

工商企业经营与管理概论

陈国生等主编



对外经济贸易大学出版社



湖南省高等学校“十三五”专业综合改革试点项目

工商企业经营与管理概论

主 编	陈国生	魏 勇
	赵立平	赵晓军
副主编	刘小凤	周怡岑
	张亨溢	陈晓亮
参 编	黄 飞	祁 惠



对外经济贸易大学出版社
中国·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

工商企业经营与管理概论 / 陈国生等主编. —北京:
对外经济贸易大学出版社, 2018. 2
ISBN 978-7-5663-1895-4

I. ①工… II. ①陈… III. ①工商企业-企业管理-
教材 IV. ①F276. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 022575 号

© 2018 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

工商企业经营与管理概论

陈国生 魏 勇 赵立平 赵晓军 主编

责任编辑: 高 卓

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码: 100029

邮购电话: 010-64492338 发行部电话: 010-64492342

网址: <http://www.uibep.com> E-mail: uibep@126.com

北京时代华都印刷有限公司印装 新华书店经销

成品尺寸: 185mm×260mm 17.75 印张 410 千字

2018 年 2 月北京第 1 版 2018 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5663-1895-4

印数: 0 001-3 000 册 定价: 38.00 元

前言

经营和管理是企业永恒的主题。企业效率的提高和企业活力的激发都以良好的经营和管理为基础。经营是十分精彩的，管理也是多元的。管理的应用性、实践性决定了管理教学中的“学”比“教”更为关键，从这个意义上说，现代企业经营与管理更强调应用性、知识性和实践性。

《工商企业经营与管理概论》系湖南工院校级重点学科——工商管理学教材建设成果和湖南省精品课程教材。

本书注重应用性，强调对学生动手能力的培养。能力和素质培养相结合是《工商企业经营与管理概论》教材编写的思路，体现教学体系创新的基本构想是本书建设的最大特色。为培养具有自主创新能力的优秀人才，《工商企业经营与管理概论》注重三方面能力的培养：一是应用能力，这是我们这几年已经注意但还需要进一步解决的一个问题；二是学习能力，特别是学生的自主学习和创新学习的能力，是值得引起我们充分关注的一个重要问题，也是“学习型社会”对《工商企业经营与管理概论》教材提出的新要求；三是创新精神和能力，这是知识经济时代对人才提出的新要求，是至今不可缺少思路、缺少办法的重要问题。

本书注重实践性，以案例为依托，注重精讲多练，立足自主式、互动式教学，应用课程体系课堂教学的知识点，大部分可以通过多案例教学的方式在课堂上进行实际操作和演示。在编写过程中，我们结合企业经营与管理应用性较强的特点，注意收集经济生活中的实例，并根据各章节的内容选择适当的案例服务于教学，使学生在课堂上就能接触到大量的实际问题，努力提高学生综合分析和解决实际问题的能力。

本书注重知识性。在编写教材过程中，我们首先强调更新知识观念，强调以人为本，加强对学生素质的培养。每章都设置了“个案分析”，努力探索一种“讲、读、研、练”一体化新型教材模式，尽可能适应高等学校教师精讲、学生多练、“能力本位”的新型教学方式的需要。本书通过充实和丰富的各种案例教学，使学生由被动的接收者转变为主动的参与者和积极的研究者；通过分析与互相讨论，调动学生的主动性和积极性。本书较全面、系统地阐述了现代企业管理的理论和方法，并结合我国社会主义市场经济发展的实践来论证企业经营与管理学的基本原理及其应用。为此，我们在教材编写时，每章后都选入企业经营与管理的实际案例，在编写中体现“实际怎么做，书中怎么写”的原则，使学生可以以案例为模板做借鉴，从中受到启示，去分析和解决实际问题。当然，任何案例都不存在固定规则，更没有绝对正确的答案，因此，全书虽然在体例上有所规范，但在案例点评上只是提供参考与建议，目的是激发学生的学习热情及科研兴趣，培养学生的综合分析能力和口头表达能力，增强学生主动参与课堂教

学的意识,从而使学生的创新研究能力得到充分的体现,共同悟出企业经营与管理的真谛。同时,我们吸取了国内外现代企业经营管理的经验,在内容处理上,注重概念清楚、重点突出、理论联系实际、力求分析全面,使读者对每个问题的认识都能达到一定的深度,从而为在实践中灵活应用打下坚实的基础。

本书结构严谨、形式活泼,将理论性、实用性和先进性融为一体,具有深刻的启迪性和可操作性,适用于本科院校、高等专科学校、成人高校和民办高校开设管理课的各专业使用。它既可作为管理专业管理原理课教材,又可作为非管理专业企业管理概论课的教材,亦可供从事经济管理工作的有关人员参考阅读。

“工商企业经营与管理概论”课程是工商管理及其他经济学专业的一门基础课程。本书系湖南省高等学校“十三五”专业综合改革试点项目(湖南工学院工商管理专业)和湖南工学院2018年度校本级规划教材建设项目的教学改革成果。全书分为十一章,每章都附有专题性、分析性案例,基本上是一个案例解决一个方面的实际问题。第一章、第二章由长沙环境保护职业技术学院赵立平负责撰写,第三章由湖南工学院陈晓亮撰写,第四章由湖南交通工程学院刘小凤撰写,第五章由湖南工学院黄飞撰写,第六章由湖南财经工业职业技术学院周怡岑撰写,第七章由湖南工学院祁惠撰写,第八章由湖南工学院赵晓军撰写,第九章由西南大学张亨溢撰写,第十章由西南大学魏勇撰写,第十一章由湖南工学院陈国生撰写。全书的框架设计与统稿由湖南工学院二级教授陈国生博士负责。

在编写过程中,我们参考了一些国内外出版的企业管理方面的教材、著作和论文,在此,向这些作者致以衷心的感谢。由于受时间、水平、经验等主客观条件所限,书中缺点和不成熟之处在所难免,恳请同仁批评指正。

编 者

2018年1月

目 录

第一章 现代企业制度	(1)
第一节 企业及其使命	(1)
第二节 产权制度与企业类型	(4)
第三节 企业经营目标和机制	(8)
第四节 企业经营方式	(12)
第二章 现代企业管理基础	(17)
第一节 企业管理概述	(17)
第二节 企业管理的基本原理与方法	(20)
第三节 现代管理理论的形成与发展	(26)
第四节 我国现代企业制度的建立	(32)
第三章 经营环境分析	(41)
第一节 经营环境	(41)
第二节 宏观环境分析	(45)
第三节 行业结构分析	(50)
第四节 经营机会分析	(55)
第五节 经营风险分析	(61)
第四章 市场信息与市场预测	(65)
第一节 市场信息及其特点	(65)
第二节 市场的分类及其特点	(69)
第三节 市场调查及其步骤	(72)
第四节 市场预测及其方法	(78)
第五章 经营战略及其选择	(83)
第一节 经营战略及其特点	(83)
第二节 经营战略决策的步骤	(87)
第三节 经营战略决策的方法	(89)
第四节 经营战略的选择	(97)



第六章 经营决策原理	(105)
第一节 经营决策原理	(105)
第二节 科学决策原理的内容与类型	(110)
第三节 科学决策及其基本要素	(112)
第四节 科学决策的基本方法	(117)
第五节 科学决策的程序	(131)
第七章 市场营销策略	(135)
第一节 市场营销概述	(135)
第二节 市场细分策略	(143)
第三节 市场营销组合策略	(150)
第四节 价格策略	(154)
第五节 促销策略	(167)
第八章 企业发展与经营控制	(177)
第一节 企业发展的方式	(177)
第二节 经营控制的含义及其要素	(180)
第三节 经营控制的过程和方法	(184)
第四节 企业能力审查与经营控制审计	(190)
第九章 国际经营决策	(195)
第一节 企业经营的跨国化趋势	(195)
第二节 国际经营决策的环境分析	(202)
第三节 国际经营决策的制度程序	(205)
第四节 国际经营决策的内容	(207)
第十章 企业诊断制度	(213)
第一节 企业诊断的含义、特点、内容与意义	(213)
第二节 企业诊断的目的、任务、要求与作用	(219)
第三节 企业诊断的步骤与方法	(221)
第四节 企业领导行为和管理情景因素诊断	(224)
第五节 大中型企业效益的诊断	(225)
第六节 企业风险的诊断	(232)
第十一章 现代企业文化建设	(235)
第一节 现代企业文化的含义、特征、功能与内容	(235)

第二节	现代企业文化管理	(243)
第三节	现代企业文化建设	(248)
第四节	企业形象的含义、意义和内容	(256)
第五节	企业形象塑造的程序、主要内容与方法途径	(261)
第六节	CIS 与企业文化	(266)
参考文献		(276)



第一章

现代企业制度



学习目标

了解企业的含义、特征以及现代企业的形成和发展。

熟悉企业产权制度与企业类型。

掌握现代企业的经营目标、经营机制以及经营方式。



学习内容

第一节 企业及其使命

企业是从事生产、流通、服务等经济活动的组织，是面向市场、以盈利为目的、自主经营、自负盈亏，独立承担民事责任和民事义务的具有法人资格的经济实体。一个企业应具备三个条件：第一，企业必须要有一定的组织机构，有自己的名称、办公和经营场所、组织章程等；第二，企业应自主经营、独立核算、自负盈亏，具有法人资格；第三，企业是一个经济组织。

一、企业的产生

企业是社会生产力发展到一定阶段的产物。在原始社会，生产力极端落后，社会分工还没有出现，劳动只有简单的协作。随着分工的发展，个人劳动能力不断增强，出现了独立的自给自足的个体劳动。但在这样的生产方式下，还不存在企业这种生产组织。

15—18 世纪的西欧，由于航海技术的发展和航路的开辟，海外贸易得以急剧扩大，手工制品大量销往海外，资本积累急剧膨胀，个体劳动和行会制度已经无法满足急剧膨胀的世界市场对工业品的需求，以分工为基础的协作劳动方式迅速发展起来，这就是手工工场。手工工场是企业的萌芽形态。手工工场对劳动过程进行了细分，劳动方式同一家一户的小生产和小作坊有着本质的不同。

18 世纪中叶发生的工业革命使纺纱机、机械织机和蒸汽锤代替了纺车、手工织机和手工锻锤。与手工劳动不同,在机器体系中,生产过程按技术的性质分解为各个组成阶段,并按照机器运动本身的规律,形成完整和严密的分工体系,形成了各个操作环节和工人之间全面的相互依赖关系,产品成为联合劳动的产物。劳动过程的协作性质或团队性质要求对劳动过程实行有计划、有组织的管理,这种以分工协作为基础并实行严格的集中化管理的组织就是企业。

二、企业的性质

企业既是生产的一种技术组织形式,又是一种社会组织形式。

从技术关系看,企业是社会化大生产条件下以生产过程内部各工序和操作的专业化为基础的劳动技术组织,企业必须按照社会生产物质技术基础的要求将劳动与生产资料结合起来。在这个意义上,企业是生产力的微观组织形式。

从经济关系看,企业是生产资料和劳动力结合的社会组织,反映人们在生产过程中的经济关系。企业不单纯是生产组织,它还是生产关系的载体。企业不仅仅是将投放转化为产出的技术单位,而且也是一种按一定的社会规则组织起来的制度形态。当人们在企业的生产过程中发生劳动变换和分工协作关系的时候,生产资料归谁占有、劳动过程由谁指挥、劳动产品如何分配、不同劳动的交换如何进行等一系列社会经济问题就出现了。在解决这些问题的过程中形成了生产资料和社会产品的占有以及劳动支配权的社会规则,即生产关系。

三、企业的特征

市场经济中企业的基本特征可以概括为以下四个方面。

(一) 自主经营

自主经营,即企业拥有经营的自主权。企业作为市场经济中的独立的经营主体和交易主体,在法律许可的范围内,有权决定自己的经营方向和经营目标,有权决定经营方式和经营范围,有权按效益最优化原则配置资源等。虽然不同类型的企业不同程度地要接受来自政府的有关调节和干预,但政府不得直接深入内部干预企业的合法经营。

(二) 自负盈亏

自负盈亏,即在扣除成本、税收后的盈利归企业所有,亏损由企业自己负责。只有自负盈亏,企业在市场经济活动中才有足够的经营动力和压力。当然,在市场经济国家,国家对特殊行业中的个别企业也会给予必要的扶持甚至补贴,但这种扶持和补贴是有限的,不会在根本上改变自负盈亏的市场制度。

(三) 自我发展

自我发展,即企业规模的扩展、经营链条的延伸、跨行业甚至跨国经营,取决于企业自身能力并由企业根据市场状况及其预期的获利空间自主决策。企业投资资金主要靠自我积累或主要凭借自身能力或信誉通过直接融资、间接融资途径获得。企业规模扩张的预算约束是硬性的。

（四）自我约束

自我约束，即企业自觉地约束自己的行为。市场经济中的企业，除必须接受相关的法律、市场交易规则、政府规则、市场道德秩序等来自企业外部的约束外，还必须要有自主自觉的行为限制。企业作为独立的市场主体，从自身利益出发，要在成本与收益、风险与收益的比较中，形成自觉的约束机制和风险规范机制。

四、企业的使命

企业的使命分为企业目标和企业责任。

（一）企业目标

所谓企业目标，是企业在一定时期内要达到的目的和要求。

企业目标可以定性描述，定性描述一般是阐明目标的性质与范围；企业目标也可以定量描述，定量描述一般阐明目标的数量标准。

企业目标按目标体系可分为主要目标和次要目标、长期目标和短期目标、总体目标和局部目标；按具体内容可分为对社会贡献目标、市场目标、利益与发展目标、成本目标、技术能力目标、人员培训目标等；按具体表现可分为产品品种、产量、质量、固定资产规模、市场占有率、利润额、上缴税金和福利基金等方面的目标。

（二）企业的责任

1. 企业责任的含义

企业责任是指企业在争取自身生存发展的过程中，面对社会的需要和各种社会问题，为维护国家、社会和人类的利益所应该履行的义务。作为一个商品生产者和经营者，企业的义务就是为社会经济的发展提供各种所需要的商品和服务。

2. 企业责任的内容

- （1）企业对员工的责任。
- （2）企业对社区的责任。
- （3）企业对生态环境的责任。
- （4）企业对国家的责任。
- （5）企业对消费者的责任。



案例分析

广东国企巨头亏损 22 亿元调查：董事长给下属行贿

广东××国际集团，一家曾经拥有 40 亿元资产、主业“劳务输出、外企服务”居全国第三的国有企业，却在短短几年间陷入亏损 22 亿元的困境。集团董事长、总经理吴某某因涉嫌受贿 2 790 万元、挪用公款 1.445 亿元人民币及 1 200 万美元，另涉嫌行贿 108 万元，于 2011 年 10 月被送上法庭。作为集团的“掌门人”，吴某某本应是引领企业扬帆破浪的“舵手”，但为何会成为导致国有资产巨额损失的“祸首”？一艘国企“航母”濒临“沉没”，背后暴露出什么问题？人们从各个方面来分析得出了一些有益的结论，如监管不到位等。但是，有的人可能忘记了，最重要的原因可能还是国有企业

很难具有自主经营和自负盈亏这两个现代企业最主要的特征，特别是自负盈亏这一条对企业来说太重要了。所谓自负盈亏不仅指在扣除成本、税收后的盈利归企业所有，亏损由企业自己负责，更重要的是意味着最终由一个或一群人对亏损负责，亏了钱他们会心疼。只有真正自负盈亏，企业在市场经济活动中才有足够的经营动力和压力，而有些企业偏偏就做不到这一点。这是一个重大缺陷，为了弥补这个重大缺陷，目前人们想到做到的大多是加强监管，然而监管是不可能从根本上解决问题的，监管漏洞是很难堵死的，所以企业才会经常出现问题。本案中，吴某某主管该集团期间，就屡屡出现荒唐决策，极大地损害了国家利益和企业利益。

荒唐行为一：高风险低收益，常做亏本买卖。身为国有资产“管家”的吴某某本应深谙“以低成本追求高收益”的经济学规律，但他却在国内外承接投资额数以亿计、风险巨大的工程，然后将之转包给其他企业，该集团只获得每年数百万元的“管理费”。纪检监察机关查明，该集团多个投资项目出现重大亏损，目前尚未收回的投资及回报高达3亿多元。

荒唐行为二：高买低卖，无视信用风险。吴某某和陈某等人高价买入电解铜，然后低价卖出，并让买方将钱打入陈某公司。2007年1—8月，以该集团名义开出的信用证折合人民币2.38亿元，这些钱全部投资于陈某名下或其控制的公司，案发前分文未还，而陈某潜逃出境，至今未归。

荒唐行为三：低息借高利还。2008年10月，吴某某等人在买卖电解铜时遭遇铜价暴跌，该集团资金链濒临断裂。吴某某找到广东茂名市“黑老大”李某某，借走1.1亿元的高利贷。2009年1月，吴某某用该集团刚从银行贷到的2亿元还给李某某1.66亿元，利息高达5600万元，而此时距其借款时间还不足半年。

吴某某的荒唐做法造成了国有资产巨大损失，而他本人却从中获取了大量“好处”。吴某某接受审讯时表示：“我现在用该集团国际的资源支持冯某某（财务部原总经理）等人做几个大项目，他们也会感谢我，等退休以后也会给我关照。”

第二节 产权制度与企业类型

一、企业产权制度

企业产权制度是指企业的财产制度，是企业制度的核心，它决定了企业财产的组织形式和经营机制。产权制度是企业制度的基础，它表明了企业资本、财产的来源、归属及企业的财产组织形式，反映了企业的所有制性质。产权制度的安排和变化会影响出资人、经营者和生产者的行为，是影响效率的体制关键。企业改革的历程实际上就是产权制度逐渐改革的历程，而以产权清晰为主要内容的产权制度改革，又是构建现代企业制度的重要基础和体制前提。

企业产权制度的发展经历了三种形态，即业主制产权制度、合伙制产权制度和公司制产权制度。业主制产权制度是最早出现的企业产权制度形态。合伙制产权制度是由于业主制企业的扩张而形成的、与业主制产权制度无本质区别的一种企业产权制度。公司

制产权制度是一种现代企业产权制度，它的突出特点是企业投资者（股东）负有限责任。

产权是一种权利，并且是一种排他性的权利。这种权利必须是可以平等交易的法权，而不是不能进入市场的特权。正因如此，产权才构成市场机制的基础和运动内容，否则便没有市场经济。尽管在解释这种权利发生的方式上存在差异，或者强调它是国家法律强制生成的，或者强调它是国家法律强制和市场竞争运动共同生成的；尽管在概述这种权利的具体内容上存在差别，或者是将其概括为人对物的诸种权利，或者将其概括为人对物及非物的诸种权利，或者将其归结为经济权利，或者将其拓展到非经济权利领域；但总的来说，人们不否认它是作为上层建筑而表现的可交易的权利。

二、企业的类型

企业的类型主要有如下几种划分方式。

（一）古典企业制度下的企业类型

1. 业主制企业

业主制企业是由单个个人出资，完全归个人所有和控制的企业，它在法律上称为自然人企业。业主制企业存在三个缺陷。

（1）企业的信用和资金来源有限。业主制企业主要依靠企业自身的资本积累来实现企业的扩张，因而发展速度和规模十分有限。

（2）企业承担无限的清偿责任。如果企业经营失败，出现资不抵债的情况，业主要用全部财产包括家庭财产来清偿债务，因此这种企业的经营有较大风险。

（3）企业的寿命有限。这种自然人企业随着业主退出经营或死亡或家庭无人继承而中止，缺乏连续性和自身独立的生命基础。

2. 合伙制企业

合伙制企业是由多个作为自然人的资本所有者共同投资、共同所有、共同经营、共同承担风险和分享收益的企业。合伙制企业的特点是：

（1）合伙人要承担无限的连带法律责任，即每一个合伙人对整个企业的债务均具有无限责任，而且彼此连带，随着合伙人的增加，这种无限清偿责任所固有的风险也随之增加，这就限制了合伙者的范围，从而也限制了企业的资本规模。

（2）合伙制企业中个人的所有权（股份）无法实现自由转让，因为他们全体共同承担着一切经营责任，包括债务。如果遇到任何一个合伙人死亡或退出，合伙企业就可能自动解体，或者是必须重新组合，因此合伙制企业还是没有独立的生命基础，缺乏连续性和长久的生命力。

（二）现代经济环境下的企业类型

企业按照企业组织形式划分为单一企业、多元企业、经济联合体、企业集团；按照企业规模划分为大型企业、中型企业、小型企业；按照企业所有制关系划分为国有企业、集体所有制企业、个体私营企业、中外合资经营企业、中外合作经营企业、外资企业；按照企业内部生产力各要素所占比重划分为劳动密集型企业、资金密集型企业、技

术密集型企业。

一般来说,现代企业最普遍的是按产权形式分为独资企业、合伙企业、公司企业。

1. 独资企业

独资制或称单一业主制,是历史上最早出现的企业制度形式。独资企业是一种最传统、最简单的企业形式,在法律上被认为是自然人企业。它通常由业主直接经营,对经营有绝对权威,业主享有全部经营所得,独立承担企业风险,对债务有完全清偿责任。

优点:规模较小,经营方式比较灵活,决策迅速及时,制约因素较少,业主能够独享利润,企业保密性强。

缺点:自然人对企业的影响大,企业没有独立的生命。

独资企业至今仍普遍存在,而且在数量上占大多数,一般适用于零售商业、服务业、家庭农场、开业律师、个人诊所等。

2. 合伙企业

合伙企业的出资创办人(即合伙人)为两人以上,基于合伙合同而建立,在法律上被认为是自然人企业。合伙企业的财产归合伙人共同所有,由合伙人统一管理和使用,合伙人都有表决权,不以出资额为限;合伙人经营积累的财产归合伙人共同所有。合伙人对企业债务负连带无限清偿责任。

优点:扩大了资本来源和信用能力,提高了决策能力,增加了企业发展的可能性。

缺点:多头领导、重大决策上的延误;合伙人有一人退出或加入都会引起企业的解散和重组,企业存续相对不稳定;企业规模仍存在局限。

合伙企业占全部企业的比重小。一般适合于资本规模较小、管理不复杂、经营者对经营影响较大、个人信誉因素相当重要的企业。

3. 公司企业

现代企业制度的主要形式是公司制。公司是由两个以上的出资者组建,能够独立享有民事权利,承担民事责任的以营利为目的的经济组织。公司制是企业发展的高级形式。

(1) 公司企业具有以下特征。

- ① 公司是法人。
- ② 公司实现了股东最终财产所有权与法人财产权的分离。
- ③ 公司法人财产具有整体性、稳定性和连续性。
- ④ 公司实行有限责任制度。

(2) 公司企业的优点。公司企业是商品经济发展和现代化大生产的产物,是适合现代企业经营的一种企业组织形式。公司企业具有以下优点。

① 资本社会化使众多分散的、数量有限的资产所有者通过股份企业的财产组合机制实现资本联合,进行规模化生产。

② 有限责任解除了投资者的后顾之忧,鼓励和刺激了投资的欲望和积极性。

③ 资本所有者在一定条件下可以将自己拥有的股权转让出去,较方便地转移所

有权。

④ 企业管理制度化、科学化，管理效率高，企业寿命长。

(3) 公司企业的主要形式。

① 有限责任公司。它是指由 2 个以上 50 个以下股东共同出资所设立的企业法人组织。其基本特征是：公司注册资本的最低限额为 3 万元；公司资产不分为等额股份，而是由各股东协调认购，公司不发行股票，以股权证书作为利益凭证；资产由多个出资者投入，股东人数必须在 2 人以上 50 人以下；公司向股东签发出资证明书；公司股份的转让有严格限制；股东人数有一定限额；股东按其出资比例，享受权利，承担义务。

② 股份有限公司。它是指由 2 个以上 200 个以下股东为发起人，通过发行股票筹集资金所设立的企业法人组织。其基本特征是：公司注册资本最低限额为 500 万元；公司的全部资产分为等额股份；公司向股东发行股票，少数公司经审定批准股票可上市交易和转让；股东人数不得少于规定的发起人人数，但无上限；公司股份可以自由转让，但不能退股；发起人持有的公司股份，自公司成立起 3 年内不得转让；每一股有一表决权，股东以其持有的股份，享受权利，承担义务。



个案分析

合伙做生意，好友变仇人

“生意一个人难做！不是缺少资金就是经验不足，想把事情做起来就得找合伙人。”但很多人都会有这样的经历：兄弟姐妹一起做点什么口头说说就行了，还兴师动众地签什么合同。特别是有多年交情的好朋友更不好意思立个字据、写个合同。可真正把生意做起来后，各种问题接踵而来，慢慢地双方才发现对方怎么有这么多和自己不合拍的地方呢。光有抱怨的还是好的，有的甚至反目成仇。所以，合伙做生意签订合同很重要，细枝末节一样不能少。

江西的陈某和一个好友合开了一家服装饰品店，朋友出资金额是她的 2 倍，但店里的电脑是陈某的，联系货物和采购都是她一手负责，店内的装饰和摆设也都是她设计，宣传也是靠她来做。好友只是和她整理一下货物、卖货之类的。因为两个人是好朋友，加之当初陈某急着开店，两人没有任何协议，更别说签合同了，只是口头说了所得利润一人一半。后来，小店的生意在陈某的打点下越来越好，利润十分可观，不久还将旁边的门市兑了下来。这时，陈某有了想法：“朋友只出了钱，什么都不做，现在我有资金了，不如我自己把店兑下来。”可让陈某万没想到的是，从小一起长大的好姐妹这时却怒气冲冲地说：“你这不是卸磨杀驴吗？我当初拿出所有钱来支持你！现在我有权利分我应该得的那一份。”到这时，陈某才傻了眼，不但为朋友的决裂而伤心，更重要的是自己辛苦打拼的成果却让别人轻易地分去一半。如果当初签了协议，在协议中约定一下朋友只是出资方，占有一定股份，到后来等生意做好时也可以按协议将朋友的股份买下，就没有现在的麻烦事和伤心事了。

第三节 企业经营目标和机制

一、企业经营目标

企业经营目标是指在一定时期内企业生产经营活动预期要取得的成果,是企业生产经营活动目的性的反映与体现。它是指在既定的所有制关系下,企业作为一个独立的经济实体,在其全部经营活动中所追求的、在客观上制约着企业行为的目的。企业经营目标是企业经营机制构建、创新的目的和方向。一个明确的经营目标应当顺应市场增长的客观要求,与当地国内生产总值(GDP)和整个行业的增长相适应,应符合有利于企业机制持续、稳定、健康、快速发展的精神,符合企业的经营发展战略。

现代企业的经营目标应被描述为:使企业适应市场的要求,成为依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产和经营单位,成为独立享有民事权利和承担民事义务的企业法人。

(一) 经营目标的特点

(1) 整体性。企业经营目标既非简单地等同于企业经营者的目标,又非简单地等同于企业职工的目标,而是作为一个统一实体所构成的整体目标。

(2) 终极性。企业经营目标不是指生产某一产品、在某一阶段上的具体行动目标,而是贯穿于企业各种经营活动中的、支配着企业经营的深层目的。

(3) 客观性。企业经营目标并不属于主观范畴,而是由企业全部经济关系决定的客观存在。

(二) 经营目标的要求

(1) 经营目标必须是先进的。如果经营目标不具有先进性,那么人们便失去了为之努力的热情,同时也意味着企业资源的浪费,即企业没有很好地把握能够取得更大成就的机会。

(2) 经营目标必须是可实现的。目标的可实现性是目标能够真正起作用的关键。过高的目标会挫伤人们的积极性,影响组织各种功能的发挥。因此,在目标的制定过程中,必须全面分析企业自身的条件与企业所处的外部环境,提出可行的、合理的经营目标。

(3) 经营目标必须是具体化的。目标的具体性是指目标必须内容明确具体。一般来说,目标应尽可能量化,以便控制。

(4) 经营目标必须有明确的时间期限。已经确定的目标必须要限定在一定时间去实现,即在确定目标的同时必须确定实现目标的具体时间限制。

二、企业经营机制

企业经营机制是指在基本经济制度既定的前提下,制约企业生产经营的内在关系结构、运行方式和运行规则。企业经营机制包括决策机制、激励机制、约束机制和创新机制四个方面。

（一）决策机制（Decision Mechanism）

企业经营的关键在于决策。所谓决策就是面对复杂多变的市场，根据市场信号，在可以实现企业经营目标的多种可行方案中进行分析 and 抉择。这一活动贯穿于企业生产经营的全过程。其主要内容可分为战略决策、管理决策和业务决策等。所谓决策机制是指企业在享有充分的法人财产权的情况下，对生产、经营等经济活动做出分析和决断的机制。这种机制包括决策主体的确立、决策组织和决策方式等。

（二）激励机制（Motivation Mechanism）

激励机制是企业激励者和被激励者之间的一种关系。它是激励者根据自己的目标刺激被激励者采取某种经济行为和不采取某种经济行为的机制。激励机制的主要内容有激励主体和激励对象、激励目标、激励的内容及手段等。激励机制涉及的行为主体有投资者、管理者和企业员工，他们在一定场合是激励主体，在另一场合也是激励的对象。激励机制的本质则是要解决企业的动力问题。

激励机制是企业将其远大理想转化为具体事实的手段。我们应该认真分析当前形势，结合本企业实际，在工作中不断了解职工的需求，及时将员工新的需求反映在政策中，把物质激励和精神激励有机结合起来，根据不同的员工而有所侧重，并通过合理途径来实现。这样职工的积极性才会极大提高，充分发挥聪明和才干，企业就能具有充沛旺盛的活力，在日益激烈的市场竞争中取得优势。

（三）约束机制（Constraint Mechanism）

约束机制是一个企业提高效率、增加效益、持续稳定发展的保证。企业只有在搞好约束机制的同时，注重完善激励机制，才能做到鞭策落后、鼓励先进，才能在员工中营造一种学先进、争先进、弘扬正气的氛围，真正调动起员工的工作热情和积极性、创造性。

没有约束机制，员工的步调就不会一致，行为准则就不会统一，就不能遏制那些违规违纪，侵害集体利益的行为。只有好的约束机制而激励机制却不完善、不落实，企业中的见义勇为、助人为乐、好人好事等会无人闻问，自生自灭。那些在企业财产和利益遭受损失和威胁时奋不顾身的牺牲精神就不会成为人们的榜样和表率，就不会发扬光大。同时，在企业岗位、薪酬、用人等方面，也应当完善激励机制，鼓励员工学习钻研业务，诚实敬业工作，争取为企业建功立业。实行竞争上岗，打破那种能上不能下、能进不能出、不求有功、但求无过、养尊处优、无所作为、暮气沉沉的状况。

（四）创新机制（Innovation Mechanism）

企业的创新机制是企业在生产经营和资本经营过程中将各种经济要素进行新组合的机制。对各种生产要素进行新组合，必然要求做出相应的变革，因而，从广义的角度分析，企业创新机制也包括为形成新的组合而引起或促进变革的机制。企业创新机制包括四个方面的内容：体制创新、技术创新、市场创新和管理创新。

所谓“企业自主创新机制”，是一个经济组织高峰状态的良性运行系统，是一个合理配置各类要素、激发生机活力、打破陈规陋习、争取超常效益的运行系统。根据国内外技术创新领先者的启示，根据系统组织规律，作为企业创新机制的运行系统，从结构上至少可以分为六个子系统，即六个要素——人才、决策、保障、激励、信息、技术。