



21世纪经济与管理精编教材

工商管理系列

实用现代 管理学 (第三版)

Management

3rd edition

孙焱林◎编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



21世纪经济与管理精编教材

工商管理系列

实用现代 管理学

(第三版)

Management

3rd edition

孙焱林◎编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

实用现代管理学/孙焱林编著. —3版. —北京: 北京大学出版社, 2017. 9

(21世纪经济与管理精编教材·工商管理系列)

ISBN 978-7-301-28748-4

I. ①实… II. ①孙… III. ①管理学-高等学校-教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 218468 号

- 书 名 实用现代管理学 (第三版)
SHIYONG XIANDAI GUANLIXUE
- 著作责任者 孙焱林 编著
- 责任编辑 任京雪 刘 京
- 标准书号 ISBN 978-7-301-28748-4
- 出版发行 北京大学出版社
- 地 址 北京市海淀区成府路 205 号 100871
- 网 址 <http://www.pup.cn>
- 电子信箱 em@pup.cn QQ: 552063295
- 新浪微博 @北京大学出版社 @北京大学出版社经管图书
- 电 话 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926
- 印刷者 北京宏伟双华印刷有限公司
- 经 销 者 新华书店
- 787 毫米×1092 毫米 16 开本 23.75 印张 578 千字
- 2004 年 12 月第 1 版
- 2009 年 1 月第 2 版
- 2017 年 9 月第 3 版 2017 年 9 月第 1 次印刷
- 印 数 0001—3000 册
- 定 价 48.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题, 请与出版部联系, 电话: 010-62756370

前 言

21世纪是经济全球化的世纪，是“互联网+”的世纪，是加速创新的世纪，是智能大战的世纪，也是跨文化融合的世纪。如何把握时代脉搏，驾驭时代列车，成为时代的主人是仁人志士必须关心的共同问题。杰克·韦尔奇、比尔·盖茨、李嘉诚、任正非、马云等优秀管理者及相关团队中那些专业而执着的管理者用他们的行动毫不吝啬地回答了我們，那就是明察时代秋毫，虚心学习管理方法，科学研究管理问题，精准把握市场脉动。正是这样，白手起家者成为创新创业时代的弄潮儿；百年老店永葆青春，熠熠生辉。

国际象棋人机大赛中机器人后来者居上，智慧地球召唤超智慧团队！学知识改变命运，学管理增长智慧，学习型企业是竞争力最强的企业！全球经济正在进行复杂的深度融合，以大数据、物联网和云计算为代表的新型信息技术正在爆炸式无边界发展，小富即安的机会越来越小，做大做强的机会却越来越多；中国经济经过三十多年的大开放、大改革、大开发和大发展，伴随着人口红利的逐渐远去和人才红利的来临，投机机会越来越少，投资机会却越来越多。决策拍脑袋、管理凭经验的粗放型管理已成过去；思维理念化、眼光战略化、经营绿色化、决策定量化、创新发展和管理智能化的超精细化管理已成为时代要求。中国正处于和平崛起与跨越“中等收入陷阱”的关键时期，社会经济的可持续发展、企业的可持续成长呼唤国际视野的企业家和职业经理人，学管理大有前途，做职业经理人大有“钱”途。成功的企业成千上万，失败的企业计以无数！自管理学诞生以来，每时每刻都有数以万计的学者投身于管理的研究之中，他们默默耕耘，总结成功者的经验和失败者的教训，将其浓缩成一系列管理理论和方法，供世人学习和借鉴。学管理，做正事，事半功倍走捷径，企业基业长青；不学管理，做错事，事倍功半走弯路，企业朝起夕落。学管理，既是智者的选择，也是成为现代企业家和职业经理人的必由之路。

本书的作者来回于华中科技大学的讲台和企业高管层之间，具有坚实的理论基础和丰富的实践经验，深刻洞悉企业所需，根据按需索求的原则编写了本书。本书具有如下特点：

第一，理论最新化。市场环境在变化，科学技术在进步，管理理论也层出不穷。本书用通俗易懂的语言，不仅介绍了泰勒等学者的科学管理理论、波特等学者的战略思想、西蒙等学者的现代决策理论和梅奥等学者的行为理论，还囊括了彼得·圣吉的学习型组织、杰克·韦尔奇的六西格玛方法等一系列最新理论。

第二，原理实用化。市场上的管理类读物要么是纯理论的教科书，要么是案例集，将二者有机结合的并不多见。本书力争做到在每一部分原理后面都有实例说明，每一节后面都有与本节内容相对应的案例；做到理论与实际相结合，便于读者理解和应用所学理论和

方法，避免学了不会用，用了不知所以然。

第三，知识系统化。市场上有大量诸如理念、经验、方法、模式、指导及案例等名目繁多的管理类读物，尽管这些读物可以开拓读者的视野，但更容易让缺乏系统管理知识的读者眼花缭乱、目不暇接，无法了解现象后面的本质，导致外行看热闹或盲目模仿。本书针对这一问题，将理念、经验、方法、模式、指导及案例等融合到相应的管理理论系统框架之下，使原理与理念、方法与模式等紧密结合，便于读者系统掌握管理知识。

第四，内容信息化。本书力争用最少的篇幅，让读者对管理理论、理念、模式及方法有全面的了解；为读者提供经典而规范化的案例、提供实用的知识和信息；使读者花费最少的时间，掌握实用的管理技巧，同时藏有一本经典的管理手册，获益终生。

管理学是一门科学，是管理活动中共性问题的提炼和升华，也是管理者手中的指南针和望远镜。如同工程技术人员用所学专业专业知识研究技术问题一样，管理者可以直接运用管理理念、原理和方法研究管理中出现的问题，提出相应的解决方案，并持续追踪加以改进。管理学也是一门艺术，体现在管理方法运用的实践性和灵活性。管理学还是管理者人格魅力、灵活和创新的体现。正如世界上不存在完全相同的两片叶子一样，管理者要善于针对不同的情境、不同的问题和不同的对象选择适用的管理方法。优秀的管理者既是管理科学工程师，又是艺术家。

本书的宗旨是传播实用企业管理技巧，使管理者成为善于运用专业思维、专业方法研究管理问题的职业经理人。让我们的读者主宰自己，事业有成！让我们的企业远离破产，蒸蒸日上，永葆青春！

“三人行，必有我师焉。择其善者而从之，其不善者而改之。”本书是集体智慧的结晶，是在大量吸收中外文献和深入总结实践经验的基础上完成的。本书是在《实用现代管理学》2009年版的基础上修订而成的，根据专家和读者的意见，在保持原有版本的架构和特色的基础上，对部分内容进行了修订，特别增加了企业伦理、企业治理结构、创新管理、知识管理和安全管理等内容。本书由华中科技大学孙焱林教授执笔。在写作过程中，参阅了大量相关著作、教材和案例资料，在此谨向这些作者、译者表示由衷的感谢！学无止境，本书力争在结构上做一些创新，新事物总有不完美的地方，真诚企求专家和读者的赐教。

孙焱林

2017年8月

目 录

| | |
|-------------------------|-----|
| 第一章 企业概述 | 1 |
| 第一节 企业特征、类别、功能和目标 | 3 |
| 第二节 企业伦理 | 8 |
| 第三节 企业治理结构 | 19 |
| 第二章 管理概述 | 29 |
| 第一节 管理的特征、职能与管理道德 | 31 |
| 第二节 成功管理者观念 | 36 |
| 第三节 西方管理理论丛林 | 46 |
| 第四节 企业环境分析 | 58 |
| 第三章 决策科学与艺术 | 63 |
| 第一节 决策的概述 | 65 |
| 第二节 科学决策的方法 | 73 |
| 第三节 决策艺术 | 97 |
| 第四章 计划管理 | 103 |
| 第一节 计划概述 | 105 |
| 第二节 战略规划 | 112 |
| 第三节 目标管理 | 124 |
| 第四节 网络计划技术 | 130 |
| 第五章 组织管理 | 147 |
| 第一节 组织概述 | 149 |
| 第二节 组织结构的设计 | 159 |
| 第三节 组织变革 | 163 |
| 第四节 组织文化 | 172 |
| 第五节 学习型组织 | 179 |
| 第六章 沟通艺术 | 187 |
| 第一节 沟通概述 | 189 |
| 第二节 人际沟通 | 193 |

| | |
|----------------------------|------------|
| 第三节 组织沟通 | 202 |
| 第四节 公共关系 | 209 |
| 第七章 领导的科学与艺术 | 217 |
| 第一节 领导概述 | 219 |
| 第二节 现代领导理论 | 226 |
| 第三节 新型领导理论 | 244 |
| 第四节 领导艺术 | 255 |
| 第八章 控制工作 | 267 |
| 第一节 控制概述 | 269 |
| 第二节 控制论简介 | 277 |
| 第三节 内部控制 | 285 |
| 第四节 控制方法 | 293 |
| 第九章 激励 | 305 |
| 第一节 激励概述 | 307 |
| 第二节 个体行为基础 | 310 |
| 第三节 激励理论 | 319 |
| 第四节 激励方法与艺术 | 329 |
| 第十章 知识创新与安全管理 | 341 |
| 第一节 知识管理 | 343 |
| 第二节 创新管理 | 353 |
| 第三节 安全管理 | 363 |

第一章 企业概述

德鲁克说：“企业的唯一目的是创造顾客；高利润都是带着诱惑的陷阱，利润绝不是企业的首要目的；向组织结构要效益；社会责任是企业的第一责任；企业必须成为变革的原动力。”^①

^① 梁素娟，《德鲁克管理思想大全集》，企业管理出版社，2010年7月，第1—4页。

第一节 企业特征、类别、功能和目标

企业千差万别，小到无名的理发店，大到通用电气（GE）这样的跨国公司，都是企业，有共同的特征与功能，但类别不同、目标不同或命运有别。

一、企业的特征

企业是从事商品的生产、流通、服务等经济活动，以生产或服务满足社会需要，自主经营、独立核算、自负盈亏、依法设立的营利性经济组织。其特征有：第一，企业不同于政府机关、学术团体等非经济组织，是经济组织。第二，企业依法享有资产的经营权、处置权和收益权，受到法律保护；同时，企业必须承担相应的社会义务，如合法经营、保护环境等，是经济法人。第三，企业与市场生死攸关，“大市场大老板，小市场小老板，没市场就破产”，企业必须以市场为导向。第四，企业是一个国家社会经济的基本单位，企业生产力水平的高低、经济效益的好坏、规模的大小，对国民经济和社会的繁荣与稳定都产生直接的影响。美国之所以成为世界经济的巨人，原因之一就是它拥有数以千计的技术水平高、经济效益好、规模巨大的企业。

《公司法》指出：公司设立时注册资金达不到法定的最低限额或者股东抽逃资金，当股东滥用股东权利致使股东与公司在财产、人格方面混淆不清，损害第三人利益，由股东对公司债务承担无限连带责任。

二、企业法定类别

企业类别又可分为法定类别与学理类别，前者是按照法律分类形成的类别，后者是学者根据实际需要形成的类别。根据设立条件、设立程序与组织结构要求等分类，各国法定类别大同小异，主要有以下几种：

1. 个人独资企业

个人独资企业指由一个自然人出资经营，产权归个人所有，投资人以其个人财产对企业债务承担无限责任的经营实体。这种企业是自然人企业，不具有法人资格，是最原始的企业形式。如中国很多由个人出资兴办的小吃店、小商店等就是个人独资企业，美国的绝大多数企业也以这种形式存在。

个人独资企业具有以下优点：第一，完全的收益权。即企业由个人出资，个人自主经营，所得收益完全归个人所有。第二，完全的经营权。即出资者即为企业的管理者，可以根据自己的意志管理企业，所受限制较少。第三，灵活性强。即这种企业规模小，管理组织结构简单，资本密集度不高，易于适应市场，“船小好调头”。第四，保密性好。即个人

独资企业一般不需要向企业以外的任何个人或组织提供有关企业经营和财务等方面的资料，因而具有较高的保密性，为在激烈的市场竞争中处于有利地位创造了良好的条件。

个人独资企业也有很多制约性因素，因而难以获得较大的发展。制约个人独资企业的因素有：第一，无限责任。即出资者对企业债务负无限连带责任，当企业资不抵债时，出资者必须以个人财产来清偿，所以，创办个人独资企业有相当大的风险；而且企业规模越大，出资者所承担的风险也越大。第二，企业规模较小。即企业由一人出资兴办，因而资金来源、个人承担风险能力和企业管理能力有限，企业规模难以扩大。第三，企业寿命较短。个人独资企业具有很强的人身依附性，如果出资者因家庭原因、犯罪、死亡或不愿继续干下去，企业也随之而消亡。

2. 合伙企业

合伙企业即由两个或两个以上的自然人或法人通过订立合伙协议共同出资经营、共负盈亏、共担风险并对企业债务承担无限连带责任的企业。这种企业和个人独资企业一样，不具有法人资格。

在合伙企业中，按承担责任的不同，合伙人可分为有限合伙人和普通合伙人，合伙企业中至少有一名普通合伙人。有限合伙人指那些只出资，不参与管理，并以其出资额的多少对企业承担有限责任的合伙人；普通合伙人对企业债务负无限连带责任，参与企业管理，并在企业决策中起主导作用。在有些合伙企业中，还有秘密合伙人和名义合伙人。秘密合伙人在企业经营中起很大作用，但人们并不知道他是合伙人；名义合伙人在名义上参与合伙，但不出资，也不参与管理。

和个人独资企业相比，合伙企业具有明显优势：第一，合伙企业资金来源更广；第二，合伙企业可以集中各出资者的智慧，作出更科学的决策；第三，合伙企业的规模较独资企业大。尽管合伙企业较个人独资企业向前迈进了一步，但个人独资企业一些固有的缺陷依然存在于合伙企业中，如合伙企业的出资者对企业债务负无限责任（有限合伙人除外）；具有很强的人身依附性，企业与合伙人共存亡；规模仍难以扩大；在管理决策上，容易出现由于出资者意见不一而造成决策迟缓、管理者互不信任等现象。

3. 公司制企业

公司制企业是由两个以上的自然人或法人共同出资经营、共负盈亏、共担风险，对企业资产享有民事权利、承担民事责任并以其出资额为限对企业债务承担责任的法人企业。公司制企业适应了现代化大生产的要求，既集中了分散的社会资金，又克服了个人独资企业和合伙企业的许多缺陷，为现代企业的发展提供了制度保证。

公司制企业的特征主要表现在：第一，有限责任。即公司股东以其出资额为限，对公司的亏损和债务承担有限责任；公司作为法人独立于出资者，在法律上独立承担公司的亏损和债务，直至倒闭。第二，发展空间大。即公司拥有较多股东，可能筹集到巨额资金，为企业发展创造坚实的物质条件。第三，管理效率高。即公司一般采用所有权和经营权分离的组织形式，股东一般不直接参与企业管理，而是聘请懂管理、善经营的专业人才管理企业，保证了管理的高效。第四，人企分离。即公司虽然由出资人而创立，但创立之后，出资人和企业分离；出资人必须尊重企业的法人地位，除非破产，出资人不得撤资，但可

通过一定方式转让股份。第五，寿命较长。即公司作为法人，股东只负有限责任，所有者和经营者分离，股东或高级职员生死威胁不到企业的生存，只要公司不亏损或能到期偿付即可长期存在。

公司制企业分为有限责任公司和股份有限公司两种形式，后者又分为上市公司和未上市公司。

有限责任公司指由法律规定的一定人数的股东以其出资为限对公司债务负有限责任的公司。有限责任公司的股东一般都有最高人数的限制，如中国《公司法》规定有限责任公司的股东是2—50人。有限责任公司不能公开募集股份，不能发行股票。虽然公司股东也有各自的股份及股份的权利证明，但只是一种权益证书，不能公开买卖；即使转让，也有严格的限制，所以称它为股单。

股份有限公司又称股份公司，指由一定人数以上的股东设定，公司全部资本分为均等股份，投资者按其认购股份对公司债务承担有限责任的公司。股份有限公司的股东人数必须达到法定人数，如中国《公司法》规定必须是5人以上。股东可以是自然人，也可以是法人；股份有限公司的总资本由若干等额的股份组成，投资者可以通过认购股票的方式取得相应股权；股东可转让股票，但不得要求退股；公司还必须定期披露公司财务状况。

4. 公有制企业

公有制企业是由国家或集体投资并委派人员经营管理的企业。世界各国都有数量不一的公有制企业，这些企业主要集中在基础产业、公益事业和国防等领域。中国是以公有制为主体的国家，公有制企业所占比重较大，遍及经济领域的各个部门。

一定数量公有制企业的存在，在维护国家主权、推进技术进步、提高社会福利、降低社会营运成本等方面有重要作用。但公有制企业本身存在严重缺陷，如政企难分、产权关系不明、企业机制不活等。世界各国（包括美国、日本等发达国家）公有制企业普遍存在这种“公有制病”，如何消除这种病患仍是各国亟待解决的一道难题。

中石化是中国特大型央企，腐败案频发。如2013年9月26日，中石化原总经理公款宴请26位同学，一顿饭消费4万多元，其中，酒水花费2.3万元。

三、企业的功能

企业是社会经济的基本要素，是财富的聚宝盆，也是社会经济发展的决定因素，在财富积累、社会进步、经济发展和居民收入水平提高等方面发挥着决定性的作用。具体表现如下：

1. 推动技术进步

由于利润的驱动和竞争的需要，企业必须设法降低成本和提高质量，行之有效的途径就是企业进行设备的技术改造，采用新技术、新工艺，从而推动技术进步。欧美等发达国家和地区最先进的设备不是在大学、科研机构实验室，而是在公司，这就是欧美企业具有全球竞争力的根本原因。

2. 满足人们日益增长的物质需要

同样是利润的驱动和竞争的需要，企业必须持久开发和生产更受消费者欢迎的新产品，不断满足市场的需要，即以变应变，更好地满足人们日益增长的物质需要。

3. 合理分配经济资源

哪里有需求，哪里就有利润，哪里就有投资！以市场为导向的企业是主观上追求利润的个体，市场是一只看不见的手，引导企业在如何生产、生产什么和生产多少等方面作出决定，客观地对社会经济资源进行合理分配。同时，数以万计的企业吸纳了大量的从业人员，创造了巨大的社会物质财富，是就业的主体和收入的主要源泉。

深圳华为通过高薪吸引人才，汇集了数以十万计的全国电子通信行业的顶级工程师；2015年实现销售收入3950亿元，净利润458亿元，上缴税收462亿元，最近10年累计上缴税收2228亿元。^①

四、企业财务目标的选择

企业目标追求是理念的选择和价值的取向，直接影响企业行为及其短、中、长期结果。企业对财务目标的追求因经营者、战略和时机而异。可供企业选择的财务目标有：

1. 产量（值）最大化

即经营者以产量（值）为经营目标。经营者职位的升迁、收入的增减也与完成的产量（值）挂钩。产量（值）指标可以反映企业在一定时期的生产规模和工作量大小，但仅以此作为主要目标，容易出现以下偏差：

第一，追求产量（值）而忽视效益。以产量（值）最大化为目标可能引导企业追求最大产出，而忽视投入的无效益经营。如“再造一个武汉”“再造一个宝钢”就是追求这一目标的体现，中国企业产能过剩很大程度上是由此造成的。

第二，追求数量而忽视质量。产量和质量在一定程度上是互斥的，片面追求产量（值）最大化，可能忽视产品质量，以次充好。

第三，重生产轻销售。以产量（值）最大化为目标可能造成产品积压过剩、库存成本高、企业资金沉淀和经营效益差等问题。中国目前绝大多数工业企业的资源集中在生产部门，这一现象表明企业仍然十分注重产能，没有从根本上摆脱产量（值）最大化的思想。

2. 销售收入最大化

以此为目标的企业必须根据市场需要，生产适销对路的产品以占领市场。它虽然解决了产与销的衔接，但仍可能导致企业大投入、大产出，忽视效益，不求质量，不重视成本

^① 高尚全，《关于如何推进供给侧结构性改革的思考》，http://ltxj.ndrc.gov.cn/gzjl/201605/t20160510_801115.html。

等现象的产生。

专车鼻祖 Uber 采取发放巨额补贴的手段，曾一度打进已被传统出租车和滴滴打车占领的中国市场。总部位于旧金山的 Uber 已累计融资近 60 亿美元，发放的红包（补贴）有时可以达到车费的 3 倍之多，它们希望借此把美国市场的高速增长复制到中国。由于平均车费至少比出租车便宜 35% 而车况却好于出租车，甚至还提供免费饮用水和更礼貌的服务，吸引了越来越多生活富裕的中国人纷纷使用 Uber，一个月时间便在中国市场创造了 6 万多个就业岗位。

3. 利润最大化

以利润作为衡量企业经营者业绩的主要指标，将会激励企业采取各种降低成本费用、重视市场营销等积极而合理的行为，但利润最大化也有导致企业片面追求利润而忽视其他目标的缺陷：

第一，企业行为短期化。企业人员培训、技术开发、新产品开发、设备更新、品牌打造等都不是使利润立竿见影的投入因素，但对企业发展有巨大影响。企业注重眼前的利润目标而忽视这些要素投入，使企业缺乏后劲，不利于企业的长期发展。承包经营责任制就是导致企业行为短期化的典型，承包者在承包期内对企业资源进行毁灭性的掠夺而不注重投入，这些企业必然成为空壳化后的僵尸企业。

第二，利润指标本身的随意性。经营者为了应对考核，采用最有利于自己的方式核算利润，常出现企业实际亏损而账面盈利的情况。一些公司为了上市，往往通过调整利润指标，使公司在上市前三年的利润有很高的成长性，但一旦上市后，业绩迅速下滑。

第三，利润目标确定的困难性。利润受市场因素影响较大：市场景气时，企业利润丰厚；市场不景气时，企业无利可图甚至亏损。而市场不以企业意志为转移，即使经营者殚精竭虑，亦难免企业利润目标与实际运行结果相差甚远，故仅通过该目标难以考核经营者业绩。

第四，追求利润可能牺牲质量和品牌。利润 = 销售量 × 价格 - 成本，企业为了追求利润，不在销售量、价格、管理和研发上下功夫，而是简单地采取偷工减料的方式降低成本，结果导致产品质量或服务质量的下降，对企业品牌而言更是一场灾难。如某品牌床单企业信誉、销量和效益一直不错，但为了降低成本，该企业管理层竟然通过减少床单的含纱量来降低成本。

4. 企业财富最大化

又称企业市值最大化，指企业通过合理经营、科学决策，既考虑收益又考虑风险，既考虑产出又考虑投入，既考虑短期利润又考虑长期发展，以谋求企业资产的长期保值增值，它是一种理想的企业目标。西方企业对高管人员普遍实施期权制，公司奖励给高级管理者以行权价格和行权条件购买一定数量公司股票的权利。这一奖励机制将高管人员的利益和股东的利益捆绑在一起：为企业创造财富等于为自己创造财富。

在以上诸目标中，产值指标只能作为客观反映规模的指标，不能作为企业追求的目标；收入最大化目标只能在企业新产品进入市场或将竞争对手逐出市场阶段才能追求；企

业追求利润最大化对其长期发展不利，不追求利润对其吸引人才和投资不利，因此，企业必须追求合理利润。

案例

华为报告^①

华为是全球领先的信息与通信技术（ICT）解决方案供应商，专注于 ICT 领域，不在非战略机会点上消耗战略竞争力量，以客户为中心，基于客户需求与技术领先，持续创新，构建共赢生态。目前，华为有 17 万多名员工，业务遍及全球 170 多个国家和地区，服务于全世界三分之一以上的人口。华为和运营商一起，在全球建设了 1 500 多张网络，帮助世界三分之一以上的人口实现连接。华为和企业客户一起，以开放的云计算和敏捷的企业网络，助力平安城市、金融、交通、能源等领域实现高效运营和敏捷创新。华为的智能终端和智能手机，正在帮助人们享受高品质的数字工作、生活和娱乐体验。

华为公司的股东为任正非（持股 1.4%）和华为工会（98.6%）。华为工会所持股份由全体员工享有，内部实施虚拟股权激励。华为这些年的劳动与资本的分配比例是 3:1，每年经营增值部分，按资本与劳动的贡献设定一个分配比例。2015 年，华为实现销售收入 3 950 亿元人民币，同比增长 37%；净利润为 369 亿元人民币，同比增长 32%。其中，传统的运营商业务实现销售收入 2 323 亿元人民币，同比增长 21%；在聚焦的公共安全、金融、交通、能源等行业取得快速增长，实现销售收入 276 亿元人民币，同比增长 44%；智能手机全年出货量为 1.08 亿部，占全球市场 9% 的份额。华为坚持每年将 10% 以上的销售收入投入研发，2015 年，从事研发的人员约 79 000 名，占公司总人数的 45%；研发费用支出为 596 亿元人民币，占总收入的 15%。

思考题：

- (1) 华为是一家什么类型的企业？
- (2) 华为公司的财务目标是哪一类？
- (3) 华为公司有哪些功能？

第二节 企业伦理

企业伦理是企业价值观，决定了企业面对各种情景的第一反应。强生公司前董事长、首席执行官詹姆斯·伯克（James Burke）说：我相信与我们有重要合作关系的人对信任、诚实、正直和道德行为有深刻而强烈的需求；我相信企业应该努力满足所有利益相关者的这种需求；我相信那些始终不懈地坚持道德行为的企业比其他企业更能取得成功。

^① 引自《华为投资控股有限公司 2015 年年度报告》。

一、企业伦理的特征

企业伦理是企业在经营管理活动中，处理内外关系所应遵循的道德规范的总称。其表现为内部和外部两个方面，其中内部为企业道德，主要用于调整管理者与员工、员工与员工间的关系；外部为企业经营伦理，主要用于调整企业与各利益相关者的关系。其有以下特征：

1. 企业伦理是关于企业行为规范的总和

首先，企业是一个有自己的目标、利益和行为方式的整体；其次，企业是由各个部分构成的。因此，企业伦理应包括企业作为整体应具有的道德规范和构成企业各个部分的道德规范。

2. 企业伦理的调整对象是企业内外的各种利益关系

企业伦理调整的关键对象是各种利益关系，包括企业内部利益关系和外部利益关系。内部利益关系包括企业与员工、企业与股东、企业内部各部门、企业各管理层之间的关系以及员工与员工、管理者与员工之间的关系；外部利益关系包括企业与客户、企业与供应商、企业与政府、企业与社区、企业与竞争者、企业与环境、企业与合作者之间的关系。这些利益关系既是经济关系也是伦理关系，所以企业在处理、协调各种内外利益关系时不能仅依靠法律、经济和制度等规范与手段，还可以利用伦理道德规范来补充调节。

3. 企业伦理是约束企业经营管理活动的规范

企业伦理告诉人们哪些经营管理活动是善的、可行的，哪些经营管理活动是恶的、不可行的。通常而言，那些有利于自己、他人及社会的行为会被认为是善的、可行的，而那些有害于自己、他人及社会的行为则会被认为是恶的、不可行的。

4. 企业伦理主要通过社会舆论、传统习俗及内心信念等途径发挥作用

不同于法律的强制性和外在性，企业伦理具有自觉性和内在性，主要依靠社会舆论、传统习俗及内心观念等起作用。

晋商乔致庸遵循的企业伦理是“信、义、利”，并将其落实在日常经营中。如在生意中保质保量决不短斤少两，开粮仓赈济灾民。八国联军攻占京城时，乔致庸不顾众人反对，给朝廷捐银、助慈禧太后逃难。

二、企业伦理原则

企业伦理原则贯穿于企业经营管理活动的始末，不仅是企业经营管理活动的基本伦理准则，而且是企业及其成员道德行为与品质的基本标准。主流的企业伦理原则包括：

1. 诚实守信

诚实守信是对企业经营管理最基本的品德要求。随着市场经济的深入发展，企业诚信的重要性逐步得到提升，人们开始将诚信作为一种无形资产，指导企业经济活动，帮助企业健康发展、良性竞争、树立形象。企业诚信主要体现在两个方面：

第一，诚实、不欺诈。企业活动的参与者要做到以诚待人，禁止欺骗和欺诈行为；保证质量，不产销假、冒、伪、劣产品，不以次充好；以质论价，足金足两，童叟无欺，不哄抬物价；实事求是进行宣传，不夸大其词，不散布虚假信息；做好售后服务工作，合理退换。

第二，守信，履行契约。企业要全面履行合同约定及法律所要求承担的义务，不随意毁约，不恶意拖欠债务，不偷税漏税；善待员工，履行用工合同；诚信经营，良性竞争，“诚以待人，信以律己”。

济阳有个商人过河时船沉了，他大声呼救。渔夫闻声而至。商人急忙喊道：“我是济阳最大的富翁，你若能救我，我给你 100 两金子”。待被救上岸后，商人却翻脸不认账，只给了渔夫 10 两金子。渔夫责怪他不守信，商人却说：“你一个打鱼的，一生都挣不了几个钱，突然得了 10 两金子还不满足吗？”渔夫只得怏怏而去。不料后来那商人又一次在原地翻船了。有人欲救，那个曾被骗过的渔夫说：“他就是那个说话不算数的人！于是商人被淹死了。^①可见，一个人若不守信，便会失去别人对他的信任，一旦处于困境，便没有人再愿意出手相助。

2. 义利统一

“义”指功利，也就是整体、大众利益；“利”则指个人或小团体利益。为公追求利益即为“义”，为私追求利益则为“利”。义利统一指不以义取代利，也不以利排斥义，义利并重。西方伦理学主张的道义和功利相结合以及中国伦理思想主张的义利并重，都体现了义利统一原则。企业义利统一中的“义”是基于社会责任的企业之义，企业利用社会资源的同时，也承担着一系列的责任，履行社会责任就是企业的“义”；“利”则是基于经济责任的企业之利，企业的经营目标就是要持续盈利，否则无法生存。

3. 公正平等

公正是人类社会具有永恒价值的基本理念和行为准则，平等是公正的外在表现形式。企业公正可分为内部公正和外部公正。

外部公正主要由交易公正、守法公正和狭义的社会公正组成。交易公正指企业在交易过程中，必须恪守货真价实、平等交换等原则，严禁哄抬物价、坑蒙拐骗、制假售假、以次充好等行为。守法公正指企业有守法经营、照章纳税、不逃税漏税以及不侵害国家财产的义务，同时也有拒绝任何单位法外要求的权利；对损害企业正当权益的行为，企业有权依法提起申诉和维护。狭义的社会公正涉及企业如何对待社会的问题，如企业在经营过程

^① 刘基，《郁离子》，上海古籍出版社，1981年。