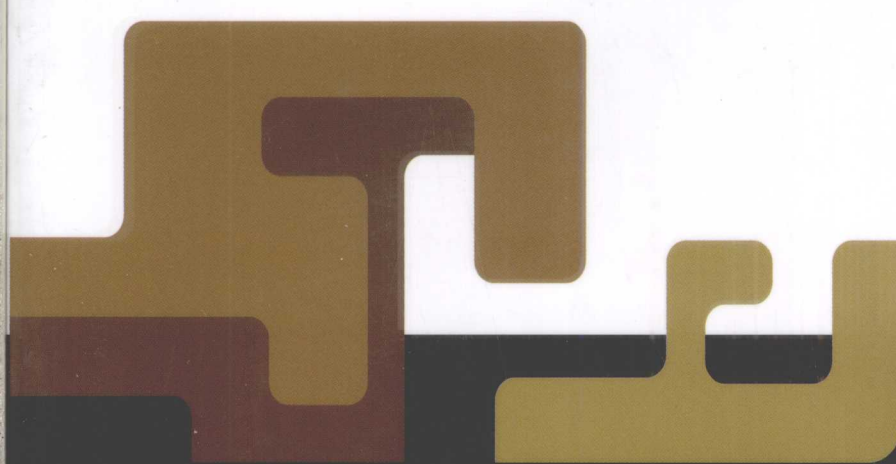




现代管理技术与实践

XIANDAI GUANLI
JISHU YU SHIJIAN

段红梅◎著

自 20 世纪中叶以来，随着经济全球化、社会信息化和新经济浪潮的掀起，尤其是技术创新步伐的加快，使企业经营环境日趋复杂、多变，产品及产业生命周期不断缩短，企业之间的竞争也因此转变为“超级竞争”，企业管理的内涵发生了很大变化……

中国物资出版社



现代管理技术与实践

段红梅 著

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代管理技术与实践/段红梅著. —北京: 中国物资出版社, 2009. 10

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3123 - 4

I. 现… II. 段… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 198385 号

策划编辑 寇俊玲

责任编辑 寇俊玲

责任印制 何崇杭

责任校对 孙会香 杨小静 梁 凡

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 14.75 字数: 323 千字

2009 年 10 月第 1 版 2009 年 10 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3123 - 4/F · 1287

定价: 28.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

前 言

自 20 世纪中叶以来，随着经济全球化、社会信息化和新经济浪潮的掀起，尤其是技术创新步伐的加快，使企业经营环境日趋复杂、多变，产品及产业生命周期不断缩短，企业之间的竞争也因此转变为“超级竞争”，企业管理的内涵发生了很大变化。面对环境的结构性变化和不确定性，企业必须迅速做出反应，准确把握战略方向，灵活调度和组织公司持续发展的各种资源，使这些资源能够按照战略的需要，实现动态配置，发挥最优的价值创造能力。

综观中外企业发展史，那些生命力旺盛的企业，它们的持续发展依靠的不仅仅是不断改进生产技术和管理手段，更重要的是根据环境的变迁，运用各种管理技术对其内部资源、经营业务不断进行调整、优化甚至脱胎换骨式的转型，从而创造战略资产，获得长期竞争力。《财富》全球 500 强的企业资料显示，1970—1980 年，500 强中有 32% 的企业消失了；1980—1990 年，这个数字提高到了 47%；1990—2000 年，《财富》500 强中消失的企业竟达到了 56%。这一系列数字说明：企业的持续竞争力取决于综合优势，其综合优势的取得依赖于公司的管理技术。如果一个企业不能随着环境的变化，灵活运用各种管理技术，对其拥有的战略资源、核心技术、多元化业务和生存危机进行有效的综合治理，就必然走向死亡。

现代市场经济中，大多数企业都采用公司形式，因此，本书立足于公司运作的实践，运用丰富的案例分析，突破单一的管理分析的模式，从公司管理与实践相结合的角度来分析公司的管理问题。本书提出，公司管理的核心是公司在不确定性和“超级竞争”环境下，以取得公司发展的整体动态竞争优势为目标，以用持续的战略观审视公司内部和外部的资源及超越公司本身的更广泛、更有价值的信息为基础，灵活运用多种管理技术，指导公司的投资和资源配置，把握各种潜在的机会，最大限度地增加公司的赢利能力和价值创造能力，提升公司的综合优势。

本书站在高层决策者运筹的角度来研究公司管理涉及的主要问题，对公司管理问题进行深度和有益的探索，读者对象主要针对管理研究者和实践者，也可作为高等院校研究生学习辅导用书。本书的撰写历时两年，作者制订了写作提纲，并多次调整书稿的结构和框架，最终完成撰写工作。

由于中国经济市场的发展日新月异，且因作者水平所限，文中难免有错漏之处，恳请各位学界专家、学者、同人及读者予以指正。

作 者
2009 年 10 月



目 录

1 总 论	(1)
1.1 企业概述	(1)
1.1.1 企业的来源与演化	(1)
1.1.2 企业的概念	(1)
1.1.3 企业的类型与特征	(2)
1.2 管理概述	(7)
1.2.1 管理的定义和任务	(7)
1.2.2 管理者和管理工作的评判	(10)
案例分析	(11)
2 企业管理概论	(14)
2.1 企业管理的内涵和性质	(14)
2.1.1 企业管理的概念	(14)
2.1.2 企业管理的性质	(14)
2.1.3 企业管理基础工作	(16)
2.2 现代企业系统的构成与企业经营机制	(19)
2.2.1 现代企业的特征与职能	(19)
2.2.2 现代企业系统的构成	(21)
案例分析 1	(26)
案例分析 2	(27)
3 企业战略管理	(28)
3.1 企业战略体系	(28)
3.1.1 企业战略的概念与特征	(28)
3.1.2 战略管理的重要作用	(30)
3.2 战略环境	(31)
3.2.1 环境分析	(31)
3.2.2 行业分析	(32)
3.2.3 资源分析	(34)



3.2.4 战略环境因素合成分析	(37)
3.3 战略内容与制订	(38)
3.3.1 总体战略	(38)
3.3.2 经营单位战略	(38)
3.3.3 职能战略	(39)
3.3.4 战略制订的方法	(39)
3.4 战略实施与控制	(42)
3.4.1 战略实施的组织结构调整	(42)
3.4.2 企业资源配置	(42)
3.4.3 战略控制与协调	(43)
3.4.4 战略联盟	(44)
3.5 战略评估	(45)
3.5.1 基本的战略评估方法	(45)
3.5.2 战略测定与重新定向	(51)
案例分析	(52)
4 决策	(56)
4.1 决策概述	(56)
4.1.1 决策的概念	(56)
4.1.2 决策的作用	(57)
4.1.3 决策的类型	(58)
4.1.4 决策的原则	(59)
4.2 决策过程与影响因素	(60)
4.2.1 决策过程	(60)
4.2.2 影响因素	(62)
4.3 决策方法	(64)
4.3.1 决策的类型	(64)
4.3.2 竞争型决策	(64)
4.3.3 风险型决策	(66)
4.3.4 完全不确定型决策	(68)
4.4 群体决策分析	(71)
4.4.1 群体决策的优缺点	(71)
4.4.2 效果与效率	(72)
案例分析 1	(73)
案例分析 2	(73)
案例分析 3	(74)



5 计 划	(75)
5.1 计划职能原理	(75)
5.2 计划工作的程序和原理	(79)
5.2.1 计划工作的程序	(79)
5.2.2 计划工作的原理	(81)
5.2.3 计划的评价标准	(83)
5.3 计划的方法	(86)
5.3.1 滚动计划法	(86)
5.3.2 作业计划法	(87)
5.3.3 网络计划法	(88)
5.3.4 运筹学方法	(92)
案例分析 1	(95)
案例分析 2	(96)
6 组 织	(98)
6.1 企业组织管理概述	(98)
6.1.1 组织的含义	(98)
6.1.2 组织的要素	(98)
6.1.3 组织的实质	(99)
6.2 组织设计	(99)
6.2.1 组织设计的任务	(99)
6.2.2 组织设计的影响因素	(100)
6.2.3 组织设计的步骤	(102)
6.2.4 组织设计的原则	(104)
6.2.5 组织结构的基本模式	(105)
6.2.6 企业组织结构的发展趋势	(109)
6.3 组织中的职权关系	(111)
6.3.1 集权与分权	(111)
6.3.2 组织中的职权	(114)
6.3.3 授权	(115)
案例分析 1	(117)
案例分析 2	(119)
7 领 导	(121)
7.1 领导的内涵和作用	(121)
7.1.1 领导的内涵	(121)
7.1.2 领导的作用	(122)



7.1.3 领导的构成要素	(123)
7.2 领导者的素养与领导集体	(124)
7.2.1 领导者的素养	(124)
7.2.2 领导集体的构成	(127)
7.3 领导理论和领导方式	(128)
7.3.1 领导理论	(128)
7.3.2 领导方式	(137)
7.4 领导艺术	(138)
7.4.1 领导决策的艺术	(138)
7.4.2 用人艺术	(140)
7.4.3 正确处理人际关系的艺术	(142)
7.4.4 科学利用时间的艺术	(145)
案例分析 1	(147)
案例分析 2	(148)
8 控制	(150)
8.1 控制的基本内容	(150)
8.1.1 控制的概念	(150)
8.1.2 控制的前提	(150)
8.1.3 控制的作用和目的	(152)
8.1.4 控制原则	(153)
8.1.5 控制的类型	(155)
8.2 控制的基本要求与基本过程	(158)
8.2.1 控制的基本要求	(158)
8.2.2 控制的基本过程	(160)
8.3 控制原理和控制方法	(164)
8.3.1 控制原理	(164)
8.3.2 控制方法	(167)
8.4 管理信息控制系统	(175)
8.4.1 管理信息的基本概念	(175)
8.4.2 管理信息系统	(177)
8.4.3 管理信息系统在控制系统中的作用	(177)
案例分析 1	(179)
案例分析 2	(180)
9 管理理论新进展	(182)
9.1 知识管理	(182)



9.1.1 知识管理产生的理论和实践背景	(182)
9.1.2 知识管理的界定	(183)
9.1.3 知识管理的内容	(184)
9.1.4 知识管理在现代企业管理中的地位	(186)
9.1.5 知识管理的实施	(188)
9.1.6 知识管理战略模式与实施方法	(189)
9.1.7 实施知识管理应注意的问题	(190)
9.2 学习型组织	(191)
9.2.1 学习型组织的特征	(191)
9.2.2 五项修炼的内容	(195)
9.2.3 创建学习型组织的步骤	(200)
9.3 危机管理	(201)
9.3.1 危机管理概述	(201)
9.3.2 企业危机管理的理论与方法	(204)
9.4 面向未来的管理思想与理论的新发展	(205)
9.4.1 未来管理思想与理论	(205)
9.4.2 未来企业管理特征	(216)
案例分析	(218)
参考文献	(222)



1 总 论

1.1 企业概述

1.1.1 企业的来源与演化

现代汉语中“企业”一词的用法源自日语。与其他一些社会科学领域常用的基本词汇一样,它是在日本明治维新后,大规模引进西方文化与制度的过程中翻译而来的汉字词汇。戊戌变法之后,这些汉字词汇用法被大量由日语引进现代汉语。与“企业”一词在用法上相关与相似的,还有“业务”一词。在中国大陆计划经济时期,“企业”是与“事业单位”平行使用的常用词语,《辞海》1979年版中,“企业”的解释为:“从事生产、流通或服务活动的独立核算经济单位”;“事业单位”的解释为:“受国家机关领导,不实行经济核算的单位”。在20世纪后期,在中国大陆改革开放与现代化建设,以及信息技术领域新概念大量拥入的背景下,“企业”一词的用法有所变化。一方面,大量非计划经济体制下的“企业”大量涌现;另一方面,在一些新概念中,其含义不限于商业或营利性组织,这种用法目前主要来自对英文“enterprise”一词的翻译。因此,目前在公共媒体中出现的“企业”一词有两种不同的用法:较常见的用法指各种独立的、营利性的组织(可以是法人,也可以不是),并可进一步分为公司企业和非公司企业,后者如合伙制企业、个人独资企业、个体工商户等。另一种用法与组织接近,可以用来泛指公司、学校、社会团体乃至政府机构等。后一种用法主要出现在信息技术应用领域的一些专有名词中,例如,企业应用(Enterprise Applications)、企业计算(Enterprise Computing)、企业集成(Enterprise Integration)、企业工程(Enterprise Engineering)、企业架构(Enterprise Architecture)、企业建模(Enterprise Modeling)等。

1.1.2 企业的概念

企业是从事生产、流通、服务等经济活动,为满足社会需要和获取赢利,依照法定程序成立,进行自主经营,独立享受权利和承担义务的营利性经济组织。

传统的企业大多是劳动密集型,现代的高科技企业大多是知识型创造企业,中国的企业正在向知识经济转型,它们具有以下特征:

- (1) 功能特征:企业是从事商业生产、流通或劳务提供经营活动的基本经济组织。



(2) 行为特征：企业是自主经营、自负盈亏的经济实体。

(3) 目标特征：企业是营利性的组织。

(4) 系统特征：企业是由人、财、物、时间、信息等要素组成的有机系统。

(5) 人格特征：企业是应具有独立法律人格特征的经济实体。这表明企业是依法成立的，具有民事权利和民事行为能力，但并不是所有企业都具有法人资格。

1.1.3 企业的类型与特征

企业是现代社会中生产、流通、交换等经济活动的一种主要的组织形式。企业组织的类型可以按许多种标准进行。就目前而言，主要有四种划分方法：从企业进化、发展的角度出发，可以把企业分为古典企业和现代企业两种形式；从企业财产所有权角度出发进行划分，可以把企业分为私人企业、集体企业和国有企业三种形式；根据企业所有权、控制权的分布状况以及企业在管理上的演变，可以把企业分为所有者控制的企业、代理人控制的企业以及职工控制的企业；从企业的法律存在形式角度出发，可以将企业分为个人企业、合伙企业以及公司三种形式。这几种划分方法都有一定的道理，然而无论是从逻辑上还是形式上，最后一种划分方法都比较简单易懂。这里采用最后一种划分方法。

1. 个人企业

个人企业又称业主制企业，是由一个出资者单独出资并从事经营管理的企业。我国现在的个体户和私营企业就是这种形式。这类企业的业主个人投资兴办并承担风险，业主对企业的财产权、处置权、经营权、收益权等享有绝对的权利，同时对企业的债务承担无限清偿的责任，也就是说，业主即使倾家荡产，也得偿还企业经营中所欠他人的债务。在法律上，个人企业不享有法人地位，企业与企业主是等同的。

一般来说，个人企业投资规模比较小，经营的产品和服务单一而简单，内部管理机构也十分简单。它的长处在于，成立和歇业的程序简单易行，经营者一般是业主人，能更为有效地对企业进行直接管理，决策更为简单迅速。但其短处在于，这种企业经营风险很大，一招不慎，也许会使业主倾家荡产，尽数赔光。即使经营有方，由于受个人业主的财产、经营能力限制，也难以保证企业规模持续、迅速的发展。这类企业是出生率最高，也是死亡率最高的企业形式。即使在现代经济十分发达的美国，也存在着大量的这类企业。据统计，目前美国有 20 万家个人经营的食品店，20 万家个人经营的加油站，5 万家私人药店，等等，总计有 1000 万家这类小企业。

个人企业的产生有着很强的历史色彩。在市场经济形成和发展初期曾盛极一时，但随着社会生产力的发展，对企业资本的需求越来越大，业主制企业逐渐成为了社会经济舞台中的一个配角。

2. 合伙企业

合伙企业是指自然人、法人和其他组织依照《中华人民共和国合伙企业法》在中



国境内设立的普通合伙企业和有限合伙企业。

(1) 普通合伙企业由普通合伙人组成, 合伙人对合伙企业债务承担无限连带责任。

(2) 有限合伙企业由普通合伙人和有限合伙人组成, 普通合伙人对合伙企业债务承担无限连带责任, 有限合伙人以其认缴的出资额为限对合伙企业债务承担责任。

合伙企业的特征有以下几点:

(1) 生命有限。合伙企业比较容易设立和解散。合伙人签订了合伙协议, 就宣告合伙企业的成立。新合伙人的加入, 旧合伙人的退伙、死亡、自愿清算、破产清算等均可造成原合伙企业的解散以及新合伙企业的成立。

(2) 责任无限。合伙组织作为一个整体对债权人承担无限责任。按照合伙人对合伙企业的责任, 合伙企业可分为普通合伙和有限责任合伙。普通合伙的合伙人均为普通合伙人, 对合伙企业的债务承担无限连带责任。例如, 甲、乙、丙三人成立的合伙企业破产时, 当甲、乙已无个人资产抵偿企业所欠债务时, 虽然丙已依约还清应分摊的债务, 但仍有义务用其个人财产为甲、乙两人付清所欠的应分摊的合伙债务, 当然此时丙对甲、乙拥有财产追索权。有限责任合伙企业由一个或几个普通合伙人和一个或几个责任有限的合伙人组成, 即合伙人中至少有一个要对企业的经营活动负无限责任, 而其他合伙人只能以其出资额为限对债务承担清偿责任, 因而这类合伙人一般不直接参与企业经营管理活动。

(3) 相互代理。合伙企业的经营活动, 由合伙人共同决定, 合伙人有执行和监督的权利, 合伙人可以推举负责人。合伙负责人和其他人员的经营活动, 由全体合伙人承担民事责任。换言之, 每个合伙人代表合伙企业所发生的经济行为对所有合伙人均有约束力。因此, 合伙人之间较易发生纠纷。

(4) 财产共有。合伙人投入的财产, 由合伙人统一管理和使用, 不经其他合伙人同意, 任何一位合伙人不得将合伙财产移为他用。只提供劳务、不提供资本的合伙人仅有权分享一部分利润, 而无权分享合伙财产。

(5) 利益共享。合伙企业在生产经营活动中所取得、积累的财产, 归合伙人共有, 如有亏损则亦由合伙人共同承担。损益分配的比例, 应在合伙协议中明确规定, 未经规定的可按合伙人出资比例分摊, 或平均分摊。以劳务抵作资本的合伙人, 除另有规定者外, 一般不分摊损失。

在当今的知识经济时代, 知识和资本的迅速结合显得尤为重要, 因而合伙制企业在世界各国繁荣起来, 在信息产业采用这种形式的企业数量尤为众多。但合伙企业也有其明显的不足之处, 因为其职权分散, 合伙人需负无限连带清偿责任, 权益转让不便, 投资风险大, 所以较难形成大规模企业, 难以扩张、发展, 在市场中所承受的风险很大。这也正是目前各国小企业大量产生、又大量死亡的原因。

3. 公司

历史总是在不断地提出新的课题、新的挑战, 人类也不断创造出解决问题的新方



法、新手段。为了克服个人企业和合伙人企业制约大规模投资和现代化经营的局限性,人们开始寻找新的企业形式,于是公司制企业应运而生。

公司是一种企业组织形式。从严格意义上讲,公司是指依照法律规定,由股东出资设立的以赢利为目的的社团法人。换句话说,公司是按照一定组织形式组成的经济实体,以赢利为目的,从事商业经营活动的组织,以实现投资人利益最大化为使命,通过提供产品或服务以换取收入。公司是社会发展的产物,随社会分工的发展而发展。公司一般能够独立承担民事责任,通称为法人。

企业制度的形态并非一成不变,而是随着经济、社会发展不断演进与创新的。现今仍然在现代各国经济中占据一席之地的个人企业和合伙企业,是早期市场经济的产物,数百年来没有多大的变化。只有公司制才是现代市场经济的产物,它也是我们企业管理工作的基本出发点。

1) 公司的特征

公司作为现代企业的一种重要形式,具有区别于其他企业形式的基本特征,概括地说,有以下几个方面。

(1) 公司是一个营利性的组织。公司是一个从事某种经济活动的经济组织,是一个独立核算的经济单位,如工业、商业、贸易等行业的公司,这一点区别于行政组织、事业组织以及其他社会组织。

公司的组建以赢利为目的,它通过从事某种连续性的营业活动,达到赢利的目的。这一点是区别于那些非营利性的经济组织的。事实上,那些从事某些经济活动,但不以赢利为目的的经济组织也是经常存在的。比如那些由政府组建的从事国防、福利、教育等方面活动的经济组织以及一些国际性组织如世界银行、国际货币基金组织等,它们的设立和存在都不是以赢利为目的的。

(2) 公司是具有法人资格的组织。法人是相对自然人而言的,它是具有民事权利能力和民事行为能力、依法独立享有民事权利和民事义务的组织。公司具有法人资格,这是与其他企业不同的一个重要区别。

①公司是一个自发设立运作的独立的组织。它有自己的名称、经营场所、组织机构和相应的人员。公司作为一个组织,必须按照《公司法》或相应的法律设立。一方面,必须按照《公司法》所允许的形式、经营范围、经营方式设立法定的公司组织形式;另一方面,必须按照《公司法》所规定的组建、合并、分立及解散的法定程序,实现公司组织体的合法运作。凡是不符合规定和法定程序的,均不能成为公司。

②公司拥有自己独立的财产,独立承担责任。公司成立之初,要有法定的资本金,这是公司作为法人并开展活动的物质基础。公司的财产来自其组成成员(股东)的投资,这些财产成为独立的公司法人财产,公司对其享有充分的支配权,并以其来承担责任。

③公司具有人格,即具有法律所虚拟和认可的独立的人格,是一种人格化的经济



组织。公司作为法人可以像自然人一样,参与各种经济活动。公司可以有自己独立的名称、字号,独立享受各种权益、承担经济责任,并可以以自己的名义在法院起诉和应诉。这样,公司和公司股东是完全不同的两个“人”。

(3) 公司是由两个或两个以上股东共同集资组成的社团法人。从民法理论上,按有无组织成员,法人可分社团法人和财团法人。前者是由两个以上的成员组成的组织,其财产由组织成员提供和管理;财团法人是以财产捐赠为组织形式的组织,而后再任命人员来管理这些财产(如基金会和学校)。而公司就是一个由多个股东集资形成,通过一定的管理机关(如股东大会、董事会)进行具体管理的社团法人。

(4) 公司是依法登记注册的组织。公司的组建必须符合《公司法》的准则,订立公司章程,载明法律所规定的必要事项,这样才能登记注册,从而取得法人资格。

2) 公司的特点

市场经济是商品经济的社会化和市场化发展到一定程度的必然结果,是市场机制在社会经济的运行中占统治地位、社会资源的配置主要由市场机制进行调节。市场经济要求平等的市场主体按照等价交换的原则;通过公平竞争,从市场取得和向市场提供商品,促进整个市场合理流动,实现结构价值优化、资源合理配置。市场经济的要求决定了市场主体必须拥有明晰界定的财产权,而且必须是独立的、平等的。法人制度以其独特的性质使法人在市场经济中充当了主要的角色。公司作为法人的一种形态,其特质完全符合市场经济的要求,这必然使公司成为市场经济的主体。并且,由于公司自身的优点,使其成为最典型的企业法人而在市场经济的主体中居于重要地位。与其他市场主体相比,公司的优点表现在:

① 公司股东的有限责任决定了对公司投资的股东既可满足投资者谋求利益的需求,又可使其承担的风险限定在一个合理的范围内,增加其投资的积极性。

② 公司特别是股份有限公司可以公开发行股票、债券,在社会上广泛集资,便于兴办大型企业。

③ 公司实行彻底的所有权与经营权分离的原则,提高了公司的管理水平。

④ 公司特有的组织结构形式使公司的资本、经营运作趋于利益最大化,更好地实现投资者的目的。

⑤ 公司形态完全脱离个人色彩,是资本的永久性联合,股东的个人生存安危不影响公司的正常运营,因此,公司存续时间长、稳定性高。

3) 公司的一般分类

公司的发展已有几百年的历史,形式可谓多种多样。大体说来,主要有以下几种分类方法:第一种分类方法是以股东对公司所承担的责任的性质大小的不同为标准,可将公司分为无限责任公司、有限责任公司、股份有限公司、两合公司、股份两合公司,这是最具典型意义的分类方法,在世界各国普遍采用;第二种分类方法是依公司信用基础不同,可把公司分为资合公司与人合公司。以资本结合为主,并以公司财产



为财务信用基础,进而开展各种经营活动的,称为资合公司;而以股东声望地位为公司信用基础并开展经营活动的,称为人合公司;第三种分类方法是以公司是否向社会公开招股及股份转让方式,可把公司分为上市公司和不上市公司;还有一种分类方法是从公司的组织系统角度出发,将之分为母公司、控股公司、子公司、分公司。由于第一种分类方法最为普遍、典型,这里我们着重介绍这种方法。

(1) 无限公司。无限公司又称无限责任公司,是指由两个或两个以上的无限责任股东共同组成的公司。其股东对公司债务负连带无限清偿责任,它是由合伙企业演变而来的。相比于其他类型的公司,无限公司有以下特点。

① 股东承担无限责任。无限公司的股东以其所有财产对公司债务负责,各股东间承担连带责任。

② 没有注册资本金限制,组建简便。无限公司无论多少资本金都可以设立(因为股东要以其全部合法财产对债务负责),而且设立程序十分简单。

③ 出资形式多样,信用至上,是典型的人合公司。

④ 股东间关系密切,公司经营稳定。股东对债务的连带责任决定了各股东一定是建立在相互足够信任的基础上的,他们收益共享,风险共担,股东对公司有很强烈的责任感。

⑤ 股东承担风险大。无限公司的股东对公司债务负无限连带清偿责任,一招不慎,也许会令其倾家荡产,这是无限公司难以为投资公众所接受的原因。

(2) 有限责任公司。有限责任公司是由两个以上的股东共同出资组成,股东以其出资额为限对公司承担有限责任,公司以其全部资产对公司的债务承担责任。有限责任公司的组建要具备一定的条件,一般要包括法定人数、法定最低资本限额、公司章程、公司名称、组织机构、经营场所等方面的一些规定。这些规定都是为了使公司的经营更为稳定可靠,增强投资者(如债权人)对公司的信心;同时,也使股东的风险大大降低,仅对公司债务负有限责任。有限责任公司和无限公司相比,有限责任公司有以下优点。

① 易于筹集所需资金。这是相对于无限公司而言的。有限责任公司股东责任的有限性,降低了投资的风险,激发了投资者的热情,使公司可以更广泛地筹集资金,扩大生产规模经营。

② 设立程序简单。这是相对于股份有限公司而言的。有限责任公司的设立限制条件相对比较宽松,过程比较简单。因此,现实中有限责任公司的数量很多。

③ 股权结构相对稳定。有限责任公司的股东不能抽取资金,也不能随意退出、转让其股权。若要转让股权,必须由一定比例以上的股东同意方可,且其他股东有优先购买权。这些规定,在一定程度上限制了公司股东的随意变动,有助于公司长期经营的稳定。

(3) 股份有限公司。股份有限公司是指由等额的股份构成,通过发行股票筹集注



册资本, 股东以其所认购股份对公司承担有限责任, 公司以其全部资产对公司债务承担责任的企业法人。我国通常称为股份公司。相对于其他类型的公司, 股份公司的特征更加鲜明, 更有其典型性和优越性。具体表现为以下几点。

①注册资本由等额的股份构成。投资者在公司所占资本的大小, 表现为他所拥有的股份数量的多少。

②有限责任性。股东对公司所承担的责任以其出资额(即拥有的股份数量)而定。

③典型的资合公司。股东对公司的信用基础是资本, 投资者的出资以现金、实物财产为一般出资形式, 个人信用不能作为出资形式。股东之间以资本为纽带建立起相互信用, 并进而组成公司的信用, 是典型的资合公司。

④典型的社团法人。股份公司成立后, 股东对其财产保留最终所有权, 但不能直接干涉公司资产的使用。公司法人对公司财产拥有完全独立的使用权, 承担相应的责任和义务。因此股份公司是一个典型的社团法人组织。

⑤委托代理经营。股份公司的所有权和经营权是分离的。股东的财产形成独立的法人财产, 股东仅对其拥有最终所有权, 法人财产委托给他人进行代理经营。这种委托代理制是最具代表性的资产经营模式。

而上市公司则是股份公司中一种成立条件要求更为严格的公司形式, 它是向社会公开招募股份组建形成的, 其股票可在规定的证券市场上市交易, 并须向公众定期公布公司的财务经营状况。

(4) 两合公司。两合公司是由一个以上的无限责任股东和一个以上的有限责任股东共同出资组成的公司。其中, 有限责任股东以其出资额为限对公司债务负有限责任, 无限责任股东对公司债务负无限连带清偿责任。

两合公司的组建与无限公司类似, 但也兼容了有限责任公司的成分。它的实际管理人通常是无限责任股东。有限责任股东一般不参与公司管理。

上述几种公司形式是按照股东对公司承担责任的性质、大小为标准进行划分的, 也是最为常见的一种划分方法, 各国的称谓可能不尽相同(我国《公司法》中没有无限公司和两合公司)。一般来说, 在各国公司形式中, 有限责任公司是最为常见的一种形式, 股份有限公司数量比较少, 但是大中型企业基本上都是股份有限公司, 而巨型企业则一般都是上市公司。这样, 股份有限公司就在各国的国民经济中占有举足轻重的地位, 也是企业管理活动的基本研究对象。

1.2 管理概述

1.2.1 管理的定义和任务

管理(Management)是人类组织社会活动的一个最基本的手段。大至一个国家,



小至两人组成的群体，无论进行何种社会活动，都离不开管理。人类之所以组成群体，是为了能生存下去，并在此基础上改善生活，使生活丰富多彩、更有意义。为此，人们不得不放弃各自为政的行为方式，通过协同行动来达到这一目的，这就是管理。为了更好地阐述管理的定义，本节首先对管理的任务作简单的陈述。

1. 管理的任务

人们组成一个群体的最初和最基本的目的是为了能够更好地改善生活，为此他们在群体中迫使自己放弃各自为政的行为方式，通过群体的协同行动和群体目标的实现来达到个人的目的。在群体中协调个人的行为，就需要管理。随着群体中人员的职责、权限和相互关系逐步得到有序安排，形成了组织。显然，一个组织（Organization）的存在肯定有其目标，管理的任务就在于引导和协调组织成员的行为达到组织的目标。具体讲，就是把组织所拥有的人力、物力、财力等资源加以合理的组合和运用，保证组织目标的实现。为推动组织向目标一步一步地接近，必须规定组织中每个成员应当从事的活动，并使他们的活动相互协调。如果这些活动都规定得当、协调一致、进行顺利，那么组织中各成员的活动就会对组织目标的实现发生积极的促进作用。从这一意义上讲，在管理过程中要鼓励那些有利于组织目标实现的成员行为，阻止那些妨碍组织目标实现的不利行为。

2. 管理的定义

在组织实现其目标的进程中，成员个人行动之间、组织内部各方面活动之间，总会出现性质不同、程度不同的矛盾和冲突。因此，管理不是一次性任务，不可能一次完成，必须自始至终贯穿在组织实现其目标的全过程中。只要组织存在，并为其目标而活动，就一定存在着管理。因此，管理的定义是，优化配置组织所拥有的资源，促使组织既定的目标得以有效实现的过程。这一定义有四层含义：第一，管理是一个过程。因此，管理是动态的。第二，管理的核心是达到组织既定的目标。第三，管理达到目标的手段是运用组织拥有的各种资源。由于资源是有限的，所以必须优化配置资源。第四，管理的本质是协调。过程中的矛盾和不协调会成为组织实现既定目标的阻碍，管理就是要努力使成员能够协同行动而消除组织实现既定目标的阻碍。

随着社会的发展，人们共同活动的规模越来越大，社会分工越来越细，组织间的竞争越来越激烈，竞争的区域越来越广阔，管理的四层含义变复杂了，从而使管理成为人力、物力、财力之后的第四种资源——管理资源。管理资源具有无形的和潜在的特点。当一个组织在不增加人力、物力、财力等有形资源投入的情况下，通过加强管理，合理地配置现有资源，也可以增加其产出，甚至在减少人力、物力、财力等资源的投入后，其产出仍有增长。管理资源必须与人力、物力、财力等资源结合起来投入组织的活动，才会显现出来并发挥作用。

3. 管理职能

管理是一个过程，这一过程中管理职能（Management Functions）可以划分为决