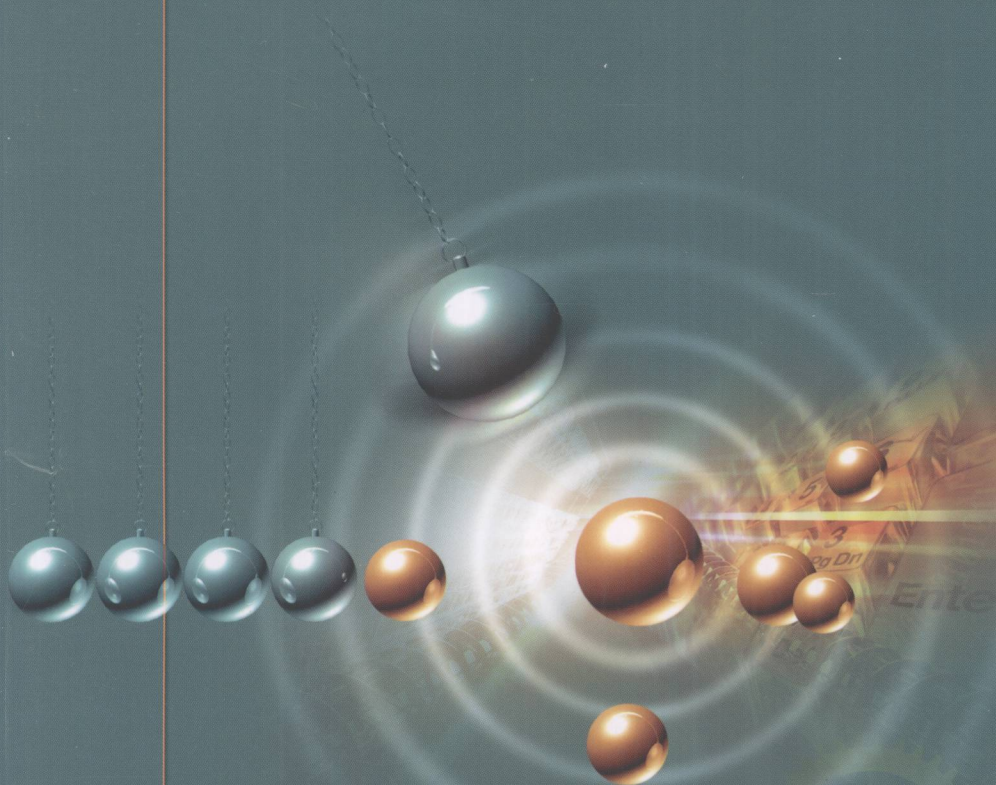


企业管理概论

Qiye Guanli Gailun

张克俭 主编



中国矿业大学出版社

China University of Mining and Technology Press

企业管理概论

主 编 张克俭
编 委 袁 威 杨 浩 李泽乾
姚 琼 冯莉萍

中国矿业大学出版社

内 容 简 介

本书运用理论与实践相结合的方法,全面系统地阐述了企业管理的基本原理和职能,内容涉及企业管理实践环节中的各个方面。本书特色在于:一是知识点涵盖企业管理活动的所有内容;二是内容上与我国企业实际结合紧密;三是介绍了当代管理学研究中的新发现、新成果和新技术。

本书主要供普通高等院校非管理类专业,尤其是工科类专业的本、专科学生作为教材使用;也可供自学考试、在职培训类学生及社会读者等多种人群作参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

企业管理概论/张克俭主编. —徐州:中国矿业大学出版社,2009.8

ISBN 978 - 7 - 5646 - 0449 - 3

I. 企… II. 张… III. 企业管理—概论 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 141732 号

书 名 企业管理概论

主 编 张克俭

责任编辑 潘俊成 史凤萍

责任校对 张海平

出版发行 中国矿业大学出版社

(江苏省徐州市中国矿业大学内 邮编 221008)

网 址 <http://www.cumtp.com> E-mail: cumtpvip@cumtp.com

排 版 中国矿业大学出版社排版中心

印 刷 江苏徐州中矿大印发科技有限公司

经 销 新华书店

开 本 787×1092 1/16 印张 20.5 字数 512 千字

版次印次 2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

定 价 30.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

前 言

21 世纪是一个科技飞速进步、交流日益广泛、开放不断深入的世纪。中国与世界各国发生的联系更加频繁与紧密。要真正和国际接轨,在抓住机遇中获得发展、在应对挑战中适宜改变,我们必须学习、引进和借鉴国外一切有益于自身经济社会各方面发展的知识、技术和经验,为我所用。管理知识正是其中很重要的一类知识,古今中外的人类社会活动实践,大到国家事务、小到个人行为,都需要进行管理。

普通高等院校是对人进行系统、科学、有效的高等教育的专门机构,其职责是为社会培养各类合格的专门人才。但有些通用类的知识是应该被各种专业的学生所掌握的,比如政治理论知识、哲学知识、历史知识、法律知识、计算机知识、英语知识等。目前我国的普通高等院校都开设有相关的课程来介绍以上知识,管理知识因其对于各类社会活动的实际指导意义而日益受到重视,越来越多的高等院校开始把管理课程作为一门公共基础课纳入教学计划。正是基于这样的认识,我们编写了本书,旨在使学生通过对本书的学习,初步掌握管理的有关理论知识和运用方法,为其能够“正确地做正确的事”提供有效的实用工具。

本书运用理论与实践相结合的方法,汲取了古今中外人类在企业管理活动中所积累的管理思想和管理理论的精华,全面系统地阐释了企业管理的基本原理和职能,内容涉及企业管理实践环节中的各个方面。本书的特色主要在于:一是知识点涵盖企业管理活动的所有内容,在其深度上不做非常专业性的分析和介绍,只要求学生概括性地理解,着眼点在“全”而不在“精”。二是内容上与我国企业的实际情况结合比较紧密,在保证体系完整的基础上体现其时代性和实用性。三是吸收了当代管理学研究中的新发现、新成果和新技术,反映其未来的发展趋势,突出了 21 世纪全球化、知识化、人本化和信息化的特征。

参加本书编写的有:张克俭(第八章)、袁威(第五章第一节、第三节,第九章,第十二章)、杨浩(第一章,第二章,第五章第二节、第四节)、李泽乾(第六章,第十一章)、姚琼(第三章,第四章)、冯莉萍(第七章,第十章),最后由张克俭对全书进行统稿。

本书主要是供普通高等院校非管理类专业尤其是工科类专业的本、专科教学使用而编写的,也可供自学考试、电大、夜大、成人函授、在职培训类学生及社会读者等多种人群阅读和使用。

在本书的编写过程中,得到了中国矿业大学银川学院院长李文平、副院长杨高峰等领导的大力支持与帮助,他们对我们的工作提出了许多宝贵意见和建议,在百忙之中抽出时间给予我们工作上的指导,在此向他们表示衷心的感谢!

本书在编写过程中参阅了有关企业管理方面的书籍、资料和论文,汲取了其作者的一些研究成果,在此深表谢意。

我们深知,一本书的成功需要作者、出版社及读者等多方的辛勤劳动和关心爱护,我们也深知,实践不断发展要求管理理论不断随之创新,这将是本书编者们的共同的任务,我们也将为之继续努力。

最后,由于编者的理论水平和实践经验所限,加之时间仓促,书中难免存在疏漏之处,敬请广大读者批评指正。

中国矿业大学银川学院

管理工程教研室

2009年5月

目 录

第一章 企业概述	1
第一节 企业的概念、特征及类型	1
第二节 企业的组织形式	4
第三节 企业的经营方式	8
第四节 企业组织结构与设计	10
第五节 现代企业制度	22
第二章 管理的基础理论	27
第一节 管理的产生与二重性	27
第二节 管理的职能与任务	30
第三节 管理的内容与方法	31
第四节 管理理论的沿革及发展	36
第三章 企业管理基础工作	54
第一节 企业管理基础工作的概念、特点与作用	54
第二节 企业管理基础工作的内容	56
第三节 企业管理基础工作的新发展	70
第四章 人力资源管理	76
第一节 人力资源管理基础	76
第二节 人力资源规划	83
第三节 员工招聘	85
第四节 员工的培训与发展	88
第五节 绩效评估	91
第六节 薪酬管理	96
第五章 企业文化	101
第一节 企业文化的概念、特征及功能	101
第二节 企业文化的结构与内容	106
第三节 企业文化的形成与塑造	109
第四节 企业文化的建设与创新	112

第六章 企业战略管理	120
第一节 企业战略管理概述.....	120
第二节 企业战略环境分析.....	123
第三节 企业总体战略.....	129
第四节 企业基本战略.....	134
第五节 企业战略的制定.....	137
第六节 企业战略实施.....	140
第七节 战略的评价与控制.....	141
第七章 企业技术创新与价值工程	147
第一节 企业技术创新概述.....	147
第二节 企业技术引进与改造.....	149
第三节 新产品开发.....	154
第四节 价值工程.....	159
第八章 生产管理	170
第一节 生产过程组织.....	170
第二节 劳动组织与劳动定额管理.....	180
第三节 生产计划与生产作业计划.....	185
第四节 设备综合管理.....	190
第五节 生产运作管理的新方法.....	198
第九章 物料管理与供应链管理	204
第一节 物料管理概述.....	204
第二节 物料消耗定额.....	206
第三节 物料储备定额.....	211
第四节 物料供应计划.....	215
第五节 物料库存控制.....	217
第六节 供应链管理.....	224
第十章 全面质量管理	232
第一节 质量管理概述.....	232
第二节 全面质量管理.....	237
第三节 质量管理体系.....	244
第四节 ISO 9000 系列标准.....	249
第十一章 市场营销	253
第一节 概述.....	253

第二节	市场细分与目标市场选择策略.....	255
第三节	产品策略.....	260
第四节	定价策略.....	268
第五节	销售渠道策略.....	273
第六节	促销策略.....	276
第七节	市场营销新观念.....	282
第十二章	财务管理.....	285
第一节	财务管理的任务与原则.....	285
第二节	筹资与投资.....	290
第三节	企业资产管理.....	297
第四节	企业成本与费用管理.....	301
第五节	企业销售收入和利润管理.....	307
第六节	企业财务分析.....	312
参考文献		318

第一章 企业概述

企业是管理的对象,要学习有关企业管理的全面的理论知识,首先必须对企业有一个基本的了解和正确的认识。本章将系统地介绍企业的概念、特征、类型、组织形式、经营方式、组织结构等基本知识,并将结合改革开放以来,因经济体制转型导致的我国企业的性质、职能、类型、结构等发生的一系列重大变化,相应的介绍企业管理领域发生的深刻变革。这些都为以后各章全面展开企业管理理论与方法的学习奠定基础。

第一节 企业的概念、特征及类型

要对企业有一个全面、正确的了解和认识,首先必须理解和掌握企业的概念、主要特征以及类型,这是学习企业管理知识和从事企业管理活动的前提。

一、企业的概念

企业是在自然经济过渡到商品经济阶段,由于工业革命所带来的人类社会第三次大分工,即机器大工业替代了工场手工业之后才出现的一种组织形式。从其诞生到现在,企业就一直处于不断发展变化的状态中,具体形态也变得越来越丰富多样,但究其本质,它就是从事商品生产和经营的经济组织。所以,从这个角度来看,本书所给出的企业的定义就是:适应市场需要以获取利益,实行自主经营、自负盈亏,依法独立享有民事权利并承担民事责任的商品生产和经营的组织。需要注意的是,这里所说的商品是指——有形的产品和无形的服务,即广义的商品。

企业概念的具体含义有以下几个要点:

① 企业是以市场为导向、以营利为主要目的,从事商品生产和经营的经济组织。这就表明,只有那些进行商品生产和经营活动的经济组织,才有可能企业。企业通过其生产和经营活动向社会提供的商品,只有经过市场交换,生产商品而耗费的个别劳动才能被社会所承认,从而实现商品的价值。因此,企业必定要受到价值规律的支配,也就必然要以市场为导向、以营利为主要目的来开展各种生产经营活动了。

② 企业是实行自主经营、自负盈亏、独立核算的社会经济基本单位。企业通过市场交换实现的商品价值,一部分用来补偿开展生产经营活动而发生的各种消耗,一部分依法向国家及政府相关部门单位上缴各种税收和费用,剩余部分则构成企业自己的赢利并由其自由支配。如果出现收益小于支出的情况,表明企业发生了亏损,这时应当由企业自己来抵补和承担。而对于生产经营活动中产生的债务,则由企业自己负责清偿,甚至于破产抵债。

③ 企业是依法设立、依法经营的经济实体。企业必须严格地按照有关法律法规所

规定的程序,经由国家的工商行政管理机关审批并核准登记才能设立,且其生产经营活动不得超越营业执照规定的范围。

以上所阐述的几个要点是由市场经济的一般规律及属性决定的,无论是西方资本主义发达国家的企业还是实行有中国特色社会主义市场经济的我国企业,无一例外。因而我们要特别指出,理解企业的概念,其核心意义不在于据此判断某个组织是否属于企业,而在于要求人们遵循市场经济的客观规律,按照经济组织的特点,进行科学的管理,这样才能使我们的企业活动健康、有序、高效,对社会产生积极的贡献和影响。

二、企业的特征

由于现代工业企业的生产经营过程全都涉及研发、投资、生产、流通、消费和分配等环节,比较完善地涵盖了管理活动的各方面内容,所以本书自始至终是以工业企业为主要研究对象,同时兼顾到其他类型的企业。基于此,下面以工业企业为代表,对企业的特征进行介绍。

(一) 劳动分工精细,协作关系复杂、严密

现代工业企业不仅改变了劳动者与劳动资料之间的关系,还改变了劳动者与劳动者之间的关系,形成了高度社会化的集体劳动。因为现代工业企业的整个生产过程,不仅分成许多不同的工艺阶段,而且还划分为许多产品不同部分的专门加工过程。每个工艺阶段和专门加工过程又细分为很多工序,采用不同的机器设备,有许多不同工种的工人、工程技术人员和管理人员在一起从事生产劳动。工业企业的生产活动,就是在这样广泛、细致的分工基础上协调进行的。显然,细致的劳动分工,必然要求严密的劳动协作;分工的复杂化,也必然带来协作的复杂化。所以,现代工业企业内部的分工与协作,不仅在规模上大大超过了工场手工业,而且还有本质的区别:它主要不是取决于人的主观意愿,而是取决于生产过程所使用的机器体系的客观要求。换句话说,在现代工业企业里,要根据机器设备的要求,合理地进行分工和组织协作,使生产过程的各个环节都能同机器体系的运转协调一致,只有这样,企业的生产才能顺利进行。

(二) 大规模地使用机器和机器体系进行生产,系统地将科学技术应用于生产

现代工业企业拥有比较复杂的技术装备,而且相互联系、相互配合,联结成为一个有机整体即机器体系。在现代工业企业中,劳动者在生产中同生产工具的关系发生了根本性的变化,生产效率和产品质量主要取决于技术装备与工艺的先进性以及劳动者能否有效地使用它们。马克思曾经在《资本论》第一卷中指出:“劳动资料取得机器这种物质存在方式,要求以自然力代替人力,以自觉应用自然科学来代替从经验中得出的成规”。“在工场手工业和手工业中,是工人利用工具,在工厂中,是工人服侍机器。在前一种场合,劳动资料的运动从工人出发,在后一种场合,则是工人跟随劳动资料的运动。”机器设备有其自身的运转规律,劳动者进行生产必然受机器设备运转规律的支配,任何违背这一规律的主观随意的行为,都会给生产带来这样或那样的影响,甚至造成机毁人亡的严重事故。同时,随着生产技术的现代化水平不断提高,科学技术在生产中的作用越来越显著。在现代工业企业中,无论是产品的设计、工艺流程的制定、操作方法的选择、生产过程的组织等,都必须系统地运用科学知识来解决。

(三) 生产过程具有高度的比例性和连续性

在现代工业企业里,生产过程各个环节之间的联系,主要表现为各种机器设备之间的联系,它们之间在生产能力上要相互协调,具有严格的比例性。随着机械化和自动化程度的日益提高,以及流水线等先进生产形式的广泛采用,生产过程的比例性和连续性的要求越来越高。它们之间联系的精确性和严密性,就像一台机器一样,一个零件或者部件的误差和失灵,往往会使整台机器停止运转;同样,一个生产部分或一个生产环节失误,也会给整个生产造成很大影响,甚至使生产无法进行。

(四) 生产社会化程度高,有广泛、密切的外部联系

随着经济的发展和科学技术的不断进步,不仅企业内部的分工与协作日益发展,而且企业之间的专业化分工与协作也日益发达。整个工业生产按照不同分工方式,可以建立起许多专业化企业(或工厂)。专业化越发展,企业之间的联系和协作也就愈广泛而密切,包括我们的国有企业也同其他产业以及国民经济其他部门发生着广泛而密切的联系。人们推进企业现代化,不仅要为企业建立强大的现代技术基础,而且还要在这个基础上努力提高生产社会化的水平,这样才能把现代化生产技术的优势充分发挥出来。

以上是从生产技术方面看现代工业企业所具有的主要特征,说明对现代工业企业的管理绝不能用小生产的管理办法,而必须遵循现代工业企业的内在客观规律,实行科学管理。

三、企业的类型

研究企业类型并考察它们各自的特点,可以丰富对企业的认识,掌握其科学内涵的外延;同时,不同类型的企业,要求企业管理与之相适应,在管理方式、方法等方面要有所区别。按照不同的标准,可以把企业划分为多种类型。我们在这里介绍一些主要的分类。

(一) 按照企业规模划分

企业可以分为微型企业、小型企业、中型企业、大型企业和特大型企业。规模不同的企业,其内部组织结构与运行以及市场竞争中的优势和劣势各不相同,对高层管理者也有不同要求。另外,企业本身也有一个从小到大的成长过程,并力求产品生产和企业经营达到经济规模。

(二) 按照生产资料所有制的性质划分

企业可以分为公有制企业和非公有制企业。在社会主义初级阶段,我国所有制结构是以公有制为主体、多种所有制经济共同发展。因此,除了国有企业和集体企业这两种公有制的经济形式以外,还有个体企业、私营企业和外商投资企业等非公有制企业。这些不同经济成分的企业还可以自愿实行多种形式的联合经营,构成财产混合所有的经济单位。

(三) 按照组织形式划分

从生产力的组织形式方面考察,企业可以划分为简单专业化企业、简单综合型企业、多元专业化企业和跨行业综合性企业,广义上还包括企业集团等企业之间的联合体。从财产的组织形式方面考察,企业又有单个业主制企业、合伙制企业和公司制企业

等类型。企业组织形式关系到建立现代企业制度、转换经营机制、优化资源配置和发挥区域优势等重要问题。

(四) 按照企业所属行业划分

行业可以从两大生产部类或三次产业开始,由粗到细划分出有从属关系(纵向)和有分工协作关系(横向)的许多行业,据此就可将企业分为若干不同类型。例如,可划分为工业企业、商业企业、农业企业等。在工业企业中,又有机电等加工制造业企业和能源等基础产业企业,这两类企业还可以再往下细分。以行业为标志,还可分为单一经营的企业和跨行业经营的企业。行业不同,意味着企业生产的产品或提供的服务不同、面对的市场不同、需要投入的原材料等资源不同、使用的技术装备和工艺方法不同以及其他诸多方面的不同。总之,企业的内部条件和外部环境差别很大,因而其管理必须适应行业特点,在共性之中注意特殊性。

(五) 按照市场类型划分

市场体系是由多种类型的市场构成的。从市场交易的客体看,市场体系有商品市场、技术市场、金融市场等多种类型。每个市场都有在其中活动的企业,从而构成不同的企业类型。在市场活动中,由于社会分工的日益精细,出现了很多的专业公司,比如广告公司、咨询公司、投资公司和各种市场中介组织(例如审计师事务所)等。按照市场范围划分,可以将企业分为内向型企业、外向型企业和跨国公司。性质不同的市场,要求企业开展不同的业务活动,建立不同特点的管理体系。按照市场类型划分企业,还有助于企业寻找发展机会,扩展新的市场经济领域。

(六) 按照企业运用的主体技术划分

企业可以分为传统技术企业和高新技术企业。由于技术对管理有全局性的影响,要求整个企业管理以及企业不同组成部分的管理必须适应企业的生产经营技术特点,同时也为管理提供重要的、先进的管理手段,因此这种分类也是非常重要的。

(七) 按照企业使用的主要经营资源划分

企业可分为劳动密集型企业、技术密集型企业、资金密集型和知识密集型企业。由于使用的主要资源不同,企业发展的决定性因素便存在差别,这就要求企业明确各自的管理重点,并探索相应的管理方法。

限于篇幅,在这里我们不可能将企业类型的划分一一加以介绍,只选取了几种主要的、常见的类型以使读者体会:针对不同类型的企业特点进行科学管理的必要性。这对于本课程的学习也是很有帮助的。

第二节 企业的组织形式

企业总是存在于一定的外部环境之中的,同时各个企业内部的具体情况也不尽相同,企业一旦建立,就必须设计合理的组织形式与内部和外部的环境相适应。

一、企业组织形式的概念

企业组织形式是指企业财产及其社会化大生产的组织形态,它表明了一个企业的

财产构成、内部分工协作与外部社会经济联系的方式。企业组织形式关系到生产要素在企业内部和企业之间进行优化配置与组合的问题,对于增强企业活力、提高企业经济效益、改进和加强企业管理,都有着全局性的影响。

由于企业的组织形式反映了一个企业内部与外部联系的方式,而企业的外部生存环境、社会经济因素具有复杂、多变、不可控的特点,所以为了适应市场经济的普遍要求,企业组织形式呈现出多样化的趋势。

二、企业组织形式的类型

按照不同的标志,可以把企业的组织形式划分为很多类型。下面对主要的几种类型作简单的介绍。

(一) 财产构成

依照这个标志,可以把企业分为三类:个人业主制企业、合伙制企业以及公司制企业。前两类企业属于自然人企业,出资者承担无限责任;公司制企业是法人企业,出资者只承担有限责任。

1. 个人业主制企业

它由业主一个人出资兴办,并由业主自己直接经营。企业赢利全部归业主所有,企业亏损与债务则完全由业主个人承担,业主对企业债务负有无限责任。我国的个体工商户和私营独资企业,均属于这一类。

2. 合伙制企业

这是由两个或两个以上的个人共同出资,通过签订协议而联合经营的企业。按照协议,可以由其中的一位合伙人负责经营,也可以由几个合伙人或全体合伙人共同经营。全体合伙人共享企业赢利,共担企业亏损,对企业债务负有无限连带责任。所谓无限连带责任,有两层意思:其一是无限责任,即企业倒闭、资不抵债时,每个合伙人均要以自己的全部家庭财产负责清偿企业债务而不能仅仅以自己的出资额为限;其二是连带责任,即每一个合伙人都对企业的债务负有全部清偿的责任。

3. 公司制企业

这是两个或两个以上的出资者共同投资、依法组建,自主经营、自负盈亏,并以其全部法人财产为限承担有限责任的企业组织形式。同前两类企业相比,公司制企业有三个特点:① 公司制企业是法人,在法律上是独立的民事主体,在经济上拥有独立的财产;② 公司制企业实行有限责任制度,以其全部财产为限对公司债务承担有限责任,股东则以其出资额为限对公司债务承担有限责任;③ 公司制企业的所有权与经营权相分离,作为企业所有者的股东不直接经营管理企业,而是委托董事会并由董事会聘任总经理来经营管理企业,这些经营者不一定非是本企业的所有者不可,通常情况下他们都是所谓的“空降部队”。

公司制企业主要有两种具体形式,即有限责任公司和股份有限公司。① 有限责任公司,是指两个或两个以上股东共同出资,每个股东以其出资额为限对公司承担责任,公司以其全部资产对公司债务承担责任的企业法人。② 股份有限公司,是指注册资本由等额股份构成,通过发行股票筹集资本,股东以其所持有的股份为限对公司承担责

任,公司以其全部资产对公司债务承担责任的企业法人。从国外的情况看,公司制企业中的有限责任公司是多数,股份有限公司是少数;而股份有限公司中,上市公司即其发行的股票是在证券交易市场正式注册然后向社会公众筹集资本的公司又是少数。

公司制企业是适应社会化大生产和市场经济发展要求的产物,已经成为各主要资本主义国家中起主导作用的企业组织形式。它的主要优点有:① 实行所有权与经营权相分离,股东可以根据公司经营状况随时转让、增持、抛售股票,这将加大对经营者的压力,有利于改善企业经营管理,提高企业经济效益水平;② 有限责任制减轻了股东的投资风险,有利于消费资金转化为生产资金,有利于资本集中,实现规模经营;③ 公司资产能保持一定的稳定性和延续性,不会因股东的变化而变动,使得公司在市场活动中具有较高信誉;④ 具有大规模筹资的能力,能迅速扩大企业生产经营规模,增强企业实力,推动整个国民经济的发展。

在现代市场经济中,公司制是最适合大中型企业的组织形式。其中,有限责任公司因为不公开发行股票,筹资能力与规模相对较小,更适合中型或小型企业;股份有限公司则是当今世界各国大型企业通常采用的组织形式。

我国还有一种股份合作制企业,它是实行劳动合作和资本合作相结合的新型公有经济组织。这种组织适用于:① 国有企业兴办的“三产”以及国有小型企业,由职工出资购买全部或部分产权;② 改造老集体企业,把老集体企业的一部分产权按照职工工龄的长短量化给个人。

(二) 企业内部分工协作

1. 单厂型企业

一个工厂就是一个企业。这种形式的企业,一般是由在生产技术上有密切联系的若干基本生产车间(工段、班组)、一些辅助生产单位(如动力供应、工具制造、设备维修等单位)和管理部门所构成,实行全厂统一经营、统负盈亏。

2. 总厂型企业

一般是在装配型行业中,以产品为对象,以装配厂为中心,把一些担负零部件加工和工艺协作的工厂组织起来,由总厂统一经营、统一核算、统一处理对外经济联系。这样的组织形式有利于组织专业化生产与协作,提高产品配套能力,扩大生产规模。

3. 专业公司

这是指由同一行业中生产同类产品或同类零部件,或者从事同类工艺服务的工厂联合组成的公司。其具体形式有:由生产同类产品的工厂组成的专业公司;按某种产品生产协作配套的需要,把主机厂、辅机厂、零部件厂和工艺协作厂组织在同一公司中,如汽车工业公司;由若干个为其他企业提供技术服务的同类工艺工厂组成的专业公司。

(三) 企业外部社会联系方式

1. 联合公司

由若干个彼此存在一定生产技术经济联系的不同行业或生产非同类产品的工厂联合组成的公司。具体形式有:对同一原料进行连续顺次加工的工厂组成的联合公司;综合利用一种原料、生产出各种不同产品的工厂组成的联合公司;主产品生产同辅助生产、附属生产、副业生产的工厂组成的联合公司。

2. 企业联合体

这是以大中型企业为依托,由若干具有独立法人地位的、相互之间具有一定经济技术联系的企业,按照专业化协作和经济合理的原则,自愿结合,谋求共同发展而形成的相对稳定的经济联合组织,也称企业群体或经济联合体。联合体成员可能是来自不同行业的组织,如高校、企业或科研单位,企业集团就是比较常见的一种企业联合体。按照企业联合体实行经济联合的内容来划分,其主要类型有:生产型联合体;销售型联合体;科研生产型联合体;生产经营型联合体。

3. 战略联盟

所谓战略联盟指的是两个或两个以上的企业为了某种具有战略性的目标,通过一定方式组成的优势互补、风险共担、要素双向或多向流动的松散型网络组织。战略联盟具有企业边界模糊、机动灵活、运作高效等特点,对于分散企业风险、提升企业竞争力、实行规模和范围经济、防止竞争过度和挑战“大企业病”等具有重要意义。按照结盟企业之间的互动关系可以把战略联盟划分为四种类型。① 前竞争联盟。这是指一些分别处于不相关产业内的企业的联盟,它们在一些特定的领域里如新技术开发上结成联盟。这种联盟方式的互动程度有限。② 后竞争战略联盟。它是指产业内的垂直价值链关系,如制造商与供应商结盟。在这种联盟形式下,互动与合作的程度都比较低。③ 竞争联盟。这种联盟是存在市场竞争关系的企业之间彼此结盟,它们在某些方面联合、协作,同时在终极产品市场上又可能成为直接的竞争者。这种联盟方式的互动程度较高,但是潜在的冲突也较大。④ 非竞争联盟。这是指产业内非竞争企业之间结成的战略伙伴关系。在这一联盟下,企业之间的差异较大,企业间的互动水平较高。

建立战略联盟应当注意几点:① 联盟各方的规模和实力应该大体相当;② 联盟伙伴之间的战略目标应该具有一致性;③ 建立联盟的各方应该各自具备某种竞争优势且优势之间具有互补性;④ 注重联盟伙伴之间企业文化的一致性和差异协调能力。

4. 虚拟企业

虚拟企业是指为了实现某一种市场机会,依靠信息技术和网络技术,将拥有实现该机会所需资源的若干企业集结而成的一种动态合作的网络化经济实体。虚拟企业作为一种网络化的组织形态,它存在着一个网络核心企业,这一网络核心企业联系和协调较大范围乃至全球范围内的各种承包商,具有协调、调配和管理承包商的基本职能。在网络核心企业与承包商之间一系列转包与承包的契约关系中,网络核心企业把其他企业更擅长的活动外包出去。为了保持整个网络组织的创新性和高效率,网络核心企业常常需要更换承包商,因而虚拟企业是一种动态合作的经济组织。为了管理好整个网络组织,需要在网络核心企业与承包商之间建立顺序式的或封闭式的联系。

① 顺序式的联系。当网络核心企业的目标主要是协调承包商之间的工作流程时,就需要建立顺序式的联系。网络核心企业是承包商之间增值活动的主要协调者。承包商之间直接进行产品和服务的传递。美国 IBM 公司就曾经部分地采用过这种结构,IBM 要求它的零售商从材料供应商那里获得配件,然后把它们组装成 IBM 个人电脑,接着就直接销售给用户。但在有些虚拟企业中,当负责生产的承包商生产出最终产品之后,先运到网络核心企业处,然后再分销或直接销售给用户。

② 封闭式的联系。核心组织与承包商之间的封闭联系有两种形式：一种是传统方式，网络核心企业直接从各个承包商那里接受产品或活动，它在向最终用户提供产品之前，要负责组织、协调承包商活动的顺序或产出；一种则要求网络核心企业拥有一个大规模的工厂，承包商派遣员工到该工厂去，完成各自需承担的那部分工作，完成之后，员工仍旧各自回到原来的承包商那里。

虚拟企业这种组织形式的优越性有：① 降低管理费用；② 更充分地利用各种劳动力资源；③ 在关键性的职能方面实现了跨组织的协同；④ 提高企业竞争力。但是，过份地依赖外包有可能产生以下问题：一是降低员工的忠诚度；二是降低组织的参与性；三是失去控制力。

发展企业之间的横向联合，对于促进生产要素的合理流动与优化组合，提高专业化社会协作水平，改变“大而全”、“小而全”的状况，实现规模经济，增强国际市场竞争能力，都有重要的意义。因此，企业应当积极探索和实践各种形式的经济联合，以促进企业发展。

第三节 企业的经营方式

在市场经济体制环境下，企业的经营方式并不是单一的，根据所有权主体和经营权主体身份的不同，企业的经营方式存在多种表现形式。

一、我国国有企业经营方式的改革

企业经营方式是指处理企业资本所有者与企业经营者之间经济关系的方式，也可称为企业资产经营形式。就国家与国有企业之间的关系而言，经营方式就是指通过规范国有资产所有者代表机构与国有企业之间责、权、利关系所确立的企业经营管理国有资产的责任制形式。

在过去的计划经济体制下，国有企业的经营方式是单一的，国家既是企业的所有者，又通过中央和地方各级政府机构，直接经营管理企业。因而企业没有经营自主权，只是政府机构的附属物，是单纯的生产单位。

改革开放以来，为了适应社会主义市场经济的发展，我国对这种国营的单一经营方式进行了重大改革。《中共中央关于经济体制改革的决定》明确指出：“过去国家对企业管得太多太死的一个重要原因，就是把全民所有同国家机构直接经营企业混为一谈。根据马克思主义的理论和社会主义的实践，所有权同经营权是可以适当分开的。”并且明确规定：“要使企业真正成为相对独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，具有自我改造和自我发展的能力，成为具有一定权利和义务的法人。”这一决定为改革企业经营方式指明了方向，提供了理论依据。

经过几年的实践探索，我们开始在国有企业普遍推行承包经营责任制，实行这一经营方式的大中型企业达 95% 以上，相当一部分小型企业推行了租赁经营责任制，还有一部分企业进行了股份制经营的试点，使国有企业经营方式的改革在实践上取得了较大的进展。至今，国家已经相继颁布和发布了以《中华人民共和国全民所有制工业企业

法》、《全民所有制工业企业转换经营机制条例》等为代表的一系列法律法规,使企业的经营自主权逐步得到落实,我国国有企业的市场主体地位得到加强,许多企业由此走向市场、增强活力,在更广阔的天地里发挥出自己的优势和潜力。目前,企业经营方式改革仍在继续发展和探索之中。

二、我国国有企业的主要经营方式

按照两权分离的具体形式划分,目前我国国有企业实行的经营方式主要有承包经营、租赁经营和股份经营等形式。

(一) 承包经营方式

这种形式就是以企业资产所有者的代表机构为发包方,企业资产经营者为承包方,采取签订承包经营合同的形式,明确规定双方的责、权、利关系,使经营者能够在合同规定的范围内自主经营,所有者根据其完成承包任务的情况给予相应的奖励。企业经营者的产生一般通过公开招标、平等竞争的办法来实现。企业经营者就是企业的厂长(经理)、企业的法定代表人。承包方享有国家法律、法规、政策和承包合同规定的经营管理自主权,并按承包经营合同规定完成各项任务。承包方完不成承包经营合同任务时,要承担违约责任,并视其情节轻重追究企业经营者的行政责任和经济责任。

实践表明,国有企业推行承包经营责任制对于促进政企分开,把企业推向自主经营、自负盈亏的轨道以及市场发育,均发挥了积极的作用。但是也必须看到,这种经营方式尚未摆脱政府直接经营管理的框架,作为发包方的政府机构,还可以凭借行政权力选择经营者,迫使企业接受制约其生产经营活动的多项承包指标,并通过考核与奖惩来左右企业行为。因此,承包经营责任制只是我国由计划经济向市场经济体制转变时期的一种带有过渡性的国有企业经营方式。在当前国有大中型企业以公司制为主要形式建立现代企业制度的新形势下,过去行之有效并处于主导地位的承包经营责任制必然退居次要地位。

在国有企业中,承包经营今后主要适合在一般小型国有企业实行。这些企业不具备改组为有限责任公司或股份有限公司的条件,但是也必须自主经营、自负盈亏,使责、权、利相结合,真正落实到经营者身上。为此,按照承包原则,确定企业必保的利润额或增长比例,同时给予经营者完成承包任务所必需的充分的经营自主权,则是完全可行的。其他类型的小企业,或者大公司内部实行独立核算盈亏的经营单位,也可以采用承包经营方式。

(二) 租赁经营方式

租赁经营是指企业资产所有者的代表机构作为出租方,将企业有限期地交给承租方经营,承租方向出租方交付租金并依照合同规定对企业实行自主经营的一种经营方式。

20世纪80年代中后期,当承包经营责任制在我国大中型国有企业中普遍推行的时候,很多小型企业就实行了租赁经营责任制。租赁经营责任制的出租方是国家授权企业所在地地方人民政府委托的部门,代表国家行使企业的出租权。承租方有几种:一个人承租;2~5人合伙承租;本企业全体职工承租(全员承租);一个企业承租经营另一个