



· 管理学系列

# 管理学原理

*Principles of Management*

◆ 于森 等编著



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

华信经管创新·管理学系列

# 管理学原理

于 森 于 森 张彩霞 等编著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

## 内 容 简 介

本书主要围绕企业日常经营管理中涉及的关键管理制度和支持职能管理制度展开,关键管理制度如采购管理、库存管理、生产运作管理和运输管理等;支持职能管理制度如行政管理、人力资源管理、财务管理等制度。同时还有经营企划管理、组织管理和战略管理等企业基础理论。

全书所有章节都是前面重点介绍具体管理制度的理论框架,侧重为管理者提供理论指导。后面用一个案例深化知识点和管理流程,增强管理者的应用分析能力和管理流程决策能力。另外,本书的教辅资料可到华信教育资源网 [www.hxedu.com.cn](http://www.hxedu.com.cn) 注册下载。

本书适合作为经济管理专业学生了解管理学基本常识的专业用书。同时,也可以作为中小企业管理者作为全面了解企业经营中涉及的经营管理制度的参考用书。

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。

### 图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/于森等编著. —北京:电子工业出版社,2012.8

(华信经管创新·管理学系列)

ISBN 978-7-121-17427-8

I. ①管… II. ①于… 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(2012)第 135733 号

策划编辑:石会敏

责任编辑:石会敏 文字编辑:张岩雨

印 刷:涿州市京南印刷厂

装 订:

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本:787×1092 1/16 印张:11.25 字数:280 千字

印 次:2012 年 8 月第 1 次印刷

定 价:28.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 [zlts@phei.com.cn](mailto:zlts@phei.com.cn),盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

服务热线:(010)88258888。

# 前 言

近年来,随着市场竞争的加剧,企业的生产已经从“大规模生产”转向“大规模个性化定制”,整个市场转变成以客户为主导的市场。在这种背景下,我们不仅需要了解传统的企业管理模式,也需不断适应新形势的变化,将企业资源延伸到整个供应链中,以达到快速响应市场需求的目的。因此,本书在传统管理理论的基础上,将供应链管理的理念和重要流程纳入到基本管理理论的范畴。

本书的编写目的就是要阐述企业管理的基本理论知识及其实际应用,为企业管理者和管理学专业学生提供基本的管理学理论引导。本书共10章,第1章是企业 and 企业管理概述,阐述了企业管理的基本理论知识;第2章到第6章则从传统企业管理理论的角度,对企业组织管理、行政管理、人力资源管理、企业营销管理和财务管理的基本知识点进行了阐述和分析;第7章到第10章则结合近年来较为热门的供应链管理相关理论,将企业财务管理、生产运作管理、库存管理及运输管理等理论纳入企业管理的基本理论中,拓展和延伸了企业管理的基本范畴,为管理者寻找到更好的企业经营之道。同时,每章主要内容围绕企业在日常经营管理过程中应用的管理理论展开,为企业管理者提供理论基础指导;章后典型案例引导提升管理者对核心知识点和流程的深化与提高,突出流程性和实操性,以提高读者的应用能力和综合分析能力。

本书在编写过程中得到了许多教授、学者的支持和帮助,在此特别表示衷心的感谢!参加本书编写的有:郑莹和丁宁(第1章),于鑫(第2章、第5章),张彩霞(第3章、第4章),徐莹(第6章、第10章),于森(第7章、第8章),丁宁(第9章)。其中于森负责全书结构的策划、内容设计及统筹、定稿工作。同时,本书写作过程中还参考了诸多文献资料 and 实际案例,在此表示深深的谢意。也万分感谢石会敏老师等出版社工作人员在本书出版中所付出的辛勤劳动!另外,本书的教辅资料可到华信教育资源网 [www.hxedu.com.cn](http://www.hxedu.com.cn) 注册下载。

企业管理本身是一门涉及范围广、实用性强、发展速度极快的应用性学科,本书编者限于时间仓促,难免存在缺点和不足,恳请同行专家和诸位读者批评指正,以便进一步完善。

编著者

2012年3月20日

## 反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为；歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人应承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，本社将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话：(010) 88254396；(010) 88258888

传 真：(010) 88254397

E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址：北京市万寿路 173 信箱

电子工业出版社总编办公室

邮 编：100036

# 目 录

|                  |    |                  |    |
|------------------|----|------------------|----|
| ◆第1章 企业与企业管理概述   | 1  | 2.2 组织结构及其流程设计   | 20 |
| 导入案例             | 1  | 2.2.1 组织结构       | 20 |
| 本章框架             | 1  | 2.2.2 组织设计       | 20 |
| 1.1 现代企业         | 2  | 2.2.3 职能分析和设计    | 21 |
| 1.1.1 现代企业的概念    | 2  | 2.2.4 组织结构框架设计   | 22 |
| 1.1.2 现代企业的特征    | 3  | 2.2.5 组织设计的结果    | 23 |
| 1.1.3 现代企业的类型    | 3  | 2.3 组织结构的模式      | 25 |
| 1.2 现代企业制度       | 4  | 2.3.1 直线型组织结构    | 26 |
| 1.2.1 产权制度       | 5  | 2.3.2 职能型组织结构    | 26 |
| 1.2.2 企业组织形式     | 5  | 2.3.3 直线职能型组织结构  | 26 |
| 1.2.3 企业管理制度     | 7  | 2.3.4 事业部型组织结构   | 27 |
| 1.3 管理与企业管理      | 7  | 2.3.5 矩阵型组织结构    | 28 |
| 1.3.1 管理的概念      | 8  | 2.3.6 新型组织结构形式   | 28 |
| 1.3.2 企业管理概述     | 8  | 2.4 组织变革与发展      | 29 |
| 1.3.3 企业管理的职能    | 8  | 2.4.1 组织变革的动因    | 29 |
| 1.3.4 企业管理者      | 9  | 2.4.2 组织变革的内涵    | 30 |
| 1.4 管理理论的演变      | 9  | 2.4.3 组织变革的阻力和对策 | 30 |
| 1.4.1 科学管理理论阶段   | 10 | 案例 三九企业的组织设计与    |    |
| 1.4.2 现代管理理论阶段   | 10 | 变革案例             | 31 |
| 1.4.3 新经济时代的管理理论 | 12 | ◆第3章 企业行政管理制度    | 35 |
| 案例 海尔的管理理念       | 13 | 导入案例             | 35 |
| ◆第2章 组织管理制度      | 17 | 本章框架             | 36 |
| 导入案例             | 17 | 3.1 企业行政管理概述     | 36 |
| 本章框架             | 18 | 3.1.1 企业行政管理概述   | 36 |
| 2.1 组织管理概述       | 18 | 3.1.2 企业行政管理的内容  | 37 |
| 2.1.1 组织概述       | 18 | 3.1.3 企业行政管理的功能  | 38 |
| 2.1.2 组织管理       | 19 |                  |    |

|                  |    |                  |    |
|------------------|----|------------------|----|
| 3.2 企业的制度化管      | 38 | 4.3.3 人员招聘的程序    | 54 |
| 3.2.1 制度化管       | 38 | 4.3.4 人员招聘的意义    | 55 |
| 3.2.2 企业制度化管     | 39 | 4.4 人员培训与开发      | 55 |
| 3.2.3 制度化管       | 39 | 4.4.1 培训与开发的区别   | 55 |
| 3.2.4 我国制度化管     | 40 | 4.4.2 培训与开发的特性   | 56 |
| 及改进              | 40 | 4.4.3 培训与开发流程    | 56 |
| 3.3 企业行政文化       | 40 | 4.5 薪酬管理         | 57 |
| 3.3.1 行政文化概述     | 40 | 4.5.1 薪酬管理概述     | 57 |
| 3.3.2 企业行政文化的内容  | 41 | 4.5.2 薪酬体系设计及其原则 | 58 |
| 3.3.3 企业行政文化的功能  | 41 | 4.5.3 薪酬管理的设计程序  | 59 |
| 3.3.4 企业行政文化建设   | 42 | 4.5.4 薪酬管理的意义    | 60 |
| 3.4 企业行政协调与沟通管   | 42 | 4.6 绩效考评与激励      | 60 |
| 3.4.1 企业行政协调     | 43 | 4.6.1 绩效考评的含义    | 61 |
| 3.4.2 企业行政协调的方法  | 43 | 4.6.2 绩效考评的原则    | 61 |
| 3.4.3 企业行政沟通     | 44 | 4.6.3 绩效考评的方法    | 62 |
| 3.4.4 行政协调与行政沟通  | 46 | 4.6.4 员工激励       | 63 |
| 的技巧              | 46 | 案例 四海公司的人力资源管    | 63 |
| 3.5 企业行政事务管      | 46 | ◆第5章 营销管理制度      | 66 |
| ◆第4章 人力资源管理制度    | 47 | 导入案例             | 66 |
| 导入案例             | 47 | 本章框架             | 67 |
| 本章框架             | 48 | 5.1 营销管理概述       | 67 |
| 4.1 人力资源管理概述     | 48 | 5.1.1 市场营销的概念    | 67 |
| 4.1.1 人力资源的概念和特点 | 48 | 5.1.2 营销管理的含义和任务 | 68 |
| 4.1.2 人力资源管理的含义  | 49 | 5.1.3 市场营销观念     | 69 |
| 4.1.3 人力资源管理的发展  | 49 | 5.2 市场营销组合       | 70 |
| 阶段               | 49 | 5.2.1 第一个P:产品    | 70 |
| 4.1.4 人力资源管理的主要  | 50 | 5.2.2 第二个P:价格    | 71 |
| 内容               | 50 | 5.2.3 第三个P:渠道    | 73 |
| 4.2 人力资源管理规划     | 51 | 5.2.4 第四个P:促销    | 75 |
| 4.2.1 人力资源规划的含义和 | 51 | 5.3 市场营销新动向      | 76 |
| 特点               | 51 | 5.3.1 关系营销       | 77 |
| 4.2.2 人力资源规划的内容  | 51 | 5.3.2 数据库营销      | 77 |
| 4.2.3 人力资源规划的程序  | 52 | 5.3.3 体验营销       | 78 |
| 4.2.4 人力资源规划的意义  | 53 | ◆第6章 财务管理制度      | 79 |
| 4.3 人员招聘与选拔      | 53 | 导入案例             | 79 |
| 4.3.1 人员招聘       | 53 | 本章框架             | 80 |
| 4.3.2 人员招聘的途径    | 54 | 6.1 财务管理概述       | 80 |
|                  |    | 6.1.1 财务管理的概念    | 80 |

|                        |     |                       |     |
|------------------------|-----|-----------------------|-----|
| 6.1.2 财务管理的目标 .....    | 81  | ◆第8章 生产运作管理制度 .....   | 116 |
| 6.1.3 财务管理的职能 .....    | 81  | 导入案例 .....            | 116 |
| 6.1.4 财务管理的原则 .....    | 82  | 本章框架 .....            | 117 |
| 6.2 财务管理的基本价值观念 .....  | 83  | 8.1 生产运作管理概述 .....    | 117 |
| 6.2.1 资金时间价值 .....     | 83  | 8.1.1 生产和生产系统 .....   | 117 |
| 6.2.2 资金时间价值的计算 .....  | 83  | 8.1.2 企业生产系统的类型 ..... | 119 |
| 6.2.3 风险观念 .....       | 85  | 8.1.3 企业生产运作管理 .....  | 120 |
| 6.2.4 风险与收益的关系 .....   | 86  | 8.2 生产运作系统规划与设计 ..... | 121 |
| 6.3 财务管理的内容 .....      | 87  | 8.2.1 生产运作战略规划 .....  | 121 |
| 6.3.1 筹资管理概述 .....     | 87  | 8.2.2 生产运作系统选址 .....  | 122 |
| 6.3.2 投资管理概述 .....     | 90  | 8.2.3 工艺选择与厂区布置 ..... | 123 |
| 6.3.3 利润分配概述 .....     | 93  | 8.3 生产运作计划与管理 .....   | 126 |
| 案例 青岛啤酒的筹资策略 .....     | 94  | 8.3.1 企业生产能力和计划 ..... | 126 |
| ◆第7章 采购管理制度 .....      | 97  | 8.3.2 生产运作计划 .....    | 127 |
| 导入案例 .....             | 97  | 8.3.3 综合生产计划 .....    | 128 |
| 本章框架 .....             | 97  | 8.3.4 主生产计划 .....     | 130 |
| 7.1 采购管理概述 .....       | 98  | 8.3.5 物料需求计划 .....    | 130 |
| 7.1.1 采购 .....         | 98  | 8.4 生产运作管理的模式 .....   | 131 |
| 7.1.2 采购管理 .....       | 99  | 8.4.1 MRP .....       | 131 |
| 7.1.3 采购管理的目标和职能 ..... | 99  | 8.4.2 闭环 MRP .....    | 131 |
| 7.1.4 现代采购管理的特点 .....  | 100 | 8.4.3 MRP II .....    | 132 |
| 7.2 采购需求与采购计划 .....    | 100 | 8.4.4 ERP .....       | 133 |
| 7.2.1 采购需求分析 .....     | 101 | 8.4.5 准时生产制 .....     | 133 |
| 7.2.2 采购计划 .....       | 102 | 案例 某公司生产运作综合案例 .....  | 135 |
| 7.3 供应商开发与管理 .....     | 104 | ◆第9章 库存管理制度 .....     | 137 |
| 7.3.1 供应商初审 .....      | 104 | 导入案例 .....            | 137 |
| 7.3.2 供应商选择 .....      | 104 | 本章框架 .....            | 138 |
| 7.3.3 采购合同管理 .....     | 105 | 9.1 库存管理概述 .....      | 138 |
| 7.3.4 供应商考核 .....      | 107 | 9.1.1 库存概述 .....      | 138 |
| 7.4 采购管理方式 .....       | 108 | 9.1.2 库存的主要功能 .....   | 139 |
| 7.4.1 集中采购和分散采购 .....  | 109 | 9.1.3 库存的分类 .....     | 140 |
| 7.4.2 招标采购 .....       | 111 | 9.1.4 库存管理的内涵 .....   | 141 |
| 7.4.3 电子采购 .....       | 111 | 9.1.5 库存管理的意义 .....   | 142 |
| 7.4.4 准时化采购管理 .....    | 112 | 9.2 库存成本及存货计价 .....   | 143 |
| 7.4.5 战略采购 .....       | 112 | 9.2.1 库存成本构成 .....    | 143 |
| 案例 A 公司采购与供应商管理 .....  | 113 | 9.2.2 存货计价的标准 .....   | 143 |
| 综合案例 .....             | 113 | 9.2.3 存货计价方法 .....    | 144 |

|                      |     |                         |     |
|----------------------|-----|-------------------------|-----|
| 9.3 传统库存方法简介 .....   | 145 | 10.2.1 铁路运输 .....       | 159 |
| 9.3.1 库存分类方法 .....   | 145 | 10.2.2 公路运输 .....       | 160 |
| 9.3.2 库存控制基本思路 ..... | 147 | 10.2.3 水路运输 .....       | 160 |
| 9.3.3 安全库存控制法 .....  | 148 | 10.2.4 航空运输 .....       | 160 |
| 9.3.4 经济订货批量法 .....  | 148 | 10.2.5 管道运输 .....       | 160 |
| 9.3.5 经济订货周期法 .....  | 149 | 10.2.6 基本运输方式选择 ...     | 161 |
| 9.4 新型库存管理模式 .....   | 149 | 10.2.7 其他运输方式 .....     | 162 |
| 9.4.1 传统库存管理的问题 ...  | 149 | 10.3 运输成本 .....         | 162 |
| 9.4.2 零库存管理 .....    | 150 | 10.3.1 运输成本的概念 .....    | 162 |
| 9.4.3 供应商管理库存 .....  | 151 | 10.3.2 影响运输成本的因素 ...    | 163 |
| 9.4.4 联合库存管理 .....   | 152 | 10.4 运输合理化 .....        | 166 |
| 案例 F 公司的联合库存管理 ...   | 153 | 10.4.1 运输合理化 .....      | 166 |
| ◆第10章 运输管理制度 .....   | 155 | 10.4.2 运输合理化的影响因素 ..... | 166 |
| 导入案例 .....           | 155 | 10.4.3 不合理运输的常见形式 ..... | 166 |
| 本章框架 .....           | 156 | 10.4.4 运输合理化的有效措施 ..... | 167 |
| 10.1 运输管理概述 .....    | 156 | 案例 某公司的合理化运输案例 .....    | 169 |
| 10.1.1 运输的概念 .....   | 156 | ◆参考文献 .....             | 171 |
| 10.1.2 运输的功能 .....   | 157 |                         |     |
| 10.1.3 运输的特点 .....   | 158 |                         |     |
| 10.1.4 运输的关键因素 ..... | 158 |                         |     |
| 10.1.5 运输在物流中的作用 ... | 158 |                         |     |
| 10.2 运输方式及选择 .....   | 159 |                         |     |

# 第1章

## 企业与企业管理概述

### 导入案例

#### 管理为先,沁园实业做大蛋糕

重庆沁园实业有限公司是目前重庆地区糕点行业的领头羊,年销售额占据整个重庆地区糕点行业销售总量的40%。近年来,重庆沁园实业大约以20%的销售额增长速度不断扩张。目前,该企业已经成为重庆和贵州地区的糕点行业领头羊,在成都和上海也已经设立了直营商店。那么,沁园实业是如何从2万元起家,做到目前规模呢?这一切都有赖于管理二字。

在销售方式上,沁园独辟蹊径。1989年,糕点企业的销售还以代销为主,创始人刘崇梅、陈泽祥夫妇只能把自己的产品送到商店进行代销。然而,在商店里,顾客购买形形色色的糕点时,并不知道它是出于哪家,沁园的蛋糕做得再好都难以建立其品牌。于是,沁园进行了管理中的第一次尝试——开设沁园直营店。有了直营店,再加上企业内部的通力合作,沁园的蛋糕销路好转。沁园第一次在管理创新的尝试中尝到了甜头。

但是到了20世纪90年代初,蛋糕行业的竞争日趋激烈。沁园发现,只有进一步提升质量,才能巩固沁园刚刚建立的品牌。于是夫妻二人南下广州,引进新设备、新工艺,用乳化剂代替泡打粉进行发酵。对产品的重视使得沁园抢在其他企业前面进行了这一尝试,在半年的时间中独领风骚。这是沁园在管理中的第二次尝试。

沁园在管理上的第三次尝试是生产流程创新,也就是沁园人所说的“分段式管理法”。将生产过程分成若干段,每段由一批工人负责。通过对每段工序制定操作的标准方法和程序,完成整个生产过程。实行“分段式管理法”,一方面进一步提高了沁园的生产效率,另一方面也避免了企业过多的依赖少数糕点师傅带来的风险,沁园引来了又一次飞跃。

本案例讲述了沁园在管理上的三次尝试。学习本章时,学员也可以联系该案例进行思考,企业在管理中应当注重哪些方面?管理具备哪几种职能?管理的意义又如何理解?这些问题都可以在本章中得到解答。

### 本章框架

有人群的活动就有管理,有了管理,组织才能进行正常有效的活动,简而言之,管理是

保证组织有效地运行所必不可少的条件。组织的作用依赖于管理,管理是组织中协调各部分的活动,并使之与环境相适应的主要力量。本章作为本书的开篇章节,将重点围绕现代企业、企业管理及管理理论的演变三大部分展开,以期为后续管理制度的建立奠定理论基础。具体框架如图 1-1 所示。

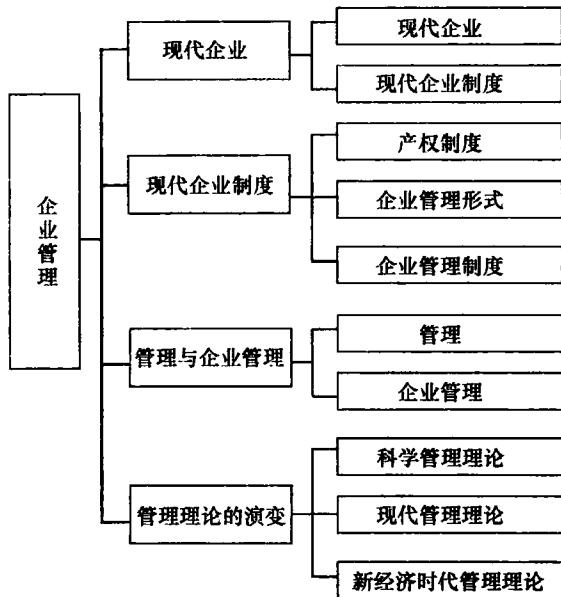


图 1-1 企业管理基本框架

## 1.1 现代企业

### 1.1.1 现代企业的概念

学习和研究企业管理学,首先必须了解企业的含义。企业是社会生产力发展到一定水平的结果,是商品生产和商品交换的产物。企业是在一定的生产方式下从事生产经营活动的经济组织,它是与社会生产力相联系的社会化的生产的产物,并随着科技的进步、生产力的提高而不断发展。企业在发展进程中,大致经历了早期企业、近代企业和现代企业三种。

(1) 早期企业是随着资本的集中和劳动力的商品化而逐步发展起来的。18 世纪的工业革命引起了社会生产形势的巨大变革,由单家独户的家庭作业方式逐步演变成劳动者、劳动工具和劳动对象集中在工厂中生产,这是最早出现的企业雏形。它带有明显的手工作坊的痕迹,生产规模较小,生产方式相当落后。

(2) 20 世纪 20 年代至 40 年代,随着科学技术的进步、劳动力水平的迅速提高和社会分工的日益细化,原先手工作坊式的企业发生了本质变化,机械化导致生产规模扩大和生产经营活动的大型化、复杂化,资本所有者脱离出来专门从事企业经营,生产系统逐步完善,企业结构从家族式的单体产权结构向合伙制结构演变。

(3) 自 20 世纪 70 年代以来,科学技术以雷霆万钧之势迅猛发展,新产品、新材料、新

能源层出不穷,大规模的科学技术革命必然带来企业变革。所谓现代企业,是指市场经济条件下,以满足社会需要和获得赢利为目的,以自己可以独立支配的财产为基础,从事物质产品的生产、流通(交流)或服务工作,依法自主经营、自负盈亏、实行经济核算,并具有独立法人资格的经济组织。<sup>①</sup>

### 1.1.2 现代企业的特征

现代企业与近代企业相比具有以下显著的特征。

(1) 企业所有者与经营者相分离。现代企业的一个重要特征就是企业资产所有权与经营权的分离。投资者将资产委托给经营者经营,他只享有对个人资产的处置权和收益权及对经营者的选择聘用权;经营者接受投资者的委托,独立自主经营、支配和使用企业资产,不断追求资产保值和增值,实现更高的经营利润,从而为投资者争取更多的投资回报。

(2) 企业大规模使用现代技术和设备。现代企业为了取得市场的竞争优势和良好的经济效益,会采用最新的科学技术、最先进的技术设备及自动化流水线等生产方式,以降低劳动强度和劳动成本,提高生产工作效率和企业效益。同时也要千方百计地防止污染,维护社会生态环境的持续健康发展。

(3) 现代化的管理模式。现代企业生产自动化程度高,要求有更严格的计划性、比例性和节奏性,要极大地降低能源消耗,提高生产效率。因此,需要在精细分工和严密协作的基础上,通过程序化、规范化的生产运营,化解和防范经营中的风险,以高效、低耗、快速的方式,激励生产经营者的劳动热情和创造能力,推动社会化大生产。

(4) 企业注重广泛的社会联系和灵活的适应能力。现代企业作为市场营销的主体,在经济生活中与其他企业或有关部门保持广泛的经济、技术联系,这是其获取社会资源、求得生产和发展的必要条件,而且现代企业面临的是瞬息万变的市场,必须具有适应市场变化的能力,灵活调整自己的产品和服务,满足消费者多样化的需求,才能在市场上持续发展。

### 1.1.3 现代企业的类型

企业作为一个生态有机体,有着多种属性与复杂形态。因此,按照不同的标准,现代企业有多种分类方法,具体见表1-1。

表 1-1 现代企业的分类

| 分类标准           | 具体分类                                  |
|----------------|---------------------------------------|
| 按企业资产的构成形式分类   | 独资企业、合作制企业和股份制企业                      |
| 按企业资产的所有制性质分类  | 全民所有制企业、集体企业、私营企业、混合所有制企业、外商投资企业      |
| 按企业生产经营业务的性质分类 | 工业企业、商业企业、生产型企业、流通型企业、服务型企业 and 金融型企业 |
| 按企业使用的主要经营资源划分 | 劳动密集型企业、资金密集型企业、技术密集型和知识密集型企业         |
| 按照企业规模划分       | 大型企业、中型企业和小型企业                        |
| 按照企业的组合形式划分    | 单一企业、多元企业、经济联合体、企业集团和连锁企业             |

<sup>①</sup> 谢和书,陈君等.现代企业管理——理论·案例·技能.北京:北京理工大学出版社,2009.7,5.

(1) 按企业资产的构成形式分类是国际上对企业进行分类的一种常用方法。按此方法可将企业分为独资企业、合作制企业和股份制企业三种。由这种分类方法划分而成的企业类型也称为企业的法律形式。其中股份制企业又可分为股份合作制公司、有限责任公司和股份有限公司三种。

(2) 按照企业资产的所有制性质分类,这是我国过去常用的一种分类方法。一般可分为全民所有制企业、集体企业、私营企业、混合所有制企业、外商投资企业(包括中外合资经营企业、中外合作经营企业和外商独资企业)。

(3) 按照企业生产经营业务的性质分类:工业企业、商业企业、生产型企业、流通型企业、服务型企业和金融型企业。

(4) 按照企业使用的主要经营资源划分:劳动密集型企业、资金密集型企业、技术密集型企业 and 知识密集型企业。

(5) 按照企业规模划分:大型企业、中型企业和小型企业。大型企业从业人员在 2 000 人及以上,销售额在 30 000 万元以上,资产总额在 40 000 万元以上;中型企业从业人员在 300~2 000 人,销售额在 3 000~30 000 万元,资产总额在 4 000~40 000 万元;小型企业人员在 300 人以下,销售额在 3 000 万元以下,资产总额在 4 000 万元以下。

#### 小贴士 1-1:中小企业的标准

据 2003 年 2 月颁布的《中小企业标准暂行规定》的规定,各相关领域的中小企业标准分别确定如下:

——工业领域内中小企业标准:职工人数 2 000 人以下,或销售额 3 亿元以下,或资产总额为 4 亿元以下。其中,中型企业须同时满足职工人数 300 人及以上,销售额 3 000 万元及以上,资产总额 4 000 万元及以上,其余为小型企业。

——建筑业中小型企业标准:职工人数 3 000 人以下,或销售额 3 亿元以下,或资产总额 4 亿元以下。其中,中型企业须同时满足职工人数 600 人及以上,销售额 3 000 万元及以上,资产总额 4 000 万元及以上。

——零售业中小型企业标准:职工人数 500 人以下,或销售额 1.5 亿元以下,其中,中型企业须同时满足职工人数 100 人及以上,销售额 1 000 万元及以上。

——批发业中小型企业标准:职工人数 200 人以下,或销售额 3 亿元以下。

(6) 按照企业的组合形式划分,又可分为单一企业、多元企业、经济联合体、企业集团和连锁企业等。

## 1.2 现代企业制度

现代企业制度(Modern Enterprise System, MES),是以市场经济为基础,以完善的企业法人制度为主体,以有限责任制度为保证,以公司企业为主要形式,以产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学为条件的新型企业制度。企业制度是企业产权制度、企业组织形式和经营管理制度的总和。企业制度的核心是产权制度,企业组织形式和经营管理制度是以产

权制度为基础的,三者分别构成企业制度的不同层次。

### 1.2.1 产权制度

企业是在一定的财产关系基础上形成的,企业的行为倾向与企业产权结构之间有着某种对应关系,企业在市场上所进行的物品或服务的交换实质上也是产权的交易。因此了解企业制度,必须从产权这一概念入手。

所谓产权,是财产权利的简称,指财产所有权以及与财产所有权有关的财产权利,一般应包括所有权、占有权、使用权、收益权和处分权等。在这组财产权利中,所有权处于核心地位,其他一切财产权利都是从所有权中派生出来的。明确企业的产权制度,一方面,可利用产权的排他性来保障产权主体的合法权益;另一方面,任何一项交易活动实质上就是不同产权之间的交易,明确界定的产权可以提供一种对经济行为的规范或约束,有利于资源的优化配置。

### 1.2.2 企业组织形式

所谓企业组织形式,是指企业财产及其社会化大生产的组织状态,它表明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。根据市场经济的要求,现代企业的组织形式按照财产的组织形式和所承担的法律风险,在国际上通常分为独资企业、合伙企业 and 公司企业。

(1) 独资企业:西方也称为“单人业主制”。它是由个人出资经营、归个人所有和控制、由个人承担经营风险和享有全部经营收益的自然人企业。

其主要优点为:企业资产所有权、控制权、经营权、收益权高度统一,有利于业主个人创业精神的发扬;业主对企业债务承担无限责任,且法律法规等对企业的经营管理、决策、进入与退出、设立与破产的制约较小。但独资企业一般难以筹集大量资金,可能制约企业的扩展和大规模经营;投资者承担较大风险,企业经营的好坏很大程度上依赖于投资者的个人能力;企业内部的基本关系是雇佣关系,劳资双方会存在较大分歧。

(2) 合伙企业:《中华人民共和国合伙企业法》规定,合伙企业是指自然人、法人和其他组织在中国境内设立的,由两个或两个以上的合伙人订立合伙协议,为经营共同事业,共同出资、合伙经营、共享收益、共担风险的营利性组织。

合伙企业一般具有以下特点:① 较为容易设立和解散,合伙人依照合同或协议宣告企业成立,入伙、退伙、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 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,可将其分为普通合伙和有限合伙。普通合伙企业均为普通合伙人,对企业债务承担无限连带责任;而有限合伙企业中至少有一人要对企业的经营活动负无限责任,其他合伙人按其出资额为限对债务承担清偿责任。③ 财产共有,合伙企业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。④ 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。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。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。

(3) 公司企业:是指按所有权和管理权分离,出资者按出资额对公司承担有限责任创办的企业。公司企业属法人企业,出资者以出资额为限承担有限责任,是现代企业组织中的一种重要形式,它有效地实现了出资者所有权和管理权的分离,具有资金筹集广泛、投资风险有限、组织制度科学等特点,在现代企业组织形式中具有典型性和代表性。随着我国市场经济体制的建立完善及世界经济一体化进程的加快,公司企业将成为我国企业组织形式的主体。

一般情况下,公司制企业分为有限责任公司和股份有限公司两种。有限责任公司指不通过发行股票,而由2~50名股东集资组建的公司,其资本无须划分为等额股份,股东在出让股权时受到一定限制。而股份有限公司是把全部资本划分为等额股份,通过发行股票筹集资本的公司,又分为在证券市场上市的公司和非上市的公司。股东一旦认购股票,就不能向公司退股,但可以通过证券市场转让其股票。在有限责任公司中,董事和高层经理人员往往具有股东身份,使所有权和管理权的分离程度不如股份有限公司那样高。有限责任公司的财务状况不必向社会披露,公司的设立和解散程序比较简单,管理机构也比较简单,比较适合中小型企业。股份有限公司的优势是可向社会大规模地筹集资金,有利于资本的 market化和公众化,并且企业经营要接受社会大众的监督。当股东认为企业经营不善时,会抛售股票,这成为对公司经理人员的强大外部约束力量。但股份有限公司的创办和歇业程序复杂,公司所有权和管理权的分离带来两者协调上的困难,同时由于公司要向外披露经营状况,商业秘密难以保守。这种组织形式比较适合大中型企业。

#### 小贴士 1-2: 公司制企业内部分支机构

根据分支机构与公司企业是受控还是所属关系,可将其分为母子公司与总分公司。如果新办企业是原公司企业所属就是总公司与分公司的关系;如果新办企业是原公司所控制,则为母公司与子公司的关系。区分总分公司与母子公司的关键是看新办公司与原公司是否为同一法人主体。一般认为,分公司是总公司的派出机构,与总公司是同一法人实体,两者间适用汇总纳税,直接抵扣有关税收规定;而母公司虽然控制着子公司的部分股权,但在法律上二者不是同一法人实体,因而不能按汇总纳税等规定来处理税务当局与他们之间的关系。税收协定规定的母子企业的标准,则以“直接或间接控制另一企业的生产经营”为准。

企业组织形式反映了企业的性质、地位、作用和行为方式;规范了企业与出资人、企业与债权人、企业与政府、企业与企业、企业与职工等内外部的关系。企业只有选择了合理的组织形式,才有可能充分地调动各个方面的积极性,使之充满生机和活力。在决定企业的组织形式时,要考虑的因素很多,但主要是以下几个方面。

(1) 税收:国际上一般将其称为决定性因素。以我国为例,税收对公司营业利润在企业环节课征公司所得税,税后利润作为股息分配给投资者,个人投资者还需缴纳个人所得税;而合伙企业的营业利润不征公司税,只征收合伙人分得收益的个人所得税。同时还要综合考虑企业的税基、税率、优惠政策等多种因素。一般情况下,规模较大企业应选择股份

有限公司,规模不大的企业,采用合伙企业比较合适。

(2) 利润和亏损的承担方式:独资企业业主独自分享利润、承担风险;合伙企业一般依照协议分享利润并承担风险;而有限公司和股份公司,公司的利润是按股东持有的股份比例和股份种类分享的。对公司的亏损,股东个人不承担投资额以外的责任。

(3) 资本和信用的需求程度:如果开办人愿意以个人信用为企业基础并不追求规模,适宜采用独资形式;如果投资人有一定资本,但不想企业规模过大或受客观条件限制,则更适宜采用合伙或有限公司的形式;如果所需资金巨大,并希望经营的事业规模宏大,适宜采用股份制形式。

(4) 此外,企业的存续期限,投资人的权利转让,投资人的责任范围,企业的控制和管理方式等这些因素都会对投资人在选择企业组织形式时造成影响,必须对各项因素进行综合分析。

### 1.2.3 企业管理制度

当企业的产权结构和组织形式确定后,就需要重点考虑企业的管理问题。所谓企业管理制度(Management Systems)就是企业管理活动的制度安排,一般包括公司经营目的和观念、公司目标与战略、公司的管理组织及各业务职能领域活动的规定。它是企业员工在企业生产经营活动中须共同遵守的规定和准则的总称,其表现形式或组成包括企业组织机构设计、职能部门划分及职能分工、岗位工作说明,专业管理制度、工作或流程、管理表单等管理制度类文件。如果没有统一的规范性的企业管理制度,企业就不可能在企业管理制度体系正常运行下,实现企业的长远目标和发展战略。因此,企业各项管理制度,是企业进行正常经营管理所必需的,是一种强有力的保证。本书主要围绕企业的重点管理制度展开。

目前我国的现代企业制度大体包括以下内容:① 企业资产具有明确的实物边界和价值边界,具有确定的政府机构代表国家行使所有者职能,切实承担起相应的出资者责任。② 企业通常实行公司制度,即有限责任公司和股份有限公司制度,按照《公司法》的要求,形成由股东代表大会、董事会、监事会和高级经理人员组成的相互依赖又相互制衡的公司治理结构,并有效运转。③ 企业以生产经营为主要职能,有明确的赢利目标,各级管理人员和一般职工按经营业绩和劳动贡献获取收益。④ 企业具有合理的组织结构,在生产、供销、财务、研究开发、质量控制、劳动人事等方面形成了行之有效的企业内部管理制度和机制。⑤ 企业有着刚性的预算约束和合理的财务结构,可以通过收购、兼并、联合等方式谋求企业的扩展,经营不善难以为继时,可通过破产、被兼并等方式寻求资产和其他生产要素的再配置<sup>①</sup>。概括而言,我国企业管理制度可总结为“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”十六个字。

## 1.3 管理与企业管理

彼得·德鲁克曾经说过,“在人类历史上,几乎没有一种制度规范能像管理那样迅速兴

<sup>①</sup> 刘柯,周光亮.现代企业管理.北京:经济科学出版社、中国铁道出版社,2009.12,8.

起并产生巨大影响。在不到 150 年的时间里,管理已改变了世界上所有发达国家的社会与经济结构”。本节重点讲述管理和企业管理的发展历程。

### 1.3.1 管理的概念

虽然管理实践几乎随着人类的产生就已经存在了,但是人们对管理的科学认识的时间却很短暂,管理的理论也尚不完善。到目前为止,管理一词还没有一个统一的为大多数人所接受的定义。原因很简单,不同的人在研究管理时的出发点、角度不同,对管理就有不同的认识。

我们对管理有如下理解:管理是在特定的环境条件下,通过计划、组织、领导和控制等职能来协调人力、物力和财力等资源,以期更好地达成组织目标的过程。这个定义主要有四个方面的含义:① 管理作为一个过程,是通过计划、组织、领导和控制四项基本活动来实现的,这四项活动又被称为管理的四项基本职能;② 管理对象是组织的各项业务性活动及其所使用的资源,包括人力、物力、财力、时间、信息等各方面的资源,凡是使用资源就需要通过业务性和管理性的活动以求经济性;③ 管理目的,即协调人、财、物的最终目的是为了整个组织活动更加富有成效,这也是管理活动的根本目的;④ 管理活动是在特定环境下开展工作的,有效的管理必须与所处的环境相适应,并根据环境的特点来组织活动。

### 1.3.2 企业管理概述

所谓企业管理,就是由企业管理人员或管理机构对企业的经济活动过程进行计划、组织、指挥、协调、控制,以提高经济效益,实现赢利这一目的的活动的总称。企业管理大致分为两个部分,对内的运营管理和对外的经营管理。因此企业的管理任务是,不仅要合理地组织企业内部的全部生产活动,而且还必须把企业作为整个社会经济系统的一个要素,按照客观经济规律,科学地组织企业的全部经营活动。

企业管理既是一门科学,又是一门艺术,具有科学性和艺术性双重特性。

企业管理的科学性是管理作为一个活动过程,期间存在一系列的基本客观规律,它由反映管理过程的概念、原理、原则和方法构成科学体系。同时,企业管理的对象和环境又极其复杂,这就要求管理者能够根据对象和不断变化的环境,创造性地将管理知识和具体管理活动结合起来,从而完成有效管理。这就是企业管理的艺术性。

### 1.3.3 企业管理的职能

综上所述,现代企业管理就是指根据外部环境变化和企业的特性、生产经营规律,对企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、控制、协调和激励。最早系统提出管理的具体职能的是法约尔。他认为,管理活动是由计划、组织、领导、控制和协调这五种基本职能构成的。

(1) 计划:是指为实现组织的目标,制订和执行决策,对组织内的各种资源实施配置的行动方案和规划。计划一直都被认为是管理的重要职能。在计划职能中,又包括以下三个职能:① 计划制订职能;② 预测职能;③ 决策职能。