

高等院校专业课系列教材 · 【管理学类】

现代企业管理

Modern Enterprise Management

第2版



周荣辅 王玖河 主 编
王 平 苏艳林 副主编



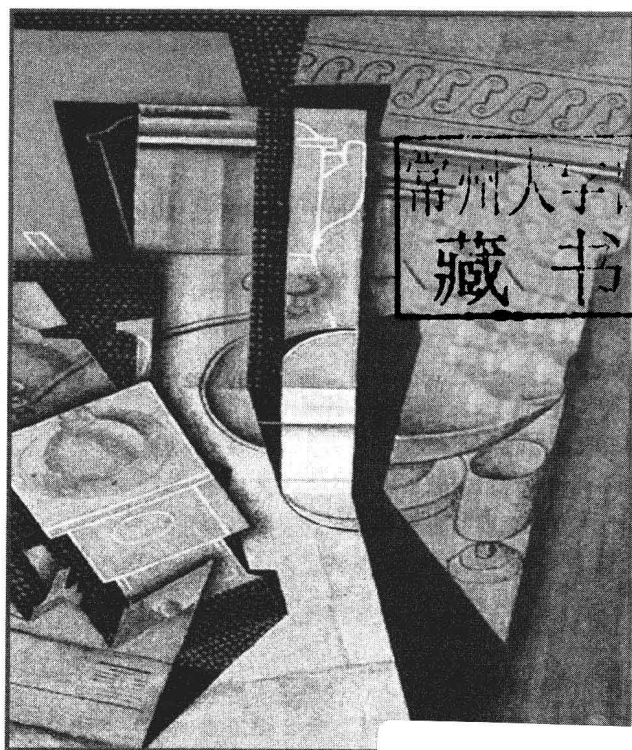
机械工业出版社
China Machine Press

21世纪高等院校专业课系列教材 · 【管理学类】

现代企业管理

Modern Enterprise Management

第2版



周荣辅 王玖河 主 编
王 平 苏艳林 副主编
尤振来 马 丽 李小青 参 编



机械工业出版社
China Machine Press

全书共分八章,第1章介绍了有关企业的基本知识,包括企业与企业精神、企业环境、企业类型、公司治理、商业伦理与社会责任、小微企业的创办与管理、企业国际化面临的挑战;第2章介绍了有关管理的基本理论,包括计划与决策、组织、领导与激励、控制;第3章人力资源管理,介绍了人力资源获取前的准备、人力资源招聘和甄选、绩效考核、培训与开发、薪酬管理;第4章生产运作管理,包括生产运作系统的设计、新产品开发的组织管理、生产计划管理、现场5S管理、精益生产、绿色制造、敏捷制造、大规模定制等多种先进生产方式;第5章企业营销管理,包括营销环境分析、消费者市场分析、目标市场营销策略、市场营销组合策略;第6章质量管理,包括质量管理的方法、ISO质量体系及质量认证、六西格玛管理;第7章企业物流管理,包括物流管理的原则,采购与供应物流管理、销售物流管理、物流成本的降低途径等;第8章财务管理,包括筹资管理、投资管理、流动资产、利润管理、财务分析方法。

本书适合非经济管理类专业学生学习,同时也可以作为企业工程技术人员、各级管理人员的参考用书。

封底无防伪标均为盗版

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/周荣辅,王玖河主编. —2版. —北京:机械工业出版社,2012.9
(21世纪高等院校专业系列教材·管理学类)

ISBN 978-7-111-39908-7

I. 现… II. ①周… ②王… III. 企业管理—高等学校—教材 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第226924号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:王振杰 版式设计:刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2012年9月第2版第1次印刷

185mm×260mm·18.75印张

标准书号:ISBN 978-7-111-39908-7

定价:35.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线:(010) 88379210; 88361066

购书热线:(010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线:(010) 88379007

读者信箱:hzjg@hzbook.com

前言

现代社会中，管理可以说无时不在、无处不在。不管人们从事何种职业，都在参与管理：或管理国家，或管理家庭，或管理业务，或管理子女。国家的兴衰、企业的成败、家庭的贫富，无不与管理是否得当有关。管理关系着我们每个人。学习管理有助于你的职业生涯，无论你所学的专业是什么、将来的职业是什么。只要步入社会，你要么是管理者，要么是被管理者。对于希望自己将来成为管理者的同学而言，学习管理、理解管理过程将构成你管理技能的基础；对不想成为管理者的同学来说，你仍然要和管理、管理者打交道，并有可能承担某些管理责任。经验表明，通过学习管理，你能够对你上司的行为有更多的认识，对你所在单位的工作有更深刻的洞察。对企业管理知识的掌握程度决定了你的管理素养，企业的管理水平是它持续获得竞争优势的源泉。

为提高大学毕业生的就业竞争力，各高校都将复合型人才作为在校大学生的培养目标，而加强企业管理的普及教育是其中的重要部分。对于非经济管理类专业，特别是工科各专业的大学生而言，不仅要懂专业技术，还应掌握企业管理的基础知识。在就业形势日益严峻的今天，不少学生选择了自主创业，他们对企业管理理论与方法的需求更是紧迫。基于以上考虑，我们组建了以教授为主的教材编写团队，编写了《现代企业管理》一书。本书是对燕山大学教材建设项目《新编现代企业管理》一书的修订，我们删除了一些不适用的章节，在结构和内容上进行了全面更新。

为了使本书内容更具针对性、理念更具引领性、问题更具导向性、论述更具现实性，我们对往届非经济管理类专业的毕业生进行了广泛而深入的调查，充分了解了他们对企业管理知识的需求。在此基础上，编写组成员经过多次讨论，确定了本书的编写大纲。

本书力求理论性与可读性相结合、基础理论和应用技能相结合、

知识体系完整性与针对性相结合。从问题出发,帮助学生开展发现问题、分析问题的思辨式学习,集成了企业管理实用理论和践行的典型案例。每章开篇首先明确“学习目标”,然后以“引导案例”做理论知识的前行铺垫,正文适度贯穿“阅读材料”和“经典案例”、“相关链接”,章后辅以“本章小结”对章节内容进行概括提升,用“关键术语”确定学习的基本点;最后通过“阅读指南与课外学习”为学生进一步在该领域深入学习在参考资料和网络资源上提供支持,部分章后增加了“案例分析”来深化管理思考;在附录A中,我们回顾了过去百年管理领域理论的发展与演进,这也是章节中各个不同领域管理理论在时间脉络上的汇整。随着高校教育改革中“创新与特长教育”的学分设定,全国各大高校学生参加“学校—省—全国”不同层次的创业计划大赛的热情被充分调动了起来。在附录B中,我们结合多年的指导经验,从专业评审的角度,从十个方面进行了问题式分析和论述。可以说,撰写一份高水平的创业计划书,也是对学生学习本书成果的最好检验。

我们期望这是一本内容体系新颖、管理知识比较全面,既能反映企业管理理论的基本知识及最新发展,又注重实践性与可读性,既便于教学,又可以用以自学的书籍。通过本教材,我们更希望帮助老师培养学生的国际视野、社会责任、天下情怀和专业精神。

本书共八章及两个附录。周荣辅、王玖河对本书整体内容体系和篇章结构进行了设计。具体分工如下:第1章由王平编写;第2章由尤振来编写;第3章由马丽编写;第4章由周荣辅编写;第5章由苏艳林编写;第6、7章和附录A、B由王玖河编写;第8章由李小青编写;全书由周荣辅、王玖河负责审阅、统稿和校对。

在编写本书的过程中,我们参考了国内外众多的教材、专著和学术论文及部分网络资料等诸多文献资料,汲取和借鉴了这些文献中的思想精华与研究成果。在此,谨对国内外同行们的贡献表示深深的敬意和感谢!本书能够顺利出版,要感谢很多朋友的帮助。感谢对本书编写提供了宝贵的建议和部分案例素材的同事们:博士生导师宋之杰教授、博士生导师张亚明教授、博士生导师李春玲教授;燕山大学管理科学与工程博士后流动站的赵玉忠博士、朱晓霞博士和崔冬初博士;燕山大学工商管理系的博士生导师赫连志巍教授、张敬伟博士、李富明博士、孙微博士、吴敏华博士、许良博士、陈红梅博士以及MBA中心的毛清华博士和多位MBA学员,在此一并表示衷心感谢。

本书主要是面向高等院校非经济管理类专业学生的企业管理通用普及型读本,也可作为经济管理类专业师生的学习参考书,还可以作为企事业单位进行经济管理人才培训的实用教材。

企业管理理论和管理实践发展很快,可谓常学常新、常教常新。由于各种原因,本书难免有不足之处,恳请专家同行和广大读者提出宝贵意见,以便今后更正。

周荣辅 王玖河

2012年9月

目 录

前言

第1章 什么是企业 1

引导案例 阿里巴巴和马云的传奇
故事 1

1.1 企业与企业家精神 3

1.2 企业环境 4

1.3 企业类型 6

1.4 公司治理、商业伦理与社会
责任 10

1.5 小微企业的创办与管理 12

1.6 企业国际化面临的挑战 16

本章小结 18

关键术语 18

阅读指南与课外学习 19

复习思考题 19

第2章 管理的基础与职能 20

引导案例 缔造传奇的张瑞敏 20

2.1 管理的基础知识 22

2.2 决策 24

2.3 计划 29

2.4 组织 35

2.5 领导 44

2.6 激励理论 48

2.7 控制 54

本章小结 59

关键术语 59

阅读指南与课外学习 59

复习思考题 59

第3章 人力资源管理 60

引导案例 海尔的人力资源管理 60

3.1 人力资源管理概述 63

3.2 人力资源获取前的准备 67

3.3 人力资源招聘和甄选 74

3.4 绩效考核 80

3.5 培训与开发 85

3.6 薪酬管理 90

本章小结 96

关键术语 97

阅读指南与课外学习 97

复习思考题 97

案例分析 HRD 的职责与职权 97

第4章 生产运作管理 100

引导案例 大连新星公司的生产
组织管理 100

4.1 概述 101

4.2 生产运作系统的设计 103

4.3 新产品开发的组织管理 106

4.4 生产计划管理 108

4.5 现场 5S 管理 115

4.6 各种先进生产方式 117

本章小结	128	第7章 物流管理	209
关键术语	128	引导案例 海尔的过站式物流	209
阅读指南与课外学习	128	7.1 物流的基本内涵	211
复习思考题	129	7.2 物流管理的内容	219
扩展阅读 云制造模式	129	7.3 采购与供应物流管理	223
第5章 企业营销管理	134	7.4 销售物流	228
引导案例 “荒岛”市场的开发	134	7.5 企业物流成本	239
5.1 营销管理概述	135	本章小结	242
5.2 营销环境分析	138	关键术语	242
5.3 消费者行为分析	146	阅读指南与课外学习	242
5.4 目标市场营销策略	148	复习思考题	243
5.5 市场营销组合策略	153	案例分析一 一汽大众汽车有限公司的 生产物流	243
本章小结	175	案例分析二 沃尔玛成功的秘密	244
关键术语	175	第8章 企业财务管理	248
阅读指南与课外学习	175	引导案例 荣事达的财务管理	248
复习思考题	175	8.1 筹资管理	250
训练项目 营销策划方案	176	8.2 投资管理	256
第6章 质量管理	177	8.3 流动资产管理	261
引导案例 为了生存	177	8.4 利润管理	269
6.1 质量及质量管理	178	8.5 财务分析	271
6.2 质量管理方法	184	本章小结	275
6.3 ISO 9000 与质量认证	193	关键术语	275
6.4 质量成本	201	复习思考题	275
6.5 六西格玛管理	204	扩展阅读 一家小企业的财务管理之道 ...	276
本章小结	208	附录A 管理理论的百年回眸	278
关键术语	208	附录B 如何撰写创业计划书	290
阅读指南与课外学习	208	参考文献	293
复习思考题	208		

第 1 章

什么是企业

学习目标

通过学习本章，使学生掌握企业的概念和特征，理解企业家精神的含义，了解企业环境对企业经营的影响，掌握按不同标准划分的企业类型，掌握公司治理结构的含义、组成，理解商业伦理的含义和作用，掌握社会责任的含义及具体表现。

引导案例

阿里巴巴和马云的传奇故事

阿里巴巴集团由中国互联网先锋马云于1999年创立。从创立时只有18个伙伴，发展到现在成为一个在全球超过50个城市有13 000多名员工的互联网公司，为全球所有人创造便捷的网上交易渠道。阿里巴巴和马云堪称工商界的传奇。

作为国内最早B2B（企业对企业）网站的创始人，马云声名远扬。但是，据马云自己讲，读书时，他的成绩从没进过前三名。他的理想是上北大，但最后他只上了杭州师院，还是个专科，而且考了3年。第一年高考他数学考了1分，第二年19分。马云后来常说自己的创业经历至少可以证明：“如果我马云能够创业成功，那么我相信中国80%的年轻人都能创业成功。”

阿里巴巴 
Alibaba.com

1988年大学毕业后，马云当上了英语教师，6年半后辞职经商。期间，他成立了杭州首家外文翻译社，用业余时间给一些外贸单位做翻译。1995年，“杭州英语最棒”的马云受浙江省交通厅委托到美国催讨一笔债务。

结果是钱没要到一分，倒发现了一个“宝库”——在西雅图，对计算机一窍不通的马云第一次上了互联网。刚刚学会上网，他尝试着为他的翻译社做了个网上广告。上午10点马云把广告发到网上，中午12点前他就收到了6封E-mail，分别来自美国、德国和日本，他们说这是他们看到的有关中国的第一个网页。马云当时就意识到互联网是一座金矿。

讨债之旅结束后，马云回到了杭州，那时他心中只有一个疯狂的念头：成立互联网公司。

马云的想法是，把中国企业的资料集中起来，快递到美国，由设计者做好网页向全世界发布，利润则来自向企业收取的费用。

马云租了间房，找了个学自动化的拍档，加上妻子，一共3人，20 000元启动资金，就开始创业了。这就是马云的第一家互联网公司——海博网络，产品叫做中国黄页。这是互联网上最早出现的以中国为主题的商业信息网站，所以国外媒体称马云为中国的 Mr. Internet。

马云的口才很好。在以后的很长时间里，在杭州街头的大排档里经常有一群人围着一个叫马云的人，听他口沫乱飞地推销自己的“伟大”计划。

那时候，很多人还不知互联网为何物，马云总是被称为骗子。1995年他第一次上中央电视台，有个编导跟记者说，这个人不像好人！但马云仍然不屈不挠，出门跟人侃互联网，说服客户。业务就这样艰难地开展了起来。

1996年互联网逐渐为国人所了解。1997年马云应外经贸部邀请到北京加盟一个项目。在这个过程中，马云的B2B思路渐渐成熟：用电子商务为中小企业服务。他甚至连网站的域名都想好了：阿里巴巴——互联网像一个无穷的宝库，等待人们去发掘，就像阿里巴巴用咒语打开的那个山洞。

1999年，马云回杭州创办阿里巴巴网站。临行前，他对他的17个伙伴说：“我要回杭州创办一家自己的公司，从零开始。愿意同去的，只有500元工资；愿留在北京的，可以介绍去收入很高的雅虎和新浪。”他说给大家3天时间考虑，但不到5分钟，伙伴们一致决定一起回杭州。几个月后，<http://www.alibaba.com>在互联网上出现。

一传十，十传百，阿里巴巴网站在商业圈中声名鹊起。然后，马云继续挥舞着他那双千柴般的大手，到世界各地演讲，他在吸引到大量客户的同时也吸引着人才和风险投资。

台湾人蔡崇信曾是全球著名的风险投资公司Investor AB的亚洲代表，他主动放弃70万美元年薪的投资公司工作，投奔马云，每月只拿500元人民币的薪水。

正是蔡崇信的到来，使阿里巴巴真正步入规范化运作。蔡崇信对着第一批员工讲股份讲权益，将18份完全符合国际惯例的英文合同，叫马云等“十八罗汉”签字画押。蔡崇信以正式合同的形式，将最初具有创业激情的家族团队逐步规范化为具有企业文化的公司，完善了企业组织结构和制度建设，这对阿里巴巴的成功至关重要。

蔡崇信的加入引起华尔街一阵惊奇和震动。随后以高盛为首的多家公司毫不犹豫地阿里巴巴投入了500万美元天使基金。

高盛资金到位的第二天，“全球互联网投资皇帝”、日本软银公司的董事长孙正义与马云见面，面谈仅6分钟，孙正义就决定投资。2000年1月，双方正式签约，孙正义投入2 000万美元。一时，阿里巴巴声名大震。

从“以服务中小企业为使命”的阿里巴巴B2B，发展到现在旗下包含阿里巴巴B2B、淘宝网、支付宝、阿里软件、阿里妈妈、口碑网、1688（香港）上市公司、中国雅虎、一淘网、天猫、中国万网，聚划算等14家子公司的企业集团，阿里巴巴在为客户创造价值的同时，也取得了经济效益与社会效益的双丰收。从2002年公司盈利人民币1元钱，到2011年全年营业收入人民币64.2亿元，净利润人民币17.1亿元，期间连续7年获得美国权威财经杂志《福布斯》“全球最佳B2B网站”称号。马云个人也多次获得殊荣：2000年7月，成为中国大陆第一位登上《福布斯》杂志封面的企业家；2002年5月，成为日本最大财经杂志《日经》的封面人物；2000年10月，被“世界经济论坛”评为2001年全球100位“未来领袖”之一；2001年，美国亚洲商业协会评选他为年度“商业领袖”；2004年12月，获评“CCTV十大经济年度人物”。

阿里巴巴的成功在于找到了一种在互联网时代背景下,能够为客户带来价值、为投资人带来收益的商业模式。在今天的中国社会里,有无数像马云这样的企业家和像阿里巴巴这样的企业。本书将带你深入领略当代企业面临的机会和挑战,为未来的职业生涯做好准备。在这一章,我们首先介绍企业和企业家的概念;接下来描述企业经营的环境以及它们对于企业的影响;我们还将介绍企业的类型及企业的治理结构和社会责任;并介绍小微企业的特点及创办程序、管理重点;最后分析中国企业国际化面临的挑战和应对措施。

1.1 企业与企业家精神

1.1.1 企业的概念与特征

什么是企业?企业是从事生产、流通、服务等经济活动,以产品或服务满足社会需要,实行自主经营、独立核算、依法设立的一种营利性的经济组织。

不同的企业,都有反映各自特殊性的特征,但作为企业,又具有反映其共性的一般特征。企业主要是指独立的营利性组织,基本特征如下。

(1) 经济性。企业作为一种社会组织,以生产经营产品或提供商业性服务等经济活动为中心,实行全面的经济核算,追求并致力于不断提高经济效益;而且,它不同于政府和国际组织对宏观经济活动进行调控监管的机构,它是直接从事经济活动的实体,和消费者同属于微观经济单位。

(2) 营利性。企业作为一种经济组织,不同于政府部门、事业单位和公益组织,也不同于非营利性经济单位,它是以谋取利润为直接、基本目的,以生产、经营某种商品或提供服务为手段,通过资本运营,追求资本增值和利润最大化。

(3) 独立性。企业是独立从事生产经营活动的经济组织,在国家法律、政策允许的范围内,企业的生产经营活动不受其他主体的干预。企业不是国家行政机构的附属物,而是自主经营、自负盈亏的独立主体,在发展过程中,以自负盈亏来制约自主经营,以企业财产承担责任与义务。

(4) 社会性。企业不仅是经济组织,也是社会组织,企业的生存和发展离不开社会的支持与帮助,同时企业也肩负着社会责任。企业不仅要满足消费者的需要,也要满足出资者、债权人、职工、政府、社区以及一切与之相关的社会团体的需要。同时,企业还负有为社会提供就业、防止环境污染、维护生态平衡、节约资源等责任。

企业除具有上述特征外,还必须具备以下条件:依法定程序设立,有一定的组织机构和资源(人、财、物、信息、技术等),有固定的生产经营场所等。

1.1.2 企业家精神

企业活动为社会创造了巨大的物质财富和精神财富,但是企业和企业活动的发生需要具备各种条件,包括自然资源、技术水平、社会制度、企业家的能力,等等。如果要对这些条件进行重要性的比较,那么,企业家精神可以称得上是企业经营活动的灵魂,是推动企业创立、成长的根本力量。

新技术、新发明不会自动变成产品,自然资源、市场需求本身也不会自动带来创造财富的经济活动。无论多了不起的创意,只要没有投入市场,就不会创造任何新的价值。只有将资

源、发现、思考和机会在市场中结合起来，才会有我们所看到的生机勃勃的市场经济。这就是企业家精神的价值所在。那么到底什么是企业家精神呢？

1. 企业家精神的含义

理解企业家精神，首先要理解什么是企业家，奥地利经济学家熊彼特在《经济发展理论》中率先提出：企业家（entrepreneur）对社会的重要意义，在于对资源进行新的组合来实现创新。

企业家与一般厂长、经理等经营者不同，与资本家、实业家也不同，主要表现就在于企业家敢于冒险、善于创新，以社会责任为己任。企业家代表一种素质、一种精神，而不是一种职务。

企业家精神是对企业家在市场上发现和利用机会，并以创新的形式承担风险并获取利润的综合特质的表述方式，它是一种重要而特殊的无形生产要素。

从“企业家精神”这个术语的内涵上分析，企业家精神表明了企业家这个特殊群体所具有的共同特征，是对他们所具有的独特的个人素质、价值取向以及思维模式的抽象表达。人们常以此为标尺来识别、挑选和任用企业家。

2. 企业家精神的基本内容

（1）创新精神。企业家精神同创新联系在一起，这也是企业家与一般经营者的主要区别。企业家的创新精神体现为一个成熟的企业家能够发现一般人无法发现的机会，能够运用一般人不能运用的资源，能够找到一般人无法想象的办法。创新是企业家活动的典型特征，从产品创新到技术创新、市场创新、组织创新等。所以，具有创新精神的企业家更像一名充满激情的艺术家。

（2）冒险精神。没有甘冒风险和承担风险的魄力，就不可能成为企业家。企业创新，要么成功，要么失败，没有第三条道路。在美国3M公司，有一个很有价值的口号：“为了发现王子，你必须和无数个青蛙接吻。”“与青蛙接吻”常常意味着冒险与失败，但是，如果你不想犯错误，那么什么也别干。同样，对美国的惠普、中国的联想和海尔等众多企业而言，虽然其创始人的创业机缘各不相同，但无一例外都是在条件极不成熟和环境极不明晰的情况下，他们敢为人先，敢冒风险。

（3）创业精神。创业精神指创业者具有的开创性的思想、观念、个性、意志、品质和行为模式等。具有创业精神的企业家主动寻求变化、对变化做出反应并将变化视为机会，克服艰辛与挫折，主动去创造具有更多价值的新事物；锐意进取，追求社会贡献与个人满足。这种创业精神是在各类社会中刺激经济增长和创造就业机会的一个必要因素。

（4）宽容精神。企业家的宽容精神是指企业家具有宽容心，愿意与人友好相处，愿意与他人合作。它主要体现在：尊重同行和下属；尊重人才；善于使用人才，敢于起用人才；虚怀若谷，善于听取别人意见，尤其是批评自己的意见；发扬民主精神，避免独断专行。

企业家精神需要培养。一个社会，无论制度多么合理、资源多么丰富、劳动力供应多么充足，如果不鼓励培养主动性和承受风险的意识，也很难产生企业家精神。

1.2 企业环境

通用汽车公司的凯迪拉克部发现其忠诚顾客的头发已经花白了，新车购买者的平均年龄超过了60岁，为了减弱这种顾客老龄化的趋势，公司正千方百计地吸引年轻一代的购买者。

2008年，由美国次级债引发的全球金融危机，是自1929年以来的最大危机，它严重影响了各家公司的融资能力，生机勃勃的股票市场因而遭受了严重的现实打击。由于全球股市暴跌，一些公司甚至取消了首次公开募股（IPO）。

上述两个例子表明，环境中存在某些力量，这些力量在很大程度上影响着企业的决策及经营效果。

1.2.1 企业环境的含义

企业环境是指一些相互依存、相互制约、不断变化的各种因素组成的系统，是影响企业管理决策和生产经营活动的现实各因素的集合。

企业环境，既不专指企业的外部环境，也不专指企业的内部环境或内部环境的某些方面，而是指一个环境系统。企业自身就是一个开放系统，它从环境中获取投入（资源：人、财、物、信息、技术等），通过自身的生产经营系统转换为产出（目标：产品或服务、财务结果等），这种产出被分配到环境中。企业对环境是开放的，并与环境发生着持续的相互作用。

1.2.2 企业环境的组成

有关环境因素的具体分析我们将在本书第5章中详细讲解，在此我们简单介绍环境因素的构成及影响机制。

企业环境包括企业外部环境和内部环境，如图1-1所示。

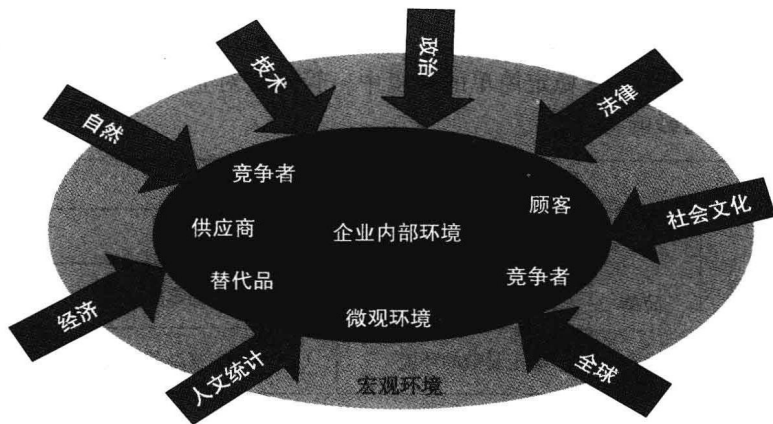


图 1-1 企业环境示意图

1. 外部环境

外部环境包括宏观环境和微观环境。

宏观环境的影响可以理解为整个国家乃至全球环境对企业所处行业的影响。如果企业所处行业不景气，公司在正常情况下一般也会不景气；如果企业所处行业发展势头良好，那么企业一般只需要维持正常经营就可以获得可观的增长率。宏观环境以微观环境（行业环境）为媒介间接作用于企业。

微观环境的影响可以理解为与该企业有具体接触的其他企业、政府或者个人对该企业的影响。比如说供应商、分销商、外包商、客户等都有可能对企业产生影响。例如，长期合作的供应商破产，导致企业需要更多成本去寻找和建立另一个具有战略合作伙伴意义的供应商。

企业通过分析外部环境，可以了解环境中存在哪些机会和威胁，做到知彼。

2. 内部环境

内部环境主要指企业自身条件，如资源丰富程度、经营管理水平、组织结构、企业文化等。企业通过分析内部环境，可以了解自身的优势、劣势，做到知己。

1.2.3 环境对企业的影响

了解环境的各种构成要素是什么对管理者来说固然重要,但是,理解环境如何影响企业活动更为重要。环境通过其不确定性、不可控性及企业自身的条件、企业与外部利益相关者的各种关系,对企业施加影响。

环境的不确定性指在没有获得足够的、有关环境因素信息的情况下必须做出决策,而决策人很难估计外部环境变化。环境不确定增加了企业各种战略失败的风险,使企业很难计算各种战略方案的成败概率和有关成本。

美国学者邓肯认为,应该从两个维度来确定企业所面临的环境不确定性:一是企业所面临环境的复杂性,二是企业所面临环境的动态性。

(1) 环境的复杂性。环境的复杂性指环境中那些与企业经营有关的要素的数量和不相同性。在一些复杂的环境情况下,许多种类不同的外部因素对企业产生牵制和影响。复杂程度可能来自企业面临的环境因素的多样性(例如在不同国家经营的跨国公司),也可能来自处理环境影响所需的知识多寡(例如对一家航天公司的要求)。

(2) 环境的动态性(稳定与不稳程度)。环境的动态性指外部环境变化的速度和频率。某些企业外部环境因素变化速度明显超过其他企业。比如计算机公司处在极不稳定或称多变的环境中。

以上两个维度各分为两种程度,形成了一个评估环境不确定性的四种环境状况框架,如图1-2所示。企业实践证明,在稳定简单的环境中,管理者对企业成果的影响力大,而在动态复杂的环境中管理者的影响力小。

		变化程度	
		稳定	动态
复杂程度	简单	稳定简单的环境	动态简单的环境
	复杂	稳定复杂的环境	动态复杂的环境

图1-2 环境不确定性矩阵

如今大多数企业面临着动态的环境,在此过程中,企业自身条件有无竞争优势对企业的决策主动性有着重要影响。此外,管理者也需要投入更多前瞻性的努力来管理利益相关者的关系,因为企业并不能自给自足,良好的外部关系可以使环境的不确定性限制最小化,使企业优势发挥最大化。

1.3 企业类型

现代经济生活非常丰富,作为社会基本经济单位的企业也有多种类型。企业的类型可以从不同角度,用不同标准进行划分。

1. 根据资产构成和法律形式的不同,可将企业分为自然人企业和法人企业

自然人企业是指具有民事权利能力和民事行为能力的公民依法投资建立的企业。其民事主体是作为投资者的自然人,而不是企业。个人独资企业和合伙制企业是典型的自然人企业。法人企业是指具有法人资格的企业。其典型代表是公司制企业,它是市场经济中现代企业的主要

组织形式。

(1) 个人独资企业。个人独资企业是依法在中国境内设立, 由一个自然人投资, 财产为投资人个人所有, 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。其优点是: 设立、转让、关闭容易; 出资人拥有绝对决策权; 管理灵活。其缺点是: 负无限责任, 风险大; 受资金和个人管理能力的限制, 规模有限。它是适合小型企业的组织形式。

(2) 合伙制企业。合伙制企业是指由两个或两个以上个人共同出资、共同经营、共享收益和共担风险的企业。其优点是: 由于可以由众多合伙人共同筹资, 因而可以扩大规模; 也由于合伙人共负偿债的无限责任, 减少了贷款者的风险; 比较容易成长和扩展。其缺点是: 属无限责任企业, 合伙人对经营结果有连带责任, 风险大; 合伙人皆能代表公司, 权力分散, 多头领导, 意见易产生分歧, 决策缓慢。

(3) 公司制企业。根据我国 2006 年 1 月 1 日起实施的《中华人民共和国公司法》(以下简称《公司法》), 公司制企业分为有限责任公司、股份有限公司和一人有限责任公司。公司制企业是独立法人。

1) 有限责任公司。有限责任公司又称有限公司, 是指由 2 个以上 50 个以下的股东共同出资设立, 每个股东以其认缴的出资额为限对公司债务承担责任, 公司以其全部资产为限对公司债务承担责任的企业法人。其特征: 一是股东人数有法定限额; 二是全部资本不化成等额股份, 不对外公开发行股票, 股权证书是股东的出资及权益凭证, 这种凭证不能自由流通; 三是股东出资后转让, 要优先转让给公司其他股东, 向股东以外的人转让, 必须经全体股东过半数同意; 四是股东及公司都对公司债务承担有限责任; 五是财务不必公开。有限责任公司一般适合于中小企业的组织形式。

2) 股份有限公司。股份有限公司又称股份公司, 是指全部资本化成等额股份, 并通过发行股票(或股权证)筹集资本, 股东以其认购股份为限对公司债务承担责任, 公司以其全部资产对公司债务承担有限责任的企业法人。其特征: 一是股东人数和股本不得少于法定最低限额; 二是资本划分为等额股份并体现为股票形式, 公司通过公开出售股票筹集资本; 三是股票可依法自由转让, 但不能退股; 四是股东及公司对公司债务承担有限责任; 五是公司财务公开。股份有限公司是适合大中型企业的组织形式。

3) 一人有限责任公司。一人有限责任公司简称一人公司或独资公司, 是指由一名股东(自然人或法人)持有公司全部出资的有限责任公司。其特征: 一是股东为一人, 既可以是自然人, 也可以是法人; 二是股东对公司债务承担有限责任; 三是组织机构简化, 不设股东会, 也可以不设立董事会、监事会。此外一人公司还必须符合相关限制性法律规定。自然人出资的一人公司一般适合于小型企业的组织形式。

相关链接 个人独资企业、个体工商户和一人有限责任公司的区别

就个人投资而言, 主要是个体工商户、个人独资企业和一人有限责任公司这三种形式, 三种投资形式主要有如下区别。

第一, 适用法律不同, 法律地位不同。

根据我国法律, 民事法律关系的主体可分为自然人和法人。

个体工商户: 个体工商户是从事工商业经营的自然人或家庭, 是我国特有的公民参与生产经营活动的形式。它的法律依据是《民法通则》、《城乡个体工商户管理暂行条例》。个体工商户是个体经济的一种法律形式, 其民事主体是自然人或家庭, 它不属于企

业,更不具有法人资格。我们生活中最熟悉、最常接触的就是这类经济形式。冷饮小吃店、批发市场、农贸市场中的经营户、个体书店、自行车摊、裁缝铺以及遍及城乡的各种摊贩往往都是个体工商户。

个人独资企业:个人独资企业依据《个人独资企业法》调整,属于自然人企业范畴,不具有独立的法人资格,虽然可以起字号,但不可以带“公司”字样。

一人有限责任公司:现行《公司法》规定,一人有限责任公司是具有完全法人资格的经济实体。

第二,投资主体不同,注册资本限额不同。

个体工商户:可以由一个自然人投资设立,也可以由家庭共同投资设立。没有注册资本限额。

个人独资企业:投资人只能是一个自然人。没有注册资本限额。

一人有限责任公司:可以由一名自然人股东或一名法人股东投资设立。注册资本最低限额为人民币10万元,且股东应当一次足额缴纳公司章程规定的出资额。

第三,承担责任的财产范围不同。

个体工商户:对所负债务承担无限清偿责任,即不以投入经营的财产为限,而应以其所有的全部财产承担责任。是个人经营的,以个人财产承担;是家庭经营的,以家庭财产承担。

个人独资企业:出资人在一般情况下仅以其个人财产对企业债务承担无限责任。

一人有限责任公司:股东仅以其投资为限对公司债务承担有限责任。这也是一人公司作为独立法人实体的一个突出表现。

第四,税收征缴规定不同。

首先从税收管理上看,税务局对个体工商户和个人独资企业的税收管理相对宽松,对建账要求较低,在税款征收方式上主要采用定额或定率征收;而对于一人有限责任公司,要求则严格得多,在税款征收方式上主要采用定率或查账征收。

其次是涉及的所得税不同。自2000年1月1日起,个体工商户或个人独资企业只需缴纳个人所得税,不用缴纳企业所得税;而一人有限责任公司必须缴纳企业所得税,对股东进行利润分配时还要缴纳个人所得税。从这个角度讲,个体工商户和个人独资企业比“一人公司”更有利。

2. 根据经营方向和使用技术基础的不同,即所属行业和部门的不同,可将企业分为农业企业、工业企业、建筑安装企业、运输仓储企业、邮政和电信企业、商业企业、旅游企业、金融企业、住宿餐饮企业等

(1) **农业企业。**农业企业是指从事农、林、牧、渔、采集等生产经营活动的企业。

(2) **工业企业。**工业企业是指从事工业性产品生产、经营和劳务活动的企业,包括采掘工业、加工制造业、电力、燃气及水的生产和供应业。

(3) **建筑安装企业。**建筑安装企业是主要从事土木建筑和设备安装工程的企业,如建筑公司、安装公司或建筑安装公司。

(4) **运输仓储企业。**运输仓储企业是指利用运输仓储工具专门从事运输、储存或直接为运输储存服务的企业。

(5) **邮政和电信企业。**邮政和电信企业原来统称邮电企业,是指通过邮政和电信传递信息、办理通信业务的企业。

(6) **商业企业。**商业企业是指社会再生产过程中专门从事商品交换活动的企业。商业企业通过商品买卖活动,把商品从生产领域送到消费领域,满足社会生产和人民生活的需要并获得盈利。

(7) 旅游企业。旅游企业是指凭借旅游资源, 以服务设施为条件, 通过组织旅行游览活动向游客出售劳务的服务性企业。

(8) 金融企业。金融企业是指专门经营货币和信用业务的企业。金融企业的类型很多, 如银行、证券公司、保险公司等。

另外, 还有住宿餐饮企业、其他服务企业等。

| 相 | 关 | 链 | 接 |

三大产业划分的规定

根据《国民经济行业分类》(GB/T 4754 — 2002), 三次产业划分范围如下。

第一产业是指农、林、牧、渔业。

第二产业是指采矿业, 制造业, 电力、燃气及水的生产和供应业, 建筑业。

第三产业是指除第一、二产业以外的其他行业。第三产业包括: 交通运输、仓储和邮政业, 信息传输、计算机服务和软件业,

批发和零售业, 住宿和餐饮业, 金融业, 房地产业, 租赁和商务服务业, 科学研究、技术服务和地质勘查业, 水利、环境和公共设施管理业, 居民服务和其他服务业, 教育, 卫生、社会保障和社会福利业, 文化、体育和娱乐业, 公共管理和社会组织, 国际组织。

资料来源: 国统字 [2003] 14 号文《三次产业划分规定》。

3. 根据企业经济活动方式的不同, 可将企业分为制造型企业、流通型企业和服务型企业

制造型企业也称生产型企业, 主要指从事生产制造的工业企业、农业企业和建筑安装企业; 流通型企业主要指交通运输企业、商业企业、邮政电信企业等; 服务型企业主要指金融、旅游、住宿餐饮、咨询、信息服务等企业。

4. 根据企业规模不同, 可将企业分为大型企业、中型企业、小型企业

衡量企业规模的主要指标包括企业的固定资产原值、从业人员数、销售额、生产能力等几个方面。各项指标的具体衡量标准, 会因时间、行业的不同而异, 也会随着生产社会化程度和科学技术水平的不断提高而调整。具体参见《统计上大中小型企业划分办法》(国统字 [2011003] 3317 号) 和《部分非工企业大中小型划分补充标准》。

5. 根据生产要素密集程度的不同, 可将企业分为劳动密集型企业、资本密集型企业和技术密集型企业

(1) 劳动密集型企业。劳动密集型企业指进行生产主要依靠大量使用劳动力进行生产, 而对技术和设备的依赖程度低的企业。我国目前劳动密集型企业主要涉及纺织、服装、玩具、皮革、家具等制造企业。

(2) 资本密集型企业。资本密集型企业指在单位产品所需投资较多, 技术装备程度较高、用人较少的企业。当前, 资本密集型企业主要指钢铁业、汽车制造业、石油化工、重型机械等行业的企业。

(3) 技术密集型企业。技术密集型企业指在生产过程中, 对技术和智力要素依赖大大超过对其他生产要素依赖的企业。目前技术密集型企业包括微电子与信息产品制造企业、航空航天企业、生物工程企业等。

6. 在我国, 还可以按照经济类型的不同, 将企业划分为全民所有制企业、集体所有制企业、私营企业、外商投资企业、港澳台投资企业

(1) 全民所有制企业。全民所有制企业的生产资料和资金归全国人民所有, 由代表全国人民的国家通过各级行政、经济组织进行投资, 因此又称为国有企业。

(2) 集体所有制企业。集体所有制企业是指一定范围内的劳动群众出资举办的企业。

(3) 私营企业。私营企业是指企业的资产属于私人所有，有法定数额以上的雇工的营利性经济组织。

(4) 外商投资企业。外商投资企业包括中外合资经营企业、中外合作经营企业、外资独资企业，即俗称的“三资企业”。

(5) 港澳台投资企业。港澳台投资企业是指港澳台投资者依照中华人民共和国有关涉外经济法律、法规的规定，以合资、合作或独资形式在内地举办的企业。

1.4 公司治理、商业伦理和社会责任

1.4.1 公司治理

1. 公司治理的含义

公司治理 (corporate governance, 又译为公司治理结构、法人治理结构) 是一种对公司进行管理和控制的体系。公司治理结构规定了公司的各个参与者的责任和权利分布，而且明确了决策公司事务时所应遵循的规则和程序，是现代公司制度的核心及最重要的组织架构。

现代企业区别于传统企业的根本点在于所有权与经营权的分离，而公司治理结构的核心是在所有权和经营权分离的条件下，由于所有者和经营者的利益不一致而产生的委托—代理关系。公司治理的目标是降低代理成本，在所有者不干预公司日常经营的条件下，保证经营者既能以股东的利益和公司的利润最大化为目标，又能兼顾其他利益相关者的权利。

2. 公司治理结构的组成

根据我国现行《公司法》的规定，公司治理结构由以下四个部分组成：

(1) 股东大会。股东大会由公司全体股东组成。股东依其职权在股东大会中表达自己的意愿，公司的权利发端于此，也就是公司的意思表示机构。从理论上讲，它是公司的最高权力机构，体现的是所有者对公司的最终所有权。它不是公司的常设机构。

(2) 董事会。董事会由公司股东大会或职工代表大会选举出的董事组成。董事会作为股东大会闭会期间的办事机构，接受股东大会委托，执行股东大会议决事项，对公司的发展目标和重大经营活动做出决策，维护股东权益。它是公司的战略决策机构。

(3) 监事会。监事和监事会对公司的财务和董事、经营者的行为进行监督，以保证股东意志的贯彻实施，是公司的监督机构。监事会成员一般要求有比较突出的专业特长，丰富的管理经验，良好的道德品质。需要注意的是，董事、经理和财务负责人不能兼任公司监事。

(4) 经理层。经理层由公司的高层经理人员组成，负责贯彻执行董事会的决策，并负责日常的经营管理，是公司的执行机构。其中总理由董事会聘任，副总经理由总经理聘任。

公司治理结构的四个组成部分都要依法设置。它们的产生和组成、行使的职权、行事的规则等，在《公司法》中有具体规定，所以说，公司治理结构是以法制为基础，按照公司本质属性的要求设立的，它形成了一个决策、执行、监督三权分立的框架结构。

1.4.2 商业伦理

说到商业伦理，像“无商不好”，“唯利是图”，“君子爱财，取之有道”等这些相反相成的评价就会浮现在我们的脑海。事实上，企业如果只为顾客着想，就赚不了钱，甚至会亏本；