

现代企业(公司)经营管理

主编：彭清华



湖南科学技术出版社

前 言

现代化的经营管理是现代企业的基本特征之一。中国企业在走向市场、转换经营机制和建立现代企业制度的过程中,除了应科学借鉴西方现代管理理论与经验以外,更为重要的是要结合中国国情,建立具有中国特色的现代企业经营管理理论。党的十四届三中全会确定把转换企业经营机制、建立现代企业制度作为经济改革的中心环节,据此我们特地撰写了《现代企业(公司)经营管理》一书。该书试图达到如下目的:首先,以社会主义市场经济条件下的现代企业制度为目标模式,为国有与非国有企业在走向现代企业经营管理过程中所需要的管理理论、原则与方法提供蓝本,可以说是为配合企业改革而撰写的;其次,适应大专院校非管理专业学生企业管理课程教学需要,作为教材使用而强调一定的理论系统性。

本书基本上按照现代企业的特征来设计理论框架,重点论述了现代企业的产生和特征,战略和决策,经营思想,全球化经营,风险管理,经营决策,投资分析和经营计划,营销管理,公司的组建、变动和股权管理,公司的治理结构和组织结构,管理信息系统,劳动人事管理,精神资源开发与 管理,以及生产管理(含技术创新等)、财务管理等。全书由彭清华同志担任主编,李俊杰、姚庆国、植茂兰、朱奇卫同

志担任副主编，彭清华同志撰写第一、二章，朱奇卫、彭清华同志撰写第三章，胡永远同志撰写第四章，李俊杰同志撰写第五、六、七章，植茂兰同志撰写第八章，姚庆国同志撰写第九章，姚庆国、孙志胜、杨明球同志撰写第十章，祝发龙同志撰写第十一章，杨明球同志撰写第十二章，肖美英同志撰写第十三章，最后由主编统一修改和定稿。

具有中国特色的现代企业经营管理学正在萌芽和逐步形成之中，作为一种新的尝试，我们只是开了个头，其完善和发展有赖于各位同仁的共同努力。由于作者才疏学浅，不妥之处在所难免，敬请读者批评指正。

本书在形成过程中，得到了湘潭矿业学院及其教务处和经贸系领导和同仁的大力支持；本书的撰写吸取了国内有关论著的科研成果，在此一并深致谢意！

编著者

目 录

第一章 概 论	(1)
第一节 现代企业的产生和发展.....	(1)
第二节 企业管理概论.....	(10)
第三节 企业管理发展历史简介.....	(37)
第二章 战略与政策	(41)
第一节 企业战略概论.....	(41)
第二节 企业总体战略.....	(48)
第三节 企业分战略.....	(51)
第四节 公司政策.....	(71)
第三章 经营与决策	(74)
第一节 经营思想、经营方针与经营目标.....	(74)
第二节 我国企业管理现代化.....	(78)
第三节 全球化经营.....	(88)
第四节 公司风险管理.....	(95)
第五节 经营决策.....	(98)
第六节 投资分析.....	(106)
第七节 经营计划.....	(124)
第四章 企业营销管理	(129)
第一节 企业营销管理过程.....	(129)
第二节 产品策略.....	(134)
第三节 价格策略.....	(144)

第四节 促销组合策略·····	(148)
第五章 公司组建与变动 ·····	(152)
第一节 公司设立·····	(152)
第二节 现有企业公司化改组·····	(162)
第三节 公司变动·····	(181)
第六章 公司的股权设置与管理 ·····	(193)
第一节 公司股权设置的规范特征·····	(193)
第二节 股权管理·····	(217)
第七章 公司治理结构 ·····	(227)
第一节 公司组织结构特征·····	(227)
第二节 股东大会·····	(229)
第三节 董事会·····	(234)
第四节 监事会·····	(239)
第五节 经营管理执行机构·····	(241)
第六节 公司党组织与职工民主管理工作·····	(246)
第八章 公司组织结构 ·····	(252)
第一节 公司企业的体系结构·····	(252)
第二节 公司内部组织形式·····	(257)
第三节 组织结构设计·····	(265)
第九章 管理信息系统 ·····	(272)
第一节 信息及其特征·····	(272)
第二节 管理系统与信息系统·····	(278)
第三节 信息系统的结构·····	(286)
第四节 信息系统与电子计算机·····	(290)
第十章 生产管理 ·····	(296)
第一节 生产管理·····	(296)

第二节	物资管理.....	(307)
第三节	质量管理.....	(323)
第四节	技术创新.....	(343)
第十一章	劳动人事工资管理.....	(357)
第一节	劳动组织.....	(358)
第二节	劳动力使用与管理.....	(361)
第三节	劳动定额.....	(365)
第四节	工资管理.....	(368)
第十二章	精神资源开发与管理.....	(377)
第一节	激励理论.....	(377)
第二节	领导理论.....	(389)
第三节	企业文化与企业精神.....	(401)
第十三章	财务管理.....	(410)
第一节	财务管理的目标.....	(410)
第二节	资本筹集.....	(413)
第三节	投资管理.....	(417)
第四节	资产存量管理.....	(419)
第五节	利润及其分配的管理.....	(424)
第六节	股份制企业集团的财务管理.....	(427)

第一章 概 论

管理是人们社会活动的重要组成部分之一，企业是社会的基本经济细胞，现代企业体现着先进生产力、生产关系和上层建筑的客观要求，所以，以现代企业为主要对象来研究企业管理具有普遍意义。本章介绍现代企业及其管理的最基本的内容。

第一节 现代企业的产生与发展

在世界各国，存在着三种基本的企业制度：业主制、合伙制和公司制。其中，业主制和合伙制企业是古已有之，已经存在了几千年；公司制企业则产生在16、17世纪之交，迄今只有400年左右的历史。至于现代企业，一般是指在公司制基础上形成、发展起来的，二次世界大战以后已基本趋于成熟的，符合国际经济生活规则和国际惯例的现代公司。

一、公司的起源

据考证，公司组织的原始形态，最早萌芽于中世纪意大利地中海沿岸的威尼斯、热那亚、比萨以及内地的佛罗伦萨和米兰等城市。这些地区商品经济发展较早，传统毛织业中较早地冲破了封建社会的严格限制，产生了由商人控制的分散的或集中的、带有资本主义性质的手工工场。作为贸易中

心，这些沿海城市的海运业也已具相当规模。当时，从事商品生产和海运贸易的企业组织形式主要有两种，一种是带有浓厚封建传统色彩的家族式的经营团体，这种经营团体早在中世纪之初就已存在。它是由同一家族中的人联合经营并承袭的一种共同经营团体。另一种是当时的海运企业康门达(Commenda)组织。康门达通常是一种一次性合资合约。根据合约，一方将资本或财物委托于另一方，另一方运用这些资本、财物从事经营活动。经营的利润双方按合同分配。出资一方在经营中的责任仅以其所出的资物为限。

一般认为，股份有限公司起源于16世纪末、17世纪初荷兰和英国的特许贸易公司。

1492年哥伦布“发现新大陆”和1497年伽马绕过好望角航行到印度，开辟了远洋贸易大发展的新世纪。贸易的发展迫切需要组建一些大型贸易企业。于是在西欧各国重商主义政府的支持下，建立了一批特许贸易公司。英国在1554年到1680年期间建立了49家这样的公司。其中最为著名的是1600年获得英国女王伊丽莎白特许建立的东印度公司，它在英国征服印度的殖民活动中起了特殊的作用。荷兰也广泛建立了特许贸易公司，王室把它们看作国有企业，用它们的收入支付殖民战争费用。英国在詹姆士一世(1566—1625)在位时期确认了特许贸易公司的法人地位，把它们同在合伙人的个人财产基础上营运的合伙制企业区别开来，承认公司具有和自然人相同的民事权利能力和民事行为能力。特许贸易公司具有近代公司制的某些基本特征：靠募集股金建立，具有法人地位，由董事会领导下的经理人员来经营等。如荷兰东印度公司在组建时，资本金总额为650万盾，共2153股，56.9%的

股份为阿姆斯特丹商会拥有，其余的面向全国招募；公司设立股东大会作为最高权力机构；由股东大会选出60名董事组成董事会，为公司决策机构；另选17人组成经理会，为执行机构，主持日常事务；公司所得按股份分红。特许贸易公司虽然具有某些近代公司的特征，但它是靠政府(皇家)的政治权力建立的，用向政府提供贷款或其他服务换取贸易垄断权。拥有特许贸易公司的股票也被看作一种特权。这种公司一般还不被认为是近代意义上的公司。特许贸易公司的直接衍生物是19世纪初期出现的“特许专营公司”。特许专营公司和特许贸易公司的组织形式类似，但营业方向不同，前者主要是从事建筑公路、桥梁、运河、铁路、煤气、水、电力、市内交通、电话、银行等等，而后者是从事航海贸易。特许贸易(专营)公司经过一二百年的变异和发展，才在19世纪中期正式确立为近代意义上的公司。

随着社会生产力和商品经济的发展，原来仅限于家族内部成员之间联合的那种带有封建色彩的共同经营团体，已经越来越不能适应商品经济规模和范围不断扩大的发展要求了。为了适应形势，这种团体逐步演化发展成为一种家族以外的人也可以参加、或是几个家族的人联合起来结成的共同经营团体——合伙经营团体。这种合伙团体仍然保持了家族经营团体那种继承传业、无限责任的特点。到中世纪的末期，其广泛流行于欧洲各国。后来，1673年法国国王路易14世颁布的商事条例，在历史上第一次在法律上承认了这种组织的地位，当时把它称之为普通公司。也就是我们今天所说的无限公司的原始形式。

随着商品贸易和生产规模的进一步扩大，扩大企业资本

规模的要求更加迫切了，集资方式对于从事经营活动来说变得非常重要了。因此，有些合伙团体便采用了康门达组织的筹资方式来扩大自己的资本，由此而演化出了一种新的企业形式。参加这种组织的成员分为两类。一类是直接经营者，他们负责企业的具体经营业务，并根据合伙团体的惯例，对企业的经营后果负无限责任。另一类则按康门达的原则，仅仅出资财，并不直接负责企业的经营活动。而对企业经营活动的后果所负的责任，仅以出资为限。这种组织实际上就是两合公司的前身。在历史上第一次确立两合公司法律地位的，也是法国1673年颁布的商事条例。到18世纪末，在欧洲还产生了股份两合公司。

近代公司的直接祖先，是18世纪发展起来的合股公司。18世纪初叶特许贸易公司获得的高额利润使商人们垂涎欲滴，他们发现，在没有“特许状”的情况下，也可以模仿特许贸易公司的组织形式，通过发行可以转让的股票来吸引投资者。这样组建起来的公司，被称为合股公司。合股公司不同于特许贸易公司，因为它没有皇家的特许状；它又不同于合伙企业，因为它的股票可以自由转让，股东只负有限责任，而股票持有者也不象合伙企业中的合伙人那样有权代表其他合伙人签署对所有合伙人都有约束力的合约，而是由被股东集体授权的经理人员来经营。

18世纪20年代英国的“南海泡沫”事件，使得合股公司在其后100年的时间里没有获得法人地位，因而不完全具有法人企业所具有的许多优点，但由于它具有可以筹集较多资本，所有者权益易于转让、经营有连续性和由所有者的代理人而不是所有者本人来管理等优点，深受投资者欢迎。也就

推动了法律制度向赋予合股公司以法人地位的方向变化和革新。1825年,英国议会废除了“泡沫法案”;1834年,授权君主向合股公司发放特许证书。1837年,美国的康涅狄格州颁布了第一部一般公司法。1844年,英国议会通过了公司法,1856年,确认了注册公司对债务只负有限的赔偿责任。至此我们说,到这一时期,今天世界上存在的各种形式公司组织在历史上都出现了,并且公司制度在组织形式上已经发展得比较完备了。

公司这种企业组织形式被广泛采用,是产业革命以后的事情。18世纪60年代到80年代,革命性的技术变革首先在英国纺织工业和动力工业发生,从此,资本主义生产开始全面向大机器和大机器体系生产过渡。适应这一变化的客观需要,资本主义企业的组织形式也发生了深刻的变革。18世纪70年代到19世纪70年代这一百年的时间,是英国资本主义手工业工场全面向大机器工厂制转化的时期。也正是在这一时期,公司这种企业组织形式开始被产业部门采用并逐步得到推广。19世纪60年代以后,随着机器大工业的发展和竞争的加剧、资本大量积累和生产集中的趋势在英国逐渐显著起来,股份公司的数量急剧增加。1874年开始的大萧条以及随后发生的危机,更加剧了企业间的竞争和兼并活动。股份公司大大有利于大资本企业的建立,有利于原有大企业扩大资本、并吞竞争对手。以后,随着自由资本主义走向垄断资本主义再到现代资本主义,公司的地位得到了不断加强。

美国、日本、法国、德国、意大利等世界主要工业国家的产业革命虽然时间、特点各有不同,但在各国资本主义工业发展中,从工厂制度的建立,企业组织形式的演变,到公司的兴起以至最终成为企业的主要组织形式这个过程所走过

的道路都是基本一致的。

二、公司的发展

公司是商品经济发展的产物，它随着商品经济的发展而发展。工业公司产生的直接原因，是大机器条件下的工厂制度对资本越来越巨大的需求。对资本需求不断扩大的趋势，迫使企业的组织形式不断发展和变革。公司的产生是现代化大生产发展的客观要求。

19世纪60年代至一战以前，资本主义世界发生比较大的变化，由自由走向垄断，由农业国转变成工业国，产生了新的“技术革命”，这一时期公司的发展具有如下特点：第一，公司成为主要的企业组织形式，公司的一整套组建和管理制度不断完善起来。由于第一次工业革命的技术成果得到越来越广泛的应用，同时新的技术革命对工业发展日益产生着更加深刻的影响，公司这种企业组织形式适应大机器条件下规模不断扩大的要求、适应科学技术不断发展需要的优越性为越来越多的人所认识，公司得以广泛建立起来。最具典型意义的是铁路公司的兴起。由于铁路建设耗资巨大，因而一开始就是采用公司形式来筹集资金的。由于铁路的营运和管理相当复杂，需要专门化的知识，因而，铁路公司的兴起为其组织制度和经营体制的完善提供了条件和可能。正是从这个意义上讲，铁路公司是要求所有权与经营权分离的，因而促进了现代企业制度的形成。第二，公司在生产集中化、企业兼并等形式形成垄断中扮演着重要角色。第三，公司的演变和发展与技术革命密切相联系。新的技术一出现，新的科技领域一经开拓，一些新的公司便应运而生，迅速把新的技术转化为

生产力，把新开拓的科技领域转变为生产领域。公司在推动技术进步方面发挥着重要作用。

三、现代企业制度的形成

随着现代工商业的发展，公司规模扩大，股东增多，业务日益复杂化，大股东亲自担任高层经理人员，只有中下层经理人员才由支薪的雇员担任的做法越来越不能适应新的形势，于是，在大公司中不但中下层经理人员由支薪的雇员担任，连高层经理人员也由支薪的雇员担任的情况变得愈来愈普遍。这些高层经理人员往往不是公司的股东，只是由于自己的经营管理能力而被代表所有者的董事会所聘用。第一次世界大战以后，大公司的股权分散化发展迅速，股东人数迅速增加，高层管理逐渐转移到支薪雇员手中。二次世界大战以后，大公司的股权进一步分散化。例如美国电话电报公司股东人数1931年为64万多人，到1984年则增加到324万人。与此同时，生产集中化趋势依然存在，科学技术与生产力的结合程度、范围和速度也越来越大。企业规模的扩张及与之伴随的技术和管理过程的复杂化导致了所有权和经营权的分离。这一分离的过程就是“经理人员资本主义的兴起和企业主资本主义（包括家族资本主义与金融资本主义二者）衰落的过程”。“由一组支薪的高、中层经理人员所管理的多单位企业，就可以恰当地被称为现代企业。这种企业在1840年的美国还不存在。到第二次世界大战时，这类公司已在美国经济的许多部门中成为占优势的企业制度”。（钱德勒：《看得见的手——美国企业中的经理革命》，商务印书馆1987年中译本，第591页）

四、公司在我国的产生及发展

我国的资本主义生产关系萌芽于明末。明末清初，我国带有资本主义性质的工场手工业在东南沿海地区已经有了相当程度的发展，一些大型工场已具有相当规模。这时的手工工场规模也已经超出了一般独资经营者的资本承受能力。明朝末年我国已经出现了合伙（合股）经营的企业组织形式。这与欧洲早年在家族经营团体和康门达组织的基础上发展起来的合伙经营团体是十分相近的。到了清朝时，合伙企业有了更大发展。

近代意义上的公司组织在我国的出现，是外国资本侵入以后的事情。鸦片战争和五口通商以后，外商最先在我国建立了各种名目的“洋行”，并把欧美发行股票筹集资本的做法搬到中国来，首先在上海发行了股份证券。到第二次鸦片战争以后，外国洋行开始纷纷向公用事业、矿山和产业等领域投资渗透。如1861年创立的旗昌轮船公司，1864年创立的上海煤气公司，1881年创立的上海自来水公司等。与此同时，我国的一些工商业者也开始了自己筹资筹股创办各种公司组织的尝试。如1880—1905年间，祝大椿与人合资创办的华兴机器面粉公司、公益机器面粉公司等；1882年广州商人合资建立的造纸公司；1890年上海商人合资兴办的上海燮昌火柴公司；等等。

总的来说，解放以前，公司在我国没有获得良好的发展，这无论体现在数量上还是在质量上，都是如此。

解放以后，基于人们对社会主义经济形态的认识，公司是作为政府管理企业的一级组织，而不是企业来组建的。六

十年代我国曾进行过试办托拉斯的实践,后因“文化大革命”而停顿下来。

改革开放以来,股份经济首先是在农村萌芽的,大约在1983年前后“进城”的。1984年7月在国家工商管理部门登记注册的股份制企业——北京天桥百货公司,是目前公认的建国以来新中国第一家股份企业。1984年11月,上海电声总厂发起的上海飞乐音响公司向社会公开发行股票,成为建国以来比较规范化的股份有限公司。这以后,股份制企业获得了较快发展,据1992年初国家体改委统计,当时全国共有各种类型的股份制企业3220家(不包括乡镇企业中的股份合作企业,“三资”企业和联营企业),其中法人持股的股份制试点企业380家,占12%;内部职工持股的股份制企业2751家,占85%;向社会公开发行股票的试点企业有89家,占总数的3%。92年小平同志南巡讲话以后,从思想上彻底解决了股份制企业的姓“资”姓“社”问题,企业改革如火如荼,据全国部分省市不完全统计,1993年新增股份制企业9440家,截止1993年底,全国股份制企业累计已高达1万3千多家。股本总额2086.32亿元,上市公司122家。全国证券登记机构51家,全国股东人数已有2500万人之多。1993年11月14日,党的十四届三中全会通过了《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》,《决定》阐述了建立现代企业制度,是发展社会化大生产和市场经济的必然要求,是我国国有企业改革的方向,公司制是国有企业改革的有益探索。《决定》把建立现代企业制度作为企业改革的目标模式。可以预计,现代公司将会是我国企业的主体组织形式。

第二节 企业管理概论

一、企业

(一) 什么是市场经济中的企业

在市场经济中，企业是指从事生产、流通等经济活动，通过满足社会需要获取盈利，进行自主经营，实行独立经济核算的基本经济单位。这一概念，主要包括四点含义：

1. 盈利性。在市场经济体制中，企业是一个自负盈亏的经济实体，它要对自己的盈亏负完全的责任，用自己的收入弥补支出，入不敷出到一定程度就要破产。企业要想生存、发展，只有通过增加盈利来不断增加投入，通过改进技术、更新设备、提高效率来适应市场竞争的需要。企业的生产目的就是为了交换，通过买卖来实现商品使用价值和价值增值，因此企业具有很强的盈利目的。

2. 自主性。这是企业作为独立的商品生产者和经营者所必须具备的基本特征。它是指企业在市场经济中能够自主经营、自我发展和自我改造。由于企业具有自负盈亏的责任，这就要求它必须具备生产经营活动的一切权利。它可以根据市场的需要，自主地对生产经营计划、投资安排、留用资金支配、产品和劳务定价及企业内部的劳动人事、工资奖金分配等作出决策并组织实施。企业除了按规定缴纳税收和遵守各项法律以外，政府无权干涉其生产经营活动。另外，企业除了享有充分的自主权，还有自我发展、自我改造的能力。企业可以自主确定本企业的积累比例，并通过增加投入，扩大积累提高自己在市场中的竞争能力，从而增强自身的发

展后劲，使企业经久不衰。

3. 风险性。在市场经济中企业面临激烈的竞争，市场瞬息万变，科学技术日新月异，不可控因素很多，企业经营者稍有懈怠或不慎，就可能使企业陷入困境，由盈利转为亏损，由兴旺转为衰退，甚至濒临破产或倒闭。这种极大的风险性，给企业的经营者以很大的压力，促使他们加强企业管理，努力改进技术，降低产品成本，提高产品竞争能力。

4. 市场导向性。在市场经济中，企业生产经营活动主要以市场为中心，围绕市场这个轴心运行。市场是资源配置的主要手段，企业的生产要素包括劳动力、资金、技术等主要从市场上获得，企业生产什么，生产多少，根据市场需要进行安排和决定。市场的销售情况直接决定企业生产经营的好坏，企业按市场竞争法则优胜劣汰。

（二）企业的分类

1. 我国企业按法律形态，一般认为有如下四种：

（1）个人业主制企业。又称个体企业，也就是我国现在的个体户和私营企业。这种企业是业主个人出资兴办，由业主自己直接经营的。业主享有企业的全部经营所得，同时对企业的债务负有无限责任，如果经营失败，出现资不抵债的情况，业主要用自己的家财来抵偿。

个人业主制企业一般规模较小，内部管理机构简单。它的长处是，建立和歇业的程序十分简单易行，产权能够实行比较自由的转让，经营者与所有者合一，经营方式灵活，决策迅速，利润独享，保密性强。精打细算，勤劳节俭是这类企业普遍具有的优点。它的弱点则在于：企业本身财力有限，而且由于受到偿债能力的限制，取得贷款的能力较差，