



高等学校规划教材

现代企业管理

Xiandai Qiye
Guanli

主编 王素梅

免费提供电子课件及习题答案
www.cmpedu.com



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

高等学校规划教材

现代企业管理

主 编	王素梅	
副主编	乔 阳	王 伟
参 编	张艳霞	马洪娟
	田光兴	张小筠
主 审	王凤羽	



机械工业出版社

本书参考了国内外的企业管理学著作和教材,吸收国内外现代企业管理实践的先进经验,全面、系统、准确地阐述现代企业管理的基本理论和实务,内容由浅入深,注意理论与案例的紧密结合。全书具体内容包括:企业概述、管理与企业管理、企业管理环境、企业文化与企业社会责任、企业战略管理、企业营销管理、企业财务管理、企业生产管理、人力资源管理、企业质量管理、企业物流管理、企业管理信息系统与电子商务、企业管理创新等。为了方便学生学习,每章都配有学习目标、中英文的关键术语、引导案例,以便读者了解本章的精髓。在每章的章尾安排有本章小结概括本章的要点,还配有自测与练习题,便于读者检查自己的学习效果。

本书可作为高等院校非工商管理类专业的教材,也可作为国家机关、企事业单位的培训教材,还可供各类管理人员参考阅读。

为方便教学,本书提供了自测与练习题的部分参考答案,凡选用本书作为教材的老师,可登录机工教育服务网 www.cmpedu.com 注册下载。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/王素梅主编. —北京:机械工业出版社, 2014.9

高等学校规划教材

ISBN 978-7-111-47437-1

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 166977 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:覃密道 责任编辑:覃密道 张翠霞

责任校对:王欣 封面设计:张静

责任印制:李洋

北京市四季青双青印刷厂印刷

2015 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

184mm×260mm·20.75 印张·491 千字

0 001—3 000 册

标准书号:ISBN 978-7-111-47437-1

定价:45.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066 教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010) 68326294 机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010) 88379649 机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010) 88379203 封面无防伪标均为盗版

前言

随着经济全球化和文化多元化的发展,面对新科技革命和知识经济的兴起,为了更快、更好地实现我国经济结构调整、产业结构优化,实现中华民族的伟大复兴,一个关键因素就是要培养和造就大量具有全球视野和创新精神的优秀管理者,这也正是本书编写的目的所在。本书比较充分地反映了现代企业管理的最新理论和最新知识,结合应用型管理人才的培养目标,按照传统与创新、理论与实践、全面与重点相结合的原则,由浅入深,十分注意理论与案例的紧密结合。

本书作者参考了国内外最新出版的企业管理学著作和教材,力求反映现代企业管理理论研究的最新成果,吸收国内外现代企业管理实践的先进经验,全面、系统、准确地阐述现代企业管理的基本理论和实务。理论体系完整,内容精简,重点突出。

最近几年来,随着产业结构的演化和企业管理体制的改革,很多新的内容在本教材中都有体现,具体内容包括:企业概述、管理与企业管理、企业管理环境、企业文化与企业社会责任、企业战略管理、企业营销管理、企业财务管理、企业生产管理、人力资源管理、企业质量管理、企业物流管理、企业管理信息系统与电子商务、企业管理创新等。全书内容全面,体系清楚,反映了企业管理领域的新进展。

此外,为了方便学生学习,每章的开头都设有学习目标、中英文的关键术语、引导案例,以便提醒读者注意本章的精髓;每章的章尾既有本章小结,概括本章的要点,还配有自测与练习题,便于读者检查自己的学习效果。

本书由王素梅教授担任主编,乔阳副教授、王伟副教授担任副主编,马洪娟、田光兴、张小筠、张艳霞参编,王凤羽担任主审。具体分工如下:王素梅编写第1章企业概述、第4章企业文化与企业社会责任、第13章企业管理创新,乔阳编写第2章管理与企业管理、第3章企业管理环境、第7章企业财务管理,王伟编写第6章企业营销管理、第12章企业管理信息系统与电子商务,马洪娟编写第11章企业物流管理,田光兴编写第9章人力资源管理,张小筠编写第5章企业战略管理,张艳霞编写第8章企业生产管理、第10章企业质量管理。全书由乔阳提出写作大纲,王素梅负责总纂定稿,王凤羽做了通篇审核。

本书可作为高等院校非工商管理类专业的教材,也可作为国家机关、企事业单位的培训教材,还可供各类管理人员参考阅读。

本书在编写过程中参阅、引用了有关著作和教材,在此对所有相关人员表示衷心的感谢!由于编写的水平和经验有限,书中难免有纰漏,恳请同行及读者批评指正。

编者

目 录

CONTENTS

前言

第1章 企业概述	1
1.1 企业	2
1.2 企业的法律形式	5
1.3 公司治理结构	7
1.4 企业组织结构	8
1.5 现代企业制度	17
本章小结	17
自测与练习	18
第2章 管理与企业管理	22
2.1 管理概述	23
2.2 管理思想的演变	29
2.3 企业管理	41
本章小结	44
自测与练习	44
第3章 企业管理环境	46
3.1 企业管理环境概述	47
3.2 企业外部环境分析	47
3.3 企业内部环境分析	55
本章小结	60
自测与练习	61
第4章 企业文化与企业社会责任	62
4.1 企业文化的概念与特点	63
4.2 企业文化的结构、内容与功能	66
4.3 企业文化建设	71
4.4 企业社会责任	75
本章小结	78
自测与练习	79
第5章 企业战略管理	81
5.1 企业战略	82
5.2 企业战略管理概述	85

5.3 企业战略的制定与实施	88
5.4 战略控制	98
本章小结	102
自测与练习	102
第6章 企业营销管理	106
6.1 市场营销概述	107
6.2 市场细分与目标市场	111
6.3 市场营销策略	114
6.4 网络营销	121
本章小结	127
自测与练习	127
第7章 企业财务管理	130
7.1 财务管理概述	131
7.2 财务管理的基本观念	135
7.3 财务决策	142
7.4 财务预算	158
7.5 财务分析	166
本章小结	172
自测与练习	173
第8章 企业生产管理	178
8.1 企业生产管理概述	179
8.2 生产过程组织	183
8.3 生产计划与生产作业控制	190
8.4 现代生产管理方式和管理模式	201
本章小结	204
自测与练习	204
第9章 人力资源管理	206
9.1 人力资源管理概述	207
9.2 工作分析	209
9.3 人力资源规划	213
9.4 员工招聘	215
9.5 人力资源开发	218
9.6 绩效考核	223
9.7 薪酬管理	227
本章小结	229
自测与练习	230
第10章 企业质量管理	232
10.1 质量与质量管理	233
10.2 全面质量管理	237

10.3 ISO 9000 系列标准与质量管理体系	244
10.4 6Sigma 管理	247
本章小结	252
自测与练习	252
第 11 章 企业物流管理	254
11.1 企业物流管理概述	255
11.2 企业物流管理系统	266
11.3 企业物流成本管理	273
11.4 企业物流服务管理	275
11.5 企业物流管理思想与方法	276
11.6 企业物流供应链管理	282
11.7 企业物流管理组织与设计	286
本章小结	290
自测与练习	291
第 12 章 企业管理信息系统与电子商务	293
12.1 企业管理信息系统概述	294
12.2 电子商务概述	300
本章小结	307
自测与练习	308
第 13 章 企业管理创新	310
13.1 管理创新概述	311
13.2 管理创新的基本内容	313
13.3 管理创新的程序	315
本章小结	316
自测与练习	316
附录 相关系数表	320
参考文献	323

第1章

企业概述

学习目标

通过本章学习,掌握企业的基本概念,了解企业的产生与发展,掌握企业的法律形式,掌握企业组织的概念、企业组织结构形式及各自的优缺点,了解未来企业组织结构变化趋势。

关键术语

- 企业 (Enterprise)
- 个人独资企业 (a Sole Proprietorship Enterprise)
- 合伙企业 (Partnership Enterprise)
- 有限责任公司 (Limited Liability Company)
- 股份有限公司 (Joint Stock Limited Company)
- 企业组织结构 (Organizational Structure of Enterprises)
- 现代企业制度 (Modern Enterprise System)

引导案例

企业的起源

很久以前,自然环境恶劣,人们群居在一起,以捕鱼、狩猎、采摘果实为生。慢慢地根据自己的特长,进行了分工,分别成为狩猎者、渔猎者、采摘者。各自所获集中在一起,然后平均分配。后形成了三个群体,每一个群体依然过着集体生活,劳动成果除满足本群体食用外,有了部分盈余,便将其储存起来,于是人们不再共享食物。

有一天,狩猎者想吃鱼,便想用本群体储存的“肉”换鱼吃。渔猎者也正想吃肉,顺利成交。渔猎者与采摘者也同样顺利成交。此后,交换日益频繁。

狩猎者学会了驯养动物,渔猎者学会了养鱼,采摘者学会了种庄稼。大家发现食物可交换衣服、工具,于是一部分人开始从狩猎者、渔猎者、采摘者中间分化出来,开始专门加工衣服、工具及其他各种生活用品。

后来,大家发现,分工的细化使交换变得复杂,有人想拿肉换鱼,可渔猎者却正好不想吃肉,他想吃米,可有米的人也不想吃鱼,想吃肉。这样就好了,有肉的人先拿肉换米,再

拿米换鱼。

为简化交换过程，有人提出拿一种大家都认可的东西作中间物，这种“中间物”根据比例可以换取任何东西，任何东西也可以拿这种中间物换取，于是出现了“货币”性质的东西。想要肉的人把肉换成“货币”，再拿货币换鱼。复杂的交换过程变得相对简单了。

因为人类群体发展非常快，分工越来越细、生活空间也越来越大，肉换鱼的成本越来越高，或者说就是：有鱼的找不到要鱼的，有肉的找不到要肉的。

随着分工的进一步细化，生活空间进一步扩大，使交换的成本越来越高，交换重新变得困难。如果定时把大家组织起来，把自己多余的东西带到一个固定地方，即可互通有无，于是市场出现了。但一个市场的覆盖范围毕竟有限，距离市场太远的物品交换成本依然很高。聪明的人们尝试把远近剩余的物品集中在自己手里，由需要的人用物品或货币进行交换。于是“商人”职业产生了，而商人创办的机构就是商业企业的雏形。企业的起源来自对低成本交换的追求。

【案例点评】本案例用通俗的语言阐述了企业是社会生产力发展到一定水平的结果，是商品生产与商品交换的产物。企业的起源来自对低成本交换的追求。

1.1 企业

1.1.1 企业的概念

1. 企业的定义

企业是指依法设立的、以营利为目的的，从事生产、流通或服务等活动，为满足社会需要进行自主经营、自负盈亏、承担风险、实行独立核算的经济组织。

2. 企业的特征

企业具有如下特征：

- 1) 企业是社会组织。企业作为一种社会组织，有自己的机构及工作程序，在经营活动中，必须承担社会责任。企业作为一种社会经济组织，主要从事经济活动，应具有相应的财产。
- 2) 企业是以营利为目的从事生产经营活动的社会经济组织。
- 3) 企业是实行独立核算的社会经济组织，不实行独立核算的社会经济组织不能称为企业。
- 4) 企业是依法设立的社会经济组织。企业通过依法设立，可以取得相应的法律地位，获得合法的身份，得到国家法律的认可和保护。

1.1.2 企业的分类

根据不同的分类标准，企业可有不同的分类：

- 1) 按企业所有制性质的不同，可将企业分为全民所有制企业和私营企业。
- 2) 按企业所属行业的不同，可将企业分为工业企业、商业企业、农业企业等。
- 3) 按企业出资者的不同，可将企业分为内资企业、外商投资企业等。
- 4) 按企业组织形式的不同，可将企业分为独资企业、合伙企业、股份有限公司、有限责任公司等。
- 5) 按企业法律地位的不同，可将企业分为法人企业和非法人企业。

1.1.3 企业的基本要素

企业从事生产经营活动，创造社会财富，必须具备以下一些基本的要素：

- 1) 拥有一定数量的资金和一定技术水平的生产设备。
- 2) 具有开展一定生产规模和经营活动的场所。
- 3) 具有一定技能、一定数量的生产者和经营管理者。
- 4) 从事社会商品的生产、流通等经济活动。
- 5) 自主经营，独立核算。
- 6) 生产经营活动的目的是获取利润。

任何企业都应具有这些基本要素，其中最本质的要素是企业的生产经营活动要获取利润。但同时又必须承担社会责任，为社会提供服务，否则企业就不可能生存和发展。追求利润不是企业唯一的目的，利润只是为社会提供服务的合理报酬，是服务的结果。因此，企业要把为社会提供服务作为自己的宗旨。在追求利润的同时，要讲企业生产经营之道，这代表了当今企业发展的趋势。

1.1.4 企业的产生与发展

企业是社会生产力发展到一定水平的结果，是商品生产与商品交换的产物。在资本主义社会之前，虽然也有一些手工作坊具有一定的生产规模并拥有一定数量的劳动者，但是生产的目的是为了进行商品交换，不发生经营活动，严格来讲不是企业。到了资本主义社会，随着社会生产力的提高和商品生产的发展，社会的生产者才发生根本的变化，才产生严格意义上的企业。企业的发展历史，大致经历了以下几个时期。

1. 手工业生产时期

手工业生产时期主要是指从封建社会的家庭手工业到资本主义初期的工场手工业时期。生产者主要是具有一技之长的专业劳动者。例如，英国 16 世纪以前的毛纺业主要是依靠半工半农的家庭手工业进行。这些家庭手工业规模小、分散，劳动基本上没有分工协作。这时家庭手工业并不具备企业性质。而到 16 世纪以后，特别是进入 17 世纪以来，原来半工半农的家庭手工业者由于土地丧失，沦为雇佣劳动者，工场手工业迅速发展起来。工场手工业比起家庭手工业有了进步，主要表现在以下几方面：

- 1) 规模扩大。到 17 世纪，在美国，有的工场手工业雇佣几百工人，成为大型工场。
- 2) 产业结构变化。在采矿、冶金、加工、制盐、造纸等行业，普遍建立起工业工场。
- 3) 采用机器生产。如 1736 年英国一家大型呢绒工场已拥有 600 台织布机。
- 4) 生产形成分工。按某一产品生产要求，分解成若干个作业阶段。

这时期的工场手工业实际上已具有企业的雏形。

2. 工厂生产时期

到工业革命时期，工场手工业逐步发展到建立工厂制度，作为真正意义上的企业这时才诞生。以英国和德国为例，英国 18 世纪 60 年代，资产阶级政权确立，圈地运动的发展，以及对外进一步的殖民扩张，积累了大量的原始资本，这一切都为工业革命准备了历史前提。在工业革命过程中，一系列新技术的出现，大机器的普遍采用，特别是动力机的使用，为工厂制度的建立奠定了基础。到 1771 年，英国阿克莱特在克伦福特创立了第一家棉纱工厂，

从此集中生产的工厂迅速增加。到 19 世纪 30 年代, 机器棉纺织代替手工棉纺织的过程基本完成, 工厂制度在英国普遍建立。而 18 世纪德国手工业也有了初步发展, 19 世纪 30~40 年代, 建立了工厂制度。到 19 世纪 50~60 年代, 出现了工业化高潮, 工厂大工业迅速发展, 工厂制度在采掘、煤炭、机器制造、运输、冶金等行业相继建立。工厂制度的建立, 是工场手工业发展的质的飞跃, 它标志着企业的诞生。这一时期工厂的特征主要有:

- 1) 工厂资本雄厚, 小型生产者不易与之抗争。
- 2) 机械生产, 节省人力, 生产效率与效益显著提高。
- 3) 手工业者失业沦为雇工, 形成了一批掌握生产技术和工艺的产业队伍。
- 4) 工厂内部劳动分工深化, 生产走向社会化。

3. 企业生产时期

在资本主义经济发展中, 工厂制度的建立, 促进了生产力的大发展。特别是 19 世纪末至 20 世纪初, 随着自由资本主义向垄断资本主义的过渡, 工厂生产与管理思想发生很大变化, 企业发展十分迅猛。这一时期企业生产的主要特征表现如下:

1) 生产规模空前扩大, 产生了垄断企业组织, 如托拉斯、辛迪加、康采恩等。美国 1904 年在工业部门中就有 318 个托拉斯, 各个重要工业部门一般都被一两个或几个大托拉斯所垄断, 形成了各部门的所谓“大王”, 如汽车大王福特、石油大王洛克菲勒等。同时一些世界闻名的大托拉斯, 如美国钢铁公司、福特汽车公司、杜邦火药公司、通用电气公司、美国电报电话公司等都已组成或形成一个企业集团。

2) 采用新技术、新设备, 不断地进行技术革新, 使生产技术有了迅速发展。

3) 建立科学管理制度, 形成一系列科学管理理论, 特别是美国工程师泰勒的代表作《科学管理原理》一书的出版, 标志着企业从传统经验型管理进入到科学管理阶段。

4) 管理思想在企业中形成, 企业里形成了一支专门的管理队伍。

5) 企业之间的竞争日益激烈, 加速了企业之间的兼并, 使生产进一步走向集中。同时, 跨国公司开始出现, 并且不断发展。

6) 企业的社会责任改变, 不仅在整个社会经济生活中的作用越来越大, 同时渗透到政治、经济、军事、外交、文化等各个方面。

企业发展的因素是多方面的, 如社会文化、观念、道德等, 但是, 影响企业发展的根本因素是技术革命。自从人类社会经济生活中产生企业以后的 300 多年来, 经历了三次技术革命: 第一次技术革命是产业革命, 是以大机器为中心的革命; 第二次技术革命是以重工业技术为中心的革命; 第三次技术革命是第二次世界大战后到现在的一系列技术革命。也有人将当前世人关注的生命科学、信息工程、材料科学等高新技术称为第四次技术革命。从企业发展的角度来看, 每次技术革命都是促进企业发展的根本因素。每次技术革命后, 必然伴随着一场空前规模的产业结构调整, 一大批适应社会经济发展需要的全新企业群体崛起, 开拓出一系列新的生产领域。而传统企业在技术、设备、工艺乃至管理等方面进行的一系列根本性改革, 使之脱颖而出, 也使社会生产力产生一次质的飞跃。

随着新技术革命的发展, 科学技术成果应用到社会和经济发展的各个方面, 产生出一系列全新的市场需求, 开拓出一系列全新的经济领域, 产生一大批现代新兴企业, 这代表着现代企业发展的方向, 显示出无穷的生命力。

1.2 企业的法律形式

在市场经济条件下,企业是法律上和经济上独立自主的实体,它拥有一定法律形式下自主经营和发展所必需的各种权利。因此,无论是新建企业,还是老企业改制,都会面临企业的法律形式选择问题。企业的法律形式主要有以下几种。

1.2.1 个人独资企业

个人独资企业是指在中国境内依法设立的,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。个人独资企业具有如下特征:

1) 个人独资企业是由一个自然人投资的企业。国家机关、国家授权投资的机构或者国家授权的部门、企业、事业单位都不能作为个人独资企业投资人。

2) 投资者在企业的财产与其个人财产在法律上是不能分离的。

3) 投资者拥有企业的全部所有权和经营权,个人独资企业的内部机构设置简单,经营管理方式灵活。

4) 个人独资企业的投资人独自承担企业的全部经营风险,对企业的债务承担无限责任。当企业的资产不足以清偿到期债务时,投资人应将自己个人的全部财产用于清偿。

5) 个人独资企业是非法人企业。个人独资企业不具有法人资格,无独立承担民事责任的能力。但个人独资企业是独立的主体,可以自己的名义从事民事活动。

优势:①企业的设立、变更及解体较为简单、方便;②对经营者有较大的激励机制;③企业的结构层次少,管理简单;④企业适应环境变化的决策应变能力强。

劣势:①资本来源单一,其规模扩张度有很大的局限性;②企业在经营过程中的抗风险能力差;③企业对企业主个人的依赖性强,企业的寿命一般较短;④企业主的投资风险大。

适应范围:规模小、经营比较单一、经济活动比较简单的行业,如零售业、餐饮业、咨询业等服务行业。

1.2.2 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》在中国境内设立的合伙企业。合伙企业分为普通合伙企业和有限合伙企业。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。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。合伙企业具有如下特征:

1) 有两个以上合伙人。合伙企业合伙人至少为2个以上。有限合伙企业由2个以上50个以下合伙人设立,其中至少应当有一个普通合伙人。

2) 有书面合伙协议。合伙协议是合伙人建立合伙关系,确定合伙人各自的权利义务,使合伙企业得以设立的前提,也是合伙企业的基础。没有合伙协议,合伙企业不能成立。

3) 内部关系属于合伙关系。所谓合伙关系,就是共同出资、共同经营、共享收益、共担风险的关系。

4) 合伙企业不具有法人资格。

优势：①企业的创业和解散手续比较简单；②资金来源比独资企业充裕；③经营能力一般比独资企业强。

劣势：①资金的来源有局限性；②合伙人之间在经营决策上容易发生重大分歧而导致企业经营失败或解体；③投资人的风险较大。

适应范围：合伙型企业较注重合伙人的个人信誉和个人能力及责任感，适用于一些规模较小的服务行业，尤其是各种事务所、咨询所。

1.2.3 有限责任公司

公司型企业的类型较多，主要有无限责任公司、有限责任公司、两合公司、股份有限公司等，我国《公司法》规定我国的公司型企业主要包括两种：有限责任公司和股份有限公司。

有限责任公司又称有限公司，是指由一个或两个以上股东出资，每个股东以其认缴的出资额对公司行为承担有限责任，公司以其全部资产对其债务承担责任的企业法人。有限责任公司具有如下特征：

- 1) 股东符合法定人数。我国有限责任公司的股东人数规定为 1~50 人；股东既可以是自然人，也可以是法人。
- 2) 公司不对外公开发行股票，股东交付出资后，公司出具出资证明。
- 3) 不设法定最低注册资本。
- 4) 股东向股东以外的人转让股权具有严格的限制，应当经其他股东过半数同意，在同等条件下，其他股东有优先购买权。
- 5) 具有非公开性，出资证明不能在市场上交易、公司的重大事件和财务信息无须公开。
- 6) 机构设置具有灵活性、出资方式具有多样性。

优势：筹资规模大于合伙企业，但投资风险小于合伙企业；有利于企业财务信息和经营信息的保密；其规模大小灵活。

劣势：筹资规模仍有局限，资本的流动性差，资本运行的效率低于股份制企业，难以适应大规模生产经营活动的需要。

适用范围：大量中小企业。

1.2.4 股份有限公司

股份有限公司又称股份公司，是指全部资本划分为等额股份，通过发行股票筹集资本，股东以其出资额为限对公司承担责任，公司以其全部资产为限对其债务承担责任的企业法人。股份有限公司具有如下特征：

- 1) 股东人数有下限没有上限。
- 2) 公司的全部资本分为若干等额股份，以便于根据股票数量计算每个股东所拥有的权益。出资多的股东占有股票的数量多，但不能单独增大每股的金额。
- 3) 设有最低注册资本的确定，公司资本采取股票形式，股票可在社会上公开发行，并可以依法自由转让，提高了资本的流动性，但不能退股，以保持公司资本的稳定。
- 4) 公司重大经营事项和财务信息公开化，在每个会计年度要按规定公布公司的中期、年度报告和资产负债表，以供股东和债权人查询。
- 5) 公司设立的程序较为复杂。公司的组织机构完备。公司的最高权力机构是股东大会，

由董事会负责处理公司重大经营事宜。董事会聘任总经理，负责公司的日常经营。此外，公司还设立监事会，对董事会和经理的工作情况进行监督。

优势：①具有大规模融资能力，使社会大量的闲置资本得到有效运用，对社会经济的发展有重要作用。②资本的高度流动性和经营状况的公开化，提高了资本的利用效率。股东认为公司经营不善时，会在证券市场上抛售股票，把资金转而投向其他公司。这能对公司经理人员形成强大的压力，鞭策他们努力提高企业的经济效益。

劣势：公司设立程序复杂，商务的保密性差，多数股东“用脚投票”，委托代理关系复杂等。

适用范围：股份有限公司仍然是现代市场经济中最适合大中型企业的组织形式。

1.3 公司治理结构

1.3.1 公司治理结构的含义

公司治理结构又称为法人治理结构，就是用来规范公司不同权利主体，即股东、董事会、经理人员和监事会各自权利、责任和利益关系的一组制度安排，形成四者之间的制衡关系，以解决现代公司制企业法人财产委托代理中的监督、激励和风险分配等问题。

1.3.2 公司治理结构的基本构成

1. 股东和股东会

股东是出资设立公司并对公司债务负责的人。股东权利的大小取决于所持股票的种类和数量。股东（大）会是全体股东聚集在一起行使股东权利的非常设机关，是有限责任公司和股份有限公司的最高权力机关。

股东大会具有以下权力：

- 1) 要案决定权：对于董事会提出的公司重大经营决策方案、公司章程的修改、资本结构的变动等有决定权。
- 2) 人事任免权：股东大会有权选举和更换董事、监事，并决定他们的报酬。
- 3) 听取报告权：主要是听取董事会、监事会的报告并予以批准与否的权利。
- 4) 行使确认权：对于年终的各种财务报表、财产清单和重大合同有确认与否的权利。
- 5) 股东大会实行“一股一票”制。
- 6) 财产处理权：董事会在每年年终时，须向股东大会提出财务预算方案、决算方案、利润分配方案或弥补亏损方案，股东会有权批准与否。

2. 董事、董事长及董事会

1) 董事：由股东大会从所有股东中选举产生的、是公司董事会的组成成员，以公司代理人和公司财产委托人的身份代表公司对公司事务进行管理。

2) 董事长：由董事会选举产生的企业的最高行政长官，主持董事会的工作。其权利由公司法直接规定。除章程规定需由股东大会和董事会决定的事项外，董事长对公司重大业务和行政事项有权作出决定。

3) 董事会：由全体董事组成的行使公司经营管理权、集体决定公司业务执行意图的机构。

董事会对股东大会负责，是股东大会闭幕期间公司长设的权力机构。董事会实行一人一票制。

一般而言，凡是股东大会权限以外有关公司的业务事项，董事会都有决定的权利。董事会具有以下权力：

1) 召集股东大会、执行股东大会的决议。

2) 选任和聘任总经理、副总经理，选派负责公司日常业务的高级职员。

3) 规定总经理、副总经理的报酬和待遇。

4) 规定经营方针和其他关系公司全局性的重大问题，如公司的合并和解散、批准员工的工资水平、金额较大的合同与开支等。

3. 经理（总裁、首席执行官）

经理是股份公司日常经营管理工作的行政首脑。

总经理指挥整个公司的行政工作，是通过经理部门——包括总经理、副总经理、总经济师、总会计师、总工程师和各职能部门的经理——来进行的。

总理由董事会聘任，并对董事会负责，是公司财产的代理人。总经理具有以下权限：

1) 执行董事会制定的经营方针和计划，研究制定具体措施。

2) 任免有关职员，确定内部组织机构。

3) 代表公司对外洽谈业务，并签订合同。

4) 向董事会提交年度报告及利益分配方案。

5) 定期向董事会报告业务情况。

4. 监事会

监事会由股东大会选举产生，是监督和检查公司财务状况及董事会业务执行状况的常设机构。监事会负责对公司的经营管理实施全面监督，对董事长、董事、总经理的工作有监督权。

1.3.3 股权激励

股权激励是将经营者的业绩与经营者可以获得的企业股份挂钩的激励方式，包括经营者持股和股票期权等形式。

经营者持股是允许经营者购买企业股票和直接赠送经营者企业股份。好处在于使经营者的利益与企业利益一致，减少代理成本，缺点在于可能导致经营者的短期行为，限制对经营者的选择。

股票期权是指给予经营人员在某个时期购买企业股票的权利。企业股票的价格是预定价格，但如果该时期的市场价格高于预定价格，这种价格差额就是期权所有者的收入。

股票期权有利于鼓励经营者提高公司长期盈利的能力，也体现了利益与风险的一致性。股票期权的实质是授予经营者一定的剩余索取权，形成其对经营效果的激励，使委托人与代理人的目标趋于一致。

1.4 企业组织结构

1.4.1 企业组织结构的基本形式

组织结构是描述组织的框架体系。企业管理者设立和变革组织结构的行为称为组织设计。

随着企业的产生和发展以及管理体制的演变,组织结构形式也经历了一个发展和不断演进的过程。到目前为止,企业组织结构主要形式有:直线制、职能制、直线—职能制、事业部制、模拟分权制、矩阵制和多维制等。

1. 直线制

直线制是一种最早期、也是最简单的组织形式。它的特点是企业各级行政单位从上到下实行垂直领导,下属部门只接受一个上级的指令,各级主管负责人对所属单位的一切问题负责,厂部不另设职能机构。其结构如图 1-1 所示。

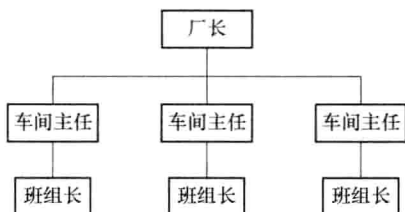


图 1-1 直线制组织结构简图

直线制组织结构的优点是:结构比较简单,责任分明,命令统一。

直线制组织结构的缺点是:要求行政负责人素质较高,懂业务。在业务比较复杂、企业规模比较大的情况下,把所有的管理职能都集中到最高负责人身上,不利于决策。因此,直线制只适用于规模较小、生产技术比较简单企业。

2. 职能制

职能制组织结构,是各级行政单位除主管负责人外,还相应地设立一些职能机构。例如,在厂长下面设立职能机构和人员,协助厂长从事职能管理工作。这种机构使企业管理职权分散,各职能机构就有权在自己的业务范围内向下级行政单位发号施令,有利于发挥个人能动性,提高企业的整体管理水平。其结构形式如图 1-2 所示。

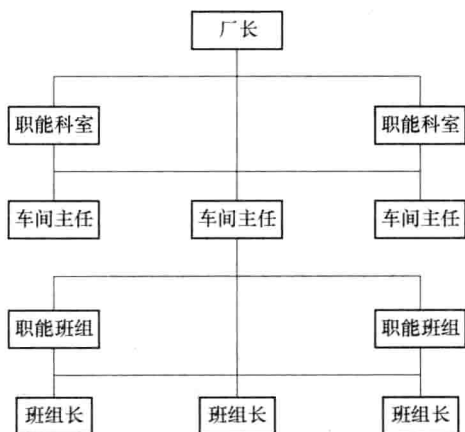


图 1-2 职能制组织结构简图

职能制的优点是:适应生产比较复杂、管理工作分工较细的现代化工业企业,能充分发挥职能机构的专业管理作用,减轻管理层的工作负担。

职能制的缺点是：影响企业集中领导和统一指挥，不利于建立和健全各级行政负责人和职能科室的责任制，在中间管理层往往会出现功过不明的现象。另外，在上级行政领导和职能机构的指导和命令发生矛盾时，下级就无所适从，影响工作的正常进行，容易造成纪律松弛，生产管理秩序混乱。由于这种组织结构形式的明显的缺陷，现代企业一般都不采用职能制。

3. 直线—职能制

直线—职能制，也叫生产区域制，或直线参谋制。它是在直线制和职能制的基础上，取长补短而建立起来的。目前，绝大多数企业都采用这种组织结构形式。这种组织结构形式是把企业管理机构和人员分为两大类：一类是直线领导机构和人员，按命令统一原则对各级组织行使指挥权；另一类是职能机构和人员，按专业化原则，从事组织的各项职能管理工作。直线领导机构和人员在自己的职责范围内有一定的决定权和对所属下级的指挥权，并对自己的工作负全部责任；而职能机构和人员，则是直线指挥人员的参谋，不能直接对部门发号施令，只能进行业务指导。直线—职能制组织结构如图 1-3 所示。

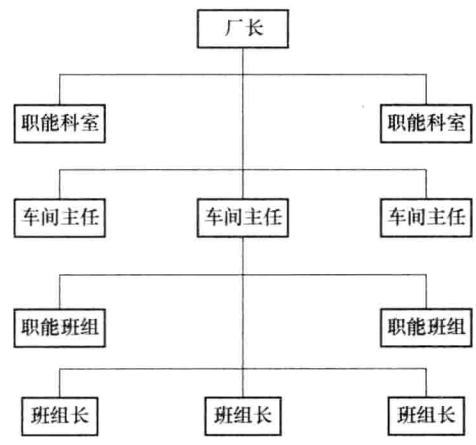


图 1-3 直线—职能制组织结构简图

直线—职能制的优点是：既保证了企业管理体系的集中统一，又可以在各级行政负责人的领导下，充分发挥各专业管理机构的作用。

直线—职能制的缺点是：职能部门之间的协作和配合性较差，职能部门的许多工作要直接向上层领导报告和请示才能处理，这一方面加重了上层领导的工作负担，另一方面也造成了办事效率低下。为了克服这些缺点，可以设立各种综合委员会，或建立各种会议制度，以协调各方面的工作，起沟通作用，为高层领导出谋划策。

4. 事业部制

事业部制最早是由美国通用汽车公司总裁斯隆（A. P. Sloan, Jr.）于 1924 年提出的。它是一种高度集权下的分权管理体制。它适用于规模庞大、品种繁多、技术复杂的大型企业，是国外较大的联合公司所采用的一种组织形式。近几年我国一些大型企业集团或公司也采取了这种组织结构形式。

总体来说，事业部必须具有三个基本要素，即相对独立的市场、相对独立的利益和相对独立的自主权。

事业部制的优点是：总公司领导可以摆脱日常繁琐的事务，集中精力考虑全局问题；事