

现代 企业管理

XIANDAI
QIYE GUANLI

谢品 肖霖岳 / 主编

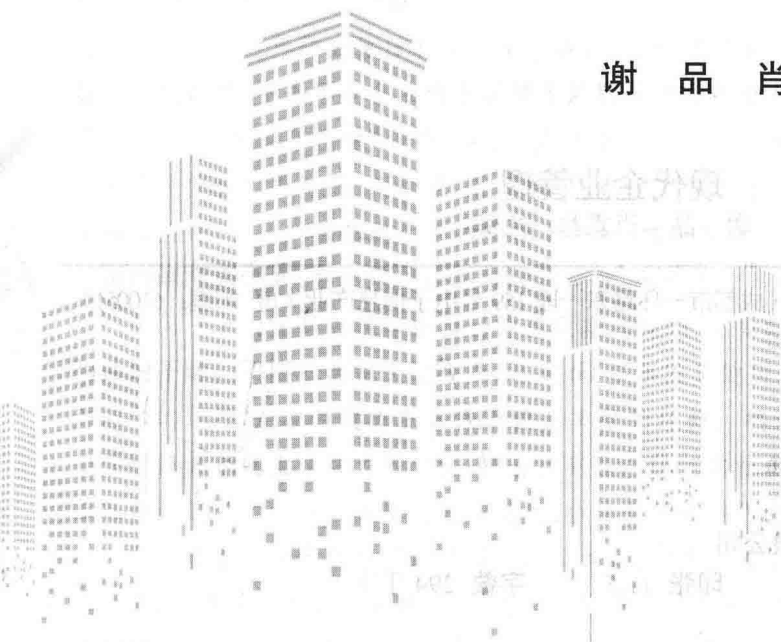


电子科技大学出版社

现代 企业管理

XIANDAI
QIYE GUANLI

谢品 肖霖岳 / 主编



电子科技大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理 / 谢品, 肖霖岳主编. — 成都: 电子科技大学出版社, 2017.6

ISBN 978-7-5647-4592-9

I. ①现… II. ①谢… ②肖… III. ①企业管理
IV. ① F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 127531 号

现代企业管理

谢品 肖霖岳 主编

出版: 电子科技大学出版社 (成都市一环路东一段 159 号电子信息产业大厦 邮编: 610051)

策划编辑: 罗雅

责任编辑: 卢莉

主页: www.uestcp.com.cn

电子邮箱: uestcp@uestcp.com.cn

发行: 新华书店经销

印刷: 成都市火炬印务有限公司

成品尺寸: 185mm×260mm 印张 11.5 字数 294 千字

版次: 2017 年 6 月第一版

印次: 2017 年 6 月第一次印刷

书号: ISBN 978-7-5647-4592-9

定价: 42.00 元

■ 版权所有 侵权必究 ■

◆ 本社发行部电话: 028-83202463; 本社邮购电话: 028-83201495。

◆ 本书如有缺页、破损、装订错误, 请寄回印刷厂调换。

前 言

人类进入21世纪,掀开了历史的新篇章。“和谐,创新”已成为时代的主旋律,人类用创新不断满足日益增长的物质和文化需求,以和谐共处探索可持续发展之路。在这个日新月异的“赢年代”,人类更加深刻地认知到管理和技术已成为不可或缺的两个动力轮。

目前,中国的市场经济已经进入了正常发展阶段,竞争加剧,生意开始难做,投资回报率不会那么高了,维持正常的增长率和平均利润成为了不少企业追求的目标。市场经济不相信眼泪,市场上的败军赢不到一滴同情之泪,因此,企业家必须充满危机意识,要居安思危,超前谋划,绝不可“居功自傲”。

对于肩负时代历史重任的企业家来说,为了追求卓越,一定要居安思危,保持清醒的头脑。长期以来,中国不少企业由于沉浸于短期成功的辉煌而不思管理改善,最终陷入短命的境地,企业界普遍存在着“短命”现象和“烟花效应”,一直有“各领风骚三五年”的说法。这种现象促使我们思考,任何企业,若不警惕,都有可能突然陷于机器老化失灵和管理不善的境地。但是,生锈的思想比生锈的机器更危险,在危险如此多变的今天,企业如果仍然按照过去的老观念办事,肯定难以适应环境的变化,最终会被市场无情地淘汰。

任何一个企业都务须审视自己的各项基本观念,不妥即弃,否则难免落到恐龙博物馆陈列品的下场。中国社会主义的企业,已有60多年浅见的历史经验,从人类历史来看,这是极为短暂的经验,是在特定历史条件下极为有限的经验。然而,即便在这一段短促的时间,企业管理体制也发生了巨大的变化,随着计划经济体制向社会主义市场经济体制的转换,企业正在朝着适应市场经济要求的方向发展,企业管理的现代化步伐正在加速。

企业管理的现代化绝不是美国化或日本化,而是中国化。目前,中国职业经理人市场尚未形成,管理科学知识普遍缺乏,致使一批实行现代企业制度的企业成效并不如当初想象的那样理想,不少企业仍然处于比较困难的境地,究其原因,关键在于企业管理仍然处于传统的以企业为中心的管理阶段,致使企业管理效率低下。因此,必须彻底实现向“以顾客为中心”的管理模式的转变,它要求提高产品的服务和价值,要求对顾客的需求做出快速响应;要发挥员工的聪明才智和潜能,要留住人才,不能依靠命令和控制;要求组织扁平化,以缩短最高决策者与第一线工作人员之间沟通的时间,要求各级管理人员具有较高的素质,以达成与外部环境的动态平衡。

由于编者水平以及掌握资料的限制,书中不足之处在所难免,恳请同行专家级读者批评指正。

编 者



目 录

第一章 现代企业管理概述	1
第一节 企业与管理综述	1
第二节 企业管理的基本原理	5
第三节 现代企业制度	10
第四节 现代企业组织类型	16
第二章 现代企业战略管理	19
第一节 企业战略管理	19
第二节 企业战略分析	25
第三节 企业战略选择	36
第四节 企业战略实施与控制	42
第三章 现代企业市场营销管理	46
第一节 市场营销管理概述	46
第二节 市场调查与市场预测	49
第三节 市场细分、目标市场与市场定位	58
第四节 市场营销管理	63
第五节 市场营销的新领域	66
第四章 现代企业人力资源管理	74
第一节 人力资源管理概述	74
第二节 人力资源规划	78
第三节 工作分析与设计	83
第四节 人力资源的招聘与培训	88
第五节 现代企业绩效考核	94
第六节 薪酬管理	96



第五章 现代企业财务管理	98
第一节 财务管理概念	98
第二节 筹资管理	100
第三节 投资管理	109
第四节 财务分析	118
第五节 财务报表	126
第六节 税务管理	129
第六章 现代企业技术管理	132
第一节 技术管理概述	132
第二节 技术引进、改造与创新	133
第三节 技术标准与标准竞争	140
第四节 知识产权与专利战略	143
第七章 现代企业质量管理	155
第一节 质量与全面质量管理	155
第二节 全面质量保证体系	162
第三节 质量管理常用的统计控制方法	169
参考文献	176

第一章 现代企业管理概述

第一节 企业与管理综述

一、企业概念

(一)企业的概念

所谓企业(enterprise)是集合土地、资本、劳动力、技术、信息等生产要素,在创造利润的动机和承担风险的环境中,有计划、有组织、有效率地进行某种事业的经济组织。为生存它必须创造利润;为创造利润它必须经受环境的考验,因此必须承担风险;为降低风险,增加利润,它必须讲求效率;为提高效率,它必须在注意经营方法,要有计划,有组织,进行有效的控制。构成企业的要素如图1-1所示。

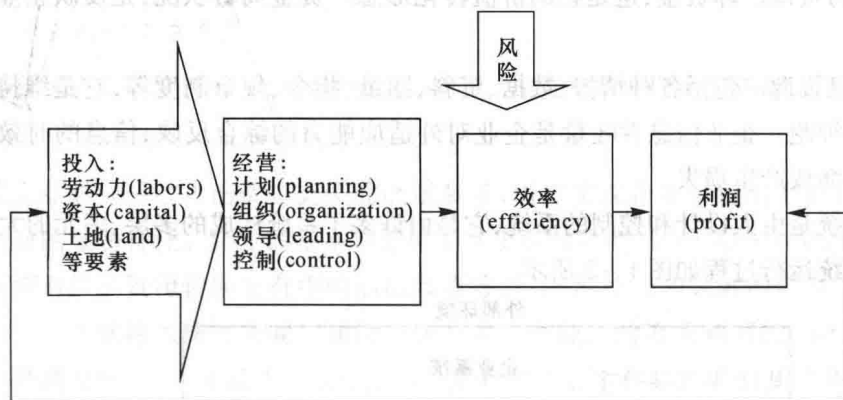


图 1-1 构成企业的要素

企业是从事生产、流通、服务等经济活动,为满足社会需要和获取盈利,依照法定程序成立的具有法人资格,进行自主经营,享受权利和承担义务的经济组织。企业是一个与商品生产相联系的历史概念,它经历了家庭生产时期、手工业生产时期、工业生产时期和现代企业时期等发展阶段。

企业包括工业(industry)、商业(business)等行业。工业就是将原料加工,使其变换形状或性质,进而以科学方法生产,扩展市场达到销售的目的。商业是以盈利为目的,直接或间



接供应货物或劳务,以满足购买者的需要。货物包括原料、半成品,产成品、劳务则指以劳动形式为他人提供某种服务的活动。

综上所述,可将企业的含义归纳成如下几个要点。

(1)企业是个别经济单位,或为工业,或为商业,在一定时期内,自主经营、自负盈亏。

(2)从事经济活动,集合土地、资本、劳动力等生产要素,创造货物及劳务,以满足顾客需要。

(3)企业是一种盈利组织,其生存的前提在于“利润的创造”。

(二)企业系统

现代企业具有明显的系统特征,具有整体性、相关性、目的性和动态环境适应性等特征。因此,也可以把企业看成一个“输入——转换——输出”的开放式循环体,其中:企业的输入就是企业从事生产经营活动所必需的一切要素资源,转换和输出就是企业合理地配置这些资源要素,运用物理的、化学的或生物的方法,按照预定的目标向消费者生产或提供新的产品或服务,实现物质变换和增值,满足社会需要,获得经济效益。

企业系统的基本资源要素主要包括人力资源、物力资源、财力资源和信息资源等。

(1)人力资源。包括机器操作人员、技术人员、管理人员和服务人员。人力资源是企业的主体和灵魂,人的素质的高低决定企业经营的成败。

(2)物力资源。包括土地资源、建筑物和各种物质要素,也就是企业生存的物质环境,主要有:机器设备、仪表、工具等劳动手段;天然资源或外购原材料、半成品或成品。属于劳动对象。企业的生产效率和质量在很大程度上取决于这些物质要素。

(3)财力资源。即资金,这是物的价值转化形态。资金周转状况,是反映企业经营好坏的晴雨表。

(4)信息资源。包括各种情报、数据、资料、图纸、指令、规章制度等,它是维持企业正常运营的神经细胞。企业信息吞吐量是企业对外适应能力的综合反映,信息的时效性可以使企业获得利润或产生损失。

企业系统是由人设计和控制的系统,它是由许多子系统构成的多层、多元的大系统,企业系统运行过程如图 1-2 所示。

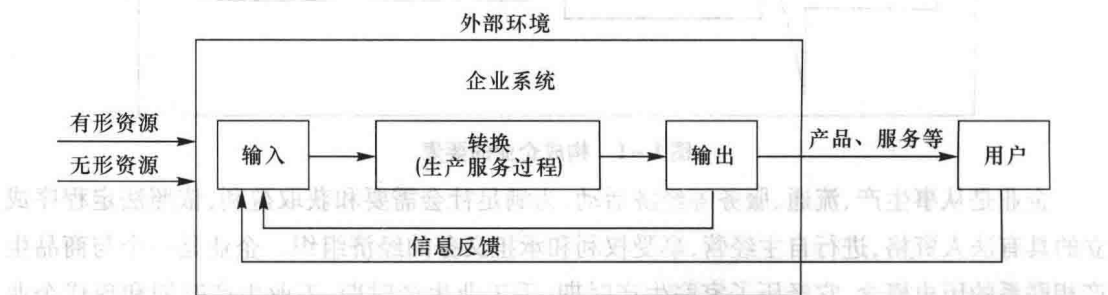


图 1-2 企业系统运行过程

(三)企业家与资本家

企业家是指集合土地、资本和劳动力等生产要素,从事生产或分配的人。资本家是指提



供生产要素“资本”的人。资本也就是增加收入,帮助生产的蓄积之财。

资本家与企业家不能混为一谈。在近代,管理权与所有权逐渐分离,经营企业者,不一定是出资的人,而出资的资本家,不一定是实际经营企业。

(四) 企业应具备的条件

企业应具备如下条件。

(1) 企业要有一定的组织机构,有自己的名称、办公和经营场所、组织章程等要素。

(2) 企业应自主经营,独立核算,自负盈亏,具有法人资格。必须依据国家的相关法律、法规设立,取得社会的责任,履行义务,拥有相应的权力,依法开展经营活动,受到法律的保护。

(3) 企业是一个经济组织。包括物质资料的生产、疏通、交换和分配等领域,铁路、民航、银行、矿山、农场、电站、轮船制造等都是企业。它区别于学校、医院、政府机构、慈善机构、教会等非经济组织。

二、现代企业的特征

现代工业又称为“大机器工业”,是在自然经济条件下的“个体手工业”和资本主义“工场手工业”的基础上发展起来的,表现出鲜明的特征,具有表现为如下几点。

(一) 比较普遍地运用现代科学技术手段开展生产经营活动

采用现代机器体系和高技术含量的劳动手段开展生产经营活动,生产社会化、机械化、自动化、计算机化程度较高,并比较系统地将科学知识应用于生产经营过程。

(二) 生产组织日趋严密

内部分工协作的规模和细密程度极大地提高,劳动效率呈现逐步提高的态势。

(三) 经营活动的经济性和营利性

现代企业必须通过为消费者提供商品或服务,借以实现企业价值增值的目标。经济性是现代企业的显著特征。企业的基本功能就是从事商品生产、交换或提供服务,通过商品生产和交换将有限的资源转换为有用的商品和服务,以满足社会和顾客的需要。一切不具备经济性的组织不能称为现代企业。现代企业作为一个独立的追求利润的经济组织,它是为赢利而展开商品生产、交换或从事服务活动。赢利是企业生存和发展的基础条件,也是企业区别于其他组织的主要依据。

(四) 环境适应性

现代企业同外部环境之间的关系日益密切,任何企业都不能孤立存在,企业的生存和发展离不开一定的环境条件。所以说,企业是一个开放系统,它和外部环境存在着相互交换,相互渗透,相互影响的关系。企业必须从外部环境接受人力、资金、材料、技术、信息等因素的投入,然后通过企业内部的转换系统,从而完成企业与外部环境之间的交换过程。

现代管理系统理论的主要代表者、美国管理学家卡斯特将企业外部环境划分为一般外



部环境和特殊外部环境两个层次。

生存环境对企业成长会产生重大的影响。企业管理者对外部环境的变化能否及时地做出反应和做出何种反应,决定于他对外部环境的察觉和认知。这个过程实际上是对外部环境的调查、预测和决策。另外,企业的生存环境还包括企业的社会责任,如开发新产品,提供新服务等;以及企业的公共关系,也就是和社会利益集团即社会公众(即股东、工会、债权人、消费者、政府和社区等)建立起一种互相了解、互相信赖的关系。

(五)对员工福利和社会责任的重视,形成特有的企业精神

现代企业具有公共性和社会性,要想谋求长远发展,必须得到股东、员工、顾客及社会公众的支持,因此,利润、员工福利和社会责任构成企业存续的三个基本因素。企业的一切经营活动,尤其是生产规模的扩大,无不借资金以成之,而资金最可靠的来源,则是企业的盈余。企业的利润是企业存续的第一要素。企业是生产设备和员工组成的一种经济组织,而人是机器设备的主宰者。生产效率的高低,受人为因素的影响最大,因此,现代企业为求生存,必须尊重员工的人性,重视员工的福利,以提高士气,建立互信。企业是构成整个社会的一部分,若不重视社会大众的利益,甚或剥夺其利益,妨害社会安宁,污染环境,则必然遭到全社会的谴责和抵制,以致不能生存,因此,现代企业的管理者,无不重视社会责任。

现代企业是现代市场经济和社会生产力发展的必然产物,它较好地适应了现代市场经济和社会发展的客观要求,具有自己独有的特征。现代企业与传统企业的比较如表 1-1 所示。

表 1-1 现代企业与传统企业的比较

项目	现代企业	传统企业
出资人数	较多且分散	较少且集中
出资情况	以股东出资为基础,数额较大	以个人出资为主,数额较少
企业规模	较大	较小
法律形式	企业法人	自然人
承担责任	有限责任	无限责任
产权结构	所有权与经营权分离	所有权与经营权合一
管理方式	较先进,以现代化管理为主	较落后,以家族式管理为主
企业形式	以公司制企业为主	以个体、独资和合伙企业为主
技术条件	设备先进,应用现代科技	设备落后,手工操作占较大比重
稳定情况	企业经营较稳定	企业经营不稳定

三、企业的功能及强化企业管理的意义

(一)企业的功能

企业具有如下功能。

(1)对社会慈善机构及服务机构,可以提供救济金、奖学金和各种服务基金。



- (2)对政府而言,按期纳税,执行政府的相关政策,与政府共谋经济发展。
- (3)对股东而言,报告企业的财务状况及经营情况,分配优厚而平稳的股息,保障股东投资安全。
- (4)对职工而言,提供良好的工作环境和合理的工作报酬,提供适当的工作保障,重视工作的安全性,给予员工发表意见的机会。
- (5)对顾客而言,提供价格合理的产品或服务,源源不断地提供充足而品质良好的商品。
- (6)对供应商而言,创造合理的采购条件,准时支付货款。

(二)强化企业管理的意义

在宏观经济体制转变,微观管理转型的形势下,企业管理仍然处于重要的地位。

(1)企业管理是企业长寿的根基,是培育企业核心竞争力的重要途径

生产经营活动是企业的基本活动,企业的主要特征是进行商品生产或提供服务。因此,生产什么样的产品,生产多少,什么时候生产,从而满足用户和市场需求,就成为企业经营的重要指标。企业管理就是要把处于理想状态的经营目标,通过组织产品制造过程转化为现实。

(2)市场力量对比的变化对企业管理提出更高的要求

在卖方市场条件下,企业是生产型管理。因为产品在市场上处于供不应求的状态,所以,只要产品生产出来,就能够卖出去。企业管理关心的是如何提高生产效率,增加产量。但是,在市场经济条件下,市场变成了买方市场。在这种条件下,竞争加剧,市场对商品的要求出现多元化趋势,不但要求品种多、质量高,而且要求价格便宜、服务周到、交货准时。这种对产品需求的变化,无疑对企业管理提出新的挑战。

(3)企业领导角色的转化要求强化企业管理

在现代市场经济条件下,企业的高层经理人员要集中精力,做好与企业的长期发展密切相关的经营决策。这需要有一套健全有力的企业管理系统作为保证;否则,如果企业的高层经理人员纠缠于日常管理活动,便难以做好企业的宏观决策。从这个意义上讲,企业管理属于企业发展的基础性工作。

第二节 企业管理的基本原理

企业管理的基本原理是指经营和管理企业必须遵循的一系列最基本的管理理念和规则。目前,关于企业管理基本原理的表述存在着不同的观点,可以说是仁者见仁智者见智,意见颇不一致,本书仅介绍其中的主要观念。

一、系统原理

(一)系统的概念与特点

所谓系统是由两个或两个以上相互区别又相互联系、相互作用的要素组成的,具有特定



功能的有机整体。一般来说,系统具有整体性、相关性、目的性、层次性、环境适应性等特点。系统本身又是它从属的一个更大系统的组成部分。从管理的角度看,系统具有以下基本特征。

(1)目的性。任何系统的存在,都是为了了一定的目的,为达到这一目的,必有其特定的结构与功能。

(2)整体性。任何系统都不是各个要素的简单集合,而是各个要素按照总体系统的同一目的,遵循一定规则组成的有机整体。只有依据总体要求协调各要素之间的相互联系,才能使系统整体功能达到最优。

(3)层次性。任何系统都是由分系统构成,分系统又由子系统构成。最下层的子系统由组成该系统基础单元的各个部分组成。

(4)独立性。任何系统都不能脱离环境而孤立存在,只能适应环境。只有既受环境影响,又不受环境左右而独立存在的系统,才是具有充分活力的系统。

(5)开放性。管理过程中各种因素都不是固定不变的,组织本身也在不断变革。

(6)交换性。管理过程中必须不断地与外部社会环境交换能量与信息。

(7)相互依存性。管理的各要素之间是相互依存的,而且管理活动与社会相关活动之间也是相互依存的。

(8)控制性。有效管理系统必须有畅通的信息与反馈机制,使各项工作能够及时有效地得到控制。

系统作为一种方法,在研究、分析和解决问题时必须具备以下观点。

(1)整体观点。整体的功效应大于各个个体的功效之和。

(2)开放性与封闭性观点。若系统与外部环境交换信息与能量,就可把它看成是开放的;反之,就可把它看成是一个封闭的系统。

(3)封闭则消亡的观点。凡封闭的系统,都具有消亡的倾向。

(4)模糊分界的观点。将系统与其所处的环境分开的“分界线”往往是模糊的。

(5)保持“体内动态平衡”的观点。开放的系统要生存下去,至少必须从环境中摄取足够的投入物来补偿它的产出物和其自身在运动中所消耗的能量。

(6)信息反馈观点。系统要达到体内动态平衡,就必须有信息反馈。

(7)分级观点。每个系统都有子系统,同时它又是一个更大系统的组成部分,它们之间是等级形态。

(8)等效观点。在一个社会系统内,可以用不同的输入或不同的过程实现同一个目标,不存在唯一的最好的方式。

(二)企业管理系统的特点

企业管理系统是一个多级、多目标的大系统,是国民经济庞大系统的一个组成部分。企业管理系统具有以下主要特点。

(1)企业管理系统具有统一的生产经营目标,即生产出适应市场需要的产品,提高经济



效益。

(2) 企业管理系统的总体具有可分性,即将企业管理工作按照不同的业务需要可分解为若干个不同的分系统或子系统,使各个分系统、子系统互相衔接、协调,形成协同效应。

(3) 企业管理系统的建立具有层次性,各层次的系统组成部分职责分明、各司其职,具有各层次功能的相对独立性和有效性,高层次功能统率其隶属的下层次功能,下层次功能为上层次功能的有效发挥起到铺垫作用。

(4) 企业管理系统具有相对的独立性,任何企业管理系统都处在社会经济发展的大系统之中,因此,必须适应这个环境,但又要独立于这个环境,才能使企业管理系统处于良好的运行状态,达到企业管理系统的最终目的——获利。

二、分工原理

分工原理产生于系统原理之前,其基本思想是在承认企业及企业管理是一个可分的有机系统前提下,对企业管理的各项职能与业务按照一定的标准进行适当分类,并由相应的单位或人员承担各类工作,这就是管理的分工原理。

分工是生产力发展的要求。早在 17 世纪机器工业开始形成时期,英国经济学家亚当·斯密就在《国民财富的性质和原因研究》一书中,系统地阐述了劳动分工理论。20 世纪初,泰勒又对该理论做了进一步的发展。分工的主要好处如下。

(1) 分工可以提高劳动生产率。劳动分工使工人重复完成单项操作,从而提高劳动的熟练程度,带来劳动生产率的提高。

(2) 分工可以减少工作损失时间。劳动分工使工人长时间从事单一的工作项目,中间不用或减少变换工作而损失时间。

(3) 分工有利于技术革新。劳动分工可以简化劳动,使劳动者的注意力集中在一种特定的对象上,有利于劳动者创造新工具,改进设备。

(4) 分工有利于加强管理,提高管理工作效率。泰勒将管理业务从生产现场分离出来之后,随着现代科学技术和生产的不断发展,管理业务得到进一步的划分,成立了相应的职能部门,配备了有关专业人员,从而提高了管理工作效率。

分工原理适用范围广泛。从整个国民经济来说,可分为工业、农业、交通运输、邮电、商业等部门。从工业部门来说,可按产品标志进行分工,设立产品专业化车间;也可按工艺标志进行分工,设立工艺专业化车间。在工业企业内部还可按管理职能不同,将企业管理业务分解为不同的类型,分别由相应的职能部门实施和完成,从而提高管理工作效率,使企业处于正常、良好的运转状态。

分工要讲究实效,要根据实际情况进行认真分析。一般企业内部分工既要职责分明,又要团结协作,在分工协作的同时要建立必要的制约关系。分工不宜过细,界面必须清楚,才能避免推诿、扯皮现象的出现。在专业分工的前提下,按岗位要求配备相应的技术人员,是企业产品质量和工作质量得到保证的重要措施。在搞好劳动分工的同时,还加强对职工的



技术培训,以适应新技术、新方法不断发展的要求。

三、弹性原理

弹性原理,是指企业为了达到一定的经营目标,在企业外部环境或内部条件发生变化时有能力适应这种变化,并在管理上表现出灵活的可调节性。现代企业是国民经济巨系统中的一个子系统,它的投入与生产都离不开国民经济这个巨系统:它所需要的生产要素由国民经济的各个部门投入,它所生产的产品又需要向其他部门输出。可见,国民经济巨系统是企业系统的外部环境,是企业不可控制的因素,而企业内部条件则是企业本身可以控制的因素。当企业外部环境发生变化时,企业可以通过改变内部条件适应这种变化,以保证达到既定的经营目标。

弹性原理在企业管理中应用范围广泛。计划工作中留有余地的思想,仓储管理中保险储备量的确定,新产品开发中技术储备的构想,劳动管理中弹性工作时间的应用等,都在管理工作中得到广泛的应用,并且取得较好的成果。

近年来,在实际管理工作中,人们自觉不自觉地吧弹性原理应用于产品价值领域,收到意想不到的效果,称其为产品弹性价值。产品价值由刚性价值与弹性价值两部分构成。形成产品使用价值所消耗的社会必要劳动量叫刚性价值,伴随在产品使用价值形成或实现过程中附着在产品价值中的非实物形态的精神资源,例如产品设计、制造者、销售者、商标以及企业的声誉价值,都属于产品的弹性价值,又称无形价值或精神价值,是不同产品的一种“精神级差”。这种“精神级差”是产品市场价值可调性的重要标准,是企业获得超额利润的无形源泉,在商品交换过程中呈弹性状态,是当今企业不断追求的目标之一。

四、效益原理

效益原理,是指企业通过加强管理工作,以尽量少的劳动消耗和资金占用,生产出尽可能多的符合社会需要的产品,不断提高企业的经济效益和社会效益。

提高经济效益是社会主义经济发展规律的客观要求,是每个企业的基本职责。企业在生产经营管理过程中,一方面要努力降低消耗、节约成本;另一方面要努力生产适销对路的产品,保证质量,增加附加值。从节约和增产两个方面提高经济效益,以求得企业的生存与发展。

企业在提高经济效益的同时,也要注意提高社会效益。经济效益与社会效益是一致的,但有时也会发生矛盾。一般情况下,企业应从大局出发,满足社会效益,在保证社会效益的前提下,最大限度地追求经济效益。

五、激励原理

激励原理,是指通过科学的管理方法激励人的内在潜力,使每个人都能在组织中尽其所能,展其所长,为完成组织规定的目标而自觉、努力、勤奋地工作。



人是生产力诸要素中最活跃的因素。创造团结和谐的环境,满足职工不同层次的需求,正确运用奖惩办法,实行合理的按劳分配制度,开展不同形式的劳动竞赛等,都是激励原理的具体应用,都能较好地调动人的劳动热情,激发人的工作积极性,从而达到提高工作效率的目的。

激励理论主要有需求层次理论、期望理论等。严格地说,激励有两种模式,即正激励和负激励。对工作业绩有贡献的个人实行奖励,在更大程度上调动其积极性,完成更艰巨的任务,属于正激励;对由于个人原因而使工作失误且造成一定损失的人实行惩罚,迫使其吸取经验教训,做好工作,完成任务,属于负激励。在管理实践中,按照公平、公正、公开、合理的原则,正确运用这两种激励模式,可以较好地调动人的积极性,激发人的工作热情,充分挖掘人的潜力,把工作做得更好。

六、动态原理

动态原理,是指企业管理系统随着企业内外环境的变化而不断更新自己的经营观念、经营方针和经营目标,为达到此目的必须相应改变管理方法和手段,使其与企业的经营目标相适应。企业在发展,事业在前进,要管理跟得上,关键在更新。运动是绝对的,静止是相对的,因此企业既要随着经营环境的变化,适时地变更自己的经营方法,又要保持管理业务上的适当稳定,没有相对稳定的企业管理秩序,也就失去了高质量的管理基础。

在企业管理中与此相关的理论还有矛盾论、辩证法。好与坏、多与少、质与量、新与老、利与弊等都是一对矛盾的两个方面;在实际操作过程中,要运用辩证的方法,正确、恰当地处理矛盾,使其向有利于实现企业经营目标的方向转化。

七、创新原理

创新原理,是指企业为实现总体战略目标,在生产经营过程中,根据内外环境变化的实际,按照科学态度,不断否定自己,创造具有自身特色的新思想、新思路、新经验、新方法、新技术,并加以组织实施。

企业创新,一般包括产品创新、技术创新、市场创新、组织创新和管理方法创新等。产品创新主要是提高质量,扩大规模,创立名牌;技术创新主要是加强科学技术研究,不断开发新产品,提高设备技术水平和职工队伍素质;市场创新主要是加强市场调查研究,提高产品的市场占有率,努力开拓新市场;组织创新主要是企业组织结构的调整要切合发展的需要;管理方法创新主要是企业生产经营过程中的具体管理技术和管理方法的创新。

八、可持续发展原理

可持续发展原理,是指企业在整个生命周期内,要随时注意调整自己的经营策略,以适应变化了的外界环境,从而使企业始终处于兴旺发达的发展阶段。现代企业家追求的目标,不是企业一时的短期兴盛,而是长盛不衰。这就需要按可持续发展原理,从历史和未来的高



第三节 现代企业制度

党的十四届三中全会通过的《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》指出:以公有制为主体的现代企业制度是社会主义市场经济的基础,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。现代企业制度的提出,标志着我国国有企业改革由以放权让利为主要内容的改革,转变为以理顺产权关系为重要内容的制度的建立。因此,建立现代企业制度,在我国社会主义市场经济建立过程中,对转换经营机制有着重要的促进作用,特别是为国有大中型企业的改革指明了方向。

一、现代企业制度的概念与特征

(一) 现代企业制度的概念

现代企业制度是指在市场经济条件下,以规范和完善的法人制度为主体,以有限责任制度为核心,以股份有限公司为重点的产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代公司制度。它是为适应我国企业制度创新的需要而提出来的特定概念,是企业制度的现代形式。

现代企业制度包括以下几层含义。第一,现代企业制度是企业制度的现代形式。企业制度在不断发展变化,现代企业制度是从原始企业制度发展而来的,是市场经济及社会化大生产发展到一定阶段的产物。第二,现代企业制度是由若干具体制度相互联系而构成的系统,是一种制度体系,它是由现代企业法人制度、现代企业产权制度、现代企业组织领导制度、现代企业管理制度等有机结合的统一体。第三,现代企业法人制度是现代企业制度的基础,是企业产权的人格化。企业作为法人,有其独立的民事权利能力和民事行为能力,是独立享受民事权利和承担民事义务的主体。规范和完善的法人企业享有充分的经营自主权,并以其全部财产对其债务承担责任,而终极所有者对企业债务责任的承担仅以其出资额为限。因而,在此基础上产生了有限责任制度。我们强调建立现代企业制度,转换国有企业经营机制,实质内容之一就是在我国确立规范、完善的现代企业法人制度,使国有企业成为自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的市场竞争主体,使作为终极所有者的国家承担有限责任。第四,现代企业产权制度是现代企业制度的核心。构成产权的要素有所有权、占有权、处置权和收益权等,现代企业制度是以终极所有权和法人财产权的分离为前提的。现代企业产权制度就是企业法人财产权制度。在此制度下,终极所有权的实现形式主要是参与企业的重大决策,获得收益;法人企业则享有其财产的占有权、处置权等。这也是建立现代企业制度去改造我国国有企业的核心所在。因为只有建立现代企业产权制度,才能使国家公共权力与法人企业民事权利分离开来,才能使国家所有权与法人企业财产分离开来,做到真正的政企分开。第五,现代企业制度以公司制为主要组织形式。当然,公司制是一种现代



的企业组织形式,是现代企业制度的一项组成内容,而不是唯一的内容。我国建立现代企业制度主要是针对国有企业改革出现的问题而提出来的。对于国有企业改革而言,主要是应该建立现代公司制度。现代公司制度主要是指股份有限公司和有限责任公司,但不是说建立了公司制就是建成了现代企业制度,因为它还有其他丰富的内容,股份有限公司和有限责任公司只是现代企业制度公司制的典型代表,不能因此而否定其他有效的形式。

(二) 现代企业制度的特征

现代企业制度的基本特征概括起来就是产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学。

1. 产权明晰

产权明晰是指产权概念清晰,产权边界清晰。首先,要明确企业资产出资者的权利和责任,明确企业与其所有者之间的基本财产关系,理顺企业的产权关系。企业中的国有资产属全民所有,也即国家所有,由代表国有资产所有者的政府所授权的有关机构作为投资主体,对经营性国有资产进行配置和运用,作为企业中国有资产的出资人,依法享有出资者权益,并以出资额为限对企业承担有限责任。其次,要建立所有权与经营权科学分离的体制,建立经营权对所有权负责的体制,建立所有权对经营权监督、约束的体制。

2. 权责明确

权责明确是指出资者与企业法人之间的权益、责任关系明确,并用法律和经营制度来保障。一方面,要求企业法人依法自主经营、自负盈亏,以独立的法人财产对其经营活动负责,以其全部资产对企业的债务承担责任。同时,企业法人行使法人财产权,要受到出资者所有权的约束和限制,必须依法维护出资者的权益,对所有者承担资产保值增值的责任。另一方面,应保证出资者按照投入企业的资本额享有所有者的权益,即出资者的所有权表现为以所有者的身份享有资产收益权。同时,还应明确企业内部所有者、经营者以及生产者的义务和责任,使这些利益主体之间关系分明,利益分配合理,既相互制衡,又协同一致。

3. 政企分开

政企分开是指政府、企业职责分开,职能到位。政府、企业职责分开是指政府的社会经济管理职能应与其国有资产所有者的职能分开,将国有资产的管理职能和运营职能分开,建立国有资产的运营与管理体系。企业作为市场活动的主体,要按照价值规律、市场经济规律的要求,自主组织生产和经营。职能到位则是指要改变政府办企业、企业办社会的管理方式,把企业目前承担的社会职能分离出来,改由政府和社会组织来承担;政府对国家经济具有宏观管理职能,但不能对企业生产经营活动进行直接干预,而只能通过经济手段、法律手段,发挥中介组织的作用,对企业的生产经营活动进行调节、引导、服务和监督;政府与企业之间不存在上下级关系,企业不存在行政级别,企业管理人员也不享受公务员待遇。

4. 管理科学

管理科学是指在科学的管理思想和管理理念指导下,建立科学、完善的组织机构,并通过规范组织制度,使企业权力机构、决策机构、执行机构和监督机构之间职责明确,并形成相互制约的关系。从社会化大生产的要求来看,社会内部应具有科学的职能管理和岗位管理