

现

工商企业经营与管理

主编 陈国生 曹令秋 阳 萍

代

现代工商企业 经营与管理

主 编 陈国生 曹令秋 阳 萍
副主编 王胜生 陈晓亮 彭文武
参 编 赵晓军 祁德军 刘伟利
陈煜淇 颜 静 梁 超

武汉理工大学出版社

· 武汉 ·

图书在版编目(CIP)数据

现代工商企业经营与管理/陈国生,曹令秋,阳萍主编. —武汉:武汉理工大学出版社,
2010.9

ISBN 978-7-5629-3265-9

I. ①现… II. ①陈… ②曹… ③阳… III. ①工商企业-企业管理 IV. ①F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 188553 号

出版发行:武汉理工大学出版社

地 址:武汉市洪山区珞狮路 122 号 邮编:430070

<http://www.techbook.com.cn> 理工图书网

印 刷 厂:武汉理工大印刷厂

开 本:787×1092 1/16

印 张:16

字 数:399 千字

版 次:2010 年 9 月第 1 版

印 次:2010 年 9 月第 1 次印刷

印 数:1—3000 册

定 价:30.00 元

本社购书热线电话:027-87394412 87383695 87384729 87397097(传真)

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请向出版社发行部调换。

前 言

经营和管理是企业永恒的主题。企业效率的提高和企业活力的激发都以良好的经营和管理为基础。然而经营是十分精彩的,管理也是多元的,故有“企业家不是教出来的”一说。管理的应用性、实践性决定了管理教学中的“学”比“教”更为关键,从这个意义上说,现代企业经营与管理更强调应用性、知识性和实践性。

本书是湖南省省级精品课程教材,注重应用性,强调对学生动手能力的培养。能力和素质培养相结合是本书编写的新思路,体现教学体系创新的基本构想,也是本书的最大特色。为培养具有自主创新能力的优秀人才,本书十分注意三方面能力的培养:一是应用能力,二是学习能力,三是创新精神和能力。

本书注重实践性,以案例为依托,注重精讲多练,立足自主式、互动式教学。在本书的编写过程中,我们结合企业经营管理应用性较强的特点,在教学中注意收集经济生活中的实例,并根据各章节的内容选择适当的案例服务于教学,使学生在课堂上就能接触到大量的实际问题,努力提高学生综合分析和解决实际问题的能力。

本书注重知识性。在编写过程中,我们首先强调更新知识观念,强调以人为本,加强对素质能力的培养,努力探索一种“讲、读、研、练”一体化的新型教材模式,尽可能适应教师精讲、学生多练、“能力本位”的新型教学方式的需要。通过充实和丰富的各种案例教学,使学生由被动的接收者转变为主动的参与者和积极的研究者。通过分析与互相讨论,调动学生的主动性和积极性。

本书较全面、系统地阐述了现代企业管理的理论和方法,并结合我国社会主义市场经济发展的实践来论证企业经营与管理学的基本原理及其应用。在本书的编写中,每章后都选入了企业经营与管理的实际案例,在编写中体现“实际怎么做,书中怎么写”的原则,使学生可以以案例为模板,作借鉴,从中受到启示,去分析和解决实际问题。当然,任何案例都不存在固定规则,更没有绝对正确的答案。本书精选了部分相关案例,目的是激发学生的学习热情及科研兴趣,培养学生的综合分析能力与口头表达能力,增强学生主动参与课堂教学的意识,从而使学生的创新研究能力得到充分的体现,共同悟出企业经营与管理的真谛。本书还吸取了国内外现代企业经营管理的最新经验。在内容处理上,注重理清概念、突出重点、理论联系实际,力求进行全面分析,使读者对每个问题的认识都能达到一定的深度,为在实践中灵活应用打下坚实的基础。

本书结构严谨、形式活泼,将理论性、实用性和先进性融为一体,具有深刻的启迪性和可操作性,适用于本科院校、高等专科学校、成人高校和民办高校开设管理课的各专业使用,既可作为管理专业管理原理课教材,又可作为非管理专业企业管理概论课的教材,还可供从事经济管理工作的有关人员参考阅读。

“现代工商企业经营与管理”课程是工商管理及其他经济学专业的一门基础课程。本书分为十一章,每章都附有专题性、分析性案例,基本上是一个案例解决一个方面的实际问题。本书第一章由衡阳财经工业职业技术学院曹令秋撰写,第二章由湖南工学院刘伟利撰写,第

第三章由中南林业科技大学商学院陈煜淇撰写,第四章由中南林业科技大学商学院梁超撰写,第五章由湖南科技经贸职业技术学院彭文武撰写,第六章由湖南工学院陈晓亮撰写,第七章由湖南工学院祁德军撰写,第八章由中南林业科技大学商学院颜静撰写,第九章由湖南工学院阳萍撰写,第十章由湖南工学院王胜生撰写,第十一章由湖南工学院赵晓军撰写。全书由湖南工学院陈国生负责框架设计和统稿。

在编写过程中,我们参考了一些国内外出版的企业管理方面的教材、著作和论文,在此,向这些作者致以衷心的感谢。由于受时间、水平、经验等主客观条件所限,书中的缺点和不成熟之处在所难免,恳请同仁批评指正。

编者

2010年6月

目 录

第一章 现代企业制度	(1)
第一节 企业及其使命	(1)
第二节 产权制度与企业类型	(3)
第三节 企业经营目标和机制	(5)
第四节 企业经营方式	(8)
【阅读材料】	(12)
第二章 现代企业管理基础	(14)
第一节 企业管理概述	(14)
第二节 企业管理的基本原理与方法	(15)
第三节 现代管理理论的形成与发展	(21)
第四节 我国现代企业制度的建立	(26)
【阅读材料】	(31)
第三章 经营环境分析	(34)
第一节 企业经营环境	(34)
第二节 宏观环境分析	(36)
第三节 行业结构分析	(40)
第四节 经营机会分析	(44)
第五节 经营风险分析	(49)
【阅读材料】	(52)
第四章 市场信息与市场预测	(53)
第一节 市场信息及其特点	(53)
第二节 市场的分类及其特点	(57)
第三节 市场调查及其步骤	(61)
第四节 市场预测及其方法	(67)
【阅读材料】	(76)
第五章 企业经营战略及其选择	(77)
第一节 经营战略及其特点	(77)
第二节 经营战略决策的步骤	(80)
第三节 经营战略决策的方法	(82)

第四节 经营战略的选择	(89)
【阅读材料】	(94)
第六章 经营决策原理	(97)
第一节 经营决策原理概述	(97)
第二节 科学决策的内容与类型	(101)
第三节 科学决策及其基本要素	(104)
第四节 科学决策的基本方法	(107)
第五节 科学决策的程序	(117)
【阅读材料】	(118)
第七章 市场营销策略	(122)
第一节 市场营销概述	(122)
第二节 市场细分化策略	(127)
第三节 市场营销组合策略	(132)
第四节 价格策略	(134)
第五节 促销策略	(144)
【阅读材料】	(150)
第八章 企业发展与经营控制	(152)
第一节 企业发展的方式	(152)
第二节 经营控制的概念及其要素	(153)
第三节 经营控制的过程和方法	(157)
第四节 企业能力审查与经营控制审计	(170)
【阅读材料】	(173)
第九章 国际经营策略	(174)
第一节 企业经营的跨国化趋势	(174)
第二节 国际经营决策的环境分析	(183)
第三节 国际经营决策的制定程序	(186)
第四节 国际经营决策的内容	(188)
【阅读材料】	(192)
第十章 现代企业诊断制度	(194)
第一节 企业诊断的概念、特点、内容与重大意义	(194)
第二节 企业诊断的目的、任务、要求与作用	(200)
第三节 企业诊断的步骤与方法	(201)
第四节 企业领导行为和管理情境因素诊断	(204)
第五节 大中型企业效益的诊断	(205)

第六节 企业风险的诊断.....	(212)
【阅读材料】.....	(213)
第十一章 现代企业文化建设.....	(214)
第一节 现代企业文化的内涵、特征、功能与内容.....	(214)
第二节 现代企业文化管理.....	(220)
第三节 现代企业文化建设.....	(223)
第四节 企业形象概述.....	(229)
第五节 企业形象塑造的程序、主要内容、途径与方法.....	(231)
第六节 CIS 与企业文化	(235)
【阅读材料】.....	(242)
参考文献.....	(244)

第一章

现代企业制度

第一节 企业及其使命

企业是从事生产、流通、服务等经济活动的组织,是面向市场、以盈利为目的,自主经营、自负盈亏,独立承担民事责任和民事义务的具有法人资格的经济实体。一个企业应具备三个条件:第一,企业必须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;第二,企业应自主经营、独立核算、自负盈亏,具有法人资格;第三,企业是一个经济组织。

一、企业的产生

企业是社会生产力发展到一定阶段的产物。在原始社会,生产力极端落后,社会分工还没有出现,劳动只有简单的协作。随着分工的发展,个人劳动能力不断增强,出现了独立的自给自足的个体劳动。但在这样的生产方式下,还不存在企业这种生产组织。

15—18 世纪的西欧,由于航海技术的发展和航路的开辟,海外贸易得以急剧扩大,手工制品大量销往海外,资本积累急剧膨胀,个体劳动和行会制度已经无法满足急剧膨胀的世界市场对工业品的需要,以分工为基础的协作劳动方式迅速发展起来,这就是手工工场。手工工场对劳动过程进行了细分,劳动方式同一家一户的小生产和封建社会时期的小作坊有着本质的不同。手工工场是企业的萌芽形态。

18 世纪中叶发生的工业革命,使纺纱机、机械织机和蒸汽锤代替了纺车、手工织机和手工锻锤。与手工劳动不同,在机器体系中,生产过程按技术的性质分解为各个组成阶段,并按照机器运动本身的规律,形成完整和严密的分工体系,造成了各个局部的操作环节和局部的工人之间的全面的相互依赖,产品成为联合劳动的产物。劳动过程的协作性质或团队性质,就要求对劳动过程实行有计划、有组织的管理,这种以分工协作为基础并实行严格的集中化管理的组织就是企业。

二、企业的性质

企业既是生产的一种技术组织形式,又是一种社会组织形式。

从技术关系看,企业是社会化大生产条件下以生产过程内部各工序和操作的专业化为基础的劳动的技术组织,企业必须按照社会生产物质技术基础的要求,将劳动与生产资料结

合起来。在这个意义上,企业是生产力的微观组织形式。

从经济关系看,企业是生产资料和劳动力结合的一种社会组织,反映人们在生产过程中的经济关系。企业不单纯是一种生产组织,它还是生产关系的载体。企业不仅仅是一种将投入转化为产出的技术单位,而且也是一种按一定的社会规则组织起来的制度形态。当人们在企业的生产过程中发生劳动变换和分工协作关系的时候,也就出现了生产资料归谁占有、劳动过程由谁指挥、劳动产品如何分配、不同劳动的交换如何进行等一系列社会经济问题。在解决这些问题的过程中就形成了生产资料和社会产品的占有以及劳动支配权力的社会规则,即生产关系。

三、企业的特征

市场经济中企业的基本特征可以概括为:

(1)自主经营,即企业拥有经营的自主权。企业作为市场经济中独立的经营主体和交易主体,在法律许可的范围内,有权决定自己的经营方向和经营目标,有权决定经营方式和经营范围,有权按效益最优化原则配置资源等。虽然不同类型的企业程度不等地要接受来自政府的有关调节和干预,但政府不得直接深入企业内部干预企业的合法经营。

(2)自负盈亏,即扣除成本、税收后的盈利归企业所有,亏损由企业自己负责。只有自负盈亏,企业在市场经济活动中才有足够的经营动力和压力。当然,在市场经济国家,国家对特殊行业中的个别企业也会给予必要的扶持甚至补贴,但这种扶持和补贴是有限的,不会在根本上改变自负盈亏的市场制度。

(3)自我发展,即企业规模的扩展、经营链条的延伸、跨行业甚至跨国经营,都取决于企业自身能力并由企业根据市场状况及其预期的获利空间自主决策。企业投资资金主要靠自我积累,或主要凭借自身能力或信誉,通过直接融资、间接融资途径获得。

(4)自我约束,即企业自觉地约束自己的行为。市场经济中的企业,除必须接受相关的法律约束、市场交易规则的约束、政府规则的约束、市场道德秩序的约束等来自企业外部的约束外,还必须要有自主自觉的行为限制。企业作为独立的市场主体,从自身利益出发,要在成本与收益、风险与收益的比较中,形成自觉的约束机制和风险规范机制。

四、企业的使命

企业的使命被划分为企业目标和企业责任两个方面。

(一)企业目标

所谓企业目标,是企业在一定时期内要达到的目的和要求。

企业目标可以定性描述,定性描述一般是阐明目标的性质与范围;企业目标也可以定量描述,定量描述一般阐明目标的数量标准。

企业目标按目标体系分类,可分为主要目标和次要目标、长期目标和短期目标、总体目标和局部目标。

企业目标按具体内容可分为对社会贡献目标、市场目标、利益与发展目标、成本目标、技术能力目标、人员培训目标等;按具体表现可分为产品品种目标、产量目标、质量目标、固定资产规模目标、市场占有率目标、利润额目标、上缴税金目标和福利基金目标等。

(二)企业的责任

1. 企业责任的概念

企业责任是指企业在争取自身的生存发展的过程中,面对社会的需要和各种社会问题,为维护国家、社会和人类的利益,所应该履行的义务。企业作为一个商品生产者和经营者,它的义务就是为社会经济的发展提供各种所需要的商品和劳务。

2. 企业责任的内容

企业责任包括以下内容:

(1)企业对员工的责任。

(2)企业对社区的责任。

(3)企业对生态环境的责任。

(4)企业对国家的责任。

(5)企业对消费者的责任。

第二节 产权制度与企业类型

一、企业的产权制度

企业产权制度是指企业的财产制度,是企业制度的核心,它决定了企业财产的组织形式和经营机制。产权制度是企业制度的基础,它表明了企业资本、财产的来源、归属及企业的财产组织形式,反映了企业的所有制性质。产权制度的安排和变化会影响出资人、经营者和生产者的行为,是影响效率的关键体制。企业改革的历程实际上就是产权制度逐渐改革的历程,而以产权清晰为主要内容的产权制度改革,又是构建现代企业制度的重要基础和体制前提。

企业产权制度的发展经历了三种形态,即业主制产权制度、合伙制产权制度和公司制产权制度。业主制产权制度是最早出现的企业产权制度形态;合伙制产权制度是由于业主制企业的扩张而形成,但与业主制产权制度无本质区别的一种企业产权制度;公司制产权制度是一种现代企业产权制度,它的突出特点是企业投资者(股东)负有限责任。

产权是一种权利,并且是一种排他性的权利。这种权利必须是可以平等交易的法权,而不是不能进入市场的特权。正因如此,产权才构成市场机制的基础和运动内容,否则便没有市场经济。尽管在解释这种权利发生的方式上存在差异,或者强调它是国家法律强制生成的,或者强调它是国家法律强制和市场竞争运动共同生成的;尽管在概述这种权利的具体内容上存在差别,或者是将其概括为人对物的诸种权利,或者将其概括为人对物及非物的诸种权利,或者将其归结为经济权利,或者将其拓展到非经济权利领域,但总的来说,人们不否认它是作为上层建筑而表现的可交易的权利。

二、企业的类型

企业的类型主要有如下几种划分方式:

(一)古典企业制度下的企业类型

1. 业主制企业

业主制企业是由单个个人出资,完全归个人所有和控制的企业,它在法律上被称为自然人企业。业主制企业存在三个缺陷:

(1)企业的信用和资金来源有限。主要依靠企业自身的资本积累来实现企业的扩张,因而发展速度和规模十分有限。

(2)承担无限的清偿责任。如果企业经营失败,出现资不抵债的情况,业主要用全部财产包括家庭财产来清偿债务,因此这种企业的经营有较大风险。

(3)企业的寿命有限。这种自然人企业随着业主的退出经营或死亡或家庭无人继承而终止,缺乏连续性和自身独立的生命基础。

2. 合伙制企业

合伙制企业是由多个作为自然人的资本所有者共同投资、共同所有、共同经营、共同承担风险和分享收益的企业。合伙制企业的特点是:

(1)合伙人要承担无限的连带法律责任,即每一个合伙人对整个企业的债务均具有无限责任,而且彼此连带。随着合伙人的增加,这种无限清偿责任所固有的风险也随之增加,这就限制了合伙者的范围,从而也限制了企业的资本规模。

(2)合伙制企业中个人的所有权(股份)无法实现自由转让,因为他们全体共同承担着一切经营责任,包括债务。如果遇到任何一个合伙人死亡或退出,合伙企业就可能自动解体,或者必须重新组合,因此合伙制企业还是没有独立的生命基础,缺乏连续性和长久的生命力。

(二)现代经济环境下的企业类型

按照企业组织形式不同,企业可划分为单一企业、多元企业、经济联合体、企业集团;按照企业规模不同,企业可划分为大型企业、中型企业、小型企业;按照企业所有制关系不同,企业可划分为国有企业、集体所有制企业、个体私营企业、中外合资经营企业、中外合作经营企业、外资企业;按照企业内部生产力各要素所占比重不同,企业可划分为劳动密集型企业、资金密集型企业、技术密集型企业。

一般来说,最普遍的是按产权形式将现代企业分为独资企业、合伙企业、公司企业。

1. 独资企业

独资制或称单一业主制,是历史上最早出现的企业制度形式,是一种最传统、最简单的企业形式,在法律上被认为是自然人企业。它通常由业主直接经营,对经营有绝对权威,业主享有全部经营所得,独立承担企业风险,对债务有完全清偿责任。

独资企业的优点为:规模较小,经营方式比较灵活,决策迅速及时,制约因素较少,业主能够独享利润,企业保密性强。

独资企业的缺点为:自然人对企业的影响大,企业没有独立的生命。

独资企业至今仍普遍存在,而且在数量上占大多数,一般适用于零售商业、服务业、家庭农场、开业律师、个人诊所等。

2. 合伙企业

合伙企业的出资创办人(即合伙人)为两人以上,基于合伙合同建立,在法律上被认为是自然人企业。合伙企业的财产归合伙人共同所有,由合伙人统一管理和使用;合伙人都有表决权,不以出资额为限;合伙人经营积累的财产归合伙人共同所有;合伙人对企业债务负连带无限清偿责任。

合伙企业的优点为:扩大了资本来源和信用能力,提高了决策能力,增加了企业发展的

可能性。

合伙企业的缺点为:多头领导可能会造成重大决策上的延误;合伙人有一人退出或加入都会引起企业的解散和重组,企业存续相对不稳定;企业规模仍存在局限。

合伙企业占全部企业的比重小,一般适合于资本规模较小、管理不复杂、经营者对经营影响较大、个人信誉因素相当重要的企业。

3. 公司企业

现代企业制度的主要形式是公司制。公司是由两个以上的出资者组建,能够独立享有民事权利、承担民事责任的以营利为目的的经济组织。公司制是企业发展的高级形式。

(1) 公司企业的特征

①公司是法人。

②公司实现了股东最终财产所有权与法人财产权的分离。

③公司法人财产具有整体性、稳定性和连续性。

④公司实行有限责任制度。

(2) 公司制的优点

公司制企业是商品经济发展和现代化大生产的产物,是适合现代企业经营的一种企业组织形式。

①资本社会化使众多分散的、数量有限的资产所有者通过股份企业的财产组合机制实现资本联合,进行规模化生产;

②有限责任解除了投资者的后顾之忧,鼓励和刺激了投资的欲望和积极性;

③资本所有者在一定条件下可以将自己拥有的股权转让出去,较方便地转移所有权;

④企业管理制度化、科学化,管理效率高,企业寿命长。

(3) 公司制企业的主要形式

①有限责任公司:指由2个以上50个以下股东共同出资所设立的企业法人组织。其基本特征是:公司注册资本的最低限额为3万元;公司资产不分为等额股份,而是由各股东协调认购;公司不发行股票,以股权证书作为利益凭证;资产由多个出资者投入,股东人数必须在2人以上50人以下;公司股份的转让有严格限制;股东按其出资比例享受权利,承担义务。

②股份有限公司:指以2个以上200人以下股东为发起人,通过发行股票筹集资金所设立的企业法人组织。其基本特征是:公司注册资本最低限额为500万元;公司的全部资产分为等额股份;公司向股东发行股票,少数公司经审定批准,股票可上市交易和转让;股东人数不得少于规定的发起人人数,但无上限;公司股份可以自由转让,但不能退股;发起人持有的公司股份,自公司成立起3年内不得转让;每一股有一表决权,股东以其持有的股份享受权利,承担义务。

第三节 企业经营目标和机制

一、企业经营目标

企业经营目标是指在一定时期企业生产经营活动预期要达到的成果,是企业生产经营

活动目的性的反映与体现;是指在既定的所有制关系下,企业作为一个独立的经济实体,在其全部经营活动中所追求的,并在客观上制约着企业行为的目的。企业经营目标是企业经营机制构建、创新的目的和方向。一个明确的经营目标,应当顺应市场增长的客观要求,与当地 GDP 和整个行业的增长相适应,应符合有利于企业机制持续、稳定、健康、快速发展的精神,符合企业的经营发展战略。

现代企业的经营目标应被描述为:使企业适应市场的要求,成为依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产和经营单位,成为独立享有民事权利和承担民事义务的企业法人。

(一)企业经营目标的特点

(1)整体性:企业经营目标既非简单地等同于企业经营者的目标,又非简单地等同于企业职工的目标,而是作为一个统一实体所构成的整体目标。

(2)终极性:企业经营目标不是指生产某一产品在某一阶段上的具体行动目标,而是贯穿于企业各种经营活动中的支配着企业经营的深层目的。

(3)客观性:企业经营目标并不属于主观范畴,而是由企业全部经济关系决定的客观存在。

(二)企业经营目标的要求

(1)经营目标必须是先进的。如果经营目标不具有先进性,那么人们便失去了为之努力的热情,同时也意味着企业资源的浪费,即企业没有很好地把握能够取得更大成就的机会。

(2)经营目标必须是可实现的。目标的可实现性是目标能够真正起作用的关键。过高的目标会挫伤人们的积极性,影响组织各种功能的发挥。因此,在目标的制定过程中,人们必须全面地分析企业自身的条件与企业所处的外部环境,提出可行的、合理的经营目标。

(3)经营目标必须是具体化的。目标的具体性是指目标必须内容明确、具体。一般来说,目标应尽可能量化,以便控制。

(4)经营目标必须有明确的时间期限。已经确定的目标必须是限定在一定时间去实现,即在确定目标的同时必须确定实现目标的具体时间限制。

二、企业经营机制

企业经营机制是指在基本经济制度既定的前提下,制约企业生产经营的内在关系结构、运行方式和运行规则。企业经营机制包括决策机制、激励机制、约束机制和创新机制四个方面。具体阐述如下:

1. 决策机制

企业经营的关键在于决策。所谓决策就是面对复杂多变的市场,根据市场信号,在可以实现企业经营目标的多种可行方案中进行分析和抉择。这一活动贯穿于企业生产经营的全过程。其主要内容可分为战略决策、管理决策和业务决策等。所谓决策机制是指企业在享有充分的法人财产权的情况下,对生产、经营等经济活动做出分析和决断的机制。这种机制包括决策主体的确立、决策组织和决策方式等。

2. 激励机制

激励机制是企业激励者和被激励者之间的一种关系。它是激励者根据自己的目标刺激被激励者采取某种经济行为和不采取某种经济行为的机制。激励机制的主要内容有激励主体和激励对象、激励目标、激励的内容及手段等。激励机制涉及的行为主体有投资者、管理

者和企业员工。他们在一定场合是激励主体,在另一场合也是激励的对象。激励机制的本质则是要解决企业的动力问题。

激励机制是企业将其远大理想转化为具体事实的手段。激励机制不完善、不落实,企业中的见义勇为、助人为乐、好人好事等会无人闻问,自生自灭;那些在企业财产和利益遭受损失和威胁时奋不顾身的牺牲精神就不会成为人们的榜样和表率,就不会发扬光大。同时,在企业岗位、薪酬、用人等方面,也应当完善激励机制,鼓励员工学习钻研业务,诚实敬业工作,争取为企业建功立业。实行竞争上岗,打破那种能上不能下、能进不能出,不求有功、但求无过、养尊处优、无所作为、暮气沉沉的状况。

我们应该认真分析当前形势,结合本企业实际,在工作中不断了解职工的需求,及时将职工新的需求反映在政策中。既把物质激励和精神激励有机结合地使用,又要根据不同的员工而有所侧重,并通过合理途径来实现。这样,职工的积极性才会极大地提高,才会充分发挥聪明和才干,企业才能具有充沛旺盛的活力,从而在日益激烈的市场竞争中取得优势。

3. 约束机制

约束机制是一个企业提高效率、增加效益、持续稳定发展的保证。企业只有在搞好约束机制的同时,注重完善激励机制,才能做到鞭策落后、鼓励先进,才能在员工中营造一种学先进、争先进、弘扬正气的氛围,真正调动起员工的工作热情和积极性、创造性。没有约束机制,员工的步调就不会一致,行为准则就不会统一,就不能遏制那些违规违纪、侵害集体利益的行为。

4. 创新机制

企业的创新机制是企业生产经营和资本经营过程中将各种经济要素进行新组合的机制。对各种生产要素进行新组合,必然要求做出相应的变革,因而,从广义的角度分析,企业创新机制也包括为形成新的组合而引起或促进变革的机制。企业创新机制包括四个方面的内容:体制创新、技术创新、市场创新和管理创新。

所谓“企业自主创新机制”,是一个经济组织高峰状态的良性运行系统,是一个合理配置各类要素、激发生机活力、打破陈规陋习、争取超常效益的运行系统。根据国内外技术创新领先者的启示,根据系统组织规律,作为企业创新机制的运行系统,从结构上至少可以分为六个子系统,即六个要素:人才、决策、保障、激励、信息、技术。这六大要素之间还有一种瓶颈制约的关系,即当某一要素的创新成为整个系统的薄弱环节,并影响和制约其他要素创新时,其瓶颈作用就突出了,成为需要重点创新的要素。

企业经营机制的转换和创新,主要是依靠企业内部机制的深化改革、企业内部潜力的充分挖掘来实现。具体来说包括以下内容:第一,深化企业改革,建立现代企业制度;第二,调整企业组织结构,优化存量资产,实现规模效益;第三,加快企业技术更新改造的步伐,提高企业技术开发能力;第四,加强企业管理,向管理要质量、要效益,提高企业的管理素质。企业经营机制的转换,还必须由外部条件的配合,即要求改善企业运行的外部环境,比如实行政企分开、转变政府职能;培育和发展社会主义市场经济体系,保证企业能公开、公正、公平地参与竞争;建立和完善社会监督体系、社会保障体系和社会服务体系等。

企业构建创新机制,必须依托于各级各类权力机关所营造的文化环境、竞争环境,特别是政策环境,大体包括人才政策、社会保障政策、决策规则、财政激励政策、风险投资政策、政府采购政策、促进中介发展政策以及产业政策等;由此,依托于社会性的“技术创新”,特别是

体制创新,将为机制创新提供良好的组织结构、激励动因、市场体系和法律的、行政的及社会的制度框架,使机制和技术保持一种主动创新和持续创新的态势。这样看来,各层领导要运用经济杠杆刺激企业开发、应用创新成果的自觉性;要运用软、硬政策引导科研人员主动将成果进行转化;要运用法律法规创造良好的环境;要协调投资融资;要确定主管部门的责任和权力等。

构建“企业创新”特有机制的模式可以描述为:根据总体的科学设计,坚定、积极、逐步地对企业领导实行比例淘汰制和公开招标制;每年对企业领导至少进行一次德、能、勤、绩创新性量化考核,按一定的比例进行末位淘汰;新增、空缺的企业领导岗位,要进行公开、公平、公正的招标竞聘,不分官员、平民,不分部门界限,所有合法公民都可以一试身手;严格任期限制。由此,推举、重用创新人才,防止假公济私、暗箱操作和任人唯亲。

第四节 企业经营方式

一、企业经营方式的含义

所谓经营方式,是指企业经营理念和运作机制的总和。它直接或间接地决定着企业各种经营管理活动的目标、途径、方式、方法,是在企业的一系列经营管理活动中起基础性作用的思想观念和行为模式。

经营方式有些类似于企业文化,也表现为某种理念或行为模式,但它又不是企业文化。企业文化是个性的,每一个企业都有着与其他企业不同的特殊企业文化。经营方式则是共性的,同一时期的大多数企业都将倾向于采用同样的经营方式,或者因固守已经过时的经营方式而被淘汰。

二、企业经营方式的形式

企业采用什么样的经营方式,取决于一定时期的社会环境。社会环境的性质决定了经营方式的特点。一般来说,企业只有采用适应社会环境的经营方式,才能最好地适应环境,发挥自身的资源能力,获得生存和发展的基础;反之,如果环境已经发生了根本性的变化,而企业仍然采用旧的经营方式,则各方面的能力都将大打折扣,很快就会出现严重的生存危机。

就今天的中国企业来说,已经经历过两种形式的经营方式。一种是生产主导型经营方式,主要存在于改革开放前的国有企业和集体企业中,它与行政命令式的计划经济环境相适应,企业的任务中心是产品生产,企业的价值取向是产值和产量,其他如管理制度、工作方式、思想观念等也是以此为基础而决定的。另一种是销售主导型经营方式,它是在改革开放后逐渐建立起来的,企业的任务中心是市场销售,最高目标是利润增长,价值取向则是产品销售额,其他如管理制度、工作方式、思想观念等也发生了相应的变化。

三、现代企业经营方式的发展趋势

(一)信息化经营

21世纪是新经济的信息化时代,21世纪的世界是信息技术广泛应用的世界。信息技术

通过信息交换网络渗透到社会各个领域,将导致社会资源配置方式、企业生产及管理方式的重大变革。信息技术使世界越来越小,而互联网的发展又使企业发展的空间无限扩展。今天,在世界的每一个角落,在几乎任何一个产业里,都有许多企业运用信息技术来改造自己、强化自己、增强自己的竞争力,迎接新经济时代的挑战。

现代信息技术是一股不可抗拒的力量,加速了企业经营方式和管理方式的变革,任何一个企业都无法避开这种变革。企业在生产、流通及服务等各项活动中充分利用信息技术,通过创建企业外部的信息网络和内部网,大大优化企业内部人与人、人与物、物与物之间的传统的沟通方式,大大改善企业之间、企业与顾客间的沟通方式,从而彻底改变企业的生产方式、管理方式和组织形式。同时,信息技术也为企业开辟了更为广阔的市场空间。企业可以利用信息技术开展网络经营,从事电子商务,发布网络广告,进行网上市场调研和信息交换、网络营销,等等。与传统方式相比,通过现代信息技术,企业决策、生产、经营、管理的效率和水平得以较大增长,从而提高了企业的经济效益。而且,信息网络使企业无论大小都可以平等地走向世界,Internet把成千上万的企业联系在一起,这就为企业拓展市场创造了机遇。

在新经济时代,信息技术对传统企业的改造是经营模式、经营方式、经营思维的又一次革命。应用信息技术进行信息化建设已成为企业获取竞争优势的最终选择,是企业在市场竞争中充满生机和活力的起码条件,也是企业经营现代化的主要标志。

(二)虚拟经营

1. 虚拟经营的含义

虚拟经营是1991年由美国著名学者罗杰·内格尔首先提出来的。它是指企业在组织上突破有形的界限,将其设计、生产、财务、营销等功能虚拟化,借助外力进行整体弥补,仍能实现总体各项功能,最大效率地发挥其有限的资源的一种经营形式。

作为一种全新的经营模式,虚拟经营是对传统的自给自足生产经营模式的一种革命,是新型的、独特的经营模式和管理方式的融合。

传统上,一个全功能的企业要实现自己的设计、生产、营销、财务等管理职能,就得做相应的投资,以形成相应的实物资产作对应,适应市场的功能比较差。传统企业一般采用的是直线制、职能制、事业部制、矩阵制等金字塔式的层级结构,管理幅度与管理层次是一对需要认真协调的矛盾。在这些结构中,管理幅度被限定在一个很小的范围内,在这种小幅度、多层次的结构中,官僚主义、效率低下等问题的产生将直接影响企业的竞争力。而虚拟企业则借助现代信息网络系统,将部分管理职能虚拟化,可以实现少层次、大幅度的扁平式管理。这样,就可以减少内部管理层次,淡化企业内各部门之间的界限,消除与客户、供应商之间的体制障碍;生产第一线的人员可以直接接触市场动态信息,企业适应市场的能力增强,竞争力提高。

2. 虚拟经营的发展

现今,虚拟经营在世界范围内被广泛应用,并已深入到社会与技术经济相关的各个领域。据邓百氏公司“1998年全球业务外包研究报告”,全球营业额在500万美元以上的公司,当年在虚拟经营上的开支上升了27%,达到了3250亿美元。许多国际知名品牌企业正是通过虚拟经营创造了辉煌的业绩。比如,全球最大的运动鞋制造商耐克公司,自身并不拥有制鞋工厂,而是全部委托给劳动成本低廉的发展中国家的企业代为加工生产,公司只负责产品的设计和市场营销。又如,美国的波音公司,作为世界知名的飞机制造公司,其本身只