

全国经营管理师培训考试指导教材

M

Modern Business Management
Theory and Practice

现代企业经营管理 理论与实务

鲍观明 楼天阳 主编



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

全国经营管理师培训考试指导教材

现代企业经营管理理论与实务

鲍观明 楼天阳 主编



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

现代企业经营管理理论与实务 / 鲍观明, 楼天阳主编. — 杭州: 浙江工商大学出版社, 2012. 9
ISBN 978-7-81140-589-7

I. ①现… II. ①鲍… ②楼… III. ①企业经营管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 210257 号

现代企业经营管理理论与实务

鲍观明 楼天阳 主编

责任编辑 郑建

封面设计 王妤驰

责任印制 汪俊

出版发行 浙江工商大学出版社

(杭州市教工路 198 号 邮政编码 310012)

(E-mail: zjgsupress@163.com)

(网址: <http://www.zjgsupress.com>)

电话: 0571-88904980, 88831806 (传真)

排版 杭州朝曦图文设计有限公司

印刷 浙江海虹彩色印务有限公司

开本 787mm×1092mm 1/16

印张 35

字数 896 千

版印次 2012 年 9 月第 1 版 2012 年 9 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-81140-589-7

定价 69.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江工商大学出版社营销部邮购电话 0571-88804227

编辑指导委员会

主 任：鲍观明

副主任：金振相 楼天阳

委 员：（以姓氏笔画为序）

冯 炜 朱桂平 向 荣

李颖灏 肖余春 胡 帆

郦 晶 郝云宏 鲁 敏

彭建良 缪仁炳

前 言

企业是推动经济社会发展和科技进步的主要力量,是富民强国的重要基础,企业的发展主要取决于企业经营管理人才,尤其是企业家的能力素质。当前,经济全球化不断深入,世界产业结构深化调整,我国经济正处在转型升级的关键时期,迫切需要大批高素质的经营管理人才。为此,《国家中长期人才发展规划纲要(2010—2020年)》(以下简称《纲要》)明确提出:加快推进企业经营管理人才职业化、市场化、专业化和国际化,培养造就一大批具有全球战略眼光、市场开拓精神、管理创新能力和社会责任感的优秀企业家和一支高水平的企业经营管理人才队伍;加强企业经营管理人才培训,提高战略管理和跨文化经营管理能力;完善以市场和出资人认可为核心的企业经营管理人才评价体系,积极发展企业经营管理人才评价机构。

近些年来,企业经营管理人才培训工作得到了政府及社会各界的高度重视,取得了显著的进展。但由于缺乏权威的企业经营管理人才评价标准和认证体系,目前,企业经营管理人才培训的系统性、科学性、适用性等方面存在较大问题,影响了企业经营管理人才培养的质量和效率。落实《纲要》的要求,建立健全企业经营管理人才教育培训体系和考核评价体系,已成为当前企业经营管理人才队伍建设工作的重要内容。

经营与管理是企业迈向成功最为重要的两个因素。经营在古语中谓之“筹划经管”,接近于我们日常说的“做生意”,核心是生财的方法。狭义的“经营”仅限于企业的经营,是指企业生产活动以外的活动,即企业的营销活动。目前,它较为宽泛的含义是将“经营”理解为比“营销”更高一个层次,不仅限于营销,而且还包括各种战略管理的活动,它是高于管理一个层级的对企业所有经营活动的一种全局性和战略性的谋划,涵盖了经营企业的各种管理职能。

对“管理”的理解主要来自西方,百年来不少大家学者努力地在为“管理”下定义。亨利·法约尔认为,管理是所有的人类组织(不论是家庭、企业或政府)都有的一种活动,这种活动由五项要素组成:计划、组织、指挥、协调和控制,为管理概念的认识奠定了基础。之后,管理和管理者总是围绕着权力和职位来界定。管理者是管理行为过程的主体,管理者一般由拥有相应的权力和责任,如著名经济学家赫伯特·西蒙教授所说“管理即制定决策”,他们在从事实际管理活动中需要不断地做出决策。这就是我们通常所知道或认知的管理和管理者。

“经营管理”的组合论述反映了人们对企业经营管理最为朴素的理解,企业需要内外平衡,方能取得成功。经营是选择对的事情做,管理是把事情做对;经营侧重市场决策和方向把握,而管理则注重内部资源和效率提升;前者对外,后者对内。经营更多处在价值链前端的市场操作层面,承担的职能主要是不断挖掘市场机会来获取竞争优势,需要和市场、顾客、市场环境打交道;而管理更多处在价值链的中间层面,需要为前端的市場战略来决定人员、成本、物料等的管控方式,通过整合各种内部资源和建立有效秩序来为市场传递价值。对企业而言,两者有着密切的联系,不可偏废。

根据《纲要》对企业经营管理人才队伍建设的战略部署,基于上述对经营管理的理解和实际岗位的需求,同时结合大专院校的专业教学改革要求,我们撰写了此教材。我们的基本指导

思想是“经营思想与管理职能并重,职业成长和专业技能兼顾”。全书的编写围绕一个经营管理者面对的各种问题和岗位需求及处理这些问题所需要的管理技能来剪裁相关战略管理、市场营销、人力资源、财务管理、生产运营等内容;同时,我们也参考了中国商业企业管理协会等国家级企管类行业协会制定的经营管理师评价体系,在纵向上围绕一个经营管理者从基层岗位逐步晋升的职业成长过程来设计相关培训内容,满足从助理经营管理师、经营管理师到高级经营管理师的培训考试要求。中国商业企业管理协会已选用本教材作为经营管理师培训考试指导用书。

此教材的创新之处还表现在以下几个方面。

第一,新知识体系。本教材主要围绕经营管理领域的知识体系进行编撰,各领域理论成果丰富,因此在编写内容时强调继承经典管理理论和思想的同时,积极吸收最新的管理理论,如管理领域的创新管理、组织领域的组织变革、品牌领域的品牌资产理论、人力资源管理领域的公正理论等。试图在最新的管理思想理论、当前企业实战需要和资格认证需要之间找到新的自成一体且符合管理逻辑的教材。

第二,新结构框架。本教材考虑到经营管理师的职业岗位遍布各个行业,既有工商管理,也有行政管理;既有基层管理者,也有中高层经营管理者等。因此,全书设计分为三个部分:第一部分介绍基础的经营管理知识;第二部分为专业管理领域的知识和技能;第三部分为实际岗位职能需要的一些实际操作技能。将每个章节的知识分为三个层次,兼顾到从初级经营管理师、经营管理师到高级经营管理师三个层次的不同需求。

第三,新培训体系。本教材在撰写时围绕当下职业培训,更加注重实践,更加注重能力导向的要求,在每个章节部分插入“经营实践”“知识链接”两个模块,前者强调企业实际经营中对理论的探索和实践,后者侧重介绍一些最新的管理工具。在章节的后面同时附加若干案例,作为案例探讨实践之用,注重通过案例教学方法让学员在管理实践中培养更好的技能。

本书编写团队以浙江工商大学相关学科的青年骨干教师(博士)为主体,另邀请若干具有实战经验的企业高级管理人员参与。每位参与者均在各自专业领域具有丰富的研究成果或实践心得。具体分工如下:第一章,向荣、郝云宏;第二章,向荣、肖余春;第三章,楼天阳、鲍观明;第四章,冯炜;第五章,郦晶;第六章,楼天阳、鲍观明;第七章,朱桂平;第八章,楼天阳;第九章,胡帆;第十章,楼天阳;第十一章,鲁敏;第十二章,彭建良;第十三章,冯炜;第十四章,缪仁炳;第十五章,李颖灏;第十六章,楼天阳;第十七章,楼天阳;第十八章,胡帆;第十九章,缪仁炳;第二十章,郦晶。全书由鲍观明教授和楼天阳博士负责统稿,最后修订完成。在本书的撰写过程中,感谢陈姗姗、朱甜婷、郑焘等人的资料收集和辅助工作;感谢郑建编辑在付梓出版过程中的精心付出和努力。

由于时间紧迫,错误难免,所有文责由编者承担。读者在阅读和教学过程中如碰到疑问欢迎随时和作者联系,请电邮:loutianyang@zjgsu.edu.cn。

编 者

2012年7月26日

目 录

上篇:经营管理的基础理论

第一章 现代企业制度与企业管理	1
第一节 企业的含义、发展和类型	2
第二节 现代企业制度与公司治理结构	4
第三节 管理与管理者	7
第四节 现代管理理论的发展	13
第二章 企业组织架构与战略管理	28
第一节 组织设计	28
第二节 组织设计方案	34
第三节 组织变革	44
第四节 战略与战略管理	49
第三章 企业经营与环境分析	63
第一节 经营概述	63
第二节 经营环境分析	65
第三节 消费者需求分析	69
第四节 市场细分和目标市场选择	78
第五节 营销组合框架	89
第六节 电子商务环境下的营销变革	96
第四章 领导、沟通与决策	102
第一节 领导	102
第二节 沟通	113
第三节 决策	124
第五章 企业经营相关法律	135
第一节 公司法	135
第二节 合同法	141

第三节	产品质量法	146
第四节	反不正当竞争法	149
第五节	劳动法	151
第六节	工业产权法	155

中篇:专业经营与职能管理

第六章	经营战略与竞争优势	162
第一节	市场导向的战略计划	163
第二节	经营环境分析:五要素竞争力模型	167
第三节	经营战略类型选择	171
第四节	经营计划的制订	176
第五节	竞争性定位的创建	180
第六节	竞争优势来源:核心能力	185
第七节	动态竞争:持续竞争优势	186
第七章	产品及品牌管理	193
第一节	新品开发管理	193
第二节	产品生命周期营销策略	197
第三节	产品组合管理	202
第四节	品牌管理决策	207
第八章	生产运营与质量管理	223
第一节	生产运营管理概述	223
第二节	生产计划与作业计划	228
第三节	现场管理	238
第四节	质量管理	242
第九章	财务管理与融资	256
第一节	财务管理概述	256
第二节	企业融资与资本成本	260
第三节	投资管理	266
第四节	营运资金管理	273
第五节	收入实现与分配管理	277
第十章	企业市场调研与预测	281
第一节	市场营销信息系统	281
第二节	市场营销调研	283

第三节	营销策略的调研方法·····	287
第四节	市场营销预测·····	298
第十一章	销售计划与客户管理·····	308
第一节	销售管理·····	308
第二节	代理商与特许经营·····	321
第三节	客户管理·····	329
第十二章	商品采购与物流管理·····	340
第一节	采购·····	341
第二节	仓储管理·····	348
第三节	物流管理·····	354
第十三章	商务谈判·····	373
第一节	商务谈判概述·····	373
第二节	商务谈判的类型·····	379
第三节	商务谈判过程及技巧·····	384
第四节	商务谈判礼仪·····	391
第十四章	人力资源管理·····	403
第一节	人力资源管理概述·····	403
第二节	职位分析·····	405
第三节	员工招聘与录用·····	409
第四节	培训与管理人员开发·····	415
第五节	绩效管理·····	421
第六节	薪酬管理·····	427
第十五章	企业国际化经营·····	444
第一节	经济全球化与跨国经营·····	444
第二节	企业国际化战略·····	448
第三节	企业国际化营销步骤·····	456
第四节	中国企业国际化的路径·····	463

下篇:岗位实务与实操技能

第十六章	如何进行市场调查·····	472
第一节	调查前的准备阶段·····	473

第二节	正式调查阶段·····	483
第三节	数据分析及整理阶段·····	484
第四节	提出调查报告阶段·····	484
第十七章	如何撰写营销策划书 ·····	490
第一节	构建营销策划书的框架·····	490
第二节	营销策划书撰写技巧·····	492
第三节	营销策划书基本项目·····	494
第十八章	如何进行财务报表分析 ·····	507
第一节	资产负债表·····	507
第二节	利润表·····	511
第三节	现金流量表·····	513
第十九章	如何设计绩效考核方案 ·····	520
第一节	绩效指标信息的搜集·····	520
第二节	绩效指标的提取·····	523
第三节	绩效考核表·····	525
第四节	绩效制度方案·····	528
第二十章	如何签订合同文书 ·····	535
第一节	合同的形成过程·····	535
第二节	合同的签订·····	538
第三节	合同文本的基本要求·····	540
参考文献	·····	547

(注:标▲部分为中级经营管理师需掌握的内容,标*部分为高级经营管理师需掌握的内容。)

上篇:经营管理的基础理论

第一章 现代企业制度与企业管理

学习目标

1. 了解企业的含义及其组织形式;(*)
2. 了解现代企业制度的含义及其特征;
3. 明确掌握公司治理结构的内涵;(▲)
4. 掌握四大管理职能和三种管理技能;
5. 理解常见的现代管理理论;(*)
6. 理解创新的含义和特征。(*)

关键理论和概念

企业 合伙企业 有限责任公司 股份有限公司 现代企业制度 公司治理结构 管理
管理职能 三种管理技能 创新

经营与管理技能要求

1. 理解并能适当运用企业管理中的技术技能、人际技能和概念技能;
2. 掌握基本的管理流程。

企业是一个介于市场和个人之间的中间组织,是经济循环的微观细胞,它通过生产出符合市场需求的产品来赚取利润。在经济学家眼中,企业被看成一个“黑箱”,即企业是一个与消费者处于同等地位,在市场和技术的约束下追求利润最大化的基本分析单位,并不关心企业内部的运作机制;然而,在企业家中,企业需要从市场上吸收、获得各种资源,经过内部配置和加工,使那些资源转化为产品,然后通过出售实现货币回笼和增值,这背后需要企业家精神的推动和管理努力。那么,到底什么组织可以称为企业?它的治理结构有哪些形式?作为企业家或管理者,又要承担什么管理职能才能让企业运转顺畅呢?本章将回答有关企业的含义、企业制度、公司治理结构以及相关管理职能的问题。

第一节 企业的含义、发展和类型

一、企业的含义

按照《辞海》的解释,企业指的是从事生产、流通或服务活动的独立核算经济单位。具体而言,企业一般是指以营利为目的,运用各种生产要素(土地、劳动力、资本和技术等),向市场提供商品或服务,实行自主经营、自负盈亏、独立核算的具有法人资格的社会经济组织。

对于企业的理解,有三个要点:

第一,企业以营利为目的。企业以营利为目的,以实现投资人、客户、员工、社会大众的利益最大化为使命,通过提供产品或服务换取收入。创造利润是企业生存的前提。

第二,满足顾客的需求是企业实现利润的基本途径。顾客的购买行为并不是为了某种产品或者服务本身,而是因为这种产品或者服务能够满足顾客的某些需要。例如,顾客购买房子是为了满足居住的需要;买汽车是为了满足代步的需要。同时,在市场上存在不同类型的顾客,他们的需要是存在差异化的。为了居住的需要,有的顾客会购买大房子,有的只需要小房子。为了满足代步的需要,有的会买奔驰和宝马这样的高档车,有的购买大众和丰田这样的中档车,还有的会购买吉利和奇瑞这样的经济实惠车型。

第三,企业的经营管理过程中需要利用各类资源。一般而言,企业为了达到赢利的目的,在经营过程中需要物料、人力、财务和信息四种资源。其中,物料资源指的是企业生产过程中使用的各类原材料、建筑物、设施设备等;人力资源指的是企业经营管理过程中使用的各类劳动者,或者说在企业追求利润过程中涉及的各种劳动者,如企业高管、普通的生产和服务人员等;财务资源是企业运转中涉及的资金,包括用于支付人工、材料和经营费用的金钱等;信息资源指的是企业经营过程中涉及的相关资料和信息,企业经营者用以判断企业态势等企业管理状况。

二、企业的简要发展历程

社会的生产力水平决定社会基本经济单位的组织形式。企业是社会生产力发展到一定水平的成果,是商品生产与商品交换的产物。

随着生产力的发展、社会的进步,企业形式也得到不断地发展与完善。企业的演进主要经历三个阶段。

(一)工场手工业时期

这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。16—17世纪,一些西方国家的封建社会制度向资本主义制度转变,资本主义原始积累加快,大规模地剥夺农民的土地,使家庭手工业急剧瓦解,开始向资本主义工场制转变。工场手工业是企业的雏形。

(二)工厂制时期

18世纪,西方各国相继开展了工业革命,大机器的普遍采用,为工厂制的建立奠定了基础。1771年,英国人理查德·阿克赖特(Richard Arkwright, 1732—1792)在克隆福特创立了第一家棉纱工厂。19世纪三四十年代工厂制度在英、德等国家普遍建立。工厂制的主要特点是:实行大规模的集中劳动;采用大机器提高效率生产;实行雇用工人制度;劳动分工深化,生产走向社会化。工厂制的建立,标志着企业的真正诞生。

(三)现代企业时期

19 世纪末 20 世纪初,随着自由资本主义向垄断资本主义过渡,工厂自身发生了复杂而又深刻的变化;不断采用新技术,使生产迅速发展;生产规模不断扩大,竞争加剧,产生了大规模的垄断企业;经营权与所有权分离,形成职业化的管理阶层;普遍建立了科学的管理制度,形成了一系列科学管理理论,从而使企业走向成熟,成为现代企业。

三、企业组织形式

企业组织形式是指企业财产及其社会化大生产的组织状态,它表明一个企业的财产构成、内部分工协作与外部社会经济联系的方式。

根据市场经济的要求,现代企业的组织形式按照财产的组织形式和所承担的法律 responsibilities 划分。常见的主要企业组织形式有独资企业、合伙企业和公司企业。

(一)独资企业

独资企业,西方也称“单人业主制”。它是由某个人出资创办的企业,绝大多数个人独资企业是小型企业。根据我国《个人独资企业法》,个人独资企业,是指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。

设立个人独资企业应当具备下列条件:(1)投资人为一个自然人;(2)有合法的企业名称;(3)有投资人申报的出资;(4)有固定的生产经营场所和必要的生产经营条件;(5)有必要的从业人员。

(二)合伙企业

合伙企业是指合伙人之间以合同关系为基础的企业组织形式。

合伙企业是由几个人、几十人,甚至几百人联合起来共同出资创办的企业。它不同于所有权和管理权分离的公司企业。它通常是依合同或协议凑合组织起来的,结构较不稳定。合伙人对整个合伙企业所欠的债务负有无限的责任。合伙企业不如独资企业自由,决策通常要合伙人集体作出,但它具有一定的企业规模优势。

个人独资企业和合伙企业均属于自然人企业,出资者对企业承担无限责任。

(三)公司企业

公司企业是依法成立的具有法人地位的企业组织形式,是按所有权和管理权分离,出资者按出资额对公司承担有限责任创办的企业。主要包括有限责任公司和股份有限公司。

有限责任公司指不通过发行股票,而由为数不多的股东集资组建的公司(一般由 2 人以上 50 人以下股东共同出资设立),其资本无须划分为等额股份,股东在出让股权时受到一定的限制。在有限责任公司中,董事和高层经理人员往往具有股东身份,使所有权和管理权的分离程度不如股份有限公司那样高。有限责任公司的财务状况不必向社会披露,公司的设立和解散程序比较简单,管理机构也比较简单,比较适合中小型企业。

股份有限公司全部注册资本由等额股份构成并通过发行股票(或股权证)筹集资本,公司以其全部资产对公司债务承担有限责任的企业法人(应当有 2 人以上 200 人以下发起人,注册资本的最低限额为人民币 500 万元)。其主要特征是:公司的资本总额平分为金额相等的股份;股东以其所认购股份对公司承担有限责任,公司以其全部资产对公司债务承担责任;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(其本质也是一种有限责任公司)。

表 1-1 不同企业组织形式对比

企业组织形式	法律地位	出资人	责任	最低注册资金(人民币)	法律依据	税收
个人独资企业	没有法人地位	1 个自然人	无限责任	无	《个人独资企业法》	个人所得税
合伙企业	没有法人地位	自然人或者法人	无限责任	无	《合伙企业法》	个人所得税
有限责任公司	法人	自然人或者法人 (2 人以上;50 人以下)	有限责任	10 万	《公司法》	企业所得税; 个人所得税
股份有限公司	法人	自然人或者法人 (2 人以上;200 人以下)	有限责任	500 万	《公司法》	企业所得税; 个人所得税

第二节 现代企业制度与公司治理结构

一、企业制度

企业制度是企业产权制度、企业组织形式和经营管理制度的总和。企业制度的核心是产权制度,企业组织形式和经营管理制度是以产权制度为基础的,三者分别构成企业制度的不同层次。企业制度是一个动态的范畴,它是随着商品经济的发展而不断创新和演进的。

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。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的形态,合伙制产权制度是由于业主制企业的扩张而形成的,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。

企业的基本组织形式通常有三种,即个人独资企业、个人合伙企业和公司企业。

为了使企业的运营更加规范化,提高经营效率,需要制定系统的经营管理制度。包括日常经营管理制度、营销制度、人力资源相关制度、财务制度、生产制度等方面。

二、现代企业制度

现代企业制度是指以市场经济为基础,以完善的企业法人制度为主体,以有限责任制度为核心,以公司企业为主要形式,以产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学为条件的新型企业制度,其主要内容包括:企业法人制度、企业自负盈亏制度、出资者有限责任制度、科学的领导体制与组织管理制度。

现代企业制度的基本特征:

第一,企业资产具有明确的实物边界和价值边界,具有确定的政府机构代表国家行使所有者职能,切实承担起相应的出资者责任;

第二,企业通常实行公司制度,即有限责任公司和股份有限公司制度,按照《公司法》的要

求,形成由股东代表大会、董事会、监事会和高级经理人员组成的相互依赖又相互制衡的公司治理结构,并有效运转;

第三,企业以生产经营为主要职能,有明确的赢利目标,各级管理人员和一般职工按经营业绩和劳动贡献获取收益,住房分配、养老、医疗及其他福利事业由市场、社会或政府机构承担;

第四,企业具有合理的组织结构,在生产、供销、财务、研究开发、质量控制、劳动人事等方面形成了行之有效的企业内部管理制度和机制;

第五,企业有着刚性的预算约束和合理的财务结构,可以通过收购、兼并、联合等方式谋求企业的扩张;经营不善难以为继时,可通过破产、被兼并等方式寻求资产和其他生产要素的再配置。

知识链接 1-1

我国国有企业推行现代企业制度改革的路径

国有企业建立现代企业制度,是实现公有制与市场经济相结合的有效途径,是整个经济体制改革的关键环节。把这项工作抓好了,有利于形成社会主义市场经济的微观基础。“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”,要全面理解,全面贯彻。各级政府必须转换职能,进行机构改革,改变政府直接管理企业、承担无限责任、企业多方面依赖政府的状况。公司制是现代企业制度的一种有效组织形式。要积极推进国有大中型企业进行规范的公司制改革。我国的国有资产,是全体人民的共同财富,不仅要管好、用好,而且要使其保值和不断增值。国家对其出资兴办和拥有股权的企业,通过出资人代表或机构行使所有者职能,按出资额享有所有者权益。出资人要到位,要有人或机构对国有资本负责。企业依法自主经营、自负盈亏、照章纳税,对所有者的资产净值承担保值增值的责任。极少数必须由国家垄断经营的企业成立国有独资公司;一般企业应建立有多元投资主体的公司,其中重要的由国家控股。国有独资公司也要尽可能由多家国有企业共同持股。要完善对国有大型企业、企业集团和控股公司实行国有资本授权经营的做法。允许和鼓励地方试点,不断总结经验,探索建立和完善国有资产管理的形式。要继续探索通过完善监事会,从体制上、机制上加强对国有资产的有效监督,确保国有资产及其权益不受侵犯。

资料来源:《坚定信心,深化改革,开创国有企业发展的新局面》(1999年8月12日),《十五大以来重要文献选编》中册,第922—923页

三、公司治理结构

(一)公司治理结构的含义

公司治理结构也称为法人治理结构。20世纪80年代初,公司治理理论开始在西方国家兴起并引起关注。1984年,牛津大学学者特尼克(Tricker)因出版《公司治理》一书而成为这一领域内的开创性代表人物之一。特别是随着股份有限公司的逐步成长和规范,公司治理理论受到人们越来越多的关注,其研究也进入一个百花齐放的新阶段,出现一系列影响深远的著作。九十年代后,公司治理理论在我国也逐渐成为研究热点之一,许多学者相继发表了一系列研究成果。

公司治理结构是有关所有者、董事会和高级执行人员即高级经理人三者之间权力分配和制衡关系的一种制度安排,表现为明确界定股东大会、董事会、监事会和经理人员职责及功能

的一种企业组织结构。

企业治理存在两类机制,即外部治理机制,如产品市场、资本市场和劳动力市场等市场机制对企业利益相关者的权力和利益的作用和影响,尤其是指诸如兼并、收购和接管等市场机制对企业家控制权的作用;另一类是内部治理机制,是企业内部通过组织程序所明确的所有者、董事会和高级经理人员等利益相关者之间的权力分配和制衡关系。

经营实践 1-1

外部治理模式案例:中兴通讯增发 H 股事件

2002 年 8 月 20 日,尽管遭到众多基金和中小股东的强烈反对,中兴通讯临时股东大会仍以 90% 以上的赞成票通过了 H 股发行计划。会场上大股东与流通股股东针锋相对,股东大会在表决时曾一度中断。有机构投资者表示,如果公司以 15 港元的价格发行 H 股,他们不能接受,他们的心理价位是 30 港元。他们认为这是中兴通讯在贱卖公司的财产。

以汉唐证券为代表的流通股机构投资者要求进行两次表决:到场所有股东表决和流通股股东表决,但是最终未能成事。不过,虽是大局已定,汉唐证券、申银万国、长盛基金等数十家机构投资者联名上书证监会要求审慎看待中兴通讯发行 H 股,保护中小投资者的利益。众多的基金公司之所以反对中兴通讯的增发 H 股方案,是认为该公司增发 H 股导致现有股东的股东权利全面摊薄,侵害了现有股东的权利。

机构投资者的这次发难并不是完全没有效力,事实上,中兴通讯新闻发言人曾表示:“中兴这一次感受到的基金经理们的压力之大是前有未有的,中兴不能不考虑他们的态度,希望用股本转增方案补偿此前中兴暴跌给中小股东带来的损失。”

(二)公司治理与公司管理的区别

公司治理关注的焦点是公司内外部的契约网络和外围的动态制度环境,而公司管理则是更多地关注公司的具体运营过程。法约尔最早提出管理活动由计划、组织、指挥、控制和协调五项要素构成。两者间的具体区别见表 1-2。

表 1-2 公司治理与公司管理的区别

类别 项目	公司治理	公司管理
目标	相关利益主体权力、利益的平衡	实现公司的既定目标
导向	战略导向,确立公司的内外部基本框架,确保管理处于正确的轨道上	任务导向,通过具体的管理操作完成公司任务
中心	公司外部	公司内部
实施基础	内外部的显性、隐性契约和市场机制	行政权威关系
实施手段	内部治理结构、外部治理机制、激励约束机制	计划、组织、指挥、控制、协调
实施过程中 政府的作用	政府通过制定相关法律、法规发挥重要作用	政府基本不干预具体管理过程
资本状况	反映股东、债权人的地位	反映公司的财务状况

经营实践 1-2

交通银行公司治理存在的问题

(节选自交通银行公司治理自查报告)

1. 独立董事人数不足。目前,本行董事会共有 18 名成员,其中独立董事 5 名。根据中国证监会《关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见》(证监发[2001]102 号文)第一条的规定,上市公司董事会成员中应当至少包括 1/3 独立董事。之所以存在该问题,是因为本行在今年 A 股发行上市之前,遵循的是香港联交所证券上市规则关于“董事会成员中至少有 3 名独立董事”的规定。

2. 风险管理和内部控制需要进一步加强。加强风险管理和内部控制,是上市银行完善公司治理的重中之重。近年来,本行通过深化股份制改革,在风险管理和内部控制的组织架构、制度体系、措施的贯彻执行等方面做了大量富有成效的工作,但与监管机构和股东的期望相比,与一流公众持股银行的战略目标相比,本行的风险管理和内部控制水平仍存在一定的差距,需要今后加倍努力,从而实现又好又快发展。

第三节 管理与管理者

一、管理的含义

“管理是什么?”是每个初学管理的人首先需要理解和明白的问题,这个问题涉及到管理的定义。管理的定义是组成管理学理论的基本内容,明晰管理的定义也是理解管理问题的起点。

从词义上,管理通常被解释为主持或负责某项工作。长期以来,许多中外学者从不同的研究角度出发,对管理作出了不同的解释,然而,不同学者在研究管理时出发点不同,因此,他们对“管理”一词所下的定义也就不同。直到目前为止,管理还没有一个统一的定义。特别是 20 世纪以来,各种不同的管理学派,由于理论观点的不同,对管理概念的解释更是众说纷纭。管理学者是这样定义“管理”的,如:

- 泰罗:“确切知道要别人去干什么,并注意他们用最好最经济的方法去干。”^①
- 法约尔:“管理是所有的人类组织(不论是家庭、企业或政府)都有的一种活动,这种活动由五项要素组成:计划、组织、指挥、协调和控制。管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”^②
- 孔茨:“管理就是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。”^③
- 小詹姆斯·H. 唐纳利:“管理就是由一个或更多的人来协调他人活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。”^④

① 泰罗:《科学管理原理》,韩放译,团结出版社 1999 年版,第 104 页。

② 法约尔:《工业管理和一般管理》,曹永先,韩放译,团结出版社 1999 年版,第 7 页。

③ 哈罗德·孔茨、海因茨·韦里克:《管理学》,经济科学出版社 1998 年版,第 2 页。

④ 小詹姆斯·H. 唐纳利、詹姆斯·L. 吉布森、约翰·M. 伊凡:《管理学基础职能·行为·模型》,1982 年版,第 18 页。