

第一章 企业与企业 管理

企业，从产生以来各方面都处在发展之中。伴随着企业的发展，企业管理理论和管理实践也在不断变化与发展。而今，尽管企业的本质特征即盈利性没有改变，但企业组织形式、经营内容、经营环境都发生了重大变化。对于现代企业来说，如何加强企业管理，提高管理成效，日益成为突出的重大问题。

第一节 企业

企业是人们在社会经济生活中常用的一个词，但人们不一定都能正确地认识它。对企业的含义、特征及其组织形式等一些基本问题的把握，是学习和从事企业管理工作的前提。

一、企业的概念

企业是从事生产、流通、服务等经济活动，为满足社会需要并获取盈利，进行自主经营，实行独立经济核算，自负盈亏，依法设立的社会基本经济单位。

企业是社会生产力发展到一定阶段的产物。在原始社会末期，家庭私有制和剩余产品的出现，使从事不同活动的部落之间产生了物物交换，但那时，作为从事产品生产并主要满足自我消费的社会基本经济单位的家庭或部落并不是企

业。从奴隶社会到封建社会，这种自给自足的自然经济一直占统治地位，社会生产和社会消费一直以家庭作为基本经济单位。即使专为奴隶主、封建主服务的以手工劳动为基础的作坊，也不叫企业。随着社会生产力和商品生产的发展，进入资本主义社会，尤其是 18 世纪英国产业革命后，家庭生产制度转化为工厂生产制度，社会基本经济单位发生了质的变化：家庭仅作为社会消费单位而存在，而那些由资本所有者投资，雇佣许多工人，使用一定劳动手段，共同协作，从事劳动的工厂，成为社会基本经济单位，它们作为商品生产者，一方面生产家庭消费所需的产品，另一方面，也同其他生产单位发生交换关系，以取得它们生产所需的产品。这些工厂的产生标志着企业的产生。

随着资本主义商品生产和商品交换广泛而深入的发展，从事各种业务活动的企业相继出现，不仅有各种生产性企业，而且也有各种服务性企业，如专门从事商品交换业务的商业企业，专门从事贷款业务的银行企业等。而今，商品生产、商品交换已有数百年的发展历史，企业，不论从内容上，还是从形式上，都发生了很大变化。从经营内容上来看，几乎任何一种产品、一种服务、一种活动，只要它为社会所需，都可以作为企业的一项业务来经营；从组织形式说，各国企业更是复杂多样，并以法律予以确认，此一问题在本节后面将有详细阐述。

可见，企业是一历史概念，它不是与商品生产和商品交换同时产生，却随着商品生产和商品交换的发展而发展。

二、企业的特征

企业的一般特征可概括为社团性、法人性、营利性和

系统性四个方面。

1. 社团性。企业是一种社会组织、社会团体。从理论上讲，社团是由各种成员所组成的一个集体，并且这个集体不是偶然的集合，而是按照一定规则和要求而成立；它与其成员之间有一种密切的关系，它对其成员具有约束力；它有自己的团体意识、团体机关，有其对外代表，以团体名义进行活动；在法律上，它有自己的权利和义务，有其团体利益。

企业完全具备社团的性质，企业由资本和劳动力这两个基本要素所构成，并且资本和劳动力之间、各种资本（如固定资本和流动资本）之间、各种劳动力之间都有科学的比例；企业与其职工的关系是一种雇佣和被雇佣的关系，一个人要受雇于某一企业，他就必须按照企业的规定履行自己的职责，当然企业也要照章实现自己的承诺；企业有自己的经营理念、企业文化、特定的组织结构，在开展各种活动时，它都特别注意自己的名誉和形象；企业是按照国家的法律成立的社会团体，因此，它有自己的社会权利和义务，有其独立的利益。

2. 法人性。法人是社会组织在法律上的人格化。它是指有一定的组织机构、有独立的财产和预算，能够以自己的名义从事民事活动、享受权利和承担义务，依照法定程序建立的社会组织。

在现代企业组织中，公司企业是一种重要形式，它属法人企业。我国所要建立的现代企业制度，就是要实现企业的公司化。公司企业作为法人，要拥有法人财产权，是自主经营、自负盈亏的独立法人实体；企业出资者以其投资形成的

全部法人财产依法享有民事权利，承担民事责任，并对出资者承担资产保值增值的责任，出资者按投入企业的资本额依法享有所有者的权益，承担相应责任；企业制定章程，建立科学规范的领导体制、组织制度和管理制度，调节所有者、经营者和职工之间的关系，形成激励和约束相结合的经营机制；企业依法经营，照章纳税，接受政府监督。对我国国有企业来说，实现向公司制的转换，其关键是确认国家仅拥有财产所有权，企业拥有独立的法人财产权，真正做到产权明晰，政企分开，政府不直接干预企业活动。

3. 盈利性。与一般的非盈利社会组织相区别，企业是一种盈利组织，追逐利润最大化是企业从事经营活动的目的所在。从长远看，企业追求利润与满足市场需求是相一致的，也就是说，企业所生产的产品，所开展的服务活动，只有符合顾客的利益、有效地满足其需求，才能使企业维持生存，并在市场竞争中处于有利地位，最终也必然导致其利润的扩大至于坑蒙拐骗、短斤少两、假冒伪劣、欺骗顾客等行为，虽然能使企业利益迅速膨胀，但从长远看，由于它不能满足顾客需要，侵害了消费者利益，必然被社会所排斥，最终利润降低，危及生存。因此，每一个企业在追逐利润过程中，都须履行自己的社会责任，使自己的经营活动不损害社会利益，同时还须依法纳税。

使企业具有盈利性的基础，就是让企业成为自主经营、自负盈亏的独立法人实体，做不到这一点，盈利性就不存在，企业也就不成其为真正的企业

4. 系统性。所谓系统，是指由相互作用、相互依赖的若干因素或部分结合而成的有机整体企业是一个系统，其

构成要素包括人、财、物、信息等，其构成部门包括信息搜集部门、计划决策部门、研究开发部门、供应部门、生产部门、销售部门、财务部门、人事管理部门等。这些部门和因素的相互影响、相互作用、相互配合，构成了企业系统的基本运行过程（见图 1—1）。企业输入原材料、能源、人力、技术、资金、信息等资源，经过其加工处理，输出物质产品、增殖的资金，以及新的信息。无论从事何种业务的企业，尽管其构成的具体要素和输入、输出的具体要素以及其加工处理的过程性质不同，但是其基本的运行过程都是如此。

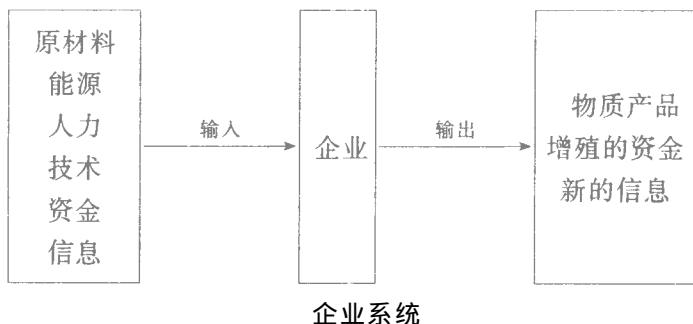


图 1—1

在企业系统运行过程中，包含着四个子运行过程或子流程：（1）物质流程。对生产企业来说，这一流程是指，投入一定原材料，经过加工生产，输出产成品并投放市场；对商业企业来说，则是采购各种商品，经过分类、编排、摆布、搬运等再处理活动，在各种场所中再现商品。这一流程的始点是供应者，终点是用户，企业是这一流程的主体，起加工

处理作用，这一流程是否顺利畅通，取决于企业的加工处理是否符合用户的要求。（2）价值流程在企业系统的物质流动过程中，同时伴随着资金的筹措、投入、运用、耗费、再获得资金这一价值流程。为了从事生产经营活动，需要支出资金购买各种资源。产品销售后，若所得款额能弥补各种耗费且有盈余，企业便有盈利。价值流程是否畅通取决于物质流程的畅通与否。（3）信息流程。企业经营活动是借助于信息的传递开展的。市场信息的搜集、处理、传输、利用和反馈，国家政策法规的接受和执行，计划决策的制定、传递、执行和反馈，规章制度的制定、发布、遵守和反馈，都是企业系统物质流程和价值流程顺利畅通的保证。（4）人事流程。企业活动的主体是劳动者，劳动者的录用、培训、上岗、工作、考核、奖惩、晋升、调配、辞退等构成了企业系统的人事流程，它反映物质流程的客观要求，以劳动者的数量、质量、劳动技能、工作积极性、劳动效率，以及劳动者的更新发展来主导和保证物质流程、价值流程和信息流程的正常运行。同时，人事流程也以信息流程为依据，企业要通过信息的搜集、传递、执行、反馈来保证人事流程的合理有效运转。

企业是由各个部门所构成，它们各自履行自己的职责，发挥自己的功能，从而分别形成企业系统内的各个子系统，它们之间相互配合、相互协调，保证了企业系统的正常运行。就生产企业来说，这些子系统主要包括：（1）信息搜集系统。其主要功能是搜集各种信息，为决策提供依据。（2）计划决策系统。其主要功能是为企业制定战略、战术，下达目标、计划，制定规章制度，为企业活动指明方向，并保证

生产经营活动的正常开展。(3) 研究开发系统。其主要功能是根据市场需求信息开发新产品、新服务项目, 或根据经营管理需要, 研究开发新工艺、新生产技术和新的管理技术。(4) 供应系统。其主要功能是有有效供应生产用品, 保证生产经营活动的正常进行。(5) 生产系统。其主要功能是按质按量生产出市场所需的产品。(6) 销售系统。其主要功能是将企业及产品的有关信息传递给顾客, 并保证及时将产品销售出去。(7) 财务系统。其主要功能是通过经济核算, 有效地进行资金预算和控制, 保证企业盈利。(8) 人事管理系统。其主要功能是保证企业各部门对人力的需要, 提高劳动效率。

三、企业组织形式

企业组织形式是指企业产权的结合形式。目前, 我国正处于企业组织形式的转换时期。在此, 我们简单介绍与之密切相关的几个问题: 企业组织形式的类型、公司的类型、公司的组织机构、控股公司、母公司和子公司、总公司和分公司。

(一) 企业组织形式的类型

企业组织形式可分为三种类型: 独资企业、合伙企业和公司企业

1. 独资企业

独资企业是指由个人出资兴办, 完全归个人所有和控制的企业, 这种企业在法律上称为自然人企业, 也称个人企业。个人企业是最早产生的一种企业形式, 也是一种最简单的企业形式, 流行于小规模生产时期, 在现代经济社会中也大量存在。

独资企业具有以下特点：（1）开设、转让和关闭等行
为，仅须向政府登记即可，手续非常简单。（2）利润归个人
所得，无需与别人分摊。（3）企业主对企业的全部债务负无
限责任。所谓无限责任，即当企业的资产不足以清偿企业的
债务时，法律强制企业主以个人财产来清偿企业的债务。企
业一旦失败，企业主可能会倾家荡产，风险性很大。（4）企
业发展受两方面限制：资金、信用有限和个人管理能力有
限。（5）企业和业主同存亡，业主的死亡、破产、犯罪或转
业都可能使企业不复存在，即使业主有继承人，但由于不
一定有足够的经营能力，也很难使企业维持生存。

2. 合伙企业

合伙企业是由两个以上企业主共同出资、共同经营、共
同所有的企业。合伙人出资形式可以是资金或其他财物，也
可以是权利、信用或劳务等。此形式在各种事务所、商店等
多见。

合伙企业成立需首先由各企业主共同签订合伙经营合
同，用以事先以法律形式规定盈亏分配办法、各合伙人责
任、退出加入合伙办法、企业关闭后的资产分配办法及发生
纠纷时的解决办法。

合伙企业的合伙人可分为以下几种类型：（1）普通合伙
人。在合伙企业中实际从事企业经营管理并对企业债务负无
限责任的合伙人。（2）有限合伙人。对企业债务仅负有限责
任的合伙人。（3）其他合伙人。例如：不参加具体管理的合
伙人、秘密合伙人、匿名合伙人、名义合伙人等。

合伙企业与独资企业相比，扩大了资金来源和信用能
力，且能集合伙人之才智和经验，提高了企业的竞争能力，

增强了企业发展的可能性但合伙企业由多方所有，产权转让困难，在决策上易产生分歧，合伙人承担无限责任，且相互间存在一种连带的责任关系。同时，与公司企业相比，企业规模扩大仍受局限，企业的寿命也不易延续很久。

3. 公司企业

公司企业是依法集资联合组成，有独立的注册资产，自主经营，自负盈亏，能够独立地承担民事责任，享受民事权利，从事生产性经营或服务性活动的企业公司是当今世界上发达市场经济国家中最为流行的企业组织形式。

公司是法人，在法律上具有独立人格，这是公司企业与独资企业、合伙企业的重要区别独资企业和合伙企业都是自然人企业。除此之外，相比较而言，公司还具有以下特点：公司具有独立的寿命，作为法人，股东或高级职员死亡均不影响公司的存在；发行股票和有限责任制度，使之能够筹集到巨额资本，使企业有可能发展到相当大的规模；由于所有权与管理权易于分离，使得公司的经营管理职能均由各方面的专家担任，管理效率较高当然，公司企业也具有一定缺陷，如创办手续复杂，政府限制较多，双重缴纳所得税等

(二) 公司的类型

从一般意义上讲，公司主要包括：无限责任公司、两合公司、股份两合公司、有限责任公司和股份有限公司等形式。在我国，主要存在国有独资公司、有限责任公司和股份有限公司三种形式。以下逐一介绍。

1. 无限责任公司

无限责任公司是由两个以上股东出资组成的并对公司债

务负连带无限清偿责任的公司。无限责任公司的股东由自然人组成，一般均有参与公司管理的权利，股东转让股份必须征得其他全体股东的同意。这种公司的特点是：公司设立时不得少于二位股东；股东应负无限责任，即股东要用自己全部财产对公司的债务负责；股东必须负连带责任，即股东共同对公司债务负责，并且每个人都有承担公司全部债务的责任；股东出资是基于彼此之间的信任。从实质上讲，这是一种人合公司。

无限责任公司的优点是：它的组建无需复杂的法律手续；组织结构简单；不必公开其经营状况，保密性强；具有较好的信誉，对债权人有利。

无限责任公司的缺点是：股东要承担无限连带责任，投资风险大；以个人信用为基础使集资和转让不便。这决定了无限责任公司在公司形式中不可能占据主导地位。我国公司法中没有关于无限责任公司的规定。

2. 有限责任公司

有限责任公司是指由两个以上股东共同出资、每个股东以其所认缴的出资额对公司承担有限责任，公司以其全部资产对其债务承担责任的企业法人。该类公司的特点是：股东人数具有严格的数量界限规定。我国《公司法》规定有限责任公司由 2 个以上 50 个以下股东共同出资设立；公司资本不划分等额股份，不发行股票，公司发给股权证书作为股东在公司拥有权益的凭证，在其他股东同意下，可转让权益凭证；设立程序简便，一般无需发布公告；财务不必公开；是资合公司，股东以出资额对公司承担有限责任；内部组织机构设置灵活、简便，如因股东少，公司可不设

股东会，有些问题可通过协商的方式加以解决，股东可作为雇员直接参加公司管理等。

有限责任公司的优点表现在：设立简便；组织机构简单；股东承担风险不大；公司股东人数少，便于沟通和协调。

有限责任公司的缺点表现在：有限清偿责任使公司信用程度不高；股本转让受限制；易于助长股东的投机心理，以较少资本冒较大风险。

3. 股份有限公司

股份有限公司是指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，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的企业法人。股份有限公司的特点是：股东不得少于法律规定人数。如我国《公司法》规定不少于 5 人，国有企业改建为股份有限公司的，发起人可少于 5 人，但应采取募集设立方式；公司全部资本划分的等额股份，以股票形式公开发行并可以自由转让；股东个人财产与公司财产分离，公司破产或解散时，债权人只能对公司资产提出要求而无权向股东起诉，公司以其法人全部财产对公司债务负责；公司的帐目必须公开；绝大多数公司的拥有者和管理者是分离的。

股份有限公司的优点是：是集中资本的最有利的组织形式；股票自由转让，资本保持流动性，有利于公司间竞争；管理的专门化有利于提高公司的管理水平。

股份有限公司的缺点是：公司的决策权易落在少数大股东手中，使小股东权益受到损害；设立程序复杂，组建困难；公布财务状况，保密性差；股东流动性大，容易滋生投

机心理；不利于保护公司债权人的利益。尽管如此，股份有限公司的优点远大于它的不足之处，已成为一种最为流行的公司组织形式。我国公司法对这种类型的公司有详细的规定。

4. 两合公司和股份两合公司

两合公司是指由少数有限责任股东和少数无限责任股东共同组成的公司。该类公司具有如下特点：兼有无限公司以个人信用为基础和有限公司以股东资本为基础的双重性质；无限责任股东承担投资风险大，一般都享有直接经营管理公司的权力，有限责任股东不承担任何管理和业务工作，但有权在每个营业年度终了审查公司的资产负债表和经营业绩；无限责任股东必须征得其他股东的同意才能转让股份，有限责任股东则可自由转让股份；股东之间的关系是由合伙契约规定的。故英美法律不承认两合公司是法人，而大陆法系国家承认其法人地位

股份两合公司是两合公司的特殊形式，它是由少数无限责任股东和较多有限责任股东所组成的股份公司。与两合公司不同的是，有限责任部分的资本分为相等的股份，可以公开发行股票，有限责任股东以认购的股份负有限责任，凭股份分享红利，并组成股东会。股东会选举监察人，对公司的经营进行监督，其决策对无限责任股东具有约束力。

两合公司（股份两合公司）既有无限责任公司的良好信誉，又有有限公司便于筹资的优点，但由于股东可以流动，其基础不如无限公司稳固，而且经营权集中在无限责任股东手中，故利益协调是个问题。我国公司法没有关于两合公司的规定。

5. 国有独资公司

国有独资公司是指国家作为公司资产的唯一出资人的企业法人，是我国经济体制改革过程中出现的一种企业组织形式。我国《公司法》将其视为有限责任公司的一个特例，并明确提出“本法所称国有独资公司是指国家授权投资的机构或者国家授权的部门单独投资设立的有限责任公司。国有独资公司的特点是：国家是唯一的股东；国家以其出资额负有限责任，除股东只有一人外，具有有限责任公司的全部特性；经营管理制度健全，经营状况较好的大型国有独资公司，可以由国家授权行使资产所有者的权利。

（三）公司的组织机构

公司的组织机构是指公司内部的领导体制，它与我国传统的企业领导体制是不同的。根据我国公司法有关规定，公司的组织机构由股东会、董事会、监事会组成。股东是公司资产的所有者，由其组成股东会作为公司的权力机构，决定公司的重大事项。董事会是公司的经营决策机构，对股东会负责，依照法律规定的职权和股东会的授权，作出经营管理决策，任免公司经理等高级管理人员，对外代表公司。监事会是公司的监督机构，由股东代表和适当比例的职工代表组成，对经营管理者进行监督。

1. 股东会

股东会（股份有限公司称为股东大会）是指依照公司法和公司章程的规定而设立的，由全体股东组成的公司最高权力机关，是股东表达其意志、利益和要求的主要场所和工具。两个以上股东设立的有限责任公司和股份有限公司，都应当设立股东会，它是公司形式上的权力机关，而不是代表

机关或执行机关。

根据《公司法》的有关规定，股东会可行使的职权包括：决定公司的经营方针和投资计划；选举和更换董事；审议批准董事会、监事会的报告；审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案；审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案；对公司增加或减少注册资本、发行公司债券及公司合并、分立、解散、清算等重大事项作出决议；修改公司章程等。另外，《公司法》还规定，国有独资公司可以不设立股东会，由国家授权投资的机构或者授权的部门授权公司董事会行使股东会的一部分职权，决定公司的重大事项，但是公司的合并、分立、解散、增减资本和发行债券等事项，必须由国家授权投资的机构或者国家授权的部门来决定。

2. 董事会和经理

董事会是指由股东大会选举的，代表全体股东利益执行公司业务的董事组成的最高决策机构。它对外以公司的名义进行活动，是公司的法定代表人，向股东大会负责。董事会的职权有：负责召集股东大会，并向股东大会报告工作；执行股东大会的决议；决定公司的经营计划和投资方案；拟定公司有关财务活动和资金运用的方案；拟定公司合并、分立、变更公司形式、解散的方案；决定公司内部管理机构的设置；聘任或解聘公司经理，根据经理的提名聘任或解聘公司副经理、财务负责人，决定其报酬事项；制定公司的基本管理制度等。

股东人数较少和规模较小的有限责任公司，可设立一名执行董事，不设立董事会。执行董事为公司的法定代表人，并可以兼任公司经理。股份有限公司根据需要，可由董事会

授权董事长在董事会闭会期间行使董事会的部分职权。

经理是由董事会聘任或解聘，协助董事会执行业务，进行经营管理的人员，他对董事会负责。经理的职权包括：主持公司的生产经营管理工作，组织实施董事会决议；组织实施本公司年度经营计划和投资方案；拟订公司内部管理机构设置方案；拟订公司的基本管理制度；制定公司的具体规章；提请聘任或者解聘公司副经理、财务负责人；聘任或解聘除应由董事会聘任以外的负责管理人员；列席董事会会议以及公司章程和董事会授予的其他职权。

3. 监事会

监事会是由全体监事组成的，对公司事务进行监督的法定机构。它代表股东大会和公司的职工执行监督职能，对股东大会和公司职工负责。根据《公司法》，有限责任公司规模较大的，设立监事会，股东少或规模较小的，可不设监事会而只设 1—2 名监事，股份有限公司必设监事会。监事会由股东代表和适当比例的公司职工代表组成。

监事会依法行使下列职权：检查公司的财务，必要时可要求董事会就有关问题作出说明；对董事、经理执行公司职务时违反法律、法规或者公司章程的行为进行监督，监督的程序和措施由公司章程具体规定；提议召集股东大会；列席董事会会议；公司章程规定的其他职权等。

（四）控股公司

控股公司是在股份公司发展过程中所出现的组织形式。它是指通过掌握其它公司相当数量的股票（份）而控制其营业活动的公司。这类公司一般分为纯粹的控股公司和混合控股公司。纯粹控股公司是单纯为了掌握其他公司的股票

(份)，本身不再从事任何业务活动的公司；混合控股公司除了掌握其他公司的股票（份）外，本身还经营其他业务。控股公司在 20 世纪初开始出现于美国，随后在其他资本主义国家中得到广泛发展。

从理论上讲，要控制一个公司，至少要掌握其股票的 50% 以上。但是，由于股票持有人分散，并且购买少量股票者居多，因此，控股公司通常只要掌握某公司股票 30—40%，甚至 5—10% 就能控制这个公司，并能操纵其经营业务。控股公司可以控制很多公司，一般的做法是，它掌握一个或几个公司的股票控制额，以它作为“母公司”，再由母公司去收买并掌握其他公司的股票控制额，使之成为“子公司”；然后再由子公司去收买并掌握其他公司的股票控制额，使之成为“孙公司”，等等。这样，控股公司就形成了金字塔形的层层控制体系，形成股权式企业集团或财团。

(五) 母公司与子公司。

一个公司通过掌握另一个公司或一些公司的股票（份）而控制其经营活动，前者为后者的母公司，后者为前者的子公司。

各国法律对母子公司的关系都有明确规定。美国规定，任何一个公司已发行的有表决权的股票中，如果有 10% 或更多的数量为另一个公司所掌握，该公司即为另一个公司的子公司，另一个公司为该公司的母公司。法国规定，如果一个公司掌握另一个公司一半以上的股份，则后者是前者的子公司，前者是后者的母公司。英国则规定，(1) A 公司是 B 公司的在册股东，并实际控制 B 公司的董事会。(2) A 公司拥有 B 公司一半以上股东。(3) B 公司是 A 公司的孙公司。

凡符合上述任何一个条件，则 A 公司是 B 公司的母公司，B 公司是 A 公司的子公司。

母公司实质上是控股公司，且是混合控股公司。子公司虽受控于母公司，但它本身是独立的法人公司。子公司在法律上的独立性主要表现在：它有自己的公司名称和章程；有自己的资产负债表；可以独立召开股东大会和董事会；可以以自己的名义开展各种业务活动；有进行诉讼的权利。

（六）总公司和分公司

股权式企业集团的母公司或规模较大的单一公司，如果在业务上有直属的分支机构或附属机构，前者为后者的总公司，后者为前者的分公司。

分公司和子公司都处于母公司的控制之下，但总公司和分公司之间与母公司和子公司之间在法律地位及控制方式上是截然不同的。母公司和子公司各自是独立的法人，母公司主要通过控股方式对子公司进行控制；而分公司不是独立法人，它是总公司的组成部分，在经济上和法律上都没有独立性，总公司通过业务直接领导方式对其实行控制。具体表现在：分公司没有独立的公司名称，和总公司使用同一名称；分公司的业务问题一般由总公司决定；分公司的股份资本全部属于总公司；它一般以总公司的名义并根据其委托进行业务活动；总公司以自己的资产对分公司的债务负责。

第二节 企业管理理论的发展

自从以工厂生产制度为特征的企业产生以后，企业管理经历了传统管理、科学管理和现代管理三个阶段。资本主义