

第一篇 现代企业管理总论

第一章 现代企业

企业这一经济组织形式，是商品经济的产物。伴随着商品经济的发展、科学技术的进步，经过了几百年的实践，企业的组织形式不断发展和完善，经历了从工场手工业到跨国公司的不同发展阶段，从传统的企业逐步转化为现代企业。

第一节 现代企业的涵义和特征

一、现代企业的涵义

现代企业是在市场经济条件下，以满足社会需要和获得盈利为目的，以自己可以独立支配的财产为基础，从事物质产品的生产、流通或服务性工作，自主经营、自负盈亏，实行经济核算，并具有法人资格的经济组织。

现代企业是在社会化大生产条件下，生产力和商品经济发展到一定阶段产生的经济组织，可以从以下几方面理解：

1. 现代企业是以满足社会需要和获得盈利为目的的经济实体企业不同于社会上的事业单位、公益和政府部门，它必须追求经济效益和获取盈利，但这同满足社会需要并不矛盾。利润既是企业新创造的价值，也是社会对企业所生产的产品或提供的服务能否满足社会需要的认可和报酬。一般说来，在市场价格理顺的情况下，为社会做出的贡献与企业获得的合理利润应当是一致

的。企业提供的产品和服务适应社会的需求，则企业获得的利润就多；反之，企业的获利就少，甚至亏损。企业只有在一定程度上满足了社会的多方面需要，才能正常运作，获取盈利，得以生存和发展，这就决定了企业要把满足社会需要和获取盈利当成生产经营活动的主要目标。企业要实现这一目标，必须拥有可以独立支配的财产和劳动力，构成生产经营活动的物质基础，成为一个统一的和独立的经济实体。就是说，企业可以由一些下属单位组成。这些下属单位应该进行专业分工，但必须在技术上、经济上存在一定联系；各下属单位可以有自己的具体目标，但必须服从企业的总目标；各下属单位可以有自己的责、权、利，但在经济上、组织上和法律上都不应当是完全独立的；各下属单位之间可以有密切的协作关系，但不存在商品关系，只有整个企业才是统一的和独立的市场主体。

2. 现代企业必须自主经营、自负盈亏，实行经济核算

企业要实现生产经营的目标，就要保证自己的产品和服务在品种、质量、价格和供应时间上能适应社会的需要。为此，企业必须对市场和社会环境的变动，能及时主动地作出反应，即要具有经营上的自主权。企业有了生产经营的自主权，就要对企业生产经营的后果负完全的责任，自负盈亏。这就要进行独立的经济核算，对生产经营过程中的活劳动和物化劳动的耗费，进行正确的计算和严格的监督，用自己的收入补偿支出，保证取得盈利，并对盈亏结果完全负责。独立核算、自负盈亏是两个统一的条件，不进行独立核算，自负盈亏的不是真正的企业；只进行经济核算，不自负盈亏的经济组织也不是真正的企业。

3. 现代企业是具有法人资格的经济组织

现代企业作为市场经济的主体，必须具有法人地位。所谓法人是指具有一定的组织机构和独立的财产，能以自己的名义进行民事活动，享有民事权利和承担民事义务，依照法定程序成立的组织。一般应符合以下几个条件：

- (1) 必须正式在国家政府有关部门注册备案，完成登记手续；
- (2) 应该使用专门的名称，有固定的工作地点和组织章程；
- (3) 具有一定的组织机构和可以独立支配的财产，实行独立核算；

(4) 能以自己的名义独立对外开展各种经济活动。

现代企业是现代社会的经济细胞和国民经济的基本单位，它要在国家宏观调控下开展生产经营活动，但它不同于一般行政单位的附属工厂，也不同于一个公司或总厂下属的非独立性的分厂，它是对外独立、在法律上具有经济权益并承担经济责任的经济组织。

二、现代企业的基本特征

现代企业是在一定的生产方式下从事生产经营活动的，它既是社会生产力的担当者，又是生产关系的体现者，是生产力和生产关系的统一体。因此，研究现代企业的基本特征，应当从生产力和生产关系两方面入手：

1. 生产力方面的特征

由于 20 世纪 60 年代，特别是 80 年代世界性的新技术革命，科学技术取得了突飞猛进的发展，现代企业的生产技术不断提高，发展到一个崭新的阶段。我国自改革开放以来，采用现代化的管理方法和手段，并对企业的技术设备进行技术改造和更新换代，使企业的生产力水平得到较大幅度的提高。综观国内外现代企业，都是建立在现代科学技术基础上的、具有高度分工与协作的社会化大生产。现代企业生产技术方面的特征可以归纳为以下几点：

(1) 大规模地使用机械化和自动化体系，系统地应用新的科学技术。现代企业不仅拥有比较复杂的技术装备，采用机械化生产，而且随着科学技术的进步，特别是以电子计算机、信息技术为主要标志的世界新技术革命，促使现代企业生产技术发生了质的变化。机械化体系将被自动化体系所取代，“用机器生产机器”

将过渡到“用机器操纵机器”。过去的机器是人手的延长，今天的机器是人脑的扩大。在现代企业中，知识和智力开发越来越成为决定生产力发展速度、产品竞争能力高低的关键因素。谁能开发出新技术、新产品，或者能将当今世界上新的科学发现应用于现代企业的生产实际，谁就能使生产力不断发展，竞争能力不断提高。

(2) 生产过程分工精细，协作更加紧密，而且要受到机器体系的客观要求制约。现代企业对于职责、工作、机器和工具的分工更加精细。生产任何一种产品或者完成任何一项任务，都是许多不同专业、不同工种的体力劳动者和脑力劳动者共同协调劳动的结果。精细的劳动分工要求有紧密的劳动协作，在这种大规模的社会化集体劳动中，现代企业必须按照机械化体系或自动化体系的客观要求，进行合理的分工和紧密的协作，才能使企业生产过程的各个生产阶段、各种加工过程、各道工序以至每个人的活动，都同机器体系的运转协调一致，保证企业生产顺利进行，并取得较好的经济效益。

(3) 生产过程具有严格的比例性和高度的连续性。在现代企业中，生产过程的联系，主要表现为各种机器设备之间的联系，它们之间在生产能力上相互协调，具有严格的比例性和高度的连续性。随着机械化、自动化程度的日益提高，以及先进的生产组织形式的采用，对生产过程的比例性和连续性的要求也越来越高，同时，对管理也提出了更为严格的要求。

(4) 在生产技术和经济上具有广泛的外部联系和灵活的适应性。现代企业作为市场营销主体，在经济活动中必然同其他企业、有关部门保持广泛的经济、技术联系。专业化愈发展，生产社会化程度愈高，企业同外部的这种联系就愈广泛、愈密切。加强同外部环境各个方面的密切联系，既是企业生存和发展的必要条件，又是国民经济其他部门正常运转的保证。同时，现代企业面对瞬息万变的市场，必须具有适应市场变化的能力，灵活调整自己的

产品和服务。根据市场需求的变化，开发新产品，增设新的服务项目，调整产品和服务结构；不少企业实行经营多角化，满足消费者多样化的需求，同时分散经营风险，扩大企业的盈利。

(5) 企业规模向两极分化。在市场经济不断发展的新形势下，企业规模有两极分化的趋势：一方面，企业向大型化发展，涌现出许多跨国公司、集团型企业。企业规模的扩大化有利于生产要素的优化组合、资源的合理配置，有助于实现规模效益，增强企业整体实力，加快技术改造和新产品开发，提高企业的竞争能力。另一方面，在现实的经济生活中，也产生了一批知识、技术密集，专业化程度高，规模较小的企业。小型化、微型化企业以其投资少、见效快、适应性强、机动灵活、效率和效益较高的优势。在市场竞争中显出勃勃生机。近年来，我国的企业也呈现出一种联合的势头，许多行业都组建了企业集团，这有助于发挥整体优势。但也要注意采取分散化、多元化经营，把大企业的优势和小企业的灵活性结合起来，以增强企业应变能力和竞争能力。

2. 生产关系方面的特征

现代企业作为微观经济组织，总是存在于一定的社会制度和经济体制中。社会制度、经济体制体现在企业制度上，使得不同社会制度的企业，以及同一社会制度的不同发展阶段中的企业具有完全不同的特征。我国实行的社会主义制度，现在正处于社会主义初级阶段，经过十多年的改革，计划经济体制逐步向社会主义市场经济体制过渡。在这种形势下，我国的现代企业在生产关系方面具有既不同于传统的计划经济体制下的企业，也不同于资本主义企业的一些特征：

(1) 生产资料以公有制为主体，同时，多种所有制形式并存。在计划经济体制，企业实行单一的所有制形式——公有制，不允许存在任何形式的私有制。而在资本主义制度下，企业则是建立在生产资料私有制基础之上的，与我国社会主义企业有着本质上的区别。在实行社会主义市场经济体制过程中，我国的企业既不

能搞私有化，也不能搞单一的公有制，只能实行以公有制为主体的多种所有制并存的生产资料所有制形式。不同的所有制形式既可以外部并存，也可以内部并存。所谓外部并存，就是各种所有制分别开办企业，企业本身是单一所有制形式；所谓内部并存，就是同一企业中包含不同的所有制成分，企业本身是多种所有制的混合体。

(2) 企业实行劳动者共同占有、联合劳动、民主管理。社会主义企业同资本主义企业相比，在内部关系上有一个本质区别，那就是，资本主义企业中是资本家和雇佣工人的对立，而不管资本家是以个人的形式出现，还是以合伙的形式或董事会的形式出现。在社会主义企业中，总的来说是以公有财产为主体，劳动者对公有财产共同占有，实行联合劳动和民主管理，大家都以劳动者的身份出现，大家都有可能担当领导和承担管理职能，大家都主要凭劳动能力和劳动贡献取得收入。当然，在同一企业中存在多种所有制形式的情况下，特别是在私有股份所占比重较大的情况下，劳动者共同占有、联合劳动、民主管理的关系必将受到削弱，但这在社会主义初级阶段将是不可避免的。

第二节 现代企业的构成要素和形式

一、现代企业系统的构成要素

现代企业具有明显的系统特征：集合性（整体性）、相关性、目的性和动态环境适应性。根据系统理论，可以把企业看成是一个“输入—转换—输出”的过程。系统的输入就是从社会环境中取得企业生产经营活动的一切资源要素，然后，按照人们预定的目标将诸要素有机地结合起来，生产出新的产品或劳务，实现物质转换，最后，再向社会输出，以满足用户、市场或社会的需要，并取得经济效益。

企业系统的基本构成要素，可以概括为：

1. 人力

包括操作人员、技术人员和管理人员及其知识和技能，人是企业的主体，人的素质将决定企业生产经营的成败。

2. 财力

即资金，指企业生产经营活动所需的资金。资金是连接人和其他生产要素，形成生产能力的粘结剂，其周转速度是反映企业经营好坏的一个重要的指标。

3. 物力

包括土地、建筑物、机器设备、仪表、工具、天然资源或外购原材料、半成品或成品等劳动手段和劳动对象，是现代企业生产经营活动正常进行的物质基础。

4. 信息

包括企业内外的各种情报、数据、资料、图纸、规章制度等，它是人、财、物诸要素运动状态的反映，是维持现代企业正常营运的神经系统。

5. 时间

它是一种特殊的资源要素。企业要获得成功，必须抓住时间，充分利用时间。现代社会生活节奏越来越快，时间就是金钱，就是财富，世界上的一切节约都可以归结为时间的节约，没有时间任何事情也做不成。

企业具备了人、财、物、信息和时间，只是有了顺利地进行生产经营的基本条件，而要达到生产经营的预期目标，提高生产经营的有效性，还必须依靠管理，把上述诸要素科学地、有机地组织起来，形成一个系统。

现代企业系统的运作过程，如图 1-1 所示。

二、现代企业的基本形式

在社会主义市场经济条件下，现代企业的形式一般是以所有

制性质、财产组织形式和所承担的法律责任来划分的。

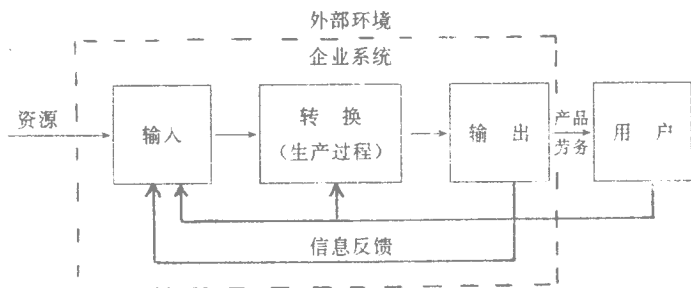


图 1-1 企业系统过程图

1. 国有企业

它是由代表全民的国家作为所有者的一种企业形式，其基本特点是：国家作为全体人员的代表拥有企业的财产所有权，并运用多种手段管理企业的生产经营活动。国有企业是国民经济的主导，在我国社会经济的多种所有制企业形式中，发挥着主力军的作用。

自经济体制改革以来，针对国有企业存在的问题，国家对国有企业进行了一系列的改革。根据《企业法》的有关规定，国有企业应是依法自主经营、自负盈亏、独立核算的社会主义商品生产和经营单位。企业的财产属于全民所有，国家依照所有权与经营权分离的原则授予企业经营管理。企业对国家授予其经营管理的企业财产享有占有、使用和依法处分的权利。企业依法取得法人资格，以国家授予其经营管理的财产承担民事责任。企业根据政府主管部门的决定，可以采取国有国营、承包经营、租赁经营、国有民营等多种经营方式。

2. 集体所有制企业

这是生产资料归劳动群众集体所有的一种企业形式，其特点是：生产资料归企业全体成员共同占有、使用和支配；企业的生产经营收入，除上缴给国家一定的税金外，其余的全部归集体所有，可以自由支配和使用。

集体所有制企业是与我国较低的社会生产力水平相适应的公有制企业，它能够促进社会生产力的发展，因而在我国经济生活中也发挥着重要作用，是社会主义经济中不可缺少的重要组成部分。

3. 独资企业

独资企业是指由一人出资兴办，财产完全归个人所有，由个人经营和控制的企业。这种企业不具有法人资格，在法律上为自然人企业，其特点是：自然人因素对企业影响大；资本少；企业规模小；决策简便；经营灵活；业主承担无限责任。

独资企业诞生于市场经济早期，延续至今仍普遍存在，是社会大生产的必要补充。独资企业一般只适合于零售商业、服务业、开业律师、个人诊所等。虽然这种企业形式数量庞大，占企业总数的绝大多数，但由于规模小而且发展余地有限，在整体经济中并不占据支配地位。

4. 合伙制企业

它是由两个或两个以上的个人联合经营的企业，合伙人分享企业所得，并对经营亏损共同承担责任。它可以由部分合伙人经营，其他合伙人仅出资并共负盈亏，也可以由所有合伙人共同经营。多数合伙制企业规模较小，但也有的合伙制企业规模较大，合伙者人数较多。

合伙制企业与个人业主制企业相比有很多优点，主要是可从众多的合伙人处筹集资本，合伙人共同偿还责任减少了银行贷款的风险，这就提高企业的筹资能力。同时，合伙人对企业盈亏负有完全责任，因而有助于提高企业的信誉。

合伙制企业也有其明显缺点，主要是：尽管有多个合伙人共同出资，但合伙人也不能无限增加。因此，企业的资产规模一般达不到社会化大生产的要求，依然局限在规模较小的生产和经营领域内；出资者与经营者没有分离，没有建立起财产委托关系，几乎所有的决策都要经全体合伙人一致同意，意见不一致时，难以

果断决策，使得决策时效延误，协调起来也较困难；由于只要有合伙人退出或加入就要修改合伙协议，致使企业的稳定程度有限，甚至会影响到企业能否继续存在。

合伙制企业一般适合于资产规模较小，管理不复杂，不需设专门管理机构的生产和经营业。对于一些营业资金需要量小，而其工作业务涉及资金量较大，个人信誉非常重要的企业，如会计师事务所、律师事物所、广告事务所、经纪行等，往往也采取合伙形式。

5. 公司企业

公司作为一种企业组织形式，是商品经济条件下社会化大生产发展的产物，是现代企业组织形式发展的必然趋势。公司体制是现代市场经济条件下，企业组织制度的重要法律形式。

(1) 公司的概念和特征

公司是由两个以上股东依法集资联合组成，有独立的注册资产，自主经营、自负盈亏的经济组织。公司是企业发展的高级形式，它与前两种企业形式相比，具有以下特征：

公司是法人，具有独立的法人主体资格，是民事活动的参加者，具有民事权利能力和民事行为能力，并依法独立享有民事权利和承担民事义务的组织。

公司企业实现了股东所有权与法人财产权的分离，即不再由所有者亲自经营自己的财产，而将其委托给专门的经营者即公司法人代为经营。

公司法人财产具有整体性、稳定性和连续性。由于股东一旦投资于企业，就不可抽回，只可转让。这就使得公司的财产成为整体而不可分割，且不因股东的变化而变化，保持了一定的稳定性和连续性。只要公司存在，公司法人就不会丧失财产权，公司的信誉就可大为提高。

(2) 现代公司企业的优点

作为最适于现代市场经济发展的企业形式，公司企业的主要

优点是：

投资者可以比较放心地把资本投给企业。对于有限责任公司，即使公司破产了，股东的损失也仅限于投资额那部分，不会连累到自己的其他财产，减轻了投资风险，以利于吸收更多的投资者。

资本的大量集中增加了企业发展的可能性。公司可以通过发行股票筹集资金。两权分离和有限责任制度便于吸收社会上的闲散资金，带来资本的大量集中，公司规模迅速地扩大，并进入到各项生产和经营领域，促进社会生产力的进步。

经营者可以比较放心大胆地经营公司企业，提高管理效率。公司作为独立法人，其财产虽来自股东，但经营者对股东的财产责任是有限的。这一方面有利于经营者放开手脚，独立负责，自主经营；另一方面，股东不再直接管理企业，公司的经营管理职能由各方面的专门人才来承担，可以更有效地管理企业。这就有利于推动企业的快速发展。

(3) 现代公司企业的具体形式

公司企业经过多年的发展，已成为发达国家占主导地位的企业组织形式，概括起来公司的具体形式主要有：

无限公司。无限公司也称无限责任公司，是公司的一种法律形式，它是由两人以上的股东所组成，股东对公司债务负连带无限清偿责任的公司。无限公司的股东必须是自然人，公司的信誉主要建立在股东本人身上，而不在公司资本身上，以人合为特征，因此也称“人合公司”。无限公司在有限公司诞生以前大量存在，以后越来越少，在现代公司企业形式中，已不具重要性。

有限公司。有限公司是现代公司中最具代表性的企业形式，它采用两种组织形式：一种是有限责任公司，一种是股份有限公司。

有限责任公司是指由法律规定的一定人数所组成，股东以其出资额为限对公司承担责任，公司以其全部资产对公司的债务承

担责任的公司。

股份有限公司是指将全部资本分为等额股份，股东以其所持有的股份为限对公司承担责任，公司以其全部资产对公司的债务承担责任的公司。

有限责任公司和股份有限公司都是股份制企业的法律形式，两者在承担有限责任的共同基础上，又具有某些不同的特点。在现实经济活动中，有限责任公司适合于资产规模较小的企业，在有限公司中占绝大多数；股份有限公司适合于资产规模较大的企业，在有限责任公司中占很少数量。

在认识有限公司的时候，要特别注意两种具体的公司形式：一种是国有独资公司，另一种是上市公司。

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。国有独资公司具有独资企业的特点，这就是它只有一个投资主体，但它与独资企业有着本质的区别，这就是它的投资主体是国家，它是法人的独资企业。国有独资公司属国家所有，但它与计划经济体制下形成的国有企业亦有着根本的不同，它是将所有者的财产权与企业法人财产权相分离、所有者委托专门人才经营企业财产的“法人”企业，而不是出资者所有权与企业法人财产权不分，所有者直接经营企业财产的国有企业。国有独资公司属有限责任公司，与其他有限责任公司不同的是投资主体为一个，而不是两个以上，这在我国是一个特例。不过，近年来国有独资公司在西方一些国家也是被法律认可的，是一种效果不错的公司形式，国有独资公司的优点是使投资者能真正代表国家的利益，有利于宏观调控，优化产品结构，在经济发展中起骨干作用。

上市公司又称公众公司，是指其发行的股票经有关部门批准可以在证券交易所上市交易的股份有限公司。上市公司要依照法律经国家有关部门批准，同时还必须具备某些特定条件。如我国《公司法》规定，公司股东不少于 5 000 万元，开业时间在 3 年以

上最近3年连续盈利；国有大中型企业改组为股份有限公司并作为主要发起人的，可以连续计算。美国等一些发达国家的证卷交易所对上市公司的条件规定的更为严格。所以，上市公司尽管可以吸收更多的社会资金，增加公司资本，有利于公司规模的扩大，但是，上市公司在股份公司中只占一小部分。

两合公司。两合公司是由一个人以上的无限责任股东和一个人以上的有限责任股东所组成的公司企业，其中无限责任股东对公司债务负无限连带责任，有限责任股东以出资额为限对公司债务负有限责任。

两合公司集中无限公司和有限公司的特点，具有“人合”与“资合”两方面的特征，两种公司的优缺点也有所反映。一般说来，两合公司以无限公司特征为主，其法律地位与无限公司类同。比较起来，两合公司筹集资金比无限公司容易，但基础不如无限公司那样稳固；其信誉程度比有限公司高，经营积极性和责任感高于有限公司，但吸纳资金和发展能力远不如有限公司。两合公司在公司制企业中数量很少，与无限公司一样，多是小企业所采用的形式，在现代公司企业形式中不占重要地位。

第三节 现代企业适应环境的途径

环境是企业生存的基础和从事经济活动的舞台，企业只有适应环境的发展变化，才能够生存和发展。现代企业管理要解决的一个重要问题，就是明确现代企业在环境中的地位，处理好与各类环境因素的关系，寻求适应环境变化的途径，实现企业的发展目标。

一、现代企业与环境的关系

在市场经济条件下，企业从事生产经营活动，要与各种环境因素发生关系，其中最基本的关系是交换关系。企业从事生产经

营活动所需的各种资源都要通过交换才能获得，不管是资金、原材料、设备、劳动力，还是技术、知识、经验、信用等，都直接或间接地来自交换关系。企业在输入生产要素的同时，还要向环境提供商品和服务。在这种与环境的输入输出关系中，两者比较能有所盈余，是企业生存下去的基本条件。盈余主要表现为盈利，但也不仅仅是盈利。在生产经营过程中积累起来的各种不表现为货币财富的资源，也属于盈余的范畴，如技术、经验、信用、公众形象、稳定的顾客等，都是对企业长期发展有重要意义的资源。

现代企业要从事生产经营活动，必须要与环境发生多种交换关系，与企业发生交换关系的对象主要有：用户、资金供给者、劳动者、机械设备和原材料供应者、政府。除了这些主要交换对手外，企业环境管理还必须考虑的一个相关者是竞争对手。竞争对手虽然不直接与企业发生直接的交换关系，但对企业管理影响至关重要，是环境管理必须重视的相关者。

上述所有这些交换关系和竞争关系，都是在市场上发生的。现代企业与环境各类主体的关系，都要求企业作出决策或选择。以市场为中心对这些相关者或主体进行分类，企业面临的选择有：

1. 与销售市场的关系

现代企业与销售市场的关系侧重于企业的输出，主要涉及企业向市场提供商品和劳务方面的问题。例如，企业向顾客提供何种商品和服务，业务经营的范围和类型，企业怎样才能取得竞争优势，确定市场位置，扩大市场占有率等问题，这些是企业环境管理要解决的首要问题。

2. 与供应市场的关系

现代企业与供应市场的关系涉及到资金、劳动力、原材料、机械设备、工具等，即日常所需的人、财、物等基本生产经营要素的供应、购置和补充。这一方面最基本的是企业与职工的关系和与投资者的关系。企业的组织形式不同，雇佣形态不同，企业与职工的关系有很大不同。另一方面，资金是在什么条件下提供的？

企业资产构成如何？都是企业管理关系的重大选择。企业与原材料、机械设备、工具市场的关系是与企业生产经营战略相联系，所以它实际上是企业经营战略决策的一部分。

3. 与政府的关系

现代企业与政府的关系，在市场经济条件下一般有两个方面。一方面，是企业与所在国政府的关系问题，即在一定的政治经济体制背景下，为了实现企业的经营目标，如何处理和协调与政府有关方面的关系。企业与政府建立良好的关系，加强沟通联系，使政府了解到企业的生产经营状况，可促使政府作出更加有利于企业发展的政策法规。另一方面，是企业采用国际化经营战略，从事国际经营业务时碰到的与该国政府的关系问题。由于不同国家法律、政治、社会、经济制度有很大差别，当企业经营涉及到两个以上国家的市场时，往往需要同时考虑几种不同的社会制度和与当地政府的关系。这方面关系处理得是否得当，直接关系到企业生产经营的成败。

我国目前形势下，企业面临的主要是第一方面的问题。由于市场经济体制还远远没有到位，企业仍然在很大程度上受各级政府主管部门的束缚，因此问题的性质与市场经济条件下的状况有很大不同。随着经济体制改革的深化，这方面的情况会逐步发生变化。

二、现代企业必须重视对环境的研究

现代企业所处的环境与传统企业相比，发生了很大的变化，环境对企业生产经营活动的影响和制约更加明显。企业要使自己的生产经营活动顺利进行，实现预期的经营目标，就必须加强对环境的研究。

1. 现代企业面对的环境更加复杂

现代企业所从事的业务范围明显扩大，许多企业从经营单一产品发展多品种生产。一业为主、多种经营，已成为现代企业生

产经营的一大特点。另外，企业生产经营活动的地域也明显扩大，跨国公司已成为现代企业的重要形式。企业的这些变化，使其面对的各种环境因素更多、更复杂。由于各国的政治、经济、文化环境差异甚大，即使一国之内的各地区间，条件也不尽相同，因而使得在一国、一地区行之有效的经营和管理方式在另一国、另一地区往往行不通。经济相互渗透及竞争日益加剧，更增加了企业经营环境的复杂程度。因此，企业如不熟悉环境，就会陷入困境而无法生存和发展。我国企业自改革开放以来，环境也发生了巨大的变化，计划经济体制正被市场经济体制所代替。由于经济的发展，人民生活水平的提高，市场需求变得更加多样化，随着现代企业制度的建立，企业作为市场主体，面临着日益激烈的市场竞争。加之企业自身经营范围和活动区域的扩大，企业已无法忽视各种环境因素对企业生产经营的影响。

2. 环境因素变化加快

当今世界科学技术日新月异，产品更新换代速度加快，产品的寿命周期越来越短。世界市场的形成使某一地区的政治、经济形势变化和思想文化风潮迅速波及各国企业。环境变化加快，不确定性增大，使现代企业的经营管理者不得不保持高度警觉，唯恐由于掌握不住环境的变化而导致对企业的致命打击。随着我国改革开放和对外经济贸易的发展，国际政治、经济形势的变化对我国企业的影响也日益增大。企业不但要研究国内市场的发展变化趋势，而且要十分注意国际市场的变化，以增强对环境变化的适应性和应变能力。

3. 环境对企业的影响力增大

由于社会和企业自身的发展，许多过去对企业生产经营影响甚微的环境因素，现在却日益增强而构成对企业不可忽视的制约因素，如政府对企业活动的干预、环境保护组织、消费者协会、妇女儿童及少数民族组织等对企业施加的影响明显增大。在我国，由于市场体系的不断完善，法制的逐步健全，对企业的制约因素也

有所增加，加上企业发展与环境保护、资源短缺的矛盾日益突出，企业在生产经营活动中不得不加强社会责任感，这些都对现代企业的行为产生越来越大的影响。

综上所述，在复杂、变化迅速、影响增强的经营环境中，企业能否审时度势，及时调整自己的生产经营活动及其组织形式、管理方式，以适应环境的变化，就成为企业能否长久生存和发展的决定性因素。因此，现代企业经营管理者一定要把对环境的研究作为战略问题，而加以重视，认真搞好。

三、现代企业适应环境的途径

由环境的特点所知，现代企业要适应环境的变化，而不可能是环境满足企业，这是现代企业与环境关系的基本点。在一定环境条件下企业如何决策，如何行动，对环境的变化作出反应，积极有效地开展生产经营活动，就是企业环境管理要解决的课题。在我国由计划经济体制向市场经济体制过渡时期，企业环境具有变化频繁、难以把握的特点，作为现代企业的经营管理者，不能只使企业被动地顺应环境，而应当使企业能动地适应环境。

1. 现代企业必须了解环境及其变化动态

(1) 了解工作环境

工作环境直接对企业生产经营活动产生影响，企业首先应了解工作环境。包括了解自己所服务的目标顾客的购买力，需求特点，需求的变化趋势以及对本企业产品及服务的具体要求等；了解竞争对手来自哪些领域，竞争对手的数目、经营战略、营销组合策略、其产品及服务与本企业的差别，本企业在市场竞争中的地位等；了解供应商及中间商，要了解本企业与这部分企业的关系如何，本企业在进货、资金、劳动力、技术的取得及市场营销过程中是否受到其制约等；此外，企业还必须了解社会公众，如企业应承担的社会责任、企业及企业的产品在公众中的形象、企业与公众的关系等。