现代企业管理



类目：经济管理类
书名：现代企业管理
主编：董 慧 王 微 巫嘉仪
出版社：中国商业出版社
开本：大 16 开
书号：978-7-5208-3142-0
使用层次：通用
出版时间：2024 年 9 月
定价：48.00 元
印刷方式：双色
是否有资源：是

责任编辑：管明林
封面设计：旗语书装

经济管理类创新融合精品教材
“互联网＋”教育改革新理念教材

现代企业管理

董 慧 王 微 巫嘉仪 ◎ 主编

现代企业管理

学习资源库

ISBN 978-7-5208-3142-0
定价：48.00 元

经济管理类创新融合精品教材
“互联网＋”教育改革新理念教材
现代企业管理
董 慧 王 微 巫嘉仪 ◎ 主编

中国商业出版社

中国商业出版社

经济管理类创新融合精品教材
“互联网+”教育改革新理念教材

现代企业管理

董　慧　王　微　巫嘉仪　主　编
张　伟　刘　昌　章雪莉　副主编
曾悦秀

中国商业出版社

图书在版编目（CIP）数据

现代企业管理 / 董慧，王微，巫嘉仪主编. -- 北京 : 中国商业出版社，2024. 9. -- ISBN 978-7-5208-3142-0

Ⅰ. F272

中国国家版本馆 CIP 数据核字第 2024LV1375 号

责任编辑：管明林

中国商业出版社出版发行

（www.zgsycb.com　100053　北京广安门内报国寺1号）

总编室：010-63180647　　编辑室：010-83114579

发行部：010-83120835/8286

新华书店经销

唐山唐文印刷有限公司印刷

*

880毫米×1230毫米　　16开　13印张　345千字

2024年9月第1版　2024年9月第1次印刷

定价：48.00元

* * * *

（如有印装质量问题可更换）

前　言

现代企业管理是系统地研究管理知识、指导人们从事现代企业管理实践的科学。当前，世界经济正在飞速发展，整个人类社会面临世界经济一体化及信息化的挑战，管理科学作为社会管理实践活动的理论概括和总结，并反过来指导着现代企业管理的实践活动，其发展正接受着时代的挑战与洗礼。管理革命、管理创新正在世界各地广泛开展。与此相适应，现代企业管理课程及其教材所涉及的内容也应及时反映时代的变革要求。为满足企业管理实践活动的需要，以及培养现代企业管理人才的需要，本书结合高等教育的特点和教学要求，从理论提高与技能培养相结合的目标出发，以培养富有创新精神的应用型人才为宗旨，以企业基本管理职能为依据，在内容安排上注重理论指导与实际业务相结合，在结构安排上力求编排合理、条理清晰，深入浅出、阐明透彻。

本书共八章，分别为现代企业管理导论、战略管理、生产管理、营销管理、物流管理、人力资源管理、财务管理、管理创新。

本书编写人员都从事企业管理教学工作，具有多年的教学与社会实践经验，对企业管理学的基础理论与前沿理论有较深入的研究，对企业管理的发展动态有较好的把握。本书在编写过程中，突出了基础性、系统性、实用性和前瞻性的特点，力求有所创新，同时避免烦琐、冗长。本书在介绍理论知识的基础上，每章前增加了引入案例，为学生的学习和思考提供了足够的空间。

本书既可作为经济类和管理类各专业的教学用书，也可作为现代企业的培训教材。由于编写时间紧迫，教材难免会有纰漏或不足之处，恳请广大读者批评指正。

编　者

2024 年 6 月



目录

第一章　现代企业管理导论 …… 1

第一节　现代企业概述 …… 2

第二节　现代企业管理理论 …… 8

第三节　现代企业经营理论 …… 17

第二章　战略管理 …… 25

第一节　战略和战略管理概述 …… 27

第二节　企业战略环境分析 …… 33

第三节　企业总体战略 …… 43

第四节　企业经营战略 …… 49

第三章　生产管理 …… 55

第一节　生产过程的组织 …… 57

第二节　生产计划工作 …… 66

第三节　生产作业计划与控制 …… 72

第四章　营销管理 …… 87

第一节　市场营销理念 …… 88

第二节　市场调研与预测 …… 93

第三节　市场营销组合策略 …… 97

第五章　物流管理 …… 107
第一节　物流与物流管理 …… 108
第二节　企业物流 …… 113
第三节　现代企业物流技术与设备 …… 121

第六章　人力资源管理 …… 129
第一节　人力资源管理的特点与职能 …… 130
第二节　人力资源管理的基本原则 …… 135
第三节　人力资源的管理过程 …… 141
第四节　人力资源的管理方法 …… 147

第七章　财务管理 …… 153
第一节　财务管理概述 …… 155
第二节　企业内部的财务管理 …… 160
第三节　企业的筹资管理 …… 166
第四节　企业的投资管理 …… 171
第五节　企业的股利分配 …… 179

第八章　管理创新 …… 185
第一节　认识企业管理创新 …… 186
第二节　企业管理创新的原则与过程 …… 192
第三节　掌握企业管理创新的方法与实施 …… 195

参考文献 …… 201



第一章
现代企业管理导论

本章导读

本章主要介绍企业的形成与发展，现代企业的含义与特征，现代企业的类型及组织结构；研究企业管理的内涵及作用，现代企业管理职能，管理理论的产生与发展，现代企业系统的构成要素，现代企业组织形式；阐述现代企业经营目标、管理职能及观念，分析企业经营能力。

引入案例

拉面馆的故事

朋友和一个小老板在路边闲聊，这个小老板谈及如今的生意，感慨颇多。他曾经辉煌过，在兰州拉面最红火的时候在闹市口开了家拉面馆，生意很是兴隆，后来却不做了。朋友心存疑虑地问他："为什么？"

"现在的人贼着呢！"小老板说，"我当时雇了个会做拉面的师傅，但在工资上总也谈不拢。开始的时候为了调动他的积极性，我们是按销售量分成的，一碗面给他5毛钱的提成。经过一段时间，他发现客人越多他的收入也越多，这样一来他就在每碗里放超量的牛肉来吸引回头客。一碗面才4块钱，本来就靠薄利多销，他每碗多放几片牛肉我还赚哪门子钱啊！后来看这样不行，钱全被他赚去了！我就换了一种分配方式，给他每月发固定工资，工资给高点也无所谓，这样他不至于多加牛肉了吧？因为客多客少和他的收入没关系。"

"你猜怎么着？"小老板有点激动了，"他在每碗里都少放牛肉，把客人都赶走了！""这是为什么？"朋友不解地问道。小老板生气地说："牛肉的分量少，顾客就不满意，回头客就少，生意肯定就清淡。他才不管你赚不赚钱呢，他拿固定的工钱，巴不得你天天没客人才清闲呢！"

结果一个很好的项目因为管理不善而黯然退出市场，尽管被管理者只有一个人。

这个小拉面馆的故事反映出一个小企业在生产经营管理中的各种问题。虽然是小面馆，但是也必须有完整的生产管理，如工作程序、定额消耗以及制度规范等，以及经营过程中有效的监督和控制，否则就将面临各种危机。作为小规模店铺老板更要熟悉每个环节，才能做好管理。这实际上反映出大部分现代企业在生产经营管理中存在的问题：管理混乱，组织运作效能低。现代企业管理是一门综合性学科，它涵盖了社会学科和技术学科两大领域，内容涉及企业生产经营管理的各个方面。研究现代企业管理的实际问题，首先必须对现代企业以及管理基本理论有全面的了解和认识。

第一节 现代企业概述

具备何种特质与内涵的组织称得上是现代企业？现代企业又有哪些类型？这是我们必须掌握的内容。只有在掌握这些基本内容的基础上，才能掌握现代企业的经营与管理的各项职能内容。

一、企业的形成与发展

（一）企业的产生

由许多人集合在一起，生产某种产品或提供某种服务，他们生产的产品和提供的服务并非为了

自身的需要，而是向社会提供，并满足消费者需要，这就是企业。

企业是怎样产生的呢？在自然经济占统治地位的社会里，社会生产和消费以家庭或手工作坊为单位，它们并不是企业。在资本主义社会，企业是取代家庭经济和作坊而出现的一种具有更高生产效率的经济单位，企业成了社会的基本经济单位。

现代市场经济理论分析了企业产生的经济动因。起初出现的企业规模比较小，多数是手工工场。产业革命后技术进步和市场的扩张，资本主义生产开始转向大机器生产，企业生产经营规模迅速扩张，大型工厂的出现为现代企业的诞生奠定了基础。

（二）企业的演变

从最初出现的企业到今天的现代企业经历了较长的历史演变。从其生产技术与生产组织的发展来看，经历了手工工场—机器工厂—现代公司等阶段；从其资产所有者的形式考察，又经历了个人业主制企业、合伙制企业和公司制企业三种形式。

1. 个人业主制企业

个人业主制企业是指由个人出资兴办，并由个人控制的企业。这种企业是自然人，不具有法人资格，它是最早产生也是最简单的企业形态。早期的手工工场多数属于个人业主制企业。由于它规模比较小，开办时需要的资金少，开设简单，经营灵活，即使在今天，个人业主制企业还普遍存在。由于这类企业主要对债务承担无限责任，因而经营风险大，再加上规模有限，生产经营能力弱小，很难发展壮大。

2. 合伙制企业

合伙制企业是由两个以上业主共同出资兴办的企业，企业为出资人共同所有，共同经营，所获利润共同分享。合伙制企业的规模也比较小，通常在广告事务所、商标事务所、会计师事务所、零售商店等企业中较为常见。其优点是扩大了资金来源和信用能力，由于其是多名业主共同管理，既提高了经营管理能力，也增加了企业扩大与发展的可能性。但是，合伙制企业仍然是自然人，出资者对企业债务承担无限责任，且合伙人有连带责任，企业寿命不容易持久，企业规模受到限制。

3. 公司制企业

为了克服前两种企业投资少、规模有限的局限性，人们开始探寻新的企业形式。19 世纪中期，英国率先完成了产业革命，机器大工业广泛建立，生产的社会化程度有了极大的提高，企业也得到迅速发展，但此时的股份公司在法律上仍然被当作合伙制企业。到 1856 年，英国议会确认了注册公司只负有限责任，并且公布了第一部现代公司法，即有限责任形式的公司法，公司制企业才得以正式建立。对此，美国的巴特勒（N. M. Butler）评价：“有限责任公司是近代最伟大的一个发明，甚至连蒸汽机和电的发明都不如有限责任公司来得重要。”公司制企业是由两个以上投资人（自然人或法人）依法集资联合组成，有独立的注册资产、自主经营、自负盈亏的法人企业公司。这种企业更能适应市场经济发展的需要，是现代企业的主要形式。

二、现代企业的含义与特征

（一）现代企业的含义

现代企业是指以盈利为目的，为满足社会需要，依法从事商品生产、流通和服务等经济活动，

实行自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的法人实体和市场竞争主体。企业是人类社会经济活动发展到一定历史阶段的产物，是社会生产力发展到一定水平的产物。企业是社会经济的基本单位，它的概念包括以下四方面的含义。

1. 企业是经济实体

企业不同于政府部门和事业单位，它必须追求经济效益，获得盈利。盈利是企业创造附加价值的重要组成部分，也是社会对企业所生产的产品和服务能否满足社会需要的认可和报酬。

2. 企业必须自主经营和自负盈亏

企业能够根据市场需要，独立自主地使用和支配其所拥有的资源，并能够对其经济结果独立地享有相应的权益并承担相应的责任。自主经营必然自负盈亏，自负盈亏制约自主经营。

3. 企业必须承担社会责任

企业要满足社会的需要，不仅是满足消费者的需要，而且还应满足出资者、职工、供货者、交易对象、银行、政府、地区以及一切与企业相关的社会团体的需要。同时，企业还应承担提供就业机会、防止环境污染、维护生态平衡、节约资源等社会责任。

4. 企业必须具有法人资格

企业是依法成立、具有民事权利能力和民事行为能力、独立享有民事权利并承担民事义务的组织，它必须拥有自己独立支配和管理的财产，有专门的组织名称、固定的经营场所和一定的从业人员，有一定的组织机构和组织章程等。

（二）现代企业的特征

从生产力角度研究，现代企业主要有以下特征。

1. 经济性特征

经济性是指企业是一个经济实体，拥有一定的资源条件，开展生产经营和服务等经济活动。经济性特征表明企业是国民经济的细胞和微观经济基础，是创造社会财富、满足人们物质文化需要的最基本经济单位，是构成社会生产力的基础。在现代商品经济条件下，没有企业就没有社会经济活动。

2. 盈利性特征

盈利性是指企业进行社会经济活动的目的是获得利润。企业盈利既是企业扩大再生产和提高职工生活水平的需要，也是国家财政收入的重要保证。盈利性特征是企业区别于事业单位、公益部门和政府机关等组织的最明显的标志。

3. 相对独立性特征

相对独立性是指企业主要以市场需求为导向，较少受政府的直接干预，拥有相对独立的生产经营自主权，有权自主支配资源，独立核算，自负盈亏。没有生产经营自主权的企业就不是完整意义上的企业。

4. 社会性特征

社会性是指企业作为国民经济的细胞，它的生产经营活动关联到社会的各个方面，企业依赖于

社会、服务于社会，并对社会承担一定的义务和责任。因为企业生存与发展的环境是社会，企业效益只有通过为社会提供满意的商品和服务才能获得，企业只有通过与其相关的社会团体的有效合作才能得以发展。

5. 法定性特征

法定性是指企业在法律上具有“法人”资格，即具有一定的组织结构和法定财产权，能以自己的名义进行民事活动，享有法律规定的权利，履行法律规定的义务。

现代企业的这些特征完全区别于事业组织和慈善组织。

三、现代企业的类型

根据不同的划分标准，现代企业有以下四种分类。

（一）根据生产要素比例分类

根据不同生产要素所占比例，可以将现代企业分为劳动密集型企业、资金密集型企业和知识密集型企业。

劳动密集型企业是指技术装备程度低，用人较多，产品成本中劳动消耗所占比重较大的企业，如服装加工行业、玩具制造行业等。

资金密集型企业是指投资较多，技术装备程度较高，用人较少的企业，如自动化程度较高的装备制造业等。

知识密集型企业是指拥有较多中、高科技专家，综合运用先进科学技术成果的企业，如 IT 行业等。

（二）根据企业组织形式分类

根据不同的企业组织形式，可以将现代企业分为单厂企业、多厂企业和企业集团。

单厂企业是指由若干在生产技术上有密切联系的生产部门所组成的企业。一般实行统一经营、统一核算。

多厂企业是指由两个以上的工厂所组成的企业。它是按照专业化、联合化以及经济合理优化的原则，将互相间有依赖关系的若干个分散的工厂组织起来，实行统一经营管理的经济组织。多厂企业的主要形式是总公司下设若干分厂或分公司。

企业集团是指以一个或若干个实力雄厚的大企业为核心，以资本、产品、技术、契约等多种要素为纽带，把多个企业单位联结在一起而形成的具有多层次机构的经济组织。它由核心层、紧密层、半核心层、松散层等多层企业构成，如宝山钢铁集团有限公司等。工厂和企业是两个完全不同的概念，工厂仅指生产的场所，而企业是法人的概念。

（三）根据企业规模分类

根据不同的企业规模，可以将现代企业划分为特大型企业、大型企业、中型企业和小型企业。

从衡量企业规模的指标来分析，一般包括企业生产能力、机器设备数量或装机容量、固定资产原值和职工人数四个方面。划分企业规模的具体数值和内容重点，随着科技水平和生产社会化程度

的不断提高以及行业的不同会有所变化。

（四）根据企业的法律形式分类

根据不同的法律形式，可以将现代企业分为自然人企业和法人企业。

自然人企业是指具有民事权利能力和民事行为能力的公民依法投资建立的企业。企业财产属于出资者私人财产的一部分，民事主体是自然人，而不是企业。个人业主制企业和合伙制企业是典型的自然人企业。

法人企业是指具有法人资格的企业。法人企业的典型形式是公司制企业。

四、现代企业的组织结构

企业组织结构是指构成企业管理组织各要素的组合方式，也就是组织中各部门以及各层次之间所建立的一种人与事、人与人的相互关系，它是管理者实现组织目标的手段。常见的组织结构有以下六种类型。

（一）直线制

直线制是工业发展初期的一种比较简单的组织结构，它是指企业管理权力由最高管理者经过下级管理人员直到组织最基层执行人，以垂直方式传递、流动的组织结构。

这种组织结构的优点是结构简单，责权集中，指挥灵活，管理费用低；缺点是企业缺乏必要的横向协调与沟通，管理者的任务繁重，对管理者素质技巧要求高。直线制适用于规模小、生产技术比较简单的小型企业。

（二）职能制

职能制是指在组织中按照管理职能组织专业分工，设立若干职能管理机构，各职能部门在业务范围内直接管理下级各执行机构中相关业务活动的组织结构。

这种组织结构的优点是各职能机构都可以进行指挥，工作细致，职能作用发挥充分，减轻了直线领导人员的工作负担；缺点是容易形成多头领导，往往出现职责不清的局面，抢功与推过并存，并且使管理受到职责束缚，易产生本位主义。由于缺点比较明显，现代企业一般不单独采用这种结构形式。

（三）直线—职能制

直线—职能制是指在企业内设置两套系统：一套是按命令统一原则组织的指挥系统，另一套是按专业化原则组织的职能系统。职能机构和人员是直线指挥系统的参谋，不能直接对部门发号施令，只能进行业务指导。

这种组织形式的优点是集中领导，统一指挥，职责清晰，灵活性强，能发挥专业管理的作用；缺点是协调困难，信息反馈迟缓，办事效率低。

这是一种在直线制和职能制基础上取长补短建立起来的组织结构，大多数企业都采用这种组织结构。

（四）事业部制

事业部制是指企业按产品或地区分成各个事业部，从产品设计、原料采购、生产制造、产品销

售直至售后服务，完全由事业部负责的一种组织结构形式。它可以分为产品事业部和区域事业部两大类。事业部过多时，可组成事业部组织结构。这种组织结构具有相对独立的市场、相对独立的利益和相对独立的自主权三个基本要素。

这种组织结构的优点是减轻了经营者的负担，责权利明确，能充分发挥各职能机构和事业部的作用；缺点是追求眼前利益，机构臃肿，整体协调性差。

它适用于规模庞大、品种繁多、技术复杂的大型企业。

（五）矩阵制

矩阵制是指为了完成综合性任务而设立的实行双重领导的组织结构，是一种既有按职能划分的垂直领导系统，又有按产品（项目）划分的横向领导关系的结构。一般情况下，按项目划分的部门工作人员是从各职能部门抽调组成的，组成后由项目经理领导，项目完成后，这些人员回到原来的职能部门。

这种组织结构的优点是灵活机动，任务清楚，能充分发挥专家所长，职能部门与技术部门容易沟通；缺点是双重领导容易发生矛盾，组织稳定性差。

它适用于一些重大攻关项目，一些涉及面广、临时性的、复杂的重大工程项目或管理改革任务，特别适用于以开发与实验项目为主的单位。

（六）模拟分散制

模拟分散制是指对企业内部各部门、各环节模拟成立经济实体，实行相对独立经营与相对独立核算，以改善经营管理、提高工作效率的一种组织结构。它是介于直线—职能制和事业部制之间的一种组织结构。

这种组织结构的优点是将企业中各部门、各环节作为相对独立的经济实体，各经济实体被赋予了较大的职权，并使其承担相应的“模拟性”盈亏责任；缺点是模拟组织任务难以具体明确，考核难度大，各部门的信息交流不畅。

它适用于连续生产的钢铁、化工等大型企业。

相关链接

国资国企落实改革新使命新任务

2020 年以来，国企改革全面发力、多点突破、纵深推进。从中国特色现代企业制度更加成熟定型，到三项制度改革大范围破冰破局，再到国有经济布局结构实现全方位整体性优化，改出了新活力、高效率、好机制。面向未来，党的二十大报告提出“深化国资国企改革，加快国有经济布局优化和结构调整，推动国有资本和国有企业做强做优做大，提升企业核心竞争力”“完善中国特色现代企业制度，弘扬企业家精神，加快建设世界一流企业”，赋予了国资国企新的使命和任务。

第二节 现代企业管理理论

一、企业管理的内涵及作用

（一）管理与企业管理

1. 管理的概念

自管理成为一门学科、一种理论以来，许多专家从不同角度解释管理的概念，但至今还没有一个公认和统一的概念。历史上最早提到“管理”的学者是苏格拉底，他说：“管理是区别于其他技术和经验的一种技能。”20 世纪初，法国的法约尔说：“管理是一种以绩效责任为基础的专业技能。”通俗地讲，管理就是管人管事。

管理是通过计划、组织、领导、激励和控制等组织职能来协调人力、物力和财力资源，有效地组织企业的经营活动，以期实现预定目标的过程。对这一定义应该有以下几点认识。

（1）管理活动是一切社会组织普遍具有的活动。这一活动是维持社会组织，并且是其实现特定目标和发挥特定功能的必备条件。缺乏管理或管理不善，将无法发挥社会组织的正常功能，甚至会使社会组织失去存在的价值，从而导致组织瓦解。

（2）管理活动充分体现了人类有目的活动的过程。这一过程从计划开始到控制结束，周而复始，不断循环。管理的计划、组织、领导、激励和控制体现了管理的各项组织功能，它们是互相作用、缺一不可的。只有这样，才能发挥出管理的整体功能和作用。

（3）管理具有明确的目的性，它是为现实组织预定的目标服务的，不存在没有目的和目标的管理，任何组织的管理都具有明确的目的性，因此组织的目标就是管理的目标。

（4）管理工作要通过综合运用组织掌握的各种资源来实现组织的目标。有效的管理是将组织中各种资源加以整合，以最小的投入获得最大的产出。这是一切社会组织追求的目标之一。

（5）管理是主客体相结合的过程。管理的主体是管理者，而管理者的活动总是在一定的组织中实施的，因而管理的载体是组织，管理的客体是以人为主导的投入产出系统。从现代管理的角度看，只有以人为主导的客观系统才是管理的客体。管理作为主客体相结合的活动过程始终是管理者与被管理者的对立统一，管理必须充分发挥两方面的积极性。

2. 企业管理的概念

在弄清“管理”的内涵之后，就容易理解“企业管理”。管理科学起源于企业管理实践，“管理”的概念也是从企业管理的实践中抽象提炼出来的。随着管理科学进一步发展，人们认识到这一概念同样适用其他性质的社会组织，如文化、教育、卫生、体育等事业单位。这些社会组织的功能与目标会有所不同，但它们管理的本质与职能是一致的。企业与其他社会组织的最大区别在于，企业是盈利性经济组织，以获取利润作为企业的主要经营目标。

（二）管理的地位与作用

有人形象地比喻“管理”与“技术”是企业建设发展的两个轮子，从整个国家经济发展来看也是如此。美国和日本的经济发展也都得益于对管理的重视和管理水平的提高。

1. 管理也是第一生产力

科学技术是第一生产力，早已被人们所认识。但是过去往往把它局限于科学技术本身，这是不全面的。因为生产力是由多种要素构成的系统，这些要素可以分为两类：一类是实体性要素，包括劳动者、劳动资料、劳动对象等，它们是生产力的物质承担者，属于生产力的系统的“硬件”；另一类是非实体性要素，包括科学、技术、管理、教育等，是生产力的系统的“软件”。同是非实体性要素，管理与技术有不同的作用。科学技术在生产力系统中分别作用于各个实体性要素，如提高劳动者素质，革新劳动工具、劳动手段，改造劳动对象，促进生产力的发展；而管理则整体作用于实体性要素系统，即通过对资源的整合作用、效率倍增作用促进生产力发展。据专家保守估计，在现有的科技与设备条件下，改善管理至少可以把生产力水平提高 1/3；反之，缺乏管理或管理不善，即使技术设备非常先进，它们也不能很好地发挥作用，甚至变成一堆废铁。

2. 管理对于社会与企业的发展以及经济效益提高具有重要意义

（1）有效的管理才能使科学技术转化为生产力。先进的科学技术只有通过有效的管理才能与生产实践相结合，进而转化为巨大的社会生产力。著名经济学家、创新理论家熊彼得明确指出，创新与创造发明的根本区别在于创新成果必须市场化，必须得到市场和消费者的认可。因此，他提出的创新概念实际上将管理的环节与功能包括在内。这充分说明科学技术在转化为生产力的过程中，管理是必不可少的要素，而且直接影响转化的速度和效果。

（2）管理对提高企业的经济效益起关键性作用。市场经济的发展要求经济工作真正转移到提高经济效益的轨道上来，变粗放经营为集约化经营。其中的关键是重视管理和强化管理，“向管理要效益”已成为普遍的共识。提高经济效益应该成为管理工作的出发点和落脚点，尤其是盈利性组织，更应该重视经济效益的提高。

经济效益就是以尽可能少的投入生产出尽可能多的适销对路、价廉物美的产品。可见，提高经济效益与管理的根本任务是完全一致的。管理工作的有效性应该用经济效益是否提高与提高多少来衡量。

（3）管理是推动现代社会发展的杠杆。各国经济发展的历史证明，科学、技术和管理是经济腾飞、社会发展的重要支柱。因此，能否实现适合我国特点的科学管理，能否全面提高管理水平，将在很大程度上决定我国经济发展的水平与质量，并且直接关系到我国经济体制改革的成败。

（4）管理是改善国民素质的重要途径。“以人为本”是现代管理的一条基本原则。加强管理不仅要提高广大经营管理人员的素质，培养和造就一支懂得市场经济的职业化的企业级队伍，更要不断提高广大职工的思想素质和技术文化素质，从而实现国民素质的全面提高。管理现代化必须做到科学化与民族化的统一。通过加强管理，不仅要建立起有中国特色的管理文化，也要造就适应社会主义市场经济发展的一代新人。

二、现代企业管理职能

（一）管理职能的由来与发展

管理职能学说最早是由法国管理学者法约尔提出的，他将企业的活动分为六类，即技术活动（生产、制造、加工）、商业活动（采购、销售、交换）、财务活动（资本筹集和运用）、安全活动（财产与人员的安全）、会计活动（财产盘点、成本核算、资产负债表制作等）和管理活动。而管理活动又包括计划、组织、指挥、协调和控制五个要素。

经过近百年的发展，管理的实践得到极大丰富和发展，人们对管理职能的认识也在不断深化。在此期间，许多著名的管理学者对管理的职能有多种理解和解释。因此，出现过三功能、四功能、五功能和七功能的不同提法。通过比较不难发现，这些不同解释提出的主要功能是一致的，它们的差异表现在两个方面：一是对某些职能的合并与分解；二是管理职能本身的发展，如现代管理的决策职能、激励职能、领导职能等得到了加强。

计划（包括决策）、组织、领导、激励和控制，可以比较全面地说明管理所具有的基本功能。

（二）管理职能的含义

（1）计划职能。计划是一种预测未来、设定目标、决定政策、选择方案、实现任务与自身能力的动态平衡的过程，目的是实现组织目标和取得最大的经济效益。

（2）组织职能。组织是为了达到预定目标，经由建立在分工与协作基础上形成的组织结构，并组织实施计划任务的过程。

（3）领导职能。领导是领导者以其影响力，在特定的环境中影响个人与群体，以统一意志、统一行动，保证组织目标实现的过程。

（4）激励职能。激励是根据职工的需要设置目标，并且通过目标导向活动，使职工产生组织所期望的行为的过程。

（5）控制职能。控制是检查工作是否按照规定的计划、标准、方法进行，发现偏差及时调整，确保组织目标实现的过程。

（三）管理职能之间的关系

许多学者认为管理是从计划开始到控制结束的一个循环过程，而管理者就在这个过程中重复地执行各种职能。因此，管理职能学说也称为“管理过程学派”。通过对管理职能及其相互关系的深入分析，认为它们体现了以下的关系。

领导职能处于核心地位。其核心作用表现为对管理其他职能具有决策与指挥作用，以及对管理其他职能的总体协调作用。领导职能具有很强的辐射功能，能够管理形成一个有机的整体，发挥其整体的功能。

计划是管理的首要职能，在任何一项工作开始之前计划是第一位的。工作的计划性体现了人类活动的目的性和预见性。

组织是计划、目标明确以后，将企业掌握的各种资源，尤其是人力资源有效地整合起来，去实现预定的目标的过程。

“管理以人为本”，人的积极性是完成各项任务、实现组织预定目标的根本保证，激励是管理有效性的重要条件和功能。

控制是直接为实现组织预定目标服务的。只有计划、没有控制，就不能保证企业的经营活动按预定的方向、目标前进。

总之，管理本身是一个闭环系统（注意不是封闭系统），周而复始，不断循环，从而推动企业经营活动不断向前。

三、管理理论的发展

由于管理科学产生于西方工业发达国家，管理理论的产生与发展实质上是西方国家的管理思想与理论的产生与发展。1776 年，英国经济学家亚当·斯密在《国民财富的性质和原因研究》（《国富论》）一文中系统地阐述了劳动价值论及劳动分工理论，揭开了资本主义社会经营管理研究的序幕。在其后也有不少学者对管理问题进行了研究。系统管理理论在 19 世纪末到 20 世纪初最终成型。西方管理思想与理论的发展大致经历了古典管理理论阶段、人际关系学说阶段和现代管理理论阶段。

（一）古典管理理论阶段

这一阶段以泰勒的科学管理理论和法约尔的一般管理理论最具代表性。

泰勒（Frederick W. Taylor）的《科学管理原理》一书通常被认为是管理科学形成的标志。泰勒科学管理理论的主要内容包括管理哲学（思想）和管理方法两部分。泰勒将科学管理思想归纳为四大原则：建立一门严格的科学；科学地挑选工人；把科学方法与工人结合起来；管理当局与工人之间亲密无间的合作。泰勒以这些原则为基础将其具体化为一系列的管理方法，主要有制定工作额度制度、计划与执行分离制度、差别计件工资制度等。

1911 年 10 月，泰勒在美国国会举行的听证会上特别阐明了科学管理的实质。他说：“科学管理是任何公司或产业中劳资双方的一种精神革命……双方不再把注意力放在盈利的分配上……他们将注意力转向盈余的数量上，使盈余增加到如何分配盈余的争论成为不必要。”

在泰勒的影响下，许多学者投入到科学管理方法的研究中，并且进一步发展了这一理论，其中的代表人物有吉尔布雷斯夫妇和亨利·甘特等。

与泰勒同一时代的法国学者法约尔为管理学的发展作出了重大的贡献，他对管理研究的成果主要体现在《工业管理与一般管理》一书中。泰勒是从工场往上研究，而法约尔则是从董事会往下研究，他们的研究是相互补充的。

法约尔认为搞好企业经营必须做好六类活动，即技术、商业、财务、安全、会计和管理活动。管理活动包括七个要素，即计划、组织、指挥、协调、控制、人员和预算。他认为当时学校教育只强调技术知识，不重视对商业、财务、管理能力的培养，而学校不重视管理教育的真正原因是缺乏普遍被接受的管理理论。法约尔还提出了管理的 14 项原则，即劳动分工、权力与责任、纪律、统一指挥、统一领导、个人利益服从整体利益、人员报酬、集中、等级制度、秩序、公平、人员稳定、创新精神和团结精神。

古典管理理论在管理发展史上和对以后的管理理论的发展有重大影响。目前“现代”管理理论

与方法中有许多可以追溯到泰勒等在半个世纪以前提出的思想。

（二）人际关系学说阶段

人际关系学说重要的代表人物是美国哈佛大学教授梅奥（Elton Mayo），他的《工业文明的人性问题》一书标志着人际关系学说的正式创立。人际关系学说产生于“霍桑试验”。这一试验起初是为了证明一种假设：物质条件和工作环境的改善可以提高生产率，两者之间存在明确的因果关系。只要照明、通风、温度等各种条件适当，再加上刺激性的工资制度，照明只不过是影响个人产量的诸多因素之一，而且在整个过程中影响不大。那么，什么因素对工人生产率产生较大影响呢？于是在梅奥等的参与下继续进行试验。之后，梅奥从另外的角度观察到，试验小组的工人在精神方面发生了重要变化。因为参与试验的工人由工头领导改为由研究人员领导，同时小组受到各方面的重视，形成一种参与试验计划的意识，试验小组工人之间、工人与研究人员之间互相协作，创造出更加自由和愉快的工作气氛，提高了工作效率。

梅奥等通过对霍桑试验材料进行分析，得出了三个结论：①职工是“社会人”，不是单纯追求金钱收入，还有社会方面、心理方面的需求，即人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊重等要求；②正式组织中存在着“非正式组织”，公司中正式组织是根据“效率逻辑”“费用逻辑”建立起来的，管理当局应充分认识到非正式组织的作用，注意在正式组织与非正式组织之间保持平衡；③新的领导方式在于提高职工的满足度，管理的目的是使人们为实现组织的共同目标而合作，一方面要满足成员物质的、经济的需要，另一方面要满足成员间的自发性合作的社会需要。

人际关系学说创立以后，受到企业界与理论界的普遍重视，以后又涌现了大量的研究成果。1949 年，在美国芝加哥召开的一次跨学科会议上，首先提出了“行为科学”理论的研究。到目前为止，行为科学理论已成为现代管理理论的重要支柱。

（三）现代管理理论阶段

美国管理学家哈罗德·孔茨（Harold·Koontz）认为，20 世纪 60 年代开始进入现代管理理论时代，其特点是各种管理理论和学派形成了相互盘根错节的一片丛林。他发表了题为《管理理论的丛书》和《再论管理理论的丛书》的文章，在后一篇文章中他将管理学派归纳为管理过程学派、经验学派、人际关系学派、群体行为学派、社会协作学派、决策理论学派、管理科学学派、社会技术系统学派、系统管理学派、权变理论学派、经理角色学派和经营管理学派等。下面将重点介绍四个学派。

1. 管理过程学派

管理过程学派是目前最有影响的学派，代表人物有法约尔、哈罗德·孔茨等。他们把管理看成一种过程，其研究方法可以分为两步：第一步是研究管理者在管理过程中“做什么”，以确定管理的基本职能；第二步是研究管理者“怎么做”，由此提出一些实用的原则以及一系列管理技巧。

2. 系统管理学派

这一学派将系统理论与控制理论应用于管理，代表人物有美国的约翰逊、卡斯特、罗森茨韦克等。系统管理学派认为，企业是人们创造的由相互联系的各个要素组成的系统，以便达成一定目标。它同周围环境之间存在着动态的相互作用，并且具有内部和外部的信息反馈网络，能够不断地自行调节，以适应环境的变化与本身的需要。

系统管理学派认为，组织是一个社会技术系统，它由许多分系统组成，包括组织目标和价值系统、技术系统、社会心理系统、组织结构系统等，而管理分系统联系着整个组织，同时组织与外部环境发生联系。这些子系统在组织中是缺一不可的，它们相互作用、相互影响。

3. 管理科学学派

管理科学学派又称为管理中的数理学派，也称为运筹学派。这一学派把管理视作计量工具和方法，用来协助管理人员对复杂生产和作业进行决策。他们认为，只要管理，或组织、或计划、或决策是一个逻辑过程，就能用数学符号与运算公式表示出来，运用模型把问题的基本关系和选定的目标表示出来。

管理科学解决问题的程序是系统考虑问题，建立数学模型，利用模型求解，检验模型，将模型付诸实施。

管理科学具有的特点：管理科学的方法有助于提高管理决策者的效率；通常应用经济假设来进行特定的决策；应用数学模型；广泛应用计算机。

4. 权变理论学派

权变理论学派强调，管理者的实际工作取决于其所处的环境条件，认为环境变化同管理对策之间存在着一定关系。管理科学和理论没有，也不可能提供在每一种情况下如何行事的“最好方法”。权变研究方法试图把所有的条件和状况归纳为几个基本类型，给每个类型找出一种解决问题的模型，以保证各种不同管理方法有成功的机会，从而提出了“稳定—机械式组织结构”与“适应—有机式组织结构”的一般性结论。

四、现代企业系统的构成要素

现代企业系统构成可以从静态和动态两个方面观察。

（一）现代企业静态构成要素

现代企业的静态构成要素按经营活动性质可以分为生产子系统、技术子系统、营销子系统、财务子系统和人事子系统。

1. 生产子系统

生产子系统是指主要由企业各个基本生产与辅助生产单位组成的系统，同时包括产品检验、物料供应、生产安全系统。这一系统的主要职能是承担产品的制造，保质、保量和按期交货，确保设备和人身安全。

2. 技术子系统

技术子系统是指主要由企业产品研制、开发和技术保障部门组成的系统。这一系统的主要职能是推动企业技术创新，从技术方面保证企业生产有效进行。

3. 营销子系统

营销子系统是指主要由企业市场营销部门组成的系统。这一系统的主要职能是组织产品销售和售后服务，积极开拓国内外市场。

4. 财务子系统

财务子系统主要由企业中财务、会计核算部门组成。这一系统的主要职能是筹措和管好、用好资金，做好会计核算和财务监督工作，保证企业生产经营活动取得良好的经营效益。

5. 人事子系统

人事子系统是指主要由企业全体员工按组织体系形成的系统。这一系统的主要职能是根据生产的需要不断更新和补充职工队伍，搞好人力资源的开发以及工资、保险和福利工作。

（二）现代企业动态构成要素

企业系统是一个不断地由投入经过转换形成产出的动态系统，在其不断转换的过程中同时存在着物流、人流、价值流和信息流等，这便形成了企业动态结构形式。

1. 物流

物流是指企业生产经营所需的各种物质要素，从供应和投入生产开始，经过加工制造成为在制品、半成品再到成品，最后把产品销售出去的整个生产经营过程。物流是企业系统最基本的运动形态，物流的特征由产品和加工工艺的特性决定，其流量大小受制于企业系统的规模和市场供求情况。

2. 人流

人流是指企业全体员工在企业系统中的全部活动过程，包括人员的流入与流出、人员的派遣和晋升以及员工的劳动和工作过程。

3. 价值流

价值流是指企业系统运动中的转移、交换和增值的过程，直观地表现为企业资金的运动过程。在企业系统中人流和物流的结合最终造成产品价值的增加，企业生产经营活动也是原有使用价值的消耗和新的使用价值的再生过程。企业价值流动的状况以及增值的大小综合反映出企业的经营状况和成果。

4. 信息流

信息流是指企业生产经营活动所需的全部信息收集、加工、存储和传递过程。它主要表现为以各种数据、标准、定额、决策、计划和指令等形式，进行上传下达、执行和调整的过程。企业系统的全部运行活动无不需要通过信息来加以认识与调控，其全面性、准确性和及时性对企业系统的正常良好运行起着至关重要的作用。

五、现代企业组织形式

现代企业的生产经营运作都是借助于一定的组织形式开展的，而组织形式的科学合理性可以为现代企业运作提供一种有效的运作架构，同时，在财产权、运营权和收益权等方面提供支持和保障。

现代企业组织形式是指企业组织经营的形态和方式。组织形式主要涉及以下三个方面的问题。

第一，资金来源，即由谁投资的问题。这一点是决定企业组织形式的最根本因素。资金不但是任何企业进行生产经营活动的必备资源，而且直接决定着企业的财产关系、责任关系和组织关系。

第二，分配利润、承担风险。企业的盈利如何分配，以及由谁承担责任与风险，反映了企业的

财产关系、责任关系，是组织形式中的本质内容。

第三，运用资金、决策行为。在企业内所有权与经营权经常是分离的，生产资料所有者不一定是运用资金的经营者，而负责决策企业经营行为的人也未必是企业的所有者。由谁运用资金，由谁决策企业的经营行为，由谁负责企业的业务管理等问题反映了企业的组织关系。

企业组织形式的主要类型有六种。

（一）个体企业

个体企业是由业主个人出资兴办，由业主自己直接经营的企业。业主享有企业的全部经营所得，同时对企业的债务负有完全责任。如果经营失败，出现资不抵债的情况，业主就用自己的财产来抵偿。

这种企业组织形式简单、规模较小，既可以保持经营特色，又可灵活、机动地适应不断变化的各种需求，便于分散设立、方便顾客。但是，个人资金与能力等方面的局限性不可避免地限制了企业的发展，个人专业、死亡等变故也会直接影响企业的存亡。

在市场经济国家，个体企业通常存在于零售商业、自由职业和个体农业等领域。

（二）合伙制企业

合伙制企业是指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，并对营业亏损共同承担责任。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。

这种企业组织形式比个体企业更容易筹集资金，它设立容易，手续简便，合伙人不以出资为限，都有表决权。但是，合伙人在转让股权时必须经过全体合伙人的一致同意。因此，在决策效率、资金转让等方面有一定的局限性。

合伙制企业一般规模较小，资本的需要量也较小，合伙人数较少。它是合伙人个人信誉有明显重要性的企业。

律师事务所、会计师事务所、诊疗所等常采用这种形式。

（三）合作制企业

合作制企业是以本企业或合作经济实体内的劳动者平等持股、合作经营、股本和劳动共同分红为特征的企业制度。合作制企业是劳动者自愿、自助、自制的经济组织。

实行合作制的企业，外部人员不能入股，它的产权分属于企业职工或合作社社员所有，这是合作制与股份制的区别。如果在企业内部发行股票或股权证，就不是合作制而是股份制，应按照股份制企业的有关法律和规则运营。

这种企业组织形式有利于调动企业职工的积极性，有利于增强企业活力，降低成本，提高经济效益。合作制企业比较适用于城乡小型工商企业以及各种服务性企业。这些企业一般以劳动出资型为主，本小利微，工资收入较低。实行合作制可以使企业职工在工资收入以外还能按股本金获得红利。

（四）无限责任公司

无限责任公司是指由两个或两个以上的股东所组成的法人单位，全体股东提供公司资本，并对

公司的债务承担连带无限清偿责任的公司。连带无限清偿责任是指股东无论出资多少，对公司债权人以全部个人财产承担共同或单独清偿全部债务的责任。

由于无限责任公司是法人单位，所以在出现债务时不能对个别股东起诉。无限责任公司一般采用股份资本的形式，每个股东都有参与和管理的权力，但在实际中，一般都通过协商委托其中一方或几个人负责执行具体管理事务。

这种企业组织形式开办手续比较简单，组织精干，因出资人用全部财产担保，对债权人的责任大、信誉好。但是出资人的责任、风险太大，筹集资金渠道有限，转让资金较为困难，因此在国内外都没有得到大的发展。

（五）有限责任公司

有限责任公司是两个以上 50 个以下股东共同出资设立，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。

有限责任公司不对外公开发行股票，股东的出资额由股东协商确定，股东之间并不需要等额。股东拥有的股权证书不能自由流通，须在其他股东同意的情况下才能进行转让，并要优先转让给公司原有股东。

这种企业组织形式设立程序比较简单，不必发布公告，也不必公开账目，尤其是公司的资产债务表一般不公开，公司内部机构设置灵活。但是，由于不能公开发行股票，筹集资金的范围和规模一般较小，难以适应大规模生产经营活动的需要。有限责任公司一般适用于中小型企业。

（六）股份有限公司

股份有限公司的全体资本为等额股份，股东以其所持股份对公司承担责任，公司以其全部资产对公司的债务承担责任。上市公司通过发行股票来募集资金。

这种组织形式的企业筹资能力强，可以广泛吸收社会闲散资本集中使用，有效分散投资风险。公司所有权与经营权的分离，使股东个人的变故不会影响公司的长期存在与发展。股份有限公司的缺点：设立程序比较复杂；定期公布财务报表导致保密性差；少数大股东可以操控公司；股东流动性较大；等等。在市场经济国家，大中型企业通常采用股份有限公司形式。

思政园地

企业党组织的机构设置及职责

公司机关和各基层单位分别成立党支部委员会。两个单位在一起办公时，可视情况设立联合支部。7 名以下党员的支部，可只设支部书记 1 人。支部书记可由党员大会选举产生，也可由公司党委任命。党支部委员会由党员大会按照《中国共产党章程》（简称《党章》）和《中国共产党基层组织选举工作暂行条例》的规定选举产生，每届任期 3 年。党员人数多的支部可考虑增设副书记。党支部应从有利于开展党建工作的实际出发，选配专职或兼职支部书记。通过选举产生的党支部委员会委员应报上级党组织备案和批准。

根据《党章》规定：国有企业和集体企业中党的基层组织的主要职责是保证监督党和国家的方

针、政策在本企业的贯彻执行；支持股东会、董事会、监事会和经理（厂长）依法行使职权；全心全意依靠职工群众，支持职工代表大会开展工作；参与企业重大问题的决策；加强党组织的自身建设，领导思想政治工作、精神文明建设和工会、共青团等群众组织。非公有制企业党组织的主要职责是宣传贯彻党的路线方针政策、团结凝聚职工群众、维护各方合法权益、建设先进企业文化、促进企业健康发展和加强自身建设。

第三节　现代企业经营理论

一、现代企业经营概述

（一）企业经营的含义

现代企业是在市场环境中自主经营、自负盈亏的经济实体。经营就是企业根据市场需要，运用现有的人、物、财、时间和信息等资源，向社会提供产品和服务，并且获得一定经济效益和社会效益的活动。

（二）企业经营管理的含义

企业经营管理是指在市场经济条件下，对企业经济活动具有支配权的人们，面向市场和用户需要，平衡企业内外一切条件和可能，自觉地利用价值规律，通过一系列的运筹、谋划活动去达成企业目标。企业经营管理是一个连续不断的循环过程。

（三）现代企业经营目标

简单地说，传统企业的经营目标就是利润最大化。而现代企业仅仅追求利润最大化是不够的，还应追求所有者（股东）权益最大化和企业价值最大化。

1. 利润最大化

利润是企业所得的收入大于投入的耗费的部分。若收入小于耗费，则发生亏损。利润最大化是所有投资者与经营者追求的目标。这是因为，人类进行生产经营活动的目的是创造更多的剩余价值。在商品经济条件下，剩余价值的多少可以利用利润这一指标来衡量。同时每个企业都最大限度地获得利润，整个社会的财富才可能最大化，从而带来社会的发展与进步。这也是企业对社会所作的主要贡献。

社会主义企业的性质决定人们追求利润最大化的出发点是满足人民群众日益增长的物质与文化需要。企业利润最大化不应该以损害客户和消费者利益为代价。另外，企业应该将经济效益与社会效益很好地统一起来。凡是这样做的企业，必将获得更好的经济效益。

2. 所有者（股东）权益最大化

所有者权益是投资者对企业净资产的所有权，包括实收资本、资本公积、盈余公积和未分配利润等。企业在一定时期内实现的利润越多，从税后利润中提取盈余公积和向投资者分配的利润就越多。盈余公积可用于弥补企业亏损，也可以用于转增资本，从而使投资者投入企业的资本增多。

将企业期末所有者权益与期初所有者权益总额进行对比：如果两者相等，表明企业在这段时期内自有资本保值；如果前者大于后者，则表明企业自有资本增值。在比较时应注意期末所有者权益总额中不包括本期非损益的资本增减额，如投资者追加的投资、接受捐赠资产等。

一般来说，利润最大化将导致所有者权益最大化。但也有背离的情况，如出现“内部人控制”，就有可能损害所有者权益，应该避免这种情况。

3. 企业价值最大化

在市场经济条件下，企业产权也是商品，企业可以整体出售或者合资，这时需要对整个企业的价值进行评估，以便确定企业出售价格或合资投资价值。因此，企业经营中还要重视企业价值最大化，将企业价值最大化作为经营的最终目标。

决定企业价值的基础是企业获利能力。评价企业获利时，不仅要关注企业当期的利益，更要关注企业的未来获利能力，即长期获利水平。企业获利能力与单项资产价值之和存在一定联系，企业各单项资产价值之和越大，即生产规模越大，企业的获利能力越强。但是，企业获利能力还受到其他因素的影响。单项资产构成完全相同的两个企业，由于两个企业经营方式、经营管理、技术力量、人员素质以及企业信誉有差异，其盈利状况会有很大差别。这种情况是屡见不鲜的。

上市公司价值可根据其股票价格来确定。在规范的股票市场上，公司股票价格的高低主要取决于公司的盈利能力。公司价值可根据发行股票股数乘每股市价来计算。企业价值是一个长期的概念。追求企业的价值必须克服短期行为，不仅要抓好当前的经营，而且要有长远的发展战略，追求投资的高效益和筹资的低成本，注意合理的资本结构，注重技术进步与产品开发，不断开拓市场，使企业在市场竞争中占据明显的优势，从而保持企业长期的盈利能力。

二、现代企业经营管理职能

现代企业经营管理职能包括五方面内容。

（一）战略职能

战略职能是企业经营管理的首要职能。因为企业所面临的经营环境非常复杂，且影响因素众多，局势变化很快。在这样的环境中企业想要稳定地长期生存与发展，就必须高屋建瓴、高瞻远瞩、审时度势、随机应变地实行战略经营。

（二）决策职能

经营管理的中心内容是决策，甚至可以说经营管理在一定程度上就是决策。决策中最重要的莫过于经营战略的决策。决策主体不应仅仅包括企业的最高领导层，也应包括整个企业的所有管理者和全体员工。企业经营决策只有经过所有管理者与员工长期不懈的努力，才能最终得以实现。因此，

企业经营管理的优劣与成败在很大程度上取决于决策职能。决策职能主要是通过环境分析，制定决策方案并进行方案优选、方案实施等过程来完成的。

（三）开发职能

经营管理者必须善于有效地开发和利用各种资源。企业战略职能的发挥很大程度上取决于开发职能的有效性。企业经营管理的开发职能重点在于产品的开发、市场的开发、技术的开发和人才的开发等方面。强势企业的制胜法宝便是其拥有一流的人才、一流的技术、一流的产品和一流的市场竞争力。因此，人才、技术、产品和市场四位一体的开发构成了经营管理开发职能的主体。

（四）财务职能

企业的经营管理过程始终与财务活动相伴随。财务活动就是资金的筹措、运用与增值。财务职能集中表现为资金筹措职能、资金运用职能、增值价值与分配职能以及经营分配职能。资金筹措是企业经营活动的起点，资金运用涉及资金的重点分配与预算，增值价值的分配关系到国家、企业与员工关系的正确处理，经营分配原则是企业经营活动的终点。企业的经营管理始于财务职能，也终于财务职能。企业的战略职能、决策职能和开发职能等都必须以财务职能为基础，并通过财务职能做出最终的评价。财务职能是一项制约性的职能。

（五）公关职能

企业是社会经济系统的一个子系统，是进行经济活动的基本单位。企业要维持生存与发展，必须按照环境适应论的观念与它赖以生存的社会经济系统的诸多环节保持协调一致，这种与外部环境保持协调的职能便是公关职能。

从大系统观点看，企业行为受许多外部因素的影响，包括政治、经济、文化、科学、技术和自然等方面；从企业系统出发，企业与投资者、从业人员、顾客、社会大众、同行、供需厂商以及行政机关之间存在着密切的关系，这些关系有的可能以共同的利益为基础，有的可能以不同的需求为基础，有的可能以利益的矛盾为基础。而公关职能正是要求以企业为中心，有意识地进行积极的协调和必要的妥协，使各种利益团体根据各自的立场，对企业的生存与发展给予承认和合作。

三、现代企业经营观念

现代企业是一个法人组织，它是由其明确的经营观念作为行动纲领，引导和指引企业的生产经营活动循着既定目标前行，因此，企业的经营观念决定着企业发展的大方向。企业经营观念是贯穿企业经营管理活动的指导思想，它是由一系列的观念构成的、对经营过程中发生的各种关系的认识和态度的总和。企业最基本的经营观念就是要扬长避短、发挥优势，以优质的产品与服务满足市场，取得最大的经济效益。这个最基本的经营观念具体表现为六个方面。

（一）市场观念

市场是企业生存的空间与表演的舞台，市场观念是企业经营思想的中心。市场观念是逐步形成与发展的，大致经过三个阶段：第一阶段为生产中心型，其特点是以产定销，卖方市场，买方风险；第二阶段为消费中心型，其特点是以销定产，买方市场，卖方风险；第三阶段为动态均衡型，其特

点是满足顾客需求与创造顾客需要相互作用而形成双重市场运行轨迹。树立正确的市场观念，一是消除长期以来的生产中心论的影响，二是树立以创造性经营去创造顾客需求的新理念。

（二）用户观念

用户是市场与消费者的具体组成部分，是实施购买行为的消费者，是企业的直接服务对象。企业研究市场和消费者需求的目的就是赢得用户，而用户的数量直接决定着企业的经营业绩。用户观念首先要求企业学会站在用户的立场上想问题，按照“假如我是用户”的标准处理问题；想用户之所想，树立“用户至上”的理念，把用户的需要和利益放在首位；用户观念要求企业树立先要用户后要利润的思想，明白用户就是最大的利润源泉；用户观念最直接的体现是为用户提供适宜的产品与服务，使用户从产品的使用和得到的服务过程中获取直接的经济利益。

（三）竞争观念

市场经济条件下竞争是一种必然。企业必须树立正确的质量观和服务观，以优异的产品和优质的服务在市场竞争中拔得头筹。竞争观念强调既敢于竞争又善于竞争，要扬己之长避己之短，通过差异化的优势赢得市场，取得市场占有率，开辟新市场。

（四）创新观念

企业的生命力在于它的创新能力。创新观念既包括产品创新、服务创新和技术创新，也包括经营理念与方式的创新。创新要有科学的思想，要有最基本的条件，要面向未知领域。只有不断开拓管理思路，不断改革管理方式，不断采用新的科技成果与技术，不断开辟新的生产经营领域，不断开拓新的市场，不断推出新的产品，才能在竞争大潮中不被淘汰。

（五）开发观念

开发观念要求企业经营者善于有效地开发和利用企业的各种资源，包括资金、物质资源、人力资源、市场资源、时间资源、技术资源、信息资源和管理资源等，并使各种资源的融合程度达到最优。

（六）效益观念

企业经营管理的最根本目的就是提高效益，由此，经营管理的中心任务就是保证企业的经营活动能够带来良好的效益。在现代经济社会中，评价企业的效益，首先要看企业是否为提高社会综合效益做出了贡献，其次才看企业的盈利，企业不再是为了单纯地获利，而是更多地考虑社会效益和经济效益相统一。因此，企业要以产品和服务为社会和消费者带来直接和间接利益作为宗旨，根据社会需要和消费者的利益采用最有效的技术，生产最适用的产品，提供最佳的服务，在此前提下创造更多的企业利润。

四、企业经营能力分析

影响企业生存与发展的因素主要有人、财、物、信息、任务等。如果每个因素的状态均良好，并且符合现代企业的生产经营要求，企业就有良好的发展条件；反之，就会对企业不利。企业的这些影响要素结合在一起便形成了七种经营能力，即生存能力、反馈能力、应变能力、创新能力、竞争

能力、盈利能力和发展能力。

（一）生存能力

生存能力是维持企业内部正常循环或简单再生产的能力，它是指企业将不断输入的原材料顺利地转换为产品，加速企业资金的循环与周转的能力。只有这两个过程正常运行，企业才能生存。

（二）反馈能力

反馈能力也称为信息传递与反弹能力，它是指信息系统完善、灵敏和有效的程度，以及及时、准确掌握和传递市场变化的情况、消费者需求变化的情况、竞争对手的情况、生产能力的适应情况等的能力。

（三）应变能力

应变能力是指企业接受外部环境的刺激和冲击，适时地调整企业的生产经营活动，既确保企业任务的完成，也确保企业产品与服务能够最大限度地满足市场与消费者的需要的能力。

（四）创新能力

创新能力是指企业科学地把人、财、物组织好以更好地开展企业生产经营活动的能力，不断采用新技术、新工艺、新材料、新设备生产出品质良好、适销对路的新产品的能力，根据环境的需要不断改善管理方式变革求新的能力。

（五）竞争能力

竞争能力是指在激烈多变的国内外环境中，企业以高质量、多品种和低价格的产品和服务，或是以自己具有较大差异程度的产品与服务，不断巩固和扩大市场的能力。竞争能力是应变能力和创新能力的综合表现。

（六）盈利能力

盈利能力是指企业通过各种资源的有效利用，通过各种有效的成本管理手段，使产品与服务在满足市场需求的同时获取应得的利润，并在保证质量的前提下通过不断降低成本的举措来取得比竞争对手高的收益的能力。

（七）发展能力

发展能力是指企业筹措足够的资金、人力资源和物质资源，按照社会需求运用新技术扩大再生产，并在发展生产的基础上改善员工的物质生活和精神生活的能力。

课后阅读

出色的管理者应该具备的十大素质

出色的管理者应该具备以下十大素质。

（1）处事冷静，但不优柔寡断。出色的管理者具有处事冷静的特点，他们善于考虑事情的多个方面或问题涉及的各利害关系方，不易冲动行事。优秀的管理者虽然处事冷静，但并不优柔寡断，

他们往往会在周密思考后果断做出决定或清晰地阐明自己的观点。具有这种特征的管理者往往能使事情或问题得到比较妥当的处理，同时又有利于形成良好的人际关系。

（2）做事认真，但不事事求“完美”。出色的管理者深知经商和科研不一样，科研侧重追求的是严谨、精益求精，经商侧重追求的是效益、投入产出比。出色的管理者做事非常认真，同时也懂得什么事情需要追求“完美”（尽善尽美），什么事情“差不多就行”（达到基本标准）。具有这种特征的管理者往往能把事情“做对”，并且能比一般人更容易创造出价值。

（3）关注细节，但不拘泥于小节。出色的管理者善于关注事情的细节，善于留意观察身边的人和事。他们善于抓住问题的要害，善于将问题“扼杀”在萌芽状态。出色的管理者虽然善于关注细节，但不会过分拘泥于小节，不会在意别人的一点小过错或小过失。具有这种特征的管理者往往能大幅度减少“问题”的发生，日常管理工作也会井然有序。

（4）协商安排工作，绝少发号施令。能让下属主动“追随”的管理者，依赖的是他（她）的个人魅力和领导力，而不是他（她）手中的“权力”。出色的管理者绝少对下属发号施令，他们往往采用和下属商量的方式布置和安排工作。具有这种特征的管理者往往能让下属真正“心甘情愿”地完成好被安排的任务，这样的管理者也往往能营造出和谐团结的团队氛围。

（5）关爱下属，懂得惜才爱才。出色的管理者善于尊重和关爱下属，他们往往视同事如“兄弟”，懂得怎样去珍惜和爱护与自己朝夕相处、共同拼搏的“战友”。具有这样特征的管理者往往会让下属有一种“如家”的感觉，无形中也让大家更积极、更主动、更无怨无悔地付出。

（6）对人宽容，甘于忍让。出色的管理者胸怀宽广，对人宽容，甘于忍让，他们善于将心比心，善于考虑别人的难处和利益，善于“挖起荆棘并种下玫瑰”。具有这种特征的管理者往往易于形成良好的人际关系，能在需要时得到别人最真诚的支持和帮助。

（7）严于律己，以行动服人。出色的管理者不会让自己独立于各种规章制度之外，他们身体力行、为人表率，用自己的实际行动来影响和带动身边的人。具有这种特征的管理者“其身正，不令而行”。

（8）为人正直，表里如一。出色的管理者为人正直，表里如一。他们对人一视同仁、处事公平公正，没有暗箱操作，也不会当面“抹蜜饯”，背后“捅刀子”。具有这种特征的管理者使人有“安全感”并能得到别人充分的信任。

（9）谦虚谨慎，善于学习。出色的管理者不会把自己已有的知识和技能作为管理的资本，他们往往谦虚谨慎，乐于向自己的上司、同事和下属等学习。具有这种特征的管理者往往具有比较强的能力，并且能够使自己的能力得到持续提高。

（10）不满足于现状，但不脱离现实。出色的管理者不满足于当前的业绩，他们都有比较高远的目标和追求。他们不满足于现状，但绝不会脱离现实，他们总是一步一个脚印地朝更高更远的目标去奋斗。

思考与练习

1. 什么是现代企业制度？现代企业制度有哪些基本特征？

2. 现代企业制度的内容有哪些？建立现代企业制度需要哪些配套措施？
3. 如何理解企业管理的五大职能？
4. 企业的利益相关者有哪些？
5. 什么是管理者？优秀的管理者需要具备哪些技能？
6. 什么是现代企业制度？现代企业制度有哪些基本特征？
7. 科学管理理论的代表人物有哪些？他们的主要观点是什么？
8. 简述我国公司法规定设立有限责任公司应具备的条件。

案例分析

德国西门子股份公司的治理结构

在公司治理结构方面，德国公司有鲜明的特点，即在股东大会、董事会和经理外还设有监事会，实现了所有权、经营权和监事权的相互分离。德国西门子股份公司是德国乃至欧洲最大的电子电气公司，也是世界十大电子公司之一。据美国《财富》杂志提供的统计数据，1999 年公司以年销售额 753.37 亿美元居全球最大 500 家公司的第 22 位，以年利润 17.737 亿美元居美国《财富》杂志所列世界最大 500 家公司的第 104 位，总资产 654.888 亿美元，居第 150 位，股东权益 172.83 亿美元，居第 71 位，雇用人员 443000 人，居第 9 位。

西门子股份公司的前身是 1847 年创建于柏林的西门子—哈尔斯克电报机制造公司，1897 年该公司改制为股份公司，1966 年正式取名为西门子股份公司。西门子家族拥有西门子股份公司约 10％的股份，但自 1897 年西门子公司由家族公司转变为股份公司以来，一直规定其家族的股票按“一股六票”行使表决权。1981 年，彼德·冯·西门子退休，由伯恩哈德·普莱特纳接任，这是西门子家族在掌管公司近 140 年来第一次将管理权交给非家族成员。西门子股份公司是德意志银行财团的主干企业，同时西门子股份公司又是德意志银行的大股东，西门子股份公司和德意志银行存在密切的人事和业务关系。西门子股份公司的股票表决权中，银行系统拥有的就占 79.83％，而其中德意志银行、德累斯顿银行和商业银行三大银行的总和为 35.52％。2001 年 5 月 19 日公司股东有 70 余万人。

西门子股份公司设有董事会（又称理事会）、监事会和股东大会三个领导机构，分别代表着经营权、监督权和所有权。

监事会是公司股东和职工利益的代表机构和监督机构，类似于英美国家的董事会。西门子股份公司的监事会有 22 名监事，其中 11 名由股东大会选出，代表股东的利益；另一半由职工代表大会选举产生，代表职工的利益。职工参与制是德国公司的普遍做法，由于公司员工可以拥有其参与企业管理的权力，客观上缓和了劳资关系，有利于调动员工的积极性。监事会是公司的最高决策机构，其主要职责是聘任董事会成员，向董事会提供咨询和同董事会的法律交往中代表公司，根据《德国股份公司法》的规定，监事会的主要权利包括以下几个方面。

（1）任免董事会权。董事会成员由监事会任命，连续或延续任命需监事会在期满前做出决议；有重要理由时，监事会有权撤销董事会成员的任命，更换董事会主席。

（2）知晓权。董事会必须将已定的经营政策、公司业务情况等向监事会汇报，监事会可以随时

要求董事会报告公司的各种情况。

（3）监督权。监事会监督公司的业务执行，有权查阅、检查本公司的财务文件及财产物品等，并在公司利益需要时召集股东大会。

（4）代表权。监事会在法院内外代表公司。

（5）其他权利。如确定董事会成员收入，批准向董事会成员提供贷款等。

西门子股份公司的股东大会一般每年召开一次正式大会，由董事会召集和主持。董事会和监事会全体成员应参加大会。当需要决定重大突发事务时，董事会、监事会可临时召开特别股东大会，股东大会的职责主要表现在批准董事会、监事会的工作报告和公司利润分配方案上。每个股东原则上按“一股一票制”行使表决权，但西门子家族掌握的股票按“一股六票”行使表决权。

董事会是执行监事会决定，负责公司日常运作的执行机构，类似于美国公司中的经理班子。董事会是公司的法人代表，董事会对外实行集体代表制，对内实行集体领导，决策需经集体讨论决定，基本上实行一致通过原则，避免实行少数服从多数的表决方式。董事会的主要职责有：

（1）制定公司的方针政策、经营目标和管理原则，并负有定期检查、随时调整的职责；

（2）挑选和聘任公司高级管理人员；

（3）协调公司与股东、管理部门与股东之间的矛盾；

（4）向监事会报告经营状况、经营计划及重大经营业务活动等。

西门子股份公司采取了一系列激励和约束措施，具体如下。

（1）对董事会和高级经理人员实行高薪制。在西门子股份公司，董事会成员的薪金相当于监事会成员的2倍，而高级管理人员的年薪收入也相当于普通职工收入的2～3倍。

（2）优厚的退休金和抚恤金制度。西门子股份公司规定，如果董事会和高层管理人员为公司服务一直到退休，可得到一笔数量可观的退休金；如果他们因公殉职，其家属也可以得到非常优厚的抚恤金。这样能够有力地克服管理层的短期行为，使他们的目标与公司的目标趋于一致。

（3）薪金与利润挂钩制度。董事会和高层管理人员的薪金从结构上分为两大部分：一部分是固定的基本薪金，占全部薪金的30%～70%；另一部分是由企业利润决定的浮动的业绩薪金。如果董事会或高层管理人员违反公司原则，产生渎职行为，不仅薪金大幅减少，情节严重者还应赔偿给公司造成的损失。另外，西门子股份公司的监事会由于重要理由可以随时解聘董事，形成了对经营者的无形约束。

近年来，西门子股份公司开始采用股票期权计划，以使经营者与股东的利益一致。1999年的股东大会授权西门子股份公司实施股票期权计划，该计划包括对应1000万股票的期权，相当于股票总数的1.7%，该计划有2年的授权期，然后进入5年的行权期，在授权期以后只有当西门子股份公司的股票价格超过道琼斯指数一定比例时才能行权。2000年，公司授予500名主要经营者118.1万股票期权。

资料来源：https://wenku.baidu.com/view/eac9353cee06eff9aef8071f.html。

问题：

1. 结合案例说明西门子股份公司治理结构的内涵及其功能。
2. 结合案例分析西门子股份公司治理结构模式的特点。



第二章
战略管理

本章导读

由于企业的各种环境因素在剧烈地变化，企业的整体环境也处在瞬息万变之中。因此，企业战略已经成为现代企业经营管理的重要内容。本章介绍企业战略的起源、含义和特征、层次、管理过程、目标、评价等基础内容，重点分析企业战略环境，并研究企业总体战略和企业经营战略。

引入案例

珍珠港事件

1941 年 4 月，日本开始逐步向东南亚扩张，掠夺物资。这引起了其他强国的不满，美国禁止对日本的经济贸易，其中重要的是高辛烷石油贸易。这对日本是重大的打击，缺少石油，日本的飞机就无法升空，舰艇就无法在海中行驶，其对外扩张战略也会因此受阻。当时，日本的石油只能维持半年，日本政府明白，要么从中国撤兵，停止对外扩张，外交上向美国靠拢；要么自组旗帜，南下夺取战略资源，继续加强对外侵略。南洋有美国、英国、荷兰的殖民地，进军南洋就等于向美英两国宣战。

太平洋上的珍珠港是主要的交通枢纽，珍珠港位于太平洋东部的夏威夷群岛，夏威夷东距美国西海岸，西距日本，西南到诸岛群，北距阿拉斯加和白令海峡，都在 2000～3000 海里，跨越太平洋南来北往的飞机都以夏威夷为中续站。日本政府认为，要想在太平洋上夺取制空和制海权，使进一步南下的道路畅通无阻，就必须先摧毁珍珠港。于是，日本秘密策划了袭击珍珠港的行动。

日本联合舰队司令山本五十六负责策划袭击珍珠港这一行动，提出了偷袭珍珠港的设想。此后就和几个参谋一起，秘密地制定“Z”形作战方案。1941 年 6 月，正式方案提出后，曾在日本上层引起争论，一些人不相信庞大的舰队能横渡 3500 海里而不被发现，对这一计划的可行性表示怀疑。山本固执己见，甚至以辞职相要挟。日本政府为了“南进”，于 10 月中旬批准了这个计划。于是，山本指挥联合舰队选择了与珍珠港相似的鹿儿岛湾，开始了充分的准备和严格的模拟训练。

1941 年 12 月 7 日凌晨，从 6 艘航空母舰上起飞的第一攻击波的 183 架飞机，穿云破雾，扑向珍珠港。7 时 53 分，发回“虎、虎、虎”的信号，表示偷袭成功。此后，第二攻击波的 168 架飞机再次发动攻击。仓促应战的美军损失惨重，8 艘战列舰被击中，4 艘被击沉，1 艘搁浅，其余都受重创；6 艘巡洋舰和 3 艘驱逐舰被击伤；188 架飞机被击毁，155 架飞机被破坏；数千名官兵伤亡。日本只损失了 29 架飞机和 55 名飞行员以及几艘袖珍潜艇。

日本在珍珠港事件中的战术上是赢了，但是在整个战略上输了，珍珠港事件直接促成了反法西斯联盟的建立。珍珠港事件告诉我们，战略和战术是不同的，战略事关一个组织发展的全局，必须引起高度重视。企业要在激烈的市场竞争中保持竞争力以实现可持续发展，其根本途径就是在企业发展中树立战略观念，高瞻远瞩，立足长远，着眼大局，统筹安排，把握企业内部条件和外部环境的动态平衡，以实现企业的长期生存和发展。

第一节　战略和战略管理概述

一、战略的起源

“战略”源于古代兵法，属军事术语，意译于希腊一词“Strafegos”，其含义是“将军”，词义是指挥军队的艺术和科学，也意指基于对战争全局的分析而做出的谋划。20 世纪 60 年代，战略思想开始运用于商业领域，鉴于市场经济激烈的竞争环境，为兼顾长、短期利益，促进企业长远发展，受美国经济学家安索夫《企业战略论》一书的影响，“战略”一词开始广泛应用于经济管理中，并由此延伸至社会、教育、科技等各个领域。

随着人类社会的发展，“战略”一词被引申到政治领域，作为各个政党、集团政策规定在一定时期内的全局性方针，包括政治斗争中预期达到的主要目标和为达到目标所做的力量部署、采取的手段等。随后“战略”这个词汇广泛出现在社会经济领域，特别是在 20 世纪 50 年代以来，社会经济活动日益复杂，对全局性的、长远的发展方向和指导思想的研究显得越来越重要，因而社会经济发展战略也逐步引起人们的重视。

企业战略是在第二次世界大战以后，特别是 20 世纪 50 年代以后发展起来的。50 年代以后，社会形势发生了变化，社会经济的发展需要现代企业研究战略管理。进入 70 年代，随着战略理论的研究和管理实践的发展，美国的霍福尔与舒恩德尔率先提出了战略管理的概念，并建立了战略管理模式。

现代企业面临的问题是：企业规模不断扩大，管理层次越来越多，管理幅度也越来越大；企业的发展方向从专业为主向多元化经营转变；企业竞争从本土化、国内化过渡到国际化、全球化；企业面临的环境更加复杂多变，需求结构由增加消费转向生活质量的提高。

企业为了争夺市场和生存发展的需要，在经营管理中将眼光由短期目标转向长期目标；由日常生产经营的专业职能化经营管理转向综合的全局性决策和管理；将战略思想运用于现代企业经营管理当中，形成了企业战略的概念。

二、企业战略的含义和特征

（一）企业战略的含义

企业战略有广义和狭义之分。广义的企业战略包括企业的宗旨、企业的目标、企业的政策。广义的企业战略强调企业战略的计划性、全局性和整体性，所以广义的企业战略也称为战略的传统观念。

从狭义的角度看，企业战略仅仅是指企业实现其宗旨和一系列长期目标的基本方法和具体计划。企业战略的这一概念更强调企业对环境的适应性，突出了企业战略的应变性、竞争性和风险性，所以狭义的企业战略又称为战略的现代观念。

因此，企业战略是指企业在确保实现企业使命的前提下，充分分析各种环境机会和威胁的基础

上，进一步规定企业拟从事的经营范围、成长方向和竞争策略，并据此合理地配置企业资源，从而使企业获得某种竞争优势的一种长远性的发展谋划。

（二）企业战略的特征

1. 全局性

企业战略管理以企业全局为研究对象，确定企业的总体目标，规定企业的总体行动，追求企业发展的总体效果。战略目标和发展方向是一种原则性和总体性的规定，是对企业未来的一种粗线条、框架性设计，是指导整个企业生产经营活动的总谋划。

2. 长远性

企业战略既是企业谋求长远发展意愿的反映，也是企业规划未来较长时期生存与发展的设想。因此，企业战略管理要立足于现在，着眼于未来，谋求企业的长远利益，而不应仅仅追求眼前利益。管理者对未来的生存环境和自身状况应有足够的预见性，只有具有长远的预见性，企业战略才可能适应未来变化，才可能立于不败之地。

3. 竞争性

企业战略是直接与竞争对手和各种竞争压力相联系的。企业战略是企业在竞争中为战胜竞争对手、迎接环境的挑战而制定的总体规划，主要研究在激烈的市场竞争中如何强化本企业的竞争力量，如何与竞争对手抗衡，以使得本企业立于不败之地。同时在对未来进行预测的基础上，为避免和减轻来自各方面的环境威胁，迎接未来的挑战制定行为规范。企业只有战胜了竞争对手，才可能获得生存和发展。

4. 稳定性

企业发展战略的全局性和长远性决定了经营战略的相对稳定性。经营战略必须具有相对稳定性，才会对企业的生产经营活动有指导作用。如果经营战略朝令夕改、变化无常，不仅难以保证战略目标和战略方案的具体落实，而且失掉了战略的意义，还可能引起企业经营的混乱，给企业带来不应有的损失。

三、企业战略的层次

如果一个企业生产单一产品或者提供单一服务，那么它只需制订单一的战略计划。事实上，绝大多数企业的业务都是多元化的，分成多个事业部或者子企业，而且这些多元化企业都拥有多种职能部门，如生产设计和质量监督，这些部门为企业的各种业务提供支持。因此，往往需要开发三个层次的战略，即企业层战略、业务层战略和职能层战略。这三个层次的战略构成了企业的战略体系。

1. 企业层战略

企业层战略也称为企业总体战略，是指导整个企业生产经营活动的总谋划。它可以分为增长型战略、稳定型战略和紧缩型战略三种形态。

2. 业务层战略

业务层战略也称为企业经营战略或分企业战略，这个层次的战略和主要内容是针对不断变化的外部环境，在各自经营的领域里有效地竞争。它要在企业总体战略的制约下，指导和管理具体经营

单位的计划与行动。

3. 职能层战略

职能层战略是企业的各个职能部门为支持经营层战略而制定的战略。它主要解决的问题是如何使企业的不同职能部门，如市场营销、财务管理、研究与开发、人力资源、采购和生产等，能更好地为各级战略服务，从而提高企业的效率。职能层战略是针对范围较狭窄而又密切关联的活动而制定的。例如，市场营销战略包括产品策略、定价策略、分销渠道策略和促销策略等，财务管理战略包括编制预算、会计记账和筹资投资决策等。

企业层战略、业务层战略以及职能层战略构成了一个企业的战略层次，它们之间相互作用，紧密联系。企业想获得成功，必须将三者有机地结合起来。

四、企业战略管理过程

（一）企业战略管理的概念

企业战略管理是指对企业战略进行设计、选择、控制和实施，直到达到企业战略总目标的全过程。战略管理是涉及企业发展的全局性、长远性的重大课题，如企业的经营方向、市场开拓、产品开发、科技发展、机制改革、组织机构改组、重大技术改造和筹资融资等。战略管理的决定权通常由总经理、厂长直接掌握。现代企业经营管理是在战略管理的指导下，有效利用企业资源，组织企业全体成员努力实现战略目标的全过程。

（二）企业战略管理的任务

企业战略管理过程主要是战略制定和战略实施的过程，包括五项相互联系的管理任务：

（1）提出企业的战略展望，明晰企业的未来业务和企业前进的目的地，从而为企业提出一个长期的发展方向，清晰地描绘企业将竭尽全力所要进入的事业，使整个企业对一切行动有一种明确的目标。

（2）建立目标体系，将企业的战略展望转换成企业要达到的具体业绩标准。

（3）制定战略所期望达到的效果。

（4）高效地实施和执行企业战略。

（5）评价企业的经营业绩，采取完整性措施，参照实际的经营事实、变化的经营环境、新的思维和新的机会，调整企业的战略展望、企业的长期发展方向、企业的目标体系，明确企业战略的执行。

（三）企业战略管理过程

从总体上看，战略管理过程包括战略制定、战略实施和战略评估三个阶段，将这三个阶段进行分解可得到七个步骤，如图 2-1 所示。

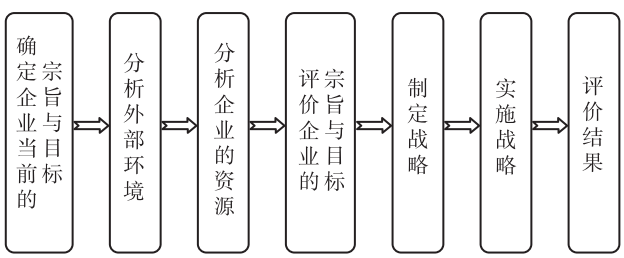

图 2-1　战略管理过程

1. 确定企业当前的宗旨与目标

每个企业都有自己的宗旨或使命，它规定了企业的经营目的，也是企业经营哲学的一种体现。确定企业的宗旨与目标，可以促使管理层仔细研究企业的产品和服务范围。

2. 分析外部环境

环境是管理行动的主要制约因素，环境分析是战略管理过程的关键阶段。每个企业在进行战略管理时，必须分析企业外部环境，如了解消费者需求有何变化、市场上竞争对手的动向以及新出台的相关行政法规对企业有什么影响等，这些都在很大程度上制约了管理层的选择。管理层需要根据自己所控制的资源，评估有哪些机会可以利用，以及企业可能面临哪些威胁。

3. 分析企业的资源

任何企业的资源都是有限的，所以企业在利用外部环境机会之前必须分析企业的资源与能力问题，必须使自身资源与外部机会达到优化组合，从而能够识别出什么是企业与众不同的竞争能力，也就是企业的优势。

4. 评价企业的宗旨与目标

根据环境和企业资源分析，对企业的宗旨与目标进行评价，看它们是否实事求是，是否需要调整。如果需要改变企业的宗旨与目标，战略管理的过程就要从头开始；如果不需要改变企业的宗旨与目标，管理层就应当着手制定战略。

5. 制定战略

对企业的宗旨与目标重新评价后，接下来就是实现战略目标。而实现战略目标就得制定相应对策，即为实现战略目标应采取相应的措施和手段，从而使企业获得最有利的竞争优势，并使这种优势能长期保持下去。

6. 实施战略

实施战略是战略管理十分重要的步骤，无论战略计划制订得多么有效，如果不付诸实施或者实施不当，还是不能实现企业的宗旨与目标。战略实施要遵循适度合理、统一指挥、权变三个原则。为贯彻实施战略，就要建立贯彻实施战略的企业机构，配置资源；建立内部支持系统，发挥好领导作用，使企业机构、企业文化均能与企业战略相匹配；处理好企业内部各方面的关系，动员全体员工投入到战略实施中，保证战略计划的实现。

7. 评价结果

战略实施的效果怎么样，需要做哪些调整，这一阶段主要衡量实际绩效、将实际绩效与标准进行比较、评价战略实施结果。

五、企业战略目标

（一）企业战略目标的概念与特点

企业战略目标是对企业经营管理活动中预期取得的主要成果的期望值。战略目标的设定，同时也是企业宗旨的展开和具体化，是企业宗旨中确认的企业经营目的、社会使命的进一步阐明和界定，

也是企业在既定的战略领域展开战略经营活动所要达到水平的具体规定。与其他目标相比，企业战略目标具有以下特点。

1. 宏观性

战略目标是一种宏观目标，是对企业全局的一种总体设想，是从宏观角度对企业未来的一种较为理想的设定。它所提出的是企业整体发展的总任务和总需求，它所规定的是企业整体发展的根本方向。因此，人们所提出的企业战略目标总是高度概括的。

2. 长期性

战略目标是一种长期目标，它的着眼点是未来和长远。战略目标是关于未来的设想，它所设定的是企业职工通过长期努力奋斗而达到的对现实的一种根本性的改造。

3. 相对稳定性

战略目标既然是一种长期目标，它在其所规定的时间内就应该是相对稳定的。战略目标既然是总方向、总任务，它就应该是相对不变的。这样，企业职工的行动才会有一个明确的方向，大家对目标的实现才会树立起坚定的信念。当然，强调战略目标的稳定性并不排斥根据客观需要和情况的发展，对战略目标做必要的修正。

4. 全面性

战略目标是一种整体性要求。它虽着眼于未来，却没有抛弃现在；它虽着眼于全局，却又不排斥局部。科学的战略目标，总是对现实利益与长远利益、局部利益与整体利益的综合反映。虽然科学的战略目标总是概括的，但它对人们行动的要求又总是全面的，甚至是相对具体的。

5. 可分性

战略目标具有宏观性、全面性的特点，本身就说明它是可分的。战略目标作为一种总目标、总任务和总要求，可以分解成具体目标、具体任务和具体要求。这种分解既可以在空间上把总目标分解成一个方面又一个方面的具体目标和具体任务，又可以在时间上把长期目标分解成一个阶段又一个阶段的具体目标和具体任务。只有把战略目标分解，才能使其成为可操作的东西。可以这样说，因为战略目标是可分的，所以才是可实现的。

6. 可接受性

企业战略的实施和评价主要是通过企业内部人员和外部公众来实现的。因此，战略目标必须被他们理解并符合他们的利益。但是，不同的利益集团有着不同的，甚至是互相冲突的目标。因此，现代企业在制定战略时一定要注意协调。一般来说，能反映企业使命和功能的战略易于为企业成员所接受。另外，企业的战略表述必须明确，有实际的含义，不至于产生误解。

7. 可检验性

为了对企业管理的活动进行准确的衡量，战略目标应该是具体的和可以检验的。目标的定量化是使目标具有可检验性的最有效的方法。但是，由于许多目标难以数量化，时间跨度越长、战略层次越高的目标越具有模糊性。此时，应当用定性化的术语来表达所达到的程度，要求一方面明确战略目标实现的时间，另一方面必须详细说明工作的特点。

8. 可挑战性

目标本身是一种激励力量，特别是当企业目标充分地体现了企业成员的共同利益，使战略大目

标和个人小目标很好地结合在一起的时候，就会极大地激发组织成员的工作热情和献身精神。

（二）企业战略目标的内容

在企业使命和企业准确定位的基础上，企业战略目标可以分为四大内容，即市场目标、创新目标、盈利目标和社会目标。

1. 市场目标

一个企业在制定战略目标时，最重要的决策是企业在市场上的相对地位，它反映了企业的竞争地位，包括产品目标、价格目标、渠道目标和促销目标。

2. 创新目标

在环境变化加剧、市场竞争激烈的社会里，创新受到重视是必然的。创新作为企业的战略目标之一，是使企业获得生存和发展的动力源泉。在每个企业中基本上存在三种创新，即技术创新、制度创新和管理创新。

3. 盈利目标

盈利目标是企业的一个基本目标。作为企业生存和发展的必要条件和限制因素的利润，既是对企业经营成果的检验又是企业的风险报酬，也是整个企业乃至整个社会发展的资金来源。盈利目标的达成取决于企业的资源配置效率及利用效率，包括人力资源、生产资源、资源的投入与产出目标。

4. 社会目标

现代企业越来越多地认识到自己对用户及社会的责任。一方面，企业必须对本企业造成的社会影响负责；另一方面，企业必须承担解决社会问题的相应责任。企业日益关心并注意良好的社会形象，既为自己的产品或服务赢得信誉，又促进企业本身获得认同。企业的社会目标反映企业对社会的贡献程度，如环境保护、节约能源，参与社会活动、支持社会福利事业和地区性建设等。

在实践中，由于企业性质的不同，企业发展阶段的不同，目标体系中的重点目标也大相径庭。同一层次的战略目标之间必然有优先导向目标。

六、企业战略评价

（一）战略评价的概念

战略评价是检测战略实施进展，评价战略执行业绩，不断修正战略决策，以期达到预期目标。战略评价包括三项基本活动：考察企业战略的内在基础；将预期结果与实际结果进行比较；采取纠正措施以保证行动与计划的一致。

（二）战略评价的内容

战略评价主要从以下五个方面进行。

（1）战略是否与企业的内外部环境相一致。

（2）从利用资源的角度分析战略是否恰当。

（3）战略涉及的风险程度是否可以接受。

（4）战略实施的时间和进度是否恰当。

（5）战略是否可行。

第二节　企业战略环境分析

战略是在一定的环境下制定和实施的。审时度势才能做出正确的战略决策和完成有效的实施。环境分析包括企业宏观环境、企业行业环境和企业内部环境。

一、企业宏观环境分析

企业宏观环境是指那些来自企业外部并对企业战略产生影响、发生作用的所有不可控因素的总和。企业宏观环境分析可以大体概括为政治环境、经济环境、社会环境和技术环境。

（一）政治环境

政治环境是指那些制约和影响企业的政治因素的总和。政治是一种十分重要的社会现象，政治因素及其运用状况是企业宏观环境中的重要组成部分。政治环境中对企业起决定、制约和影响作用的因素主要有政治局势，政党、政治性团体和地方政府的方针政策等。

此外，政治环境中也包括政府制定的一些法律、法规，主要有政府的政策和规定、税率和税法、企业法、关税、专利法、环保法、反垄断法、进出口政策、政府预算和货币政策等，它们也直接影响某些商品的生产和销售，对企业的影响具有刚性约束的特征。我国已经出台的经济法律、法规有《中华人民共和国食品卫生法》《中华人民共和国烟草专卖法实施条例》《中华人民共和国药品管理法》《中华人民共和国专利法》《中华人民共和国公司登记管理条例》等近 400 部，这些有关的经济法律、法规对市场消费需求的形成和实现起着重要的调节作用。

（二）经济环境

经济环境是指构成企业生存和发展的社会经济状况及国家经济政策的多维动态系统，主要由社会经济结构、经济发展水平、经济体制和宏观经济政策四个要素构成。一个企业经营得成功与否在很大程度上取决于整个经济运行状况。对于经济环境的分析，关键是要考察以下三点。

（1）国民经济总体运行情况，即经济周期当前处于哪个阶段，国内生产总值的各项指标变动情况。

（2）某国或某地区的通货膨胀率、银行利率、外汇汇率等经济指标，这些是影响市场和消费水平的重要指标。

（3）经济体制、就业率、失业率、市场机制的完善程度、能源供给与成本等。

（三）社会环境

社会环境是指企业所处环境中诸多社会现象的集合。企业在保持一定发展水平的基础上能否长期地获得高增长和高利润，取决于企业所处环境中的社会、文化和人口等方面的变化与企业的产品、服务、市场和所属顾客的相关程度。在社会环境中，社会阶层的形成和变动、社会中的权力结构、人们的生活方式和工作方式、社会风尚与民族构成、人口的地区流动性、人口年龄结构等方面的变

化，都会影响社会对企业产品或服务的需求。

社会环境中还包括一个重要的因素就是物质资源（物质环境）。社会生产离不开物质资源，无论生产创造的财富属于哪个门类，其起始点都必定是物质资源。物质资源包括土地、森林、河流、海洋、生物、矿产、能源和水资源等自然资源，以及环境保护、生态平衡等方面的发展变化对企业的影响。

（四）技术环境

技术环境是指一个国家和地区的技术水平、技术政策、新产品开发能力以及技术发展动向等。在衡量技术环境的诸多指标中，整个国家的研究开发经费总额、企业所在产业的研发支出状况、技术开发力量集中的焦点、知识产权与专利保护、实验室技术向市场转移的最新发展趋势、信息与自动化技术发展可能带来的生产率提高前景等，都可以作为关键战略要素进行分析。

二、企业行业环境分析

（一）行业性质

行业状况是企业需要面对的最直接、最重要的环境，也称为任务环境。企业首先要判断自己所处行业是否存在发展的机会，根据行业寿命周期来判断行业所处的发展阶段，进而判断该行业是朝阳产业还是夕阳产业。

行业的寿命周期是一个行业从出现直到完全退出社会经济领域所经历的时间。行业寿命周期主要包括导入期、成长期、成熟期和衰退期。行业寿命周期曲线的形状是由社会对该行业的产品需求状况决定的。行业是随着社会某种需求的产生而产生，又随着社会对这种需求的发展而发展，当这种需求消失时，整个行业也就随之消失，行业的寿命即告终止。行业的寿命周期长则数百年，短则几十年。行业的寿命周期是在忽略产品型号、质量、规格等差异的基础上对行业整体发展水平予以考察和分析得出的。判断行业处于寿命周期的哪个阶段，可以用市场增长率、需求增长率、产品品种、竞争者数量、进入（或退出）行业的障碍、技术变革和客户购买行为等作为分析指标。

（二）行业能力分析

行业能力是指某个行业中每个竞争者所具有的能力的总和。行业能力分析主要是对行业规模结构和行业技术状况的分析。

1. 行业规模结构分析

行业规模结构分析是为弄清行业的发展与社会需求之间的关系，这对于确定企业的经营范围具有重要意义。进行行业规模结构分析的内容有行业生产产品或提供服务的总量与社会需求之间的关系，行业产品结构与该产品发展趋势之间的关系，行业目前的实际生产能力与设计能力之间的关系，行业内规模能力悬殊型企业和规模能力均衡型企业各自所占的比重，本企业规模与行业规模的发展趋势之间的关系等。

2. 行业技术状况分析

在科学技术高速发展的当代，技术状况对行业发展的影响越来越重要，只有对行业技术状况进行全面的分析，才能正确地判断行业的发展前景和行业能力的发展水平。进行行业技术状况分析的