

第07章 企业与管理

第一节 企业与现代企业制度

一、企业的概念、产生与发展

- 企业是指从事商品生产、流通及服务性活动，满足社会需要并获取利润，实行自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束，独立享受权利和承担义务的法人型或非法人型的基本经营单位。
 - 企业是现代社会经济系统基本组织形式，其产生晚于管理，但和管理密不可分，促进了现代科学管理的产生和发展；
- 企业的发展历程：工场手工业、工厂制、和企业生产三个阶段。

（一）工场手工业时期（16-17世纪）

- 西欧由封建社会向资本主义转变，出现了大资本的原始积累，大资本进一步瓦解了手工作坊。
 - 手工作坊：拥有生产资料的作坊主以自己的劳动赚取价值，最多只拥有学徒和帮工。
- 大资本有能力组建比手工作坊更大规模的生产组织，即手工工场。
- 手工工场：与手工作坊的本质区别是手工工场的拥有者可不参加劳动，而是以资本赚取价值，这标志着资本主义萌芽的诞生。

(二) 工厂生产时期（18世纪）

- （1）工业革命催生了工厂生产技术；
- （2）圈地运动催生了大量失地农民；
- （3）资本、技术和失地农民结合，出现了聚集大量工人、并广泛采用机器生产的工厂工业。
 - 欧洲：瓦特父子等建立了蒸汽机制造工厂、阿科莱特爵士发明了水力纺纱机，推行了工厂管理制度及相关法规。
 - 美洲：梅特卡夫提出了“管理的科学”；汤尼提出“工程师应为经济学家”；海尔塞提出了“固定工资+超额奖金”的激励方法。

（三）企业生产时期（19-20世纪）

- 自由资本主义向垄断资本主义过渡，资本规模增大，使工厂生产规模更大、组织更加复杂。
- 出现了新的工厂管理制度、推行科学管理。
- 生产经营类型由单纯的工厂制造，逐渐扩展到商业、运输、金融、建筑等更广泛的领域。
- 传统的工厂制度已不符合时代潮流，包括工厂在内，基本的生产经营单位便以企业的形式出现。

二、企业的类型

（一）按照企业的法律形式分类

- 独资企业、合伙企业、公司制企业、合作制企业。

1、独资企业（非法人型 vs. 法人型）

□ （1）非法人型独资企业

- 由一个自然人独自出资兴办，经营所得归企业主个人所有，企业主独享利润。
- 不具有法人资格，在法律上为自然人企业，其利润不支付企业所得税，而是缴纳个人所得税。
- 开办简单，但存续期受制于企业所有者的生命期，融资渠道仅限于个人财富，非常有限。
- 个人资产和企业资产没有差别，对债务承担无限责任。

- (2) 法人型独资企业
- 由某单独出资者建立的、具有法人资格的企业。
 - ①国有独资公司：国家单独出资建立的有限责任公司。
 - ②外商独资企业：外国的公司或者个人在我国设立的“一人外资”有限责任公司。
 - ③一人有限责任公司：只有一个自然人股东或一个法人股东的有限责任公司。
 - 法人型独资企业仅需以法人资产（企业资产）对企业债务承担有限责任，与私人财产无关。
 - 独资企业在全世界范围内可占有所有企业形式的一半以上。如美国的独资企业约占其企业总数的75%，而中国的独资企业数量占比可达80%以上。

2、合伙企业（普通 vs. 有限）

- 由两个或两个以上的出资者共同出资创建，实行联合经营和控制的企业。
 - ①普通合伙企业：合伙人对企业所有债务负**无限连带责任**，若某合伙人无力偿还他所应负担的债务，则其他普通合伙人也有法律义务替其偿还并负责到底。
 - ②有限合伙企业：由普通合伙人和有限合伙人联合组成；普通合伙人对企业债务负无限连带责任，而有限合伙人仅以出资额为限承担有限责任。
 - 中国的合伙企业法未明确规定普通合伙企业的合伙人数上限，但规定有限合伙企业人数上限为50人。

- 合伙企业数量较少，一般仅限于律师事务所、会计师事务所、投资咨询机构等几类行业。
- 美国合伙企业不超过企业总数的7%，而中国的合伙企业估计不超过2%。
 - 我国《律师法》规定，律师事务所只能是合伙企业或者个人事务所，没有公司制的律师事务所。
 - 中国所有的会计师事务所都是特殊普通合伙企业：合伙人对公司正常债务承担无限连带责任（普通合伙）；而对因故意或重大过错造成的损失，有过错的合伙人承担无限连带责任，无过错者只以出资份额为限（特殊情况）。
 - 毕马威、安永、普华永道、德勤、安达信（破产）

3、公司制企业（股份有限 vs. 有限责任）

- 公司是指依法成立、以营利为目的、独立的法人实体，是目前最重要的现代企业组织形式。
 - 公司一般有名称，并享有自然人所享有的法律权利：可以购买和交换资产、可以签订合同、可以起诉他人也可以被他人起诉等。
 - 最基本的公司组成包含三个利益方：**股东**（公司所有者）、**董事会、高层管理者**。股东掌控公司发展方向和选举董事会成员，然后董事会选举/招聘高层管理人员。高层管理人员负责公司运营，为股东赚取利润。

- (1) 股份有限公司
- 注册资本由等额股份构成，通过发行股票筹集资本，股东以认购的股份为限对公司承担有限责任，公司以其全部公司资产对公司债务承担责任。
- 法律规定，公司的股东人数最少为2人，没有上限，因此筹资能力极强。
- 股份公司的股份可自由转让，投资主体可以非常分散，社会化程度很高。

□ (2) 有限责任公司

- 由不超过50人的股东出资，每个股东以其所认缴的出资额为限对公司承担有限责任，而公司以全部公司资产对公司债务承担责任的企业法人。
- 独资型企业中的“一人有限责任公司”就是拥有一个自然人或者一个法人股东的有限责任公司。
 - 《公司法》：一个自然人只能投资设立一个一人有限责任公司，所设立的这个一人有限责任公司不能再设立新的一人有限责任公司。
 - 有限责任公司不公开发行股票，严格限制股权转让，其筹资能力比股份有限公司弱，社会化程度较低。

公司制的好处:

企业的所有权和管理权具有潜在的可分离性，即经营者和所有者不一定相同。该机制的优点：

- (1) 代表公司所有权的股份可以随时转让。
 - 由于公司的运营和存在与持股者无关，因此股份转让不会像独资企业和合作企业那样造成企业结构的波动。
- (2) 公司可以无限存续，不因某所有者的死亡或退出而受到影响。
- (3) 实行有限责任制度。
 - 股东的债务仅限于其对所有权股份的出资额，因而投资者不必承担私人财产压力。

4、合作制企业

- 一种契约式合营的经济主体，合营各方的持股结构并不一定按照出资比例折算，其利润分配、权利义务、风险承担等也不按出资比例分配，而是通过协商以合同的方式确定。
- 如农村供销合作社的股份合作制：分红的权重不仅限于出资额，还和劳动付出有关，使劳动和股本共同参与红利分配，实现了按劳分配与按股本金分配的有机结合。

（二）按照企业的自然属性分类

- （1）按照生产要素的集约程度分：劳动密集型企业、资本密集型企业、技术密集型企业 and 知识密集型企业。
- （2）按照企业的经营活动和行业属性分：工业企业、农业企业、商业企业、交通运输企业、建筑安装企业、金融企业、旅游企业、饮食服务企业、信息服务企业等。
- （3）按照生产资料所有制分：国有企业、集体企业、私营企业、中外合资、中外合作、外商独资、股份制企业等。

- (4) 按企业生产力组织形式分：单一企业、多元企业和企业集团；考虑地域因素，还可分为本土企业和跨国企业等。
- (5) 按企业规模（员工数、销售额、资产总额等）分：大型企业和中小型企业。
 - 截止2015年4月，我国共有企业1900余万户，小、微型占比在75%以上，是解决劳动力就业的主力。
- (6) 按照资本或经营权是否由家族控制：家族企业与非家族企业。
 - 中国私营企业的绝大多数是由单一家族控制的企业，总产值达GDP的一半以上，是中国经济的主要力量之一。

- (7) 个体工商户
- 中国有5000余万个体工商户，是市场活动的重要力量，但一般并不归类为企业。
- 所谓个体工商户，是指有经营能力并依照《个体工商户条例》的规定经工商行政管理部门登记，从事工商业经营的公民。
- 个体工商户不仅是自然人形式的非法人型经营单位，而且需要就其全部财产承担无限责任，包括其私人的住房等与配偶共同拥有的财产。

三、现代企业制度

（一）现代企业制度的基本内容

- 企业制度是指以产权为基础的企业的组织和管理制度，包括三个方面：
- ①企业产权制度，用以界定和保护参与企业的个人和经济组织的财产权；
- ②企业组织制度，规定了企业的组织形式、内部分工协调的责任和权利分配关系；
- ③企业管理制度。
 - 其中产权制度是决定组织和管理制度的基础，而组织和管理制度在一定程度上反映了企业的产权关系。

- 所谓现代企业制度就是指基于规范和完善的法人财产权，出资者和企业法人承担有限责任，实行法人治理结构，以公司制企业为主要形态的企业制度。
- 现代企业制度要素包括：产权制度、法人制度、有限责任制度、管理制度。

1、现代企业产权制度

- 现代企业产权制度即公司法人产权制度，该制度规定出资者的所有权和法人财产权相互分离，是现代企业制度的核心。
 - 公司拥有独立的法人财产权，以法人名义管理控制公司资产；股东是企业财产的最终所有者，享有投资收益权，可做出重大决策并选择经营者。
 - 股东只能通过股东大会等合法形式表达自己的诉求，不能随意处置公司财产、干涉公司运营。
 - 但股东可以通过人事任免等重大事项制约和监督企业法人，以维护自身利益。

2、现代企业法人治理制度

- 法人治理制度保证企业所有权和经营权分离，包括：
 - ①股东大会：最高权力机构，决策重大事项；
 - ②董事会：由股东大会选举产生，是公司治理的核心管理机构；
 - ③监事会：对股东大会负责，代表出资人对董事会行使监督权；
 - 股东大会、董事会、监事会形成了决策权、执行权和监督权的三权分立。
 - ④管理层：负责执行公司事务。

3、现代企业有限责任制度

- (1) 企业债务的清偿不涉及出资者的其他资产；
- (2) 企业则需以其全部法人资产承担企业的债务责任。
 - 降低了出资人财产风险，利于筹资，促进发展。

4、现代企业管理制度

- 现代企业管理制度是指基于科学的管理原理和方法，对现代企业的整体管理活动进行的计划、组织、领导和控制。

现代企业制度的特点

- **产权清晰**：明确了企业资产的归属权和营运权，投资者是企业的所有者，而资产的运营权归于企业法人；
- **权责明确**：用法律明确界定投资者、经营者和生产者的责、权、利关系，以出资额为限承担责任和享受股东权益；
- **政企分开**：企业职能与政府职能分离，政府负责法律法规和宏观规划，企业按照市场规则独立运行，二者之间不是隶属关系，而是横向的经济关系；
- **管理科学**：在产权清晰、政企分开、权责明确的基础上，建立科学的管理制度。

(二) 公司制企业的法人治理结构

□ 1、股东大会

□ 《公司法》规定，股份有限公司和有限责任公司均由全体股东组成股东大会，作为公司的最高权力机构，主要职权：

- ①重要的人事决定权，如选举或更换董事、监事等；
- ②重大事项决定权，如审议预算、修改公司章程、审议董事会和监事会报告、决定投资计划等；
- ③利润分配权；
- ④公司重大事项的处置权，如合并、解散及清算等。
- 股东大会行使权力的形式包括：法定大会、年度大会和临时会。

□ 2、董事会

- 企业的法定代表和决策者，负责日常业务、向股东大会负责，由股东大会选举产生。
- 有限责任公司董事会成员为3至13人；股份有限公司为5至19人，包括：董事长、副董事长、常务董事，可以是自然人或法人。
- 主要职权：
 - ①召开股东大会，向股东报告工作；②执行股东大会决议；③投资规划和年度经营计划；④年度预算、利润分配方案；⑤股本增减方案；⑥公司内部管理机构的设置，任免公司经理、会计主管等；⑦公司章程修改方案，确定公司的合并、终止、清算方案等。

□ 3、监事会

- 法定监督机构，在股东大会领导下与董事会并列存在，负责监督董事会和以总经理为首的企业经营执行机构，并直接向股东大会报告，对股东大会负责。
- 主要职权：
 - ①财务检查权；②对董事、高级管理人员的行为监督权；③提议召开临时股东大会会议并递交提案的权利；④董事会不履行职责时，召集和主持股东会议的权力；⑤对董事、高级管理人员的诉讼权等。

□ 4、以总经理为首的执行机构

□ 公司的高级管理层，由总经理主持日常工作，对董事会负责。

□ 主要职权：

- ①组织实施董事会决议；
- ②组织实施公司经营和投资计划；
- ③拟定公司管理制度和机构设置方案；
- ④人力资源审批，聘任或解聘相关高级管理人员等。

首席执行官制度

- 从20世纪80年代开始，美国一些大公司的总经理，开始称为首席执行官（chief executive officer, CEO），职责是监督落实董事会的各项决策。
- 在CEO之下设有：
 - 首席运营官（chief operating officer, COO）
 - 首席财务官（chief financial officer, CFO）
 - 首席技术官（chief technology officer, CTO）
 - 首席信息官（chief information officer, CIO）
 - 首席XXX.....
- 一般由董事会物色、招聘或选拔，最后由董事长宣布任命。

第二节 企业的主要管理活动

一、人力资源管理

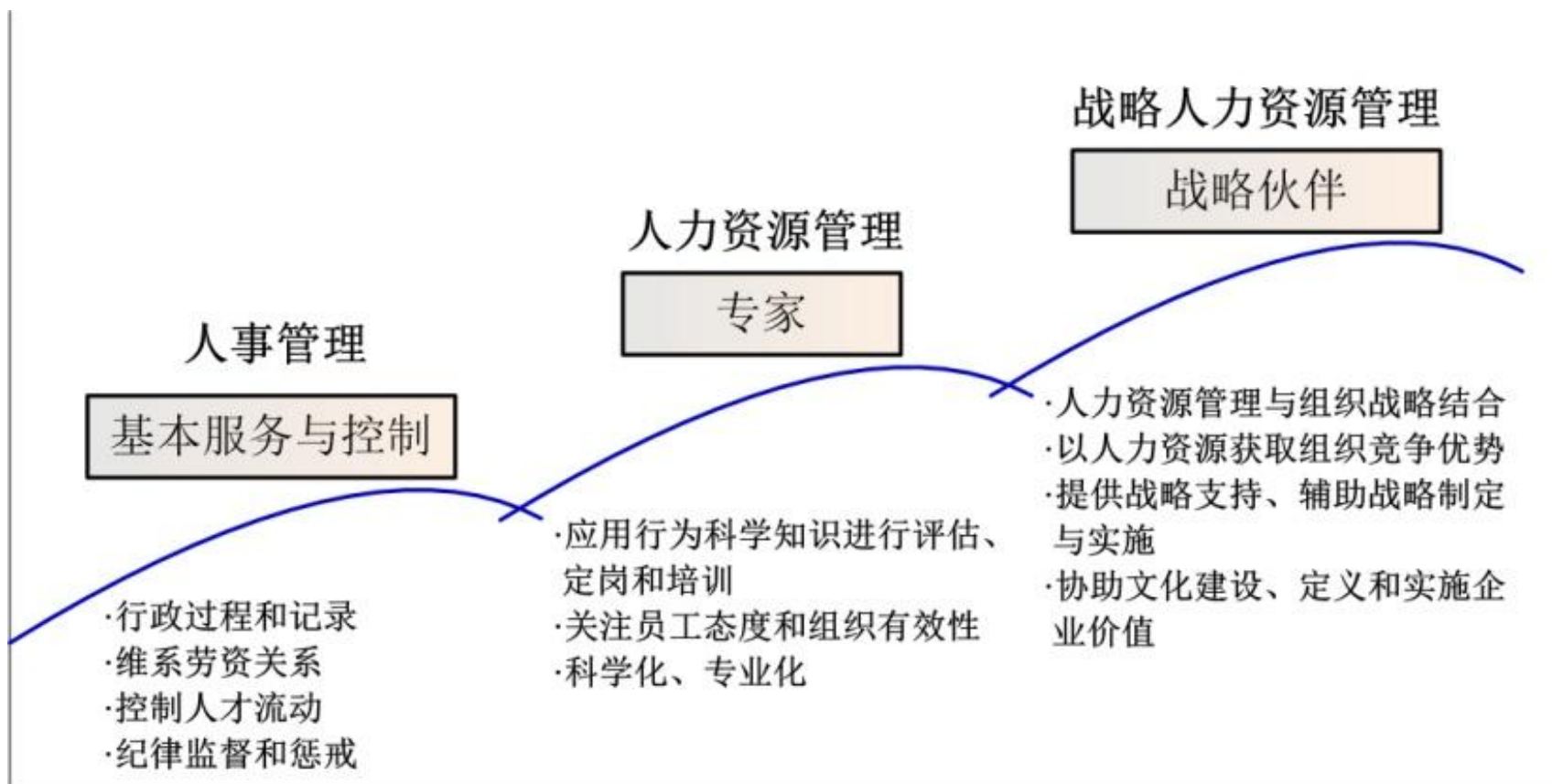
- 企业四类资源：人、财、物、信息。
- 人力资源管理是组织中与人的管理有关的管理职能，包括获取、使用、开发、保留人力资源的各种策略、政策、制度与管理实践，通过影响员工的工作态度、行为和绩效，进而实现组织目标。

人力资源管理九大核心职能

- 人力资源计划
- 工作分析
- 胜任力评价
- 招聘选拔
- 绩效管理
- 薪酬管理
- 人力资源开发
- 职业生涯管理
- 员工关系管理。

人力资源管理的发展历史

□ 人事管理 → 人力资源管理 → 战略性人力资源管理



二、财务管理

- 财务活动：企业生产过程中的资金运动，以及资金运动所形成的企业与各方面的经济关系。
- 企业财务管理，是指为了达到最优财务目标，企业根据资金运动规律，在国家法规和相关理财环境条件下，对企业的筹资、投资以及收益分配等活动进行科学决策、计划、组织、协调和控制，并正确处理财务活动产生的各种财务关系。
- 财务管理的五个阶段：财务预测、财务决策、财务计划、财务控制和财务分析

三、物资与设备管理

- 企业的物力资源：物资、设备、不动产。
 - 物资：企业生产和运行过程中所消耗的各种原材料、辅助材料、燃料、动力以及工具；
 - 设备：一套具有一定结构、在动力驱动下能够完成一定生产功能的机械、装置或装备，可供企业长期使用并保持原有实物形态的物质资料的总称，如加工设备、电子设备、运输设备、化工设备等；
 - 不动产：企业用地以及各种建筑物。

(一) 物资管理

- 物资管理：对企业生产过程中所需的各种物资的采购、储备和使用活动进行的计划、组织和控制。
- 工作内容：物资供应与需求管理、采购管理、定额管理、仓储管理以及流通管理。
- 物资定额管理：消耗定额管理和储备定额管理。

(二) 设备管理

- 设备在生产过程中用来改变生产资料形态并产出产品，包括生产性设施和支持性设施两大类。
 - 手工设备、机械设备、自动化设备、信息设备等。
- 设备管理是指企业通过一系列的技术、经济、组织措施，对设施的规划、购置（设计、建造）、安装、使用、维护、修理、改造、更新、调拨，直到报废的各个过程的管理。

四、企业信息管理

（一）信息资源与数据资产

- 数据：记载事实的方式，如数字、文档、图形。
- 信息：提供决策的有效数据，蕴含着有意义的事实。
 - 信息的载体是数据，正确分析和使用信息可规避决策的不确定性。
- 两类数据：结构化数据和非结构化数据。

数据是企业的资产，因为：

- (1) 数据能被企业拥有和控制。
 - 电商网站产生和拥有的客户行为数据，称为第一方数据；而控制数据流量管理的服务提供商通过收集客户流量信息，获得第二方数据；还有一些数据通过网络爬虫搜集，成为第三方数据。这些数据都可以明确界定拥有者和控制者。
- (2) 数据能够用货币计量，买卖数据本身就能得到利益。
- (3) 数据能为企业核心业务带来经济利益。

2018年

Facebook
数据泄露

Facebook 数据外泄事件时间线

Facebook 宣布暂时封
杀两家裙带机构：
SCL 和剑桥分析公司

3 月 16 日 (当地时间)

3 月 18 日

Facebook 被爆出：
超过 5000 万用户信息
被滥用

Facebook 市值蒸发
数百亿美元。

3 月 19 日

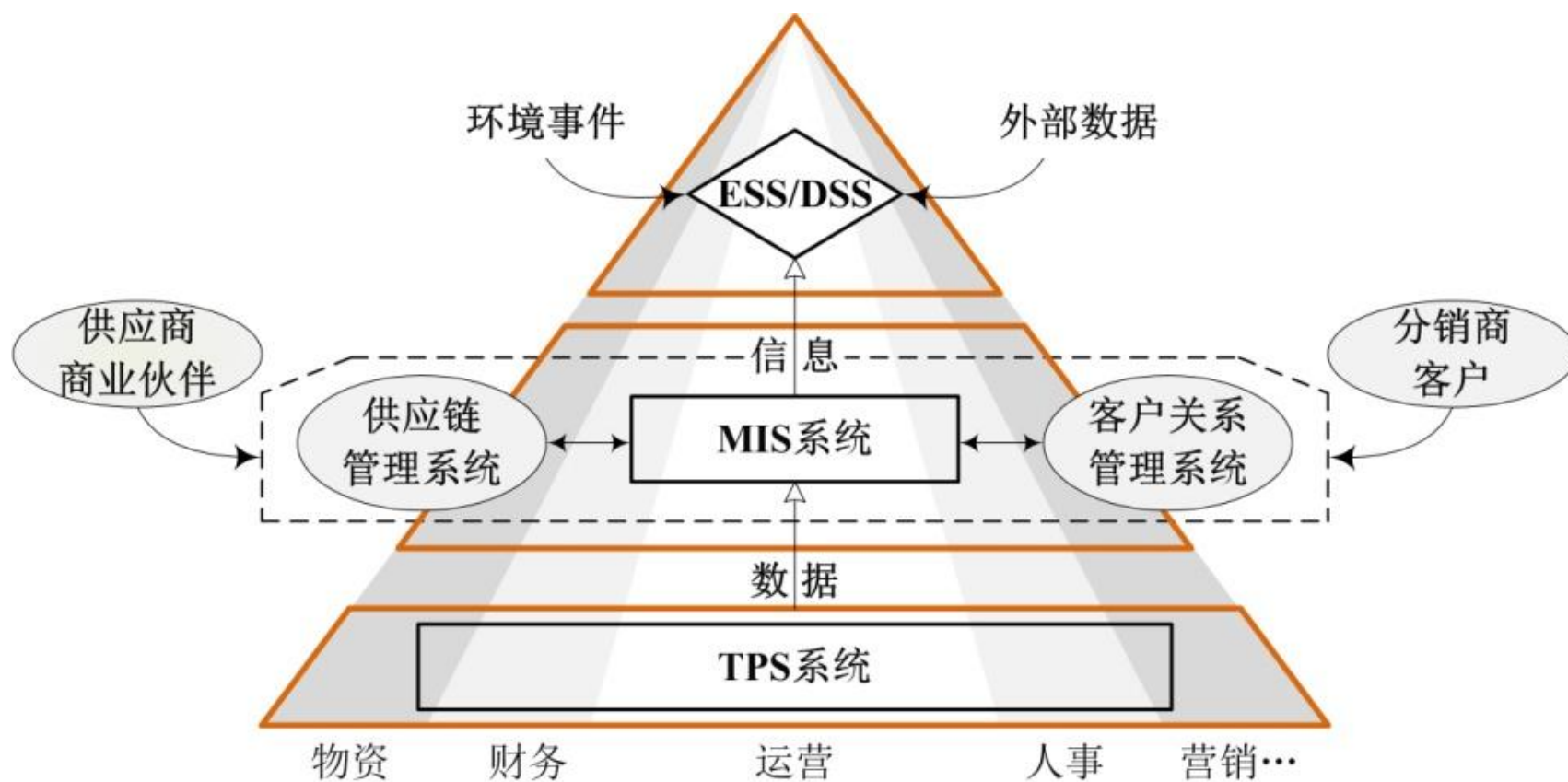
3 月 19 日

欧盟、英国等纷纷作出
强烈回应

Facebook 将召开
紧急会议：
让员工询问有关
剑桥分析公司的问题

3 月 20 日

(二) 企业信息系统



(三) 商务智能系统

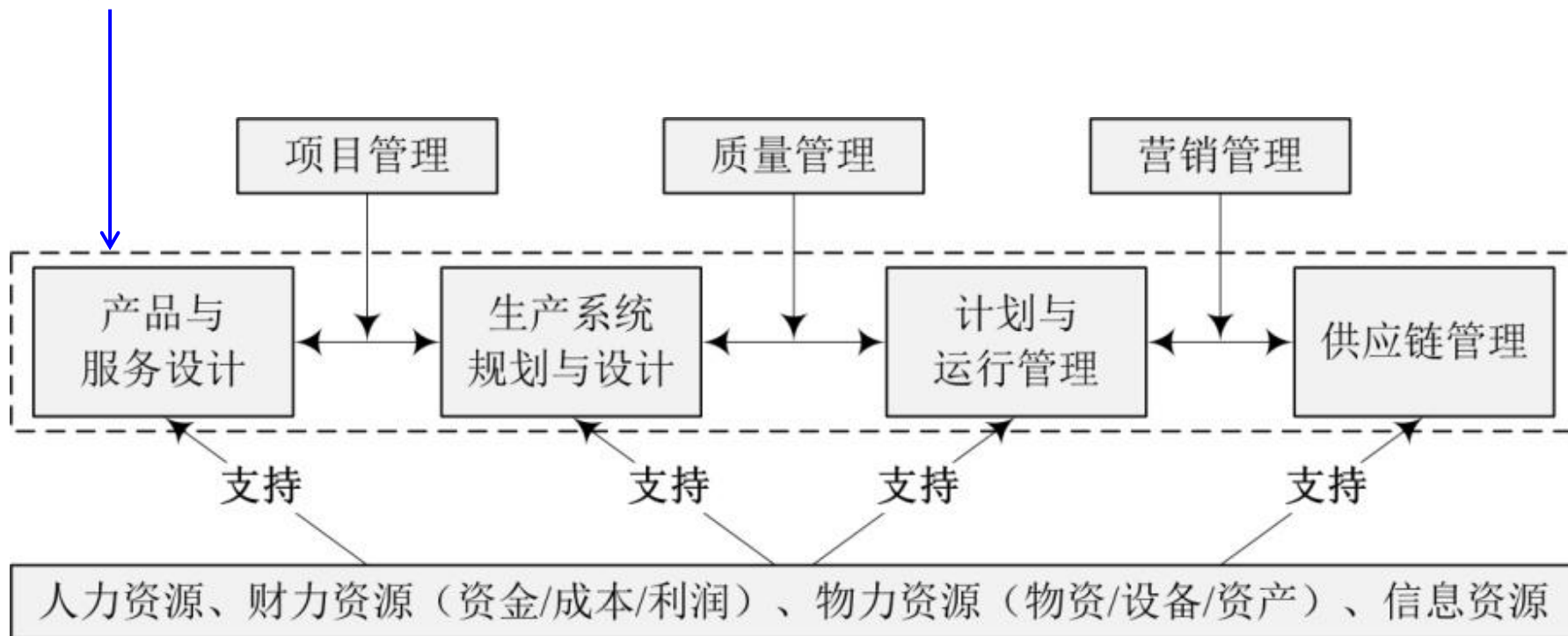
- TPS和MIS主要对已经发生的事情进行追踪记录和分析，这称为在线事务处理（on-line transactional processing, OLTP）；
- 分析发生的原因，则称为在线分析处理（on-line analytical processing, OLAP）；
- 要预计将要发生什么，则称为知识发现（knowledge discovery in data, KDD）。

- OLAP和KDD都可以提供具有商务智能（Business Intelligence, BI）的决策支持功能，但其“智能”程度仍有高下之分，以知识发现KDD为最高表现形式。
- 人工智能（artificial intelligence, AI）：基于人工智能建立的专家系统（expert system, ES）进一步增强了商务智能。

五、生产与运作管理

- 由于生产范围不断扩大，产品和服务密不可分，现代理念的生产不仅包括制造业也包括服务业。
- 生产管理（production management, PM）在现代教科书中也被称为运作管理（operations management, OM）或生产与运作管理（production and operations management, POM）。

生产与运作管理



六、质量管理

- 质量管理属于生产与运作管理中的一个重要职能，但随着质量管理的地位越来越重要，质量管理已不再局限于作为生产与运作管理的一个职能，而是成为了一个独立的学科。
- 质量：一组固有特性满足要求的程度。
- 质量管理：确定质量方针、目标和职责，并通过质量体系中的质量策划、质量控制、质量保证和质量改进，来达到质量标准。

质量管理的发展阶段

□ 1、质量检验阶段（20世纪之前-20世纪初）

- “操作者的质量管理”：操作者自我检验
- “工长的质量管理”：科学管理的出现使质量检验与加工制造分离，质量管理职能由操作者转移给工长
- “检验员的质量管理”：质量管理专业化，由专职质检员检验

□ 2、统计质量控制阶段（20世纪之后）

- 1924年，贝尔实验室的休哈特提出“事先控制和预防缺陷”的概念，1931年出版《制造产品质量的经济控制》，奠定了质量控制理论的基础；
- 1929年，同在贝尔实验室的道奇和罗米格提出了抽样检验方法；
- 20世纪40年代，美国制定了战时质量控制标准。
- 该阶段的质量管理从“事后把关”变为“预先控制”，并解决了全数检验和破坏性检验的问题。

□3、全面质量管理阶段（1960-）

- 费根鲍姆1961年提出全面质量管理：在全面社会的推动下，企业中所有部门、所有组织、所有人员都以质量为核心，把专业技术，管理技术，数理统计技术集合在一起，建立起一套科学、严密、高效的质量保证体系，控制全部业务过程中影响质量的因素，以优质的工作、最经济的办法提供满足用户所需要的产品。

□4、标准化质量管理阶段（1980-）

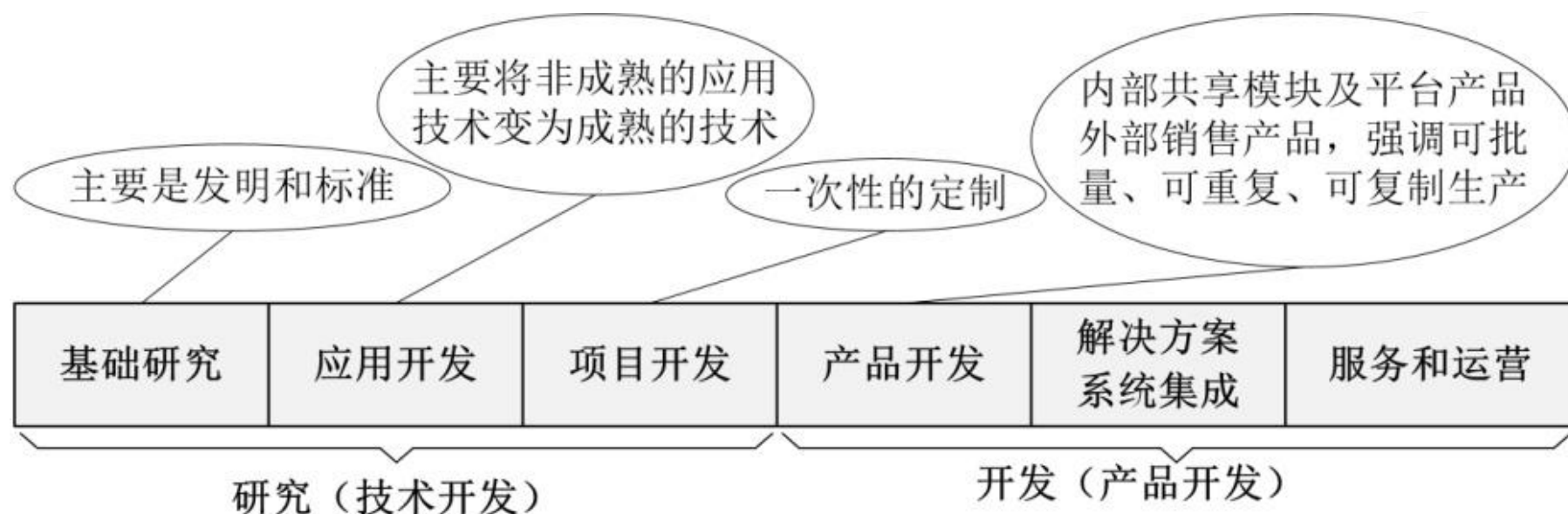
- 各行业各企业对质量标准的规范要求，促成了统一的管理标准。
- 国际标准化组织（ISO）于1987年制定颁布了ISO 9000族系列质量标准。

七、研发管理

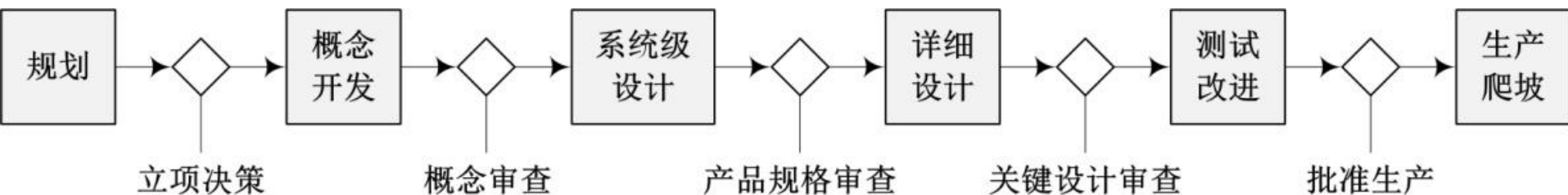
- 研发，一般称为R&D，R指的是研究（research），主要指技术开发，侧重基础原理和技术路径；D指的是开发（development），主要指产品开发，侧重技术成果的产业化，关注产出成果和市场以及财务的成功。
- 研发管理就是设计和领导研发流程、管理研发组织，以确保专门知识和技术在相关部门间的顺利传递，以及研发目标的成功实现。

（一）研发工作的工作内容

□ 两大阶段，六项工作：



(二) 产品开发的一般流程



(三) 集成产品开发管理

- 建立跨部门、多学科的产品开发团队，采用并行开发模式，形成集成产品开发（integrated product development, IPD）。

八、营销管理

- 市场营销：以市场为对象，研究如何将卖方的产品和劳务转移到消费者手中并获得收益。

（一）市场营销策略

- 1、产品策略
- 2、价格策略
- 3、分销渠道策略
- 4、促销策略

(二) 营销过程管理

- 1、分析市场机会
- 2、选择目标市场
- 3、制定营销战略
- 4、拟定营销组合
- 5、实施与管理营销活动

营销组合理论

□ (1) 4P理论

- 4P: 产品-product、价格-price、地点-place和促销-promotion;
- 合适的产品、合适的价格、合适的分销渠道、合适的促销策略, 就能构成一个成功的营销组合。

□ (2) 4C理论

- 4C: 顾客的需要和欲望-consumer needs and wants、顾客的成本-cost to consumer、便利-convenience、沟通-communication四个营销因素;
- 4C认为, 营销成功的核心是企业同顾客积极有效的双向沟通, 建立基于共同利益的新型“企业-顾客”关系。

□ (3) 4R理论

■ 关系-relationship、节省-retrenchment、关联-relativity、回报-retribution。

- 4P理论以市场为导向，是一种静态组合；
- 4C理论以顾客为导向，企业和顾客双向动态沟通，维持良好关系；
- 4R理论强调企业与顾客在市场变化的动态环境中应建立长久互动的关系，以防止顾客流失，赢得长期而稳定的市场。

■ 本章小结

- 企业概念和发展历史;
- 企业类型: 独资企业、合伙企业、公司制企业、合作制企业
- 企业制度: 产权制度、组织制度、管理制度
- 现代企业制度
 - 现代企业产权制度、现代企业法人治理制度、现代企业有限责任制度、现代企业管理制度
- 公司制企业的法人治理结构
 - 股东大会、董事会、监事会、执行层
- 企业的主要管理活动