



财经商贸类专业创新型精品教材
“互联网+教育”新形态一体化教材

现代企业管理
(第二版)

主 编 张 力 刘宇中

现代企业管理

第二版

主 编 张 力 刘宇中



北京出版集团
北京出版社



北京出版集团
北京出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理 / 张力, 刘宇中主编. -- 2 版.
北京: 北京出版社, 2025.1. --ISBN 978-7-200-
-19226-1

I. F272

中国国家版本馆 CIP 数据核字第 2025E9V083 号

现代企业管理 (第二版)

XIANDAI QIYE GUANLI (DI-ER BAN)

主 编: 张 力 刘宇中
出 版: 北京出版集团
北京出版社
地 址: 北京北三环中路 6 号
邮 编: 100120
网 址: www.bph.com.cn
总 发 行: 北京出版集团
经 销: 新华书店
印 刷: 定州启航印刷有限公司
版 印 次: 2025 年 1 月第 2 版 2025 年 1 月第 1 次印刷
成品尺寸: 185 毫米 × 260 毫米
印 张: 14.5
字 数: 309 千字
书 号: ISBN 978-7-200-19226-1
定 价: 46.00 元

教材意见建议接收方式: 010-58572341 邮箱: jiaocai@bphg.com.cn

如有印装质量问题, 由本社负责调换

质量监督电话: 010-82685218 010-58572341 010-58572393

目 录



项目一 现代企业管理概述 / 1

- 任务一 企业概述 / 2
- 任务二 管理与企业管理 / 6
- 任务三 现代企业组织与文化 / 13
- 任务四 现代企业制度概述 / 17

项目二 现代企业战略管理 / 25

- 任务一 现代企业战略管理概述 / 26
- 任务二 环境战略分析 / 29
- 任务三 现代企业战略的制定与选择 / 38
- 任务四 现代企业战略实施与控制 / 45

项目三 现代企业经营决策与计划 / 50

- 任务一 企业经营决策概述 / 51
- 任务二 企业经营计划 / 62
- 任务三 网络计划技术 / 68

项目四 现代企业营销管理 / 75

- 任务一 市场营销概述 / 76
- 任务二 市场细分与目标市场 / 81
- 任务三 市场营销组合与网络营销 / 87

项目五 现代企业财务管理 / 96

- 任务一 财务管理概述 / 97
- 任务二 筹资管理 / 100
- 任务三 投资管理 / 103
- 任务四 财务分析 / 113

项目六 现代企业人力资源管理 / 123

- 任务一 现代企业人力资源概述 / 124
- 任务二 人力资源招聘 / 128
- 任务三 人力资源培训与开发 / 133
- 任务四 绩效考核与薪酬管理 / 138



项目七 现代企业生产管理 / 147

- 任务一 现代企业生产管理概述 / 148
- 任务二 现代企业生产过程组织 / 151
- 任务三 现代企业生产计划 / 156
- 任务四 现代企业技术管理 / 163

项目八 现代企业质量管理 / 171

- 任务一 现代企业质量管理概述 / 172
- 任务二 现代企业全面质量管理 / 175
- 任务三 现代企业质量标准 / 180
- 任务四 现代企业质量管理方法 / 189

项目九 现代企业物流及供应链管理 / 195

- 任务一 物流与供应链概述 / 196
- 任务二 企业物流管理系统 / 201
- 任务三 企业物流供应链管理 / 211
- 任务四 企业物流管理组织与设计 / 218

参考文献 / 224

项目一 现代企业管理概述

学习目标

知识目标

了解现代企业的相关概念，掌握现代企业的类型，理解企业管理的概念，懂得企业组织设计的原则及方法。

能力目标

理解并能解释说明企业的基本概念，培养学生认知企业组织类型和运用组织设计的原则、方法、程序进行组织设计的能力。

素质目标

明确任何社会的一个人都必然处于某一管理系统之中，都必须接受管理规范的约束；每一个人的职业提升和发展都要以具备一定的管理知识为基础。

重要名词

• 管理	Manage
• 管理者	Administrator
• 企业管理	Business Management
• 企业管理组织	Enterprise Management Organization
• 企业文化	Corporate Culture
• 现代企业制度	Modern Enterprise System

任务一 企业概述

一、企业的含义

（一）企业的概念

研究和学习企业管理学，必须了解企业的概念。企业是社会生产力发展到一定水平的结果，是商品生产与商品交换的产物。企业是在一定的生产方式下从事生产经营活动的经济组织，是与社会生产力相联系的社会化大生产的产物，并随着科技的进步、生产力的发展而不断发展。

作为一个经济组织，企业必须具备以下基本要求。

- （1）拥有一定数量的生产设备和资金。
- （2）有一定的从事生产经营活动的场所。
- （3）有一定数量和质量的管理者和工人。
- （4）从事社会商品的生产、流通等经济活动。
- （5）企业自主经营、自负盈亏，具有法人地位。
- （6）企业生产经营活动的主要目的是获得利润。

（二）企业的特征

1. 经济性

企业的经济性是作为经济细胞的组织区别于从事非经济活动的政府机关、政治组织、事业单位、群众组织和学术团体等非经济组织的本质特征。

首先，企业是经济组织，在社会中所从事的是商品生产和服务的经济活动，以谋求利润为基本目的。其次，企业必须依法成立。依法成立的企业是经济的细胞，是市场中的经营主体，通过交换用自己生产的产品或提供的服务满足社会需要，并从中获得利润。企业如果没有盈利，就不能发展，就会在市场竞争中失败。如果没有盈利，就没有企业财产所有者和经营者的利益，他们也就没有搞好企业生产经营的积极性，企业就会消亡，社会经济将难以快速和持续发展。

2. 自主性

企业是独立自主从事生产经营活动的经济组织，在国家法律、政策允许范围内，企业的生产经营活动不受其他主体干预。依法成立的企业的独立自主性在法律上表现为财产独立、核算独立、经营自主，并以自己独立的财产享有民事权利和承担民事责任。

3. 竞争性

竞争是一个人、单位、公司、组织、国家在与其他人、单位、公司、组织、国家的比较中所处的相对地位。在国际国内竞技场上，企业始终处于充满竞争的外部环境。企业是市场中的经营主体，也是竞争主体。竞争是市场经济的基本规律。企业要生存，

要发展,就必须参与市场竞争,并在竞争中取胜。企业的竞争性表现为它所生产的产品和提供的服务要有竞争力,要在市场上接受用户的评判、挑选,要得到社会的认可。市场竞争的结果就是优胜劣汰。一个企业通过自己有竞争力的产品或服务在市场经济中求生存、求发展。

4. 发展性

企业是一个人、财、物、技术、信息等综合的有机体。企业的发展性表现在对外部环境的适应能力、自我改造能力、自我约束能力和自我发展能力上。企业是一个耗散结构系统,通过不断地与外界进行能量、物质和信息的交换调整自己的内部结构,以适应市场环境的变化并发展和壮大自己。

5. 社会性

企业是一个社会组织,与社会有着广泛多样的关系。企业是社会经济系统中的一个子系统,与其他子系统具有广泛的经济联系。从商品生产角度来看,企业所从事的生产经营活动是社会化大生产的一个组成部分;从企业与社会其他部门、单位的非经济关系来看,它既依赖于社会的进步和国家的富强,也依赖于党和政府对社会的管理,从属于一定的政治和社会体系,还要承担一定的社会责任。因此,企业具有社会性。

二、现代企业的含义

20 世纪 80 年代以来,我国企业在改革开放大潮的推动下,通过技术改造、设备更新、现代管理手段和管理方法的采用,进入一个更高的现代化发展阶段,称为现代企业阶段。

现代企业是指从事商品生产、流通和服务等规模性的经济活动,为满足社会各种需要而进行自主经营、独立核算、自负盈亏、自我约束和自我发展,并具有法人资格、实施现代企业制度、承担相应社会道义和法律责任的现代经济组织。

(一) 现代企业

(1) 现代企业的创建一般有两个目的:一是社会性目的,即现代企业充分有效地利用社会资源,千方百计地开发研制产品或提供优质服务,以满足社会多方面需要,包括社会公众、其他企事业单位及政府机关的需要。市场有了需求,企业才有存在的理由和根据。二是经济性目的,即现代企业为求得生存和发展,可以通过生产经营价廉物美、适销对路的产品和提供良好的服务而获得社会的回报,以取得丰厚的收益,从而能向国家缴纳税款、改善职工的福利待遇以及为企业扩大再生产准备雄厚的资金。

(2) 现代企业的行为方式是组织社会化的大生产,合理配置和开发多种资源,进行自主经营、自负盈亏、自担风险的经营,实施产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度。现代企业只有具备良好的经营业绩和品牌信誉,才能立足于市场,争取消费者的信任,才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

(3) 现代企业是具有法人资格的经济组织,依法成立,具备法定的注册资本和必要的生产经营条件,可以以独立的法人身份参加各种社会事务和经济活动,对外可签

订合作协议和经济合同并承担相应的法律责任。其在开展经济活动的过程中应遵纪守法，维护社会经济的秩序和市场运行规则，不得采取任何不正当的竞争手段，在享有法律所赋予的经济权利的同时必须履行应尽的经济义务。

（二）现代企业的特征

1. 企业资产的所有者和经营者相分离

现代企业的一个重要特征就是企业资产的所有权与经营权相分离。投资者将自己的资产委托给经营者经营，只享有对个人资产的处置权和收益权及对经营者的选择聘用权。经营者接受投资者的委托，独立自主地经营、支配和使用资产，力求使资产保值与增值，实现更高的经营利润，以给投资者更大的回报。



解密现代企业特征

2. 拥有现代的技术

现代企业在生产经营活动中，为取得市场的竞争优势和良好的经济效益，会尽一切努力采用最新的科学技术、最先进的技术装备及自动化流水线等降低生产者的劳动强度；运用数字控制技术改变管理者的重复劳动，激发生产经营者发挥自身的聪明才智，创造性地工作，提高生产效率和企业效益，并需千方百计地应用多种技术防止污染、消除三废，维护社会的生态环境及企业的持续健康运行和发展。在现代企业发展中，科学技术和智力开发已成为决定生产力发展速度快慢、市场竞争力高低的关键因素。

3. 开展现代化管理

生产自动化程度的提高，要求现代企业有更严格的计划性、比例性和节奏性，提高劳动生产率，降低各种资源的消耗。因此，需要在精细分工和严密协作的基础上实施科学管理，通过程序化、规范化的生产运营防范和化解经营中的风险，以高效、低耗、快速的方式激发生产经营者的劳动热情和创造精神，推动社会化大发展，创造出日益增多的社会财富。

4. 企业规模趋向两极分化

一方面，现代企业注重按经济规律办事，实现规模经济，同时注重产品质量和按国际标准开展规模化生产与经营，充分运用资金、人才、信息等方面的资源，采取收购、兼并、合作等方式，走对外扩张和对内挖潜并重的发展道路，把企业做大、做强、做优，成为集团型企业，取得在行业或整个市场的优势地位和核心竞争力，实施全球化、区域化的经营方式，以获取最大限度的利润，担负振兴民族工业的重任。另一方面，一批知识技术密集型、专业化程度高、规模较小的企业，凭借其投资少、见效快、适应性强、机动灵活、效率和效益高的优势，在市场竞争中显示出勃勃生机与活力，在市场经济的大洋中起着“小快艇”的作用。

5. 广泛的外部联系和灵活的适应能力

作为市场营销的主体，现代企业在经济活动中与其他企业和有关部门保持着广泛

的经济、技术联系，这是现代企业从外部获取各种资源、求得生存和发展的必要条件，也是国民经济其他组织正常运行的保证。同时，面对瞬息万变的市场，现代企业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，满足消费者的多种需求，取得市场的有利地位，提高产品在市场中的占有率。

三、现代企业的类型

从不同的角度，按照不同的标准可将企业划分成不同的类型。

（一）按企业生产经营业务的性质分类

这种分类方法是我国常用的企业分类方法。按这种分类方法划分的主要企业类型如下。

1. 工业企业

工业企业是从事工业品生产的企业，为社会提供工业产品和工业性服务。

2. 农业企业

农业企业是从事农、林、牧、副、渔业生产的企业，为社会提供农副产品。

3. 商业企业

商业企业是从事物资流通和流通服务的企业。

4. 金融企业

金融企业是专门经营货币或信用业务的企业。

除上述主要类型外，还有邮电、旅游企业等。

（二）按企业资产的所有制性质分类

国有企业是指企业全部资产归国家所有，并按《中华人民共和国企业法人登记管理条例》规定登记注册的非公司制的经济组织。

集体所有制企业是部分劳动者共同占有生产资料的所有制形式，是公有制形式之一。

企业之间或各企业、事业单位之间联营，组成新的经济实体，独立承担民事责任，具备法人条件的，经主管机关核准登记，取得法人资格的企业称为联营企业。

三资企业是在中华人民共和国境内设立的中外合资经营企业、中外合作经营企业、外资企业三类外商投资企业。

私营企业是指由自然人投资或控股，以雇佣劳动为基础的营利性经济组织。

（三）根据企业资产的构成分类

这是国际上对企业进行分类的一种常用方法。按此方法可将企业分成独资企业、合伙企业和股份制企业。由这种分类方法划分而成的企业类型也称企业的法律形式。

1. 独资企业

独资企业是指个人出资开展生产经营活动，资产全部归个人所有，所有权和经营权完全统一的企业，即个人投资，个人自主经营管理，自负盈亏，独自承担所有经营

风险的企业。这种企业不具有法人资格，在法律上为自然人企业。

独资企业诞生于早期的市场经济，至今仍存在，而且数量很大，可见其适应力极强。独资企业比较适合于零售商业、服务业，如中国的个体杂货店、食品店、餐饮店、修理店等占独资企业的 80% 以上，体现出市场经济的多样化特点。

2. 合伙企业

合伙企业是指由两个或两个以上的出资人，以合伙经营契约的形式，共同出资、共同经营、共享收益并共担风险的企业。在具体运作时，可以由其中一个合伙人经营，其他合伙人仅出资，并且共负盈亏；也可由所有合伙人按协商一致的原则共同经营。合伙企业也不具有法人资格，在法律上与独资企业一样，同为自然人企业。

在现代商品经济中，合伙企业的数量较少，仅占 10% 左右，一般只适合于资本规模较小、管理不复杂、不需设专门管理机构的生产或经营型企业；还有一些服务业，如会计师事务所、律师事务所、广告商、经纪行等，往往也采取合伙的形式。

3. 股份制企业

股份制企业一般称为公司，是指由法定人数以上的股东出资组成或由两个以上企业出资联合而成的企业。公司具有一定的组织机构和独立财产，能以自己的名义享有民事权利和承担民事义务，是依照法定程序成立的经济组织。公司是法人，在法律上具有独立的法人主体资格和行为能力及权利能力。股份制企业实现了股东所有权与法人财产权的分离，公司法人财产具有整体性、稳定性和连续性的特点。只要公司存在一日，公司法人就不会丧失财产权，因此，公司仍然可以持续经营地发展下去。公司按集资方式和股东承担责任的不同，可分为无限责任公司、有限责任公司、股份有限公司等形式。

任务二 管理与企业管理

企业管理是社会化大生产发展的客观要求和必然产物，是随着企业的产生而产生的一种特殊的人类管理活动。要理解企业管理的性质，必须先了解管理的含义和特性，并正确把握管理与经营的区别和联系。

一、管理

“管理”是一个具有广泛含义的名词。从中文字义来看，古时人们将中空贯通的长条物称为“管”，以后引申为规范、准则、法规。“理”字古时为整治土地、雕琢玉器的意思，以后引申为处理事务。由于“管”与“理”二字意思相近，又分别从不同侧面反映了人们的一种社会活动，于是人们逐渐把“管”“理”二字合为一词使用，其原始词义为管辖或疏导，即约束与引导。

（一）管理的含义

随着社会的发展，管理的外延和内涵都得到了不断的丰富和充实。众多学者从不同的角度提出了对管理的定义，具有代表性的有以下几种。

弗雷德里克·温斯洛·泰罗（Frederick Winslow Taylor）：管理是确切知道要别人去干什么，并注意让他们用最好最经济的方法去干。

亨利·法约尔（Henri Fayol）：管理是所有的人类组织（不论是家庭、企业还是政府）都有的一种活动，这种活动由五项要素组成，即计划、组织、指挥、协调和控制。

赫伯特·西蒙（Herbert Simon）：管理就是决策。

哈罗德·孔茨（Harold Koontz）：管理就是设计并保持一种良好的环境，使人在群体中高效地达成既定目标的过程。

彼得·德鲁克（Peter Drucker）：管理是一种实践，其本质不在于“知”而在于“行”，其经验不在于逻辑而在于成果，其唯一权威就是成就。

史蒂芬·P. 罗宾斯（Stephen P. Robbins）：管理是和他人并且通过他人有效率地实现的过程。

里基·W. 格里芬（Ricky W. Griffin）：管理是根据组织资源（人力、财务、物质和信息）所进行的一系列活动（包括规划与决策、组织、领导和控制），其目的是以有效率和有效能的方式实现组织目标。

杨文士、张雁：管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。

周三多：管理是指组织为了达到个人无法实现的目标，通过各项职能活动，合理分配、协调相关资源的过程。

上述定义可以说是从不同侧面、不同角度揭示了管理的含义或者是揭示了管理某一方面的属性。

“管理”一词还有许多定义，这些定义都是从不同的角度提出来的，也仅仅反映了管理某个侧面的性质。为了对管理进行比较广泛的研究，而不局限于某个侧面，我们认为，管理是在特定的环境下，通过计划、组织、控制、激励和领导等各项职能活动，综合有效地运用组织所拥有的人力、物力、财力和信息等相关资源，以期更好地达成组织目标的过程。

（二）管理的特点及性质

管理从最基本的意义来看，一是组织劳动，二是指挥、监督劳动。它兼具自然属性和社会属性，既是一门科学，又是一门艺术。

1. 管理的自然属性与社会属性

管理具有二重性，这是马克思主义管理理论的主要内容。马克思认为，任何社会的管理都具有二重性——自然属性和社会属性。管理的自然属性是由协作劳动和社会化大生产而产生的合理组织生产力的管理职能，表现为共同劳动和社会化大生产的普

遍形态。它们与生产力水平有关，而与生产的不同社会形式无关。管理的社会属性是为了适应一定的生产关系的要求而产生的维护和调节生产关系的管理职能，体现着生产过程或劳动过程的特殊历史形态。

管理的二重性是相互联系、相互制约的。一方面，管理的自然属性不可能孤立存在，总是在一定的社会形式、社会生产关系条件下发挥作用；同时，管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而单独存在，否则管理的社会属性就成了没有内容的形式。另一方面，管理的二重性又是相互制约的。管理的自然属性要求具有一定的社会属性的组织形式和生产关系与其相适应；同样，管理的社会属性也必然对管理的科学技术等方面产生影响。

2. 管理的科学性和艺术性

自 19 世纪末 20 世纪初泰勒等人经过大量科学实验提出科学管理原理以后，人们对管理的科学性已经认识得比较清楚了。虽然它还没有自然科学那样精确，但毫无疑问管理已成为一门科学。人们经过无数次的失败和成功，通过从实践中收集、归纳、检测数据，提出假设，验证假设，从中总结出一系列反映管理活动过程客观规律的管理理论和一般方法。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践，又以管理活动的结果来检验管理过程中所使用的理论和方法是否正确，是否行之有效，从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。因此，说管理具有科学性，是指它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导，有一套分析问题、解决问题的科学方法。管理的艺术性，即强调管理的实践性。艺术的含义是能够熟练运用知识并通过巧妙的技能来获得某种效果。管理工作像所有其他技艺一样，也要活用系统化的知识，并根据实际情况加以运用，以获得预期效果。管理者在管理实践中，既要运用管理知识，又要发挥创造性，采取适宜的措施，高效地实现目标。

二、管理者

管理者是从事全部管理工作的人的总称。一般来说，一个组织中从事管理工作的人可能有很多，可以将这些管理者按其所处的组织层次和所从事的管理工作领域划分为不同的类型。

（一）管理者的类型

1. 根据管理者所处的不同层次进行分类

（1）高层管理者：对组织负有全面责任，其职责主要是制订组织的目标和战略，同时负责组织与外界的交往联系等。

（2）中层管理者：其职责是贯彻高层管理者制订的大政方针，指挥基层管理者的活动，在组织中起承上启下的作用。

（3）基层管理者：其职责是直接指挥和监督现场作业人员，保证完成上级下达的各项工作任务。

2. 根据管理者在组织中所起的不同作用进行分类

(1) 业务管理者: 直接参与实现组织目标的活动, 并对组织目标的实现负有直接责任。

(2) 财务管理者: 合理组织并有效利用各种资本, 为组织目标的实现提供有力的资金保证。

(3) 人事管理者: 发现、组织、培养各种人才, 为组织目标的实现提供人力资源保障。

(4) 行政管理者: 在一定时期依法对组织内的行政事务和与组织有关的社会公共事务进行管理和控制, 从而为实现组织目标提供事务性保证。

(二) 管理者的工作

管理者所处社会组织不同, 会使相应的工作内容有所不同, 但任何社会组织的管理者都必须承担起计划、组织、领导和控制四项基本的管理工作(图 1-2-1)。

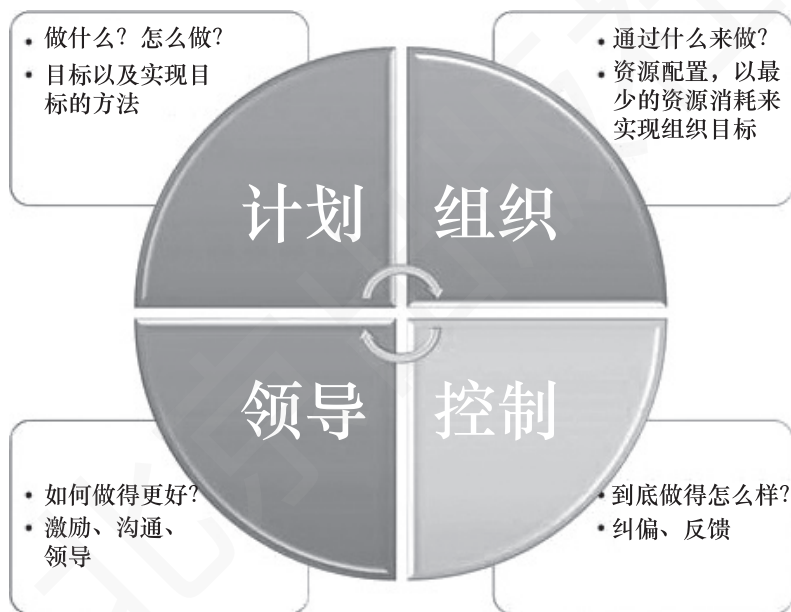


图 1-2-1 管理者的工作

1. 计划工作

管理者必须带领下属对组织的发展规划做出安排, 包括确定发展目标、制订实现目标的方法和计划。

2. 组织工作

筹划建立起组织实体, 确定组织结构和相应的关系, 调配、安排各种资源, 贯彻落实计划目标。

3. 领导工作

利用各种影响力激发员工的主观能动性。

4. 控制工作

推动各项工作向目标前进，并采取必要措施保证目标的实现。

（三）管理者的素质

1. 管理者的基本素质

管理者的基本素质主要有品格素质、心理素质和身体素质。

（1）品格素质。这里的品格指的是管理范畴的品格。作为管理者，尤其是中、高级管理者，应具备的良好品格主要有以下三类。

- ①管理者的品格主要包括有序、尽职、谦虚、忠诚、主动、果断和决心。
- ②远见者的品格主要包括明智、信心、明辨、谨慎、真爱、创新和热诚。
- ③协调者的品格主要包括专注、尊重、亲切、敏锐、同情、公正和友善。

如果一个管理者能够拥有 80% 以上的上述三种品格，其管理可以说是成功的。可是一个人不可能同时具备管理者应具备的所有品格。因此，管理者应该加强学习，提高素质，弥补自身的不足。

（2）心理素质。在知识经济时代，管理者应具备以下五种心理素质。

①敏锐的信息观念。信息是未来社会竞争中重要的资源。谁能快速、全面地掌握经济和科技信息，谁就能把握经济发展的脉搏。这是一个现代管理者的健康心理在信息沟通中的具体表现。

②强烈的竞争意识。现代心理学、生物学的研究表明，竞争是万物得以生存和发展的基础，是物种繁衍、优胜劣汰的推动力之一。一个优秀的管理者应该认识到，竞争可以摆脱平均主义的桎梏，能充分调动下属工作的积极性，取得良好的经济效益。

③宽容大度的胸怀。宽容大度是现代管理者健康心理的重要表现，这种品质反映在管理者身上，就像润滑剂一样，使人与人之间的摩擦减少，增强领导者与被领导者之间的团结，提高群体相容水平。宽容是一种心理需要。一个人不管多么高明，缺点和错误总是在所难免的，因而需要得到领导者的谅解，从而获得一个宽松、安定的心理环境。

④坚韧不拔的意志。坚定的意志是企业管理者应具备的重要心理素质，它会使认识活动更具明确的目的性和方向性，自觉地克服认识过程中的困难，积极地认识和掌握客观事物的发展规律，有效地发展人的智力才能。

⑤稳定而乐观的情绪。对于管理者来说，在任何情况下都能保持稳定而乐观的情绪十分重要。胜而不过喜，败而不过忧；顺利时看到困难，失败时看到光明；胜不骄，败不馁；临危不惧，临战不乱，这才是一个优秀管理者应有的表现。

（3）身体素质。市场如战场，无论是深入基层强化生产经营管理，还是运筹帷幄对变幻莫测的市场形势做出战略决策，没有好的身体，都将留下力不从心的遗憾。因此，必须选择年富力强的人担任管理者，这样才能肩负起繁重的生产、行政、指挥任务。

2. 管理者的技能

虽然管理者的分类很多，他们的工作也各不相同，但是通常他们所能发挥的作用

大小,即他们能否开展行之有效的管理工作,在很大程度上取决于他们是否真正具备了管理所需的技能。通常而言,作为一名管理者,应该具备的管理技能包括技术技能、人际技能和概念技能三大方面。那些处于较低层次的管理者,需要的主要是技术技能与人际技能;处于较高层次的管理者,更多地需要人际技能与概念技能;而处于最高层次的管理者,尤其需要具备较强的概念技能。

三、企业管理

(一) 企业管理的含义

企业管理是指企业管理人员根据企业内部条件和外部环境确定企业经营方针和目标,并对人、财、物、信息各要素和供、产、销各环节进行计划、组织、领导、控制,在提高经济效益的前提下实现企业经营目标的全部活动。

企业管理的含义有以下四种。

(1) 企业管理的主体应该是企业的领导者和全体员工。没有领导者和全体员工的参与,没有他们的主动性、积极性和创造性,就谈不上管理。

(2) 企业管理的客体对象是企业整个生产经营活动。企业管理实际上就是对企业的人财物、供产销、内外贸等进行管理。

(3) 企业管理的目的是充分利用各种资源,保证整个生产经营活动统一协调,使企业的“投入—转换—产出”形成良性循环,提高经济效益。

(4) 企业管理的基本职能是计划、组织、领导和控制。

(二) 企业管理的任务

根据管理的一般定义,企业管理是人们为了实现企业目标而有效地利用人力、物力、财力等资源的过程。显然,企业管理的目的就是实现企业目标。

企业目标是多方面的。不同类型的企业在不同的时期、不同的环境条件下都会有各种不同的具体目标,如生产任务目标、产品质量目标、社会服务目标、经营利润目标、企业发展目标等。但是,企业最根本的目标只有两个:一是企业自身的经济效益目标,二是社会效益目标。企业是一个经济组织,它的首要目标是实现利润最大化,即实现经济效益目标;企业又是一个社会组织,要承担一定的社会责任,包括以产品或服务来满足社会需求、为社会提供就业机会等,即实现社会效益目标。企业的其他各种具体目标,实际上都是这两个目标的分目标。企业管理的目的既然是要实现企业目标,当然也就包括了根本目标和保证根本目标实现的各种分目标。

企业的经济效益目标与社会效益目标有时是互相矛盾的,协调这种矛盾,处理好企业与国家、社会和个人之间的关系,也是企业管理的内容和目的之一。

为了实现企业目标,企业管理应该完成以下三项工作任务。

(1) 合理地组织生产经营活动。生产经营活动是企业活动的中心,管理是为生产经营服务的。为保证生产经营活动的顺利进行,企业必须建立高效的组织机构,制定



拯救濒临破产企业
的侦探游戏

科学的管理制度，使上下级之间、各部门之间、各环节之间职责分明、权责一致、信息畅通、协调配合。

（2）有效地利用人力、物力、财力、信息等各种资源。人、财、物、信息是构成企业的基本要素，也是企业管理的基本对象。有效地利用这些资源，才能降低成本，节约费用，提高企业的经济效益。经济效益提高了，才能为社会提供价廉物美的产品和服务，才能更好地满足社会需求。

（3）促进技术进步，不断提高企业的竞争实力。“科学技术是第一生产力。”企业管理应不断促进企业技术进步，尽快将科学技术发展的新成果转化为企业的直接生产力，开发新产品，开拓新市场，不断提高企业的竞争实力。

管理感悟

习近平总书记在给第二届世界顶尖科学家论坛的致贺信中指出，科学技术是人类的伟大创造性活动，发展科学技术必须具有全球视野、把握时代脉搏。中国愿同世界各国一道加强科学研究，密切科研协作，推动科技进步，应对时代挑战。中国高度重视科技前沿领域发展，致力于推动全球科技创新协作。中国将以更加开放的态度加强国际科技交流，依托世界顶尖科学家论坛等平台，推动中外科学家思想智慧和研究成果转化为经济社会发展的强大动力。

（4）加强职工教育，开发人力资源。企业管理的核心是对人的管理。人的力量是无穷的，人力资源是企业财富的源泉。加强职工教育，不断提高职工的科技知识和业务技术水平，不仅是开发企业人力资源的有效途径，而且是企业发展的根本战略。

（5）协调内外关系，增强企业的环境适应性。企业是社会经济系统的一个子系统，企业外部的政治、经济、社会、科学技术等环境因素会对企业的生存和发展产生极大的影响。企业是一个开放的动态系统，与外部环境之间进行着广泛的物质、能量和信息的交换。在这些影响和交换中，必然会产生各种各样的矛盾，这就需要通过企业的管理活动进行内外关系的协调，并不断调整内部结构，使企业适应外部环境的变化。



实例讲解

企业的规则与变化

如果你把6只蜜蜂和6只苍蝇装进一个玻璃瓶中，然后将瓶子平放，让瓶底朝着窗户，会发生什么情况？

你会看到，蜜蜂不停地想在瓶底找出口，一直到它们力竭而死或饿死；而苍蝇则会在不到两分钟之内，穿过另一端的瓶颈逃逸一空——事实上，正是由于蜜蜂对光亮的喜爱，以及它们有着比苍蝇稍高的智力，才导致了蜜蜂的死亡。

蜜蜂以为，“囚室”的出口必然在光线最明亮的地方。它们不停地重复进行着这种合乎逻辑的行动。对蜜蜂来说，玻璃是一种超自然的神秘之物，它们在自然界中从没遇到过这种突然不可穿透的大气层；而它们的智力相对越高，这种奇怪的障碍就越显得无法接受和不可理解。

那些智力稍低的苍蝇则对事物的逻辑毫不留意，全然不顾亮光的吸引，四下乱飞，结果误打误撞地碰上了好运气；这些头脑简单者总是在智者消亡的地方顺利得救。因此，苍蝇最终得以发现出口，并因此获得自由和新生。

简析：

企业应该意识到的最重要的事情，就是当人人都遵循规则时，创造力便会“窒息”。这里的规则也就是瓶中蜜蜂所坚守的“逻辑”，而坚守的结局是死亡。企业生存的环境可能突然从正常状态变得不可预期、不可想象、不可理解，企业中的“蜜蜂”们随时会撞上无法理喻的“玻璃之墙”。企业领导者的工作就是赋予这种变化以合理性，并找出带领企业走出危机的办法。如果领导者想让公司成功，就必须有全新的思维。只有努力创新，才会有前途，墨守成规或一味地模仿他人，最后注定会失败。

任务三 现代企业组织与文化

一、现代企业组织

组织结构是表明组织各部分的排列顺序、空间位置、聚散状态、联系方式以及各要素之间相互关系的一种模式，是整个管理系统的“框架”，同时也是组织的全体成员为实现组织目标，在管理工作中进行分工协作，在职务范围、责任、权利方面所形成的动态结构体系，其本质是为实现组织战略目标而采取的一种分工协作体系。组织结构必须随着组织的重大战略调整而调整。

由于每个组织的目标、所处的环境和拥有的资源不同，因此其组织结构也必然会有所区别，但是各种组织结构之间有很大的相似性，常见的组织结构类型主要有以下几种。

（一）直线制组织结构

这是最简单的集权式组织结构形式，其领导关系按垂直系统建立，不设专门的职能机构，自上而下形同直线。直线制是一种最早且最简单的组织形式。它的特点是企业各级行政单位从上到下实行垂直领导，下属部门只接受一个上级的指令，各级主管对所属单位的一切问题负责。厂部不另设职能机构（可设职能人员协助主管人员工作），一切管理职能基本上都由行政主管自己执行，如图 1-3-1 所示。

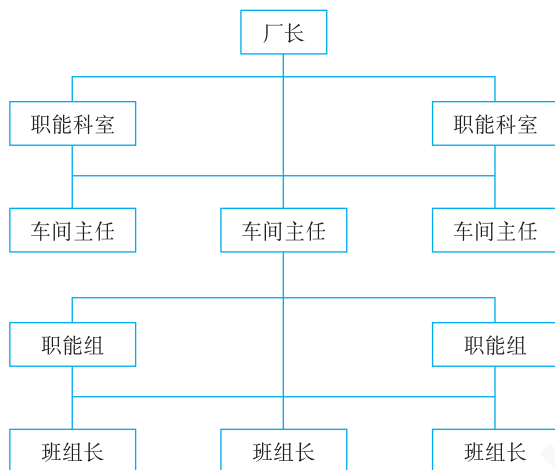


图 1-3-1 直线制组织结构

（二）职能型组织结构

职能型组织结构，又称分职制或分部制，指行政组织同一层级横向划分为若干个部门，每个部门的业务性质和基本职能相同，但互不统属、相互分工合作的组织形式，如图 1-3-2 所示。

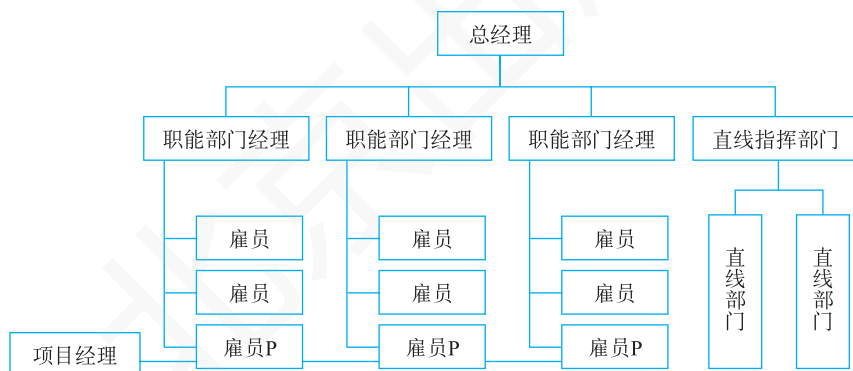


图 1-3-2 职能型组织结构

二、现代企业文化

（一）企业文化的来源

企业文化是一种新的企业理论，孕育于 20 世纪 70 年代末，创立于 80 年代初，其实践来源于日、美之间的经济竞争。

1980 年，美国《商业周刊》首先提出了“Corporate Culture”的概念。随后，美国管理学界连续推出了四部重要著作：《Z 理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》《战略家的头脑——日本企业管理艺术》《企业文化》和《寻求优势——美国最成功公司的经验》。这四部著作在当时被称为管理新潮流中的“四重奏”，其崭新的思路、

独到的见解、精辟的论述和丰富的例证构成了企业文化这一新的理论系统，标志着企业文化理论的诞生。

（二）企业文化的构成

企业文化内容丰富，辐射面广，一般由三部分构成，即基础文化、主体文化和外在文化。



解锁企业文化 DNA

1. 基础文化

企业文化的基础部分主要由企业哲学、企业价值观、企业精神、企业道德等企业的意识活动组成，是企业文化最核心的部分，是企业文化的源泉。企业文化的基础部分是企业文化的决定性因素，有什么样的基础，就会有什么样的主体文化部分和外在文化部分。

2. 主体文化

企业文化的主体部分主要包括战略文化、组织文化、制度文化、经营文化等，分别在企业文化发展战略、企业组织、企业制度和企业经营机制中体现并发挥作用。

3. 外在文化

企业的外在文化主要包括企业荣誉、企业行为、企业环境和企业形象等。这是企业文化系统中最表层的部分，是人们可以直接感受到的、从直观上把握不同企业文化的依据，就好比种什么树、开什么花、结什么果一样一目了然。通过企业文化的外在表现，我们可以了解该企业特有的经营哲学、价值观念、精神风貌和道德规范，进而把握该企业的文化精髓。

（三）现代企业文化的内容

企业文化的要素就是企业文化的内容，主要包括以下几个方面。

1. 企业价值观

企业价值观是员工对企业生存和发展的总的评价和根本看法，是企业员工行为方式和交往准则的观念化，是企业凝聚功能和规范功能的心理基础。

2. 领导人员

企业文化往往是在企业领导人员的倡导下逐步形成的，领导者的身体力行、以身作则是企业文化发展的前提。

3. 企业精神

企业精神是企业在生产经营过程中形成的，是对企业价值观、企业风尚、企业宗旨、职工意愿的高度概括，是企业个性和企业文化本质内容的体现和凝聚。

4. 企业环境

企业环境包括保障职工生产、生活的物质环境、精神环境、人际环境以及进行文

化联系的网络系统。

5. 企业形象

企业形象是社会的企业的产品、服务、经营作风、人员素质等的总体印象，是企业生产经营活动的无形资产。

6. 管理制度

管理制度是企业文化的规范化和制度化，其中特别是分配制度、绩效考核评价标准等，是保护和提高职工工作积极性的主要手段。

7. 英雄人物

英雄人物是企业价值观的人格化，又是人格化的价值观，是员工学习和效仿的楷模。

（四）影响现代企业文化的因素

任何企业文化都存在于一定的社会之中，因此，影响现代企业文化形成的因素有很多，主要有以下几个方面。

1. 民族文化

企业文化离不开自己的民族文化土壤，必然反映民族文化的特点，从传统文化中汲取精华，剔除糟粕。

管理感悟

民族文化在引领风尚、教育人民、服务社会、推动发展方面，在构筑中华民族共有精神家园方面能够起到十分重要的作用。习近平总书记在2021年中央民族工作会议上强调，必须构筑中华民族共有精神家园，使各民族人心归聚、精神相依，形成人心凝聚、团结奋进的强大精神纽带。

2. 企业自身状况

企业的生产力状况是企业物质文化的基础，是影响企业文化形成的重要内容。企业经济技术水平较高，机器设备、信息手段和工艺方法先进，产品质量优良，职工观念现代化，这些都是企业文化形成的内在因素。

3. 企业环境

企业环境包括宏观环境和微观环境，是企业文化形成的外在因素。宏观环境是指国家的政治、经济、文化、科技等；微观环境包括竞争对手、顾客、相关单位等。

4. 企业员工素质

员工素质包括企业家素质和职工素质，是影响企业文化形成的重要内因。形成和发展成功的企业文化，要求企业员工具有较高的知识水准和素质。

5. 外民族文化

外民族文化是影响企业文化的重要因素。世界经济一体化势不可挡，外民族文化必然对企业文化产生一定影响。企业应当在本民族文化的基础上，融合其他各国先进文化，建立现代企业文化，以增强企业在国际市场中的竞争力。

（五）现代企业文化的功能及特点

现代企业文化的功能是指企业文化发展的能力，即企业这一系统整体以人为中心，以人为基本导向进行生产、经营、管理的能力。企业文化对企业管理来说具有不可替代的功能。这种功能主要体现在导向功能、规范功能、凝聚功能、激励功能、约束功能、调节与自我延续功能、优化功能及辐射功能。

企业文化具有隐形性、稳定性、可塑性和不可模拟性的特点。

任务四 现代企业制度概述

一、什么是现代企业制度

适应市场经济要求的、以公有制为主体的现代企业制度，是我国经济体制改革中的制度创新，是建设中国特色社会主义经济体制的新事物。现代企业制度是在企业制度基础上形成和提出的一个概念，是指在发达的市场经济中逐渐发展起来，并在当代世界发达的市场经济中占据主导地位的现代公司制度。它以社会化大生产为背景，拥有现代技术和现代管理，它的存在与发展依赖于完善的市场体系和市场经济运行规则。

现代企业制度是以企业法人制度为基础，企业产权制度为核心，以产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学为条件而展开的由各项具体制度所组成的、用于规范企业基本经济关系的制度体系。它是为适应我国国有企业制度创新的需要而提出的特定概念，是企业制度的现代形式。

二、现代企业制度的含义

现代企业制度包括以下几层含义。

- （1）现代企业制度是企业制度的现代形式。
- （2）现代企业制度是由若干相互联系的具体制度构成的系统。
- （3）企业法人制度是现代企业制度的基础。
- （4）产权制度是现代企业制度的核心。
- （5）现代企业制度以公司制为主要组织形式。

现代企业制度的主要形式是股份有限公司。它包括企业的产权制度、企业领导制度、企业组织制度、企业管理制度等规范企业内、外部关系的一系列制度。

三、现代企业制度的特征

现代企业制度就是公司制，其主要特征是：企业里有个人资产与企业资产，所有权与经营权高度、规范化的分离；由董事会聘请职业经理行使企业的经营权，实行全面的委托代理制，由一批高薪的中高级管理阶层对公司实施管理；建立健全的企业法人治理结构，实施全面的制度化、规范化和程序化制度体系。

现代企业制度的基本特征有：产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学。

（一）现代企业制度是产权关系明确的企业制度

从产权制度看，现代企业制度的一个主要特征是用法律来界定出资者和企业之间的关系，即产权关系，明确了各自的权利与义务、责任。

（1）有具体的部门和机构代表国家对某些国有资产行使占有、使用、处置和收益等权利。

（2）国有资产的边界要“清晰”，也就是通常所说的“摸清家底”。首先要搞清实物形态国有资产的边界，如机器设备、厂房等；其次要搞清国有资产的价值和权利边界，包括实物资产和金融资产的价值量，国有资产的权利形态（股权或债权，占有、使用、处置和收益权的分布等），总资产减去债务后净资产数量等。

（二）现代企业制度是权责明确的企业制度

权责明确是指合理区分和确定企业所有者、经营者和劳动者各自的权利和责任。所有者、经营者、劳动者在企业中的地位 and 作用是不同的，因此权利和责任也是不同的。

权利。所有者按其出资额享有资产收益、重大决策和选择管理者的权利，企业破产时则对企业债务承担相应的有限责任。企业在其存续期间，对由各个投资者投资形成的企业法人财产拥有占有、使用、处置和收益的权利，并以企业全部法人财产对其债务承担责任。经营者受所有者的委托，在一定时期和范围内拥有经营企业资产及其他生产要素并获取相应收益的权利。劳动者按照与企业的合约拥有就业和获取相应收益的权利。

责任。与上述权利相对应的是责任。严格意义上说，责任也包含了通常所说的承担风险的内容。要做到“权责明确”，除了明确界定所有者、经营者、劳动者及其他企业利益相关者各自的权利和责任外，还必须使权利和责任对应或平衡。此外，在所有者、经营者、劳动者及其他利益相关者之间，应当建立起相互依赖又相互制衡的机制，这是因为他们是不同的利益主体，既有共同利益的一面，也有不同乃至冲突的一面。相互制衡就要求明确彼此的权利、责任和义务，要求相互监督。

产权关系明确后，企业法人获得了依法享有的民事权利，并承担相应的民事责任，依法经营、自负盈亏，并按市场需求组织生产与消费，实现企业经济效益的最大化。

（三）现代企业制度是政企分开的企业制度

政企分开是指政企关系要合理，即政府与企业在权利和义务等方面的关系明确，符合客观经济规律，适应市场经济体制的要求。

政企分开要求政府将原来与政府职能合一的企业经营职能分开后还给企业，改革以来进行的“放权让利”“扩大企业自主权”等就是为了解决这个问题。

政企分开还要求企业将原来承担的社会职能分离后交还给政府和社会，如住房、医疗、养老、社区服务等。应注意的是，政府作为国有资本所有者对其拥有股份的企业行使所有者职能是理所当然的，不能因为强调“政企分开”而改变这一点。当然，问题的关键还在于政府如何才能正确地行使而不是滥用其拥有的所有权。

（四）现代企业制度是一种组织管理科学的企业制度

管理科学是一个含义宽泛的概念。从较宽的意义上说，它包括了企业组织合理化的含义；从较窄的意义上说，管理科学要求企业管理的各个方面，如质量管理、生产管理、供应管理、销售管理、研究开发管理、人事管理等科学化。管理致力于调动人的积极性、创造性，其核心是激励、约束机制。要使管理科学，当然要学习、创造，引入先进的管理方式，包括国际上先进的管理方式。对于管理是否科学，虽然可以从企业所采取的具体管理方式的“先进性”上来判断，但最终还要从管理的经济效率上，即管理成本和管理收益的比较上做出评判。

管理科学是指企业管理制度、管理方法和管理手段等要科学合理，并且符合市场经济规律的客观要求。

现代企业制度的四个特征是一个有机整体，缺一不可，不能只强调某一方面而忽略其他方面，必须全面、准确地领会。清晰的产权关系是建立现代企业制度的前提条件。产权不清晰，权责便无法划分，政企便难以分开，但产权清晰不是建立现代企业制度的唯一内容。现代企业制度的企业法人制度、有限责任制度、领导体制与组织制度等，都需要以产权清晰为条件，又都与权责明确、政企分开、管理科学相联系。如果权责不明确，政企不分开，则无法建立完善的法人制度，也难以实现以建立有限责任制度为目标的公司制改造。现代企业制度意味着企业从法人制度、管理体制、决策程序到资源配置、经营策略、收入分配等各方面都要实行一系列新的方法，需要企业在管理水平上有更大的提高。

四、现代企业制度的内容

建立现代企业制度，反映了社会化大生产和市场经济的客观与必然要求。要使企业真正成为自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的独立产权主体和市场运行主体，就必须通过法律形式界定企业的权、责、利。

（一）现代企业法人制度

建立现代企业制度，首要内容是完善我国的企业法人制度。企业要进入市场，成为竞争主体，就必须能够独立地享有民事权利，承担民事责任。为此，包括国家在内的出资者构造了一种经营组织，并使其人格化，形成企业法人具有独立的法律地位；同时还有自己的名称、住址等。

（1）应确定企业法人财产权，使企业不仅做到有人负责，而且有能力负责。只有

真正确立企业法人财产权，才能进一步解决企业从有人负责到有能力负责的跨越，实现民事权利和行为能力的统一，在市场中形成能够自负盈亏的法人实体。

（2）需要理顺产权关系。实行出资者所有权与企业法人财产权的分离。出资者所有权在一定条件下，表现为出资者拥有股权，即以股东的身份依法享有资产收益、选择管理者、参与企业重大决策及转让股权等权利。法人财产权表现为企业依法享有法人财产的占有、使用、收益和处分权，以独立的财产对自己的经营活动负责。出资者的所有权与法人财产权经过法律确认，产权关系清晰，均受法律保护，不可侵犯。

（3）改变国家对国有资产管理的方式。建立完善的企业法人制度，确立法人财产权，对国有企业而言，不会改变国家的所有者地位，而是改变国家对国有资产管理的方式，即由对国有资产实物形态的管理转变为对国有资产价值形态的管理。

（4）真正建立有限责任制度。完善企业法人制度、理顺产权关系、确定企业法人财产权，才能真正使有限责任制度得以实现。

（二）现代企业管理制度

科学的企业管理制度是现代企业制度的重要内容。建立现代企业制度，重点是对企业的机构设置、用工制度、工资制度、财务制度、会计制度等进行改革，建立严格的责任制体系。

（1）科学、合理地设置机构。公司的机构设置要根据市场经济竞争的需要，按照职责明确、结构合理、设置科学、人员精干、权责对等原则，由公司自主决定。

（2）建立现代企业用工制度。建立现代企业用工制度应将用工主体由国家转向企业。企业依法享有用工自主权，劳动者依法享有择业自主权。

（3）建立现代企业工资制度。现代企业工资制度改革的方向是真正实现完整意义上的企业自主分配。

（4）建立现代企业财务会计制度。建立现代企业制度必须健全和规范企业的财务会计制度，即要健全与市场经济相适应、与国际接轨的企业财务会计制度。

（三）现代企业管理制度的形式

1. 有限责任公司

有限责任公司（简称有限公司），是指由法定数量的对公司债务仅以出资额为限的股东所组成的公司，公司以全部资产对公司债务承担责任。

2. 国有独资公司

国有独资公司，是指由国家授权投资机构或者国家授权的部门单独投资设立的有限责任公司。这是所有者与经营者合一或所有者直接经营企业的形式，是在借鉴现代公司体制改革我国国有企业的进程中确立的一种全新的企业组织形式。

国有独资公司的特征。

（1）投资主体单一。

（2）国有独资公司的出资人须经国家特别授权。

(3) 国有独资公司适用于生产特殊产品的公司(如造币厂)或属于特定行业(如涉及国家安全、国防尖端技术,具有战略意义的稀有金属开采)以及必须由国家专营的公司。

(4) 公司章程由国家授权投资的机构或国家授权的部门依据《公司法》制定或者由董事会制定,报国家授权投资机构或国家授权的部门批准。

(5) 公司设董事会,每届任期三年,成员5~9人,由国家授权投资的机构或国家授权的部门按照董事会的任期委派或更换,董事会成员中应有由公司全部职工民主选举产生的职工代表。

(6) 公司设经理,由董事会聘任或解聘,董事会成员可以兼任经理。

管理感悟

习近平总书记在主持召开中央全面深化改革委员会第五次会议时强调,完善中国特色现代企业制度,必须着眼于发挥中国特色社会主义制度优势,加强党的领导,完善公司治理,推动企业建立健全产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度,培育更多世界一流企业。



实例讲解

瓦伦汀商店的企业组织形式选择

马里奥·瓦伦汀拥有一家经营得十分成功的汽车经销商店——瓦伦汀商店。25年来,瓦伦汀一直坚持独资经营,身兼所有者和管理者两职。现在他已经70岁了,打算从管理岗位上退下来,但是他希望汽车经销商店仍能掌握在家族手中,他的长远目标是将这份产业留给自己的儿孙。

瓦伦汀在考虑是否应该将他的商店转为公司制经营。如果他将商店改组为股份公司,那么他就可以给自己的每一位儿孙留下数目合适的股份。

另外,他也可以将商店整个留给儿孙们让他们进行合伙经营。为了能够选择正确的企业组织形式,瓦伦汀制定了下列目标。

(1) 所有权。瓦伦汀希望他的两个儿子各拥有公司25%的股份,五个孙子各拥有公司10%的股份。

(2) 存续能力。瓦伦汀希望即使发生儿孙死亡或放弃所有权的情况,也不会影响公司的正常经营。

(3) 管理。当瓦伦汀退休后,他希望将产业交给一位长期服务于商店的雇员乔·汉兹来管理。虽然瓦伦汀希望家族保持产业的所有权,但是他并不认为他的家族成员有足够的时间和经验来完成日常的管理工作。事实上,瓦伦汀认为他有两个孙子根本不具有经济头脑,所以他并不希望他们参与管理工作。

（4）所得税。瓦伦汀希望产业采取的组织形式可以尽可能减少他的儿孙们应缴纳的所得税。他希望每年的经营所得都可以尽可能多地分配给商店的所有员工。

（5）所有者的债务。瓦伦汀知道经营汽车商店会出现如对顾客汽车修理不当而发生车祸之类的意外事故，这要求商店有大量的储备资金。虽然商店已投了保，但是瓦伦汀还是希望能够确保在商店发生损失时，儿孙们的个人财产不受任何影响。

根据上述瓦伦汀制定的五个目标，综合考虑后，采用了合伙企业制中的有限合伙制。

简析：

瓦伦汀企业作为有限合伙企业，根据瓦伦汀的需要在企业经营规模扩大之后，可以在不影响家族控股权的情况下，将有限合伙企业的优势力争发挥到最佳。

有限合伙制能适应不同主体的条件和需要，使资金、资产、资源与技术、管理、劳务等诸要素的拥有者基于自己的意志，通过有限合伙合同使无限责任和有限责任两种形式协调地组成一个整体，互相取长补短，优势互补，以实现社会资源的最佳配置和最佳的经济效益。有限合伙制能适应不同市场条件的需要，它的有限责任形式，在广泛吸纳各种投资者的同时，又能使之具有安全感和稳定感，从而使有限合伙制能较长时期地存续；它的无限责任形式，虽然加重了合伙人的财务负担，但是同时又成为一种激励机制，将投资风险转化为竞争的动力，并促使有限合伙制积极有效地运作。

知识窗

现代企业的组织设计应考虑的因素

现代企业的组织结构应与企业所处的环境相适应，因为企业最终是要在环境中运行的。设计什么样的组织结构，要根据企业本身的条件决定，一方面设计出来的组织结构要靠这些条件来支撑，另一方面组织结构的存在也是为企业的经营管理活动服务的。企业的组织设计一般应考虑以下影响因素。

1. 经营业务的性质和内容

为企业经营业务服务是企业组织设计的出发点和归宿。设计组织结构的根本目的是为经营业务创造良好的组织环境。经营业务活动的内容是设置工作岗位的依据，经营业务活动的运行方式决定了部门的划分和组织结构框架。

2. 企业经营规模

经营规模的大小是影响组织结构中管理跨度和层次结构的重要因素。规模越大，其内部工作的专业化程度就越高，标准化操作程序就越容易建立。这样管理者用于处理日常事务的时间就越少，因而管理跨度就可以大一些。从这一点来说，规模大的企业由于管理跨度可以大一些，有利于减少管理层次，但是经营范围宽、业

务量大,有些管理职能就可能需要独立出来,这就会增加机构、增加层次,而且规模太大,受管理者个人能力的限制,分权的程度就会高,有可能需要建立分权式的组织结构。

3. 技术复杂程度

技术复杂程度是影响组织内部协调关系的重要因素。一般来说,技术越复杂,部门或个人之间的交往就越多,信息传输量大,传输频次增多,因而相互之间的协调关系变得复杂。为了有效协调,或者增加协调机构,或者调整组织结构。技术复杂程度高的企业,其自动化程度也高,操作人员和工作岗位减少,基层管理的跨度可能变小,但对上层管理人员来说,由于专业化程度和标准化程度高,管理幅度可能增大,总的情况是管理人员的比重增大。

4. 人员素质因素

企业的组织结构实际是人的职位结构。组织结构设计出来后,是由人来担任各个职位上的角色。各个职位上的责任和权利以及相互之间的各种关系,都要通过人的活动才能体现出来。所以,组织中人的素质对组织结构起着决定性的作用。高素质的管理者,可以承担更多的责任,可以赋予他更大的权力;一专多能的人才,可以身兼多职,这样可以减少人员和机构。

5. 地理分布

地理分布是指企业经营活动在地理位置上的分布。一般来说,地理分布越分散,内部的信息沟通就越困难,集中控制的难度也就越大。因此,地理分布会影响企业管理的跨度,影响集权分权的程度。

6. 外部环境因素的变化程度

外部环境的经常变化要求企业的组织结构应具有较强的适应性。机械式的组织结构只能适用于稳定的外部环境。变化频繁的环境则要求组织结构应具有灵活的动态性。环境越是复杂和动荡不定,就越需要组织内部协调合作,形成统一整体。

课堂思考

1. 什么是企业管理? 企业管理的任务有哪些?
2. 企业文化的构成有哪些?
3. 现代企业组织的类型有哪些?
4. 现代企业制度的核心构成是什么? 你认为现代企业制度中最重要的是什么?



项目实训

【实训项目】

几个同学为一组，模拟创建一家零食店。

【实训目的】

了解零食店创办的基本过程，并对零食店进行管理和文化建设。

【实训内容】

每组组成一个团队，创办零食店。

1. 确定零食店的位置、名称，为零食店设计企业 Logo。
2. 为零食店设计一个合理的组织机构。
3. 对零食店进行文化建设，设计经营口号。

【实训要求】

1. 创办零食店，确定零食店的基本信息（名称、Logo、主营范围和经营理念）。
2. 制定零食店的原则、制度。
3. 把握好零食店的文化建设。