

山西省“十四五”首批职业教育规划教材立项建设教材



现代企业管理实务

XIANDAI QIYE GUANLI SHIWU

主 编 张 鑫 王常胜

副主编 卢星远 赵 帅 王 璐 古晓明

📖 素质教育与专业培养有机统一



大数据融入，理论与实践相结合



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

中国·成都

免费提供

★★★ 精品教学资料包

服务热线: 400-615-1233
www.huatengzy.com

现代企业管理实务

XIANDAI QIYE GUANLI SHIWU

策划编辑: 乔 雷 王 艳

特约编辑: 马莹莹

责任编辑: 冯 梅

责任校对: 乔 雷

封面设计: 刘文东

ISBN 978-7-5504-5999-8



9 787550 459991 >

定价: 59.80元

山西省“十四五”首批职业教育规划教材立项建设教材

现代企业管理实务

XIANDAI QIYE GUANLI SHIWU

主 编 张 鑫 王常胜

副主编 卢星远 赵 帅 王 璐 古晓明



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

中国·成都

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理实务/张鑫,王常胜主编;卢星远等副主编.—成都:西南财经大学出版社,2024.3
ISBN 978-7-5504-5999-1

I. ①现… II. ①张…②王…③卢… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国国家版本馆 CIP 数据核字(2023)第 226174 号

现代企业管理实务

主 编 张 鑫 王常胜
副主编 卢星远 赵 帅 王 璐 古晓明

策划编辑:乔 雷 王 艳
特约编辑:马莹莹
责任编辑:冯 梅
责任校对:乔 雷
封面设计:刘文东
责任印制:朱曼丽

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	http://cbs.swufe.edu.cn
电子邮件	bookcj@swufe.edu.cn
邮政编码	610074
电 话	028-87353785
印 刷	三河市骏杰印刷有限公司
成品尺寸	185mm×260mm
印 张	16.25
插 页	2 页
字 数	368 千字
版 次	2024 年 3 月第 1 版
印 次	2024 年 3 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-5504-5999-1
定 价	59.80 元

版权所有,翻印必究。



前言

2021年12月,《教育部办公厅关于印发〈“十四五”职业教育规划教材建设实施方案〉的通知》(教职成厅〔2021〕3号)中明确提出,要“强化教材建设国家事权,突显职业教育类型特色,坚持‘统分结合、质量为先、分级规划、动态更新’原则”。党的二十大报告中也提出,要“深化教育领域综合改革,加强教材建设和管理,完善学校管理和教育评价体系,健全学校家庭社会育人机制”。按照这个方向,我们成立了由教师、行业和企业人员组成的《现代企业管理实务》编写团队,完成内容编写、思政融入、标准引领、文化育人、内容规划等重点内容。

本书采用校企合作、产教融合的模式,发挥教材培根铸魂、启智增慧的作用,为培养德智体美劳全面发展的高素质技术技能人才提供有力支撑。

本书具有以下特色。

1. 素质教育与专业培养有机统一

本书在每个项目的开头设置“项目情景”板块并引入与内容相关的时事、法律等方面的案例,改变了过去只重视专业知识传授,过于强调学科体系严密、完整的做法,力求在提高学生专业能力的同时融入素质教育元素,努力实现素质教育与专业培养有机统一。

2. 专业教育与创新创业教育有机融合

本书充分考虑教学实际,编写时遵循由易到难、循序渐进的原则,将专业知识与创新创业知识有机融合,较好地实现了将创新创业教育融入课堂教学的目的。

3. 理论与实践有机结合

本书在编写时借助与企业的深度合作,充分发挥了团队的专业优势,择优借鉴了各类教材的特色,广泛吸收了国内外学者较新的研究成果,力求理论知识的新颖、先进与准确,且融合了大数据和岗位实践的相关内容,以提高教材的实用性和职业的适用性为目标。

4. 配套资源丰富

本书配有二维码,探索融媒体式教学,可以帮助学生更好地理解教材内容。同时,本书配有课件、教案、课外延展等教学资源,进一步增强教学的丰富度。

本书各项目的学时分配建议如下。

项 目	理论学时	实践学时
项目一 现代企业管理概述	2	1
项目二 现代企业的人力资源管理	4	2
项目三 现代企业的生产运作管理	2	2
项目四 现代企业的质量管理	3	2
项目五 现代企业的市场营销管理	4	2
项目六 现代企业的供应链管理	1	1
项目七 现代企业的财务管理	5	2
项目八 现代企业文化建设	2	1
项目九 现代企业的员工身心健康管理	4	2
项目十 现代企业的数字化管理	4	2
总学时（48）	31	17

本书由山西经贸职业学院张鑫、山西潞安矿业（集团）有限责任公司漳村煤矿王常胜担任主编，由山西经贸职业学院卢星远、赵帅、王璐、古晓明担任副主编，太原市国防教育训练中心高雪宾、山西省政法管理干部学院牛欣、山西工程科技职业大学李思懿参与了编写。具体编写分工如下：张鑫编写了项目一和项目九，卢星远编写了项目二和项目三，赵帅编写了项目六和项目七，王璐编写了项目五和项目八，古晓明编写了项目四和项目十，王常胜提供了大量企业案例及实训指导，高雪宾、牛欣、李思懿负责凝练国学经典、提供企业案例。全书由张鑫统稿。

编者在编写本书的过程中参考了一些书籍和网络资料，得到了许多专家、学者的支持与帮助，在此对相关人员表示衷心的感谢！

由于编者水平有限，书中难免存在不足之处，敬请广大读者批评指正。

编 者



目录

项目一 现代企业管理概述	1
任务一 了解企业的基础知识	2
任务二 了解现代企业管理	6
任务三 设计企业组织结构	12
项目二 现代企业的人力资源管理	19
任务一 认识人力资源管理	21
任务二 进行人力资源吸纳	25
任务三 进行人力资源开发	37
任务四 进行人力资源绩效考评与薪酬确定	45
项目三 现代企业的生产运作管理	59
任务一 进行生产设施选址与布置	60
任务二 制订生产计划	63
任务三 规范生产现场管理	66
项目四 现代企业的质量管理	75
任务一 制定产品的质量标准	76
任务二 控制与检验产品质量	82
任务三 进行企业质量改进	86
项目五 现代企业的市场营销管理	90
任务一 认识市场营销与市场营销体系	91
任务二 进行市场机会分析	94
任务三 熟悉市场营销战略	99
任务四 掌握市场营销策略	102

项目六 现代企业的供应链管理	129
任务一 了解供应链	130
任务二 熟悉供应链管理	133
项目七 现代企业的财务管理	136
任务一 认识财务管理	137
任务二 了解企业的筹资管理	144
任务三 了解企业资金的用途	148
任务四 掌握财务预测和财务计划	154
任务五 进行利润管理	158
任务六 了解现代企业财务管理的方向	162
项目八 现代企业文化建设	171
任务一 感知企业文化	172
任务二 促进企业文化建设	178
任务三 优化企业形象	180
项目九 现代企业的员工身心健康管理	184
任务一 识别常见的职场心理疾病	185
任务二 理性看待工作压力	193
任务三 做好员工心理保健	202
任务四 实施员工援助计划和心理咨询	217
项目十 现代企业的数字化管理	228
任务一 认识数字化管理	229
任务二 熟悉数字化商业模式	234
任务三 进行数字化人力资源管理	240
任务四 掌握数字化市场营销管理	247
参考文献	256

项目一 现代企业管理概述

知识目标

- ◎ 熟知企业的概念、特征和类型；
- ◎ 了解管理的概念、性质和基本职能；
- ◎ 了解现代企业制度；
- ◎ 掌握企业组织结构的构成。

能力目标

- ◎ 能够区分不同类型的企业；
- ◎ 能够识别管理的基本职能；
- ◎ 能够设计企业的组织结构。

素质目标

- ◎ 明确企业开办应在合法、合规的基础上进行；
- ◎ 明确企业制度应符合国家相关法律规定，不得设立与法律相违背的企业制度。

项目情景

情景研讨

2023年3月，国家市场监督管理总局（以下简称市场监管总局）召开第一季度例行新闻发布会。会议指出，截至2022年年底，全国登记在册的企业达5282.6万户，市场监管总局将采取多项举措为市场主体创新发展打造更优的市场环境。

为有效保护市场主体合法权益、促进创业创新、维护市场秩序，国务院决定自2022年3月1日起，在全国范围内正式实施《中华人民共和国市场主体登记管理条例》（以下简称《条例》）。《条例》出台后，市场监管总局同步制定并实施了配套规定《中华人民共和国市场主体登记管理条例实施细则》，将市场主体申请类、审核类、通知类文书压减近一半，取消了6项证明材料，显著降低了市场主体办事成本。

市场监管总局登记注册局局长介绍，《条例》实施后，新旧登记制度衔接顺畅、过渡平稳，进一步释放了稳定市场主体发展、优化营商环境的积极政策信号。市场监管总局将持续深化改革，推动市场准入准营规则更加健全、完善，为市场主体创

新发展打造更优的市场环境，进一步激发市场主体的活力和竞争力，为构建新发展格局、促进高质量发展做出更大贡献。

资料来源：<http://finance.people.com.cn/n1/2023/0330/c1004-32653928.html>。（有删改）

讨论：什么是企业？企业当前的登记注册流程有哪些？

.....

.....

.....

任务一 了解企业的基础知识

任务认领

收集学校或家乡附近的 20 个企业的信息，分别判断其企业类型，并分类整理到表 1-1 中。

表 1-1 企业的类型

分类方式	企业类型	归 类
按资产所有制性质分类	国有企业	
	集体所有制企业	
	个体私营企业	
	混合所有制企业	
按所属产业分类	农业企业	
	工业企业	
	服务类企业	
按制度形态分类	个人独资企业	
	合伙制企业	
	公司制企业	

必备智库

一、企业的概念

企业是依法设立的，以营利为目的，从事生产、流通和服务等经济活动，实行独立核

算，自主经营，自负盈亏，提供满足社会需要的产品和服务的经济组织。

根据企业的概念可知，企业应具备的基本条件如图 1-1 所示。

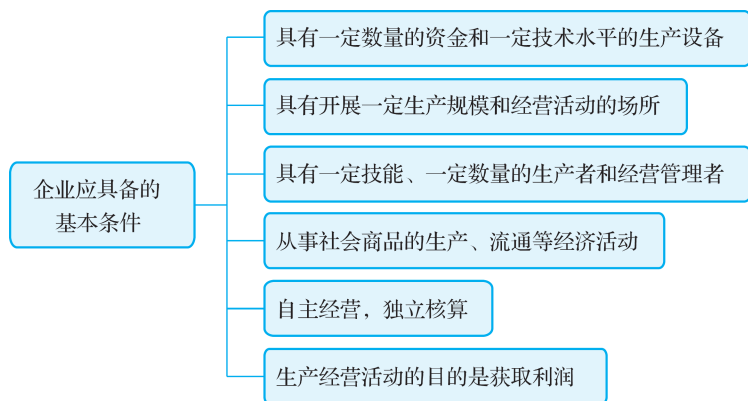


图 1-1 企业应具备的基本条件

二、企业的特征

（一）依法设立、依法经营

企业是依法设立、依法经营的，具体表现如表 1-2 所示。

表 1-2 依法设立、依法经营的表现

项 目	要 求
依法设立	(1) 要符合国家法律、行政法规规定的设立企业的条件。 (2) 要依照国家法律、行政法规规定的程序设立企业
依法经营	企业应在法律、法规规定的业务范围内进行经营活动

（二）以营利为目的

企业作为经济组织，是以营利为目的的。营利即谋求利润，这是企业与事业单位、政府部门和学术团体等非经济组织最本质的区别。企业通过生产、经营商品或提供服务，追求资本增值和利润最大化。

（三）自主经营、自负盈亏

企业是一种在法律和经济上都具有独立性的组织，依法独立享有民事权利，独立承担民事义务、民事责任。

企业在法律、国家政策允许的范围内，独立自主地从事生产经营活动，不受其他主体的干预，自主经营、自负盈亏。

（四）承担社会责任

企业要获取利润，就必须生产和提供满足社会需要的产品和服务。这里的“满足社会需要”不仅包括满足顾客的需要，而且包括满足企业股东、员工、政府、社区及其他有关



微课
企业的概念及
特征

的社会组织的需要。

企业在创造利润、对股东承担经济和法律责任的同时，还要承担对员工、顾客、社区和环境的责任，包括增强企业竞争力、提供就业机会、投资社会慈善事业、保护环境等。

三、企业的类型

从不同的角度，按照不同的标准，可以把企业划分成不同的类型。

（一）按资产所有制性质分类

按资产所有制性质，企业可以分为国有企业、集体所有制企业、个体私营企业和混合所有制企业，如表 1-3 所示。

表 1-3 按资产所有制性质分类

企业类型	说 明
国有企业	《国有企业境外投资财务管理办法》指出，国有企业是指国务院和地方人民政府分别代表国家履行出资人职责的国有独资企业、国有独资公司以及国有资本控股公司，包括中央和地方国有资产监督管理机构和其他部门所监管的企业本级及其逐级投资形成的企业
集体所有制企业	集体所有制企业简称集体企业。在集体企业中，生产资料归一定范围内的劳动者共同所有。我国集体所有制企业存在多种具体形式，其中，乡镇企业是集体所有制企业的典型代表
个体私营企业	个体私营企业是指企业的生产资料属于私人所有并主要依靠雇工从事生产经营活动的企业。目前，我国个体私营企业一般有三种形式：独资企业、合伙企业和有限责任公司
混合所有制企业	混合所有制企业是指具有两种或两种以上所有制经济成分的企业，如中外合资经营企业、具有多种经济成分的股份制企业等

（二）按所属产业分类

按所属产业，企业可以分为农业企业、工业企业和服务类企业，如表 1-4 所示。

表 1-4 按所属产业分类

企业类型	说 明
农业企业	农业企业是指从事农、林、牧、渔业生产的企业。农业企业为社会提供农副产品，可以细分为种植业、畜牧业、林业、捕捞业企业等
工业企业	工业企业是指从事工业品生产的企业。工业企业为社会提供工业产品和工业服务，具体可分为制造业、采矿业、建筑业企业等
服务类企业	服务类企业是指为社会提供服务的企业，具体可分为商业、金融保险、交通运输及其他服务提供类企业

（三）按制度形态分类

按制度形态，企业可以分为个人独资企业、合伙制企业和公司制企业，如表 1-5 所示。

表 1-5 按制度形态分类

企业类型	说 明
个人独资企业	个人独资企业由一个自然人投资，财产为投资人个人所有，投资人以其个人财产对企业债务承担无限责任，经营和控制企业，独立承担企业风险。从法律上看，个人独资企业不具有法人资格，是自然人企业
合伙制企业	合伙制企业由合伙人订立合伙协议，共同出资，合伙经营，共享收益，共担风险，并对企业债务承担无限连带责任。通常，合伙人是两个或两个以上的自然人，有时也可能是法人或其他组织
公司制企业	公司制企业是现代企业组织的典型形式，通常由两人以上集资联合组成，有独立的注册资产，是自主经营、自负盈亏的法人企业。目前，公司制企业的组织形式主要是股份有限公司和有限责任公司

立德树人

关于市场主体统计分类的划分规定（节选）

第一条 本规定以市场主体登记注册类型为基础，根据统计工作的需要，对各种市场主体进行再分类。具体划分为以下类别：

代 码	市场主体统计类别	代 码	市场主体统计类别
100	内资企业	200	港澳台投资企业
110	有限责任公司	210	港澳台投资有限责任公司
111	国有独资公司	220	港澳台投资股份有限公司
112	私营有限责任公司	230	港澳台投资合伙企业
119	其他有限责任公司	290	其他港澳台投资企业
120	股份有限公司	300	外商投资企业
121	私营股份有限公司	310	外商投资有限责任公司
129	其他股份有限公司	320	外商投资股份有限公司
130	非公司企业法人	330	外商投资合伙企业
131	全民所有制企业（国有企业）	390	其他外商投资企业
132	集体所有制企业（集体企业）	400	农民专业合作社（联合社）
133	股份合作企业	500	个体工商户
134	联营企业	900	其他市场主体
140	个人独资企业		
150	合伙企业		
190	其他内资企业		

第二条 内资企业分为有限责任公司、股份有限公司、非公司企业法人、个人独资企业、合伙企业和其他内资企业。

有限责任公司包括登记注册为“内资公司有限责任公司（国有独资）”“内资公司有限责任公司（外商投资企业投资）”“内资公司有限责任公司（自然人投资或控股）”和“内资分公司有限责任公司分公司（国有独资）”等类型的市场主体。根据相关属性，将有限责任公司进一步划分为国有独资公司、私营有限责任公司和其他有限责任公司。

股份有限公司包括登记注册为“内资公司股份有限公司（上市）”“内资公司股份有限公司（非上市）”和“内资分公司股份有限公司分公司（上市）”等类型的市场主体。根据相关属性，将股份有限公司进一步划分为私营股份有限公司和其他股份有限公司。

非公司企业法人包括登记注册为“全民所有制”“集体所有制”“股份合作制”和“联营”等类型的市场主体。根据相关属性，将非公司企业法人进一步划分为全民所有制企业（国有企业）、集体所有制企业（集体企业）、股份合作企业和联营企业。

个人独资企业包括登记注册为“个人独资企业”和“个人独资企业分支机构”的市场主体。

合伙企业包括登记注册为“合伙企业”和“合伙企业分支机构”的市场主体。

其他内资企业包括除上述之外，登记注册为“内资企业法人”和“内资集团”等类型的市场主体。

资料来源：http://www.stats.gov.cn/sj/tjbz/gjtjbz/202302/t20230213_1902786.html。

任务二 了解现代企业管理

任务认领

若你们班级拟举办一场元旦联欢晚会，由你来负责晚会的全部流程，你会从哪些方面展开工作？请简单列明你接下来的工作步骤。待本任务的学习结束后，再对比所写的工作步骤与管理的哪些职能相匹配。

必备智库

一、管理的概念及性质

（一）管理的概念

管理是管理者为了有效地实现组织目标、个人发展和社会责任，通过计划、组织、领导、控制等环节和各种方法，协调并整合各种资源以实现组织目标的过程。



微课
管理的概念及
性质

（二）管理的性质

管理具有自然属性与社会属性、科学性与艺术性。

1. 管理的自然属性与社会属性

管理具有自然属性与社会属性，即管理的二重性。

（1）自然属性。管理是为协作劳动需要而产生的，是一种不随个人意识和社会意识的变化而变化的客观存在，是对人力、财力、物力、信息等资源加以整合与协调的必不可少的过程，是社会劳动的必然要求，其具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性。管理活动只有尊重和利用管理的规律才能取得成效。

（2）社会属性。管理体现生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志。在不同的社会制度、历史阶段和社会文化下，管理具有特殊性，具有与生产关系和社会制度相联系的社会属性。

2. 管理的科学性与艺术性

管理既是一门科学，又是一门艺术。

（1）科学性。管理具有客观性、实践性等科学的基本特质。管理是人类不可或缺的社会实践活动，人类通过对大量的实践经验进行概括、总结，形成了一整套理论，逐步建立了系统化的管理理论体系。这些知识体系构成了科学。

（2）艺术性。管理更多的是对人的管理，对人的管理要讲究方法与方式。管理的艺术性就是强调其实践性和灵活性，不同的文化背景体现出不同的管理艺术。管理者在管理工作中应用管理方法和艺术合理与否，会关系到管理工作的成败。

二、管理的基本职能

管理具有四种基本职能，分别是计划、组织、领导和控制。

（一）计划

计划是制订目标并确定为达成这些目标所必需的行动。计划职能是管理的首要职能，组织中所有层次的管理者都必须从事计划工作。

计划工作主要包括四个步骤，如图 1-2 所示。

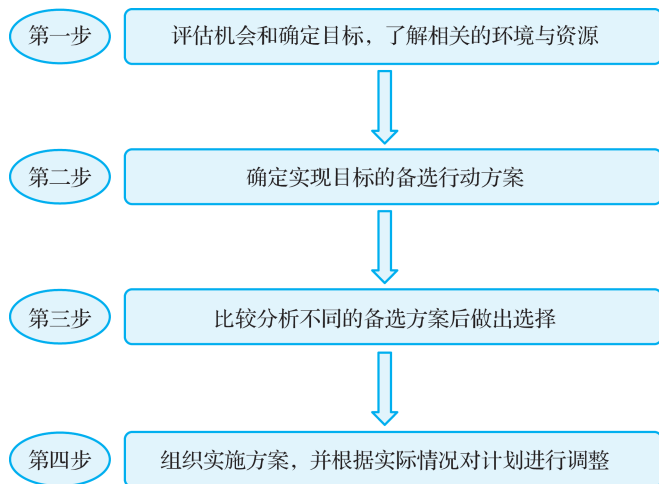


图 1-2 计划工作的步骤

（二）组织

组织是根据工作的要求与人员的特点来设计岗位，并利用授权与分工将适当的人员安排在合适的岗位上，用制度规定各成员的职责和相互间的关系，形成一个有机的整体，使整个组织协调运转的活动。

组织工作源自人们对合作的需要。在计划的执行过程中，成员之间通过有效的组织合作，取得比各合作个体总和更高的效率和成果。组织职能作为管理活动的根本职能，是其他一切管理活动的保证和依托，并随着管理条件和环境的变化进行调整和变革。

（三）领导

领导是管理者依据权力、职位和个人影响力，指挥、引导、激励和影响下属，统一下属的认识和行动，为实现组织目标共同努力的活动。

领导的本质是一种影响力，是对组织所进行的活动施加影响的过程，其手段主要包括激励、沟通、协调、奖励、处罚和示范等。管理者的品德、知识、身体和心理素质等构成的个人魅力，在领导活动中也发挥着重要的作用。

（四）控制

控制是为了保证目标及为此而制订的计划得以实现而进行的活动，是管理过程的监视器和调节器。控制的实质就是使实践活动按照计划实施，计划是控制的标准。控制是整个管理过程的重要链条，对管理过程的顺利进行具有重要的保证作用。

综上所述，管理工作一般始于计划，然后经过组织、领导，最终以控制结束。管理过程是一个各职能活动周而复始的循环过程。实践中，这些职能往往互相融合，互为补充。没有计划便无法控制，没有控制也无法积累制订计划的经验；没有组织便无法实施领导职能，而在实施领导职能的过程中，又可能反过来对组织进行调整。

三、现代企业制度

（一）现代企业制度的内涵

现代企业制度是指在现代市场经济条件下，以规范和完善的法人制度为主体，以有限责任制度为保障，以公司制企业为主要形态的产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的一种新型的企业制度。

公司制是现代企业制度的典型形式，其核心是企业法人制，以实现企业自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束为目的。



知识拓展
华为：凝心聚力，加速 AI 的生态繁荣

（二）现代企业制度的基本特征

1. 产权清晰

产权即财产权。产权清晰是指要以法律形式明确企业投资者与企业之间的基本财产关系。企业的产权关系是多层次的，它表明财产最终归谁所有、由谁实际占有、谁来使用、谁享受收益、归谁处置等一系列的权利关系。

一般来说，现代企业的投资者拥有股权；而企业本身拥有经营管理权，有独立的民事权利和承担责任能力，有独立进入市场并参与市场竞争的权利。

2. 权责明确

权责明确是指在产权已清晰、公司制度已建立、企业法人制度和有限责任制度已完善的基础上，明确界定投资者与法人对企业财产应享有的权利、应承担的责任和应履行的义务。

由于所有者、经营者、劳动者在企业中的地位 and 作用是不同的，他们的权利和责任也是不同的。权责明确包含两个方面的内容：一是要合理区分并明确企业所有者、经营者和劳动者各自的权利和责任，使权利和责任相对应或平衡；二是在所有者、经营者、劳动者及其他利益相关者之间建立起既相互依赖又相互制衡的机制，使他们能够自觉进行监督或制约。

3. 政企分开

政企分开是指在产权清晰、权责明确的基础上，使政府与企业的职能分离，建立新型的适应社会主义市场经济体制的政府与企业的关系。

实行政企分开，需要从以下两个方面进行：

（1）政府对国有资产的出资人职能与社会经济管理职能分开。

（2）政府的行政管理、宏观调控职能与企业的经营管理职能分开，政府把经营权归还企业。



坚持政企分开、明确功能定位、强化多元化决策

党的十九届四中全会做出了坚持和完善中国特色社会主义制度、推进国家治理体系和治理能力现代化的决定。完善中国特色现代企业制度，是坚持和完善中国特色社会主义制度的重要内容；健全国有企业公司法人治理结构，是推进国家治理体系和治理能力现代化的题中应有之意。构建系统完备、科学规范、运行有效的制度体系，把制度优势更好转化为企业治理效能，是我国国有企业改革的重要任务。在深化国有企业改革、建立完善现代企业制度的过程中，国务院国资委始终重视学习借鉴世界范围内公司治理的经验成果，和新加坡淡马锡控股公司（以下简称淡马锡）进行了长期合作交流并多次组织中央企业负责人实地考察。

淡马锡自成立以来，资产净值增长近 1 000 倍，复合年化股东总回报率为 15%。作为一个单一国有股东的企业能够取得这样的成就，在世界范围内极为罕见。淡马锡在坚持政企分开、明确功能定位、强化多元化决策、坚持投资收益最大化方面有深入探索，形成了协调运转、有效制衡的公司法人治理结构，对国有企业尤其是中央企业完善公司治理结构有一定的启发意义。

在淡马锡的经营中，坚持政企分开，政府明确对国有企业的授权边界。新加坡政府和淡马锡之间存在“一臂之距”。政府和企业的关系是国有企业管理的世界性难题。新加坡国有企业也经历过政企不分的阶段，后来新加坡以淡马锡为核心进行了政企分开的改革，改革关键是政府和企业保持恰当距离，这个距离被称为“一臂之距”。

首先，政府对淡马锡的管控通过法律来实现。淡马锡是根据新加坡宪法成立的一家机构，有特定的宪法条款保护淡马锡积累的储备金。其次，政府对淡马锡的管理有清晰的链条。淡马锡的股权结构非常简单，新加坡财政部对淡马锡实行专管，切断了其他政府部门对淡马锡可能的干扰。最后，财政部对淡马锡的管控是清单式的股东行为，除确定淡马锡董事会成员和总裁，审查淡马锡的业绩表现外，其余权力基本上授予了董事会。

清晰授权、政企分开是深化我国国有企业改革的重点。在世界范围内，政企不分是国有企业管理中的通病。淡马锡执行董事兼 CEO（首席执行官）认为：“政府一开始就让淡马锡独立运作，政府不干涉企业的专业化经营和经营策略的制定，是新加坡国有经济成功的关键。世界上很多企业之所以失败，是因为它们无法成功地厘清控股责任和管理责任之间的关系。”同样，中国国有企业多年的发展历史中，如何更合理地处理好政府和企业的关系一直是困扰国有企业发展的难题之一。

党的十八大以来，党中央、国务院相继发布了《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》《中共中央 国务院关于深化国有企业改革的指导意见》《国务院关于改革和完善国有资产管理体制的若干意见》《改革国有资本授权经营体制方案》等文件，都要求依法

理顺政府与国有企业的出资关系，促使国有企业真正成为依法自主经营、自负盈亏、自担风险、自我约束、自我发展的独立市场主体。可以说，政企分开、政资分开是国有企业深化改革的关键之一。新加坡对淡马锡的清单式、法律式的管理，对我们有启发意义。政企分开、政资分开的关键并不是彻底断开政府和企业的关系，而是明确出资关系、委托代理关系、授权边界等，确立国有企业的市场主体地位，最大限度降低政府对市场运行的直接干预。贯彻落实十九届四中全会的要求，需要重点考虑将权责关系的基本原则转化为可操作细则，通过法律、章程或者清单明确权力边界。

资料来源：<http://www.sasac.gov.cn/n2588025/n4423279/n4517386/n13941296/c13992834/content.html>。
(有删改)

4. 管理科学

管理科学是指在产权清晰、权责明确、政企分开的基础上，将改革与企业内部管理有机结合，在企业内部形成一套科学的管理体系和制度。管理科学要求企业建立和完善与现代化生产相适应的各项管理制度，其目的是积极应用现代化科技成果，在管理人才、管理思想、管理组织、管理方法、管理手段等方面实现管理的现代化。

因此，管理科学中的管理既包括人力资源管理、质量管理、生产运作管理、供应链管理、销售管理、财务管理等狭义的企业管理所包含的内容，也包括企业组织管理、企业文化管理等广义的企业管理所包含的内容。

(三) 现代企业制度的主要内容

现代企业制度主要包括以下几个方面的内容。

1. 现代企业产权制度

现代企业产权制度就是企业的法人制度，它是以公司的法人财产为基础，以投资者（股东）所有权、公司法人财产权与经营权相互分离为特征，以投资者承担有限责任为保障的企业财产组织制度。

公司制企业的资本由股东投资形成，企业作为一个独立的主体拥有由股东投资形成的全部法人财产权，并以其全部法人财产为限自主经营、自负盈亏。投资者以其投入资本量享有相应的财产所有权（股份），即投资者所有权。投资者所有权由收益权、重大决策权和选择管理者的权利构成。

投资者向企业投资后，再无权直接从企业财产中抽回属于自己的那部分投资，也无权直接处置由自己投资形成的企业财产，而只能通过股息分红获得投资回报，或者通过在市场上转让自己拥有的公司股份来收回投资和取得资本增值收益。在公司运营的过程中，投资者并不直接参与公司经营，而是选择适合的管理者管理企业的具体事务。有别于个人独资企业和合伙制企业，公司制企业的股东将属于自己的财产投入企业后，这部分财产就与其未投入的财产相分离，该股东仅以其投资的数额为限对公司承担责任。

2. 现代企业组织制度

现代企业组织制度是指企业组织的基本规范。它规定了企业的组织指挥系统，明确了

人与人之间的分工和协调关系，规范了各部门及其成员的职权和职责。现代企业组织制度的核心要义是所有者、经营者和生产者可以通过公司的权力机构、决策和监督机构形成各自独立、权责分明、相互制约的关系，这一关系通过法律和公司章程得以确立和实施。完善的现代企业组织制度应当满足以下几项要求：

- (1) 具有合理的组织机构，既能保证投资者的权益，又能确保经营者拥有足够的管理自主权。
- (2) 具有合理的职能体系，使成员有效地实现专业化分工和协作。
- (3) 具有有效的权力系统，使组织成员能够接受并执行管理者的决定。

3. 现代企业管理制度

现代企业管理制度是在企业的各种经营管理活动中约束和调整企业的管理方式与关系的准则，主要表现为企业的各种规章制度。建立现代企业管理制度，重点是对企业的机构设置、用工制度、工资制度、财务会计制度等进行改革，以适应市场经济发展的要求。

(1) 机构设置。企业应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、责权对等的原则设置机构，并根据企业自身的实际情况逐步形成投资中心、利润中心、成本中心的管理新格局。

(2) 用工制度。现代企业用工制度应当以签订劳动合同作为确立和调整劳动关系的基本方式。企业与劳动者之间的关系，以双方平等协商后自愿签订劳动合同的契约方式建立，以合同作为保障双方合法权益的依据。企业应建立和完善社会保障体系，真正做到企业与劳动者双向选择，建立合理流动的就业机制。

(3) 工资制度。现代企业工资制度体现为企业在产权清晰、权责明确、自我约束机制完善，以及工资总额增长率低于企业经济效益增长率、职工平均工资增长率低于本公司劳动生产增长率的前提下，以市场为导向，享有充分的工资分配自主权。国家只是通过立法进行指导和宏观调控，如设立最低工资标准，而不会直接干预公司的工资分配。

(4) 财务会计制度。现代企业的财务会计制度应当与市场经济相适应。企业应遵守有关的法律、行政法规，并逐步与国际财务会计制度接轨，强化企业的财务管理，完善企业的财务会计制度。



知识拓展
物联网时代，
全球管理学界的
“新启蒙”

任务三 设计企业组织结构

任务认领

若让你管理一家 100 人的公司，你会如何安排全体员工的工作呢？请写出你认为比较理想的组织结构，包括部门设置、部门人数安排、管理层的设置等。

必备智库

一、企业组织结构的含义与构成

企业组织结构是企业组织内各职位、各职员之间网络关系的模型及其安排体系，是组织机构的横向分工和纵向隶属关系的总称。

股份有限公司的组织机构包括股东会、董事会、监事会、高级管理人员等；有限责任公司的组织结构包括股东会、董事会、经理、监事会和高级管理人员等。

（一）股东会

根据《中华人民共和国公司法》（以下简称《公司法》）第五十八条和第一百一十一条的规定，股东会由全体股东组成，是公司的权力机构。

根据《公司法》第五十九条和第一百一十二条，股东会依法行使下列职权，如图 1-3 所示。

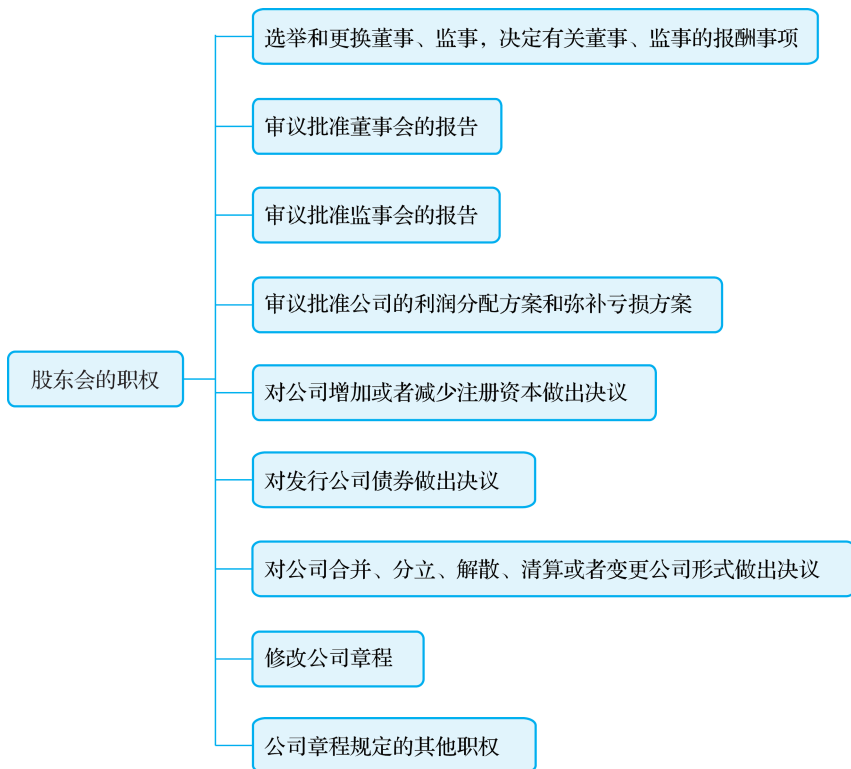


图 1-3 股东会的职权

（二）董事会

董事会是依法由股东会选举产生的董事组成，对外代表公司、对内行使经营决策权的常设机关。董事会是公司的决策机关。

有限责任公司董事会的成员一般为3人以上。股东人数较少或者规模较小的有限责任公司可以设一名董事，不设立董事会。董事的职权由公司章程规定。有限责任公司董事会成员中可以有公司职工代表。职工人数300人以上的有限责任公司，除依法设监事会并有公司职工代表的外，其董事会成员中应当有公司职工代表。董事会中的职工代表由公司职工通过职工代表大会、职工大会或者其他形式民主选举产生。

股份有限公司董事会设董事长一人，可以设副董事长。董事长和副董事长由董事会以全体董事的过半数选举产生。

根据《公司法》第六十七条规定，董事会行使下列职权，如图1-4所示。

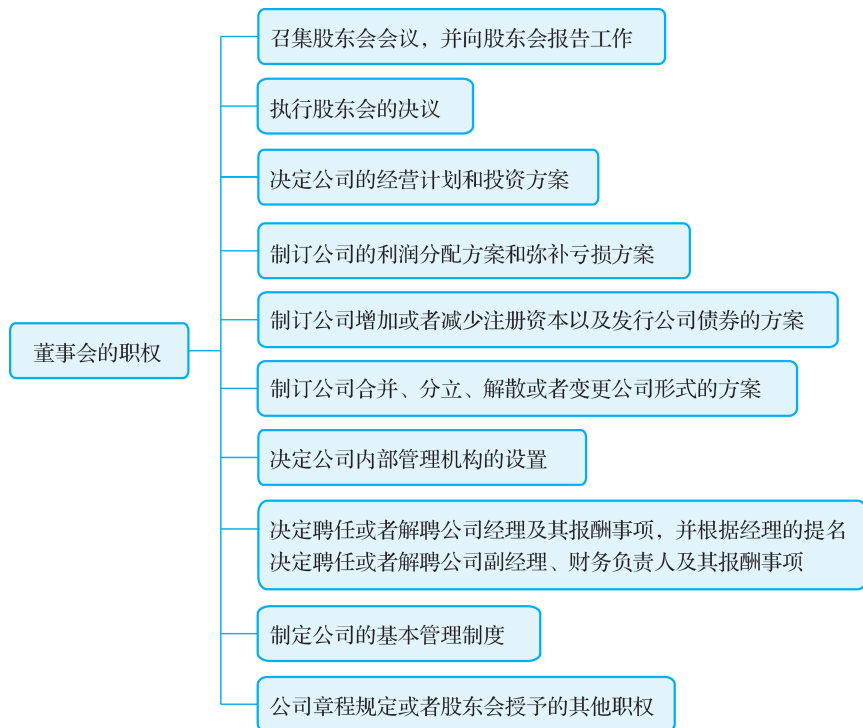


图 1-4 董事会的职权

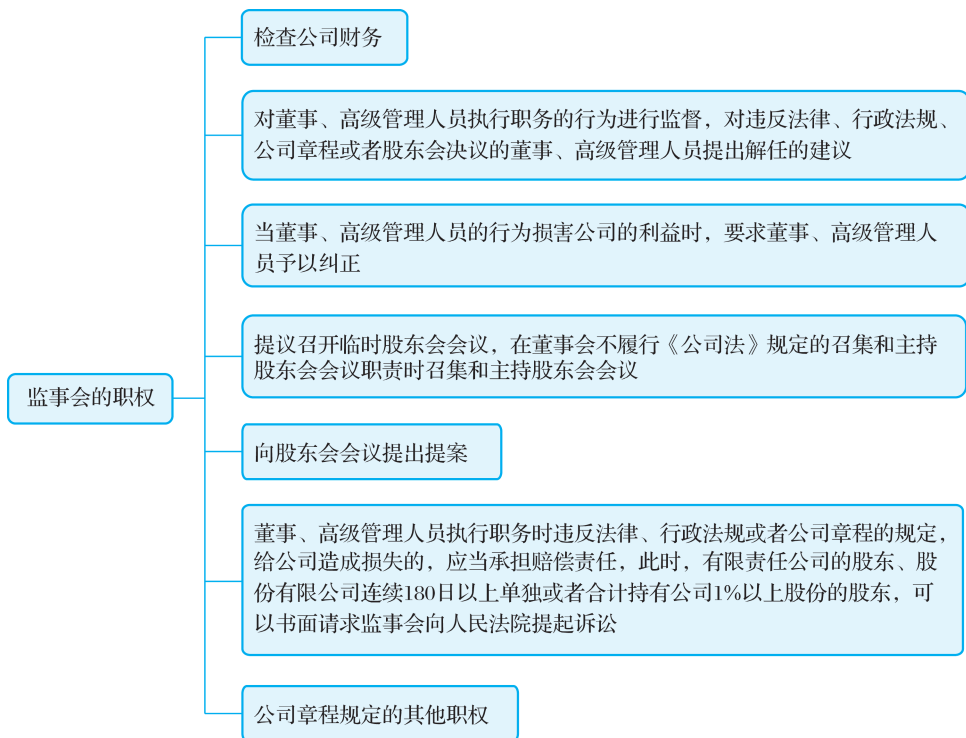
（三）监事会

监事会是由依法产生的监事组成，对董事和经理的经营管理行为及公司财务进行监督的常设机构。它代表全体股东对公司经营管理进行监督，行使监督职能，是公司的监督机构。

监事会成员为3人以上。股东人数较少或者规模较小的有限责任公司可以设1名监事，

不设监事会。监事会成员应当包括股东代表和适当比例的公司职工代表，其中职工代表的比例不得低于 1/3，具体比例由公司章程规定。监事会中的职工代表由公司职工通过职工代表大会、职工大会或者其他形式民主选举产生。

根据《公司法》第七十八条，监事会行使下列职权，如图 1-5 所示。



（四）高级管理人员

根据《公司法》第二百六十五条的规定：“高级管理人员，是指公司的经理、副经理、财务负责人，上市公司董事会秘书和公司章程规定的其他人员。”

高级管理人员需要分析企业的发展状况，拟定和实施企业的经营策略，以经理为例，股份有限公司设经理，由董事会决定聘任或者解聘，公司董事会可以决定由董事会成员兼任经理。有限责任公司可以设经理，经理的职权与股份有限公司相同。公司章程对经理职权另有规定的，从其规定。在有限责任公司中，经理不再是必设机构而成为选设机构。公司章程可以规定不设经理，而设总裁、首席执行官等职务，行使公司的管理职权。经理列席董事会会议，对董事会负责。

二、企业组织结构的形式

企业组织结构的形式主要有以下几种。

（一）直线制组织结构

直线制组织结构（见图 1-6）是最早、最简单的一种企业组织结构形式。它的特点是企业各级行政单位从上到下实行垂直领导制，组织中每个人都只能向一个直接上级报告，下属部门也只能接受一个上级的指令，各级主管负责人对所属单位的所有问题负责。

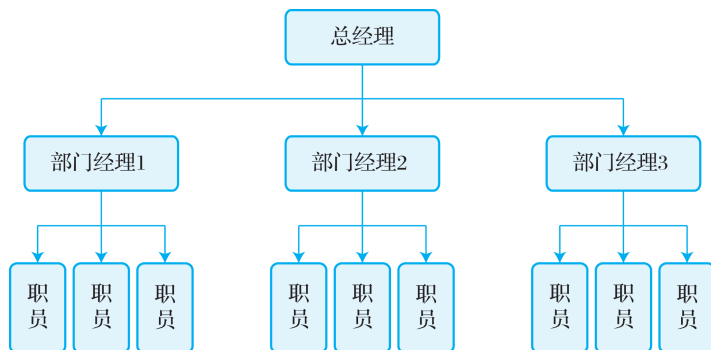


图 1-6 直线制组织结构

（二）职能制组织结构

职能制组织结构（见图 1-7）的特点是，按不同管理职能设立职能部门，负责职能范围内的业务管理，下级除接受直线上级管理者的命令外，还必须接受各职能部门的指示。例如，销售部的生产经营活动受销售部经理的管理，其报销的相关问题需要接受财务部门领导的指示。

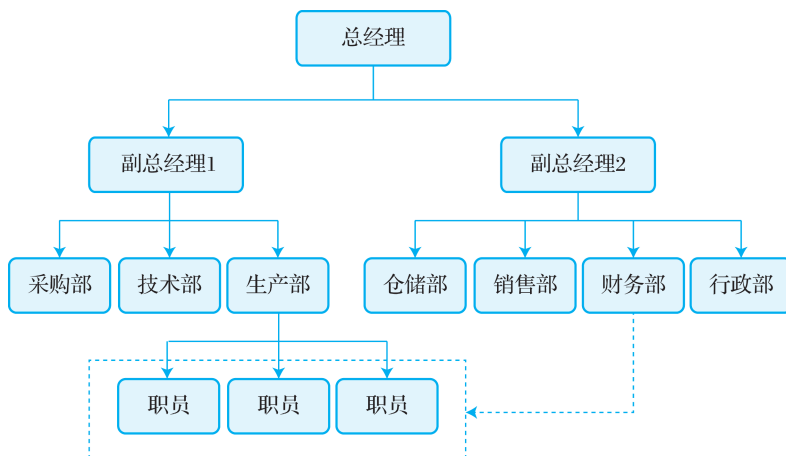


图 1-7 职能制组织结构

（三）事业部制组织结构

事业部制组织结构（见图 1-8）是常见的组织机构，是一种高度集权下的分权管理体制。事业部制是一种分级管理、分级核算、自负盈亏的组织形式，即一个公司按产品、客户、地域等维度分成若干事业部，产品的设计、原料采购、制造、销售均由事业部及其所属工厂负责，独立核算、独立经营，公司总部一般只保留人事决策、预算控制和监督等权

利，并通过利润等指标对事业部进行控制。

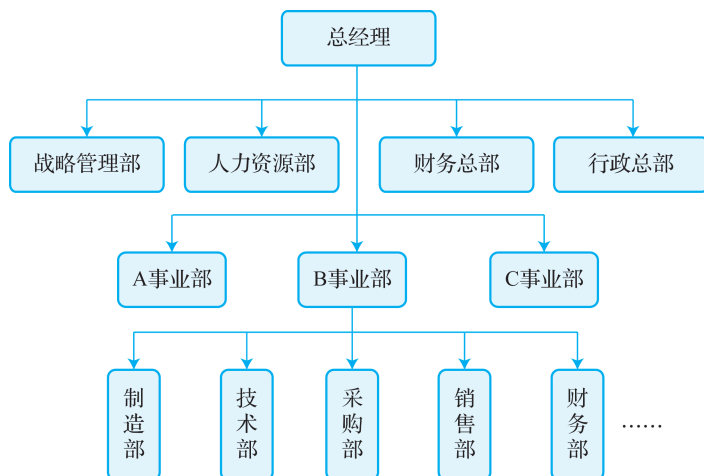


图 1-8 事业部制组织结构

（四）矩阵制组织结构

矩阵制组织结构（见图 1-9）是由按职能划分的纵向指挥系统与按项目划分的横向系统结合而成的组织结构类型。

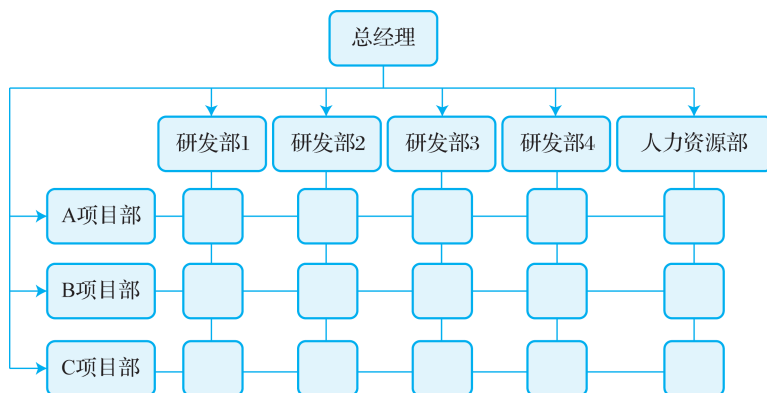


图 1-9 矩阵制组织结构



项目实训

分析企业类型、企业制度与组织结构



训练要求

- ◎ 任选一家上市公司，查阅资料并分析其企业类型、企业制度与组织结构；

◎ 将分析的重点部分整理在表格中。

 训练实施

公司的企业类型、企业制度与组织结构如表 1-6 所示。

表 1-6 公司的企业类型、企业制度与组织结构

企业基本信息	说 明
目标公司	
企业类型	
企业制度	
组织结构	

 课堂寄语

知者不惑，仁者不忧，勇者不惧。——《论语》

不积跬步，无以至千里；不积小流，无以成江海。——《荀子》