

第一章 企业

考点一：企业的本质

一、企业的概念

本质：始终是从事生产经营服务活动的经济组织

含义：1、企业是以市场为导向、以营利为主要目的，从事生产、流通和服务的经济组织。

2、企业是实行自主经营、自负盈亏、独立核算、自我发展的经济实体。

3、企业是依法设立、依法经营的经济实体。

二、企业的构成要素

1、企业作为社会经济体系中的一种子系统，由五种基本要素构成

(1) 产品 (2) 人 (3) 财 (4) 物 (5) 信息

除此之外，在知识经济时代，知识资源成为许多企业的第六种基本要素，甚至是更重要的决定性要素。

2、知识资源的表现形式为：

(1) 无形资产 (2) 信息资源 (3) 智力资源 (4) 企业外部人力资源中各类知识和创造性地利用这些知识研究和解决问题的能力。

3、知识资源具有的特征：

(1) 是无形的知识资源，不仅不会枯竭，而且可以反复利用，可以再创造。

(2) 在企业内部可以共享

(3) 不会出现边际报酬递减。

三、企业的流程要素

(1) 物流 (2) 资金流 (3) 人员流 (4) 信息流

考点二：企业的本质

一、按财产构成划分

(一) 个人业主制企业

概念 也称个人独资企业，最早产生的，也是最简单的一种企业形式。属于自然人企业，**不具有法人资格**

优点 (1) 投资较少，办理手续简单，法令限制少，容易成立

(2) 经营方法灵活，决策迅速及时，制约因素较少，业主能够独享利润，企业保密性强，企业主会全力以赴地经营

缺点 (1) 企业规模有限

(2) 企业寿命有限

(3) 业主风险较大

(二) 合伙制企业

概念	由两个以上的个人共同出资，通过签订协议而联合经营的企业
优点	<ul style="list-style-type: none"> (1) 增加了企业发展的可能性 (2) 经营风险比个人业主制企业小
缺点	<ul style="list-style-type: none"> (1) 容易造成决策上的延误 (2) 企业存续相对不稳定 (3) 徒增了合伙人的风险 (4) 企业规模的扩大仍然受到制约
适用	生产规模小，管理不太负责，不需要设立专门管理机构的生产经营行业或服务行业

(三) 公司制企业

概念	两个以上的出资者共同投资、依法组建，以其全部法人财产自主经营、自负盈亏的企业组织形式
特点	<ul style="list-style-type: none"> (1) 企业是法人 (2) 企业实行有限责任制度 (3) 企业的所有权与经营权相分离
形式	<ul style="list-style-type: none"> (1) 有限责任公司：由两个以上股东共同出资，每个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债务承担责任的企业法人 (2) 股份有限公司：指注册资本为等额股份构成，通过发行股票筹资资本，股东以其所持股份为限对公司承担责任，公司以其全部资产对公司债务承担责任的企业法人 (3) 国有独资企业：这类企业由政府全额出资，以实现社会福利的最大化为主要目标，经济目标居次。主要是典型的自然垄断企业和资源类企业。
根据国有	
资产控制	(2) 国有控股企业 ：这类企业由政府出资控股，兼具社会公共目标和经济目标，以经济目标的情况划
分	支撑社会公共目标。主要是准自然垄断企业
	(3) 国有参股企业 ：这类企业严格来说应该称为“国家参股公司”或“政府参股公司”，不是国有企业，政府只是普通股东

二、按企业所属行业划分

- (一) 农业企业
- (二) 工业企业
- (三) 服务企业

类型：(1) 餐饮服务企业 (2) 运输服务企业 (3) 金融企业

三、按企业使用的主要资源划分

- (一) 劳动密集型企业
- (二) 资金密集型企业
- (三) 技术密集型企业
- (四) 知识密集型企业

四、按企业规模划分

- 大型企业**

 - (1) 农业企业的营业收入达到 2000 万元及以上；
 - (2) 工业企业的营业收入达到 40000 万元及以上，且从业人员 1000 人及以上；
 - (3) 建筑企业的营业收入达到 80000 万元及以上，资产总额 80000 万元及以上。
- 中型企业**

 - (1) 工业从业人员 300 人及以上，且营业收入超过 2000 万元，但未达到大型企业标准的企业；
 - (2) 零售业从业人员 50 人及以上，且营业收入 500 万元及以上，但未达到大型企业标准的企业；
 - (3) 住宿业从业人员 100 人及以上，且营业收入 2000 万元及以上，但未达到大型企业标准的企业
- 小型企业**

 - (1) 工业从业人员 20 人及以上，且营业收入 300 万元及以上，但未达到中型企业标准的企业；
 - (2) 房地产开发经营企业，其营业收入 100 万元及以上，且资产总额 2000 万元及以上，但未达到中型企业标准的企业。
- 微型企业**

 - (1) 工业从业人员 20 人以下或营业收入 300 万元以下的；
 - (2) 交通运输业从业人员 20 人以下或营业收入 200 万元以下的；
 - (3) 软件和信息技术服务业，从业人员 10 人以下或营业收入 50 万元以下的。

五、按企业外部社会联系方式划分

(一) 联合公司

具体形式：(1) 把从原材料生产到产品加工的全过程组织成联合公司

(2) 以综合利用为基础组成的联合公司

(3) 以科学技术研究为生产服务为基础而组织的科研生产联合公司

(二) 企业联合体

类型：(1) 紧密合作型 (2) 资源合作型 (3) 服务合作型

(三) 企业集团

特征：1、有一个实力雄厚、对集团成员企业具有控制力和影响力的核心企业

2、组织结构具有层次性：分为四个层次性

(1) 核心层即集团公司，是起主导作用的。

(2) 紧密层由集团公司控股的子公司组成，是集团实施一体化经营的基本力量。

(3) 半紧密层由集团公司参股的企业组成，是集团一体化经营的辅助力量。

(4) 松散层是那些承认集团章程、与集团公司及紧密层企业建立有长期、稳定、优惠协作关系的关联企业。

3、多渠道影响和控制成员企业，以资产联结为主

考点三：企业组织结构

一、企业组织结构设计：对组织的组成要素和它们之间连接方式的设计，它是根据组织目标和组织活动的特点，划分管理层次、确定组织系统、选择合理的组织结构形式的过程。

(一) 管理层次与管理幅度

- 1、管理层次在职权等级链上所设置的管理职位的级数。
 - 2、管理幅度：又称管理宽度、管理跨度，是指在一个组织结构中，一名领导者直接领导的下属人员的数目。
- 管理幅度的影响因素：

- (1) 工作计划的完善程度 (2) 工作任务的复杂程度 (3) 企业员工的经验和知识水平
- (4) 完成工作任务需要的协调程度 (5) 企业信息沟通渠道的状况

对管理层次影响最大的是管理幅度，它与管理层次之间存在反比例的关系。当组织规模一定时，管理幅度越小，管理层次越多；管理幅度越大，管理层次越少。

(二) 组织结构设计的目的和内容

- 1、组织结构设计的目的：通过对组织资源的整合和优化，确立企业某一阶段的最合理的管控模式，实现组织资源价值最大化和组织绩效最大化。

从最新的观念来看，企业的组织结构设计实质上是一个组织变革的过程，它是把企业的任务、流程、权力和责任重新进行有效组合和协调的一种活动。

2、组织结构设计的

- (1) 职能设计 (2) 框架设计 (3) 协调设计 (4) 规范设计 (5) 人员设计 (6) 激励设计

(三) 组织结构的基本原则

- (1) 任务与目标原则 (2) 专业分工与目标原则 (3) 有效管理幅度原则
- (4) 集权与分权相结合的原则 (5) 稳定性和适应性相结合的原则

二、企业组织结构的基本形式

组织结构

直线结构

直线职能结构

概念

一种高度集权的组织结构,也是最简单的企业组织形式

以集权为主要特征的组织结构,它是在直线结构的基础上发展起来的

指挥和管理的职能由企业的行政领导人执行,不设专门的职能管理部门

按集中统原则设置直线行政领导者

形式简单,指挥统一,职责分明,决策迅速

分工严密;易于保证集中统一指挥;可以有较高的工作效率;组织系统有较高的稳定性

只适合于产品单一、工艺简单、规模较小的企业

中小型企业,以及产品和技术比较单一、市场需求比较稳定的企业

(三) 事业部结构：又称联邦分权制，或部门化组织结构，是一种以分权为基本特征的组织结构。

特点：集中政策，分散管理

新模式：(1) 超事业部结构 (2) 矩阵结构

三、企业组织变革

(一) 变革的动因

变革动因

内容

外部动因 (1) 经济的全球化 (2) 信息技术革命 (3) 知识经济的降临

(1) 企业战略的变化 (2) 企业规模的扩大

内部动因 (3) 组织结构自身的缺陷：机构臃肿，人浮于事；推诿扯皮，效率低下；反应迟钝，模式僵化；文山会海。

(二) 变革趋势

按照组织变革的深度和设计的范围，企业组织变革可以是精简机构般的局部变革，也可以是对原有组织结构否定的根本性变革。

(三) 新型企业组织形态

1、虚拟企业

优越性：(1) 提高企业竞争力 (2) 更充分地利用各种劳动力资源

(3) 在关键性的职能方面，可以实现跨组织的协同 (4) 降低管理费用

特征：以客户为导向、集成化与系统化

2、学习型组织

彼得·圣吉“五项修炼”模型

(1) 自我超越 (2) 改善心智模式 (3) 建立共同愿景 (4) 团队学习 (5) 系统思考

特征：灵活性、能够新陈代谢

3、**无边界组织**：其横向的、纵向的或外部的边界不由某种预先设定的结构所限定或定义的这样一种组织设计。

4、平台型组织

5、知识型组织

知识型企业是知识经济时代的基石。

考点四：公司制企业的法人治理结构

一、法人治理结构的构成

(1) 股东大会 (2) 董事会 (3) 高层经理班子 (4) 监事会

二、法人治理结构的矛盾

(1) 企业经营管理者和所有者的利益不相同，追求的目标不一致。

(2) 企业经营管理者和所有者的信息不对称。

三、经营管理者的激励约束机制

(一) 报酬机制

(二) 约束机制

1、内部约束：(1) 公司章程约束 (2) 合同约定 (3) 组织结构约束

2、外部约束：(1) 法律约束 (2) 市场机制约束 (3) 社会约束

第二章 企业管理的基本理论

考点一：管理、管理者与管理职能

一、管理：管理者通过计划、组织、激励、协调、控制等职能，为集体活动配置资源、建立秩序、营造氛围，已达成预定目标的行为。

（一）管理的目的：发挥集体作用，满足个人努力无法满足的需要。

（二）管理的任务：

- （1）实现企业的经济利益
- （2）是企业有活力，员工有成就
- （3）履行社会责任

二、管理者：在组织中行使管理职能，协调他人的活动以实现组织目标的人。

（一）管理者的类型

按管理者所处层次划分	（1） 高层管理者 ：企业管理体系中最重要的组成部分，处于统帅地位
	（2） 中层管理者 ：在高层与基层之间起着桥梁和纽带作用。
	（3） 基层管理者 ：对生产、销售、服务等现场作业的管理，管理对象是作业层。
按管理者所从事管理工作的领域划分	（1） 综合管理者 ：负责管理整个组织或组织中某个事业部全部活动的管理者
	（2） 专业管理者 ：负责管理组织中某一类活动或某一阶段（或职能）的管理者

（二）管理者的角色

人际关系方面的角色	（1）挂名首脑（2）领导者（3）联络者
信息传递方面的角色	（1）监听者（2）传播者（3）发言人
决策制定方面的角色	（1）企业家（2）混乱驾驭者（3）资源分配者（4）谈判者

（三）管理者的技能

技术技能	对于基层管理者最重要
人际技能	是有效管理者的突出特征之一
概念技能	对于高层管理者最重要

三、管理职能

职能	内容
计划	首要职能
组织	组织职能能为计划的完成提供组织上的保证
领导	人才是企业最宝贵的资源，是企业兴旺发达之本
控制	企业管理的一项重要职能，是保证目标能按计划实现所必不可少的职能；无效的控制会导致计划无效、组织无效

考点二：企业管理方法

一、企业管理的方法论

（一）系统论的观点

(二) **信息论观点**：系统正是通过获取、传递、加工与处理信息而实现其目的的运动的。

(三) **控制论观点**：通过研究系统的状态、功能、行为方式及变动趋势，调节与控制复杂的系统，使其按照预定的目标稳定运行。

1、前提条件：（1）明确的检验标准 （2）做好信息反馈

二、企业管理的一般方法

（一）行政方法 （二）经济方法 （三）法律方法

考点三：企业变革与管理理论的发展

一、企业成长中的战略陷阱与转折点

（一）战略陷阱

成长时期

内容

培育期 初创企业要解决的首要问题不是成长而是生存问题，重点是强调研发、重视市场、确保融资

成长期 这个时期企业最容易倒进战略冒进陷阱（陷阱 1），主要问题出现在欲速则不达的战略失误上

成熟期 这个时期容易落入战略保守陷阱（陷阱 2），主要问题出现在固执僵化的战略失误上

衰退期 进入衰退时期

（二）战略转折点：**企业要实现可持续成长，正确判断战略转折点并果敢行动是必要条件之一。**

二、企业变革中的陷阱

（一）创业成长的“领导陷阱”

（二）集权成长的“本位陷阱”

（三）分权成长的“失控陷阱”

（四）协调成长的“官僚主义陷阱”

（五）互动成长的“未知陷阱”

三、企业管理理论的发展

（一）管理前沿理论的整合

（二）流程再造理论

实施：（1）分析现有流程 （2）分析当前的市场需求 （3）采取综合措施，实施企业再造

（三）知识管理理论

1、知识类型及其转化

显现知识：知事（事实知识）和知因（原理知识）

隐性知识：知窍（技能知识）和知人（人力知识）

（1）**隐性知识到隐性知识**的转化（知识增值），称为**知识共感化**

（2）**隐性知识到显性知识**的转化，称为**知识显现化**

（3）**显性知识到显性知识**的转化，称为**知识关联化**

(4) 显性知识到隐性知识的转化，称为知识内容化

企业知识内容：环境知识、公司知识、内部知识

四、商业模式与创新

(一) 商业模式及构成因素

1、商业模式：企业赚钱的逻辑，即企业如何进行商业运作才能盈利的模型

2、构成因素：(1) 产品与性能 (2) 目标市场 (3) 定价与收益

(4) 市场推广 (5) 生产方式 (6) 外部合作

(二) 研究商业模式的意义

1、商业模式已经成为一种企业可操作性的竞争工具

2、商业模式是企业管理决策的基本内容，并成为企业竞争力的重要组成部分

3、商业模式有助于企业更加深刻地认识自身情况，从而推动企业创新

(三) 商业模式创新

方式：(1) 顾客需求的商业模式创新 (2) 产品/服务的商业模式创新

(3) 收入模式的商业模式创新 (4) 生产模式的商业模式创新 (5) 合作模式的商业模式创新