



教育部职业教育与成人教育司推荐教材  
中等职业学校商贸、财经专业教学用书

# 企业管理基础

(第三版)

主 编 龚卫星

- ◆ 与时俱进，根据最新理念调整
- ◆ 降低难度，删除较难章节
- ◆ 新增“企业营销管理”和“企业财务管理”



华东师范大学出版社



华东师范大学出版社

QIYEGUANLIJICHU

# 企业管理基础

(第三版)

教育部职业教育与成人教育司推荐教材  
中等职业学校商贸、财经专业教学用书

主 编 龚卫星

主 审 李 刚 吴建国

## 图书在版编目(CIP)数据

企业管理基础/龚卫星主编. —上海:华东师范大学出版社

ISBN 978 - 7 - 5617 - 4657 - 8

I. 企... II. 龚... III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 026933 号

## 企业管理基础(第三版)

教育部职业教育与成人教育司推荐教材  
中等职业学校商贸、财经专业教学用书

主 编 龚卫星  
责任编辑 李 琴  
审读编辑 蒋梦婷  
装帧设计 蒋 克  
插 图 石 滢 周炜敏

出 版 华东师范大学出版社  
社 址 上海市中山北路 3663 号  
邮编 200062

营销策划 上海龙智文化咨询有限公司  
电 话 021 - 51698271 51698272  
传 真 021 - 51621757

印 刷 者 上海崇明县裕安印刷厂  
开 本 787 × 1092 16 开  
印 张 15.5  
字 数 340 千字  
版 次 2011 年 12 月第 3 版  
印 次 2011 年 12 月第 1 次  
书 号 ISBN 978 - 7 - 5617 - 4657 - 8/C · 129  
定 价 27.90 元

出 版 人 朱杰人

(如发现本版图书有印订质量问题,请与华东师范大学出版社中等职业教育分社联系  
电话: 021 - 51698271 51698272)

本书是教育部职业教育与成人教育司推荐教材,中等职业学校商贸、财经专业的教学用书。

本书紧密结合中职学生的特点,以现代企业所处的市场环境为切入点,对企业管理这一领域作了系统的阐述。文字简单明了,深入浅出。

具体栏目设计如下:

**学习目标** 在每章的开始明确地告诉学生本章学习的要求,使学生对即将学习的知识的框架有一个大致了解。

**案例思考** 在正文中穿插的对相关知识点的补充、拓展,并提出小问题,要求学生在思考中学习,可作为课堂讨论的内容。

**案例分析** 与每章知识点相关的经典案例,让学生了解该知识在实际中的运用,并有思考题供学生讨论、分析,锻炼其灵活运用新知识的能力。

**本章小结** 对每章知识点的系统梳理,简洁明了。

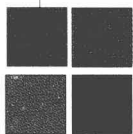
**复习思考** 每章后所附的练习思考题。

**活动建议** 对学生如何在现实生活中运用所学知识的建议。

为了方便教师的教学活动,本书还配套有:

《**企业管理基础·教师手册(第三版)**》 含有各章的教学重点、教学过程与方法选介、教材中案例题和复习思考题的参考答案等。

华东师范大学出版社  
中等职业教育分社  
2011年12月

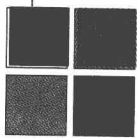




面对经济全球化的挑战以及市场经济大潮的猛烈冲击,现代企业管理正处于快速的发展变化时期,企业管理的体制在全面改革,企业管理的变革在不断加剧,企业管理的创新也在不断演进。与此相适应,对企业管理理论的研究也正处于不断拓展与深化的阶段,其突出表现是:企业管理的外延在不断扩大,企业管理的内涵在不断丰富,企业管理的体制在不断健全,企业管理的理论也在不断升华。企业管理实践的不断创新和企业管理理论的逐步完善,是社会生产迅速发展、市场经济逐步成熟、企业管理体制改革不断深化的要求和结果。

这本《企业管理基础》正是企业管理实践活动和企业管理理论探索的产物。全书以现代企业所处的市场环境为切入点,从企业管理概述、企业管理原理、组织管理、企业人力资源开发与管理、企业营销管理、企业规划、企业战略管理、商贸企业经营过程管理、工业企业生产过程管理、企业财务管理等十个方面进行了全面系统的论述。在阐述形式上,对知识要点的介绍尽可能做到简明扼要、深入浅出,并适当增加图、表,以求直观易懂。在教材的编写过程中,力求体现思想性、时效性、应用性、特色性、启发性和规范性,以便于学生学习。为了提高学生的综合管理能力,在每章中配有大量的案例思考、案例分析,在每章后附有复习思考题和活动建议,有助于巩固学生的学习效果,培养学生从事管理工作的职业技能,从而形成了本教材自身的特色。本教材作为“教育部职业教育与成人教育司推荐教材”,供中等职业学校市场营销、商务管理、电子商务等专业使用。

本次改版修订根据我国经济发展的新形势及企业发展的实际情况,调整并充实了部分教学内容和章节中所附的案例思考和案例分析;同时也对原教材的不妥之处进行了修订。



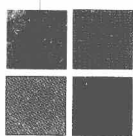
本教材由长期从事管理理论研究和实践的资深教师、专家编写而成。写作大纲由龚卫星拟定,并由龚卫星担任主编。各章的初稿分别由下列老师编写:龚卫星(第一、三、五、八、十章),赵三宝(第二、九章),周美华(第四、六章),顾德祥(第七章)。全书由龚卫星总纂定稿。

本书的编写过程中,编者参考并引用了国内外相关专家、学者在管理理论与实践方面的最新理论研究成果。在此,我们表示衷心的感谢!由于作者的水平有限,书中难免存在错误或不足之处,恳请批评指正。

最后,感谢两位主审专家——乔刚老师和吴建国老师对本书提出的宝贵意见。

龚卫星  
2011年12月

<b>第一章 企业管理概述</b>	1
第一节 企业与管理概述	2
第二节 现代企业组织形式及面临的挑战	7
第三节 企业管理的意义及原则	9
<b>第二章 企业管理原理</b>	17
第一节 企业管理理论的演进	18
第二节 企业管理的职能	28
第三节 企业管理的基本原理	32
<b>第三章 组织管理</b>	39
第一节 组织概述	40
第二节 组织结构设计	42
第三节 企业组织结构的内容	44
第四节 企业组织结构的种类	54
<b>第四章 企业人力资源开发与管理</b>	61
第一节 人力资源开发与管理概述	62
第二节 人力资源的规划	65
第三节 人力资源的开发	69
第四节 人力资源绩效评价	80
<b>第五章 企业营销管理</b>	87
第一节 企业市场营销概述	88
第二节 企业市场营销组合策略	90
第三节 企业市场营销能力	98



<b>第六章 企业规划</b>	103
第一节 规划的概述	104
第二节 规划的前提——预测	109
第三节 规划的核心——决策	117
第四节 规划的结果——计划	128
<b>第七章 企业战略管理</b>	135
第一节 企业战略管理原理	136
第二节 企业战略分析	142
第三节 企业战略的类型	152
<b>第八章 商贸企业经营过程管理</b>	161
第一节 商品采购管理	162
第二节 商品销售管理	173
第三节 商品储存管理	180
<b>第九章 工业企业生产过程管理</b>	191
第一节 生产过程的组织	192
第二节 质量管理	201
第三节 物资管理	212
<b>第十章 企业财务管理</b>	219
第一节 企业财务管理综述	220
第二节 筹资管理	223
第三节 资产管理	229
第四节 财务分析	232



# 第一章 企业管理概述



## 【学习目标】

通过本章的学习,掌握企业与管理的概念、企业管理的特征和功能,以及企业管理的原则;熟悉现代企业的特征、面临的挑战和企业管理的內容;了解企业管理的意义和重要性以及企业管理的要素。

## 第一节 企业与管理概述



企业是人类社会中的一种经济组织。管理活动是随人类社会的共同劳动而逐步形成和发展起来的。搞好企业管理对企业的实践活动具有重要意义。

### 一、企业与管理概念和特征

#### (一) 企业的概念和特征

企业是以营利为目的,从事物质资料生产、流通或为社会提供服务,并依照有关法律设立的独立经济组织。这个定义说明经营的独立性、组织的完整性、要素支配的自主性、财务盈亏的自负性、社会地位的合法性是企业应该具备的条件。

#### 案例思考 1-1 如何认识企业

你认为下列组织中哪些是企业?

- ① 学校 ② 医院 ③ 银行 ④ 税务所 ⑤ 饭店

现代企业作为商品生产者和经营者,作为商品经济条件下的劳动组织形式,一般都具有以下共同特征。

#### 1. 现代企业是以市场为导向、以营利为主要目的、专门从事商品生产和经营活动的经济组织

从经济角度看,企业作为社会物质财富的占有者、创造者和实现者,其基本职能就是整合各种资源,向社会提供各种所需要的商品和服务。盈利是企业内在的和最终的追求目标。在以社会化大生产为基础的市场经济条件下,企业所从事的经营活动是服务于社会的,只有满足社会需求,得到消费者的认同,才能被社会所接受。因此,企业必须以市场为导向,以消费为中心,在满足社会需要的过程中实现长期的利润最大化。

#### 2. 现代企业是实行自主经营、自负盈亏、独立核算、自我发展的独立经济实体

从系统角度看,企业是社会系统的一个子系统,具有相对的独立性。一个名副其实的企业必须是独立的、自负盈亏的组织。

首先,企业的独立性表现在企业产权的独立性上。企业有明确的法人财产,可以独立行使对企业财产的支配、使用和处置权。

其次,企业的独立性表现在企业经营的独立性上。企业必须具有独立的经营决策与管理权,具有占有财富、创造财富和实现价值的的能力,根据市场环境和企业内部环境的变化,自主灵活地开展企业经营管理活动。

最后,企业的独立性还表现在独立核算、自负盈亏上。企业的盈利来源于以最经济的投入获取理想的产出。企业要以自己的收入来抵偿支出,并对盈亏完全负责。

#### 3. 现代企业是依法设立、依法经营的法人组织

从法律角度看,企业是一个法人组织。所谓“法人”,是指依法成立并能独立行使法定权利和承担法律义务的社会组织。法人资格和地位是企业独立性的法律保证,是独立经营和

独立核算的必要条件。企业作为法人组织,应具备以下基本条件:

第一,企业的开办必须得到政府有关部门的批准,并按规定的业务范围从事经营活动。

第二,企业必须拥有法定的资本、资产,在银行设立自己的账户,并能独立行使财产支配权。

第三,企业能独立承担财产责任,对拥有的资产具有法人所有权,即可以自由支配这些资产,如发生亏损可以用这些财产进行补偿,财产不足以补偿亏损时,企业就要破产。

第四,企业能以自己的名义参加诉讼活动,企业正常的生产经营活动受法律保护,同时也必须对自己的全部行为承担法律责任。

#### 4. 企业是社会系统中的生命有机体

从社会角度看,企业是社会环境中生存发展的生命有机体,它与社会环境有着紧密的联系。

首先,企业从环境中获得生存发展的资源,确定自己的使命和生存方式,并将自己活动的成果输送给社会,满足环境中的目标需求。企业会经历创立、成长、成熟和衰亡的生命历程,其生存力、发展力和竞争力决定了企业的生命力。而企业的生命力主要取决于企业对环境的适应性以及企业自身的素质和能力,具体包括公司治理、规模经济、企业家、企业文化、企业资源、企业组织和公司理财等。这些因素在企业内部至关重要,直接影响到企业本身的生存。

其次,企业作为社会系统的组成部分,也要承担相应的社会责任与义务。企业在社会经济方面主要承担三大使命:一是创造社会财富;二是提供就业机会;三是整合社会资源,满足消费需求。

#### 案例思考 1-2 这些现象合理吗

某企业长期存在着如下一些现象:

- ① 为不断提高员工素质和政治觉悟,规定每周用半个工作日进行政治或时事学习。
- ② 为活跃员工生活、提高员工体质,每月用半个工作日举行各种文体活动。
- ③ 为履行社会责任,企业每月轮流从各岗位抽调四人到街头维护交通秩序。
- ④ 一次,企业所承担的一个工程项目因双方履行合同有误而打官司,总经理为避开官司,责成一个基层负责人全权出庭,并答应官司了结后给其奖励。

请问:在企业中存在上述现象是否合理?为什么?如何妥善处理上述问题?

#### (二) 管理的概念和特征

管理是指管理者在一定范围内,通过计划、组织、控制、指挥、协调等手段,为了实现既定目标而对所拥有的资源进行合理配置并有效利用的过程。对管理概念的理解需要掌握四个方面:①管理是一个过程;②管理的目的是达到目标;③管理的对象是所拥有的资源;④管理的手段是计划、组织、控制、指挥和协调。

管理具有以下特征。

## 1. 科学性

管理是一门科学,从泰罗制(详见第二章第一节)开始就日益体现其科学性。它涉及到生产力、生产关系和上层建筑等诸多领域,是社会科学与自然科学相结合的产物。

## 2. 艺术性

管理是一门艺术,它反映着千变万化的管理现象。在管理实践中,对象复杂多变,且同一事项会因人、时间、空间的不同而不同,需要有较强的技巧性、创造性和灵活性,很难用规律或原理来禁锢。

### 案例思考 1-3 如何认识管理

什么是管理? A认为:管理就是为在集体中工作的人员谋划和保持一个能使他们完成预定目标和任务的工作环境。B认为:管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。C认为:管理就是决策。D认为:管理就是通过其他人来完成工作。E认为:管理是由一个或更多的人来协调他人活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。对于这些观点,一些人有以下评价:

- ① A的说法更为科学,所以大多数管理学教材都遵循这种框架。
- ② 这些说法本质上并没有什么差别,只是描述的角度不同而已。
- ③ E的说法更为科学,这反映出管理追求增强效应的本质。
- ④ 这些说法都只是关注管理某方面的局部问题,所以才有不同的解释。

请问:对以上几种评价,你的看法如何? 你是如何认识管理的?

## 二、企业与管理的功能

### (一) 企业的功能

#### 1. 企业的要素

就如同人的身体由各种不同器官所组成,企业也是由许多部分组成并共同配合,才能经营运作;若其中有一部分停滞不前,则整个结构的运作就会受到阻碍。这些部分组成了一个企业的各项资源,称之为企业要素。企业的要素大致有下列八项。

(1) 管理 管理制度是企业的灵魂所在,也是发挥团队力量的总枢纽。

(2) 人力 人是企业发展的原动力,也是现代企业最重要的资源;如何使各种人员人尽其才,发挥工作效率,是现代管理的重要课题。

(3) 资金 资金是企业设立、日常营运不可缺少的资源,又可称为资本(capital)。

(4) 物料 物料是企业生产、行销所必须使用的各种物品的总称,包括生产时的原料、零件及半成品。如何使物料库存不致太多,造成资金积压,又能适时适地提供生产经营活动,是企业应努力的目标。

(5) 机器设备 机器设备是企业进行生产、行销及管理的重要资产,包括生产器具、机器及各项工具等。

(6) 技术方法 它是企业生产、行销产品及劳务的一种专业技能,也是企业赢得市场竞争的秘密武器。

(7) 工作精神 工作精神就是工作士气。若员工工作士气高涨,企业生产力必将提升,

则容易达成企业的营运目标。

(8) 市场 市场是沟通生产者与消费者的桥梁,也是企业生存发展的唯一途径。

有了良好及健全的各项要素,企业才能充分掌握、了解并适时满足消费者的任何需要。以上八项要素,称为企业的 8M 要素(因每个要素的英文单词的首字母为 m 而得名,见图 1-1),其中人力、资金、物料、机器设备、技术方法是企业的五大要素。

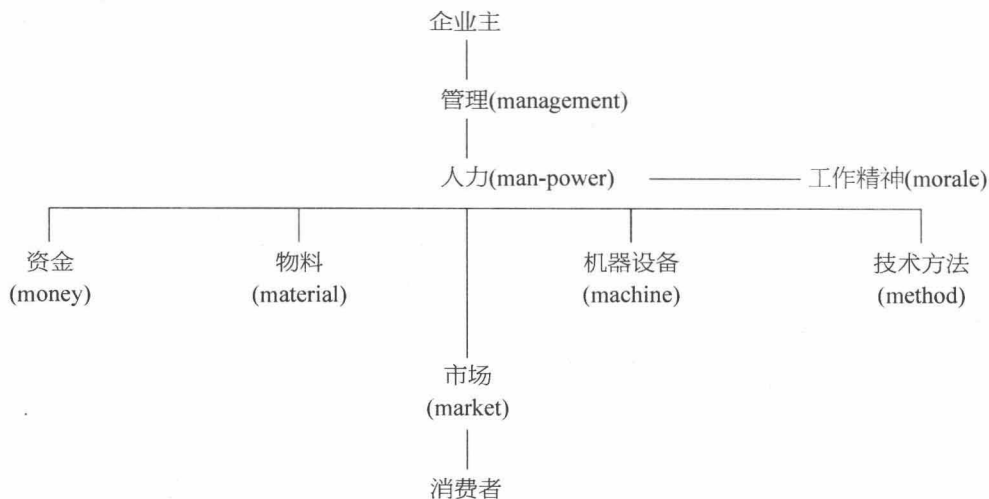


图 1-1 企业 8M 要素之间的关系

## 2. 企业的功能

既然企业设立的目的是生产及行销商品以服务消费者,那么企业的功能就是要运用企业内部的各项要素转换成产品、劳务,来满足消费者的需求。一般而言,企业的主要功能有下列五项。

(1) 人事功能 就企业的整体而言,人员是最重要的营运要素。因为,所有的要素都要受人支配,若无充沛的人力或人力运用不当,企业的营运将无法达到理想的目标。因此,人事功能是指对于人力的来源、选取及运用均应有整套的计划,内容包括:员工甄选、任用、培训、考核、福利等。

(2) 生产功能 泛指创造商品与劳务的一切活动,如:运用原料、设备、技术、方法以制造商品,以及产品设计、工厂布置、品质管理等。

(3) 行销功能 现代企业正处在一个“市场导向”和“顾客导向”的时代,而企业经营的目的则在于创造与满足顾客需求。所以,行销的功能就是要设计及制造让顾客满意的商品(product),通过最有效的通路(place),以合理的价格(price)来销售推广(promotion)给顾客。所以商品、行销通路、价格、销售推广就合称为行销组合,简称为行销的 4P。

(4) 财务功能 指筹募及运用资金的工作,包括资金的来源、资金筹募及分配、资金的融通、预算编制、财务分析及成本控制等。由于企业在营运过程中,不论是采购、生产、行销,还是人事方面,无一不需要资金,因此若资金不足或运用不当,往往容易造成企业营运的危机。很多中小企业倒闭的原因往往是财务危机所造成的。

(5) 研究与发展功能 研究发展主要可分为两方面:一是解决管理上所面对的问题;二



是将研究所得的知识或成果,转化为对组织、管理、产品、劳务、产销过程及顾客服务等各方面的革新。研究发展是企业赖以生存及不断创新成长的法宝,企业若要在激烈的竞争中,不断求新、求变,以突破目前的困境,则一定要重视研究发展的工作。

以上几项企业功能之间的关系非常密切,而各功能之间也互相影响着,并非单独运行。例如,企业生产的产品必须要通过市场行销,才能到达消费者的手中。而要继续不断地生产及行销消费者所满意的产品,则必须依赖研究发展。生产、行销、研究发展等工作都要人去做,更要有充裕的资金做后盾,这样才能购买生产所需的物料、设备,支付各种行销推广及研究发展的费用。

因此,以上五项企业功能构成一整体的企业系统(见图 1-2)。

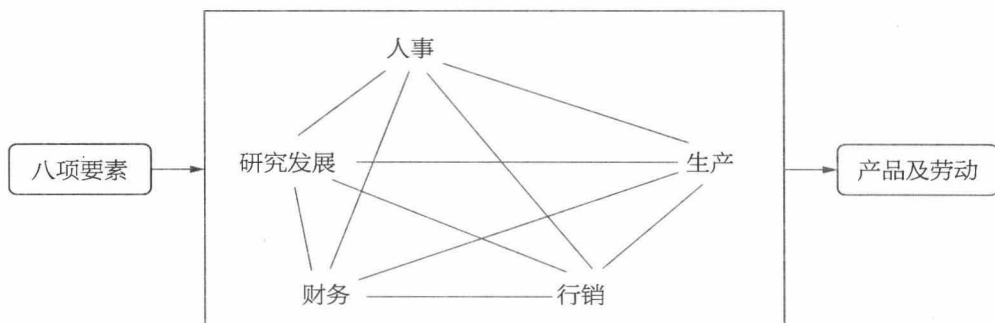


图 1-2 企业各项功能之间的关系

## (二) 管理的功能

### 1. 规划功能

规划是指企业在经营过程中,管理者针对各种变动情况必须设法加以预测、控制,并作出决策。规划的工作有:认识问题所在,搜集并分析各种资料,拟定及评估各种可行方案,确定执行方案,制订整套行动计划。

在此特别说明,计划并不等于规划。规划是代表一种程序、过程,而计划乃是规划下的结果。两者相关,但概念、内容并不相同。

### 2. 组织功能

组织就是根据不同的业务,将一个具有共同目标的工作团体分为若干部门,各赋予其通常的职权,使团体内的各项活动、部门、职位,能产生分工合作的关系,使工作顺利进行,而非仅指静态的组织结构。因此,组织的工作有:工作部门的划分,工作的指派与协调,授予员工工作应有的权责。

### 3. 用人功能

用人是针对组织内各项工作的性质及形态,选用能胜任工作的人,分派其担任组织内各项职位,并且发挥各人能力,以便将来担负更重要的职位。因此,用人的工作有:甄选所需员工,要因事设人,而非因人设事;培育训练,应提供各种途径给予员工在职进修或训练;考核及任用,应以能力、品德为依据,切忌徇私;升迁发展,给予员工合理的升迁机会,发展员工前途。

### 4. 领导功能

领导一词包括指导与监督之意,由管理者通过指导、沟通等方式,使部属努力完成任务,



并鼓励部属能自动、自发,在热情合作下参与工作。因此,领导的工作有:双方意见沟通,包含上级对下级、下级对上级及部门间的沟通;激励部属努力工作;监督与辅导部属的工作状况。

### 5. 控制功能

控制是指在各项工作的进行过程中,随时检查实际工作成果是否与原定计划相符合,以确保计划能顺利进行,达成预定目标。控制代表一个管理循环的结束,也是另一个循环的开始,其工作有:提示明确的计划,并设定标准,纠正偏差;衡量实际绩效,检查其得失;采取适当的改善措施。

#### 案例思考 1-4 如此激励

某企业制定了各部门及岗位的责任制度,醒目地挂在各部门的墙上。原先考虑到员工的积极性和自觉性,企业并没有制定相应的监督检查制度,然而年终总结和评奖时遇到了难题,评了多次也评不出一、二、三等奖。最后,经理规定了硬性条件:凡全勤者都有奖;全勤又积极参加政治学习和班组活动者为二等奖;一等奖由大家评,按票数多少决定;一、二、三等奖的差额均为 50 元。很快,评奖结束了。

请问:该企业的管理存在什么问题?这种方法是否达到了激励的目的?较有效的激励方法有哪些?



## 第二节 现代企业组织形式及面临的挑战

### 一、现代企业组织形式

#### (一) 独资企业

独资企业,西方也称“个人业主制”。它是由个人出资创办的,有很大的自由度。在不违反法律法规的前提下,如何经营,要雇多少人,贷多少款,全由业主自己决定;赚了钱,交了税,一切听从业主的分配;赔了本,欠了债,全由业主的资产来抵偿。我国的个体户和私营企业很多属于此类企业。

#### (二) 合伙企业

合伙企业是由几个人、几十人,甚至几百人联合起来共同出资创办的企业。它不同于所有权和管理权分离的公司企业,通常是依合同或协议组织起来的,结构较不稳定。合伙人对整个合伙企业所欠的债务负有无限的责任。合伙企业不如独资企业自由,决策通常要合伙人集体做出,但它具有一定的企业规模优势。

以上两类企业属自然人企业,出资者对企业承担无限责任。

### （三）公司企业

公司企业是所有权和管理权分离，出资者按出资额对公司承担有限责任的企业。其主要包括有限责任公司和股份有限公司。

有限责任公司指不通过发行股票，而由为数不多的股东集资组建的公司（一般由2人以上50人以下股东共同出资设立），其资本无需划分为等额股份，股东在出让股权时受到一定的限制。在有限责任公司中，董事和高层经理人员往往具有股东身份，所有权和管理权的分离程度不如股份有限公司那样高。有限责任公司的财务状况不必向社会披露，公司的设立和解散程序比较简单，管理机构也比较简单，比较适合中小型企业。

股份有限公司全部注册资本由等额股份构成并通过发行股票（或股权证）筹集资本，公司以其全部资产对公司债务承担有限责任（应当有2人以上200以下为发起人，注册资本的最低限额为人民币500万元）。其主要特征是：公司的资本总额平分为金额相等的股份；股东以其所认购股份对公司承担有限责任，公司以其全部资产对公司债务承担责任；每一股有一票表决权，股东以其持有的股份享受权利，承担义务。

## 二、现代企业所面临的挑战

全球环境不断变迁，面对不确定的将来，现代企业必然面临更多的挑战。

### （一）同业竞争日趋激烈

科技日新月异，使得产业资讯非常容易取得，造成新的竞争者不断加入，市场形成供过于求的局面，且现代企业不仅要和国内同业者竞争，更要面对国外同业者的挑战，其竞争压力可谓愈来愈大。

### （二）贸易壁垒逐渐上升

由于全球区域经济的蓬勃发展，区域经济组织，如：欧盟（European Union，简称EU）、北美自由贸易区（North America Free Trade Area，简称NAFTA）等对非会员国企业的产品输入，一律采取高关税壁垒，以及反倾销税、片面贸易报复（如：美国的“超级301条款”）等非关税障碍，均对现代企业进行国际贸易造成了极大的挑战。

### （三）消费者对品质的要求提高

在生活水准普遍提升，消费者意识抬头的今天，人们对产品与服务品质的要求，已不再像过去那样无知。企业唯有提高其产品与服务的品质，才能满足客户的需求；否则若故步自封，必遭消费者所摒弃，企业也只能走上关门一途。

### （四）天然资源日益减少

由于人类不断开采各种能源及物资原料，使得森林、矿产等资源日益减少，无形中增加了原料的价格与生产的成本。对面临激烈竞争的企业来说，如何提高生产力以降低营运成本，可谓是一大挑战。

### （五）人工成本不断提升

随着生活水准的提高，人工成本也不断上扬，不利于企业成本的结构及发展。在强调物美价廉的今天，这无疑又是对企业的一大挑战。

### （六）产品生命周期愈来愈短

就如同人类的寿命一样，产品也有一定的生命周期，也会经历从出生（导入期）到死亡

(衰退期)的过程(见图 1-3)。由于科技发展进步神速,以及消费者的需求趋于多样化,使得每一种新产品从上市到进入衰退期的时间愈来愈短。例如,信息产品的生命周期已从过去的 4 年缩短至现今的 6 个月。因此,企业若不加强研究发展工作,以不断开发新产品及技术,或者从外引入新产品及技术,那么一旦原来的产品步入衰退期之后,企业很可能会面临被淘汰的命运。

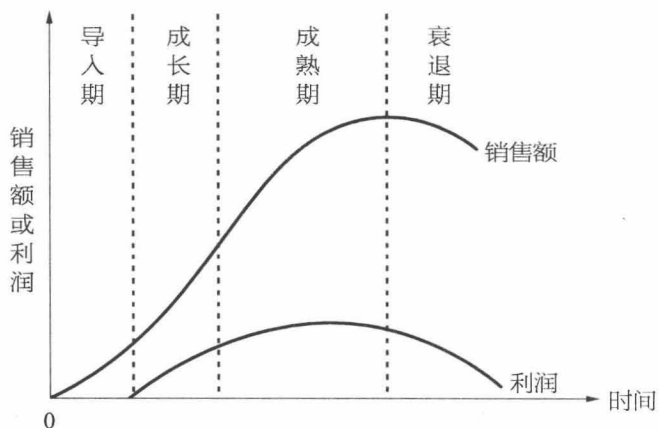


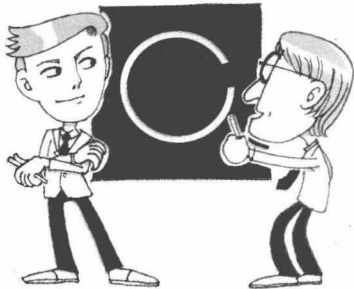
图 1-3 产品生命周期



### 案例分析 1-1

#### 留个缺口给别人

一位著名企业家在作报告,一位听众问:“你在事业上取得了巨大的成功,请问,对你来说,最重要的是什么?”企业家没有直接回答,他拿起粉笔在黑板上画了一个圈,只是并没有画圆满,留下一个缺口。他反问道:“这是什么?”“零”、“圈”、“未完成的事业”、“成功”,台下的听众七嘴八舌地答道。他对这些回答未置可否:“其实,这只是一个未画完整的句号。你们问我为什么会取得辉煌的业绩,道理很简单——我不会把事情做得很圆满,就像画个句号,一定要留个缺口,让我的下属去填满它。”



[思考题] 请你结合上述案例,谈谈对管理的艺术性的理解。

## 第三节 企业管理的意义及原则

### 一、企业管理的意义

企业管理就如同射箭,除了要具有良好的技巧及力量(管理的五大功能)之外,也必须拥有好的材质(8M 基本要素),以做出好的射弓与箭矢,所射出去的箭才能又快又准地射中目标(见图 1-4)。

因此,企业管理的意义是:一个以追求利润为目的的事业团体,管理者运用规划、组织、用人、领导、控制等管理活动,有效利用企业内的人力、资金、物料、设备、技术方法等资源,使其密切地配合,以达到企业预定的目标。