

21世纪经管核心课程规划教材

企业管理

(第三版)

杜玉梅 吕彦儒 主编

海财经大学出版社

21 世纪经管核心课程规划教材

企 业 管 理

(第三版)

杜玉梅 吕彦儒 主 编



上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业管理/杜玉梅,吕彦儒主编. —3版. —上海:上海财经大学出版社,2012.8

(21世纪经管核心课程规划教材)

ISBN 978-7-5642-1388-6/F·1388

I. ①企… II. ①杜… ②吕… III. ①企业管理-高等学校-教材
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 124975 号

- ☐ 责任编辑 李成军
- ☐ 书籍设计 钱宇辰
- ☐ 责任校对 卓妍 胡芸

QIYE GUANLI

企业管理

(第三版)

杜玉梅 吕彦儒 主 编

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海华教印务有限公司印刷装订

2012 年 8 月第 3 版 2012 年 8 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 18.5 印张 473 千字

印数:23 001—28 000 定价:34.00 元

第三版前言

与第一版、第二版相比,第三版修订了部分基础内容和案例,增加了“专栏”,配套修订了教师 PPT。如有需要,可与上海财经大学出版社李成军编辑联系(电话:021—65904706,E-mail: littlelcj2@163.com)。

本书的修订得到了上海财经大学出版社李成军编辑的大力支持,在此表示感谢。

编 者

2012 年 6 月

第二版前言

本书秉持管理类专业的入门课和非管理类专业的管理基础课的清晰定位,在内容编排上贯彻去繁取简、去粗取精的原则,在体例设置上力求生动活泼、方便使用,在写作风格上坚持深入浅出、简洁明了,得到了广大读者的肯定。

然而,尽管以基础教材定位,但本书的编者依然坚持认为,基础知识不等于陈旧知识,入门教材不等于落后教材。因而,编者努力使本书理论与实践相结合、经典与前沿相呼应。正是出于这个考虑,本书的四位编者结合近年来理论研究和实践探索的最新经历和企业管理领域的前沿动态,组织对本书进行了修订。

与第一版相比,第二版修订了部分基础内容和课后的案例,增加了教师 PPT。如有需要,可与上海财经大学出版社李成军编辑联系(电话:021—65904706, E-mail: littlelcj2@163.com)。全书的修订由上海交通大学杜玉梅老师和周颖老师统筹,吕彦儒博士和樊建峰博士协助完成。

本书的修订得到了上海财经大学出版社李成军编辑的大力支持,在此表示感谢。本书引用了大量最新的案例,由于信息可得性所限,编者未能一一与案例的原作者联系,编者出于尊重著作权的考虑,在引用时都注明了出处,原作者如有版费要求请与上海财经大学出版社联系。

当然,书中错误和不足在所难免,肯请广大同行和读者批评指正。

编者
2008年12月

前言

早在1916年,法约尔在其《工业管理与一般管理》一书中就指出,任何类型的企业都存在着六种基本活动:技术活动、商业活动、财务活动、会计活动、安全活动和管理活动。法约尔将这六种基本活动称为企业的经营活动,而管理只是其中一类。

人们在使用“企业管理”和“管理”时,经常是不加区别的,但在学科体系中两者是有区别的。提到“管理”时一般指的是“管理学”,而“企业管理”则多指“企业管理概论”。那么究竟该如何区分“企业管理”和“管理”呢?我们认为“企业管理”可以分为广义和狭义两种理解:广义的企业管理,是指企业的经营活动,包括管理、战略管理、营销管理、财务管理、生产管理、人力资源管理;而狭义的企业管理特指的是管理学。

本书定位为管理类专业的入门课和非管理类专业的管理基础课,因而我们的“企业管理”是广义的概念,也就是指企业经营管理。通过本书的学习,读者会对企业经营管理有个整体的把握,对企业经营管理的基本问题有个清晰的认识。

但是,作为广义的“企业管理”,把战略管理、营销管理、财务管理、生产管理、人力资源管理等职能管理的内容全部包括进来,从体例上说不免让人有大杂烩的感觉,从内容上说也难免会有纷繁复杂、难以把握的可能。

出于以上两方面的考虑,本书在安排体系时,既保证了体系的完整性,又突出了内容的重要性。将作为企业经营管理的基础和核心的管理,编排时在篇幅上给予了侧重。同时,在编写职能管理的内容时,也兼顾了职能管理体系的完整性和内容的侧重性,增加了基础知识和基本原理的比重。

因而,本书在体系上分为三篇。第一篇为企业管理概述,主要讲授企业、企业制度和企业环境方面的内容,是全书的基石;第二篇为企业管理原理,以管理职能为主线,重点介绍了管理学的基础知识和基本原理,是全书的核心;第三篇为企业经营管理,将企业文化、企业战略管理、营销管理、财务管理、人力资源管理、生产管理、供应链和物流管理等职能管理的基本内容独立成章,以基本管理的管理过程为中轴,贯穿职能管理原理,使各章相对独立,又浑然一体,描述了一幅较为完整的企业经营管理画卷。全书的最后是管理创新的内容,为读者展现了企业管理发展的趋势,是全书的结语,也是企业管理学习全新的起点。

本书借鉴了国际流行的经典教材的编排体例,在每章的开始以“学习目标”和“关键术语”的形式,开宗明义,给读者一个清晰的思路,能够把握全章的重点;在章节的最后又加了“本章小结”,将基本原理和主要内容进行总结,便于读者对全章内容梳理和日后复习。作为教材,我们还安排了“复习思考题”,供读者课后练习。企业管理是一门实践性很强的学科,因而我们在向读者讲授基础理论、基本概念的同时,在开篇加入了“引入案例”,在章节最后加入了“案例思考”,既可以帮助读者深入理解所学内容,又能使读者在分析具体案例时,提高认识、开阔视野。

本书由上海交通大学安泰经济与管理学院周颖老师和上海交通大学成人教育学院杜玉梅老师担任主编,上海交通大学安泰经济与管理学院吕彦儒博士和五邑大学管理学院的樊建锋

老师担任副主编。全书由周颖负责体例安排和体例设计,并负责统稿和最后定稿。杜玉梅负责编写第三、四、五、七、八章,樊建锋负责编写第九、十二、十四和十五章,吕彦儒负责编写第一、二、六、十、十一、十三和十六章。

在教学和科研过程中,我们能抽身出来完成本书,得到了家人的理解和支持,没有他们的关爱就没有本书的出版,感谢他们!在本书的编写过程中,得到了上海财经大学出版社李成军编辑的大力支持,在此表示感谢。由于作者能力所限,书中错误和不足之处在所难免,恳请广大同行和读者批评指正。

编 者
2006年8月

目 录

第三版前言	(1)
第二版前言	(1)
前言	(1)
第一章 企业概论	(1)
学习目标	(1)
关键术语	(1)
引入案例	(1)
第一节 企业概述	(3)
第二节 企业的类型划分	(7)
第三节 公司概况	(10)
第四节 创业概述	(13)
本章小结	(14)
复习思考题	(14)
案例思考	(14)
第二章 企业制度与环境	(18)
学习目标	(18)
关键术语	(18)
引入案例	(18)
第一节 企业制度	(19)
第二节 现代企业制度	(21)
第三节 企业环境	(24)
本章小结	(28)
复习思考题	(29)
案例思考	(29)

第三章 管理概述	(31)
学习目标	(31)
关键术语	(31)
引入案例	(31)
第一节 管理引言	(32)
第二节 管理者的角色与技能	(36)
本章小结	(38)
复习思考题	(39)
案例思考	(39)
第四章 管理思想	(41)
学习目标	(41)
关键术语	(41)
引入案例	(41)
第一节 中国古代管理思想	(42)
第二节 西方管理理论	(44)
本章小结	(53)
复习思考题	(54)
案例思考	(54)
第五章 计划与决策	(56)
学习目标	(56)
关键术语	(56)
引入案例	(56)
第一节 计划	(57)
第二节 决策	(60)
第三节 目标管理	(65)
本章小结	(67)
复习思考题	(68)
案例思考	(68)
第六章 组织	(71)
学习目标	(71)
关键术语	(71)
引入案例	(71)
第一节 设计组织结构	(73)
第二节 典型的组织结构形式	(75)
第三节 组织变革	(81)
本章小结	(84)
复习思考题	(84)

案例思考	(85)
第七章 领导	(87)
学习目标	(87)
关键术语	(87)
引入案例	(87)
第一节 领导和领导权力	(88)
第二节 领导理论	(90)
第三节 激励原理	(96)
第四节 沟通	(100)
本章小结	(103)
复习思考题	(104)
案例思考	(105)
第八章 控制	(108)
学习目标	(108)
关键术语	(108)
引入案例	(108)
第一节 控制概述	(108)
第二节 控制的过程与类型	(109)
第三节 控制的方法	(112)
本章小结	(116)
复习思考题	(116)
案例思考	(116)
第九章 企业文化	(119)
学习目标	(119)
关键术语	(119)
引入案例	(119)
第一节 企业文化的形成与发展	(120)
第二节 企业文化的含义	(122)
第三节 跨文化管理	(126)
第四节 企业文化创新	(129)
本章小结	(132)
复习思考题	(132)
案例思考	(132)
第十章 企业战略	(134)
学习目标	(134)
关键术语	(134)

引入案例	(134)
第一节 企业战略概述	(136)
第二节 战略管理过程	(140)
第三节 企业战略类型	(146)
本章小结	(152)
复习思考题	(152)
案例思考	(152)
第十一章 营销管理	(154)
学习目标	(154)
关键术语	(154)
引入案例	(154)
第一节 营销管理概述	(155)
第二节 市场营销分析	(160)
第三节 市场营销战略	(164)
第四节 市场营销策略	(170)
本章小结	(178)
复习思考题	(179)
案例思考	(179)
第十二章 人力资源管理	(182)
学习目标	(182)
关键术语	(182)
引入案例	(182)
第一节 人力资源管理概述	(183)
第二节 人力资源规划与工作分析	(185)
第三节 招聘与培训	(192)
第四节 考评与薪酬管理	(198)
本章小结	(203)
复习思考题	(203)
案例思考	(203)
第十三章 财务管理	(206)
学习目标	(206)
关键术语	(206)
引入案例	(206)
第一节 财务管理概述	(207)
第二节 财务管理过程	(210)
第三节 财务报表与财务分析	(215)
本章小结	(219)

复习思考题	(220)
案例思考	(220)
第十四章 生产管理	(222)
学习目标	(222)
关键术语	(222)
引入案例	(222)
第一节 生产计划与组织	(223)
第二节 物料需求计划、制造资源计划	(230)
第三节 全面质量管理	(235)
第四节 精细生产制	(238)
本章小结	(242)
复习思考题	(243)
案例思考	(243)
第十五章 供应链及物流管理	(246)
学习目标	(246)
关键术语	(246)
引入案例	(246)
第一节 供应链管理概述	(247)
第二节 供应链的构建与管理	(252)
第三节 企业物流战略及组织	(258)
第四节 第三方物流	(262)
本章小结	(266)
复习思考题	(267)
案例思考	(267)
第十六章 管理创新	(268)
学习目标	(268)
关键术语	(268)
引入案例	(268)
第一节 企业创新	(269)
第二节 管理创新	(272)
第三节 企业管理发展的趋势	(274)
本章小结	(276)
复习思考题	(276)
案例思考	(277)
参考文献	(280)

第一章 企业概论

【学习目标】

1. 掌握企业的概念；
2. 理解企业类型的分类方法及其基本特征；
3. 了解公司设立、合并、分立以及解散和清算的有关知识；
4. 了解创业对创业者的要求。

【关键术语】

企业 企业类型 公司制 有限责任公司 股份有限公司 创业 从业

引入案例

优衣库的磨难:创业是从失败中一步步走出来的

创业不需要什么特别的资质,而是从失败中一步一步走出来的。关键的问题是,当你已经做出了“失败”的判断时,你能否及时地抽身。既然已经知道这项尝试是一定会带来损失的,及时制止这一种损失应该是最善的决策。

20年前,我对聚集在这里的公司总部员工们宣布:“公司名称从‘小郡商事’改为‘FAST RETAILING(迅销)’,优衣库正式拓展全国连锁业,每年开30家店,3年后达到100家,尽快实现公司上市目标。”

回想起来,当时这一目标一旦失败,公司也许就会倒闭,但那是个绝好的扩张机会。

扩张的冲动

1994年12月在广岛证券交易所上市后,公司扩张的冲动显得更为迫切。为了加强商品设计和信息收集,我们在美国纽约设立了一家100%的子公司——“印象纽约公司”。

但1995年初秋,由纽约子公司一手打造的商品全线投入市场,却遭遇全军覆没的惨剧。1996年11月,公司在东京又成立了一家商品设计事务所。这样,我们把商品企划的工作分散到了纽约、东京、大阪、山口四个地方。但在实际操作时,四个地方要做到信息顺畅交换和共享更加困难。我意识到,这种组织架构的尝试是行不通的,必须在东京设立商品研发的一体化机制。于是,成立了3年半的纽约子公司宣布解散。

接着,1996年10月,我们出资将东京一家童装公司85%的股权买下,收于“优衣库”的麾下。但由于这家公司本身损益结构一直没有得到很好的改善,出现了连续亏损。最终,我们关闭了这家公司的所有店铺。从这次的失败中,我们意识到,优衣库自己企划的

商品打着他人的牌子推向市场的运作模式行不通。

由于优衣库做的是休闲服装,这与运动服装相近,那么,是否可以把那些平时穿着的运动服集中起来作为休闲服来卖呢?于是,我们开了一家新业态的店,取名叫“SPOQLO”。

经过一年左右的准备,1997年10月,“SPOQLO”和“FAMIQLO”各推出了九家店。但就在“SPOQLO”开到17家、“FAMIQLO”开到18家的时候,我们又不得不关闭了这一类店铺。

保守的困扰

优衣库的真正成功是从销售薄绒衫开始的。1998年,我们推出薄绒衫,把以前人们作为登山服,或兴趣爱好的特殊服装,用谁都能买的价格,使其成为一种大众商品,迅速掀起热潮,优衣库也得以从名不见经传到家喻户晓。

但在连续三年的薄绒衫好卖的行情中,由于其他商品的连带销售也得到了相乘效果的惠及,其中一部分人产生了错误的想法,认为做生意是很简单的,只要商品能及时补货,无需吆喝都能卖掉,好像商店变成了自动售货机。于是,热衷空谈的人出现了,还有一些从大企业过来的人,本来应该怀着一切从头开始的心情开始工作,却带来了原来大企业的一些惯性做法,不思新的挑战。

同时,在生产环节上,由于供不应求,一直需要追加生产;而在销售环节,由于店铺成为自动售货机,不再需要动脑筋也能卖得很好。在这种情形下,作为经营人员就要思考,目前的这一切只不过都是因为薄绒衫的畅销带来的效果,不能陶醉其中,必须尽快拨正航船的航向。

随着薄绒衫热潮的谢幕,公司进入了新的停滞期。门店的销售也开始大幅下降,出现了同比的负增长。这也可以说是因为薄绒衫的成功带来了“错觉”,而贻误了下一轮新的进发。

为了打破这一现状,我决定到英国伦敦和中国去开店。

国际化的坎

于是,我们很快在英国伦敦设立了子公司。

现在,当我对这一段时期的事情进行反省时,觉得当时的自己也陷入了一种疯狂的泡沫之中。因为在国内取得了成功,就很轻易地认为可以到海外去发展了,以为把日本的成功拿到海外复制就可以了,其实是大错特错。

在伦敦正式开店是在2001年9月,也就是说,在现地法人成立后还花了将近一年的时间。在伦敦市内开了4家店,其后,在英国共扩展到21家店,但却一直亏本。

因为要实现2004年年末开出50家店的目标,结果大家就为开店而开店,全然不顾及其他,直冲着商店的数量而去,盲目扩张。

高的租金,再加上开店需要投入的人事费、内装工程、信息系统、研修培训等方面,没有“效率”和“效果”的判断,反正先投资开出50家店铺再说的做法,导致了全军覆没。

为此,我们开始压缩规模,伦敦圈以外的门店,全部关闭。伦敦市内的,或离市中心很远的郊外店,凡是效益不好的,全都关闭。结果,除了市中心及郊外效益还可以的5家店,其他都关掉。

经过了如此大的失败,优衣库在上海的开店,就不能像在伦敦那样冒进,而是一步一个脚印,开一家店盈利后再开下一家。

我经历的是“九败一胜”的人生,优衣库做的是屡败屡战的生意,所以,创业不需要什么特别的资质,而是从失败中一步一步走出来的。关键的问题是,当你已经做出了“失败”的判断时,你能否及时地抽身。既然已经知道这项尝试是一定会带来损失的,及时制止这一种损失应该是最善的决策。

资料来源:柳井正:“优衣库的磨难:创业是从失败中一步步走出来的”,《销售与管理》,2011年7月27日,作者系日本迅销集团董事长兼CEO。

第一节 企业概述

一、企业的概念和含义

企业是为满足社会需要并获取盈利,实行自主经营、自负盈亏、独立核算、具有法人资格,从事商品生产和经营的基本经济单位。从这一企业概念中我们可发现企业的五个特点。

1. 企业是一个经济性组织

人们把经济理解为“经世济民”,意思是要在有限的资源条件下,使用尽可能少的投入来创造尽可能多的社会财富,以满足社会日益增长的物质和文化生活需要。企业作为一个经济性组织,首先表明它是一个投入—产出系统,即从事经济性活动。具体表现为生产性和营销性等方面的活动,都是把资源按照用户的需要转变成为可被接受的产品与服务。其次表明它具有追求经济性的目标,即在经营企业的过程中实现“产出/投入”的最大化。具体而言,企业不同于行政事业和福利性机构,它必须获取盈利。盈利是企业创造附加价值的组成部分,也是社会对企业所生产的产品和服务能否满足社会需要的认可与报酬。在发育完善的市场体系下,企业所获得的利润报酬与其为社会所做的贡献成正比;而不获利或亏损的企业则可认为是在占用、浪费、损害社会资源,是不应让其继续存在的。企业的经济性或获利性还意味着政府的税收与国民的福利、公益事业的发展,以及企业自身的扩大再生产、职工生活水平的不断提高。对于当今绝大多数的企业来说,经济性不仅是一种要求,它往往被认为是企业行动的最高且唯一的目的:实现利润的最大化。

2. 企业是一个社会性单位

企业不仅是经济组织也是社会组织;而且在现代社会中,企业的社会性功能已不单纯地隶属于其经济性功能,不是简单地反映为“取之于社会,需用之于社会”的道义方面的要求,现代企业已是一个向社会全面开放的系统,它所承担的社会责任与政治责任有时甚至会对其经济性行为产生决定性影响。所以,企业概念中的“为满足社会需要”不仅指满足用户甚至市场的需要,它还包括了满足企业股东和一切经营及其结果的“相关者”的需要,这些相关者都在不同方面、不同程度上与企业发生着联系,影响、帮助或制约着企业的行为。这形成了企业经营的社会环境,企业无论如何也是脱离不了这种环境的。应当注意到,企业社会性的责任与功能有时与其经济性的责任与目的之间会形成矛盾,结果往往是迫使企业在经济性方面妥协,因此企业利润最大化的目标一般是很难实现的。企业的社会性要求其管理者不仅要有经济头脑,还

必须会解决社会和政治问题。

3. 企业是一个独立法人

企业具有自己的独立财产与组织机构,能以自己的名义进行民事活动并承担责任,享有民事权利与义务。企业的法人特点规定了它须依照法定程序建立组织,如必须在政府部门登记注册,应有专门的名称、固定的工作地点与组织章程,具有独立的财产,实行独立核算,能够充分独立、自主经营等;同时,作为法人,企业也只对“有限”的自己负法律责任,如企业的行为并不殃及其员工,企业资产的清算仅对法人的注册资本与负债有效,并不涉及出资人的其他财产问题。因此,独立法人的特点决定了企业一定是自负盈亏、独立核算与自主经营的。企业的经理、厂长是法人代表,应该对自己的权利有充分的认识,同时也应对自己要负的责任有明确的了解。

4. 企业是一个自主经营系统

除了独立法人的自主权利与责任所要求的自主行动之外,由于企业是在市场中运作,面对的是各种各样的需求、稍纵即逝的机会、优胜劣汰的竞争,其经营决策除了需要有效性,还必须强调行动的高效率,这也要求企业对其经营要有充分的自主性,不应受到其他方面的直接干预。同时对于企业经营者来说,自主经营除了行动的自主性之外,还意味着与自主经营所对应的“自觉”负责,包括“自负盈亏、自我积累、自我发展和自我制约”,这些都是所有权与经营权分离之后,企业经营管理应该承担的义务。为了利用好自主经营,使企业得以长期、稳定发展,管理者还必须为此建立一个管理科学的企业经营系统,其中包括有效的企业组织与领导体制、高效率运作的经营决策机制。

5. 企业是一个历史发展的产物

企业并不是生来就有的,它是商品经济的产物,也标志着生产力发展的一定水平。在奴隶社会和封建社会中,主要的经济形态是自给自足的自然经济,家庭既是社会又是经济的基本单位,包括那时少数的工业作坊的生产都并不是为了交换,而主要是为了自身或给奴隶主、封建主的消费,因此这种以家庭和手工业作坊为基础的自给自足的生产组织形式都不叫企业。只有商品交换发展到了一定程度,尤其是中间商介入到了生产与交换之间时,才开始产生最原始的企业组织:简单协作生产制。这种生产形式的核心是由中间商来控制家庭或作坊的生产,原料的购进、销售的环节都与生产相脱节,尽管生产工具和劳动力还主要以家庭或作坊为主,但生产者已经在向雇工过渡,生产也不再以个人或家庭消费为主,生产的组织也正在向着社会化协作的方式演变。

随着工业革命和大机器生产的推行,掌握着市场、原料和大量流动资本的中间商开始直接进行生产性投资。可以想像在机器应用于生产的年代,会发生的肯定不再是机器走入家庭,而是家庭作为经济细胞的彻底破裂,生产者彻底地变成雇工和无产者,这时的企业就是以第一次工业革命为基础的工厂生产制企业。由此可见,企业自诞生那天起就背负着“希望与罪恶”,它既代表着新的生产方式,是社会化生产的开始,意味着生产效率与管理效率的无止境提高,创新、创造活动的空前活跃;同时,企业的功利取向又使经营者能够在方法合理性外衣的掩盖下,肆无忌惮地榨取剩余价值、牟取暴利、采取一切手段达到目的,并使之成为一种职业规范。尽管社会主义的企业与资本主义的企业有着本质的区别,但在社会主义初级阶段,更重要的是企业作为一个历史发展的产物,人们对它也必须要有全面的认识,尤其是对于管理者而言,除了应有明智的头脑外,也需具有正确的价值观。

二、企业的使命

企业在创业初期一般都像婴儿一样,只有强烈的生存欲望,而并不在意生存究竟为了什么,但随着其发展壮大,生存已慢慢不是问题,人就要追求如何生活得更幸福、更有价值;同样,当企业不再面临生存挑战而面临发展选择之时,企业的使命、信念、理想一类的问题便会自然产生。

根据企业的概念,其目的包括两个方面:“满足社会需要并获得盈利”,即“顾客满意+合理利润”,它反映出企业社会与经济两方面的职能与责任。然而,在管理者实际决策之时,两方面目标的完全保证往往不如单一目标的不懈追求来得简单明确,况且社会利益与经济效益对于企业而言并非总是协调、统一的。在这种情况下,管理者的决策则可能遇到这种问题:在企业经营中究竟是以什么作为本质目的进行追求?是“合理利润”为目标、“顾客满意”为手段,还是“顾客满意”为目标、“合理利润”为回报?这并非是要评判哪种方式正确,而是要通过这一问题的讨论,使管理者对自己企业的使命、经营信念与企业文化等方面有更进一步的认识。

关于企业的社会责任问题从来就有两种不同的看法,其中主张企业只应负有限社会责任的人士认为:在一个自由竞争的市场体系下,企业追求私利极大化的过程会导致社会公利极大化的结果;担负社会责任的企业往往以牺牲企业利润和效率为代价;社会的公平取决于代表民意的政府,而不应由企业领袖来参与;企业管理者应接受更多的营销、生产、财务方面的职业训练,社会决策并非他们之所长;企业利润分散于社会既不稳定又不充足,不能有效地解决社会问题。因此认为企业主要是完成其经济任务、追求利润目标,社会问题则由政府或社会本身来解决。

另一种观点认为企业应该具有社会责任感,因为这对企业本身有很大的好处。如果企业都不进行大规模裁员就不会有很高的失业率,相应的购买力也不会下降,企业市场便不会萎缩;如果企业不管社会问题,很有可能会导致社会混乱,受害者仍是企业;同样,如果企业不顾社会,人民就会转向政府,要求对企业进行更严厉的管制,这有可能更为糟糕;还有许多问题的确是由企业造成的,企业有义务负责完善、改善社会环境及其公众形象。

企业作为一个经济系统,无论从哪一方面来说都必须是盈利的,千方百计地提高经济效益是管理者的中心任务。然而,盈利是应该被直接作为目的来追求,还是被当成一种过程产物来看待,这一问题确实是值得管理者考虑的,尤其是那些经营较好、正在谋求进一步发展的企业更应慎重考虑这一关系。如果管理者把盈利水平作为最高目标加以追求,其他的一切都只是实现这一目标的手段,这比较容易导致经营方面的短期行为、影响战略目标的稳定,容易使企业去追逐高回报率的行业或市场,而不易使企业在长期竞争中把注意力集中于自身素质的提高,这可能会对企业长远的生存与发展产生基础性的动摇。相反,若是企业把更多的精力用于关注市场、用户,对市场的变化、用户需求发展的趋势能够了解和掌握,并迅速做出反应,甚至引导、把握趋势的变化,企业就将在这一市场上长久不衰、日益兴旺,相应地不仅盈利水平会较高而且稳定性会很好,同时高市场占有率与良好的公司形象所导致的经营风险会很低。由此可见,如果企业把眼光更多地放在服务对象身上,更多地关注长远的社会、市场、顾客利益,社会和用户是会充分予以回报的。利润作为服务过程的产物将自然而然地产生而无需刻意追逐。

松下幸之助说:“生产的目的是以丰富大众日常生活的必需品、改善及扩充其生活内容为主要目的。”这部分地揭示了松下公司成功的秘密。在世界经济大萧条之时,松下先生就在考