



普通高等教育“十二五”经济管理类规划教材

管理学

GUANLIXUE

朱雪芹 主编



河南科学技术出版社

策划编辑 马国宝
责任编辑 李 平
责任校对 柯 姣
封面设计 张 伟
版式设计 栾亚平
责任印制 张艳芳

ISBN 978-7-5349-7038-2



9 787534 970382 >

定价：38.00 元

图书在版编目(CIP)数据

管理学/朱雪芹主编.—郑州:河南科学技术出版社,2014.8

普通高等教育“十二五”经济管理类规划教材
ISBN 978-7-5349-7038-2

I. ①管… II. ①朱… III. ①管理学—高等学校—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 199951 号

出版发行:河南科学技术出版社

地址:郑州市经五路 66 号 邮编:450002

电话:(0371)65788001 65788622

策划编辑:马国宝

责任编辑:李 平

责任校对:柯 姣

封面设计:张 伟

版式设计:栾亚平

责任印制:张艳芳

印 刷:郑州金秋彩色印务有限公司

经 销:全国新华书店

幅面尺寸:185 mm×260 mm 印张:22.25 字数:500 千字

版 次:2014 年 8 月第 1 版 2014 年 8 月第 1 次印刷

定 价:38.00 元

如发现印、装质量问题,影响阅读,请与出版社联系并调换。

管理学》编写人员名单

主 编 朱雪芹

副主编 李丰威 胡沛枫 刘 静 陈凤菊

编 委 (以姓氏笔画排序)

朱雪芹 刘 静 李丰威 陈凤菊 胡沛枫



前言

管理学是所有管理类专业学生和企事业单位从事管理工作的人士必须掌握的知识。管理学所涉及的理论大多是前人成功和失败的经验的总结。学习管理学相当于在你去做一件事情之前，已经做了几千遍、几万遍，于是你的活动历史和范围扩大了很多倍。牛顿对理论的感恩之词是：“如果我看得更远的话，那是因为我站在巨人的肩膀上。”管理学便是我们从事管理工作的一块基石。

本书共由十二章构成。第一章“管理学概述”主要介绍：组织与管理的基本内涵，管理的性质、管理的职能和作用，管理者及其技能要求。第二章“管理发展史”主要介绍：西方管理思想发展的几个阶段及主要学派的代表人物和观点、中国管理思想简介，尤其引入中国传统文化中孔子、孟子、老子、孙子的思想，以扩大学生的知识面。第三章“组织文化与管理道德”主要介绍：组织文化的内涵、特征、功能和构建，组织的社会责任与管理道德以及管理现代化。组织文化、管理道德的构建是达到管理最高境界——无为而治的重要法宝，管理现代化的实施又是提升组织竞争力的重要手段。第四章“管理环境与战略”主要介绍：管理与环境的关系，管理环境的构成、管理环境分析方法、战略与环境的关系，战略管理的过程以及组织战略的类型。管理与环境具有双向作用，一个是适应环境，一个是影响环境，让组织向着有益于组织发展的方向转化。任何组织的成功管理都离不开正确的战略指引，而正确的战略制订和实施与对环境正确的分析和把握密不可分。第五章“管理原理、制度和方法”主要介绍：管理的基本原理、企业管理制度和管理方法。任何组织成功的管理都是在特定的环境下，按照一定的管理原理、原则、制度和方法对组织的资源进行计划、组织、领导和控制，只有这样才能有助于组织既定目标的实现。离开管理的这些原理、制度和方法的指导，管理就有可能陷入一团混沌。第六章“管理决策”主要介绍：管理与决策，决策与管理的关系、决策过程与影响因素、决策方法。决策是计划的前提和基础，计划是决策的逻辑延续和补充，决策是管理的核心，决策是方向性的问题，决策正确，事半功倍；错误的决策，南辕北辙。第七章“计划职能”主要介绍：计划职能的内涵、计划的作用、计划的种类，计划制订程序，制订计划的原则以及编制计划的方法。计划职能是管理的首要职能，科学合理的计划能为我们的未来描绘一个宏伟的蓝图，为今后行动指明方向，为考量成绩提供标准，进而使管理更具有有效性。第八章“组织职能”主要介绍：组织职能的含义与作用，组织设计程序与原则，管理层级设计、部门设计、组织职权设计，组织设计的依据、组织结构的基本形式以及组织变革。组织是实现目标的重要工具，离开科学合理、精简高效的组织结构，组织的合理就无从谈起，低成



本、高效率地实现组织目标就会化为泡影。第九章“人员配备”主要介绍：人员配备的含义、基本原则，管理人员的获得与配置，业绩考核与反馈以及人力资源的保持与管理。人力资源是企业的无形资产，自古得人才者得天下，而人才能否做到适人适职、适才适用亦影响组织的效率。第十章“领导职能”主要介绍：领导职能的概念、领导与管理的关系，领导者的作用、领导者的影响力，领导理论。领导的主要职能就是引导、指导和激励人们在各自的工作岗位上向着组织的目标去满怀激情地努力工作，为此领导者必须科学和艺术地运用领导理论。第十一章“激励与沟通”主要介绍：激励的内涵，三大激励理论——内容型激励理论、过程型激励理论、行为改造型激励理论，激励原则和方法，沟通的基本概念、过程，沟通壁垒与故障和沟通的改善。激励与沟通是提高管理有效性的重要工具，人有待激励，人只有处在被激励的状态，才能保持较高的工作士气，而沟通能够使两个分散的个体，通过相互理解进而成为几个有机的整体，提高组织的集体战斗力。第十二章“控制职能”主要介绍：控制的概念和特点、控制工作的主要内容，控制的类型，控制过程，有效控制要求以及控制的方法。控制在管理过程中起到反馈和封闭的作用，控制是以计划为前提的，而控制是计划实现的保证，通过控制职能的监督、检查和分析实际管理活动，发现问题、解决问题，保证实际活动始终走在计划所要求的轨道上，确保计划最终能够实现。

管理学是一门不精确的学科，也是一门实践性和运用性很强的课程。在学习中其一要注意培养兴趣，兴趣是最好的老师；其二要多阅读与管理学有关的名著，深化对管理理论的理解和把握，如《基业长青》《第五项修炼》《竞争战略》《成功之路》《赢得优势》等名著都是必读的理论前沿书籍；其三要理论结合实际，树立人本思想，学会运用各种定性和定量的方法去解决现实中的各类问题；其四要提高学习的悟性，孟子云：“尽信《书》，则不如无《书》。”一味地照搬理论只会使自己固步自封，寸步难行。李时珍毕其一生，修改《唐本草》，著成《本草纲目》。他虽然对旧本草颇多微词，但仍然仔细研读。这便是对理论的学习，继承而不盲从。最后要勇于实践，庄子说过：“吾生也有涯，而知也无涯。以有涯学无涯，殆已！”我们学习的最终目的是应用于实践，在学中运用理论，在运用中去发展理论，因此找到自己的管理意识尤为重要。否则，理论脱离实践，对于学习管理学毫无益处。

本教材在各章节后均配有思考题和案例分析，供老师根据教学需要选用。

本教材由朱雪芹提出大纲并编写第一、三、九、十一章，以及大部分案例分析材料，还对各章内容进行了整体修订；李丰威编写第四、五章；刘静编写第二、十二章；陈凤菊编写第八、十章；胡沛枫编写第六、七章。全书由朱雪芹统筹规划和通稿，李丰威进行复审。郑焕和张文做了一些文字上的整理工作。

本书可作为各类经济和管理类本科生和 MBA 的管理原理教材，也可供企事业单位管理人员及研究人员学习之用。

本书在编写过程中参考和引用了部分国内外有关研究成果与文献资料，在此谨表谢意。

由于水平有限，书中难免有不妥之处，敬请指正，以便修改。

朱雪芹

2014 年 5 月于华北水利水电大学



目 录

第一章 管理学概述	/1
第一节 组织与管理	2
第二节 管理的职能和作用	12
第三节 管理者及其应具备的技能	16
第四节 管理学的研究内容与学习方法	21
第二章 管理发展史	/26
第一节 西方管理思想	26
第二节 中国管理的发展史	52
第三节 21 世纪管理的新趋势	56
第三章 组织文化与管理道德	/64
第一节 组织文化	65
第二节 社会责任与管理道德	74
第三节 管理现代化	80
第四章 管理环境与战略	/89
第一节 管理与环境的关系	89
第二节 管理环境的构成	93
第三节 管理环境分析方法	99
第四节 环境与战略管理	104
第五章 管理原理、制度和方法	/116
第一节 管理的基本原理	117
第二节 企业管理制度	126
第三节 组织管理的基本方法	133



第六章 管理决策 146

- 第一节 管理与决策 146
- 第二节 决策过程与影响因素 153
- 第三节 决策方法 158

第七章 计划职能 171

- 第一节 计划职能概述 172
- 第二节 计划工作的程序和原则 179
- 第三节 编制计划的方法 183

第八章 组织职能 196

- 第一节 组织职能概述 197
- 第二节 组织设计 198
- 第三节 组织设计的依据 209
- 第四节 组织结构的基本形式 213
- 第五节 组织变革 218

第九章 人员配备 226

- 第一节 人员配备概述 226
- 第二节 管理人员的获得与配置 229
- 第三节 业绩考核与反馈 242
- 第四节 人力资源的保持与管理 246

第十章 领导职能 257

- 第一节 领导职能概述 257
- 第二节 领导理论 264

第十一章 激励与沟通 287

- 第一节 激励理论 288
- 第二节 沟通 305

第十二章 控制职能 324

- 第一节 控制职能概述 324
- 第二节 控制的过程与方法 330

主要参考文献 346

第一章 管理学概述

本章要点

1. 了解组织的含义及构成要素。
2. 理解管理的含义及性质。
3. 深刻理解管理职能与作用。
4. 掌握管理者与管理学的含义。

导入案例

海尔的腾飞与困惑

1. 崛起与发展

从濒临倒闭的集体小厂发展壮大成为知名的跨国企业，2002 年，海尔实现全球营业额 711 亿元，是 1984 年的 20 000 多倍；2002 年，海尔跃居中国电子信息企业百强之首。

2. 名牌战略

海尔发展战略经历了四个阶段：1) 名牌战略阶段；2) 多元化战略阶段；3) 国际化战略阶段；4) 国际化名牌阶段，从 2006 年起海尔开始实施国际名牌战略。

3. 海尔的成功

据美国《家电》杂志统计显示，海尔是全球增长最快的家电企业，并对美国企业发出了“海尔击败通用电气”这样的警告。

4. 海尔的困惑

海尔，中国的，世界的！然而近年来，被国人寄予厚望的海尔，在走向世界的过程中，似乎已经没有了昔日轻盈的舞步。2005 年，海尔全球营业额突破 1 000 亿元，在家电业越做越大的同时，海尔这个呼风唤雨的制造业巨子冒险进入一个个几乎完全陌生的领域。与此同时，海尔不断地寻找土地，建设工业园区（目前海尔在国内拥有的大型工业园超过 10 个），扩大工厂的规模，投资新的生产线，等等。多元化的战略非但没有使海尔继续新的腾飞，贸然进入不熟悉的领域反而使得自己举步维艰。目前，仅在金融领域，海尔一年要投入 13 亿。对于年纯利在 10 亿~20 亿之间的海尔来说，这样的投资规模决非小数。另外，由于中国白色家电市场的利润空间日渐狭小，海尔早在 8 年前就开始竭力进入同为制造业的电脑领域。不过，海尔在这个电脑制造领域



前后进退数次，反复折腾后至今收效甚微。而数年前，海尔重兵进入的手机业，也是一蹶不振。2007年只有18亿元的净利润让海尔集团感到了前所未有的压力，2008年虽然利润同比增长20%，但是依然处于较低的水平。中国人的“世界海尔梦”仍在继续，但愿张瑞敏营销型的企业模式，能让国人美梦成真！

第一节 组织与管理

一、组织的含义

管理者工作在各种各样的组织中，组织是帮助管理者实现工作理想的重要场所，如果没有组织，管理者也就没有存在的条件了。那么，什么是组织？组织是由两个或两个以上的个人为了实现共同的目标组合而成的有机整体。人们所在的大学、企业、军队、医院、政府部门、社团等，都是组织，因为它们都具有三种共同特征，如图1-1所示。

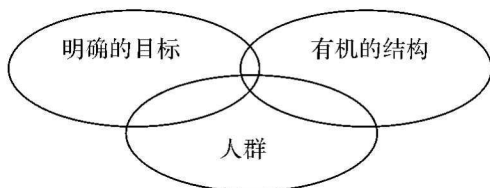


图 1-1 组织的特征

首先，每个组织都有一个明确的目标或目的。组织目标是由一系列具体指标来表达的。如一个企业的销售额、利润额、市场份额、员工素质和员工态度等。既有成长性的目标，也有保证性的目标；既有定性的目标，也有定量的目标。组织目标是不同组织成员的“黏合剂”。作为组织成员的个人，之所以愿意加入组织，并与其他人协同行动，是因为他们需要实现某个依靠自身力量所无法实现的目标。在后面的有关章节中还将详细讨论组织的目标，这里只强调两点：①每个组织都有自己特定的终极目标。实现这个终极目标，是组织的社会存在的理由。一般来说，每个组织的终极目标不会轻易改变，因为一旦改变就会导致组织性质的变更，但为实现终极目标而在不同时期从事活动的具体要求，即组织在各个时期的具体目标则会更新；②组织目标，包括终极目标和阶段目标，虽然要求被全体成员共同接受，但这并不意味着不允许加入组织的每个成员存在自己的个人目标，更并不意味着组织成员的个人目标与整个组织的共同目标必须完全吻合。事实上，在很多情况下，成员的个人目标与组织的共同目标是不一致的，有时甚至是相互矛盾的。但是，组织成员仍然愿意承认和接受这种共同目标，因为他们知道自己个人目标的实现往往是以集体共同目标的实现为前提的。管理者的一项重要非常重要的任务就是为组织选择一个能被其成员广泛接受的目标。



其次，每一个组织都是由人员组成的，即组织成员。任何个人，只要符合组织所需要的素质，并愿意接受组织的约束，遵守组织的规章制度，提供组织所需要的贡献，参加组织的集体活动，都有可能成为组织的一员。

再次，所有组织都通过一定的程序，精心设计出一定的组织结构。例如，直线制、事业部制、矩阵制等（详见第八章“组织职能”），明确人与人、部门与部门之间的纵向和横向的关系，以方便命令的传达和工作上的相互配合，使组织形成一个有机的整体，从而提升组织战斗力。

二、管理的含义

人类的管理活动是伴随着人类社会第一个社会组织形式——血缘家族的诞生而产生的。在血缘家族中，人们一起劳动，一起狩猎，就必然需要有人负责分配工作，协调各个人的行动，以更好地获取食物、抵御野兽的袭击。当然，这时的指挥是自发的、盲目的，但通过多次实践，人们就会慢慢地从中获得经验，从而更有效地协作与指挥，并将指挥者和指挥的方法变成习俗、思想，思想慢慢又上升到系统的理论，用来指导实践，推动管理活动不断向前发展。而管理产生的根本动因是资源的稀缺性和人的欲望的无限性之间的矛盾，管理的功能就在于通过科学的方法来提高资源的利用率，力求以有限的资源取得最大的产出，尽可能去满足人们的无限需要。

关于管理的定义，不同的学者，出发点不同，视角不同，给管理下的定义也不同，把有关学者对管理定义的理解总结如表 1-1 所示。

表 1-1 管理定义观点

代表人物	定义内容
彼得·德鲁克	“管理就是求效。”他认为，任何管理活动都是为了一个目的，就是要使产出大于投入。无论是任何组织的管理者，做事均应“择善而行”
彼得·德鲁克	“管理也是一种文化。”他认为，管理是一种文化，而且是具有自己的价值观、语言、工具和符号的一种文化
赫伯特·西蒙	“管理就是决策。”他认为，决策贯穿于管理的全过程和高、中、基层的管理活动中。一个组织面对复杂多变的环境，其经营的成功，不仅取决于作业效率，而且首先取决于管理者所做的决策，决策是方向性的问题，决策成功，事半功倍；决策失误，管理水平越高，损失越大
穆尼	“管理就是领导。”穆尼认为，任何组织中的一切有目的的活动都是在不同层次的领导者的领导下进行的，组织活动的有效性，取决于领导的有效性，所以管理就是领导
亨利·法约尔	“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”（1916 年）
哈罗德·孔茨	“管理就是通过别人来使事情做成的一种职能。”为了达到管理的目的，要进行计划、组织、人事、指挥、控制，管理就是由这几项工作所组成的



续表

代表人物	定义内容
大野耐一	日本丰田汽车前总裁大野耐一认为：管理就是协调。协调是指一个人或更多人协调他人的活动，以收到个人单独活动所不能达到的效果
周三多	管理是社会组织中为实现预期目标，以人为本进行的协调活动
毛泽东	管理就是教育。教育要和风细雨、循序渐进、惩前毖后、治病救人，树立正面典型，善于批评与自我批评。

综合以上定义，都有其合理的一面，但能够较为全面概括管理内涵和外延的定义是：管理就是在特定环境下，对组织资源进行计划、组织、人员配备、领导和控制，以有效实现组织预期目标的过程。根据以上定义我们可以从以下六个方面来理解：

第一，管理的目的。管理的目的就是实现组织目标。

第二，管理的职能。任何管理任务的实现都要通过计划、组织、人员配备、领导和控制等管理职能来实现。

第三，管理对象。组织管理的对象就是人力、物力、财力、信息、技术和时间等要素，它们构成了管理活动的客体。

第四，管理环境。任何管理都是在特定环境中进行的，管理者既要适应环境，又要学会影响环境，让环境向有利于企业的方向变化。

第五，管理的重心。管理的重心在于生产关系。管理的首要任务就是管人，因而必然涉及人与人之间的关系。人际关系能否处理好，直接影响人的积极性和能动性。因此，管理活动中必须以“人本主义”思想指导管理工作。

第六，管理工作的有效性要从效率和效果两个方面来评判。

知识链接

行动指南：卓有成效是可以学会的

德鲁克在其《卓有成效的管理者》中指出，有效性是一种后天的习惯，是一种实践的综合，是可以学会的。

1. 知道自己的时间用在什么地方。会有系统地工作，来善用有限的时间。
2. 重视对外界的贡献。并非为工作而工作，而是为成果而工作。接到工作首先会自问：“别人期望我做出什么成果？”
3. 善于利用自己的、上司的、同事的和下属的长处。而不会把工作建立在自己的短处上，也绝不会去做自己做不了的事。
4. 集中精力于少数重要的领域。按照工作的轻重缓急设定优先次序，而且坚守次序，坚持重要的事第一。
5. 善于做有效的决策。知道一项有效的决策总是在“不同意见讨论”的基础上做出的判断，它绝不会是“意见一致”的产物。知道快速的决策多为错误的决策，真正不可或缺的决策数量并不多，但一定是根本性的决策。

效率（efficiency）是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出。因为资源的稀缺性，管理者必须有效利用这些稀缺的资源，包括人员、资金、设备、原材料这样的资



源。例如，日本丰田通过业务流程再造和 JIT 生产，实现了零库存、零距离、零费用，减少用于制造产品的时间及降低废品率来提高有效率的的生产，2008 年这家公司成为世界第一大汽车制造商。以此观点来看，效率通常是指“正确地做事”，也就是减少资源的浪费。但管理仅仅讲效率是不够的，管理者还必须关注效果，也就是完成活动以便达到组织既定的目标。正像一个人从海里以极短的时间捕获大量的鱼，效率很高，如果他不进一步采取行动——把鱼迅速运到市场卖掉或风干待卖，赚钱的目标就不会实现。效果（effectiveness）一般是指“做正确的事情”，即所从事的活动有助于组织目标的实现。效率是关于做事的方式，而效果涉及组织目标的实现。也就是说管理者既要关注效果即组织目标的完成，还要尽可能有效率地完成工作（如图 1-2 所示）。在卓越的组织中高效率和高效果是相辅相成的。

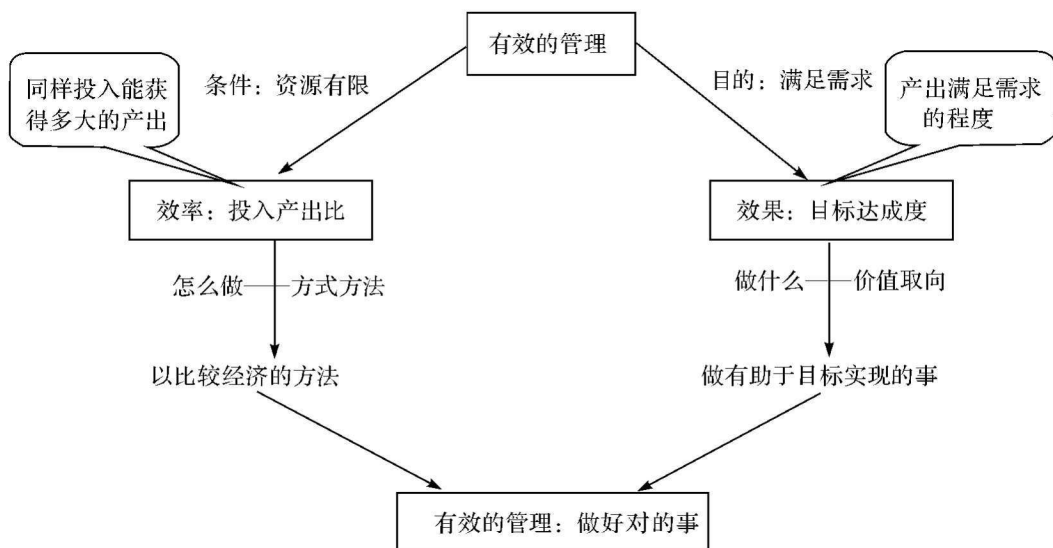


图 1-2 管理的效率与效果

三、企业——一种特殊的社会经济组织

（一）企业内涵

企业是指为了向社会提供商品和劳务、获得利润而从事生产经营活动的相对独立的经济组织。构成一个企业必须具备一定的条件。第一，企业必须在经营上具有独立性，也就是拥有生产经营活动的决策权，企业生产什么、生产多少，由企业决策者说了算；第二，组织上的完整性，即企业有与经营相适应的组织机构；第三，占有并有权使用一定的生产资料和劳动力；第四，企业在银行开户，有独立的会计报表，实行独立核算、自负盈亏；第五，企业要依据法律登记注册，领取营业执照或法人营业执照。

（二）企业的分类

由于现代经济活动的复杂性，作为社会经济活动基本单位的企业也就有很多类型，企业的类型可以通过不同的标准划分。



(1) 根据生产和提供的商品的性质不同可以划分为：提供农副产品的称为农业企业；提供交通运输服务的称为交通或运输服务企业；提供工业性商品或劳务的称为工业企业；从事买卖活动并为获得利润的称为商业企业。

(2) 按企业所有制形式不同划分为：生产资料归全体劳动人民占有的称为国家所有制企业；生产资料归集体占有的称为集体所有制企业（例如河南新乡刘庄村的的企业）；有两个或两个以上不同单位和个人共同出资、共同经营、共担风险和共享利润的企业称为合资企业；由私人单独占有生产资料和产品的企业称为个体私营企业。

(3) 按企业法律地位划分为：个人出资、企业归个人所有、自主经营的企业称为自然人企业，它不具有法人资格，是最古老、简单的企业形式；由两个或两个以上人共同出资、联合经营、利润分享、风险共担的企业称为合伙企业，它一般不具有法人资格，属于无限责任企业；有两个以上的股东出资构成，能够独立对自己经营的财产享有民事权利和承担民事责任的经济组织称为公司制企业，它具有法人资格，属于有限责任公司。公司制企业进一步划分为有限责任公司和股份有限公司。有两个以上的股东共同出资，每个股东以其认缴的出资额为限对公司承担责任的法人企业称为有限责任公司；注册资本由等额股份构成并通过发行股票筹集资本，股东以其认购的股份对公司承担有限责任的企业称为股份有限公司。

知识链接

伊利 MBO 为何失败？

2004年6月10日，中国乳业四强之一“蒙牛乳业（2319.HK）”在香港挂牌上市，并创造出一个奇迹：公开发售3.5亿股，公众超额认购达206倍，股票发行价高达3.925港元，全面摊薄市盈率19倍，IPO融资近14亿港元。蒙牛手里一下子有了14亿的现金，牛根生开始放言：“伊利与蒙牛迟早要走到一起。”郑俊怀，这个纵横乳业20年的知名企业家内心感到了恐惧。为什么？因为他心里最清楚，伊利虽然稳坐在行业第一的交椅上，但是它有一个致命的弱点——资本结构——收购伊利最多只需要用6亿元人民币的现金。当时，真正控制伊利股份的，只有金信信托一家，而金信信托当时以2.8亿元人民币的代价，从呼和浩特市手中买下伊利的全部国有股份，或许，这正是郑俊怀借金信信托之手实现MBO的招数。然而，郑俊怀这一招虽然使外界势力的敌意收购成为不可能，却涉嫌挪用公款，导致他锒铛入狱。收购伊利的买卖十分划算：最多仅用6个多亿人民币就可以吞下伊利这块年销售额接近100亿元、年纯利近3亿元的肥肉。蒙牛收购伊利的成本微乎其微，只需要受让呼和浩特市地方政府持有的2800万股国家股，蒙牛就可以轻松取得控制权。而郑俊怀要自保，就必须MBO。他一直是兢兢业业的国企干部，根本没有可能有几个亿的身家，他拿什么MBO？就只能拿公司的公款。或者是坐以待毙，或者是孤注一掷，郑俊怀选择了后者。从这个意义上说，国内资本市场仍处于起步期，中国的企业家们，如何学会资本运营，增强企业活力任重而道远。（注：MBO（management buy out），管理层收购）

（三）企业的任务

作为工业社会的微观经济组织，企业的任务首先要体现社会发展的规律，要以市场为导向，以先进的科学技术为手段，为社会提供更多优质的产品和服务，满足消费者日益增长的物质和文化的需要，让企业可持续发展，把企业构筑成具有高度物质文明和高



度精神文明的现代化企业。具体可以从外部要求和内部需要这两个不同角度来考察。

1. 尽可能多地满足社会需要

从外部要求的角度来考察,企业的任务与企业存在的社会理由有关,即与社会为什么允许企业存在有关。从上面关于企业的定义中已经知道,企业是为生产和提供人们所需的某种物品而存在的,换句话说,社会之所以允许某个企业存在,是因为该企业提供了能够满足人们某种需要的物品。因此,从外部要求来看,企业的任务首先是要满足社会需要。

生产并提供商品性的产品或服务,只是满足社会需要的一个方面,而且以这种方式满足的往往主要是消费者个人直接表现出的物质或精神生活的需要。但是,并非消费者的所有需要均通过个人的消费来得到满足,比如社会安全的需要,必须由社会来统一提供服务。我们把类似于这样的需要称为消费者的共同需要。社会设立的许多公益设施便是为了满足这类需要。政府在提供这类服务时,当然需要资金。这些资金则需要通过企业纳税或上缴利润的形式来聚集。因此,企业向国家上缴利税,在一定意义上可以认为是为了满足社会成员的共同需要。

满足社会需要还表现在企业必须通过壮大自身和持续发展,提供更多的工作机会,以满足社会成员的就业需要。就业是人们的一项非常主要的需要,它不仅为社会成员提供了谋生的手段,也为个人价值的实现提供了机会。一个社会,如果许多成员无所事事,就会引发社会动荡,影响正常的社会秩序。所以,企业重要的任务之一就是要不断地创造和提供就业机会,为社会的稳定和繁荣做贡献。

2. 获取合理的报酬

所谓利润是企业通过销售产品得到的收入在扣除了生产经营过程中的各种消耗以后的剩余。企业是一个经济组织,而不是政治组织和行政组织,其根本目的是在满足顾客需要的基础上谋取合理的报酬或利润。因为企业只有经营有盈余,才能吸引人才、更新设备、研发和引进先进的技术,才能改善员工生活,为社会提供更多的积累,并最终实现企业持续生存和发展的根本目标。

3. 满足社会需要与获取合理的报酬互为前提

满足社会需要是企业的社会组织的属性所决定的,而实现利润是企业的商品生产者的性质所决定的。这两者是互为条件、互相补充的。

首先,利润是企业满足社会需要程度的标志。根据前面关于利润的定义,我们知道利润与销售收入和成本之间存在下述关系:

$$\text{利润} = \text{销售收入} - \text{销售成本} = \text{销售量} \times \text{单价} - \text{销售量} \times \text{单位成本}$$

由于在竞争市场上企业操纵价格的能力是有限的,企业难以通过任意提价的方式来增加利润,因此利润主要是销售量和销售量成本的函数。企业利润,无非是由于销售数量多或单位成本低。而销售数量多则意味着企业产品在市场上深受欢迎,说明通过企业产品的使用能够满足购买者的某种需要;单位成本低,则说明企业生产单位产品消耗的资源少,说明企业能够用同样多的资源生产出更多的符合社会需要的产品。

其次,利润也是企业满足、继续满足或更好地满足社会需要的一个前提。前面已分析,没有利润,企业就难以追加投资,难以扩大经营规模。不能扩大再生产的规模,



企业就无法用更多的产品来更好地满足社会需要。

因此，利润与满足社会需要是相辅相成的，只有满足社会需要，企业才能取得利润；同时，只有取得利润，企业才能更好地满足社会需要。

（四）企业的活动

企业是通过提供某种产品或服务来完成上述任务的。为了能够提供某种产品，企业必须首先筹集生产这种产品所需要的各种资源。因此，企业为完成基本任务而必须进行的活动主要包括三个环节：资源筹措、生产制造（即资源转换）和产品销售。其中，第一、第三两个环节的工作与外界有着广泛的联系，而第二个环节的工作主要是在企业内部进行的。人们通常将前者称为经营活动，将后者称为生产活动，将企业活动的整体称为生产经营活动。

1. 资源筹措

这是企业生产经营的基本工作，任何产品都是在对一定资源进行加工的基础上形成的。企业需要投入的基本资源主要有以下几类：

（1）人力资源。表现为一定数量的具有一定科学文化知识和活动技能的劳动者。这是企业生产经营过程中最活跃的因素。

（2）物力资源。表现为一定数量和质量的原材料和能源，以及反映一定技术水平的劳动工具和生产设施。其中，材料是构成产品的物质基础，劳动资料是对劳动对象进行加工的必要手段。

（3）资金。这是一种能够取得其他资源的资源，是推动企业生产经营周而复始不断循环的“润滑剂”。它包括固定资金和流动资金。

2. 资源转换

筹措到一定数量的物质或非物质形态的资源后，企业就要通过计划、组织和控制活动对其进行转换，即组织劳动者借助劳动资料，利用一定的生产技术作用于劳动对象，使原材料改变其化学成分或物理形态，以得到符合要求的产品。资源的转换过程，就是产品的制造过程。这是生产性企业所特有的功能。

3. 产品销售

企业生产产品的目的是为了通过交换实现商品的价值和使用价值。企业要实现产品的价值，必须使产品经过惊险的市场跳跃，成功地将产品转移到消费者手中。这就需要营销者在市场调研的基础上，以市场为导向，通过为产品制订合理的价格，建立合适的分销渠道，有吸引力地广告宣传，提供优良的售后服务，使企业成功地在适当的时间和地点，将产品销售给适当的用户，并获得相应的报酬，补偿生产过程中的各种消耗并有盈余，从而保证再生产过程连续不断地进行。

企业生产经营活动的这三个环节既有区别，又相互依存。“资源筹措”为加工制造提供了物质前提；“资源转换”形成了可供销售的产品；“产品销售”实现的销售收入则使企业从外部筹措资源成为可能。



（五）企业经营机制

1. 机制与企业经营机制的含义

机制是指机器的构造和工作原理。企业经营机制是指企业机体内各构成要素之间通过相互配合、互相制约使企业拥有有效开展生产经营活动的机能。企业机体内的构成要素包括：人、财、物、时间、信息和技术。

知识链接

南方李锦记的经营机制

权威机构的研究表明，员工满意度每提高3个百分点，企业的顾客满意度将提高5个百分点；员工满意度达到80%的公司，平均利润率增长要高出同行业其他公司20%左右。

南方李锦记由已有118年历史的香港李锦记集团投资，于1992年成立，生产销售中草药健康产品。现已形成了无限极保健食品、维雅护肤品、植雅个人护理品和帮得佳家居清洁用品等四大产品系列。获得最佳雇主、卓越雇主等荣誉。这得益于其“思利及人”的文化和独到的管理举措。

李锦记的管理秘密，可以归结为7个字，“思利及人”和“自动波”。

经营机制的核心是创业绩，让员工满意。具体体现4、5、6，即：

4种心法：忍、狠、思利及人、量度；

5个目标：永续经营、潜能、爽、雪球、人才；

6个要点：教练的心态与技巧、选对人才、充分授权、高效团队、共同目标。

李锦记通过“自动波”领导模式，营造了一种让员工发挥潜力、干得痛快、干得爽的机制与氛围，造就了一种吸引与激励人才的文化，从根本上保证了企业的持续发展。

只有有着优秀的经营机制的企业，才能不断吸引优秀的人才，才能赢得长远发展。而在优秀人才心目中，良禽择木而栖，选择优秀雇主已经不是简简单单地看给多少工钱了。公司实力、企业文化和管理水平等软环境已成为人才择业越来越重要的综合考虑因素。

2. 企业经营机制的构成

（1）动力机制。公司的股东会、董事会和总经理，对公司高层、中层和员工进行激励的机制，是企业的动力来源。

（2）决策机制。按《中华人民共和国公司法》（简称《公司法》）的要求，企业改制设立新的有限公司后，董事会对公司重大问题进行决策，对决策失误董事会成员承担相应责任机制。

（3）约束机制。公司法、公司章程、公司的各项制度，对公司员工进行约束的机制，是公司生存及发展的保证。

（4）运行机制。公司建立规范的领导体制和组织制度，使企业内部的权力机构、决策机构、执行机构和监督机构之间相互独立、相互制约、协调运转，形成运行机制。它使所有者、经营者和员工的积极性得以发挥，行为受到约束，利益得到保证，做到所有者放心、经营者精心、员工用心，是企业永远充满活力的必要条件。