

北京联合大学“十三五”规划教材建设项目资助

# 大学生 创新创业 理论与实践指导

DAXUESHENG  
CHUANGXIN CHUANGYE  
LILUN YU SHIJIAN ZHIDAO

秦立栓 孙桂生 / 主编

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社  
Economic Science Press

北京联合大学“十三五”规划教材建设项目资助

# 大学生创新创业理论与实践指导

主 编 秦立栓 孙桂生  
副主编 李著成 黄金燕  
参 编 宋丽新 贾 堃

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社  
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

大学生创新创业理论与实践指导/秦立栓, 孙桂生主编. —北京: 经济科学出版社, 2018. 9  
ISBN 978-7-5141-9713-6

I. ①大… II. ①秦… ②孙… III. ①大学生—创业—高等学校—教材 IV. ①G647.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 206319 号

责任编辑: 申先菊 周建林

责任校对: 曹育伟

责任印制: 王世伟

**大学生创新创业理论与实践指导**

秦立栓 孙桂生 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010-88191217 发行部电话: 010-88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@esp.com.cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: <http://jjkxcs.tmall.com>

北京季蜂印刷有限公司印装

787×1092 16 开 17.25 印张 400000 字数

2018 年 10 月第 1 版 2018 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5141-9713-6 定价: 58.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010-88191502)

(版权所有 翻印必究 举报电话: 010-88191586)

电子邮箱: [dbts@esp.com.cn](mailto:dbts@esp.com.cn)

# PREFACE 前言

在国家“创新创业”战略实施的大背景下，按照教育部要求，各高校已经将“创新创业”课程纳入各专业的培养计划之中，大学生创新创业类教材也随之纷纷出版，种类繁多，各具特色。然而，由于不同大学之间在类型、层次和办学定位等方面存在显著不同，直接导致不同大学的学生创业综合素质和创业能力需求、创业方向选择等多方面存在较大的差异，因此，编写一部适合本校层次学生培养的创新创业教材，对于高校创业教育的科学、高效地开展很有必要，这也正是本书编写的意义所在。

作为一本针对地方性城市型、应用型大学学生的创新创业教育教材，本书突出了“知识启蒙与实操训练”相结合的特点。它旨在树立和更新大学生创业理念，培养学生的创新创业意识和企业家精神，通过创业知识的学习和实践技能训练，激发大学生的创业激情，帮助其提高企业管理知识水平、科学选择创业项目、准确了解和分析市场信息，以及编制创业计划书等的的能力，并使他们尽快了解企业运营和管理的基本内容，掌握如何组建创业团队，如何准备创业资金，如何实施创业计划以及如何规避创业风险等方面的知识和技能，以期达到成功创业的目的。本书首先简要介绍了企业管理的基本知识和企业的经营模拟训练的流程，使得学生首先对企业及其经营有一个比较全面、系统的了解和认识。此后，结合案例分析讨论和技能训练，使学生能够全面系统地掌握创业所需的基本知识、技能和方法、步骤，具备系统思考、综合分析的管理素质和识别机会、科学分析决策的能力，以及开拓创新的企业家精神。本书内容丰富，形式生动活泼。本书打破了传统教材的编写模式，创新了编写风格，主要包括两部分：第一部分简单系统地介绍了企业管理和运营内容；第二部分模拟创业步骤编写教学内容，选择创业实例紧密贴近现实社会，布置模块作业大大增强了针对性、趣味性和实战性。本书分十三章，每章都采用“导入案例”“基础知识”“技能训练”“创业实践”“案例分析与讨论”和“创业资源”等模块进行知识、方法与技能的传授和呈现，给人以耳目一新的感觉。

本书适用于零起点的本科生“创新创业”课程教学和训练，对新创业者或有创业意向的社会人员，本书也能够从基本知识、方法和实操技巧等方面为其提供较高价值的参考。

本书是由北京联合大学商务学院秦立栓教授、孙桂生副教授和李著成、黄金燕等老师共同合作的成果。由秦立栓、孙桂生和李著成、黄金燕负责全书的编写大纲拟定、组织编写和统稿工作。具体的编写分工为：秦立栓编写第一、二、十三章；宋丽新编写第三、四章；贾堃编写第五、六章；李著成编写第七、八章；黄金燕编写第九、十章；孙桂生编写第十一、十二章。

感谢新道科技股份有限公司为本书编写所提供的帮助和支持！

受编者水平与时间的限制，书中难免存在不妥之处，真诚希望专家、同行和读者不吝指正。

读者在使用过程中如需相关辅助资料，请通过以下邮箱联系：lishuan.qin@buu.edu.cn, zhucheng.li@buu.edu.cn, jinyan.huang@buu.edu.cn。

编者

2018年6月

# CONTENTS 目 录

## 第一章 企业与企业的基本知识概述 / 1

导入案例 .....	1
第一节 企业概述 .....	4
第二节 企业管理概述 .....	6
第三节 组织 .....	8
第四节 人力资源开发与管理 .....	10
第五节 经营决策及其特性 .....	13
第六节 战略管理 .....	14
第七节 产品开发管理 .....	15
第八节 质量管理 .....	17
企业管理技能训练 .....	19
案例分析与讨论 .....	20
创业资源 .....	22

## 第二章 企业运营的基本知识和技能训练 / 23

导入案例 .....	23
第一节 ERP 沙盘模拟的意义和作用 .....	25
第二节 企业组建与职能分工 .....	27
第三节 基本理论与工具准备 .....	29
第四节 市场与企业运行规则 .....	36
第五节 企业模拟运营 .....	43
第六节 实验结果分析评价 .....	68
案例分析与讨论 .....	72
创业资源 .....	74

## 第三章 创业基本知识 / 76

导入案例 .....	76
第一节 创业基础知识 .....	77
第二节 创新思维训练 .....	84

第三节 创业技能训练 .....	87
创业实践 .....	89
案例分析与讨论 .....	89
创业资源 .....	91

#### **第四章 创新与设计思维 / 92**

导入案例 .....	92
第一节 创新与设计思维基础知识 .....	94
第二节 创业与设计思维训练 .....	105
第三节 创业与设计技能训练 .....	108
创业实践 .....	112
案例分析与讨论 .....	112
创业资源 .....	113

#### **第五章 创业团队组建与管理 / 115**

导入案例 .....	115
第一节 创业团队组建与管理基础知识 .....	116
第二节 创业团队组建与管理思维训练 .....	121
第三节 创业团队组建与管理技能训练 .....	122
创业实践 .....	125
案例分析与讨论 .....	126
创业资源 .....	128

#### **第六章 创业机会识别与评估 / 129**

导入案例 .....	129
第一节 创业机会识别与评估基础知识 .....	130
第二节 创业机会识别与评估思维训练 .....	140
第三节 创业机会识别与评估技能训练 .....	142
创业实践 .....	143
案例分析与讨论 .....	144
创业资源 .....	145

#### **第七章 目标市场与用户分析 / 146**

导入案例 .....	146
第一节 目标市场与用户分析基础知识 .....	147

第二节 目标市场与用户分析思维训练 .....	155
第三节 目标市场与用户分析技能训练 .....	157
创业实践 .....	158
案例分析与讨论 .....	158
创业资源 .....	160
<b>第八章 项目价值定位与论证 / 161</b>	
导入案例 .....	161
第一节 项目价值定位与论证基础知识 .....	162
第二节 项目价值定位与论证思维训练 .....	166
第三节 项目价值定位与论证技能训练 .....	167
创业实践 .....	170
案例分析与讨论 .....	170
创业资源 .....	171
<b>第九章 项目运营论证与模拟 / 172</b>	
导入案例 .....	172
第一节 项目运营论证与模拟基础知识 .....	174
第二节 项目运营论证与模拟思维训练 .....	176
第三节 项目运营论证与模拟技能训练 .....	180
创业实践 .....	181
案例分析与讨论 .....	181
创业资源 .....	184
<b>第十章 商业模式设计与论证 / 185</b>	
导入案例 .....	185
第一节 商业模式设计与论证基础知识 .....	188
第二节 商业模式设计与论证思维训练 .....	196
第三节 商业模式设计与论证技能训练 .....	198
创业实践 .....	199
案例分析与讨论 .....	199
创业资源 .....	202
<b>第十一章 产品设计与验证 / 203</b>	
导入案例 .....	203

第一节 产品设计与验证基础知识	206
第二节 产品设计与验证思维训练	208
第三节 产品设计与验证技能训练	210
创业实践	212
案例分析与讨论	212
创业资源	215

## 第十二章 产品开发与融资 / 217

导入案例	217
第一节 产品开发与融资基础知识	219
第二节 产品开发与融资思维训练	228
第三节 产品开发与融资技能训练	230
创业实践	231
案例分析与讨论	231
创业资源	233

## 第十三章 创业计划制订 / 234

导入案例	234
第一节 创业计划制订基础知识	235
第二节 创业计划制订思维训练	240
第三节 创业计划制订技能训练	242
创业实践	244
案例分析与讨论	244
创业资源	245

## 第十四章 创办新企业 / 246

导入案例	246
第一节 创办新企业基础知识	249
第二节 创办新企业思维训练	260
第三节 创办新企业技能训练	262
创业实践	262
案例分析与讨论	263
创业资源	264

## 参考文献 / 265

# 第一章

## 企业与企业管理基本知识概述

管理就是界定企业的使命，并激励和组织人力资源去实现这个使命。界定使命是企业家的任务，而激励与组织人力资源是领导力的范畴，二者的结合就是管理。

——彼得·德鲁克

### 导入案例

#### 世界变化太快，我们被迫进化

这个时代最可怕的事情是什么？有时，不是因为把东西做差了而被淘汰，而是把东西做得越来越好，却被淘汰了，最典型的就是诺基亚和柯达。

今天不管是内容行业，还是猎豹移动所处的行业也好，行业的变化都太快了。这几年我们所经历的变化，会让过去积累的很多经验瞬间过时，甚至所坚持的东西有可能会成为下一步前进的阻碍和壁垒。上市以后，猎豹移动好日子并没有很快到来，在2017年遇到了非常多的挑战，比创业的时候还要艰苦。虽然收入还在增长，但时代发生了非常巨大的变化，变化速度也非常快。

##### 一、环境改变，迫使进化

有一段时间，我内心非常焦灼，不断寻找答案，到底是什么导致了各种问题。我正好上了混沌大学，碰到了生物学思维模型，多少有点豁然开朗。

生物学的思维模式就是讲进化。猎豹移动走到今天，如果不用一些新的思维模式看待，仅凭以前的创业方法论就不能理解很多事情。

有个哲学家说过：“如果让我选一个最伟大的思想家，不是牛顿，而是达尔文。”

为什么达尔文比牛顿在思想上更进一步呢？因为物理学再复杂的公式，测算出的结果基本上是正确的。如果知道测光速的理论，就有可能算出光速。生物学则需要经历几十亿年的过程，才能看到一个模糊的答案，这个答案也未必能 100% 保证正确。

有人说，这不是基因造成的，是上帝造成的，你很难重新做一个完整的实验复现它，只能通过不断的归纳和抽象，才能完成对这件事情的构建。而且，生物学本身是对这个自然世界更真实的一种反映。

我觉得，进化论比物理学更深刻地揭示了底层的规律，而底层规律放之四海而皆准。在今天的世界上，有很多大公司都在运用生物学思维，如腾讯。它们内部孵化出了微信、吃鸡游戏等产品。腾讯事业部群之间的员工是互相签保密协议的，他们的事业部群，是和一个个小公司一样的，在内部激烈竞争。正是因为这种竞争，使得腾讯在需要创新的领域，像春笋一样往外冒。

因此，今天我们会发现进化论已经得到了广泛的应用，区块链的很多思想跟生物学也相关。就像一个种子丢到大自然里，你根本不用管它，它就会自己长成树。这与以前我们想象的那种公司的成长体制，从上向下的设计完全不一样。

进化本身是我们要思考的重要议题，因为世界变得太快了。一个人的成长路径会不断地被外界环境所影响。有一部纪录片叫《绝对好奇》，讲述了人怎么从单细胞物种进化成人。

我印象最深的是，我们祖先和恐龙的竞争，在恐龙强大的竞争压力下，我们的祖先为了能够和恐龙竞争，完成了三个很重要的进化：第一，变小；第二，大脑皮层不断深化，变得行动迅速、感官灵敏，因为这样才能比恐龙更快感知环境，避免被吃掉；第三，变成胎生动物，因为卵生的蛋都被恐龙吃光了。

因为竞争，导致我们这个物种走到另外一个分支，不以自己的奔跑速度来决定自己在自然界的生存，而是以对环境的感知和快速决策的能力生存下来。结果在这条路上越走越远，走出了一条和其他生物完全不一样的路线。

而恐龙什么都没做过，统治地球上亿年，本来认为这样的好日子会一直下去。结果一个小行星把地球撞了，它需要大量的食物，没有食物就灭绝了，但是我们的祖先却因为吃的东西很少，反而存活下来了。

## 二、进化中的四大关键

我把进化论总结了几个关键词：混沌、理性、过程、反脆弱。但这只是我在这个阶段需要的几个关键词，并不代表我已经洞察规律了，也不代表这几个关键词就是我往前走的规律。

### 1. 混沌

这是我过去一年中得到最重要的一个词，就是外部的非连续性，使生命系统的复杂性让精准预测不可能。2017 年我还没有这种看法，我一直的观念是因为信息不够，所以做不出精准的预测。但后来发现，其实不是这样的。

大部分人是活在牛顿的世界观里，整个世界就像一个精益的钟表，只要把所有的数据输入进去，就知道每天几分几秒它会报时，这就是牛顿的世界观。但爱因斯坦和达尔文，他们都倾向于世界不可真实预知。你永远不会知道外界发生一件事情什么时候发生、怎么发生。

比如猎豹遇到最大的问题在于，工具和安全作为一个独立的品类，在移动互联网这个时代已经慢慢地变得越来越窄了。整个外界环境发生了变化，这个变化是当初你无法预料的。我们在海外遇到的问题就是 Google 和 Facebook 发布的政策，都在挤压第三方应用厂商的空间。我们无法精准预测这种变化，只有坚信概率。

我刚创业时，一直认为只要我想清楚，全力以赴就能赢，最后发现赢就是你的运气好。我们当时决定做海外工具时，Android 在全球范围内大爆发，猎豹当时非常幸运地赶上了欧美智能手机普及的热潮，所以在欧美有 20% 是我们的手机用户，而今天欧美和中国一样，智能手机的红利消失了。

你总会有一些外部环境是无法觉察的，或者不能精准预测的，怎么办？坚持方法论，坚持自己的一些基本处事原则。芒格和巴菲特之所以投资那么成功无非就是两条：第一条，确定一些最基本的原则；第二条，依照这条原则不断重复认真执行。为了保证成功，要想清楚自己的原则是不是真正有效率。

其实我们的困难更多来自外部环境变化。Google 和 Facebook 过去两年发布的各种政策，给猎豹移动带来每天的收入大概少了 60 万美元，我们通过各种办法，包括做直播、做游戏，把 60 万美元的坑填上了，做到了整体业绩的增长。

因此，我认为外部环境发生变化时，要积极收集外部的信息，不断提高自己的认知。我在很痛苦的情况下写了认知三部曲——人的成长就是认知升级，文章 10 万多字，被传得特别广泛，为什么会这样？核心的原因就是外界环境变得太快了。

## 2. 理性

当创业遇到挫折时，很容易陷入情绪本身的自我控制中。我觉得创业者，要学会从情绪当中摆脱出来，学会理性地看待自己，即便有一天遇到了各种困难。

如果你站在第三方视角看，会发现这是一件很正常的事情，这和很多种群灭绝了一样，没有什么悲伤可言。从大自然的角度上来说，很多物种都在灭绝，但是整个大自然依然勃勃生机。

遇到的困难无非是创业的大自然当中一个很小的缩影，你认真地、理性地面对即可。对内也是这样的，当环境发生了变化时，有团队中很多人的认知跟不上，或者认知不统一时，怎么办？你可以用一些理性的方式改造内部的结构，而不是靠一个人本身。

因此，我们在猎豹做了大量的新陈代谢、体内体外孵化、内部竞争的鼓励。我们会发现整个世界在越来越理性迎接这一切，创业本身就是极其理性的过程。今天，各种代码、数据已经开始取代情绪和情感的认知了，成为这个世界最重要的主体了。

只要能把理性做好，就可以在内部大刀阔斧进行改革。改革本身最大的难点不是思路，最大的难点是情感和既得利益的打破。

## 3. 过程

《三体》里有一句话特别震撼，“死神是永恒的灯塔，只有死神永生”。最近，我们研究区块链，我发现如果站在区块链的角度来看，这个世界都没有公司了。我去美团见王兴，他提到一个词叫“上帝思维”。我从两个维度理解它：第一，当你看到很多东西不好的时候，你可以站在更高的地方改变它；第二，存在和消亡并存。

其实这个世界不是那种特别波动的世界，但是如果你把时间维度拉长，你会发现波动性还是非常大的，互联网的崛起就是巨大的波动。如果你把过去的 20 年变成几天来看，这和一个行星撞地球没什么区别。

## 4. 反脆弱

每天只变化一点点，你不会有什么感觉。这时，你需要找到一个叫“反脆弱”的能力，你要在世界的变化中还得到收益。

这种能力需要精心修炼，首先要摆脱对情绪的控制，也要结合我前面讲的理性对待和追求过程。因为当一个事情变化时，首先给你带来的是不适感，然后对你原来的方式产生巨大冲击。

虽然我们在美股被别人做空，但它会对我们产生一种鞭策自己的力量。因为我们没有做过任何的造假，公司内部流程也非常严谨，我们对自己还是有信心的。

这时候当我们放弃幻想以后，就会认真思考很多事物的本质。你会发现无非是在外界环境发生变化，你自己应对不足，外界就对你产生了一些偏负面的看法。这并没有什么，如果你能理性面对，把自己的业务做好，做好了自然就会起来。

因此，我们在过去一年投入了非常多的精力在新的业务上。如果你在一个外部环境发生巨大变化时守正，对自己可能就是一次浪费机会的成本。

做企业最难的地方在于，你要思考到底是聚焦还是找新机会？是坚守还是不断开拓进取？当在一个高歌猛进的行业里，每天都在刷新自己，都觉得自己很牛的时候，这种仗好打。但当这个行业突然发现一个拐点，以前积累的所有习惯都受到了冲击，这时候遇到的仗就比较难打。

当环境发生了变化，如果你自己具备了这种反脆弱能力，你就能找到新的机会。比如我们当时就是被逼转型，有一年我们工具在海外收入涨了 800%，只要放一个广告位，一天就是几十万美元。结果后来 Facebook 发布了一个政策，我们一天就少了 20 万美元。

这时候我们思考怎么应对变化？我觉得，过去一年让猎豹真正成长的是，我们从工具软件公司开始变成 AI 公司了。也可以看到这一年多来，虽然我们在外界看来经历了非常大的痛苦，但是事实上我们自己的技术能力，已经完全不可同日而语了。

一个做应用 APP 的公司，猎豹的 AI 能力在业界已经是名列前茅了。当然我们团队更新以后，也给了年轻人更大的机会，大批年轻人也成长起来了。

我们从 PC 安全开始做起，是上个时代恐龙样的生物，然后出海做了工具和游戏，最后做了 AI 和机器人。因为我觉得当下中国最大的机会是：AI + 软件 + 硬件 + 服务 = 机器人。

资料来源：傅盛. 世界变化太快，我们被迫进化 [EB/OL]. (2018-06-25). [2018-07-30]. <http://www.sino-manager.com/?p=83634>.

## 第一节 企业概述

### 一、企业的概念和特征

企业是指从事生产、流通或服务性活动的独立核算经济单位。

#### 1. 企业具有的基本要素

- ① 拥有一定数量的生产设备和资金——财和物。
- ② 拥有一定的生产经营活动的场所——土地。
- ③ 有一定数量和质量的管理者和工人——人。
- ④ 从事产品的生产、流通等经济活动——服务。
- ⑤ 企业自主经营、自负盈亏，具有法人地位——法人。
- ⑥ 企业生产经营活动的主要目的是为了获得利润。

#### 2. 企业具有的特征

- ① 企业是一个经济性组织——营利性。
- ② 企业是一个社会性组织。当今世界出现了一种崭新的企业新概念，即企业已不再被看作只是为所有者创造利润和财富的工具，它还必须对整个社会的政治、经济发展负责。
- ③ 企业是一个独立的法人。从法律的角度说，企业是自主经营、自负盈亏，依法独立享有民事权利，并承担民事责任的从事经营活动的法人组织。

④ 企业是一个自主经营系统。这就要求我们减少对企业的干预，特别是行政干涉。

## 二、企业的目标

企业的目标有两个：获利、满足社会需要。

## 三、现代企业制度

现代企业制度最早产生于资本主义发展较早的西方国家，是实行市场经济体制的国家在古典企业制度基础上经过近百年的发展而建立起来的，是一种适应社会化大生产和市场经济体制、使企业真正成为面向市场的独立法人实体和市场竞争主体的企业制度。

### （一）现代企业制度的含义

现代企业制度是指以公司制度为主要表现形式，体现企业法人实体和市场竞争主体要求的企业体制，是适应社会化大生产和市场经济要求的产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的企业制度。

公司制企业作为现代企业制度的主要表现形式，既是市场经济发展的必然结果，也是生产社会化的必然产物。

### （二）现代企业制度的内容

现代企业制度一般包括以下三个方面的内容。

#### 1. 现代企业法人制度

现代企业法人制度主要体现为公司的产权制度，核心是要理顺和完善企业的产权关系。根据企业法人财产权理论，公司企业对企业财产（动产、不动产和流动资金）所享有的权利，应为法人财产权；出资者对企业的权利为股东权。

企业拥有法人财产权，表现为企业依法拥有法人财产的占有、使用、收益和处置权，是自主经营、自负盈亏的独立法人实体，企业对包括国家在内的出资者投资形成的全部法人财产依法享有民事权利、承担民事责任，并对出资者承担资产保值增值的责任，出资者按投入企业的资本额依法享有所有权的权益，承担有限责任。

#### 2. 现代企业的组织制度

（1）现代企业的组织形式——有限责任公司、股份有限公司和国家独资公司（《中华人民共和国公司法》）。

（2）现代企业的组织体制——以股东代表大会、董事会、经理人和监事会等共同组成的法人治理结构。股东大会是公司的最高权力机构；董事会是公司的经营决策机构；公司的总经理负责公司的日常经营管理活动，对公司的生产经营活动进行全面领导；监事会是公司的监督机构。另外还有企业党政组织和工会。

#### 3. 现代企业管理制度

现代企业制度的运作和完善需要有科学的管理制度作保障，加强企业管理是我国企业面临的迫切与长期的重要任务。科学的管理制度重点体现在以下几方面。

（1）建立和完善企业的组织运营系统。

（2）建立科学的劳动用工制度和灵活有效的激励机制。

(3) 建立现代企业财务会计制度。

(4) 坚持以人为本的企业管埋, 培育优秀的企业文化和团队精神, 加强人力资源的开发和管理等。

## 第二节 企业管理概述

### 一、管理概述

#### (一) 管理的基本概念

管理是社会组织中, 为了实现预期的目标, 以人为中心进行的协调活动。

管理的这个综合概念至少包括四个方面的含义。

(1) 管理适用于任何一个社会组织。管理的第一要素是组织, 因为只有集体活动才需要协调, 单个人的活动不能算是管理。

(2) 管理的基本对象是人。组织活动的主体是人, 尽管管理一般都要涉及人、财、物、信息等各方面。这就是说管理是一种人际关系, 存在着管理者和被管理者。

(3) 管理是一种协调活动。协调就是使个人的努力与集体的预期目标相一致。管理的本质是协调, 每一项管理职能的每一次管理决策都需要进行协调, 都是为了协调。当然协调的方法可以多种多样, 但要讲究协调的艺术。

(4) 管理是一种有目的的活动。管理的目的是为了实现在预期的目标, 对企业来说就是要创造盈余(利润)。就是要创造一种环境, 使人们在这个环境里投入最少的时间、资金、原材料和个人的辛劳, 能够完成集体的目标, 或者在这个环境里使用现有的资源, 完成的预期目标越多越好。

#### (二) 管理者及其技能

管理者是组织和利用各种资源去实现组织目标的指挥者、组织者。

作为管理者应具有以下基本条件: ① 技术方面的基本条件, 就是要具备承担某项具体任务的技能, 包括所需的基本知识和基本方法、计算工具等方面, 并且善于把这些知识和技能运用到实际工作中去。② 人文方面的基本条件, 就是与人共事搞好人际关系, 对部下进行有效地组织、领导的能力。③ 观念方面的基本条件(如书中的概念形成技能、诊断技能和分析技能等), 就是对组织目标要有清晰的认识。明确组织目标, 了解自己的地位、任务, 了解外部环境对企业的影响。

以上三个方面对不同职位的要求是不一样的, 对高层次的领导人来说, 观念方面的要求高一些, 而技术方面的要求低一些; 对基层的管理者来说, 技术方面的要求高一些, 而观念方面的要求可以低一些。但无论高层、中层、基层, 对人文方面的要求都比较高。

#### (三) 企业管理的概念

企业管理就是由企业管理人员或机构对企业的经济活动过程进行计划、组织、指挥、协调和控制, 以提高经济效益, 实现营利为目的的活动的总称。企业的生产经营活动包括: 生产管理前的市场调研、销售预测、经营决策、产品开发, 资金筹措, 以及产品出产

后的产品销售、售后服务和信息反馈等工作。

## 二、管理的基本问题

### (一) 管理二重性理论的现实意义

(1) 要全面认识管理的任务和作用。管理要求既要合理组织生产力,又要努力改善生产关系,两者不可偏废。“见物不见人”和“见人不见物”的倾向都是错误的。

(2) 要全面认识对管理人员的素质要求。管理的基本任务决定了管理人员应既具备组织生产力的技术知识和能力,又具备处理人际关系及各种社会关系的知识和能力。即“软”“硬”兼备,又红又专。

(3) 要全面地认识国外的管理理论和经验。批判地吸收、学习和借鉴国外在生产组织方面和处理人际关系及各种社会关系方面的先进理论和经验,不盲目照搬。

### (二) 管理的主要理论

(1) 需要层次理论。20世纪50年代美国的马斯洛提出了著名的五层次需要理论,认为人的需要是多种多样的,同时人的需要又是多层次、多类型的。他把人的需要分为以下五个层次。

① 生理需要——由于生理原因产生的某些需要,是人类最基本的需要。该需要得不到满足,就谈不上其他需要。这一需要人和动物是相同的,人们为了能够继续生存,首先必须满足基本的生活需要,如衣、食、住、行等。马斯洛认为,生理需要在所有的需要中是最优先的。

② 安全需要——生活方面有了保障后,就要求保证人的身体安全;要求职业生活有保障,不受外界的伤害。

③ 社交需要——社交需要是指人们对于友谊、爱情和归属的需要。马斯洛认为,人是一种社会动物,人们的生活和工作都不是独立地进行的。因此,人们总希望在一种被接受或属于的情况下工作,也就是说,人们希望在社会生活中受到别人的注意、接纳、关心、友爱、同情,在感情上有所归属,属于某一个社会群体。

④ 尊重的需要——包括自尊和受人尊重。人们都有取得成就、受人尊敬的需要。

⑤ 自我实现的需要——为实现个人某种理想和抱负而贡献一切,追求学术成就、追求某一真理的实现。“三军可夺帅也,匹夫不可夺志也”。

(2) 双因素理论。20世纪50年代心理学家赫兹伯格经过大量的调查和研究,在《工作与激励》一书中提出了双因素理论。赫兹伯格认为人的需要可以划分为两种因素:保健因素和激励因素。

① 保健因素(维持因素)是指维持一个合理而满意的工作所必不可少的因素。没有这种因素或达不到这种因素的条件,人们就不满意,就不努力工作,但这种因素即使超过一定限度,也并不构成激励,就像医疗保健药品,少了它不行,多了也没用,只能防止疾病,不能医治疾病。如企业政策以及合理的管理制度;工作中必要的监督;和上级、同级、下级关系的融洽;必要的工资;安全、工作环境条件等,保健因素大都属于物质方面的因素。

② 激励因素是指对职工起到强烈激励的因素。如工作上的成就感；受领导重视、群众赞扬；得到荣誉；得到提升以及工作本身的挑战性和个人的发展前途等，激励因素多为精神方面的因素。

## 第三节 组织

### 一、企业组织管理的概念和内容

#### (一) 企业组织管理的概念

组织是人们为了实现共同的目标而形成的一个协作系统。

一般地，组织具有以下三个共同的特征：第一，每一个组织都有一个明确的目的，该目的一般是以一个或一组目标来表示的。第二，每一个组织都是由人组成的。第三，每一个组织都通过一种系统性的结构来规范和限制成员的行为。例如，建立规则和规章制度；选拔领导人并赋予他们职权；编写职务说明书，使组织成员知道他们在组织中应该做什么。

#### (二) 企业组织管理的内容

关于管理的组织职能，如果从比较抽象的概念看，就是把总任务分解成一个个的具体任务，然后再把它们合并成单位和部门，同时把权力分别授予每个单位或部门的管理人员，或者说，可以从划分任务、使任务部门化和授权三方面来论述。

企业组织管理的具体内容包括以下三个方面。

(1) 确定领导体制、设立管理组织机构。什么是体制呢？体制是一种机构设置、职责权限和领导关系、管理方式的结构体系。确定领导体制、设立管理组织机构，其实就是要解决领导权的权力结构问题，它包括权力划分、职责分工及它们之间的相互关系。当然，在确定领导体制时，形式可以多种多样。

(2) 对组织中的全体人员指定职位、明确职责及相互划分。使组织中的每一个人明白自己在组织中处于什么样的位置，需要做什么工作。

(3) 设计有效的工作程序，包括工作流程及要求。因为，一个企业的任何事情都应该按照某种程序来进行，即要求有明确的责任制和良好的操作规程。一个混乱无序的企业组织是无法保证完成企业的总目标、总任务的。

### 二、企业组织设计的基本原则

设计一个有效的企业组织机构应遵循以下原则。

(1) 封闭原则。任何组织及其管理系统必须构成一个连续的、封闭的循环回路，才能形成有效的管理。

(2) 统一领导和分级管理原则。这也是组织管理最基本的一项原则。组织设计一个职务就应该有人负责，同时明确他向谁负责，他负责的对象是谁。在指挥上严格实行一元化，每一个人只接受一个上级的命令，并对他负责。具体包括以下要求。