

21世纪 经济与管理精编教材·管理学系列

# 实用现代 管理学

Management

(第二版)

孙焱林 李彤 罗传建 编著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

# 实用现代 管理学

## Management

(第二版)

孙焱林 李彤 罗传建 编著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

实用现代管理学/孙焱林等编著.—2版.—北京:北京大学出版社,2009.1  
(21世纪经济与管理精编教材·管理学系列)

ISBN 978-7-301-14533-3

I. 实… II. 孙… III. 企业管理-高等学校-教材 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第183963号

书 名: 实用现代管理学(第二版)

著作责任者: 孙焱林 李 彤 罗传建 编著

责任编辑: 张静波

标准书号: ISBN 978-7-301-14533-3/F·2062

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 出版部 62754962

电子邮箱: [em@pup.pku.edu.cn](mailto:em@pup.pku.edu.cn)

印 刷 者: 北京飞达印刷有限责任公司

经 销 者: 新华书店

730毫米×980毫米 16开本 16.25印张 252千字

2004年12月第1版

2009年1月第2版 2009年1月第1次印刷

定 价: 29.00元

---

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:[fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

## 前言

21 世纪是全球化的世纪,是信息化的世纪,是知识大爆炸的世纪。如何成为时代的主人,是有志者共同关心的问题。杰克·韦尔奇、比尔·盖茨等优秀管理者及其团队用他们的行动毫不吝啬地回答了我们,那就是虚心学习管理方法,科学研究管理问题。这正是很多百年老店的秘诀。

随着改革开放的不断深入,过去那种决策拍脑袋、管理凭经验的粗放型管理已经远远跟不上时代的步伐,精细化管理已成为时代之需。

自从管理理论诞生以来,大量学者投身于管理的研究之中,他们总结成功者的经验和失败者的教训,并将其浓缩成一系列的管理理论和方法,以供世人学习和借鉴。学管理,做正事,事半功倍走捷径,企业基业常青;不学管理,做错事,事倍功半走弯路,企业苟延残喘。

本书作者不但在高校教书育人,而且还深入各类企业,亲自实践各种管理理论,因而深知企业和读者所需。由此,决定了本书具有以下特点:

第一,理论最新化。时代在进步,管理理论层出不穷。本书用通俗易懂的语言,不仅介绍了泰勒的科学管理理论、波特的战略思想、西蒙的现代决策理论和梅奥的行为理论,还涵盖了彼得·圣吉的学习型组织、杰克·韦尔奇的 6 $\sigma$  方法等最新管理理论。

第二,原理实用化。市场上的管理类读物要么偏重理论,要么偏重实际案例,将两者有机结合起来的书不多。本书力求每节内容后面都有学习案例,做到理论与实际相结合,便于读者理解和运用所学理论。

第三,理念、模式系统化。市场上不仅有大量的管理学教科书,也有各种名目繁多的管理类读物,这些读物虽然开拓了读者的视野,但也使很多读者感到眼花缭乱,对管理缺乏系统的认识。本书针对这一问题,将理念、经验、方法、模

式、案例融合到相应的管理理论框架之下,使原理与方法、模式等紧密结合,形成系统知识。

第四,内容信息化。本书力求用最少的篇幅,系统全面地介绍管理的理论、理念、模式和方法,为读者提供经典的学习案例,使读者用最小的代价,掌握实用的管理技巧。

管理学是科学,是管理活动中共性问题的升华,管理者应该用现代的管理理念、原理和方法研究管理中出现的问题;管理学是艺术,优秀的管理者善于根据不同的情形、问题和对象采取不同的管理方法。

本书是集体智慧的结晶,是在不断参考中外文献和深入企业实践的基础上撰写而成的。第二版由华中科技大学孙焱林教授、李彤教授、罗传建副教授在第一版内容的基础上修订而成,在保持原书框架和特色的基础上,对部分内容进行了删节,同时增加了中国古代管理思想的内容。

为了方便教学,本书还提供电子课件和案例参考答案等教辅资料。

本书在编写过程中,参考了国内外许多优秀的管理著作,特别是近年来出版的一些新著,如《管理学》(孙焱林、李彤、罗传建主编,华中科技大学出版社,2008年)、《管理学》(孙焱林、李彤、罗传建主编,华中科技大学出版社,2008年)、《管理学》(孙焱林、李彤、罗传建主编,华中科技大学出版社,2008年)等,在此一并致谢。

本书在编写过程中,得到了华中科技大学管理学院领导的大力支持,特别是孙焱林教授、李彤教授、罗传建副教授等,为本书的编写提供了许多宝贵的意见和建议,在此一并致谢。

本书在编写过程中,得到了华中科技大学管理学院领导的大力支持,特别是孙焱林教授、李彤教授、罗传建副教授等,为本书的编写提供了许多宝贵的意见和建议,在此一并致谢。

本书在编写过程中,得到了华中科技大学管理学院领导的大力支持,特别是孙焱林教授、李彤教授、罗传建副教授等,为本书的编写提供了许多宝贵的意见和建议,在此一并致谢。

(102) ..... 廿五拾伍 章三第

(103) ..... 廿五其及拾伍 廿一第

(117) ..... 变款拾伍 目一公册高 录外卷内王 附案议新

(118) ..... 厘类本基的的拾伍 廿二第

(131) ..... 附款拾伍的区公份组拾伍 附案议新

(132) ..... 革变拾伍 廿三第

(137) ..... 海杰的中原发区公MHI 附案议新

(139) ..... 区区和已参思

# 目 录

**第一章 绪论** ..... (1)

**第一节 企业概述** ..... (1)

        课后案例 深圳华为的成功 ..... (5)

**第二节 管理概述** ..... (6)

        课后案例 三鹿的停产 ..... (25)

**第三节 管理主要思想及其演变** ..... (26)

        课后案例 分享海尔的成功 ..... (46)

**第四节 管理与环境** ..... (47)

        课后案例 蒙牛的发展 ..... (53)

**思考与练习题** ..... (54)

**第二章 决策与计划** ..... (55)

**第一节 决策概述** ..... (55)

        课后案例 武汉钢铁集团公司如何应对钢材价格下降 ..... (65)

**第二节 现代决策方法** ..... (66)

        课后案例 日产20万块蒸养灰沙砖生产线可行性报告 ..... (91)

**第三节 计划概述** ..... (92)

        课后案例 某公司新建流水线的实施计划 ..... (100)

**第四节 目标管理** ..... (100)

        课后案例 某汽车公司的目标管理 ..... (104)

**思考与练习题** ..... (104)

|                                    |       |
|------------------------------------|-------|
| 第三章 组织设计 .....                     | (105) |
| 第一节 组织及其设计 .....                   | (105) |
| 课后案例 王氏餐饮股份有限公司的组织演变 .....         | (117) |
| 第二节 组织结构的基本类型 .....                | (118) |
| 课后案例 某钢铁股份有限公司的组织结构 .....          | (124) |
| 第三节 组织变革 .....                     | (125) |
| 课后案例 IBM 公司发展中的波折 .....            | (137) |
| 思考与练习题 .....                       | (139) |
| 第四章 管理沟通 .....                     | (140) |
| (1) 第一节 沟通概述 .....                 | (140) |
| (2) 课后案例 一段夫妻间的对话 .....            | (143) |
| (2) 第二节 人际沟通 .....                 | (143) |
| (25) 课后案例 从某公司新产品研发决策看中式决策沟通 ..... | (154) |
| (26) 第三节 团队沟通 .....                | (155) |
| (40) 课后案例 陷入沟通困境的“老字号” .....       | (159) |
| (27) 第四节 组织沟通 .....                | (160) |
| (32) 课后案例 迪士尼公司的员工意见沟通制度 .....     | (165) |
| (28) 第五节 公共关系 .....                | (166) |
| (22) 课后案例 中国乳业领军者如何应对危机 .....      | (172) |
| (22) 思考与练习题 .....                  | (173) |
| 第五章 领导艺术 .....                     | (175) |
| (00) 第一节 领导概述 .....                | (175) |
| (1) 课后案例 蒙牛的诞生 .....               | (179) |
| (95) 第二节 领导理论 .....                | (180) |
| (100) 课后案例 某公司的三个部门经理 .....        | (191) |
| (100) 第三节 新型领导 .....               | (192) |
| (40) 课后案例 新来的总经理 .....             | (197) |
| (101) 第四节 领导艺术 .....               | (198) |
| 课后案例 杰克·韦尔奇的领导艺术 .....             | (202) |

|                           |              |
|---------------------------|--------------|
| 思考与练习题 .....              | (204)        |
| <b>第六章 控制与激励 .....</b>    | <b>(206)</b> |
| <b>第一节 控制概述 .....</b>     | <b>(206)</b> |
| 课后案例 麦当劳的管理控制 .....       | (214)        |
| <b>第二节 控制技术和方法 .....</b>  | <b>(215)</b> |
| 课后案例 某钢铁公司财务管理控制体系 .....  | (221)        |
| <b>第三节 内部控制 .....</b>     | <b>(222)</b> |
| 课后案例 雷曼兄弟倒闭的内在原因 .....    | (224)        |
| <b>第四节 激励理论 .....</b>     | <b>(226)</b> |
| 课后案例 百年老店的动力之源 .....      | (238)        |
| <b>第五节 激励的原则与方法 .....</b> | <b>(239)</b> |
| 课后案例 摩托罗拉的激励 .....        | (245)        |
| 思考与练习题 .....              | (246)        |
| <b>主要参考文献 .....</b>       | <b>(247)</b> |



基础将益会封案两个一县业企。对单本基础将益会封升限县业企(4)

# 第一章 绪论

的日群限 高平本本赴的冬余授试官时守最能一之因限,人

科目的业企,二

讲大案(奇)重气(一)

由人强一限号除口路,(奇)量气来出和一套管登业企限讲大案(讲)量气

学习目标 讲期管管登业企,科讲要主讲限业管管登科考式讲(讲)量产以

1. 理解企业的特征、目标和功能;
2. 理解管理的定义、特征和理念;
3. 了解现代管理的基础工作;
4. 了解管理的主要思想及其演变;
5. 了解环境分析的框架。

来出而其,讲和卫量土到野家一亦量限讲量气。量限限感面量来出(5)

## 第一节 企业概述

会并,等益登管登,讲讲金竟业企,讲讲品气限讲讲讲。讲讲登气讲重(6)

强型十本限从讲好,讲讲气讲讲中集属资的业企业工限冬大限团中。讲讲讲讲

### 一、企业的特征

企业是从事商品的生产、流通、服务等经济活动,在市场经济中自主经营、自负盈亏、依法设立的经济组织。其特征主要如下:

- (1) 企业是经济组织。它不同于政府机关、学术团体等非经济组织。
- (2) 企业是经济法人。它依法享有资产的经营权、处置权和收益权,受到法律的保护,企业必须承担相应的社会义务,如合法经营、保护环境等。
- (3) 企业以市场为导向。企业与市场生死攸关。大市场大老板,小市场小

老板,没市场就破产。

(4) 企业是现代社会经济的基本单位。企业是一个国家社会经济的基本单位,企业生产力水平的高低、经济效益的好坏、规模的大小,对国民经济和社会的繁荣与稳定都产生直接的影响。美国之所以成为世界经济的巨人,原因之一就是它拥有为数众多的技术水平高、经济效益好、规模巨大的企业。

## 二、企业的目标

### (一) 产量(值)最大化

产量(值)最大化即企业经营者一味追求产量(值),部门领导和一般人也以产量(值)作为考核经营者业绩的主要指标,企业经营者职位的升迁、收入的增减也与完成的产量(值)挂钩。产量(值)指标可以反映企业在一定时期的生产规模、工作量大小,但仅以此作为企业的主要目标,存在严重的片面性,极易陷入以下误区:

(1) 追求产量(值)而忽视效益。可能引导企业追求最大产出,而忽视投入的无效经营。例如,“再造一个武汉”、“再造一个宝钢”就是追求这一目标的体现。

(2) 追求数量而忽视质量。产量和质量在一定程度上是互斥的,片面追求产量(值)最大化,可能忽视产品质量,以次充好。

(3) 重生产轻销售。可能造成产品积压,企业资金沉淀,经营效益差,社会资源浪费。中国绝大多数工业企业的资源集中在生产部门,没有从根本上摆脱产量(值)最大化的思想。

### (二) 销售收入最大化

以此为目标,企业必须根据市场需要,生产适销对路的产品,占领市场。它虽然比追求产值最大化的目标更进了一步,但仍可能导致企业大投入大产出、忽视效益、不求质量、不降低成本等现象的产生。

## 案例·知识

格兰仕在国外品牌一统天下的背景下,1993年涉足微波炉领域,当年生产1万台;1994年销售10万台;1995年销售20万台,全国市场占有率达到25%;1996年销售65万台,全国市场占有率达到34.5%;2000年销售达到1000万台,市场占有率达到76%。这一骄人的业绩得益于降价,如公司在1996年对其主打产品降价40%,使微波炉真正走进千家万户,公司的每一次降价都是新闻,可见其降价的幅度。

**(三) 利润最大化**

以利润大小作为衡量企业经营者业绩的主要指标,将会激励企业采取降低成本费用、重视市场营销等积极措施。但是,也有导致企业片面追求利润而忽视其他目标的缺陷,主要表现为:

(1) 企业行为短期化。企业注重眼前的利润目标而忽视对企业的必要投入,包括人员培训、技术开发、新产品开发、设备更新等,使企业缺乏后劲,不利于企业的长期发展。

(2) 利润指标本身的随意性。企业为了迎合考核,计算利润时,往往采用最有利于自己的方式核算,常出现企业实际亏损而账面盈利的情况。例如,一些公司为了上市,往往通过调整利润指标,使公司在上市前三年的利润有很好的成长性,但上市目的达到后,业绩迅速下滑。

(3) 利润目标确定的困难性。企业利润受市场因素影响较大,市场景气时,企业利润丰厚;市场不景气时,企业无利可图甚至亏损。而市场又不以企业意志为转移,尽管经营者殚精竭虑,亦难免出现企业利润目标与实际运行结果相差甚远的情况。因此,以利润最大化为目标难以考核经营者业绩。

(4) 追求利润可能牺牲质量。利润=销售量×价格-成本,一些企业为了追求利润,不是在销售量、价格、管理和研发上下工夫,而是简单地采取偷工减料的方式降低成本,结果导致产品质量或服务质量的下降,这对企业是一场灾难。例如,某品牌床单企业信誉、销售和效益一直不错,但为了降低成本,该企业管理层竟然通过减少床单的含纱量来降低成本。

#### (四) 企业财富最大化

企业财富最大化即企业市值(市场交易的价格)最大化,是指企业通过合理经营、科学决策,既考虑收益又考虑风险,既考虑产出又考虑投入,既考虑短期利润又考虑企业长期发展,谋求企业资产的长期保值增值,它是一种理想的企业目标。

在企业以上多种目标中,产值指标只能在一定程度上反映企业规模,不能作为企业目标;企业为了竞争可以在特定时间内追求收入最大化;企业追求利润必须适度,但如果长期没有利润,也谈不上长期发展;企业财富最大化是上述指标的综合反映,是企业不断追求的目标。

#### 三、企业的功能

企业是社会经济的基本要素,同时也是社会经济发展的决定因素,在社会进步与经济发展、居民收入水平提高等方面起着决定性作用。

(1) 推动了技术进步。由于利润的驱动,企业必须降低成本,提高质量,扩大规模,客观上要求企业进行设备的技术改造,采用新技术、新工艺,进行设备投资,从而推动技术进步。欧美等发达国家最先进的设备不是在大学、科研机构的试验室里,而是在公司。

(2) 满足了人们日益增长的物质需要。由于利润的驱动和竞争的需要,企业必须开发、生产新产品,不断满足市场的需要,客观上更好地满足了人们日益增长的物质需要。

(3) 企业对经济资源进行合理分配,成为就业的主体和收入的主要源泉。市场是一只看不见的手,引导企业在如何生产、生产什么等方面做出决定,客观地对社会经济资源进行了合理分配。同时,数以万计的企业吸纳大量从业人员,创造了巨大的社会物质财富,是就业的主体和收入的源泉。

课后案例 深圳华为的成功<sup>①</sup>深圳华为的成功<sup>①</sup>

1988年,43岁的任正非创办了华为技术有限公司。这家只有6名员工、资产2.1万元、租赁某电子厂六楼来办公的企业不甘寂寞,放弃当年房地产、股权等众多投资机会,直接面对日本的NEC和富士通、美国的朗讯、瑞典的爱立信、德国的西门子和法国的阿尔卡特等公司的激烈竞争,在代理电话交换机的基础上,排除万难,全身心投入到电信产品的开发与经营中。最终,一跃成为国际著名的电信设备专业供应商,2007年实现销售收入125.6亿美元,距世界500强企业只有一步之遥。

华为的成功既是顺势,也是人为。20世纪90年代,中国的通信产业迅猛发展,固定电话交换机装机总量从1991年的1445万户,增长到2000年的17926万户,增长12.4倍;移动通信用户总量也从1991年的4.75万户,增长到2000年的8453万户,增长1700多倍。更重要的是,固定电话和移动通信的普及周期相差不大,两个市场的叠加使中国通信设备市场在90年代出现了爆炸式的增长。正如华为的两位高管所言:“因为我们圈了一块肥田。”“电子通信行业是一片深水,只有深水才能养大鱼。”肥田意味着高利润,深水意味着巨大的市场空间。

电信市场价值最丰厚的区域集中在价值链的两端——研发和市场。没有研发能力,就只能做代理或代工,赚一点辛苦钱;没有市场,再好的产品,产品周期过了也就只能当废品处理。

华为把46%的人力集中在研发部门,将33%的人力集中在市场部门。这一做法彻底改变了中国企业总是位于价值链低端的宿命,从而获得非常丰厚的利润和再生能力。电信设备的物料成本只有销售价格的3%,知识密集型企业完全可以将制造交给强大的代工企业。

然而,高额的利润和庞大的市场并不意味着一定为华为所得,华为身上充分体现了一个市场新进入者的后发优势,那就是用低价、良好的客户服务和高

<sup>①</sup> 参见程东升、刘丽丽:《华为真相》,当代中国出版社2003年版。

效的研发快速占领市场。华为的研发本质上是一种积极跟随的模式,它模仿国外的先进设备,然后进行改良,增加更多的功能模块。任正非承认,“迄今为止,华为并没有一项原创性的产品发明。我们主要是在西方公司的研发成果上进行了一些功能、特性上的改进,以及集成能力的提升,我们的研发成果更多表现在工程设计、工程实现方面的技术进步上。”

任正非并非不想做原创性的发明,只是知识和专利的积累需要时间,更需要大量有创新能力的人才,而这些条件在当时并不具备。另一方面,中国不断改善的高等教育提供了大量有素养的知识员工,他们经过华为的培训,三个月内就能成为工程师,而且薪酬远低于国际同行。

在市场上,华为也强化了这种低成本、高素质、大规模的优势。在20世纪90年代,国际品牌虽然有技术优势,但它们的价格远远高于华为,而且响应速度也无法满足客户的需求。

庞大的营销队伍确立了华为在市场上的竞争优势,他们为客户提供快速而周全的贴身服务,甚至在一些县市的电信局设立办公室,随时帮助客户解决问题,而国际大公司只在省一级安排几个人,根本无法跟华为比。

### 案例思考题

- (1) 华为成功的根本原因是什么?
- (2) 华为体现了企业的哪些特征?
- (3) 请归纳华为的短期、中期和长期目标。
- (4) 华为的行为体现了企业的哪些功能?

## 第二节 管理概述

### 一、管理的定义

中国古代有人把管理定义为管辖与治理的总称。管辖即为了获取权力所进行的活动,治理是在获得管辖权之后的活动,即为了达到一定的预期目标,在其权力范围之内所开展的一系列活动。

西方国家明确把管理定义为借他人之力实现组织目标的活动。这一定义

的思想在中国早已有之。

这里综合各种观点,给管理做如下定义:管理是指为了实现组织的预定目标而借助他人之力对企业开展的一系列职能活动。

## 二、管理的特征

### (一) 管理是借力活动

管理不是依赖管理者自身的体能进行具体操作,而是采用一定的方式和方法借用部属或其他要素的能力去实现企业目标。

企业所有者借助经营者的能力,高层管理者借助中层管理者的脑力,中层管理者借助基层管理者的脑力和体力,基层管理者借助现场员工的体力,现场员工则借助可用的机械力。“管理者最大的智慧莫过于博采众长,最高的才能莫过于借用众人的才能。”事必躬亲的管理者未必是优秀的企业家,而操作能手又未必善于管理。

#### 箴言

孙子曰:“故善战者,求之于势,不责于人,故能择人而任势。”意思是善于指挥打仗的将帅,他的主导思想应放在依靠、运用、把握和创造有利的形势,而不是去苛求手下的将士。

戴尔公司成功运用“借力”战略,不建立自己的零部件厂,而是在零部件供应商中挑选出最优秀的合作伙伴,这样公司就可以集中精力进行技术创新,开发新产品。

### (二) 管理是一门科学

如果我们把传统管理看成是经验管理的话,那么,现代管理则是建立在哲学、经济学、社会心理学、生产技术学、数学、系统科学等学科基础上的应用性边缘学科,并随着这些学科的不断发展而发展。我们不能迷信企业管理,但也绝不能认为企业管理是可有可无、可学可不学、人人都会做的工作。三国时期诸葛亮“草船借箭”的决策绝不是冲动或迷信之举,而是他综合运用天文学、地理

学、心理学等方面知识的结果。

管理作为一门科学,虽然内容十分丰富,但给人的印象不像会计学等学科那样直观。学了会计学会做账,但学了企业管理,可能动手能力得不到丝毫提高。不过,学习企业管理确实改变了我们的思维方式。

管理是一种理性思维。管理是人的行为,但人的行为具有情感特征,这使得管理活动带有感情色彩,这种掺杂感情色彩的管理将给企业经营带来不确定性,即风险。管理者只有学习企业管理理论,用科学的企业管埋理论充实自己,用理性思维取代感情用事,才能尽可能避开企业经营的风险。

### (三) 管理是一门艺术

管理作为一门科学,绝不是简单的 $1+1=2$ ,作为应用科学,必须灵活地应用于实践,才能达到预定的目标。管理因人而异,因时而异,因事而异。管理理论有严格的适用条件,所以,学会了管理理论不一定善于管理企业,只有创造性地将管理理论灵活应用到企业活动之中,管理才有效。管理既是一门科学,又是一门艺术,有效的管理是科学与艺术的结合。

#### 案例·知识

三国时期蜀国的君主刘备既无关羽之勇谋,也无孔明之才。他唯一的长处可能就是在节骨眼上,旁若无人地放声大哭。有人说,他的江山是“哭来”的。

刘备虽善哭,给人的印象好像没多大能耐似的。其实,这恰恰是他的智慧所在,所谓“大巧”藏于拙。我们从他早期“掷阿斗”于地,得一员大将赵子龙,到“白帝城托孤”让孔明鞠躬尽瘁、死而后已,就可以看出此公的心计、智慧非同一般。

### 三、管理的职能

管理的职能即管理者的工作内容。管理者主要从事如下几个方面的工作:

(1) 决策。决策是指对企业的经营目标及实现预期目标的各种方案所做的选择和决定。决策是企业经营的核心,是企业成败的关键。决策正确,意味着企业管理成功了一半。因此,管理专家都把决策看做是管理者的首要职能。



**概念(2) 计划。**计划就是根据决策目标的要求,对企业经营活动进行的统筹规划与具体安排。“越是市场化,越要计划化。”在市场经济条件下,企业必须针对市场的变化,对企业的活动进行科学安排。同时要求通过计划把企业目标落实到各部门,乃至每个岗位和每位职工,使企业的各部门、各职工都有明确具体的奋斗目标。通过计划把企业各部门的工作很好地组织起来,使其相互协调、紧密配合,建立起正常的生产经营秩序。

**概念(3) 组织。**计划制订后,就要动员企业人、财、物等要素,产、供、销环节和各个部门,并将其组织起来,既体现明确分工,又成为统一整体,及时、高效地实现目标。组织包括组织结构的设计、人员的安排等活动。

**(4) 协调。**即协调企业各部门之间、企业与外部环境之间的关系。企业的协调可分为对内协调和对外协调。对内协调是指企业内部所进行的协调活动,包括纵向协调和横向协调。纵向协调是指职能部门、管理人员上下级之间的协调;横向协调是指各部门之间的协调。对外协调是指企业与外部环境之间的协调,包括与政府、金融机构、竞争对手、供应商、销售商、消费者等各方面的协调。只有在内求团结、外求和谐的气氛中,企业经营活动才能顺利进行,企业目标才能顺利实现。

**(5) 指挥。**即为了有效实现企业目标,完成企业计划,在企业组织基础上,建立有权威的生产经营指挥系统,对下属进行统一的领导、沟通和督促。这是社会化大生产的客观要求。有效的指挥必须坚持统一领导、树立权威、实行民主等原则。

**(6) 控制。**是指为了实现企业目标和完成企业计划,把实际业绩同计划相比较,发现偏差,寻找原因,采取措施进行纠偏的一系列管理活动。控制与计划紧密联系,控制是完成计划的保证,计划是控制的前提。没有计划的管理是无序管理,没有控制的管理是无效管理。

**(7) 激励。**激励就是激发员工的内在潜能,使之努力工作,实现企业目标的过程。企业管理实质上是对人的管理,我们容易让设备满负荷运行,但使人的潜能全部发挥在工作上则是一件很难的事。在人事管理中,激励是激发员工潜能、鼓励员工努力工作的有效方法。

#### 四、成功管理者的理念

“只有想不到的,没有做不到的”,管理创新的关键是观念创新。管理观念