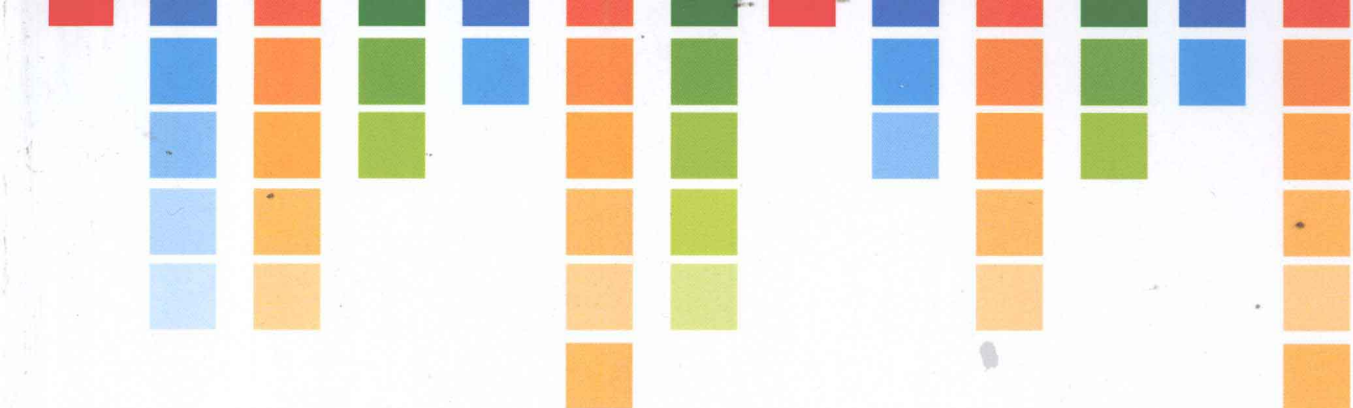
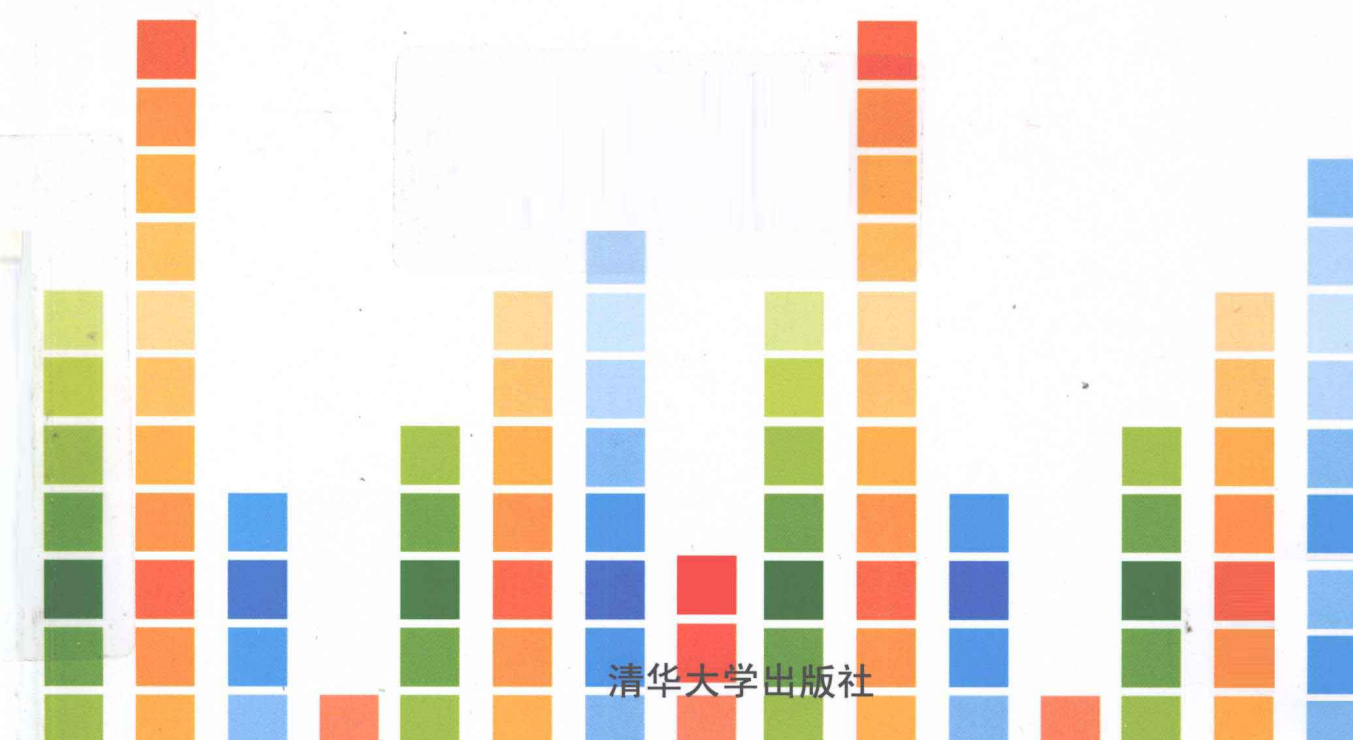




管理学原理

朱雪芹 主 编

董红杰 陈凤菊
张涤非 李丰威 副主编



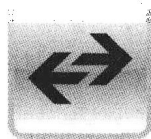
清华大学出版社

管理学原理

朱雪芹 主 编

董红杰 陈凤菊
张涤非 李丰威 副主编

清华大学出版社
北京



前言

preface

管理学原理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。管理学理论是前人成功和失败的经验总结。牛顿对理论的感恩之词是：“我之所以站得很高，是因为我踩在巨人的肩膀上。”管理学原理便是我们从事管理工作的一块基石。本书共由十二章构成。第一章主要介绍组织与管理的基本内涵、管理的性质、管理职能和作用、管理者及其技能要求。第二章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，以扩大学生知识面。第三章主要介绍组织文化的内涵、构成和建设途径、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，一是适应环境，二是影响环境，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，而正确的战略制定和实施与对环境正确的分析和把握密不可分。第五章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，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。第七章主要介绍计划职能的内涵、计划的作用、计划种类、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，它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、管理层次设计、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，组织的合理性就无从谈起，低成本、高效率地实现组织目标就会化为泡影。第九章主要介绍人员配备的含义、

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。第十章主要介绍领导职能概念、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的运用领导理论。第十一章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)、沟通的基本概念、沟通的过程、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,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。

管理学原理是一门不精确的学科,同时也是一门实践性和运用性很强的学科。在学习中首先要注意培养兴趣,兴趣是最好的老师,此其一。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出现各类问题;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故步自封,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在于实践,在学中运用理论,在运用中去发展理论,从而找到自己的管理意识,这点尤为重要。否则,过分追求理论知识,那一辈子只能做个老学究。

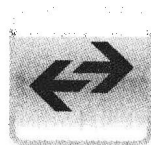
本教材在各章节后均配有思考题和案例分析,供教师根据教学需要选用。

本教材由朱雪芹撰写大纲,朱雪芹编写第一章和第三章、大部分案例分析材料和对各章内容整体修订,李丰威编写第四章和第五章,陈凤菊编写第二章和第十二章,董红杰编写第八章和第十章,张涤非编写第九章和第十一章,董甲婷编写第六章和第七章。全书由朱雪芹教授统筹规划和统稿,李丰威教授进行审校。两位研究生郑焕和张文也协助做了一些文字上的整理工作。

本书可作为经济和管理类本科生及 MBA 的教材,也可供企事业单位管理人员及研究人员学习使用。

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。我们还要特别感谢华北水利水电学院的王延荣院长和郑州航空工业管理学院的何成荣教授,正是他们的大力支持,才使本书得以面世。

由于水平所限,书中难免有不妥之处,敬请指正,以便修改。



目录

contents

第一章 管理学原理概述	(1)
【本章要点】	(1)
【导入案例】	(1)
第一节 组织与管理	(2)
一、什么是组织	(2)
二、什么是管理	(3)
三、企业——一种特殊的社会经济组织	(5)
四、管理的性质	(10)
第二节 管理的职能和作用	(12)
一、管理的基本职能	(12)
二、管理的作用	(14)
第三节 管理者及其应具备的技能	(16)
一、管理者定义和类型	(16)
二、管理者的角色	(18)
第四节 管理学原理研究的内容和方法	(21)
一、何谓“管理学”	(21)
二、管理学原理	(21)
三、管理学原理的研究内容	(21)
四、学习管理学原理的方法	(22)
【关键词】	(23)
【思考题】	(23)
【案例分析与讨论】	(23)
第二章 管理发展史	(26)
【本章要点】	(26)
【导入案例】	(26)

第一节·西方管理思想	(27)
一、传统管理阶段(远古—20 世纪初)	(27)
二、科学管理阶段(古典管理阶段)	(30)
三、行为科学阶段(新古典管理理论)	(40)
四、现代管理阶段	(43)
五、当代管理理论	(47)
第二节 中国管理的发展史	(49)
一、中国古代管理思想	(49)
二、新中国成立后的管理思想	(52)
三、我国社会主义时期组织管理的历史经验教训	(54)
第三节 21 世纪管理的新趋势	(55)
一、战略化趋势	(55)
二、信息化趋势	(55)
三、人性化趋势	(56)
四、弹性化趋势	(56)
五、变革和创新	(57)
【关键词】	(58)
【思考题】	(59)
【案例分析与讨论】	(59)
 第三章 组织文化与管理道德	 (61)
【本章要点】	(61)
【导入案例】	(61)
第一节 组织文化	(62)
一、组织文化的由来	(62)
二、组织文化内涵	(63)
三、组织文化的特征	(63)
四、组织文化构成的基本要素	(65)
五、组织文化的功能	(68)
六、组织文化的作用	(69)
七、公司文化的构建	(69)
第二节 社会责任与管理道德	(71)
一、什么是社会责任	(71)
二、管理道德	(73)
第三节 管理现代化	(77)
一、管理现代化的内涵和意义	(77)
二、管理思想现代化	(78)
三、管理组织现代化	(80)

四、管理方法现代化	(81)
五、管理手段现代化	(82)
六、管理人才现代化	(83)
【关键词】	(84)
【思考题】	(84)
【案例分析与讨论】	(84)
第四章 管理环境与战略	(86)
【本章要点】	(86)
【导入案例】	(86)
第一节 管理与环境的关系	(87)
一、管理环境的界定	(87)
二、管理环境的分类	(87)
三、组织环境的管理	(88)
第二节 管理环境的构成	(90)
一、一般管理环境因素	(90)
二、任务环境	(95)
三、组织内部环境	(95)
第三节 管理环境分析方法	(96)
一、盈亏平衡分析法	(96)
二、十字图表分析法(SWOT)	(97)
三、行业环境分析——五力模型分析法	(99)
第四节 环境与战略管理	(100)
一、战略与环境的关系	(100)
二、战略管理的过程	(102)
三、组织战略的类型	(105)
【关键词】	(107)
【思考题】	(107)
【案例分析与讨论】	(108)
第五章 管理原理、制度和方法	(113)
【本章要点】	(113)
【导入案例】	(113)
第一节 管理的基本原理	(114)
一、管理系统原理	(114)
二、管理整分合原理	(116)
三、管理反馈原理	(116)
四、管理封闭原理	(117)

	五、管理弹性原理	(118)
	六、管理人本原理	(119)
	七、管理能级原理	(120)
	八、管理动力原理	(121)
	九、管理效益原理	(122)
第二节	企业管理制度	(123)
	一、领导体制	(123)
	二、现代企业制度	(125)
第三节	组织管理的基本方法	(130)
	一、管理方法的重要性	(130)
	二、行政方法	(130)
	三、经济方法	(132)
	四、法律方法	(134)
	五、思想工作方法	(136)
	六、定量方法(数学方法)	(137)
	【关键词】	(138)
	【思考题】	(138)
	【案例分析与讨论】	(138)
第六章	管理决策	(142)
	【本章要点】	(142)
	【导入案例】	(142)
第一节	管理与决策	(142)
	一、决策与管理的关系	(142)
	二、决策的构成要素	(143)
	三、决策的类型	(145)
	四、决策的特点	(146)
第二节	决策过程与影响因素	(147)
	一、决策的过程	(147)
	二、决策的影响因素	(149)
第三节	决策方法	(151)
	一、决策的软技术方法	(151)
	二、决策的硬技术方法——定量决策方法	(154)
	【关键词】	(158)
	【思考题】	(158)
	【案例分析与讨论】	(159)

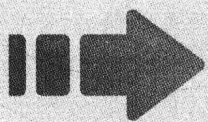
第七章 计划职能	(162)
【本章要点】	(162)
【导入案例】	(162)
第一节 计划职能概述	(164)
一、计划与计划职能的概念	(164)
二、计划的作用	(165)
三、计划种类	(165)
第二节 计划工作的程序和原则	(167)
一、计划制订程序	(167)
二、制订计划的原则	(170)
第三节 编制计划的方法	(171)
一、滚动计划法	(171)
二、目标管理法	(172)
三、PDCA 计划循环法	(175)
四、网络计划技术法	(175)
五、线性规划法	(177)
【关键词】	(178)
【思考题】	(178)
【案例分析与讨论】	(179)
第八章 组织职能	(181)
【本章要点】	(181)
【导入案例】	(181)
第一节 组织职能概述	(182)
一、组织的含义	(182)
二、组织的作用	(182)
第二节 组织设计	(183)
一、组织设计的含义	(183)
二、组织设计程序	(183)
三、组织设计的原则	(184)
四、管理层次设计	(185)
五、部门设计	(187)
六、组织职权设计	(190)
第三节 组织设计的依据	(193)
一、组织理论的发展	(193)
二、组织设计的依据	(194)
第四节 组织结构的基本形式	(196)
一、直线型组织结构	(196)



二、职能型组织结构	(197)
三、直线职能制组织结构	(197)
四、事业部制组织结构	(198)
五、矩阵型组织结构	(199)
六、动态网络型组织结构	(200)
七、多维立体型组织结构	(200)
第五节 组织变革	(201)
一、组织变革的含义	(201)
二、组织变革的动力	(201)
三、组织变革的内容	(201)
四、组织变革的步骤	(202)
五、组织变革的阻力	(202)
六、组织变革的方式	(204)
【关键词】	(204)
【思考题】	(204)
【案例分析与讨论】	(204)
第九章 人员配备	(209)
【本章要点】	(209)
【导入案例】	(209)
第一节 人员配备概述	(210)
一、人员配备的含义	(210)
二、人员配备的任务	(211)
三、人员配备的基本原则	(211)
第二节 管理人员的获得与配置	(212)
一、人员配备计划	(212)
二、工作分析	(213)
三、人员招聘	(216)
四、培训和开发	(221)
第三节 业绩考核与反馈	(224)
一、业绩考核的内容与目的	(224)
二、业绩考核的方法	(226)
三、业绩考核的反馈	(227)
第四节 人力资源的保持与管理	(228)
一、薪酬	(229)
二、薪酬结构的设计	(230)
三、福利	(232)
四、解除合同	(234)

【关键词】	(234)
【思考题】	(235)
【案例分析与讨论】	(235)
第十章 领导职能	(240)
【本章要点】	(240)
【导入案例】	(240)
第一节 领导职能概述	(240)
一、领导的概念	(241)
二、领导与管理	(241)
三、领导者的作用	(242)
四、领导者的影响力	(242)
五、领导的影响方式	(244)
六、领导工作的基本原则	(246)
第二节 领导理论	(246)
一、领导者的类型	(246)
二、领导特质理论	(248)
三、领导行为论	(253)
四、领导权变理论	(258)
五、领导理论的新进展	(264)
【关键词】	(267)
【思考题】	(267)
【案例分析与讨论】	(268)
第十一章 激励与沟通	(270)
【本章要点】	(270)
【导入案例】	(270)
第一节 激励理论	(271)
一、激励与激励过程	(271)
二、内容型激励理论	(273)
三、过程型激励理论	(278)
四、行为改造型激励理论	(282)
五、激励原则和方法	(285)
第二节 沟通	(287)
一、沟通的基本概念	(287)
二、沟通的过程	(288)
三、沟通的功能	(289)
四、沟通渠道	(290)

五、沟通壁垒与故障	(297)
六、沟通的改善	(301)
【关键词】	(303)
【思考题】	(304)
【案例分析与讨论】	(304)
第十二章 控制职能	(306)
【本章要点】	(306)
【导入案例】	(306)
第一节 控制职能概述	(307)
一、控制的概念、特点	(307)
二、控制的重要性	(308)
三、控制工作的主要内容	(308)
四、控制的类型	(309)
五、控制工作的基本原则	(312)
第二节 控制的过程与方法	(313)
一、控制过程	(313)
二、有效控制要求	(319)
三、控制的方法	(320)
四、最优的控制方法	(323)
【关键词】	(324)
【思考题】	(325)
【案例分析与讨论】	(325)
参考文献	(327)



第一章 管理学原理概述

【本章要点】

- ※ 组织的含义及构成要素
- ※ 管理含义及性质
- ※ 管理职能与作用
- ※ 管理者与管理学

【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2万多倍;2002年,海尔跃居中国电子信息百强之首。

2. “名牌战略”

海尔发展战略创新的四个阶段: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

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”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脚步。当年,海尔全球营业额突破1000亿元,在家电业做得越来越大的同时,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。多元化的战略非但没有使海尔腾飞,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 亿元。对于年纯利在 10 亿~20 亿元之间的海尔来说,这样的投资规模绝非小数。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 年前开始竭力进入同为制造业的计算机领域。不过,海尔在这个计算机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!

资料来源: <http://www.ocn.com.cn/info>.

第一节 组织与管理

一、什么是组织

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必要了。那么,什么是组织?组织是由两个或两个以上的人为了实现共同的目标组合而成的有机整体。你所在的大学、企业、军队、医院、政府部门、社团等,这些都是组织,因为它们都具有三种共同特征,如图 1-1 所示。

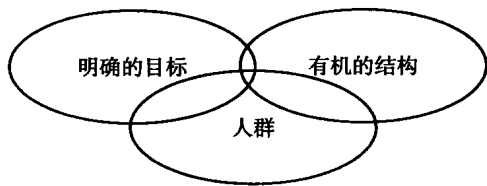


图 1-1 组织的特征

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。例如销售额、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的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,因为这种改变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然是完全吻合的。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。

最后,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,直线型、事业部型、矩阵型等(详看第八章“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,提升组织战斗力。

二、什么是管理

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,协调各人的行动,以更好地获取食物、抵御野兽的袭击。而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,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下,见表 1-1 所示。

表 1-1 管理定义观点

代表人物	定义内容
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”
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
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,而首先取决于管理者所作的决策,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
法约尔	“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”(1916 年)
孔茨	“管理就是通过别人来使事情做成的一种职能。”为了达成管理的目的,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
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。

- (1) 管理的目的。管理的目的就是实现组织目标。
- (2) 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。
- (3) 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,它构成了管理活动的客体。
- (4) 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发展。
- (5) 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”思想去指导自己的管理工作。
- (6) 管理工作的有效性要从效率和效果两个方面来评判。

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,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?要成为一个卓有成效的管理者,必须在思想上养成五项习惯。”
- (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。

资料来源:摘自德鲁克著,许是祥译,《卓有成效的管理者》,北京:机械工业出版社,2005年6月,22~23页。

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,管理者就必须有效利用这些稀缺的资源,包括像人员、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以及降低废品率,实现有效率的的生产,在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买,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,还要尽可能有效率的完成工作(见图 1-2)。在卓越的组织中高效率和高效果是相辅相成的。

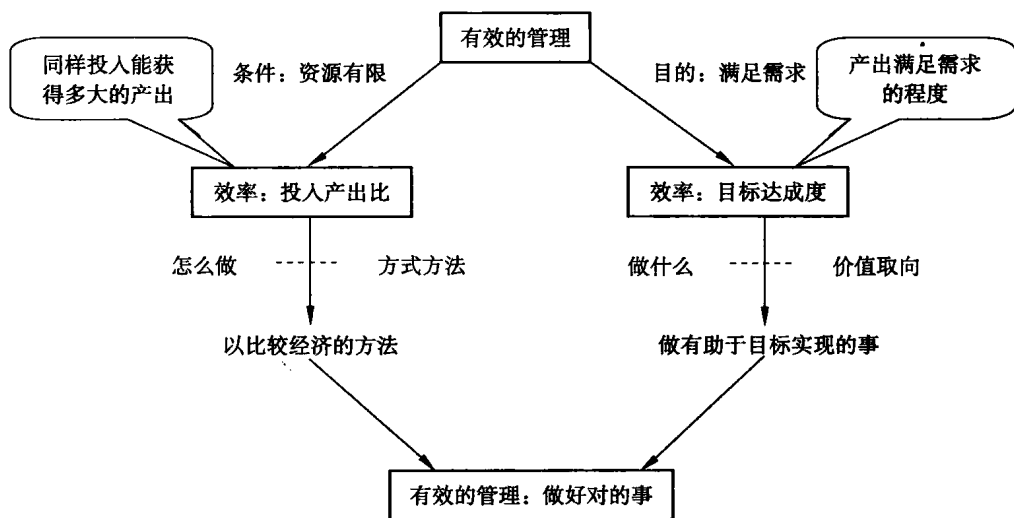


图 1-2 组织有效率的工作

三、企业——一种特殊的社会经济组织

1. 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。

2. 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) 根据生产和提供商品的性质不同,企业的类型划分为:提供农副产品的被称为农业企业;提供交通运输服务的被称为交通或运输服务企业;提供工业性商品或劳务的被称为工业企业;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;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