

现代企业 管理

娄 伟◎编著

XIANDAI QIYE GUANLI

高等职业院校商务文秘实用技能教材

国家出版基金项目

现代企业管理（第2版）

（高等职业院校商务文秘实用技能教材）

ISBN 978-7-304-3316-3

I. ①现… II. ①姜… III. ①企业管理—高等学校—教材 IV. ①F270

现代企业管理

姜 伟 编著

责任编辑
封面设计

内容提要

地址 邮编

批 发 网
册 登 印
号 号 许
本 天
源 印
发 牢
行

（室编总）
（稿制编）

主 编
副主编

责任编辑 中国物资出版社 封面设计

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理/娄伟编著. —北京: 中国物资出版社, 2011. 9

(高等职业院校商务文秘实用技能教材)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3916 - 2

I. ①现… II. ①娄… III. ①企业管理—高等职业教育—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 149189 号

策划编辑 寇俊玲

责任编辑 王 可

责任印制 何崇杭

责任校对 孙会香 梁 凡

出版发行 中国物资出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼

邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部)

010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部)

010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.clph.cn>

经 销 新华书店

印 刷 中国农业出版社印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 3916 - 2/F · 1575

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 14.5

版 次 2011 年 9 月第 1 版

字 数 344 千字

印 次 2011 年 9 月第 1 次印刷

印 数 0001—3000 册

定 价 26.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

前 言

国家教育部要求,在高职教学中,须全面渗透岗位技术教育的相关技能,压缩过多、过深的理论知识,将相关知识集成,形成独具高职特色的教材。本书根据教育部的相关文件要求,在讲述基本理论的基础上,突出管理技能的训练,注重学生能力的培养。

本教材共分为3个模块9章,每章开篇都有名家名言,并设计了引例切入学习内容,结尾附有习题。本教材还独具匠心地设计了丰富的小贴士。小贴士的形式不拘一格,有轻松活泼的小故事,有平易的叙事,有激昂的评论,有深刻的教诲,目的只有一个,就是帮助读者更好地理解生涩、枯燥的专业知识,努力探索一种“讲、读、研、练”一体化的新型教材模式,以尽可能地满足教师精讲、学生多练、“能力本位”的新型教学方式的需要。

本教材主要为满足非管理类专业“企业管理”课程的教学需要而编写,也可供有关科研、工程技术人员参考。

本教材是在作者历次讲稿的基础上编写而成的,其中的内容参考、借鉴了大量相关的教材、专著、论文和网络资料,有些地方没有一一注明出处,在此向相关作者一并表示谢意。

由于作者水平有限,本教材的纰漏和不足之处在所难免,敬请使用本教材的广大教师和同学们提出宝贵意见,以利于本教材的持续改进。

娄 伟

2011年6月于青岛



目 录

(011)	绪论	第一章
(111)	第一章 管理学基础	第二章
(131)	第一节 管理概述	第三章
(151)	第二节 管理的职能和管理者技能	第四章
(171)	第三节 东西方管理思想的演变	第五章
(191)	第二章 现代企业	第六章
(211)	第一节 现代企业及其分类	第七章
(231)	第二节 企业的产生和发展	第八章
(251)	第三节 企业管理原理	第九章
(271)	模块一 总 论	第十章
(291)	第一章 管理学基础	第十一章
(311)	第一节 管理概述	第十二章
(331)	第二节 管理的职能和管理者技能	第十三章
(351)	第三节 东西方管理思想的演变	第十四章
(371)	第二章 现代企业	第十五章
(391)	第一节 现代企业及其分类	第十六章
(411)	第二节 企业的产生和发展	第十七章
(431)	第三节 企业管理原理	第十八章
(451)	模块二 组织篇	第十九章
(471)	第三章 企业组织	第二十章
(491)	第一节 企业组织概述	第二十一章
(511)	第二节 企业组织设计	第二十二章
(531)	第三节 企业组织变革	第二十三章
(551)	第四章 学习型企业	第二十四章
(571)	第一节 知识经济概述	第二十五章
(591)	第二节 学习型企业概述	第二十六章
(611)	第三节 学习型企业的构建	第二十七章
(631)	第五章 企业文化	第二十八章
(651)	第一节 企业文化概述	第二十九章
(671)	第二节 企业文化的建设与培育	第三十章
(691)	第三节 组织文化的学习和传递	第三十一章
(711)	模块三 实务篇	第三十二章
(731)	第六章 企业战略	第三十三章
(751)	第一节 企业内部条件和外部环境	第三十四章
(771)	第二节 企业宗旨和目标	第三十五章
(791)	第三节 现代企业经营战略	第三十六章



第七章 企业营销	(140)
第一节 顾客和市场	(141)
第二节 顾客关系与顾客满意	(155)
第八章 企业资源管理	(168)
第一节 人力资源	(169)
第二节 财务资源	(177)
第三节 基础设施	(183)
(1) 第四节 信息	(187)
(1) 第五节 技术	(191)
(3) 第六节 相关方关系	(195)
第九章 质量管理	(205)
(18) 第一节 质量管理概述	(206)
(19) 第二节 全面质量管理	(209)
(11) 第三节 质量保证体系	(214)
(16) 第四节 过程管理	(217)
(32) 第五节 质量认证	(221)
第六节 鱼骨	(223)
参考文献	(226)
(92)	薪酬管理全书 第一章
(93)	薪酬管理全书 第二章
(73)	薪酬管理全书 第三章
(78)	薪酬管理全书 第四章
(97)	薪酬管理全书 第五章
(98)	薪酬管理全书 第六章
(93)	薪酬管理全书 第七章
(98)	薪酬管理全书 第八章
(100)	薪酬管理全书 第九章
(101)	薪酬管理全书 第十章
(110)	薪酬管理全书 第十一章
(111)	薪酬管理全书 第十二章
(111)	薪酬管理全书 第十三章
(117)	薪酬管理全书 第十四章
(124)	薪酬管理全书 第十五章
(124)	薪酬管理全书 第十六章



模块一 总论

第一章 管理学基础



名家名言

在人类历史上，还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。

——彼得·德鲁克



引例

唐校长的管理困惑

唐强，最近被任命为天虹中学的校长。尽管他才35岁，但从教已有12年，取得过许多教学成果，尤其是他组织的学校数学竞赛班，在每年市中学生数学竞赛中总能拿到好名次。他努力工作、认真负责，干起事来有一股不做好不罢休的劲儿，同事们都称其为“拼命三郎”。两年前，上级部门还特地送他去国外进修中等教育，在中教系统中被选送出国进修是件十分罕见和光荣的事。

唐强上任之后不久便提出了他的发展思路：

1. 天虹中学在未来若干年中要发展成为全市最好的重点中学，争取若干年后成为全国一流的重点中学。
2. 最好的重点中学要有高的升学率，要培养优秀的高中毕业生，要有一流的教学设施。
3. 一流的中学要有一流的师资，要引进特级教师和优秀的高级教师，要吸引博士、硕士来天虹任教。
4. 要出一流的教学成果，不断改革课程体系，改进教学方法，设立第二课堂。
5. 提高教师待遇，增强凝聚力。

唐强的发展规划使天虹中学的全体教师员工很激动。因为尽管天虹中学原来基础不错，但近年来也时不时发生教师流失、升学率下降、学生家长的不满增加等情况。特别据内部消息说，天虹的市重点中学的位置可能有问题，因为市里开始实行重点中学非终身制



改革措施,以激励学校相互竞争、积极向上。新校长提出这一宏伟目标确实道出了全体教职员工的的心声。

时间过得很快,转眼一年已经过去。在这一年中,唐校长为推进他所提出的发展思路茶饭不思,全身心扑在学校工作上,人也瘦了不少,但学校的面貌变化却不大。昨天副校长王怡亭向他提交了调离天虹的报告,使唐强感到震惊和气愤。他心想:这不是存心拆我的台嘛。现在学校创一流正进入关键时刻,于是他决定与王副校长好好谈一谈。

“老王,是不是我的工作方法有问题,哪里得罪了你或哪里有失误,所以你想离开天虹?如果是这样,我向你道歉!”

“没有,没有,唐校长,是我自己要走,新单位也是一所中学,我并不离开教育战线,不是为了待遇与工资。”王副校长急忙辩解。

“那么为什么呢?天虹创一流,正需要你这样熟悉教学管理的老校长。”唐强不解地说。

“唐校长,说实话,你提出学校创一流的想法我一直很是佩服,也真想跟着你大干一场。”王怡亭喝了一口茶水,继续说,“可是一年下来,我发现我已无用武之地了,虽然年纪比你大近15岁,但自我感觉仍不属不能接受新观念的人。”

唐强觉得不可理解,王副校长所负责的教学、后勤方面正是创一流非常重要的领域,怎么说无用武之地呢?王怡亭看了唐强一眼,继续说:“我所说的无用武之地,是因为教学、后勤等工作实际上都是唐校长亲自在做、在推进,我可有可无。”

“是吗?我可没有任何排挤你的意思,我是着急,看着教学上不去、学校硬件设施上不去、创收上不去,心里急啊!”唐强感到很委屈,自己为学校努力,却有不少人不理解,创一流真难啊。

王副校长终于走了。唐强又任命了一位新的副校长代替王副校长的职位。

第一节 管理概述

一、管理的概念

1. 管理的概念

管理是人类各种活动中最重要的活动之一。自从人们开始形成群体去实现个人无法达到的目标以来,管理工作就成为协调个人努力必不可少的因素。组成群体无非是为了集结个人的力量,以发挥集体的更大作用。这种群体实际上就是人类社会普遍存在的“组织”现象。所谓组织,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。组织是一群人的集合,组织的成员必须按照一定的方式相互合作,共同努力去实现既定的组织目标。这样组织才能形成整体力量,以完成单独个人力量的简单总和所不能完成的各项活动,实现不同于个人目标的组织总体目标。组织存在于日常生活和工作的各个方面。企业是一种组织,医院、学校和其他事业单位等也都是组织的具体表现形式。任何一个组



织都有其基本的使命和目标。例如，医院的使命和目标是治病救人；学校的使命和目标是培育人才；企业的使命和目标是满足用户的需要等。组织的使命和目标说明了组织存在的理由。

为了完成组织的使命和目标，组织需要开展业务活动（通称作业工作），如医院中的诊治、学校中的教学、工业企业中的生产等。组织是直接通过作业活动来达成组织目标的，而作业活动的开展自然离不开人力资源（人员）、物力资源（原材料、机器设备）和财力资源（资金）等的运用，否则，作业活动就只能成为“无米之炊”。既然一个组织需要各种资源去完成作业活动，这些资源是否能够良好地协调和配合，直接影响了组织的作业活动能否有效而顺利地进行。对组织而言，这就需要开展另一项活动管理。管理是伴随着组织的出现而产生的，是保证作业活动实现组织目标的手段，是协作劳动的必然产物。凡是需要通过集体努力去实现个人无法达到的目标，管理就成为必要。因此，小至企业，大至国家，任何组织都需要管理，它是协调个人努力必不可少的因素。一个单独的小提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个指挥。指挥之于乐队，就好比经理人之于企业，他们的存在是确保组织各项活动实现预定目标的条件。

管理的重要性伴随着组织规模的扩大和作业活动的复杂化日益明显。如果说简单的组织只需要简单的管理，因而管理的重要性还不十分突出，那么时至今日，科学技术和经济已获得高度发展，组织的规模越来越大，组织面临的环境越来越复杂，作业活动越来越现代化，在这样的时代，管理就越来越成为影响组织生死存亡和社会经济发展的关键因素。管理是工业化的催化剂和经济发展的原动力，同土地、劳动和资本并列成为社会的“四种经济资源”，或者同人力、物力、财力和信息一起构成组织的“五大生产要素”；把管理、技术和人才的关系比喻为“两个轮子一根轴”。如同没有先进的科学技术，作业活动乃至管理活动无法有效地开展一样，没有高水平的管理相配合，任何先进的科学技术都难以充分发挥作用，而且科学技术越先进，对管理的要求也越高。由此可见，管理活动对现代组织的重要性。组织中的活动包括作业活动和管理活动两大部分。组织是直接通过作业活动来达到组织目标的，但组织为了确保这一基本过程（对企业来说，基本过程表现为生产过程）顺利而有效地进行，还需要开展管理活动，管理是促成作业活动顺利实现组织目标的手段和保证。

管理，就其词的本义来说，是管辖、治理的意思，即主其事叫“管”，治其事叫“理”，二者合称“管理”。英语中的“management”一词就包含了管辖、处理、办理、经营等意思。尽管管理活动古已有之，但管理至今还尚无统一的定义，因为不同的人立场各不相同，研究的出发点和目的可能都不尽相同，对管理作出的解释和研究就各不相同。这里举出一些有代表性的观点。赫伯特·A. 西蒙称：管理就是决策；小詹姆斯·H. 唐纳利说：管理就是由一个或者更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动；斯蒂芬·P. 罗宾斯在其管理学著作中将管理定义为：管理是指同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程；哈罗德·孔茨和海因茨·韦里克则表述为：管理就是设计并保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标的过程；



丹尼尔·A·雷恩进行如下描述：给管理下一个广义而又切实可行的定义，可把它看成是这样的一种活动，即它发挥某些职能，以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源来实现某个目标。

综合这些定义，能够较为全面地概括管理这一概念的内涵和外延的定义是：管理，就是在特定的环境下，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以便达到既定的组织目标的过程。

2. 管理的含义

上述定义包含以下4层含义。

(1) 管理活动是在特定的组织内外部环境的约束下进行的，任何组织都存在于一定的内外部环境之中，并受到环境的约束。企业的生存离不开外部的原材料供应和顾客的需求，其生产经营活动要受到国家政策、法律等多种因素的影响；学校的生存取决于学生求学的欲望和用人单位的需求。管理理论的学习和管理实践活动必须注重组织的内外部环境，适应环境，利用内外部环境的各种有利因素，并根据内外部环境的变化而不断创新。

(2) 管理是为实现组织目标服务的。管理活动具有目的性，其目的是实现组织的目标。一个组织要实现的目标即使在同一时期也往往是多种多样的。企业的目标包括提高组织资源的利用效率和利用效果，主动承担社会责任以便获得更好的发展空间，不断开拓市场，最大限度地获取经济利益，创造条件促进职工发展等；学校的目标包括培养出高素质的毕业生，增强教师的教学科研水平等。不管是什么样的组织，都要重视效率和效果问题，效率和效果是衡量管理工作的重要标志。

(3) 管理工作要通过有效利用组织的各种资源来实现组织目标。资源是一个组织运行的基础，也是开展管理工作的前提。传统意义上的资源主要是指人、财、物，强调的是内部的、有形的资源。现代意义上的资源远不止这些，组织管理成效的好坏和有效性如何集中体现在它是否使组织花最少的资源投入，取得最大的、合乎需要的成果产出。产出一定、投入最少，或者投入不变、产出最多，甚至是投入最少、产出最多，这些都意味着组织具有较为合理的投入产出比，有比较高的效率。然而，仅仅关心效率是不够的，管理者还必须使组织的活动实现正确的目标，这就是追求活动的效果。效率和效果是两个不同的概念。效率涉及的只是活动的方式，它是与资源利用相关的，只有高低之分而无好坏之别。效果则涉及活动的目标和结果，不仅有高低之分，而且可以在好坏两个方向上表现出明显的差别。高效率只是正确地做事，好效果则是做正确的事。效率和效果又是相互联系的。例如，如果某君不顾效率，他很容易达到有效果。很多企业的产品如果不考虑人力和材料等投入成本，则能被生产或制造得更精确、更吸引人。因此，管理不仅关系到使活动达到目标，而且要做得尽可能有效率。只有“正确地做正确的事”，组织才具有最大的有效性，把“效率”(efficiency)和“效果”(effectiveness)结合起来。作为一个组织，管理工作不仅仅追求效率，更重要的是从整个组织的角度来考虑组织的整体效果以及对社会的贡献。因此，要把效率和效果有机地结合起来，把管理的目的体现在效率和效果之中，即通常所说的绩效(performance)。



(4) 管理最终要落实到计划、组织、领导和控制等一系列管理职能上。管理职能是管理者开展管理工作的手段和方法,也是管理工作差别于一般作业活动的重要标志。这些管理职能是每个管理者都必须要做的事情,是管理理论研究和管理的重点,不为社会制度、组织规模和管理者的喜好所左右。

3. 管理的普遍性

从上面面对管理的分析不难看出,管理普遍适用于任何类型的组织。因为任何组织都有特定的组织目标,都有其特定的资源调配和利用问题,因此,也就有管理问题。

营利性组织需要管理,这类组织十分重视投入与产出的比较,十分强调对资源的利用效果。但是,人们往往认为只有大企业才需要管理,因为大企业拥有更多的资源,职工人数更多,更需要有周密的计划和高效率的沟通与协调。事实上,小企业同样需要管理。每年都有大量的小企业破产倒闭,其原因并不仅仅是小企业拥有的资源少,更重要的原因是管理方面的问题。

从非营利性组织来看,不仅政府、军队、公安等组织需要管理,学校需要管理,医院、诊所和医疗保险单位需要管理,研究所、报社、博物馆及大众性广播、邮电和交通服务单位需要管理,而且各种基金会、联合会、俱乐部以及政治党派、学术团体和宗教组织等也都需要管理。管理活动遍布人类社会的方方面面,无时无刻不在。

当然,不同类型的组织,由于其作业活动的目标和内容存在一些差异,因而管理的具体内容和方法也不尽相同。但从基本管理职能的管理原理和方法来看,各种不同类型的组织具有相似性和共通性。

二、管理的本质及性质

1. 管理的本质

1) 管理工作和作业工作的关系

学习和运用管理,首先要准确地把握管理工作的本质及特性。管理工作不同于生产、科研、教学、治疗等具体的作业活动,它具有一定的特殊性。要把握管理的本质和特性,可以从分析管理工作和作业工作的关系入手。

(1) 管理工作是独立进行、有别于作业工作又为作业工作提供服务的活动。

(2) 管理不是独立存在的,管理活动和作业活动并存于一个组织之中,才能保证组织目标的圆满实现。

(3) 从事管理工作的人并不是绝对不可以做一些作业工作。

对管理工作与作业工作的概念区分,并不意味着这两类活动一定要由截然不同的两批人去做。事实上,组织中有不少被列为“管理人员”的人在有些时候也从事作业工作。医院院长可能有时也做些手术,学校校长可能有时也搞教学工作,企业销售经理可能有时也参与业务谈判和签订销售合同等。在某些时候,管理者参与做些作业工作并非坏事,这样往往有利于促进领导者与下属人员之间的沟通和理解。但是,如果一位管理者把他的绝大部分时间和精力都用于从事作业工作而不是管理工作(新从基层提拔上来的管理者易出现



这种情况),那么他就忘记了自己的管理者身份,还不了解管理工作与作业工作的区别,就不可能成为一个称职的管理者。

2) 管理工作的本质

管理工作的本质,就是从事管理工作的人通过他人并使他人同自己一起实现组织的目标。

在通常情况下,管理人员并不亲自从事具体工作,而是委托他人去干,自己花大量时间和精力进行计划安排、组织领导和检查控制其他人的工作。管理人员之所以在身份和地位上不同于其他人,就是因为其“分内”工作性质与这些人的作业工作有着迥然的差异,而且管理人员还要对这些人的工作好坏负最终责任。正是在促成他人努力工作并对他人工作负责这一点上,管理人员与作业人员有所区别,他们构成了组织中相对独立的两大部分。

2. 管理的二重性

任何社会生产过程都是在一定的生产方式和生产关系下进行的,生产过程具有二重性,因此,对生产过程进行的管理也就存在着二重性:一种是与生产力、社会化大生产相联系的自然属性;另一种是同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

马克思在分析资本主义管理的性质和职能时指出:“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动,不过它具有二重性。”马克思还指出:“不能把从共同的劳动过程的性质产生的管理职能,同从这一过程的资本主义性质因而从对抗性质产生的管理职能混为一谈。”马克思的这些论述告诉我们,任何社会的管理都具有二重属性——自然属性和社会属性。

“指挥劳动”是同生产力直接联系的,是由共同劳动的社会化性质产生的,是进行社会化大生产的一般要求和组织劳动协作过程的必要条件,它表现了管理的自然属性。“监督劳动”是同生产关系直接相联系的,是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质产生的,是维护社会生产关系和实现社会生产目的的重要手段,它表现了管理的社会属性。

显然,管理的自然属性取决于生产力的发展水平和劳动的社会化程度,是一切社会化大生产所共有的。也就是说,管理的自然属性是不随生产关系的变更而变更的,与社会制度无关;而管理的社会属性是随着社会生产关系的变更而变更的。具体而言,资本主义管理的二重性表现为合理组织生产力和维护统治两个方面;而社会主义管理的二重性则表现为合理组织生产力和正确处理国家、集体及个人三者的关系,为实现社会主义生产目的服务。

3. 管理的科学性与艺术性

关于管理的性质,许多管理学者从多方面进行过分析、总结,其中强调的管理工作具有科学性和艺术性的双重特征,最能刻画出管理工作的本质特性。

1) 管理的科学性

对管理科学性的了解,可从以下两个方面来看。

(1) 管理是一门科学,是指以反映客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问



题、解决问题的科学的方法论。管理学发展到今天,已经形成了比较系统的理论体系,揭示了一系列具有普遍应用价值的管理规律,总结出许多管理原则。这些规律和原则是由大量的学者和实业家长期在总结管理工作的客观规律的基础上形成的,是理论与实践高度凝结的产物,不会因为地域、文化乃至社会制度的差异而不同,也不以人们的主观意志为转移。

(2) 管理是一门不精确的科学,指导管理的科学比较粗糙,不够精确。一方面,因为管理是一门正在发展的科学,与数学、物理学等自然科学相比,管理科学的发展历史相对较短,还需要一个逐步走向完善的过程;另一方面,管理工作所处的环境和要处理的许多事物常常是复杂多变的,管理科学并不能为管理者提供一切问题的标准答案,仅凭书本上的管理理论和公式进行管理活动是不能成功的。主管人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,因地制宜地将管理知识与具体的管理活动相结合,才能进行有效的管理。这一点决定了管理的艺术性。

2) 管理的艺术性

管理的艺术性,就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外,还要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。

管理的艺术性强调了其实践性,没有实践则无所谓艺术。无视实践经验的积累,无视对理论知识灵活运用能力的培养,管理工作注定要失败。

基于对管理艺术性的认识,在 20 世纪 70 年代,权变管理理论在管理学界产生了极大的影响。对权变管理思想进行系统论述的是美国管理学家弗雷德·卢桑斯。他在《权变管理理论:走出丛林之路》和《管理导论:一种权变学说》等论文和著作中,把权变管理思想归纳为管理理论方法和环境之间的函数关系,即管理理论方法 $=f(\text{环境})$,其中环境是自变量,管理理论方法是因变量。这种函数理论关系可进一步解释为“如果就要”模式,即如果某种环境存在或发生,就要采用某种相应的管理思想、管理方法和技术,以便更好地达到组织目标。权变理论认为没有一成不变的、普遍适用的、最好的管理理论和方法,一切应取决于当时的既定情况。这种强调应变性、灵活性的管理思想充分体现了管理工作的艺术性特点。

3) 管理的科学性与艺术性的关系

管理的科学性与艺术性并不互相排斥,而是互相补充的。不注重管理的科学性只强调管理工作的艺术性,这种艺术性将会表现为随意性;不注重管理工作的艺术性,管理科学将会是僵硬的教条。管理的科学性来自于管理实践,管理的艺术性要结合具体情况并在管理实践中体现出来,二者是统一的。

三、为什么要学习管理

为什么要学习管理?如果你的专业是会计或者市场营销,或者是其他的非管理类专业,你也许不理解为什么学习管理有助于你的职业生涯。下面通过考察管理的普遍性、工作中的现实以及作为一个管理者所面临的挑战和报偿来说明学习管理的意义。



1. 管理具有普遍性

组织对管理需要到什么程度？可以说，对于所有的组织，管理都是绝对必要的，无论组织规模的大小，无论在组织的哪一个层次上，无论组织的工作领域是什么，无论这个组织位于哪个国家。这种性质称为管理的普遍性（universality of management）。在上述所有的组织环境中，由于管理是所有组织的普遍需要，因此，从切身利益出发，要求组织改进它的管理方式。为什么？因为我们生活中的每一天都在与不同的组织打交道。你有过这样的经历吗？当你为了更新你的驾驶执照在车辆管理所花费了半天，你不感到沮丧吗？当百货商店里没有哪个营业员愿意为你提供帮助，你不感到气愤吗？当你多次打电话给航空公司订票，它的销售代表对于同样的航线多次向你报出不同的价格，你不感到烦恼吗？这些都是由于不良的管理所导致的问题。良好管理的组织，它们发展出忠诚的顾客基础，它们在成长和不断繁荣；管理不善的组织，它们的顾客基础在萎缩，相应的营业收入也在下降。通过学习管理能够认识到不良的管理，并且采取措施纠正它。此外，也能够识别优秀的管理并鼓励它，不管这些管理是发生在你与之打交道的组织还是你受雇的组织中。

2. 管理工作的现实

学习管理的另一个原因是我们所处的现实环境。一旦你从学院毕业，开始你的职业生涯，你将要么是管理者，要么是被管理者。对于那些计划进入管理者行列的人来说，理解管理过程将构成你的管理技能的基础。对那些不想成为管理者的人来说，仍然要和管理者打交道。假定你将不得不为生活而工作，并且很可能不得不在某个组织中工作，即使你不是管理者，你也可能承担某些管理职责。我们的经验表明：通过学习管理，你能够对你上司的行为有更多的认识，以及对你组织的工作有更深入的了解。我们的观点是，你可以不必渴望成为管理者，但你仍然可以从管理的课程中获取许多有价值的知识。

3. 管理者要面临挑战和获得回报

在讨论学习管理的意义时，不能不考察作为一名管理者的挑战和回报。那么这种挑战和回报对管理者意味着什么呢？

(1) 在今天动态的工作场所中，作为一名管理者面临许多挑战。它意味着要从事困难的工作，这些工作可能是艰苦的和引人注目的；你可能需要与各种类型的、具有各种性格的人打交道；要履行职责而手中通常并没有足够的资源；同样具有挑战性的是要激励你的员工，特别是当他们面对不确定性或混乱时；要有效地融合多样化小组中每个人的知识、技能、抱负和经验，这是一件十分困难的工作。另外，作为一名管理者，你的成功通常取决于其他人的工作绩效。

(2) 尽管这些挑战看上去很困难，但作为一个管理者也是极富报酬性的。任何组织最重要的工作是创造一种工作环境，在这种环境中，组织的成员能够充分发挥他们的能力，最有效地从事工作和实现组织的目标，这恰恰是管理者要做的事情。不仅如此，作为一个管理者，你通常有机会创造性地思考或运用你的想象力，可以帮助他人发现工作的意义和完成他们的工作，会以支持、教导和培养的方式帮助组织成员作出正确的决策。此外，作为一名管理者，你有机会和各种人打交道，包括组织内部和外部的人员。作为管理者的回



报,还包括得到承认和获得组织中的地位以及在社区中的地位,发挥影响组织产出的作用,以及获得适当的工资、奖金、股票期权等方式的报酬。组织需要优秀的管理者。上述这些回报不是单独发生的,而是在激励和鼓舞员工共同实现组织目标的努力中发生的。作为一名管理者,你会从你所增长的技能、能力和所作的努力中获得一种满足感。

第二节 管理的职能和管理者技能

一、管理的基本职能

关于管理的基本职能,在管理的定义里已经阐明,是计划、组织、领导和控制,也就是说,管理是由这样一系列相互关联、连续进行的活动构成的,或者说,管理作为一个过程,管理者在其中要发挥这样的作用。

在管理学的发展历史上,一些学者对管理的基本职能作出了不同的描述。20世纪初,法国工业学家亨利·法约尔(Henry Fayol)提出,所有的管理者都履行以下5种管理职能:计划(plan)、组织(organize)、指挥(command)、协调(coordinate)和控制(control);另一个比较有影响和代表性的观点是美国管理学家孔茨在20世纪50年代提出的管理,包括计划、组织、人员配备、指导和领导、控制5项职能的观点;除此以外,还有7项职能等观点,如美国的古利克在20世纪30年代提出管理职能包括计划、组织、指挥、控制、协调、人事、沟通等。

1. 管理的四大职能

关于管理职能的比较流行的观点是将其简化为4个基本职能:计划、组织、领导、控制。

1) 计划

如果你在旅行时没有任何特定的目的地,那么任何路线你都可以选择。由于组织的存在是为了实现某些目的,因此,就需要有人来规定组织要实现的目的和实现目的的方案,这就是管理计划职能应做的工作。计划是管理的首要职能,管理活动从计划工作开始。

具体来说,计划工作的程序和内容如下。

(1) 在研究活动条件的基础上,确定组织在未来某个时期内的活动方向和目标。组织的业务活动是利用一定条件在一定环境中进行的。活动条件研究包括内部能力研究和外部环境研究。内部能力的研究主要是分析组织内部在客观上对各种资源的拥有状况和主观上对这些资源的利用能力;外部环境研究是要分析组织活动的环境特征及其变化趋势,了解环境是如何从昨天演变到今天的,找出环境的变化规律,并据以预测环境在明天可能呈现的状态。

(2) 制定业务决策。活动条件研究为业务决策提供了依据。所谓业务决策,是在活动条件研究的基础上,根据这种研究揭示环境变化中可能提供的机会或造成的威胁,以及组织在资源拥有和利用上的优势和劣势。



(3) 编制行动计划。在确定了未来的活动方向和目标以后,还要详细分析为了实现这个目标,需要采取哪些具体的行动,这些行动对组织的各个部门和环节在未来各个时期的工作提出了哪些具体的要求。因此,编制行动计划的工作,实质上是将决策目标在时间上和空间上分解到组织的各个部门和环节,对每个单位、每个成员的工作提出具体要求。

2) 组织

再好的计划方案也只有落实到行动中才有意义。要把计划落实到行动中,就必须要有组织工作。组织工作决定组织要完成的任务是什么、谁去完成这些任务、这些任务怎么分类组合、谁向谁报告以及各种决策应在哪一级上制定等。

组织工作的具体程序和内容如下:

(1) 设计组织。它包括设计组织的机构和结构。机构设计是在分解目标活动的基础上,分析为了实现组织目标需要设置哪些岗位和职务,然后根据一定的标准将这些岗位和职务加以组合,形成不同的部门;结构设计是根据组织业务活动及其环境的特点,规定不同部门在活动过程中的相互关系。

(2) 人员配备。根据各岗位所从事的活动要求以及组织员工的素质和技能特征,将适当的人员安置在组织机构适当的岗位上,让适当的工作由适当的人承担。

(3) 组织变革。根据业务活动及其环境特点的变化,研究与实施组织结构、结构的调整与变革。

3) 领导

每一个组织都是由人力资源和其他资源有机结合而成的,人是组织活动中唯一具有能动性的因素。管理的领导职能是指导和协调组织中的成员,包括管理者激励下属,指导他们的活动,选择最有效的沟通渠道,解决组织成员之间的冲突等,从而使组织中的全体成员以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动中去。

4) 控制

为了保证组织目标的实现和既定计划的顺利进行,管理必须监控组织的绩效,必须将实际的表现与预先设定的目标进行比较。如果出现了任何显著的偏差,管理的任务就是使组织回到正确的轨道上来。内容包括行动偏离目标和标准时,对组织活动的纠正以及对目标和标准的修改和重新制定,后者是指当组织内外环境发生变化,原来制定的目标和标准已不再适用。

控制工作过程包括衡量组织成员的工作绩效、发现偏差、采取矫正措施三个步骤,控制不仅是对以前组织活动情况的检查和总结,而且可能要求某时点以后对组织业务活动进行局部甚至全局的调整。因此,控制在整个管理活动中起着承上启下的连接作用。

2. 管理的四大职能的关系

计划、组织、领导和控制是最基本的管理职能,它们分别重点回答了一个组织要做什么、怎么做、靠什么做、如何做得更好以及做得怎么样等基本问题。管理各项职能不是截然分开的独立活动,它们相互渗透并融为一体。从管理职能在时间上的关系来看,它们通常按照一定的先后顺序发生,即先计划,继而组织,然后领导,最后控制。对于一个新创



建的企业往往更是如此。然而,这种前后工作逻辑在实践中并不是绝对的,没有哪个管理者是周一制订计划,周二开展组织工作,周三实施领导工作,周四采取控制活动。这些管理职能往往相互融合,同时进行。没有计划便无法控制,没有控制也就无法积累制订计划的经验。人们往往在进行控制工作的同时,又需要编制新的计划或对原计划进行修改。同样,没有组织架构,便无法实施领导,而在实施领导的过程中,也可能反过来对组织进行调整。管理过程是一个各职能活动周而复始的循环过程,而且在大循环中套着小循环。

二、管理职能的发展

如前所述,对计划、组织、领导和控制这4个基本职能,早在20世纪初管理界就已有认识。时至今日,这种认识也未发生根本性的变化,只是随着管理理论研究的深化和客观环境对管理工作要求的变化,人们对管理职能有了进一步的认识。这表现在:一方面,人们对于上述各项基本职能所涵盖的内容和使用的方法已经加深了理解,并在这4个职能的实施中有了很多新方法,如计划工作中的网络计划技术、滚动计划等,组织工作中组织结构有了许多较新形式的事业部制组织结构和矩阵制组织结构等;另一方面,人们又在此基础上提出了一些新的管理职能,或者更准确地说,是对原有4个职能的某些方面进行强调,从中分离出新的职能,其中比较引人注目并得到一致认可的是决策和创新这两个职能。

从20世纪下半叶开始,决策职能和创新职能受到了管理界的普遍重视。管理者从某种意义上可以被看成是决策者,从另一种意义上也可以被看成是创新者,或者是具有企业家精神的管理者。除了决策职能和创新职能之外,现代管理对协调职能也十分看中。

1. 决策职能

决策职能从20世纪50年代开始受到人们的重视。管理就是决策,决策贯穿于管理过程的始终。因为无论计划、组织、领导还是控制,其工作过程说到底都是由决策的制定和执行两大部分活动所组成的。决策渗透到管理的所有职能中,所以管理者在某种程度上也被称为决策者。

2. 创新职能

所谓创新,顾名思义,就是使组织的作业工作和管理工作不断有所革新、有所变化。管理界对于创新职能的重视始于20世纪60年代。因为当时的市场正面临着急剧的变化,竞争日益激烈,许多企业感到不创新就难以生存下去,所以有不少管理学者主张将创新看成管理的一项新职能。创新是组织活力的源泉,创新关系到组织的兴衰成败。美国有位著名的管理学家说过:“如果管理人员只限于继续做那些过去已经做过的事情,那么,即使外部条件和各种资源都得到充分利用,他的组织充其量也不过是一个墨守成规的组织。这样下去,很有可能衰退,而不仅是停滞不前,在竞争情况下,尤其是这样……”在传统管理中,组织环境变化比较缓慢,问题多是重复的,创新并不显得十分突出。现代管理面临的是动荡的环境和崭新的问题,创新是保持组织立于不败之地的法宝。