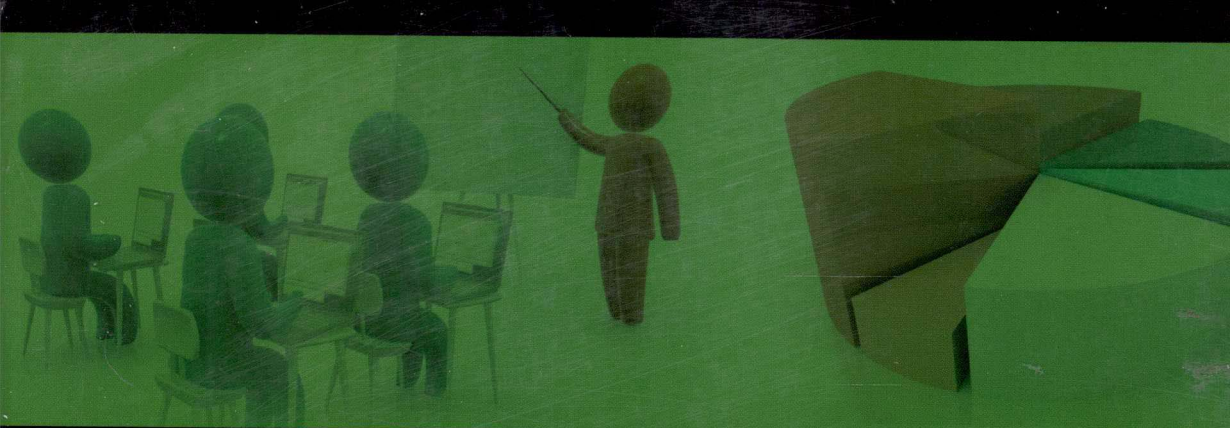




中等职业教育课程改革规划新教材

企业管理基础

张智海 张 云 主编



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

中等职业教育课程改革规划新教材

企业管理基础

张智海	张云	主 编
张凤竹	王成国	副主编
	高立明	主 审

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

本书从中等职业教育的特点和要求出发,紧密联系我国企业管理的实践,在编写过程中,以注重培养学生的实际操作技能为主线,一般教学内容与案例教学相结合,以实践为主,强调理论够用即可,每章均设置了学习目标、案例分析、小知识、小结以及复习思考题,努力探索一种“讲、读、练”一体化的新型教材模式,以尽可能满足当前中等职业教育的需要。

本书共设十章,主要介绍了企业管理基础知识、企业组织管理、企业人力资源管理、企业财务管理、企业经营管理、企业生产管理、企业物资与物流管理、企业信息管理、企业文化管理。

本书简明易懂,结构严谨,内容新颖,操作和实用性强,力求“浅、全、新”,既可作为中等专业学校、技工学校企业管理课程教材,亦可作为高等教育自学考试学习用书,同时还可用作广大企业管理人员自学或培训读物。

图书在版编目(CIP)数据

企业管理基础/张智海,张云主编. —北京:中国铁道出版社, 2013. 3

中等职业教育课程改革规划新教材

ISBN 978-7-113-16045-6

I. ①企… II. ①张… ②张… III. ①企业管理—中等专业学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 019309 号

书 名: 企业管理基础
作 者: 张智海 张 云 主编

策 划: 李小军
责任编辑: 马洪霞
编辑助理: 李 丹
封面设计: 白 雪
责任印制: 李 佳

读者热线: 400-668-0820

出版发行: 中国铁道出版社(100054,北京市西城区右安门西街8号)

网 址: <http://www.51eds.com>

印 刷: 三河市华丰印刷厂

版 次: 2013年3月第1版

2013年3月第1次印刷

开 本: 787mm×1 092mm 1/16

印张: 14.5 字数: 283 千

印 数: 1~3 000 册

书 号: ISBN 978-7-113-16045-6

定 价: 28.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社教材图书营销部联系调换。电话:(010)63550836
打击盗版举报电话:(010)63549504

目 录

第一章 企业管理基础知识	1
第一节 企业概述	1
第二节 管理概述	8
第三节 企业管理概述	19
第二章 企业组织管理	27
第一节 企业组织管理概述	27
第二节 企业组织机构	30
第三节 企业领导制度	36
第三章 企业人力资源管理	41
第一节 企业人力资源概述	41
第二节 企业人力资源规划	46
第三节 人员招聘	50
第四节 绩效考评、晋升与薪酬	53
第四章 企业财务管理	64
第一节 企业财务管理概述	64
第二节 资金筹集管理	69
第三节 资产管理	77
第四节 资金成本和利润管理	85
第五章 企业经营管理	90
第一节 企业经营管理概述	90
第二节 企业经营环境分析与研究	95
第三节 市场细分与定位	105
第四节 市场营销组合	113
第六章 企业生产管理	125
第一节 企业生产管理概述	125
第二节 企业生产过程组织	129
第三节 企业生产计划与控制	133
第四节 生产安全管理	136

第七章 企业物资管理与物流管理	140
第一节 企业物资管理	140
第二节 企业物流管理	159
第八章 企业信息管理	171
第一节 企业信息管理概述	171
第二节 企业信息化	174
第三节 企业信息技术	178
第四节 企业管理信息系统	180
第九章 企业质量管理	184
第一节 企业质量管理概述	184
第二节 产品质量认证	198
第三节 质量保证体系和质量体系认证	201
第十章 企业文化管理	214
第一节 企业文化管理概述	214
第二节 企业文化建设	219
参考文献	226

第一章

企业管理基础知识

知识目标

1. 掌握企业、管理和企业管理的基本概念及其相关内容。
2. 熟悉现代企业制度的基本特征和组织形式。
3. 理解企业管理的职能。
4. 了解企业、管理及企业管理的相关知识。

能力目标

1. 能够描述开办一家个人独资企业的条件和程序。
2. 能够深刻理解管理的核心所在。
3. 能够清晰地阐述企业管理的主要内容。

第一节 企业概述

一、企业的概念与特征

(一)企业的概念

企业是从事生产、流通和服务等经济活动,以盈利为目的,向社会提供产品或劳务,依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束,具有独立法人资格的经济组织。

企业是生产力和商品经济发展到一定水平的产物,是随着资本主义的发展而形成的,经历了简单协作、工场手工业和机器大工业3个发展阶段,才逐步发展成为高度社会化大生产的企业。企业一开始就同比较发达的社会分工和商品经济联系在一起,并随着社会分工和商品经济的普遍化,已经成为社会基本的经济组织。

(二)企业的特征

(1)企业是一个经济组织。这是区别企业与国家机构和行政机关的重要标志。企业是直接从事经济活动的经济组织,而国家机构和行政机关虽然也要管理经济,如制定经济政策、经济法规、经济规划等,但它们不直接从事经济活动。

(2)企业以盈利为目的。这是区别企业与事业单位的主要依据。企业从事经济活动的直接目的是追求利润,创造利润是其生存的条件。

(3)企业实行自主经营和自负盈亏。以盈利为目的决定了企业必须具有独立性,

即实行独立核算,力争以尽可能少的人力、物力、财力和时间的投入,获得尽可能多的盈利。但盈利的结果取决于企业经营管理水平,可能盈利,也可能亏损。如果企业盈利,企业就将得到发展;如果出现亏损,企业必须扭亏为盈,否则将会倒闭、破产。

(4)企业必须承担社会责任。企业对社会承担责任在于满足社会需要,并获取利润。满足社会需要不仅要满足顾客和用户的需要,而且要满足股东、员工、供应商、经销商、银行、同行业竞争者的需要,以及满足政府机关、社区、媒体、一切与之相关社会团体的需要。这就决定了企业不能只为自身谋取利益,而要肩负兼顾各方面利益的社会责任。企业必须根据社会的需要,组织生产经营活动,时时、事事、处处想着用户和顾客,注重社会效益,这样才能在竞争中求生存、求发展。

(5)企业必须依照法定程序成立。企业的设立必须依法向国家工商行政管理部门注册备案,完成登记手续,取得相应的营业执照。



小知识

企业的分类

企业一般通过 5 种方式划分:国有企业和非国有企业(按产权);个人独资企业、合伙企业和公司制企业(按组织形式);劳动密集型企业、技术密集型企业、资本密集型和知识密集型企业(按生产要素);大型企业、中型企业和小型企业(按生产经营规模);工业企业、农业企业、商业企业和建筑企业(按经营范围)等。

二、企业素质的概念与构成

(一)企业素质的概念

企业素质是指企业在一定社会经济条件下所具备的各种内在要素及其组合所体现出来的整体水平。它综合反映了一个企业自我生存与自我发展的能力,同时也反映了企业向社会提供产品或劳务以满足社会需求的实力。正确理解企业素质的概念,应从以下几点予以分析:

(1)企业素质是企业人格化的描述。人,为了生存与发展,不仅需要各个内部组织健康,而且还必须协调。企业,要在激烈的市场竞争中求生存、谋发展,以满足社会需求,也必须具备生产发展所必需的各个要素,并使之优化组合。

(2)企业素质是企业各要素的整体反映。企业在提供产品或劳务以满足社会需求的过程中,其内部各要素决不是孤立存在的,它们之间互相依存、互相制约,形成了一个有机的整体。很难想象,一个技术设备先进、配套,但缺乏相应的人才或管理不善的企业,会在激烈的市场竞争中有所作为。因此,只有企业各要素的整体所产生的综合效应,才能切实反映企业的素质。

(3)企业素质不仅取决于各要素的完备,还取决于各要素的结合。企业素质是由众多要素有机构成的,但并非是各要素的简单相加,而是所有这些要素的有机结合。企业管理者的艺术就在于根据企业内部条件和外部环境,使各生产经营要素有机结合而处于优化状态。只有这样,才能真正发挥有效的作用。

(4)企业素质具有动态性。企业素质总是处于不断运动变化之中,这是因为构成企业素质的企业诸要素本身处于运动变化之中,企业环境也在不断变化之中。所以,无论企业素质“先天”状况如何,只要经过不断改进与优化,其素质是可以达到较好水平的。相反,即使企业素质“先天”状况很好,若不按照企业环境及企业素质变化的运动状态不断地进行改造与优化,也会使其退化,以至在激烈竞争的市场上惨遭淘汰。逆水行舟,不进则退。面对瞬息万变的市场,企业必须具有强烈的危机意识和进取精神,不断提高其素质,以适应生存与发展的客观要求。

(二)企业素质的构成

(1)人员素质。人是生产力中最积极、最活跃的因素,是企业的主体,是最宝贵的资源和财富。企业的所有生产经营活动一时一刻都离不开员工的分工与协作。人员素质是企业素质的核心,是企业生产经营管理活动有效的原动力。企业人员的素质大体包括政治思想素质、文化知识素质、业务技术素质和身体素质。其中,政治思想素质是人员素质的灵魂,是构成并优化其他相关素质的前提。

(2)业务技术素质。企业最基本的实践活动是综合运用现代科学技术成果向社会提供适销对路的产品或劳务,其业务技术素质的高低直接关系到产品或劳务的质量。企业的业务技术素质主要包括:生产经营业务人员的设计、采购、工艺、检测、销售等方面的技术水平;生产经营所用设备、仪器、工具的先进程度及管理水平;科研和创新能力。

(3)经营管理素质。经营管理素质由计划、组织、指挥、协调和控制素质构成。其中,计划与决策素质反映企业管理的整体性和动态性,贯穿于整个生产经营过程,是经营管理素质中的关键素质。



小知识

企业活力

企业活力是指企业作为自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者,遵循着客观经济规律的要求,在生产经营过程中,通过企业自身素质与外部环境的交互作用,使企业经营者和员工的积极性、主动性及创造性得到充分发挥,在市场竞争中呈现出良性循环的自我发展状态。

企业的活力有4种状态,可以用图1-1来表示。

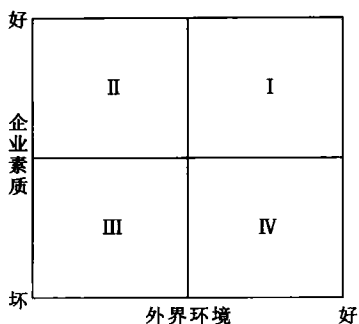


图1-1 企业素质的4种状态

第Ⅰ象限：外界环境适合企业发展，企业自身素质好，企业活力强。

第Ⅱ象限：外界环境不适合企业发展，但企业素质很好，则企业活力不会很强。

第Ⅲ象限：外界环境不适合企业发展，企业自身素质又不好，则企业活力一定很差。

第Ⅳ象限：外界环境适合企业发展，但企业自身素质不好，则企业活力不会太强，这是因为企业如果不注重自身素质的提高，在良好的外部条件下，企业即使会在一定时期内出现一点活力，最终也会因为自身素质不佳而被淘汰。

三、现代企业制度的概念、基本特征与组织形式

（一）现代企业制度的概念

现代企业制度是指关于企业组织、运营、管理等一系列行为的规范和模式。它包括产权制度，组织制度，管理制度，会计制度，稽查特派员制度，运行规则以及所有者、经营者、生产者之间的关系，国家对企业的关系，企业和社会的关系等方面的内涵。其中，产权制度是核心和基础。

现代企业制度是现代市场经济的产物，是市场经济条件下企业内外关系及发展规律的法律反映。建立现代企业制度，是加快社会主义市场经济的需要，是搞活国有经济的需要，是适应政府转变职能、改革国有资产产权管理体制的需要，也是实现企业制度与国际惯例接轨的需要。

（二）现代企业制度的基本特征

1. 产权明晰

产权明晰是指财产所有权、产权、法人财产权各自的主体明确，三权关系明晰，它是现代企业制度的首要特征。

财产所有权是从财产的法律归属意义上讲的,具有绝对性和排他性,它的主体是财产的法定所有者。产权是一种与所有权有关的财产权,是出资者对其投入资本金的企业法人财产所拥有的财产权利,它的主体是投资者,即谁投资,谁就具有产权。所有权的主体和产权的主体一般是合一的,但国有资产的所有权和产权是可以分离的。法人财产权是依法使企业拥有的包括国家在内的投资者投资形成的财产权,即企业依法对其拥有占有、使用、收益和处分的权利,法人财产权的主体是企业。具体来说,企业中的国有资产所有权属于国家,出资者(国家授权的投资部门或组织)拥有产权,企业拥有包括国家在内投资者所形成的法人财产权。出资者一旦把资本金投入企业而具有产权,就不能再直接支配这一部分财产,并且除依法可与其他产权主体转让外,不能直接从企业中抽回,这样企业才能保证有稳定的法人财产权而成为享有民事权利、承担民事责任的法人实体。理顺国有企业产权关系,使产权明晰,就是要理顺国家(所有者)、出资者(投资部门或组织)和企业法人之间的关系,使财产边界清楚。只有理顺产权关系,才能明确各自的责任,规范各自行为,使企业健康地运作。

上述三权均属于财产权,但在现代市场经济条件下,将其细分,是理论上的重大突破,且具有重要意义。产权关系明晰既不改变财产的所有权归属,又利于有效实行分级管理与监督,同时使企业因拥有法人财产权而真正实现“自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束”,也因产权关系明晰,企业间的财产边界清楚,为进行公平的市场竞争创造了必要的条件。

2. 权责明确

现代企业制度有效地实现了权责关系的辩证统一。出资者一旦投资于企业,其投资额就成为企业法人财产,企业法人财产权也随之确定。企业以其全部法人财产,依法自主经营、自负盈亏、照章纳税,同时企业要对出资者负责,承担资产保值增值的责任。这就改变了企业不具有法人财产权,只是上级行政机关的附属物,责与权不相对称,往往权力小责任大,从而形成无人真正对国有资产负责的局面。因此,法人权责明确是在企业内部建立制约和激励机制,主动地依法维护所有者权益,实行国有资产不断增值的一条良好途径。

3. 政企分开

政企分开包括以下两层含义:

(1)政资职能分开。即政府的行政职能和资产管理的职能分开。其中,政指政府的行政,资指国有资产所有权。行政职能属于政府行政权力,而所有权职能是一种财产权利,所以两者范围不一样,性质不同,遵循的法律也不一样。政府行政职能由行政法来调整,而所有权职能由民法来协调。在资产关系上,企业与政府行使所有权职能的机构处于平等的民事主体地位,适用民法去协调,而行政法所适用的范围是服从与被服从的关系。如果政府这两种职能不分开,政府与企业就很难处在一种平等的民事

主体的地位。

(2)政企职责分开。即政府不能直接干预企业的生产经营活动,而只能通过宏观调控来影响和引导企业的生产经营活动。明确企业是经济组织,不应承担政府的行政职能,取消企业与政府的行政隶属关系和附属关系,并将承担的社会职能逐步移交给政府和社会。

具体来说,实行政企分开,就是承担国有资产管理职能的政府机构将资产管理与资产经营分开,组建多种形式的资产经营公司。这些公司同国有企业的关系应以资产为纽带,以控股、参股方式按投入企业的资本额享受股东权益,不直接干预企业的生产经营活动;若企业破产,只以投入企业的资本额对企业债务负有限责任。

4. 管理科学

现代企业制度是一种组织管理科学的企业制度,它由以下两部分构成:

(1)科学的组织制度。现代企业制度有一套科学、完整的组织机构,它通过规范的组织制度,使企业的权力机构、监督机构、决策和执行机构之间职责明确,相互制约。

(2)科学的管理制度。现代企业管理制度是一种高效率的科学管理制度,它包括人、财、物、供、产、销以及安全、质量等全方位的管理。从提高企业经济效益出发,克服原有企业机构设置、用工制度、工资制度和财务会计制度等方面的弊端,建立严格的责任体系,同时注重调节所有者、经营者和员工之间的关系,形成激励和约束相结合的经营机制。

(三)现代企业制度的组织形式

现代企业的组织形式是以出资者的主体来划分的,国际上通常分类为独资企业、合伙企业和公司制企业。前两者属于自然人企业,出资者承担无限责任;而公司制企业属于法人企业,是现代企业制度的主要组织形式,主要包括有限责任公司和股份有限公司。

1. 有限责任公司

有限责任公司又称有限公司,西方称之为封闭公司或私人公司,是指不通过发行股票,而由达到法律规定的一定人数的股东,以其出资额为限对公司债务负有限责任的企业法人。

有限责任公司具有以下特点:

(1)股东所负责任仅以出资额为限,对公司债权人不负直接责任。

(2)股东人数较少,一般都有最高人数的限制。

(3)公司不发行股票,股东的出资额可以有多有少,交款后公司出具股权证书,即股单,股单只能作为股东在公司中应享有权益的凭证,不能自由买卖。股东在出让股权时,须征得其他股东的同意,并要优先转让给公司原有股东。

(4)公司成立、歇业、解散的程序比较简单,内部机构设置比较灵活。

(5)公司账目无须向公众公开披露。

有限责任公司这种形式一般适合于中小型企业,其数目大大超过股份有限公司。

2. 股份有限公司

股份有限公司又称股份公司,西方称之为公开公司或公众公司,是指通过发行股票(或股权证)筹集资金,注册资本由等额股份构成,以其全部资产对公司债务承担有限责任的企业法人。

股份有限公司具有以下特点:

(1)股东只以其认购股份金额为限对公司承担责任,而公司则以其全部资产对公司债务承担责任。

(2)股东必须达到法定人数。

(3)公司向内部或公开向社会发行股票,其资本划分为均等的股份,股份可以自由转让,任何合法持有股票的人,都是公司的股东。股东不能要求退股,但可以通过自由买卖股票而随时出让股份。

(4)公司开设和歇业的法定程序较为复杂,组织机构完备,具有完全独立的财产及其责任,是最典型的法人组织。

(5)公司必须向公众公开披露财务状况,在每个财务年度终了时公布公司的年度报告,其中包括董事会的年度报告、公司损益表和资产负债表。

股份有限公司这种形式一般适合于大中型企业,尽管此类公司在企业总数中的比例并不大,但它们的营业额、利润和使用的劳动力却占有很大比例,从而在国民经济中占据了主导地位。



小知识

如何开办一家个人独资企业

一、个人独资企业的概念

个人独资企业是指依照《中华人民共和国个人独资企业法》(下称《个人独资企业法》)在中国境内设立,由一个自然人投资,财产为投资人个人所有,投资人以其个人财产对企业债务承担无限责任的经营实体。

二、设立个人独资企业的条件

(1)投资人为一个自然人。

(2)有合法的企业名称。

(3)有投资人申报的出资。

(4)有固定的生产经营场所和必要的生产经营条件。

(5)有必要的从业人员。

三、开办个人独资企业的程序

1. 提出申请

由投资者本人或其委托的代理人向企业所在地的登记机关申请设立登记,须提交以下文件:

(1) 申请书(包括:企业的名称和住所;投资人的姓名和居所;投资人的出资额和出资方式;经营范围等)。

(2) 投资人身份证明。

(3) 生产经营场所使用证明。

(4) 从事法律、行政法规规定须报经有关部门审批的业务,应当在申请设立登记时提交有关部门的批准文件。

由委托代理人申请设立登记的,应当出具投资人的委托书和代理人的合法证明。

2. 受理审查

登记机关应当在收到设立申请文件之日起 15 日内,对符合《个人独资企业法》规定条件的,予以登记,发给营业执照;对不符合《个人独资企业法》规定条件的,不予登记,并应当给予书面答复,说明理由。

3. 登记成立

个人独资企业的营业执照的签发日期,为个人独资企业的成立日期。

第二节 管理概述

一、管理的概念与性质

(一) 管理的概念

管理是为了实现预定目标,组织和利用各种资源的过程,是一种有意识、有目的的活动。可见,管理是一项目的性很强的、具有实践性和创造性的活动。管理作为一个过程,必须通过计划、组织、指挥、控制等职能来加以实现。管理的对象是各项业务性活动及其所使用的资源,包括人力、财力、物力、信息、时间等。

管理因领域和内容的不同,可分为社会管理、经济管理、政治管理、军事管理、文化艺术管理、科学技术管理、教育管理等,以上称为宏观管理。管理用于人类社会的单体组织,称为微观管理,诸如企业管理、学校管理、社团管理等。

凡是有共同劳动的地方,就必须有管理。管理是人类共同劳动的产物,并随着劳

动分工协作的发展而不断发展,人们共同劳动规模越大,劳动分工越细,协作越密切,管理也就越复杂、越重要。随着科学技术和市场经济全球化的不断发展,生产社会化程度日益提高。因此,加强管理、提高科学管理水平,已经成为提高经济效益和社会效益的有效手段和重要途径。

(二)管理的性质

管理作为一种极其广泛的社会活动,所涉及的内容既有生产力、生产关系,也有上层建筑。就其性质而言,管理具有二重性,即管理的自然属性和社会属性。

1. 管理的自然属性

管理的自然属性是作为社会生产力运动规律所体现的管理的一般属性,是任何社会制度下所具有的共同属性。它是由共同劳动的社会化性质决定的,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。它表现为合理组织生产力的一般职能,主要体现在以下几点:

(1)根据经济活动的需要,把分散、独立的劳动者通过一定组织形式(工厂、商店)的生产经营目标联系起来。

(2)组织某一机构内部分工协作,把生产经营过程划分为不同的阶段,如工段、工序、工种、岗位(或进、销、运、存)等,并按其不同要求分配劳动者,调配物质技术设备和生产资料。

(3)协调生产经营过程中人与人之间、人与物之间、各组织机构与其外部自然环境之间的相互关系,以保证生产经营活动顺利、高效地运行。

2. 管理的社会属性

管理的社会属性与社会生产关系直接相联系,由共同劳动所采取的社会结合方式的性质决定,是维护一定的生产关系和一定的生产目的的重要手段,具有维护特定生产关系的特殊职能。管理中有关维护生产关系的原则、制度和规定,是生产资料所有者通过管理来保护和巩固其既得利益和统治地位的,因此,它具有历史的暂时性。我们通常所说的管理性质的变化和区别,主要是指管理的社会属性的变化和区别。所以,又把管理的社会属性称为管理的个性或特殊。

管理的二重性是指同一管理活动的相互关系的两个方面,它反映着生产关系一定要适应生产力发展的规律和上层建筑要适应经济基础的要求。按照管理的自然属性和社会属性,管理的基本职能可区分为合理组织生产力和维护生产关系两种,切不可把管理的二重性理解为两种性质不同的管理活动,以为一种是自然属性的管理活动,另一种是社会属性的管理活动,这种理解是错误的。管理的二重性贯穿于整个管理活动过程中。

二、管理职能的概念与内容

（一）管理职能的概念

一般来说,职能是人、事物、机构应有的功能或作用。所以,管理职能是管理在完成管理任务中达到的功能或者发挥的作用。

管理的职能是由管理的二重性决定的,二重性又通过管理职能体现出来,即合理组织、发展社会生产力和维护、完善现有生产关系。前一职能是任何社会制度都适用的;后者在不同社会制度下,其作用是不同的。这两种职能在同一管理过程中不可分割地结合在一起,任何管理工作都要按照生产力和生产关系两个方面的要求来进行,否则,管理工作就不会取得应有的成效。

管理任务是通过管理职能实现的,管理职能的实施过程就是管理任务的完成过程。作为管理者,不仅要重视做好实施管理职能的工作,而且要做好各管理职能之间的衔接和协调工作。只有这样,各项管理活动才能按照预定的目标顺利进行。

（二）管理职能的内容

在具体的管理活动中,管理职能可以概括为若干具体方面。尽管管理学者对管理的职能划分说法不一,但一般认为有以下4个基本职能:

1. 计划职能

1) 计划职能的概念

计划职能是指制订和选择决策方案,编制反映和执行决策方案的计划,并监督和检查计划实施等一系列的管理活动。它是管理的首要职能。

所谓计划就是指管理者依据组织内外信息和主客观条件,对未来一定时期内的活动,在决策方案的基础上所做出的目标结果的估计和统筹安排。其中,决策方案是通过系统选定较佳的行动规划书;结果估计是指确定执行决策方案后各种目标所能达到的程度;统筹安排是为了实现决策目标所做的时间安排、空间布局和资源分配。

计划职能具有以下作用:

- (1)使组织决策更加具体化。
- (2)准确把握组织的未来。
- (3)形成共同行动的纲领和指南。
- (4)为管理的控制提供标准。
- (5)合理配置资源。

2) 计划职能的内容

(1)分析和预测未来情况的变化。一是分析研究社会政治环境,预测市场需求变化趋势;二是分析组织所具备的条件及其变化。

(2)确定计划目标。目标是管理活动的出发点和落脚点,应包括发展任务、工作方针和政策,以及实现目标的战略步骤和途径等。确定的计划目标要可以计量,要规定达到目标的具体时间,要明确执行者的职责。

(3)拟订实施计划目标的方案,做出选优抉择。根据各种分析研究资料,制订多种可行性方案,并进行论证,对比各种方案的利弊,以选择最优方案。当然,也可以在多种方案中各取所长,综合形成一个最佳方案。

(4)编制综合性的计划和专业性的具体计划。这是实施决策的行动规划,各种具体计划必须以最优方案为依据,通过计划对实施最优方案做好管理活动的具体安排,并付诸行动。

3)实施计划职能的要求

(1)要有预见性。优秀的管理者必然是一个战略家,能够立足当前,放眼未来,正确预测社会经济发展趋势以及今后可能发生的各种情况,事前认真规划,并做好相应的应变对策。

(2)要有统一性。管理者要能总揽全局,使各部门、各环节、各层次以及全体人员,在总目标下统一行动、协同作战,切忌各自为政和偏离目标的分散主义行为。

(3)要有可行性。管理者要实事求是,一切从实际出发。确定目标,做出决策,制订切实可行的实施方案等,要进行可行性研究,使计划建立在扎实可靠的基础上。

(4)要有持续性。一方面,对一些中长期项目要瞻前顾后;另一方面,制定的方针、政策、策略也应前后连贯,防止因人而异、变化无常。

(5)要有灵活性。管理者既要有实现目标的坚定信念,又要在计划实施过程中有一定的灵活性。在保证实现目标的前提下,允许结合本单位的实际情况以及随着条件的变化对计划做适当的调整。

2. 组织职能

1)组织职能的概念

组织职能是指为保证决策目标的实现,合理组织分工与协作,合理配置和使用各种资源,正确处理部门与部门、人与人之间关系的管理活动。它是实现计划的保证。

组织职能主要担负两方面的任务:一是合理组织组织的社会结构,即组织活动中的分工协作和相互关系;二是合理组织组织的物质结构,即合理配置和使用组织的各种财力、物力。管理组织的优劣是管理现代化水平的重要标志,是组织活动成败的关键。

2)组织职能的内容

(1)合理组织有形要素,形成有机的组织结构系统。工作、人员、职权、信息及其所需的设施、物资等都是组织管理的有形要素。组织应遵循分工协作、统一指挥、责权对等、高效精干等原则,应研究这些要素在不同时期和不同条件下的配合形式及其作用。

(2)合理组织无形要素,产生有效的组织行为。组织文化、共同目标、自觉自愿、协作配合、开拓创新精神等都是组织管理的无形要素。这些无形要素实际上表现为组织成员的各种心理要素和精神状态。合理组织无形要素,就是组织应利用管理组织的影响使全体员工在组织文化的激励下,为实现共同目标,自觉自愿,协调配合,以开拓创新精神进行劳动,从而形成高效率的管理组织行为。

3)实施组织职能的要求

(1)组织机构要力求精简、统一、有效、责权结合,从而保证组织的各项活动能够富有节奏地高效运转。

(2)要有利于发挥行政领导在组织活动中的统一指挥作用。

(3)要保持相对的稳定性和适应性。既要防止随意撤并机构,打乱正常工作秩序;又要适应市场形势变化,及时做出必要的合理调整。

(4)正确处理组织与国家主管部门的关系,使组织的组织结构系统与国家经济管理体制相协调。

3. 指挥职能

1)指挥职能的概念

指挥职能是指组织领导人借助指示、命令等手段,有效地指导下属机构和人员履行自己的职责、实现组织目标和完成计划任务的活动。它是保证组织正常运营并实现计划的重要条件。

一个组织如果缺乏集中统一的指挥和调度,犹如群龙无首,一切活动就不能正常开展,管理必将陷入混乱状态。

2)指挥职能的内容

(1)通过行政指挥系统下达各项指示或命令,指挥下属执行各项工作任务,使组织各部门和全体工作人员在统一指挥下,集中力量为实现组织目标和完成计划指标而努力工作。

(2)对在执行过程中出现的新问题和新情况,及时研究和提出解决办法,并给有关下属指示,以便排除困难,保证组织计划的顺利进行。

(3)深入管理现场,实行面对面的指导,具体帮助下属人员提高管理能力,解决工作中的疑难问题,协调好横向联系,加速运转,提高工作效率。

3)实施指挥职能的要求

(1)指挥的统一性与权威性。为了使组织活动协调一致,达到预期目标,指挥必须高度集中统一,绝不允许多头指挥,使下级工作人员无所适从;同时,指挥要有权权威性,上层领导者的命令、指示,下属必须无条件服从,不得各行其是,否则组织就会瘫痪。

(2)指挥的民主性与科学性。正确的指挥必须建立在发扬民主和调查研究的基础上,充分吸取群众智慧和占有大量实际资料,以便科学决策,切忌独断专行、脱离实际、