



面向21世纪高职高专规划教材

现代企业管理概论

XIANDAI QIYE GUANLI GAILUN

主编 李文舒 徐夷冶



电子科技大学出版社



面向21世纪高职高专规划教材

现代企业管理概论

XIANDAI QIYE GUANLI GAILUN

主 编	李文舒	徐夷冶		
副主编	王中林	王海岳	戴德锋	
编 委	柳艳娇	季 敏	王 乐	沈正榜
	李冬梅	顾云松	余 燕	陆 娟
	翟梦汐	周晓瑞	孙维峰	刘冬梅



电子科技大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理概论 / 李文舒, 徐夷冶主编. — 成

都: 电子科技大学出版社, 2008. 12

ISBN 978-7-5647-0089-8

I. 现… II. ①李…②徐… III. 企业管理—高等学校:
技术学校—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 209316 号

内 容 简 介

本书以高职高专的学生为主要读者对象, 以让学生了解、理解必备的经济与管理的基本知识为出发点, 介绍了企业管理的基本理论、方法及实务。本书突破了以往的企业管理教材结构体系, 以现代企业管理为主线, 将经济基本知识、管理基本知识和企业管理实务融为一体, 力求简明扼要、通俗易懂、覆盖面宽。

现代企业管理概论

主 编 李文舒 徐夷冶

出 版: 电子科技大学出版社(成都市一环路东一段 159 号电子信息产业大厦 邮编: 610051)

策划编辑: 谢晓辉

责任编辑: 谢晓辉

主 页: www.uestcp.com.cn

电子邮箱: uestcp@uestcp.com.cn

发 行: 新华书店经销

印 刷: 南京市溧水秦源印务有限公司

成品尺寸: 185mm×260mm 印张 19.25 字数 500 千字

版 次: 2008 年 12 月第一版

印 次: 2008 年 12 月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5647-0089-8

定 价: 28.00 元

■ 版权所有 侵权必究 ■

- ◆ 本社发行部电话: 028-83202463; 本社邮购电话: 028-83208003。
- ◆ 本书如有缺页、破损、装订错误, 请寄回印刷厂调换。
- ◆ 课件下载在我社主页“下载专区”。

前 言

近年来,随着科学技术的突飞猛进,社会经济发生了重大的变化。在这种背景下,整个高等教育尤其是高等职业教育正处在巨大的变革之中。人才的培养已从过去的封闭、单一型的教育转向开放、复合型的教育。培养学生的综合职业能力和全面提高其素质,成为高职教育的重要目标。加强对学生的经济管理素质的培养正是适应这一转变,达到这一目标的重要措施。

本书是为适应高职高专发展新形势、新变化的教学需要而编写的,希望能达到使高职高专学生成为既具有一定的企业管理理论知识,又具有较强实训能力的应用型人才的教學目的。本书共十章,主要内容有:介绍了管理的基本思想,企业管理概述,企业的决策与计划,企业战略管理,企业人力资源管理,企业营销管理,企业生产运作管理,企业财务管理,企业质量管理 and 企业文化等。

本书在编写上突出了以下三个方面的特点:

(1) 框架清晰,结构完整。本书在保证学科体系系统性和全面性的基础上,充分体现“基础理论必须够用,专业知识重点保证,能力培养综合强化”的原则。理论阐述力求简明扼要,由浅入深,循序渐进,难易适中,精炼实用。通过本书的学习,学生可全面系统地掌握企业管理的基本知识、原理、方法和技能。

(2) 体例设计新颖,强调实用性和可操作性。每章前有“学习目标”和“案例导入”,正文中穿插“案例应用”“本节小测验”“资料库”等栏目,章后有“本章小结”,并设有“思考与练习”和“案例分析”,既增强了可读性,拓宽了知识面,也便于学生自学和训练。本书重在实务的指导和培训:为培养学生独立分析、思考问题和口头表达能力,每章后附有案例分析题,便于给教师的课堂教学和学生的思考留下更大的空间;为了培养学生的调查研究和实训能力,每章后附有实训题。这样既提高了学生的实践能力,又体现了高职高专应用型人才的培养目标和职业定位。

(3) 内容突出前沿性和先进性。本书紧扣时代脉搏,引入了当前企业管理的新理念、新观点和新方法,力求吸收最新的理论研究成果,融入各位参编教师长期在教学第一线的教学体会和成果,使所提供的知识反映前沿,与时代同步。

高等职业教育培养生产、建设、管理和服务第一线的技术应用型人才,经济管理方面知识和技能的传授正是高等职业教育的一项重要内容。本书以高职高专的学生为主要读者对象,并针对这类专业的培养目标,以让学生了解、理解必备的经济与管理的基本知识为出发点,介绍了企业管理的基本理论、方法及实务。本书突破了以往的企业管理教材结构体系,以现代企业管理为主线,将经济基本知识、管理基本知识和企业管理实务融为一体,力求简明扼要、通俗易懂、覆盖面宽。

由于本书面向所有高职高专的学生，故涉及的内容比较多，不同专业在使用时，可根据自身的特点和需要加以取舍。

在本书编写过程中，我们广泛参考了国内外教材和书籍，借鉴和吸收了其他同行和教材的内容和研究成果，在此一并致以诚挚的谢意。由于编写时间仓促，编写水平有限，错误之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

编 者

2008 年 12 月

目 录

第一章 管理与企业管理	1
第一节 管理概述	2
一、管理的产生及概念	2
二、管理的基本职能	5
三、管理者及其素质	7
四、管理的基本原理	10
第二节 西方管理思想的演变	14
一、早期管理思想	14
二、古典管理思想	15
三、中期管理思想	17
四、现代管理思想	20
第三节 企业管理	22
一、企业管理的概念与任务	22
二、企业管理的内容	23
三、企业管理的新发展	23
第二章 企业管理概述	27
第一节 企业及企业管理	28
一、企业的概念	28
二、企业的一般特征	28
三、企业类型	30
第二节 企业组织管理和领导制度	32
一、现代企业组织管理	32
二、企业的领导制度	40
第三节 现代企业制度	43
一、现代企业制度的概念	43
二、现代企业制度的特征	44
三、现代企业制度的基本形式	45
第四节 企业的目标与社会责任	47
一、企业的目标	47
二、企业社会责任	48

第五节 企业管理学的研究对象与方法	51
一、企业管理学研究的对象和内容	51
二、企业管理学的特点	52
三、企业管理的方法	53
第三章 企业决策与计划	59
第一节 企业决策	59
一、企业决策的类别与程序	59
二、决策方法	63
第二节 企业计划	68
一、企业计划体系	68
二、企业计划的编制程序与方法	69
第三节 目标管理	74
一、目标管理的特点	74
二、目标管理的活动过程	75
三、目标管理的应用	76
第四章 企业战略管理	81
第一节 企业战略管理概述	82
一、企业战略的特征与类型	82
二、企业战略兴起的原因	84
第二节 企业战略环境	86
一、企业外部环境分析	87
二、企业内部条件分析	91
三、战略分析工具	94
第三节 企业战略的类型	97
一、企业战略的构成要素和层次	97
二、企业总体战略	98
三、企业经营的具体战略	100
第四节 企业战略的制订与实施	102
一、企业战略制订的程序与方法	102
二、企业战略的选择与实施	104
第五节 企业战略的评价与控制	109
一、战略控制的过程	109
二、战略控制的方法	111
第五章 人力资源管理	115
第一节 人力资源管理概述	116
一、人力资源的含义	116

二、人力资源管理与人事管理的主要区别	117
三、人力资源管理的任务	119
四、人力资源管理的内容	119
五、人力资源管理的意义	120
第二节 员工的招聘与培训	121
一、员工招聘的基本目标与程序	121
二、员工招聘的方法	123
三、人员招聘的途径	127
四、员工职业计划与发展	128
五、员工培训的方法	130
第三节 员工的激励	132
一、激励的概述	132
二、西方主要激励理论	133
三、激励的一般原则与方法	136
第四节 人员绩效考评	140
一、人员考评的含义与作用	140
二、绩效考评的内容	141
三、绩效考评的实施步骤和方法	141
四、人员考评的基本原则	145
第六章 市场营销管理	150
第一节 市场营销管理基础	151
一、市场营销管理的基本概念	151
二、营销观念	152
第二节 市场细分与目标市场	153
一、市场细分	153
二、目标市场的选择	154
第三节 市场营销组合	156
一、市场营销组合的内涵与特点	156
二、产品策略	158
三、价格策略	163
四、销售渠道策略	164
五、促销策略	166
第四节 市场营销新发展	168
一、网络营销	168
二、关系营销	169
三、服务营销	170
四、绿色营销	171



第七章 生产运作管理	175
第一节 生产运作管理概述	176
一、生产运作的概念与过程	176
二、生产运作管理的概念、任务与内容	177
三、生产类型	179
第二节 生产过程组织	182
一、生产过程组织的基本要求	182
二、生产过程组织的基本内容	184
三、生产过程的组织形式	187
第三节 生产计划与控制	189
一、企业生产计划体系	189
二、生产计划与生产作业计划	191
三、生产作业控制	193
四、生产现场管理	194
第四节 现代生产管理的发展	197
一、现代生产管理的特征	197
二、几种现代生产管理方式	198
第八章 财务管理	205
第一节 财务管理概述	206
一、财务管理的概念与特点	206
二、财务管理的内容	208
三、财务管理的目标	210
第二节 财务管理的价值观念	211
一、资金时间价值	211
二、风险报酬观念	217
第三节 筹资与投资	220
一、筹资管理	220
二、资金的投放与运用	223
第四节 财务控制	226
一、财务控制	226
二、成本管理	227
三、利润管理	228
第五节 财务分析与评价	230
一、财务分析的方法	230
二、财务指标分析	232
第九章 质量管理	240
第一节 质量管理概述	241

一、质量的概念	241
二、质量的形成	243
三、质量管理	244
四、全面质量管理	245
第二节 质量管理体系	248
一、ISO9000 族标准	248
二、质量管理体系	250
三、质量认证	253
第三节 质量管理方法	255
一、PDCA 循环	255
二、过程方法	257
三、质量管理常用的统计方法	258
第十章 企业文化	266
第一节 企业文化的含义和特征	266
一、企业文化的产生	266
二、企业文化的含义	268
三、企业文化的特征	271
第二节 企业的功能和文化建设	272
一、企业的功能	272
二、企业文化建设	275
第三节 不同国家的企业文化	277
一、美国的企业文化	277
二、日本的企业文化	279
三、欧洲国家的企业文化	282
第四节 我国的企业文化建设	284
一、我国的传统文化	284
二、我国企业文化的特点	285
三、建设有中国特色的社会主义企业文化	288
四、企业家与企业文化	291

第一章 管理与企业管理

【学习目标】

通过学习本章内容，使学生理解管理的含义及其构成要素、管理的性质和基本原理；掌握管理的基本职能、西方主要管理思想的内容及其演变过程；了解管理者及其素质；明确企业管理的内容和任务。

【案例导入】

李嘉诚论管理

记者：李先生的成功离不开杰出的人才，请介绍一下您的用人哲学。

李嘉诚：用人最主要是看其忠诚可靠程度，与企业结合在一起的意向、期望及工作能力有多大。对于忠诚的员工，企业将会给其最大的发展机会。在我的企业里，管理人员的流动是最少的，员工对企业有最强的归属感，有很多工作了几十年的老员工，在退休的最后一天仍在企业。

记者：真正的管理是如何管理好自己，才能让员工幸福，想请教李先生是如何管理自己和企业的员工的？

李嘉诚：其实啊，管理好员工也可以说很简单。如果员工的品德是好的，就应该让他有个机会尽量发挥他的能力。做老板还应该明白一个道理，一只蚂蚁背负的重量很轻，但货物的重量是蚂蚁身体的几倍，这就显示出蚂蚁的能力；一头大象虽然背很多东西，但吃得也很多，从体重来讲，蚂蚁背的不比大象的少。

中国有一句老话叫“知人善用”，我自己的公司管理也就是这样，不然也就很难在国外50多个国家发展。同时还要体现好的中国文化，对员工要有人情味。

我常常讲的“知识改变命运”，无论是我自己的经验得来的，还是你们今后到社会奋斗都是这样。而且，知识不仅仅是大学课堂里所学的，世界每天都在改变，而且还变得非常快。所以要学到更多新的知识，这也是各位同学应该努力的。

记者：对于长江集团这么大的企业，在52个国家和地区发展，有20万员工，李先生你是怎样处理微观和宏观、细节和大局的关系的？

李嘉诚：你的问题并不容易回答。至于宏观和微观，在我个人的经历来看，决定一个大的事业的时候，一定要宏观，要看看这个业务在今天和未来的前景怎么样，竞争情况怎么样；每天做的时候，就一定要微观，看看做的时候有什么问题，事件有什么变化。有些事情一早就决定好的，如果有些地方发生了变化，就要做微调，就如在365度中调整一两度，这就是微观。从大的着眼，从小的着手。

记者：你个人的管理之道，与中国的儒家之道、道家之道和佛家之道有什么关系？



李嘉诚：其实，儒家孔子所说的“过犹不及”、道家的“知止不殆”，就是非常有道理，过度保守就不能跟人家竞争；任何企业、任何行业，要是过度扩张，也是不好的。什么时候应该止，什么时候应该开拓，就是“四两拨千斤”的道理。一个小企业即使资金不够，如果方法对头，也是可以跟大公司去比拼的。

记者：您是怎样看待一个人傲心和傲骨的关系的？

李嘉诚：一个人如果常常认为自己了不起的话，这是失败的重要因素。其实我个人的亲身体会和经验是：人不能有傲心，但一定要有傲骨。一个人一定要居安思危，不能骄傲。作为中国人一定要团结，不能有妒嫉之心，也不要轻易得“眼红症”。

【问题思考】

1. 你是如何理解李嘉诚先生所说的“知人善用”的？
2. 了解管理理论对管理人员的管理行为有什么影响？

第一节 管理概述

一、管理的产生及概念

（一）管理的产生

管理作为人类的一种社会实践活动，是同人类社会（指具有一定的文明程度、人类与动物界已经有明显区别的社会）一起产生，并随之发展而发展的。早在以血缘关系构成的家族氏族和胞族部落的原始社会时期，虽然当时人们还根本没有管理的意识，但是在部落狩猎这样有组织的活动中，就已经开始对参与者进行自觉的劳动分工；对猎取的食物按照一定的比例在部落成员间进行分配；为支配和管理部落的财产和其他资源选举了掌握一定权力的首领……诚然，人类早期社会的管理处于一种自发状态，还十分原始。但是，就其本质而言与今天的管理无二，其差别仅仅在管理的内容、管理的思想、管理的方式、管理的手段等非本质的方面。

为什么人类社会一进入文明状态就随之产生了管理呢？这缘于人们追求有序的社会生活，是由人的基本特性和管理的本质所决定的，特别是由人类社会进行有组织地劳动分工所决定的。人与动物之间最根本的区别是人的社会性，即相互之间要结成一定的社会关系。无论这种社会关系是简单还是复杂，都意味着人与人之间要进行一定形式的合作。这种合作能否产生，就看合作者是否能够接受合作的目标；合作能否持续下去，则取决于合作者是否遵守合作的规则。为了保证这种对部落成员有利地合作顺利进行下去，就必须协调合作者的行为，对合作进行一定的控制，以保证合作目的的实现。换句话说，也就是需要一定的管理。缺乏管理，失去控制，人类社会就无法存在，更不用说发展了。所以，人类社会一进入文明状态，结合成有机的整体，管理也就随之产生了，并随着人类社会的发展而同步发展。

（二）管理的概念

1. 含义的多样化

管理的思想与实践是随着人类的发展而发展的，但究竟何为管理，至今仍未形成一致

的概念。关于什么是管理，有如下几种主要的观点：

(1) 强调管理的作业过程，认为管理就是计划、组织、领导、控制的过程。例如，法国管理过程理论学派创始人法约尔就认为：管理就是计划、组织、指挥、协调、控制。

(2) 强调管理的核心环节，认为管理就是决策。这是由著名的经济学家、诺贝尔奖获得者西蒙提出的，他认为任何管理活动都是一个包括调查研究、制订方案、选择方案以及执行方案的过程。因此管理活动过程就是各个管理阶层制定和执行决策的过程。

(3) 强调对人的管理，认为管理就是通过其他人把事办妥。

(4) 强调管理者个人领导艺术，认为“管理就是领导”，组织活动的有效性取决于领导者个人领导活动的有效性。

(5) 强调管理的本质，认为管理就是协调活动。该理论从组织行为学的观点出发，强调管理的核心是协调人际关系，管理通过激励、沟通等方法激发人的积极性，完成组织目标。例如马克思·韦伯认为，“管理就是协调活动”。

应该看到，不同的定义，只是观察的角度和侧重点不同，但在总体上对管理实质内容的认识还是相同的。这些不同的定义，对全面、深刻理解管理内涵是非常有益的。

2. 管理的定义

随着人们认识的不断深入，对管理的概念的理解也从不同的侧面逐步走向综合。综合以上观点，编者认为：管理，就是在特定的组织内外环境约束下，通过计划、组织、领导、控制，对以人为中心的组织资源与职能活动予以协调，以有效实现组织目标的过程。

3. 关于管理定义的理解

准确理解以上管理定义，需要注意以下几个方面的问题：

(1) 管理的目标就是有效地实现组织的目标，管理的目标与组织的目标相一致。这里的“有效”包括效率和效果两个方面，前者强调资源成本的最小化，后者表现为组织实现目标的高成就。

(2) 实现目标的手段是计划、组织、领导和控制。

(3) 管理的本质是协调。必须使资源与职能活动协调，才能实现组织目标，所有的管理行为在本质上都是协调问题。

(4) 管理的对象是以人为中心的组织资源与职能活动。管理活动的对象是各种组织资源与各种实现组织功能目标的职能活动。这里所指的资源，既包括人力、物力、财力资源，又包括信息、技术、无形资产、组织文化等资源。此外，管理活动强调以人为中心，人是组织的主体，管理是为人服务的，管理的重点是对人的管理。

【案例应用】

共同劳动与管理

小华明天就要参加小学毕业典礼了，怎么也得精神点把这美好时光留在记忆中，于是他高高兴兴上街买了条裤子，可惜裤子长了两寸。吃晚饭的时候，趁奶奶、小姨和妈妈都在场，小华把裤子长两寸需要裁剪的问题说了一下，大家都说好好，饭后就去忙自己的事情，这件事就没有再被提起。妈妈睡得比较晚，临睡前想起明天儿子要穿的裤子还长两寸，就悄悄地一个人把裤子剪好叠好放回原处。半夜下起暴雨，雷雨声把小姨惊醒，猛然想到侄儿的裤子



还长两寸，自己辈分小，应该把它做了，于是披衣起床将裤子改好又安然入睡。老奶奶觉少，每天一大早起来给小孙子做早饭，趁水未开的时候也想起孙子的裤子长两寸，马上快刀斩乱麻。最后，小华只好穿着短了四寸的裤子去参加毕业典礼了。

【分析提示】

人类的共同劳动仅有良好的愿望和热情是不够的，要靠明确的规则来分工与协作，这就需要管理。

（三）管理的性质

1. 管理的二重性

所谓二重性是指事物所具有的双重特征。管理也同样具有两种属性，即管理作为合理组织社会生产力所表现出来的自然属性和在一定社会生产关系下所体现的社会属性。

（1）管理的自然属性。管理是保证社会化大生产顺利进行的必要条件，是合理组织生产过程的一般要求。管理的自然属性就是合理组织生产力的一般属性，它由生产力与社会化大生产所决定。社会化的共同劳动需要管理，需要按照社会化大生产的要求，合理地进行计划、组织、领导和控制，没有这种管理，不仅社会生产力发挥不出来，就连生产中物的要素和人的要素，也会因为缺乏管理而变为物不能尽其用，人不能尽其才，无法达到提高劳动生产率和经济效益的目的。

只要是社会化的大生产，只要是集体劳动，就需要管理。它与企业的生产关系性质无关，不因社会制度的改变而改变，不论在何种社会制度下，企业均有生产力要素的合理组织问题，这是企业共有的职能，具有普遍性和永久性的特征。自然属性也就是管理的第一属性。

（2）管理的社会属性。管理总是在一定的生产关系下进行的，不同的社会制度，不同的历史阶段，不同的社会文化，都会使管理呈现出一定的差别，使管理具有特殊性和个性，这就是管理的社会属性，即在一定生产关系形式下体现的阶级的特殊属性。它是由社会制度、生产关系所决定的。

当人类进入阶级社会以后，“劳动者和生产资料占有者之间的对立”问题便产生了，这种“对立”是随着社会制度的改变而变化的。由于不同社会制度下的生产关系的性质截然不同，所以维护生产关系的这种职能也就必然带有不同社会制度的“印记”。

2. 管理的科学性与艺术性

管理既是科学又是艺术。许多管理专家认为：管理者的能力=科学知识+管理艺术+经验积累。他们指出，管理者如果仅有管理的科学知识，其成功的概率只有 50%，如果仅有管理的艺术与经验，其成功的概率也只有 50%，只有把两者结合起来，才能取得管理的主动和成功。而结合的黏合剂则是实践，既把经验上升为理论，又用理论指导实践。

（1）管理的科学性。管理是由一系列概念、原理、原则和方法构成的科学体系，有它内在的规律，所以管理理论对管理实践有很大的指导作用，它能阐明实践、指导实践，并能帮助管理人员从过去的经验中吸取精华，找出在不同情况下的基本因果关系，并运用这种知识去解决新的问题。所以说管理是有规律可循的，管理知识是可以通过学习和传授而得到的。要成为优秀的管理者，就必须经过系统的管理知识的学习和训练，否则，就只能停留在感性认识的阶段，不能触类旁通和融会贯通。

(2) 管理的艺术性。管理学科与其他学科不同。一般来讲,学会了数学分析,就能解微分方程,掌握了制图技术,就能画出机器。管理学则不然,背熟了所有的管理原则,不一定能有效地进行管理。管理知识在运用时具有较大的技巧性、创造性和灵活性,很难用成规戒律把它禁锢起来,它具有很强的实践性。要成为一个成熟的合格的管理者,除了要掌握管理科学的基本知识外,更重要的是靠管理实践的长期锻炼,有一个经验积累的过程。另外,管理工作的根本问题是人,人不同于动物,如何处理人际关系、调动人的积极性,这里既有学问,也有艺术。就是处理同样事情,因时间、地点和人物的不同,也不能用同一种办法来解决。因此,管理是一项创造性的劳动,主要依赖管理者的艺术创造。

3. 管理的综合性与不确定性

(1) 管理的综合性。管理活动是异常复杂的,作为实现目标的一种有效手段,管理不仅在各种组织中普遍存在,而且涉及人、财、物、信息、技术、环境的动态平衡。管理过程的复杂性、动态性和管理对象的多样化决定了管理要借助的知识、方法和手段的多样化。

以工业企业为例,作为一名经理,他不仅要处理大量的生产、财务、营销问题,还要处理组织内外的人际关系问题,因此他既要熟悉工艺学、统计学、数学、经济学等知识,更要了解心理学、人类学、政治学、社会学、伦理学等学科的一些理论与方法。同样,机关、学校、医院、研究所、部队等的各项管理活动也有类似情况。管理涉及众多学科的综合运用,因此,作为管理者仅掌握某些专业知识是远远不够的,管理者只有具有宽广的知识面,才能对各种各样的管理问题应付自如。

(2) 管理的不确定性。管理的不确定性是指在管理过程中不存在普遍适用的管理理论和方法,而只能具体问题具体分析,因人因时因地地采用相应的管理方法或手段。管理的不确定性源自管理环境的动态性、管理对象的多样化。由于具体的管理工作都是在特定的时空下针对特定的对象进行的,在某种场合下适用的管理方法或手段不一定适用于其他的场合,对某个组织适用的不一定适用于其他组织,同样的投入不一定能获得同样的产出。

二、管理的基本职能

“职能”一词指的是“活动”“行为”。一种职能就表示一类活动,而管理的基本职能就是管理工作所包含的几类基本活动内容。这几项基本职能分别是:

(一) 计划职能

计划是管理的首要职能。它是指管理者在实际行动之前预先对应当追求的目标和应采取的行动方案做出选择和具体安排。计划的最终目的是企业目标。目标又分为总目标和阶段性目标,长期目标和短期目标。目标不同,所实施计划的方案也不同。计划的内容常用六个“W”来表示: Why (为什么做)、What (做什么)、Who (谁去做)、Where (在什么地方做)、When (在什么时候做)、How (怎样做)。有了详尽周密的计划,可以促进和保证管理人员在今后的工作中进行有效地管理。

(二) 组织职能

编制出计划以后,管理工作过程的下一步就是组织必要的人力和其他资源去执行既定的计划。组织工作的内容有以下几个部分:

1. 设计合理的组织结构,提供组织结构和编制职务说明书。这是执行组织职能的基



础。组织结构图表明各种管理职务或部门在组织结构中的地位以及它们之间的关系；职务说明书指出每个管理职务的工作内容、职责与权力、同组织中其他部门或职务的关系，以及担任该项职务者应具备的素质、能力等条件。

2. 为组织机构的不同岗位选配合适的人员，即人员配备。首先要确定人员的需求量，然后根据职务所要求的知识和技能进行考察，筛选出企业内外的候选人，最后还必须制订和实施人员培训计划。

3. 协调组织机构中的各个部分，建立高效的信息沟通网络，处理好组织的不同成员之间、直接主管与参谋之间及高层管理人员之间的各种关系，使组织的全体成员能和谐一致地进行工作。

（三）领导职能

领导是指挥、引导组织成员，为实现组织目标而努力的过程。虽然领导的职能贯穿于管理工作的各个方面，但不能把领导与管理看作一回事。管理是在一种合法强制性权力基础上对下属命令的行为，而领导更多的是建立在个人影响、专长及模范作用的基础之上。领导者不一定是管理者，如非正式组织中最具影响力的人就是典型的例子。领导职能与其他职能的区别，主要表现在与人联系方面的特征上。

领导的本质就是组织成员的追随与服从。他们追随和服从的原因就在于他们所信任的领导人员能够满足他们的愿望和需求。因此这在很大程度上体现出领导与沟通、激励之间的密切关系，也揭示了领导作为一门艺术的性质。

（四）控制职能

控制也是管理工作过程中的重要一环。随着组织内各项工作的展开，管理者需要检查下属人员工作的实际进展情况，以便采取措施纠正已经发生或可能发生的各种偏差，保证计划的顺利实现。

控制职能与计划职能相比较，计划偏重于事先对行动加以引导，而控制则偏重于事后对行动加以监督。控制要求对尚处于萌芽状态之下的偏差，能够做到及时发现并加以有效地防止。

（五）创新职能

创新的含义源于工程技术，它是和机器设备、工艺技术的更新换代联系在一起的。一般认为，创新是淘汰旧的东西，创造新的东西，它是一切事物向前发展的根本动力，是事物内部新的进步因素通过矛盾斗争战胜旧的落后因素，最终发展成为新事物的过程。

一个组织之所以能够存在，是因为它能适应环境，能利用环境满足自己的不同需求，能与环境发生各种各样的互动，还能够在一定的条件下改变环境。特别是在当今时代，不管是组织的宏观环境，还是微观环境，都处在不断运动、变化和发展之中，所以，组织对环境的需要和改变也应当处在不断地变化之中。组织总是通过积极的管理创新来实现与客观世界的良性互动的。相反，如果一个组织总是抱残守缺、墨守成规，就必将因为与环境不相适应而被淘汰。

关于管理职能，还需说明以下几点：

第一，对管理职能认识的本身在不断变化。管理的计划、组织、领导、控制、创新这五

个基本职能，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。但随着管理理论研究的深化和客观环境的变化，人们对管理职能又有了进一步的认识，对原有的五个职能的某些方面加以强调，便分离出新的职能，如激励职能等。

第二，协调作为一切管理工作的根本，是一切管理工作的核心。归根到底，管理工作就是要创造一种环境，使组织成员协调工作，有效地完成组织的目标。每项管理职能的展开，都是为了促进整个组织的协调。有了协调，才可能收到个人单独活动所不能收到的良好效果，即整体大于部分之和。追求和谐是东方管理思想的核心。

第三，不同业务领域在管理职能内容上有差别。管理工作通常需要紧密地结合业务工作去做。不同组织、不同部门的具体业务领域不同，其管理工作也就会表现出不同的特点。例如，营销部门、财务部门、人事部门都有计划工作，但在计划的目标及实现途径上表现出很大的不同性。

第四，不同组织层次管理职能重点不同。高层管理重点在组织和控制，基层管理人员在领导职能上花的时间比高层更多一些。即使相同的管理职能，不同层次的管理人员的工作内涵也不相同。例如，就计划职能而言，高层管理重点在长期战略计划，中层偏重中期的内部管理性计划，而基层侧重短期作业计划。

三、管理者及其素质

（一）管理者

管理的主体就是管理者，即从事管理工作的人员。企业内的管理人员可划分为三个层次，即高层管理者、中层管理者和基层管理者。管理角色的侧重点是随所处管理层次以及组织规模的不同而有所不同的。

1. 高层管理者

高层管理者，或称战略管理者，是一个组织的高级执行者，他们关注长期问题并侧重于组织的生存、成长和总体有效性，负责全面的管理。高层管理者包括：公司董事会的董事、总裁、副总裁、总经理，工厂厂长，学校校长等。

高层管理者在组织中处于决策的地位，起着关键的和主导性的作用。这种作用表现在以下三个方面：

（1）组织的中枢神经。高层管理者在组织中处于统筹全局的地位，是组织的中枢神经，担负着指挥的重任。

（2）推动工作的心脏。在现代复杂、多变、激烈竞争的环境中，高层管理者是推动组织这部机器运转的心脏，决策正确能使组织充满生机和活力，从而迅速地得到发展。

（3）团结的核心。高层管理者的责任就在于把从四面八方来的各种各样的众多的成员团结起来，协调起来，拧成一股绳，汇成一股力。

总之，高层管理者处于组织的决策地位，是组织中最重要、最活跃的因素，是最关键的角色，是组织发展的主导力量。

2. 中层管理者

中层管理者位于组织层级中高层管理者和基层管理者之间，有时被叫做战术管理者，负责将战略管理者制订的总目标和计划转化为更具体的目标和活动。