



# 现代企业管理理论 与实践研究

王宝荣 著



中国电力出版社  
[www.cepp.com.cn](http://www.cepp.com.cn)

"211工程"自治区重点建设学科——工商管理学项目经费资助

# 现代企业管理理论与实践研究

王宝荣 著



中国电力出版社

[www.cepp.com.cn](http://www.cepp.com.cn)

## 内 容 提 要

管理工作存在于各种各样的社会组织之中，这些组织包括企业和其他非企业组织，例如政府机构、社会团体、非盈利性的民间组织等等。本书所研究的管理工作集中在企业这一领域，或者说研究的就是“企业里面的管理工作”。

本书在第一章中首次将管理工作的一般性与特殊性的研究与管理实践中的岗位设置与职责划分结合起来，并在此基础上重新定义了管理的工作分解结构。在第二章中对企业制度作为了一系列具有创新性的研究。在第三章从多个角度探索解决这一问题的途径。在第四章中对计划的可行性，系统性和科学性的探讨为管理者解决计划工作中的问题（尤其是解决复杂的计划问题）提供了新的思路。第五章的一个显著特点就是对管理者的指挥工作进行了清晰和全面的界定，并且深入研究了指挥工作应当遵循的原则。第六章、第七章和第八章系统地阐述了协调工作、控制工作和人事工作。在第九章对领导工作的内容所作的清晰界定，澄清了人们对领导工作的混乱认识。

本书可供大专院校企业专业的师生学习使用，也可作为现代企业管理工作者学习参考书，还可供其他从事管理工作的人员参考。

### 图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理理论与实践研究/王宝荣著. - 北京: 中国电力出版社, 2003

ISBN 7-5083-1604-5

I. 现… II. 王… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 030717 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路 6 号 100044 <http://www.cepp.com.cn>)

航远印刷厂印刷

各地新华书店经售

\*

2003 年 6 月第一版 2003 年 6 月北京第一次印刷

850 毫米 × 1168 毫米 32 开本 11.875 印张 304 千字

定价 25.00 元

版 权 专 有 翻 印 必 究

(本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换)

# 目 录

引言	1
<b>第一章 管理工作概述</b>	<b>11</b>
第一节 企业中的管理岗位	13
第二节 管理工作的一般性	24
第三节 管理工作的特殊性	35
<b>第二章 企业制度—管理者的工作平台</b>	<b>43</b>
第一节 企业制度要解决的问题	45
第二节 企业制度的构成	54
第三节 企业制度与管理者的关系	60
第四节 我国企业制度的常见问题	64
第五节 企业制度的建设	69
<b>第三章 决策工作</b>	<b>85</b>
第一节 决策的类型	87
第二节 决策质量的影响因素	95
第三节 决策的常见问题	106
第四节 几种简便实用的决策方法	110
第五节 几种决策分析工具的启示	118
<b>第四章 计划工作</b>	<b>127</b>
第一节 计划的类型	129
第二节 计划过程	135
第三节 计划工作的常见问题	142

第四节	几种实用的计划方法 .....	150
<b>第五章</b>	<b>指挥工作 .....</b>	<b>161</b>
第一节	指挥工作的内容 .....	163
第二节	指挥工作的基本原则 .....	170
第三节	影响指挥效率的主要因素 .....	180
第四节	指挥能力的培养 .....	186
第五节	管理实践中的指挥艺术 .....	193
<b>第六章</b>	<b>协调工作 .....</b>	<b>199</b>
第一节	协调的类型 .....	201
第二节	协调工作中的常见问题 .....	207
第三节	协调工作的基础——沟通 .....	210
第四节	协调的途径与方法 .....	227
<b>第七章</b>	<b>控制工作 .....</b>	<b>235</b>
第一节	控制的含义 .....	237
第二节	控制过程 .....	239
第三节	控制的类型 .....	254
第四节	关键控制点 .....	270
<b>第八章</b>	<b>人事工作 .....</b>	<b>277</b>
第一节	人力资源配置 .....	280
第二节	人力资源利用 .....	298
第三节	人力资源开发 .....	321
<b>第九章</b>	<b>领导工作 .....</b>	<b>329</b>
第一节	指引组织发展方向 .....	331
第二节	创造一个真正的整体 .....	338
第三节	企业文化建设 .....	343
第四节	培养企业的创新能力 .....	354
<b>后记</b>	.....	370
<b>参考文献</b>	.....	372

# 引 言

《现代企业管理理论与实践研究》





管理工作存在于各种各样的社会组织之中，这些组织包括企业和其他非企业组织，例如政府机构、社会团体、非盈利性的民间组织等等。本书所研究的管理工作集中在企业这一领域，或者说研究的就是“企业里面的管理工作”。本书在文中的许多地方使用“管理工作”一词，是为了在叙述上更为简便。需要指出的是，关于“企业里面的管理工作”的各种原理、原则和方法，大多数也适用于其他组织的管理工作。

为了方便读者阅读本书，有必要对本书的研究背景、研究目的与思路作简要的介绍，同时也就书中的一些创新性研究作一些提示。

## 一、研究背景

管理工作是一个既古老又新鲜的研究课题。

早在一百多年前，泰罗就开始研究如何通过科学的管理来提高企业的工作效率，并由此创立了科学管理理论。从那以后，人们对管理工作的研究从未停止，并形成了各种各样的管理学说，其中包括以法约尔、穆尼、厄威克、戴维斯、布朗、纽曼、孔茨为代表的管理过程学派；以巴纳德为代表的社会系统学派；以西蒙、马奇为代表的决策理论学派；以卡斯特、罗森茨威克为代表的系统管理学派；以特里斯特、埃默里、赖斯、班福斯为代表的社会-技术系统学派；以德鲁克、戴尔、斯隆为代表的经验主义学派；以劳伦斯、洛希、伍德沃德、麦格雷戈、雷定、菲德勒、布莱克、麦坎斯为代表的权变理论学派；以丘奇曼、鲍曼、里奇蒙、布法、莫尔斯、波科克为代表的管理科学学派。相关的代表性著作包括《工业管理和一般管理》（法约尔）、《高层管理的基本原则》（戴维斯）、《董事会和有效管理》（孔茨）、《经理的职能》（巴纳德）、《管理行为》（西蒙）、《系统理论与管理》（卡斯特、罗森茨威克）、《组织的选择》（特里斯特）、《管理实践》（德



鲁克)、《伟大的组织者》(戴尔)、《工业组织:理论和实践》(伍德沃德)、《企业的人性方面》(麦格雷戈)、《领导难题 方格解法》(布莱克、麦坎斯)、《运筹学:对管理的一种挑战》(波科克)等。

以上所列的研究与近一百多年来企业以及企业的管理者对管理工作的探索相比只是沧海一粟。由于人们的不断探索,各种新管理思想、管理概念不断涌现,例如大野耐一在丰田汽车公司实施的看板管理、韦尔奇在通用电气公司倡导的无边界管理、张瑞敏在海尔公司推行的 OEC 管理、在许多跨国公司日渐得到重视的知识管理、哈默与詹比提出的企业再造、休考特尼等人提出的不确定性管理思想、彼得·圣吉论述的学习型组织等等。有关管理工作的研究成果已经十分丰富。

但是,管理工作又是一个永远新鲜的研究课题,这是因为管理工作的环境永远在不断变化。今天的企业管理者所面临的环境与过去相比发生了很大的变化,这些变化对管理工作提出了许多新的挑战。就世界而言,今天的企业管理者正在面对如下一些重要变化:第一,经济全球化改变了各种生产要素流动的范围与流动的方式;第二,网络时代的到来正在改变企业的组织方式;第三,技术进步与产品更新速率的加快以及市场需求的快速多变对知识的积累、利用、创新提出了更高的要求;第四,由社会发展带来的价值观念和工作态度的变化对团队管理提出了新的要求。就中国而言,加入 WTO 使中国企业不仅要面对更多、更强大的竞争对手,而且也要学会如何按国际商业惯例办事。所有这些变化都要求对管理工作进行新的研究。本书正是在这样的背景下进行研究的。

## 二、研究的目的是思路

尽管有关管理工作的研究成果已经十分丰富,但是管理者对

管理知识的渴求依然难以满足。对于今天的企业管理者来说，特别是对于国内的企业管理者来说，如下的研究将会对他们的工作有所帮助：第一，对今天的企业管理者的工作作更加清晰的定义、描述和分类；第二，探讨如何将已有的管理原理、管理方法应用于今天的管理实践中；第三，研究国内外优秀企业的先进管理经验，总结企业管理工作中的一些教训；第四，研究管理的理论前沿，从最新的管理思想和管理理念中寻找对未来进行管理的启示。本书的研究目的就是尽可能地满足管理者的上述需要。

本书采用 WDS 分析框架。W 代表 WBS (work breakdown structure)，其含义是工作分解结构，即对管理工作进行详尽的分解和归类；D 代表 diagnoses，其含义是在对管理工作进行详尽的分解和归类的基础上，对各项管理工作中出现的问题进行分析和诊断；S 代表 solution，其含义是为解决各项管理工作中出现的问题提供思路、工具和方法。

本书对管理工作的分解和归类包括两个层次，第一个层次是将管理工作分解为决策、计划、指挥、协调、控制、人事、领导七项基本工作，对这些工作进行了重新定义和描述，目的是使这些工作的范围更加清晰；第二个层次是将决策、计划、指挥、协调、控制、人事、领导等各项管理工作进一步划分为不同的类型，分解为不同的环节。所有这些分解和归类都力求与管理者的实际工作相吻合，并帮助管理者更好地理解他们的工作。

本书对各项管理工作中出现的问题进行分析和诊断包括问题识别（分析是哪一种类型的问题，其特点是什么）、环境分析（分析在什么样的环境和条件会产生这些问题）和因素分析（研究各种影响因素及其作用方式）。这些研究方法被应用于对我国企业制度的现存问题以及决策、计划、指挥、协调、控制等各项管理工作的常见问题的分析中。

在对如何解决各项管理工作中出现的问题进行讨论时，本书并不局限于介绍具体的方法和工具，而是将其延伸为对思维方式

和方法论的探讨。这些探讨包括：研究相关管理理论对于解决实际管理工作问题的指导作用；研究最新的管理思想、管理理念对于转变管理者的观念和思维方式的启迪；研究先进企业的管理经验中所包含的方法论；从各种方法和工具中总结思考和解决问题的思路 and 原则。

### 三、重要提示

本书对管理工作所作的创新性研究散见于全书的各章，以下所列为其比较重要的部分：

(1) 本书在第一章中首次将管理工作的一般性与特殊性的研究与管理实践中的岗位设置与职责划分结合起来，并提出了许多新颖的观点。其中包括：第一，设置管理岗位要处理好的三种关系，即管理幅度与组织结构扁平化的关系、权责明确与无边界管理的关系、职能管理岗位与直线管理岗位关系；第二，岗位职责的设计可以根据企业的具体情况采取演化、借鉴、革新等不同的模式；第三，根据管理工作的特点对管理进行了重新定义，指出管理是一种追求整体效率的活动，它利用管理对象的多样性和复杂性所蕴藏的机会，将计划、组织、控制等若干活动叠加到作为对象的其他社会活动中，以提高社会活动的整体效率；第四，重新定义了管理的工作分解结构，在吸收有关管理职能的各种研究成果以及对现实中的管理分工进行考察的基础上，将管理工作划分为七个方面。

(2) 企业制度是管理者的工作平台，也是我国目前管理研究的焦点之一。本书在第二章中对企业制度作了一系列具有创新性的研究。其中包括：第一，全面研究了企业制度的功能，提出企业制度要解决“明确企业的性质、目标与活动范围”、“建立企业的组织框架”、“界定权责范围”、“规范工作流程”、“确定利益关系”五大问题；第二，系统研究了企业制度的构成，创造性地提

出企业制度由纲领性管理制度、框架性管理制度、描述性管理制度、操作性管理制度四个层次构成，并进一步研究了这四个层次之间的内在联系；第三，深入研究了企业理论及其对企业管理制度建设的启示，指出现代企业理论触及并解答了企业制度的一些核心问题，对于我国企业的制度建设具有诸多启示。提出要以是否能够提高市场效率作为检验企业制度合理性的标准、制度建设应当更加体现对人的关心、制度建设要深入到产权改革的层次、企业制度可以按照“双边治理”结构模式来重新设计。

(3) 如何防止非理性决策以及提高决策的效率和质量，始终是管理者普遍关心而又难以解决的问题，本书在第三章从多个角度探索了解决这一问题的途径。第一，系统分析了影响决策质量的因素，从决策环境、决策的约束条件、决策者的能力与素质等多个方面探讨了提高决策质量的途径，特别是分析了有效决策所需要的决策技术环境、组织环境与人文环境；第二，对防止非理性决策以及提高决策的效率的决策方法进行了集成式的研究，分析了集思广益法、现金流量分析法、盈亏平衡分析法、敏感性分析法、最优化分析法等一系列决策方法对于防止非理性决策的作用，同时分析了民主集中法、分散决策法、有限理性决策及决策标准化对于提高决策效率的作用；第三，研究了企业战略决策中一些常用分析工具的特点及其对于建立科学的决策分析框架的启示，指出从五种竞争力量模型、环境扫描技术、战略群体分析、SWOT分析、BCG模型等这些分析工具看，一种好的分析框架需要打破业已形成的思维定势，树立新的观念，需要将过去现在和未来有效地联系在一起，将对事物个性的认识和对事物共性的认识统一起来，将把外部系统与内部系统有机地结合起来，将定性分析与定量分析融为一体。

(4) 本书在第四章中对计划的可行性、系统性和科学性的探讨为管理者解决计划工作中的问题（尤其是解决复杂的计划问题）提供了新的思路。这种思路可以概括为：要想保证计划的可

行性、系统性和科学性，不仅需要采用适当的计划方法和工具，而且需要先进的管理理念和科学的思维方式。基于这一思想，本书在对拉式计划、滚动计划、目标管理以及网络计划技术的研究中，不仅从技术角度介绍了这些计划方法，而且探讨了这些计划方法中所包含的管理理念和思维方式。

(5) 尽管指挥这一概念早已被人们广泛使用，但是很少有人对指挥工作的内容及指挥工作应当遵循的原则进行深入的研究。本书第五章的一个显著特点就是对管理者的指挥工作进行了清晰和全面的界定，并且深入研究了指挥工作应当遵循的原则。本书首次将指挥工作的范围界定为落实工作任务、处理非常事件、指导下属工作、鼓舞员工士气、表扬与批评五个方面；在对指挥工作的基本原则的研究中，深入探讨了统一命令原则、纪律与秩序原则以及优先级原则的含义和要求，同时也探讨了在管理实践中违背这些原则的种种现象及其危害。

(6) 对于国内的许多管理者来说，迫切需要在人力资源开发与管理（即本书所指的人事工作）方面更新知识和转变观念。本书第八章系统地阐述了相关知识，并且探讨了一些新观念对于人力资源开发的启示。其中包括：第一，探讨了人力资本观念对人力资源开发的启示，指出人力资本概念意味着对人力资源价值的重新认识和对人力资源产权的重新认识，它要求重新确定人力资源开发的目标、正确处理人力资源开发和人力资源利用之间的关系以及在人力资源开发中树立开放意识；第二，探讨了职业管理观念及其对人力资源开发的启示，指出职业管理观念提倡个人的需要和组织的需要相结合、提倡平等的发展机会、提倡员工的自我管理，它要求管理者应致力于建立以员工的内在需求为动力的人力资源开发机制、努力创造一种“不拘一格降人才”的局面，将人力资源开发变为员工的自主行为。

(7) 本书在第八章对领导工作的内容所作的清晰界定，澄清了人们对领导工作的混乱认识，指出领导工作是指管理者作为自

己所管理的组织或部门的领袖，所从事的一些长期性、建设性的工作。领导工作的内容十分丰富，其中包括指引组织的发展方向、创造一个真正的整体、推动组织的文化建设、培养企业的创新能力等等，对于一个谋求长期生存和健康发展的企业来说，这些工作比任何常规的管理工作都重要。本书在这一章中对领导工作的各项内容所进行的深入探讨，触及到许多管理的前沿问题和最新的管理理念。



第一章

# 管理工作概述

《现代企业管理理论与实践研究》





