

Dianli QIYE GUANLI

# 电力企业·管理

刘秋华 编著



中国电力出版社

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

Dianli QIYE GUANLI

# 电力企业·管理

编著 刘秋华



中国电力出版社

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

## 内 容 提 要

全书共分六篇，主要包括总论篇、经营篇、营销篇、要素篇、生产篇和创新篇。其中总论篇分别介绍了电力企业管理基础、电力企业组织制度、电力市场化运营与电力体制改革；经营篇分别介绍了电力企业经营战略、电力企业经营决策和电力企业经营计划；营销篇分别介绍了电力市场营销基础和电力市场营销策略；要素篇分别介绍了电力企业人力资源管理、电力企业财务管理和电力企业物资管理；生产篇分别介绍了电力企业生产管理概述、发电企业生产管理和电网企业生产管理；创新篇分别介绍了电力企业设备管理和电力企业技术创新管理。

本书可供电力企业各级管理人员及高等院校师生参考使用。

### 图书在版编目 (CIP) 数据

电力企业管理/刘秋华编著. —北京: 中国电力出版社,  
2009

ISBN 978 - 7 - 5083 - 8647 - 8

I. 电… II. 刘… III. 电力工业—工业企业管理  
IV. F407.616

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 045480 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>)

北京丰源印刷厂印刷

各地新华书店经售

\*

2009 年 6 月第一版 2009 年 6 月北京第一次印刷

787 毫米×1092 毫米 16 开本 19.25 印张 441 千字

印数 0001—3000 册 定价 35.00 元

### 敬告读者

本书封面贴有防伪标签, 加热后中心图案消失  
本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

# 前言



随着中国电力体制改革的深入,电力企业管理无论从理论体系上,还是从管理内容上都发生了较大的改变,因此,迫切需要对电力企业管理进行系统研究。本书是作者在广泛调查和研究的基础上,系统地对电力企业管理进行研究的成果。作者力图达到以下几个方面的要求:

第一,在内容的安排上具有逻辑性和体系性。本书共分六篇,分别是总论篇、经营篇、营销篇、要素篇、生产篇和创新篇。其中总论篇分别介绍了电力企业管理基础、电力企业组织制度、电力市场化运营与电力体制改革;经营篇分别介绍了电力企业经营战略、电力企业经营决策和电力企业经营计划;营销篇分别介绍了电力市场营销基础和电力市场营销策略;要素篇分别介绍了电力企业人力资源管理、电力企业财务管理和电力企业物资管理;生产篇分别介绍了电力企业生产管理概述、发电企业生产管理和电网企业生产管理;创新篇分别介绍了电力企业设备管理和电力企业技术创新管理。上述内容的安排使电力企业管理作为一个具有统一性和系统性的知识体系呈现给读者,而非是支离和分段的内容。

第二,密切联系电力企业的实际。由于电力工业是一个特殊的行业,电力生产技术的特殊性以及电力产品的特殊性决定了电力企业管理不同于一般的企业管理,因此,本书密切联系电力企业的实际,针对性强。

第三,力求反映电力企业管理的最新进展。电力企业管理是发展中的理论,在不断地充实和完善。本书以电力行业为背景,紧跟电力体制改革的前沿,全面系统地阐述了电力企业管理的理论和内容,观点正确先进,反映了电力企业管理的最新成果,创新性强。

本书作者具有电力工程教育背景,并从事电力企业管理教学和科研二十多年,但在编写本书时仍感到才学不足,对电力企业管理还有许多课题值得研究和探讨,对书中不足之处,敬请读者提出宝贵意见。

作者

2009年3月

# 目 录

## 前言

## 第一篇 总论篇

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 第一章 电力企业管理基础 .....       | 2  |
| 第一节 企业与电力企业 .....        | 2  |
| 第二节 管理与企业管理 .....        | 5  |
| 第三节 电力企业管理概述 .....       | 28 |
| 第二章 电力企业组织制度 .....       | 31 |
| 第一节 企业法律形式 .....         | 31 |
| 第二节 企业组织结构 .....         | 34 |
| 第三节 电力企业组织结构的特点 .....    | 42 |
| 第三章 电力市场化运营与电力体制改革 ..... | 49 |
| 第一节 电力市场化运营 .....        | 49 |
| 第二节 电力体制改革 .....         | 54 |

## 第二篇 经营篇

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 第四章 电力企业经营战略 .....         | 58 |
| 第一节 电力企业经营战略概述 .....       | 58 |
| 第二节 电力企业战略环境分析 .....       | 60 |
| 第三节 电力企业总体战略 .....         | 66 |
| 第四节 电力企业竞争战略 .....         | 71 |
| 第五章 电力企业经营决策 .....         | 76 |
| 第一节 电力企业经营决策概述 .....       | 76 |
| 第二节 电力企业经营决策的方法 .....      | 83 |
| 第六章 电力企业经营计划 .....         | 88 |
| 第一节 电力企业经营计划概述 .....       | 88 |
| 第二节 电力企业年度经营计划的编制与执行 ..... | 90 |
| 第三节 现代计划方法 .....           | 92 |

### 第三篇 营销篇

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 第七章 电力市场营销基础 .....        | 100 |
| 第一节 电力市场与电力市场营销 .....     | 100 |
| 第二节 电力市场调查与电力需求预测 .....   | 103 |
| 第三节 电力市场细分与目标电力市场选择 ..... | 110 |
| 第四节 电力市场购买行为分析 .....      | 116 |
| 第八章 电力市场营销策略 .....        | 123 |
| 第一节 电力产品与服务策略 .....       | 123 |
| 第二节 电价策略 .....            | 129 |
| 第三节 电力销售渠道策略 .....        | 140 |
| 第四节 电力促销策略 .....          | 142 |

### 第四篇 要素篇

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 第九章 电力企业人力资源管理 .....   | 150 |
| 第一节 电力企业人力资源管理概述 ..... | 150 |
| 第二节 电力企业人员招聘 .....     | 153 |
| 第三节 电力企业人员培训 .....     | 159 |
| 第四节 电力企业人员激励 .....     | 166 |
| 第五节 电力企业绩效考核 .....     | 173 |
| 第十章 电力企业财务管理 .....     | 177 |
| 第一节 财务管理概述 .....       | 177 |
| 第二节 筹资管理 .....         | 179 |
| 第三节 资产管理 .....         | 187 |
| 第四节 投资管理 .....         | 194 |
| 第五节 成本费用管理 .....       | 206 |
| 第六节 利润管理 .....         | 211 |
| 第七节 财务分析 .....         | 214 |
| 第十一章 电力企业物资管理 .....    | 221 |
| 第一节 电力企业物资管理概述 .....   | 221 |
| 第二节 物资消耗定额 .....       | 222 |
| 第三节 物资储备定额 .....       | 224 |
| 第四节 物资供应计划 .....       | 226 |
| 第五节 库存控制与管理 .....      | 228 |

## 第五篇 生产篇

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 第十二章 电力企业生产管理概述 .....  | 234 |
| 第一节 电力企业生产概述 .....     | 234 |
| 第二节 电力企业生产管理概述 .....   | 237 |
| 第十三章 发电企业生产管理 .....    | 240 |
| 第一节 发电企业运行管理 .....     | 240 |
| 第二节 发电企业安全与可靠性管理 ..... | 244 |
| 第三节 发电企业燃料管理 .....     | 247 |
| 第四节 发电企业环境管理 .....     | 250 |
| 第十四章 电网企业生产管理 .....    | 255 |
| 第一节 电网调度管理 .....       | 255 |
| 第二节 供电管理 .....         | 260 |

## 第六篇 创新篇

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 第十五章 电力企业设备管理 .....   | 272 |
| 第一节 设备管理概述 .....      | 272 |
| 第二节 设备的选择、评价与使用 ..... | 273 |
| 第三节 设备的维护、检查与修理 ..... | 276 |
| 第四节 设备的更新与改造 .....    | 282 |
| 第五节 设备的综合管理 .....     | 284 |
| 第十六章 电力企业技术创新管理 ..... | 287 |
| 第一节 创新概述 .....        | 287 |
| 第二节 管理创新 .....        | 290 |
| 第三节 技术创新 .....        | 292 |
| 参考文献 .....            | 296 |

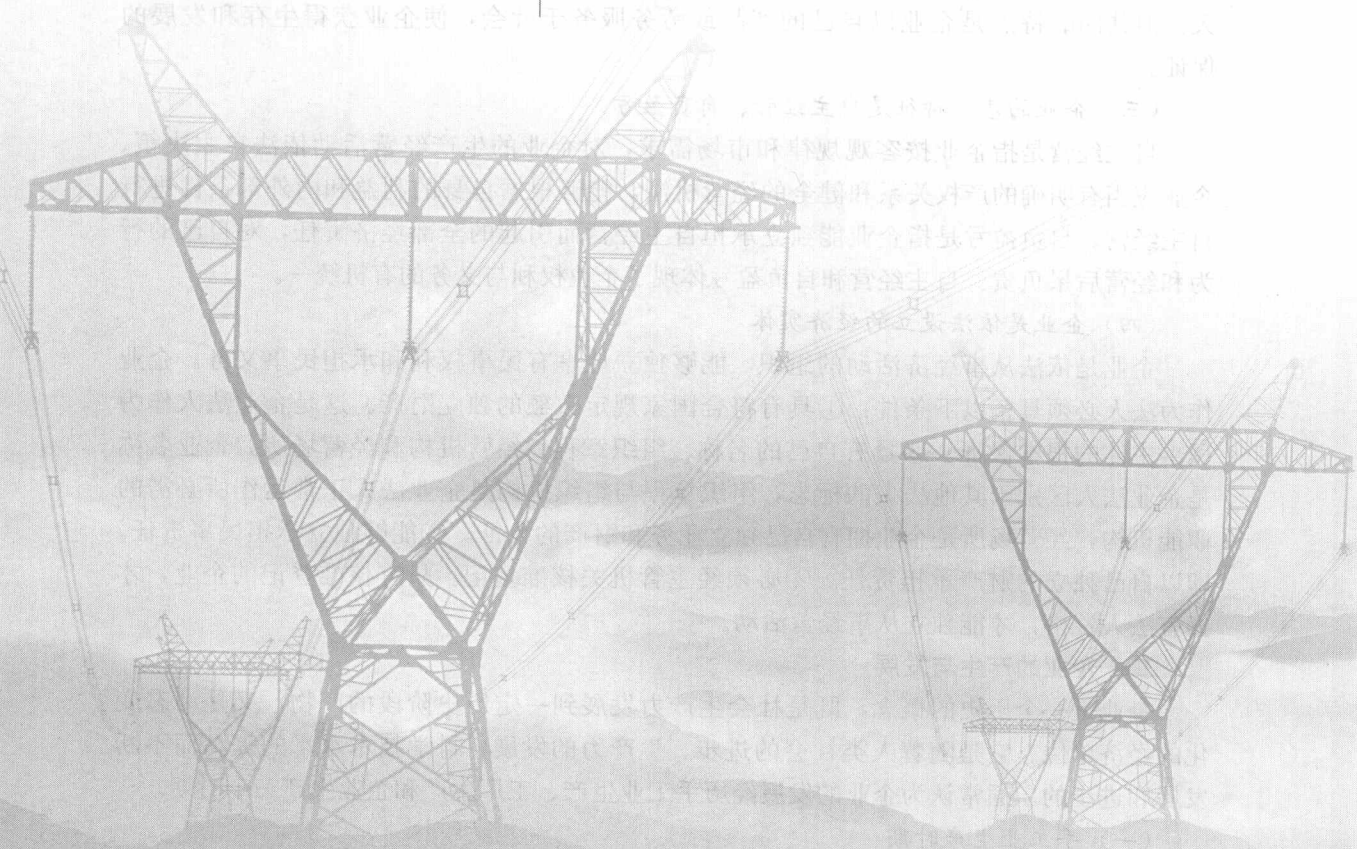
# 电力企业管理基础

## 第一章 电力企业管理概论

电力企业管理概论

### 第一篇

## 总论



# 电力企业管理基础

## 第一节 企业与电力企业

### 一、企业的基本概念

企业是从事生产、流通或服务经济活动，以产品或劳动服务满足消费者需要并获取盈利，自主经营、自负盈亏、依法设立的经济实体。

#### （一）企业以盈利作为其经济活动的主要目的

企业经营的主要目的就是获取盈利，以自身的盈利来保证企业的生存和发展。强调企业以盈利为主要目的，并不否认企业作为一个社会组织应当承担的社会责任和义务。相反，企业只有盈利，才能不断发展壮大，才能更好地承担起社会职责与义务。

#### （二）企业以自己的产品和劳务服务于社会

企业和其他任何社会组织一样，是社会需要的产物。生产性企业为社会提供所需的商品，非生产性企业为社会提供所需的服务，尽管不同的企业提供的产品或服务差异很大，但共同的特点是企业以自己的产品或劳务服务于社会，使企业获得生存和发展的保证。

#### （三）企业的基本特征是自主经营、自负盈亏

自主经营是指企业按客观规律和市场需求，对企业的生产经营活动依法自主决策。企业应当有明确的产权关系和健全的经营机制，能够根据自身的利益和内外条件进行自主经营。自负盈亏是指企业能独立承担自主经营而引起的全部经济责任，对自己的行为和经营后果负责。自主经营和自负盈亏体现了企业权利与义务的有机统一。

#### （四）企业是依法设立的经济实体

企业是依法从事经济活动的组织，能够独立地享有民事权利和承担民事义务。企业作为法人必须具备以下条件：①具有符合国家规定数额的独立财产。这是企业法人作为民事主体的根本保证。②具有自己的名称、组织章程、经营机构和经营场所。企业名称是企业法人区别于其他法人的标志，组织章程与组织机构是企业法人正常运作所必需的职能机构，经营场所是企业拥有自己独立业务和财产的象征。③能够独立承担民事责任。即以自己独立的财产承担责任。④必须经主管机关核准登记。只有核准登记的企业，才拥有法人资格，才能独立从事经营活动。

### 二、企业的产生与发展

企业是一个历史的概念，既是社会生产力发展到一定历史阶段的产物，又是动态变化的经济单位。它是随着人类社会的进步、生产力的发展、科学技术水平的提高而不断发展和进步的。通常认为企业的发展经历手工业生产、工厂生产和企业生产三个时期。

#### （一）手工业生产时期

手工业生产时期主要是指从封建社会的家庭手工业到资本主义社会初期的工场手工

业时期。

16~17 世纪,一些西方国家的封建社会制度向资本主义制度转变,主要表现在资本主义原始积累的加快,向海外殖民的扩张,大规模地剥夺农民土地,家庭手工业急剧瓦解,并向资本主义工场手工业过渡。此时的工场手工业实际上已具有企业的雏形。

工场手工业有如下特点:

1) 工场手工业的规模扩大,到 17 世纪,美国有的工场手工业雇佣几百名工人,成为大型工场。

2) 产业结构发生变化,在采矿、冶金、金属加工、制盐、造纸等行业,普遍建起工业工场。

3) 工场内部形成分工,一般按某一产品生产要求,分解为若干作业阶段。

4) 手工业工场开始采用机器,如 1736 年英国一家大型呢绒工场拥有 600 台织布机。

(二) 工厂生产时期

随着资本主义制度的发展,西方各国相继进入工业革命,工场手工业逐步发展到建立工场制度,真正意义上的企业产生了。

在工业革命中,一系列新技术的出现,大机器的普遍采用,特别是动力机的使用,为工厂制度的建立奠定了基础。1717 年英国阿可莱特在福特创立了第一家棉纱工厂,从此集中生产的工厂在英国迅速增加,到 19 世纪 30 年代,机器棉纺织代替手工棉纺织的过程在英国基本完成,工厂制度在英国普遍建立。18 世纪德国手工业有了初步的发展,到 19 世纪 30~40 年代,建立工厂制度。至 19 世纪 50~60 年代,由于资产阶级革命完成,各国出现了工业化的高潮,工厂大工业迅速发展,工厂制度在采掘、煤炭、机器制造、运输、冶金等行业相继建立。工厂制度的建立使工厂手工业的发展发生了质的飞跃,标志着企业的真正形成。

工厂生产时期有如下特征:

1) 工厂资本雄厚,小型生产者很难与之竞争。

2) 机械生产,节省人力,生产效率显著提高。

3) 形成了掌握生产技术和工艺的一批产业队伍。

4) 工厂内部分工深化,生产走向社会化。

(三) 企业生产时期

在资本主义经济发展中,工厂制度的建立,顺应了商品经济发展的潮流,促进了生产力的大发展。特别是 19 世纪末至 20 世纪初期,随着自由资本主义向垄断资本主义的过渡,工厂的发展十分迅猛,并产生了一系列变化,标志着作为一个基本经济单位的企业最后确立和形成。

企业生产时期的主要特征是:

1) 生产规模空前扩大,产生了垄断企业组织,如托拉斯、辛迪加、康采恩等。美国 1904 年在工业部门中就有 318 个托拉斯,各个重要的工业部门一般都被一两个或几个大托拉斯垄断,形成各部门所谓的“大王”,如汽车大王福特、石油大王洛克菲勒、钢铁大王摩根。同时世界闻名的大托拉斯,如美国钢铁公司、福特汽车公司、杜邦火药公司、通用电气公司、美国电报电话公司等都已组成或形成一个个企业集团。

2) 不断采用新技术、新设备,不断地进行技术革命,使生产技术有了迅速发展。

3) 建立了一系列科学管理制度,并产生了一系列科学管理理论。1911年美国工程师泰勒的代表作《科学管理原理》一书的出版,标志着企业从传统经验型管理进入科学管理阶段。

4) 管理权与所有权的分离,使企业形成了一支专门的工程技术队伍和管理队伍,同时,企业整体素质也有明显提高。

5) 企业之间的竞争日益激烈,加速了企业之间的兼并,同时企业向国外发展,跨国公司开始出现,并且不断发展。

企业产生以后,制约和推动企业发展的因素很多,而起根本作用的是技术革命。自人类社会经济生活中产生企业 300 多年以来,至少经历了四次技术革命。第一次技术革命是 300 年前的技术革命,以大机器为中心;第二次技术革命是 100 多年前以重工业技术为中心的革命;第三次技术革命是二次世界大战之后的一系列技术革命;第四次技术革命是当前高新技术的产生和发展,如生命科学、信息工程、材料科学等。从企业发展的角度来看,每次技术革命必然伴随着一场空前规模的产业调整,一方面一大批适应社会发展需要的新企业迅速崛起,开拓出一系列新的生产领域;另一方面传统企业在技术、设备、工艺和管理上进行一系列的根本性改革,使社会生产力产生质的飞跃。

### 三、电力企业概述

电力企业是指从事电力生产、输送和供应等经济活动,以电力产品或电力服务满足电力消费者或电力客户需要并获取盈利,自主经营、自负盈亏、依法设立的经济实体。

我国原有电力工业实行垂直一体化管理,发电、输电、供电以及售电全部归国家电力工业部或国家电力公司统一管理。20 世纪 80 年代,中国电力体制进行改革,首先放开了电源建设,实行谁建设、谁受益的原则,由此形成了很多独立发电厂。2000 年后中国电力工业开始实行更全面、更深入的改革。首先,电厂和电网相分离,重组发电资产和电网资产。对原国家电力公司管理的发电资产组建了五家独立的发电公司,分别是中国华能集团公司、中国大唐集团公司、中国国电集团公司、中国华电集团公司和中国电力投资集团公司;对原国家电力公司管理的电网资产重组后成立了两家电网公司,即国家电网公司和中国南方电网有限责任公司,两大电网公司下的网、省公司均为独立核算的电网经营企业。因此,从目前改革的现状看,电力企业包括独立发电厂、五大发电公司、独立核算的电网经营企业,以及电力建设公司、电力设备公司等其他独立核算企业。

电力企业具有一般企业所具有的特点,除此之外,还有一些特殊性。

#### (一) 发电企业的特点

发电企业是电力产品的生产企业,通过竞价上网向电网经营企业或电力大客户提供电力产品,包括电力、电量和辅助服务。

发电企业分为独立发电厂和发电集团公司,发电集团公司由多个发电厂组成。电厂类型很多,有水电厂、火电厂、抽水蓄能电厂、核电站、风能发电站、太阳能发电站、潮汐能发电站等。各种不同类型的电厂具有不同的运行特性和经济特性,下面讨论几种主要电厂的特点。

(1) 水电厂。水电厂的建设投资大、建设工期长、使用年限长,发电成本中因无燃

料费用,所以成本较低,可以节约大量燃料,年发电量受河流流量变化的影响。水电厂根据发电功率调节能力分为无调节水电厂(径流水电厂)、短期(日、周)调节水电厂、年与多年调节水电厂等。

(2) 火电厂。火电厂的发电成本中燃料费用比重高,一般占成本的 70% 左右。火电厂的建设需要与燃料基地、交通运输建设相配合,选址较水电厂灵活。火电厂机组随着技术进步正逐渐向大容量化方向发展。高效率大型机组一般承担系统基本负荷以获取系统较好的经济效益,其他火电机组根据不同的经济特性作调峰或担任系统腰部负荷。

(3) 核电站。核电站因安全要求高等原因,建设投资比火电厂高得多,但发电成本相对较低,受燃料价格波动影响小,特别适宜在缺少发电能源的地区发展。核电站按其技术和经济特性要求,适于承担系统基本负荷。随着核能电源比重的增加,要求其具有一定的调整负荷性能。

(4) 抽水蓄能电厂。它是利用电力系统中多余电力(后半夜或节假日)抽水的蓄能发电厂,当系统出现高峰负荷时能迅速投入运行承担系统的尖峰负荷。这种电厂作为短时间承担系统尖峰负荷而得到重视和发展。

## (二) 电网经营企业的特点

省级电网经营企业是独立核算的企业,通过电力输送、变换、供应和分配系统,承担输电、变电和配电,其功能是将发电企业生产的电力可靠、高效地送给电力消费者和电力客户。

目前省级电网经营企业包括若干市级供电公司,市级供电公司还设有区级供电公司,它们都归属于省级电网经营企业,而不是独立核算的电力企业。随着中国电力体制改革的进行,在厂网分开的基础上进行输配分开,输配分开后将形成若干配电公司,这些配电公司将成为独立的电力企业,进行独立核算、自主经营,具有独立的法人权。

# 第二节 管理与企业管理

## 一、管理的含义

管理是随着社会生产力和科学技术的发展而产生和发展的。人类进行管理的历史可以追溯到远古。综观国内外历史,无论是远在公元前 200 多年,秦始皇命大将孟恬“役四十万众”建造 6700km 的万里长城,还是公元前 2800 多年古埃及建造的金字塔;无论是战国时期李冰父子在成都岷江建造的都江堰水利工程,还是隋朝开凿的全长 2000km 的京杭大运河;无论是美国耗资 20 亿美元,耗时 3 年多,制造出第一颗原子弹的“曼哈顿工程”,还是投资 360 个亿,400 多万科研人员参加,历时 8 年,建成的迄今世界上最大的工程“阿波罗登月计划”,都得有同一的组织管理。

那么究竟什么是管理呢?可以说众说纷纭,仁者见仁,智者见智,主要有以下几种解释:

1) 世界百科全书的解释是:管理就是对工商企业、政府机关、人民团体,以及其他各种组织的一切活动的指导。它的目的是要使每一行为或决策有助于实现既定的目标。

2) 重视管理者个人领导艺术的管理学家认为:组织中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,管理就是领导。

3) 重视决策作用的管理学家认为:组织中任何工作都是通过一系列决策完成的,管理就是决策。

4) 重视管理职能的管理学家认为:管理就是对被管理对象实施一系列管理职能的过程。

5) 重视工作效果的管理学家认为:管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动,以便收到个人单独活动不能收到的效果而进行的各种活动。

6) 重视协调工作的管理学家认为:管理就是在某一组织中,为完成目标而从事的对人与物质资料的协调活动。

综合各种观点,管理应该是指一个组织为了实现组织的目标,通过决策、计划、组织、领导、控制和创新等工作,对组织所拥有的资源进行合理配置和有效使用,以实现组织的预定目标。对管理可具体理解如下:

- 1) 管理是一个有目标的活动,管理的核心就是达到组织的目标。
- 2) 管理是一个过程,是实施决策、计划、组织、领导、控制和创新的过程。
- 3) 管理实现目标的手段是通过合理配置和使用资源。

## 二、管理的二重性

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结合过程的形态,而不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。<sup>①</sup>

马克思论述的管理的二重性的主要内容是:

- 1) 任何社会的管理都具有二重性:管理的自然属性和管理的社会属性。
- 2) 管理的二重性表现为合理组织生产力和维护生产关系两种管理职能。
- 3) “指挥劳动”是同生产力直接相联系的,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。

4) “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,表现了管理的社会属性。

管理的二重性是相互联系、相互制约的。一方面,管理的二重性是相互联系的。管理的自然属性不可能孤立存在,总是在一定的社会形式下、一定的社会生产关系条件下发挥作用;同时管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在,否则管理的社会属性就成了没有内容的形式。另一方面,管理的二重性又是相互制约的。管理的自然属性要求具有一定“社会属性”的组织形式和生产关系与之相适应;同样管理的社会属性也必然对管理的科学技术等自然方面发生影响和制约作用。

马克思关于管理二重性的理论是指导人们认识和掌握管理特点与规律,实现管理目标的有利武器。只有认识和掌握管理二重性的原理,才能分清不同社会制度下管理的共

<sup>①</sup> 《马克思恩格斯全集》第25卷第431页。

性和个性，正确处理学习与创新的关系。管理二重性的示意图如图 1-1 所示。

三、管理的职能

按照马克思关于管理二重性的学说，管理具有合理组织生产力和维护生产关系两个基本职能，基本职能是通过具体职能体现的，根据对管理工作基本内容或基本过程的理论概括，可将管理划分为若干具体职能。

人类的管理活动究竟具有哪些具体职能，这是一个至今还是众说纷纭的问题。法约尔在 1916 年出版的《一般管理与工业管理》一书中首次提出了管理具有五种基本职能，即计划、组织、指挥、协调和控制。在法约尔之后，许多管理学者都对管理的具体职能进行了探讨，出现了不同的学派，特别是 1925 年梅奥等人进行了著名的“霍桑试验”以后，行为学派的出现，使人们在管理中从重视

“技术”因素转向重视“人”的因素，提出了正确处理人群关系的问题，把“人”的管理提高到比较重要的位置，从而提出了人事、用人、领导、激励等职能。20 世纪 60 年代之后，随着市场经济的发展，科学技术的突飞猛进，决策问题在管理中的作用更加突出，出现了许多科学的决策方法和决策手段，从而逐渐将决策职能从计划职能中划分出来。

实际上至今关于管理职能的提法各有不同，有的认为管理有两三种职能，有的认为管理有四五种职能，甚至八九种职能。随着管理理论、管理实践活动的发展，管理的基本职能也在不断适应新的形势而有所变化。管理的基本职能可以总结为决策、计划、组织、领导、控制和创新。

有关管理职能的古典提法和常见提法以及本书提法见表 1-1。

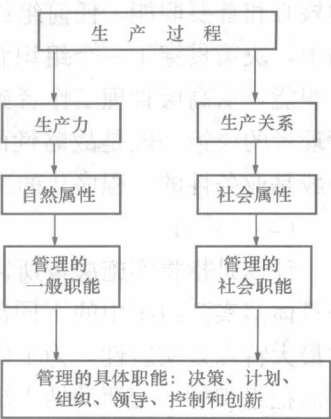


图 1-1 管理二重性示意图

表 1-1 管 理 职 能 表

| 管理的职能                | 古典提法 | 常见提法 | 本书提法 | 管理的职能              | 古典提法 | 常见提法 | 本书提法 |
|----------------------|------|------|------|--------------------|------|------|------|
| 决策 (decision making) |      |      | ○    | 沟通 (communication) |      |      |      |
| 计划 (planning)        | ○    | ○    | ○    | 激励 (motivating)    |      |      |      |
| 组织 (organizing)      | ○    | ○    | ○    | 代表 (representing)  |      |      |      |
| 用人 (staffing)        |      |      |      | 监督 (supervising)   |      |      |      |
| 指导 (directing)       |      |      |      | 检查 (checking)      |      |      |      |
| 指挥 (commanding)      | ○    |      |      | 控制 (controlling)   | ○    | ○    | ○    |
| 领导 (leading)         |      | ○    | ○    | 创新 (innovating)    |      |      | ○    |
| 协调 (coordinating)    | ○    |      |      |                    |      |      |      |

(一) 决策

决策是指组织或个人为了实现某种目标而对未来一定时期内有关活动的方向、内容及方式的选择或调整过程。决策是针对未来的行动制定的，未来的行动往往受到行动者所处的环境的影响，包括内部环境和外部环境。因此，决策前首先要分析组织所处的内外部环境，并在此基础上采用一定的科学方法进行预测，对事物今后的发展趋势做出描述。

市场经济是一个开放的系统，市场需求的迅速变化和竞争的加剧，使决策成为管理的核心和首要职能。任何组织的管理活动都具有决策职能，决策职能分布在各项管理活动中，决策贯穿于一个组织管理活动的始终。同样，任何组织的管理工作者也都具有决策职能，从高层管理者到基层管理者的管理活动始终都贯穿着决策职能。高层管理者的决策一般是战略性的、非程序化的决策，难度比较大；基层管理者的决策一般是业务性的、程序化的决策，难度相对较小。

## （二）计划

计划是指将实施决策所需完成的活动任务进行时间和空间上的分解，以便将决策任务具体落实到组织中的不同部门和个人。计划实际上是决策的展开和具体化，因为决策的最大特点是实践性，为了保证决策的实施，必须要有相应的计划以及实现计划的措施，从而把组织的一切活动纳入统一的预定目标、统一的工作程序上来。

计划是对未来行动方案的一种说明，它告诉管理者和执行者未来的目标是什么，要采取什么样的活动来达到目标，要在什么时间范围内达到这种目标，以及由谁来进行这种活动等。计划职能是一个非常重要的职能，它不仅是管理活动的依据，也是组织合理配置资源的手段，还是降低风险、掌握主动以及实施控制的依据。

## （三）组织

组织作为管理的一项基本职能，其含义是静态的人的集合组成的机构和动态的组织活动过程的统一。静态的组织是指为了达到某种目标，由分工与合作及不同层次的权力和责任制度构成的人的集合。动态的组织是指根据工作的要求、人员的特点，设计岗位，通过授权和分工，将适当的人员安排在适当的岗位上，并用制度规定各个成员的职务、责任和权力，以及各成员之间的相互关系，形成一个有机的组织结构，使整个组织协调运转。

组织职能和决策、计划职能之间存在着相互联系。首先组织职能在很大程度上决定着决策目标的实现和管理活动的成败，任何一项决策和计划的实施，都需要做大量的组织工作，因此组织职能是管理活动的根本保证。同时，决策目标对组织结构的形式又起一定的决定作用。决策目标不同，组织结构的形式也不同，并显示出不同的特点。

## （四）领导

领导的本质是一种影响力，是对组织为确立目标和实现目标所进行的活动施加影响的过程。领导和领导者是两个不同的概念。领导是一种影响并感召人们和群体去追求某些目标的行为与过程，领导的实质体现在感召和追随上。领导者是实施领导的人，是利用影响力带领人们或群体实现组织目标的人。

决策和组织工作做好了，并不能保证组织目标的实现，因为组织目标的实现要依靠全体成员的共同努力，而位于不同岗位上的人员由于各自的人生目标、价值观、需求等各不相同，合作中必然会产生矛盾和冲突，因此，就需要有权威的领导者进行领导。

领导的具体内容是指导人们的行为，沟通人们之间的信息，激励每个成员自觉地为实现组织目标而努力。沟通是指将信息在两个或两个以上人群中的传播或交换。沟通不仅可以协调各成员之间的关系，使组织成为一个有机的整体，而且是领导者激励下属，实现领导职能的基本途径。激励就是指创设满足职工各种需要的条件，激发职工的工作

动机,使之产生实现组织目标的特定行为的过程。因为人的行为是由动机决定的,而动机是由需要支配的。

(五) 控制

控制就是按照预定的决策目标、计划和标准,对管理活动的各个方面的实际情况进行检查,发现差距,分析原因,采取措施,予以纠正,使管理活动能按计划进行,保证预定决策目标的实现。人们在执行计划的过程中,由于受到各种内外部因素的影响,常常使管理活动偏离预定的决策目标和计划。为了保证预定的决策目标以及所制定的计划得以实现,就需要有控制职能。

控制与决策和计划是密不可分的。首先,决策和计划是控制的前提,为控制提供目标和标准。管理者必须及时取得决策和计划执行情况的信息,并将有关信息与决策目标和计划进行比较,发现实践活动中存在的问题,分析原因并采取措施。因此,没有决策以及在决策基础上制订的计划就不存在控制;同时,控制又是实现决策目标和计划的手段。从管理活动的纵向看,各级管理层次都要重视控制职能,从管理活动的横向看,各项管理活动、各个管理对象都要进行控制。没有控制工作,决策目标和预先制定的计划就不可能实现。

(六) 创新

创新首先是一种思想以及在这种思想指导下的实践,是一种原则以及在这种原则指导下的具体活动,是管理的一项基本职能。将创新作为一种管理职能是一种新的认识。20世纪50年代以来,随着科学技术的飞速发展,市场需求瞬息万变,社会关系也日益复杂,管理者经常遇到新情况、新问题,如果没有创新,就无法应付新的形势,也就无法完成所肩负的管理任务。

创新职能不同于其他职能的表现形式,决策、计划、组织、领导和控制等都是通过自身特有的表现形式行使职能的。例如,决策职能是通过方案的形式表现的,计划职能是通过计划的形式表现的,组织职能是通过组织结构的设计和人员的配备表现的,领导职能是通过领导者和被领导者的关系表现的,控制职能是通过信息反馈和纠正措施表现出来的。但是,创新职能是通过其他管理职能的活动而表现出自身的存在和价值的。创新体现在决策方案的制定中,创新体现在计划形式的表现中,创新体现在组织结构的设计和人员的配备中,创新体现在领导者和被领导者的关系表现中,创新体现在信息反馈和纠正措施中。可以说,创新无处不在,无事不在,事事皆可创新。

管理职能关系如图 1-2 所示。

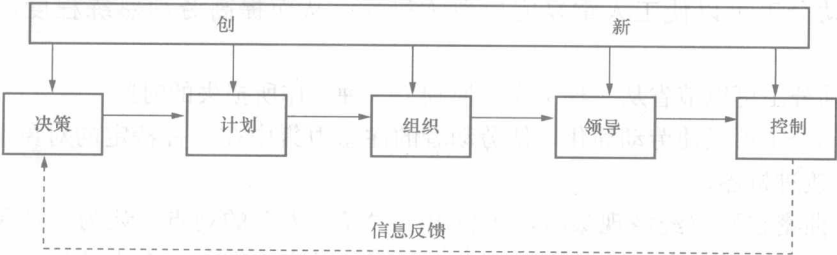


图 1-2 管理职能关系图

#### 四、管理理论的产生与发展

自从有了人类历史就有了管理,管理思想是随着生产力的发展而发展起来的。但从管理实践到形成一套完整的管理理论是一段漫长的历史过程。

管理理论的产生与发展可以分为五个阶段:管理学形成之前分为两个阶段,即早期管理实践与管理思想阶段和管理理论产生的萌芽阶段;管理学形成之后分为三个阶段,即古典管理理论阶段、现代管理理论阶段和当代管理理论阶段。

##### (一) 早期管理实践与管理思想阶段

自从有了人类集体劳动就有了管理实践与管理思想,该阶段一直持续到18世纪。该阶段人们仅凭经验去管理,尚未对经验进行科学的抽象和概括,没有形成科学的管理理论。

世界上一些文明古国如希腊、埃及、巴比伦等都对管理思想有突出的贡献。公元前5000年,古埃及人建造的大金字塔被誉为世界七大奇迹之一,这其中包含了大量的组织管理工作。公元前2000年,古巴比伦国王汉穆拉比曾经颁布过一部法典,全文共有280条,其中对人的活动作了许多规定,包含着许多管理思想。公元前370年,古希腊学者瑟诺芬(Xenophon)曾经对劳动分工作了详细的论述,其中的一些思想与科学管理时期的泰勒的思想非常接近,尽管两者之间相差2000多年。15世纪,意大利著名的思想家和历史学家尼克罗·马基埃维利(Niccolo Machiavelli)提出了四项领导原理:领导者必须得到群众的拥护;领导者必须维持组织的内聚力;领导者必须具有坚强的精神意志;领导者必须具有崇高的品德和非凡的能力。这些原理与现代领导理论中的一些原理非常相似。

##### (二) 管理理论产生的萌芽阶段

18~19世纪的工业革命使以机器为主的现代意义上的工厂成为现实,工厂以及公司的管理越来越突出,管理方面的问题越来越多地被涉及,管理学开始逐步形成。

对西方早期管理思想贡献最大的是英国经济学家亚当·斯密(A. Smith, 1723—1790),英国数学家、科学家查尔斯·巴贝奇(Charles Babbage, 1791—1871)。

###### 1. 亚当·斯密的管理思想

亚当·斯密于1776年发表其代表作《国民财富的性质和原因研究》,系统地阐述了劳动价值论和劳动分工的理论。

亚当·斯密在分析增进劳动生产力的因素时,以制针为例,特别强调了劳动分工的作用。他指出,如果不进行分工协作,一个工人每天最多只能生产20枚针,进行分工协作后,平均每天可以生产48 000枚针。亚当·斯密提出劳动分工的优点是:

- 1) 劳动分工可以使工人重复完成单项操作,从而提高劳动熟练程度,提高劳动效率。
- 2) 劳动分工可以节省从一种工作转换到另一种工作所损失的时间。
- 3) 劳动分工可以使劳动简化,使劳动者的注意力集中在一种特定的对象上,有利于创造工具和改进机器。

亚当·斯密在研究经济现象时,还提出了“经济人”的观点。认为人都是要追求自己的经济利益的:资本家追求最大利润,工人追求最高工资。每个人的经济利益都会受到其他人经济利益的制约,因而形成了相互的共同利益和社会利益。这种认为人都要追