



全国高职高专院校规划教材·精品与示范系列

企业管理实务

◎ 冯开红 吴亚平 编著



- 管理的内涵与基层管理认知
- 企业的要素与基本活动、现代企业制度
- 企业管理的基本原理、企业战略、营销方案
- 企业的生产、质量、物流与财务管理
- 企业的技术设备与安全管理
- 企业车间管理实践与基层管理方法

- ◆ 以作者多年的教学与企业管理咨询经验为基础
- ◆ 引入企业模拟BEST训练（管理者的一天），接近实战
- ◆ 设置有职业导航、教学导航、知识分布网络、知识梳理与总结，以方便教学
- ◆ 提供免费的电子教学课件



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

全国高职高专院校规划教材·精品与示范系列

企业管理实务

冯开红 吴亚平 编著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书根据企业管理活动的规律与特点,通过贯穿全书的一个高职院校实习生,从技术人员逐步成长为一个中层管理者的案例,将学员应该具备和掌握的管理知识、技能、方法等,与企业管理活动中遇到的种种困惑与问题结合起来,从对管理认知、企业认知开始,引入企业模拟 BEST 训练(管理者的一天),逐步地解决企业战略管理、生产管理、市场营销、品质管理、物流管理、技术设备管理、财务管理、安全生产、基层管理实践与创新等方面常常遇到的管理问题,使学员提高管理水平,成为优秀的管理者,以适应企业经营与发展的要求。本书配有“职业导航”、“教学导航”、“知识分布网络”、“知识梳理与总结”,以便教学和读者高效率地学习知识与技能。

本书可作为高职高专院校工商管理、经济管理、市场营销、会计、金融以及理工类各专业的企业管理课程教材,也可作为各类企业基层管理人员的培训教材。

本书配有电子教学课件,详见前言。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

企业管理实务/冯开红,吴亚平编著. —北京:电子工业出版社,2009.1

全国高职高专院校规划教材·精品与示范系列

ISBN 978-7-121-07838-5

I. 企… II. ①冯…②吴… 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 181716 号

责任编辑:陈健德 特约编辑:张荣琴

印 刷: 北京牛山世兴印刷厂
装 订:

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 787×1 092 1/16 印张: 19.25 字数: 492 千字

印 次: 2009 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 4 000 册 定价: 29.50 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。

职业教育 继往开来 (序)

自我国实行对内搞活、对外开放的经济政策以来,各行各业都获得了前所未有的发展。随着我国工业生产规模的扩大和经济发展水平的提高,教育行业受到了各方面的重视。尤其对高等职业教育来说,近几年在教育部和财政部实施的国家示范性院校建设政策鼓舞下,高职院校以服务为宗旨、以就业为导向,开展工学结合与校企合作,进行了较大范围的专业建设和课程改革,涌现出一批示范专业和精品课程。高职教育在为区域经济建设服务的前提下,逐步加大校内生产性实训比例,引入企业参与教学过程和质量评价。在这种开放式人才培养模式下,教学以育人为目标,以掌握知识和技能为根本,克服了以学科体系进行教学的缺点和不足,为学生的顶岗实习和顺利就业创造了条件。

在高职教育新的教学模式下,各院校不断对专业建设和课程设置进行改革,教学改革的成果最终要反映在教学过程中,其中主要的体现形式为教材创新。电子工业出版社作为职业教育教材出版大社,具有优秀的编辑人才队伍和丰富的职业教育教材出版经验,有义务、有能力与广大的高职院校密切合作,参与创新职业教育的新方法,共同出版反映最新教学改革成果的新教材,为培养符合当今社会需要的、合格的职业技能人才而努力。

近期由我们组织策划和编辑出版的“全国高职高专院校规划教材·精品与示范系列”,主要具有以下几个特点。

(1) 本系列教材的课程研究专家和作者主要来自于教育部和各省市评审通过的多所示范院校。他们对教育部倡导的职业教育教学改革精神理解得透彻准确,并且具有多年的职业教育教学经验以及工学结合、校企合作经验,能够准确地对职业教育相关专业的知识点和技能点进行横向与纵向设计,能够把握创新型教材的出版方向。

(2) 本系列教材的编写以多所示范院校的课程改革成果为基础,体现重点突出、实用为主、够用为度的原则,采用项目驱动的教学方式。学习任务主要以本行业工作岗位群中的典型实例提炼后进行设置,项目实例较多,应用范围较广,图片数量较大,还引入了一些经验性的公式、表格等,文字叙述浅显易懂。增强了教学过程的互动性与趣味性,对全国许多职业教育院校具有较大的适用性,同时对企业技术人员具有可参考性。

(3) 根据职业教育的特点,本系列教材在全国独创性地提出“职业导航、教学导航、知识分布网络、知识梳理与总结”以及“封面重点知识”等内容,有利于老师选择合适的教材并有重点地开展教学过程,也有利于学生了解该教材相关的职业特点和对教材内容进行高效率的学习与总结。

(4) 根据每门课程的内容特点,为方便教学过程我们为教材配备了相应的电子教学课件、习题答案与指导、教学素材资源、程序源代码、教学网站支持等立体化教学资源,各位老师可在华信教育资源网(www.huaxin.edu.cn或www.hxedu.com.cn)注册后可直接下载。

这套新型教材得到了许多高职院校老师的支持和欢迎,为了使职业教育能够更好地为区域经济和企业服务,我们热忱欢迎各位职教专家和老师提出建议或新教材编写思路(联系邮箱:chenjd@phei.com.cn),共同为我国的职业教育发展尽自己的责任与义务!

前 言



任何一个单位，不论机关、企业还是学校，它们的总能力都是由技术能力和管理能力两大方面构成的，缺一不可。技术能力包括人员文化技术水平和使用设备的水平，管理能力包括人员管理经验成熟程度与采用的管理理论和方法的科学程度。

21 世纪是知识经济的时代，企业需要大量的既懂技术又懂管理的复合型人才，对于高职高专院校各专业的学生，就业岗位的特征主要体现在几个方面，其一是岗位主要趋向于企业的基层一线，其二是岗位技能必须掌握企业的生产技术与相应的管理技能，其三是今后的岗位群分布主要是围绕企业的生产与管理过程。据此，学生在学习掌握了本行业的专业技能后，必须掌握相应的企业管理理论、方法与技能，才能适应岗位的要求。本书从企业中的一线管理和技术人员的岗位需求出发，把管理活动与技术要求有机地结合起来，形成比较实用的企业管理教材。

教育部提出的“就业导向，服务经济，产学结合”模式，将是各类职业院校教学改革的方向；工作导向、任务驱动式教学，将是课程改革的趋势。职业院校的学生最需要的就是将学校所学的技能 and 就业岗位所要求的技能零距离结合。目前，企业管理方面的教材较多，大多数教材侧重于理论性、战略性，其针对性和操作性较弱。实践指导性方面的教材稀缺，加上大部分院校企业管理方面的实训基地较少，而提供的实训基地也难以满足企业管理课程实践的要求，学生缺乏对企业管理知识、技能的感性认识。面对高职高专院校各专业的学生，其岗位定位应是企业一线的技术人员和管理者。本书力求适应岗位能力的需要，紧扣职教理念，突出管理知识与方法的应用和实践技能的培养，突出实用性和可操作性，突出学生综合素质的形成和创新能力的培养与提高，紧贴岗位群，但又具有前瞻性和指导性，使理论和实践有机地结合起来，实现职业院校学生以就业为导向的目标。

教材内容涵盖了企业管理的各个方面，以企业的经营管理活动为主线，通过管理与企业认知、企业经营管理原理等，使学生理解和掌握企业管理的原理、理念和方法；按照企业战略管理、生产管理、市场营销、品质管理、物流管理、技术设备管理、财务管理、安全生产、企业基层（车间、班组）管理实践等管理活动，将管理原理、理念和方法具体地运用其中；用案例教学、企业模拟训练（BEST）等方法，使学生学会管理理论、方法的应用与操作，逐步形成和提高管理能力，胜任岗位工作。本书可作为高职高专院校工商管理、经济管理、市场营销、会计、金融以及理工类各专业的企业管理课程教材，也可作为各类企业基层管理人员的培训教材，它会帮助各类人员提高管理水平，实现各自的目标。

本书的编写特色：

（1）内容设计的实用性。本书完全按照企业基层管理与技术人员的职业岗位需要设计内容，全书纵横有度。从认知企业管理到掌握基本管理原理，从管理原理、方法应用实务到基层管理岗位要求进行整体规划。每一章内容又从教学导航、案例引入、知识理解要点、基层岗位方法应用到以学生、情景、体验为中心的模拟训练，系统地将知识要点、岗位应用与训练、能力考核有机地结合起来；每节内容都从岗位活动出发，突出实践性，为岗位目标服务。

（2）教学过程的仿真性。本书按照职业岗位技能对管理的要求，以企业的技术人员从最

基层的管理岗位（班组长）做起，逐步地成长为企业中层管理者（车间主任）为主线，结合不同岗位的工作特点，编制了贯穿全书的一个高职学生（华仔）从技术人员成长为一个管理者的背景案例。在每一章里，都引入企业模拟 BEST（Business Events Simulation Test）训练（管理者的一天），将学员在本章应该具备、掌握的管理知识、技能、方法等与企业管理活动中遇到的种种困惑与问题结合起来，采用情景设计的方法，在“真实”的背景下，逐步加以解决，并对每个学员进行考核，使教材具有较强的操作性和指导性。通过有趣的故事、活动和练习，寓教于乐，使学习、培训变得轻松。

（3）教学内容的新颖性。内容安排上注重引入现代企业管理最新知识与方法，如 5S 管理、MRP、TMP、BEST 训练、网络计划技术、价值工程等先进的管理工具与方法，使教材具有前瞻性与新颖性。

（4）内容表现的简洁性。教材文字简洁，通俗易懂。为了使学员更直观地认识到教材内容与职业岗位的关系，本书设置了“职业导航”；为了更好地引导教师与学员实现教学目标，教材在每章都设置了如何教、如何学、如何考等内容的“教学导航”；为了使学员掌握岗位知识、技能要点，本书在每一节里都提供了“知识分布网络”；为了帮助学员实现教学目标，教材在每一章的最后均安排了“知识梳理和总结”；为了鼓励大家主动学习，在每章结束时，学员还可以将自己的收获与目标差距，提炼为“成长日记”，以完全吸收所学知识。

本书由新疆农业职业技术学院经贸学院副院长冯开红副教授和北大纵横管理咨询公司吴亚平高级咨询师编著。作者集多年来的教学与企业管理及咨询经验编纂成册，在编写过程中参阅了大量的文献，得到了专家学者及编者所在单位领导、同事的大力支持，在此一并致谢。

为了方便教师教学，本书还配有电子教学课件，请有此需要的教师登录华信教育资源网（www.huaxin.edu.cn 或 www.hxedu.com.cn）免费注册后再进行下载，有问题时请在网站留言板留言或与电子工业出版社联系（E-mail:hxedu@phei.com.cn）。

由于编者水平有限，书中难免存在疏漏与不足，敬请读者批评指正。

编者

2008 年 9 月



职业导航

职业素质:

应学习职业道德、生涯规划、计算机、外语、数学、经济学、相关法律、企业基本知识等课程内容。

岗位技术:

应学习机械操作、机械设计、加工制造、工艺技术、装备维护、生产过程与标准控制、安全生产等专业技术性课程内容。

生产实践:

在企业相关岗位开展实习,熟悉生产工艺流程、技术标准,了解企业机构设置,熟悉企业基层单位的基本功能、基本制度等。

企业管理

模块一, 企业管理认知。

管理认知:管理是干什么的?科学管理的方法是什么?基层管理者的任务有哪些?

企业认知:企业的使命是什么?如何通过建立企业制度,把企业的生产经营活动管理好,完成企业的使命?

模块二, 企业管理的基本原理与战略。

企业管理的基本原理:通过领导、系统、组织、控制、动力等原理,为企业战略的制定与组织实施打下坚实的基础。

企业战略与企业文化:通过对环境分析,了解企业的战略和如何执行战略;认识企业文化并将自己融入其中。

模块三, 企业管理实务。

本模块包含了企业的生产经营活动的主要过程,企业的战略决策通过生产管理、品质管理、市场营销、物流管理、设备管理、财务管理、安全生产等各个环节的执行与控制,最终得以实现。具体地掌握每个过程的管理技巧,为今后从事基层管理岗位提供了保证。它是基层管理岗位的专业核心技能。

模块四, 企业基层管理实践与创新。

企业的车间、班组管理实践;通过对车间、班组管理者具体的工作环境、职责、任务和必需的管理技能的学习,使学员能胜任岗位工作,具有自主创业的能力。

全书以华仔的成长经历为主线,用每章的模拟训练将所遇到的企业管理问题与困惑一一解决,使学员伴随着华仔的成长,成为适应基层岗位需要的管理者

职业岗位

设备操作员
车间技术员

质量检验员
产品设计师

企业班组长

车间主任

企业生产主管
自主创业者

逐步提升

目 录



第1章 管理认知	1
教学导航	1
1.1 管理认知理解要点	2
1.1.1 管理的重要性	2
1.1.2 管理的概念	3
1.1.3 管理的性质	4
1.1.4 管理的职能	4
1.2 管理的发展阶段	6
1.2.1 传统管理阶段	6
1.2.2 科学管理阶段	7
1.2.3 现代管理阶段	10
1.3 管理技能运用与基层管理认知	12
1.3.1 基层管理者的角色与使命	12
1.3.2 基层管理者岗位功能定位	14
1.3.3 基层管理者的岗位职能标准	14
1.4 BEST 训练（管理者的一天）	16
1.4.1 活动安排	16
1.4.2 能力测试	19
1.4.3 成长日记（一）	19
知识梳理与总结	19
第2章 企业的使命	20
教学导航	20
2.1 企业的使命理解要点	22
2.1.1 企业的概念	22
2.1.2 企业的产生与发展	25
2.1.3 企业的构成要素	26
2.1.4 企业类型	26
2.1.5 企业运行的基本活动	26
2.1.6 企业经营管理的含义	27
2.2 现代企业制度	28
2.2.1 企业制度	29
2.2.2 企业设立的基本条件与程序	32

2.3 BEST 训练（管理者的一天）	34
2.3.1 活动安排	35
2.3.2 能力测试	36
2.3.3 成长日记（二）	37
知识梳理与总结	37
第3章 企业管理的基本原理	38
教学导航	38
3.1 企业管理的基本原理理解要点	39
3.1.1 领导原理	40
3.1.2 系统原理	43
3.1.3 组织原理	44
3.1.4 控制原理	47
3.1.5 用人原理	48
3.1.6 行为原理	50
3.2 基层管理者的管理艺术	52
3.2.1 自我提升职业综合素质	53
3.2.2 时间管理	56
3.2.3 提高自己的情商	59
3.2.4 团队建设	62
3.2.5 领导激励	65
3.3 BEST 训练（管理者的一天）	68
3.3.1 活动安排	69
3.3.2 能力测试	72
3.3.3 成长日记（三）	72
知识梳理与总结	72
第4章 企业战略管理	73
教学导航	73
4.1 企业战略管理理解要点	74
4.1.1 战略管理	74
4.1.2 经营决策	84
4.1.3 目标管理	93
4.2 企业文化	96
4.2.1 企业文化构成及功能	97
4.2.2 企业文化建设的基本途径	100
4.3 基层管理者的战略执行力	102
4.3.1 企业战略与执行力的关系	102
4.3.2 如何提升企业的战略执行力	102
4.3.3 基层管理者的目标制定	104

4.4 BEST 训练（管理者的一天）	106
4.4.1 活动安排	107
4.4.2 能力测试	108
4.4.3 成长日记（四）	109
知识梳理与总结	109
第 5 章 生产管理	110
教学导航	110
5.1 生产管理理解要点	112
5.1.1 生产管理的内涵	112
5.1.2 生产过程组织	114
5.1.3 生产计划与生产作业计划	118
5.1.4 网络计划技术（关键线路法）	121
5.1.5 现代生产管理方式简介	123
5.2 班组现场管理	125
5.2.1 现场管理内容	125
5.2.2 生产准备	127
5.2.3 现场异常管理	129
5.2.4 推行 QCDS	131
5.3 BEST 训练（管理者的一天）	135
5.3.1 活动安排	135
5.3.2 能力测试	138
5.3.3 成长日记（五）	138
知识梳理与总结	138
第 6 章 质量管理	139
教学导航	139
6.1 质量管理理解要点	140
6.1.1 质量管理的内涵	140
6.1.2 PDCA 循环	144
6.1.3 零缺陷管理法	146
6.1.4 QC 方法	148
6.2 基层质量控制	149
6.2.1 品质控制小组（QC 小组）活动	150
6.2.2 提升班组产品质量	155
6.2.3 质量控制方案	157
6.3 BEST 训练（管理者的一天）	159
6.3.1 活动安排	159
6.3.2 能力测试	165
6.3.3 成长日记（六）	165

知识梳理与总结	165
第7章 市场营销	166
教学导航	166
7.1 市场营销理解要点	167
7.1.1 市场营销概述	167
7.1.2 市场营销组合策略	175
7.2 市场营销方案实施	183
7.2.1 市场营销方案制定	183
7.2.2 营销方案的架构	185
7.3 BEST 训练（管理者的一天）	187
7.3.1 活动安排	187
7.3.2 能力测试	189
7.3.3 成长日记（七）	189
知识梳理与总结	189
第8章 物流管理	190
教学导航	190
8.1 物流管理理解要点	191
8.1.1 物流管理的含义	192
8.1.2 物资定额	192
8.1.3 采购与供应商管理	193
8.1.4 仓储与库存管理	194
8.1.5 供应链管理	199
8.1.6 运输与配送	200
8.2 基层物料管理	201
8.2.1 库存管理	201
8.2.2 物料的设计变更	203
8.2.3 物料的不良处理	203
8.2.4 辅助材料的管理	204
8.2.5 物料的目视管理	205
8.3 BEST 训练（管理者的一天）	205
8.3.1 活动安排	206
8.3.2 能力测试	209
8.3.3 成长日记（八）	209
知识梳理与总结	209
第9章 财务管理	210
教学导航	210
9.1 财务管理理解要点	212
9.1.1 企业财务管理概述	212

9.1.2 企业的筹资管理	214
9.1.3 企业投资管理	215
9.1.4 资产管理	216
9.1.5 成本分析与控制	217
9.1.6 利润管理	219
9.2 财务分析方法应用	220
9.2.1 财务分析概要	220
9.2.2 边际成本分析	221
9.2.3 价值功能分析	222
9.3 BEST 训练（管理者的一天）	225
9.3.1 活动安排	225
9.3.2 能力测试	227
9.3.3 成长日记（九）	228
知识梳理与总结	228
第 10 章 技术设备管理	229
教学导航	229
10.1 技术设备管理理解要点	230
10.1.1 技术管理	230
10.1.2 工艺技术管理	232
10.1.3 设备管理	234
10.2 基层技术设备管理方法	236
10.2.1 设备的目视管理	236
10.2.2 定置管理	237
10.3 BEST 训练（管理者的一天）	241
10.3.1 活动安排	241
10.3.2 能力测试	242
10.3.3 成长日记（十）	243
知识梳理与总结	243
第 11 章 安全管理	244
教学导航	244
11.1 安全管理理解要点	245
11.1.1 安全意识培养	246
11.1.2 安全隐患	247
11.2 企业班组安全管理	253
11.2.1 安全规范管理	254
11.2.2 消防安全	255
11.2.3 安全事故管理	259
11.2.4 安全作业改善	262

11.3 BEST 训练（管理者的一天） 265

11.3.1 活动安排 265

11.3.2 能力测试 268

11.3.3 成长日记（十一） 268

知识梳理与总结 268

第 12 章 企业基层管理实践 269

教学导航 269

12.1 企业车间管理实践 271

12.1.1 企业车间管理 271

12.1.2 车间主任的职责 272

12.1.3 企业班组现场 OJT 274

12.2 企业基层管理方法 277

12.2.1 5S 活动 277

12.2.2 看板管理 280

12.2.3 TPM 活动 284

12.3 BEST 训练（管理者的一天） 288

12.3.1 活动安排 288

12.3.2 能力测试 290

12.3.3 成长日记（十二） 290

知识梳理与总结 290

参考文献 291



第1章

管理认知

教学导航

教	知识重点	管理的内涵，管理的性质与职能，科学管理的内涵
	知识难点	各管理发展阶段的特点
	推荐教学方式	以课堂案例教学与 BEST 训练为主，双线并行
	教学场所	教室、实训室等
	建议学时	16 学时
学	推荐学习方法	课堂：案例讨论，角色扮演，模拟训练 课外：成立虚拟企业，查询资料，模拟演练
	必须掌握的理论知识	管理的含义、二重性、职能，科学管理的内涵、特点，现代管理的特点，基层（车间、班组）管理的使命、任务
	需要掌握的工作技能	计划、组织、协调、控制与基层管理的角色认知
	训练	通过 BEST 训练：用泰罗、法约尔等的科学管理方法与理论，将本章学习中所遇到的各种管理问题与困惑，展现出来并加以解决
	考核	形式性考核占 50%（包括流程、时间、角色、需要的书面材料等）；实质性考核占 50%（包括小组及个人的实际表现、内容掌握程度、目标实现度等）

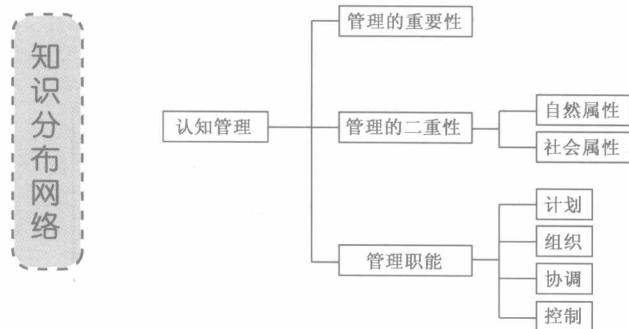


【案例 1-1】在美国的奥克拉荷马州的土地上发现了石油，该地的所有权属于一位年老的印地安人。这位老人终生都在贫穷中，一发现石油，顿时变成了有钱人，于是他买下一辆凯迪拉克豪华轿车，买下一顶林肯式礼帽，打了蝴蝶领结，并抽一支黑色的大雪茄，这就是他出门时的装备。每天他都开车到附近的小奥克拉荷马城。他想看每一个人，也希望被每一个人所看到，他是一个友善的老人。当他开车到城镇时，会把车一下子开到左边，一下子开到右边，来和所遇见的每个人说话。有趣的是，他从未撞过人。理由很简单，在那辆大汽车的正前方，有两匹马拉着。当地的技师讲，那辆车没一点毛病，这位印地安老人永远学不会插入钥匙去开动引擎。汽车有 100 匹马力，而大家都认为只有两匹马力而已。

案例启示：我们应该学会如何“插入钥匙去开动引擎”，调动车子上的一切元素，让车子开起来，到达目的地。而插入怎样的钥匙？如何开启引擎？怎样让车尽快到达目标？就是管理。请大家分析：① 如果交给你一个工厂（就像老人的车子），你将如何做才能使工厂效益最佳？② 你理解的管理是怎样的？

本章将通过理解相关知识要点、基层管理岗位应用与模拟训练的方式，使大家认知管理。

1.1 管理认知理解要点



1.1.1 管理的重要性

任何一个单位，不论机关、企业还是学校，它们的总能力都是由技术能力和管理能力两大方面构成的，缺一不可。技术能力包括人员文化、技术水平和使用设备的水平等，管理能力包括人员管理经验的成熟程度与采用的管理理论和方法的科学程度。管理能力在总能力中往往起主导作用。在国外，人们常称管理是科学的科学。科学技术犹如原子能，而管理则是产生原子能的反应堆。科学技术是硬件，而管理则是软件，没有很好的软件，任何硬件都是不会起作用的。

美国有位管理专家麦克纳马拉，在分析了美国经济发展的因素后，提出了美国经济腾飞的秘密所在是采用了三分技术、七分管理的发展模式。也就是说，如果有 100 块钱，美国人会花三分的精力与 30 元钱做技术，而用七分的精力与 70 元钱抓管理，使其产生最大的效益。

1771 年，在英国首先出现了世界上第一个有 600 多人的纺织工厂（英格兰纺织厂），当



时困扰纺织厂主的最重要问题,不是技术因素而是管理问题,是如何对生产进行管理的问题。从此以后,人们开始密切注意工厂的管理问题了。马克思说:“一个人拉琴不要指挥,但一个乐队就必须有一个指挥”。随着社会的发展、科技的进步,社会化分工越来越细,人们所做的每一件事都离不开他人的配合与协调。

【案例 1-2】无论是中国的万里长城的修建,还是埃及金字塔的建造;无论是美国耗资 20 亿美元、耗时 3 年多制造出的第一颗原子弹;还是投资 360 亿美元、由 400 多万名科研人员参加、历时 8 年完成的世界上最大的工程“阿波罗登月计划”,都必须有统一的组织管理。

在世界各国的经济发展中,美、日、德三国始终排在前列。日本和德国在“二战”后能很快地从一片废墟上发展起来,主要也是得益于对管理的重视。

日、德在二战后开始重视技术,引进了许多先进的科学技术及设备,但由于管理工作没跟上,先进的技术没有发挥作用。日本是在 20 世纪 50 年代后才开始重视管理。他们把日本的传统管理、美国的科学管理和中国的工人管理有机地结合起来,形成了自己独特的管理模式。

日本的传统管理是把本民族的武士道精神、家族制度和中国的儒家文化结合起来。在日本的企业里强调不服输的精神,强调等级、服从、团队精神,雇员终身制等;美国的科学管理有两方面,第一是内部生产管理科学化,第二是外部经营管理注重对人的管理和市场研究,强调对顾客的满意度与产品质量;而中国的工人管理的精髓则是“主人翁精神与民主管理”。

德国(原西德)是把美国的现代管理和德意志民族高度的组织性、纪律性与(原南斯拉夫)工人的民主管理结合起来,在生产领域充分发挥人的作用。在产品质量方面,德国人说,把每一件事情干好,因为上帝在看着你。由此形成了独特的管理模式。

又如我国的有些企业自己搞就亏,租给外国人经营就马上赢利。我国有一个汽轮机厂,主要是引进德国西门子公司先进的技术设备建造的,它的厂房、设备比西门子总部的厂房、设备还好,但由于管理水平低,建成后的几年里,生产效率只及西门子总部的十分之一。究其原因,主要还是管理水平没有跟上。

1.1.2 管理的概念

古今中外,人们由于研究问题的立场、方法、角度不同,而对管理的概念有过许多不同的解释,我们应该从这些发展变化中得到启发,并能深刻地领悟管理的基本内涵。

(1)“科学管理之父”泰罗认为,管理就是“确定你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干”。

(2)“现代经营管理之父”法约尔认为,管理就是实行计划、组织、控制、协调和指挥。

(3)行为学派的代表梅奥认为,管理就是做人的工作,管理的主要内容是以研究人的心理、生理和社会环境之间的相互关系为核心,激励员工的行为动机,调动人的积极性。

(4)决策学派的代表西蒙认为,管理就是决策,决策贯穿于管理的全过程。

(5)还有人认为,管理从字义上理解就是管辖和处理的意思;亦即管人和理事,管辖指权限,处理是在权限内行使职能。

由此,我们给出管理的概念:管理是组织中的管理者通过实施计划、组织、领导、控制、创新等职能来协调他人的活动,使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。



1.1.3 管理的性质

管理具有以下性质。

(1) 自然属性：管理是由许多人进行协作劳动而产生的，是有效组织共同劳动所必需的，具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性。

从生产力方面讲，管理是如何合理配置组织中的人、财、物，使各要素充分发挥作用，即如何根据组织目标的要求和社会的需要，合理地使用各种资源，以求得最佳的经济效益和社会效益。也就是我们常说的“理事”。

(2) 社会属性：管理又体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志，具有同生产关系和社会制度相联系的社会属性。

从生产关系方面讲，管理是如何正确处理组织中人与人之间的相互关系，即如何建立和完善组织机构以及各种管理体制等问题；研究如何激励组织内成员，从而最大限度地调动各方面的积极性和创造性，为实现组织目标而服务。也就是我们常说的“管人”。

管理的二重属性是相互联系、相互制约的。一方面，管理的自然属性不可能孤立存在，它总是在一定的社会形式、社会生产关系条件下发挥作用的。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会成为没有内容的形式。另一方面，管理的二重属性又是相互制约的，管理的自然属性要求具有一定的“社会属性”的组织形式和生产关系与其相适应；同样，管理的社会属性也必然对管理的科学技术等方面产生重大影响以及制约作用。

1.1.4 管理的职能

管理有两种基本的职能，即合理组织生产力的一般职能和维护生产关系的特殊职能。因为社会生产过程原本就是生产力和生产关系的统一体，所以在管理实践中这两种基本职能是结合在一起发生作用的。当它们结合作用于社会生产过程时，就表现为管理的具体职能。

1. 决策

所谓决策，简言之，即对管理中的重大问题进行选择、决定。具体地讲，是根据企业内部条件和外部环境，从多个发展目标中确定本企业未来的发展目标，从多个实现目标的行动方案中选择可行方案的分析判断过程。

对重大问题，如企业的发展方向、产品种类、产品结构的变化、体制改革、设备技术引进和人才开发等，决策正确与否，决定着本企业的兴衰甚至存亡。对一般问题的决策如何，也关系到经济效益的高低。决策贯穿于管理过程的始终，决策也是上下各级管理人员的主要工作。一些管理学者认为：“管理就是决策”，“管理的关键在于决策”，可见其在管理中的地位是何等重要。

【案例 1-3】一次失败的决策。1992 年，家用卫星电视接收器在中国悄然兴起，大有席卷全国之势，于是有人在广东建立了号称全国生产能力最大的一条生产线，结果是产品还没有上市，政府一纸公文规定限制家用卫星电视的普及，一夜之间全部梦想成为泡影。

2. 计划

所谓计划就是对未来的发展目标进行具体规划，制定长远的发展蓝图、年度的发展计划