

 21世纪全国高职高专财经管理类规划教材

现代企业管理概论

XIANDAI QIYE GUANLI GAILUN

苗成栋 王喜雪 主 编
谢和书 张建中 副主编
宋剑奇 张云华 艾云辉 参 编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

1-270
807

21 世纪全国高职高专财经管理类规划教材

现代企业管理概论

苗成栋 王喜雪 主 编

谢和书 张建中 副主编

宋剑奇 张云华 艾云辉 参 编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书是研究现代企业基本特征、运作规律、管理方法的一门学科,在现代社会市场经济条件下的经济生活中有着广泛的应用。本课程主要介绍现代企业的基本知识及其活动的基本规律,以及现代企业管理的基本原理、基本方法。本课程设置了十章内容,主要包括:管理与企业管理,企业管理概述,企业决策与计划,企业战略管理,人力资源管理,企业营销管理,生产运作管理,财务管理,质量管理与控制,企业文化等有关知识和内容。本书结合丰富的案例进行分析教学,利于学生理解掌握理论概念。每章有阅读材料,可以开拓学生的知识面。

本书适于高职高专院校管理专业的学生用作教材。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理概论/苗成栋等主编. —北京:北京大学出版社, 2006.8

(21世纪全国高职高专财经管理类规划教材)

ISBN 7-301-10785-4

I. 现… II. 苗… 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(2006)第058623号

书 名: 现代企业管理概论

著作责任者: 苗成栋 王喜雪 主编

责任编辑: 王登峰 杜世博

标准书号: ISBN 7-301-10785-4/F·1403

出 版 者: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路205号 100871

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62765126 出版部 62754962

网 址: <http://www.pup.cn>

电子信箱: xxjs@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 涿州市星河印刷有限公司

发 行 者: 北京大学出版社

经 销 者: 新华书店

787毫米×980毫米 16开本 19.5印张 421千字

2006年8月第1版 2006年8月第1次印刷

定 价: 29.00元

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

举报电话: 010-62752024; 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

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变化。尤其是我国进入“十一五”发展时期,发展也将更加迅猛。在这种背景下,高等职业教育也得到了迅猛的发展,培养综合职业能力和全面提高素质已成为高职教育的重要目标。加强对高职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。

本书是研究现代企业基本特征、运作规律、管理方法的一门学科,在现代社会市场经济条件下的经济生活中有着广泛的应用。本课程是面向非管理专业的一门企业管理基础课程,这门课程的开设对于提高学生的综合素质,改善学生的知识结构非常重要。通过学习本课程,应使学生了解、掌握现代企业的基本概念,掌握现代企业管理的基本原理、方法,能够具有一定的运用企业管理的工具和方法解决企业管理中的实际问题的能力,以适应现代经济生活的需要。

本课程主要介绍现代企业的基本知识及其活动的基本规律,以及现代企业管理的基本原理、基本方法。主要包括企业管理概论(企业的概念及类型、管理及企业管理的概念、企业的目标与责任、企业生存环境分析)、管理理论的产生与发展、管理的基本职能、现代企业制度、企业文化、企业战略管理、生产管理、质量管理、市场营销与市场开拓、人力资源管理、财务管理等有关知识。

本书由苗成栋、王喜雪任主编,谢和书、张建中任副主编,宋剑奇、张云华、艾云辉参编,全书由苗成栋拟定思路和框架,并负责统稿。各章编写分工如下:第一章、第二章由王喜雪编写,第三章、第六章由谢和书编写,第四章由苗成栋编写,第九章由张建中编写,第五章、第十章由艾云辉编写,第七章由宋剑奇编写,第八章由张云华编写。

在编写的过程中,还参阅引用了国内外专家、学者的大量著作、教材和论文,因限于篇幅,未能全部列出。在此,对以上专家、学者和朋友的帮助,一并致以衷心的感谢!

由于作者时间和水平有限,书中肯定有许多不足之处,恳请各位同行和读者批评指正。

编 者

2006年5月

目 录

第1章 管理与企业管理.....	1
1.1 管理概述.....	1
1.1.1 管理的概念和重要性.....	1
1.1.2 管理的二重性.....	3
1.1.3 管理的职能.....	4
1.2 企业管理的发展.....	7
1.2.1 早期的管理思想.....	7
1.2.2 古典管理理论.....	8
1.2.3 现代管理理论.....	11
1.2.4 我国企业管理.....	12
1.3 企业管理的原理.....	13
1.3.1 系统原理.....	13
1.3.2 信息沟通原理.....	16
1.3.3 激励原理.....	19
1.3.4 效益原理.....	22
1.4 企业管理的基础工作.....	23
1.4.1 搞好企业管理基础工作的意义.....	23
1.4.2 企业管理基础工作的内容.....	24
1.5 本章小结.....	24
1.6 复习思考题.....	25
1.7 阅读资料.....	25
1.8 案例分析.....	31
第2章 企业管理概述.....	33
2.1 企业及企业管理.....	33
2.1.1 企业的概念.....	33
2.1.2 企业的一般特征.....	34
2.1.3 企业类型.....	34
2.2 企业组织管理和领导制度.....	36
2.2.1 现代企业组织管理.....	36

2.2.2 企业的领导制度.....	45
2.3 现代企业制度.....	48
2.3.1 现代企业制度的概念.....	48
2.3.2 现代企业制度的特征.....	48
2.3.3 现代企业制度的基本形式.....	50
2.4 企业的目标与社会责任.....	52
2.4.1 企业的目标.....	52
2.4.2 企业社会责任.....	54
2.5 企业管理学的研究对象与方法.....	56
2.5.1 企业管理学研究对象和内容.....	56
2.5.2 企业管理学的特点.....	58
2.5.3 企业管理的方法.....	58
2.6 本章小结.....	61
2.7 复习思考题.....	62
2.8 阅读材料.....	62
2.9 案例分析.....	65
第3章 企业决策与计划.....	71
3.1 企业决策.....	71
3.1.1 企业决策概念与特征.....	71
3.1.2 决策的分类.....	72
3.1.3 决策的程序.....	74
3.1.4 企业决策方法.....	76
3.2 企业计划.....	87
3.2.1 企业计划概述.....	87
3.2.2 企业计划的类型.....	89
3.2.3 编制企业计划的过程.....	90
3.2.4 编制企业计划的方法.....	91
3.2.5 企业计划的目标管理.....	93
3.3 本章小结.....	98
3.4 阅读材料 1.....	99
3.5 阅读材料 2.....	100
3.6 复习思考题.....	102
3.7 案例分析.....	103
第4章 战略管理.....	105
4.1 企业经营战略和战略管理.....	105

4.1.1	企业经营思想	105
4.1.2	企业宗旨	107
4.1.3	经营战略	108
4.2	企业战略环境分析	109
4.2.1	企业与外部环境的关系	109
4.2.2	企业外部环境分析	110
4.2.3	企业内部环境分析	115
4.3	企业总体经营战略	119
4.3.1	稳定性战略	120
4.3.2	增长型战略	122
4.3.3	紧缩型战略	124
4.4	企业经营战略的实施与控制	125
4.4.1	战略实施的模式	125
4.4.2	战略控制的概念	128
4.4.3	战略控制的方式	129
4.5	本章小结	130
4.6	复习思考题	131
4.7	阅读材料	132
4.8	案例分析	134
第5章	人力资源管理	138
5.1	人力资源管理概述	138
5.1.1	人力资源的基本概念和特征	138
5.1.2	人力资源管理的概念、内容	139
5.1.3	传统人事管理与现代人力资源管理的区别	140
5.2	工作分析	141
5.2.1	工作分析的含义	141
5.2.2	工作分析的作用	141
5.2.3	工作分析的步骤	142
5.2.4	工作分析方法	142
5.3	人力资源规划	144
5.3.1	人力资源规划的含义和作用	144
5.3.2	人力资源规划的分类	145
5.3.3	人力资源规划的内容	145
5.3.4	人力资源规划的步骤	146

5.4	人力资源的招聘与培训.....	147
5.4.1	人力资源的招聘.....	147
5.4.2	人力资源的培训.....	151
5.5	人力资源的绩效考核.....	154
5.5.1	绩效考核的意义.....	154
5.5.2	绩效考核的原则.....	155
5.5.3	绩效考核的种类.....	155
5.5.4	绩效考核的程序.....	156
5.5.5	绩效考核的方法.....	156
5.6	薪酬管理.....	159
5.6.1	薪酬概述.....	159
5.6.2	薪酬管理的基本原则.....	159
5.6.3	影响薪酬管理的因素.....	160
5.6.4	常见的薪酬制度.....	161
5.6.5	员工福利.....	161
5.7	本章小结.....	162
5.8	复习思考题.....	163
5.9	阅读材料.....	163
5.10	案例分析.....	164
第6章	企业营销管理.....	167
6.1	市场调查与预测.....	167
6.1.1	市场的概念及构成要素.....	167
6.1.2	市场调查.....	168
6.1.3	市场预测.....	172
6.2	产品策略和定价策略.....	182
6.2.1	产品策略.....	182
6.2.2	定价策略.....	187
6.3	销售渠道和促销策略.....	193
6.3.1	销售渠道策略.....	193
6.3.2	促销策略.....	196
6.4	市场营销的新发展.....	200
6.4.1	关系营销理论.....	200
6.4.2	营销组合理论.....	200
6.4.3	整体市场营销理论.....	202
6.4.4	顾客让渡价值理论.....	203

6.4.5	网络营销.....	203
6.5	本章小结.....	204
6.6	复习思考题.....	206
6.7	阅读材料.....	207
6.8	案例分析.....	208
第7章	生产运作管理.....	211
7.1	生产运作管理概述.....	211
7.1.1	生产运作管理的含义.....	211
7.1.2	生产运作管理的内容和目标.....	212
7.1.3	生产运作的类型.....	212
7.2	生产过程组织.....	214
7.2.1	生产过程组织的概念和内容.....	214
7.2.2	组织生产过程的原则.....	214
7.2.3	组织生产过程的基本要求.....	215
7.2.4	流水生产.....	216
7.3	生产计划与控制.....	219
7.3.1	生产计划的工作步骤.....	219
7.3.2	主生产计划编制方法.....	220
7.3.3	生产能力需求计划.....	221
7.3.4	车间作业计划.....	223
7.3.5	生产作业控制.....	223
7.4	现代生产运作管理的发展.....	224
7.4.1	精益生产.....	225
7.4.2	大规模定制.....	226
7.4.3	计算机集成制造系统.....	227
7.4.4	敏捷制造.....	228
7.5	本章小结.....	229
7.6	复习思考题.....	230
7.7	阅读材料.....	230
7.8	案例分析.....	231
第8章	财务管理.....	233
8.1	财务管理概述.....	233
8.1.1	财务管理的概念.....	233
8.1.2	财务管理的目标.....	235
8.1.3	财务管理的内容.....	236

8.1.4	财务管理的环境.....	236
8.2	筹资管理.....	238
8.2.1	筹资的渠道与方式.....	239
8.2.2	主要筹资方式介绍.....	240
8.2.3	风险报酬与资金成本.....	242
8.3	投资决策管理.....	243
8.3.1	企业投资方向的选择.....	243
8.3.2	企业投资方案的评估.....	244
8.3.3	投资风险分析.....	247
8.4	财务分析.....	247
8.4.1	偿债能力分析.....	248
8.4.2	营运能力分析.....	249
8.4.3	盈利能力分析.....	250
8.4.4	成本控制和析.....	251
8.5	本章小结.....	252
8.6	思考和练习.....	252
8.7	阅读材料.....	253
8.8	案例分析.....	253
第9章	质量管理与控制.....	256
9.1	质量管理及其发展.....	256
9.1.1	质量的概念.....	256
9.1.2	质量概念的发展.....	258
9.1.3	质量管理的基本概念.....	259
9.1.4	质量管理的发展.....	260
9.1.5	全面质量管理.....	262
9.2	质量管理体系的基本知识.....	264
9.2.1	概述.....	264
9.2.2	质量管理八项原则.....	266
9.2.3	ISO 9000 族质量管理体系标准.....	269
9.3	质量控制技术.....	272
9.3.1	排列图法.....	272
9.3.2	因果分析图法.....	274
9.3.3	直方图.....	274
9.3.4	统计分析表.....	276
9.3.5	分层法.....	277

9.3.6 相关图法.....	277
9.3.7 控制图法.....	278
9.4 本章小结.....	279
9.5 复习思考题.....	280
9.6 阅读材料.....	280
9.7 案例分析.....	283
第10章 企业文化	286
10.1 企业文化概述.....	286
10.1.1 企业文化的产生.....	286
10.1.2 企业文化的含义和特征.....	287
10.1.3 企业文化理论.....	288
10.2 企业文化的内容和功能.....	290
10.2.1 企业的文化的结构.....	290
10.2.2 企业文化的内容.....	291
10.2.3 企业的文化的功能.....	293
10.3 企业文化建设.....	294
10.3.1 影响企业文化建设的因素.....	294
10.3.2 企业文化建设的程序和方法.....	295
10.4 本章小结.....	296
10.5 复习思考题.....	297
10.6 阅读材料.....	297
10.7 案例分析.....	298
参考文献	300

第 1 章 管理与企业管理

【学习目标】

学习本章后，你应当能够：

1. 明确管理学的研究对象、性质、学科体系，提高对管理重要性的认识；
2. 了解管理学历史发展，展示现代管理学科发展动向和前沿问题；
3. 掌握管理学的基本原理和其基础工作的内容。

1.1 管理概述

1.1.1 管理的概念和重要性

1. 管理的概念

管理的概念是什么？对此，众多学者从不同的角度提出了自己的看法。亨利·法约尔（H. Fayol）认为，管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。这一定义突出了管理的职能。斯蒂芬·P·罗宾斯（S. P. Robbins）和玛丽·库尔塔（M. Coulter），则把管理视作过程，即“管理这一术语指的是和其他人一起并且通过其他人来切实有效完成活动的过程”。西蒙（H. A. Simon）认为，管理即制定决策。以伯法（E. S. Buffa）为代表的数理学派，即管理科学学派认为，管理就是用数学模式与程序来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序，求出最优解答，以达到企业的目标。

国内学者对管理概念的看法多为综合论。例如，在徐同华等编著的教材（1998 年）中，称管理为“通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调物力和财力资源，以期更好地达成组织目标的过程。”周三多对管理下的定义是：“管理是指组织中的如下活动或过程：通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源，以实现单独的个人无法实现的目标。”

综上所述，我们认为“管理”是指一定组织中的管理者，通过有效地利用人力、物力、财力、信息等各种资源，并通过决策、计划、组织、领导、激励和控制等职能，来协调他人的活动，使别人与自己共同实现既定目标的动态过程。简而言之，即主管者按既定的目标，对按一定要求结合起来的人们施加影响，把人和事更好地组合起来以实现既定目标的

过程。具体讲,管理包括以下四个方面:

(1) 管理者。这是管理的主体。就企业而言,是指企业的经营者或所有者,如厂长、经理或老板。广而言之,管理者是指一个部门或单位的“首脑”,如军队的军官,学校的校长等。他们的指导思想是通过一定的方式方法在管理活动中得到体现的。

(2) 管理对象。这是管理的客体,是管理主体施加影响的人和事。学校校长的管理对象是整个学校师生员工及教学、科研和总务工作,军官的管理对象是其下属全体官兵及作战和后勤工作等。任何企业都要对人力、物力、财力、信息等各种资源进行管理。

(3) 管理活动。这包括管理职能和按管理职能要求进行的实际活动。管理职能是在一定技术经济条件下,在管理过程中反复出现的带有共性的管理活动的理论抽象。一般认为,计划、组织、指挥、协调、控制、激励等都是管理的基本职能。管理活动始终是一个动态的协调过程,它贯穿于整个管理过程的始终。

(4) 管理的目的。管理是有目的的,没有无缘无故的管理。因为,管理是一种有意识、有组织的群众性活动,而不是盲目的、自发的或本能的活动。目标的正确与否,关系到管理成效的大小甚至管理的成败。

管理的内容十分广泛,它包括政治、经济、军事、文教、卫生、体育等各方面的管理。其中,由于经济是人类社会赖以生存和发展的基础,企业是现代社会的基本细胞,所以,经济管理是整个社会管理的基础,企业管理又是经济管理的基础。并且管理的理论、原则、方式方法也多来自企业管理。

2. 管理的重要性

随着人类社会活动规模的日益扩大,社会经济联系的日益复杂,管理的重要性也日益增强了。人们从实践中认识到:社会的发展与进步、国家的繁荣与富强、企业的兴旺与发达等,都与管理密切相关。所以,管理是一种资源,是一种生产力。

(1) 管理是资源。它在任何一个单位的总能力中起主导作用。任何一个单位,其总能力都是由技术和管理两方面构成的。前者包括设备、工具和科技水平等,后者包括管理人员的经验和采用的管理理论以及方法等。而后者在总能力中起主导作用。因为,只有管理能力强,才能发挥各方面人才和技术设备的作用。人们常称技术为硬件,管理为软件。要是没有很好的软件,则硬件也很难发挥更大的作用,所以说管理是资源。

(2) 现代管理和科技是经济起飞的双翼。经济起飞的关键在于生产力的发展,而要发展生产力就离不开科学技术的管理。因为,科学技术是新设备、新工具、新产品的先行,是现代化的开路先锋。而科学管理,则是把现代科技、设备、工具、人和事有效组合起来,即把诸生产要素组合起来,使可能的生产力变成现实生产力的关键。如日本在第二次世界大战结束后的初期引进了许多先进的设备和科技,但因管理水平落后而未能发挥应有的作用。后来,在重视科技的同时,日本更加重视管理,从而加快了经济发展的速度。

(3) 管理提高社会生产效率。在一定的科技水平条件下,一个国家的生产效率取决于

管理水平。英国的工业生产率低于美国，其主要原因不在于技术方面，而在于管理水平。1980年以来日本的国民生产总值仅次于美国，其主要原因也并非设备先进和其他，而在于重视和形成了日本式的经营管理模式。

(4) 管理是对生产关系进行组合。举个例子来说，比如机器的组装，零部件虽好，但如果组装不好，机器也会运转不灵，因此，从某种意义上讲，先进的管理还可以弥补暂时技术上的落后。

我国也不例外，现代管理和科技是提高经济效益的决定性因素，是使经济走向新的成长阶段的主要支柱。离开了这两大支柱，就不可能在有限的耕地上生产出足够的农产品，就不可能在人口不断增长的情况下保持目前的温饱水平，也谈不上向小康和更高的水平前进。

管理和科技水平的提高，将在根本上决定我国现代化建设的进程，这是关系民族振兴的大事。就我国目前的情况和国外的经验来看，管理还具有更重要的作用，它能在不增加投资或少增加投资的条件下，迅速提高企业和整个社会的经济效益。综上所述，我们可以充分认识到管理的重要性。

1.1.2 管理的二重性

管理具有二重性，是指一方面它具有与生产力、社会化大生产相联系的自然属性，另一方面它又具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。这一论断是马克思在研究资本主义企业管理本质时首先提出来的。马克思指出：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形成，而不是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。不过它具有两重性。”

(1) 管理的自然属性。管理的自然属性，是指管理要处理人与自然的关系，要合理组织生产力，故亦称管理的生产力属性。因为管理是一切共同活动所要求的，是适应社会生产力发展和社会分工发展的要求产生的，是社会协作过程本身的要求。

管理的自然属性是由于社会劳动分工协作而产生的。马克思指出：“凡是有许多人进行协作的劳动、过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工厂全部活动有关的职能上，就像一个乐队要有一个指挥一样。”

可见，管理是由人们劳动的社会化引起的，是人们共同活动（小到一个乐队，大至一个企业、学校、军队）得以顺利进行所必须的。只要不是劳动者孤立劳动的地方，都必然会产生管理劳动。而且，共同活动的规模越大，活动的社会化程度越高，管理就越重要。

管理的自然属性体现在两个方面：

① 管理是社会劳动过程的一般要求。管理是社会化生产得以顺利进行的必要条件，它与生产关系、社会制度没有直接联系。

② 管理在社会劳动过程中具有特殊的作用，只有管理才能使生产过程中的各种要素得

以合理组合并发挥作用，这也与生产关系、社会制度没有直接联系。

可见，管理的自然属性，是不论哪种生产方式都共有的，是生产力发展水平和劳动的社会化程度所决定的。

(2) 管理的社会属性。管理的社会属性，亦称管理的生产关系属性，指管理是生产关系的体现。这是因为，管理总是反映一定的社会形态中统治阶级的要求，受生产关系的影响和制约。马克思指出：“凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产数据所有者之间的对立上的生产方式中，都必然会产生这种监督劳动。”监督劳动是实现某种特定生产目的的手段，在不同社会制度和生产关系条件下具有不同的性质。在资本主义条件下，作为资本增值过程的监督劳动，体现了资本主义生产关系的剥削实质，具有阶级对抗的性质。在社会主义条件下，监督劳动成为巩固、加强共同劳动以及形成高度自觉劳动所必不可少的条件，但一般不再具有阶级对抗的性质。

管理权属于谁？管理的目的是什么？管理的方式怎样？这些归根到底都与社会制度相联系。管理的社会属性在其作为一种社会活动中体现，它只能在一定的社会历史条件下和一定的社会关系中进行。管理具有维护和巩固生产关系，实现特定生产目的的功能，管理的社会属性与生产关系、社会制度紧密相连。

管理二重性是相互联系、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为没有内容的形式。另一方面，两者又是相互制约的。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其相适应；同时，管理的社会属性也必然对管理的方法和技术产生影响。

1.1.3 管理的职能

管理的职能，就是指管理活动的职责和功能。它是管理主体对管理客体在管理过程中施加影响的具体表现，是设计管理者职务和管理机构功能的依据。

1. 管理职能的历史变迁

亨利·法约尔（1841—1925），法国著名的工业家和管理者，首次提出管理就是预测（计划）、组织、指挥、协调和控制。

20 世纪 50 年代，美国加州大学洛杉矶分校的哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈合著的《管理学原理》采用计划、组织、人事、领导、控制作为管理教科书的框架，此书也成为此后 20 多年里销量最大的管理学教科书。

孔茨和海茵茨·韦里克合著的《管理学》里管理的职能有：计划、组织、人事、领导、控制。

20 世纪 80 年代，罗宾斯教授的《管理学》给出的管理职能包括：计划、组织、领导、

控制。全美 800 多所大学和世界许多国家的大学采用他的教材。

2. 管理职能简介

各国管理学者对管理职能的探讨随着科技进步和管理实践的发展而发展,从最早法约尔提出的“五职能论”到西蒙的“七职能论”等。但其实质并无根本不同,只是详略不同而已。下面,就决策、计划、组织、指挥、协调、控制和激励七个方面加以论述。

(1) 决策。所谓决策,是指组织或个人为了实现某种目标而对未来一定时期内相关活动的方向、内容及方式的选择或调整过程。具体讲,可认为是根据内部条件和外部条件,从多个发展目标中,确定本单位未来的发展目标;或从多个实现目标的行动方案中选择其一,或从多个技术上都可可行、而经济效益不同的方案中进行选择的判断过程。

这个概念包含以下几层含义:

① 决策的主体既可以是组织,也可以是组织中的个人。

② 决策要解决的问题,既可以是组织或个人活动的选择,也可以是对这种活动的调整。

③ 决策选择或调整的对象,既可以是活动的方向和内容,也可以是在特定方向下从事某种活动的方式。

④ 决策涉及的时限,既可以是未来较长的时期,也可以仅仅是某个较短的时段。

决策的正确与否,决定着本单位的兴衰。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。

(2) 计划。所谓计划,就是对未来的发展目标进行具体设计,制定长远的发展蓝图以及年度的发展计划和日常的工作安排,并用计划指导工作,按计划办事,用计划和实际进行对比检查等。包括定义组织的目标,制定全局战略以实现这些目标,开发一个全面的分层计划体系以综合和协调各种活动。计划既涉及目标(做什么),也涉及达到目标的方法(怎么做)。

“凡事预则立,不预则废”,无论对什么样的对象进行管理,事先都要有计划并按计划办事,才能增强管理活动的目的性、预见性和主动性,减少盲目性。另外,管理活动不是孤立的,某个管理对象既处于大系统之中,同时也是一个系统,而且系统下还有很多分支系统,因而上下左右的关系错综复杂,若不按计划行事,就会因互相“撞车”而抵消力量。就一个企业而言,既有产、供、销等各环节,又有人、财、物等各要素,经济活动纷繁交错,要是没有长远计划、年度计划和作业计划,企业就会处于混乱的管理中,无法组织总体的行动以实现发展的目标。

(3) 组织。所谓组织,是指人们为了达到一项共同目标而建立的组织机构,是综合发挥人力、物力、财力等各种资源效用的载体。它包括对组织机构中的全体人员指定职位,明确责任,交流信息,协调其工作等要素。

组织有三层含义:

① 组织作为一个整体，具有共同的目标。因此，在管理活动中一个组织机构的建立、撤销、合并等，都必须服从于组织的共同目标；

② 完成组织目标的业务活动和主要责任是决定各级组织权责范围的基础；

③ 决定组织效率的两个主要因素是组织内的信息交流和协调配合。

组织的实质在于它是进行协作的人的集合体，表现为组织成员主动性、积极性和创造性的充分发挥。组织成员为实现共同的目标而有效地工作，从而使组织机构运行高效化。

组织职能的内容十分广泛，总体包括：管理机构设置的划分，各部门职权的划分，人员的安排、责任的分工等。具体还包括：内部核算单位的划分，责任制的建立和健全，人员的调配、培训、考核和奖惩等。

(4) 指挥。所谓指挥，就是领导者在权责范围内，用下达命令、指示等方式，使其下属从事和完成某项任务。指挥只是一种上级对下级的纵向管理关系。

指挥是管理者的基本职能，它是同管理的全局性、整体性相联系的。不进行指挥，则无法使众多的分散的下属人员步调一致地从事具有共同目标的活动。而要指挥就得靠下命令、发指示等强制措施来统一人们的行动，所以需要权威。而权威除在形式上来自上级的委派、授权，基层推荐、选举外，最重要的还是要管理者自身德才兼备，才能使下属心悦诚服地听从指挥。

(5) 协调。所谓协调，是指消除管理过程中各环节、各要素之间的不和谐状态，加强相互之间的合作，达到步调一致的发展要求。

目标和计划的实现不可能一帆风顺，出现一些薄弱环节、比例失调和配合不当的情况是常见的。所以，需要经常加强协调。协调能消除国民经济和企业中各部门、各环节、各要素配合不当的问题，使国民经济和企业经营向着良性循环方向发展；协调也能适时调整生产关系，使其能适应生产力发展的水平；协调还能促使各管理职能机构和人员取得最佳的配合。

协调可分为对外协调和对内协调，垂直协调和水平协调。对外协调是指本单位与外界环境的协调，如企、事业单位与国家，企、事业单位与其他单位之间的协调。对内协调是指对企、事业单位内部各部门、各环节之间的协调。垂直协调是指对上下级机构和人员的纵向协调。水平协调是指企、事业单位内部各部门、各单位之间的协调。

(6) 控制。所谓控制，是指在按计划办事的过程中，对计划执行情况进行监督和检查，及时发现问题，并采取干预措施，纠正偏差确保原订目标和计划按预期要求实现。

要进行控制，需要有三个条件及相应的步骤。

① 事前要有明确的包括数量和质量要求的标准，如规章制度、计划产量、质量要求以及各种定额等。

② 在执行过程中，要及时通过各种渠道和手段，搜集有关情况和数字，做好信息反馈，同原计划对比，并查明发生偏差的具体原因。

③ 在查明偏差大小及分析产生原因的基础上，采取切实措施加以纠正，以保证原目标