



教育部教育管理信息中心书刊中心 组编
21世纪高等教育系列教材（经济管理类）

现代企业管理

王雄伟 主编



中国  广播电视出版社
CHINA RADIO & TELEVISION PUBLISHING HOUSE

教育部教育管理信息中心书刊中心 组编
21 世纪高等教育系列教材(经济管理类)

现代企业管理

主 编 王雄伟
副主编 彭十一
单再成

中国  广播电视出版社
CHINA RADIO & TELEVISION PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/王雄伟主编. —北京:中国广播电视出版社,2005.12

ISBN 7-5043-4886-4

I. 现... II. 王... III. 企业管理—高等学校—教材
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 129260 号

现代企业管理

主 编	王雄伟
责任编辑	王振令
装帧设计	水木时代(北京)图书中心
监 印	赵 宁
出版发行	中国广播电视出版社
电 话	86093580 86093583
社 址	北京市西城区真武庙二条 9 号(邮政编码:100045)
经 销	全国各地新华书店
印 刷	北京京丰印刷厂
开 本	787 毫米×1092 毫米 1/16
字 数	477 千字
印 张	19
印 数	2000 册
版 次	2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-5043-4886-4/F · 390
定 价	35.80 元

(版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换)

编审说明

我国经济正处于高速增长和蓬勃发展时期,我国企业也正日益融入经济全球化的浪潮,各行各业的迅速发展对人才的数量和质量都提出了新的、更高的要求。为高等院校非管理专业学生开设企业管理课程,是拓宽学生知识面、培养经济意识和管理意识、培养既具有一定专业技术理论与实践能力,又具现代管理理论和技能的新型综合性人才的一条重要途径。因此,在校学生学习现代企业管理的科学理论和方法,是高等院校各专业教学的一项重要内容。

教材作为体现教学内容和教学方法的知识载体,是进行教学的基本工具。我们编写的这部《现代企业管理》,融汇了编者多年从事管理学科教学的经验和体会,特别是在对管理学原理深入研究的基础上,参阅了大量国内外管理学科的研究成果和企业管理的教科书,形成了以下几个方面的特色。

(一)力求做到内容全面,观点明确,理论清晰,难易适中,上下兼顾,通俗易懂,具有鲜明的“教材”特点。并结合本书各章内容引出思考题,以考查学生的知识运用能力。

(二)力求突出本学科最新研究成果,体现教材的新颖性。如社会责任、管理道德、现代企业制度、企业文化等新内容。

(三)本书理论知识以必需、够用为度,以管理方法的介绍和如何运用为重点,与国情和现状紧密结合,使教材不脱离实际,突出教材的实用性。

本书由王雄伟主编,彭十一、单再成担任副主编并负责统稿和定稿工作。参加编写工作的还有曾红彪、谭利云、陈凤英等同志。全书由王雄伟负责总纂和主审。

本书在撰写过程中,作者参考和采纳了国内外同类教材和一些相关著作等文献资料,同时得到中国广播电视出版社及有关单位领导的大力支持,在此一并表示感谢。

限于编者水平,本书难免存在不妥之处,恳请广大读者不吝批评指正。

21 世纪高等教育系列教材编审指导委员会

2006 年 1 月

目 录

第一章 管理基本概念.....	(1)
第一节 管理的含义及性质.....	(1)
第二节 管理的特征和职能.....	(4)
第三节 管理的现代化.....	(8)
第四节 管理与管理者	(10)
第五节 社会责任与经济绩效	(16)
第六节 管理道德	(20)
复习思考题	(25)
第二章 现代企业管理概述	(26)
第一节 企业的形成与发展	(26)
第二节 企业制度的演变史	(28)
第三节 现代企业制度的特征和内容	(29)
第四节 现代企业法人治理机构	(31)
第五节 现代企业组织机构设置	(34)
第六节 现代企业文化	(40)
复习思考题	(47)
第三章 现代企业营销管理	(48)
第一节 市场调查与市场预测概述	(48)
第二节 营销的基本理论	(50)
第三节 开发营销策略	(58)
第四节 市场营销方案的设计	(63)
复习思考题	(81)
第四章 现代企业生产运作管理	(82)
第一节 生产运作管理概述	(82)
第二节 生产运作流程的设计与选择	(85)
第三节 生产/服务设施选址与布置.....	(90)
第四节 现代企业生产计划与控制.....	(103)

第五节 现代制造管理模式简介.....	(110)
复习思考题.....	(117)
第五章 企业技术创新管理.....	(118)
第一节 技术创新概述.....	(118)
第二节 技术创新能力和组织.....	(124)
第三节 新产品开发与技术引进.....	(131)
第四节 知识产权保护.....	(139)
复习思考题.....	(143)
第六章 现代企业质量管理.....	(144)
第一节 质量管理概述.....	(144)
第二节 全面质量管理.....	(148)
第三节 质量管理中常用的控制方法.....	(150)
第四节 ISO 9000 族标准	(160)
复习思考题.....	(164)
第七章 人力资源管理.....	(165)
第一节 人力资源管理概述.....	(165)
第二节 人力资源规划.....	(168)
第三节 招聘、选拔与培训	(171)
第四节 绩效考核与薪酬管理.....	(176)
第五节 人力资源的激励.....	(182)
第六节 不同人力资源管理模式的国际比较.....	(187)
复习思考题.....	(195)
第八章 现代企业财务管理.....	(196)
第一节 现代企业财务管理概述	(196)
第二节 企业筹资管理	(199)
第三节 企业投资管理	(204)
第四节 企业财务分析	(211)
复习思考题.....	(220)
第九章 现代企业战略管理.....	(222)
第一节 企业战略管理概述.....	(222)
第二节 企业战略定位.....	(235)
第三节 战略实施.....	(246)
第四节 战略控制.....	(252)

复习思考题.....	(256)
第十章 管理信息系统.....	(257)
第一节 管理信息系统概述.....	(257)
第二节 管理信息系统的战略规划.....	(261)
第三节 管理信息系统开发.....	(267)
第四节 管理信息系统分析.....	(275)
第五节 管理信息系统设计.....	(283)
第六节 管理信息系统实施.....	(287)
复习思考题.....	(293)
参考文献.....	(294)

第一章 管理基本概念

第一节 管理的含义及性质

管理的历史源远流长,管理起源于人类的共同劳动,有共同劳动,就有管理。当人们开始组成集体而达到共同目标时就必须管理,以协调集体中每个成员的活动。管理是人类生活中最基本、最重要的活动之一,缺乏管理,人类社会就无法存在,更谈不上发展。人类历史的实践证明,有效的管理是一个国家、一个企业,乃至任何组织走向成功的基础之一,正如著名管理学家彼得·德鲁克(P. F. Drucker)所言,在人类历史上,几乎没有一种制度能像管理那样迅速突起并产生远大影响。我国现在正处于社会主义初级阶段,大力发展生产力,建设社会主义物质文明、政治文明、精神文明,需要加强包括企业在内的各类组织的科学管理,实现管理现代化。管理现代化是推进科技进步,促进经济发展,保证社会主义现代化实现的极为重要的条件。在现实生活中,每一个人都既是管理者又是被管理者,因此,学习和研究管理不仅对企业家、政府官员,而且对一般管理人员和作业人员同样具有重要的现实意义。

一、管理的含义

管理起源于人类的共同劳动,自古就有,什么是“管理”,人们从不同的角度出发,有着不同的理解。从汉语词义来看,“管理”一词是“管辖”、“处理”的意思,但这种字面解释是不可能严格表达出管理本身所具有的内涵的。

关于管理的概念至今未得到公认和统一,多年来西方许多管理者从不同的研究角度,对管理的概念作出了不同的解释。古典管理理论的代表人物、科学管理的创始人泰罗(F. W. Taylor)认为:确切知道要别人干些什么,并注意他们用最好经济的方法去干。管理理论创始人之一、法国的亨利·法约尔(Henri Fayol)则将管理定义为:计划、组织、指挥、协调和控制。

随着社会生产的不断发展,人们对管理的认识又进一步拓展。关于管理的含义,不同的学者有不同的见解。

(1)哈罗德·孔茨(H. Koontz)指出:“各级管理者都担负着创造和保持一种使人们在群体中相互配合工作的环境,从而达成精心选择的任务和目标。”

(2)彼得·德鲁克认为:“应该通过管理的任务来阐明管理。管理的本质和基础是执行任务的责任。”由此他提出了管理的三大任务:本机构的特殊目的和使命,使工作富有活力并使员工有成就,处理本机构对社会的影响和责任。

(3)赫伯特·西蒙(H. A. Simon)则认为:“管理就是决策,决策贯穿于管理的全过程。”

(4)M. J. 坎农(M. J. Cannon)则认为:“管理是一种为取得、分配并使用人力和自然资源以实现某种目标而行使某些职能的活动。”

(5)小詹姆斯·唐纳利(Donnelly)等又把管理定义为:管理就是一个人或更多的人来协调他人的活动,以便收到单个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。

(6) S. P. 罗宾斯(Stephen P. Robbins)对管理的定义:是一个协调工作活动的过程,以便能够有效率和有效果地同别人一起或通过别人实现组织的目标。

(7) 周三多将管理表述为:“管理是社会组织中,为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动。”

(8) 徐国华等人认为:“管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源,以期更好地达成组织目标的过程。”

(9) 《世界大百科全书》的定义为:“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个行为或决策有助于实现既定目标。”

随着管理研究范围的不断扩大,各相关学科的研究成果日益丰富,人们对管理概念的认识愈加广泛。有人从系统论角度出发,认为管理就是对整个系统运动、发展、变化有目的、有意义的控制行为;有人从信息论的角度出发,认为管理就是信息不断输入、输出和反馈的过程。对于管理的概念的种种不同认识,我们还可以列举出很多,这些不同认识从不同的侧面揭示了管理的含义,或是深化了管理在某一方面的属性,这对管理理论的发展是有益的。

综合分析,我们认为管理是指管理者在特定的环境下,对组织的各类资源进行有效的计划、组织、领导和控制,使组织成员高效率地实现既定目标的活动过程。理解和掌握这一定义的核心要点有:

(1) 管理的目的是为了组织目标,它是一个有意识、有目的的行为过程。管理是为实现组织目标服务的,是一个有意识、有组织的群体活动过程。所以,管理的基本原理适用于一切组织。不论是营利性的工商企业,或是非营利性的群体组织,如学校、医院、科研单位、政府机关、军队或慈善救济会等,虽然不同组织可能需要不同的管理技术和管理方法,但是管理的基本原理却是相同的。

(2) 管理过程是由一系列相互关联的基本职能所构成的,计划、组织、领导、控制是管理的四大基本职能,各级管理者都要通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作来确定组织目标,创造一种良好的环境,使组织成员高效率地实现既定目标。

(3) 管理的对象是组织所拥有的各类资源,包括人、财、物、知识、信息、时间、空间等有形和无形资源,其中人是管理的最主要对象,知识管理是知识经济时代管理的核心,时间(速度)管理是最特殊的管理。管理的有效性集中体现在组织资源的投入、产出的比较上。所以,管理者都必须把提高效益作为管理目标。营利性的组织固然要讲究效益,追求盈利;非营利性的组织,如事业单位、政府机关等,也必须力争完成预期目标,投入的资源(人、财、物)越少越好,或者以现有的资源完成更多的工作。而要提高效益,就必须提高工作效率。任何一个组织要想留住并诱导该组织的成员高效率地工作,应使组织成员明确实现组织目标与实现个人目标是一致的,同时要满足组织成员各种合理的物质需要和精神需要,通过提高组织成员的满意感来激发员工的工作热情。

(4) 管理要解决的基本矛盾是有限的资源与相互竞争的多目标之间的矛盾。管理活动是在一定的环境背景下进行的,管理者应善于发现环境为组织提供的机会和构成的威胁。管理者绝不是 在一个孤立的、封闭的组织内开展管理活动的,而是在一个开放的、与外界有着千丝万缕联系的组织中进行管理活动的。管理者要适应外部环境的变化,并能充分利用外部环境提供的各种机遇。一方面,要求组织为创造优良的社会物质和文化环境尽其“社会责任”;另一方面,管理的方法和形式要因环境条件的不同而随机应变。

二、管理的性质

管理作为一种普遍的社会活动,起源于社会成员劳动的集体性,以及社会成员在劳动和社会生

活过程中相互交往的必要性。作为一种特殊的实践活动,管理具有自己独特的性质。

(一)管理的二重性

任何社会生产都是在一定的生产方式、一定的生产关系下进行的,生产过程具有二重性,对生产过程进行的管理也具有二重性:一是与生产力相联系的自然属性,二是与生产关系相联系的社会属性。

管理的自然属性,也称管理的生产力属性或一般性。管理是在许多人进行协作劳动的过程中产生的,作用是为了组织共同劳动。这点与社会制度没有直接的关系,不管是在资本主义制度下,还是在社会主义制度下,都要进行生产劳动。管理是通过管理人员来执行的一种职能,是由生产力引起的,反映了人同自然的关系,故称为管理的自然属性,是指管理中对物的资源、物的要素的管理,如成本管理、质量管理、财务管理、技术管理等。这些管理的规律是客观的,不因社会制度和社会文化的不同而变化,由此产生的与之相适应的管理手段、管理方法是通用的、共性的。管理活动只有遵循这些规律,利用这些方法与手段,才能有效,才能保证组织活动的顺利进行。现代生产是社会化大生产,生产规模大,耗用资源多,这不仅使管理变得更加重要,也给管理提出了更高要求。

管理的社会属性,也称管理的生产关系属性或特殊性。在管理过程中,为维护生产资料所有者利益,需要调整人们之间的利益分配,协调人与人之间的关系。这是一种调整生产关系的管理工作,它反映的是生产关系与社会制度的性质,故称为管理的社会属性。管理的社会属性是由管理所处的生产关系和社会制度的性质所决定的。在历史发展的过程中,不同社会形态下的管理体现着各统治阶级的意志,带有明显的政治性。不同的生产关系、不同的社会文化都会使管理思想、管理目的、管理方式、管理方法体现出一定的差别,从而使管理具有特殊性和共性,这种属性与意识形态相关,表明不能直接照搬不同的社会制度、文化下的管理模式,这就是管理的社会属性。

管理的二重性给我们的重要启示是:一方面,管理的自然属性为我们学习、借鉴发达国家先进的管理经验和方法提供了理论依据,使我们可以大胆地引进和吸收国外成熟的管理技术来迅速提高我国的管理水平;另一方面,管理的社会属性告诉我们,绝不能全盘照搬国外做法,必须结合我国国情和本单位实际,灵活运用,才能收到好的效果。管理可以移植但不能复制。

(二)管理的科学性

所谓管理的科学性,是指在管理活动中,存在着一系列基本规律,有其固有的基本理论和科学方法。在长期的管理实践中,人们经过无数次的失败和成功,通过对丰富的管理实践的归纳、总结、提炼,从中抽象总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和一般方法,使管理成为一门科学。同时,人们又利用这些理论和方法来指导自己的管理实践,并通过实践来检验和衡量这些管理理论和管理方法的有效性和科学性,从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富,特别是美国著名的管理学先驱——泰罗在1911年发表的《科学管理原理》,提出泰罗制,从而使管理由经验变成科学并创建了管理学。此后,管理便不再是一种纯凭经验的管理,管理活动有了一系列的科学理论和方法作为指导,有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。

(三)管理的艺术性

管理有鲜明的科学性,但同时管理也有鲜明的艺术性。管理的艺术性主要强调的是管理的实践性,也就是说,尽管管理有其自身的理论、原理、方法、原则、制度,但仅凭停留在书本上的管理理论,或背诵原理和公式来进行管理活动是不能保证其成功的。管理人员必须在管理实践中发挥积

极性、主动性和创造性,因地和因时地将管理知识与具体管理活动结合,针对不同特点的管理对象及对象的不同特点实施符合实际情况的管理,包括采用有效的管理方式方法、确定有效的管理内容等。从管理的发展进程来看,尽管管理学在 20 世纪初正式成为了一门科学,并在 20 世纪 60 年代建立了大体统一的框架,但管理学并没有也绝不可能解决管理中的一切问题,管理的实践性与艺术性越发明显地表现出来了。因此,美国管理学者斯蒂芬·罗宾斯指出,尽管管理学很重要,我们要学习管理学,但你不能指望仅通过学习管理学成为优秀的管理者。

应该明确的是,管理的艺术性正是管理的魅力之所在,管理同时具有科学性和艺术性这两种属性,管理的科学性与艺术性并不是矛盾的,而是有机的统一。管理的科学性是艺术性的基础,它能使管理者把握管理的本质,从而具有源源不断的创造力;而管理的艺术性则进一步体现出了管理的科学性,它使管理科学完成由理论到实践、由抽象到具体的转变,在各种场合得到灵活运用,充满生机和活力。

(四)管理的技术性

所谓管理的技术性,是指管理本身具有一系列技术工具和技术方法,可以解决实践中的技术问题。现代意义上的管理,一开始是作为一种技术手段、技术现象出现的,当组织面临着处理人与资源的关系、人与工具的关系、配置劳动力、缩减工作时间或提高组织效率、降低成本等一系列复杂问题时,管理科学中的技术工具、技术方法(如决策中的决策树法、计划制定中的滚动计划法、环境分析中的 SWOT 分析法等)常常就可以解决这些问题。管理的技术性要求管理人员必须掌握管理的技术工具和技术方法,这样才能科学有效地发挥管理的作用。

在谈到管理的性质时,有一点还必须明确,即管理活动不同于作业活动。也就是说,从内容上看,组织中所有的活动可分两类,一类是管理活动,一类是作业活动。所谓活动,是指具体生产、加工或制造等活动,而管理活动是为作业活动有效进行提供服务的活动,在一般情况下,管理活动主要由管理人员承担,而作业活动主要由操作人员承担。

管理是管理人员的“份内工作”,管理者一般不亲自从事具体的作业工作,而是把它委托操作人员去干,自己花大量的时间和精力来进行计划安排、组织落实、指导激励和检查控制等工作,但对于兼有管理人员和操作人员双重身份的“双肩挑”人员来说,管理活动和作业活动都要从事,但应把主要精力和时间放在管理活动上。

第二节 管理的特征和职能

一、管理的特征

(一)管理的普遍性

管理的普遍性主要表现在:只要有组织的地方,管理无所不在,无时不有。也就是说,任何组织,小到家庭、企事业单位,大到军队、国家,只要人们为一定的目标结成组织,就存在管理。正如孔茨和韦里克在其《管理学》中所说:“管理工作适用于各种大小组织,营利的和非营利的企事业、制造业以及服务业。”有学者认为,管理之所以具有普遍性,主要由两个方面原因决定:一是单个人能力的有限性,即单个人能力有限,需要结成群体,从而使管理成为群体中协调关系不可缺少的手

段;二是资源的稀缺性,即有限的资源需要通过管理进行有效的配置。

(二)管理的目的性

管理的目的性主要表现为一切管理都为了实现一定的目标。正如人们通常所说,没有无目标的管理,也没有无管理的目标,任何管理活动都是为了实现一定的目标,如协调人与人之间的关系、把人员配备到适当的职位上、降低成本、提高效率等。管理的目的是由管理活动产生和发展的内在要求决定的,如果管理没有一定的目标,为管理而管理,或管理不能解决组织存在和发展所需解决的问题,那么这种管理也就没有存在的必要了。管理的目的性要求管理人员时刻明确管理的目标是什么,围绕目标实施有效的管理。

(三)管理的动态性

管理的动态性主要表现为管理的内容、手段、方式方法等要适应组织内外部环境的变化不断地进行调整,没有一成不变的管理模式。管理的动态性是由管理的目的性所决定的,同时鲜明地体现着管理的艺术性。如果组织运行内外部环境已经发生变化,或管理对象已经发生变化,管理者仍然固守原来的管理模式,那么肯定会造成管理模式与新的环境的不适应性,此时的管理肯定会是无效或低效的管理,无法完成既定的管理目标。管理的动态性要求管理者时刻研究和关注组织内外部环境的变化,保持管理模式与环境的动态适应性,适时调整管理的内容、手段、方式方法。应该说,正是因为管理的动态性特征,才使得管理理论不断地得到丰富和发展,新的管理理论、管理流派、管理模式不断涌现。

(四)管理的创新性

管理的创新性主要表现为管理理念、管理思想及管理内容、手段、方式方法不断更新,以适应不断变化的客观环境对管理活动的需要,管理的创新性与管理的动态性是一脉相承的,由于组织内外部环境及管理对象的不断变化,客观上决定了管理也要不断地推陈出新,不断地更新管理理论、管理思想,以及管理内容、管理手段、管理方式方法,也就是说,管理的创新性是客观环境发展变化对管理活动发展变化的内在要求。管理的创新性已经被管理学几十年来的快速发展所充分证明,在当今社会,各种管理理论、管理思想、管理学流派以及管理技术、管理内容、管理方法已经发展成为越来越茂密的“管理丛林”。

(五)管理的人本性

管理的人本性主要表现为两个方面:一是管理的中心是协调人际关系和管理人,人是管理的中心,在管理中要注意研究人的行为规律,去激发、调动人的积极性,调动人的积极因素,并使人们相互沟通和理解,为完成共同的目标而努力;二是在管理中要尊重人、关心人,注意满足人的需要,做到以人为本。就第一方面而言,管理的人本性主要源于在所有的管理对象中,人是最主要、最活跃的要素,组织中所有的关系都可归结为人与人之间的关系,因此,人自然就应成为管理的中心;就第二方面而言,管理的人本性主要源于人的尊严和人性的满足,管理学中的行为科学思想之所以受到人们的广泛重视和应用正是充分体现了这一点。管理的人本性要求管理者在管理活动中要注意抓住管理的中心和重点,并把满足人的各种生理、心理需要作为管理工作的基本出发点。

二、管理的职能

所谓管理职能,概括地说就是管理的功能与职责,即管理者在进行管理时所应该从事的活动或内容。人类的管理活动具有哪些最基本的职能?这一问题经过了许多人近一百年来的研究,至今仍是众说纷纭,最早对管理职能进行概括的是法国管理学家法约尔,他在1916年所出版的《工业管理与一般管理》一书中指出,管理具有计划、组织、指挥、协调和控制五大职能,法约尔也因此被称为管理过程学派或管理职能学派的创始人。在此之后,许多管理学者又从不同的角度对管理职能进行不同的界定,并形成了不同的流派。20世纪50年代中期,美国著名管理学家、加利福尼亚大学洛杉矶分校的哈罗德·孔茨教授和其同事西里尔·奥唐奈(Cyril O'Donnell)把管理的职能界定为计划、组织、人事、领导和控制,并把这种职能划分作为他们编写管理学教科书的框架。在此后的20年里乃至今日,最普及的管理学教科书仍按管理职能来组织内容,并在对管理职能的认识上逐渐趋于统一,尽管在理论界仍有“五职能说”或其他不同说法,但目前人们都习惯于把管理职能划分为四个,即计划、组织、领导、控制,并把这种职能划分方法居于管理学的主流地位,或说是一种主流思想。总之,随着社会发展的不断进步,人们对管理的认识也在不断提升、发展,对管理的职能诠释也不断丰富和深化。

(一)计划职能

计划是对未来活动如何进行的预先筹划。人们在从事一项活动之前,都要预先进行计划,以确保行动的有效。计划职能指的是管理者对要实现的组织目标和应采取的行动方案作出选择和具体安排,它包括明确组织的使命、分析外部环境和内部条件、确定目标、制定战略和作业计划、制定决策程序等。任何管理活动都是从计划开始的,因此,计划是管理的首要职能。正确发挥计划职能的作用,有利于组织活动适应市场需要和环境变化,根据组织的竞争态势,对生产经营活动作出统筹安排;有利于组织正确地把握未来,对付外部环境带来的不确定性,在变动的环境中稳定地发展;有利于使全体员工将注意力集中于组织的目标;有利于对有限的资源进行合理分配和使用,以取得较高的效益和效率。一般来说,计划职能主要包括以下内容:

(1)分析和研究组织活动的环境和条件。这是对组织所面临的内外部环境和经营条件进行分析,明确组织的优势和劣势。

(2)制定决策。这是在内外部环境和经营条件分析与研究的基础上,根据组织资源及组织的优势和劣势,明确组织在未来某个时期内的总目标和方案。

(3)编制行动计划。这是在目标和行动方案制定后,详尽制定实现这些目标的具体行动计划,以便将目标落到实处。行动计划通常包括做什么、为什么做、何时做、在哪做、由谁来做以及如何做。

(二)组织职能

组织职能是指管理者根据计划对组织活动中各种要素和人们的相互关系进行合理的安排,包括设计组织结构、建立管理体制、分配权力和资源、配备人员、建立有效的信息沟通网络、监督组织运行等。组织工作是计划工作的延伸,其目的是把组织的各类要素、各个部门和各个环节,从劳动的分工和协作上,从时间和空间的连接上,从相互关系上,都合理地组织起来,使劳动者之间,劳动工具、劳动对象之间,在一定的环境下形成最佳的结合,从而使组织的各项活动协调有序地进行,不断提高组织的活动效率和效益。

(1)计划组织结构。组织结构设计通常是在任务目标分解的基础上,将各部分需要分工开展的工作落实到具体的承担者,形成不同的部门,规定不同部门的分工协作关系。这项工作通常称做部门化。

(2)配备人员。配备人员就是根据各个岗位活动的要求以及组织成员的素质和技能特点,选拔适当的人员并安置在适当的岗位上,具体涉及到人员招聘、选拔、安置、培训、考核、定级、晋升及薪酬策划等。配备人员工作实际上就是孔茨所说的“人事职能”。

(3)组织变革与发展。组织变革与发展就是根据组织活动及组织内外部环境的变化,对组织结构及机构做必要的调整。

(三)领导职能

每一个组织都是由人组成的,管理者的主要任务之一是指导和协调组织中的人,这就是领导。所以,领导是指利用组织赋予的权力和自身能力去指挥和影响下属为实现组织目标而进行各种活动的过程。领导职能是指管理者带领、指挥和激励下属,选择有效的沟通渠道,营造良好的组织氛围实现组织目标的过程。有效的领导要求管理者在合理的制度环境中,针对组织成员的需要和行为特点,运用适当的方式,采取一系列措施去提高和维持组织成员的工作积极性。下属一般愿意服从那些能理解其思想和行为并且能满足其需要的领导者,所以,领导职能包括运用影响力、激励和沟通等。

领导职能具体包括以下内容:

(1)引导或指导。就是管理者对下属的指点和引导,使他们明确工作方向和任务。

(2)激励。就是管理者把实现组织目标与满足个人需要有机结合起来,通过各种激励手段来激发组织成员的工作积极性。

(3)沟通。沟通就是管理者与同事或下属交流思想、互通信息、协调关系,在相互理解的基础上求同存异,以消除隔阂,化解冲突和矛盾,增强组织的凝聚力。

(四)控制职能

为了确保组织目标以及保证措施能有效实施,管理者要对组织的各项活动进行有效的监控。因此,这里的控制职能是为了保证系统按预定要求运作而进行的一系列工作。同时也是管理者在建立控制标准的基础上,衡量实际工作绩效,分析出现的偏差,并采取纠偏措施的过程。具体内容根据计划标准,检查和监督各部门、各环节的工作,根据组织内外部环境的变化,对计划目标和控制标准进行修改或重新制定。控制职能与计划职能密不可分,计划是控制的前提,为控制提供目标和标准,没有计划就不存在控制;控制是实现计划的手段,没有控制,计划就不能顺利实现。

控制之所以成为管理的一项基本职能,主要源于计划的制定与执行在时空上相对分离,组织的内外部环境变化非常迅速,只有依靠控制,才能发现和纠正偏差,把计划落到实处。因此,控制职能有时表现为新计划的制定过程。

(五)管理职能之间的关系

通过对管理职能的划分,为研究管理问题提供了一个理论框架或理论体系。有关管理的概念、理论、原则、方法和程序都可以按照不同的管理职能而加以分类归纳并予以系统论述,从而为研究与学习管理学提供了便利的工具。但是,这并不意味着这些职能是互不相关而孤立存在的。虽然每一种管理职能侧重于整个管理工作的某一方面,但却与其他的职能密切相关。管理的四项职能

是相互联系的,它们既相互依存,又各自发挥其独立作用。计划职能是管理的首要职能,没有计划,组织、协调、监督、控制都无从谈起;但没有组织、领导和控制,计划也不能有效落实,特别是控制职能,能对前三项职能的有效实施起很好的反馈作用。

第三节 管理的现代化

一、管理现代化的含义

管理现代化和现代化管理是两个不同的概念。现代化管理主要是指管理方法和手段的现代化,而管理现代化的含义则要广泛、深刻得多。但是,两者最终目的是要把现代自然科学和社会科学,包括经济学、社会学、心理学、数学、计算机科学等一系列成果,综合地运用到管理活动中,不断提高管理系统的运行效果。

什么是管理现代化?目前对这个问题的认识并不一致,有众多的看法,但是,有一个共同点,就是管理现代化要具有体系化,而不是某个环节、方法、手段的现代化。因此,管理现代化要根据客观的基本规律和实际情况,适应现代生产力的发展要求,运用科学的思想、方法和手段,实施有效的管理,使之达到先进的水平。

管理现代化的内容,包括生产关系和生产力两个方面。就生产关系方面讲,管理现代化就是要不断调整和完善生产过程中人与人之间的相互关系,充分调动人的积极性,促进生产力的发展。这就要求正确处理国家、集体、个人三者之间的关系,兼顾三者的利益;改革不合理的管理体制、组织结构等运行机制,增强管理的科学性和有效性;遵循一定的分配原则,合理调整利益分配关系;增强人本管理意识,努力调动各方面的积极性。就生产力方面讲,管理现代化,就是要按照社会化大生产的要求,运用现代科学技术的成果,合理地、有效地组织管理活动,大力提高效率,推动生产力的发展。这就要求用现代的管理理论、方法和手段,进行科学管理,不断提高科学管理的水平。总之,要全面认识管理现代化,积极推进管理现代化。

二、管理现代化的基本内容

如上所述,管理现代化是一个整体的概念,从其内容上要有以下几方面的基本要求:

(一)管理机构高效化

管理现代化,要求管理机构设置和人员的配备,贯彻“精简、统一、效能”的原则,撤销因人设事的机构,裁减人浮于事的人员,实行科学分工,做到权力、责任、服务的统一,以提高领导管理工作效率。

(二)管理方法科学化

管理科学化是管理现代化的基础。管理方法科学化则按照科学管理的原理,做到管理工作程序化、标准化、制度化、最优化。管理的程序化,是指管理工作层次清楚,职责明确,做到有条不紊;管理的标准化,要求生产、经营、技术、服务等各类人员的各项管理要有标准的定额、操作规程、业务规范、评价指标等;管理的制度化,应本着实事求是的精神,制定一套科学的适应工作高效率要求的规章制度;管理的最优化,是指进行一项决策,应对多种方案作比较分析,从中选出最优方案,以最

小的消耗取得最大的效果。此外,实行文明管理,礼貌服务,也是管理科学化的要求。

(三)管理手段现代化

根据需求和可能,逐步采用电子计算机、互联网等现代化管理工具,使指挥、控制、协调等领导管理工作达到经济、准确、及时、高效。

(四)管理人员专业化

管理人员专业化是实现管理现代化的重要保证,因而也是管理现代化中的重要条件。要求管理人员精通管理理论,熟悉管理业务,熟练掌握管理技能,成为管理的专家。

管理现代化内容的四个方面,是相互联系的统一整体,体现了生产力和生产关系两个方面的要求。因此,要全面理解,统筹兼顾,不可偏废,缺少某一个方面的要求都不利于实现管理现代化。

三、管理观念现代化

管理观念是人们思维活动的结果,是对客观事物的看法,是管理行为的指导,是管理现代化体系的灵魂。管理观念更新的程度直接影响到管理活动的开展和管理方式的变革。如果观念陈旧或错误,不仅优良的管理传统得不到继承和发展,新的管理方法也会“视而不见”或“弃之不用”,得不到重视和采纳,即使采纳,也会在实际运用中遭到非议或歪曲。实现管理现代化的先决条件是要管理观念现代化,使管理观念符合和适应现代化管理的客观规律和事物发展的要求。

管理现代化应树立以下观念:

(1)人才观念。人是管理系统中的决定因素,而在管理系统中具有某种专长和创造才能的人,又是事业兴旺发达的根本。因此,要从观念上转变对人才的再认识,从战略高度上认识“尊重知识,尊重人才”的必要性和重要性,真正做到爱惜人才,充分发挥人才的创造作用。

(2)经营观念。所谓经营,意为经营和创办事业。经营比管理范围大、层次高,它是商品经济发展而引起市场竞争的产物。管理现代化,经营占有极其重要的地位。管理系统从上层领导决策到基层职工生产,都要确立经营观念。此外,我们不能把经营只看做单纯是商业的需要,所有企事业单位,包括文化、教育、科研等部门都有个战略经营决策的问题。管理系统的领导,在管理活动中要树立战略性经营决策观念,即看问题、做计划、办事业,都要从战略上考虑经营决策问题。只有加强经营观念,战略决策正确,才能搞好现代化管理,使经营的事业不断得到发展。

(3)竞争观念。市场经济是一种竞争经济,竞争是市场经济最明显的特点之一,它源于追逐利益的主观意识和利益稀缺的客观存在。竞争的结果是有益于社会的:竞争能促使生产者竞相改进技术,降低成本,从而促进技术进步和生产效率的提高;竞争能促使企业及其产品接受市场的考验,优胜劣汰,从而推动整个社会经济的进步;竞争能促使竞争中的每一个个体,奋发有为,开拓进取,从而形成一种良好的社会风气,推动社会的进步。

(4)效率观念。市场经济本质上是一种效率经济。效率的高低、产品的优劣,决定着每一个经济主体的利益、前途和命运。主体的情况千差万别,市场的标准却只有一个。谁技术先进、管理有方、效率领先,谁就能得到市场的青睐,大获其利;谁技术陈旧、管理不善、效率低下,谁就只能受到市场的冷落,甚至失败破产。所以,在市场经济环境中,效率先行,效率决定一切的观念应该深入人心。实现效率最大化,是市场主体的又一条行为准则。

(5)创新观念。管理现代化的实质在于不断改革和创新。因为管理现代化是一个动态的概念,随着时间、地点和条件的变化,管理现代化的内容也要相应地变化,要在管理实践中不断推进理论

创新、机制创新以及技术、工艺、产品、营销等方面的创新。通过创新,不断更新观念,改善管理,创造新的产品、新的经营模式及新的管理方法,使管理系统在竞争的环境中永远立于不败之地。

第四节 管理与管理者

一、谁是管理者

对管理者的理解如同管理一样,对其定义表述争论也较大。在管理实践的早期,管理者被定义为是“对其他人的工作负有责任的人”。管理大师彼得·德鲁克认为:管理者并不是由他的权力和职位所界定,管理者真正成为管理者的理由,在于他对组织贡献的责任。

根据我们对管理含义的理解,管理者是指通过协调他人的活动以达到实现组织目的的人。具体来说,就是在组织中执行计划、组织、领导和控制职能的人。虽然这些人有时也要完成一些具体工作,但是他们的主要职责是制定整个组织或分支机构的目标,并创造出一种能诱导其他人参与工作的良好环境,有效率地实现组织目标。

正像管理不同于作业和创新活动一样,在管理活动中,管理者也不同于操作者和领导者。

首先,管理者不同于操作者。操作者是指组织中直接从事具体实施和作业工作的人,这些人处于组织中的最基层,被称为作业层,不具有监督指挥他人的职责。而管理者之所以被称为管理者就是通过协调他人的活动实现组织的目的。没有对他人的管理就不能称其为管理者。但是在许多组织中一些管理者,特别是基层管理者,常常把自己等同于操作者,有些情况下是由于企业的基层操作者本人要完成既定的操作任务,有些情况是由于中高层管理者要不定期地从事一些作业活动,如医院院长为病人做手术等。如果不能很好地处理两者的关系,特别是高层管理者经常事必躬亲地去做具体工作,必然会忽视自己的本职工作——管理协调,这会影响管理者作用的发挥,或是将管理者等同于操作者,因而降低了组织的运行效率。

其次,管理者不同于领导者。管理者是在组织中通过协调别人来完成工作的,而领导是指一种影响群体实现目标的能力。领导既可以产生于正式的组织中,也可以来自于非正式的组织中。哈佛商学院的学者亚伯拉罕·扎莱兹尼克(Abraham Zaleznik)指出,管理者和领导者是两类完全不同的人,他们在动机、个人历史及想问题、做事情的方式上存在着差异。他认为管理者如果说不是以一种消极的态度,也是以一种非个人化的态度来面对目标的;领导者则以一种个人的、积极的态度来面对目标。管理者倾向于把工作视为可以达到的过程,其中包括人与观念,两者相互作用就会产生策略和决策;领导者的工作具有高度的冒险性,他们甚至主动寻求,特别是当机遇和奖励很高时。管理者喜欢做与人打交道的工作,他们根据自己所扮演的角色与他人联系,而领导者则关心观点,以一种更为直觉和移情的方式与他人联系。而约翰·科特(John P. Kotter)则认为管理者与领导者的差异主要是管理者处理复杂的问题,通过制定正式计划以及监督计划实施。相反,领导者则处理变化的问题并有效激励下属。

管理者在组织中工作,但并非所有在组织中工作的每一个人都是管理者。为简化起见,我们可以将组织的成员分为两种类型:操作者和管理者。操作者是直接从事某项工作或任务,不具有监督其他人工作的职责的组织成员。管理者是指挥别人活动的人,他们处于操作者之上的组织层次中。管理者也可能担任某些作业职责,例如,保险索赔监督员除了负责监督保险索赔部门办事人员的工作以外,还可能承担一部分办理保险索赔的业务职责。但是,我们的定义是,假定作为一个管理者,