



高职高专财经类系列精品教材

XIANDAI QIYE
GUANLI GAILUN

现代企业管理概论

主编 钱曙东



时代出版传媒股份有限公司
安徽教育出版社

责任编辑:程宏业

装帧设计:张鑫坤

现代企业管理概论

安徽教育出版社出版发行

(合肥市繁华大道西路 398 号)

新华书店经销 合肥远东印务有限责任公司印刷

安徽创艺彩色制版有限责任公司照排

*

开本 787×1092 1/16 印张 字数 430 000

2009 年 6 月第 1 版 2009 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5336 - 3645 - 6

定价:29.00 元

发现印装质量问题,影响阅读,请与我社出版科联系调换

电话:(0551)3683078 邮编:230601

财经类系列精品教材编委会

(按姓氏笔画顺序排列)

王严根	王学平	刘 葆	孙文蓉
孙方思	孙 艳	孙跃光	朱重生
何召祥	吴何珍	张灵军	张显国
张宽胜	张道远	李 平	李进恩
邵 杰	姚志存	胡 浩	唐学华
唐 焱	徐哈军	翁嘉晨	钱曙东
章景萍	龚维嘉	童 明	踞松苗

前 言

为了适应培养高职技能型人才的需要,突出高职教育“必需、够用”的特点和基于“工作过程导向”的教学改革思想,2008年7月,由时代出版传媒股份有限公司安徽教育出版社牵头,安徽省二十几所高职、高专院校联合开发、编写了“财经类系列精品教材”。《现代企业管理概论》就是该丛书中的一本。本书由多年从事企业管理理论教学和研究的教师结合自己的体会,通过消化吸收国际国内企业管理的理论和实践成果,借鉴以往企业管理类教材加以融通、更新,编撰而成。

企业管理是工商管理类专业和相关经济管理类各专业的专业课,是高职相关专业的职业技能课和职业技能拓展课程。其学习目标是使学生通过学习该门课程,掌握企业管理的基本理论、方法和技能,完善和拓展学生企业管理方面的知识结构,增强对企业管理的认知与操作能力,为今后从事企业管理工作打下一定的基础。为了达到学习目标,并使教学内容和形式具有前沿性、新颖性、广泛性和实用性,本书遵循人的认知规律,循序渐进,深入浅出;每章后面附有复习思考题和案例题,便于学生加强理解和练习,使学生能融会贯通,同时也有助于教师授课。

本书由钱曙东担任主编,负责教材编写大纲的拟定以及全书的统稿、修改和定稿工作。全书共十一章,具体分工如下:安徽工业职业技术学院钱曙东编写第一章;安徽工业经济职业技术学院汪燕编写第二、七章;芜湖信息技术职业学院洪俊国编写第三章;芜湖信息技术职业学院童明编写第四章;芜湖职业技术学院计荣编写第五章;阜阳职业技术学院毛淑锦编写第六、九章;安徽工业职业技术学院曹有智编写第八章;安徽国防职业学院余波编写第十、十一章。

本书在编写过程中参考了大量的相关书籍及文献,在此向有关单位及作者表示感谢,主要资料目录已经列在书后,如有遗漏,敬请谅解。由于水平所限,书中难免有错误和疏漏,恳请专家、读者批评指正。

编 者

◆◆ 目 录 ◆◆

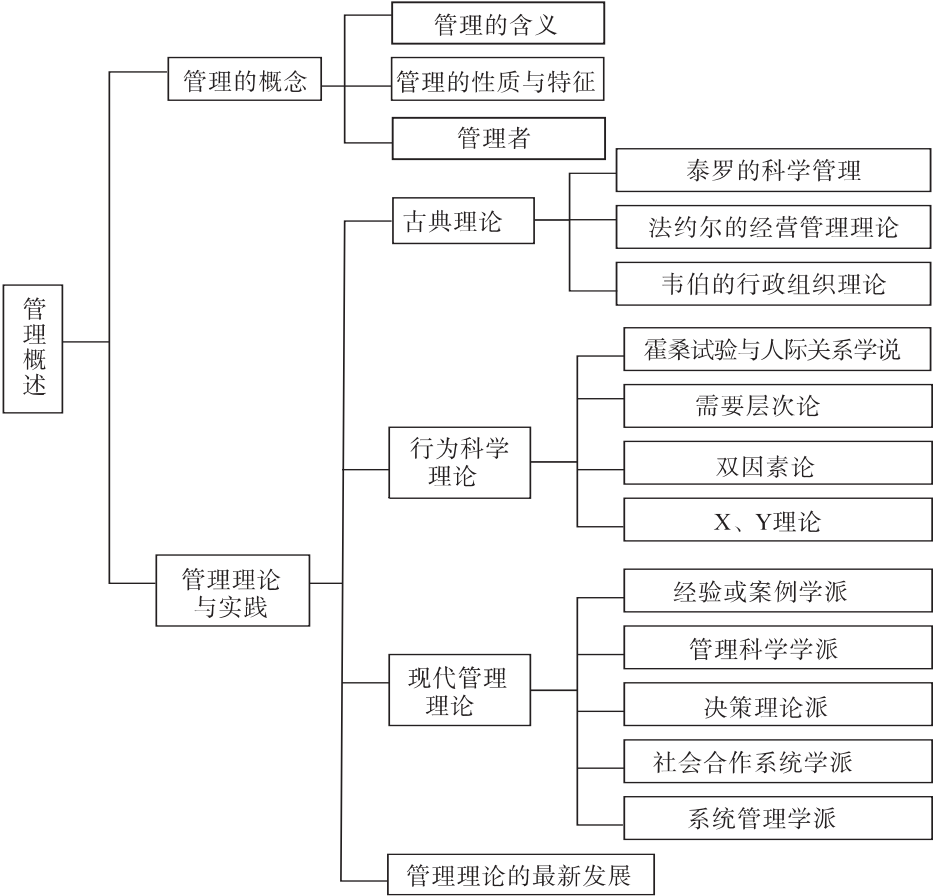
第一章 管理概述	1
第一节 管理的概念	2
第二节 管理理论与实践	10
第二章 企业及其管理	26
第一节 企业及其组织形式	27
第二节 企业管理概述	36
第三节 现代企业制度	43
第四节 企业管理基础工作	50
第三章 企业经营战略	58
第一节 企业经营战略概述	59
第二节 企业经营战略管理	64
第三节 企业经营战略管理的典型模式	67
第四章 企业营销管理	84
第一节 市场营销概述	85
第二节 市场购买行为分析	92
第三节 市场营销战略	101
第四节 市场营销管理的新发展	106
第五章 企业经营决策	114
第一节 经营决策概述	115
第二节 经营决策的方法	121
第六章 企业生产管理	132
第一节 企业生产管理概述	133
第二节 生产过程组织	135
第三节 企业生产计划	140
第四节 生产现场管理	145
第五节 当代先进生产管理模式	149
第七章 企业生产设备管理	162
第一节 设备管理概述	163
第二节 设备的选择和使用	166
第三节 设备维修管理	170
第四节 设备的改造与更新	175

... 1

第八章 企业质量管理	180
第一节 企业质量管理概述	181
第二节 全面质量管理	184
第三节 质量认证	189
第四节 质量管理的常用工具	193
第九章 企业物流管理	205
第一节 物流与物流管理	206
第二节 企业物资消耗与储备	212
第三节 物资供应	216
第十章 企业财务管理	225
第一节 企业财务管理概述	226
第二节 资金筹集管理	232
第三节 资产管理	237
第四节 费用与利润管理	241
第五节 企业绩效评价	246
第十一章 人力资源管理	253
第一节 人力资源管理概述	254
第二节 招聘与选拔	258
第三节 培训与开发	262
第四节 绩效考核	266
第五节 薪酬管理	272
参考文献	281

第一章 管理概述

【知识框图】



【学习目标】

1. 理解管理的含义,掌握管理的要素和特征。
2. 了解管理的基本特征,加深对管理者的角色认知。
3. 掌握古典、新古典和现代主要管理理论的核心观点。

【导读】

管理活动自古有之,源远流长。人类进行有效的管理活动,已有数千年的历史。古代中国人修长城、建都江堰,古埃及人建金字塔等,这些规模宏大的建筑工程,也是纷繁复杂的管理工程。管理活动无处不在,只要有共同劳动和社会分工,就必然有管理;大到国家、小到企业、家庭,都存在管理问题。现代意义的管理活动是从企业管理开始的。

第一节 管理的概念

一、管理的含义

(一)管理的定义

管理起源于人们的共同劳动,自古就有。从字面上看,管理有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等意,即对一定范围内的人员及事务进行安排和处理。但是这种字面的解释是不可能严格地表达出管理本身所具有的完整含义的。

关于管理的定义,至今仍未得到公认和统一。长期以来,许多中外学者从不同的研究角度出发,对管理作出了不同的解释,较有代表性的是以下几种:

1. 泰罗:“管理是确切地了解你希望工人干些什么,然后设法使他们用最节约的方法完成它。”
2. 法约尔:“管理就是计划、组织、指挥、协调、控制。”
3. 霍德盖茨:“管理就是通过其他人来完成工作。”
4. 德鲁克:“管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。”
5. 西蒙:“管理即决策。”

本书给管理下的描述性定义如下:在特定的环境下,社会组织中的管理者为了实现组织的既定目标,对其所能支配的各种资源进行有效地计划、组织、领导和控制的过程。

(二)管理的要素

管理的定义无论有多少种说法,但都包含了管理的主体、客体(对象)、目标、方法和手段,

还有管理的环境和载体等要素。

1. 管理的主体

管理的主体即管理者,一般由拥有相应的权力和责任,具有一定管理能力的从事现实管理活动的人或人群组成。因此,管理者应具备必要的素质和相应的技能。

2. 管理的客体

管理的客体即管理的对象,是组织中可供支配的人力、物力、资本、技术、信息等各种资源。

3. 管理的目标

管理的目的是为了实实现组织的既定目标。企业管理一般都是为了向社会提供所需的产品和服务的同时,追求企业长远利益的最大化,从而实现企业的长期生存和发展。

4. 管理的方式(职能)

管理是通过计划、组织、领导和控制等职能,并且借助于科学的方法、手段来完成的。

此外,管理的环境、管理载体等也是管理的基本要素。

5. 管理的环境

管理是在一定的环境下即社会组织的内、外部环境中进行的。

6. 管理的载体

管理的载体是组织。管理必须通过一定的社会组织载体才能开展管理活动。

二、管理的性质、基本特征

(一)管理的自然属性与社会属性

管理具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性和同生产关系、社会制度相联系的社会属性。这就是通常所说的管理的二重性。

1. 管理的自然属性

管理的自然属性也称管理的生产力属性或管理的一般性。在管理的过程中,为有效实现目标,要对人、财、物等资源进行合理配置,对产供销及其他活动进行协调,以实现对生产力的科学组织。

这种组织生产力的管理功能,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。它与生产关系、社会制度无关,在历史的发展过程中,不随社会形态的变化而变化,具有历史长期性,故又称管理的一般性。例如,一些资本主义国家的企业所采用的现代化管理方法与技术,在社会主义国家的企业管理中,只要适用,是完全可以应用的。

列宁在《苏维埃政权的当前任务》一文中指出:“资本主义在这方面的最新成就泰罗制,同资本主义其他一切进步的东西一样,既是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段,又包含一系列的最丰富的科学成就。”^①这就是说管理具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性。

管理也是生产力。任何社会、任何企业,其生产力是否发达,都取决于他所拥有的各种经

^① 《列宁全集》第三十四卷,人民出版社,中文第二版,第170页。

济资源或生产要素是否得到有效的配置和利用,取决于从事社会劳动的人的积极性是否得到充分的发挥,而这两者都有赖于管理。在同样的社会制度下,企业外部环境基本相同,有不少同类型企业其内部条件如资金、设备、能源、原材料、产品乃至人员素质、工艺装备、技术水平也基本接近,但经营结果、所达到的生产力水平却可以相差悬殊。这样的事例举不胜举,即使同一个企业,有时只是更换了企业主要经营者,也可能出现不同的面貌。其他社会组织也有类似情况。其原因也在于管理。由于不同的领导者管理思想不同,采用了不同的管理制度、方法,就会产生不同的管理效果。无数事实证明管理也是生产力。科学技术是生产力,但科学技术的发展本身需要有效的管理,并且也只有通过管理,科学技术才能转化为生产力。

管理的上述属性并不以人的意志为转移,也不因社会制度、意识形态的不同而有所改变,这一客观存在我们称之为管理的自然属性。

2. 管理的社会属性

管理的社会属性,也称管理的生产关系属性或管理的特殊性。在管理的过程中,为维护生产资料所有者的利益,需要调整人们之间的利益分配,协调人与人之间的关系。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。

管理是为了达到预期目的而进行的具有特殊职能的活动。谁的预期目的?实质上就是“为谁管理”的问题。在人类漫长的历史长河中,管理从来都是为统治阶级服务、为生产资料的占有者服务的,必然体现出生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志。

马克思曾对资本主义企业管理的社会属性有过十分深刻的分析:“资本家的管理不仅是一种由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能,他同时也是剥削社会劳动过程的职能,因而也是由剥削者和他所剥削的原料之间不可避免的对抗决定的。”^①列宁也指出:“资本家所关心的是怎样为掠夺而管理,怎样借管理来掠夺”。^②因此,资本主义企业管理的社会属性具有剥削性。

在历史发展的过程中,不同社会形态下,管理的社会属性体现着统治阶级的意志,带有明显的政治性。故管理的社会属性又称生产关系属性或管理的特殊性。社会主义企业管理与资本主义企业管理的区别也主要反映在管理的社会属性上。资本主义企业管理是为了维护资本主义生产关系,是资本家榨取工人创造的剩余价值的一种手段;社会主义企业管理则是在维护社会主义生产关系的条件下,充分发挥员工的集体智慧、积极性和创造力,实现社会主义的生产目的。两者有着本质的区别。因此,管理具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

(二)管理的科学性和艺术性

1. 管理的科学性

管理的科学性是管理作为一个活动过程,期间存在一系列的基本客观规律。人们经过无数次的成功与失败,通过从实践中收集、归纳、检测、提出假设、验证假设,从中抽象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。人们利用这些理论和方法来指导自己的

^① 《马克思恩格斯全集》第32卷,人民出版社,1972年9月第一版,第367~368页。

^② 《列宁选集》第二卷,人民出版社,1972年第二版,第395页。

管理实践,又以管理活动的结果来衡量管理理论和方法的正确与否、有效与否,从而使管理的理论、方法在实践中不断得以验证、丰富和发展。因此说,管理是一门科学是指它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。

然而,管理学是一门不精确的科学。人们在认识管理活动的内在规律性的过程中所形成的概念、原理、原则和方法等不可能像自然科学的原理和定理那样严谨、精确,而是要求管理者在管理实践中灵活地运用管理理论进行具体问题具体分析。

2. 管理的艺术性

管理的艺术性就是强调其实践性。没有实践则无所谓艺术。这就是说管理作为科学,就是指人们发现、探索、总结和遵循客观规律,在逻辑的基础上,建立系统化的理论体系,并在实践中应用管理原理,使管理成为在理论指导下的理性行为。但它绝不是“按图索骥”的照章办事,管理理论作为普遍适用的原理、原则,必须结合实际才能奏效。

由于管理对象的复杂性,管理问题和管理环境的多变性,管理学所能提供的专业手段、方法又极其有限,管理者必须在实践中,面对不同的管理对象、千变万化的管理环境,发挥积极性、主动性,因人、因事、因时、因地制宜,灵活多变地、创造性地运用管理技术和方法解决实际问题。

3. 管理的科学性与艺术性的关系

管理是科学与艺术的结合。管理既是科学,又是艺术,这种科学与艺术的划分不是截然的,没有明确的界限。说它是科学,是强调其客观规律性;说它是艺术,是强调其灵活性与创造性。而且,这种科学性与艺术性在管理实践中并不是相互排斥的,而是相互补充、相互作用,共同发挥管理的功能,促进组织目标的实现。

(三)管理的基本特征

为了更全面地理解管理的概念及性质,可以从以下几方面来进一步把握管理的一些基本特征。

1. 管理是一种社会现象或文化现象

只要有人类社会存在,就会有管理存在,因此,管理是一种社会现象或称文化现象。从科学的定义上讲,管理的存在必须具备两个必要条件,缺一不可:

- ①必须要有两个以上人参与的集体活动,包括生产的、行政的等活动;
- ②有一致认可的、自觉的目标。

2. 管理的“载体”就是“组织”

因为现实世界中普遍存在着组织,管理也才存在和有必要。两个或两个以上的人组成的,为一定目标而进行协作活动的集体就形成了组织。有效的协作需要有组织,需要在组织中实施管理。

一个组织的建立和发展,既要具备五个基本的内部要素,即人——包括管理的主体和客体;物和技术——管理的客体、手段和条件;机构——实质反映管理的分工关系和管理方式;信息——管理的媒介、依据,同时也是管理的客体;目的、宗旨——表明为什么要有这个组织,它的含义比目标更广泛,又要受到一系列外部环境因素的影响和制约。管理就是在这样的组织

中,由一个或者若干人通过行使各种管理职能,使组织中以人为主体的各种要素合理配置,从而达到实现组织目标的目的而进行的活动,这一点对于任何性质、任何类型的组织都是具有普遍意义的。

3. 管理的任务、职能、层次

管理作为一项工作的任务就是设计和维持一种体系,使在这一体系中共同工作的人们能够用尽可能少的支出(包括人力、物力、财力等等),去实现他们既定的目标。管理活动是通过人来进行的,人是进行管理活动的主体,因此,把执行管理任务的人统称为“管理人员”、“管理者”。管理的任务当然也就是管理人员的任务。

管理作为一个过程,管理者在其中要发挥的作用,就是管理者的职能,也就是通常说的管理职能。对管理的职能,国外有多种划分方法,早期的管理理论一般认为,管理有计划、执行、控制三大基本职能。法国的法约尔认为,管理有五大职能:计划、组织、指挥、协调和控制。美国的古利克提出,管理有七项职能,即计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。结合我国管理活动的实践,我们倾向于美国管理学家孔茨的观点,即管理包括计划、组织、人员配备、指导和领导、控制五项职能。

管理和管理人员的基本职能是相同的,即包括计划、组织、人员配备、指导与领导、控制。但由于主管人员在组织中所处的层次不同,他们在执行这些职能时也就各有侧重。组织中的主管人员一般分为三个层次,即上层主管、中层主管和基层主管,根据所处的不同层次,他们将各有侧重地执行其职能。

4. 管理的核心是处理各种人际关系

管理不是个人的活动,它是在一定的组织中实施的。对主管人员来讲,管理是要在其职责范围内协调下属人员的行为,是要让别人同自己一起去完成组织目标的活动。组织中的任何事都是由人来传达和处理的,所以主管人员既管人又管事,而管事实际上也是管人,管理活动自始至终,在每一个环节上都是与人打交道的,因此,管理的核心是处理组织中的各种人际关系。

三、管理者

管理者是管理行为过程的主体,管理者一般由拥有相应的权力和责任,具有一定管理能力,从事现实管理活动的人或人群组成。管理者及其管理技能在组织管理活动中起决定性作用。

(一) 管理者的素质

一个企业管理好坏,企业的文化建设,企业的形象树立,很大程度上取决于管理者的管理水平,然而管理者的水平又是由管理者的素质决定的。因此,管理者的素质直接影响到企业的管理水平,影响到一个群体的利益。那么具备什么样素质的管理者是合格的管理者呢?综合中西方多数学者的观点:一个好的管理者,应该具备良好的合作精神、卓越的组织才能、果断的决策能力、高度的责任心、高尚的品德、精于授权、既坚持原则,又勇于开拓创新。

合作精神是管理者必备的素质。常言说得好,尊重别人就是尊重自己。作为一个好的管理者,既要有赢得他人合作的能力,同时也应该学会同别人合作。工作中要避免压服,而应通过说理,以理服人,以情感人,让被管理者在愉快中接受指令。

卓越的组织才能是管理者必不可少的素质。管理者要具有组织人力、物力和财力,协调各种资源和各种关系的能力,既要能协调好内部的关系,又要为企业的发展创造一个良好的外部环境;既要能发扬部属的才能,同时也要向社会和被管理者彰显自己的才能。

果断决策是管理者能力素质的体现。作为一个管理者要站得高、看得远。既要脚踏实地,又要高瞻远瞩预测未来。在重大问题上,在领导集体思想不尽统一的情况下,能依据事实而不是依据想象进行决策。

高度的责任心是管理者搞好工作的前提。一个好的管理者要勇于负责,敢于负责。因为管理者不仅要向上级负责,同时要对下级、对企业、对用户及整个社会负责,如果只对前者负责,忽视后者,会造成群众职工不满意,反之则不能赢得领导的首肯,得不到领导和上级支持,工作同样做不好,二者不可偏废。

高尚的品德是管理者不可或缺的素质。榜样的力量是无穷的,作为一个好的管理者,要求职工做到的,自己要先做到。要使企业有个良好的形象,首先管理者的品德必须高尚,要能廉洁奉公,率先垂范,用自己人格的力量带动职工,赢得同事及员工的敬重。

精于授权,敢于担风险是管理者不能忘怀的素质。作为一个好的管理者,要学会放权,不能将权力一身独揽,要充分发挥下属的积极性,否则就会出现只有管理者忙忙碌碌,其它人无所事事的局面。要学会大权独揽,小权分散;要学会抓大事,把小事分散给下属,学会调动整个管理机构有机高效地运转。一个人的精力和作用是有限的,只有调动发挥整个管理机构的作用,工作才会有声有色。另外,管理者还要学会敢于担当责任。当管理者把工作布置给下属后,下属遇到困难,或者没有办好,上级指责和追究时,管理者要主动承担责任,为下属解决疑难,不要推卸责任,或训斥批评,只有这样才能赢得下属的信任。这样,下属才能放开手脚,管理者的工作也才能顺利开展。

作为一个好的管理者,既要坚持原则,又不能墨守成规。面对改革开放纷繁复杂的社会环境,管理者要学会面对不同环境,权宜通达,灵活处理,善于应变。要学会化解矛盾,而不是把矛盾激化,更不要将矛盾集中到管理者一个人身上,造成被动的局面。

管理者还要勇于开拓,敢于创新。对新事物、新环境、新观念要有敏锐的洞察力,不能安于现状,一味地延用老的管理方法。对一些老框框、老办法,要敢于改革、创新,勇于开拓。

一个企业只有在具有高素质的管理层的领导下,才能青春永驻,生机勃勃,前程似锦。

(二) 管理者的技能

不管什么类型的组织中的管理者,也不管他处于哪一管理层次,所有的管理者都需要有一定的管理技能。罗伯特·李·卡茨列举了管理者所需的3种技能:技术技能、人事技能、概念技能。海因茨·韦里克对此进行了补充,总的来说,管理者需要具备的管理技能主要有:

(1) 技术技能。技术技能是指对某一特殊活动(特别是包括方法、过程、程序或技术的活动)的理解和熟练。它包括专门知识、在专业范围内的分析能力以及灵活地运用该专业的工具

和技巧的能力。

(2)人事技能。人事技能是指一个人能够以小组成员的身份有效地工作的行政能力,并具有能够在他所领导的小组中建立起合作的能力,也即协作精神和团队精神,创造一种良好的氛围,以使员工能够自由地无所顾忌地表达个人观点。管理者的人事技能是指管理者为完成组织目标应具备的领导、激励和沟通能力。

(3)思想技能。思想技能包含“把企业看成一个整体的能力,包括识别一个组织中的彼此相互依赖的各种职能,一部分的改变如何能影响所有其他各部分,并进而影响个别企业与工业、社团之间,以及与国家的政治、社会和经济力量这一总体之间的关系。”即能够总揽全局,判断出重要因素并了解这些因素之间关系的能力。

(4)设计技能。设计技能是指以有利于组织利益的种种方式解决问题的能力,特别是高层管理者不仅要发现问题,还必须像一名优秀的设计师那样具备找出某一问题切实可行的解决办法的能力。如果管理者只能看到问题的存在,并只是“看到问题的人”,他们就是不合格的管理者。管理者还必须具备这样一种能力,即能够根据所面临的现状找出行得通的解决方法的能力。

(三)管理者的角色

美国著名管理学家彼得·F·德鲁克 1995 年提出了“管理者的角色”的概念。德鲁克认为,管理是一种无形的力量,这种力量是通过各级管理者体现出来的。所以管理者所扮演的角色大体上分为以下三类。

1. 管理一个组织

管理一个组织,求得组织的生存和发展,因此,管理者必须做到:确定该组织是干什么的,应该有什么目标,如何采取积极措施实现目标;求得组织的最大效益;“为社会服务”和“创造顾客”。

2. 管理管理者

管理管理者,组织的上、中、下三个层次中,人人都是管理者,又都是被管理者,因此,管理者必须做到:确保下级的设想、意愿、努力能朝着共同的目标前进;培养集体合作的精神;培训下级;建立健全的组织结构。

3. 管理员工和工作

管理员工和工作,因此,管理者要认识到两个假设前提:关于工作,其性质是不断急剧变动的,既有体力劳动,又有脑力劳动,后者的比例会越来越大;关于人,要正确认识到“个体差异、完整的人、行为有因、人的尊严”对于处理各级各类人员相互关系的重要性。

从权责层面来说:

1. 管理者是具有职权和影响力的人

韦伯认为管理者有 3 种权力。传统权力:传统惯例或世袭得来,比如帝王的世袭制。超凡权力:来源于别人的崇拜与追随,带有感情色彩并且是非理性的,不是依据规章制度而是依据以往所树立的威信。法定权力:法定权力即法律规定的权力,通过合法的程序所拥有的权力,比如通过直接选举产生的总统,但实际上,在管理活动中,管理者仅具有法定的权力,是难以做

好管理工作的,管理者在工作中应重视“个人影响力”,成为具有一定权威的管理者。所谓“权威”,是指管理者在组织中的威信、威望,是一种非强制性的“影响力”。权威不是法定的,不能靠别人授权。权威虽然与职位有一定的关系,但主要取决于管理者个人的品质、思想、知识、能力和水平;取决于同组织人员思想的共鸣、感情的沟通;取决于相互之间的理解、信赖与支持。这种“影响力”一旦形成,各种人才和广大员工都会被吸引到管理者周围,心悦诚服地接受管理者的引导和指挥,从而产生巨大的物质力量。

2. 管理者是负有一定责任的人

任何组织或团体的管理者,都具有一定的职位,都要运用和行使相应的权力,同时也要承担一定的责任。权力和责任是一个矛盾的统一体,一定的权力又总是和一定的责任相联系的。在组织中的各级管理人员中,责和权必须对称和明确,没有责任的权力,必然会导致管理者的用权不当,没有权力的责任是空泛的、难以承担的责任。有权无责或有责无权的人都难以在工作中发挥应有的作用,都不能成为真正的管理者。

责任是对管理者的基本要求,管理者被授予权力的同时,应该对组织或团体的命运负有相应的责任,对组织或团体的成员负有相应的义务。权力和责任应该同步消长,权力越大,责任越重。比较而言,责任比权力更本质,权力只是尽到责任的手段,责任才是管理者真正的象征。如果一个管理者仅有职权,而没有相应的责任,那么他是做不好管理工作的。管理者的与众不同,正因为他是一位责任者。如果管理者没有尽到自己的责任,就意味着失职,等于放弃了管理。

此外,西方学者亨利·明茨伯格认为,管理者扮演着 3 类 10 种角色,见表 1-1。

表 1-1 管理者扮演的 3 类 10 种角色

角 色		描 述	特 征 活 动
人际关系方面	挂名首脑	必须履行许多法律性或社会性的例行义务	迎接来访者,签署法律文件
	领导者	负责激励和动员下属,负责人员配备、培训、交往	实际上从事所有的有下属参与的活动
	联络者	维护自行发展起来的外部联系网络,向人们提供信息	从事外部委员会工作,从事有关外部人员参加的活动
信息传递方面	监听者	寻求和获取各种特定的信息(其中许多是即时的),以便透彻地了解组织与环境;作为组织内部和外部信息的神经中枢	阅读期刊和报告,保持私人接触
	传播者	将从外部人员和下级那里获得的信息传递给组织的其他成员——有些是关于事实的信息,有些是解释和综合组织中有影响的人特定的各种价值观点	举行信息交流会,用打电话方式传达信息
	发言人	向外界发布有关组织的计划、政策、行动和结果等信息;作为组织所在的产业方面的专家	召开董事会议,向媒体发布信息

续表 1-1

决策制定方面	企业家	寻求组织和环境中的机会,制定“改进方案”以发动变革,监督某些方案的策划	制定决策,检查会议决议执行情况,开发新项目
	混乱驾驭者	当组织面临重大的、意外的动乱时,负责采取补救行动	制定战略,检查陷入混乱和危机时期补救措施的落实情况
	资源分配者	负责分配组织的各种资源——事实上是批准所有重要的组织决策	计划、询问、授权,从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作
	谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	参与工会进行合同谈判

第二节 管理理论与实践

一、早期管理思想与管理理论的形成

从人类社会产生到 18 世纪,人类为了谋求生存自觉不自觉地进行着管理活动和管理的实践,其范围是极其广泛的,但是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。早期的一些著名的管理实践和管理思想大都散见于埃及、中国、希腊、罗马和意大利等国的史籍和许多宗教文献之中。

18 世纪到 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。这个时期的代表人物有亚当·斯密(1723—1790)、大卫·李嘉图(1772—1823)等。亚当·斯密是英国资产阶级古典政治经济学派创始人之一,他的代表作是《国富论》。亚当·斯密发现,分工可以使劳动者从事某种专项操作,便于提高技术熟练程度,有利于推动生产工具的改革和技术进步,可以减少工种的变换,有利于劳动时间的节约,从而提出了分工理论。大卫·李嘉图是英国资产阶级金融家,古典政治经济学的杰出代表者和完成者,1817 年他的《政治经济学及赋税原理》一书的出版在资产阶级经济学界产生了深远的影响。

(一)中国古代著名的管理实践和管理思想

中国在两千多年的封建社会中,中央集权的国家管理制度,财政赋税的管理、官吏的选拔

与管理、人口田亩管理、市场与工商业管理、漕运驿递管理、文书与档案管理等方,历朝历代都有新的发展,出现了许多杰出的管理人才,在军事、政治、财政、文化教育与外交等领域,显示了卓越的管理才能,积累了宝贵的管理经验。

战国时期著名的“商鞅变法”是通过变法提高国家管理水平的一个范例;“文景之治”使国家出现了政治安定、经济繁荣的局面;万里长城的修建,充分反映了当时测量、规划设计、建筑和工程管理的高超水平,体现了工程指挥者所具有的高度管理智慧;都江堰等大型水利工程,将防洪、排灌、航运综合规划,显示了我国古代工程建设与组织管理的高超水平;丁谓主持的“一举三得”皇宫修建工程堪称运用系统管理、统筹规划的范例。还有许多令人赞叹的管理实践都体现了中国古人高超的管理智慧。

综观中国古代管理实践可以看出,管理与行政基本融为一体。由于古代中国是典型的农业经济,行政管理是社会管理最主要的模式,因此,任何一项工程,任何一项管理活动,无不以国家或官府的名义展开,管理实践也只有和在行政融合过程中才有表现的机会。实际上,我们所了解的中国古代管理实践,无一例外不是行政中的管理实践。中国古代的管理实践是一种经验管理。古代管理实践的成功与否主要取决于管理者或决策者的素质高低。管理者的个人知识、能力和经验越丰富,越有可能进行卓有成效的管理活动,否则,管理就可能缺乏成效,甚至失败。因此,管理实践是和个人经验分不开的,是一种典型的经验管理。

中国古代出现了许许多多的思想家,有着极为丰富的管理思想。其中,老子、孔子、商鞅、孟子、孙子、管子的管理思想最具有代表性。

老子是先秦道家学说的创始人。在他的思想体系中,不仅有着深邃的哲学思想,而且也包含着涉及政治、经济、文化、军事诸多方面的社会及国家管理思想。诸如“道法自然”、“无为而治”等许多思想对中外管理思想的发展产生了深刻影响。

孔子作为儒家学派的创始人,他的以仁为核心,以礼为准则,以和为目标的以德治国思想是其管理思想的精髓,成为中国传统思想的主流。

孟子是孔子思想的嫡派传人,也是继孔子之后儒家学派最重要的代表,被后世尊为“亚圣”,堪称中华民族的思想文化巨人。孟子的管理思想是孟子思想体系的一个重要组成部分,他的性善论的人性观、施“仁政”的管理准则以及“修其身而天下平”等思想,对中国管理思想的完善与发展作出了重要贡献。

孙子是中国古代著名的军事家,其军事思想和管理思想主要体现在他的传世之作《孙子兵法》中。国外的许多大学师生和企业家们都把《孙子兵法》作为管理著作来研读。“不战而屈人之兵”、“上兵伐谋”、“必以全争于天下”、“出其不意,攻其不备”、“唯民是保”等思想至今仍为管理者们所运用。

管子是我国古代杰出的政治家、军事家和思想家。曾经辅佐齐桓公 40 年,政绩卓著,帮助齐桓公实现了称霸诸侯的理想。他的“以人为本”的思想、“与时变”的发展与创新精神、德能并举、“德”与“能”不可偏废的选贤标准等许多管理思想,无不透射出永恒的智慧之光。

在中国五千年的文明历史发展中,涌现出各种管理思想和实践。其中,在组织管理、经营理财、选任用人等各个方面,都有大量的理论思想。

1. 组织管理