

21 世纪知识经济时代—

信息产业 科学管理精要 (中)

名誉顾问： 谢高觉 林金泉

主 编： 王云鹏

北京邮电大学出版社

分 卷 目 录

中 卷

第三篇 现代企业管理知识卷

第一章 管理学

第一节 管理概述	(805)
一、管理的作用与任务	(805)
二、管理的过程与特征	(807)
三、管理者的职责、技能和职业	(810)
四、管理的环境要素与特性	(814)
第二节 管理的计划职能	(815)
一、计划工作的实质	(815)
二、计划的形式	(816)
三、计划的过程	(818)
四、计划的方法	(824)
第三节 管理的组织职能	(826)
一、组织工作的过程	(826)
二、职务设计与人员配备	(828)
三、部门划分与整合	(830)
四、组织中的职权关系	(835)
五、几种常见的组织结构形式	(838)
六、组织运作与变革	(839)
第四节 管理的领导职能	(844)
一、领导的本质与内容	(844)
二、领导的权力基础	(845)
三、领导效能的决定因素	(846)
四、个性假设与激励	(852)
五、信息沟通	(856)
六、组织气氛	(860)
第五节 管理的控制职能	(861)
一、控制的含义与作用	(861)
二、控制的过程与要素	(863)

三、控制的类型与方法	(866)
第二章 企业战略管理	
第一节 企业战略管理过程与层次	(872)
一、战略与战略管理	(872)
二、企业战略管理的过程模型	(873)
三、企业战略管理步骤与基本问题	(874)
四、企业战略的层次结构	(877)
第二节 定义企业使命与目标	(878)
一、使命定义的作用与要求	(878)
二、使命表述的构成要素	(879)
三、使命表述案例分析	(880)
四、目标表述的基本要求及案例分析	(882)
第三节 企业内外部环境分析	(883)
一、外部环境要素	(884)
二、外部环境分析技巧	(885)
三、企业内部环境分析技巧	(887)
第四节 各种战略类型选择	(890)
一、总体战略的类型	(890)
二、常用的经营战略	(894)
三、行业发展战略	(899)
四、企业发展与战略演化	(901)
第五节 战略方案的评价选择	(908)
一、优势·弱点·机会·威胁匹配矩阵(记为 SWOT 矩阵)	(908)
二、战略地位与行动评价(SPACE)图	(909)
三、波士顿咨询集团(BCG)组合矩阵	(910)
四、内外要素匹配(IE)矩阵	(911)
五、战略方案汇总表	(912)
六、战略方案的评价	(912)
第六节 企业战略的实施	(914)
一、选择战略实施模型	(914)
二、分解战略方案和调整组织机构	(915)
第七节 战略控制和后评价	(916)
一、审查企业战略的根据	(916)
二、采取纠正行动	(918)
三、战略控制机制的选择	(921)
四、控制过程中的障碍及其克服	(923)
第三章 管理经济学	
第一节 企业管理与市场机制分析	(925)

一、管理经济学的综合学科比较	(925)
二、市场供求及其运行机制	(927)
第二节 需求分析与估计	(935)
一、需求函数与需求曲线	(936)
二、需求弹性分析	(938)
第三节 生产决策分析(一)投入要素的最优组合	(946)
一、单一可变投入要素的最优利用	(946)
二、多种投入要素的最优组合	(950)
第四节 生产决策分析(二)产品的最优组合	(952)
一、产品产量最优组合决策的理论方法	(952)
二、产品产量最优组合决策的实用方法——线性规划法	(953)
第五节 风险决策分析	(956)
一、决策树方法	(956)
二、计算机模拟	(957)
第六节 成本利润分析	(958)
一、成本的理论分析	(959)
二、损益平衡分析	(963)
三、成本估计	(965)
第四章 市场营销学	(967)
第一节 市场营销学基本概念	(967)
一、市场营销的核心概念	(967)
二、市场营销管理	(969)
三、市场营销哲学的演变	(971)
第二节 企业营销管理过程	(973)
一、发现、分析及评价市场机会	(973)
二、细分市场与选择目标市场	(975)
三、市场营销组合与市场营销预算	(979)
四、执行及控制市场营销计划	(982)
第三节 市场营销环境	(988)
一、市场营销环境的涵义及特点	(988)
二、微观营销环境	(991)
三、宏观营销环境	(994)
第四节 市场及购买者行为分析	(1007)
一、市场的含义、分类及作用	(1007)
二、消费者市场及购买者行为	(1010)
三、生产者市场及购买者行为	(1019)
第五节 市场细分与目标市场选择	(1024)
一、市场细分的依据与程序	(1024)

二、目标市场及其选择·····	(1029)
第六节 竞争战略·····	(1032)
一、企业面对行业竞争者的一般竞争战略·····	(1032)
二、在市场中处于不同地位的企业竞争战略·····	(1036)
第七节 产品策略·····	(1044)
一、产品整体概念与产品分类·····	(1044)
二、产品组合·····	(1047)
三、产品组合策略·····	(1049)
四、产品生命周期·····	(1049)
五、商标、包装与顾客服务·····	(1053)
六、新产品开发·····	(1059)
第八节 价格策略·····	(1063)
一、企业的定价目标·····	(1063)
二、定价方法·····	(1066)
三、定价策略·····	(1072)
第九节 市场营销调研·····	(1077)
一、市场营销信息系统·····	(1077)
二、市场营销调研·····	(1079)
三、市场预测·····	(1091)
第五章 组织行为学	
第一节 组织行为学基础·····	(1099)
一、组织行为学概述·····	(1099)
二、有效组织的全新概念·····	(1106)
三、管理工作:组织行为学的一般应用·····	(1109)
四、社会系统中的组织行为·····	(1113)
第二节 管理中的个体分析·····	(1119)
一、人性假设与管理·····	(1119)
二、个体差异的分析与测试·····	(1123)
三、运用学习理论与强化方法的管理·····	(1139)
四、工作满意问题·····	(1150)
第三节 群体动态与决策·····	(1163)
一、群体内部的动态特性·····	(1163)
二、群体间的动态特性·····	(1178)
三、群体决策过程·····	(1200)
四、非正式群体·····	(1207)
第四节 组织理论与结构·····	(1212)
一、组织理论·····	(1212)
二、组织气氛和行为模式·····	(1214)

三、组织结构类型与组织原理·····	(1219)
四、组织结构的设计·····	(1227)
五、组织结构运行·····	(1242)

第六章 人力资源管理

第一节 处于转变中的人力资源管理·····	(1252)
一、人力资源管理的演变·····	(1252)
二、人力资源管理的任务和意义·····	(1260)
第二节 公司职员的选择和培训·····	(1267)
一、公司人力规划·····	(1267)
二、公司职工的选择·····	(1269)
三、公司职工的培训·····	(1274)
第三节 工作绩效考评·····	(1284)
一、公司各类人员评价要素的基本特征·····	(1284)
二、公司各类人员的评价标准和标准编制的一般程序·····	(1287)
三、标准的计量·····	(1293)
四、人员评价与能力发掘·····	(1295)
第四节 人员考评制度·····	(1298)
一、人员考评的原则·····	(1298)
二、人员考评的种类及其内容·····	(1299)
三、主要考评因素及其评价标准·····	(1302)
四、主要考评方法·····	(1305)
五、成绩评价方法·····	(1309)
第五节 能力开发系统·····	(1314)
一、能力开发系统的内容·····	(1314)
二、企业内教育培训·····	(1314)
三、“自我申告”制度·····	(1321)
四、职务轮换制度·····	(1323)
五、“小集团活动”和提案制度·····	(1324)
第六节 工资与福利·····	(1327)
一、改变对待报酬和福利的宗旨·····	(1327)
二、工资结构与工资水平的决策因素·····	(1330)
三、工资系统结构概述·····	(1335)
四、为雇员提供的福利和服务待遇·····	(1340)
五、福利管理·····	(1348)
第七节 改善绩效的激励·····	(1351)
一、促使雇员提高士气和生产效率的多种策略·····	(1351)
二、有的放矢的激励·····	(1358)

第七章 企业财务管理与资本运营

第一节 企业财务报表分析的方法	(1365)
一、趋势分析法	(1365)
二、结构分析法	(1369)
三、比率分析法	(1371)
第二节 企业财务状况分析	(1377)
一、偿债能力分析	(1377)
二、盈利能力分析	(1379)
三、负债能力分析	(1381)
四、资产管理水平分析	(1382)
第三节 财务计划与预算控制	(1383)
一、财务预测的内容	(1383)
二、预算编制	(1391)
三、现金预算	(1394)
四、预期财务报表与现金流转的控制	(1396)
第四节 短期资金的筹集	(1399)
一、商业信用融资决策	(1399)
二、银行信用	(1401)
三、商业票据融资	(1404)
第五节 长期筹资之一:股票	(1405)
一、股票上市	(1405)
二、公司股票的性质和种类	(1407)
三、普通股融资	(1409)
四、优先股融资	(1414)
第六节 长期筹资之二:债券	(1416)
一、公司债的特点及种类	(1416)
二、公司债的评级	(1419)
三、债券的偿还与调换	(1420)
四、使用长期负债的决策	(1421)
第七节 长期筹资之三:其他筹资工具	(1424)
一、可换公司债	(1424)
二、认股权证	(1428)
第八节 流动资产的管理	(1430)
一、现金管理	(1430)
二、短期有价证券的管理	(1436)
三、应收账款的管理与信用政策	(1439)
四、收帐政策	(1445)
第九节 资本成本与资本预算	(1446)

一、加权平均的资本成本·····	(1447)
二、最优资本结构·····	(1453)
三、资本预算的财务决策·····	(1455)
四、资本预算管理·····	(1459)
第十节 财务结构与杠杆理论的应用·····	(1460)
一、财务结构·····	(1461)
二、财务杠杆理论·····	(1465)
三、影响财务结构的因素·····	(1469)
四、财务杠杆与资金成本·····	(1470)

第四篇 操作实务卷

第一章 现代企业经济法实务

第一节 公司法实务·····	(1477)
一、关于企业法人法律制度·····	(1477)
二、有限责任公司、股份有限公司和国有独资公司法律制度·····	(1480)
三、分公司与子公司的设立·····	(1496)
第二节 合同法实务·····	(1496)
一、合同的概念和种类·····	(1496)
二、合同的订立·····	(1497)
三、合同的履行·····	(1503)
四、合同的变更、转让和解除·····	(1504)
五、无效合同和合同撤消·····	(1506)
六、违反合同的法律責任·····	(1508)
七、基本建设合同·····	(1509)
八、涉外经济合同·····	(1512)
第三节 担保法实务·····	(1514)
一、保证·····	(1516)
二、抵押·····	(1522)
三、质押·····	(1525)
四、留置·····	(1526)
五、定金·····	(1527)
第四节 商标法实务·····	(1529)
一、商标概述·····	(1529)
二、商标注册·····	(1531)
三、商标的使用·····	(1533)
四、商标的保护·····	(1535)

第五节 专利法实务	(1537)
一、专利概念与特征	(1537)
二、专利的授予	(1540)
三、专利的实施与保护	(1543)
第六节 房地产法实务	(1547)
一、房地产交易	(1547)
二、房地产转让	(1548)
三、房地产租赁	(1550)
四、房地产抵押	(1552)
五、土地产权登记	(1553)
六、房屋产权登记	(1554)
七、房地产权属证书	(1555)
八、土地使用权出让	(1556)
第七节 证券法常识	(1559)
一、证券法概述	(1559)
二、证券的发行	(1561)
三、证券上市与交易制度	(1564)
四、证券市场信息披露制度	(1568)
五、证券市场欺诈行为	(1569)
第八节 贷款法律实务	(1570)
一、贷款主体	(1571)
二、贷款程序	(1573)
三、贷款种类、期限和利率	(1574)
四、贷款管理责任制	(1575)
五、贷款债权保全与清偿	(1576)
六、不良贷款	(1577)
七、借贷双方的法律责任	(1578)
第九节 反不正当竞争法实务	(1580)
一、竞争法概论	(1580)
二、不正当竞争行为	(1583)
三、限制竞争行为	(1588)
四、垄断行为	(1590)
五、市场竞争中常见的法律问题	(1591)
六、关于竞争的法律责任	(1594)
第十节 经济仲裁与经济诉讼	(1595)
一、经济仲裁	(1595)
二、经济诉讼	(1601)

第三篇 现代企业管理知识卷

- 第一章 管理学
- 第二章 企业战略管理
- 第三章 管理经济学
- 第四章 市场营销学
- 第五章 组织行为学
- 第六章 人力资源管理
- 第七章 企业财务管理与资本运营

第一章 管 理 学

管理是伴随着组织的出现而产生的。人类社会存在各式各样的组织,尽管其使命、目标和性质不尽相同,因而管理的具体内容和方法也不完全一样,但从基本管理职能和管理原理、原则方面看,各种不同类型组织的管理实践具有共通性。因此,管理是人类社会中普遍存在的社会现象。本章主要从管理职能如何开展的角度,介绍管理者有效地从事管理工作需要具备哪些管理技能,不同层次、不同领域的管理者在履行管理职能过程中可能存在什么差别,管理活动如何离不开决策活动,管理者在开展具体的计划、组织、领导和控制工作中应该掌握什么原理和方法,以及应该注意哪些事项等。通过对管理学一般知识的学习,读者将对工商企业及其他各类组织中发生的种种生产经营和管理行为形成一个较为明确的判断,以帮助分析和解决现实组织中出现的各种低效、无效行为,全面增进组织管理活动的有效性。

第一节 管 理 概 述

一、管理的作用与任务

人类懂得管理的作用,掌握管理的本领,享受管理的好处,可以说由来已久。人类社会自从开始群居群猎时起,就知道“合群”抵御危险、征服自然,这种“合群”的目的无非是为了集结个人的力量,以发挥集体的更大的作用。“合群”实际上就是人类社会中普遍存在的“组织”现象。可以说,有人类就有组织。所谓组织,是由两个或两个以上的人为了实现共同的目标组合而成的有机整体。组织是一群人的集合,但是组织的成员必须按照一定的方式相互合作,共同努力去实现既定的组织目标。这样,组织才能形成整体的力量,以完成单独个人力量的简单总和所不能完成的各项活动,实现不同于个人目标的组织总体目标。

组织需要合作、协作或协调,这样管理就应运而生了。管理是伴随着组织的出现而产生的,是协作劳动的必然产物。人们只要需要通过集体的努力去实现个人无法达到的目标,管理就成为必要。管理是协调个人努力所必不可少的因素。这正如马克思指出的那样:一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的活动……所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个指挥。指挥之于乐队,就像经理人员之于企业,他们的存在是确保组织各项活动实现预定目标的条件。不能想象,如果没有管理人员及其管理活动,人类能够演奏出美妙动听的音乐。能够修筑万里长城、建造金字塔、兴办水陆交通事业。同样不能想象,没有管理,工厂的生产活动能够如愿地生产出产品来。管理是人类活动中最基本的活动之一,是组织活动的一个极为重要的组成部分。

人类对于管理的需要是随着社会经济的发展和组织规模的不断壮大而日益明显的。如果说简单的组织只需简单的管理,因而管理的重要性还不显得十分突出的话,那么时至今日,社会和经济已获得高度发展,组织的规模越来越大,组织面临的环境越来越不确定,业务作业活

动越来越现代化,在这样的时代中,管理就越来越成为影响组织生死存亡和社会经济发展的关键因素。世界上有许多著名的管理学家和经济学家都非常强调管理的重要性,如有人把管理看作是工业化的催化剂和经济发展的原动力,同土地、劳动和资本并列成为社会的“四种经济资源”,或者同人力、物力、财力和信息一起构成组织的“五大生产要素”,还有的人则把管理、技术和人才的关系比喻为“两个轮子一根轴”。不管具体说法如何,管理的一个重要作用,就是能使现有的资源获得最为有效的利用。像日本是一个自然资源极其匮乏的国家,但由于极度重视管理,并在管理方面进行不断创新,从而使自己从资源贫乏国发展成为了世界经济强国。良好的管理可以使一国的经济获得迅速发展,不良的管理只会造成资源利用上的极大浪费。现在有一种看法,认为发展中国家之所以经济不发达,根本原因就是管理不善造成的,其中的道理已不言自明。

组织中的活动包括作业活动和管理活动两大部分,它们之间的关系如图 3—1—1 所示。组织是直接通过作业活动来达成组织目标的,但组织为了确保这一基本过程(对企业来说,该基本过程就表现为生产过程)顺利而有效地进行,还需要开展另一项活动——管理。管理是促进作业活动实现组织目标的手段和保证。

管理的任务,概括地说就是要利用组织中的资源来有效地达成组织的目标。一个组织拥有的资源通常包括人力资源、金融资源、物资资源和信息资源。对这些人力、资金、物资和信息等资源(通称为“投入”)的运用,就可以形成组织的成果(通称为“产出”)。成果是组织活动过程的最终结果,它可以表现为医院中治愈

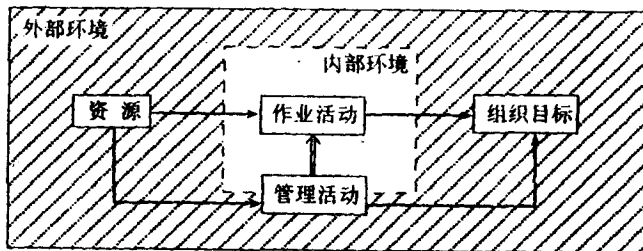


图 3—1—1 组织中的作业与管理活动

的病人,学校中培养出来的人才,制造业企业中生产的产品,以及服务业企业中提供的服务项目等。不同的组织类型,其成果的具体表现形式可能各不相同,但从一般的规范角度看,任何成果都可以从如下几个方面来衡量:

(1)产量和期限。产量是以生产多少产品或者提供多少服务项目来反映产出的。生产的产品数量可以实物指标(如制造了多少吨钢材、生产出多少台机床等),也可以货币指标(如产值、销售额等)来衡量。至于提供的服务数量,在实物指标上表现为处理了多少维修任务,接待了多少客户,答复了多少个电话等,这些在价值指标上的表现就是完成了多少营业额。另外,任何产出都必须在规定的时间内完成才有意义。交货有个最后期限的要求,组织中各部门、各个人的工作也必须规定每天、每星期、每个月或每年都要完成一定数量的任务。离开了时间的规定,任何数量标准都将失去意义。

(2)品种和质量。无论是产品,还是服务项目,都必须按照顾客对其需要的类别和特性来提供。电冰箱如果不能制冷,其质量自然是不合格的,而电冰箱的款式、颜色要是不符合顾客的预期,也难以适销对路。因此,质量和品种是对产出的更内在、更本质的规定。对质量的测定,可以通过产品的次品率、退货率,服务中的差错率,以及顾客的投诉等来反映。

(3)成本花费。企业要将资源转化为成果,最理想的要求是使产出的产量和质量控制在既定的成本花费之内。这种控制通常是建立在拨给一个单位的经费预算上的。典型的经费预算

是直接依据所产出成果的产量和质量来规定成本花费的标准。

以上是从产出目标角度对组织将资源转化为成果的活动过程的一种衡量。其总的要求是,组织需要按质、按量、按期、低成本地提供适销对路的产品或服务。

另一种对取得的成果与运用的资源之间转化关系的更全面的衡量尺度是组织的绩效目标。组织的绩效高低,可以表现在效率和效果两大方面。效率是一个投入与产出之比的概念。例如,设备利用率、工时利用率、劳动生产率、资金周转率以及单位产品成本等,都是对组织效率性的具体衡量。由于组织所拥有的资源是稀缺的,所以管理者必须关心这些资源的有效利用。对于给定的资源投入,如果你能获得更多的成果产出,你就提高了效率。类似地,对于较少的资源投入,你要是能够获得同样的甚至更多的成果产出,你便也提高了效率。然而,仅仅关心效率是不够的,管理者还必须使组织的活动实现正确的目标,这就是追求活动的效果(或效能)。效果的具体衡量指标有销售收入和利润额、销售利润率、产值利润率、成本利润率、资金利润率等。效率和效果是两个不相同的概念。效率涉及的只是活动的方式,它是与资源利用相关的,只有高低之分而无好坏之别。效果则涉及活动的目标和结果,不仅具有高低之分,而且可以在好和坏两个方向上表现出明显的差距。俗话说“南辕北辙”,就是对不关心效果的活动的一种贬斥。高效率只是正确地做事,好效果则是做正确的事,两者共同决定着组织的有效性。在效果为好的情况下,高效率会使组织的有效性增大,但从本质上说,效率性和有效性之间并没有必然的联系。有时,一个企业的效率可能比较高,但如果所生产的产品没有销路,效率越高反而会导致有效性越差,因为此时产品生产越多,库存积压也就越多,从而企业赔钱也越多。一个有效的管理者,应该一方面既能指出应当怎么做才能使组织保持高的效率,另一方面又能指出应当做什么才能取得好的效果,这样组织才具有最大的有效性。

再从组织的终极目标来看,它根据组织的性质不同,可以有不同的表现形式。如有的组织是以追求利润为主要终极目标,称为盈利性组织;另一些组织则以满足社会利益为主要终极目标,称为非盈利性组织。对于盈利性组织,衡量绩效的最重要也是最明确的指标是利润;而对于非盈利性组织,就找不到这种经市场检验的衡量绩效的客观指标。但不论组织追求的是什么样的终极目标,管理工作的任务都是一样的,都要以尽可能少的资源尽可能多地完成预期的合乎要求的目标。只有这样,才能称得上是有效的管理。

二、管理的过程与特性

1. 管理的概念与职能

管理是在特定的环境下,对组织所拥有的资源进行有效地计划、组织、领导和控制,以便达成既定的组织目标的过程。这个过程是由一系列相互关联、连续进行的活动或职能所构成的。具体包括:

(1)计划。大家知道作为一个旅游者,如果你头脑中没有任何特定的目的地,那么任何道路你都可以选择。但是,组织的存在是为了实现某种特定的目的(这个目的一般以一个或一组目标来表示),因此就得有人来规定组织要实现的目标和实现目标的行动方案,这就是管理的计划工作。

(2)组织。管理的组织工作决定组织要开展的活动是什么,这些活动如何分类组合,由哪些职位和部门来承担这些活动,谁向谁汇报工作以及各种决策应放在哪一层次上制定,等等。组织工作的结果就形成各种正式组织文件,如职务说明书、组织图等。

(3)领导。每一个组织都是由人力资源和其他资源有机结合而成的,人是组织活动中唯一具有能动性的因素。管理的领导工作包括激励下属,指导和指挥他们的活动,选择最有效的沟通渠道,以及营造良好的组织气氛等。

(4)控制。为了确保组织目标及为此制定的行动方案顺利实现,管理者必须自始至终地根据计划目标派生出来的标准对组织各项活动的进展情况进行检查,发现或预见到偏差后及时采取措施予以纠正,这是管理工作中的狭义的控制。广义的控制还包括根据组织内外环境的变化,对计划目标和控制标准进行修改或重新制订。

以上管理的各项工作,构成了管理者要发挥作用的四项基本职能。这些工作或职能,从理论上说,是按一定的顺序发生的。简言之,对管理人员来说,合乎常理的第一步工作是制定计划,然后是建立组织结构、配备人员,接着是指导和指挥员工们付诸行动,最后,控制整个局面朝着既定目标前进。这四个步骤形成了管理工作的不断反复进行的循环过程,如图 3—1—2 三角框所示。

在管理的计划、组织、领导和控制工作循环中,贯穿全过程的有决策和创新这两项新近得到重视的职能。这两项职能严格地说并不是独立的职能,而是从原有四个基本职能中分离出来的,是对原有四个职能的某些方面共同内容的专门强调。如图 5—2 外围的椭圆框所示,决策和创新各自都渗透于管理的四个基本职能中,而且彼此之间也相互渗透,如决策方案的拟定需要有创新的思想,而创新方案的选择就是一种决策。关于决策同四个基本职能的关系,我们将在下一章详加阐述。这里简要对创新作一介绍。

所谓创新,就是使组织的作业工作和管理工作不断地有所革新、有所变化。创新是组织活力之源泉,创新关系到组织的兴衰成败。美国有位著名管理学家这样说过:“如果管理人员只限于继续做那些过去已经做过的事情,那么,即使外部条件和各种资源都得到充分的利用,他的组织充其量也不过是一个墨守成规的组织。这样下去,很有可能衰退,而不仅是停滞不前的问题,在竞争情况下,尤其是这样……。”在传统管理中,组织环境变化较为缓慢,问题多是例行、重复的,创新性并不显得突出。现代管理面临的是动荡的环境和崭新的问题,创新是保持组织立于不败之地的法宝。因此,从本世纪下半叶开始,创新和决策职能一起受到了管理界的普遍、格外的重视。管理者从某种意义上可以被看作是决策者,从另一种意义上也可被看作是创新者,或者说是具有企业家精神的管理者。

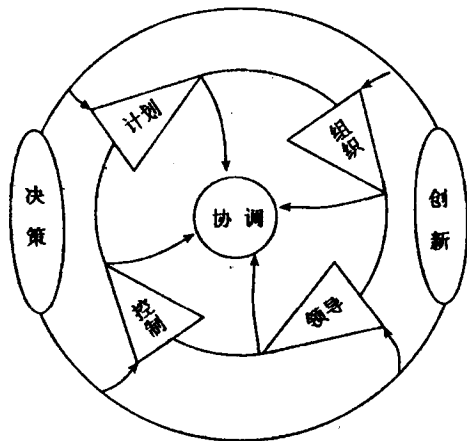


图 3—1—2 管理职能关系示意图

创新不仅是作业领域上的产品、技术(工艺)和市场的创新,也贯穿于现代管理的一切职能和一切活动之中。比如,我国曾经确立的农村包围城市战略,西方国家提出的滚动计划法和弹性预算法,都是计划创新;通用汽车公司率先实行的事业部制结构,日本企业普遍实行的职务轮换法,属于组织创新;六七十年代发展起来的参与管理、自主管理法,属于领导创新;而在甘特图基础上发展起来的关键路线法或网络计划法,则是计划和控制工作中的创新。

组织的管理者,无论从事广泛意义上的决策和创新活动,还是开展计划、组织、领导和控制

各项基本职能活动,其目的都是为了更好地取得协调。所谓协调,就是指组织的一切要素、工作或活动都要和谐地配合,以便于组织整体目标得到顺利实现。协调是管理活动所力图实现的根本要旨。管理者的任务,说到底就是协调组织的各个部分以及组织与环境的关系,以便更好地实现组织的目标。协调包括组织内部各方面的协调,组织与外部环境的协调,以及组织的现时需要与未来需要之间的协调。其中,组织与外部环境的协调,指的是组织能否适应、利用、引导和控制外部的客观环境。适应既要求组织对自己所处的经营环境和经营目标进行正确的选择,也要求组织根据客观环境的变化随机制宜、权变地调整自己的管理方式和方法。组织对环境的利用要求管理者应善于发现和及时捕捉客观环境所提供的各种机遇。避开不利的威胁,求得生存和发展。对环境的引导和控制则要求组织通过自身的努力去影响和改变客观环境。从某种程度上说,组织对于外部环境并不是完全无所作为的,它可以通过各种渠道,运用各种方式对之施加影响和控制,使之支持和便利于组织的生存和发展。总之,组织与外部的客观环境是相互作用、相互影响的,环境可以影响组织,组织也可以影响环境。

2. 管理的特性

任何管理都是在特定的环境下,对特定的组织进行的,因此,管理是一个既具有一般性和共通性,又具有特殊性和差异性的社会现象。一方面,凡是有许多人进行协作的劳动,也即凡是出现了“组织”的地方,也就出现了管理。管理是一种生产劳动,是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。另一方面,这种劳动又具有特殊性,它要服从和服务于所管理组织特定目标的需求,并要适应于所管理组织内外环境条件的变化。由于不同国家、不同类型的组织,在管理的目的和管理的环境方面存在某些特殊差异,所以管理的原理和方法应该是共性与个性的统一体。在肯定共性的同时,管理的自然属性和社会属性“二重性”理论强调了不同生产关系和社会制度下管理的特殊性,而“组织文化”理论则突出了不同社会文化背景下管理的差异。由于这些个性差异的存在,有关管理的一般性概念就不可能不经任何修正地进行跨国界转移。这就是我们在对待国外先进的管理经验和方法时,需要采取有批判地吸收的态度和方针的主要原因。

管理工作究竟是一门科学,还是一门艺术,这是多年来理论界和实业界都在争论的问题。目前形成的一种普遍看法认为,管理不仅具有科学性,也具有艺术性,作为科学的管理工作和作为艺术的管理工作是应当而且可能得到统一的。管理工作的科学性表现在,管理经过近一个世纪以来的研究、探索和总结,已经逐渐形成了一套比较完整的、反映管理过程客观规律的理论知识体系,为指导管理实践提供了根本的原理、原则和方法。这种指导管理实践的科学,称为管理学。管理学之于管理人员,就犹如医学之于医生。没有系统化的医学知识的指导,这样的医生会跟巫医毫无两样;同样,缺乏系统化的管理学知识的指导,这样的管理人员也不可能成为一个有效的管理者。管理科学可以给不同能力的管理者提供一视同仁的帮助和指导。但是,就像阅读有关游泳的书籍,并不意味着你就一定会游泳一样,掌握了大量的管理理论、原理或知识,并不能表明你就是一个出色的管理人员,并不能保证你的管理活动就是有效的、成功的。理论并不是万能的。管理者如果只凭书本知识来开展管理,无视实践经验的积累,无视对理论知识灵活运用能力的培养,那么其管理工作注定要失败。从这种意义上说,管理不仅是一种知识,更是一种实践;不仅是一门科学,更是一门艺术。管理工作就像其他各种技艺一样,都要利用经过整理的基本知识,并根据实际情况加以创造性地、灵活地运用,这样才能取得预期的成效。一句话,管理工作应该是科学性 with 艺术性的有机统一体。

三、管理者的职责、技能和职业

1. 管理者的类别与职责

管理者是组织的核心,其工作绩效的好坏直接关系到组织的成败兴衰。所以,美国管理大师德鲁克曾这样说,“如果一个企业运转不动了,我们当然是要去找一个新的总经理,而不是另雇一批工人。”那么,究竟有什么标准来划分管理者与非管理者?管理者的职责与作业者有何不同?一个人需要具备什么技能才可成为有效的管理者?

我们可以从组织的横切面和纵切面来分辨各种类型的管理者。首先从横切面上的组织层次划分来看,组织的工作人员有如下四类:

(1)作业人员,指组织中直接从事具体实施和操作工作的人。例如,汽车装配线上安装防护板的装配工人,麦当劳快餐店中烹制汉堡包的厨师,企业销售现场的推销员,政府机动车管理办公室中负责办理驾驶执照更换业务的办事员,学校中授课的教师,医院内为病人看病的医生,等等。这些人处于组织的最底层(称为作业层),不具有监督他人工作的职责。

(2)基层管理人员,亦称第一线管理者,他们处于作业人员之上的组织层次中,负责管理作业人员及其工作。在制造工厂中,基层管理者可能被称为领班、工头或者工段长;在运动队中,这项职务是由教练担任的;而学校中则由研究室主任来担任。

(3)中层管理人员,他们是直接负责或者协助管理基层管理人员及其工作的人,通常享有部门或办事处主任、科室主管、项目经理、地区经理、产品事业部经理或分公司经理等头衔。这些人主要负责日常管理工作,在组织中起承上启下的作用。

(4)高层管理人员,他们处于组织的最高层,主要负责组织的战略管理,并在对外交往中代表组织的“官方”身份出面。这些高层管理者的头衔有如公司董事会主席、首席执行官、总裁或总经理及其他高级资深经理人员,以及高校的校长、副校长和其他处在或接近组织最高层位置的管理人员。

管理者所处的具体组织层次不一样,他们的头衔也各式各样,但他们的工作具有一个共同的特征,即都是同别人一起或通过别人使组织活动得以更有效地完成,因此,管理者在相当程度上也就是领导者。

作业者与管理者尤其是基层管理者之间,他们的界限区分有时并不是那么截然分明的。比如,在鼓励民主管理或参与管理的组织中,作业者可能也是自己工作甚或他人工作的管理者。而在不少情况下,管理者也可能担任某些作业职责,如保险索赔监督员除了负责管理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工作,某医院的院长可能要亲自动手做一些危急病人的难度较大的外科手术等等。但身为管理人员,应该记住,他们的主要工作应是促进他人做好工作而不是事必躬亲地去做工作,哪怕是自己擅长的工作也要尽量委任他人去干,自己则将主要精力集中在“管理”这些人及其工作上,并对这些人的工作好坏负有最终责任。正是在促成他人努力工作并对他人工作结果负责这一意义上,管理人员与作业人员的工作具有天壤的区别。

作为管理者,不论他在组织哪一层次上承担管理职责,其工作的性质和内容应该基本上是一样的,都包括计划、组织、领导和控制几个方面。不同层次管理者工作上的差别,不是职能本身不同,而是在于各项管理职能履行的程度和重点不同。如图3—1—3所示,高层管理人员花在计划、组织和控制职能上的时间要比基层管理人员的多些,而基层管理人员花在领导职能上