



高职高专“十一五”规划教材·经济管理类

企业管理 概论

李文舒 主编



冶金工业出版社
www.cnmp.com.cn

高职高专“十一五”规划教材·经济管理类

企业管理概论

主 编 李文舒
副主编 王中林 王海岳
李淑云 邱宏君

北 京
冶金工业出版社
2009

内 容 简 介

本书介绍了管理的基本思想,企业管理的基本原理、方法与职能,企业战略的制定,企业资源管理、市场营销,企业文化等相关基础知识及在实践中的运用。全书共分为 10 章,主要内容有: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、企业文化等。

本书层次清楚、概念准确。针对高职高专学生操作性强的特点,做到理论知识以够用为度,突出对实践技能的培养。本书既包括了基本知识和原理,又密切联系实际,课程涉及的相关理论内容都结合具体案例进行分析诠释,并在每章节后提供相关的实训设计方案以供教学参考。

本书内容全面,适合作为高职高专院校经济管理及相关专业的教材,也适合作为企业管理相关工作技术人员的自学参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

企业管理概论/李文舒主编. —北京:冶金工业出版社, 2009.1
ISBN 978-7-5024-4840-0

I. 企… II. 李… III. 企业管理—概论 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 009748 号

出 版 人 曹胜利

地 址 北京北河沿大街嵩祝院北巷 39 号, 邮编 100009

电 话 (010)64027926 电子信箱 postmaster@cnmip.com.cn

责任编辑 刘 源

ISBN 978-7-5024-4840-0

北京天正元印务有限公司印刷; 冶金工业出版社发行; 各地新华书店经销

2009 年 1 月第 1 版, 2009 年 1 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16; 17.25 印张; 406 千字; 267 页; 1-3000 册

29.00 元

(本书如有印装质量问题, 本社发行部负责退换)

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的变化。在这种背景下,整个高等教育、尤其是高等职业教育正处在巨大的变革之中。人才的培养已从过去的封闭、单一型的教育转向开放、复合型的教育。培养综合职业能力和全面提高素质,成为高职教育的重要目标。事实证明,加强对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。

本书是为适应高职高专发展新形势、新变化的教学需要而编写的,因此本书能达到使高职高专学生既具有一定的企业管理理论知识,又具有较强实训能力的应用型人才的教學目的。本书介绍了管理与企业管理、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、市场营销管理、生产运作管理、财务管理、质量管理 and 企业文化等 10 章内容。

本书在编写上突出了以下 3 个方面的特点:

(1) 框架清晰,结构完整。本书在保证学科体系系统性和全面性的基础上,充分体现“基础理论必须够用,专业知识重点保证,能力培养综合强化”的原则。理论阐述力求简明扼要,由浅入深,循序渐进,难易适中,精炼实用。通过对本书的学习,学生可全面系统地掌握企业管理的基本知识、原理、方法和技能。

(2) 体例设计新颖,强调实用性和可操作性。每章前有“学习目标”和“案例导入”,正文中穿插“案例应用”、“本节小测验”等栏目,并在每章后设有“简答题”、“案例分析”和“实践训练”等习题,既增强了可读性,拓宽了知识面,也便于学生自学和训练。本书重在实务的指导和培训:为培养学生独立分析、思考问题和口头表达能力,每章后附有案例分析题,便于给教师的课堂教学和学生的思考留下更大的空间;为了培养学生的调查研究和实训能力,每章后附有实训题。这样既提高了学生的实践能力,又体现了高职高专应用型人才的培养目标和职业定位。

(3) 内容突出前沿性和先进性。本书紧扣时代脉搏,引入当前企业管理的新理念、新观点、新方法,力求吸收最新的理论研究成果,融入各位参编教师长期在教学第一线的心得体会和成果,使所提供的知识能够反映前沿,与时代同步。

本书是面向所有高职高专的学生的,故涉及的内容比较多。不同专业在使用时,可根据自身的特点和需要加以取舍。

本书由李文舒任主编,王中林、王海岳、李淑云、邱宏君任副主编,沈正榜、李冬梅、柳艳娇、顾云松、季敏、余燕、孙怀忠、王乐、陆娟参加编写。

由于编者水平所限,书中如有不足之处敬请使用本书的师生与读者批评指正,以便修订时改进。如读者在使用本书的过程中有其他意见或建议,恳请向编者(bjzhangxf@126.com)踊跃提出宝贵意见。

编 者

目 录

第一章 管理与企业管理.....1

第一节 管理概述.....2

一、管理的产生及概念2

二、管理的基本职能4

三、管理者及其素质6

四、管理的基本原理8

第二节 西方管理思想的演变.....11

一、早期管理思想11

二、古典管理思想12

三、中期管理思想15

四、现代管理思想18

第三节 企业管理.....20

一、企业管理的概念与任务20

二、企业管理的内容21

三、企业管理的新发展22

习题.....23

第二章 企业管理概述25

第一节 企业及企业管理.....26

一、企业的概念26

二、企业的一般特征26

三、企业类型28

第二节 企业组织管理和领导制度.....30

一、现代企业组织管理30

二、企业的领导制度38

第三节 现代企业制度.....40

一、现代企业制度的概念40

二、现代企业制度的特征40

三、现代企业制度的基本形式41

第四节 企业管理学的研究对象与

方法.....43

一、企业管理学的研究对象和

内容43

二、企业管理学的特点44

三、企业管理的方法45

习题.....48

第三章 企业决策与计划.....50

第一节 企业决策.....50

一、企业决策的类别与程序50

二、决策方法54

第二节 企业计划.....60

一、企业计划体系60

二、企业计划的编制程序与方法61

第三节 目标管理.....66

一、目标管理的特点66

二、目标管理的活动过程66

三、目标管理的应用68

习题.....70

第四章 企业战略管理73

第一节 企业战略管理概述.....73

一、企业战略的特征与类型74

二、企业战略兴起的原因76

第二节 企业战略环境.....78

一、企业外部环境分析78

二、企业内部条件分析82

三、战略分析工具84

第三节 企业战略的类型.....86

一、企业战略的构成要素和层次87

二、企业总体战略88

三、企业经营的具体战略91

第四节 企业战略的制定与实施.....92

一、企业战略制订的程序与方法92

二、企业战略的选择与实施94

第五节 企业战略控制的过程与方法.....98

一、企业战略控制的过程	98	一、网络营销	147
二、企业战略控制的方法	99	二、关系营销	148
习题	101	三、服务营销	148
第五章 人力资源管理	103	四、绿色营销	149
第一节 人力资源管理概述	104	习题	150
一、人力资源的含义	104	第七章 生产运作管理	154
二、人力资源管理与人事管理的 主要区别	105	第一节 生产运作管理概述	154
三、人力资源管理的内容	106	一、生产运作的概念与过程	155
四、人力资源管理的意义	108	二、生产运作管理的概念、任务 与内容	156
第二节 员工的招聘与培训	109	三、生产类型	158
一、员工招聘的基本目标与程序	109	第二节 生产过程组织	161
二、员工招聘的方法	110	一、生产过程组织的基本要求	161
三、人员招聘的途径	115	二、生产过程组织的基本内容	162
四、员工职业计划与发展	116	三、生产过程的组织形式	165
五、员工培训的方法	117	第三节 生产计划与控制	167
第三节 人员绩效考评	119	一、企业生产计划体系	167
一、人员考评的含义与作用	119	二、生产计划与生产作业计划	169
二、绩效考评的内容	120	三、生产作业控制	172
三、绩效考评的实施步骤和方法	121	四、生产现场管理	173
四、人员考评的基本原则	125	第四节 现代生产管理的发展	175
习题	127	一、现代生产管理的特征	175
第六章 市场营销管理	129	二、几种现代生产管理方式	176
第一节 市场营销管理基础	130	习题	180
一、市场营销管理的基本概念	130	第八章 财务管理	183
二、营销观念	131	第一节 财务管理概述	184
第二节 市场细分与目标市场	132	一、财务管理的概念与特点	184
一、市场细分	132	二、财务管理的内容	186
二、目标市场的选择	133	三、财务管理的目标	187
第三节 市场营销组合	135	第二节 财务管理的价值观念	190
一、市场营销组合的内涵与特点	135	一、资金时间价值	190
二、产品策略	137	二、风险报酬观念	197
三、价格策略	141	第三节 筹资与投资	200
四、销售渠道策略	142	一、筹资管理	200
五、促销策略	144	二、资金的投放与运用	202
第四节 市场营销新发展	147	第四节 财务控制	207

一、财务控制	207
二、成本管理	208
三、利润管理	209
习题	212
第九章 质量管理	214
第一节 质量管理概述	215
一、质量的概念	215
二、质量的形成	217
三、质量管理	218
四、全面质量管理	219
第二节 质量管理体系	221
一、ISO9000 族标准	222
二、质量管理体系	224
三、质量认证	227
第三节 质量管理方法	228
一、PDCA 循环	228
二、过程方法	231
三、质量管理常用的统计方法	232
习题	237

第十章 企业文化	239
第一节 企业文化的涵义和特征	239
一、企业文化的产生	239
二、企业文化的涵义	241
三、企业文化的特征	244
第二节 企业的功能 and 建设	245
一、企业的功能	245
二、企业文化建设	248
第三节 不同国家的企业文化	250
一、美国的企业文化	250
二、日本的企业文化	252
第四节 我国的企业文化建设	255
一、我国的传统文化	255
二、我国企业文化的特点	257
三、建设有中国特色的社会主义 企业文化	259
四、企业家与企业文化	262
习题	264
参考文献	267

第一章 管理与企业管理

【学习目标】

理解管理的含义及其构成要素、管理的性质和基本原理；掌握管理的基本职能、西方主要管理思想的内容及其演变过程；领会管理者及其素质；了解企业管理的内容和任务。

【案例导入】

李嘉诚论管理

记者：李先生的成功离不开杰出的人才，请介绍一下您的用人哲学。

李嘉诚：用人最主要是看其忠诚可靠程度，与企业结合在一起的意向、期望及工作能力有多大。对于忠诚的员工，企业将会给其最大的发展机会。在我的企业里，管理人员的流动是最少的，员工对企业有最强的归属感，有很多工作了几十年的老员工，在退休的最后一天仍在企业。

记者：真正的管理是如何管理好自己，并让员工幸福，想请教李先生是如何管理自己和企业的员工的？

李嘉诚：其实啊，管理好员工也可以说很简单。如果员工的品德是好的，就应该让他有个机会尽量发挥他的能力。做老板还应该明白一个道理，一只蚂蚁背负的重量很轻，但货物的重量是蚂蚁身体的几倍，这就显示出蚂蚁的能力；一头大象虽然背很多东西，但吃得也很多，从体重来讲，蚂蚁背的不比大象少。

中国有一句老话叫“知人善用”，我自己的公司管理也就是这样，不然也就很难在国外 50 多个国家发展。同时还要体现好的中国文化，对员工要有人情味。

我常常讲的“知识改变命运”，无论是我自己的经验得来的，还是你们今后到社会奋斗都是这样。而且，知识不仅仅是大学课堂里所学的，世界每天都在改变，而且还变得非常快。所以要学到更多新的知识，这也是各位同学应该努力的。

记者：对于长江集团这么大的企业，在 52 个国家和地区发展，有 20 万员工，李先生你是怎样处理微观和宏观、细节和大局的关系的？

李嘉诚：你的问题并不容易回答。至于宏观和微观，在我个人的经历来看，决定一个大的事业的时候，一定要宏观，要看看这个业务在今天和未来的前景怎么样，竞争情况怎么样；每天做的时候，就一定要微观，看看做的时候有什么问题，事件有什么变化。有些事情一早就决定好的，如果有些地方发生了变化，就要做微调，就如在 360°中调整 1°~2°，这就是微观。从大的着眼，从小的着手。

记者：你个人的管理之道，与中国的儒家之道、道家之道和佛家之道有什么关系？

李嘉诚：其实，儒家孔子所说的“过犹不及”、道家的“知止不殆”，就是非常有道理，过度保守就不能跟人家竞争；任何企业、任何行业，要是过度扩张，也是不好的。什么时候应该止，什么时候应该开拓，就是“四两拨千斤”的道理。一个小企业即使资金不够，如果方法对头，也是可以跟大公司去比拼的。

记者：您是怎样看待一个人傲心和傲骨的关系的？

李嘉诚：一个人如果常常认为自己了不起的话，这是失败的重要因素。其实我个人的亲身体会和经验是，人不能有傲心，但一定要有傲骨。一个人一定要居安思危，不能骄傲。作为中国人一定要团结，不能有妒嫉之心，也不要轻易得“眼红症”。

问题思考：

1. 你是如何理解李嘉诚先生所说“知人善用”的？
2. 了解管理理论对企业管理行为的影响。

第一节 管理概述

管理是人类生活中最基本、最重要的活动之一。认识管理的产生、涵义、履行职能，了解成功管理者应具备的基本素质，懂得在管理时应遵循的基本原理，对学好企业管理至关重要。

一、管理的产生及概念

(一)管理的产生

管理作为人类的一种社会实践活动，是同人类社会(指具有一定文明程度、人类与动物界已经有明显区别的社会)一起产生，并随之发展而发展的。早在以血缘关系构成家族氏族和胞族部落的原始社会时期，虽然当时人们还根本没有管理的意识，但是在部落狩猎这样有组织的活动中，就已经开始了对参与者进行自觉的劳动分工，对猎取的食物按照一定的比例在部落成员间进行分配，为支配和管理部落的财产和其他资源选举了掌握一定权力的首领……诚然，人类早期社会的管理处于一种自发状态，还十分原始，但是就其本质而言，与今天的管理无二，其差别仅仅体现在管理的内容、管理的思想、管理的方式、管理的手段等非本质的方面。

为什么人类社会一进入文明状态就随之产生了管理呢？这源于人们追求有序的社会生活，是由人的基本特性和管理的本质决定的，特别是由人类社会进行有组织的劳动分工所决定的。人与动物之间最根本的区别是人的社会性，即相互之间要结成一定的社会关系。无论这种社会关系是简单还是复杂，都意味着人与人之间要进行一定形式的合作。这种合作能否产生，就看合作者是否能够接受合作的目标；合作能否持续下去，则取决于合作者是否遵守合作的规则。为了保证这种对部落成员有利的合作顺利地进行下去，就必须协调合作者的行为，对合作进行一定的控制，以保证合作目的的实现。换句话说，也就是需要一定的管理。如果缺乏管理，失去控制，人类社会就无法存在，更不用说发展了。所以，人类社会一进入文明状态、结合成有机的整体，管理也就随之产生，并随着人类社会的发展而同步发展。

(二)管理的概念

1. 管理的定义

管理的思想与实践是随着人类的发展而发展的，但究竟何为管理，至今仍没有形成一致的概念。

随着人们认识的不断深入,对管理的理解也从不同的侧面逐步走向综合,本书认为:管理,就是在特定的组织内外部环境约束下,通过计划、组织、领导、控制,对以人为中心的组织资源与职能活动予以协调,从而有效实现组织目标的过程。

2. 关于管理定义的理解

准确理解以上管理定义,需要注意以下几个方面的问题:

(1) 管理的目标就是有效实现组织的目标,因而管理的目标与组织的目标相一致。这里的“有效”包括效率和效果两个方面,前者强调资源成本的最小化,后者表现为组织实现目标的高成就。

(2) 实现目标的手段是计划、组织、领导和控制。

(3) 管理的本质是协调。只有使资源与职能活动相协调,才能实现组织目标,所有的管理行为在本质上都是协调问题。

(4) 管理的对象是以人为中心的组织资源与职能活动。管理活动的对象是各种组织资源与各种实现组织功能目标的职能活动。这里所指的资源,既包括人力、物力、财力资源,也包括信息、技术、无形资产、组织文化等资源。此外,管理活动强调以人为中心,人是组织的主体,管理是为人服务的,管理的重点是对人的管理。

【案例应用 1-1】

共同劳动与管理

小华明天就要参加小学毕业典礼了,他想怎么也得精神点把这美好时光留在记忆中,于是高高兴兴地上街买了条裤子,可惜新裤子长了两寸。吃晚饭的时候,趁奶奶、小姨和妈妈都在场,小华就把裤子长两寸的问题说了,大家都说好改,饭后就去忙自己的事情了,这件事就没有再被提起。妈妈睡得比较晚,临睡前想起明天儿子要穿的裤子还长两寸,就悄悄地一个人把裤子剪好叠好放回原处。半夜下起了暴雨,雷雨声把小姨惊醒了,她猛然想到侄儿的裤子还长两寸,自己辈分小,应该把它做了,于是披衣起床将裤子改好又安然入睡。老奶奶觉轻,每天一大早起来给小孙子做早饭,趁水未开的时候也想起孙子的裤子还长两寸,马上快刀斩乱麻。最后,小华只好穿着“小短裤”去参加毕业典礼了。

【分析提示】

人类的共同劳动仅有良好的愿望和热情是不够的,要靠明确的规则来分工与协作,这就需要管理。

(三)管理的性质

1. 管理的二重性

所谓二重性是指事物所具有的双重特征。管理所具有的双重属性,即管理作为一项合理组织社会生产力的活动所表现出来的自然属性和在一定社会生产关系下所体现的社会属性。

(1) 管理的自然属性。管理是保证社会化大生产顺利进行的必要条件,是合理组织生产过程的一般要求。自然属性是管理的一般属性,它是由生产力与社会化大生产所决定的。社会化的共同劳动需要管理,即按照社会化大生产的要求,合理进行计划、组织、领导和控制。没有这种管理,不仅社会生产力发挥不出来,就连生产中物的要素和人的要素,也

会因为缺乏管理而变得物不能尽其用，人不能尽其才，无法达到提高劳动生产率和经济效益的目的。

只要是社会化的大生产，只要是集体劳动，就需要管理。它与企业的生产关系性质无关，不因社会制度的改变而改变，不论在何种社会制度下，企业均有生产力要素的合理组织问题，是企业共有的职能，具有普遍性和永久性的特征。因而，自然属性也是管理的第一属性。

(2) 管理的社会属性。管理总是在一定的生产关系下进行的，不同的社会制度、不同的历史阶段、不同的社会文化，都会使管理呈现出一定的差别，使管理具有特殊性，这就是管理的社会属性，即在一定生产关系形式下体现的阶级属性。它是由社会制度和生产关系所决定的。

当人类进入阶级社会以后，劳动者和生产资料占有者之间的对立问题便产生了，这种“对立”是随着社会制度的变化而变化的。由于不同社会制度下生产关系的性质截然不同，所以维护生产关系的这种职能也必然带有不同社会制度的印记。

2. 管理的科学性与艺术性

管理既是科学，又是艺术。许多管理专家认为：管理者的能力=科学知识+管理艺术和经验积累。他们指出，管理者如果仅有管理的科学知识，其成功的概率只有 50%，如果仅有管理的艺术与经验，其成功的概率也只有 50%，只有把两者结合起来，才能取得管理的主动和成功。而结合的粘合剂则是实践，即把经验上升为理论，再用理论指导实践。

(1) 管理的科学性。因为管理是由一系列概念、原理、原则和方法构成的科学体系，有它内在的规律，所以管理理论对管理实践有很大的指导作用，它能阐明实践，指导实践，并能帮助管理人员从过去的经验中吸取精华，找出在不同情况下的基本因果关系，并运用这种知识解决新的问题。所以说管理是有规律可循的，管理知识是可以通过学习和传授而得到的。要成为一名优秀的管理者，就必须经过系统的管理知识的学习和训练。否则，就只能停留在感性认识的阶段，不能触类旁通和融会贯通。

(2) 管理的艺术性。管理学科与其他学科不同。一般来讲，学会了数学分析，就能解微分方程；掌握了制图技术，就能画出机器。管理学则不然，背熟了所有的管理原则，不一定能进行有效地管理。管理知识在运用时具有较大的技巧性、创造性和灵活性，很难用成规戒律把它禁锢起来，因此它具有很强的实践性。要成为一名成熟的、合格的管理者，除了要掌握管理基本的科学知识外，更重要的要靠管理实践的长期锻炼，有一个经验积累的过程。另外，管理工作的根本问题是人，人不同于动物。如何处理人际关系、调动人的积极性，这里既有学问，又有艺术。即使处理同样的事情，因时间、地点和人物的不同，也不能用同一种办法来解决。因此，管理是一项创造性的劳动，主要依赖管理者的艺术创造。

二、管理的基本职能

“职能”一词指的是活动、行为。一种职能就表示一类活动，而管理的基本职能就是管理工作所包含的基本活动内容。管理的基本职能可以概括为以下 5 种。

(一) 计划职能

计划职能是管理的首要职能。它是指管理者在实际行动之前预先对应追求的目标和应

采取的行动方案做出选择和具体安排。计划的最终目的是企业目标。企业目标又分为总目标和阶段性目标、长期目标和短期目标。目标不同,实施计划方案也不同。计划的内容常“5W1H”来表示:Why(为什么做)、What(做什么)、Who(谁去做)、Where(在什么地方做)、When(在什么时候做)、How(怎样做)。有了详尽周密的计划,可以保证管理人员在今后的工作中进行有效地管理。

(二)组织职能

编制出计划以后,管理工作过程的下一步就是组织必要的人力等资源执行既定的计划。组织工作的内容有以下3个部分:

(1) 设计合理的组织结构,提供组织结构图和编制职务说明书。这是执行组织职能的基础。组织结构图表明各种管理职务或部门在组织结构中的地位以及相互之间的关系;职务说明书指出每个管理职务的工作内容、职责与权力,同组织中其他部门或职务的关系,以及担任该项职务者应具备的素质、能力等条件。

(2) 为组织机构的不同岗位选配合适的人员,即人员配备。首先要确定人员的需要量,然后根据职务所要求的知识和技能进行考察,筛选出企业内外的候选人,最后还需要制订和实施人员培训计划。

(3) 协调组织机构中的各个部分,建立高效的信息沟通网络,处理好组织中不同成员之间、直接主管与参谋之间以及高层管理人员之间的各种关系,使组织的全体成员能和谐一致地进行工作。

(三)领导职能

领导是指挥和引导组织成员,为实现组织目标而努力的过程。虽然领导的职能贯穿于管理工作的各个方面,但领导与管理本质上很大的区别。管理是在一种合法强制性权力基础上对下属命令的行为,而领导更多的建立在个人影响、专长及模范作用的基础之上。领导者不一定是管理者,如非正式组织中最具影响力的人就是典型的例子。领导职能与其他职能的区别,主要表现在与人联系的特征上。

领导的本质就是组织成员的追随与服从。组织成员追随和服从的原因就在于他们所信任的领导人员能够满足他们的愿望和需求。因此,这在很大程度上体现出领导与沟通、激励之间的密切关系,也揭示了领导作为一门艺术的性质。

(四)控制职能

控制也是管理工作过程中的重要一环。随着组织内各项工作的展开,管理者需要检查下属人员工作的实际进展情况,以便采取措施纠正已经发生或预防可能发生的各种偏差,保证计划的顺利实现。

控制与计划相比较而言,计划偏重于事先对行动加以引导,而控制则偏重于事后对行动加以监督。控制要求对尚处于萌芽状态之中的偏差,能够做到及时发现并进行有效的防止。

(五)协调职能

协调作为一切管理工作的根本,是一切管理工作的核心。归根到底,管理工作就是要创造一种环境,使组织成员协调工作,从而有效地完成组织目标。每项管理职能的展开,都是为了促进整个组织的协调工作。只有级织内部协调工作,才可能收到个人单独活动所

不能收到的良好效果，即整体大于部分之和。‘追求和谐是东方管理思想的核心。

三、管理者及其素质

(一)管理者

管理的主体就是管理者，即从事管理工作的人员。企业内的管理人员可划分为3个层次，即高层管理者、中层管理者和基层管理者。管理角色的侧重点随所处管理层次以及组织的规模不同而有所不同。

1. 高层管理者

高层管理者，或称战略管理者，是一个组织的高级执行者，他们关注长期问题并侧重于组织的生存、成长和总体有效性，负责全面的管理。高层管理者包括：公司董事会的董事、总裁、副总裁、总经理，工厂厂长，学校校长等。

高层管理者在组织中处于决策的地位，起着关键和主导的作用。这种作用表现在以下3个方面：

(1) 组织的中枢神经。高层管理者在组织中处于统筹全局的地位，是组织的中枢神经，担负着指挥的重任。

(2) 推动工作的心脏。在复杂、多变、竞争激烈的现代环境中，高层管理者是推动整个组织运转的“心脏”，决策正确能使组织充满生机和活力，从而迅速地得到发展。

(3) 团结的核心。高层管理者的责任就在于把众多的成员团结起来，协调起来，形成高效合作的团队。

总之，高层管理者处于组织的决策地位，是组织中最重要、最活跃的因素，是最关键的角色，也是组织发展的主导力量。

2. 中层管理者

中层管理者位于组织层级中高层管理者和基层管理者之间，有时称做战术管理者，负责将战略管理者制订的总目标和计划转化为更具体的目标和活动。

中层管理者包括：机关的处长、公司的部门经理、工厂的车间主任等。他们从事着机关、部门大量的管理工作，在组织管理中处于上下之间的枢纽地位，起着上下之间联系的桥梁作用。这种作用具体表现在以下4个方面：

(1) 执行作用。高层管理者的决策必须经过中层管理者的贯彻执行，才能真正得以落实。中层管理者贯彻执行决策质量的高低、速度的快慢直接影响到组织管理的效果。

(2) 参谋作用。中层管理者接近生产和工作的第一线，对第一线的生产、工作和人员的情况都比较了解和熟悉，他们既精通本行业务，又掌握一定的现代管理知识和经验。而这些可能正是高层管理人员所必需而缺少的。高层管理人员依靠他们随时向自己提供组织内外各种必要、准确、及时、全面的信息资料，对本行业和主管范围内的现状、趋势提供准确的情况，对亟需解决的障碍和问题提供对策、建议或方案，供自己作决策时参考。

(3) 纽带作用。中层管理者处于上下联系的枢纽地位，有着明显的承上启下的纽带作用：一方面，他们要将上层管理者的目标、方针、路线、政策、计划、命令、指示等向下级人员传达、贯彻和执行，作为下级人员工作的主要依据；另一方面，下级人员的意见、要求，出现的问题，又要经过他们反映给高层管理者，供决策时参考。

(4) 引导作用。中层管理者在现实中担任的角色不仅是管理控制者，而且还是引导下

属成长的教练。他们必须支持下属并训导下属,使其更具创新精神。

3. 基层管理者

基层管理者,或称运作管理者,是监督组织运作的低层管理者。如工厂里的班组长、运动队里的教练、学校里的教研室主任、机关里的科长等。

基层管理者虽然在组织中处于低层次的地位,但却是管理中的基础力量。整个组织的管理情况,在很大程度上取决于基层管理人员的管理质量和管理水平。基层管理者传统上受上层的指导和控制,以确保其成功地实施公司战略。而在优秀的公司内部,基层管理者执行的职能逐渐变弱,而公司对其创新性或创造性会要求得更多一些,以实现公司的成长和新业务的开发。

(二)管理者的素质

企业管理者的素质是企业管理者必须具备的多种因素的综合。素质是一个整体性、综合性的概念,在素质中,各种不同的因素形成了不同的结构,分为基本素质、专业素质和特质性素质3个方面。

1. 基本素质

基本素质是指企业管理者必须具有的基本要求和条件。俗话说,根深才能叶茂。基本素质不是对企业管理者的特有要求,但基本素质的高低决定了企业管理者整体素质的高低,影响着企业管理者其他素质的发展和提升。

(1) 道德伦理素质。主要包括:正确的世界观和价值观、高尚的道德情操和修养、良好的职业道德和信誉。

(2) 心理人格素质。主要体现在:宽广的胸怀、开放的心态、坚忍的毅力和意志力、个人的自我控制力。

(3) 基础知识素质。主要包括:扎实的基础知识和完善的知识结构。基础知识是指对社会、对世界的基本认识方面的知识。基础知识包括自然科学知识和人文社科知识两个方面。

(4) 身体素质。企业管理者应具有健康的体魄。既是最简单明白的一方面,却又是容易被忽略的一方面。国内媒体曾对企业管理人员作了一次调查,发现企业管理人员中,亚健康现象十分普遍,不少管理人员还患有不同的生理、心理方面的疾病。因此尽管企业管理者每天都在高压下工作,但决不能丢了根本,企业管理者在这一方面不可不重视。

2. 专业素质

专业素质是指企业管理者实施企业管理行为和活动必备的素质。专业素质是企业管理者履行其职责的基本要求。

(1) 对企业管理的专注和热情。企业管理者只有具备这种精神和态度,才会集中精力进行工作,最大限度地发挥潜力,贡献自己的聪明才智;也才会感染广大员工,使他们以同样的热情去对待工作,从而使企业充满生机和活力。

(2) 企业管理知识的要求。一名合格的企业管理者,必须在企业管理知识方面具有扎实的基础,必须不断钻研和了解企业。如:计划、组织、协调、控制等基础管理知识;市场营销、采购、研究开发、服务、生产、质量、财务、人力资源、信息化建设等业务管理知识;产业、行业知识;其他相关学科知识,包括政治学、经济学、心理学、人类学、历史学、生理学、伦理学、数学、统计学、运筹学、系统学、会计学、法学等知识。

(3) 企业管理技能要求。企业管理技能指的是企业管理者根据企业所处的环境、企业

本身的实际情况,为了达到企业管理的目标而使用的各种管理方法、工具及技巧。企业管理者有了管理知识还不够,还必须拥有在企业管理实践中解决问题的技能,做到知与行的统一。企业管理的基本技能包括:计划管理能力、沟通协调能力、激励能力、企业文化的管理能力、团队组织能力、领导能力、创新能力、危机管理能力。

3. 特质性素质

特质性素质是指企业管理者除具有基本素质和专业素质之外,在管理实践中还形成了比较突出的个体性优势的素质。不同的企业管理者具有不同的特质性素质,决定了他们不同的管理能力优势、管理作风和管理风格。例如在实际管理工作中,一些管理者擅长战略运作,另一些管理者则在成本控制方面有独特的管理经验,或者具有精益化生产的独特本领等。特质性素质来源于不同企业管理者的不同生活、工作背景和个体差异性。特质性素质与基本素质和专业素质是不可分离的,并来源于基本素质和专业素质。

以上3种素质之间,基本素质是对管理者的最基本要求,专业素质是对管理者履行职责的专业要求,特质性素质是不同管理者所体现的个体管理优势。三者从整体上构成了管理者素质的有机整体,缺一不可。用结构图来表示,就如一个“金字塔”。基本素质为“塔底”,是管理者的基础;专业素质为“塔身”,是管理者的根本;特质性素质为“塔尖”,体现了个人特点和优势。

【案例应用 1-2】

管理者应具备的素质

美国大器晚成的女企业家玛丽·凯特别重视管理者自身的素质。她认为领导的素质就是众人的素质,称职的经理必须有很高的业务素质并以身作则。例如,所有美容顾问都必须对自己的生产线了如指掌。一个销售主任除非自己是商品专家,否则是不可能说服其美容顾问成为商品专家的。她说,“我无法想像一个不熟知自己商品知识的销售主任怎样开好销售会议,这样的销售主任只能在会上要求众人——照他说地而不是照他做的那样去做。我相信,我们公司的情况也同其他公司一样,一个称职的经理是任何人也替代不了的。”

“我只是在自己形象极佳时才肯接待光临我家的客人。我认为,自己是一家化妆品公司的创始人,必须给人留下好的印象。因此,与其不能给人留下好印象,不如干脆闭门谢客。我甚至不得不限制自己最喜爱的消遣方式:养花。我认为,要是让我们公司的人看见我身上沾满了泥浆,那多不好。我的这些做法已被传扬出去了。有人告诉我,我们全国的销售主任中有许多人在学我的样子,都穿得十分漂亮,成了各地区成千上万的美容顾问在穿着方面效仿的榜样。”

此案例说明了什么问题?对你有何启示?

【分析提示】

注重自我形象;尊重顾客和社会;体现自我素质;展现企业形象。

四、管理的基本原理

(一)系统原理

现代管理的各个基本要素之间、要素与系统之间以及系统与其他各个系统之间,都存在着各种形式的联系。因此,为了达到现代管理的优化目标,就必须运用系统理论,对管

理进行全面地系统分析,这就是管理的系统原理。

所谓系统是指由互相依赖的若干事物结合而成的具有特定功能的有机整体。任何管理对象都是一个特定的系统。运用系统理论研究管理问题,就必须对管理对象进行系统地分析,主要包括以下6个方面:

- (1) 在系统组成上,分析系统是由什么组成的,它的要素是什么,可以分为哪些子系统。
- (2) 在系统结构上,分析系统的内部组织结构,以及组成系统各要素相互作用的方式。
- (3) 在系统功能上,弄清系统及其要素所具有的功能。
- (4) 在系统演变上,弄清维持完善与发展系统的源泉和因素。
- (5) 在系统联系上,研究此系统同其他系统在纵横各方面的联系。
- (6) 在系统的历史上,弄清系统是如何产生的,经历了哪些阶段,以及发展的历史前景如何。

系统原理是现代科学管理中的首要原理。它要求管理者必须认清管理系统的集合性、结构性、目的性、全局性和层次性等基本特征。认识上述特征,是为了掌握系统思想,树立联系观点、结构观点、目的观点、层次观点、开放观点以及整体观点,学会优化与调控管理过程,求得管理的最佳境界。

(二)人本原理

泰勒提出的“科学管理”虽有其合理之处,但却忽略了人本思想的重要性,其研究的范围始终没有超出劳动作业的技术过程,最多只能算作一套优秀的车间管理理论。而21世纪是人才的世纪,对人才的开发和利用以及如何对人进行有效的管理才是管理者的主要任务之一。人本管理的对象和重点在人身上,它从生产要素的最高形式着手,抓住促进生产力发展的最关键因素,运用人类学、心理学、人际关系学和社会学等众多学科的知识进行研究,使人类的管理学从“硬管理”走向“软管理”,从而使管理真正称为“科学管理”。

(1) 人本管理是以人为中心的管理,其核心是人,它把人置于组织中最重要资源的地位。这是人本管理与以“物”为中心的管理的最大区别,它意味着企业的一切管理活动都围绕如何识人、选人、用人、育人、留人而展开。人成为企业最核心的资源和竞争力的源泉,而企业的其他资源(如资金、技术和土地)都围绕着如何充分利用人这一核心资源,如何服务于人而展开。

(2) 人本管理是一种全员参与的管理,它的主体是全体员工。在实行人本管理的企业中,每位员工都是真正的主人,管理人员与普通员工之间是一种合作分工关系。在工作秩序上鼓励全体员工都对工作进行策略性思考,视工作质量为己任,形成自下而上的自主工作秩序。对企业经营者来讲,重要的是把授权搞好,让每位员工都享受权利、信息、知识和酬劳,从而使人人都有授权赋能的感觉。只有尊重员工、信任员工,才能充分发挥他们的聪明才智,使他们竭尽全力为公司服务。企业全体员工的积极奋斗才是企业前进的真正原动力。

(3) 人本管理以组织目标与组织成员的个人目标都能实现作为企业成功的标志。事实上,只有将组织目标与组织成员的个人目标有效地结合起来,才能增强企业的凝聚力,充分发挥全体员工的主动性、积极性和创造性,使企业获得长久的发展。另外,实行人本管

理,企业就不再把不择手段地追求最大利润作为企业的唯一目标,而是认为企业也应为社会作贡献,应使职工生活得更有意义,从而使“人—企业—社会”连成一个整体。

(4) 人本管理以激励原则作为主导思想,彻底打破了传统的管理思想和模式,不仅强调物质形式的激励,也强调精神形式的激励。它把物质激励和精神激励相结合,在企业中建立、健全有效的激励机制。通过加强目标激励、榜样激励、奖惩激励、机遇激励、晋升激励和情感激励等,充分调动企业员工的积极性与创造性。

在知识经济方兴未艾、世界经济日益全球化的今天,只有将人本管理纳入企业的经营战略中,充分发挥其效用,才能使企业在激烈的市场竞争中立于不败之地,进而求得更大的发展。

(三)效益原理

管理活动的出发点和归宿,在于利用最小的投入或消耗,创造出更多、更好的效益,对社会作出贡献。“效益”包括“效率”和“有用性”两方面,前者是“量”的概念,反映耗费与产出的数量比;后者属于“质”的概念,反映产出的实际意义。效益表现为量与质的综合、社会效益与经济效益的统一,其核心价值。

从组织目标出发,运用系统观点指导企业的各项活动,使它们彼此协调,相互配合,充分发挥管理的职能;以较少的劳动和时间消耗,取得较好的综合效益,这就是管理的效益原理。

广义的效益概念包括经济效益、社会效益和生态效益 3 个部分。所谓经济效益是指在商品经济条件下,人们通过各种经济活动取得的产出大于投入的那部分新创价值;社会效益是从全社会的角度来衡量某项经济活动对社会进步、国民经济发展以及社会生产力提高等方面的影响;生态效益指人们的社会经济活动对生态环境、进而对人类生存条件变化产生的影响。生态环境的改善与破坏是衡量生态效益好坏的标准。经济效益、社会效益和生态效益三者之间是密切相关的。这种相关可以是正相关,也可以是负相关,有时两种相关同时存在。管理的任务在于寻求三者的优化组合,尽量使其处于正相关状态,以获得三者的统一和取得最好的整体效益。

(四)反馈原理

所谓反馈是指控制系统把信息传送出去,把其作用结果返送回来,并对信息的再输出发生影响,从而起到控制作用,达到预定的目标。反馈原理就是在管理活动中利用反馈作用,进行协调和控制,以保证有效地实现管理的目标。

在现代管理中,所涉及的因素复杂且变化多样,因此反馈系统的存在非常重要。管理工作必须遵守反馈原则,重视信息的收集,重视调查研究,从而在不断变化的客观实际中,保证管理活动科学、有根据地进行。对于企业来讲,应该根据企业自身的客观条件建立起有效的经营活动监控系统;作为一名管理者,则要善于利用反馈系统所提供的信息作出正确的决策。

(五)弹性原理

弹性原理是指现代管理必须保持充分的弹性,及时适应客观事物各种可能的变化,有效地实施动态管理。动态管理就是必须注意现代管理的动态性,在发展中做好管理工作。动态管理要求管理者明确——管理的对象和目标都在不断变化和发展。在管理过程中,要