

追求实效

——写给企业管理者

张天才 王洪生 主编



中国·企业

目 录

0 绪论:管理——通向成功的桥梁

第一篇 总 论

1

企业

- 1.1 企业:发展着的概念..... (6)
- 1.2 企业系统:一个要素统一体 (16)
- 1.3 企业环境:变被动为主动 (25)
- 1.4 企业制度:从单人业主制到公司制 (33)

2

管理理论的发展

- 2.1 早期管理理论:思想的火花 (63)
-

2.2	科学管理理论:基石	(68)
2.3	行为科学理论:中继站	(75)
2.4	当代管理理论:百花园	(80)

第二篇 管理职能

3

计划

3.1	计划:行动的纲领	(90)
3.2	目标:连续不断的驿站	(96)
3.3	决策:权衡利弊	(110)
3.4	战略:高瞻远瞩	(125)

4

组织

4.1	企业组织:步调一致的保证	(147)
4.2	组织结构:构建企业大厦	(152)
4.3	职权:慎重使用	(164)
4.4	沟通联络:形成一个整体	(174)

5

领导

- 5.1 领导:大海航行靠舵手..... (183)
- 5.2 激励:群众创造历史..... (197)

6

控制

- 6.1 控制:企业不是大草原..... (206)
- 6.2 常用的控制技术:驭马术..... (215)
- 6.3 全面控制与专门控制:金钥匙..... (225)

第三篇 要素管理

7

资金

- 7.1 资金:会下“蛋”的钱..... (231)
 - 7.2 投资决策:让钱生出更多的钱..... (247)
 - 7.3 融资决策:关于“母鸡”的学问..... (261)
-

8

人力

- 8.1 人力:效率之源..... (276)
- 8.2 工作分析:量事用人..... (280)
- 8.3 人员招聘:有凤来仪..... (285)
- 8.4 绩效评价:衡量业绩..... (293)
- 8.5 报酬:无功不赏..... (299)

9

信息

- 9.1 信息社会:从烽火狼烟到网络革命..... (305)
- 9.2 信息分类:总经理需要什么样的信息..... (311)
- 9.3 信息处理:从杂乱无章到井然有序..... (313)
- 9.4 管理信息系统:通向未来之路..... (317)

10

科技

- 10.1 科技:企业腾飞的翅膀..... (325)
 - 10.2 科技管理:有的放矢..... (330)
-

-
- 10.3 新产品开发:产品不能停留在一个样子上 (334)

11

物资

- 11.1 物资管理:巧妇难为无米之炊 (357)
- 11.2 物资供应计划:不打无准备之仗 (360)
- 11.3 物资消耗定额:心中有数 (362)
- 11.4 物资储备定额:有备无患 (366)
- 11.5 物资管理的方法:各取所需 (369)
- 11.6 仓库管理:存之有序,出之有术..... (375)

第四篇 管理未来

12

管理未来

- 12.1 企业发展的基本规律:把握未来的钥匙 (382)
- 12.2 适者生存:企业发展的未来环境 (388)
- 12.3 公司重建:振兴于混乱之上 (399)
- 12.4 西方企业管理发展趋势:把握未来才能把握自己
..... (402)
-



绪论：管理——通向成功的桥梁

几乎每一个人都听说过一个词：成功；几乎每一个人都想拥有它：成功。是的，谁不想成功呢？谁不想炫耀自己超乎他人的成就呢？但真正成功的人又有几个呢？那是为什么？缺乏管理！

管理是一种活动，而且是人类诸多活动中最重要的一种活动，这种活动使人类其他活动走向成功。我曾在一位老师家中见到过一个条幅，上写“壁立千仞，无欲则刚”。是的，道理不错。可是我们谁能做到无欲呢？即使是讲求清心寡欲的和尚，也只不过是寡欲而非无欲。追求成佛不也是一种欲吗？人，只要活着，就不可能无欲；人类只要存在，也就不可能无欲。这种欲望，无止境的欲望，正是人

类发展的根本动力。

我们总是有许多欲望,这些欲望常常转化为我们的目的。我们总是既想这样又想那样,可现实总是不允许我们。换句话说,我们的目的有很多,但又不可能同时都去实现它们。怎么办?你有没有想过,在这许多目的中,哪一个对你来说是最重要的?或者说哪一种欲望是你最渴求的?选择这个目的去实现它!遗憾的是,尽管我最渴求,可我现在实现不了。比如,我想当公司总裁,这个愿望非常强烈,可我能实现得了吗?那我们不妨换个思路,哪一个愿望是我们目前能够实现的?当不了公司总裁,可我现在想法当单位的部门经理,也许过些年后我真的能当公司总裁呢?谁说得准?理清思路,把这些目的梳一梳,分分类,排排队,在这多元目的中选择一个合理的目的,然后努力去实现它,这就是管理。

你可能会提出这样的问题:是什么东西使我们不能实现所有的目的而必须在目的之间作出选择?是什么东西阻碍我们欲望的实现?那我来告诉你:这个可恶的东西就是有限性——我们人类最大的敌人!迄今为止的人类历史就是人类同这一恶魔斗争的历史!我想看看五百年后的人类社会是什么样可我寿命有限;国家之间连年战争是因为地球表面积有限;我什么东西都想买可我兜里的钱有限……。这该死的有限性,使得我们不得不去追求效率,不得不去做出选择,不得不去管理!

当我们好不容易在多元目的中做出了选择,我们还不得不去选择实现这一目的的手段和方法。几乎所有的目的同时都存在着许多手段,各种手段又随时间地点条件的不同各有优劣,我们如何选择一种最好的或较好的手段来实现我们的目的?还离不开管理。

除此之外,我们还不能忽略另外一个重要的问题,那就是群体。我不知道人类为什么是群体动物,我只知道“寂寞小楼深夜锁

清秋”；我不知道一个人在沙漠里做国王有什么意义，我只知道我宁可在都市里做乞丐。变成人的猴子当初之所以是群体活动，人类学家的解释是当时的生产力水平极其低下，单个人（猴子）无法和自然做斗争——人类必须以群体方式而不是个体方式进行活动才能实现目的！问题正是从这里产生，一个人的事情尚且麻烦，一群人又何以处之？如何把这群“猴子”弄在一起，让他们别为了个人目的而损害群体，如何协调个人活动成为群体活动，进而使个人目的成为群体目的，不想点办法，行吗？

由此可见，管理的存在基于这样两个基本前提：第一，把有限的资源用于相互竞争的不同目的，使资源发挥最大效用需要管理；第二，协调个体活动和群体活动需要管理。这样我们就可以给管理下这样一个定义：

管理是为了更好地实现目的而进行的一系列协调活动的过程。

管理活动和人类活动相伴而生，并使人类活动的水平不断提高，人类活动的历史同时就是管理活动的历史。不论是早期的原始人还是今天的现代人，不论是中国人还是外国人，没有谁的活动不需要管理，管理无时不在、无处不在。确实，我们每一个人做每一件事都需要管理，我们很难找出一个不处在任何管理体系中的人，它既不管理任何事情也不被任何人所管理。假如人类变得只剩一个人而他又拥有整个宇宙的话，那他大概就不需要管理了，因为他既不存在协调问题又不被有限性所制约——他独自拥有所有时间和无限空间！我们每个人都是管理者，虽然我们管理的事务和范围有大有小，我们多数人都不同程度地处在被管理者的位置上，尽管有些不是那么情愿。既然这样，那就让我们学习管理吧！迄今为止，所有的成功，其原因可能有千万条，但根本的一条是管理的成功；

迄今为止,所有的失败,其原因也可能有千万条,但根本的一条是管理的失败。社会的发展是那些优秀的社会管理者不懈努力的结果,社会的继续发展还需要更多更优秀的管理者。今天的时代,是和平与发展的时代,是比任何时候都需要管理者,同时也将是管理人才辈出的时代!

第一篇 总 论

- 1 企业
- 2 管理理论的发展

1

企业

1.1

企业：发展着的概念

什么是企业？这是一个由来以久且争论不清的问题。在这里，我们不想就这个问题继续进行争论，我们只想就企业的产生发展过程作一粗线条的描述。也许，你会通过这个过程而感悟到点什

么。

企业的产生：从氏族到家庭到企业

（一）从研究组织开始

研究企业，不能不研究组织。现代社会是一个大的组织体系，有各种各样的组织，如政治组织、军事组织、文化组织、宗教组织甚至恐怖组织等，企业不过是其中的一种，是经济组织。各种组织是怎么来的呢？是什么导致现代社会这诸多组织的呢？我们可以通过对人类最早组织的考察来弄清这一问题。

（二）人类最早的组织是氏族，氏族是一种综合性组织

众所周知，氏族是人类最早的组织。这个氏族是个什么样的组织呢？组织的性质是组织所从事的活动的性质。那么，就让我们来看看氏族都从事些什么活动。

你如果有些有关人类社会发展的基本知识或者你读过一些社会发展简史之类的书，你可能对这个问题已经很清楚了。即使没有，许多电影、电视、油画等也对始前社会作过一些感性的描述。古人讲，民以食为天！不错，氏族首先要从事的、也是头等重要的活动，就是搞食物，以保证氏族能够生存下去。生存问题，无论是过去还是现在，都是人类所关注的头等问题。这种为生存而进行的活动，被认为是经济活动，它是人类最基本的活动。所以，氏族首先是一种经济组织。

也许有一天，山风怒吼，暴雨倾盆，滚滚洪水淹没了氏族栖息的地方，这些原始人被吓慌了，他们不知道究竟发生了什么，只有仰望茫茫苍天，乞求神灵帮助他们，这种最初的祈祷和对造物的崇拜，发展成后来的祭祀和宗教活动，所以，氏族又是一个宗教组织。

洪水退后,大量的鱼被晾在河滩,被淹死的野猪等动物也夹杂其间,不劳而获的欢乐使这些原始人忘乎所以,他们呼喊,叫呀,跳呀,欢庆着上帝的恩赐,这时的氏族又是一个文艺团体。

遗憾的是,乐极伤悲,邻近部落知道他们有大量食物后来抢夺了,他们不得不拿起木棒、石头与敌人斗争,这个时候,氏族是一个军事组织。

如此种种,不一而足。由此看来,氏族是一种综合性组织,它从事多种活动。不仅氏族,人类发展初期的许多其他组织也都是综合组织。清朝的八旗军既是军事单位,也是生产单位,还是社会单位。

(三)生产力的发展,分工导致的活动的专门化,是各专门组织存在的基础

那么,是什么使组织变成专门性的组织,形成今天这样的多种组织共存的社会呢?是生产力。生产力的发展,导致了社会分工,使活动专门化,出现了专业组织。没有生产力的发展所提供的剩余产品,就不可能有专门的人去从事生存资料的生产之外的其他活动。军事、宗教、文化乃至一切组织的出现都是生产力发展的结果,是劳动分工导致的活动专门化的结果。

(四)家庭是继氏族以后经济活动的主要承担者

在活动专门化后,从事生存资料生产的活动也成为一种专门活动,即我们今天所说的经济活动,并且成为所有其他活动的基础,成为所有人类活动中最重要的活动。这种活动也需要专门组织来承担,从事这种活动的组织,仍然是人类最基本的组织。在氏族解体后,是谁取代氏族从事这种经济活动的呢?是家庭。为什么?因为家庭拥有比氏族更高的生产力。从旧石器到新石器,从青铜到铁器,家庭也逐渐地取代了氏族,成为适应当时生产力发展水平的基本经济单位。一个家庭借助较先进的生产工具进行劳动,就可以

获得维持生存所必需的物质资料并有所剩余,取得比氏族更高的生产率。在生产力的发展一直没有突破铁器的情况下,家庭一直是最主要、最基本的经济组织形式,虽然其间也有一些诸如奴隶主集体农庄、封建庄园、手工作坊、甚至手工业工厂,但这种以手工劳动为基础的、以自给自足为典型特征的自然经济始终占据着主体地位,社会产品的绝大多数出自家庭。

(五)企业是机器大生产的产物

是什么打破了这一格局?是机器,机器大生产。随着生产力的发展,人类发明并使用了机器。和以人力为基础的手工劳动相比,机器的生产能力是很大的,它首先带来的问题是家庭成员不能满足机器生产的需要,需要社会成员的加入,其途径便是雇佣劳动;我劳动,你付钱。当这种形式发展到一定程度时,它已经不再是一个家庭了,而成为一个企业了。所以企业是机器大生产的产物。当机器生产在一个社会的各个领域都占据主导地位时,企业也取代了家庭而占据了主导地位,成为和机器大生产相适应的经济组织形式,社会产品绝大多数出自企业。

(六)一个现实例证

即使在今天的社会中,我们也能获得许多的家庭向企业转变的现实例证:一个家庭妇女擅长编织,她用手工打毛衣获得佣金。后来她买了一个编织机,当活多的时候她需要雇人,最初她雇一个帮工还在家里吃饭。然而她的活实在是太多了,她买了许多机器,雇了很多工人,她需要厂房,需要专门的会计、机器维修员,甚至质量检查员。起初她只做来料加工,当这种活不多的时候,她自己买毛线并织出样子到市场上去卖,这时她甚至需要专门的采购人员、推销人员以至设计人员,她甚至需要对各种人进行协调的管理人员,这时候,生产单位已经不再是一个家庭,而成为一个企业了。

对企业的基本分析

(一)企业是从事经济活动的经济组织

从这一过程我们可以看出：企业首先是一种经济组织，是生产力发展到机器生产时代取代家庭从事人类生存所必须的物质资料的生产活动的。企业是从事经济活动的经济组织。在一个多元组织共存的社会里，企业以这一本质规定和其他组织相区别。事实上，鉴定组织的性质的标准，只能是组织所从事的活动，不同的活动，正是不同组织存在的前提。虽然“纯种日尔曼人”并不一定可取，但若强使一种组织去从事多种活动，它最后可能哪一种活动也弄不成个样子。因为它违反了专业化分工的原则，肯定是没有效率的。组织从性质上讲，还是纯点好。我们曾经党政不分、政企不分，不是让我们尝到了苦果吗？

(二)盈利性是企业的特有属性

企业作为一种经济组织，和以往或其他形式的经济组织相比较，其最大的特点就在于它的目的、单一的目的——盈利性。企业从事经济活动以盈利为目的。利润是企业从事经济活动的唯一动力和源泉。原始经济条件下的氏族，其从事生产活动直接是为了满足氏族成员自身的物质需要；自然经济条件下的家庭从事生产活动除了直接为满足家庭成员自身的物质需要外，还有价值需要。而商品经济条件下的企业，其从事生产经营活动却不是为了满足其成员自身的需要，而是为了价值——最大化的价值！它当然也要维持其成员的生存，满足其成员的需要，但这种满足却不是在生产过程之内而是在生产过程之外，不是直接满足而是间接满足。这种目的差异产生的原因在于产品变成了商品，在于经济发展加入了商

品货币的因素,并且商品货币关系在经济生活中占据了主导地位。企业不像氏族那样只生产自己需要的产品,也不像家庭那样首先生产自己需要的产品,在满足自身需要的前提下才生产为别人使用的商品,而且是一开始就生产为别人使用的商品。作为这种生产的回报就只能是价值,是利润。生产使用价值以价值作为回报。否则它就不进行生产。这是企业这种经济组织和氏族、家庭所不同的关键所在。

(三)独立性是所有经济组织的共同属性

就经济组织来说,作为从事经济活动的前提,其本质属性是独立的。原始经济条件下的经济组织——氏族是独立的。每一个氏族就是一个经济单位,独立进行狩猎、采集等经济活动。自然经济条件下的经济组织——家庭也是独立的。每一家庭就是一个经济单位,男耕女织、亦种亦养、或农或商,独立进行生产并承担税赋。同样,商品经济条件下的经济组织——企业也应该是独立的,每个企业都应当成为并且能够成为一个独立的经济单位,根据经济发展和社会发展的意愿和要求,按照市场发展和消费需求独立地、自主地、自觉地从事自己的生产经营活动,其经济活动不受外来干涉。因此,一切不具有独立性或只具有半独立性的经济组织都是和企业的真实涵义不相符合的,如果要算作企业,也只能是不完全意义上的企业,是一定条件下企业的异化和变形。因为,企业不过是经济组织发展到商品经济条件下所采取的一种特殊形式,这一形式和其他形式相比较虽然不会没有自己的特点,但它无论如何也不能舍去了自己作为经济组织的本质属性——独立性。否则就不能有效地从事经济活动,发挥其功能。

(四)企业的功能是满足社会需要

企业是社会生产力的基本构成单位,是国民经济的最小细胞。