

21世纪高等职业教育精品规划教材

管理

理论与实务

张爱娜 孟英玉 / 编著

GUANLI
LILUN YU SHIWU



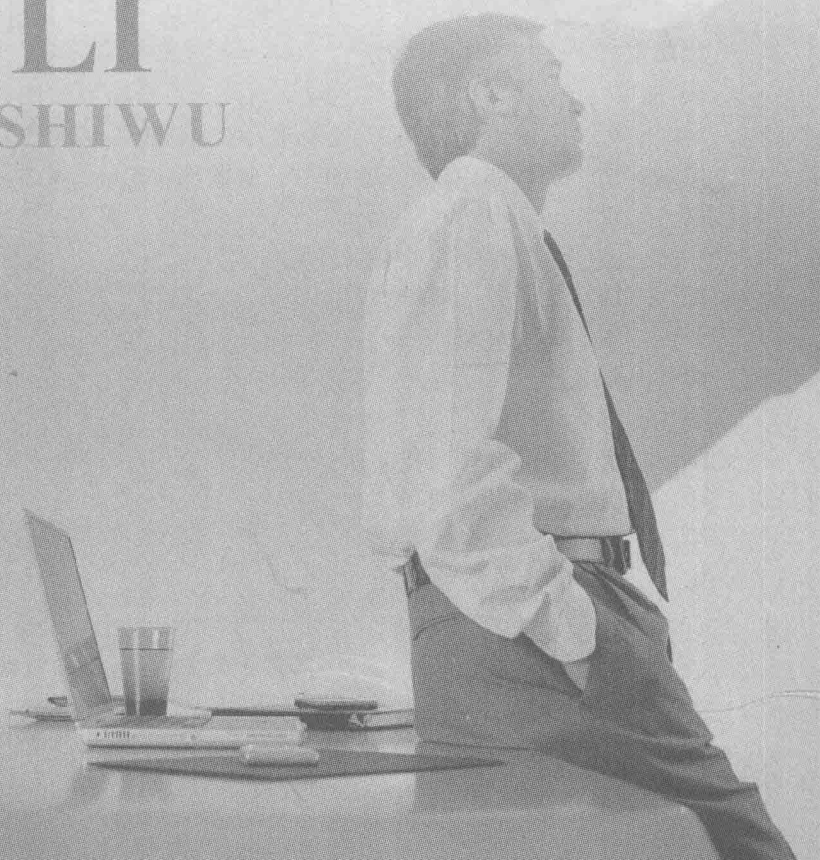
天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

21世纪高等职业教育精品规划教材

管理 理论与实务

张爱娜 孟英玉 / 编著

GUANLI
LILUN YU SHIWU



内 容 简 介

本书基于员工职业成长规律,针对不同层次的管理岗位,全面阐述了管理理论和方法。

本书共分为4个学习情境。学习情境一企业认知包括认识企业、认知企业组织结构和感知企业文化3个项目;学习情境二基层管理包括管理角色认知、计划职能、组织职能、领导职能、控制职能5个项目;学习情境三中层管理包括计划职能、组织职能、领导职能和控制职能4个项目,学习情境四高层管理包括计划职能、组织职能、领导职能、控制职能、企业伦理道德与社会责任5个项目。为增强本书的实战性和指导性,每个学习情境都设计了“管理岗位透视”、“管理情景”、“知识研修”、“职场亮剑”、“职场加油站”、“职场感悟”等环节,通过“情景分析”、“任务导入”、“管理视角”、“管理实战”等训练,努力使读者做到管理理论与实践相结合,从而感知管理氛围,树立管理意识,培养管理技能。

本书可作为高等院校经济管理类专业本专科教材,也可供企业管理人员和对管理感兴趣的有关人士参考和阅读。

图书在版编目(CIP)数据

管理理论与实务/张爱娜,孟英玉编著. —天津:天津大学出版社,2012.7

21世纪高等职业教育精品规划教材

ISBN 978-7-5618-4410-6

I. ①管… II. ①张…②孟… III. ①管理学—
高等职业教育—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第169652号

出版发行 天津大学出版社

出 版 人 杨欢

地 址 天津市卫津路92号天津大学内(邮编:300072)

电 话 发行部:022—27403647 邮购部:022—27402742

网 址 publish.tju.edu.cn

印 刷 天津泰宇印务有限公司

经 销 全国各地新华书店

开 本 185mm×260mm

印 张 16

字 数 399千

版 次 2012年7月第1版

印 次 2012年7月第1次

印 数 1—3000

定 价 29.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,烦请向我社发行部门联系调换

版权所有 侵权必究

前言

管理无处不在,任何人无论是在工作中还是在生活中,都面临且从事着管理工作,既扮演着管理者角色,又扮演着被管理者角色。培养管理思维,树立管理理念,掌握管理技能,对于提高每个人工作效率和生活质量都具有重要的意义。

管理学是一门科学性和艺术性有机结合的实用性很强的课程。而目前市面上的同类书籍大多侧重理论,与管理实践问题联系不紧密,对各类管理者的管理实务需求关注不够,更缺少对管理技能的系统培养和训练,不能满足各类读者对管理理论与实务的实践需求。

我们在总结多年教学和研究经验的基础上,汲取高职教育教学最新改革理念,广泛进行行业企业调研,基于“工作过程系统化”的设计理念和职业成长规律,将教材内容序化为:企业认知、基层管理、中层管理、高层管理等4个学习情境。其中学习情境二至学习情境四又围绕计划、组织、领导、控制四大管理职能展开,既突出了不同层次管理岗位的管理技能实务,又展现出管理人员的职场晋升通道。同时,每个学习情境都设计了“管理岗位透视”、“管理情景”、“知识研修”、“职场亮剑”、“职场加油站”、“职场感悟”等环节,将管理实务操作、管理职场氛围与管理理论有机结合,突出管理技能和职业素质的训练,注重职业能力的培养。

本教材的创新之处主要有以下几点。

(1)内容划分体现管理层次与管理职能的有机结合。本教材打破了传统的按管理职能划分内容体系的方式,基于工作过程系统化和员工职业成长规律,将管理岗位的层次和管理职能有机结合,把内容体系划分为4个学习情境:学习情境一,企业认知;学习情境二,基层管理;学习情境三,中层管理;学习情境四,高层管理。学习情境一是帮助新员工认识企业、了解企业组织结构和企业文化,后面3个学习情境则按照管理的四大职能展开,体现了不同层次的管理岗位在管理职能上各有侧重。学习情境的划分既符合员工职业成长规律,又符合由简单到复杂的认知规律。

(2)突出职业能力培养。本教材每个情境都设计了“管理岗位透视”、“管理情景”、“知识研修”、“职场亮剑”、“职场加油站”、“职场感悟”等环节,将原本枯燥的理论知识通过实际岗位工作展现出来,让学生感受管理的职场氛围,树立职场意识,突出职业能力的培养。

(3)体现行动导向教学理念。每个项目都由管理情景引出学习任务,进行知识研修后,学生将所学的理论知识应用于管理实践,即“职场亮剑”环节;“职场加油站”和“职场感悟”会让学生汲取更多的职场知识。同时每一讲中都有“研讨与测试”环节,实现边学边练,真正做到了教、学、做一体化,理论与实践一体化。

本书分为4个学习情境,共十七个项目。学习情境一、学习情境二由威海职业学院孟英玉编写,学习情境三、学习情境四由威海职业学院张爱娜编写。全书由孟英玉统稿。在本书的编写过程中我们得到了天津大学出版社的支持和帮助,还参阅了大量的相关著作、教材和

案例资料,谨在此向天津大学出版社,向相关作者、译者表示由衷的感谢。

由于编写时间仓促,教材中难免有不足之处,恳请广大读者提出宝贵的意见,以便我们在重印和修订时及时改正。

编者

2012年4月

目 录

学习情境一 企业认知	1
项目一 认识企业	3
项目二 认知企业组织结构	14
项目三 感知企业文化	26
学习情境二 基层管理	37
项目一 管理角色认知	39
项目二 计划职能	56
项目三 组织职能	74
项目四 领导职能	82
项目五 控制职能	103
学习情境三 中层管理	115
项目一 计划职能	117
项目二 组织职能	133
项目三 领导职能	149
项目四 控制职能	167
学习情境四 高层管理	179
项目一 计划职能	181
项目二 组织职能	195
项目三 领导职能	213
项目四 控制职能	225
项目五 企业伦理道德与社会责任	237
参考文献	250

学习情境一 企业认知



管理岗位透视

“知己知彼,百战不殆”,新员工进入企业时应提前了解企业的基本情况,包括企业所处的行业环境、企业的性质与类型、企业的组织机构等,应主动了解企业文化,积极融入企业。新员工应将个人发展与企业发展紧密结合,合理定位,制订科学的职业发展规划,通过自身努力不断攀登职业成功的阶梯。

项目一 认识企业

学习目标

◆ 知识目标

- 掌握企业的概念
- 掌握企业的分类及特点
- 了解现代企业制度

◆ 技能目标

- 能够将某一企业进行归类,并说出其特点



管理情景

不同类型企业的面试

小张同时接到海格公司和宏泰公司的面试通知,海格公司是一家有限责任公司,宏泰公司是一家股份有限公司。小张想弄清楚这两家公司到底有什么区别,对自己今后的发展会有怎样的影响,以便做好面试准备并从两者中做出选择。

情景分析

企业是员工生存和发展的载体,员工的发展与企业的发展密不可分。深刻领悟企业内涵,了解企业类型,把握企业特点,理解企业制度,是新员工进入企业后的必修课。

任务导入

如果你是小张,请查阅相关资料掌握企业的类型,并了解不同类型企业的特点。



知识研修

第一讲 企业概述

一、企业的概念

企业是指从事生产、流通与服务等活动,为满足社会需求进行自主经营、自负盈亏、承担

风险、独立核算,具有法人资格的基本经济单位。

对企业概念的基本理解如下。

(1)企业是在社会化大生产条件下存在的,是商品生产与商品交换的产物。

(2)企业是从事生产、流通与服务等基本经济活动的经济组织。

(3)就企业的本质而言,它属于追求赢利的营利性组织。

对于企业的本质是“追求赢利”,国内外有两种不同的观点:一种观点直言不讳地认为,企业是以获取利润为目的的经济组织,如果不能赢利,企业将被市场淘汰;另一种观点认为,企业需要利润,同时又必须承担某些社会责任,为社会服务,利润只是为社会提供服务的合理报酬,是服务的结果。

二、企业的构成

企业是生态有机体。企业作为一个由人组成的、发挥特定功能的系统,是一个能动适应外部环境变化,自我运作与发展,具有诞生、成长、成熟与衰亡寿命周期的生命有机体。企业生态系统模型如图 1.1 所示。



图 1.1 企业生态系统模型

(1)企业的基本运营链是“经营目标—生产经营—经营绩效”。

(2)企业是在一定的环境下存在的,包括一般环境和任务环境。

(3)企业有明确的经营目标,通过企业的各种经营管理活动,最后要取得预期绩效。

(4)企业系统可以分为两大子系统:生产经营子系统与管理子系统。生产经营子系统是企业最基本的系统,是企业发挥基本职能的主体系统,主要由市场、营销、生产、技术、财务及其他子系统构成。管理子系统主要包括计划、组织、领导和控制四大职能。管理子系统作用于生产经营子系统,促进其实现经营目标和绩效。

(5)企业作为生命有机体,也像人一样,有诞生期、成长期、成熟期和衰亡期等发展阶段。企业处于不同的生命周期,表现出不同的属性与特性,相应地要有不同的管理策略。

三、企业的产生与发展

(一)企业的产生

企业是社会生产力发展到一定水平的结果,是商品生产与商品交换的产物。企业产生

的根本原因在于提高经济效益,具体表现在以下几个方面。

1. 社会分工与协作

企业内部既有分工又有协作。分工可以提高员工劳动技能水平,提高劳动效率;协作可以将企业各要素有机组合起来,达到1加1大于2的效果。

2. 节约交易成本

科斯认为:企业 and 市场是进行交易活动的两种不同方式,市场的运行是有成本的,当市场的交易成本太高,超过企业内部组织成本时,企业作为市场的替代形式就产生了。企业通过将外部交易内部化,大大降低了交易成本,提高了生产效率。

3. 对价格机制的替代

市场价格机制不可能解决所有问题,比如员工的归属感、权利、欲望等,企业组织形式可以弥补价格机制的缺陷。

(二)企业的发展

随着生产力的发展、社会的进步,企业形式也得到不断的发展与完善。企业的演进主要经历以下三个阶段。

1. 工场手工业时期

这是指从封建社会的家庭手工业到资本主义初期的工场手工业时期。16世纪至17世纪,一些西方国家的封建社会制度向资本主义社会制度转变,资本主义原始积累加快,资本家大规模地剥夺农民的土地,使家庭手工业急剧瓦解,开始向资本主义工场制转变。工场手工业是企业的雏形。

2. 工厂制时期

18世纪,西方各国相继开展了工业革命。大机器的普遍采用,为工厂制的建立奠定了基础。1771年,英国人理查德·阿克赖特(Richard Arkwright,1732—1792)在克隆福特创立了第一家棉纱工厂。19世纪三四十年代工厂制度在英、德等国家普遍建立。工厂制的主要特性是:实行大规模的集中劳动;采用大机器提高生产效率;实行雇用工人制度;劳动分工深化;生产走向社会化。工厂制的建立,标志着企业的真正诞生。

3. 现代企业时期

19世纪末20世纪初,随着自由资本主义向垄断资本主义过渡,工厂自身发生了复杂而又深刻的变化:①不断采用新技术,使生产迅速发展;②生产规模不断扩大,竞争加剧,产生了大规模的垄断企业;③经营权与所有权分离,形成职业化的管理阶层;④普遍建立了科学的管理制度,形成一系列科学管理理论,从而使企业走向成熟,成为现代企业。

研讨与测试

1. 企业的本质是追求利润还是承担社会责任?
2. 企业为什么会出现? 企业与市场是什么关系?

第二讲 企业类型

一、按企业的财产组织形式划分

企业按财产组织形式可划分为:个体企业、合伙制企业、合作制企业和公司制企业。公司制企业又包括无限责任公司、有限责任公司和股份有限公司三种重要形式。

1. 个体企业

个体企业是指个人出资兴办,完全归个人所有和控制的企业。业主享有企业的全部经营所得,同时对企业的债务负有完全责任。个体企业一般规模较小,内部管理机构简单。

个体企业的优点:设立、转让和关闭的程序简单易行,产权能够较自由地转让,经营者和所有者合一,经营方式灵活,决策迅速,利润独享。

个体企业的缺点:业主需要对企业债务负无限责任,风险大,受资金和个人管理能力的限制,企业规模有限。

2. 合伙制企业

合伙制企业是指由两个或两个以上合伙人共同出资、共同经营、共享收益、共担风险的企业。它可以由部分合伙人经营,其他合伙人仅出资并共负盈亏,也可以由所有合伙人共同经营。多数合伙制企业规模较小,合伙人数较少。

合伙制企业的优点:①由于可以由众多合伙人共同筹资,因而可以扩大资本规模;②由于合伙人共负债务的无限责任,减少了银行贷款的风险,使企业筹资能力有所提高。

合伙制企业的缺点:①合伙制企业属无限责任企业,合伙人对经营有连带责任,风险大;②当一位合伙人离开,或者接纳一位新的合伙人时,都必须重新确立一种新的合伙关系,造成法律上的复杂性;③合伙人皆能代表公司,权力分散,多头领导,意见易产生分歧,决策缓慢。

个人企业和合伙制企业在法律上均属于自然人企业。

3. 合作制企业

合作制企业是指以资金、劳动或其他资产(含无形资产)作为投入进行合作,共同经营的企业。比较典型的有两种:城镇小型工商企业实行股份合作制和中外合作经营企业。前者是指企业内部的劳动者平等持股,合作经营,按股本和劳动共同分红的一种集体企业。中外合作经营企业是指国外企业、经济组织或个人,在中国境内,与中国的企业或经济组织共同投资或提供合作条件而创办的企业。

4. 无限责任公司

无限责任公司是指由两个或两个以上的股东所组成,股东对公司的债务承担连带无限

清偿责任的公司。所谓连带无限清偿责任,是指股东无论出资多少,对公司债权人以全部个人财产承担共同或单独清偿全部债务的责任。无限责任公司是典型的人合公司。

5. 有限责任公司

有限责任公司又称有限公司,是指由两个以上股东共同出资,每个股东以其认缴的出资额对公司行为承担有限责任,公司以其全部资产对其债务承担责任的企业法人。公司不对外发行股票,股东的出资额由股东协商决定。有限责任公司的优点是设立程序简单,股东风险较小;缺点是不能在国内公开发行股票,限制了筹资规模。有限责任公司一般适合于中小企业。

6. 股份有限公司

股份有限公司又称股份公司或公众公司,是指注册资本由等额股份构成,并通过发行股票等方式筹集资本,公司以其全部资产对公司债务承担有限责任的企业法人。股份有限公司是典型的资合公司。任何愿意出资的人都可以成为股东,不受资格限制。公司资本总额均分为每股金额相等的股份,并以股份多少计算股东的权益。在交易所上市的股份有限公司,其股票可在社会上公开发行,并自由转让,但不能退股。股份有限公司的所有权与经营权是分离的。公司的最高权力机构是股东大会,由股东大会委托董事会处理公司重大经营管理事宜。董事会聘请总经理负责公司的日常经营。此外,公司还设立监事会,对董事会和经理的工作情况进行监督。

股份有限公司的优点:①通过向社会公开发行股票,可以大规模地筹资,迅速扩展企业规模;②股东负有限责任,降低了股东的投资风险;③由于股票易于迅速转让,提高了资本的流动性,当企业经营不善时,股东通过抛售股票,即“用脚投票”的方式,迫使经理人员努力提高企业绩效。

股份有限公司的缺点:①设立与变更程序复杂;②股东关注的是从股票升值中获利,不关注企业长远发展;③因所有权与经营权的分离而产生了复杂的委托代理关系等问题。股份有限公司适合于大中型企业。

二、按企业组合方式划分

1. 单一企业

单一企业即一家工厂或一家商店就是一个企业,其经营项目比较专业化,或具有相同的生产过程,独立承担企业财产责任和经营责任,自主经营,自负盈亏。

2. 多元企业

多元企业是指由两个以上的工厂组成的企业,是按照专业化、联合化与经济合理原则,由若干个工厂组成的企业法人。

3. 经济联合体

经济联合体是指由一些企业组成的、松散的、相对稳定的经济联合组织。参加联合的各

方,不改变各自的领导体制与隶属关系,本着自愿和互利原则,在生产、科研、技术等方面进行联合,实现资源共享。

4. 企业集团

企业集团是以资产为纽带建立起来的,由若干独立企业法人组成的企业群体组织。其核心是技术、经济和资金实力雄厚的集团公司,通过控股、参股来影响一批企业的经营方向和经营活动。

三、按所有制形式划分

1. 全民所有制企业

全民所有制企业或称国有企业,是指由国家或全民所有制单位投资建立的企业,资产为国家或全民所有,国家作为全民的代表,成为企业的所有者。

2. 集体企业

集体企业是指由劳动者集体投资设立的企业,企业资产归劳动者集体所有。

3. 私营企业

私营企业是指由公民个人投资设立的企业,企业资产归投资者个人所有。

4. 混合所有制企业

混合所有制企业是指由不同所有制的单位或个人投资设立的企业,包括各种合资、合作、股份制企业。

四、按企业的行业性质划分

1. 工业生产企业

工业生产企业是指主要从事产品的生产、加工、销售或各种工程施工与服务的企业,包括生产加工企业、工程与服务企业、工商一体化企业。

2. 商品经营企业

商品经营企业是指主要从事商品销售的企业,包括批发企业和零售企业。

3. 服务企业

服务企业是指主要从事各种服务的企业,包括餐饮服务企业、金融保险企业、咨询中介企业。

研讨与测试

1. 法人企业和自然人企业的区别是什么?
2. 公司制企业的设立程序是怎样的?
3. 农贸市场中的小商贩属于什么类型的企业? ()
A. 个体企业 B. 无限责任公司 C. 有限责任公司 D. 私营企业

第三讲 现代企业制度

一、现代企业制度的内涵

现代企业制度是指以完善的企业法人制度为基础,以有限责任制度为保证,以公司企业为主要形式,以产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学为条件的新型企业制度。

1. 产权清晰

产权清晰主要有如下两层含义。

(1)有具体的部门和机构代表国家对某些国有资产行使占有、使用、处置和收益等权利。

(2)国有资产的边界要“清晰”,也就是通常所说的“摸清家底”。首先要搞清实物形态国有资产的边界,如机器设备、厂房等;其次要搞清国有资产的价值和权利边界,包括实物资产和金融资产的价值量、国有资产的权利形态(股权或债权,占有、使用、处置和收益权的分布等)、总资产减去债务后净资产数量等。

2. 权责明确

权责明确是指合理区分和确定企业所有者、经营者和劳动者各自的权利和责任。所有者、经营者、劳动者在企业中的地位 and 作用是不同的,因此他们的权利和责任也是不同的。

3. 政企分开

“政企分开”的基本含义是政府行政管理职能、宏观和行业管理职能与企业经营职能分开。政企分开的具体要求如下。

(1)政企分开要求政府将原来与政府职能合一的企业经营职能分开后还给企业,比如“放权让利”、“扩大企业自主权”等。

(2)政企分开还要求企业将原来承担的社会职能分离后交还给政府和社会,如住房、医疗、养老、社区服务等。

4. 管理科学

“管理科学”要求企业管理的各个方面,如质量管理、生产管理、供应管理、销售管理、研究开发管理、人事管理等方面的科学化。管理致力于调动人的积极性、创造性,其核心是激励、约束机制。对于管理是否科学,虽然可以从企业所采取的具体管理方式的“先进性”上

来判断,但最终还要从管理的经济效率上,即管理成本和管理收益的比较上做出评判。

二、现代企业制度的内容

现代企业制度是以产权制度为基础和核心的。构成企业制度的基本内容有以下3个。

1. 企业产权制度

企业产权制度是界定和保护参与企业的个人和经济组织的财产权利的法律和规则。产权是财产权的简称,可分解为所有权、使用权、收益权和处置权。企业产权制度包括财产组合和产权结构,前者是指资产所有者形式,是构建产权制度的基础;后者是指资产所有者的权能构成体系。如所有权、使用权、收益权和处置权四项权能的统一或分立及其具体的组合形式系统。产权结构是产权制度的核心问题。

2. 企业组织制度

企业的组织制度即企业组织形式的制度安排,规定着企业内部的分工协调和权责分配的关系。

3. 企业管理制度

企业管理制度是指企业在管理思想、管理组织、管理人才、管理方法、管理手段等方面的安排,是企业管理工作的依据。

产权制度是决定企业组织制度和管理制度的基础,组织制度和管理制度在一定程度上反映着企业财产权利的安排,三者共同构成了企业制度。

三、企业法人治理结构及治理机制

(一) 企业法人治理结构

企业法人治理结构又称公司治理结构,狭义的公司治理主要是指公司内部股东、董事、监事及经理层之间的责、权、利关系,广义的公司治理还包括与利益相关者之间的关系。公司治理结构包括公司的内部治理结构和公司的外部治理结构。

1. 公司内部治理结构

公司内部治理结构包括股东大会、董事会、监事会和经理层。

1) 股东大会

股东大会由公司股东组成,代表所有者利益,有权制定公司的重大战略决策和选举董事会。股东大会是公司的最高权力机构,拥有对公司的最高治理权。

2) 董事会

董事会由公司股东大会选举产生,行使重大经营决策权,并选聘经理人员。董事会是公司的经营决策机构,拥有对公司的治理权。

3) 监事会

监事会,是公司的监督机构,代表股东对董事会、经理人员进行监督,拥有对公司的监督权。

4) 经理层

经理层,由董事会聘任,负责公司的日常运营与管理工作,拥有员工治理权,是经营者、执行者。

2. 公司外部治理结构

公司外部治理结构包括证券市场、银行等金融机构、产品市场、经理人市场、政府的政策法规与干预。

(二) 企业法人治理机制

企业法人治理机制,又称公司治理机制,是指公司治理结构产生的功能与权益关系、决策运作的机理。治理机制由治理结构决定,反映治理结构的要求与功能。公司治理机制包括公司内部治理机制和公司外部治理机制。

1. 公司内部治理机制

公司内部治理机制包括以下几点。

1) 选聘机制

从董事会成员到经理人员的选聘,完全由股东从维护其自身利益出发进行择优选拔。

2) 激励机制

它是委托人如何设计一套有效的激励制度,以诱使代理人自觉地采取适当的行为,实现委托人的效用最大化。激励机制主要有报酬激励机制,剩余索取权、剩余控制权激励机制和声誉激励机制。

3) 约束机制

它是股东约束与规范经营者行为、审核公司绩效的一种监督机制,包括股东(股东大会)、董事会对经理人员的纵向监督,监事会、独立董事对董事会、经理人员的横向监督。

4) 决策机制

决策机制的核心是解决好公司决策权力的分配与制衡问题。要在股东大会、董事会、监事会和经理层之间进行合理的决策分工和职权分配,建立科学的层级决策机制。

2. 公司外部治理机制

公司外部治理机制包括以下几点。

1) 投资机制

证券与金融市场与机构,依据对公司绩效的评价选择投资对象,从而对公司形成激励或制衡作用。在证券市场上,股东通过“用脚投票”的方式对公司发挥治理作用。银行业则通过信贷手段对公司加以控制。

2) 选购机制

在公司生产的产品市场上,顾客的“购买选票”直接决定着公司的生存和发展。产品市场上的选购机制构成了公司外部治理的重要机制。

3) 竞争机制

发达的经理人市场,是实现公司外部治理的重要条件。经理人市场的存在,为股东挑选