



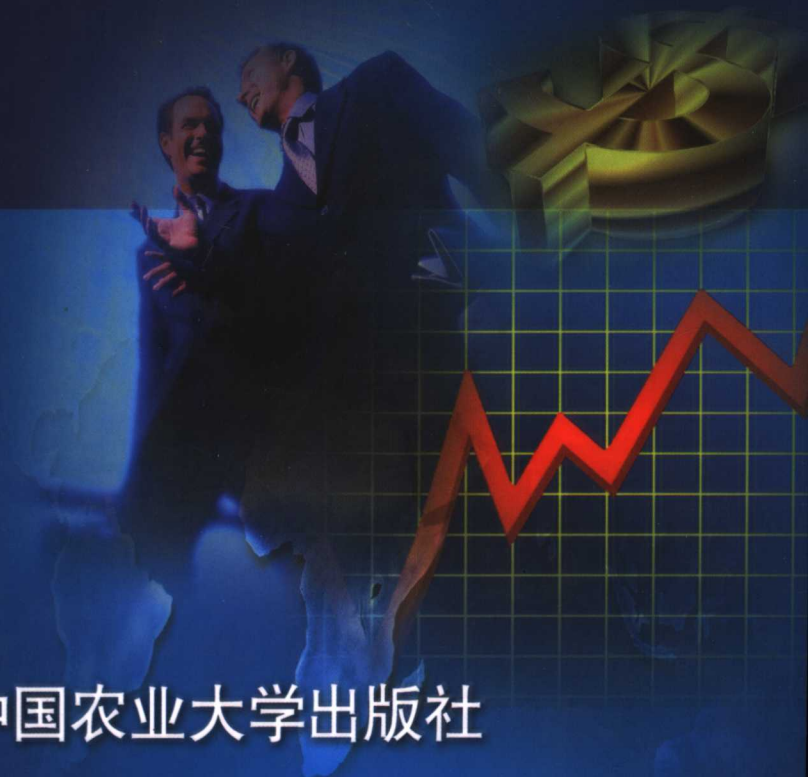
21世纪高等农业院校经管类系列教材

MODERN MANAGEMENT OF CORPORATION

现代企业管理概论

马 威 王晓梅 主编

中国农业大学出版社



21 世纪高等农业院校经管类系列教材

MODERN MANAGEMENT OF CORPORATION

现代企业管理概论

马 威 王晓梅 主编

中国农业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理概论/马威,王晓梅主编. —北京:中国农业大学出版社,2005.2
ISBN 7-81066-781-5

I. 现… II. ①马…②王… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 002152 号

书 名 现代企业管理概论

作 者 马 威 王晓梅 主编

策划编辑 魏秀云 孙 勇

责任编辑 魏秀云

封面设计 郑 川

责任校对 王晓凤

出版发行 中国农业大学出版社

社 址 北京市海淀区圆明园西路 2 号 邮政编码 100094

电 话 发行部 010-62731190,2620 读者服务部 010-62732336

编辑部 010-62732617,2618 出 版 部 010-62733440

网 址 <http://www.cau.edu.cn/caup> E - mail caup@public.bta.net.cn

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷有限公司

版 次 2005 年 2 月第 1 版 2005 年 2 月第 1 次印刷

规 格 787×980 16 开本 25.75 印张 473 千字

印 数 1~4 000

定 价 29.00 元

图书如有质量问题本社发行部负责调换

主 编 马 威 王晓梅

副 主 编 佟国光 李晓红 陈 饶

编写人员 (按姓氏拼音顺序排名)

陈 饶(北京农学院)

何有缘(中国农业大学)

侯云先(中国农业大学)

晋洪涛(河南农业大学)

李晓红(中国农业大学)

李玉明(黑龙江八一农垦大学)

马 威(中国农业大学)

佟国光(吉林农业大学)

王晓梅(河南农业大学)

喜 喜(内蒙古农业大学)

徐洁怡(中国农业大学)

前 言

本书是 21 世纪高等农业院校经济管理类系列教材之一。本书是为高等农业院校非管理类专业的其他各类专业的本科生选修企业管理课程而编写的教材。此外,本书也可以作为经济管理类专业的专科生、本科生、研究生及教师的教材和参考书,还可作为其他从事实际经营管理工作的人员和企业家的参考书。

本书的编写在总结了以往企业管理领域相关的丰富的管理理论基础之上,选择了其核心经典的内容,此外,又吸收、结合了新的管理理论和企业管理的最新理论和实践综合编写而成,例如,第 9 章企业竞争管理、第 13 章企业管理的发展趋势,还有现在国内外热点研究的最新管理理论企业再造理论、学习型组织理论、企业核心竞争能力理论等。尤其是企业竞争管理一章,更是本书所独有的最新管理理论。这些新的企业管理理论将为读者打开一个新的视角,为他们系统、迅速地掌握企业管理理论和管理发展的新动向以及从事实际管理工作奠定基础提供帮助。

本书内容涵盖了市场营销管理、人力资源管理、技术创新和新产品开发、企业文化、企业国际化经营、战略管理和核心竞争能力管理、财务管理等企业管理的主要方面。在每一章的前面附有“本章学习要点”,以引导学生迅速而准确地掌握每一章的内容;在每一章后面还有“复习思考题”及案例,以方便学生和读者学习和阅读。新颖性、可读性、实用性、系统性、简练性和理论联系实际是本书编写的几个原则。

本书的大纲和框架由马威和兰徐民共同拟订,兰徐民教授后因故不能参加本书的编写,在遗憾的同时,在此向他表示深深的谢意。本书的审稿和校对工作由马威和王晓梅共同完成。全书共 13 章,各章的编写分工为:第 1 章、第 2 章由马威编写,第 3 章、第 7 章由王晓梅编写,第 4 章由侯云先编写,第 5 章由佟国光编写,第 6 章由李晓红编写,第 8 章由陈饶编写,第 9 章由喜喜编写,第 10 章由何有缘编写,第 11 章由李玉明编写,第 12 章由晋洪涛编写,第 13 章由徐洁怡编写。在此对这些老师和编写人员的积极支持和辛苦工作表示十分的感谢。

我们历时一年多的辛勤工作完成了本书的编写,全体参编人员虽然精益求精,严谨而又认真,但书中仍避免不了错误和不当之处,恳请读者提出宝贵意见,以帮助我们修改和提高。

马 威

2004 年 8 月

目 录

1 管理概述	(1)
1.1 管理的概念及作用	(2)
1.2 管理的性质及职能	(5)
1.3 管理者角色与管理技能要求	(11)
1.4 管理思想发展史	(16)
2 企业概述	(34)
2.1 企业的含义及特征	(35)
2.2 企业的产生和发展	(37)
2.3 企业的类型	(41)
2.4 企业组织结构	(44)
3 现代企业制度	(57)
3.1 现代企业制度的内涵	(58)
3.2 现代企业制度的基本形式和内容	(61)
3.3 现代企业制度的特征与内容	(72)
3.4 现代企业制度的建立	(78)
4 企业经营谋略	(83)
4.1 企业经营战略	(84)
4.2 企业经营预测	(93)
4.3 企业经营决策	(99)
4.4 企业经营计划	(108)
5 人力资源开发与管理	(119)
5.1 人力资源开发与管理概述	(120)
5.2 员工的招聘与培训	(129)
5.3 员工的激励	(135)
5.4 员工的绩效评估	(140)
6 技术创新与新产品开发管理	(147)
6.1 技术创新与新产品开发	(148)
6.2 现代企业的技术创新管理	(153)
6.3 企业新产品开发	(167)

7 市场营销管理	(176)
7.1 市场营销概述	(177)
7.2 产品营销策略	(187)
7.3 定价营销策略	(193)
7.4 销售渠道策略	(197)
7.5 促销策略	(199)
8 企业生产管理	(216)
8.1 生产管理概述	(217)
8.2 生产过程的组织	(220)
8.3 生产计划的确定	(229)
8.4 生产质量管理	(233)
8.5 现代生产管理方式	(245)
9 企业竞争管理	(259)
9.1 企业竞争理论概述	(260)
9.2 企业竞争力因素分析	(261)
9.3 企业的基本竞争战略	(266)
9.4 企业在不同行业环境中的竞争战略	(272)
9.5 企业核心竞争能力管理	(282)
10 企业文化管理	(293)
10.1 企业文化的概念与特征	(294)
10.2 企业文化的内容与功能	(297)
10.3 培育和创建企业文化的方法	(300)
10.4 国外企业文化	(302)
10.5 我国企业文化	(303)
10.6 企业文化创新	(309)
11 企业国际化经营	(316)
11.1 经济全球化与现代企业国际化经营	(317)
11.2 企业国际化经营的理论基础	(322)
11.3 企业国际化经营战略	(327)
11.4 企业国际化经营方式	(332)
12 企业财务管理	(338)
12.1 财务管理概述	(339)
12.2 资金的筹集	(341)

12.3 资金的投放	(345)
12.4 资产的管理与运用	(347)
12.5 利润管理	(354)
12.6 财务分析	(358)
13 企业管理的发展趋势	(369)
13.1 组织结构创新	(370)
13.2 产权制度的发展	(379)
13.3 营销理论的发展	(381)
13.4 生产理论的发展	(388)
参考文献	(402)

管理概述

用朴及念難泊野管 1.1

◆ 本章学习要点

◆ 管理的概念和作用

◆ 管理的性质和职能

◆ 管理思想发展的历史阶段

◆ 管理者的角色

◆ 管理者的技能要求

管理学是一门研究范围和应用范围很广泛的科学。它主要研究人类管理活动的基本规律和基本方法,它与企业这个特定的经济组织结合而产生的企业管理理论,主要是以企业的基本经济活动为目标,将管理的基本概念、原理、原则和方法与企业的经营活动相结合,从而揭示企业管理的一般规律。因此,本章专门研究管理的最基础理论,管理的一系列相关概念,管理的作用,管理的性质、职能,管理的发展演变,管理者的角色定位及对管理者的基本技能要求等重要内容。

1.1 管理的概念及作用

本节在分析管理活动的现象和国内外已有的多种对管理的定义的基础上,给出管理的概念,并进而分析管理的重要意义及作用。

1.1.1 管理的概念

“管理”一词人们非常熟悉,但对什么是管理,人们的理解却不尽相同,仁者见仁,智者见智,这主要是由于管理活动的永恒性和广泛性而产生的。数学、计算机科学、园艺学是人类发明为主的科学,但管理却不是科学家发明的科学,因为管理从来既有。管理是人类的活动,因此,自从有了人也就有了管理,管理起源于人类的共同劳动。只要人们在一起有目标的活动就必须有管理,管理协调着集体中每个成员的活动。没有管理,就意味着无序,意味着混乱,任何目标就无法达成,发展就更谈不上。因此,大到联合国、国家,小到企业、家庭,任何组织都离不开管理。管理活动虽然重要,但迄今为止在世界上还没有一个一致公认的定义,人们从不同的角度去接触管理、研究管理,因此得出的结论也不尽相同,归纳起来有以下几种代表性的观点:

第一,方法论。这种观点的代表人物是科学管理的创始人泰勒(Frederick W. Taylor),他认为,管理就是“确切地知道你要别人干些什么,并注意让他们用最好最经济的方法去干”。

第二,职能论。这种观点的代表人物是古典管理学家法约尔(Henri Fayol),他在其著作《工业管理与一般管理》中认为:“管理,就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”他认为这几项职能反映了管理的本质,五大职能论得到越来越多人的共识,对管理的意义尤为深远。

第三,决策论。这种观点的代表人物是著名管理学家西蒙(Herbert A. Simon),1960年他在其著作《管理决策的新科学》一书中认为:“管理就是决策。”决策贯穿着管理的始终,管理最重要的也是决策。

第四,环境论。现代管理过程学派的代表人物美国著名的管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)在其所著的《管理学》第9版中把管理定义为:“管理就是设计一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。”

随着管理研究范围的不断扩大及管理科学研究内容的不断深化,人们对管理概念的认识也在不断的变化,管理定义越来越多样化。例如,有学者从人的角度出发,认为“管理就是通过他人去把某项事情干好”,即管理就是指挥他人的艺术;有的学者从系统论的角度出发,认为管理就是对整个系统运动、发展和变化有目的的、有意义的控制行为。还有学者从信息论的角度出发,认为管理就是信息不断输入、输出和反馈的过程。

综合上述不同时期人们对“管理”概念的认识,再结合目前国内外学者对管理概念的看法,本书对“管理”作如下定义,即管理是为了实现组织的目标,而对组织的资源进行有效的计划、组织、领导和控制的过程。这个概念包含了以下几层含义:

(1)管理是为目标服务的。人们的任何活动、组织的任何活动都是有目标的,目标代表的是活动的效果。目标也是管理的出发点和落脚点。为了实现特定的目标,就需要管理,没有目标也就不需要管理。因此,管理活动的有效性,应以目标实现程度为其检验的标准。美国的管理学家杜拉克提出的目标管理理论,就是将人、管理和目标很好的结合起来的 management 理论。

(2)管理要提高组织资源配置的效率。人类生存的地球资源是有限的,任何一个组织拥有的资源也是有限的。组织的资源,如企业,既包括人力、物力、财力这些传统的资源,也包括了信息、知识、品牌、形象和信誉、销售网络、时间、企业文化等这些新的资源。组织要合理的利用这些资源,还要提高资源配置的效率。一个企业在激烈的市场竞争中,要想发展,就要合理配置其全部的资源,不断地开展技术和新产品的研发工作、对人力资源进行不间断地培训、不断开拓新的市场,努力降低成本、加强和提高服务水平。但如果企业成功地开发出新的技术、新的市场、新的产品,但过程却很缓慢,在瞬息万变的市场中,就会失去资源带来的优势。合理和高效是管理配置资源的两个重要准则。

(3)管理是由一系列的活动构成。这一系列的活动包括了计划、组织、领导和控制。因此,不能片面地理解管理就是管人、管财、管物,制定规章制度,管理的工作还包括制定发展战略、构建合理的组织机构、对人员进行有效的领导和激励、创建优秀的组织文化、进行有效的危机管理等诸多丰富的内容。

(4)管理是过程。这意味着管理不是一蹴而就的工作,管理是一项长期的工作,只要组织存在,管理就会相伴而在,而且还要不断地进行管理探索和创新。

1.1.2 管理的作用

随着社会和经济的发展,人们越来越认识到管理的重要性,小到个人和个人小企业,大到大型跨国公司和一个国家,管理在其发展过程中都起着不可替代的重要作用。

美国的管理学家斯蒂芬·P·罗宾斯(Stephen P. Robbins)在他的《管理学》一书中从个人的角度阐述了学习管理的作用。他认为,我们学习管理的原因有两点:一是改进组织的管理方式,这关系到我们每个人的切身利益。因为我们一生中每天都在与各种各样的组织打交道,在机动车办公室花3小时办你的新驾驶执照,你不感到沮丧吗?在商场里你遇到的售货员态度不好,你不感到困惑吗?当你多次打电话到航空公司询问某地的机票价格,而每次办事人员答复你的票价都不一样时,你不生气吗?作为纳税人,当你得知防务部门花700美元买个锤子或花1500美元买个马桶座,你不认为这里面有问题吗?这些都是低劣的管理导致的问题,而这些都会使我们的利益受损。管理有方的组织,像沃尔玛公司、丰田公司、西门子公司等,以顾客服务为理念,都赢得了顾客的忠诚,获得了增长和繁荣。而那些管理不善的组织,如西尔斯公司、东方航空公司,如今都已销声匿迹了。二是当你从学校毕业开始你的事业生涯时,你所面对的现实是,不是管理别人就是被别人管理。选修一门管理课程也许只是你取得学位的需要,每个学习管理的人将来未必都会从事管理工作,但是不要把学习管理当做无关紧要的事情。只要你为了生活不得不工作,于是或者你是管理者,或者你为管理者而工作。如果你打算做个管理者,那么通过学习管理,你会获得管理的基础知识。对于一些不打算从事管理的人来说,学习管理能使他们领悟其上司的行为方式和组织的内部运作方式。不过有一点需要指出的是,你不要指望从一门管理课程中就能学会怎样做管理者。

如果从人类社会和经济发展的宏观角度看,管理的作用有两点:

(1)管理是人类社会进步的物质力量,管理是生产力。科技是生产力,管理也是生产力,这一点已得到越来越多人的共识。先进的科学技术,可以生产先进的设备,大幅度地提高生产效率,还可以生产领先的产品,在激烈的市场竞争中领先于对手。但只有先进的科学技术,没有先进的管理,科学技术也不会发挥它应有的作用。这一点已被我国和许多国家的发展实践证明。我国很多的企业,花几十万甚至上百万美元引进的先进设备,由于使用不当和管理不善,或者损坏腐蚀,或者很快过时淘汰,或者基础条件缺乏而无法使用,或者闭门封锁,利用率极低,没有发挥其应有的作用。回顾人类工业和经济发展史,也会看到像美国、日本这些国家之所以成为世界经济强国,是与他们拥有先进的管理水平密不可分的。科学技术

作为硬件,可以集中大量资金和科技人员开发,实在不行,还可以引进和拷贝,但管理作为软件,却很难引进和拷贝。我国经济虽然连续多年以7%~8%的高速度增长,但基本上是以资源的大量投入和环境污染为代价的粗放型增长,这也与国家整体管理水平落后密切相关。因此,国外有识人士指出,“发展中国家并不是在发展上落后,而是在管理上落后”。在生产要素一定的情况下,生产力的高低就直接取决于管理。大量的事实证明,企业要成长,经济要发展,就必须加强管理,提高经济效益。

(2)管理是任何组织生存发展的重要条件。从经济的角度看,组织有两大类:一类是非盈利性组织,如政府部门、军队、社会团体等;另一类是经济组织,如企业。无论哪类组织,要想存在和发展就离不开管理。政府部门如果管理不善,就会出现机构臃肿,人浮于事,办事效率低下,腐败渎职的现象,政府职能的界定、机构是否精简、对国家宏观经济的调控水平都反映了政府管理水平的高低。一个国家的政府管理水平高,经济就会繁荣昌盛,社会安定,人民生活富庶,国力强盛。企业也是如此,美国的一项对企业破产原因的调查研究指出,美国有90%以上的破产企业是由于他们在管理上的无能与缺乏经验。改革开放以来,我国工商企业的管理水平虽有所提高,但与发达国家相比,管理还很落后。管理成了制约中国企业成长的瓶颈因素。

1.2 管理的性质及职能

管理学是人类近代发展史上发展最为迅猛,对人类的社会经济发展影响最为广泛的一门学科。现代人们从事的几乎任何一项工作中都含有管理的成分,管理具有普遍性,管理与我们每一个人的关系越来越密切。而管理的性质和职能反映了管理的本质,充分认识和掌握管理的性质与职能,对于我们更好地学习管理理论和从事管理实践都有极大的帮助。

1.2.1 管理的性质

管理的性质有很多,如管理的普遍性、实践性、综合性、管理的二重性、管理的科学性和艺术性、管理的不精确性、管理的软科学性等。在此,我们主要讨论管理的二重性、管理的科学性和艺术性及管理的不精确性。

(1)管理的二重性。管理的二重性是马克思在他的巨著《资本论》中首先提出的。马克思指出:“凡是直接生产过程都具有社会结合过程的形态,不是表现为孤立生产者孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动,它有二重性。”“资

本主义的管理就其内容来说是二重的……因为它所管理的生产过程本身具有二重性:一方面是制造产品的社会劳动过程,另一方面是资本的价值增殖过程……。”

根据马克思的论述,“指挥劳动”是同生产力直接相联系的,是由共同劳动的社会化性质决定的,是进行社会化大生产的一般要求和组织协作劳动过程的必要条件,它表现了管理的自然属性。“监督劳动”是同生产关系直接相联系的,是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质决定的,是维护社会生产关系和实现社会生产目的的重要手段,它表现了管理的社会属性。

管理的自然属性,表明了凡是社会化大生产的劳动过程都需要管理,它不取决于生产关系的性质,而主要取决于生产力的发展水平和劳动社会化程度,因而它是管理的一般属性,是管理的共性。这种共性表现为,任何组织都要按专业化分工和社会协作的原则组织社会化大生产,为保证社会化大生产持续、稳定、合理高效地进行,都需要进行计划、组织、领导和控制的活动,都需要有效地利用资源、尽量降低成本,提高生产效率和经济效益。管理的社会属性,主要取决于生产关系的性质,并随着生产关系性质的变化而变化,因而它是管理的特殊属性。这种属性因不同的社会制度,不同的国家和地区、不同民族、不同的宗教和信仰而不同,如组织目标、组织道德、领导作风、激励方式、管理理念、群体价值观和组织文化等方面。认识和掌握管理的二重性,区别管理中的共性因素和个性因素,对于我们正确地处理学习吸收国外先进的管理理论和管理经验与结合中国实际国情之间的关系,大有好处。学习西方的管理理论和经验,我们应有鉴别地吸收,在既能遵循管理自然属性的要求,又要充分体现中国社会主义生产关系的基础上,分析和研究我国的管理问题,以建立独具中国特色的管理科学体系。

(2)管理的科学性和艺术性。科学性和艺术性,是管理所具有的一个重要的特性,也是当今国内外管理学家们所讨论和关注的一个热点问题,他们认为管理是科学性和艺术性的统一体。

为什么说管理是科学呢?这是因为它确实有其他一切科学所具有的特点。

①管理具有很强的实践性。管理的本质是人类的实践活动,人们在长期的协作生产实践活动中,逐渐发现了无论是管理工厂、医院、学校、政府,还是一些大型工程项目或者其他有目标的群体活动,都有某些共同的规律,将这些规律一一抽象出来加以总结,慢慢地就形成了一个科学体系。管理学的产生已经有近百年了,这一时期正是西方开始大规模工业化的加速时期,成千上万的以大机器为主进行生产的工业企业,代表了近代人类迅猛发展的生产力,这也在客观上要求能够有一套系统科学的管理理论与之相适应。因此管理学的产生也是人类探索现代化工业大生产的智慧结晶,管理科学是对客观事物及其规律的真实反映。

②管理学具有客观性。管理学的研究对象是人类社会中各种各样组织的管理活动,它从客观实际出发,揭示管理活动的规律性,如法约尔提出的十四条管理原则,包括统一指挥、统一领导、集权和分权相结合等,这些原则是其长时期研究了大量的行政组织和企业的运作之后才提出来的,如果行政组织和企业的管理不遵循这些基本的管理原则,轻者会降低组织的效率,重者会产生混乱甚至导致组织的解体,这早已被大量的事实所证明和检验。

③管理学具有理论系统性。经过百年的发展和不断的完善,现在的管理学已经形成了一套系统的理论体系,这是对各种各样的组织大量的实践经验进行概括和总结而完成的。管理学是由一套系统的概念、原理、原则和方法组成的科学体系,其内容之间相互联系,相互影响,共同构成了合乎逻辑的系统理论体系。

管理学完全具有其他一切科学所具有的特点。管理工作应该具有很强的科学性,这就要打破在我国普遍认为的管理是人人都能做的工作,只要一个人的本职工作做好了,他就可以被提拔去做管理者的错误思想和观念。现代社会,管理已经成为一项专门的职业,管理的专业化,对从事管理工作的人提出了非常高的要求,要想做一名有效的管理者,必须要掌握系统的管理科学知识,还要经过管理实践的锻炼,具备一定的管理工作经验才有可能胜任。

为什么说管理又是一门艺术呢?管理的艺术性主要指管理的灵活性、技巧性和创造性,而这些又离不开管理的实践性。要有效的从事管理工作,光有管理的科学知识还不够,还要能够在实践中熟练地运用管理知识,有技巧地、灵活地去处理实践中可能遇到的种种问题,从而达到组织的目标。现在社会已经进入了一个信息社会,知识经济社会,市场竞争越来越激烈,组织外部的环境发生了巨大的变化,出现了从未有过的复杂,在这样的环境中进行管理,还必须具备冷静的头脑、敏锐的洞察力和一定的魄力及勇气,在管理实践中能够进行不断地创新。因此,学习管理学与学习其他科学不同,学会数学公式,就能解题,学习了计算机知识,就能进行从简单到复杂的操作。学习管理则不同,即使能熟记管理的知识,在实践中也不一定能进行有效的管理工作,作为管理者重要的还必须培养能够灵活运用管理知识的技能,这种技能很难在课堂上学习到。管理工作与医生的工作很像,即使念了再多的书,哪怕是医学博士,还需要在实践中锻炼,才能给病人看病动手术,但要成为一名医术精湛的医生,还要有一定的悟性。

综上所述,管理的艺术性反映的是千变万化管理的现象,管理的科学性反映的是千变万化管理现象背后的规律性。管理的艺术性可以上升为管理的科学性,管理的艺术性又需要管理科学性的指导,管理的科学性与艺术性相互影响,相互制约,管理是科学性和艺术性的有机统一体。

(3)管理的不精确性。数学是精确的科学,只要给定足够的条件或函数关系,按一定的法则进行演算就能得到确定的结果。管理则不同,在条件完全一致的情况下,可能会产生不同的结果,有时甚至是完全相反的结果。例如,两个企业,在规模、生产的产品、投入的资源完全相同的情况下,其生产经营效果会有不同,有时相差甚远。为什么会产生这种现象?原因非常复杂,主要还是由于影响管理的内外因素非常多,一个企业的经营不仅要受宏观政治、经济、社会和文化、技术、法律、自然等多种因素的影响,还要受顾客、供应商、竞争对手、同行业企业、工商、税务、卫生、物价和环保等政府部门的影响,还受企业内部诸多因素影响,如战略和计划是否可行、组织结构是否符合战略要求合理而精简,分工和协作的程度、职责的划分、人员的素质、技术设备的水平、产品的质量功能价格是否能够满足消费者的需要、企业文化价值观念等等,许多因素可以预知,但无法预知的因素更多,如国家的方针、政策,一些科学技术的突然出现、消费者消费偏好的变化、对方突然撕毁合同、危机事件、诚信的缺失导致的欺骗事件、技术业务骨干的突然跳槽等。这些因素加在一起造成了管理结果高度的不确定性。因此,常常是两个企业投入相同,但产出却不同,而确切地说实际上投入也是不可能完全相同,即使人、财、物的数量、质量方面完全相同,投入和完成的时间和速度也不可能完全相同,环境变化越快,速度越重要。有专家指出,现在企业的竞争,已经不是大鱼吃小鱼的时代了,而是快鱼吃慢鱼的时代,慢一点就会错失许多的商机,就会使企业处于不利的地位。另外,管理的对象是人,人的思想观念和心理因素也比较重要,两个企业可能人数相同,人员结构相同,但人的想法会有很大的差异,人的心理也很难精确测量,而且人际关系也非常复杂,人是善变的,人是这个世界上最复杂的事物。管理的内外环境和本身的复杂性,都会带来管理结果的高度的不确定性和模糊性。管理的方法只能实现部分的量化,如生产管理、库存管理、成本管理、工资管理,人们还没有找到更有效的定量方法,使管理全部精确化,实际上这也是不可能的。对管理问题的研究只能将定量方法与定性方法结合进行,因此说管理是一门不精确的科学。

1.2.2 管理的职能

在前面对“管理概念”的讨论中,我们已经接触到了管理职能,法约尔从管理职能的角度对管理进行了定义,法约尔也是最早提出管理职能理论和对管理职能进行系统研究的管理学家。职能是指事物或组织应有的作用及其从事的活动的核心内容。

法约尔早在1916年就在他的《工业管理与一般管理》一书中提出,管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制,后来的管理学界将其称为“五职能理论”。其后的几十年间,随着管理实践和管理理论的深化和发展,许多管理学者对反映管理本质

的管理职能又从不同的角度加以研究,提出了不同的观点。如1937年管理学家古利克提出了管理的“七职能论”,即他在法约尔提出的五职能的基础上又增加了“人事”和“沟通”两个职能;1947年,布雷克提出了计划、指挥、协调和控制的“四职能论”;1955年,孔茨和奥唐奈又提出了与法约尔的五职能理论内容不同的计划、组织、指挥、控制和人事的“五职能论”;1964年,梅西也提出了内容不同的五个管理职能,包括计划、组织、控制、人事和决策;1966年,希克斯提出了以计划、组织、控制、激励、沟通和创新为内容的“六职能理论”。

对管理学家提出的这么多不同的管理职能理论进行分析,我们就会发现:他们的研究都是建立在法约尔的职能理论基础之上,并以此为出发点进行研究的,因此都包括了计划、组织、控制这些相同的基本管理职能;对管理职能研究的不同观点和结果,反映了法约尔之后的管理理论发展的趋势和方向。20世纪30年代以后,由于在管理中出现了以梅奥为代表的人际关系学说,人在管理中的重要性被发现,人们在管理中从重视技术转向重视人的因素,因而古利克等人把人事或人员配备、激励、沟通等与人相关的职能列入了管理的职能中来。20世纪60年代,西蒙的决策理论出现以后,由于对管理理论的影响很大,梅西又将“决策”从“计划”职能中剥离出来,列为了一项单独的管理职能。20世纪七八十年代以来,由于科学技术发展加快,新技术、新材料、新工艺和新产品不断涌现,产品的更新换代加快,产品的寿命周期不断地缩短,企业在这种情况下,要想生存和发展,创新和变革就变得越来越重要了,希克斯又把“创新”列为管理的职能。

最近的十几年来,由于对高层管理者 and 企业家在企业中领导作用的关注,学者们逐渐将“指挥”、“人事”、“激励”的内容并入“领导”职能中,形成了当今被国内外管理学界普遍一致认同的四大管理职能理论,即计划、组织、领导和控制。下面对这四个管理职能做一简要介绍。

(1)计划。计划是管理的首要职能。计划也是一个宽泛的概念,战略、规划、决策都应包括在计划职能中。计划是指对未来的行动或活动以及未来资源供给与使用的筹划。计划与目标紧密相连,为了确定组织的目标和方向,并为实现目标和方向寻找适合的途径和方法,组织必须制定计划。高层管理者主要制定组织的长期计划和决策或整体战略,中层和基层管理人员一般负责制定中短期计划和日常计划。制定计划需要考虑目标、环境、相关的政策、时间限制、预算等诸多因素。无论什么样的计划,内容都涉及五个方面,即:

what——做什么? 主要指目标与内容。

why——为什么做? 主要指原因,涉及组织的宗旨和价值观。

who——谁去做? 主要指人员的配备。