

高职高专“十二五”规划教材

GAOZHI GAOZHUAN SHIERWU GUIHUA JIAOCAI

现代企业管理

XIANDAI QIYE GUANLI



葛楚华 黄君麟◎主编

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



赠 电子 课 件

高职高专“十二五”规划教材

现代企业管理

主 编 葛楚华 黄君麟

副主编 熊正平 杨 丽 罗春红

参 编 孙 玥 杨云生 周 雯



机械工业出版社

《现代企业管理》是高职院校经济、管理类专业的专业核心课程，是经济管理类专业的大学生走入社会、进入职场前的专业必修课程，是企业管理岗位工作者的必修课程。

本书重点介绍了：做优秀的管理者；创办企业；企业管理与组织；进行市场分析；设立企业形象；制定战略、目标与计划；生产管理；企业资源配置；质量管理；企业国际化等方面的教学内容。

通过本书的学习，拓宽学生的知识面，培养学生的经营意识和管理能力，提高学生的创业能力、就业能力、从业能力，提高学生的综合素质，使学生成为既具有一定基本理论知识，又掌握一定基本技能的实用型、技能型劳动者。

本书可作为高职高专经济管理类专业教材，也可作为非经济管理类专业拓展知识用书及其他在职人员或创业人员的自学用书。

图书在版编目（CIP）数据

现代企业管理/葛楚华，黄君麟主编。—北京：机械工业出版社，2012.4

高职高专“十二五”规划教材

ISBN 978-7-111-37556-2

I. ①现… II. ①葛… ②黄… III. ①企业管理—高等职业教育—教材
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 030788 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：孔文梅 责任编辑：孔文梅 刘 畅

责任印制：杨 曦

北京四季青印刷厂印刷

2012 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

184mm×260mm·14.75 印张·362 千字

0001—3000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-37556-2

定价：29.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：（010）88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：（010）68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：（010）88379649

读者购书热线：（010）88379203

封面无防伪标均为盗版

前 言

随着我国市场经济的发展,社会人才市场对从业人员素质的要求越来越高,特别是对企业实用型人才的需求更讲究“适用”、“效率”和“效益”,要求应职人员职业能力强、上岗快。

现代企业经营管理人才是懂经济、善经营、会管理,从事现代商务活动的经营管理者,也是具有与新世纪社会主义现代化建设和社会主义市场经济发展需要相适应的,具有创新精神与能力的,具有现代经营管理理念的复合型人才。

现代企业经营管理人才的突出特点是其经营管理能力,包括创业能力、创新能力和管理能力。在商理极深、商务极繁、商情极幻的企业实践中,这种经营管理能力造就了现代企业经营管理者风险决策的意识、敢为人先的勇气、随机应变的灵性、善于通融的能力和务实高效的作风。但是这种能力不是与生俱来的,是要经过学习和实践锻炼培养出来的。这就要求高等职业院校的毕业生在校期间完成上岗前的职业训练,具有独立从事某种职业岗位工作的职业能力。

《现代企业管理》运用“整合性学习”的教学模式,以“模拟职业经理人—虚拟企业”为学习现代企业管理理论知识与实践知识的结合点,主张在全过程职业化教学中把理论与实践紧密结合起来,把艺术与技术紧密结合起来,把教与学有机结合起来,实现高职高专经营管理专业教育“理论与实践接近零距离”、“院校与企业接近零距离”、“教师与技师接近零距离”、“学生与企业接近零距离”、“学业与就业接近零距离”,从而将学生的知识、能力、素质整体提升,进一步提高学生的创业能力、就业能力和从业能力。

本课程与前导课程《管理学原理》、《市场营销》、《统计学原理》、《物流基础》、《财务管理》等形成了较为完整的职业能力培养体系。

《现代企业管理》重点介绍了:做优秀的管理者;创办企业;企业管理与组织;进行市场分析;设立企业形象;制定战略、目标与计划;生产管理;企业资源配置;质量管理;企业国际化等方面教学内容。本教材适合高职高专经济、经营、管理等专业教学使用,同时,也可作为其他在职人员或创业人员的自学用书。

参加本书编写工作的人员为:葛楚华、黄君麟、熊正平、杨丽、罗春红、孙玥、杨云生、周雯。其中,葛楚华负责编写项目一、三、五、十,黄君麟负责编写项目二、六、八,熊正平负责编写项目四,杨丽负责编写项目七,罗春红负责编写项目九,孙玥、杨云生负责编写项目八,周雯参与编写项目十。本书由葛楚华、黄君麟担任主编,熊正平、杨丽、罗春红担任副主编。全书由葛楚华设计、统稿、修改定稿。

本书在编写过程中借鉴参阅和引用了国内外相关企业管理科学的论著及网站资料,无论在参考文献中是否列出,在此对这些文献的作者和译者表示由衷的感谢和真挚的敬意。同时,对机械工业出版社给予的大力支持与帮助表示衷心的感谢。由于编者水平有限,书中不妥之处在所难免,恳请专家和读者给予批评指正。

为方便教学,本书配备电子课件等教学资源。凡选用本书作为教材的教师均可索取,请发送邮件至 cmpgaozhi@sina.com, 咨询电话:010-88379375。

编 者

目 录

前言

项目一 做优秀的管理者..... 1

项目任务——模拟企业经理人..... 1

案例导入——年轻人要学会从低位进入..... 1

相关理论..... 2

一、企业管理者的含义..... 2

二、企业管理者的分类..... 3

三、企业管理者的素质与能力..... 4

四、领导..... 6

五、领导理论..... 7

六、授权管理..... 11

七、努力成为一名优秀的企业经理人..... 14

八、高效率工作团队..... 19

相关链接——企业家精神..... 20

理论思考..... 22

实践训练..... 22

项目二 创办企业..... 23

项目任务——创办企业..... 23

案例导入——马云的创业之路..... 23

相关理论..... 24

一、现代企业的概念、特征及系统流程..... 25

二、现代企业的分类..... 28

三、创办现代企业的条件和程序..... 31

四、创业、创业的类型与风险..... 34

五、创业计划书的制订..... 38

相关链接——如何为企业推敲策划一个

好名称..... 39

肯德基的选址策略..... 40

理论思考..... 40

实践训练..... 41

项目三 企业管理与组织..... 42

项目任务——设计组织结构..... 42

案例导入——海尔集团组织结构的变迁..... 42

相关理论..... 44

一、现代企业管理的概念..... 44

二、现代企业管理的职能..... 45

三、现代企业管理的总体结构..... 47

四、现代企业管理的内容..... 47

五、现代企业管理的方法..... 49

六、组织的概念..... 52

七、组织设计的原则..... 54

八、组织结构的类型..... 57

相关链接——虚拟的 IT 公司的组织结构图..... 63

马斯洛的需要层次论..... 63

理论思考..... 64

实践训练..... 64

项目四 进行市场分析..... 66

项目任务——企业营销策划..... 66

案例导入——从雨衣到尿布..... 67

相关理论..... 67

一、市场..... 67

二、市场营销环境分析..... 68

三、市场细分..... 71

四、竞争分析..... 71

五、选择和确定目标市场..... 74

六、企业目标市场定位..... 75

七、企业市场营销组合策略..... 76

相关链接——关注市场变化，顺风而行

会事半功倍..... 80

理论思考..... 81

实践训练..... 81

项目五 设立企业形象..... 84

项目任务——设立企业形象..... 84

案例导入——麦当劳的企业文化..... 84

相关理论..... 86



一、企业形象战略(CI战略)	86	一、企业人力资源的配置	147
二、CI的导入	88	二、企业财力资源的配置	155
三、CI设计的原则	89	三、企业物力资源的配置	161
四、CI设计	92	四、企业科技创新资源的配置	168
相关链接——沃尔玛的企业识别系统	105	五、企业信息资源的配置	178
理论思考	107	相关链接——沃尔玛的企业资源配置	184
实践训练	107	理论思考	187
项目六 制订战略、目标与计划	109	实践训练	187
项目任务——制订企业战略、目标与计划	109	项目九 质量管理	190
案例导入——李嘉诚的成功战略转移	109	项目任务——实施全面质量管理	190
相关理论	110	案例导入——奔驰汽车的质量管理	190
一、战略与企业战略	110	相关理论	191
二、企业总体战略	112	一、质量	191
三、企业目标	115	二、质量管理	192
四、企业目标管理	116	三、全面质量管理	194
五、企业经营计划	118	四、ISO 9000 标准	197
相关链接——明确发展目标，船靠风帆 才能避免脱离航道	122	五、八项质量管理原则	199
理论思考	123	六、质量认证	203
实践训练	124	七、我国的质量认证制度	205
项目七 生产管理	125	相关链接——决定服务质量的10个因素	205
项目任务——进行生产管理	125	理论思考	206
案例导入——丰田的生产方式与管理	125	实践训练	206
相关理论	128	项目十 企业国际化	207
一、生产及其分类	128	项目任务——企业国际化	207
二、生产过程	129	案例导入——沃尔玛的全球扩张	207
三、生产管理	129	相关理论	209
四、生产计划	133	一、企业国际化的内容、特点及阶段	209
五、生产作业控制	133	二、国际企业与跨国企业	212
六、生产现场管理	134	三、国际企业的组织结构	213
七、现代生产管理模式	138	四、进入国际市场的方式	220
相关链接——麦当劳的生产与供应链管理	141	五、跨国企业的全球战略	222
理论思考	143	六、各国企业国际化经营的一般趋势	224
实践训练	143	七、中国企业的国际化历程	226
项目八 企业资源配置	145	相关链接——跨国管理者的素质	226
项目任务——配置企业资源	145	理论思考	227
案例导入——微软公司的人力资源管理	146	实践训练	228
相关理论	147	参考文献	229

项目一 做优秀的管理者



理论目标

1. 了解管理者的含义、分类、素质与能力。
2. 理解领导、领导理论与授权管理。
3. 掌握高效率工作团队的特征。



实践目标

1. 根据管理者应具备的素质与能力要求提升自己。
2. 通过学习尝试组建高效率工作团队。
3. 力争在组建的高效率工作团队中做优秀的管理者。



项目任务——模拟企业经理人

“现代企业管理”的学习者们，你也许是想了解与把握现代企业管理相关理论和实践的探索者，你也许是想了解如何做企业、如何进行企业管理、如何创业的实践者。无论你是在校学生、求职者，还是在职员工，你都不妨在学习前将自己模拟成企业经理人，站在企业经理人这个平台来思考：假如我是经理，我将如何构建企业？假如我是经理，我将如何设计企业管理的体系？假如自己创业，需要把握的是什么？这样的模拟，有利于站在全局的角度，理解与把握现代企业管理即将要展开的理论和实践的学习与训练。

因此，《现代企业管理》的第一个项目中设置的项目任务是模拟企业经理人。

任务 假如我是经理

案例导入

年轻人要学会从低位进入

小张和四五个大学生毕业后进了一家机械厂工作，几乎没经过什么技术培训，他们就被分配到各个部门担任基层管理人员。

由于他们不懂生产、不熟悉工艺流程、所学的专业与实际操作衔接不上，在管理上明显感到力不从心。有些工人也欺他们是外行，偷工减料，消极怠工，令他们感到非常头疼。这几个大学生既不能胜任工作，又不从自身找原因，而是一味发牢骚：抱怨工厂待遇太低，升迁太慢，认为在这里工作是大材小用。他们甚至以“跳槽”相威



胁，让厂长给他们安排更好的工作。厂长担心人才流失，不得已满足了他们的要求。

就在伙伴们相继升迁之际，小张却向厂长提出相反的要求：让他下车间，当个三班倒的工人。厂长惊讶极了，转而对他的选择表示了赞赏：年轻人多吃点苦总没错，好，小伙子有志气！但是他却没法得到更多人的理解，消息传出，全厂哗然，大家说他是个人怪人，连一起进厂的大学生对此也表示不能理解。

小张却不理会那些议论，到二车间安安心心做了一名工人。他一心扑在工作上，努力钻研各项技术，熟悉每项工作。由于他勤学好问，那些生产能手们都爱教他，都愿意把自己多年的经验毫无保留地传授给他，小张很快就全面掌握了生产工艺。工人们遇到难题，都来请教他。两年后，小张升任车间主任，因为他懂技术，没人敢糊弄他，所以，二车间的产品质量是最好的。这时当年跟小张一起进厂的大学生都在各科室担任中层干部，大家都认为他得当一辈子的“技术工人”。

几年后，工厂经营不太景气，厂里决定实行承包制，一下就想到了他。他承包了二车间大家也都愿意跟他干。这时他又拿出钻研业务的劲头投入到营销中去，成立了一支精干的销售队伍。因为产品质量过硬，营销自然得力，很快就打开了市场销路，在全行业中成为赫赫有名的人物。

到了年底，其他车间都出现了不同程度的亏损，唯有二车间挣得了可观的利润，原因就在于其他车间那几个承包人对生产是外行，所以经营不善。厂里把车间全承包给了小张，在厂部精简科室人员时，当年和小张一起进厂的大学生因为技能不足，大部分下了岗，剩下的两人，一个当了食堂管理员，一个当了门卫。

后来，小张通过融资买下了这家工厂，现在小张已是赫赫有名的民营企业家的，公司的股票正准备上市。在总结他的成功经验时，他说“海纳百川，才成汪洋之势。年轻人要学会从低位进入，充分积累经验，将来才能有成功的本钱。”

资料来源：雅瑟。管理就像一本故事书[M]。北京：北京工业大学出版社，2009。



相关理论

领导者若是一头狮子，即便它领导的是一群羊，它的团队速度也一定比别的羊群快很多。拿破仑有句名言：“一头狮子带领的一群羊，能打败一头羊带领的一群狮子。”

一、企业管理者的含义

管理者是组织的核心，其工作绩效的好坏直接关系着组织的兴衰成败。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。”无论是大型组织，还是小型组织，无论是制造企业，还是服务企业，无论是营利组织，还是非营利组织，管理者对组织的生存发展起着至关重要的作用。

管理活动的主体是管理者，所有的管理活动都是由管理者来组织的。所谓管理者，是指拥有组织合法权力并以这些权力为基础指挥他人活动的人。企业管理者是指在企业管理活动中，通过计划、组织、指挥、协调、控制、创新、激励等方式来配置企业的人力、财力、物力、科技、信息等资源，以期达成企业设定目标的人员。



二、企业管理者的分类

1. 按管理层次划分

把企业管理人员分为高层、中层和基层管理人员。

(1) **高层管理者**，是指一个组织中最高领导层的组成人员，由组织中的少数人组成。高层管理者负责组织的全面管理，这些人被称为高层主管。他们对外代表组织，对内拥有最高职位和最高职权，并对组织的总体目标负责。高层管理者负责制定组织目标、总战略、掌握方针政策和评价整个组织的业绩。他们以决策为主要职能，拥有人事、资金等资源的控制权。

高层管理者的典型头衔是首席执行官、总裁和副总裁。他们处于组织的最高层，主要负责组织的战略管理，在对外交往中代表组织的“官方”身份。这些高层管理者的头衔有公司董事会主席、首席执行官、总裁或总经理、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。

(2) **中层管理者**，是指一个组织中中层机构的负责人员。他们的主要职责是执行高级管理层做出的计划和决策，把高层制定的战略目标付诸实现。他们负责制定具体的计划、政策，行使高层授予的指挥权，负责向最高管理层直接报告工作，同时负责监督和协调第一线管理人员的工作，并以上司的身份去平衡级别比他们低的管理者的要求。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，通常有项目经理、地区经理、产品事业部经理或分公司经理等头衔。中层管理者主要负责日常管理工作，在组织中起着承上启下的作用。

(3) **基层管理人员**。组织中对他人工作进行管理的最低一层叫做一线管理者或基层管理者。他们仅负责管理操作人员，但不能监督其他管理者。在组织的等级制度中，他们是“第一线”或者最基层的管理者。他们常常具有主管、直线经理、部门主管或办公室经理的职位，主要关心的是实现高效生产、提供技术援助和激励下属过程中对规则和程序的应用情况。例如，一家制造工厂的工长或生产监督人员，一个研究部门的技术监督人员，或者办公室的文书管理人员，都是一线管理者。基层管理者通常被称为监督者，他们负责将组织的决策在基层落实，制订作业计划，负责现场指挥与现场监督。他们协调下属人员的活动，使大家都能完成既定的目标。他们也参加第一线工作并直接向中层管理人员报告工作。

2. 按管理工作的性质与领域划分

把企业管理人员分为：

(1) **市场管理者**。他们的基本工作都与市场有关——市场调查分析、产品促销、市场推广、广告宣传、顾客服务、营销策划、网络销售等。

(2) **财务管理者**。他们基本上都与组织的金融资源打交道。具体来说，财务管理的主要职责包括资金的筹措、预算、核算、投资和财务监控等。

(3) **生产管理者**。他们的主要工作包括：建立能为组织制造产品和提供服务的系统，负责制订计划和控制组织日常的生产活动、生产规划、质量控制、工厂的选择和布局等。

(4) **人力资源管理者**。他们主要从事人力资源的计划、招聘和选择组织所需要的合格



人才,并对这些人才进行有效的培训和合理的使用,建立合理而有效的业绩评估、晋升、奖励和惩罚及报酬制度等。

(5) 行政管理者。对一个组织来说,行政管理人员也是极为重要的。比起从事某一专业方面的管理人员来说,他们从事的工作更加综合化,管理实践的面更广,因此他们更富有各个方面的管理经验,对管理职能也更加熟悉。

(6) 其他方面的管理者。除了上述的各种管理人员以外,在国内外的企事业单位还有其他专职的管理人员。例如,公共关系管理人员,主要负责处理公共关系方面的事务;研究与开发方面的管理人员,专门负责协调科技人员和工程师,以便进行科技项目和新产品的开发。

三、企业管理者的素质与能力

(一) 企业管理者的素质

企业管理者的素质主要表现为品德、知识、能力与身心条件。企业管理者的素质是形成管理水平与能力的基础,是做好管理工作、取得管理功效的极为重要的主观条件。

1. 政治素质

政治素质是指管理人员的政治思想修养水平,包括政治坚定性、敏感性;价值观、事业心、责任感;思想境界、品德情操;职业道德和信誉等。

2. 业务素质

业务素质是指企业管理者在所从事工作领域内的知识与能力,包括一般业务素质和专门业务素质。

3. 身心素质

身心素质是指企业管理者本人的身体状况与心理条件,包括健康的身体、宽广的胸怀、开放的心态、坚韧的毅力和意志力、良好的个人的自我控制力等。

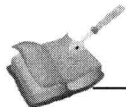
(二) 企业管理者的能力

企业管理者是指在企业管理活动中,通过计划、组织、指挥、协调、控制、创新、激励等方式来配置企业的人力、财力、物力、科技、信息等资源,以期达到企业设定目标的人员。

一个管理者要使企业获得成功,就必须使自己具备必要的企业管理能力。这些企业管理能力主要包括以下几个方面:

1. 计划能力

计划能力是企业管理者在企业管理中,具有预测未来、设立目标、决定政策、方案,以期能够经济地使用现有的资源,有效地把握未来发展,获得最大企业成效的能力。计划能力是企业管理者第一项技能要求。计划关系到企业的发展,是一种主动降低风险、提高效益的管理行动。计划能力包括:战略决策能力、目标管理能力、计划控制能力等。企业管理者掌握了计划能力,才能正确地制订出企业发展方针、企业发展战略、企业发展目标,才能根据企业发展目标制订出具体的行动方案和行动计划,整合企业所拥有的人力、物力、财力资源,成功达到企业所设定的目标。



2. 组织能力

组织能力是指企业管理者在企业管理中,需要具有为了实现组织的既定目标而有效地把企业生产的各要素、各生产环节、各部门,从分工协作上、相互关系上和时间空间的结合上,科学地划分职责,组成一个协调一致的整体,实现既定目标,获得最大效率的能力。

3. 领导能力

领导能力是指企业管理者在企业管理中,需要具有为企业确立目标和实施目标所进行的活动施加影响的能力。所以,作为企业管理者,必须在企业管理活动中,充分、正确地运用企业所赋予自己的惩罚权、奖赏权、合法权、模范权、专长权,积极地影响下级的管理行动,推进企业目标的实现。有效领导能力来源于企业管理者自身的管理能力、基本素养、人格魅力,企业管理者一定要在强化自身修养的基础上积极地推进企业目标的实现,体现出良好的、有效的领导能力。

4. 沟通协调能力

沟通协调能力是指企业管理者具有在企业管理活动中,对企业中员工之间、部门之间,以及企业内部与外部之间进行思想、信息的传递、交换,以及对其产生的不和谐进行协调的能力。企业中最重要资源就是人力资源,人具有主观能动性、积极性、创造性,但若管理不当,也会有消极作用和破坏作用。所以,作为企业管理者,首先,要能在企业管理活动中,建立起企业正常有效的沟通渠道、信息传播渠道、冲突解决、协调机制。在企业中,必须有畅通渠道,不管是企业的经营信息,还是人员思想动态,都应在企业中及时有效地进行传递。企业建立了正常的沟通渠道后,企业才能杜绝不正常、不和谐的小道消息,才能树立良好的企业风气。同时,企业管理除了内部的人员外,企业还要面对外部公共关系,包括顾客、供应商、销售商、政府机关、新闻界、教育科研机构、社区等在内的公共关系对象。企业管理者也同样应拥有相应的沟通和协调能力,与其建立起和谐的关系。企业管理者除了拥有良好的沟通协调能力外,自身还必须发挥沟通协调的榜样作用,率先在企业中树立信息沟通、人际交往的榜样形象。

5. 控制能力

控制能力是指企业管理者在企业管理中,需要具有在接受企业内外的有关信息的情况下,按既定目标和标准对企业的生产经营活动进行监督、检查,发现偏差,采取纠正措施,使工作能按原定的计划进行或适当地调整计划,以使企业达到预期目标的能力。

6. 激励能力

激励能力是指企业管理者在企业管理中,需要具有利用某种有效手段或方法调动人的积极性、创造性,从而使员工为实现企业目标而做出最大限度的努力的能力。激励员工的方式有精神激励和物质激励,企业管理者必须有效掌握激励的原则和激励的方法,将物质激励和精神激励、外在激励和内在激励、正激励和负激励有效地结合起来,在企业中创造生动活泼的氛围。企业管理者掌握了激励方式,就会有效地挖掘员工中蕴藏的巨大潜力,使之成为企业发展的重大推动力。

7. 创新能力

创新能力是现代管理者素质的核心,企业管理者必须拥有良好的创新意识和创新能力。



在企业管理中,企业管理者需要具有不断总结工作经验和管理经验,不断进行管理意识、管理观念、管理方式、管理方法的创新,提升管理水平的能力。企业管理者的创新具体体现在以下几个方面:

(1) 创新意识。管理者要树立创新观念,要真正认识到创新对组织生存与发展的决定性意义,并在管理实践中,事事、时时、处处坚持创新,要有强烈的创新意识。

(2) 创新精神。这是涉及创新态度和勇气的问题。管理者在工作实践中,不但要想到创新,更要敢于创新。要有勇于突破常规、求新寻异、敢为天下先的大无畏精神。

(3) 创新思维。管理者不但要敢于创新,还要善于通过科学的创新思维来完成创新构思。没有创造性思维,不掌握越轨思维的方法与技巧,不采用科学可行的创造性技法,是很难实现管理上的突破与创新的。

(4) 创新能力。在管理实践中,促使创新完成的能力是由相关的知识、经验、技能与创造性思维综合形成的。

8. 危机管理能力

企业管理面临着各种不同的因素,存在着很多不可预测的风险。在企业管理中,就会遇到不同的危机,包括市场、政策、法律、经营、人员等方面的危机。企业管理者在危机出现后,需要勇于面对,认真分析企业所面对的整体形势,及时果断地采取措施,并尽力控制其发展势态,有效地消除、避免危机或最大限度地减少危机的影响,促进企业健康发展。

四、领导

(一) 领导的含义

什么是领导,怎样才能做一个好的领导,这些问题已经困扰了人类数千年。

美国管理学家哈罗德·孔茨给领导下的定义是:“领导是一种影响力,是引导人们行为,从而使人们情愿地、热心地实现组织或群体目标的艺术过程。”德鲁克则认为“领导者的唯一定义就是其后面有追随者”。

据研究,因上级领导人的职权而发挥出来的职工的才能约为60%,因主管人员引导和鼓励而激发出来的职工的才能约为40%。可见,领导至少具有两种过程,①利用职权指挥部下的过程;②引导和鼓励部下的过程,两者缺一不可。

因此,可以认为,所谓领导就是指管理者利用组织赋予的职权和个人具备能力去指挥、命令、影响和引导部下为实现企业目标而努力工作的活动过程。这个定义包括以下三个要素:

1. 领导者必须有部下或追随者。

2. 领导者拥有指挥、命令、影响和引导追随者的能力或力量。这些能力或力量包括由组织赋予领导者的职位和权力,也包括领导者个人所具有的影响力。

3. 领导的目的是通过影响部下来达到企业的目标。

领导并不仅仅是单向的,它是一种双向的动态过程,即除了领导者通过指导、激励等影响被领导者外,被领导者也给领导者以信息来修正领导现在和未来的行动。因此,领导是一种动态过程,也是一门艺术。



（二）领导与管理的区别

管理者与领导者是两个不同的概念，管理者是指拥有组织合法权力的人，而领导者既包括拥有组织合法权力的人，也包括不拥有组织合法权力，但仍对他人有影响的人。管理者是组织任命的，而领导者既可以是任命的，也可以是自发产生的。管理者有明确的管理职能，而领导者不一定。

领导是管理活动的一方面，属于活动的范畴，企业管理者除了领导以外，还包括计划、组织、协调、控制、创新、激励等。领导从根本上来讲是一种影响力，是一种追随关系。人们往往追随那些他们认为可以提供满足自身需要的人，正是人们愿意追随他，才使他成为了领导者。因此，领导者既存在于一定的组织中，也存在于一定的群体中；既存在于正式组织中，也存在于非正式组织中。

（三）领导集体的构成

现代企业的生产经营活动异常复杂，如果单靠一个人的聪明才智，很难有效地组织和指挥企业的生产经营活动。因为世界上很少有无所不能的全才，而专才如果组织得好，则可以构成全才的领导集体。

领导班子的结构，一般包括：年龄结构、知识结构、能力结构、专业结构等。其中，能力是一个内容十分广泛的概念，它包括决策能力、判断能力、分析能力、指挥能力、组织能力、协调能力等。

五、领导理论

（一）领导品质理论

品质被定义为个体的内在性质与特点。例如，身体上的特征（身高、体重、长相、精力），性格特征（占有型、外向型、创造型等），技术和能力（智慧、知识、技术能力），社会因素（人际沟通技巧和社会经济地位等）。

研究表明，品质方法有助于对领导的鉴别。通过复杂的统计分析，一些和领导品质相关的因素的确可以将领导从其他人中区别出来。这些品质包括：智慧、控制欲、雄心与果断。在一些情况下，品质可以预测领导。例如，在美国电报电话公司发现，一些诸如口头沟通与人际关系能力、向上的动力、对压力的抵抗、对不确定性的承受力、精力与创造性都可以预测管理者的发展。但是，现在仍然很难预测领导绩效。

领导品质理论着重研究领导者的个人特性对领导有效性的影响。这种理论研究最初是心理学家做的。他们的出发点是：根据领导效果的好坏，找出好的领导者与差的领导者在品质和特性方面有哪些差异，由此确定优秀的领导者应具备的特征。研究者认为，只要找出成功领导者应具备的特征，再考察某个组织中的领导者是否具备这些特征，就能判断他是不是一个优秀的领导者。这种归纳分析法是研究领导品质理论的方法。

领导品质理论按其领导特性来源所做的不同解释，可分为：传统领导品质理论和现代领导品质理论。

传统领导品质理论认为，领导者所具备的品质是天生的，只要是领导者就一定具备超人的素质。斯托格迪尔考察了 124 项研究成果，查阅整理了 5 000 多种有关领导者素质的书籍和文章后，把领导者的素质归纳为 5 项体质特征、16 项个性特征、6 项工作特征和 9



项社会性特征，其中包括：精力、外貌、年龄、适应性、进取心、独立性等。在这里，斯托格迪尔确实发现了某些领导者都具备的一些共同特征，但和其他有关领导特性的研究一样，他的研究结果存在的问题是：这些共同特征总有许多例外。

与传统领导品质理论不同，现代领导品质理论则认为领导的品质和特性是在实践中形成的，是可以通过教育培养的。因此，他们主要从满足实际工作需要和胜任领导工作所需满足的要求方面来研究领导者应具备的能力、品德和个性。巴斯通过研究认为，有效的领导者特性是：在完成任务中具有强烈的责任心，能执著地追求目标；在解决问题中具有冒险性和创造性；在社会环境中能运用首创精神，富于自信和特有的辨别力；愿意承受决策风险和行为后果，愿意承受人与人之间的压力，愿意忍受挫折和耽搁；具有影响他人行为的能力。

(二) 管理方格图理论

美国心理学家布莱克和莫顿提出了管理方格图理论。管理方格图理论，是培养有效领导者的有用工具。它提供了一种衡量领导者所处领导形态的模式。他们将四分图中“以人为重”改为“对人的关心度”，将“以工作为重”改为“对生产的关心度”，并将关心度划分为9个等级，形成81个方格，每个小方格代表一种领导方式，如图1-1所示，从而将领导者的领导行为划分为许多不同的类型。在评价管理人员的领导行为时，应按他们这两方面的行为寻找交叉点，这个交叉点就是其领导行为类型。纵轴上的积分越高，表示他越重视人的因素，横轴上的积分越高，就表示他越重视生产。其中有5种典型的组合状态，反映出五种典型的领导方式。

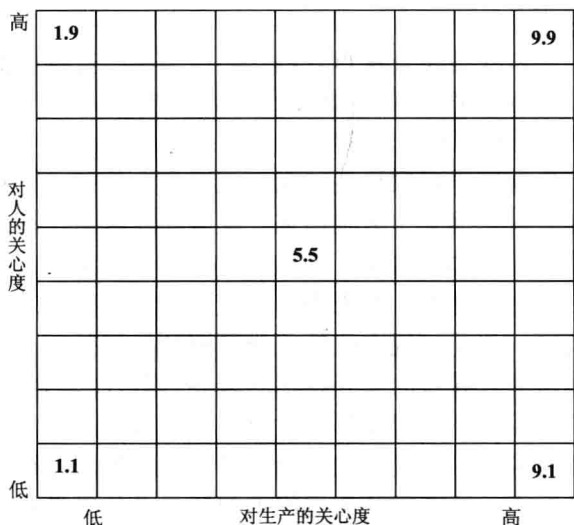


图 1-1 管理方格图

1.1 型: 贫乏型。采取这种领导方式的管理者对员工的关心和对生产任务的关心都很差，希望以最低限度的努力来完成组织目标，这是一种不称职的管理。这种方式无疑会使企业失败，在实践中很少见到。



9.1 型：任务型。管理者只关心生产不关心人，只注重任务的完成，不重视人的因素，很少关心下属的成长和士气。这种领导是一种专权式的领导，下属只能奉命行事，员工失去进取精神，不愿用创造性的方法去解决各种问题，不能施展全部本领。

1.9 型：俱乐部型。与 9.1 型相反，管理者特别关心员工。持此方式的领导者认为，只要员工精神愉快，生产自然会好。这种管理的结果可能很脆弱，一旦和谐的人际关系受到了影响，生产成绩便会随之下降。这是一种轻松的领导方式。

9.9 型：团体型。在 9.9 型方式下，管理者对生产和人的关心都达到了最高点，员工在工作上希望相互协作，共同努力去实现企业目标。领导者诚心诚意地关心员工，努力使员工在完成组织目标的同时，满足其个人需要。应用这种方式的结果是管理者与员工关系和谐，都能运用智慧和创造力进行工作并出色地完成任务。这是一种协调配合的团队管理方式。

5.5 型：中庸之道型。管理者既不过于重视人的因素，也不过于重视任务因素，努力保持和谐和妥协，以免顾此失彼。此种方式比 1.9 型和 9.1 型强些，但由于固守传统习惯，从长远看，会使企业落伍。

到底哪一种管理方式更好呢？从上述不同方式的分析中，显然可以得出以下结论：作为一个领导者，既要发扬民主，又要善于集中；既要关心企业任务的完成，又要关心员工的正当利益，只有这样，才能使领导工作卓有成效。

（三）领导方式理论

美国学者坦南鲍姆和施米特认为，领导方式是多种多样的，从专权型到放任型，存在着多种过渡类型。根据这种认识，他们提出了“领导方式的连续统一体理论”。以下列出了七种典型的领导方式：

方式 1 领导做出并宣布决策

在这种方式中，上级确认一个问题，考虑各种可供选择的解决方法，从中选择一个，然后向下属宣布，以便执行。他可能考虑，也可能不考虑下属对其决策的想法，但不管怎样，他不给下属参与决策的机会。下属只有服从他的决定。

方式 2 领导“销售”决策

在这种方式中，如同前一种方式一样，领导承担确认问题和做出决定的责任，但他不是简单地宣布这个决策，而是说服下属接受他的决策。这样做是表明他意识到下属中可能有某些反对意见，他企图通过阐明这种决策给下属带来的，利益以减除这种反对，争取他们的支持。

方式 3 领导提出计划并允许提出问题

在这种方式中，领导做出了决策，并期望下属接受这个决策，但他向下属提供一个有关他的想法和意图的详细说明，并允许提出问题。这样，他的下属可以更好地了解他的意图和计划。这个过程使领导和他的下属能深入探讨这个决策的意义和影响。

方式 4 领导提出可以修改的暂定计划

在这种方式中，允许下属对决策发挥某些影响作用。确认问题和决策的主动权仍操纵在领导手中。他先对问题进行考虑，并提出一个计划，但只是暂定的计划，然后把这个计划交给有关人员征求意见。



方式5 领导提出问题，征求建议，做出决策

在这种方式中，虽然确认问题和进行决策仍由领导来进行，但下属有建议权。下属可以在领导提出问题后，提出各种解决问题的方案，领导从他自己和下属提出的方案中选择满意者。这样做的目的是充分利用下属的知识和经验。

方式6 领导决定界限，让团体做出决策。

在这种方式中，领导把决策权交给团体。这样做以前，他解释需要解决的问题，并给要做的决策规定界限。

方式7 领导允许下属在规定的界限内行使职权

在这种方式中，团体有极度的自由，唯一的界限是上级所做的规定。如果上级参加了决策过程，也往往以普通成员的身份出现，并执行团体所做的任何决定。

上述方式孰优孰劣没有绝对的标准，成功的领导不一定是专权的人，也不一定是放任的人，而是在具体情况下采取适当行动的人。

（四）领导权变理论

一些管理学家认为，管理者的领导行为不仅取决于他的品质、才能，也取决于他所处的具体环境，如被领导者的素质、工作性质及外部环境等。事实上领导品质和领导行为能否促进领导的有效性，受环境因素的影响很大。有效的领导行为应当随着领导者的特点和环境的变化而变化。

这种认为领导行为应随着环境的变化而变化的理论就是领导权变理论。这种领导理论，从产生时间上来说，比领导品质理论和领导行为理论晚，从内容上来说，是在前两种理论的基础上发展起来的。它所关注的是领导者与被领导者及环境之间的相互影响。这方面比较有代表性的理论有以下几个：

1. 费特勒模型

伊利诺大学的费特勒从1951年开始，首先从组织绩效和领导态度之间的关系着手进行研究，经过长达15年的调查和试验，提出了“有效领导的权变模式”，他认为任何领导模式均有可能见效，其有效性完全取决于是否与所处的环境相适应。

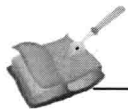
费特勒以一种“你最不喜欢的同事”（LPC）量来反映和测定领导者的领导风格。以人为主和以工作为主。一个领导者如果对其最不喜欢的同事能给予好的评价，则被认为对人宽容、体谅，注重人际关系和个人的声望，是以人为主的领导；如果领导者对其最不喜欢的同事批评得一无是处，则被认为是惯于命令和控制，是只关心工作的领导。

经过试验，把影响领导者有效性的环境因素归纳为：

（1）领导者与下属的相互关系，是指领导者得到下属的拥护和支持的程度，即领导者是否受到下属的喜爱、尊重和信任，是否能吸引并使下属愿意追随他。领导者与下属之间相互信任、相互喜欢的程度越高，领导者的影响力越大；反之，其影响力就越小。

（2）职位权力。是指组织赋予领导者正式职位所拥有的权力，权力是否明确、充分，在整个组织中所得到的支持是否有力，直接影响到领导的有效性。一个领导者对其下属的雇用、工作分配、报酬、提升等的直接决定权力越大，其对下属的影响力也越大。

（3）任务结构。是指下属所从事的工作或任务的明确性。如果所领导的群体要完成的任务是清楚的、组织纪律明确、成员有章可循，则工作质量比较容易控制，领导也可更加



有的放矢。反之,工作规定不明确,成员不知道如何去做,领导者就会处于被动地位。

(4) 外部环境,是指存在于组织外部的一切情景与条件的总和。环境对组织的影响可能存在有利、适中和不利三种情况。

费特勒的研究表明,根据群体工作情境,采取适当的方式可以把群体绩效提高到最大限度。当情境非常有利或非常不利时,采取工作导向型领导方式是合适的。但在各方面因素交织在一起且情境有利程度适中时,以人为重的领导方式更为有效。

2. 应变领导模式理论

在常常提及的领导模式中,何塞和布兰查提出的应变领导模式理论有着重要的影响。应变领导模式理论把注意力放在对下属的研究上,认为成功的领导者要根据下属的成熟程度选择合适的领导方式。

在领导有效性研究中,注重研究这一事实:下属做出某种行为反应,正是下属决定接受或拒绝领导者的表现。不管领导者做什么,有效性取决于下属的行动,在很多领导理论中都没有注意到这一因素的重要性。

何塞和布兰查认为,所谓成熟度是指人们对自己的行为承担责任的能力和愿望的大小。取决于任务成熟度和心理成熟度。任务成熟度是相对于一个人的知识和技能而言的,若是一个人具有无需别人的指点就能完成工作的知识、能力和经验,那么他的任务成熟度就是高的,反之则低。心理成熟度与做事的愿望或动机有关,如果一个人能自觉地去,而无需外部的激励,则认为他的心理成熟度较高。

何塞和布兰查提出了四种领导方式:

(1) 命令式(高工作—低关系):领导者对下属进行指导,强调直接指挥。

(2) 说服式(高工作—高关系):领导者既给下属以一定的指导,又注意保护和鼓励下属的积极性。

(3) 参与式(低工作—高关系):领导者与下属共同参与决策、领导者着重给下属以支持,促其搞好内部的协调沟通。

(4) 授权式(低工作—低关系)。领导者几乎不加指点,由下属独立完成任务。

同时,何塞和布兰查把下属的成熟度分为四个等级:

(1) 不成熟。下属缺乏接受任务的能力和愿望,他们既不能胜任又缺乏自信。这种情况需要指导、控制,用命令式。

(2) 稍成熟。下属有积极性但没有完成任务所需的技能,愿意承担任务但缺乏足够的能力。这种情况需要保护、指导,用说服式。

(3) 较成熟。下属具有完成领导者所交给的任务的能力,但没有足够的动机。这种情况需要肯定、表扬。

(4) 成熟。下属有能力而且愿意完成领导要他们做的事。这种情况需要授权。

六、授权管理

当企业发展到一定阶段,随着事务的日益增多,管理者已经无法对每件事情亲力亲为,这时就需要授权。授权也是管理最核心的问题,因为管理的实质就是通过他人去完成任务。授权意味着管理者可以从繁杂的事务中解脱出来,将精力集中在管理决策、经营发展等重大问题上来。