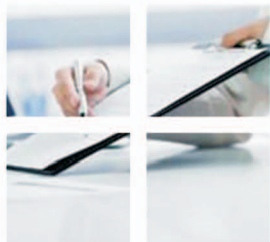


21世纪应用型本科人才培养规划教材



XIANDAI
QIYE GUANLI

现代企业管理

主 编 解茹玉

西北大学出版社

21世纪应用型本科人才培养规划教材

XIANDAI
QIYE GUANLI

现代企业管理

主 编 解茹玉
副主编 宋安玲 刘 晨

西北大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理 / 解茹玉主编. —西安: 西北大学出版社, 2017. 12

ISBN 978-7-5604-3806-1

I. ①现… II. ①解… III. ①企业管理—教材
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 306845 号

现代企业管理

主 编: 解茹玉

出版发行: 西北大学出版社

地 址: 西安市太白北路 229 号

邮 编: 710069

电 话: 029-88302825

经 销: 全国新华书店

印 装: 陕西奇彩印务有限责任公司

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张: 18.5

字 数: 405 千字

版 次: 2017 年 12 月第 1 版 2017 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5604-3806-1

定 价: 48.00 元

前 言

现代企业管理是一门建立在管理学、经济学、统计学基础上,研究现代企业管理活动的基本理论和一般方法的综合性、实践性很强的应用学科,可以为读者从事各个领域的管理工作提供理论参考,同时也为创新创业者的管理活动提供理论支持。

“力求内容翔实、体系完备、结构清晰、案例充分,在阐明现代企业管理基本理论的同时,强调理论知识的应用与实践能力的培养”,是指导我们编写本书的基本思想,主要体现在以下几个方面:

第一,内容翔实,体系完备。本书以管理学基本职能为基础,从现代企业管理的基本理论入手,系统地介绍了企业的各项管理工作,涉及文化、战略、市场预测与经营、营销、生产、质量、物流、人力资源管理、公共关系以及财务管理等各个领域,帮助读者树立现代、先进、合理的管理理念,掌握简便、实用、科学的管理方法和技术。

第二,章前引导案例与章后职场案例。本书在每章前设有案例导入,帮助读者了解本章内容与管理实践的关系,使读者带着问题和思考进入本章的理论学习;在每章后设有1~2个职场案例,可作为教师推广案例教学的基本素材,也可帮助读者回顾和领会本章的理论知识。

第三,章后复习思考题和职场实训。本书在每章后设有复习思考题,题目涉及本章所有知识点,便于读者回顾本章知识点,也可作为复习考试的参考;在部分章节后设有职场实训,可作为教师组织课堂讨论的素材,也可帮助学生体验和领悟现代企业管理的基本理论。

本书由西安交通大学城市学院解茹玉主编,西安交通大学城市学院宋安玲、刘晨副主编。具体分工如下,解茹玉编写第一章,解茹玉、邵雨薇编写第二章,王旭、方娇编写第三章、第九章,宋安玲、刘晨编写第四章,刘晨、邵雨薇编写第五章,宋安玲、祁蔚茹编写第六章,宋安玲、饶金涛编写第七章、第八章,解茹玉、才慧编写第十章,刘晨编写第十一章,朱艳、吉玖男编写第十二章。全书内容由主编与副主编共同审核、修改、总纂和最后

定稿。

本书在编写过程中参阅和借鉴了大量的文献资料,在此对文献作者表示衷心的感谢。由于编者水平有限,编写时间仓促,书中不免存在疏漏和不足,敬请广大专家和读者不吝赐教。

编 者

2017年11月

目 录

第一章 管理概论	/ 1
第一节 管理与管理者	/ 1
第二节 管理的职能	/ 8
第三节 管理理论的发展	/ 9
第四节 现代管理原理与方法	/ 19
第二章 企业与企业管理	/ 25
第一节 企业的内涵与类型	/ 25
第二节 现代企业的创立	/ 28
第三节 现代企业制度	/ 33
第四节 企业伦理与社会责任	/ 38
第三章 企业文化	/ 49
第一节 企业文化概述	/ 50
第二节 企业文化建设	/ 57
第三节 跨文化管理	/ 62
第四章 战略管理	/ 71
第一节 战略管理概述	/ 72
第二节 战略环境分析	/ 76
第三节 战略选择与评价	/ 83
第四节 战略实施与控制	/ 89
第五章 市场预测与经营决策	/ 99
第一节 市场调查	/ 100
第二节 市场预测	/ 103
第三节 企业经营决策	/ 108
第四节 企业经营决策方法	/ 111
第六章 市场营销	/ 121
第一节 市场营销概述	/ 122
第二节 目标市场营销战略	/ 124
第三节 目标市场营销策略	/ 129
第四节 网络营销	/ 137
第七章 生产与运作管理	/ 146
第一节 生产与运作管理概述	/ 147

第二节	生产过程与组织	/ 151
第三节	生产计划及其控制	/ 155
第四节	项目管理	/ 163
第八章	质量管理	/ 172
第一节	质量管理概述	/ 173
第二节	全面质量管理	/ 177
第三节	ISO9000 族质量管理标准	/ 182
第四节	质量管理常用工具和方法	/ 187
第九章	企业物流与供应链管理	/ 196
第一节	企业物流管理概述	/ 197
第二节	供应链管理	/ 201
第三节	库存控制	/ 204
第十章	人力资源管理	/ 218
第一节	人力资源管理概述	/ 219
第二节	人力资源规划	/ 221
第三节	招聘与培训	/ 225
第四节	绩效考评与薪酬管理	/ 233
第十一章	公共关系管理	/ 245
第一节	公共关系管理概述	/ 246
第二节	媒介关系管理与客户关系管理	/ 250
第三节	形象管理与危机管理	/ 255
第十二章	财务管理	/ 267
第一节	财务管理概述	/ 268
第二节	资金筹集与投放活动	/ 275
第三节	资金营运与分配活动	/ 279
第四节	财务分析与控制	/ 283
参考文献	/ 290

第一章

管理概论

学习目标

1. 理解管理的内涵,能明确指出不同层次管理者技能与管理职能的联系;
2. 能举例说明早期管理理论在管理实践中的应用与贡献;
3. 运用管理理论进行企业案例分析,为管理实践提出改善建议。



什么是管理?
你怎么理解

案例导入

管理者困境

根据美国餐馆协会的统计(2010年数据),总共有1 270万人在餐饮行业就业。这些雇员从事种类繁多的工作,从迎宾员、服务员到厨师、清洁人员,他们共同为顾客提供所需的服务。餐馆内会发生各种各样的事情,顾客有时候是冷静的,有时候却是情绪激动的。因此,对这些雇员进行监管的人必须确保每件事情都运行良好。这个人就是一位管理者。丽萨·格瑞尼(Lisa Greene)就是这样一名管理者。作为一家很受欢迎的业务繁忙的餐馆总经理,她需要管理100名员工。丽萨在工作上投入大量时间,期望能够领导她的团队和维持公司的高标准,以使员工们有效率、有效果地完成他们的本职工作。像其他所有兢兢业业的管理者一样,丽萨始终都在尝试各种方法以削减成本和使餐馆运行得更加顺畅,但她面临的最大挑战是使她的餐馆成为更好的工作场所。

如果把你放在丽萨的位置上,你该怎么做?

摘自《管理学》斯蒂芬·P. 罗宾斯 玛丽·库尔特著,第4页“管理者困境”

第一节 管理与管理者

管理是普遍存在的人类行为,管理活动贯穿于整个人类历史过程,以及社会生活的各个方面。随着社会的发展,管理也变得越来越必需和普遍,管理无处不在,无时不在。而任何管理活动都是通过人来进行的,管理者的管理活动直接影响了社会、企业的进步与发展。

一、管理

(一)管理的内涵

在现代社会中,不管人们从事何种职业,都不可避免地会参与管理,或管理国家,或管理

家庭,或管理业务,或管理子女。国家的兴衰、企业的成败、家庭的贫富,无不与管理是否得当有关。因此,管理是一个广义的名词。它包括各种各样的管理,如政治管理、军事管理、城市管理、交通管理、教育管理、经济管理、企业管理等。

我们认为,管理是指一定组织中的管理者在特定的环境条件下,为了有效地达成既定的组织目标,通过实施计划、组织、领导和控制等职能来协调他人的活动,对组织所拥有的资源进行有效配置的过程。这个概念包含以下几层含义。

1. 管理是为实现组织目标服务的

管理是为实现组织目标服务的,是一个有意识、有组织的群体活动过程。管理本身不是目的,为管理而管理是没有意义的。对于营利性的工商企业和非营利性的群体组织来说,虽然不同组织可能需要不同的管理技术和方法,但是管理的基本原理却是相同的。

2. 管理是一项工具

管理是一项工具,由一系列相互关联的基本职能所构成,这些基本职能包括计划、组织、领导和控制。各级管理者都要通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作来确定组织目标,创造一种良好的环境,使组织成员高效率地实现既定目标。

3. 管理的对象是组织的各类资源

管理的对象是组织的各类资源,管理的有效性集中体现在组织资源的投入、产出的比较上。所以,管理者必须把提高效益作为管理目标。营利性的组织固然要讲究效益,以最少的资源(人、财、物)投入或者以现有的资源完成更多的工作。

4. 管理活动是在一定的环境背景下进行的

管理活动是在一定的环境背景下进行的,管理者应善于发现环境为组织提供的机会和构成的威胁。管理者绝不是在一个孤立、封闭的组织内开展管理活动的,而是在一个开放的、与外界有千丝万缕联系的组织中进行管理活动的。因此,管理者要适应外部环境的变化,并能充分利用外部环境提供的各种机会。

(二)管理的性质

1. 管理的自然属性和社会属性

管理的二重性,即自然属性和社会属性,这是马克思主义的观点。首先,管理是生产社会化引起的,因此具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性。其次,管理又是与生产关系相联系的一种“监督劳动”,具有同社会制度相联系的社会属性。

就像一个乐队要有一个指挥一样,凡是有许多人进行协作的劳动,必然要通过某些人的“指挥劳动”来协调相关人员达成共同的目的。“指挥劳动”这种管理活动是同生产力直接相联系的,并随着生产力的发展、生产社会化程度的提高而增加。为了实现这种管理职能而形成的管理技术和方法是由生产力发展水平所决定的,它不会因生产关系或社会制度的改变而变化,它表现了管理的自然属性。

社会生产总是在一定的生产关系下进行的,“监督劳动”是体现生产资料所有者的意志、维护所有者的利益的重要手段。在不同的社会生产关系条件下,管理为巩固和发展一定的

生产关系服务,表现出不同的个性,这就是管理的社会属性。

任何一种管理方法、管理技术和手段的出现都是与时代背景和特定的社会关系紧密结合的。我们在研究、掌握管理原理和规律时,要因时制宜,因地制宜。实践表明,不存在一个适用于古今中外的普遍模式。

2. 管理的科学性和艺术性

管理作为一个活动过程,其间存在着一系列客观规律。人们从实践中抽象总结出管理理论和一般方法,利用这些理论和方法来指导自己的管理实践,又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确,从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。因此,管理是一门科学,它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。

同时,管理工作也像其他实践一样,仅凭书本上的理论来进行管理活动是不能保证其成功的。管理人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合,才能进行有效的管理。所以,管理的艺术性强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外,还要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。

从管理的科学性与艺术性可知,有成效的管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的。二者之间不是互相排斥,而是互相补充的。因此,管理既是一门科学,又是一门艺术,是科学与艺术的有机结合体。管理的这一特性促使人们既注重管理基本理论的学习,又不忽视对其在实践中进行因地制宜的灵活运用,这一点可以说是管理成功的一项重要保证。

● 二、管理者

(一) 管理者及其职责

1. 管理者

在明确谁是管理者之前,搞清楚组织的含义是非常重要的。因为管理者都是在组织中工作的。组织是指一种由人们组成的、具有明确目的和系统性结构的实体。各种组织,无论大小,无论是企业还是学校,他们都具有以下3个共同特征:①每个组织都有一个明确的目标;②每个组织都是由多个人组成的;③每个组织都保持一种系统性的结构,用以规范和限制成员的行为。

在组织中工作的成员可以分为两种类型:管理者和操作者。操作者直接从事某项工作或任务,不具有监督他人工作的职责,例如汽车装配线上的装配工人,麦当劳店里烹制汉堡包的厨师等。管理者则是指挥别人活动的人,他们要为下级人员卓有成效的工作而创造良好环境,以实现预期的目标。

2. 管理者的职责

凡是管理者都要执行管理职能,但由于管理者在组织中所处的层次不同,他们在执行这些职能时也就各有侧重。例如,最高管理层要考虑整个企业组织的设计,而基层管理者集中

于工作小组的工作设计。

(1)管理者是目标的提出者。管理能否取得成效和成效的大小,关键在于是否能制定出反映本组织发展的目标,这个目标体现着管理者和大多数成员的意志,以及社会发展的要求。因此,管理者要能够为组织制定一个切实可行、足以激发组织成员奋发向上的发展目标。

(2)管理者是计划者。制订计划是管理者的首要任务,也是管理者指引组织发展,调动组织内成员积极性的重要手段。亨利·法约尔说过,“缺乏计划或一个不好的计划是领导人员无能的标志”。因此,管理者必须以严格的科学态度、实事求是的精神,制定组织的计划,并保证计划的可行性和操作性。

(3)管理者是组织者。组织是保证管理活动顺利进行的必不可少的条件,因而是管理者的重要职责。管理者应把管理活动的各个要素、各个环节和各个方面,从劳动的分工、协作、时间、空间上做到很好的结合,使组织不断适应客观条件的变化,发挥出最大的效能。

(4)管理者是指挥者。管理者要不断地在管理过程中发布命令,下达指示,制定措施,以此来统一组织及其成员的意志和行为,所以,他又是一个指挥者。指挥者的任务就是要在严密组织的基础上,合理分配任务和布置工作,并督促和检查执行情况,及时处理管理中出现的问题。

(5)管理者是协调者。有效的管理,必须要保证生产过程中各要素、管理的各职能之间保持高度的协调,这种协调的实现,需要管理者在管理活动中不断地进行统筹和调节。所以,管理者又是一个协调者。作为一个协调者,管理者必须要保证组织目标实现的基础上,使各环节相互配合,紧密衔接,不相互矛盾。

(二)管理者的分类

1. 高层管理者、中层管理者与基层管理者

(1)高层管理者。高层管理者是指负责制定组织的发展战略和行动计划,有权分配组织中拥有的一切资源的管理人员。在西方,企业中的高层管理者一般是指 CEO,即行政首长(又译首席执行官),COO 即业务首长(又译首席经营负责人)及 CFO 即财务首长(又译首席财务负责人)等。在我国工商企业中的经理、厂长,学校的校长,医院的院长等都属于高层管理者。组织的兴衰存亡取决于高层管理者对环境的分析判断,以及对目标的选择和对资源运用的决策。

(2)中层管理者。中层管理者是指负责制定具体的计划及有关细节和程序,以贯彻执行高层管理者做出的决策和计划的人员。大公司的地区经理、分部(事业部)负责人、生产主管、车间主任等都属于中层管理人员。中层管理人员不直接指挥、协调一线人员的活动,他们主要是将高层管理者的决策和指示传达给基层管理者,同时将基层的意见和要求反映到高层管理部门,他们是连接高层管理者与基层管理者的桥梁和纽带。中层管理者还要负责协调和控制基层生产活动,保证完成各项任务,实现组织目标。

(3)基层管理者。基层管理者又称一线管理人员。具体是指工厂里的班组长、小组长等。他们的主要职责是传达上级的计划和指示,直接分配每一个成员的生产任务或工作任务,随时协调下属的活动,控制工作进度,解答下属提出的问题,反映下属的要求。他们工作的好坏,直接关系到组织计划能否落实,目标能否实现,所以,基层管理者在组织中有着十分重要的作用。组织对基层管理者的技术操作能力要求较高,但并不要求其拥有统筹全局的能力。

不同层次的管理者尽管职责不同,但工作的性质和内容基本上是不同的,其共同特征就是能够协调指挥他人,有效实现组织目标,包括要执行计划、组织、领导和控制等职能,但处于不同层次的管理者在这四项职能上耗费的时间是不一样的。例如,高层管理者要花更多的时间来考虑组织的发展战略和整个组织的设计,而基层管理者则要更多地考虑如何激励下属和小组或个人的工作设计。如果管理职位晋升,那么管理者可能从事更多的计划工作和更少的直接领导工作。

2. 综合管理者与专业管理者

管理人员还可以按照所从事管理工作的领域及专业性质的不同划分为综合管理者与专业管理者两大类。

(1)综合管理者。综合管理者是指负责管理整个组织或组织中某个事业部全部活动的管理人员。对于一个小型组织来说,企业的总经理就是综合管理者,他要统管该组织的生产、经营、人事、财务等主要业务活动。但对于大型组织而言,组织多是按事业部设立的,组织的权力层层下授,高层主管人员无法统管组织的各个层面和环节。此时,该组织的综合管理人员的范围就大大拓宽,也包括组织中各分公司经理或事业部经理等。

(2)专业管理者。专业管理者也称为职能管理者,是指负责组织中某一专门管理职能的管理人员,如计划管理人员、市场营销管理人员、财务管理人员、生产(业务)管理人员、人事管理人员等。这类管理人员的职责是负责组织或组织内某一层次中的某一专门管理职能,以他们的专业知识对组织目标的实现做出贡献。

此外,组织中还有一些决策参谋人员,是指为各级决策指挥人员提供决策建议的智囊人员。这类人员没有直接的决策指挥权,但他们以自己的知识影响组织决策,有时这种影响还比较大。所以,通常我们将他们也称为管理人员。决策参谋人员的职责是收集、整理、提供与决策相关的各种信息,为决策者提供合理的建议、方案。

(三) 管理者的角色

美国著名管理学家彼得·F. 德鲁克 1955 年提出了“管理者角色”的概念。德鲁克认为,管理是一种无形的力量,这种力量是通过各级管理者体现出来的。管理者扮演的角色或者说责任大体上分为 3 类:管理一个组织,管理管理者,管理工人和工作。

亨利·明茨伯格研究认为,管理者扮演着 10 种角色,这 10 种角色又可进一步归纳为 3 大类:人际角色、信息角色和决策角色。

表 1-1 明茨伯格的管理者角色理论

	描 述	特征活动
人际关系方面		
(1) 挂名首脑	象征性的首脑, 必须履行许多法律性或社会性的例行义务	迎接来访者, 签署法律文件
(2) 领导者	负责激励和动员下属, 负责人员配备、培训和交往的职责	实际上从事所有的有下级参与的活动
(3) 联络者	维护自行发展起来的外部接触和联系网络, 向人们提供恩惠和信息	发感谢信, 从事外部活动和其他外部活动
信息传递方面		
(4) 监听者	寻求和获取各种特定的即时的信息, 以便透彻地了解组织与环境, 作为组织内部和外部信息的神经中枢	阅读期刊和报告, 保持私人接触
(5) 传播者	将从外部和下级得到的信息传递给组织的其他成员——有些是关于事实的信息, 有些是解释和综合组织的有影响的人物的各种价值观点	举行信息交流会, 用打电话方式传达信息
(6) 发言人	向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息, 作为组织所在产业方面的专家	举行董事会议, 向媒体发布信息
决策制定方面		
(7) 企业家	寻求组织和环境中的机会, 制定改进方案以发起变革, 监督某些方案的策划	制定战略, 检查会议执行情况, 开发新项目
(8) 混乱驾驭者	当组织面临重大的、意外的动乱时, 负责采取补救行动	制定战略, 检查陷入混乱和危机的时期
(9) 资源分配者	负责分配组织的各种资源——事实上是批准所有重要的组织决策	调度、询问、授权, 从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作
(10) 谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	参与工会进行合同谈判

明茨伯格的管理者角色与计划、组织、领导和控制管理职能理论是一致的。首先, 管理职能提供一种清晰的和界限分明的方法, 使我们能够对管理者所从事的成千上万活动和用以实现组织目标的各种技术进行明确分类; 其次, 虽然明茨伯格的管理者角色的分类更详细, 但是这些角色实质上与四种职能是一致的。许多角色基本上可以归入一个或几个职能中。比如, 资源分配角色是计划的一部分, 企业家角色也属于计划职能中, 所有人际关系角色都是领导职能的组成部分。

(四) 管理者的技能

管理人员由于处于不同的管理层次和不同的管理岗位, 其发挥作用的大小也不相同, 但一个重要的、不可忽视的影响因素是管理者是否真正具备了相应的管理技能, 即技术技能、

人际技能和概念技能。

1. 技术技能

技术技能是指管理者熟悉和精通某种特定专业领域的技术与方法的能力,包括工作程序、技术和知识。例如,在企业中,工程师、会计师、广告设计师、计算机程序员等被认为是具有专业技能的人员。但在组织的管理中,技术技能是指管理者掌握或熟知某一专业领域的技能,并能运用其有效完成组织任务的能力。

2. 人际技能

人际技能是指管理者处理人与人、人与事之间关系的技能,即理解、激励并与他人共事与沟通的能力。人际技能包含的内容比较多,诸如管理者的沟通能力、领导能力、协调能力等都会直接影响其人际技能的发挥。不论是哪一管理层次的管理者,掌握良好的人际技能是十分重要的。因为各个层次的管理者都必须在与上下左右进行有效沟通的基础上,相互合作,共同完成组织的目标。

3. 概念技能

概念技能是指管理者对复杂情况进行抽象和概念化的技能,特别是对组织发展的远大目标、战略方向的把握及判断力,具体地说是指洞察组织与环境相互影响因素的能力、确定和协调各方面关系的能力,以及权衡不同方案优劣势和内在风险的能力。具有这方面能力要求的管理者能够站在一定的组织高度,从组织的整体角度理解和促进组织的运行,能够快速敏捷地从混乱而复杂的动态情况中辨别出各种因素的相互作用,准确地把握问题的实质以及可能出现的后果等。

研究表明,不论是基层、中层还是高层管理者,人际技能对他们来说都是同等重要的,如图1-1所示。

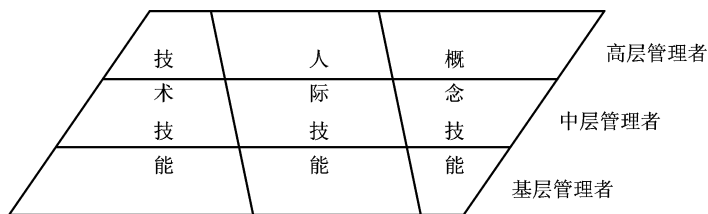


图 1-1 不同层次管理者所需的技能

(五) 管理者与领导者

领导是管理的一个职能,管理的范畴则较大,除了领导外,管理还包括计划、组织和控制,因此,优秀的管理者应当也是一位优秀的领导者。在有些学者的论述中,领导多指为组织的活动指出方向、创造态势、开拓局面的行为;管理则侧重于指为组织的活动选择方法、建立秩序、维持运动的行为。可以说,领导者更强调个人的影响力,具有远见性、积极性、创新性和推动变革;而管理者更强调职位的影响力,具有理性、现实性、折中性和稳定性等特征。

第二节 管理的职能

管理的职能就是管理者为了有效地管理而必须具备的功能,或者说管理者在执行其职务时应该做些什么。管理具有哪些具体职能?这一问题经过了许多人近一百年的研究,至今还是众说纷纭。自法约尔提出五种管理职能以来,有提出六种、七种的,也有提出四种、三种甚至两种、一种的。随着社会的不断发展,人类对于管理的认识也在不断提升和发展,对管理职能的诠释也在不断丰富和深化。我们认为,管理的职能应主要包括以下几个方面。

(一) 计划职能

计划是管理的首要职能,是事先对未来行动所做的安排。它体现了管理活动的有意识性。计划是从我们现在所处的位置与到达将来预期的目标之间架起的一座桥梁。通过实施计划,就有可能将目标变成现实。虽然计划不能准确地预测将来,但如果没有计划,工作往往就会陷入盲目,或者碰运气。如果想使集体的努力有成效,人们必须了解期待他们完成的工作任务是什么、目标是什么,以及任务所应遵循的指导原则。

计划包括计划的编制、执行和检查。它不仅从明确目标着手为实现组织目标提供了保障,同时还通过优化资源配置和制定规划、政策、程序等内容保证着组织目标的实现。

(二) 组织职能

在管理学中,组织的含义可以从静态和动态两个方面来理解。从静态意义上讲,组织是指组织结构,即组织是反映人、职务、任务以及它们之间的特定关系的网络。从动态意义上讲,组织是指组织工作,是维持与变革组织结构以完成组织目标的过程。

组织是管理的一项重要职能,其主要内容是根据组织目标,在任务分工的基础上设置组织部门;根据各部门的任务性质和管理要求,确定各部门的工作标准、职权、职责;制定各部门之间的关系及联系方式和规范等。

组织还是管理的基础性工作。任何部门、任何层次的管理者都首先表现为组织中各部门的人员构成部分;管理者进行管理的信息指令都要借助于组织各部门按特定次序传递;管理的目标要通过合理的组织设计和有效的组织行为来实现。可见,组织不仅是管理的职能,而且是管理的基础。组织职能是管理活动的根本职能,是其他一切管理活动的保证和依托。

(三) 领导职能

计划与组织工作做好了,不一定能够保证组织目标的实现,因为组织目标的实现要依靠组织全体成员的努力。配备在组织机构中各个岗位上的人员,由于各自的个人目标、需求、喜好、性格、素质、价值观及工作职责和掌握信息量等方面存在很大差异,在相互合作中必然会产生各种矛盾和冲突。因此,就需要有权威的领导者进行领导,指导人们的行为,沟通人们之间的信息,增强相互之间的理解,统一人们的思想和行动,激励每个成员自觉地为实现组织目标共同努力。

管理的领导职能是一门非常奥妙的艺术,它贯彻在整个管理活动中。不仅组织的高层

领导、中层领导要实施领导职能,基层领导如工厂的车间主任、医院的护士长也担负着领导职能,都要做人的工作,重视工作中人的因素。领导工作是指对工作人员施加影响,使他们对组织和集体的目标做出贡献。这主要涉及管理工作的群众关系方面。主管人员面临的最重要问题都来自群众,有效的主管人员也应该是有作为的领导人。由于领导意味着服从,而大家往往愿意跟随那些能满足大家需要、愿望和要求的领导人,所以领导必然包含激励、领导作风和方法以及信息交流。

(四)控制职能

控制是指组织在动态变化的环境中,为确保实现既定目标而进行的检查、监督、纠偏等一系列管理活动的统称。控制既是一次管理循环过程的终点,同时又是新一轮管理循环活动的起点。

人们在执行计划过程中,由于受到各种因素的干扰,常常使实践活动背离原来的计划。为了保证目标及为此而制订的计划得以实现,就需要有控制职能。控制的实质就是使实践活动符合于计划,而计划又是控制的标准。管理者必须及时取得计划执行情况的信息,并将有关信息与计划进行比较分析,结合内外环境的状态变化情况发现实践活动中存在的问题,分析原因,及时采取有效的纠正措施。从纵向来看,各个管理层次都要充分重视控制职能,愈是基层的管理者,控制要求的时效性愈长,综合性愈强;从横向来看,对各种管理活动、各个管理对象都要进行控制。

从管理职能划分的演变来看,计划、组织和控制是各管理学派公认的管理职能,而领导的作用在现代管理中日益突出。

第三节 管理理论的发展

一、管理活动与管理思想萌芽

从公元前6世纪的奴隶制时代开始,罗马、埃及、巴比伦等文明古国便在政治、经济、军事等方面为人类做出了杰出的贡献。比如,古罗马帝国的兴盛并连续统治几个世纪,得益于其有效的组织和中央集权与地方分权管理相结合的分权制度;古巴比伦王国利用颁布的汉谟拉比法典,建立了强硬的中央集权统治国家,同时在该法典中还涉及工资、会计、收据等经济管理思想;古埃及建立了具有象征意义的金字塔式的管理方式,有严格的等级层次和分工协作管理。而诸如罗马的水道、巴比伦的古城等伟大建筑更是表现出了惊人的管理实践,这些巨大的工程背后一定存在着非常复杂的规划、组织、领导与控制活动,若没有一些进步的管理思想是无法实现的。

我国在公元前200多年的秦朝就形成了与现代中国国土相近的统一国家,在以后2000多年的漫长历史长河中,中国经历了数百次的改朝换代,历代统治者都对辽阔的国土和众多的人口进行了有效的控制与管理,许多思想已成为管理国家的准则。如“行仁德之政”“令

顺民心”“从民所欲，去民所恶习”等。翻开浩瀚的史卷，《孙子兵法》《论语》《老子》《墨子》《韩非子》《周礼》《贞观政要》《资治通鉴》《红楼梦》等名著中都蕴涵着丰富的管理思想，无处不体现着对管理的精彩论述，成为中外企业家们的常备书。

但在早期，人们并没有很好地对管理实践进行系统的研究和规律性的总结。真正关注并较好地研究有关管理问题的活动，起源于18世纪英国的工业革命。当时的工业革命导致了机器取代人力，加速了资本的快速积累和企业规模的日益扩大。而企业的发展导致了对效率与效能的关注、对技术与工具的需求等，这也促使了人们对管理的研究。其中，对后期管理理论的形成与研究有较大影响的代表性人物有亚当·斯密(Adam Smith)、罗伯特·欧文(Robert Owen)和查尔斯·巴贝奇(Charles Babbage)。

1. 亚当·斯密(Adam Smith, 1723—1790)

亚当·斯密是英国政治经济学家，他在1776年发表的代表作《国民财富的性质和原因的研究》(简称《国富论》)中，不仅对经济和政治理论有系统的研究，也有不少关于管理思想的论述，其中最具深远影响的是他的劳动分工理论和“经济人”观点。亚当·斯密在他的《国富论》中以制针业为例说明了劳动分工给制造业带来的变化。他指出，如果不进行分工协作，一个工人每天最多只能生产20枚针。如果进行分工协作，把制针程序分为若干项目，一个人担任抽线工作，另一个人专门拉直，第三个人负责剪断，第四个人进行磨尖，第五个人在另一头上打孔并磨角。这样一来，平均一个人，每天可以生产48000枚针，生产效率提高的幅度是相当惊人的。亚当·斯密认为，劳动分工之所以能大大提高生产效率，可归结为下面3个原因：一是劳动分工增加了工人的技术熟练程度；二是节省了从一种工作状态转换为另一种工作状态所需要的时间；三是发明了既方便工作又节省劳动时间的机器。

2. 罗伯特·欧文(Robert Owen, 1771—1858)

罗伯特·欧文是一位成功的英国企业家和空想社会主义者，他首先提出了在工厂中要重视人的因素，要缩短工人工作的时间，提高工资，改善工人的居住条件等。他在人事管理方面做了许多试验，提出要对员工的工作情况进行监督。他的实践证明，重视人的作用和尊重人，同样也可以使工厂获得更多的利润。因此，罗伯特·欧文被认为是人事管理的创始人。

3. 查尔斯·巴贝奇(Charles Babbage, 1792—1871)

在产业革命后期，对管理思想贡献最大的人物应算英国人查尔斯·巴贝奇。巴贝奇不仅是著名的数学家，而且对工厂的生产和管理也十分关心。他在进行管理研究时曾走遍英国和欧洲大陆，1832年出版了《机器与制造业经济学》，阐述了他的主要思想。巴贝奇在亚当·斯密的基础上，对劳动分工和专业化进行了更为系统的研究，认为劳动分工使生产率提高的原因包括以下几点：①节省了学习所需要的时间；②节省了学习期间所耗费的材料；③节省了从一道工序转移到下一道工序所需要的时间；④经常从事某一工作，肌肉能够得到锻炼，不易引起疲劳；⑤节省了改变工具，调整工具所需要的时间；⑥重复同一操作，技术熟练，工作速度较快；⑦注意力集中于单个作业，便于改进工具和机器。