

第一章

现代管理概论

第一节 现代管理原理

一、现代管理概述

现代管理就是企业根据社会主义经济规律的要求，运用现代自然科学、社会科学和管理科学的成果，从管理思想、管理组织、管理方法、管理手段、管理人才等方面，对企业的生产经营活动进行有效的管理，使生产关系适应生产力的发展的客观要求，创造最佳的经济效益，达到国际先进水平。

当前，推进企业现代管理，既是经济体制改革的客观需要，它本身又是一场深刻的改革。中央提出，要实现有中国特色的，充满生机和活力的社会主义经济体制，这就要求企业必须从旧的经济体制所形成的僵化模式中解脱出来，按照现代管理的思想原则对传统的管理进行改革和提高，形成自主经营的能力，使之能适应社会主义有计划商品经济的要求。特别是从根本上改变我国企业素质低、产品质量差，物质消耗高的落后状态，只靠加强传统的一套管理是难以奏效的，必须与推进技术进步的同时，在企业经营管理的人才、思想、组织、方法和手段等方面，逐步实现现代化，使提高产品质量和降低物质消耗的工作，真正建立在科学、可靠的基础上。

目前，我国技术还未达到国际先进水平，管理更落后，要适应国际市场的激烈竞争和世界新技术革命的严重挑战，必须在积极

推行技术进步的同时，要很下功夫，推进企业管理现代化，大力提高企业经营管理水平。

企业推行现代化管理的目的，在于使企业从旧的僵化的经营管理模式转化出来，成为相对的、自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，并能在市场经济的大潮中取胜。因此，企业为了达到此目的，就必须改变传统的管理模式，推行现代化管理。为什么要强调现代化管理，主要理由是：

（一 现代化管理 有利于促进企业管理思想现代化。企业管理思想是企业生产经营的指导思想，它是指在一定的社会经济条件下人们对企业管理整体规律性的认识。它是由一系列观念或观点构成的完整体系。是对企业生产经营过程中发生的各种关系的认识和态度的总和。在一定的客观条件下，企业生产经营的好坏，能否在复杂多变的经营环境中顺利发展，取决于企业是否树立了正确的管理思想，实现管理思想的现代化；

（二 现代化管理 有利于企业基础工作的加强。为了适应企业现代化管理方法的应用，一些企业管理基础工作必须随之改变和加强。譬如 基础理论知识 基本制度 基本功 岗位责任制度 基本队伍素质等都必须完善和加强；

（三 现代化管理 有利于经济效益的提高 完成和超额完成企业的生产经营目标。

二、现代管理的系统原理

任何管理对象是一个特定的系统。现代管理的每一个基本要素，都不是孤立的，它既在自己的系统之内，又与其他系统发生各种形式的联系。为了达到现代化管理的优化目的，必须对管理进行充分的系统分析，这就是管理的系统原理。

系统原理要求每一个管理者必须从思想上明确，自己负责控制的对象是一个整体的动态，而不是一个孤立分割的部分。因

此 必须树立全局观念 从整体着眼对待部分 使部分服从整体。树立全局观念，是社会主义制度和有计划商品经济规律所决定的，是使整个国民经济实现良性循环的根本保证。全局观念包括以下三个方面：

（一）认真贯彻执行党和国家的方针、政策。遵守国家的法律法令和法规，自觉地服从国家宏观经济的指导和调控，保证优先完成国家指令性计划，当企业利益与国家利益发生矛盾时，自觉地以局部利益服从全局利益，真正把国家和人民利益放在第一位。

（二）要处理好国家、企业和职工的三者利益关系 在保证国家得大头的前提下，不断增强企业自我发展能力和改善职工物质文化生活水平，要教育职工眼前利益服从长远利益，局部利益服从整体利益。

（三）运用系统观点总揽全局。现代企业是一个由多层次若干子系统组成的开放型有机整体，为达到一个共同目标，它们之间相互依存，相互影响，企业为了实现各子系统与系统要素之间的综合平衡，要求以整体观念协调诸要素之间的联系，使系统功能达到最佳化；在企业外部，系统所处经济环境发生变化，必然会引起系统本身的变化，为了确保自身目标的实现，通过系统与环境之间的信息交换，必须及时协调内部结构与某些要素，以谋求企业系统与外部环境平衡。可见，在经营思想上，只有运用系统分析和运筹全局的战略观念，才能使企业永葆青春，立于不败之地。

如何运用系统原理分析具体管理工作的的问题呢，一般说来，系统分析应包括如下几个方面：

（一）了解系统的要素。分析系统是由什么组成的？它的要素是什么？可以分为怎样的一些子系统。

（二）分析系统的结构。分析系统的内部组成结构如何？系统与子系统，子系统与子系统之间是如何联系的？组成系统的各要素相互作用的方式是什么？

(三 研究系统的联系。研究此系统与其他系统在纵、横各方面的联系怎样？该系统在更大系统中的地位，作用如何？

(四 把握系统的功能。弄清系统及其要素具有什么功能 系统的功能与各子系统的功能有什么样的影响、制约的关系？

(五 弄清楚系统的历史。本系统是如何产生的 它经历了哪些阶段，它发展的历史前景如何？

(六 研究系统的改进。弄清维持、完善与发展系统的源泉和因素是什么？研究改进系统的方案，措施及后果。

企业管理的决策和措施就是建立在这样系统分析基础之上的。

三、现代管理的用人原理

用人原理，即一切管理均应以调动人的积极性，做好人的工作为根本。作为企业领导者 要善于发现人才、培养人才 合理使用人才，要能吸引人才，并用有效的办法激励人才成长。

《中共中央关于经济体制改革的决定》中指出：“经济体制改革和国民经济的发展，迫切需要大批既有现代化经济、技术知识、又有革新精神，勇于创造，能够开创新局面的经营管理人才，特别是企业管理干部。”因为他们 他们在企业管理中责任重 工作量大 也很辛苦 因此 作为企业领导者 要时刻关心他们 尊重他们的劳动，关心他们的疾苦，帮助他们成长。对在实际工作中有突出贡献者，企业领导要予以奖励。将企业中的优秀人才，选拔到领导岗位上来进一步加强企业的管理工作，促进企业的生产、经营不断发展。

同时要做到“人尽其才”“量”才使用干部。人尽其才 就是每个人都能够在自己的工作岗位上，充分发挥自己的专长和能力。量才使用，就是根据每个人的专长、能力和才干，企业领导者予以适当使用。假如 某企业有一位资历很深的财会干部 有丰富的实践经验，工作能力强，并具有一定的领导才能，很适合担任会计主管人员。

如果企业领导委派他担任这个职务，就算做到了人尽其才，量才使用干部。

依据‘用人原则’要反对和防止见物不见人、见钱不见人、重技术不重人、靠权力不靠人等错误的认识和做法。违反‘用人原理’，不可能做到科学管理。

人是管理的对象的重要部分，是生产力中最活跃的因素。人的能动性发挥得如何，不仅直接关系到生产水平的提高，而且关系到现代科学技术的发展。生产力水平的提高，有赖于现代化科学技术的发展。科学技术的提高，又要以生产力水平的提高为基础。因此，现代管理科学把‘用人原理’的研究列为它的核心内容，强调应以做好人的工作为根本。实践证明，人的能动性发挥的程度与管理效应成正比，人的能动性发挥的程度越高，管理的效应越大；反之亦然。

四、现代管理的动态原理

现代管理是一个动态概念，在不同历史时期，由于生产力发展水平不同，有不同的‘现代化’内容。因此，现代管理需随着生产力发展而不断提高，内容不断丰富、完善。所以动态原理就是必须注意现代科学管理的动态特性，遵循在动态中做好管理工作的规律。

管理对象是某个系统，管理目的是实现最佳的效益。对于任何系统的正常运转，不但受着系统本身条件的限制和制约，还要受到有关系统的影响和制约，随着不同的时间、地点和生产力的发展，随着人们的不同努力，都不是一成不变的。对于系统目标的制订与选择也有同样的情况，随着系统内外条件的变化和事物的发展，人们对问题的认识也在不断地变化，不仅会提出目标的更新与变换的问题，对目标的衡量准则也会截然不同。所以，系统的管理工作同其他事物过程一样，静止是相对的，运动是绝对的。

动态原理要求每个管理者从认识上明确，管理的对象、目标都

在发展、变化，不能一成不变地看待它们，用一个不变的老框子去套。管理过程的实质 就是要把握管理对象在运动、变化的情况下，如何注意调节实现整体目标。这就是现代管理复杂、多变的特点。重视搜集信息 经常注意反馈 随时进行调节 保持充分弹性 及时适应客观事物各种可能的变化，有效地实现动态管理。

五、现代管理的效益原理

效益原理，就是在某系统的管理中，都注意讲求实效，为着实现系统的总目标，管理好系统的各个部分。

管理工作的根本目的 在于创造出更多、更好、有形的、可见的经济效益和社会效益，能为社会提供有价值的贡献，充分发挥管理工作的生产力职能。假若管理者每天从早忙到晚不停地工作，自认为“没有功劳有苦劳”甚至用“无愧于心”，“全心全意”来自我安慰和自我表扬，实际上并没有做出效益的贡献，仍然是一个无效的、失职的管理者。效益原理要求我们不能做一个只讲动机不讲效果的“原则领导者”也不能做一个忙忙碌碌的事务主义者 要求既反对和防止单纯对某个上级负责的任务观点，又反对大手大脚的败家子作用。违反效益原理的管理 不可能是真正的科学管理。

第二节 现代管理的功能

一、现代管理功能概述

现代管理的功能，是指管理工作应承担和可能完成的基本任务。

现代管理的对象是包括人、财、物、时间、信息等诸要素在内的整体系统；研究的是整体与局部、局部与局部相互关联、相互转化的动态过程；核心问题是调动和充分发挥各类各级人员的积极性

和主动性；管理的目的是要实现包括从确定目标，到制定计划，组织实施，协调控制各个环节在内的整个过程总体目标最优，以提高效率为手段，最大限度地增加经济效益和社会效益。同一个系统内，不同环节，不同层次的管理者，所承担的任务和目标可能不一样，但在实现总体目标最优这一点上，是相互关联、辩证统一的。

一般来说，管理具有两种基本功能。一是合理组织生产力的一般功能，这对任何社会制度都适用；二是维护和完善现在生产关系，实现其生产目的的特殊功能，这种功能在不同社会制度下，作用是不相同的。这两种功能在同一管理过程中是不可分割地结合在一起，任何管理工作都要按照生产力和生产关系两个方面的要求来进行。但现代管理学所讨论的管理功能，主要是指组织生产力的一般功能。

组织生产力的管理功能主要可划分为决策、计划、组织、控制四个方面。但在具体的管理过程中，各项功能往往很难划分得十分清楚。因为各功能间是密切联系的、相互交叉的，彼此之间并没有绝对的界限。一般说来，一项管理工作总是要先作出决策，再制订计划 组织实施 协调控制整个进程。在进行决策时 当然必须同时考虑实现决策目标，还必须同时研究进行组织和控制的可能性。在组织实施的过程中，既要保证既定目标、计划的实现，还要根据新的情况 作若干修改、补充 便于控制。而控制过程就更复杂 必须注意各项功能之间的联系和制约，真正体现出功能的系统性来。

在现实管理中，决策不仅需要有计划、有组织地进行，而且在决策过程中 还应该有一定的控制 科学地做出最佳决策。同样 制订计划也有决策和组织的问题，要不断地调整和修改计划，使计划更加完善。组织实施要抓住分配任务、安排力量、授予权力三个环节，其中每个环节都不仅有科学决策、合理计划的问题，而且都需要进行协调控制。

所以，管理的各个具体功能在管理的各阶段中常常是反复、交

叉的。对一项工作做出决策后，有时在制订计划时发现有问题，需要及时修正。有时要组织实施时才发现原来的决策和计划不妥，虽已贻误工作，但没有实施时就改正过来，其影响不会很大。应该尽量避免出现这种情况，要注意决策的科学化。但实践是检验真理的唯一标准，即使到控制过程才发现前面的决策、计划、组织工作有错误，也应该“推到重来”重新研究决策。不能怕反复，一旦发现错误，改得越快越彻底越好。

如果说，一个大的管理工程具有决策、计划、组织、控制四大功能，那么，大项目下各个层次的种种细小任务，在管理过程中同样还需要在种种不同范围之内根据总的决策、计划、组织、控制活动立体地相互交织在一起，构成复杂的管理动态网络。那些认为做一次决策、订一次计划、固定一种组织形式便可以一劳永逸地控制整个管理过程，而不愿再做艰苦工作，不想创新的人，是绝对做不好管理工作的。

管理的功能是通过管理过程反映出来的，而管理过程的每个阶段不只单纯反映其相应的功能，有时反映的是几个功能的综合。管理的过程是动态的，所以管理过程反映的种种管理功能也是错综复杂、彼此交叉、互相包含的。既然动态的管理过程可以控制，同样，尽管管理功能经常彼此交叉，它们仍然是可以区分的。

二、现代管理的决策功能

决策是管理工作的一项重要功能。它是人们针对需要解决的特定问题运用科学的理论和方法系统地分清主、客观条件提出各种可行方案，并从中选择出最佳方案的活动。因此，决策不仅是整个管理工作的前提，也是其他各项管理功能的基础。

（一）现代管理决策的特点

1. 现代科学决策首先要有正确的明确而具体的决策目标。决策目标不但要求明确具体，而且它的确定必须是有根据的，经过分

析的，能说明它为什么是需要解决的问题，为什么此时此地需对它进行决策。正确目标的确定，是科学决策的基础。目标定错了 决策就会失去积极意义，目标定得不明确，也会影响决策的针对性。

2. 现代科学决策要求有三个以上的备选方案，以便比较选择。正确的决策需要从比较选择中得出。如果只有一个方案，就没有选择的余地了，没有选择的余地就失掉决策的意义。

3. 现代科学决策追求的是最可能的优化效应。所谓优化效应是指决策应能令人满意地解决决策目标所指明的问题。这个要求的重要性是不言而喻的。因为没有优化效应的决策也就不会是科学的决策，从而也就起不到决策应起的作用。

4. 现代科学决策要求在实施过程中不断地追踪，并进行必要的追踪决策。对决策的追踪，是要把决策看作是动态的，不是一劳永逸的，要随着客观内外环境的变化而作相应的修改和调整，甚至带有根本性的转变。已作出的决策应该有相对的稳定性，没有出乎意料的情况发生就不能轻易变动。但情况总是变化的，而变化了的情况有些又是难以预测的，因此，不但决策执行中的小修小调是必然的，某些较大的修调，甚至带根本性的改变有时也是必要的。如果认为决策一定就一点动不得，这种态度本身就是不科学的。

5. 现代科学决策要求必须有科学的预测。历史的调查和现状的研究对于决策都是重要的，但预测未来必须强调。因为任何决策都是针对现在，同时面向未来的。没有预测未来的决策是盲目的决策 不是科学的决策。

6. 现代科学决策要求在全过程中必须伴随着评估和论证。确定目标 拟定方案 选定优化方案 进行追踪决策 都不能没有评估和考证。现代决策的这一特征要求既是科学化了的保证，同时也反映着现代决策的集体决策。虽然在决策中经常最后由某个负责人“拍板定案”但是实质上都不是旧式的、个人专断性的经验主义决策。

（二）科学决策的原

决策原则 是指那些反映决策过程的客观规律和要求 在决策工作中需要遵守的准则。

1. 差距原则 紧迫原则。“力及”原则。这是在确定决策目标时需要运用的原则。所谓差距原则，是指决策目标应该有差距的问题，需要与现实之间的差距问题，这个差距不解决已经影响并将继续影响事业的发展。所谓紧迫原则，指这个决策目标不但是需要解决的差距性问题，而且已经具有了紧迫性，是影响重大的主要矛盾。所谓“力及”原则 说的是这个决策目标不但是需要解决的紧迫性的差距问题，而且解决是力所能及的，客观条件和主观条件是允许的，有解决它的现实可能性。这三条原则有一条不符合，决策目标就不能说是正确的。

2. 瞄准原则和差异原则。这是在准备备选方案时需要运用的原则。所谓瞄准原则，说的是备选方案必须瞄准决策目标，针对决策目标所规定的明确要求，瞄不准目标的方案是没有用处的。所谓差异原则，说的是所提出的几个备选方案，所采取的路线、途径和措施必须是互不相同的，而不能是雷同的或大同小异的。基本雷同或大同小异，形式上的几个方案，实际上等于一个方案，这就失掉了备选的意义。这两条原则有一条不符合，就不够备选方案的条件。

3.“两最”原则、预后原则、时机原则。这是在优选决策时需要运用的原则。“两最”指的最大和最小。所谓“两最”原则 说的是最后决定选取的方案应该是得利最大，弊失最小和可靠性最大，风险最小的最优化决策。所谓预后原则，说的是选定的方案应该是有应变性预防措施的 其中有对可能出现的“威胁现象”的预测和对策，以使决策立于不败之地。所谓时机原则，说的是决策应该在信息充分或根据充足的时机作出。满足时机原则的决策叫做成熟决策，否则就会直接影响决策的可行性与可靠性。这三条原则有一条不符合 这个决策就不会是最优化的决策。当然 这里所说的最优 应作

相对地理解，而不要作绝对地理解。所谓最优化也只是相互比较中的最优、认识能力限定条件下的最优。

4. 跟踪原则，反馈原则。这是在决策实施过程中需要运用的原则。所谓跟踪原则，说的是决策付诸实施之后需随时检查验证，不能认为一经决策就万事大吉，放手不管。实际上，任何决策都有主观因素，不可能完全符合不断变化着的客观情况，跟踪检查是非常必要的。所谓反馈原则，说的是一旦发生决策与客观情况有不适应之处，就需及时采取措施，进行必要的修改与调整。决策应是动态的决策，跟踪原则和反馈原则就是适应动态决策的要求的。这两条原则有一条被忽视，决策的实施就会受损失。

5. ‘外脑’原则和经济原则。这是在决策的全过程中都必须运用的原则。

所谓‘外脑’原则，说的是确定目标、准备方案、选定方案、实施方案都必须重视利用参谋、顾问、智囊团、思想库。外脑原则的实质，是发挥集体智慧，防止个人专断，把决策建立在科学的基础上。所谓经济原则，说的是在决策的全过程中都要力求节约财力、物力、人力和时间。这一原则所以要强调，是由于现代决策过程中的每一个程序都是比较复杂的，都需要投入相当的人、财、物和时间，这就不应轻举妄动而需精打细算，力求节约，以免得不偿失。

（三）科学决策的程序

决策是一个过程，过程有它的内在规律性，按照客观过程的规律性划分为几个既相对独立，又前后联系的阶段进行决策，这就是决策程序。

科学决策过程有四道基本的程序：确定决策目标阶段、准备决策方案阶段、选定决策方案阶段和决策的实施追踪阶段。

1. 确定决策目标是决策过程的第一道程序。目标选得正确，目标的内容定得明确而具体，是科学决策的首要条件。在确定决策目标的时候要贯彻前面提到的‘差距’、‘紧迫’和‘力及’三原则。

2. 准备决策方案是决策过程的第二道程序。准备出三个以上的备选方案是现代决策的重要要求。准备方案的好坏会在很大程度上影响决策的质量。在准备决策方案的时候要贯彻前面提到的“瞄准原则”和“差异原则”。

3. 选定决策方案是决策过程的第三道程序。这一程度是决策的关键，关系重大。在选定决策方案的时候，要认真贯彻前面提到的“两最”“预后”“时机”“外脑”和“经济”等项原则。

4. 实施方案并进行追踪决策是决策过程的第四道程序，即最末一道程序。决策是为了实施，实施过程不但是对决策的真正考验，同时也必须要有所调整，并进行相应的追踪。所以决策的实施和追踪是决策全过程中一个不可缺少的阶段。在这一阶段中要运用跟踪和反馈原则。

三、现代管理的计划功能

计划功能，是为了具体实现已定的决策目标，而对整体目标进行分解、计算并筹划人、财、物力，拟定实施步骤、方法和制定相应的策略、政策等一系列管理活动。

（一）计划功能的作用

1. 计划使决策具体化。如果没有计划，实现目标的行动将会成为一堆杂乱无章的活动。任何计划都是为了促使实现某一个决策目标。计划就是要围绕着决策目标，根据条件设计一个具体的、协调的结构。这个结构将成为行动的准则，一条通向目标的具体途径。

2. 计划是组织实施的纲领。在现代社会里，任何一个工程、一项任务，往往过程复杂、劳动分工精细、协作关系紧密。要使这样一些繁杂的有机整体能科学地组织起来，让其中各个环节和部门活动都能围绕整体目标，各行其职、互相协调地进行，必须有统一、严密的计划，作为共同行动的纲领和指南，否则组织实施将失去具体

依据。

3. 计划为控制提供标准。管理的每一个功能都是作为一种行动体系 互相交织出现的。计划介于决策与组织、控制之间 ,有其独特的地位。计划在组织、控制功能之前 ,它不仅是组织实施的纲领 ,而且与控制功能紧密相连。很明显 ,未经计划的活动是难以控制的。“控制”本身就意味着通过纠正脱离计划的偏差 使活动保持既定的方向和进度。没有计划 ,任何控制活动都会毫无意义 ,因为它失去了标准。

(二) 计划功能的性质

1. 计划功能的普遍性。计划是各级管理人员都应履行的一项工作职能 ,每一管理层都有各自的计划工作。在决策总目标以及围绕该总目标的一系列子目标确定之后 ,各级管理者都需要根据总目标的要求和自己应该达到的子目标 ,分别制定各自的计划。

2. 计划的经济性。计划的经济性指它对组织的目标或目的所做的贡献。一个科学的计划常常可以带来巨大的经济效益 ; 而一个错误的计划造成的损失之大 ,有时都难以估计。在制订计划时 ,必须进行预测和系统分析。应注意节省开支 ,但决不因此影响目标的实现。实现目标后带来的经济效益、远比制订和执行计划所需的费用多得多。

3. 计划的目标性。所有计划工作都是为了实现目标。计划工作的一个重要功能就是把注意力时刻集中于这些目标 ,不能为编制计划而编制计划。计划工作决不是一种可有可无的形式。片面追求形式“应付差事”空洞无物 主观想象的计划 对实际工作起不到指导作用。

(三) 制订计划的原则和程序

在制订计划时 ,以下四条原则是必须注意的 :

1. 统筹原则。在制订计划时一定要全面考虑到规划对象这个系统中 ,所有的各个构成部分及其相互关系 ,同时还要考虑到规定

对象和相互系统的关系，按照它们的必然联系，进行统一筹划。这是因为，计划的目的是要通过系统整体的最优化实现决策目标；而系统整体最优化的关键在于系统内部结构的有序和合理，在于对象的内部关系与外部关系的协调。

2. 重点原则。在制订计划时，不仅要全面考虑到有关的方面，认清它的地位和作用，同时还要分清主次轻重，抓住关键要害，着力解决好影响全局的问题，把钢使在刀刃上，而不要同等对待，平分秋色。轻重抓准了，往往可以事半功倍。

3. 连锁原则。在制订计划时一定要注意对象系统中内部结构各个因素之间，以及其他相关系统之间的相互作用、互相反馈的因果连锁关系。因为，一种因素的变化一定会引起其他因素的连锁反应，相关系统的变化也一定会影响本系统的发展。

4. 发展原则。在制订计划时必须要有远见，必须预见到未来的发展。计划都是安排未来的。计划的时间有长有短，但不论长或短，却都是尚未实现的未来安排。这就必须有远见，做到由近及远，以远促近 远近结合。

按照上面的原则，制订计划时有必要遵守以下程序：

1. 对计划对象中的各个有关方面进行现状和历史的调查，全面积累数据 充分掌握资料。

2. 由有关专家参加，进行科学预测，得出数据和资料。也利用已有的相关预测资料。

3. 认真分析调查和预测的各种数据，细致研究所有资料，做出结论，明确提出数据和资料说明的问题。

4. 根据数据和资料所得结论和提出的问题，审慎地提出计划的战略目标、主要任务、有关指标和实施步骤的设想，并附上必要的说明。

5. 重点征集专家内行的意见，进行民意测验，广泛发动群众提建议，以便集思广益。

6. 根据专家的意见和群众的建议,用科学的方法和先进的技术,拟出两个以上的计划草案,分发有关人员,并在适当场合下公布。

7. 通过各种形式和渠道,召集有准备的各方面有关专家的评议会进行科学论证;也召集群众座谈会,广泛听取意见。

8. 修改计划补充草案,拟出修订稿,再次通过各种形式和渠道征集意见和建议。

9. 由专门班子审定、决断,经权力机构批准通过。

10. 正式部署计划的组织实施工作,反馈修订。

四、现代管理的组织功能

(一) 组织功能的内容

任何一项决策、计划,只有组织实施得有力,才可能收到预期的效果。管理的组织功能是保证决策目标的实现和计划有效执行的一种功能。

管理的组织功能,就管理本身来说,有以下三方面内容:(1)任务的分配,(2)力量的安排,(3)权力的授予。

(二) 组织功能的发挥

组织功能不是组织内各个人员功能简单的叠加。经过组织的协调所发挥的功能,是个人无法比拟的。所以,组织功能的发挥,首先应当考虑如何充分发挥集体的组织功能。在任务分配上,应在保证充分发挥集体组织功能的前提下,允许个人才能的充分发挥。在力量的安排上,应集中、统一、有力,切忌平均、分散、削弱。在任务分配、组织力量后,必须授予其任务、力量边界范围相应的权力。权力是完成任务、使用力量的实力,不授予这种实力,即使明确了任务,调配了力量,管理的组织功能也难以实现。

五、现代管理的控制功能

（一）控制的前提条件

1. 控制要围绕目标。目标决定控制内容，控制工作为实现决策目标服务，控制要时刻以实现目标为中心。

2. 控制要按照计划进行。控制是以计划为具体考核标准的，计划订得越明确、细致、全面，控制工作的效果就可能越好。没有计划，控制就无从下手。

3. 控制要有组织机构。控制活动是要由人按照一定的组织层次进行的。如果组织职责没有明确的规定，就不可能知道哪个部门应承担产生偏差的责任，也不知道应当由谁来采取必要的纠正措施。

（二）控制的过程

控制一般分为预先控制、现场控制、反馈控制三种。

预先控制，也称提前控制，就是在作出决策、订计划时，为实施计划做好充分的准备工作；在实施计划的过程中，尽量减少偏差。这种预先控制实际正是决策中的预测工作。把这种预测当作控制，就是把决策本身当作目标，并针对这个目标进行的控制工作，是为了更好地决策而进行的控制工作。

现场控制，这是在实施计划的过程中，充分体现管理控制的那一部分工作，通常包括如下步骤：(1)确立标准。(2)搜集信息。(3)衡量成效。(4)纠正偏差。如果没有标准，就没有衡量实际工作情况的根据；如果不了解现场的最新信息，就无法知道从何进行控制；如果不将现场偏离目标、计划的情况与标准进行对比，就不知道控制什么和控制到什么程度；如果不纠正偏差，着手解决现场出现的问题，控制就毫无意义。任何控制活动都需要按照这个过程进行。

反馈控制，也称过后行为控制。就是在行动和任务完成之后，

用实际结果与原计划标准进行比较，作为将来工作的借鉴。反馈控制应该成为未来决策工作的一部分，因为在一般情况下，实现了决策目标，完成了计划任务，控制工作也就结束。

第三节 现代管理的方法和手段

企业应用现代化管理方法和手段，改变经营机制，提高工作效率，以少投入多产出为出发点，搞好企业配套制度的改革，促进企业迅速地转换经营机制，在竞争激烈的市场经营中不断取胜。

一、推行现代化管理方法和手段的原则

推行现代化管理方法和手段的原则，也可以说成是实施某现代化管理方法和手段的准则或要求。某一个现代化管理方法在实施过程中，都有它的准则或要求。因此，推行现代化管理方法的原则是多方面的，总结起来一般有以下几个方面：

（一）遵照客观规律办事的原则，要逐步认识企业管理的客观规律性，按照客观规律的要求，去推行现代化管理方法，去管理企业的生产经营活动，促进企业管理水平逐步提高。

（二）从企业实际情况出发的原则。推行现代化管理方法。要从实际出发，结合本企业的管理情况推广和应用，不能生搬硬套。要博采众长，把各种方法的长处与本单位的实际管理情况结合起来，有所侧重，有所创造。

（三）抓点带面逐步推广的原则，现代化管理方法是项新鲜事物，要逐渐认识，逐步推广应用，不要追求数量，搞形式主义，需要什么就学什么，学什么就用什么，做到学而致用，必结硕果。

（四）善始善终持之以恒的原则，企业现代化管理方法的应用，要有一个目标规划，确定实施以后要逐步完善，逐步提高，坚持善始善终，持之以恒。并当成企业不可缺少的生产经营管理手段，搞