

企业管理基础

» 本章学习要点 »

- ④ 全面了解企业管理的主要内容；
- ④ 认识班组长工作对企业战略和文化建设的支撑作用；
- ④ 掌握企业管理的基本职能，明确班组长在企业管理中的定位和岗位要求；
- ④ 理解文化建设对企业的作用，结合自身工作，积极参与企业文化建设。

案例导读

从管理实践中升华班组管理思想

王湛,全国“五一”劳动奖章、双鹤市劳模获得者,两届市技术比赛压片冠军获得者,多次获得“双鹤技术能手”、“劳动竞赛优胜杯”等殊荣。他不但压片技艺精湛,还同15名组员一起创造了骄人业绩。

1. “严酷时期”悟出班组管理的真谛

王湛技术精湛,什么样的压片机操作他都能得心应手,但在担任片剂分厂压片组组长的最初几年,却因管理经验不足,经历了一段“严酷时期”。有一段时间,他上班的第一件事就是抢修上班次留下的故障设备和返工废片,生产不仅没有达到优质高产,反而有个别月份完不成计划指标。工作被动的原因何在?他苦思冥想,分析自己的工作套路,终于悟出一个道理:“要管好这个家,就要用自己的爱心点燃大家的工作热情,焕发出所有人的能量”,也就是变“冷”管理为“热”管理。于是,他的“家庭式班组管理”方案付诸实施。

2. 家庭式管理,做大家的亲人

刚参加工作时,大个子徐哲是个毛头小伙。王湛就像老大哥一样与他交往,不仅手把手地教技术,还给他讲自己成长的经过和体会。徐哲身体不适,王湛便抛下家事陪他看病。后来,徐哲不仅技术长进很快,工作表现出色,还提出了入党申请。就这样通过点滴努力,压片组从当初只有1名党员发展到现在的7名,成为分厂党员人数最多的班组。

组里两位同志被安排到新的生产车间。按说,工作外调是正常的,但由于该药品的毒副作用较大,如防护不当对身体有一定影响。下班后,王湛买好营养品跑了几十里路,到顺义生产现场看望他们,并吩咐他们注意防护、加强营养。

一个公休日,王湛接到青工小梁突然临产的电话。当得知她的家人忙不过来时,便立即赶到单位为她取支票和医保证明,并帮忙办理住院手续,足足忙活了一天。

3. 支持组员成为技术高手

提高产量和成品合格率是班组管理的重要任务之一,王湛始终没有放松过。针对班组情况,他主动开展了“红星劳动竞赛”——根据每个人的产量、质量及各项指标的完成情况统一打分,优胜者给予奖励。“评出三六九等不是最终目的,目的是通过一系列活动,鼓励大家钻技术、爱岗位、作贡献。”在征得大家同意后,

王湛用小组或市级标杆班组的奖金购买了药物制剂方面的书籍,供大家学习。

和督促大家学技术一样,对片子的质量控制,王湛也从不含糊。一次,加班赶压某产品,测得成品偏差在3%之间。虽然劳累了整整一天,但王湛眼都没眨一下:返工。为了让全组80%的年轻人的聪明劲儿有用武之地,王湛给每天的班前“诸葛亮会”定下规矩:交流技术、共同攻关、通报信息。工余时间,他还将年轻人召集一处,教他们几招。

严格的要求和悉心的培养,使组里的年轻人在专业技术上纷纷脱颖而出,在多次市级技术比赛上,该班组派出的选手囊括全部冠军,压片组也多次被评为先进班组。

班组长作为基层管理人员,每天大量的工作都是与从事具体作业活动的作业人员打交道,因此必须全面、系统地掌握与本单位工作内容相关的各种技术、技能。但是,仅仅拥有技术、技能还不能胜任班组长工作。班组长的主要职责是直接指挥和监督现场作业人员,保证完成上级下达的各项计划和指令,顺利组织下属开展工作、协调下属的行动、解决下属的困难、反映下属的要求。因此,人际技能是班组长不同于一般高级技师的重要素质要求。当然,班组长还应正确理解本企业整体工作思路,灵活地组织本班组工作,制订本班组的整体计划。为了做好这些工作,班组长必须掌握一定的管理学知识。

第一节 企业管理概览

■ 本节学习重点

- ① 了解企业管理的主要内容和知识构成；
- ② 理解管理的基本特征和基本职能；
- ③ 明确企业管理者的职责，熟悉各级管理者的技能构成。

管理是伴随着组织的出现而产生的，是实现组织目标的重要手段，是协作劳动的必然产物。小至企业，大至国家，任何组织都需要管理，它是协调个人努力必不可少的因素。一个单独的小提琴手是自己指挥自己，但一个乐队就需要一个统一的指挥。班组长之于班组，就像指挥之于乐队，是确保班组实现各项活动预定目标的条件。

知识要点 ① 管理的定义

管理是指在特定的环境下，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导、决策、控制，以便达到既定目标的过程。任何一个管理活动都必须包括四个要素：管理主体（由谁来管）、管理客体（管理的对象，管什么）、管理目标（管理活动要达到的组织目标）、组织环境和条件（在什么情况下管）。

有些管理者一味追求效率或者忙碌的表象，然而仅仅关心效率是不够的，管理者还必须使组织的活动实现正确的目标，这就是追求活动的效果（效能）。高效率只是正确地做事，好效果则是做正确的事。只有“正确地做正确的事”，才能使管理具有最大的有效性，从而实现效率与效果的有机结合（如图 1-1 所示）。



图 1-1 管理的效率与效果

小看板

班组成员的活性化

班组管理的目的是最大限度地释放班组成员的能力,实现班组成员的活性化。活性化是现代管理中一个非常重要的概念,包括以下两方面的含义。

- (1) 使人们具有做出决定和采取行动的知识、技能、职权和意愿;
- (2) 使人们对其行动的后果和组织的成败负有责任。

所谓“负有责任”,是指每个人要对自己的行为负责,承担做事的后果;同时,每个人对组织的成败负责,即“企业成败,员工有责”。

知识要点 2 管理的基本特征

1. 管理的目的性

管理是有组织、有意识、有目的的实践活动。在实际工作中,管理的目的具体表现为管理目标的实现。它是管理的出发点和归宿点,任何管理活动都必须把制订管理目标作为首要任务。

2. 管理的人本性

在管理过程中要把提高人的素质、处理人际关系、调动人的积极性和创造性放在中心地位,把人视为最宝贵的资源。管理的核心就在于处理人与人、人与物之间的关系。在管理过程中,只有把人这一要素作为根本,才能协调好其他要素,实现高水平的管理。

3. 管理的普遍性

任何社会、组织、层级,都需要管理。正是由于管理应用范围的普遍性,提高管理水平才具有更重要的意义。

4. 管理的层次性

不同领域、行业的管理虽然有其相似性、共同性,但不同层面的管理在具体内容、原则、方法及其权限、职责上,却不尽相同。因此,有必要分清管理的层次,有针对性地实施管理。

5. 管理的创新性

管理是社会发展的永恒主题,创新是管理活动的灵魂。技术创新必然要求管理创新,只有技术创新与管理创新相结合,才能真正推动生产力的发展。

知识要点 ③ 管理的基本职能

管理是一项实践活动,是人们进行的实际工作。人们发现不同层级管理者的管理活动具有一些共性的行为,如计划、组织、控制等。管理的职能是人们对管理工作基本内容的理论概括,是对管理过程中各类具体活动的概括。

1. 计划

计划就是“谋”,即明确组织的目标和实现目标的途径。其内容主要包括研究活动条件、制定业务决策和编制行动计划。

2. 组织

组织意味着分工和协作。组织工作的具体程序和内容包括组织设计、人员配备、组织变革。

3. 领导

领导是为实现组织目标而利用组织赋予的权力和自身的能力去影响人们努力工作的人。其采取的措施主要包括激励下属的积极性,指导和指挥他们的活动,选择最有效的沟通渠道,解决组织成员之间的冲突等。

4. 决策

决策是指为了解决问题或实现目标而从若干备选的行动方案中进行抉

择的过程。为了保证决策的科学性,决策活动必须按照自身规律有序进行。通常把管理决策过程分为7个步骤:确定目标、明确问题、查明原因、提出方案、收集数据、方案评价和选择、实施和监控。

5. 控制

控制是指使事情按计划进行。通过计划、组织、领导,并不能保证目标自然而然地实现。计划赶不上变化,前进的道路上会有各种各样意想不到的事情,也许走着走着就走偏了、跑歪了。这时就需要纠偏,这就是控制。控制包括衡量组织成员的工作绩效、发现偏差、采取矫正措施3个步骤。控制不仅是对以前组织活动情况的检查和总结,而且可能要求某时点以后对组织业务活动进行局部,甚至全局的调整。因此,控制在整个管理活动中起着承上启下的连接作用。

从管理实际来看,任何优秀的管理职能和技巧总是相对于特定的组织环境、管理主体、管理客体的。因此,管理职能的划分不可能存在一套固定的模式,不可能“放之四海而皆准”。

知识要点 4 管理理论的发展

纵观现代管理发展的历史,有助于我们借鉴前人的经验,更好地领会管理思想的精髓,成为一个高效的管理者。过去的100多年,人类在管理领域的探索历程,可用图1-2来简单描绘。

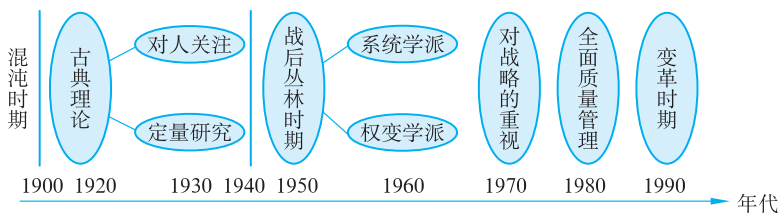


图 1-2 人类在管理领域的探索历程

在管理学的发展史上,涌现出来许许多多的人物及其代表性的理论。下面我们简要介绍一下泰罗的科学管理理论、法约尔的一般管理理论和梅奥的人际关系理论。

1. 泰罗的科学管理理论

科学管理理论的创始者是美国的泰罗。由于他在管理学上的卓越贡献,被称为“科学管理之父”。泰罗认为,只要通过科学的管理就能解决工人“磨洋工”的问题,从而提高劳动生产率。

其主要内容可概括为以下几个方面:制订科学的操作方法,以代替过去单凭工人经验进行操作的方法;科学地选择“第一流的工人”,以改变过去由工人自由选择工作的做法;实行有差别的计件工资制,以鼓励工人完成和超过定额;使计划职能与执行职能相分离,计划和执行之间可以相互制约,各负其责;推行例外原则,在规模较大的企业中,高层管理人员可以减轻处理日常事务的负担。

小看板

泰罗的科学管理四原则

- (1) 确立每项工作科学的工作方法;
- (2) 合理地选择工人,做到人适其事;
- (3) 教育、培训、强化工人,以使他们按照科学方法来工作;
- (4) 管理层与工人精诚合作,共同承担工作和责任。

2. 法约尔的一般管理理论

亨利·法约尔被誉为“欧洲伟大的管理学先驱”,他提出的一般管理理论对西方管理理论的发展具有重大意义。法约尔认为,无论企业规模是大是小,工作内容是简单还是复杂,各种活动都可以划分为六大类:技术活动(生产、制造、加工等)、商业活动(购买、销售、交换等)、财务活动(资金的筹措和运用)、会计活动(货物盘存、成本统计、核算等)、安全活动(设备维护、员工安全等)、管理活动(计划、组织等)。各类人员应按照其在管理等级中所处的地位和所承担的活动,具备相应的能力。在工人这一级,技术能力是最重要的。随着职位的上升,对人员的技术能力的要求降低,对管理能力的要求则提高,并且随着企业规模的扩大,管理能力显得更加重要,而技术能力的重要性则随之降低。

3. 梅奥的人际关系理论

梅奥和一些管理学家通过历时8年的“霍桑试验”,认识到工人的积极性

和生产效率不仅受到工资待遇等物质条件的影响,更重要的是受到社会环境、个人心理等多方面因素的影响,并由此创立了人际关系理论。其主要论点如下:

(1) 工人是“社会人”,不是“经济人”。梅奥等人提出“社会人”的观点,认为工人除了追求金钱收入和物质利益外,还有社会、心理等方面的需求,即追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊重等。

(2) 企业中不仅存在正式组织,还存在非正式组织。正式组织是为了实现企业目标所规定的企业成员之间职责范围的一种结构。非正式组织是人们在接触过程中,由于共同的兴趣或爱好自发形成的团体。这些团体是自发形成的,团体成员主要靠兴趣、感情来维持,并且通过明确的群体规范来左右成员的行为。非正式组织是客观存在的,与正式组织相互依存,并对生产率的提高有很大影响。

(3) 新的领导能力在于提高员工的满足度,以提高士气。梅奥等人认为,金钱或物质利益刺激在提高工人劳动生产率方面只起次要的作用,起重要作用的是工人工作的积极性、主动性与协作精神,即士气。而士气的高低,主要取决于社会因素特别是人际关系对工人的满足程度。一般来说,工人的满足程度越高,士气也越高,生产效率也就越高。

知识要点 5 企业管理者的职责与必备技能

管理是一个动态的过程,管理者在这个过程中肩负着独特的任务和职能。可以说,管理者是组织的核心,其工作绩效的好坏直接关系到组织的兴衰成败。正所谓,“兵熊熊一个,将熊熊一窝”。

1. 企业管理者的分类

根据管理者在企业中所处的层次不同,通常把管理者分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。

(1) 高层管理者

高层管理者处于组织的最高层,对组织负有全面的责任,主要决定组织发展的大政方针和组织与外界的关系。他们必须把主要精力和时间放在组织全局性或战略性问题以及组织环境问题的考虑上。他们最关心的是重大

问题决策的正确性和良好组织环境的创造。

(2) 中层管理者

中层管理者的主要职责是承上启下,他们通常是根据上级的指示,把任务具体分配给各个基层单位,并了解基层管理者的要求,帮助其解决困难,检查并协调他们的工作,通过基层管理者的努力去带动第一线的操作者完成各项任务。他们注重的是日常管理事务。

(3) 基层管理者

基层管理者的主要职责是直接指挥和监督现场作业人员,保证完成上级下达的各项计划和指令。他们几乎每天都要和作业人员打交道,组织下属开展工作,协调下属的行动,解决下属的困难,反映下属的要求。他们主要落实具体任务。

2. 企业管理者应具备的技能

管理者能否行之有效地开展管理工作,很大程度上取决于他们是否真正具备了管理所需的相应管理技能。通常而言,作为一名管理者应该具备的技能主要包括技术技能、人际技能和概念技能三大方面。

(1) 技术技能

技术技能(technical skills)是指熟悉和精通某种特定专业领域的知识,如工程、计算机科学、财务等。不同层次的管理者对于技术技能要求的程度是不相同的。相对而言,基层管理者需要技术技能的程度较高。

(2) 人际技能

人际技能(human skills)是指与处理人事关系有关的技能,或者说是与人打交道的能力。人际技能要求管理者了解别人的信念、思考方式、感情、个性以及每个人对自己、对工作、对集体的态度,以及个人的需要和动机;还要掌握评价和激励员工的一些技术和方法,最大限度地调动员工的积极性和创造性。研究表明,人际技能是一种重要技能,对高、中、低层管理者都具有同等重要的意义。在同等条件下,人际技能可以极为有效地帮助管理者在工作中取得更大的成效。

(3) 概念技能

概念技能(conceptual skills)是指管理者对复杂情况进行抽象和概念化,并做出决策的技能。具体地说,概念技能包括理解事物的相互关联性并找出关键影响因素的能力,确定和协调各方面关系的能力,以及权衡不同方