

世纪高教·工商管理系列教材

Foundations

# 管理 基础

Of Business

汤石章 副主编 武邦涛

格致出版社



上海人民出版社

世纪高教·工商管理系列教材

# 管理基础

格致出版社



上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理基础/汤石章主编. —上海:格致出版社:上海人民出版社,2009.1

ISBN 978-7-5432-1559-7

I. 管... II. 汤... III. 企业管理-高等学校-教材  
IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第199036号

责任编辑 钱敏

美术编辑 路静

---

工商管理系列教材

**管理基础**

主编 汤石章 副主编 武邦涛

---

出版 世纪出版集团 格致出版社  
www.ewen.cc www.hibooks.cn  
上海人民出版社

(200001 上海福建中路193号24层)



编辑部热线 021-63914988

市场部热线 021-63914081

发行 世纪出版集团发行中心  
印刷 上海商务联西印刷有限公司  
开本 787×1092毫米 1/16  
印张 16.25  
插页 1  
字数 284,000  
版次 2009年1月新1版  
印次 2009年1月第1次印刷  
ISBN 978-7-5432-1559-7/F·140  
定价 25.00元

# 工商管理系列教材

主编：王方华

编委（以姓氏音序排列）：

陈 宪	顾宝炎	顾 锋	顾晓敏	季建华
贾建民	吕 巍	骆祖望	曲林迟	石良平
田 澎	汪 泓	王方华	王恒山	翁君奕
徐 飞	尤建新			

# 总 序

伴随着争论与共识,中国管理步入了21世纪,更走入了全球化的视野当中,这是一个全新的时代,新知识的爆炸、新观念的碰撞、新思想的诞生不断催生着中国管理的变迁,我们的企业开始迈向全球,我们的管理学界开始向世界进言,我们的市场开始让国外的管理人士瞩目,可以说,中国管理正走向成熟,我们正面临着前所未有的机遇。

机遇往往伴随着挑战,对于中国管理而言,挑战存在于各个方面。千百年来,我们的祖先给予了我们丰厚的文化瑰宝,其中很多都是管理思想的精髓,我们该如何深入挖掘?经济全球化进程带来的是越来越前沿的管理理念与实践方法,不断冲击着中国的触觉,我们该如何去面对?中国正逐渐成为世界的焦点,国外管理人士纷纷开始研究中国本土市场,而作为中国管理学界的成员,我们又如何在本土化的实践中找到更加适合中国管理发展的路?种种的挑战提出了一个崭新的命题:如何在我们的管理教学中结合机遇与挑战,向我们的学生——未来的管理人才——展现出知识与实践结合的力量。但现实情况是,我国国内现代企业管理起步较晚,国内经济社会环境的变革中现实管理问题迭起,高校教学实践不足,相当多的经济管理类教材是根据国外教材改编而成的,无法完全适用于中国的特殊国情与新时期下的要求,不能充分解决中国企业的实践问题,更未必满足实际的学生教学需要。因此真正拥有属于中国自己的、前沿的、既自成理论体系又具有实用性的教材,成为了我们经济管理界成员的心声。

令人欣慰的是,力求体现中国前沿管理特色的“工商管理系列教材”终于面世了,这套教材不仅为中国经济管理类理论领域增添了一道独特的风景,更为从事管理学教学的教师提供了本土化的教学范本。这套系列教材紧跟时代步伐,以培养学生能力为目标,汇集了国际各相关领域的最新观点、内容、原理和方法,吸收了国内外教材的众多优点,考虑了中国国内的实际管理教学情况,更力求于体现中国管理的独特思维,既适合于全国各高等学校经济管理类专业的本科生使用,同时也可以成为管理实践第一线工作的各类管理人员系统学习管理理论的参考书。

本系列教材从不同的领域、不同的视角与不同的层面对经济管理领域内的不同问题作了全面、系统和深入的研究。例如,《管理学》、《市场营销学》、《战略管理》等展现的是经典管理理论,以及对中国悠久的管理哲学的思考;《国际技术

贸易》、《国际金融》等带来的是国际化的视野,并加入对于新时期新形势下的审视;《管理沟通》、《现代人力资源开发与管理》等不仅将国外的理论带入中国,更融合这些理论在中国本土化企业与市场中的实践运用;《电子商务》、《网络经济学》等关注的是管理的前沿趋势,力图教授最新兴的管理技术。期待这套教材能为改进我国高等教育经济管理类课程的教学工作起到重要作用,同时对于推动我国经济管理理论的发展,提升我国企业经济管理的实践水平,也能有所帮助。

“传道、授业、解惑”为师者肩扛之责。背负起为国塑才的重任,不辜负人类灵魂工程师的称号,一直是我们每个教师心中的孜孜追求。这套教材凝结了我们教育工作者多年的思想结晶,更包含了我们对莘莘学子的深切期望。在此,谨希望这套教材能够起到抛砖引玉的效果,为我国管理教育和管理实践的发展、繁荣尽到应有的责任。

是为序。

上海交通大学安泰经济与管理学院院长 王方华



# 前 言

自改革开放以来,全国各主要高校分别恢复、重建或新建了经济管理类专业,培养了大批经济管理类人才。同时,许多高校也非常重视对非经济管理类学生进行经济管理知识的普及。现在,不少非经济管理类学生毕业以后从事管理工作,或者自己创办企业。因此,非经济管理类学生掌握一些经济管理类知识是非常重要的。

《管理基础》是为非经济管理类本科生开设的一门经济管理基础课程,课程内容涉及工商管理专业的若干基础课程,是这些课程的集成。20多年来,课程内容经过了几次更新,逐渐形成目前的内容体系。由于该课程涉及多门工商管理类课程,没有现成的教材,因此我们在总结多年教学经验的基础上,编写了本教材。本教材共有如下模块:企业以及企业管理基础知识、现代企业战略管理、现代企业市场营销及其策略、现代企业财务管理、现代企业人力资源管理、项目管理。

由于开设该课程的目的在于经济管理类知识的普及,因此我们不在内容的深度上做文章,每个模块的编排只是让学生能建立起一些基础概念。

本教材可供各类非经济管理类学生学习管理知识,也可作为其他相关人士学习管理知识的读物。

汤石章 武邦涛

2006年9月

# 目 录

001 总 序

001 前 言

## 001 第 1 章 企业以及企业管理基础知识

002 1.1 管理的概念

005 1.2 现代企业管理

009 1.3 企业管理思想与理论及其历史沿革

017 本章小结

018 复习与思考

018 案例分析

## 020 第 2 章 现代企业战略管理

021 2.1 企业经营战略概述

028 2.2 战略分析

053 2.3 企业战略

073 本章小结

074 复习与思考

074 案例分析

## 077 第 3 章 现代企业市场营销及其策略

078 3.1 市场营销导论



- 083 3.2 营销环境与市场预测
- 086 3.3 市场细分与目标市场选择
- 097 3.4 营销策略组合
- 107 本章小结
- 108 复习与思考
- 108 案例分析

## 110 第4章 现代企业财务管理

- 112 4.1 财务管理的目标和内容
- 117 4.2 财务管理的基础概念
- 126 4.3 财务报表分析
- 138 4.4 投资管理
- 142 4.5 筹资管理
- 147 4.6 股利分配
- 150 本章小结
- 151 复习与思考
- 151 案例分析

## 154 第5章 现代企业人力资源管理

- 155 5.1 人力资源管理概述
- 163 5.2 人力资源规划
- 171 5.3 工作分析
- 180 5.4 员工招聘
- 191 5.5 人员考评
- 197 本章小结
- 198 复习与思考
- 198 案例分析

203	<b>第 6 章 项目管理</b>
204	6.1 项目管理概述
211	6.2 概念化项目
216	6.3 计划项目
225	6.4 组织计划
233	6.5 控制计划
243	本章小结
244	复习与思考
244	案例分析
246	<b>参考文献</b>

# 第1章 企业以及企业管理基础知识

## 本章关键词

管理(management)	科学管理(scientific management)
管理的职能(management function)	行为科学管理(behavior theory in management)
管理层次(management level)	
管理宽度(management extent)	

## 互联网资料

<http://www.vcmc.com/>  
<http://www.manage.org.cn/>  
<http://www.chinamc.org.cn/>  
<http://www.managers.com.cn/>  
<http://www.manaren.com/>  
<http://www.kkvip.net/>

第一代管理理论主要是：经济人和物本管理，即假设人的行为驱动力是追求个人最大利益。泰勒的科学管理建立在“经济人”全民假设前提下，遵循效率、技能原则，强调以事物为中心，人成为机器附属。第二代管理理论注重“社会人”与“人本管理”，即人的行为动机不只是追求金钱而是源于人的全部要求，强调人与人之间友好相处，调动人的积极性，并提出行为科学理论，强调一切管理活动要以调动人的积极性为目的，做好人的根本工作。随着知识经济和信息经济的发展，人对自身创造能力的开发与挖掘日益关注为实现自我，提出了“能力人”和“能本管理理论”。人的因素：价值观、创造性、个人才能等在生产经营活动中发挥越来越重要的作用，形成以“不断激发人的能力”为主要内容的“能本管理”，加大人力资本投入力度，开发人

力资源,重视人的价值,调动人的积极性、主动性和创造性,构建优秀企业文化,实行以“能力开发”为基础的“能本管理”,即重视对系统理论的研究,管理理论重视对现代组织结构的设计和研究,把对组织中人性、人的行为研究放在日益重要的地位。

资料来源:李丽清、周小刚:《现代管理理论的发展趋势》,《企业家天地·理论前沿》,2005.2。

## 1.1 管理的概念

### 1.1.1 人类活动的特点与管理的必要性

#### 1. 人类活动的特点

在正常情况下,每一个人每天都要参加许多活动,如生产活动、消费活动、娱乐活动等。无论是一个群体还是一个个体,人类的每一项活动都有着明确的目的。例如,对于一个社会来说,修建一条地铁是为了解决交通问题,生产一批导弹是为了国防,修建一个公园是为了市民能有一个休闲的去处等等;对于一个人来说,购买一瓶矿泉水是为了解渴,认真学习是为了更好地掌握知识,参加一场舞会是为了娱乐或是为了增进与朋友的友谊等等。人类的活动有着明确的预期目的,这是人类活动的特点之一。

除了少数情况外,人类都是在一个社会或群体中开展各种活动的,这就注定了在人类的活动过程中,人与人之间存在着相互依存的关系。例如,销售工作与产品生产之间、产品生产与原料供应之间都存在着相互依存关系。再比如,在足球比赛中,各球员必须精诚团结、密切合作才有可能取得胜利。今天,由于人类社会的专业化分工进一步深入,因此在一般情况下,单个人不可能生产他所消费的全部产品。比如,一个操作工人的工作可能仅仅是完成了流水线上的一个工序(他没有完成一个完整的产品),而他所消费的产品或服务是多种多样的。人类活动存在着依存性,这是人类活动的特点之二。

人类在社会活动过程中,不断地有发明、有创造,并将这些发明创造积累起来。这些发明创造不断地积累,形成了一系列的理论、方法、原理、技艺等,即形成知识体系。后人可以利用前人的知识来指导人类活动,使人类的活动更有效

率。人类活动的知识性是人类活动的第三个特点。

## 2. 管理的必要性

从人类活动的上述特点就可以理解我们为什么需要管理。例如,制订合理的目标,选择实现预定目标的方法,协调人与人之间的关系,知识的管理等。

在人类社会中,管理的重要性体现在如下几个方面。第一,人生在世,必定要产生对物质、文化等方面的需要(或称为欲望)。人类的欲望需要我们生产出相应的物质和文化产品来予以满足。由于我们可用于生产的资源存在着稀缺性,因此,如何有效配置稀缺资源是摆在我们面前的一项很重要的管理问题。第二,科学技术只有应用到生产实践中才能形成生产力。长期以来,由于体制的原因,我们的科技成果与产品之间存在着脱节现象,积累的科技成果转化为生产力的比例不高。因此,如何使科学技术能够更快地转化为现实的生产力也是一个很重要的管理问题。第三,现代社会是高度专业化分工的社会,无论是在一个组织内还是在全球范围内,都不同程度地按专业化原则进行了分工。分工的目的是要提高效率,而如果在分工情况下缺少协调,那么要提高效率只能是一句空话。因此,在专业化分工的情况下,为了协调各方,形成合力,就需要管理。第四,任何一个组织在错综复杂的环境中,都要根据所处的环境等因素,制订出适合自己的发展目标,并且要选择恰当的实现预期目标的途径,这都需要管理。

## 1.1.2 管理的定义和职能

### 1. 管理的定义

目前,还没有关于管理的标准定义。例如,美国著名管理学家斯蒂芬·P. 罗宾斯认为“管理(management)是指同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程”<sup>①</sup>。另一美国著名管理学家哈罗德·孔茨对管理的定义是:“管理就是设计并保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。”<sup>②</sup>可见,无论是斯蒂芬·P. 罗宾斯还是哈罗德·孔茨,均认为管理是一个“过程”,管理要解决的核心问题是完成既定目标的效率问题。无论是什么组织(是大的还是小的,是以营利为目的的还是不以营利为目的的),都需要解决完成既定目标的效率问题,即都需要管理。

在有些书中,人们用管理中的一系列管理活动来定义管理。例如,1984年

① 斯蒂芬·P. 罗宾斯:《管理学》,中国人民大学出版社1997年版,第6页。

② 哈罗德·孔茨:《管理学(第十版)》,经济科学出版社1998年版,第2页。

企业管理出版社出版的《中国企业管理百科全书》对企业管理的定义为：“企业管理，就是对企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制等一系列管理活动的总称。”1983年上海辞书出版社出版的《经济大辞典》认为：“企业管理是企业生产经营活动中各项管理工作的总称。内容包括：组织管理、计划管理、生产管理、技术管理、新产品试制管理、质量管理、设备与工具管理、劳动管理、工资管理、物资管理、销售管理、财务管理等。”

还可以找到许多从不同角度对管理下的定义。例如，周三多教授等人经过对前人的理论的综合研究，将管理表述为：管理是社会组织中，为了实现预期的目标，以人为中心进行的协调活动。<sup>①</sup>从这个定义中可以引出管理的五个要点：(1)管理的目的是为了实现在预期的目标；(2)管理的本质是协调；(3)协调必定产生在社会组织之中；(4)协调的中心是人；(5)协调的方法是多样的。

## 2. 管理的职能

人类的管理活动可以划分为若干种职能，但是这些职能如何划分还有许多争论。本书中，我们将管理的职能划分为计划、组织、人事、领导和控制五种。这里，计划是指编制计划，包括选择任务、目标以及完成计划的行动的过程；组织是指建立一个经过策划的角色结构的过程；人事是指给组织结构设置的编制配备人员的过程；领导是指通过某些手段对员工施加影响，使他们的行为能够对组织和集体的目标作出贡献的过程；控制是指衡量和纠正下属人员的各种活动，从而保证事态的发展符合预定计划的要求的过程。

必须注意，管理职能的划分并不是管理岗位的划分。也就是说，并不是指有些人专门做计划，有些人专门做组织，有些人专门做人事等。在一个组织中，任何一个管理人员均有上述管理的五项职能，只是侧重点有所不同罢了。

图 1.1 中，左边是典型的金字塔结构，并把管理人员分成高层管理人员、中层管理人员和基层管理人员三类。右边是一个长方形，水平方向的宽度表示管

004



图 1.1 不同管理层次的管理职能

① 周三多、陈传明、鲁明鸿：《管理学——原理与方法》，复旦大学出版社 1999 年版，第 10 页。

理人员所花的时间或精力。管理职能被合并成计划、组织、领导和控制四个。图中显示,越是高层的管理人员花在计划、控制职能上的时间或精力就越多,而越是基层的管理人员花在领导职能上的时间或精力就越多。

除了管理职能的重点不同外,对不同组织层次的管理人员的管理技能要求也是不同的。通常,对管理人员的管理技能要求有专业技能、人际交往技能、理性技能和设计技能四种。专业技能是指在涉及方法、工艺和过程等活动中所需的知识和水平;人际交往技能是指与他人一起共事的能力,即团队协作精神和能力;理性技能是指能够总揽全局、判断出重要因素并了解这些因素间关系的能力;设计技能是指以有利于组织利益的种种方式解决问题的能力。图 1.2 给出了对不同管理层次的管理技能的要求(图中将理性技能和设计技能合并为概念技能)。图中显示,无论是高层管理人员还是中层管理人员或基层管理人员,都有着同等重要的人际交往技能;而管理层次越高的管理人员,概念技能的要求也越高;管理层次越低的管理人员,专业技能的要求越高。

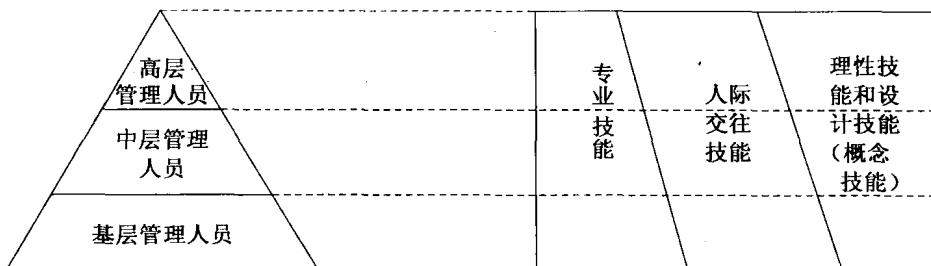


图 1.2 不同管理层次的管理技能

## 1.2 现代企业管理

### 1.2.1 企业的概念

所谓企业,是指从事商品生产、流通和服务活动,为满足社会需要和自身营利,进行自主经营、自负盈亏具有法人资格的经济组织。企业具有如下特征:(1)企业是一个生产单位。一个企业,可以生产有形的产品(如汽车、电视机等),也可以生产无形的产品——服务(如金融服务、运输服务等)。(2)企业所生产的是通过产品市场出售的产品,即企业生产的产品是供出售的,而不是自己消费的。例如,鲁宾逊在岛上打猎、种植庄稼、制作工具等,这些产品都是他自己消费的,因

此他进行的生产不能称为企业生产。(3)企业的目的是获取利润。作为一个企业,无论在原料采购、产品生产以及销售过程中,都是以营利作为最终目标的。

企业的存在有社会性和经济性两个目的。企业存在的经济性是指企业的主要目标是获取利润;企业存在的社会性是指企业只有在向社会提供受消费者欢迎的产品的的前提下才能获取利润。

### 1.2.2 市场调节和企业调节

任何一个社会或组织,都必须进行资源的配置。市场调节就是利用价格机制来实现稀缺资源的配置。经济理论显示,如果市场是有效的,那么价格机制可以使稀缺资源的配置非常有效率。但是我们必须看到,即使在市场化程度非常高的社会,大量的资源也是在企业内部通过计划和行政手段进行配置的。因此,在资源配置方面,企业成为了市场的替代物。

我们在利用市场配置资源时,必定会产生一定的成本,即交易成本。例如,在市场中进行一项交易,需要包括谈判、签订协议或合同等过程;为了在谈判中取得主动地位并使签订的合同更有利于自己,还要进行一些必要的调查研究等,这些行为都会发生费用。这些在交易过程中与合约和交易有关的一切代价被称为交易费用。这里的交易费用,除了以货币支出的形式出现外,还包括时间、精力等的耗费。例如,由于信息不对称,通过市场得到的某些要素存在着这样或那样的问题而造成的损失,也是交易费用的组成部分。

为了减少交易费用,企业家通过与要素提供者签订长期合约,将这些要素组织起来并置于自己的控制之下。这样,就形成了企业,企业家可以根据需要通过计划和行政手段来配置企业内部的资源,这就是企业调节。不过用企业调节进行资源配置虽然可以减少交易成本,但是不可避免地要发生管理成本。

企业的边界(即多少资源通过市场调节配置、多少资源通过企业调节配置)取决于对上述交易成本与管理成本的权衡。如果原来通过市场调节配置的资源变成企业调节(即企业边界变大了,或者说企业规模扩大了)后,减少的交易成本大于增加的管理成本,扩大企业边界是有利的。反之,企业将缩小其边界。

### 1.2.3 企业的基本活动

企业的基本活动有业务活动和管理活动两种。企业的业务活动也叫作业活



动,是指直接将人类的力量作用于客观对象,从而导致客观对象形态发生变化的过程。通常,业务活动是建筑在生产意义上的一系列的活动,如企业的生产、销售等;而管理活动是指为了有效地、顺利地完成任务而进行的一系列的活动。法国古典管理理论的创始人、现代经营管理理论之父法约尔在1916年出版的《工业管理和一般管理》一书中指出:“管理活动,指的是计划、组织、指挥、协调、控制。”

在一个企业中,就业务活动而言,还存在着两种不同目的的业务活动,即以价值为目的的业务活动和以管理为目的的业务活动。以价值为目的的业务活动是指直接以创造价值为目的的业务活动,简称价值活动;以管理为目的的业务活动是指由于管理的需要而派生出来的业务活动。例如,在一个打字服务社里,打字显然是一种业务活动。如果工作人员承接了客户委托为客户打字,则这种业务活动就是以价值为目的的业务活动。而如果办公室秘书为经理人员打印文件,则这种业务活动就是以管理为目的的业务活动。

在一个企业中,管理活动也可以分为两种,即战略管理活动和业务管理活动。战略管理活动决定着企业的经营方向、竞争策略等问题,而业务管理活动则决定着某项具体业务的效率问题。一个正确的战略,需要业务管理活动来实现;而如果企业的战略有缺陷,业务管理活动做得再好也没用。

#### 1.2.4 企业的基本类型

企业的基本类型有独资企业、合伙企业和公司企业三种。在此基础上,又派生出多种企业类型。

独资企业是指只有一个出资人的企业。以前我国只有外商独资企业,而没有个人独资企业。2000年1月1日,《中华人民共和国个人独资企业法》正式生效,个人独资企业开始登上我国的经济舞台。个人独资企业主要指由一个自然人投资、且投资人对企业债务承担无限责任的企业形式。其内部机构设置比较简单,管理方式比较灵活。个人独资企业的投资人既是企业的所有者,又可以是企业的经营者,企业不具有法人地位。个人独资企业往往规模较小,在小型加工、零售商业、服务业等领域较为活跃。个人独资具有在经营管理上的制约因素少、开办手续简便、企业商业机密不易泄露、税赋轻、能获得利润之外的个人满足等优点。个人独资企业的劣势在于个人负无限财产责任。当企业资产不足以清偿企业债务时,法律规定企业主的责任不是以投资企业的财产为限,而是要用企业主个人的其他财产来清偿债务。也就是说,一旦经营失败,企业主就有可能倾