

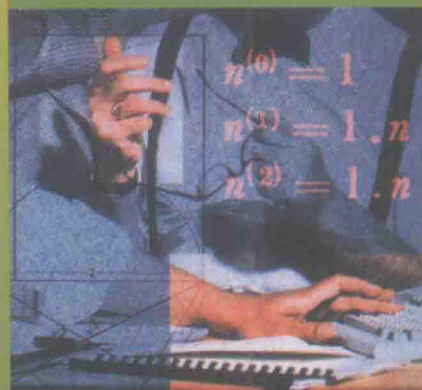
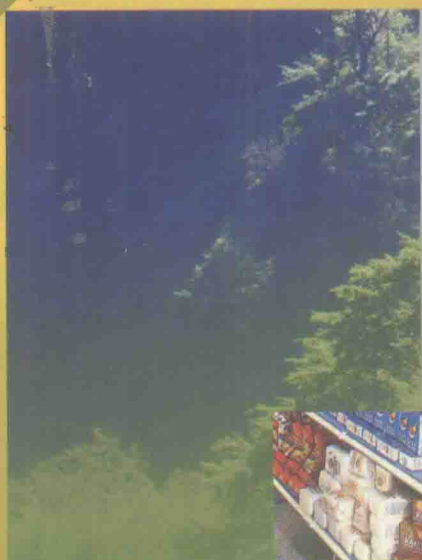
21世纪应用型本科理工科学生经济管理实用教材

管理与营销

GUANLI YU YINGXIAO

主 编 魏强劲

副主编 胡定平 程燕 张玉蓉



西南财经大学出版社
Southwest University of Finance & Economics Press

21 世纪应用型本科理工科学生经济管理实用教材

管理与营销

GUANLI YU YINGXIAO

主 编 魏强劲

副主编 胡定平 程燕 张玉蓉



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

图书在版编目(CIP)数据

管理与营销/魏强劲主编. —成都:西南财经大学出版社,2012.8
ISBN 978-7-5504-0786-2

I. ①管… II. ①魏… III. ①企业管理—市场营销学 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 187049 号

管理与营销

主 编:魏强劲

副主编:胡定平 程 燕 张玉蓉

责任编辑:李特军

助理编辑:林 伶

封面设计:穆志坚

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	http://www.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028-87353785 87352368
照 排	四川胜翔数码印务设计有限公司
印 刷	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸	185mm × 260mm
印 张	19.25
字 数	470 千字
版 次	2012 年 8 月第 1 版
印 次	2012 年 8 月第 1 次印刷
印 数	1—3000 册
书 号	ISBN 978-7-5504-0786-2
定 价	35.00 元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
3. 本书封底无本社数码防伪标志,不得销售。

前言

进入21世纪以来,社会经济和科学技术的发展使得企业的生产方式、经营模式发生了根本性的变化。现代企业的任何一项生产技术活动都不单纯是技术问题;任何一个行业的竞争也都不单纯是生产技术竞争,而是技术水平、管理水平、市场营销能力、能源节约、环境保护等多方面的综合竞争。工程技术人员在进行研究、开发、设计、测试和生产时,不仅要有更高的技术水平,还要具备一定的生产管理、营销管理、财务管理等相关领域的知识。因此,现代高等工程教育一方面要加强理工科学生技术素质、创新能力的培养;另一方面还要加强其经济管理素质和能力的培养。只有这样才能使其成为适应社会发展需要的人才。

目前理工科专业经济管理课程的教学仍然停留在较低的水平上,没有规范的课程体系设置和教学内容安排,主要原因是人们对理工科学生应具备哪些经济管理素质认识模糊,没有明确的培养目标。一般情况是学校根据各自的教学资源、教师凭借各自的专业知识结构和水平来设置课程、安排教学内容。因此,不同的学校所开设的课程在内容的广度和深度上差异很大。我们编写的《管理与营销》教材,从理工科专业人才经济管理素质的培养目标应与经济管理类专业培养目标不同出发,不过分强调经济管理基础理论的基础性、系统性和连贯性,而是从当代工程师和生产现场管理者应具有的基本经济学、管理学知识和市场营销技能为主要培养目标来安排内容。这本针对理工科学生编写的《管理与营销》可以纳入高等院校理工科等专业本科和专科学生的教材体系,从知识结构上来弥补理工科学生对经济管理素质的不足。

本书吸收了国内外较新的企业管理、财务管理、市场营销学成果和编写人员多年的教学经验,力求在加强理工科学生经济管理素质和能力的培养上,做到基础性、实践性、前瞻性的统一,充分体现新时期高等院校人才培养的新特点与新要求。本书以管理原理为基础,财务管理、市场营销策略为重点,将理工科学生应具备的经济管理素质和能力融于一书。本书为努力扩大信息量、强化可读性、加深读者的理解,将案例溶入到章节中,并在结构安排上,各章均采取了教学目标、教学重难点、关键概念、本章小结、思考与练习、并列的方式,内容完整,结构合理,有利于培养学生的实践能力。

本书内容共分12章,由重庆三峡学院魏强劲担任主编,重庆三峡学院胡定平、程燕担任副主编。全书参编人员的写作分工为:重庆三峡学院程燕讲师撰写第1章、第2章、第3章;重庆三峡学院魏强劲副教授撰写第4章、第5章、第6章、第7章、第8章;胡定平副教授撰写第9章、10章,张玉蓉副教授撰写第11章、第12章;初稿完成后由胡定平副教授进行审阅并提出修改意见,最后由魏强劲副教授对全书进行修改、补充和定稿。由于客观条件和水平有限,本书难免有不足和疏漏,恳请各位读者批评指正!

编者

2012年3月

目 录

第一章 管理学基础	(1)
第一节 管理与管理者	(1)
第二节 管理的职能	(4)
第二章 生产运作管理	(17)
第一节 生产运作管理基础	(17)
第二节 现场管理	(22)
第三章 质量管理	(30)
第一节 质量管理基础	(30)
第二节 全面质量管理	(35)
第四章 财务管理的基本理论	(44)
第一节 财务管理概述	(44)
第二节 资金时间价值	(51)
第三节 风险价值	(62)
第五章 筹资管理	(70)
第一节 筹资概述	(70)
第二节 负债资金的筹集	(76)
第三节 权益资金的筹集	(87)
第四节 混合性筹资	(96)
第五节 资金成本	(98)
第六节 财务风险的衡量	(102)
第七节 资金结构与筹资决策	(108)
第六章 企业项目投资管理	(115)
第一节 项目投资决策的相关概念	(115)
第二节 项目投资净现金流量的确定	(118)

第三节	项目投资决策评价方法	(122)
第四节	投资项目评价方法的应用	(128)
第五节	项目投资风险的分析	(133)
第七章	企业财务分析	(140)
第一节	财务分析概述	(140)
第二节	偿债能力分析	(147)
第三节	营运能力分析	(151)
第四节	获利能力分析	(155)
第五节	综合财务分析	(159)
第八章	市场营销原理	(164)
第一节	市场营销概述	(164)
第二节	顾客价值与顾客满意	(170)
第三节	市场营销环境	(176)
第四节	消费者市场	(184)
第五节	目标市场营销战略	(196)
第九章	产品策略	(207)
第一节	产品整体概念	(207)
第二节	产品生命周期	(213)
第三节	产品组合	(219)
第四节	新产品开发	(225)
第十章	分销策略	(231)
第一节	分销渠道含义及类型	(232)
第二节	分销渠道的设计和管理	(236)
第三节	分销渠道模式	(245)
第十一章	价格策略	(251)
第一节	影响定价的因素	(252)
第二节	定价方法	(259)

第三节	定价技巧与策略	(264)
第十二章	促销策略	(272)
第一节	促销组合	(272)
第二节	人员推销	(276)
第三节	广告策略	(284)
第四节	销售促进策略	(291)
附录		(294)
参考文献		(297)

第一章 管理学基础

学习目的:

通常本章学习,理解管理的定义及特征;了解管理的层次;掌握目标管理的内容;掌握重要的激励理论。

重点与难点:

正确把握目标管理和激励方法运用的条件。

关键概念:

管理 目标管理 SWOT 分析法 需要层次理论 公平理论 期望理论

第一节 管理与管理者

一、管理

(一) 管理的定义

管理活动自古即有,但什么是管理,从不同的角度出发,可以有不同的理解。从字面上看,管理有管辖、处理、管人、理事等意,即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。但是这种字面的解释是不可能严格地表达出管理本身所具有的完整含义的。

管理是指一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、人员配备、领导、控制等职能来协调他人的活动,使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。

1. 管理的特征

为了更全面地理解管理的概念,理解管理学研究的特点、范围和内容,我们还可以从以下几方面来进一步把握管理的一些基本特征。

第一,管理是一种社会现象或文化现象。只要有人类社会存在,就会有管理存在,因此,管理是一种社会现象或文化现象。从科学的定义上讲,存在管理必须具备两个必要条件,缺一不可。

(1) 必须是两个人以上的集体活动,包括生产、行政等活动。

(2) 有一致认可的、自觉的目标。

第二,管理的载体就是组织。前面讲过,管理活动在人类现实的社会生活中广泛存在,而且从前面的论述中也可以看出,管理总存在于一定的组织之中。正因为我们这个现实世界中普遍存在着组织,管理也才存在和有必要。两个或两个以上的人组成的,为一定目标而进行协作活动的集体就形成了组织:“许多人在同一生产过程中,或在不同的但互相联系的生产过程中,有计划地一起协同劳动,这种劳动形式叫做协

作。”有效的协作需要有组织，需要在组织中实施管理。社会生活中各种组织的具体形式虽因其社会功能的不同而会有差异，但构成组织的基本要素是相同的。

在组织内部，一般包括五个要素，即人——包括管理的主体和客体；物和技术——管理的客体、手段和条件；机构——实质反映管理的分工关系和管理方式；信息——管理的媒介、依据，同时也是管理的客体；目的——宗旨，表明为什么要有这个组织，它的含义比目标更广泛。

组织作为社会系统中的一个子系统，其活动必然要受周围环境的影响，因此组织还包括九个外部要素：

- (1) 行业，包括同行业的竞争对手和相关行业的状况。
- (2) 原材料供应基地。
- (3) 人力资源。
- (4) 资金资源。
- (5) 市场。
- (6) 技术。
- (7) 政治经济形势。
- (8) 政府。
- (9) 社会文化。

因此，一个组织的建立和发展，既要具备五个基本的内部要素，又要受到一系列外部环境因素的影响和制约。管理就是在这样的组织中，由一个或者若干人通过行使各种管理职能，使组织中以人为主体的各种要素合理配置，从而达到实现组织目标而进行的活动，这一点对于任何性质、任何类型的组织都是具有普遍意义的。

第三，管理的核心是处理各种人际关系。管理不是个人的活动，它是在一定的组织中实施的。对主管人员来讲，管理是要在其职责范围内协调下属人员的行为，是要让别人同自己一道去完成组织目标的活动。组织中的任何事都是由人来传达和处理的，所以主管人员既管人又管事，而管事实际上也是管人，管理活动自始至终，在每一个环节上都是与人打交道的，因此说管理的核心是处理组织中的各种人际关系，包括主管人员与下属之间的关系，这是各种人际关系的主导与核心。组织内的一般成员之间的关系，即不存在管理与被管理关系的人与人之间的关系，这种关系在组织中大量存在，它直接表现为组织的社会气氛；群体之间的关系，群体是组织内部的团体，有正式与非正式之分，正式团体是指组织内按专业分工所划分的各个部门，而非正式团体则是指正式团体的一些成员为某种共同的感情或需要而形成的一种无形的团体，要重视非正式团体的作用，处理好它们之间与正式团体之间的关系。

需要注意的是，人际关系的内涵是随着社会制度的不同而不同的。在我们这样的社会主义国家里，任何一个组织中的层次，无论它是主管人员，还是普通成员都是国家主人，人与人之间是平等的，至于主管和下属，仅仅是由于处在不同的岗位，各司其职而已。

2. 管理的二重性

管理一方面是由于有许多人进行协作劳动而产生的，是由生产社会化引起的，是有效地组织共同劳动所必需的，因此它具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，管理又是在一定的生产关系条件下进行的，必然体现出生产资料占有者安排劳动、监督劳动的意志，因此，它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属

性。这两方面的属性就是管理的二重性。学习和掌握管理的二重性对我们学习和理解管理学、认识我国的管理问题、探索管理活动的规律以及运用管理原理来指导实践都具有非常重大的现实意义。

管理的二重性体现着生产力和生产关系的辩证统一关系。把管理仅仅看作生产力或仅仅看作生产关系，都不利于我国管理理论和实践的发展。我国的管理科学由于种种原因虽然还很不成熟，但也经历了漫长的探索和积累的过程。因此，认真总结我国历史上以及新中国建立六十多年来管理的经验教训，遵循管理的自然属性的要求，并在充分体现社会主义生产关系的基础上，分析和研究我国的管理问题，是建立具有我国特色的管理科学体系的基础。

（二）管理者

管理者是管理行为过程的主体，管理者一般由拥有相应的权力和责任，具有一定管理能力，从事现实管理活动的人或人群组成。管理者及其管理技能在组织管理活动中起决定性作用。

1. 管理者的角色

按照管理职能（或过程）论，管理者的管理活动是有序的、连续的。20世纪60年代末，加拿大学者亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）对总经理的工作进行了一项仔细的观察和研究。在大量观察的基础上，他提出了一个管理者究竟在做什么的分类纲要（1973）。他的结论是管理者扮演着10种不同的、但却高度相关的角色。这10种角色可以从总体上分为三大类型：

（1）人际关系角色（Interpersonal Roles）。指作为正式负责或管辖一个具体的组织单位并具有特别的职务地位的人，所有管理者都要履行礼仪性和象征性的义务。

（2）信息角色（Informational Roles）。管理者的人际关系角色使他具有获得信息的独特地位。他同外部的接触带来了外部信息，而他的领导工作则使他成为组织内部信息的集中点。其结果是，管理者成为组织信息的重要神经中枢。

（3）决策制定角色（Decisional Roles）。管理者掌握信息的独特地位和特别的权力使他在重大决策（战略性决策）方面处于中心地位。

2. 管理层次和管理技能

（1）管理层次

一些人可能认为，管理职能仅由组织等级的最高层行使。实际上，管理工作必须在组织的各个层次展开，也就是说，其涉及的层次是从执行总裁到一线管理人员。尽管组织中的层次结构可以被划分为若干垂直结构层次，但通常只引用三个层次：高层管理、中层管理和基层管理（或一线管理）。

这三个层次管理的任务和职责随组织不同而各异，这取决于组织的规模、技术和其他因素。

管理职位的多少通常随管理层次的不同而变化。在大多数组织中，基层管理职位最多，中层管理职位较少，高层管理职位最少。这样，管理层次就构成了一种金字塔式结构。

首席执行官（CEO, Chief Executive Officer）这个职位是西方发达国家，主要是美国对企业第一经理人的称呼，与我国的总经理/总裁（General Manager/President）在本质上是一致的。在中英文中可以互译，都是企业的第一雇员，是为董事会和股东服务的。任何首席执行官都不能凌驾于董事会之上。

(2) 管理技能

就职能而言,随着管理者在组织中的晋升,他们从事更多的计划工作和更少的直接监督工作。所有管理者,无论他处于哪个层次上,都要制定决策,履行计划、组织、领导和控制职能,只是他们花在每项职能上的时间不同(史蒂芬·罗宾)。

高层管理:制定和评价长期计划与战略;评价不同部门的总体运作业绩,保证合作;重要人员的选择;就全局的项目或问题与下级管理人员磋商。

中层管理:制定中期计划和长期计划,供高层管理人员审查;分析管理工作的业绩,考察和确定提升人员的个人能力和合格情况;建立部门政策;审查日常和每周的生产和销售情况;与下级管理人员磋商生产、人事和其他情况;选择和招募员工。

基层管理:确定详细的短期经营计划;考察下级的工作业绩;管理和监督日常经营运作;制定详细的任务分配计划;与操作员工保持密切联系和接触(约瑟芬·普丁,汉兹·威瑞弛,哈诺德·库茨)。

因此,所有管理者都需要拥有一定的管理技能。罗伯特·卡茨(Robert L. Katz)认为管理者必须具备如下三种类型的技能:

技术技能(Technical Skills)。即与特定专业领域有关的知识 and 能力。一般而言,所处的管理层次越低,对技术技能的要求越高;所处的管理层次越高,对技术技能的要求越低。管理人员没有必要使自己成为某一技术领域的专家,因为他们可以借助于有关专业人员来解决技术性问题。但他们需要了解或初步掌握与其专业领域相关的基本技术知识,否则他们将很难与其所主管的组织内的专业技术人员进行有效的沟通和交流,从而无法对其所管辖的业务范围内的各项管理工作进行具体的指导。这也会严重影响决策的及时性、有效性。

人事技能(Human Skills)。即处理与他人包括个人和团体关系的能力。管理最主要的任务是管理人,这就要求管理人员必须具有识别人、任用人、团结人、组织人和调动人的积极性以实现组织目标的能力。对于各个层次的管理人员来说,人事技能都同样重要。管理人员不仅要处理好与下级的关系,学会影响和激励下级的工作;还要处理好与上级、同级之间的关系,学会如何说服领导,如何与其他部门有效合作。

概念化技能(Conceptual Skills)。概念化意味着对模糊的、不明确的复杂问题进行分析,明确问题的本质和问题的根源,确定问题的关键变量,理解变量与问题之间的关系,从而使问题清晰化。概念化技能是对问题进行思考和推理的能力。

在这里,我们将概念化技能理解为一种将组织视为一个整体,对组织所面临的复杂问题建立适当的分析框架,设想组织如何适应外部环境变化的能力,即分析、判断和决策能力。因而,概念化技能也称为“决策技能”。这种能力具体包括:

- ①把握全局的能力。
- ②理解事物的相互关联性,从而识别关键因素的能力。
- ③权衡方案优劣及其内在风险的能力。

管理者所处的层次越高,其面临的环境和问题越复杂,越无先例可援,从而越需要高超的决策技能。

第二节 管理的职能

管理是人们进行的一项实践活动,是人们的一项实际工作,一种行动。人们发现

在不同的管理者的管理工作中，管理者往往采用程序具有某些类似、内容具有某些共性的管理行为，比如计划、组织、控制等，人们对这些管理行为加以系统性归纳，逐渐形成了“管理职能”这一被普遍认同的概念。所谓管理职能（Management Functions），是管理过程中各项行为的内容的概括，是人们对管理工作应有的一般过程和基本内容所作的理论概括。

哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈里奇把管理的职能划分为：计划、组织、人事、领导和控制。包含人事职能意味着管理者应当重视利用人才，注重人才的发展以及协调员工活动，这说明当时管理学家已经注意到了人的管理在管理行为中的重要性：

- （1）计划：对未来行动做出安排和筹划。
- （2）组织：把各种要素（包括人、财、物）组织起来，形成一个有机整体。
- （3）人事：配备和保持组织所需要的人力资源的过程。
- （4）领导：率领、带领、引导和指导。就是通过影响力影响下属行为的工作。
- （5）控制：检查、监督、纠偏的工作。

计划、组织、人事、领导、控制等管理职能，分别回答了一个组织做什么，怎么做，由谁做，怎么做得更好和做得怎么样的问题。它们不是截然分开的独立活动，它们相互作用，融为一体。在时间上，它们通常按一定的先后顺序发生，然而这种前后工作逻辑也不是绝对的，这些职能往往相互融合，同时进行；没有计划，也就没有控制；没有控制也就无法积累制订计划的经验；人们往往在进行控制工作的同时，又需要编订新的计划或对原计划进行修补。同时没有组织构架，工作无法实施领导，而在领导过程中，又可能反过来对组织进行调整；管理过程是一个各职能活动周而复始的循环过程，而且在大循环中又有小循环。这里我们将重点讲授计划与领导相关方面的知识及主要运用方法。

一、计划和目标管理法

计划是管理的首要职能，是为了实现既定的目标，对未来行动进行规划、安排以及组织实施的一系列管理活动的总称。它既是决策所确定的组织在未来一定时期内的行动目标和方式在时间和空间的进一步展开，又是组织、领导、人事和控制等管理活动的基础。计划工作是对有关将来活动做出决策所进行的周密思考和准备工作。它包括：拟定组织的目标，为实现这些目标制定总体战略，并提出一系列派生计划，以综合和协调各项活动。

作为首要职能，计划具有以下特征：

（1）计划的目的性

任何组织或个人制订计划都是为了有效地达到某种目标。在计划工作过程的最初阶段，制定具体的、明确的目标是其首要任务，其后的所有工作都是围绕目标进行的。例如，某家品牌产品的经理希望明年市场占有率有较大幅度的增长，这就是一种不明确的目标，为此就要制定计划，根据过去的情况和现在的条件确定一个可行的目标，比如市场占有率增长20%，利润增长30%。这种具体的、明确的目标不是单凭主观愿望就能确定的，它要符合实际情况，要以许多预测和分析工作作为其基础。计划工作要使今后的行动集中于目标，要预测并确定哪些行动有利于达到目标，哪些行动不利于达到目标或与目标无关，从而指导今后的行动朝着目标的方向迈进。

(2) 计划的首要性

计划和管理职能中处于首要地位,这主要是由于管理过程当中的其他职能都是为了支持、保证目标的实现。因此这些职能只有在计划确定了目标之后才能进行。因为只有明确目标之后才能确定合适的组织结构,下级的任务和权力,伴随权力的责任,以及怎样控制组织和个人的行为不偏离计划等等。所有这些组织、领导、控制职能都是依计划而转移的。没有计划,其他工作就无从谈起。计划首要性的另一个原因是,在有些情况下,计划是唯一需要完成的管理工作。计划的最终结果可能导致一种结论,即没有必要采取进一步的行动。计划首先要做的工作是进行可行性分析,如果分析的结果表明该计划是不合适的,那么,所有工作也就告一段落,无须再实行其他的管理职能。

(3) 计划的普遍性

任何层次的管理者或多或少都有某些制订计划的权力和责任。一般来说,高层管理人员仅对组织活动制订结构性的计划。换句话说,高层管理人员负责制定战略性的计划,而那些具体的计划由下级完成。这种情况的出现主要是由于人的能力是有限的,现代组织的工作是如此繁杂,即使是最聪明最能干的领导人,也不可能包揽全部计划工作。此外,授予下级某些制订计划的权力,有助于调动下级的积极性,挖掘下级的潜在能力。这无疑对贯彻执行计划,高效地完成组织目标大有好处。

(4) 计划的经济性

计划的经济性可用计划的效率来衡量。计划效率是指制订计划与执行计划时所有的产出与所有的投入之比。如果一个计划能够达到目标,但它需要的代价太大,这个计划的效率就很低,它就不是一份好的计划。在制订计划时,要好好考虑计划的效率,不但要考虑经济方面的利益和耗损,还要考虑非经济方面的利益和耗损。

1. 计划的类型

由于人类活动的复杂性与多元性,计划的种类也变得十分复杂和多样。计划按不同的标准可分为很多种类型,常见的主要有:

(1) 按计划的期限分类

按计划的期限划分,可把计划分为长期计划、中期计划和短期计划。一般说来,人们习惯于把1年或1年以下的计划称为短期计划;1年以上到5年的计划称为中期计划;而5年以上的计划称为长期计划。这种划分不是绝对的。比如,一项航天发展项目的短期实施计划可能需要5年;而一家小的制鞋厂,由于市场变化较快,它的短期计划仅能适用两个月。所以尽管我们按上述时间界限划分出长期计划、中期计划和短期计划,在讨论各期计划时还是应从它们本身的性质来说明。

(2) 按计划的层次分类

按计划的层次划分,可把计划分为战略计划、战术计划和作业计划。

战略计划是由高层管理者制定的,涉及企业长远发展目标的计划。它的特点是长期性,一次计划可以决定在相当长的时期内大量资源的运动方向;它的涉及面很广,相关因素较多,这些因素的关系既复杂又不明确,因此战略计划要有较大的弹性;战略计划还应考虑许多无法定量化的因素,必须借助于非确定性分析和推理判断才能对它们有所认识。战略计划的这些特点决定了它对战术计划和作业计划的指导作用。

战术计划是由中层管理者制定的,涉及企业生产经营、资源分配和利用的计划。它将战略计划中具有广泛性的目标和政策,转变为确定的目标和政策,并且规定了达到各种目标的确切时间。战术计划中的目标和政策比战略计划具体、详细,并具有相

互协调的作用。此外,战略计划是以问题为中心的,而战术计划是以时间为中心的。一般情况下,战术计划是按年度分别拟定的。

作业计划是由基层管理者制定的。战术计划虽然已经相当详细,但在时间、预算和工作程序方面还不能满足实际实施的需要,还必须制定作业计划。作业计划根据管理计划确定计划期间的预算、利润、销售量、产量以及其他更为具体的目标,确定工作流程,划分合理的工作单位,分派任务和资源,以及确定权力和责任。

(3) 按计划对象分类

按计划对象划分,可把计划分为综合计划、局部计划和项目计划三种。顾名思义,综合计划所包括的内容是多方面的,局部计划只包括单个部门的业务,而项目计划则是为某种特定任务而制定的。

综合计划一般指具有多个目标和多方面内容的计划。就其涉及对象来说,它关联到整个组织或组织中的许多方面。习惯上人们把预算年度的计划称为综合计划。企业中是指年度的生产经营计划。它主要应该包括:销售计划、生产计划、劳动工资计划、物资供应计划、成本计划、财务计划、技术组织措施计划等。这些计划都有各自的内容,但它们又互相联系、互相影响、互相制约,形成一个有机的整体。由于目前的企业已经形成了一种开放的系统,外界环境对这个系统有直接的影响。为此,就要使资源在各个部门合理分配,用有限的投入获得更大的产出,产生更大的组织效应。所以应把制定综合计划放在首要的位置上,要自上而下地编制计划。

局部计划限于指定范围的计划。它包括各种职能部门制定的职能计划,如技术改造计划、设备维修计划等;还包括执行计划的部门划分的部门计划。局部计划是在综合计划的基础上制定的,它的内容专一性强,是综合计划的一个子计划。是为达到整个组织的分目标而确立的。例如,企业年度销售计划是在国家计划、市场预测和订货合同的基础上,规定年度销售的产品品种、质量、数量和交货期,以及销售收入、销售利润和销售渠道。应该注意,各种局部计划相互制约的关系,如销售计划直接影响生产计划和财务计划等其他局部计划。

项目计划是针对组织的特定课题做出决策的计划。例如某种产品开发计划、企业的扩建计划、与其他企业联合计划、职工俱乐部建设计划等都是项目计划。项目计划在某些方面类似于综合计划,它的特殊性在于其目的是为了企业结构的变革。即针对企业的结构问题选择解决问题的目标和方法。它的计划期很可能为1年,这时它就要包括在年度计划之内。也许它的计划需要几年才能完成。比如企业扩建计划,这时年度计划仅包括它的一部分。项目计划是与组织结构的变革相关的。结构的组成要素有许多,比如企业中的市场、设备、产品、财务和组织等,几乎包括企业的一切领域。项目计划就是使这些因素具体地朝着将来的方向发展下去。我们必须注意把项目计划同在原有结构上的实现有效经营的管理计划相区别。

2. 制订计划的程序

计划编制本身也是一个过程。其主要程序为:①环境分析,②确定目标,③拟定各种可行性计划方案,④评估选择方案,⑤拟定主要计划,⑥制定派生计划,⑦制定预算,用预算使计划数字化。

3. 目标管理 (Management By Objectives, MBO)

目标管理是1954年由彼得·德鲁克提出,是指一个组织的上下级管理人员和组织内的所有成员共同制定目标、实施目标的一种管理方法。它是按照一定的程序进行的,

如图 1-1 所示。

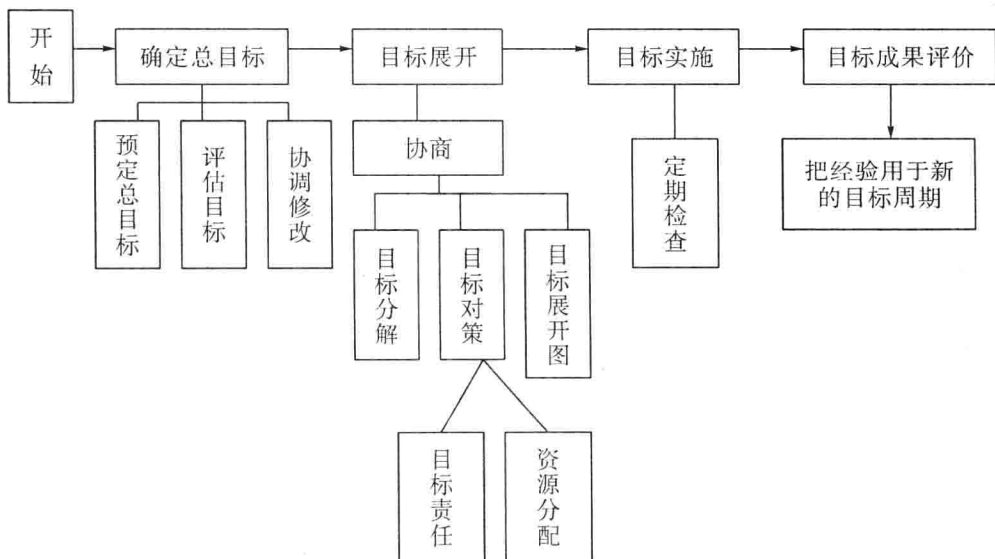


图 1-1 目标管理的程序

(1) 目标管理的开始 目标管理要取得成功，领导首先必须向组织内的人说明要实行目标管理的原因、做法，要让大家了解目标管理的性质、内容以及各自在目标管理中的作用。

(2) 确定总目标

①预定总目标 最高管理层根据本组织的实际和 MBO 的理论以及掌握的情报信息，制定基本的战略目标和策略目标。这些目标是试探性的，也是试验性的。

②评估目标 对试探性的目标进行分析论证，选出最优方案。

③协调修改 管理人员要向下属说明试探性目标的内容，征求大家的意见，经反复的讨论，修改、审查，最终形成组织总目标。

(3) 目标展开 将总目标从上到下、层层分解落实的过程，称为目标展开。在目标展开时，必须要与自己下级组织的管理人员或个人进行面对面的协商，帮助各级组织和个人制定各自相应的目标和任务，以及目标完成的时间幅度，并要形成文字，固定下来。

①目标分解 将总目标自上而下按其内部机构设置和组织层次依次分解，从经理层分解到各个职能科室，再分解到各个部门（车间、教研室），一直分解到每一个班组、岗位和个人，直分解到能具体地采取措施为止，即要形成一层接一层，一环套一环的目标体系。

②目标对策 即对能具体采取措施的子目标，直接采取措施，即采取对策，以实现目标从而实现分目标直到保证总目标。

制定对策的基本方法是：首先找出各部门的实际情况与分目标之间的差距；对这些差距进行归纳、整理、分类，就可以找出实现分目标所必须解决的重要问题，即问题点；针对各问题点，研究、制定相应的对策，来缩短差距，或保证目标最大限度的实现。

制定对策时，有两个问题必须同时展开：

一是确定目标责任，即将各层次目标与各层次上的具体人员结合起来。即在每一

层次上，都应该在明确集体目标责任的基础上，明确个人目标责任，即要明确目标责任在范围、内容、数量、质量、时间、程度等多方面的要求。

二是资源分配，即在协商会议中应根据完成目标任务的需要合理地分配各种资源。例如，一个销售部门为了完成增加销售量的目标，要求增加一定的销售人员和费用，这种合理的要求上级就应在他接受任务时尽量满足。

③目标展开图 在分解了目标，又确定了目标对策后，包括目标责任和资源调配好以后，需要将总目标、层次目标和目标对策、各方责任等以方框图的形式表示出来，固定下来，公布于众。使职工能更直观地明确各自的目标和目标责任，从而可以自觉地执行。

(4) 目标实施 实施时，上下都要按照目标体系的要求，分工协作，各施其责，努力工作。目标的实施，一般来说，主要靠职工自己管理或自我控制。但是，也必须定期地检查各项任务的进展情况。例如，如果一个目标要在一年内完成，那么，管理人员和有关的下属人员最好每季度检查讨论一次这项任务的进展情况，以便及时发现问题，采取相应的措施。

(5) 目标成果评价 当目标管理一周期结束时，领导必须与有关的下级或个人逐个地检查目标任务完成的情况，并与原定的目标进行比较，对完成好的，充分肯定成绩，并根据各人完成任务的情况给予相应的报酬和奖励；对未能完成任务的，要分析和找出原因，一般不采用惩罚措施，重点在于共同总结经验教训。同时，为下一周期的目标管理提供宝贵的经验，争取把以后的工作做好。

4. SWOT 分析法

SWOT 分析法，是一种综合考虑企业内部条件和外部环境的各种因素，进行系统评价，从而选择最佳经营战略的方法。通过分析企业内部条件的优势（Strength）、劣势（Weakness）和企业外部环境的机会（Opportunity）和威胁（Threats），帮助企业把资源和行动聚集在自己的强项和有最多机会的地方，见表 1-1。其分析过程一般分为以下几个步骤：

- (1) 确认当前的战略。
- (2) 确认企业外部环境的变化。
- (3) 根据企业资源组合情况，确认企业的关键能力和关键限制。
- (4) 对所列出的，内部条件和外部环境和各关键因素逐一进行打分评价。
- (5) 将结果在 SWOT 分析表上定位，确定企业战略能力。

表 1-1 SWOT 分析表

	优势 (S)	劣势 (W)
机会 (O)	增长型战略 (SO) 利用机会，发挥优势	扭转型战略 (OT) 克服不足，发挥优势
威胁 (T)	多种经营战略 (ST) 利用优势，回避威胁	防御型战略 (WT) 降低劣势，回避威胁

二、领导和激励

1. 领导的本质

(1) 领导概念

领导工作不等于管理工作，但它又是管理工作中的一个重要方面。领导工作是在

一定环境下,个体与群体之间的一种特殊的相互作用的过程,同样也是影响人们为达到组织目标而自觉遵从的一种行为。所谓领导也就是指在组织的机构中所设置的各个职位上的主管人员。在管理过程中,作为一个主管人员,对其下属来说,不应是站在他们的后面去推动与鞭策他们,而应该站在他们的前面去率领和引导他们前进,鼓舞他们努力实现组织的目标。

(2) 领导与管理

领导与管理对组织的成功都是重要的,两者都涉及对需要处理的事情做出决策,建立一个能完成某项计划的人际关系网络,并尽力保证任务得以完成。从这种意义上讲,两者都是完整的行为体系,而不是对方的一个组成部分。领导和管理的一个重要区别是权力的来源不同,管理权力来源于组织结构,而领导权力则来源于个人资源,如个人兴趣、目标和价值观,这些资源不是组织所授予的。领导和管理的另一个区别在于,管理旨在增进组织的稳定性、秩序和问题解决,而领导旨在推动组织的变革,带来的是组织的运动。对复杂企业中的管理和领导进行比较,见表1-2。

表1-2 比较复杂企业中的管理与领导

	管理	领导
制定议程	计划、预算过程——确定实现计划的详细步骤和日程安排,调拨必需资源以实施计划	确定经营方向——确立将来,通常是遥远的将来的远期目标,并为实现远期目标制定进行变革的战略
发展完成计划所需的人力网络	企业组织和人员配备——根据计划要求,建立企业组织机构,配备人员,赋予他们职责和权利,制定政策和程序对人们进行引导,并采取某些方式或建立一定系统监督计划的执行情况	联合群众——通过言行将所确定的企业经营方向传达给群众,争取有关人员的合作,并形成影响力,使相信远景目标和战略的人们形成联盟,并得到他们的支持
执行计划	控制、解决问题——详细地监督计划完成情况。如发现偏差点,则制订计划,组织人员解决问题	激励和鼓舞——通过唤起人们尚未得到满足的最基本的需求,激励人们克服变革过程中遇到的政治、官僚和资源方面的障碍
结果	在一定程度上实现预期计划,维持秩序,并具有能持续满足相关利益者主要期望的潜力(对顾客而言是要求准时,对股东而言是实现预算)	引起变革,通常是剧烈变革,并形成非常积极的变革潜力(如,生产出顾客需要的新产品,寻求新的劳资关系协调法,增强企业竞争力)

约翰·科特概括了领导与管理的区别。但这并不意味着管理与变革毫无联系。相反,管理与有效领导行为相结合,能创造出更为有序的变革过程;有效的领导与高效管理的结合,将有助于产生必要的变革,同时使混乱的局面得到控制。

按照科特的观点,管理过分而领导不力,其必然结果是:过于强调短期利益,注重细节,力求回避风险,很少注重长期性、宏观性和风险性的战略;过分注重专业化,要求服从规定,很少注重整体性、联合群众和投入精神;过分侧重于抑制、控制和预见性,对扩展、授权和激励强调不足。总之,管理过分而领导不力可能使公司相当刻板,不具创新精神,不能处理市场竞争和技术环境中出现的重大变化。

当然领导过度而管理不足,也可能对组织产生消极后果,因为领导者制造的问题多于他们解决的问题。不过,总的来说,大多数公司缺乏充足的领导。