

BUSINESS ADMINISTRATION

吴君民 焦怀庆 主编

高级工商管理 培训教程

A COURSEBOOK OF ADVANCED BUSINESS ADMINISTRATION TRAINING

 江苏大学出版社
JIANGSU UNIVERSITY PRESS



A COURSEBOOK OF
ADVANCED BUSINESS ADMINISTRATION TRAINING

吴君民 焦怀庆 主编

高级工商管理 培训教程

 江苏大学出版社
JIANGSU UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

高级工商管理培训教程/吴君民,焦怀庆主编. —
镇江: 江苏大学出版社, 2011. 3
ISBN 978-7-81130-213-4

I. ①高… II. ①吴…②焦… III. ①工商行政管理
—教材 IV. ①F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 037860 号

高级工商管理培训教程

主 编/吴君民 焦怀庆
责任编辑/米小鸽
出版发行/江苏大学出版社
地 址/江苏省镇江市梦溪园巷 30 号(邮编: 212003)
电 话/0511-84440890
传 真/0511-84446464
排 版/镇江文苑制版印刷有限责任公司
印 刷/丹阳市兴华印刷厂
经 销/江苏省新华书店
开 本/787 mm×1 092 mm 1/16
印 张/33
字 数/789 千字
版 次/2011 年 3 月第 1 版 2011 年 3 月第 1 次印刷
书 号/ISBN 978-7-81130-213-4
定 价/60.00 元

如有印装质量问题请与本社发行部联系(电话:0511-84440882)

编 委 会

编委会主任 王 磊

副 主 任 郭 强 景旭文 生佳根

主 编 吴君民 焦怀庆
委 员 (以姓氏笔画为序)

马才华	王 利	王 磊	王秀萍
王国金	生佳根	冯鑫明	杜 苏
李宝多	吴见平	吴君民	张天龙
金 辉	孟庆良	施金龙	钱中平
徐宣国	郭 强	景旭文	焦怀庆

前 言

21 世纪是海洋的世纪,我国船舶工业正在实现由世界造船大国向造船强国的战略转变,为了满足船舶企业高级管理人才培养的需要,配合船舶企业做好工商管理培训,为广大高级管理者提供更具实效性、可操作性的工商管理培训教材,我们在 20 多年船舶行业后备领导干部工商管理培训班讲义的基础上,编写出版了这本高级工商管理培训教材。

思路决定出路,作风决定作为,管理就是善于把复杂的问题简单化。本书强调对工商管理的基本概念、基本原理、基本方法的阐述,把管理既作为一门科学,又作为一门艺术,奉行管理成就未来的理念,将复杂的管理理论通过深入浅出的形式展现在读者的面前,配合案例讨论式教学方法,强调从“知识导向型”转向“问题导向型”的教学,在教与学的互动中,结合企业生产经营的实际,为企业高级管理者的实践活动提供全新的视角、先进的理念和解决方案。

本书第 1 章由杜苏撰写,第 2 章由冯鑫明撰写,第 3 章由施金龙撰写,第 4 章由王国金撰写,第 5 章由金辉撰写,第 6 章由吴君民撰写,第 7 章由吴见平撰写,第 8 章由王利、徐宣国、李宝多撰写,第 9 章由王秀萍撰写,第 10 章由钱中平撰写,第 11 章由马才华撰写,第 12 章由孟庆良撰写。全书由吴君民、焦怀庆纂修与审定。

我们谨以此书献给我国经济改革和蓬勃发展的现代化建设事业。由于编著者的水平有限,书中的缺点和错误在所难免,敬请广大读者批评指正。

作者

2010 年 10 月

目 录

① 领导方法与领导艺术

1.1 领导的基本概念	001
1.1.1 领导的基本含义	001
1.1.2 领导的基本要素	003
1.1.3 领导的职务、权力和责任.....	003
1.1.4 领导者的影响力	006
1.1.5 领导形象	008
1.2 领导者的素质	015
1.2.1 领导者素质的含义	015
1.2.2 领导者素质的特性	015
1.2.3 领导者的政治素质	016
1.2.4 领导者的知识素质	016
1.2.5 领导者的能力素质	016
1.2.6 领导者的个性素质	023
1.2.7 领导者的身体素质	026
1.3 领导者的职能	026
1.3.1 科学决策	026
1.3.2 识人用人	029
1.3.3 指挥协调	032
1.3.4 监控激励	033
1.4 领导者的情感智慧	034
1.4.1 情绪、情感与情商.....	034
1.4.2 情商的主要观点与内容	035
1.4.3 孔孟的自我修养理论	035
1.4.4 情商理论与孔孟自我修养理论的比较	037



1.5 领导者的工作方法 with 艺术	037
1.5.1 领导者的工作方法	038
1.5.2 领导者协调上级的方法与艺术	041
1.5.3 领导者协调下级的方法与艺术	045
1.5.4 领导者协调同级的方法与艺术	047
1.5.5 领导艺术难以穷尽	053

2 管理经济学

2.1 管理经济学的定义与研究对象	055
2.1.1 经济学的起源	055
2.1.2 经济学发展的 4 个阶段	055
2.1.3 经济学的研究对象	056
2.1.4 管理经济学的研究对象	056
2.1.5 利润最大化原则	057
2.1.6 研究方法	057
2.2 均衡价格理论	058
2.2.1 需求理论	058
2.2.2 供给的基本理论	061
2.2.3 均衡价格	062
2.2.4 弹性理论	063
2.3 生产理论	066
2.3.1 生产函数	066
2.3.2 边际报酬递减规律与一种可变生产要素的合理投入	068
2.3.3 等产量线与两种可变生产要素的合理投入	070
2.3.4 规模收益(报酬)规律	072
2.4 成本决策分析	073
2.4.1 管理决策中几个重要的成本概念	073
2.4.2 短期成本函数	073
2.4.3 长期成本函数	074
2.5 市场结构与企业的价格和产量决策	075
2.5.1 完全竞争条件下厂商的价格和产量决策	075
2.5.2 完全垄断条件下厂商的价格和产量决策	078
2.5.3 垄断竞争条件下厂商的价格和产量决策	079
2.5.4 寡头垄断条件下厂商的价格和产量决策	080

③ 企业战略管理

3.1 战略管理总论	083
3.1.1 战略	083
3.1.2 战略管理	086
3.1.3 战略管理者	089
3.2 企业总体战略	094
3.2.1 一般企业总体战略	094
3.2.2 大型企业总体战略	100
3.2.3 中小型企业总体战略	107
3.3 企业基础战略	110
3.3.1 产品战略	110
3.3.2 市场战略	118
3.3.3 技术战略	124

④ 经济法

4.1 物权法理论与实务	130
4.1.1 物权的含义和分类	130
4.1.2 私人的合法财产受法律保护	131
4.1.3 物权的设立和转让的效力	132
4.1.4 住宅与业主	132
4.2 合同法律实务	132
4.2.1 合同的定义	133
4.2.2 合同的订立	133
4.2.3 合同的履行	134
4.2.4 合同的担保	134
4.3 劳动合同法律实务	136
4.3.1 劳动合同的订立和履行	136
4.3.2 劳动合同的解除和终止	137



⑤ 人力资源管理

5.1	人力资源管理概述	138
5.1.1	人力资源是第一资源	138
5.1.2	管理及其变迁	139
5.1.3	人力资源管理的模块解析	140
5.2	人力资源规划与员工职业生涯规划	141
5.2.1	人力资源规划概述	141
5.2.2	人力资源规划的政策	144
5.2.3	员工职业生涯规划	145
5.3	工作岗位分析与职务设计	147
5.3.1	工作分析概述	147
5.3.2	工作分析的实施	148
5.3.3	职务设计	155
5.4	人力资源招聘	158
5.4.1	人力资源招聘选拔概述	158
5.4.2	人才招聘与初步选拔	160
5.4.3	人员精选之面试	165
5.4.4	人员精选之人才测评	169
5.5	员工培训	171
5.5.1	培训概述	171
5.5.2	培训体系建设的系统模型	172
5.5.3	培训方法	178
5.5.4	培训制度	186
5.6	绩效管理	190
5.6.1	绩效管理概述	190
5.6.2	绩效指标的设计与运用	191
5.6.3	绩效考核的实施	193
5.7	薪酬管理	197
5.7.1	薪酬管理概述	197
5.7.2	简单的薪酬体系设计	199
5.7.3	薪酬设计的要点	201

5.7.4 员工精神激励	205
--------------------	-----



⑥ 财务会计报告

6.1 财务会计报告概述	207
6.1.1 财务会计报告的含义与作用	207
6.1.2 财务会计报告分析的基础知识	207
6.2 反映经营成果与财务状况的会计报表	221
6.2.1 单步式损益表	221
6.2.2 利润分配表	223
6.2.3 资产负债表	225
6.2.4 所有者权益(或股东权益)变动表	228
6.3 反映资金流量的会计报表	230
6.3.1 现金流量表	230
6.3.2 会计报表之间的勾稽关系	233
6.4 公开发行股票公司的会计信息披露	234
6.4.1 会计信息披露制度	234
6.4.2 入市报告	234
6.4.3 定期报告	238
6.4.4 临时报告	239
6.5 财务会计报告的分析	239
6.5.1 财务会计报告分析的目的	239
6.5.2 财务会计报告的分析步骤	239
6.5.3 财务会计报告分析的主要方法	240
6.5.4 财务会计报告分析中常用的指标	240
6.5.5 财务会计报告分析中的其他指标	242
6.6 借贷记账法简介	245
6.6.1 定义	245
6.6.2 历史由来	245
6.6.3 理论依据	246
6.6.4 记账符号	246
6.6.5 账户的结构	246
6.6.6 记账规则	248
6.6.7 试算平衡	249



6.6.8 账户对应关系和会计分录	250
-------------------------	-----

⑦ 工业品市场营销

7.1 什么是工业品营销	252
7.1.1 工业品的含义	252
7.1.2 工业品营销的特征	252
7.1.3 工业品营销的流程	255
7.1.4 工业品营销和快速消费品营销的差异	255
7.1.5 工业品营销的实质	258
7.1.6 做成功工业品营销人的十大心态	260
7.2 工业企业营销环境五大特点	262
7.2.1 市场的不确定性	262
7.2.2 市场的国际化	262
7.2.3 新兴产业市场的崛起	262
7.2.4 市场的个性化消费商品质量的短缺和动态非均衡	263
7.2.5 市场的虚拟化和代理制	263
7.3 工业品营销中的误区	264
7.3.1 认识上的误区	264
7.3.2 操作上的误区	267
7.4 工业品营销的趋势	268
7.4.1 工业营销理念的变革	268
7.4.2 塑造工业品品牌	270
7.4.3 从灰色营销到“四度理论”	274
7.4.4 从价格竞争向价值竞争转型	277
7.4.5 从简单的销售人员到销售顾问	280
7.4.6 分类管理客户关系	282
7.5 工业品营销技巧	286
7.5.1 工业品营销之关键:找对人,说对话,做对事	286
7.5.2 如何开发新客户	287
7.5.3 如何挖掘用户需求	289
7.5.4 大客户营销	292
7.5.5 SPIN 销售技巧	300
7.5.6 工业品销售之陈述技巧	304
7.5.7 工业品销售中的收场白	306

7.5.8 如何与客户建立相互信任的关系	308
----------------------------	-----



8 生产运作管理

8.1 工业工程	316
8.1.1 工业工程概述	316
8.1.2 IE 常用的技术与方法	318
8.1.3 现场管理	321
8.2 现代生产管理	322
8.2.1 现代生产管理的概念	322
8.2.2 生产过程和生产类型	323
8.2.3 生产系统的组织	325
8.3 企业计划体系	342
8.3.1 生产计划体系	342
8.3.2 综合生产计划的制订	344
8.3.3 年度生产计划的编制	346
8.4 质量管理	348
8.4.1 质量与质量管理	348
8.4.2 质量管理的基本原则	349
8.4.3 持续改进的一般过程	351
8.4.4 全面质量管理及其实施	352
8.5 物流与供应链管理	353
8.5.1 物流管理基本原理	353
8.5.2 供应链管理	362
8.5.3 采购与供应管理	368
8.5.4 物流功能性活动管理	383

9 公司理财

9.1 公司理财概述	406
9.1.1 公司理财的概念与内容	406
9.1.2 公司理财的目标	407
9.1.3 公司理财的环境	408
9.1.4 公司理财的原则	409
9.1.5 财务估价的基本观念	410

9.2	融资决策	414
9.2.1	融资决策的含义与目的	414
9.2.2	融资渠道	414
9.2.3	融资方式	414
9.2.4	资本成本的测算	415
9.2.5	杠杆利益与风险的衡量	416
9.2.6	资本结构决策	417
9.3	项目投资决策	418
9.3.1	项目投资的基本理论	418
9.3.2	项目现金流量的估算	419
9.3.3	项目投资决策的评价指标	421
9.4	营运资本管理	423
9.4.1	营运资本管理概述	423
9.4.2	现金的管理	423
9.4.3	应收账款的管理	425
9.4.4	存货的管理	427
9.5	股利理论与政策	429
9.5.1	股利及其分配	429
9.5.2	股利分配理论	430
9.5.3	股利分配政策	430

10 国际贸易

10.1	国际贸易基本概念和内容	432
10.1.1	国际贸易的含义	432
10.1.2	国际贸易的分类	432
10.1.3	国际贸易的几个重要概念	435
10.2	国际贸易政策	436
10.2.1	贸易政策概述	436
10.2.2	关税	440
10.2.3	非关税壁垒措施	446
10.2.4	管理和鼓励出口措施	452
10.3	跨国公司与国际直接投资政策	457
10.3.1	跨国公司概述	457

10.3.2	对外直接投资与国际直接投资政策	460
10.4	国际服务贸易	465
10.4.1	国际服务贸易的发展	465
10.4.2	国际服务贸易的主要领域	466
10.5	国际经济技术合作	472
10.5.1	国际技术贸易概述	472
10.5.2	国际工程承包	476

11 国际金融

11.1	国际商务金融基础	480
11.1.1	汇率	480
11.1.2	即期汇率及其两种标价	480
11.1.3	汇率的决定	480
11.1.4	外汇市场结构	481
11.1.5	外汇市场保值交易策略——远期对冲(抵补)	481
11.1.6	远期汇率与即期汇率差	482
11.1.7	汇率决定的购买力平价理论	482
11.1.8	汇率风险	482
11.2	国际商务风险——中国船舶公司怎样应对	483
11.2.1	商务风险再认识:30年中国“市场化取向”改革的再思考	483
11.2.2	清醒认识中国船舶产业公司商务风险	485
11.2.3	中国船舶产业公司积极应对国际商务风险(主要是外汇风险)需 要从哪里着手	486

12 项目管理

12.1	项目及项目管理	489
12.1.1	项目管理的发展历程	489
12.1.2	项目	489
12.1.3	项目管理	491
12.2	项目组织管理	493
12.2.1	项目组织概念	493
12.2.2	项目组织设计	494
12.2.3	项目组织的类型	494



12.3 项目计划管理	497
12.3.1 项目范围管理	497
12.3.2 项目计划	498
12.4 项目进度管理	500
12.4.1 项目进度管理的定义	500
12.4.2 项目进度管理过程	500
12.4.3 项目进度管理方法之一:甘特图	500
12.4.4 项目进度管理方法之二:网络计划法	501
12.5 项目费用管理	504
12.5.1 项目费用管理的定义	504
12.5.2 项目费用的构成	504
12.5.3 项目费用超支的主要原因	504
12.5.4 挣值法	505
12.6 项目风险管理	506
12.6.1 风险的概念	506
12.6.2 风险管理的概念	507
12.6.3 风险管理过程	507
12.6.4 思考:沪杭磁悬浮项目的风险	507
参考文献	509

领导方法与领导艺术

1.1 领导的基本概念

1.1.1 领导的基本含义

领导科学是从极其复杂的领导行为中总结、归纳出来的系统的科学知识,是从相关学科及专业中提炼出来的具有普遍指导意义的一般原理和一定法则。领导方法与领导艺术是领导科学体系中最具有综合性和实践性的组成部分,对于刚刚走上领导岗位的中青年干部来说,它是一门不可或缺的必修课。

自从领导科学问世以来,国内外的专家学者对于领导的基本含义发表过许多见解,总而言之,可以概括为以下几种观点:

- (1) 职能论。认为领导是人类社会中的一种重要职能,是权力、责任和服务的统一。
- (2) 过程论。认为领导是一种社会活动过程,是社会中人與人之间关系的一种特殊形式。
- (3) 力量论。认为领导是一种社会力量,是一种影响人们行为的社会权威力量。
- (4) 领导者中心说。关注领导者能力,认为领导就是领导者依靠权力和人格所构成的影响力去指导下属实现符合领导者意图和追求的目标。
- (5) 互动说。关注人际相互影响,认为任何领导活动都是在领导者和被领导者的互动过程中共同实现符合他们双方追求的目标。
- (6) 结构说。关注组织结构,认为领导是在一定组织结构中展开的一种特殊活动,领导者乃是这一结构中的一种特殊角色,通过角色权力的运作与实施对组织权力进行控制,有时结构会成为领导的替代品。
- (7) 目标说。注重组织目标,认为领导活动的焦点在于实现一个符合群体需要的公共目标,领导实际上就是劝服他人一定时期内放弃个人目标而追求群体目标。

其他关于领导的基本含义的说法就不再一一列举了。笔者向读者推荐以下定义:

领导是在一定的组织或团体内,由一定的(被赋予某种权力和责任的)人或人的群体,通过一定的方式,在一定的环境下,组织、带领或引导另一些人或人的群体,为实现一定的组织目标所进行的高层次管理活动的过程或为实现一定的组织目标而进行工作和奋斗的活动过程。

在现实生活中,人们将“领导”一词的含义理解为一种泛指的社会认同。因此,它有时指领导者这一社会角色,有时指领导位置这一社会职位,有时指领导者进行管理

和指挥的社会行为或社会活动,有时抽象地泛指一种特殊的社会历史现象。

【相关链接】

世界上最有影响力的管理学大师,被人们称为“管理学之父”的彼得·杜拉克(又译为德鲁克)(Peter F. Drucker),对领导的定义是管理学界普遍认可的,即领导是“动员别人实现组织目标的过程”。因此判断一个领导者的标志:第一,是行为与目标的间接性;第二,是拥有追随者。

比尔·盖茨曾说过,对他影响最深的是杜拉克的书。《哈佛商业评论》说:“只要一提到彼得·杜拉克,在企业的丛林中就会有无数只耳朵竖起来听。”

彼得·杜拉克的简历:1909年11月19日出生于奥地利维也纳;1929年起,任报社海外通讯记者;1931年获法兰克福大学法学博士;1937年4月,杜拉克夫妇前往美国。1941年在本宁顿学院任教;1950年任纽约大学管理学教授,并担任几届美国总统顾问。2002年获得总统自由勋章。2005年11月11日,他在加州克莱门特家中逝世,享年95岁。彼得·杜拉克的主要著作有30多部,被译成20多国文字,在世界上130多个国家和地区发行,销量达600万册以上。他的著作,迄今译成中文出版发行的有12部。主要代表作为《企业管理圣经——成功管理的88条黄金法则》。

如何区别管理与领导呢?

领导与管理的区别可以概括为其性质不同、职能不同、目标不同、手段不同、主体条件不同等。

领导活动是为组织的整体发展指引方向、确定目标、创造条件、促进组织全面发展的社会行为。管理的主要职能是为组织的具体活动确定目标、选择方法、建立秩序、维持运转。

领导是一种创新变革的力量,而管理是一种程序化的控制工作,这是领导与管理的最大区别。

具体来说:

(1) 领导更具有整体性或全局性,看重整体效益;而管理则更注重局部,看重局部效益。

(2) 领导更具有宏观性或战略性,注重宏观上的计划、协调和控制;而管理是技术性较强的工作,更注重微观性,容易实现规范化和量化。

(3) 领导活动所涉及的社会因素相当复杂,领导的重点在社会组织的决策层;而管理活动的重点在社会组织的事业层。

(4) 领导更具有变动性和冒险性,常常用变革的手段打破常规,注重激发群众的积极性和主动性;而管理则更具有常规性,注重秩序的维持。

(5) 领导更具有超前性,注重发展趋势和前进方向,侧重目标的制订和重大事情的决策;而管理更注重当前性,注重现实的情况和问题。

(6) 领导更具有超脱性,注重从宏观上把握活动过程,从根本上解决问题;管理则更具有操作性,注重细节问题,注重管理要素的科学配置和具体的事务性的安排,通过将人、财、物和时间、信息具体组合去完成任务、实现目标。

威廉·科恩说过:“做一个管理者是要正确地做事情,而一个领导者是要做正确的事情。”简而言之,管理者主要处理人与物、物与物的关系,执行决策;领导者主要处理人与人之间的关系,进行决策。管理是领导的基础,领导是管理的灵魂;管理保证领