

最新

全国经济专业技术资格考试辅导丛书

工商管理专业 知识与实务

(中级)

北京福来得实用管理培训学校编写组 编



华东理工大学出版社
EAST CHINA UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS

全国经济专业技术资格考试辅导丛书

工商管理专业

知识与实务

(中级)

北京福来得实用管理培训学校编写组/编



华东理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

工商管理专业知识与实务(中级). /北京福来得实用管理
培训学校编写组 编. —上海:华东理工大学出版社,2004.6
(全国经济专业技术资格考试辅导丛书)

ISBN 7-5628-1540-2

I. 工... II. 北... III. 工商管理—经济师—
资格考试—自学参考资料 IV. F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 041251 号

全国经济专业技术资格考试辅导丛书

工商管理专业知识与实务

(中 级)

北京福来得实用管理培训学校编写组 编

出版 华东理工大学出版社	开本 787×960 1/16
社址 上海市梅陇路 130 号	印张 19.25
邮编 200237 电话(021)64250306	字数 439 千字
网址 www.hdlgpress.com.cn	版次 2004 年 6 月第 1 版
发行 新华书店上海发行所	印次 2004 年 6 月第 1 次
印刷 上海长阳印刷厂	印数 1-4050 册

ISBN 7-5628-1540-2/F·123 定价:29.50 元

全国经济专业技术资格考试辅导丛书编委会

丛书 主编	王振光
丛书 编委	张 杰 黄小荣 祁敬宇 佟 欣 李 姗 郝慧英 姜东升 俞 静 刘振华 王伟锋 殷 华 刘熙君 付 蕾
本书 主编	佟 欣

PBH 75/05

序

国家人事部于1993年1月制定并下发了《经济专业技术资格考试暂行规定》及其《实施办法》，决定在经济专业人员中实行初、中级专业技术资格考试制度。

经济专业技术资格认定实行全国统一考试制度，由全国统一组织、统一大纲、统一试题、统一评分标准。资格考试设置两个级别：经济专业初级资格和经济专业中级资格。凡参加规定的科目考试并且全部成绩合格者，可获得相应级别的专业技术资格，由人事部统一授予《专业技术资格证书》，全国范围内有效。按规定通过全国统一考试并获得经济专业初、中级资格的人员，表明其已具备担任相应职务的专业技术水平和能力。

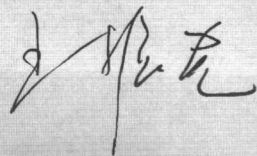
北京福来得学校在总结了多年的经济专业技术资格考试教学经验的基础上，专门组织了一批具有丰富教学辅导经验的教师和专家，根据《经济专业技术资格考试大纲》的要求，花费了大量的时间和精力，编写出这套考试辅导教材。

这套书总体内容分重点难点、内容精华详解、例题解析、课后习题、答案解析及模拟试题等。重点难点部分是根据《考试大纲》的要求，提炼出高频率的出题点；内容精华详解是对高频率出题点内容的进一步讲解；例题解析是对出题点各种出题形式的剖析；课后习题和模拟试题是对所讲解知识点的进一步巩固。

本辅导丛书由16册书组成：经济基础、邮电、商业经济、财政税收、金融、人力资源、工商管理和房地产专业知识与实务（均为初级、中级）。

这套辅导教材秉承理论联系实际的宗旨，内容充实详尽，讲解通俗易懂。希望这套辅导教材的出版，能帮助广大应试者复习，顺利通过资格考试。

前沿培训网总裁
北京福来得实用管理培训学校校长



前言

鉴于这本书的对象是那些没有任何管理学基础的人，所以设置这一前言，希望读者能对本书的脉络有所了解。

第一部分首先依据职能学派的观点讲述管理概念，即管理是指通过计划、组织、协调、指挥和控制等职能创造与维护一种环境，使组织成员协调而努力工作，充分利用各种资源，实现组织目标的过程。然后分别讲述计划、组织、激励、领导和控制等职能。所谓“用兵之道，以计为首。计先定于内，而后兵出境”。工商企业也是一样，目标决定战略，战略决定结构。所以我们在第二章讲战略，第三章讲结构（组织）。再接下来就是讲对具体的组织资源的利用，对人、财、物、时间、信息等的利用，对应着人力资源管理、财务管理、生产与业务管理、技术创新管理、营销管理等管理实务。

第二部分主要讲述什么是工商企业，如何成为一个合法的工商企业——市场准入制度，以及作为工商企业应该承担的责任和义务。

第三部分用经济学观点讲述价格机制。

这就是这本书的脉络。希望对读者有所帮助。

编者

CONTENTS

目录

第 1 章 工商管理的原则与发展

- 1.1 管理的涵义与作用 (1)
 - 1.1.1 管理的涵义 (1)
 - 1.1.2 管理的性质 (1)
 - 1.1.3 管理的作用 (1)
- 1.2 管理的职能 (2)
 - 1.2.1 计划与决策 (2)
 - 1.2.2 组织与人事 (7)
 - 1.2.3 领导与激励 (9)
 - 1.2.4 控制与协调 (13)
- 1.3 西方管理理论的形成和发展 (18)
 - 1.3.1 古典管理理论 (18)
 - 1.3.2 行为科学理论 (21)
 - 1.3.3 现代管理理论 (23)
- 1.4 现代管理理论的新发展 (24)
 - 1.4.1 企业流程再造 (24)
 - 1.4.2 企业文化 (24)
 - 1.4.3 学习型组织 (25)
 - 1.4.4 虚拟企业 (26)

第 2 章 经营战略管理

- 2.1 经营战略管理的涵义与内容 (29)
 - 2.1.1 什么是经营战略与经营战略管理 (29)
 - 2.1.2 经营战略的内容 (29)
 - 2.1.3 经营战略的特征 (30)
- 2.2 经营战略的模式 (31)
 - 2.2.1 经营战略模式的分类 (31)
 - 2.2.2 选择战略模式的方法 (32)
 - 2.2.3 选择战略经营领域的方法 (34)

2.3 常见的几种经营战略	(35)
2.3.1 名牌经营战略	(35)
2.3.2 多元化经营战略	(38)
2.3.3 服务形象经营战略	(39)
2.3.4 国际化经营战略	(40)
2.3.5 经营战略联盟	(42)
2.4 经营战略管理过程	(45)
2.4.1 经营战略的制定	(46)
2.4.2 经营战略的执行	(46)
2.4.3 经营战略的控制	(47)
2.4.4 经营战略的调整	(47)

第3章 企业的组织结构和组织机构

3.1 企业组织结构的设计	(50)
3.1.1 企业组织结构设计的因素	(50)
3.1.2 管理幅度与管理层次	(58)
3.1.3 组织职权与授权	(60)
3.1.4 委员会组织	(64)
3.2 公司组织机构的运作	(66)
3.2.1 公司财产权能的分离	(67)
3.2.2 公司产权关系与组织机构	(68)
3.2.3 公司董事会与经理的关系	(69)
3.2.4 公司组织机构的决策与监控	(71)
3.2.5 公司治理及其演化	(73)
3.3 信息技术与企业组织变革	(74)
3.3.1 企业组织机构变革的基本方向	(74)
3.3.2 企业组织机构类型的新发展	(76)

第4章 人力资源的开发与管理

4.1 人力资源规划	(79)
4.1.1 人力资源规划的内容	(79)
4.1.2 人力资源规划的制定	(80)
4.1.3 人力资源的供求预测	(81)
4.1.4 人力资源的信息系统	(83)
4.2 职务分析与职务设计	(83)
4.2.1 职务分析的涵义与内容	(84)
4.2.2 职务分析的程序	(84)
4.2.3 职务分析的方法	(85)
4.2.4 职务说明书与职务规范	(86)

4.2.5 职务设计的方法	(86)
4.3 员工流动管理	(88)
4.3.1 非自愿性员工流动的管理	(88)
4.3.2 自愿性员工流动的管理	(90)
4.4 管理人员的选拔、考评与培训	(92)
4.4.1 管理人员的选拔	(92)
4.4.2 管理人员的考评	(95)
4.4.3 管理人员的培训	(96)
4.5 领导者的选拔与激励	(97)
4.5.1 领导者的作用	(97)
4.5.2 领导者选拔的依据	(98)
4.5.3 领导者的选聘机制	(99)
4.5.4 领导者的激励机制	(100)

第5章 财务管理

5.1 企业筹资决策	(103)
5.1.1 资金成本	(103)
5.1.2 财务杠杆	(106)
5.1.3 资本结构	(107)
5.2 企业投资决策	(109)
5.2.1 非贴现现金流量指标	(109)
5.2.2 贴现现金流量指标	(110)
5.2.3 投资决策指标的应用	(112)
5.2.4 投资风险与决策	(112)
5.3 股利政策	(113)
5.3.1 股利的基本理论	(114)
5.3.2 股利政策的影响因素	(115)
5.3.3 股利政策的基本类型	(117)
5.3.4 股票股利	(118)
5.3.5 股利支付程序	(119)

第6章 生产与业务管理

6.1 现代生产与业务管理的特征	(123)
6.1.1 生产与业务管理的演进	(123)
6.1.2 现代生产与业务管理的特征和趋势	(124)
6.2 生产与业务系统设置	(124)
6.2.1 生产与业务类型	(124)
6.2.2 生产能力的确定	(125)
6.2.3 生产过程的空间组织	(126)

6.2.4	现代生产管理方式	(127)
6.3	生产与业务计划	(129)
6.3.1	年度生产计划	(129)
6.3.2	作业计划	(130)
6.3.3	现代计划方法	(131)
6.4	质量控制	(136)
6.4.1	质量保证与控制中的几个概念	(136)
6.4.2	质量控制方法	(137)

第7章 技术创新

7.1	技术创新与企业核心竞争力	(144)
7.1.1	技术创新的涵义与特征	(144)
7.1.2	企业核心竞争力	(145)
7.1.3	技术创新的作用	(148)
7.1.4	技术创新的种类	(149)
7.1.5	技术创新的过程	(150)
7.2	技术创新的组织	(152)
7.2.1	技术创新的动力	(152)
7.2.2	技术创新组织的典型方式	(153)
7.2.3	技术创新组织的选择	(156)
7.3	技术创新的风险及防范	(157)
7.3.1	技术创新风险的涵义	(157)
7.3.2	技术创新风险的种类	(159)
7.3.3	技术创新风险的预警	(160)
7.3.4	技术创新风险的防范	(161)
7.4	技术创新成果的扩散	(162)
7.4.1	技术创新成果扩散的涵义和作用	(162)
7.4.2	技术创新成果扩散过程及其管理	(164)
7.4.3	技术创新成果扩散的中介渠道	(165)

第8章 市场营销管理

8.1	市场营销概述	(167)
8.1.1	市场营销观念	(167)
8.1.2	市场营销管理过程	(168)
8.1.3	市场营销管理的实质	(170)
8.2	市场分析	(170)
8.2.1	消费者市场分析	(170)
8.2.2	组织市场分析	(174)
8.2.3	客户关系管理	(175)

8.3 产品策略和价格策略	(176)
8.3.1 产品的整体概念	(176)
8.3.2 产品组合策略	(177)
8.3.3 品牌策略	(178)
8.3.4 服务策略	(180)
8.3.5 定价策略与方法	(180)
8.4 促销组合策略	(182)
8.4.1 促销组合	(182)
8.4.2 广告	(184)
8.4.3 其他促销方式	(184)
8.5 分销渠道策略	(185)
8.5.1 分销渠道的概念和职能	(185)
8.5.2 分销渠道的类型	(186)
8.5.3 影响分销渠道的因素	(186)

第9章 市场主体的监督管理

9.1 市场主体概述	(189)
9.1.1 市场主体的概念和特征	(189)
9.1.2 市场主体的分类	(190)
9.1.3 市场主体准入制度	(191)
9.2 市场主体登记制度	(193)
9.2.1 市场主体登记体制	(193)
9.2.2 市场主体的登记类别及登记事项	(195)
9.2.3 市场主体登记的法律效力	(196)
9.3 市场主体登记的监督管理	(198)
9.3.1 市场主体登记监督管理的概念和作用	(198)
9.3.2 市场主体登记监督管理的内容和方法	(198)
9.3.3 市场主体违反登记管理法规的法律责任	(200)

第10章 市场行为的监督管理

10.1 市场行为与监督管理概述	(203)
10.1.1 市场行为的概念及分类	(203)
10.1.2 市场行为监督管理的必要性	(204)
10.1.3 市场行为监督的管理机构和法律体系	(205)
10.2 市场交易行为的监督管理	(206)
10.2.1 市场规范管理	(206)
10.2.2 合同监督管理	(208)
10.2.3 企业动产抵押物登记管理	(209)
10.2.4 拍卖行为的监督管理	(210)

10.2.5	经纪行为的监督管理	(211)
10.3	市场竞争行为的监督管理	(212)
10.3.1	不正当竞争行为的监督管理	(212)
10.3.2	限制竞争行为的监督管理	(214)
10.3.3	广告行为的监督管理	(216)
10.3.4	商标的注册与保护	(218)
10.4	消费者权益保护	(221)
10.4.1	消费者与消费者权益	(222)
10.4.2	消费者权益的国家保护和社会保护	(223)
10.4.3	消费者权益争议的解决和侵害消费者权益的 法律责任	(224)

第11章 市场价格形成基础

11.1	成本	(229)
11.1.1	成本在价格形成中的作用	(229)
11.1.2	平均成本与边际成本及其关系	(230)
11.2	市场供求关系	(232)
11.2.1	市场供求关系与价格决定	(232)
11.2.2	需求曲线	(232)
11.2.3	供给曲线	(233)
11.2.4	需求弹性	(234)
11.2.5	均衡价格	(236)
11.3	市场竞争	(236)
11.3.1	竞争在价格形成中的作用	(237)
11.3.2	完全竞争市场条件下的价格决定	(237)
11.3.3	完全垄断市场条件下的价格决定	(238)
11.3.4	垄断竞争市场上的价格决定	(239)
11.3.5	寡头垄断市场上的价格决定	(240)

第12章 经营者定价管理

12.1	政府的价格管理形式	(243)
12.1.1	三种价格形式	(243)
12.1.2	三种价格适用的范围	(244)
12.2	经营者价格行为的权利和责任	(244)
12.2.1	经营者价格行为的权利	(244)
12.2.2	经营者价格行为的义务	(245)
12.3	经营者内部价格管理制度	(245)
12.3.1	岗位责任制度	(246)
12.3.2	定价和调价管理制度	(246)

12.3.3 经营者内部价格报告和检查制度	(246)
12.4 经营者的不正当价格行为及其规范	(247)
12.4.1 互相串通操纵市场价格	(247)
12.4.2 价格歧视	(248)
12.4.3 低价倾销	(249)
12.4.4 价格欺诈	(250)
12.4.5 变相变动商品牌价	(251)
12.4.6 哄抬价格	(251)
12.4.7 不执行政府定价、政府指导价的行为	(252)
12.4.8 不执行法定的价格干预措施和紧急措施的行为	(252)
12.4.9 违反明码标价制度的行为	(252)
12.4.10 牟取暴利	(253)
12.5 经营者的定价方法	(253)
12.5.1 平均成本定价法	(254)
12.5.2 变动成本定价法	(254)
12.5.3 复合定价法	(255)
12.5.4 垄断性的价格决定	(256)
12.5.5 需求导向定价法	(256)
12.5.6 随行就市定价法	(257)
12.5.7 竞争投标定价法	(257)
12.6 经营者价格决策	(258)
12.6.1 经营者定价决策	(258)
12.6.2 经营者调价决策	(259)
12.6.3 经营者应付变价决策	(261)
<hr/>	
模拟试题一	(263)
模拟试题二	(277)
参考文献	(292)

工商管理 的原理与发展

1.1 管理的涵义与作用

重点、难点

管理的涵义与作用

- 管理的涵义
- 管理的性质
- 管理的作用

1.1.1 管理的涵义

管理是指管理者为有效地达到组织目标,对组织资源和组织活动有意识、有组织、不断地进行的协调活动。这个概念包含五层意思:

- ① 管理是一种有意识、有组织的群体活动,不是盲目无计划的、本能的活动。
- ② 管理是一个动态的协调过程,主要协调人与事、人与物以及人与人之间的活动和利益关系。
- ③ 管理是围绕着某一共同目标进行的,目标不明确,则管理便无从谈起。
- ④ 管理的目的在于有效地达到组织目标,提高组织活动的成效。
- ⑤ 管理的对象是组织资源和组织活动。

1.1.2 管理的性质

管理活动的性质是二重的。它既有与组织生产力和社会化大生产相联系的自然属性,又有与生产关系和社会制度相联系的社会属性。管理是通过组织生产力、协作劳动,使生产过程联结成为一个统一整体所必需的活动,是任何一种结合的生产活动中都必须进行的活动,这就是管理的自然属性。它主要取决于生产力发展水平和劳动社会化程度。管理又是与生产关系相联系的一种“监督劳动”,是管理执行者维护和巩固生产关系,实现特定生产或业务活动目的的一种职能,这就是管理的社会属性。管理的社会属性取决于社会生产关系的性质和社会制度。

1.1.3 管理的作用

管理活动具体表现在管理的各项职能中,管理通过其职能行为起到它的作用。管理的作用可归结为两点:

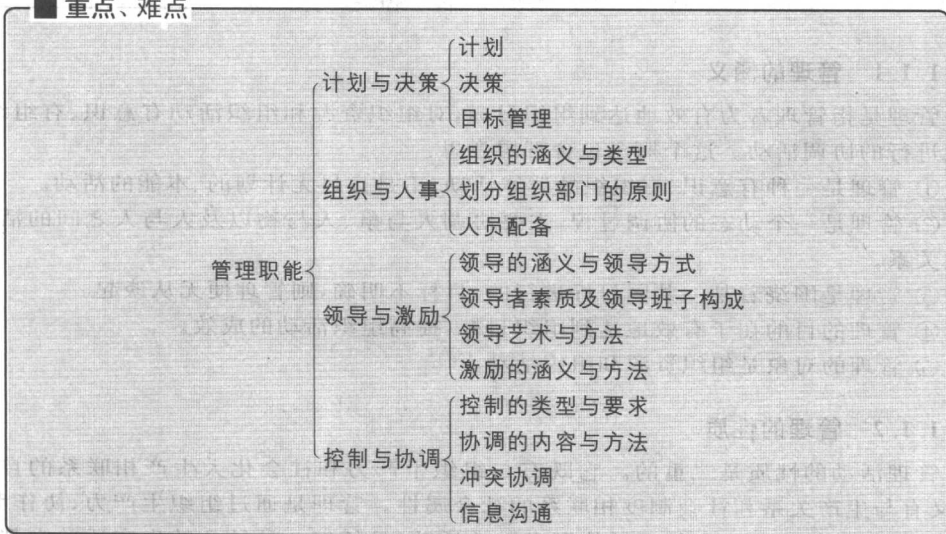
1. 管理可以维持企业组织的存在。由于企业组织是由很多人和部门构成的,各部门

和个人都有自身特殊的利益和目标,而且个人的目标和组织整体目标并不完全一致,有时甚至相反,因而难免发生诸如个人和部门利益之间、个人利益之间、部门利益与组织整体利益之间的冲突,而目标冲突必然导致行为冲突,如不进行有效化解,冲突的结果将导致组织生存的危机。管理就是将个人或部门利益与组织利益有机结合起来,使个人和部门在实现组织目标的行动中同时实现自身的利益。

2. 管理可以提高企业组织的效率。所谓组织的效率是指组织活动达到组织目标的有效性。任何组织都有自己的目标,实现目标是要耗费一定资源的。管理就是通过种种手段和途径使组织内部各部门、各个人的行为协调起来,以最低的成本、最快的速度实现组织目标。在当代社会中,以最少的资源投入获得最大的产出,是每一个组织都必须遵循的原则。决定一个企业组织经济效益的大小和资源效率的高低其首要条件是资源的最优配置和最优利用,其手段就是管理。

1.2 管理的职能

■ 重点、难点



1.2.1 计划与决策

1. 计划

计划工作有广义和狭义之分。广义的计划工作是指制定计划、执行计划和检查计划三个阶段的工作过程。狭义的计划工作是指制定计划,即根据组织内外部的实际情况,权衡客观的需要和主观的可能,通过科学的调查预测,提出在未来一定时期内组织所需达到的具体目标以及实现目标的方法。计划工作的基本特征是:

① 目的性。任何组织都是通过有意识的合作,来完成群体的目标而得以生存的。计划工作旨在有效地达到某种目标。

② 主导性。由于计划、组织、激励、领导和控制等方面的活动,都是为了支持实现组织的目标,管理过程中的其他职能都只有在计划工作确定了目标以后才能进行。因此,计划职能在管理职能中居首要地位。

③ 普遍性。虽然各级管理人员的职责和权限各有不同,但是他们在工作中都有计划作指导,计划工作在各级管理人员的工作中是普遍存在的。

④ 效率性。计划的效率是指对组织目标所做贡献扣除制定和执行计划所需要的费用后的总额。如果一个计划能够达到目标,但在计划的实现过程中付出了太高的代价或者是不必要的代价,那么这个计划的效率就是很低的。因此,在制定计划时,要时时考虑计划的效率,不但要考虑经济方面的利益,而且还要考虑非经济方面的利益和损耗。企业计划的种类:

① 按计划内容的表现形式分类,可将计划分为宗旨、目标、策略、政策、规则、程序、规划和预算等内容。

A. 宗旨。各种有组织的活动,都具有或者至少应该有目的或宗旨。这种目的或宗旨是社会对该组织的基本要求。

B. 目标。一定时期的目标或各项具体目标是在目的或宗旨指导下提出的,它具体规定了组织及其各个部门的经营管理活动在一定时期要达到的具体成果。目标不仅仅是计划工作的终点,而且也是组织工作、人员配备、领导以及控制等活动所要达到的结果。

C. 策略。策略是指对确立组织的长期目标,如何采取行动,分配必需的资源,以达到目标。

D. 政策。政策是指在决策或处理问题时指导及沟通思想活动的方针和一般规定。政策指明了组织活动的方向和范围,鼓励什么和限制什么,以保证行动同目标一致,并有助于目标的实现。

E. 程序。它规定了如何处理那些重复发生的问题的方法、步骤。程序就是办事手续,是对所要进行的行动规定时间顺序,程序是行动的指南。因此,程序是详细列出必须完成某类活动的正确方式。

F. 规则。规则是对在具体场合和具体情况下,允许或不允许采取某种特定行动的规定。规则也是一种计划。规则常常容易与政策和程序相混淆,应特别注意区分。规则不像程序,因为规则指导行动,而不说明时间顺序,可以把程序看作是一系列规则的总和。政策的目的是要指导决策,并给管理人员留有酌情处理的余地。虽然规则有时也起指导作用,但是在运用规则中,没有自行处理的权利。

G. 规划。规划是综合性的计划,它是为实现既定目标、政策、程序、规则、任务分配、执行步骤、使用资源以及其他要素的复合体。因此,规划工作的各个部分的彼此协调需要严格的技能,以及系统的思考和行动的方法。

H. 预算。预算作为一种计划,是一份用数字表示预期结果的报表。预算又被称为“数字化”的规划。例如,财务收支预算,可称之为“利润计划”或“财务收支计划”。一个预算计划可以促使上级主管对预算的现金流动、开支、收入等内容进行数字上的整理。预算也是一种控制手段,又因为预算是采用数字形式的,所以它使计划工作更细致、更精确。

② 按企业管理职能分类,可以将计划分为生产计划、财务计划、供应计划、劳资计划、安全计划、人员培训计划、新产品开发计划等等。这些计划通常是与组织中按职能划分的管理部门的组织结构体系相对应的。

③ 按计划的内容分类,可以将计划分为专项计划和综合计划。专项计划又称专题计划,是指为完成某一特定任务而拟订的计划,例如基本建设计划、新产品试制计划等等。综合计划是指对组织活动所作出的整体安排。综合计划与专项计划之间的关系是整体与局部的关系。专项计划是综合计划中某项重要项目的特殊安排,它必须以综合计划为指导,以避免同综合计划相脱节。

④ 按计划所涉及的时间分类,可以将计划分为长期计划、中期计划和短期计划。长期计划往往是战略性计划,它规定组织在较长时期的目标;短期计划通常是指年度计划,它是根据中长期计划规定的目标和当前的实际情况,对计划年度的各项活动所作出的总体安排;中期计划则介于长期计划和短期计划之间。上述三种计划,相互衔接,反映了事物发展在时间上的连续性。

计划工作的程序是:

① 估量机会。它是在实际的计划工作之前就应着手进行的工作,是对将来可能出现的机会的估计,并根据自己的长处和短处,搞清楚自己所处的地位,做到心中有数,知己知彼。同时,还应该弄清楚面临的哪些不确定的因素,并对可能取得的成果进行机会成本分析。

② 确定目标。在制定重大计划时,第二个步骤就是确定整个企业的目标,然后确定每个下属工作单位的目标,以及确定长期的和短期的目标。计划工作的目标是指企业在一定时期内所要达到的效果。它指明所要去做的工作有哪些,重点放在哪里,以及通过策略、政策、程序、预算和规划等各个网络所要完成的是什么任务。

③ 确定计划的前提。就是研究分析和确定计划工作的环境,或者说就是预测执行计划时的环境。因此,应选择那些对计划工作具有关键性的、有战略意义的、对执行计划最有影响的因素进行预测。

④ 制定可供选择的方案。一个计划往往有几个可供选择的方案。选择方案时,不是找可供选择的方案,而是减少可供选择方案的数量,以便可以对最有希望的方案进行分析。

⑤ 评价各种方案。在找出了各种可供选择的方案并明确了它们的优缺点后,就要根据前提和目标,权衡它们的轻重,对方案进行评估。

⑥ 选择方案。这是做决策的关键。有时会发现同时有两个可取的方案,在这种情况下,必须确定应当或首先采用哪个方案,将另一个方案也进行细化和完善,并作为后备方案。

⑦ 制定派生计划。派生计划是总计划下的分计划。作出决策之后,就要制定派生计划。总计划要靠派生计划来扶持。

⑧ 用预算形式使计划数字化。在完成上述各个步骤之后,最后一项工作便是把计划转化为预算,使之数字化。预算实质上是资源的数量分配计划。它既可以成为汇总各种计划的工具,又是衡量计划工作完成进度的重要标准。

2. 决策