



全国高等教育自学考试中英合作金融管理、
商务管理专业 剑桥商务管理证书指定教材

管理基础

Mastering Basic Management

(企业组织与环境课程用书)

E.C.Eyre 著

全国高等教育自学考试指导委员会办公室 组译

蓝伯雄 钱小军 等译



高等教育出版社

全国高等教育自学考试中央台IT金融管理、
商务管理专业 剑桥商务管理证书指定教材

管 理 基 础

Mastering Basic Management

(企业组织与环境课程用书)

E.C. Eyre 著

全国高等教育自学考试指导委员会办公室 组译

蓝伯雄 钱小军 等译

高等教育出版社

(京) 112 号

图字: 01-98-0262号

© E. C. Eyre 1982, 1984, 1993

First published 1982 by

THE MACMILLAN PRESS LTD

本书经英国麦克米伦出版有限公司授权出版, 仅限在
中华人民共和国境内(不包括港澳台地区)销售

图书在版编目(CIP)数据

管理基础 / 艾尔(E. C. Eyre)著; 蓝伯雄等译. -北京: 高等
教育出版社, 1998.8

书名原文: Mastering Basic Management

ISBN 7-04-006742-0

I. 管... II. ①艾... ②蓝... III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 07296 号

*

高等教育出版社出版

北京沙滩后街 55 号

邮政编码: 100009 传真: 64014048 电话: 64054588

高等教育出版社发行

北京市鑫鑫印刷厂

*

开本: 850×1168 1/32 印张 11.75 字数 300 000

1998 年 8 月第 1 版 1999 年 9 月第 2 次印刷

印数 10176-15175

定价 17.30 元

凡购买高等教育出版社的图书, 如有缺页、倒页、脱页等
质量问题者, 请与当地图书销售部门联系调换

版权所有, 不得翻印

内 容 提 要

本书对管理理论做了全面的概括性介绍，很少涉及较深的专门知识，具有初中以上文化程度的读者就可以学习本书。全书分 25 章，介绍了基本管理职能、董事职责、公司目标与战略、计划、组织原则、指挥、协调、控制、激励、组织沟通、领导等管理原则，以及市场营销、生产、采购、研究与开发、财务、人事、管理支持等职能性管理。

前 言

为了适应中国市场经济的运行和发展的需要，给工商企业界人士及希望在商务管理和金融管理方向发展的人员提供具有国际标准的专业教育和资格认证，中国教育部考试中心和英国剑桥大学考试委员会在中国自学考试领域合作、共同设计“商务管理”和“金融管理”专业的部分课程。

合作课程的设计工作首先在专科层次进行，无论是否具有工作经验，只要愿意提高商务管理、金融管理方面的知识和技能，均可以参加到这个学习中来。合作课程采用模块式组合，灵活机动的学分制，为学员根据需求和兴趣自由选考课程提供了可能。

两个专业共有 19 门课程，公共基础课 4 门：大学语文、政治经济学、哲学、剑桥商务英语；共同专业基础课 7 门，企业组织与环境、商务交流、数量方法、经济学、会计学、信息技术管理、财务管理；专业课 4 门，商务管理专业的专业课为：商法、市场营销、人力资源管理和国际贸易实务；金融管理专业的专业课为：金融法、管理会计、财务报表分析和金融概论。在所有的 19 门课程当中，大学语文、政治经济学和哲学与国内自学考试中的课程相同，其余课程由双方专家共同设计。为了使课程具有国际标准，考试大纲经过反复商讨，分头编写，共同审订；教材采用合适的英文教材的中译本或者重新量体编写；为了配合学习，教学辅导材料则采用国外流行的学习包的形式。

合作课程得到了中英双方的承认。对于每模块（课程）学习合格的学员，教育部考试中心和剑桥大学考试委员会联合签发合作模块（课程）合格证书。对于取得指定的 8 门合作模块（课程）合格证书的学员，剑桥大学考试委员会将颁发“商务

管理证书”。如果学员学完了 15 门课程取得规定的学分，还可以获得高等教育自学考试的大专毕业证书。这两个专业的毕业生如愿自费留学英国，可以得到剑桥大学考试委员会的推荐。

为了设计这两个专业、翻译编写这一套教材和辅导材料，中英两国的一些专家多次研讨，精心筹备，倾注了大量的精力和心血。他们认真而又紧张地工作，圆满完成了任务。在此谨向他们致以衷心的感谢。

愿我们这项工作能够为愿意进入商界涉足管理的人们提供一个很好的起点。

教育部考试中心

1998 年 4 月

译者的话

《管理基础》是一本小而全、涉及管理方方面面的入门性读物。全书共 25 章，覆盖了基本管理职能（1～2 章），董事职责（3 章），公司目标与战略（4 章），长期与短期计划（5～7 章），公司组织原则（8～9 章），指挥、协调与控制（10～12 章），激励（13 章），组织内部的沟通（14～15 章），领导才能（16～17 章）等管理一般原则，以及市场营销（18 章）、生产（19 章）、采购（20 章）、研究与开发（21 章）、财务（22 章）、人事（23 章）、管理支持（24 章）等职能性管理的介绍。

本书对管理理论做了全面的概括性介绍，很少涉及较深的专门知识，只需有初中以上文化程度读者就可以很好地学习本书，因此适用于初级的管理培训，以及各种类型企业管理人员的自学与在职培训。通过本书的学习，可以对管理有一个全方位的了解，并为进一步深入学习管理的专门知识打下良好的基础。

本书是由国家教委考试中心与英国剑桥大学考试委员会共同推荐作为自学考试教材翻译出版的，由清华大学经济管理学院负责翻译，参加翻译的人员有蓝伯雄、钱小军、陈国权、虞佳、孙雪、胡亦工、王景田等。蓝伯雄、钱小军对全书进行了校译。

译者

1998 年 1 月

第二版前言

《管理基础》出版以来，我的目标一直没有改变，第二版也是如此。我所做的只是对各专业团体的大纲和考试问题类型的变化进行了细致的检查，并在修改版中反映出这种变化。我希望本书能继续成为一本介绍重要性不断提高的管理原理的著作，既可以用于管理专业证书、BTEC 证书培训，也可以用于自学。

由于本书是侧重于专业教学的需要，我继续将过去的考试题目附录在合适的章节之后，因此本书受到 BTEC 教师的喜爱，我希望这些问题能够用做本课程要求完成的作业基础。

在英国，工业界正在考虑提高管理的标准。为此，在 1988 年提出了实行管理证书制度的提案。在其小册子中写到：“管理证书制度是由雇员驱动的改进英国管理人员绩效的方法。”它由一组英国主要大公司提出，并为管理培训达到的目标设定了标准。它自身并不提供管理教育和培训，但通过网络系统帮助成员公司有效地实现这一目标。培训基本是课堂中的在职培训。

管理证书制度是管理教育和培训中的一大进步，因此，BTEC 已将其管理证书培训与这一要求结合起来。

有人建议我将英国加入欧共体后对管理实践影响的有关内容加到本书中。经过仔细的考虑，我得到的结论是：这一内容需要特殊的学习，而它的内容更为宽广，无法被包含在本书中，特别是关于新建立的单一的欧洲市场。这一观点已被至少有一个专业组织为这一问题发表的特别报告所支持。

感谢允许我使用过去考试题目的机构，但是我必须感谢在我进行本书的修改过程中所得到的来自公司会计师协会主席布莱恩·班克斯先生、来自行政管理协会和来自管理会计师协会的帮助，他们的帮助是无法估价的。

我还必须感谢阅读并修正书稿中质量认证部分的英国标准协

会，感谢我的编辑约翰·温克勒先生的建议、耐心和支持，以及我的妻子艾琳对我的一贯支持、鼓励和忍耐。

最后，我必须重复第一版前言的一段内容：为阅读的方便与清晰，书中使用了男性的称谓，在所有的情况下完全可以替换成女性称谓。

E.C.艾尔

1993 年

鸣谢

作者与出版商非常感激地声明，本书从以下出处获得引用版权材料的许可：

Longman 出版公司，在第 1 章中对 E.F.L.布雷克编辑，H.约翰森和 A.罗伯逊合著的《管理术语汇编》(*Management Glossary*)的前言的引用，以及对 E.F.L.布雷克所著《管理的原理和实践》(*Principle and Practice of Management*)的引用。

McGraw-Hill 出版公司，在第 1 章中对哈罗德·孔茨和海因茨·韦里奇合著《管理学》(*Management*)，(1988, p.15)的引用。

帝国化学工业公司(Imperial Chemical Industries)，在第 2 章中对其《1979 年度报告》的引用。

科学方法公司 (Scientific Methods, Inc.)，在第 16 章的图 16.2 “领导网格”对罗伯特·R.布莱克和安妮·亚当斯·麦肯希所著《领导困境——网格解答》(*Leadership Dilemmas - Grid Solutions*)，(Gulf Publishing Co., 1991, p.29)的引用。

Pentax (UK)有限公司，在第 18 章对 Pentax 公司广告词“轻松举起宾得”的引用。

本书各章后的“问题”选用了来自下列专业团体的考试题目：

注册会计师协会 (Chartered Association of Certified Accountants)(ACCA)；

行政管理协会 (Institute of Administrative Management)(IAM)；

行政管理者与秘书协会(Institute of Chartered Secretaries and Administrators)(ICSA)；

管理会计师协会 (Chartered Institute of Management

Accountants)(CIMA);

市场营销协会(Chartered Institute of Marketing) (CIM);

公司会计师协会 (Institute of Company Accountants) (ICoMA);

人力资源管理协会 (Institute of Personnel Management) (IPM)。

第 13 章给出的激励理论材料的最初的来源，这些材料的解释是属于我自己的。

A.H.马斯洛的《激励与人格》(*Motivation and Personality*), (Harper & Row, 1987), 在 13.6 节。

道格拉斯·M.麦格雷戈,《企业的人文方面》(*The Human Side of Enterprise*), (McGraw-Hill, 1972), 在 13.7 节。

F.赫兹伯格,《工作与人的本性》(*Work and the Nature of Man*), (Crosby Lockwood, 1975), 在 13.8 节。

W.G.大内,《Z 理论》(*Theory Z*), (Avon Books, 1982), 在 13.9 节。

Ayer & Co., 在第 1 章对 E.T.埃尔伯恩著《产业管理的基础》(*Fundamentals of Industrial Administration*) (1980)中管理规模的引用。

BSI Quality Assurance , 在第 25 章对质量认证注册过程和图 25.2 的引用。

目录

第二版前言	xi
鸣谢	xiii
第1章 管理导论	1
§ 1.1 管理与行政	1
§ 1.2 管理实践	3
§ 1.3 经理与企业	4
§ 1.4 管理的结构	5
问题	7
第2章 管理的目的和本质	8
§ 2.1 管理目标的经济观	9
§ 2.2 管理目标的行为科学观	11
§ 2.3 “利益相关者理论”	11
§ 2.4 政策制订	12
§ 2.5 社会责任的概念	14
§ 2.6 管理和环境约束	16
问题	17
第3章 董事	19
§ 3.1 董事会	19
§ 3.2 董事总经理	20
§ 3.3 董事长	21
§ 3.4 执行董事和非执行董事	22
§ 3.5 董事会和企业民主	23
问题	25

第 4 章 目标和政策	26
§ 4.1 定义目标	26
§ 4.2 确定目标	27
§ 4.3 目标和利润	28
§ 4.4 非产业组织的目标	29
§ 4.5 部门目标	31
§ 4.6 制定政策	32
§ 4.7 目标和政策的灵活性	34
§ 4.8 沟通目标和政策	35
§ 4.9 政策的认同	36
问题	36
第 5 章 短期和长期预测	38
§ 5.1 短期预测	38
§ 5.2 长期预测	41
§ 5.3 预测对一般目标的作用	42
§ 5.4 商业周期	43
§ 5.5 技术预测	44
§ 5.6 公共部门的预测	45
§ 5.7 预测和错误	46
§ 5.8 预测的数学方法	46
问题	47
第 6 章 计划	48
§ 6.1 短期计划	48
§ 6.2 长期计划	50
§ 6.3 预测和计划之间的关系	51
§ 6.4 对计划前的预测和信息进行评价	52
§ 6.5 计划的层次	52
§ 6.6 战略、战术和操作计划	53

§ 6.7 计划的原则	54
§ 6.8 长期计划的特殊考虑	55
§ 6.9 计划的重要性	56
§ 6.10 计划的职责	57
§ 6.11 监控	58
问题	59
第 7 章 企业规划	60
§ 7.1 企业规划的定义	60
§ 7.2 企业规划的要求	61
§ 7.3 企业规划的因素	61
§ 7.4 自上而下规划	62
§ 7.5 自下而上规划	63
§ 7.6 SWOT	63
§ 7.7 企业差距	66
§ 7.8 企业家行为和企业规划	67
§ 7.9 企业规划的优越性	68
问题	69
第 8 章 组织(1)	71
§ 8.1 责任、权力和义务	71
§ 8.2 建立组织	72
§ 8.3 组织的形式	74
§ 8.4 非正式组织	85
§ 8.5 矩阵型组织	86
§ 8.6 组织风格	88
问题	89
第 9 章 组织(2)	90
§ 9.1 集权制	90
§ 9.2 分权制	92

§ 9.3 分散制	93
§ 9.4 授权	95
§ 9.5 控制跨度	97
§ 9.6 组织关系	98
§ 9.7 简化管理层次	100
问题	100
第 10 章 指挥或命令	102
§ 10.1 指挥链	102
§ 10.2 “状态法则”	103
§ 10.3 统一指挥	103
§ 10.4 实现有效指挥的困难	104
§ 10.5 制定决策	105
§ 10.6 制定有效决策的步骤	106
§ 10.7 程序化和非程序化的决策制定	107
§ 10.8 于何处作出决策	108
§ 10.9 协助最高层制定决策	109
§ 10.10 决策的合理性	110
§ 10.11 委员会的决策	110
问题	111
第 11 章 协调	113
§ 11.1 对协调进行计划	114
§ 11.2 帮助协调的方法	115
§ 11.3 实用的协调步骤	116
§ 11.4 协调与合作	119
问题	119
第 12 章 控制	121
§ 12.1 设立标准	121
§ 12.2 监督执行情况	123

§ 12.3 管理机制	124
§ 12.4 度量问题	127
§ 12.5 预算控制	128
§ 12.6 柔性预算	131
§ 12.7 预算控制的优点	132
§ 12.8 预算控制的缺点	135
§ 12.9 例外性管理	136
§ 12.10 控制决策	137
§ 12.11 控制原则	137
问题	139
第 13 章 激励	140
§ 13.1 激励与刺激	140
§ 13.2 社会科学和激励	141
§ 13.3 非物质激励	142
§ 13.4 实用激励	144
§ 13.5 群体激励	147
§ 13.6 A.H.马斯洛	148
§ 13.7 D.M.麦格雷戈	150
§ 13.8 F.赫兹伯格	152
§ 13.9 W.G.大内	153
§ 13.10 霍桑试验	154
§ 13.11 关于激励的总结	155
问题	156
第 14 章 组织中的沟通	157
§ 14.1 纵向沟通	157
§ 14.2 半纵向沟通	159
§ 14.3 横向沟通	159
§ 14.4 纵向沟通的困难	160

§ 14.5 横向沟通的困难	162
§ 14.6 沟通的机制	163
§ 14.7 沟通中断的原因	165
§ 14.8 正式沟通	167
§ 14.9 正式的员工间沟通	168
§ 14.10 非正式沟通	169
问题	171
第 15 章 沟通与人	172
§ 15.1 会议	172
§ 15.2 会议类型	173
§ 15.3 使会议有效率	174
§ 15.4 会议的主持	175
§ 15.5 会议的主席	175
§ 15.6 议事规则	178
§ 15.7 委员会会议	180
§ 15.8 会议通知	183
§ 15.9 会议议程	184
§ 15.10 投票方法	185
§ 15.11 会议记录	186
§ 15.12 面谈	187
§ 15.13 面谈的关键因素	189
§ 15.14 面谈技巧	190
§ 15.15 选择人员面谈	193
§ 15.16 面谈小组	194
§ 15.17 面对观众讲话	194
§ 15.18 报告撰写	198
§ 15.19 信息来源	202
§ 15.20 有效阅读	206
§ 15.21 倾听和听	208