



教育部高职高专规划教材  
Jiaoyubu Gaozhi Gaozhuan Guihua Jiaocai

宋维明 主编

# 管理基础



中国财政经济出版社

教育部 

---

 高职高专规划教材

# 管 理 基 础

中国财政经济出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

管理基础/宋维明主编. - 北京: 中国财政经济出版社, 2000. 6

教育部高职高专规划教材

ISBN 7-5005-4700-5

I. 管… II. 宋… III. 管理学-高等教育-教材  
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 61661 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com>

E-mail: [cfeph@drc.gov.cn](mailto:cfeph@drc.gov.cn)

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京东城大佛寺东街 8 号 邮政编码: 100010

发行电话: 010-64003349 (传真), 64013338-293, 294

北京印刷一厂印刷

850×1168 毫米 32 开 14.25 印张 336 000 字

2000 年 6 月第 1 版 2000 年 6 月北京第 1 次印刷

印数: 1-10 060 定价: 20.00 元

ISBN 7-5005-4700-5/F·4225

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

## 出版说明

教材建设工作是整个高职高专教育教学工作的重要组成部分。改革开放以来，在各级教育行政部门、学校和有关出版社的共同努力下，各地已出版了一批高职高专教育教材。但从整体上看，具有高职高专教育特色的教材极其匮乏，不少院校尚在借用本科或中专教材，教材建设仍落后于高职高专教育的发展需要。为此，1999年教育部组织制定了《高职高专教育基础课程教学基本要求》（以下简称《基本要求》）和《高职高专教育专业人才培养目标及规格》（以下简称《培养规格》），通过推荐、招标及遴选，组织了一批学术水平高、教学经验丰富、实践能力强的教师，成立了“教育部高职高专规划教材”编写队伍，并在有关出版社的积极配合下，推出一批“教育部高职高专规划教材”。

“教育部高职高专规划教材”计划出版500种，用5年左右时间完成。出版后的教材将覆盖高职高专教育的基础课程和专业主干课程。计划先用2~3年的时间，在继承原有高

职、高专和成人高等学校教材建设成果的基础上,充分汲取近几年来各类学校在探索培养技术应用性专门人才方面取得的成功经验,解决好新形势下高职高专教育教材的有无问题;然后再用2~3年的时间,在《新世纪高职高专教育人才培养模式和教学内容体系改革与建设项目计划》立项研究的基础上,通过研究、改革和建设,推出一大批教育部高职高专规划教材,从而形成优化配套的高职高专教育教材体系。

“教育部高职高专规划教材”是按照《基本要求》和《培养规格》的要求,充分汲取高职、高专和成人高等学校在探索培养技术应用性专门人才方面取得的成功经验和教学成果编写而成的,适合高等职业学校、高等专科学校、成人高校及本科院校举办的二级职业技术学院和民办高校使用。

教育部高等教育司

2000年4月3日

## 前 言

管理学是一门边缘性应用学科，他不仅运用于工商管理，也运用于医院、学校、研究单位以及军队和政府等方面的管理。因此，在各个领域工作的人，都有必要学习和掌握一些管理学的理论和方法。对于高等院校的学生来说，尤其如此。作为我国高等教育的重要组成部分，高职高专教育方兴未艾，其目的是培养适应生产、建设、管理、服务第一线需要的，德、智、体、美等方面全面发展的高等技术应用性专门人才。为了达到这一培养目标，对高职高专所有专业开设管理学课程，是十分必要的。

第三次全国教育工作会议后，高职高专教育已经成为社会关注的热点，经济、科技和社会发展也对高职高专教育人才培养工作提出了新的、更高的要求。国家教育部十分重视高职高专教育问题，提出了高职高专人才培养模式的建议，强调高职高专教育要以培养高等技术应用性专门人才为根本任务；以适应社会需要为目标、以培养技术应用能力为主线设计学生的知识、能力、素质结构和培养方案，毕业生

应具有基础理论适度、技术应用能力强、知识面较宽、素质高等特点。要达到这些要求，除了教师队伍建设和教学基础设施建设外，教材建设应该是当务之急了。作为高职高专各专业的共同性基础课，管理学的教材建设是滞后的。目前，针对高职高专学生编写的管理学教材凤毛麟角。在此背景下，国家教育部和中国财政经济出版社共同组织了编写高职高专规划教材的工作。我们有幸成为规划教材之一的《管理基础》教材的编写者。

本书编写的指导思想是贯彻教育部“三教统筹，协调发展”的方针，力争使教材能满足高职、高专和成人高等教育的需要，努力反映“三教”对管理学教学要求的知识点和能力点，特别是努力体现高职高专教材在“应用”方面的特色。如强调理论和案例并重的特点，在许多章节简化了理论叙述的内容，增加了案例分析的比重；在每章都有内容提示和思考与练习，便于学生课外自学。本书力求文字简练、通俗易懂。

本书由宋维明主编并完成全书的统稿、定稿和送审工作。本书共分十八章，前言、第一、二、九、十、十四章由宋维明编写，第三、四章由陈伟编写，第五、六、七、八、十五章由陈兆坤编写，第十一、十二、十三章由卢忠良编写，第十六、十七、十八章由尹晓燕编写。

本书参阅并引用了许多国内外管理学著作的观点，在此，谨致以衷心的感谢。

由于要求完成编写任务的时间十分紧张，又要力求反映高职高专教育教材的特点，使得本书的编写难度较大，加之编者的水平和经验有限，书中难免会出现一些错误和不妥之处，恳请读者不吝批评指正。

编者

2000年4月

# 目 录

第一章 管理概述.....	( 1 )
第一节 管理的涵义.....	( 2 )
第二节 管理者.....	( 11 )
第三节 管理学研究对象和管理 的性质.....	( 16 )
第二章 组织环境与企业组织.....	( 21 )
第一节 组织环境及其构成因素 .....	( 22 )
第二节 企业组织及其特点.....	( 28 )
第三章 计划与战略管理.....	( 35 )
第一节 计划工作的过程与方法 .....	( 36 )
第二节 目标的制定与目标管理 .....	( 47 )
第三节 战略管理.....	( 59 )
第四章 决策过程与方法.....	( 69 )
第一节 决策过程.....	( 69 )
第二节 决策的类型与方法.....	( 74 )
第五章 组织设计与组织结构.....	( 86 )



第一节	组织与组织工作	( 87 )
第二节	组织设计的基本程序	( 89 )
第三节	组织结构类型	( 100 )
第六章	人力资源管理	( 109 )
第一节	人力资源管理概述	( 109 )
第二节	人员招募、选拔与考评	( 111 )
第三节	能力开发系统	( 121 )
第七章	人的行为与激励	( 133 )
第一节	对人的认识	( 133 )
第二节	行为模式与激励	( 139 )
第八章	领导方式与沟通	( 150 )
第一节	领导理论	( 150 )
第二节	信息沟通	( 160 )
第九章	管理控制系统与控制过程	( 171 )
第一节	管理控制系统	( 172 )
第二节	管理控制的过程	( 176 )
第三节	控制的基本原则和要求	( 183 )
第十章	管理控制的类型和方法	( 189 )
第一节	管理控制的类型	( 190 )
第二节	预算控制	( 201 )
第三节	非预算控制方法	( 218 )
第十一章	生产管理	( 226 )
第一节	生产管理系统概述	( 227 )
第二节	生产计划	( 238 )
第三节	工序能力需求计划	( 257 )
第四节	库存管理与设备选型、更新	( 268 )
第十二章	网络计划技术与准时生产方式	( 287 )

---

第一节	网络计划技术	(287)
第二节	准时生产方式 (JIT)	(300)
第十三章	质量管理	(316)
第一节	质量管理概述	(316)
第二节	质量管理常用的统计方法	(321)
第三节	ISO 9000 简介	(339)
第十四章	市场营销观念与市场分析	(344)
第一节	市场营销观念	(344)
第二节	市场分析	(348)
第十五章	市场细分和营销组合策略	(359)
第一节	市场细分和目标市场销售	(360)
第二节	市场营销组合策略	(371)
第十六章	筹资与投资管理	(382)
第一节	财务管理概述	(382)
第二节	筹资及筹资类型	(396)
第三节	资本成本与资本结构	(399)
第四节	投资决策分析	(403)
第十七章	财务计划与控制	(412)
第一节	财务计划	(412)
第二节	财务控制	(419)
第三节	利润管理	(425)
第十八章	财务报表与分析	(430)
第一节	财务报表	(430)
第二节	财务分析	(432)

# 第一章

## 管理概述

### 内容提示

管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节,协调人力、物力和财力资源以期高效率地达到组织目标的过程。管理活动起源于人类的共同劳动。随着社会环境的变化,管理实践也在发生着变革。管理是社会化大生产、科学技术发展和提高企业经济效益和社会效益的客观要求。管理的职能表现在计划、组织、领导和控制四个方面。管理者是在组织中指挥他人完成具体任务的人,他们是组织各层次的领导者、信息收集和发布者以及决策者。管理具有同生产力相联系的自然属性和同生产关系相联系的社会属性。科学性和艺术性的统一,是管理的重要性质。

## 第一节

### 管理的涵义

#### 一、管理的涵义

管理是一个广义的名词。它包括各种各样的管理，如：政治管理、军事管理、城市管理、交通管理、教育管理、经济管理、企业管理等。虽然这些领域都有自己的具体对象，但在管理的涵义上却有着共性，即一般意义上的管理实质。由于考察角度不同，人们对管理涵义的解释也不尽相同，但可以概括为三个方面的内容：

（一）管理是计划、组织、控制、激励和领导五项基本活动。这五项活动也称为管理的五大基本职能。

（二）管理是通过协调人力、物力和财力资源实现组织目标的活动，即围绕着组织目标使组织的各类资源的利用和谐化、同步化活动。

（三）管理是协调组织资源使组织成员更高效地达到组织目标的过程。

根据以上三个方面的内容，管理可以定义为：管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节，协调人力、物力和财力资源以期高效率地达到组织目标的过程。

#### 二、管理的起源与发展

##### （一）管理的起源

管理活动是伴随着人类社会而产生的。人类社会形成后，人

们的社会实践活动形式就表现为集体协作和共同劳动。人们在协作和共同劳动中，为有效地达到一定的目标，需要通过管理来保障活动的秩序性和效率性。随着共同劳动规模的扩大，管理的组织和协调功能的作用也日益增强。因此，管理是人类协作和共同劳动的产物。

人类有效的管理实践活动大约已有六千多年的历史。闻名于天下的埃及金字塔、巴比伦古城和中国的万里长城，不仅是人类建筑史上的奇迹，也是历史上伟大的管理实践。

## （二）管理环境的变化

随着人类社会的发展，管理环境和实践也不断复杂化。一般说来，促使管理环境复杂化的因素有以下几个方面：

### 1. 组织的复杂性

随着生产力发展和社会文明的进步，各种社会组织应运而生，如企业、工会、学校、医院、政府机构、跨国公司等，并且组织的规模和组织内部的分工不断扩大。错综复杂的组织形式和内外部关系，使面对面的直接管理效率下降，而多层次、系统性的管理便成为必然。

### 2. 科学技术的进步

现代科学技术革命创造了现代人的生活面貌，如电子计算机进入工厂、办公室、家庭；卫星被送进太空；巨大的信息网络以及信息高速公路的形成等，使人类社会的经济、政治、军事、文化生活等发生了根本的变化。这些变化必然要求各层次的组织进行相应的创新与变革。同时，科学技术的进步也使管理手段发生了根本变化，如计算机不仅用于辅助产品的设计和制造，而且用于规划、组织、控制等管理活动。

### 3. 生活质量要求的提高

随着科学技术的进步与社会文化的提高，人们对生活质量的

要求也不断提高。这就要求各有关的社会、经济组织不断向社会提供更高质量和多样化的产品与服务。与此目标相适应，科学技术的创新、生产方式的变革、新产品的开发、服务的高质量化等，成为社会、经济组织生存和发展的基本前提。而这些又都同高水平的管理技术和方法融合在一起。

#### 4. 社会环境的迅速变化和竞争的加剧

在科学技术迅速发展的时代，社会环境的不稳定性日益突出。这就要求各层次组织必须形成能够应付快速变化环境的管理理念、制度、方法等。对企业组织来说，市场需求的急剧变化、产品生命周期的不断缩短、竞争条件的复杂化等，如果没有一套科学有效的管理机制是无法生存的。特别是竞争环境的变化突出表现为竞争的范围扩大到国际市场，企业能否在世界范围内进行研究、开发、制造和销售，成为衡量企业竞争力的重要标准。环境的这种变化，要求企业的管理跨出国界，学会跨国经营和管理。同时也要求各种相关的组织（包括政府和社会结构）从局部、短期的管理，转向全局、长远的管理。

#### （三）管理的发展

随着环境的迅速变化，管理思想和实践也在发生着变革。归纳起来主要有以下几个方面：

##### 1. 企业重构（re-inventing the corporation）

企业重构就是从根本上对企业作业流程进行脱胎换骨的重新设计，在严格的现代标准下，最终使企业在成本、质量、服务和速度等方面都达到飞跃式的改善和提高。企业重构理论所以迅速在欧美扩展，是因为它适应了当今世界市场的三大趋势：顾客导向、竞争激烈和需求迅速变化。它强调的管理特点是：（1）为了快速、灵活地适应市场的变化，企业经营活动和生产活动的界限、经营管理和生产管理的界限、各个职能部门之间的界限日趋

模糊，朝着相互渗透、一体化的方向发展；（2）原有职能型组织、阶层型组织将逐渐消失，过去分工极细的一系列职务、工作将根据工作流程的性质重新整合起来；（3）工作应超越组织的界限在最有经济意义的时间、地点展开，实行弹性工作时间制；（4）以顾客满意度为唯一的考核标准；（5）广泛地采用高新技术手段。

## 2. 创新的管理

创新是指任何“创造改变的程序”（the process of creating change）。这个概念强调的并不是“改变”的内容，而是带动、促成、实现这些新事物的力量、因素及程序。如一个组织采用一种新的规划技术，应用于本组织业务中，这一过程可以称为创新。根据这一概念，创新具有以下几个特点：（1）针对未来的需要。强调组织创新的价值，就在于能对这些未来的需要有所贡献。（2）行动导向。创新并非指一种新学说、新知识或新发明，而是指一系列的实际行动对于其相关的外部环境产生某种影响作用，即创新必须有实践意义。（3）属于社会或心理程序，而非技术程序。一种新事物或行为能否被人们接受，常常受到他们的观念、知识和行为模式改变状况的影响。创新本身需要观念的改变，这种改变又会影响环境的变化。（4）综合性能力。创新力量是由拥有多方面人才、先进的技术和充分的物质条件的组织形成的，他难以由单独的“创业家”或“发明家”所具备。

## 3. 管理范式的革新

由于准时生产（JIT）、计算机集成制造系统（CIMS）、精良生产（Lean Production）、管理资源规划（MRP-II）、企业资源规划管理（ERP）、并行工程（CE）等管理范式在企业中的应用，使当今企业的管理范式正在发生着重大的变革（参见表1-1）。

表 1-1 传统管理范式与管理新范式的比较

比较内容	传统管理范式	管理新范式
生产方式	规模经济（大批量、少品种）	范围经济（小批量、多品种） 集约经济（大批量、多品种 混流生产线） 准时生产（零库存）
主导战略	低成本战略	多样化战略、市场领先战略
管理思想	专业化、规范化	快响应、柔性化
管理体制	各功能的部门管理、层次管理， 各工作环节的顺序衔接（生产 活动与经营活动分离）	各功能的一体化管理 各工作环节的并行工程（生 产活动与经营活动集成）
组织结构	层次结构、顺序生产线为中心的 “产品组织”，职能部门界限 分明	网络结构、混流生产线为中 心的“工艺组织”，职能部门 界限打破
组织功能	指挥与控制	协调、控制、服务、创新
管理的基本任务	建立秩序	应对变革、适应环境、改造 环境
人才素质要求	专业人才，技术素质与管理素 质分离，重技能	柔性人才，技术素质与管理 素质兼备，重智能

除了表 1-1 中所列的特点外，管理新范式还把“人的潜能”的培养和发挥放在十分重要的位置。人的潜在能力是组织最珍贵的资源，管理的新范式更多地强调这一资源的重要性，并把维护一个有生命力的社会心理系统作为其重要的任务之一。在技术功能与社会心理系统之间建立更具有人性和更能发挥人的潜能的一种理想的平衡，成为管理者的主要职责。

#### 4. “虚拟企业”式无形组织的发展

虚拟企业是指企业的运行中有完整的生产、营销、设计、财务等功能的产生，但在企业体内却没有执行这些功能的组织。即



企业仅保留运行中最关键的功能，而将其他功能以各种方式借用外力来整合。这些外力可能是上游的供应商，也可能是顾客。虚拟企业的核心特征是突破企业的有形界限进行经营。它的形式包括企业控制设计和营销，而把生产委托给低成本生产者的“虚拟生产”；几家企业拥有不同的关键资源，为了彼此利益进行资源联合以创造竞争优势的“策略联盟”等。虚拟企业的存在条件是：(1) 企业本身必须有关键性的资源，如专利权、行销渠道或者研究开发能力等。(2) 将资源集中于附加价值高的功能上，而其余部分虚拟化处理。(3) 仅注重企业短期利益，一旦策略目标改变或利益消失，旧的虚拟企业将解散，并再组合成新的虚拟企业。这种虚拟企业的管理无疑同正规的管理方式有明显的差别。

#### 5. 跨国公司管理的发展

跨国公司的管理具有以下特点：(1) 对跨国公司来说，计划工作中一项十分重要的内容，就是以不断变化的全球市场为基点，对外部环境中的威胁与机会的评估。(2) 跨国公司的组织结构是围绕着全球战略目标建立起来的。其组织结构形式多种多样，包括职能分部的全球组织形式、产品分部的全球组织形式、地区分部的全球组织形式、混合分部的全球组织形式及多维立体组织结构等。无论什么样的组织形式，跨国公司都强调分部的自治和自我更新，同时强调各分部都是总部组织网络的一个部分。(3) 跨国公司的管理人员或者来自母国或东道国或第三国，但80年代后任用东道国管理人员逐渐成为趋势。(4) 跨国公司的激励和领导工作必须理解下属所处的文化环境。同时要解决因距离而造成的沟通的困难。(5) 跨国公司的控制要受到许多国内企业一般不会遇到的因素的影响，如收益要用不同国家的货币计算；要考虑汇率的风险；经营规则受东道国的限制；战略效益评价的复杂性等。