



面向 21 世纪课程教材
Textbook Series for 21st Century

管理学基础

王 凯 主编

宋维明 董金岭 副主编



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

面向 21 世纪课程教材
Textbook Series for 21st Century

管理学基础

王 凯 主编

宋维明 董金岭 副主编



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学基础/王凯主编. —北京: 高等教育出版社,
2000 (2002 重印)
ISBN 7-04-009215-8

I. 管… II. 王… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 86850 号

责任编辑 孙乃彬 封面设计 杨立新 责任绘图 尹文军
版式设计 周顺银 责任校对 马桂兰 责任印制 张小强

管理学基础
王凯 主编

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市东城区沙滩后街55号
邮政编码 100009
传 真 010-64014048

购书热线 010-64054588
免费咨询 800-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>

经 销 新华书店北京发行所
排 版 高等教育出版社照排中心
印 刷 化学工业出版社印刷厂

开 本 787×960 1/16
印 张 14
字 数 230 000

版 次 2000 年 12 月第 1 版
印 次 2002 年 8 月第 3 次印刷
定 价 20.30 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

内 容 提 要

《管理学基础》是教育部“高等教育面向 21 世纪教学内容和课程体系改革计划”的研究成果，是面向 21 世纪课程教材。

《管理学基础》共二十三章，分为五篇，即管理概述篇、管理职能篇、要素管理篇、营运管理篇和战略管理篇。管理概述篇主要回答“什么是管理”、“为什么要管理”等基本问题；管理职能篇主要阐述管理是如何通过一系列基本功能活动来进行管理的；要素管理篇对构成管理客体的人、财、物、技术、信息等要素进行了分门别类的分析和探讨；营运管理篇阐述如何运用管理职能将上述一系列要素有机地组合起来进行实际运作；战略管理篇是实际运作的升华，将重点转向企业未来长期、稳定、协调地发展以及生存和竞争等战略性问题。

本教材将管理学原理与现代企业管理这两门经济管理类专业课有机地结合为一体，吸收了国内外最新的管理理论和实践成果，教材所配的多媒体光盘中有系统的知识要点、习题、案例等文字、视频资料，便于读者学习。

本教材既可供非经济管理类学生作为必读教材使用，又可供经济管理类学生、有关部门管理人员以及企业经营管理人员使用。

前 言

《管理学基础》是在教育部“面向 21 世纪高等院校农林本科经济管理类课程体系及教学内容研究”(项目编号: 02-6) 成果基础上编写的一本教材。本教材的创新之处主要有以下几点:

1. 教材体系的创新。本教材首次将《管理学基础》分为五篇, 即管理概述篇、管理职能篇、要素管理篇、营运管理篇和战略管理篇, 并由浅入深、全面系统、简明扼要地阐述了管理及企业管理的理论与方法。管理概述篇主要回答“什么是管理”、“为什么要管理”等基本问题; 管理职能篇主要阐述管理是如何通过一系列基本功能活动来进行管理的; 要素管理篇对构成管理客体的人、财、物、技术、信息等要素进行了分门别类的分析和探讨; 营运管理篇阐述如何运用管理职能将上述一系列要素有机地组合起来进行实际运作; 战略管理篇是实际运作的升华, 将重点转向企业未来长期、稳定、协调地发展以及生存和竞争等战略性问题。

2. 教材内容的创新。本教材根据上述教材体系的新构思充实了若干新的内容。从学科层次上讲, 《管理学基础》是将管理学原理与现代企业管理这两门经济管理类专业课有机地结合为一体, 这是理论分析与实际运作的有机结合, 是一般管理与企业管理的有机结合。从章节层次上讲, 《管理学基础》增加了创新管理、风险管理、资本经营、企业竞争力、企业经营战略、企业文化创新、无形资产管理等新的内容, 吸收了国内外最新的管理理论和实践成果, 以突出管理的创新。

3. 出版形式的创新。本教材以教材配多媒体光盘的形式出版发行。这一创新的构想得到了高等教育出版社的大力支持。经过协作和艰苦的探索与开发, 这一创新的设想变成了现实。许多高等农林院校也首次决定将《管理学基础》作为农林各专业的必修课。由于《管理学基础》多媒体光盘配有系统的知识要点、习题、案例等文字、视频资料, 因而, 极大地方便了读者学习

《管理学基础》。

参加本教材编写的人员既有管理学、现代企业管理等研究方向的博士生导师，也有长期从事管理学教学的教授、副教授，还有具有丰富管理实践经验的在职博士生。本书的第一章、第二章、第三章、第四章、第十七章由王凯（南京农业大学）编写；第五章、第十九章由宋维明（北京林业大学）编写；第八章、第九章由董金岭（山东农业大学）、瞿以平（南京农业大学）编写；第六章、第七章由谢海涛（南京林业大学）编写；第十章、第十一章由陈东平（南京农业大学）编写；第十二章由李明（南京农业大学）编写；第十三章、第十五章、第十六章由陈超（南京农业大学）编写；第十四章、第二十三章由荆冰（南京农业大学）编写；第十八章由刘怀珍（南京农业大学）编写；第二十章由袁勇志（苏州大学）编写；第二十一章由罗英姿（南京农业大学）编写；第二十二章由邱斌（东南大学）编写。全书由王凯教授统稿和定稿，陈超副教授承担了本教材多媒体光盘的制作，张锁庚教授对本书进行了主审。在本教材的编写过程中得到了高等教育出版社的支持和帮助。我们还参考了一些相关的研究成果和文献资料，在此一并表示感谢。

由于编写时间仓促，在教材中难免有不足之处，恳请广大读者提出宝贵的意见，以便我们在重印和修订时及时改正。

编者

2000年7月28日



第一篇 管理概述

第一章 管理与管理学	3
第一节 管理的定义与特征	3
第二节 管理的职能	5
第三节 管理学的研究对象和研究方法	6
第四节 管理的原理和方法	9
第二章 企业管理概述	12
第一节 企业与现代企业制度	12
第二节 企业管理的基础工作	16

第二篇 管理职能

第三章 决策	23
第一节 决策的基本原理	23
第二节 决策的方法	26
第四章 计划	33
第一节 计划的基本原理	33
第二节 计划的方法	35
第五章 组织	42
第一节 组织及组织结构	42
第二节 组织结构的类型	45
第三节 组织结构设计	49
第六章 领导	56
第一节 领导概述	56
第二节 有关领导问题的理论	58
第三节 领导者的素质和领导艺术	65

第七章 激励	68
第一节 激励的概念与实质.....	68
第二节 有关激励的理论.....	69
第三节 激励的一般原则及一般方法.....	74
第八章 控制	76
第一节 控制的类型及作用.....	76
第二节 控制的基本要求和基本程序.....	77
第三节 控制的方式、方法.....	79

第三篇 要素管理

第九章 人力资源管理	85
第一节 人力资源管理的目标和任务.....	85
第二节 人力资源管理的基本原理.....	86
第三节 人力资源的开发.....	87
第四节 人员的考核.....	88
第十章 资金管理	91
第一节 资金筹集.....	91
第二节 资金运用与管理.....	94
第十一章 存货和设备管理	99
第一节 存货管理.....	99
第二节 设备管理.....	101
第十二章 无形资产管理	108
第一节 无形资产概述.....	108
第二节 无形资产的开发、交易与资本化.....	111
第十三章 新产品开发与技术开发	115
第一节 新产品开发的意义和策略.....	115
第二节 新产品开发的原则和程序.....	118
第三节 技术开发管理.....	119
第十四章 信息管理	122
第一节 信息及其作用.....	122
第二节 信息管理的程序和内容.....	125
第三节 管理信息系统.....	129

第四篇 营运管理

第十五章 质量管理	135
------------------------	-----

第一节	质量管理概述	135
第二节	全面质量管理	137
第三节	质量体系与质量认证	138
第十六章	市场营销管理	144
第一节	目标市场的选择	144
第二节	市场调查	145
第三节	市场营销策略	148
第十七章	企业文化创新	153
第一节	企业文化的概念与作用	153
第二节	企业文化的营造与培育	155
第十八章	成本费用与利润管理	159
第一节	成本费用概述	159
第二节	利润及其管理	161

第五篇 战略管理

第十九章	企业经营战略	167
第一节	企业经营战略的含义	167
第二节	企业经营战略管理的基本过程	170
第三节	国际化经营战略管理	171
第二十章	创新管理	175
第一节	创新的一般理论	175
第二节	创新过程与创新活动管理	179
第三节	企业创新机制	182
第二十一章	风险管理	185
第一节	风险管理概述	185
第二节	风险识别	187
第三节	风险衡量	189
第四节	风险控制	190
第二十二章	企业竞争力	193
第一节	企业竞争力概述	193
第二节	企业竞争力考核	196
第二十三章	企业资本经营	200
第一节	企业资本经营概述	200
第二节	企业资本经营的主要内容	202
第三节	企业资本经营的核心——企业兼并和重组	205
参考文献	211

第 一 篇

管 理 概 述

第一章

管理与管理学

第一节 管理的定义与特征

一、管理的定义

管理 (Management) 一词在当今社会已被普遍使用, 但关于管理的定义至今仍未得到统一, 原因就在于它的含义随着社会的发展而发展, 它的外延和内涵随着社会进步被不断丰富和充实。从字面上看, 管理有管辖、管教、管人、理事、治理等意思, 主要内容包含管人与治事两层含义。

自 20 世纪初, 管理学作为一门新兴学科形成发展以来, 对管理一词的定义更是多种多样。如过程学派的创始人法约尔 (Henri Fayol) 认为管理是计划、组织、指挥、协调和控制这五种因素的运用和体现过程; 科学管理学派的创始人泰罗 (F. W. Taylor) 认为管理就是对工人进行挑选和培训, 对生产和操作进行统计和记录以及定额管理的过程; 组织理论代表者韦伯 (Max Weber) 则认为管理是通过行政组织体系层层下达并实现企业经营意图的过程。美国管理学家赫伯特·A. 西蒙 (Herbert A. Simon) 认为“管理就是决策”。在日前西方的一些教科书中把管理定义为: 管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动, 以便收到个人单独活动无法取得的效果。

上述定义基本上是从某一侧面揭示了管理的含义或某一属性, 我们认为比较完整的定义是: 管理是指一定组织中的管理者, 通过有效地利用人力、物力、财力、信息等各种资源, 并通过决策、计划、组织、领导、激励和控制等职能, 来协调他人的活动, 使别人与自己共同实现既定目标的活动过程。

二、管理的基本特征

管理具有以下几个基本特征：

1. 管理的产生是来自社会活动组织的要求，即这种社会活动不是单个人的活动，而是两个人以上的社会活动。共同劳动的规模越大，劳动分工和协作越复杂，管理工作就越重要。
2. 管理的“载体”是组织，即在社会这个大系统中，组织是一个子系统，管理通过组织这个子系统去实现管理目标。
3. 管理的核心是处理好各种人际关系，即在管理过程中的各个环节都必须与人打交道，只有妥善地处理好各种人际关系，才能更好地使别人与自己一道去实现管理目标。
4. 管理的任务是有效地利用人、财、物、技术、信息等各种资源；有效地利用决策、计划、组织、领导、激励和控制等各种管理职能，用尽可能少的支出去实现既定的目标。

三、管理的性质

管理具有二重性，即管理同时具有自然属性和社会属性。

管理的自然属性是指凡是进行社会化生产的地方都客观要求合理地组织生产力，即管理是社会生产力发展和组织社会化生产的客观要求，社会生产力发展得越快，社会化生产水平越高，对管理的要求也就越高。管理这种与社会生产力相联系的自然属性，并不因社会制度的不同而产生差异，它主要取决于生产力发展水平和劳动社会化程度。因此，管理中有关合理组织生产力、组织社会化生产的一些形式和方法等，在不同的社会制度下具有共性，是可以相互借鉴的。

管理的社会属性是指管理又是一定生产关系的体现，是为一定的生产关系服务的。管理这种与社会生产关系相联系的社会属性，在不同的社会制度下具有本质的区别，它主要取决于社会生产关系。因此，管理中关于维护生产关系的制度、原则和方法都是为适应和维护特定的生产关系需要服务的，并不是各种社会生产方式都适用。

由于社会生产过程是生产力和生产关系的统一体，要保证社会生产过程的正常进行，就必须要求一方面合理地组织生产力，另一方面又要维持和巩固生产关系。管理要实现这两个方面的要求，决定了它同时具有自然属性和社会属性的二重性。

第二节 管理的职能

管理的职能是指管理在组织社会经济活动中所发挥出的功能。

管理的职能在社会发展过程中得到不断的丰富和发展。如早期把管理的职能主要理解为企业计划的制定和生产任务的分配；也有人把管理的职能归纳为计划、组织、控制三种职能。法约尔认为管理活动包括五种要素，即计划、组织、指挥、协调、控制这五个职能。卢瑟·古利克（Luther Gulick）认为管理有七项职能，即计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。随着社会生产力的发展和组织生产力水平的要求的提高，还有人提出在管理职能中，应增加决策职能、激励职能、教育职能、服务职能等等。

我们认为，管理的基本职能应包括决策、计划、组织、领导、激励和控制这六个基本功能活动。管理活动的顺利运行正是通过正确地执行这些基本的职能来进行的。在整个管理系统中，通过决策、计划、组织、领导、激励和控制这些功能活动发挥作用去实现管理系统目标。同时还应注意到，管理的各项职能活动之间既有联系又有区别，因此，在管理实践中既要充分发挥各项职能的作用，又要充分注意各项职能活动之间的衔接和配合。如决策和计划是其他管理职能的前提和基础，可以说整个管理活动就是围绕如何制定和实施计划及决策方案而进行的。

1. 决策。在企业经济活动中每天都会遇到大量的问题需要加以解决并对解决方案进行优化和作出决定。有关企业生存与发展等重要问题的决策更是关系到企业的生死存亡，不可掉以轻心，所以，决策是具有战略意义的重要职能。决策过程同时又是一个复杂的过程，不能简单草率从事，而应讲究科学决策。因为决策是针对未来行动作出的决定，而未来形势的发展变化又受到多种因素影响，这些影响因素是不确定的和不断发展变化的，对未来形势的发展变化很难十分准确地进行预测，因而决策就存在一定风险。要作出正确的决策，就必须进行系统的调查研究，全面收集信息和资料，进行科学预测，拟定各种可行方案并进行选优，对选定的最优方案还应付诸实施，在实施过程中不断进行检查和信息反馈，以保证决策得以层层落实，并在实践中评价决策是否正确。

2. 计划。计划是为达到一定目标所制定的未来行动方案。计划是进行控制的标准。在执行计划职能时，要对企业的人、财、物等各种要素进行合理分配和使用，要对各个环节进行协调和很好地衔接，要将计划指标加以分解，具体落实到各个部门和单位，并要明确目标和责任，进行控制和考核。因此，计划是行动纲领，是联系企业诸条件与目标之间的桥梁，在管理中处于重要的基础地位。计划是决策后所选定的方案。

3. 组织。组织的日的就是要保证决策和计划的实施，去实现既定的目标。通过组织可以形成比个体大得多的力量，进行分工协作去完成任务。这就要求依据任务的多少建立卓有成效的组织机构，拟定上下左右联系方式，制定一系列组织制度，使各种要素在总的目标下被充分利用，高效率、保质保量地完成任务。组织是管理的载体，是其他管理职能活动的组织保证。

4. 领导。领导是领导者通过指挥、指导、协调等去影响个人和集体活动以实现组织目标的过程。领导者可以从正式组织或非正式组织之中产生，正式组织的领导者拥有组织赋予他们的职位和职权，而非正式组织的领导者并没有组织赋予他们的职位和职权，而是依据权威自然形成的。领导的本质就是通过领导者与被领导者的相互作用，使组织的活动协调一致，并有效地实现组织目标。组织中的领导者可依据权力、责任大小不同分为高、中、低等不同层次，不管是哪一层的领导都要求具有优良的品质和高超的领导艺术，这样的领导集体才能带领组织成员去有效地实现组织目标。

5. 激励。在一个组织中，各成员的需要和愿望是既有相同之处又有差异之处，激励就是通过一定的手段使组织成员的需要和愿望得到满足，以调动他们的工作积极性并充分发挥其个人潜能去实现组织目标的过程。人的需要是多种多样的，因而激励的方法也应是多种多样的，如可以采取物质激励的方法，也可采取精神激励的方法，还可以采取物质激励和精神激励相结合的方法等等。

6. 控制。控制是依据预定的目标和标准，对管理活动进行系统的监督、检查和衡量绩效，若发生偏差，就要采取措施加以纠正，使整个活动按既定的计划和标准进行。因此，控制首先要有一个控制的依据或标准，这往往是计划中所规定的；其次，要运用各种监测手段对进行中的活动进行观察、测度和衡量；第三，对观测到的、测度到的情况和数据要与计划规定的标准进行比较，发现是否存在差异；第四，如活动与标准存在差异，就采取各种措施和方法去纠正偏差，使整个活动按计划进行。对不同的控制对象应选用不同的控制方式和手段。在企业的整个活动过程中，对各个环节、各项活动都应加强控制，以保证计划和组织目标的实现。

第三节 管理学的研究对象和研究方法

一、管理学的研究对象

管理学的研究对象是适应于各种组织的普遍的管理原理和管理方法。包括研究合理组织社会生产的有效途径、有效进行资源配置、发展生产的方案与措施；研究各种管理职能、各项管理制度、各种组织文化和多种教育方式；研究

组织微观管理、社会宏观调控；研究管理方式、管理手段和管理方法。由于不同组织、不同管理活动又有自己的特点和对象，根据具体的研究对象又可以划分为不同的专门管理原理和管理方法，形成管理学的各个分支。各种管理学的关系如图 1-1 所示：

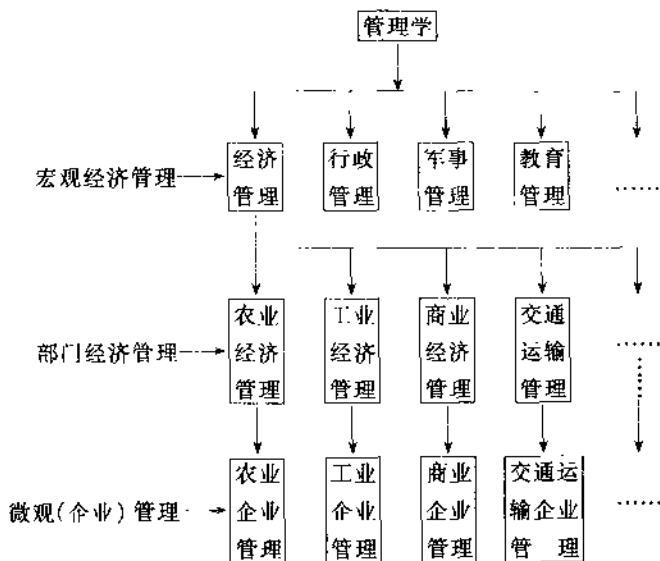


图 1-1 管理学层次图

由图 1-1 可看出，管理学是以各种管理工作中普遍适用的原理和方法作为研究对象的。本教材主要包含以下五大部分内容：

1. 管理概述。包括管理的概念、性质、职能、管理原理和方法、企业及企业管理的概念、企业类型、现代企业制度以及企业管理的基础工作等内容。
2. 管理职能。包括决策、计划、组织、领导、激励、控制等基本管理职能的理论与方法的阐述。
3. 要素管理。包括企业生产经营和发展开拓所需要的人力资源、信息、资金、资产、技术等要素的管理。
4. 营运管理。对企业微观组织的质量管理、市场营销、企业文化、成本费用和利润管理等原理和方法进行系统阐述。
5. 战略管理。从战略变化角度，对企业微观组织的经营战略、创新管理、风险管理、企业竞争力、企业资本经营等问题进行分析探讨。

二、管理学的研究方法

管理学是一门综合性科学，它与经济学、社会学、心理学、政治学、数

学、法学、哲学、统计学等有关，它吸取了这些学科的有关部分，因而管理学不仅研究范围十分宽广，而且研究方法也多种多样，主要包括：

1. 系统研究方法。系统是由各个部分组成的、具有特定功能的有机整体。按照系统理论，世界是由大大小小的系统构成的，系统具有整体性、相关性、动态性、有序性等特点。研究管理对象就应把管理对象作为一个系统来研究，研究该系统的内部构成、运行以及发展变化规律，研究该系统与其他系统之间的关系等等。

2. 比较研究方法。没有比较就没有鉴别。比较研究方法是通过纵向、横向比较，发现异同，探索规律，找出事物结果所产生的原因，为指导管理活动提供依据。

3. 矛盾研究方法。管理工作是为了解决一定问题的。矛盾研究方法是把事物矛盾的双方看成为一个统一体，通过对矛盾的正面与反面、内因与外因、矛盾双方的辩证关系、矛盾的成因和发展趋势等进行分析，从而达到找出问题、分析问题、解决问题的目的。

4. 案例研究方法。在管理学中广泛地使用案例研究方法，即通过选取典型案例进行分析研究，归纳出经验、理论和规律，再用这些经验、理论和规律去指导实践。在运用案例研究方法时，要注意案例的代表性以及搞清楚事物发生结果的前提、背景和条件。要运用辩证唯物主义和历史唯物主义的方法去找出事物发展中的因果关系。

5. 试验研究方法。试验研究方法是使研究对象在特定的环境条件下，观察其实际发展结果，以寻求事物发展因果关系的一种研究方法。往往可采取改变研究对象的条件来观察其结果如何变化，这种试验称之为比较试验。试验的时机、地点、范围、规模不同，对试验的结果会产生一定的影响。试验研究方法是一种用实践来检验理论、总结经验、发现规律的好方法，但在实际运用中应科学地组织、系统地观察，正确地组织试验活动。

6. 演绎研究方法。它是根据已经证明了的公理、定理、规律来进行推理的一种研究方法。它是由一般到个别，由一般原理得出关于个别事实的结论的一种推理方法。演绎推理一般采取三段论式的形式，如“所有的金属都导电，铁是金属，因此铁导电”，这就是一个三段论式。在演绎推理中，结论中所提的概念只能含有前提中已经有的概念，而不能改换概念；如果它的前提是正确的，在推理过程中又遵循推理的规则，那么结论也是一样正确的。

对以上管理学研究方法要区别不同的研究对象、研究条件和特点而加以选用或综合运用。