

MBA

2000年修订版
必修核心课程

管理方法 · 计划 · 控制 · 决策



**MANAGEMENT
METHODS**



MBA必修核心课程编译组 中国国际广播出版社

MBA必修核心课程

MBA管理方法 · 计划 · 控制 · 决策

2000年修订版

MBA必修核心课程编译组

中国国际广播出版社

责任编辑：沈炽锐

封面设计：吴 进

版式设计：刘录正

图书在版编目(CIP)数据

MBA 管理方法/MBA 必修核心课程编译组编译. - 北京:中国
国际广播出版社, 1999. 12

ISBN 7-5078-1592-7

I. M… II. M… III. 企业管理-方法-研究生-教学参
考资料 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 24768 号

《MBA 管理方法》

MBA 必修核心课程编译组编译

中国国际广播出版社出版发行

(北京复兴门外国家广播电影电视总局内 邮编:100866)

新华书店经销

北京市京安达明印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 18 印张 446 千字

1997 年 8 月北京第 1 版 1999 年 12 月北京第 2 版

1999 年 12 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-5078-1592-7/F. 166 定价:29.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

MBA 必修核心课程(2000 年修订版)

《MBA 管理方法》

编辑委员会

主 编： 甘华鸣

副主编： (以姓氏笔划为序)

陈宝明 赖德祥

前言

MBA(工商管理硕士)这一简洁而响亮的名称,以其不可抗拒的魅力和不可思议的魔力征服了全球主要发达国家,目前正强烈地吸引着中国的有识之士特别是青年人的注意。

MBA 诞生于美国。经过近百年的探索和努力,它培养了为众多的优秀工商管理人才,创造了美国经济发展的神话和奇迹。MBA 被誉为“天之骄子”和“管理精英”,成为企业界乃至社会敬重和羡慕的特殊人物,甚至在公众心目中被视为“商界英雄”。据统计,美国最大的 500 家公司的总经理、董事长等高层主管,绝大多数都是 MBA。这一惊人的事实,是对 MBA 教育的成功业绩的最好说明。MBA 意味着超群的能力、胆识、品德……,代表着财富、地位、权力、荣誉……,预示着希望、成功和辉煌。

MBA 创造的奇迹得益于其教育的科学性、规范性、灵活性和实用性。MBA 教育具有传统教育不可比拟的特色和优势。在教育观念、教育理论、教学内容和教学方法等诸多方面,都显现出其不同凡响的特点。这些特点不仅贯彻于 MBA 教育的整个过程之中,还体现在高质量的教材里面。因此,学习和阅读 MBA 权威教材,是了解和掌握 MBA 精髓要义的捷径;尤其是在我国 MBA 教育发展尚不能完全满足广大求学者要求的时候,这种求知的方式越发显得必要和实惠。

我们编译的这套“MBA 必修核心课程”,包括《经营战略(CORPORATION STRATEGY)》、《新产品开发(NEW PRODUCTS DEVELOPMENT)》、《市场营销(MARKETING)》、《生产作业(PRODUCTION)》、《理财:资金筹措与使用(FINANCE)》、《人力资源:组织与

人事(HUMAN RESOURCE)》、《管理创新(MANAGEMENT INNOVATION)》、《MBA 管理方法》、《MBA 情景案例》、《MBA 必修核心课程学习大纲》。所依据的都是当今欧美工商管理各个领域最著名、最通行的教科书,囊括了工商管理最普遍、最适用的知识。系统研读这些教材,就会对 MBA 核心必修课程有一个比较全面的了解。

“MBA 必修核心课程”于 1997 年出版后,获得社会各界好评,被广大读者誉为内容最完整、最深入的 MBA 教材。为适应国际上管理理论和我国管理实践的发展,在世纪之交,我们郑重推出 2000 年修订版。“MBA 必修核心课程”2000 年修订版吸收世界最权威工商管理大师截至 1999 年的最新成果,对第一版进行了全面修订,其中增加和重写的字数达 $\frac{1}{4}$ 左右,体系更加完善,阐述更加透彻。2000 年修订版的出版,必将有力地促进我国 MBA 教育的提高和普及,推动我国企业管理人才的培养。

成就事业需要人才,优秀的工商管理人才需要接受一流的教育。实践证明,MBA 教育是当今世界培养职业企业家最完美的教育。一切有志于在企业界谋求发展并最终赢得成功的人士,都应该不失时机地夯实自己的知识根基。通过自学,掌握 MBA 必修核心课程的基本内容,能让你茅塞顿开、恍然大悟,会使你获得一种全新的感觉、全新的视野、全新的理念、全新的境界、全新的体验。

MBA 必修核心课程编译组

1999 年 11 月



第一篇 管理基础导论

第一章 为什么要管理	(1)
第二章 什么是管理	(4)
第一节 管理的定义	(4)
第二节 管理的职能	(5)
第三章 管理是一门科学还是一种艺术	(7)
第一节 科学与管理学	(8)
第二节 科学及科学方法	(9)
第三节 原理和因果关系	(10)
第四节 管理学是一门不精确的科学	(11)
第五节 基本原理和系统理论	(12)
第四章 对管理理论和方法技术的需要	(15)
第一节 提高效率	(15)
第二节 方便培训	(16)
第三节 改进研究	(17)
第四节 实现社会目标	(17)
第五章 随机制宜的管理	(18)
第六章 管理工作需要系统方法	(21)
第一节 系统是什么	(21)
第二节 系统理论的基本概念	(22)
第三节 社会系统是人为的系统	(24)
第四节 管理与社会系统	(25)

第五节	把管理看作是一个系统时的误解	(26)
第六节	系统管理方法的价值	(27)
第七章	经营管理的系统方法	(28)
第一节	投入和要求	(28)
第二节	管理的转换过程	(29)
第三节	信息沟通系统	(31)
第四节	产出	(31)
第五节	外界的可变因素	(32)
第六节	恢复系统的活力	(32)
第八章	案例	(33)

第二篇 计 划

第九章	计划工作的性质和目的	(35)
第一节	计划工作的性质	(37)
第二节	计划工作的类型	(41)
第三节	计划工作的重要性	(53)
第四节	计划工作的步骤	(56)
第五节	计划工作的过程:合理的方法	(64)
第六节	计划工作的期限:长期计划工作	(66)
第七节	计划的评价	(76)
第十章	目标管理	(78)
第一节	企业的总目标和一定时期的目标	(80)
第二节	目标管理的发展	(87)
第三节	目标管理的性质和基本特点	(91)
第四节	目标管理的过程	(97)
第五节	参谋职位的目标	(102)

第六节	目标管理的好处	(105)
第七节	目标管理的弱点	(107)
第八节	目标管理的经验	(111)
第十一章	确定前提条件	(113)
第一节	提出前提条件:计划的环境	(114)
第二节	前提条件的种类	(116)
第三节	环境预测:确定前提条件的关键	(117)
第四节	销售预测:公司的主要计划和前提条件	(127)
第五节	有效地确定前提条件	(136)
第六节	预测的步骤:如何确定前提条件	(140)
第十二章	决 策	(143)
第一节	决策是计划工作的关键步骤	(143)
第二节	拟定抉择方案	(146)
第三节	限定因素原理	(148)
第四节	评价的基本过程	(149)
第五节	选取抉择方案的依据	(156)
第六节	运筹学和计划工作	(158)
第七节	不确定情况下决策的新方法	(173)
第八节	评定决策的重要性	(182)
第九节	决策工作中的政治	(184)
第十节	系统方法和决策	(186)
第十三章	战略和政策	(187)
第一节	战略和政策的来源	(188)
第二节	战略和政策的特别重要性	(191)
第三节	战略和政策的基本类型	(194)
第四节	确定主要的战略	(198)
第五节	拟定有效战略的几点要求	(199)
第六节	拟订主要的战略	(204)

第七节	有效地实施战略·····	(211)
第十四章	使计划工作富有成效 ·····	(215)
第一节	为什么人们在计划工作中会发生失误·····	(216)
第二节	计划工作的限制条件·····	(219)
第三节	建立适宜计划工作的气氛·····	(225)
第四节	创造性·····	(232)
第十五章	计划的主要原则小结 ·····	(236)
第十六章	案 例 ·····	(239)

第三篇 控 制

第十七章	控制系统与控制过程 ·····	(251)
第一节	控制与控制的重要性·····	(252)
第二节	控制系统的两个基本前提条件·····	(255)
第三节	控制的基本过程·····	(257)
第四节	控制论意义上的控制工作·····	(261)
第五节	反馈控制·····	(262)
第六节	实时信息与实时控制·····	(264)
第七节	前馈控制·····	(267)
第八节	进行有效控制必要条件·····	(274)
第九节	关键的控制点和标准·····	(280)
第十八章	管理信息与管理信息系统 ·····	(285)
第一节	信息与管理信息·····	(285)
第二节	管理信息的重要作用·····	(291)
第三节	管理信息的收集与加工、处理 ·····	(294)
第四节	管理信息系统·····	(298)
第十九章	控制技术 ·····	(305)

第一节	传统的控制方法:预算	(305)
第二节	项目预算	(315)
第三节	使传统的预算控制发挥作用	(318)
第四节	传统的非预算控制方法	(320)
第五节	改善信息技术	(325)
第六节	程序的计划和控制	(334)
第七节	用运筹学进行控制	(338)
第八节	时间事件网络分析	(343)
第九节	比率分析应用于控制	(351)
第十节	一些常见的局部控制方法	(356)
第二十章	工作成效的全面控制	(365)
第一节	预算汇总表和预算报表	(366)
第二节	损益控制	(368)
第三节	用投资回收率进行控制	(371)
第四节	人事组织的衡量和控制	(377)
第五节	企业的自我审核法	(383)
第二十一章	直接控制:确保有效的管理	(385)
第一节	间接控制	(385)
第二节	直接控制的原理	(390)
第三节	管理审计	(393)
第四节	对主管人员具有挑战性的任务	(399)
第五节	培养更有能力的主管人员	(403)
第六节	需要有才能的领导者	(407)
第二十二章	控制的主要原则小结	(409)
第二十三章	案 例	(414)

第四篇 决 策

引言	(426)
----------	-------

第一分篇 决策(一)独立决策

导语.....	(432)
第二十四章 信息充足的独立决策	(433)
第一节 决策准则和方法.....	(433)
第二节 案 例.....	(449)
第二十五章 信息不充足的独立决策	(464)
第一节 决策原则.....	(464)
第二节 案 例.....	(464)

第二分篇 决策:(二):互动决策

导语.....	(476)
第二十六章 信息充足的互动决策(一):对抗	(478)
第一节 决策准则和方法.....	(478)
第二节 案 例.....	(483)
第二十七章 信息充足的互动决策(二):补偿	(492)
第一节 决策准则和方法.....	(492)
第二节 案 例.....	(497)
第二十八章 信息充足的互动决策(三):非补偿	(520)
第一节 决策准则和方法.....	(520)
第二节 案 例.....	(523)
第二十九章 信息充足的互动决策(四):非合作	(543)
第一节 决策准则和方法.....	(543)

第二节 案 例.....	(546)
第三十章 信息不充足的互动决策:决策原则	(552)
参考文献	(559)

第一篇 管理基础导论

第一章 为什么要管理

为什么要管理？这是因为有许多事情，不是一个人所能完成的。只要是做需要一个以上的人来完成的工作，就需要有管理。不论从微观方面还是从宏观方面讲都是如此。就微观而言，从小到两个人抬木头到多个人经营企业都需要高效的管理。两个人抬木头时，需要喊口令来协调两人的行动，“喊口令”即作为一种原始的管理方式；经营企业的过程，为了能使企业高效地运作，必须有高效的管理来协调企业不同部门之间，企业与企业之间，企业与外部环境之间的各种磨擦，使企业灵活有效地适应内部协调和外部竞争的压力。就宏观而言，稍有经济学常识的人都知道，人类世界最大的悖论，就是资源的有限性和人类欲望的无限性之间的矛盾以及人类创造的有限性与人类消耗的无限性之间的矛盾。这就引出了一个如何高效地利用资源的问题，要把有限的资源分配到最需要的地方，使资源得到最有效的配置。因此，对我们的政府部门、日常管理部门来说，就需要组织、协调、管理、分配资源，而所有这些都属于广义上的管理范畴。

就本书而言，我们研究的管理主要是针对企业而言的。随着现代企业的生产技术越来越复杂，在企业内部各项活动之间的配合难度越来越大，准确度要求越来越高，而且又由于现代企业所处的环境越来越多变，管理的必要性亦显得越来越突出了。

邓恩－布雷兹特里斯(Dun and Bradstreet)信用分析公司多年

来从事对破产企业的分析工作的结果表明,由于不称职或缺乏管理经验而造成的失败占很高的比例。研究美国企业已有多年的、著名的投资家杂志《福布斯》(*Forbes*)发现,成功的公司几乎不同程度上都是由于具有良好的管理。美国商业银行几年前在它的刊物《小企业通讯》(*Small Business Reporter*)上写道:“总之,90%以上的破产企业的失败,是由于它们管理上的无能和缺乏经验。”

在许多不发达国家或发展中国家中,管理的重要性显示出来的情况更加引人注目。近年来,经济发展问题专家们对这一问题的评论表明,提供资金或技术并不能确保其发展。几乎所有的事例都表明,限制这类国家发展的因素是主管人员的质量不高或缺乏进取精神。

不是所有的集体都认识到他们需要管理。即使许多大学的教职员似乎也有这种想法,而且他们还强调有必要保持一种“集体式”的管理。由于不愿受人管理,他们忘记了有效的管理人员——不管是校长还是院长在他们职权范围内所做的每一件事,都是在为使教授和研究人员能发挥得最好而谋划一个良好的工作环境。某些对现代管理持批评态度的人认为,如果没有管理者,人们在一起会工作得更好,会感到更加满意。他们喜欢把理想的集体活动比喻为“一个球队的默契配合”。显然,他们没有认识到,即使在最原始的球队比赛中,每个参与比赛的人也都有明确的集体目标和个人目标,也都有被分配的位置,也要遵守比赛方式,允许别人来为比赛呐喊,遵守一定的规则。事实上,每一个卓有成效的集体都以最少的时间、金钱、物质的投入或最少的劳累为代价来实现他们的目标,其特点都是采取了管理的基本程序,应用了管理的原理与方法。

管理工作不仅在企业的各层组织,而且在所有的协作活动中都是很重要的。管理不仅是公司的经理和军队将领的职能,而且也是车间主任和连长的职能。在许多企业里,经常听到领导说企

业的“麻烦”就出在“管理工作”上,意思就是指那些在一个组织中居于较高地位的那些人。甚至有一个公司的副总经理也曾表示过他也持有这种看法,把“问题”推在总经理身上。然而,在每一级管理工作中都会暴露出困难和不足,因此,有效而有远见卓识的管理要求在各类企业各级组织中,凡是对别人的工作负有责任的人都应该把自己看作管理者。本书正是在这个意义上使用“管理者”这一术语的。

这样,你就会发现,管理者和总经理、行政管理人员或监督人员之间没有本质的区别。当然,在一个组织的各级管理层次之间,在不同类型的企业之间,具体情况可能差异较大,他们所拥有的职权范围可能不同,他们所要处理的问题也可能差异很大,而且各个主管人员处于不同的管理位置,他们可能还是推销员、工程师或财务人员,但事实仍然是,作为一个管理者,他们都在为集体有效地发挥作用而创造一种良好的环境,实现最终的目标。从这个意义上说,他们都行使着同样的职能。

即便如此,担当主管职务的人也很少能把他们的所有时间和才智用于管理工作中,他们在组织中还不可避免地承担一部分不属于管理方面的职责。例如在一个工商企业中,公司的总经理也常会发现自己做的工作中有许多是非管理性质的。并且,一个人在组织中所处的级别越低,他所做的管理之外的工作也就越多。然而,生活中的这一事实并不能在任何程度上贬低管理工作的重要地位。

第二章 什么是管理

第一节 管理的定义

至于管理的定义,可谓众说纷纭。不同的管理学家对管理下的定义也不尽相同,总的来说,他们对管理的理解是随着社会经济条件的变化而变化,随着学派的不同而不同。举例来说,在 20 世纪初,“管理科学之父”泰罗对管理仅理解为生产劳动管理,主要是以提高劳动生产效率为目的的车间管理;以梅奥为代表的人际关系学派,则把管理理解为做人的工作;后来的决策学派西蒙则认为管理就是决策。可见,在不同的历史条件下,出现不同的学派,它们对管理理解的侧重点不同。

当前,在美国比较流行的定义却是:“管理(management)是指同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程。”这个定义说明管理工作有两个含义:一是做人的工作,即如何把别人的积极性充分调动起来;二是协调好别人的工作,即通过计划、组织、领导和控制,使管理者能够达到自己的目标。

在正确地理解“管理”这一概念的过程中,我们必须重视与协调好过程(手段)与结果的关系。我们所追求的目标是过程的高效率导致效果的高成就。所谓管理过程的高效率即管理者必须对稀缺的经营资源(资金、人员、设备等)达到有效利用,使资源的成本最小化。而所谓结果的高成就即管理者必须使活动实现预定的目标。当管理者实现了组织的目标,我们就说他们是有效果的。因此,效率涉及的是管理活动的方式,而效果涉及的是活动的结果。