



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

(第三版)

现代管理基础

X I A N D A I G U A N L I J I C H U

主 编 周耀烈
副主编 郭红东



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

现 代 管 理 基 础

(第三版)

主 编 周耀烈

副主编 郭红东



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代管理基础 / 周耀烈主编. —3 版. —杭州:
浙江大学出版社, 2010.12

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

ISBN 978-7-308-08228-0

I. ①现… II. ①周… III. ①管理学—高等学校—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 242975 号

现代管理基础(第三版)

周耀烈 主编

责任编辑 李桂云

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州中大图文设计有限公司

印 刷 德清县第二印刷厂

开 本 787mm×960mm 1/16

印 张 18.25

字 数 368 千

版 次 2011 年 1 月第 3 版 2011 年 1 月第 10 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-08228-0

定 价 28.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88925591

内容简介

本书系统地介绍了现代管理的基础知识。全书九章分别为:管理概论,人力资源开发与管理,经济评价方法,财务管理,市场调查和市场预测,市场营销管理,决策及其过程,网络计划技术,生产过程的组织等。每章后附有思考题和案例。

本书内容新颖、体例活泼、易教易学、实用性较强,适宜作为大专院校非管理类专业学生公共管理课的教材,也是具有大专以上文化程度的管理人员的必备课本。

目 录

第 1 章 管理概论	1
学习目标	1
1.1 管理和管理者	1
1.1.1 什么是管理	1
1.1.2 管理的必要性	3
1.1.3 管理的性质	4
1.1.4 什么是管理者	6
1.1.5 管理的职能	6
1.2 管理科学发展的历史	7
1.2.1 传统管理阶段	8
1.2.2 科学管理阶段	8
1.2.3 现代管理阶段	11
1.2.4 现代管理理论和学科的各种学派	11
1.3 企 业	19
1.3.1 企业的定义	19
1.3.2 企业的组织形式	20
1.3.3 企业管理的基础工作	24
1.4 企业管理的国际趋势	26
1.4.1 国际上企业发展的总趋势	26
1.4.2 企业内部管理发展的趋势	27
1.4.3 国际上组织结构的新模式	29
1.4.4 管理方法新发展	31
关键术语	33
思考题	33
案 例 从所罗门事件看巴菲特的危机管理	34

第2章 人力资源管理	41
学习目标	41
2.1 概 述	41
2.1.1 人力资源概念及基本特征	41
2.1.2 人力资源管理及基本特征	43
2.2 人力资源管理的基本内容	44
2.2.1 招聘与配置	45
2.2.2 绩效评估	50
2.2.3 薪酬管理	59
2.2.4 培训与发展	62
2.3 人力资源管理的价值评估	65
2.3.1 战略性人力资源管理的重要价值	65
2.3.2 人力资源管理的评估方法	65
关键术语	66
思考题	66
案 例 关西铝业公司	66
第3章 经济评价方法	68
学习目标	68
3.1 概 述	68
3.1.1 技术与经济效果的关系	68
3.1.2 经济效果的含义	69
3.1.3 对技术的经济评价指标	69
3.2 资金的时间价值	72
3.2.1 基本概念	72
3.2.2 现金流量图	74
3.2.3 复利公式	74
3.3 方案评价的基本方法	77
3.3.1 投资回收期和投资效果系数	77
3.3.2 净现值(NPV)	79
3.3.3 年度等值与将来值	80
3.3.4 内部收益率(IRR)	81
关键术语	82
思考题	82
案 例 公路建设项目经济分析	83

第4章 财务管理	89
学习目标	89
4.1 企业财务管理概论	89
4.1.1 企业财务管理概念	89
4.1.2 财务管理的目标	90
4.2 企业资金筹集	94
4.2.1 企业筹集资金的要求	94
4.2.2 企业资金来源	95
4.2.3 企业资金筹集的方式	96
4.2.4 筹资效益分析	98
4.3 企业资产管理	98
4.3.1 流动资产资产管理	98
4.3.2 固定资产资产管理	101
4.3.3 无形资产和其他资产的管理	103
4.4 成本和费用	104
4.5 企业盈利管理	105
4.5.1 企业利润的形成与计算	105
4.5.2 企业利润分配	106
4.5.3 应纳税金	107
4.6 财务报告和财务评价	110
4.6.1 基本财务报表	110
4.6.2 企业财务评价的指标体系	115
4.6.3 财务分析的方法	118
关键术语	120
思考题	120
案 例 东海车辆厂财务报表分析	121
第5章 市场调查和市场预测	125
学习目标	125
5.1 市场调查	125
5.1.1 市场调查的内容	125
5.1.2 市场调查的步骤	127
5.2 市场调查的方法	130
5.2.1 室内研究法	130
5.2.2 直接调查法	131

5.3 市场预测的种类和内容	134
5.3.1 市场预测的必要性	134
5.3.2 市场预测的种类	135
5.3.3 市场预测的内容	136
5.4 市场预测的方法	137
5.4.1 经验判断法	137
5.4.2 分析计算法	139
5.5 市场预测应注意的问题	150
5.5.1 要有充分可靠的市场情报资料	150
5.5.2 需求量波动的几种形式	151
5.5.3 选择适当的预测方法	152
5.5.4 建立适当的市场分析研究机构	152
关键术语	153
思考题	153
案 例 5年后开发商发愁,10年后炒房客发愁,30年后房奴发愁	154
第6章 市场营销管理	158
学习目标	158
6.1 市场营销的概念	158
6.1.1 什么是市场营销	158
6.1.2 营销的核心概念	159
6.1.3 营销观念及其变迁	161
6.1.4 市场营销管理过程	163
6.2 市场分析	164
6.2.1 市场营销环境分析	164
6.2.2 消费者市场与购买行为分析	167
6.2.3 组织市场与组织购买行为	171
6.3 市场战略和策略	173
6.3.1 市场战略	173
6.3.2 市场策略	174
6.3.3 市场战略和策略的系统设计	178
6.4 市场营销理论与实践的新发展	180
6.4.1 市场营销理论的最新演变	180
6.4.2 市场营销模式与实践的最新发展	182
关键术语	185
思考题	185

案 例 五谷道场的快速兴衰路·····	186
第 7 章 决策及其过程·····	190
学习目标·····	190
7.1 决策概述 ·····	190
7.1.1 决策的基本概念 ·····	190
7.1.2 决策的构成要素 ·····	191
7.1.3 决策的有效性标准 ·····	191
7.2 决策的特点 ·····	192
7.2.1 目标性 ·····	192
7.2.2 可行性 ·····	192
7.2.3 选择性 ·····	192
7.2.4 满意性 ·····	193
7.2.5 过程性 ·····	193
7.2.6 动态性 ·····	194
7.3 决策的类型 ·····	194
7.3.1 战略决策与战术决策 ·····	194
7.3.2 程序性决策与非程序性决策 ·····	195
7.3.3 个体决策与群体决策 ·····	195
7.3.4 经验决策与科学决策 ·····	196
7.3.5 初始决策与追踪决策 ·····	197
7.4 决策的过程 ·····	198
7.4.1 发现问题 ·····	198
7.4.2 确定目标 ·····	199
7.4.3 拟定方案 ·····	200
7.4.4 比较和选择方案 ·····	201
7.4.5 执行方案 ·····	202
7.4.6 检查处理 ·····	202
7.5 影响组织决策的因素 ·····	203
7.5.1 环境 ·····	203
7.5.2 组织文化 ·····	203
7.5.3 过去的决策 ·····	205
7.5.4 决策者对风险的态度 ·····	205
7.5.5 决策的时间紧迫性 ·····	205
7.6 群体决策的偏差 ·····	206
7.6.1 小集团意识 ·····	206

7.6.2 极端性转移	207
7.7 决策中的道德标准	207
关键术语	209
思考题	209
案 例 一次重大的人事任免	209
第 8 章 网络计划技术	211
学习目标	211
8.1 概 述	211
8.1.1 网络技术的发展过程	211
8.1.2 网络技术的作用和应用范围	212
8.2 绘制网络图的方法	213
8.2.1 网络图的组成	213
8.2.2 绘制网络图的规则	214
8.2.3 绘制网络图的要求	214
8.2.4 绘制网络图的方法	215
8.3 网络图时间值的估算	215
8.3.1 作业时间估计	215
8.3.2 结点时间参数的计算	216
8.3.3 活动时间参数的计算	218
8.3.4 时差计算及关键路线的确定	220
8.4 网络计划的优化	222
8.4.1 时间优化	222
8.4.2 时间—资源优化	223
8.4.3 时间—成本优化	226
关键术语	233
思考题	233
案 例 林科长的烦恼	235
第 9 章 生产过程的组织	237
学习目标	237
9.1 生产过程组织的基本原理	237
9.1.1 生产过程的概念	237
9.1.2 合理组织生产过程的基本要求	239
9.2 生产类型	240
9.2.1 生产类型的概念	240

9.2.2 划分生产类型的方法	241
9.2.3 生产类型与生产组织的关系	242
9.3 生产过程的空间组织	243
9.3.1 工艺导向的生产单位组织	243
9.3.2 产品导向的生产单位组织	244
9.4 生产过程的时间组织	246
9.4.1 顺序移动方式	246
9.4.2 平行移动方式	247
9.4.3 平行顺序移动方式	248
9.5 加工顺序的安排	249
9.5.1 几个零件在一台设备上加工的顺序问题	249
9.5.2 几个零件需由两台机床加工的顺序	250
9.5.3 几个零件在三台或多台机床上加工的顺序	252
9.6 流水生产组织	253
9.6.1 流水生产线的特点与组织条件	253
9.6.2 流水线的组织设计	254
9.7 生产物料需求的订购计划	259
9.7.1 物料供应需要解决的问题	259
9.7.2 MRP(物料需求计划)与 ERP(企业资源计划系统)	261
9.7.3 MRP(物料需求计划)的应用流程	263
9.7.4 MRP 物料需求的基本运算	268
关键术语	270
思考题	270
案 例 新建一个化肥厂应该考虑的是	272
参考文献	279
后 记	280

第1章

管理概论

学习目标

通过本章学习,应该能够:

- [1] 掌握管理的基本概念、性质和职能;
- [2] 了解现代管理理论和持续成长的管理理论丛林;
- [3] 了解管理科学发展的各个历史阶段的特点及其主要代表人物;
- [4] 了解和掌握企业的概念、组织形式和企业管理基础工作的内容;
- [5] 了解国际上企业发展的总趋势及企业内部管理的国际趋同;
- [6] 了解国际上企业组织结构的新模式和管理方法的新发展。

1.1 管理和管理者

1.1.1 什么是管理

管理活动由来已久,但对管理进行系统性的研究,使管理形成一般知识体系,并逐步使之发展成为正式的学科,一般公认的是以1911年泰勒的《科学管理原理》一书的出版为标志的。泰勒被称为“科学管理之父”。从那以后,科学管理理论、行为科学管理理论、管理科学理论以及各种学派、各种管理学科等便层出不穷,特别是在第二次世界大战之后,管理理论更是得到了迅速发展,形成了百花齐放、百家争鸣的管理科学发展时期。

像许多涉及人的研究领域一样,要给管理下定义是困难的,事实上还没有公认的管理的定义,众多的管理学者也从各个不同的角度提出了自己的观点,至今不能统一。譬如:美国著名管理学者赫伯特·西蒙提出:“管理就是决策”,但是,这句名言显然是不能成为管理的标准定义的。1961年12月,美国著名管理学教授罗

德·孔茨,在发表的《管理理论的丛林》一文中提出了“管理就是通过别人来使事情做成的一种职能”。还有,法国著名管理学家亨利·法约尔在1916年发表的《工业管理和一般管理》一书中提出了管理由五大要素构成。即“管理就是计划、组织、指挥、协调和控制”。该著作虽然发表甚早,甚至以英文版在美国出版后才引起学术界的重视,以法约尔观点形成的管理学派,被称为管理过程学派。以后,不仅是美国的大学教材几乎都按法约尔的管理职能的逻辑结构进行论述,目前我国的许多管理学教材也是采用这种结构进行编撰的。

广泛认同的观点认为:管理是“通过人来完成工作的技艺”,这个定义强调管理者通过安排他人从事任何必须的工作来实现其目标,而不是靠自己从事这些工作来实现这些目标的。管理是对组织成员的努力和其他组织资源的使用进行计划、组织、领导和控制,以实现既定的组织目标的过程。说管理是一种技艺,意味着它是个人的能力和技能,说管理是一种过程,是指管理者无论个人特殊能力或技能如何,为达到其所期望的目标,均要从事相互联系的系统的活动。因此,根据事物的客观规律,通过计划、组织、领导和控制等功能,作用于管理对象,使之适应外部环境,以达到预定目标的人类活动。可以从以下几方面去理解管理的概念。

(1)管理活动是在一定的“组织”形式下进行的

“组织”包含有五个基本要素,即:人、物(技术)、财、信息和时间。因此,管理就是由一个人或若干个人来合理地组织和运用这些基本要素进行的各种活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果。“组织”不同,管理活动的侧重点也不相同。如图1.1所示。

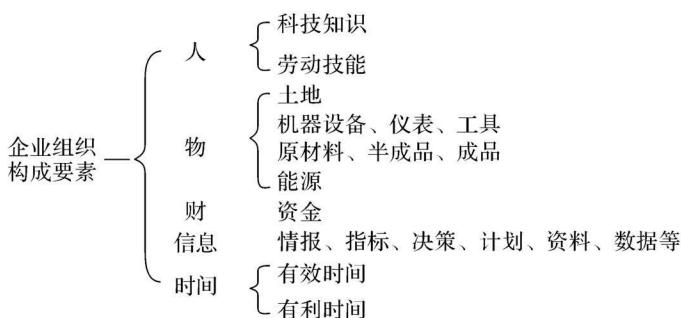


图 1.1 企业组织要素构成

(2)管理的任务是设计和维持一种环境

使共同工作的人们能用尽可能少的支出(人力、物力、财力)去实现预定的目标。从事这一工作的人就称为管理人员或经理。

管理和管理人员的基本职能是:计划、组织、指挥(领导)、协调和控制监督。各

级管理人员除了创造一个优良的物质环境外,还要维持一种良好的心理气氛,使身处其间的人们都能友好相处,密切协作。

(3) 系统理论是管理的基本思想和方法

现代管理对象往往是一个高度复杂的可控系统,而且管理本身也是一个系统,管理又是社会系统的一个有机组成部分。因此,管理活动就是运用系统理论的思想和方法,努力增强企业内部的活力,适应和控制外部环境的变化,达到内部条件、外部环境和企业目标的综合平衡,实现企业的预期计划。

1.1.2 管理的必要性

人和自然界的矛盾是地球上的主要矛盾。人们以有限的生命和个人微小的力量,与无限的大自然作斗争,主要依赖于集体力量的发挥。而要形成集体力量,就必须把人们组织起来,明确目标,规定职责,分工协作,共同努力,建立一定的相互关系和秩序。由此可以看出,管理是社会生产所引起的,是生产发展所必需的。管理的必要性主要表现在以下几方面。

一、管理是人类社会不可缺少的基本活动

我们知道,从开始有生产活动起,就同时产生运用科学技术知识与合理安排生产的管理问题。管理与技术一样,是伴随着生产同时产生的,是随着生产的发展而发展的。管理活动可以追溯到古老的年代。我国在历史上生产发展得很早,在技术上、管理上都有丰富的经验和历史遗产,如万里长城、都江堰水利工程、京杭大运河等古代的伟大工程,它们既表现了我国古代的灿烂文化和精湛技艺,又反映了当时社会的管理工作水平和计划组织能力。有人曾把生产比作一辆大车,把管理与技术比作大车的两个轮子,发展生产要依赖两个轮子的同时支持,缺一不可。这个比喻形象地说明了管理、技术、生产三者之间的关系。

二、现代化大生产更加需要科学管理

随着科学技术的迅速发展,共同劳动规模的扩大,劳动分工与协作的精细和复杂化,生产经营在空间上和时间上的联系越来越密切,组织管理工作就显得更为重要,经营决策尤其要正确可靠。在社会化大生产的条件下,科学的决策可以给社会带来巨大的经济利益;反之,错误决策所造成的损失也是十分惨重的。诺贝尔经济学奖获得者西蒙提出“管理就是决策”的命题是有道理的。如埃及从1960年开始,历时11年,在尼罗河上建筑的阿斯旺高水坝,是埃及自从修建金字塔以来进行的一项最大的公共工程。水坝建成之后,过去给农民带来灾难的水旱灾害现在不再发生了,不但使埃及的农业得到了改造,而且工业也用上了水坝发出的电力。但由

于决策时没有充分考虑到负面效果,水坝也给这个国家带来不少忧患。过去,每年尼罗河水泛滥,可以给沿岸农田留下 2000 万吨泥沙,河水退去时,可把土壤里的盐分冲走。现在农田泥沙没有了,土壤肥力减弱,盐分除不掉,农作物减产。入海泥沙减少造成海浪冲蚀堤岸,尼罗河口的村庄,有的已陷入海中。由于泥沙的大量淤积,水坝有被掩埋的危险。

三、管理是提高经济效益的重要途径

经济繁荣是社会发展的基础,而振兴经济必须依靠科学技术的进步,可是,如果没有科学的管理,即使有了先进的科学技术,也难以发挥应有的作用,取得良好的社会经济效益。与经济发达的国家相比,我国有些相同类型的企业,在设备、工艺、厂房等条件上,相互之间并无区别,但是生产效率和经济效益却相差很大。如钢材利用率,我国机械行业平均在 60% 左右,而国外一般达到 80%。究其原因,主要是组织管理没有跟上。管理是促成社会经济发展的最基本、最关键的因素,发展中国家技术落后,但管理更落后。技术落后可以通过购买专利、引进设备等方法加以解决,管理落后却没有现成的模式可供搬用。美国的麦克纳马拉曾经指出,发展经济要“三分靠技术,七分靠管理”。这个论点对我们是有启示的。在今天,一个国家、一个民族、乃至一个企业经济发展的程度,反映了他们的管理水平和成熟程度。经济落后与管理水平低下是同义语。

1.1.3 管理的性质

管理具有二重性。即自然属性和社会属性。它是从总体上回答“干什么”的问题如图 1.2 所示。

管理的二重性主要表现在以下 7 个方面。

(1) 管理科学是一门自然科学与社会科学交叉的边缘科学

它具有自然科学的自然属性,又具有社会科学的社会属性,所以具有二重性。

(2) 管理既具有与社会化大生产、生产率相联系的性质,又具有与社会制度、生产关系相联系的性质

社会生产总是在一定的生产方式、一定的生产关系下进行的,生产过程具有二重性质,它即是物质资料的再生产,又是生产关系的再生产。因而,作为组织生产经营全过程的企业管理也必然具有二重性,一方面,它具有与社会化大生产、生产力相联系的一般性质;另一方面,它具有与社会制度、生产关系相联系的特殊性质。

(3) 管理既是一门科学,又是一种艺术

“管理是科学”,是说管理是由一些原理、原则、方法和手段构成的知识体系,是有规律可以遵循的,这些科学知识可以通过学习和传授得到,具有共性。“管理是

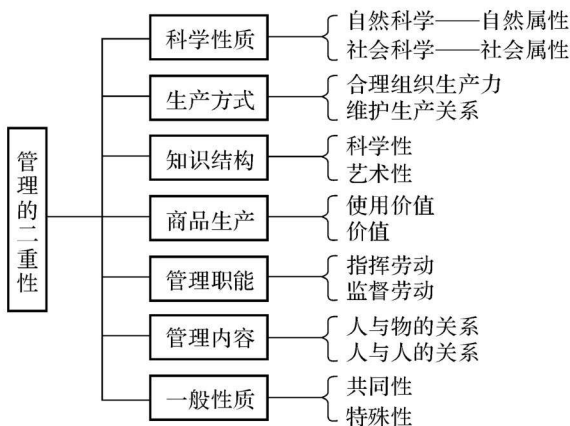


图 1.2 管理二重性示意图

艺术”是说管理在使用时有较大的技巧性、创造性和经验性,很难用规律或定理把它描述出来,具有很强的实践性,充满了个性。

(4)管理的二重性是由商品的二重性所决定的

管理的二重性表现在商品上:一方面,是对商品的使用价值的管理,它反映的是社会化大生产的一般要求;另一方面,是对价值增值过程的管理,它表现的是社会制度的特殊要求。

(5)在管理职能上,既有指挥性职能,又有监督劳动的职能

管理的二重性表现在管理职能上,一方面,是发展生产力必需的“指挥劳动”的职能;另一方面,是在一定的生产资料占有方式下的“监督劳动”的职能。

(6)从内容上既有自主属性又有其社会属性

从管理内容来说,自然属性表现为管钱管物,着重解决人与物的关系。社会属性表现为管人管事,着重解决人与人的关系。

(7)在性质上既有普遍性又有其特殊性

从管理的一般性质上说,一方面,是现代化生产共同适用的思想和方法,即普遍性;另一方面,是在一定条件下使用的知识和经验,即特殊性。

正确认识管理的二重性,具有十分重要的现实意义。明确管理的自然属性,可以纠正拒绝学习的错误思想,借鉴和吸收发达资本主义国家的管理知识和先进经验,为我所用。明确管理的社会属性,可以克服生搬硬套外国模式的错误思想,认识社会主义企业管理与资本主义企业管理的本质区别,充分发挥社会主义制度的优越性,总结我国企业管理的经验,逐步创立具有中国特色的企业管理体系。

1.1.4 什么是管理者

管理者是管理行为过程的主体,管理者一般由拥有相应的权力和责任,具有一定管理能力从事现实管理活动的人或人群组成。管理者及其管理技能在组织管理活动中起决定性作用。管理者通过协调和监视其他人的工作来完成组织活动中的目标。

管理者根据其管理的权限和责任不同,可分为三类:

①高层管理者。对组织负全责,主要侧重于沟通组织与外部的联系和决定组织的大政方针。注重良好环境的创造和重大决策的正确性。

②中层管理者,他们的主要作用是承上启下。主要职责是正确领会高层的指示精神,创造性地结合本部门的工作实际,有效指挥各基层管理者开展工作。注重的是日常事务管理。

③基层管理者。主要职责是直接指挥和监督现场作业人员,保证完成上级下达的各项计划和指令。他们主要关心的是具体任务的完成。

1.1.5 管理的职能

管理的职能就是指管理者为了实行有效的管理,所必须履行的基本职能。它是从总体上回答管理者“怎么管理”的问题。

管理的具体职能,一般包括计划、组织、领导和控制四个方面内容。

一、计划

计划是企业决策的具体化,是企业管理的首要职能。计划着眼于未来,同时又致力于目标。计划目标是企业在一定时期的行动纲领,又是考核企业工作的具体标准,也是管理活动中的龙头。

为了制订正确的计划,必须通过市场的调查研究,进行科学的预测,在调查预测的基础上作出合理的决策,根据决策目标,制订长期计划、年度计划和生产作业计划。用计划把生产任务的“期”和“量”衔接起来,建立良好的生产秩序。

计划要贯彻于生产和经营的全过程,包括计划、执行、检查、总结四个阶段。计划指标要层层分解,落实到各个部门、各个环节。形成人人关心计划,人人执行计划,实行全面计划管理。

二、组织

从静态的角度讲,组织就是建立秩序。就是把企业生产经营活动的各个要素、各个环节和各个方面,从劳动的分工协作上,从纵横交错的相互关系上、从时间和