



管理学基础

宋维明 主编

中国林业出版社

管 理 学 基 础

宋维明 主编

中国林业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学基础/宋维明主编. -北京:中国林业出版社, 2006. 2
ISBN 7-5038-4219-9

I. 管… II. 宋… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 006301 号

出版 中国林业出版社(100009 北京西城区刘海胡同7号)

E-mail forestbook@163.com 电话 (010)66162880

网址 www.cfph.com.cn

发行 中国林业出版社

印刷 北京林业大学印刷厂

版次 2006 年 2 月第 1 版

印次 2006 年 2 月第 1 次

开本 787mm×960mm 1/16

印张 23.5

字数 420 千字

印数 1~3 000 册

定价 29.00 元

《管理学基础》编写组

主 编	宋维明		
编 者	宋维明	程宝栋	孟祥刚
	孙文祥	章升东	曹 华

前 言

从科学管理思想的提出到今天的一百多年时间里,人类社会的政治、经济环境在不断地发生着变化。特别是随着科学技术的飞速发展,人们的生产方式和生活方式更替与进步的速度不断加快,各类社会组织日益复杂化,使得管理理论和管理实践的内容和体系更加丰富和完善,管理学对社会实践的指导作用也越来越大。

作为一门涉及经济学、心理学、社会学、人类学、哲学等多门学科知识,但又独树一帜的边缘性应用科学,管理学不仅广泛应用于各类经济活动,而且也是社会各类非经济组织,如学校、医院、军队和政府等管理的理论及方法基础。因此,为了提高工作效率和生活质量,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。对于将来成为社会各行业中坚力量的高等院校的学生来说,更应当将管理学知识作为自己成才的重要素质来认识。

无论在课堂上还是通过自学来有效地学习管理学知识,有一本内容丰富、信息量大而又通俗易懂的教材是十分关键的。编者正是考虑到这一因素,根据自己多年的教学经验和对当今各类学习者特点的了解,决定编写这样一本管理学教材。这本教材以充分体现管理学的应用性、实用性作为编写的指导思想。因此,首先在内容上区别于一般管理学教材主要介绍理论的特点,如将生产管理、市场营销管理和财务管理等在人们的生产和生活实践中常用的理论和方法纳入体系,形成从一般管理理论与特定管理活动相关理论及方法相结合的新体系;其次为了体现应用性,教材在阐述理论和方法的同时,大量结合管理活动的具体案例,使学习者能够更加容易理解和掌握有关管理方法;最后由于教材注重深入浅出和应用性,简化理论论述内容,增加联系实际的内容,在每章都有内容提示及思考与练习,文字表述力求通俗易懂等。因此,对初学管理学的读者和需要直接应用的读者更为适用。

本教材由宋维明主编,并完成全书的统稿、定稿和送审工作。全书共分十八章,前言、第一、二、五、七、八、九、十章由宋维明编写;第三、四章由程宝栋编写;第六章由孟祥刚编写;第十一、十二、十三章由孙文祥编写;第十四、十五章由章升东编写;第十六、十七、十八章由曹华编写。

本教材参阅并引用了许多国内外管理学著作观点,在此,谨致以衷心的感谢。

由于能力和水平所限,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

2005 年 8 月 21 日

目 录

第一章 管理概述	(1)
第一节 管理的涵义	(1)
第二节 管理者	(8)
第三节 管理学研究对象和管理的性质	(11)
第二章 组织环境和企业组织	(14)
第一节 组织环境及其构成因素	(14)
第二节 企业组织及其特点	(19)
第三章 计划与战略管理	(23)
第一节 计划工作的过程与方法	(23)
第二节 目标的制定与目标管理	(32)
第三节 战略管理	(38)
第四章 决策过程与方法	(45)
第一节 决策过程	(45)
第二节 决策的类型与方法	(48)
第五章 组织设计与组织结构	(56)
第一节 组织与组织工作	(56)
第二节 组织设计的任务与内容	(58)
第三节 组织的结构的类型	(69)
第六章 人力资源管理	(77)
第一节 人力资源管理概述	(77)
第二节 人员的招聘、筛选与录用	(79)
第三节 绩效考评	(86)
第四节 员工培训与职业生涯规划	(92)
第七章 人的行为与激励	(97)
第一节 行为理论	(97)
第二节 激励理论	(106)

第三节 激励的原则和方式	(115)
第八章 领导方式与沟通	(121)
第一节 领导理论	(121)
第二节 信息沟通	(128)
第九章 管理控制系统与控制过程	(136)
第一节 管理控制系统	(136)
第二节 管理控制过程	(139)
第三节 控制的基本原则和要求	(144)
第十章 管理控制的类型和方法	(148)
第一节 管理控制的类型	(148)
第二节 预算控制	(157)
第三节 非预算控制方法	(169)
第十一章 生产管理	(176)
第一节 生产管理概述	(176)
第二节 生产计划	(188)
第三节 库存管理	(204)
第四节 设备管理	(216)
第十二章 网络计划技术与准时生产方式	(226)
第一节 网络计划技术	(226)
第二节 准时生产方式(JIT)	(238)
第十三章 质量管理	(245)
第一节 质量管理概述	(245)
第二节 质量管理常用的统计方法	(251)
第三节 ISO9000 简介	(265)
第十四章 市场营销观念与市场分析	(270)
第一节 营销观念	(270)
第二节 市场分析	(278)
第十五章 市场细分和营销组织策略	(290)
第一节 市场细分和目标市场销售	(290)
第二节 市场营销组合	(302)
第十六章 筹资与投资管理	(313)
第一节 财务管理概述	(313)
第二节 筹资方式	(322)
第三节 资本成本、杠杆原理和资本结构	(324)

第四节	投资决策分析	(330)
第十七章	财务计划与控制	(337)
第一节	财务计划	(337)
第二节	财务控制	(344)
第三节	利润管理	(349)
第十八章	财务报表分析	(353)
第一节	财务报表概述	(353)
第二节	财务分析	(355)
参考文献		(366)

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：

(1) 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。

(2) 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、同步地活动。

(3) 管理是协调组织资源使组织成员更高效率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，也是人类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，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管理方法融合在一起。

（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五个方面:

1. 企业重构

企业重构(re-inventing the corporation)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,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 (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，但在 20 世纪 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。

三、管理的特点及管理必要性

（一）管理的特点

通过以上对管理起源和管理定义的分析，可以概括出管理的以下几个特点：

（1）管理是共同劳动的产物：由于共同劳动，人们结成分工和协作关系，并形成了共同的目标，从而使管理工作成为必要。如果没有管理活动，人们便如同一盘散沙，各行其是，就连组织野营这类简单的共同活动目标也难以实现，更不用说大规模复杂的社会活动了。

（2）管理是一系列相互关联、连续进行的活动过程，它贯穿于共同劳动的始终：在组织活动的不同阶段，管理工作有着不同的重点，但是，这些管理工作的中心只有一个，就是维持共同劳动的顺利进行和组织任务的有效完成。因此，管理的各个环节要求能够相互关联、连续一致，而不能相互脱节和相互矛盾。

（3）管理具有明确的目标：一切管理活动都服从和服务于组织的既定

目标,没有共同的目标,就没有共同劳动,也就不需要管理。目标不明确,管理也就会无的放矢,瞎忙一通。

(4) 管理是各种资源要素的合理配置和有效利用:管理的对象是组织中的人力和物力资源,管理的实质就是通过计划、组织、领导和控制等手段,实现组织内部各种资源要素的合理配置和有效利用。它有别于组织为实现目标的其他活动,如纯技术性、作业性等方面的非管理活动。

(二) 管理的必要性

管理作为实现组织目标的重要途径,其必要性主要表现在以下几个方面:

(1) 管理是共同劳动的粘合剂:管理是共同劳动的客观要求和必然产物,是共同劳动的粘合剂。社会活动的规模愈大,人员愈多,管理就愈重要。随着生产社会化程度的提高,要使生产等活动所需的各种资源要素有效配置和充分利用,需要科学地组织生产。因此,管理不仅是促成有效分工与协作的需要,而且是促成资源(人、财、物、技术、信息等)优化配置的需要。

(2) 管理是技术进步的推进器:管理是现代科学技术发展的客观要求,是技术进步的推进器。科学技术是第一生产力,管理是生产力中的结合因素,生产力的诸因素的有机结合是通过管理实现的。特别是现代科学技术的迅猛发展,要求企业加快科学技术成果向实际应用的转化,而管理则是这一转化的手段和中介。人们常说的“三分技术,七分管理”,反映的就是没有科学的管理,任何先进技术都无从发挥作用的道理。

(3) 管理是提高企业经济效益和社会效益的金钥匙:在一定的生产技术和资源条件下,一个企业经济效益的高低,在很大程度上取决于管理水平的高低。科学的管理能以较少的资源占用和消耗,生产出更多更好的符合社会需要的产品。

四、管理的职能

管理活动在日常生活中随处可见,如政府机关的各层领导管理着城市和农村行政的运行;工厂的厂长管理着企业的生产经营活动;交通警察队的领导管理着公共交通秩序的维护;学校校长管理着学校的教育工作等。尽管这些组织的目标不同,管理的要求也不同,但是如果抛开这些管理工作的具体形式,可以看到有些管理工作所采取的基本步骤和手段是共同的,这些管理过程中的要素或基本步骤和手段,称为管理职能。许多管理学者对管理职能的划分说法不一,但一般认为管理有以下四种职能:

(1) 计划职能：是指为适应社会需要，通过外部环境和内部条件的调研、预测，对组织的目标、经营方针和战略作出决策，制定长期和短期计划，确定实现计划的措施和方法，并将计划指标层层分解落实到各个部门和各个环节的职能。

(2) 组织职能：是指为实现组织的目标，把组织活动的各个要素、各个环节和各个方面，从劳动的分工和协作上，从纵横交错的相互关系上，从时间和空间的相互衔接上，合理地组织起来，以形成一个有机整体，从而有效地进行实现组织目标的各项活动。

(3) 领导职能：是指带领和指导组织成员去实现共同目标的各种活动的整个过程。领导职能有两个要点，一是要对组织各层次、各类人员的领导、沟通或指导，二是协调组织内部各部门、组织成员和组织同外部各类利害关系集团等之间的关系。领导工作的核心和难点是调动组织成员的积极性，这就需要领导者运用科学的激励理论和领导方式。

(4) 控制职能：是指检查、监督、确定组织活动的进展情况，纠正偏差，从而确保总的计划及组织目标得以实现的过程。控制工作一般涉及三个基本问题：确定目标、衡量业绩和纠正偏差。因此，这也是管理活动中一个不可忽视的职能。

上述管理的四个方面职能是相互联系、相互制约的，其中计划是管理的首要职能，是组织、领导和控制职能的依据；组织、领导和控制职能，是有效管理的重要手段，是计划及其目标得以实现的保障。只有统一协调四个方面，使之成为管理活动的整体过程，才可能为组织目标的实现提供完整的管理条件（如图 1-1）。

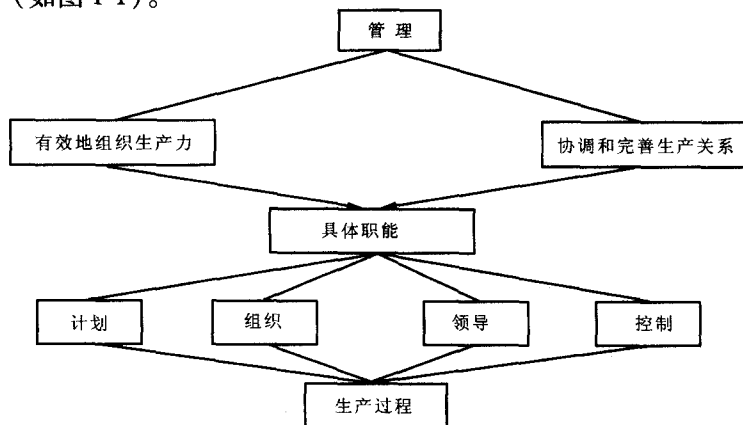


图 1-1 管理职能系统

第二节 管 理 者

一、管理者的定义及分类

(一) 管理者定义

管理者都是在组织中工作的。组织是对完成特定目标的人员的系统性安排。组织有大有小,但都具有以下三个特征:①都有一个明确的目的,这个目的一般是以一个或一组目标表示的。②都由一群人组成。③都形成一种系统性的结构,用以规范和限制成员的行为。如建立规章和制度,以使组织成员知道应当做什么和怎样做。

根据人们在组织中的地位和作用的不同,可以将他们分为操作者和管理者。

所谓操作者,是指在组织中直接从事具体的业务,并且一般不承担对他人工作监督责任的组织成员。如工厂的工人、学校的教师、医院的医生、商店的营业员等。他们的任务就是做好组织分派的具体操作性事务。

所谓管理者,是指那些在组织中指挥他人完成具体任务的人。如企业的厂长、车间主任,学校的校长、系主任,机关中的局长、处长、科长,公司的经理等。管理者虽然有时也承担一定的具体事务性工作,但他的主要职责是指挥下属工作。有下属向其汇报工作,是管理者区别于操作者的显著特点。

(二) 管理者的分类

辨认谁是管理者并不难,但是要知道管理者的权力和责任的大小,就需要了解管理者的分类。一般说来,一个组织中的管理者可分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。组织的层次如图 1-2。

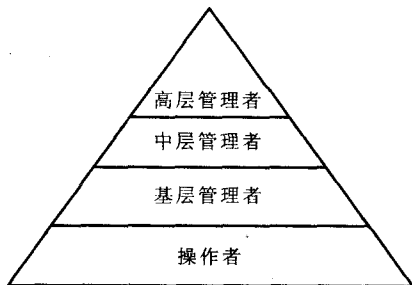


图 1-2 组织的层次