

工商管理

范煦 张天蔚 钱文浩 编著



GONGSHANG GUANLI

上海交通大学出版社

(沪)新登字 205 号

内 容 提 要

本书是上海交通大学的教材,它适于大学有关专业使用。

全书分为企业与管理,经营与策划,组织,控制,企业文化与创业精神等五篇。主要内容包括:管理的发展,企业与管理职能,市场营销,新产品开发,预测,决策,投资决策,战略规划,组织工作的基本因素,组织行为,生产组织,网络技术,价值工程,财务控制,库存控制,质量控制,目标管理,企业文化,社会文化与管理行为,创业者与创业精神。本书的特点是管理思想、经营理念与现代管理方法相结合,力求以原理为中心介绍管理知识与方法,以便读者灵活运用。

工 商 管 理

出版: 上海交通大学出版社

(上海市华山路 1954 号

邮政编码: 200030)

发行: 新华书店上海发行所

印刷: 上海交通大学印刷厂

开本: 850×1168 (毫米) 1/32

印张: 14.375 字数: 371000

版次: 1996年1月 第1版

印次: 1996年1月 第1次

印数: 1—2500

ISBN7-313-01561-5/TB·030

定价: 13.60 元



前 言

经营管理学作为一门学科，研究的重心是各类工商企业的管理问题，所以，本书的书名为《工商管理》。然而，管理思想、经营理念和管理方法不仅适用于各类工商企业，而且适用于学校、医院、机关及团体等行政事业单位。

管理学是人类智慧的结晶。管理学是人类近代史上发展最迅猛，对社会经济发展影响最为重大的一门学科。管理无时不在，无处不在。国家的兴衰、企业的成败、组织的涨落、个人的贫富，都与管理是否得当有关。有人把科学、技术和管理称为现代文明的三鼎足，把科学技术和科学管理看成是推动经济高速发展不可缺少的两个车轮，主张三分靠技术、七分靠管理。这些说法不无道理。

管理现代化是建设有中国特色的社会主义的重要条件之一。加强管理理论的研究与应用，对于加速经济发展，提高工商企业的经营管理水平都具有十分重要的意义。

实现管理现代化有赖于大批素质较高的经理人员，迅速培养优秀管理干部已成当务之急。然而，厂长经理并非必须由管理专业科班出身的人员担任。事实证明，在工商企业中有管理能力工程技术人员或财会销售人员担任厂长经理的人数大大超过管理专业毕业而当厂长经理的人数。因此，管理教育的任务不仅是培养管理专业的专门人才，还应包括对在职工程技术人员、管理干部和营销人员进行培训，对在校理工文财等各科的大学生和研究生进行必要的管理教育。本书就是针对非管理专业学生学习管理知识的需要而编著的。

上海交通大学的各工科专业教学计划强调学生要形成模块化

的知识结构,管理知识是作为五个知识模块(其他包括必修的基础知识模块、形成一定专业特色的知识模块、科学技术前沿知识模块、人文和社会科学知识模块)之一而得到重视的。显而易见,工商管理知识有别于一般的数理方法,应该让学生更多地接触各种经营管理的基本理论、思想和方法。。这是本书的主要目标。

本书由范煦、张天蔚、钱文浩共同编著,其中范煦撰写第二、三、九、十八、二十章,张天蔚撰写第一、四、五、八、十、十一、十三、十七章,钱文浩撰写第六、七、十二、十四、十五、十六、十九章。本书在编著过程中,得到上海交通大学管理学院诸多教授和同仁的帮助、指导、支持,在此一并致谢。

工商管理是一门综合性的学科。它是从管理实践中形成和发展起来的,是由一系列的管理理论、思想、原则、方法和技术等有机组成的科学体系。这门学科是由社会科学、自然科学和技术科学相互渗透综合而成的。鉴于工商管理知识领域宽广,综合性强,许多理论和实践问题尚待总结提高,而编著者学识有限,编写时简仓促,经验不足,书中定有不妥不当之处,祈请广大读者和专家、同仁批评指正。

编著者

1995年7月

目 录

第一篇 企业与管理

第一章 管理的发展	3
§ 1-1 经营管理和企业系统	3
§ 1-2 管理思想的演进	12
§ 1-3 现代管理理论的发展	24
第二章 企业与管理职能	31
§ 2-1 企业特征和法人概念	31
§ 2-2 企业的类别	34
§ 2-3 管理的职能	39

第二篇 经营与策划

第三章 市场营销	49
§ 3-1 市场与营销的基本概念	49
§ 3-2 市场细分及目标市场选择	51
§ 3-3 一般营销策略	55
第四章 新产品开发	67
§ 4-1 新产品与产品生命周期	67
§ 4-2 新产品开发的策略与技法	73
§ 4-3 新产品开发的程序	81
第五章 市场预测	88
§ 5-1 预测的作用与分类	88
§ 5-2 经验判断预测方法	92

§ 5-3 时间序列预测方法	95
§ 5-4 因果关系预测方法	98
第六章 管理决策	102
§ 6-1 决策的基本概念	102
§ 6-2 决策分析过程	106
§ 6-3 经营决策方案的评价方法	119
第七章 投资分析	140
§ 7-1 投资中的价值	140
§ 7-2 投资决策方法	143
§ 7-3 投资风险分析	148
第八章 战略规划	154
§ 8-1 战略与战略规划的基本概念	154
§ 8-2 战略规划的过程	158
§ 8-3 企业的经营战略	167
§ 8-4 企业经营战略的地位分析	174

第三篇 组 织

第九章 组织工作的基本因素	183
§ 9-1 组织与组织工作的概念	183
§ 9-2 工作组合与部门化	185
§ 9-3 影响力	190
§ 9-4 协调	195
第十章 组织行为	202
§ 10-1 人性的假设与管理	202
§ 10-2 影响个体行为的因素	209
§ 10-3 群体动力与信息沟通	218
§ 10-4 有效的领导行为	227
第十一章 生产组织	236

§ 11-1	生产过程的类型	236
§ 11-2	生产的空间组织	240
§ 11-3	生产的时间组织	244
§ 11-4	生产计划的优化	249

第四篇 控 制

第十二章 进度控制：网络技术.....269

§ 12-1	项目计划与网络图	269
§ 12-2	网络时间参数的计算	275
§ 12-3	关键路线的确定方法	277
§ 12-4	网络计划的优化	280

第十三章 成本控制：价值工程.....285

§ 13-1	价值工程的基本原理	285
§ 13-2	功能定义	292
§ 13-3	功能整理	294
§ 13-4	功能评价	297

第十四章 财务控制.....307

§ 14-1	会计和控制过程	307
§ 14-2	预算和控制	308
§ 14-3	成本控制	319
§ 14-4	财务报表分析	321

第十五章 库存控制.....327

§ 15-1	ABC控制法	327
§ 15-2	库存控制模型	329
§ 15-3	物料需求计划	335
§ 15-4	准时管理	343

第十六章 质量控制.....347

§ 16-1	质量与质量管理	347
--------	---------	-----

§ 16-2	质量改进方法	355
§ 16-3	质量管理工具	362
§ 16-4	统计质量控制	372
§ 16-5	质量经济分析	381
第十七章	自我控制:目标管理	391
§ 17-1	目标管理的内容和分类	391
§ 17-2	目标管理的原则与工作程序	396
§ 17-3	业务实施与自我控制	401

第五篇 企业文化与创业精神

第十八章	企业文化	407
§ 18-1	企业文化的概念	407
§ 18-2	企业文化的作用	411
§ 18-3	企业文化的结构与要素	413
§ 18-4	企业文化的特征	417
第十九章	社会文化与管理行为	419
§ 19-1	社会文化对管理的影响	419
§ 19-2	社会文化与管理行为比较	421
§ 19-3	中国传统文化的优缺点	425
§ 19-4	中国社会文化环境中的有效管理	430
第二十章	创业者与创业精神	435
§ 20-1	创业精神的概念	435
§ 20-2	创业者个人	440
§ 20-3	法人团体创业精神	446
主要参考书目		452

第一篇

企业与管理

第一章 管理的发展

自有人类以来,就存在着管理活动;人类劳动的集体性决定了组织和管理的重要性。但对管理进行正式的研究则是一门较新的学科。并且,到了现代,对理论的统一、知识结构的和谐,以及解决管理问题和达到目标方面的规律的探索还在继续。本章首先界定管理与经营的概念,然后,回顾管理思想的演进过程和现代管理理论的发展概况。

§ 1-1 经营管理和企业系统

一、管理概念

集体劳动中的基本活动可以分为作业活动和管理活动两大类。各行各业都有其基本的作业活动。企业如果没有生产、服务、销售等作业活动,就不成为企业;人类如果没有各行各业的作业活动,就不能创造财富,就无法满足人们的物质与文化需要。但是,作业活动的功效并非常量,它与人力条件、物力条件、时间条件和技术条件息息相关。不仅如此,在集体劳动作业中,即使上述条件完全一样,只要计划安排不同,组织方式不同,指导与激励不同,很可能取得完全不同的效率或效果。人们为了谋求集体生产作业活动的高效率,为了谋求满意的经济效益,或者为了达到某种共同的目标,尤其需要管理。

人们普遍承认管理是集体劳动作业的需要。可以认为,有史以来,自人类意识到需要组成群体去完成个人所不能达到的目标以来,就存在管理了。随着人类的进步,社会的发展越来越多地依靠群体的力量,管理的重要性更加突出。因此,可以说:“凡是想用

最少的时间、资金、劳务代价，获得集体目标的效果，都有一个特点，就是需要采用管理的基本过程、原理和技术手段。”

恩格斯对于管理起源作了如下论述：“能计划怎样劳动的头脑在社会发展的初期阶段（例如，在原始的家庭中），已经不通过自己的手而是通过别人的手来执行它所计划好的劳动了。”

虽然管理的历史与人类历史同样长久，可是迄今为止，对于什么是管理，并没有统一的定义。这一方面是由于管理本身是一种不精确、不完善的科学，另一方面也是出于看问题的角度不同和管理的对象不同。例如，有的着眼于管理的要素和管理的过程，有的着眼于管理的本质，有的着眼于人的活动等等。比较普遍的定义有：

1. 职能过程论

法国采矿工程师、企业家、管理学家法约尔在1916年发表的《工业管理及一般管理》一书中，把企业管理的基本要素概括为计划、组织、指导、控制和协调五项，被认为是对管理职能的最早的划分方法。以后戴维斯提出管理活动包括计划、组织、控制三个职能；古利克提出计划、组织、用人、指导、协调、报告和预算七个职能；孔茨提出计划、组织、用人、指导和控制五个职能。后来的职能论者，都逐步地明确管理是以计划为领先职能，通过组织、指导、控制等职能，以实现组织目标为目的的过程。

2. 本质论

美国当代一些管理学家，都在某种程度上赞同法约尔提出的一些观点，但并不认为五项要素是并列的，有的明确指出管理的本质在于协调。西斯克认为管理定义应该包括三层意思：第一是协调各种资源，即资金、物资、人员的关系；第二是要依靠计划工作、组织工作和控制工作进行协调；第三是明确管理的目的，即达到既定目标，这样，管理的定义应该是：“通过计划工作、组织工作、指导工作和控制工作诸过程，协调所有的资源，以便达到既定的目标。”

3. 人本论

有的人是管理者，有的人是被管理者，而从更普遍的意义来说，多数人既是管理者又是被管理者。人既是管理的主体又是管理客体中最重要的因素。在人、财、物和信息四大资源中，人是最重要的资源，是最活跃、最根本的因素，离开人的资源，其他资源便不可能得到开发，更谈不上功能的放大或效率的提高。根据这种认识，有人将管理定义为：“由一人或较多的人来组织他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果。”穆尼认为管理就是指导别人、激励别人的方法和技术。阿普莱更提出：“管理就是用人”。

4. 系统论

系统管理学说把企业组织看成是与外界环境相互作用的开放系统，认为组织与环境应该具有一致性，认为人造系统普遍具有目的性。系统管理谋求整个系统的总体优化效果。企业组织不仅是经济系统，它也是社会系统。个人、群体的心理因素和社会因素影响组织的行为。可以提出：管理的主体、客体、环境构成系统，系统的运行过程是人、财、物、信息等资源的输入转为输出的过程。管理就是开发这种系统，构建这种系统，维持系统的动力，确定系统的目标，实现优化的转换，进行系统的控制，实现系统的目标。

5. 决策论

1978年诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙认为管理就是决策，决策过程就是全部管理过程。

不管在管理的定义上有什么不同，至少可以明确管理是一种工作过程，是通过获得、配置和利用人、财、物和信息资源实现组织目标的过程。管理工作具有以下特点：

(1) 在企业中管理是区别于作业活动的工作。人类创造财富离不开直接生产产品或提供服务的作业活动，而为了谋求集体生产活动的高效率，或者为了达到某种共同的预期目标，就需要管理。管理是指导作业活动的行为，是高于作业层次的行为。

(2) 组织具有层次性。处于不同层次的管理者,管理工作的重点有所不同。以总裁、董事长、总经理、厂长为代表的高层管理者,工作的重点在于处理有关企业全局和长远发展的重大决策以及例外事务;以部门经理、项目经理或处长、科长、室主任为代表的中层管理者,工作重点在于贯彻上级制订的重大决策,制订有关本部门业务管理的决策;以工段长、基层主管或监督员(Supervisor)为代表的一线管理者一般是处理工作安排性质的作业决策,其中常规性的程序化的例行决策占比例较大。

(3) 分工是组织中的一个广泛适用的原则。除企业最高管理者(Top Management)主持全面工作,名义上不加分工之外,从副总经理向下,都会有一定的业务分工,例如分别分管财务、人事、营销、生产、研究开发,又如分别主管国内投资、海外投资等。因此,处于同一层次上的管理者所从事的管理工作会有很大的不同。

(4) 尽管由于管理层次不同决策工作重点会不相同,由于分工不同,主管的业务范围会差别很大,但是仍然存在着基本上不因层次和业务分工而异的共同的管理行为。这种具有普遍性的管理行为一般包括计划工作、组织工作、用人、指导工作和控制工作,这一组管理工作,形成了管理的基本过程。

二、经营的概念

日本远藤、千柱等人合著的《工业企业经营管理学用语辞典》中,对“经营”所下的定义是:“经营者为了达到企业目标而有意识、有计划地进行活动的总称”。“经营是指与决定企业经营的最高方针、确定经营目标有关的机能”;“而执行既定方针、实现既定目标的各种活动的机能则称为管理。”这种经营的定义不但把“经营”与“管理”两种概念加以区分,而且比某些著作中所提出“生产+销售=经营”的公式更为全面。

企业是社会的经济细胞,是相对独立的社会经济系统,经营是

这种独立社会经济系统的总体功能。因此可以说，经营就是企业独立地建立系统结构，维持有效的供产销综合活动，适应外部环境，从而实现系统目标的功能。也就是说经营有以下特征：

* 经营只存在于从事独立经济活动的企业，对于非独立活动的组织可能不存在或只是部分地存在经营问题；

* 经营意味着企业是开放型而不是封闭型，即企业面临着独立分析判断外界环境的局面；

* 经营活动包括综合的供、产、销活动，策略规划活动，开发活动和机动的财务活动；

* 为了实现企业目标和独立开展各项经营活动，企业有权力有能力建立适当的组织结构。

由于管理和经营都没有严格的唯一定义，所以管理与经营的关系除了上述将二者分开的认识之外，还存在其他的看法，例如人们在谈到管理学科或管理科学时，实际上是把经营作为管理学的的一个部分。而经营管理学派的奠基人法约尔把工业企业从事的活动划分为六类：①技术或生产活动；②商业(购买、销售或交换)活动；③财务(最适当地使用资本)活动；④安全(财产与人身的安全)活动；⑤会计(包括统计)活动；⑥管理活动(计划、组织、指挥、协调、控制等)。这六项活动总称为“经营”，如图1-1所示。这样，管理活动就从属于经营活动。

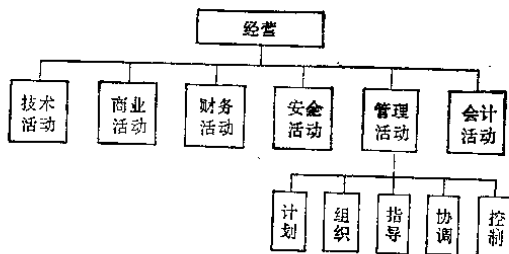


图1-1 经营 管理、管理职能

无论我们怎么定义经营的范畴，一切经营成功的工商企业，都将下列十大观念贯彻于其经营活动中，并称之为现代企业的经营思想。

1. 战略观念

企业的战略问题是有关企业全局、有关未来、有关长期发展的问题。树立战略观念就是企业高层经理人员要立足于长期发展行为，而不被日常事务所纠缠，不被眼前的利益所迷惑，不断注意内外环境变化，考虑竞争问题，把精力主要放在企业长期成长的计划、政策、策略等重大决策上，例如产品方向、企业体制、横向联合、资金筹措、市场开拓、技术更新和转让以及主要干部的选拔等。这就要求高层经理人员对外界环境有敏锐的洞察能力和判断能力。

2. 市场观念

市场体现商品交换关系，商品经济要求生产经营者树立明确的重视市场的观念。首先是了解市场，掌握市场的变化趋势；第二是适应市场，满足市场的需求；第三是“创造需求”，开拓市场。企业只有改变一切凭长官意志办事的观点，只有面向市场，以市场需要为依据，以销定产，才能使企业得到长期发展，才能取得较大的经济效益。

3. 竞争观念

心理学家已经证明挑战性的工作可以成为一种激励因素，企业之间的竞争也会形成一种发展的动力。竞争观念就是要求企业家正视竞争，采取措施在竞争中保持本企业的市场份额，扩大份额，显示优势。同行企业在产品质量、花色、品种、价格、广告、销售、服务方面的差异都会导致市场占有率的差异和经济效益的差异，因此竞争会促进企业的生产与经营，促进管理水平的提高。

4. 服务观念

要坚定地树立为用户服务、为顾客服务的思想，要想顾客之所

想,急顾客之所急。随着经济的发展和人民生活水平的提高,人们除对商品质量的要求之外,对节约时间和心情舒畅的要求也会越来越高,满足这种需要的“商品”就是“服务”。对于工业企业来说,销售的全过程都应贯穿服务的观念,特别是售后服务更能体现企业的信誉。

5. 变革观念

西方管理学中特别强调组织变革,H.L.Sisk认为,组织不应是静止不变的结构,组织应该是为完成目标而行使各种职能的人们之间的动态结构。一旦目标变动或人员变动,就有必要变革组织结构。企业中如果出现决策缓慢或决策不当、信息系统失灵或沟通不畅、职能部门低效或失误、缺少革新等弊端时,也有必要考虑组织变革。

6. 专业化观念

专业化与协作是一件事物在不同范畴内的两个方面,对于基层生产组织来说,专业化可以提高生产率,防止机构臃肿,在制造业这已是人所共知的经营之道。但是从更高层次的组织来说,为了提高最终产品质量或服务 quality,就要强调协作。

7. 素质观念

有人把构成企业生产经营能力的各种因素的总和,也就是经理人员的素质、管理干部和工人的素质、设备技术的素质、管理水平、开发能力等的总和,称为素质或企业素质。而经理人员的素质是决定性的因素,因为其他各种素质的提高都依赖于经理人员的正确决策。

8. 开发观念

企业经理人员应经常考虑资源的开发、技术的开发、市场的开发、产品或服务项目的开发。其中,尤以人力资源开发和产品研究开发至为关键。当代社会技术日新月异,产品不断更新,每项产品从开始投入市场并经过发展成长,到最后因丧失吸引力和竞争力而退出市场,产品寿命周期有日益缩短的趋势,面对这种环