

(京)新登字 052 号

责任编辑:李 军
封面设计:李 萌
版式设计:金 宁

现代企业经营实务丛书

管 理 者 手 册

邓荣霖 杨文士 主编

* * *

企业管理出版社

各地新华书店经销

北京飞达印刷厂印刷

787×1092 毫米 16 开 130.75 印张 3182 千字

1995 年 6 月第一版 1995 年 6 月第一次印刷

ISBN7-80001-517-3/F·515

定价:258.00 元

主 编：邓荣霖(中国人民大学工业经济系系主任、教授、博士生导师，中国企业改革与发展研究会常务理事，中国国有资产管理学会常务理事，中国综合开发研究院常务理事)

杨文士(中国人民大学工业经济系教授、博士生导师，中国质量管理协会副会长)

副主编：卢东斌(中国人民大学工业经济系副教授，经济学博士)

郭国庆(中国人民大学贸易经济系副主任、副教授，国家审计署特邀审计员，中国人民大学市场调查所副所长)

罗锐韧(中国人民大学工业经济系讲师，经济学硕士)

张 雁(中国人民大学工业经济系讲师，经济学硕士)

李东汉(企业管理出版社编辑部主任，副编审)

编 委：邓荣霖 杨文士 卢东斌 郭国庆 罗锐韧
张 雁 陈冬鑫 张 卯 李妙贻 李东汉
刘 红 崔 勇 李明桥 严 瑛 操仲春
田崇青 李锦钰 张黎迎 胡陆军 刘 震
曹志伟 陈 兵 张立新

现代企业经营实务丛书

首批书目介绍

一、《管理者手册》

ISBN7—80001—517—3/F·515

邓荣霖、杨文士主编 企业管理出版社 定价 258 元

由中国最具权威的管理研究机构——中国人民大学工业经济系教师联合撰写,综合反映现代管理的最新进展,结构新颖,语言平实,实例丰富,令人耳目一新。包括企业经营管理原理、经营战略、组织设计、人事管理、生产管理、科技管理、质量管理、营销管理、管理信息系统、事务管理、企业诊断与咨询、CI 设计等丰富内容。

二、《会计师手册》

ISBN7—80001—516—5/F·514

罗锐初主编 企业管理出版社 定价 258 元

《会计师手册》由财政部会计司、国家税务总局、中华会计师协会、冶金部财务司、地矿部财务司、煤炭部财务司、中国石油天然气总公司财务部、中国人民大学会计系、中央财政金融学院会计系等单位数十名专家联合撰写,做到理论与实务相结合,全面、系统、准确地将现代企业会计财务制度介绍给企业财务工作者。

三、《市场营销手册》

ISBN7—80001—518—1/F·516

郭国庆等主编 企业管理出版社 定价 258 元

综合反映 90 年代企业营销的战略、技术与方法。主要内容包括:1. 市场营销战略与战术;2. 市场营销管理过程;3. 市场营销环境;4. 市场营销研究;5. 市场营销预测方法;6. 定价策略;7. 购买力行为分析;8. 分销渠道决策;9. 物流决策;10. 广告决策;11. 销售促进决策;12. 人员促销决策;13. 目标市场销售;14. 产品决策;15. 公关决策;16. 国际市场营销等。

四、《商务谈判手册》

ISBN7—80001—519—X/F·517

罗锐初主编 企业管理出版社 定价 166 元

谈判是人类的一种特殊交流方式,商务谈判是生意人必修的专业课程,需要特殊的技巧。《商务谈判手册》就是一部专门为生意人准备的特殊的工具书。本书结构新颖,内容丰富,从商务谈判基础谈起,广泛涉及商务谈判的各个领域,主要内容包括商务谈判基础、商务谈判与顾客、商务谈判与对话、商务谈判与口才、商务谈判与交际礼仪、国际商务谈判技巧、商务谈判禁忌、商务谈判热身实战 100 例。本书文字平实,语言生动,穿插数百个案例,特别适合于工商界人士在繁忙的紧张工作之余学习体会。

丛书总策划:北京德辰文化发展公司

把企业管理提高到一个新层次

——为“95’中国经济效益纵深行”而作

(《人民日报》社论 1995年5月19日)

“向管理要效益!”——响亮而正确的口号。

向怎样的管理要效益?当然是向科学的管理要效益。

那么,怎样才是科学的管理?这恰正是需要深入研究的问题。

“95’经济效益纵深行”的主题就是强化企业管理。今天本报发表的《“春兰之谜”试解》这篇报道,就是侧重从这样一个角度告诉我们:企业经营管理必须适应市场经济的规律和要求,提高到一个新层次。

改革开放以来,为搞好国有企业,我们主要从三方面入手开展工作。一是调整政策。这是改革开放初期采取的办法,主要是政府行为。现在,再靠放权让利等政策调整来搞好企业,潜力已经不大。二是转换机制。机制是企业运行的基础,企业的微观机制如何,对宏观调控和宏观效益都有重大影响。以建立现代企业制度为主要方向的“转机”工作必须抓紧进行。这项工作长期的、复杂的,需要积极地有步骤地向前推进。但对企业来说,机制转换了,自主经营了,自负盈亏了,也还有负盈和负亏的两种可能性。三是企业管理。这项工作的主动权完全掌握在企业手里。在目前,它可以争取在现有环境下获得最大的效益,以支持改革和发展;长远看,更是企业在市场竞争条件下,避亏争盈、获取不断发展的最主要的手段。

必须把企业管理放在重要地位,给予充分重视。为企业创造良好的外部环境,抓紧机制转换,都不能代替企业“练好内功”。企业是进行生产和经营的实体单位,是现代社会产生财富的主要源泉,本身就是一个不停运转的有机的大系统。虽然因企业不同,其系统的复杂程度会有所不同,但任何企业要想使自己正常、健康、生机勃勃地运转和发展,都必须使自己这个系统在科学的严格的组织和规范下运作,这就是管理。无论宏观条件如何,最终决定企业面貌的,还是企业自身的管理。同样条件下,企业的状况千差万别,同一个企业由于管理不同,会有截然不同的境况,都说明了这个道理。

或许有人认为,加强企业管理是“老生常谈”。其实,“老生常谈”的东西往往是基本的和基础的东西。况且这个“老生常谈”目前仍有很强的针对性。勿庸讳言,一个时期以来,有相当的企业放松了企业管理,所谓“以包代管”、“以改代管”等等现象比较普遍,内部管理水平不仅没有提高,甚至有所下降。一些企业在人事管理、劳动管理、质量管理、成本管理方面,存在不少问题,而财物管理和资金管理等方面尤为薄弱。不改变这种状况,大量的经济效益就从我们的指间悄悄地流失掉了。

现在还有一种误解,认为搞社会主义市场经济,盯住市场就行了。不错,今天企业确实需要花更多的精力去关注市场。但这丝毫没有降低企业管理的重要性。企业决胜在市场。但企业的市场竞争能力又是通过企业管理形成的。所以,企业管理又是企业在市场上获得成功的基础和前提。在新的形势面前,每一个企业都必须以强化管理去适应市场,决不是相反。对这一点,必须有明确的认识。

提高企业管理水平,还要在观念上有所更新。过去习惯把“内部管理”作为企业管理的同义语。这是历史形成的。在计划经济条件下,企业管理确实主要是企业内部的事。改革开放初期,为了搞活企业,政府做了不少政策性的调整。于是,便有一些企业把希望主要放在向政府“要政策”上。针对这种思想,我们说,不要老是眼睛向上、向外,而应该加强自己的内部管理。但随着企业进入社会主义市场经济的大环境,企业管理的内涵和实质必然随之发生变化。企业管理再也不是纯内部的事情,而成为与市场密不可分的思考和操作。结合市场,改进管理,便成了提高企业管理水平的根本途径。

把企业管理和市场结合起来,就要明确,企业管理最主要的目标就是增强企业的市场竞争能力。这正象培养运动员一样,所有的训练和对运动员的要求,集中到一点,就是要增强他的在赛场上的竞技能力。或者说,运动员在竞技场上的表现,又是对运动员管理和训练成绩的检验。市场竞争能力是由多种要素组成的。一般包括如下几个方面的决策和操作:产品战略、质量战略、管理战略、科技战略、营销战略、名牌战略、投资战略、人才战略等。竞争能力如何,又主要表现在3个“率”上:劳动生产率、资金利润率、市场占有率。而名牌,则是企业市场竞争能力的综合表现。

把企业管理和市场结合起来,就要自觉地把企业管理提高到资本运营的高度来认识和操作。象春兰等这样的经营得好的大企业,已经开始进入到这样的层次。他们的经验说明,资本在其运营过程中,呈现为多种形态,如产品形态、资产形态、金融形态、无形资产形态等。在市场经济中娴熟运作的企业家,特别是大企业的领导者,总是能够根据自己企业的特点和宏观环境的具体情况,把各种形态的资本有机地结合运用起来,以争取最佳的经济效益并适应宏观调控的要求。

改革开放以来,我国确实出现过许多优秀的企业,它们的产品曾经畅销一时。但我们也看到,其中也有相当一批企业,在“红”极一时之后,很快又“轰然倒塌”。“流星”多,“恒星”少。其重要原因之一,就是原来那种投资和经营方法,使国有资产“钱到地头死”,难以根据市场需要及时作有效的资产流动。我们提出把企业管理提高到资本运营的高度,实质就是为了充分发挥市场在配置资源上的基础作用,并构筑发挥这种作用的微观基础。

为提高我国经济增长的质量和效益,必须贯彻执行改革、改组、改造、加强管理的“三改一加强”的方针和分类指导的原则。从目前我国的情况看,搞活国有资产,提高经济效益,使国有资产不断增殖,除单个企业外,还需要在更大范围内操作。例如已经报道过的德阳市的经验,就是在全市范围内,以恰当的方法,进行了资产的改组。有的企业集团的发展,实际上也起到了这样的作用。而这个层次上的操作,也必然要求企业管理观念上的更新,要求和市场相衔接的企业管理运用。也就是说,越来越多的企业进入了资本运营的层次,从总体上搞活国有资产的目标,就越容易实现。

把企业管理提高到一个新的层次,这是一个迫切而艰巨的任务。为完成这个任务,必须努力学习,把握市场经济的内在规律,更新我们的观念,同时在实施过程中,扎扎实实、循序渐进。在市场经济的竞争中,一批企业兴起来,有些企业“倒”下去,是符合规律的现象。关键是在这个过程中,要达到单个企业和整个国民经济的素质不断增强、宏观和微观经济效益不断提高的目的。近几年来崛起的一些大企业,春兰只是其中一个,已经为我们带了好头,创造了一些可贵的经验。让我们在继续抓紧机制转换的同时,通过改革实现企业管理上的一大进步!

目 录 摘 要

- 第 一 篇 现代企业管理基本原理
 - 第 二 篇 现代企业战略管理
 - 第 三 篇 现代企业组织管理
 - 第 四 篇 现代企业人事管理
 - 第 五 篇 现代企业财务管理
 - 第 六 篇 现代企业事务管理
 - 第 七 篇 现代企业形象管理
 - 第 八 篇 现代企业生产与业务管理
 - 第 九 篇 现代企业质量管理
 - 第 十 篇 现代企业科技与产品开发管理
 - 第十一篇 现代企业营销管理
 - 第十二篇 现代企业管理信息系统
 - 第十三篇 现代企业咨询诊断
 - 第十四篇 现代企业管理科学方法
 - 附 录 一 现代企业制度经典文献
 - 附 录 二 现代企业英汉管理词典
-

目 录

第一篇 现代企业管理基本原理

第一章 管理与管理学	(3)
一、管理的概念	(3)
• 管理的定义 • 管理是一种社会现象或文化现象 • 管理的任务、职能、层次 • 管理者的角色 • 一个组织中主管人员的三个层次 • 管理的基本特征 • 管理的载体就是组织 • 管理的核心是处理各种人际关系 • 管理一个组织 • 管理工人和工作	
二、管理的性质	(7)
• 管理的二重性 • 管理的科学性和艺术性 • 管理理论、技术和方法不分国界	
三、管理学的特点和内容	(9)
• 管理学的特点 • 多科性 • 实用性 • 学习管理学的重要性 • 一般性 • 历史性 • 管理学的研究内容和范围	
四、学习和研究管理学的方法	(12)
• 唯物辩证法 • 理论联系实际 • 系统方法	
第二章 管理学的形成和发展	(15)
一、管理学发展史概述	(15)
• 早期管理活动或实践阶段 • 管理理论形成阶段 • 早期管理思想的萌芽阶段	
二、早期的管理活动和管理思想	(17)
• 世界奇迹与管理 • 罗马天主教会 • 中国的《孟子》、《孙子》与管理 • 古罗马帝国 • 《圣经》中的管理学	
三、中世纪的管理实践与管理思想	(18)
• 商业行会与手工业行会 • 威尼斯兵工厂的流水作业 • 厂商组织 • 马基雅维利的《君主论》	

四、管理学理论的萌芽.....	(18)
• 机器大生产和工厂制度 • 亚当·斯密的《国富论》 • 查尔斯·巴贝奇对专业化的研究 • 罗伯特·欧文的理论 • 有关管理职能、原则的学说	
• 克劳斯威茨论企业与组织管理 • 苏霍制造厂的实践	
五、管理学的产生与形成.....	(20)
• 美国出现“管理运动” • 亨利·甘特与“甘特图” • 埃默森的“效率 12 条原则” • 法约尔关于管理的五项职能 • 法约尔桥 • 巴纳德的直觉协作活动系统 • 雨果·孟斯特伯格的心理学与工业效率 • “社会人”与“经济人” • 泰罗与“科学管理” • 吉尔布雷斯夫妇的动作研究 • 管理过程和管理组织理论 • 法约尔的管理 14 条原则 • “组织理论之父”——马克思·韦伯 • 人际关系学说和行为科学理论 • 梅约及其霍桑试验	
六、管理科学理论.....	(33)
• 运筹学的产生 • 库存论 • 对策论 • 网络分析 • 决策科学化 • 规划论 • 排队论 • 搜索论 • 系统分析	
第三章 现代管理理论丛林及其发展.....	(36)
一、现代管理理论丛林.....	(36)
• 社会合作系统学派 • 经验或案例学派 • 人际关系行为学派 • 组织行为 • “管理人”与“理性人” • 数学(“管理科学”)学派 • 贝克提出“组织结合力”概念 • 社会技术系统学派 • 群体行为学派 • 决策理论学派 • 沟通(信息)中心学派	
二、管理理论发展的新探索.....	(40)
• 系统管理理论 • 现代管理理论的新突破 • 权变管理理论	
三、现代管理理论的特点和主要观点.....	(43)
• 现代管理学的特点 • 现代管理学在实践中应有的几个主要观点	
第四章 计划工作概述.....	(47)
一、计划工作的概念.....	(47)
• 广义的计划工作 • 计划工作的任务 • 计划工作的性质 • 首位性 • 效率性 • 狭义的计划工作 • 5W1H • 目的性 • 普遍性 • 创造性	
二、计划的种类.....	(50)
• 按计划的形式分类 • 目标 • 政策 • 程序 • 预算 • 按计划的期限分类 • 宗旨 • 战略 • 规则 • 规划 • 按计划的职能分类	
第五章 计划工作的程序和原理.....	(55)
一、计划工作的程序和方法.....	(55)
• 估量机会 • 确定前提条件 • 评价各种备选方案 • 拟订派生计划 • 运筹学方法 • 计划——规划——预算方法 • 确定目标 • 拟订可供选择的方案 • 选择方案 • 编制预算 • 滚动式计划方法	
二、计划工作的原理.....	(59)

- 限定因素原理 · 灵活性原理 · 许诺原理 · 改变航道原理

第六章 目标与战略	(62)
一、目标的含义和性质	(62)
· 目标可以分为突破性目标和控制性目标 · 环境层 · 个人层 · 目标的多样性 · 目标的时间性 · 目标的作用 · 目标的纵向性 · 组织层 · 目标的网络化 · 八个方面的目标 · 目标的可考核性	
二、目标管理	(67)
· 德鲁克与“目标管理和自我控制” · 目标管理的基本过程 · 目标管理的概念与特点 · 目标管理的局限性	
三、战略的制定	(70)
· 战略的重要性 · IBM 公司的成长 · 战略分析 · 战略规划 · 战略制定的程序 · 问题的提出和目标的确定 · 战略选择 · 战略实施和战略管理	
四、战略原则	(76)
· 以社会需要为出发点 · 扬长避短 · 创新的七种来源 · 量力而行 · 把握时机 · 出奇制胜 · 集中资源	
第七章 预 测	(80)
一、预测在计划工作中的地位	(80)
· 计划工作的前提条件及其种类 · 预测工作的程序 · 预测的概念和重要性	
二、预测的种类	(83)
· 宏观经济预测 · 技术预测 · 社会和政治预测 · 微观经济预测 · “目标树”	
三、预测的方法	(86)
· 时序预测方法 · 回归分析方法 · “领先指标法” · 定性预测方法 · 选择预测方法应考虑的因素 · 因果预测方法 · 计量经济学方法 · 投入产出法 · 德尔菲法	
第八章 决 策	(94)
一、决策的概念	(94)
· 决策是一个过程 · 正确决策的基本要求 · 明确决策目标 · 决策方案的综合评价 · 决策过程是一种学习过程 · 孔茨的“合理性”标准 · 西蒙的决策定义 · 把握住问题的要害 · 多种可行方案 · 敢于冒风险 · 决策的合理性标准	
二、程序化决策和非程序化决策	(99)
· 例行问题 · 程序化决策 · 传统式决策 · 惯例 · 例外问题 · 非程序化决策 · 现代式决策 · 心理过程	
三、决策的行为	(101)

- 个人感知方式 · 个人价值系统与定势 · 群体决策的缺点 · 头脑风暴法(BS法) · 不可滥用表决方式 · 象棋“词汇” · 群体决策的优点
- “从众现象” · “预势效应”

四、风险决策的方法 (104)

- 风险决策的概念 · 决策树 · 边际分析法 · 博弈论 · 风险决策的特点
- 现值分析 · 效用论 · 线性规划

第九章 组织工作概述 (109)

一、组织理论与组织工作 (109)

- 组织理论实质是研究“分工” · 组织系统图 · 组织工作是一个过程
- 组织工作应重视非正式组织 · 组织设计 · 组织的含义 · 组织工作的含义与特点 · 组织工作是动态的 · 组织工作的分析方法

二、组织的结构的类型 (113)

- 影响组织结构选择的因素 · 职能型组织结构 · 直线职能参谋型组织结构 · 矩阵型组织结构 · 直线型组织结构 · 直线参谋型组织结构 · 事业部制组织结构 · 多维立体型组织结构

三、组织工作的基本原理 (118)

- 目标统一性 · 管理宽度 · 统一指挥 · 精干高效 · 均衡性 · 分工协调 · 权责一致 · 集权与分权相结合 · 稳定性与适应性相结合

第十章 组织结构的设计 (122)

一、管理层次的划分和管理宽度 (122)

- 管理层次的产生 · 扁平结构与直式结构的利弊 · 主管与下属的素质与能力 · 组织沟通渠道的状况 · 变量依据法 · “安东尼结构” · 管理宽度与管理层次的关系 · 影响管理宽度的因素 · 授权 · 格拉丘纳斯的上下级关系理论 · 组织层次的分工及相互关系

二、部门的划分 (129)

- 部门的涵义 · 部门划分的优缺点 · 矩阵组织 · 部门划分的原则
- 组织机构应具有弹性 · 确保目标实现 · 部门划分的标志与方法 · 法约尔对企业职能的划分 · 项目小组 · 力求维持最少部门 · 避免忙闲不均

三、职权的种类 (134)

- 职权的涵义 · 组织内通过职权关系实现信息沟通 · 分级原则与等级原则 · 参谋职权来自军事系统 · 职能职权 · 职位说明书 · 职责与职权是孪生子 · 直线职权 · 参谋职权 · 参谋和直线的界限是模糊的 · 组织图(组织树) · 组织手册

第十一章 组织结构的运行 (138)

一、组织的结构的概念 (138)

- 授权的概念 · 授权与代理、助理、分工、分权有区别 · 集权与分权的涵

义 · 影响集权与分权程度的因素 · 授权并不意味着授责 · 授权应遵循的原则 · 集权与分权的程度

二、处理直线人员、职能人员与参谋人员的关系…………… (141)

· 处理三种职权关系影响组织结构运行 · 本质上是一种职权关系 · 发挥参谋人员的作用 · 理顺直线与参谋的关系 · 七种直线—参谋关系 · 参谋独立地提建议 · 参谋应“多谋”，直线应“善断” · 艾伦六准则 · 适当限制职能职权的使用

三、委员会管理…………… (146)

· 委员会管理作为集体管理的主要形式 · 委员会的形式和类型多种多样 · 委员会管理的优点 · 集思广益 · 防止“职权分裂” · 避免权力集中 · 委员会管理的缺点 · 怎样成功运用委员会 · 委员会制与个人负责制比较

第十二章 人员配备概述…………… (151)

一、人员配备的概念…………… (151)

· 人员配备的含义 · 人员配备与管理其他职能关系密切 · 人员配备是一个系统的逻辑过程 · 主管人员需要量分析 · 主管人才的开发 · 主管人才储备图 · 主管人员的选拔和安置 · 主管人员的考评 · 主管人员的培训

二、人员配备的重要性…………… (154)

· 人是组织中最重要资源 · 人员配备是组织有效活动的保证 · 人员配备是做好指导与领导以及控制工作的关键 · 人员配备是组织发展的准备 · 二十世纪是管理人才的天下 · 日本“十年倍增计划”

第十三章 主管人员的选聘…………… (157)

一、选聘的依据…………… (157)

· 选聘主管人员的总标准是德才兼备 · 职位本身的要求 · 对主管职位比较与评价方法 · 比较法 · 职位要素法与爱德华图表指示法 · 贾克斯判断时距法 · 主管人员应具备的素质与能力 · 孔茨判断法 · 包费尔判断法 · 我国对综合结构的判断法 · 选聘主管人员要与职位要求结合

二、选聘的途径、程序和方法…………… (162)

· “内升制” · 内升制的优点 · 内升制易造成“近亲繁殖” · “外求制” · 外求制可能招聘到一流的管理人才 · 外求制影响士气 · 选聘实施的程序 · 评审中心方法

三、选聘过程中的原理和应注意的问题…………… (165)

· 选聘工作遵循的原理 · 公开竞争原理 · 用人之长原理 · 选聘条件要适当 · 选拔人员是“伯乐” · 防止提升“过头” · 敢于大胆启用年轻人 · 正确对待文凭与水平

第十四章 主管人员的考评…………… (168)

一、考评的必要性和要求	(168)
• 考评的必要性 • 指标要客观 • 时间要适当 • 反馈需要较高的信息沟通技巧 • 考评的要求 • 方法要可行 • 结果要反馈	
二、考评的内容	(171)
• 传统的个人素质考评 • 按主管人员的标准考评 • 对主管人员工作效率方面的考评 • 知人用人的效率 • 时间控制的效率 • 对主管人员管理效果的考评 • 思维与决策效率 • 处理事务的效率 • 对主管人员管理工作方面的考评	
三、考评的方式和方法	(174)
• 考评的方式 • 上级考评 • 下级考评:民意测验 • 考试法 • 两两对比法 • 模糊数学考评法 • 自我考评 • 同事考评 • 考评的方法 • 成绩记录法 • 丹尼尔斯的自我考评法	
第十五章 主管人员的培训	(178)
一、培训的对象和内容	(178)
• 培训的对象 • 新选拔出来的主管人员 • 任职的主管人员 • 培训的内容 • 政治思想教育 • 管理能力 • 管理业务知识	
二、培训的过程与方法	(180)
• 培训过程 • 制定培训计划 • 培训方法 • “篮子计划” • 提升法 • 研讨会培训法 • 其它法 • 理论培训 • 职务轮换 • 设立副职法 • “传、帮、教”辅导法	
三、培训中应注意的问题	(183)
• 培训工作必须与组织目标相结合 • 谁来当培训者 • 因人制宜,对症下药 • 理论与实践相结合 • 上级主管人员必须积极支持和参与培训 • 对受训者的要求 • 培训的方法必须有效	
第十六章 指导与领导工作概述	(186)
一、指导与领导的概念和作用	(186)
• 指导与领导是指挥的一种活动 • 领导与管理 • 指导与领导工作和管理的区别 • 尼克松这么说 • 指导与领导是管理的一种职能 • 指导与领导工作的实质 • 管理过程的三个阶段 • 指导与领导工作的作用	
二、指导与领导工作的原理和要求	(190)
• 指明目标原理 • 命令一致性原理 • 沟通联络原理 • 做好指导与领导工作的要求 • 把握目的,了解期望 • 进行合理安排 • 经济方法 • 法律方法 • 协调目标原理 • 直接管理原理 • 激励原理 • 不断鼓舞人们的士气 • 注意社会环境对人的影响 • 综合运用各种方法 • 行政方法 • “三个方面、一个目的”	
第十七章 沟通联络	(195)
一、沟通联络的概念、目的和作用	(195)

- 沟通联络的概念 · 人—人之间的沟通 · 机—机之间的沟通 · 沟通联络过程的关键 · 沟通联络的作用 · 使决策更加合理有效 · 情报沟通与个人考评 · 沟通是双方的行为 · 人—机之间的沟通 · 沟通是一个过程 · 沟通联络的目的 · “认清形势” · 稳定员工情绪,统一组织行为

二、组织内的沟通渠道——正式沟通与非正式沟通 (199)

- 正式沟通的概念 · 上向沟通 · 正式沟通的优缺点 · 链式沟通 · Y式沟通 · 全通道式沟通 · 非正式沟通的产生 · 下向沟通 · 横向沟通 · 正式沟通的几种具体形态 · 环式沟通 · 轮式沟通 · 非正式沟通的概念 · 非正式沟通的性质 · 非正式沟通的优缺点 · 非正式沟通的特点 · 非正式沟通的类型 · 集群连锁 · 密语连锁 · 随机连锁 · 单线连锁 · 非正式沟通在管理上的对策

三、沟通的原则与方法 (205)

- 准确性原则 · 完整性原则 · 及时性原则 · 非正式组织策略性运用原则 · 沟通联络的方法 · 发布指示 · 指示的含义 · 指示的方法 · 会议制度 · 会议的含义 · 会议的作用 · 会议的种类 · 个别交谈

四、沟通联络的障碍与控制 (208)

- 主观障碍 · 客观障碍 · 沟通联络方式的障碍 · 沟通联络控制 · 收集工作 · 加工处理信息 · 传递的控制

五、组织角色与沟通 (210)

- 地位 · 社会地位 · 组织地位 · 角色 · 组织角色对于沟通的影响 · 上级与下属间的沟通关系 · 听的艺术 · 倾听的要求 · 倾听的条件

六、促进有效的组织沟通 (212)

- 沟通途径及媒体的组合 · 选择沟通方法要考虑的因素 · 沟通的性质 · 按沟通任务的复杂性分类 · 传达命令 · 给予或要求信息或资料 · 达成一致意见或决定 · 按沟通内容的合法性分类 · 按沟通所涉及资源动用的多少分类 · 沟通人员的特点 · 人际关系的协调程度 · 沟通渠道的性质

第十八章 激 励 (216)

一、对人的认识 (216)

- “经济人”假设 · X理论的基本观点 · “社会人”假设 · “自我实现的人”的假设 · Y理论 · X理论与Y理论比较 · “复杂人”的假设 · 超Y理论 · 权变理论 · 我们的认识 · 人的需求是能够改变的 · 对人的性质的认识 · 人的行为是由需求引起的

二、激励理论 (221)

- “一般需求”理论 · 马斯洛的需求层次理论 · 需求的层次 · 生理需求 · 安全需求 · 社交和爱情的需求 · 自尊需求 · 自我实现的需求 · 需求层次不是一种刚性的结构 · 赫茨伯格的双因素理论 · “保健”因素

- “激励”因素
- 期望理论
- 公平理论
- 波特—劳勒模式
- 激励需求理论
- 对权力的需求
- 对社交的需求
- 对成就的需求
- 我们的认识

三、激励方式与要求 (227)

- 激励的方式
- 思想政治工作
- 奖励
- 职工参加管理
- 工作丰富化
- 进行有效激励的要求
- 坚持物质利益原则
- 坚持按劳分配原则
- 随机制宜,创造激励条件

第十九章 领导方式和领导艺术 (232)

一、有关领导理论的研究 (232)

- 现有的领导理论
- 性格理论
- 个性特征的分类
- 吉赛利的八种个性特征和五种激励特征
- 个性理论的不足
- 行为方式理论
- 怀特和李皮特的三种领导方式理论
- 权威式领导
- 民主式领导
- 放任式领导
- 领导连续流
- “工作中心”与“员工中心”理论
- “利用—命令式”方法
- “温和—命令式”方法
- “商议式”方法
- “集体参与”方法
- 不成熟—成熟连续流
- 二维构面理论
- 管理方格图
- 三维构面理论
- “路径—目标”理论
- 权变理论
- 新理论
- 改革精神的领导理论
- 超凡魅力的领导理论

二、领导方法 (243)

- 领导方法的重要性
- 一般和个别相结合,领导和群众相结合
- 从群众中来,到群众中去
- “不唯上、不唯书、只唯实,交换、比较、反复”
- 具体的领导方法

三、领导者的修养与领导艺术 (246)

- 领导者的修养
- 懂得领导者应具备的知识
- 移情作用
- 客观性
- 自知之明
- 领导艺术
- 要理解与人为善的艺术
- 不要伤害工作人员的自尊心
- 放弃两面派行为
- 不惧怕新事物
- 相信值得相信的人
- 及时向下级通报自己的设想和计划

第二十章 控制工作概述 (250)

一、控制工作职能的性质 (250)

- 控制工作职能与计划工作职能的关系
- 计划和控制是一个问题的两个方面
- 控制论
- 控制论的三个基本部分
- 控制的定义
- 一个实例
- 管理控制与“控制”的相似处
- 管理控制与“控制”的区别
- 信息系统的功能
- 控制论系统的主要特征
- 反馈的定义
- 反馈控制系统的基本要素
- 反馈控制的性质
- 时滞是控制系统普遍存在的一种现象
- 管理控制的概念
- 管理的闭合回路系统

二、控制工作的目的、作用及重要性 (257)

- 控制工作的必要性
- 控制工作的目的
- “维持现状”
- “打破现状”
- 防止问题的发生
- “管理突破过程”
- 控制工作的重要性
- 任何组织、任何活动都需要进行控制

三、信息管理	(259)
• 信息是组织的一种资源 • 信息的特点 • 信息分类 • 计划信息 • 控制信息 • 作业信息 • 固定信息 • 定额标准信息 • 计划合同信息 • 查询信息 • 流动信息 • 对信息实施有效的管理 • 管理信息系统(MIS)的定义 • 管理信息系统的发展阶段 • 管理信息系统的特点 • 决策支持系统(DSS)的产生 • DSS 与 MIS 的区别与联系 • DSS 的总体结构	
四、控制工作过程	(263)
• 控制工作过程 • 拟定标准 • 拟定标准的方法 • 统计方法 • 经验估计方法 • 工程方法 • 标准时间数据系统(SDS) • 评价活动成效 • 信息的及时性 • 信息的可靠性 • 信息的适用性 • 采取纠正措施 • 寻找偏差原因 • 制订纠正偏差的方法	
第二十一章 控制工作的类型	(266)
一、现场控制、反馈和前馈控制	(266)
• 现场控制的含义 • 现场控制的内容 • 现场控制避免单凭主观意志工作 • 反馈控制 • 端部反馈 • 局部反馈 • 反馈控制的特性 • 前馈控制“防患于未然” • 抵消系统时滞和改善反馈控制的方法 • 采用基于预测的反馈控制 • 采用前馈控制 • 前馈控制与反馈控制的主要区别 • 实施前馈控制的必要条件	
二、间接控制和直接控制	(271)
• 控制管理工作质量的关键 • 控制工作的分类 • 间接控制 • 间接控制的含义 • 间接控制的优缺点 • 间接控制方法的假设条件 • 直接控制的指导思想 • 直接控制方法的合理性的假设条件 • 进行直接控制的优点	
第二十二章 控制工作的原理和要求	(274)
一、控制工作的原理	(274)
• 反映计划要求原理 • 组织适应性原理 • 控制关键点原理 • 控制工作效率 • 选择关键控制点的艺术 • 控制趋势原理 • 例外原理 • 工序质量控制 • 平均值控制图 • 直接控制原理	
二、有效控制的要求	(277)
• 控制系统应切合主管人员的个别情况 • 控制工作应确立客观标准 • 控制工作应具有灵活性 • 控制工作应讲究经济效益 • 控制工作应有纠正措施 • 控制工作要具有全局观点 • 控制工作应面向未来	
第二十三章 预算控制	(280)
一、预算控制概述	(280)
• 预算的性质和作用 • 预算是一种计划 • 预算是一种预测 • 预算是一种控制手段 • 预算的种类 • 经营预算 • 投资预算 • 财务预算 • 预算工作中的危险倾向 • 过细过繁的预算使授权名存实亡 • 编制可变预算	

二、零基预算	(284)
• 零基预算的由来 • 传统预算编制方法鼓励下级欺骗上级 • 零基预算的含义 • 零基预算法的程序 • 零基预算法的优点 • 零基预算法的缺点	
• 真要有所作为,必须敢于面对困难	
三、项目预算	(287)
• 项目预算法由美国国防部首创 • 项目预算法的含义 • 项目预算的根本目的是确保目标实现 • 项目预算同样适用于大型企业 • 应用项目预算法中存在的问题 • 花点力气试行项目预算法是值得的	
第二十四章 非预算控制	(291)
一、传统的非预算控制方法	(291)
• 视察是最古老、最直接的控制方法 • 视察能掌握第一手信息 • 报告的含义 • 控制报告的基本要素 • 美国通用电器公司的行之有效的报告制度 • 比率分析 • 财务比率金字塔 • 经营比率 • 盈亏分析 • 盈亏平衡图	
二、程序控制	(299)
• 用程序进行控制的必要性 • 程序的分析和制定方法 • 业务流程图符号 • 程序控制的准则 • 使程序精减到最低程度 • 确保程序的计划性 • 把程序看成是一个系统 • 使程序具有权威性 • 程序化不可流于形式	
三、计划评审技术	(302)
• 计划评审技术是为适应复杂的工程项目 • 计划评审技术的含义 • 计划评审技术的特点 • 工程项目越复杂,计划评审优点越显著 • 计划评审技术的网络图 • 计划评审技术的优点 • 计划评审技术也有局限性	
四、管理工作绩效的综合控制	(306)
• 综合控制能控制企业整个工作绩效 • 综合控制首先要解决衡量标准 • 损益控制法 • 损益分析有助于发现全局性问题 • 在企业内部也可实行损益控制法 • 投资报酬率控制法 • 投资报酬率控制法使经营行为合理化 • 投资报酬率控制法不敢冒风险 • 管理审核与经营审核 • 管理审核评分法 • 内部审核	
第二十五章 90年代管理学的挑战和趋势	(314)
一、管理环境的变化	(314)
• 管理环境的变化是共同趋势 • 组织特点和规模的变化 • 工作性质与价值观念的变化 • 政府与公司相互影响 • 科技发展 • 管理环境变化对管理理论与实践提出挑战	
二、迎接挑战	(317)
• 创新的管理 • 创新的特点 • 创新是“创造改变的程序” • 重新创造公司 • 公司办教育 • 大公司小企业化 • 塑造新型管理者形象 • 未来的管理者是“通才” • 下一世纪管理者应具备的条件 • 上层管理团队及未来的决策 • 今天与未来企业决策比较 • 跨国公司的管理 • 国内企业与国	