

剑桥当代工商管理教程



ANALYSIS OF MANAGEMENT DECISION

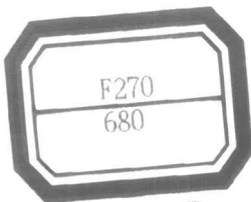
管理决策分析

管理和决策水平的高低决定着企业的命运，
科学管理和正确决策才能使企业决胜市场，在竞争
中立于不败之地。

—— [英] 迈克尔·福特

主编 张洪吉 孟华兴
执行主编 孟华兴

改革出版社



当代工商管理教程



ANALYSIS OF MANAGEMENT DECISION

管理决策分析

孟华兴 编

改革出版社

图书在版编目(CIP)数据

剑桥当代工商管理教程/张洪吉主编. —北京:
改革出版社, 1999. 2

ISBN 7—80143—283—5

I. 剑… II. 张… III. 企业管理—高等学校—教材
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 04126 号

剑桥当代工商管理教程

张洪吉 孟华兴 主编

改革出版社出版发行

社址:北京市东城区安德里北街 23 号

邮政编码:100011

深泽印刷厂印刷

新华书店经销

1999 年 2 月 第 1 版 1999 年 2 月 第 1 次印刷

850×1168 1/32 72.85 印张 1800 千字

印数:8000 册

ISBN 7—80143—283—5/F. 150

定价:99.00 元(全 5 册,每册 19.80 元)

前 言

英国剑桥大学(Cambridge University)是一所具有 800 多年历史的世界著名高等学府,牛顿、培根、拜伦、达尔文等杰出人物及近百名诺贝尔奖获得者从这所知识的圣殿走出,他们用智慧和知识创造的精神财富和物质财富,为人类社会所共享。在经济领域,以凯恩斯为代表的工商精英几乎垄断着英国近代史各个时期的财政部长之职,并在英国及全世界经济学研究及工商实践领域发挥着巨大的作用,以举世瞩目的成就证实着剑桥大学永恒的魅力。

在以往的岁月里,剑桥大学树立了衡量学术水平的标准,始终保持严谨认真地探索真理的学风,而其高质量的教学水平和教学内容更为毕业于剑桥大学的哈佛创办者们及其他知名学府所传承和效仿。

这所历史辉煌、内蕴博深的学术圣殿不断闪耀的惊人光彩吸引着每一个渴望成功的人士,人们渴求进入那光环的核心,找到开启自我成功之门的钥匙。为此,我们在大量研究剑桥商务管理课程的基础上,结合中国市场经济的运作实际,编写了这套《剑桥当代工商管理教程》。

本教程共分五册,分别为《管理决策分析》、《市场营销策略》、《人力资源管理系统》、《战略性经营》、《公司理财》。他山之石,可以

前 言

攻玉,市场经济有其固有的规律,通过推介国外知名学府的经典课程,将有助于推动中国的经济发展,而尤其对于中国工商界正在成长的企业家、企业管理人员、企业员工以及大专院校的师生和对现代工商管理有兴趣的各界人士,在拓展知识领域、提高管理能力、丰富商务实践经验、促进自身发展等方面,都具有非常现实而重要的意义。

本教程具有以下特点:第一,力求准确介绍剑桥商务课程的内涵真谛,将其精华部分呈现给读者;第二,尽可能与中国工商企业的实际运作相配合,强化其实用性和可操作性;第三,结合中国读者的阅读习惯和思维方式,在语言、体例等方面力求通俗易懂,深入浅出;第四,精选经典案例,有针对性地配合正文内容进行训练,培训和强化求知者解决实际问题的能力。

本教程编写人员谨怀虔笃之心,期望得窥圣殿之堂奥,虽竭诚尽力,但学识有限,难免对剑桥之学术精髓有言不尽意之处,但求瑕不掩瑜,稍慰忐忑之怀。

张洪吉 孟华兴
一九九九年一月

目 录

I 篇 导论

第 1 章 管理概述

- 1.1 管理的含义 (3)
- 1.2 管理的必要性 (5)
- 1.3 管理是科学与艺术的统一 (7)
- 1.4 管理者的职责和任务 (8)
- 1.5 管理的职能 (9)
- 1.6 现代管理新特点 (11)
- 附表 (21)

第 2 章 管理理论的发展与演变

- 2.1 早期管理理论 (24)
- 2.2 古典管理理论 (27)
- 2.3 行为科学管理理论 (36)
- 2.4 现代管理理论 (43)
- 案例 (55)

II 篇 计划

第 3 章 计划的基础

3.1 计划概述	(65)
3.2 计划的任务和要求	(69)
3.3 计划的种类	(71)
3.4 编制计划的步骤	(73)
案例	(77)

第 4 章 目标管理

4.1 目标概述	(83)
4.2 目标的确定	(87)
4.3 目标管理的实质	(91)
4.4 目标管理的基本理论与基本特点	(92)
4.5 目标管理过程	(95)
4.6 目标管理的评价	(99)
案例	(101)

第 5 章 战略计划

5.1 战略计划概述	(104)
5.2 战略计划的前提	(109)
5.3 战略计划的制定	(112)
5.4 战略计划的工作内容	(116)
5.5 战略计划的实施与评价	(122)
案例	(124)

第 6 章 决策

6.1 决策概述	(143)
6.2 决策过程	(150)
6.3 决策方法	(156)
案例	(163)

目 录

III 篇 组织

第 7 章 组织概述

- 7.1 组织的含义 (167)
- 7.2 组织理论的发展 (172)
- 案例 (178)

第 8 章 组织结构

- 8.1 部门化 (184)
- 8.2 管理幅度与管理层次 (189)
- 8.3 组织结构的形式 (192)
- 8.4 委员会 (200)
- 8.5 组织协调 (206)
- 案例 (209)

第 9 章 组织设计与变革

- 9.1 组织设计概述 (220)
- 9.2 组织变革 (224)
- 9.3 组织发展 (231)
- 案例 (236)

IV 篇 领导

第 10 章 人力资源管理

- 10.1 人力资源管理概述 (251)
- 10.2 人员招聘 (255)
- 10.3 人员绩效考核 (264)
- 10.4 人力资源的培训与开发 (273)
- 10.5 人员报酬 (281)
- 10.6 晋升和降职 (290)
- 案例 (295)

第 11 章 信息沟通

11.1 信息沟通概述	(303)
11.2 信息沟通渠道	(312)
11.3 信息沟通常见障碍和补救	(316)
11.4 提高信息沟通效果的途径	(318)
11.5 建立良好的人际关系	(320)
案例	(325)

第 12 章 激励理论

12.1 激励概述	(329)
12.2 内容型激励理论	(334)
12.3 行为改造型激励理论	(339)
12.4 过程型激励理论	(343)
案例	(345)

第 13 章 领导

13.1 领导概述	(364)
13.2 领导者的影响力	(372)
13.3 领导者有效性理论	(379)
13.4 领导者的选拔与培训	(399)
案例	(416)

V 篇 控制

第 14 章 控制基础

14.1 控制概述	(431)
14.2 控制的前提和原则	(438)
14.3 控制的类型	(441)
14.4 控制的步骤	(444)
14.5 控制风格	(447)

第 15 章 控制技术与方法

目 录

15.1 预算与财务控制	(450)
15.2 生产和库存控制	(455)
15.3 质量和成本控制	(458)
15.4 经营安全控制	(460)
15.5 提高控制水平	(464)
案例.....	(469)

I
篇

导
论

——
管理决策分析

剑桥当代工商管理教程



第 1 章 管理概述

管理作为人类的一种社会活动,它和人类本身一样,具有悠久的历史。因而,管理作为一个社会名词,具有很广泛的概念,涉及人类社会活动的多方面内容。政府机关、工商企业、科研院所、学校、军队等有人群共同活动的单位,都需要通过管理指导人们完成和达到共同的目的。纵观历史,一切社会现象都与管理活动密切相关。近百年世界的发展变化更是表明:有效的管理是一个组织、一个国家走向成功的基础之一。正如当代著名管理学大师彼得·德鲁克(Peter F·Drucker)所说:“在人类历史上,几乎没有一种制度规范能像管理那样迅速兴起并产生巨大影响。在不到一百五十年的时间里,管理已改变了世界上所有发达国家的社会与经济结构。”

1.1 管理的含义

英文中的 management 通常译为“管理”,一般指“工商管理”即“企业管理”(business management),而 administration 通常译

为“行政”，一般指“公共行政”(public administration)。容易引人注意的总是“管理”(management)和“行政”(administration)这两个词之间的区别。“行政”，常常暗含着指的是政府或其它非盈利性组织，而“管理”则与工商企业相关。

自从管理形成一门学科以来，由于研究的方法及侧重点不同，形成许多管理学派，对管理具有不同的看法。有人认为管理是一门科学，而有人认为管理是一种艺术、是一种文化，各管理学派从某一侧面提出各自对管理的看法。几个比较有代表性的管理概念如下：

法约尔(H·Fayol,管理过程学派)认为，管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制，而西蒙(H·A·Simon,决策学派)认为管理是“一系列的决策活动”。美国早期的管理学家、行为社会学派的创始人之一的弗烈特(M·P·Follett,1868—1933年)对管理下的定义是：管理就是通过他人将事情办妥的艺术。该概念明确提出了管理工作的核心就是管理他人，并通过他人的协调活动以达到工作的效果。

孔茨(Harold Koontz)和韦里克(Heinz Wehrich)认为，“管理就是设计和保持一种良好环境，使人们在群体里高效地完成既定的目标。”他们认为，作为主管人员要执行管理职能，即计划、组织、人员配备、领导和控制。管理适用于任何组织，管理适用于各级组织的主管人员。主管人员的目标是一样的：要创造盈余。管理关系到生产率，包括效益和效率。

西斯克(H·L·Sisk)在《工业管理和组织》一书中对管理下的定义是，“管理是通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作诸过程来协调所有的资源，以便达到既定的目标。”他认为，管理作为一个过程，其定义有三个部分：第一，协调资源；第二，履行经理职能作为建立协调的手段；第三，确立管理程序的目的。

第1章 管理概述

虽然管理的概念众说纷纭,但多数是以法约尔的概念为基础并加以补充。综上所述,我们可把管理的概念定义如下:管理就是通过计划、组织、领导和控制的一系列活动,合理地配置组织内部的各种资源,以达到组织既定目标的过程。

1.2 管理的必要性

管理来源于社会实践,其目的在于通过管理,有效地组织和运用各种资源,以实现预期的目标,取得最佳的效果。我们从历史实践中得到启示和证实,加强管理,对于一个国家科学技术、经济文化的发展,对于一个部门和企业的成长,都有极其重要的意义。就社会生产过程而言,管理的必要性,主要是由以下几个因素决定的:

□管理是由共同劳动引起的,是社会化大生产的必然产物。

当社会生产力还欠发达,人们的生产活动尚未进行分工的时候,根本不需要管理。随着社会生产力的发展,当很多人在一起从事共同劳动时,由于劳动者之间存在着分工与协作,为了使他们之间的动作协调,步调一致,有秩序有成效地从事生产活动,就需要有一定的管理。在手工业企业里,分工协作的共同劳动,已使管理成为顺利进行生产所不可缺少的条件。但是,一般说来,手工业企业的生产规模比较小,生产技术和劳动分工比较简单,因此,管理工作也比较简单。随着现代机器大工业的出现,大规模地采用机器和机器体系进行生产,不仅生产技术复杂,企业内部分工更加精细,协作更加严密,生产过程具有严格的比例性和高度的连续性,而且劳动社会化程度空前提高,社会联系更加广泛。要使生产力的各个要素正确地、合理地结合起来,使人力、物力、财力得到有效的

配合和利用,就更需要对生产过程加以科学的组织。可见,管理是共同劳动的客观要求,共同劳动的规模越大,生产的社会化程度越高,劳动分工与协作越精细、严密,管理工作也就越重要,对管理的要求也就越高。

□管理是现代科学和生产技术发展的客观要求,是促进技术进步的有力武器。

科学技术是第一生产力。它融合于并制约着劳动者、劳动资料及劳动对象这三个生产力的实体要素。管理是生产力中的结合性因素,生产力诸因素的有机结合是靠管理实现的。离开了管理,不仅生产力诸因素无法有效地结合,而且科学技术的作用也无法发挥。特别是当前科学技术突飞猛进,社会生产力跳跃式发展,科学技术在生产中的地位越来越重要,作用越来越显著。而管理是把科学转化为实用的生产技术的手段和中介,只有加强管理,才能加速科技成果的转换。“三分技术,七分管理”,其意义正在于没有科学的管理,任何先进的技术也无从发挥其作用。

□管理是提高企业和社会效益的重要手段。

管理,无论是作为一种观念,还是一门学科,从它本身的起因和目的来说,就是为了提高一个企业、一个部门、乃至一个国家的经济效益。在一定生产技术条件下,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。要以较少的劳动消耗和物质消耗、较少的资金占用,生产出更多、更好的符合社会需要的产品,必须有先进的管理来保证。不加强管理,企业或部门的生产和经济活动将会像乐队失去指挥那样,一切都变得杂乱无章,这样也就根本没有什么经济效益可言,更谈不上提高经济效益了。随着科学和生产技术的不断发展,生产社会化程度日益提高,加强管理就不仅

是提高一个企业或一个部门经济效益的有效手段,而且也是提高社会经济效益的基本条件和重要途径。

1.3 管理是科学与艺术的统一

对管理是一门科学还是艺术问题的讨论,很难得到任何人都满意的解答。科学的主要特征是对已被发现的知识通过科学方法的应用加以系统化。因此,管理作为科学是指它是一种系统化的知识体系;管理作为艺术是指管理的实践。企业所处的内外环境不一样,企业所面临的问题也不一样,解决问题的方法也不一样,能够有效地解决各种各样管理问题的方法就是一种艺术。美国管理学家孔茨认为,管理就是要谋划出一种有用的,即能够取得预期结果的解决方法,而艺术就是达到某种具体的预期结果的“诀窍”(Know-how)。

管理作为科学与艺术,两者是无法截然分开的,艺术总是以科学为基础,科学与艺术相互补充。作为一个管理者如果不具备一定的管理科学知识,他只好靠碰运气,靠直观或过去的经验办事。而如果有了系统的管理科学知识,他对于管理工作中所遇到的问题就有可能找到可行的、令人满意的解决办法。当然,仅有系统的理论知识并不能保证在实践中取得成功,因为人们还必须懂得如何使用理论知识,也就是应用科学的艺术。

管理作为一门科学,与自然科学相比较是一门不精确的科学。因为管理学所研究的现象特别复杂多变,没有一种能够解决各种实际管理问题的办法。虽然管理知识是从过去成功的管理经验中用科学方法提取的,可以帮助我们理解管理问题,有助于我们找到解决问题的有效方法,但并不能直接用于解决具体的管理问题。因此,有效的管理总是随机制宜的,根据不同的情况,采用不同的管