



管理方法 ①

MANAGEMENT METHODS

甘华鸣 主编

全球最佳商学院

- | | | | |
|----------------|----|---------------|----|
| ● 哈佛大学商学院 | 美国 | ● 斯坦福大学商学院 | 美国 |
| ● 哥伦比亚大学商学院 | 美国 | ● 欧洲工商管理学院 | 法国 |
| ● 宾夕法尼亚大学沃顿商学院 | 美国 | ● 洛桑国际管理发展研究所 | 瑞士 |
| ● 西北大学凯洛格管理学院 | 美国 | ● 阿什里奇管理学院 | 英国 |
| ● 麻省理工学院斯隆管理学院 | 美国 | ● 克兰菲尔德管理学院 | 英国 |

你是否觉得哈佛太远，2年太久？
全球顶级商学院，就在家门口

中国国际广播出版社



管理方法

MANAGEMENT METHODS

第11卷 第1期

目录

论企业战略管理	1	论企业战略管理	1
论企业战略管理	1	论企业战略管理	1
论企业战略管理	1	论企业战略管理	1
论企业战略管理	1	论企业战略管理	1
论企业战略管理	1	论企业战略管理	1
论企业战略管理	1	论企业战略管理	1

（此处为模糊文字，可能为编者或出版信息）

（此处为模糊文字，可能为出版年份或期数）



管理方法 ①

MANAGEMENT METHODS

甘华鸣 主编

中国国际广播出版社

EMBA/MBA 必修核心课程

《管理方法》

编辑委员会

主 编：甘华鸣

副主编：陈宝明 赖德祥 姜钦华

前 言

MBA(工商管理硕士)、EMBA(高层经理工商管理硕士)这两个简洁而响亮的名称,以其不可抗拒的魅力和不可思议的魔力征服了全球主要发达国家的企业界,目前正强烈地吸引着中国的有识之士,特别是青年人的注意。

MBA 和 EMBA 诞生于美国,经过近百年的探索和努力,它培养了为数众多的优秀工商管理人才,创造了美国经济发展的神话和奇迹。MBA 和 EMBA 被誉为“天之骄子”和“管理精英”,成为企业界乃至社会敬重和羡慕的特殊人物,甚至在公众心目中被视为“商界英雄”。据统计,美国最大的 500 家公司的总经理、董事长等高层主管,绝大多数都是 MBA 和 EMBA。这一惊人的事实,是对 MBA 和 EMBA 教育的成功业绩的最好说明。MBA 和 EMBA 意味着超群的能力、胆识、品德……,代表着财富、地位、权力、荣誉……,预示着希望、成功和辉煌……。

MBA 和 EMBA 创造的奇迹得益于其教育的科学性、规范性、灵活性和实用性。MBA 和 EMBA 教育具有传统教育不可比拟的特色和优势。在教育观念、教育理论、教学内容和教学方法等诸多方面,都显现出其不同凡响的特点。这些特点不仅贯穿于 MBA 和 EMBA 教育的整个过程之中,还体现在高质量的教材里面。因此,学习和阅读 MBA 和 EMBA 权威教材,是了解和掌握 MBA 和 EMBA 精髓要义的捷径;尤其是在我国,MBA 和 EMBA 教育发展尚不能完全满足广大求学者要求的时候,这种求知的方式越发显得必要和实惠。

我们编译、编写的这套“EMBA/MBA 必修核心课程”分为两

辑。第一辑包括《经营战略》(CORPORATION STRATEGY)、《新产品开发》(NEW PRODUCTS DEVELOPMENT)、《市场营销》(MARKETING)、《生产作业》(PRODUCTION)、《采购》(PURCHASING)、《理财:资金筹措与使用》(FINANCE)、《人力资源:组织与人事》(HUMAN RESOURCE)、《管理方法》(MANAGEMENT METHODS)、《MBA 必修核心课程学习大纲(第一辑)》;第二辑包括《业务流程》(BUSINESS PROCESS)、《项目管理》(PROJECT MANAGEMENT)、《合争》(COOPETITION)、《创业》(ENTREPRENEURSHIP)、《情景案例》(CASEBOOK)、《会计》(ACCOUNTING)、《企业股份制:中国规则》、《企业股份制:国际典范与全球比较》、《MBA 必修核心课程学习大纲(第二辑)》。所依据的都是当今欧美工商管理各个领域最著名、最通行的教科书,囊括了工商管理最普遍、最适用的知识。系统研读这些教材,就会对 MBA 和 EMBA 核心必修课程有一个比较全面的了解。(另外,我们还组织编写有“MBA/MPA 必修公共课程”。)

成就事业需要人才,优秀的工商管理人才需要接受一流的教育。实践证明,MBA 和 EMBA 教育是当今世界培养职业企业家最完美的教育。一切有志于在企业界谋求发展并最终赢得成功的人士,都应该不失时机地夯实自己的知识根基。通过自学,掌握 MBA 和 EMBA 必修核心课程的基本内容,能让你茅塞顿开、恍然大悟,会使你获得一种全新的感觉,全新的视野,全新的理念,全新的境界,全新的体验。

北京道乐吉管理顾问有限公司

总 目 录

(上 册)

第一篇 管理基础导论

第一章	为什么要管理·····	(3)
第二章	管理的本质和内涵·····	(6)
第三章	企业环境·····	(17)
第四章	对管理理论和方法技术的需要·····	(22)
第五章	随机制宜的管理·····	(25)
第六章	管理工作需要系统方法·····	(28)
第七章	经营管理的系统方法·····	(35)
第八章	案 例·····	(40)

第二篇 计 划

第九章	计划的性质和含义·····	(45)
第十章	计划的协调·····	(81)
第十一章	建立共同愿景·····	(96)
第十二章	目标管理·····	(109)
第十三章	确定前提条件·····	(160)
第十四章	决 策·····	(187)
第十五章	战略和政策·····	(227)
第十六章	使计划工作富有成效·····	(254)
第十七章	计划的主要原则小结·····	(274)
第十八章	案 例·····	(277)

(下 册)

第三篇 控 制

第十九章 控制系统与控制过程·····	(291)
第二十章 控制技术·····	(321)
第二十一章 控制的组织·····	(365)
第二十二章 直接控制：确保有效的管理·····	(386)
第二十三章 控制的主要原则小结·····	(407)
第二十四章 案 例·····	(412)

第四篇 决 策

引 言·····	(425)
第一分篇 决策(一)：独立决策·····	(431)
第二十五章 信息充足的独立决策·····	(432)
第二十六章 信息不充足的独立决策·····	(463)
第二分篇 决策(二)：互动决策·····	(473)
第二十七章 信息充足的互动决策(一)：对抗·····	(474)
第二十八章 信息充足的互动决策(二)：补偿·····	(488)
第二十九章 信息充足的互动决策(三)：非补偿·····	(516)
第三十章 信息充足的互动决策(四)：非合作·····	(538)
第三十一章 信息不充足的互动决策·····	(547)
参考文献·····	(600)

上册目录

第一篇 管理基础导论

第一章 为什么要管理	(3)
第二章 管理的本质和内涵	(6)
第一节 管理的定义	(6)
一、管理的定义	(7)
二、管理的特性	(8)
第二节 管理的职能	(11)
一、管理即确定目标——管理即指明方向	(12)
二、管理即协调——管理带有全局性	(12)
三、管理就是沟通信息给人以动力——管理带有 独立性	(12)
四、管理具有典型性——管理通常是不可替代的	(12)
第三节 管理的目标和手段	(13)
一、管理的目标	(13)
二、管理的基本手段	(15)
第三章 企业环境	(17)
第一节 环境的类型	(17)
第二节 环境因素	(18)
一、教育因素	(18)
二、社会变量	(19)
三、经济变量	(19)
四、政治与法律变量	(20)
五、技术变量	(20)

第三节	通过范式转换来适应环境的变化	(20)
第四节	管理与环境	(21)
第四章	对管理理论和方法技术的需要	(22)
第一节	提高效率	(22)
第二节	方便培训	(23)
第三节	改进研究	(23)
第四节	实现社会目标	(24)
第五章	随机制宜的管理	(25)
第六章	管理工作需要系统方法	(28)
第一节	系统是什么	(28)
第二节	系统理论的基本概念	(29)
第三节	社会系统是人为的系统	(31)
第四节	管理与社会系统	(31)
第五节	把管理看作是一个系统时的误解	(33)
第六节	系统管理方法的价值	(33)
第七章	经营管理的系统方法	(35)
第一节	投入和要求	(35)
第二节	管理的转换过程	(36)
第三节	信息沟通系统	(37)
第四节	产 出	(38)
第五节	外界的可变因素	(39)
第六节	恢复系统的活力	(39)
第八章	案 例	(40)

第二篇 计 划

第九章	计划的性质和含义	(45)
第一节	以决策为中心的计划概念	(45)
一、	计划和决策之间的相互关系	(45)
二、	决策的特点——风险性：在计划过程中的 预测上	(47)

三、决策的特点——复杂性：在计划过程中模型的建立上	(49)
四、决策的特点——集体性：过程在计划过程中对争执的处理和统一性的构成上	(51)
第二节 计划的动因	(52)
第三节 计划的种类	(54)
一、总目标或使命	(54)
二、目标	(56)
三、战略	(56)
四、政策	(58)
五、程序	(60)
六、规则	(61)
七、规划	(62)
八、预算	(63)
第四节 计划的重要性	(65)
一、防止不肯定性和情况变化	(65)
二、把注意力集中于目标	(66)
三、达到经营上的经济合理	(66)
四、利于控制	(67)
第五节 计划作为管理手段	(67)
一、计划过程的局部任务和阶段性	(67)
二、制定计划和信息	(70)
三、计划制定的基本假设	(73)
第六节 防止经营短视	(75)
一、企业自身定位短视	(76)
二、经营缺乏战略远视	(76)
三、市场视点狭隘	(76)
四、对经营诸环节不能系统把握	(77)
五、缺乏对经营规律的总结	(77)
第七节 案例	(78)
一、董事长提出的五年发展目标	(78)
二、副总经理对公司发展目标的质疑	(79)

第十章 计划的协调	(81)
第一节 各个不同部门计划的协调	(81)
一、对瓶颈和协同的考虑	(81)
二、渐进计划和联立计划	(82)
第二节 各个不同时期计划的协调	(84)
一、对形势的适应能力	(84)
二、适应节奏与滚动计划	(87)
三、固定计划和弹性计划	(88)
第三节 各个不同层次计划的协调	(92)
一、自上而下计划	(92)
二、自下而上计划	(93)
三、交叉计划	(94)
第十一章 建立共同愿景	(96)
第一节 什么是组织的共同愿景	(96)
第二节 建立共同愿景	(98)
一、建立共同愿景的关键要素	(99)
二、建立共同愿景的基础和步骤	(102)
三、建立共同愿景的方式和途径	(104)
第十二章 目标管理	(109)
第一节 目标管理的基本内容与基本原理	(109)
一、目标管理的基本概念	(109)
二、目标管理的基本内容与特点	(113)
三、目标管理的基本理论	(118)
四、目标管理的基本原理与方法	(121)
第二节 目标的制定管理与成果评价	(122)
一、目标的制定	(123)
二、实现目标过程中的管理	(127)
三、目标成果的评价	(129)
第三节 目标成本管理	(135)
一、目标成本管理概述	(135)
二、目标成本的预测与确定	(138)
三、目标成本的分解与控制	(141)
四、目标成本的核算与分析	(145)

第四节 案 例	(148)
第五节 目标管理的好处	(152)
一、更好地进行管理	(152)
二、明确组织机构	(153)
三、诱发人们承担责任	(153)
四、有助于开展有效的控制工作	(153)
第六节 目标管理的弱点	(154)
一、没有讲清它的基本原理	(154)
二、没有把指导方针告诉拟定目标的各级领导	(154)
三、目标不易确定	(155)
四、目标趋向于短期	(155)
五、不灵活的危险	(155)
六、没有形成一个目标网络	(155)
七、确定随意武断的目标	(156)
八、没有坚持可考核性	(156)
九、过分强调数量目标	(157)
十、运用不合适的标准	(157)
第七节 目标管理的经验	(158)
第十三章 确定前提条件	(160)
第一节 提出前提条件：计划的环境	(161)
第二节 前提条件的种类	(162)
一、外部的和内部的前提条件	(162)
二、定量的和定性的前提条件	(163)
三、可控性的程度	(163)
第三节 环境预测：确定前提条件的关键	(164)
一、预测工作的意义	(164)
二、预测工作的基本原理	(166)
三、经济预测	(166)
四、技术预测	(168)
五、德尔菲预测法	(169)
六、其他各种预测方法	(170)
七、社会和政治预测	(171)
第四节 销售预测：公司的主要计划和前提条件	(172)

一、性质和用途	(173)
二、销售预测的方法	(174)
三、各种方法的综合运用	(178)
四、销售预测的基本原则	(178)
五、销售预测工作的实际例证	(179)
第五节 有效地确定前提条件	(181)
一、选定前提条件	(182)
二、为应变计划提供可选择的前提条件	(182)
三、保证前提条件的协调一致	(183)
四、把前提条件的信息传达给有关人员	(183)
第六节 预测的步骤：如何确定前提条件	(184)
一、明确预测目标	(184)
二、搜集资料	(185)
三、分析判断，进行预测处理	(185)
四、作出预测	(185)
第十四章 决 策	(187)
第一节 决策是计划工作的关键步骤	(187)
一、合理性与决策	(188)
二、在管理工作中很难达到完全合理	(188)
三、决策过程总概述	(189)
第二节 拟定抉择方案	(190)
第三节 限定因素原理	(192)
第四节 评价的基本过程	(193)
一、定量和定性因素	(193)
二、评价抉择方案：边际分析	(194)
三、评价抉择方案：费用效果分析	(194)
四、动态条件下的计划工作	(197)
第五节 选取抉择方案的依据	(199)
一、经验	(199)
二、实验	(200)
三、研究和分析	(201)
第六节 运筹学和计划工作	(201)
一、概念	(202)

二、本质特点	(203)
三、程序	(205)
四、运筹学和模拟	(208)
五、在实践中运用运筹学的一个案例：后勤分配	(209)
六、专门方法	(211)
七、其他方法	(212)
八、局限性	(213)
第七节 不确定情况下决策的新方法	(214)
一、风险分析	(215)
二、决策树	(217)
三、优选理论	(220)
第八节 评定决策的重要性	(222)
一、决策重要性的评价	(222)
二、决策的原则	(223)
第九节 决策工作中的政治	(224)
第十节 系统方法和决策	(226)
第十五章 战略和政策	(227)
第一节 战略和政策的来源	(228)
一、上级制定的	(228)
二、下级请示的	(228)
三、暗示的	(229)
四、来自外界的	(230)
第二节 战略和政策的特别重要性	(231)
一、战略和政策为各种计划提供了框架	(232)
二、需要有经营计划：战术	(232)
三、战略和政策影响管理工作的各个方面	(232)
四、战略和政策影响企业的运行	(233)
第三节 战略和政策的基本类型	(234)
一、重要的战略和政策	(234)
二、派生的或辅助的战略和政策	(234)
三、次要的战略和政策	(235)
四、混合的战略和政策	(235)
五、随机制宜的战略	(236)

六、战略和政策的其他分类	(236)
七、战略和政策在实践中是不同的	(237)
第四节 确定主要的战略	(237)
第五节 拟定有效战略的几点要求	(239)
一、公司的自我评价	(239)
二、估价未来的环境	(240)
三、确保计划工作的组织结构	(241)
四、确保战略的一致性	(242)
五、需要有应变战略	(242)
六、识别企业的优势和劣势	(243)
第六节 拟定主要的战略	(243)
一、产品或服务	(243)
二、销售	(247)
第七节 有效地实施战略	(250)
一、把战略传达给所有从事决策工作的主管人员	(251)
二、必须拟定计划工作的前提条件并传达下去	(251)
三、确保行动计划反映重大目标和战略并对其 做出贡献	(251)
四、要定期检查战略	(252)
五、要考虑拟定应变战略和计划	(252)
六、使组织结构符合计划工作的要求	(252)
七、不断地指导计划和战略的实施	(253)
八、创造一种推动计划工作的公司气氛	(253)
第十六章 使计划工作富有成效	(254)
第一节 为什么人们在计划工作中会发生失误	(255)
一、对计划工作的拖延推迟	(255)
二、混淆了计划研究工作和计划工作本身	(256)
三、不能拟定和实施妥善的战略	(256)
四、缺乏有意义的目标	(256)
五、低估计划工作前提条件的重要性的倾向	(256)
六、看不清有多少种计划	(256)
七、看不到计划工作是一个理性的过程	(257)
八、过分依赖经验	(257)

九、不能运用限定因素的原则	(257)
十、缺少最高主管人员的支持	(257)
十一、缺乏明确的授权	(257)
十二、缺少足够的控制技术和信息资料	(258)
十三、抵制变革	(258)
第二节 计划工作的限制条件	(258)
一、难以精确地拟定前提条件	(259)
二、急剧变革的问题	(260)
三、内部环境的难变性	(260)
四、外界强加的难变性	(262)
五、时间和费用	(263)
第三节 建立适宜计划工作的气氛	(264)
一、计划工作不能无拘无束	(264)
二、计划工作应该从最高主管部门开始	(265)
三、必须把计划工作组织起来	(265)
四、计划工作必须清晰明确	(266)
五、目标、前提条件、战略和政策之间必须得到 沟通	(267)
六、职工参与计划工作的重要性	(267)
七、长期计划必须与短期计划相结合	(269)
八、计划工作必须了解和接受变革	(269)
第四节 创造性	(270)
一、什么是创造性	(270)
二、创造性的需求	(270)
三、提高创造力的方法	(271)
四、创造性的主管人员	(272)
第十七章 计划的主要原则小结	(274)
一、计划工作的目的和性质	(274)
二、计划结构	(274)
三、计划制定的过程	(275)
第十八章 案 例	(277)