

上 海 市 精 品 课 程 教 材

管理学：

(第二版)

案例、

徐 波 主 编

题库、

课件



上海人民出版社

上海市精品课程教材

管理学：

（第二版）

案例、 题库、 课件

徐 波 主编



上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学:案例、题库、课件/徐波主编. —2 版. —上海:
上海人民出版社, 2008
ISBN 978 - 7 - 208 - 07998 - 4

I. 管... II. 徐... III. 企业管理—案例—中国—高等学校—教学参考资料 IV. F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 103134 号

责任编辑 潘丹榕

邱盈华

封面装帧 王小阳

管理学:案例、题库、课件

(第二版)

徐波主编

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

世纪出版集团发行中心发行 常熟新骅印刷厂印刷

开本 720 × 1000 1/16 印张 22.75 插页 4 字数 317,000

2008 年 8 月第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷

印数 1 - 5,100

ISBN 978 - 7 - 208 - 07998 - 4/F · 1776

定价 36.00 元

主编 徐 波

参编 王 辉 王朝晖 孙海宁

李南雁 李翠娟 杨军敏

金 泉 赵 平 姜秀珍

奚玉芹 郭晓薇 阎海燕

(以姓氏笔画为序)

前 言

管理是人类各种活动中最重要的活动之一,是人们为了达到某一共同的目标,有意识、有组织地不断进行的协调活动。而作为科学理论体系之一的管理科学,则是20世纪初发展起来的一门新兴学科,它是由一系列管理原理、原则、程序、形式、方法和手段等组成的一种理论体系,是人们对管理活动客观规律的理性认识。

管理学原理是管理科学中最基本的理论,是学习其他管理理论的基础。管理学原理的主要内容包括:(1)计划理论,包括计划工作的性质和目的、目标管理、战略和决策等内容;(2)组织理论,包括组织的性质、组织结构与部门化、职权、授权与分权、组织有效性和组织文化等内容;(3)人事理论,包括人力资源管理和选拔、绩效考评和职业生涯战略、培训与开发等内容;(4)领导理论,包括人的因素和激励、领导、沟通等内容;(5)控制理论,包括控制系统和控制过程、控制方法和信息技术等内容。

1

管理教育是培养和开发现代管理人才的重要手段,是实现管理现代化、专业化和规范化的重要路径,而教学方法的选择对于管理教育水平的提高又是非常关键的。管理教育的教学方法有很多,如案例教育、研讨会、课堂讲授、模拟练习、敏感性训练、角色扮演等等。联合国教科文组织曾对课堂讲授、案例研究、研讨会、角色扮演、仿真练习、指导式自学、电影等多种教学方法进行研究(详见表1),得出的结论为:案例教学在提高分析能力方面,名列榜首;在知识传授、学员接受度、知识保留力方面,位列第二;在态度转变和提高人际关系能力方面,位列第四。

表1 几种管理教学法教学功能的比较

评测维度		知识传授		态度转变		分析能力培养		人际关系能力		学员接受度		知识保留力	
序号	教学方法	分数均值	名次	分数均值	名次	分数均值	名次	分数均值	名次	分数均值	名次	分数均值	名次
1	案例教学	3.56	2	3.43	4	3.69	1	3.02	4	3.80	2	3.48	2
2	研讨会	3.33	3	3.54	3	3.26	4	3.21	3	4.16	1	3.32	5
3	课堂讲授	2.53	9	2.20	8	2.00	9	1.90	8	2.74	8	2.49	8
4	模拟练习	2.98	6	2.73	5	3.58	2	2.50	5	3.78	3	3.26	6
5	电影	3.16	4	2.50	6	2.24	7	2.19	6	3.44	5	2.67	7
6	指导式自学	4.03	1	2.22	7	2.56	6	2.11	7	3.28	7	3.74	1
7	角色扮演	2.93	7	3.56	2	3.27	3	3.68	2	3.56	4	3.37	4
8	敏感性训练	2.77	8	3.96	1	2.98	5	3.96	1	3.33	6	3.44	3
9	电视	3.10	5	1.99	9	2.01	8	1.81	9	2.74	8	2.47	9

尽管案例教学的有效性是得到国际公认的,而且在 MBA 阶段,案例教学也已被证明为是一种非常有效的方法,但适合于本科阶段学生阅读、分析和教学的管理案例并不多,即使有,大多也是国外的案例,而非出自本土的原创的案例,这对没有实践经验和感性认识的学生来说,要有效地了解这些案例的背景是有一定难度的。本教材案例编写的主要目的就是让学生接触、了解、分析和讨论我国本土的管理案例。

2

案例是为了某种既定教学目标的、围绕着一一定的管理问题而对某一真实的管理情景所作的客观描述。案例可从不同的角度去划分类型。根据案例的篇幅长短,可分为短、中、长、超长四类。短篇案例,通常指 2 500 字以下的案例;中篇案例,指在 2 500 至 5 000 字之间的案例;长篇案例,指超过 5 000 字的案例;超过 10 000 字的案例则属于超长篇案例。根据案例的编写方式来分,则可分为自编、翻译、缩删和改编案例。案例还可以分为以下四类:

1. 高结构性或技术性问题型案例 (high structured or technical problem-solving cases)。这种案例短小精悍,一般不超过 1 500 字,很少多余信息,只把解决问题的有关事实陈述得层次分明,交代得一清二

楚。一般均有一种“最佳”解法与“标准”答案,并希望学生利用所学过的某种(些)理论或方法模型来推导出这种解法。它们是用来帮助学生加深理解所学过的理论或方法的。

2. 短篇结构性小品型案例(short structural vignettes cases)。所谓“结构性”,就是条理分明,在这一点上,此类案例同高结构性或技术性问题的案例是相同的,但其篇幅则不一定限于短篇,也可能是中篇或长篇。它不同于第一种,一般没有什么“惟一正确答案”或“最佳解决方案”。不过,在布置作业的教师心目中,多半还是有些概念的,希望学生能结合实际问题,联系这些概念进行分析。

3. 长篇非结构型或问题与机会确定型案例(long unstructured or problem/opportunity identifying cases)。这类案例篇幅较长,最长可达10万字以上,但典型篇幅大致在2到3万字左右。这类案例多是综合性、跨学科的,反映了某一管理情景真实而全面的情况,将有关信息几乎都包括在内,而且往往掺杂有多余或无关信息,而有关信息反而不完整。其基本问题与机会表现得都不很清楚,需要学生自己下功夫去找出问题,理出思绪,分清主次,然后利用找出的机会,拟定各种备选方案,权衡决策。这类案例是不存在“标准答案”或“最佳方法”的。

4. 疆域开拓型案例(ground-breaking cases)。这类案例向学生描述的是一个尚待开发的未知领域,不但学生对此一无所知,而且教师也甚茫然,师生共同肩负一种开拓与探索的使命。处理这类案例,当然还要以现有的知识为基础和出发点,但不能单纯地运用这些知识,而应当延伸拓展它们,并力图用全新的方法去处理案例中的信息和数据。

本教材教学对象主要是以本科生为主,因此入选的案例主要是自编的、中短篇的、高结构性或技术性问题的案例和短篇结构性小品型案例。

本教材案例编写的具体分工为:

案 例	作 者
1. 华日证券上海营业部年度目标的确定与调整	徐 波
2. 中集集团的发展战略	徐 波
3. 云霄烟草有限公司的战略选择	徐 波
4. 周强的创业计划	金 泉
5. 小阿姨牛肉面馆的创业始末	金 泉
6. 奔龙电器公司对微波炉市场的预测	王朝晖
7. 中洪公司该如何制定它的决策方案？	徐 波
8. 上海宏力股份有限公司的组织结构安排	徐 波
9. 上海家家保健品有限公司的组织结构是否需要调整？	徐 波
10. 天诚会计师事务所组织结构的调整	姜秀珍
11. 友科公司销售部门组织结构的调整	王 辉
12. 凯音医院该如何来改善管理？	王 辉
13. 一个外贸经理的困惑	郭晓薇
14. 艾珂公司的两次组织结构调整	阎海燕
15. 该如何改善采购部的运作？	阎海燕
16. 宝之龙公司该如何推进其企业文化建设？	奚玉芹
17. 迪东公司企业利益共同体的创建	孙海宁
18. 谁该获得提拔？	阎海燕
19. 达生公司的人才选聘工作该如何进行？	阎海燕
20. 全员绩效考核方案	孙海宁
21. “三定”考核方案	孙海宁
22. 高华进出口股份有限公司绩效考核制度的改革	赵 平
23. 思建公司的绩效管理体系变革合理吗？	奚玉芹
24. 合欣公司是否应该这样调整其薪酬体系	奚玉芹
25. 南华制药公司的人事政策是否需要调整？	徐 波
26. 华安公司的培训制度案例	赵 平
27. 北京远鸿运输有限公司的员工培训制度	赵 平
28. 旭辉公司该如何降低员工离职率？	李南雁
29. 两次搬迁的不同遭遇	徐 波
30. 泰达股份的股权激励方案	奚玉芹
31. 天融投资管理有限公司的沟通问题	阎海燕
32. 齐振公司的产品设计工作	金 泉
33. 总经理“被炒”	金 泉
34. 华峰证券营业部的风险控制	阎海燕
35. 小张该如何制定上呈文件的星级标准？	徐 波
36. 新力公司有没有必要设立市场经营部？	徐 波

本书由三个部分构成。第一部分案例,只是用来作为课堂讨论的材料,其目的不是为了论证某种经营管理方法是否有效。出于保密起见,作者隐去了除中集集团、上海耐飞网络科技发展有限公司、小阿姨牛肉面馆、泰达股份外所有公司及其人物的真实名称和其他一些可识别的信息资料。因此,这些案例中的数据和信息并不代表其公司的实际情况。第二部分题库,共有五套考试样卷,供学生课后自测学习效果,进行有效的复习。第三部分课件,是配套教学的 PPT 文件,目的是帮助学生梳理管理学的基本知识点,其内容是根据编者长期以来的教学经验,并参考海因茨·韦里克、哈罗德·孔茨编写的《管理学》(第十一版)归纳总结而成,在此对《管理学》(第十一版)的作者及出版者表示衷心的感谢。

本书是在 2004 年编者编写的由上海人民出版社出版的《管理学案例集》的基础上发展而来的。《管理学案例集》共有 24 个管理学案例,该教材在 2007 年曾被评为上海普通高校优秀教材三等奖。2006 年,《管理学:案例、题库、课件》在上海人民出版社出版,在收录 2004 年版《管理学案例集》中 20 个案例的基础上,新增了 16 个管理学案例,并根据教学需要,增加了题库和课件部分。

2006 年,编者所在学校的《管理学原理》课程被评为上海市精品课程。根据精品课程的建设要求,也考虑到市场对案例教材的实际需要,编者对 2006 年版的《管理学:案例、题库、课件》中的案例和课件部分的一些内容作了调整,并更新了题库的大部分内容,在此基础上出版第二版的《管理学:案例、题库、课件》。

尽管我们已尽了极大努力,但由于经验及水平有限,本书肯定存在不足与疏漏,希望读者不吝赐教。

编 者
2008 年 8 月

目 录

前言.....	1
第一部分 案例	
1. 华日证券上海营业部年度目标的确定与调整.....	3
2. 中集集团的发展战略.....	8
3. 云霄烟草有限公司的战略选择	14
4. 周强的创业计划	18
5. 小阿姨牛肉面馆的创业始末	25
6. 奔龙电器公司对微波炉市场的预测	29
7. 中洪公司该如何制定它的决策方案?	34
8. 上海宏力股份有限公司的组织结构安排	38
9. 上海家家保健品有限公司的组织结构是否需要 调整?	42
10. 天诚会计师事务所组织结构的调整	46
11. 友科公司销售部门组织结构的调整	52
12. 凯音医院该如何来改善管理?	59
13. 一个外贸经理的困惑	63
14. 艾珂公司的两次组织结构调整	67
15. 该如何改善采购部的运作?	76
16. 宝之龙公司该如何推进其企业文化建设?	83
17. 迪东公司企业利益共同体的创建	97
18. 谁该获得提拔?	101
19. 达生公司的人才选聘工作该如何进行?	106

20. 全员绩效考核方案·····	113
21. “三定”考核方案 ·····	120
22. 高华进出口股份有限公司绩效考核制度的改革·····	124
23. 思建公司的绩效管理体系变革合理吗？·····	134
24. 合欣公司是否应该这样调整其薪酬体系？·····	143
25. 南华制药公司的人事政策是否需要调整？·····	152
26. 华安公司的培训制度案例·····	156
27. 北京远鸿运输有限公司的员工培训制度·····	160
28. 旭辉公司该如何降低员工离职率？·····	167
29. 两次搬迁的不同遭遇·····	176
30. 泰达股份的股权激励方案·····	183
31. 天融投资管理有限公司的沟通问题·····	193
32. 齐振公司的产品设计工作·····	200
33. 总经理“被炒” ·····	204
34. 华峰证券营业部的风险控制·····	208
35. 小张该如何制定上呈文件的星级标准？·····	215
36. 新力公司有没有必要设立市场经营部？·····	218

第二部分 题库

《管理学》考试样卷 ·····	223
-----------------	-----

2

第三部分 课件

第1篇 绪论·····	269
第2篇 计划理论·····	276
第3篇 组织理论·····	301
第4篇 人事理论·····	318
第5篇 领导理论·····	330
第6篇 控制理论·····	343

参考文献·····	349
-----------	-----

第一部分 案例

I

1. 华日证券上海营业部年度目标的确定与调整

华日证券有限公司分别在 1996 年和 1999 年进行了两次增资扩股。通过增资扩股,公司的实力与规模明显上了一个台阶,大大加快了公司发展的步伐。

与此同时,华日证券有限公司的管理层却非常清醒地认识到,公司规模规模的壮大,并不意味着公司管理水平也能够同步跟上,一个公司的成败在于管理,只有把管理抓好了,其他工作才能步入正轨。为了提高管理水平,公司决定从 1999 年起全面推行目标管理,并由华胜管理咨询公司协助实施与推广。

为了推动目标管理工作的开展,公司的管理部门编写了《目标管理知识读本》,公司总经理亲自为读本作序。总经理在序言中这样写道:华日证券有限公司推行目标管理具有两方面的现实意义,第一,从世界知名企业的实践来看,目标管理确实是一种比较行之有效的管理方式;第二,华日证券有限公司推行管理改革的条件、时机已经成熟。1998 年,公司采取了一系列的措施对全公司各个部门、各个岗位的职责进行了统一界定,确立了一套规范的流程和程序。1997 年、1998 年,公司又先后进行了两次年度考核评价工作。通过两次增资扩股之后,公司的规模在全国券商排名中已进入十强之列。

3

根据公司目标管理的具体要求,总公司 1999 年的利润总目标定为 1.3 亿元,并具体分解为:经纪业务总部 6 000 万元,投资银行部 3 000 万元,投资部 4 000 万元。经纪业务总部拿到这一目标之后,又进一步向全国 16 个营业部进行分解,其中,上海营业部 1999 年的利润目标为 600 万元。上海营业部曾在 1998 年实现了 600 万的利润指

标,而根据总公司研究发展中心的专家分析的结果,1999 年出现大行情和特大行情的可能性小于 10%,因此建议公司经纪业务总部在给下属营业部分解 1999 年目标时可以与 1998 年的实现利润持平或略有提高。

1999 年 5 月 19 日至 6 月 30 日,中国证券市场著名的“5·19”行情爆发。其结果是,在 6 月 30 日大盘收市之后,上海营业部的利润已达到 800 万元。与此同时,公司新的利润指标下来了,要求上海营业部 1999 年全年要完成 1 100 万的利润指标。

这样,原本已经超额完成全年利润指标的上海营业部的员工们想不通了。小张是营业部大户室的客户专管员,他认为,总部调整目标,说明公司对目标管理的推行出尔反尔,工作作风太不严肃了。如果今年没有出这一波大行情,如果今年上半年只完成 200 万元的指标,公司是否也会相应地向下调整指标呢?

小王是营业部的财务部经理,是名牌大学毕业的管理学硕士。他认为,“管理学泰斗哈罗德·孔茨在其编著的《管理学》(第十版)中指出,‘如果目标经常改动,就说明它不是经过深思熟虑和周密计划的结果,那么这样的目标是没有意义的’”。因此,他对总公司的具体做法也抱有疑义。

4 营业部张经理则是将这一做法同以前实施的目标管理作比较。他认为,“以前指标下达主要是以历史数据为主要依据,并根据一定的增长百分比进行指标调整。如果上一年完成 500 万利润,则下一年的指标可能定在 550 万元左右。营业部为了使下一年下达的指标不是‘水涨船高’,往往会在当年完成利润指标之后,要么就想方设法隐藏以后几个月产生的利润,要么就无所事事,一点没有增加全年利润的动力。对于好的营业部来说,最糟糕的情况就是‘鞭打快牛’情况的发生,有些前期利润指标定得较高的营业部往往会被更高的利润指标压得喘不过气来。公司总部实施目标管理之后,本以为这种情况将一去不复返了,没想到目标管理下的利润指标也是可以随意调整的”。

对于营业部的这些看法,经纪业务总部的解释是,制定 1 100 万元利润指标的依据是,600 万元的年指标就相当于 50 万元的月指标,尽

管上半年已经完成了 800 万元的实际业绩,但下半年仍需要根据计划,完成 6 个月,每个月 50 万元的指标,因此全年指标需要调整为 1 100 万元。若不进行相应调整的话,营业部下半年将可能会无所事事。经纪业务总部的王经理也引用哈罗德·孔茨的观点来为自己的做法辩护,“目标管理的缺陷之一就是缺乏灵活性”,“在公司目标已修改,计划工作的前提条件已经发生了变化或政策已经改变的情况下,如果期望一位管理人员为已经过时的目标去努力奋斗,那也是愚蠢的”。

公司总裁在得知营业部与经纪业务总部意见明显相左的情况之后,请华胜管理咨询公司根据公司的实际情况,提出新的更为有效的目标制定和分解的方法。

教 学 指 南

一、教学目标

1. 通过案例分析和讨论,使学生加深对管理学原理中目标管理理论的了解与认识。
2. 通过案例分析和讨论,使学生了解目标管理理论中制定有效目标的重要性。

5

二、理论参考

1. 目标管理的过程。

目标管理是一个全面的管理系统,它用系统的方法,使许多关键管理活动结合起来,有意识地瞄准组织目标和个人目标并有效地和高效率地实现它们。

目标管理主要由目标制定、目标实施和目标成果评价三个阶段形成一个循环周期,预定目标实现后,又要制定新的目标,进行新一轮循环。

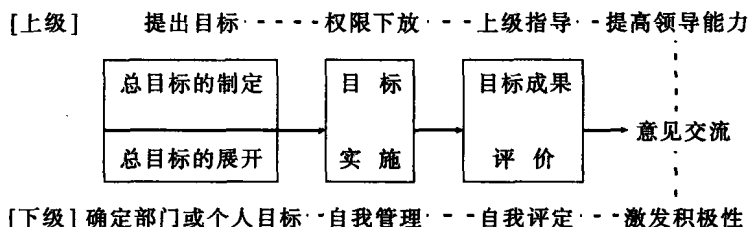


图 1.1 目标管理的过程

第一阶段：目标制定。目标制定阶段可分为两个工作步骤：总目标的制定和总目标的展开。总目标的制定是目标管理的中心内容。一般来说，总目标是由总方针、定量目标和保证措施所组成。将企业目标从上到下、层层分解落实的过程，称为目标展开。目标展开主要包括目标分解、对策展开和目标协商、明确目标责任等主要内容。目标制定阶段的难度较大，工作最繁重，它要求建立一个以组织总目标为中心，一贯到底的目标体系。制定的目标必须是可考核的。业务部门制定目标相对容易一些，职能部门的难度较大，但不是不能考核。根据公司阶段性任务和岗位职责，各单位拿出详细计划，提出具体要求，如主要工作完成期限、质量要求、技能要求、费用等，这些都是可考核的。

6 **第二阶段：目标实施。**目标一经制定和展开，企业从上到下都要紧紧围绕确立的目标、赋予的责任、授予的权利结合各自的特点，寻找最有效的实现途径。在目标实施阶段，要着重抓好以下两方面的工作：

(1) 权限下放和自我控制。在目标制定过程中，上级必须明确提出达到目标的方针；而在目标实施过程中，上级关心的应是下级是否根据方针达到目标，取得最终成果，至于下级采用什么方法和手段，通过什么途径来达到目标，则由下级自主选择。因此，上级要尽可能下放权限，给下级以自由处理的余地。在权限下放的同时，也要强调下级的执行责任和报告义务。下级在实施过程中，一方面要对照自己的目标检查行动，一方面要依靠自己的判断充分行使下放给自己的权限，努力达到目标，以实现自我控制。有了目标和权限，下级就会产生责任感，发挥自己的判断能力、决断能力和创造能力，就能针对自己的不足主动进行自我提高、力争完成目标。

(2) 实施过程的检查和控制。目标的实施