

21

世纪高职高专精品教材·经贸类通用系列

主 编◎陈建萍

企业管理理论与实务

QIYE GUANLI LILUN YU SHIWU



内 | 容 | 提 | 要

本教材在内容上吸收了管理学研究与实践的最新成果,反映了管理学的发展趋势;在形式上参考了国外优秀教材的编写方式并有所发展。本教材在每一章的开篇设计了相关管理案例,提出相应的管理问题,由此引出本章的管理内容,并在最后根据本章所介绍的管理理论对开篇的管理案例进行了分析;为了使读者更好地理解每一章中的相关管理理论与方法,还设计了许多管理个案;在每一章后还安排有与本章内容相关的管理案例研究,使学生可以更深入地去思考、探索所学的管理基本理论与方法。此外,本教材还设计了实践与运行环节,包括:其一,在每一章的章后根据本章所学的管理理论与方法,设计了相关的“管理实践”环节,要求学生完成相应的实践报告;其二,设计了“管理运行”环节,并使之贯穿全书。

本教材配有教学课件,请登录www.crup.com.cn/jiaoyu获取

策划编辑:罗海林

责任编辑:李志忠

装帧设计:  李尘工作室

ISBN 978-7-300-16724-4

ISBN 978-7-300-16724-4



9 787300 167244 >

定价: 35.00元

21 世纪高职高专精品教材·经贸类

企业管理理论与实务

主 编 陈建萍

副主编 杨 勇 束军意 纪娇云

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理理论与实务/陈建萍主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2012. 12
21 世纪高职高专精品教材. 经贸类通用系列
ISBN 978-7-300-16724-4

I. ①企… II. ①陈… III. ①企业管理-高等职业教育-教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 288178 号

21 世纪高职高专精品教材·经贸类通用系列
企业管理理论与实务

主 编 陈建萍

副主编 杨 勇 束军意 纪娇云

出版发行	中国人民大学出版社	
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码 100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)	
经 销	新华书店	
印 刷	北京市媛明印刷厂	
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次 2013 年 1 月第 1 版
印 张	20	印 次 2013 年 1 月第 1 次印刷
字 数	475 000	定 价 35.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



前 言

管理学是系统地研究管理知识、指导人们从事管理实践的科学。目前,世界经济正在飞速发展,整个人类社会面临世界经济一体化及信息化的挑战,管理科学作为社会管理实践活动的理论概括和总结,并反过来指导着实践活动,其发展正接受着时代的挑战与洗礼。管理革命、管理创新正在世界各国广泛开展。与此相适应,管理学课程及其教材所涉及的内容,也应及时反映时代的变革要求。为满足社会管理实践活动的需要,以及培养新世纪管理人才的需要,我们在总结多年管理学教学实践和科研活动的基础上,编写了该教材。

本教材系统阐述了管理学的理论与实践,与国内现有的管理学教材相比,具有以下特点:

第一,在内容上吸收了管理学研究与实践的最新成果,反映了管理学发展趋势。自20世纪90年代以来,管理学的理论与实践不断创新,一些全新的管理模式、方法不断出现,如流程再造、学习型组织、扁平化组织、团队管理等。为及时反映这些先进的管理理论与方法,本教材对此进行了系统的介绍。

第二,在形式上参考了国外教材的编写方式并有所发展。每一章的开篇设计了相关管理案例,提出相应的管理问题,由此引出本章的管理内容,并在最后根据本章所介绍的管理理论对开篇的管理案例进行了分析;为了使读者更好地理解每一章中相关管理理论与方法,我们设计了许多小的管理个案;在每一章后还安排有与本章内容相关的管理案例研究,使学生可以更深入地去思考、探索所学的管理基本理论与方法。

第三,在教学上设计了管理实践与运行环节。包括:其一,在每一章的章后根据本章所学的管理理论与方法,设计了相关的“管理实践”环节,要求学生完成相应的实践报告;其二,设计了“管理运行”环节,并使之贯穿全书。该环节主要是通过管理模拟的方式,进行管理实训,我们称之为“管理者游戏”。

本教材适用于普通高等院校、成人高等院校及高等职业学院的工商管理、市场营销、财务会计、国际贸易等相关专业的管理学教学,也可作为企业的管理学培训教材及自学者的参考用书。

作为教育部高职高专教改试点,北京科技大学中日经济技术学院市场营销专业多年教改努力的成果,本教材得到了教育部专家、学生及用人单位等多方面肯定。实际上,本教材是对我们多年以来所进行的教学改革的一个回顾与总结。在教改实践中我们认识到,在我国的高等教育中,对于缺乏管理实践的普通学生来说,单纯实施常规的经济管理课程教学方法,容易使人感觉所学知识枯燥乏味,教学效果大打折扣。同时,传统的课堂理论教学的实用性、可操作性较差,使学习者难以学以致用。案例教学虽然较好地激发了学生学

习的主观能动性,提高了学生分析、解决问题的能力,但终究是纸上谈兵,学生无法真正深入其中,获得切身的真实体会。“管理者游戏”就是在充分考虑、借鉴北京科技大学1996年从日本引进的管理者游戏(management game,简称MG)教学法的合理内核的基础上,结合我国企业经营管理实际及我国经营管理教学的特点而开发、设计的一种经营管理模拟教学法。通过“管理者游戏”将使学生更好地掌握和灵活应用所学的管理理论与方法(本教材的附录中提供了“管理者游戏”的规则及其表格。如果想要更多地了解该教学法的内容,请通过电子邮件 chen.jianping@gc.ustb.edu.cn 与我们联系)。

我们希望这种“理论+案例+实践”的崭新的管理学课程学习模式,能更好地调动学习者的主动性和积极性,并可以真正做到学以致用,从而提升管理学教学的实效性。

本教材由陈建萍、杨勇构思并统稿,具体编写分工如下:第5章、第6章、第7章由陈建萍编写,第1章、第2章、第10章由束军意编写,第3章、第4章、第8章由纪娇云编写,第9章、第11章由张焕玲编写,第12章、第13章由朝霞编写,整个教材的“实践与运行”环节由杨勇设计并编写。同时,安冉、曹婧婧、柴翠、张妙子等参与了本教材的资料收集工作,张文瑞参与了本教材的审稿工作,在此对他们表示衷心的感谢!

本教材在编写过程中参考了大量的相关文献,谨在此向这些作者、译者表示由衷的感谢。本教材能顺利再版,得到了中国人民大学出版社编辑的大力支持和帮助,在此也表示深深的谢意。

编 者



目 录

引子	1
第 1 章 管理——理性的基本认识	3
1.1 管理概述	4
1.2 管理的职能	6
1.3 管理者的角色	9
1.4 管理的层次和技能	11
本章小结	13
导入案例分析	14
思考与练习	14
案例研究	14
实践与运行	16
第 2 章 管理理论的演化	19
2.1 古典管理理论	20
2.2 行为科学理论	23
2.3 现代管理理论	28
2.4 当代管理理论的发展	31
本章小结	33
导入案例分析	34
思考与练习	35
案例研究	35
实践与运行	36
第 3 章 管理环境与企业文化	38
3.1 经营环境概述	39
3.2 企业经营的外部环境	41
3.3 企业经营的内部环境	48
3.4 企业文化管理	52
本章小结	56
导入案例分析	57
思考与练习	57
案例研究	58
实践与运行	59

第4章 计划	61
4.1 计划的含义	62
4.2 计划的类型与权变因素	64
4.3 计划过程	68
4.4 战略与战略管理	72
4.5 计划的方法与组织实施	83
本章小结	88
导入案例分析	88
思考与练习	89
案例研究	89
实践与运行	91
第5章 组织概论	94
5.1 组织的内涵	95
5.2 组织的类型	97
5.3 组织理论	99
本章小结	107
导入案例分析	107
思考与练习	108
案例研究	108
实践与运行	110
第6章 组织结构的设计	111
6.1 组织结构概述	112
6.2 组织结构的层次化	117
6.3 组织结构的部门化	120
6.4 组织权力	125
6.5 组织结构的基本类型	130
本章小结	136
导入案例分析	136
思考与练习	137
案例研究	138
实践与运行	142
第7章 信息时代的企业组织创新	144
7.1 信息时代企业组织创新的必要性	145
7.2 信息时代企业组织的特点	150
7.3 信息时代企业组织结构的设计	161
本章小结	168
导入案例分析	168
思考与练习	169
案例研究	169

实践与运行	173
第 8 章 决策	174
8.1 决策的含义	175
8.2 决策的类型	176
8.3 决策步骤	178
8.4 决策方法	182
本章小结	191
导入案例分析	192
思考与练习	193
案例研究	193
实践与运行	194
第 9 章 领导	197
9.1 领导概述	198
9.2 领导理论	201
本章小结	214
导入案例分析	215
思考与练习	215
案例研究	215
实践与运行	216
第 10 章 激励	218
10.1 激励的概念与过程	219
10.2 激励的理论	219
10.3 激励的方法	228
本章小结	232
导入案例分析	233
思考与练习	233
案例研究	233
实践与运行	235
第 11 章 沟通	236
11.1 沟通概述	237
11.2 有效沟通的障碍	244
11.3 克服沟通障碍	245
本章小结	246
导入案例分析	247
思考与练习	247
案例研究	247
实践与运行	248
第 12 章 控制	249
12.1 控制概述	249

12.2 控制过程	251
12.3 控制的类型	256
12.4 预算控制	258
12.5 审计控制	261
12.6 质量控制	264
12.7 管理信息系统	265
本章小结	268
导入案例分析	268
思考与练习	268
案例研究	268
实践与运行	270
第 13 章 生产运作管理	273
13.1 生产运作管理概述	273
13.2 全面质量管理	279
13.3 准时生产方式	287
13.4 企业流程再造	291
本章小结	298
导入案例分析	298
思考与练习	298
案例研究	299
实践与运行	301
附录	302
主要参考文献	306



个案目录

个案 1—1	刘力一天的工作	(6)
个案 2—1	韦尔奇的秘密	(24)
个案 2—2	百年老院的现代管理启蒙	(30)
个案 3—1	海尔的岗位轮换制度	(49)
个案 3—2	墨西哥的企业文化	(50)
个案 3—3	海尔的企业文化	(52)
个案 4—1	海尔的国际化经营战略	(72)
个案 4—2	格兰仕的总成本领先战略	(81)
个案 4—3	永济电机厂管理体系中的 PDCA 循环	(86)
个案 5—1	我国企业组织结构变革的实践	(106)
个案 6—1	五粮液的生产运营组织结构	(120)
个案 6—2	宝洁公司的新全球等级体系	(125)
个案 6—3	柯达公司组织结构的变革	(130)
个案 7—1	国内外企业组织职能集中化的实践	(151)
个案 7—2	国内外企业组织结构扁平化的实践	(155)
个案 7—3	沃尔玛的网络信息系统	(160)
个案 7—4	海尔集团和神州数码公司的组织创新	(163)
个案 7—5	上海埃通电气股份有限公司的组织创新	(165)
个案 8—1	IBM 两次衰落的教训	(179)
个案 9—1	黛比·菲尔兹的转变	(200)
个案 9—2	从任正非个人意志主导型管理走向经营管理团队管理的华为公司	(208)
个案 9—3	韩国的转换型领导	(211)
个案 9—4	罗琼的多种领导风格	(213)
个案 10—1	何谓 CEO 薪金的“公平”	(225)
个案 10—2	海尔的“三工”动态转换制度	(228)
个案 10—3	日本基于团队的工作丰富化	(229)
个案 10—4	人才激励贵在“量身定做”	(231)
个案 11—1	沟通过程的跨文化观点	(240)
个案 11—2	本田公司的沟通渠道	(243)
个案 12—1	格力的有效控制与经营成功	(255)
个案 12—2	海尔集团的 SST 控制手段	(263)

个案 12—3	华润公司运行 6S 管理体系	(266)
个案 13—1	日立公司的质量管理	(285)
个案 13—2	海尔原材料配送 JIT	(291)
个案 13—3	联想实施 ERP 系统过程中的业务流程再造	(296)



引 子

什么是管理？管理包括哪些内容？如何进行管理？为什么要进行管理？好吧，为了回答这些问题，我们不妨尝试经营具体的企业，进行一场“管理者游戏”（游戏规则参见附录）。

在一个模拟的竞争市场，有 6 家模拟的制造业企业展开了激烈的竞争。这 6 家企业分别是：A、B、C、D、E、F，每一家企业的初始经营资金完全一样，都是 300 元（为了简化运作过程，我们缩小了货币单位），最初生产的产品也一样，当然，如果某家企业进行了相应的研究开发，企业间的产品将会出现差异。其中，C 企业的总裁叫李明，他必须对这个企业的经营负完全责任，必须进行独立决策。李明没有经营企业的经验，也没有学习过相应的企业管理知识，但是，他却对经营企业充满期待。然而，如何经营呢？李明一筹莫展，只能求教于老师，期望老师能告诉他经营企业的灵丹妙药。老师说，你先试着自己经营吧，记下你在经营过程中所遇到的所有问题，然后我们再一起分析。这样，管理者游戏开始了。市场竞争异常激烈，李明跟着感觉走，自己经营了 3 期（每一期相当企业的一个会计周期：1 月、1 季或 1 年），并记录下了这 3 期经营中所遇到的一切经营管理问题：

1. 最初的 300 元资金，如何使用呢？最先购置什么生产要素？机器、人员还是材料？
2. 只有 300 元资金，是购买大机器（单价 200 元，生产能力每次生产 4 个产品）？还是小机器（单价 100 元，生产能力每次生产 1 个产品）？
3. 由于资金不足，是否向银行贷款（长期贷款利率 10%、短期贷款利率 20%）？如果期末资金不足，要么破产，要么向银行借短期贷款，看来必须进行资金预算，然而，如何预算呢？
4. 每个企业都想销售掉自己生产的产品，销售产品采用的是投标制，那么，如何确定产品的报价呢？
5. 价格竞争异常激烈，产品的市场售价已经降到 23 元/件，如果以这样的价格销售产品会亏损，那么，是卖，还是不卖？
6. 在资金不足的情况下，是否购买计算机？
7. 是否购买保险，买了 2 次，都无险而终，好像有点浪费？
8. 其他企业都在搞研究开发，我是跟进，还是不予理会？
9. 进行了产品广告宣传，每次能多卖 2 个产品，但广告的投资是 20 元，那么是否要进行广告宣传？是进行人员促销，还是广告促销？
10. 是否对员工进行教育培训？员工学习有那么重要吗？
11. 购买材料、进行生产、销售产品这三个环节的能力应该保持平衡。可是，为什么总也无法使它们保持平衡？

12. 材料、产品有时都有库存现象。由于材料库存太少，有时无料生产，使生产停顿；由于产品库存太少，有时有好的销售机会，又没有产品。如何确定合理的库存呢？

13. 2 期经营下来效益都不好，是否应该制定经营战略和经营计划？如何制定经营战略？如何制定经营计划？

14. 在经营中只有 A 企业与我进行产品销售的竞争，A 企业私下与我商量：抬高价格，共同盈利。这不是联合定价、实施共谋吗？实际经营中是否允许？

15. B 企业竟将产品价格降到 15 元/件，是否可以告他“价格倾销”？

16. 经过 3 期经营，我发现每个经营者的特点都不一样，A 企业喜欢出高价、B 企业经常出低价并且设备规模最大、D 企业不愿意与人竞争、E 企业有时记假账、F 企业的领导者则每次都充满热情地展开竞争，而且研究开发的投入较多，这些信息意味着什么？

17. 扩张企业规模需要加大投资，那么，是否要扩张企业规模？扩张企业规模有何好处？

18. 1 期经营下来，买进卖出许多次，但是，企业盈利了吗？如何进行成本核算？如何计算利润？

面对如此多的问题，让我们一边学习，一边实践吧。



第 1 章

管理——理性的基本认识



导入案例

郭宁最近被一家生产机电产品的公司聘为总裁。在准备去接任此职位的前一天晚上，他浮想联翩，回忆起他在该公司工作 20 多年的情况。

他在大学时专业是工业管理，大学毕业获得学位后就到该公司工作，最初担任装配部的助理监督。他当时感到真不知道如何工作，因为他对液压装配所知甚少，而且在管理工作上也没有实际经验，几乎每天他都手忙脚乱。可是他非常认真好学，他一方面仔细查阅该单位的工作手册，并努力学习有关的技术知识；另一方面，监督长也对他主动指点，使他渐渐摆脱了困境，胜任了工作。经过半年多的努力，他已有能力独挡液压装配监督长的工作。然而，当时公司没有提升他为监督长，而是直接提升他为装配部经理，负责包括液压装配在内的四个装配单位的领导工作。

在他当助理监督时，他主要关心的是每日的作业管理，工作的技术性很强。而当他担任装配部经理时，他发现自己不能只关心当天的装配工作状况，还得做出此后数周乃至数月的规划，还要完成许多报告和参加许多会议，这样就没有多少时间去从事自己过去喜欢的技术工作。当上装配部经理不久，他就发现原有的装配工作手册已基本过时，因为公司已安装了许多新的设备，吸收了一些新的技术，这令他花了整整一年时间去修订工作手册，使之切合实际。在修订手册的过程中，他发现要让装配工作与整个公司的生产作业协调起来是有许多讲究的。他还主动到几个工厂去参观访问，学到了许多新的工作方法，他也把这些吸收到修订的工作手册中去。由于该公司的生产工艺频繁发生变化，工作手册也不得不经常修订，但郭宁的工作一直都出色。他工作了几年后，不但自己学会了这些工作，而且还学会了如何把这些工作交给助手去做，教他如何做好。这样，他可以腾出更多时间用于规划工作和帮助他的下属工作得更好，以及花更多的时间去参加会议、批阅报告及完成自己的工作报告。

在他担任装配部经理六年之后，正好该公司负责规划工作的副总裁辞职应聘于其他公司，郭宁便主动申请担任此职务。在同另外五名竞争者较量之后，郭宁被正式提升为规划工作副总裁。他自信拥有担任这一新职位的能力，但由于这一职务工作的复杂性，使他在刚接任时碰到了不少麻烦。例如，他感到很难预测一年之后的产品需求情况，还有，一个新工厂的开工，乃至增加一个新的岗位，都需要他不断处理市场营销、财务、人事、生产等部门之间的关系，这些他过去都不熟悉。他在新岗位上越来越感到：职位越高，越不能仅仅按标准的工作程序去进行工作。但是，他还是渐渐适应了，并做出了成绩，以后又被

提升为负责生产工作的副总裁，而这一职位通常是由该公司资历最深、辈分最高的副总裁担任。现在，郭宁又被提升为总裁。他知道，一个人当上公司最高主管之时，他应该相信自己有处理可能出现的任何情况的能力，但他也明白自己尚未达到这样的水平。因此，想到自己明天就要上任了，今后的情况会是怎么样？他不免为此而担忧。^①

哪些技能是管理人员所必须具备的？

不同层次的管理人员在技能要求上有哪些侧重点？

如果你是郭宁，你将如何解除困惑，尽快进入总裁角色？

郭宁的困惑在管理者中颇具代表性。那么什么是管理？管理的目的是什么？管理者需要具备哪些技能？这些问题都是管理中最基本的问题，是系统掌握管理学的基础，对这些问题的理解有助于我们以后各章的学习。

1.1 管理概述

1.1.1 管理的含义

身为助理监督，什么是管理？管理的目标与手段是什么？这是郭宁首先需要了解并身体力行的。从郭宁的工作性质可以看出，他是通过组织来完成企业的各项业务的。一位管理学者玛丽·帕克·福莱特（Mary Parker Follett）是这样描述管理活动的：“所谓管理，就是使人们完成特定任务的艺术。”著名的管理理论家彼得·F·德鲁克（Peter F. Drucker）把管理解释为：“为组织提供指导、领导权并决定如何利用组织资源去完成目标的活动。”实际上，使人们利用其他资源去完成特定任务并提供指导和领导权是管理者的职责所在。这些活动不仅对郭宁担任公司高层管理者时适用，而且对他担任公司的中低层管理人员时也同样适用。在所有类型的组织——营利组织或非营利组织中，管理活动都是利用组织资源去完成目标和取得高业绩。

据此，我们将管理定义为：管理就是通过对组织资源的计划、组织、领导和控制，以高效率的方式实现组织目标的过程。我们可以用图 1—1 来表示管理的过程。

1.1.2 管理者的目标

管理者的目标是实现卓越成效。组织及其成员的宗旨之一就是为消费者提供他们所需要的产品或服务。苹果电脑公司的 CEO 乔布斯的首要目标就是通过有效管理为消费者提供他们想要的电脑；医生、护士和医院管理者的首要任务就是提高救死扶伤的能力；而每一位麦当劳餐厅管理者的首要目标则是为人们提供其所需要的汉堡包、炸鸡翅、炸鸡腿以

^① 徐国良：《企业管理案例精选精析》，2~3 页，北京，经济管理出版社，2000。

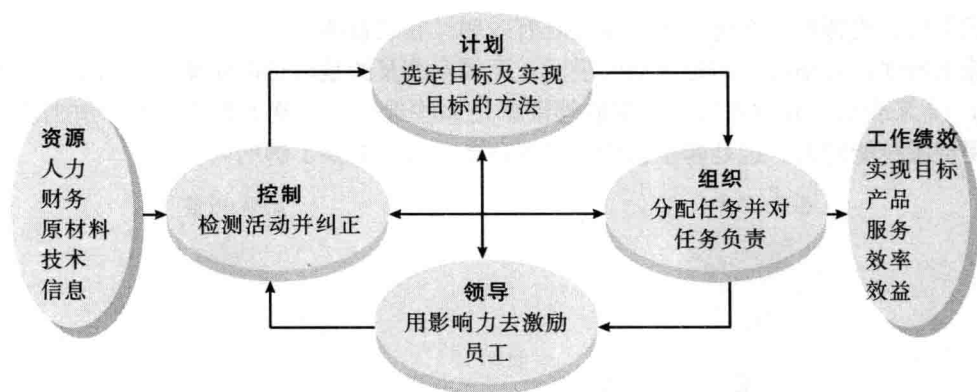


图 1—1 管理的过程

及奶酪等。

管理者的目标主要包括组织绩效、效率和效益三个方面。

组织绩效 (organizational performance) 是一种衡量管理者利用资源来满足消费者需要，并实现组织目标的效率与效益的尺度。组织绩效与效率、效益呈正相关。

效率 (efficiency) 是衡量一定目标下，资源被利用情况和产出能力的尺度。当管理者使资源投入 (如劳动力、原材料、零部件等) 最少或生产一定数量的产品或服务所需要的时间最短时，组织是有效率的。这是因为管理者经营的资源是稀缺的 (资金、人员、设备等)，所以他们必须关心这些资源的有效利用，并采取有效的手段加以实施。管理的手段就是使资源成本最小化的措施和方式，即正确地做事。例如，麦当劳最近开发了一种更高效的平底煎锅，它不仅可以节省 30% 的用油量，而且能够加快煎炸速度。管理者的责任就是保证组织及其成员尽可能高效率地完成为消费者提供产品或服务的所有活动。

然而，仅仅有效率是不够的，管理还必须使活动实现预定的目标，即追求活动的结果。

效益 (effectiveness) 是衡量管理者所选择组织目标的适宜程度，以及组织实现目标程度的一个尺度。当管理者目标选择正确并得以实现时，组织是有效益的。他们实现了管理的目标，即他们做了正确的事。例如，不久前，麦当劳的管理者决定开始提供早餐以吸引更多的顾客。实践证明这一选择是明智的——现在早餐收入已经占麦当劳总收入的 30%。

效率和效益是互相联系的，例如，日本精工集团 (Seiko) 如果不考虑人力和材料输入成本的话，它还能生产出更精确和更吸引人的钟表。为什么一些美国联邦政府机构经常受到美国公众的抨击，按道理说他们是有效果的，但他们的效率太低，也就是说，他们的工作是做了，但成本太高。因此，管理不仅关系到使活动达到目标，而且要做得尽可能有效率。

组织可能是有效率的但却是无效益的吗？完全可能，那种要把错事干好的组织就是如此！现在有许多学院在“加工”学生方面算得上是高效率的，通过采用计算机辅助学习设备、大课堂教学、过分依赖兼职教师，使得校方大幅度地消减了用于每个学生的教育经费。但其中一些这样的学院已经受到各方面的批评。批评认为，这些学院没能够给学生适当的。当然，在更多的情况下，高效率还是与高效益相关联的。低水平的管理绝大多数是由于无效率和无效益，或者是通过以牺牲效率来取得效益的。高绩效的组织像麦当