



普通高等教育“十一五”国家级规划教材·教辅用书

新世纪高校经济学管理学核心课教材·教辅用书



管理学教程

习题与案例集

第三版

王蔷 李丽萍 编

MANAGEMENT MANAGEMENT

上海财经大学出版社



普通高等教育“十一五”国家级规划教材·教辅用书

新世纪高校经济学管理学核心课教材·教辅用书



管理学教程

习题与案例集

第三版

王蔷 李丽萍 编

MANAGEMENT MANAGEMENT

上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学教程习题与案例集/王蔷,李丽萍编. —3版. —上海:上海财经大学出版社,2011.9

(新世纪高校经济学管理学核心课教材·教辅用书)

ISBN 978-7-5642-1088-5/F·1088

I. ①管… II. ①王… ②李… III. ①管理学-高等学校-习题集
IV. ①C93-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 105930 号

☐ 责任编辑 黄 荟
☐ 封面设计 钱宇辰
☐ 责任校对 石兴凤 赵 伟

GUANLIXUE JIAOCHENG XITI YU ANLI JI

管理学教程习题与案例集
(第三版)

王 蔷 李丽萍 编

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

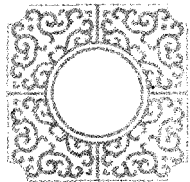
全国新华书店经销

同济大学印刷厂印刷

上海叶大印务发展有限公司印刷装订
2011 年 9 月第 3 版 2011 年 9 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 14 印张 385 千字
印数: 69 001—73 000 定价: 30.00 元

前 言



本书是“普通高等教育‘十一五’国家级规划教材”、“新世纪高校经济学管理学核心课教材”之一——《管理学教程》(第三版)——的教辅用书。

管理学作为高校工商管理等专业的必修课,有大量的学生研修这门课程,因而构成了对此类教材及教辅材料的大量需求。《管理学教程》作为一本既与国际接轨又适合中国学生使用的教材,一经出版就深受高校学生的欢迎。作为它的配套用书,《管理学教程习题与案例集》的前身——《管理学教程习题集》——也得到广大读者的青睐,有着不俗的印量记录。近年来,随着全球化、网络化的发展,管理学领域有了很多新的发展。顺应这样的发展和读者新的要求,《管理学教程》进行了第二次的修订,与之配套,《管理学教程习题集》也作了再次修订,并更名为《管理学教程习题与案例集》得以出版。

本习题与案例集参照国内外同类教辅材料的编写形式,采用标准化建库模型,在各章中依次统一安排了解题说明、学前测试(包括选择题和判断题)、本章学习目标、本章大纲、关键词、选择题、判断题、选择填充、学后测试(包括选择题和判断题)、思考题和参考答案。本次修订还增加了案例分析。

感谢上海财经大学出版社为本书出版提供的大力帮助和支持。同时,周健临老师主编的《管理学教程》也为本书提供了很好的蓝本。在此谨向以上单位的领导和老师表示衷心的感谢。

由于编写者的经验、水平所限,本习题与案例集难免会存在错误和不足,希望各位专家和读者不吝赐教。

编 者
2011 年 9 月

目 录

前言	(1)
第一章 管理的挑战	(1)
一、题解说明	(1)
二、学前测试	(1)
三、本章学习目标	(2)
四、本章大纲	(2)
五、关键词	(3)
六、选择题	(3)
七、判断题	(3)
八、选择填充	(4)
九、学后测试	(4)
十、思考题	(5)
十一、案例分析	(5)
十二、参考答案	(11)
第二章 古典管理思想的演进	(12)
一、题解说明	(12)
二、学前测试	(12)
三、本章学习目标	(13)
四、本章大纲	(13)
五、关键词	(13)
六、选择题	(13)
七、判断题	(14)
八、选择填充	(14)
九、学后测试	(15)
十、思考题	(15)
十一、案例分析	(16)
十二、参考答案	(18)

第三章 现代管理理论的发展	(19)
一、题解说明	(19)
二、学前测试	(19)
三、本章学习目标	(20)
四、本章大纲	(20)
五、关键词	(20)
六、选择题	(20)
七、判断题	(21)
八、选择填充	(21)
九、学后测试	(22)
十、思考题	(23)
十一、案例分析	(23)
十二、参考答案	(30)
第四章 组织环境和组织文化	(31)
一、题解说明	(31)
二、学前测试	(31)
三、本章学习目标	(32)
四、本章大纲	(32)
五、关键词	(33)
六、选择题	(33)
七、判断题	(34)
八、选择填充	(34)
九、学后测试	(35)
十、思考题	(36)
十一、案例分析	(37)
十二、参考答案	(43)
第五章 计划工作与目标的设置	(44)
一、题解说明	(44)
二、学前测试	(44)
三、本章学习目标	(45)
四、本章大纲	(45)
五、关键词	(46)
六、选择题	(46)
七、判断题	(47)
八、选择填充	(47)
九、学后测试	(48)
十、思考题	(49)
十一、案例分析	(50)
十二、参考答案	(59)

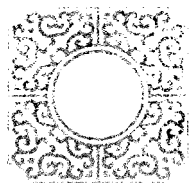
第六章 战略管理	(60)
一、题解说明	(60)
二、学前测试	(60)
三、本章学习目标	(61)
四、本章大纲	(61)
五、关键词	(62)
六、选择题	(62)
七、判断题	(62)
八、选择填充	(63)
九、学后测试	(63)
十、思考题	(64)
十一、案例分析	(64)
十二、参考答案	(70)
第七章 有效的决策	(72)
一、题解说明	(72)
二、学前测试	(72)
三、本章学习目标	(73)
四、本章大纲	(73)
五、关键词	(74)
六、选择题	(74)
七、判断题	(75)
八、选择填充	(75)
九、学后测试	(75)
十、思考题	(76)
十一、案例分析	(77)
十二、参考答案	(82)
第八章 组织工作的基础	(83)
一、题解说明	(83)
二、学前测试	(83)
三、本章学习目标	(84)
四、本章大纲	(84)
五、关键词	(85)
六、选择题	(85)
七、判断题	(86)
八、选择填充	(86)
九、学后测试	(86)
十、思考题	(87)
十一、案例分析	(88)
十二、参考答案	(95)

第九章 组织变革	(97)
一、题解说明	(97)
二、学前测试	(97)
三、本章学习目标	(98)
四、本章大纲	(98)
五、关键词	(99)
六、选择题	(99)
七、判断题	(99)
八、选择填充	(100)
九、学后测试	(100)
十、思考题	(101)
十一、案例分析	(101)
十二、参考答案	(110)
第十章 人力资源管理	(111)
一、题解说明	(111)
二、学前测试	(111)
三、本章学习目标	(112)
四、本章大纲	(113)
五、关键词	(113)
六、选择题	(113)
七、判断题	(114)
八、选择填充	(115)
九、学后测试	(115)
十、思考题	(116)
十一、案例分析	(117)
十二、参考答案	(124)
第十一章 管理与领导	(125)
一、题解说明	(125)
二、学前测试	(125)
三、本章学习目标	(126)
四、本章大纲	(126)
五、关键词	(127)
六、选择题	(127)
七、判断题	(128)
八、选择填充	(128)
九、学后测试	(128)
十、思考题	(129)
十一、案例分析	(130)
十二、参考答案	(141)

第十二章 激 励	(142)
一、题解说明	(142)
二、学前测试	(142)
三、本章学习目标	(143)
四、本章大纲	(143)
五、关键词	(143)
六、选择题	(143)
七、判断题	(144)
八、选择填充	(145)
九、学后测试	(145)
十、思考题	(146)
十一、案例分析	(147)
十二、参考答案	(155)
第十三章 沟 通	(157)
一、题解说明	(157)
二、学前测试	(157)
三、本章学习目标	(158)
四、本章大纲	(158)
五、关键词	(159)
六、选择题	(159)
七、判断题	(159)
八、选择填充	(160)
九、学后测试	(160)
十、思考题	(160)
十一、案例分析	(161)
十二、参考答案	(167)
第十四章 控 制	(169)
一、题解说明	(169)
二、学前测试	(169)
三、本章学习目标	(170)
四、本章大纲	(170)
五、关键词	(171)
六、选择题	(171)
七、判断题	(172)
八、选择填充	(172)
九、学后测试	(172)
十、思考题	(173)
十一、案例分析	(174)
十二、参考答案	(183)

第十五章 创 新	(184)
一、题解说明	(184)
二、学前测试	(184)
三、本章学习目标	(185)
四、本章大纲	(185)
五、关键词	(185)
六、选择题	(186)
七、判断题	(187)
八、选择填充	(187)
九、学后测试	(187)
十、思考题	(189)
十一、案例分析	(190)
十二、参考答案	(196)
第十六章 新世纪的管理	(197)
一、题解说明	(197)
二、学前测试	(197)
三、本章学习目标	(198)
四、本章大纲	(199)
五、关键词	(199)
六、选择题	(199)
七、判断题	(200)
八、选择填充	(201)
九、学后测试	(201)
十、思考题	(203)
十一、案例分析	(204)
十二、参考答案	(211)

第一章



管理的挑战

一、题解说明

当代社会是由各类组织构成的社会。我们每个人都在特定的组织中工作与生活,这些组织的经营管理离不开管理人员。实际上,如今的管理人员已成了我们社会的领导阶层。管理人员管理质量的高低,对每个人都有影响。学习并掌握管理知识不仅有利于社会,也有益于我们每个人。

管理是对组织中有限的资源,通过计划、组织、领导、控制等过程,以有效地实现组织目标。“有效地”是指既要注意效率,也要注重效果。效率强调正确地做事,效果追求的是做正确的事。

管理人员不同于作业人员。管理人员在组织中指挥他人的活动;而作业人员直接工作于一项任务或职务,并不负有监管他人工作的职责。管理人员的职务分类可按纵向的等级层次和横向的职能领域来加以划分。他们一般被分为三个等级层次:一线、中层和高层管理人员。各层次的管理人员又可根据不同的职责,履行营销、财务、生产、人事、行政等职能。

管理人员从事管理工作需要一定的知识基础和基本的管理技能。基本的管理技能分三类:技术技能、人文技能和构想技能。不同层次的管理者对这三项技能的侧重点是不同的,此外,有效的管理者 and 成功的管理者在从事各项管理活动中,各自的侧重点也有较大的区别。未来的管理人员,应学习做一个正直的管理者,以便迎接管理的挑战。

在新时代的管理,不管是否言过其实,全球化、互联网、知识管理等种种影响力,正在改变着国家、改变着世界。对企业而言更是如此。无论中外,与世隔绝的世外桃源已不存在。在世界市场上进行全球竞争的生存压力与日俱增。互联网改变了管理方式,它使管理人员的思考和行为都发生了变化。在 21 世纪,成功的组织必须能快速学习与反应。知识管理也将愈益重要。

二、学前测试

(一) 选择题

1. 以下属于管理过程基本活动的是_____。
A. 材料采购 B. 组织 C. 调解纠纷 D. 学习
2. 实现组织既定目标所需的资源是_____。
A. 人力资源 B. 计划与决策 C. 技术技能 D. 分析技能
3. 管理人员通过一系列基本管理职能来实现组织目标,不属于管理职能范畴的是_____。
A. 组织 B. 领导 C. 控制 D. 指挥
4. 以下不属于非营利性组织的是_____。
A. 政府机构 B. 医院 C. 教育组织 D. 以上均不是
5. 领班属于下述_____管理人员。
A. 基层第一线 B. 中层 C. 高层 D. 以上均不是

6. 沟通、理解、激励所属的管理技能是_____。

- A. 技术技能 B. 诊断技能 C. 人际关系技能 D. 分析技能

(二)判断题

1. 管理人员通过对资源进行组合和协调来有效地实现组织目标。 ()
2. 组织的物质资源包括运转的金融资本。 ()
3. 管理是任何组织集体劳动所必需的活动,因此任何社会管理的性质是相同的。 ()
4. 组织作为管理者经营的实体,其任务之一便是建造一个组织。 ()
5. 大部分时间都花费在自己身上的人不能成为管理人员。 ()
6. 非营利性组织中的管理技能不需要非常出色。 ()
7. 基层第一线管理人员大部分时间是在对工人进行直接的监督管理。 ()
8. 在制订了切实可行的计划之后,管理人员的下一步工作就是通过领导职能来激励和管理员工。 ()

三、本章学习目标

1. 理解组织与管理的含义;
2. 了解研究组织管理的价值;
3. 认识管理的四项基本职能;
4. 区分管理人员与作业人员;
5. 明确管理人员的分类及其在实践中扮演的各种角色;
6. 说明管理人员所需要的知识结构与各项基本技能;
7. 解释成功管理者与有效管理者在管理活动上的不同侧重;
8. 考察管理者面临的挑战。

四、本章大纲

第一节 组织与管理

- 一、为何要研究组织与管理
- 二、什么是管理
- 三、管理的职能
 1. 计划工作
 2. 组织工作
 3. 领导工作
 4. 控制工作

第二节 管理人员与管理人员的工作

- 一、管理人员与作业人员
- 二、管理人员的分类
 1. 不同层次的管理人员
 2. 不同领域的管理人员
- 三、管理人员的工作
 1. 人际关系方面的角色
 2. 信息方面的角色
 3. 决策方面的角色

第三节 管理人员的知识与技能

- 一、管理人员的知识
- 二、管理人员的基本技能
 1. 技术技能
 2. 人文技能
 3. 构想技能
- 三、学习做一个正直的管理者
 1. 有效管理者与成功管理者
 2. 做一个正直的管理人员

第四节 未来的挑战

- 一、全球化
- 二、互联网
 1. 电子商务和电子交易
 2. 电子商务组织
 3. E-CEO
- 三、学习型组织和知识管理

五、关键词

组织 管理 有效管理者 成功管理者 效率 效果 正直的管理人员
 高层管理人员 中层管理人员 角色 基层第一线管理人员 管理技能
 管理过程 学习型组织 知识管理

六、选择题

- 为实现共同目标而一起工作的群体称为_____。
 A. 管理 B. 决策 C. 管理人员 D. 组织
- 对管理最形象的描述是_____。
 A. 艺术 B. 科学 C. 艺术和科学 D. 以上均不是
- 原材料、生产设施装备属于_____资源。
 A. 人力 B. 金融 C. 物质 D. 信息
- 以下不属于管理职能的是_____。
 A. 组织活动 B. 控制活动 C. 有效地获取资源 D. 计划和决策
- 对资源进行计划、组织、领导、控制,以有效地实现组织目标的过程称为_____。
 A. 管理 B. 组织 C. 战略计划 D. 激励
- 下列属于基层第一线管理人员的职位是_____。
 A. 总裁 B. 厂长 C. 部门经理 D. 工长
- 某位管理人员把大部分时间花费在直接监督下属人员工作上,他一定不会是_____。
 A. 工长 B. 总经理 C. 领班 D. 车间主任
- 管理者在作为组织的代表与外界联系时,他扮演的角色是_____。
 A. 头面人物 B. 发言人 C. 领导者 D. 传播者
- 管理者在进行经营决策时不扮演_____角色。
 A. 企业家 B. 纠纷调解者 C. 信息传递者 D. 组织发言人
- 对基层第一线管理人员而言,其管理技能侧重于_____。
 A. 技术技能 B. 财务技能 C. 谈判技能 D. 营销技能
- 管理者确定组织问题之所在并找出可能缘由的技能是_____。
 A. 技术技能 B. 诊断技能 C. 人际关系技能 D. 分析技能
- 管理的控制职能主要由_____管理人员执行。
 A. 高层 B. 中层 C. 基层第一线 D. 以上均是

七、判断题

- 管理自从有了人类集体活动后就开始了。 ()
- 领导人的威信、魅力往往对于非营利性组织的发展有着重要的作用。 ()
- 管理就是对一个组织所拥有的物质资源、人力资源进行计划、组织、领导和控制,去实现组织的目标。 ()
- 管理的基本活动对于任何组织都有着普遍性,但营利性组织比非营利性组织更需要加强管理。 ()
- 企业以盈利为唯一目的,因此管理人员的管理活动应紧紧围绕“盈利”这一中心。 ()
- 营销管理人员的工作包括质量管理、提供服务、市场调查、产品调拨与销售。 ()
- 高层管理人员花费在决策上的时间相对更多一些。 ()

8. 中层管理人员往往把较多的时间花费在处理现场管理、指导操作等技术性工作上。()
9. 组织中向外界发布信息的管理角色称为发言人。()
10. 计划工作之后自然就会需要组织工作来发挥作用。()

八、选择填充

- A. 技术技能 B. 组织 C. 人事管理人员 D. 管理人员 E. 高层管理人员
F. 分析 G. 一般环境 H. 非营利性组织 I. 计划 J. 控制

1. 为达到共同目标而在一起工作的群体是_____。
2. 对人力、金融、信息资源进行计划、组织、协调、控制活动的主体是_____。
3. 确定组织在一定时期内将要达到的目标并决定如何实现的管理活动是_____。
4. 制定组织目标、整体战略及政策的管理人员是_____。
5. 负责组织成员的挑选、培训、使用、解雇等工作的管理人员是_____。
6. _____技能对基层第一线的管理人员最重要。
7. 鉴别组织的各种重要变量及其相互关系的管理技能是_____。
8. 不能简单明确地测量其劳动且缺乏直接明确的经济责任的组织为_____。
9. 建立标准且对执行结果进行检验并纠正偏差的过程是_____。

九、学后测试

(一) 选择题

1. 以下不属于领导职能范畴的是_____。
A. 领导方式 B. 人事 C. 激励 D. 沟通
2. 中层管理人员的主要工作是_____。
A. 战略管理 B. 现场管理 C. 组织协调 D. 开拓创新
3. 管理者在决策方面扮演的角色不包括_____。
A. 组织发言人 B. 纠纷调解者 C. 资源分配者 D. 谈判者
4. 在特定工作领域内运用技术、工具、方法等的能力称为_____。
A. 人际管理技能 B. 技术技能 C. 构想技能 D. 以上均不是
5. 洞察事物并抽象形成概念的能力对_____管理人员最为重要。
A. 高层 B. 中层 C. 基层 D. A 和 B
6. 对中层管理人员来说,相对重要的技能是_____。
A. 形成概念的技能 B. 人际关系技能 C. 计划技能 D. 技术技能
7. 与成功的管理者相比较,有效的管理者最为侧重的管理活动是_____。
A. 沟通 B. 激励 C. 人力资源管理 D. 网络联系

(二) 判断题

1. 管理的有效性在于充分利用各种资源,以最少的资源正确地实现组织的目标。()
2. 管理的对象是组织的全体成员。()
3. 管理学研究的是管理活动的普遍性、规律性,是各专业管理的基础理论。()
4. 企业的大量日常管理在很大程度上由中层管理人员来负责进行。()
5. 基层第一线管理人员对操作工的活动进行直接监督。()
6. 部门经理属于高层管理人员。()
7. 管理人员的沟通联络活动属于决策方面角色的职能。()

8. 技术技能是沟通、领导和激励下属的能力。 ()
9. 技术技能对管理人员非常重要,因为它能使管理人员通过分析来确定问题的所在,得出解决的方法。 ()
10. 领导工作涉及为各项职务配备合适人选,并通过激励来调动他们的工作积极性。 ()
11. 成功管理者最为侧重的管理活动是人力资源管理。 ()

十、思考题

(一) 复习题

1. 什么是组织? 为什么管理者对组织的成功起着重要作用?
2. 构成管理过程的四项基本活动是什么? 解释这些活动如何相互发生联系。
3. 请说出不同层次和不同领域的管理人员的不同类型。
4. 简单描述明兹伯格所提出的 10 种管理角色,并逐一举例。
5. 管理人员应具备什么技能? 并逐一举例。

(二) 实践题

1. 与当地组织的一名管理人员交流,学习他(她)是如何实践管理的每一职能、他(她)所扮演的角色,以及完成工作所需要的技能。
2. 去图书馆查阅最近的管理文章中谈到了多少种重要的技能,你能找出课本中没有包括的一种技能吗? 把你的发现告诉全班同学。
3. 观看一部反映企业改革的电视剧,并指出其中所涉及的管理职能、技能和角色。

(三) 分析题

1. 管理既是一门科学也是一门艺术。
 - (1) 这两者间是否存在孰轻孰重?
 - (2) 在什么情况下,其中的一个方面比另一个方面重要?
2. 回忆一下你最近参与的一个团体项目或任务,解释在完成此任务过程中实施了哪些基本的管理职能。
3. 有些人指出 CEO 的工资收入太高。了解一位 CEO 的收入情况,谈谈你为什么认为他(她)的工资收入太高。

(四) 扩展题

1. 自我管理团队和扁平化组织的出现是否有悖于管理人员的角色? 谈谈你的看法。
2. 适合某一层级、某一领域的管理风格是否适合整个组织? 请解释其中的原因。

十一、案例分析



【案例 1】

海尔集团的管理理念^[1]

海尔集团是世界白色家电第一品牌,1984 年创立于中国青岛,现任董事局主席、首席执行官张瑞敏是海尔的主要创始人。截至 2009 年,海尔集团在全球建立了 29 个制造基地、8 个综合研发中心、19 家海外贸易公司,全球员工超过 6 万人。2009 年,海尔集团全球营业额实现 1 243 亿元(182 亿美元),品牌价值 812 亿元,自 2002 年以来连续 8 年蝉联中国最有价值品牌榜首。海尔积极履

[1] 资料来源:柯雯,袁波. 海尔管理创新:“人单合一”市场链新模式. 科技创新, 2003(1).

行社会责任,援建了129所希望小学,制作了212集儿童科教动画片《海尔兄弟》,是2008年北京奥运会全球唯一白色家电赞助商。

张瑞敏对待成就的一句口头禅是:“永远战战兢兢,永远如履薄冰。”虽然近年来海尔集团保持了年均86%的高速度增长,已由一个亏空147万元的集体小厂发展成为年销售额可以达到1243亿元人民币的大型企业,张瑞敏还是努力地地为下一步做着准备,张瑞敏的成功基于他善做准备。

张瑞敏注重准备的管理理念主要包括以下几项内容:

1. 质量第一

1985年,张瑞敏出任青岛电冰箱总厂厂长,他首先在充分准备的基础上选择品牌的发展战略,解决质量的问题就是第一步准备。他当众砸掉760台有质量问题的冰箱,让所有的职工都知道:质量是企业的命脉,质量是品牌战略最基础的准备。张瑞敏告诉大家,有缺陷的产品就是废品。3年以后,海尔人捧回了中国冰箱行业的第一块国家质量金奖。

2. 让淡季不淡

一般来讲,每年的6~8月是洗衣机销售的淡季。每到这段时间,很多厂家就把商场里的促销员撤了回去。张瑞敏经过调查发现,5公斤的洗衣机在夏天不实用,既浪费水又浪费电。科研人员很快设计出一种洗衣量只有1.5公斤的洗衣机——小小神童。小小神童在上海热销之后,很快又风靡全国并出口到日本和韩国。张瑞敏告诫员工:“只有淡季的思想,没有淡季的市场。”

3. 问题不过本工序

任何一件电器产品,从设计、生产到销售,都要经过若干道工序,最终才到达用户的手里。但张瑞敏告诉海尔的员工:“你的下道工序就是用户。”就是说什么问题都得在本工序中解决好,不要留给下一道工序。张瑞敏把这叫做“市场链”,一道一道工序像锁链一样啮合在一起,哪里“掉链子”,就得掏钱赔偿。实施后,各种问题立刻大幅减少。

4. “斜坡球体论”

张瑞敏有一个著名的“斜坡球体论”,是说企业好比斜坡上的球体,必然下滑。而要想使其上移,则需要两个作用力:一个是止动力,不使其下滑,这好比企业的基础准备工作;另一个是拉动力,促使其往上移,这好比企业的创新力。这两个力缺一不可。海尔几十年来快速成长,首先得益于创业初期长达7年的潜心准备,即拿一个冰箱夯实企业的基础工作、锻炼一支队伍、建立一种机制、培养一种文化的充分准备。其“止动力”如“日事日毕,日清日高”;“拉动力”如“在市场否定你之前先自己否定自己”,这种“准备赢得一切”的观点已被证明是非常行之有效的管理方法。

5. 实地培训员工

人才缺乏,是国内企业的共同呼声。但张瑞敏认为,我们最缺乏的不是人才,而是最缺乏出人才的机制。海尔的“实地培训”的准备给海尔的员工创造了发挥才能的机会和公平竞争的环境。1999年9月,海尔任命了两位“见习”副总裁,有人颇觉新鲜,问张瑞敏,副总裁怎么还要“见习”?他说要把他们放在适当的位置上试一试,这叫“相马不如赛马”。据说,海尔的管理人员平均年龄只有26岁。

6. 长第三只眼

在计划经济条件下,企业长一只眼盯住领导就够了。在市场经济下,企业要长两只眼,一只盯住员工,另一只盯住用户,达到员工和用户满意度的最大化。但在由计划经济向市场经济过渡的特殊时期,企业还要再长第三只眼,用来盯住国家政策。张瑞敏盯住了1992年小平同志南方谈话后,抓住机遇建立了海尔工业园;又在1997年利用国家优惠政策,兼并了18家企业;再就是亚洲金融危机爆发,连自己设在那边的生产厂的产量也在收缩的时候,仍在那里大做广告,因其广告价格是危机前的1/3,结果危机一过,海尔的产品在东南亚销量大增。

7. 先有市场再建工厂

这是一种典型的以市场为导向的经营思路,其不仅适用于进入国际市场,也适用于开拓国内市场。这里的“建”字,既包括自己建设,当然也包括兼并、参股等多种方式,如出口美国的冰箱超过当地生产 30 万台的盈亏平衡点后才在当地建立工厂。相比之下,我们也看到,过于乐观地估计市场和估计自己,盲目建厂导致设备闲置或生产线开工不足而被拖垮的例子。

8. 国际化就是本土化

作为中国企业国际化的先行者,海尔“国际化即本土化”的做法是,当地设计、当地制造、当地销售,以及当地融资、当地融智。比如在美国,海尔在洛杉矶建立了设计中心,在南卡罗来纳州建立了生产工厂,在纽约建立了营销公司,三位一体,以形成本土化的海尔,其雇员也主要是美国人。张瑞敏说,什么时候,美国人不再认为海尔是中国的海尔,而是美国的海尔,海尔在美国就算成功了。

张瑞敏的成功源自他多年的精心准备。他不仅“贪婪”地汲取日本和美国企业的优秀经验,同时,又对新的实用的管理理念有着特殊灵敏的嗅觉,这也充分证明了张瑞敏是一位善于准备和善于学习的人。通过不断的自我创新,海尔将在全球市场上有更出色的表现。



思考题

1. 海尔集团的经验管理理念是什么? 张瑞敏在实施管理的过程中主要注重管理的哪些技能?
2. 张瑞敏的注重管理的理念涵盖了企业管理的哪些方面?
3. 海尔集团的管理理念对其他企业有何借鉴意义?



【案例 2】

乔布斯与苹果公司^{〔1〕}

史蒂夫·乔布斯堪称是一位传奇式人物。1976 年,刚满 21 岁的他看准了沃兹尼亚克发明的个人机将会改变整个世界,鼓励他将其变成产品。他们两人变卖掉值钱的东西凑齐 1 300 美元,于 1976 年创建苹果(Apple)计算机公司,并接连推出 Apple I、Apple II 个人机,后者大获成功。1977 年推出后,3 年内销售额超过 1 亿美元,不仅使个人机站稳了脚跟、掀起了数字化浪潮,而且也使苹果股票于 1980 年公开上市,公司市值达 12 亿美元;而乔布斯个人财富达 4 亿美元,成为白手起家的年轻亿万富翁。

乔布斯并不满足,立志要开发更容易使用的电脑,把当时施乐公司的新技术都用上。1984 年,这样的电脑面世了,它便是世界上第一种多媒体电脑——Macintosh(麦金塔)。使用它的用户不必逐个打字,只需通过图标、窗口、菜单、鼠标就可以进行操作,这是电脑发展史上的革命性突破。电脑界有一条法则:电脑易用性能是研究开发费用的平方根。如果 Macintosh 比 Apple II 好 10 倍,其开发费用将是它的 100 倍。实际上,Apple II 的开发只花了 50 万美元,而 Macintosh 却花了 8 000 万美元,大大超出了预算;加上 Macintosh 过于超前,配套软件跟不上,市场并不理想,使公司赤字达到无法忍受的地步。乔布斯的固执态度也引起了人们的不满。1985 年他被解除了总裁职务,最后离开了苹果公司。

从苹果公司被挤出后,他感到失落,但不久就振作起来。他虽然不是技术人员,但却是独具慧眼善于开拓新产品的奇才。1985 年 9 月,他卖掉所有苹果股票重新创业,但仍保留 1 股以便获得

〔1〕 资料来源:阿布·乔布斯成功的七条秘诀. 企业文化, 2011(3).