

四川省哲学社会科学“九五”规划1998年滚动项目

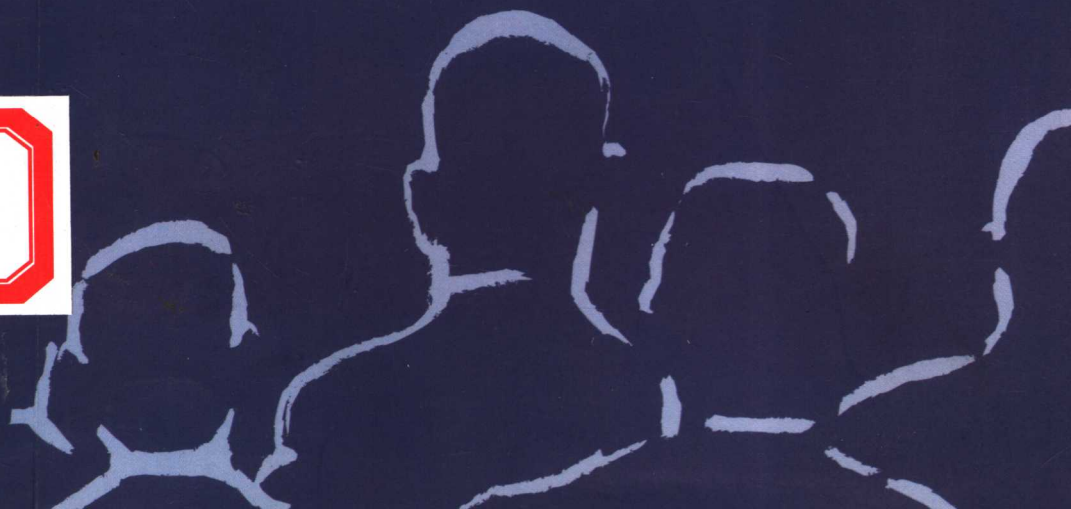
工商企业管理实务

工商企业管理实务

GONGSHANG QIYE GUANLI SHIWU

西南财经大学出版社

Southwest University of Finance and Economics Press



F270
Z298 ✓

四川省哲学社会科学“九五”规划1998年滚动项目

工商企业 管理实务

GONGSHANG QIYE GUANLI SHIWU

张小南 梁时伟 段国慎 钟永建 张晓薇 编著

西南财经大学出版社

Southwest University of Finance & Economics Press



A1021241

图书在版编目(CIP)数据

工商管理实务/张小南等编著. —成都:西南财经大学出版社, 2002. 10

ISBN 7-81088-023-3

I. 工... II. 张... III. 工商企业—企业管理—高等学校—教材 IV. F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 089291 号

工商管理实务

张小南 梁时伟等 编著

责任编辑:黄小平

封面设计:郭海宁

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址:	http://www.xcpress.com/
电子邮件:	xcpress@mail.sc.cninfo.net
邮政编码:	610074
电 话:	028-87353785 87352368
印 刷:	西南财经大学印刷厂
开 本:	880mm×1230mm 1/32
印 张:	9.5
字 数:	236 千字
版 次:	2002 年 10 月第 1 版
印 次:	2002 年 10 月第 1 次印刷
书 号:	ISBN 7-81088-023-3/F·021
定 价:	17.00 元

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社发行部调换。
2. 版权所有,翻印必究。
3. 本书封底无防伪标志不得销售。

前 言

管理是企业永恒的主题。效率和效益的提高,企业活力的激发,乃至中国经济的崛起,管理都起着至关重要的作用。我国加入 WTO 后,经济全球化的大潮使工商企业面临前所未有的机遇与挑战。大浪淘沙,谁主沉浮?与狼共舞,鹿死谁手?竞争迫使我们提高管理水平,增强自身实力;时代呼唤我们培育管理人才,打造企业精英。

管理又是一个十分精彩的领域。如何将这种精彩诠释给学生,使其掌握打开这精彩领域的钥匙是我们从事管理教学工作者的关注点。有人认为,企业家不是“教”出来的。的确,管理的多元性、复杂性决定了管理中没有一成不变的模式,没有照搬照抄的经验;管理的应用性、实践性决定了管理教学中“知”不等于“会”,“学”比“教”更为关键,而这个“学”就必须理论联系实际。从某种意义上说,现代企业管理是一项动态创新的活动。由此管理教学的要义是:引导学生树立管理权变观,使之增强适应性和应变力,最终因潜能得以发挥而获得成功。20 世纪末, MBA 风靡全球,哈佛案例享誉世界。悉心观察,不难发现 MBA 得益于其科学性、规范性、灵活性和实用性,在教育观念、教学内容和教学方法等方面都有着与传统教育不同的特点与优势;哈佛案例教学的最大优点就是克服了传统管理教育中重理论轻实务、重宏观轻微观、重传授轻参与的缺陷。

近年来,我们不断探索一种新的管理人才培养途径,尝试采用“理论教学+仿真实验+社会实践”的管理人才培养模式,力求教学方法多样化、教学手段现代化和教学内容真实化。在总结多年管理教学经验的基础上,参考了大量的文献资料,编写的《工商管理实务》这本书,旨在为培养和培训工商管理人才提供仿真教学的基础材料,试图通过案例分析为其提供企业管理的“实战演习”,激发学生发现问题、超越自我、积极创新、灵活应变、有效地进行知识整合,提高其结合实际运用所学理论分析和解决问题的能力。同时,为我国经济振兴和企业发展尽绵薄之力。

全书约 30 万字,结构上采取“教学目的”、“知识点”、“讨论题”、“实践练习”、“能力训练”、“教学案例”六段式体例。在编写过程中,我们注意了以下三个方面:

1. 客观性和真实性

案例选材范围广泛,不同案例其长短、风格和结构各异,但最关键的是要做到基本情况客观真实(有的案例做过技术处理或改写)。徜徉于现行案例教学,发现不少为“舶来品”。鉴于此,我们在案例选材中,既做到洋为中用,更注重立足本土,贴近实际,多选国内企业案例,首选近期案例,兼顾中小企业案例,使案例更具参照性和可信度。

2. 示范性和适用性

本书紧密结合教学目的和章节内容筛选典型案例,力图强化其示范启发作用。在谋篇布局上采用“六段式”结构,通过基础训练和案例分析,巩固和深化教学内容。如通过“知识点”提示学生该章节的基本内容;通过“讨论题”引导学生进行深入思考;通过“实践练习”和“能力训练”实现其从理论到能力的转化,做到学以致用。

3. 灵活性和互动性

正如案例教学规律所示:任何案例不存在固定规则,更没

有绝对正确的答案。因此全书虽在体例上有所规范，但在写法上却不强求统一，在案例评点上也不拘一格，也许是画龙点睛的金玉良言，也许是侃侃而谈的评析论辩，也许是抛砖引玉的一孔之见，但最终是为了教学互动、沟通交流、共同悟出管理真谛。

由于时间、水平、经验等主客观条件的限制，该书难免有疏漏和谬误之处，欢迎有关专家、学者批评指正，我们也愿意向广大同仁虚心学习。

此书的出版，得到西南财经大学出版社的鼎力相助，我们尤其要感谢西南财经大学出版社社长程民选博士对此书提出的宝贵意见，在此一并致谢。

《工商企业管理实务》编写组

2002年8月

目 录

第 1 章	企业及企业管理	(1)
第 2 章	战略管理	(40)
第 3 章	计划	(80)
第 4 章	组织	(101)
第 5 章	领导	(113)
第 6 章	控制	(130)
第 7 章	人力资源管理	(148)
第 8 章	市场营销	(170)
第 9 章	财务管理	(185)
第 10 章	制度创新	(210)
第 11 章	企业文化	(221)
第 12 章	全球化管理	(258)

第 1 章 企业及企业管理

◇教学目的

1. 了解什么是企业。
2. 了解什么是管理和企业管理，管理适用于一切组织机构以及各级管理人员。
3. 说明管理作为一种实践活动是一门艺术，需要根据具体情况来运用管理学的理论及其科学知识。
4. 认识采用系统的方法来实施管理的问题，并且在实践中，要时时考虑到具体的情况以及可能出现的情况。
5. 明确管理的四种职能，即计划、组织、领导和控制。
6. 区分成功的管理者和有效的管理者的活动。
7. 确定管理者扮演的角色，说明管理者的工作是否具有普遍性。

◇知识点

一、企业

企业是从事生产、流通和服务等经济活动，实行自主经营，自负盈亏，独立核算的经济组织。

二、管理与企业管理

1. 管理的定义

管理是一种广泛的社会现象和社会活动，是人们为达到某一预期目的而有意识有组织的活动。管理活动是在特定的组织环境中进行的。

管理是指管理者在特定的环境中，通过计划、组织、领导和控制等环节，对人力、物力、财力等资源进行协调，以期更

有效地实现组织目标的过程。该定义包括四层含义：

(1) 管理活动的目的在于更有效地实现组织目标。判断一个管理者管理工作有效性的关键指标有两方面：一是效率，二是效果。效率是一种投入产出关系。投入一定，产出越高，则效率越高；或者给定产出，投入越少，则效率越高。效果是相对于目标而言的。管理者组织的活动达到了预期的目标，则有效果；没有达到预期目标，则没有效果。效率与效果是相互联系的。没有效率，在竞争性环境中一般不会有好的效果；但仅有效率，绝不意味着必然会有好的效果。

(2) 管理者要想有效地实现组织目标，就需要履行计划、组织、领导、控制等职能。

(3) 管理活动综合作用于组织的各类资源，通过把资源转化为成果，把投入转化为产出。

(4) 管理活动是在特定环境下展开的。组织是开放的系统，其活动要受到组织外部各种环境因素的影响。组织的外部环境包括：一般环境（也称宏观环境、间接环境，是指可能对组织活动产生影响，但其关联性却不很明显的各种外部因素。如政治、法律、经济、技术、社会文化等）和具体环境（也称微观环境、直接环境，是指对某一具体组织的活动有直接影响的外部因素，包括客户、供应商、竞争者、政府有关部门、新闻媒介以及相关协会团体等）。外部环境既能带来机遇，也能产生威胁，所以进行外部环境管理，即通过各种方式和渠道以很好地预见、跟踪和应对环境中的变化，这是管理者识别机遇和威胁的重要保证。

2. 管理的重要性

管理是保证组织目标实现的重要手段，任何类型的组织都需要管理。管理的重要性，首先来自于资源的稀缺性。组织的人力、物力、财力、技术、信息等资源都是稀缺的，组织必须通过管理活动实现对稀缺资源的合理利用。其次，管理的重要性也来自于对组织多重目标进行协调的必要性。组织通常是由多种利益群体构成的，其目标常常是多重的，必须通过管理来协调他们各自的利益，以达到组织的目标。

伴随着组织规模的扩大化和作业活动的复杂化，管理的重要性不断提升。在现代经济中，人们把先进的管理和先进的科学技术比做推动社会经济发展的两个车轮。二者相互配合，共

同发挥作用。而且，科学技术越先进，对管理的要求也就越高。

3. 企业管理

企业管理是指在一定的社会生产方式下，为了实现企业目标，对企业的各管理要素进行有效地计划、组织和控制，以取得最佳经济效益的活动。

企业管理“7M”要素：

- (1) Men (人事)
- (2) Money (金钱)
- (3) Methods (方法)
- (4) Machines (机器)
- (5) Material (物)
- (6) Market (市场)
- (7) Morale (精神)

三、企业管理者

管理者(Managers)是指挥别人活动的人。管理者不同于具体从事某项工作或任务，不具有监督其他人工作职责的操作者，管理者是处于操作者之上的组织层次中，即包括：基层管理者、中层管理者、高层管理者。

管理者究竟在做什么？管理者大概扮演着十种角色：

人际关系方面：

- (1) 挂名首脑
- (2) 领导者
- (3) 联络者

信息传递方面：

- (4) 监听者
- (5) 传播者
- (6) 发言人

决策制定方面：

- (7) 企业家
- (8) 混乱驾驭者
- (9) 资源分配者
- (10) 谈判者

四、企业管理职能

1. 计划职能 (Planning)

计划是指管理者对组织要实现的目标,以及实现目标的方法、步骤、资源配置、时间安排等进行的预先筹划。计划是管理活动的开始,任何活动在开始之前,首先需要制定出计划,这样才能保证活动的有序与可控。制定计划的过程包括:研究活动条件(组织外部环境和内部资源能力状况),确定组织目标或经营决策,编制具体行动计划,制定决策程序,以及将计划逐层展开,以便协调和将各种活动一体化。

2. 组织职能 (Organizing)

组织是指管理者为保证计划顺利完成,对组织中的每个单位、每个成员在工作执行之中的分工协作关系进行设计和安排。包括决定组织要完成的任务是什么,谁去完成这些任务,这些任务怎么分类组合,谁向谁报告,以及各种决策应在哪一级上制定。

3. 领导职能 (Leading)

领导是指管理者利用组织所赋予的职权和自身拥有的能力,通过沟通、激励、转变态度、处理冲突等方式去指挥、影响组织成员努力实现组织目标的过程。实施有效的领导需要依据特定的环境,采用适当的领导方法和作风,针对组织成员的需要及行为特点,促使其发挥能力,并提高和维持工作积极性。包括管理者激励下属,指导他们的活动,选择最有效的沟通渠道,解决组织成员之间的冲突。

4. 控制职能 (Controlling)

控制是保证组织各部门、各环节按预定要求运作,以实现组织目标的过程。具体工作包括:根据目标、计划等控制标准,衡量有关人员、部门或工作环节的实际绩效,判断是否出现偏差及偏差的程度;分析偏差原因及对业务活动的影响程度;根据需要,制定并实施纠正措施。

管理的四项基本职能是相互作用、有机结合的。管理过程是各职能活动相互交叉、周而复始地不断反馈和循环的过程。对于不同的业务领域和不同的组织层次,管理基本职能的内容和重点会有所差别。

◇讨论题

1. 最佳企业的特点是什么? 你所认识的企业是否具备这些

特征？

2. 你认为从事管理和当律师或会计是一样的职业吗？阐述你的观点。

3. 美国强生公司的董事会主席拉尔夫·拉森的年收入是总统克林顿的4倍。事实上，几乎所有最大公司的高级经理都比国家元首的收入高。试讨论经理和总统作为管理者的角色有何相同与不同之处。你认为为什么拉森作为经理比总统挣得还多？

4. 彼得·贝尔切是福特汽车公司加拿大分公司的一位成功的中层管理者，但是，他有点厌倦他的工作，想换换环境。彼得出生在匈牙利，生长在加拿大，有人向他提供一个管理学校的机会，这所学校位于匈牙利北部一个小村庄里。什么因素会影响他从一个管理岗位转向另一个管理岗位？

5. 管理是一门科学，还是一门艺术，试分析之。

◇实践练习

访问两位企业管理人员，了解他们是怎样学习管理的，看过哪些论管理的著作，这些书在多大程度上帮助了他们的管理工作。买一本或借一本使你感兴趣的最畅销的论管理的书，在课堂讨论时，说一说这本书的内容。

◇能力训练

管理开发

谁曾想到我们第二年的销售额会达到5000万人民币？但是我们达到了！这真是个好消息。但不好的消息是我们增长得太快了，甚至超过我们最大胆的规划。我原计划本年度增加20~30个新员工，结果增加了74名员工。

根据我们本周初的讨论结果，我同意你的意见，我们不可能从外部招聘到足够的合适人员来填补我们日益增加的管理岗位，我们必须着手从我们的软件程序员和其他专业人员中培养自己的管理者。

我们应该建立自己的内部管理培训计划。当我们从员工中发现那些有兴趣和才能担当管理职责的人时，可以让他们参加我们的管理培训计划。看来有必要每周单独辟出一个上午来上课，可以用会议室作教室。

请写一份建议，不要超过两页纸，说明你认为管理培训课程应当安排的内容。时间条件：每周4小时，共10周。培训对象：既没有管理经验也没有听过任何正式的管理课程的人。我想培训内容应为面向第一线领班经常遇到的活动和问题。

◇教学案例

(一) 案例资料

盛道彩印集团

一、盛道成功的两种看法

一种看法认为盛道的成功有以下几条：第一，盛道集团抓住了国家前几年鼓励国有企业搞技术改造的好机会，从国外引进了大量先进的技术设备，并且注重新产品的开发，产品起点高，竞争力强，从而在同行业中坐稳了头把交椅。第二，盛道注重资金的引进，在需要大量投资扩张时，同国外跨国公司搞合资，并且率先在公司搞股份制改造，进行上市筹资，成功地避开了国企资金短缺的通病。第三，盛道领导在市场开发上肯花力气，并且借助合资企业良好的质量信誉，抓住了宝洁、康师傅、统一这些大户。第四，盛道抓住了这几年国家鼓励企业兼并的宽松政策，从而实现了低成本扩张。总之，盛道主要是抓住了当初国家鼓励国企进行技术改造的大好时机，尤其是大面积地搞技术创新，从而形成了在竞争中一步领先步步领先的格局。

另一种看法则认为：广州标志汽车、上海易初摩托等这些和盛道有着一样良好机遇的企业，同样拥有资金、技术方面的

优惠政策，其结果是标志在广州的消失、上海易初的撤资。盛道之所以能够坚持到今天，并取得长足的发展，可以说，当初的技术引进、创新的确起到了一定的作用，但盛道仅靠当初的技术引进和创新也不可能坚持和达到今天的水平。盛道发展的关键是盛道领导班子在企业由计划经济体制向市场经济体制转变的过程中进行了管理变革，推行管理创新的结果。第一，盛道领导班子改变国有企业的思维方式，变革经营策略，以变应变求生存求发展，调整了组织机构，干部实行聘用制，党政一体，一人多职，管理人员一律经过理论与实际考试、民主测评和考核上岗。加强了市场意识，把企业内的党、政、工、团组织全部划入兼职管理，所有的干部都是党政一肩挑，机构精干。第二，厂长亲自抓营销，跑市场，带出一支优秀的营销队伍。他们每年不断地加强营销力量，选拔懂专业、善经营、反应敏捷、事业心强、知识面宽、视野广、阅历丰富的复合型人才充实到营销队伍中，还经常性地选送一些素质高的营销人员出国考察和学习，以不断提高他们的综合素质。现销售部70%以上的营销人员具有大专以上文化程度，成为一支特别善战的高质量营销队伍，使企业产品的市场占有率愈来愈高，占领了全国80%以上的软包装驰名品牌市场。第三，盛道领导层改革用工制度，加强职工队伍建设，大力推行劳动合同制，根据职工的工作能力、劳动态度、工作热情、岗位重要程度，分别与职工签下了6年、3年、1年的劳动合同，并确定了合同每年一考核的制度。1994年底，49名在一年考核中没达到合同要求的职工被解聘，这在当时仅有400人的企业中产生了强烈的冲击波，那些把国企用人制度理解为终身制的职工们终于明白了自己与企业的关系。现在，几乎每年都有十几个职工被解除合同，表现突出的则年终重奖，职工队伍就这样被带起来了。第四，领导行为发生了根本转变。以往国有企业的领导者被理解为干部，但是，盛道的领导班子却强调自己要成为优秀

的企业家而不是官员。他们提出了“把一流的产品献给用户，把永不满足留给自己”作为不懈追求，在企业全体员工中培育了对事业“敬业、爱业、精业、勤业、忘我奉献、务实肯干”的企业精神。企业领导班子年富力强，优势互补，合作共事，为人表率，成为企业高速成长的宝贵财富和无形资产。他们全身心扑在事业上，经党内外民主测评，在端正党风、廉政建设方面获得普遍赞誉。因此，从某种程度上说应该是管理创新创造了盛道今天的辉煌。

对于盛道的发展，两种意见争持不下。那么，究竟是什么造就了盛道的今天呢？

二、盛道集团发展始末

大连盛道集团有限公司原为大连塑料彩印厂，始建于1982年，是生产塑料软包装的小厂，职工80余人，固定资产395万元，产值90万元，利税19万元。

1989年，塑料软包装原材料价格飞速上扬，全国同行业64家企业70%左右因订单不足，处于停产或半停产状态。大连塑料彩印厂当时主要生产日化袋和榨菜袋，产品式样固定陈旧老化，尽管全厂职工竭尽全力，使年生产量达到亿只以上，但也是只赔不赚，加上产品市场萧条流通缓慢，货款回收难度大，资金周转困难，企业濒临崩溃，职工人心涣散，不足百人的小厂竟被公安局挖出好几个盗窃集团。面对如此困境，企业负责人刘丽春、赵廷俊等一班人，果断地提出了“外抓市场、内抓质量”的经营方针，转变思维方式，转变经营策略，转变产品模样，大胆地淘汰了市场滞销的低值微利产品，甩掉了7亿多只日化袋和榨菜袋订单，发挥厂里全国惟一的8色凹印机的优势，上马了塑料膜挂历生产线，重点开发高档次高水平塑料挂历市场，连连攻克了上海、北京、海南、黑龙江等大出版市场，走在全国塑料挂历生产营销的前列。同时，刘丽春等一班

人瞄准了当时国内销量最大的珠海华丰华侨食品公司生产的华丰牌三鲜伊面，与新加坡艺美公司争夺华丰伊面的包材市场。因此，塑印厂坚持以提高质量为主，积极推行 ISO9002 质量标准，并在全国同行业中首家取得 ISO9002 质量标准认证合格证书，健全了质量管理和产品预测控制、监督检查、考核跟踪的质量保证和管理体系，从原材料进厂至产品出厂的各个环节建立完整的规章制度，通过举办质量培训和产品质量展览以及建立废品认证制和重点用户产品跟踪制等形式，全面提高职工的质量意识，使产品质量稳步上升。经过两年的竞争和产品质量的较量，艺美公司败北，新加坡老板对此感慨不已。大连塑料彩印厂成了华丰公司惟一的包材供应商，年销售额达 4300 多万元。

1991 年，当塑料挂历市场产销两旺时，塑料彩印厂已悄然将眼光瞄向新产品开发市场，开始进行第三次技术改造。塑印厂投资 1465 万元，引进新型先进的 6 色凹印机等 4 台套凹版彩印机，果断地兼并了大连第十五塑料厂，并进行现代化改造，1992 年引进 2 台熔断机。1993 年实施第四次技术改造，投资 4000 万元又上一条生产线，引进 10 台成套设备，其中有具世界先进水平、国内独一无二的双螺杆多 90 挤出复合机、纸塑料铝五色兼印机和 5 台碗面盖材冲裁机。同时又兼并了有 800 多名职工的大连装饰五金厂。当挂历市场激战，销售形势急转直下时，塑印厂已退出挂历市场，成功地开发了速食碗面盖材这一新产品。当台湾康师傅、统一、韩国三养即食面在中国登陆时，该厂就以质高价平的优势，占领了盖材市场，先后承接了 20 多个公司的 50 多种盖材的生产任务，成为中国盖材最大的供应商。

1994 年，塑印厂引进了 2 台高速分切机，1995 年，又投资近亿元，引进了挤出机和亚洲第一台 12 色凹印刷机，以及日、美、意、澳、欧系统油墨、压纹膜一流包装材料加工设备

共 46 台套，形成了全国一流的装备技术水平和最大的软包装生产能力，包揽了国内高档次、高技术含量、高附加值的软包装生产加工，产品达 4000 多件。主导产品为方便面膜卷、碗面盖材、耐油膨化食品袋、耐高温杀菌蒸煮袋、冷冻袋、巧克力膜卷、纸塑复合种子袋、洗涤品膜、挂历膜等。这些产品中 70% 以上是在国内率先开发成功的，80% 以上是部优产品，销往全国 29 个省、市、自治区的 600 多个用户。部分产品完全达到国外同类产品水平，销往美国、德国、日本、加拿大、韩国、法国、意大利、新加坡、台湾、香港、澳门等发达国家和地区。驰名品牌占总销售额的 68%，如广州宝洁公司的“飘柔”、“海飞丝”、“潘婷”洗发精包材和“碧浪”、“汰渍”、“宝莹”、“天天”洗衣粉包材，美国玛氏公司的“德芙”、“M&M”巧克力包材，宠物食品“宝路”、“佳贝”、“伟嘉”包装袋，日本日清制果公司系列饼干包材，台湾顶盖的“康师傅面”、“统一面”包材等。为了占领国内外大品牌的产品市场，厂里把懂专业、善经营、会管理、反应敏捷、事业心强、知识面宽、视野广、阅历丰富的复合型人才不断地充实到营销队伍里，使产品市场占有率逐年提高，1996 年实现产值 57 926 万元，销售收入 40 754 万元，利税总额 7232 万元。

为了完善经营格局，塑印厂自 1989 年起先后兼并收购和吸收了大连第十五塑料厂、大连装饰五金厂、大连印刷工业总厂、大连第二印刷厂和大连第一家具厂等 9 家企业，不但盘活了数千万元的存量资产，使这些亏损无望的企业起死回生，而且使本厂的资本流动增值，企业规模成倍扩展，资本成倍扩张。企业规模扩大以后，加强了职工队伍的管理，以逐渐渗透的方式推行了劳动合同制。1994 年第一次解聘了 49 名没有达到要求的职工，使一直认为国企的用人制度就是终身制的职工们明白了自己与企业的关系，从而充分调动了职工的积极性。为了开发人力资源，塑印厂自 1993 年以来，从社会上每年招