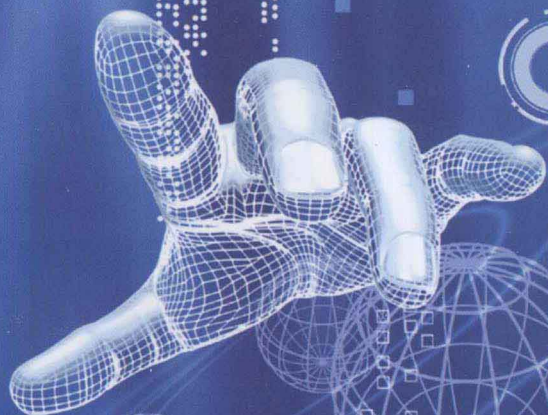


21世纪国家级经济管理实验教学示范中心规划教材



企业经营仿真模拟实验系列教材

管理职能模拟实验教程

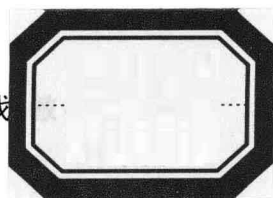
主 编 董 原

副主编 杜 伟 刘治宏



兰州大学出版社

21世纪国家级经济管理实验教学示范中心规划



企业经营仿真模拟实验系列教材

管理职能模拟实验教程

主 编 董 原

副主编 杜 伟 刘治宏



兰州大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理职能模拟实验教程/董原主编. —兰州:兰州大学出版社, 2011. 8

(企业经营仿真模拟实验)

ISBN 978-7-311-03723-9

I. ①管… II. ①董… III. ①企业管理—模拟实验—高等学校—教材 IV. ①F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 166156 号

策划编辑 陈红升
责任编辑 郝可伟 陈红升
封面设计 刘 杰

书 名	管理职能模拟实验教程
主 编	董 原
副 主 编	杜 伟 刘治宏
出版发行	兰州大学出版社 (地址:兰州市天水南路 222 号 730000)
电 话	0931-8912613(总编办公室) 0931-8617156(营销中心) 0931-8914298(读者服务部)
网 址	http://www.onbook.com.cn
电子信箱	press@lzu.edu.cn
印 刷	甘肃北辰印务有限公司
开 本	787 × 1092 1/16
印 张	13.25
字 数	260 千
版 次	2011 年 8 月第 1 版
印 次	2011 年 8 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-311-03723-9
定 价	30.00 元

(图书若有破损、缺页、掉页可随时与本社联系)

前言

从上大学到做教师已过去三十余载,当学生时学过这管理、那管理,看过各种各样的管理学书籍,总有诸多的疑问和感想;当老师时,教过这管理、那管理,也斗胆编写过几本管理类教科书,但总感觉有诸多的不足和遗憾;近几年来也以教授甚或以专家之名为政府部门、企业做过讲座,提供过咨询,但总感觉有些迷茫,甚至不知所措。常言道:“没有教不好的学生,只有不会教的老师。”这句至理名言是或不是也。现今社会,不缺乏追求真理、探寻知识精髓的老师,更不缺乏渴望知识、勤奋求学的青年学子。那缺什么?两三年前几位同仁在探讨大学生就业问题时,谈及现今的高等教育教学模式,促使我们开始深入地探究,发现现在已经到了教育教学模式非改不可的时候了,如今大学生求就业的关键在于其职业能力,社会要求高校必须加强学生职业能力的培养,使学生获得在合适的职业岗位上工作所需要的各种能力。而这一要求正是目前应用型高校在教学模式上所缺少的,因此急需改革教育教学模式,并出版一批与之配套的教科书,这些教科书必须摒弃传统的模式,取而代之的是能激发学生兴趣、引导学生思考、帮助学生探研、促使学生动手动脑的模式。

管理是什么?管什么?怎样管?管理的目的是什么?……这一连串的问题有答案抑或无准确答案。但提起管理,每个人都会大讲其计划、组织、领导和控制四大基本职能,这是无可厚非的理论,而计划什么、怎么组织、如何协调、怎样控制等也有诸多条文。但理论来源于实践,实践需要理论指导,故几位同仁在深入思考,经过课堂尝试,并借鉴了大量国内外专家学者的研究成果之后,编写了《管理职能模拟实验教程》,其主要特点是学生分小组虚拟企业,在教师的引导下,进行虚拟环境分析,模拟企业实际经营状况,以达到仿真经营的效果。本教程围绕管理学的四大基本职能,通过理论重温、案例导入、仿真实验三个模块,引导学生由浅入深,理论联系实际,融入实训演练,模拟演绎管理各职能以提高学生的实践感知能力和适应社会能力。该教程的具体内容包括管理职能模拟实验概述、企业社会责任、战略决策、计划工作、组织设计、组织文化、

领导方式、激励方法、控制手段和危机管理等。运用该教程的主要步骤是:重温核心理论,案例导入分析,学生动手操作,教师把握方向和原则,进行全面归纳总结。其宗旨就是依据理论来分析案例,又通过案例引出相关理论。

本书为“21世纪国家级经济管理实验教学示范中心”《企业经营仿真模拟实验》丛书系列教材之一。本书共十一章。其中,第一章、第二章由董原教授执笔;第五章、第六章、第七章、第八章由杜伟执笔;第三章、第四章、第九章由刘治宏执笔;第十章、第十一章由周芳执笔。本书由董原教授进行统纲及总纂。

进入新世纪以来,我国的经济需要转型,发展方式需要转变,制度与管理需要创新,社会需要大量的高素质应用型人才,作为承担培养高素质应用型人才的高校面临诸多的挑战,怎样培养人、培养什么样的人是我们这一代教育工作者长期思考并关注的焦点,本书的问世,或许对上述问题的解决有所帮助,也希望能引起同行们的关注与共鸣。

本书是管理学实验教学的一种新尝试,很多方面处于摸索和探讨阶段,加之作者水平局限,能力有限,书中不足与错误在所难免,恳请各位专家学者以及读者批评指正。

本教材的支持网站:<http://www.CC618.net>

编 者

2011年5月30日

目 录

第一章 管理职能模拟实验概述

一、概述 / 001

- (一)管理职能模拟实验介绍 / 001
- (二)管理职能模拟实验的主要作用 / 001
- (三)实验过程及步骤 / 001

二、案例导入 / 002

- (一)百事公司 / 002
- (二)苹果公司 / 004
- (三)吉利控股集团 / 010
- (四)苏宁电器 / 012

三、仿真实验 / 013

- (一)实验目的 / 013
- (二)实验背景 / 013
- (三)实验过程 / 017
- (四)实验小结 / 018

第二章 企业社会责任

一、理论重温 / 019

- (一)企业的社会责任 / 019
- (二)企业如何承担社会责任 / 019

二、案例导入 / 020

- (一)百事公司 / 021
- (二)苹果公司 / 023
- (三)吉利控股集团 / 026
- (四)苏宁电器 / 032

三、仿真实验 / 035

- (一)实验目的 / 035
- (二)实验背景 / 035

(三)实验过程 / 036

(四)实验小结 / 036

第三章 战略决策

一、理论重温 / 037

(一)战略的定义 / 037

(二)决策的定义 / 037

(三)企业战略决策 / 037

二、案例导入 / 038

(一)百事公司 / 038

(二)苹果公司 / 043

(三)吉利控股集团 / 049

(四)苏宁电器 / 054

三、仿真实验 / 057

(一)实验目的 / 057

(二)实验背景 / 057

(三)实验过程 / 059

(四)实验小结 / 059

第四章 计划工作

一、理论重温 / 060

(一)计划的概念 / 060

(二)计划的内容(5W2H) / 060

(三)计划的分类 / 061

(四)计划的程序 / 061

二、案例导入 / 062

(一)吉利控股集团 / 062

(二)苏宁电器 / 066

三、仿真实验 / 068

(一)实验目的 / 068

(二)实验背景 / 069

(三)实验过程 / 069

(四)实验小结 / 070

第五章 组织设计

一、理论重温 / 071

- (一)组织和组织结构 / 071
- (二)组织职能的相关概念 / 071
- (三)组织职权的表现形式 / 072
- (四)典型的组织结构 / 072

二、案例导入 / 073

- (一)百事公司 / 073
- (二)苹果公司 / 077
- (三)吉利控股集团 / 077
- (四)苏宁电器 / 079

三、仿真实验 / 081

- (一)实验目的 / 081
- (二)实验背景 / 082
- (三)实验过程 / 082
- (四)实验小结 / 083

第六章 组织文化

一、理论重温 / 084

- (一)组织文化的概念 / 084
- (二)组织文化的内涵 / 084
- (三)组织文化建设及其步骤 / 084
- (四)组织文化建设中应注意的问题 / 085

二、案例导入 / 085

- (一)百事公司 / 085
- (二)苹果公司 / 089
- (三)吉利控股集团 / 093
- (四)苏宁电器 / 099

三、仿真实验 / 105

- (一)实验目的 / 105
- (二)实验背景 / 105
- (三)实验过程 / 106

(四)实验小结 / 106

第七章 领导方式

一、理论重温 / 107

- (一)领导与管理 / 107
- (二)领导特质理论 / 107
- (三)领导行为理论 / 109
- (四)领导权变理论 / 109

二、案例导入 / 111

- (一)百事公司 / 111
- (二)苹果公司 / 122
- (三)吉利控股集团 / 142
- (四)苏宁电器 / 148

三、仿真实验 / 150

- (一)实验目的 / 150
- (二)实验背景 / 151
- (三)实验过程 / 151
- (四)实验小结 / 151

第八章 激励方法

一、理论重温 / 152

- (一)激励的概念 / 152
- (二)激励的过程 / 152
- (三)激励理论 / 152
- (四)激励方法 / 153

二、案例导入 / 155

- (一)百事公司 / 155
- (二)吉利控股集团 / 156
- (三)苏宁电器 / 157

三、仿真实验 / 159

- (一)实验目的 / 159
- (二)实验背景 / 159
- (三)实验过程 / 159

(四)实验小结 / 160

第九章 管理沟通

一、理论重温 / 161

(一)沟通过程 / 161

(二)沟通方式 / 161

(三)有效沟通的障碍 / 163

(四)有效沟通的措施 / 164

(五)管理沟通的陷阱 / 164

二、案例导入 / 169

(一)苹果公司 / 169

(二)吉利控股集团 / 173

三、仿真实验 / 174

(一)实验目的 / 174

(二)实验背景 / 174

(三)实验过程 / 174

(四)实验小结 / 175

第十章 控制手段

一、理论重温 / 176

(一)控制的概念和特点 / 176

(二)控制的类型 / 176

(三)控制的过程 / 178

二、案例导入 / 178

(一)苹果公司 / 178

(二)苏宁电器 / 181

三、仿真实验 / 183

(一)实验目的 / 183

(二)实验背景 / 184

(三)实验过程 / 184

(四)实验小结 / 184

第十一章 危机管理

一、理论重温 / 185

(一)危机管理的概念 / 185

(二)危机管理的过程 / 185

二、案例导入 / 186

(一)百事公司 / 186

(二)苹果公司 / 192

(三)吉利控股集团 / 196

(四)苏宁电器 / 197

三、仿真实验 / 202

(一)实验目的 / 202

(二)实验背景 / 202

(三)实验过程 / 202

(四)实验小结 / 203

参考文献 / 204

第一章 管理职能模拟实验概述

一、概 述

(一)管理职能模拟实验介绍

众所周知,管理学的主要特征表现为历史性、多科性、实践性和艺术性。在我国,很长时间以来,管理学的教学主要是课堂理论教学与案例分析相结合的模式,在教学实践活动中也确实起到了较好的作用,在一定程度上弥补了理论与实践结合不足的问题。但是,随着时代的发展,社会对应用型人才的需求不断提升,传统的理论加案例分析模式已经无法满足现实社会的需要。当今时代,既能熟练掌握管理学的基本理论与规律,又能充分了解和掌握现实企业的实践特征及其管理艺术,同时又能将二者紧密结合,具有较强的管理应用能力的人才,已经成为企业的第一需求。为此,各个财经类院校都不同程度地做了很多摸索和探讨,形成了各种不同的管理学实践教学新模式。我们在总结上述各项新的研究成果的基础上,结合我们的教学实践体会和经验,推出了管理职能模拟实验新体系。

本管理职能模拟实验教程,其主要特点在于通过学生小组组成的虚拟企业,进行虚拟环境分析,模拟企业的实际经营状况,以达到仿真经营的效果,来提升学生的实际工作能力。

(二)管理职能模拟实验的主要作用

- 1.学生亲自组成虚拟企业,扮演各种职能角色,并推演运营,具有很强的实践特色。
- 2.通过“理论重温”模块,强化学生理论功底,推动理论联系实际广度和深度。
- 3.通过“职能模块”的分解,辅导学生按照不同的职能,从管理的不同角度思考管理问题,提升学生对企业各管理职能的本质特性以及各管理职能内在联系的把握能力。
- 4.通过“案例导入”和“仿真实验”模块,引导学生了解现实企业的运行模式,增强学生对现实企业的感性认识,拉近学生和职场的距离,提升学生的实践能力。

(三)实验过程及步骤

管理职能模拟实验过程及步骤如下:

1. 组建虚拟企业, 确立虚拟企业的经营方向、经营范围、经营使命及愿景, 确定经营目标。

2. 根据当今时代的国际政治、经济及其他背景, 对虚拟企业经营的宏观环境和微观环境进行科学、系统的分析。

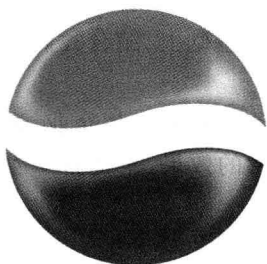
3. 依据四大管理职能的体系, 分别对虚拟企业的决策、组织、领导、控制等子系统进行科学的设定和演绎, 来提升学生分析问题和解决问题的能力。

本实验过程的案例导入主要以百事公司、苹果公司、吉利控股集团、苏宁电器等四大国内外知名公司为典型, 主要是考虑到百事公司和苹果公司在世界范围内具有较大的影响力, 同时管理体系较为规范, 有一定的示范效应; 吉利控股集团和苏宁公司是中国典型的民营企业代表, 在管理规范和企业运营中具有比较独特的特征, 对中国企业来说具有较强的示范效应。

二、案例导入

(一) 百事公司

百事公司简介



1893年, 在美国北卡罗来纳州伯恩市, 年轻的药剂师科尔贝·布莱德汉姆(Caleb Bradham)试验时发现了一种新口味, 深受苏打柜台顾客的喜爱。他由此意外地发明了一种由可乐果和珍贵精油混合而成的碳酸饮料, 取名为“布莱德(Brad)饮料”。1898年8月28日, 布莱德汉姆将其易名为“百事可乐(Pepsi-Cola), 这种饮料能够发挥类似胃蛋白酶的功能, 有助消化。1902年, 布莱德汉姆创建了百事可乐公司。起初, 布莱德汉姆自己将浆液混合配制, 通过苏打柜台出售。后来他意识到一个巨大的商机的存在——将百事可乐灌装起来, 这样各地的人们就都可以享用到。

大约60年后, 百事可乐公司(于1965年)与休闲食品巨头菲多利(Frito-lay)合并, 正式更名为百事公司。从1977年开始, 百事公司进军快餐业, 先后将必胜客(Pizza Hut)、Taco Bell和肯德基(KFC)收归麾下, 进入多元化经营的高峰。

为了将市场经营重点重新回归饮料和休闲食品, 百事公司于1997年10月作出重大战略调整, 将拥有必胜客、Taco Bell和肯德基的餐厅业务从公司分离出去, 使之成为一家独立的上市公司, 即百胜全球公司(现名为Yum!)。

多年来, 百事公司在保证良好财务绩效的同时, 不断发扬创新精神以满足市场的需求。1998年, 百事公司收购了世界著名的Tropicana果汁饮料公司, 大大丰富了

产品线。2001年,百事公司收购了世界著名的食品公司Quaker公司,并通过此次收购,将一流运动饮料品牌佳得乐(Gatorade)收归百事旗下。1992年,百事公司与Thomas J. Lipton结成战略伙伴关系,在北美市场创建了即饮茶饮料品牌——立顿茶(Lipton),并于2003年将这一北美市场最大、最成功的即饮茶的合作关系推向了全球。

1998年6月,公司又推出了仅含1卡路里热量的新型饮料Pepsi One 并耗资1亿美元请Cuba Gooding Jr 做产品代言人。另外,Frito-Lay努力使其新一代薯片达到满意程度,该系列中还有低脂肪及开胃的新产品。

最近百事公司成功地取代可口可乐公司成为迪斯尼旗下Dixon International Field of Anaheim 所经销的品牌饮料的合作伙伴,开辟了百事公司与迪斯尼同行业务关系。在以前,迪斯尼经销的全是可口可乐。另外,百事公司又向前跨了一大步,主要是因为它将注意力移到了矿泉水生产上,这类产品比罐装饮料的利润高得多。除此之外,百事公司已成为影片《The Phantom Menace》的饮料赞助商。

2010年,百事公司还收购了两家最大的灌瓶厂——百事装瓶集团(PBG)和百事美洲公司(PA),这项收购很大程度上增强了百事公司在北美和欧洲的饮料业务实力。

2010年12月,百事公司以38亿美元的代价收购了俄罗斯食品饮料领先品牌维姆·比尔·丹公司66%的股权。这项收购使得百事公司成为俄罗斯最大的食品和饮料生产商,并成为该国快速发展的乳制品市场的领导者,同时将使百事公司在东欧及中亚的重要市场上有所建树。此次收购也使百事营养及功能性食品饮料的全球年收入提升至约130亿美元,并有助于使其进一步实现营养食品饮料业务规模到2020年前达到300亿美元的战略目标。

百事公司(PepsiCo.,Inc.)是世界上最成功的消费品公司之一,在全球200多个国家和地区拥有14万雇员,2004年销售收入达293亿美元,为全球第四大食品和饮料公司。在2004年公布的《财富》杂志全球500强排名中,百事公司位列第166位,并连续两年(2009年、2010年)被评为《财富》“全球最受赞赏的饮料公司”第一名。在2004年《福布斯》杂志“全美最有价值公司品牌”中百事公司位列前十名。2003年8月《商业周刊》评选的“全球最有价值品牌”的排名中,百事公司旗下的百事可乐品牌排名在二十三位。

百事公司的产品满足了各种各样的需要和偏爱——从娱乐性的品类到有助于健康生活方式的产品一应俱全。

百事可乐的标识诠释

百事可乐的标识从推出百事品牌就一直受到可口可乐(CocaCola)的影响,一直维持了半个世纪之久,直到1991年,新标识才完全摆脱了可口可乐的影响。而后百事可乐对品牌进行了“定位中再定位”。

百事可乐标识越变越青春化,这与百事可乐所坚持走年轻化的路线是分不开的,百事一直坚持其产品的消费对象为年轻人,所以其标志随时代的变化而变化。

以雄健的“PEPSI”字体为视觉中心,以抽象的几何形为载体,映衬出品牌文字,并形成一个整体。1996年,百事公司又对标识进行了更独特的改进,抛弃以往百事可乐的红、蓝、白三色,改用清一色的百事蓝,作为公司的新形象,掀起了一股“蓝色风暴”,并以红色为辅助色,形成了独有的风格。标志红蓝对比强烈,曲线形成律动感,具有柔美、轻快、自命不凡的气质。

2008年10月,百事公司宣布将重新设计其品牌标识,并对其旗下众多产品进行品牌重塑。

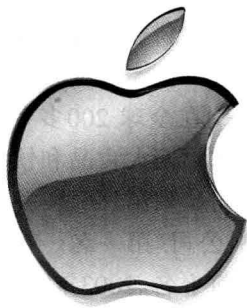
自2009年1月起,百事公司旗下的百事可乐、清怡可乐和百事极启用其全新标识——百事笑脸,而且每个笑脸还各不相同。同时“百事”英文字母的字体也从大写变成小写。

百事大中华区全线产品

百事公司在中国经营的主要品牌包括:百事可乐、美年达、七喜、佳得乐、果缤纷(纯果乐)果汁、草本乐、乐事薯片、都乐果汁、立体脆、奇多、冰纯水、桂格麦片等等。

(二)苹果公司

苹果公司简介



苹果公司原称苹果计算机公司(Apple Computer, Inc.),总部位于美国加利福尼亚的库比提诺——硅谷的中心地带,核心业务是电子科技产品,目前在全球计算机市场占有率为7.96%。苹果公司的Apple II于1970年代助长了个人计算机革命,其后的Macintosh接力于20世纪80年代持续发展。最知名的产品是Apple II、Macintosh 计算机、iPod数码音乐播放器、iTunes音乐商店和iPhone手机。苹果公司在高科技企业中以创新而闻名。2007年1月9日,苹果计算机公司更名为苹果公司(Apple Inc.,简称Apple)(以下简称“苹果”)。

苹果公司由斯蒂夫·乔布斯和斯蒂夫·沃兹尼亚克(简称沃兹)在1976年4月1日创立。1975年春天,Apple I由沃兹设计,并被Byte的计算机商店购买了50台,当时的售价为666.66美元。1976年,沃兹完成了Apple II的设计。

1977年苹果正式注册成为公司,并启用了沿用至今的新苹果标志。同时,苹果也获得了第一笔投资——Mike Markkula的92000美元。

1978年,苹果公司准备上市,施乐公司预购了苹果100万美元的股票,并允许苹果公司的工程师们研究早已被施乐视为垃圾的PARC操作系统的图形界面。但苹果

公司的工程师们化腐朽为神奇,并将图形界面带进了一个崭新的时空。

苹果公司专门从事开发、制造、销售个人计算机、服务器、外围设备、计算机软件、联机服务及个人数字式辅助设备。苹果公司是1995年度全球第三大个人计算机供应商,位居当年“世界百大信息技术公司”排行榜第11位,“世界软件厂商最大50家”第25位。1994、1995年度在全球多媒体市场占有率高居榜首。

Apple II有着微机历史上许多第一:

- * 第一次有塑料外壳;
- * 第一次自带电源装置而无需风扇;
- * 第一次装有英特尔动态RAM;
- * 第一次在主板上带有48 K 容量;
- * 第一次可玩彩色游戏;
- * 第一次设内置扬声器接口;
- * 第一次装上游戏控制键;
- * 第一次具有高分辨率图形功能;
- * 第一次实现CPU 和主板共享RAM;

.....

其后推出的Apple II+及Apple III以及Lisa 均难以重现Apple II的辉煌。1979年,沃兹获得霍普奖。该奖是专门为有杰出贡献的青年计算机科学家而设的,以著名的女计算机科学家、世界上最早的程序员之一格蕾丝·M.霍普(1906—1992)的名字命名,从1971年起一般每年仅奖励一人。

苹果公司这样描述公司的业绩:苹果公司通过 Apple II 在20世纪70年代引发了个人计算机革命,Macintosh的推出在20世纪80年代又彻底改造了个人计算机。通过其创意性的硬件、软件和 Internet技术及设备,苹果公司致力于将最佳的计算机使用体验带给全世界的学生、教育工作者、创意专家及普通消费者。

1993年苹果公司北京办事处成立,标志着全球最大的计算机企业之一的苹果公司正式进入中国市场,目前苹果公司的中国总代理共有6家,近200家代理商和70多家专卖店遍布中国各大城市。

苹果公司发展历史

1980年12月12日,股票在华尔街上市。

1983年,乔布斯着力研究新个人计算机。

1984年,第一台Mac机面市。

1985年,乔布斯创办NeXT。

1986年,乔布斯收购Pixar。

1989年,NeXT公司失败。

1993年,乔布斯关闭NeXT的硬件部分。

1995年,《玩具总动员》播放,一举成名。

1996年,苹果公司收购NeXT,乔布斯担任顾问。

1997年,乔布斯再次成为苹果公司CEO。

1998年,iMac成为美国最畅销的个人计算机。

1999年,苹果推出iBook、G4和iMacDV。

2000年,苹果公司再次出现季度亏损,份额下降,股价大跌。

2001年,平面式的iMac推出,取代已问世三年的iMac。

2002年,推出第二代iPod播放器,使用了称为“Touch Wheel”的触摸式感应操控方式。

2003年,推出第一台64位元个人计算机Apple Power Mac G5。

2003年,推出第三代iPod音乐播放器,可同时支持Mac和Windows,并取消Firewire连接埠的设计。

2004年,斯蒂夫·乔布斯被诊断出胰腺癌,苹果公司股价重挫。

2004年,推出第四代iPod数码音乐播放器,沿用了原本在iPod mini上的“Click Wheel”操控设计。此后还推出搭载彩色显示屏的iPod Video。

2004年,推出迷你版iPod mini数码音乐播放器,其金属外壳与其他机种差异性极大。

2005年,斯蒂夫·乔布斯宣布下一年度的计算机将采用英特尔处理器。

2005年,推出第五代iPod播放器。

2005年,推出第二代iPod mini 迷你数码音乐播放器与iPod shuffle,其无显示屏设计引起部分使用者不满。

2005年9月,推出iPod nano 超薄数码音乐播放器,采用彩色显示器。

2006年,斯蒂夫·乔布斯推出了第一部使用英特尔处理器的台式计算机和笔记本计算机,分别为iMac和MacBook Pro。

2006年,推出第六代iPod数码音乐播放器,称为“iPod classic”。

2006年,推出第二代iPod nano 数码音乐播放器,采用和iPod mini相同之铝壳设计。

2006年,推出第二代iPod shuffle数码音乐播放器,其外形变为类似一个夹子,体积更加小巧。

2007年,推出第三代iPod nano超薄数码音乐播放器,外形由细长转为宽扁。

2007年,斯蒂夫·乔布斯在Mac World上发布了iPhone与iPod touch。

2008年,斯蒂夫·乔布斯在Mac World上发布了MacBook Air,这是当时最薄的笔记本计算机。

2008年,斯蒂夫·乔布斯在Mac World上发布了iPod nano 第四代和iPod touch第二代。