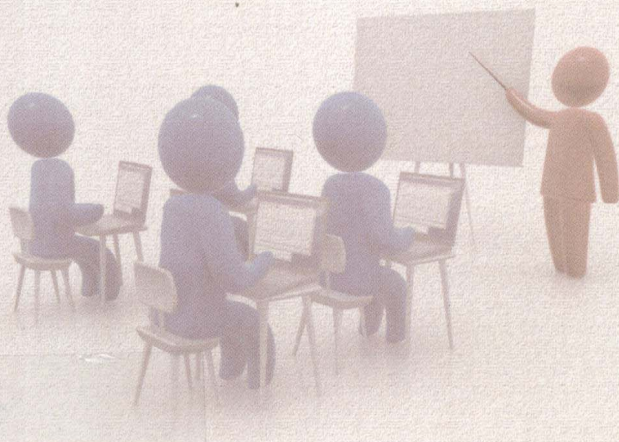


教育“十二五”规划教材
院校财经管理类规划教材

GONGSHANGQIYE GUANLI SHIXUN JIAOCHENG

工商企业管理实训教程

任广新◎主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

普通高等教育“十二五”规划教材
全国高等院校财经管理类规划教材

工商企业管理实训教程

主 编 任广新

副主编 闫 岩

参 编 于家姝 姚一雯 曹 杨

刘聚梅 关永娟 张贵平



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书以管理与管理学的基础知识回顾为切入点,以模拟企业为训练平台,以项目为导向,将决策、计划、组织、激励、沟通、领导、控制、创新、组织文化和创业策划等管理职能作为项目训练的基本内容,共设置十七个项目。

书中针对应用型和技能型人才培养的特点,以实用够用为原则,以“理论回顾+案例分析+项目操作+游戏体悟+实际走访+辩论互动”一体化为特色,通过模拟企业开展一系列项目活动,提高学生的管理基本能力和素质。每一个实训项目分为三部分,第一部分是基础理论知识(概述),第二部分是案例分析,第三部分是实训操作,其中实训操作包括模拟实训、管理游戏、参观走访和辩论互动四个模块,强化学生对管理知识的理解 and 应用,方便教师教学安排与指导。

本书可以作为高职高专院校、成人高校、应用型本科学生管理实训的教材,同时也可以作为管理类教师讲授管理学课程的参考或辅助实训教材。

图书在版编目(CIP)数据

工商企业管理实训教程/任广新主编. —北京:北京大学出版社,2012.9

(全国高等院校财经管理类规划教材)

ISBN 978-7-301-21164-9

I. ①工… II. ①任… III. ①工商企业—企业管理—高等学校—教材 IV. ①F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 202818 号

书 名: 工商企业管理实训教程

著作责任者: 任广新 主编

策 划 编 辑: 温丹丹

责 任 编 辑: 温丹丹

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-21164-9/F·3318

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 子 信 箱: zyjy@pup.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62765126 出版部 62754962

印 刷 者: 涿州市星河印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 11 印张 260 千字

2012 年 9 月第 1 版 2012 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 24.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

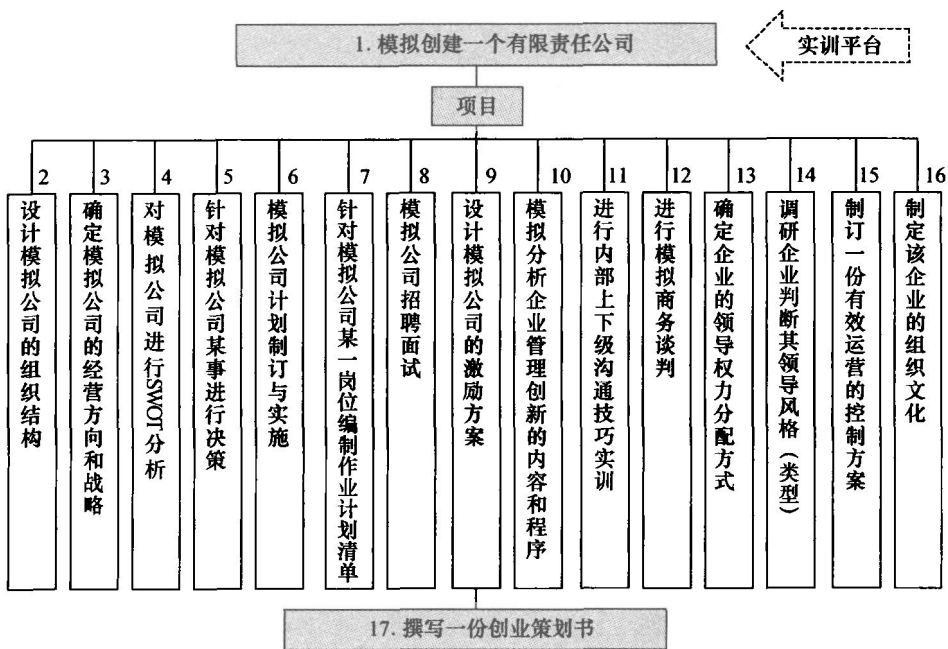
举报电话: (010)62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

前言

管理学是一门专业基础课,本书全面揭示了管理理论的基本思路与方法论;同时,也很注重理论与实践的结合,通过实训活动培养学生运用管理理论的科学性与艺术性的相关方法来分析和解决实际问题的能力,培养学生良好的职业态度与管理素养。将企业中涉及的相关管理活动引入教学课程中,为学生将来从事管理者或被管理相关工作打下良好的铺垫,提升学生计划、组织、领导、沟通、谈判、协调与控制等管理能力,并使其能正确地分析问题、解决问题,为学生将来就业后可持续发展奠定基础。

本书以项目为导向,结合企业工作任务情况,对教材、教法、实训、实践内容进行了全面的革新,以“管理角色、环境分析、决策、计划、组织、领导、沟通与控制”等管理基础理论为指导,以“大学生分组模拟创建的公司”为管理平台,以十七个项目为主线,通过回顾和掌握管理学基本理论,先进行案例分析,再进行实训项目操作,同时选择适当的管理以游戏、参观走访和辩论赛的实训手段,有针对性地训练学生从公司创建到公司运营过程中的管理技能。

本书具体项目架构图如下。





一、教学目标

1. 通过对本课程的学习,让学生掌握管理基础知识,树立现代管理思想与理念,熟悉收集各种信息的方法,具备一定的分析解决问题的能力。

2. 重点培养学生决策、计划、组织、领导、沟通与控制的能力。

3. 通过实训,训练学生以团队协作的形式,通过一系列典型的模拟实际工作项目任务提高综合管理素质,培养科学严谨、求真务实的工作作风,培养学生成为一名合格的领导者必备的技能 and 能力,缩小学校与社会的距离,使其在未来的岗位工作中能充分地发挥自己的才能。

4. 在教师的引导下,让学生自己动手,注重分析和实际操作技能,训练学生熟练掌握管理理论的应用技能,也是本课程实训教学的一个重要目标。

二、教学方式

本课程以模拟公司运营与管理、社会调查、信息收集与分析、角色扮演、团队协作、项目成果评比等实训形式,作为提高学生综合管理素质的有效手段。

1. 模拟公司运营与管理

在教师指导下,由班长统一给班级分成小组,每组 6~8 人,成立模拟公司,以便在每项实训任务中有一个很好的管理平台。每位同学在学完这门课程后,通过参与模拟公司的管理,了解企业的基本任务和管理实践知识,提高管理能力。

2. 社会调查

利用课后时间,走出学校,走向社会,对本地企业进行社会调查或研究,有条件时,直接访问企业高层管理者,提高发现问题、统筹规划及组织协调等工作的能力,并以报告的形式把调查内容总结出来。

3. 信息收集与分析

在教师的引导下,学生利用课余时间收集所需的信息,并能够对信息进行筛选、统计分析,提高对信息的分析应用能力。

4. 角色扮演

给出一定的情景或要解决的管理问题,由学生扮演其中的角色,设身处地地分析与解决所面临的问题。学生从扮演角色的角度出发,运用所学知识,自主分析与决策,以提高学生实际决策的技能。

5. 团队协作

通过模拟公司一个学期的管理实训活动,提高学生的团队意识、合作精神、沟通与协调能力,增强企业管理者的责任感。

6. 项目成果评比

在事先收集资料的基础上,针对特定任务在课堂或课余时间由小组共同完成;然后对实训项目进行课堂展示、讨论、评比,锻炼学生解决问题的能力,提高绩效考核意识。

三、编写说明

本书由任广新制定总体架构并组织编写,闫岩为副主编,负责相关框架结构和编写的完善工作。具体实训项目内容编写人员分工如下:实训一由于家姝编写,实训二、十二、十六由姚一雯编写,实训三由曹杨编写,实训四~六由任广新编写,实训七、十三由刘聚梅编写,实训八~十一由闫岩编写,实训十四、十五由关永娟编写,实训十七由张贵平编写。

感谢渤海大学张满林教授、北京吉利大学敖文教授的指导,以及北京吉利大学商学院副院长宋丽群教授的支持。因时间关系,本书难免有不当之处,编者会根据实际教学情况不断修整,希望读者批评、指正,以期完善。

编者

2012年8月

目 录

实训一	模拟成立有限责任公司	(1)
实训二	设计模拟公司的组织结构	(9)
实训三	确定模拟公司的经营方向和战略	(17)
实训四	对模拟公司进行 SWOT 分析	(28)
实训五	针对模拟公司某事进行决策	(36)
实训六	模拟公司的计划制订与实施	(44)
实训七	针对模拟公司某一岗位编制作业计划清单(时间管理)	(52)
实训八	模拟公司招聘面试	(62)
实训九	设计模拟公司的激励方案	(71)
实训十	模拟分析企业管理创新的内容和程序	(79)
实训十一	基于模拟公司进行内部上下级沟通技巧实训	(87)
实训十二	基于模拟公司进行模拟商务谈判	(96)
实训十三	确定企业的领导权力分配方式	(104)
实训十四	基于调研企业判断其领导风格(类型)实训	(114)
实训十五	基于模拟公司制订一份有效运营的控制方案	(124)
实训十六	基于模拟公司制定该企业的组织文化	(132)
实训十七	撰写一份创业策划书	(143)
参考文献		(167)

实训一

模拟成立有限责任公司

第一部分 基础理论知识

通过了解企业的相关知识,掌握成立有限责任公司的必备条件和流程,基础理论知识回顾如下。

一、公司制企业和非公司制企业

公司制企业是指采用公司制形式的企业。根据我国《公司法》的规定,公司制企业的主要形式是有限责任公司、股份有限公司。有限责任公司是指由 50 人以下的股东共同出资设立的,每个股东以其出资额为限,公司以其全部资产为限对企业债务承担有限责任的经济组织;股份有限公司是指由 2 人以上 200 人以下股东为发起人,通过发行股票筹资设立,股东以其认购股份金额为限,公司以其全部资产为限对公司债务承担有限责任的企业法人。

非公司制企业是指不采用公司形式的企业。个人独资企业、合伙企业属于非公司制企业。个人独资企业是指由一个自然人投资,财产属于投资人个人所有,投资人以其个人财产对企业债务承担无限责任的经营实体;合伙企业,是指自然人、法人和其他组织依照《中华人民共和国合伙企业法》在中国境内设立的普通合伙企业和有限合伙企业。

二、有限责任公司的设立条件

(一) 股东资格合法,符合法定人数

有限责任公司的出资股东资格合法,人数在 50 人以下。

(二) 股东出资达到法定资本最低限额

《公司法》规定,有限责任公司注册资本的最低限额为人民币 3 万元。法律、行政法规



对有限责任公司注册资本的最低限额有较高规定的,从其规定。注册资本可以分期缴纳,首次出资额不得低于注册资本的 20%,也不得低于法定注册资本的最低限额,其余部分由股东自公司成立之日起 2 年内缴足;投资公司可以在 5 年内缴足。

股东可以用货币出资,也可以用实物、知识产权、土地使用权等可以用货币估价并可以依法转让的非货币财产作价出资;但是,全体股东的货币出资额不得低于有限责任公司注册资本的 30%。

(三) 股东共同制定公司章程

有限责任公司的章程由股东共同制定,是公司设立必备的书面文件,包括法定内容和任意内容。

(四) 有公司名称,建立符合有限责任公司要求的组织机构

有限责任公司的名称应符合《企业名称管理办法》的一般规定,必须标有“有限责任”或“有限”字样;并且建立符合公司运作规范的组织机构。

(五) 有公司住所、经营场所

有限责任公司以其主要办事机构所在地为公司住所,通常是公司章程载明的地点,具有公示效力,任何时候,公司住所只有一个。公司经营场所是指公司从事经营活动的机构,可以与公司住所分离,也可以有多个经营场所,具体可查阅《中华人民共和国民法通则》。

三、有限责任公司的设立流程

(一) 前期准备工作

有限责任公司的前期准备工作包括决定欲投资或经营的项目,选择合作伙伴,为公司选定办公地点等。

(二) 订立公司章程

有限责任公司章程由全体股东起草并审核同意后,在上面分别签名、盖章。

(三) 出资人缴纳出资

股东按照公司章程,缴纳各自的出资。股东以货币出资的,应当将货币存入有限责任公司在银行开设的账户;以非货币出资的,由各自的评估机构进行评估作价,然后依法办理其财产权的转移手续。

(四) 验资

股东所认缴的资本全部缴足后,必须经会计师事务所检验并出具验资证明。

(五) 办理设立登记

办理设立登记阶段分为两个步骤。

1. 公司名称预先核准

有限责任公司股东代表或共同委托的代理人应将拟设立公司名称向公司登记机关提出申请,登记机关经审核后,发给《企业名称预先核准通知书》。

2. 申请设立登记

有限责任公司向工商行政管理机关申请设立登记,并提交相关书面材料。

(六) 办理税务登记

有限责任公司在领取《企业法人营业执照》之日起 30 日内,到企业住所地的税务机关办理税务登记。

(七) 开立银行结算账户,并将其存款账号报告给税务机关

有限责任公司填写账户开立申请书,出具《企业法人营业执照》等相关文件,银行经审核无误后办理开户手续,并出具开户登记证。公司将其存款账号报告给税务机关,以便税务机关对公司纳税进行监督。

第二部分 案例分析

案例一 企业自挂“公司”招牌案

王鹏与张新合伙在县城郊区开办了一家榨油厂,半年下来获利可观,次年便到工商管理机关以 10 万元注册资金用“长源榨油厂”名称申请了工商登记,并取得了营业执照。2011 年 10 月在未经批准登记的情况下,将原厂牌换为“××省长源油业有限责任公司”的牌子,二人分别以“公司”董事长和总经理名义印制了精美的名片,从事收购油桐籽、榨油和销售一条龙服务。

2012 年 2 月,他们收下外省一家企业 5 万元定金后,由于行情变化未能按时交货,被对方诉上法庭。法庭在审理中发现,他们的企业不具备公司法人的条件,未经工商登记,实为两人合伙的非法法人企业。法院在判令他们承担违约责任的同时,依法向工商机关提出司法建议。

当地工商机关经调查,发现王鹏与张新所设立的企业实质为合伙企业,对于企业的债务应由两人承担无限连带责任,而不能以“有限责任公司”为保护伞仅承担有限责任。所以,王鹏与张新不仅要对原告承担未能按时交货的民事责任,工商行政管理机关还对他们做出责令改正企业名称,并罚款 1 万元的处罚决定。

(资料来源:赵旭东.新公司法案例解读[M].北京:人民法院出版社,2005:6,略有改动。)

思考题

1. “长源榨油厂”为什么不能冠以“××省长源油业有限责任公司”的名称?
2. 如果“长源榨油厂”想改制为“××省长源油业有限责任公司”,在设立上需要满足什么条件?



案例二 中华啤酒有限责任公司设立案例

2011年8月,华坤商业公司、威鹏商贸公司和中原实业公司三家企业达成协议,决定共同投资,成立一家从事啤酒生产的公司。在确定成立新公司后,华坤商业公司草拟了公司章程。为扩大影响,新公司名称定为“中华啤酒有限责任公司”,公司章程经三家企业审核后予以认可。

章程中确定新公司的注册资本为130万元,其中,华坤商业公司以货币出资40万元;威鹏商贸公司以专利技术作价30万元,劳务作价10万元;中原实业公司以该公司的商标和商业信誉出资,商标作价30万元,商业信誉估价20万元。

这些出资中,货币出资已经存入中华啤酒有限责任公司筹备处在银行的账户,基于公司股东间的信任,威鹏商贸公司的专利技术和中原实业公司的商标没有办理相关转让手续,只是约定专利技术和商标归中华啤酒有限责任公司使用。然后中华啤酒有限责任公司筹备处委托某会计师事务所进行验资,会计师事务所验资后出具了验资证明。

同年9月,中华啤酒有限责任公司筹备处向市工商管理局申请设立登记,并向其提交了公司登记申请书、公司章程、验资证明等文件。市工商局经审查后认为,公司在设立中存在不符合法律规定之处,因此不予登记,要求予以改正后再重新申请设立登记。

(资料来源:根据于家姝主编的《企业法律概论》校内讲义案例内容整理而成)

思考题

1. 中华啤酒有限责任公司的名称是否符合法律规定?请说明理由。
2. 中华啤酒有限责任公司的股东出资是否符合法律规定,为什么?
3. 中华啤酒有限责任公司在设立流程中有不符合法律规定之处吗?请说明理由。

第三部分 实训操作

一、模拟实训

(一) 实训项目

成立一家有限责任公司。

(二) 实训目的

通过这项实训活动,可以让学生掌握设立有限责任公司所应具备的条件,同时能够熟悉申请创办的具体流程。

(三) 实训方式

以小组为单位,采取角色模拟的实训方式,利用教学时间,在班级课堂内进行。

(四) 实训内容

(1) 采取自愿或指定方式,分别确定一名工商管理局的工作人员、房屋评估人员、非专利技术评估人员、会计师事务所的会计师以及银行和税务局的工作人员。

(2) 可以让学生自愿组合,每组分别成立一家有限责任公司。

(3) 每个小组按照有限责任公司设立的流程,开始具体模拟操作,成立模拟公司,给公司起名、拟定地点、经营范围、注册资金、设计一个标识等。

(4) 每个小组把设立过程准备的各种书面材料,填写的表格及最终取得的营业执照、银行开户证明和税务登记证上交。

(五) 实训总结与评估

(1) 由教师找4名学生做评委,给每组打分,并说出打分的理由。(满分100分)

(2) 由教师根据综合情况给每组加减分,评出名次。

(3) 教师做出点评,并总结本次实训得失。

(六) 实训样例

北京腾达高科技有限责任公司的设立

(拟定公司名称)

李龙、张雷和王浩是北京市某重点大学计算机专业的学生,2011年7月大学毕业,三个好朋友经过相互协商,并且在和家人沟通之后,决定自己创业。

1. 三人经过市场调研和考察后,决定利用自己的专业优势,建立一家从事软件设计及相关产品开发的,把公司的名称暂定为北京腾达高科技有限责任公司,并把公司办公地点选定在海淀区的上地,并租了间写字楼。

2. 张雷起草了公司章程,三人分别在章程上签字、盖章。

3. 三人到上地所属的海淀区工商管理局办理公司名称的预先核准。

4. 公司名称通过海淀区工商管理局的核准后,填写公司申请设立登记表,办理公司登记手续。

5. 按照公司章程规定,张雷出资5万元,王浩出资3万元,李龙出资3万元,一共11万元的资金存在海淀区工商管理局指定的工商银行的临时账户里,银行开立了入资证明。

6. 拿着银行开立的入资证明找了一家会计师事务所,进行了验资,并拿到了验资证明。

7. 上述手续办完后,2011年8月初的一天,三人把填好的公司登记申请表以及三人的身份证件、公司章程、银行的入资证明、会计师事务所的验资证明、所租写字楼的产权证明复印件等相关书面材料,一并交到了海淀区工商管理局。

8. 一周后,他们顺利拿到了海淀区工商管理局颁发的《企业法人营业执照》。

9. 拿到营业执照的第二天,李龙拿着相关材料,到工商银行开立了银行存款账户。

10. 8月中旬,王浩到海淀区地税局办理了税务登记手续,拿到了税务登记证。北京腾达高科技有限责任公司正式开业经营了。



二、管理游戏

游戏一 勇于承担责任

【项目简介】

游戏目的：通过本项目的实施，可以形象地感受到勇于承担错误，承担责任在工作中的重要性，并展开思考。同时，能调节气氛，融合团队。

人数：全班同学。

时间：15~20 分钟。

场地：班级教室。

【训练步骤】

- (1) 全班同学相隔一臂站成几排(视班级人数而定)。
- (2) 教师喊一时，向右转；喊二时，向左转；喊三时，向后转；喊四时，向前跨一步；喊五时，不动。
- (3) 当有人做错时，做错的人要走出队列，站到大家面前先鞠一躬，举起右手高声说：“对不起，我错了！”
- (4) 提示游戏结束，请大家回到座位。

【相关讨论】

- (1) 如何看待错误？
- (2) 当你做错事情的时候，是否愿意主动承认自己的错误？
- (3) 你是否愿意为自己的错误承担责任？

【游戏总结】

(1) 面对错误时，大多数情况下没人愿意承认自己犯了错误；少数情况下有人认为自己错了，但没有勇气承认，因为很难克服心理障碍；极少数情况下有人站出来承认自己错了。

(2) 人无完人，孰能无错？我们需要尽可能地主动承认错误，勇于承担责任，才能使管理工作得到改善。

游戏二 全体离地

【项目简介】

游戏目的：让同学们体会自己的团队在接到任务后，如何进行计划、分派工作、沟通及合作，以最快的方法来完成。

人数：12 人为一组最佳。

时间：30 分钟。

场地：不限。

用具：9 根粗竹子，9 条小白绳。

【训练步骤】

- (1) 教师发给每组 9 根粗竹子和 9 条小白绳。
- (2) 该小组必须在 20 分钟内建起一个架构，该架构可以使全体的组员都同时离地 3

分钟。

【相关讨论】

- (1) 你们的小组是怎样开始行动的？有没有事先收集最好的建议？
- (2) 是否每位组员都参与了整个过程，并对所需要执行的任务很清楚？
- (3) 在配合过程中都出现了什么问题，你认为应该怎样进行改进？

【游戏总结】

- (1) 完成一项工作前必须进行事先的准备工作，要听取多方建议，并形成行动方案。
- (2) 在行动过程中，要随时进行沟通与合作，对出现的问题进行及时改进，才能保证方案的顺利实施。

三、参观走访

【走访对象】

所在地的区级工商管理部门。

【实训目的】

了解有限责任公司注册的相关程序。

【实训内容】

- (1) 面对工商部门工作人员能够进行有效的沟通。
- (2) 在不影响工作人员工作的前提下了解公司注册登记流程。

【实训组织】

- (1) 全班同学分3个小组，由组长带队分别行动。
- (2) 预先与走访对象取得联系。
- (3) 每组专人负责做好走访资料的搜集。

【实训要求】

每组提交一份走访情况总结。

【实训考核】

教师对学生的走访情况总结进行批阅打分，并加以总结。

四、辩论互动

【题目】

公司章程可有可无吗？

【实训目的】

- (1) 了解公司章程在公司成立以及运营中的重要性。
- (2) 依照成立公司的实际情况起草公司章程。

【实训内容】

- (1) 论述公司章程的主要内容。
- (2) 论述公司章程的重要性。



【方法与要领】

- (1) 全班分正方与反方两组展开辩论。
- (2) 正方持“公司章程是非常重要的”的观点进行论述。
- (3) 反方以“公司章程不过是形式文件,可有可无”的观点反驳正方论点。
- (4) 正、反双方在辩论中,既要回答对方的提问,又要向对方提出疑难问题,要求答辩。
- (5) 正、反双方举例鲜明生动,分别形成简要的书面辩论材料,呈报教师或评委。

【成绩测评】

由教师、学生或邀请管理专家组成评委组评判辩论结果。

实训二

设计模拟公司的组织结构

第一部分 基础理论知识

通过回顾管理学的相关知识,进一步掌握组织结构的设计方法。相关基础知识回顾如下。

一、组织结构及影响组织结构设计的因素

组织结构是决定员工如何运用资源达到组织目标的任务与报告关系的正式系统。组织的本质是成员间的分工协作关系。

一般来说,影响组织结构设计的因素主要有 4 个:组织环境、战略、技术、人力资源。

二、组织结构设计的原则

- (1) 目标、任务原则;
- (2) 专业分工与协作原则;
- (3) 指挥统一原则;
- (4) 有效管理幅度原则;
- (5) 集权与分权相结合原则;
- (6) 责、权、利相结合原则;
- (7) 稳定性和适应性相结合原则;
- (8) 决策执行和监督机构分设原则;
- (9) 精简高效原则。



三、组织设计的基本程序

- (1) 确定组织总体目标和设计的原则；
- (2) 进行工作分析和设计职权关系体系；
- (3) 设计组织结构；
- (4) 制定管理制度规范体系；
- (5) 设计信息沟通方式；
- (6) 人员配备与开发；
- (7) 组织协调与变革。

四、组织的横向结构设计

1. 部门划分的原则

- (1) 有效性原则；(2) 专业化原则；(3) 满足社会心理需要原则。

2. 部门划分的方法

- (1) 按人数划分部门；(2) 按生产经营过程划分部门；(3) 按产品划分部门；(4) 按职能划分部门；(5) 按区域划分部门；(6) 按时间、设备、服务对象划分部门。

五、组织的纵向结构设计

1. 管理幅度与管理层次

给定条件下，管理幅度与管理层次之间存在反比关系。

2. 组织的高层(高耸式)结构、扁平结构

(1) 高层结构的优点是：有利于控制，权责关系明确；有利于增强管理者权威，为下级提供晋升机会。缺点是：增加管理费用，影响信息传输，不利于调动下级积极性。

(2) 扁平结构的优点是：有利于发挥下级积极性和自主性，有利于培养下级管理能力，有利于信息传输，节省管理费用。缺点是：不利于控制，对管理者素质要求高，横向沟通与协调难度大。

六、组织结构类型介绍

常见的组织的结构的类型有：直线制、职能制、直线-职能制、事业部制、矩阵制、战略联盟与网络制。详细介绍见管理学相关教材，常见的组织结构模式比较分析见表 2-1。

表 2-1 组织结构模式比较分析

组织结构类型	组织结构的优点	组织结构的缺陷	适用企业类型
直线结构	1. 命令统一 2. 权责明确 3. 组织稳定	1. 缺乏横向联系 2. 权力过于集中 3. 对变化反应慢	小型组织 简单环境