

中等职业学校商贸、财经专业教学用书

企业管理基础

教师手册

主 编 龚卫星



华东师范大学出版社

华东师范大学出版社

QIYEGUANLIJICHU

企业管理基础

中等职业学校商贸、财经专业教学用书

教师手册

主 编 龚卫星

注

子素

通

2(

出

审

识德

通

500

出

出

出

下载

下载

下载

下载

出

出

出

出

出

出

出

出

出

出

出

出

出

出

出

出

图书在版编目(CIP)数据

企业管理基础: 教师手册 / 龚卫星主编. —上海:
华东师范大学出版社, 2006.3
ISBN 7-5617-4658-X

I. 企... II. 龚... III. 企业管理—教学参考资料
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 026932 号

企业管理基础 教师手册

中等职业学校商贸、财经专业教学用书

主 编 龚卫星
责任编辑 翁春敏
编辑助理 蒋 雯
装帧设计 蒋 克

出 版 华东师范大学出版社
社 址 上海市中山北路 3663 号
邮编 200062

营销策划 上海龙智文化咨询有限公司
电 话 021-62228271 62228272
传 真 021-62228343

印 刷 者 华东师范大学印刷厂
开 本 787×1092 16 开
印 张 9.25
字 数 200 千字
版 次 2006 年 6 月第一版
印 次 2006 年 6 月第一次
书 号 ISBN 7-5617-4658-X/C·130
定 价 18.50 元
出 版 人 朱杰人

(如发现本版图书有印订质量问题, 请与华东师范大学出版社职教图书策划部联系
电话: 021-62228271 62228272)

《企业管理基础·教师手册》是与教材《企业管理基础》相配套的，便于教师在教学过程中参考的一本指导手册。

面对经济全球化的挑战以及市场经济大潮的猛烈冲击，现代企业管理正处于快速的发展变化时期，企业管理的体制在全面改革，企业管理的变革在不断加剧，企业管理的创新也在不断演进。与此相适应，对企业管理理论的研究也处于不断拓展与深化的阶段。其突出表现是：企业管理的外延在不断扩大，企业管理的内涵在不断丰富，企业管理的体制在不断健全，企业管理的理论也在不断升华。企业管理实践的创新、企业管理理论的逐步完善，是社会生产迅速发展、市场经济逐步成熟、企业管理体制改革不断深化的要求和结果。

本《教师手册》为了便于教师把握课程的重点和难点，突出了以下几方面：

1. 每章都有教学重点、教学过程与方法选介描述了从主要问题的提出、学生进行思考并回答到教师总结归纳的一系列可借鉴参考的教学过程，使教师更好地把握《企业管理基础》教材的内容，突出重点、讲清难点。

2. 对教材中所有的案例分析题、复习思考题都附有分析要点，便于教师进行课堂讲解。

3. 补充了一些课外资料，以便教师在教学过程中更好地分析各理论要点，可灵活选用，或者在对有关内容进行较为深入研究时作为参考。

4. 教师手册最后附有企业管理网站推荐，供教师参考。

本《教师手册》由龚卫星担任主编。参加编写的老师有：龚卫星（第一、三、八章），赵三宝（第二、五、九章），周美华（第四、六章），顾德祥（第七、十章）。全书由龚卫星总纂定稿。

由于我们水平有限，且时间较为仓促，书中难免有疏漏之处，欢迎专家、读者批评指正。

龚卫星

2006年2月



第一章 企业管理概述	1
第一节 企业与管理概述	1
第二节 现代企业的发展、特征与挑战	4
第三节 企业管理的意义及原则	4
本章案例分析	9
复习思考参考答案	13
第二章 企业管理原理	14
第一节 企业管理理论的演进	14
第二节 企业管理的职能	15
第三节 企业管理的基本原理	16
本章案例分析	17
复习思考参考答案	21
第三章 组织管理	24
第一节 组织概述	24
第二节 组织结构设计	26
第三节 企业组织结构的内容	26
第四节 企业组织的种类	27
本章案例分析	30
复习思考参考答案	34
第四章 企业人力资源开发与管理	36
第一节 人力资源开发与管理概述	36
第二节 人力资源的规划	38
第三节 人力资源的开发	39
第四节 人力资源绩效评价	43
本章案例分析	47
复习思考参考答案	52

第五章 企业管理者	54
第一节 管理者及其类型	54
第二节 管理者的素质与技能	55
第三节 领导方式	56
本章案例分析	63
复习思考参考答案	69
第六章 企业规划	70
第一节 规划的概述	70
第二节 规划的前提——预测	71
第三节 规划的核心——决策	76
第四节 规划的结果——计划	77
本章案例分析	81
复习思考参考答案	86
第七章 企业战略管理	89
第一节 企业战略管理原理	89
第二节 企业战略分析	90
第三节 企业战略的类型	93
本章案例分析	94
复习思考参考答案	99
第八章 商贸企业经营过程管理	101
第一节 商品采购管理	101
第二节 商品销售管理	104
第三节 商品储存管理	110
本章案例分析	116
复习思考参考答案	119
第九章 工业企业生产过程管理	121
第一节 生产过程的组织	121
第二节 质量管理	122
第三节 物资管理	123

本章案例分析	124
复习思考参考答案	126

第十章 企业诊断与业务检查 129

第一节 企业诊断概述	129
第二节 企业诊断的类别	130
第三节 企业诊断的程序与准则	130
第四节 业务检查	131
本章案例分析	132
复习思考参考答案	136

企业管理网站推荐 137



第一节 企业与管理概述

一、教学重点

1. 掌握企业、管理、企业管理的概念。
2. 了解企业特征。
3. 掌握企业管理的功能。

二、教学过程与方法选介

(一) “企业”及“管理”的概念

1. 教师简单地说明本课程的特色、主要内容及学习方法,以引起学生对本课程的兴趣。
2. 教师提问:“什么是企业?”请学生回答。
3. 教师归纳:要掌握企业的概念,需注意企业是经营上的独立性、组织上的完整性、要素支配上的自主性、财务盈亏上的自负性、社会地位上的合法性是企业应该具备的条件;

4. 案例思考 1-1 如何认识企业

教师归纳:管理是指管理者在一定范围内,通过计划、组织、控制、指挥、协调等方式,为了实现既定目标而对所拥有的资源进行合理配置并有效利用的过程。

对管理概念的理解需要掌握四点:一是管理是一个过程;二是管理的目的是达到目标;三是管理的对象是所拥有的资源;四是管理的方式是计划、组织、控制、指挥和协调。

管理具有以下特征:科学性、艺术性。

案例思考 1-3. 对以上几种评价你的看法如何?你又是如何认识管理的?(分析要点见“本章案例分析”)

5. 教师提问:“企业有哪些共同特征?”请学生回答。
6. 教师归纳.企业具有的共同特征是:①现代企业是以市场为导向、以营利为主要目的、专门从事商品生产和经营活动的经济组织;②现代企业是实行自主经营、自负盈亏、独立核算、自我发展的独立经济实体;③现代企业是依法设立、依法经营的法人组织;④企业是社会系统中的生命有机体。

7. 请学生例举自己所了解的知名企业,以及它们的特色。例如,海尔的特色是抓产品和服务质量。

8. 案例思考 1-2. 上述现象在企业中存在是否合理?为什么?如何妥善处理上述问题?

9. 教师提问：“什么是管理？”请学生回答。

（二）企业的要素和功能、管理的功能

1. 教师提问：“企业有哪些要素和功能？”“管理有哪些功能？”请学生回答。

2. 教师归纳。企业的要素有：管理、人力、资金、物料、机器设备、技术方法、工作精神、市场等。企业的功能有：人事功能、生产功能、行销功能、财务功能、研究与发展功能等。

管理的功能有：规划功能、组织功能、用人功能、领导功能、控制功能等。

3. 教师进一步说明：企业的功能包含管理的功能，管理的功能是企业功能的重要组成部分。

4. 请学生举例说明：如何将管理功能运用到班级活动中？

5. 案例思考1—4。该企业管理存在什么问题？这种方法是否达到了激励的目的？较有效的激励方法有哪些？

三、补充资料

现代企业管理思想的新发展

进入20世纪60年代以后，企业管理理论发生了很大变化。在这以前，企业管理理论都是以提高企业内部的效率为中心的。由于企业规模不断扩大，市场竞争不断加剧，并且越来越多的企业走向了国际化经营，企业管理发生了新的变化。传统的、封闭的、微观的、模式化的企业管理理论已经难以满足企业管理的实际需要。

60年代至70年代期间，企业管理的重点由基层向高层转移，由业务管理向战略管理转移，出现了企业管理的“战略热”。在管理理念方面，系统管理思想、权变管理思想得到了广泛的关注和提倡。

70年代至80年代，日本经济的快速发展引发了美国企业管理与日本企业管理的“比较研究热”，比较管理学和管理哲学得到广泛的重视。人们在学习日本企业管理的同时，注意到管理除了制度、规范和技术系统外，还存在着常常被忽视的“软因素”，企业文化、管理哲学都是形成不同管理模式和效果的重要“软因素”。于是，企业管理出现了“企业文化热”、“批判唯理性主义”，企业文化战略和企业形象战略在此期间得到很大的发展，推动了企业管理的发展。

进入90年代以来，知识经济的迅速发展、新时期企业管理的实践，促使管理的新思想不断涌现，具代表性的有：

1. 强调对人的作用的认识，提出了“人本管理”的新思想。

“人本管理”就是以人为本的管理，即把人视为管理的主要对象及企业最重要的资源，通过激励，调动和发挥员工的积极性和创造性，引导员工去实现预定的目标。“人本管理”理论的确立和发展是建立在“社会人”的假设之上，建立在将社会学和心理学引入现代企业管理的研究领域的基础之上的。“人本管理”研究的目的是发挥和应用好企业中最特殊的生产要素——人的作用。“人本管理”的层次和内容就是对企业这个组织系统中所有涉及人的领域的研究，包括运用行为科学，重新塑造人际关系；增加人力资本，提高劳动力质量；改善劳动管理，充分利用劳动力资源；推行民主管理，提高劳动者的参与意识；建设企业文化，培育企业精神等等。

2. 强调对企业生产经营系统和管理组织结构进行革命性的变革,提出了“企业再造”的新思路。

“企业再造”是美国麻省理工学院的教授迈克尔·哈默提出来的。他对“再造”下的定义是“将组织的作业流程作根本的重新思考与彻底翻新,以便在成本、品质、服务与速度上获得戏剧化的改善”。其中心思想是强调企业必须采取激烈的手段,彻底改变工作方法;强调企业流程要“一切重新开始”,摆脱以往陈旧的流程框架。

长期以来,人们对生产经营系统、管理组织结构的变革都持一种比较慎重的态度,主张用改良、完善的办法来改善和加强企业管理,对管理组织结构也是要求保持稳定性和灵活性的统一,避免出现大的变动,造成工作秩序的混乱。而“企业再造”理论认为,在时代变迁的今天,传统的办法已束缚了企业的发展,为适应新环境对企业生存和发展的要求,必须对企业的生产工艺流程、管理组织系统进行重组、再造。

3. 强调对管理整体性和系统性的重视,提出了建立学习型组织、进行五项修炼的新理论。

学习型组织理论是美国麻省理工学院教授彼得·圣吉在他的著作《第五项修炼》中提出来的。该书出版后,受到了管理学界和企业家的广泛关注,于1992年荣获世界企业学会最高荣誉开拓者奖。

学习型组织理论认为:传统的组织类型已经越来越不适应现代环境发展的要求,未来真正出色的企业,将是能够设法使组织成员全心投入,并有能力不断学习的组织。学习型组织,是指更适合人性的组织模式。这种组织由一些学习团队形成,成员有崇高而正确的核心价值、信心和使命,具有强韧的生命力与实现共同目标的动力,不断创新,持续蜕变。在这种学习型组织中,人们胸怀大志,心手相连,脚踏实地,勇于挑战权威及过去的成功模式,不为眼前近利所诱惑;同时,以令成员振奋的远大共同愿望以及与整体动态搭配的政策与行动,充分发挥生命的潜能,创造超乎寻常的成果,从而在真正的学习中体悟工作的真义,追求心灵的满足与自我实现,并对周围的世界产生一体感。

学习型组织的形成必须建立在组织成员五项修炼的基础上。其主要内容是:

① 锻炼系统思考能力。强调要把企业看成一个系统,并把它融入社会这个大系统中。考虑问题,既要看到局部又要看到整体,既要看到当前又要看到长远。要把系统原则融入行为之中,必须能从广角镜观察世界。

② 追求自我超越。强调组织成员应能不断认识自己,认识外界的变化,不断给予自己新的奋斗目标,做事要精益求精,永远努力发展自我、超越自我。

③ 改善心智模式。要求组织成员要善于改变传统的认识问题的方式和方法,要用新的眼光看世界。

④ 建立共同远景目标。进行这一项修炼的目的是强调把企业建成为一个生命共同体。它包括远景(企业将来要实现的蓝图)、价值观(实现蓝图应该遵循的一些基本原则)、目的和使命(组织存在的理由)、目标(在短期内达到的里程碑)等内容。

⑤ 开展团队学习。其目的是为了组织成员学会集体思考,以激发群体的智慧。开展团队学习后,由于团队成员理解彼此的感觉和想法,因此能凭借协调和一体的感觉,发挥出团队的综合效率。

第二节 现代企业的发展、特征与挑战

1. 熟悉现代企业的发展。
2. 熟悉现代企业的特征。
3. 熟悉现代企业面临的挑战。

(一) 现代企业的发展、现代企业的特质

1. 教师分析。企业的发展过程经历了五个时期：自给自足生产时期、手工业生产时期、茅舍生产时期、工厂生产时期和企业规模大型化发展时期。

2. 教师进一步分析。从现代企业的发展过程来看，现代企业所呈现的特质有：机器自动化逐渐取代人工操作；分工精细；所有权与管理权分开；组织规模不断扩大；承担社会责任。

(二) 现代企业所面临的挑战

1. 教师提问：“现代企业面临哪些挑战？”请学生回答。
2. 教师归纳。现代企业当前所面临的挑战有：同业竞争日趋激烈；贸易壁垒逐渐上升；消费者要求品质提高；天然资源日益减少；人工成本不断提升；产品生命周期愈来愈短。
3. 请学生思考：现代企业应承担的社会责任有哪些？
4. 案例分析“万厦房地产公司该如何发展”。

第三节 企业管理的意义及原则

1. 了解企业管理的意义。
2. 了解企业管理的重要性。
3. 熟悉企业管理的内容。
4. 掌握企业管理的原则。

(一) 企业管理的意义

1. 教师提问：“企业管理的意义是什么？”请学生回答。
2. 教师用简单的导言从上一节的“企业8M要素”、“管理五大功能”，过渡到本节的“企业管理的意义”。管理的最终目标是实现尽可能多的利润。
3. 引出企业管理意义：一个以追求利润为目的的事业团体，管理者运用规划、组织、用

人、领导、控制等管理活动,有效利用企业内的人力、资金、物料、设备、技术方法等资源,使其密切地配合,以达到企业预定的目标。

4. 请学生思考企业 8M 要素、管理五大功能与管理最终目标的关系。

(二) 企业管理的原则

1. 教师提问:“企业管理中应遵循哪些原则?”请学生回答。

2. 教师归纳。不同的企业虽有不同的管理制度与方法,但仍有一些共同的原则可依循:树立正确的目标政策;编制完整的工作计划;制定合理的管理制度;激励员工的工作士气;有效控制工作的执行;维持良好的公共关系。

3. 请学生思考:我国企业是否遵循了这些原则?哪些方面需要不断完善?

(三) 企业管理的重要性

1. 教师提问:“企业管理有哪些重要性?”请学生回答。

2. 教师归纳。企业若缺乏管理,将会造成下列影响:企业内工作杂乱无序;影响员工士气,降低企业竞争力;决策错误,错失先机;影响社会大众的生活。

3. 请学生设想:如果没有了企业管理,我们的生活将受到什么样的影响?

4. 案例思考 1—5。谁应当对此负责?该企业的管理存在什么问题?

(四) 企业管理的内容

1. 教师提问:“企业管理包括哪些内容?”请学生回答。

2. 教师归纳。企业管理是由一些纵横交错的层次、部门和岗位组成的完整体系。从纵向上看,企业管理的内容有经营决策、战略管理与资本运营(高层管理),有职能部门、专业管理和业务调度(中层管理),还有作业管理、一线管理(基层管理)等。从横向上看,一定规模企业的管理内容有技术开发管理、生产管理、物资供应管理、市场营销管理、财务管理、人力资源管理和企业管理基础工作等。

3. 案例思考 1—6。为什么会这样?可能受哪些因素影响?你认为做好部门管理应该注意哪些因素?

三、本章小结

管理者的不妥行为

1. 管理者的几个认识误区

长期以来,管理者经常会有如下认识误区:

(1) 我是企业的主宰,我具有掌握、支配企业内人、财、物的力量。
(2) 我愿意倾听他人的意见,但我不愿意人家干涉我的管理,总的来说,我喜欢我行我素。

(3) 我感觉到与被管理者的对立性,但我有能力使他们在大多数情况下拥护我。

(4) 企业中的那些“刺头”具有与我过不去的动机。

2. 管理者的几个行为误区

传统理论的教育和一些错误的认识,必然会导致一些管理者不妥当的行为。列举如下:

(1) 有讲话的习惯而无听话的耐心。

(2) 喜欢坐主席台、坐主位。

(3) 领导者的口吻,即人们遇到最多的那些所谓“官腔”的东西。

(4) 不处在管理者地位时仍习惯于以管理者身份行事。

(5) 过多、过分严肃的脸孔。

(6) 用时间和惩罚磨耗下属的反抗意志。

(7) 按理想化的模式管理下属，部属向上反映问题，不仅不予以解决，反而以“道德观”来训斥部属。

(8) 用“人制人”的办法来达成控制的企图。

(9) “软耳朵”者，大部分是自己无主见，只好哪边有风往哪边倒；还有一种“软耳朵”者，并非自己无主见，只是为明哲保身而来者不拒。

(10) 能者多劳，知道者负责。

(11) 做人与做事失调，对外迁就，对内压制。

(12) 事必躬亲，越权指挥。

(13) 不分层次的信息沟通。

(14) 力求表现。

(15) 舍“管理之道”，步“政治之途”。

(16) 刚愎自用。

管理者的工作角色、任务及功能

在整个企业经营体系中，管理者扮演着非常重要的角色。因此，管理者若能了解自己所担任的角色任务及应发挥何种功能，相信更有助于自己扮演好一位好的管理者。

一、管理者的工作角色

管理者的工作角色，可以从不同的方向来描述。管理学者明兹伯格针对管理者每天的活动予以分析归纳，把管理者的工作角色区分成三大类十种基本角色。

(一) 人际关系间的角色

1. 领导者

领导者要领导与监督部属完成其工作任务，训练并且鼓励他们，使部属需求和组织目标均能达成。

2. 交际者

管理者基于职务和地位的需要，有参加各项社交、集会等仪式的责任，以及迎接来访贵宾及签署各项合约，并利用业余时间接见部属。

3. 联络者

管理者不仅要时常协调各部门、部属间的意见与工作，更重要的是他必须与外界保持接触，以了解外界情势，适时地解决各种发生的状况。

(二) 信息传递的角色

1. 侦察者

管理者必须不断的搜集企业内部的各项问题，作出最好的处理。

2. 传播者

管理者要正确快速地将外界的情报传达给部属，以便能有效的达成任务；还要把部属的

意见反映给上级，作为管理的参考，具有承上启下的任务。

3. 发言人

基于职务的关系，管理者往往要代表企业向外界发言或表示意见，使外界了解企业的立场及状况。

(三) 决策的角色

1. 创业家

管理者必须时常扮演创业家的角色，设法改善其所主持企业，并协助部属适应新的观念或情况；他必须随时发现问题，并把握适当的机会，以创新的精神订立革新计划及应对措施。

2. 危机处理者

管理者常常要花费很多时间去消除企业营运上的障碍及干扰，以解决不断发生的危机，如工人罢工、员工离职等，这使得管理人宛如一位“清道夫”。

3. 资源分配者

管理者要将组织内各项资源作妥善、有效的分配与运用，包括组织设计、职务的分配、工作的指派，以及将其他资源作最佳的利用，其目的在于协助企业各项活动有效地达成。

4. 仲裁者

当企业内部发生问题、起冲突或争执时，管理者常要扮演协调的角色；而当企业组织与外界进行重大事宜的交涉时，他更要亲自负责，因为他拥有较完整的信息及最后裁决权。

二、管理者的任务

身为一位管理者，常常需要决定新的经营策略、新技术的开发、新市场的开拓，并且须领导部属、注意社区的自然及人文环境，地位可说是相当崇高，任务非常重大。

(一) 对企业组织应有的任务

- 规划工作目标及政策；
- 拟定达成目标的工作计划；
- 决定所属单位所必须执行的工作；
- 选用合适的工作人员，分派其工作；
- 检讨工作实际成果，并找出差异随时规划改进。

(二) 对部属应有的任务

- 提供舒适的工作环境，以激励部属的工作士气；
- 指挥监督部属工作；
- 授权给部属，并建立沟通渠道；
- 训练并发展部属的才能；
- 设计合理的工作标准，并公平地评估部属工作绩效。

(三) 对社会应有的任务

- 善尽社会责任，并造福人群，如推动环保工作，促进地方发展；
- 建立与地方民众良好的互动关系。

由以上可知，管理者的任务是非常繁重又艰巨，而如何在不多的时间内作最佳的安排，则有赖于管理者的智慧及能力了。

三、管理者的能力

管理者因为从事的工作不同、职位高低互异,所需要的管理能力也不尽相同。心理学家凯兹认为管理者应具备以下三项基本能力。

(一) 技术性的能力

技术能力是应用于业务工作上所需的知识、经验及技巧。由于在执行各项作业活动时,部属常会遭遇到工作上无法克服的困难,这时则需要管理者适时地提供协助。因此,管理者如果具备某种程度的技术能力,将有助于管理工作的执行。

其次,不同职位应具有不同的技术能力,例如生产经理应具备相当的制造或机械知识,销售经理应具备推销技术,财务经理则应具备财务知识;这对于他们担任管理工作相当有帮助。

(二) 人际关系的能力

管理者通常必须通过他人的协助才能完成工作,因此人际关系的能力非常重要。

1. 领导能力

领导能力以管理能力为试金石,评鉴管理者成功与否,往往是依据管理者能否作有效的领导;而有效的领导则是建立在管理者的处事,要公平公正,以获得部属们的信赖与配合,并且要以身作则,以赢得部属们的敬重。

2. 沟通表达能力

主要在帮助管理者将自己的观念、想法清楚地表达并让他人了解。管理者在对上陈述意见看法及对下发命令时,都要明确清楚地表达。且无论是口头还是书面的方式,均须简明扼要、条理分明,让接受信息的人能完全明白,所以管理者必须具有良好的沟通表达能力。

人际关系是管理者达成任务的润滑剂,人际关系能力是管理者所应须具备的能力。

(三) 观念化的能力

管理者经常会面临一些复杂的问题,而这些问题也往往具有多个层面的影响和含义。当管理者的阶层愈高,所面临的问题就更加复杂抽象,这都有赖于管理者的思考及判断,因此他们所需要的观念化能力也愈高。管理者所需要的观念化能力,主要有三:

1. 组织能力

管理者对人员、事务各方面的安排与派遣,应权衡轻重缓急,将各方面组织起来,使其能和谐从事工作。组织能力为管理者工作的基础,组织和管理是一体两面,因此管理者必须具备组织能力。

2. 决策能力

管理者必须时常对企业的重大经营策略及各种规划进行抉择;且对于突发危机,也应明辨得失,当机立断作出适当的处理。因为决策正确与否对整个企业的影响非常大,且和企业的经营成果成正比,故决策能力是管理者所需具备的观念化能力之一。

3. 创新能力

公司的政策、工作方法及经营方向,应针对市场及公司的需要而时时改进,努力求新,如此公司才能茁壮成长;位居高层的主管,不只是发号施令而已,更要不断提出新观念及新技术以促进企业发展。管理学家彼得·杜拉克认为今后管理的基本精神是创新。因此创新能力对维系管理的成功与否及对企业成长发展非常重要。

管理者所需具备能力的程度(如图1-5),因管理的阶层而有所不同。一般而言,基层

主管需要较多的技术性能力,以监督一些技术性的工作和工人;而许多重大决策因为都是由高层主管所拟订,因此高层主管需要更多的观念化能力。前已提及,管理工作是要通过他人才能完成工作,故人际关系能力在各管理阶层都是非常重要的。

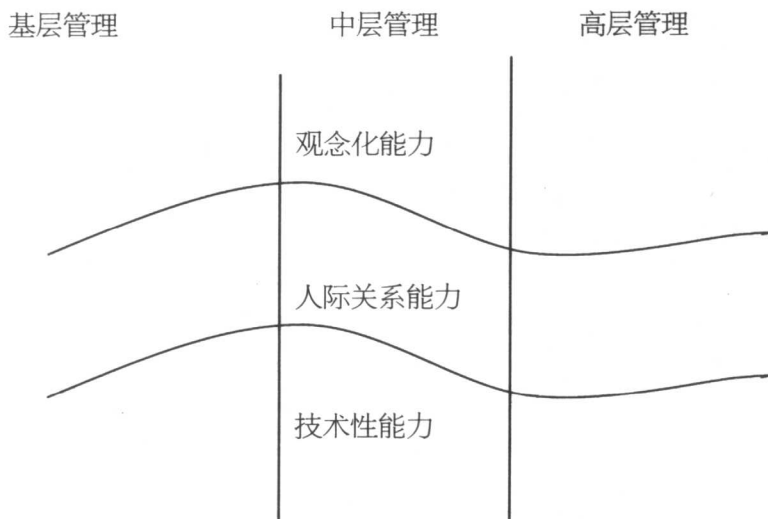


图1-5 各管理阶层所具备管理能力的程度

本章案例分析

案例思考1-1 如何认识企业

下列组织中你认为哪些是企业：① 学校 ② 医院 ③ 银行 ④ 税务所 ⑤ 饭店

【分析要点】

③和⑤是企业。它们符合企业所具备的条件。

案例思考1-2 这些现象合理吗

某企业长期存在着如下一些现象：

- (1) 为不断提高职工素质和政治觉悟,规定每周用半个工作日进行政治或时事学习。
- (2) 为活跃职工生活、提高职工体质,每月用半个工作日举行各种文体活动。
- (3) 为履行社会责任,企业每月轮流从各岗位抽调四人到街头维护交通秩序。
- (4) 一次,企业所承担的一个工程项目因双方履行合同有误而打官司,总经理为避开官司,责成一个基层负责人全权出庭,并答应官司了结给其奖励。

请问:上述现象在企业中存在是否合理?为什么?如何妥善处理上述问题?

【分析要点】

不合理。这不符号企业的性质,企业是通过向社会提供产品或劳务而获取经济利益的独立经济实体。

企业一般都具有以下共同性质:现代企业是以市场为导向、以营利为主要目的、专门从事商品生产和经营活动的经济组织。现代企业是实行自主经营、自负盈亏、独立核算、自我发展的独立经济实体。现代企业是依法设立、依法经营的法人组织。企业是社会系统中的生

命有机体。

而案例中的这些现象显然不符合企业的性质。对于(1)、(2)应利用业余时间,对于(3)可以拒绝,而(4)中总经理作为法人不应责成一个基层负责人全权出庭。

案例思考 1-3 如何认识管理

什么是管理?有这样几种说法:①“管理就是为在集体中工作的人员谋划和保持一个能使他们完成预定目标和任务的工作环境。”②“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”③“管理就是决策。”④“管理就是通过其他人来完成工作。”⑤“管理是由一个或更多的人来协调他人活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。”对于这些观点,一些人有以下评价:

- (1) ①的说法更为科学,所以大多数管理学教材都遵循这种框架。
- (2) 这些说法本质上并没有什么差别,只是描述的角度不同而已。
- (3) ⑤的说法更为科学,这反映出管理追求增强效应的本质。
- (4) 这些说法都只是关注管理某方面的局部问题,所以才有不同的解释。

请问:对以上几种评价你的看法如何?你又是如何认识管理的?

【分析要点】

对于管理的概念,理论界是有争议的,第四种观点更为客观,即这些说法都只是关注管理某方面的局部问题,所以才有不同的解释。但管理的概念应包括下列内容:一是管理是一个过程;二是管理的目的是达到目标;三是管理的对象是所拥有的资源;四是管理的方式是计划、组织、控制、指挥和协调。

案例思考 1-4 如此激励

某企业制定了各部门及岗位的责任制度,醒目地挂在各部门的墙上。原先考虑到员工的积极性和自觉性,企业并没有制定相应的监督检查制度,然而年终总结和评奖时遇到了难题,评了多次也评不出一、二、三等奖。最后,经理规定了硬条件:凡全勤者都有奖;全勤又积极参加政治学习和班组活动者为二等奖;一等奖由大家评,按票数多少决定;一、二、三等奖的差额均为50元。很快,评奖结束了。

请问:该企业管理存在什么问题?这种方法是否达到了激励的目的?较有效的激励方法有哪些?

【分析要点】

一个企业应建立完善的监督检查制度,这既可以规范职工的行为,又可以作为年终评比考核的依据。年终评奖因没有基础资料而采用全勤者都有奖的办法起不到激励的作用。比较有效的激励方法是按职工的贡献大小给予奖励。

案例思考 1-5 谁应当对此负责

20世纪80年代初,南方某商业企业在市场鸡蛋供应紧张时,积极拓展进货渠道,抓住经营机会,扩大鲜蛋经营。该企业先后三次从外地调入鲜蛋1400箱,每箱可赚取进销差价40元,而每只箱子的租金是35元。一个月后,当所有鸡蛋都销完时,销售部门只收回箱子200个,其他蛋箱由于无人看管都已被附近的居民拿走了。企业核算利润时,经理发现与预期收益相差甚远。经理责问财务部门,财务部门称有1200只箱子(价值45000元),不知去