

· 现代管理丛书 ·

· 新视角·新材料·新体例·

现代管理案例精析

主 编 王德清 陈金凤

Xiandai Guanli Anli Jingxi



重庆大学出版社

现代管理案例精析

主 编 王德清 陈金凤
副主编 柏 群 杨 东

重庆天学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代管理案例精析/王德清,陈金凤主编. —重庆:重庆大学出版社,
2004.4

(现代管理丛书)

ISBN 7-5624-3048-9

I. 现... II. ①王... ②陈... III. 管理学—案例—分析 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第022089号

现代管理案例精析

主 编 王德清 陈金凤

副主编 柏 群 杨 东

责任编辑:马 宁 王启志 版式设计:马 宁

责任校对:廖应碧 责任印制:张立全

*

重庆大学出版社出版发行

出版人:张鸽盛

社址:重庆市沙坪坝正街174号重庆大学(A区)内

邮编:400030

电话:(023) 65102378 65105781

传真:(023) 65103686 65105565

网址:<http://www.cqup.com.cn>

邮箱:fxk@cqup.com.cn(市场营销部)

全国新华书店经销

重庆升光电力印务有限公司印刷

*

开本:880×1230 1/32 印张:13.375 字数:359千

2004年4月第1版 2004年7月第2次印刷

印数:4 001—8 000

ISBN 7-5624-3048-9/C·71 定价:19.00元

本书如有印刷、装订等质量问题,本社负责调换

版权所有 翻印必究

内 容 简 介

本书以追求逻辑性与独立性相交融,抽象说理与形象启示相伴生,理论与实践相结合,创新与继承相统一的效果为旨归,使本书形成鲜明的个性和特色。它的个性和特色体现在丰富的内容中。本书的内容主要包括3大章共18个具体方面。这3大章分别为现代管理观念、现代管理实务和现代管理艺术。18个具体方面为:系统观念、创新观念、终身学习观念、以人为本观念、战略管理、企业形象与企业文化、人力资源管理、全面质量管理、时间管理、市场营销、电子商务和电子政务、决策艺术、协调人际冲突的艺术、用权的艺术、用人的艺术、激励的艺术、理财的艺术、会议的艺术等。

本书体例新颖,内容切实,可读性强,适合从事管理理论研究和实际工作的人士阅读,也适用于各类管理专业的研究生、本专科学生使用。

前 言

人类为了自身的发展,在漫长的历史进程中,总结和积累了大量的管理经验,并由此上升为理论。为了保证管理实践工作的科学和有效,人们又把管理理论用来指导管理实践工作。这就是人类得以发展和进步的重要原因之一。在长期的管理理论传承过程中,人们创立了以案例启迪人的方式。这种方法更符合人的认知规律,更有利于人们快捷、具体地感悟管理得以成功的奥妙。正因为此,近些年来,中外都有了管理案例分析一类的著述。通观这些著述,各有所长,亦各有所短。但其中的偏颇和不足更令我们不敢懈怠,希图扬长避短,撰写一部把理论与实例结合得较好的专著。以此为旨趣,本书有了如下的特点:

①以理引例。本书每个标目下,首先阐述相关方面的理论,且要言不烦,力求精典,名之为“理论精要”,以便画龙点睛地引领读者了解和掌握理论要点,随之引出案例。所用案例也力求具有代表性,这就形成了以理引例、例中寓理的格局,把枯燥的管理理论融于生动的管理实例中。这有利于引起读者的兴趣。

②例评结合。案例展示在读者面前以后,随之又对案例加以评析,与读者共同领会案例中成功的妙趣。

③论评照应。在每一章的每个标目下,以某种理论为切入点,在列举了数个与之相匹配的案例之后加以评析。评析的理论立足点又源于理论精要部分,这就产生了论评照应、前后连贯、环环相扣的效果。

总之,本书刻意追求逻辑性与独立性相交融,抽象说明与形象启示相伴生,理论与实践相结合,创新与继承相统一的效果。这使本书具有了突出的新颖性。想必这一追求会给读者带来阅读中的

享受。

本书的编写分工为(以章次为序):王德清(西南师大):前言;柏群、何开奇(重庆工商大学):1.1,1.3,2.5;谭静、杨东(西南师大):1.2;张振改(西南师大):1.4,3.1;陈金凤(西南师大):2.1,2.2,2.3,3.3;岳威、杨东(西南师大):2.4;张焕英(西南农业大学):2.6;刘晓雪(西南师大):2.7;邵宇峰、杨东、陈金凤(西南师大):3.2;鲁静亚、杨东(西南师大):3.4;陈友瑜、杨东(西南师大):3.5;蒋德凤、杨东(西南师大):3.6;周丽芳、杨东(西南师大):3.7。

在本书的编写过程中,参阅了国内外大量文献,并引用了其中部分著作中的相关案例和材料。对被引用的案例,均在案例出现的首页做了注释,而本书作者做了综合概括的案例则未做注释。在此谨对被引用案例和材料的原作者表示衷心的感谢。

王德清 于西南师大


2004年3月

目 录

⇒ 第1章 现代管理观念	1
1.1 系统观念	1
1.2 创新观念	23
1.3 终身学习观念	47
1.4 以人为本观念	71
⇒ 第2章 现代管理实务	94
2.1 战略管理	94
2.2 企业形象与企业文化	123
2.3 人力资源管理	146
2.4 全面质量管理	168
2.5 时间管理	189
2.6 市场营销	211
2.7 电子商务与电子政务	236
⇒ 第3章 现代管理艺术	263
3.1 决策的艺术	263
3.2 协调人际冲突的艺术	283
3.3 用权的艺术	306
3.4 用人的艺术	324

2 现代管理案例精析

3.5 激励的艺术	344
3.6 理财的艺术	366
3.7 会议的艺术	389

 参考文献	412
---	-----

第 1 章 现代管理观念

1.1 系统观念

1.1.1 理论精要

任何社会组织都是由人、物、信息组成的系统,任何管理都是对系统的管理,没有系统,也就没有管理。

(1) 系统论的产生与发展

朴素的系统思想源于人类的社会实践,在古代的哲学思想中即可找到痕迹。古希腊的赫拉克利特(公元前 460—前 370 年)在《论自然界》一书中说过:“世界是包括一切的整体”;古希腊的另一位学者亚里士多德(Aristotle,公元前 384—前 322 年)也提出关于整体性、目的性、组织性的观点及关于构成事物的“四因”(目的因、动力因、形式因、质料因)思想。我国春秋时期的老子就曾阐明自然界的统一性。西周时代就出现了用阴阳说来解释自然现象,产生了“五行”观念,认为金、木、水、火、土是构成世界大系统的 5 种基本物质元素。在东汉时期张衡又提出了“浑天说”。这些古代朴素的哲学思想,虽然强调了自然界整体性、统一性的认

识,但对这一整体如何协调缺乏认识能力。直到 19 世纪上半期,随着能量转化、细胞和进化论的发现,人类对自然过程相互联系的认识有了很大的提高。正如恩格斯所指出的:“我们能够依靠经验自然科学本身所提供的事实,以近乎系统的形式来描绘一幅自然界联系的清晰图画。”特别是 1947 年奥地利生物学家冯·贝塔朗菲(L. V. Bertalanffy)创立了普通系统论,为人类走向系统时代奠定了理论基础。因而,一般所说的系统理论是有关系统的全部理论和方法,包括冯·贝塔朗菲提出的一般系统论、维纳提出的控制论、申农提出的信息论、普里高津提出的耗散结构理论、哈肯提出的协同学、托姆提出的突变论等。

(2) 系统的概念、分类和特征

1) 系统的概念。现代系统的概念和定义多种多样,如《韦氏国际字典》(Welter's New International Dictionary)对系统下的定义为:“一组相互依存或彼此间相互影响的事物,为达到共同目标所构成的整体,谓之系统。”在日本的 JIS 工业标准中,“系统”被定义为“许多组成要素保持有机的秩序,向同一目标行动的东西”;而冯·贝塔朗菲把“系统”定义为“相互作用的诸要素的综合体”。美国著名学者阿柯夫(Ackoff R. L)认为:“系统是由两个或两个以上相互联系的任何种类的要素所构成的集合。”为此,我们将系统定义为:具有特定功能的、相互间具有有机联系的许多要素所构成的一个整体。

2) 系统的分类。在自然界和人类社会中普遍存在着各种不同性质的系统,系统形态的主要分类如下:

①按系统的自然属性分,可分为自然系统和人造系统。自然系统就是由自然物质(矿物、植物、动物)所自然形成的系统。人造系统是由人工造成的各种要素所构成的系统。实际上,大多数系统是自然系统和人造系统的复合系统,或称人一机系统。近年来系统工程愈来愈注意从和自然系统的关系中,探讨、研究人造系统。

②从系统与环境的关系分,可分为开放系统和封闭系统。当系统与环境相关时,即系统与环境有能量、物质和信息交换,则称此系统为开放系统。当某一系统与环境无关时,即为封闭系统。

③依系统的物质属性分,可分为实体系统和概念系统。实体系统的组成要素是具有实体的物质;而概念系统是由概念、原理、原则、方法、制度、程序、步骤等非物质实体所组成的系统。这两种系统往往是相互关联的,概念系统为实体系统提供指导和服务,而实体系统是概念系统的服务对象。

④按系统的运动属性分,可分为动态系统和静态系统。动态系统就是系统的状态变量是时间函数,即它的状态变量是随时间而变化的。静态系统则是系统运行规律的数学模型中不含有时间因素,即模型中的变量不随时间而变化,它只是动态系统的一种极限状态,即处于稳定的系统。

⑤按系统的反馈属性分,可分为开环系统和闭环系统。开环系统内不存在反馈线路和机制,闭环系统则存在反馈线路和机制。

3) 系统的特征。一般系统都具有下述特征:

①整体性。系统是由两个或两个以上可以相互区别的要素构成,但系统不是各个要素的简单集合,而是各个要素按照同一目的、依据一定的规则运行的集合体。这个集合体作为整体完成某种功能。整体性是系统概念的精髓。

②相关性。这是系统内各个部分、各个要素之间的相互依存、相互制约的关系,彼此不发生联系的要素构成不了一个系统。

③目的性。目的性又称向性,即系统运动的目标或走向。任何一个系统都是为了一定的目的而建立起来的,没有目的的系统是没有存在价值的。

④层次性。系统的层次性也称阶层性,即系统要素及其相互关系在功能分布和执行中的位置和从属关系。系统是一个复杂的整体,为了便于管理和控制,往往把系统整体分解为一个多层次的结构,每一层由若干子系统依一定的结构组成。

⑤适应性。任何一个系统都是存在于一定的环境即更大的系

统之中的,它要经常与外部环境发生物质、能量、信息的交换,以适应外界环境的变化。系统只有经常与外部环境保持最佳适应状态才具有生命力。

(3) 系统论的基本思想

1) 整体性思想。整体性思想是系统论中最基本的思想。系统论认为:系统不是若干简单事物的堆砌,而是具有新的性质和功能的整体。首先,从系统目的的整体性来说,它要求在建立系统目标时,必须谋求系统整体目标的最优化。其次,从系统功能的整体性来说,它要求系统要素功能必须服从于整体功能,系统的功能不等于要素功能的简单相加,而是要大于各部分功能的总和,即系统各要素之间的联系能产生质的变化,产生出单个要素所不具有的新功能。冯·贝塔朗菲曾举例说:人体器官的功能是组成器官的细胞或组织所没有的,尽管器官都是由细胞、组织构成的。因此,即使每一个要素并不都很完善,但它们也可以综合、统一成为具有良好功能的系统;反之,即使每个要素都是良好的,但作为整体却不具有某种良好的功能,也不能称之为完善的系统。这也就是人们所说的,整体大于部分之和,部分最优不等于整体最优。

整体性思想对于管理的意义在于:当人们对任何一个对象进行管理时,都应当把这个对象当成一个整体来看待,从整体上去观察问题、考虑问题;当局部利益与整体利益发生矛盾时,局部利益必须服从整体利益。总而言之,就是从整体着眼,部分着手,统筹考虑,各方协调,达到整体的最优化。

2) 相关性思想。相关性思想是整体性思想的延续,它揭示了系统内部各要素之间的相互影响、相互作用、相互制约的关系。一个系统内的各子系统或各要素之间不是互不关联的,它们之间总是存在着某种关系,某一方面发生变化,就会影响到另一方面的变化。整个系统的目标正是通过各部分的功能及它们之间合理的、正确的协调而达到的。

相关性思想的意义在于:在对某一对象进行管理时,要合理安

排系统中各部门、各单位的秩序,使它们密切而协调地配合,形成统一的功能,从而减少由于内部矛盾而产生的内耗;同时根据各部门、各单位的具体情况,正确安排它们在系统中的位置,以有利于发挥它们的作用,从而提高系统的功能。

3) 动态性思想。这一思想表明,任何系统都是处于不断的运动和变化状态之中,绝对静止的系统是不存在的。一方面,系统内部存在“自组织”的运动,另一方面,由于环境的变化,系统也难以维持其原来的状态。

动态性思想的意义在于:研究系统的动态规律,可以使我们预见系统的发展趋势,树立前瞻观念,减少偏差,掌握主动,注意信息反馈,保持充分弹性,对系统实施有效的动态管理。

4) 开放性思想。系统的开放性思想表明,完全封闭的系统是不存在的。封闭系统因受热力学第二定律的作用,其熵将逐渐增大,活力逐步减小。一个有机系统必须对外开放,与外界保持能量、物质、信息的交换,因此,对外开放是系统的生命之源。

开放性思想的意义在于:对系统进行管理时,必须充分估计到外部环境对本系统的影响,努力从开放中扩大本系统从外部吸入的能量、物质、信息。任何试图把本系统封闭起来与外界隔绝的做法,都只会导致管理工作的失败。

(4) 系统理论对管理的贡献

系统论不仅作为一般世界观和方法论,充实和发展了当代哲学,而且对管理乃至科学技术的发展都有着巨大贡献。主要表现在以下3个方面:

1) 推动了管理观念的创新。人们从系统的整体性和相互制约性得到启发,强化了管理工作中的统筹兼顾、综合优化的意识,克服了传统思维易造成的片面性、局限性;在现代社会里,人们倾向于把事物看成一个大的系统整体的一部分,而不是把整体拆开成许多互不联系的局部。这有助于人们正确认识一个组织的地位、作用、使命、社会责任等,有助于克服本位主义和目光短浅的行

为。系统的开放性及组织效应理论、耗散结构理论,有力地支持和推动了组织间的合作与联合。系统论认为,信息同能量、物质一样同等重要,使人们重新认识了资源的含义,视信息为一种战略资源,自觉加强信息管理工作。系统论关于结构、联系决定系统功能的观点以及系统的层次、反馈、控制等概念都为人们改进管理工作,提高管理水平提供了新的思路。

2) 提供了解决复杂问题的分析工具。系统论揭示的宇宙中各类系统具有相似性这一真理,开阔了人们的视野,管理人员在自然科学及工程技术领域找到了如控制论、可靠性理论、数理统计、运筹学、心理学等有力的工具。它们构成了管理系统工程的主题内容。对于一些用传统思维难于解决的课题,如很多组织都有多元目标,如何处理目标间的冲突并寻求令人满意的管理方案,系统理论及工程方法提供了有效的思维工具。例如,可以利用系统整体概念及多目标规划办法,较好地处理多元目标系统优化问题。

3) 促成了新的管理模式的出现。对管理历史的考察表明,现代管理中广为采用的全面质量管理、目标管理等模式的出现,都与系统论的应用直接有关。

1.1.2 案例及评析

案例1 阿波罗登月飞行

1969年7月16日,在美国佛罗里达州东海岸的卡纳维拉尔角,一枚36层楼高的巨型火箭耸立在肯尼迪宇航中心的发射场上,火箭顶部放置着“阿波罗”飞船。在飞船的指令舱里,搭乘着3位宇航员:阿姆斯特朗、奥尔德林和柯林斯。他们正准备实现人类第一次登月飞行。

一切准备就绪以后,电子计算机发出了点火命令,“土星—V”第一级火箭的5台发动机喷出了巨大的火焰,3000多吨重的庞然

大物腾空而起,火箭上升后约 10 s,5 km 外的看台上立即感到强烈的震波。起飞后约 12 min,第三级火箭把飞船送入地球轨道。飞船在地球轨道上经过检查和调整,第三级火箭重新启动,将飞船加速到第二宇宙速度,于是“阿波罗”飞船逸出地球轨道,奔向月球。1969 年 7 月 21 日,格林尼治时间 3:51,“阿波罗”飞船的指令长阿姆斯特朗爬出舱门,在 5 m 高的小平台上呆了几分钟,然后他伸出左脚,慢慢走下扶梯。4:07,他用左脚疑虑地、小心翼翼地触及月面,接着他鼓起勇气将右脚也站到月面上。事后,阿姆斯特朗说:“对一个人来说,这是迈出的一小步,而对于整个人类来说,则是伟大的一步。”

这是人类历史上第一次登月飞行记载。

“阿波罗”登月计划是美国前总统肯尼迪在 1961 年提出的。“阿波罗”飞船由指令舱、服务舱和登月舱组成,总高 25 m,直径 10 m,重约 45 t。指令舱既是宇航员座舱,也是飞船控制中心。它高 3.3 m,底部直径约 4 m,重约 6 t,是一个圆锥体,锥顶有与登月舱的对接装置。锥顶部为前舱,装有降落伞、仪器设备。锥中部是 3 名宇航员的密封座舱,备有 14 天生活必需品和救生设备。锥底部是后舱,设有 10 台姿态控制火箭及导航系统。服务舱位于指令舱之后,是个高 6.7 m,直径 4 m,重约 25 t 的圆筒形舱体。舱内用轻金属结构分成 6 个隔舱,分别容纳主发动机、16 台姿态控制火箭、燃料箱、电器系统等。登月舱由宽 4.3 m,高 7 m,重 14.7 t 的上下两段组成。下段有着陆用发动机和交会雷达、仪器舱和蓄电池组、水和氧气槽及 4 条带有触地传感器的着陆支架。上段是登月舱主体,内有宇航员座舱、生命维持系统、上升发动机、姿态控制火箭、燃料箱、电源通信系统及与指令舱对接用的过渡通道。

由此可见,仅制造一个“阿波罗”飞船就已经很复杂了,更何况还要实施这样一项由地面、空间和登月 3 部分组成的复杂庞大的工程计划。阿波罗登月飞行不仅涉及火箭、电子、冶金和化工等多种技术,而且还需要了解宇宙空间的物理环境以及月球本身的构造与形状,只有这样才能把人安全地送上月球。同时为了确保

阿波罗登月计划成功,在登月前还设计了3个登月方案:第一是用大型火箭直接把飞船发射至月球轨道的“直接登月法”;第二是飞船分段送入地球轨道,再逐一对接后飞向月球的“地球轨道交会法”;第三是将飞船送入地球轨道,并推向月球的“月球轨道交会法”。第一种方案所需技术简单方便,容易控制,但需昂贵复杂的特大功率火箭。第二种方案虽不需大型火箭,但总发射费用并不低,而且交会次数过多,不易控制。第三种方案为宇航局工程师约翰·霍伯特所提出。霍伯特设想为用大型火箭把载有3名宇航员的飞船送入地球轨道,火箭脱离后,飞船依靠惯性飞入月球轨道。3名宇航员进入登月舱,然后脱离飞船指令舱。登月舱用制动火箭减速在月面降落。返回时启动登月舱的上升发动机,与飞船指令舱会合,宇航员返回指令舱后便抛弃登月舱,开动指令舱火箭,脱离月球轨道而进入地球轨道。再入大气层时,将指令舱后的服务舱抛弃,仅剩指令舱溅落在太平洋上。显而易见,阿波罗登月飞行的每一个阶段、每一个过程、每一个环节、每一个方面都渗透着无数管理人员、科学家和技术人员的心血。所以,1961年肯尼迪提出阿波罗登月计划时,就要求科学顾问查一查执行这样一个计划是否可能。经过详细的调查研究之后,科学顾问做出了这样的回答:从设计、制造、发射到回收等阶段看,在工程技术上是没有问题的,已有的科学技术都能解决,但关键问题可能会出在管理上。因为阿波罗登月计划是人类历史上空前庞大的一项计划,它要动员2万多家工厂、120多所大学参加,参与这项计划的人数多达400多万,要生产300多万个零部件,耗资250亿美元。计划的每一个主要步骤都要经过周密的计算,而每个主要步骤又需要次级计划和第三级计划的支持。这些人、物力、财力都需要周密的组织。为了顺利完成设计、制造、发射、回收,人们要进行精确无误的控制。这一切工作都需要有一个机构进行强有力的领导。因此,如果管理工作搞得不好,那就很难保证计划顺利完成。于是,美国人全力以赴在管理上想办法,最后终于把人送上了月球。

日本一些专家参观了阿波罗登月计划中所采用的硬件设备和

工艺后,均认为日本没有造不出来的东西。因为实现阿波罗登月计划所要求的4个主要系统技术——大型运载火箭、在宇宙空间飞行的飞船弹道线路分析、轨道测定系统以及通讯系统在20世纪60年代已达到成熟,但作为一种系统的思维方式和科学方法以及把它作为一个整体来处理计划、设计和管理的技术——系统工程,日本却不如美国。

评析

就技术实力来看,日本能制造阿波罗登月计划所需的一切零部件,为什么日本人没有把人送上月球而美国人却成功实现了登月飞行呢?

我们知道,系统管理的一个重要任务,就是综合运用现代科学技术各个领域的学术成果,如充分运用控制论、信息论以及工程技術学、经济学、心理学等各方面的研究成果。系统方法通常只不过是平凡的常识,每个概念、每个步骤在常识上都是合理可行的。系统方法的价值就在于它能够把所有这些常识性的思想汇集起来,协调一致,集中解决复杂环境中的复杂问题。阿波罗登月计划之所以能成功完成,关键在于运用系统方法进行了有效的管理。

首先,建立强有力的管理组织,明确其职责分工;其次,用系统方法加强对阿波罗登月计划整体过程的管理工作,将其管理工作全过程划分为编制计划、分析评价、控制指导及督促检查等阶段;最后,创造性地运用了新的管理方法,特别是推广使用了电子计算机从事生产与科研的管理,从根本上保障了阿波罗登月计划的顺利完成。

阿波罗登月计划的成功,充分显示了系统工程的作用与威力。科学家运用系统科学的原理与方法,解决了工程研究中所遇到的各类复杂问题。例如在飞行设计中,科学家陷入了大量的权衡工作中。这些权衡牵涉到运载火箭和宇宙飞船的不同重量对推力的要求以及每种可供选择的飞行方案所需燃料的数量(以及燃料的