

简明工商管理课程教材



企业管理学

——理论、案例与实训

主编 陈建萍



商管理课程教材

企业管理学

——理论、案例与实训

主编○陈建萍

副主编○杨勇 束军意

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理学——理论、案例与实训/陈建萍主编
北京：中国人民大学出版社，2004
简明工商管理课程教材

ISBN 7-300-05545-1/F·1756

I. 企…

II. 陈…

III. 企业管理-教材

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 045486 号

简明工商管理课程教材

企业管理学

——理论、案例与实训

主 编 陈建萍

副主编 杨 勇 束军意

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京鑫丰华彩印有限公司

开 本 787×965 毫米 1/16

版 次 2004 年 6 月第 1 版

印 张 24.5

印 次 2004 年 6 月第 1 次印刷

字 数 448 000

定 价 25.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



总 序

在中国经济的高速增长过程中,我们越来越深切地感受到,经济的进一步发展,不仅需要科学技术人才,更需要现代型的管理人才。这种趋势的表现之一就是现在几乎所有的大学都设有工商管理专业,同时,各种各样的机构也在组织培训各个层次的管理人才。面对大众的学习热情,我们却没有适合的教材可以满足他们的需求。目前,国内已经出版了不少关于工商管理的丛书,但这些丛书大多是国外教材的翻译版本,不仅篇幅大、逻辑性不强、不适合我们的阅读习惯,而且教材中使用的全是国外的案例,与我国的实际情况有一定的差距。同时,虽然国内作者编写的工商管理丛书也在不断问世,但存在篇幅大、数学公式多、难以理解等问题。针对这些状况,我们决定编写一套简明工商管理教材,来满足读者的需求。这套教材具有以下特点:

第一,突出通俗性和趣味性。本套教材尽量避免抽象的理论探讨和数学推导,将高深的企业管理理论用浅显的语言表达出来,并附有较多的案例分析,便于读者理解,这体现在每章的开篇案例及章后的案例分析讨论等内容中。

第二，强调权威性和实践性。这套教材是由具有多年教学经验的教师编写的，他们能够将教学经验的总结贯穿和体现到教材中。不仅如此，这套教材的作者大多有丰富的企业经营管理的实践经验，使教材能够紧密结合我国企业的实际情况，符合我国的文化、社会和经济环境的特点。

第三，注重系统性和适用性。作为一套全面、系统的管理教材，这套书基本涵盖了工商管理专业的所有核心课程。既包括经济学、管理学的基础课程，也包括财务管理、营销管理、人力资源管理、生产与运作管理的专业课程，还包括战略管理、信息管理等高层次管理课程。同时，这套教材有良好的适用性，它既适合作为大学管理类专业学生的教材，也适合作为企业高级经理的培训教材；既适合非企业管理专业的公司经理、职能管理人员、企业家阅读，也适合中小企业、民营企业和高科技企业的管理人员和科技人员学习，还可以作为对现代管理有兴趣的政府公务员和其他人士的参考读物。

这套教材从提议到编写出版，经历了四年多时间，主要是由于各位作者承担着繁重的教学任务和科研任务，他们不得不牺牲大量节假日和其他的休息时间来完成书稿。在书稿写作过程中，作者们彼此通力合作，并以对读者认真负责的态度，认真地执行了写作要求和出版计划。

在这套教材的编辑出版过程中，我们得到了中山大学管理学院全体领导和同事的大力支持，特别要感谢毛蕴诗教授、汪纯本教授、魏明海教授、李新春教授、谭劲松教授和虞桦副教授的大力支持。在此还要感谢中国人民大学出版社的洪傲女士对本套教材的组织、设计、编辑和出版所花的心血。

李善民

2004年春于广州康乐园



前言

管理学是系统地研究管理知识、指导人们从事管理实践的科学。目前,世界经济正在飞速发展,整个人类社会面临世界经济一体化及信息化的挑战,管理科学作为社会管理实践活动的理论概括和总结,并反过来指导着实践活动,其发展正接受着时代的挑战与洗礼。管理革命、管理创新正在世界各国广泛开展。与此相适应,管理学课程及其教材所涉及的内容,也应及时反映时代的变革要求。为满足社会管理实践活动的需要,以及培养新世纪管理人才的需要,我们在总结多年管理学教学实践和科研活动的基础上,编写了该教材。

本教材系统阐述了管理学的理论与实践,与国内现有的管理学教材相比,具有以下特点:

第一,在内容上吸收了管理学研究与实践的最新成果,反映了管理学发展趋势。自20世纪90年代以来,管理学的理论与实践不断创新,一些全新的管理模式、方法不断出现,如流程再造、学习型组织、扁平化组织、团队管理等。为及时反映这些先进的管理理论与方法,本教材对此进行了系统的介绍。

第二,在形式上参考了国外教材的编写方式并有所发展:每一章的开篇设计了相关管理案例,提出相应的管理问题,由此引出本章的管理内容,并在最后根据本章所介绍的管理理论对开篇的管理案例进行了分析;为了使读者更好地理解每一章中相关管理理论与方法,我们设计了许多小的管理个案;在每一章后还安

排有与本章内容相关的管理案例研究,使学生可以更深入地去思考、探索所学的管理基本理论与方法。

第三,在教学上设计了管理实践与运行环节。包括:其一,在每一章的章后根据本章所学的管理理论与方法,设计了相关的“管理实践”环节,要求学生完成相应的实践报告;其二,设计了“管理运行”环节,并使之贯穿全书。该环节主要是通过管理模拟的方式,进行管理实训,我们称之为“管理者游戏”。

本教材适用于普通高等院校、成人高等院校及高等职业技术学院的工商管理、市场营销、财务会计、国际贸易等相关专业的管理学教学,也可作为企业的管理学培训教材及自学者的参考用书。

作为教育部高职高专教改试点,北京科技大学中日经济技术学院市场营销专业多年教改努力的成果,本教材得到了教育部专家、学生及用人单位等多方面肯定。实际上,本教材是对我们对1995年以来所进行的教学改革的一个回顾与总结。在教改实践中我们认识到,在我国的高等教育中,对于缺乏管理实践的普通学生来说,单纯实施常规的经济管理课程教学方法,容易使人感觉所学知识枯燥乏味,教学效果大打折扣。同时,传统的课堂理论教学的实用性、可操作性较差,使学习者难以学以致用。案例教学虽然较好地激发了学生学习的主观能动性,提高了学生分析、解决问题的能力,但终究是一种纸上谈兵,学生无法真正深入其中,获得切身的真实体会。“管理者游戏”就是在充分考虑、借鉴北京科技大学1996年从日本引进的MG(Management Game,简称MG)教学法的合理内核的基础上,结合我国企业经营管理实际及我国经营管理教学的特点而开发、设计的一种经营管理模拟教学法。通过“管理者游戏”将使学生更好地掌握和灵活应用所学的管理理论与方法(本教材的附录中提供了“管理者游戏”的规则及其表格。如果想要更多地了解该教学法的内容,请参考我们编写的由机械工业出版社2002年出版的《经营管理整合训练教程——管理者游戏》教材,或通过电子邮件GLZYX@gc.ustb.edu.cn与我们联系)。

我们希望这种“理论+案例+实践”的崭新的管理学课程学习模式,能更好地调动学习者的主动性和积极性,并可以真正做到学以致用,从而提升管理学教学的实效性。

本教材由陈建萍、杨勇、束军意构思、编写并统稿,参加编写的人员还有纪娇云、张焕玲、朝霞等。

编 者

2004年4月



目 录

引子	(1)
第1章 管理——理性的基本认识	(3)
1.1 管理概述	(5)
1.2 管理的职能	(7)
1.3 管理者的角色	(11)
1.4 管理的层次和技能	(14)
本章小结	(16)
思考与练习	(17)
案例研究	(18)
实践与运行	(20)
第2章 管理理论的演化	(23)
2.1 古典管理理论	(25)
2.2 行为科学理论	(28)
2.3 现代管理理论	(34)
2.4 当代管理理论的发展	(36)
本章小结	(41)

思考与练习	(42)
案例研究	(43)
实践与运行	(45)
第3章 管理环境与企业文化	(46)
3.1 经营环境概述.....	(47)
3.2 企业经营的外部环境.....	(49)
3.3 企业经营的内部环境.....	(59)
3.4 企业文化管理.....	(64)
本章小结	(69)
思考与练习	(71)
案例研究	(71)
实践与运行	(73)
第4章 计划	(75)
4.1 计划的含义.....	(76)
4.2 计划的类型与权变因素.....	(79)
4.3 计划过程.....	(84)
4.4 战略与战略管理.....	(88)
4.5 计划的方法与组织实施	(102)
本章小结.....	(108)
思考与练习.....	(109)
案例研究.....	(110)
实践与运行.....	(111)
第5章 组织概论.....	(114)
5.1 组织的内涵	(115)
5.2 组织的类型	(118)
5.3 组织理论	(121)
本章小结.....	(130)
思考与练习.....	(132)
案例研究.....	(132)
实践与运行.....	(136)
第6章 组织结构的设计.....	(137)
6.1 组织结构概述	(139)
6.2 组织结构的层次化	(145)

6.3 组织结构的部门化	(149)
6.4 组织权力	(154)
6.5 组织结构的基本类型	(161)
本章小结	(168)
思考与练习	(170)
案例研究	(170)
实践与运行	(176)
第7章 信息时代的企业组织创新	(177)
7.1 信息时代企业组织创新的必要性	(178)
7.2 信息时代企业组织的特点	(185)
7.3 信息时代企业组织结构的设计	(198)
本章小结	(207)
思考与练习	(208)
案例研究	(209)
实践与运行	(215)
第8章 决策	(216)
8.1 决策的含义	(218)
8.2 决策的类型	(219)
8.3 决策步骤	(222)
8.4 决策方法	(226)
本章小结	(238)
思考与练习	(239)
案例研究	(240)
实践与运行	(241)
第9章 领导	(244)
9.1 领导概述	(246)
9.2 领导理论	(249)
本章小结	(264)
思考与练习	(265)
案例研究	(265)
实践与运行	(267)
第10章 激励	(268)
10.1 激励的概念与过程	(269)

10.2 激励的理论	(270)
10.3 激励的方法	(281)
本章小结	(285)
思考与练习	(287)
案例研究	(287)
实践与运行	(289)
第 11 章 沟通	(291)
11.1 沟通概述	(292)
11.2 有效沟通的障碍	(300)
11.3 克服沟通障碍	(302)
本章小结	(303)
思考与练习	(304)
案例研究	(304)
实践与运行	(306)
第 12 章 控制	(307)
12.1 控制概述	(308)
12.2 控制过程	(310)
12.3 控制的类型	(316)
12.4 预算控制	(319)
12.5 审计控制	(322)
12.6 质量控制	(326)
12.7 管理信息系统	(327)
本章小结	(329)
思考与练习	(330)
案例研究	(330)
实践与运行	(332)
第 13 章 生产运作管理	(335)
13.1 生产运作管理概述	(336)
13.2 全面质量管理	(343)
13.3 准时生产方式	(353)
13.4 企业流程再造	(357)
本章小结	(366)
思考与练习	(367)

案例研究	(367)
实践与运行	(370)
附录.....	(371)
主要参考文献.....	(376)



个案目录

个案 1—1	刘力一天的工作	(7)
个案 3—1	海尔的岗位轮换制度	(60)
个案 3—2	墨西哥的企业文化	(61)
个案 3—3	海尔的企业文化	(64)
个案 4—1	海尔的国际化经营战略	(88)
个案 4—2	格兰仕的总成本领先战略	(99)
个案 4—3	永济电机厂管理体系中的 PDCA 循环	(106)
个案 5—1	我国企业组织结构变革的实践	(129)
个案 6—1	格兰仕的困惑	(145)
个案 6—2	宝洁公司的新全球等级体系	(154)
个案 6—3	柯达公司组织结构的变革	(161)
个案 7—1	国内外企业组织职能集中化的实践	(187)
个案 7—2	国内外企业组织结构扁平化的实践	(191)
个案 7—3	沃尔玛的网络信息系统	(198)
个案 7—4	海尔集团和神州数码公司的组织创新	(201)
个案 7—5	上海埃通电气股份有限公司的组织创新	(204)

个案 8—1	IBM 两次衰落的教训	(223)
个案 9—1	黛比·菲尔兹的转变	(248)
个案 9—2	韩国的转换型领导	(261)
个案 10—1	海尔的“三工”动态转换制度	(280)
个案 10—2	日本基于团队的工作丰富化	(282)
个案 10—3	何谓 CEO 薪金的“公平”	(284)
个案 11—1	沟通过程的跨文化观点	(296)
个案 11—2	韦尔奇所选择的沟通渠道	(299)
个案 12—1	永济电机厂的岗责管理	(315)
个案 12—2	海尔集团的 SST 控制手段	(325)
个案 12—3	上海三菱电梯有限公司的“动态受控的企业财务监控”	(328)
个案 13—1	永济电机厂的 ISO9000 质量体系认证过程	(351)
个案 13—2	海尔原材料配送 JIT	(357)
个案 13—3	联想实施 ERP 系统过程中的业务流程再造	(363)

引 子

什么是管理？管理包括哪些内容？如何进行管理？为什么要进行管理？好吧，为了回答这些问题，我们不妨尝试经营具体的企业，进行一场“管理者游戏”（游戏规则参见附录）。

在一个模拟的竞争市场，有 6 家模拟的制造业企业展开了激烈的竞争。这 6 家企业分别是：A、B、C、D、E、F，每一家企业的初始经营资金完全一样，都是 300 元，最初生产的产品也一样，当然，如果某家企业进行了相应的研究开发，企业间的产品将会出现差异。其中，C 企业的总裁叫李明，他必须对这个企业的经营负完全责任，必须进行独立决策。李明没有经营企业的经验，也没有学习过相应的企业管理知识，但是，他却对经营企业充满期待。然而，如何经营呢？李明一筹莫展，只能求教于老师，期望老师能告诉他经营企业的灵丹妙药。老师说，你先试着自己经营吧，记下你在经营过程中所遇到的所有问题，然后我们再一起分析。这样，管理者游戏开始了。市场竞争异常激烈，李明跟着感觉走，自己经营了 3 期（每一期相当企业的一个会计周期：1 月、1 季或 1 年），并记录下了这 3 期经营中所遇到的一切经营管理问题：

(1) 最初的 300 元资金，如何使用呢？最先购置什么生产要素？机器、人员还是材料？

(2) 只有 300 元资金，是购买大机器（单价 200 元，生产能力每次生产 4 个

产品)? 还是小机器 (单价 100 元, 生产能力每次生产 1 个产品)?

(3) 由于资金不足, 是否向银行贷款 (长期贷款利率 10%、短期贷款利率 20%)? 如果期末资金不足, 要么破产, 要么向银行借短贷, 看来必须进行资金预算, 然而, 如何预算呢?

(4) 每个企业都想销售掉自己生产的产品, 销售产品采用的是投标制, 那么, 如何确定产品的报价呢?

(5) 价格竞争异常激烈, 产品的市场售价已经降到 23 元/件, 如果以这样的价格销售产品会亏损, 那么, 是卖, 还是不卖?

(6) 在资金不足的情况下, 是否购买计算机?

(7) 是否购买保险, 买了 2 次, 都无险而终, 好像有点浪费?

(8) 其他企业都在搞研究开发, 我是跟进, 还是不予理会?

(9) 有了产品广告, 每次能多卖 2 个产品, 但广告的投资是 20 元, 那么是否要进行广告宣传? 是进行人员促销, 还是广告促销?

(10) 是否对员工进行教育培训? 员工学习有那么重要吗?

(11) 购买材料、进行生产、销售产品这三个环节的能力应该保持平衡。可是, 为什么总也无法使它们保持平衡?

(12) 材料、产品有时都有库存现象。由于材料库存太少, 有时无料生产, 使生产停顿; 由于产品库存太少, 有时有好的销售机会, 又没有产品。如何确定合理的库存呢?

(13) 两期经营下来效益都不好, 是否应该制定经营战略和经营计划? 如何制定经营战略? 如何制定经营计划?

(14) 在经营中只有 A 企业与我进行产品销售的竞争, A 企业私下与我商量: 抬高价格, 共同盈利。这不是联合定价、实施共谋吗? 实际经营中是否允许?

(15) B 企业竟将产品价格降到 15 元/件, 是否可以告他“价格倾销”?

(16) 经过 3 期经营, 我发现每个经营者的特点都不一样, A 企业喜欢出高价、B 企业经常出低价并且设备规模最大、D 企业不愿意与人竞争、E 企业有时记假账、F 企业的领导者则每次都充满热情地展开竞争, 而且研究开发的投入较多, 这些信息意味着什么?

(17) 扩张企业规模需要加大投资, 那么, 是否要扩张企业规模? 扩张企业规模有何好处?

(18) 1 期经营下来, 买进卖出许多次, 但是, 企业盈利了吗? 如何进行成本核算? 如何计算利润?

面对如此多的问题, 让我们一边学习, 一边实践吧。

第 1 章 管理——理性的基本认识

导入案例

郭宁最近被一家生产机电产品的公司聘为总裁。在准备去接任此职位的前一天晚上，他浮想联翩，回忆起他在该公司工作 20 多年的情况。

他在大学时专业是工业管理，大学毕业获得学位后就到该公司工作，最初担任装配部的助理监督。他当时感到真不知道如何工作，因为他对液压装配所知甚少，而且在管理工作上也没有实际经验，几乎每天他都手忙脚乱。可是他非常认真好学，他一方面仔细查阅该单位所订的工作手册，并努力学习有关的技术知识；另一方面，监督长也对他主动指点，使他渐渐摆脱了困境，胜任了工作。经过半年多的努力，他已有能力独挡液压装配监督长的工作。然而，当时公司没有提升他为监督长，而是直接提升他为装配部经理，负责包括液压装配在内的四个装配单位的领导工作。

在他当助理监督时，他主要关心的是每日的作业管理，工作的技术性很强。而当他担任装配部经理时，他发现自己不能只关心当天的装配工作状况，还得做出此后数周乃至数月的规划，还要完成许多报告和参加许多会议，这样就没有多