

21 世纪工商管理 MBA 系列新编教材

现代企业组织设计

Modern Enterprise Organization Design

任 浩 主编



清华大学出版社

21 世纪工商管理 MBA 系列新编教材

现代企业组织设计

Modern Enterprise Organization Design

任 浩 主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

· 本书力图将先进的西方组织设计理论与有中国特色的企业组织文化相结合,并将其渗透到企业组织设计实践中。全书系统地介绍了现代企业组织设计的含义、原理、原则和设计过程等基础知识,详细讲述了现代企业组织设计中需要注意的问题、组织设计的方法与技巧,并深入探讨了企业组织的结构设计、流程设计、职权设计、绩效评估设计、激励设计等当前管理者关心的重大问题,论述了组织设计的整合、实现与发展。

本书内容翔实,案例丰富,分析精辟,突出实用性。本书适合用作工商管理硕士(MBA)“企业组织设计”课程教材,也可用作管理类高年级本科生的相关课程教材,还可供企业中、高层管理者以及希望学习最新、最适用的企业组织设计知识的人士阅读参考。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业组织设计/任浩主编. —北京:清华大学出版社, 2005.6

ISBN 7-302-10974-5

I. 现… II. 任… III. 企业管理-组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第048949号

出版者:清华大学出版社

地址:北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn>

邮编:100084

社总机:010-62770175

客户服务:010-62776969

组稿编辑:吴颖华

文稿编辑:闫志朝

封面设计:源大设计工作室

版式设计:杨洋

印刷者:北京市昌平环球印刷厂

装订者:北京鑫海金澳胶印有限公司

发行者:新华书店总店北京发行所

开本:185×230 印张:37 字数:695千字

版次:2005年6月第1版 2005年6月第1次印刷

书号:ISBN 7-302-10974-5/F·1173

印数:1~5000

定 价:46.00元

21世纪工商管理（MBA）系列新编教材

丛书策划：吴颖华

丛书编委：（按姓氏笔画排序）

齐二石	孙东川	任建标	任 浩	孙健敏
吴汉洪	陈传明	张 鸣	张润彤	范黎波
黄 丹	黄 沛	蒋青云		

丛 书 序

1991年，MBA教育在中国本土“诞生”。回顾14年来我国MBA教育的发展历程，MBA教育是在不断稳步发展的，其教材建设也走过了“全盘引进——开始自编——解决有无——形成特色”4个重要阶段。MBA教育在中国诞生之初，国外MBA教育的发展已近百年，因此，国内高校在MBA培养过程中一开始多使用的是成熟的外版教材；到1995年，清华大学出版社联合清华大学经济管理学院开始自编本版的MBA教材；其后MBA教材的原版、翻译版、本版竞相争色，图书市场上涌现出众多的MBA教材。

采用英文翻译教材，翻译错误在所难免，而且缺乏本土化的案例研究是我国MBA教育中存在的一个重大问题。另外，尽管我国现有的本版教材在体系和内容上都有不同程度的创新与更新，但仍然缺少及时反映世界前沿水平的新技术、新知识的教材。教材建设的滞后在一定程度上已经影响和制约了我国MBA的人才培养，进行MBA本土教材的系统、优化建设势在必行。与此同时，中国的MBA教育已走过了14个年头，取得了长足的进步，在教育方式、方法上也逐渐形成了自己的风格，MBA师资力量明显加强，教学水平和管理水平显著提高，部分院校的MBA教育已经接近国际水平，具备了完善本土教材的实力。

鉴于需求与现实条件的结合，基于融理论系统研究与案例分析于一体的宗旨，我们策划了这套21世纪工商管理（MBA）系列新编教材。本套丛书的特色如下：

- ◇ 突出实践性、实用性。作为MBA教材，能很好地满足我国对于具备现代管理思想和管理技能的各级经理人员的培养需求。
- ◇ 注重MBA教学的国际化。参照哈佛管理类教程的编写形式，提供丰富的案例资料，使课堂学习及讨论更加生动活泼；同时在对案例的分析研究中加入了一些相关的问题，从更宏观的角度为学习者提供思考的空间。
- ◇ 注重研究的本土化。管理既是科学也是艺术，在很大程度上受制度和文化背景的影响，因而MBA教育既要注意国际化，又要注意本土化。本套丛书的一大看点就在于注重国际化的同时，又介绍了大量的本土理念与案例。
- ◇ 简明通俗。尽可能地用生动、明了的语言来阐述深刻的管理知识和技能，利于读者理解和掌握。

- ◇ 既致力于传授基本理论及主要技能和方法，又注重传播工商管理领域中最前沿的思想、理论、观点和方法，帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化、与时俱进，具有前瞻性、创新性、应变性和现实指导性等特点。

在第五届全国 MBA 发展论坛上，长江商学院院长项兵教授建议，为造就真正适应中国市场经济的企业管理人才，中国目前的 MBA 教育要进行改革，中国的商学院要有自己原创性的管理思想，复制国外的教育模式永远不可能造就出一流的中国 MBA 毕业生。

的确，我们要用中国的文化、中国的管理思想来管理，外国那一套拿过来不一定行得通。我们应当利用自己的经验创建自己的管理思想，然后和西方管理思想结合起来，建设有自己特色的 MBA。在这方面中国商学院有自己的优势。有鉴于此，清华大学出版社邀请国内 MBA 名校的知名学者组成编委会，精心打造了本套丛书。编委会成员有：

齐二石（天津大学管理学院院长，教授，博导）

孙东川（暨南大学，教授，博导）

任建标（上海交通大学）

任浩（同济大学发展研究院副院长，教授，博导）

孙健敏（中国人民大学，教授，博导）

吴汉洪（中国人民大学，教授，博导）

陈传明（南京大学商学院副院长，教授，博导）

张鸣（上海财经大学会计学院副院长，教授，博导）

张润彤（北京交通大学经济管理学院，教授，博导）

范黎波（对外经济贸易大学海尔商学院副院长，教授，博导）

黄丹（上海交通大学）

黄沛（上海交通大学工商管理系主任，教授，博导）

蒋青云（复旦大学管理学院教授）

我们把这套丛书献给：高校学生，企望成为管理人员的企业人士，已在管理岗位掌握了一定管理技能并想使自己工作更加卓越的中高层管理者，以及想要实现基业常青的企业决策者。希望大家能从中获益，不断提升管理能力！

序 言

“无为而治”是中国的一种管理之道，讲的是一种无所作为但却能控制万物于掌中的至高境界，这似乎与现代企业组织设计的目标不谋而合。企业组织设计的任务正是要搭建这样一个平台，使得组织中的人、财、物和信息按照设计者预先所期望的秩序，以最高的效率持续运转。

现代企业组织是合理配置生产力、顺利进行生产经营活动的必要手段，是维护和发展生产关系的必要工具，是实现企业使命和目标、提高企业经济效益的重要保证。组织如此重要的作用吸引了近现代众多的管理学者、组织管理实践者着力于对它研究和发展。

从泰勒开始，历史上许多著名的学者都曾对企业组织设计进行了深入的探讨和研究。他们发现，企业要实现其生存和发展的目标，构建一个适合自身特点的组织是基础。只有组织机构合理，企业的员工才能得到有效的评估和激励；只有组织机构合理，企业内不同部门间的分工与协作才能保持企业活动的高频率运转；也只有组织机构合理，企业经营过程中不同层次间的信息交换才能顺利进行。正因为如此，企业管理者从来都对组织设计给予了极大的重视。企业组织结构从最初的直线型结构，发展到后来的职能型结构、事业部制结构、矩阵式结构等。这些结构很好地适应了当时企业组织需要，也极大地刺激了企业的进一步发展。可以想象的是，如果没有组织形式的与时俱进，就不会有一大批企业混合经营和规模扩大的业绩产生。与此同时，企业组织设计理论在过去的几十年里也获得了巨大的发展，成为了管理学中一个必不可少的分支。

近年来，以现代科学技术革命为原动力的现代社会变革，正在改变人类社会已经习惯了的生存发展模式。现代社会经济发展变化的主要标志是，社会生产体制正快速地从社会化大生产体制向灵活的、适应市场需求日趋多样化的体制方向发展；全球市场从空间上日趋一体化，从时间上需求变化的周期不断缩短。这一切均使企业赖以生存的技术基础、信息基础和环境条件发生了明显的改变，促使企业不断调整其经营战略和目标，改变作业流程和方法。这一切还使企业庞大的集中控制的组织与分散的、变幻多端的市场需求间的冲突越来越频繁，促进了企业经营战略和组织行为的改革与创新，也必然带动组织理论和方法的发展变化。在这种背景下，现在关注、研究现代企业组织设计理论和方法其意义尤甚。

在我国,急需充分地展开对企业组织设计理论和方法的研究,除了来自上述一般性共同压力之外,还来自我国企业组织设计理论和方法发展的特殊要求。在过去的计划经济体制下,我国企业没有经营自主权,人们的注视点在生产管理,而不太重视对组织问题进行分析和研究。即使在经济体制改革的进程中,人们关注得更多的是理顺体制,让企业脱离政府的束缚,使之增强自主性和活力等问题。随后,在建立社会主义市场经济的进程中,理论界和实际管理工作因为制度瓶颈问题而将现代企业制度的建立视为重点,又因市场实现问题而把市场营销视为企业管理的重点。总而言之,企业组织设计的理论和方法一直没有受到我国管理理论界应有的重视。今天,在建立社会主义市场经济体制和现代企业制度的发展进程中,中国企业依赖相互之间企业制度的差异性而获取竞争能力的可能性将越来越小,企业经营的好与差,发展的快与慢,越来越取决于自身的组织与管理水平。现代企业要提高竞争能力,除了传统的从岗位、部门获取效率外(职能组织理论),还要从部门之间获取效率(流程组织理论),甚至从企业之间获取效率(虚拟组织理论),而这些,尤其是后两者恰恰反映了中国企业与国外企业效率差距的组织层次上的原因所在。

鉴于上述思考,组织设计对提升我国企业的竞争力十分必要,但其理论体系尚不清晰,还有待整合力量进行研究。为此,笔者曾于1996年发起成立了由上海和青岛等政府部门、复旦大学和上海财经大学等高校以及代表性企业等16家单位组成的“中国企业再造研究中心”,并与相关的专家学者和博士研究生、硕士研究生组成研究团队,对组织设计的理论体系进行了持续10年的关注与探讨,本书是这些研究的阶段性成果。本书共分6篇16章。第一篇为组织设计的基础,包括概论与理论部分(第1、2章);第二篇为组织设计的原则与过程,包括设计的原则与过程部分(第3、4章);第三篇为组织设计的环境分析,包括外部和内部环境的分析部分(第5、6章);第四篇为组织设计的模块构建,包括结构、流程、职权、绩效评估和激励机制这5个模块的设计(第7、8、9、10、11章);第五篇为组织设计整合,主要包括模块之间的整合与战略、商业生态环境和企业类型的匹配部分(第12、13、14章);第六篇为组织设计的实现与发展,主要包括设计方案的实现与发展部分(第15、16章)。

在设计原则中,本书提出了CHORT的原则。即现代企业组织设计除了要遵循一般原则外,更应考虑企业的因时、因地、因人、因物的不同特点,即企业管理者与被管理者的个性(因人)、企业集权与分权的纵向原则和分工与协作的横向原则(因物)、企业跨区域性的规模原则(因地)、企业不同生命周期的时间原则(因时)。而由上述要素的英文起首字母拼成的CHORT原则,其中文谐音为“桥”。桥是指架在水面或空中以便行人、车辆等通行的建筑物,其涵义可引申为能起沟通作用的人或事物,而企业的

组织设计,其实质就是在企业内外部的人或事物间架起沟通的平台。有些专家将 CHORT 原则称为“桥式理论”,笔者认为是十分贴切的。因为这样的比喻不仅体现企业组织设计的实质是沟通,更为重要的是,CHORT 与“桥式理论”的一致性表明了中英文少有的相通性。因此,建立融东西方管理理念为一体的现代企业组织设计的理论体系正是本书孜孜以求的目标。

本书主张,组织设计的体系可以从多种角度去构架,但是从过程的角度来构架组织设计理论体系更为可行,因为它既便于系统构建,又利于循序渐进。据此本书提出了现代企业组织设计理论框架可由组织设计的分析、构建、整合与实现 4 个阶段所组成的观点。

在组织设计分析阶段中,主要包含企业内外部环境的分析和设计目标的确定。这种分析的目的是要廓清组织设计的前提条件、内外部的相关现状,并据此界定组织设计的具体目标。

在组织设计的构建阶段,主要包含了 5 个模块的设计,即组织结构、组织职权、组织流程、组织绩效评估和组织激励体系等设计。这 5 个模块既是组织设计的主要内容,又构成内在的联系。比如,组织结构和组织职权设计的内容主要解决“做什么”的权责问题;流程设计的内容主要解决“怎样做”的方法问题;绩效评估体系和激励机制的设计主要解决“要我做”变为“我要做”的做事动力问题。“做什么”、“怎样做”、“我要做”是提高企业竞争力必须解决的 3 大基本问题,而这 3 大基本问题在组织设计层面上的解决无疑对企业管理水平的提高有推动作用。

在组织设计的整合阶段,主要研究组织设计模块之间及其与组织内部的类型特征、战略定位、外部的商业生态环境的匹配问题。对于某项组织设计而言,除了单独模块构建之外,需要解决各模块之间的匹配性,还必须与企业的战略目标相适应或整合,必须与处于同一商业生态环境中的外部企业相适应或整合,也必须与自身的企业类型相适应或整合。组织设计整合思考的实质就是系统思考。

在组织设计的实现阶段,主要研究了企业组织设计方案的实现与发展的的问题。在研究了不少专家对组织变革的理论与方法之后,本书结合了中国现阶段企业组织调整、重组、变革的特点,提出了组织设计的 3P4S 实施模型。其模型的元素主要由 7 个维度组成,即领导带头、上级支持、部下参与(3P),以及战略决策、制度转化、制度执行、机制激励(4S)。

本书撰写的直接基础是笔者为博士研究生、硕士研究生开设的专题讨论课,以及为企业管理专业的本科高年级学生开设的“企业组织设计”课程。同时,也基于笔者于 4 年前在复旦大学从事教学科研时,带领一批博士后、博士研究生承担了不少企业委托的

组织有效运作设计的课题。如福建福日股份公司的“组织有效运作”方案、湖南唐人神集团的“高成长时期的组织有效运作”以及宝钢集团、上汽集团委托的相关课题。另外,还基于“变革时代的企业组织设计丛书”的编著。从1999年起,笔者就组织来自于复旦大学、上海交通大学、同济大学等高校的理论工作者和宝钢、兴业证券、阿尔卡特、上海德意达等企业的管理者,成立了一个30余人的研究队伍,从事企业组织设计的专题研究,先后完成了《企业组织设计的理论与方法》、《企业集团组织设计》、《上市公司组织设计》和《中小企业组织设计》等4本著作。这些教学、课题成果的积累,凝结成了今天奉献给各位读者的《现代企业组织设计》一书。然而,尽管本书的不少思想来自于上述活动和成果,但是在许多方面,特别是理论框架的完善、观点的新颖、材料的引证等方面都与以往的成果有了明显的变化,有的甚至是根本性的变化。

本书之所以能在原来的基础上有了今天的变化和收获,这是与许多人士的鼎力支持、积极参与和无私帮助分不开的。首先要感谢的是在本人复旦大学工作期间的许多同仁和学生,他们是张祖国、李信民、向伟、张周、李建华、苏江明、李双、伍华佳、何太平、赵斌、王双进等教授、博士研究生、博士后;还要感谢福日股份、唐人神集团、宝钢集团、航天机电、上海德意达、阿尔卡特等公司,这些企业在组织设计方面的长期实践为本书的撰写提供了丰富而有质量的实证资料;还要感谢九泰投资的钱敏女士以及九华咨询的张冰先生、陆惠丽女士,他们为本书的完成承担了大量的保障、联络、排版和校对等工作;特别要感谢的是清华大学出版社本丛书的策划者吴颖华女士,她富有创意的设想、热情的约稿以及敬业的精神为本书的如期出版和增色作出了无可替代的贡献。

最后需要特别说明的是,本书的撰写是作者群体共同努力的结果。根据撰写篇章的顺序,作者依次为任浩、崔树银、刘石兰、林晨、邬烈岚、岳澎、朱向阳、谢福泉、赵枫、金桥、钱言、徐雪松等。林晨、崔树银、金桥协助主编任浩进行了统稿工作,最后由任浩统稿。

本书作为专业教材出版,在国内尚属首次,错误与疏漏恐难避免。恳请读者在研读过程中及时地给予指正,您的任何意见都是非常有意义的,而且是至为宝贵的!

任 浩

2005年5月

目 录

第一篇 组织设计的基础

第1章 概论	2
1.1 企业组织	3
1.1.1 企业的概念	3
1.1.2 企业组织的重要性	6
1.1.3 企业组织的分类	8
1.1.4 企业组织的基本要素	9
1.2 组织设计	10
1.2.1 组织设计的含义	10
1.2.2 组织设计的变量	12
1.2.3 组织设计的演进	14
1.3 本书的思路和框架	15
1.3.1 思路	15
1.3.2 框架	16
本章小结	18
关键概念	18
思考题	18
案例讨论：用架构撑起效率	18
新书推荐	21
第2章 企业组织设计理论	22
2.1 封闭系统组织设计理论	24
2.1.1 封闭的理性系统组织设计理论	24
2.1.2 封闭的自然系统组织设计理论	30
2.2 开放系统组织设计理论	39
2.2.1 开放的理性系统组织设计理论	40
2.2.2 开放的自然系统组织设计理论	42

本章小结.....	48
关键概念.....	48
思考题	49
案例讨论：墨西哥水泥公司.....	49
新书推荐.....	50

第二篇 企业组织设计的原则与过程

第3章 企业组织设计的原则	52
3.1 传统组织的设计原则.....	53
3.1.1 亨利·法约尔的组织设计原则	53
3.1.2 林德尔·厄威克的组织设计原则.....	54
3.1.3 欧内斯特·戴尔的组织设计原则.....	54
3.1.4 罗斯·韦伯的组织设计原则	55
3.2 现代组织的设计原则.....	56
3.2.1 传统组织设计原则的缺陷	56
3.2.2 现代组织设计的一般原则	57
3.2.3 现代组织设计原则的新发展	62
本章小结.....	74
关键概念.....	74
思考题	75
案例讨论：美国联合碳化物公司的组织变革.....	75
新书推荐.....	77
第4章 企业组织设计的过程	78
4.1 设计步骤.....	79
4.1.1 分析	79
4.1.2 构建	82
4.1.3 整合	84
4.1.4 实现	86
4.2 设计的周期控制.....	88
4.2.1 周期控制的原因	88
4.2.2 周期控制的方法	89

本章小结.....	96
关键概念.....	96
思考题	97
案例讨论：永泰保险公司顾客服务部组织调整过程.....	97
新书推荐.....	100

第三篇 组织设计的环境分析

第5章 企业组织设计的外部环境	102
5.1 外部环境的识别.....	104
5.1.1 企业组织的边界	104
5.1.2 外部环境的内容	108
5.1.3 外部环境分析	114
5.2 外部环境 with 组织设计.....	121
5.2.1 供应链与组织设计	122
5.2.2 战略联盟与组织设计	123
5.2.3 商业生态系统与组织设计	126
本章小结.....	128
关键概念.....	128
思考题	128
案例讨论：美的公司家电梦.....	129
新书推荐.....	133
第6章 企业组织设计的内部环境.....	135
6.1 内部环境的识别.....	136
6.1.1 内部环境的含义	136
6.1.2 内部环境的要素	137
6.2 内部环境与组织设计.....	139
6.2.1 企业规模与组织设计	139
6.2.2 企业技术与组织设计	144
6.2.3 企业生命周期与组织设计	154
6.2.4 企业文化、人员素质与组织设计.....	160
本章小结.....	163

关键概念.....	164
思考题	164
案例讨论：坚果岛的故事.....	165
新书推荐.....	170

第四篇 组织设计的模块构建

第7章 企业组织的结构设计	174
7.1 组织结构的含义.....	175
7.1.1 内涵	175
7.1.2 外延	176
7.2 组织结构的基本形式.....	179
7.2.1 直线—职能型	179
7.2.2 事业部型	181
7.2.3 矩阵型	183
7.2.4 立体多维型	185
7.2.5 流程型	187
7.2.6 网络型	190
7.3 组织结构的设计方法.....	195
7.3.1 职能设计	196
7.3.2 部门设计	197
7.3.3 职务设计	205
本章小结.....	210
关键概念.....	210
思考题	211
案例讨论：海尔集团的组织结构再设计	211
新书推荐.....	218
第8章 企业组织的流程设计	219
8.1 企业流程的含义.....	220
8.1.1 企业流程的概念	220
8.1.2 企业流程的分类	220
8.1.3 企业流程的特点	222

8.2 企业流程产生与发展的理论基础.....	224
8.2.1 亚当·斯密的分工理论.....	224
8.2.2 分工理论在企业中的运用.....	225
8.2.3 流程再造理论的提出.....	227
8.3 流程设计的方法.....	229
8.3.1 流程再设计的类型.....	229
8.3.2 系统再设计.....	230
8.3.3 流程的全新设计.....	235
8.4 电子商务环境下的流程设计.....	238
8.4.1 电子商务对企业流程设计的影响.....	238
8.4.2 企业流程设计的程序.....	239
8.4.3 企业流程设计的注意事项.....	243
本章小结.....	243
关键概念.....	244
思考题.....	244
案例讨论1: 国际商用机器信用公司.....	245
案例讨论2: 福特汽车公司.....	247
新书推荐.....	251
第9章 企业组织的职权设计.....	252
9.1 企业组织职权的含义.....	252
9.1.1 职权的概念.....	252
9.1.2 职权的类型.....	255
9.2 权力的来源.....	258
9.2.1 正式的职位.....	258
9.2.2 个人的特质.....	259
9.2.3 专业的技能.....	260
9.2.4 可利用的资源.....	261
9.2.5 社会的影响力.....	262
9.3 企业组织职权设计的方法.....	263
9.3.1 职权设计的要求.....	263
9.3.2 授权.....	264
9.3.3 集权与分权.....	267

9.3.4 职权的控制	269
本章小结	276
关键概念	276
思考题	276
案例讨论: 柳传志以人格魅力影响追随者	277
新书推荐	278
第10章 企业组织绩效评估设计	279
10.1 绩效评估概述	280
10.1.1 绩效评估的概念	280
10.1.2 绩效评估的目的	280
10.2 企业组织绩效评估设计的要求与程序	281
10.2.1 设计要求	281
10.2.2 设计程序	282
10.3 企业组织绩效评估设计的内容	286
10.3.1 面向企业绩效评估设计	286
10.3.2 面向部门绩效评估设计	296
10.3.3 面向团队绩效评估设计	300
10.3.4 面向员工绩效评估设计	306
10.3.5 面向流程绩效评估设计	314
本章小结	317
关键概念	317
思考题	318
案例讨论: GE对产品分部的绩效评价	319
新书推荐	321
第11章 企业组织的激励设计	322
11.1 激励的含义	323
11.1.1 激励的概念	323
11.1.2 激励的分类	325
11.1.3 激励的内容	326
11.1.4 激励的作用	331
11.2 激励过程的设计	332

11.2.1 设计的要求	332
11.2.2 设计的步骤	335
11.2.3 设计的误区	337
11.3 激励方法的设计	339
11.3.1 针对员工职能类型	339
11.3.2 针对员工个人特点	349
11.3.3 针对企业生命周期	350
本章小结	351
关键概念	352
思考题	353
案例讨论1: 西北航空公司——员工持股使“凤凰涅槃”	353
案例讨论2: 微软公司——限制性股票取代股票期权	355
新书推荐	357

第五篇 组织设计的整合

第12章 基于战略的组织设计模块整合	360
12.1 战略的含义与选择	362
12.1.1 战略的概念	362
12.1.2 战略的分类	364
12.1.3 战略的选择	367
12.2 整合的目的及其原则	368
12.2.1 模块间整合的目的	368
12.2.2 模块与战略间整合的目的	368
12.2.3 整合的原则	370
12.3 整合的模式	370
12.3.1 作用机理	372
12.3.2 对应模式	380
本章小结	385
关键概念	386
思考题	386
案例讨论1: 西南航空公司的奇迹	387
案例讨论2: 中基集团的衰败	391