

普通高等学校财经类核心课程同步辅导

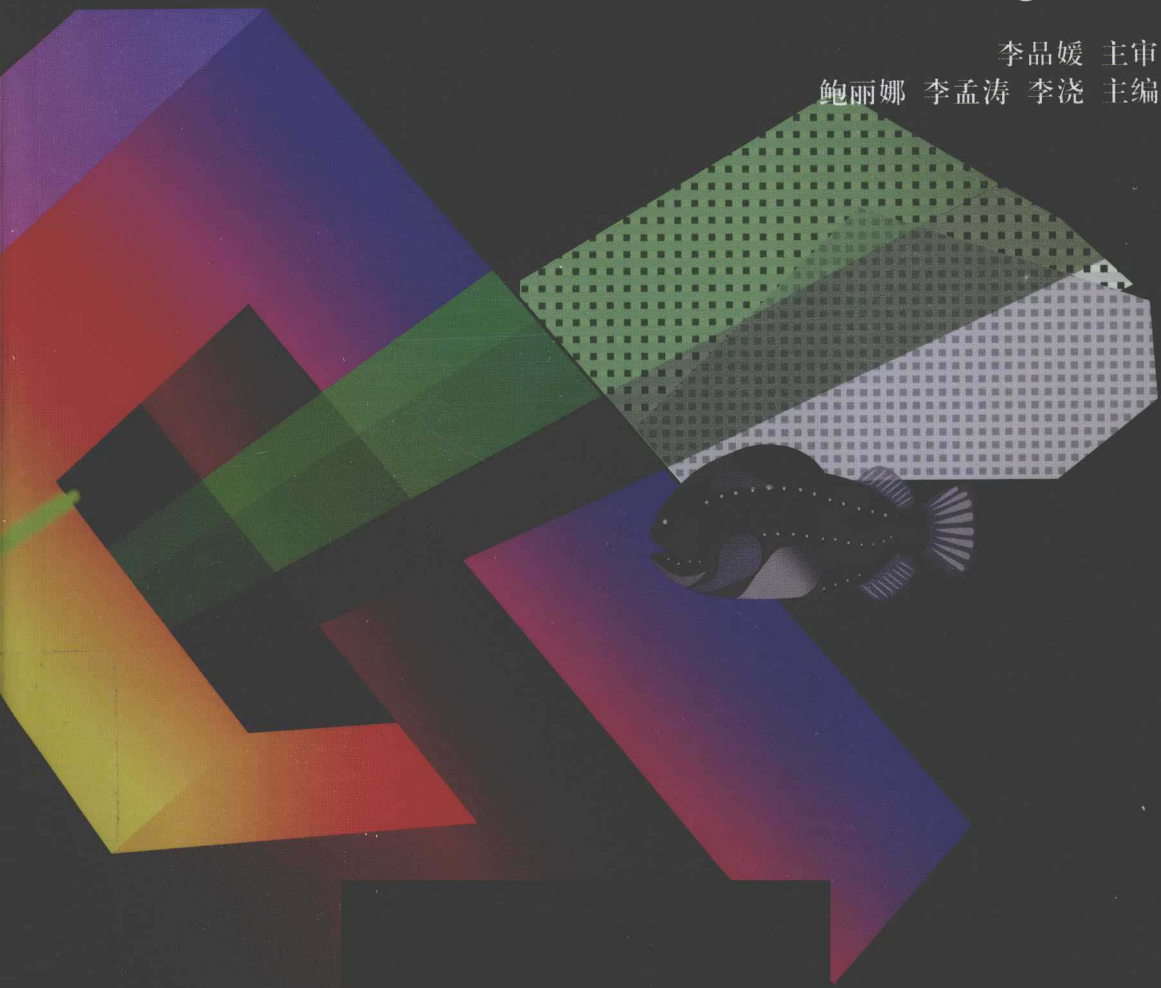


(第二版)

管理学习题与案例

Problem Sets and Cases of Management

李品媛 主审
鲍丽娜 李孟涛 李澆 主编



FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



普通高等学校财经类核心课程同步辅导



(第二版)

管理学学习题与案例

Problem Sets and Cases of Management

李品媛 主审
鲍丽娜 李孟涛 李澆 主编

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

· 大 连 ·

© 鲍丽娜 李孟涛 李 澆 2011

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学习题与案例 / 鲍丽娜, 李孟涛, 李澆主编. —2 版.
—大连: 东北财经大学出版社, 2011. 3
(普通高等学校财经类核心课程同步辅导)
ISBN 978 - 7 - 5654 - 0287 - 6

I. 管… II. ①鲍…②李…③李… III. 管理学 - 高等学校
- 教学参考资料 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 020813 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连东泰彩印技术开发有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm

字数: 538 千字

印张: 20 1/2

2011 年 3 月第 2 版

2011 年 3 月第 3 次印刷

责任编辑: 朱 艳

责任校对: 武 贤

封面设计: 沈 冰

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0287 - 6

定价: 30.00 元

再版前言

目前,全国各大专院校所采用的管理学教材并不统一,但基本理论是一致的。多数院校采用经典教材,特别是精品课教材作为学生学习专业课程的参考教材,然而,由于教材内容所限难以展开,课后习题一般只有思考题且没有答案,这给学生学习专业教材带来了一定的困难。为了满足“管理学”授课教师教学与学生学习的需要,我们组织讲授“管理学”课程的教学人员编写了《管理学习题与案例》一书。

本书是以管理学经典教材的基本理论为主线条编写的。全书共分15章,每一章按照知识体系、考核要求、拓展材料、深度思考、练习题及参考答案编排,有助于学习者系统掌握知识结构并拓展视野,其中练习题的题型包括单项选择题、多项选择题、判断题、名词解释、简述题和案例分析题等。最后,附有东北财经大学管理学课程考试模板及近两年的管理学考研真题,供学生学习参考。

本书由鲍丽娜教授拟定编写提纲并组织人员编写,由李品媛教授审阅定稿。参加本书编写的有:姚丹(第一章、第十五章)、鲍丽娜(第二章)、李孟涛(第三章)、李浇(第四章)、霍慧智(第五章、第六章)、刘慧贞(第七章、第九章)、孙慧敏(第八章、第十二章)、姜新(第十章、第十一章)、姚军(第十三章、第十四章)。

本书是在2007年版本的基础上进行的修订,增减了部分习题和案例,以适应市场变化和教学的需要。

虽然我们尽力而为,但水平有限,错误、遗漏难以避免,恳请读者批评指正。

编者
2011年3月

目 录

第一章 管理与管理者	1
一、知识体系.....	1
二、考核要求.....	1
三、拓展材料.....	1
未来的管理.....	1
四、深度思考.....	8
练习题一.....	9
练习题一参考答案.....	16
第二章 管理理论的形成和发展	22
一、知识体系.....	22
二、考核要求.....	22
三、拓展材料.....	23
(一) 经典管理理论 (1903—1993).....	23
(二) 把商业作为全球变迁的载体.....	24
四、深度思考.....	28
练习题二.....	28
练习题二参考答案.....	36
第三章 管理与社会	42
一、知识体系.....	42
二、考核要求.....	42
三、拓展材料.....	42
转换中的环境管理范式.....	42
四、深度思考.....	48
练习题三.....	48
练习题三参考答案.....	56
第四章 计划工作	61
一、知识体系.....	61
二、考核要求.....	61
三、拓展材料.....	61
(一) 计划工作原理.....	61
(二) 计划理解的演进.....	62
四、深度思考.....	63
练习题四.....	64

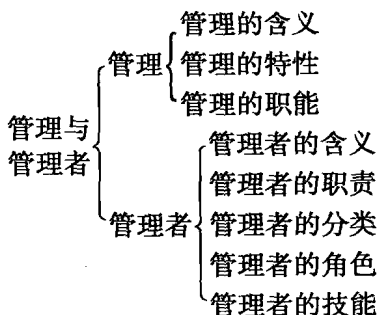
练习题四参考答案	72
第五章 决策	77
一、知识体系	77
二、考核要求	77
三、拓展材料	78
(一) 前景理论及其对政府决策的启示	78
(二) 决策与心理	82
四、深度思考	83
练习题五	83
练习题五参考答案	91
第六章 战略管理	96
一、知识体系	96
二、考核要求	96
三、拓展材料	97
(一) 企业战略管理理论的发展	97
(二) 进行个人 SWOT 分析	101
四、深度思考	101
练习题六	101
练习题六参考答案	110
第七章 组织设计	115
一、知识体系	115
二、考核要求	115
三、拓展材料	116
(一) 对学习型组织的构建及特征的再认识	116
(二) 组织设计: 要时尚还是要匹配	118
四、深度思考	122
练习题七	122
练习题七参考答案	132
第八章 组织文化	139
一、知识体系	139
二、考核要求	139
三、拓展材料	140
(一) 世界知名企业的企业文化与用人理念	140
(二) 未来企业文化 = 生态文化 + 人本文化	147
(三) 企业文化建设的五大方面	149
四、深度思考	150
练习题八	151
练习题八参考答案	159

第九章 人力资源管理	165
一、知识体系.....	165
二、考核要求.....	165
三、拓展材料.....	165
美日企业人力资源管理模式的比较.....	165
四、深度思考.....	170
练习题九.....	170
练习题九参考答案.....	177
第十章 领导行为	184
一、知识体系.....	184
二、考核要求.....	184
三、拓展材料.....	184
解读杰克·韦尔奇的管理人生.....	184
四、深度思考.....	189
练习题十.....	189
练习题十参考答案.....	197
第十一章 激励	204
一、知识体系.....	204
二、考核要求.....	204
三、拓展材料.....	204
国外企业激励理论述评.....	204
四、深度思考.....	210
练习题十一.....	210
练习题十一参考答案.....	217
第十二章 沟通	224
一、知识体系.....	224
二、考核要求.....	224
三、拓展材料.....	224
管理沟通：企业组织的生命线.....	224
四、深度思考.....	227
练习题十二.....	227
练习题十二参考答案.....	237
第十三章 群体与团队协作	245
一、知识体系.....	245
二、考核要求.....	245
三、拓展材料.....	245
(一) 木桶新论与团队建设.....	245
(二) 关于全球虚拟团队.....	248

四、深度思考·····	252
练习题十三·····	253
练习题十三参考答案·····	261
第十四章 控制的基础 ·····	268
一、知识体系·····	268
二、考核要求·····	268
三、拓展材料·····	269
(一) 价值链管理在企业成本控制中的应用·····	269
(二) 浅议企业如何有效控制人力资源成本·····	271
四、深度思考·····	274
练习题十四·····	274
练习题十四参考答案·····	284
第十五章 控制技术 ·····	291
一、知识体系·····	291
二、考核要求·····	291
三、拓展材料·····	291
预算管理应用于企业成本控制的研究·····	291
四、深度思考·····	294
练习题十五·····	294
练习题十五参考答案·····	306
附录 1 管理学考试试题 (样题) ·····	311
附录 2 管理学考研真题 ·····	315
东北财经大学 2010 年招收攻读硕士学位研究生入学考试初试管理学试题···	315
东北财经大学 2009 年招收攻读硕士学位研究生入学考试初试管理学试题···	317
参考文献 ·····	319

第一章 管理与管理者

一、知识体系



二、考核要求

识记：管理；管理者。

领会：1. 管理的特征；2. 管理的性质和作用；3. 管理学的研究方法。

简单应用：1. 管理者的角色；2. 管理者的类型；3. 管理者的技能。

综合应用：1. 辨析管理职能及各职能之间的关系；2. 管理既是一门科学，又是一门艺术；3. 有效的管理者与成功的管理者。

三、拓展材料

未来的管理

回顾 20 世纪，是管理理论和实践飞跃发展的 100 年；展望 21 世纪，面临更大的管理创新和变革。认清管理发展的趋势，驾驭新世纪管理的风云，是每一个管理者面临的共同挑战。

1. 管理的软化趋势

自 1769 年世界上第一家现代企业诞生以来，企业已经历了近 240 年的发展，企业管理的理论和实践也发生了划时代的变化。纵观企业管理的全部历史，大致经历了经验管理、科学管理、文化管理三个阶段。

(1) 从经验管理到科学管理——企业管理的第一次飞跃

传统的经验管理完全依靠经营者个人的直觉和经验进行决策，绝大多数企业的经营者将所有权和经营权集于一身，企业没有健全的规章制度，职能部门没有明确的分工，工人像机器一样从事劳动，士气低落，生产效率低下。由于科学技术的落后和生

产方式的简单，生产力发展缓慢，经验管理方式一直持续了100多年。

1911年，美国著名管理专家泰罗的《科学管理原理》问世，标志着企业管理由漫长的经验管理阶段，迈向了划时代的科学管理新阶段。企业家不再靠个人经验和直觉来指挥下属，而是开始用调查研究的科学方法代替个人经验；企业家与工人可以不再为生产定额而争吵，因为“时间和动作研究”提供了精确地计算定额的方法；企业家不再为生产工具和操作工艺的随意性而大伤脑筋，因为生产工具、操作工艺、作业环境、原材料的标准化，为生产效率的提高开辟了广阔的前景；企业家不再为工人水平的参差不齐而忧虑，“工作挑选工人”的原则和系统的培训，为各个生产岗位提供了一流的工人；企业家不再因工人作业的随意性而叹息，也不再因事必躬亲而疲于奔命，“计划（即管理）与执行相分离”的原则，大大加强了企业的管理职能，使依法治厂成为可能。总之，泰勒的科学管理理论使企业管理由经验上升为科学，很快在欧美推广，以福特汽车厂的流水线生产为标志，科学管理极大地推动了生产效率的提高。列宁曾对泰勒制给予高度评价，派人去考察并主张在苏联借鉴科学管理的精华。他说：“社会主义实现得如何，取决于我们苏维埃政权和苏维埃管理机构同资本主义最新的、进步的东西结合的好坏。”

改革开放以来，我国企业界以极大的热情学习和借鉴了科学管理的理论和方法，这对于尚处于经验管理阶段的大多数企业来说，是一个强有力的推动。多数企业加强了定额和定员管理、标准化管理、计量管理、人员培训、现场管理，逐步走上了依法治厂的轨道。一些企业已收到了显著成效。虽然要由经验管理阶段登上科学管理的台阶还有很长的路要走，但事实已经证明：管理出效益，实现科学管理是所有企业的必经之路。

（2）从科学管理到文化管理——企业管理的第二次飞跃

科学管理使企业管理走上了规范化、制度化和科学化轨道，极大地推动了生产效率的提高，同时，在实践中也暴露出其本质的弱点——对职工的忽视。与生产高效化伴生的是人的工具化，以及工人对工作的厌烦、劳资矛盾的激化。

发端于20世纪30年代，流行于60—70年代的行为科学，力图弥补科学管理的不足。80年代兴起的企业文化理论，是这种努力的最新成果。它完整地提出了与科学管理不同的管理思想和管理框架，这种以企业文化建设为龙头的企业管理模式已经成为世界管理的大趋势。

文化管理相对于科学管理而言，在以下9个方面发生了显著变化：

①管理的中心

由科学管理下的以物为中心（以技术为中心，以生产为中心，以财务为中心等）转变为以人为中心。在文化管理下，人既是管理的出发点，又是管理的落脚点。对内管理，以职工为中心；对外经营，以顾客为中心。如果说，科学管理是非人性的管理，那么文化管理就是人性的管理。尊重人，关心人，培养人，激励人，开发人的潜力，成为企业管理的关键。

②管理的人性假设前提

科学管理把人看做经济人，以“性恶论”为哲学基础，而文化管理把人看做自

我实现人和观念人，以“性善论”为哲学基础。在科学管理下，把人仅仅看做成本，而在文化管理下，人是待开发的潜力巨大的资源。

③控制方法

在科学管理下，以外部控制为主，重奖重罚是主要手段，而在文化管理下，以自我控制为主，自查自律是主要手段。科学管理的逻辑是“要我这样干”，而文化管理的逻辑是“我要这样干”。

④管理重点

在科学管理下，直接管人的行为，职工的一言一行都有制度管，是典型的法治，而文化管理下，直接管人的思想（信念和价值观），间接地影响人的行为，是一种新的管理方式——文治，即以文化来治理。

⑤领导者类型

在科学管理下，领导者恰似乐队的指挥，属指挥型领导，而在文化管理下，领导者则像是导师和朋友，属育才型领导。

⑥激励方式

在科学管理下，以外激为主，依赖于工作的外部条件，而在文化管理下，以内激为主，着重满足职工的自尊和自我实现需要，依赖于工作本身的魅力。

⑦管理特色

科学管理的特色是纯理性管理，排斥感情因素，而文化管理的特色是将理性与非理性相结合，是有人情味的管理。

⑧组织形式

在科学管理下，权力结构明确，是职能式或事业部制等“金字塔”形组织，而在文化管理下，权力结构模糊，管理者与被管理者更为平等，类似于网络状扁平组织，换句话说，是平等沟通、自我学习的学习型组织。

⑨管理手段

科学管理依靠强制性的制度和物质手段的投入，而文化管理则依靠思想的灌输、价值观的认同、感情的互动和风气的熏陶，即依靠非强制性和非物质手段的投入。管理由以硬管理为主，走向软硬结合，以软管理为主，这就是管理的软化趋势。

文化管理纠正了科学管理见物不见人的偏向，适应了人们需要层次的提高，脑力劳动比重加大，知识经济的兴起，第三产业的发展，经济全球一体化等时代变迁，从而实现了高效率与高士气的良性循环，这是现代管理的第二次飞跃。

2. 文化管理——21 世纪的管理

(1) 走向文化管理——与之相关的发展趋势

现代企业管理的发展主要表现出以下趋势：

①经营化趋势

传统的生产型管理是由垄断造成的，企业管理的目标在于提高生产效率。对企业来说，生产效率是第一位的，而经营、营销则是第二位的。随着生产力的发展和竞争的加剧，卖方市场变成了买方市场，营销开始被摆到首位，西方管理界提出了“一顾客，二市场，三生产”的经营管理思想，生产性管理也就开始转变为经营性管理，

从而使企业管理呈现出愈来愈强烈的经营化趋势。

②战略化趋势

随着企业间竞争的日趋激烈、企业与环境联系的日益紧密，企业的经营管理不能再仅仅局限于内部因素和眼前的得失，而必须达到前所未有的高度和广度。中国传统的兵法思想、韬略原则，被国内外企业广泛采用。国际上新出现的一门管理学科——企业经营战略学，正是管理的战略化趋势在理论上的结晶。越来越多的企业开始重视经营战略的研究和制定，那些行动较早的企业则已经看到了正确的经营战略所带来的巨大利益。

③非理性化趋势

1982年，美国管理学者彼德斯（T. Peters）和沃特曼（R. Wateman）出版了《追求卓越——美国管理最佳公司的经验》一书，迅速引起了美国管理界的广泛注意，它所提出的一些论点，至今仍为西方管理界的热门话题。该书的主要论点之一，是对作为美国企业界主流思潮的以泰勒为代表的纯理性主义的批判。作者认为：人不是纯理性的，感情因素不容忽视。

管理不仅是一门科学，还是一门艺术；管理不仅要靠逻辑和推理，还要靠直觉和热情；理性化的解析手段和技术方法有一定作用，但不能迷信和滥用。在该书的推动下，管理学界对纯理性的科学管理进行了深刻的反思，非理性化思潮一浪高过一浪，表现在：企业文化热在全球迅速蔓延；传统的规范的组织结构和管理模式被按照具体目标而临时构建的各种“团队组织”所否定；对人的非理性因素的关注等。

④权变化趋势

所谓权变，即权宜应变。由于市场和企业的外部环境越来越变幻莫测，企业就需要不断变更自己的管理方式来适应这种变化，权变管理于是应运而生。这种管理方式在管理的诸多方面都提出了相应的、新的管理理论，如组织结构的变异性、经营方式的灵活性、领导模式的权变性，以及运行控制的多元性等，其特点是随着环境的变化而采取相应的管理方式，所以，又被称为以现实为中心的管理方式。可以预测，这种管理方式在未来将越来越普及。

⑤电脑化趋势

电脑和网络技术大概是现今更新最快的技术了，电脑手段在企业经营管理中普及应用的速度也是惊人的，而且呈现出加速发展的态势。这给现代企业管理带来了很多新的特点。在信息高速膨胀的今天，管理越来越依赖于电脑手段，现代经济竞争，从某种意义上讲已成为信息战。网络技术的迅速发展，使“网络购物”、“虚拟企业”成为可能，这对企业及其经营是一个全新的课题。

⑥风险化趋势

企业管理的风险化趋势是变幻的市场环境和高科技发展的产物。随着经营环境越来越捉摸不定，一方面，企业经营、决策的风险日益增大；另一方面，一种以高科技为导向，追逐新产品和新市场的新兴开拓型企业——风险企业正迅速崛起。不论企业对风险采取何种态度——躲避或是追逐，它们所面临的风险是不可避免地越来越大了。这导致了一门独立的企业管理学科——风险管理的发展。显然，风险管理不是一

种可以循规蹈矩的规范管理和逻辑管理，它需要一种极强的冒险精神和创新意识，又要有战略头脑，要善于把握市场机遇，从而找到盈利的机会。

⑦跨国化趋势

随着冷战时代的结束，全球经济一体化时代来临，跨国经营成为越来越普遍的现象，其中碰到的主要难题是跨文化管理问题。不同地区、不同民族和不同国家的固有文化差异很大，造成管理上难以克服的困难。如何处理文化冲突，实现文化融合，在此基础上弘扬母公司的企业文化，是一个崭新的管理课题。

⑧知识化趋势

美国微软公司的迅速崛起，标志着知识经济时代的来临。有人说，知识经济将主导 21 世纪的全球经济。与之相应，企业的知识管理将很快成为一个热门的前沿领域。知识管理不同于信息管理，它是通过知识共享、运用集体智慧提高应变能力和创新能力。如何搞好知识管理，是另一个吸引我们去进行探索的崭新领域。

(2) 走向文化管理——21 世纪的必然选择

由科学管理过渡到文化管理不是哪些学派主观随意的创造，而是生产力与生产关系矛盾发展的必然结果，是科学管理越来越不适应飞跃发展的现代化社会大生产的集中表现，也是上述 8 种趋势综合作用的必然选择。我们可以从以下 5 个方面作一简单剖析：

①温饱问题的解决与“经济人假设”的困境

科学管理的基本假设——职工都是追求经济利益最大化的“经济人”，他们除了赚钱糊口外，没有其他的动机。因此他们都是懒惰的，怕负责任的，没有创造性的。对他们只能用严厉的外部监督和重奖重罚的方法进行管理，金钱杠杆是唯一的激励手段。

在泰勒所处的时代，即 19 世纪末至 20 世纪初，生产力低下，工人远远没有解决温饱问题，也许“经济人假设”在当时不无道理。但即使在当时，有觉悟的工人也绝不是纯粹的“经济人”，轰轰烈烈的工会运动就是明证。随着生产力的迅速提高，发达国家的工人逐步解决了温饱问题，“经济人假设”陷入了困境，工人的劳动士气低落重新困扰着企业主。20 世纪 30 年代，在霍桑试验的基础上美国管理学家梅奥提出了“人群关系论”，正式提出：工人不是经济人，而是社会人。他们除了经济需要之外，还有社会需要。影响职工士气的主要不是物质条件，而是社会条件，特别是职工上下左右的人际关系。在此基础上发展起来的行为科学，进一步把人的需要划分为五个层次——生存、安全、社交、自尊、自我实现。对于解决了温饱问题的职工，满足其生存需要和安全需要的物质激励杠杆，已越来越乏力，而设法满足职工的社交、自尊、自我实现等高层次的精神需要，成为激励职工、赢得优势的关键手段，而这需要营造一个和谐向上的企业文化氛围。

②脑力劳动比重的增加与“外部控制”方式的局限

生产力水平的迅速提高，市场竞争的日趋激烈，刺激了科学技术的飞速发展。近 20 年科技革命的兴起，一方面诞生了以信息产业为代表的高新技术产业，另一方面强有力地推动高等教育的普及。职工队伍的文化层次迅速提高，白领职工比例越来越

大,蓝领职工比例越来越小。即使是蓝领工人也逐渐摆脱了笨重的体力劳动。现代化钢铁企业的钢铁工人,已不再像昔日那样挥汗如雨、高温作业,而是坐在计算机前穿白大褂操作按键的崭新岗位。随着知识经济主导作用的发挥,脑力劳动在劳动构成中的含量越来越高,已经是不可逆转的历史潮流。

脑力劳动的特点是看不见、摸不着,其劳动强度和质量在更大程度上取决于人的自觉性和责任感。在无形的脑力劳动面前,泰勒的时间和动作研究已无用武之地。创造性的脑力活动,其定额如何确定,其进度如何控制,都成为管理者遇到的新课题。如果说,泰勒的从严治厂、加强监督的外部控制方法,对有形的体力劳动曾经卓有成效的话,那么对待复杂的、无形的脑力劳动,则必须转移到进行“自我控制”的轨道上来。这就是要注重满足职工自我实现需要的内在激励,注意更充分地尊重职工,鼓励职工的敬业精神和创新精神,并且在价值观上取得共识。而培育共同价值观正是企业文化建设的核心内容。可以说,文化管理是对脑力劳动为主的信息时代的唯一适用的管理模式。

③服务致胜时代的到来与“理性管理”传统的没落

生产作为力迅猛发展的一个结果,是产业结构调整加速和第三产业的兴起。目前,欧美发达国家的职工中,50%以上在第三产业工作。第三产业的特点是一般没有物质产品,其主要产品是服务。服务质量的竞争,是第三产业竞争的主要形式。即使在第二产业,工业产品的市场竞争,焦点也越来越转移到服务上来。随着人们消费水平的提高和消费观念的变化,服务质量已成为产品质量的重要组成部分。在产品的规格、品种、性能、价格不相上下的情况下,对用户提供的售前服务、售中服务和售后服务的质量,就往往成为成败的关键因素。

因此,许多企业家和管理学家认为:服务致胜的时代已经到来。那么,如何提高服务质量?依照泰勒的时间动作研究和外部控制,只能治标不治本。比如微笑服务,硬挤出的笑并不会使顾客感到愉快,皮笑肉不笑反而使顾客感到难受,只有发自内心的真诚的微笑才能给顾客带来快乐和温暖。这种发自内心的真诚的微笑,只能来自职工的敬业精神、对企业的忠诚心、对社会的责任感和高尚的服务道德。运用形体动作的培训和严格的外部监督无法做到,只能通过长期的生产经营活动中形成一种共同价值观、一种心理环境、一种良好的传统和风气,相互感染熏陶,亦即形成一种良好的企业文化。

追求“以最佳服务独步全球”的美国电脑王国IBM公司的总裁小沃森在《事业与信念》一书中指出:“我坚定地相信,为了生存下去和取得成功,任何一个组织都必须具备一整套健全的信念,并把这些信念作为采取一切政策和措施的前提。另外,我还认为,公司取得成功的唯一最重要的因素,便是踏实地严守这些信念。”IBM公司的信念有三点:第一,尊重职工;第二,最佳服务;第三,追求卓越。全公司几十万人遵循这些信念,是IBM服务制胜并成长为全球最大的电脑公司的关键。

科学管理也被称为理性管理,这种管理认为只有数字资料才是过硬的和可信的,只有正式组织和严格的规章制度才是符合效率原则的。因此,他们过多地在教学模型上进行定量分析,把管理当成纯粹的科学,而忽视一个最重要的因素:人——有思

想,有感情,并为思想感情所支配的人;忽视了管理的非理性因素——观念和感情;忽视了管理不仅是科学更是艺术这样一个本质性的规律。因此,在服务致胜时代到来后,它必将让位于以人为中心的、高度重视观念和感情因素的非理性管理模式,即文化管理。这种管理模式并不排除理性因素,而是使之与非理性因素相结合,并以非理性因素为主。

④战略管理的崛起与企业哲学的导航作用

当今世界一个重要特点是生产高度社会化及国际化,企业外界环境复杂多变,市场竞争及企业兼并购日趋激烈。置身于这样一个变幻多端的世界中的企业,遇到了空前的挑战和压力,也获得了发展的机遇和条件。企业要想立于不败之地,就应该想方设法利用自身优势,抓住转瞬即逝的机会,避开可能的风险,拓宽生存的空间。欲达此目的,就必须进行战略研究和战略管理。

战略管理以全局为对象,综合考虑供应、生产、技术、销售、服务、财务、人事和企业外部环境等各方面因素,根据总体发展的需要制定企业经营活动的行动纲领。而以生产管理为主的科学管理模式,不能适应以市场营销为主的全局性的战略管理的需要。

战略管理是一种面向未来、向前看的管理,预测未来可能碰到许多模糊性的不确定的因素。而以精确的定量分析为特点的科学管理模式,很难适应对模糊性的、不确定的因素的研究和分析。

战略管理是在复杂多变的竞争中求生存求发展的战略选择,必须以高明的战略观念为指导,必须确立高明的企业哲学,而这只能在文化管理模式下去实现。许多成功的企业,之所以能在市场竞争的海洋里乘风破浪,正是因为它们具有高明的企业哲学、优良的企业文化。

日本松下公司靠大量生产的“自来水哲学”和仿制为主的“后发制人策略”,长期保持了优质低价的竞争优势,成为家用电器行业的“超级大国”。日本太阳企业集团信奉“大则死,小则活”的哲学,用“见缝即扎根”的“蒲公英精神”和化整为零的灵活经营方式,在激烈的市场竞争中发展壮大。

中国第二汽车制造厂确立了“视今天为落后”的不断进取的哲学,全厂钻研本职工作成风,关心竞争态势成风,关心企业命运成风,依靠自我积累,不断自我发展。沈阳金杯汽车股份有限公司信守“不求最大,但争最优”的企业哲学,不在生产规模上与一汽、二汽等大型企业竞争,而是把精力放在质量和服务上,以最优的质量和服务在强手如林的汽车行业站稳脚跟。这一哲学符合该企业内外环境,在它指导下的竞争战略也是高明的。

这些优秀企业的成功范例,说明企业哲学及与之联系的企业文化,在残酷的企业竞争中越来越占据举足轻重的地位。

⑤分权管理的发展与企业精神的凝聚作用

随着市场竞争的白热化,通讯手段的现代化,世界变小了,决策加快了,决策的复杂程度空前地提高了。对决策快速性、准确性的要求,导致决策权力的下放,各种形式的分权管理应运而生。特别是近20年来,跨国公司大量涌现,这种分权化的趋

势更为明显。过去，泰勒时代以效率高著称的直线职能制组织形式，即金字塔形组织，由于缺乏灵活性而逐渐失去了活力。代之而起的联邦分权制（即事业部制）、矩阵式组织以及重心移至基层的镇尺形组织。这些分权式组织的特点是有分工但不呆板，重效率而不讲形式，决策权下放给最了解情况、最熟悉问题的相应层次，总的来讲，等级层次大幅度减少，组织弹性大幅度增强。随着金字塔的倒塌、柔性组织和分权管理的发展，企业的控制方式也发生了巨大的变化。

泰勒的科学管理是依靠金字塔形的等级森严的组织和行政命令的方式，实施集中统一指挥和控制的，权力和责任大多集中在上层。现在，权力下放给各事业部或者跨国公司的地方分公司了，地理位置又往往相隔十万八千里，直接监督已不可能，行政命令已不适宜，那么，靠什么维持庞大的企业（或跨国公司）的统一呢？靠什么形成数万职工的整体感？靠什么把分散在世界各地的、不同民族、不同语言、不同文化背景的职工队伍凝聚起来呢？只能依靠共同的价值观、共同的企业目标、共同的企业传统、共同的仪式、共同的建筑式样等，亦即共同的文化。

法国的阿科尔集团，从1976年开设单一旅馆的小企业，在短短10年间成为取得全球领导地位的巨型跨国公司。这个集团腾飞的诀窍是什么？它怎样使分散在72个国家、用32种商业牌号从事各种业务活动的5万名职工保持凝聚力呢？董事长坎普说：“我们有7个词的共同道德：发展、利润、质量、教育、分权、参与、沟通。对这些词每个人都必须有相同的理解。”

世界最大的快餐企业——美国麦当劳快餐公司，其遍布世界五大洲40多个国家的11000家连锁店，不是靠行政命令和直接监督统一起来的，而是靠独具特色的企业文化形成了不可分割的整体。

网络技术的发展和知识经济的兴起，使“虚拟企业”和在家上班成为可能。对于没有办公楼，不上班共同工作，而且各自在家里电脑前自主安排工作的职员，经理人员怎样对他们实施激励、领导和控制？怎样使他们自觉地积极工作，主动地开动脑筋，愿意开发自己的潜能，并出色地与他人合作？有效的手段只有一种——靠企业文化的神奇力量。核心价值观成为全体职工自觉工作、自我约束的精神动力，也成为凝聚公司员工的思想纽带。当然，管理者对员工的家庭访问、握手寒暄和感情沟通肯定比今天更为重要，而一些丰富多彩的企业风俗、典礼、仪式和业余文化活动，更成为未来企业的动人侧面。

总而言之，未来的企业更像一所学校、一个文化团体，在公司工作将不再是单纯的谋生手段，而是学习知识、共享知识、创造知识、造福人类的精神享受和强烈需要。对于这种公司的管理，也必然仅有一种选择——文化管理。

资料来源 徐国华、张德、赵平：《管理学》，北京，清华大学出版社，1998。

四、深度思考

作为管理者能否做到既成功又有效？试讨论之。

练习题一

一、单项选择题

1. 管理者的管理目标是()。
A. 组织资源 B. 提高效率 C. 正确决策 D. 有效领导
2. 管理者的首要职能是()。
A. 计划 B. 领导 C. 控制 D. 组织
3. 高层管理者的主要工作是()。
A. 领导 B. 协调 C. 决策 D. 控制
4. 与基层管理者和中层管理者相比, 高层管理者更需要具备的技能是()。
A. 人际技能 B. 领导技能 C. 技术技能 D. 概念技能
5. 管理者在作为组织的代表履行礼仪性和象征性义务时, 其扮演的角色是()。
A. 人际关系方面 B. 信息传递方面 C. 决策制定方面 D. 组织管理方面
6. 对基层管理人员而言, 其管理技能侧重于()。
A. 谈判技能 B. 技术技能 C. 人际关系技能 D. 财务技能
7. 有效的管理者在其管理活动中花费时间最多的是()。
A. 传统管理 B. 人力资源管理 C. 网络管理 D. 沟通
8. 管理学家西蒙认为“管理就是决策”, 其含义是()。
A. 决策的正确就意味着管理的成功
B. 决策能力对于管理的成功起着很重要的作用
C. 管理是在多个方案中选择一个正确的方案
D. 管理是一个协调工作活动的过程
9. 研究发现, 一位成功的管理者花费 13% 的时间在传统管理上, 28% 的时间在沟通上, 11% 的时间在人力资源管理上, 48% 的时间在网络联系上。根据这一研究结果, 如下结论哪种是正确的()。
A. 一般管理者将主要精力集中在网络联系上
B. 维护网络关系对管理者的成功贡献最大
C. 从事人力资源管理活动对有效管理者相对贡献较小
D. 成功管理者与有效管理者的管理风格相似
10. 在公司制企业中, 公司总经理与部门经理的考核有不同的标准, 以下哪种标准更能体现二者的区别()。
A. 总经理比部门经理掌握公司经营方面的信息更全面
B. 总经理比部门经理参加公司的会议更多
C. 总经理比部门经理掌握的资金更多
D. 总经理比部门经理对环境的洞察力更强
11. 领班是属于下述管理人员中的()。
A. 基层第一线管理人员 B. 中层管理人员
C. 高层管理人员 D. 操作人员
12. 管理的核心是处理()。
A. 人与物的关系 B. 财与物的关系 C. 各种人际关系 D. 隶属关系