

21世纪高等继续教育精品教材·工商管理系列

主编◎陈建萍

实用企业管理学教程

SHIYONG QIYE GUANLIXUE JIAOCHENG



 中国人民大学出版社

21 世纪高等继续教育精品教材·工商管理系列

实用企业管理学教程

主 编 陈建萍

副主编 杨 勇 束军意

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

实用企业管理学教程/陈建萍主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2011. 12
21 世纪高等继续教育精品教材. 工商管理系列
ISBN 978-7-300-14988-2

I. ①实… II. ①陈… III. ①企业管理-高等教育: 继续教育-教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 266971 号

21 世纪高等继续教育精品教材·工商管理系列

实用企业管理学教程

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)	010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)	
经 销	新华书店	
印 刷	秦皇岛市昌黎文苑印刷有限公司	
开 本	185 mm×260 mm 16 开本	版 次 2011 年 12 月第 1 版
印 张	19	印 次 2011 年 12 月第 1 次印刷
字 数	458 000	定 价 35.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

21 世纪高等继续教育精品教材

编审委员会

顾 问 董明传

主 任 杨千忠 贺耀敏

副主任 周蔚华 陈兴滨 宋 谨

委 员 (按姓氏笔画为序)

王孝忠	王晓君	王德发	龙云飞	卢雁影
刘传江	安亚人	杨千忠	杨文丰	李端生
辛 旭	宋 玮	宋 谨	张一贞	陈兴滨
周蔚华	赵树嫒	贺耀敏	贾俊平	高自龙
黄本笑	盛洪昌	常树春	寇铁军	韩民春
蒋晓光	程道华	游本强	缪代文	

总 序

21 世纪, 科学技术发展日新月异, 发明创造层出不穷, 知识更新日趋频繁, 全民学习、终身学习已经成为适应经济与社会发展的基本途径。近年来, 我国高等教育取得了跨越式的发展, 毛入学率由 1998 年的 8% 迅速增长到 2008 年的 23.3%, 已经进入到大众化的发展阶段, 这其中高等继续教育发挥了重要的作用。同时, 高等继续教育作为“传统学校教育向终身教育发展的一种新型教育制度”, 对实现“形成全民学习、终身学习的学习型社会”、“构建终身教育体系”的宏伟目标, 发挥着其他教育形式不可替代的作用。

目前, 我国高等继续教育的发展规模已占全国高等教育的一半左右, 随着我国产业结构的调整、传统产业部门的改造以及新兴产业部门的建立, 各种岗位上数以千万计的劳动者, 需要通过边工作边学习来调整自己的知识结构、提高自己的知识水平, 以适应现代经济与社会发展的要求。可见, 我国高等继续教育的发展, 既肩负着重大的历史使命又面临着难得的发展机遇。

我国的高等继续教育要抓住机遇发展, 完成自己的历史使命, 从根本上说就是要全面提高教育教学质量, 这涉及多方面的工作, 但抓好教材建设是提高教学质量的基础和中心环节。众所周知, 高等继续教育的培养对象主要是已经走上各种生产或工作岗位的从业人员, 这就决定了高等继续教育的目标是培养能适应新世纪社会发展要求的动手能力强、具有创新能力的应用型人才。因此, 高等继续教育教材的编写“要本着学用结合的原则, 重视从业人员的知识更新, 提高广大从业人员的思想文化素质和职业技能”, 体现出高等继续教育的针对性、实用性和职业性特色。

为适应我国高等继续教育发展的新形势、培养应用型人才、满足广大学员的学习需要, 中国人民大学出版社邀请了国内知名专家学者对我国高等继续教育的教学改革与教材建设进行专题研讨, 成立了教材编审委员会, 联合中国人民大学、中国政法大学、东北财经大学、武汉大学、山西财经大学、东北师范大学、华中科技大学、黑龙江大学等 30 多所高校, 共同编撰了“21 世纪高等继续教育精品教材”, 计划在两三年内陆续推出百种高等继续教育精品系列教材。教材编审委员会对该系列教材的作者进行了严格的遴选, 编写教材的专家、教授都有着丰富的继续教育教学经验和较高的专业学术水平。教材的编写严格依据教育部颁布的“全国成人高等教育公共课和经济学、法学、工学主要课程的教学基本要求”; 教材内容的选择克服了追求“大而全”的现象, 做到了少而精、有针对性, 突出了能力的训练和培养; 教材体例的安排突出了学习使用的弹性和灵活性, 体现“以学为主”的教育理念; 教材充分利用现代化的教育手段, 形成文字教材和多媒体教材相结合的立体化教材, 加强了教师对学生学习过程的指导和帮助, 形象生动、灵活方便, 易于保存, 可反复学习, 更能适应学员在职、业余自学, 或配合教师讲授时使用, 会起到很好的教学效果。

这套“21 世纪高等继续教育精品教材”在策划、编写和出版过程中, 得到教育部高教司、中国成人教育协会、北京高校成人高教研究会的大力支持和帮助, 谨表深切谢意。

我们相信，随着我国高等继续教育的发展和教学改革的不深入，特别是随着教育部“高等学校教学质量和教学改革工程”的实施，这套高等继续教育精品教材必将为促进我国高校教学质量的提高做出贡献。

杨干忠

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。

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年从日本引进的管理者游戏(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

Chen. jianping@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、杨勇构思并统稿，具体编写分工如下：第5章、第6章、第7章由陈建萍编写，第1章、第2章、第10章由束军意编写，第3章、第4章、第8章由纪娇云编写，第9章、第11章由张焕玲编写，第12章、第13章由朝霞编写，整个教材的“管理运行”环节由杨勇设计并编写。同时，安冉、曹婧靖、柴翠、张妙子等参与了本教材的资料收集工作，张文瑞参与了本教材的审稿工作，在此对他们表示衷心的感谢！

本教材在编写过程中参考了大量的相关文献，谨在此向这些作者、译者表示由衷的感谢。本教材能顺利再版，得到了中国人民大学出版社编辑的大力支持和帮助，在此也表示深深的谢意。

编 者

目 录

引子	1
第 1 章 管理——理性的基本认识	3
1.1 管理概述	4
1.2 管理的职能	5
1.3 管理者的角色	9
1.4 管理的层次和技能	11
本章小结	13
思考与练习	14
案例研究	14
实践与运行	16
第 2 章 管理理论的演化	18
2.1 古典管理理论	19
2.2 行为科学理论	22
2.3 现代管理理论	26
2.4 当代管理理论的发展	29
本章小结	31
思考与练习	32
案例研究	33
实践与运行	34
第 3 章 管理环境与企业文化	35
3.1 经营环境概述	36
3.2 企业经营的外部环境	37
3.3 企业经营的内部环境	45
3.4 企业化管理	48
本章小结	52
思考与练习	53
案例研究	53
实践与运行	55
第 4 章 计划	56
4.1 计划的含义	56
4.2 计划的类型与权变因素	59
4.3 计划过程	62
4.4 战略与战略管理	66

4.5	计划的方法与组织实施	76
	本章小结	81
	思考与练习	82
	案例研究	82
	实践与运行	84
第5章	组织概论	87
5.1	组织的内涵	88
5.2	组织的类型	90
5.3	组织理论	92
	本章小结	99
	思考与练习	100
	案例研究	100
	实践与运行	102
第6章	组织结构的设计	103
6.1	组织结构概述	104
6.2	组织结构的层次化	108
6.3	组织结构的部门化	112
6.4	组织权力	116
6.5	组织结构的基本类型	122
	本章小结	128
	思考与练习	129
	案例研究	129
	实践与运行	134
第7章	信息时代的企业组织创新	135
7.1	信息时代企业组织创新的必要性	136
7.2	信息时代企业组织的特点	140
7.3	信息时代企业组织结构的设计	151
	本章小结	157
	思考与练习	158
	案例研究	158
	实践与运行	162
第8章	决策	163
8.1	决策的含义	164
8.2	决策的类型	165
8.3	决策步骤	167
8.4	决策方法	170
	本章小结	179
	思考与练习	181
	案例研究	181
	实践与运行	182

第 9 章 领导	185
9.1 领导概述	186
9.2 领导理论	188
本章小结	202
思考与练习	202
案例研究	203
实践与运行	204
第 10 章 激励	205
10.1 激励的概念与过程	205
10.2 激励的理论	206
10.3 激励的方法	215
本章小结	218
思考与练习	219
案例研究	219
实践与运行	221
第 11 章 沟通	222
11.1 沟通概述	223
11.2 有效沟通的障碍	229
11.3 克服沟通障碍	230
本章小结	231
思考与练习	232
案例研究	232
实践与运行	233
第 12 章 控制	234
12.1 控制概述	234
12.2 控制过程	236
12.3 控制的类型	241
12.4 预算控制	243
12.5 审计控制	245
12.6 质量控制	248
12.7 管理信息系统	249
本章小结	251
思考与练习	252
案例研究	252
实践与运行	254
第 13 章 生产运作管理	257
13.1 生产运作管理概述	257
13.2 全面质量管理	262
13.3 准时生产方式	271
13.4 企业流程再造	274

本章小结	281
思考与练习	281
案例研究	282
实践与运行	284
附录	285
主要参考文献	289

个案目录

个案 1—1	刘力一天的工作	(6)
个案 2—1	韦尔奇的秘密	(22)
个案 2—2	百年老院的现代管理启蒙	(28)
个案 3—1	海尔的岗位轮换制度	(45)
个案 3—2	墨西哥的企业文化	(46)
个案 3—3	海尔的企业文化	(48)
个案 4—1	海尔的国际化经营战略	(66)
个案 4—2	格兰仕的总成本领先战略	(74)
个案 4—3	永济电机厂管理体系中的 PDCA 循环	(80)
个案 5—1	我国企业组织结构变革的实践	(98)
个案 6—1	五粮液的生產运营组织结构	(111)
个案 6—2	宝洁公司的新全球等级体系	(116)
个案 6—3	柯达公司组织结构的变革	(122)
个案 7—1	国内外企业组织职能集中化的实践	(142)
个案 7—2	国内外企业组织结构扁平化的实践	(145)
个案 7—3	沃尔玛的网络信息系统	(150)
个案 7—4	海尔集团和神州数码公司的组织创新	(153)
个案 7—5	上海埃通电气股份有限公司的组织创新	(155)
个案 8—1	IBM 两次衰落的教训	(168)
个案 9—1	黛比·菲尔兹的转变	(187)
个案 9—2	从任正非个人意志主导型管理走向经营管理团队管理的华为公司	(195)
个案 9—3	韩国的转换型领导	(199)
个案 9—4	罗琼的多种领导风格	(201)
个案 10—1	何谓 CEO 薪金的“公平”	(212)
个案 10—2	海尔的“三工”动态转换制度	(214)
个案 10—3	日本基于团队的工作丰富化	(216)
个案 10—4	人才激励贵在“量身定做”	(218)
个案 11—1	沟通过程的跨文化观点	(226)
个案 11—2	本田公司的沟通渠道	(228)
个案 12—1	格力的有效控制与经营成功	(240)
个案 12—2	海尔集团的 SST 控制手段	(247)
个案 12—3	华润公司运行 6S 管理体系	(250)
个案 13—1	日立公司的质量管理	(269)
个案 13—2	海尔原材料配送 JIT	(274)
个案 13—3	联想实施 ERP 系统过程中的业务流程再造	(279)

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（为了简化运作过程，我们缩小了货币单位），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，要么向银行借短期贷款，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) 进行了产品广告宣传，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) 2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，这样就没有多少时间去从事自己过去喜欢的技术工作。当上装配部经理不久，他就发现原有的装配工作手册已基本过时，因为公司已安装了许多新的设备，吸收了一些新的技术，这令他花了整整一年时间去修订工作手册，使之切合实际。在修订手册的过程中，他发现要让装配工作与整个公司的生产作业协调起来是有许多讲究的。他还主动到几个工厂去参观访问，学到了许多新的工作方法，他也把这些吸收到修订的工作手册中去。由于该公司的生产工艺频繁发生变化，工作手册也不得不经常修订，但郭宁的工作一直都很出色。他工作了几年后，不但自己学会了这些工作，而且还学会了如何把这些工作交给助手去做，教他如何做好。这样，他可以腾出更多时间用于规划工作和帮助他的下属工作得更好，以及花更多的时间去参加会议、批阅报告及完成自己的工作报告。

在他担任装配部经理六年之后，正好该公司负责规划工作的副总裁辞职应聘于其他公司，郭宁便主动申请担任此职务。在同另外五名竞争者较量之后，郭宁被正式提升为规划工作副总裁。他自信拥有担任这一新职位的能力，但由于这一职务工作的复杂性，使他在刚接任时碰到了不少麻烦。例如，他感到很难预测一年之后的产品需求情况，还有，一个新工厂的开工，乃至增加一个新的岗位，都需要他不断处理市场营销、财务、人事、生产等部门之间的关系，这些他过去都不熟悉。他在新岗位上越来越感到：职位越高，越不能仅仅按标准的工作程序去进行工作。但是，他还是渐渐适应了，并做出了成绩，以后又被提升为负责生产工作的副总裁，而这一职位通常是由该公司资历最深、辈分最高的副总裁担任。现在，郭宁又被提升为总裁。他知道，一个人当上公司最高主管之时，他应该相信自己有处理可能出现的任何情况的能力，但他也明白自己尚未达到这样的水平。因此，想到自己明天就要上任了，今后的情况会是怎样？他不免为此而担忧。^①

^① 徐国良：《企业管理案例精选精析》，2~3页，北京，经济管理出版社，2000。

哪些技能是管理人员所必须具备的？

不同层次的管理人员在技能要求上有哪些侧重点？

如果你是郭宁，你将如何解除困惑，尽快进入总裁角色？

郭宁的困惑在管理者中颇具代表性。那么什么是管理？管理的目的是什么？管理者需要具备哪些技能？这些问题都是管理中最基本的问题，是系统掌握管理学的基础，对这些问题的理解有助于我们以后各章的学习。

1.1 管理概述

1.1.1 管理的含义

身为助理监督，什么是管理？管理的目标与手段是什么？这是郭宁首先需要了解并身体力行的。从郭宁的工作性质可以看出，他是通过组织来完成企业的各项业务的。一位管理学者玛丽·帕克·福莱特（Mary Parker Follett）是这样描述管理活动的：“所谓管理，就是使人们完成特定任务的艺术。”著名的管理理论家彼得·F·德鲁克（Peter F. Drucker）把管理解释为：“为组织提供指导、领导权并决定如何利用组织资源去完成目标的活动。”实际上，使人们利用其他资源去完成特定任务并提供指导和领导权是管理者的职责所在。这些活动不仅对郭宁担任公司高层管理者时适用，而且对他担任公司的中低层管理人员时也同样适用。在所有类型的组织——营利组织或非营利组织中，管理活动都是利用组织资源去完成目标和取得高业绩。

据此，我们将管理定义为：管理就是通过对组织资源的计划、组织、领导和控制，以高效率的方式实现组织目标的过程。我们可以用图 1—1 来表示管理的过程。

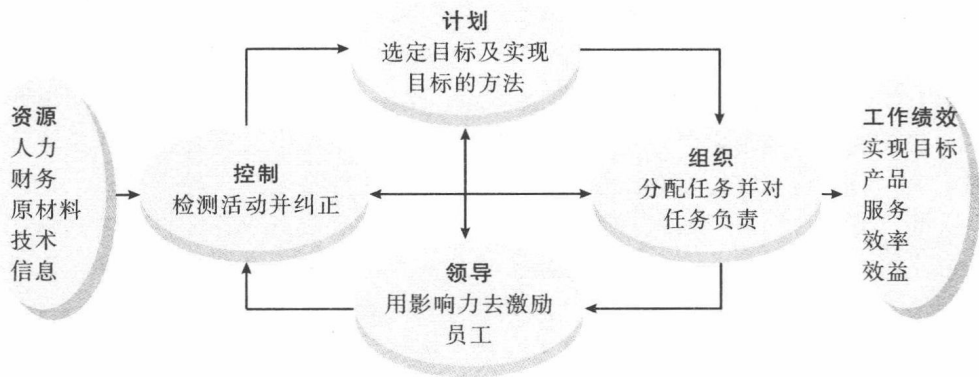


图 1—1 管理的过程

1.1.2 管理者的目标

管理者的目标是实现卓越成效。组织及其成员的宗旨之一就是为消费者提供他们所需要的产品或服务。苹果电脑公司的 CEO 乔布斯的首要目标就是通过有效管理为消费者提供他们想要的电脑；医生、护士和医院管理者的首要任务就是提高救死扶伤的能力；而每