



21 世纪高等院校精品规划教材

# 现代企业管理 理论与实践

XianDaiQiYeGuanLiLiLunYuShiJian



◎主编 徐沁 沈利民

经济日报出版社

责任编辑：龙 吉

封面设计：千山书苑

ISBN 978-7-80257-059-7



9 787802 570597 >

定价：30.50 元

• 21 世纪高等院校精品规划教材

# 现代企业管理理论与实践

主 编 徐 沁 沈利民  
副主编 贾洪芳

经济日报出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理理论与实践 / 徐沁、沈利民主编. —北京: 经济日报出版社, 2009. 9

ISBN 978 - 7 - 80257 - 059 - 7

I. 现… II. ①徐…②沈… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 150721 号

## 现代企业管理理论与实践

---

编 者	徐 沁 沈利民
责任编辑	龙 吉
责任校对	田 洁
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (邮政编码: 100054)
电 话	(010) 63567684 (总编室) 63567690 63567691 (编辑部) (010) 63567683 63538621 (发行部) 63567687 (邮购部)
E - mail	jjrcbs@sina.com
经 销	全国各地新华书店
印 刷	北京金明盛印刷有限公司
开 本	787 × 960 毫米 1/16
印 张	16.25
字 数	300 千字
版 次	2009 年 10 月第一版
印 次	2009 年 10 月第一次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 80257 - 059 - 7
定 价	30.50 元

---

版权所有 盗印必究 印装有误 负责调换

## 前 言

近年来，随着科学技术的突飞猛进，社会经济发生了重大的变化，对高等教育也提出了新的挑战。对人才的培养已从过去封闭单一型的教育转向开放、复合型的教育。培养学生的综合职业能力成为应用型本科院校的重要培养目标。加强对学生经济管理素质的培养，正是适应这一转变、达到这一目标的重要措施。

“定位”对于一切工作都很重要，它是取得成功的重要因素。因此，本书的定位明确为应用型本科院校，尤其是理工科院校的工科专业和经济与管理专业，并针对培养对象的特点设计本书内容。

因为，应用型本科院校毕业的学生初次就业大多从事企业一线的技术类和管理类工作。所以，本书的编者首先深入劳动力市场，走访大量企业，并聘请专业岗位的资深人士组成专家顾问委员会，确定从事企业一线基层工作所应具备的管理能力，以企业相关职业的岗位能力需要为依据，有针对性地选择教学内容，在强调知识的系统性、完整性和连贯性的同时，更加注重知识的实用性。结合专业特点，以“必需”、“够用”为原则，有针对性地对教学内容进行组合，确定以讲授实用性、专业性较强的应用理论为主，舍弃那些并非职业能力培养必需的内容，适当降低理论教学的难度，以技能培养为主线构建课程体系，突出“新、实、能”三大特色。所谓“新”，就是建立不断更新的机制，及时引进国外先进的管理理论和我国改革的新鲜经验，将管理学科前沿的最新发展成果及时补充进来；所谓“实”，就是内容选择以应用为目的，以学生未来目标岗位需要为标准；所谓“能”，就是课程内容体系按照原理与实务结合，注重对学生能力的培养。

针对以上情况，我们将课程内容分为三大部分，第一部分是企业管理基础篇，主要讲授管理的含义、性质及原理，管理的基本职能，企业与现代企业管理。第二部分是企业管理实践篇，按企业生产经营活动的业务职能讲解，包括企业战略管理、企业经营决策与管理、企业市场营销管理、企业人力资源管理、企业生产管理和企业质量管理等基本内容。第三部分是现代企业管理新发展，主要围绕20世纪90年代以来形成的关于企业管理的新理论和新方法，如

对企业生产现场管理——5S管理法、物流与物流管理、供应链管理等进行专题讲解，最终形成了面向21世纪的现代企业管理教学新内容体系。

本书在编写上突出了以下几个特点：

(1) 框架清晰，结构完整。本书在保证企业管理学科体系的系统性和全面性的基础上，充分体现“管理理论必须够用，专业知识重点保证，能力培养综合强化”的原则，理论阐述力求简明扼要，精练实用。

(2) 本书体例设计新颖，强调实用性和可操作性。每章前有学习目标、导入案例、管理典故和开篇游戏等栏目，并在每一个重点管理理论讲述之后设置一个相关案例项目，用以说明企业管理的理论，便于学生对理论的理解与应用。每单元后设有3个实训项目，从不同的角度设计实训项目来增强对学生管理能力的培养，设置知识拓展项目对每单元的理论知识进行补充，有益于拓展学生的知识面。

(3) 内容选择针对性强。应用型本科院校培养的学生，就业于生产一线，他们在学校内学到的知识将在生产一线受到检验。因此，本书在内容选择上强调贴切、实用和新颖，不仅考虑企业高层管理的需要，更注重基层管理的需要。从企业实际出发，重新构建课程体系，选择教学内容，对传统的企业管理知识结构进行大胆的改革。

(4) 内容突出前沿性和科学性。本书紧扣时代脉搏，引入当前企业管理的新理念、新方法，力求吸收最新的企业管思想。

本书是辽宁省“十一五”教育科学规划课题《优化现代企业管理课程内容的研究》（项目号20-23）成果教材。

本书由辽宁科技学院徐沁、浙江建设职业技术学院沈利民担任主编，辽宁科技学院贾洪芳担任副主编。徐沁老师对全书的编写体例作了总体的设计，并编写了第一篇的单元一、单元二、单元三，第二篇的单元六，第三篇的单元一、单元二、单元三；沈利民老师编写了第二篇的单元一、单元二；贾洪芳老师编写了第二篇的单元三、单元四、单元五。

本书在编写过程中，参考了大量书籍和资料，在此对有关资料的作者致以诚挚的感谢。由于编者水平有限，书中如有不足之处，敬请使用本书的师生和读者批评指正。

编者

2009年7月

# 目 录

前 言 .....	(1)
<b>第一篇 企业管理基础篇 .....</b>	<b>(1)</b>
单元一 管理的含义、性质及原理 .....	(1)
单元二 管理的基本职能 .....	(16)
单元三 企业与现代企业管理 .....	(51)
<b>第二篇 企业管理实践篇 .....</b>	<b>(73)</b>
单元一 企业战略管理 .....	(73)
单元二 企业经营决策与管理 .....	(98)
单元三 企业市场营销管理 .....	(119)
单元四 企业人力资源管理 .....	(141)
单元五 企业生产管理 .....	(160)
单元六 企业质量管理 .....	(176)
<b>第三篇 现代企业管理新发展 .....</b>	<b>(198)</b>
单元一 生产现场管理——5S 管理法 .....	(198)
单元二 物流与物流管理 .....	(213)
单元三 供应链管理 .....	(234)
<b>参考文献 .....</b>	<b>(252)</b>

# 第一篇 企业管理基础篇

## 单元一 管理的含义、性质及原理

### 教学目标

从探讨管理的内涵入手，让学生掌握管理的基本原理。

### 为什么要学管理

管理是神奇的。人们之所以要学习管理，其首要原因是改进管理关系到每个人的切身利益，是人类共同劳动和生活的需要。学习管理的第二个原因是，当你从学校毕业开始你的职业生涯时，你所面对的现实是，不是管理别人就是被别人管理。不要把学习管理当做无关紧要的事情，只要你为了生活不得不工作，那么几乎总要在某个组织或群体中生存，于是或者你是管理者，或者你为管理者工作。如果你打算做个管理者，那么通过学习管理，你会从中悟到许多道理。

资料来源：斯蒂芬·P. 罗宾斯. 管理学. 中国人民大学出版社, 1997

### 管理典故

#### 摩西岳父的建议

《圣经·出埃及记》记载了摩西带领以色列百姓出埃及，之后在旷野生活了四十年，这期间，摩西不仅是以色列民族的领袖，同时也是民众的管理者。但是当百姓人数越来越多的时候，出现了百姓们从早到晚站立在摩西两侧等待他裁决事务的景象。此时，来访的摩西岳父叶忒罗给了他恰当的建议。“你做

的事情效果不好。你和跟随你的百姓都会累垮的，因为这些工作对你来说负担太重，你不可能单独一人来完成这些工作。现在请听我说，你应该从百姓中挑出有能力的人来，然后千人一长，百人一长，五十人一长和十人一长分别安排在百姓中间，让他们协助你审理百姓的事情，那就是，所有的大事提交给你，所有的小事他们都审理了。这样你自己可以轻松一些，而他们又分担了你的负担。只要你这样做的话，你就能坚持到底，而百姓也会平安地到达目的地。”摩西立刻遵从了这个建议。

我们难以想象，3 500年前，摩西站在旷野中时，他以怎样的心情看待他的百姓。但当听到岳父清晰的建议时，他毫不犹豫地照做了。他是一个民族的领袖，他所考虑的不是怎样在百姓面前使用自己的权威，不是让百姓如何只听从他，他不曾陶醉于手中无上的权力。作为一个领导者，他考虑的是将来，一个民族的将来，以及如何走向将来。

**启示：**将领导者和管理者的职能区别开来，将管理百姓的权力迅速分解下放，他重点把握的就是法度和基准。确定选人标准，“要从百姓中拣选有才能的人，就是敬畏神、诚实无妄、恨不义之财的人。”逐级授权，派他们作千夫长、百夫长、五十夫长、十夫长，管理百姓。他们随时审判百姓，大事都要呈到你这里，小事他们自己就可以审判。这样，你就轻省些，他们也可以同当此任。

自此，以色列不再是一盘散沙，不再是彷徨的流浪者，他们成为那个时代中所向披靡的征服者。这绝不是以摩西一人之权威而达成的，而是一个统一的、一致的、高效的、组织的力量。

## 开始游戏

### 【游戏目的】

1. 通过游戏使学生明白管理的重要性，增强团队意识和责任意识。
2. 从游戏中可以判断出一个人是否具有责任感和使命感。如果你拍手的节奏同整个团队不一致时，要敢于承担自己的过失，弥补因此而给小组带来的损失。

### 【游戏步骤】

1. 首先将学生分4组，每组6~10人，所有学生在游戏中都必须闭上眼睛。
2. 从第一组开始，第一组全体学生开始拍手，通过倾听使第一组拍手的节奏逐步一致。
3. 第一组的拍手节奏保持一致后，第二组开始拍手，第二组拍手必须在

第一组两次拍手之间拍2下，直到第二组的拍手节奏一致。

4. 第二组的拍手节奏保持一致后，第三组开始拍手，第三组拍手必须在第一组两次拍手之间拍4下，直到第三组的拍手节奏一致。

5. 以此类推，第四组在第一组两次拍手之间拍6下，直到第四组的拍手节奏一致。

### 【相关讨论】

1. 如果想使所有的节奏保持一致，需要每个小组的学生具备什么条件才可以实现？

2. 如果有人拍手拍错了，会有人抱怨吗？

### 理论知识

#### 一、管理的含义

管理是普遍存在的人类行为。有文字记载的人类历史表明，管理活动贯穿于整个人类历史过程，以及社会生活的各个方面。社会的发展使人类社会生活与以往相比有实质性的改变，这更使得管理活动愈来愈必须和普遍。现代社会从个人、家庭、组织、国家乃至国际上，在政治、经济、军事、科技、教育、文化的每一个社会侧面，无不和管理紧密相连。管理无处不在，无时不在。

那么，什么是管理呢？这是每个初学管理的人首先遇到的问题。最近100年中有许多人从不同的角度分别对管理进行定义。一种普遍的观点是：管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力等资源，以期更好地达到组织目标的过程。

这个定义包括三层含义：

第一层含义说明了管理采用的是计划、组织、控制、激励和领导这五项基本活动。这五项活动又被称为管理的五大基本职能。

第二层含义是第一层含义的目的，即利用上述措施来协调人力、物力和财力资源。

第三层含义是第二层含义的目的，协调人力、物力和财力资源是为使整个组织活动更加富有成效。这也是管理活动的根本目的。

事实上，管理起源于人类的共同劳动，从以上管理的定义中，可以进一步明确以下管理的内涵：

- (1) 管理是任何组织集体劳动所必需的活动。
- (2) 管理的对象是组织所拥有的各种各样的资源。
- (3) 管理是为组织目标服务的，是一个有意识、有目的的行为过程。

- (4) 管理的过程由一系列相互关联、连续进行的活动构成，可以分为计划、组织、领导、控制和激励等。
- (5) 管理的有效性在于充分利用各种资源，以最少的消耗实现组织目标。
- (6) 管理的主体为管理者。

## 二、管理的性质

管理的性质主要有：管理的两重性；管理的科学性和艺术性。

管理的两重性是指管理所具有的合理组织生产力的自然属性和为一定生产关系服务的社会属性。管理是由许多人协作劳动而产生的，它是有效组织共同劳动所必需的，具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，管理又体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志，因此，他又有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。管理的两重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。正确理解管理的两重性，具有十分重要的现实意义。自然属性是管理最根本的属性，它要求管理工作要适应现代化的客观要求，按社会化大生产的客观规律来合理组织生产力，采用科学的方法，不断提高管理的现代化水平，这有助于人们及时吸收和借鉴先进的管理经验和知识。同时，管理又具有明显的社会属性，任何一种管理方法、管理技术和手段的出现总是带有时代的烙印，其有效性往往同生产力水平和社会历史背景相适应。实践证明，不存在一个适用于古今中外的普遍管理模式。因此，在学习和运用某种管理理论、原理、技术和手段时，必须结合自己本国、本部门、本单位的实际情况，因地制宜，才能取得预期的效果。

管理是科学与艺术的结合。管理的科学性是指管理作为一个活动过程，期间存在着一系列基本客观规律。人们经过无数次的实践与成败，从中收集、归纳、总结出的一系列反映管理过程中客观规律的管理理论和一般方法。管理是一门科学，是指它是以管理客观规律的管理理论和方法为指导的一套分析问题和解决问题的科学的方法论。管理的艺术性是强调其实践性，没有实践则无所谓艺术。这就是说，仅凭书本上的管理理论，或背诵原理和公式来进行管理活动是不能保证其成功的。管理者必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性，因地制宜地将管理知识与具体的管理活动相结合，才能进行有效的管理。所以，管理的艺术性，就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外，还要掌握灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。

### 三、管理原理

#### 1. 人本原理

人是社会的主体，一切社会活动都是通过人来进行的。现代管理的核心是人，人即是管理的主体，又是管理的客体，离开了人，就不存在管理。因此，如何创造良好的社会环境和管理环境，充分发挥人的主观能动性，是一个组织进行管理的重要任务。

人本原理，就是管理系统要以人为本，其基本含义是，任何组织和系统的管理，必须以人为中心，注重人的思想、感情和需求，以激发人的主动性和创造性为根本，以调动人的积极性为主要目的。

人本原理的定义有三层含义：

(1) 人是组织管理的核心，离开人就谈不上管理。

(2) 人力资源的开发是无限的，管理活动的任务是调动人的能动性、创造性和积极性。

(3) 管理的手段是通过对人的思想、感情和需求的了解，做好人的思想工作，尊重人的感情，采取各种激励措施，最大限度地调动人的积极性，挖掘人的潜能。

人本原理告诉人们：人是管理的主体，是管理系统的动力源泉，同时人的潜力具有开发性、无限性和弹性。只有做好人的思想工作，注重激励，才能极大地调动人的积极性和创造性。

#### 相关案例

### 本田公司的想法

日本本田汽车公司视人才为珍宝，把调动每一位员工的积极性、发挥它们的创造性、使人尽其才、才尽其用、用得其所作为企业兴旺发达之本。公司董事长本田与职工和工人穿一样的工作服，他把所有的同事看做是他的“老师”。他认为，可通过向他们提出问题进行学习，因为他们每个人在其专业知识及实践中的具体问题都比他知道得多，它有2500名老师（同事），他就有了相当丰富的知识，有了世界上最大的图书馆。

为了发掘人的潜能，本田避免职工长期在同一岗位上重复同样的操作，而经常使他们的工作有变换，以便他们掌握多种专业知识和工作技能，多方面发挥才能。公司广泛提倡每一员工都参与管理，积极采纳他们的合理化建议。公

司将有天资的人和最优秀者安置在重要的研究部门。每年，从那些提出过特别有益的革新建议的人中，挑选出 20 名最优秀者到公司的研究中心来。本田认为，他取得成功的一个重要原因是授予每一个人进行思考和希望学习的权利。它利用职工的这种特性，激发他们的主动精神和发明创造的天才。本田指挥的人中，没有不能独立思考的机器人，都是决心尽可能完美地做好工作的助手。

**启示：**职工不是机器，不是工具，是有头脑、有思想、有独立意识的人，充分发挥每一个人的作用，这才是企业家真正成功之本。

领导的高明之处，不仅在于使用大贤大德之人，更善于使用有缺点的平常人，发现这些人可利用的地方，变“废才”、“庸才”为“人才”，从而达到自己的目的。

## 2. 规律性原理

规律性原理，就是运用辩证唯物主义的规律性认识管理工作并对其进行研究，达到按照生产力、生产关系和上层建筑发展运动的客观规律来管理企业的目的。

根据生产力发展规律，企业管理要达到以下要求：社会化大生产必须按专业化、协作化、联合化加以组织，生产过程的组织要依据不同的生产特点和类型采用不同的组织形式、控制方法；企业的发展和技术改造要符合生产力合理布局的要求。

按照生产关系运动规律的要求，企业管理就是要使生产关系适应生产力，符合社会主义基本经济规律，如按劳分配、价值规律等要求。

## 3. 系统性原理

所谓系统，就是按照统一的功能目的而组成的有机整体。现代管理不再是过去的小生产管理，它总是处在各个层次的系统之中。每个单位，每个管理法则，每个人都不可能是孤立存在的。它既属于本系统内，又与周围各系统发生各种形式的“输入”与“输出”联系，同时还从属于一个更大的系统范畴之内。因此，为达到最佳管理，必须进行充分的系统分析，这就是管理的系统原理。

系统理论强调系统的整体性与环境或系统各构成部分之间的联系性。企业作为一个系统是由生产、财务、人事和研究开发等子系统所构成的。要达到整体功能大于部分功能之和，必须使系统内部结构合理，使之形成一个有机整体。通过通盘规划，合理安排整体中每个局部，达到整体最有规则，使每一个局部都服从于一个整体目标，做到人尽其才，物尽其用，搞好系统内物质、能量、信息的流通，力求避免各种资源的浪费，使系统达到最佳功能。

#### 4. 控制性原理

现代管理的控制活动，就是通过不断接受和交换内外信息，依据一定的标准，监督检查计划的执行情况，发现偏差，采取有效措施，调整生产经营活动，以达到预期的目标。

控制职能是社会化大生产的客观要求，没有控制职能，管理职能体系就不完整，也就不能进行有效的管理。

#### 相关案例

### 美国哈勃太空望远镜

1990年，经过长达1年的精心准备，耗资超过15亿美元的美国哈勃太空望远镜终于发射升空。科学家们期望利用它完成一系列太空观测试验，但是由于主镜片质量不合格，无法准确聚焦，一半以上的试验和观测项目无法进行。这一太空项目失败的直接原因是镜片打磨过程的技术失误，但更重要的原因是在镜片生产后没有质量检测控制过程，人们失去了更换不合格镜片的机会，15亿美元、15年的心血以及盼望重大科学发现的梦想也一起付诸东流。

启示：控制是完成企业目标的保证，可以及时纠正计划执行过程中出现的各种偏差，督促有关人员严格按照计划的要求办事，发现计划中不符合实际的内容，及时进行调整、修正，保证计划的适用性，同时确保修正后的计划得到严格执行。

#### 5. 弹性原理

管理的弹性原理是指管理在客观环境作用下为达到管理目标的应变能力。其主要内容：

一是由于随机性和偶然性是客观存在的，不能静止地、机械地看问题。二是由于随机性和管理领域的特点，要求管理系统包括企业管理必须具有一定的弹性。三是使管理具备弹性的办法是在大量统计中发现规律，从高层次范围内发现方向，从潜在的问题中进行应变准备，给管理系统更大的灵活性。

#### 相关案例

### 变是唯一的不变

蛹化蝴蝶是一个激动人心的过程，不同的蝴蝶蛹期也不同，有的几个星

期，有的甚至几个月。它们身体内部的器官要重新调整。蛹化蝴蝶一般要在敞开的环境中，蛹的外表上静止不动，但其内部进行着剧烈的变化：一方面破坏幼虫的旧器官，另一方面组成成虫的新器官。担任这个任务的是血液中的血球细胞。这种破坏同时伴随着创新的过程。在完成痛苦的变化改造后，蝴蝶就脱去蛹壳，变成成虫，通过脱皮而羽化成美丽的蝴蝶。

**启示：**管理者不得不承认一个真理，就是：“唯有变化是永恒的”。而现在变化越来越快了。科技好像天天都在变化。所以劳动队伍的性质也在变，还有社会，还有……在这种情况下，管理就需要有适应及不断更新自己的能力，还需要具有从危机中重新崛起的能力，因此必须在工作中不断学习，不断成长。

## 6. 激励原理

**激励**，是指通过科学的管理方法激励人的内在潜力，使每个人都能在其组织中尽其所能，展其所长，为完成组织规定的目的而自觉、努力、勤奋地工作。

人是生产力诸要素中最活跃的因素，创造团结和谐的环境，满足职工不同层次的需求，正确运用奖惩办法。实行合理的按劳分配制度，开展不同形式的劳动竞赛等，都是激励原理的具体应用，都能较好地调动人的劳动热情，激发人的工作积极性，从而达到提高工作效率的目的。

### 相关案例

## 分 苹 果

有一天，一个母亲拿来几个苹果，红红的，大小不同。孩子们争着要大的，母亲把那个最大最红的苹果举在手中，对三个孩子说：“这个苹果最大最红最好吃，谁都想要得到它。很好，现在让我们来做个比赛，我把门前的草坪分成三块，你们三个孩子一人一块，负责修剪好，谁干的最快最好，谁就有权得到它。”三个孩子比赛除草，结果，干的最好的那个孩子赢得了那个最大的苹果。

**启示：**激励是调动人们积极性、创造性的一种好的方法，激励在管理活动中具有积极的意义。对群体成员的激励，是提高群体活动效率的根本前提。管理者想要下属拿出最大的工作积极性，最好的方法莫过于对下属的工作做认真的考评，并以此作为工资和提拔的依据。换言之，就是把下属的工作成绩和他所获得的回报完全挂钩，这样才能最大限度地激发下属的积极性。

## 7. 效益原理

效益原理，是指企业通过加强管理工作，以尽量少的劳动消耗和资金占用，生产出尽可能多的符合社会需要的产品，不断提高企业的经济效益和社会效益。

提高经济效益是社会主义经济发展规律的客观要求，是每个企业的基本职责。企业在生产经营管理过程中，一方面努力降低消耗、节约成本；另一方面又努力生产适销对路的产品，保证质量，增加附加值。从节约和增产两个方面来提高经济效益，以求得企业的生存和发展。

企业在提高经济效益的同时，也要注意提高社会效益。一般情况下，经济效益与社会效益是一致的，但有时也会发生矛盾，在这种情况下，企业应从大局出发，首先要满足社会效益，在保证社会效益的前提下，要最大限度地追求经济效益。

### 相关案例

## 吝啬的飞机大王

休斯曾被誉为美国的“飞机大王”，他曾是美国环球航空公司的董事长。

一次休斯开车去飞机场，车上还有另一位美国富豪福斯先生。他们边开车边谈生意。福斯在滔滔不绝地谈论一笔2 300万美元的大生意，他说要设法做成它。休斯听了福斯的话，似有所悟，立即把车靠边停下，向路旁的一家药店走去。

福斯不知怎么回事，只好在车上等候。一会儿，休斯回来了，福斯困惑不解地问休斯干什么去了。

“打电话”，他说。“我把我在环球航空公司（他自己拥有的公司）的那张机票退掉。因为我要陪你乘另一班机。”他答完后又说起福斯所说的那笔2 300万美元的生意。

福斯笑着说：“我们正在谈着2 300万美元的大生意，而你却为了节省150美元的机票把我放下去打电话了，这么急停下来差点把我焖死了。”

休斯却认真地说：“这2 300万美元的大生意能不能成功还是个问题呢，但节省150美元却是实实在在的现款。”

启示：其实，注重效益，不该花的钱一分不花，正是在竞争中积小胜为大胜的道理，也是稳扎稳打，既降低经营成本又增加收入的道理。

## 实训项目

### 实训项目 1

**【调查与访问】** 调查或访问某一实际企业，在网上或报刊中，搜集一个或几个企业的实际案例或资料（最好是一事一议性的简短事例）；说明现代企业的组织结构情况及其制度规范。主要需搜集的信息有：企业的组织结构系统图、各主要职位、部门的职责权限及职权关系、企业主要的制度规范等。

### 实训项目 2

**【管理沙龙】** 在班级组织一次关于企业管理理论与企业管理思想的沙龙。每个成员都可以作介绍，谈体会，放开思路，自由畅想。应用所学理论，分析班级管理存在的问题并应用管理学原理制订班级管理的原则。

### 实训项目 3

#### 【案例分析】

1. 有两人在树林里过夜。早上，一阵响声将他们惊醒，看见从树林里跑出一只大黑熊来。他们中的一人忙着穿球鞋；另一人对他说：“你把球鞋穿上有什么用？我们反正跑不过熊啊。”忙着穿球鞋的人说：“我不是要跑得比熊，我是要跑得比你快。”

根据案例回答问题：

(1) 此案例说明的是现代管理理论的什么观点？

(2) 它给我们的启示是什么？

2. 某民营企业的老板通过学习有关激励理论，受到很大启发，并着手付诸实践。他赋予下属员工更多的工作和责任，并通过赞扬和常识来激励下属员工。结果事与愿违，员工的积极性非但没有提高，反而对老板的做法强烈不满，认为他是在利用诡计来剥削员工。

根据案例回答问题：

根据所学习的有关激励理论，分析该老板做法失败的原因并提出建议。

提示：

(1) 从马斯洛的需要层次理论可知，人类需要是分层次的，分别是生理需要、安全需要、社交需要、地位和受人尊重需要和自我实现需要。马斯洛认为只有当低级需要满足以后才会有更高层次的需要。主导需要决定了人的行为。

(2) 案例中该民营企业的老板可能忽视了员工的较低层次的需要，如生理和安全需要，而这些需要很可能正是员工的主导需要。由于没能够对症下药，才导致该民营企业老板激励做法的失败。