



揭阳职业技术学院

电子商务创业学院

《管理学》教案

(2025—2026 学年第 2 学期)

教师姓名：王颖

所授专业：电子商务

# 《管理学》课程整体教学设计

## 一、课程的性质和任务

### （一）课程的性质

管理学是电子商务、移动商务、网络营销和直播等专业的基础课程，通过本课程的学习，将全面地、系统地掌握现代管理的基本理论和方法，明确管理的四项职能：计划、组织、领导、控制的相关内容和相互关系，理解并掌握各项职能的相关方法和技术，重点对企业管理生产控制、物流管理和财务管理三个方面的问题进行分析和决策，能够结合企业经营模拟沙盘教具融理论与实践于一体、集角色扮演与岗位体验于一身进行相应的实践教学，培养学生能在分析市场、制定战略、营销策划、组织生产、财务管理等方面的管理应用能力和创新能力，参悟科学的管理规律，培养团队精神，全面提升管理能力。

### （二）课程的任务

管理学是一门系统地研究管理活动的普遍规律和一般方法的科学。它是一门广泛吸收多学科知识的边缘科学，同时又具有很强的实践性，属于应用科学。因此，高等职业教育中以基层管理人员综合管理技能的培养为主线，按照“以培养创新精神为灵魂，以培养实践能力为根本”的教学理念，培养学生基层管理岗位所需的综合管理技能与素质，为进一步学习专业课和为日后的实际管理工作奠定理论基础，就成为该课程最为重要的任务。

通过本课程的学习，解决两方面的问题：其一，通过沙盘游戏等一系列的实验环节，使学生了解基本的管理知识，认识在分析市场、制定战略、营销策划、组织生产、财务管理等一系列管理活动的作用，参悟科学的管理规律，同时也对企业资源的管理过程有一个实际的体验；其二，通过方法的传授和对案例的分析，引导学生提高观察能力、思考能力、判断能力和操作能力，能运用所学知识解决简单的实践问题。最终使学生养成自觉地按照管理的原理、方法处理事务的习惯。本课程的教学应注重理论联系实际，在讲解管理基本理论知识的基础上，注重管理方法的习得。

## 二、教学目标与要求

通过该课程的学习，学生应了解科学的管理理论与思想的发展，掌握管理的计划、组织、领导和控制，管理与环境与现代决策的基本原理，掌握管理过程中的一些具体的解决问题的方法和步骤，并能够与其他学科的知识相结合，进行灵活运用。

管理学是经济管理类专业的基础课程，通过本课程的学习，将全面地、系统地掌握现代管理的基本理论和方法，明确管理的四项职能：计划、组织、领导、控制的相关内容和相互关系，理解并掌握各项职能的相关方法和技术，对管理实践问题进行分析和决策，能够结合相关案例进行分析、研究，结合相应的实践进行教学，培养学生在管理方面的应用能力和创新能力。

### （一）知识教学目标

1. 正确理解管理的涵义，掌握企业经营管理所涉及的基本理论和方法；
2. 通过理论教学和沙盘模拟分析与讨论，使学生掌握企业经营管理的基本方法和技能，提高分析和解决企业经营管理问题的能力；
3. 掌握管理四大职能即计划、组织、领导、控制的基本原则、内容及技术方法；
4. 了解管理创新的内容。

## (二) 能力教学目标

1. 掌握企业经营管理的全过程，树立共赢理念、诚信理念、全局观念；
2. 掌握战略管理、生产运作管理、市场营销管理、财务管理的基本知识，进行市场营销管理、采购管理、质量管理、生产管理、财务管理活动，具备处理解决企业中的实际问题的能力；
3. 能够运用组织结构设计的原则和理论，对真实组织进行合理的结构设计和职权配置；
4. 掌握企业经营管理中实施和应用 ERP 的一般过程及基本方法，具备企业建设 ERP 系统的实施能力；
5. 能够综合运用管理理论和知识解决实际问题，为学习后续各门专业管理课奠定理论和方法基础。

## (三) 素质教育目标

1. 具有热爱所学专业，诚实守信、爱岗敬业、团队合作的精神和强烈的法治意识；
2. 具有自主学习能力,并在学习和各种实践活动中,能分析和解决企业经营管理过程中的实际问题；
3. 具有从事相应岗位工作所必需的企业经营管理知识，能熟练地运用计算机从事企业经营管理活动所涉及的各项工；
4. 具有胜任管理工作的良好的业务素质 and 身心素质；
5. 具备现代管理理念和竞争意识，具有开拓创新精神和可持续发展能力。

## 三、教学方法与手段

管理学是一门实践性很强的学科，本课程采用讲授、情景模拟、沙盘游戏、研讨式教学、参与式、案例、课堂讨论等**教学方法**，使学生把所学的内容与实践联系起来，启发学生思考，培养学生的分析能力，用所学的理论与方法去分析、解决基层管理岗位中所遇到的实际问题。在**教学方法**改革方面，遵循“知识传授与能力培养并重”的原则，不断地探索、应用各种**教学方法**，强调各种方法的综合利用，构建合理的**教学方法**体系。

采用项目教学等互动式教学方式为主体进行课内实践教学，按照岗位能力的要求使教学内容模块化,突出教学的应用性、实践性。按岗位重组课程,以培养高技能人才为先导,以培养学生动手能力和创新能力为目的，改革课程体系，构建“工学结合、能力递进”的实践教学体系，按照工作过程系统化要求进行课程开发与设计，实施融学、教、做为为一体的教学模式。

## 四、理论与实践课程内容与学时分配

篇章		内容	理论课时	实验课时	小计
第 1 篇 概论	前置知识	企业经营相关概念	2	0	4
		企业管理与 ERP	1	0	
		沙盘教具认知	0	1	
	初始年	初始状态设定	1	0	2
模拟经营	初始年运营	0	1		
第 2 篇 企业经营模拟	第一年运营	总体战略制定	1	0	4
		产品与市场定位	1	0	
		第一年运营	0	2	
	第二年运营	竞争战略选择	1	0	4
		MRP 制定	1	0	

		第二年运营	0	2	
	第三年运营	投资管理	1	0	4
		融资管理	1	0	
		第三年运营	0	2	
	第四年运营	SWOT 分析	2	0	6
		产品生命周期分析	1	0	
		波士顿矩阵分析	1	0	
		第四年运营	0	2	
	第五年运营	全面成本管理	1	0	4
		人力资源管理	1	0	
		第五年运营	0	2	
	第六年运营	经营绩效评价	1	0	4
		本量利分析	1	0	
		第六年运营	0	2	
第 3 篇 分析与评价	企业经营总 结	企业经营数据分析	2	0	4
		项目总结报告	2	0	
	合计		12	14	36

## 第一篇 概论

### 教学目的和要求

- 一、掌握管理与管理者基本概念。
- 二、深刻体会 ERP 核心理念
- 三、全面阐述一个制造型企业的概貌；
- 四、了解企业经营的本质
- 五、了解新高战创业模拟沙盘教具

### 教学重点与难点

- 一、管理起源及其性质；
- 二、管理职能与管理过程；
- 三、企业设立的几个关注点；
- 四、如何制定企业发展计划；
- 五、订单的获取：（分析目前市场、产品状况及召开订货会）；
- 六、广告制作的影响因素有哪些。

### 教学方法

多媒体演示与讲授

段永平 VS 路华强案例分析

成功 VS 有效管理者的课堂讨论

新高战创业实战训练的情景模拟

### 教学学时

5 学时

### 教学内容

- 第 1 篇、概论
- 一、企业与管理
- 二、企业设立
- 三、广告制作
- 四、沙盘教具认知

## 项目 1 企业与管理

### 教学内容

- (1) 掌握管理与管理者基本概念
- (2) 掌握管理的职能
- (3) 掌握管理者的技能
- (4) 掌握管理者的角色理论

#### 一、管理与起源

##### 1、管理的引入

问题导入：为什么现在都在讲“向管理要效益”？

资源的稀缺性 VS 欲望无限的矛盾：管理可以有效的从有效资源中获得更多。

##### 2、管理的概念以及内涵

讨论：什么是管理

管理成为一门科学后，在人们的研究过程中，随着时代的不同，环境的不同，理论体系和派别也不同，对其定义也不尽相同。

(1) 管理就是实施计划、组织、指挥、协调和控制。(H. 法约尔)

(2) 管理就是通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作的诸过程来协调所有的资源，以便达到既定的目标。

(3) 一个协调工作活动的过程,以便能够有效率和有效果的同别人一起或通过别人实现组织的目标。

(4) 管理是社会组织中，为了实现预期的目标，以人为中心进行的协调活动。(南京大学周三多)

管理概念的内涵

管理工作是为了实现组织目标的活动；

管理工作的本质是协调；

管理工作存在于组织之中；

管理工作的重点是进行对人进行管理。

管理的衡量：效果与效率

效率：投入与产出之间的关系。以尽可能少的投入获得尽可能多的产品。关注方式

效果：实现组织目标的程度。所从事的工作和活动有助于组织达到其目标。关注结果

组织、群体、团队的讨论

组织，正式与非正式组织，明确的目的、精细的结构、稳定的人员

讨论：团队的自主性、思考性、合作性

##### 3、管理的特点与性质

动态性: 灵活性, 关键在“度”的把握;

二重性: 既是劳动的职能, 也是剥削劳动的过程; 既涉及资源的分配, 也涉及人际关系的协调;

科学性与艺术性: 不存在简单的和普遍使用的管理原则。

#### 4、管理的职能

计划、组织、领导和控制(Planning\Organizing\Leading\Controlling)

计划(Planning): 定义目标, 制定战略以获取目标, 以及制定计划和协调活动的过程

讨论: 人员——战略——执行 (重要性讨论)

组织(Organizing): 决定应该从事哪些任务, 应该由谁来从事这些任务, 这些任务怎么分类和归集, 谁向谁报告, 以及在哪一级做出决策的过程。

企业该设哪些部门、何种职位的讨论

领导(Leading): 指导和激励下属, 处理雇员的行为问题。

讨论: 激励——沟通——教育——营造企业文化 (重要性讨论)

控制(Controlling): 监控以确保事情在按计划进行。

事前——事中——事后

TQM——TQC——PDCA (戴明循环) 的介绍

1.高度关注顾客。

2.坚持持续改进。TQM 是一种永不满足的承诺。即使已经是“非常好”了还不够, 质量总还能改进

3.关注过程。商品和服务质量的不断改进要求关注工作过程

4.改进组织各项工作的质量。

5.精确测量。TQM 采用统计技术度量组织运营的每一个关键变量, 并与标准或业界最佳基准进行比较

6.向雇员授权。TQM 吸收一线工人参与改进过程

管理是由计划、组织、领导、控制等职能组成的系统过程

计划职能具有先导性、首要性, 根据计划的要求和安排, 确定组织的机构、部门设置, 然后选定有效的领导方式和恰当的激励方式, 最后根据计划的要求, 设置控制标准, 进行控制, 确保计划的完成, 组织目标的实现。

## 二、管理者

### 1、概念

管理者(Manager)是在一个组织中按照组织的目的指挥别人活动的人。他通过协调其他人的活动达到与别人一起或者通过别人实现组织目标的目的。

### 2、管理者层级

组织以及工作正在变化的性质模糊了管理者与非管理雇员之间的界限。

作业人员(Operatives\Nonmanagerial employees): 组织中直接从事某些具体工作和任务, 不必负有责任区监督他人劳动的员工。

基层管理者(First-line managers): 管理非管理雇员所从事的工作, 这些工作是生产和提供组织的产品的工作。

中层管理者(Middle managers): 所有处于基层和高层之间的各个管理层次的管理者,管理基层管理者。

高层管理者(Top managers): 承担着制定广泛的组织决策、为整个组织制定计划和目标的责任。

### 3、管理者应具备的能力结构

#### (1) 管理者应具备的基本素质

身体、智力、道德、一般文化、专业知识、经验

讨论: 品德——知识水平——实践能力 (重要性讨论、如何培养自己相关的特质)

#### (2) 管理者一般基本技能

基本技能 1: 技术技能(Technical skill)

熟悉和精通某种特定专业领域的知识, 应用专业性知识或经验的能力。Working with things.

基本技能 2: 人际技能(Human skill)

能够独立和在小组中与他人很好工作, 了解、指导、激励、与之相关个体和团队工作的能力。Working with people.

基本技能 3: 概念技能(Conceptual skill)

对复杂情况进行抽象和概念化的技能.将组织看作一个整体,理解各部分的关系,想象组织如何适应它所处的广泛的环境。分析和判断复杂形势的心智能力, 大局的理解能力。Thinking as a whole.

作业: 思考三种基本技能, 将自己的感悟整理成演讲稿在班级对大家发表演讲。

### 4、管理者的工作范围

#### (1) 管理角色论

人际关系角色 (Interpersonal roles): 包含了人与人以及其他具有礼仪性和象征性的职责; 挂名首脑 (Figurehead)、领导者 (Leader)、联络者 (Liaison)

信息传递角色 (Information roles): 接受、收集和传播信息;

监听者 (Monitor)、传播者 (Disseminator)、发言人 (Spokesperson)

决策制定角色 (Decisional roles): 做出抉择的活动;

企业家 (Entrepreneur)、混乱驾驭者 (Disturbance handler)、资源分配者 (Resource allocator)、谈判者 (Negotiator)

#### (2) 有效管理者(Effective Manager)与成功管理者(Successful Manager)

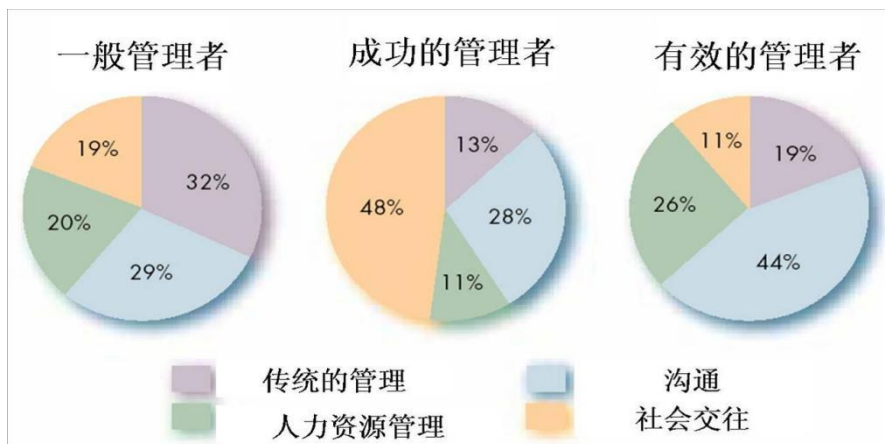
弗雷德·卢森斯(Fred Luthans)对 450 位管理者从事的工作进行仔细的研究之后, 发现晋升最快的管理者和工作最出色的管理者相比, 他们从事的活动和强调的重点不一样, 工作最出色的管理者不一定是晋升最快的管理者! 他归纳出管理者都从事的四类管理活动, 并得出有效管理者(Effective Manager)与成功管理者(Successful Manager)的差别。

传统的管理 (Traditional management): 决策、计划和控制

沟通与交流 (Communication): 交换日常信息并处理书面材料

人力资源管理 (Human resource management): 激励、处分、冲突管理、人员安置、培训

社交网络 (Networking): 社会化活动、政治活动、与外部的相互交往



讨论：成功 VS 有效管理者的课堂讨论

### 三、为什么学习管理

#### 1、管理的普遍性

- (1) 管理是必要的：在各种规模的组织中、在所有组织层次上、在所有工作领域中；
- (2) 管理职能在所有组织中都采用，从切身利益出发要求组织改进它的管理方式；

#### 2、工作的现实

- (1) 多数人有管理责任；
- (2) 多数人为管理者工作；

#### 3、管理者的作用

(1) 管理万能论：管理者对组织的成败负有直接责任。如果组织运行不良时，管理者是负有责任的。

(2) 管理象征论：管理者在组织成败上起到的实际作用极小，管理者必须对随机性、混淆性和模糊性中的内在含义作出判断。

(3) 管理折中论：管理者既不是软弱无能的也不是全能的

#### 【名家观点】卓有成效是可以学会的

德鲁克在其《卓有成效的管理者》中指出，有效性是一种后天的习惯，是一种实践的综合，是可以学会的。并进一步指出：要成为一个卓有成效的管理者，必须在思想上养成五项习惯 知道的时间用在什么地方。会有系统地工作，来善用有限的时间。

重视对外界的贡献。并非为工作而工作，而是为成果而工作。接到工作首先会自问：“别人期望我做出什么成果？”。

善于利用自己的、上司的、同事的和下属的长处。而不会把工作建立在自己的短处上，也绝不会去做自己做不了的事。

集中精力于少数重要的领域。按照工作的轻重缓急设定优先次序，而且坚守次序。坚持要事第一。

善于做有效的决策。知道一项有效的决策总是在“不同意见讨论”的基础上做出的判断，它绝不会是“意见一致”的产物。知道快速的决策多为错误的决策，真正不可或缺的决策数量并不多，但一定是根本性的决策。

资料来源：摘自德鲁克著，许是祥译，《卓有成效的管理者》，北京：机械工业出版社，2005年6月，P22-23。

#### 4、案例分析：段永平 VS 路华强案例分析

段永平

2006 年，他花 62 万美元和巴菲特共进午餐。

两次创业，一次标王。

1989 年在中山市的日华电子厂担任了厂长，那时的日华电子厂还处在亏损的困难境地。

1992 年段永平开始生产学习机，经过段永平的精心策划，小霸王学习机很快就成为了我国学习机的市场霸主，最为成功的时候，企业占领了全国学习机市场份额的 81%。到了 1995 年 9 月小霸王电子有限公司 9 个月的产值就已经达到了 9 亿元人民币，小霸王学习机品牌的评估价值也达到了 5 亿元。

1995 年 9 月段永平依然辞去了公司总经理的职务，到东莞市长安镇组建了步步高电子有限公司，并带走了小霸王电子有限公司技术开发部的技术骨干，以及包括外销部长、内销部长、生产部长、财务部长等高层管理人员。

路华强

2000 年 11 月 2 日，一手把创维彩电在四年中从 8 亿做到 43.3 亿的原创维中国区销售总部总经理陆强华发表《致创维销售系统全体员工公开信》，携创维 150 多名精英（有 11/(24) 位是片区经理，20 位管理层核心人员）集体跳槽到高路华“目前行业内最差的企业”

“媲美”段永平出走小霸王、胡志标分裂爱多

2007 年 4 月 10 日，“彩电大兵”因病去世。

## 项目 2 企业设立

### 教学内容

- (1) 了解创办企业的准备工作和创立条件，了解企业设立的方式和组织形式选择方式
- (2) 掌握企业创业的相关工作准备方法，掌握新企业选址策略和企业注册的基本流程
- (3) 树立企业创办的准备意识，积极做好设立公司的前期准备

### 教和学的过程

教学内容	教师活动	学生活动
1.提出问题,导入新课	提出问题: 1.你上一次去市场是什么时候? 2.你都去过或知道哪些市场? 3.市场是由哪些元素构成的? 4.“某某市场很大”是说市场的面积大吗? 5.作为一个创业者,你如何理解市场的涵义? 主要启发学生关注市场对创业者的涵义。	思考,发言。
2.讲授知识点:市场与目标市场	1.市场的涵义 2.目标市场的涵义	聆听,记录。
3.案例分析:洗发水的市场细分	很多行业如洗护产品、汽车产品都非常重视细分市场,通过对这些熟悉产品的划分,可以深入了解细分市场的概念及其重要性。 (参考资料一)	分析,发言。
4.头脑风暴:说说你 知道的市场细分 品牌	周围存在很多市场细分产生的品牌。 提示学生思考: 1.为什么要进行市场细分? 2.你的创业项目适合哪个细分市场? (参考资料二)	积极发言,思考。
5.讲授知识点:市场 微观环境分析	1.社会购买力总量及其影响因素 2.购买力投向及其影响因素 3.消费者人口状况 4.消费者购买动机和行为 5.市场供给 6.市场营销活动	聆听,记录。
6.案例讨论:小明的 眼镜店	展示案例,组织讨论。 帮助学生充分理解和分析市场的微观环境。 (参考资料三)	讨论,发言。
7.讲授知识点:选择 目标市场的五种 策略	结合实例讲授。	聆听,记录。

8.课堂讨论: 选择目标市场的策略	<p>1.根据你列出的市场细分品牌, 说说这些品牌是应用了哪种策略选择目标市场的。</p> <p>2.小企业一般用哪种策略?</p> <p>3.大企业一般用哪种策略?</p> <p>4.初创企业一般用哪种策略?</p> <p>5.你的创业项目适合哪种策略?</p>	讨论, 发言.,
9.举例讲授: 确定盈利模式	<p>1. “鲫鱼”模式      案例: 华为</p> <p>2.专业化模式        案例: 谭木匠</p> <p>3.利润乘数模式     案例: Hello Kitty</p> <p>4.独创产品模式     案例: 可口可乐</p> <p>5.策略跟进模式     案例: 绝味</p> <p>6.配电盘模式       案例: 各种专业批发市场</p> <p>7.产品金字塔模式   案例: 芭比娃娃</p> <p>8.战略领先模式     案例: 魅族</p>	聆听, 记录。
小结一: 圈定目标市场, 确定盈利模式	重复教学要点。使学生了解市场和细分市场的概念, 能够对市场进行微观环境分析, 能够选择合适的目标市场, 确定合适的盈利模式。	消化, 理解。
10.课堂讨论: 创立企业的条件	<p>1.你是否选择好了项目的目标市场?</p> <p>2.你是否选择好了项目的盈利模式?</p> <p>3.创立企业, 还需要具备哪些条件?</p>	讨论, 发言。
11.归纳要点: 了解创立企业的条件	<p>1.外部条件</p> <p>2.内部条件</p>	聆听, 记录。
12.课堂活动: 构建企业轮廓图	<p>使学生对创办企业的条件有一个基本的了解, 认识到自己的不足。</p> <p>(参考资料四)</p>	练习。
13.课堂调查: 你的创业方式?	<p>提出问题:</p> <p>1.独创、合伙、收购, 你打算选择哪种创业方式, 为什么?</p> <p>2.你知道这三种方式的优点与缺点吗?</p>	发言。

14.讲授知识点：企业设立	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.企业设立方式的选择</li> <li>2.企业的涵义与类型</li> <li>3.企业的法律形式</li> <li>4.企业组织形式的选择</li> </ol>	聆听，记录。
15.课堂活动：选择企业的设立方式、法律形式和组织形式	<p>小组进行讨论。</p> <p>根据小组项目的特点，确定企业的设立方式，法律形式和组织形式。</p>	参与讨论，形成结论。
16.课堂练习：创办企业的关键因素分析	<p>引导学生思考，公司设立需要做哪些准备。</p> <p>(参考资料五)</p>	练习。
17.讲授知识点：公司设立的前期准备及注册流程	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.组织公司股东</li> <li>2.确定公司名称</li> <li>3.确定公司地址</li> <li>4.预定公司经营范围</li> <li>5.确定股东的出资</li> <li>6.确定组织管理结构</li> <li>7.确定公司的法定代表人</li> <li>8.制订公司章程</li> <li>9.企业注册的流程</li> </ol>	聆听，记录。
18.课堂练习：你如何做参谋	<p>实践锻炼所学知识。</p> <p>(参考资料六)</p>	练习。
小结二：企业的设立	<p>重复教学要点。</p> <p>了解企业设立的条件，能够做好设立公司的前期准备，熟悉公司注册的流程。</p>	消化，理解。
19.布置作业	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.研读最新公司法，记录相关要点。</li> <li>2.做好企业设立的前期准备。</li> </ol>	记录。

20.课程总结	重复要点，对本章内容进行总结。 提示学生关注企业注册的相关法律法规，鼓励学生多去了解相关信息。为企业的设立做好充分的准备。	回顾知识点。
---------	--	--------

附：

资料一

### 案例：洗发水的市场细分

● 超市里的洗发水种类繁多，回想一下，你都见过哪些品牌、哪些类型的洗发水？

<b>地理</b>	人口密度——城市 郊区 农村 气候条件——干燥 潮湿	
<b>人口</b>	性别——男 女 年龄——老 中 青 幼 发质——干 中 油 收入——高 中 低	
<b>行为</b>	追求功效——去屑 造型 柔顺 防脱 修复 使用频率——几天一次 一天一次 一天多次 品牌忠诚度——高 中 低	
<b>心理</b>	消费观念——从众 求异 实际 购买品味——时尚 怀旧 浪漫	

中创教育示范教材《大学生创业基础知能训练教程》配套教学课件

资料二

## 头脑风暴：说说你知道的市场细分品牌

- ◆ 麦当劳——我就喜欢
- ◆ 动感地带——年轻人的地盘
- ◆ 拉勾网——互联网招聘首选
- ◆ 利郎——简约而不简单
- ◆ 英菲尼迪——破界而行 灵感新生



中创教育示范教材《大学生创业基础知能训练教程》配套教学课件

### 资料三

#### 案例：小明的眼镜店

小明是一位刚毕业的大学生，考虑到眼镜利润大、学校里戴眼镜的学生多，他决定创业开办“校内眼镜店”。

为了迅速打开市场，小明开展了一系列促销活动，第一个月配镜六折，并推出凭学生证购买的低价套餐，清洗、简单维修不收费。小明还雇人前往各宿舍楼发放宣传单。并延长营业时间从早八点到晚上十一点。

开业第一月，顾客不少，低价套餐销量还可以，也有几位同学配了中档眼镜，但高档眼镜无人问津。由于促销，低价套餐几乎无利可图，其他眼镜利润也很薄。营业额虽还可以，但算上支出，仍然亏本。

一个月后，促销结束，恢复原价，生意一落千丈。为吸引顾客，小明又推出八折优惠，但还是顾客寥寥。由于营业时间长，配镜师傅提出加薪。内忧外患，小明陷入困境。

半年后，小明无力承担房租，眼镜店关门，创业失败。

#### 讨论：

- 1.小明的眼镜店为什么失败了？
- 2.如果你是小明，在眼镜店开业前，你会做哪些准备？

3.试着谈谈小明眼镜店的目标市场，进行市场微观环境分析。

#### 资料四

##### 构建创业轮廓图

下面的创业轮廓图将帮助你明确自己的创业目标。

1. 企业名称及建立的日期:

---

2. 企业形式为: 个体 有限责任公司 股份有限公司

3. 我的顾客主要是: 个人 团体 公共机关 其他 (简述)

4. 目前的产品和服务包括:

---

5. 我的五个最主要的竞争对手是:

---

6. 可能的竞争来自: 其他公司 技术 行业人员

7. 我的竞争地位: 弱 较弱 平均水平 较强 强

8. 对我的产品或服务的需要在递增 / 递减:

---

9. 我可能引进的产品或服务是:

---

10. 我可能进入的市场是:

---

11. 本企业与众不同的是:

---

12. 当前企业最大的营销障碍是:

---

13. 我最大的营销机会是:

---

14. 我的总体经营目标和增长计划是:

---

#### 资料五

## 成功创办小企业的因素分析

下面是“一次性水杯和餐具”的创业案例，请仔细阅读回答问题：

随着时代的不断进步，人们的环保意识也在不断的提高。一次性的餐盒、水杯的大量使用，虽然很方便卫生，但是这不可降解的“白色污染”也着实令人头疼。现在环保部门正逐步要求用纸质餐具替代不可降解的塑料泡沫餐具，意欲消除“白色污染”。

据统计，现在我国每年仅一次性水杯和餐具的消费量就有 270 亿只。纸质餐具的利润率，最低也在 100% 以上。还有两个重要的信息：第一，纸质餐具的成本与塑料餐具相当，在价格上有竞争力；第二，在不久的将来，纸质餐具将完全取代塑料餐具，既能赚钱，又支持了环保事业，确实是一个好项目。

### 实施方案：

(1) 选址：在离市区较近的近郊租一间 50 ~ 60 平方米的厂房。

一是可以节约租金，二是方便运输，节约成本。

(2) 装修：厂房进行一般的装修即可。

(3) 采购：购置纸质餐具成型机两台，其他用具若干。

(4) 办证：办理营业执照等。5. 雇工：雇请员工两名即可。

(5) 投资预算：首期投资表、厂房租金(两押一租)6000 元、装修 3000 元、设备购置(纸质餐具成型机等)40000 元、证照办理 1000 元、流动资金 10000 元、投资总额 60000 元、收益分析、每月运营表、房租 2000 元、雇工(1 人)1600 元、固定支出、原料进货 2000 元、杂费 500 元、月生产额 12000 元、月利润 5900 元。

### 营销要点：

(1) 办小型纸质餐具加工厂，首先要办理生产经营的手续，所以证照办理一定要齐全。

(2) 一定要保证产品质量，因为商家都喜欢质量好又便宜的产品。

(3) 可以与一些快餐店做好联系，因为快餐店用这种餐具的大客户。

### 回答问题：

在该创业案例中，涉及创业要素的具体内容是：

资源： \_\_\_\_\_

创业者能力： \_\_\_\_\_

市场： \_\_\_\_\_

产品和服务： \_\_\_\_\_

技术需要： \_\_\_\_\_

组织团队要求： \_\_\_\_\_

商业机会： \_\_\_\_\_

## 资料六

### 情景模拟：你如何做参谋

假如你爸爸、叔叔、舅舅三人准备分别出资 30 万（现金）、20 万（专利技术折价）、10 万合办一家服装厂。现请你为他们选择一种企业形式，并为他们顺利办成和经营做参谋。

回答以下问题：

1.你为他们选择哪种企业形式？为什么？

\_\_\_\_\_

2.现在，要给服装厂起一个名字，你有什么好的建议？

\_\_\_\_\_

3.服装厂的选址你有什么建议？

\_\_\_\_\_

4.公司股份结构如何安排？股东会和董事会你觉得如何安排比较妥当？

\_\_\_\_\_

5.你认为公司注册过程中应注意哪些问题？

\_\_\_\_\_

## 项目 3 了解企业经营的本质

### 教学内容

- (1) 影响企业利润的因素有哪些；
- (2) 不同种类贷款的特性和应用方法；
- (3) 当前经营过程中的几个关注点；

#### 1、分组训练

沙盘模拟每次 6 组，每组 6-7 个学生，为一个模拟公司，学生要担任不同企业角色，每

个学生至少要担任一个角色。在运营企业前，每个团队要制订出企业运营规划，运行结束后要提交模拟训练总结，与前期的规划对比。

## 2、作业形式

作业分为两部分：模拟记录——记录，小组每个成员按角色记录运作步骤结果，记录模拟过程中出现的问题；沙盘模拟总结报告——模拟活动结束后提交，主要总结模拟的感受和问题。每小组对企业经营结果做出自己的分析，以及与竞争对手的优势和劣势分析，整改措施等。

## 项目 4 沙盘教具认知



ERP 沙盘（或 ERP 模拟沙盘）是针对代表先进的现代企业经营与管理技术的 ERP 而设计的角色体验的实验平台。

教师与学员在模拟中的角色分工

### 教师与学员在模拟中的角色分工

模拟经营阶段	具体任务	教师角色	学生角色
组织准备工作		引导者	认领角色
基本情况描述		企业旧任管理层	新任管理层
企业运营规则		企业旧任管理层	新任管理层
初始状态设定		引导者	新任管理层
企业经营竞争模拟	战略制订	商务、媒体信息发布	角色扮演
	融资	股东、银行家、高行贷者	角色扮演
	订单争取、交货	客户	角色扮演
	购买原料、下订单	供应商	角色扮演
	流程监督	审计	角色扮演
	规则确认	咨询顾问	角色扮演
	现场案例解析	评论家、分析家	角色扮演

## 全面提升学员综合素质

- 全局观念与团队合作
- 个性与职业定位



- 树立共赢理念
- 保持诚信
- 感悟人生

CEO 按照企业经营流程记录表中指示的顺序发布执行指令。每项任务完成后，CEO 须在任务项目对应的方格中打勾；财务总监在任务项目对应的方格内填写现金收支情况；生产总监在任务项目对应的方格内填写在制品的上线、下线情况；采购总监在任务项目对应的方格内填写原材料的入库、出库情况；营销总监负责竞标及把产品卖出去。

### ERP沙盘模拟岗位设定及职责

首席执行官	财务总监	营销总监	生产总监	采购总监
制定发展战略	日常财务记账和登账	市场调查分析	产品研发管理	编制采购计划
竞争格局分析	向税务部门报税	市场进入策略	管理体系认证	供应商谈判
经营指标确定	提供财务报表	品种发展策略	固定资产投资	签订采购合同
业务策略制定	日常现金管理	广告宣传策略	编制生产计划	监控采购过程
全面预算管理	企业融资策略制定	制定销售计划	平衡生产能力	到货验收
管理团队协同	成本费用控制	争取定单与谈判	生产车间管理	仓储管理
企业绩效分析	资金调度与风险管理	签订合同与过程控制	产品质量保证	采购支付抉择
业绩考评管理	财务制度与风险管理	按时发货应收款管理	成品库存管理	与财务部协调
管理授权与总结	财务分析与协助决策	销售绩效分析	产品外协管理	与生产部协同



## 第二篇 计划

### 教学目的和要求

- 一、掌握决策理论以及决策程序、方法。
- 二、掌握计划的分类、常用的计划方法。
- 三、掌握目标管理（MBO）方法的基本理论与方法。
- 四、掌握战略的分类、常见的几种基本战略方法。

### 教学重点与难点

- 一、计划工作的程序及编制计划的方法
- 二、如何制定企业发展计划。
- 三、时间管理的方法和原则
- 四、定性决策方法与定量决策方法
- 五、计划方法的运用领域
- 六、目标管理的实施过程

### 教学方法

多媒体演示与讲授  
管理游戏：传数字  
项目任务：出游计划制定  
视频：格兰仕战略选择  
新商战创业实战训练的情景模拟

### 教学学时

5 学时

### 教学内容

- 项目 4 计划
- 一、计划的概念
  - 二、计划的分类
  - 三、目标的目标管理
  - 四、计划前提
  - 五、常见的计划方法
- 项目 5 决策一、决策与决策过程
- 二、决策理论
  - 三、决策类别
  - 四、决策技术
- 项目 6 战略
- 一、战略及战略规划
  - 二、战略制定分析
  - 三、层级战略
  - 四、战略实施

## 项目 4 计划

### 教学内容

- (1) 理解计划的定义、分类
- (2) 理解目标管理的基本理论与方法
- (3) 掌握个人时间管理程序与方法
- (4) 如何制定企业发展计划

#### 一、计划的概念

##### (一) 传数字游戏安排

##### 1、游戏规则

- (1) 10 人一组，按性别男、女各 1 组，其余为观察员；
- (2) 两组同学按照身高面向黑板各排成一排，前后间隔一个臂长，身高低的同学在最后；

##### 2、游戏要求

- (1) 在规定时间内按照老师要求将由 (0~9 + - × ÷ / ) 这 15 的符号组成的符号串码由最后一名同学传至最前面的同学，准确程度优先速度；
- (2) 游戏过程中所有人出了双手外其余身体各部位均不能动，不能用手长时间接触其他人身体，只能瞬时接触（如手指点击）；
- (3) 游戏前给各组商量时间 15 分钟，预演 1 次，再商量 10 分钟，在正式开始比赛，要求 10 分钟完成。

##### 3、游戏控制与总结

- (1) 各组介绍商量情况，并针对结果做总结
- (2) 观察员之处两组成员各自的优缺点，随机发言；

##### (二) 计划的定义

##### 1、是对未来行动的安排。

包括明确组织的目标、考核的体系、实现目标的途径选择、战略制定以及进度的安排。

##### 2、计划工作的特点

与组织的未来有关；  
与人们的行动有关；  
与管理的其他职能相关。

##### 3、计划工作的具体内容：5W1H

What: 计划活动内容，工作要求以及工作重点；

Why: 计划制定的理由、意义、重要性；

Who: 计划中的人员安排、部门安排、奖惩措施；

Where: 计划实施的地点、场所、空间布局；

When: 计划各项活动的起止时间、进度安排；

How: 实施计划的手段、途径、主要方法；

任何一项计划都要包含这几个要点：目的、原因、内容、负责人、实施的时间、地点、方法。

#### 4、计划的有效性

(1) 评价有效性的标准：统一性、灵活性、精确性、经济性

(2) 制定有效计划的基本要求

管理者的领导艺术

积极性和勇气

领导者的未稳定性

专业技能

(3) 应变性计划

#### 5、计划的分类

形式：使命 mission、目标 objective、战略 strategy、政策 policy、程序 procedure、规则 rule、规划 program、预算 budget；

职能：销售计划、生产计划、财务计划、新产品开发计划、人事计划等；

广度：战略性计划和作业性计划；

时间跨度：短期计划和长期计划；

明确性：具体计划和指导性计划；

(三) 项目任务：班级出游计划的制定

##### 1、投影项目任务

以 6-8 人为一组，全班分组，多余的人员可作为观察员；

以小组为单位，假设你是班长，草拟一个以班级为单位的出游计划，目的地自拟。要求为全班所有同学设身处地着想，以最终选择一处方案作为班级学期出游方案。

时间：40 分钟；

作品展示：将方案绘制在白纸上供所有同学查看，

各小组阐述小组方案（限四个小组，各限 5 分钟）。

##### 2、分发工具

##### 3、实施：观察员任务要求

##### 4、评选与总结

## 二、目标管理 MBO

(一) 目标的含义和特征

1、含义：目标是目的或者宗旨的具体化，是一个组织或者个体在一定时期内期望达到的预期成果。目标是计划的基础。

##### 2、目标的特征

(1) 目标的多重性

所有组织的目标都是多重的。企业除了追求利润，还追求增加市场份额，提高员工的福利待遇等。

要决定优先次序

(2) 个人目标与组织目标：对立？统一？

##### 3、目标的作用

为管理工作指明方向；激励作用；凝聚作用；目标是考核员工绩效的客观标准；

## (二) 目标管理 (MBO)

### 1、目标管理的由来

1954年,美国管理学家彼得·德鲁克(Peter Drucker)在《管理的实践》中提出了“目标管理和自我控制”的理论,并对其原理作了全面的概括。他认为:企业的目的和任务必须化为具体的、各层次的目标,企业的各级主管必须通过这些目标,对下级进行领导和指导,以此来达到企业的总的目标。

### 2、什么是目标管理

让组织的主管人员和员工参加目标的制定,在工作中实行“自我控制”并努力完成工作目标的一种管理制度或者方法。

通过一种专门设计的过程,将组织的整体目标一级接一级地转换为各级组织,直至个人的具体目标,并制定相应的实现目标的保证措施,形成一个目标体系。目标完成情况作为各部门或个人绩效评定的依据。

MBO不是用目标来控制下级,而是用它来激励下级。

### 3、传统的设定目标方法

目标:是组织最高管理层施加控制的一种方式。

第一,目标由组织最高层管理者设定,然后分解成子目标落实到组织的各个层次上。这是一个单向过程:由上级给下级规定目标。

第二,很大程度上具有非操作性。

最高管理者往往给出模糊的目标,如“取得市场领导地位”,“获取足够利润”等。转化为具体目标时,在每一层次上管理者根据自己的理解加上可操作性的内容,甚至以自己的偏见对目标进行解释。结果在把目标自上而下分解的过程中,使目标丧失了清晰性和一致性。

### 4、目标管理的特点

明确目标: MBO中目标应具体、明确,如,降低成本7%等。

参与决策: MBO用参与的方式决定目标,上级和下级共同参与目标的选择和对如何实现目标达成一致意见。

规定期限: 每一个目标的完成都有一个明确的时间界限,如3个月、6个月或一年。

反馈绩效: MBO寻求不断将实现目标的进展情况反馈给个人,以便他们能够调整自己的行动。也包括正式的评估会议,上下级共同回顾和检查进展情况。

### 5、目标管理的过程和步骤

#### (1) 上下级共同商定组织目标。

目标管理从制定目标开始。制定目标包括制定企业的总目标及总目标的展开,即根据总目标自上而下各自制定部门目标和个人目标。

#### (2) 在讨论协商基础上分解为各部门各层级的具体计划目标。

企业总目标确定之后,要将总目标层层分解,逐级落实。各级、各部门要根据总目标的要求和自己的具体情况,制定出确保总目标实现的各级各部门的目标,每个人,包括各级领导要制定出确保上述目标实现的个人目标。这样通过目标的层层展开,形成一个纵横交错、协调一致的企业目标连锁体系。

#### (3) 上级复核目标的结构并授权。

目标分解初步形成后,上级要从全局考虑,复核目标的分解过程是否严密、协调,需要什么

么物资、人员、以及权限，以及工作职责，任务如何与绩效匹配。

#### (4) 目标的实施与实现。

目标确定之后，就进入了实施阶段，这也是目标管理的关键环节。在目标实施过程中，不是靠上级的严格监督和控制，而是靠执行者的“自主管理”和“自我控制”，上级只是按照例外原则，对一些重大问题进行指导、监督和帮助。

#### (5) 成果评定。

目标管理特别强调成果，重视成果评定，考核目标完成情况以及人员绩效，以决定业绩的奖惩和职务的升降。

自我评定：每个人对照目标要求和实际工作成绩进行自我评价，成果评定以自我评定为主。

民主评定：结合各部门、各环节以及每个人的分目标完成情况，进行民主讨论，集体评定。

上级协商评定：在下级自我评定的基础上，上级对下级的目标执行情况作出评价。如果下级的自我评定结果切合实际，上级作出同意的结论即可；如果下级的自我评定结果与实际有较大出入，则上级需与下级进行协商，并作出上级评定的意见。

### 6、目标管理要注意的问题

- (1) 目标的可考核性
- (2) 目标设定的难度
- (3) 强调员工的真正参与

### 7、目标管理有效性的评价

#### 优越性评价

- (1) 强调组织成员的参与，有利于调动员工积极性；
- (2) 目标管理具系统性，有利于组织整体管理水平的提高；
- (3) 每人都有明确的工作目标，使工作绩效的评价更具客观性；
- (4) 有利于开展有效的控制。

#### 局限性评价

- (1) 目标有时不易确定；
- (2) 目标趋向于短期；
- (3) 不够灵活；
- (4) 过分强调数量目标；
- (5) 如果管理者和员工之间不能达成协议，目标管理没有说明怎样确定目标。

20 世纪 50 年代末，美、日、西欧各国企业广泛应用了目标管理。目前已成为世界上流行的一种企业管理体制。我国企业于 20 世纪 80 年代初开始引进目标管理，并取得较好成效。目标管理在我国还处在探索阶段，还需要不断完善。

### (三) 时间管理

#### 1、时间管理的重要性

计算一周可自由支配的时间以及其利用率

帕金森定律(Parkinson's Law)

work expands so as to fill the time available for its completion.

An official wants to multiply subordinates, not rivals.

Officials make work for each other.

#### 2、时间管理的一般步骤

- (1) 列出你的目标;
- (2) 对每一个目标列出实现目标所需要进行的活动, 并分派优先级别;
- (3) 按照分派的优先级别安排活动所需时间和拟定具体日程;
- (4) 实施以及反馈;

### 3、时间管理的原则

- (1) 目标先易后难;
- (2) 目标尽量具体、量化;
- (3) 时间安排要结合前后目标的安排;

作业: 个人时间安排计划

### 实训过程:

第一年: 感性认识

1、企业经营的本质

2、透视经营的利器

实训过程注意事项:

1、如何制定企业发展规划, 规划中注意问题有哪些? 今年是企业发展第一年, 每组只有初始资金 60M, 企业一切发展完全依赖于企业发展的规划, 所以, 制定企业发展长期规划非常重要。在制定规划时, 注意问题:

首先, 企业贷款规模, 按照规则最大贷款额度为权益的 3 倍, 在第一年同学们最大贷款额度为 180M, 同时要考虑贷款年限的问题。

其次, 企业发展要研发的产品, 共有 4 中产品 P1, P2, P3, P4。按照规则大家注意研发产品的周期以及资金的安排, 同时要关注产品的后续开发, 到后几年产品 P3、P4 的利润高于前两种产品。

第三, 企业生产线的建设, 手工线、半自动线、全自动线、柔性线价格不同, 生产周期不同, 注意生产线的更新换代, 避免生产线转产等费用支出。

第四, 市场的研发, 本地、区域、国内、亚洲、国际共 5 个市场。市场开发周期不同, 市场越早开发越有利于抢占先机, 成为市场老大。

2、当前经营关注的主要问题:

首先, 企业第一年经营是没有订单的, 所以第一年属于企业发展建设期, 企业在第一年发展对于整个经营期来说至关重要, 大家要根据自己发展规划, 确定贷款规模, 建设生产线, 产品的研发, 只要产品研发好, 生产线建设好就可以先上线生产。

其次, 避免无序经营, 同学们要会做生产计划和采购计划, 尽量降低原材料的采购, 降低库存成本。

最后, 本轮属于竞赛, 由于规则有细微的变化, 同学们要注意规则变化, 杜绝出现不按规则经营, 这样直接影响该组的最后得分。

## 项目 5 决策

### 教学内容

- (1) 掌握决策的含义与决策过程
- (2) 理解决策理论与类别
- (3) 掌握定性与定量决策技术、方法

#### 一、决策与决策过程

##### (一) 决策的含义

1、所谓决策，就是指人们为了实现一定的目标，在掌握充分的信息和深刻分析各种情况的基础上，科学的拟定各种方案，并加以评估最终选择出合理方案的过程。

管理就是决策，决策是管理的核心。

##### 2、决策就是针对问题和目标，分析问题、解决问题

- (1) 决策针对明确的目标。
- (2) 决策有多个可行方案。
- (3) 决策是对方案的分析、判断。

##### (二) 决策制定的过程 (Decision-Making Process)

- 1、发现问题 (Identifying a Problem)
- 2、拟定方案 (Development of Alternatives)
- 3、评价选择方案 (Selection of an Alternative)
- 4、实施审查方案 (Implementation of an Alternative)

#### 二、决策理论与类别

##### (一) 决策理论

- 1、最优决策与满意决策——理性假设与有限理性
  - (1) 人的知识是有限的
  - (2) 人的能力是有限的
  - (3) 人在影响其决策的价值观和目标观念上受限制便利直觉 (availability heuristics)  
表象直觉 (representative heuristics)  
认同强化 (escalation of commitment)  
群体迷失与群体偏移  
几种认知偏差
- 2、灵活决策与博弈论 (Game theory)  
两难的选择——价格战与非价格竞争

##### (二) 决策类别

- 1、确定性、风险性与不确定性决策
  - (1) 确定型 (certainty)

备选方案只存在一种自然状态的决策。无论这一决策下的备选方案有多少，每一方案都只有一种确定无疑的结果。

#### (2) 风险型 (risk)

备选方案存在两种或两种以上自然状态，每种自然状态发生的概率可以估计的决策。决策方案的自然状态有若干种，但每种自然状态发生的概率是可以作出客观估计的决策。

#### (3) 非确定型 (uncertainty)

备选方案存在两种或两种以上自然状态，每种自然状态发生的概率无法估计的决策。方案实施可能会出现自然状态或者所带来的后果不能作出预计的决策。

### 2、程序化和非程序化决策 (programmed and nonprogrammed decision)

(1) 程序性决策是按预先的程序、处理方法和标准来解决管理中经常重复出现的问题  
重复性决策；定型化决策；常规决策；

(2) 非程序化决策则为解决不经常出现、非例行的新问题  
一次性决策；非定型化决策；非常规决策；

### 3、个体与群体决策 individual and group decision

#### (1) 群体决策

优点：决策质量高、决策方案的接受性高等；

缺点：效率性或时效性低。

#### (2) 个体决策

优点：效率高；

缺点：效果一般要低于群体决策。

对于复杂、重要和需有关人员广泛接受的决策问题，组织最好要采取群体的方式来制定决策。反之，简单、次要和不需体现共同意志的决策，采取个体决策方式可能更适宜。

## 三、决策技术

### (一) 定性分析方法

#### 1、头脑风暴法 (Brain storming)

根据一定的规则，通过共同讨论，鼓励独立思考，充分发表意见。

注意事项

无领导小组讨论；

详细记录；

避免批评；

认真总结。

#### 2、德尔菲法 (Delphi Technique)

背对背的专家意见法

特性：匿名性；反馈性；综合性；

注意事项

准备阶段：选择和邀请专家的自愿性与广泛性

征询阶段：重复性

最终处理阶段：简单平均法或者加权平均得出结论

## (二) 定量分析方法

### 1、确定型决策方法

- (1) 盈亏平衡分析—量本利分析
- (2) 投资回报率评价法
- (3) 净现值 (NPV) 分析法

### 2、风险型决策方法

- (1) 期望值分析法
- (2) 决策树分析法

### 3、非确定型决策方法

非确定型决策的方案选择准则，典型的有四种

- (1) 乐观准则：找出在最有利自然状态下能够带来最大收益的方案作为决策实施方案
- (2) 悲观准则：选择在最差自然状态下仍带来“最大收益”（最小损失）的方案。
- (3) 折中准则：给最好的自然状态定一个乐观系数，给最差的自然状态定一个悲观系数，求加权期望值，从中选出期望值最大的方案。
- (4) 最大后悔值最小化准则：使每一种方案选择的最大后悔值达到尽量小的决策方法  
决策时应先计算出各方案在各种自然状态下的后悔值，即用某自然状态下各方案中的最大收益值去减该自然状态下各方案的收益值，所得的差值就表示如果实际出现该种状态将会造成多少的遗憾，然后从每个方案在各个状态下的后悔值中找出最大的后悔值，据此对不同方案进行比较，选择最大后悔值最小的方案作为拟付诸实施的最满意决策方案。

## (三) 其它决策方法

- 1、运筹学方法
- 2、计算机决策方法

# 项目 6 战略

## 教学内容

- (1) 掌握战略与战略管理的含义及过程
- (2) 理解战略层次
- (3) 掌握环境分析方法
- (4) 掌握不同层次战略选择
- (5) 掌握一般基本竞争战略

## 一、战略与战略管理 (Strategy and Strategy Management)

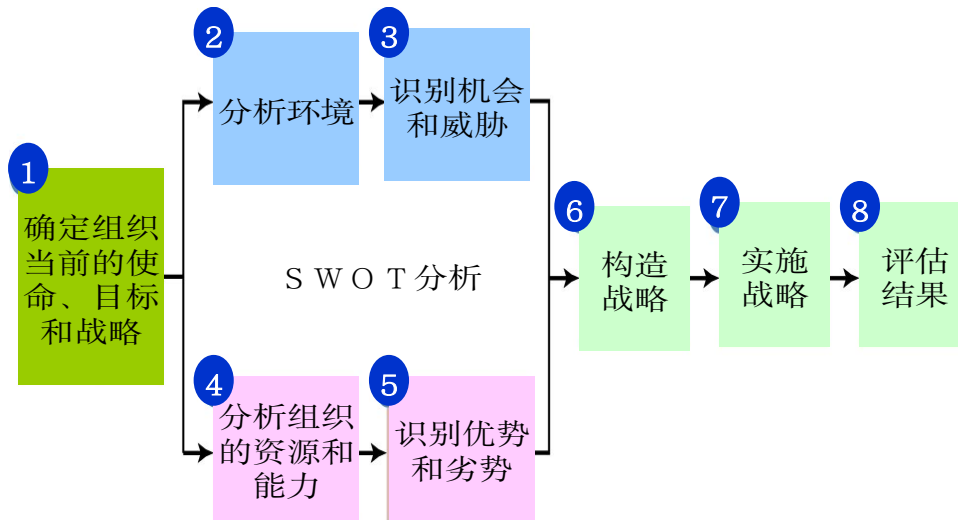
### (一) 战略的含义

1、战略是通过有效的组合组织内部资源，以在动态的环境中确定组织的发展方向 and 经营范围，从而获取竞争优势，满足市场需求，实现组织的目标。

- (1) 发展方向——研究组织想去哪儿；
- (2) 经营范围——研究组织做什么；
- (3) 竞争优势——哪方面比别人强；

(4) 动态的环境——组织要长远的看问题；  
做正确的事、正确的把事做好、永远都做正确的事；

## (二) 战略管理过程 (The Strategic Management Process)



## (三) 战略层次 (The Levels of Strategy)

### 1、公司层战略 (Corporate-Level Strategy)

体现公司全局发展的整体性与长期性，主要由高层管理人员来制定和执行；

### 2、事业层战略 (Business-Level Strategy)

结合公司的整体战略进行思考，制定事业单元的战略计划，服务于公司的整体目标；

### 3、职能层战略 (Functional-Level Strategy)

考虑如何有效的利用职能部门的内部资源来执行公司层和事业层战略，强调“正确的做事”

## 二、战略层次 (The Levels of Strategy)

### (一) 环境分析方法 (Analyzing the Environment)

#### 1、产业竞争分析 Porter's competitive forces analysis

(1) 新加入者的威胁 (Threat of new entrants): 受进入壁垒影响

(2) 替代威胁 (Threat of substitutes): 受购买者的忠诚度和转换成本影响

(3) 购买者的议价能力 (Bargaining power of buyers): 受顾客数量、替代产品的可获得性的影响

(4) 供应商的议价能力 (Bargaining power of suppliers): 受供应商的集中度的影响

(5) 现有的竞争者 (Existing rivalry): 受产业的增长率、公司产品服务的需求及产品差异的影响

#### 2、公司状况分析 (SWOT Analysis)

(1) 优势 (strengths): 组织擅长的活动或者专有的资源

(2) 劣势 (weaknesses): 组织不擅长的活动或非专有的资源，虽然需要但组织并不独占它

(3) 机会 (opportunities): 外部环境因素的积极趋势

(4) 威胁 (threats): 外部环境因素的负面趋势

#### 3、公司业务组合分析 Boston Consulting Group (BCG) matrix Analysis

- (1) 现金牛 (cash cows): 收获现金投资于明星业务和问号业务
- (2) 明星 (stars): 需要大量投资最终演变为现金牛
- (3) 问号 (question marks): 两种战略: 投资将它们转换为明星业务或者出售
- (4) 瘦狗 (dogs): 出售或清算

#### 4、产品生命周期分析 (Product Lifecycle Analysis)

##### (二) 公司层战略 (Corporate-Level Strategy)

##### 1、增长战略 (Growth Strategy)

- (1) 集中战略 (Concentration Strategy): 通过扩大组织的原有业务来增长
- (2) 一体化战略 (Integration Strategy)

纵向一体化 (vertical integration): 成为自己的供应商、分销商

后向一体化 (backward) ——成为自己的供应商

前向一体化 (forward) ——成为自己的分销商

横向一体化 (horizontal integration): 通过合并同一产业的其他组织的方式实现成长

- (3) 分散战略 (Diversification Strategy)

相关多元化 (related diversification): 通过合并或收购相关产业不同业务的公司而实现增长

非相关多元化 (unrelated diversification): 通过收购和兼并不同产业、不同业务的公司而实现增长。

##### 2、稳定战略 (Stability Strategy)

基本不进行重大变革, 对组织绩效满意, 环境是稳定的和安全的  
很少有组织在今天追求这一战略

##### 3、转变与节流战略 (Retrenchment Strategy)

处理组织的劣势, 这种劣势导致绩效的下降

稳定经营、激活组织的资源和能力、准备再次竞争

##### (三) 事业层战略 (Business-Level Strategy)

##### 1、适应性战略

##### 2、竞争战略 (Competitive Strategy)

(1) 成本领先战略 (Overall Cost Leadership): 成为行业的低成本生产者的目标  
寻求在所有运营领域中的高效率; 制造费用保持在尽可能低的水平上; 产品或服务在质量上必须不低于竞争对手。

风险: 容易模仿; 过于集中; 性价比不够

视频: 格兰仕战略选择

(2) 差异化战略 (differentiation): 与众不同的产品, 并得到顾客的广泛认同  
有别于竞争者, 独树一帜; 差异化的来源有质量、服务、产品设计、品牌形象; 顾客必须愿意支付超过差异化所增成本的溢价。

风险: 差异性不被看重; 差异性变得不重要; 不愿意为差异性支付过高费用; 无法维持其差异性;

(3) 目标集聚战略 (focus): 在特定细分市场上寻求竞争优势

不是试图服务于广阔的市场; 战略的可行性取决于市场区隔的规模和公司能否支撑聚焦战略所支出的成本。

风险: 竞争者可能更集中; 特定市场有吸引力而竞争加剧; 需求的趋同性导致目标集聚优势消失;

(四) 职能层战略 (Functional-Level Strategy)

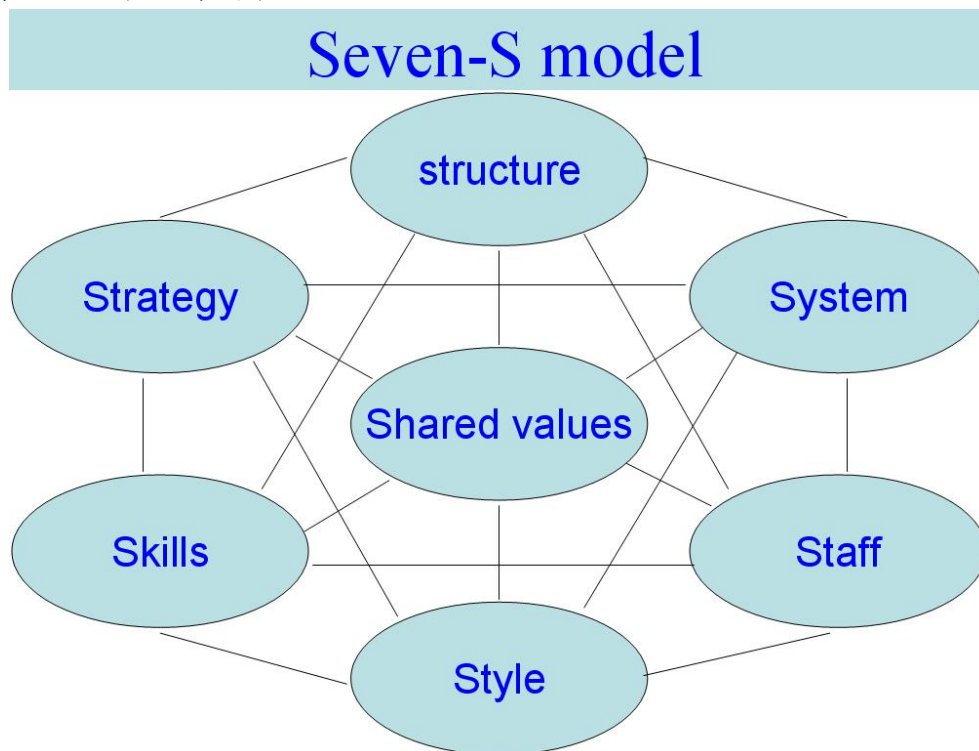
- 1、生产——ERP、MRP
- 2、财务
- 3、人力资源
- 4、营销等 4PCS

(五) 战略的实施

1、结构追随战略的 7S 模式 Seven-S model

麦肯锡咨询公司提出: Structure、Strategy、System、Style、Staff、Skills、Shared values

作业: 6S 与 7S 的区别?



2、战略制度化与文化

CEO 及文化与战略的匹配

## 第三篇 组织

### 教学目的和要求

- 一、掌握组织理论以及组织职能与结构。
- 二、掌握人力资源管理的基本知识并能实际运用。
- 三、掌握组织创新与变革的基本知识。
- 四、企业在哪些市场上打广告，广告方案如何确定，从而提高企业广告产出比？
- 五、企业在确定广告方案之前，要考察企业产能、企业资金、市场销售预测等三个方面
- 六、企业是否需要进行 ISO 认证？
- 七、企业的融资策略是什么？
- 八、当企业选择订单之后，并没有得到大订单，如何调整自身的生产计划从而降低产成品库存？

### 教学重点与难点

- 一、组织的类型及组织工作原则
- 二、组织结构设计的程序和内容
- 三、常见的组织结构形式及其特点
- 四、管理层次与管理幅度的含义
- 五、影响管理层次与管理幅度确定的因素
- 六、集权与分权的性质及关系
- 七、集权与分权的划分原则及影响因素
- 八、授权的艺术
- 九、招聘面试双方注意点
- 十、产品盈利性分析

### 教学方法

- 多媒体演示与讲授  
情景模拟：招聘面试  
心理测试：霍兰德职业性向测试  
情景分析：校园协会，学生会组织招聘讨论  
视频：杰克韦尔奇变革传奇  
新商战创业实战训练的情景模拟

### 教学学时

30 学时

### 教学内容

- 项目 7 组织职能与组织结构一、组织理论中的基本问题  
二、组织结构设计  
三、组织结构的基本类型  
四、组织的运行机制
- 项目 8 工作职务设计与人力资源管理一、工作职务设计与工作时间安排  
二、员工的选聘与合理配置  
三、员工考评、培训与职业发展
- 项目 9 组织的变革与创新  
一、组织的变革管理与现代企业制度  
二、组织的重构与创新  
三、企业流程再造与企业信息化

## 项目 7 组织职能与结构

### 教学内容

- (1) 了解组织的基本问题
- (2) 理解组织结构设计的步骤、影响因素、原则
- (3) 掌握基本组织结构
- (4) 理解组织的运作机制

#### 一、组织理论中的基本问题

##### (一) 合理分工与有效协作

劳动分工：将一项完整的工作分解成若干简单的步骤，每个人专门从事其中某一个步骤地活动，共同完成全部的工作。

协作：许多劳动者在同一劳动过程中或彼此相关联的不同劳动中，相互配合，依照计划和分工为实现共同目标进行协调合作的劳动形态。

##### (二) 管理幅度与管理层次

管理幅度 (Span of management)：管理者能进行有效率和有效的管理的员工数量

管理层次 (Administrative level)：一个组织纵向结构扩展的表现

有效的管理幅度是随组织层级、工作能力、工作的性质和条件，以及外部环境等因素而制宜权变的。

管理幅度的大小与管理层次数目多寡成反比例关系

##### (三) 职权与职责

#### 1、职权 (Authority)

由组织制度正式确定的与一定管理职位相联系的决策、指挥、分配资源和奖惩的权利。

- (1) 直线职权 (Line authority)——直接对下属的权利
- (2) 参谋职权 (Staff authority) ——平级之间的支持与建议
- (3) 职能职权 (Functional authority) ——授权

#### 2、职责 (Responsibility)

由组织制度正式确定的与职权相应的承担与完成特定工作任务的责任与义务。

##### (四) 非正式组织

1、积极作用：它可以为员工提供在正式组织中很难得到的心理需要的满足，创造一种更加和谐、融洽的人际关系，提高员工的相互合作精神，最终改变正式组织的工作情况。

2、消极作用：如果非正式组织的目标与正式组织目标发生冲突，则可能对正式组织的工作产生极为不利的的影响。非正式组织要求成员行为一致性的压力，可能会束缚其成员的个人发展。

#### 二、组织结构设计

##### (一) 组织结构设计的步骤

- 1、设计职务类别与数量，确定管理层次；

## 2、根据组织特点与任务，进行横向管理部门的划分

- (1) 职能部门化 - 依据职能组合工作
- (2) 产品部门化 - 依据产品线来组合工作
- (3) 地区部门化 - 按照地理区域进行工作的组合
- (4) 过程部门化 - 依据产品或顾客流来组合工作
- (5) 顾客部门化 - 依据共同的顾客来组织工作

## 3、明确规定各管理职位之间的权责义务关系，选择合适的组织结构形态；

### (二) 组织结构设计的影响因素

- 1、组织战略
- 2、外部环境
  - (1) 机械式组织 (Mechanistic Organization)
  - (2) 有机式组织 (Organic Organization)
- 3、技术因素
- 4、组织规模

### (三) 组织结构设计的一般原则

- 1、因事设职，因职用人；
- 2、有职有权，权责对等；
- 3、统一指挥，精简机构；

## 三、组织结构基本类型

### (一) 集权式组织结构

#### 1、直线型结构 (Line Structure)

这种组织形式的主要特点是：命令系统单一直线传递，管理权力高度集中，实行一元化管理，决策迅速，指挥灵活。但要求最高管理者要通晓多种专业知识。

这种形式适用于规模较小、任务比较单一、人员较少的组织。

#### 2、职能型结构 (Functional Structure)

这种组织形式的特点是：在组织中设置若干职能专门化的机构，这些职能机构在自己的职责范围内，都有权向下发布命令和指示。

其优点是能够充分发挥职能机构的专业管理作用，并使直线经理人员摆脱琐碎的经济技术分析工作。

其缺陷是多头领导，极大地违背了统一指挥原则。

这种组织形式适用于任务较复杂的社会管理组织和生产技术复杂、各项管理需要具有专门知识的企业管理组织。

#### 3、直线参谋型结构 (Line-staff Structure)

是对直线制和职能制两种组织形式的综合。与直线制的区别是设置了职能机构；与职能制的区别在于，职能机构只是作为直线管理者的参谋和助手，而不具有对下面直接进行指挥的权力。

这种组织形式保持了直线制集中统一指挥的优点，又具有职能分工专业化的长处。

缺点是：职能部门之间横向联系较差、信息传递路线较长、适应环境变化差的。

直线职能制是一种普遍适用的组织形式,我国大多数企业和一些非盈利组织均采用这种组织形式。

## (二) 分权式组织结构

### 1、事业部结构 (Divisional Structure)

特点是,按地区或所经营的各种产品和事业来划分部门,各事业部独立核算,自计盈亏,适应性和稳定性强。

该类组织结构有利于组织的最高管理者摆脱日常事务而专心致力于组织的战略决策和长期规划,有利于调动各事业部的积极性和主动性,并且有利于公司对各事业部的绩效进行考评。

主要缺陷是,资源重复配置,管理费用较高,且事业部之间协作较差。

这种组织形式主要适用于产品多样化和从事多角化经营的组织,也适用于面临市场环境复杂多变或所处地理位置分散的大型企业和巨型企业。

### 2、矩阵式结构 (Matrix Structure)

这是一种把按职能划分的部门同按产品、服务或工程项目划分的部门结合起来的组织形式。

在矩阵型组织中,每个成员既要接受垂直部门的领导,又要在执行某项任务时接受项目负责人的指挥。可以说,矩阵结构是对统计表指挥原则的一种有意识的违背。

优点:灵活性和适应性较强,有利于加强各职能部门之间的协作和配合,并且有利于开发新技术、新产品和激发组织成员的创造性。

缺点:组织结构稳定性较差,双重职权关系容易引起冲突,同时还可能导致项目经理过多、机构臃肿的弊端。

这种组织主要适用于科研、设计、规划项目等创新性较强的工作或者单位。

## (三) 新型组织结构

### 1、网络型结构 (Network Structure)

### 2、集团控股型结构

### 四、组织的运作机制

#### (一) 组织结构特征的量度

##### 1、正规化 (Formalization)

##### 2、复杂性 (Complexity)

##### 3、集权度 (Centralization)

##### 4、人员比率 (Personnel rations)

#### (二) 集权、分权与授权

##### 1、集权 (Centralization)

##### 2、分权 (Decentralization)

##### 3、授权 (Authorization)

科学的分派工作任务;

合理授予处理问题的权利并界定范围;

权能责利相互平衡,“职以能授,爵以功授”

确认授权者权利使用情况并监督;

#### (三) 委员会结构和任务小组的运用

#### (四) 组织文化的形成

## 项目 8 人力资源管理

### 教学内容

- (1) 了解人力资源管理的基本概念
- (2) 了解人力资源管理的职能与内容
- (3) 了解工作分析的步骤、成果
- (4) 了解招聘以及招聘测试
- (5) 了解人力资源培训与绩效考核

### 一、人力资源管理基本概念

#### (一) 人力资源

#### 1、人力资源管理的盛行

1995年9月，世界银行在“世界银行制定新的国家财富算法”中公布：确定一个国家和地区财富的新方法：即以自然资本、创造资本、人力资本、社会资本为核算依据

克林顿总统关于衡量国家综合实力的四个要素：领土面积、人口数量、目前经济发展状况、国家意志

#### 2、人力资源的概念

是指能够推动国民经济和社会发展的、具有智力劳动和体力劳动能力的人们的总和，它包括数量和质量两个方面。

#### 3、人力资源管理与人事管理的区别：

	人力资源管理	传统人事管理
管理视角：	战略层次	战术性
管理观念：	社会人	经济人
管理模式：	以人中心	以事为中心
与员工关系：	合作	对立
与其他部门关系：	帮助、服务	管理、控制

#### (二) 人力资源管理的职能与内容

#### 1、人力资源管理的职能

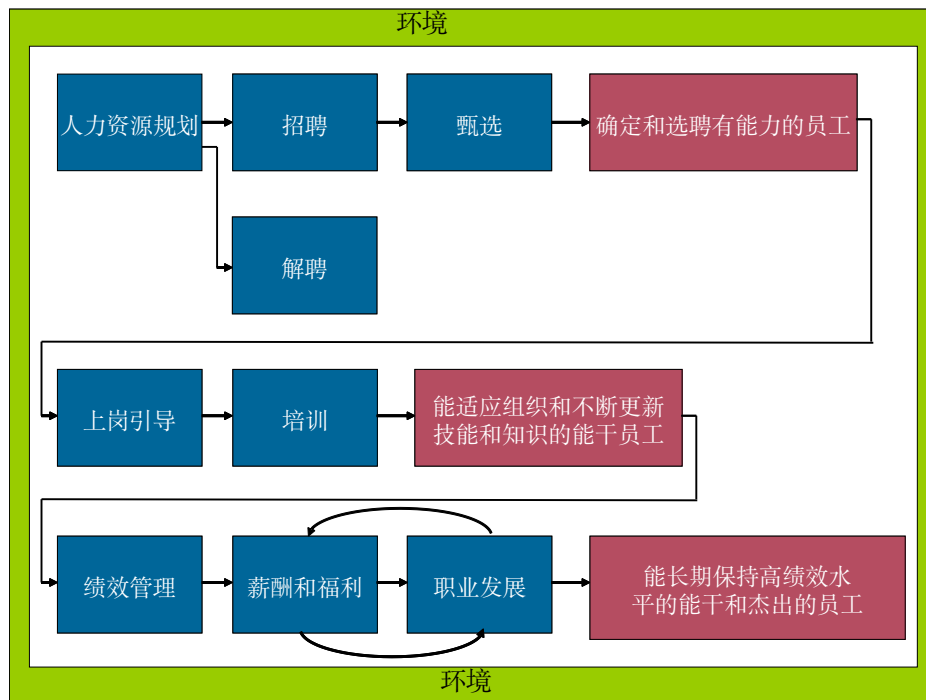
战略规划、获取与配置、员工发展、人力资源保护。

#### 2、人力资源管理专业人员的职责

建议和参谋、服务与咨询、制定政策并实施、维护员工利益

#### 3、人力资源管理的活动内容

人力资源战略与规划、工作分析与设计、员工招聘与录用、员工的培训与开发、绩效管理、薪酬管理、人力资源保护



## 二、工作分析

### (一) 工作分析

1、工作分析是对组织中各工作的特征、规范、要求、流程以及完成此工作员工的素质、知识、技能要求进行描述的过程，工作分析的结果将形成工作描述书与工作规范书。

### 2、工作分析的作用

- (1) 工作分析是人力资源规划的基础；
- (2) 工作分析对人员甄选、培训、绩效考评提供依据；
- (3) 工作分析有利于员工职业生涯规划、员工关系；

### (二) 工作分析的步骤

#### 1、准备阶段——进行全面设计、规划

#### 2、调查阶段

- (1) 数据来源——工作分析、员工、监督者
- (2) 数据收集方法——面谈、问卷、观察、实验等

#### 3、分析阶段

- (1) 工作描述——任务、绩效标准、责任；
- (2) 工作规范——所需的知识、技能、经验、工作背景；

#### 4、完成阶段

- (1) 工作描述书——任务、责任；
- (2) 工作规范书——技能、生理、知识、特殊能力要求

### (三) 工作分析的方法

- 1、工作实践法：亲身体会
- 2、直接观察法：具体测量、写实、测时
- 3、面谈法：工作周期长、无法观察
- 4、问卷法：开放式、结构化

5、关键事件法：典型行为（有效、无效）

6、统计分析法

（四）工作描述书与工作规范书

1、工作描述书

工作概况、工作目的、工作要点、工作责任、衡量标准、职业发展道路

2、工作规范书

工作概况、生理要求、知识技能要求、特殊能力要求、综合素质、其他要求

情景分析：校园协会，学生会组织招聘讨论

三、招聘

（一）招聘

1、招聘的基础工作

人力资源规划、工作分析

2、招聘的影响因素

（1）外部环境因素：经济因素、法律和政策因素；

（2）企业内部因素：发展阶段、职位要求、工资率；

（3）应聘者个人因素

3、招聘的执行人

（1）招聘者个人素质

具有热心、热情、公正、责任心；具有以人为本的意识；具有专业的招聘技能；具有广阔的知识面；

（2）招聘者的心理偏差

优势心理、自眩心理、定势心理

4、招聘的原则

宁缺勿滥原则、公开公平原则、真实原则

5、招聘的策略

（1）招聘时间与地点

（2）招聘信息发布渠道——面广、及时、层次

（3）招聘渠道——内部/外部/就业服务机构/校园/电子

（4）招聘的宣传策略

（二）招聘测试

1、面试

（1）面试组织形式

结构式面试、非结构式面试、压力面试、行为描述面试

结构型面试优点：对所有应聘者同一标准、提供结构与形式相同的信息、便于分析与比较  
减少主观性、信度与效度较好

结构型面试缺点：过于僵化、难于随机应变、所收集信息的范围受到限制

非结构型面试优点：灵活性强、问题因人而异、可深入浅出、可获得较深入的信息

非结构型面试缺点：缺乏统一的标准、对主考官要求较高

（2）提高面试效果

面试结构化、标准化；对不同面试者前后一致；提问技巧：简单式、递进式、对比式、举例式、客观评价、避免知觉错误：首因、近因、晕轮、对比等

## 2、面试准备工作

### (1) 拟定有效的面试问题

与工作经历有关的问题、与教育程度及所受培训有关的问题、性格、风格、态度、价值观方面的问题，准备好尴尬问题的回答。

### (2) 面试者的技巧

避免无准备的面试、选择合适的地点和时间、营造开放的氛围、鼓励应聘者多说、尊重应聘者、避免感情用事、倾听并适当做记录、注意非语言行为、巧妙运用沉默

### (3) 给应聘者的忠告

对面试作充分的准备、认识到自己的强项与不足、在面试过程中试着表现自己、适当的反问更能体现自信、回答问题适可而止、注意心态，保持微笑

## 3、面试中

(1) 注重留下好印象、实事求是、自信、避免不合适的非语言行为（冷漠、气喘吁吁、恼怒、假惺惺、犹豫不决）

(2) 语调（尊敬的直爽的诚实的）、发音（吐词清晰正确）、音调（适中）、音量（适中）、投射（充满活力和激情）、节奏（变换）、语速（适中）

## 4、心理和生理测试

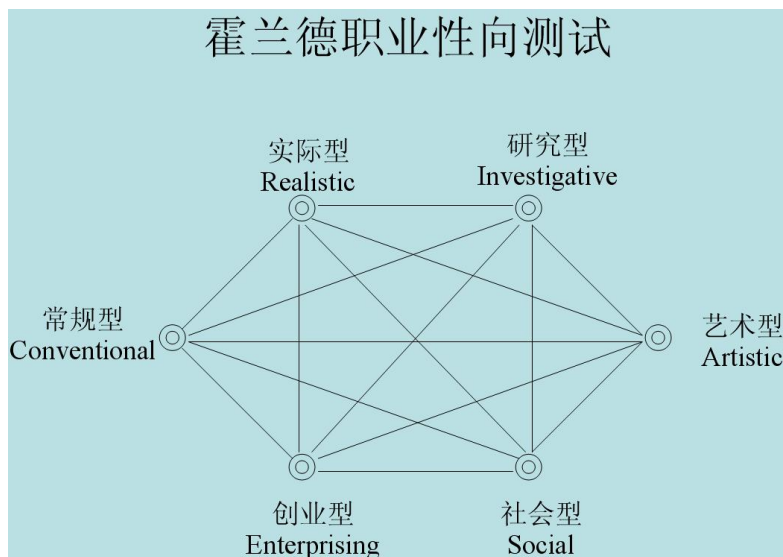
(1) 智力测试——观察、记忆、想象、思维能力等

(2) 个性测试——性格、兴趣、价值观等

(3) 身体能力测试——灵活、平衡、协调等

(4) 认知能力测试——语言理解、计算、推理等

### 霍兰德职业性向测试



## 5、知识测试——笔试

## 6、情景模拟

公文处理、谈话技巧、无领导小组讨论、角色模拟与工作抽样

情景模拟：模拟面试

#### 四、培训、绩效、薪酬

##### (一) 培训

##### 1、培训方法

(1) 演示法：讲座法、远程学习、视听法

(2) 专家传授法：在职培训——学徒制、自我指导、情景模拟、个案研究

##### 2、员工职业生涯规划

##### (1) 开发方式

正规教育

人员测评

工作实践——工作扩大化、工作轮换、工作调动；

开发性人际关系指导——导师指导、教练辅导；

##### (二) 绩效管理

1、绩效评价内容——德、能、勤、绩

2、绩效评价标准

KPI (key performance index )

SMART 原则：Specific、Measurable、Attainable、Relevant、Time-based

3、绩效评价信息来源——360 度评价

直接上级、同级同事、直接下级、被评价者本人、顾客（专家）

4、绩效评价信息反馈

##### (1) 绩效面谈的原则

对事不对人；反馈要具体，避免一般；目的不是找缺陷，而是找原因；保持双向沟通；落实改进的行动计划；

## 项目 9 组织变革与创新

### 教学内容

(1) 了解变革的基本概念

(2) 了解变革的推动力量

(3) 了解变革的类型

(4) 了解变革管理

(5) 了解激发创新

(6) 产品盈利性分析

### 一、变革

#### (一) 什么是变革

人员、结构或技术方面的任何改变

变革是一个组织的真实写照

变革管理是每一个管理者工作中不可分割的部分、使管理者的工作变得复杂

#### (二) 变革的力量

## 1、外部力量

- (1) 市场：适应消费者需求的变化
- (2) 政府法律和条例：变革的频繁推动力
- (3) 技术：所有行业的变革来源
- (4) 劳动力市场：人力资源管理工作必须变革以吸引和留住这些急需的高技能员工
- (5) 经济：利率、预算赤字和汇率的不确定性

## 2、内部力量

- (1) 最初产生于组织的内部运营
- (2) 力量可能包括战略、劳动力队伍、新设备和员工的态度

## 3、管理者作为变革推动者

变革推动者：作为催化剂并承担变革过程管理责任的人。

- (1) 任何管理者都可能成为变革推动者：变得更深思熟虑、也可能更加小心谨慎
- (2) 外部咨询人员：对于更大范围的变革而言，带来更急剧的变革

### (三) 变革过程的两种不同观点

#### 1、风平浪静观

卢因的三步骤模型

(1) 解冻：可通过以下方式为变革提供准备：增强驱动力，使行为脱离现有状态；减弱制约力，这种阻挠的力量使行为维持现有平衡状态

现状：被认为是风平浪静的

- (2) 变革：转向一个其他的平衡状态
- (3) 再冻结：确保变革持久，使得新状态能保持较长的时间

将变革看作对组织平衡状态的一种打破

#### 2、急流险滩型

- (1) 更适合不确定与动态的环境
- (2) 与日益由信息、思想和知识主导的新时代的动态环境相适应
- (3) 管理者必须在不断的急流中保持机智，管理者面临着持续的变化
- (4) 今天，管理者必须作好有效且有力的变革管理的准备，因为他们的组织与工作领域面临着变革

### (四) 变革的三种类型

1、结构：工作专业化、部门化、指挥链、管理跨度、集权化、正规化、工作再设计及整体的结构设计

2、技术：工作过程、方法和设备

3、人员：态度、期望、认知和行为

## 二、变革管理

### (一) 发动变革

- 1、识别需加以变革的组织领域
- 2、将变革行动付诸行动

### 3、对变革的阻力加以管理

#### (二) 变革的类型

- 1、结构变革: 组织的正式设计、分配职权以及决定正规化程度, 结构组成 and 结构设计
- 2、技术变革: 变革工作的开展方式, 方法和设备的改变
- 3、人员变革: 员工工作态度、期望、认知和行为的改变, 旨在使得个体和群体更有效地合作

#### (三) 应对变革的阻力

##### 1、抵制变革的原因

- (1) 使已知的东西变成模糊不清和不确定的
- (2) 威胁到在现状中已作出的投资
- (3) 顾虑变革并不符合组织的目标和利益

##### 2、减少阻力的技术

###### (1) 教育与沟通

与员工们沟通, 帮助他们了解变革的缘由  
通过个别会谈、备忘录、小组讨论或报告会等教育员工  
这种策略适合在变革阻力来源于不良的沟通或误解时使用  
要求劳资双方相互信任和相互信赖

###### (2) 参与

吸收持反对意见者参与决策  
假定参与者能以其专长为决策作出有益的贡献  
参与能降低阻力、取得支持, 同时提高变革决策的质量

###### (3) 促进与支持

提供一系列支持性措施, 如员工心理咨询和治疗、新技能培训以及短期的付薪休假等  
需要时间, 花费也较大

###### (4) 谈判

以某种有价值的东西来换取阻力的减少  
在阻力来自少数有影响力的人物时是必要的措施  
潜在的高成本, 并可能面临其他变革反对者的勒索

###### (5) 操纵与合作

操纵是将努力转换到施加影响上, 如有意扭曲某些事实, 隐瞒具有破坏性的消息, 制造不真实的谣言

合作是介于操纵和参与之间的一种形式  
使用成本较低, 也便于争取反对派的支持  
要是欺骗或利用的意图被察觉, 易适得其反

###### (6) 强制

直接使用威胁或强制手段  
取得支持的花费低, 也较易  
可能是不合法的, 即便合法的强制也容易被看成是一种暴力

### 三、变革管理中的新问题

#### (一) 组织文化变革

- 1、组织文化阻碍变革是因为它是由相对稳定和持久的因素构成的

- 2、强文化会成为变革的一种特别的阻力
  - 3、对情境因素的认识：使得文化更有可能变革
- 大规模危机出现、领导职位是人、组织新而小、文化力弱

#### (二) 如何实现文化变革?

- 1、需要一个全面的、协调的战略  
展示现有文化是无效的、推行新的“做事方式”、强化新的价值观
- 2、如果能产生变革，那也是迟缓的
- 3、保护新的价值观，以免回到原有熟悉的做法和惯例中

#### (三) 文化变革的途径

- 1、进行组织文化分析，确定需要变革的文化因素
- 2、向员工们明确说明，如果不马上推行变革，组织的生存就会受到致命的威胁
- 3、任命具有新观念的新领导
- 4、发动一次组织重组
- 5、引入新故事来传播新观念
- 6、改变人员甄选和社会化过程及绩效评估和奖酬制度以支持新的价值观

### 四、激发创新

#### (一) 创造与创新

- 1、创造：以独特的方式综合各种思想或在各种思想之间建立起独特联系的这样一种能力
- 2、创新：形成一创造性思想并将其转换为有用的产品、服务或工作方法的过程

#### (二) 创新的激发与培育

- 1、必须关注投入，具有创造性的个人和群体
- 2、要有合适的环境

##### (1) 结构因素

有机式结构、富足的资源、沟通

##### (2) 文化因素

鼓励试验、不论成功还是失败都给予奖励、赞赏失败

##### (3) 人力资源因素

对员工开展培训和发展、提供高工作保障、鼓励员工成为创新带头人

视频：杰克韦尔奇传奇（GE 的变革与创新）

### 五、产品盈利性分析（用沙盘游戏组织实施）

#### 一、销售分析

销售分析中提供了以下分析内容：

##### 1、市场占有率分析

市场占有率分析包括某年度市场占有率、各市场累计占有率和累计占有率分析。

(1) 某年度市场占有率是指某年度各公司在所有当年所有市场中的各种产品销售额占总销售额的比重。

(2) 某市场累计占有率是指经营若干年之后，对一个市场进行的占有率分析，这个分析重点告诉经营者，那个企业在这个市场中做得比较好。

##### (3) 累计市场占有率

(4) 某产品、某年度的市场占有率从产品的角度反映各公司的市场占有率，说明各公司对产品的销售能力。

## 2. 广告产出比分析

广告投入产出分析，是评价广告投入收益率的指标，

其计算公式为：广告投入产出比=订单销售总额/广告投入

广告投入产出分析用来比较各企业在广告投入上的差异。这个指标告诉经营者：本公司与竞争对手之间在广告投入策略上的差距，以警示营销总监深入分析市场和竞争对手，寻求节约成本，策略取胜的突破口。根据市场和时间的不同，系统提供了两项统计指标，一是某一年的广告投入产出比，

## 二、成本分析

成本分析从以下两个方面着手，通过计算各项费用占销售的比例揭示成本与收入的关系；通过成本变化趋势发现企业经营过程中的问题。

企业成本由多项费用要素构成，了解各费用要素在总体成本中所占的比例，分析成本结构，从比例较高的那些费用支出项入手，分析发生的原因，提出控制费用的有效方法。

费用比例的计算公式为：

费用比例=费用/销售收入如果将各费用比例相加，再与1相比，则可以看出总费用占销售比例的多少，如果超过1，则说明支出大于收入，企业亏损，并可以直观地看出亏损的程度。

1、费用比例分析费用比例分析包括经常性费用比例分析和全成本比例分析，分别在两个页面用柱状图展示。

在主界面点击“成本分析”按钮，即可进入经常性费用比例分析的页面，经常性费仅包括直接成本、广告、经营费、管理费、折旧和利息，这些费用项目是经营过程中每个时期必不可少的费用支出项目。这里展示的经营费用是根据下式计算出来的。

经营费=设备维修费+场地租金+转产费+其他费用

## 2、全成本比例分析

## 3、成本比例变化分析

企业经营是持续性的活动，由于资源的消耗和补充是缓慢进行的，所以单从某一时间点上很难评价一个企业经营的好坏。比如，广告费用占销售的比例，单以一个时点来评价，无法评价好坏。但在一个时点上，可以将这个指标同其他同类企业横向来比，评价该企业在同类企业中的优劣。在企业经营过程中，很可能由于在某一时点出现了问题，而直接或间接地影响了企业未来的经营活动，所以不能轻视经营活动中的每一个时点的指标状况。那么如何通过每一时点的指标数据发现经营活动中的问题，引起我们的警惕呢？在这里，给出一个警示信号，这就是比例变化信号。

## 第四篇 控制

### 教学目的和要求

- 一、资本、资产、损益的关系？（认识企业资产与负债和权益的结构）
- 二、利润和成本的关系？影响企业利润的因素有那些？（财务报表中各项目之间的关系？）
- 三、增加企业利润的关键因素是什么？（如何有效控制成本？如何增加企业的利润？）
- 四、如何正确使用融资手段？（不同种类贷款的特性以及应用方法？）
- 五、制约企业利润上升的主要因素都有哪些？如何解决？

### 教学重点与难点

- 一、增加企业利润的关键因素是什么？
- 二、制约企业利润上升的主要因素都有哪些？如何解决？

### 教学方法

案例教学法  
多媒体演示与讲授  
新商战创业实战训练的情景模拟

### 教学学时

6 学时

### 教学内容

- 第一节 控制基础
- 一、控制的概念
  - 二、控制的过程
  - 三、控制的类型
- 第二节 财务控制
- 一、控制系统的类型
  - 二、财务控制
  - 三、平衡计分卡
- 第三节 新商战创业实战训练的情景模拟

### 教学过程设计

#### 第一节 控制基础

##### 一、控制的概念

控制就其一般意义而言，就是依靠信息反馈来维持一个系统的原有状态，并在一旦发生偏差时，设法使它复原。

作为管理职能的控制是指：为了确保组织的目标以及为此而拟定的计划能够得以实现，各级主管人员根据事先确定的标准对于计划的进展情况进行测量和评价，并在出现偏差时及时进行纠正的过程。

简单来说，管理中的控制就是使事情按计划进行，就是纠偏，纠正实际执行情况与所计划的理想状态之偏。

##### （一）控制与计划的关系

1、有些计划本身就已经具有控制的作用，例如政策、程序和规则等，它们在规定人们的行为准则的同时，也在制约着人们的行为。至于计划的重要组成部分——预算和工作进度表等，本身就是一些有效的控制工具。

2、有效的控制系统的设计和选择方法，必须考虑计划的要求。计划本身越明确、全面和完整，控制系统的设计和选择方法的选择依据就越充分。

3、广义的控制职能实际上包含了对计划的修订。

#### (二) 控制的目的

1、维持现状

2、打破现状

组织中存在的两类问题

(1) 经常发生的可迅速地、直接地影响组织日常经营活动的“急性问题”；

(2) 长期存在会影响组织素质的“慢性问题”

解决急性问题，多是为了维持现状。而打破现状，就须解决慢性问题。

### 二、控制的过程

(一) 控制过程包括三个步骤

1、制定控制标准

2、根据标准衡量活动成效

3、采取纠正措施，消除偏离标准和计划的情况

(二) 控制标准的类型

1、物的标准

2、成本标准

3、资本标准

4、收益标准

5、无形标准

6、将目标作为标准

(三) 常用的制定标准的方法有三种

1、统计方法

2、经验估计法

3、工程方法

(四) 合理的测量指标体系的特征

1、与目标的一致性

2、均衡性

3、完整性

4、可控性

### 三、控制的基本类型

(一) 根据纠正措施的作用环节的不同，将控制分为

1、现场控制

2、反馈控制

3、前馈控制

## (二) 有效控制的原则

- 1、反映计划要求
- 2、与组织结构相适应
- 3、控制关键点
- 4、控制趋势
- 5、控制例外情况
- 6、直接控制

## 第二节 财务控制

### 一、财务分析控制

#### (一) 常用财务比率

- 1、资本金利润率
- 2、销售利润率
- 3、成本费用利润率
- 4、资产负债率
- 5、流动比率
- 6、速动比率
- 7、应收账款周转率
- 8、存货周转率

#### (二) 财务比率的局限性

财务比率的计算所依据的财务报表数据是基于过去某一段时间或某一时点,容易引起管理中的“短期行为”——管理者以牺牲长期战略目标为代价而过分注重短期的收入与利润。

列入财务报表的信息并未完全反映企业可以利用的资源,例如人力资源和品牌价值等其他因素均未在报表中予以反映。

### 二、损益控制法

损益控制法是根据一个组织(企业)的损益表(也称利润表),对其经营和管理成效进行综合控制的方法。

### 三、投资报酬率控制法

投资报酬率控制法是以投资额和利润额之比,从绝对数和相对数两方面来衡量整个企业或企业内部某一部门的绩效。

这种方法与损益控制法的主要区别在于,它不是把利润看成一个绝对的数字,而是把它理解为企业运用投资的效果。

### 四、平衡计分卡与卓越绩效标准

#### 1、平衡计分卡(Balanced Scorecard)

单一指标难以反映组织的绩效全貌。平衡计分卡是由一系列绩效指标所构成的一种综合考评体系,它由四个类别构成

- (1) 财务类指标
- (2) 顾客类指标
- (3) 内部过程类指标

#### (4) 学习与成长类指标

财务指标关注的是股东的利益，即是否有令人满意的投资回报，是否为股东创造了价值。财务成功取决于为顾客创造价值。从而需要了解顾客是怎样看待我们的。

公司会因不顾一切取悦顾客而破产，因此必须确保内部各个关键方面表现良好。

还必须使价值的创造能够持久。这涉及公司在创新、学习和成长方面的绩效指标。

#### 2、卓越绩效评价准则 (Criteria for Performance Excellence)

以美国马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖的评奖标准。利用这套准则进行自我评估近年来已成为一股世界性的潮流。这套准则已经成为了企业经营管理的事实上的国际标准。

### 第三节 新商战创业实战训练的情景模拟

实训过程总结:

#### 1、生产与运营管理

#### 2、市场分析与定位

企业经营到第三年，是至关重要的一年，因为企业在这一年要面临偿还长贷的压力，所以对于每一组来说就是多拿订单，提高销售额。另一方面，到了第三年每一组基本都有3个市场，本地、区域、国内。市场的扩大对于企业来说，有利于其订单数的增加，销售额的增长。因此，企业在这一年就是要认真研究市场预测、自身的产能和资金来打好广告，争取销售额突破80M。但是，对于大多数企业来说，产能是影响拿订单的非常关键的一个因素。大家发现在第市场订单量非常多，但是确生产不出来，这就是产能的问题，如何在这一年提高产能是影响今后销售额增长的关键因素之一。所以，同学们在这一年除了交单之外，另一个需要重点考虑的问题就是生产线的产能，争取多上全自动手工线，极大提高产能，对于企业未来的发展起到决定性作用。

实训效果:

今年是企业经营的第三年，通过前两年的经营模拟，各个小组对ERP企业经营模拟已经基本掌握，熟悉了整个操作过程。第三年是至关重要一年，面临着资金吃紧的状况，因为要在第三年末去偿还长贷，因此要保障利润的前提下，来提高企业的权益，扩大企业贷款的能力。第三年经营结束后，各个小组负责编制利润表、资产负债表，应在第三年运营开始之前，严格做出现金预算，同时在实际运营过程中严格按照现金预算去执行，控制企业的成本与风险，扩大企业的收益。

#### 3、全面预算管理

企业经营到第四年会面临几个问题:

(1) 现金骤减。由于从第三年开始，每个企业都会面临偿还长期贷款，每年最少20M。到了第四年，现金流不多，而同时又没有权益让企业再接着贷款。所以到了第四年，如何筹款是每个企业面临的一个重要问题。有以下途径：首先，可以选择变卖大厂房，产生40M四期的应收账款；其次，就要依靠当年的销售额了。

(2) 广告的投放。到了第四年，本地、区域、亚洲市场会对ISO9000、ISO14000有更高的要求，这就意味着每个企业在打广告的时候要根据每个产品针对市场给ISO9000打广告。

(3) 利润提高。企业一般经营到第四年，应该扭亏为盈。但是有一些企业到了第四年仍然亏损，需要一些企业去总结、反省亏损的原因。主要原因就是产能不足，那么如何提高企业产能呢？在资金有限的情况下，改善产能是每个企业都面临的一个主要问题。

实训效果:

今年是企业经营的第四年，通过前三年的经营模拟，各个小组对 ERP 企业经营模拟已经基本掌握，熟悉了整个操作过程。第四年重在对企业实行全面的预算管理，也就是让学生体会到现金流对企业的重要性，一个企业很可能因为现金流断了而导致破产关门。所以在第四年学生对生产经营的每个环节都要做到全面预算管理。只有预算合适了，并且经营过程中严格按照预算执行，才不会出现意外的情况。第四年经营结束后，各个小组负责编制利润表、资产负债表，应在第三年运营开始之前，严格做出现金预算，同时在实际运营过程中严格按照现金预算去执行，控制企业的成本与风险，扩大企业的收益。

#### 4、当前经营过程中的几个关注点

企业经营过程中面临的主要问题：

企业经营到第五年、第六年面临的首要问题仍然是偿还长期贷款，如何保有充裕的现金是每一家企业首先要解决的难题。为了现金增加，就要注意广告方案的组合，保证企业得到足够的订单。在最后两年的经营过程中，每一家企业的销售额最少要在 100M 以上。同学们在经营过程中发现获得订单的相对容易些，但是企业的产能严重不足，生产不出来那么多的产品，所以以后几年制约企业快速快速发展的首要问题就转变成产能的问题。

企业在头几年经营过程中如果生产线水平过高，就会造成折旧过高，导致权益下降过快，产能过低又造成订单量减少，所以企业在最初就要规划好企业生产线的组合。

实训效果：

企业信息化管理发展至今，已经成为企业赖以生存的重要手段之一。同学们经过 6 年的企业经营模拟，已经感同身受的理解到信息化对企业的重要性，同时还包括零库存、市场定位、全面预算等等方方面面的知识。

## 第五篇 领导

### 教学目的和要求

- 一、掌握领导者与行为理论。
- 二、掌握领导者与激励理论。
- 三、掌握管理沟通的基本知识并能实际运用。

### 教学重点与难点

- 一、领导者的素质及其影响力
- 二、领导行为理论
- 三、领导权变理论
- 四、领导方式及领导艺术
- 五、过程型激励理论
- 六、内容型激励理论
- 七、激励的方式方法
- 八、沟通的准备与理念
- 九、沟通中的障碍及其产生的原因。

## 教学方法

多媒体演示与讲授

课堂讨论：无领导小组讨论

情景模拟：绩效面谈

视频：沟通障碍

新商战创业实战训练的情景模拟

## 教学学时

8 学时

## 教学内容

第 10 章 领导（详细内容见电子课件第 10 讲 领导行为基础）

一、领导的定义与作用

二、有效的领导者与领导集体

三、领导方式及行为理论

四、领导的方法与艺术

第 11 章 激励（详细内容见电子课件第 11 讲 激励）

一、激励的基本过程

二、激励理论

三、激励的方法与技巧

第 12 章 管理沟通（详细内容见电子课件第 12 讲 管理沟通）

一、管理沟通的含义、过程和分类

二、管理沟通的渠道与网络

三、有效沟通的障碍及其改善

四、冲突与谈判

# 项目 10 领导与行为基础

## 教学内容

(1) 领导与管理的区别

(2) 领导方式与行为理论

### 一、领导与领导者

(一) 领导 (leadership)：一个影响群体成功地实现目标的过程。

1、领导必须有领导者与被领导者

2、领导者有影响被领导者的能力

3、领导的目的是通过被领导者达到组织的目的

(二) 领导与管理

两者都是适应社会组织活动的客观需要产生并发展，功能是为了提高社会活动的有效性

都有决策、组织、协调、激励、控制等职能

两者之间相互包含，相互渗透并能相互转化

领导和管理有统率性，管理对领导有执行性

领导对象是人及其事业，是处理人人、人事、事事之间关系的艺术；管理对象是人、物，注重制度层面。

### (三) 领导的作用

指挥作用、协调作用（思想协调、目标协调、权力协调、利益协调、信息协调）、激励作用

### (四) 领导的权力源泉

- 1、法定权力 (legitimate power)
- 2、奖赏权力 (reward power)
- 3、强制权力 (coercive power)
- 4、专家权力 (expert power)
- 5、参照权力 (referent power)

### (五) 领导者 (Leader)

- 1、那些能够影响他人并拥有管理职权的人
- 2、领导者的素质
  - (1) 思想素质—使命感、事业心、创业精神
  - (2) 知识素质—政治经济、科学文化、专业、管理
  - (3) 专业技能—分析决策、组织沟通、创新、知人善任
  - (4) 身体素质
  - (5) 心理素质

小组讨论：无领导小组讨论

## 二、行为的基础

### (一) 态度(Attitudes)

对某一事物或观念所持有的正面或反面的认识上的评价、情感上的感受和行为上的倾向。

- 1、认知 (cognitive)
- 2、情感 (affective)
- 3、行为 (behavioral)

### (二) 人格 (Personality)

- 1、用以描述个人所具备的独特心理特质的综合。
- 2、迈尔斯布瑞格斯类型指标 (Myers-Briggs Type Indicator MBTI)：四个维度
  - (1) 社交倾向 (social interaction) ——外向型或内向型 (Extrovert or Introvert)
  - (2) 资料收集 (preference for gathering data) ——领悟型或直觉型 (Sensing or Intuitive)
  - (3) 决策偏好 (preference for decision making) ——情感型或思维型 (Feeling or Thinking)
  - (4) 决策风格 (style of making decisions) ——感知型或判断型 (Perceptive or Judgmental)

### (三) 知觉 (Perception)

人脑对直接作用于感觉器官的客观事物（刺激物）的各种属性和各个部分的整体反应

- 1、知觉者——个人特点：态度、人格、动机、兴趣
- 2、目标——目标与背景的关系
- 3、情境——时间、地点以及其他环境因素

### 三、领导方式及理论

#### (一) 领导特质理论 (leadership Traits Theories)

能够把领导者从非领导者中区分出来的个性特点, 选择“正确”的人来承担组织中的正式领导职位, 不可能有这样一套特质总能区分出领导者。

进取心、领导愿望、正直与诚实、自信、智慧

#### (二) 领导风格理论 (leadership style Theories)

艾奥瓦大学的研究: 科特·勒温 (University of Iowa Studies - Kurt Lewin)

1、独裁型风格 (autocratic): 告知下属使用什么样的工作方法

2、民主型风格 (democratic): 员工参与有关工作方法与工作目标的决策, 把反馈当做指导员工工作的机会

3、放任型风格 (laissez-faire): 给群体充分自由作出决策和完成工作

考虑到绩效, 结果是混合的, 民主型风格中的员工的满意度最高

#### (三) 领导行为理论 (leadership behavioral Theories)

1、俄亥俄州立大学的研究 (Ohio State Studies)

结构维度 (Initiating Structure): 领导者为了实现组织目标而对自己与下属的角色进行界定和建构的程度。

关怀维度 (Consideration): 领导者尊重和关心下属的看法与情感、建立相互信任的工作关系的程度。

2、密歇根大学的研究 (University of Michigan Studies)

员工导向的领导者 (Employee-Oriented Leader): 重视人际关系, 总会考虑到下属的个人兴趣, 并承认人与人之间存在差异。

生产导向的领导者 (Production-Oriented Leader): 倾向于强调工作的技术或任务事项, 主要关心的是群体的任务完成情况, 并把群体成员视为达到目标的手段。

3、管理方格论 (Managerial Grid)

(1) 贫乏型 (1, 1) (impoverished) ——花最少的努力去实现目标与维持组织成员的身份;

(2) 任务型 (9, 1) (task) ——由于工作条件的安排从而使工作实现高效运作, 使人的因素的干预降到最低限度;

(3) 中庸之道型 (5, 5) (middle-of-the-road) ——在生产与关心员工之间保持平衡, 使组织绩效得以充分实现成为可能;

(4) 乡村俱乐部型 (1, 9) (country club) ——关注员工, 创造良好的工作环境;

(5) 团队型 (9, 9) (team) ——通过共同的目标、信任与相互尊敬来激励员工的奉献精神。

#### (四) 权变理论 (Contingency Theories Of Leadership)

1、费德勒的权变模型 (Fiedler's Contingency Model)

有效的群体绩效取决于以下两个因素的合理匹配: 领导者的风格, 领导者对情境的控制程度

##### (1) 基本领导风格

Least-Preferred Coworker (LPC)

任务导向 (task oriented) ——低 LPC 对最难共事者都用贬义词描述

关系导向 (relationship oriented) ——高 LPC 能以相对积极的词汇来描述最难共事者

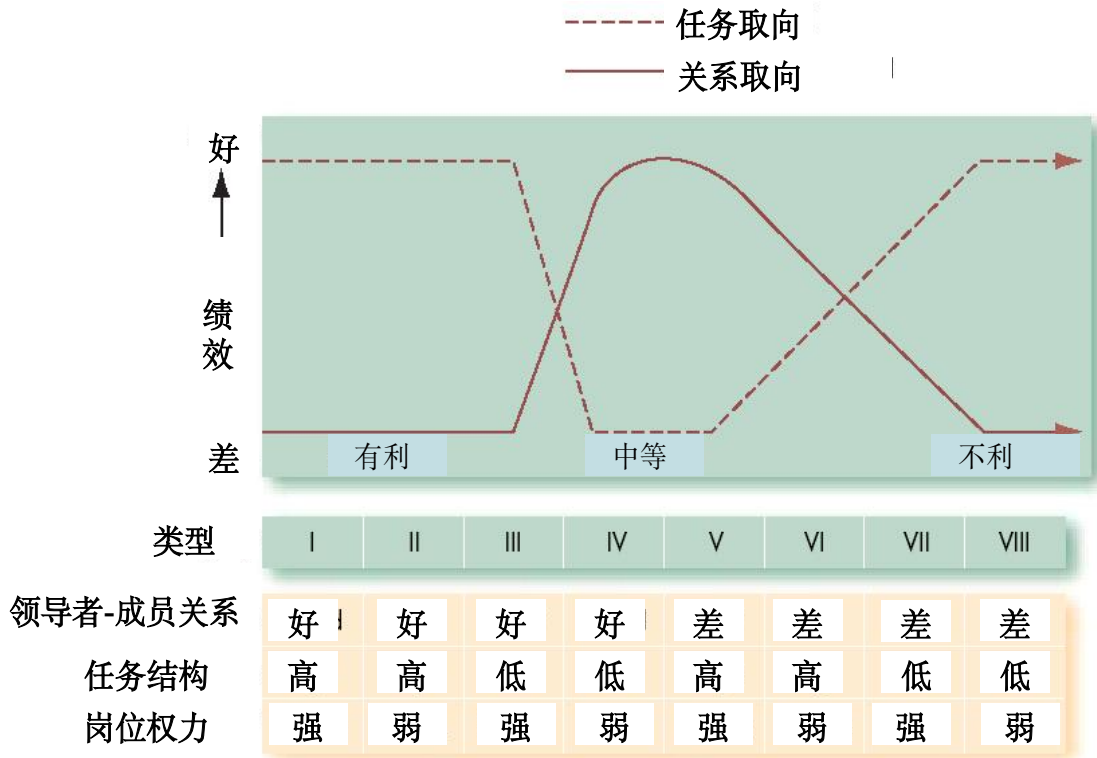
(2) 情景因素

领导者与成员关系 (Leader-Member Relations): 领导者对下属信任、信赖和尊重的程度

任务结构 (Task Structure): 工作任务的程序化程度 (即结构化或非结构化)

(3) 职位权力 (Position Power)

领导者所拥有的权力变量的影响程度, 如雇佣、解雇、处罚、晋升、加薪



(五) 赫塞-布兰查德的情境理论 (Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory)

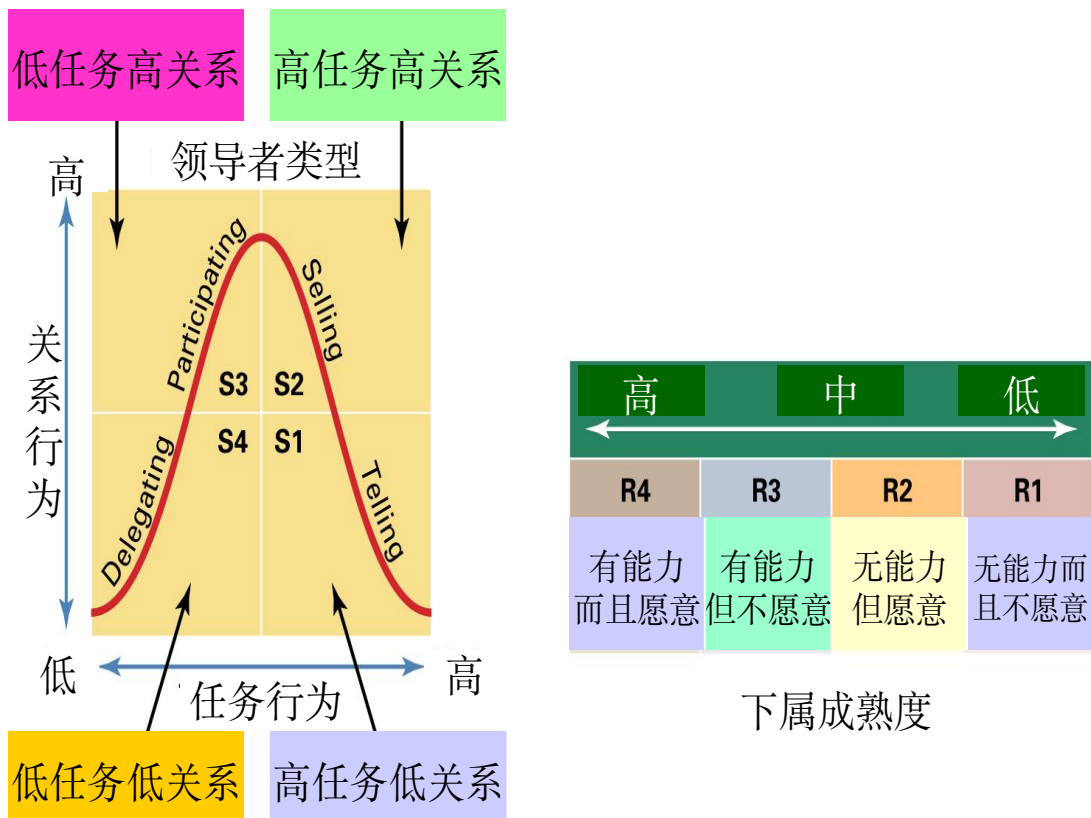
成功的领导是通过选择恰当的领导方式而实现的, 选择的过程根据下属的成熟度水平而定。

成熟度: 个体能够并愿意完成某项具体任务的程度, 反映了这样一个事实: 下属可能接纳也可能拒绝领导者。

基于两个领导维度

任务行为

关系行为



两个维度组合成四种领导风格

- (1) 告知——领导者界定角色，明确告诉下属具体该干什么、怎么干以及何时何地去干，这些人对于承担某种工作任务既无能力又不情愿
- (2) 推销——领导者同时提供指示性行为与支持性行为，这些人缺乏能力，但却愿意从事必要的工作任务
- (3) 参与——领导者与下属共同决策，这些人有能力却不愿意干领导者希望他们做的工作
- (4) 授权——领导者提供极少的指示性行为或支持性行为，这些人既有能力又愿意干领导者希望他们做的工作

#### 四、领导的方法与艺术

##### (一) 处事的艺术

- 1、干好本职工作
- 2、合理授权

##### (二) 待人的艺术

- 1、激励下属
- 2、影响下属
- 3、知人善任

##### (三) 管理时间的艺术

## 项目 11 激励

### 教学目的和要求

- (1) 了解激励的过程
- (2) 掌握内容激励理论
- (3) 掌握过程激励理论
- (4) 了解激励的方式与原则

**教学重点与难点**

- (1) 内容激励理论与过程激励理论
- (2) 激励的方式与原则

**教学方法**

- (1) 网络课程自主学习
- (2) 多媒体演示与讲授
- (3) 分组讨论
- (4) 案例分析
- (5) 情景模拟

**教学学时**

3 学时

**教学内容**

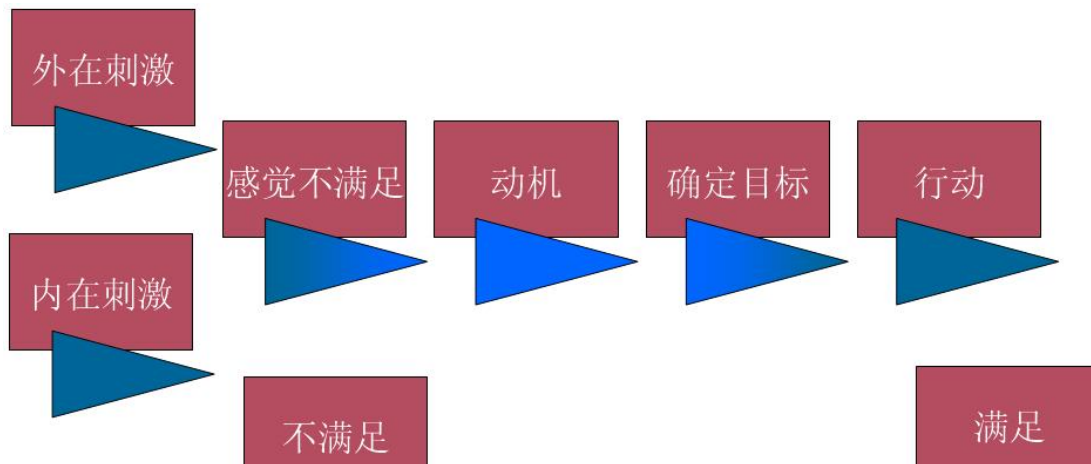
一、激励的基本过程

1、需要与动机 (Need and Motive)

需要是指一种内部状态，使人感到某种结果具有吸引力。

动机是指个体希望通过高水平的努力而实现组织目标的愿望,其前提条件是这种努力能够满足个体的某些需要。

2、人的行为过程



3、影响行为的因素

个性特征——能力、性格、兴趣、爱好、气质等

环境——内部张力与环境的匹配

$$B=f(P.E)$$

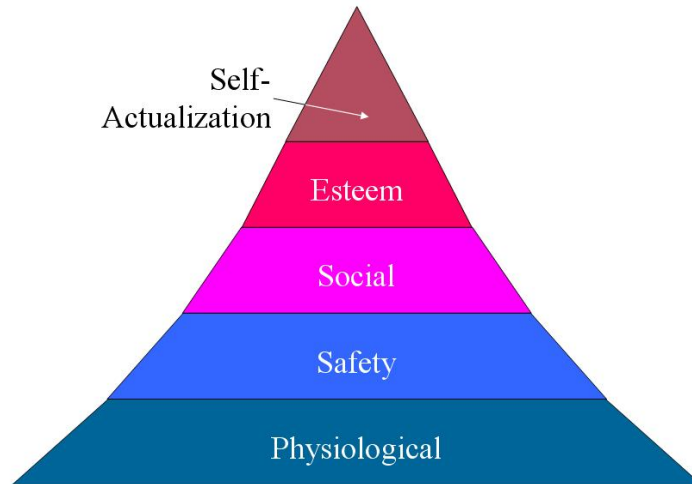
4、激励的目标与作用

- (1) 调动员工积极性
- (2) 促进个人目标与组织目标相统一
- (3) 有利于吸引并保留优秀人才

二、激励理论

(一) 内容理论 (Content theories)

1、马斯洛——需求层次理论 (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)



2、奥德弗尔——ERG 理论 (ERG Theory-Alderfer)

生存 (Existence)、关系 (Relatedness)、成长 (Growth)

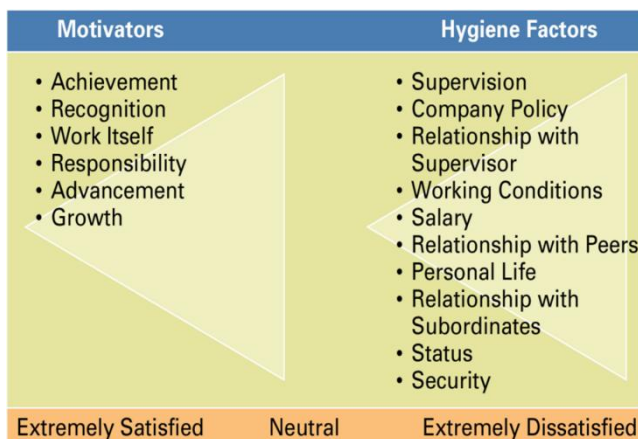
3、赫茨伯格——双因素理论 (Herzberg's Motivation-Hygiene Theory)

(1) 内部因素与工作满意和动机有关

激励因素: 激励员工努力工作 (factors energize employees)

(2) 外部因素与工作不满意有关

保健因素: 不能激励员工 (factors don't motivate employees)



4、麦克莱兰——三种需要理论 (Three-Needs Theory – McClelland)

(1) 成就需要 (need for achievement): 达到标准、追求卓越、争取成功的需要

不是追求成功之后得到的荣耀与奖赏, 喜欢自己有权寻找解决问题的办法的工作, 能够及时且准确地得到有关自己工作业绩的反馈信息

喜欢接受困难的挑战

- (2) 权利需要 (need for power): 左右他人以某种方式行为的需要
- (3) 亲和需要 (need for affiliation): 建立友好和亲密的人际关系的愿望

## 二、过程理论 (Process theories)

### 1、弗洛姆——期望理论 (Expectancy Theory –Vroom)

当人们预期某种行为能带给个体某种特定的结果, 而且这种结果对个体具有吸引力时, 个体就倾向于采取这种行为. 期望理论强调报酬或奖赏

### 2、斯金纳——强化理论 (Reinforcement Theory – Skinner)

行为是结果的函数, 如果行为之后紧接着给予一个积极的强化物, 则会提高该行为重复的比率。

(1) 正的强化 (Positive Reinforcement)

(2) 负的强化 (Negative Reinforcement)

管理者可以通过强化他们认为理想的行为来影响员工, 注意把重点放在积极强化而不是惩罚上

### 3、亚当斯——公平理论 (Equity Theory – Adams)

这一理论认为员工首先把自己在工作中得到的结果 (所得) 与自己的努力 (付出) 进行比较, 然后再将自己的所得—付出比与相关他人的所得—付出比进行比较。

(1) 公平: 自己的比率与他人的比率是等同的

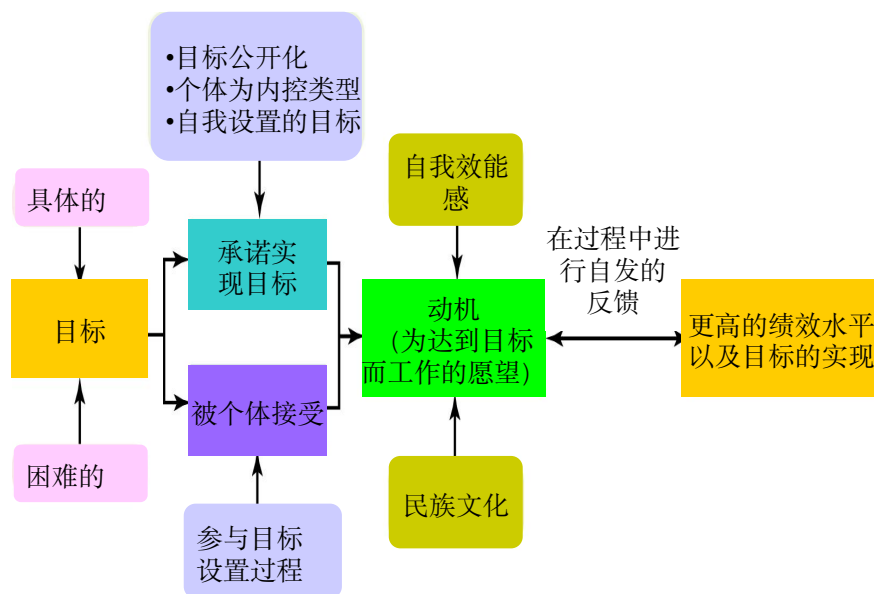
(2) 不公平: 如果感到二者的比率不相同

(3) 参照对象 (其他人) 可能是: 自我、系统中的他人、从事类似工作的人

(4) 当员工感到不公平时, 可能会采取以下几种做法

曲解自己或他人的付出或所得、采取某种行为使他人的付出或所得发生改变、采取某种行为改变自己的付出或所得、选择其他的参照对象进行比较、离职。

### 4、洛克——目标设置理论 (Goal-Setting Theory – Locke)



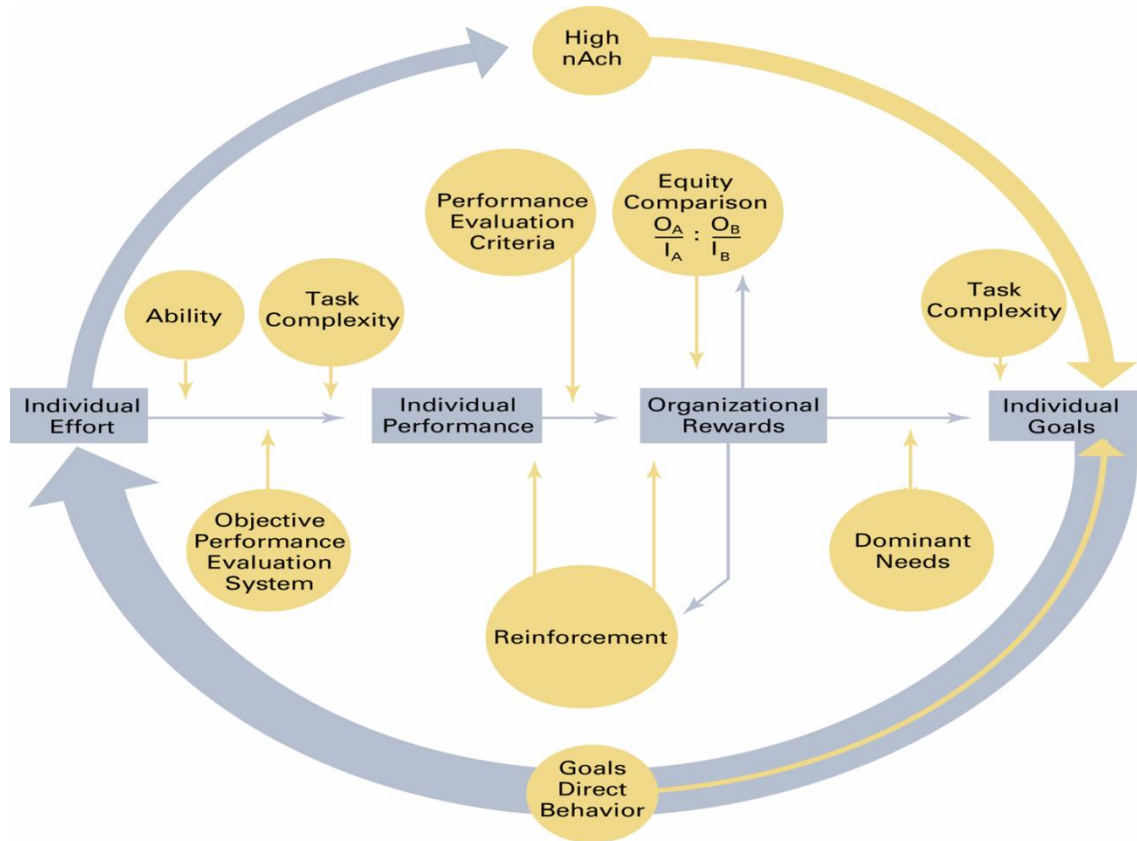
## 三、激励方式与原则

### (一) 综合应用激励理论

- 1、管理者要真正调动下属的积极性, 就必须掌握员工的动机与需要, 并认真分析, 归类
- 2、综合应用各种激励理论

## (二) 激励的基本原则

- 1、个人、组织目标相结合的原则
- 2、按需要激励的原则
- 3、物质激励与精神激励相结合的原则
- 4、正激励与负激励相结合的原则
- 5、外在激励与内在激励相结合的原则



## 项目 12 管理沟通

### 教学内容

- (1) 了解沟通的概念与含义
- (2) 掌握沟通的要素与过程
- (3) 掌握建设性沟通理念
- (4) 了解沟通的障碍

### 一、沟通

#### (一) 沟通的概念

沟通是人们通过语言和非语言方式传递并理解信息和知识的过程，是人们了解他人思想、情感、观点及价值观的一种双向的途径。沟通是信息凭借一定符号载体，在个人或群体间从发

送者到接受者之间进行传递并获得理解的过程。

- 1、传递和理解信息和知识的过程
- 2、了解他人思想、情感、观点及价值观的途径,双向的
- 3、任何系统有效运作的润滑剂

### (二) 沟通的内涵

- 1、沟通首先是意义上的传递
- 2、如果信息没有被传递到, 则意味着沟通没有发生。
- 3、沟通是意义的被理解
- 4、沟通过程中的符号传递, 编译码时对同一符号的不同理解

良好的沟通是准确理解信息的意义, 并不是沟通双方达成协议, 沟通是一个双向的动态过程

程

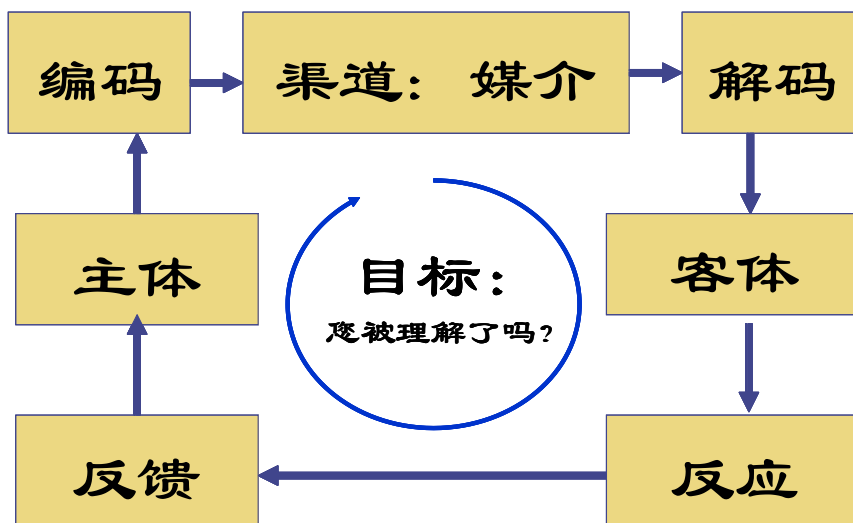
### (三) 沟通的作用

- 1、控制员工的行为
- 2、激励员工、改善绩效
- 3、表达情感, 促进团队建设
- 4、流通信息

### (四) 沟通的要素

- 1、目标: 为什么沟通
- 2、主体: 谁发起, 谁主动?
- 3、受众: 沟通对象
- 4、环境: 沟通的内外部环境
- 5、信息: 何种消息可实现你的目标
- 6、媒介: 信息传递的方式
- 7、反馈: 沟通不是行为而是过程

### (五) 沟通的过程



#### 1、编码的四要素

- (1) 技巧——换一种方式描述
- (2) 态度——态度也是一种消息

- (3) 知识——理解能力
- (4) 社会文化背景——特殊场合

2、沟通不是你说了什么,而是别人理解了什么!

3、沟通的四个基本问题

- (1) 听众能否感知到沟通信息的内涵?
- (2) 沟通是否是一种听众期望的满足?
- (3) 沟通能否激发听众的需要——是否值得花时间来获取信息?
- (4) 所提供的沟通信息对听众是否有价值?

二、建设性沟通理念

(一) 建设性沟通理念

- 1、清晰的目标——解决问题
- 2、传递正确的沟通信息
- 3、积极舒适的人际关系

(二) 建设性沟通的本质——换位思考

- 1、心态——自私、自我、自大
- 2、关心——状况、需求、问题
- 3、主动——主动支援、主动反馈

- (1) 受众需要什么?
- (2) 我能给受众什么?
- (3) 如何把两者结合起来?

(三) 建设性沟通六个建议

- 1、不要强调你为受众做了什么, 强调受众能获得的权利;
- 2、参考受众的具体要求和建议;
- 3、除非你有把握受众感兴趣, 否则尽量少谈自己的感受;
- 4、不要告诉受众他们将会如何感受或者反应;
- 5、涉及褒奖内容时, 多用“你”少用“我”, 褒奖内容与双方有关时, 尽量用“我们”;
  - (1) 赞扬的态度要真诚;
  - (2) 赞扬的内容要具体;
  - (3) 注意赞扬场合: 公开赞扬最好是能被大家认同及公正评价的事项, 否则只能在认可范围内赞扬;
  - (4) 适当运用间接赞美的技巧: 借第三者的话来赞美对方或者当事人不在场时的赞扬;
- 6、涉及贬抑的内容时, 避免以“你”为主语, 以保护受众的自我意识;
  - (1) 要尊重客观事实: 客观具体, 就事论事, 批评的是行为, 不是人;
  - (2) 批评时不要伤害部下的自尊与自信;
  - (3) 友好的结束批评: 结束时对对方表示鼓励与支持。
  - (4) 选择适当的场合: 除非特殊情况, 不要当众指责, 一般选择单独的场合;

(四) 建设性沟通的原则

### 1、建设性沟通的信息组织原则

- (1) 全面对称——完全、精确、对称
- (2) 简明清晰——KISS
- (3) 注重礼节——平等相待：相信下属、平常心看待自己
- (4) 具体生动——幽默风趣
- (5) 谈话连贯——轮流讲话、时间控制、主题控制

### 2、建设性沟通的合理定位原则

- (1) 问题导向——对事不对人：关注如何处理问题，避免人身攻击或轻易下结论；
- (2) 责任导向——自我显性：承担个人评论的责任；
- (3) 事实导向——客观描述：描述需要改进的问题；描述对行为或结果的反应；建议一种更加可接受的替代方式。

评价要以一些已有的标准为基础；以可能的结果为基础；与同一人先前的行为做比较。

### 3、建设性沟通的尊重他人原则

- (1) 表里一致：双方所表达的和所思考的具有一致性。

双方处事的态度与所意识到的态度不一致；个人感觉与所表达的不一致；所说的内容与举止、口气不一致；

- (2) 认同性：使对方感到自己被认可、被承认、被接受和有价值

优越感：奚落、自夸、事后诸葛亮、专业术语障碍

冷漠：绝对不容质疑，对其他观点不加考虑，根据自己的意愿去解释他人的观点，复杂问题简单化，喜欢总结性发言；

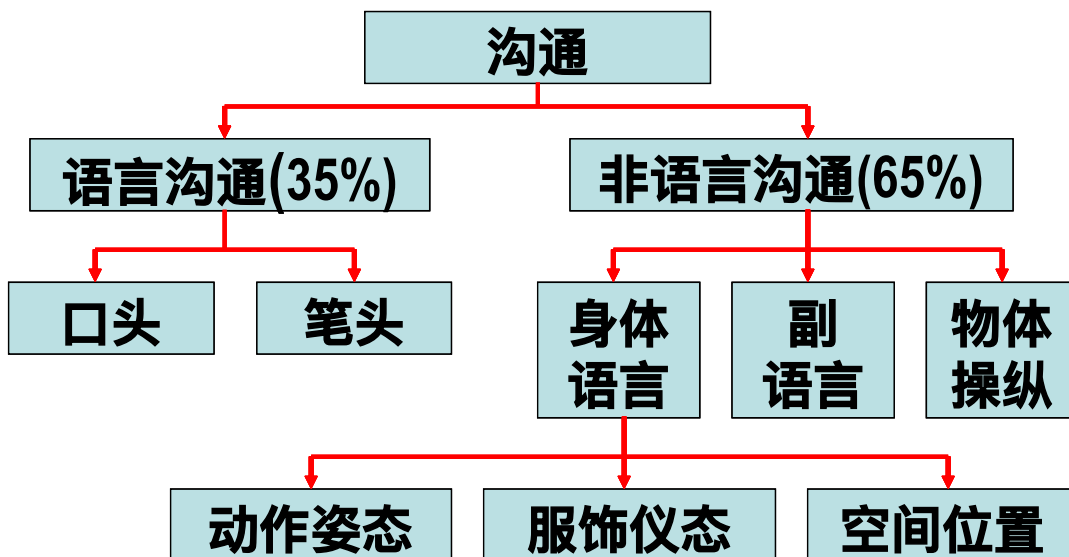
严厉：沉默、非指称性词汇做主语。

- (3) 积极倾听

不好的倾听习惯：喜欢批评，打断对方；注意力不集中；表现出对话题没有兴趣；没有眼睛的交流；反映过于情绪化；只了解事实而听。

好的倾听习惯：了解对方心理；集中注意力；创造谈话兴趣；观察对方身体语言；辨析对方意思并给予反馈；听取对方的全部意思。

- (4) 利用非语言技巧



### 三、沟通策略

#### (一) 常见的沟通障碍

- 1、时间和地点 (Time and place)
- 2、信息传递中断 (Interruption during the transmission)
- 3、资源缺乏 (Limit of resources)
- 4、语义问题 (Semantics problem)
- 5、观念差异 (Differences in perception)
- 6、欠妥的语言 (Inappropriate language)
- 7、不专心 (Inattention by either party)
- 8、缺乏信任 (Lack of trust)

#### (二) 个人沟通障碍

- 1、地位差异 (differences in status)
- 2、来源的可信度 (credibility of sources)
- 3、认知偏差 (cognitive bias)
- 4、过去的经验 (past experiences)
- 5、情绪影响 (emotion impact)

#### (三) 组织沟通障碍

- 1、信息泛滥 (information overload)
- 2、时间压力 (time pressure)
- 3、组织氛围 (organizational climate)
- 4、信息过滤 (information screening or filtering)
- 5、缺乏反馈 (absence of freeback)

视频：沟通障碍

#### (四) 如何克服沟通障碍

- 1、选择合适的时间和地点 (Choose suitable time and place)
- 2、提问 (Ask)
- 3、诚实诚意 (Be honest and sincere)
- 4、尊重 (Respect)
- 5、不断学习 (Learn more)

#### (五) 有效沟通的特征

- 1、准确
- 2、清晰“KISS” (Keep It Simple, Stupid)
  - (1) 逻辑清晰
  - (2) 表达清晰
- 3、简洁
- 4、活力