



揭阳职业技术学院

经济管理系

《管理学》教案

(2025-2026 学年第 1 学期)

教师姓名：孙望琳

所授专业：现代物流管理

目 录

《管理学》课程整体教学设计	1
第一篇 概论	3
第 1 章 管理与管理者	4
第 2 章 西方管理思想的演进	10
第 3 章 中国管理思想	17
第二篇 计划	26
第 4 章 计划	27
第 5 章 决策	31
第 6 章 战略	33
第三篇 组织	37
第 7 章 组织职能与结构	38
第 8 章 人力资源管理	42
第 9 章 组织变革与创新	47
第四篇 领导	51
第 10 章 领导与行为基础	52
第 11 章 激励	58
第 12 章 管理沟通	62
第五篇 控制	67
第 13 章 控制的基础	67
第 14 章 财务控制	69

《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

本课程是经济管理类专业的专业基础课；是工商企业管理专业的专业核心课，是对管理学一般规律的高度抽象和概括。同时为该专业的后续管理课程如生产运作管理、营销管理、人力资源管理课程的学习提供基础。无论任何组织，只要存在集体活动，就有管理问题。而无论任何类型的组织管理都有相通之处，都要遵循共同的规律。管理学基础正是为各项专业管理奠定现代管理科学知识的一门管理理论基础课。

（二）课程的任务

管理学基础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，通过理论讲解，使学生了解基本的管理知识，认识管理的作用，激发从事管理工作的兴趣；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。

管理学基础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 and 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）素质教育目标

1. 具有热爱所学专业，爱岗敬业的精神和强烈的法律意识；
2. 具有胜任管理工作的良好的业务素质和身心素质；
3. 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。

（二）知识教学目标

1. 正确理解管理的涵义，掌握管理学所涉及的核心概念和理论；
2. 了解管理活动的产生、管理思想的演进及其主要理论流派；

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。

（三）能力教学目标

1. 初步掌握管理的基本原理及其学科体系，能够对现实中的管理现象进行正确的分析判断；
2. 能够制定基本的企业计划书，能够综合运用各种方法进行科学决策；
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. 能够全面运用各种激励手段和沟通技巧，恰当处理领导工作中遇到的一般问题；
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。

本课程要求学生掌握以下几个方面的内容：

- （一）掌握管理与管理者相关角色、技能等理论。
- （二）了解西方管理思想的演进以及中国管理思想的发展。
- （三）掌握决策理论以及决策程序、方法。
- （四）掌握计划的分类、常用的计划方法。
- （五）掌握目标管理（MBO）方法的基本理论与方法。
- （六）掌握战略的分类、常见的几种基本战略方法。
- （七）掌握组织的职能、结构以及组织创新与变革的相关理论。
- （八）了解人力资源管理的相关理论。
- （九）掌握领导者各种风格与激励行为理论。
- （十）了解管理沟通的相关理论。
- （十一）了解质量控制的相关理论。

三、教学方法与手段

管理学是一门实践性很强的学科，所以该课程的教学以讲授、讨论为主，理论联系实际，采用情景模拟、管理游戏、研讨式教学、参与式、案例、课堂讨论等教学方法方法为辅，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。

采用网络课程进行课外理论教学，采用“多媒体+白板演示”的教学手段进行课堂理论教学，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。

四、理论与实践课程内容与学时分配

课程内容和学时分配表

	章节	内容	理论课时	实验课时	小计
第1篇 概论	第1章	管理与管理者	4	2	6
	第2章	西方管理思想的演进	2	1	3
	第3章	中国古代管理思想与中国式管理	2	1	3
第2篇 计划	第4章	计划与目标管理	4	2	6
	第5章	决策	2	1	3

	章节	内容	理论课时	实验课时	小计
	第6章	战略	2	1	3
第3篇 组织	第7章	组织职能与结构	4	2	6
	第8章	人力资源管理基础知识	2	1	3
	第9章	组织变革与创新	2	1	3
第4篇 领导	第10章	领导与行为理论	2	1	3
	第11章	激励	2	1	3
	第12章	管理沟通初步	2	1	3
第5篇 控制	第13章	控制	2	1	3
	合计		32	16	48

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、了解西方管理思想的演进。
- 三、理解中国管理思想以及中国式管理。

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、管理者的职责与分类；
- 四、管理者的素质及其培养；
- 五、西方管理思想的演变；
- 六、中国管理思想的发展。

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
 中国式管理 VS 西方管理的情景模拟

教学学时

12 学时

教学内容

第1章、管理与管理者（详细内容见电子课件第1讲 管理与管理者）

- 一、管理
- 二、管理者
- 三、为什么学习管理

第2章、西方管理思想的演进（详细内容见电子课件第2讲 西方管理思想的演进）

- 一、早期的思想家
- 二、古典管理思想
- 三、行为管理思想

四、现代管理思想

第3章、中国管理思想（详细内容见电子课件第3讲 中国管理学与中国式管理）

一、中国古代管理学

二、中国式管理

教学过程设计

第1章 管理与管理者

一、管理与起源

1、从5个W和1个H探究为什么要学习管理

Where、when: 无处不在 无时不有

What:

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)

4层含义:

有一定的目的性

依赖于一定的环境

协调组织资源（管理工作的**本质**是协调；管理对象是组织的资源，重点是对人的管理

WHO)

由4大职能构成：计划、组织、领导、控制、(创新)

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。

eg: 父母一个月生活费只有200元，你要如何让自己能正常生活1个月？

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

WHY:

- 管理的**普遍适用性**
 - 管理适用于
 - 所有的组织类型与规模
 - 所有的管理层次
 - 所有的工作领域
- 工作中的现实
 - 绝大多数人都某种程度地负有管理责任
 - 绝大多数人都为某一管理者工作
 - 管理是一种艰苦的工作
 - 必须与性格迥异的人打交道
 - 必须激励员工以面对不确定性

3、管理的职能 (How)

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)

目标的 SMART 原则:

S Specific 明确性

M Measurable 可衡量的

A Attainable 可实现的 eg: 大象关进冰箱需要几步

R Relevant 相关的 eg: 雅思分数与升学相关 (相关性低, 达成目标意义不大)

T Time-based 时效性 eg: 今天起不喝奶茶了 这周之内不喝奶茶了 明天开始好好学习

学习

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。沟通和激励是领导工作的主要内容

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。

4、管理的属性

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；

自然属性：提高企业员工的生产力

社会属性：增加公司人员的凝聚力

科学性与艺术性

科学性：普遍规律

艺术性：注重方式

5. 管理的有效性（eg：生活费不够用）

效率 VS 效果

正确地做正确的事情

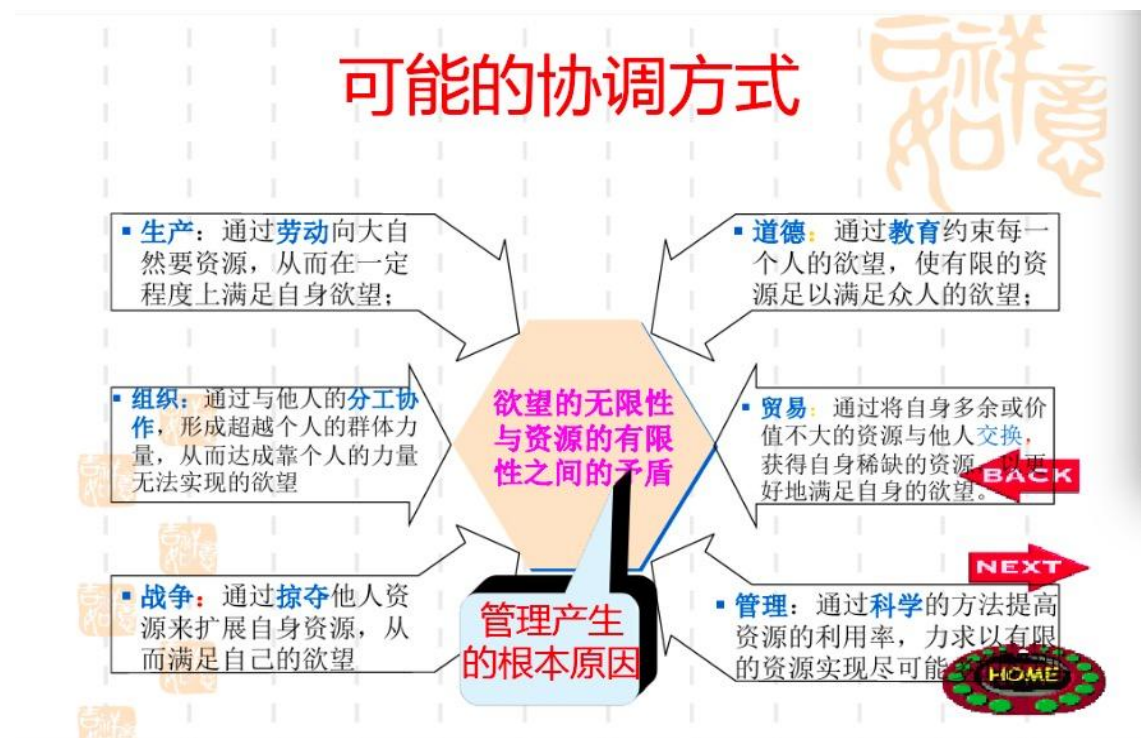
效率：正确地做事情（执行者）

效果：做正确的事情（高层管理者）

管理因为人的存在而产生，而人类活动围绕着两方面进行：

1. 人类的欲望
2. 资源

管理的本质：协调



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)

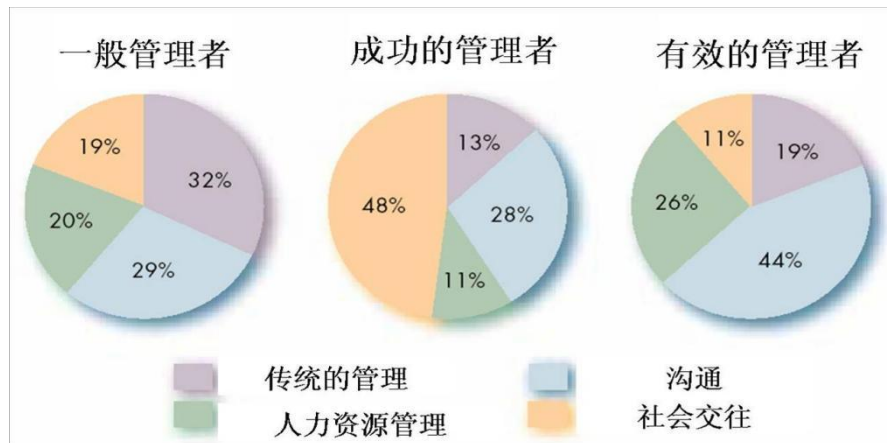
弗雷德·卢森斯(Fred Luthans)对 450 位管理者从事的工作进行仔细的研究之后,发现晋升最快的管理者和工作最出色的管理者相比,他们从事的活动和强调的重点不一样,工作最出色的管理者不一定是晋升最快的管理者!他归纳出管理者都从事的四类管理活动,并得出有效管理者(Effective Manager)与成功管理者(Successful Manager)的差别。

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 (在第一章第一节讲解)

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。

认识企业

企业是从事商品生产、流通和其他服务活动，以产品或服务满足社会需要并获取盈利为目的，实行自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展，具有独立法人资格或其他社会经济组织。

一般特征：

- 经济性
 - 有一定的组织机构，有自己的名称、办公和经营场所、组织章程等要素
 - 自主经营、独立核算、自负盈亏
 - 是一个营利性经济组织
-
- **一、我国《民法通则》第三十六条规定：“法人是具有民事权利能力和民事行为能力，依法独立享有民事权利和承担民事义务的组织。法人的民事权利能力和民事行为能力，从法人成立时产生，到法人终止时消灭。”**

 - **二、《民法通则》第三十七条规定：“法人应当具备下列条件：1、依法成立；2、有必要的财产或者经费；3、有自己的名称、组织机构和场所；4、能够独立承担民事责任。”**
-
- **一、我国《民法通则》第三十六条规定：“法人是具有民事权利能力和民事行为能力，依法独立享有民事权利和承担民事义务的组织。法人的民事权利能力和民事行为能力，从法人成立时产生，到法人终止时消灭。”**

 - **二、《民法通则》第三十七条规定：“法人应当具备下列条件：1、依法成立；2、有必要的财产或者经费；3、有自己的名称、组织机构和场所；4、能够独立承担民事责任。”**

法人应具备如下条件：

- 1) 依法定程序设立，在国家政府有关部门注册登记。
- 2) 有专门的名稱、固定工作地点和组织章程。
- 3) 有一定的组织机构、独立支配的财产。
- 4) 自主经营、独立核算。
- 5) 独立承担民事责任（经济争议的仲裁和诉讼）

企业的组织形式

按财产的组织形式和承担的法律責任分：

- 独资企业
- 1. 属自然人企业
- 2. 经营权和所有权合二为一
- 3. 规模小，经营灵活

4. 承担无限连带责任

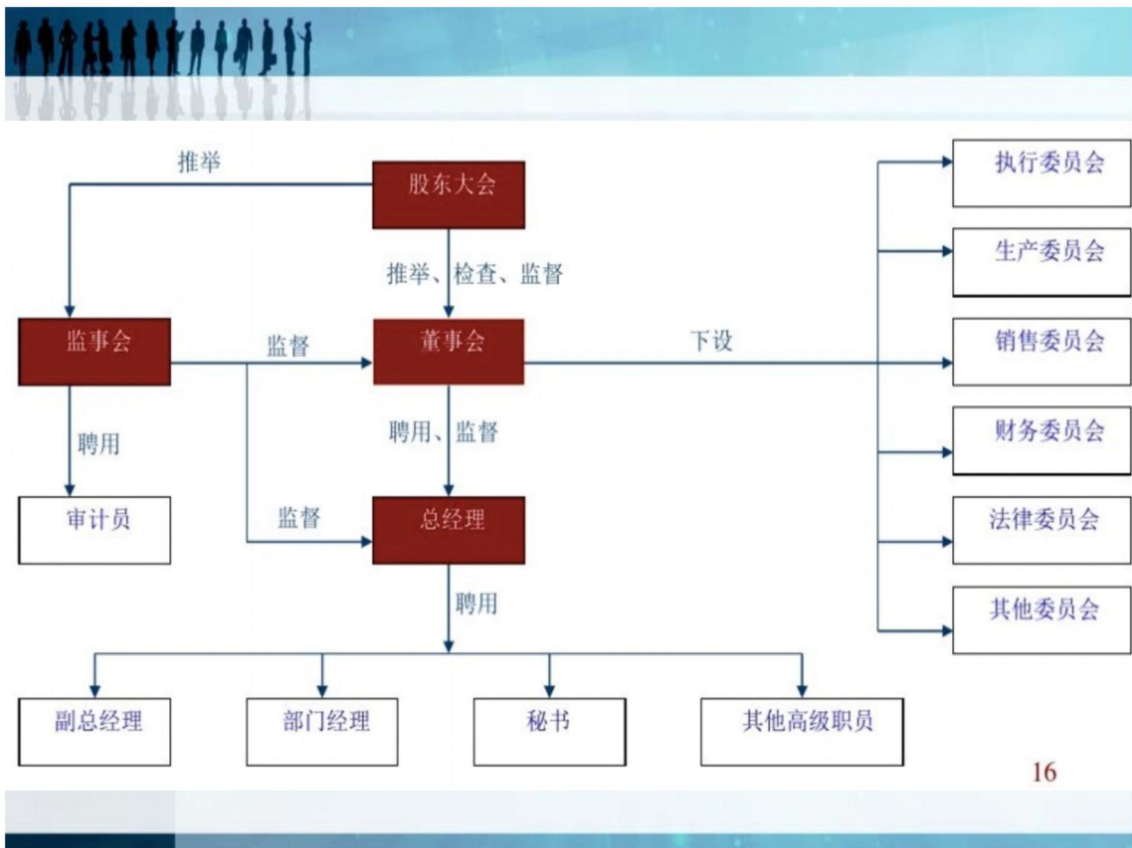
- 合伙制企业：
 1. 属自然人企业
 2. 两个或两个以上出资人，共担风险,承担无限连带责任
 3. 减少决策风险
 4. 经营权和所有权合二为一
 5. 规模较大

例：律师事务所； 会计事务所属此类企业

- 股份合作制企业
 1. 劳动联合与资本联合相结合
 2. 按劳分配与按资分配相结合
 3. 入股自愿，允许退股
 4. 有限责任

- 公司企业：
 1. 有限责任公司
 2. 股份有限公司

- 企业集团



第2章 西方管理思想的演进

西方管理思想

早期管理思想	科学管理思想	行为管理思想	现代管理思想
早期思想家	泰罗vs科学管理	霍桑实验	决策理论
工业革命	科学管理追随者		管理科学
亚当·斯密	一般行政管理	人际关系	权变理论
罗伯特·欧文	官僚行政组织	行为科学	经验主义
查尔斯·巴布奇			经理角色等

一、早期的管理思想（工业革命前）

（一）西方管理思想的形成与发展

1、古代，人类有组织的活动和管理活动主要体现在宗教活动、军队管理、治国施政上。

2、早期管理的例子：建造金字塔、中国的长城

3、早期的古希腊的思想家：

苏格拉底（Socrate 前 469-前 399）：管理的普遍性

色诺芬（Xenophon 前 430-前 350）：《经济论》

柏拉图（Plato 前 427-前 342）：提出分工的想法

亚里士多德（Aristotle 前 384-前 322）：揭示管理者与被管理者的关系，发展了《家庭管理》。

（二）工业革命（Industrial Revolution）

1、工业革命进程：

1718，第一个工厂

1733（1783改进）—纺织机

1735（1760鼓风机）—冶铁、煤炭

1769—蒸汽机

纺织机是工具上的革命

蒸汽机是动力上的革命

工厂制度是生产组织方式的革命

分工、动力、特别是蒸汽机的利用，震撼旧世界基础的3个伟大的杠杆。——恩格斯

2、工业革命表现：

（1）机械力代替了人力

（2）大型组织需要正式的管理

3、工业革命同时期的管理思想家

(1) 亚当·斯密 (Adam Smith 1723-1790): 古典经济学创始人

《国民财富的性质和原因的研究》

劳动分工 (division of labor): 18 个操作, 10 人分工, 48000 件/10 件

控制职能: 以工作业绩对管理者负责

经济人观念: 利己主义

(2) 罗伯特·欧文 (Robert Owen 1771-1858): “现代人事管理之父”

空想社会主义者, 成功的资本家。致力于工人工作、生活环境的改变:

用四种颜色作为员工评价的标志, 最先提出关怀人:

“用于机器投资回报 15%”、“用于人投资回报 50%-100%”

(3) 查尔斯·巴贝奇 (Charles Babbage 1792-1871): 第一台实用计算机—差分机的发明者

英国剑桥大学数学家, 在亚当·斯密劳动分工理论的基础上, 又进一步对专业化问题进行了深入研究。

在科学分析的基础上, 可能制定出企业管理的一般原则;

发展了分工的思想, 分析了分工高效率的原因: 节省学习时间, 节省学习过程中的耗材, 节省换工序、改变工具的时间, 熟能生巧, 专注能集中精神;

在劳资纠纷中是工厂制度的保护者;

固定工资+生产率的贡献奖金+建议奖励。

二、泰罗与“科学管理”理论 (The theory of scientific management)

1、弗雷德里克·温斯洛·泰罗 (Frederick Winslow Taylor 1856-1915)

出生于美国费城一个富有的律师家庭, 中学毕业后考上哈佛大学法律系, 但不幸因眼疾而被迫辍学。1875 年, 他进入一家小机械厂当徒工, 1878 年转入费城米德瓦尔钢铁厂 (Midvale Steel Works) 当机械工人。泰罗的研究工作, 是在他担任米德瓦尔钢铁厂的工长时开始的。

2、泰罗与“科学管理”理论

1898 年, 泰罗在受雇于伯利恒钢铁公司期间, 进行了著名的“搬运生铁块试验”和“铁锹试验”。《计件工资》--1895

1901 年后, 他更以大部分时间从事咨询、写作和演讲等工作, 来宣传他的一套管理理论——“科学管理”, 即通常所称的“泰罗制”, 为科学管理理论在美国和其他国家的传播做出了贡献。《工厂管理》--1903

他被后人尊为“科学管理之父”。当然, 从历史唯物主义观点来分析、评价, 泰罗及其“科学管理”不可避免地存在着一定局限性。《科学管理原理》--1911; 《关于科学管理的两篇论文》--1919

3、泰罗与“科学管理”理论

(1) 工人磨洋工的原因

认识问题: 加快工作, 会使同事失业;

管理问题: 工人串谋共同压低产量;

传统问题: 代代相传的凭经验来工作。

(2) 三个基本假设前提

劳资纠纷的原因是社会资源没有得到充分利用, 科学管理可以使劳资双方获利;

工人为经济人；

单个人可以达到最大效率，但集体的行为反而使效率下降。

(3) 三个实验：

1898 搬运铁块实验：研究每个搬运动作的时间，设计科学搬运标准规范。从 75 人中挑选 1 人，工资从 1.15/天上涨到 1.85/天，平均搬运量从 12-13 吨/天上涨到 47 吨/天，负重时间为 42%；

铁砂和煤炭的铲掘实验：准备了 8-10 种铲子，使每一铲的重量为 21 磅（0.4536 千克/磅），负责设计铲子，增加管理人员分配铲子，每年扣除管理人员的费用后增收 8 万美元；

金属切割实验：研究不同车床、产品，刀具、切割速度等；实验副产品：高速工具钢的专利。

(4) 泰罗的四条管理原则（Taylor's Four Principles of Management）

对工人工作的每一个要素开发出一种科学方法，用以代替老的经验方法。

科学地挑选工人，并对他们进行培训、教育和使之成长（而在过去，则是由工人自己挑选工作，并尽自己的可能进行自我培训）

与工人们衷心地合作，以保证一切工作都按已形成的科学原则去办。

管理当局与工人在工作和职责的划分上几乎是相等的，管理当局把自己比工人更胜任的各种工作都承揽下来（而在过去，几乎所有的工作和大部分责任都推到了工人头上）。

4、与泰罗同时期人的贡献

(1) 亨利·甘特（Henry L.Gantt 1861-1919）

工资制度：计件奖励工资制、设计领班制度

甘特图（Gantt chart）：通过对生产日期和产量图示来控制计划和生产的进行。认为计划的关键因素是时间。

(2) 吉尔布雷斯夫妇（Frank and Lillian Gilbreth 1868-1924,1878-1972）

“管理学第一夫人，美国第一个心理学博士”

研究如何消除多余的手和身体的动作、精密计时装置、分类体系，分析了 17 种基本的手的动作：砌内墙 18——2，砌外墙 18——4.5，120 块/h——350 块/h

(3) 亨利·福特（Henry. Ford 1872-1960）

引进流水线生产汽车，高工资和低价格是革命性的创举。

为大众造汽车，员工周薪 5 元，双倍于同行业；汽车价格下降 58%（1908-1916）市场份额 57%（1923）

他不相信 T 型车可以有别的颜色——黑色，朴实，不改变外观。

5、一般行政管理（General Administrative Theorists）

(1) 亨利·法约尔（Henri. Fayol 1841-1925）

考虑如何使全部组织更有效，发展优良管理实践组成的理论，提出一系列管理功能。提出管理就是实施计划、组织、指挥、协调和控制。

法约尔的 14 条管理原则（Fayol's 14 Principles of Management）：

1.劳动分工(Division of Work)

2.权责对等(Authority)

3.纪律严明(Discipline)

4.统一指挥(Unity of Command)

5.统一领导(Unity of Direction)

6.个人利益服从整体利益（Subordination of Individual Interests to the General Interest）

- 7. 报酬 (Remuneration)
- 8. 集权 (Centralization)
- 9. 等级链 (Scalar Chain)
- 10. 秩序 (Order)
- 11. 公平 (Equity)
- 12. 人员稳定 (Stability of Tenure of Personnel)
- 13. 首创性 (Initiative)
- 14. 团结精神 (Esprit de Corps)

6. 官僚行政组织 (Bureaucracy)

马克斯·韦伯 (Max Weber 1864-1920)

发展了权威的结构与关系理论。

7. 古典管理思想的总结:

都把组织中的人当作“机器”来看待, 忽视“人”的因素及人的需要和行为, 所以有人称此种管理思想下的组织实际上是“无人的组织”; “经济人”

没有看到组织与外部的联系, 关注的只是组织内部的问题, 因此是处于一种“封闭系统”的管理时代中

8. 经济人假设: 埃德加·沙因 (Edgar H. Schein)

(1) 人是由经济利益诱因来引发工作动机的, 其目的在于获得最大的经济利益。

(2) 经济诱因在组织的控制之下。因此, 人被动地在组织的操纵、激励和控制之下从事工作。

(3) 人以一种合理的、精打细算的方式行事。

(4) 人的情感是非理性的, 会干预人对经济利益的合理追求。组织情感必须设法控制个人的感情。

三、行为管理思想

1. 梅奥与霍桑实验 (Mayo and Hawthorne Studies)

(1) 梅奥·乔治·埃尔顿 (Mayo, George. Elton. 1880-1949)

研究始于 1924 年, 西方电气公司的霍桑工厂, 1927 年参与, 1933 年结束。

《工业文明中的人类问题》1933

《工业文明中的社会问题》1945

2. 霍桑实验 (Hawthorne Studies)

照明实验 (Illumination Studies)

福利实验 (Welfare Studies)

访谈实验 (Face-to-Face Studies)

群体实验 (Group Studies)

3. 霍桑实验结论 (Research conclusion)

工人是“社会人”, 而不是单纯追求金钱收入的“经济人”。

企业中除了“正式组织”之外, 还存在着“非正式组织”。

新型的领导在于通过对职工满足度的增加, 来提高工人的士气, 从而达到提高效率的目的。

4. 社会人假设: 埃德加·沙因 (Edgar H. Schein)

(1) 人类工作的主要动机是社会需要, 人们经过与同事之间的关系可以获得基本的主同感。

(2) 工业革命和工作合理化的结果，使得工作变得单调而无意义。因此，必须从工作的社会关系中去寻求工作的意义。

(3) 人们的非正式组织的社会影响比正式组织的经济诱因对人有更大的影响。

(4) 人们最期望于领导者的是能承认并满足他们的社会需要。

5、附录：自我实现人假设-《组织心理学》1965

(1) 人的需要有低级到高级的区别，其最终目的是为达到自我实现的需要，寻求工作上的意义。

(2) 人们力求在工作上有所成就，实现自治独立，发展自己的能力和技术，以便富有弹性，能适应环境。

(3) 人们能够自我激励和自我控制，外来的激励和控制对人产生一种威胁，造成不良后果。

(4) 个人的自我实现同组织目标的实现并不冲突而是一致的。在适当的条件下，个人会自动地调整自己的目标，使之与组织目标配合。

6、附录：复杂人假设

(1) 每个人都有许多不同的需求和不同的能力。人的工作动机不但是复杂的，而且变动性很大。

(2) 一个人在组织中可以学得新的需求和动机。

(3) 人在不同的组织和不同的部门可能会有不同的动机模式。

(4) 一个人是否感到心满意足，旨为组织尽力，决定于他本身的动机构造和他同组织之间的相互关系。

(5) 人可以依自己的动机、能力及工作性质对不同的管理方式作出不同的反应。

6、行为科学的进展

(1) 亚伯拉罕·马斯洛 (Abraham . Maslow 1908-1970)：需求层次论
生理、安全、归属和爱、自尊、自我实现、求知、审美

(2) 麦格雷戈·道格拉斯 (McGregor . Douglas 1906-1964)：X-Y 理论

《企业人事方面》，在整理斯密的经济人假设和马斯洛的自我实现人假设之后，整理得出。

(3) 赫茨伯格——双因素理论：激励-保健因素理论

激励因素 (满意因素)：成就、赞赏、工作本身、责任感、上进心等；

保健因素 (不满意因素)：金钱、监督、地位、安全、工作环境、政策、人际关系等；

(4) 弗鲁姆-期望理论： $M=V \cdot E$

(5) 麦克米兰：成就需要论——权力、社交、成就

(6) 斯金纳-强化理论：正强化和负强化

四、现代管理思想 (Modern Theory)

1、管理过程学派

代表人物：法约尔、哈罗德·孔茨

研究管理过程：管理职能

2、社会系统学派

代表人物：巴纳德

对组织的本质进行描述性分析

3、决策理论学派

代表人物：西蒙

管理就是决策

4、系统管理学派

代表人物:约翰逊

把组织看成一个开放的系统

5、数量科学学派

6、权变学派

代表人物: 卢桑斯.菲德勒

过去的管理理论由于没有把管理和环境妥善地联系起来,其管理观念和技术在理论与实践上相脱节,所以都不能使管理有效地进行,而权变理论就是要把环境对管理的作用具体化,并使管理理论与管理实践紧密地联系起来。

权变管理理论就是考虑到有关环境的变数同相应的管理观念和技术之间的关系,使采用的管理观念和技术能有效地达到目标。

环境变量与管理变量之间的函数关系就是权变关系,这是权变管理理论的核心内容。

附录: 超 Y 理论

人们是怀着许多不同的需要加入工作的;

组织形式与管理方式要与工作性质和人们的需求相适应;

组织机构各层级的划分要从工作性质、目标、员工素质等综合考虑,不能千篇一律;

当一个目标达成,可以继续激起员工的成就感,使之达到新的目标。

7、经验主义学派

代表人物: 彼德.德鲁克、斯隆

主张通过分析经验(通常也就是一些案例)来研究管理问题。

提倡实行目标管理

8、经理角色学派

代表人物: 亨利.明茨伯格

管理十角色理论

第 3 章 中国管理思想

一、中国管理学

(一) 中国管理理论与实践的成就

1、国家社会治理(礼仪廉耻,国之四维——《管子.牧民》)

2、战争谋略(《孙子兵法》等军事著作)

3、生产经营管理(白圭-智慧够不上随机应变的水平、勇气够不上果敢决断的水平、仁德不能够做到正确取舍的水平、意志的坚强程度达不到有所坚守的水平,我不会教他)

(申子曰:独视者谓明,独听者谓聪,能独断者故可以为天下主)

4、中国管理学理论框架(The Structure of Chinese Management)

中国古代管理思想

德治-治身	道治-治才	权治-治众	智治-治事
仁治	阴阳之道	法治	形式之治
义治	中庸之道	术治	时机之治
礼治	无为之道	势治	奇正之治

(二) 德治

1、德治的依据

命题 1、得民心者得天下

“民为贵，社稷次之，君为轻。”——《孟子·尽心下》

命题 2、民心可塑

“无恻隐之心，非人也；无羞恶之心，非人也；无辞让之心，非人也；无是非之心，非人也；”——《孟子·尽心下》仁义礼智人的本性

“人之性恶，其善者伪也。”——《荀子·性恶》

“饥而欲食，寒而欲暖，劳而欲息，好利而恶害。”——《荀子·非相》

“性也者，吾所不能为也，然而可化也”——《荀子·儒效》

2、德治的内涵

命题 1、德治的对象：个人与环境

增强人的羞耻之心

建立一个理想的社会：“老者安之，朋友信之，少者怀之。”——《论语·公治长》

命题 2、德治的作用

提高凝聚力；有利于全胜；长远获利。

吴起吮疽；七擒孟获；孟尝君与冯谖

3、德治的实践途径

命题 1、仁治——追求善的管理

命题 2、义治——追求真的管理

命题 3、礼治——追求美的管理

4、德治的运用

命题 1、理念建设

命题 2、个人修身

命题 3、队伍建设

5、仁治（Governing by Benevolence）

（1）仁治——追求善的管理 —— “爱人” 措施

命题 1、以仁的要求约束领导者自身；

命题 2、以仁心待人、待下属；

“慈幼、养老、振穷、恤贫、宽疾、安富” —— 《孙子》

命题 3、要能宽容；

（2）仁治——追求善的管理 —— 展现仁的行为

命题 1、尽心为公：忠恕

“一沐三捉发，一饭三吐脯，起以待士” —— 《史记·鲁周公》

命题 2、讲求“孝、悌、兼爱”

“孝悌业者，其为仁之本与” —— 《论语》

命题 3、考验面前无怨无悔；

6、义治（Governing by Righteousness）

（1）义治——追求真的管理——措施

“仁，人之安宅；义，人之正路” —— 《孟子》

命题 1、领导者自身要讲义，要心怀正气；

周幽王烽火戏诸侯

命题 2、以义治理；

“君子有勇而无义为乱；小人有勇而无义为盗” —— 《论语》

命题 3、重在以义制利；

虽尧舜不能去民之欲利，然而能使其欲利不克其好义也；

虽桀纣不能去民之好义，然而能使其好义不胜其欲利也； —— 《荀子》

（2）义治——追求真的管理 —— 展现义的行为

命题 1、深明大义，讲求原则；

将相和

命题 2、心怀诚信，不搞诡计；

“上不信则无以使下，下不信则无以事上” —— 《贞观政要》

命题 3、要做讲信用守信用的人；

君臣不信，则百姓诽谤，社会不宁；

处官不信，则少不畏长，贵贱相轻；

赏罚不信，则民易犯法，不可使令； —— 《吕氏春秋》

7、礼治（Governing by Courtesy）

礼治——追求美的管理 —— 措施

典章制度，道德规范、行为准则

“人无礼则不生，事无礼则不成，国家无礼则不宁” —— 《荀子·王霸》

“非礼勿视，非礼勿听，非礼勿言，非礼勿动” —— 《论语》

命题 1、以礼约束自己；

“人有礼则安，无礼则危” —— 《礼记》

“不学礼，无以立” —— 《论语》

命题 2、以礼待人；

“入境而问禁，入国而问俗，入门而问讳” —— 《礼记》

“遇长不敬，失礼也；见贤不尊，不仁也” —— 《庄子》

命题 3、礼尚往来；

8、德治——治身（Governing of Oneself）

命题 1、修学（Developing Knowledge of Oneself）

博学、置基、专精

命题 2、修德（Developing Ethics of Oneself）

为人之德、处事之德

命题 3、修性（Developing Personality of Oneself）

明智、达观、养生

（三）道治（Governing by Tao of Nature）

1、道治的依据

道：事物发展的客观规律

“道者，万物之始，是非之纪”——《韩非子》

命题 1、天下有大道

“天行为常，不为尧存，不为桀亡”——《荀子·天论》

命题 2、循道可成事

“将欲取天下而为之，吾见其不得已”——《老子》

“人法地，地法天，天法道，道法自然”——《老子》

2、阴阳之治（Governing by the Tao of Taichi）

阴阳之治——管理的整体性

命题 1、保持阴阳和谐；

认识互补性；包容多样性；维护和谐性；

命题 2、促进阴阳互动；

上下交流通畅；领导者主动交流；同甘共苦；

命题 3、推动系统发展；

刚柔相推而生变化

3、中庸之治（Governing by the Tao of Golden Mean）

（1）中庸之治——管理的适宜性——成为中庸之士

中庸，恰如其分，恰到好处——合理

命题 1、践行仁义之德；

“温而厉，威而不猛，恭而安”——《论语》

命题 2、追求恰到好处；

“居上不骄，居下不倍”——《中庸》——诚的思想

“愚而好自用，贱而好自专”——《中庸》

命题 3、实行狂狷之法；

“狂者进取，狷者有所不为也”——《论语》

（2）中庸之治——管理的适宜性——实行中道管理

“君子惠而不费，劳而不怨，欲而不贪，泰而不骄，威而不猛”

命题 1、不走极端；

命题 2、宽猛相济；

命题 3、有针对性；

(3) 中庸之治——管理的适宜性——努力与时俱进

“君子之中庸也，君子而时中”——《礼记》

命题 1、随遇而动；

命题 2、随势而行；

命题 3、学习先进；

4、无为之治（Governing by the Tao of Inaction）

(1) 无为之治——管理的有效性——为之以智

“太上，不知有之；其次，亲而誉之；其次，畏之；其次，侮之”——《道德经》

命题 1、认识到对象的主动性、自发性；

无为而民自化，好静而民自正，无事而民自富，无欲而民自朴——《道德经》

命题 2、各负其责，不能事必躬亲；

“明君之道，使智者尽其虑，使贤者敕其才，有功则君有其贤，有过则臣任其罪”——《韩非子》

命题 3、要有预见性，主动有所作为；

“凡事预则立，不预则废”

“天下难事必作于易，天下大事必作于细”——《道德经》

(2) 无为之治——管理的有效性——为之以德

“圣人居无为之事，行不言之教”——《道德经》

命题 1、有仁善之心；

命题 2、以身作则；

“其身正，不令而行；其身不正，虽令不行”——《论语》

命题 3、顺应民心；

(3) 无为之治——管理的有效性——为之以柔

“柔若胜刚强”——《道德经》

命题 1、认识到柔若之道；

命题 2、行为上示柔示弱；

命题 3、水的柔为精神；

(四) 道治——治才（Governing of Potential Leaders）

命题 1、重才（Focusing on talents）

唯才是举；爱才之心；用才之能；

命题 2、识才（Identifying Potential Leaders）

区分人才；考察人才；制度取才；

命题 3、用才（Empowering Potential Leaders）

选才仁才；育才励才；监察人才；

(四) 权治（Governing by Power）

1、权治的依据

“凡治天下，必因人情”——《韩非子》

命题 1、人性好利

“民之欲富贵也，共鬻棺而后止”——《商君书》

命题 2、强权治理具有现实性

“人情者有好恶，故赏罚可用；赏罚可用则禁令可立，而治道具矣”——《韩非子》

2、权治的内涵

命题 1、法治——着眼于维护等级秩序——对众人

命题 2、术治——着眼于有效制衡下属——对下属

命题 3、势治——着眼于巩固权力基础——用权力

3、法治——着眼于维护等级秩序

“赏罚不信，则禁令不行”——《韩非子》

命题 1、要使民众知法学法；

“法莫如显，民莫敢为非”——《韩非子》

命题 2、严格执法，厚赏重刑；

“明君无偷赏，无赦罚。赏偷，则功臣堕其业；赦罚，则奸臣易为非。是故诚有功则虽疏贱必赏，诚有过则虽近爱必诛。疏贱必赏，近爱必诛，则疏贱者不怠，而近爱者不骄也。”——《韩非子》

命题 3、执法一视同仁；

4、术治——着眼于有效制衡下属

“主利在有能而任官，臣利在无能而得事；主利在有劳而爵禄，臣利在无功而富贵；主利在豪杰使能，臣利在朋党用私。”——《韩非子》

“臣闭其主，则主失位；臣制财利，则主失德；臣擅行令，则主失制；臣得行义，则主失明；臣得树人，则主失党。”——《韩非子》

(1)“六微” “七术” “八奸” “十过”

六微：一曰权借在下，二曰利异外借，三曰托于似类，四曰利害有反，五曰参疑内争，六曰敌国废置。

七术：一曰众端参观，二曰必罚明威，三曰信赏尽能，四曰一听责下，五曰疑诏诡使，六曰挟知而问，七曰倒言反事。

八奸：一曰同床，二曰在旁，三曰父兄，四曰养殃，五曰民萌，六曰流行，七曰威强，八曰四方。

十过：一曰行小忠，则大忠之贼也。二曰顾小利，则大利之残也。三曰行僻自用，无礼诸侯，则亡身之至也。四曰不务听治而好五音，则穷身之事也。五曰贪愎喜利，则灭国杀身之本也。六曰耽于女乐，不顾国政，则亡国之祸也。七曰离内远游而忽于谏士，则危身之道也。八曰过而不听于忠臣，而独行其意，则灭高名为人笑之始也。九曰内不量力，外恃诸侯，则削国之患也。十曰国小无礼，不用谏臣，则绝世之势也。

(2) 术治——着眼于有效制衡下属

命题 1、必罚信赏；

“必罚明威，信赏尽能”——《韩非子》

命题 2、循名责实；

申不害，韩昭侯； 典冠、典衣

命题 3、以事察人；

“臣陈其言，君以其言授其事，事以责其功。功当其事，事当其言，则赏；功不当其事，事不当其言，则诛。”——《韩非子》

5、势治——着眼于巩固权力基础

“尧为匹夫不能治三人，而桀为天子能乱天下。”——《韩非子》

“无威严之势，赏罚之法，虽尧舜不能以为治。”——《韩非子》

“抱法处势则治，背法去势则乱。”——《韩非子》

命题 1、明确权利职责

命题 2、君主适当集权

命题 3、设法减少他人势力

6、权治 — 治众 (Governing of the People)

命题 1、知民 (Understanding the People)

心怀民众；了解民情；虚心纳谏；

命题 2、治民 (Managing the People)

施行仁政；道德教化；依法治理；

命题 3、养民 (Nurturing the People)

民富国安；养民富民；促进发展；

(五) 智治 (Governing by Statagem)

1、智治的依据

“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城” — 《孙子》

“将者，智信仁勇严”；“道天地将法” — 《孙子》

命题 1、困难与复杂问题是可以认识的

全方位考察，细节把握，直接观察，主动试探

命题 2、困难与复杂问题是可以解决的

利诱原则；诡道原则；

2、智治 (Governing by Statagem)

命题 1、形势之治 (Governing by Using Dispositions and Potentials)

避实击虚；扬长避短；因势任势

命题 2、时机之治 (Governing by Using Opportune Moments)

把握先机；随机应变；设机待机

命题 3、奇正之治 (Governing by Using the normal and the Extraordinary)

心战制胜；诡道制胜；正合制胜

3、智治——治事 (Governing of Business)

命题 1、知事 (Knowing Business)

任务目标；思维方式；思路方法；

命题 2、决事 (Deciding Business)

决策原则；决策思路；集思广益；

命题 3、成事 (Executing Business)

态度；行为；方法；

二、中国式管理

(一) 中国、美国、日本管理的比较

1、美国式管理：我要我成的历程

“我要”：目标管理 (MBO)

“我成”：成果管理 (MBR) (KPI)

优胜劣汰，适者生存；

以竞争为手段，拿数据作标准，分胜负，定死活；

2、日本式管理：同生共荣的历程

“同生”：一起进入公司的辈分；

“共荣”：大家共同分享荣誉；

同生要有同死的觉悟，一生一死的交情，决不临阵脱逃；
共荣要有共辱的打算，全力去追求团队，不计个人得失；
以一家人为号召，互助为手段，拿不事二主作标准，奋战到底
终身雇佣制、年功序列制、企业工会制、看板管理

3、中国式管理：修己安人的历程

“修己”：个人的修治，做好自律工作；

不喜欢被管，更不喜欢被连自己都管不好的人管

“安人”：各得其安；

以彼此彼此为原则，拿圆满、圆融、圆通作标准，发挥推己及人的力量，谋求互敬互惠，各得其安。

（二）中国人对美国、日本式管理的理解

1、目标管理：

目标达成也可能不敢达成；达成目标不一定受奖励，不达成不一定受惩罚；

同样受奖励，内容也不一样，时高时低；同样受惩罚，标准也不一样，时严时松；

2、成果管理：

评量的再准确都没有用，环境、市场逐年变化；

3、同生共荣：

同生只是一种机缘，之后就要各凭本事；一个人的成就在于同年之中我最行；

共荣当然好了，必须让我沾点光；

（三）修己安人关键在安，安人必须修己

1、修己的要旨：

自觉：没关系的由情入理，给足面子，让他自动讲理；

自律：克制自己，给别人留有余地；

自主：随时提醒自己，自动自发；（不敢不能不愿意）

2、安人的目的在于人安己安：

最高目标就是“修齐治平”

君子和而不同；小人同而不和。

安人的原则不变，但措施却要随时随地随人随事的变化；

（四）根本理念

1、明哲保身：保护自己，但不害别人；

2、先小人，后君子：开心——交心——关心——同心的历程

（五）问题解决方式

1、用推托拉来化解问题；

2、圆通不圆滑的解决问题

（六）寓人治于法治

（七）中国人性论

- 1、原则论；
- 2、面命恩观念；
- 3、公平论；
- 4、是非论；
- 5、法纪、守时观念；
- 6、第三类选择；

讨论：中国式管理 VS 西方管理的情景模拟

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、目标管理的实施过程
- 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

教学学时

12 学时

教学内容

- 第 4 章 计划（详细内容见电子课件第 4 讲 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
- 第 5 章 决策（详细内容见电子课件第 5 讲 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
- 第 6 章 战略（详细内容见电子课件第 6 讲 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

教学过程设计

第4章 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；

凡事预则立，不预则废——《礼记·中庸》

预：做好准备

(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

有问题，确定目标，做决策，能不能做，能，做计划，怎么做

计划是决策与实施之间的桥梁

计划是管理的首要职能：使员工了解工作的目的和目标，以及实现他们的方法

名词：在制定工作中所形成的各种文件

动词：实现决策所确定的目标

案例引入

1、坐出租车 司机问“去哪” 乘客“你看着办”？

即便司机车技再好，熟悉路线，也不知道怎么开

启示：目的永远再技巧和方法前面

2、旅游：对比机票和火车票>>有效资源配置、提高效益

3、公司：经理根据资产负债表、损益表等安全之处>>降低风险

计划的作用：指引、降低风险、提高效益、提供了控制的标准

如何理解提供控制标准：有目标、有计划和实现目标的方法>>什么样的组织结构>>需要怎样的员工和和部门>>怎样领导>>为确保计划取得成功，提供控制标准

2、计划工作的特点：

首位性

普遍性：人人相关，为实现组织目标，员工需要制定相应的分目标和分计划

目的性：为实现目标

创造性：对管理活动的设计，针对需要解决的新问题或者是新变化

效率性：不仅要实现目标，还要优化资源配置

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；

6、制定计划的方法

估量机会（计划前）、确定目标（计划工作的第一步）、确定前提条件、拟定备选方案、评价备选方案、选择备选方案、拟定派生计划（分计划）、编制预算（成为衡量计划完成的标准）

滚动计划法：“进细远粗”

传统的方法是固定起止日期：2011-2015

滚动：每完成一年计划，做总结，分析，修订 然后向前延伸一年，形成新的五年计划

作业计划表法：确定目标的前提下，列出活动顺序，起始时间、结束时间和由谁完成

甘特图

网络技术法

二、目标管理 MBO

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、多层次的目标，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。

如何完成小组 PPT?（假如每个小组的小组长都起到了领导的作用，最终也履行领导的职能对小组成员进行奖惩）

- 1、老师的任务必须转化为目标，小组长必须通过这些目标对小组成员进行领导并以此来保证小组总目标的实现。
- 2、目标管理是一种程序，使一个组织中的各级管理人员会同起来制订共同的目标，确定彼此的成果责任，并以此责任作为知道业务和衡量各自贡献的准则。
- 3、每个小组成员分目标就是小组总目标对他的要求，同时也是这个小组成员对小组总目标的贡献。
- 4、小组长和成员是靠目标来管理，由所要达到的目标为依据，进行自我指挥、自我控制，而不是由上级来指挥和控制。
- 5、小组长对小组成员进行考核和奖惩也是依据这些分目标。

Eg: 高考提分 30，一模 10，二模 20，三模稳中求进

（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。

将目标分解为层次目标，形成目标体系。

管理层的工作：看目标分解对不对，工作人员有没有为目标工作，目标完成情况作为各部门或个人绩效评定的依据。

目标管理：激励下级而不是控制下级。传统的管理是员工像工作机器，不具有主动性。

Eg: 一个企业定下 100w 的销售目标（决策层定），找销售总监和区域经理商量，销售总监和地区经理根据现实情况讨论设立不同区域的具体目标（授权给他们去参与制定），如果可行，会提出更适合的目标，明确目标后，各自完成，可以作为绩效考核。

传统：员工埋头苦干，无头苍蝇，加班，也不知道真正具体目标是啥，结果与预期相差甚远，如果他自己能参与目标制定，更清晰，更有动力。

*****特点：以目标为中心的管理，以人为中心的主动式管理，强调授权（部门经理可以奖惩员工），强调绩效和反馈（组织也要将目标实现的进展反馈给个人，以便他们能及时调整自己的行动）**

目标管理的过程和步骤

- （1）上下级共同商定组织目标。
- （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。
- （3）上级复核目标的结构并授权。
- （4）目标的实施与实现。（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) 考评与反馈

优缺点

优点：管理的改进

改进职责分工

启发了自觉性

促进交流和了解

缺点：难以制定（难以量化、具体化）

不一定人人都会因为有机会就发挥潜能、承担责任、自我管理

上下协调可能会影响效率（制定目标是双向沟通，达成共识需要花费时间）

强调短期目标

(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

第5章 决策

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。

管理过程的前提是决策

管理内容的前提是计划

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、确定决策目标

2、拟定备选方案 (Development of Alternatives)

3、分析评价选择方案 (Selection of an Alternative)

4、实施审查方案 (Implementation of an Alternative)

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。

(2) 风险型 (risk) 有概率

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。

(3) 非确定型 (uncertainty)

每种自然状态发生的概率无法估计的决策。

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 德尔菲法 (Delphi Technique)

以匿名的方式通过几轮函询征求专家的意见，决策小组对每一轮的意见都进行汇总整理，作为参考资料再发给每一个专家，供他们分析判断，提出新的意见，如此反复，最后专家们的意见逐渐趋于一致，得出结论。

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

2、脑风暴法 (Brain storming)

将对解决某一问题有兴趣的人结合在一起，启发大家畅所欲言，充分发挥创造性，引发更多的创造设想。

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。

3、哥顿法

会议的参加者不知道确切要解决的问题，仅提供一个一般化概念。

Eg: “如何改善食品脱水的方法” 给参与者的概念：“保存

（二）定量分析方法

1、确定型决策方法

盈亏平衡分析—量本利分析

2、风险型决策方法

（1）期望值分析法(决策收益表法：比较期望值（均值）)

（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：大中取大（找出每个方案的最大收益值，取最大）

（2）悲观准则：小中取大（找出每个方案的最小收益值，取最大）

（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：

决策时应先计算出各方案在各种自然状态下的后悔值，即用各方案中的最大收益值去减该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，然后从每个方案后悔值中找出最大的后悔值，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

第6章 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的发展方向和经营范围，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；

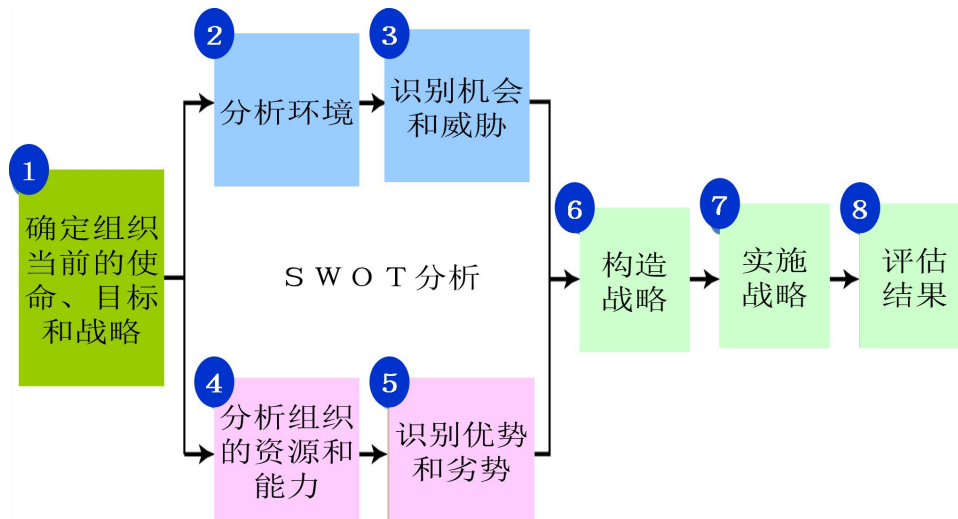
（2）经营范围——研究组织做什么；

（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）

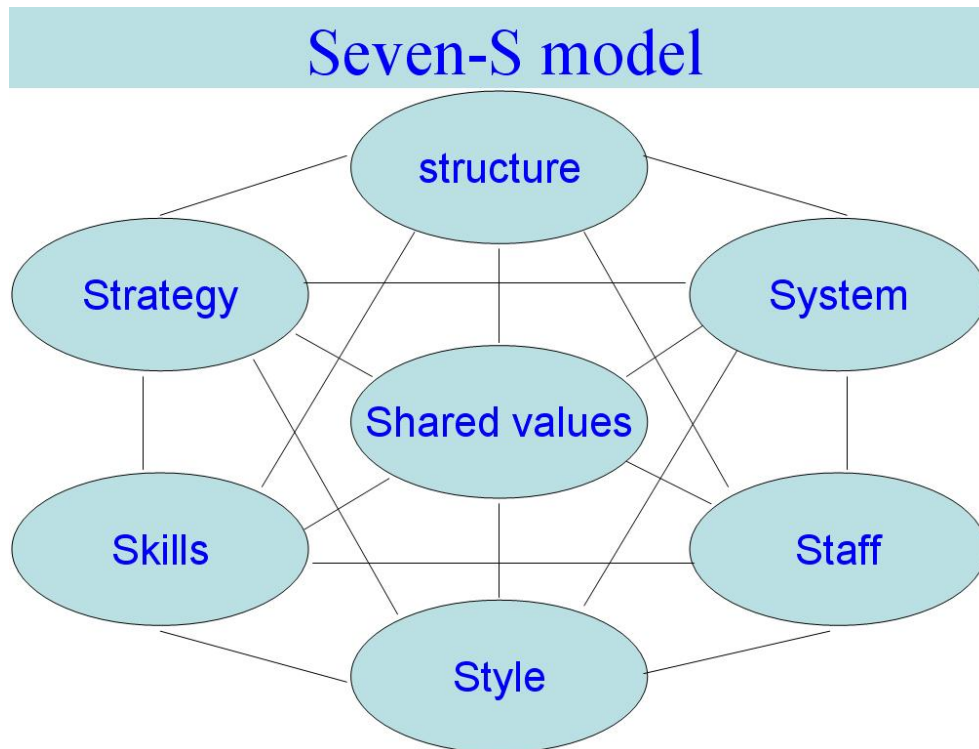
- 1、生产——ERP、MRP
- 2、财务
- 3、人力资源
- 4、营销等 4PCS

（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。

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

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

教学学时

12 学时

教学内容

- 第 7 章 组织职能与组织结构（详细内容见电子课件第 7 讲 组织）
- 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
- 第 8 章 工作职务设计与人力资源管理（详细内容见电子课件第 8 讲 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
- 第 9 章 组织的变革与创新（详细内容见电子课件第 9 讲 组织变革与创新）
- 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

教学过程设计

第7章 组织职能与结构

案例引入（钻石，石墨）

为什么送钻石，不送石墨：碳原子结构不同——性质不同

结构的重要性——企业管理中，相同的组织形式，不一样的组织结构，也影响企业的发展

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。（形成组织结构）

五大职能中组织的本质特征：分工&协作

组织的特征：共同的目标、人的集合体、一定的组织结构

（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

正式组织：为完成组织所规定的目标与特定工作而产生的法定组织结构

非正式组织：以感情、喜好等情绪为基础的、松散的、没有正式规定的群体

任何正式组织中都可能存在着非正式组织

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影晌。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）组织结构设计的一般原则

- 目标导向原则
- 统一指挥原则
- 权责对等原则（组织成员都明确自己该干什么，有哪些方面的权利，归属谁是直接领导）
- 适度管理幅度原则（减少管理层次，精简管理机构和人员，发挥组织成员的积极性，

提高管理效率；反之，层次繁多的话，机构臃肿，浪费人力，效率低下)

- 稳定性与适应性相结合原则（结构相对稳定，适应环境变化）

（二）组织结构设计的影响因素

- 1、组织战略
- 2、外部环境
- 3、技术因素
- 4、组织规模

（三）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；（纵向）

不同层级管理者

- 2、根据组织特点与任务，进行横向管理部门的划分：（横向）

- （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

- 4、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；

（四）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多寡成反比例关系

影响管理幅度的因素：组织成员能力

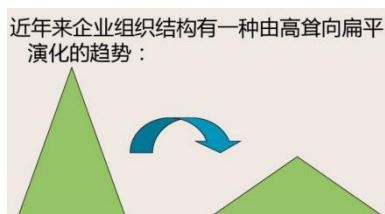
问题种类

工作任务的协调频次

授权

计划的完善程度

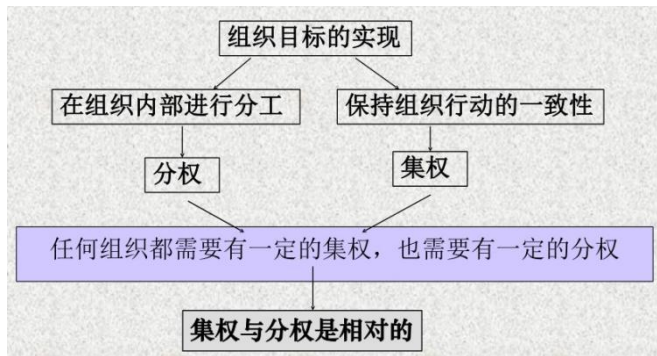
组织沟通渠道的状况



集权、分权、授权：

- 分权：针对岗位，是一种制度，将决策指挥权分散，具有必然性
- 授权：针对某项工作或者某个人，是一种领导艺术，具有随机性

- **集权**——决策权在组织系统中较高层次上一定程度的集中；(体现的是上级的重要性)
- **分权**——决策权在组织系统中较低层次上一定程度的分散。(体现的是下级的重要性)
- **授权**——管理者将一部分份内工作交给下属去履行，同时委任给下属完成工作所必要的权力，让他们在一定的职责范围内自主决策。(体现的是对下级的重视和信任)



案例：子贱放权

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、直线职能型结构 (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指挥。可以说,矩阵结构是对统计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 ratios)

(二) 集权、分权与授权

1、集权 (Centralization)

2、分权 (Decentralization)

3、授权 (Authorization): 职权和执行职责可以下授,但最终责任不能下授

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;

第 8 章 人力资源管理

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计算法”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：

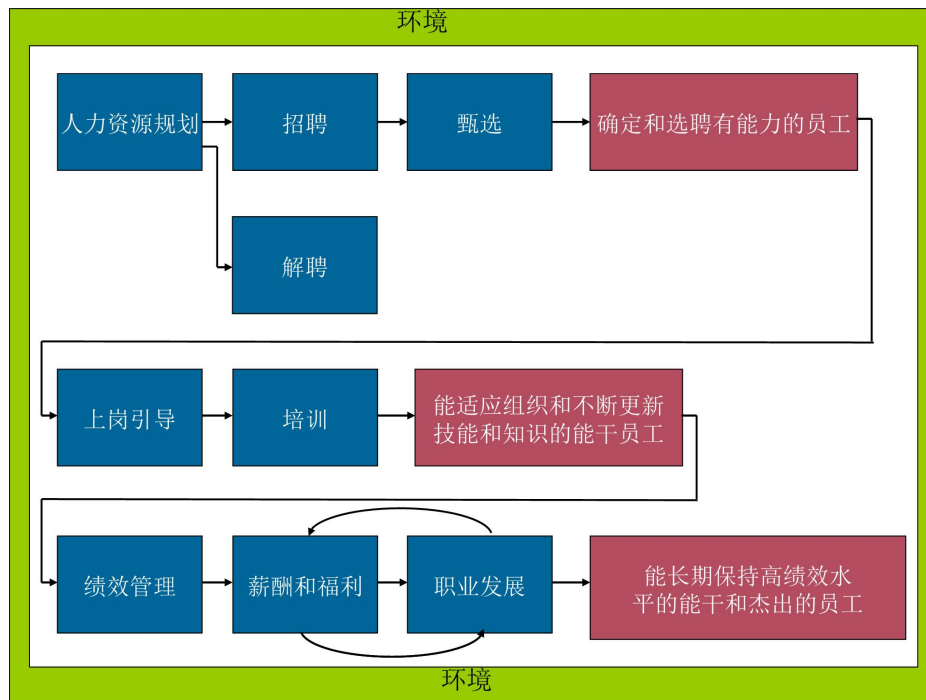
战略规划、获取与配置、员工发展、人力资源保护。

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

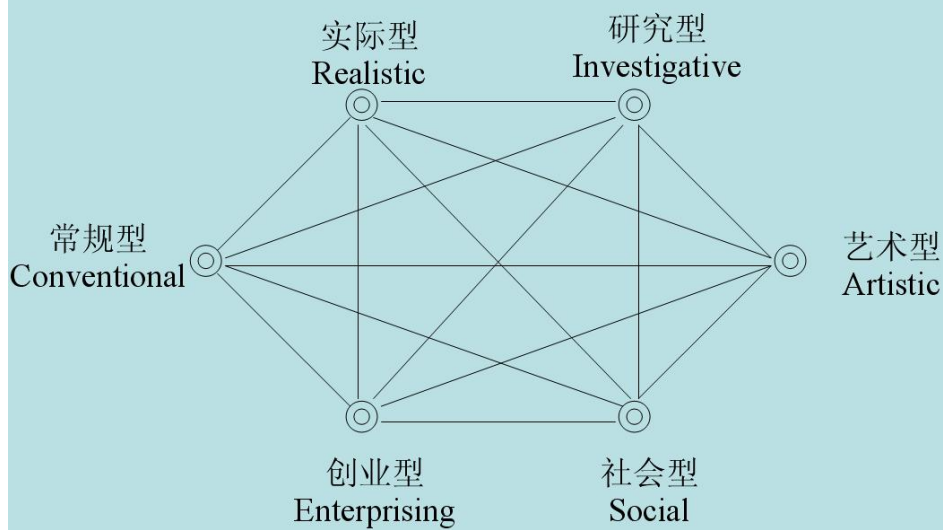
(2) 个性测试——性格、兴趣、价值观等

(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

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；

第 9 章 组织变革与创新

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、新设备和与工的态度

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、部门花、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励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）

第四篇 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

教学学时

9 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

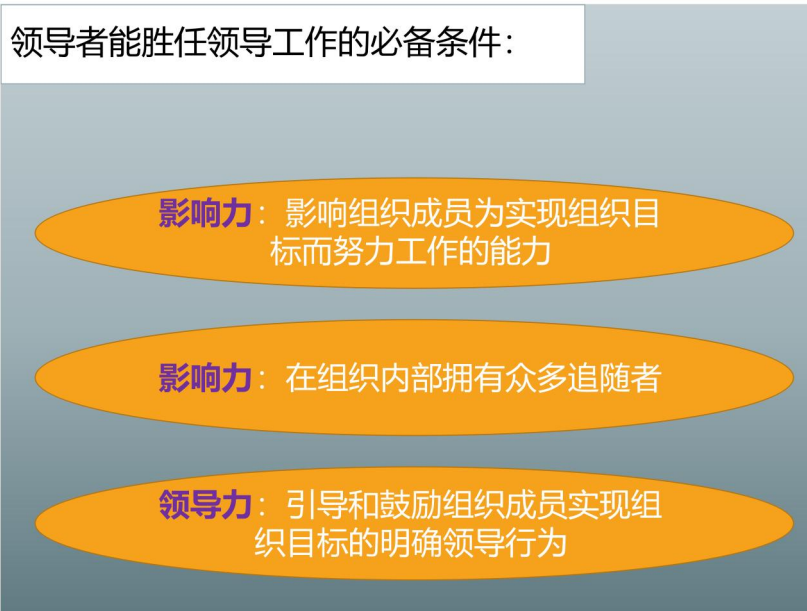
教学过程设计

第 10 章 领导与行为基础

一、领导与领导者

(一) 领导 (leadership): 引导和影响他人实现目标的过程。

- 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



领导者的本质: 影响力

(二) 领导与管理

领导者与管理者的区别?

正确地 (管理者) 做正确的 (领导者) 事情

领导对管理有统率性, 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。

领导者: 做正确的事 (面向未来)

侧重人文和目的

侧重结果和艺术

管理的艺术性

精神激励 (情感逻辑)

关注人, 关注人的尊严、人的价值、人的潜能、人的激励和发展, 关注意义和价值

关注所要达到的目标是否正确、是否值得。

管理者: 正确地做事 (立足现在)

侧重技术和手段

侧重过程和方法

管理的科学性

物质激励（效率逻辑）

提问：领导者和管理者的范畴一样吗？

在正式组织中，领导者是高层管理者（管理者来自于权力和职位）

在非正式组织中，可以存在领导者，但不一定存在管理者（有人的地方就有管理的存在，就有领导者的存在。领导者源于个人魅力）

管理工作：日常性的、非决策性

领导工作：方向性

管理者：凭借正式职位发挥作用；维持秩序

领导者：凭借影响力去发挥作用；规划愿景、创新求变

管理本质：一种职能关系；科学性

领导本质：一种追随关系；艺术性

（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

正式权力

1、法定权力（legitimate power）

2、奖赏权力（激励）

3、惩治权力（约束）也叫强制权

个人魅力、非正式权力：

4、专家权力（expert power）

5、感召权

6、亲和权

（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

特质理论（研究主题：具有哪些特征的领导者是成功的？）

30-40年代：“领导是天生的”，发现领导者特殊的人格特质或能力特质

行为理论（研究主题：哪些领导行为是最有效的？）

50-60年代：Ohio State; Michigan; 管理方格

权变理论（研究主题：某领导方式在什么环境下才是有效的？）

70-80年代：LPC; 情境理论；路径目标理论等

整合理论（研究主题：具有愿景的领导者）

近年来：例如魅力型领导理论；变革型领导理论

（一）领导特质理论（leadership Traits Theories）只关注领导者本身，忽视了被领导者和领导环境对领导效果的影响。

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

传统的特质理论认为，领导者具有某种固有的特质。这些特质是与生俱来的，只有先天具备这些特质的人才可能成为领导。

传统特性理论：先天决定的

现代特性理论：领导的特性可以在实践中通过训练和培养予以造就

（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和工作目标的决策，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)

主要关心两个基本问题：

① 领导的行为模式和风格是什么？

② 领导以什么样的行为方式来领导群体是有效的？

有关理论有：四分图理论、勒温理论、管理方格理论（俄亥俄模式）、李克特的四种管理方式。

1、密歇根大学的研究 (University of Michigan Studies) 四种方式论

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。

专制——权威式 对下属没有信任

开明——权威式 对下属有一定信任

协商式 对下属有相当大信任

群体参与式 对下属完全信任

2、“双中心”论

(行为极端的领导类型)

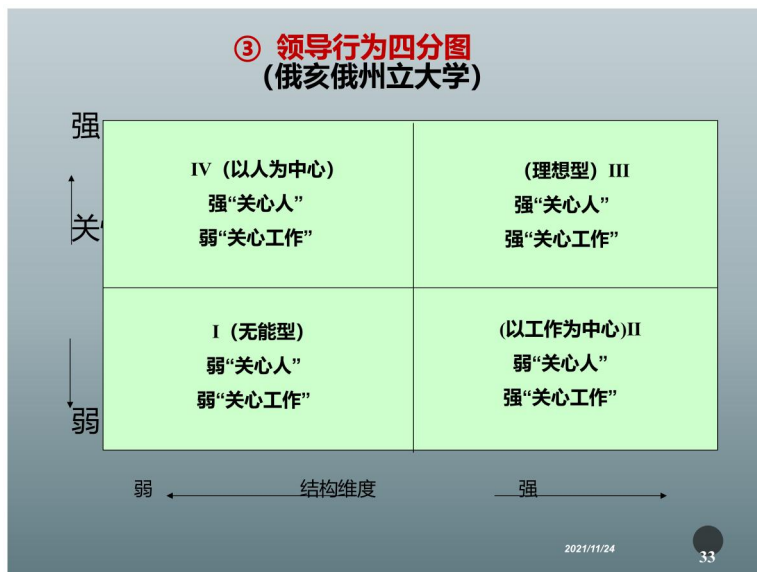
以任务为中心 (或关心任务式) 的领导风格

以人员为中心 (或关心人员式) 的领导风格

3、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。



4、管理方格论（Managerial Grid）

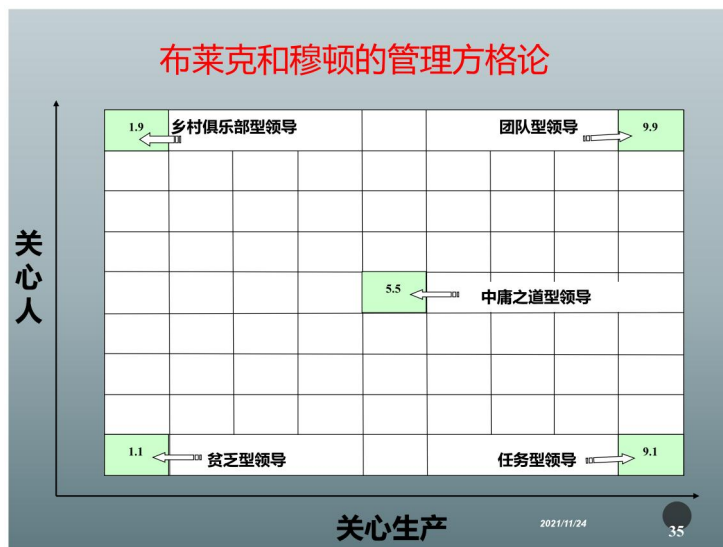
（1）贫乏型（1，1）（impoverished）——花最少的努力去实现目标与维持组织成员的身份；

（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）

领导者的条件

被领导者的条件

环境条件

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

有效的领导不仅在于他的个性，而且在于各种不同情境因素和领导者同群体之间的交互作用。

影响领导有效性的情境因素有：

领导与被领导者的相互关系

领导者的职权强弱

任务结构是否明确

（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

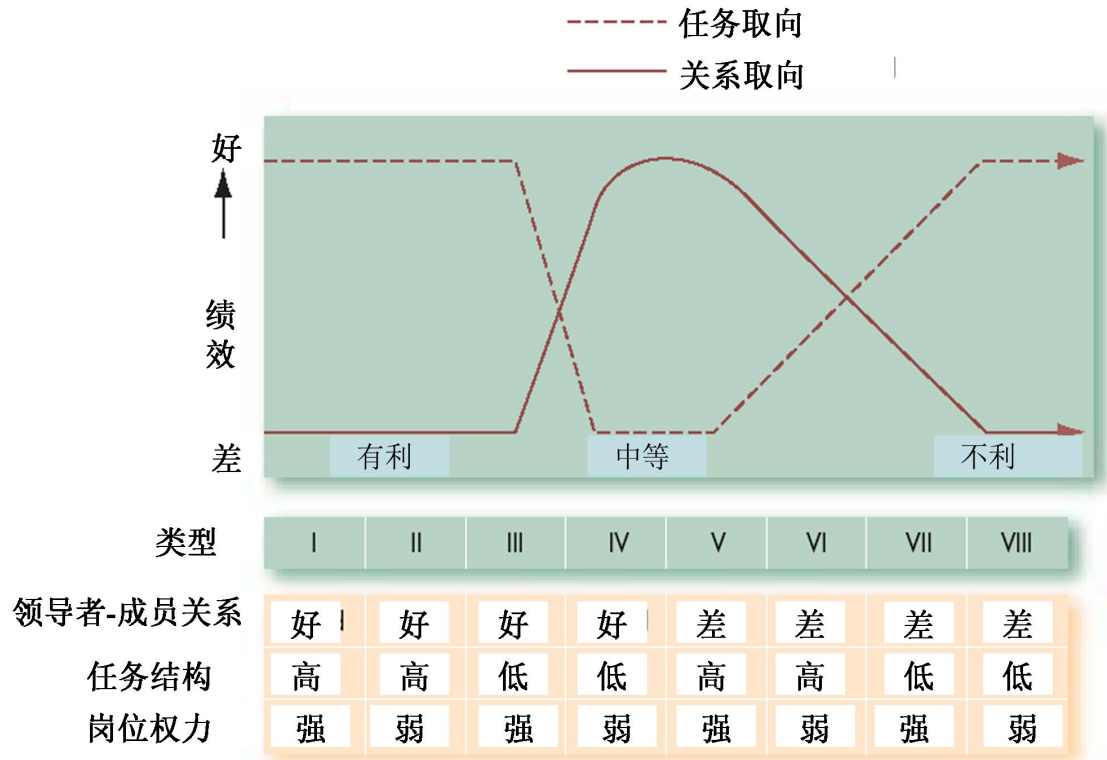
关系导向（relationship oriented）——高 LPC 能以相对积极的词汇来描述最难共事者

(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

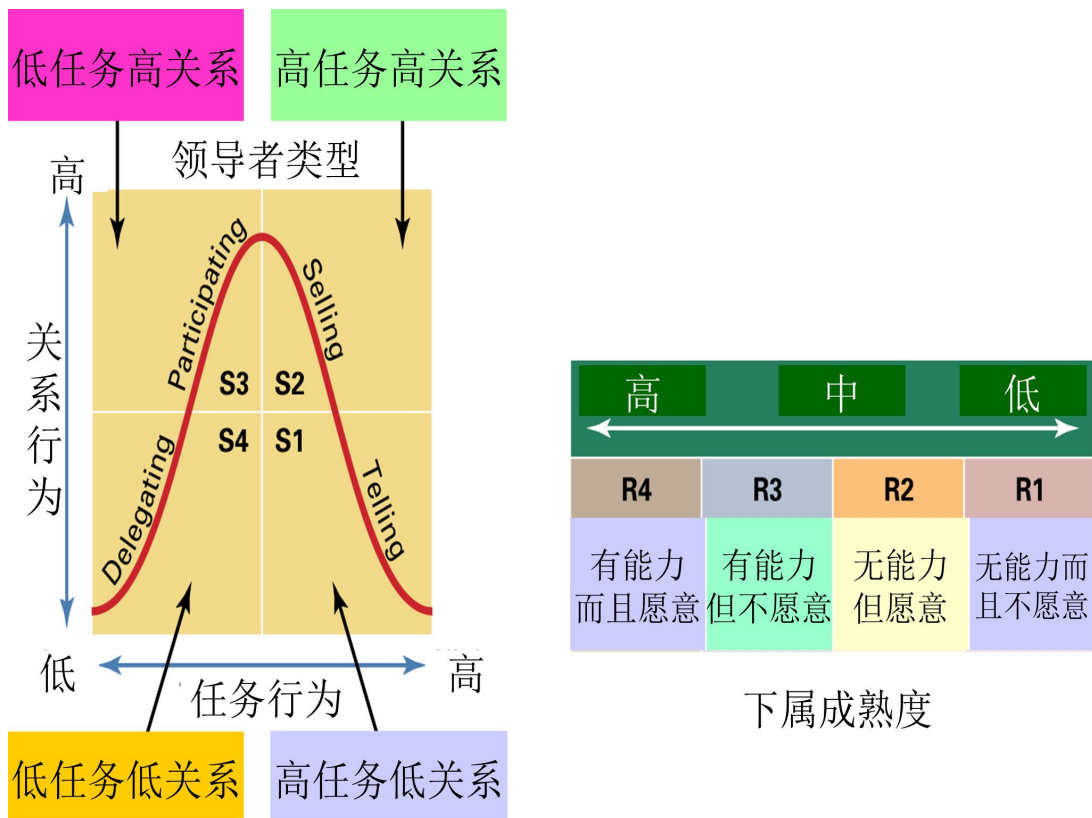


2、领导生命周期理论

赫西和布兰查德认为, 适当的领导风格和行为领导的下属的“成熟度”, 即个体对自己的直接行为负责的能力和意愿。包括两项因素: 工作成熟度和心理成熟度。

成功的领导者要根据下属的成熟度选择合适的领导方式。

- ▲ 很不成熟 (M₁): 下属缺乏接受和承担任务的能力和愿望, 既不能胜任又缺乏自信。
- ▲ 不太成熟 (M₂): 下属愿意承担任务, 但缺乏足够的的能力, 有积极性但缺乏技能。
- ▲ 比较成熟 (M₃): 下属有完成任务的能力, 但没有足够的动机和愿望。
- ▲ 成熟 (M₄): 下属有能力而且愿意完成任务。



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

第 11 章 激励

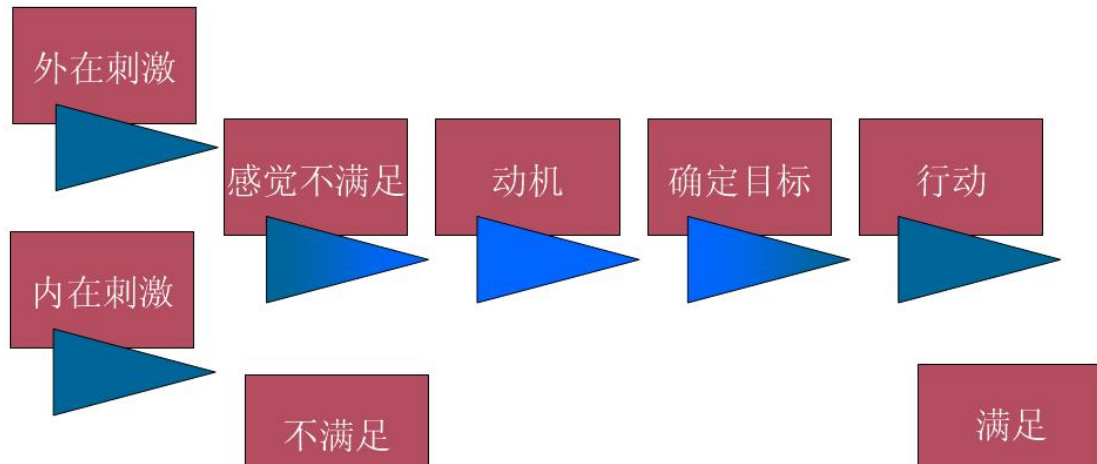
一、激励的基本过程

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

$B=f(P,E)$

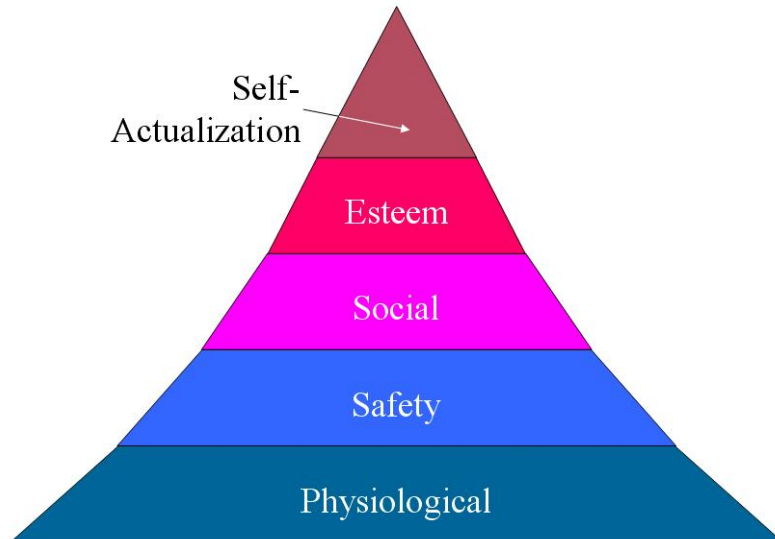
4、激励的目标与作用

- (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)

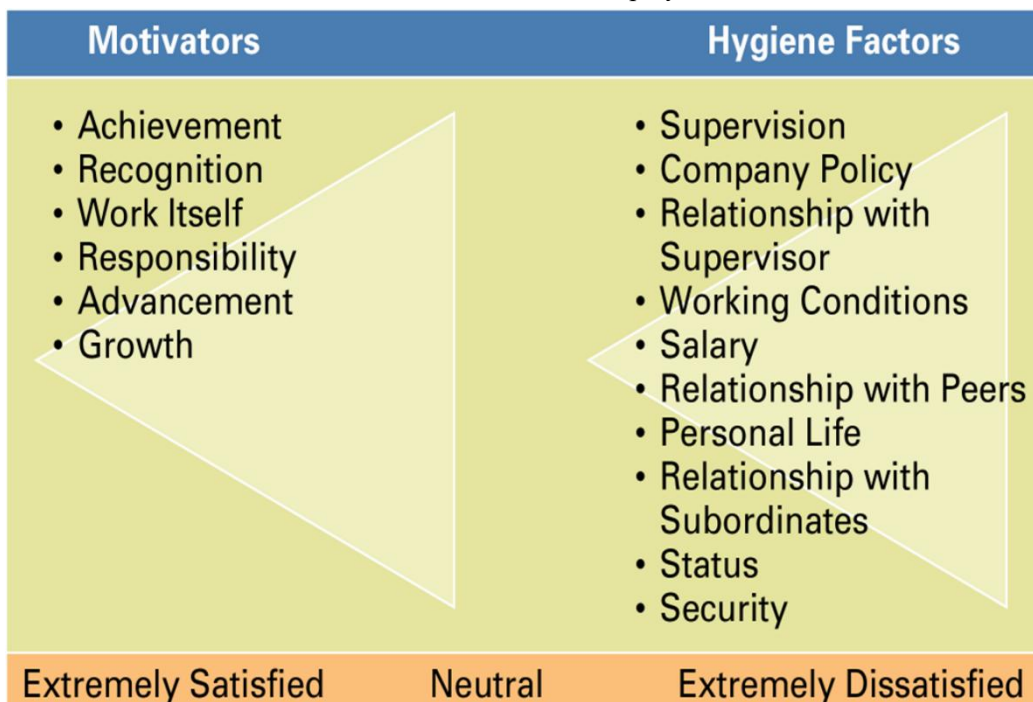
3、赫茨伯格——双因素理论 (Herzberg's Motivation-Hygiene Theory)

(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情境中得到的结果(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

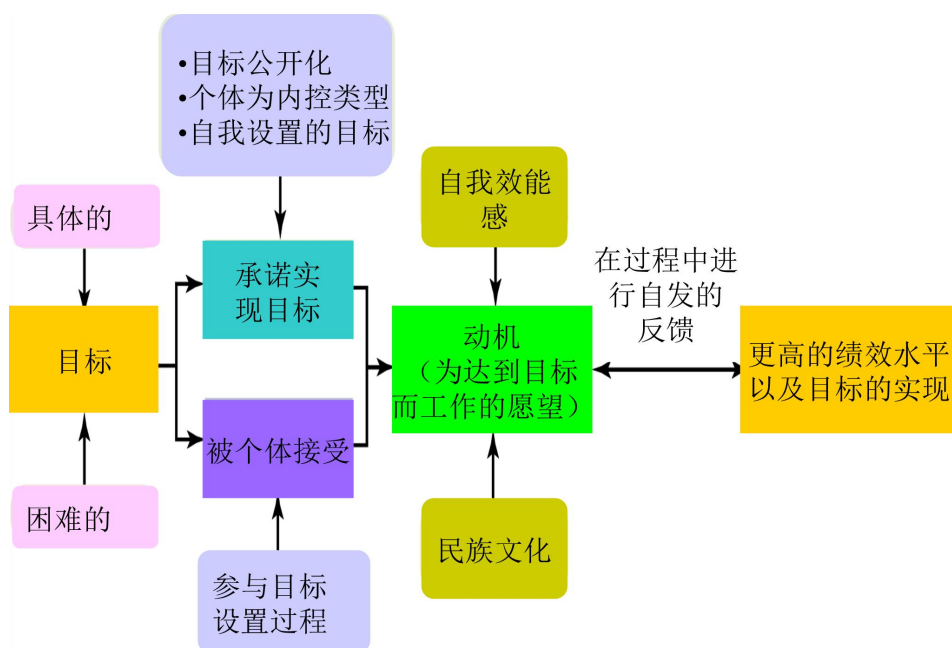
(2) 不公平: 如果感到二者的比率不相同

(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)



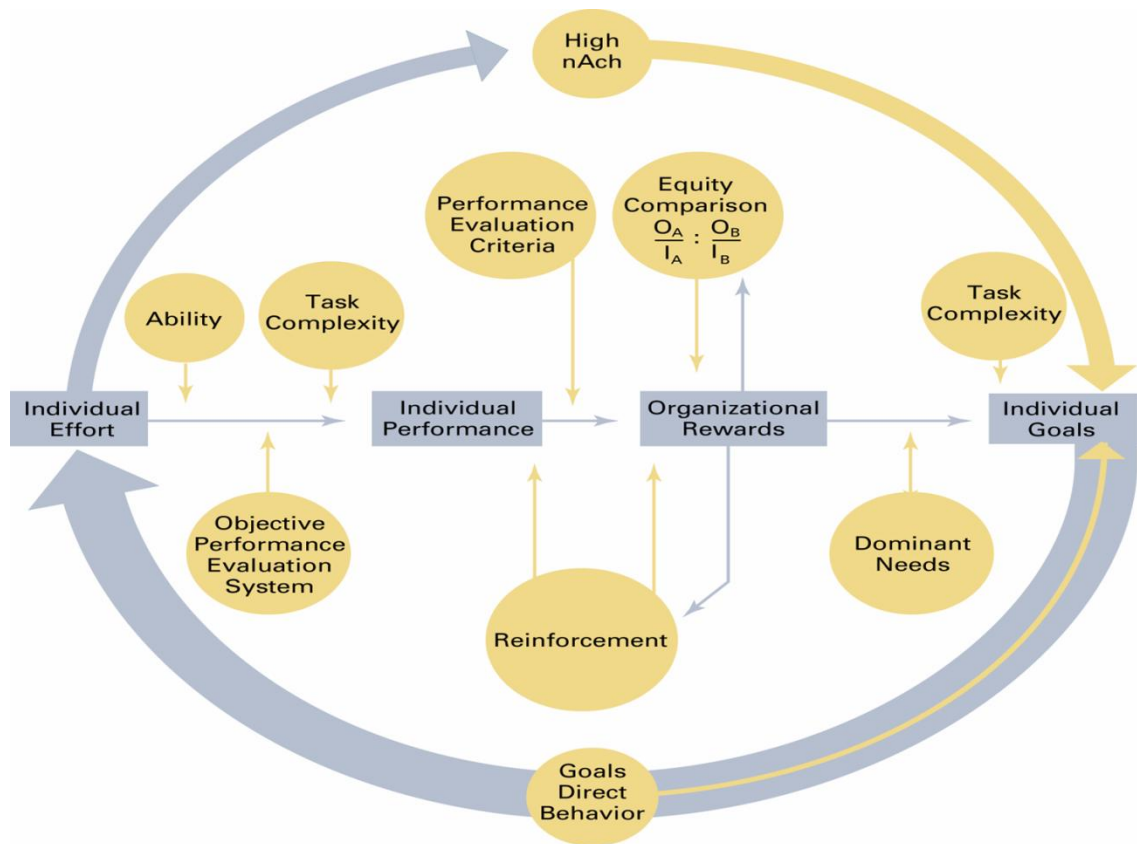
三、激励方式与原则

(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



第 12 章 管理沟通

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

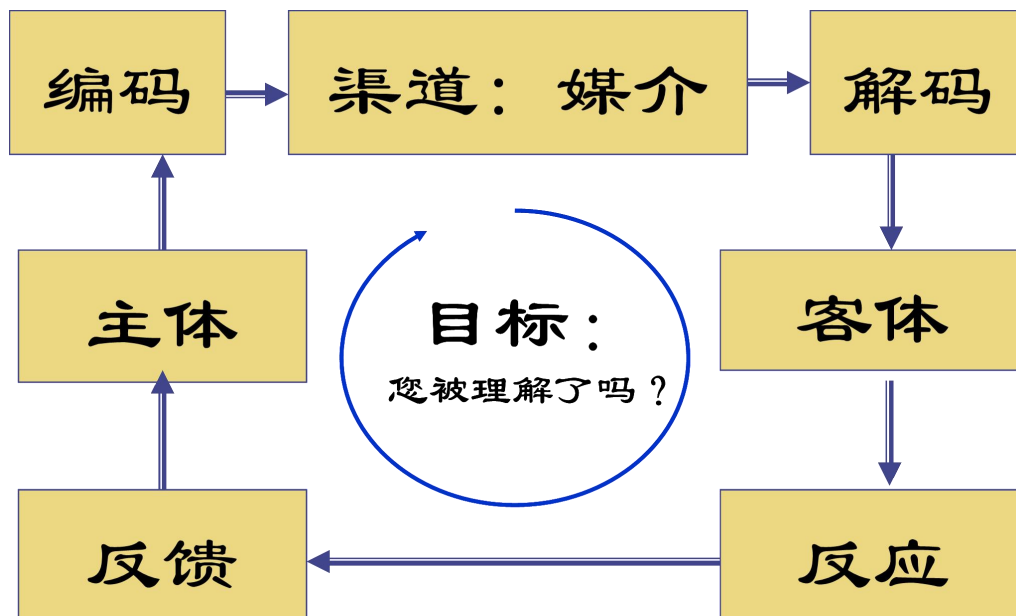
（三）沟通的作用

- 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；

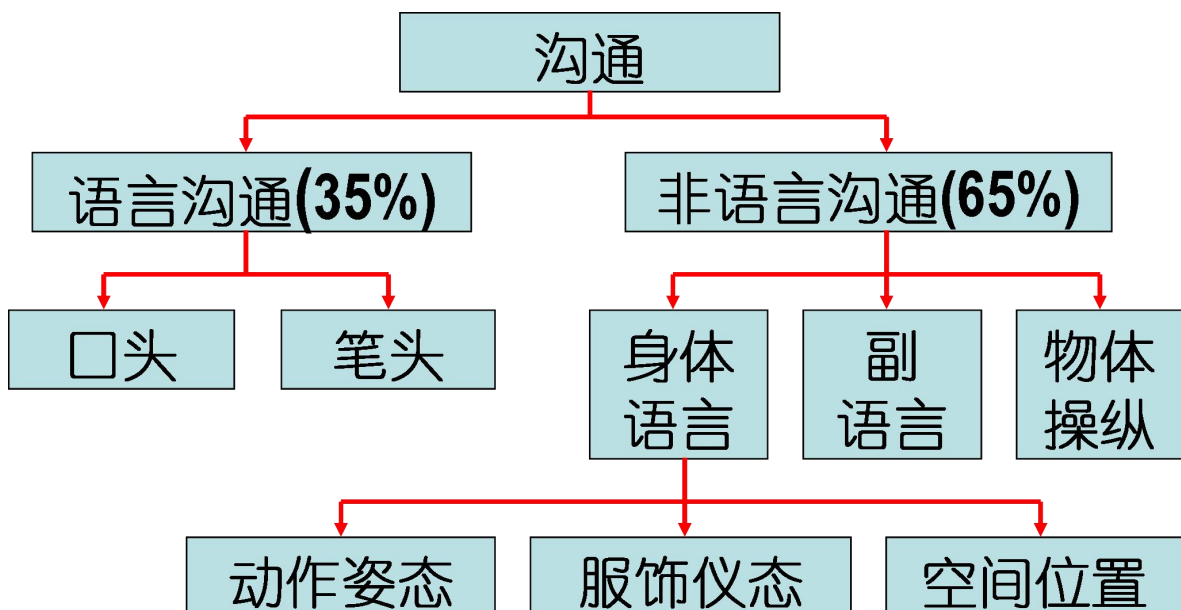
严厉：沉默、非指称性词汇做主语。

- (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

第五篇 控制

教学目的和要求

- 一、了解控制理论的基础知识。
- 二、掌握质量控制及戴明循环（PDCA）的运用。

教学重点与难点

- 一、控制的类型
- 二、控制的标准
- 三、实现有效控制的原则
- 四、控制的基本方法。

教学方法

多媒体演示与讲授

教学学时

3 学时

教学内容

第 13 章 控制的基础（详细内容见电子课件第 13 讲 控制）

- 一、控制的概念
- 二、控制的过程
- 三、控制的类型

第 14 章 组织中的控制系统

- 一、控制系统的类型
- 二、财务控制
- 三、平衡计分卡

教学过程设计

第 13 章 控制的基础

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，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 14 章 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。