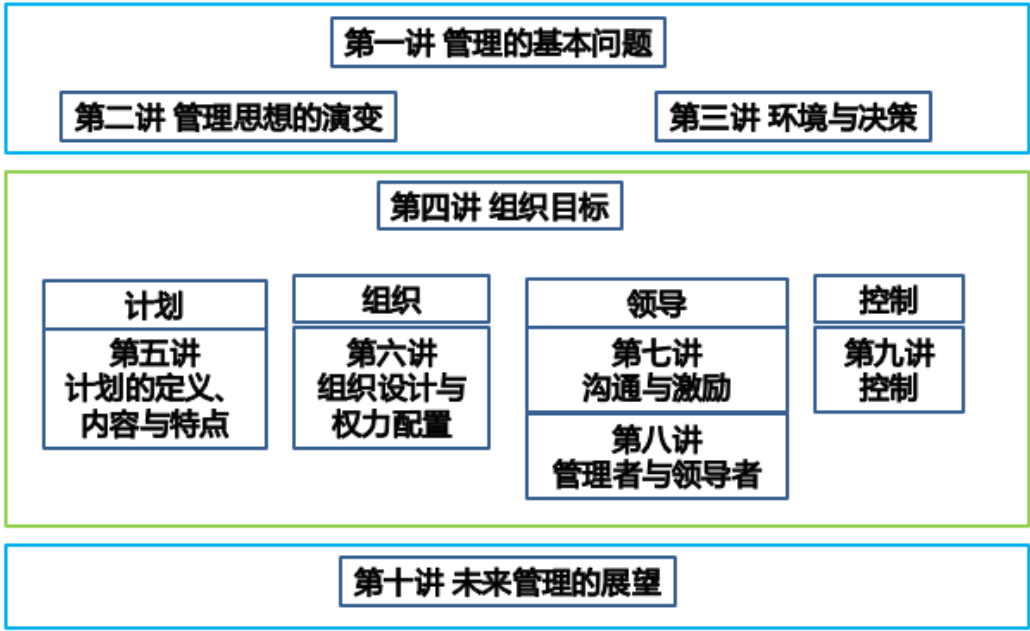


大纲索引及备注

- 该复习资料按课件页码顺序整理，以PPT的**课程框架**为标准（下图中的框架与实际授课有个别章节的偏差）



课程的基本框架



- 其中管理思想的演变、计划的定义内容与特点、未来管理的展望在PPT中未专门涉及

导论

- 德鲁克论中国发展的**核心问题**
 - 中国发展的核心问题，是要**培养一批卓有成效的管理者**。
 - 管理者不可能依赖进口。他们应该是**中国自己培养**的管理者，熟悉并了解自己的国家和人民，并深深植根于中国的文化、社会和环境当中。只有中国人才能建设中国。
 - 目前中国面临的**最大需求和面临的最好的机遇**，应该说是快速培养卓有成效的管理者。

第一讲：管理的基本问题

概念

- 管理**：协调工作活动，以**有效率**和**有效果**地同其他人一起或通过其他人实现组织目标的过程
- 效率**：**稀缺资源**的成本**最小化**
- 效果**：使活动实现组织的**预定目标**

问答

- **什么是管理：**管理努力实现**低资源浪费**（高效率），**高目标达成**（高效果）
- **谁是管理者：**协调其他人活动以实现组织目标的人
- **何谓组织：**有明确的目的、由多人组成、有系统性的结构，以规范和限制成员的行为
- **四大管理职能：**计划、组织、领导、控制
 - 计划：组织目标、实现目标的战略规划
 - 组织：确定任务、任务的划分、权力链、人员配置。（组织结构设计）
 - 领导：对下属的激励、沟通、冲突处理
 - 控制：测量、监控、比较、纠偏
- **三大管理角色**（或以大企业小企业，基础中层高层划分）
 - 人际关系：挂名首脑、领导者、联络者
 - 信息传递：监听者、传播者、发言人
 - 决策制定：企业家、混乱驾驭者、资源分配者、谈判者
- **什么是经理人**
 - 传统定义：对其他人的工作负有责任的人
 - 美国通用电气公司的**新定义**：“一个以个人方式作出贡献的专业人员”，从而使专业人员有“平行的发展机会”
 - 德鲁克建议把管理集团中的所有成员都叫做**管理者**(executive)，而在整个组织中只有四个级别：初级管理者、管理者、高级管理者、公司管理者；于是我们就有了一个包括**管理职位**和**非管理职位**两者在内的级别制度。
- **什么是企业家**
 - 萨伊(J. B. Say)：负责指引本组织的远景和利用本组织的资源朝着取得最大的成果和做出最大的贡献而努力
 - 德鲁克《创新与企业家精神》
 - 大幅度提高资源的产出
 - 创造出新颖而与众不同的东西，改变价值
 - 开创了新市场和新客户群
 - 视变化为常态，他们总是寻找变化，对它做出反应，并将它视为机遇加以利用

• 思考

- 企业家与经理人的辨析和思考

• 第二讲：管理与环境

• 传统管理方法的变革

- 传统的管理方法及其理论将受到挑战，IT将重新定义管理
- 技术进步已在人类面前呈现了这么一个情景：“云”+“海”可以满足人类的各种各样、随时随地的个性化的决策服务需求

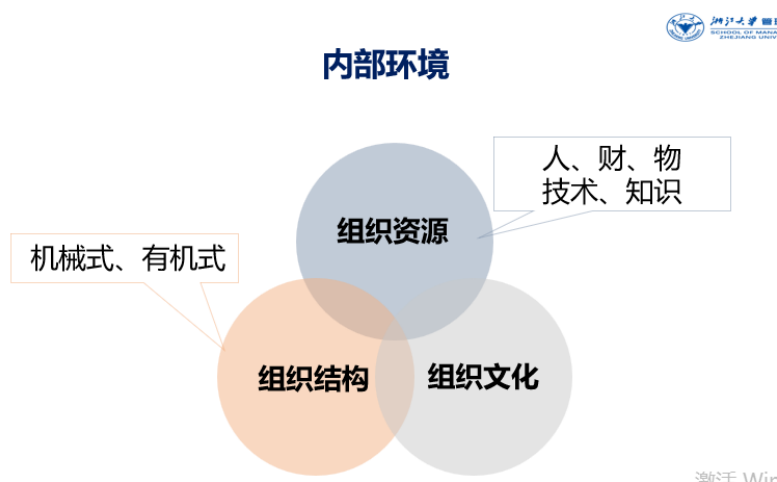
- 传统管理科学那种宏大叙事，单靠思辨和定性，缺乏数据支撑，或关起门来，在自己设定的参数里玩数学游戏的研究方法已经走到头了，管理科学与信息技术的联手是必然趋势
- **管理者的环境约束**
 - 管理者既非全能，亦非软弱无能的
 - 管理者的内部约束源：组织文化
 - 管理者的外部约束源：组织的环境
 - 组织文化与环境、管理道德、社会责任与经济绩效
- **管理环境**
 - 任何组织都不是独立存在的
 - 组织绩效受到内外部机构及各种力量和条件因素的影响
 - 管理环境——影响组织业绩的各种力量和条件因素的总和
- **外部环境**
 - **外部环境的划分**（根据影响程度和方式的不同进行划分）
 - 一般环境
 - 对组织的活动没有直接作用但又经常对组织的决策产生潜在影响的一般要素（技术、经济、文化、政治等）
 - 任务环境
 - 能直接影响组织的活动或为组织的活动所影响的要素及权利要求者集团（供应商、顾客、股东、政府主管、竞争者等）
 - 与组织目标的实现直接相关
 - **当今中国的变化**
 - **需求侧结构变化**
 - 中产阶级的崛起：到2020年，“主流”消费群（家庭年收入1.6-3.4万美元）会占到中国城市人口的51%。这个群体将拥有1.67亿户家庭（相当于近4亿人口）
 - 对美好生活的高品质需求正处于真正爆发的前夜
 - 非生活必需品消费的高增长
 - 愿望驱动的消费升级
 - 对审美价值的需求快速上升
 - 越来越重要的老年消费群
 - **供给侧结构变化**
 - 制造业成本，已与美国相差无几
 - 从人口红利走向人才红利；创新资源（人力资源、科技投资资源）投入
 - **PSET分析**
 - 经济环境

- 我国是全球第二大经济体，占全球经济比重超过10%：世界地位快速上升
- 国内经济增长过了拐点：从高速增长转为有节制的理性增长
- 城镇化、产业化、信息化“三化”融合：有机会抢占新兴产业制高点（阿里巴巴）
- 中国企业的海外投资和并购掀起新浪潮：有机会整合全球资源和市场（吉利汽车）
- 中美贸易战带来的进出口限制和关税战
- 技术环境
 - 移动互联网、大数据、云计算为代表的第三次工业革命
 - 每个IT大浪来临之时，总有大企业消失
- 行业环境
 - 潜在的跨界竞争对手：Facebook、谷歌等巨头，数据中心、板卡都能实现自我定制化，甚至可以向中小企业甚至是大型企业提供IT基础服务
 - 顾客的需求发生变化：广大企业尤其是特定行业，商业模式在发生变化，整个商业的重心也在偏向服务业，IT架构也在发生变化
 - 替代品：开源软件、云计算
- 政治环境
 - 国家安全：工信部提出促进国产软硬件和服务替代进口，对一些核心领域，如金融、电信、能源，要求其IT系统及设备做到自主可控。
 - 政策法规：云计算产业政策

• 内部环境

• 大纲

•



• 组织文化

- 组织文化的内涵
 - 组织成员共有的价值和信念体系

- 在很大程度上决定了组织成员的行为方式
- 代表了组织成员所持有的共同理念
- 在每个组织中，都存在着随时间演变的价值观、信念、仪式、神话及实践的体系或模式。这些共有的价值观在很大程度上决定了雇员对事物的看法及对周围世界的反应。
- **文化的定义**
 - 文化是一种感知
 - 文化的共有方面
 - 组织文化是一个描述性术语
- **组织文化的维度**
 - 关注细节、成果导向、员工导向、团队导向、进取性、稳定性、创新、风险承受力
- **组织文化的特点**
 - 客观性：组织的创始人起关键作用，长期发展中逐渐形成并定型
 - 个性：个性差异，强弱差异
 - 民族性：受民族传统文化的，深刻影响与制约
 - 稳定性：一旦形成就有定性
- **组织文化的类型**
 - 棒球队型
 - 存在于需要对环境做出快速反应、决策风险大的情况
 - 常见于发展快、风险大的行业
 - 俱乐部型：相对稳定和安全的环境
 - 学院型：相对稳定的环境
 - 要塞型：存在于一些环境相当艰难的行业
- **强文化**
 - 强烈拥有并广泛共享基本价值观的文化
 - 比弱文化对雇员的影响更大
 - 一个组织文化的强弱或居于其间与否取决于组织的规模、历史、雇员的流动程度以及文化的起源的强烈程度
 - 强文化组织中的雇员比弱文化组织中的雇员对组织的承诺更多一些，而拥有强文化的组织也在利用招聘的作用力和社会化的行为来促成雇员的承诺。
 - 越来越多证据表明强文化与组织绩效是紧密关联的
- **组织文化的来源**
 - 创始人的倾向性与假设
 - 第一批成员从自己的体验中领悟到的东西
- **组织文化的传递**（员工如何学习文化）：故事、仪式、有形信条、语言

- **组织文化对管理决策的影响**

- **计划：**计划的风险度、个人的作用、环境关注度
- **组织：**员工自主度、个人or团队、部门联系度
- **领导：**工作满意度的关注、领导方式、处理冲突与分歧
- **控制：**授权程度、绩效评价标准、预算超支反应

- **管理理论**

- 管理万能论：管理者对组织的成败负有直接责任
- 管理象征论：管理者影响结果的能力受外部因素的制约和约束（现实是两种理论的结合）
- 以价值观为基础的管理
 - 管理者建立、推行和实践组织共享价值观的一种管理方式
 - 共享的组织价值观构成了组织文化并影响着组织的运营方式和员工的行为方式
 - 共享价值观的作用：指导管理者的决策和行动、塑造员工行为、影响营销效果、建立团队精神

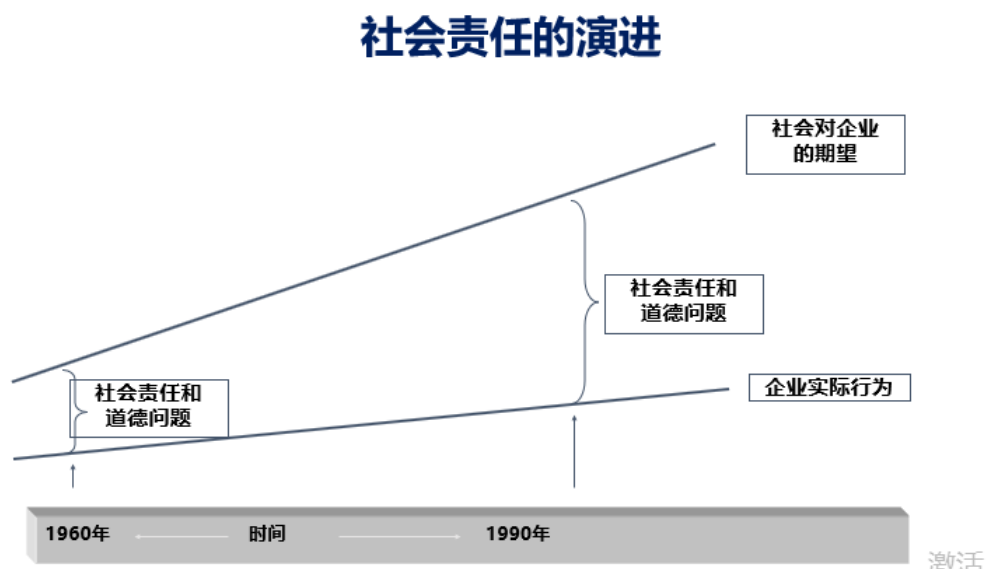
- **管理道德**

- 道德：判断行为是非的规则、原则或惯例
- 管理决策的道德维度
 - 在管理决策中考虑谁会在结果与手段方面受到影响
- **影响管理道德的因素**
 - 一个管理者的行为道德与否，是管理者的道德发展阶段、个性特征、组织结构、组织文化和道德问题强度之间复杂的相互作用的结果

- **四种管理道德观**

- 功利观
 - 完全按照结果的有利与否来制定决策
 - 以为某些人提供最大利益为目标
 - 重视效率、利润最大化
 - 会导致资源的不合理配置
 - 会造成某些人的权利被忽视
- 公正理论观
 - 公平、公正地贯彻组织规则
 - 可能会降低创新意识、冒险精神和积极进取的精神
- 权利观
 - 尊重并保护个人自由和特有的权利（隐私权、言论自由、良心自由及其他法律规定的各种权利）
 - 可能会阻碍生产力和效率的提高
- 社会契约整合理论

- 应当根据实证因素（是什么）和规范因素（应当是什么）制定道德决策
- 认识到组织与经营所在社区的道德标准之间隐含的契约
- **管理者的道德发展阶段**
 - 接受惯例前：仅依个人利益行事
 - 严守规则以避罚邀赏，或仅当有利于自身的直接利益时才遵守规则
 - 依从惯例：行为受他人（尤其是重要人物）期望的影响
 - 做别人所期望的事，自觉地维护组织的传统秩序
 - 形成自己的行事原则：形成自认为是正确的个人道德准则。它们可以与惯例一致，也可不一致
 - 尊重他人权利、尊重少数人的价值观与权利。依自己的道德原则行事，即使它们与法律有冲突
- **社会责任和企业绩效**
 - 社会期望与企业行为的差距



- 社会责任的扩展过程
 - 股东利益
 - 雇员利益
 - 任务环境各要素
 - 社会
- **第三讲：环境与决策**
 - **决策的定义**
 - 决策是为了达到一定的**目标**，从两个或者多个可行方案中选择一个**合理方案的分析、判断过程**——西蒙，1958
 - 所谓决策，是指组织和个人为了实现**某种目标**而对未来一定时期内有关活动的方向、内容及方式的**选择和调整过程**——周三多，1999
 - 一个目标，多个方案，科学选择，一个过程

- **决策准则**

- 以“**有限度的合理性**”代替“**最大限度的利润**”为前提，应采用“**符合要求**”的原则

- **一、决策指定过程**

- 识别问题(目标) ——确定决策标准——给标准分配权重——拟定备选方案——分析评估方案——选择方案——实施方案——监督和评价决策效果——识别问题(目标)
(注：形成一个反馈的闭环)

- **四大管理职能中的决策** (相关知识：第一讲**四大管理职能**)

- 计划：组织的长期目标是什么
- 组织：组织应当有多大程度的集权
- 领导：在给定的条件下什么是最有效的领导方式
- 控制：需要对组织中的哪些活动进行控制

- **二、决策制定方式**

- **一大假设**

- 理性假设：管理者所制定的决策是前后一致的，是追求特定条件下价值最大化的
- 理性假设十大问题 (**局限性**)
 - 个人处理信息的能力有限
 - 模糊观察性：问题往往与方案相互联系和影响
 - 感性偏见，先入之见 (stereotype)
 - 重要信息往往不如易获得的信息有影响力
 - 过早偏向某一方案
 - 不认错导致承诺升级 (escalation)
 - 旧例的深刻影响
 - 不同利益群体的影响
 - 决策者的时间和成本压力
 - 组织文化的影响

- **七大前提**

- 1.问题清晰、明确
- 2.无目标冲突或单一目标
- 3.所有方案结果已知
- 4.有明确的偏好
- 5.偏好一贯而且稳定
- 6.无时间或成本约束
- 7.经济报偿最大化

- **三大特点**

- 1.有限理性：在有限理性的前提下，决策者追求的是“满意解”，而不是“最优解”。

- 2.承诺升级 (escalation of commitment)：决策者进一步增加对先期行动的资源投入，以试图证明起初的决策是正确的。
- 3.直觉决策：一种潜意识的决策过程，经验、素质、主观随意性
- **1/3的决策：直觉（直觉是什么）**
 - 基于**经验**的决策
 - 影响发动的决策：根据**感情或情绪**
 - 基于**认知**的决策：根据技能、知识和训练
 - **潜意识**的心理过程：运用潜意识
 - 基于**价值观或道德**的决策：运用道德价值观或文化

• 三、问题和决策的类型

- **结构良好的问题-程序化决策**
 - 决策可以程序化到具有重复性和例行性的程度，以及程序化到可以采用确定性的方法来处理的程度。
 - 程序化决策制定的三种方式：程序、规则、政策
- **结构不良的问题-非程序化决策**
 - 结构不良的问题：新颖的、不经常发生的、信息模糊的和不完整的问题
 - 非程序化决策：具有唯一性的和不可重复性的决策

• 四、决策制定条件

- **确定型决策**
- **风险型决策（期望值）**
 - **决策树法的好处**
 - 将问题**分成几个部分**
 - 问题可以分成能够解决的几个部分
 - 将岗位责任制执行到各人
 - 将不同部分按轻重缓急区分
 - 保证**完整**地解决问题
 - 将问题的各个部分解决好,即可解决整个问题
 - 使项目小组**共同**了解解决问题的框架
 - 协助重点使用**组织框架及理论**
 - 决策树的三种类型（PPT25页，应该不会考叭..）
- **不确定型决策**
 - 对手的反应
 - 决策者的心理导向：乐观/悲观

• 五、决策者风格

- **四大风格**
 - 命令型风格

- 对模糊的低承受力以及理性的思维方式
- 分析型风格
 - 对模糊的高承受力以及理性的思维方式
- 概念型风格
 - 对模糊的高承受力以及直觉的思维方式
- 行为型风格
 - 对模糊的低承受力以及直觉的思维方式

• 四大方法提升决策能力

- 克服心理障碍
 - 优柔寡断、急于求成、骄、躁
- 学会处理错误的决策
 - 正确的做法：承认——检查——调整——改正
- 把握时机，审时度势
- 正确处理信息
 - 不轻信、相信而不迷信专家和数据、不求全责备、兼听则明、动态时效观念

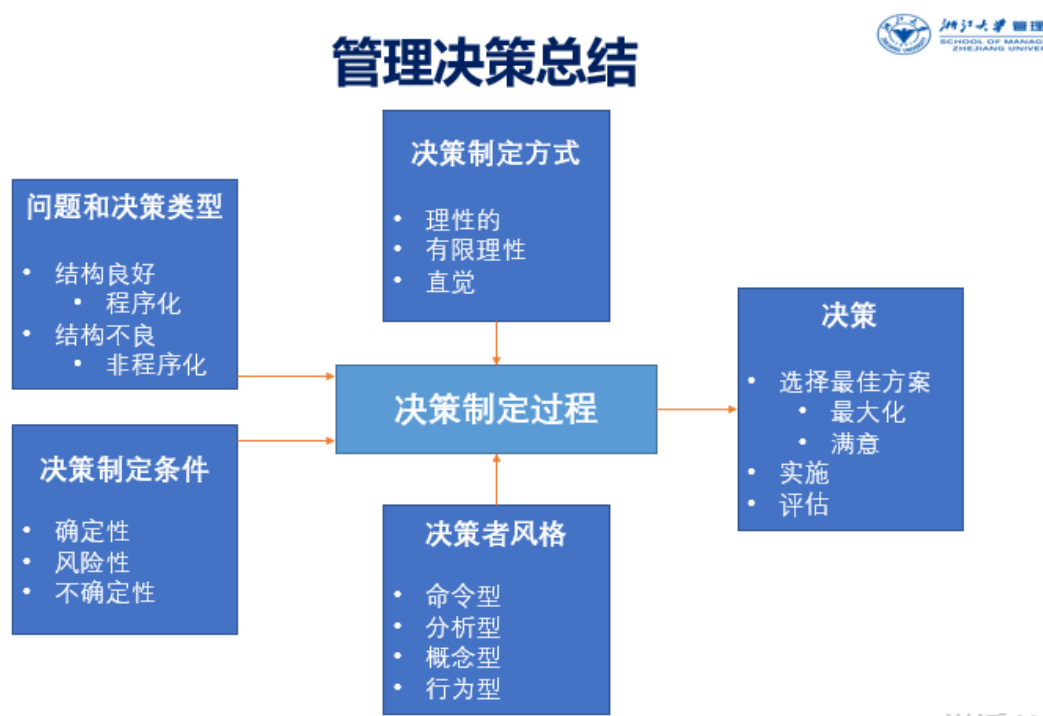
• 群体决策

- 优点：“三个臭皮匠顶个诸葛亮”、增加方案的可接受性、提高方案的合法性
- 缺点：耗时、少数人统治、屈从压力、责任不清
- 群体决策的效果与效率：精确度、速度、创造性、效率
- 恰当的群体规模：奇数，5或7
- 群体决策的改进
 - 头脑风暴法
 - 名义群体法（注：名义群体法是指在决策过程中对群体成员的讨论或人际沟通加以限制，但群体成员是独立思考的。像召开传统会议一样，群体成员都出席会议，但群体成员首先进行个体决策。）
 - 德尔菲法（注：德尔菲法，也称专家调查法，1946年由美国兰德公司创始实行，其本质上是一种反馈匿名函询法，其大致流程是在对所预测的问题征得专家的意见之后，进行整理、归纳、统计，再匿名反馈给各专家，再次征求意见，再集中，再反馈，直至得到一致的意见。）
 - 电子会议
 - **电子会议法的特点（引自百度百科）**
 - 一是匿名。参与公共政策决策咨询的专家采取匿名的方式将自己的政策方案提出来，参与者只需把个人的想法输入键盘就行了。
 - 二是可靠。每个人作出的有关解决公共问题的政策建议都能如实的，不会被改动地反映在大屏幕上。

- 三是快速。在使用计算机进行政策咨询时，不仅没有闲聊，而且人们可以在同一时间中互不干扰地交换见解，它要比传统的面对面的决策咨询的效率高出许多。
- **电子会议法的局限性**
 - 一是对那些善于口头表达，而运用计算机的技能却相对较差的专家来说，电子会议会影响他们的决策思维。
 - 二是在运用这种预测方法时，由于是匿名，因而无法对提出好的政策建议的人进行奖励；
 - 三是人们只是通过计算机来进行决策咨询的，从而是"人一机对话"，其沟通程度不如"人一人对话"那么丰富。
- 互动群体法有助于增强群体内部的凝聚力，头脑风暴法可以使群体的压力降到最低，德尔斐法能使人际冲突趋于最小，电子会议法可以较快的处理各种观点

• 大纲

•



• 附录

- **PEST**：PEST分析是指**宏观环境**的分析，宏观环境又称一般环境，是指一切影响行业和企业宏观因素。对宏观环境因素作分析，不同行业和企业根据自身特点和经营需要，分析的具体内容会有差异，但一般都应对**政治 (Political)**、**经济 (Economic)**、**社会 (Social)** 和**技术 (Technological)** 这四大类影响企业的主要外部环境因素进行分析
- **波特五力模型**：波特五力模型是迈克尔·波特 (Michael Porter) 于20世纪80年代初提出。他认为行业中存在着决定竞争规模和程度的五种力量，这五种力量综合起来影响着产业的吸引力以及现有企业的竞争战略决策。五种力量分别为**同行业内现有竞争者的竞争能力**、**潜在竞争者进入的能力**、**替代品的替代能力**、**供应商的讨价还价**

能力与购买者的议价能力；从一定意义上来说隶属于外部环境分析方法中的微观分析

- **产品生命周期**：指产品从准备进入市场开始到被淘汰退出市场为止的全部运动过程，是由需求与技术的生产周期所决定。是产品或商品在市场运动中的经济寿命，也即在市场流通过程中，由于消费者的需求变化以及影响市场的其他因素所造成的商品由盛转衰的周期。主要是由消费者的消费方式、消费水平、消费结构和消费心理的变化所决定的。一般分为**导入（进入）期、成长期、成熟期（饱和期）、衰退（衰落）期**四个阶段。
- **SWOT**：S（strengths）是优势、W（weaknesses）是劣势、O（opportunities）是机会、T（threats）是威胁。按照企业竞争战略的完整概念，战略应是一个企业“能够做的”（即组织的强项和弱项）和“可能做的”（即环境的机会和威胁）之间的有机组合。
- **STP**：是营销学中营销战略的三要素。在现代市场营销理论中，市场细分（Market Segmenting）、目标市场（Market Targeting）、市场定位（Market Positioning）是构成公司营销战略的核心三要素，被称为STP营销。
- **4P**：美国营销学学者杰罗姆·麦卡锡教授在20世纪的60年代提出“产品、价格、渠道、促销”4大营销组合策略即为4P。产品（product）价格（price）渠道（place）促销（promotion）四个单词的第一个字母缩写为4P

以上内容整理于 [幕布文档](#)