

培养引领中国未来发展的健康力量
CULTIVATING THE HEALTHY POWER LEADING THE FUTURE OF CHINA

创新与创业管理强化班



管理学

浙江大学管理学院

吴晓波 教授 / 吴东 副教授

国际视野 • 创新能力 • 创业精神 • 社会责任



浙江大学 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY



跨部门管理案例

KG面包是一家面包上市公司，经营跨国业务。U国分公司要**销毁一卡车过期面包(不会致命的，无损于身体健康)**，卡车行进途中被灾难难民堵住了去路，希望获得吃的东西，一群记者在旁做写实取景。对于**难民**来说，**要解决饥饿问题**；对于**记者**来说，要报道事实（**不能贿赂记者**）。KG集团应该怎么办？你们是公司各个部门负责人（**请充分考虑部门定位；各有隐藏任务（不能公开）**），现在集体讨论决策，最后投票评分（最高分组全员综合考评加一分）。

发言顺序（**全程计时，请控制时间**，其他部门发言时如必要可轻声讨论）：

- 一、集团董事办公室发言（2分钟）及分部门5分钟讨论；
- 二、分部门发言（两轮循环发言，第一轮2分钟/组，中间分部门讨论3分钟，第二轮1分钟）：集团市场营销部；供应链及运输管理部；ESG及战略部；财务部；法务及投资者关系部；U国分公司；
- 三、集团总办发言（2分钟）及举手表决（集团总办及U国分公司两票，其他部门一票）、总办发言人发言决定（1分钟）、记者与政府点评。



跨部门管理案例

KG面包

■ 一、愿景：

- 让低卡、低脂、低糖、高饱腹、健康瘦的健康代餐融入生活；
- 解放热量束缚，让美味选择更自由

■ 二、使命：用面包改善人们的生活方式

■ 三、价值观：假使你有两块面包，你得用一块去换一朵水仙花。

■ 四、企业文化简述

■ 1.员工

- ①对内：崇尚生活、团队精神；
- ②对外：产品负责、倡导健康、环境友好、社会关怀



跨部门管理案例

KG面包

- 2.管理理念
- 道德标准：加强企业道德文化建设，以高尚道德感激发员工生产力，推动全流程高标准生产。
- 决策：实事求是，依托企业客观发展情况和行业整体环境科学决策。
- 合理评估风险，遇禁忌情况赋予部分特殊员工紧急决策权，确保决策及时高效。
- 环境：时刻关注内外部环境变化，依据环境情况科学调整企业发展策略。
- 业绩考核：丰富业绩考核标准，除销售量等量化标准，综合考量员工对健康生活等企业文化的践行状况以及团队合作意愿、精神，推动业绩考核标准多元化。
- 紧迫感：关注行业相似发展方向竞争企业的重大动向，增强企业自身发展紧迫感。
- 紧握时代脉搏，关注社会热点动向，抓住机会，利用机会。



跨部门管理案例 隐藏任务解释

1. 集团董事办公室：代表企业发言，没有决策偏好，遵循长期主义，请制定企业文化；
2. 集团市场营销部：如果把面包派给难民，一旦被报道，负面影响不堪设想，请尽量反对这个决策；如果一定要派发，则请提出大众舆论管理建议；
3. 供应链管理部：自然灾害状态下新调运面包来难民点几乎不可能，请支持直接派发；
4. ESG及战略部：请牢记并倡导集团总办制定的企业文化，请支持新货调度派发；
5. 财务部：近几年公司业绩和现金流都很差，请尽量反对新增成本的决策；
6. 法务及投资者关系部：请充分考虑派发过期面包对公司形象、法务风险的影响；
7. U国分公司：近几年分公司运营情况很差，濒临倒闭边缘，但分公司经理需要保住位置，请支持直接派发，但需要提出如何应付记者的措施。

以上仅考虑必要任务，请充分考虑部门定位及多方面的深远影响

你看出了哪些问题？ 部门博弈？ 组织文化？



浙江大学 管理学院

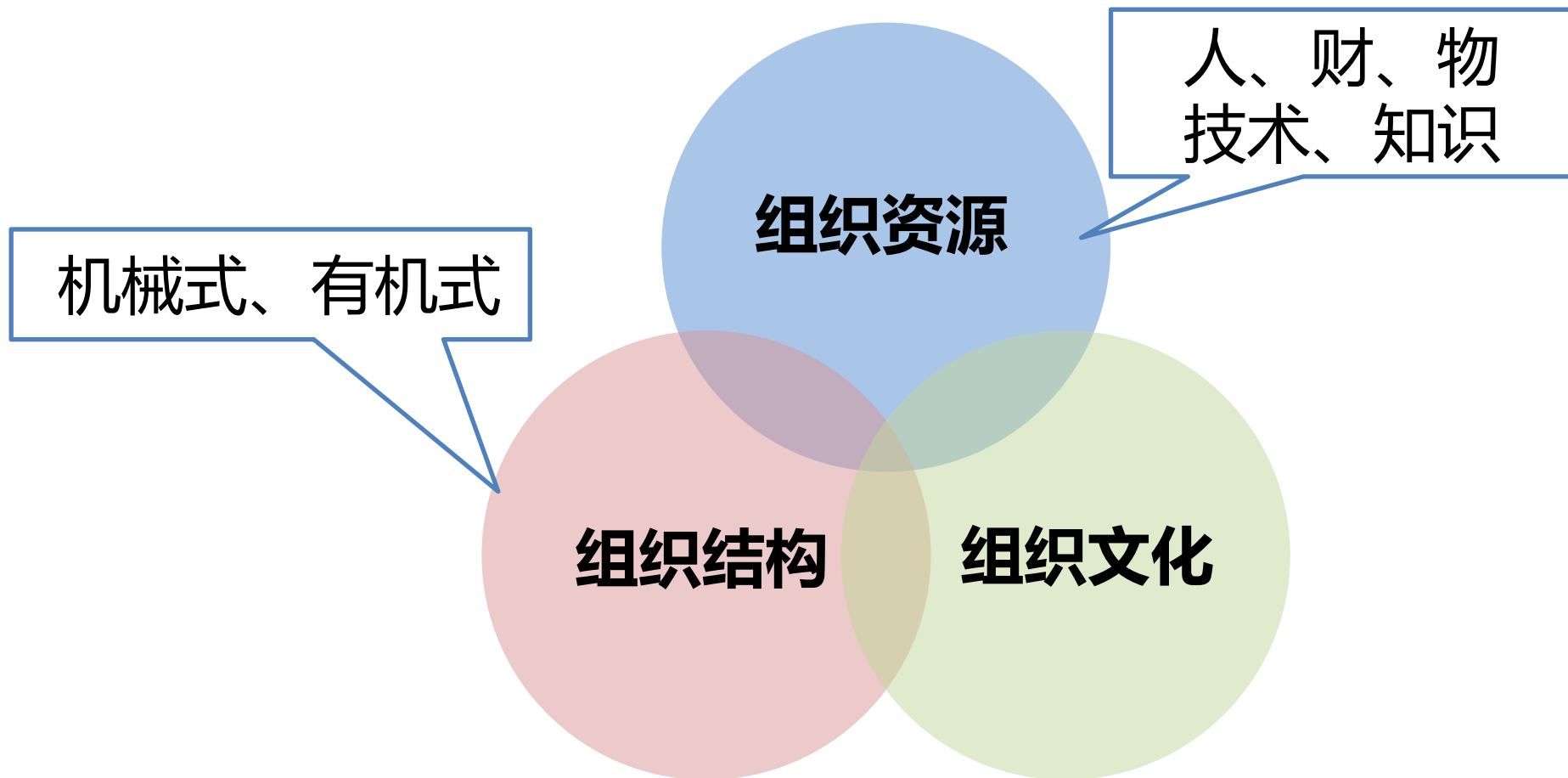
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY

第五讲

管理与环境（内部环境）



内部环境

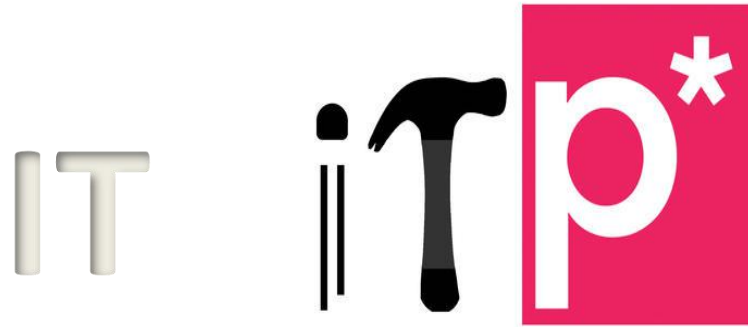




浙江大学 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY

哪一个是我们的ITP?

ITP



ITP



ITP

全球PP旅行箱领导者

ITP

itp
the probe company





浙江大学 管理学院

SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY

思考

强化班的组织文化？





可持续的组织设计和文化传承

- 请务必比我们做得更好
- 强化班的事情我不推
- 沟通，内省，实践
- 立潮头，创未来
- 枕冰而思，浴火而行
- 分头突围，圈外汇合
- 踏踏实实做事，潇潇洒洒做人
- 有些事，做着做着，就想到意义了



梦想 **D**ream

责任 **R**esponsibility

强化班人物画像

激情 **P**assion

微笑 **S**mile



组织文化

➤ 组织文化

- 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





浙江大学 管理学院

SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY

阿里巴巴的文化是什么？

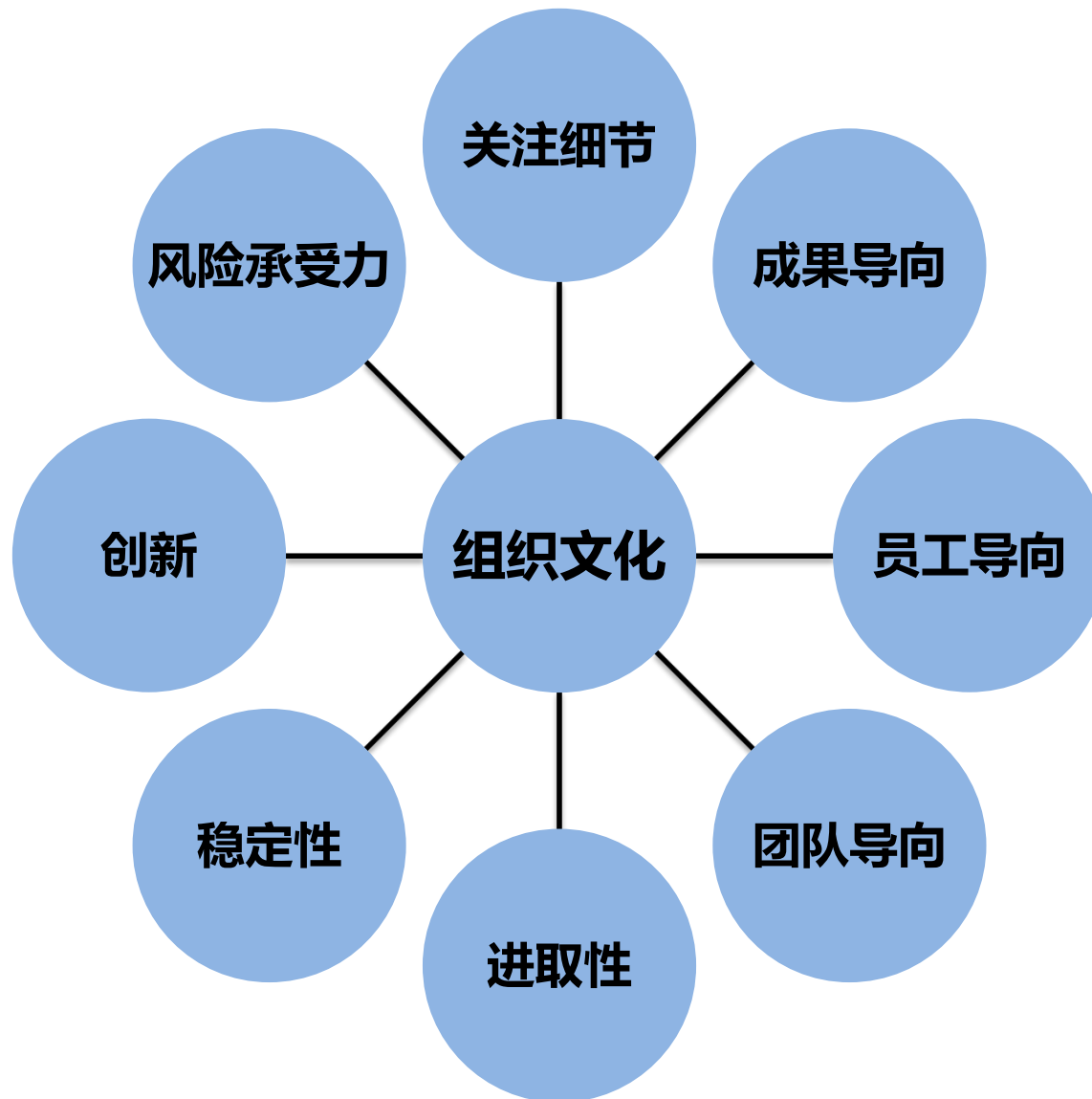
让天下没有难做的生意

To make it easy to do business anywhere





文化的维度





强文化和弱文化

► 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





文化的来源与传递

➤ 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

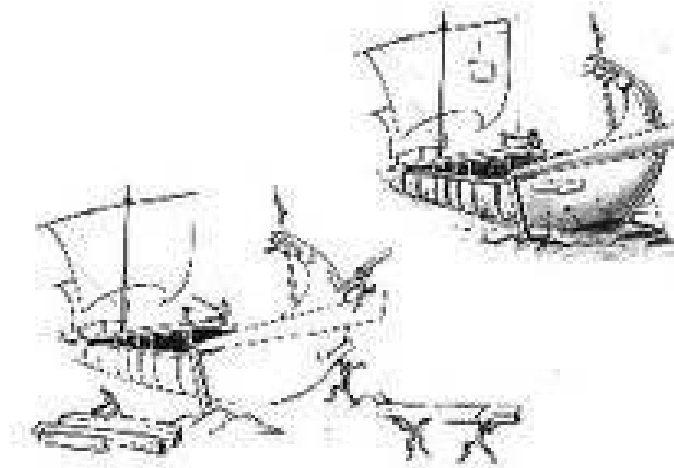
➤ 员工如何学习文化

- 故事
- 仪式
- 有形信条
- 语言





思考：忒修斯之船



公元1世纪/罗马帝国时代，希腊哲学家普鲁塔克提出：一艘可以在海上航行几百年的船，归功于不间断的维修和替换部件。只要一块木板腐烂了，它就会被替换掉，以此类推，直到所有的功能部件都不是最开始的那些了。

最终产生的这艘船是否还是原来的那艘忒修斯之船，还是一艘完全不同的船？
关于马云和张勇，马化腾和刘焱平
如果不是原来的船，那么在什么时候它不再是原来的船了？



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

个异性

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
- 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



环境与文化

► 文化的适应性

- 哈佛大学曾对美国207家公司进行过一项调查，证明了公司文化和外部环境之间的强相关关系。
 - 研究发现，仅仅依靠良好的企业文化，并不能保证企业在经营中获得成功，除非公司根据环境的变化，不断对公司文化进行变革。
 - 一种充满理性的文化，必须具有高度的环境适应性。



环境与文化

文化类型

■ 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中

	进取	保守
环境稳定	A	B
环境不稳定	C	D



思考

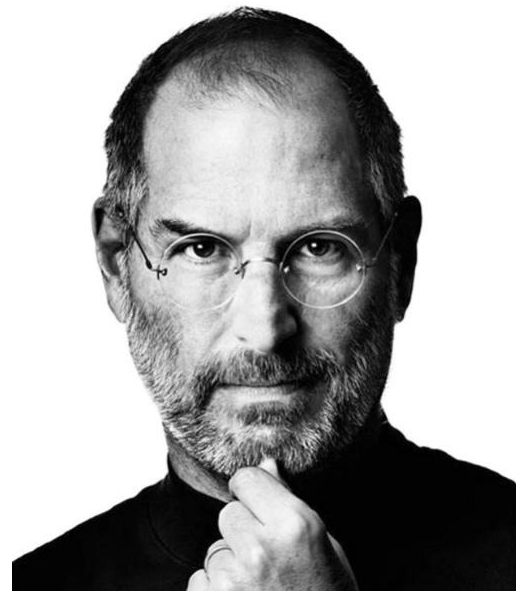
- 强化班的组织文化属于哪一种？
- 你们所在团队/公司的组织文化？
- 你更适应于哪种？



管理者是万能的吗？

➤ 管理者——“点石成金”

- 2010年5月26日，苹果公司以2213.6亿美元的市值，一举超越了微软公司，成为全球最具价值的科技公司。仅仅是7年以前的2003年初，苹果公司的市值也不过60亿美元左右。一家大公司，在短短7年之内，市值增加了近40倍。
- 2011年8月苹果公司市值已超过埃克森美孚，成为全球市值最高的上市公司。
- 截至2013年10月，苹果仍为全球市值最高的公司

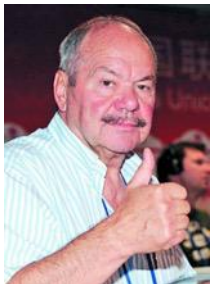




浙江大学 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY

管理者——“回天乏力”

国足 历任 外教



施拉普纳
1992-1994年
18万美元/年



霍顿
1998-1999年
15万美元/年



米卢
2000-2002年
30-40万欧元/年



阿里汉
2002-2004年
45万美元/年



杜伊科维奇
2006-2008年
40万美元/年



福拉多
2007-2008年
20万美元/年



卡马乔
2011-2013年
280万欧元/年



佩兰
2014-2016年
100万美元/年



里皮
2016-2019年
2000万欧元/年



管理的万能论和象征论

管理万能论

管理象征论

现实是两种理论的结合



管理者的能动性



管理的自由决定权参数



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

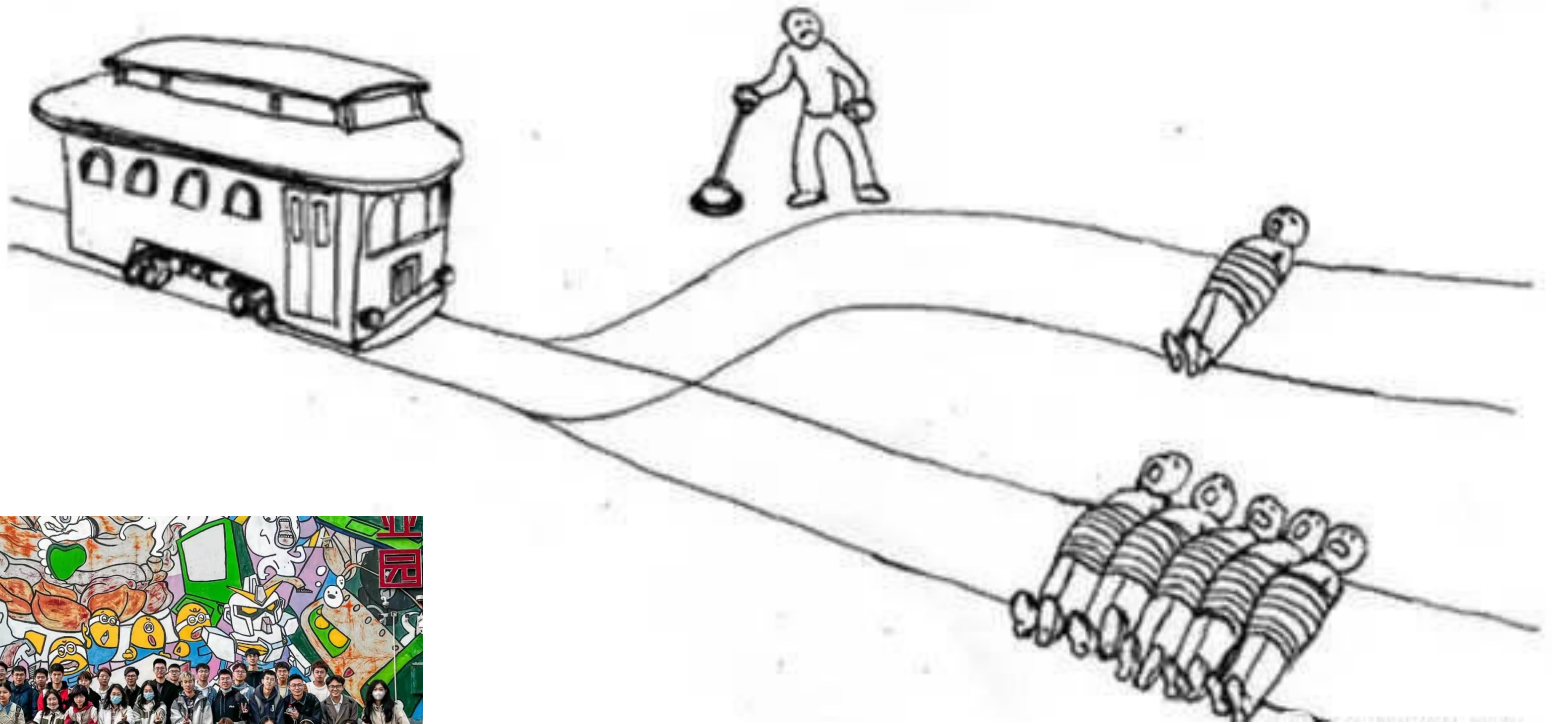
➤ 影响管理道德的因素

- 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、组织结构设计、组织文化和道德问题强度之间复杂的相互作用的结果。





思考：电车难题





四种道德观

➤ 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



大多数的经营管理人员会采用哪种道德方式？

- 管理者持功利观。因为它与效率、生产力和高利润等目标一致。
- 随着社会的进步，它受到越来越大的挑战。管理者往往会发现自己身处道德的困境。



国内首个社会责任报告

2007年2月5日，杭州民营企业西子联合控股有限公司对外发布了国内首个《企业社会责任报告》。这份报告展示了“西子”25年来在诚信经营、守法纳税、节约资源、保护环境、扶贫济困、传承文化、提供就业和保护员工利益等方面的“成绩单”。





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。



社会责任与经济绩效

- 社会责任会降低一个组织的经济绩效吗？
- 社会责任与利润最大化
 - 社会责任是一个很好的营销诱饵？
 - 社会责任与利润最大化矛盾吗？
- 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





疫情期间企业捐款排名

国企捐款前十位

第一位：中粮集团，捐赠金额：7.52亿；
第二位：招商局，捐赠金额：2.105亿；
第三位：三峡集团，捐赠金额：1.4435亿；
第四位：国家电网，捐赠金额：1.1028亿；
第五位：中国移动，捐赠金额：1.1亿；
第六位：中国烟草，捐赠金额：1亿；
第七位：万科，捐赠金额：1亿；
第八位：五粮液，捐赠金额：0.92亿；
第九位：茅台集团，捐赠金额：0.8亿；
第十位：浙江农信，捐赠金额：0.5006亿

民企捐款前十位

第一位：阿里巴巴，捐赠金额：10亿；
第二位：腾讯，捐赠金额：5亿；
第三位：运鸿集团，捐赠金额：3.1亿；
第四位：百度，捐赠金额：3亿；
第五位：字节跳动，捐赠金额：2亿；
第六位：招商银行，捐赠金额：2亿；
第七位：牧原集团，捐赠金额：2亿；
第八位：美团，捐赠金额：2亿；
第九位：吉利汽车，捐赠金额：2亿；
第十位：恒大，捐赠金额：2亿。

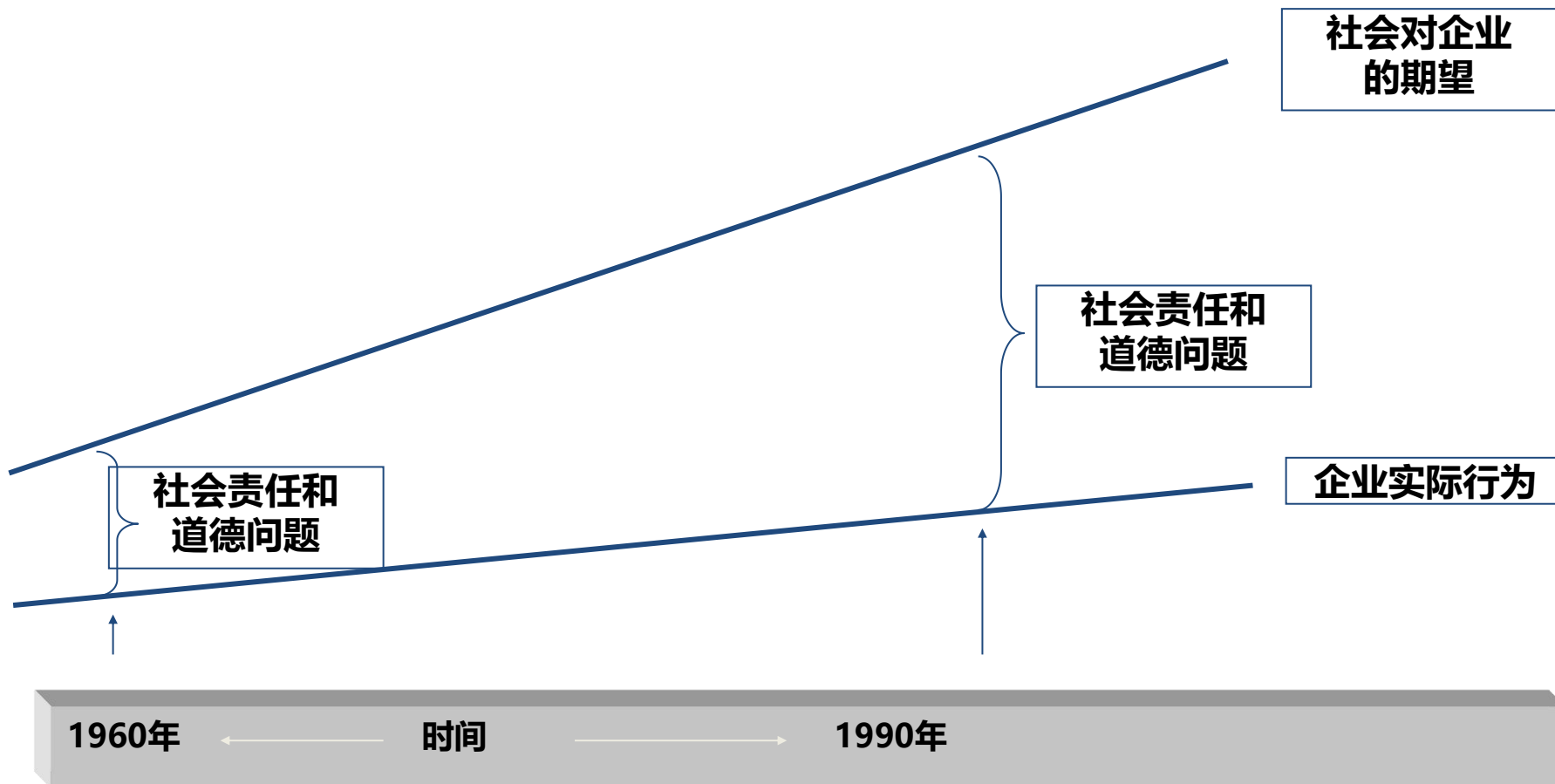
来源：CEO商业评论网



浙江大学 管理学院

SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY

社会责任的演进





以价值观为基础的管理

➤ 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

	能力强	能力弱
价值观一致	A	B
价值观不一致	C	D



阿里巴巴 “新六脉神剑”

2019年9月10日，在阿里巴巴成立20周年

使命、愿景、价值观（上三板斧）
组织、人才、KPI（下三板斧）

设置KPI是一门艺术，阿里对高管没有KPI，高管的KPI会引发强烈的结果导向，很可能会走偏，所以对**高管更多是考核软性能力**，比如“使命、愿景、价值观、人才引进、组织变革等”。而**中层和员工要结果导向**，需要设置具体量化的KPI，但也不是战略目标的简单分解，而是由管理者结合“使命、愿景、人才、组织”进行巧妙的平衡后制定。

阿里巴巴

新六脉神剑

The New Six Values for the Alibaba Digital Economy

使命

Mission

- ▶ 让天下没有难做的生意
To make it easy to do business anywhere

愿景

Vision

- ▶ 活102年：我们不追求大，不追求强，我们追求成为一家活102年的好公司
Last for 102 years: We do not pursue size or power; we aspire to be a good company that will last for 102 years
- ▶ 到2036年，服务20亿消费者，创造1亿就业机会，帮助1000万家中小企业盈利
By 2036, we aim to serve 2 billion consumers, create 100 million jobs, and help 10 million SMEs to be profitable

价值观

Values

- ▶ 客户第一 员工第二 股东第三
Customers first, employees second, shareholders third
- ▶ 因为信任 所以简单
Trust makes everything simple
- ▶ 唯一不变的是变化
Change is the only constant
- ▶ 今天最好的表现是明天最低的要求
Today's best performance is tomorrow's baseline
- ▶ 此时此刻 非我莫属
If not now, when? If not me, who?
- ▶ 认真生活 快乐工作
Live seriously, work happily

培养引领中国未来发展的健康力量
CULTIVATING THE HEALTHY POWER LEADING THE FUTURE OF CHINA

谢 谢



国际视野 • 创新能力 • 创业精神 • 社会责任



浙江大学 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY