

# 管理学

---

## 管理学

### 0 前言

- 0.1 强化班最重要的一点是什么
- 0.2 强化班的愿景
- 0.3 寒假作业反馈
- 0.4 考核

### 1 管理的基本问题

- 1.1 管理的定义
- 1.2 管理者
- 1.3 管理的职能

### 2 管理思想的演变

- 2.1 早期管理思想
- 2.2 古典管理理论阶段
- 2.3 行为科学理论阶段
- 2.4 现代管理理论阶段

### 3 环境与决策

### 4 组织目标/计划

- 4.1 使命与目标
- 4.2 目标表述的基本要求
- 4.3 组织目标的特点
- 4.4 组织目标设定的过程
- 4.5 目标管理（MBO）

### 5 组织

- 5.1 组织结构与组织设计的定义
- 5.2 组织设计的五条基本原则

### 6 沟通与激励

- 6.1 管理沟通
- 6.2 知觉：人怎样认知？
- 6.3 冲突
- 6.4 激励

### 7 管理者与领导者

### 8 控制

- 8.1 控制的作用
- 8.2 控制的类型

### 9 未来管理的展望

- 9.1 东方管理思想

## 0 前言

---

管理这个词就是反人性的

在个体价值越来越被尊重的同时，我们需要提供一个实现个体价值最大化并且从而使团队价值最大化的一个环境

## 0.1 强化班最重要的一点是什么

- 在科学的管理上打破常规
  - 既掌握科学的管理
  - 但是不泯灭创新精神
- 企业家精神
- Intensive Training Program of **Innovation and Entrepreneurship**

## 0.2 强化班的愿景

- 抓住科技革命范式转变的重大“机会窗口”
  - 培养领袖人才的地方
  - 竺可桢——求是精神
  - 成为具有全球视野的未来领导者
  - 只要出发，使命必达
- 
- 你是什么样的人？RyanFcr
    - 典型的ENTJ
      - 领导力，热情，好奇，
  - 加入到强化班来做什么？
    - 认识好玩的，同样在他的领域做的出色的人
      - 为什么：互相学习，互相促进
  - 从强化班毕业后想做什么样的人？
    - 在自己的领域认真的玩的一个

结构化知识

批判性思维

ITP：创世界，不跟随

## 0.3 寒假作业反馈

- 是否有结构化分析
- 数据/案例支持
- 客观程度/逻辑论证
- 思考深度/创新性
- 形式有效性

产业链和创新链没有贯通

越来越重视基础研究

我们的机遇？

我们的创新创业舞台？

创业需要专利、科技

中国发展的核心问题，是要培养一批卓有成效的管理者——德鲁克

- 我们的事业是什么？
- 我们的事业将是什么？
- 我们的事业究竟应该是什么？

马斯克：世界上最可怕的事情是没有内驱力

- 技术是魔法
- 非常努力地工作
- 吸引顶尖人才与你共事
- 不能单打独斗
- 聚焦在信号，而非杂音
- 不要盲目跟随
- 年轻人，现在正是你们冒险追梦的时候
- 你的目标很重要
- 改善人们的生活
  - 能源危机
  - 星际移民
- 形成一个闭环，反馈的意见，多和其他人沟通
- 造出模型

## 0.4 考核

- 讨论发言及考勤——20%
- 平时作业——25%
- 团队项目——25%
- 期末考试——30%



ZHEJIANG UNIVERSITY

### 推荐参考书目

- 《看得见的手：美国企业的管理革命》，[美]Alfred D Chandler, Jr. 商务印书馆，1987年
- 《管理的变革——企业管理最先进观念的转变》（美），经济日报出版社。
- 《未来的组织》，四川人民出版社。
- 《第五项修炼》，彼特·圣吉著，上海三联书店。
- 《知识资本运营论》，企业管理出版社。
- 《日本企业革新与二十一世纪战略》，丹羽哲夫著，三联书店。
- 《第五代管理》，查尔斯·M·萨维奇著，珠海出版社。
- 《西方管理学名著提要》，孙耀君，江西人民出版社，1999年
- 《资本家的秘密》，贺雄飞，经济日报出版社，1997年



浙江大学 管理学院  
SCHOOL OF MANAGEMENT  
ZHEJIANG UNIVERSITY

### 推荐网站

- 哈佛商业评论：[www.hbrchina.com](http://www.hbrchina.com)
- 麻省理工学院“开放式课程网页”- 斯隆管理学院：  
[www.cocw.net/Sloan-School-of-Management/index.htm](http://www.cocw.net/Sloan-School-of-Management/index.htm)
- 麦肯锡高层管理论丛：[www.mckinseyquarterly.com.cn](http://www.mckinseyquarterly.com.cn)
- 远东经济评论：[www.feer.com](http://www.feer.com)
- 福布斯：[www.forbes.com](http://www.forbes.com)
- 财富：[fortunechina.com](http://fortunechina.com)
- FT：<http://www.ft.com/home/uk>
- KM数据库：[www.beidabiz.com/bbdd/kmsjk/kmsjk.html](http://www.beidabiz.com/bbdd/kmsjk/kmsjk.html)
- 财经：<http://www.caijing.com.cn/>
- 环球企业家：[www.gemag.com.cn](http://www.gemag.com.cn)
- TED：<http://www.ted.com/>
- 科学松鼠会：<http://songshuhui.net/>
- 畅想网：<http://www.vsharing.com/>

## 1 管理的基本问题

一个case:



- 教授和博士2x16年在Science上发表了突出成果，2x17年秋天博士毕业全职将成果转化，教授（兼职）和博士（CEO）合伙股权划分别为51%和49%。
- 初期，博士带领的小团队接到非常多的项目订单以至于没有足够时间打磨标准产品，公司项目收入表现不错，获得了融资。
- 2x18年春高薪引入了大牛科学家、操盘手和销售专才，但2018年年末发现企业销售成长不及预期，投资人也有不满。
- 博士为了更好地激励核心团队，分别设定了目标和激励计划，科学家有以专利考量的期权计划，操盘手有以销售额增长为目标的期权计划，对销售专才的销售额分成比例进一步提高。
- 2019年，研发费用快速增长，专利申请多但与业务关联少；项目数量激增，但效益不那么高的项目也被接入，利润率持续降低；
- 2020年春疫情冲击，订单减少，开始亏损；2020年秋，有新创企业推出满足同样需求的标准平台产品，订单继续减少
- 2021年春公司现金流断裂倒闭...

## 出了什么问题？

### 1.1 管理的定义

一群人+目标 = 组织

管理围绕着组织才有意义

管理：资源投入，产品/服务产出

$R \rightarrow P/S$

管理 = 决策

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大过程

效率：稀缺资源的成本最小化——资源利用

效果：使活动实现组织的预定目标——目标达成

### 1.2 管理者

协调其他人活动以实现组织目标的人

分类

- 非管理
- 基层管理者
- 中层管理者

- 高层管理者

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

管理者是组织当中的一种角色

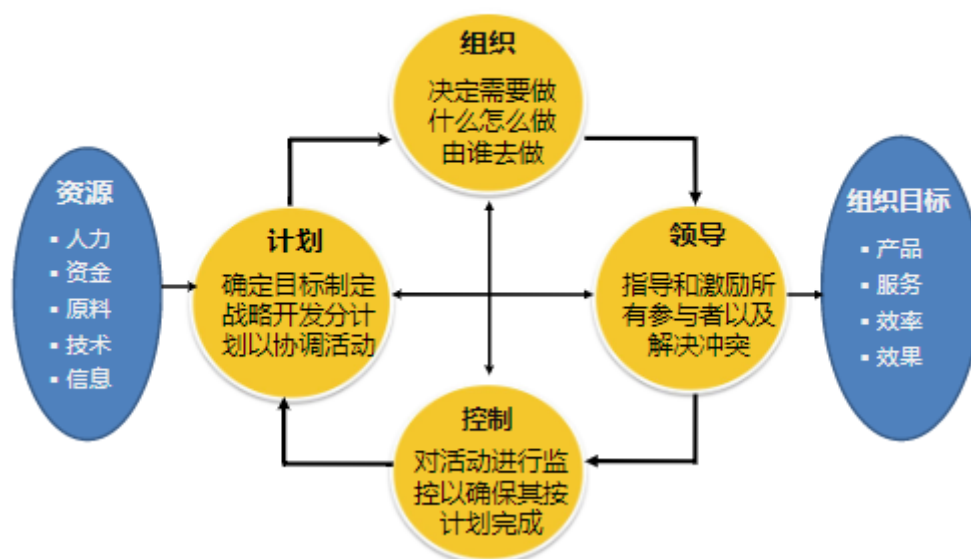
管理者的管理对象是组织

## 1.3 管理的职能

- 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



### 管理职能



## 2 管理思想的演变

三个圈，what——>how——>why

管理：资源 VS 人欲

管理：	资源	人欲
	技术创新	宗教
	战争	法律
	贸易	道德
	生产	法律

管理实践VS管理学

## 2.1 早期管理思想

- 奴隶社会
- 封建社会的政治管理体制、组织结构
- 工厂制度——工业革命
  - 传统管理时期
  - 经验型管理时期
  - 经典人物
    - 亚当·斯密
      - 分工——>提高效率
    - 巴贝奇
      - 分工
      - 不能忽略人的因素
      - 利润分配
    - 罗伯特·欧文
      - 人事管理
      - 重视人和尊重人的地位可以使工厂获得更多的利润
- 分工
  - 每个人只有一个领导
- 灯光照明实验

## 2.2 古典管理理论阶段

- 科学管理理论
  - 制作工作定额
  - 实施标准化管理
  - 能力与工作相适应

- 差别计件工资制
- 主张计划职能与执行职能相分离
- 实行职能工长制
- 例外管理，分权化原则，事业部
  - 特殊的例外走特殊通道
- 强调雇主和工人合作的精神革命
  - 雇主关心的是低成本，工人关心的是高工资
  - 提倡一场精神革命，最终win-win
- 甘特：甘特图，有基本工资保障

## 2.3 行为科学理论阶段

背景

- 古典管理理论存在局限性，对人的关心较少
  - 人不只是经济人，更重要的是社会人
- 劳资关系紧张
- 管理情况复杂，管理难度增加

霍桑实验、

继电器装配室实验

## 2.4 现代管理理论阶段

- 管理过程学派
- 社会系统学派
  - 作为正式组织的协作系统，不论其级别的高低和规模的大小，都包含有三个基本要素：**协作的意愿、共同的目标、信息联系。**
- 决策理论学派
  - 管理就是决策
  - 决策的标准并非是最优，而是令人满意
- 系统理论学派
- 社会技术系统学派
- 经验主义学派
  - 组织的效用是结合寻常的人，做不寻常的事
  - 管理者是用来帮助人发挥长处的



- 卓有成效的管理者善于用人之长
- 权变理论学派
- 管理科学学派
  - 管理就是制定和运用数学模型与程序的系统，就是用数学符号和公式来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序，求出最优的解答，以达到企业的目标。
  - 人工智能会不会让大量管理者失业？

## 3 环境与决策

结合当前的外部环境，如果你要创业，你会进入什么行业？为什么？

愿景？使命？价值观？

抓住“机会窗口”，实现“超越追赶”

### 管理与环境

- 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

根据影响程度和方式的不同进行划分

PEST

- 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**

- 政治环境
  - 中美
    - Figma: 去IOE
    - 大疆——Skydio
- 经济
  - 中国经济崛起
  - Z时代经济
    - 懒系生活, 朋克养生
    - 悦己主义、情感陪伴、兴趣社交
  - 需求侧结构变化: 中产阶级崛起
    - 对美好生活的高品质需求正处于真正爆发的前夜
    - 人口红利——>人才红利
- 技术
  - IT重新定义管理
  - All Things Digital
  - 云

## BAT的崛起

- 百度: 信息流
- 阿里巴巴: 商流
- 腾讯: 人流



## 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。

国际视野 • 创新能力 • 创业精神 • 社会责任

### 不能分发

- 就算过期没有健康问题，我们也和他们一起吃，但是会被记者抓住把柄，但是外界的人会对我们声誉影响
- 向外界表明了我们的理念，对质量的承诺，过期面包一定销毁
- 新闻标题：过期食品遭哄抢，KG面包显真情
  - 让记者爆料，寻找社会援助
  - 立刻打电话，让公司派最新的面包过来（已经在我们的慈善拨款中）
  - 我们帮难民去买一些吃的
  - 我们公司会有长期的公益活动，（可以是临期面包），彰显社会关怀

### 底线

### 内部环境

- 文化
- 分工（结构）
- 人
- 钱
- 知识
- ITP：手势蝴蝶，蝴蝶效应

- 可持续的组织设计和文化传承



## 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 Dream

责任 Responsibility

强化班人物画像

激情 Passion

微笑 Smile

- 组织文化：组织成员共有的价值和信念体系
- 价值观是什么对的，什么错的；主观
  - 强化班的事情我不推
  - 文化是一种感知
    - 阿里巴巴：花名——>武侠小说——>让天下没有难做的生意
  - 强文化<——>弱文化
    - 强文化：强烈拥有并广泛共享基本价值观的文化
  - 忒休斯之船：变与不变，文化未变
  - 文化的来源
    - 创始人的倾向性与假设
    - 第一批成员从自己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
  - 文化有
    - 客观性
    - 个异性
    - 民族性

- 稳定性
- 

## 组织文化对管理决策的影响



### 文化类型

- 棒球社型
- 俱乐部型
- 学院型
- 要塞型

#### ■ 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

	进取	保守
环境稳定	A	B
环境不稳定	C	D

- 管理自由决定权，在组织文化和组织环境之间
- 道德，社会道德，对于员工
  - 公司越大，社会对你的责任的期望会越大
- 以价值观为基础的管理
  - 能力强价值观一致：合伙人
  - 能力强价值观不一致：外包
  - 能力弱价值观一致：培养
  - 能力弱价值观不一致：零工

# 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

- 不要过于斤斤计较，吃亏是福

嘉宾分享：

- 性命
  - 生命
  - 使命
- 
- 经济独立，思想自由
  - 服务他人，成就自己
  - 研究顶部需求，引导中部需求

需求：

- 顶级管家，起点：先做跟班，跟班——>领班——>老板
- 没有慧根——>学会会跟；甘愿做跟班，拎包不丢人，只怕拎不好包

经典本身就是经典，无需叙说

功能价值 vs 审美价值

设计创造价值

从0到1或许比从1到n更重要

有效需求

相信的力量

## 4 组织目标/计划

从追赶到超越追赶

管理因组织而有意义

组织因目标而有意义

组织要有章程，分工，职位职权体系，规章制度

- 如何抵抗自私的人性
- 共同目标和个人目标的矛盾
- 处理人与人之间的关系

要有大胆和明确的目标

## 4.1 使命与目标

明确发展方向与业务主题

- 企业目前是怎样组织
- 希望成为怎样组织
- 如何体现不同于其他组织的特征

## 4.2 目标表述的基本要求

目标表述作用：方向、协调、激励、控制、效率

目标构成要素：表述原则SMART

- 战略目标
- 财务目标

建立目标体系

目标体系是跟踪公司业绩和进度的标尺

SMART

- Specific
- Measurable
- Relevant
- Time-Bound
- Attainable

## 4.3 组织目标的特点

目标是计划的基础

■ 有不确定性

以目标为中心

■ 清晰，正确，不动摇的目标

## 4.4 组织目标设定的过程

强调上下协同和员工参与的过程

- 环境分析
- 拟定总体目标方案
  - 外部环境允许
  - 内部条件具备
- 评估总体目标方案并选择决策方案
  - 扬长避短
- 总体目标的具体化
  - 细化，分解
- 组织目标体系的优化

## 4.5 目标管理（MBO）

以工作为中心+以人中心

四大要素

- 明确目标
- 参与决策
- 规定期限
- 反馈绩效

# 5 组织

---

## 5.1 组织结构与组织设计的定义

组织结构

- 复杂性



- 分工程度（纵向和横向）
- 正规性
- 集权度
  - 决策权的授权程度

## 5.2 组织设计的五条基本原则

- 劳动分工
  - 物极必反，会造成人员非经济影响
  - 通才——>专才——>通才
  - T型人才
- 统一指挥
  - 职责明确
- 职权与职责

你不必成为一个管理者也可以拥有权力

- 权力核心
- 直线职权
- 参谋职权
- 专家权力
- 感召权力
- 管理辖度
  - 管理的范围
- 部门化
  - 职能部门化
  - 地区部门化
  - 产品部门化
  - 过程部门化
  - 顾客部门化

## 6 沟通与激励

---

### 6.1 管理沟通

沟通的本质：意义的传递和理解

沟通是一个过程

- 编解码

- 信道，噪声
- 反馈

有效沟通

乔哈里窗：

四个维度：别人知道自己知道；别人不知道自己知道；别人知道自己不知道；大家都不知道

先从双方都知道的地方入手

## 6.2 知觉：人怎样认知？

个体为了对他所在的环境赋予意义而组织和解释感觉和印象的过程

- 基本归因谬误：失败时高估内因，低估外因
- 自我服务偏见：自己成功归于内，失败归于外；别人则相反
- 选择性接受：盲人摸象（总是根据自己的偏好从零碎信息中选择判断依据）
- 假设相似性：“像我效应”，以己度人；我是在为你好
- 刻板印象
- 晕轮效应：对单独特质的知觉影响到对整体的评价

## 6.3 冲突

- 任务冲突
- 关系冲突
- 过程冲突

绝大多数的关系冲突是功能失调的

低水平的过程冲突、中等水平的任务冲突是积极的

## 6.4 激励

工作业绩 = 能力 × 动机

早期激励理论

- 马斯洛需求理论
  - 生理需求
  - 安全需求
  - 社会需求
  - 尊重需求
  - 自我实现
- 激励因素+保健因素

根据个人需要去制定激励

- 三需要
  - 成就需要
  - 权力需要
  - 归属需要
- 强化理论
  - 正强化
  - 负强化
  - 惩罚
  - 不强化

## 7 管理者与领导者

管理与领导

管理者是被任命的，他们拥有合法的权力对下属进行奖励和处罚，影响力来自他们所在的职位

领导力可以被任命，也可以不被；更多的是运用非正式的权力来影响他人的活动

我们关心的是那些能够影响他人并拥有正式管理权力的人

### 领导 vs. 管理

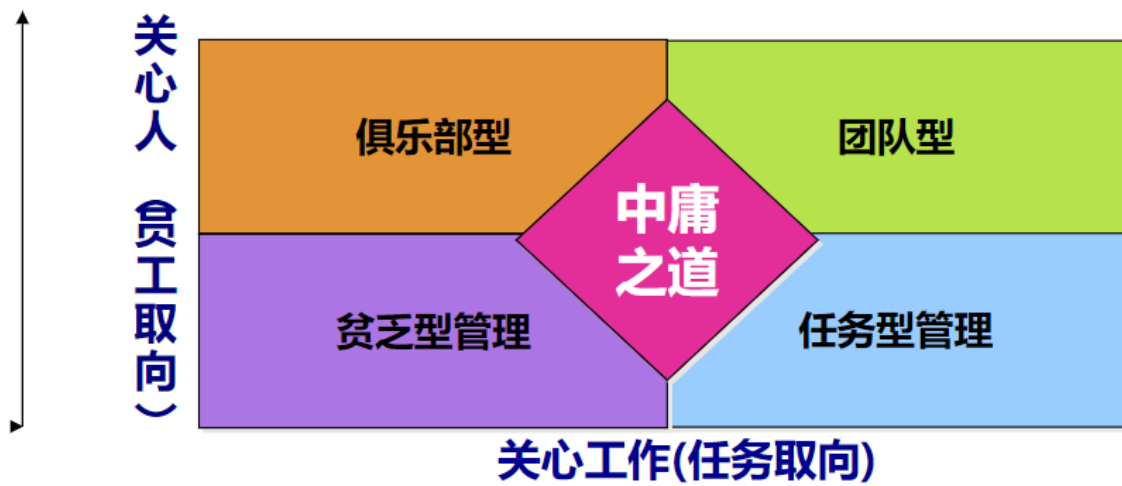
#### ■ 领导关注：

- Change 变化
- Inspiration 灵感
- Motivation 激励
- Influence 影响
- Resource 资源流动
- Mobilization 调动能力

#### ■ 管理关注：

- Planning 计划
- Organizing 组织
- Directing 指导
- Controlling 控制
- Budgeting 预算

- 特质理论：不能无限列举，缺乏科学性
- 行为理论：如果领导行为确实具有某些关键的决定因素的话，就可以通过训练使普通人成为领导。

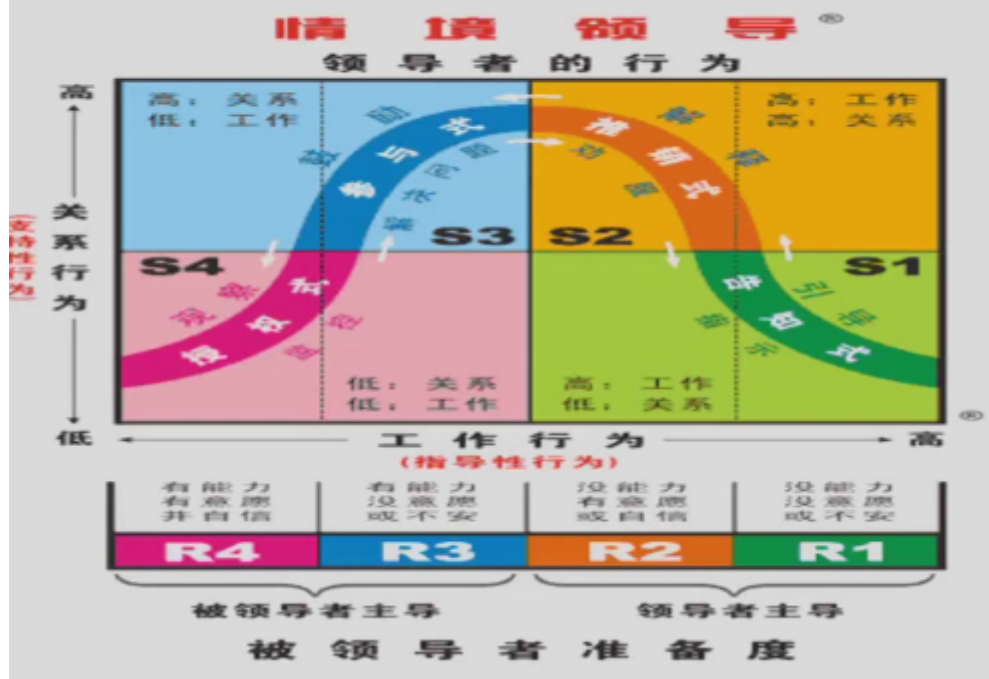


- 费德勒的权变模型
  - 有效的群体绩效取决于两个方面
    - 与下属发生相互作用的领导者风格
    - 领导者能够控制和影响情境的程度
  - 领导风格
    - 任务取向
    - 关系取向
  - 确定情境因素的两项权变维度
    - 领导者-成员关系
    - 任务结构
    - 职位权力
- 情境领导理论

应根据下属的成熟度水平选择正确的领导风格

- 工作成熟度：个人的知识和技能
- 心理成熟度：做事的意愿和动机

# 情境领导模型



## ■ 四种具体的领导风格

- 指示模式：高任务—低关系
  - 告诉下属：干什么、怎么干、何时何地干
- 推销模式：高任务—高关系
  - 提供指导性的行为与支持性的行为
- 参与模式：低任务—高关系
  - 领导者与下属共同决策，领导提供便利条件和沟通
- 授权模式：低任务—低关系
  - 领导者提供极少的指导和支持

## ■ 下属成熟度的四个阶段

- 第一阶段
  - 对执行某任务既无能力又不情愿，既不胜任工作又不能被信任
- 第二阶段
  - 缺乏能力，但愿意从事必要的工作任务；有积极性，但缺乏足够的技能
- 第三阶段
  - 有能力，但不愿意做领导希望他去做的事
- 第四阶段
  - 既有能力，又愿意做领导让他们做的事

- 路径-目标模型
- 事务型领导
  - 通过明确角色和任务要求而指导或激励下属围绕既定的目标活动
- 变革型领导
  - 为组织带来较大的、正面的改变
- 魅力型领导

穿越周期

管理和情境紧密相关的



浙江大学 管理学院  
 SCHOOL OF MANAGEMENT  
 ZHEJIANG UNIVERSITY

## 领导理论小结

- 领导理论是研究领导有效性的理论

主要理论	主要观点	主要缺陷	代表理论
特性理论	领导者在生理和心理上具有超群素质，领导者具有共同的特征	■忽略下属需要 ■忽略了情景因素 ■没有区分素质的重要性	
行为理论	领导者的有效性取决于其领导行为，而不是其内在素质	■忽略了情景因素	■管理方式理论、 ■领导四分图理论、 ■管理方格理论、 ■领导连续统一体理论 ■.....
权变理论	领导的有效性依赖于任务结构、领导成员关系、领导权威、下属的主导性需求等情境因素	■对权变量的确定具有一定困难，对实践来说显得过于复杂	■菲德勒权变模型、 ■情境领导理论、 ■路径目标理论、 ■领导者参与模型 ■.....

## 8 控制

Initiate

Beyond

学习 通过行动改变认知

有理，有利，有节

换道超车，忘却学习

Crazy enough to change the world

Think different

控制，反馈

## 8.1 控制的作用

控制的定义：监视，根据动态环境纠偏

控制的必要性：环境的不确定性；组织活动的复杂性；管理失误的不可避免性

## 8.2 控制的类型

- 前馈控制：避免预期出现
- 实时控制：活动中的控制
- 反馈控制：测量实际偏差

## 9 未来管理的展望

---

17个创业成功的共同特质

- 都以为广泛人群谋求价值为最大动力，贯彻始终，领导人不厌其烦宣导企业文化
- 在创业早期获得大量投资
- 强调团队合作的力量
- 早期吸引人才
- CEO都是最后一轮的面试官（至少在早期）
- 专注
- 都以广告、增值服务或电子商务为主要盈利模式
- 都有导师和智囊团
- CEO首抓用户体验，把产品做到极致
- 都把握了大趋势，在正确的时间做了正确的事
- 重视速度和执行力
- 利用了顶尖的环境
- 都有良好的人际关系
- 运气不是一般的好
- 都是创新高手
- 都有足够的耐性

## 9.1 东方管理思想

以仁为核心的儒家管理思想

老子：少折腾，治大国如烹小鲜

第一性原理，底层逻辑

单维度的竞争未必那么公平

如果你多一个维度，会更有优势