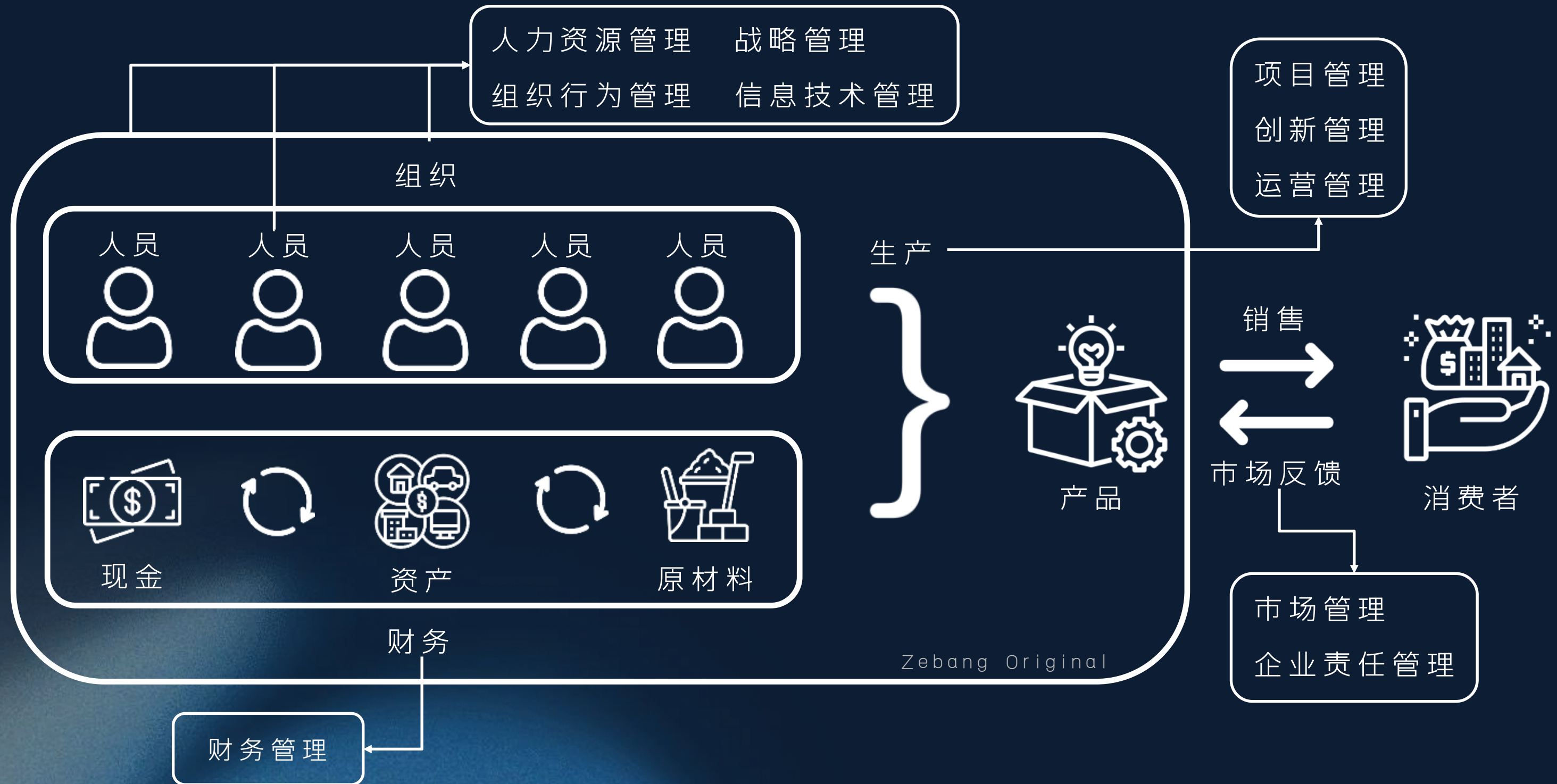


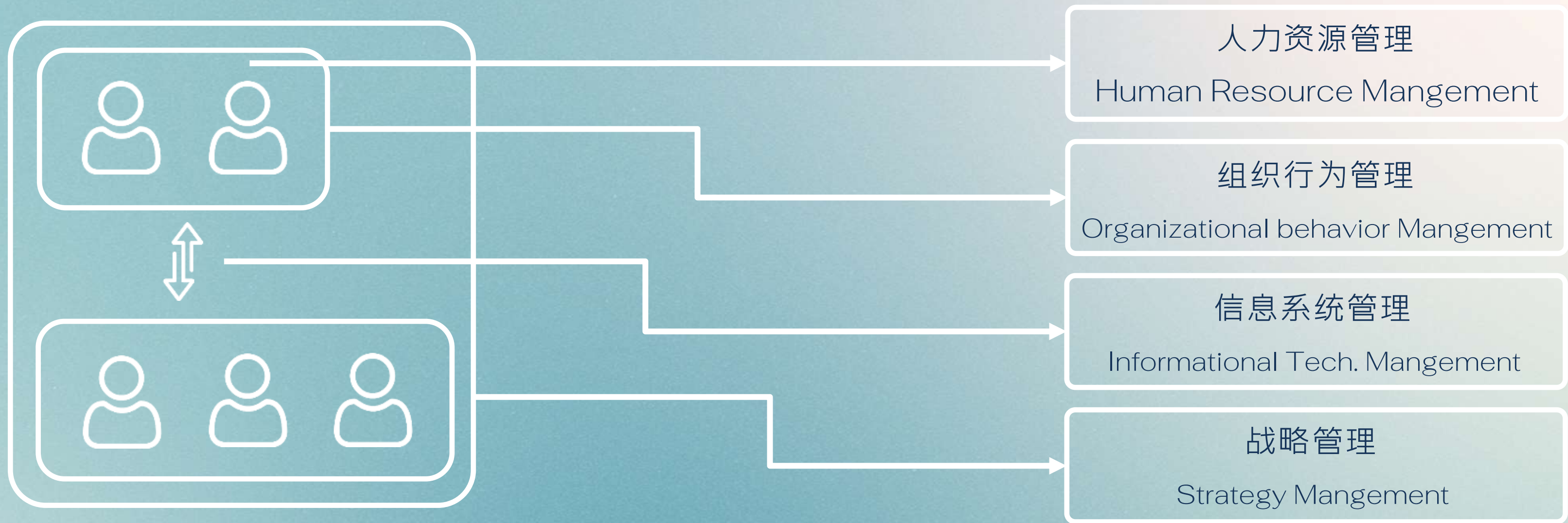
企业管理



从企业运行的视角看待管理学

企业运行与相应管理





管理人的行为

Management of People's behavior

Theory Explanation

- 对于人员安排调配的管理 (人力资源管理)
- 对于人组成的组织的管理 (组织行为管理)
- 对于企业整体目标与战略的管理 (战略管理)
- 对于组织间信息传递的管理 (信息技术管理)

人力资源管理

Human Resource

Management(HRM)

层次： 高层管理 (Strategic HRM)
中、基层管理 (Operational HRM)

内容：

组织架构设计

企业文化设计

企业制度设计 (Strategic)

(与组织行为管理、战略管理交叉)

招聘

员工组织与发展

绩效评定

劳动组织 (Operational)

Strategic HRM

(企业制度设计)

“ 社会-技术” 系统理论

(Socio-Technical Systems

Theory) 强调人(社会系统)

和技术系统之间的相互作用,

主张建立使得两者均达到效率

最大化的工作系统

(企业文化设计)

沙因的文化层次论 (Schein' s Layers of Culture): 文化的三层次分为人工产品(物质性产品)、信奉价值(道德、目标、哲学) 与底层假设(理所当然接受的假设与价值) ;

霍夫斯泰德的文化维度理论 (Hofstede' s Cultural

Dimensions Theory): 权力距离, 个人主义与集体主义,

男权与女权, 不确定性规避, 长期规范取向和短期规范

取向, 放纵和克制

(组织架构设计)

权变理论 (Contingency Theory): 没有最好的组织方法, 管理需要动态考虑内外因素;

资源依赖理论 (Resource Dependence Theory): 组织结构由获取和维护资源的需要决定

人力资源管理

Human Resource

Management(HRM)

层次： 高层管理 (Strategic HRM)
中、基层管理 (Operational HRM)

内容：

- 组织架构设计
- 企业文化设计
- 企业制度设计 (Strategic)
- (与组织行为管理、战略管理交叉)
- 招聘
- 员工组织与发展
- 绩效评定
- 劳动组织 (Operational)

Operational HRM

(员工) 社会系统组织理论 (Socio-Technical Systems Theory) 在 Strategic 的 “ 企业制度设计 ” 有介绍

(绩效) 目标设置理论 (Performance Evaluation) 明确的、具有挑战性的目标可以提高员工表现，目标的具体性和难度很重要

360度反馈 (360-Degree Feedback) 360° 反馈指从上级、同事、下属(以及客户) 处综合收集对员工的评价

OKR(Rather a method, offered by Andy Grove, CEO of Intel in 1970s)

(劳动组织) 劳资关系理论 (Industrial Relations Theory): 描述管理层、员工与工会之间的关系，并从多元主义、单元主义和激进主义的角度对其进行了分析

心理契约理论 (Psychological Contract Theory) 认为雇主和员工之间有一些列不成文的心理期望，这些期望被满足与否会在很大程度上影响雇员满意度和组织忠诚度

人力资源管理

Human Resource

Management(HRM)

Operational:

1. (组织架构设计) Pfeffer, J., & Salancik, G.R. (1978). "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective." Harper & Row.
Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W. (1967). "Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration." Harvard University Press.
2. (企业文化设计) Hofstede, G. (1980). "Culture' s Consequences: International Differences in Work-Related Values." Sage Publications.
Schein, E.H. (1985). "Organizational Culture and Leadership." Jossey-Bass.

3. (企业制度设计) 同“ 员工” , Trist, E.L., & Bamforth, K.W. (1951). "Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting." Human Relations, 4(1), 3-38.

Strategic:

1. (招聘) Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005). "Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit." Personnel Psychology, 58(2), 281-342.
2. (员工) Trist, E.L., & Bamforth, K.W. (1951). "Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting." Human Relations, 4(1), 3-38.
3. (绩效) Bracken, D.W., Timmreck, C.W., & Church, A.H. (2001). "The Handbook of Multisource Feedback: The Comprehensive Resource for Designing and Implementing MSF Processes." Jossey-Bass.
4. (劳动组织) Kaufman, B.E. (2010). "Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship." Industrial Relations Research Association.
Rousseau, D.M. (1995). "Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements." Sage Publications.

组织行为管理

Organizational

Behavior Management

层次：中、基层管理

内容：

组织架构设计
组织表现与效率
领导力
团队
激励
组织文化
内部沟通

1. 激励理论： 马斯洛需求理论、赫兹伯格双因素理论、麦克利兰需求理论（员工对于成就、权力、隶属方面的需求）[McClelland, D.C. (1961). The Achieving Society. Princeton, NJ: Van Nostrand.]
2. 领导力理论： 变革型领导/公仆型领导
3. 团体动力学与团队理论 (Group dynamics and team theories): 组织和团体形成的机制，以及其发挥作用和表现的决定因素。如 Tuckman团体发展理论
4. 系统论 (System Theory)



战略管理

Strateg Management

层次： 高层管理

内容： 企业目标与战略的指定

1. 基础资源观 (Resource-Based View): 企业内部的有形、无形资源是企业竞争力的主要来源，企业需要识别、发展并运用这些内部的资源、能力和竞争力。
2. 波特五力 (Porter's Five Forces): 五力为： 供应商议价能力、 消费者议价能力； 替代产品威胁、 新进入企业的威胁； 竞争激烈程度。为企业战略的风向标。
3. 蓝海理论: “ 蓝海” 指没有竞争对手的市场空间, “ 红海” 是竞争饱和的市场空间, 此理论鼓励企业在 “ 蓝海” 中竞争



信息技术管理

Organizational Behavior Management

层次：中、基层管理

内容：

信息系统选取（高层）

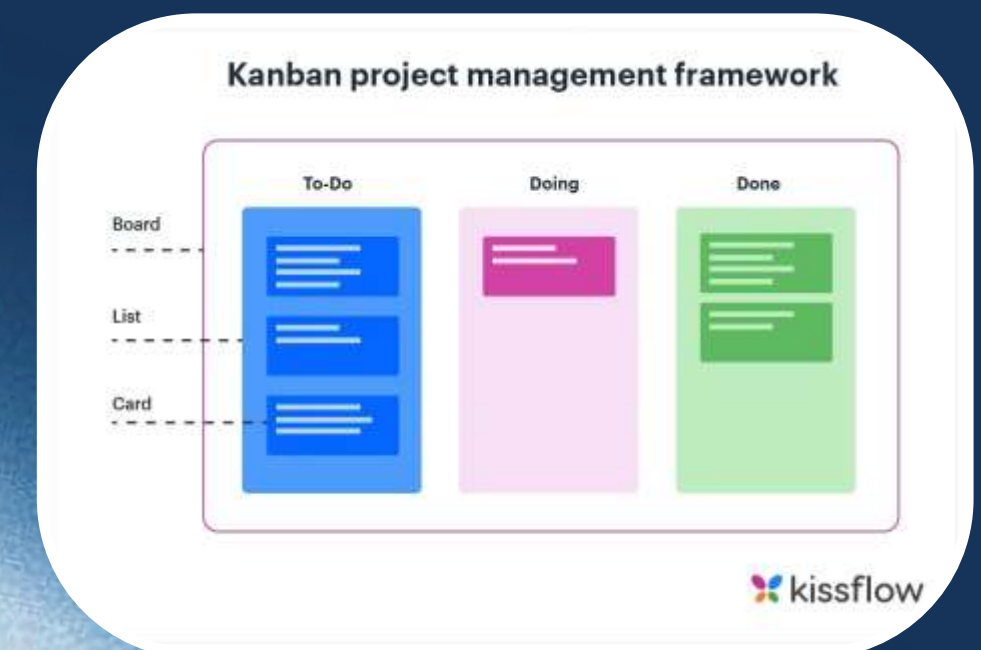
信息工程管理（中层）

***工作流**:是将一组任务组织起来以完成某个经营过程：定义了任务的触发顺序和触发条件，每个任务可以由一个或多个软件系统完成，也可以由一个或一组人完成，还可以由一个或多个人与软件系统协作完成

1. 技术接受度模型 (Technology Acceptance Model)
2. 信息技术对齐理论：信息系统应与企业规划匹配
3. 敏捷方法：使信息系统开发与变化的需求匹配的动态规划方法，如Scrum法、看板法（特征是短小的产出周期和灵活变通的工作流）

["Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time" by Jeff Sutherland]

["Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business" by David J. Anderson]



人的管理: 以亚马逊为例

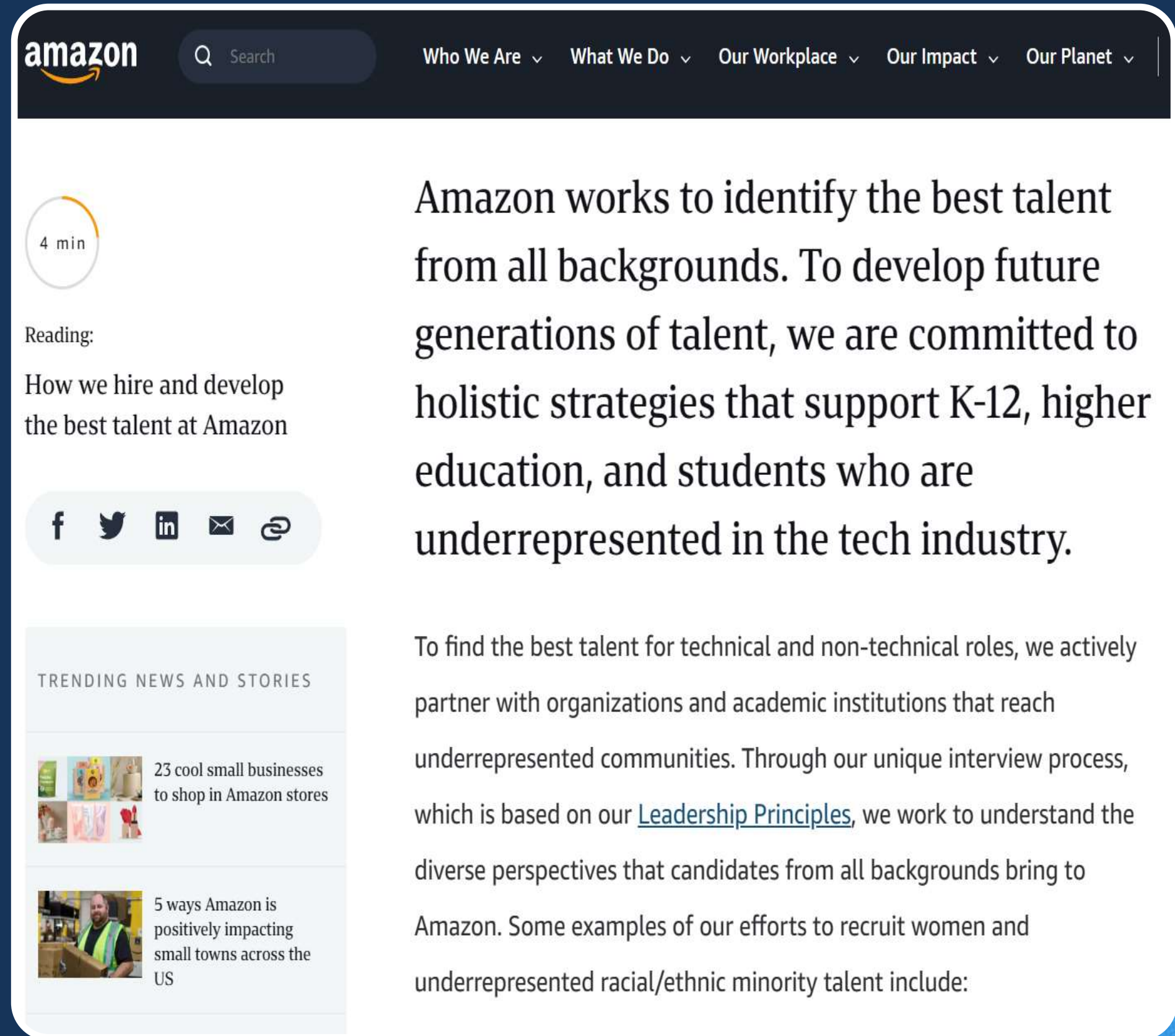
People's Management:

人力资源管理 (Operantional)

招聘: “The best and the brightest”, with an emphasis on Leadership principles.

员工发展: “Amazon Career Choice”, 为相关垫付95%的课程费用; 应急储蓄计划和财务救急试点计划 (emergency savings program and a financial assistance pilot program), 为员工提供经济上的“保险” (需求理论)

绩效考核: “Being Rigorous”, 注重绩效、数据和同事的反馈 (Peer feedback) (360° 反馈)



The screenshot shows the Amazon website's header with the logo, a search bar, and navigation links: Who We Are, What We Do, Our Workplace, Our Impact, and Our Planet. Below the header, there's a circular icon indicating a 4-minute reading time. The main heading is 'How we hire and develop the best talent at Amazon'. Below this, there are social media sharing icons for Facebook, Twitter, LinkedIn, Email, and Print. A section titled 'TRENDING NEWS AND STORIES' features two articles: '23 cool small businesses to shop in Amazon stores' and '5 ways Amazon is positively impacting small towns across the US'. The main body of the article discusses Amazon's commitment to identifying the best talent from all backgrounds and developing future generations of talent through holistic strategies supporting K-12, higher education, and underrepresented groups in the tech industry. It mentions partnerships with organizations and academic institutions to reach underrepresented communities and references the Leadership Principles.

amazon Who We Are ▾ What We Do ▾ Our Workplace ▾ Our Impact ▾ Our Planet ▾

4 min

Reading:
How we hire and develop the best talent at Amazon

f t in ✉

TRENDING NEWS AND STORIES

23 cool small businesses to shop in Amazon stores

5 ways Amazon is positively impacting small towns across the US

Amazon works to identify the best talent from all backgrounds. To develop future generations of talent, we are committed to holistic strategies that support K-12, higher education, and students who are underrepresented in the tech industry.

To find the best talent for technical and non-technical roles, we actively partner with organizations and academic institutions that reach underrepresented communities. Through our unique interview process, which is based on our [Leadership Principles](#), we work to understand the diverse perspectives that candidates from all backgrounds bring to Amazon. Some examples of our efforts to recruit women and underrepresented racial/ethnic minority talent include:

From: <https://www.aboutamazon.com/news/workplace/hire-and-develop-the-best-amazon>

Refer to: <https://www.aboutamazon.com/news/workplace/amazon-fulfillment-centers-employee-safety-well-being>

人的管理：以亚马逊为例

People's Management: **amazon**

组织行为管理

组织结构：分层管理，但存在独立于主体架构的项目小组“two-pizza teams”，完成直接与客户相关的或强创新性的项目（权变理论）

组织文化：强调领导力原则 (Leadership Principal)，宣扬顾客至上、所有权、创新、简化、长远思考的价值取向 (customer obsession, ownership, invent and simplify, and think big)



From: <https://www.aboutamazon.com/news/workplace/amazon-fulfillment-centers-employee-safety-well-being>

人的管理：以亚马逊为例

People's Management:

战略管理

增长和多样化战略：在线上零售的增长基础上，引入云计算(AWS)、视频平台(Prime Video)、人工智能(Alexa)等新增长点（奶牛与明星产品）

服务战略：以顾客为中心，将满足顾客需求作为决策的指导思想，并融入企业文化。如“2-day Prime Shipping”（五力中“消费者议价”）

创新与发展战略：保持大力度创新投资，集中于物流、计算和消费类电子产品的开发与创新；积极扩张海外市场（科特创新法）



From: <https://www.aboutamazon.com/news/workplace/amazon-fulfillment-centers-employee-safety-well-being>

人的管理：以亚马逊为例

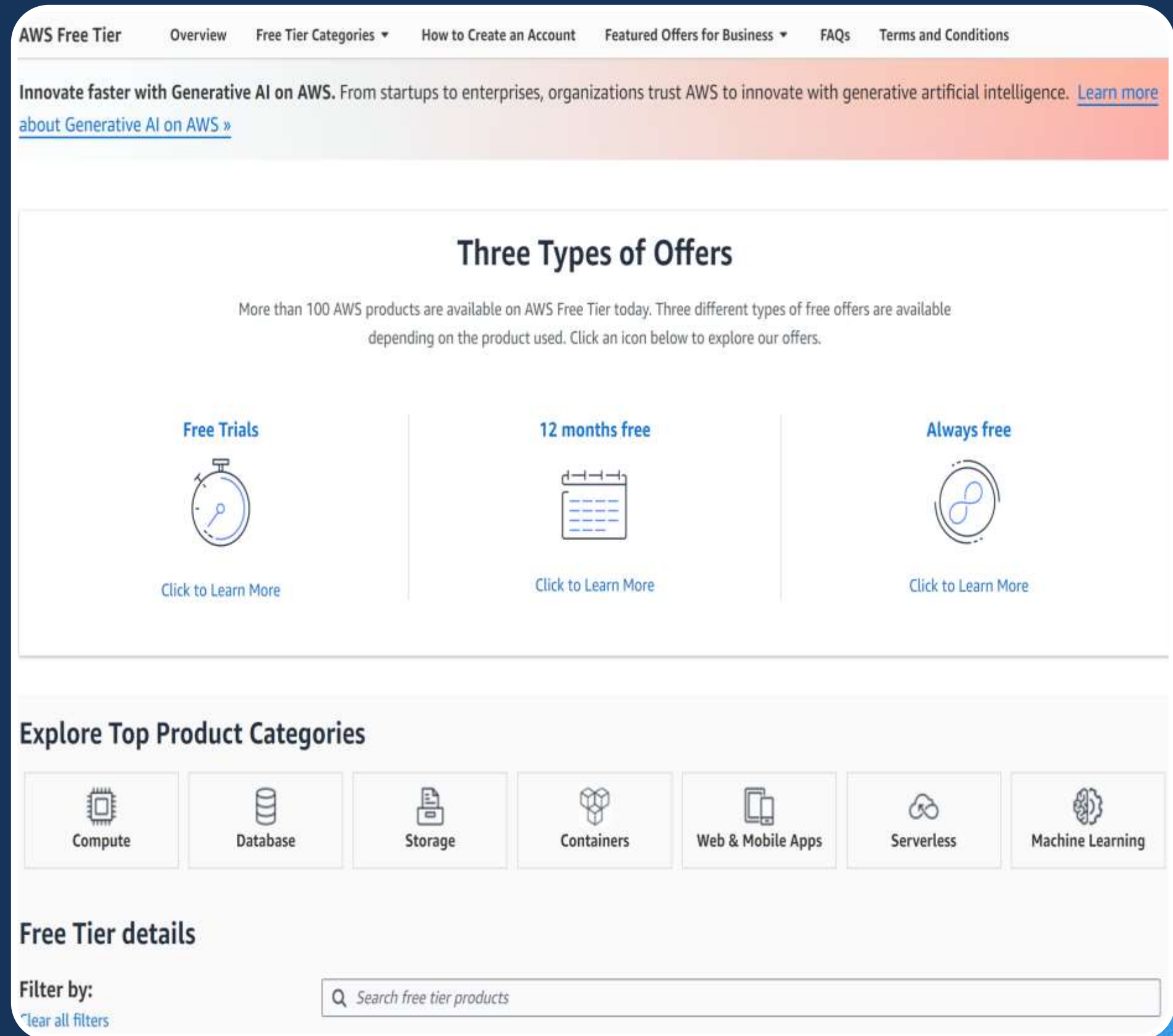
People's Management:

信息管理系统

信息系统建设业务：有一套先进的信息系统 (Amazon Web Service, AWS)，并作为业务承载了很多IT公司的基础信息系统

数据安全管控：重视数据的安全和隐私，运用了复杂的加密算法和安全协定 (如AWS CloudHSM, SSE)

信息系统改进创新：持续使用包括机器学习在内的新技术改进信息系统，优化使用逻辑，并将这些经验扩展到用户推荐、无人机运输、无人商店等具体业务上



The screenshot shows the AWS Free Tier page. At the top, there's a navigation bar with links: AWS Free Tier, Overview, Free Tier Categories, How to Create an Account, Featured Offers for Business, FAQs, and Terms and Conditions. Below the navigation bar, a banner promotes Generative AI on AWS. The main section is titled 'Three Types of Offers' and explains that more than 100 AWS products are available on the AWS Free Tier. It lists three types of offers: Free Trials (represented by a stopwatch icon), 12 months free (represented by a calendar icon), and Always free (represented by a circular arrow icon). Each offer has a 'Click to Learn More' link. Below this, there's a section titled 'Explore Top Product Categories' with icons for Compute, Database, Storage, Containers, Web & Mobile Apps, Serverless, and Machine Learning. At the bottom, there's a 'Free Tier details' section with a 'Filter by:' dropdown and a search bar labeled 'Search free tier products'.

From: <https://aws.amazon.com/>

Refer to: <https://docs.aws.amazon.com/whitepapers/latest/introduction-aws-security/data-encryption.html>

财务管理

Financial Management

是一门金融学与管理科学交叉的学科，管理科学指导其建模与决策；整体偏经济管理/金融/经济方向



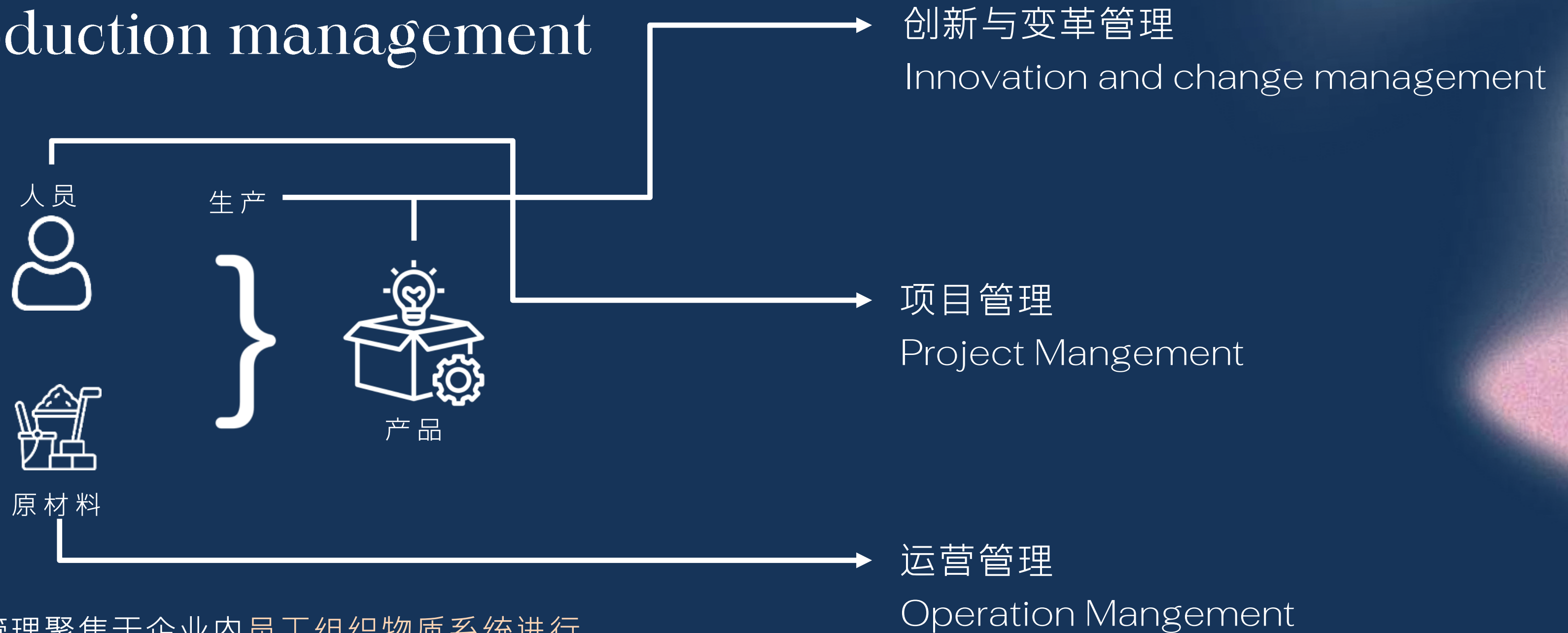
层次：高层管理（资本结构设计、财务决策、投资决策、长期投资计划）
中层管理（财务预算、财务预测、部门财务管理）
基层管理（财务会计、预算控制）

内容：
财务计划 风险管控
财务报表 资本配置

●	●	●	●
莫迪利安尼·米勒定理	资本资产定价模型	有效市场假说	啄食顺序理论
Modigliani-Miller Theorem	Capital Asset Pricing Model	Efficient Market Hypothesis	Agent Theorem
理想市场中，公司的债务和股权组合不影响其总体价值	定量描述了市场总体风险与市场预期回报之间的关系	认为不可能通过投机和选股来获得高于平均水平的汇报	认为内部投资优于外部投资

生产管理

Production management



生产管理聚焦于企业内员工组织物质系统进行产品生产的过 程，可拆解为人员的生产管理（项目管理）、原材料、资产的生产管理（运营管理）、生产方式变革与产品的创新的生 产管理（创新与变革管理）

创新与变革管理

Innovation and change Management

层次： 高层管理 (Strategic)
中、基层管理 (Operational)

内容： 创新发展战略
创新阻力管理

1. 创新扩散理论 (Diffusion and Innovation Theory): 解释新思想和新技术的产生和传播速度，将新技术的运用分成了五个流程（知识，说服，决策，实现，确定），并将采用者分为五个层次（创造者，早期采用者，早期多数，晚期多数，落后者）
2. 科特创新理论 (Kotter ' s 8-step Change Theory):
描述了创新的实现过程
[Kotter, J. P. (2012). "Leading Change." Harvard Business Review Press.]
3. 破坏性创新理论 (Disruptive innovation theory)
认为破坏性创新是取代现有技术的关键，与产品的持续创新（改进）相对
[Christensen, C. M. (1997). "The Innovator' s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail." Harvard Business School Press.]

运营管理

Innovation and change Management

层次： 中层管理（流程监控）
 基层管理（组织运营）

内容：
生产组织
质量控制
物流控制
供应链控制

1. 精益生产(丰田制)(上课内容)
2. 苹果物流系统(第二次课堂演讲内容)
3. 约束理论(Theory of Constraints, TOC): 如何识别并系统性克服阻碍运营目标实现的约束



项目管理

Project Management

层次：中基层管理

内容：

项目周期管理

风险控制

利益相关者管理

项目执行方法

1. 关键链项目管理 (Critical Chain Project Management, CCPM) 强调资源的可用性和应用率，设置任务的顺序、优先级和时间，并安排相应的缓冲区；提倡在完整地设计好工作流程后再开始进行具体工作，以便减少工作市场，做到多进程任务处理

2. 敏捷项目管理 (Agile Project Management)：将项目分为小的组件，并强调直接沟通而非书面写作或客户反馈

[Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A.V., et al. (2001). "Manifesto for Agile Software Development." Available at AgileManifesto.org.]

企业行为管理

Enterprise Behavior Management

当企业被作为一个整体看待，其与外界(消费者，社会，政府等)的交互便成为了管理科学研究的一个重要对象

市场管理
Market Management



产品

销售



市场反馈



消费者

环境与可持续发展管理
Environmental and
Sustainability Management

市场管理

Market Management

层次：高、中层管理

内容：

市场调研与预测
用户需求满足研究
定价策略
销售渠道
促销与品牌化

1. 消费者行为理论 (Consumer Behavior Theory)

尝试理解并研究影响个体或团体消费倾向的因素

[Solomon, M.R. (2014). "Consumer Behavior: Buying, Having, and Being." Pearson. This book provides a comprehensive look into the motivations behind consumer choices and the impact of those choices on marketing strategies.]

2. 营销组合理论 (The 4 Ps of Marketing / Marketing Mix Theory)

通过产品 (Product)、价格 (Price)、地点 (Place) 和促销 (Promotion) 进行营销

3. 关系营销理论 (Relationship Marketing Theory)

与客户和相关利益者建立长期稳固的关系，发展消费者粘性

环境与可持续发展管理

E&S Management

层次： 高层管理 (Strategic)
中、 基层管理 (Operational)

内容：
(社会可持续发展)
企业道德决策
企业责任承担
(环境可持续发展)
绿色化生产

1. 利益相关者理论 (Stakeholder Theory): 企业的成功依赖于其与**关键群体**的关系，如顾客，供应商，股东，社区等
2. 三重底线理论 (Triple Bottom Line Theory) 企业的**三重底线**为**利润**，**人民**，**地球**
3. 企业公民理论 (Corporate Citizenship Theory) 企业不仅是**经济实体**，还是**社会公民**，需要**尽相关责任**



沃尔玛中国

Walmart China

作为一家以线下零售为主要业务的企业，沃尔玛中国主竞争力与其生产管理尤其是运营管理息息相关。

值得注意的是，沃尔玛在社区可持续发展和环境可持续发展上均有较大成本的投入，可谓对“企业公民”理论身体力行

Refer to: <https://www.walmart.cn/sustainability-1/>
<https://mco-image.walmartmobile.cn/image/Compliance/fy2023-walmart-esg-highlights.pdf>



社区可持续发展

Community



作为优秀的企业公民，沃尔玛中国一直致力于负责任经营，希望通过我们在社区和环境可持续发展方面的努力，为我们的顾客、员工、供应商和我们所在的社区创造共享价值。

在社区可持续发展方面，自进入中国以来，沃尔玛在全国范围内累计向各种公益事业捐献约1.6亿元人民币的资金和物品，沃尔玛中国员工在社会公益事业方面投入累计超过24万多个小时。

在环境可持续发展方面，沃尔玛始终坚持以人和地球为本，致力于负责任地采购、销售可持续商品、减少浪费和碳排放量，为保护自然资源而努力。

 [沃尔玛全球《2023年环境、社会和公司治理报告》](#)

 [沃尔玛中国”余量食物捐赠项目“阶段性报告（2021年7月-2022年10月）](#)

 [沃尔玛全球《2022年环境、社会和公司治理报告》](#)

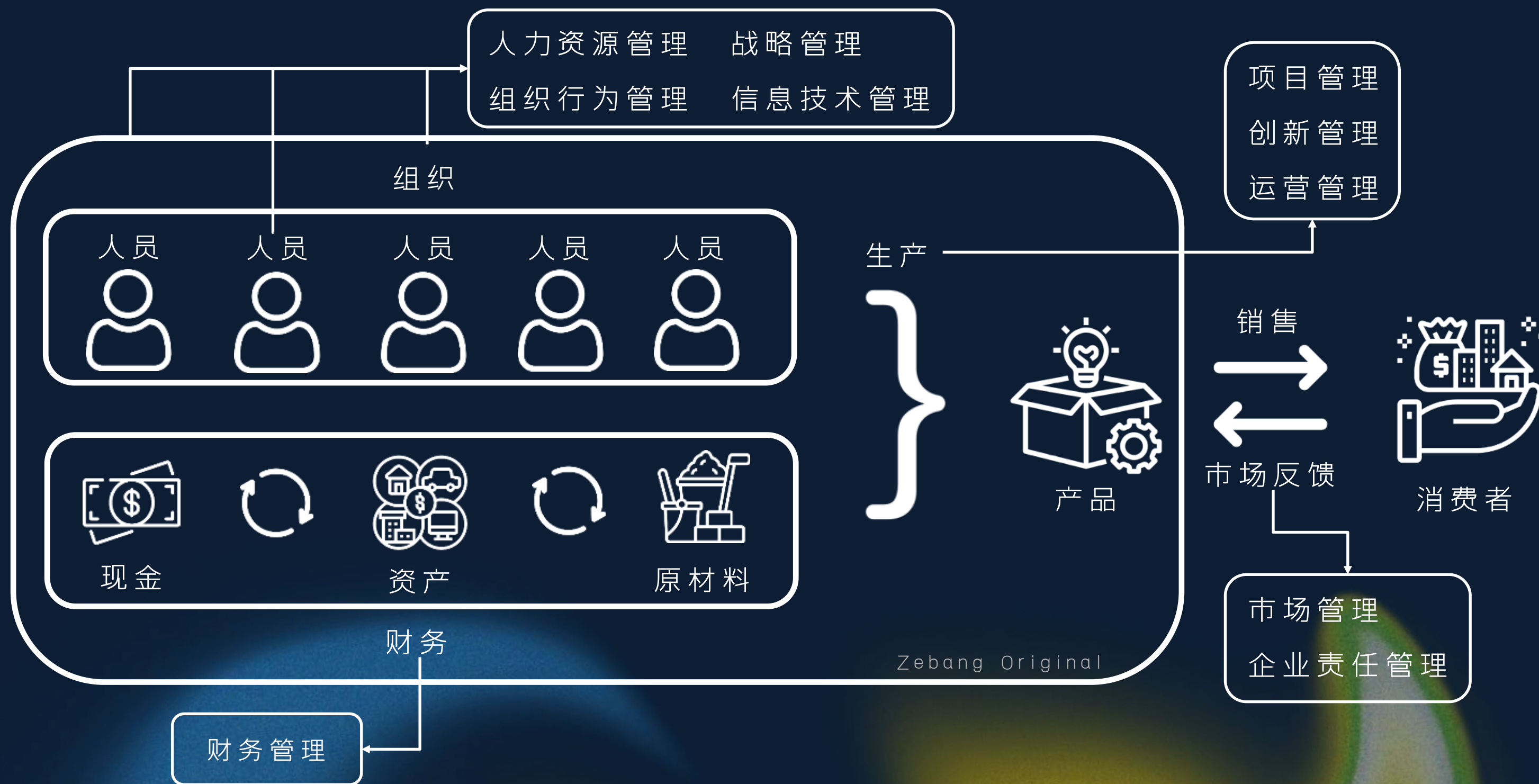
 [沃尔玛全球《2021年环境、社会和公司治理报告》](#)



荣誉和奖项

沃尔玛中国在企业社会责任和可持续发展等各方面的各项努力也赢得了社会的广泛认可，并荣获诸多奖项和荣誉，主要包括：

Take away



Take away

01

管理层级

高层管理以企业为对象，并且多以战略规划为管理形式；

中层管理以组织间协调、大型组织为对象，基层管理以个人与小型组织为对象，且多以运营、调配、协调为管理形式；

这也能从某种程度上解释“高管高薪”的原因，因为他们的战略是中、基层管理执行的基础，一旦出现重大错误，便是全盘皆输，有达摩克里斯之剑的意味。

02

管理(科)学

管理学不等于管理科学

管理学是一门社会科学，研究如何通过人员、资源和过程的组织和管理，实现产出的最大化

管理科学是应用数学的一项分支，也称运筹学、运筹科学，通过数学建模为复杂的决策提供指导、提高运营效率。两者具有很好的互补性

Thank you!



Originated by Zebang Wu @ Westlake University