

工业革命前的企业管理

1. 丁渭修建皇宫三个步骤及优点

- ① 就地取土：大大节省了人力和物力
- ② 串联壕沟：接通汴河来运输材料以及劳动力；
- ③ 排城内汴水：用废料填平壕沟并翻修了古老街道；使得废物得到了利用，大大节省了材料

2. 同仁堂三个阶段

- ① 创立同仁堂（乐显扬）
- ② 外股经营阶段
- ③ 乐家收回经营权（乐印川）

3. 同仁堂实施了主要四项管理措施

- ① 精心管理，上下同心
- ② 筹集资金，开辟货源
- ③ 扩大影响，广结良缘
- ④ 交结官府，稳固靠山

4. 四房乐达仁吸取了西方企业的经营方式和管理方法

- ① 重视质量，一切为顾客着想
- ② 培养人才，扩大影响
- ③ 内联外挂，扩大经营
- ④ 确立共管，内斗渐息

5. 主要成果及贡献：

- ① 正确的经营理念
- ② 重视产品研发
- ③ 保证产品质量
- ④ 重视人才培养
- ⑤ 强调社会形象
- ⑥ 创新激励机制
- ⑦ 灵活资金使用
- ⑧ 采用先进技术

世纪之初的科学管理

1.19 世纪末 20 世纪初美国企业受到的困扰

工厂主：不懂得如何组织工人操作机器，只是一味使工人加班

工人：还不适应工厂的高强度的工作，态度消极，效率低下，劳资矛盾突出

2. 泰勒的科学管理思想的观点：

（1）实行定额管理。要按照科学根据而不是凭主观经验制订合理的日工作量定额。

（2）实行工作标准化、程序化。要通过实验研究确定科学的操作程序和标准。包括工具摆放和材料堆放都要有规定，使之最便于取用。所有工人都要按统一的标准程序进行操作，而不是靠各自的师傅传授。

（3）推行计件工资制。要根据定额完成情况，实行差别计件工资制，工效挂钩，多劳多得。

(4) 培训熟练工人。对工人要进行培训，使他们熟练掌握操作标准和程序，成为一流工人。而且要为每个岗位安排最合适的人选，做到人尽其才。

(5) 计划和执行分开。完善的计划才能保证流程的完善。因此要有专职部门制定工作标准、工作定额、工作计划及原材料供应等工作，工人只按计划执行操作。也就是把管理层和执行层分开，以提高效率。

3.①磨洋工分为什么：②各自表现，磨洋工原因

本性磨洋工：一种自然本能和人们倾向于松懈的趋势

系统磨洋工：由他们的人际关系所导致的更为复杂的二次思考和权衡

原因：①工人们担心因快速完成工作而被解雇

②管理层因生产的产品越多而降低计件工资率

③单凭经验的方法是代代相传的

4.工时研究:

分析：拆分动作

综合：组合动作

5.差别计件工资制三方面:

①研究工时以确定产量标准和工资率

②实施有级差的计件工资率

③根据个人绩效而不是职位高低支付报酬

6.弗兰克·B·吉尔布雷斯的几个行动:开始动作研究……

7.动作研究……砌砖

8.如何借助电影摄像机:

光轨迹分析→光点破折号；密集程度

9.弗兰克出版了什么书籍:

《现场法》、《混凝土法》、《砌砖法》、《动作研究》、《疲劳研究》、《应用动作研究》

10.弗兰克和泰勒的异同:

	泰勒	弗兰克
术语叫法	工时研究	动作研究
工具	秒表	电影摄影机
应用范围领域	工业企业	拓展至医疗和体育运动领域
相同点	测量的是同一个事物，为的是同一个目标：减少不必要的动作，以降低疲劳和提高生产率	

11.卡尔·巴思协助乔治·巴布科克:

12.泰勒著作:

《科学管理原理》1911

13.世纪之初的科学管理的主要成果及贡献:

①“科学管理”进入公众视野

②促进了劳资双方的和谐

福特制背景下的大规模生产

1.主要观点及做法:福特汽车公司的创立……

2.福特制和泰勒制的区别:

泰勒制主要是从劳动者自身的动作入手;而福特制主要是从改变生产方式入手

3.生产方式缺陷是什么:

手工组装:耗时多、浪费大、效率低,不适于大量生产,不能满足市场需要

4.流水装配线的形成:欧内布兰卡·埃利惠特尼

4.亨利福特如何创办汽车公司

5.福特的流水装配线作业方式包括:

生产标准化和移动装配法两个方面

6.生产标准化是对惠特尼“零件互换制”的发展,包括:

产品标准化、零件标准化、机械工具标准化和作业标准化。

7.福特将流水线工作组织的基本原则列成三个简单的步骤:

①将工人和工具按生产的顺序排列,以保证每一个生产部件在安装好前通过最短的距离。

②使用工作滑梯或其他形式的传送工具,以保证工人在完成了工作后总能把部件放在同一位置——这个位置必须是他的双手最便于取放部件之处——如果可能,就让部件在重力的作用下到达下一个工人的工作地点。

③使用让部件以最方便的距离进行传送的有滑梯的装配线。

8.产业集群的形成

9.美国汽车工业发展的三阶段:

①市场零散

②市场集中

③市场分割

10.亨利福特管理理念的经济和社会意义:

①从宏观经济的角度看,汽车产业将钢铁业、玻璃工业、橡胶工业、以及石油工业紧密联系在一起;汽车工业是这些产业的核心,也是20世纪经济的核心。到20世纪70年代,美国有六分之一的企业与汽车产品的生产、销售或操作有关。

②从社会生活的角度看,汽车给社会带来的影响是无法估量的:一方面,汽车运动快捷、方便,使人类精神得到了解放;个人能从开车的旅行中得到快乐;农民们从此结束了远离尘嚣的生活;郊区变了模样;一座城市的人可以乘车赶到另一座城市上班。另一方面,职工工资的增长,休闲时间的增加,促进了大众消费的到来。

③从环境保护的角度看,20世纪有毒的空气、拥挤的街道和公路,以及车祸造成的死亡率是当初发展汽车工业时所未能预料的。就如人们未料到汽车给人们的生活带来如此多的好处一样。在20世纪,有250万美国人死于车祸,超过了美国经历的所有战争死亡的人数之和。

20世纪50年代的营销革命

1. 营销革命的背景:

① 供给:生产能力不断增强

② 需求：市场规模扩大

③ 社会分工：中间商地位提高

2. 美国企业的营销部门：

单纯的销售部门、兼有附属职能的销售部门、独立的营销部门、现代营销部门、现代营销企业等五个阶段

3. 市场营销发展阶段：

4. 市场营销管理过程：

5. 市场营销学的基本内容：

① 市场营销的基础理论、基本概念

② 环境与市场分析

③ 市场营销策略

④ 营销管理与控制

⑤ 特殊市场营销

6. 市场营销策略：

* 第一个营销研究部门：克蒂斯出版公司，查尔斯·C·帕林

在美国最早使用“市场营销”术语：韦尔达

* 第一本销售学教科书（标志市场营销学成为一门独立的学科）：哈佛大学教授赫杰特齐

《美国农产品营销》：克拉克、韦尔达 1932

《市场营销学原理》：克拉克 1942（提出推销是创造需求的观点）

《美国经济中的市场营销》：范利、格雷特、考克斯 1952（市场营销中的资源配置；指导稀缺资源的使用）

《市场营销学原理》：梅纳德、贝克曼 1952

《市场营销管理：分析和决策》：约翰·霍华德（企业必须适应外部环境）

《基础市场营销学》：麦卡锡 1960（指定营销组合策略）

《市场营销管理：分析、计划与控制》：菲利普·科特勒 1967

20 世纪 60 年代财务管理

1. 20 世纪 60 年代财务管理的时代背景

① 管理学理论的发展对于企业的财务管理产生重大影响

② 企业会计活动已经从 20 世纪初期的成本会计发展到了管理会计的阶段

2. 管理会计职能

3. 标准成本概念 ✕

4. 标准成本种类：

① 基础标准成本

② 理想标准成本

③ 正常标准成本

5. 标准成本作用

- (1) 便于企业编制预算和进行预算控制
- (2) 用于控制日常发生的经济业务
- (3) 标准成本可以作为评价和考核工作质量和效果的重要依据
- (4) 为原材料、在产品、产成品等存货的计价提供客观合理的基础
- (5) 促进和简化产品成本的计算机账务处理

6. 标准成本=用量标准（单位产品材料消耗量、直接人工工时）×价格标准（原材料单价、小时工资率、小时制造费用分配率）

7. 财务管理发展概要

20 世纪 70 年代的人力资源管理

1. 人力资源管理的时代背景

- ① 企业内部结构的日益复杂突出强调人的能动作用
- ② 德日等国的增长奇迹突破了以往经济发展的范式

2. 德鲁克的主要观点:

企业的资源包括很多，但真正的资源只有一项，就是人力资源。

- ① 提出人事管理应该向人力资源管理转变。
- ② “人力资源”概念的提出，克服了“劳动力”概念的两大重大局限。不仅要考虑经济利益的需求，还要考虑精神、心理方面的多重需求。

3. 德鲁克思想:用人之长、人员晋升步骤

4. 人员晋升的五个步骤

- ① 要仔细推敲任命，即使是一个很低职位的任命。
- ② 要着眼于一定数量的潜在的合格人才。
- ③ 要认真考虑如何看待这些候选人，关键要像马歇尔那样重点考虑“胜任的能力”，而非其他。
- ④ 要与几个曾与候选人一起工作过的人讨论每一位候选人，最好与 3~4 名他们的前上司或同事一起来检验、考察他们。
- ⑤ 要确保任命人了解自己的职位。

5. 德鲁克书:《管理的实践》1954 *现代管理学开山之作*

6. 管理的三个更广泛职能:

管理企业、管理经理人员、管理员工及其工作

7. 人力资源拥有当前其他资源没有的素质:协调、融合、判断和想象能力

8. 西奥多·W·舒尔茨:人力资本投资理论，“人力资本理论之父”

9. 德鲁克和舒尔茨的异同:（人力资源理论和人力资本理论的异同）

同: 舒尔茨的人力资本理论与德鲁克的人力资源理论都强调人的异质性，这是二者概念上的最大共同点。

异: 人力资源理论主要基于人力资源的异质性强调人力资源使用和激励上的差异性，而人力资本理论的关注点更多地从使用转移到投入方面，强调教育和培训的重要性。人力资本理论不仅丰富和充实了教育经济学，而且很好地指导了人力资源管理实践，它启示人力资源管理部门要重视企业员工培训与开发，重视人力的资本属性并在激励体系上将一般人力资源与特殊人力资本区别开

来。

10.舒尔茨著作:《人力资本投资》

20 世纪 80 年代的战略管理

1. 战略管理的时代背景

- ① 企业关注内部决策的分工和协同问题
- ② 企业关注外部环境的风险和盈利问题

2.战略管理发展两个阶段:企业--环境综合分析范式、环境适应范式

3.战略规划理论:

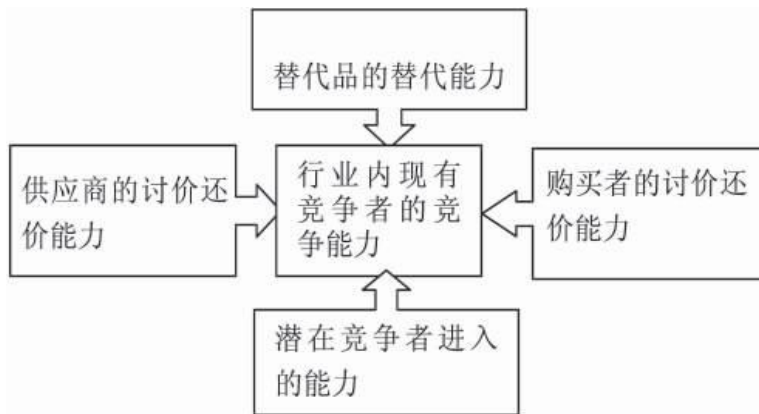
以未来可预测为前提和假设的，认为战略是要让企业自身的条件与所遇到的机会相适应

4.制定战略规划的步骤:

资料的收集与分析→战略制定→评估→选择与实施

5.波特《竞争战略》

6.五力模型:



6. 价值链的概念:



每一个企业都是用来进行设计、生产、销售、交货以及对产品起辅助作用的中中活动的集合

8.企业价值创造:基本活动（内/外部后勤、生产经营、市场营销、服务），辅助活动（采购、技术开发、人力资源管理、企业基础设施）

9.企业三个通用战略:

- ① 低成本战略：成为在既定市场中成本最低的生产者
- ② 差异化战略：提供独特的产品以便获得特别的价格，成为有差异产品的生产者
- ③ 重点集中战略：成为专门生产某种产品的生产者，以取得在一个市场缝隙中的支配地位