案例分析(1)郭仕纳和IBM公司

IBM，即国际商业机器公司，1911年创立于美国，是一家拥有40万中层干部、520亿美元资产的大型企业，其年销售额达到500亿美元，利润为70多亿美元。它是世界上经营最好、管理最成功的公司之一。 但在1991-1993年累计亏损额高达162亿美元，时任公司董事长埃克斯引咎辞职。

郭仕纳时年54岁，无计算机行业的经历，但具有27年从事管理咨询和企业中高层管理工作经验，郭仕纳的上任对IBM公司内部和投资者及社会公众而言都是疑虑重重，郭仕纳用自己的行动赢得公司雇员、股东和社会公众的信任和尊敬。

郭仕纳从1993年4月担任IBM董事长后，就开始进行了大刀阔斧的改革并针对形式的变化提出了新的管理模式，郭仕纳推行的管理变革可以归纳为以下几点:

1. 更换了IBM公司2/3的高层管理人员，使长期从事计算机行业，但眼睛向内的管理者离开了主管岗位，让一批外来者担任公司重要职务，如首席财务审计官、市场营销付总裁、人事部门负责人等等，使IBM领导班子为之一新。

(2) IBM公司新高层领导提出了IBM新的经营理念和经营战略:

其经营理念可概括为:市场是我们一切活动的动力; 质量是我们至高无上的承诺; 客户满意度和股东价值是衡量我们成功与否的基准; 不断创新提高管理效能和生产率是我们的不懈追求; 重视人才培养和队伍建设是我们致胜的关键。

其经营战略可概括为:确立网络计算机领导者的地位;在开发关键硬件和软件产品方面继续发挥领导作用;为客户提供服务，帮助他们应用信息技术;投资于新兴市场

(3)在确立了经营理念和战略以后，郭仕纳在管理上果断的行动，他制止了前任实行的分权管理制的扩大的做法，他认为要使公司停止流血，必须制止分裂，他强调公司与用户之间以及公司总部与分部之间要紧密联系。

(4)郭仕纳非常重视科研开发，他不仅将营业收入的10% 重新用于研究开发投资，而且明确指出研究开发应着眼于用户和市场需要，而不是仅仅围绕公司自身产品开展这种创新式的管理思想，极大地促进了IBM公司产品开发。

(5)郭仕纳上任后40%的时间用于听取用户意见，数年之内做过542次飞行，亲自走访客户，他责令公司高层管理人员每月至少要访问5个客户，他改进绩效评估与奖酬办法，实行按整个公司业绩和各部门各员工对公司的业绩贡献来评估其工作绩效及付给酬劳。

IBM公司在郭仕纳的管理下，公司业绩有了惊人的变化，在郭仕纳接管的IBM公司的1993年，公司亏损83.7亿美元，但到1996年公司盈利60亿美元，营业收入达770亿美元， 1993年IBM公司在世界500强企业中排名300位以后，但是1997年后已成为全球500强企业的第14位。

案例分析(2)大宇集团的兴衰史

大宇集团的创始人是集团董事长金宇中， 1967年31岁创建了一个仅有500万韩元的小服装店， 1968年创建第一家纺织厂， 1971年大宇因开发新衬衫而开始向国外出口服装，并取得对美国服装出口的垄断权。创业者金宇中具有优秀企业家的许多的特质，而且是一个勇敢的开拓者，为了拓展事业，他相继收购和兼并了一些重化学工业公司， 如1973年兼并东洋投资金融公司， 1982年购并大宇开发有限公司等等，金宇中还把大宇办成韩国跨国企业，成为韩国企业向外扩展的先锋。金宇中以一生的精力创造了大宇集团的辉煌，大宇成为世界500强企业，成为拥有机械、汽车、造船、化学、家电电子、贸易、金融等大财阀企业，成为遍布亚洲、欧洲、非洲、美洲的世界性跨国公司。1996年没有人预测到1997年会发生金融危机，大宇作为一艘巨大的航空母舰仍在自己开辟的航道上乘风破浪勇往直前， 1996年大宇集团在金宇中的领导下向世人展现大宇五年内的目标和计划。

(1)至2000年五年内大宇的销售额增长550% ，达到1720亿美元，其中海外销售包括出口及海外当地生产将达到712.5亿美元，为达到此目标，大宇把目前仅有的257个海外办事处及销售者扩展到650个，组成了庞大的全球经营网络。

(2)至2000年五年内是大宇实施目标的重要阶段，大宇决定把在亚洲的办事处生产工厂从104个增加到194个，在美洲地区，大宇将把当地的工厂数量从53个增加到126个，在欧洲及独联体国家，大宇把在那里的生产厂家从62个增加到180个，在非洲和中东地区，大宇集团的经销网已从38个扩大到150个。

从以上五年计划目标可看出，大宇集团要建成全球性跨国公司、一体化金融体系、世界级的经销商。

金宇中集一生的精力创建了大宇集团的辉煌，大宇集团下属有41家公司， 1997年大宇约有26万职工，金宇中不像其他韩国财阀那样由创业者的儿子和兄弟担任有关企业的总经理进行家族式的经营。

在大宇集团内部，董事长金宇中至高无上，大权独揽，特别是有关部门开辟新事业、新领域、新项目、新市场的重大决策，最终都由金宇中一人说了算，董事会和总裁都得听命于他，更不用说大宇集团的职能部门及个事业部的首脑以及下级公司的经理们。

1997年亚洲爆发了金融危机，外国银行和机构投资者开始撤走资金，大宇集团的筹资状况开始恶化，在宏观经济景气条件下，韩国国内金融机构大量借入海外资金，并把资金贷给象大宇这样的财阀企业，但是金融危机爆发后，大宇集团高负债率造成巨额债务负担，盈利减少造成股价下降，投资遭受巨大打击。

为渡过难关，大宇集团决定把下属公司从41家裁减到12家，以实现重建大宇，但是到1999年8月，大宇集团的12家公司的负债额超过了86万亿韩元，而全部资产不足25万亿韩元，由于资不抵债，回天无力，自主重建大宇计划未能实现。

1999年11月，金宇中董事长决定辞职，大宇下属的12家公司的总经理也全部辞职，至此，大宇这艘被称为不沉的航空母舰已开始沉没，金宇中一生构筑的大宇集团发展神话已经彻底的破灭和终结。

为处理大宇集团的善后问题，韩国政府采取使大宇慢慢解体的办法，如果大宇集团下属公司相继破产，则不仅韩国而且外国银行的债权都会成为不良债权，这样可能造成金融动荡。

1. 绪论

一 管理的含义

第一层含义说明管理的措施是计划、组织、控制、激励和领导这五项基本活动， 这五项活动又被称为管理的五大职能。

管理的第二层含义是第一层含义的目的，即利用上述措施来协调人力、物力和财力方面的资源。

管理定义中的第三层含义是第二层含义的目的，协调人力、物力和财力资源是为了使整个组织活动更加富有成效，这是组织活动的根本目的。

二管理者的角色

人际关系方面:

1.挂名首脑2.领导者3联络者

信息传递方面：

4监听者5传播者6发言人

决策制定方面：

7企业家8混乱的驾驭者9资源的分配者10谈判者

三 管理学的特征

* 管理学是一门综合性学科
* 管理学既是科学又是艺术
* 管理学是一门不精确的学科
* 管理学的系统观点
* 管理学是一门软学科
* 管理的复杂性
* 管理的二重性
* 管理学是一门综合性的学科

讨论题

贝尔是伏特公司加拿大分公司的一位成功的中层管理者，但是他有点厌倦他的工作，想换换环境，有人向他提供一个管理学校的机会，这个学校位于一个很小的村庄里，试分析什么因素会使他从一个管理岗位转向另一个岗位。

第二章管理的发展史

案例1 某厂生产15万吨水泥，在计划经济条件下可以维持，在市场经济条件下，原材料价格变化不大，但市场竞争变得激烈，发工资困难，为解决效率不高的问题，厂领导召开几次会议。有人提出企业效率低是投资不够，应向主管总公司要技术和设备还有资金; 有人认为是市场问题，竞争厂家多了，人家价格比我们低; 有人认为是管理问题，但管理是一个比较宽的概念，就本企业来说是管理的什么问题呢?总是想不出好的办法。

案例2纽曼公司的利润在过去的一年内不断的下降，尽管在同一时期同行的利润却在不断的上升，公司总裁杰克先生非常关注这一问题，为了找出利润下降的原因，他花几个星期考察公司的各个方面。杰克说:“我们的利润一直在下降，我们正在进行的工作大多数看来也都是正确的，比方说推销政策帮助公司保持住在同行中应有的份额，我们的产品和竞争对手的一样好，我们的价格也不高，公司的推销政策是有成效的”。他继续评论说:“ 公司有健全的组织结构，良好的产品研究和发展规划，公司的生产工艺在同行中也占领先地位，可以说我们的处境良好，然而我们的公司却面临这样的严重问题，那么原因到底是什么呢? ”

杰克继续说:公司面临严重问题的一个重要原因是我们支付的工资一直至少和工会提出的工资一样高，甚至我们还继续给工人增加工资，问题是没有维持相应的生产率，车间工人一直没能生产足够的产量，可以把利润维持到原有的水平。

我的意见是要回到管理的第一个原则，公司要生存下去就必须要创造利润，科学管理先驱们为获得更高的生产率所使用的方法，这就是为提高生产率而广泛采用的刺激工资制度。

第二章管理的发展史

早期的管理思想

泰勒的科学管理思想

法约尔的一般管理与经典组织论

霍桑实验和梅奥的管理理论

巴纳德的组织理论

管理思想发展的全部历史

可分为4个阶段:

第一阶段为早期的管理思想，产生于19世纪末以前。

第二阶段产生于19世纪末到1930年之间，以泰勒与法约尔等人的思想为代表。

第三阶段为中期管理思想，产生于1930年到1945年之间，以梅奥与巴纳德等人的思想为代表。

第四阶段为现代管理思想，产生于1945年以后。

第一节 早期的管理思想

在公元前2000年左右，古巴比伦国王汉穆拉比曾颁布一部法典，其中对人的活动做了许多规定，如个人财产如何受到保护，居民之间的隶属关系等等，最低工资标准，家庭纠纷和犯罪等，这里涉及了许多管理思想。

我国早在2000多年的春秋战国，杰出军事家孙武所著的«孙子兵法»计13篇，篇篇都闪耀着智慧的光辉，它里面蕴涵的思想不仅在军事上，而且在管理上对今天的工作都有重要的参考价值。

尼柯罗.马基埃维利是意大利著名的历史学家和思想家，他出生于佛罗伦萨，其中最有影响的著作是«君主论» ，他阐述了许多管理思想，最有名的是他的四项领导原理。

领导者必须要得到群众的拥护

领导者必须维护组织内部的凝聚力

领导者必须具备坚强的生存意志

领导者必须具有崇高的品德和非凡的能力

在18世纪60年代以后，西方国家进行产业革命在这期间，苏格兰的政治、经济学家与哲学家亚当•斯密(Adam Smith)在1776年发表的代表作«国富论» ，该著作不但对经济和政治理论的发展有着突出的贡献，对管理思想的发展也有重要的贡献。

在产业革命的后期对管理思想贡献最大的人物应该是英国人查尔斯•巴贝奇(Charles Babbage) ，他在进行管理研究时曾走遍英国和欧洲，以自己的亲身经验来奉劝当时的经理人员尽量采用劳动分工。

第二节泰勒的科学管理

泰勒科学管理的内容有5条

* 工作定额原理
* 能力与工作相适应原理
* 标准化原理
* 差别计件付酬制
* 计划和执行相分离原理

工作定额原理(1)

* 泰勒认为当时提高劳动生产率的潜力非常大，工人们之所以“磨洋工”是由于雇主和工人们对工人一天究竟能做多少工作心中无数，而且工人工资太低，多劳也不多得，为了挖掘工人们劳动生产率的潜力就要制定出科学依据的工作定额。

工作定额原理(2)

* 所谓时间研究就是人们在工作期间各种活动的时间构成，它包括工作日写实和测时。
* 所谓动作研究是研究人干活时动作的合理性即工人干活时其身体各部位的动作经过比较分析后，去掉多余的动作，改善多余的动作，从而减少疲劳，提高劳动生产率。

能力与工作相适应原理

* 泰勒认为为了提高劳动生产率必须为工作挑选第一流的工人，第一流的工人包括两个方面:一方面是该工人的能力最适合做这种工作;另一方面是该工人愿意做这种工作。
* 所谓能力与工作相适应原理即一改工人挑选工作的传统，而坚持以工作挑选工人，每个岗位都挑选第一流的工人以确保较高的工作效率。

标准化原理

* 标准化原理是指工人工作时要采用标准的操作方法，而且工人所使用的工具机器材料和所在工作现场环境等等都应该标准化，以利于提高劳动生产率。

差别计件付酬制

* 泰勒认为工人磨洋工的重要原因之一是付酬制度不合理，泰勒分析了原有的报酬制度后认为，要在科学的制定劳动定额的前提下，采用差别计件工资制来鼓励工人完成和超额完成定额。
* 如果工人完成或超额完成定额按比正常单价高出25%计酬，不仅超额部分而且定额内的部分也按此单价计酬，如工人完不成定额则按比正常单价低20%计酬。

计划和执行相分离原则

* 泰勒认为应该用科学的工作方法取代经验的工作方法，他认为工人凭经验很难找到科学的工作方法，因此应该把计划和执行相分离，计划由管理当局负责，执行由工长和工人负责，这样有助于采用科学的方法。
* 以上五条就是泰勒科学管理的主要内容，泰勒认为科学管理的关键是工人和雇主都必须进行一场精神革命，要相互协作努力，提高生产效率。

对泰勒科学管理的分析

泰勒科学管理的贡献:

* 泰勒使管理第一次从经验上升为科学。泰勒在管理中提倡运用科学方法，提倡用科学的调查研究和科学知识来代替个人的判断意见和经验。
* 泰勒提出了讲究效率的优化思想和调查研究的科学方法。

泰勒科学管理的局限性

* 泰勒对工人的看法是错误的。
* 泰勒的科学管理仅重视技术的因素，不重视人群的社会因素。泰勒制仅解决了个别具体工作的作业效率问题，而没有解决企业作为一个整体如何经营和管理问题。

亨利•甘特的甘特图广泛的应用于日本、西班牙和俄罗斯的生产实际。

吉尔布莱斯夫妇主要是携手合作从事动作研究。他们所进行的动作研究为后来的自动化生产线的运行及其管理研究打下基础。

第三节 法约尔为代表的一般管理和经典的组织理论

法约尔的一般管理主要内容:

* 企业活动类别和人员结构
* 管理的一般原则
* 管理工作的五大职能

(一)企业活动类别和人员能力结构

* 法约尔认为企业的全部活动概括为技术性、商业性、财务性、会计性、安全性、管理性6类工作。
* 并认为随着组织层次中职位的提高，人员的技术能力相对重要性降低，而管理能力的要求逐步增大，并且随着企业规模的增大管理能力显得更为重要，而技术能力的重要性减少。

(二)管理的一般原则

* 法约尔在他的<<工业管理和一般管理>>中首先提出管理的14条原则:
* (1)劳动分工(2)权力与责任(3)纪律(4)统一指挥(5)统一领导(6)个人利益服从集体利益(7)合理的报酬(8)适当的集权和分权(9)跳板原则(10)秩序(11)公平(12)保持人员稳定(13)首创精神(14)人员的团结

(三)管理的五大职能

* 法约尔管理思想的另一大内容是他首先把管理活动分成计划、组织、指挥、控制、协调五大职能，并对这五大职能进行详细的论述和分析。
* 他认为管理的五大职能并不是企业经理或领导者个人的责任，它同企业其它工作一样是一种分配于领导人与整个组织成员之间的职能。

二对法约尔一般管理的评价

1.法约尔一般管理的贡献:

* 他对管理的五大职能的分析为工业经济时代---权力为中心的管理理论提供了基本的框架，同时为管理科学提供了一套科学的理论构架。
* 具有高度的综合性和抽象性，在实践中具有广泛的适用性，是物质时代管理理论的及实践的基础。它广泛的适用于各种组织。

2.缺点:他的管理原则缺乏弹性，有时实际管理中工作人员无法遵守。

第四节人力资源方法

一早期的倡导者

* 罗伯特·欧文
* 玛丽·伏莱特 人本导向的思想。管理者的任务是调和和协调群体的努力，管理者应当更多的依靠他们知识和专长领导下属，而不是依靠他的职务的正式权力。她的人本思想影响着我们看待动机、领导、权力和权威的方式。

二霍桑实验:

* 霍桑工厂具有较完备的娱乐设施、医疗制度和养老金制度，但是工人们仍有很高的不满情绪，生产效率很低，为了探究原因， 1924年11月美国国家研究委员会组织了一个包括多方面专家的研究小组进住霍桑工厂，实验分成四个阶段:

(一)照明实验

(二)继电器装配工人小组实验

(三)大规模访问交谈

(四)对接线板接线工作室的研究

三梅奥及其人群关系的主要内容

主要内容

(1)工人是“社会人”而不是“经济人”

(2)企业中存在非正式组织

梅奥认为人是社会动物，在企业的共同工作当中，人们必然相互发生关系，由此就形成了一种非正式团体，在该团体中，人们形成共同的感情进而构成一个体系，这就是非正式组织。非正式组织形成的原因很多，有地理位置关系、兴趣爱好关系、亲戚朋友关系、工作关系等等。总之这种非正式组织确实存在它在某种程度上左右着其成员的行为。

(3)生产效率主要取决于职工的工作态度以及他和周围人的关系

梅奥认为提高生产效率的主要途径是提高工人的满足度，即立争使职工在安全方面、归属方面、友谊方面的需求得到满足，而对此的需求是应人而宜的，这主要取决于以下两方面的因素:

(1)职工的个人情况

(2)工作场所情况

(三)对梅奥的人群关系理论的评价

梅奥的人群关系理论的贡献:

* 克服了古典管理理论的不足，奠定了行为科学的基础，为管理思想的发展开辟了新的领域。

梅奥的人群关系理论的局限性:

* (1)过分的强调非正式组织的作用。
* (2)过多的强调感情的作用，似乎职工的行动要受感情和关系的支配。
* (3)过分否定经济报酬、工作条件、作业标准的影响。

戴尔·卡内基:他在著作<<怎么赢得朋友和影响人们>>一书中写到:成功的方式是争取他人的合作，成功之路在于(1)通过对人们努力的真诚赞赏，使人们感到他们是重要的(2)建立良好的第一印象(3)通过让人讲话，表示对他的同情，以及“从不对一个人说他错了的方式”使人们接受你的思维方式(4)通过赞扬别人的优点和给予反对者机会来维护他们面子的方式改变他们的态度

马斯洛这位人道主义心理学家提出了人的层次需要理论把人的需要分为5个层次:

* + (1)生理需要
  + (2)安全需要
  + (3)社交需要
  + (4)尊重需要
  + (5)自我实现需要

四 巴纳德的组织理论

巴纳德的组织理论的主要内容

* 1.关于组织
* 2.组织效力和组织效率
* 3.经理职能
* 4.权威理论
* 5.管理者必须审视环境

关于组织

* 组织是一个合作系统，它是由2人或2人以上，用人类的意识加以协调而成的活动和力量系统。其存在和发展必须具备3个基本条件:
* (1)明确的目标
* (2)协作的意愿
* (3)良好的沟通

组织效力和组织效率原则:

* 要使组织存在和发展，不仅要包含上述3个基本要素，而且必须要符合组织效力和组织效率这两个基本原则:
* 组织效力原则是指组织实现其目标的能力或实现其目标的程度。它是一个组织生存的必要前提
* 组织效率是指组织在实现其目标的过程中满足其成员个人目标的能力和程度。

经理职能

* (1)制定并维持一套信息传递系统
* (2)促使每个人都能做出重要贡献，包括合理的激励方式和职工的选聘等
* (3)阐明并确定本组织的目标

权威接受理论

* 巴纳德认为管理者的权威并不是来自上级的授予而是来自由下而上的认可，管理者权威的大小和指挥权利的有无取决于下级人员接受命令的程度，他认为单凭职权发号施令是不足取的，更重要的是取得下级的同意支持和合作。
* 巴纳德认为管理者必须审视环境，然后调整组织以保持与环境平衡的思想，他还指出组织的成功取决于员工和组织与之打交道的外部机构保持良好的关系。

第五节 现代管理学派

从目前来看，西方现代管理思想大致可分为7大学派，即管理程序学派、行为科学学派、决策理论学派、系统管理理论学派、权变理论学派、管理科学学派和经验主义学派。

一 管理程序学派

在法约尔管理思想基础上发展起来的，该学派的代表人物有美国的哈罗德•孔茨)和西里尔•奥唐奈，其代表作为他们两个合著的«管理学» 。

二行为科学学派

它是在人群关系理论的基础上发展起来的，该学派的代表人物，像美国的马氏罗(，其代表作为«激励与个人»以及赫兹伯格，其代表作为«工作的推动力»等等。该学派认为管理是经由他人达到组织的目标，管理中最重要的因素是对人的管理，所以要研究人、关心人、尊重人、满足人的需要、以调动人的积极性、并创造能使人充分发挥力量的工作环境，在此基础之上指导他们的工作。

三决策理论学派

代表人物是美国的赫伯特•西蒙，其代表作为«管理决策新学科» ，西蒙由于在管理决策理论的贡献，曾荣获1978年的诺贝尔经济学奖。该学派认为管理的关键在于决策，因此，管理必须采用一套制定决策的科学方法，要研究科学的决策方法以及合理的决策程序。有人认为西蒙的大部分思想是现代企业经济学和管理科学的基础。

决策理论的主要论点

(1)决策是一个复杂的过程:

作为决策在大的方面至少应该分为4个阶段:即提出制定决策的理由;尽可能找出所有可能的行动方案;在诸行动方案中进行选择，选出最满意的方案;然后对该方案进行评价。

(2)程序化决策和非程序化决策:

所谓的程序化决策是指反复出现和例行的决策。

所谓非程序化决策是指那种从未出现过的或者其确切的性质和结构还不很清楚或相当复杂的决策。

(3)满意的行为准则:

西蒙认为组织处于不断变动的外界环境影响之下，搜集到决策所需要的全部资料是困难的，而列举出所有可能的行动方案就更加困难。

在实践中，即使能求出最佳方案，出于经济的考虑，人们也往往不去追求它，而是根据令人满意的准则进行决策，具体的说，就是制定出一套令人满意的标准，只要达到和超过这个标准就是可行方案。

(4)组织设计任务是建立一种制定决策的人---机系统:

由于组织本身是由决策者个人组成的系统，现代组织又引入自动化技术就变成了由人和机所共同组成的结合体。组织设计任务是建立一种制定决策的人---机系统。

四系统管理理论学派

系统管理理论侧重于用系统的观点来考察组织结构及管理的基本职能，它来源于一般的系统理论和控制论，代表人物是卡斯特(F.E.Kast)等人，他的代表作为«系统理论和管理» 。

系统管理理论认为组织是由人们建立起来的，相互联系和共同工作着的要素所构成的系统，这些要素被称为子系统。

组织中任何子系统的变化都会引起其它子系统的变化，为了更好的把握组织的运行过程，就要研究这些子系统和他们之间的相互关系以及他们怎样构成一个完整的系统。

系统有两种基本的类型：封闭系统和开放系统

* 封闭系统：不受环境影响也不与环境发生相互作用
* 开放的系统：组织和环境之间处在不断的相互作用之中

案例分析:面对挑战乐凯将怎么办

一 柯达正在缩小包围圈:

短短的几年，中国在柯达全球市场中的排名由1993年的17位上升到仅次于美国市场的第2位，柯达以每天3-4家的速度在扩张，

在年销售额是自己100余倍的柯达面前，乐凯已步履艰难。

二柯达为何频频得手

柯达在中国市场上大有把富士赶出中国市场之势，这中间有富士中国市场战略失误的原因，更是柯达战术运用恰到好处的结果。

柯达在中国实行的是决策属地化，如在中国18个办事处都有相当程度的决策权，同时柯达以相当优厚的待遇网络了大量的精英，聘请他们担任高层主管。

柯达利用中小投资者包括下岗职工想发财的心理推出了“九万九”的创业计划，通过该计划，柯达成功的实现了“借鸡生蛋” ，而且使中小投资者与其结成命运共同体，同时柯达在中国展开了高明的公关手段，很大程度上化解了人们对他产生的敌意和戒心。

三乐凯的致命伤

乐凯不具备有与柯达对抗的实力， 2009年柯达销售额为140.89亿美元，而乐凯不到1亿美元，柯达当年用于研究开发费用8.17亿美元，乐凯不到1000万美元。

柯达在产权和管理等方面建立起一套完整的制度，而乐凯则至今仍算不上一个现代意义上的企业。

落后的市场观点也是乐凯一个致命的弱点，长期以来，乐凯忽视了产品的宣传， 1994年乐凯ISO100高清晰度彩色胶卷被评为国家新产品，但没有引起国内消费者和市场的重视。

四中国失去乐凯将会怎样

不难想象中国失去乐凯，中国消费者再难买到低于国际市场价格的相纸。

此外，乐凯作为我国感光材料工业的中流砥柱，长期肩负生产军用胶卷的任务，从国防建设角度来看，失去乐凯将怎么办?随着中国加入世贸，乐凯要么被吞并，要么杀出一条血路，乐凯怎么办?

五权变（情境）理论学派

权变理论是一个较新的管理思想，它的代表人物是英国的伍德沃德(John Woodward)等人，其代表作为«工业组织的理论与实践» 。权变理论学派认为没有任何一种理论和方法适用于所有的情况，因此，管理方式和方法也应该随情况的不同而改变，为了使问题得到更好的解决，要进行大量的调查研究，然后把组织的情况进行分类，建立模式，据此选择适当的管理方法。

六管理科学学派

管理科学学派又称数理学派，它是泰勒科学管理理论的继续和发展，其代表人物是美国的伯法(E.S.Buffa)等人，伯法的代表作为«现代生产管理» ，管理科学学派重点研究的是操作方法和作业方面的管理问题。

七经验主义学派

经验主义学派的代表人物有戴尔，他的代表作有«伟大的组织者» 、 «管理理论与实践»;德鲁克的代表作有«有效的管理者» 。这一学派主要是从管理者的实际管理经验方面来研究管理的，他们认为成功的组织管理者的经验是最值得借鉴的。

他们重点分析许多管理人员的经验，然后加以概括，找出他们成功经验中的共性东西，然后使其系统化、理论化，并向管理人员提供实际的建议。

第七节当前的趋势和问题

一 全球化：世界已经成为一个全球化的市场，有效的管理者需要适应不同的文化、不同的制度和不同的技术。

二 工作人员的多样化

今天的员工在性别、民族和种族方面具有异质性。

三 道德：许多人承认我们正在经受道德危机的困扰，曾经被看做是应受谴责的行为已经在一些人眼中被看做是可接受的甚至必要的做法。

四 激励创新和变革：许多过去的指导原则（为稳定和可预见的世界建立的原则）已不在适用，未来的成功组织应该是灵活的，能够快速反应的，并在新型领导者领导下的组织，这些领导者能够发起大规模的变革。

管理者自己也在改变风格，他们把自己的角色从老板转变为团队的领导者，越来越多的管理者发现当他们不在是吩咐人们应该做什么，而是关注激励、指导、鼓励时他们会变得更有效。

五 全面质量管理（TQM）包括1强烈关注顾客2坚持不断地改进3改进组织中每项工作的质量4精确地度量5向雇员授权

六授权 今天的管理者认为可以让工人来决定那些与工人有关的事情，使质量、生产率和雇员的责任感得到改进，这种过程称为向雇员授权。

七 工作人员的两极化:蓝领工人数量逐渐减少，大多数组织的雇员政策是保持和激励那些高工资高技能的工人，管理者面临着一个主要的挑战，如何激励那些拿低工资且几乎没有晋升机会的工人。

第八节 中国古代的管理思想

思考题

* 1.泰勒的科学管理的主要内容是什么?
* 2法约尔的一般管理的原则与职能有哪些主要内容?
* 3梅奥人群关系理论有哪些主要内容?
* 4巴纳德组织理论的主要内容有哪些?
* 5现代管理有哪些学派?

讨论题:

“每个人都希望从事具有挑战性的工作从而使自己有成长的机会”这种方法你如何用人力资源方法的观点来解释?这种说法怎么用授权和工作人员的两极化观点来解释?

1. 组织文化与环境

案例 １９８２年秋天，8位芝加哥地区居民购买了含氰化污染物的增效泰诺胶囊而死亡，１９８６年，类似事件再度发生，一位妇女也因为服用了这种含氰化污染物的增效泰诺胶囊而死亡。

在两次事件中，美国强生公司市场销售分部声称对这两次事件没有任何责任，调查也证实了这一点。在这两次中毒事件中显然是粗心大意者的行为。但是并没有减轻中毒事件对强生公司利润的破坏性影响。

一九八二年事件发生后，强生公司收回销毁了3100万瓶胶囊，致使税后销帐五千多万美元，而后，该公司又花了三亿多美元的资金，来推销其重新包装三层密封抗损坏的胶囊，成功的恢复了公众对产品信任，并重新确立了自己的市场地位。

在１９８６年事件发生后，公司管理当局决定，回收柜台上出售的所有药品不在使用胶囊装，而采用片剂形式。这样作的成本是很高的，大约耗费了五亿美元用来回收加上重新组织生产过程及新药片的促销。

强生公司的例子是否独一无二呢？如果只考虑泰诺产品的损坏，那么也可以这样认为。但如果你将它看成这样一种情况，既管理当局受到了并非自己造成了，也不是自身所控制的某些事件的广泛冲击，那么这个例子就不是偶然的了。有一个较近的事实可以证明这一点。

一项被芬兰人的公开研究表明，人体内铁含量的高水平与心脏病明显的强相关关系，这一研究结果一下子使生产补铁产品的企业陷入了困境。对于所有生产含铁的公司的管理当局而言无疑是一个沉重的打击。

面对突然下降的销售额，管理当局不得不重新安排公司的资源以支持它的补铁产品的生产。强生公司的困境，并不是自己一手造成了。这引发了这样的疑问，一个组织的成败是否总是归因于企业内部的管理。

管理者：万能的还是象征性的

在管理理论和社会中占统治地位的观点是：管理者对组织的成败负有直接的责任。我们将此观点称为管理的万能论。

相反，一些观察家认为，管理者对组织成果的影响十分有限，组织的成败在很大程度上归因于管理者无法控制的外部力量。这种观点则称为管理的象征论。

管理的万能论将最高管理者视为组织的中流砥柱，他们能够克服任何障碍去实现组织的目标。当然，管理的万能论并不仅仅局限于工商业组织，它还可以用来解释为什么体育教练的流动率如此之高的原因。

按照象征论的观点，一个组织的成败受到大量管理者无法控制的因素影响。这些因素包括经济，政府政策，竞争对手的特定行业的状况，对专业技术的控制，组织前任管理者的决策。

按象征论的观点，管理当局对实际组织成果的影响是极其有限的。管理当局真正能够影响到的大部分是象征性的成果。

管理当局很容易给股东、顾客、雇员及公众造成他们在控制事态的错觉。按照象征论的观点，在组织成败中，管理当局所起到实际作用是很小的。

现实是两种观点的综合

在现实中，管理者既不是软弱无能的，也不是全能的。每一个组织中，都存在限制管理者决策选择的内部约束力量，这些内部约束力量源于组织的文化。

此外，外部约束也冲击着组织，并限制者管理者的自由，这些外部约束力量来自组织环境。组织文化与环境对管理者构成压力，制约着他们的选择。

我们不应当把这些约束力看做是在任何情况下的固定因素、对某些组织来说，在某些情况下，是有可能改变并影响他们组织文化和环境的，这种可能性扩大了管理当局可自由斟酌决定的范围。

组织文化

一定义:组织文化是指共有的价值体系。组织拥有支配其成员行为的文化。但每个组织当中，都存在着随时间演变的价值观、信条、仪式等，这些共有的价值观在很大程度上，决定了雇员的看法及对周围世界的反应。

识别组织文化的十个特征:

1.成员的同一性2团体的重要性3对人的关注4单位的一体化5控制6风险的承受度7报酬的标准8冲突的宽容度9手段--结果倾向性10系统的开放性

案例 这一组织是一家制造公司，雇员对公司忠诚，该公司中雇员需要遵守大量的规章制度，管理者密切监督员工及保证工作不发生偏差。管理当局关心的是高生产率，而不管它对员工士气及流动率的影响。工作活动是围绕个人设计的，组织中有明确的部门及权力线，并希望员工尽量减少与专业领域外和指挥线外的员工的正式交流。对于努力、忠诚及避免出错都给予奖励和表扬，公司仅从内部提升管理者，并相信最好的产品是那些由公司独立开发的产品。

这一组织也是一家制造公司。而在这家公司中，员工以他们的技术诀窍和专业知识与集团公司外的广泛交往为荣，公司中只有少量的规章制度，监督较松，因为管理当局相信公司的员工努力工作值得信赖。管理当局关心高生产率，但他们相信高生产率来自正确对待员工。该公司对于被看作是良好工作场所的声望感到自豪。工作活动都是围绕各工作队进行，并鼓励工作队成员跨越职能和权力等级进行交流。评价管理者不仅依据其部门的成绩，还要看其部门与组织内其他部门协调工作的好坏程度。晋升和其他的物质奖励给那些对组织作出最大贡献的员工，即使那些员工拥有奇怪的念头。公司将能够找到的最优的人员安排到高层位置，甚至可能包括从竞争对手那里招聘来的人选。公司为自己成为市场驱动型的公司而骄傲，并对顾客变化中的需求作出快速的反应。

组织文化的来源

组织文化是以下两方面相互作用的结果:

* (1)创始人的倾向性和假设
* (2)第一批成员从经验中领悟的东西

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组织
* 雇员对组织的基本价值观的接受程度和承诺越大，文化越强

文化对管理实践的影响

因为组织文化确立了人们应该做什么，不应该做什么的约束，所以他与管理者尤其相关。组织中所有的管理者很快就会清楚该知道什么和不该知道什么。

这些价值观与管理行为间的联系是相当直观的。一个组织的文化，尤其是强文化，会制约着一个管理者的设计所有的管理职能的决策选择。管理者任务的主要领域受到他所处的文化的影响。

文化制约着管理者的行为，它象一个过滤器左右着管理者的思想和感觉，强文化传递着哪种选择是可取的信息，哪种选择是不可取的信息，这在很大程度上制约了管理者的决定。

杰出的管理者（案例）

玛丽凯化妆品公司是一个具有强文化的非常成功的公司。文化的塑造者同该公司的创始人是同一个人。她的故事对于每一个有创业的人来说，都是一个鼓舞。在她五十岁出头的时候，用五千美元积蓄开始在达拉斯的一家小商店出售化妆产品。十年后，该公司成为一家跨国企业，年销售额达三亿美元，并拥有一支二十万人的销售队伍。今天她的化妆品公司平均净资产利润率达到40%以上，这是美国产业中最高的净资产利润率。她的成功归功于培育了一种鼓励和奖赏的公司文化尤其是鼓励那些推销公司化妆品的销售人员。正象他所说的我们公司和我们的员工一样出色。尽管她的承诺提供可靠的最优的产品，但她并不打算垄断同类产品。该公司与竞争者区别就在于公司对销售人员，教导员和管理者的责任。公司发现那些能够找到的最优秀的人员，并付给他们最高的报酬，他尽一切努力去鼓励公司的人员，以鼓励积极的销售成果。她建立了一套报酬和奖金方案，使公司成千位销售代表的年收入实实在在的超过五万美元。

环境

环境是指对组织绩效起着潜在影响的外部机构和力量。环境包括一般环境与具体环境：一般环境包括组织外的一切，例如，经济因素、政治、社会背景以及技术因素，还包括那些能影响组织但联系尚不清楚的条件。

管理当局通常将大量的注意力集中于组织的特定的环境。既具体环境它是与实现组织目标直接相关的那部分环境。

它是由对组织绩效产生积极和消极影响关键顾客群和要素组成的。具体环境对每个组织而言都是不同的，随条件的改变而变化。典型的情况是它包括投入的供应商、客户和顾客、竞争者、政府机构及公共压力集团。

环境对管理者而言是很重要的。环境的不同是由于我们所说的环境的不确定性决定的。而环境的不确定性可以分为两个维度：变化程度和复杂程度。

组织与环境

具体环境

* 供应商
* 顾客
* 竞争者
* 政府
* 压力集团

一般环境

* 经济
* 政治条件
* 社会条件
* 技术条件

环境对管理实践的影响

* 组织依赖其环境作为投入的来源和产出的接受者，组织还必须遵守国家的法律并对向组织挑战的集团作出反映，一个组织面临的环境不确定性越大，环境对管理当局的选择和决定自身命运的自由限制就越大。

复习题

* 为什么管理的万能论主导着管理理论?
* 依据象征论管理当局在组织中扮演什么角色?
* 对比强文化和弱文化哪种文化对管理者的影响最大?为什么?
* 一般环境对管理实践有什么影响?
* 班级也有文化，描述一下你所在班级的文化?它约束你的老师吗?如果是的请说明它是怎么约束的?
* 当一家大公司连续几年亏损董事会总要撤掉他的首席执行官?为什么?

综合案例应用:

二十世纪六十年代的大学生把进入国际商业机器公司视为最好不过的就业机会，国际商业机器公司在增长机会和工作保障之间求得了极好的平衡。他领导着计算机产业的发展，并且它从未解雇过一位员工。到了80年代末，国际商业机器公司已经成为美国第四大工业企业，每年可创造640多亿美元销售额。但是，这之后，国际商业机器公司向雇员提供的不再是那种高增长，高职业保障的机会了。

ＩＢＭ公司面临严峻的挑战。由于有越来越多的企业已转向购买高性能和高灵活性的个人计算机，使得对高利润的大型计算机需求减少了。ＰＣ机已经成为互换的大众化的商品，而且在几家主要的制造商之间展开了激烈的价格竞争。

ＰＣ机带来的利润流向了象苹果计算机公司那样的公司，他们不断开发出新产品满足日益增长了顾客需求。在一九九二年，ＩＢＭ只占约百分之二十五的ＰＣ机市场，与20年前百分之五十的份额形成了鲜明的对比。1991年，ＩＢＭ遭受到八十年来第一次亏损，令人震惊的28亿美元的亏损。让我们看一下曾经有助于公司成功的一些因素:在ＩＢＭ公司，它的创始人，托马斯几乎为每一件事情制定了规则。深色西服，白衬衫，条文领带是ＩＢＭ公司的制服。喝酒，甚至下班后喝酒也被禁止。雇员们被要求接受频繁的调换。今天虽然规章制度的严密性减少一些，但保守形象还是一如既往。二十世纪六十年代到七十年代，由于ＩＢＭ提供了可预见的成长与就业保障而被吸引到公司来一批人，现在也成为公司的束缚。ＩＢＭ承诺顾客的服务。公司销售人员仍是公司的骄傲，他们经过全面的培训并掌握了丰富的知识。大部分雇员在进入公司的头6周要接受公司的培训，管理者至少要花四十小时的额外时间参加研修。尽管公司遇到财政的困难，ＩＢＭ仍然坚持每年投入几亿美元的资金用于教育和培训。ＩＢＭ将筹码压在服务上。ＩＢＭ对自身问题的反映是进行大规模的重组。１９９１年，公司解雇雇员二万人；１９９２年被解雇了相同数量的员工，这种激烈的重组已经司空见惯。在所有的这些场合，员工的职务比先前降低了二～三个等级。可以想象这种变化对ＩＢＭ公司雇员所产生的影响。公司原来享有工作保障的美誉，在那里从来没有人被解雇，突然这一切已经成为过去。

如果你是一个年薪六万美元的市场研究员，虽然你的薪水没有受影响，但已发现自己已在传达室工作，您的感觉如何呢？这样的事情就发生在ＩＢＭ公司，而且是在１９９２年！

* 问题:
* 近年来ＩＢＭ公司的具体环境发生了哪些变化？
* ＩＢＭ的历史文化及环境的改变是如何制约公司的高层管理者？
* 如果让你担任公司的总裁你如何解决公司的困境?

1. 计划

案例分析(1)

王总经理策划了一个具有2亿元的房地产项目，其中开业奠基仪式的商业策划已完成，总经理让他手下的郭副总经理和几个工作人员开始工作，郭副总经理到实地后， 发现地方政府和官员对事情并不了解，部分的工作人员因没有事情可干而又回到原来的办公室。郭副总经理花了一个月的时间找办公地点，当地的办公人员长期没到位，具体工作难以开展，郭副总经理认为是地方有意拖延，地方政府认为郭副总经理没有给地方政府合作提出具体的目标和要求，地方没有办法配合，企业和地方的矛盾日益尖锐，眼看时间一天一天的过去，项目的发展受到了严重的制约，给企业造成了不可挽回的经济损伤。

案例分析（2）

三十年前，通用电器公司统治着美国电视机市场。如今，这些公司的电视机产品全部销声匿迹了，取而代之的是日本松下电器公司的电视机。如今你上街购买录像机，也会见到许多看上去很熟悉的名字，他们也都是松下公司制造的。当今全球最大的消费电子企业松下电器工业公司，其产品从阴极射线管到飞行通信系统，它已经成长为世界第十二位的大公司。１９９０年的１０月，松下公司出资六十多亿美元买下了MCA公司，它是环球制片公司的母公司。松下电器公司的故事，说明了广泛的计划能够怎样促进一个巨人公司的创建。

松下公司是松下幸之助与第二次世界大战后建立的，它肩负起重建日本强国的地位使命，使日本成为现代电子学领域的领导者。

50代初期，松下公司设立了控制美国电视机市场的目标，他和日本其它电视机制造厂商竞争的焦点集中在美国的电视机市场。

在20年的时间里，松下公司将它的美国竞争对手从二十五个销减到6个，最终，所有的美国竞争对手不是破产就是被国外同行所兼并。

通过精心策划的、长期的计划，松下公司也成为世界消费电子产业中的巨人。松下公司的管理当局将公司看作长盛不衰的企业，作为一个例子，公司实际上已经制定250年的规划。

第一节 计划的性质

一 计划和计划工作的定义

计划是对未来行动方案的说明，它告诉管理者和行动者未来的目标是什么，要采取什么样的活动来达到目标，要在什么时间范围内达到这种目标以及由谁来进行这种活动。计划工作是一种预测未来、设立目标、决定政策、选择方案的连续程序，以期能够经济的使用现有的资源，有效的把握未来的发展获得最大的组织成效。

二 计划工作的特点

* 1.计划工作是为目标服务
* 2.计划工作的首要性
* 3.计划的普遍性
* 4.计划要讲究经济效益

三 计划的目的

* 1.计划可以给出行动方向
* 2.计划可以减少变化的冲击
* 3.计划是减少浪费、提高效益的方法
* 4.计划是管理者控制的标准

四 计划与绩效

许多研究试图检验计划与绩效的关系，这些研究使我们得出下述几个观点。首先，一般来说，正式计划通常与更高的利润、更高的资产报酬及其它积极的财务成果相联系。其次，高质量的计划过程和适当实施过程比泛泛的计划更可能导致较高的绩效。最后，在这些研究中，凡是正式计划未能保持高绩效的情况，一般是因环境的原因。如政府法令；工会权利等制约着管理者的选择范围。在一种不确定的环境下，我们没有理由指望做计划者一定做得比不做计划者好。

五 关于计划的误解

* 不正确的计划是在浪费管理当局的时间
* 计划可以消除变化
* 计划降低灵活性

杰出的管理者(案例分析)

克里斯蒂是花花公子杂志和企业的创始人休•赫夫纳的女儿，在他指引花花公子事业跨越变化的时代时，她的经营才能充分显露出来。休赫夫纳创建了花花公子杂志，以宣传男人们生活方式为内容，使得发行量不断的增长。一九八二年，克里斯蒂这位毕业于布兰代斯大学的高才生，成为花花公子事业公司的总裁，１９８２年她又担任了首席执行官。她的任务是重塑公司的形象，使其适应对男人和女人角色看法的变化，克里斯蒂的目标是什么？她的目标是建立成人的迪尼斯乐园。她为公司制定的战略集中在三个领域：杂志，产品特许和海外市场。她重新确定了花花公子杂志作为一本男人的杂志在90年代的定位，采用更富思考性男人们的生活观点。她提出，杂志应触及男人们广泛关注的怎么处理工作场的问题和怎么与女人交往的问题。还有，公司过去将他的兔头标志特许给任何愿意特许费的制造商，现在则不然，现在战略更强调产品的质量。一方面，公司撤消和终止了一些产品的特许协议；另一方面，公司开始自己为受许者设计产品，并试图进入高档顾客的高雅环境。最后她还极富进取的追逐北美以外的生意机会。她在捷克、匈牙利和波兰等国引入了花花公子的国外特许版。在我国，花花公子的特许商已经开了二十家专卖店，而且全部是国有资产。迄今为止他们的计划赢得了丰厚的回报，花花公子事业公司的净收入比她上任时增长一倍多。

第二节 计划的类型和计划的权变因素

一 计划的类型:

(一)按计划的时间界限划分

1.长期计划 2. 中期计划 3. 短期计划

(二)按计划制订者的层次分

1.战略计划2管理计划3作业计划

(三)按计划的对象划分

1.综合计划2局部计划3项目计划

(四)按计划的范围分

1.政策2程序3方法

(五)按计划的约束力分

1.指令性计划 2.指导性计划

二计划的权变因素

组织的生命周期:在组织生命周期的各个阶段计划的类型并非相同，计划的时间长度和明确性应当在不同的阶段上作出调整。

环境的不确定性程度

在不断变化的世界上，计划必须是灵活的

二十年前，管理最佳的公司都设有庞大的计划部门，这些部门产生出数不清的5年和10年计划，而且每年都对这些计划进行修订。

例如，通用电气公司曾经有一个三百五十人的计划班子，这些人煞费苦心的编制出成百的非常详细的计划。

但是现在，计划正逐渐的转交给经营单位去做，作为经营单位中层管理者职责部分。同时计划本身只覆盖较短的时间，并只考虑那些可行的选择。

通用电气公司正式计划班次的人员减少到二十人左右，而且他们的作用仅仅是向经营者提供建议。

今天，通用电气公司的十三种业务领域的总经理，每年只需提交5份报告，每份报告只有一页纸，在报告中只要求说明该业务所处产业在未来的两年中，可能出现的机会和可能存在的障碍。

在不断变化的世界中，只有傻瓜才自以为是的相信他们能准确的预测未来，但这并不等于说计划不重要。

管理良好的组织很少在非常详细的、定量化的计划上花费时间，而开发面向未来的多种方案；南加利福尼亚爱迪生公司是一家电力公用事业公司，向加利福尼亚州的390万居民提供服务。

公司制定了12种未来的方案，这些方案基于经济体制、中东石油危机和环境主义的传播，以及其他的发展趋势。

公司之所以采取的这种灵活计划方式，是因为在七十年代到八十年代期间，那些费尽心机制定出来的长期计划，最终由于一些意外事件的发生而变得毫无用处。

当然，南加利福利亚爱迪生公司不是唯一一家面对不确定资源日益增长的世界的公司，绝大多数公司的发现他们所处的环境变得更具动态性和不确定性。

不禁如此，非营利领域组织也经历着类似的变化，例如，对于医院和学院来说，人口结构的变化、竞争的激化、政府资助的缩减，迫使这些组织的管理者开发更具灵活的计划。

第三节 战略计划与战略管理  
案例分析

在美国的机场租车业务中，已经存在4大行业巨头，Hertz公司、Avis公司、National公司和Badget公司，如何与他们竞争，阿拉莫(Alamo)公司的总裁作出了回答，他实施了一项战略。

阿拉莫公司的这项战略使其在不到二十年的时间里，成为一家五亿美元的公司，净利润额占全行业排名第二，仅次于Avis公司。

他的战略是集中于低价格和低成本高营业额的经营定位，以及租车给那些精打细算的顾客，正是这种战略使公司领先于主要的竞争对手。

为了在机场轿车市场中取得一席地位，公司将其投资倾注于低价格的抉择上，公司利用广告到处宣传他每日的租价低于其竞争对手20%，并且不对行车里程额外收费。

例如，在洛杉矶租本公司的一辆雪弗莱轿车，日租金仅为38美元且不收里程费。而Hertz公司租用同一型号的车，每天租金51.93美元，而且还要至少提前三天预订，此外，对超过100英里还要每公里加收32美分的费用。

提供低价格的服务是一回事，但是怎么在如此低的价格下保持盈利？公司的回答是：将营业场所设在高营业量和租金便宜的地点。

公司在美国和英国只有一百零五处营业场所，而Hertz公司却有5400处，但是它的所有营业场所都设在客流量最大的机场。

因此尽管Hertz公司的营业场所是他的五十倍，但Hertz公司出租的轿车数量仅为阿拉莫公司的4倍，所以，阿拉莫公司通过保持高营业额方式实际成本保持在低水平上。

此外它还将管理费用的支出控制在低水平上，这主要是通过将大多数业务设在机场大厅外面的临近地点，从而避免了机场大厅内天文数字般的租金。

它还有一个关键战略就是他选择的目标市场，他却选择了追逐度假的旅游者的市场，只是近几年来相对扩大的细分市场，开始寻求精打细算的生意旅行者。

一 战略管理定义:

1.战略管理是对企业的生产经营活动实行的总体性的管理，是组织制定和实施战略的一系列管理决策与行动，其核心问题是使企业的自身条件和环境相适应以求企业生存与发展。

2.战略计划制定的程序与方法:

战略计划制定可分成以下几个步骤:

(1)分析组织内部与外部环境;(2)明确企业经营的方向思想范围;(3)确定目标;(4)提出多种可行的战略计划(5)评价可供选择的战略计划;(6)选择满意的战略计划;(7)实施战略计划;(8)衡量和控制战略计划;(9)战略计划的修正

3.企业战略管理 —— SWOT实例分析

引例

永青林业局位于大兴安岭南部，经营面积8.5万hm2，林业职工1557人。森林蓄积量430万m3 ，森林覆盖率84.3%，海拔1200m，是天然林保护重点单位。

为了保证林区职工和居民生活水平，林业局计划在林业（种苗工程）、草业、种马铃薯、特种养殖（鹿）、林产工业、旅游……等几个领域开展经营活动。

思考

根据实际情况，永清林业局在什么领域开展经营活动是最合适的？

(1)、SWOT分析方法

SWOT分析方法中与企业战略管理有关的四种主要因素：

内部条件分为：优势（Strength）

劣势（Weakness）

外部环境分为：机会（Opportunities）

威胁（Threats）

(2)利用SWOT分析方法进行战略管理决策的主要程序

(3)、应用SWOT分析方法为永青林业局制定战略决策

1、提出决策问题

1. 罗列影响因素

战略决策方案

如果有温泉

可以试图构建一个以冰雪+温泉为核心，+民俗+餐饮+滑雪+东北文化为一体的旅游产业。

如果没有温泉

可以考虑与周边条件更好的、有丰富温泉资源的林业局合作，成为其旅游业的组成部分，发展配套产业。

战略管理成功案例(1)----康佳的低成本战略

一 康佳的SWOT分析:

(一)优势(Strengths):

* ----品牌优势
* ----融资渠道
* ----营销网络
* ----成熟管理

劣势(Weaknesses)

* 彩电处于劳动密集型行业，康佳地处深圳特区，相对于长虹等内地竞争对手而言，生产成本、管理成本和运输费用要高，
* 另一方面如果仅立足深圳康佳的市场，辐射半径难以覆盖全国，特别是一些地方彩电品牌所在的区域市场，康佳难以打进。
* 机会(Opportunities)
* 内地的一些国有彩电生产企业在愈来愈多的市场竞争中无可避免的败下阵来，债务积压和设备闲置，急于寻找出路。

威胁(Threats)

* 竞争对手长虹依靠其规模和成本优势不断挑起价格战，高路华等以超低价挤进竞争激烈的彩电市场，东芝、索尼、三星等跨国公司一改单纯进口的方式纷纷以合资的形式进入中国彩电市场，实现本土生产、本土销售。
* 通过上面分析康佳决定利用品牌、融资、管理、营销等优势与内地彩电企业合作，利用其厂房、设备以达到降低成本、扩大经营规模、缩短运距、抢占战略市场的目的。

二 康佳低成本扩张的实施

* 康佳的低成本扩张模式不同于一般意义上的并购，以重庆康佳为例，重康注册资金4500万元，从股权结构方面看，
* 康佳以2700万现金投入，占60%股份，重庆无线电三厂以实物作价1800万元，投入占40%股份，重康作为新成立的有限责任公司即是深圳康佳的控股子公司，又是重庆无线电三厂的参股子公司。
* 在组织结构上，重康的总经理、财务负责人均由深圳派出，董事长由当地合作方担任，以便协调新公司与老厂当地政府之间的关系。
* 在企业冠名上均是地名+康佳+电子(或实业)+有限公司，深圳康佳在各分康推行自己的管理模式和价值观念。
* 如果康佳选择整体兼并的方式不仅救活不了当地的电视机厂，反而被其巨额的债务和沉重的社会负担拖垮，选择合资方式，新厂不理旧债、产权清晰、责权明确，从而带活老厂。

战略管理的成功案例(2)---------思科的并购战略

1.思科是微软第二吗?

思科无疑也是目前非常成功的IT企业，在计算机的发展历史上，它增长最快，盈利最多，并已经成为面向未来的网络产业领袖。

然而思科的发展战略并不同于微软公司，微软公司是靠对WINDOWS的技术垄断而一举占据全球九成以上的市场，而思科并没有走技术垄断这条路。

2.思科如何在并购中壮大?

思科的成功很重要的一点是它的购并战略，思科认为像网络产业这样日新月异的高技术产业，什么都由自己开发是不可能的。

在追求高效的时代，能够提供系统集成的产品在市场将拥有很强的竞争力，而收购是一家公司扩大自己产品线最迅速的方式。

思科公司的总裁在1993年构思了未来产品的框架，并建议用收购来填补空白，于是方案立即付诸实施，思科通过并购，使公司的销售额增长44% ，利润增长55% 。

在美国，人们称思科为“并购的引擎”，通过并购它不但改变自己的形象，而且填补生产的空白，从而成为高技术的样板。

3.思科并购的是什么?

思科衡量并购是否成功的标准，第一条是所购公司员工的续留率;其次是新产品的开发;最后才是投资的回报率。

4.思科在并购前做些什么?

思科信守四不原则:决不收购与自己规模差不多的公司;决不收购地理位置很远的公司;决不收购价值观和企业文化与思科不同的公司;也决不收购与自己主业不相关的公司。

战略管理成功案例(3)----小天鹅资产与文化重组的双赢战略

荷花洗衣机厂由于经营不善成为武汉亏损的大户，荷花产品的市场萎缩，品牌的声誉下降，荷花想谋求有实力的伙伴合作。

而小天鹅想壮大，但是这两个产品毕竟有不同的出发点，产品不仅仅是换牌子就行的，所以双方要磨合的是企业文化而不是产品。

小天鹅发现荷花厂缺少的是质量文化，按小天鹅5000次无故障运行标准，他们对荷花厂的产品进行测试，让荷花厂的员工看到他们产品的问题，自然也就找到努力的方向。

荷花厂的员工在合作中接受了小天鹅的质量文化，末日理念，倘若有一天荷花没有了小天鹅洗衣机的订单，荷花厂将面临停产，小天鹅承诺不在湖北露面，此举赢得了荷花员工的信任和当地政府的好感，为以后更大的发展打下基础。

案例4：亚马逊公司名震全球的战略选择

一 赢得顾客就是赢得未来:

亚马逊网络公司已经成为全球电子商务的一面旗帜，它的全球客户已达2000万。

是最受欢迎的购物网站，它几乎是一夜成名，一夜造就了一批亿万富翁，它的成功秘密到底在哪里?

其公司创始人说:“为顾客创造最大价值，因特网是一股飓风，而在风暴中永恒的只有顾客。”因此，以客为尊的理念融入到网站设计，公司运营等方面。

二 让技术在个性化中隐身

当你走进亚马逊网站的主页，你就能感受到无所不能的技术所带给你的人情味:

* (1)随心所欲的选择
* (2)一劳永逸的“一点通”

三 让人性在客户互动中张扬

* (1)畅所欲言的读者书评
* (2)生动有趣的接力故事

四 在“速、实、专、广”中领先

* (1)第一时间送货上门
* (2)不折不扣的折扣价格
* (3)对老主顾的情有独钟
* (4)提供多元化的产品

五 面对投诉从不评头论足

六 出现危机就向顾客妥协

七 个性化服务亚马逊公司的方向

4.企业家精神:战略计划的一个特殊方面

案例分析

迈克尔德尔创建他的计算机公司是在他的得克萨斯的大学他的宿舍里。

早在上初中时，就对计算机着迷。上大学后，他开始销售磁盘驱动器和其他的元器件，这些元器件是从多余存货的经销商手中买来的。

他的第一批顾客是他的朋友和大学同学，随后，德尔发现，它可以买到PC机的机身，然后加装一些元器件就会大幅度的提高其功能。到了１９８４年，德尔每月销售按顾客要求组装的计算机和计算机元器件，营业额达到五万～六万美元。

这年夏天，他决定退学专门从事计算机生产，他专为医生，律师和小企业组装完整的ＰＣ计算机系统，每月的销售额为十八万美元，而且逐月递增。

9个月之后，德尔计算机公司的销售额达到了六百万美元而且雇佣三十九位员工。德尔计算机公司与他人进行竞争显著的不同之处在于:高质量的硬件，全方位的服务和技术支持，以及低廉的价格；它采用邮购和其他直销技术向顾客销售计算机，而绕过经销商。

不仅如此，它可以严格的按照其顾客的要求设计组装计算机，并且在３天送到顾客手中。一九九二年，他的雇员达到八百人，销售额接近二亿美元。麦克尔本人也成为富翁，手中持有他公司价值1.5亿美元的股票。

(1)什么是企业家

我们把企业家定义为个人追求机会，通过创新满足顾客的需要，而不顾手中现有资源的人。

(2)企业家的特征

企业家的特征：迄今为止已经提出性格特征，包括勤奋工作，自信、乐观、果断、以及精力充沛。

而有三种要素经常处于企业家个性一览表的顶端，他们是，对成就的高度欲望，对掌握自己命运的强烈的自信，以及对冒风险的适度节制。

他们倾向于独自担当解决问题、设定目标和依靠自己的努力实现目标的责任；他们崇尚独立和特别不喜欢被别人控制，他们不怕承担风险。

企业家的这些鲜明的个性特征，它使我们得出两个结论：第一，在典型的大公司和政府机构中，具有这种性格的人不再可能是那些富于生产性的，满足于现状的雇员，这类组织的规则，制度和控制，阻碍了企业家的涌现。

第二创办自己的企业的内在挑战和状况，与企业家个性十分吻合，尤其对愿意冒风险和掌握自己命运的人有很高的吸引力。

由于企业家相信他们的未来完全掌握在自己的手中，因此他们认为的适度风险，在不具备企业家素质的人看来通常是高风险。

(3)企业家的原动力

企业家在崇尚创新和创业的环境中更容易产生

父母的支持对后代企业家倾向有重要的影响作用，企业家的父母一般都鼓励子女有所成就，保持独立性和对自己的言行负责。

企业家们通常有自己崇拜的偶像和试图仿效的的偶像。

(4)企业家与传统管理者的比较

(5)企业家与战略

企业家的战略重点是由对机会的感觉驱动的，而不是由现有的资源驱动的。

一旦发现了机会，企业家就开始寻找利用机会的方式，他们的性格决定的企业家总是相信机会一定能够被开发出来。

只是在企业家发现的机会和开发机会的途径之后，他才开始考虑所需的资源。企业家思考的优先次序是：首先搞清楚需要什么资源，然后再思考怎么样得到他们。

与此形成鲜明对照的是，典型的官僚行政管理者是根据自己掌握的资源决定能够开发哪些机会。

此外企业家经常能够富于想象力的和富于高效率的利用非常有限的资源，而且，当企业家创业活动越来越普遍时，支持新风险企业的金融资源也随之增加。

风险投资公司使这一切成为事实，既只要一个新设想被充分的承诺，则使之变为现实的资本总能够找到。

最后当资源障碍被克服以后，企业家将把组织结构、人员、营销计划和其他各种必需的要素组合在一起去实现整体战略。

战略问题的思考顺序

第四节 组织目标

一 组织目标及其内容:

目标是组织和个人在一个时期内通过努力而期望获得的成果。

有人认为企业目标就是利润最大化

决策学派的代表人物西蒙提出管理人的概念，把价值判断引入管理活动中，使企业建立起自身经济效益和社会责任的双目标体系。

德鲁克则认为一个成功企业应在8个方面建立自己的多目标体系。

日本学者高田馨认为企业目标是包含经营理念和经营目标两方面。

德鲁克(Drucker)的企业目标论认为:企业和其它组织一样保存自己是第一位的，对企业生存和发展有直接影响的各个目标都是必要的，在这里企业生存和成长是最高目标，因此，又称为存续学说。

在这种情况下，作为存续相关目标应考虑以下因素:

1.市场中的地位 ; 2.革新 ; 3.生产性 ; 4.物质财务的资源; 5.收益性; 6.管理者的业绩和培养; 7.员工的业绩和态度; 8.社会责任;

二 经营理念和经营目标

经营理念是指企业特别是其经营者所持有的信念、理想、意识形态等价值观方面，是企业所希望达到状态的价值侧面。

经营目标是指为了实现这种经营理念而设定的具体事实侧面，如收益性、成长率等可以用计量来表示的部分。

在考察企业经营理念时应考虑以下几点：

（1）在讨论经营理念的个别具体内容是否正确和适宜时，注意不要陷入价值判断之中，即避免用一种价值观来判断另一种价值观。

（2）经营理念很大程度上受企业及经营者所处的时代背景及企业的发展阶段所影响，因此，其内容是不断变化的。

（3）现实的经营理念是企业个别的，而且是企业丰富多彩的，不同的企业有着不同的经营理念，同一个企业在不同的阶段其理念也有所不同。

三 社会责任

1.两种相反的观点:

古典论的观点认为:企业的社会责任仅仅是使股东的财务回报最大化。

社会观点认为企业应当对更大的社会责任负责，因为管理者为了获得长期的资本收益最大化，必须承担社会义务以及由此产生的成本。

2赞成和反对社会责任的争论

(1)赞成的论据:

公众的期望

长期的利润

道德义务

公众形象

更好的氛围

股东的利益

反对的论据

违反利润最大化原则

淡化使命

成本

缺乏技能

3社会责任的定义

社会责任是指工商企业对追求有利于社会的长期目标的义务，而不是法律和经济所要求的义务。

而社会响应是指企业对社会压力作出反应的能力。

前者要求工商企业决定什么是对的，或什么是错的，并寻求基本的道德真理；而后者则是由社会准则引导的。

4 社会责任和经济绩效

研究表明，在公司社会参与和经济绩效之间，存在着一种正相关的关系。现有的证据并未表明，对社会负责的行动，会显著降低一个公司长期的经济绩效。

结论

利害攸关者是组织环境当中受组织决策和政策影响的任何相关要素，将注意力集中于组织的利害攸关者和他们对组织的期望，管理当局就不会忽略它对关键相关要素的责任感。

杰出的管理者(案例) 费思沃尔与杜邦公司

费思沃尔的职务是工人合作处主任，她的实际的工作是监督和支持杜邦公司处理雇员和社会问题的各项计划。

作为一位亲家庭政策的拥护者，她被描述成为公司的“良心”。她加入杜邦公司，热情的担任过许多的职务。现在，他领导十九位下属，处理各种事情，如工作分享、照顾老职工，工作多样化等等。

在他任职的3个年头里，她已经将一向稳重的杜邦公司转变成一个共同的家园建设者，从而帮助雇员平衡的家庭事业。例如，杜邦公司最近合资一百五十万美元在主要工作场所附近建造和翻新了儿童照顾中心；

设立了同地方公司和其他四十五家公司使用的日间照管求助服务；在美国五十个地方建立的工作---生活委员会，在那里，雇员们可以建议新计划和改变现有的活动项目；

她还引入了分娩、收养和亲属生病的可选择的休假政策-----不付薪水的最常为六个月的假期，照发全部福利，以及付薪的最长为六个星期的假期。

尽管她成功了，她认为可以为杜邦做更多的事情，可以让公司真的变成了向家庭一样的友好。例如，她的一个近期计划是用车送雇员孩子去夏令营。在更远的将来，她想看到杜邦公司仿效法国公司，给予雇员一个月的暑期。

第五节 计划工作的步骤

一个完整的计划一般需要七个步骤才能完成，即选定目标，认清前提，发掘各种可行性方案，对方案进行评估，确定方案，拟定政策以及引申计划。

一 拟定目标阶段

* 要注意解决3个问题:
* 选定目标的内容和顺序
* 选择适当的目标时间
* 目标要有明确的科学指标和价值

二 确定计划的前提

* 经济形势的预测
* 政府政策的预测
* 销售预测
* 资源的预测

三 发掘可行性方案

在管理的实践中，管理者发掘方案的才能与正确决策的才能同样重要，然而要发掘多种可行性方案，必须具有民主气氛。

四 评估方案

* 要特别注意发现每个方案的制约因素或隐患。
* 既要考虑到许多有形的可以用数量表示的因素，又要考虑许多无形的不能用数量表示的因素。
* 要用总体的效益观点来衡量方案。

五 选定方案

* 选择通常是在经验、实验和研究分析的基础之上进行的，在实际工作中，人们往往综合运用以上3种方法来选择较优的方案。

六 拟定政策

* 政策是贯彻和达成目标的保证，政策为整个组织采取行动规定了指导方针，保证行动符合目标，并指导人们去实现目标。
* 在拟定政策时，要考虑有效的政策应具备的特点:
* 稳定性和灵活性。
* 全面性、协调性和一致性。

七 拟定引申计划

在这一阶段中要考虑:

* (1)务必使有关部门了解企业总体计划目标，计划前提、主要政策、抉择理由、掌握总体计划的指导思想和内容。
* (2)协调并保证各个付次计划方向一致以支持总计划。
* (3)协调各个付计划的工作时间顺序。
* (4)组织各个部门制定预算协调资金的使用。

这七个步骤并不一定全部经过，也并不一定按此顺序制定计划不可，在实际工作中应根据具体情况确定，哪些步骤需要，哪些步骤可以省略，哪些步骤可以平行进行。

第六节 现代计划方法

一 滚动计划法:

* 它是一种定期修订未来计划的方法， 这种方法根据计划的执行情况和环境变化情况定期修订未来的计划，并逐期向前推移，使短期计划、中期计划有机的结合起来，
* 具体的做法是用近细远粗的办法制定计划， 又采用边执行、边调整、边滚动的方式运作。

案例分析:东方电器开关厂推行滚动计划

* 随着市场经济的深入发展，工厂为了自身的生存与发展，必须主动去市场寻找任务，工厂在1年中要签定几千份合同，
* 每份合同要求并不一样，有时还有突发的变动和新的要求，致使工厂的生产经营计划和各方面管理工作处于十分被动的状态。
* 东方电器开关厂在编制年度生产滚动计划时，关键在一个“动”字，而不是静，因为时间在滚动，市场需求在变动，实际结果与计划初值也在变动，
* 所以在编制计划时无论本期，执行计划，还是准备计划，预测计划都必须考虑滚动，需要调整修改，才能使计划更符合实际需要。

二 网络分析技术

* 网络分析技术它包括各种以网络为基础制定计划的方法如：关键路径法（CPM） 、计划评审制度（PERT） 、组合网络法（CNT）等，
* 网络分析技术的原理是把一项工作或项目分成各种作业，然后根据作业顺序进行排列，通过网络的形成对整个工作或项目进行统筹规划和控制。

三 线性规划方法

* 线性规划主要是解决两类问题，一类是最大化问题，即在有限的资源条件下如何使效果最好或完成的工作最多 ，另一类是最小化问题，即在工作任务确定的情况下怎样使消耗减至最小。

四 投入产出法

* 它是利用高等数学的方法对物质生产部门之间或产品与产品之间的数量依存关系进行科学的分析，并对再生产进行综合平衡的一种现代的科学方法。

五 计量经济学方法

* 计量经济学的奠基人是挪威经济学家弗瑞希，由于他在这方面所做的突出贡献，曾于他人一起获得了1930年的诺贝尔经济学奖。
* 所谓计量经济学就是把经济中关于各种经济关系的学说作为假设运用数理统计的方法，根据实际的统计资料对经济关系进行计量，然后把计量的结果和实际情况进行对照。

用计量经济学方法解决实际问题的程序如下：

* （1）因素分析
* （2）建立模型
* （3）参数估计
* （4）实际应用

第七节 目标管理

一 目标管理的定义

(1)定义:目标管理(MBO) 是美国著名企业管理专家德鲁克提出的一种管理制度，

所谓目标管理是一种程序和过程，它使组织中的上级与下级一起商定组织的共同目标，并由此决定上下级的责任和分目标，并把这些目标作为经营评估和奖励每个单位和个人贡献的标准。

(2)目标管理的共同要素

* 明确的目标
* 参与决策
* 规定期限
* 反馈绩效

目标管理的指导思想是以Y理论为基础的，即认为在目标明确的情况，人们能够对自己负责，在具体的方法上是泰勒科学管理的进一步发展，它的实质有两点:

* 重视人的因素
* 建立目标锁链和目标体系

二 目标管理的具体方法:

1.目标设置

* (1)高阶层领导者预定目标
* (2)重新审议组织结构和职责分工
* (3)确立下级目标
* (4)上级和下级要对实现各项目标所需要的条件和奖惩事宜达成协议

2.实现目标过程的管理

* 目标管理强调自主、自治和自觉，但不等于达成协议后领导可以放手不管，相反，由于组成目标锁链和目标系统，一环失误，可能牵动全局，
* 因此，领导要对情况进行定期检查但这种检查，应该是内紧外松，利用双方经常接触的机会正常的信息反馈渠道进行。

3总结和评价:

* 在达到预定的期限后，由下级提出书面报告，上下级一起对目标完成情况进行考核，决定奖惩、工资和职务的提升和降免，并同时讨论下一轮的目标，开始新循环，如果目标没有完成，应分析原因，总结教训，但最忌相互指责。

三 目标管理计划的典型步骤

* 1.制定组织整体目标
* 2在经营单位和部门之间分配主要的目标
* 3各单位的管理者和他们的上级一起设定本部门的目标
* 4部门的所有成员都参与设定自己的具体目标
* 5.管理者和下级共同商定如何实现目标的行动计划
* 6.实施行动计划
* 7.定期检查实现目标的进展情况并向有关单位和个人进行反馈
* 8.基于绩效的奖励将促进目标的成功实现

四 对目标管理体制的分析

1.目标管理的优点:

* 它是比较科学和有效的方法，往往会带来良好的绩效，起到立竿见影的效果。
* 目标管理有助于改进组织结构和职责分工。
* 目标管理启发了自觉进一步调动职工的主动性、积极性、提高士气。
* 目标管理表现出良好的整体性。

目标管理的缺点

* (1)目标难以制定
* (2)目标管理的哲学假设不一定都存在，这里不仅指群众也包括领导
* (3)目标的商定很费时间

五 如何推行目标管理

* 1推行目标管理要有一定的思想基础和科学管理基础
* 2能否推行目标管理关键在于领导
* 3目标管理要逐步推行长期坚持

思考题

* 1.计划是什么?
* 2.什么是企业战略管理?
* 3.制定企业战略的步骤是什么?
* 4.什么是经营理念?
* 5如何理解企业的社会责任?
* 6企业计划工作基本步骤?
* 7什么是目标管理?
* 8目标管理的指导思想它的实质是什么?

第五章 组织职能

案例分析(1)

宝丰贸易公司运行整整1年了，可张总发现本公司联系的很多业务联系联系就中断了，后来张总发现客户自己联系，而本公司由李副总经理负责实际的联系业务，一次偶然的机会张总发现许多事李副总没有告诉他，信息部在一楼，许多客户的电话直送李副总的办公室，张总没有任何信息。安排信息和对外联系都由李副总经理管理，李利用管理信息和业务之便将许多业务自己拦截下来为自己捞取好处，张总经理该如何改革组织机构和设置来杜绝上述事情的发生?

案例分析(2)

格里夫妇是经营CMP出版公司的一对夫妇。他们在2000年确立了CMP公司。在2005年，他们公司出版的10种商业报纸和杂志都在各自的市场上占据领先的地位。更令人兴奋的是，他们所服务的市场(计算机、通信技术；商务旅行和健康保健)提供公司成长的充足的机会。他们最初为CMP设立的组织将所有重大的决策都集中在它们的手中。这样的安排在早些年头中运作得相当好，但到2005年它已经不再有效。比如他们想要约见的人的早上八点钟就在他们的办公室外排队等候。员工们越来越难得到对日常问题的的答复。而要求快速反应的重要决策给耽误。

第一节 组织的基本概念

组织是为了达到某些特定的目标经由分工与合作及不同层次的权利和责任制度，而构成的人的集合。”这个含义具有3层意思:

* 1.组织必须具有目标
* 2.没有分工与合作也不能称其为组织
* 3.组织要有不同层次的权利与责任制度

第二节 组织设计的任务

一 组织设计是组织职能的重要内容，组织设计通常可分为以下几个步骤:

* 1工作划分
* 2建立部门
* 3决定管理跨度
* 4确定职权关系:包括纵向职权关系和横向职权关系
* 5通过组织运行不断修改和完善组织结构

二 组织设计的传统原则

* 一层级原则
* 二管理跨度原则
* 三统一指挥原则
* 四责权一致原则
* 五适当的授权原则
* 六经济原则
* 七分工与协作原则
* 八执行与监督分离原则
* 九精简与效率原则

案例分析

乔是一家公司的职员，后来他创办了猫咪玩具公司，是在业余时间创办的。2000年，他开张了一家叫做乔记的精品商店，这是他在市中心开办的第一家零售小商店。后来生意越做越大，他辞去了工作，生意红火使他后来在这个大都会地区开了七家连锁分店。随着生意的发展，他感到不得不处理一些一向被忽视的人事问题。杰拉尔丁是零售商店的经理，乔雇她来管理零售商店。她抱怨说下一年度它需要补充人员，她列出以下一些数字：现有职工350人生意扩大，需要追加职工50人，为了填补缺勤情况，需要10人．为了替换预期当中的辞职和解雇需要职工70人，为了替换预期当中的退休人数，需要职工20人，乔批准追加职工，杰拉尔丁在每家商店贴出布告招聘零售商店店员，布告张榜三个星期，这位总经理大失所望，因为几乎没有人来应聘，就是来应聘的那几个人也不具备她所希望的素质。此外一家分店的首席店员辞职了，而这家商店的经理说到他希望提拔的一个店员,但这个店员当即要他准确的描述这份工作该干什么，这让他吃一惊。我确实不能挑起这担子那个人说，除非你能明确这项工作，明确希望我干什么。乔常常灰心丧气，因为他巡视零售商店常碰到雇员对公司的产品系列一无所知，特别是新员工，那些人甚至不知道猫咪公司有自己的工厂。一家零售商店突然发生的一件令人不愉快的小事，使得乔明白对人力资源需要更好地管理。

这牵扯到一个叫得玛丽的售货员，她已工作了三年。她的表现总体来说不令人满意，但商店经理留着她，希望她会改进的。她并没有这样做，有位顾客想买东西，她不理睬，商店解雇了她。这件事没有到此为止，玛丽控告了商店的经理和猫米游戏玩具公司，她说没有人对她的工作表现说三道四，都说：满意。她认为经理解雇她是对妇女的一种歧视性。当经理受到质问，他说店里每个人都知道玛丽是这里最差的店员，如果她不知道，她不是聋子，就是瞎子。

讨论题

* 你认为这家玩具公司的组织设计存在哪些问题?
* 玛丽的指控和经理的辩解有没有道理?

第三节 组织结构

结构的定义：结构决定了信息处理的方式;横向和纵向的关系;它将组织的行为组合成为组织的职能

目前常用的组织结构型式有5种即直线职能结构;事业部结构;模拟分权结构;矩阵结构以及各种形式的委员会

一 直线职能结构

直线职能结构的优点:

这种结构分工细密，任务明确，且各个部门的职责具有明显的界限，各个职能部门仅对自己应做的工作负责，可以专心从事这方面的工作，

因此，具有较高的效率，这种结构的稳定性较高，外部环境变化不大的情况下易于发挥组织的集团效率。

直线职能制的缺点:

它缺乏信息交流，各部门缺乏全局观点，不同的职能机构之间，职能人员与指挥人员之间目标不易统一，矛盾较多，最高领导者的协调工作量大，这种结构还不易于从企业内部培养熟悉全面情况的管理人才，

此外，这种结构刚性较大，分工很细，手续繁杂，反映较慢，不易迅速适应新情况。

二 事业部结构

所谓事业部结构，就是一个企业内对于具有独立的产品和市场、独立的责任和利益部门实行分权管理的一种组织形态，这样的部门就是事业部门。

它必须具备3个要素:第一具有独立的产品和市场，是产品和市场责任单位;第二具有独立的利益，实行独立核算，是一个利润中心;第三是一个分权单位，具有足够的权利，能自主经营。

最高管理当局必须保持3方面的决策权:

* (1)事业发展的决策权
* (2)有关资金分配的决策权
* (3)人事安排权

事业部结构的优点:

它能使最高管理部门摆脱日常行政事务，成为坚强有力的决策机构，这种结构具有较高的稳定性，又有较高的适应性，这种结构还是培养管理人才的最好组织形式之一。

事业部结构的缺点:

对事业部一级的管理人员要求较高，集权与分权关系比较敏感，一旦处理不当可能削弱整个组织的协调，而且各个事业部皆有完备的职能部门，管理人员增多，管理成本较高。

三 模拟分权结构

* 介于直线职能结构和事业部结构之间的一种模拟分权结构。
* 模拟分权结构是模拟事业部结构的形式进行分权，它与事业部结构的重要差别:
* 这种结构的组成单元并不是真正的事业部门，实际是生产阶段。
* 这些生产阶段有自己的管理层，自己的利润指标，指标是按整个企业内部价格确定的而不是来源于市场。
* 这些生产阶段之间的关系相当密切，一个生产阶段出现障碍可能导致其它生产阶段出现障碍。
* 纵向组织结构:直线职能和事业结构、模拟结构均属纵向组织结构。
* 特点权利体系是组织建立的基础，突出上下级关系。

四 矩阵结构

* 矩阵结构是从专门从事某项工作的工作小组形式发展而来的一种组织结构，所谓工作小组一般是由一群不同背景、不同技能、不同知识、分别选自不同部门的人员组成，通常人数不多，组成工作小组后，
* 大家为特定的任务而共同工作，工作小组的结构特点是根据任务的需求把各种人才集中起来，任务完成以后小组就解散。
* 二维矩阵

矩阵结构的优点:

* 由于矩阵结构按项目进行组织的，所以它加强了不同部门之间的配合和信息交流，克服了直线职能结构中各部门相互脱节的现象，
* 它同样具有工作小组那种机动灵活性，可随着项目的开始与结束进行组织或给予解散，一个人可以同时参加几个项目小组，这就大大提高了人员的利用率。
* 此外，由于职能人员直接参与项目，而且在重要决策问题上有重要的发言权，这使他们增加了责任感，激发了工作热情。

矩阵结构最主要的缺点是项目负责人的责任大于权力，另外矩阵结构造成双重指挥也是一大缺陷，矩阵结构适用于产品品种多，且数量大的组织。

五 委员会组织

* 它是执行某方面管理职能，并实行集体行动的一组人，委员会按时间分可分为两种类型:
* 一种是临时委员会，它是为某一目的而组成的委员会，完成特定的目的后即解散，另一种是常设委员会，它是促进沟通与合作，行使制定和执行重大决策的职能。
* 委员会按职权划分也可划分两种形式:一种是直线式的，它的决策要求下级必须执行，另一种是参谋式的它为直线人员提供咨询建议和方案等。

委员会具有如下优点:

* 集思广益
* 集体决议
* 便于协调
* 鼓励参与
* 委员会的缺点:
* 委曲求全，折衷调和
* 责任不清，缺乏个人行动
* 横向结构:包括矩阵结构和委员会结构

特点:提倡横向沟通，由纵向的上下级权利关系转变为横向的业务关系，权利关系弱化了，工作的业务关系增强了，

个人的创造力有了发挥的空间，决策更加灵活，团队开始形成，使组织结构扁平化是全球发展的主要趋势。

第四节 组织设计的权变方法

一 组织设计的权变方法  
1.组织设计的两种模式:  
(1)机械式组织:这种组织表现为高度的复杂化、正规化和集权化。

(2)有机式组织:这种组织的形式是一种灵活的、松散的、具有高度适应性的组织形式。

2影响组织设计的权变因素

结构必须服从战略，追求创新战略的组织必须以创新来求得生存和发展，因此有机式组织更好的适应这一战略，相反防御者战略寻求稳定和效率这需要机械式的组织才能更好的取得。

(2)规模

规模对组织结构有非常明显的影响作用，大型组织倾向与比小型组织具有更高程度的专业化、规则条例也更多。

(3)技术

在所有其他条件相同的情况下，技术越是常规，结构越趋向于标准化；相反，技术越是非常规的，结构愈应该是有机式的。

(4)环境

在所有的其他条件相同的情况下，机械式的组织与稳定的环境更相匹配；有机式的组织和动态的灵活的环境更加适应。

组织结构反映文化价值

研究证实，组织在相当程度上与其所在国家的文化价值观保持一致。在一个权力差距很大的国家，人们喜欢决策权集中化。

相似的，躲避不确定性的倾向，则与正规化有关。高度的躲避不确定性倾向会导致高度的正规化。基于这样的关系，我们可以找出几种类型。

在法国和意大利的管理者偏向于设计严格的官僚行政机构，组织在正规化和集权化方面都很高；而印度的管理者偏好高的集权化和低正规化的组织；德国人则偏好正规化和分权化的组织。

在像日本这样的国家广泛的使用工作团队，这也可以从民间文化角度来进行解释。日本人具有高度的集体主义，在这种文化背景下，员工喜欢围绕工作团队构筑成更为有机的组织。

与之相对比，在印度这样的一个权力差距观念盛行的国家，员工以团队方式工作可能绩效很差。他们在机械的、权利统治的结构当中工作，则会感觉更舒服。

这是某大学餐饮部某天的工作安排:

* 7点组织大师傅体检
* 8点昨天购买大米蔬菜今天入帐
* 9点经理和新招聘的会计见面
* 10点组织四个食堂负责人商谈食堂特色
* 11点检查食堂卫生情况
* 下午2点召开会议计划购买桌椅板凳
* 下午3点在第一食堂召开全体人员会议共200人
* 晚8点联欢
* 设计组织结构图并对工作职责作简要说明?

第五节 现代组织设计的步骤和任务

一 步骤:

* (1)建立组织目标
* (2)研究组织的战略目标、政策、文化理念、成长方式等
* (3)研究工作流程的依存性，并建立可调节的框架，也就是要确定职位和部门
* 要点:扁平化的组织结构，增加集权和分权的有效性，加强协调，减少严格的工作，更大的专业化比例

2.现代组织与传统组织所面对的环境变化

* 传统组织外部环境相对稳定，因此组织成长成为组织运行成功的重要标志，组织变得巨大而复杂，
* 职能部门与组织之间界限清晰，技术趋于批量生产，组织的权利结构纵向化和官僚化，领导依据固定的管理制度。
* 现代组织环境变得不稳定和不可预测，组织趋于适中，注重分权和横向管理，采取分权化结构，组织的界限变得模糊。

3.现代组织设计的重要性

* 组织所有的资源以期达到期望的目标。
* 有效的生产和提供服务。

4.现代组织设计的基本原理

* 传统组织设计的基本原理仍部分的适用。
* 多样化的组织结构被灵活的运用。
* 以官僚体制为特征的纵向组织向以分权式的横向团队转变，再向学习型的矩阵结构转化。
* 当今经济成功的组织应该是日益精干、快速和灵活的
* 大约三十年前，成功的行业者都看中稳定的、可预见性和由规模经济取得的效率性。
* 但许多昨天的明星已经消失。当代的明星有什么共同的结构特征；那就是精干、快速和灵活。具体的说，一般人员更少；结构相对扁平而不是高耸，以团队结构取代层级结构，以过程和顾客而不是职能进行组织。
* 今天很少有管理者还认为，组织因为具有规模经济，所以能自动进行低成本的生产。像强生公司和微软公司等已经在设法将大规模的最和灵活性协调起来。他们的做法通常是，将组织化分为若干较小的、更灵活的单位。
* 管理当局正努力的精减他们的组织层次并拓宽管理的跨度。例如丰田公司的首席执行官与工人之间只有7个层次，而通用汽车公司却有二十一个层次；福特汽车公司十七个层次。
* 管理者正在以跨职能的项目小组结构取代相应的部门设置。指导组织设计的思想也侧重在顾客需要和工作过程方面。
* 生产黑白和彩色胶卷的柯达公司它的员工都在水平方向进行组织，这些员工不是在部门中工作，而是工作在他们称做流程的地方。
* 监视流程的是一个二十五人领导小组。在活动过程单位，大多数员工都是以半自治的团队方式开展工作。

5.组织的生命周期理论

* 第一阶段创业阶段
* 第二阶段聚合阶段
* 第三阶段规范化阶段
* 第四阶段精细和成熟阶段
* 第五阶段成熟后的学习型组织阶段

组织老化与对策

组织老化的标志:

* (1)机构臃肿----机构越设越多
* (2)反映迟钝----管理机构失去了对新鲜事物的敏感性
* (3)文山会海----机构越多，文件越多，会议越多
* (4)模式僵化----组织模式难以改变，刚性很大
* (5)强调共性
* (6)关键人物离去
* (7)领导者年龄偏大

组织老化的对策:

* (1)定期审议
* (2)破格行为
* (3)走动管理和越级建议
* (4)人员平行流动
* (5)零活用工方式
* (6)组建团队组织

第六节 学习型组织

* 哈佛大学的教授戴维.A.加尔文说:学习型组织是一个能熟练的创造获取和传递知识的组织，同时也是善于修订自身的行为以适应新的知识的组织。
* 国内学者认为学习型是充分发挥员工的创造能力，形成一种群体与组织的学习氛围，通过学习，个体价值得以体现，组织绩效得以大幅度的提高。
* 目前学习型组织还没有一个明确的定义，但普遍认为学习型组织是继纵向和横向组织后的新型形式。

学习型组织的起源

* 起源于90年代的美国，丰富的物质生活和不断上升的生活水平，使工作不再是谋生的手段，工作越来越与体现自身价值联系在一起，这样就要求组织能够成为实现自身价值的特殊群体-----团体。

中国离学习型组织有多远

* 关于学习型组织的问题
* 学习型组织是否适用于白领阶层?
* 学习型组织适用于哪些产业?
* 学习型组织需要哪些组织和管理准备?
* 学习型组织的领导要求是什么?
* 学习型组织如何引入中国?

本章思考题

* 1.什么是组织?
* 2.组织与环境有什么关系?
* 3.传统组织的内容是什么?
* 4.现代组织设计的原则是什么?
* 5.直线职能结构的特点?该结构适于什么组织?
* 6.事业部结构有那些优缺点?
* 7.模拟分权结构有什么特点?该结构适于什么组织?
* 8.矩阵结构有什么优缺点?该结构适于什么组织?
* 9.委员会有什么特点?
* 10.什么是学习型组织?

第六章 控制

案例 分粥

有7个人组成的小团体，每个人都有平凡平等而没有凶险祸害之心，但每个人不免又自私自利，想通过制定制度来解决吃饭问题，既七人分食一锅粥，但没有称量的器皿，因此，制定一个人负责分粥事宜，但很快发现这个人为自己分的粥最多，于是换了一个人，结果总是主持分粥的人碗里的粥最多。后来大家轮流主持分粥，每人一天，这样等于承认个人为自己多分粥的权力，同时给予每个人为自己多分粥的机会，虽然大家看起来平等了，但是每个人一周中只有一天吃得饱，而且有剩余其余的6天饥饿难挨，大家认为这样的办法造成了资源的浪费，也不是最好的办法。后来大家选举了一个信得过的人主持分粥，开始这位品德属上乘的人主持分粥还算公平，但不久他开始为自己和溜须拍马的人多分，不能放任堕落和风气的败坏，还得另想办法。再后来大家选举了一个分粥委员会和一个监督委员会形成监督和制约，公平基本做到了，但是由于监督委员会常提出各种议案，又据理力争但粥早凉了。每人轮流值日分粥，但分粥的那个人要最后一个领粥，另人惊奇的是，在这样的制度下7只碗的粥每次都是一样的多，就像用科学仪器量过的一样，因为每个支持分粥的人认识到如果分的粥不均，它将无疑分到最少的一碗。

第一节 控制的内涵

一 控制的定义

* 控制就是检查工作是否按即定的计划、标准和方法进行，发现偏差，分析原因，进行纠正，以确保组织目标的实现。

二 控制的过程

* 1.限定子系统的范围
* 2.识别所要测量的特征
* 3.订立标准
* 4.收集数据
* 5.衡量绩效
* 6.诊断与更正

第二节 控制的手段

* 一人员配备控制:包括人事选择和人事训练
* 二实施评价控制
* 三正式组织结构控制
* 组织结构控制主要内容包括建立权力结构、信息沟通渠道以及合适的控制跨度
* 四政策与规则控制
* 五财务控制
* 六自适应控制

第三节 控制的类型

* 1.按控制活动的性质分:
* 预防性控制和更正性控制
* 2.按控制点的位置分:
* 预先控制、过程控制和事后控制
* 3.按控制来源划分:
* 正式组织控制、群体控制和自我控制
* 4按信息的性质划分:反馈控制和前馈控制
* 5按采用的手段划分:直接控制和间接控制

第四节控制的方法

一财务控制方法:

1.预算控制

* (1)收支预算
* (2)现金预算
* (3)资金支出预算
* (4)产品材料时间、空间预算
* (5)资产负债表预算

2.损益平衡分析

* 变动成本加上固定成本等于总成本，只有当销售收入大于总成本时方能盈利，而当销售收入小于总成本时就将亏损，
* 在临界点E时，销售收入等于总成本，没有盈利也无亏损， E点称为损益平衡点， E点所对应的产量Q为临界产量， Q的计算公式为:
* 临界产量=总固定成本/(单位产品售价-单位产品变动成本)

二 人员行为的控制方法

* 1.鉴定式评价方法
* 2.实地审查方法
* 3.评分列等方法
* 4.偶然事件评价法

三 综合控制方法

* 1.指标体系
* 2.审计法
* 3.网络分析技术
* 4.目标管理

第五节 如何实施有效的控制

必须针对不同的情况实施有效控制:

一般组织可根据下级组织的实际情况建立，可以采用不同的经济控制方法的控制体系，这样的控制体系主要有:

* 1.利润中心
* 2.成本中心

利润中心是组织通过成本核算和收益核算衡量绩效的下属单位

条件:

* (1)组织业务内容相对独立或可以明确分离出来
* (2)利润中心可以有独立的收益和支出
* (3)这种收益和支出可以计算出来

利润中心的主要形式:

* 企业组织中具有相对独立的下属组织包括事业部、各种生产部门、后勤服务部门等。
* 利润中心的主要管理方式:
* 承包制或目标利润管理。
* 承包标底的设置和目标利润的设置主要内容是收益的留成比例。
* 利润中心需要根据组织的实际科学的确定承包期限，一般不超过1年。
* 成本中心是组织中只能通过成本核算衡量绩效的下属单位

条件: 1这样的下属单位没有经济收益或经济收益不可以衡量

* 2下属单位的任务不能独立

主要形式:企业组织中没有独立地位的组织包括各种职能部门、各种辅助生产部门、采购部门等等

成本中心的主要管理方式:

* 承包制或目标成本管理
* 承包标底的设置和目标成本的设置主要内容是成本节约的留成比例
* 成本中心需要根据组织的实际科学的确定承包期限一般不超过1年

第六章 思考题

* 1.什么是控制?
* 2.控制的过程有哪些步骤?
* 3控制有哪些种类?他们是如何划分的?
* 4.控制的方法有哪些?
* 5.如何实施有效的控制?

案例分析

某单位的领导给群众办好事给大家盖房子，单位通过集资建房的方式，由大家出一部分资金，单位补助部分资金的方式，实现建房的计划。

领导想办法降低建房成本，节约了不少经费，领导亲自参与房屋的设计，联系银行给大家提供贷款服务。在保障建房质量的同时领导还对装修方案进行安排，使员工在只出全部装修费1/3的情况下，就能享受良好的精装修住房，

领导认为自己做完这些事以后，群众应该感谢自己，但大家的意见非常的多。有人说:“这是我出钱建的房子，为什么我不能决定房屋的样子，你们的设计的我们不喜欢” 。

也有人说:“房屋装修是我的事情，你给装修的房子是什么样子，我们不喜欢” 。

领导觉得很委屈，办了那么多事，付出那么多辛苦，为什么大家还有意见。问题出在哪?

第一节 激励的概述

一 需要、动机与行为

动机是人们行为产生的直接原因，它引起行为、维持行为并指引行为去满足某种需要。动机是由需要产生的，需要满足后，紧张消除，然后又有了新的需要。

因此可以说，动机是由需要支配的，有需要才可能产生动机。一个人可能同时有很多需要和动机，但是人的行为却是由最强烈的动机引发和决定的，

因此，要使职工产生组织所希望的行为，可以根据职工的需要设置目标，通过目标导向使职工出现有利于组织目标的优势动机，这就是激励的实质。

二 激励的定义

所谓激励，就是创设满足职工各种需要的条件，激发职工的工作动机，使之产生实现组织目标的特定行为的过程。

第二节 马斯洛的层次需要理论

层次需要理论的内容:

马斯洛的层次需要理论有3个要点:

1.人类的多种需要分为5个层次:

(1)生理需要:当医、食、住、行这些需要还未达到足以维持人们生命之时，其它需要就不能激励他们。

(2)安全需要:当一个人的生理需要得到一定的满足后，他就想满足安全的需要。

(3)社交需要:当生理及安全需要达到满足后，社交需要就占据主导地位。

(4)自尊的需要:当一个人开始满足归属感的需要之后，他通常不止满足做群众中的一员，而且要产生自尊的需要既需要别人尊重自己的人格和劳动，希望自己在同事中有较高的地位，从而得到别人的尊重并发挥一定的影响力。

(5)自我实现的需要:马斯洛认为这是最高层次的需要，当自尊需要得到满足后，自我实现的需要就成为第一需要，自我实现的需要就是实现自己的理想和抱负，最大限度的发挥个人潜力并获得成就，实现自我表现价值。

2.五种需要之间的递进规律

3.人的需要的个体差异性

第三节赫兹伯格的双因素理论

双因素理论的内容:赫兹伯格认为，使职工感到满意的因素和使职工感到不满意的因素是大不相同的，

使职工感到不满意的因素往往是由外界环境引起的，使职工感到满意的因素往往是由工作本身引起的。

赫兹伯格发现造成职工非常不满的原因有:公司政策、行为管理和监督方式、工作条件、人际关系、地位、安全和生活条件，

这些因素改善了只能消除职工的不满，但不能使职工变得非常满意，也不能激发他们的积极性，促使生产增长。赫兹伯格把这一因素称为保健因素。

赫兹伯格发现造成职工满意的原因有:工作富有成就感、工作成绩能得到认可、工作本身具有挑战性、富有较大的责任、在职业上能得到发展等等，

这类因素的改善能够大大的激励职工的工作热情，从而提高生产率，赫兹伯格把这种因素称为激励因素。

双因素理论的应用

(1)在实行激励的时候，应注意区别保健因素和激励因素，前者的满足可以消除不满，后者的满足可以产生满意。

(2)应注意鼓励的深度问题。上级的赏识和荣誉感以及成就感来自工作的本身，称内在的激励因素，而象工资等这些条件称之为外在激励因素。

(3)随着人们物质生活水平的提高，内在激励的重要性越来越明显。但这种方法只适用于素质比较高和具有强烈成就感的人。

一个是瑞典的沃尔沃汽车公司的卡尔马工厂，原来采用流水线，工作乏味，同时由于瑞典的法律规定工人不来工作工厂必须照付工资，所以工人离职率高，

为了提高工人的兴趣将流水线改为小组装配，负责小汽车装配的全部责任，小组内部的轮换工作分配均由自己负责，同时改善工作条件 ，结果离职率下降，工人比较满意。

另一个例子是美国通用食品公司建立的基层小组，这个小组权利很大，可以自己接受成员，自行分配工作和自定休息时间，刚开始时效果较好， 但到后来连公司也不宣传了。

第四节 弗隆的期望理论:

一 期望理论的内容:

期望理论的基础是人之所以从事某项工作并达成组织目标是因为这些工作和组织目标会帮助他们达成自己的目标，满足自己某方面的需要。

他认为某一活动对某个人的激发力量取决于他所能得到结果的全部预期价值乘以他认为达成该结果的期望概率，用公式可以表示为:M=V\*E

其中:M激发力量

V目标效价

E期望值

这个公式实际上提出了进行激励的时候应该注意以下三方面的关系，这也是调动人们积极性的三个条件:

第一努力与绩效关系

第二绩效与奖励的关系

第三奖励与满足个人需要的关系

期望理论给我们实际的激励提出了有益的启示:

(1)管理者不要泛泛的抓一般的激励措施，而应当抓大多数人认为效价最大的激励措施。

(2)设置某一激励目标时应尽可能的加大其效价的综合值。

(3)适当加大不同人实际所得效价的差值

(4)适当控制期望概率和实际概率

(5))期望心理的疏导

第五节 亚当斯的公平理论

公平理论又称社会比较理论，它是由美国的亚当斯于60年代首先提出来的，该理论侧重报酬对人们积极性的影响。

公平理论的基本观点是当一个人作出成绩并取得报酬后，他不仅关心自己所得报酬的绝对量，而且比较关心自己所得报酬的相对量，因此他要进行种种比较来确定自己所获报酬是否合理，比较的结果将直接影响今后工作的积极性。

一种比较为横向比较:

Op/Ip=Oc/Ic

Op----自己对所获报酬的感觉

Oc-----自己对他人所获报酬的感觉

Ip ----自己对个人所作投入的感觉

Ic-----自己对他人所作投入的感觉

当上式为不等式的时候可能出现以下两种情况:

Op/Ip<Oc/Ic

他要求增加自己的收入或减少自己今后努力程度

Op/Ip>Oc/Ic

他可能减少Op或开始自动多做一些工作

另一种是纵向比较既把自己目前投入的努力与目前所获得报偿的比值同自己过去投入的努力与过去所获报偿的比值进行比较，只有相等他才认为公平。

Opp/Ipp=Opl/Ipl

Opp--- ----自己对现在所获报酬的感觉

Opl--------自己对过去所获报酬的感觉

Ipp--------自己对现在所作投入的感觉

Ipl --------自己对过去所作投入的感觉

Opp/Ipp<Opl/Ipl

当出现这种情况下人会有不公平的感觉这可能导致工作积极性下降。

Opp/Ipp>Opl/Ipl

当出现这种情况时，人不会因此产生不公平的感觉，但也不会觉得多拿了报偿从而主动多做些工作。

第六节 斯金纳的强化理论:

内容:无论是人还是动物为了达到目的都会采取一定的行为，这种行为将作用于环境，当行为的结果对他或它有利时，这种行为就会重复出现，当行为的结果不利时这种行为就会减弱或消失，这就是环境对行为强化的结果。

强化有几种类型:根据强化的性质和目的可分为正强化和负强化

在管理上正强化就是奖励那些组织需要的行为

负强化就是惩罚那些组织不相融的行为

不要把正强化仅仅理解为给奖金，对成绩的认可、表扬、改善工作条件和人际关系、给予学习和成长的机会都能起到正强化的作用。

负强化的办法也很多，如批评、处分、降级，甚至不给奖励和少给奖励也是一种负强化。

第八节 激励的一般原则

一 人员激励的原则

1.目标结合原则

2.物质激励和精神激励相结合的原则

3.外激励和内激励相结合的原则

4.正激励和负激励相结合的原则

5.按需激励原则

6.民主公正原则

二 精神激励的原则

1.目标激励

2.内在激励

3.形象激励

4.荣誉激励

5.兴趣激励

6.参与激励

7.感情激励

8.榜样激励

思考题

1.什么是激励?激励的实质是什么?

2.马斯洛层次需要理论的主要内容是什么?

3.双因素理论的主要内容是什么?

4.期望理论的基本内容是什么?

5.如何对待和应用弗隆的期望值理论?

6.公平理论有些什么实际意义?

7.强化理论的主要内容是什么?

第八章 领导职能------导言

领导者离不开权力，一个伟大的领导者不会因为权力而伟大，一个渺小的人也不会因为权力而伟大，权力是人性和品德的试金石。

本章主要讲解的内容

第一节 领导的内涵

第二节领导者的素质

第三节领导方式

第四节 决策

案例分析

张先生国外进修刚回国，领导让他担任研究所的所长，该研究所有3位资深研究员，该3人多年担任研究室主任，这3人均在该研究所从事的研究领域中有很大的影响，因此，提谁做所长都不好平衡，所以才调张先生任研究所所长。该研究所还有六位年轻的研究人员，这六位研究人员正处在干学术的上升期，但是毕竟在处理一些问题上有很多不成熟的地方，摆在张面前的第一难题，如何处理与这些人的关系?如何使用这些人?为了解决问题，张找了一个朋友咨询，朋友告诉他老人难管，用他们有难处，用新人面临着新老关系，同时新人之间也面临竞争和不平衡，因此，都会产生一些问题，张先生陷入了沉思。为了使自己的管理意图变为行动，并比较快的产生效果，张先生想启用新人担任领导，但问题又来了，这6位研究员有3位业务不错但是比较有个性，优缺点明显，不少人对他们颇有微辞，而另外3个业务一般，老实肯干，非常听话，人际关系好，是用听话的还是用能力强的，张先生又要考虑?

可能的选择:

维持原状不变

使用部分老人员，提升部分新人

使用新人担任室主任

使用新人时使用老实的

使用新人时使用有个性的

其他

一 领导的含义

领导者影响个人或群体的基础是权力，即指挥下级的权和促使下级服从的力。领导者影响力主要来自两个方面:

一 是来自职位权力。

权力的基础分为5类:

(1)惩罚权

(2)奖赏权

(3)合法权

(4)模范权

(5)专长权

其中:惩罚权、奖赏权、合法权属于职位权力，模范权、专长权属于个人权力

二 领导者怎样树立威信

1.领导者应该正确认识自己身上的任务和责任

2.领导者应该树立正确的权威观

(1)破除对职位权力的迷信

(2)正确认识权力的来源

(3)正确的使用权力

第二节 领导者的素质

一 西方的领导特性理论:

美国普林斯顿大学包莫尔提出作为一个企业家应具备的10个条件:

(1)合作精神

(2)决策能力

(3)组织能力

(4)精于授权

(5)善于应变

(6)敢于求新

(7)敢于负责

(8)敢担风险

(9)尊重他人

(10)品德高尚

二 在中国领导者应具备的素质：

1.政治素质

2.思想素质

3.知识素质

4.心理素质

心理素质是形成独特领导风格的决定性因素，也是选择领导者的重要标准。

心理素质包括追求、意志、感情、风度和能力五个方面。

追求----指人的志向，其行为和动机的指向， 即理想、信念和价值观。

意志----指克服困难的勇气和坚持精神意志品质。包括意志的自觉性、意志的果断性、意志的坚持性、意志的自制性和意志的科学性。

感情----任何职位都希望承担者具有积极的情感（热爱工作、热情待人，热烈追求），克服消极的感情（冷漠、孤傲、嫉妒、虚伪等）。

风度----领导者应该具有宽宏大度，高瞻远瞩，临危不乱，光明磊落，机智幽默的风度，从而增加个人的人格魅力。

能力----领导者应该具有较强的决策能力和丰富的管理知识。

切记，领导才能是可以培养出来的。

一个仁心仁术的领导，能够体悟到这一点，推己及人，舍己从人，能够得人心，得人和。

第三节 领导方式

一.三种极端理论:关于领导作风的研究最早是由心理学家勒温进行的，它通过试验研究不同的工作作风对下属群体行为的影响，他认为存在的3种极端的领导工作作风，既专制作风、民主作风和放任自流作风。

所谓具有专制作风的领导人是以力服人。

具体的特点是：

(1)独断专行，从不考虑别人意见，所有的决策由领导者自行决定。

(2)从不把任何消息告诉下级，下级没有任何参与决策的机会，而只能察言观色。

(3)主要依靠行政命令，而只有偶尔的奖励。

(4)领导者预先安排一切工作的程序和方法，下级只能服从。

(5) 领导者很少参加社会活动，与下级保持相当的心理距离。

所谓民主作风的领导人是指那些以理服人，以身作则的领导人。它能使每个人作出自觉有计划地努力，各施其长，各尽所能，其特点为:

(1)所有的政策是在领导者的鼓励和协作下由全体讨论而决定的，而不是由领导单独决定的。

(2)分配工作时尽量照顾到个人的能力，兴趣和爱好。

(3)对下属的工作，不安排得那么具体，各人有相当大的工作自由。

(4)主要应用个人权力和威信，而不是靠职位权利和命令使人服从。

(5)领导者积极参加团体活动，和下属无任何心理上的距离。

所谓的放任自流的领导作风，是指工作事先无布置，事后无检查，权利完全给予个人，一切悉听自变，毫无规章制度。

勒温在实验中发现:在专制的领导的团体中，各团员攻击性言论很多，而在民主型团体中则彼此比较友好、在专制型领导者团体中，团员对领导者服从，但表现自我和引人注目的行为多，

而在民主型团体中，而彼此以工作为中心的接触多，专制型团体中多以“我”为中心，而民主型的团体中“我”字出现的频率较低且具有我们的感觉。

二.管理系统理论

行为科学家李柯特以数百个机构为对象进行领导方式的研究，发现4类基本的领导形态:

1.剥削式的集权领导。这种领导形态中管理层对下级缺乏信心，下级不能过问决策程序。凡属决策，大都由管理上层作出，然后以命令宣布，必要以威胁和强制方法执行。上级和下级之间的接触都是在一种互不信任的气氛下进行。机构中的非正式组织，对正式组织的目标通常持反对态度。

2.仁慈式的集权管理:在这种领导形态中管理阶层对下层职工有一种谦和的态度，决策权力仍控制在最高一级，下层能在一定的限度内参与，但仍受高层的制约。对职工的激励既有奖励又有实际的惩处。在上下级关系上，上级虽然态度谦和，但下属仍小心翼翼。至于机构中的非正式组织，可能会反对正式组织的目标，但却不一定会反对。

3.协商式的民主领导:这种形态中上级对下级有相当的程度的信任，但不完全信任的。虽然主要的决策权掌握在高阶层手里，可是下级也能作最具体问题的决策。

双向沟通显然可见，且在相当信任的情况下进行。机构中的非正式组织，有时是对正式组织的目标表示支持，有时也偶然作轻微的阻抗。

4.参与式的民主管理:在这种领导形态中管理层对部署有完全的信任。决策采取高度的分权化。既有自上而下的沟通，也有自下而上的沟通，还有平行沟通。上下级之间的交往体现出充分的友谊和信任，正式组织和非正式组织往往融为一体。

三 管理方格理论

第四节 决策

一 决策的定义:

所谓决策是为了达到一定的目的，从两个以上代替方案中选择一个有效方案的一个合理过程。就一个企业而言，决策可分为战略决策、管理决策和业务决策三种类型。

二 决策的科学化:

1.注意区分程序化决策和非程序化决策

2.注意决策的目的、条件和标准

3.注意依靠充分的情报资料和科学的决策方法

4.要建立健全的科学决策的支持系统

它包括:(1)信息系统(2)咨询系统(3)决策系统(4)执行系统(5)反馈系统

三 决策的民主化

鼓励职工参与决策的方法主要有5种:

1.民主讨论

2.听取意见

3.合理化建议

4.越级参与

5.职工代表大会

第四节 用人

用人应遵循的原则:

一重视能力

二按事选人

三用人所长

四用人不疑

五合理授权

六及时补台

七密切关系

案例分析 海尔的用人机制

“真诚到永远的海尔集团，”成为至今唯一被搬上哈佛大学讲坛加以探讨，诞生于中国东方神话。17年前还是一个亏损一百多万元的集体小厂。谁也不会想到17年的卧薪尝胆，奇迹出现了。

昔日的“丑小鸭”一跃成为中国家电行业产品开发速度最快、规模最全、评定最多、商标价值最高的企业。这与海尔集团提出并使用的用人机制分不开。

海尔集团提出了“斜坡球体人才发展理论”和“相马不如赛马理论” ，他们认为每个人恰似在斜坡上上行的球体，市场竞争越激烈，企业规模越大，这个斜坡的角度越大。

而员工的惰性是人才发展的阻力，只有提高自己的素质和克服惰性不断向目标前进才能发展自己，否则只能滑落和和淘汰。止住人才在斜坡上下滑的动力是人的素质。

在谈到素质，人们都认同这样一种理念：在一点一滴中养成，从严格的管理中逼出。为此，海尔实行全方位的对每人、每天、每件事进行清理控制，以求把一切问题控制在最小范围内，解决在最短的时间内，把损失降低到最低。

斜坡球体人才发展理论在海尔集团深入人心，为每个员工提高自身的素质提供了动力。从普通管理人员到员工都非常重视学习的机会，自觉为自己的上坡加油。

变相马为赛马，实际上是斜坡人才发展理论的一种体现。这里的赛马，严格按照优胜劣汰的规律。任何人，不满足于已有的业绩，只有创业；没有守业，不进取，就要被淘汰。

海尔集团的赛马机制，是一个人才发现和培养的动态过程，是一个实践----认识----再认识的过程。这一机制最初体现公司内部实行“三工转换制度”。该制度将企业员工分为试用员工----合格员工----优秀员工，三种员工实行动态转化。

另外，海尔的赛马是全方位开放式，所有的岗位都可参赛，岗岗是擂台，人人可升迁，这里，没有身份的贵贱、只有创造精神和奉献精神。相马是将命运交给别人，而赛马则是将命运掌握在自己手中。是人才，赛中看，在海尔，是每个人自己为自己铺就一条成功之路。

做一个受欢迎的人

我们每一个人都有一个共同的愿望，那就是成为一个受他人，受社会欢迎的人，能够有机会施展自己的才华，能够有机会做一些有益的事情。

尽管不同的人、不同的岗位、不同的环境条件下，社会对每一个人会有不同的要求，但下列一些共同的素质是受到广泛欢迎的：

第一，蓬勃向上，积极进取的精神状态。

第二，要有生活的原则。所谓生活的原则就是知道什么能做，什么不能做。人生活原则的基点是法律法规和各种规章制度，还有每个人给自己订立的生活准则。

没有原则，你会不断的犯错误，没有人生的原则，生活就象没有钢梁的建筑。科学的生活原则使我们有了个性，有了自己的特点。每一个人应当有一些自己的特点，因为你是与别人不同的另一个人。

第三，生活和工作要有责任心。

第四，热爱生活。我们要爱我们自己，爱他人，爱社会。有了爱我们会善待自己、他人和社会。

有了爱，我们的情操会高尚起来，我们的生活会充满阳光，我们就会以一种开放、豁达、热情的心态去面对多样化的生活。爱心就是奉献，为自己、他人、社会多做些事情，而自私的人是不会热爱会生活的。

第五，待人谦逊。

没有谦逊的品格就不会得到他人的帮助，而孤僻、骄傲和自负只会把自己与他人分开。

第六，勤奋的生活品质。

如果说具有较高的理想，是我们有了生活的目标和动力，那么原则和责任心就使我们在正确的理想引导下不断努力；爱心使我们的生活美丽起来，而谦逊使生活的空间更加宽广；

能力则会提高我们生活和工作的效率，更快地实现理想；而所有这些都需要勤奋。勤奋会使我们的生活丰富起来，良好的习惯会使我们精力充沛。

在追求理想的过程中，我们会感到由此而产生的生活激情，你会变得充满活力。由于我们的存在，他人和社会都会受益，我们就会成为受欢迎的人。

思考题

1.领导的概念有那些含义?

2.领导者的影响力来源为何?

3.权力的种类及作用是什么?

4.一个优秀的领导者应具备哪些素质?

5.领导者应具备哪些心理素质?

6.什么是决策?决策有哪些类型?

第十章 未来的管理

第一节 不同的经济的特点

1物质经济的特点:

规模效益、区位优势、劳动时间决定价值

价值决定价格

物质稀缺性也决定价格

数量决定效益

经济发展具有区域性

经济封闭

2知识经济的特点:

速度效益、人才优势、知识含量决定价值

价值与价格互动

知识的先进程度决定价格

质量决定效益

经济发展全球化

经济开放

3.不同经济形态的主要生产要素:

4.各种要素的特点:

资金、土地、劳动力是有限的

知识是无限的

人的重要性日益体现

人的素质成为经济和社会发展的核心

第二节 未来管理的发展趋势

一. 三阶段管理要点:

1.经验管理阶段:管理思想来源于工厂主

2.科学管理阶段:管理思想来源学者

3.知识管理阶段:管理思想来源于技术管理实践来源于经营者

二．管理基本的学科体系

分两部分:管理科学与工程和工商管理

工商管理包括:

(1)工商管理

(2)会计

(3)财务管理

(4)企业管理

(5)市场管理

(6)人力资源管理

未来管理的几大新趋势

1.创新----未来管理的主旋律

2.知识----最重要的资源

3.学习型组织----成功企业的组织模式

4.快速反应能力----外部环境变化的要求

5.弹性系统---跨功能、跨企业的团队

6.全球战略

7.跨文化的管理

8.建立顾客满意员工满意投资者满意和社会满意的目标

管理科学理论的发展

1.学派思想界限已不明显

2.系统科学方法决策方法在大型工程管理中大量使用

3.多学科交融成为管理发展的重要特征

中国企业管理研究的发展

经历三个时期:

1.中国的企业管理经历计划时期的行政管理研究到学习引进西方管理理论(?----80’S)

2.认识接受西方的管理思想(80’S----90’S)

3.西方管理结合中国实践阶段(现在)

第一阶段:大连培训中心的建立

第二阶段:MBA专业及相关学科的建立

第三阶段:人力资源管理等中国人的书开始在书市上占有一席之地

对我国企业管理研究现状的看法

企业管理理论的落后大大落后与管理实践

企业管理理论的研究主要集中在与体制相关的问题

引进国外理论过多中国企业管理研究还没有出现大的突破

行政管理还发挥主要的作用甚至影响到理论的研究

未来的企业

像一个温馨的家、一个学校、一个文化内容丰富的俱乐部、一个活力的球队、一个具有创造力和畅所欲言的研究所、在企业或其他的组织内工作将不在是单纯的谋生手段，

而是充满了对学习知识、共享知识的渴望，具有创造知识、造福人类的精神享受和强烈需要，对于这种公司的管理就是知识管理。

未来充满希望的管理不再仅仅意味着权力的运用，知识能力是最重要的护照和身份证，让我们为了未来努力吧!