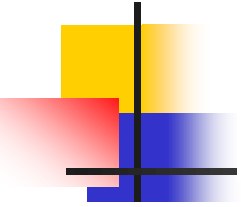




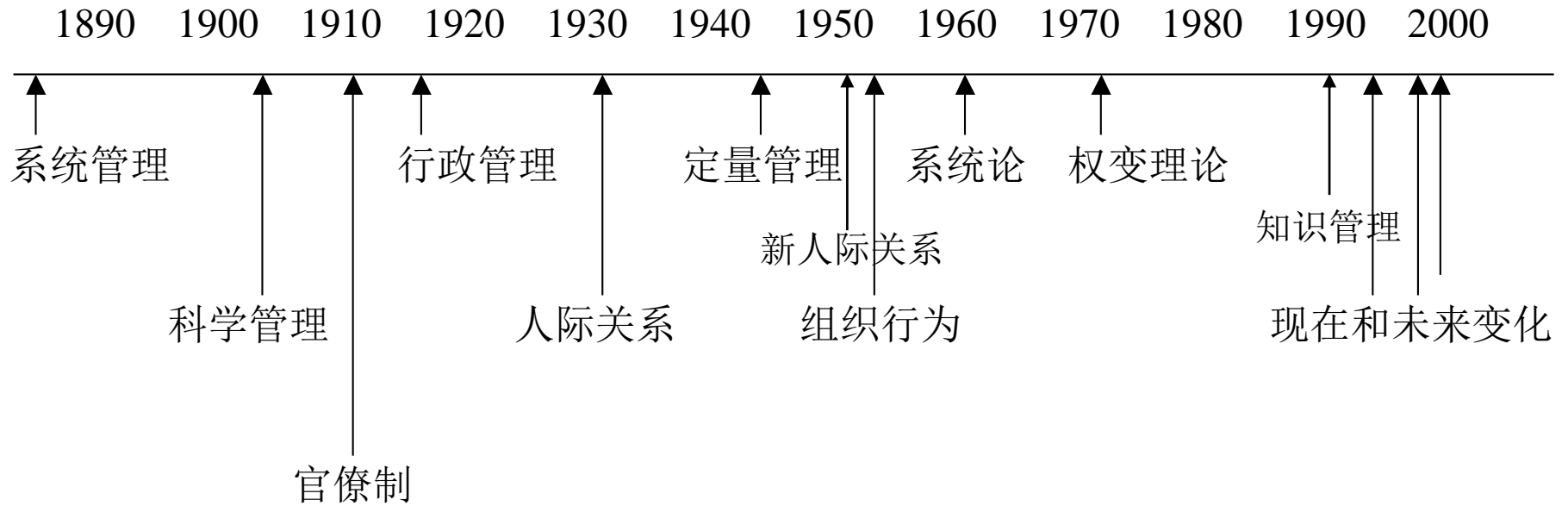
第二章 管理思想与理论的沿革

- 管理思想的演进
- 当代管理理论的发展
- 课堂练习



古典学派

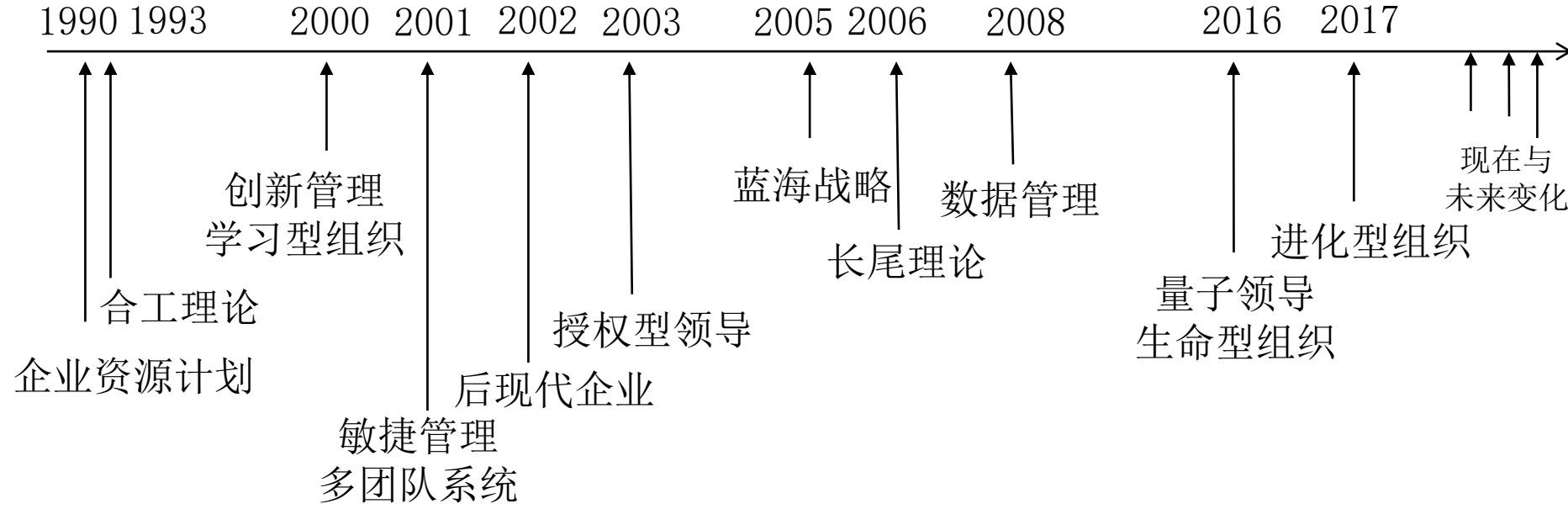
现代学派



管理思想的演进 (托马斯. 管理学, 35)



现代学派



1 系统管理（System Management）

代表人物：亚当·斯密（**Adam Smith**）

主要概念：

- ✓ 系统化的制造组织；
- ✓ 在内部运作中建立协调步骤和流程；
- ✓ 强调经济的运作、存货管理和成本控制。

■ 贡献：

- ✓ 在美国开始了正规管理；
- ✓ 推动了高效不间断生产（**劳动分工**）。

■ 缺陷：

- ✓ 忽略了组织和环境间的关系；
- ✓ 忽略了管理者和员工的不同看法。

2 科学管理（Scientific Management）

代表人物：弗莱德里克·泰勒（**Frederick Taylor**）

■ 主要概念：

- ✓ 用科学方法分析工作，决定完成任务的“**最好方法**”；
- ✓ 强调对任务的研究、选择和培训工人以及管理层和工人的合作。

■ **贡献：** 改进工厂的生产率和效率；引进对工作场所的科学分析； **计件工资**。

■ 缺陷：

- ✓ 激励前提简单化；将工人看作机器的一部分；排除了高层管理者任务；忽略了组织和环境之间的关系。

■ **CASE：** 亨利福特工厂生产T型车的流水线作业体系。

3 官僚制（Bureaucratic Model）

代表人物：马克思·韦伯（**M.Weber**）

■ 主要概念：

- ✓ 组织内岗位的专业化、结构化的正式关系网络；
- ✓ 规则和法规规范行为；
- ✓ 工作由受过训练的遵守规则的专家担任；
- ✓ 工作间关系由层次决定。

■ 贡献：

- ✓ 促进了组织日常活动的效率；
- ✓ 消除员工和管理者的主观判断；
- ✓ 强调位置而不是人。

■ 缺陷：

- ✓ 有限的组织灵活性和缓慢决策；
- ✓ 忽视了人和人际关系的重要性；
- ✓ 权力的累积导致了独裁管理；
- ✓ 规则可能成为目的；
- ✓ 一旦建立很难消除。

4 行政管理（Administrative Management）

一般管理（General Management）

■ 代表人物：亨利·法约尔（**Henri Fayol**）

■ 主要概念：

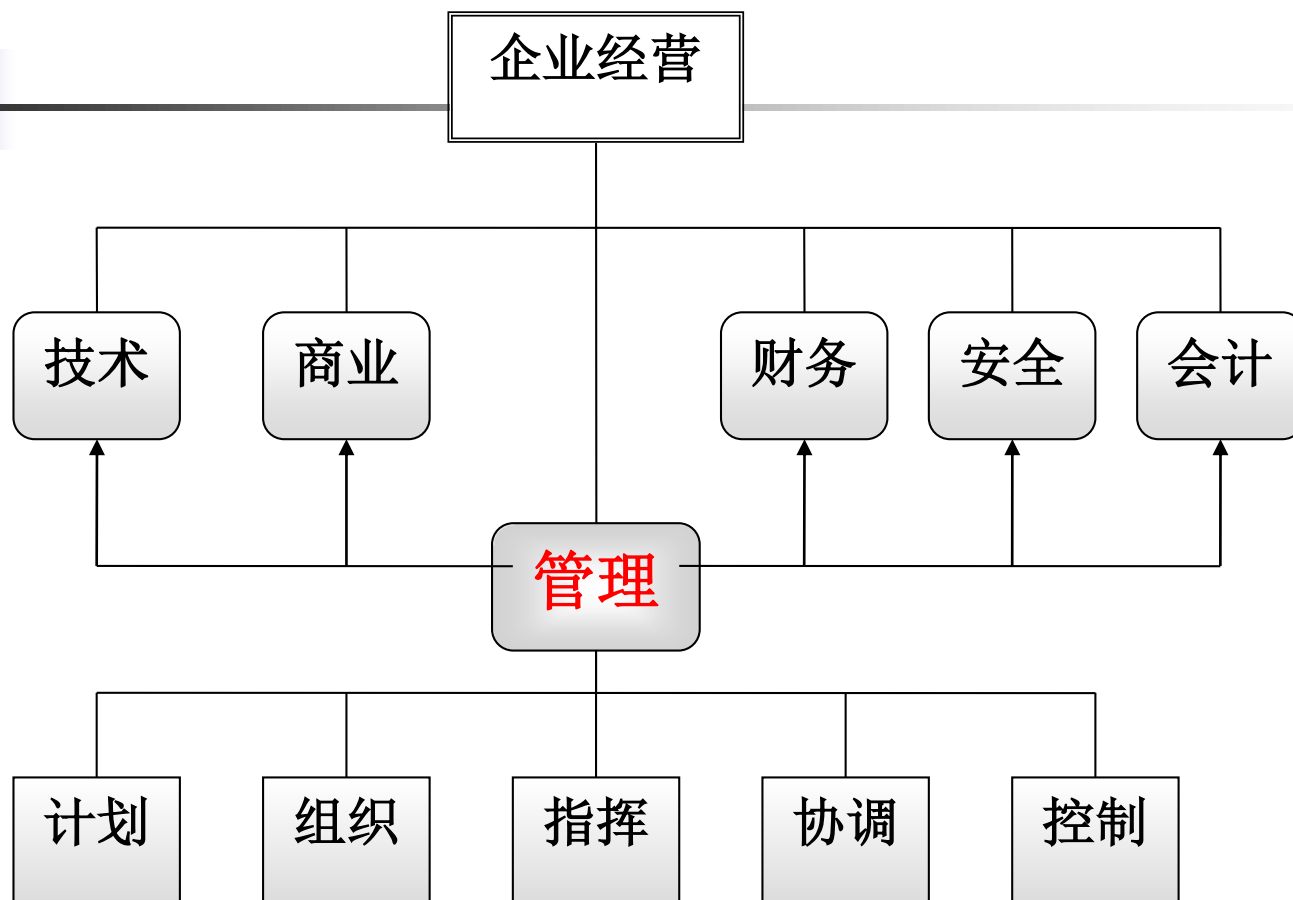
- ✓ 管理五职能（PODCC）和14条原则；
- ✓ 管理者制定组织目标，雇佣员工，维持沟通；
- ✓ 管理者必须对发展变化作出反应。

■ 贡献：

- ✓ 管理作为一个专业可以被培训和开发；
- ✓ 强调高层管理者的更广泛的政策层面；
- ✓ 提供管理的普遍规则。

■ **缺陷：** 忽视环境、技术和人的因素对普遍规则的制约。

5大管理职能



企业的经营和管理关系示意图



14条管理原则

1. 劳动分工

2. 权威

3. 纪律

4. 统一指挥

5. 统一领导

6. 个人利益服从整体利益

7. 报酬

8. 集权

9. 跳板原则

10. 秩序

11. 平等

12. 人员稳定

13. 创造力

14. 公司精神

5 人际关系学说

(Human Relation Theory)

代表人物：艾顿·梅奥（**E • Mayo**）_霍桑效应

■ 主要概念：

- ✓ 生产率和员工行为为受非正式工作群体影响；
- ✓ 凝聚力、地位和群体规范决定产出；
- ✓ 管理者应该关注员工福利、激励和沟通；
- ✓ 社会需要比经济需要重要。

■ 贡献：

- ✓ 社会和心理过程影响绩效；马斯洛的层次需要。

■ 缺陷：

- ✓ 忽视了工人理性和正式组织对生产率的贡献；
- ✓ “一个满意的工人就是一个能够提高生产力的工人”
结论太简单化。

6 定量管理 (Quantitative Management)

- **代表人物：**埃尔伍德·斯潘塞·伯法 (Elwood Spencer Buffa)
- **主要概念：**在管理决策中应用定量分析。
- **贡献：**开发问题分析的具体数学模型。
- **主要技术：**统计决策理论、线性规划、决策树、损益矩阵分析、排队论、博弈论、模拟、预测、存货模型、网络模型和盈亏平衡点分析等。
- **应用领域：**生产、质量控制、营销、人力资源、财务、分配、计划和研发等。
- **缺陷：**
 - ✓ 数学模型忽略了非量化因素；
 - ✓ 没有经过这些定量分析技术培训的管理者不相信或不理解结果；
 - ✓ 对非常规和不可预测的管理决策不适用。

7 新人际关系学说

(New Human Relation Theory)

代表人物：巴特勒（**Butler**）

■ 主要概念：

- ✓ 激励应面向个人而不是集体；
- ✓ 应唤起雇员的自尊、自信并回到新教徒伦理模式上来，但不要太独立，使公司失控；
- ✓ 雇员能够通过组织内的工作来发展他们的自尊和自信。

■ 贡献：

- ✓ 给工人们在工作中成长和发展的机会

■ 缺陷：

- ✓ 认为雇员必须通过达到规定的有价值的目标来发展和运用其全部能力，并获得满足。

8 组织行为学 (Organization Behavior Science)

代表人物: **D.Megregor, A.H.Maslow, F.Herzberg, V.H.Vroom, B.F.Skinner.**

■ 主要概念:

- ✓ 通过理解个体、群体和组织过程促进员工的有效性 ;
- ✓ 强调员工、管理者以及他们为组织所做工作之间的关系;
- ✓ 假设员工愿意工作并能自我控制 (**Y理论**) 。

■ 贡献:

- ✓ 提高了参与度, 更大自主权、个人挑战和创新, 并丰富了工作以提高绩效;
- ✓ 认识到开发人力资源的重要性。

■ **缺陷:** 一些学派忽视了情景因素, 例如环境和组织的技术水平。

9 系统论 (System Approach)

代表人物: **R. Johnson, F. E. Kast,**
J. E. Rosenzweig

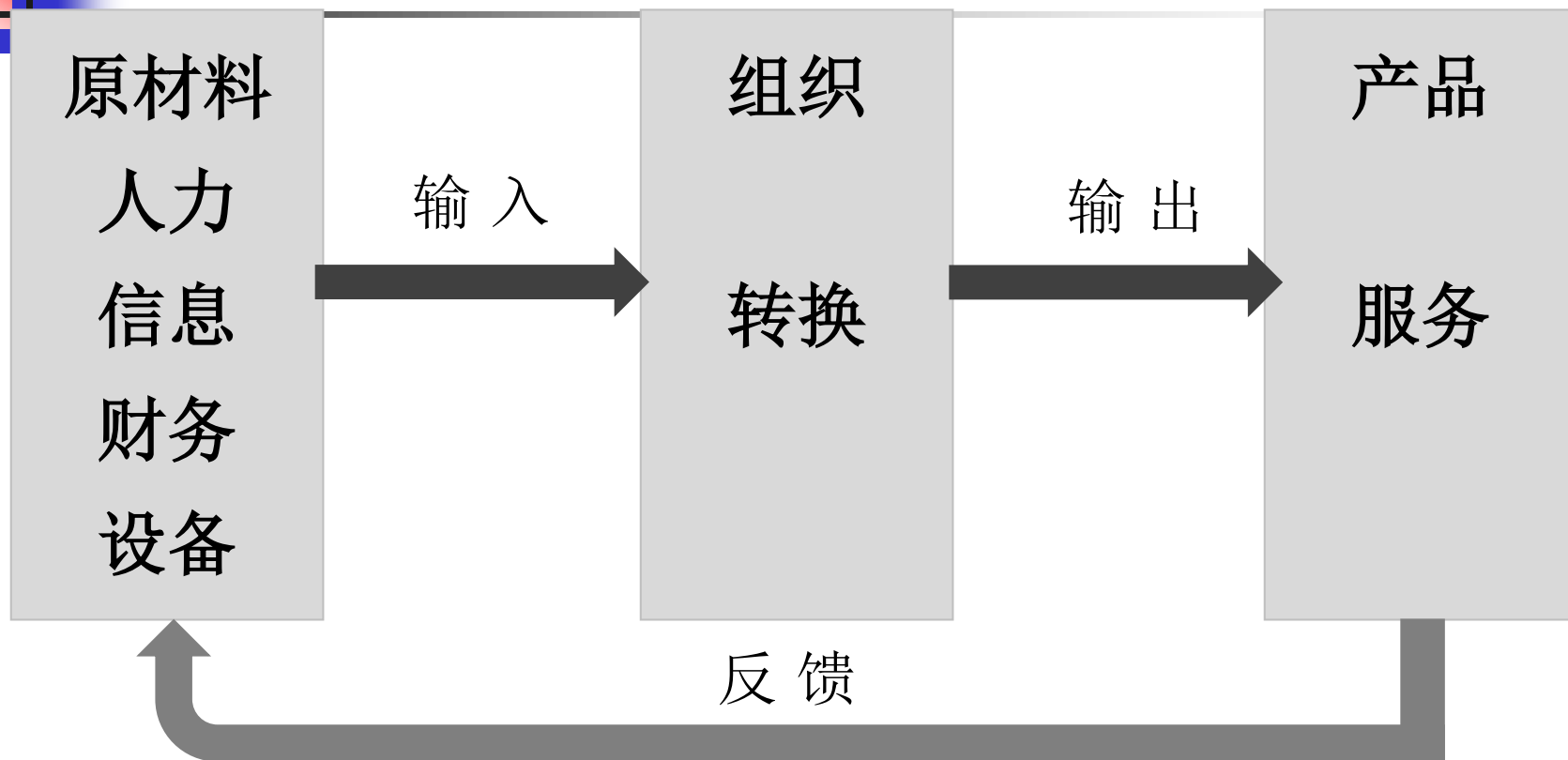
■ 主要概念:

- ✓ 把组织看作是一个[开放系统](#);
- ✓ 管理必须与外界相互作用以积聚输入和回报生产的输出;
- ✓ 组织目标既包括效率也包括效果;
- ✓ 组织由一系列子系统组成;
- ✓ 有许多方法可以达到同一结果;
- ✓ 当整体比部分之和大时, 就存在协同。

■ **贡献:** 认识到组织与外部环境关系的重要性。

■ **缺陷:** 对管理者的职能和责任没有具体的指导。

9 系统论（System Approach）



组织是一个开放系统

10 权变理论

（Contingency Or Situational Theory）

代表人物： F. Luthans , F. E. Fiedler, J.Woodward

■ 主要概念：

- ✓ 情景权变影响导致高绩效的战略、结构和流程；
- ✓ 实现目标不止一条；
- ✓ 管理者必须使组织适应环境。

■ 贡献：

- ✓ 确定了主要权变（外部环境、内部优势和劣势、企业文化、任务类型和资源技术）；
- ✓ 反驳管理的普遍原则。

■ 缺陷：

- ✓ 没有发现所有重要的权变；
- ✓ 可能不是对所有管理问题适用。

11 知识管理

(Knowledge Management Theory)

- **代表人物：**弗里兹·马克卢普、马克·波拉特、彼得·德鲁克、梅棹忠夫
- ✓ **发展轨迹：**知识资源→知识产业→知识劳动者→知识生产率→知识创新→学习型组织与自我管理→知识管理系统→知识转移的风险控制与责任承担。
- **核心目标：**
 - ✓ 促进知识的创新与转化，知识生产和创新成为组织主要管理活动；
 - ✓ 知识管理是对知识工作者的管理；
 - ✓ 学习型组织是知识经济引发的又一企业管理变革，学习正在成为企业的核心竞争能力；
 - ✓ 提高知识劳动者生产率的有效方法是实现知识劳动者自我管理。

11 知识管理

(Knowledge Management Theory)

■ 核心内容:

- ✓ 知识作为有价值的经济资源，应用于组织决策和管理，成为组织的核心竞争力；
- ✓ 知识以组织资本形式促使组织形态的改革。

■ 贡献:

- ✓ 具有很强现实意义，借助知识管理可以有效利用现有和潜在的知识资源，促进企业的学习、进化和合作的过程，使企业向知识型企业发展。

■ 缺陷:

- ✓ 对于知识管理，目前尚未有明确的定义，即还未明确其内涵与外延。



第二章 管理思想与理论的沿革

- 管理思想的演进
- 当代管理理论的发展
- 课堂练习




实践练习

- **目的：**
 - 1) 了解不同的传统管理理论学派
 - 2) 澄清不同管理理论学派在不同情况下的恰当性
- **指示：**6-7人小组，每个人都要提供想法，一人记录，形成一个备忘录，在班上做报告
程序：2分钟进入状态，3分钟进行头脑风暴法，写出备忘录，发言1分钟，每组共6分钟。



备忘观点——我对今天管理者的建议

- 1) 中国科技部部长
- 2) 小鹏汽车CEO
- 3) 格力电器董事长
- 4) 同仁堂集团CEO
- 5) 中央网信办主任
- 6) 白宫科技政策办公室主任
- 7) 特斯拉CEO
- 8) 松下电器董事长
- 9) 梅奥医疗集团CEO
- 10) 美国网安局(CISA)局长



案例分析：针对各篇章内容对案例进行调查、分析和撰写，并提出2—3个问题

- 导论篇（**9/22**）

G1 洛可可的颠覆式创新思考

G2 雀巢迫于舆论压力将部分产品撤俄

- 计划篇（**10/25**）

G3春秋航空的数字化营销战略

G4**SpaceX**星链计划

- 组织篇（**11/15**）

G5曹县电商模式助推乡村振兴

G6雅培连续荣膺“中国杰出雇主”

- 领导篇（**12/09**）

G7完美日记的互动营销

G8 **3M**公司的创新激励文化

- 控制篇（**12/28**）

G9叮咚买菜的“**7+1**”品控流程

G10山姆会员店的成本控制手段



第二章 管理思想与理论的沿革

- 管理思想的演进
- 当代管理理论的发展
- 课堂练习



当代管理理论的发展

- 传统学派的延续与融合
- 当代管理理论的新发展
- 当代经典管理理论



传统学派的延续与融合

（哈罗德·孔茨，《管理理论的丛林》，1980）

- | | |
|-------------|-------------|
| 1. 管理过程学派 | 7. 系统学派 |
| 2. 人际关系学派 | 8. 管理科学学派 |
| 3. 群体行为学派 | 9. 经验学派 |
| 4. 合作社会系统学派 | 10. 管理工作者学派 |
| 5. 社会技术系统学派 | 11. 权变学派 |
| 6. 决策理论学派 | |

1.管理过程学派

（Operational Process Approach）

- 传统学派： Taylor's科学管理
- 管理职能学派： Fayol's行政管理
- 主要代表人物： Koontz
- 主要观点：
 - ✓ 管理是一种在正式组织中（由管理者）通过别人，并同别人一起去完成工作的过程；
 - ✓ 通过对这个过程的研究，可以总结出一些基本的原理和规律性的东西，由此形成的一种管理理论。



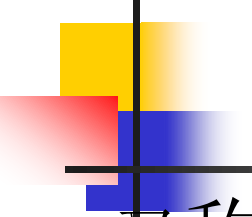
2.人际关系学派

(Interpersonal Behavior Approach)

- 又称为行为科学学派，开创者是梅奥。
- 研究重点：人与人之间的关系。
- 理论基础：以个人心理学，研究具有社会心理学性质的个人行为动机。

3.群体行为学派

(Group Behavior Approach)

- 
- 又称为组织行为学。
 - 理论基础：社会学、人类学、社会心理学。
 - 研究重点：
 - ✓ 非正式组织对正式组织行为的影响；
 - ✓ 组织中个人的从众行为；
 - ✓ 组织中的信息沟通。
 - 与人际关系学派的区别：侧重群体中人的行为。

4. 合作社会系统学派

(Cooperative Social Systems Approach)

- **代表人物：**切斯特·巴纳德（C.I.Barnard）
- **主要观点：**
 - ✓ 组织是由许多具有社会和心理需求的人及其行为所形成的合作社会系统；
 - ✓ 组织的**管理者**是创造必要的个人努力和成员间有效合作的关键；
 - ✓ **着重研究**组织中的管理者在合作系统中如何才能有效地维护和协调这个系统。

5. 社会技术系统学派

(Social and Technical Systems Approach)

- 代表人物：特里斯特 (**E.L.TRIST**)
- 主要观点：
 - ✓ 组织是由技术系统和社会系统形成的社会技术系统；
 - ✓ 个人的态度和行为都受到人们在其中工作的技术系统的巨大影响；
 - ✓ 尽力从组织的社会和技术两个方面来改进组织的变革；
 - ✓ 主要研究技术与人及其工作的密切关系方面。



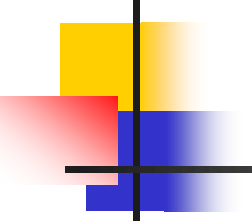
6. 决策理论学派

(Decision Theory Approach)

- **代表人物：**赫伯特·西蒙（H.A.Simon），
詹姆士·马奇（J.G.March）
- **贡献：**行为决策论。
- **主要观点：**
 - ✓ 管理的本质是决策；
 - ✓ 非程序化决策——有限理性和满意准则；
 - ✓ 程序化决策——决策辅助系统（DSS）。

8. 管理科学学派

(Management Science Approach)

- 
- 定量管理: Quantitative Management
 - 运筹管理: Operations Research
 - 数学学派: Mathematics Approach
 - 数理学派: Mathematical Approach
 - 代表人物: 伯法 (Elwood S. Buffa)
 - 研究重点: 建立管理的数学模型和求解最优的问题。
 - 局限: 仅是管理研究中的方法和工具。



9.经验主义学派

(Empirical or Cases Approach)

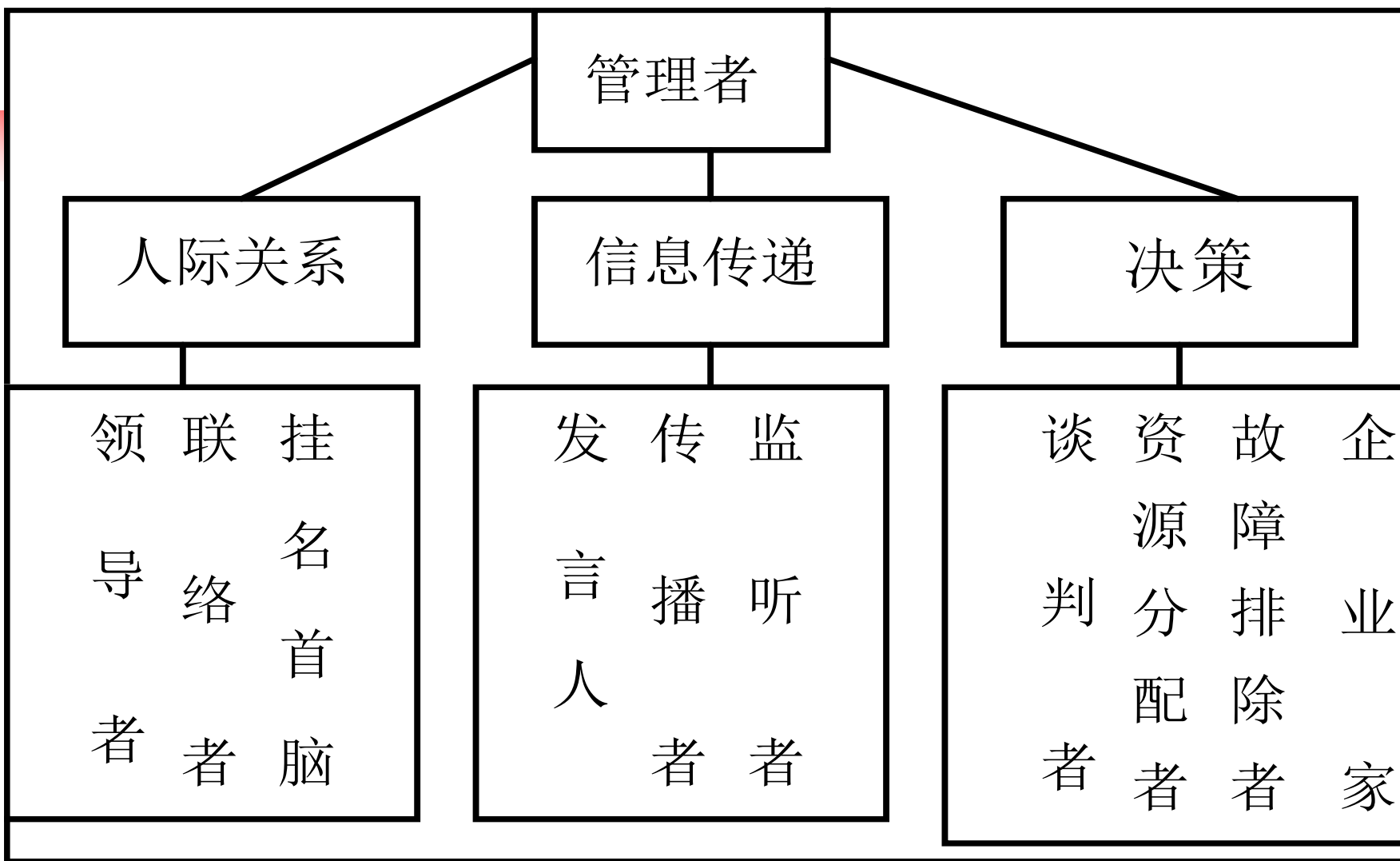
- 又被称为经理主义
- 代表人物：
 - ✓ 德鲁克（P.Drucker）
 - ✓ 戴尔（E.DALE）
- 主要观点：研究大企业的成功经验和失败教训，找出共性，并为管理者提供有益建议。
- 局限性：停留在已过去的“原始素材”。



10. 管理工作者学派

(Managerial Roles Approach)

- 又称为经理角色学派。
- 代表人物：H.Mintzberg
- 主要观点：
 - ✓ 管理者的工作分三大类；
 - ✓ 管理者的十种角色。
- **重要意义：** 有利于理解经理人的角色、工作性质、职能，以及如何提高经理的工作效率。
- **缺陷：** 由于对管理者的调查数量较少等原因，对管理职能的归纳仍然存在问题。



特殊地位

独特地位

中心地位



11. 权变学派

(Contingency or Situational Approach)

- **代表人物：**卢桑斯、菲德勒、伍德沃德等人。
- **主要观点：**管理要根据组织所处的内外条件随机应变，没有什么一成不变、普遍适用的“最好的”管理理论和方法。
- **理论核心：**通过组织的各子系统内部和各子系统之间的相互联系，以及组织和它所处的环境之间的联系，来确定各种变数的关系类型和结构类型。
- **贡献：**提出管理的动态性观点对管理学理论的发展是很有价值。
- **缺陷：**仅凭借方法论的研究很难对基础性的管理理论研究产生突出的贡献。



当代管理理论的发展

- 传统学派的延续与融合
- 当代管理理论的新发展
- 当代经典管理理论



20世纪70—90年代 管理理论发展特点

20世纪	管理理论发展的特点
70年代	“战略热” “系统热” “权变热”
80年代	注重“比较管理学和管理哲学” 强调“企业文化”的“软管理”
90年代	强调知识是一种特殊的资源，呼唤特殊的管理方式——知识管理； 强调从“硬” “实” 方面构建企业管理新模式——企业再造。



70年代管理理论发展的特点

■ 两个重大变化：

- ✓ “战略热”：管理的重点由基层转向高层，从近期的作业计划管理转向远期的战略计划管理；
- ✓ “系统热” “权变热”：在管理思想上强调系统观念和应变观念，强调组织结构和系统的协调与适应能力。

■ 代表著作：

- ✓ 钱德勒. 战略与结构：美国工业企业史的考证. 1962；
- ✓ 安东尼. 经营管理系统的基礎. 1965。



80年代管理理论发展的特点

- 企业文化理论：一种社会文化与组织管理相融合的理论。
- 跨文化管理学：通过对日本企业的考察研究，美国管理界发现，美国管理过分强调诸如技术、设备、方法、规章、组织机构、财务分析等“硬”因素；而日本企业则注重目标、信念、人性、忠诚、价值等“软”因素。



企业文化理论

(Enterprise Culture Theory)

■ 代表人物:

- ✓ W.G.Quchi: 《**Z**理论—美国企业界怎样迎接日本的挑战》
- ✓ R.T.Pascale, A.Gathes: 《日本企业管理艺术》
- ✓ T.Dill, A.Kennedy: 《企业文化》
- ✓ T.Peters, R.Waterman Jr.:
《追求卓越——美国管理最佳公司的经验》

■ 主要内容:

- ✓ 企业的精神文化
- ✓ 企业的制度文化
- ✓ 企业的物质文化



90年代管理理论发展的特点

- **知识管理思想：** 对组织的集体知识和技能进行有效规划，并通过恰当的手段和方法，将这些知识与技能分布到能够帮助组织实现最大产出的任何地方的过程。
- **企业再造思想：** 对企业过程进行根本的再思考和彻底的再设计，以求在成本、质量、服务和速度等绩效标准上取得重大改善。



21世纪初管理理论的新发展

- **背景：**IT迅猛发展，世界经济复杂多变，企业面临的环境越来越不确定，管理学的视角也越来越多的转移到如何使企业适应多变的环境，创新管理、蓝海战略、长尾理论、数据管理、合工理论、量子领导等应运而生。

创新管理

代表人物：乔·蒂德（Joe Tidd）和约翰·贝赞特（John Bessant），约翰·艾特略（John E. Ettlie）

■ 三层含义：

- ✓ 管理创新（即管理要创新）；
- ✓ 对创新活动的管理；
- ✓ 创新型管理。

■ 主要观点：

- ✓ 管理创新是创新管理的前提、内容和结果；
- ✓ 对创新活动的管理是创新管理的重要内容，包括思维创新、产品（服务）创新、组织制度创新、技术创新、营销创新、文化创新和环境创新等。



蓝海战略（Blue Ocean Strategy）

- 代表人物：W·钱·金（W. Chan Kim）和莫博涅（Mauborgne），2005。
- 主要观点：
 - ✓ 价值创新（Value Innovation）：运用蓝海战略进行管理的基石。
 - ✓ 价值创新：
 - 让企业将创新与效用、价格与成本整合一体；
 - 改变产业景框重新设定游戏规则；
 - 面向潜在需求的买方大众；
 - 合并细分市场整合需求。



长尾理论 (The Long Tail)

- 代表人物：克里斯·安德森，2004。
- 基本原理：聚沙成塔，创造市场规模。
- 主要观点：
 - ✓ 通过创意和网络，满足个性需求，重构长尾价值；
 - ✓ 面向固定细分市场的、个性化的商业经营模式；
 - ✓ 需求和销量不高的产品所占据的共同市场份额，可以和主流产品的市场份额相当，甚至更大。



数据管理（Data Management）

- **定义：** 对数据进行分类、组织、编码、存储、检索和维护等。
- **发展阶段：**
 - ① 手工管理与文件系统（20世纪60年代中期以前）
 - ② 数据库系统（20世纪60年代至90年代）
 - ③ 数据仓库系统（20世纪90年代至21世纪初）
 - ④ 大数据系统（21世纪初—至今）
- **知识体系：** 从数据治理、数据架构、数据质量、数据安全、主数据管理、参考数据管理、元数据管理、商务智能和数据参考管理、数据建模设计、数据存储和操作、数据集成和互操作、文档和内容管理、大数据、数据管理人员的道德要求等。



合工理论（Integration Engineering）

- **代表人物：**迈克尔·哈默和詹姆斯·钱皮，《再造企业——工商业革命宣言》，1993。
- **主要观点：**
 - ✓ **集成管理：**借助信息技术，以重整企业业务流程为突破口，将原先被分割得支离破碎的业务流程再合理地“组装”回去，将几道工序合并，归一人完成，也可将分别负责不同工序的人员组合成工作小组或团队，以利于共享信息、简化交接手续、缩短时间。
 - ✓ **简化管理：**减少管理层次，提高管理幅度，建立扁平化的组织结构，从而打破官僚体制，减少了审核与监督程序，降低了管理成本，减少了内部冲突，增加了组织的凝聚力，大大调动了员工的积极性，促进了员工的个人发展。



量子领导（Quantum leadership）

- 代表人物：丹娜·左哈尔(Danah Zohar)，《量子领导学》，2016。
- 主要观点：企业需要新的量子管理思维（不确定性），将每个员工看作特殊的能量球，放手让员工集体发挥创意，“由下而上”地为公司注入源源不绝的动力。
- 量子思维七项基本原则：整体论、非决定论、涌现性和自组织、兼容并包、潜在性、参与性的世界、公共生活。
- 量子变革**12**个原则：自我意识、自发性、愿景及价值指导、整体性、同理心、拥抱多样性、场独立性、刨根问底，勇于质疑，重建框架、积极利用挫折、谦逊、使命感。



当代管理理论的发展

- 传统学派的延续与融合
- 当代管理理论的新发展
- 当代经典管理理论



当代经典管理理论

- 大卫的Z理论
- 沙因的组织文化理论
- 波特的竞争战略理论
- 圣吉的学习型组织理论
- 哈默和钱皮的企业再造理论



大卫的Z理论

- **Z理论产生背景：** 《Z理论》，1981
- **Z理论主要内容：**
 - ✓ 民主管理（坦诚、开放、沟通）
 - ✓ A型组织（美）
 - ✓ J型组织（日）
- 美日管理特征比较
- A型转化为Z型的13个步骤



美日管理特征比较

■ 美国的**A**型组织

- ✓ 短期雇佣制
- ✓ 专业化的成长道路
- ✓ 个人的决策过程
- ✓ 局部关系
- ✓ 迅速的评价和升级
- ✓ 明确的控制
- ✓ 个人负责

■ 日本的**J**型组织

- ✓ 终身雇佣制
- ✓ 非专业化的成长道路
- ✓ 集体的决策过程
- ✓ 整体关系
- ✓ 缓慢的评价和升级
- ✓ 含蓄的控制
- ✓ 集体负责



Z型组织的特征

- 终身雇佣制。
- 缓慢的评价和晋升。
- 分散与集中决策。
- 含蓄的控制，但检测手段明确正规。
- 融洽管理者与员工的关系。
- 让员工得到多方面的锻炼。



A型转化为Z型的13个步骤

1. 学习、领会Z理论的基本原理。
2. 分析企业原有的指导思想和经营方针，确立企业的目标。
3. 解释所确立的企业目标，并争取领导的大力支持。
4. 设置高效合作、协调的组织结构来贯彻目标。
5. 培养管理人员弹性的人际关系技能。
6. 对员工和系统进行测验，检查他们对Z型管理思想的想法。

(续)



A型转化为Z型的13个步骤（续）

7. 把工会包含在计划之内，取得工会的参与和支持。
8. 使雇佣关系稳定化。
9. 制定一种合理的长期考核和提升的制度。
10. 扩大职业发展的道路。
11. 为基层的实施做准备。
12. 找出可以让基层雇员参与的领域，实行参与管理。
13. 使整体关系得到发展。



当代经典管理理论

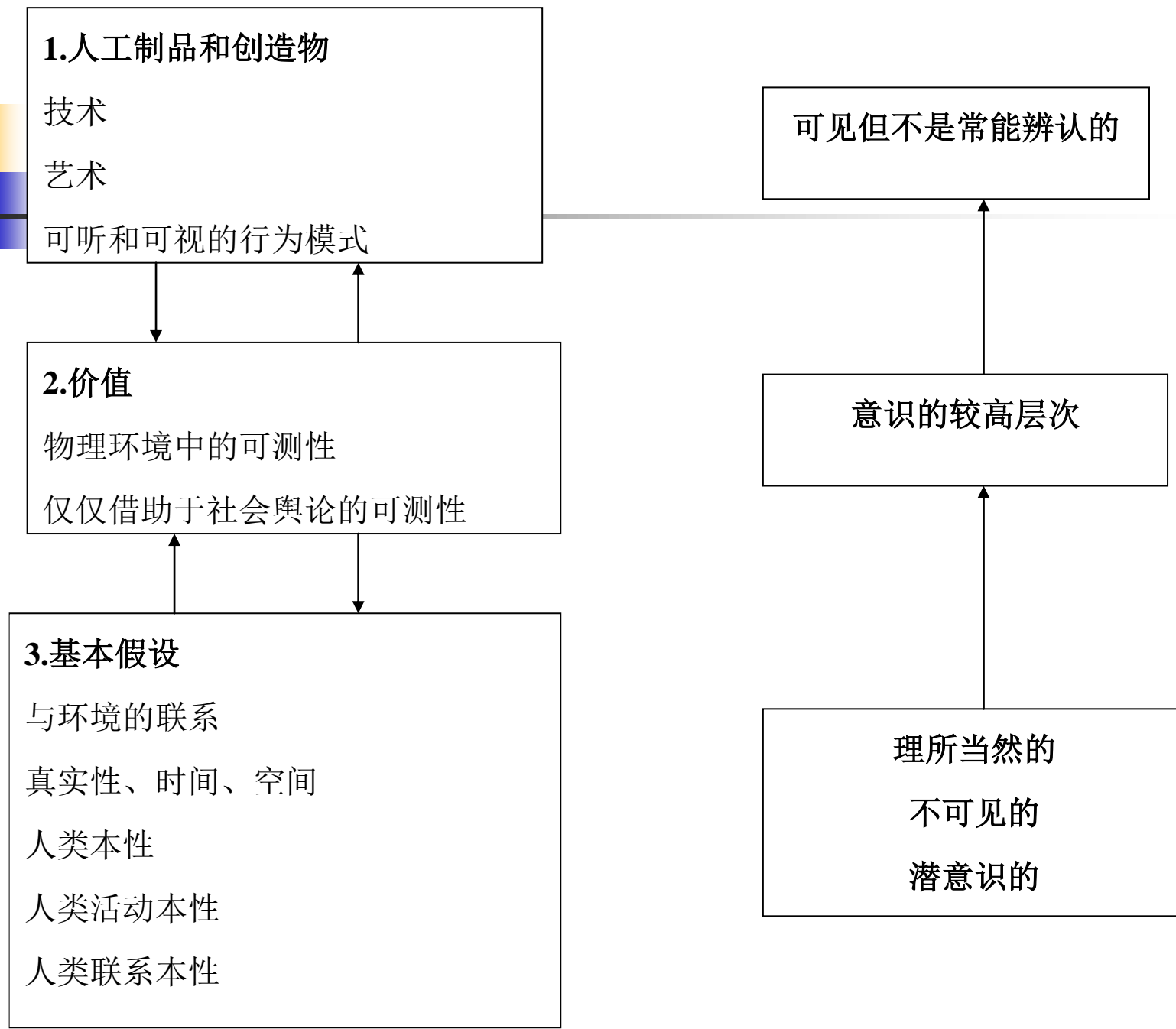
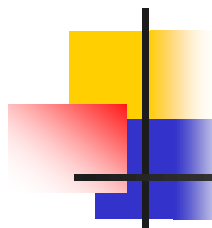
- 大卫的Z理论
- 沙因的组织文化理论
- 波特的竞争战略理论
- 圣吉的学习型组织理论
- 哈默和钱皮的企业再造理论



沙因的组织文化理论

- 组织文化定义：一种群体经验发展性产物。
- 组织文化类型：
 - ✓ 基于专用性功能的 *经营文化*；
 - ✓ 基于各种地源性组织的 *群体文化*；
 - ✓ 基于享有共同经验的 *作业文化*；
- 组织文化的构成：三个层次。
- 组织文化的细分：五个维度。
- 文化的形成：三个理论。

组织文化层次及其相互作用





组织文化的细分：五个维度

1. 自然与人的关系（组织与环境间是可支配、从属、或协同的关系）
2. 现实和真实的本质（判断标准：客观、社会、个人的现实；现实判断：现实与道德主义）
3. 人性的本质（人性与非人性行为）
4. 活动的本质（人类行为的正确、主动或被动等）
5. 人际关系的本质（权威的基础、权力的正确分配、人际关系的应有姿态等）



文化的形成：三个理论

- **群体力学理论**：解释如何发生在组织中人们的“共有”过程。
- **领导理论**：解释领导的个性、类型是如何影响组织文化的进化。
- **学习理论**：解释有文化的学习过程。



当代经典管理理论

- 大卫的**Z**理论
- 沙因的组织文化理论
- 波特的竞争战略理论
- 圣吉的学习型组织理论
- 哈默和钱皮的企业再造理论



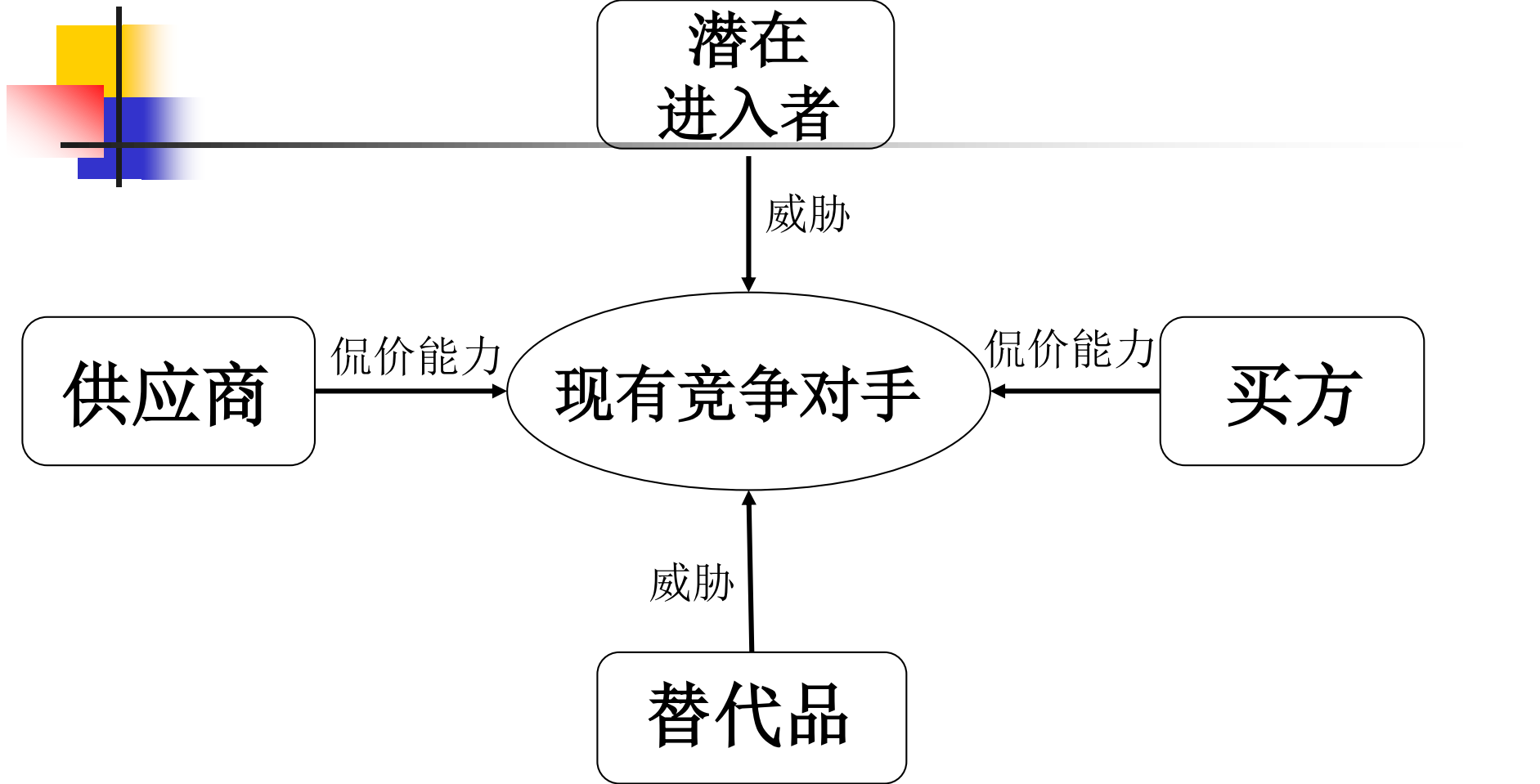
波特的竞争战略理论

■ 代表作——“竞争三部曲”：

- ✓ 《竞争战略：产业与竞争者分析技巧》，1980
- ✓ 《竞争优势：创造与保持优异业绩》，1985
- ✓ 《国家竞争力》，1990

■ 主要贡献：

- ✓ 五因素模型
- ✓ 通用战略、一般战略与成功型战略



波特的五因素模型



通用战略

- 变更行业结构
- 发明新产品和服务
- 改善现有的产品类型和服务



一般战略

一般战略		竞争优势	
		较低成本	差异化
竞争范围	宽大目标	成本领先	差异化
	较小目标	成本集中	差异集中



成功战略

- ✓ 总成本领先
- ✓ 差异化
- ✓ 专业化



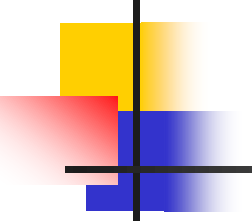
当代经典管理理论

- 大卫的**Z**理论
- 沙因的组织文化理论
- 波特的竞争战略理论
- 圣吉的**学习型组织理论**
- 哈默和钱皮的企业再造理论



圣吉的学习型组织理论

- 代表作：《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》，1990。
- 理论产生背景：组织或团体在学习及思维方面方面存在障碍——组织智碍。
- 理论主要内容：



学习型组织理论的主要内容

- **组织结构：**有机的、极度柔性的、扁平的符合人性的、能持续发展的组织。
- **组织特征：**拥有共同愿景；由团队组成；不断学习（终身、全员、全过程、团体学习）；扁平式结构；自主管理；组织边界的重新界定；员工家庭与事业的平衡；领导者的新角色。
- **组织技能：**五项修炼——自我超越；改善心智模式；建立共同愿景；团队学习；系统思考。



当代经典管理理论

- 大卫的Z理论
- 沙因的组织文化理论
- 波特的竞争战略理论
- 圣吉的学习型组织理论
- 哈默和钱皮的企业再造理论



哈默和钱皮的企业再造理论

- 代表作：《再造企业——工商管理革命宣言》，1993。
- 企业再造定义：公司再造、再造工程。
- 企业再造含义：
 - ✓ 重新思考已形成的基本信念
 - ✓ 一次彻底的变革
 - ✓ 可望取得显著的进步
 - ✓ 重新设计业务流程

(续)



哈默和钱皮的企业再造理论

- **企业再造程序：**发现准备，重新设计，具体实施。
- **企业再造的效果与问题：**
 - ✓ 成功范例：美国运通信用卡（American Express），减少\$10亿/年。
 - ✓ 实施中的高失败率。
 - ✓ 扩展与深化：“MTP”（Manage Through Process）方法，流程的系统管理—流程管理。



第二章 管理思想与理论的沿革

- 管理思想的演进
- 当代管理理论的发展
- 课堂练习



实践练习

- 目的：


- 1) 了解不同的当代管理理论学派
- 2) 澄清不同管理理论学派在不同情况下的恰当性

- 指示：6-7人小组，每个人都要提供想法，一人记录，形成一个备忘录，在班上做报告
程序：2分钟进入状态，3分钟进行头脑风暴法，写出备忘录，发言1分钟，每组共6分钟。



备忘观点——我对未来管理者的建议

- 1) 2030年永辉超市CEO
- 2) 2040年微信CEO
- 3) 2050年ibox的CEO
- 4) 2060年京东方CEO
- 5) 2070年中科院武汉病毒所所长
- 6) 2030年沃尔玛的CEO
- 7) 2040年WhatsApp的CEO
- 8) 2050年The Sandbox的CEO
- 9) 2060年三星电子CEO
- 10) 2070年美国德特里克堡生物实验室主任



案例分析：针对各篇章内容对案例进行调查、分析和撰写，并提出2—3个问题

- 导论篇（**9/22**）

G1 洛可可的颠覆式创新思考

G2 雀巢迫于舆论压力将部分产品撤俄

- 计划篇（**10/25**）

G3春秋航空的数字化营销战略

G4**SpaceX**星链计划

- 组织篇（**11/15**）

G5曹县电商模式助推乡村振兴

G6雅培连续荣膺“中国杰出雇主”

- 领导篇（**12/09**）

G7完美日记的互动营销

G8 **3M**公司的创新激励文化

- 控制篇（**12/28**）

G9叮咚买菜的“**7+1**”品控流程

G10山姆会员店的成本控制手段