

学习情境 1-1 作业层管理——管理角色认知

情景描述:

李林是一名刚毕业的大学生，他在某电子公司做设计工作。李林各方面素质较高，工作也比较踏实，他的领导告诉他，如果他好好干，过上一至两年，很可能会提到管理岗位上从事管理工作。李林内心充满了干劲，也渴望走上管理岗位，但他是学机械设计专业的，从来没有接触过管理，对于管理一窍不通，李林想早点学些管理知识。

【任务导入】

同学们，你们了解管理吗，你们认为管理者在组织中扮演什么角色，应该具备哪些素质？

任务书：1-1-1 管理者的角色定位及素质要求调研报告

要求每个团队要实地调研某企业的管理人员，了解他在组织中所扮演的角色及素质要求，调研结束后制作一份调研报告。

1-1-1 管理者的角色定位及素质要求调研报告任务书

任务编号	任务名称	团队代码	团队成员
1-1-1	管理者的角色定位及素质要求调研报告		
任务说明	1. 在做调研之前, 首先需要查阅管理及调研的相关理论知识. 2. 设计好调研问卷, 并打印出来. 3. 提前预约, 调研时着装与言行要符合商务礼仪规范。		
任务内容	1. 设计调研问卷。 2. 制作调研报告。		
调研报告内容			

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）;
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式(中国工商银行，比较方便快捷)收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

任务评价	
------	--

【任务分析】

此项任务不仅涉及到管理的相关知识，同时还涉及到市场调研的相关知识。学生需要查阅这两部分的资料，通过自学和老师指导，设计调研问卷，完成调研任务。

在实施任务时，团队队长一要负责好分工，注意团队成员之间的合作；二是注意作好书面记录，以便任务结束时对成员进行公平的考核；三是在外出调研时，注意安全；四是调研时的言谈举止符合商务礼仪规范。

【任务实施】

★ 老师讲授新知识

一、管理的内涵（重点）

管理就是管辖、治理。

管（竹+官=文化）理（条理）：通过文化来达到条理化。

governance(决策管理)

management（泛指管理）man+age+ment：有年纪的人可做官

administration(行政管理、日常管理)

管理就是管理者通过计划、组织、领导、控制等活动，调动组织各种资源切实有效完成组织目标的过程。

二、管理的目标——有效率和效果地完成组织目标。（难点）

- 效率(efficiency)：投入与产出的比值。

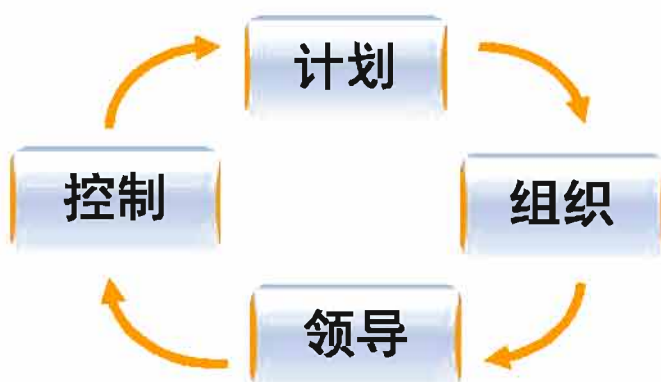
正确的做事。

- 效果(effect)：活动的结果。

做正确的事。

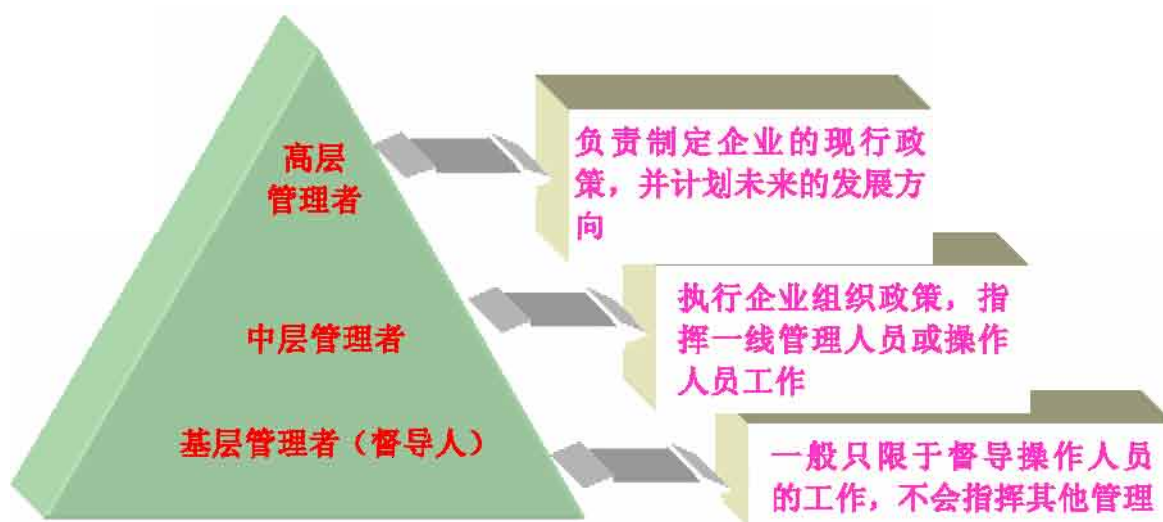
管理成功=效率+效果

三、管理的职能（重点）



1. 计划：制定目标并确定为达到目标所必需的行动。
2. 组织：确定所要完成的任务、由谁来完成的任务以及如何管理和协调这些任务的过程。
3. 领导：激励和引导组织成员以使他们为实现组织目标做贡献。
4. 控制：对组织实际运行是否符合预定的目标进行测定，并采取措施确保组织目标实现。

四、管理者的三个层次



1. 高层管理者，指一个组织中最高领导层的组成人员。他们对外代表组织，

对内拥有最高职位和最高职权，并对组织的总体目标负责。他们的主要职责是：制定组织的总目标、总战略，掌握组织的大政方针，评价组织的绩效，其主要职责是决策。

2. 中层管理者，通常指处于高层与基层管理者之间的管理人员。他们是高层决策的执行者，负责制定具体的计划、政策，行使高层授权下的指挥权，并向高层报告工作，也称为执行层。例如，公司的部门经理、商场的商品部主任。中层管理者在组织的管理活动中往往起着承上启下的作用。

3. 基层管理者，指在生产经营第一线的管理人员。他们负责将组织的决策在基层落实，制定作业计划，负责现场指挥与现场监督，也称为作业层。例如，车间的工段长、机关的科长、饭店的领班等。

管理者层次与职能的关系

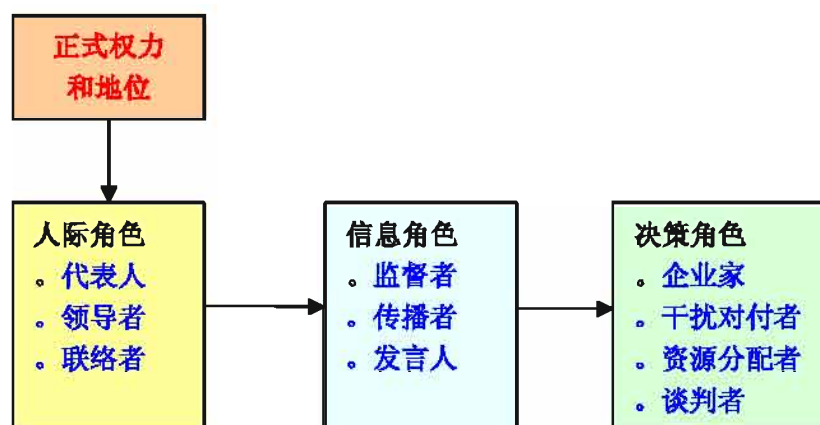


五、管理者角色（难点）

（一）管理者所扮演的管理角色

管理者要想有效履行管理职能，必须明确自己的角色，并且掌握相应的技能。

亨利·明茨伯格提出管理角色



人际角色：处理组织成员与其他利益相关者的关系时扮演的角色。

（代表人、领导者、联络者）

代表人：行使一些具有礼仪性质的职责。出席宴会、参加公益活动、签订合同。

领导者：激励员工，并对组织成败负责。

联络者：协调组织内外关系。

信息角色：管理者获取、传递信息时扮演的角色。

（监督者、传播者、发言人）

监督者：关注组织内外环境变化获取有利信息，搜集员工信息，从而识别机会和威胁。

传播者：传话筒

发言人：信息发布员

决策角色：处理信息并得出结论的角色。

（企业家、冲突解决者、资源分配者、谈判者）

企业家：进行战略决策。

干扰对付者：解决冲突、矛盾和问题。

资源分配者：资金、人员、设备、时间等

谈判者：员工、供应商、客户等

（二）管理者角色与管理层次、组织规模的关系

不论何种类型的组织和在组织的哪个层次上，管理者都扮演着相似的角色。但是，管理者角色的侧重点是随组织的等级层次而变化的，特别是传播者、挂名首脑、谈判者、联络者和发言人角色，对于高层管理者要比低层管理者更重要。相反，领导者角色对于低层管理者，要比中、高层管理者更重要。

管理角色的重要性随着组织规模的不同而有明显的区别。小型组织的管理者最重要的角色是发言人。他们要花费大量时间处理外部事务，如与供应商交谈，接待客户和顾客，向外发布信息等。相反，大型组织的管理者主要关心的是企业的内部事务，如怎样在组织内部各单位间分配现有资源等。

六、管理者素质

（一）管理技能（重点、难点）

管理学者 R. L. 卡兹提出管理者必须具备三方面技能，即技术技能、人际技

能和概念技能。

1. 技术技能：从事自己管理范围内的工作所需要的技术和方法。技术技能具体包括：专业知识、经验；技术、技巧；程序、方法、操作与工具运用熟练程度等。

车间主任需要懂生产、财务经理需要懂财务，人力资源经理需要懂人力资源管理知识。

2. 人际技能：人际交往和沟通能力。人际技能具体包括：观察人，理解人，掌握人的心理规律的能力；人际交往，融洽相处，与人沟通的能力；了解并满足下属需要，进行有效激励的能力；善于团结他人，增强向心力、凝聚力的能力等。

3. 概念技能：对事物的洞察、分析、判断、抽象和概括的能力。概念技能具体包括：对复杂环境和管理问题的观察、分析能力；对全局性的、战略性的、长远性的重大问题处理与决断的能力；对突发性紧急处境的应变能力等。其核心是一种观察和思维能力。这种能力对于组织的战略决策和发展具有极为重要的意义，是组织高层管理者所必须具备的，也是最为重要的一种技能。

不同层次管理者由于所处位置、作用和职能不同，对三种技能的需要程度明显不同。高层管理者尤其需要概念技能，而且所处层次越高，对这种概念技能要求越高。基层管理者更重视的却是技术技能。

（二）管理者层次与技能的关系



（三）管理者素质

基本素质	含 义	内 容
------	-----	-----

政治与文化素质	指管理者的政治思想修养水平和文化基础	政治坚定性、敏感性；事业心、责任感；思想境界与品德情操
基本业务素质	指管理者在所从事工作领域内的知识与能力	一般业务素质和专门业务素质
身心素质	指管理者本人的身体状况与心理条件	健康的身体；坚强的意志；开朗、乐观的性格；广泛而健康的兴趣等

★ 学生自学知识

一、调研问卷设计

（一）调研问卷的设计步骤

步骤 1：确定调研目的和内容

在问卷设计中，最重要的一点，就是必须明确调查目的和内容，这不仅是问卷设计的前提，也是它的基础，为什么要做调查，而调查需要了解什么？

步骤 2：确定数据收集方法

获得询问数据可以有多种方法，主要有人员访问、电话调查、邮寄调查与自我管理访问。每一种方法对问卷设计都有影响。

步骤 3：确定问题回答形式

（1）开放式问题：是一种应答者可以自由地用自己的语言来回答和解释有关想法的问题类型。也就是说，调研人员没有对应答者的选择进行任何限制。

（2）封闭式问题：封闭式问题是一种需要应答者从一系列应答项做出选择的问题。

（3）量表应答式问题：是以量表形式设置的问题。

步骤 4：决定问题的措辞：用词必须清楚、避免诱导性的用语、考虑应答者回答问题的能力、考虑到应答者回答问题的意愿。

步骤 5：是确定问题的顺序。

一般简单的、容易回答的放在前面，逐渐移向难度较大的。

步骤 6：预先测试和修订

当问卷已经获得管理层的最终认可后,还必须进行预先测试。在没有进行预先测试前,不应当进行正式的询问调查。通过访问寻找问卷中存在的错误解释、不连贯的地方、不正确的跳跃模型。为封闭式问题寻找额外的选项以及应答者的一般反应。预先测试也应当以最终访问的相同形式进行。如果访问是入户调查,预先测试应当采取入户的方式。

在预先测试完成后,任何需要改变的地方应当切实修改。在进行实地调研前应当再一次获得各方的认同,如果预先测试导致问卷产生较大的改动,应进行第二次测试。

步骤 7: 准备最后的问卷

精确的打印指导、空间、数字、预先编码必须安排好,监督并校对,问卷可能进行特殊的折叠和装订。

二、调研报告撰写

(一) 调查报告的写作要求

1、要提炼出鲜明的主题,主题是调查报告的灵魂,是作者反映情况、阐述道理时所表现出来的基本思想。

2、要围绕主题精选材料,描述主题需要准确的数据,详实的资料 and 新鲜、生动、富于说服力的例证作为基础。

3、要恰当地安排结构。

4、要注意语言的使用。调查报告的语言应当准确、严密、简明、生动,在行文时,要多用通俗易懂的语言,少用专业术语和华丽难懂的辞藻。

(二) 调查报告的撰写程序

1、确定报告主题。需要注意的问题是:

- (1) 与调查的预定主题一致;
- (2) 根据调查和分析结果重新确定主题;
- (3) 主题宜小宜集中,这样报告就容易写;
- (4) 要讲究标题。

2、精心选择材料。

3、布局和拟订提纲。

4、撰写报告成文。一般要做到：（1）结构合理，三部分中第一部分是引言，叙述调查的意义、目的、对象、范围、调查方法、过程；第二部分是主体，分章节组织分析调查材料，逻辑严密地引导出调查报告的中心思想；第三部分是结论与建议，作为报告的总结部分；（2）报告文面规范，具有审美性和可读性；（3）通俗易懂。

5、修改报告和补充调查。（1）检查引用资料的合理与正误；（2）检查所用概念、所述观点是否明确；（3）检查全篇报告是否言之成理，持之有据；（4）检查报告的思想基调是否符合调查的目的和时代的要求；（5）通读全篇，检查文字与语言的细微错误。

（三）调查报告的结构

1、标题。有单标题和双标题。单标题可写成分文标题，双标题可分正题和副题。正题揭露主题，副题指明调查地点、内容和范围。

2、开头。开头也叫导语、前言、引言或者是总题。这部分往往对调查的时间、地点、对象、范围作必要的交代，并点明主旨，也可以概括介绍全文的主要内容，总领全文。

3、主体。这是调查报告的主要部分，内容最丰富。所以要注意层次清楚，条理分明，力求将事物的发生、发展、变化介绍明白，揭示矛盾斗争的情况，总结执行方针政策的成绩和问题、经验和教训，有时还提出具体建议，为了说明情况，往往采取小标题式写法。

4、结尾。即结束语。有的是对全文的归纳性说明，并对发展远景进行展望；有的总结全篇主要观点，借以加深读者印象；有的指出存在的问题，提出建议，以请示报告或商榷的语气结尾。结尾要简短有力，有话则长，无话则短。

★ 学生分组完成任务

1. 在实施任务时，团队队长一要负责好分工，注意团队成员之间的合作；二是注意作好书面记录，以便任务结束时对成员进行公平的考核；三是在查阅信息时，要有针对性。

2. 任务完成后要认真填写任务书，并将任务实施的过程、结果、问题等制作成PPT演示文稿。

【任务汇报与评价】

每个团队派代表对任务实施分工、过程、结果以及存在的问题等方面进行汇报,组内成员可以进行补充.老师和其他团队成员根据汇报情况进行提问,该团队成员进行现场答疑。

★ 老师评价

老师在学生任务准备以及任务实施时的表现和任务汇报情况进行记录,根据这些记录进行评价。具体的评价表如下:

管理者的角色定位及素质要求调研报告任务书-老师评价表

评价 指 标 团队 序号	团队分 工 合理 (10%)	团队合 作 良好 (15%)	任务准 备充分 (15%)	调研问 卷 (20%)	调研报 告 (30%)	任务汇报 (10%)	总分 100

★ 学生评价

团队成员对自己的任务实施情况以及任务汇报情况和现场答疑进行自我评价,并填写学生自我评价表。

管理者的角色定位及素质要求调研报告任务书-团队自我评价表

评价 指 标 团队 序号	团队分 工 合理 (10%)	团队合 作 良好 (15%)	任务准 备充分 (15%)	调研问 卷 (20%)	调研报 告 (30%)	任务汇报 (10%)	总分 100

其他团队根据团队的任务实施情况、任务汇报情况以及现场答疑情况对汇报团队进行评价，并填写团队互评表。

管理者的角色定位及素质要求调研报告任务书-团队互评表

评价 指 标 团队 序号	团队分 工 合理 (10%)	团队合 作 良好 (15%)	任务准 备充分 (15%)	调研问 卷 (20%)	调研报 告 (30%)	任务汇报 (10%)	总分 100

★ 企业评价

聘请某企业优秀管理人员，对部分团队的调研报告进行点评。

★ 综合评价

老师根据团队任务书、自我评价表、团队互评表和老师评价表的结果，对每个团队任务实施情况进行综合评价。

老师对任务实施中所涉及的知识点进行有针对性的讲解和总结。

【任务拓展】

学生通过上次任务实施和评价，对管理角色认知的相关知识有了感性和理性的认识，在此基础上，再次给学生布置一些实践任务，将理论知识应用于实践，检验学生知识的掌握情况。

实践任务：

1. 案例分析：节约后的致歉、升任公司总裁后的思考
2. 小组讨论：典故“南辕北辙”对管理工作有什么启示？

3. 学生任务完成后，老师进行点评，并对本项目实施情况进行总结。

项目小结：

任务实施情况：

管理就是生产力，管理工作的成败决定着企业的生存和发展。对于企业管理人员来说，要想做好管理工作，必须要掌握相应的管理知识，明确自己在组织中所扮演的角色以及承担的职责，同时还必须要具备相应的管理技能和素质。

学习情境 1-2 作业层管理——管理对象与环境认知

情景描述:

2008 年的国际金融危机使得国内的许多外贸企业受到了严重的影响,有些倒闭,有些出口业务锐减导致企业无法正常开工,然而山东某外贸公司却是一片繁忙的生产场面,产品销售额不仅没有降低,反而不断上升。公司总经理告诉记者,早在 1 年前,他们就预测到了金融危机,并及早做出了应对措施。公司将业务重心从欧美市场转向中东、非洲、南美等新兴市场 and 国内市场,并加强研发和销售力度,严格控制成本,提高管理效率。总之,企业积极应对环境变化,将金融危机的影响降至最小。

【任务导入】

同学们,通过以上案例,(1)请分析一下企业在经营管理活动中将面临哪些环境,以及这些环境会对企业造成什么影响。(2)寻找一家外贸企业,分析其所面临的环境,并提出环境管理方案。

任务书: 1-2-1 企业面临的环境及其影响——小组讨论

要求每个小组成员要查阅相关资料,采用小组讨论的形式,分析企业所面临的环境及其影响。

1-2-1 企业面临的环境及其影响——小组讨论任务书

任务编号	1-2-1	任务名称	企业面临的环境及其影响 ——小组讨论	
任务说明		1. 在讨论之前需要查阅资料了解企业环境的相关知识。 2. 讨论时要应用相关理论知识，作到有理有据。 3. 语言表达清楚，用词得当。 4. 讨论必须紧紧围绕主题，防止聊天。		
讨论题目				
时间			地点	
团队成员				
任务分工				

讨论过程	
结论	
存在的问题	

任务书:1-2-2 **外贸企业环境管理方案

要求同学们先寻找一家外贸企业，了解它的基本情况；然后通过企业调研方式获取企业所面临的环境，结合企业环境管理的知识，分析其所面临的环境，制订环境管理方案。

1-2-2 **外贸企业环境管理方案任务书

任务编号	任务名称	团队代码	团队成员
1-2-2	**外贸企业环境管理方案		
任务说明	1. 在做方案之前,首先需要了解该企业的基本情况. 2. 需要查阅相关资料了解企业环境管理的相关知识. 3. 应用环境管理的相关知识,制作该企业环境管理方案.		
任务内容	1. 收集环境管理的相关资料;收集该外贸企业的基本情况等资料。 2. 应用资料编制外贸企业环境管理方案。		
可行性分析			
任务评			

价	
---	--

【任务分析】

这两项任务涉及到企业环境管理的相关知识，学生需要查阅相关资料，通过自学和老师指导完成任务。

在实施任务时，团队队长一要负责好分工，注意团队成员之间的合作；二是注意作好书面记录，以便任务结束时对成员进行公平的考核；三是在查阅信息时，要有针对性。

【任务实施】

★ 老师讲授新知识

一、管理的对象

1. 管理对象的内涵——管理者为实现管理目标，通过管理行为作用其上的客体。
2. 管理对象的外延——管理的对象应包括各类社会组织及其构成要素与职能活动。
3. 管理要素：人力资源、资金资源、物力资源、信息资源、时间资源。

（一）人力资源。人是管理对象中的核心要素，所有管理要素都是以人为中心存在和发挥作用的。因为人是一种活的要素，具有极大的潜力。另外，人是具有感情的要素，其工作效率、积极性的发挥都受感情因素的影响。由此决定了人是管理难度最大，最需艺术性管理的、最核心的管理对象。所以现代管理特别强调以人为本，把充分开发、利用人力资源作为管理的首要任务。管理者必须通过科学的领导和有效的激励，最大限度地调动人的积极性，以保证目标的实现。

（二）资金资源。资金是任何社会组织，特别是营利性经济组织的极为重要的资源，是管理对象的关键性要素。要保证各项管理活动正常进行，经济、高效地实现组织目标，就必须对资金进行科学地管理。对资金的筹措、运用、经济分析与核算等过程加强管理，以降低成本，提高效益。对资金资源的管理是管理者重要的、经常性的管理职能。

（三）物力资源。物力资源是组织开展职能活动，实现目标的物质条件与保证。

对组织的物力资源管理的要求是：遵循事物发展的规律，根据组织目标和组织的实际情况，对各种物力资源进行最优配置和最佳的利用，开源节流、物尽其用。特别应注意的是组织的物力资源不仅包括有形的资产，还包括无形资产。

（四）信息资源。在信息社会的今天，信息已成为极为重要的管理对象。现代管理者，特别是高层管理者，已越来越多地不再直接接触事物本身，而是同事物的信息打交道。信息既是组织运行、实施管理的必要手段，又是一种能带来效益的资源。管理者必须高度重视并科学地管理好信息。

（五）时间资源。时间是组织的一种流动形态的资源，也是重要的管理要素。管理者必须重视对时间的管理，真正树立“时间就是金钱”的意识，科学地运筹时间，提高工作效率。

二、企业环境分析

——天时、地利、人和三者皆备者，胜也。

组织处在社会大系统之中，面临着错综复杂的内外部环境。

★ 外部环境：一般环境和具体环境

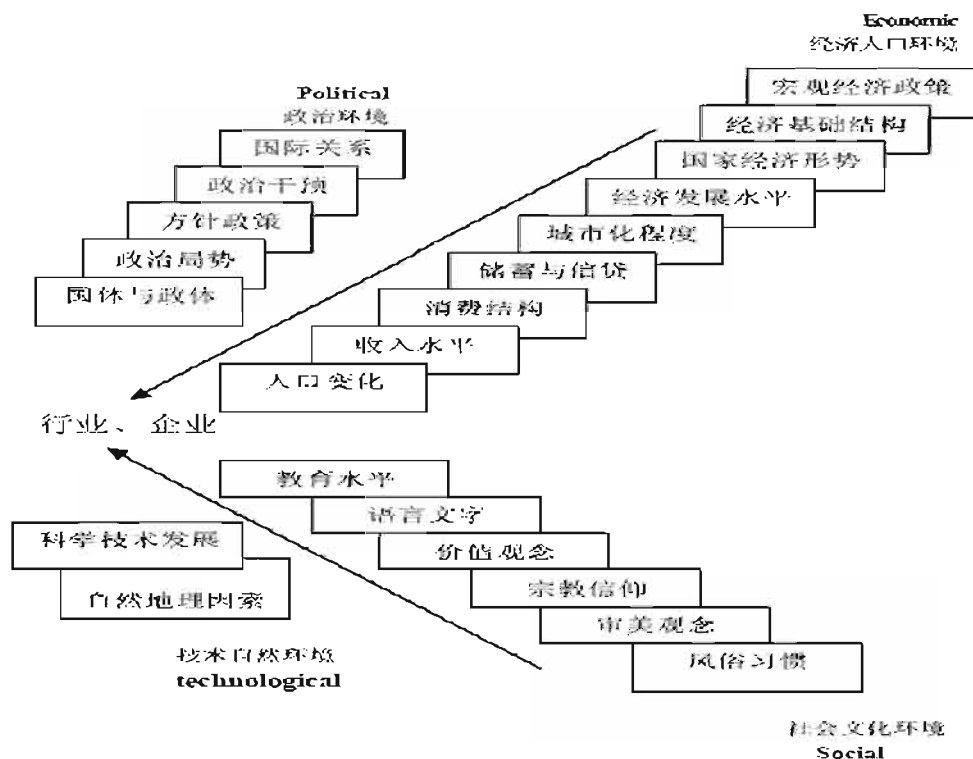
一般环境：在一定时期或地理范围内，所有组织都面对的环境。（PEST）

1. 经济环境（1）经济资源。（2）国家的经济制度与经济体制。（3）社会的经济规模与发展水平。（4）市场供求与竞争。（5）国民收入与消费水平。
2. 技术环境。社会组织的技术环境，主要指组织所在国家或地区的技术进步状况，以及相应的技术条件、技术政策和技术发展的动向与潜力等。
3. 政治与法律环境。政治与法律环境包括国际、国内及本地区的政治制度、政治形势、政策法规等。
4. 社会与心理环境。社会与心理环境主要指组织所在地的人口、教育、生活习俗、风气、道德、价值观念，以及社区成员的各种心理状况等。

具体环境：是指某个社会组织在完成特定任务过程中所面临的特殊环境因素。包括：行业环境、市场竞争、顾客、供应商、政府、社区等。

外部环境分析方法：PEST 分析法

在分析外部宏观环境时，主要从政治（Political）、经济（Economic）、社会（Social）和技术（Technological）这四大类影响企业的主要外部因素环境进行分析。简单而言，称之为 PEST 分析法。



★ 内部环境

企业内部环境是指企业内部物质、文化环境的总和，包括企业资源、企业能力、企业文化等因素，也称企业内部条件。即组织内部的一种共享价值体系，包括企业的指导思想、经营理念和工作作风。

企业内部环境或条件分析目的在于掌握企业历史和目前的状况，明确企业所具有的优势和劣势。它有助于企业制定有针对性的战略，有效地利用自身资源，发挥企业的优势；同时避免企业的劣势，或采取积极的态度改进企业劣势。扬长避短，更有助于百战不殆。

企业内部环境分析的方法主要包括企业资源竞争价值分析、企业经营条件分析、企业内部管理分析、企业能力分析、企业资源分析、核心竞争力分析、利益相关者分析、内部要素矩阵及柔性分析、企业生命周期矩阵分析、SWOT 分析、价值链构造与分析、企业活力分析等。本项目重点讲解 SWOT 分析法。

SWOT 分析法：包括分析企业的优势 (Strength)、劣势 (Weakness)、机会 (Opportunity) 和威胁 (Threats)。因此，SWOT 分析实际上是对企业内外部条件各方面内容进行综合和概括，进而分析组织的优劣势、面临的机会和威胁的

一种方法。通过 SWOT 分析，可以帮助企业把资源和行动聚集在自己的强项和有最多机会的地方。

1、 机会与威胁分析（OT）

环境发展趋势分为两大类：一类表示环境威胁，另一类表示环境机会。环境威胁指的是环境中一种不利的发展趋势所形成的挑战，如果不采取果断的战略行为，这种不利趋势将导致公司的竞争地位受到削弱。环境机会就是对公司行为富有吸引力的领域，在这一领域中，该公司将拥有竞争优势。

2、 优势与劣势分析（SW）

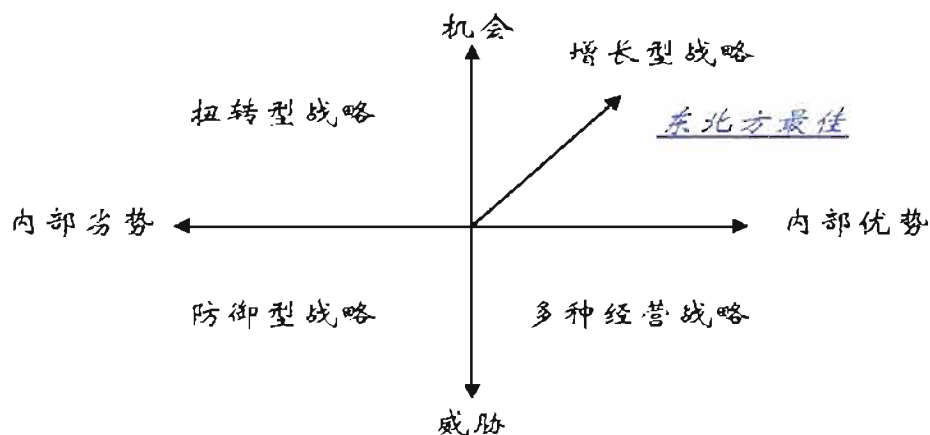
所谓竞争优势是指一个企业超越其竞争对手的能力，这种能力有助于实现企业的主要目标——赢利。但值得注意的是：竞争优势并不完全体现在较高的赢利率上，因为有时企业更希望增加市场份额，或者多奖励管理人员或雇员。在做优劣势分析时必须从整个价值链的每个环节上，将企业与竞争对手做详细的对比。

3、 分析步骤

- 1、 确认当前的战略是什么？
- 2、 确认企业外部环境的变化（波特五力或者PEST）
- 3、 根据企业资源组合情况，确认企业的关键能力和关键限制。
- 4、 按照通用矩阵或类似的方式打分评价

把识别出的所有优势分成两组，分的时候以两个原则为基础：它们是与行业中潜在的机会有关，还是与潜在的威胁有关。用同样的办法把所有的劣势分成两组，一组与机会有关，另一组与威胁有关。

5、 将结果在 SWOT 分析图上定位



三、环境管理

1、了解与认识环境。要通过各种渠道搜集有关环境的信息，掌握关于环境的各种因素与变量，把握环境发展变化的趋势与规律。对各种环境变量做到心中有数，始终保持对环境的动态监视与整体把握。

2、分析与评估环境。在掌握组织环境大量信息，对组织环境充分了解的基础上，要对各种环境因素进行深入的分析与评估。要划分与确定环境因素的类型，确定环境对组织与管理影响的领域、性质及程度的大小。

3、动态地适应环境。在对环境科学评估、正确分类的基础上，要研究与选择对待不同环境的办法。

★ 学生自学知识

一、价值链分析法

价值链分析法是由美国哈佛商学院教授迈克尔波特提出来的，是一种寻求确定企业竞争优势的工具。企业有许多资源、能力和竞争优势，如果把企业作为一个整体来考虑，又无法识别这些竞争优势，这就必须把企业活动进行分解，通过考虑这些单个的活动本身及其相互之间的关系来确定企业的竞争优势。

二、价值链分析内容

1、识别价值活动

识别价值活动要求在技术上和战略上有显著差别的多种活动相互独立。如前所述，价值活动有两类：基本活动和辅助活动。基本活动可分为：

- ① 内部后勤：指与接收、存储和分配相关联的各种活动；
- ② 生产经营：指与将各种投入转化为最终产品相关联的各种活动；
- ③ 外部后勤：指与集中、仓储和将产品发送给买方相关联的各种活动；
- ④ 市场营销：指与提供一种买方购买产品的方式和引导它们进行购买相关联的各种活动
- ⑤ 服务：指因购买产品而向顾客提供的、能使产品保值增值的各种服务，如安装、维修、零部件供应等。

辅助活动有四种，它们是

- ① 采购：指购买用于企业价值链各种投入的活动；
- ② 技术开发：技术开发由一定范围的各项活动组成，这些活动可以被广泛地分为改善产品和工艺的各种努力。技术开发可以发生在企业中的许多部门，与产品有关的技术开发对整个价值链起辅助作用，而其它的技术开发则与特定的基本和辅助活动有关。
- ③ 人力资源管理：指与各种人员的招聘、培训、职员评价以及工资、福利相关联的各种活动。它不仅对单个基本辅助活动起作用，而且支撑着整个价值链。
- ④ 企业基础设施：企业基础设施由大量活动组成，包括总体管理、计划、财务、会计、法律、政治事务和质量管理等。它与其它辅助活动不同，它不是通过单个活动而是通过整个价值链起辅助作用。

2、确立活动类型

在每类基本和辅助活动中，都有三种不同类型。

- ① 直接活动：涉及直接为买方创造价值的各种活动，例如零部件加工、安装、产品设计、销售、人员招聘等。
- ② 间接活动：指那些使直接活动持续进行成为可能的各种活动，如设备维修与管理，工具制造，原材料供应与储存，新产品开发等。
- ③ 质量保证：指确证与其它活动质量的各种活动，例如监督、视察、检测、核对、调整和返工等。

这些活动有着完全不同的经济效果，对竞争优势的确立起着不同的作用，应该加以区分，权衡取舍，以确定核心和非核心活动。

三、分析企业的竞争优势

企业竞争优势有三个主要来源：

（1）价值活动本身

它是构筑竞争优势的基石，企业从事各种不同价值活动，虽然所有这些活动对企业的成功都是必须的，但是确认那些支持企业竞争地位的价值活动仍然很重要。因此，对一个企业而言，在关键价值活动的基础上建立和强化这种优势很可能获得成功。另一方面，由于价值活动已列在企业的价值链中，只要同其他企业对比，就不难发现自身竞争优势之所在。

（2）价值链内部联系

价值链并不是一些独立活动的综合，而是由相互依存的活动构成的一个系统。价值活动是由价值链的内部联系联结起来的，基本活动之间、不同支持活动之间、基本活动与支持活动之间存在着联系，这些联系是某一价值活动进行的方式和成本与另一活动之间的关系，竞争优势往往来源于这些联系。如成本高昂的产品设计、严格的材料规格或严密的工艺检查也许会大大减少服务成本的支出，而使总成本下降。

（3）价值链的外部联系

联系不仅存在于企业价值链内部，而且存在于企业价值链与供应商、渠道价值链和买方价值链之间。供应商、渠道买方的各种活动进行的方式会影响企业活动的成本或利益，反之也是如此。供应商是为企业提供一种产品式服务的，销售渠道具有企业产品流通的价值链，企业产品表示买方价值链的外购投入，因此，它们各自的各项活动和它们与企业的价值链间的各种联系都会为增强企业的竞争优势提供机会。

★ 学生分组完成任务

1. 在实施任务时，团队队长一要负责好分工，注意团队成员之间的合作；二是注意作好书面记录，以便任务结束时对成员进行公平的考核；三是在查阅信息时，要有针对性。

2. 任务完成后要认真填写任务书，并将任务实施的过程、结果、问题等制作成 PPT 演示文稿。

【任务汇报与评价】

每个团队派代表对任务实施分工、过程、结果以及存在的问题等方面进行汇报，组内成员可以进行补充。老师和其他团队成员根据汇报情况进行提问，该团队成员进行现场答疑。

★ 老师评价

老师在学生任务准备以及任务实施时的表现和任务汇报情况进行记录，根据这些记录进行评价。具体的评价表如下：

外贸企业环境管理方案任务书-老师评价表

评价 指 标 团队 序号	团队分 工 合理 (10%)	团队合 作 良好 (15%)	任务准 备充分 (15%)	方案内 容 完整 (30%)	方案科 学行性 (20%)	任务汇报 (10%)	总分 100

★ 学生评价

团队成员对自己的任务实施情况以及任务汇报情况和现场答疑进行自我评价，并填写学生自我评价表。

外贸企业环境管理方案任务书-团队自我评价表

评价 指 标 团队 序号	团队分 工 合理 (10%)	团队合 作 良好 (15%)	任务准 备充分 (15%)	方案内 容 完整 (30%)	方案科 学行性 (20%)	任务汇报 (10%)	总分 100

其他团队根据团队的任务实施情况、任务汇报情况以及现场答疑情况对汇报团队进行评价，并填写团队互评表。

外贸企业环境管理方案任务书-团队互评表

评价 指标 团队 序号	团队分 工 合理 (10%)	团队合 作 良好 (15%)	任务准 备充分 (15%)	方案内 容 完整 (30%)	方案科 学行性 (20%)	任务汇报 (10%)	总分 100

★ 企业评价

1. 查询某企业成功的环境管理方案，进行对照寻找差距和不足。
2. 聘请某企业管理人员，对部分团队方案进行点评。

聘请某企业优秀管理人员，对部分团队的调研报告进行点评。

★ 综合评价

老师根据团队任务书、自我评价表、团队互评表和老师评价表的结果，对每个团队任务实施情况进行综合评价。

老师对任务实施中所涉及的知识点进行有针对性的讲解和总结。

【任务拓展】

学生通过上次任务实施和评价，对管理对象与环境的相关知识有了感性和理性的认识，在此基础上，再次给学生布置一些实践任务，将理论知识应用于实践，检验学生知识的掌握情况。

实践任务：

1. 案例分析：环境、生存与发展
2. 分组调查威海的某家超市，分析其面临的环境，并提交调查报告。
3. 学生任务完成后，老师进行点评，并对本项目实施情况进行总结。

项目小结：

任务实施情况：

任何企业都存在于一定的环境之中，环境不仅是企业系统建立的客观基础，而且是它生存和发展的必要条件。有利的环境条件能够促进管理效率的提高，加速管理目标的实现；不利的环境条件则会阻碍管理活动的运行，甚至使管理活动完全中止。管理者要获得成功和胜利，实现预期的组织目标，必须正确认识和分析企业所面临的环境，并能够积极应对环境变化。

学习情境 1-3 作业层管理——管理理念认知

情景描述

刘鹏、王军、李明和王丽 4 人都是山东西南金属制品公司的管理人员。李明和王丽负责产品销售，刘鹏和王军负责生产。他们刚参加过在公司举办的为期两天的管理培训班学习，在培训班里主要学习了权变理论、社会系统理论和一些有关职工激励方面的内容。他们对所学的理论有不同的看法，现正展开激烈的争论。

李明首先说：“我认为社会系统理论对于像我们这样的公司是很有用的。例如，如果生产工人偷工减料或做手脚，或原材料价格上涨的话，就会影响到我们的产品销售。系统理论中讲的环境影响与我们公司的情况很相似。在油价暴涨时期，我们当时还能控制自己的公司，现在呢？我们要想在销售方面每前进一步，都要经过艰苦的战斗。这方面的艰苦，你们大概都深有体会吧？”

王军插话说：“你的意思我已经知道了。我们的确有过艰苦的时期，但是我不认为这与社会系统理论之间有什么必然的内在的联系。我的意思是，如果每个东西都是一个系统，而所有的系统都能对某一个系统产生影响的话，我们又怎么能预见到这些影响所带来的后果呢？所以，我认为权变理论更适用于我们。”

王丽对他们这样的讨论表示有不同的看法。她说：“对社会系统理论我还没有很好的考虑，但是，我认为权变理论对我们是很有用的。例如，我有一些家庭主妇顾客，听到她们经常讨论关于和孩子的问题，从她们的谈话中我就知道她们要采购什么东西。如果我们花上一两个小时与她们自由交谈的话，那肯定会扩大我们的销售量。但是，我也遇到一些截然不同的顾客，他们一定要我向他们推荐产品，要我替他们在购货中做主。因此，你们可以看到，我每天都在运用权变理论来对付不同的顾客呢。为了适应形势，我经常都在改变销售方式和风格，许多销售人员都是这样做的。”

刘鹏显得有点激动，他插话说：“我不懂这些被大肆宣传的理论是什么东西。但是，关于社会系统理论和权变理论问题，我同意王丽的观点。教授们都把自己的理论吹得天花乱坠，他们的理论听起来很好，但是他们的理论却无助于我们的管理实际。对于培训班上讲的激励理论我也不同意。我认为泰罗在很久以前就对激励问题有了正确的论述，要激励工人，就是要根据他们所做的工作付给他们报

酬。如果工人什么也没有做，则就用不着付任何报酬。你们和我一样清楚，人们只是为钱工作，钱就是最好的激励。”

【任务导入】

同学们，面对以上四人的激烈讨论，你同意哪一个人的意见呢？他们的观点有何不同？如果你是王丽，你如何使李明信服权变理论呢？你认为刘鹏关于激励问题的看法正确么？他的观点属于哪一种管理理论？

任务书：1-3-1 管理理论的实际应用-小组讨论

任务编号	1-3-1	任务名称	管理理论的实际应用—小组讨论	
任务说明		1. 在讨论之前需要自主查阅管理理论的各项论述。 2. 讨论时要应用相关理论知识，作到有理有据。 3. 语言表达清楚，用词得当。 4. 讨论必须紧紧围绕主题，防止聊天。		
讨论题目				
时间		地点		
团队成员				
任务分工				
讨论过程				
结论				
存在的问题				

【任务分析】

完成此项任务，需要学生对管理理论的形成与发展有较深入的认识，通过教

师讲授、学生自学，小组讨论，了解每种管理理论的精髓与不足，并且能够灵活应用。

在实施任务时，团队队长一要负责好分工，注意团队成员之间的合作；二是注意作好书面记录，以便任务结束时对成员进行公平的考核；三是在查阅信息时，要有针对性。

【任务实施】

★ 老师讲授新知识

管理理论的形成与发展（重点与难点）

（一）管理理论概述

- 1、早期的管理思想实际上是管理理论的萌芽。
- 2、管理活动（实践）⑩管理思想⑩管理理论
- 3、管理理论最早出现在西方，西方的管理理论可以划分为如下分支（按出现的先后顺序）：古典管理理论、行为管理理论、数量管理理论、系统管理理论、权变管理理论、质量管理理论。

（二）古典管理理论

形成于 19 世纪末和 20 世纪初的美欧。

● 科学管理理论

科学管理理论着重研究如何提高单个工人的生产率。代表人物有：弗雷德里克·温斯洛·泰罗、弗兰克·吉尔布雷斯和莉莲·吉尔布雷斯夫妇以及亨利·L.甘特等。

1、泰罗的贡献（科学管理之父——泰罗）

A、出身背景和经历

B、代表著作：《计件工资制》（1895 年）、《车间管理》（1903 年）、《科学管理原理》（1911 年）等。

C、泰罗的管理理论的主要观点：

- 1) 科学管理的根本目的是谋求最高工作效率。
- 2) 达到最高工作效率的重要手段，是用科学的管理方法代替旧的经验管理。

3) 实施科学管理的核心问题,是要求管理人员和工人双方在精神和思想上来一个彻底变革。(他要求工人树立对工作、同伙、雇主负责的观念;也要求管理人员——领工、监工、企业主、董事会改变对同事、工人以及对一切问题的态度,增强责任观念。)

2、科学管理的实质

“双方(企业管理当局和工人)都必须不再把盈利的分割作为头等重要的事,而一齐把注意力转向盈余的扩大。”

“双方都必须认识到,至关重要,在所有同企业中所做工作有关的一切事务中,用科学的精确调查和知识来代替原有的个人判断和意见(不论是工人的或老板的)。”

3、泰罗制的基本内容

- A、工作定额。时间和动作研究
- B、标准化。操作方法,工具、机器和材料,作业环境
- C、能力与工作相适应
- D、差别计件工资制
- E、计划职能与执行职能相分离

4、泰罗制的影响

5、对泰罗制的评价

1) 它冲破了百多年沿袭下来的传统的落后的经验管理办法,将科学引进了管理领域,并且创立了一套具体的科学管理方法来代替单凭个人经验进行作业和管理的旧方法。

2) 由于采用了科学的管理方法和科学的操作程序,使生产效率提高了二三倍,推动了生产的发展,适应了资本主义经济在这个时期发展的需要。这是管理理论上的进步,也为管理实践开创了新局面。

3) 由于管理职能于执行职能的分离,企业中开始有一些人专门从事管理工作。这就使管理理论的创立和发展有了实践基础。

4) 泰罗把工人看成使会说话的机器, 只能按照管理人员的决定、命令进行劳动, 在体力和技能上受最大限度的压榨。把人看作使纯粹的“经济人”。

6、其他人的贡献

1) 吉尔布雷斯夫妇的动作研究——《动作研究》(1911 年)

(1) 通过拍摄相片来记录工人的操作动作

(2) 分析哪些动作是合理的、应该保留的, 哪些工作是多余的、可以省掉的, 哪些动作需要加快速度, 哪些动作应该改变次序

(3) 制订标准的操作程序。

2) 甘特

(1) 甘特图。其代表作: 《工业的领导》(1916 年) 和《工作组织》(1919 年)

(2) 计件奖励工资制

● 组织管理理论

组织管理理论着重研究管理职能和整个组织结构。代表人物有: 亨利·法约尔、马克斯·韦伯、林德尔·厄威克和切斯特·Z. 巴纳德等。

1、法约尔的贡献

1) 出身背景 and 经历

2) 代表著作: 《工业管理与一般管理》(1916 年)

3) 主要理论观点:

(1) 企业的基本活动和管理的五种职能。

A、企业的基本活动

a、技术活动, 指生产、制造和加工;

b、商业活动, 指采购、销售和交换;

c、财务活动, 指资金的筹措、运用和控制;

d、安全活动, 指设备的维护和人员的保护;

e、会计活动, 指货物盘点、成本统计和核算;

f、管理活动, 指计划、组织、指挥、协调和控制。即管理的职能(管理的五要素)。

经营：就是努力确保六种固有活动的顺利运转，以便把事业拥有的资源变成最大的成果，从而导致事业实现它的目标。

（2）管理的十四条原则

- A、分工 B、权力与责任
- C、纪律 D、统一指挥
- E、统一领导 F、个人利益服从集体利益
- G、报酬合理 H、集权与分权
- I、等级链与跳板 J、秩序
- K、公平 L、人员稳定
- M、首创精神 N、集体精神

（3）对法约尔的评价

法约尔的贡献是在管理的范畴、管理的组织理论、管理的原则方面提出了崭新的观点，为以后的管理理论的发展奠定了基础。

2、韦伯的贡献

1) 德国著名社会学家提出了“理想的行政组织体系”理论，其代表作是《社会组织与经济组织》。

社会组织的基础：等级、权威和行政制（包括明确的规则、确定的工作任务和纪律）。

2) 理想的科层组织：高度结构化的、正式的、非人格化的理想行政组织体系。

3) 权威的三种类型：个人崇拜式权威、传统式权威、理性-合法的权威。

4) 科层组织的优点：连续性、明确性、合理性、合法性

5) 科层组织的特点

(1)任何机构组织都有明确的目标

(2)组织目标的实现必须实行劳动分工

(3)按层级体系形成一个指挥链

(4)人员间是一种非人格化的关系

(5)每个职位人员的挑选必须通过正式考试或者训练和教育而获得的技术资格

(6)管理人员实行委任制

- (7) 管理人员不是他所管辖的那个企业的所有者
- (8) 管理人员是领取固定薪金的“专职的”公职人员；有明文规定的升迁制度，按年资和工作成绩综合考虑决定升迁与否
- (9) 管理人员必须严格遵守组织中的法规和纪律

3、巴纳德的贡献

1) 经理人员的职能主要有：

- (1) 建立并维护一个信息系统
- (2) 他使组织中每个人都能做出贡献
- (3) 明确组织的目标。

2) 任何社会协作系统的三要素：

- (1) 明确的目标
- (2) 协作的意愿
- (3) 良好的沟通

(三) 行为管理理论

行为管理理论始于 20 世纪 20 年代，早期称为人际关系学说，后来发展为行为科学，即组织行为理论。

● 梅奥及其领导的霍桑试验

1、梅奥的历史背景

2、霍桑实验的四个阶段：

第一阶段：工作场所照明实验（1924—1927 年）

第二阶段：继电器装配室实验（1927 年 8 月 — 1928 年 4 月）

第三阶段：大规模访谈（1928—1931 年）

第四阶段：接线板接线工作实验（1931—1932 年）

3、霍桑实验的成果

1933 年出版《工业文明中人的问题》——人际关系学说

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。

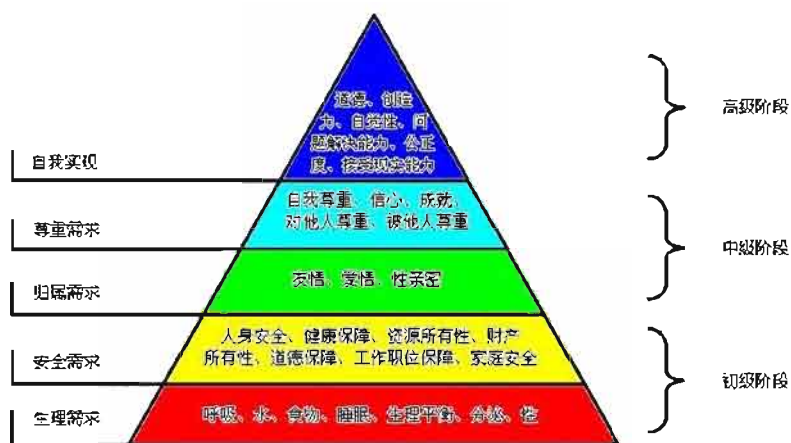
(3) 生产率的提高取决于满足工人的社会欲望，提高工人的士气（士气，是工作积极性、主动性、协作精神等结合成一体的精神状态）——工作态度以及他和周围的人际关系。

(4) 企业应采用新型的领导方法。即要组织好集体工作，采取措施提高士气，促进协作，使企业的每个成员与领导真诚持久的合作。

● 主要行为科学理论（重点）

1. 马斯洛的需要层次论
2. 麦格雷戈的 X、Y 理论
3. 赫茨伯格的双因素理论
4. 弗鲁姆的期望理论
5. 洛什和莫尔斯的超 Y 理论

需求层次论	双因素论
自我实现	 激励因素 <ul style="list-style-type: none"> 工作本身 成就 成长可能性 发展空间 常识
尊重	
社交	 保健因素 <ul style="list-style-type: none"> 地位 人际关系 <ul style="list-style-type: none"> 与上级主管 与下级关系 与同级之间 监督 企业政策和管理 工作保障 工作条件 薪金 个人生活
安全	
生理	



马斯洛需求层次理论 (Maslow's hierarchy of needs)

<http://StimesCross.blogcn.com>

(四) 现代管理理论

● 数量管理理论

以现代自然科学和技术科学的最新成果为手段,运用数学模型,对管理领域中的人、财、物和信息资源进行系统的定量分析,并作出最优规划和决策的理论。

主要内容:

1. 运筹学
2. 系统分析
3. 决策科学化
4. 六要素：人、物资、设备、财、任务、信息

● 系统管理理论（重点、难点）

系统管理理论要点主要有：

1、企业是由人、物资、机器和其他资源在一定的目标下组成的一体化系统，它的成长和发展同时受到这些组成要素的影响，在这些要素的相互关系中，人是主体，其他要素则是被动的。

2、企业是一个由许多子系统组成的、开放的社会技术系统。企业是社会这个大系统中的一个子系统，它受到周围环境（顾客、竞争者、供货者、政府等）的影响，也同时影响环境。它只有在与环境的相互影响中才能达到动态平衡。在企业内部又包含着若干子系统，它们是：

（1）招标和准则子系统，包括遵照社会的要求和准则，确定战略目标；

（2）技术子系统，包括为完成任务必需的机器、工具、程序、方法和专业知识；

（3）社会心理子系统，包括个人行为 and 动机、地位和作用关系、组织成员的智力开发、领导方式，以及正式组织系统与非正式组织系统等；

（4）组织结构子系统，包括对组织及其任务进行合理划分和分配、协调他们的活动，并由组织图表、工作流程设计、职位和职责规定、章程与案例来说明，还涉及到权力类型、信息沟通方式等问题；

（5）外界因素子系统，包括各种市场信息、人力与物力资源的获得，以及外界环境的反映与影响等。此外，还有一些子系统，如经营子系统、生产子系统，等等。这些子系统还可以继续分为更小的子系统。

（三）运用系统观点来考察管理的基本职能，可以提高组织的整体效率，使管理人员不致于只重视某些与自己有关的特殊职能而忽视了大目标，也不致于忽视自己在组织中的地位与作用。

● 权变管理理论（重点、难点）

权变理论的中心思想是：

①企业组织是社会大系统中的一个开放型的子系统，受环境的影响。因此，必须根据企业组织在社会大系统中的处境和作用，采取相应的组织管理措施，从而保持对环境的最佳适应。

②组织的活动是在不断变动的条件下以反馈形式趋向组织目标的过程。因此，必须根据组织的近远期目标以及当时的条件，采取依势而行的管理方式。

③管理的功效体现在管理活动和组织的各要素相互作用的过程中。因此，必须根据组织的各要素的关系类型及各要素与管理活动之间相互作用时的一定函数关系来确定不同的管理方式。

表 2 权变理论中的环境变量与管理变量

环境变量			管理变量			
外部环境		内部环境	管理过程 变量	决策计量 变量	行为 变量	系统 变量
一般环境	特定环境					
社会文化	供应商	组织结构	计划	决策	学习	管理信息
科学技术	顾客	决策程序	组织	经济批量	激励	系统
经济	竞争者	协调控制	指挥	排队模型	团队建设	系统设计
法律与政治	进入壁垒	技术状况	协调	模拟模型	组织开发	与分析
			控制		企业文化	系统理论

● 全面质量管理

全面质量管理本质是由顾客需求和期望驱动企业持续不断改善的管理理念。

(1) 关注顾客

(2) 注重持续改善

(3) 关注流程

(4) 精确测量

(5) 授权于员工。

(五) 20 世纪 90 年代的管理理论新发展

● 学习型组织

● 精益思想

● 业务流程再造

● 核心能力理论

★ 学生自学知识

一、中国早期管理思想

1、顺道 2、重人 3、人和 4、守信 5、利器 6、求实 7、对策 8、节俭 9、法治

二、外国早期管理思想

1、亚当·斯密的劳动价值论与劳动分工论

I 劳动是国民财富的源泉

II 劳动分工理论

①市场的广狭限制着交换的能力；

②交换能力的大小又限制分工的程度；

③分工的程度决定着一国的劳动生产力；

III 一国的劳动生产力又是国民财富多寡的主要决定因素。

IV 经济现象是基于利己主义目的的人们的活动所产生的

2、小瓦特和博尔顿的科学管理制度

1) 在生产管理和销售方面，根据生产流程的要求，配置机器设备，编制生产计划，制订生产作业标准，实行零部件生产标准化，研究市场动态，进行预测；

2) 在会计的成本管理方面，建立起详细的记录和先进的监督制度；

3) 在人事管理方面，制订工人和管理人员的培训和发展规划；

4) 实行工作研究，并按工作研究结果确定工资的支付办法；

5) 实行由职工选举的委员会来管理医疗福利费等福利制度。

3、马萨诸塞车祸与所有权和管理权的分离

1841年10月5日，在美国马萨诸塞至纽约的西部铁路上，两列火车迎头相撞，造成20人死亡。

实行所有权和管理权的分离

a. 独立的管理职能和专业的管理人员正式得到承认。管理不仅是一种活动，还是一种职业；

b. 随着所有权和管理权的分离，横向的管理分工开始出现。这不仅提高了管理效率，也为企业组织形式的进一步发展奠定了基础；

c. 具有管理才能的雇佣人员掌握了管理权, 直接为科学管理理论的产生创造了条件, 为管理学的创立和发展准备了前提。

4、罗伯特·欧文的人事管理思想

他曾在其经营的一家大纺织厂中作过试验。

试验主要包括改善工作条件、缩短工作日、提高工资、改善生活条件、发放抚恤金等。试验的目的是探索对工人和工厂所有者双方都有利的方法和制度。

欧文开创了在企业中重视人的地位和作用的先河, 有人因此称他为人事管理之父。

5、查尔斯·巴贝奇报酬原则与利润分配制度

1) 对工作方法的研究。一个体质较弱的人如果所使用的铲在形状、重量、大小等方面都比较适宜, 那么他一定能胜过体质较强的人。

2) 对报酬制度的研究。他主张按照对生产率贡献的大小来确定工人的报酬。

A、按照工作性质所确定的固定工资;

B、按照对生产率所作出的贡献分得的利润;

C、为增进生产率提出建议而应得的奖金。

6、亨利·汤的收益分享制度

1) 1886 年《作为经济学家的工程师》中的观点:

“工厂管理同工程技术有着同样的重要性……但工厂的管理却是无组织的, 几乎没有什么有关的文献, 没有交流经验的机构或媒介工具, 而且没有任何协会或组织……为了补救这种情况, 不能单只求助于‘生意人’或办事员、会计师, 而应该由那些由于训练和经验而能从两个方面(机械方面和文书方面)了解有关重要问题的人去办, 应该由工程师来发起!”

2) 1889 年《收益分享》中的观点:

A、每个职工享有一种“保证工资”, 然后每个部门按科学方法制订工作标准, 并确定生产成本。

B、该部门超过定额时, 由该部门职工和管理阶层各得一半。

C、定额应在 3-5 年内维持不变，以免降低工资。

7、哈尔西的奖金方案

1) 1891 年《劳动报酬的奖金方案》论文中指出，当时普遍使用的三种报酬制度的弊端：

A、计时制(日工资制)：不是以刺激原则为依据的；

B、计件制：工人常认为，每当工人在产量上有大幅度的提高，雇主就会压低工资率；

C、收益分享制：对工人的报酬却不区分工效高的工人与工效低的工人。

2) 劳动报酬的奖金方案：该方案是按每个工人来设计的：

A、以工人过去的通常业绩为依据；

B、对工人一定量的工作付给日或小时工资；

C、对工人增加的产量付给奖金；

D、奖金额约为雇主按日工资或小时工资计算的 $\frac{1}{2}$ 到 $\frac{1}{3}$ 。

★ 学生分组完成任务

1. 在实施任务时，团队队长一要负责好分工，注意团队成员之间的合作；二是注意作好书面记录，以便任务结束时对成员进行公平的考核；三是在查阅信息时，要有针对性。

2. 任务完成后要认真填写任务书，并将任务实施的过程、结果、问题等制作成 PPT 演示文稿。

【任务汇报与评价】

每个团队派代表对任务实施分工、过程、结果以及存在的问题等方面进行汇报，组内成员可以进行补充。老师和其他团队成员根据汇报情况进行提问，该团队成员进行现场答疑。

★ 老师评价

老师在学生任务准备以及任务实施时的表现和任务汇报情况进行记录，根据这些记录进行评价。具体的评价表如下：

关于对冯凯问题的解决方案任务书-老师评价表

评价 指 标 团队 序号	团队分 工 合理 (10%)	团队合 作 良好 (15%)	任务准 备充分 (15%)	方案内 容完整 (20%)	方案科 学可行 (30%)	任务汇报 (10%)	总分 100

★ 学生评价

团队成员对自己的任务实施情况以及任务汇报情况和现场答疑进行自我评价，并填写学生自我评价表。

管理理论的实际应用-团队自我评价表

评价 指 标 团队 序号	团队分 工 合理 (10%)	团队合 作 良好 (15%)	任务准 备充分 (15%)	观点明 确 (20%)	论据充 分 (30%)	任务汇报 (10%)	总分 100

其他团队根据团队的任务实施情况、任务汇报情况以及现场答疑情况对汇报团队进行评价，并填写团队互评表。

管理理论的实际应用-团队互评表

评价 指 标 团队 序号	团队分 工 合理 (10%)	团队合 作 良好 (15%)	任务准 备充分 (15%)	观点明 确 (20%)	论据充 分 (30%)	任务汇报 (10%)	总分 100

★ 企业评价

1. 查询企业相关资料，了解现代企业管理中，以何种理论作为管理的依据。
2. 聘请企业人员谈管理理论的应用，对各团队所持观点及论述进行点评。

★ 综合评价

老师根据团队任务书、自我评价表、团队互评表和老师评价表的结果，对每个团队任务实施情况进行综合评价。

老师对任务实施中所涉及的知识点进行有针对性的讲解和总结。

【任务拓展】

实践任务

学生通过上次任务实施和评价，对管理理论的相关知识有了初步的认知，在此基础上，再次给学生布置一些实践任务，将理论知识应用于实践，检验学生知识的掌握情况。

1. 在老师的带领下，到某个企业了解企业管理的内部制度和实际操作情况，看看体现了哪些管理理论，并试着提出相应的改革措施。
2. 根据所学知识与对实际企业调查访问所获得的信息资料组建模拟公司，以自愿为原则，6~8人为一组，组建“××模拟公司”，课下进行总经理竞聘，每个人以“我要做一个什么样的管理者”为题，发表竞聘讲演（要有发言提纲）。

项目小结

任务实施情况：

19 世纪末 20 世纪初产生的科学管理思想，使管理实践活动从经验管理跃升到一个崭新的科学管理阶段。这一阶段形成的管理思想被称为“古典管理理论”或“科学管理理论”。它包括泰罗的科学管理理论、法约尔的组织管理理论、韦伯的组织理论。古典管理理论是管理学科发展的重要基石，但其对人的基本假设是“经济人”假设，具有一定的局限性。

梅奥在霍桑实验的基础上提出的人际关系学说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，也为管理方法的变革指明了方向，导致了管理上的一系列改革，其中许多措施至今仍是管理者们所遵循的信条。

二战后形成的现代管理理论学派被美国管理学家孔茨称为“管理理论丛林”。其中最具代表性、影响性的有系统管理理论、决策理论、管理科学理论、权变理论等。而目前最新的管理理论是由日裔美国管理学家威廉·大内通过比较研究美、日管理方式，提出的有关组织发展的 Z 理论和以美国麻省理工学院教授彼得·圣吉为代表提出的以“五项修炼”为基础的学习型组织理念。

中国古代的管理实践和管理思想是中华文明的重要成分，在人类管理思想发展中占有重要地位。特别是中国古代名家的管理思想已成为当今世界管理学界研究的一个“热点”。其中以老子、孔子、孟子、商鞅、孙子为代表的道家、儒家、法家、墨家、兵家的管理思想最具有代表性。