

学习情境 4—1 规划管制层管理——计划职能

情境描述:

王明是福泰公司的总经理。福泰是上个世纪 80 年代初建厂，只有几十人的街道办的纺织刺绣企业。1996 年，公司调整了经营策略，放弃自有品牌，主要以为北美/欧盟/日韩国外市场代加工为主的经营方式。随后和香港的公司合作，引进先进的生产设备、工艺生产技术，产品的设计、品牌、销售均由香港公司做。虽然利润不高，但在过去的几年里，公司整体经营蒸蒸日上，一排欣欣向荣的景象。慢慢的公司形成了以生产布饰品、床上用品、家居饰品三大系列为主的产品系列。

但近几年来，随着经营成本的上升、汇率变动、国际市场的变化等一系列因素的影响，公司经营出现了很大的波动。特别是自金融危机以来，公司不得不降低了开工率，下调了员工的工资，即使如此，公司的经营也没有出现明显的好转。

2004 年时公司尝试开发了国内市场，由于产品的价格、式样、品种与国内需求差别较大，市场开发不很成功，自有品牌和销售渠道并没有成功建立，公司的业绩没有明显的改善。

公司的总经理王总，看到这种状况，对公司为国外代加工的经营战略定位不由的产生了怀疑，对公司是否应大力开发国内市场犹豫不决，特别是如何开发，一直定不下决心。

【任务导入】

同学们，你们认为王总该做出何种战略决策？依据呢？假如你们是咨询公司的职员，接受了福泰公司的委托，对公司的发展战略进行规划，你们该如完成这个任务？

任务书：4-1-1 福泰公司的战略决策——小组讨论

要求每个小组成员要查阅相关资料，建议采用小组讨论的形式，运用 SWOT 分析，制定战略决策

4-1-1 福泰公司的战略决策——小组讨论任务书

任务	4-1-1	任务名称	福泰公司的战略决策
----	-------	------	-----------

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

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>

编号			
任务说明	1. 在讨论之前需要查阅资料了解与战略决策有关的知识。 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:4-1-2 福泰公司的战略规划方案

要求同学们查阅相关知识,结合福泰公司的具体情况制定一份战略规划。

4-1-2 福泰公司的战略规划方案任务书

任务编号	任务名称	团队代码	团队成员
4-1-2	福泰公司的战略规划方案		
任务说明	1. 在做规划之前,首先需要查阅与战略管理有关的理论知识. 2. 需要查阅相关资料了解纺织行业的基本情况以及其他纺织品公司的情况. 3. 应用 SWOT 分析方法以及战略管理相关的知识,为福泰公司做出合理的战略规划.		
任务	1. 收集相关资料;		

内容	2. 应用资料编制战略规划书.
可行性 分析	
任务评 价	

【任务分析】

学生要完成本任务,需要查阅相关资料理解战略的概念及战略管理的基本过程等相关知识。学生要完成针对某个行业、某个企业的战略规划,需要查阅相关资料准确理解行业环境、企业环境等客观因素以及企业使命、愿景、内部环境等和企业能力有关的内部因素,运用分析工具进行分析,做出合理的战略规划。

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、战略管理的内涵及过程（重点）

（一）战略的内涵

哈佛商学院教授安德鲁斯（Kenneth R. Andrews）认为,企业总体战略是一种决策模式,它决定和揭示企业的使命和目标,提出实现目标的重大方针和计划;安索夫（Igor Ansoff）在《公司战略》一书中从构成要素的角度对战略进行了描述。他认为,战略的构成要素应该包括产品与市场、增长向量、协同效应和竞争优势;迈克尔·波特（Michael E. Porter）在1996年发表的《战略是什么》一文中,提出了自己的战略定义:战略的本质是选择,即选择一套与竞争对手不

同的活动，以提供独特的价值，企业的这种独特定位能够有效避免由于企业间的相互模仿所导致的过度竞争。

（二）战略管理的基本过程

战略管理过程包括战略分析、战略制定与战略实施三个环节。战略管理过程的三个环节是相互联系，循环反复，不断完善的一个过程。

1. 战略分析

战略分析是指对影响企业现在和未来生存和发展的一些关键因素进行分析，这是战略管理的第一步。战略分析主要包括外部环境分析，内部环境分析和战略目标的设定三个方面。

2. 战略制定

战略制定主要包括四部分内容：公司战略、竞争战略、职能战略以及战略方案的选择。

3. 战略实施

战略实施主要包括战略实施以及战略控制两部分内容。

二、企业使命和战略目标（重点）

（一）企业使命与企业愿景

企业使命阐述了企业的任务是什么，这些任务因何而存在，以及企业所能做出的独特贡献，它说明了企业的宗旨、哲学、信念、原则，根据企业服务对象的性质揭示企业长远发展的前景，为企业战略目标的确定与战略方案的制定提供依据。企业愿景是在汇集全体员工共同心愿基础之上，对企业未来的美好远景和蓝图的展望。其联系与区别：

（1）企业使命回答“我们是什么？”，而企业愿景回答“我们应该成为什么？”。

（2）企业使命说明的是企业的根本性质和存在的理由，而企业愿景说明的是在这种使命下企业如何才能做的最好，即企业应当向什么方向努力才能实现企业的使命。

（3）企业使命是比较长期和抽象的，而企业愿景与战略期限相一致，相对比较具体。

(4) 企业使命决定了企业的愿景，而企业愿景又决定了企业战略，先有使命，才有愿景，再有战略。

(二) 企业战略目标

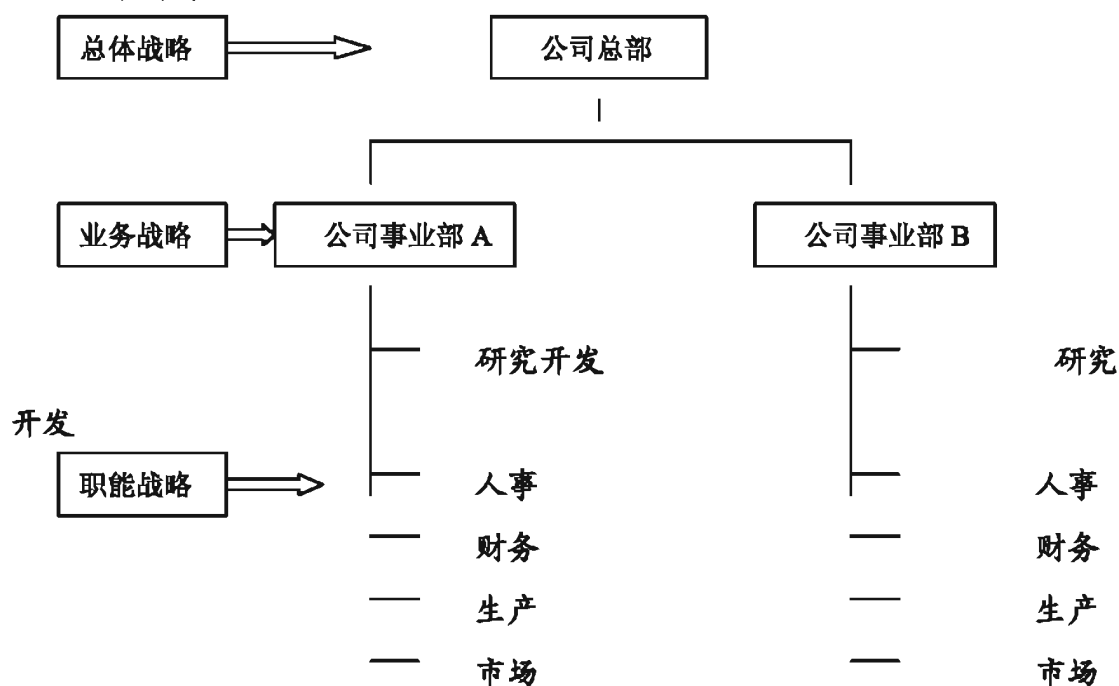
战略目标是企业战略的基本内容，它所表明的是企业在实现其使命、追求其愿景过程中要达到的长期结果，其时限通常为 3-5 年或以上。企业的战略目标是多样化的，既包括经济性目标，也包括非经济性目标；既包括定量目标，也包括定性目标。

不同企业根据自身生存与发展的需要，在其企业使命和愿景的指引下，往往从下述目标中进行选择以制定自身的战略目标。(1) 盈利能力；(2) 生产效率；(3) 市场竞争地位；(4) 产品结构；(5) 财务状况；(6) 企业的建设和发展；(7) 企业的研发；(8) 人力资源的开发；(9) 职工福利；(10) 企业的社会责任。

三、企业战略的层次(重点、难点)

完整的企业战略可以包括三个层次：即公司总部最高层的企业总体战略(Corporation Strategy)、事业部层的业务战略(Business Strategy)或称为竞争战略(Competitive Strategy)，以及各职能层的功能战略(Functional Strategy 也称为职能战略)。

如下图所示：



战略层次

1、总体战略（第一层次）

（1）总体战略的含义

企业总体战略，或称为公司战略，是企业的最高行动纲领，企业的整体战略，它主要是回答企业应该在哪些经营领域里进行生产经营活动的问题，即回答“我们应该拥有什么样的事业组合”。

（2）总体战略的类型主要有：

① 发展战略（进攻型战略）

按照发展方向和范围不同，又可分为以下 5 种：

- ◇ 企业产品—市场战略：市场渗透、市场开发，产品开发、产品与市场多样化；
- ◇ 企业一体化战略：包括纵向一体化发展战略（前向深加工，后向原材料）；横向一体化发展战略（兼并、重组等集团化经营）；混合一体化战略；
- ◇ 企业集团化战略：企业集团与集团公司不同；
- ◇ 企业跨国经营战略：直接出口、对外许可经营、合同制造、启钥工程、合资经营、合作经营、独资经营等

② 稳定战略（防御型战略）

稳定战略就是基本维持现状或仅缓慢增长的战略。

具体有以下 3 种：

- ◇ 无变化战略：即按照原定的战略、策略进行经营，不作重大调整；
- ◇ 利润战略：一般当产品进入成熟期后，力图在短期内获得更多的利润；
- ◇ 休整战略：即在企业经营经过一段高速发展开拓新的经营领域后，巩固成果，暂时放慢企业的发展战略。

③ 收缩战略（撤退战略）

收缩战略就是企业从原有经营领域逐渐收缩甚至完全退出，另谋出路战略。

- ◇ 削减战略：削减经营规模，如果环境有利继续维持，环境不利则完全放弃；
- ◇ 放弃战略：果断放弃，收回资金另谋出路；

◇ 清算战略：严重亏损，濒临破产，另行创建的战略..

2、竞争战略（第二层次）

（1）竞争战略的含义

竞争战略，又成为事业部战略或业务战略，是指战略经营单位、事业部在企业总体战略的指导下的子战略，它是决定如何在选定的经营领域与竞争者竞争的战略。它所回答的是“在我们的每一项事业里应当如何进行竞争”这一问题。

（2）竞争战略的类型

与对手直接竞争的战略（一般竞争战略）：

成本领先战略

差异化战略

焦点集中战略

3、职能战略

（1）职能战略的含义

职能战略，又称为职能部门战略或功能战略，它是指为贯彻、实施和支持总体战略与事业部战略，而在企业特定的职能部门所进行的各项业务活动的战略。

它所回答的是“我们应该怎么支撑总体战略和事业层战略”。

（2）主要类型有

◇ 营销战略；人力资源战略；

◇ 财务战略；研究与发展战略；

◇ 公关战略等

四、环境分析（难点）

（一）PEST 分析

企业宏观环境，包括政治法律环境（P）、经济环境（E）、社会文化环境（S）、技术环境（T）、自然环境（E）。由于自然环境中除人口因素外，其它诸如地理、气候、资源等因素变化较小，而人口因素又可并入社会经济环境中予以考虑，所以我们着重分析前四种变动可能较大的环境因素对于企业经营战略的影响。这也就是 PEST 分析。

1、政治法律环境指一个国家或地区的政治制度、体制、政治形势、方针政策、法律法规等方面。

2、所谓经济环境是指企业经营过程中所面临的各种经济条件、经济特征、经济联系等方面的客观因素。

3、企业的技术环境是指一个国家或地区的技术水平、技术力量、技术政策以及技术发展动向等。

4、社会文化环境指一个国家或地区的社会组织结构、民族特征、文化传统、宗教信仰、教育水平、风俗习惯等。

（二）行业竞争结构分析

迈克尔·波特教授认为，虽然不同行业中的竞争压力不可能完全一致，但是竞争过程的作用方式是相似的。一个行业中的竞争状况是五种竞争力量此消彼长、共同作用的结果：

1. 行业中现有厂商之间的角逐。
2. 潜在的新加入者的进入威胁。
3. 替代品生产商的竞争威胁。
4. 行业的主要供应商可能拥有的谈判权力和优势。
5. 行业的购买者可能拥有的的谈判权力和优势。

（三）资源、能力及竞争分析

1. 企业的资源优势和劣势分析

企业资源指的是企业在向社会提供产品或服务的过程中所拥有或者控制的能够实现企业战略目标的各种要素集合。在企业的经营过程中，通常存在两种性质的资源：物质性有形资源和非物质性无形资源。

（1）有形资源。主要指可以通过企业的财务账户客观、直接反映出来的各种实体资源。

（2）无形资源。企业的无形资源可以分成五种类型：市场资源、人才资源、知识产权资源、基础结构资源以及企业的组织能力。

2. 公司资源的竞争价值分析

一个具体公司要使其拥有的资源成为一种持久竞争优势,必须通过以下四项竞争价值的测试:这项资源是否容易被复制;这项资源能持续多久;这项资源在竞争中是否真正有上乘的价值;这项资源的可替代性如何。

3. 确定公司资源的优势和劣势—SWOT 分析法

SWOT 是优势 (Strength)、劣势 (Weakness)、机会 (Opportunity) 和威胁 (Threat) 这四个英文单词的第一个字母所构成的缩略语。对优势和劣势的分析指向企业内部资源,而对机会和威胁的分析则指向企业外部。

进行 SWOT 分析要求以企业的战略评价为起点,对企业已有的内部优势和劣势,以及面临的外部机会和威胁进行全面细致的比较分析,在战略分析的基础上形成战略方案,以确定企业的战略方向与措施。估量一个公司的优势和劣势就像在建立一张战略平衡表,资源优势是竞争资产,而资源劣势是竞争负债。最理想的状况是:公司的优势/竞争资产大大超过公司的劣势/竞争负债。

五、企业能力分析

通过企业能力分析评价企业的现有实力,发现企业的优势和劣势,从而提出战略课题。企业能力分析的内容因企业不同而有不同的重点。主要有以下几个方面:产品分析、企业经济效益分析、财务分析等。

★ 学生自学知识

一、战略评价

在战略管理过程中,一个关键的环节是建立战略评价标准,它是制定、实施战略管理的目标和依据,没有战略评价的战略管理是不完整的,而没有标准的战略评价是盲目的。在正确的标准指导下,建立一个具有可操作性的战略评价体系对发挥战略管理的作用来说,是非常重要的。

一) 影响战略评价的基本因素

战略评价就是分析论证每一个可行战略方案的机遇与挑战,优点与缺点、成本与收益。

二) 战略评价的方法

三) PIMS 分析

1、PIMS 分析项目的研究对象是各公司中的战略经营单位。针对这些经营单

位所采集的数据信息主要包括以下几类:

- (1) 经营单位环境的特性。
- (2) 经营单位的竞争地位。
- (3) 生产过程的结构。
- (4) 可支配的预算分配方式。
- (5) 经营单位业绩。

2、PIMS 分析的战略要素的影响

在战略要素与经营绩效的关系方面,研究人员认为存在着 9 个对投资收益率和现金流量有较大的影响的战略要素:

投资强度、劳动生产率、市场竞争地位、市场增长率、产品(服务)的质量、创新或差异化、纵向一体、成本因素、现时的战略努力方向。

四) 战略评价的步骤

评价企业经营战略方案主要分成以下十个阶段:

- 1、 分析企业各战略方案是否与国际环境、宏观环境及行业环境未来发展趋势相适应。
- 2、 分析企业现在的经营状况及发展趋势。
- 3、 保持企业现有的经营战略,能否达到企业最终的战略目标、差距在哪里?
- 4、 与企业的战略目标相比,各种经营战略方案的有效性如何,存在何种差距,研究可缩小差距的其他战略方案。
- 5、 各种经营战略方案对企业资源的要求。分析现有企业资源能否满足各战略方案的需要,即分析企业资源现状、资源结构和资金利用情况。
- 6、 各种经营战略方案对企业组织与管理方面的要求。分析企业现在的组织职能与管理现状,企业现有组织与管理现状能否满足各战略方案的要求,从组织与管理上应作哪些调整才能保证战略的实施。
- 7、 各种经营战略方案的内部一致性分析,即分析每个经营战略方案对企业内部的研究开发、生产发展、市场营销、人力资源、财务资金等方面要求是否协调一致,有无相互矛盾。
- 8、 在各种经营战略方案中各阶段战略划分是否恰当,企业在各阶段中承受能力如何。

- 9、 比较各种战略方案的优缺点、风险及效果，提出战略性的补偿措施。
- 10、 预估在企业战略实施中将会遇到的困难和阻力以及克服的可能。

二、战略控制

一) 战略控制及其特征

- 1、 战略控制
- 2、 战略控制的特征

二) 战略控制的原则

- 1、 面向未来原则
- 2、 保持弹性原则
- 3、 战略重点原则
- 4、 自我控制原则
- 5、 经济合理原则

三) 战略控制的类型

战略控制主要有四种类型：

- 1、 回避控制
- 2、 具体活动的控制
- 3、 绩效控制
- 4、 人员控制

四) 战略控制过程

- 1、 制定效益标准
- 2、 审视战略基础
- 3、 度量企业绩效
- 4、 纠正偏差

五) 战略控制的方法

- 1、 事前控制
- 2、 随时控制
- 3、 事后控制

六) 实施战略控制的条件

1. 完整的企业经营战略规划。战略规划越是明确、全面和完整，其控制的效果就有可能越好。

2. 健全的组织结构。组织结构越是合理、完善，控制的效果可能就会越好。

3. 得力的领导者。选择和培训能够胜任新战略实施的得力的企业领导人。

4. 优良的企业文化。如果有优良的企业文化能加以诱导和规范，对于战略实施的控制是最为理想的，当然这也是战略控制的一个难点。

5. 高效的信息系统。全面、准确、及时的信息使组织成员可以监督进展状况并迅速采取纠正行动。

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：

战略规划任务书-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%)	计划内 容完整 (20%)	计划方 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。

战略规划任务书-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%)	计划内 容完整 (20%)	计划方 案 科学可 行 (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。

战略规划任务书-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%)	计划内 容完整 (20%)	计划方 案 科学可 行 (30%)	任务汇报 (10%)	总分 100

★ 企业评价

1. 查询某企业成功的战略规划书，进行对照寻找差距和不足。
2. 聘请某企业负责企业战略规划部门的负责人员，对部分团队的战略规划书进行点评。

★ 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，对战略管理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、以小组为单位进行案例分析——《视频概念公司》
- 2、调研某企业高层管理者如何准确把握商机，进行环境分析，制订战略计划。
- 3、任务结束后分组进行PPT汇报。

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：

高层管理者需要负责确定组织目标，制定实现既定目标的战略和监督与解释外部环境状况以及就影响整个组织的问题进行决策。他们需要面向更长期的未来考虑问题，需要关心一般环境的发展趋势和组织总体的成功。

学习情境 4-2 规划管制层管理——组织职能

情境描述:

福泰公司前期战略定位于代加工，主要是国外客户设计产品，本公司加工，外销。虽设有技术部，但其主要的工作就是对客户设计的成品进行生产工艺方面的调整，并没有产品设计和开发的能力。公司没有市场部，只有贸易部，其主要工作就是和进出口贸易公司联系，但在贸易部内设有国内科，只有一名员工，主要负责同北京和上海几个大城市中的客户联系。

通过为国外客户的代加工，公司的生产设备、质量控制、企业管理获得了很大的提高，公司先后通过了 ISO9001-2000 质量体系认证，ISO 14001:2004 标准认证，OHSAS18001:1999 标准认证。代加工的产品加工工艺精湛、产品质量上乘，深得客户的赞誉。

随着公司战略的调整，公司决定加大国内产品的市场开发力度，并形成自有品牌，产品定位于中高端产品。希望通过不断强化和完善品牌意识，加快开发适合国内消费者的新产品。积极推动“储备一代、开发一代、推动一代、更新一代”的产品开发策略，首先在国内创立自有品牌，形成中国名牌的基础上，再接再厉争取 5-10 年的时间，形成世界级的品牌。

为了更好的贯彻执行公司新的经营战略，公司的总经理王总认为必须对公司的内部组织结构进行调整，改变过去以直线职能的组织形式为主的加工厂的定位。但该如何调整，王总也一直在思索，请你为王总的组织结构调整，提出自己的意见和看法。

【任务导入】

同学们，你们认为王总该做出何种组织结构调整？理由呢？假如你们是咨询公司的职员，接受了福泰公司的委托，对公司的组织结构进行调整，以适应公司新的战略定位，你们该如何完成这个任务？

任务书：4-2-1 福泰公司现有组织结构分析——小组讨论

要求每个小组成员要查阅相关资料，建议采用小组讨论的形式，运用组织与组织设计有关的理论知识，分析现有的组织结构是否适应公司经营战略的调整，讨论目前出现的问题

4-2-1 福泰公司的组织结构分析——小组讨论任务书

任务编号	4-2-1	任务名称	福泰公司现有组织结构分析
任务说明	1. 在讨论之前需要查阅资料了解与组织和组织设计有关的知识。 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:4-2-2 福泰公司的组织结构调整方案

要求同学们查阅相关知识,结合福泰公司的具体情况和新的战略定位,为福泰公司设计一份组织结构调整方案。

4-2-2 福泰公司的组织结构调整方案任务书

任务编号	任务名称	团队代码	团队成员
4-2-2	福泰公司的组织结构调整方案		
任务说明	1. 在做方案之前,首先需要查阅与组织结构有关的理论知识。 2. 需要查阅相关资料了解相关行业内标杆企业的组织结构。 3. 根据公司的战略调整,提供符合福泰公司未来发展的组织结构方		

	案.
任务 内容	1. 收集相关资料; 2. 应用资料编制组织结构调整方案.
可行性 分析	
任务评 价	

【任务分析】

学生需要查阅相关资料准确理解组织结构形式及组织变革的过程,能够体会到根据组织所处环境的改变以及组织经营战略的调整,同时结合组织自身的历史和已形成的特点,合理提出组织变革的合理性、重要性,以及如何调整。

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、组织的含义及类型

从实体角度看,组织是为实现某一共同目标,经由分工与合作,及不同层次的权力和责任制度而构成的人群集合系统。从职能角度看,组织是指在特定环境中,为了有效地实现共同目标和任务,确定组织成员、任务及活动之间的关系,对资源进行合理配置的过程。

组织类型有:

1、按组织目的可分为：

公共性组织：政府部门、军队、司法机关等。

非营利组织是公共组织之外的一切不以营利为目标的组织。

营利性组织是指以获利为主要目标的组织。

2、按组织的规模可分为：

小型组织、中型组织和大型组织。

3、按组织的社会职能可分为：

文化性组织：各类学校、研究机构、艺术团体、图书馆、报刊出版单位以及影视电台等

经济性组织：工厂、银行、财团及保险公司等

政治性组织：国家的立法机关、司法机关、行政机关、政党、监狱及军队等。

4、按组织内部是否有正式分工关系可分为：

正式组织和非正式组织。

二、组织结构设计（重点、难点）

组织设计是对组织的结构和活动进行创构、变革和再设计。

组织设计的任务是设计清晰的组织结构，规划和设计组织中各部门的职能和职权，并编写职务说明书。具体如下：

职务设计：组织中需要设立哪些职务，这些职务的职责和权力是什么。

职务说明书

部门设计：哪些职务可以放在一起，形成部门。

层级设计：各部门之间、职务之间是什么关系。

职权设计：组织中的职权如何分配，命令如何下达。

组织设计的原则：

统一指挥原则：每个下属有且仅有一个上级，上下级之间形成一条清晰的指挥链。

管理幅度原则：一个上级直接指挥的下属人数应该有一定的控制限度。

权责对等原则：每个人享有的权力和承担的责任要对等。

柔性经济原则：组织结构根据环境变化而动态调整，同时要控制组织成本。

职务设计的形式：

1、职务专业化设计：将任务细分为许多活动，每一个活动都由专人负责。

优点：是提高效率和降低成本，有利于使用专用设备和减少人员培训，减少工种转换的时间。

缺点：是过度专业化容易造成人们在心理上和生理上的伤害，导致员工厌烦与不满，降低总体效率和工作质量；员工很难看到自己工作的意义。有些工作具有很强的连续性，很难细分。

2、职务扩大化：将若干活动合并为一项工作，扩大工作的广度和范围。职务轮换是另一种形式。

优点：在一定程度上可以缓解工作的厌烦，提高员工的兴趣；有利于培养员工多种技能，和综合管理人才；使员工了解不同职务。

缺点：如果不授予员工权力，很难调动员工积极性；频繁、更换工作不利于专业技能培养。

3、职务丰富化：是指从纵向上充实和丰富工作内容，增加员工对工作的责任，体验工作的挑战和成就感。

优点：从工作本身激励员工，调动其积极性，提高工作效率。

缺点：只适用于追求自我实现、有责任心、事业心的员工。

组织部门设计：

- 1、职能部门化
- 2、产品部门化
- 3、地区部门化
- 4、顾客部门化
- 5、流程部门化

组织层级设计：

管理幅度与管理层次

1、管理幅度即为能有效领导的直接下属的数量限度。因为管理幅度的存在，才有了管理层次。

管理幅度、管理层次与组织规模之间的关系：在管理幅度一定的条件下，管理层次与组织规模成正比；在组织规模一定的条件下，管理层次与管理幅度成反比。

两种基本的管理组织结构形态：扁平结构形态和锥形结构形态。

2、影响管理幅度的因素

(1) 工作能力。管理者能力强，管理幅度可增大；被管理者能力强，管理幅度亦可增大。

(2) 工作内容与性质。主管所处的管理层次；下属工作的相似性；计划完善程度；非管理性事务的多少。

(3) 工作条件。(工作使用的手段)。助手的、配备情况；信息手段的配备情况；工作地点的相近性。

(4) 工作环境。处在动荡的环境之中，管理幅度小；反之，组织处在稳定的环境之中，情况则相反。

组织职权设计：

权力是对他人行为的影响程度。组织中的权力有：

法定权力：组织内各职位所固有的合法的、正式的权利。

奖赏权力：通过给人们以想要的东西而拥有的权力。

强制权力：通过扣工资、奖金、批评等惩罚措施来获取权力。

专家权力：个人专长、特殊技能或知识带来的影响力。

感召权力：个人独特智谋或个性特征对他人的影响力。

前三种权力构成职权，后两种权力属于个人权力。

◆ 职权是与职务和职位相伴的合法权力，是由职位产生的。

◆ 职权关系：

直线职权：沿着指挥链发生的职权关系，即上下级之间的权力关系。

参谋职权：跨部门的非直线关系和参谋部门对直线部门提供的辅助关系。(建议权、强制协商权、共同决定权、职能职权)

集权：决策权限主要集中在高层领导者手中。少数人说了算。

分权：在组织中将决策权限分配给中下层。基层有发言权。

集权与分权的标志：不同类型决策的集中程度、整个决策过程的集中程度、下属决策受控制的程度。

集权的优点：便于从整个组织目标出发处理问题；有利于确保组织资源的有效利用；确保组织政策和行动的一致。

缺点：可能降低决策质量；挫伤员工积极性；高层很难集中精力于重大问题。

分权优点：调动人员积极性；提高决策质量；有利于高层摆脱琐事困扰，集中精力于重大问题。

缺点：不利于确保组织政策和行动的一致；可能追求局部利益，损害整体利益。

集权与分权没有绝对的孰优孰劣，只有适合不适合。没有绝对的集权，也没有绝对的分权。

三、常见的组织结构形式（重点、难点）

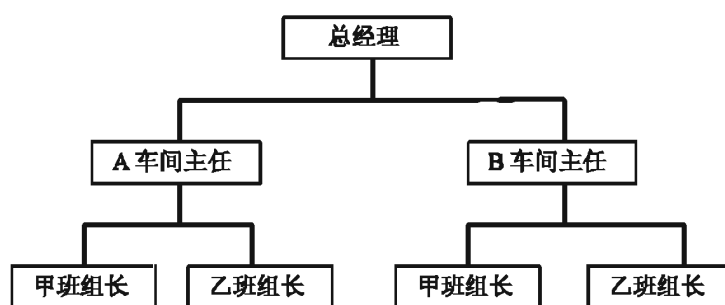
（一）传统的组织设计

传统的组织设计是管理者可能更愿意采用组织设计形式，主要包括直线制组织形式、职能制组织形式、直线——职能制组织形式、事业部制组织形式，它们倾向于机械式的组织形式。

1. 直线制组织形式

直线制组织结构的特点是：组织中各种职位按垂直系统直线排列，各级主管人员对所属下级有直接指挥权，组织中每一个人只能向一个直接上级负责。

直线制组织结构的优点是结构简单，权责分明，指挥统一，运营成本低，反应迅速、灵活。这种模式的一个主要缺陷是，它只对小型组织适用。当组织成长以后，这种模式会导致高层信息超载，变得日益不合适。

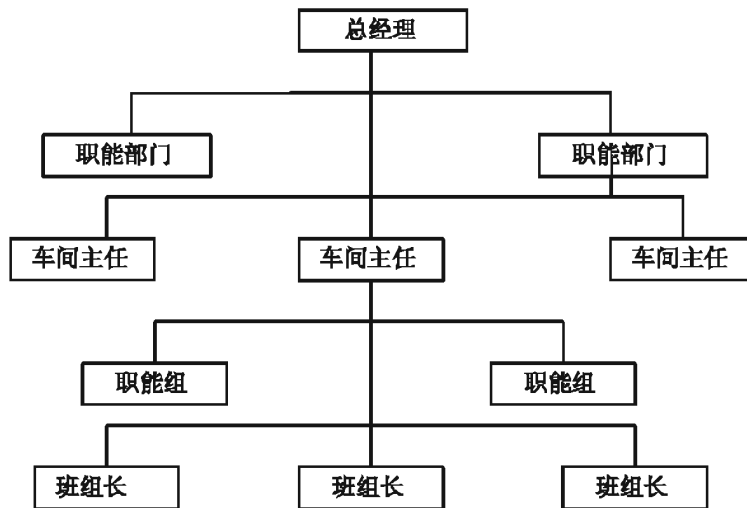


直线制组织形式

2. 职能制组织形式

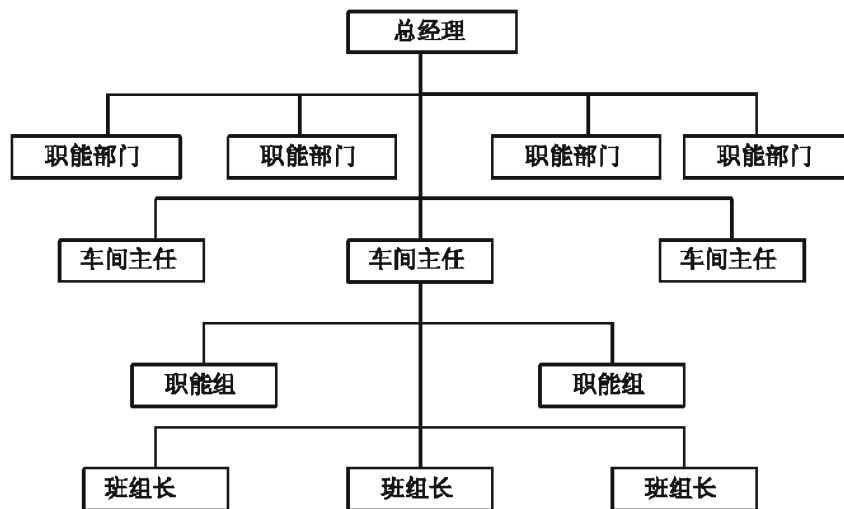
职能制的主要优点是每个管理者只负责一方面的工作，有利于充分发挥专业人才的作用；专业管理工作可以做得细致、深入，对下级工作指导比较具体。职能机构的作用如若发挥得当，可以弥补各级行政领导人管理能力的不足。

但是，这种职能制组织有一个明显的缺点，那就是容易形成多头领导，造成下级人员无所适从。因此，职能制组织形式在现实中没有得到广泛使用，而使用更多的是它的变异形式——直线职能制。



职能制组织形式

3. 直线——职能制组织形式



直线——职能制组织形式

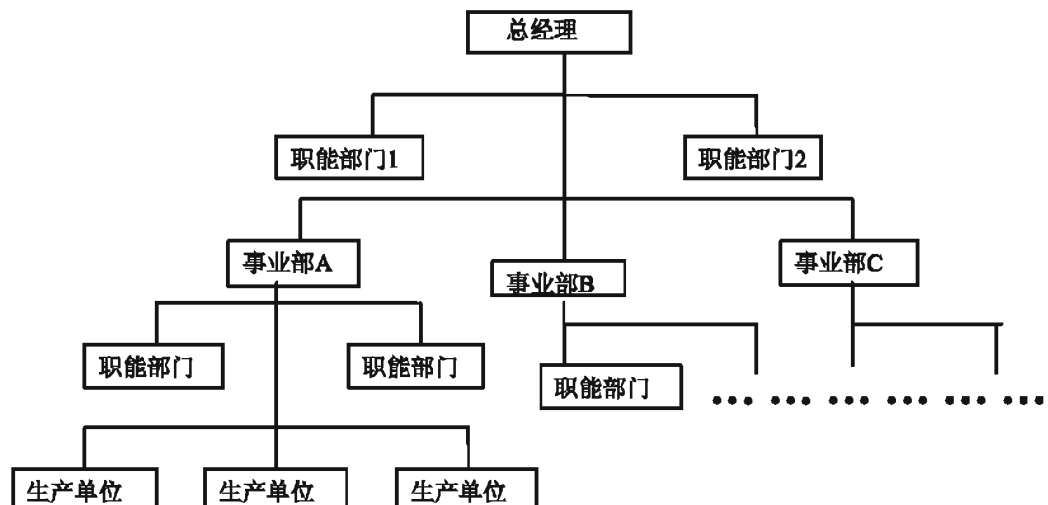
直线职能制的特点是以直线制为基础，在保持直线制组织统一指挥下，增加了为各级行政管理领导出谋划策但不进行指挥命令的参谋部门而综合形成的。组织中设置了两套系统，一是命令统一原则的组织指挥系统，直线部门的管理人员在自己的职权范围内对其下属的工作，实行统一指挥并负全部责任；二是按专业化原则组织的职能系统，各职能机构只作为直线主管的参谋发挥作用，并起业务指导的作用。只有当直线主管授予他们直接向下级发布指示的权力时，才拥有

一定程度的指挥命令权,即职能职权。

直线职能制的优点是既有利于保证集中统一的指挥,又可发挥各类专家的专业管理作用。

直线职能制组织形式的缺点是:一是各职能部门自成体系,往往不重视工作中的横向信息沟通,容易引起组织中的各种矛盾和不协调现象;二是如果职能部门被授予的权力过大过宽,则容易干扰直线指挥命令系统的运行;三是按职能分工的组织通常弹性不足,对环境的变化反应比较迟钝;四是职能工作不利于培养综合管理人才。

4. 事业部制组织形式



事业部制组织形式

事业部制的主要特点是在总公司的领导下,按产品或地区分别设立若干事业部,每个事业部都是独立核算单位,在经营管理上拥有很大的自主权。总公司只保留资金分配决策权、人事任免权和重大问题的决策权力,只运用利润等指标对事业部进行控制。因此事业部制组织一般适于在具有较复杂的产品类别或较广泛的地区分布的大企业中采用。

事业部制的好处是总公司领导可以摆脱日常事务,集中精力考虑全局问题;事业部实行独立核算,更能发挥经营管理的积极性,利于专业化生产和内部协作;各事业部之间有竞争,利于企业的发展;事业部内部的供、产、销之间容易协调;事业部经理要从事业部整体来考虑问题,这有利于培养和训练综合性管理人才。

事业部的缺点是公司与事业部的职能机构重叠,管理成本增加;事业部

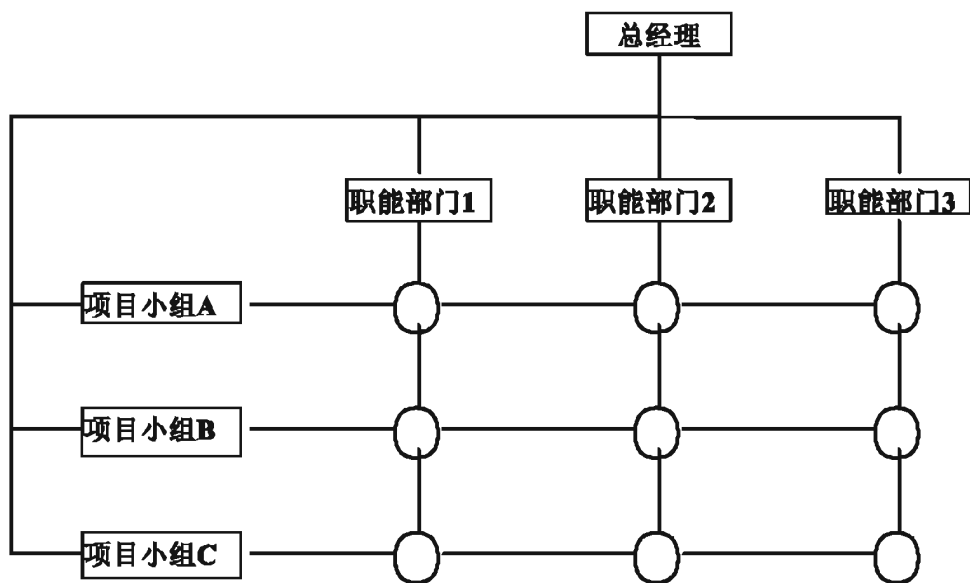
实行独立核算，各事业部只考虑自身的利益，影响事业部之间的沟通协作。

（二）现代的组织设计

1. 矩阵型组织形式。

矩阵制组织的主要优点是加强了横向联系，克服了职能部门各自为政的现象；专业人员和专用设备随用随调，不仅使资源保持了较高的剩用率，也提高了组织的灵活性和应变能力；各种专业人员为完成同一项任务一起共同工作，易于培养他们的合作精神、全局观念和成果的创新性。

矩阵制组织的缺点在于成员的工作位置不固定，容易产生临时观念，也不易树立责任心，组织中存在双重职权关系，出了问题，往往难以分清责任。



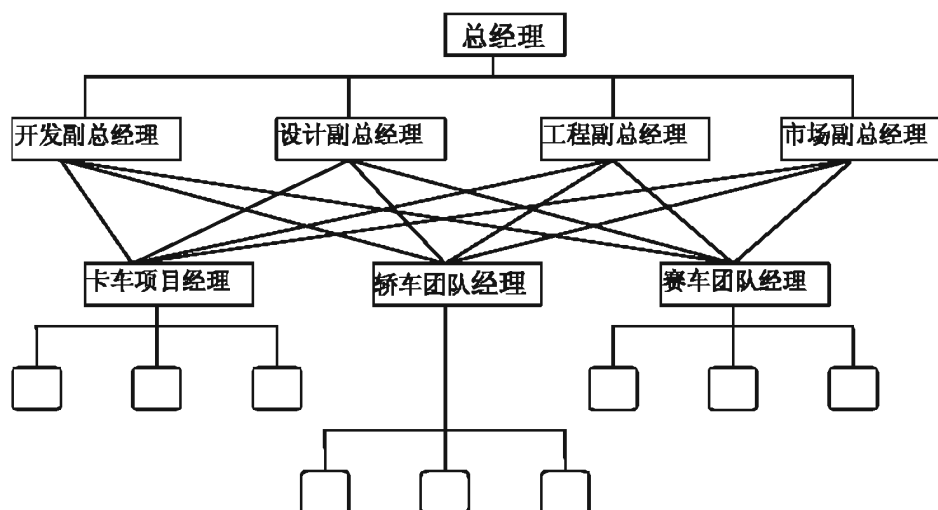
矩阵制组织形式

2. 基于团队的组织形式

这种组织形式的优点是可以保留职能结构的某些优点，同时也能够获得建立团队关系的好处。团队的理念打破了部门之间的壁垒，彼此间会互帮互助地做事，而不是盲目追求自己的目标。团队的理念还使得组织能够更快地适应客户要求和环境变化的需要，并加快决策速度。团队的另一大好处是士气高涨。员工不再从事狭隘的部门工作，而是参与较大型的项目，工作内容更丰富了。创建团队也使得管理者可以沿着组织的层级结构下授责任和职权，因而只需要较少的管理者从事监管工作。

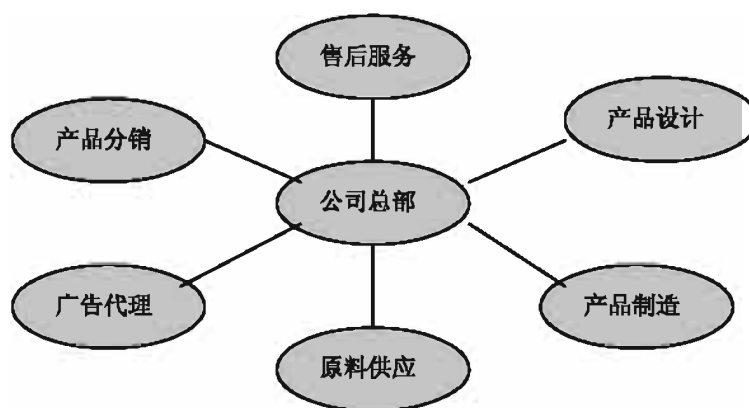
但是，这种组织形式也有不足之处。员工可能热衷于参加团队，但他们也会遇到冲突和双重忠诚的问题；团队组织形式也会导致过多的分权；团队成员往往

不了解公司的全局，因而可能他们制定的决策对他们自己的小团队是好的，缺乏全局性；当团队自我发展时，传统上制定决策的高级部门管理者会有一种失落感。



基于团队的组织形式

3. 网络型组织形式



网络结构图

网络组织的主要优点在于它只保留了组织本身最专业、最擅长或最具竞争优势的部分，而将其他部分分散到全球各地，如此可使组织在全球的基础上寻求机会与资源，能使资源的运用发挥至极致。当然，网络组织也有其缺点。由于并不属于组织的内部，因此对战略联盟的其他组织可能缺乏控制能力；组织充满高度变化性，当变化产生就会引发新的关系，因而产生适应性的问题；组织的承诺度不高，因为变动性高的组织关系导致员工缺乏认同的对象。

4. 学习型组织

学习型组织，首先由麻省理工学院的彼得·圣吉提出的一种组织类型。是指由于所有组织成员都积极参与到与工作有关问题的识别与解决中，从而使组织形成了持续适应和变革能力的一种组织。

四、组织变革的一般规律（重点）

（一）组织变革的动因

推动组织变革的因素可以分为外部环境因素和内部环境因素两个部分。

（二）组织变革的阻力

变革的阻力来自两个方面，即个人的阻力和团体的阻力。组织变革中存在的个人的阻力主要是来自利益上的影响与心理上的影响。团体阻力主要是来自组织结构变动、人际关系调整及资源限制的影响。

五、组织变革的过程与程序（难点）

（一）组织变革的基本途径

从理论上讲，变革可以分为两个途径或两种模式，即E模式(economic value)和O模式(organization capability)。

1、改革的E模式

E模式建立在经济价值观念之上，它是“硬性”的变革方法。E模式认为，股东价值是衡量变革成功与否的唯一指标。

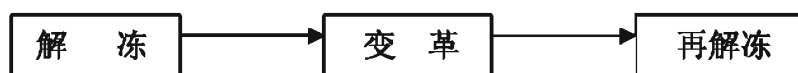
2、改革的O模式

O模式建立在组织能力或者说组织效能观念上，即组织发展模式上，它是“软性”的变革方法。O模式的观点认为，如果仅仅从股东价值出发，太关注股票价格，这样会损害组织。组织改革的目的是通过个人和组织在变革中获得反馈、反省，在进一步变革过程中建设组织文化，增强组织人员能力。

（二）组织变革的过程模式

1、库特·卢因模式

库特·卢因从探讨组织变革中组织成员的态度出发，提出组织变革经历三个阶段：现状的解冻——变革态——重新冻结。卢因认为，在组织变革中，人的变革是最重要的，组织要实施变革，首先必须改变组织成员的态度。



2、科特领导变革的八个步骤

领导和变革管理的专家约翰·科特认为，为了成功，组织变革必须采用八个步骤以避免高级管理者通常遇到的八种错误。

(1)解冻。科特8个步骤的前4步代表融化。

①建立紧迫感。

②创建领导团体。

③开发使命和战略。

④交流变革愿景。

(2)变革。接下来的3个步骤代表变革阶段。

⑤加强广泛的行动。

⑥取得短期的胜利。

⑦巩固成果并进行更大的变革。

(3)再冰冻。科特的最后一步和莱文的再冰冻一致。

⑧把新方式锚定于企业文化中。

(三) 组织变革的程序

组织变革程序可以分为以下几个步骤：

1、通过组织诊断，发现变革征兆

2、分析变革因素，制定改革方案

3、选择正确方案，实施变革计划

4、评价变革效果，及时进行反馈

五、企业组织文化构建（难点）

1、组织文化是指一个组织的价值观、理念、传统、经营风格和内部工作环境。是内部社会力量的产物，其构成要素：共同价值观、行为规范、形象和形象性活动。可以产生于有影响力的个人、工作集体、部门或分支机构，可以产生于组织的底层或高层。

2、组织文化建设的途径

企业文化建设是一项长期的、细致的系统工程。企业文化的建设途径大体有：

①诊断——总结现有企业文化状况。在掌握了现有企业文化状况的翔实资料基础上，要对企业文化现状进行诊断，对企业中已有的企业价值观、企业精神、

道德风尚、企业制度等等因素进行评价,判断出哪些是恰当的、哪些是不恰当的、哪些是符合时代要求的、哪些是将为时代所淘汰的等等。

②定格——确立组织价值观及整个企业文化体系。选择组织价值观有两个基本前提:一是要立足于把握本组织的具体特点;二是要注意组织价值观与企业文化之间的相互协调。在确立了未来的组织价值观后,还要围绕所确立的价值观建立相应的企业目标、企业制度、企业道德、企业文化礼仪等,从而将企业文化的整个体系构建出来。

③强化——大力推进企业文化建设。选择并确立了组织价值观和企业文化模式后,就应该把基本认可的方案通过各种途径、利用各种宣传方式对员工进行强化灌输,让员工了解、认识和接受新的企业文化意识,使组织新文化、新观念家喻户晓,深入人心。员工进行组织文化学习的方法主要有:

(1)故事。组织的“故事”通常讲述重大的事件或重要的人物,如组织的创始人、打破惯例、对历史错误的反应等。

(2)仪式。公司仪式是一组重复性的活动,由这组活动表述和灌输公司的价值观。

(3)有形信条。组织设施的布局、员工的穿着、提供给高层的轿车,以及公司提供的机票类型都是有形信条的例子。这些有形信条给雇员传递这样的信息:谁是重要人物,高层管理人员要求平等的程度,以及怎样的行为(如冒险、谨慎、服从、参与、个人主义等)是符合要求的、恰当的。

(4)语言。许多组织和组织中的单位使用语言来标识一种文化中的成员。通过学习这种语言,组织成员证明他们接受了这种文化,并愿意帮助维护它。

④提炼——积极完善企业文化体系。企业文化建设经过强化性完全灌输、为员工基本认识和接受后,还要有计划、有针对性地对企业文化进行评价和提炼,看看它起了哪些作用,尚存在哪些不足,然后结合实际对其进行调整、丰富和补充,以便使企业文化体系日趋成熟,日臻完善。

⑤丰富——任何一种企业文化都是特定历史的产物,当组织的内外环境发生变化时,组织就必须不失时机地加以充实、丰富和完善。企业文化在这种不断的循环往复中才能得到发展和提升。

★ 学生自学知识

一、影响组织设计的权变因素

1、因素：组织环境、组织战略、技术、人员素质、企业规模、企业生命周期

2、对组织不确定性的组织对策

1) 相应的增加企业的职能部门和职位的数目，以加强企业的对外联系职能。

对外联系部门的任务有以下三个方面：

2) 加强企业管理中的协调和综合职能。

3) 增加组织的柔性

4) 强化计划职能和对环境的预测（下图）

二、企业经营战略对组织结构的影响

1、单一经营战略和多种经营战略

2、保守型战略、风险型战略和分析型战略

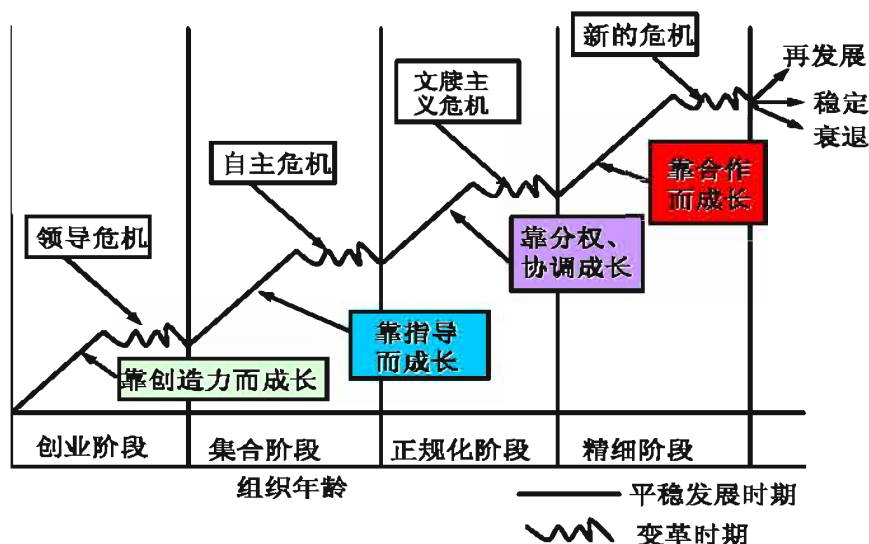
三、企业的技术对组织结构的影响

四、人员素质对组织结构的影响

1、人员素质对组织结构影响的主要方面：

2、因事设人和因人设事

五、企业生命周期对组织结构的影响



企业生命周期各阶段的组织特征

	创业阶段	集合阶段	正规化阶段	精细阶段
重点的目标	生存	成长	声望、稳定性、扩大市场	独特型、完善的组织
正规化程度	非正规化	初步正规化	正规化	正规化
组织形式	直线式	职能制	职能制或事业部制	职能制加矩阵结构
集权程度	个人集权	上层集权	有控制的分权	有控制的分权
高层领导风格	家长式	有权威的指令	分权	参与
奖励方式	凭个人印象和情感	个人印象和制度各半	有正规的考核和奖励制度，不靠个人印象和情感	系统考核，按小组奖励

二、组织的发展趋势

扁平化组织；学习型组织；网络化组织；小型化组织；柔性化组织；合作型组织

★ 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:

组织结构调整任务书-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。

组织结构调整任务书-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 (20%)	方案 科学可 行 (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。

组织结构调整任务书-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 (20%)	方案 科学可 行 (30%)	任务汇报 (10%)	总分 100

★ 企业评价

1. 查询行业内与公司战略定位相同的已成功进行企业转型，成功进行组织结构调整的企业，进行对照寻找差距和不足，并进一步探讨其现在有无组织结构调整的必要。

2. 聘请某企业人力资源部门的负责人员，对部分团队战略规划书进行点评。

★ 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，对组织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、观看情景剧“埋藏的两份策划书”，分析其失败的原因。
- 2、调研某企业的组织结构形式，阐述该形式的特点。
- 3、任务结束后分组进行PPT汇报。

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：

组织是为实现某一共同目标，经由分工与合作，及不同层次的权力和责任制度而构成的人群集合系统。组织变革就是组织根据内外环境的变化，以改善和提高组织效能为根本目的，及时对组织中的要素进行结构性变革，以适应未来组织发展的要求而进行的一项活动。组织变革是内外部影响因素共同作用的结果。

学习情境 4-3 规划管制层管理——领导职能

情境描述:

福泰公司经过经营战略和组织结构的调整,加强了技术研发和经营部门的力量,成功开拓了国内市场。国外、国内市场取得了不错的成绩。公司也进一步成立了集团公司,分设了几个公司,员工总人数达 1000 多人。这与王总的辛勤劳动是分不开的,王总是一个事业型的企业家,工作严谨,事事要亲为,这与创业早期养成的习惯有很大关系。每天王总早早来到公司,尽可能的到夜间生产的车间巡查一边,对于生产线上不合理因素,现场办公。上班后,召集领导层会议,研究部署新的工作,下班后,常常办公到深夜。但最近发生了两起事件,让王总陷入深深的思索中:

1、在年初经营会议上,有两个展览会公司要参加,一个是国外的,一个是国内的。由于时间的重合,经研究决定,由王总亲自负责国外的展会,主管销售的李副总负责国内的展览会。王总亲自带领研发、生产、营销部门的主干力量全力准备法兰克福的展会,并取得了成功。回国途中,到北京时,北京的展会也接近尾声,顺路到展会参观了一下,结果对本公司的布展非常不满意,现场对李副总的工作提出了严厉的批评,并扣除了参加国内展会员工当月的绩效奖。在现场会上,王总不由的发出感慨“什么事情,我不抓一下,你们就完成不好”。感觉公司的各项工作都需要他不停地督促,监督,稍有疏忽,就出现问题。开完会后,由于放心不下公司的情况,又连夜乘飞机赶回公司。

2、回到公司后,要求负责人力资源的张总多招几个有用的人才,把好关,不要什么人都进公司,合适的岗位要安排合适的人。并把负责招聘的人事科长,叫到办公室谈话,明令其限期整改,拿出措施和方案。

由于连续的劳累,王总病倒了,住院了,又在医院现场办公。

【任务导入】

同学们,你们认为王总为何感觉很累,感觉公司内没有人才可用?其领导经营风格如何?依据呢?假如你们是咨询公司的职员,接受了王总的委托,对公司的现状进行诊断,就如何提高公司的执行力提出解决方案,你们该如何完成这个任务?

任务书：4-3-1 提高福泰公司的执行力提高方案

要求每个小组成员要查阅相关资料，建议采用小组讨论的形式，运用领导理论分析，就如何提高公司的执行力提出整改意见，要求为福泰公司制定一份提高执行力的报告。

4-3-1 福泰公司的执行力提高方案——小组讨论任务书

任务编号	任务名称	团队代码	团队成员
4-3-1	提高福泰公司的执行力提高方案		
任务说明	1. 在做规划之前,首先需要查阅与领导理论和激励理论有关的理论知识. 2. 需要查阅相关资料了解该公司的基本情况. 3. 应用领导理论分析王总的领导风格,运用激励理论的相关的知识,为福泰公司提高执行力做出合理的规划.		
任务内容	1. 收集相关资料; 2. 应用资料,编制提高执行力的方案书.		
可行性分析			
任务评价			

【任务分析】

学生通过领导理论的学习,分析福泰公司的领导经营风格以及可能的企业文化,诊断王总发出感慨的原因。通过分析找到问题的潜在影响因素,为提高执行力的变革提出合理的理由。同学们需要查阅相关资料准确理解领导的相关理论,以及有效地激励机制。

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、领导的内涵及工作内容（重点）

“领导”一词通常有两种含义：其一是作为名词，是指领导人、领导者，即组织中确定和实现组织目标的首领。领导者可大可小，大到一个国家的领导人，小到企业的车间主任、班组长。根据职位的不同，组织中可有多个领导者。

其二是作为动词，领导是指一项管理工作、管理职能，领导者通过行使领导职能，促进被领导者努力地实现既定的组织目标。由此可见，领导通过影响被领导者，使其努力实现组织目标。这就是本模块介绍的管理者的领导职能。

领导者与管理者区别：

1. 管理者一般存在于正式组织当中；而领导者既可以存在于正式组织当中，也可存在于非正式组织当中。
2. 管理者的权力主要来自于职位；而领导者的权力更多的是建立在个人影响权和专长权以及模范作用的基础上。
3. 管理者的工作包括计划、组织、领导和控制工作；而领导的主要工作是领导和激励下属。
4. 管理者扮演的是监督者的角色；领导者开更多扮演的是教练角色。

领导的工作内容：

1. 权力或影响力的形成和运用。
2. 激励下属。
3. 与下属沟通。
4. 组建团队。

二、领导的权力（重点、难点）

领导者的权力是其开展工作的基础，其权力来自于职位和个人两大因素。

（一）职权及其特性

所谓职权,就是来自职位的权力,这是由管理者在组织中所处的地位赋予的,并有法律、制度明文规定,属于正式权力。

职权的特性有:

1. 强制性。强制性表现为领导者凭借权力强制别人按照自己的意愿来做事。强制性的好处在于效率高,但容易造成下属对权力的抗拒。

2. 潜在性。权力的潜在性是指权力要用在关键时刻。

3. 与职务相关。

职权的类型:

1. 法定权力,指组织内各领导职位所固有的合法的、正式的权利。

2. 奖赏权力,指提供奖金、提薪、升职、表扬等令人愉悦的东西而产生的对他人的影响力。

3. 强制权力,指通过扣发工资奖金、降职、批评乃至开除等惩罚性措施而产生的对他人的影响力。

(二) 个人权力及其特性

所谓个人权力,是指由于个人所具有的特殊技能、专业知识或品质、性格、生活经历、背景等个人因素而产生的对他人的影响力。

个人权力的特性有: 1. 非强制性。2. 间接性。

个人权力的类型:

1. 专家权力,指由个人的特殊技能或某些专业知识而产生的对别人的影响力。

2. 感召权力,指由于个人的品质、魅力、经历、背景等而对他人产生的影响力。

3. 参考权力,指由于与某领导者或某权威人物有着特殊的关系,可能因此具有与普通人不同的影响力。

三、领导方式及相关理论 (重点、难点)

(一) 领导特质理论

特质理论侧重研究领导者的性格、品质等方面的特征,作为描述和预测领导成效的标准。

特质理论将领导的特质归纳为以下几类: 身体特质(如外貌、身高、精力、

健康情况等)、背景特质(如教育、经历、社会地位、社会关系等)、智力特质(如判断能力、语言能力、智商等)、性格特质(如热情、开朗、自信、机敏等)、工作相关特质(如进取心、责任心、忍耐性、创造性等)以及社交特质(如合作性、人际技巧、声望、老练等)。中国传统也有这样一种认识,认为领导者必须大智(有谋略)、大勇(有魄力)、大度(气量大、宽以待人)。特质理论认为,领导者是先天赋予的,而不是后天培养的,即使某些特质可以通过学习而来,但人们的学习能力的差异也是与生俱来的。

(二) 领导行为理论

1. 基于权力运用的领导风格分类

(1) 专制式领导风格。这种领导风格的领导者独自负责决策,然后命令下属予以执行。这种领导行为的主要优点是,决策制定和执行速度快,可以在短时间内解决问题,效率较高。主要缺点是,下属依赖性大,领导负担较重,容易抑制下属的创造性和工作积极性。专制式领导方式一般适用于任务简单且经常重复,领导者只需与部属保持短期关系,或者问题十分紧急要求尽快解决的场合。

(2) 民主式领导风格。指领导者在采取行动方案或作出决策之前听取下属意见,或者让下属参与决策制定。这种领导风格优点是,有利于集思广益,制定出更好的决策,同时还能使决策得到认可和接受,从而减少执行阻力,并调动下属的创造性和工作积极性。其不足之处是,决策时间较长,领导者周旋于各种意见之中,容易优柔寡断,效率低。虽然民主式领导风格备受人们青睐,但它不是无条件适用的。当任务比较复杂、难度较大且对时间要求较宽松,下属素质较高时,比较适宜民主式领导风格。

(3) 放任式领导风格。指领导很少行使职权,而留给下属很大的自由度,让其自行处理事情。他们撒手不管,听凭下属自己设定工作目标和决定实现目标的手段,很少或基本上不参与下属的活动,只是偶尔与他们联系,且常处于被动地位。这种领导风格的优点是有助于培养下属的独立性。其缺点是,由于领导的无为,下属各自为政,容易造成意见分歧,决策难以统一,并且领导很难有效控制下属的行为。

2. 基于态度与行为取向的领导风格分类

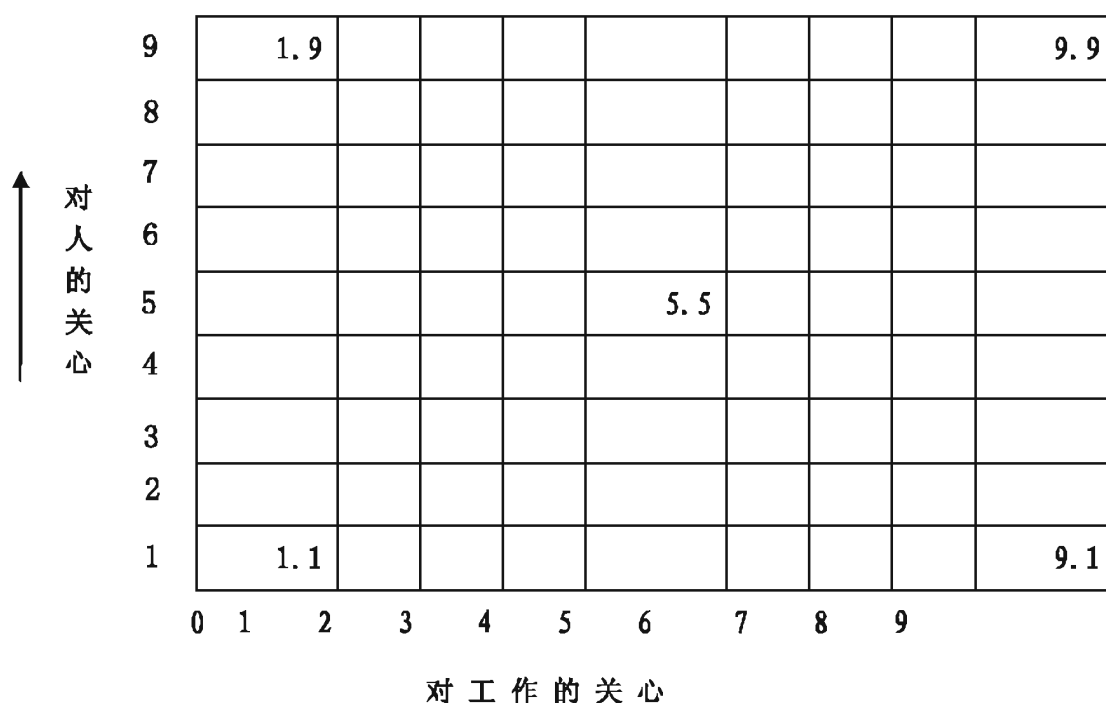
从领导者态度偏向和行为取向的角度,可以将领导风格区分为关心任务式的

与关心人员式的，或者说以任务为中心的和以人员为中心的两类基本类别。

(1) 以任务为中心的领导风格。这种类型的领导者最为关心的是工作任务的完成情况，他们总是把工作放在首位，而为人际关系却不甚关心。这种类型的领导可能会利用自己的职位权力，命令下属去做某项工作并指挥他们作好这项工作，同时还可能密切关注和掌握下属工作的进程及其工作中的表现。这种领导风格通常可以带来较高的工作效率，但会降低组织成员的满意度和群体团结。

(2) 以人员为中心的领导风格。这类领导者把主要精力放在下属身上，关注的是他们的情感和相关之间的人际关系，以及员工个人的成长和发展。其领导的权力多是建立在个人权力基础之上。他们尊重、体谅、关心和支持下属，通过建立良好的人际关系去推动工作任务的完成。这类领导风格能够提高组织成员的满意度，并加强群体的团结，但对工作效率的作用并不总是成正比的。换句话说，领导者多关心体谅下属未必就能保证提高工作的效率。

(3) 关心任务和关心人员相结合式的领导风格。上述以任务为中心和以人员为中心的两种领导风格反映了两种最基本类型的领导行为。在这两种基本类型之间，也存在着多种中间形式。“管理方格论”指出，以任务为中心和以人员为中心这两个方面并不排斥，它们可以按不同的程度结合在一起。管理方格理论根据领导对工作的关心和对人员的关心这两个纬度，把领导者的领导风格划分为 9 个等级，81 种不同的领导类型。



—————→

管理方格图

如图所示,管理方格图中标出了五种较为典型的领导方式。

- (1) 1.1 贫乏型。管理者既不关心工作,也不关心人,是一种放任式管理。
- (2) 9.1 任务型。管理者只关心工作,注重工作效率,而不关心人的因素。
- (3) 1.9 俱乐部型。管理者只关心人,而对工作漠不关心。
- (4) 9.9 团队型。管理者既高度关心工作,又高度关心人。
- (5) 5.5 中庸型。管理者对工作和对人的关心程度一样,寻求两者的平衡。

以上五种典型的领导方式,9.9最理想,工作效率高,人际关系也协调。1.1最差,工作和人际关系都不好。

管理者在实际管理中应用管理方格理论,应特别注意以下几点:(1)既要关心人,又要关心工作,两者不可偏废,一般至少应维持在一个基本满意的水平,如均达到5以上。(2)应根据不同工作时期或阶段,针对不同的目标、任务,结合各种主客观条件,适度强化某一因素,如将精力集中于工作或集中于人,各有侧重。例如,当面临紧急任务时,管理者必须将精力集中在工作上,而当紧急任务过后,可将主要精力转到做人的工作上来。(3)完全理想的9.9方式在现实中很难达到。管理者只能以5.5为下限,各有侧重地动态平衡,并向9.9努力。

三、领导情境理论

领导情境理论认为,对领导行为有效性的评价,实际上并不取决于领导者所采取的领导方式,而是根据该领导方式所应用的情境而定。由此,提出了领导方式对特定情境的适用性标准:与特定情境相适合的领导方式,可以成为有效的;而与特定情境不适合的领导方式,则往往是无效的。在一种情境下有效的领导方式,在另一种情境下可能无效。因此,不存在一种最好的领导方式,有效的领导方式是因情境而权变的。

(一) 菲德勒权变理论

权变理论认为不存在一种“普遍适用”的领导方式,领导工作强烈地受到领导者所处的客观环境的影响。或者说,领导和领导者是某种既定环境的产物,即

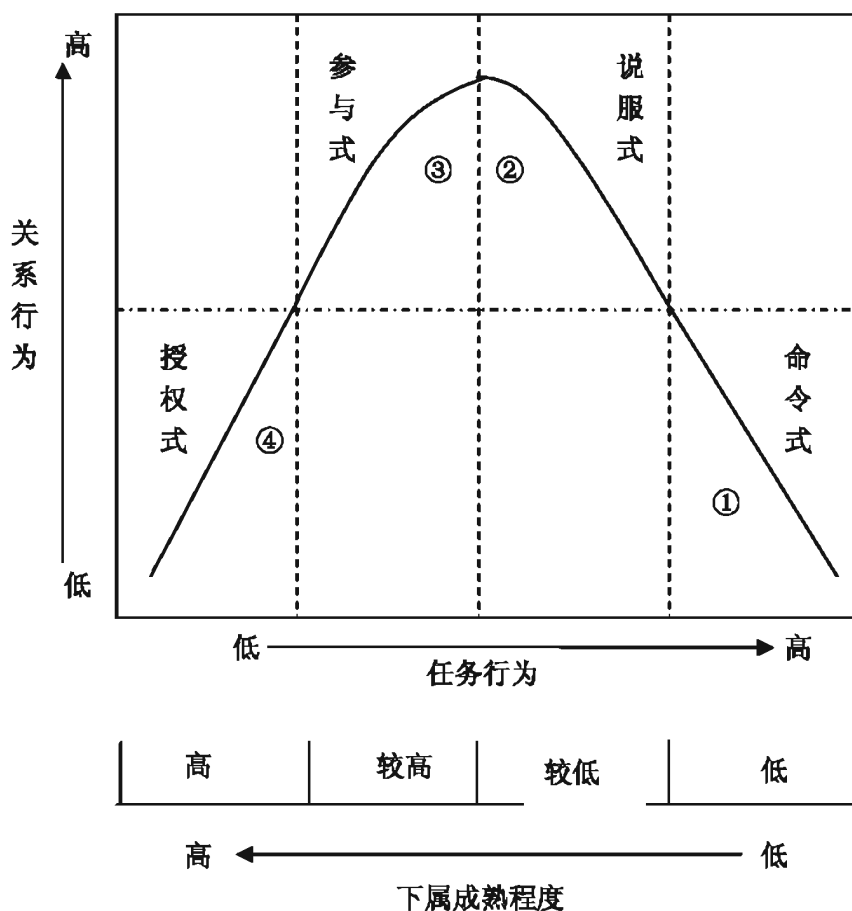
$$s=f(L, F, E)$$

在上式中，s 代表领导方式，L 代表领导者的特征，F 代表被领导者的特征，E 代表环境。即领导方式是领导者特征、被领导者特征和环境的函数。

菲德勒将权变理论具体化为三个方面，即职位权力、任务结构和上下级关系。所谓职位权力是指领导者所处的职位具有的权威和权力大小，或者说领导的法定权力、强制权力、奖赏权力的大小。权力越大，领导环境越好；反之，则越差。任务结构是指任务的明确程度和下属对任务的负责程度。如果这些任务越明确，而且下属责任心越强，则领导环境越好；反之，则越差。上下级关系是指下属乐于追随的程度。如果下级对上级越尊重，并且乐于追随，则上下级关系越好，领导环境也越好；反之，则越差。

（二）领导生命周期理论

这一理论是由美国心理学家赫塞和布兰查德于 1966 年提出的。该理论把领导者对工作和对人的关心作为领导方式的两个基本指标，并将被领导者的成熟程度作为决定领导方式的基本变量，从而将关心“工作”、关心“关系”与被领导者的成熟度三个变量结合起来。



领导生命周期曲线图

如图所示，下属成熟度反映被领导者在执行某一任务时承担起指导自己行动责任的能力和意愿。它可以划分为低、偏低、偏高和高四个程度。领导者对于处于不同阶段的被领导者应采取不同的领导方式。具体可以划分为四个象限，并形成命令式、说服式、参与式和授权式四种基本领导方式。

1. 命令式。这是一种高任务与低关系组合的领导方式，适用于下属成熟度很低的情况，即被领导者既没有能力也不愿意承担责任。领导者必须明确下达指示、命令，严格要求。

2. 说服式。这是一种高任务与高关系组合的领导方式，适用于下属成熟度较低的情况。这时，由于被领导者虽然有意愿承担责任但缺乏应有的能力，所以需要领导者对其工作任务作出决策，但在决策下达过程中采取说服的方式让被领导者了解所作出的决策，并在执行决策时给予大力的支持和帮助。

3. 参与式。这是一种低任务与高关系组合的领导方式，适用于下属有能力

但不愿承担责任的较高成熟程度的情况。这时需要让被领导者参与决策，领导者则从中给予支持和帮助。

4. 授权式。这是一种低任务与低关系组合的领导方式，适用于下属成熟度高的情况，即下属既有能力又愿意承担责任。领导者授权给下属，让下属自己决定和控制整个工作过程，领导者只起监督的作用。

四、领导的激励措施

1、建立完善的人力资源激励机制，实现事业留人、环境留人、制度留人、待遇留人、感情留人。

2、高级管理人员的激励（右图）

1) 短期奖励计划

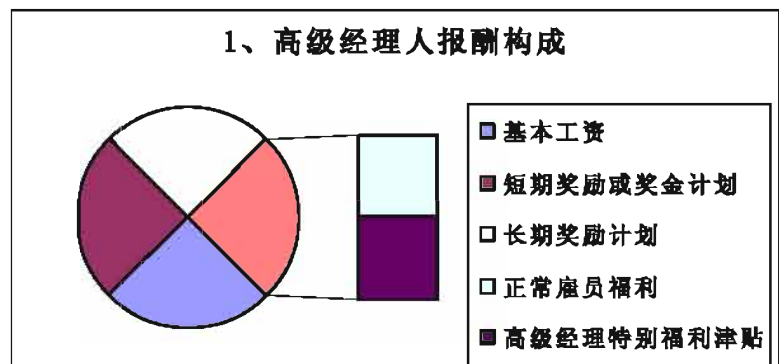
2) 长期奖励计划

A、期权激励:

B、股票期权激励:

C、奖金延期支付:

D、金降落伞计划



★ 学生自学知识

一、执行力

所谓执行力，指的是贯彻战略意图，完成预定目标的操作能力。它是企业竞争力的核心，是把企业战略、规划转化成为效益、成果的关键。

1、提高企业执行力的因素

沟通：有好的理解力，才会有好的执行力。好的沟通是成功的一半。通过沟通，群策群力集思广益可以在执行中分清战略的条条框框，适合的才是最好的。通过自上而下的合力达使企业执行更顺畅！

与下级沟通的一些技巧：表扬与奖励的技巧、批评与惩罚的技巧、跟下属交谈的技巧

协调：协调内部资源。

反馈：反馈是保障。执行的好坏要经过反馈来得知。市场被动反馈或者市场主动调研。而反馈得来的效用可以用具体而细致的数据来展示。同时我们又从数据形成的曲线中了解产品销售走势或者市场占有率等情况，以趋利避害！

责任：企业的战略应该通过绩效考核和道德约束来实现。

2、团队缺乏执行力病因分析

团队缺乏执行力的核心病因、团队缺乏执行力病因分析、执行流程不畅的六大病因

3、如何去改造我们的团队

- 1) 尽量减少上层对小组人员的影响;
- 2) 如果现有成员，没有执行力，推卸责任，这种成员一律淘汰出局;
- 3) 从开发组寻找更加适合的人员，补充到我们的团队;
- 4) 团队成员的选择要求
- 5) 尽最大努力向公司上层建议，提高设计团队的待遇，让团队的待遇具有一定的优越性;
- 6) 帮助团队成员解决一些实际的问题，工作上的、生活上的，使他们能够安心做好自己的工作。

二、如何让团队的成员能够积极主动的执行任务呢？

- 1、 加强学习、自身素质
- 2、 培训进修、自我提高
- 3、 员工价值、潜力的开发
- 4、 合适的人、合适岗位
- 5、 端正工作态度

三、企业如何强化执行力

- 1、 树立明确的目标，确定执行力的方向。
- 2、 团结协作——执行力的保障。
- 3、 知识与技能——提高执行力的基础。
- 4、 领导风格——执行力的重要影响者。

四、如何提高团队执行力

- 1) 打造一个和谐融洽环境
- 2) 领导要以身作则
- 3) 追求完美
- 4) 明确的目标和良好的沟通
- 5) 良好的激励和监督
- 6) 设立清晰的目标和实现目标的进度表。
- 7) 找到合适的人，并发挥其潜能。
- 8) 修改和完善规章制度，搭建好组织结构。
- 9) 要营造执行文化。

总之，在激烈的竞争中，团队执行力特别是管理层的执行力是企业立于不败之地，实现企业战略的最重要的法宝之一。

★ 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：

提高企业执行力任务书-老师评价表

评价 指 标	团 队 分 工 合 理	团 队 合 作 良 好	任 务 准 备 充 分 (15%)	计 划 内 容 完 整 (20%)	计 划 方 案 科 学 可	任 务 汇 报 (10%)	总 分 100
--------------	-------------------	-------------------	-------------------------	-------------------------	---------------------	------------------	---------------

团队 序号	(10%)	(15%)			行 (30%)		

★ 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。

提高企业执行力任务书-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%)	计划内 容完整 (20%)	计划方 案 科学可 行 (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。

提高企业执行力任务书-团队互评表

评价 指 标 团队	团队分 工 合理 (10%)	团队合 作 良好 (15%)	任务准 备充分 (15%)	计划内 容完整 (20%)	计划方 案 科学可 行	任务汇报 (10%)	总分 100

序号					(30%)		

★ 企业评价

1. 查询行业内标杆企业成功的案例，进行对照寻找差距和不足。
2. 聘请某企业负责人，对部分团队的提高执行力规划书进行点评。

★ 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，对组织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、观看情景剧“请假”，掌握领导方式及相关理论，体验领导用人与用权的艺术。
- 2、分组阅读人物传记或访问某企业领导，总结其领导特质和领导风格，并在班上进行讨论交流。
- 3、分组分析班级各班委的领导风格和权力的运用，并讨论如何成为一名优秀的班委。
- 4、任务结束后分组进行PPT汇报。

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：

领导者要想有效地影响下属，运用一定的职权是必要的，但要想让下属真正服从、追随和信赖，必须要修炼个人素质，用丰富的知识、卓越的才能和崇高的人格提高个人权力。

学习情境 4-4 规划管制层管理——控制职能

情境描述:

福泰公司经过调整,形成三大系列产品线,千余种款式可供选择,能够满足不同消费者的需要;品牌经营战略卓有成效,孕育了牢固的品牌基础,市场规模不断扩大,营销网络达全国 22 个省,拥有 200 多家的营销网络渠道。

但随着公司经营品种的增多,以及市场变化的加快。公司的总经理王总,明显的感觉管理公司越来越吃力,感觉公司的经营决策缺乏有力的支撑。部门协调难度加大,市场部抱怨公司的供货时间不确定,也有经常发错货的现象,客户满意度直线下降;生产部门抱怨市场部的订单没有计划性,采购部门的原材料供应不及时,没有合适的工人可用,造成生产没有计划性;采购部门经常因为资金的问题,不能按时供应原材料,影响了生产。以上种种情况造成公司的整体效益明显下滑,大家都很忙,也尽心尽力工作,公司表面看起来风风火火,蒸蒸日上,但一看年底决算的财务指标,都与大家期待的结果差别很大。

在这种情况下,王总听人介绍,ERP 系统能够解决他所面临的问题,并且能够很快获取公司经营的实际情况,不禁有些动心。

【任务导入】

同学们,你们认为王总该不该上 ERP 系统?你作为这方面的专家,需要向王总解释 ERP 的作用并演示?你们该如何完成这个任务?

任务书:4-4-1 福泰公司的 ERP 系统可行性报告

要求同学们查阅相关知识,结合福泰公司的具体情况制定一份 ERP 可行分析报告。

4-4-1 福泰公司的 ERP 系统可行性报告任务书

任务编号	任务名称	团队代码	团队成员
4-4-1	福泰公司的 ERP 系统可行性报告		
任务说明	1. 在做规划之前,首先需要学习了解与控制、ERP 有关的知识。 2. 需要查阅相关资料了解该行业内应用 ERP 的情况。		

	3. 应用控制理论以及 ERP 相关的知识, 为福泰公司 ERP 做出可行性分析报告.
任务 内容	1. 收集相关资料; 2. 应用资料, 编制可行性分析报告.
可行性 分析	
任务评 价	

【任务分析】

学生通过分组对抗——ERP 沙盘模拟经营, 体会企业管理流程, 作为领导者如何控制生产的各个环节。学生要完成任务, 需要查阅相关资料准确理解 ERP 相关知识。

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、控制和控制过程

控制是指监视组织内的各项活动以确保其按计划进行并纠正各种偏差的过程, 一般由管理人员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的过程。

控制工作的基本过程:

- 1、确立标准
- 2、测量实绩
- 3、进行实绩与标准的比较

4、分析产生偏差的原因并采取适当的措施

二、有效控制（难点）

1、有效控制系统的特性

注意经济效益

信息的即时性和准确性

系统的灵活性、可接受性

标准的合理性和多重性

战略导向

强调例外

纠正行为

2、有效控制的影响因素：活动性质、管理层次、下属的受培训程度

三、控制的方法（重点）

1、信息控制—是通过对与企业有关的信息进行收集和整理，作为企业内部各种决策的依据和来源。

2、绩效控制—是一种财务控制，即利用财务数据来观测企业的经营活动状况，以此考评各责任中心的工作实绩，控制其经营行为。此种控制亦称为责任预算控制或以责任发生制为基础进行的控制。

3、任务控制亦称业务控制——针对基层生产作业和其他业务活动而直接进行的控制。多采用负馈控制法，目的是确保有关人员或机构按既定的质量、数量、期限和成本标准完成所承担的工作任务。

4、人员控制-通过对组织内员工行为的控制，以确保员工按照组织的要求进行相应的经营活动，完成组织的目标。

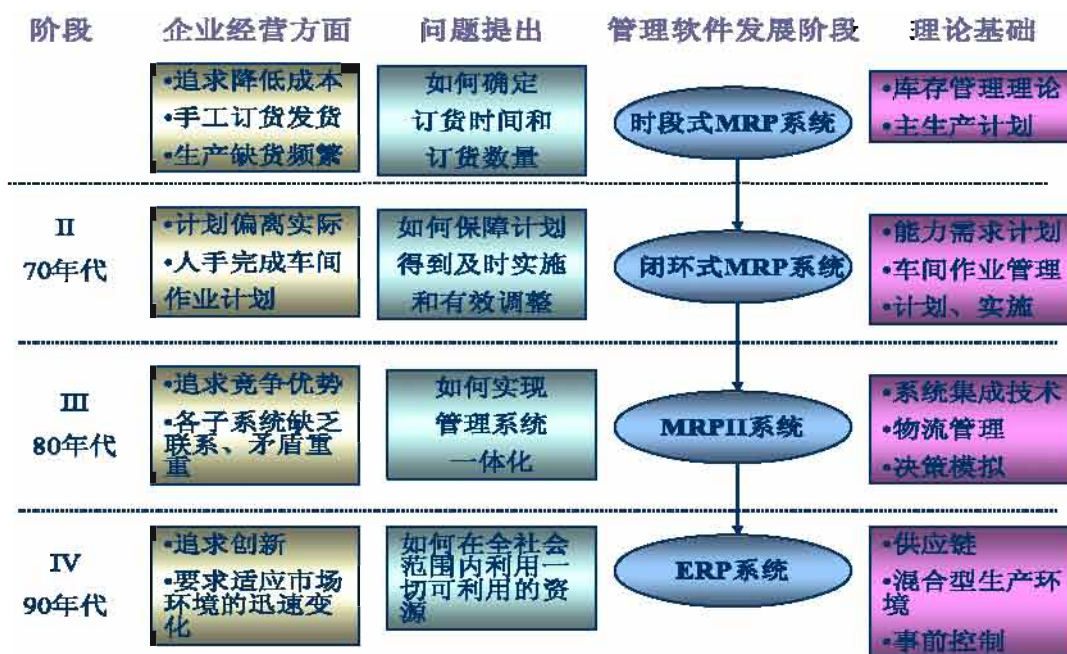
四、ERP 控制系统（重点、难点）

1、ERP 原理

ERP 是由美国著名的计算机技术咨询和评估集团 Garter Group Inc. 提出的一整套企业管理系统体系标准，其实质是在 MRP II（Manufacturing Resources Planning，“制造资源计划”）基础上进一步发展而成的面向供应链（Supply Chain）的管理思想，是整合了企业管理理念、业务流程、基础数据、人力物力、计算机硬件和软件于一体的企业资源管理系统。ERP 企业资源计划系统，是指建

立在信息技术基础上，以系统化的管理思想，为企业决策层及员工提供决策运行手段的管理平台。

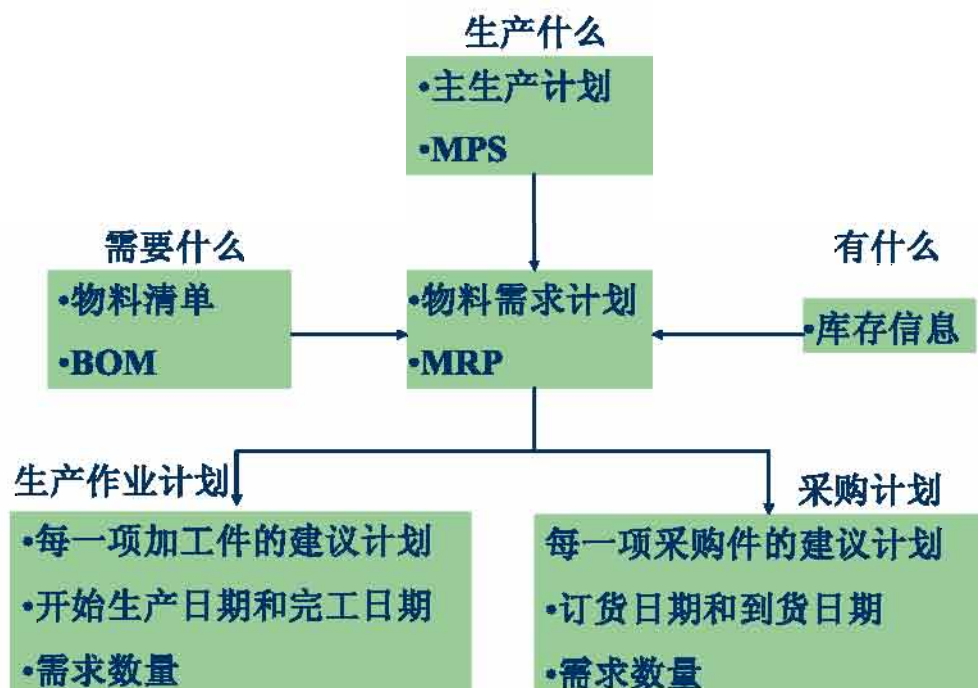
ERP 的发展过程:



2、基本 MRP 的依据:

(1) 主生产计划 (MPS) : 确定每一具体的最终产品在每一具体时间段内生产数量的计划。

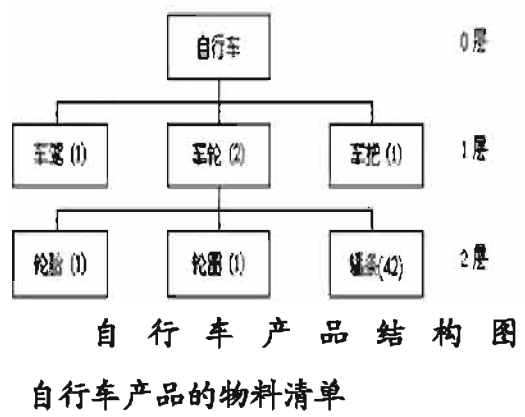
(2) 物料清单 (Bill of Material: BOM): 列出了构成成品或装配件的所有部



件、组件、零件等的组成、装配关系和数量要求，是MRP 成品拆零的基础。

(3) 库存信息：库存信息是保存企业所有产品、零部件、在制品、原材料等存在状态的数据库。

为便于计算机识别，必须对物料进行编码。物料编码是MRP 系统识别物料的唯一标识。



层次	物料号	物料名称	单位	数量	类型	成品率	ABC 码	生效日期	失效日期	提前期
0	GB950	自行车	辆	1	M	1.0	A	950101	971231	2
1	GB120	车架	件	1	M	1.0	A	950101	971231	3
1	CL120	车轮	个	2	M	1.0	A	000000	999999	2
2	LG300	轮圈	件	1	B	1.0	A	950101	971231	5
2	GB890	轮胎	套	1	B	1.0	B	000000	999999	7
2	GBA30	辐条	根	42	B	0.9	B	950101	971231	4
1	110000	车把	套	1	B	1.0	A	000000	999999	4

3、 ERP 的作用或意义

现代企业的竞争已经不是单一企业与单一企业间的竞争，而是一个企业供应链与另一个企业的供应链之间的竞争，即企业不但要依靠自己的资源，还必须把经营过程中的有关各方如供应商、制造工厂、分销网络、客户等纳入一个紧密的供应链中，才能在市场上获得竞争优势。ERP 系统正是适应了这一市场竞争的需要，实现了对整个企业供应链的管理。

体现精益生产、同步工程和敏捷制造的思想

ERP 系统支持混合型生产方式的管理，其管理思想表现在两个方面：其一是“精益生产 LP (Lean Production)” 的思想，即企业把客户、销售代理商、供应商、协作单位纳入生产体系，同他们建立起利益共享的合作伙伴关系，进而组成一个企业的供应链。其二是“敏捷制造 (Agile Manufacturing)” 的思想。当市场上出现新的机会，而企业的基本合作伙伴不能满足新产品开发生产的要求

时，企业组织一个由特定的供应商和销售渠道组成的短期或一次性供应链，形成“虚拟工厂”，把供应和协作单位看成是企业的一个组成部分，运用“同步工程（SE）”，组织生产，用最短的时间将新产品打入市场，时刻保持产品的高质量、多样化和灵活性，这即是“敏捷制造”的核心思想。

体现事先计划与事中控制的思想

ERP 系统中的计划体系主要包括：主生产计划、物流需求计划、能力计划、采购计划、销售执行计划、利润计划、财务预算和人力资源计划等，而且这些计划功能与价值控制功能已完全集成到整个供应链系统中。

另一方面，ERP 系统通过定义事务处理（Transaction）相关的会计核算科目与核算方式，在事务处理发生的同时自动生成会计核算分录，保证了资金流与物流的同步记录和数据的一致性。从而实现了根据财务资金现状，可以追溯资金的来龙去脉，并进一步追溯所发生的相关业务活动，便于实现事中控制和实时做出决策。

4、ERP 的有关基本概念

1) 物料编码

物料编码有时也叫物料代码，是计算机系统对物料的惟一识别代码。

物料编码文件：物料技术资料信息、物料的库存信息、物料计划管理信息、物料的采购管理信息、物料的销售管理信息、物料的财务有关信息、物料的质量管理信息。

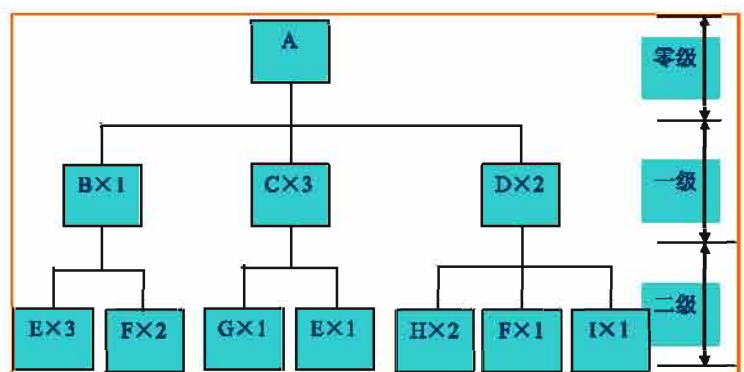
2) 物料清单

物料清单 (BOM — Bill of Materials) 是描述产品结构的文件。（右图）

物料清单——虚拟件

作为一般性业务管理使用。

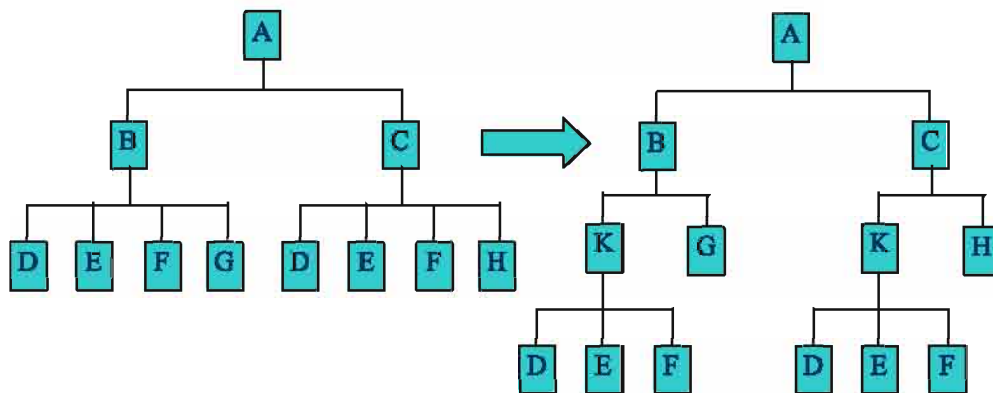
“虚拟件”表示一种并不存在的物



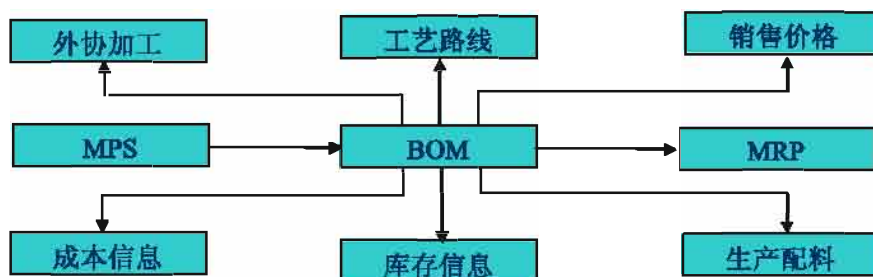
品，图纸上与加工过程都不出现，属于“虚构”的物品。其作用只是为了达到一定的管理目的，如组合采购、组合存储、组合发料，这样在处理业务时，计算机查询时只需要对虚拟件操作，就可以自动生成实际的业务单据。这种“虚拟件”

甚至也可以查询到它的库存量与金额，但存货核算只针对实际的物料。

简化产品的结构的管理。为了简化对物料清单的管理，在产品结构中虚构一个物品。如下一幻灯片图中所示。如果对 A 产品 BOM 的定义采用左图的方式，那么，子件 B、C 的 BOM 文件定义过程会重复引用到 D、E 与 F 物料，加大工作量，并且数据库的存储空间也会增加。而采用右图的定义方式，增加一个“虚拟件”物料 K，并定义 K 的 BOM 文件，而 B、C 的 BOM 中只需要加入一个子件 K，无须重复加入子件 D、E 与 F 物料，从而达到简化 BOM 的目的，特别是在多个 BOM 中有大量的相同子件重复出现，这种定义方式的优越性就更加明显。另外，如果当虚拟件的子件发生工程改变时，只影响到虚拟件这一层，不会影响此虚拟件以上的所有父项。



物料清单的作用



3) 工作中心

工作中心 (Working Center, 简称 WC) 是生产加工单元的统称，在完成一项加工任务时同时也发生了加工成本。它是由一台或几台功能相同的设备，一个或多个工作人员，一个小组或一个工段，一个成组加工单元或一个装配场地等组成，甚至一个实际的车间也可作为一个工作中心，在这种情况下大大简化了管理流程。

4) 提前期与计划展望期

提前期是指某一工作的时间周期，即从工作开始到工作结束的时间。

生产准备提前期是从生产计划开始到生产准备完成（可以投入生产）。

采购提前期是采购定单下达到物料完工入库的全部时间。

生产加工提前期生产加工投入开始（生产准备完成）至生产完工入库的全部时间。

装配提前期装配投入开始至装配完工的全部时间。

累计提前期是采购、加工、装配提前期的总和。

总提前期是指产品的整个生产周期，包括产品设计提前期、生产准备提前期、采购提前期、加工、装配、试车、检测、发运的提前期总和。

计划展望期是主生产计划（MPS）所覆盖的时间范围，也既为计划的时间跨度，此长度之外（计划的最末时间后），又是最下一个计划的时间范围。

5) 工艺路线 (Routing)

主要说明物料实际加工和装配的工序顺序、每道工序使用的工作中心，各项时间定额（如：准备时间、加工时间和传送时间，传送时间包括排队时间与等待时间），及外协工序的时间和费用。

6) 工作日历

也称为工厂生产日历，它包含各个生产车间、相关部门的工作日历，在日历中标明了生产日期、休息日期、设备检修日，这样在进行MPS与MRP的运算时会避开休息日。不同的分厂、车间、工作中心因为生产任务不同、加工工艺不同而受不同的条件约束，因而可能会设置不同的工作日历。

5、ERP的功能模块：

1、“物流”类模块

订单处理、物料管理、主生产计划、准备转运和发票核查等等

1) “销售与分发”模块（缩写为“SD”）

处理有关销售、装运、单据开具的任务。它提供的销售支持有：对有关销售线索和竞争者活动的信息进行管理的工具，销售信息系统还能提出关于市场趋势的早期警告。如果顾客发出一份订单，SD模块能够从数据库中抽取顾客地址、销售活动和信用限额等信息。SD还能与“物料管理”和“生产计划”模块一起，检查原材料是否可以获得，估计出这订单的最早可能交货期。SD向员工提供有

关到期应该发货的订单的信息。它和“物料管理”模块一起，从仓库中提出产成品，并且支持有关包装和生成装运单据的活动。一旦产成品发出，SD 便自动开具单据，“财务会计与控制”模块马上就能获得这个信息。

2) “物料管理”模块（缩写为“MM”）

主要任务是处理物料流入、流经以及流出公司的活动。MM 处理采购业务、仓库管理和库存清单，还进行发票的核查以及提供一套复杂的信息系统。

3) “产品计划”模块（缩写为“PP”）

协助公司上下从生产经理到操作工的全体员工来计划生产过程。比如，它对原材料的运输与存储、生产设备、副产品以及废品都能够作出计划。生产过程用图形的形式表示，展示出生产各个阶段间的关系，提供了计划、控制以及生产文档所需的信息。PP 生成一份生产订单，上面汇总了成本、材料、工艺、数量和进度各项信息。

4) “工厂维护”模块（缩写为“PM”）

处理厂房修缮和生产过程中使用的设备的维护。它提供关于机器使用与闲置的信息。PM 和 PP 模块的紧密配合，保证了生产过程的效率。

5) “质量管理”模块（缩写为“QM”）

支持所有与产品质量保证有关的流程。它提供检测计划的详细安排，管理废品率和质量相关成本等数据。需要的话，QM 还对质量资格认证进行管理。

2、“财务”类模块提供一套通用记帐系统

保证资产负债表与损益表的及时更新、进行资产管理，提供有关经营成果的报告，使得公司管理决策建立在客观、及时的信息基础之上，协助完成公司的整体控制

1) “财务会计”模块（Financial Accounting，缩写为“FI”）

提供通常的会计功能，如资产负债表与损益表的科目等。这些功能可以根据各分支机构的需要来进行调整，并且往往是多语种的。同时，科目的设置会遵守任何一个特定国家中的有关规定。另外，FI 还进行资产管理，包括资产的历史情况与折旧。它甚至可以对计划投资进行仿真，以辅助决策。

2) “控制”模块（Controlling，缩写为“CO”）

不仅可以控制成本，还可以控制公司的目标。另外，CO 还提供信息以帮助

高级管理人员作出决策或制定规划。

3) “企业控制”模块 (Enterprise Controlling, 缩写为 “EC”)

是为公司经营者提供的一个信息系统。它能够把公司内部的信息与关于外部市场的信息结合起来, 并区分出哪些是影响公司营销战略的战略性问题。

3、“人力资源”类模块提供一个综合的人力资源管理系统

它综合了诸如人事计划、新员工招聘、工资管理和员工个人发展等各项业务活动

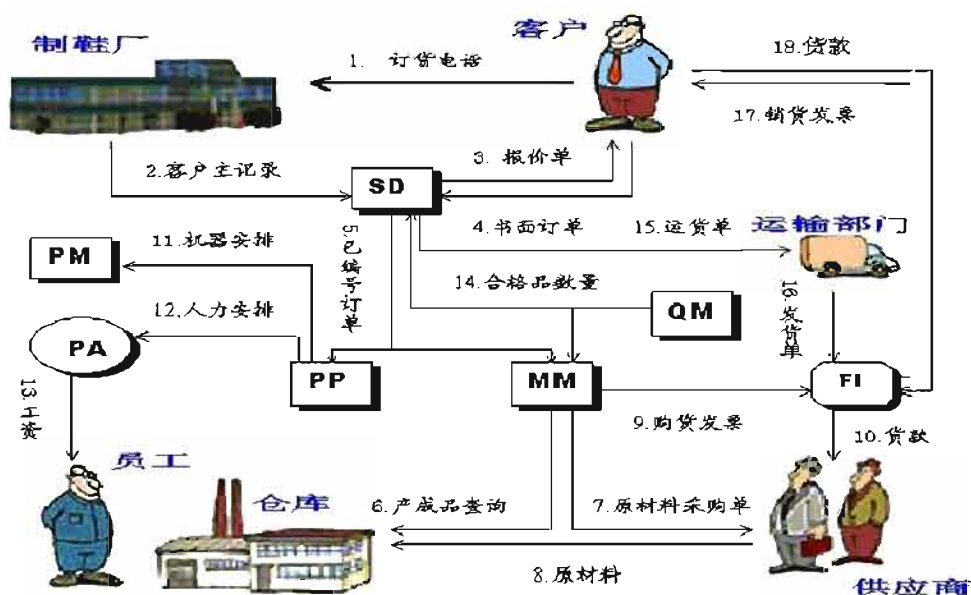
1) “人事管理”模块 (Personnel Administration, 缩写为 “PA”)

包含所有公司员工的记录信息。这些信息可以由所有人力资源应用软件和许多其他业务类的模块获得。于是, 整个系统便可获得最新的信息。同时, PA 提供各种层次的时间管理, 从简单的工时监控直到自动匹配工人的工作时间与机器利用率。PA 也负责管理工资单和差旅费。

2) “人事计划与发展”模块 (Personnel Planning and Development, 缩写为 “PD”)

包括了人力资源计划的所有方面。例如, “成本计划”可以预测不同工资支付战略的影响, 以支持决策。PD 也支持长期计划。例如, 关于特定技术领域的员工年龄结构的数据, 能够凸显对现有员工进行职业发展的需要或者是高效地招募新的人力资源的需要

应用示例



★ 学生自学知识

一、国内企业在应用 ERP 过程中的注意事项。

企业如何利用 ERP 提升管理

1) 建立 ERP 的同时,一并建立企业的运作制度,以 ERP 为管理经验累积的工具,企业文化及经营理念继承的平台

2) 运用电脑信息及通讯技术,让企业内部信息能够透明完整,使决策所需信息可完整正确且快速取得运用电脑信息及通讯技术,快速掌握计划执行情况,以便了解差异,跟踪原因以进行改善

3) 协助管理者进行其尚未熟悉的管理工作,并有效协助其扩大管理幅度

2、ERP 带来的效益分析

1) 作业工具优化

2) 科学化的管理

3) 制度化的管理

4) 标准化的管理

5) 有形的效益

6) 无形的效益

3、应用 ERP 应注意的事项

1) ERP 应有的正确观念

2) ERP 的选型要正确

3) ERP 的期望要正确

4) 整体规划,分段实施,痛处先行

5) ERP 的实施主要应由企业负责

二、ERP 应用成功的标志

1、系统运行集成化,软件的运作跨越多个部门;

2、业务流程合理化,各级业务部门根据完全优化后的流程重新构建;

3、绩效监控动态化,绩效系统能即时反馈以便纠正管理中存在的问题;

4、管理改善持续化,企业建立一个可以不断自我评价和不断改善管理的机制。

三、ERP 的风险及其预防

1、ERP 项目的风险

- 1) 缺乏规划或规划不合理;
- 2) 项目预准备不充分, 表现为硬件选型及 ERP 软件选择错误;
- 3) 实施过程控制不严格, 阶段成果未达标;
- 4) 设计流程缺乏有效的控制环节;
- 5) 实施效果未做评估或评估不合理;
- 6) 系统安全设计不完善, 存在系统被非法入侵的隐患;
- 7) 灾难防范措施不当或不完整, 容易造成系统崩溃。

2、如何控制、防范应用 ERP 的风险

- 1) 战略规划
- 2) 项目预准备
- 3) 项目实施控制
- 4) 业务流程控制
- 5) 项目实施效果
- 6) 系统安全管理
- 7) 意外事故或灾难

四、ERP 的实施过程

五个阶段:

- 1) 基础建设
- 2) 引进观念
- 3) 业务重组
- 4) 系统运用
- 5) 持续完善

六个步骤:

- 1) 方案规划
- 2) 项目组织
- 3) 全面培训
- 4) 原型定义

5) 数据准备

6) 系统切换

这五个阶段和六个步骤互为穿插, 不断循环, 以保证 ERP 项目的成功

★ 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:

ERP 可行性报告任务书-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%)	报告内 容完整 (20%)	报告科 学合理 (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。

BRP 可行性报告任务书-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%)	报告内 容完整 (20%)	报告科 学合理 (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。

BRP 可行性报告任务书-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%)	报告内 容完整 (20%)	报告科 学合理 (30%)	任务汇报 (10%)	总分 100

★ 企业评价

1. 通过网络，查询成功实施了 BRP 的企业，了解其在 BRP 实施前后对公司经营决策产生的影响，以及如何成功的实施 ERP。

2. 聘请实施了 BRP 企业的负责人员，对部分团队的 BRP 可行性分析报告进行点评。

★ 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，对控制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、学生分组进行沙盘对抗，通过操作 ERP 软件系统，深入理解相关知识。
- 2、任务结束后分组进行 PPT 汇报。

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：

学习情境 4-5 规划管制层管理——企业伦理道德

情景描述:

2008年6月28日,兰州市解放军第一医院收治了首例患“肾结石”病症的婴幼儿,据家长们反映,该婴儿一直食用河北石家庄三鹿集团所产的三鹿婴幼儿奶粉,随后短短两个多月,该医院收治的患婴人数就迅速扩大到14名。2008年9月17日早8时,全国医疗机构共接诊、筛查食用三鹿牌婴幼儿配方奶粉的婴幼儿近万名,临床诊断患儿1253名(其中4名已死亡)。

“三鹿奶粉”事件发生后,国家有关部门对全国109家产品生产企业的491批次婴幼儿奶粉进行了检验,专项检查显示,有22家企业69批次产品检出了含量不同的三聚氰胺,占这些企业的20.18%,占总批次的14.05%。在检出三聚氰胺的产品中,石家庄三鹿牌婴幼儿奶粉三聚氰胺含量很高,最高的达2563毫克/公斤。据了解,三聚氰胺是一种常用有机化工原料,可提高奶蛋白含量。但长期大量吸入后,会造成生殖、泌尿系统的损害,可引发膀胱炎、膀胱结石、肾脏炎症等。

【任务导入】

同学们,请根据“三鹿奶粉”事件谈一下你对企业道德的认识,并讨论企业怎样提高自身的道德水平和社会责任。

任务书: 4-4-1 从“三鹿奶粉”事件看企业道德——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,分析企业的道德建设。

4-5-1 从“三鹿奶粉”事件看企业道德——小组讨论任务书

任务编号	4-5-1	任务名称	从“三鹿奶粉”事件看企业道德-小组讨论
任务说明		1. 在讨论之前需要查阅资料了解三鹿事件的经过。 2. 讨论前需要查阅企业道德、社会责任等相关知识。 3. 讨论时要应用相关理论知识,作到有理有据。 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:4-5-2 企业道德与社会责任建设方案

要求同学们先寻找一家企业，了解它的基本情况，然后结合企业道德与社会责任的理论知识，为该企业制订一份道德与社会责任建设方案。

4-5-2 企业道德与社会责任建设方案任务书

任务编号	任务名称	团队代码	团队成员
4-5-2	企业道德与社会责任建设方案		
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道德与社会责任的相关知识. 3. 应用企业道德的相关知识, 制作该企业道德与社会责任建设方案.		
任务内容	1. 收集道德与社会责任建设的相关资料: 收集该外企业的基本情况等资料。 2. 应用资料编制企业道德与社会责任建设方案。		
可行性分析			

任务评价	
------	--

【任务分析】

这两项任务涉及到企业道德与社会责任的相关知识，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、道德的定义

仁、义、礼、智、信，此乃五德也。

用来辨别是非的规则和原则。

二、管理伦理的基本观点

（一）功利主义伦理观：

决策的完全依据其后果或结果作出。人们在分析功利主义时指出，事实上有两种功利主义：行为（act）功利主义和准则（rule）功利主义。行为功利主义是从短期角度来判断，而准则功利主义是从长期角度来判断。当利己主义从整个世界的范围长期地来考虑问题，则近似准则功利主义；而当利己主义从整个世界短期地来考虑问题，则近似行为功利主义。

目标是为尽可能多的人提供尽可能多的利益。

（牺牲少数人的利益来换取多数人的利益）

优点：有利于提高效率和生产率，符合利润最大化目标；

不足：造成资源配置扭曲，忽视利益相关者的利益。

（二）权利主义伦理观：这种观点认为决策要在尊重和保护个人基本权利（如隐私权、言论自由权和游行自由等）的前提下作出。

权利观的积极一面是它保护了个人的自由和隐私，但它也有消极的一面（主

要是针对组织而言): 接受这种观点的管理者把对个人权利的保护看得比工作的完成更加重要, 从而在组织中会产生对生产率和效率有不利影响的工作氛围。

(三) 公平理论伦理观: 这种观点要求管理者公平的实施规则。接受公平理论观的管理者可能决定向新来的员工支付比工资高一些的工资, 因为在他看来, 最低工资不足以维持该员工的基本生活。

优点: 要求管理者公平的实施规则, 一视同仁; 保护了缺乏权力的利益相关者的利益;

不足: 不利于培养员工的风险意识和创新精神。

(四) 综合社会契约理论观: 要求决策人在决策时综合考虑实证和规范两个方面的因素。

把实证(是什么)和规范(应该是什么)两种方法并去商业道德中。

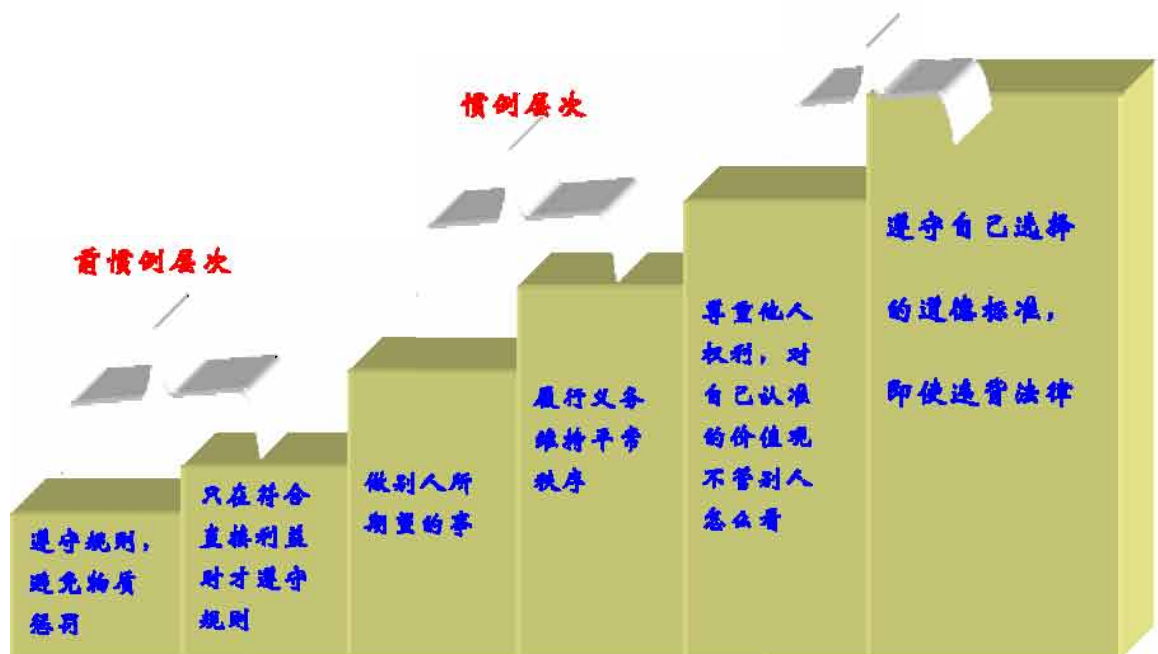
两种契约: 经济参与人当中的一般社会契约, 即行业规则。

一个社区中特定数量的人当中的较特定的契约, 这种契约规定哪些行为方式是可接受的, 公司里的潜规则。

二、影响企业道德的因素

(一) 道德发展阶段

道德发展经历三个阶段: 前惯例阶段; 惯例阶段; 规范与原则阶段。



(二) 个人特征: 两个个性变量影响着个人行为: 自我强度和控制中心。

(三) 结构变量: 不同的结构中, 管理者在时间、竞争和成本等方面的压力不同。

(四) 组织文化: 组织文化的内容和强度也会影响道德行为。最有可能产生高道德标准的组织文化是那种有较强的控制力以及风险和冲突承受能力的组织文化。

(五) 问题强度:

- 1、某种道德行为对受害者的伤害有多大或对受益者的利益有多大?
- 2、有多少人认为这种行为是邪恶的(善良的)?
- 3、行为实际发生并造成实际伤害的可能性有多大?
- 4、你觉得行为的受害者与你关系有多近?
- 5、道德行为对有关人员的影响的集中程度如何?

三、提高企业道德的途径

(一) 将道德作为人才选拔和任用的标准之一

企业应从人力资本优化配置的角度, 严格企业在人才招聘、任用和提拔等过程中的道德标准, 并且使招聘、任用和提拔的过程成为对当事人和全体员工进行道德传播、宣传、教育的过程。

(二) 制定和完善严格企业道德准则

企业的道德准则(Code of Ethics)是关于企业全体员工必须遵循的价值准则与具体的行为规范(Code of Conduct)。它通常包括四个基本方面:

1、作为企业一名员工的基本的行为规范

具体内容有:

- (1)企业职工应遵守健康、安全的生产、操作规程与服务规范;
- (2)以诚实、礼貌、公正和相互尊重的态度表达意见和看法;
- (3)准时上下班, 工作服从领导指挥安排, 在工作场合不饮酒、不说脏话;
- (4)工作期间穿公司统一的制服或职业服装。

2、合法经营且不损害公司利益

- (1)企业一切经营活动应严格依法办事;
- (2)不从事和收受商业性的贿赂;
- (3)任何人不得从事盈利性的兼职工作, 不得利用公司的财产为自己牟取利益;
- (4)企业应严格遵守行业协会的自律守则, 并自觉接受其监督与指导;

(5)企业应严格按照《公司法》和相应的会计与审计准则办事;

(6)企业全体员工不制造和传播虚假信息;企业的一切经营决策必须实行公开、公正和公平的原则,不能局限于狭隘的专业观点和人际间的感情纠葛等。

3、对消费者和客户要高度负责,提供诚实服务

(1)在企业营业推广和广告宣传过程中,准确地说明产品的特征、规格、用途及适用方法等;

(2)最大限度地履行企业应尽的义务,向用户和消费者提供高品质的产品与服务;

(3)作为一名企业管理者,应尽最大可能确保经营决策的科学性、规范性和合理性。

4、企业管理者身体力行

(1)在身体力行和以身作则的同时,以直率开明的姿态建立敢于承担责任、团队合作、相互信任与支持的内部文化氛围;

(2)对有贡献的员工和有益于公司声誉与发展的经营行为及时给予必要的肯定与奖励,从而达到鼓励先进、鞭策落后的目的;

(3)确立明确的、公司期待的经营道德标准,并具体落实实施细则,进行监督检查;

(4)建立以目标经营为基础的企业内部沟通与交流机制,使个人和部门的利益与企业整体利益协调一致;

(5)建立科学合理的分权经营机制,使经营实体和经营人员享有更大的经营权限,努力克服管理上的官僚主义和本本主义;

(6)建立科学的用人和提拔机制,使企业内部升迁建立在能力与成就的基础上,而不是政治需要或人际背景的基础上。

(三)建立科学的目标管理机制和业绩评价体系

企业要建立科学的目标管理机制和业绩评价体系,以确保目标的设定与实施具有更强的现实性,业绩的评估更加具有综合性。与此同时,企业业绩评价不能只看结果,应该是在结果评定的基础上,对实现目标的过程和手段进行综合评估,根据适当的比例对结果和手段进行对比评价。对违规行为、不道德的行为和牺牲社会利益的行为要坚决制止,决不能姑息迁就。

（四）设立相应机构

1. 企业应授权人力资源管理、公共关系等有关部门负责对道德和社会问题进行统一协调、政策制定和评估监督，建立起行之有效的内部保障体系。

2. 指定一名公司的副总裁直接负责公司的道德与社会事务，协调企业与社会和政府各方的利益关系。这个职位可以是兼职或专职的，它直接安排和规划项目，负责组织实施和监督公司经营方针中有关经营道德与社会责任的具体条款。

3. 企业可以从经营收益中提出一定比例的款项，作为处理道德与社会事务的专项基金。这部分基金必须委托给专业机构统一经营管理，保证其增值，并防止挪用、占用、滥用。

4. 企业应经常性地或定期地开展有关伦理道德和社会责任的座谈会、研讨会，提高员工的自律意识、道德与社会意识，在企业内部形成一种健康向上的舆论监督氛围。

5. 企业应积极地争取各种专业或中介机构的支持与合作，充分利用他们的专业优势和社会影响力。

6. 企业应对经营道德和社会责任的实际状况进行定期的审计，作出阶段性结论，拟定新的目标与计划，并提出对有关问题的处理和解决方案，报董事会审议批复。

（五）对绩效进行全面评价

（六）进行独立的社会审计

（七）提供正式的保护机制

四、企业社会责任

（一）社会责任：企业在承担法律和经济上的义务前提下，还承担对社会有利的长期目标的义务。

（二）两种社会责任观

1、古典观（米尔顿·弗里德曼）。企业的主要责任是最大限度的满足股东的利益。

2、社会经济观。企业不仅对股东负责，同时要对产生和支持它的社会负责。

（三）社会责任的具体体现

1、企业对环境的责任

包括保护环境，推动环保技术的应用；研究和开发“绿色产品”；治理环境。

2、企业对员工的责任

包括不歧视员工、培训员工、营造良好的工作环境、善待员工。

（三）企业对顾客的责任

包括提供正确的产品信息。（不隐瞒、欺骗顾客）、提供售后服务、提供必要指导、赋予顾客自主选择的权利。

（四）企业对竞争对手的责任。

（五）企业对投资者的责任。

（六）企业对社区的责任。

★ 学生自学知识

一、SA8000 简介

社会道德责任标准 Social Accountability 8000 或简称 SA8000。SA8000——世界上第一个社会道德责任标准是规范组织道德行为的一个新标准，自 1997 年问世以来，受到了公众极大的关注，在美欧工商界引起了强烈反响。

二、SA8000 内容

1. 有关核心劳工标准

（1）童工。公司不应使用或者支持使用童工，应与其他人员或利益团体采取必要的措施确保儿童和应受当地义务教育的青少年的教育，不得将其置于不安全或不健康的工作环境和条件下。

（2）强迫性劳动。公司不得使用或支持使用强迫性劳动，也不得要求员工在受雇起始时交纳“押金”或寄存身份证件。

（3）自由权。公司应尊重所有员工结社自由和集体谈判权。

（4）歧视。公司不得因种族、社会阶层、国籍、宗教、残疾、性别、性取向、工会会员或政治归属等而对员工在聘用、报酬、训练、升职、退休等方面有歧视行为；公司不能允许强迫性、虐待性或剥削性的性骚扰行为，包括姿势、语言和身体的接触。

（5）惩戒性措施。公司不得从事或支持体罚、精神或肉体胁迫以及言语侮辱。

2. 工时与工资

(1) 公司应在任何情况下都不能经常要求员工一周工作超过 48 小时, 并且每 7 天至少应有一天休假; 每周加班时间不超过 12 小时, 除非在特殊情况下及短期业务需要时不得要求加班; 且应保证加班能获得额外津贴。

(2) 公司支付给员工的工资不应低于法律或行业的最低标准, 并且必须足以满足员工的基本需求, 并以员工方便的形式如现金或支票支付; 对工资的扣除不能是惩罚性的; 应保证不采取纯劳务性质的合约安排或虚假的学徒工制度以规避有关法律所规定的对员工应尽的义务。

3. 健康与安全: 公司应具备避免各种工业与特定危害的知识, 为员工提供安全健康的工作环境, 采取足够的措施, 降低工作中的危险因素, 尽量防止意外或健康伤害的发生; 为所有员工提供安全卫生的生活环境, 包括干净的浴室、洁净安全的宿舍、卫生的食品存储设备等。

4. 管理系统: 公司高管层应根据本标准制定符合社会责任与劳工条件的公司政策, 并对此定期审核; 委派专职的资深管理代表具体负责, 同时让非管理阶层自选一名代表与其沟通; 建立适当的程序, 证明所选择的供应商与分包商符合本标准的规定。

★ 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：

企业道德与社会责任建设方案任务书——教师评价表

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。

企业道德与社会责任建设方案任务书-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。

企业道德与社会责任建设方案任务书-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

聘请某优秀企业的中层管理人员，对部分团队的方案进行点评。

★ 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，对管理伦理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：南京冠生园事件
2. 分组讨论：企业应该选择何种管理伦理观？
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：

企业作为社会公民，在享受社会权利的同时，应该履行社会义务，承担社会

责任。一个有责任的企业不但要承担并履行好经济责任，为国民经济的快速稳定发展发挥自己应有的作用。更要承担社会责任，为整个社会创造价值，谋求福利。企业履行社会责任，是社会基本的要求，也是提高自身竞争力的根本。没有社会责任感的企业迟早要被社会抛弃。