

第二章 管理思想

—— 管理职责与实务 ——

高经理在实际管理的过程中,一方面经常碰到一些棘手难题而不知道如何解决,另一方面又经常听到一些管理的新理论、新名词,却不甚了了,更不知怎样应用。特别是领导经常批评他观念陈旧,没有创新。这些使他对新的管理理论与理念产生了浓厚的兴趣。他认为,基层管理者虽是做实际工作的,但以下的一些事必须当大事来抓:

1. 不断更新管理理念,坚持用现代理念指导所管辖的工作,开创管理的新局面。
2. 当处理一些管理难题或重要决策时,急需运用一些适用的现代管理理论与方法解决实际问题。
3. 在日益重视软管理的今天,管理者必须用相当一部分精力抓企业的文化建设。

—— 学习目标 ——

● 知识点

1. 掌握古典理论与人际关系论的主要思想。
2. 掌握管理理论发展阶段的主要理论及最新管理趋势。
3. 了解组织文化的构成与功能,掌握组织文化建设的要求与方法。

● 技能点

1. 培养初步应用现代理念和理论分析与处理实际管理问题的能力。
2. 促进自身管理理念的更新。
3. 培养初步的组织文化分析与设计能力。

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《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《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《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《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《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《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《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《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



【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，是职业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--88723232 88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅



【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后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。



【报名地址】

哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【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】

方式一	邮局邮寄	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
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
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

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。



认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业) **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88723232 88342620 **邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjj.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

第一节 管理理论的产生与形成

初露锋芒



管理情景

是严格管理,还是自我控制?

在车间领导班子会议上,两位车间副主任就如何进一步提升管理工作水平问题发表意见。周副主任主张应向严格管理方向努力,重点是加强管理的规范化。他强调要进一步加强制度建设,严格劳动纪律,加大现场监督力度,杜绝一切怠工或违纪现象,以确保流水线生产的顺利进行。并引经据典地指出,这是依据被称为“科学管理之父”的泰罗的经典管理思想提出来的。而吴副主任则不赞成这种意见。他认为这是一种传统的、已经过时的管理思想。他主张应坚持以人为本,重视人的需求,充分尊重员工,主要靠激励手段,由员工自我管理,自主控制。并强调,这是梅奥人际关系论的发展,是一种世界性的大潮流。而周副主任则坚持认为,在中国现阶段,又是这种流水线生产,还是规范化的科学管理更可行。在这种流水线生产条件下,过分依靠自觉是不可行的,强有力的现场监督控制才是唯一有效的管理。两个人争执不下。



学生分析与决策

1. 你知道被称为“科学管理之父”的泰罗及其思想吗?
2. 你了解梅奥的人际关系论吗?
3. 你更倾向哪位副主任的观点?

知识研修

管理理论的发展历程,大致经历了经验管理与管理理论萌芽、管理理论的产生与形成、管理理论的发展等几个主要阶段。下面,从管理理论的产生与形成和管理理论发展两大方面作简要介绍。

管理理论萌芽的出现与管理理论的产生

有人类的集体活动的地方,就有管理。在漫长的发展过程中,人类积累了大量的管理实践经验,并形成了一些宝贵的管理思想,但在相当长时间内未能形成系统的管理理论。直至19世纪末20世纪初,随着科技和生产力的飞速发展,科学管理的出现,标志着人类系统的管理理论的诞生。在这之后的一百多年间,管理理论以极快的速度得到发展。

- 经验管理与管理理论萌芽的出现。在古典管理理论出现之前,企业的管理基本上是

经验管理。18 世纪后期到 19 世纪末,即从资本主义工厂制出现起,到资本主义自由竞争阶段的结束,大约经历了一百多年。这时的企业,资本家既是所有者,又是经营者。管理者完全凭自己的经验进行管理,没有管理规范与系统制度,被称为经验管理或传统管理。18 世纪的工业革命使工厂成为工业生产的主要经营组织,大力推动了企业规模和劳动分工的发展。生产力发展水平和劳动方式的变化必然对管理提出新的要求,这一时期出现了一些现代管理理论的萌芽。例如,亚当·斯密系统地论述了劳动组织问题,强调了分工的作用,并提出了经济人的观点;欧文在自己的工厂里实行了改善工作条件与生活条件、缩短劳动时间等一系列改革,对“和谐一致”进行了探索;巴贝奇进行作业研究,提出按“边际熟练”原则确定报酬制度,等等。这期间主要集中在对劳动组织的研究。

● 管理理论产生与形成阶段的基本脉络。管理理论的产生与形成阶段是指 19 世纪末 20 世纪初到 20 世纪 40 年代初,即第二次世界大战结束前。这主要是科学管理理论的创立阶段。在管理理论创立与发展的早期,管理理论主要沿着两个方向发展:一是注重管理的科学化,而形成的组织技术流派;二是强调人的作用,注重对人的行为与人群关系的研究,而形成的人际关系流派。前者主要指古典理论及其发展,包括泰罗的科学管理、法约尔的一般管理理论、韦伯的行政组织论;后者主要指梅奥的人际关系论。现代管理理论的后续发展也正是沿着这两大流派的方向进行的。

古典管理理论

古典管理理论强调组织技术的作用,以提高生产效率和组织的有效性为目标。

古典管理理论的产生与代表人物

● 古典管理理论阶段时间划分。古典管理理论的产生与发展开始于 19 世纪末 20 世纪初。古典管理理论时期又被称为科学管理思想发展阶段,是系统的管理理论正式形成的时期,是对社会化大生产发展初期管理思想较为系统的总结,标志着管理科学的建立。

● 古典理论产生的背景。① 随着生产力的发展,自由资本主义过渡到垄断资本主义,企业规模不断扩大,管理日趋复杂。② 所有者与经营者分离,企业由特殊的雇佣人员——经理、厂长、领班进行管理。③ 职业管理者将过去积累的经验系统化、标准化和科学化。于是,科学管理应运而生。

● 主要代表人物与理论。这一时期的管理理论主要有两大流派:一是以泰罗为代表的科学管理理论,以现场管理为重点,以提高劳动生产率为中心;二是以法约尔为代表的一般管理理论,以企业的整个活动为研究重点,以组织管理为中心。此外,还有韦伯的行政组织理论等。

泰罗的科学管理理论

弗雷德里克·温斯克·泰罗(Frederick Winslow Taylor, 1856—1915),美国人,从工厂学徒干起,先后被提为工长、车间主任,直至总工程师。后来独立开业,从事管理咨询和科学管理的推广工作。泰罗结合工厂的实践,致力于研究如何提高劳动效率。1911 年,他发表了《科学管理原理》一书,奠定了科学管理理论基础,标志着科学管理思想的正式形成,泰罗也因而被西方管理学界称为“科学管理之父”。泰罗的主要思想与贡献包括:

● 科学管理的中心问题是提高劳动生产率。泰罗的研究主要是在工作现场,最关注的就是劳动生产率的提高问题。他提出,“以高工资和低成本作为最良好的管理制度的基础”,其唯一途径就是提高生产率。因此,科学管理主要是围绕提高生产率进行研究的。

● 工时研究与劳动方法的标准化。泰罗创造了用科学的观测分析方法对工人的劳动过程进行分析和研究,消除各种不合理的因素,将最好的因素结合起来,形成标准化的方法,在工作中加以推广。泰罗开展工时研究,主张用科学的方法对工人的操作方法、使用的工具、劳动和休息的时间,以及机器设备的安排和作业环境的布置进行分析,科学制定工作定额。

铁锹试验:泰罗通过对工人劳动过程的观察,特别是使用秒表和量具来精确计算工人铲煤的效率与铁锹尺寸的关系,发现每锹重量为 21 磅时效率最高,探索出实现铲煤最高效率的铁锹尺寸大小与铲煤动作的规范方式,并相应设计出大小 12 种规格的铁锹。每次劳动,除指派任务外,还要根据材料的比重指定所用铁锹的规格(确保每锹重量为 21 磅),以提高劳动效率。实验前,干不同的活拿同样的锹,铲不同的东西每锹重量不一样;实验后,铲不同的东西拿不同的锹,生产效率得到大幅度提高。

● 科学挑选与培训工人。他认为,为了提高劳动生产率,必须找出最适宜于这项工作的人,这也就是挑选出“第一流的工人”。泰罗主张在劳动方法标准化的基础上对工人进行培训,教会他们科学的工作方法,使工人的能力同工作相配合,并激发他们的劳动热情。

搬铁块试验:泰罗主张对工人进行挑选与培训,以挖掘工人的劳动潜力。这次进行实验劳动的内容是:工人抬起一块重 92 磅的铁锭,再踏着一块木板走上车皮,把铁锭装上车皮运走。在对劳动的观察中发现,工人每天只能用 42% 的时间从事繁重的搬运劳动,其余 58% 的时间没有搬运铁锭。泰罗分析后断定,一个工人每天能装运 47~48 吨铁锭,而且由于安排了中间的休息时间,工人也不会感觉太疲劳。于是,泰罗选中一名被称作施密特的工人。他先向施密特许诺如果按照指挥搬运铁块,增加工作量,就会相应增加工资。泰罗在反复观察研究的基础上,设计一套详细的操作最佳方案,并亲自在现场指挥施密特严格按照方案进行操作。试验结果表明:按这种方法操作,劳动效率大幅度提高,由原来每个工人每天搬运量 12.5 吨提高到每个工人每天搬运量 47.5 吨。同时,将工人的工资从原来每人每天 1.15 美元提高到 1.85 美元。当然,比工人的收入增加更多的是工厂的利润。

● 实行差别计件工资制。为了最大限度地刺激与激励工人的劳动积极性,泰罗创立并推行有差别的计件工资制。即按照工人是否完成其定额而采用不同的工资率。完成或超额完成定额就按较高工资率付酬;未完成定额的则按较低工资率付酬。

● 管理职能与作业职能分离。泰罗主张设立专门的管理部门,专门研究、计划、调查、训练、控制和指导操作者的工作;而工人只负责第一线操作。这实质上是实现了管理职能的专门化。

● 实行“例外原则”。泰罗主张高层管理者应把例行的一般日常事务授权给下级去处

理;在工作超脱的基础上,高层管理者主要处理重要或例外事项。“例外管理”的原则至今仍是一项重要的管理原则。

● 强调科学管理的核心是“一场彻底的心理革命”。泰罗主张劳资合作从过去劳资双方共同争夺既定的效益转为通过实行科学管理,提高劳动效率,向管理要效益,使劳资双方均从中获益。

这期间,与泰罗的科学管理相呼应,美国管理学者吉尔布雷斯夫妇与甘特在时间与动作研究等方面也作出了重要贡献。



研讨与质疑

你是否赞成关于泰罗的科学管理的中心问题是提高劳动生产率的说法?并说明理由。联系你了解的工作或劳动实际,说明什么是工时研究与劳动方法的标准化。

法约尔的一般管理理论

亨利·法约尔(Henri Fayol, 1841—1925),法国人,在一家矿业公司担任总经理长达三十年之久。1916年,法约尔发表了《工业管理和一般管理》一书,系统地提出了一般管理理论。企业组织结构的合理化问题是法约尔研究的中心问题。他最先提出管理的职能、要素和原则,许多理论至今仍产生重要影响。法约尔的主要管理思想与贡献是:

● 对企业经营活动的概括。法约尔以整个企业为研究对象,对企业经营活动进行总结,将企业所从事的一切活动归纳为六大经营职能:技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动及管理活动。

● 最早提出管理的职能。法约尔对企业六大经营职能中的管理活动进行深入分析研究,提出了管理的五要素,即计划、组织、指挥、协调和控制,并作了详细的阐述。他当时讲的管理要素就是我们现在所讲的管理职能。这五要素成为现代管理中研究管理职能的基础,因此,法约尔是最早提出管理职能的人。

● 系统地总结管理的一般原则。法约尔对企业管理经验进行科学总结与提升,第一次系统地提出管理原则。他总结的企业管理14项原则是:① 劳动分工。② 权力和职责一致。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 报酬的公平合理。⑧ 权力的集中与分散。⑨ 组织层次与部门的协调。⑩ 维护秩序。⑪ 公平。⑫ 人员稳定。⑬ 首创精神。⑭ 团结精神。

● 对等级制度与沟通的研究。法约尔认为从最高权力机构直至底层管理者,构成了等级制度或等级链,命令自上而下传达,报告自下而上传递;要把尊重等级系列与保持行动迅速紧密结合起来;并提出了在不同系统的中层之间直接进行沟通的“法约尔跳板”等。

● 重视管理者的能力与训练。法约尔认为管理人员应具备特别的能力与品质,包括身体条件、智力条件、精神条件、全面教育、特别知识、经验等。并强调,各种人员在组织中地位不同,需要具备各种能力的相对重要性也不同。



研讨与质疑

你认为法约尔对企业六大经营职能与管理五要素的概括在今天看来是否仍然适用、严谨?你能指出现实管理中未被其包括的活动或行为吗?

韦伯的行政组织理论

马克斯·韦伯(Max Weber, 1864—1920),德国著名社会学家,是现代社会学的奠基人。他在管理学上的主要贡献是提出了理想的行政组织体系。其管理思想主要包括:

● 提出理想的行政组织体系。韦伯认为,理想的行政组织必须通过职位和职务来管理,而不能通过传统的世袭地位来管理。他认为,这种理想的行政组织最符合理性原则,在精确性、稳定性、纪律性和可靠性上均优于其他组织形式。

● 理想的行政组织体系的特点。韦伯的理想行政组织强调的是一种高结构、正式的、非人格化的组织体系。其特点有:① 机构是根据明文规定的制度组成的,并有确定的目标;② 为实现目标,组织的成员必须有明确的任务分工,明确规定权力义务;③ 组织内各种职务和职位按照等级制度的体系来划分,形成自上而下的指挥链;④ 组织中人员的任用,要根据职务的要求,通过正式的教育培训,考核合格后任命,严格掌握标准;⑤ 管理与资本经营分离,管理者应成为职业工作者,而不是所有者;⑥ 组织内人员之间的关系是工作与职位关系,是非人格化的。

● 韦伯对权力的分类。韦伯认为权力与权威是一切社会组织形成的基础。他把组织中存在的权力与权威划分为三种:① 法定的权力,是指依法任命,并赋予行政命令的权力;② 传统的权力,是以古老的、传统的不可侵犯性和执行这种权力的人的地位的正统性为依据的;③ 超凡的权力,是建立在对管理者个人特殊的、神圣英雄主义或模范品德的崇拜基础上的。韦伯认为,法定的权力是行政组织体系的基础。

人际关系论

梅奥与“霍桑试验”

● 梅奥与人际关系论。梅奥(Elton Mayo, 1880—1949),美国人,美国哈佛大学心理学教授。梅奥的代表作为《工业文明中的人类问题》。他亲身参与并指导了具有特殊意义的“霍桑试验”,第一次较为系统地提出要重视管理中人的因素,从而创立了人际关系学说。人际关系学说的最大贡献,在于针对只重视组织技术因素的科学管理学派的缺陷,提出必须重视人的作用,为提高生产效率开辟了全新研究领域与途径。从而开创了现代管理理论中注重人的行为的研究方向之先河。

● “霍桑试验”。1927年,梅奥应邀参加并指导在芝加哥西方电气公司霍桑工厂进行有关科学管理的试验,研究工作环境、物质条件与劳动生产率的关系,通常称“霍桑试验”。试验结果表明,生产率提高的原因不在于工作条件的变化,而在于人的因素;生产不仅受物理、生理因素的影响,更受社会环境、社会心理因素的影响。

霍桑试验经历四个阶段:① 照明试验。通过改变生产现场的照明度,来考察对生产率的影响。结果是照明强度影响生产率这一假设被否定。② 福利试验。在生产过程中逐步增加一些福利措施,如缩短工作日、安排工间休息、免费供应点心等。结论是福利措施对生产率无直接影响。③ 访谈试验。梅奥等人参与试验后,先后对 21 000 多名工人进行访问和交谈。通过访谈,梅奥等人把以往采取压制监视方式的领班改为试验参加者和观察者,形成了协作氛围,产量大为提高。④ 电话线圈装配工做试验。研究人员深入电话线圈装配工作现场。在半年多时间中发现,虽实行计件工资,但工人达到定额后就会自动慢下来,大家的产量总是维持在一定水平上。深入了解发现,原来小组内存在一种默契,如果谁超过定额,就会受到冷遇和打击,工人们担心产量提高后管理者会提高定额标准,甚至导致工人失业。从而得出劳动生产率主要取决于非正式群体规范和士气的结论。

梅奥人际关系理论的主要观点

● 梅奥认为企业中的人首先是“社会人”。早期科学管理理论把工人描述为只追求金钱的“经济人”。霍桑试验证明,企业的成员是社会动物,而不是仅仅追求金钱收入,他们还追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊重等。

● 生产效率主要取决于职工的工作态度和人们的相互关系。科学管理认为生产效率主要取决于工作方法、作业条件和工资制度。而梅奥通过研究认为,工人的士气是调动人积极性的关键因素,而工人们的士气主要取决于他们感受到各种需要的满足程度。

● 重视“非正式组织”的存在和作用。梅奥认为企业中不仅存在“正式组织”(指为了实现企业目标所规定的企业成员之间权责关系的一种结构),而且,还存在着人们在共同劳动中形成的“非正式组织”(基于共同的感情而构成的一个体系)。这是在一些工作以外的联系中自发形成的。非正式组织有着自己的规范、感情和倾向,并且左右着组织内每个成员的行为。非正式组织与正式组织相互依存,并通过影响工人的工作态度影响劳动生产率。

研讨与质疑

你认为人际关系论的上述观点是否全面?有片面之处吗?

学生讲坛

1. 阐述泰罗的科学管理。
2. 阐述法约尔的一般管理理论。
3. 介绍霍桑试验与人际关系论。

注:由学生对上面所学知识进行复述、总结与拓展。鼓励学生课外自查资料。建议在该知识讲授结束时布置,在下一次课开始时进行。



知识测试

知识测试的重点内容为：

1. 泰罗的科学管理理论。
2. 法约尔的一般管理理论。
3. 韦伯的行政组织理论。
4. “霍桑试验”与人际关系论。

测试题见与本书配套的《管理学基础实训教程》(高等教育出版社出版)。

技能训练

训练项目 2.1.1 案例分析:赵助理的难题

【实训目标】

1. 增强对管理理论的感性认识。
2. 提高运用管理理论分析实际管理问题的能力。
3. 培养理论联系实际,提高企业绩效的能力。

【实训内容与方法】

1. 阅读如下案例,并分析下列问题:① 造成该公司盈利水平下降的原因有哪些?最主要的原因是什么?② 你认为解决该公司问题,应用泰罗的科学管理原理还是应用行为科学原理哪个更为有效?③ 请你对赵助理制定的解决该公司问题的对策方案提出建议。

2. 先由个人阅读并分析案例,并写出发言提纲。
3. 再以模拟公司或班级为单位进行大组讨论。

利达公司是一家经营绩效良好的企业,前些年有过骄人的业绩。但近几年来,公司的盈利水平不断下降,一个中等规模的企业,盈利水平甚至不如本地一家小型企业。公司上下对此颇感迷惑,人心浮动,企业面临着严峻的考验。

一天,公司总经理把总经理助理赵立实叫到办公室。总经理首先跟他简单讨论了公司目前的经营状况,明显表示了对这一现状的担忧。接着,总经理交给小赵一个特殊任务:集中一段时间,深入调查一下造成本企业目前盈利水平下降的主要原因是什么,并提出对策建议。

小赵来这个企业工作时间不长。他过去曾系统学习过管理理论,对古典管理理论与现代管理理论都有较深的研究。他对总经理交办的这个任务高度重视,决心运用所学的管理理论分析与解决本企业实际问题。

小赵首先将目光投向市场,在激烈竞争的今天,市场是决定企业盈利水平最首要的因素。在调查的过程中,小赵了解到,本公司为开拓市场,建立了本地同行业最庞大的营销队伍,而且每年的营销预算都高于同行其他企业,建立了与本地几家最大企业旗鼓相当的市场

份额。他觉得营销环节问题不大。接着他调查了本企业产品开发与价格情况。他了解到,本企业有很强的技术力量,有一支高水平的科技开发队伍。本企业的产品不比同行的产品差,而且价格合理,不高也不低。他也感到困惑,这怎么会造造成盈利水平的不断下降呢?

他又深入车间了解一线生产情况。生产线运行正常,员工们工作也较为认真。当然,也发现有些员工积极性不是很高,工作节奏较慢。车间主任抱怨道:“去年每个人都涨了一级工资。咱厂在本地工厂中是工资最高的。可是这些工人的积极性一点也没提高。”关于严格管理,车间主任说道:“其实咱厂管理是很严格的,有那么多管理规章制度。我本人管理也非常严格,对于那些迟到早退、生产不合格产品、材料损失浪费的工人从不客气,都狠狠地进行批评。可是这些现象就是屡禁不止,生产率就是上不去。有的工人好像是在同厂里作对。其实厂子黄了你的饭碗也打了,这不是明摆的道理吗?我是没办法了。”小赵还了解到公司的管理机构庞大,管理费用高,产品生产成本也普遍高于同行,据说原材料进价也偏高……

调查的情况千头万绪,小赵决心运用管理理论进行分析,并提出有效的对策方案,出色地完成总经理交办的任务。但他也似乎觉得在运用泰罗的经济刺激手段与现代行为科学原理之间还有些冲突或需要进一步理顺的地方。

【标准与评估】

1. 标准:能正确运用泰罗的科学管理原理与行为科学原理分析该公司问题,并提出解决问题的建议。

2. 评估:① 每个人的发言提纲可作为一次作业,评定成绩。② 根据在班级讨论中的表现评定成绩。

第二节 管理理论的发展

初露锋芒



管理情景

能应用“学习型组织理论”吗?

郑倩在公司财务部工作已整整 25 年了,担任财务部经理也已有十几年了。她对财会业务与财务管理可以说是了如指掌,驾轻就熟。多年来,财务部的工作有条不紊,从未出现过大的差错,领导一直很满意。可是,近年来随着公司事业的迅速发展,并有了大量涉外业务,特别是计算机手段的广泛应用,财务部的情况发生了重大变化。而财务部的人员却受多年工作惯性影响,惰性十足,墨守成规。郑经理已感到应接不暇,力不从心。而且,领导与下边单位的同志们也感到不太满意,甚至有的人公开对财务部的工作提出批评。在一次社会上举办的“最新管理思想”讲座中,郑倩听到了“学习型组织理论”这个新词儿,她很受启发。她觉得应该尝试运用“学习型组织理论”指导本部门的创新与改革。可是,“学习型组织理论”究竟包括哪些内容?在像财务部这样的职能部门能应用“学习型组织理论”吗?怎样应用?郑经理陷入深思。



学生分析与决策

1. 你知道什么是“学习型组织理论”吗?
2. 你能对郑经理的改革创新提出什么建议吗?

知识研修

管理理论发展概述

● 现代管理理论产生与发展的时期。现代管理理论产生与发展的时期为20世纪40年代末,即第二次世界大战后,到20世纪末。这是管理思想最活跃、管理理论发展最快的时期,也是管理理论步入成熟的阶段。这一时期创立了大量科学而实用的管理理论,目前用以指导各类社会组织管理实践的管理理论,大都诞生和发展于这一时期。

● 现代管理理论发展的背景。这一阶段管理理论的发展始于第二次世界大战之后。
① 随着生产力的发展,企业生产过程的自动化、连续化,以及生产社会化程度空前提高;企业规模急剧扩大,出现了一些大的跨国公司,市场竞争激烈,市场环境变化多端,这些都对企业管理提出了更高的要求,管理日趋复杂。
② 科学技术以前所未有的速度迅猛发展,既对管理提出新的要求,又为管理提供全新的技术支持,科技成果被广泛用于管理之中。
③ 随着社会的进步,人在生产经营中的作用越来越重要,发挥人的积极性与创造性已成为现代管理的核心问题。正是在这样的背景下,一大批全新的管理思想与理论被应用于管理实践,并得到迅速发展。

● 现代管理理论发展的脉络。现代管理理论发展的基本脉络:① 管理理论的分散化。进入20世纪50年代以后,管理理论出现了一种分散化的趋势,形成了诸多的学派,被称之为管理理论的“热带的丛林”。② 理论的集中化趋势。进入20世纪60年代后,管理理论的研究又出现一种集中化的趋势,学者们先提出系统管理理论,力求建立统一的管理理论;后来又提出更加灵活适应环境变化的权变管理理论。③ 进入20世纪八九十年代,出现了管理理论的最新发展。

管理理论的分散化

现代管理发展阶段起始于管理科学在第二次世界大战后的崛起,20世纪50年代进入管理的“热带丛林”时期,表现为一种分散化趋势。

管理科学的崛起

第二次世界大战战争的需要,极大地催化了科学技术的迅猛发展,大量的先进成果可以应用于管理决策。因此,管理科学异军突起。

● 管理科学的由来。管理科学是泰罗科学管理理论的继续和发展。他们都致力于在企业管理中,摒弃凭经验、凭直觉的传统管理,探索科学有效的工作方法和最优方案,以

达到最高的工作效率。管理科学,作为一个学派,是指把现代自然科学和技术科学的最新成果广泛地应用于管理中来,建立一系列新的组织管理方法和现代管理技术的管理理论体系。

● 管理科学的特点。它强调以运筹学、系统工程、电子技术等科学技术手段解决管理问题,着重于定量研究,力图利用科学技术工具,为管理决策寻得一个有效的数量解。管理科学理论的主要特点有:

(1) 管理科学的核心就是寻求决策的科学化。主张尽可能地减少决策的个人艺术成分,而要依靠建立一套决策程序和数学模型以增加决策的科学性。

(2) 注重定量分析,在管理决策中广泛应用数学工具和数量模型,认为决策的过程就是建立和运用数学模型的过程。

(3) 广泛使用电子计算机。现代组织管理决策相关因素极其复杂,建立与求解数学模型是无法靠传统的计算手段解决的。因此,充分利用电子计算机等现代科学技术手段,以保证科学、准确、及时决策的实施。

管理理论的“热带丛林”

进入20世纪50年代,现代管理思想的发展异常活跃,众多的学者,从不同的角度与方法研究管理问题,各树一帜,建立了许多管理理论学派,形成了管理理论研究的分散化局面。美国管理学者孔茨和奥唐奈将这种现象称为“热带的丛林”。该时期主要包括以下学派:

● 管理过程学派(或称管理程序学派)。管理过程学派是在法约尔管理思想的基础上发展起来的。该学派的代表人物有美国的哈罗德·孔茨(Harold Koontz)和西里尔·奥唐奈(Cyril O'Donnell)。其代表作为他们两人合著的《管理学》。这一学派主要研究管理者的管理过程及其功能,并以管理职能作为其理论的概念结构。其主要观点为:① 认为管理是一种普遍而实际的过程,尽管各类组织的性质不同,不同类型与层次管理者的实际工作有多大的差别,但他们所履行的基本管理职能是相同的。即都在履行计划、组织、人事、领导和控制职能。② 他们深入分析每一项管理职能,如该职能的特点与目的、职能的基本结构、职能的过程与技术方法、实施的障碍及排除方法等,以总结出管理的原理、原则、方法技术,以便更好地指导管理实践。③ 该学派设计出一个按管理者实际工作过程的管理职能来建立管理理论的思想构架,把一些新的管理原则与技术容纳在计划、组织、人事、领导及控制等职能框架之中,从而建立起更加实用的理论体系。

● 经验学派。经验主义学派的代表人物主要有:欧内斯特·戴尔(Ernest Dale),其代表作有《伟大的组织者》、《管理:理论和实践》;彼得·德鲁克(Peter Drucker),其代表作有《有效的管理者》。经验学派的特点是:① 最关注的是管理者的实际管理经验,认为管理学就是研究管理经验的,成功的组织管理者的经验是最值得借鉴的,远比那些纯理论更有价值。② 他们主张通过对实际经验的研究来概括管理理论。通过分析大量组织或管理者成功或失败的实例,研究在类似情况下,如何采用有效的策略和方法来达到管理的目标。在对实际经验研究的基础上,寻找成功经验中具有共性的、规律性的东西,进行科学抽象,实现系统化、理论化,以建立一套完整的理论和技术体系。③ 在对实际经验研究的基础上,归纳出经理的管理职责:为企业确定目标;建立组织,选拔人员;鼓励人们做好工作;对企业成果与人

员的工作进行评价;促进员工的成长与发展。④提出了目标管理等现代管理方法与技术。

● 行为科学学派。现代行为科学是在早期人际关系论的基础上发展起来的。行为科学的主要代表人物有美国的马斯洛(A. Maslow)、赫兹伯格(F. Herzberg)、道格拉斯·麦戈雷戈(Douglas M. McGregor)等。行为科学同人际关系论一样,都注重人的因素,认为管理中最重要因素是对人的管理;区别之处在于从单纯强调感情的因素转向探索人类行为的规律,并注意群体关系的研究。所谓行为科学,就是运用多学科知识研究人类行为产生、发展、变化的规律,引导和控制人的行为,以调动人的积极性的科学。

行为科学理论的主要观点:①重视人在组织中的关键作用,注重探索人类行为的规律,积极推进人力资源的开发。②强调个人目标和组织目标的一致性。主张调动积极性必须从个人因素和组织因素两方面着手,要使组织目标包含更多的个人目标;要改进工作设计,把员工对其所从事的工作的满意作为最有效的激励因素。③主张打破传统组织结构和关系造成的紧张气氛,在组织中恢复人的尊严,实行民主参与管理,使上下级之间的关系由命令服从变为支持帮助,由监督变为引导,使员工自我控制,自主管理。

● 社会系统学派。这是从社会学观点研究管理。该理论把组织看成是一个社会系统,是一个人们之间相互关系的体系;它受社会环境的各个方面所制约,是更大的社会系统的一部分。其代表人物为美国著名管理学家切斯特·巴纳德(C. D. Barnard, 1886—1961),其代表作是《经理人的职能》。他将社会学的概念引入管理,在组织的性质和理论方面做出了杰出贡献。其主要观点为:①组织是一个协作系统。他认为组织是由两个或两个以上的人有意识协调活动和效力的系统,每个组成部分都以一定形式与其他部分相联系。②组织无论规模大小、层次高低,都存在共同的目标、协作意愿和信息沟通三个基本要素。③组织效力与组织效率是组织发展的两项重要原则。④管理者的权威来自下级的认可,即管理人员的权限取决于指挥下属的命令是否为下属所接受。⑤经理人职能。经理人员作为信息沟通系统中相互联系的中心,通过信息沟通来协调组织成员的协作活动,以保证组织的协调与目标的实现。

● 决策理论学派。决策理论学派的代表人物是美国的卡内基—梅隆大学教授赫伯特·西蒙(H. A. Simon),其代表作为《管理决策新科学》。西蒙由于在决策理论方面的贡献,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,管理必须采用一套制定决策的科学方法及合理的决策程序。其观点是:①认为“管理就是决策”,强调决策行为贯穿于整个管理过程之中,且是管理活动成败的关键。②对决策的程序、准则、类型及其决策技术等作了科学的分析,提出在决策中应用“令人满意”的准则代替“最佳化”准则。③强调不仅要注意在决策中应用定量方法、计算技术等新的科学方法,而且,要重视心理因素、人际关系等社会因素在决策中的作用。

● 交流中心学派。这是运用信息与沟通理论解决管理问题而建立的管理理论。该学派认为管理人员是交流中心,并围绕这一观念建立起管理理论体系;认为管理人员的作用就是接受信息,储存和处理信息,传播信息,并将计算机运用于管理之中。

● 数理学派。这也就是前面提到的管理科学学派。他们注重量化分析,强调应用数学模型解决管理决策问题,以寻求决策的科学化与精确化。



研讨与质疑

你能指出上述哪一种学派理论应用上的局限性吗? 结合实际谈谈哪一学派的理论在今天的管理中更有实用价值?

管理理论的集中化趋势

针对管理学派林立、众说纷纭的状况,从20世纪60年代开始,管理学界出现一种寻求管理理论的统一或集中的趋势,力求建立公认的、普遍适用的管理理论。这主要表现为20世纪60年代的系统管理理论和20世纪70年代的权变管理理论。

系统管理理论

20世纪60年代,一些学者试图通过系统管理理论实现对纷纭多样的现代管理理论的兼容并蓄。系统管理理论,是运用一般系统论和控制论的理论和方法,考察组织结构和管理职能,以系统解决管理问题的理论体系。代表人物为美国华盛顿大学教授弗里蒙特·卡斯特(Fremont E. Kast)、詹姆士·罗森茨韦克(James E. Rosenzweig)。卡斯特等人的代表作为《系统理论与管理》。

● 系统管理学说的基础是普通系统论。普通系统理论是由原籍奥地利的生物学家路·冯·贝塔朗菲(Ludwig Von Bertalanffy)首先提出来的。他首先在研究生物时发现活的东西的基本特征是组织,以后在其他学科的研究中逐步明确了系统思想的普遍性,提出了普通系统论的原理。系统论的主要思想是:① 系统是由相互联系、相互依存、相互制约的要素构成的。② 系统的整体性。系统的各组成部分是按一定规律、一定方式组成的整体。③ 系统的层次性。每一个系统都归属于一个更大的系统,而每个系统内部又存在着组成这一系统的子系统。

● 卡斯特等人的系统管理学说。卡斯特等人的系统管理学说,包括系统观念、系统分析和系统管理三个方面:① 系统观念。这是一种基于系统观点的、分析企业全局的一种思想方法。系统观念主要适用于由经营的最高层负责的战略分系统。它强调系统是整体的、开放的,由诸多子系统构成,其目标是把组织与环境紧密联系起来,设计全面的系统与计划。② 系统分析。这是一种按系统论思想解决问题或决策的方法与技术。系统分析主要适用于作业分系统,确定最佳的解决方法和行动计划。系统分析的准则:一是要紧密围绕系统建立的目的进行分析;二是要从系统的整体利益出发,实现整体利益与局部利益的统一;三是要把当前利益与长远利益结合起来;四是定量分析与定性分析相结合;五是抓关键,抓重点。③ 系统管理。这是一种以系统论为指导的管理方式。系统管理主要用于协调子系统;认为组织本身是一个以人为主体的系统。因此,要把企业作为一个系统进行设计与经营,使企业的各部分、各种资源,按照系统的要求进行组织与运行。

权变管理理论

● 权变理论产生的背景。世界进入20世纪60年代末70年代初,一方面,企业面临着

瞬息万变的外部环境,环境的不确定性与企业经营的风险与日俱增;另一方面,企业内部生产经营、管理、技术也更加复杂。这些都对管理提出了越来越高的要求,单靠系统理论,采用通用模式是难以奏效的,于是,权变管理理论应运而生。这一理论是在20世纪70年代开始形成、发展起来的,其代表人物是美国管理学家弗雷德·卢桑斯(Fred Luthans)以及英国女学者琼·伍德沃德(Joan Woodward)等人。权变理论认为不存在无条件适用于一切组织的最好的管理方法,强调在管理中要根据组织所处内外环境的变化而随机应变,针对不同的具体条件,探索与采用不同的、最适宜的管理方案、模式和办法。

● 卢桑斯的权变管理学说。卢桑斯的权变管理的基本思路是:先确定有关的环境条件,然后根据权变关系的理论,求得与之相应的管理观念和技术,以最有效地实现管理目标。他提出一个观念性的结构,并用矩阵图来加以表示,如图2-1所示。这一结构由环境、管理观念与技术以及它们两者之间的权变关系三部分组成:① 环境。即指企业所处的内部、外部环境。环境通常为自变量,管理者总是要依据环境的特点与变化采取相应的管理手段。② 管理观念与技术。这是观念结构中的因变量。卢桑斯把过去的所有管理理论划分为四种学说:过程学说、计量学说、行为学说和系统学说。他主张把这四种学说结合起来,根据不同环境,加以灵活运用。③ 权变关系。权变关系是指两个或两个以上的变数之间的函数关系。也就是环境变量与管理变量之间存在的函数关系。即:如果环境条件一定,就必须采用与之相适应的管理原理、方法和技术,以有效实现企业目标。

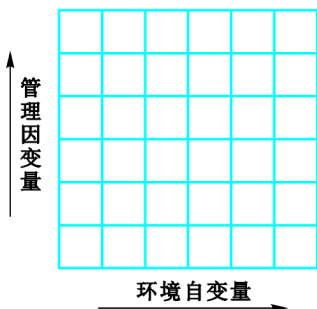


图2-1 管理与环境函数关系矩阵图

管理模式不是一成不变的,要适应不断变化的环境而有所变革,要根据组织的实际情况来选择最适宜的管理模式。



研讨与质疑

你认为系统理论与权变理论是普遍适用的最正确的管理理论吗?你能指出各自的缺陷或局限性吗?

现代管理思想的新发展

进入 20 世纪 80 年代以后,随着社会、经济、文化的迅速发展,特别是信息技术的发展与知识经济的出现,世界形势发生了极为深刻的变化。面对信息化、经济全球化、区域经济一体化等新的形势,企业之间竞争加剧,联系增强,管理出现了深刻的变化与全新的格局。

非理性主义倾向与企业文化

● 非理性主义倾向产生的背景。20 世纪 70 年代末 80 年代初,由于经营风险增大,竞争激烈,管理日趋复杂,管理学者们开始寻求新的管理思想与方式。西方管理理论界出现了一种非理性主义倾向和重视企业文化的思潮。他们向传统的管理理论提出挑战,否定纯理性管理模式,强调管理中的“软”因素,主张注重管理实务的研究和企业文化,倡导一种以人为核心、带有感情色彩、注重灵活创新的非理性的管理模式。

● 非理性主义倾向的代表人物与代表作。非理性主义管理最主要的代表人物与代表作是美国的两位管理学家托马斯·J. 彼得斯(Thomas Peters)和小罗伯特·H. 沃特曼与他们合著的《寻求优势——美国最成功公司的管理经验》。此外,还有美国加利福尼亚大学教授威廉·大内的《Z 理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》、美国哈佛大学教授理查德·帕斯卡尔和斯坦福大学教授安东尼·阿索斯的《日本企业的管理艺术》、美国哈佛大学教授泰伦斯·迪尔和著名的麦金赛管理咨询公司的专家艾伦·肯尼迪的《企业文化——企业生存的习俗和礼仪》。这四本著作并称为鼓吹非理性主义倾向的“四重奏”。

● 非理性主义倾向的主要观点。

(1) 批判传统管理中的纯理性主义,认为过分注重结构、组织和量化方法的管理模式已经过时;主张应以人为核心,注意人的感情,强调灵活多变与创新,要“返回到基点”,即回到那些简单明了的平常道理上去。

(2) 倡导对管理实务的研究。他们批判传统的管理理论过分注重理论体系的完善性,把管理原理与方法绝对化。主张要注重研究企业的管理实务,采用松散的体系,总结生动、实用的管理“经验之谈”。

(3) 重视对企业成功经验的总结,在总结中提出以“软管理”为中心的管理模式。托马斯·J. 彼得斯和小罗伯特·H. 沃特曼在他们合著的《寻求优势——美国最成功公司的管理经验》中,通过对 43 家企业成功经验的分析,提出了八条基本管理经验:贵在行动;接近顾客;行自主,倡创新;尊重和相信人;重视企业的共同价值观;发挥专业优势;组织结构的简单化;严格控制与自主管理相结合。

(4) 高度重视企业文化。非理性主义倾向最核心的内容就是强调企业文化,以重视和倡导企业文化为其主要特征。



研讨与质疑

你是否赞同管理的非理性主义观点? 并说明你的理由。

战略管理思想

● 战略管理理论产生的背景。20 世纪 70 年代前后,世界进入到科技、信息、经济全面飞速发展时期,同时竞争加剧,风险日增,企业所处的技术、市场、社会、政治、经济环境都发生了翻天覆地的变化。企业只靠低头抓成本与质量,就是再用力,也不能保证避免经营失败的厄运。于是,管理学界开始重视充满危机和动荡的外部环境的变化,谋求企业的长期生存发展,注重构建竞争优势。这样,在经历了长期规划、战略规划等阶段之后,形成了较为系统的战略管理理论。

● 战略管理理论的产生与发展。安索夫(Ansoff)的《公司战略》(1965)一书的问世,开创了战略规划的先河。到 1976 年,安索夫的《从战略规则到战略管理》出版,标志着现代战略管理理论体系的形成。正是在这部书中第一次提出“战略管理”一词。安索夫认为战略是“企业高层管理者为保证企业的持续生存和发展,通过对企业外部环境与内部条件的分析,对企业全部经营活动所进行的根本性和长远性的规划与指导”。他认为,战略管理与以往经营管理不同之处在于面向未来,动态地、连续地完成从决策到实现的过程,即战略管理注重的是动态的管理,是决策与实施并重的管理。劳伦斯与罗斯奇合著的《组织与环境》(1969),系统论述了企业组织与外部环境的关系,提出公司要有应变计划,以求在变化及不确定的环境中得以生存;卡斯特与罗森茨韦克的《组织与管理——系统权变的观点》(1979),主张在企业管理中要根据企业所处的内外条件随机应变,组织应在稳定性、持续性、适应性、革新性之间保持动态的平衡。

● 波特与《竞争战略》。迈克尔·波特(M. E. Porter)是美国哈佛大学商学院的教授,兼任许多大公司的咨询顾问。1980 年,他的著作《竞争战略》,把战略管理的理论推向了顶峰。该书被美国《幸福》杂志标列的全美 500 家最大企业的经理、咨询顾问及证券分析家们奉为必读的“圣经”。该书提出许多关于战略管理的重要理论、分析方法与决策技术,成为战略管理理论的经典之作。该书的重要贡献是提出了分析技术的综合结构。它有助于一个公司对产业进行总体分析、预测产业未来的变化、认识竞争对手及自身地位,并根据具体业务类型将这种分析转化为一种竞争的战略。波特教授的贡献是:① 提出对产业结构和竞争对手进行分析的一般模型,即五种竞争力(新进入者的威胁、替代品威胁、买方砍价能力、供方砍价能力和现有竞争对手的竞争)分析模型。② 提出企业构建竞争优势的三种基本战略。即寻求降低成本的成本领先战略;使产品区别竞争对手的差异化战略;集中优势占领少量市场的集中化战略。③ 价值链的分析。波特认为企业的生产是一个创造价值的过程,企业的价值链就是企业所从事的各种活动——设计、生产、销售、发运以及支持性活动——的集合体。价值链能为顾客生产价值,同时能为企业创造利润。

企业再造理论

● 企业再造理论产生的背景。进入 20 世纪七八十年代,市场竞争日趋激烈,企业面临严重的挑战;知识经济的到来与信息革命使企业原有的组织模式受到巨大冲击。面对这些挑战与压力,企业只有在更高层次上进行根本性的改革与创新,才能真正增强企业自身的竞争力,走出低谷。美国企业为挑战来自日本、欧洲的威胁而展开探索。1993 年,企业再造理论的创始人原美国麻省理工学院教授迈克尔·哈默(M. Hammer)博士与詹姆斯·昌佩(J.

Champy)合著了《再造企业——管理革命的宣言书》一书,正式提出了企业再造理论。1995年,昌佩又出版了《再造管理》。哈默与昌佩提出应在新的企业运行空间条件下,改造原来的工作流程,以使企业更适应未来的生存发展空间。这一全新的思想震动了管理学界,企业再造的思潮迅速在美国兴起,并快速传到日本和欧洲,乃至全世界。

● 企业再造的基本含义。企业再造,按照哈默与昌佩所下的定义,是指“为了飞越地改善成本、质量、服务、速度等重大的现代企业的运营基准,对工作流程(Business Process)做根本的重新思考与彻底翻新”。这也就是为适应新的世界竞争环境,企业必须抛弃已成惯例的运营模式和工作方法,以工作流程为中心,重新设计企业的经营、管理及运营方式。企业再造理论的最终构架是:现代企业普遍存在着“大企业病”,应变能力极低;企业再造的首要任务是BPR——业务流程重组,它是企业重新获得竞争优势与生活动力的有效途径;BPR的实施又需要两大基础,即现代信息技术与高素质的人才,以BPR为起点的“企业再造”工程将创造出一个全新的工作世界。

● 企业再造流程的过程。企业再造流程的过程大致分为如下四个阶段:

(1) 诊断原有流程。企业再造的核心是企业流程的再造。传统的流程被划分为一系列简单的、标准化和专门化的动作或环节,可能造成巨大的资源浪费。企业可以通过画流程图等手段找出原有程序存在的问题。

(2) 选择需要再造的流程。查清原有流程存在的问题之后,就要选择需要再造的流程。由于资源的限制,企业只能选择一部分流程作为改造的对象。一般应按照紧迫性、重要性、可行性的原则进行选择。

(3) 了解准备再造的流程。了解流程的目的不是为了改进流程,而是为了对流程进行彻底的再设计。要了解流程,最好是首先了解顾客,因为流程是为了满足顾客需要而存在的。

(4) 重新设计企业流程。要抛弃现有流程的一切框框,利用头脑风暴法、逆向思维等方法,充分发挥想象力,将科学的思维和艺术创造相结合,以创造出更加合理、科学的全新流程。

“学习型组织”理论

● “学习型组织”理论产生的背景。20世纪90年代以来,随着知识经济的到来,信息与知识成为重要的战略资源,相应诞生了学习型组织理论。“学习型组织”理论是美国麻省理工学院教授彼得·圣吉在其著作《第五项修炼》中提出来的。彼得·圣吉认为,有两个加速的趋势在加速管理的变革:一是经济全球化的竞争增加了变化的速度;二是组织技术的根本变化促进了管理的变化。传统的组织设计是用来管理以机器为基础的技术;而新的组织却是以知识为基础的,即组织设计是用来处理思想和信息的。从而认为,传统的组织类型已经越来越不适应现代环境发展的要求,现代企业是一个系统,这个系统可以通过不断学习来提高生存和发展的能力。这一理论的提出,受到了全世界管理学界的高度重视,许多现代化大企业,乃至其他组织,包括城市,纷纷采用这一理论,努力建成“学习型企业”、“学习型城市”等。

● “学习型组织”的基本思想。彼得·圣吉在《第五项修炼》中明确指出:“90年代最成功的企业将会是‘学习型组织’,因为未来唯一持久的优势,是有能力比你的竞争对手学习得

更快。”他认为:“未来真正出色的企业,将是能够设法使各阶层人员全心投入,并有能力不断学习组织。”学习型组织正是人们从工作中获得生命意义、实现共同愿望和获取竞争优势的组织蓝图。学习型组织,是更适合人性的组织模式。这种组织由一些学习团队组成,有崇高而正确的核心价值、信心和使命,具有强韧的生命力与实现共同目标的动力,不断创新,持续蜕变,从而,保持长久的竞争优势。

● 组织成员的五项修炼。彼得·圣吉提出,在学习组织中,有五项新的技能正在逐渐汇集起来,这五项技能被他称为“五项修炼”。学习型组织的形成必须建立在组织成员五项修炼的基础上。这五项修炼是:

(1) 追求自我超越。强调组织成员应能不断认识自己,认识外界的变化,不断给予自己新的奋斗目标,全心投入,不断创造,超越自我,成为一种真正的终身学习。

(2) 改善心智模式。这是指人们深植心中,对周围世界如何看法和行为的认识方式。要求组织成员要善于改变传统的认识问题的方式和方法,要用新的眼光看世界。

(3) 建立共同愿景目标。共同愿景是指一个组织所形成的共有目标、共同价值观和使命感。进行这一项修炼的目的是强调把组织建成一个生命共同体,使全体成员为之共同奋斗。

(4) 开展团队学习。其目的是为了使组织成员学会集体思考,以激发群体的智慧,发挥出综合效率。他倡导其成员要经常运用“深度汇谈”和“讨论”两种不同的团体交流方式。

(5) 锻炼系统思考能力。这是整个五项修炼的基石。他提出系统思考是“看见整体”的一项修炼。作为一个架构,能让我们看见相互关联而非单一的事件,看见渐渐变化的形态而非瞬间即逝的一幕。强调要把组织看成一个系统,促进组织发展必须学会系统思考。



研讨与质疑

学习型组织理论在应用上有何局限性或困难?你能举例说明在你熟悉的组织中怎样应用学习型组织理论吗?



学生讲坛

1. 简述“管理的热带丛林”。
2. 联系实际阐述系统管理理论。
3. 联系实际阐述权变管理理论。

注:由学生对上面所学知识进行复述、总结与拓展。鼓励学生课外自查资料。建议在该知识讲授结束时布置,在下一节课开始时进行。



知识测试

知识测试的重点内容为：

1. 现代管理理论发展的脉络。
2. 管理过程学派。
3. 经验学派。
4. 行为科学学派。
5. 决策理论学派。
6. 系统管理理论。
7. 权变管理理论。
8. 非理性主义倾向与企业文化。
9. 战略管理思想。
10. 企业再造理论。
11. “学习型组织”理论。

测试题见与本书配套的《管理学基础实训教程》(高等教育出版社出版)。

技能训练

训练项目 2.2.1 管理沙龙:现代管理思想在现实中的应用

【实训目标】

1. 增强对现代管理思想的感性认识。
2. 培养对组织的管理思想的分析能力。

【实训内容与方法】

1. 在实际企业中,或网上、报刊中,搜集一个或几个我国改革开放后的有关管理的案例或资料(最好是一事一议性的简短事例)。
2. 应用所学理论,分析其管理思想。
3. 在班级组织一次关于管理理论与管理思想的沙龙。每个成员都可以作介绍,谈体会,放开思路,自由畅想。

【标准与评估】

1. 标准:所收集的资料一定要体现现代管理理论或思想,能同教材所研究的管理理论架构衔接。
2. 评估:① 每人写一篇简要的分析报告。② 可根据个人分析报告与在研讨会上的表现评定成绩。

第三节 组织文化

初露锋芒



管理情景

组织文化是什么?

在公司产品开发部的会议室里,部领导和部分技术骨干正在商讨如何加强团队建设的问题。议论的焦点是如何建设组织文化问题。究竟什么是组织文化?它包括哪些内容?从何处下手?大家各抒己见,讨论极为热烈。有的认为,提高每个人的文化素质就是组织文化建设;有的认为组织文化是一种奋斗精神;有的认为,大家彼此尊重,和谐相处就是建设组织文化;有的则认为,生产出好的产品,也是一种组织文化建设;还有的提出,打扫好环境卫生,修建更美的厂区也是组织文化建设。大家众说纷纭,莫衷一是。



学生分析与决策

1. 你是否赞成上述的各种说法?
2. 你认为组织文化应包括哪些内容?

知识研修

组织文化的结构与功能

组织文化的概念与结构

● 组织文化的概念。组织文化,是指在一定的社会政治、经济、文化背景条件下,组织在生产与工作实践过程中所创造或逐步形成的价值观念、行为准则、作风和团体氛围的总和。培育与建设健康向上的组织文化,建立高激励性、高凝聚性的组织团队,是组织管理的核心内容。上述关于组织文化的概念是从狭义上讲的,即主要是指组织的精神形态的文化;而在广义上,文化则指由人类所创造的精神文化与物质文化的总和。即组织文化是指组织所创造的所有精神财富和物质财富的总和。

● 组织文化的结构。组织文化主要由以下三层构成:

- (1) 精神文化层。这是组织文化的核心层,主要由作为组织指导思想与灵魂的各种价值观与组织精神所组成。
- (2) 制度文化层。这属于组织文化的中间层,具有将精神文化转化为物质文化的功能。

主要由硬(显)制度和软(隐)制度两种类型的制度文化构成。前者如各种管理体制、组织准则、规章制度等组织的正式制度;后者如传统习惯、生活习俗、行为方式、传播网络等非正式的潜规则。

(3) 物质(行为)文化层。这是组织文化的表层,具有表达精神文化的功能,主要由动态的行为文化和静态的物质文化构成。前者是指组织成员的行为和生产与工作的各种活动,如生产过程、管理行为、向顾客提供的各种服务;后者是指反映这些行为与活动的各种物化形态,如产品、厂容厂貌、组织标识等。

这三层的关系是:精神文化决定制度文化,制度文化又决定行为(物质)文化。组织文化的结构如图 2-2 所示。

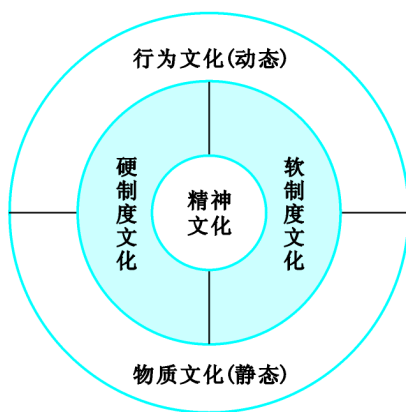


图 2-2 组织文化的结构

组织文化的功能

组织文化发挥着极为重要的功能:

- 导向功能。健康的组织文化,可以引导组织的成员采取组织所期望的行动,自觉地实现组织目标;而落后的组织文化,则会将组织的成员引向歧途。
- 凝聚功能。组织的文化,可以使其成员形成共同的思想、共同的价值观念,产生对本组织的认同感、归属感和向心力,从而使组织成为紧密团结的整体。
- 激励功能。健康向上的组织文化,使每个成员都受到尊重,个人价值获得充分实现,在工作中受到极大激励,从而提高全体成员的积极性。
- 约束功能。组织文化包含多方面的准则与规范,形成效力很大的群体规范,从而有效地约束组织成员思想和行为。
- 辐射功能。组织的文化,不但对组织内部有着重要的影响作用,而且,对组织外部,乃至整个社会都产生巨大的辐射作用。由于组织的生产经营活动,是社会最基本的经济活动,支撑着社会的运行与发展,从而使组织文化对整个社会的所有领域、每个成员都产生潜移默化而又极为重要的影响。

组织文化的内容与类型

组织文化建设的基本内容

● **精神文化建设。**组织的精神文化建设主要包括:① 形成组织全体成员共同信奉与追求的价值观。这是精神文化乃至整个组织文化的核心。② 培育组织精神。这是价值观的集中体现,是组织文化的灵魂与最显著的标志。③ 养成良好的职业道德。这是价值观、组织精神与岗位工作实际的结合。④ 营造健康向上的团体氛围。包括非正式组织形成的积极向上的风气。

贵州茅台集团在弥漫着国酒玉液之浓郁、芳香、悠长而经历史酿造的国酒文化中,结合茅台酒的品牌优势,精心提炼、严肃确立、努力建设以“爱我茅台,为国争光”为企业精神;“以质求存,以人为本,恪守诚信,团结拼搏,继承创新”为核心价值观;以“酿造高品位生活”为经营理念;“以顾客求生存,以质量求发展,以创新求完美”为质量方针;以“品质、环境、工艺、品牌、文化”为核心竞争力的企业文化。

● **制度文化建设。**组织的制度文化建设主要包括:① 按照现代组织要求推进组织基本制度的改革与建设,包括建设现代产权制度,特别是先进的法人治理结构等。② 建设体现现代企业制度要求的组织结构与体系。③ 建立健全各项规章制度。包括各种管理制度和技术规范等。④ 改造与完善组织与成员中现存的传统习惯、习俗、交际准则、传播网络等软制度。

● **物质(行为)文化建设。**物质(行为)文化建设主要包括:① 用组织共同的价值观与组织精神,教育与激励组织成员,使全体成员为实现组织的目标而共同努力。② 塑造产品与服务形象。组织要通过向社会提供优质产品与服务,在社会广大公众心目中建树良好的形象。③ 美化优化组织的外观形象。组织的标识、建筑、环境等不断美化优化,为内部成员和外部公众带来美好的印象。④ 建树组织的技术优势、设备优势、队伍形象等。



研讨与质疑

你是否赞成将组织文化的基本内容归纳为上述三类?你还可以做出更好或其他的归纳吗?

组织文化的类型

依据不同的标准,可以把企业文化分为许多类型。^①

● **根据企业的状态和作风进行分类。**日本学者河野丰弘从这一角度出发把企业文化

^① 李兴山,刘潮.西方管理理论的产生与发展.北京:现代出版社,1999.

分为三种类型:

(1) 有活力的企业文化。这种文化的特点是重视团体,追求创新,有明确目标,面向外部,有良好的沟通,能自发地提出设想,责任心强。

(2) 停滞的企业文化。其特点是急功近利,无远大的目标,带有利己倾向,自我保全,面向内部,行动迟缓,不负责任。

(3) 官僚的企业文化。其特点是例行公事,不讲情面,刻板拘谨。

● 根据企业的价值取向或行为标准进行划分。美国著名组织行为学教授卜斯洛坎和卜凯尔在对美国多家公司进行调查研究之后,把企业文化分为民族文化与市场文化两种:

(1) 民族文化。即由民族意识主宰的文化。重亲情关系,尊重历史传统,具有等级制的结构关系,存在着广泛的同事联系网,强调集体的首创精神,领导者对文化有较大的影响等。

(2) 市场文化。重合同关系,按成员与组织的交换条件形成相互关系,讲究功利主义,对同事保持独立性,强调个体的首创精神,对公司文化适应性的社会化程度低等。

● 根据企业所在国别或民族进行划分。这种划分主要是从对东西方文化进行比较分析的角度区分的。并以此为基础,对东西方区域不同国家的文化进行比较分析。目前研究比较多的是美、日企业文化比较。在我国,也重视进行美、日、中之间的比较研究。

(1) 美国的企业文化。美国的文化以欧洲文化为基础,并融合了世界其他民族的文化。美国文化最主要的特征是:崇尚个人主义、英雄主义和理性主义。反映在企业文化上的主要特点是:偏重管理的科学性,注重量化分析和事实依据;强调对个人的尊重和自我实现;鼓励竞争,乐于冒险;亲情关系观念比较淡漠,更注重的是平等的契约关系。

(2) 日本的企业文化。日本文化以东方文化为基础,同时凸现了本民族自身的特点。日本文化的主要特点是:既受中国儒家思想影响,偏重强调“诚”和“忠”,同时又大胆吸收西方的文明成果,即形成所谓的“和魂洋才”,实现了家族主义管理与最先进理论的融合;在技术上实行“拿来主义”,在管理上注重实用主义,管理规范线条粗;注重血缘关系,成员对组织的归属感强,信奉团队精神,强调团队奋斗。

(3) 中国的企业文化。中国文化是典型的东方文化。中国文化主要受儒家思想影响,注重“仁”、“礼”、“中庸之道”,有崇高的爱国主义,重礼仪文明,但观念守旧,创新精神不强;勤劳俭朴,肯于奋斗,但冒险精神不足;受长期封建思想影响,集权观念较重,民主意识不强,对个性尊重不够,鼓励个人奋斗不足;血缘关系强,重人际关系,但缺乏团队精神。

组织文化建设

组织文化建设的基本要求

● 组织文化建设坚持以马克思主义为指导,与社会主义精神文明相协调。组织文化的灵魂是必须以先进的思想与理念作指导。社会主义社会的各类组织建设组织文化,都必须以马克思主义为指导思想,并且要同整个社会的精神文明相协调。

● 组织文化建设要立足国情,并把传统的文化精华与最先进的时代特征紧密结合起来。我国社会组织的文化建设必须立足于我国的国情,植根于东方文化的土壤,并努力吸收我国传统文化的精华,同时还要对世界最先进的文化兼容并蓄,反映时代特征。

● 组织文化建设要服务于组织的宗旨和战略目标,并形成自身特色。建设组织文化,

必须从组织的宗旨和战略目标出发,抓住重要矛盾,解决主要问题,形成促进组织目标实现的先进文化。文化建设必须充分体现本组织的特殊性,并运用简洁生动的语言进行提炼概括,形成特色鲜明、易读易记的口号、信条、格言、警句等概括形式。

五星级的太湖饭店,紧密结合行业业务特点,特编写极富企业特色的“太湖饭店员工誓言”,并浓缩为一个口号:

微笑、微笑、永远微笑,
敬业、敬业、不断超越!

要求每一位员工都能把“员工誓言”作为自己的职业追求、奋斗目标,每时每刻按照“誓言”内容自我要求,自我激励,自我超越。“员工誓言”是饭店内部活动的宣誓语。每逢重大节庆活动,如,员工大会、升旗仪式、大型联欢活动及饭店组织的其他各类重要会议和重大活动时,全员须背诵“员工誓言”全文,作为对企业精神的颂扬;饭店小型聚会、部门会议等参加员工较少时,员工须背诵“员工誓言”口号,作为对企业精神的振奋和加强。

● 组织文化建设要形成以组织精神为核心的文化体系。组织文化建设是一个系统工程。既要以共同价值观为支撑培育组织精神,又要注意整个文化体系的建设。从理念、宗旨、价值准则,到制度体系、行为规范、活动取向;从群体规范、团体氛围,到产品、服务、厂区环境,要进行全方位的培育与建设。

● 组织文化建设要有科学的程序和方法,并注重实效。组织文化建设要有明确的目标与规划,要采取科学的程序与方法按步骤实施。既要发挥组织领导人的关键作用,又要充分调动广大员工参与,形成全员建设的局面。组织文化建设不能一蹴而就,要进行长期建设,潜移默化,百炼成钢。

组织文化建设的阶段

组织文化建设主要有以下几个阶段:

● 识别与规划阶段。要在对组织现有文化正确分析识别的基础上,根据企业的宗旨与总目标确定本组织文化建设的目标。特别是要选择与设计富有特色的组织精神与本组织文化建设的主要内容,并制定建设规划。

● 培育与强化阶段。要按照建设规划,通过各种有效渠道与手段,分步骤、全方位地进行组织文化的培育与强化。这是文化建设的主体阶段,是一个长期的过程。

● 确立与巩固阶段。经过不断的调整、充实与培育,特别是长时间的实践,对本企业的组织文化加以确立,并不断巩固完善。

● 变革与发展阶段。组织文化不会是绝对完美的,也不是一成不变的,应随着组织目标与自身目标的变化,适时地进行变革,不断发展与完善。

组织文化建设的方法

● 正面灌输法。这是指借助各种教育、宣传、组织学习、开会传达等形式,对组织文化的目标与内容进行正面灌输的方法。通过正面灌输的方法,教育组织全体成员树立正确的思想与价值观。

● **规范法**。这是指通过制定体现预期文化要求的一整套制度规范体系来促进与保证组织文化建设的途径与方式。如制定反映组织文化要求的组织制度、管理规范、员工的行为规范等。

● **激励法**。这是指运用各种激励手段,激发员工动机,以营造良好氛围、塑造组织精神的各种途径与方法。如通过表扬、工作激励、关心和满足员工需要,增强组织凝聚力,培育热爱本职工作、敢于拼搏与勤奋努力的精神。

● **示范法**。即通过组织领导人的率先垂范和先进人物的榜样作用,促进与影响组织的文化建设的方式与方法。组织要充分发挥领导和模范人物的示范作用,引导与带动组织成员,培育组织精神,树立良好的组织风气。

● **感染法**。这是指通过各种人员交往,共同生活,形成互动,相互感染,以建设组织文化的途径与方式。如经过人员互动与感染,培养企业成员崇高的思想境界与健康的人格。

● **暗示法**。即组织或管理者通过暗示的方式将意愿传递给员工,示意或诱导员工认同组织的价值观,并以实际行动为实现组织的目标而努力。

● **实践法**。即在生产与工作实践的过程中培育组织文化的途径与方式。这是长期积淀的过程。如通过各种生产经营实践,培养既敢于创新,又从实际出发的科学精神。



研讨与质疑

你认为这些方法是否可行、有效?说明理由。你还能提出其他方法吗?



学生讲坛

1. 试述组织文化的结构与功能。
2. 中、日、美组织文化比较。
3. 组织文化建设的要求与方法。

注:由学生对上面所学知识进行复述、总结与拓展。鼓励学生课外自查资料。建议在该知识讲授结束时布置,在下一节课开始时进行。



知识测试

知识测试的重点内容为:

1. 组织文化的结构与功能。
2. 组织文化建设的基本内容。
3. 组织文化建设的基本要求。
4. 组织文化建设的阶段。
5. 组织文化建设的方法。

测试题见与本书配套的《管理学基础实训教程》(高等教育出版社出版)。

技能训练

训练项目 2.3.1 案例分析:康洁利公司的“洋”经理^①

【实训目标】

1. 培养从组织文化的视角分析企业中管理矛盾与问题的能力。
2. 认识东西方文化的差异,增强对不同文化分析比较的能力。
3. 培养运用组织文化强化软管理的能力。

【实训内容与方法】

1. 阅读如下案例,并分析下列问题:① 试运用管理的有关原理分析康洁利公司起落的原因。② 试总结米勒先生的管理思想及管理哲学。③ 从本案例中你得到了什么启示?
2. 先由个人阅读并分析案例,并写出发言提纲。
3. 再以模拟公司或班级为单位进行大组讨论。

康洁利公司是一家中外合资的高科技专业涂料生产企业,总投资 594 万美元,其中固定资产 324 万美元,中方占有 60% 的股份,外方占有 40% 的股份,生产多彩花纹涂料等 11 大系列高档涂料产品。这些高档产品不含苯、铅和硝基等有害物质,无毒无味,在中国有广阔的潜在市场。

开业在即,谁出任公司总经理呢?外方认为,康洁利公司引进的先进技术、设备和原材料均来自美国,中国人没有能力进行管理,要使公司迅速发展壮大,必须由美国人来管理这个高新技术企业。中方也认为,由美国人来管理,可以学习借鉴国外企业管理方法和经验,有利于消化吸收引进技术和提高工作效率。因此,董事会形成决议:从美国聘请米勒先生任总经理,中方推荐两名副总经理参与管理。

米勒先生年近花甲,但身心爽健,充满自信,有 18 年管理涂料生产企业的经验,自称“血管里流淌的都是涂料”,对振兴康洁利公司胸有成竹。公司员工也都为有这样一位洋经理而庆幸,都想憋足劲大干一场。

谁料事与愿违。公司开业 9 个月不但没有赚到一分钱,反而亏损 70 多万元。当一年的签证到期时,米勒先生被公司的董事会正式辞退了。1994 年 3 月 26 日,米勒先生失望地返美。

来自太平洋彼岸的洋经理被“炒鱿鱼”的消息在康洁利公司内外引起了强烈的反响,这位曾经在日本、荷兰主持建立并成功地管理过涂料工厂的洋经理何以在中国败走麦城呢,这自然成了议论的焦点。

多数人认为,米勒先生是个好人,工作认真,技术管理上是内行,对搞好康洁利公司怀有良好的愿望,同时,在吸收和消化先进技术方面做了许多工作。他失败的主要原因是不了解中国的实际情况,完全照搬他过去惯用的企业管理模式,对中国的许多东西不能接受,在经

^① 王凤彬,朱克强.管理学教学案例精选.上海:复旦大学出版社,1998.

营管理方面缺乏应有的弹性和适应性。中方管理人员曾建议根据中国国情,参照我国有关三资企业现成的成功管理模式,结合国外先进的管理经验,制定一套切实可行的管理制度,并严格监督执行。对此,米勒先生不以为然。他的想法是“要让康洁利公司变成一个纯美国式的企业”。他对计划不信任,甚至忧虑,以致对正常的工作计划都持抵触态度,害怕别人会用计划经济的一套做法去干预他的管理工作。米勒先生煞费苦心地完全按照美国的模式设置了公司的组织结构,并建立了一整套规章制度,但最终还是使一个生产高新技术产品且有相当实力的企业缺乏活力,在起跑线上停滞不前,陷入十分被动的局面。

也有人认为,米勒先生到任后学会的第一个中文词就是“关系”,而他最终还是因搞不好关系而离华返美。

对于中国的市场,特别是中国“别具一格”的市场情况和推销方式,米勒先生也不甚了解。他将所有有关市场营销的事情都交给一位中方副总经理,但他和那位副总经理的关系并没有“铁”到使副总经理为他玩命去干的程度。

在管理体制上,米勒先生试图建立一套分层管理制度:总经理只管两个副总经理,下面再一层管一层。但他不知道,这套制度在中国,如果没有上下级间的心灵沟通与相互间的了解和信任,会出现什么样的状况和局面。最后的结果是,造成管理混乱,人心涣散,员工普遍缺乏主动性,工作效率大大降低。

米勒先生还强调,我是总经理,我和你们不一样,你们要听我的。他甚至要求,工作进入正规后,除副总经理外的其他员工不得进入总经理的办公室。米勒先生不知道,聪明的中国企业负责人在职工面前总是强调和大家一样,以求得职工的认同。米勒先生走时扔下一句话:“如果这个企业出现奇迹的话,肯定是上帝帮忙的结果。”

然而,上帝并未伸出援助之手,奇迹却出现了。康洁利公司在米勒先生走后,中方合资厂家选派了一位懂经营管理,富有开拓精神的年轻副厂长刘思才任总经理,并随之组成了平均年龄只有33岁的领导班子。新班子迅速制定了新的规章制度,调整了机构,调动了全体员工的积极性。在销售方面,基于这样一个现实:自己的产品虽好但尚未被人认识,因而采取了多种促销手段,并确定在1994年零利润的状态下,主动向消费者让利销售,使企业走上了良性循环。1994年5月,康洁利首先盈利3万元,宣告扭亏为盈。

【标准与评估】

1. 标准:能正确运用所学的有关的管理原理,特别是企业文化的理论,对康洁利公司大起大落的原因进行分析,并提出有价值的意见。

2. 评估:① 每个人的发言提纲可作为一次作业,评定成绩。② 根据班级讨论中的表现评定成绩。

训练项目 2.3.2 模拟管理:模拟公司的管理思想与组织文化设计

【实训目标】

1. 培养初步运用管理理论解决问题的能力。
2. 培养分析与建设组织文化的能力。

【实训内容与方法】

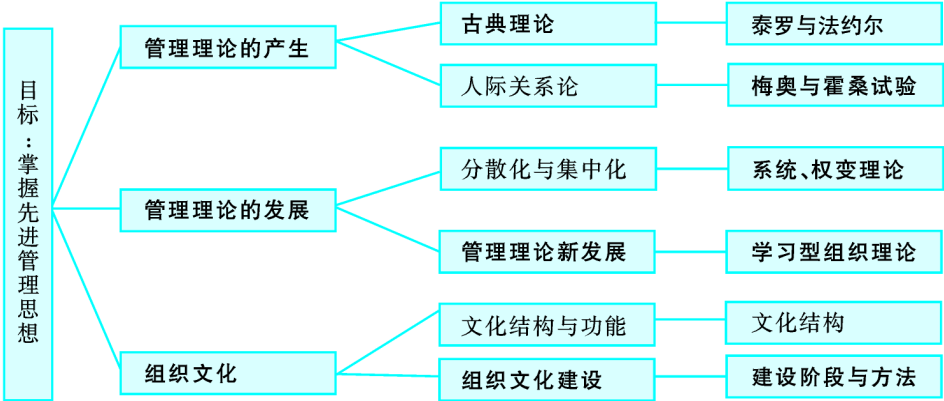
根据所学知识以及对实际企业所获得的信息资料,研讨并设计本公司的管理理念与组织文化。

- 1. 结合本公司的实际,论证应以何种理论作为管理的理论依据。
- 2. 本公司应树立哪些先进的管理理念。
- 3. 对本公司的文化建设提出设想与举措,并制定建设方案。
- 4. 在班级组织一次交流与研讨。

【标准与评估】

- 1. 标准:能正确运用现代管理理论加以指导,并结合中国国情。要制定科学可行的公司文化建设方案。
- 2. 评估:① 每个人写出一份关于应以何种理论作为管理的理论依据的简要材料。
- ② 每个公司提交本“公司管理理念”与文化建设方案。③ 对各公司所交材料与交流中的表现进行评估打分。

【重点内容网络图】



注:黑体字表示更为重要的内容;
本图中未包括的内容可略讲或由学生自学。