

管理学基础

教学课件

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

课 程 体 系

管理系统
管理思想
计划
组织
领导
控制
企业管理

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

管理意识问题

- 管理意识的培养比管理技能更重要
- 管理素质的提高比管理方法的掌握更重要
- 管理的核心技能就是协调。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

管理宏观层面意识包括：

- 1、主动意识，这是管理意识的前提条件
- 2、前瞻意识，这是管理意识的基础条件
- 3、问题意识，这是管理意识的核心环节
- 4、改革意识，这是管理意识的关键环节
- 5、组织意识，（也叫执行意识）这是管理意识的保障条件。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

管理微观层面意识包括：

- 1、危机意识
- 2、创新意识
- 3、战略意识
- 4、竞争意识
- 5、可持续发展意识
- 6、知识管理意识
- 7、市场意识

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

第一章 管理系统

知识点：

1. 掌握管理的涵义
2. 理解管理的属性，了解管理系统的构成
3. 掌握管理者的素质的要求
4. 理解管理者的基本职能
5. 理解管理对象的构成与环境分类
6. 了解管理方法的分类，掌握管理机制的机理与类型

技能点：

1. 理解并能解释说明管理的基本概念
2. 认知并能有意培养自己的管理素质
3. 理解并能运用管理机制分析与解决实际管理问题

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

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--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 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。



【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 支付系统行号：313261018018 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。

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



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- 88342620

报名邮箱：xchy007@163.com

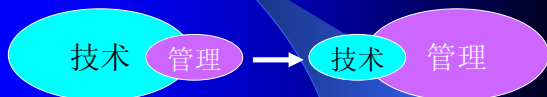
学校网站：www.mhjj.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

第一节管理与管理系统

一、管理的概念与属性

1、管理的必然性



2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

- 1) 管理是共同劳动的产物
- 2) 管理在社会化大生产条件下得到强化和发展
- 3) 管理广泛应用于社会的一切领域
- 4) 管理已经成为现代社会的重要社会机能

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、管理的概念

就是通过计划、组织、领导和控制，协调以人为中心的组织资源与职能活动，以有效实现目标的社会活动。

设计和保持一种良好的环境，以使组织中的每个成员高效的为实现组织目标而努力。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

- 1) 管理目的是有效实现目标
- 2) 实现目标手段是N个职能
- 3) 管理本质是协调
- 4) 管理对象是以人为中心的组织资源与职能活动

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

3、管理两重性（马克思）

- 1) 管理的自然属性：生产力属性或一般属性，促进生产力的发展。与生产力发展水平有直接关系。
- 2) 社会属性：生产关系属性或管理的特殊性，维护生产资料所有者的利益，与社会制度有直接关系。
- 3) 邓小平：白猫与黑猫

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

4、管理的科学与艺术性

- 1) 管理是一门科学，存在客观规律，按规律办事。
- 2) 管理是一门艺术，因人、因地、因事、因时；权变、经验、阅历、灵感。
- 3) 管理是科学与艺术的结合，科学—客观规律性，艺术—灵活性和创造性，相互促进。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

二、管理系统及其构成

1、管理系统的概念

是指由相互联系、相互作用的若干要素和子系统，按照管理的整体功能和目标结合而成的有机整体。

- 1) 若干要素构成
- 2) 层次结构
- 3) 管理系统整体功能存在价值在于管理功效的大小

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、管理系统的构成

- 1) 管理目标：管理功能的集中体现。
- 2) 管理主体：管理者，最核心、最关键的因素和最关键力量。（个体、群体、管理机构）
- 3) 管理对象：管理行为的受作用一方，（组织、组织构成要素、职能活动）。
- 4) 管理媒介：管理机制与方法。管理机制是决定管理功效的最直接和最关键因素；管理方法是管理机制实现形式，管理的直接实施手段。
- 5) 管理环境：实施管理过程中的各种内外条件和因素的总和。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

三、管理职能

1、管理职能的涵义与内容

- 1) 涵义：是管理者实施管理的功能或程序，即管理者在实施管理中所体现出的具体作用和实施程序或过程。
 - A. 管理者的基本职责
 - B. 履行这些职责的程序或过程。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2)管理职能的内容

计划

组织

领导

控制

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、四大管理职能

计划：管理者为实现组织目标对工作所进行的筹划活动（调查预测、制定目标、选择活动方式即决策）

德鲁克：做正确的事远比正确做事重要
Doing the right things doing things right

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

组织：管理者为实现组织目标而建立与协调组织结构的工作过程。（设计与建立组织结构、合理分配职责与职权、选拔与配置人员、推进组织的协调与变革）

合理、高效的组织结构是实现组织目标的组织保证。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

领导：管理者指挥、激励下级，以有效实现组织目标的行为。（选择正确的领导方式（举例）、运用权威、实施指挥、激励下级、有效沟通）

管理职能中最关键、最经常的职能

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

控制：管理者为保证实际工作与目标一致而进行的活动（制定标准、衡量工作、纠正偏差）

控制的内容和方式有区别（高层管理者的战略眼光、基层管理者的操作技能）

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

3、管理职能之间的关系

- 1) 顺序的绝对与相对：定计划要有领导，控制要按计划等。
- 2) 普遍性和差异性：所有管理者都要履行这些职能，但是内容、方式、侧重点不同

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

第二节 管理主体---管理者

一、管理工作与管理者

1、管理工作

广义管理工作：凡是对组织资源或职能活动进行筹划与组织工作都属于管理工作。
狭义的管理工作：以管人为核心的组织与协调的工作属于管理工作。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

- 领导工作：必须拥有下属和权利

- 管理者的概念
- 传统：运用职位权利，对人进行统驭和指挥的人。
- 德鲁克：由于他们的职位和知识，对组织负有贡献，能够实质性的影响组织经营和成果的人。
- 教材：履行管理职能，对实现组织目标负有贡献责任的人。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

二、管理者的类型

1、按管理者层次划分

高层管理者：决策层（战略规划、重大决策）总经理、副总经理、三总师。

中层管理者：执行层（制定具体计划、政策）部门经理和车间主任等。

基层管理者：作业层（现场指挥与监督）工段长和班组长。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、按管理工作的性质与领域划分

- 综合管理者：负责全面管理，主管，对组织目标负全部责任，有权指挥和支配该组织的全部资源与职能活动。（总经理、车间主任）
- 职能管理者：在某一专业领域负责专业工作，拥有专业技术特长（部门经理等）

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

3、按职权关系性质划分

- 直线管理者：有权利对下属直接管理，隶属关系，命令与服从关系，决策与指挥权利，一般是综合管理者（总经理、车间主任、部门经理、班组长等）
- 参谋人员：对上咨询、建议，对下指导。
- 部门经理的身份的两重性。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

三、管理者的素质

- 概念：管理者的与管理相关的内在的基本属性与质量。
- 主要表现：品德、知识、能力、心理、身体。
- 管理素质是能力与水平的基础

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

1、管理者的基本素质

政治素质：政治坚定性、敏感性

人文素质：敬业、责任心、合作、守纪

知识素质：学历---间接---书本知识

资历---直接---实践经验

基本业务素质：工作领域的知识与能力

智力素质：观察力、记忆力、思考力、想象力

心理素质：追求（理想、信念、价值观）、意志（克服困难的勇气和坚持的精神）、感情（要积极的）

身体素质：一切素质的基础

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、管理者的技能

- 决策能力：抽象思维能力和把握全局能力
- 人事能力：知人、用人、协调人际关系能力
- 技术能力：组织、指挥、设计、研究、操作、语言、写作、调查、推理能力等
- 自我发展能力：自学、自省、吸收新事物
- 创新能力：开拓新知识、新技术、新产品、新方法的创造力（批判、创造、联想、想象）

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

不同层次管理者管理技能需求图

高层管理者	领导	人际	技术
中层管理者	(概念)		(操作)
基层管理者	技能	技能	技能

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

现代管理者的核心素质：创新

- 创新意识：观念先行
- 创新精神：态度和勇气
- 创新思维：方法和技巧
- 创新能力：知识、经验、技能

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

第三节管理客体---管理对象和管理环境

一、管理对象

1、概念

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

外延：资源要素、职能活动和工作环节
人、财、物、技术、设备、信息、时间

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、组织形态

社会组织：为达到特定目的，完成特定任务而结合在一起的人群，一般具有法人资格（法人是具有民事权利能力和民事行为能力，依法独立享有民事权利和承担民事义务的组织）

包括：政治、经济、文化、宗教、军事、其他社会组织。

社会组织内部的单位和部门

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

3、资源或要素

- 人 员：核心要素，生产力-提高效率
- 生产关系-调动积极性
- 资 金：关键要素
- 物资设备：物质条件和保证
- 时 间：与金钱、效率关系
- 信 息：财富

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

4、职能活动

管理---保证组织活动有序、有效、高效

管理功效的发挥机制：

组织活动的筹划 管理者 组织 管理者
管理者 协调 管理者 控制

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

二、管理环境

1、管理环境

含义：存在于社会组织内部和外部的影响管理实施和管理效果的各种力量、条件和因素的总和。

分类：内部和外部
一般（宏观）和任务（微观）

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

管理和环境的关系

对应关系：经济-----经营
技术-----作业
社会-----人际关系
交换关系：物质-----原辅材料
能量-----能源
信息-----市场
影响关系：决定和制约-----反作用

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、环境对管理的影响

(1) 经济环境：最大、最直接。

经济物质资源：成本、物流、优势、配套、效益
国家经济制度与经济体制：市场经济与计划经济对比
社会经济规模与发展水平：国家宏观调控影响，内地和发达地区的比较
市场供求与竞争：最主要的影响因素---顾客、对手
国民收入与消费水平：产品的数量、质量、档次、消费结构

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

(2) 技术环境

技术进步：快慢影响更新和成本
技术现状：生产力的标志、竞争力的标志
技术政策：用国产技术设备在财政和税收上的优惠
技术发展的动力和潜力：战略思想、生存、效益
技术影响管理

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

(3) 政治与法律环境

政治制度：东西方制度与信仰、开明与腐败、与生产力的适应度。
政治形势：政局的稳定度（中东）
政策法规：优惠政策的充分使用（国家、省、市、县、行业、民族）、苏州模式的台商、环保（东港去盐城建化工、高能耗、高污染的产业的西移）

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

(4) 社会与心理环境

人口：中国是世界最后一个最大的还未被瓜分的市场
教育：一切发展的根本，台州软实力的关键
生活习俗：南北差异
风气：路桥一做，黄岩一玩，椒江一吃
道德：社会存在的基础
价值观：回归与重建
社区成员心理状况：白云山的环保

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

3、环境管理

适应环境，动态平衡

- 了解环境：信息管理
- 分析与评估环境：因素分类与定级
- 能动适应环境：适应
干预市场
预测与战略选择
权变、自主与分权

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

第四节管理媒介---管理机制与管理方法

一、管理机制

1、管理机制的涵义与特征

涵义：机制原意是机器的构造与工作原理，管理机制是管理系统的结构及其运行机理。

“转机建制”：转换经营机制，建立现代企业制度（政企分开、权责明确、产权清晰、管理科学）

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

特征

内在性
系统性
客观性
自动性
可调性

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

重要性

机制-----行为-----效果

破三铁：铁工资、铁饭碗、铁交椅

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、管理机制构成

- 以客观规律为依据：我国国有企业的改革台州股份合作制的选择

- 以管理结构为基础和载体：

管理结构包括：组织功能与目标、组织基本构成方式（构成的准则和方式，企业法人财产权、所有权、经营权的分离）
组织结构（领导体制、组织机构类型）、
环境结构。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

3、运行机制

涵义：组织基本职能的活动方式、系统功能和运行机理。（计划指令和自主生产）

普遍性：任何组织都有其特定的运行机制

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

4、动力机制

涵义：管理系统的动力产生与运作的机理构成：

利益驱动：最基本力量，黑格尔，长江中的船；

政令驱动：社会规律的行政权威

社会心理驱动：激励，内驱力

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

5、约束机制

涵义：对管理系统行为进行限定和修正的功能和机理。

构成：

权利约束：用权利对系统约束
对权利运用的约束（江泽民：
没有约束的权利等于腐败）

利益约束：以物质利益为手段，约束分配过程

责任约束：明确责任，责、权、利

社会心理约束：社会舆论、道德标准、价值观

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

二、管理方法

1、管理方法的涵义和分类

（1）涵义：管理者为实现组织目标，组织协调
管理要素的工作方式、途径和手段。

（2）分类：

作用原理：经济、行政、法律、社会心理

适用普遍度：一般管理方法、具体管理方法

定量化程度：定性管理、定量管理

领域：社会、政治、经济、文化、军事、科学等

对象类型：人、财、物、技术、设备、信息、
时间

管理对象范围：宏观、中观、微观

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

（3）管理方法的现代化

管理方法的科学化：学习先进

管理方法的最优化：量化管理寻求满意

管理方法的文明化：两个文明、和谐社会、
和安全生产

管理手段的现代化：信息、网络、办公自动化

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、经济方法

涵义：依靠利益驱动，利用经济手段，通过调节和影响被管理者物质需要而促进管理目标的实现的方法。

特点：利益驱动性，普遍性，持久性

形式：价格、税收、信贷、经济核算、利润、
工资、奖金、罚款、定额管理、经营
责任制。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

3、行政方法

涵义：依靠行政权威，借助行政手段，直接指挥和协调管理对象的方法。

特点：强制性、直接性（直接干预）、垂直性、无偿性。

方法：命令、指示、计划、指挥、监督、检查、协调。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

4、法律方法

涵义：借助国家法律和组织制度，严格约束管理对象为实现组织目标而工作的一种方法。

特点：高度强制性、规范性、

人治---灵活而不规范；法治：规范而不灵活

方法：法律法规、组织规章制度、司法仲裁

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

5、社会心理学方法

涵义：借助社会学和心理学原理，运用教育、激励、沟通等手段，通过满足管理对象社会心理需要的方式来调动其积极性的方法。

特点：自觉自愿性、持久性

形式：宣传教育、思想沟通、各种激励

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

6、企业管理现代化

(1) 思想现代化-----先导

市场观念：指挥棒，卖鞋

时间观念：时间是金钱，效率是生命，余世维，中外南北，日美贸易谈判。

效益观念：经济效益和社会效益统一（下岗）
提问讨论

系统观念：系统思想（企业系统图、企业在社会中的子系统图）

信息观念：温州案例（提问讨论），海南房地产与总理

民主观念：大一统思想，封建传统，德先生与赛先生

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

(2) 组织现代化-----条件
现代企业制度的建立

(3) 方法手段现代化-----保证

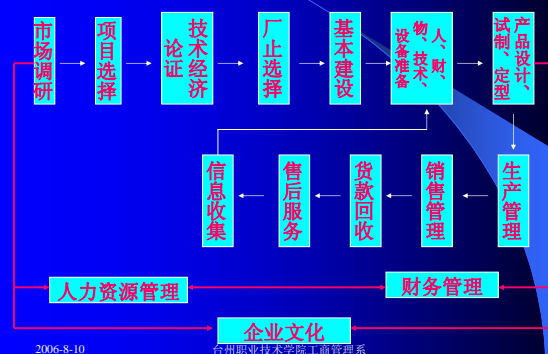
(4) 人才现代化-----关键

“T型人才”

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

企业管理架构图



第二章 管理思想

知识点：

1. 掌握古典理论与人际关系论的主要思想
2. 掌握现代管理理论的主要思想及最新管理趋势
3. 了解我国古代管理思想，理解我国当代管理思想的演进
4. 了解组织文化的构成、功能与类型
5. 掌握组织文化建设的内容、要求与方法

技能点：

1. 初步具有应用现代理念和理论分析与处理实际管理问题的能力
2. 能够从管理思想的高度认识与分析我国的经济改革
3. 具有初步组织文化分析与设计能力

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

第一节 近代管理理论

一、近代管理理论概述

1. 管理伴随人类而产生
2. 经验管理与管理理论萌芽的出现，18后到19后，两权不分，没有规范和系统制度亚当·斯密的分工与经济人，欧文的改善条件，巴贝奇的作业研究
3. 近代管理理论的发展流派：组织技术流派（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）；人际关系流派（梅奥人际关系论）

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

二、古典管理理论

1、古典管理理论的产生与代表人物

- 时间：19世纪末到20世纪初，也叫科学管理思想阶段，管理学的诞生标志。
- 背景：管理复杂，两权分离，经验的系统化、标准化、科学化。
- 代表：泰罗的科学管理（以现场管理为重点）、法约尔的一般管理理论（以整个企业活动的组织管理为重点）

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、泰罗的科学管理

背景资料：1856—1915，1911年《科学管理原理》，科学管理之父。美国人，学徒到总工。

主要思想：

- 管理的中心问题是提高劳动生产率
- “高工资和低成本是最良好的管理制度的基础”
- 工时研究与劳动方法的标准化（铁锹实验）（方法、时间、工具、设备、环境等）（人像牛一样就好了）
- 科学挑选与培训工人（搬铁块实验）HRM

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

- 实行差别计件工资制度（0.8元/件，1.0元/件、1.2元/件）
- 管理职能与作业职能分开
- 例外原则，授权基层，高层只处理例外（苏州日立老板手机死与火）
- 蛋糕原理：从分蛋糕到做大蛋糕（现代的汽车、彩电行业）



2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

3、法约尔的一般管理理论

- 背景资料：1841—1925，法国人，1916年《工业管理和一般管理》，研究核心是企业组织结构合理化，最早提出管理职能、要素和原则。
- 主要思想：
- 对企业经营活动的概括：技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动、管理活动。

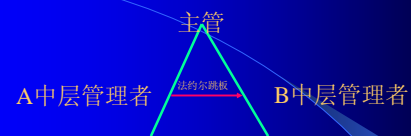
2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

- 最早提出管理的职能：计划、组织、指挥、协调、控制。
- 系统总结管理的一般原则：劳动分工、权责一致、纪律、统一指挥、统一领导、个人服从集体、报酬公平、集权与分权、组织层次与部门协调、维护秩序、公平、人员稳定、首创精神、团结精神。
- 对等级制度与沟通研究：等级链、等级与效率结合，法约尔跳板

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系



- 重视管理者的素质与训练：素质标准为
- 身体：健康、精力、风度
- 智力：学习、判断、活跃、适应
- 精神：干劲、坚定、负责、首创、忠诚、机智、庄严
- 教育：博学
- 经验：阅历丰富

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

4、韦伯的行政组织论

- 背景资料：1864—1920，德国社会学家，理想行政组织体系模式。
- 主要思想：
- 权利与权威是一切社会组织形成的基础
三种纯粹形式权利与权威：法定权利与权威（基础，组织授权）、传统权利（神权等）、超凡权利（人格魅力、专长等）

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

- 理想的行政组织体系的特点：
- 分工明确、权利义务明确
- 组织内各职位按照登记原则进行法定安排
- 组织按照明文规定的法规、规章组成
- 人员需严格培训考核后任用
- 两权分离
- 组织内人员关系是工作与职位关系，不受个人感情影响（在我国这个问题很突出）

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

三、人际关系理论

1、梅奥与“霍桑试验”

背景资料：1880—1949，美国人哈佛心理学家，《工业文明的人类问题》，人际关系学说。

霍桑试验：1927年，芝加哥西方电气公司霍桑工厂，研究工作条件和物质条件与劳动生产率的关系（1、照明试验，2、福利试验，3、访谈试验、4、装配工试验（记件、内部心理契约。））

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、梅奥人际关系论的主要观点

- 人是社会人，而非经济人
- 生产效率与工作态度和人际关系有关系
- 重视非正式组织的存在和作用
- 正式组织：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
- 非正式组织：基于共同的感情而构成的一个体系。（意见领袖、情绪领袖）

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

第二节 现代管理理论

一、现代管理理论概论

- 1、产生与发展：1948-1970，管理理论发展最快，成熟时期。
- 2、产生背景：生产自动化、连续化、社会化程度高，全新科技用于管理，人的作用成为最大因素。
- 3、发展脉络：热带丛林到集中化趋势。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

二、管理理论的分散化

1、管理科学的崛起

产生背景：一是工业规模扩大，竞争激烈，

决策水平要求高；二是科技发展，先进技术用于管理。

管理科学由来：泰罗的努力，由凭借经验和直觉向科学方法和最优转变。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

管理科学特点：

- 核心是寻求决策最优化
- 注重定量分析
- 广泛使用计算机

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

管理理论的热带丛林

管理过程学派（管理程序学派）：

代表人物：哈罗德·孔茨（Harold Koontz）和西里尔·奥唐奈（Cyril O'Donnell）

代表作品《管理学》

主要观点：

- 任何组织都要履行基本管理职能（计划、组织、控制）
- 职能都可以分析出原则指导实践工作
- 管理理论、概念、技术都可在三职能下分析

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

经验学派：

代表人物：戴尔（Ernest Dale）《伟大的组织者》
《管理：理论和实践》
彼得·德鲁克（Peter Drucker）
《有效的管理者》经验案例总结

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

行为科学学派：

人际关系理论发展而来，认为管理中最重要的是对人的管理，从研究感情因素转向研究人类行为规律。

代表人物：马斯洛、赫茨伯格、麦戈雷迪

主要观点：

- 重视人在组织中的关键作用，提倡用人，重视人力资源开发。
- 强调个人目标与组织目标一致性
- 民主参与管理，自我控制，自主管理变服从为支持，监督为引导。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

社会系统学派

组织是独立的系统，又是社会大系统中的一个子系统。

代表人物：巴纳德（C.D. Barnard）

主要观点：

- 组织是一个协作系统
- 组织存在需要三个基本因素（明确的目标、协作意愿、意见交流）
- 组织发展两个重要原则（组织效力、组织效率）
- 管理者权威来自下级的认可

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

决策理论学派

管理关键在于决策，管理必须采用一套制定决策的科学方法和合理的决策程序。

代表人物：赫伯特·西蒙（H.A. Simon）
《管理决策新学科》

主要观点：

- 管理就是决策，决定管理成败
- “令人满意”代替“最优化”
- 决策时要定量计算和心理因素与人际关系并重

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

数理学派：即管理科学学派，注重量化分析，强调运用数学模型进行决策，寻求决策的科学化和精确化

交流中心学派：运用信息与沟通理论解决管理问题。管理人员是交流中心，管理人员就是接受、储存、处理、传播信息。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

管理理论的集中化趋势

系统管理理论

运用一般系统理论和控制理论来考察组织结构和管理的职能。1960

代表人物：卡斯特（《系统理论和管理》）
罗森茨克、约翰逊。

普通系统论：路·冯·贝塔朗菲，由生物到管理
主要思想：

- 系统要素独立、关联、依存
- 系统整体性
- 系统层次性

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

系统学说：卡斯特

- 系统哲学，一种思想方法
- 系统管理，企业是一个以人为主体的有人造系统，设计与经营要系统要求运行。
- 系统分析，系统的思想解决问题和决策
- 确定问题的变量，综合分析。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

权变管理理论

产生背景：1970，外部环境和内部条件变化，更复杂。

代表人物：美国卢桑斯，英国伍德沃德

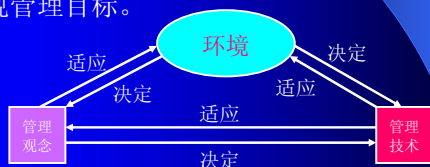
观点：不存在一个万能的管理方法，要根据时间、地点、人物、事件、环境等的不同来选择合适的管理方法。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

卢桑斯权变管理理论

基本思路：先确定有关环境条件，根据权变理论求得管理观念和技术，最有效实现管理目标。



2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

现代管理思想新发展

非理性主义倾向与企业文化

产生背景：1980年，强调管理中“软”的因素，注重研究管理实务和企业文化，倡导以人为核心，带有感情色彩，注重灵活创新。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

代表人物与代表作品：

托马斯·J彼得斯、小罗伯特·H沃特曼，

《寻求优势—美国最成功公司的管理经验》

威廉·大内

《Z理论—美国企业界怎样迎接日本的挑战》

理查德·帕斯卡尔、安东尼·阿索斯

《日本企业的管理艺术》

泰伦斯·迪尔、艾伦·肯尼迪

《企业文化—企业生存的习俗和礼仪》

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

非理性主义倾向主要观点：

1. 批判纯理性主义，注重人的因素、人的感情
2. 倡导研究管理实务
3. 重视成功企业的经验研究
4. 高度重视企业文化

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

战略管理思想

- 产生背景：竞争激烈，构建竞争优势应对变化的环境
 - 产生与发展：安索夫《公司战略》（1965）
 - 《从战略规划到战略管理》（1976）
 - 波特与《竞争战略》。迈克尔·波特（F.E.Porter）
1. 提出对产业结构和竞争对手分析的一般模型，即五种竞争力（新进入者威胁、替代品威胁、买方议价能力、供方议价能力、竞争对手的竞争）
 2. 提出企业构建竞争优势的三种基本战略（成本领先战略、差异化战略、专一化战略）
 3. 价值链的分析，企业价值链是设计、生产、销售、发运以及支持性活动的集合体，生产是创造价值的过程，价值链能为顾客生产价值，同时为企业带来利润。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

企业再造理论

- 产生背景：美国为应对日本和欧洲的挑战，在更高层次改革，1993年，迈克尔·哈默（M.Hammer）与詹姆斯·昌佩（J.Champy）合著《再造企业—管理革命的宣言书》
 - 基本含义：为了飞跃的改善成本、质量、服务、速度等重大的现代企业的运营准则，对工作流程（business process）作根本的重新思考和彻底翻新。
 - BRP—业务流程重组，基础是现代信息技术和高素质人才
 - 企业再造流程过程：
1. 诊断原有流程，画流程图
 2. 选择再造的流程，以紧迫性、重要性、可行性原则选择部分流程
 3. 了解准备再造的流程，要在了解顾客意见基础上彻底再造
 4. 重新设计企业流程，抛弃一切框架，用BS、逆向思维等方法

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

“学习型组织”理论

产生背景：1990，知识经济，彼得·圣吉《第五项修炼》加速管理变革的两个因素是，全球一体化和组织技术的根本变化。

基本思想：未来唯一的优势是你比对手有能力学习的更快。

学习是全员和持续性的

学习型的组织更适合人性，由各种学习团队组成

学习团队有正确的核心价值、信心、使命

有共同的愿景，和为之奋斗的动力，持续创新。

组织成员的五项修炼：

1. 追求自我超越
2. 改善心智模式
3. 建立共同愿景目标
4. 开展团队学习：深度汇谈、讨论
5. 锻炼系统思考能力

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

第三节 中国管理思想的演进

一、中国古代管理思想

中国古代管理思想的三大主流学派

儒家（维护利益一元化）、法家（维护利益多元化）、道家（不维护追求利益的无为）

儒家：人性本善，仁政，德治礼制

法家：人性本恶，法制，刑治

道家：人性自然，无为而治，人法地、地法天、天法道、道法自然。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

中国古代管理思想的主要内容

- 统御之术：识人、用人、制人。
- 识人：中国最早兵书《六韬》中的“八征法”（一是问其言，以观其祥；二是穷其辞，以观其变；三是给其间谍，以观其诚；四是明白显问，以观其德；五是给其财，以观其廉；六是试其色，以观其贞；七是告其难，以观其勇；八是醉其酒，以观其态。）

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

用人：墨子说“奉贤者，政之本也”；管子说“君之所审者三：一是德不当其位，二是功不当其禄，三是能不当其官，此三本也，治乱之原也”

制人：赏罚二术，君之利器；孔子说“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从”

我国古代HRM思想将在HRM课中讲授

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

用兵之策

1. 兵以利动，（以利我为决策依据）
2. 分析态势，孙子提出五事七计（道、天、地、将、法），（主有道、将有能、得天地、行法令、兵力强、操练精、赏罚明）
3. 先谋后战，姜子牙（先谋后事者昌，先后事者亡）
4. 避实击虚
5. 不战而屈人之兵，孙子“百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也”

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

经营之道

- 春秋末期的范蠡提出的计然之策，包括“待乏原则”，“积著之理”
- 待乏原则：“卖缺”是原始的市场预测理论
- 积著之理：盈利技巧，快速流通，物极必反是现代经济学的供求理论的原始雏形。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

二、中国近代管理思想

1、中国近代企业管理的社会经济背景
小农经济为主体，工业企业包括三部分

民族
资本

外国
资本

官僚
资本

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、中国近代企业管理思想的主要内容

- ❖ 兴办企业，采用科学管理
- ❖ 坚持以人为本的管理理念（己所不欲，勿施于人）
- ❖ 民族特色与西方市场竞争结合
 - 童叟无欺，真不二价，和为贵，人弃我取
 - 我全利，而客无利，则客不存；我利多，而客利少，则客不久；客我均利，则我久利，而客久存。
 - 现代广告：五月黄梅天—三星白兰地

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

三、中国当代管理思想

1、建国后的初创与发展

政治人假设，运动代替长效管理

民族资本的改造和民主管理

学习苏联

大跃进

文革动乱

2、改革开放后的探索与创新

学习、引进、消化

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

第四节 组织文化

一、组织文化的结构和功能

1、概念：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。

2、组织文化的结构：

精神文化层：价值观和企业精神，核心层

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

规范（制度）文化层：由组织规范、组织准则、组织制度组成，中间层

物质（行为）文化层：由成员行为、生产与工作活动组成，表层



2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

3、组织文化的功能

- 导向功能
- 凝聚功能
- 激励功能
- 约束功能
- 辐射功能

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

二、组织文化的基本内容和类型

1、组织文化建设的基本内容

精神文化建设：

- 形成共同价值观
- 培育组织精神
- 培养良好的职业道德
- 培养健康向上的团体氛围

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

规范文化建设：

- 建立现代企业制度
- 建设现代组织结构体系
- 建立健全规章制度

行为文化建设：

- 激励为共同愿景而努力
- 制定贯彻行为准则
- 塑造产品与服务形象
- 美化优化组织外观形象
- 创建组织的竞争优势（人才、技术、开发、设备、品牌等）

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、组织文化类型

- 根据企业的状态和作风分类：
 - 有活力的企业文化
 - 停滞的企业文化
 - 官僚的企业文化
- 根据企业的任务和经营方式进行分类：
 - 硬汉型文化
 - 努力工作，尽情享受型文化
 - 赌注型文化
 - 过程型文化

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

- 根据企业的性质和规模等进行分类：

- “温室”型文化
- “拾穗者”型文化
- “菜园”型文化
- “大型种植物”型文化
- “藤本”型文化
- “鱼群”型文化
- “移植兰花”型文化

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

- 根据企业对各种因素重视程度进行分类：
 - 科层组织型文化
 - 经理型文化
 - 技术型文化
- 根据企业的价值取向或行为标准进行分类：
 - 民族文化
 - 市场文化
- 根据企业所在国别或民族进行分类：
 - 美国的企业文化
 - 日本的企业文化
 - 中国的企业文化

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

三、组织文化建设

1. 组织文化建设的基本要求

- 政治要求
- 从国情出发
- 服务组织目标，形成自己特色
- 形成以精神文化为核心的文化体系
- 用科学的程序、方法，注重实效

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、组织文化建设的阶段

- 研究树立阶段
- 培育强化阶段
- 分析评价阶段
- 确立巩固阶段

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

3、组织文化建设的方法

- 正面灌输法
- 规范法
- 激励法
- 示范法
- 感染法
- 实践法

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

第五节 现代管理原理

一、系统管理原理

1、概念

系统：由若干个既有联系，又相互独立的要素按照一定的规律和机制所组成的有机体。

2.系统管理：组织是一个系统，管理也是一个系统，管理的各要素及其过程不是孤立的，而是相互影响和制约的，具有发展的内在规律性。因此，要实现组织目标，必须对管理活动及其各要素进行系统分析，综合管理

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

同素异构原理：石墨与金刚石，甲醚与乙醇

3.原则：

目标明确
整体发展
层次清晰
相互关联
环境适应

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

二、能级管理原理

1、概念

能级：能是做功的本领，能级是能量的排序

2、原理：现代管理必须适应社会分工协作的要求，在管理系统和管理过程中，根据系统、岗位、职责的要求形成完整的、有层次的、尽职尽责的管理能级，发挥管理的最大能量。

3、管理能级分类

组织能级—分级管理

个人能级—人尽其才，不断上升，动态管理

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

4. 能级管理的原则

- 能级确定必须保证组织结构的稳定性（能量、地位、相互比例关系协调）
- 不同能级不同责权
- 能级动态对应（人与岗位、岗位之间、岗位与职责、人与任务）

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

三、人本管理原理

1. 原理：以人为本的管理，把人视为管理的主要对象及组织的最重要资源，通过激励、调动和发挥员工的积极性和创造性，引导员工去实现预定目标

2. 要求：一切管理都应该以作好人的工作，调动人的积极性、主动性，实现人的自身价值为根本。

3. 原则：

- HRM开发原则
- 人际关系原则—1+1>2
- 民主管理原则
- 组织文化建设原则

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

四、动力原理

1. 原理：充分利用各种管理要素、环境、机制，创造激励人的各种动力

2. 基本类型：

- 物质动力
- 精神动力
- 信息动力
- 工作动力

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

五、相对封闭原理

管理手段必须构成封闭回路，有结果反馈，相互制约。

六、整分合原理

整体规划下的明确分工，分工基础上的有效综合

七、弹性原理

权变理论，计划、方法、要素投入、做人的弹性。

八、效益原理

少投入、多产出，效益优先，两种效益的统一。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

第三章 计划

知识点：

1. 了解计划的类型，理解计划职能的程序
2. 掌握环境分析与界定问题的基本模型
3. 掌握创造性思维与创新方法
4. 掌握决策的分类、程序与方法
5. 理解目标体系的构成，掌握政策的制定与管理的基本要求

技能点：

1. 分析和界定管理问题的能力
2. 培养创新能力
3. 培养决策能力
4. 编制计划书能力

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

第一节 环境分析与问题界定

一、计划职能及其程序

1、计划职能的涵义与地位

涵义：广义是制定、执行、检查全过程。

狭义的是管理者事先对未来应采取的行动所做的谋划和安排。

地位：首位性

重要性：实施管理活动依据，规避风险，统一思想行动，合理配置资源。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

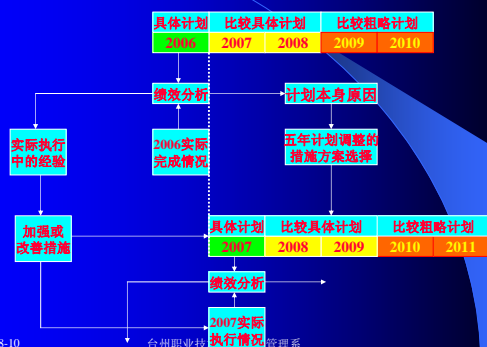
2、计划职能的程序

- 分析环境，预测未来
- 制定目标
- 设计与抉择方案（制定多个、评价、评估、择优）
- 编制计划
- 反馈计划执行情况

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

滚动计划示意图



2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

二、环境分析

1、企业经营环境分析模型的基本架构

SWOT分析：

内部条件：优势（strengths）

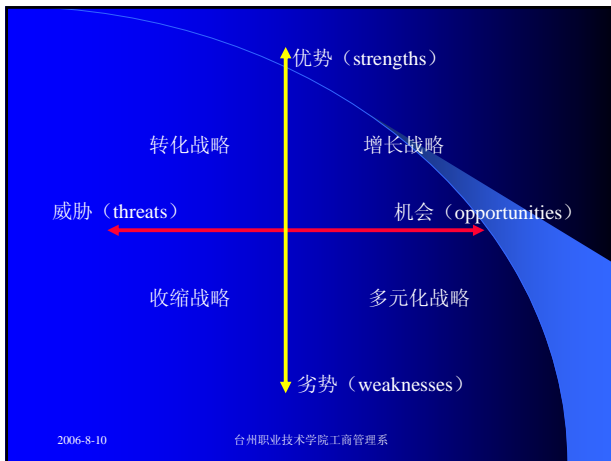
劣势（weaknesses）

外部环境：机会（opportunities）

威胁（threats）

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系



SWOT分析表

优势与劣势	潜在优势 设计良好的战略? 强大的产品线? 宽的市场覆盖面? 良好的营销技巧? 品牌知名度? 研发能力与领导水平? 信息处理能力?	潜在劣势 不良战略? 过时、过窄的产品线? 不良营销计划? 丧失信誉? 研发创新下降? 部门之间争斗? 公司控制力量薄弱?
	潜在机会 核心业务拓展? 开发新的细分市场? 扩大产品系列? 将研发导入新领域? 打破进入壁垒? 寻找快速增长的市场?	潜在威胁 公司核心业务受到攻击? 国内外市场竞争加剧? 为进入设置壁垒? 被兼并的可能? 新产品或替代品的出现? 经济形势的下滑?

2006-8-10 台州职业技术学院工商管理系

2、康佳的SWOT分析

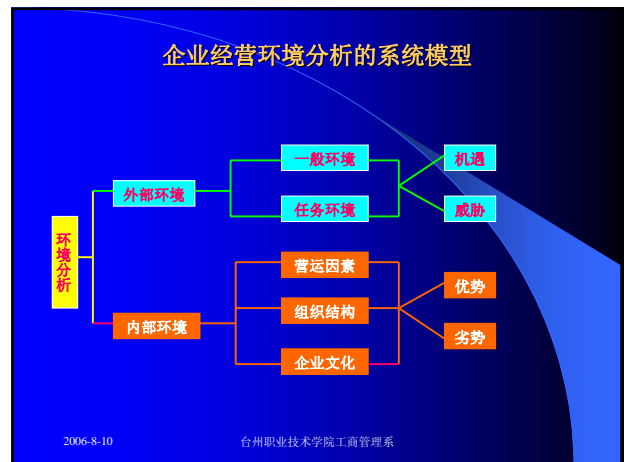
优势 (S)： 品牌、融资渠道、营销网络、成熟管理

劣势 (W)： 劳动密集型在深圳没有廉价劳动力，市场辐射半径小

机会 (O)： 内地人才的东南飞，内地政府给外来投资的优惠政策。

威胁 (T)： 内地长虹的成本优势，全国的价格战，国外品牌的竞争，高端产品的市场份额扩大，核心技术掌握在发达国家，WTO以后的贸易壁垒。

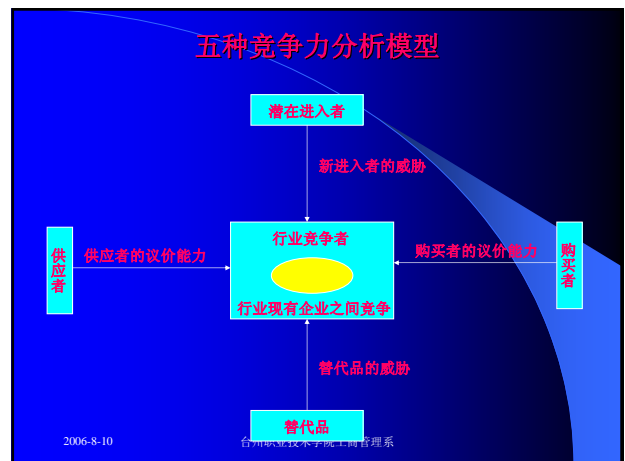
2006-8-10 台州职业技术学院工商管理系



3、企业外部经营环境分析

- 一般环境：社会经济、宏观技术、社会政治与法律、宏观社会与心理环境。
- 任务环境：产品市场、顾客、竞争者、供应商、金融机构与融资渠道、相关法律法规、政府主管部门。
- 产业环境的分析模型—五力分析法
- 找出机会与威胁：找到抓住机会、发现规避风险。

2006-8-10 台州职业技术学院工商管理系



4、企业内部经营环境分析

- 内部分析的基本方法：分析营运范畴、分析企业制度和组织结构、分析企业文化、在分析基础上找出优势和劣势。
- 分析模型与方法—价值链分析。企业一切行为出发点是为了顾客的利益，同时获取企业自己的利润。
- 价值链的构成：基本活动（采购、生产、储运、营销、服务）支援活动（技术开发、人力资源、财务等）

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

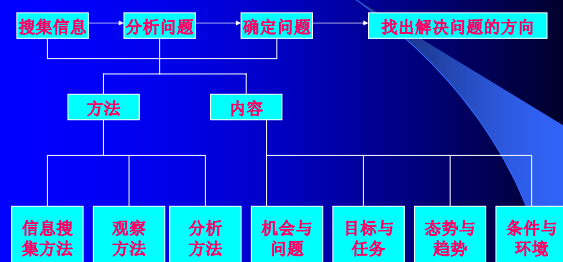
- 建立竞争优势的基础：
(质量、效率、创新、顾客认可)
- 建立竞争优势的策略：
(成本领先、产品差异化、专一化策略)
- 劣势分析：
(经营环境不明、战略不清，技术落后、没有优势产品和品牌，营销不力，组织结构与管理机制僵化、管理观念与方式落后，惯性严重。)
- 消除劣势：
(树立危机意识，正视问题，用改革、重组、调整、加强等手段消除劣势，建立长效机制。)

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

三、管理问题的分析与确定

1、管理问题的分析与确定模型



2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、管理问题的分析与确定的方法与技术

- 信息搜集方法：
(数据资料搜集法、访谈法、现场调查法、工作报告法)
- 观察法：
(全面与局部、直接与间接、感官与抽象；全面、深入、动态)
- 分析法：
(分解、因果、比较、归纳（特殊到一般）、演绎（一般到特殊）、类推（特殊到特殊）)

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

3、确定管理问题，提出解决问题的方向

- 识别与认识机会与挑战
- 正确认识和把握管理的目标与任务
- 态势与趋势
- 条件与环境
- 明确解决问题的方向与思路

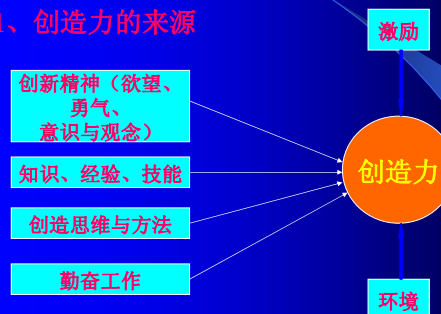
2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

第二节 创新与运筹

一、创造新思维与创意

1、创造力的来源



2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、创造性思维形式

- 发散型思维：

立体思维（六根火柴）

想象思维（○）

联想思维（五月黄梅天、三星白兰地）

联结与反联结思维（○）

替代思维（明星广告）

求异思维（丑陋玩具）

逆向思维（野生动物观赏）

侧向思维（犹太人）

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

- 收束型思维

利用已经有的知识、经验去分析、整理、综合

- 灵感型思维

偶然的机遇

紧张后的片刻休息

广博的知识

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

3、管理中的创造技法

- 寻异

- 综合（带橡皮的铅笔）

- 分解

- 折中

- 换元

- 重组

- 移植

- 逆寻

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

4、创意及形成过程

- 创意的含义：在创造性思维活动过程中所创造的独特的设想与构思。（点子）

- 形成过程：

- 准备

- 酝酿

- 闪现

- 确定

- 完善

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

二、管理方案的科学运筹

1. 科学安排计划要素

- 目标：明确、可度量、水平适当

- 对策与措施：有效性、可行性、经济性

- 完成时限与责任人

2. 合理配置资源

- 按目标、任务分配资源

- 正确处理好重点和一般关系

- 资源使用的有效性和经济性

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

3. 巧妙运筹时空与活动

- 活动运筹

一项活动：5W1H

多项活动：5W1H、并行、交叉、先后

- 程序运筹

排好顺序

衔接好

抓住关键路线

- 空间运筹

宋朝丁谓

4. 弹性与应变

- 弹性

- 预案

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

第三节 决策

一、决策及分类

1、决策的涵义与重要性

涵义：管理者为实现组织目标，在调研分析基础上，运用科学理论和方法设计与选择优化方案，用以实施的管理行为。

重要性：决策是计划职能的核心，正确与否关系重大。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、决策的类型

按决策作用范围可分为：战略、战术、业务

按决策时间可分为：中长期、短期

按制定决策层次可分为：高层、中层、基层

按决策重复程度可分为：程序化、非程序化

按决策的时态可分为：静态、动态

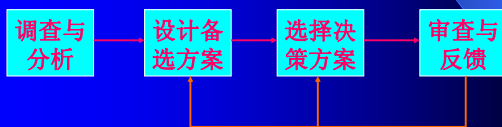
按决策问题具备的条件和决策结果的确定程度（自然状态）可分为：确定型、风险型、不确定型

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

二、决策的程序

决策程序图



2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

1、调查与分析

- 界定决策问题
- 确定决策目标
- 调查与信息收集
- 分析与预测

2、设计备选方案

- 大胆设想
- 精心设计

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

3、选择决策方案

- 制定评价与选择的标准
- 全面评价
- 选择最优（经验判断法、数学分析法、试验法）

4、审查与反馈

- 审查（信息资料、影响因素）
- 实施决策
- 跟踪控制，收集反馈信息，及时调整

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

三、定性决策方法

1、决策的硬方法与软方法

2、定性决策方法

- 头脑风暴法（BS，集思广益不争辩）
- 认知冲突法（争辩、质疑）
- 征询法（专家会议法、德尔菲法）
- 提喻法（哥顿法）（会上不讨论具体问题，讨论相似问题或分解的局部问题）
- 方案提前分析法（先假定前提条件确定，讨论方案的可行性）

2006-8-10

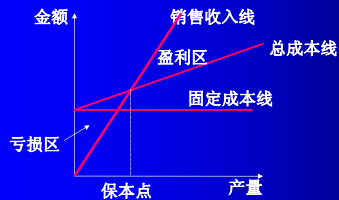
台州职业技术学院工商管理系

四、定量决策方法

(一) 确定型决策

1、量本利确定保本点产量

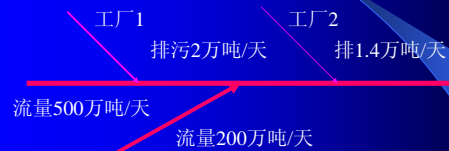
保本点产量=固定成本/(价格-单位变动成本)



2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、线性规划



从工厂1 到工厂2有20%的天然净化，工厂1 处理污水成本1000元/万吨，工厂2 处理污水成本800元/万吨，河中含污量不得超过0.2%，求污水处理费用最小方案。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

设：工厂1 每天处理污水 X_1 万吨，工厂2每天处理污水 X_2 万吨，

为保证河中含污量不得超过0.2%，则

$$2 \cdot X_1 / 500 \leq 0.2\%$$

$$X_1 \geq 1$$

工厂1 到 工厂2前有20%天然净化，则剩下的污水为 $(2-X_1) \cdot 80\%$ ，与工厂2的排污 $(1.4-X_2)$ 混合后保证河水含污水不超过0.2%，则

$$\{ (2-X_1) \cdot 80\% + (1.4-X_2) \} / (500+200) \leq 0.2\%$$

$$0.8X_1 + X_2 \geq 1.6$$

处理污水不会超过排放，则

$$X_1 \leq 2$$

$$X_2 \leq 1.4$$

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

$$F(x) = 1000X_1 + 800X_2$$

$$X_1 \geq 1$$

$$0.8X_1 + X_2 \geq 1.6$$

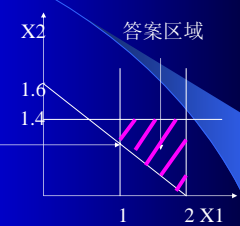
$$X_1 \leq 2$$

$$X_2 \leq 1.4$$

$$X_1, X_2 \geq 0$$

求 $F(x)$ 极值。最优解

$$X_1 = 1 \quad X_2 = 0.8$$



2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

(二) 风险决策

决策树法：借助树形分析图，根据概率和损益值计算各方案收益期望值，选择最优方案。

基本步骤：

1. 画决策树形。决策点、方案枝、方案点

概率枝、



损益值

2. 计算期望值

3. 选择最佳方案

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

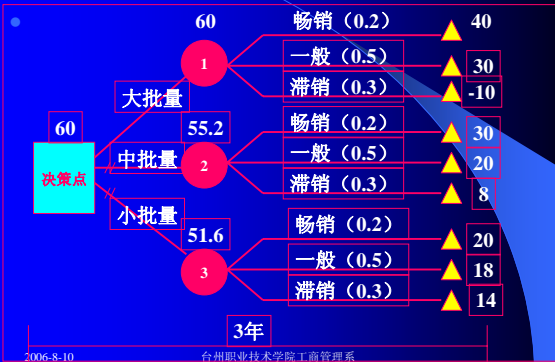
某方案损益值表

损益值	自然状态及其概率		
	畅销 (0.2)	一般 (0.5)	滞销 (0.3)
方案			
大批量	40	30	-10
中批量	30	20	8
小批量	20	18	14

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

决策树图



2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

(三) 不确定型决策

1、乐观法 (大中取大)

{{方案损益值}Max} Max

自然状态 损益值 方案	需求量较高	需求量一般	需求量较低	需求量很低	最大收益值	最大收益值
A方案	70	50	30	20	70	
B方案	100	80	20	-20	100	100
C方案	85	60	25	5	85	

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、悲观法 (小中取大)

{{方案损益值}Min} Max

自然状态 损益值 方案	需求量较高	需求量一般	需求量较低	需求量很低	最小收益值	最大收益值
A方案	70	50	30	20	20	20
B方案	100	80	20	-20	-20	
C方案	85	60	25	5	5	

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

3、等概率法 (给出概率1/n, 计算收益期望值EPV)

自然状态 损益值 方案	需求量较高	需求量一般	需求量较低	需求量很低	计算收益期望值	最大收益期望值
A方案	70	50	30	20	170/4	
B方案	100	80	20	-20	180/4	180/4
C方案	85	60	25	5	175/4	

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

4、后悔值法

{{按状态计算后悔值, 按方案选择} Max} Min

自然状态 后悔值 方案	需求量较高	需求量一般	需求量较低	需求量很低	最大后悔值	最小后悔值
A方案	30 100-70	30 80-50	0 30-30	0 20-20	30	
B方案	0 100-100	0 80-80	10 30-20	40 20-(-20)	40	
C方案	15 100-85	20 80-60	5 30-25	15 20-5	20	20

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

第四节 计划职能实务

一、目标制定

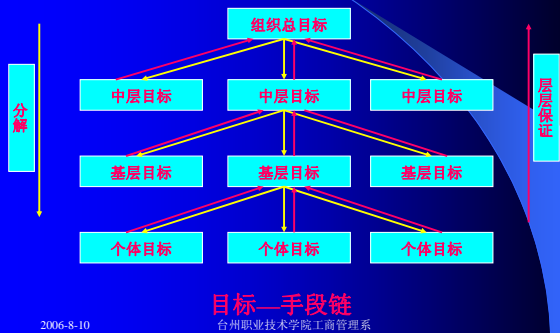
1、目标含义：体现某种目的要求的具体数量或质量的具体化形式。

目标=目标项目+达到标准

目标是质与量的统一

目标有时间纬度

2、目标体系，任何管理组织内的目标都不是单一的，而是一个体系，目标管理包括目标分解和实现保证（经济责任制—责、权、利）



2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

3、目标制定

制定原则：明确性，先进合理，可行性，量化

制定依据：服务组织宗旨，根据未实现目标、问题点、新问题，市场竞争对手，上级要求、社会形势需要，根据与国内外先进水平差距。

制定程序：简单业务—由上而下
重大问题—由上而下，自下而上，上下结合。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

二、战略与政策

（一）战略及构成要素

1、战略涵义与特征

涵义：是为实现预定目标，对组织的全局的、长远的和重大的问题所作出的运筹规划

特征：全局性，长期性，适应性，竞争性，指导性

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、战略构成要素

战略思想

战略目标

战略重点

战略阶段

战略对策

（预见性、针对性、综合性、灵活性）

3、战略的重要性

决定企业的生存和发展

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

（二）政策的含义与功能

1、政策的含义：组织为实现目标，对决策及实施中的思想和行动进行指导或限定的规范或准则。

2、功能：

- 有效保证目标实施
- 统一计划，协调未来行动
- 避免重复分析，管理规范化，提高工作效率
- 利于授权和调动下属积极性

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

（三）政策形成的来源

1. 最高管理部门制定
2. 经下级请示，在上级解释、阐述、修改和补充过程中，完善或新定的政策
3. 通过管理者的行动暗示，形成不成文政策（提前10分钟上班）
4. 由习惯和惯例而形成的政策（传统节日）
5. 来自组织外边的政策（政府、社区）

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

（四）有效政策标准

1. 直接有助于目标实现
2. 内容全面，表述准确
3. 具有一贯性和协调性
4. 稳定性和灵活性结合

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

（五）政策的制定

1. 程序：由上而下，由下而上，反复酝酿
2. 科学的构思和拟定：发现本质，把握管理机制，目标导向，留一定自由处理度
3. 表述：语言简要、准确、明了（严肃性），使用广义宽泛的词语。（普遍性、广泛性、自由处置权）

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

（六）政策的运用

1. 政策的传达：权威形式颁布，多方式传达、贯彻，作好说服教育，抓好落实。
2. 政策的执行：最关键是要处理好原则性和灵活性的结合
3. 政策执行的控制：跟踪控制，监督过程和效果，评价有效性和适用性，纠正、调整、修改、完善。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

三、计划编制

（一）计划的种类

1、计划的分类

- 表现形式：宗旨、目标、战略、政策、规则、程序、规划、预算
- 企业职能：生产、销售、供应、人力资源、财务、开发...
- 管理层次：企业、中层部门、基层单位
- 内容：专项、综合
- 期限：长期、中期、短期

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、三种基本计划类型

- 战略计划：长期性、普遍性、权威性
- 生产经营计划：整体性、系统性
- 作业计划：基层管理人员制定，指标具体，任务明确

3、企业计划书的基本结构

- 企业计划书的框架模式

基本框架模式

问题框架模式

2006-8-10

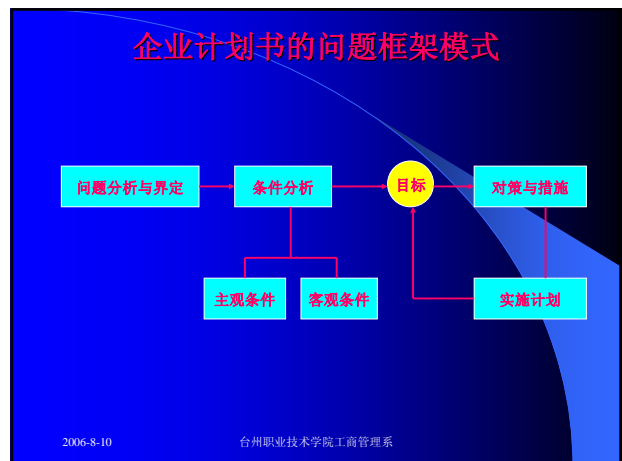
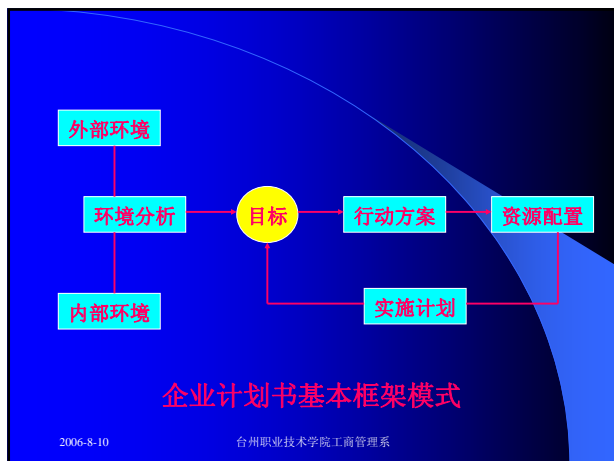
台州职业技术学院工商管理系

基本框架模式：

- 内容结构：
- 内外环境分析
- 确定企业目标
- 制定行动方案（内容、要求、途径、措施）
- 确定资源配置方案（执行人、资金、物资、时限）

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系



企业计划书的基本项目

封面（标题）
 序言
 正文（环境或问题分析、行动目标、工作方案、资源配置）
 附件（计划指标体系、计划进度表、相关资料）

2006-8-10 台州职业技术学院工商管理系

第四章 组织

知识点：

1. 了解组织结构的构成与形式，掌握组织结构设计的基本原理
2. 掌握职权配置的原理与方法，理解规范化管理
3. 掌握人力资源管理的内容与要求
4. 理解人员组合和群体管理的原理与要求
5. 理解团队的本质特征、类型、团队建设的阶段

2006-8-10 台州职业技术学院工商管理系

技能点：

1. 掌握部门划分方法
2. 学会协调职权关系的方法与艺术
3. 掌握制定制度、规范的要求与方法
4. 掌握人员选聘、培训、考核的程序、方法与要求
5. 掌握奖励体系设计的方法与要求
6. 培养群体管理与团队建设的初步能力

2006-8-10 台州职业技术学院工商管理系

第一节 组织结构设计

一、组织职能与组织结构设计

1、组织职能与组织结构

组织职能：为有效实现组织目标，建立组织结构，配备人员，使组织协调运行的一系列活动的。

内容：设计并建立组织结构，设计并建立职权关系、制度规范、信息沟通模式，人员配备与人力资源开发，组织协调与变革。

2006-8-10 台州职业技术学院工商管理系

组织结构涵义：组织内的全体成员为实现组织目标，在管理工作中进行分工协作，通过职务、职责、职权及相互关系构成的结构体系

本质：成员之间的分工协作关系

内涵：人们的职、责、权关系

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、组织结构设计的原则和影响因素

原则：

- 目标任务原则
- 专业分工原则
- 指挥统一原则
- 有效管理幅度原则
- 集权与分权结合原则
- 责权利结合原则
- 稳定性和适应性结合原则
- 决策执行和监督机构分设原则
- 精简高效原则

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

影响因素：

- 组织目标与任务
- 组织环境
- 组织的战略和所处发展阶段
- 生产条件和技术状况
- 组织规模
- 人员结构与素质

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

3、组织结构设计程序

组织结构设计的时机：

- 新建组织
- 原有组织结构出现重大问题或组织目标发生改变
- 组织结构局部调整完善

2006-8-10

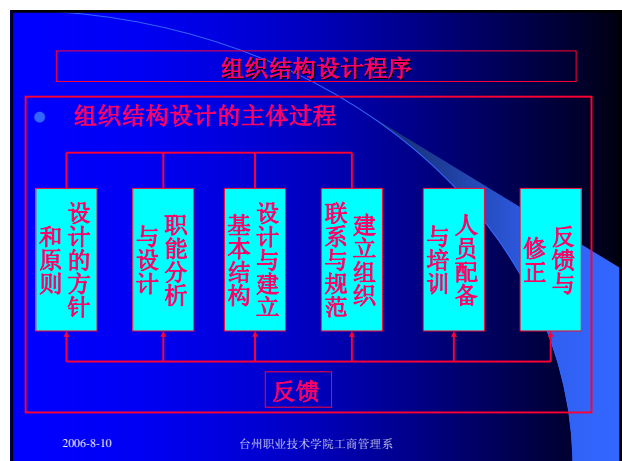
台州职业技术学院工商管理系

组织结构设计程序：

- 根据组织的宗旨、目标和主客观环境确定基本思路原则
- 根据企业目标设置各项经营、管理职能，明确关键职能，并把公司总的管理职能分解为具体业务
- 选择总体结构模式，建立基本框架
- 设计纵向与横向的联系与协调方式、信息沟通模式和控制手段，建立完善的制度规范体系
- 配备管理和工作人员，并培训
- 反馈与修正

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系



2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

二、组织横向结构设计

1、部门划分的涵义与原则

涵义：把工作和人员组织成若干管理的单元并组建相应的机构或单位。

原则：

- 有效实现组织目标
- 专业化原则
- 满足社会心理需要（工作扩大化、丰富化、多承担责任）

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、部门划分方法

- 按人数划分（班组）
- 按时间划分（轮班）
- 按职能划分：优点是专业化强，利于提高，缺点是本位主义，思维定势
- 按产品划分：事业部的优点和缺点
- 按区域划分（销售）
- 按工艺过程（设备）划分
- 按服务对象划分（性别、年龄、职业等）

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

3、部门职责委派

职业专业化，集中和分工结合

注意：

- 重复
- 遗漏
- 不当

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

三、组织结构纵向设计

1、管理幅度与管理层次

管理幅度：也叫管理跨度，是指一名管理者直接管理下级人员的数量。7-13人

管理层次：也叫组织层次，是指社会组织内部从最高一级管理组织到最低一级管理组织的各个组织等级。

两者关系：反比例关系。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、管理幅度与管理层次设计

管理幅度设计影响因素

- 管理工作性质（复杂、相似性）
- 管理者自身能力与素质状况
- 下级人员素质与职能性质
- 计划与控制难度与有效性
- 信息沟通难易与效率
- 组织的空间分布状况
- 组织的外部环境

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

管理层次设计影响因素

- 有效管理幅度、纵向职能分工、组织效率



管理层次设计步骤

- 根据纵向职能分工，确定基本管理层次
- 按照有效管理幅度推算具体管理层次
- 按照提高组织效率的要求确定具体管理层次
- 按照组织不同部分的特点，局部调整

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

高层结构与扁平结构优点与缺点比较

	优点	缺点
高层结构 	管理人员有效控制下属 明确领导关系，建立严格责任制 层次多，下属有更多提升机会	协调难，管理费用大 信息传递慢，容易失真 计划控制复杂 高层不容易了解基层，处理难度大
扁平结构 	有利授权，激发下属，培养下属 信息传递快，不容易失真 灵活适应市场 管理费用低 高层容易了解基层	管理人员的管理幅度大，负荷大 难于对下属具体指导和监督 对领导人员和基层人员素质要求都很高

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

四、组织结构的基本形式

1、直线制：老板亲自管理一切业务

优点：机构简单，沟通迅速
权利集中，指挥统一
垂直联系，责任明确。

缺点：没有专门职能机构，管理者负担大，能力要求高。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系



2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、职能制

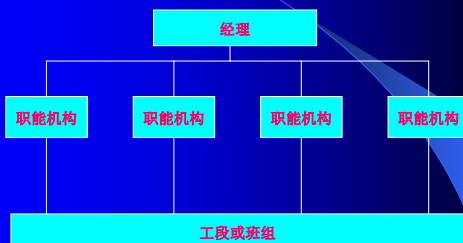
涵义：设立若干职能机构或人员，各职能机构在自己业务范围内有权向下级下达命令和指示。

优点：管理分工细充分发挥职能机构的专业管理工作

缺点：多头管理，破坏统一指挥原则。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系



2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

3、直线职能制

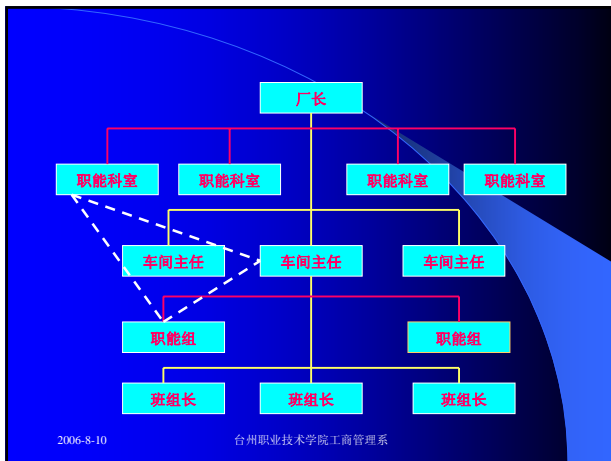
涵义：直线指挥的统一化思想和职能分工的专业化思想的结合。

优点：组织的统一指挥
专业的强化管理

缺点：下级缺乏必要的自主权
职能部门之间联系不紧
直线人员和专业人员不好协调
(质量检验员)

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系



4、事业部制

涵义：也叫联邦分权化，是在公司总部下增设一层独立经营的“事业部”，实行公司统一政策，事业部独立经营的一种体制。一般按地域、产品划分。

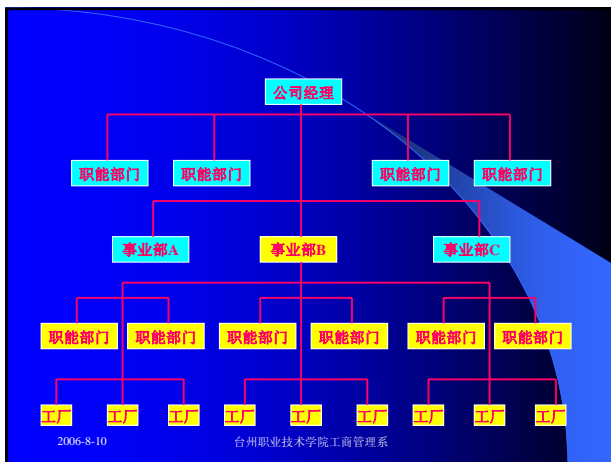
优点：统一管理生产和销售，利于调动积极性，适应市场；有利于高层考虑宏观；

有利于锻炼培养综合管理人员。

缺点：本位主义，整体性差，机构重叠；对管理人员综合素质要求很高。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系



5、矩阵制

涵义：也叫规划目标结构，纵向系统是按照职能划分的指挥系统，横向系统是按产品、工程项目或服务组成管理系统。

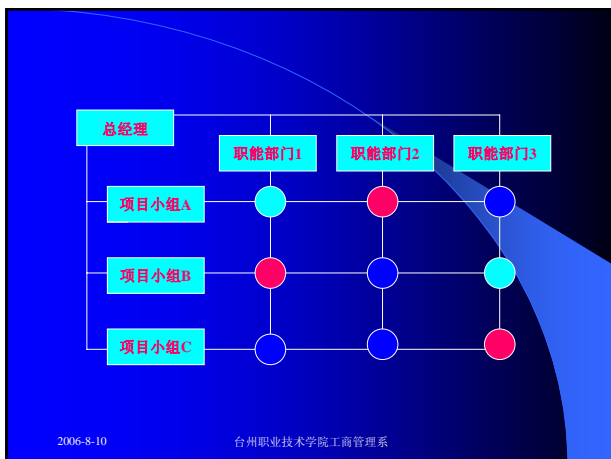
优点：加强部门之间协调配合较强的组织灵活性

缺点：双重领导，破坏统一指挥（应该划分清楚）

出差错时候，不容易分清楚领导责任

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系



6、委员会组织

涵义：是执行某方面管理职能并实行集体决策、集体领导的管理者群体。例如，董事会、监事会、职工委员会等。

委员会的类型：临时，常设

决策职能，咨询协调

优点：集体领导

缺点：决策慢，不利于个人负责，责任不清

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

第二节 职权配置与规范设计

一、职权配置

1、职权与职权配置

职权：是指由于占据组织中的职位而拥有的权利

职责：是指担当某一职位而必须履行的责任

职权类型：直线职权，职能职权，参谋职权。

职权配置涵义：是指为有效履行职责、实现工作目标，而将组织职权在各个管理部门、管理层次、管理职务中进行分配与设置。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、职权配置的基本类型

- 横向配置
- 纵向配置

3、职权横向配置的原则

- 服务于组织目标原则
- 统一指挥与协调原则
- 责权对等、权责明晰原则
- 权利制衡原则

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

4、集权与分权

集权涵义：较多的权利和较重要的权利集中在组织的高层管理者。

分权涵义：较多的权利和较重要的权利分授给组织的基层管理者。

集权与分权的优缺点

集优分缺：有利于统一指挥、协调和控制

集缺分优：领导负担重，不利于调动下属积极性，适应外部环境能力差

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

6、影响集权与分权的主要因素

组织因素：组织规模，产品结构和生产技术特点，职责与决策的重要性，管理控制技术的发展程度

环境因素：外部环境（市场复杂与变动）

内部环境（历史传统与组织文化）

管理者与下级因素：管理者（哲学、性格、喜好、能力）
被管理者（素质、权利欲望）

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

二、授权

1、授权及其优越性

授权的涵义：包括制度授权与管理者授权，制度授权是由组织体制所决定的分权。管理者授权是由管理者个人将自己所拥有的一部分权利授予下级而形成的分权

优越性：利于组织目标实现

有利于集中力量处理大问题

有利于激励下属

有利于培养、锻炼下属。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

授权的原则：

- 依目标需要
- 适度授权
- 责、权、利相当原则
- 职责绝对性原则
- 有效监控

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

授权类型：

- 口头授权与书面授权
- 个人授权与集体授权
- 随机授权与计划授权
- 长期授权与短期授权
- 逐级授权与越级授权

授权步骤：

- 下达任务
- 授予权利
- 监控与考核

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

三、职权关系结构与信息沟通模式

1、建立明晰的职权关系结构

- 建立清晰等级链，实行层级管理
- 明确划分责权界限
- 制定并严格执行政策、程序、规范

2、构建有效的信息沟通模式

- 构建有效的信息沟通模式是保证职权关系协调的重要条件
- 设计多种沟通渠道与合理流程，实现沟通制度化（上级讲民主，下属想汇报）

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

四、制度规范的功能与类型

1、制度规范的功能与特点

- 制度规范设计是组织结构设计的继续与细化
- 制度规范涵义：组织为有效实现目标，对组织的活动及其成员的行为进行规范、制约与协调，而制定的具有稳定性与强制力的规定、规程、方法与标准体系。
- 制度规范的基本功能：规范、制约、协调
- 制度规范特点：权威性、规范性、强制性、稳定性

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、制度规范的类型

- 组织的基本制度（产权、公司治理、企业章程）
- 组织的管理制度（规定联系、权责、程序、标准的管理制度）
- 组织的技术与业务规范（企业技术规程、业务流程、技术标准等）
- 组织成员的个人行为规范（员工行为准则、职工道德规范等）

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

五、制度规范的制定与执行

1、制度规范制定的原则

- 法制性原则
- 目标性原则
- 科学性原则
- 系统性原则

2、制定制度规范的程序

- 调研与目标
- 制定草案
- 讨论与审定
- 试行
- 正式执行

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

3、管理制度的制定

企业专项管理制度的制定：是指在企业生产经营过程中，对各项专业管理工作的范围、内容、程序、方法、标准等所作的制度规定。

内容包括：

- 该项管理工作的目的、地位、意义
- 做好该项工作的指导方针与原则
- 开展该项管理的依据和采集信息的渠道
- 范围与内容
- 程序、方法、手段
- 完成时限与达到的标准
- 主管部门、负责人、相关部门
- 与其他专项管理之间的关系与联系方式

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

部门（岗位）责任制：是指对工作部门或工作岗位的工作责任与奖惩所做的规定。

主要内容：

- 工作范围
- 工作目标与标准
- 职责与职权
- 工作标准
- 工作绩效与奖惩

部门责任制：规定职能部门和生产经营单位的工作范围、目标、权限、协作关系

岗位责任制：规定个人的职责、工作程序与方法、达到标准、奖惩。

在企业原则指导下，由各部门和员工制定，主管部门审定。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

4、技术与业务规范的制定

- 生产技术标准：是对企业产品或工程等的质量、技术、规格等方面所做的规定。
国际、国家、地方、行业、企业、客户标准。
- 生产技术规程：是对企业的产品设计、生产制造、服务运做、设备使用和维护等生产技术活动的程序、方法所做的规定。

- 制定基本要求：
- 符合规律要求
- 先进水平
- 从本企业实际出发
- 充分发挥专业人员与群众作用

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

5、制度规范执行

- 加强宣传教育
- 明确责任、狠抓落实、严格执行
- 原则性与灵活性的统一
- 加强考核与监督
- 加大奖惩力度
- 跟踪控制，调整完善。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

六、制度化管埋

1、制度化管埋的实质与优越性

制度化管埋涵义：就是倚重制度规范体系进行管埋的模式。

实质：就是依靠由制度规范体系构建的具有客观性的管埋机制进行管埋。具有很强的客观性、规范性、正规性、稳定性。
人治是靠人的权威和情感。

优越性：科学性、客观性、规范性、稳定性

2、制度化管埋的要求

- 建立健全科学、系统的制度规范体系
- 树立法治观念和制度规范权威
- 加大授权
- 制度的严肃与尊重人、调动人的积极性与创造性结合

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

第三节 人力资源管理

一、人力资源管理的内容与原则

1、人力资源管及其内容

- 人力资源涵义：是指为实现组织目标服务并作出贡献的全体成员能力的总和
(人是最宝贵资源，没有无用的人，位置放错才是本质，人力资源可以开发)

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

人力资源管理涵义：狭义是指为实现组织目标，对组织的人力资源取得、配置、利用所进行的计划、组织、领导、控制行为。

人力资源管理与人事管理：人是资源，可以开发。

人力资源管理内容：

- 需求预测与规划
- 人员选聘与组合
- 使用与激励
- 人力资源开发

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、人力资源管理的原则

- 优化原则：择优选拔，适才适用，用人所长，人才互补和优化组合。
- 竞争原则：竞合
- 激励原则：信任授权，合理工作设计，科学公正考核，奖惩与业绩结合。
- 开发原则：

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

二、人员选聘

1、管理者选聘的途径

外部招聘

内部提升

确定选聘途径依据：

- 职务性质
- 企业经营状况，小新企业靠外部，大而成熟企业靠内部。
- 内部人员素质

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

	外部招聘	内部提升
优点	外来 优势 平息内部竞争的紧张关系 带来新的管理方法和经验	鼓舞士气 有利于吸引外部人才 保证选聘正确 上岗人员适应快
缺点	熟悉内部要有时间和成本 用人失误 挫伤内部人员积极性	落选者受打击 近亲繁殖（实际派系斗争）

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、管理者选聘方式

公开竞聘

组织选拔与调整

3、员工选聘步骤

初次面试—审查申请表—录用面试—专业和个性测试—体检—录用—新员工培训—评价人才选聘工作

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

三、人员培训与发展

1、人员培训的内容

- 内容：政治思想和职业道德，技术与业务理论知识，技术与业务能力。
- 确定内容依据：组织本身要求，工作要求，个人表现、能力和发展。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、人员培训的方式

● 管理者培训：轮换工作，设立“助理”，临时性竞争，参加委员会工作，在岗辅导，外部培训。

- 一般员工培训：上岗前培训，岗位练兵，
- 集中培训，脱产进修，技术考核与晋级。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

3、促进员工的全面发展

- 一切组织的根本性工作
- 途径：
 - 政治权利与意识
 - 鼓励首创，实现自我
 - 建立终身学习体系
 - 尊重个性，技术与人格完善
 - 满足社会心理需要，创建和谐氛围
 - 关系员工身体健康
 - 实现员工为“幸福人”GNH
 - 树立社会责任意识（SA8000）

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

四、人员考核

1、人员考核的含义与作用

含义：是指按照一定的标准，采用科学的方法，衡量与评定人员完成岗位、职责、任务的能力与效果的管理方法。

目的：发掘与有效利用员工的能力
公正评价、奖惩、升迁

作用：评价、监督、激励，报酬依据，自我考核、提高，岗位调整升迁依据。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、人员考核的内容与结构（见HRM）

德、能、勤、绩、个性、廉、孝

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

3、人员考核的要求

- 客观公正
- 建立由正确的考核标准、科学的考核方法和公正的考核主体组成的考核体系
- 多层次、多渠道、全方位、制度化的考核
- 考核结果的正确运用

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

4、人员考核的程序

- 制定考核计划
- 制定考核标准，设计方法，培训考核人员
- 衡量工作，收集信息。
- 考核结果运用。（了解员工、激励工作、开发能力、奖励发放、调整使用、晋级）
- 考核谈话。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

5、人员考核的方法

- 实测法：通过各种项目实际测量进行考核
- 成绩记录法：记录最后累计
- 书面考试法：
- 直观评估法：平时接触观察，主观判断
- 情景模拟法：管理案例和情景
- 民主测评法：问卷法
- 因素评分法：设定考核因素，评分汇总（加减法、扣减法、扣除法（一票否决）、累加法（只加不减，考核成果使用））

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

五、奖励设计

1、奖励设计目标与原则

目标：首要目标吸引优秀人才，直接目标激励组织成员，促进员工能力的不断开发。

原则：

按劳分配，激励性，系统性（目标、原则、形式、机制、制度结合），直接性（贡献、时间），公平性，灵活性。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、奖励的决定因素与设计要领

- 奖励的决定因素：
- 工作价值（岗位因素），
- 员工价值（员工技能因素，人力资本的回报），
- 人力市场，
- 社会成员生活成本，
- 企业支付能力，
- 国家法规。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

激励性奖励体系的设计要领：

- 加大浮动比例（改变大锅饭，鼓励能者多劳）
- 与绩效紧密挂钩
- 突出技能工资作用
- 科学确定薪酬差别，向一线倾斜，关注心理承受。
- 注重奖励激励的长期性

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

3、奖励形式与制度

- 工资差别：劳动数量（时间、强度、成果）
劳动质量（熟练程度、劳动条件、劳动价值）
- 工资形式：计时、计件、奖励、津贴
- 工资制度及其设计方法：工人技术等级
管理人员职务等级
- 结构工资：基本工资、技能工资、岗位工资、职务工资、绩效工资、工龄工资、津贴

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

4、奖金的确定与发放

奖励体系的构成要素：指标、条件、奖金比例和标准、获奖人范围、资金来源

奖励的形式与方法：

形式：综合与单项，定期与一次性奖励
个人与集体奖

方法：指标分配，提成，系数，标准折合，
分等

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

第四节 人员组合与团队建设

一、人员组合

1、人员组合及其结构

涵义：组织内按管理或作业需要所进行的人员的配置与合作

目的：提高管理效率，取长补短，人尽其才，最大限度调动积极性。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

重要性:

- 社会化大生产需要
- 实现组织目标需要
- 人自身发展需要

人员组合的结构:

- 技术结构, 专业与素质的结合
- 社会结构, 社会心理与特点结合

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、人员组合的原理与效应

原理:

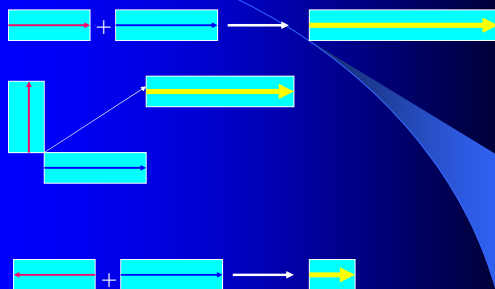
- 同素异构原理
- 技术匹配原理
- 社会心理相容与互补原理 (志同道合、性别、年龄、性格、专业、能力、气质)

综合效应:

- $Z > X + Y$
- $Z = X + Y$
- $Z < X + Y$

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系



2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

实现组合的最佳途径:

- 知识技能的最佳组合
- 年龄的最佳组合
- 气质性格的最佳组合

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

二、群体管理

1、群体

含义: 为了达到共同目标, 能够直接交往沟通的、相互作用的、由若干人组成的集合体。

含义理解: 人的集合, 共同目标, 联系紧密和直接沟通。

有效群体标志: 完成组织任务
满足成员需要

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、正式群体与非正式群体

- 正式群体: 为实现组织目标, 按照组织规程正式建立起来的组织内部的群体。
- 特点: 为实现目标, 正式机构序列, 明确编制 (职权、职责), 建立在组织效率逻辑和成本逻辑基础上。
- 非正式群体: 是指为满足组织成员的个人需要, 在共同工作与生活交往中自发组合到一起的一小群人。
- 特点: 需要包括工作、社会、情感; 自发形成; 没有正式组织形态、名称、规程, 有不成文的群体规范与影响力; 建立基础是感情。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

- 非正式群体对正式群体的影响：
- 情感影响：协调好就可以有共同的情感
- 目标影响：目标一致可以促进目标实现
- 目标不一致则会影响组织目标实现
- 正确处理非正式群体对正式群体的关系：
- 正确分析对待，正视
- 积极引导，创造高层次归属感（不做乌合）
- 用好意见（情绪）领袖
- 组织上的统一

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

3、群体的心理现象与群体管理任务

基本心理现象：心理和谐与心理冲突
管理任务：促进和谐，解决冲突

心理和谐：群体成员之间在认识、情感、态度、行为等方面的趋于一致，形成和谐一致的群体心理。

心理冲突：是在群体内部存在两种互不相容或相互排斥的对立状态，造成失误和矛盾的群体心理。（个体差异、利害冲突、工作矛盾）

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

4、群体心理和谐

- 建立正确群体目标：组织积极领导，提高群体成员素质，引导并发挥群体核心人物的作用。
- 有效发挥群体规范的作用：群体中的行为标准。自律作用，他律作用。
- 适宜发挥群体压力作用：是指群体中的个别成员发现自己的行为和意见与群体不一致或与群体大多数人有分歧时而产生的一种心理压力。群体先进，个体落后，帮助其改进提高；群体落后，个体先进，打击其积极性。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

- 提高群体凝聚力：
- 教育与思想工作
- 建立合理目标结构和激励模式
- 提高领导者威信
- 感情融通与关系协调
- 善于运用外部环境，树立危机意识

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

5、群体的心理冲突

- 作用：
- 消极作用：认识分歧，关系紧张，涣散意志
- 积极作用：更新观念，优化决策，激发竞争
- 发挥创造性
- 策略：
- 冲突强度大：增强依赖感，强调利益的共同体，提倡团结协作
- 冲突强度小：划小责任单位，强调责任中心的独立性和界限，强调利益差异，鼓励竞争，拉大分配档次。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

人际冲突对组织的利弊

类别	消极影响	积极影响
对组织成员心理的影响	带来损害，引起焦虑、紧张，使人痛苦，增加人际敌意	使坚强者从幻觉中清醒，从陶醉中震惊，从不能战胜对方中看到弱点，发奋图强。
对人际关系的影响	导致人与人之间的排斥、对立、威胁、攻击，使组织涣散，削弱凝聚力。	关注对方，发现对方的力量和智慧，增强相互吸引，团体之间冲突会增进团体内成员的凝聚力（日本侵略中国）
对工作动机的影响	心情消极，不服从有冲突管理者的管理，不愿意和有冲突的同事配合，减弱工作动机。	发现差距，激发竞争，缩小差距，获得平衡的工作动机

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

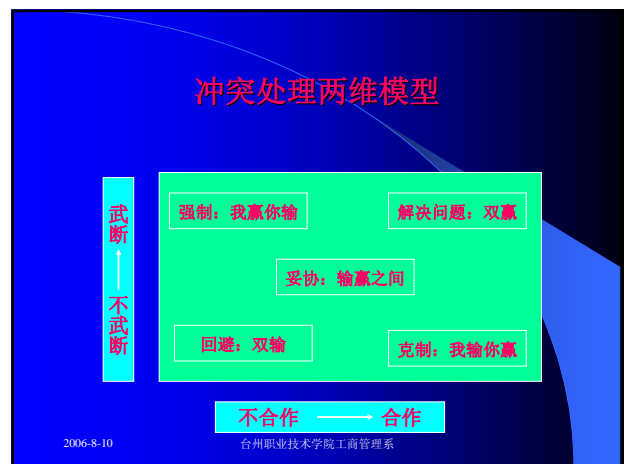
类别	消极影响	积极影响
对工作的影响	导致人与人之间、团体与团体之间的相互不配合、封锁、拆台，破坏协调统一和工作效率	发现不协调，发现对方价值，主动协调
对组织效率的影响	互相扯皮、攻击，转移对工作注意力，政出多门，决策困难，浪费资源。	反映出认识的不正确，方案不完善，考虑更严密，决策更正确。
对组织生存和发展的影响	不关系对方局部利益，本位主义严重，整体利益受到损害	互相妥协、制约、监督，实现共赢

冲突的类型		
	有益	有害
实质	类型一 研发中的关键环节冲突，互相促进	类型二 政策制定冲突，不合作，导致不能执行
情绪	类型三 个人感情不和，检查出对方违纪行为	类型四 个人感情不和，工作上不配合。

人际冲突产生根源：

- 人的个性
- 争夺有限资源
- 价值观不同
- 角色冲突
- 职责规定不清
- 组织风气不好

传统冲突解决办法：
妥协、裁判、拖延、和平共处



三、团队建设

1、团队

- 兴起背景：管理的组织模式从陡峭金字塔向扁平金字塔的转变。
- 含义：是指有明确目标与个人角色定位，强调自我管理、自我控制、沟通良好、合作协调的一种扁平型的组织形式。

- 特征：
- 组织形态上：扁平型组织
- 目标定位上：明确目标（成员角色：工作导向、协调导向、自我导向）
- 控制上：自我管理、自我控制
- 功能上：跨部门、交叉功能的融合体
- 相互关系上：合作协调团体，共同价值观念

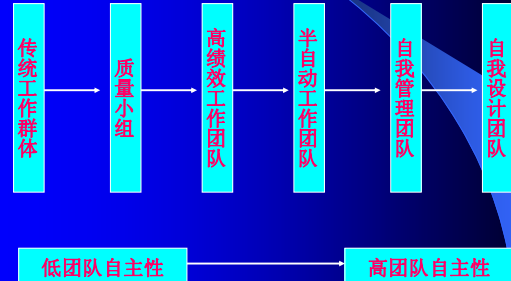
2、团队类型

- 工作团队：最基本、普遍
- 项目团队：完成专题任务、临时性组织
- 管理团队：监督者变为协调者

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

3、向自我管理团队发展的趋势



2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

六种团队类型分析：

- 传统工作群体：没有管理责任，基层管理者指挥监督
- 质量小组：有建议权，没有决定执行权
- 高绩效团队：较高自主性，积极性高，权利有限
- 半自动工作团队：有决策权，需要外部质量控制和维护支持。
- 自我管理团队：团队拥有控制和决策权，对部分生产经营活动负完全责任
- 自我设计团队：有生产经营权利，设计团队职能，聘用团队成员。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

4、团队建设的阶段

初始阶段：成员振奋又迷茫，正式监督者还要指挥和控制，但只做教授和训练，不解决具体问题。

过度阶段：归属感增强，合作增加，监督者变为协调者，发展团队意识，解决团队冲突，建立流程。

成长阶段：信心大增，完成角色认知，用流程处理问题和交流信息，管理者脱离团队，队员自我决策。

成熟阶段：完全自我负责团队的工作，依靠自我解决大多数问题，自主性强，决策权完整，高效实现团队目标。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

5、团队建设的要领

- 科学设定目标
- 打造团队文化
- 促进跨部门整合与技能互补（技能包括：激素性技能，行政技能，人际技能，决策与解决问题技能）
- 维护小规模的团队
- 重新设计信息系统
- 重新设计报酬系统

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

第五章 领导

● 知识点：

1. 了解有关领导概念，掌握领导方式理论
2. 掌握权利形成机制与运用要领
3. 掌握指挥的形式与要领
4. 掌握激励的理论与方法
5. 掌握沟通的方法与艺术

● 技能点：

1. 培养提高自身权威与有效运用权利的能力
2. 培养有效指挥能力
3. 培养激励员工能力
4. 培养人际交往与沟通的能力

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

第一节 领导理论与领导方式

一、领导的实质与手段

1、领导的涵义

领导职能：最经常性职能

领导：是指管理者指挥、带领和激励下属努力实现组织目标的行为。

- 主体：组织的管理者
- 作用方式：指挥、激励、沟通
- 目的：有效实现组织目标

领导和管理：

领导—要带领下属；管理—不带领下属，完成执行性、事物性、操作性行为。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、领导的实质

实质：对他人的影响力

领导工作有效性核心内容：影响力大小和有效程度。

3、领导手段

- 指挥：管理者凭借权威，直接命令或指导下属行事的行为。（部署、命令、指示、要求、指导、帮助）特点为强制性、直接性、时效性。
- 激励：作用下属心理，激发动机、推动行为的过程
- 沟通：交换信息，交流感情，协调关系的过程

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

二、人性假设理论

1、人性假设与领导方式

- 人性假设：管理者在管理过程中对人的本质属性的基本看法。
- 领导方式：管理者实施管理行为所采用的各具特色的基本方式和风格。
- 人性假设决定领导方式

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、管理中人性假设理论的演进

- 经济人—泰罗，物质激励，牛论，船论
- 社会人—梅奥，霍桑试验，人际关系理论，士气，非正式组织
- 自我实现人—马斯洛，需要理论
- 复杂人—沙因，权变理论，因时间、地点、任务、环境、人物不同而选择合适管理办法。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

三、领导方式理论

1、特性理论

基本观点：领导者个性决定其个人发展（龙凤说）

主要成果：1990年总结出领导者个性特点努力进取，领导动机，正直，自信，业务知识，感知别人的需要与目标。

2、行为理论

基本观点：研究领导者应该做什么？怎么做更有效。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

领导方式划分：

关注重点分：任务型，关系型

决策方式分：专制型，民主型，放任型

主要成果：连续统一体，管理方格理论。

管理方格理论：1964年，布莱克，穆顿。

1.1放任式管理

9.1任务式

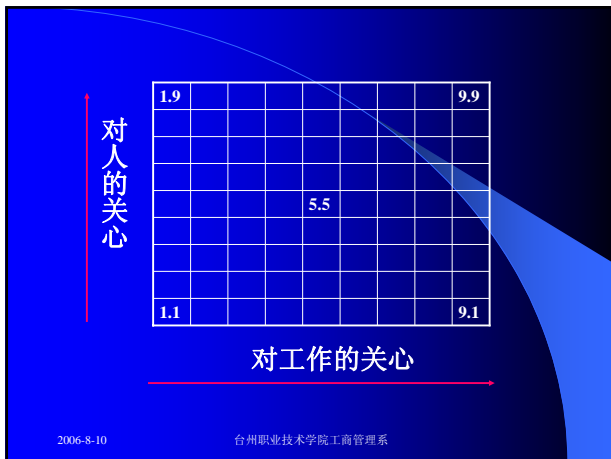
1.9俱乐部式

5.5中庸式

9.9团队式

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系



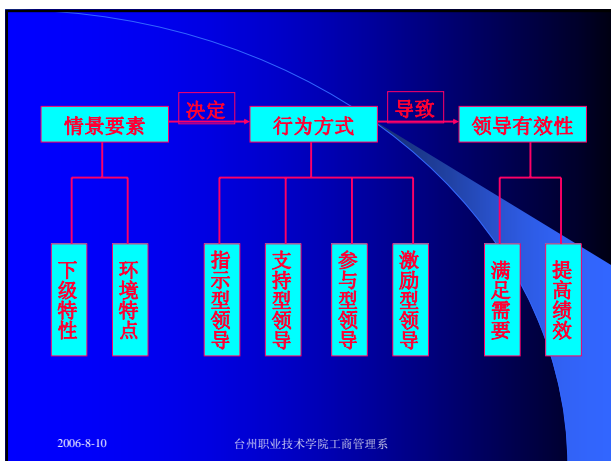
2、情景理论

基本观点：不存在一种普遍适用、惟一正确的领导方式，只有结合具体情景，采用因时、因地、因事、因人制宜的领导方式，才是有效的领导方式。

有效领导=F（领导者，被领导者，环境）

“途径—目标”理论：分析并依据情景要素选择适宜的领导方式，以满足追随者的需要并提高管理的绩效。

2006-8-10 台州职业技术学院工商管理系



3、当代领导方式研究的新成果

- 领袖魅力型领导（魅力是一种基于特殊的尊敬、钦佩和信任，对其追随者心理与情感所产生的具有强烈震撼作用的吸引、感召与影响的力量）
- 成功途径：全面素质，异常自信的领袖品质
- 战略头脑
- 高超的语言艺术，鼓动下属的激情和冒险精神。

2006-8-10 台州职业技术学院工商管理系

- 变革型领导：突破传统，坚持创新，善于鼓动。
- 领导特点：
 - 富有领袖魅力
 - 个性化关注下属
 - 有效激发下属
 - 为组织提供具有诱惑力的远景
 - 积极的认识自我认识，勇于谋求成功，追求卓越

2006-8-10 台州职业技术学院工商管理系

- 后英雄时代领导：树立群体英雄意识，渗透于整个组织。
- 特点：
 - 领导工作就是扩展，每个成员对自己行为负责，每个人都代表企业。
 - 鼓励创造持续学习
 - 描绘愿景，激励士气
 - 培育团队精神，树立英雄意识，信任并帮助成员努力成为英雄

2006-8-10 台州职业技术学院工商管理系

第二节 权利与指挥

一、权利的形成

1、领导权利

含义：广义包括职权、个人性权利，狭义是指因职位而拥有的职权。

相关实质：

- 权利实质是管理者对组织及其成员的影响力。
- 职权实质是管理者对下属行为所拥有的支配力（明确性、直接性、强制性）
- 威信是领导对下属的感召力（隐含性、间接性、非强制性）
- 权威是管理者对他人的影响和威信

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、权利的形成机制

影响权利的因素：组织，管理者，被管理者，其他因素（工作性质、环境）

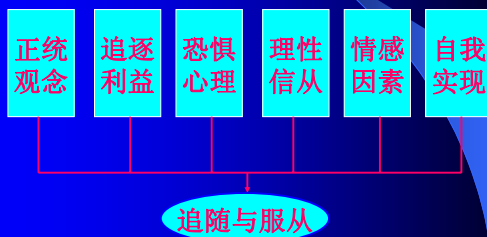
组织授权分析：管理体制，职位，组织授予的实际决定能力。

被管理者追随与服从心理分析：对正统观念的认同，对利益的追逐，基于恐惧心理，理性信从，感情因素，自我实现。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

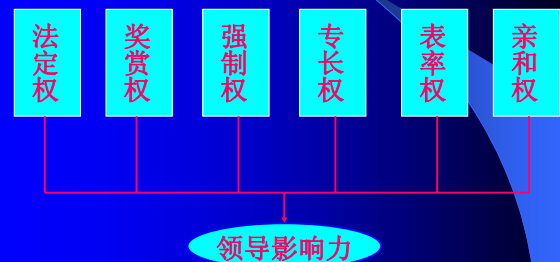
被管理者的追随与服从心理



2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

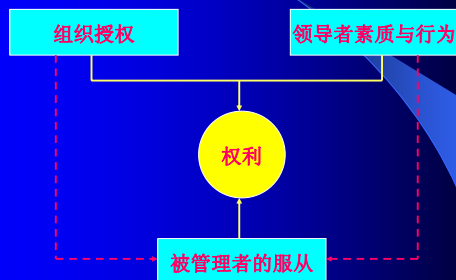
- 管理者权利构成因素：法定权，奖赏权，强制权，专长权，表率权，亲和权。



2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

- 管理者权利形成机制



2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

二、权利的运用

1、正确处理权利的自主与制衡

- 保证管理者独立行使权利：正确分配权利，不要越级指挥，保证权利配置
- 建立必要的权利制衡体制：权利分解，处理好利益相关因素（制约、回避），通过法律、制度保证制衡
- 没有监督的权利=腐败

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、科学使用权利

- 从实际出发，按照客观规律办事
- 运用权利与民主管理、思想工作、管理者身教结合
- 正确处理相关人员的职权关系
 - ❖ 统一指挥
 - ❖ 严格职权界定
 - ❖ 加强授权
 - ❖ 相互尊重职权

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

3、加大奖惩力度

- 重视奖惩效应（杀鸡儆猴）
- 加大奖惩力度，放大奖惩效应（索尼，根据事实奖惩，满足需要奖惩）
- 奖惩分开（功过不可以相抵，锦州公安局）

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

三、指挥及其有效性

1、工作实施准备

- 吃透两头（明确目标，了解环境条件）
- 配置好资源

2、工作部署

- 选准时机（先营造氛围）
- 部署任务（目标分解，明确时限、量化管理，制定计划、落实措施，落实资源、条件、权限）
- 实行严格的工作责任制（明确责任人，标准、时限落实到人，充分授权，激励与追究制度）

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

3、指导与激励

4、工作协调

- 含义：通过各种管理手段，解决组织运行中的各种矛盾，使经营管理活动平衡、有效地运行和稳定发展的管理行为。
- 类型：纵向，横向
- 工作纵向协调原则：维护统一，相互尊重职权，加强信息沟通，建立清晰的等级链
- 工作横向协调方式：制度方式（例会）
 - 组织方式（成立协调机构）
 - 人际关系方式（情感）

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

制度方式：

- 对经常性工作和业务制定标准、程序、规范，实现管理规范化，最基本方法
- 例会制度解决随机变化问题
- 建立横向信息沟通制度，例外性问题，跨部门直接沟通（法约尔跳板）
- 多个例外运用现场办公

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

组织方式：

- 需要多部门长期协调问题设立委员会或工作小组。
 - 需要多部门短期协调问题设立临时委员会或工作小组。
 - 职权相关部门由一人统一领导协调（原料仓储、生产、技术设备、成品）
 - 设立专门协调部门（办公室）
- ### 人际关系方式：
- 培养健康融和的组织文化
 - 关系密切部门合署办公
 - 建立基层运营组织（QC）

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

5、影响指挥有效性的因素

- 权威
- 指挥内容的科学性
- 指挥形式的适宜性
- 指挥对象的配合程度
- 环境（时机、场所、群体氛围、工作性质）

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

四、指挥艺术

1、载体不同的指挥形式

- 口头指挥要领：
- 内容表达清晰准确
- 用语简洁有力，详略得当
- 讲究语言艺术（语调、音量、语气、节奏、表情恰当，适应对方心理需要特点）

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

- 书面指挥（准确、规范、确定、可存储）
- 形式：命令、指令、决定、决议、指示、布告、通告、公告、通告、通知、通报、报告、请示、批复、函等
- 注意：
- 加强针对性
- 增强规范性
- 提高写作质量

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

- 会议指挥（快速下达，及时反馈）
- 要领：
- 控制会议的议题和会议规模、次数
- 充分会前准备（议题、程序、参加人员、时间、地点）
- 科学掌握会议（主持人要能艺术性引导）
- 狠抓会议落实反馈

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、强制程度不同的指挥形式

- 命令、决定（强制性、直接性、时效性、无条件执行）
- 注意：
- 遵循客观规律
- 简明扼要表达，操作性强
- 实施方式的艺术性和有效性

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

- 建议与说服（微弱强制性）
- 平等身份交流
- 水平要高
- 加强信息反馈与控制
- 暗示、示范（隐含、间接、自觉自愿）
- 鲜明的目的性
- 选择恰当行为方式
- 其他形式有机配合

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

3、指示与规范

从管理者进行指挥的使用范围上划分

指示：管理者针对某一管理问题所作出的一次性指令或要求。

规范：管理者制定的用以解决某一类问题的原则、程序和办法。

回忆例外原理

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

第三节 激励

一、激励机制

1、激励的作用、特点与要素

含义：管理者运用各种管理手段，刺激被管理者的需要，激发其动机，使其朝向所期望的目标前进的心理过程。

作用：调动人的积极性和创造性

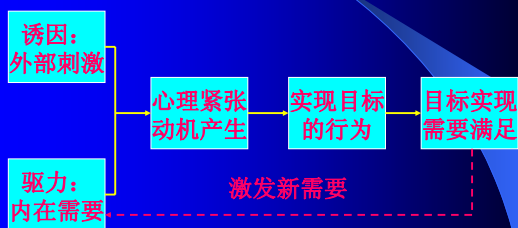
特点：内在驱动性，自觉自愿性

要素：动机、需要、外部刺激、行为

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

激励过程模式



2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

二、激励力理论

1、激励理论类型

内容型激励理论：马斯洛“需要层次论”赫茨伯格“双因素论”；麦克莱兰“成就需要激励理论”。

过程型激励理论：弗鲁姆“期望理论”

亚当斯“公平理论”；波特“期望模式”

行为改造理论：斯金纳“操作条件反射论”；

海利“归因理论”

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、需要层次论

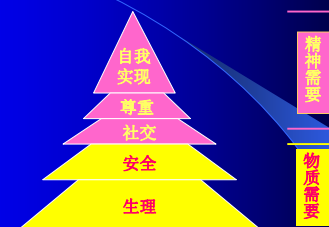
内容：生理、安全、社交、尊重、自我实现

管理实践启示：

- 被管理者需要的多层次
- 管理手段和管理条件要最大限度满足成员需要
- 分析找出每位成员的主导需要，有针对性去满足
- 低层次需要不会因为高层次需要而消失

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系



2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

3、双因素理论

基本内容：影响人的工作积极性因素有两类

保健因素：属于和工作环境和条件有关的因素
包括：管理政策与制度，监督系统，工作条件
人际关系，薪金，福利待遇，职务地位，

工作安全。

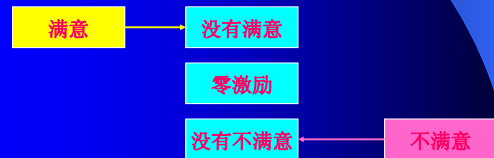
激励因素：属于和工作本身相关的因素。

包括：工作成就感，工作挑战性，工作中得到的认可和赞美，工作的发展前途，个人成材与晋升机会。

2006-8-10

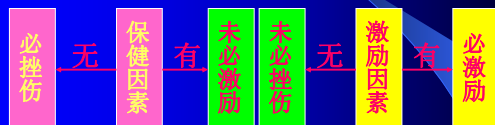
台州职业技术学院工商管理系

- 对管理实践的启示：
- 尽量满足保健因素
- 抓住激励因素，针对性激励
- 识别与挑选激励因素（不同国家、地区、行业、社会身份、文化层次、价值观念、经济状况、个性、心理会直接影响个体对激励手段的感受）



2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系



2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

4、期望理论

基本内容：

激发力量=效价（对目标的欲望）X

期望值（实现目标的可能性）

中国足球1/560的夺冠概率

管理实践启示：

- 激励手段要让员工感兴趣，评价高
- 目标值适当（万里学院）
- 结合员工实际需要

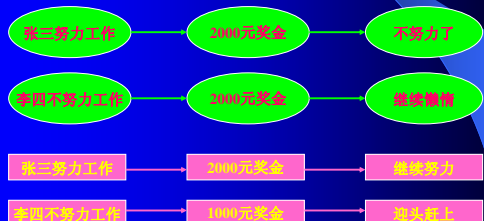
2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

5、公平理论

基本内容：人的积极性不仅受到绝对报酬影响，更重要是相对报酬的影响。

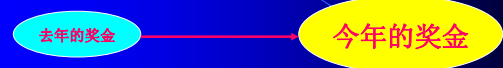
横向公平：4000与3000元奖金的不同效果



2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

纵向公平：与自己历史比较
老板的精明



管理实践启示：

- 高度重视相对公平（不患寡而患不均）
- 尽量实现相对公平（按劳取酬，效率优先，兼顾公平）
- 消除不公平
- 做好公平心理引导，没有绝对公平，只有相对公平

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

三、激励方式与手段

1、物质利益激励

奖励激励：工资、奖金、津贴、实物奖励
(服务目标，刺激量适当，与思政结合)

关心照顾：五必访，过生日等

处罚：负强化，注意根据事实，方式方法
场合适当(胡萝卜加大棒)

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、社会心理激励

目标激励：

- 工作目标，个人成长目标，个人生活目标
- 增大目标效价(有兴趣、挂钩、宣传)
- 增加实现目标可能性

教育激励：

- 政治教育，思想工作(西点)

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

表扬与批评：

- 表扬为主，批评为辅
- 以事实为根据
- 讲究方式方法、时机、地点，注重效果
- 批评对事不对人
- 限制批评频数，防止批评疲劳症
- 批评与表扬结合(先吃甜枣)

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

感情激励：

- 亲和力的需要
- 融合上下级关系，引导非正式组织
- 营造愉悦氛围，满足成员归属感

尊重激励：

- 尊重下级人格
- 满足下级成就感
- 支持下级自我管理，自我控制

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

参与激励：

- 增强民主管理意识，建立参与机制
- 真正授权下级
- 有效利用多种形式，鼓励全员参与

榜样激励：

- 先进典型激励
- 以身作则(喊破嗓子不如做出样子)

竞争激励：

- 明确目标
- 公平竞争
- 公正评价

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

三、工作激励

工作适应性：做自己感兴趣的工作
工作的意义与工作的挑战性

工作完整性

工作自主性

工作扩大化(兼职、工作双向延伸、工作轮换)

工作丰富化(参与管理、参与决策、提高技能、提高
技术含量)

及时反馈工作成果(杰克车间生产进度考核图板)

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

第四节 沟通

一、沟通及其有效性

1、沟通的涵义与类型

涵义：为达到一定目的，将信息、思想和情感在个人和群体间进行传递与交流的过程。（目的性、信息传递性、双向交流性）

意义：有效指挥激励，保证系统协调，协调人际关系，增强凝聚力

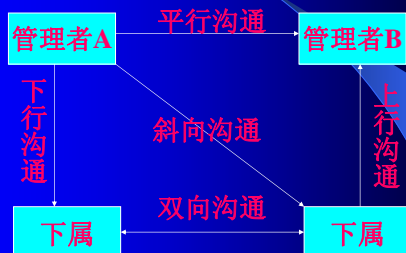
2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

- 沟通类型：
- 按照信息流向划分
- 按照信息传递途径划分：正式沟通与非正式沟通
- 按照信息传递媒介划分：口头、书面、非语言
- 按照信息传递范围：组织内部，组织外部

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系



2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、管理沟通的障碍

- 物理方面（空间距离、噪声）
- 管理方面（沟通观念、领导方式、沟通体制与制度、与沟通相关的权限、职责设置）
- 心理方面（个性、心理障碍）
- 语言方面（信息失真、信息不对称）

3、有效沟通的原则

- 明确沟通目标
- 具备科学思维
- 管制信息流
- 选择恰当方式
- 讲究语言艺术
- 了解对象，增强沟通针对性
- 及时反馈回应

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

二、沟通技巧

1、信息沟通

- 沟通主体。发出的信息要清楚有效，信息的可信度。
- 沟通对象。对信息需求，接受能力，个人价值取向。
- 沟通渠道。方式，途径，时间，地点，手段

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、情感沟通

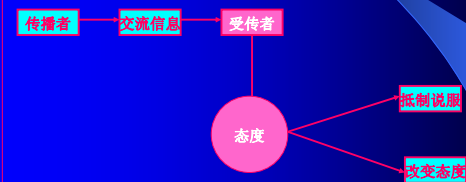
- 满足对方社会心理需要。交流、归属、尊敬、愉悦心情、理解、友谊、帮助。
- 真诚、热情、助人为乐。
- 运用心理规律：
 - ❖ 相似性原则：民族、地域、政治信仰、宗教、职业、教育水平、年龄、性格、态度、经历、兴趣爱好。
 - ❖ 互补性原则：夫妻性格的互补
 - ❖ 相近性原则：邻居、同一办公室
 - ❖ 报答性原则：支持自己、表扬自己、肯定自己的人看成自己的朋友。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

3、行为（态度）沟通

● 掌握态度变化机制



2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

把握与运用影响态度改变的因素：

- ❖ 对传播者的估价
 - ❖ 交流信息与接受者之间的匹配度，有差距有利于改变，太大容易抵触。
 - ❖ 受传者态度的强度、时间、性格、利害关系
 - ❖ 社会压力，如从众
 - ❖ 情境，如黄昏时分的女性最容易改变
- 善于运用说服的技巧与策略：
- ❖ 社会心理规律
 - ❖ 导入策略
 - ❖ 改变态度的五因素。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

三、沟通的语言艺术

1、语言表达的种类和特点

种类：听、说、读、写、体态语言

语言表达特点：

口头语言（迅速、难把握）

书面语言（时间长、准确、精练）

体态语言（动作性、可视性、跨文化性、非完善性）

2、倾听的技巧

- 倾听是多要素的交流
- 态度真诚（恭听）
- 及时回应

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

3、会话的技巧

- 言之有理，信息量大
- 选择对方感兴趣的话题
- 尊重赞美对方
- 回避忌讳话题
- 传递信息的语言准确、简明生动
- 善于运用体态语言
- 运用幽默
- 控制语速、音调、音量、节奏

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

第六章 控制

● 知识点：

1. 了解控制职能的涵义，理解控制机制与要领
2. 理解管理机制的几种基本类型
3. 掌握控制的基本程序
4. 理解预算控制与非预算控制的主要技术与方法，特别是现代方法
5. 理解管理信息系统的构成与功能

● 技能点：

1. 掌握并会运用控制的要领与主要方法
2. 掌握收集与有效处理信息的方法

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

第一节 控制机制与控制要领

一、控制机制与控制类型

1、控制及其作用

含义：管理者为保证实际工作与计划的一致，有效实现目标而采取的一切行动。

广义：除计划以外的所有保证计划实行的管理行为，包括组织、领导、监督、测量、调节。

狭义：按照计划标准衡量计划完成情况和纠正偏差，以确保计划目标实现的一系列活动。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

作用：

- 根本作用——保证计划目标实现
- 使复杂活动协调一致，增强有效性
- 完善目标，规避环境风险
- 及时纠正偏差，减少管理失误损失。

2、控制系统与控制机制

控制系统：由决定和被决定动态系统稳定状态的元素有机结合而成的集合

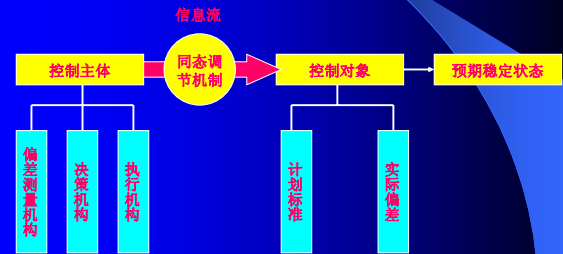
特征：

- 系统有一个预定的稳定状态
- 变化的动态系统
- 系统与环境不断有信息交流
- 系统有纠偏的装置

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

控制机制：是指控制系统用以自行调节的同态调节机制，调节机制是将数据（系统的特征）保持在规定的限度内的一种调节机制。



2006-8-10

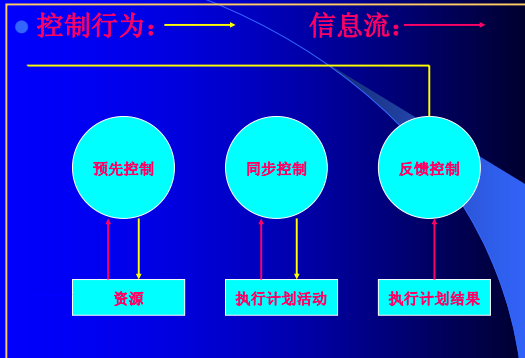
台州职业技术学院工商管理系

3、管理控制的三种基本类型

- 预先控制：为增加将来的实际结果达到计划结果的可能性，而事先所进行的管理活动
- 同步控制：管理人员在计划执行过程中，指导、监督下属完成计划要求的行动。
- 反馈控制：把对行为最终结果的考核分析作为控制将来行为的依据的一种控制方法。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系



2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

二、控制要领

1、例外控制

基本涵义：管理者要把控制力量集中在例外情况下。

具体要求：

- 容许发生预料之中的偏差
- 超出规范的重大偏差领导处理
- 领导者要给下属制定处理小偏差的原则、政策、程序、规范、措施
- 管理部门及时修正目标或规范。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、在战略要点上控制

基本含义：控制什么，在什么地方控制

战略要点：是指与诸工作因素相互关联，并能综合、集中反映与统领制约这些工作因素的关键环节。

利润是必须控制的战略要点

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

3、控制关键因素

- 出现偏差可能性大的因素
- 直接决定工作成效的重点因素
- 能使控制最有效最经济的因素

4、有计划的控制

- 基本含义：是预先安排、按计划的控制，不是随机的控制。
- 提高控制的预见性，即前馈控制。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

第二节 控制的过程

一、制定标准

1、控制过程与控制条件

控制过程：

- 计划和预期的结果是什么？
- 用什么方法比较
- 用什么方法纠偏

控制职能的基本阶段：

- 制定标准
- 衡量绩效
- 采取纠偏行动

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

控制的比备条件：

- 控制标准
- 受控系统的相关信息
- 必要的权利

2、控制标准及其形式

控制标准：是指反映或衡量系统预期稳定状态的水平或尺度。标准依据是计划，预期稳定状态是计划设定。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

控制标准范围的确定：业务标准、政策标准、职能标准、设备结构标准、人事标准、工作标准。

美国通用：获利性、市场地位、生产率、产品领导地位、人员发展、员工态度、公共责任（社会责任SA8000）、短期目标与长期目标的平衡。

3、制定标准的方法

- 统计法
- 估计法
- 工程法

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

二、衡量绩效

1、绩效衡量的内容和要求

内容：受控系统的资源配置、运行情况、工作成果。

要求：及时准确

- 时间性
- 准确性

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、采用科学的监测、考核方法

困难：难于定量的，如人事考核

要求：

- 量化
- 全面、准确、公正

3、偏差分析

偏差分析：标准和成效的比较

过程：

- 确认偏差性质幅度、特征，定量、定性界定
- 分析原因、条件，分出主次因素
- 提出解决办法

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

三、纠正行动

1、纠正方式

- 调整行动
- 调整计划
- 一起调整

2、纠正的时效与幅度

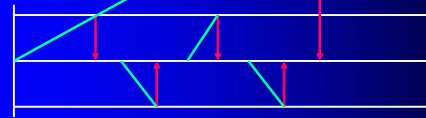
迅速纠正

适度控制：小幅度波动是最稳定的

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

- 偏差轨迹：—
- 纠正行动：—



2006-8-10

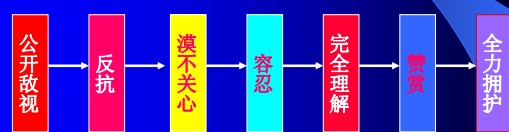
台州职业技术学院工商管理系

四、控制过程中的行为反应

控制 ←————→ 抵制

1、对控制的不良反应

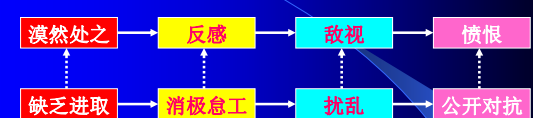
- 受控者的反应



2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

- 被管理者对控制的抵制



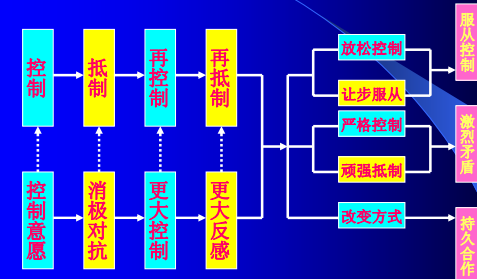
- 群体对控制的抵制



2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

- 强制控制的不良后果



2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、产生抵制原因

标准太高：

- 为了自己利益，认为组织目标过高
- 由于不理解，认为标准太严格
- 人天性抵制束缚

测定不准确：

- 被管理者认为方法不准确
- 被管理者认为态度不公平，看问题多于成绩
- 被管理者认为注重成果，忽视主观努力

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

厌恶纠正措施：

- 纠正偏差，意味否定被管理者
 - 纠正是否定自己，心理抵触
- 管理者施控的态度
- 平等态度
 - 避免官架子

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

3、控制过程中的行为管理

- 管理者树立正确态度，人格平等，获得理解支持。
- 下放控制权，提倡自我控制
- 采用科学控制手段，作好宣传解释和教育
- 倚重工作保证体系进行控制（人治到法制）
- 做好人的工作，公正评价，提高觉悟，提升技术业务水平。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

第三节 控制方法与技术

一、预算控制

1、预算的含义与性质

含义：根据计划目标和实施方案，具体筹划与确定资源的分配、使用以及相应行动预期结果的数字化形式。

性质：是计划的工具，又是控制的工具。

计划工具—计划目标数字化

控制工具—标定界限，衡量计划与实际偏差工具

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、预算的种类与步骤

种类：

- 收入与支出
- 时间、空间、材料和产品预算
- 资金预算，（资产、负债、所有者权益）
- 现金预算
- 投资预算

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

步骤：

- 高层人员制定战略目标与计划—预算依据
- 主管编制部门提出编制建议和要求
- 各部门主管根据组织目标，结合实际，在协调基础上编制本部门预算
- 主管部门汇总，编制总预算草案
- 上报高层，审核批准，颁布实施

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

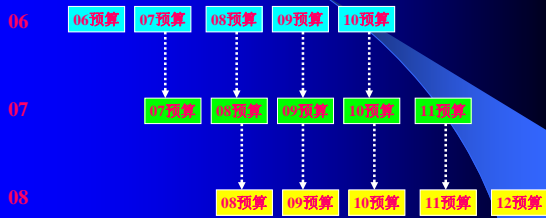
3、现代预算的方法

- 弹性预算：为预算执行中适应变化的环境，而在预算中增加弹性。包括：变动预算（变动成本、固定成本）；滚动预算
- 程序性预算：制定计划—编程序—制定预算
- 零基预算：制定某项职能预算时从零起点开始预算过程。用于支出一般无硬性根据的活动（主要在支援和参谋领域，如营销、研发、人事、财务等）

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

滚动预算示意图



2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

二、非预算控制技术

1、行政控制

- 实地观察
- 资料统计
- 报告
- 会计核算与审计
- 企业诊断
- 制度规范与培训
(麦当劳标准化、规范化作业, 张家口土壤种植的土豆最接近美国本土品质)

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、经济分析

比率分析:

- 财务比率分析
- 经营比率分析

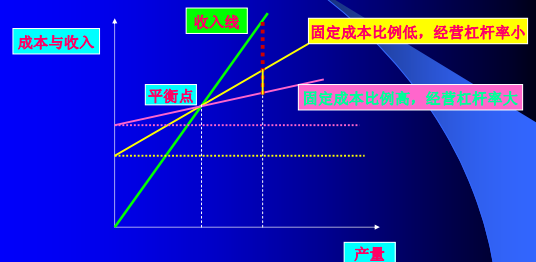
盈亏平衡分析:

- 盈亏平衡模型
- 经营杠杆率=利润变动百分率/销售量变动百分率

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

经营杠杆率示意图



2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

第四节 控制的现代化方法

一、市场控制与社群控制

1、市场控制

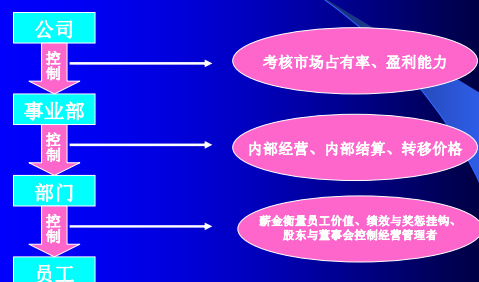
含义: 是指在企业内部管理过程中, 借用市场机制与市场价值体系进行评估与控制的方式。

公司、事业部、部门、个人分层控制

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

市场控制的层次结构模型图



2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、社群控制

- 含义：（clan control）是指以一定文化为基础，一定的社会群体依靠共同价值和群体规范引导与约束其成员的一种社会控制方式。
- 组织文化是社群控制基础
- 授权赋能是社群控制的必要条件
- 建立自我指导型团队（责任、团队、尊重、自觉、自我控制）
- 实时控制

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

二、目标管理(Management by Objectives)

1、目标管理的概念

含义：是以制定和实现目标为中心，被管理者自主控制达标过程，管理者实行最终成果控制的一种现代管理思想与管理方法。

目标管理是一种哲学，彻底打破对管理过程的严格监督控制观念，特别适用于高层管理。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、目标管理的基本特点

抓住两头，放开中间

- 以科学的目标体系为中心
- 实行自我控制
- 注重成果评价

3、目标管理的基本步骤

- 目标制定：
建立目标体系
建立严格目标责任制
制定对策计划

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

● 目标实施：

权利下放和自我控制

用权和检查行动

检查与控制实施过程

● 成果评价：

达到程度

复杂困难程度

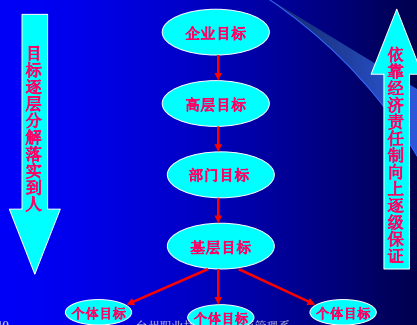
努力程度

修正值

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

目标管理示意图



2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

三、全面质量管理 (Total Quality Control)

1、发展阶段与特点

含义：就是运用系统的观点和方法，把企业各部门、各环节的质量管理活动都纳入统一的质量管理系统，形成一个完整的质量管理体系。

发展阶段：

- 事后检查，只把关，无法预防（1900--1940）
- 数理统计，数据分析，找到内在规律，加强过程管理，关注物质方面管理（1940--1950）
- 预防为主，贯穿设计、制造、辅助生产、用户服务全过程（1960—至今）

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

特点:

- 管理对象全面—关注产品质量，也关注影响产品质量的工作质量。**横向**
- 管理范围全过程—研发、试制、生产、检验、销售和售后服务。**纵向**
- 参加管理的人是全员—所有人员都对质量有责任。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、PDCA管理循环

基本工作程序: plan—do—check—action

戴明环: 四阶段, 八步骤

第一阶段:

- 找出存在问题
- 找出存在问题原因
- 找出最关键原因
- 制定计划和措施

第二阶段:

- 执行计划和措施

第三阶段:

- 检查效果

第四阶段:

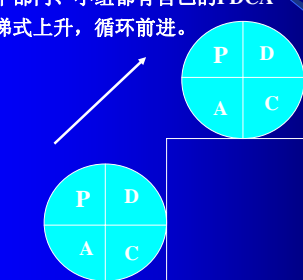
- 巩固措施, 好的标准化, 错的防止再发生
- 遗留问题转入下一个循环。

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

特点:

- 四个阶段顺序进行, 形成一个封闭环
- 每个部门、小组都有自己的PDCA
- 阶梯式上升, 循环前进。



2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

四、价值工程 (VE)

1、价值工程的基本原理

含义: 是指以提高产品、服务, 甚至是包括行政工作的价值为目标, 以最低总成本完成必要的功能所实施的有组织的综合活动。

价值和产品功能成本的关系:

$$\text{价值 (V)} = \text{功能 (F)} / \text{成本 (C)}$$

提高价值途径:

- 功能不变, 降低成本
- 原有成本, 提高功能
- 大幅度提高功能, 适当提高成本

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系

2、价值工程的核心与程序

核心: 功能分析, 分析对象的功能, 找出提高价值的途径。功能划分方法:

- 产品或零部件的功能分为基本功能和辅助功能
- 使用功能和美学功能
- 必要功能和非必要功能

价值工程的基本程序—步骤与方法:

- 选择对象
- 收集情报
- 功能分析
- 方案设计
- 选择最优方案
- 确定目标成本
- 方案验证和实施

2006-8-10

台州职业技术学院工商管理系