

# 《企业基层管理实务》

实战导师编著（全 12 讲）

## 企业部门经理

## 主管人员

## 2010 精品教材

### 全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

颁发双证：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、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 招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 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



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

# 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](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

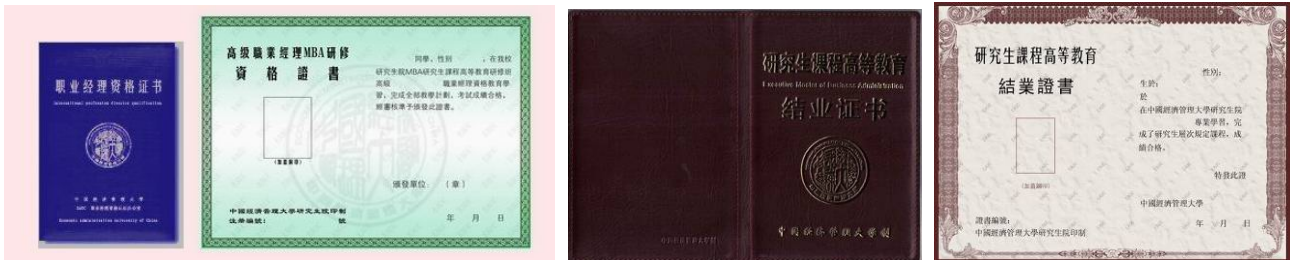
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

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

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

<http://www.mhgy.net>

章节	<b>第一章 管理系统</b>
教学目的的要求	1.了解课程总体框架与教学要求 2.掌握管理的涵义和管理系统的构成 3.理解管理的属性、初步培养对管理的艺术性和技能性的感悟、认知管理能力是一种在实践中习得的心智技能。 4.掌握管理职能的涵义、四大管理职能内容及各管理职能之间的关系 5.掌握管理者的素质与技能 6.理解管理者的基本职能 7.认知并有意识培养自己的管理素质 8.理解管理对象的构成与环境分类 9.了解管理对象的组织的形态、职能活动 10.掌握管理与环境的关系 11.了解管理方法的分类，掌握管理机制的机理与类型 12.能运用管理机制分析与解决实际管理问题 讲授时应采取精讲、训练相结合的方法。
教学课时	6 课时
教学重点	1.管理的概念 2.管理系统构成要素 3.管理职能的涵义、内容与各职能之间的关系 4.管理者的素质，特别是管理情商与现代管理者素质的核心——创新 5.管理对象的概念 6.管理与环境关系 7.管理机制的含义、构成与基本类型 8.三大主要管理机制内容 9.管理方法
教学难点	1.管理的属性与职能关系的处理 2.不同类型的管理者素质与技能 3.管理情商与现代管理者创新能力的培养 4.资源或要素作用 5.环境管理 6.机制的机理 7.管理方法的有效应用
教学主要内容	<p style="text-align: center;"><b>第一节 管理和管理系统</b></p> <p>一、管理的概念与属性</p> <p>管理，就是通过计划、组织、领导、控制和创新，协调以人为中心的组织资源与职能活动，以有效实现组织目标的社会活动。理解要点：(1)管理的目的是有效实现目标。(2)实现目标的手段是计划、组织、领导和控制。(3)管理的本质是协调。(4)管理的对象是以人为中心的组织资源与职能活动。管理，最重要的是对人的管理。</p> <p><b>讨论：</b>对照多种管理定义，谈自己对管理定义的看法。</p> <p>管理具有两重性：管理的自然属性和管理的社会属性。</p>

1、管理两重性原理。一方面，管理是人类共同劳动的产物，具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，管理同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

2、管理的自然属性。也称管理的生产力属性或一般性。在管理过程中，为有效实现目标，要对人、财、物等资源合理配置，对产供销及其他职能活动进行协调，以实现生产力的科学组织。

3、管理的社会属性。也称管理的生产关系属性或管理的特殊性。在管理的过程中，为维护生产资料所有者利益，需要调整人们之间的利益分配，协调人与人之间的关系。这是一种调整生产关系的管理工作。它反映的是生产关系与社会制度的性质，故称管理的社会属性。

(三)管理是科学与艺术的结合。说它是科学，是强调其客观规律性；说它是艺术，则是强调其灵活性与创造性。而且，这种科学性与艺术性在管理的实践中并非截然分开，而是相互作用，共同发挥管理的功能，促进目标的实现。

## 二、管理系统与管理职能

### (一)管理系统

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

管理系统的构成。管理系统一般由以下要素构成：(1)管理目标；(2)管理主体；(3)管理对象；(4)管理机制与方法；(5)管理环境。

### (二)管理的职能

管理职能的涵义。管理职能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及实施程序或过程。管理职能的内容。管理学界普遍接受的观点是，管理职能包括计划、组织、领导和控制。

管理的创新性是指把新的管理办法、新的管理手段、新的管理模式等应用于管理实际的创新活动。

要正确理解各管理职能之间的关系。一方面，在管理实践中，计划、组织、领导和控制职能一般是顺序履行的，即先要执行计划职能，然后是组织、领导职能，最后是控制职能。但另一方面，上述顺序不是绝对的，在实际管理中这四大职能又是相互融合、相互交叉的。

正确处理管理职能的普遍性与差异。原则上讲，各级各类管理者的管理职能具有共同性，都在执行计划、组织、领导、控制四大职能；但同时，不同层次、不同级别的管理者执行这四大职能时的侧重点与具体内容又是个不相同的。

## 第二节 管理者素质和技能

### 一、管理工作

### 二、管理者

#### (一)管理者的概念

管理者是指履行管理职能，对实现组织目标负有贡献责任的人。

#### (二)管理者的类型

1.按管理层次划分 (1) 高层管理者：负责制定企业的现行政策，并计划未来的发展方。(2) 中层管理者：执行企业组织政策，指挥一线管理人员或操作人员工作。(3) 基层管理者：一般只限于督导操作人员的工作，不会指挥其他管理人员。

2.按管理工作的性质与领域划分 (1) 综合管理者。(2) 职能管理者。

3.按职权关系的性质划分 (1) 直线人员。(2) 参谋人员。

### 三、管理者的素质和技能

管理者素质的含义。管理者的素质是指管理者的与管理相关的内在基本属性与质量。管理者的素质主要表现为品德、知识、能力与身心条件。

#### 1.管理者的基本素质

#### 2.管理者的技能

管理者必须具备三方面技能，即技术技能、人际技能和概念技能。

#### 3.不同层次管理者对管理技能需要的差异性。

#### 四、现代管理者素质的核心——创新

创新是现代管理者素质的核心。创新素质主要体现：1.创新意识；2.创新精神；3.创新思维；4.创新能力。

### 第三节 管理对象和管理环境

#### 一、管理对象

##### （一）管理对象的概念

- 1、管理对象的内涵——管理者为实现管理目标，通过管理行为作用其上的客体。
- 2、管理对象的外延——管理的对象应包括各类社会组织及其构成要素与职能活动。

##### （二）组织的形态

- 1.社会组织 2.社会组织内部的单位或部门。

##### （三）资源或要素

管理要素包括人员、资金、物资设备、时间和信息，各有其特定的属性与功能。

##### （四）职能活动

管理是使组织实现目标的过程效率化、效益化的行为，因此，最经常、最大量的管理对象是社会组织实现基本职能的各种活动。管理的功效，主要体现在组织的各种职能活动在管理的作用下更有秩序、更有效率、更有效益。管理者正是在对各种活动进行筹划、组织、协调和控制的过程中，发挥着管理的功能。

分析：×公司的管理对象及各要素在组织活动中的作用。讨论：请指出×企业(学校)的管理者主要应管理哪些职能活动？

#### 二、管理环境

##### （一）管理与环境

1、管理环境的涵义。管理环境，是指存在于社会组织内部与外部的影响管理实施和管理功效的各种力量、条件和因素的总和。

2、管理环境的分类。(1)按存在于社会组织的内外范围划分，可分为内部环境和外部环境。(2)组织的外部环境还可以进一步划分为一般环境和任务环境。

3、管理与环境的关系。组织的管理受外部环境的决定与制约；但同时，组织的管理也会反作用于外部环境。两者之间存在着极为密切的决定、影响和制约关系。

##### （二）环境对管理的影响

##### （三）环境管理

- 1.了解与认识环境；2.分析与评估环境；3.能动地适应环境。

### 第四节 管理机制和管理方法

#### 一、管理机制

##### （一）管理机制的涵义与特征

1、管理机制的涵义。所谓管理机制，是指管理系统的结构及其运行机理。（企业经营机制，“转机建制”）

2、管理机制的特征：内在性，系统性，客观性，自动性，可调性。

3、管理机制的重要性。

分析内容：结合实际说明管理机制的重要性。

##### （二）管理机制的构成

管理机制是以客观规律为依据，以组织的结构为基础，由若干子机制有机组合而成的。管理机制本质上是管理系统的内在联系、功能及运行原理。主要包括运行机制、动力机制和约束机制三个子机制。

##### （三）运行机制



运行机制主要指组织基本职能的活动方式、系统功能和运行原理。运行机制的普遍性。任何组织，大到一个国家，小到一个企业、单位、部门，都有其特定的运行机制。

（四）动力机制

动力机制是一种极为重要的管理机制，是为管理系统运行提供动力的机制。所谓动力机制，是指管理系统动力的产生与运作的机理。为什么一个下级会服从上级的领导?员工的生产积极性从哪里来?一个科技工作者为什么会热衷于其科研工作?一个系统的运行，一名组织成员的行为，都是在一定的动力机制作用下发生。主要有三大动力机制：利益驱动；政令推动；社会心理推动。

（五）约束机制

所谓约束机制，是指对管理系统行为进行限定与修正的功能与机理。约束机制主要包括以下几方面的约束因素：1.权力约束。2.利益约束。3.责任约束。4.社会心理约束。

二、管理方法

分类标志	划分出的具体方法
方法作用的原理	经济方法、行政方法、法律方法和社会心理学方法。
方法适用的普遍程度	一般管理方法和具体管理方法
方法的定量化程度	定性管理方法和定量管理方法
运用技术的性质	管理的软方法(指主要靠管理者主观决断能力的方法)和硬方法(主要指靠计算机、数学模型等的数理方法)
管理对象的范围	宏观管理方法、中观管理方法和微观管理方法
方法所应用的社会领域	经济管理方法、政治管理方法、文化管理方法、军事管理方法
管理对象的类型	人事管理方法、物资管理方法、财务管理方法和信息管理方法

3、企业管理方法的现代化。

要提高管理方法的效能，就必须实现管理方法的现代化。(1)实现管理方法的科学化。(2)实现管理方法的最优化。(3)管理方法的文明化。(4)管理手段的现代化。

（二）四大常用方法的比较

方法名称	内容	特点	主要形式
经济方法	经济方法，是指依靠利益驱动，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实现的方法。	利益驱动性 普遍性 持久性	价格、税收、信贷、经济核算、利润、奖金、罚款、定额管理、经营责任
行政方法	行政方法，是指借靠行政权威，借助行政手段，直接指挥和协调管理对象的方法。	强制性 直接性 垂直性 无偿性	命令、计划、指挥、监督、检查、裁等。
法律方法	是指借助国家法规和组织制度，严格约束管理对象为实现组织目标而工作的一种方法。	高度强制性 规范性	国家的法律、法规；组织内部的规章制度和仲裁
社会学心理学方法	指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。	自觉自愿性 持久性	宣传教育、思想沟通、各种形式的



复习思考	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 你是怎样认识管理定义的？能给管理下个定义吗？</li> <li>2. 结合实际或案例分析管理系统的构成；</li> <li>3. 为什么说管理既是科学又是艺术？</li> <li>4. 管理系统的构成要素有那些</li> <li>5. 管理的基本职能有哪些？各职能的关系怎样？</li> <li>6. 管理者的传统概念与现代概念的区别是什么？</li> <li>7. 实际管理中需要管理者具备那些素质？</li> <li>8. 基层管理者最重要的素质与技能是什么？</li> <li>9. 访问一位你感兴趣的管理者，了解他的职位、职责和胜任工作所（应）具备的素质与能力。</li> <li>10. 怎样理解管理的对象？</li> <li>11. 怎样理解经济环境对管理的影响</li> <li>12. 管理者应怎样进行环境管理？</li> <li>13. 21 世纪高等学校发展应该怎样利用环境因素？</li> <li>14. 如何理解管理机制的涵义</li> <li>15. 管理机制包括哪些子机制？怎样理解这些子机制？</li> <li>16. 怎样有效地运用管理方法？</li> <li>17. 访问一位管理者，向他（她）了解他（她）的职位、工作职能、胜任该职务的管理技能，以及所采用的管理办法等情况。</li> </ol>
案例	<p><b>【引导案例】</b></p> <p style="text-align: center;"><b>1.1 留个缺口给别人</b></p> <p>一位著名企业家在作报告，一位听众问：“你在事业上取得了巨大的成功，请问，对你来说，最重要的是什么？”</p> <p>企业家没有直接回答，他拿起粉笔在黑板上画了一个圈，只是并没有画圆满，留下一个缺口。他反问道：“这是什么？”“零”、“圈”、“未完成的事业”、“成功”，台下的听众七嘴八舌地答道。</p> <p>他对这些回答未置可否：“其实，这只是一个未画完整的句号。你们问我为什么会取得辉煌的业绩，道理很简单：我不会把事情做得很圆满，就像画个句号，一定要留个缺口，让我的下属去填满它。”</p> <p>留个缺口给他人，并不说明自己的能力不强。实际上，这是一种管理的智慧，是一种更高层次上带有全局性的圆满。</p> <p>给猴子一棵树，让它不停地攀登；给老虎一座山，让它自由纵横。也许，这就是企业管理用人的最高境界。</p> <p>思考：你认为管理是什么？</p> <p><b>【课堂互动】</b></p> <p style="text-align: center;"><b>1.2 海尔的腾飞</b></p> <p><b>崛起与发展：</b>从濒临倒闭的集体小厂发展壮大成为知名的跨国企业</p> <p>创立于 1984 年崛起于改革大潮之中的海尔集团，是在引进德国利勃海尔电冰箱生产技术成立的青岛电冰箱总厂基础上发展起来的。在海尔集团首席执行官张瑞敏“名牌战略”思想的引领下，海尔经过十八年的艰苦奋斗和卓越创新，从一个濒临倒闭的集体小厂发展壮大成为在国内外享有较高</p>

美誉的跨国企业。

2002 年海尔实现全球营业额 711 亿元，是 84 年的 20000 多倍；2002 年，海尔跃居中国电子信息百强之首。

18 年前，工厂职工不足 800 人；2002 年，海尔不仅职工发展到了 3 万人，而且拉动就业人数 30 多万人。

1984 年只有一个型号的冰箱产品，目前已拥有包括白色家电、黑色家电、米色家电、家居集成在内的 86 大门类 13000 多个规格品种的产品群。在全球，很多家庭都是海尔产品的用户。

2003 年，海尔全球营业额实现 806 亿元。2003 年，海尔蝉联中国最有价值品牌第一名。2004 年 1 月 31 日，世界五大品牌价值评估机构之一的世界品牌实验室编制的《世界最具影响力的 100 个品牌》报告揭晓，中国海尔唯一入选，排在第 95 位。排行榜上，可口可乐荣登榜首，麦当劳排名第二，诺基亚排名第三。2005 年 8 月 30 日，海尔被英国《金融时报》评为“中国十大世界级品牌”之首。海尔已跻身世界级品牌行列。其影响力正随着全球市场的扩张而快速上升。2005 年 11 月 17 日，英国《金融时报》评出“全球 50 位最受尊敬的商业领袖”，张瑞敏荣居第 26 位，是惟一一位上榜的中国企业家。

### **“名牌战略”：中国第一品牌**

用户的忠诚度是与海尔产品的美誉度紧紧联系在一起的，18 年间，海尔的无形资产从无到有，2002 年海尔品牌价值评估为 489 亿元，跃居中国第一品牌。

海尔产品依靠高质量和个性化设计赢得了越来越多的消费者。2003 年，在国内市场，海尔冰箱、冷柜、空调、洗衣机四大主导产品均拥有 30% 左右的市场份额。在海外市场，据全球权威消费市场调查与分析机构 EUROMONITOR 最新调查结果显示，海尔集团目前在全球白色电器制造商中排名第五，海尔冰箱在全球冰箱品牌市场占有率排序中跃居第一。其小型冰箱占据了美国 40% 的市场份额。海尔产品已进入欧洲 15 家大连锁店的 12 家、美国 10 家大连锁店的 9 家。在美国、欧洲初步实现了设计、制造、营销三位一体的本土化布局。

2002 年海尔实现海外营业额 10 亿美元，是中国家电业出口创汇最多的企业。

海尔发展战略创新的三个阶段

海尔十八年来的高速发展，最主要的就是靠创新。战略创新起着关键作用。

1. **名牌战略阶段**——在 1984 年到 1991 年名牌战略期间，别的企业上产量，而海尔扑下身子抓质量，7 年时间只做一个冰箱产品，磨出了一套海尔管理之剑：“OEC 管理法”，为未来的发展奠定了坚实的管理基础；

2. **多元化战略阶段**——在 1992 年到 1998 年的多元化战略期间，别的企业搞“独生子”，海尔走低成本扩张之路，吃“休克鱼”，建海尔园，“东方亮了再亮西方”，以无形资产盘活有形资产，成功地实现了规模的扩张

3. **国际化战略阶段**——在 1998 年至今的国际化战略阶段，别的企业认为海尔走出去是“不在国内吃肉，偏要到国外喝汤”；而海尔坚持“先难后易”、“出口创牌”的战略，搭建起了一个国际化企业的框架。

美国《家电》杂志统计显示海尔是全球增长最快的家电企业，并对美国企业发出了“海尔击败通用电气”这样的警告；英国《金融时报》评选“亚太地区声望最佳企业”，海尔名列第七；美国科尔尼管理顾问公司也将海尔评为“全球最佳运营企业”。同时，张瑞敏也获得了中国企业家目前在全球范围内的最高美誉，1999 年 12 月 7 日，英国《金融时报》评出“全球 30 位最受尊重的企业家”，张瑞敏荣居第 26 位。著名的英国《金融时报》发布了 2002 年全球最受尊敬企业名单，海尔雄居中国最受尊敬企业第一名。2003 年 8 月美国《财富》杂志分别选出“美国及美国以外全球最具影响力的 25 名商界领袖”，在“美国以外全球最具影响力的 25 名商界领袖”中，海尔集团首席执行官张瑞敏排在第 19 位。

近年来，海尔已经有十几个成功的案例进入哈佛大学、洛桑国际管理学院、欧洲工商管理学院、日本神户大学等著名高等学府的案例库，成为全球商学院的通用教材，这在中国企业界是唯一的。

张瑞敏本人也作为第一个中国人登上了世界商学院的最高讲台——哈佛大学商学院讲学。

海尔人的目标是：进入世界 500 强，振兴民族工业！

登陆海尔网站：<http://www.haier.com/>阅读：《海尔是海——张瑞敏的管理艺术》

### 1.3 疯狂扩张的代价

中联公司成立于 1992 年，是经国务院批准注册的国有大公司。注册资金 6 亿元人民币。

公司组建伊始，高层领导不是按规律经营，客观地分析主客观环境，慎重地选择主业，制定正确的战略，脚踏实地地打好公司发展的基础，而是四处“招兵买马”，急速扩大规模。他们在全国各地迅速地注册公司，短短一年时间之内，注册二级公司 20 多个，三级公司 50 多个，四级公司更是遍布全国。在注册资金不到位，资金不足的情况下，本应采取重点战略，以求在部分项目上取得突破，打下基础后再进行扩张。然而，该公司却采取分散兵力，盲目扩张的方式，

几年过去了，偌大的一个公司，竟没有像样的主业支撑，没有知名的品牌挑台，在加上内部管理上的混乱，注定难逃失败的厄运。对其下属的子公司，既没有正确有力的经营战略指导，又没有有效的控制机制，结果，这些公司经营不力，与总公司的关系也极为不正常。挣钱的公司失去控制，不挣钱的公司却围着总公司，要贷款，要担保；欠了债，惹了官事的公司，把官事推给总公司，致使总公司的财务部曾在一年之内被法院封了三次。由于盲目扩张，致使公司从 1994 年开始，资金周转困难，债台高筑，对下属公司的管理失控，陷入了全面危机。于是，国务院及主管部门下令该公司内部整顿，收缩战线，确定主导产业。但是已病入膏肓的中联公司，以无力自救，于 1997 年，国务院不得不派驻工作组，对该公司进行全面清理整顿。一个曾红极一时的国有大公司倒下了。

**话题：**两者成败的关键是什么？

**结论：**上述两个案例，一个由小到大、到强；一个由大到乱、到衰，这一成一败说明了企业的成败在于科学的管理，在于正确的战略。

美国的邓恩和布兹特里斯信用分析公司调研结果表明，在破产企业中，几乎有 90%是由于管理不善所致。

我国国有企业 80%以上的亏损企业是由于管理不善所致。

### 1.4 三孔啤酒有限公司

三孔啤酒有限公司位于山东曲阜，是 1987 年由破产倒闭的原曲阜化肥厂改建而成的。董事长兼总经理宋文俊，军人出身，授命之初，摆在他面前的是一个百废待兴的烂摊子。经过 13 年的持续努力，从一个年生产能力 1 万吨啤酒的小厂起步，走过了艰苦创业——站稳脚跟——称雄鲁西——争强山东——跻身全国的发展历程。自 1994 年起，三孔啤酒与德国最著名的啤酒酿造公司 DAB 公司进行了全方位技术合作，成为亚洲地区获准生产销售 DAB 公司世界名牌——汉沙啤酒的唯一厂商。公司现已形成“三孔”、“汉沙”两大品牌，十几个品种和十几种不同包装方式的产品系列，高中低档兼备，风格风味各异的产品线格局。市场以淮海经济区为中心，辐射到全国 23 个省市。

三孔啤酒厂，较早就开始借鉴国际先进管理模式，按国际惯例建立组织机构，改变过去的科室建制，设立了生产部、营销部、市场部、人力资源部、技术质量部、发展部、供应部、企业文化部和公司办公室等 8 部一室。在三孔啤酒有限公司挂牌成立后，又以其投资中心和控制中心的职能，设立了“一办五中心”的管理机构，即办公室、研究发展中心、人力资源中心、资产管理中心、财务管理中心、企业文化中心。

十多年来，在一个个生死存亡的关键时刻，宋文俊放眼未来，纵观全局，做出了一系列正确而富有成效的决策。为此人们称其为战略家；在驾驭三孔啤酒这条企业之舟时，宋文俊时刻关注着人的作用，除了重视中高层管理干部队伍建设外，还特别重视普通员工的学习和培训，除了员工的自我学习以外，努力实施企业培训，进行大面积人才开发，培养自己的专家，自我造血。为此人们称其为教育家。

宋文俊带领他的员工，坚持“以厂为家，厂兴我兴，厂衰我耻，与企业共命运，全力奉献，同心

	<p>奋斗，同力拼搏，让曲阜满天下”的精神，牢记“诚信和善”的经营理念，按照“质量保生存，开发增活力，销售促生产，管理求效益，培训做保证，改革为动力”的经营方针，酿造着优质的产品。2000年制定的公司滚动发展计划目标是：奋争全国啤酒十强，产销量达到80-100万吨。</p> <p>问题：结合三孔啤酒厂的实例，找出管理系统构成五要素并作简要分析。</p> <p>【课后思考】</p> <p style="text-align: center;"><b>1.5 鼎立建筑公司</b></p> <p>鼎立建筑公司原本是一家小企业，仅有10多名员工，主要承揽一些小型建筑项目和室内装修工程。创业之初，大家齐心协力，干劲十足，经过多年的艰苦创业和努力经营，目前已经发展成为员工过百的中型建筑公司，有了比较稳定的顾客，生存已不存在问题，公司走上了比较稳定的发展道路。但仍有许多问题让公司经理胡先生感到头疼。</p> <p>创业初期，人手少，胡经理和员工不分彼此，大家也没有分工，一个人顶上几个人用，拉项目，与工程队谈判，监督工程进展，谁在谁干，大家不分昼夜，不计较报酬，有什么事情饭桌上就可以讨论解决。胡经理为人随和，十分关心和体贴员工。由于胡经理的工作作风以及员工工作具有很大的自由度，大家工作热情高涨，公司因此得到快速发展。</p> <p>然而，随着公司业务的发展，特别是经营规模不断扩大之后，胡经理在管理工作中不时感觉到不如以前得心应手了。首先，让胡经理感到头痛的是那几位与自己一起创业的“元老”，他们自恃劳苦功高，对后来加入公司的员工，不管现在公司职位高低，一律不看在眼里。这些“元老”们工作散漫，不听从主管人员的安排。这种散漫的作风很快在公司内部蔓延开来，对新来者产生了不良的示范作用。鼎立建筑公司再也看不到创业初期的那种工作激情了。其次，胡经理感觉到公司内部沟通经常不顺畅，大家谁也不愿意承担责任，一遇到事情就来向他汇报，但也仅仅是遇事汇报，很少有解决问题的建议，结果导致许多环节只要胡经理不亲自去推动，似乎就要“停摆”。另外，胡经理还感到，公司内部质量意识开始淡化，对工程项目的管理大不如从前，各户的抱怨也正逐渐增多。</p> <p>上述感觉令胡经理焦急万分，他认识到必须进行管理整顿。但如何整顿呢？胡经理想抓纪律，想把“元老”们请出公司，想改变公司激励系统……。他想到了许多，觉得有许多事情要做，但一时又不知道从何处入手，因为胡经理本人和其他“元老”们一样，自公司创建以来一直一门心思地埋头苦干，并没有太多地琢磨如何让别人更好地去做事，加上他自己也没有系统地学习管理知识，实际管理经验也欠丰富。</p> <p>出于无奈，他请来了管理顾问，并坦诚地向顾问说明了自己遇到的难题。顾问在做了多方面调研之后，首先与胡经理一道分析了公司这些年取得成功和现在遇到困难的原因。</p> <p>问题：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 鼎立建筑中取得成功的因素。</li> <li>2. 鼎立建筑公司目前出现问题的原因。</li> <li>3. 怎样才能走出困境，走向成功？</li> </ol>
实训	<p style="text-align: center;">项目一：组建模拟公司</p> <p>实训目标：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 培养初步运用管理系统的思想建立现代组织的能力；</li> <li>2. 培养分析、归纳与讲演的能力。</li> </ol> <p>实训内容与要求：</p> <p>根据所学知识与实际企业调查访问所获得的信息资料，组建模拟公司。</p> <p>A 方式：先组合公司，后选举总经理</p> <p>(1) 以自愿为原则，6-8人为一组，组建“××大学生模拟公司”，自定公司名称。</p>

	<p>(2)进行总经理竞聘。每个人都要起草竞聘总经理的讲演稿或发言提纲，并在公司中发表竞聘讲演。最后由公司全体成员投票选举产生总经理。</p> <p>(3)共同商定公司名称，进行人员分工。</p> <p>(4)班级组织一次交流，每个公司推荐两名成员发表竞聘讲演。</p> <p><b>B 方式：先竞聘总经理，后组成公司。</b></p> <p>(1)每个人都参与竞聘总经理。也可按照总经理人数的一定比例控制，自由参与竞聘。</p> <p>(2)由竞聘者在全班中招聘成员。</p> <p>(3)招聘人数达到规定人数时，公司即宣告成立。</p> <p>(4)对于各公司人数不平衡的问题，可由教师或学生助教按选择先后顺序进行微调。</p> <p>(5)共同商定公司名称，进行人员分工。</p> <p><b>成果检测：</b></p> <p>1.每个人提供一份职务（例如总经理）竞聘讲演稿或提纲；</p> <p>2.对各公司组建情况（含竞聘提纲与发言）进行评估打分。</p>
--	---

章节	第二章 管理思想
教学目的要求	<p>1.了解典型管理理念和分析方法，具有初步应用与处理实际管理问题的能力；</p> <p>2.掌握古典理论与人际关系论的主要思想；</p> <p>3.掌握管理理论发展的主要理论及最新管理趋势；</p> <p>4.促进自身管理理念的更新；</p> <p>5.了解组织文化的构成与功能；</p> <p>6.掌握组织文化建设的要求与方法。</p> <p>7.具有初步的组织文化分析与设计能力。</p> <p>可采取教师讲授与研讨结合、案例分析、角色扮演等方法开展教学。</p>
教学课时	6 课时
教学重点	<p>1.泰罗的科学管理理论</p> <p>2.法约尔的一般管理理论</p> <p>3.“霍桑试验”与梅奥</p> <p>4.系统管理理论</p> <p>5.权变管理理论</p> <p>6.学习型组织管理理论</p> <p>7.组织文化结构与功能</p>
教学难点	<p>1.不同学派主要观点的区别与运用；</p> <p>2.管理理论的分散化与集中化；</p> <p>3.管理理论新概念；</p> <p>4.组织文化的建设</p>

<p>教学主要内容</p>	<div><div>第一节 西方近代管理理论</div><p>管理自古有之。有人类活动，就有管理。在人类漫长的发展时期，人类积累了大量的管理实践经验，并创造了一些宝贵的管理思想，但长时间未能形成系统的管理思想。直至 19 世纪末 20 世纪初，随着科技和生产力的飞速发展，出现了科学管理，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，管理理论以极快地速度得到发展。</p><p>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、古典管理理论、现代管理理论和现代管理理论的新发展阶段。</p><p>一、近代管理理论发展的基本脉络</p><div><div>1.经验管理与管理理论萌芽：亚当·斯密，查尔斯·巴贝奇，罗伯特·欧文</div><div>2.管理理论创立与发展的早期，两个方向：一是强调组织技术的作用；二是强调人的作用。</div></div><p>二、古典管理理论的产生</p><p>古典管理理论的产生与发展时期又被称为科学管理思想发展阶段，其间经历了 19 世纪末至 20 世纪的三四十年代。这一时期的管理理论主要是以泰罗的科学管理理论、法约尔的一般管理理论、韦伯的行政组织理论以及梅奥的人际关系理论为代表。这些管理思想的日渐成熟，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。</p><p>三、主要学派的观点</p><div><div>1.泰罗的科学管理理论</div><div><div>(1) 泰罗(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。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”。著作还有《计件工资制》和《车间管理》。</div><div><div>(2) 泰罗的主要思想与贡献</div><p>管理的中心问题是提高劳动生产率。</p><p>合理用人，科学地挑选与培训。泰罗认为，为了提高劳动生产率，必须为工作挑选“第一流的工人”，并使工人的能力同工作相配合。主张对工人进行培训，教会他们科学的工作方法，激发他们的劳动热情。</p><p>推行标准化管理。科学制定工作定额，泰罗提出要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，从中归纳出标准的操作方法，并在此基础上制定出工人的“合理日工作量”。泰罗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，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。</p><p>实行有差别的计件工资制。即按照工人是否完成其定额而采取不同的工资率。完成或超额完成定额就按高工资率付酬，未完成定额的则按低工资率付酬，从而激励工人的劳动积极性。</p><p>管理职能和作业职能的分离。泰罗主张设立专门的管理部门，其职责是研究、计划、调查、训练、控制和指导操作者的工作。同时，管理人员也要进行专业分工，每个管理者只承担一两种管理职能。</p><p>实行“例外原则”。即强调高层管理者应把例行的一般日常事务授权给下级管理者去处理，自己只保留对重要事项的决策权和监督权。这种思想对后来的分权管理体制有着积极的影响。</p><p>强调科学管理是一场“精神革命”。</p></div></div></div></div>
---------------	--

## 2.法约尔的一般管理思想

(1) 法约尔(1841—1925), 法国人, 曾长期在企业中担任高级管理职务。1916年, 法约尔发表了《工业管理和一般管理》一书, 提出了他的一般管理理论。法约尔对管理理论的突出贡献是: 从理论上概括出了一般管理的职能、要素和原则, 把管理科学提到一个新的高度, 使管理科学不仅在工商业界受到重视, 而且, 对其他领域也产生了重要影响。

(2) 法约尔的管理思想主要体现在:

企业的经营活动。法约尔通过对企业经营活动的长期观察和总结, 提出了企业所从事的一切活动可以归纳为六类, 即技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动及管理活动, 并将其称为六大经营职能。

管理的基本职能。法约尔在对管理活动进行了详细分析的基础上, 提出了管理的五要素, 即计划、组织、指挥、协调和控制。也就是现代管理中普遍接受的五项基本管理职能。

管理的一般原则。法约尔根据对企业管理实践的总结, 提出了企业管理的 14 项原则, 这些原则是: (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。

管理者的素质与训练。法约尔认为对管理者素质的要求, 在身体方面应包括健康、精力、风度; 在智力方面应包括理解与学习的能力、判断力、思想活跃、适应能力; 在精神方面应包括干劲、坚定、乐于负责、首创精神、忠诚、机智、庄严; 在教育方面应包括对不属于职责范围内的事情的一般了解。此外, 还包括经验等内容。

对等级制度与沟通的研究。等级链, 法约尔跳板

## 3.韦伯与理想行政组织体系

(1) 韦伯(1864—1920), 德国著名社会学家。对社会学、宗教学、经济学和政治学有广泛的兴趣, 并发表过著作《社会和经济理论》, 书中提出了理想行政组织体系理论, 由此被人们称为“组织理论之父”。韦伯指出, 任何组织都必须有某种形式的权力作为基础, 才能实现目标。只有理性——合法的权力才宜于作为理想组织体系的基础。他在管理学上的主要贡献是提出了理想的行政组织体系模式。

(2) 韦伯的管理思想

权力与权威是一切社会组织形成的基础。韦伯认为组织中存在三种纯粹形式的权力与权威: 一是法定的权力与权威, 是依靠组织内部各级领导职位所具有的正式权力而建立的; 二是传统的权力, 是由于古老传统的不可侵犯性和执行这种权力的人的地位的正统性形成的; 三是超凡的权力, 是凭借对管理者个人的特殊的、神圣英雄主义或模范品德的崇拜而形成的。在这三者之中, 韦伯最强调的是组织必须以法定的权力与权威作为行政组织体系的基础。

理想的行政组织体系的特点。

(1)组织的成员之间有明确的任务分工, 权力义务明确规定; (2)组织内各职位, 按照登记原则进行法定安排, 形成自上而下的等级系统; (3)组织是按照明文规定的法规、规章组成; (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, 不受个人感情影响。

## 第二节 西方现代管理理论



## 一、现代管理理论概述

1、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 30 年代到 70 年代。

2、现代管理理论产生的背景。

3.现代管理理论发展的脉络。

现代管理理论产生与发展的基本脉络：(1)管理理论的分散化。进入 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)管理理论的集中化。进入 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地适应环境变化的权变管理理论。

## 二、主要学派思想和贡献

### (一) 管理理论的分散化

#### 1. 管理科学

(1) 管理科学产生的背景。——企业规模、市场竞争、科学技术

(2) 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。

(3) 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。

(4) 管理科学理论的主要观点有：管理科学的核心就是寻求决策的科学化。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。广泛使用电子计算机。

#### 2. 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，从不同方向、不同角度，采用不同方法研究管理问题，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。美国管理学者孔茨和奥唐奈将这种现象称之为“热带的丛林”。管理理论的热带丛林主要包括以下学派：

○管理过程学派（或称管理程序学派）

○经验学派

○行为科学学派

○社会系统学派

○决策理论学派

○数理学派

○交流中心学派

### (二) 管理理论的集中化趋势

#### 1. 系统管理理论

系统管理学派盛行于 20 世纪 60 年代。代表人物为美国管理学者卡斯特、罗森茨韦克和约翰逊。卡斯特的代表作为《系统理论和管理》。

系统管理学说的基础是普通系统论。系统论的主要思想是：(1)系统是由相互联系的要素构成的。系统的各个组成部分既是独立存在的，又是相互关联的、相互依存的。(2)系统的整体性。系统的各组成部分不是可以分离的简单集聚，而是按一定规律、一定方式组成的整体。(3)系统的等级性。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分系统。

卡斯特等人的系统学说。是以普通系统理论为基础的，包括系统哲学、系统管理和系统分析三个方面。(1)系统哲学(2)系统管理(3)系统分析。

#### 2. 权变管理理论

权变理论产生的背景。——20 世纪 60 年代末 70 年代初，环境的不确定性和

企业经营的风险，企业内部的生产、经营、管理、技术更加复杂。

卢桑斯的权变管理学说。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。这一结构由环境、管理观念与技术、它们两者之间的权变关系等三部分组成。如果环境条件一定，那么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。

### 三、现代管理思想的新发展——三种代表性的理论

进入 20 世纪 80 年代以后，管理出现了深刻的变化与全新的格局，管理出现一些全新的发展趋势。

#### （一）战略管理思想

##### 1、战略管理理论产生的背景。

2、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。他认为，战略管理注重的是动态的管理，是对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(F·E·Kast)与罗森茨韦克(J·E·Resenzweig)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。

3、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 家最大企业的经历、咨询顾问及证券分析家们奉为必读的“圣经”。该书的重要贡献：(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、买方侃价能力、供方侃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。

#### （二）企业再造理论

1.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。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、欧洲，乃至全世界。

2.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)作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。

3.企业再造流程的过程。企业再造流程的过程大致分为四个阶段：(1)诊断原有流程。(2)选择需要再造的流程。(3)了解准备再造的流程。(4)重新设计企业流程。

### (三)“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，知识经济的到来，使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：一是全球一体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；而新的组织却是一指示为基础的，即组织设计的是用来处理思想和信息。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：“九十年代最成功的企业将会是‘学习性组织’，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，并有能力不断学习的学习型组织。”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观、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·圣吉提出的五项修炼是：(1)追求自我超越。(2)改善心智模式。(3)建立共同远景目标。(4)开展团队学习。(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。

## 第三节 中国管理思想演进

### 一、中国古代管理思想

#### 1.三大主流学派

儒家——王者之道，仁政德治。儒家提出人性善的人性假设，依此相应提出施仁政，德治礼制的管理方式，用礼制规范和道德感化的手段，实现治国的目的。

法家——霸者之道，法制刑治。法家与儒家相反，提出人性恶的人性假设，因而力主推行法制，并以刑治为手段，通过严刑重罚推法护法，实现治国的目的。

道家——王霸杂合之道，无为而治。道家提出人性自然的假设，认为“道法自然”，“无为而万物化”，主张以弱小胜刚强，以反求正，以实现至德之世的理想境界。

2.中国古代管理思想的主要内容：统御之术；用兵之策；经营之道；以人为本；领导方式；系统管理；使用工具。

### 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

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。民族特色与西洋市场竞争相结合的经营思想。

### 三、中国现代管理思想

#### 1.建国后的初创与发展

## 2.改革开放后的探索与创新

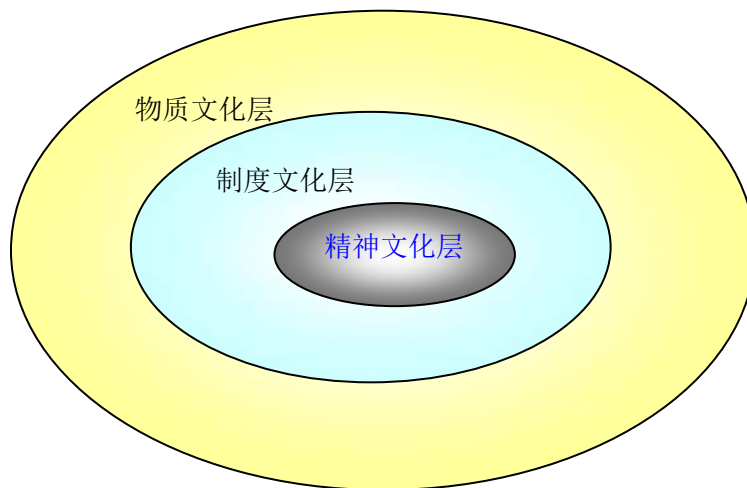
### 第四节 组织文化与管理

#### 一、组织文化的涵义与功能

##### 1.组织文化的涵义与结构

组织文化的涵义。从广义上说，是指组织在社会实践过程中所创造的物质财富和精神财富的总和。从狭义上说，组织文化是指在一定的社会政治、经济、文化背景条件下，组织在社会实践过程中所创造并逐步形成的独具特色的共同思想、作风、价值观念和行为准则。它主要体现为组织在活动中所创造的精神财富。

组织文化作为一个整体系统，其结构与内容是由以精神文化为核心的三个层次构成。



##### 2. 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。

#### 二、组织文化的建设

##### 1. 组织文化建设的内容

##### 2. 组织文化建设的基本要求

要保持坚定正确的政治方向

立足国情，要有鲜明的时代特色

要服务于组织的宗旨和战略目标

以组织精神为核心，使组织自身的文化环境与组织精神相协调

要有科学的程序和方法，循序渐进的过程

要以制度建设作为塑造组织精神的根本保证

要创造良好的人际关系，发挥楷模的力量

复习思考	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.分析古典管理理论产生的背景。</li> <li>2.按记忆规律概括归纳泰罗的主要思想。</li> <li>3.按照记忆规律归纳法约尔管理理论内容。</li> <li>4.梅奥的人际关系论的主要思想与贡献有哪些？</li> <li>5.现代管理理论有哪些主要学派？它们的主要观点是什么？</li> <li>6.系统管理理论和权变管理理论的主要观点有哪些？</li> <li>7.管理理论的“热带丛林”指哪些主要学派？</li> <li>8.现代管理的哪些具体原则和方法对你有最大的使用价值？</li> <li>9.讨论过的管理原则与方法，如何才能最有效的转化来提高你在工作上的成绩？</li> <li>10.进入 20 世纪七八十年代，管理理论出现哪些全新的发展趋势？</li> <li>11.如何理解组织文化的涵义和功能？</li> <li>12.组织文化建设的基本内容与要求是什么？</li> <li>13.比较中、日、美三国企业文化的不同？</li> </ol> <p>系列实训之二——模拟公司的管理思想与组织文化</p>
案例	<p><b>【引导案例】</b></p> <p style="text-align: center;"><b>2.1 砌墙工人的命运</b></p> <p>三个工人在砌一堵墙。有人过来问：“你们在干什么？”</p> <p>第一个人没好气地说：“没看见吗？砌墙。”</p> <p>第二个人抬头笑了笑说：“我们在盖一栋高楼。”</p> <p>第三个人边干边哼着歌曲，他的笑容很灿烂：“我们正在建设一个新城市。”</p> <p>10 年后——</p> <p>第一个人在另外一个工地砌墙；</p> <p>第二个人坐在办公室中画图纸，他成了工程师；</p> <p>第三个人呢，是前两个人的老板。</p> <p>思考：你手里的小工作正是大事业的开始，成功的关键在于你自己。</p> <p><b>【课堂互动】</b></p> <p style="text-align: center;"><b>2.2 三洋制冷的“零”管理思想体系</b></p> <p>成立于 1992 年的大连三洋制冷有限公司以“优化地球环境，造福人类生活”为企业宗旨，奉行“企业发展与国家发展和社会进步共存，经济发展与地球环境共存，企业与顾客共存，企业与劳动者共存”的经营思想；追求以人为本的企业文化，塑造企业灵魂；实施国际先进的现代管理，第一个在同行业取得了质量、环境、职业安全卫生等多项体系认证，成为目前中国同行业唯一的绿色环保产品。其独创的具有三洋制冷特色的管理理论和实践，多次荣获国家“企业管理创新成果奖”，并在 2002 年和海尔、宝钢等 8 家大型企业集团一道荣获国家质量管理的最高荣誉——“全国质量管理卓越企业”的光荣称号。</p> <p>大连三洋制冷，员工人数虽然仅为五百，但连续多年获得“辽宁省十大高效益外资企业”的称号，十多年来为合资各方提供了五倍的投资回报，企业人均效益指标达到世界五百强的高水平，是日本三洋在海外合资的典范。和那些大型企业相比，三洋制冷是凭借着什么取得如此辉煌的成就呢？人才？技术？品质？服务？管理？这些都是非常重要的原因，但真正的核心却是自我改善的企业文化，以及由此发展出来的“零”管理思想体系。该体系几乎涵概了企业经营活动的方</p>

方方面面的内容，但它最初仅是由“ZD”零缺欠小集团活动发展起来的。

“ZD”是英文 Zero Defects 的缩写。Zero 是零的意思，Defects 表示缺欠、缺点，组合起来就是使缺欠为零。简单地说，“ZD”零缺欠小集团活动就是把 ZD 零缺欠和国营企业的合理化提案活动及班组管理结合起来，通过不断地改善自身的工作，使缺欠无限地趋近于零的小集团活动。

1962 年，“ZD”零缺欠小集团活动首先在美国的军工企业产生，其直接的动机是按期生产出高质量、低成本的产品。随着日本经济从六十年代起开始的高速度发展，要想成为世界性的优秀企业，就需要从各个方面增强企业的整体实力，才能在激烈竞争的国际市场立于不败之地。正是在这样的背景下，以小集团活动为形式的“ZD”零缺欠活动，于 1964 年首先在日本电气（NEC）公司开始实施，随后迅速在全日本得到推广和普及，取得了显著的成效。

1994 年初，为了提高产品质量，向用户提供优质产品和服务，三洋制冷导入了“ZD”零缺欠活动，初期仅在制造部开展，取得了一定的成效后在全公司普及这项活动。它是以班组活动为基础，强调立足本岗位，发挥集体的智慧和力量，努力改进产品质量，努力减少质量缺欠，消除不良品的产生，在产品质量管理工作中取得了较为丰硕的成果。随着活动的深入持久的进行，员工们把企业经营的其他方面也纳入到活动范围，在公司有意识的引导下逐步形成了以改善理论为思想核心的“零”管理思想体系，用以指导“ZD”零缺欠自我改善活动。

“ZD”零缺欠自我改善活动，就是在现有的条件下，通过不断地改善自身的工作，使各种缺欠无限地趋近于零的小集团活动。它是三洋制冷在推行“ZD”零缺欠质量管理的基础上，结合企业的实际情况，形成的贯穿于整个企业经营管理活动中的与众不同的小集团活动模式，是三洋制冷对“ZD”小集团活动的一种新发展。随着活动的展开，三洋制冷通过总结经验，结合国内外优秀企业的先进管理思想，提出独特的改善理论：

管理和改善是不相同的，仅仅通过加强企业管理而不进行相应的改善活动，企业无法得到进一步发展。管理和改善既有联系，又有区别，相辅相成地作用于企业的生产经营活动中。

如果用篮球运动来形象地阐述管理和改善的关系的话，那么从某种意义上来说，管理是控制，是维持，是要把一种在当时比较良好的状况保持在所设定的一个基准范围内，就象一只放在球场内的篮球，如果没有改善的手给予动力，就不会自动跳动，即如果没有改善，管理将在原有水平徘徊，无法跃升到更高的层次。而改善则是在现有基础上的提高，是整体水平的向上，是使篮球由平面向空间弹起的质的飞跃。但是，只有改善而没有管理，则改善的效果无法维持，由于没有另一只管理的手维持篮球的运行，已经升空的篮球将在重力的作用下又落回地面，逐渐返回到原来的状态，改善的努力将付诸东流。只有把管理和改善有机地结合起来，改善的成果依靠管理得到维持，才能使篮球在改善和管理这两只手的交互作用下，不断突破，直到投篮得分，使企业的综合素质不断提高。

三洋制冷充分地认识到这一点，在强化管理的同时，着重抓了自我改善方面的工作，并创造性地总结出了“改善的十条基本精神”作为改善工作的思想指南。

- 一、抛弃僵化固定的观念；
- 二、过多地强调理由，是不求进取的表现；
- 三、立即改正错误，是提高自身素质的必经之路；
- 四、真正的原因，在“为什么”的反复追问中产生；
- 五、从不可能之中，寻找解决问题的方法；
- 六、只要你开动脑筋，就能打开创意的大门；
- 七、改善的成功，来源于集体的智慧和努力；

- 八、更应该重视不花大钱的改善；
- 九、完美的追求，从点滴的改善开始；
- 十、改善是无止境的。

在此基础上，公司经营者提炼出“创造无止境的改善”的三洋制冷经营理念。以“没有最好，只有更好”为活动口号，全员参与，立足于现有的条件，从自身做起，从小的改善做起，使工作不断趋向完美。这套从零缺欠自我改善活动中总结出来的，指导活动进行的改善理论，成为三洋制冷“零”管理思想体系的核心，并且逐步形成了：

- “零缺欠”的质量管理思想，“零浪费”的成本管理思想，
- “零库存”的生产管理思想，“零伤害”的安全管理思想，
- “零投诉”的服务管理思想，“零故障”的设备管理思想，

“零超标”的环境管理思想，“零重犯”的改善管理思想等分支，成为三洋制冷在企业经营中各项主要活动的指导思想，使三洋制冷经受住了十年风雨的考验，不仅为三洋制冷的第二个十年的辉煌提供了精神食粮，而且为成为百年企业做好了思想上的准备。

问题：

- 1.三洋制冷公司如何通过“ZD”零缺欠小集团活动形成了“零”管理思想体系？
- 2.三洋制冷公司的“零”管理思想体系在其管理实践中发挥了哪些重要作用？
- 3.透过三洋制冷公司的“零”管理思想体系的形成和发展，分析管理思想与管理理论、管理实践之间存在着怎样的关系。

### 2.3 联合邮包服务公司的作业

联合邮包服务公司（UPS）雇佣了 15 万员工，平均每天将 900 万个包裹发送到美国各地和 180 个国家。为了实现他们的宗旨，“在邮运业中办理最快捷的运送”，UPS 的管理当局系统地培训他们的员工，使他们以尽可能高的效率从事工作。让我们以送货司机的工作为例，介绍一下他们的管理风格。

UPS 的工业工程师们对每一位司机的行驶路线进行了时间研究，并对每种送货、暂停和取货活动都设立了标准。这些工程师们记录了红灯、通行、按门铃、穿院子、上楼梯、中间休息喝咖啡时间，甚至上厕所时间，将这些数据输入计算机中，从而给出每一位发动机每天中工作的详细时间标准。

为了完成每天取送 130 件包裹的目标，司机们必须严格遵循工程师设定的程序。当他们接近发送站时，他们松开安全带，按喇叭，关发动机，拉起紧急制动，把变速器推到 1 档上，为送货车完毕的启动离开作好准备，这一系列动作严丝合缝。然后，司机从驾驶室 出溜到地面上，右臂夹着文件夹，左手拿着包裹，右手拿着车钥匙。他们看一眼包裹上的地址把他记在脑子里，然后以每秒 3 英尺的速度快步跑到顾客的门前，先敲一下门以免浪费时间找门铃。送完货后，他们回到卡车上的路途中完成登录工作。

这种刻板的时间表是不是看起来有点繁琐？也许是，它真能带来高效率吗？毫无疑问！生产率专家公认，UPS 是世界上效率最高的公司之一。举例来说吧，联邦捷运公司平均每人每天不过取送 80 件包裹，而 UPS 却是 130 件。在提高效率方面的不懈努力，看来对 UPS 的净利润产生积极的影响。讨论内容：结合联合邮包服务公司的实际讨论科学管理的核心内容。

问题：

- 1.联合邮包服务公司（UPS）在管理中运用了什么管理理论？



2.你认为这种管理方式是否合理，为什么？

【课后思考】

## 2.4 康洁利公司的“洋”经理

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，想憋足劲大干一场，好好地大赚一笔钱。

谁料事与愿违。公司开业 9 个月不但没有赚到 1 分钱，反而亏损 70 多万美元。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，在起跑线上就停滞不前，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”到使副总经理为他拼命去干的程度。

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，

	<p>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。</p> <p>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，工作进入正轨后，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。”</p> <p>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，使企业进入了良性循环。1994 年 5 月，康洁利首先盈利 3 万元，宣告扭亏为盈。</p> <p>问题：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 运用管理的有关原理分析康洁利公司起落的原因。</li> <li>2. 试总结米勒先生的管理思想及管理哲学。</li> <li>3. 从本案例中你得到了什么启示？</li> </ol>
实训	<p style="text-align: center;">项目二：企业管理系统</p> <p>实训目标：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 使学生结合实际，加深对管理系统的感性认识与理解；</li> <li>2. 初步培养认知与自觉养成现代管理者素质的能力。</li> </ol> <p>实训内容和要求：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 以模拟公司或小组（如果尚未组建模拟公司）为单位，利用课余时间，选择 1-2 个中小企业进行调查与访问。</li> <li>2. 在调查访问之前，每个公司需根据课程所学知识经过讨论制定调查访问的提纲，包括调研的主要问题与具体安排。具体问题可参考下列问题：             <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 该企业管理系统的构成状况；</li> <li>(2) 管理者的分类，并重点访问一位中、基层管理者，向他了解他的职位、工作职能、胜任该职务所必需的管理技能，以及所采用的管理方法等情况；</li> <li>(3) 对其管理对象的调查与分析；</li> <li>(4) 该企业的一般环境与任务环境是什么？</li> <li>(5) 该企业中有哪些你感兴趣的管理机制？并作简要分析。</li> </ol> </li> <li>3. 调查访问结束后，组织一次课堂交流与讨论。</li> <li>4. 模拟公司的企业管理系统构成？</li> </ol> <p>成果与检测：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 每人写出一份简要的调查访问报告。</li> <li>2. 以公司或小组为单位，分别由公司总经理或小组负责人根据每个成员在调研中的表现进行评估打分。</li> <li>3. 对各公司或小组的调研报告及其成员在讨论中的表现分别评估打分。</li> </ol>

章节	<b>第三章 计划工作</b>
教学目的要求	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与方法； 3.分析内外部环境的能力； 4.分析和界定管理问题的能力； 5.系统把握计划的编制的程序；编制计划书的能力； 6.掌握滚动计划法；了解现代计划方法。 采取教师讲授与研讨结合、案例分析等方法开展教学。 特别注重学生分析能力问题的培养。
教学课时	7 课时
教学重点	1.计划职能及程序； 2.环境分析——SWOT 分析方法； 3.管理问题界定的基本模式； 4.计划的编制——计划书基本结构、编制要领； 5.计划的方法。
教学难点	1.管理问题界定的基本模式； 2.SWOT 分析方法的运用； 3.各种计划编制的规范结构与撰写技巧。
教学主要内容	<p><b>【基础知识】</b></p> <p style="text-align: center;"><b>第一节 计划的编制</b></p> <p>一、计划职能概述</p> <p>（一）计划职能涵义</p> <p>1.计划职能的涵义（Planning）</p> <p>广义的计划职能是指管理者制定计划、执行计划和检查计划执行情况的全过程；(2)狭义的计划职能是指管理者事先对未来应采取的行动所作的谋划和安排。</p> <p>计划与计划工作是两个不同的概念。计划可以作为名词也可以作为动词使用。作为名词使用时，计划是指对未来活动所做的事先安排、预测和应对处理，既是计划工作的结果，又是计划工作监督检查的对象；作为动词使用时，计划是指计划工作，它有广义和狭义之分。广义的计划是指制定计划、执行计划和检查计划三个阶段的工作过程。狭义的计划是指制定计划，即根据组织内外部的实际情况，权衡客观的需要和主观的可能，通过科学的预测，提出在未来一定时期内组织所要达到的具体目标，以及实现目标的途径。</p> <p>概括来说，计划就是预先决定要去做些什么，为何做，如何做，何时何地做和由谁做。</p> <p>2.计划职能的地位和性质。计划工作的性质可以概括为以下四个方面：</p> <p>目的性：每一个计划及其派生计划的目的都是为了促使组织的总目标和一定时期目标的实现。可以说，没有计划和目标的行动是盲目的行动。</p> <p>首位性：计划工作在管理职能中处于首要地位，一方面是因为管理过程中的其他职能只有在计划工作确定了目标之后才能进行，没有计划工作，其他工作就无从谈起。另一方面，计划工作还影响和贯穿于组织工作、领导工作和控制工作中，并且在有些情况下，计划职能是唯一需要完成的管理工作。</p> <p>普遍性：计划工作在各级管理人员的工作中普遍存在的，不论哪一个层次的管理人员都必须对自己所属的任务范围进行有效的计划。</p> <p>效率性：计划工作就是从效率出发，找到合理利用资源的方案的过程。一个好的计划必须最能实现组织的高效率。</p>

### 3.计划工作的重要意义。

为组织成员指明方向，协调组织活动。

为组织的未来预测变化，减少冲击。

有利于改善组织运行的效率。

有利于进行控制。

课堂讨论：有人认为现在计划不如变化快，所以没必要制定计划，这话对吗？（讨论5分钟，主要是帮助学生加深对计划重要性的理解。）

#### （二）计划的种类

1.按计划的期限划分长期计划：5年以上的计划；中期计划：1年以上5年以下的计划；短期计划：1年以下的计划。注意：这种划分不能绝对化，要结合行业特点和环境变化的速度。

2.按层次划分：(1)战略计划(2)生产经营计划 (3)作业计划

3.按计划内容划分：专项计划与综合计划；各种企业职能计划

4. 按计划的表现形式分类，可将计划分为宗旨、目标、战略、政策、规则、程序、规划和预算等几种类型。

## 二、环境分析

管理者的一项重要工作就是弄清楚管理环境能够给企业提供机会或造成威胁的因素。要分析管理环境中机会和威胁的重要性，管理者必须掌握环境的复杂程度和环境变化的速度。

例：比较一个路边餐馆的管理者和麦当劳快餐店的高层管理者。作为一家地方性的小餐馆，管理者要操心的是有没有充足的供应，如食品供应能不能跟上；服务人手够不够等。麦当劳的高层管理者正好相反，他们考虑的是如何最有效的把食品分发到各分店去；怎样做才能确保公司不会对雇员有种族歧视或年龄歧视；面对竞争对手的竞争如何应对等。显而易见，管理者应对的因素越多，管理环境越复杂。

组织规模越大，管理者应付的各种环境就越多。只有掌握正确的分析方法，管理者才能妥当地制定计划，选择最有目标和行事方式。这里重点介绍 SWOT 分析方法。

在 SWOT 分析中，管理人员对组织的优势（Strengths）和劣势(weaknesses)、环境中的机会(environmental opportunities) 和威胁(threats)进行确定。这种分析方法就是参照企业的各种技术、产品等重要因素及其水平进行细致的定量评价。

SWOT 分析的第一步就是明确公司的优势与劣势。管理人员所面临的任務就是明确公司在当前环境下所具有的优势与劣势。SWOT 分析的第二步就是对公司所处环境中的当前或将来可能出现的机会或威胁进行全面分析。必须加以考虑的机会和威胁。

在 SWOT 分析完成，公司所具有或面临的优势和劣势、机会和威胁都已确定后，管理人员就可以开始计划的工作过程，制定实现公司使命和目标的战略。

优势与劣势	潜在优势	潜在劣势
	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？……	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？……

机会与威胁	潜在机会	潜在威胁
	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？ 打破进入堡垒？ 寻找快速增长的市场？……	公司和性业务受到攻击？ 国内外市场竞争加剧？ 为设置进入堡垒？ 被兼并的可能？ 新产品或替代场品的出现？ 经济形势的下滑？……

●康佳的SWOT分析：(见教材)

1. 企业外部经营环境分析

外部环境分析包括对一般环境的分析和任务环境的分析。通过外部环境的分析，主要是要找出企业经营的机会，以便抓住机会，促进发展；同时，要发现威胁，以主动地规避风险。企业内部环境的分析，主要包括，对营运因素、企业的组织结构、组织文化进行分析。

2. 企业内部经营环境分析

通过内部环境的分析，要发现隐忧，以努力加以铲除；同时要找出优势，下大气力加以培育，把已有的优势作强作大，真正建立企业在经营上的竞争优势。

三、管理问题的分析与确定

管理者进行计划与决策，首先必须对所处的内外环境进行分析，对所要解决的管理问题进行分析。

(一) 管理问题分析与确定的模式

要解决管理问题，前提必须是对管理问题有正确和深刻的了解。这就需要在搜集大量信息的基础上，用科学的方法和技术分析问题，并进而确定问题，以便有效地解决问题。分析与确定管理问题的基本模式如图 3.1 所示。

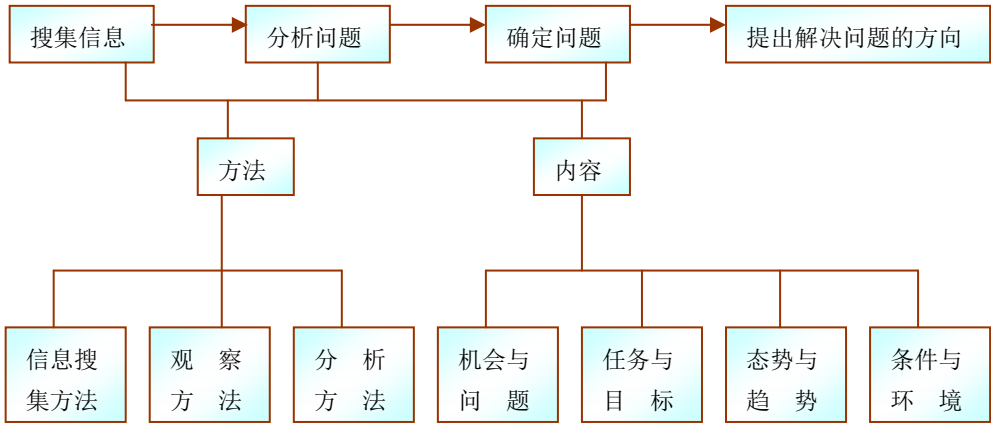


图 3.1 分析与确定管理问题的基本模式

1.基本工作过程。首先，是搜集信息，对与管理问题相关的信息进行搜集与整理；其次，分析问题，这是最为关键的环节；再次，在科学分析的基础上，准确地确定问题，界定问题的范围、性质；最后，提出解决问题的方向或思路。

2.方法。包括搜集信息的方法、观察问题的方法、分析问题的方法等。

3.内容。要分析和确定管理问题，就是要具体地分析和确定管理问题的状态、性质和趋势等内容。具体包括：(1)机会与问题；(2)任务与目标；(3)态势与趋势；(4)条件与环境。

(二) 管理问题分析确定的方法与技术：

- 1.信息搜集方法。数据资料搜集法、访谈法、调查法、报告法。
- 2.观察方法。全面观察、局部观察、动态观察、感观观察、深入观察。
- 3.分析方法。对管理问题进行科学分析常用的方法主要有：分解法、因果分析法、比较分析法、归纳法、演绎法。

(三) 确定管理问题，提出解决问题的方向

根据前面提出的分析与确定管理问题的模式，应重点界定以下问题：

- 1.识别与认识机会与挑战。
- 2.正确地认识与把握管理的任务与目标。
- 3.态势与趋势。
- 4.条件与环境。
- 5.明确解决问题的方向与思路。

三、计划的编制

(一) 计划的内容

计划的主要内容为：1.内外环境分析；2.未来行动的目标；3.未来活动的工作方案，包括活动内容、要求、途径、措施等；4.资源配置方案，包括执行人、资金保证、物资配备、完成时限等。

(二) 计划编制的基本程序

1.分析环境，预测未来。在做计划时，管理者首先要考虑企业的各种环境因素，这既包括企业的内部环境，也包括企业的外部环境；既要考虑企业的现实环境，也要考虑企业的未来环境。而通过对外部环境，特别是未来环境的分析和预测，为确定可行性目标提供依据。

2.制定目标。目标通常是指组织预期在一定期间内达到的数量和质量指标。目标是计划的灵魂，也是企业行动的方向。

3.设计与抉择方案。为实现目标，要合理配置人、财、物等诸种资源，选择正确的实施途径与方法，制定系统的计划方案。

4.编制计划。要依据计划目标与所确定的最优方案，按照计划要素与工作要求，编制计划。

5.计划的实施与反馈。

计划付诸实施，管理的计划职能并未结束。为了保证计划的有效执行，要对计划进行跟踪反馈，及时检查计划执行情况，分析计划执行中存在的问题，并对计划执行结果进行总结。

(三) 计划文书的构成

不同种类、不同类别的计划书结构不同。但是，计划书的构成与计划过程的顺序应该是一致的。一般地，企业的计划书大致有以下 8 个部分、共计 11 项内容构成。如下表：

计划书的构成

部 分	内 容	说 明
1、计划导入	(1) 封面	计划书的脸面，应充满魅力
	(2) 前言	表明计划者的动机及计划者的态度
	(3) 目录	计划书的目录
2、计划概要	(4) 计划概要	概述计划书的整体思路与内容
3、计划背景	(5) 现状分析	明确计划的出发点，说明计划的必要性及其前提
4、计划意图	(6) 目的、目标设定	确定计划的目的、目标，说明计划的意义，

5、计划方针	(7) 概念的形成	明确计划的方向、原则，规定计划的内容
6、计划构想	(8) 确定实施策略的结构	明确计划实施的结构及其组织保证，提高计划的效果
	(9) 具体实施计划	计划的具体内容，将实现目标的方法具体化
7、计划设计	(10) 确定实施计划	实施计划所需时间、费用、售货员及其他资源；预测计划可能获得的效果
8、附录	(11) 参考资料	附加的与计划相关的资料，增加计划的可信度

## 第二节 计划的实施

### 一、计划工作的基本要求

1. 做好环境分析
2. 科学安排计划要素
3. 合理配置资源
4. 巧妙运筹时空与活动
5. 计划要有弹性

### 二、计划的调整

计划在执行过程中，有时需要根据情况进行调整。这不仅因为计划活动所处的客观环境可能发生了变化，而且可能因为人们对客观环境的主观认识有了改变。为了使组织活动更加符合环境特点的要求，必须对计划进行适时的调整。滚动计划是保证计划在执行过程中能够根据情况变化适时修正和调整的一种现代计划方法。

例如，某电子公司在 1995 年制定了 1996 至 2000 年的五年计划，采用滚动计划法。到 1996 年底，该公司的管理者就要根据 1996 年计划的实际完成情况和客观条件的变化，对原定的五年计划进行必要的调整和修订，据此编制 1997 年至 2001 年的五年计划，以此类推。

### 三、现代计划方法

计划的方法很多，计划工作效率的高低和质量的好坏很大程度上取决于采用的计划方法。下面简要介绍两种常用的现代计划方法。

#### (一) 运筹学法

运筹学法是一种有效的计划方法。这种方法的核心是运用数学模型，力求将相关因素都转化为变量形式反映在模型中，然后通过数学和统计学的方法在一定的范围内解决问题。这种方法的具体步骤如下：

1. 根据问题的性质建立数学模型，同时界定主要变量和问题的范围。为了简化问题和突出重点影响因素，还需要做出各种假定；
2. 根据模型中变量和结果之间的关系，建立目标函数作为比较结果的工具；
3. 确定目标函数中各参数的具体数值；
4. 求解，即找出目标函数的最大或最小值，以此得到模型的最优解，即问题的最佳解决方法。

运筹学法被广泛运用于如何合理利用有限资源实现既定目标的问题，收到了很好的效果。但也有一批管理学家对运筹学法提出了怀疑，主要集中在两点：一是针对模型的假设条件。为了建立模型的方便或降低模型的复杂程度，运筹学方法往往需要对原始问题进行若干的假设和抽象，以适合数理计算，这样的做法可能会导致“削足适履”之嫌，过多的假设可能会使结果高度失真而失去解决实际问题的意义。二是关于目标函数的结果问题。运筹学法最终要得到问题的最优解，而在管理实践中，决策目标往往有多个，最终方案可能是多个目标的折中。管理者追求的往往是从多个角度来看均为“满意的解”，而非附着各种条件的“最优的解”。

目前，随着计算技术的不断发展，数学模型允许的复杂程度不断提高，以上的疑虑已



有部分得到了解决。虽然运筹学法远远不是一种完美的方法，但这无疑要比简单地依靠经验推断和定性方法来作出计划要科学得多。在某些领域中，运筹学法还是一种不可替代的有效的计划方法。

（二）计划评审技术

计划评审技术(Program Evaluation and Review Technology, PERT)亦称网络计划技术，于 20 世纪 50 年代后期在美国产生和发展。1958 年，美国海军特别项目局负责对大型军事开发计划中性能动向的探索，在北极星武器系统中首次采用了原先已被创造出来、并经汉密尔顿管理咨询公司协助改进的计划评审技术。此后，这项技术很快扩展到全美的国防和航天工业。大约在海军发展此技术的同时，杜邦公司为了解决把新产品从研究投入到生产时间日益增长的时间和成本问题，使用了一套类似的技术，叫做关键路线法(Critical Path Method, 简称 CPM)。

网络计划技术是运用网络图的形式来组织生产和进行计划管理的一种科学方法。

1.它的基本原理是：利用网络图表示计划任务的进度安排，并反映出组成计划任务的各项活动(或各道工序)之间的相互关系；在此基础上进行网络分析，计算网络时间，确定关键工序和关键线路；利用时差，不断改善网络计划，求得工期、资源与成本的综合优化方案。在计划执行过程中，通过信息反馈进行监督和控制，以保证预定计划目标的实现。

网络图是网络计划技术的基础。任何一项任务都可分解成许多步骤的工作，根据这些工作在时间上的衔接关系，用箭线表示他们的先后顺序，画出一个各项工作相互关联、并注明所需时间的箭线图，这个箭线图就称作网络图。图 3.2 便是一个简单的网络图形。

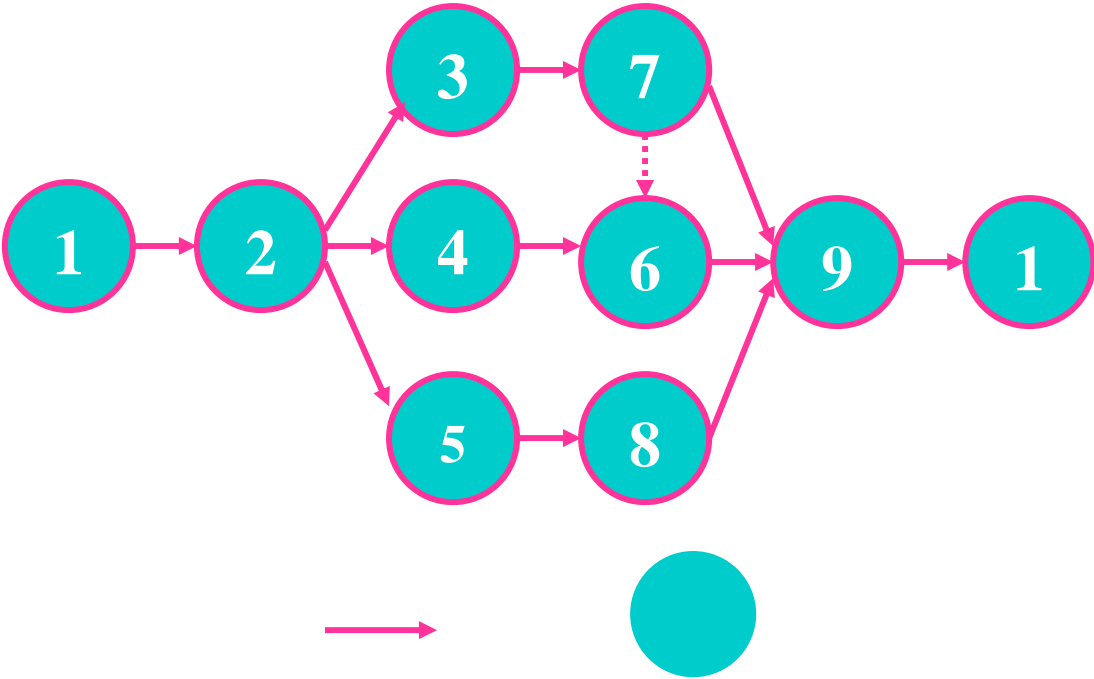


图 3.2 网络图

2.网络计划技术的步骤

复习思考	<p>1.通用汽车公司杰克·韦尔奇说：“与其让别人掌握你的命运，不如你自己来主宰。”说说其含义？如何认识“别人将主宰你的命运”？</p> <p>2.假定你是肯德基快餐锦州分店的业务经理，你想知道在每一个工作轮班应制作多少类型的三明治和安排几个出纳员，你认为哪种类型的计划对你最有用？</p> <p>3.预测是浪费管理者的时间，因为没有人能准确地预测未来。你是否同意这种说法，说明你的观点。</p> <p>4.怎样进行环境分析？</p> <p>5.怎样对管理问题进行分析和界定？</p> <p>6.计划的内容有什么？</p> <p>7.滚动计划法的特点是什么？</p> <p>8.计划文本的构成。</p> <p>9.在调研的基础上，运用创造性思维，策划一项活动，制定计划书。</p>
案例	<p><b>【引导案例】</b></p> <p style="text-align: center;"><b>3.1 松下电器</b></p> <p>通过精心策划并认真组织实施其长期计划，松下电器终于成了世界电子产业中的巨人。几十年前，RCA公司、通用电器公司和齐尼思公司统治着美国的电视机市场。如今，这些公司的产品都销声匿迹了，取而代之的是日本松下电器的Panasonic和Quasar等牌号的电视机。</p> <p>松下电器是松下幸之助在第二次世界大战后建立的，他肩负着重建日本强国地位的使命，使日本成为电子学领域的领导者。20世纪50年代初期，松下公司确立了控制美国电视机市场的目标，它与其他日本电视机制造商组成了一个卡特尔，将进攻的焦点集中在美国市场上。在20年的时间里，松下电器将它的美国竞争对手从25个削减到6个，最终，所有的美国竞争对手不是破产就是被外国同行所兼并。</p> <p>思考：计划的作用？</p> <p><b>【课堂互动】</b></p> <p style="text-align: center;"><b>3.2 难道我没有计划吗？</b></p> <p>个体户小王得知近来某高档啤酒销售的差价利润丰厚，就托关系以预付30%款项的方式从厂家批发6000箱。同时招一批临时工以每瓶2角回扣的报酬组织促销队伍，并安排食杂店、饭店和宾馆代销。但因促销不力，3000箱啤酒积压在库房。小王的妻子骂他做事没有计划，小王感到很委屈。</p> <p>问题：你认为小王有计划吗？从管理学上来说，如何界定“计划”呢？</p> <p style="text-align: center;"><b>3.3 丁谓施工</b></p> <p>公元1015年，宋代一场大火烧毁了皇宫。真宗皇帝命大臣丁谓负责皇宫修复的工程。丁谓接受任务后，在废墟上走来走去，他为遇到的三件难办的事而感到苦恼。一是盖皇宫需要的泥土；二是需要运来大批建筑材料；三是清理废墟后，垃圾如何运出京城。可以说这工程量相当大，用料多，且运输距离远。一天，丁谓路过一个小木棚，见一个小姑娘正在煮饭，趁饭没熟时，她又在缝补起被火烧坏的衣服，丁谓受到启发，做事情要统筹兼顾，巧妙安排财力、物力、人力和时间。丁谓经过巧妙运筹，制定了一个综合方案：将宫前的</p>

	<p>几条主要街道挖成渠道，从中取土就地烧制成修建施工用砖瓦；同时引汴水入渠，由水路使用竹排木筏船只将远道而来的建筑材料直接运到施工现场；等待工程结束后，再将工程废弃物填入渠中，修复道路。这样一举三得，不但节省了巨额资金，还大大缩短了工期，大获成功。简单归纳起来，就是这样一个过程：挖沟（取土烧砖）→引水入沟（水道运输）→填沟（处理垃圾）。</p> <p>按照这个施工方案，不仅节约了许多时间和经费，而且使工地秩序井然，使城内的交通和生活秩序不受施工太大的影响，因而确实是很科学的施工方案。</p> <p>问题：丁谓为什么获得了成功？</p> <p><b>【课后思考】</b></p> <p><b>3.4 北京松下的事业计划</b></p> <p>北京松下彩色显像管有限公司（以下简称北京松下）是中外合资企业，自建成以来投产以来，北京松下以良好的经营业绩确立了在我国工业界的地位。曾多次被评为全国“三资”企业中高营业利润、高出口额的“双优”企业。</p> <p>北京松下高度注视计划工作，他们常说“制定一份好的计划，等于完成工作了一半”“什么是管理，执行计划就是管理”。公司对职员考核的五条标准中，一个重要标准就是制定计划的能力。</p> <p>每年年初，公司总经理都要召开一年一次的经营方针发表会制定计划，设定公司该年度的努力目标。根据公司的经营方针，各部门都要有该年度的经营方针，都要制定该年度的活动计划，设定目标。制定计划的目的在于推动以目标管理为中心的事前管理，克服无计划的随机管理。公司总经理曾经形象的说：“等着了火再去泼水谁都会，管理的责任在于防止火灾的发生。”</p> <p>北京松下最具代表性的就是推行“事业计划”。它的编制往往开始于该财政年度的前几个月，其内容包括：生产、销售、库存、设备投资、材料采购、材料消耗、人员聘用、工资基准数等一系列详细计划，并以此为前提的资金计划、利润计划、资产负债计划。“事业计划”的一个特点就是以资金的形态来表现计划的严谨性，计划的详细程度大于决算的详细程度。“事业计划”来自于全体职工的集体智慧，其中的“标准成本”“部门费用预算”等，使职工们看到各自的岗位与经济责任。总之，“事业计划制”的实施大大地加强了企业从投入到产出的经营活动的可控性，指明了全体职工为实现经营目标而协调努力的方向。</p> <p>北京松下不仅注重计划的制定，更注重计划的实施情况并予以检查确认，提出改善措施环节，在北京松下它被称为“把握异常”与“防止问题在发生”，这是日常管理的基本点与着眼点。公司经常强调要有问题意识，就是说在制定计划的时候能否事先预计到种种问题的发生，问题发生时能否及时正确的处理。北京松下的口号是：问题要预防在先，一旦发生了，要努力使同样的问题不在发生第二次。工作今天要比昨天好，明天比今天强。</p> <p>问题：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1.你对“制定一份好计划就意味着工作完成了一半”、“执行计划就是管理”这两句话如何评价？</li><li>2.说明北京松下事业计划的类型和内容。</li><li>3.北京松下如何保证事业计划的实施？</li></ol>
实训	<p>项目三：管理思想与组织文化</p> <p>实训目标：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1.培养初步运用管理理论解决问题的能力；</li><li>2.培养分析与建设组织文化的能力。</li></ol>

	<p>实训内容和要求：</p> <p>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。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>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；</li> <li>2.本公司应树立哪些先进的管理理念；</li> <li>3.对本公司的文化建设提出设想与举措，并制定建设方案。</li> <li>4.在班级组织一次交流与研讨。</li> </ol> <p>成果检测：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.每个人写出一份论证应以何种理论作为管理的理论依据的简要材料；</li> <li>2.每个公司提交“公司管理理念”与文化建设方案；</li> <li>3.对各公司所交材料与交流中的表现进行评估打分。</li> </ol>
--	--

章节	第四章 科学决策
教学目的要求	<p>准确理解决策的概念；掌握决策的原则；了解决策的分类；理解决策的过程；掌握决策的基本方法。</p> <p>采取教师讲授与研讨结合、案例分析等方法开展教学。特别注重学生分析能力问题的培养。</p>
教学课时	7 课时
教学重点	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.决策分类与程序；</li> <li>2.定性决策方法——头脑风暴法；</li> <li>3.定量决策方法——盈亏平衡分析法和决策树法</li> </ol>
教学难点	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.决策方法；</li> <li>2.盈亏平衡分析与决策树方法运用</li> </ol>
教学主要内容	<p>【基础知识】</p> <p style="text-align: center;"><b>第一节 决策的程序</b></p> <p><b>一、决策的定义</b></p> <p>决策是指组织或个人为了实现某种目标而对未来一定时期内有关活动的方向、内容以及方式的选择或调整过程。可以从以下几个方面认识决策的含义：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.决策者是决策的主体；</li> <li>2.决策的目的是解决问题或利用机会；</li> <li>3.凡是人的行动能够施加影响的系统都可以成为决策的对象；</li> <li>4.信息是决策的依据；</li> <li>5.决策是一个过程。</li> </ol> <p>决策是管理工作成败的关键；决策是实施各项管理职能的保证；决策是管理者最重要的职责。</p> <p><b>二、决策的类型</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.按照决策的重要程度，可分为战略决策、管理决策和业务决策</li> <li>2.按照决策是否具有重复性，可分为常规决策和非常规决策</li> <li>3.按照决策的起点，可分为初始决策与追踪决策</li> </ol>

4.按照决策的性质可分为确定型、风险型和不确定型决策

除了以上几种分类外，决策还可根据所涉及时间的长短分为中长期决策和短期决策；按决策的层次分为高层决策、中层决策和基层决策等。

### 三、决策的过程

1.诊断问题和机会；2.确定目标；3.拟定备选方案；4.评估并选定方案；5.制定实施战略；6.评估与检查。

需要说明的是，并不是所有的决策都需要完整地经历上述各个步骤。但在理论上，重大的决策遵循这样的程序，能够避免严重差错的发生，得出的方案更科学和严谨。

## 第二节 决策的方法

### 一、科学决策的原则

满意原则

整体效用原则

可行性原则

个人智慧与集体智慧相结合的原则

时效性、适应性、经济性原则

### 二、影响决策的因素

环境

组织文化

过去决策

决策者对风险的态度

时间

### 三、定性决策法

即决策的“软技术”，也称主观决策法、软科学方法。它是在决策过程中充分发挥专家集体的智慧、能力与经验，运用经济学、社会学、心理学的方法在系统研究分析的基础上，根据掌握的情况与资料，提出决策目标、方案、参数，并作出相应的评价和选择。软性决策方法常用的有下面几种：

#### （一）德尔菲法

德尔菲法也称为专家意见法，或称为专家意见函询调查法。这种方法的特点是各专家不通过会议形式交换意见和进行讨论，而是邀请与决策问题有关的专家成立专家小组，使专家在相互保密的状态下，通过函询调查，请专家用书面形式独立地回答提出的决策问题。这种形式请专家发表意见往往经过多次反复，直到意见比较集中为止。

这种方法的好处是各位专家彼此不见面，既可以避免相互间的消极影响，同时也能集思广益，便于决策者下决心。缺点是耗费时间较长，组织工作繁琐，不利于紧迫性较强的决策问题的解决。

#### （二）名义小组法

名义小组法是把被征询意见的人列入一定的小组，彼此之间不知道是谁。开始时不见面谈问题，而是让他们分别用书面方式提问题、提建议，或回答所提问题。接着由小组组织者把个人的书面材料合成一份小组汇编材料，然后公布。公布时只公布汇编结果，不公布这些问题、建议或方案是由谁提出来的。这样在讨论时每个人既可以没有顾虑地充分发表意见，有时甚至同意了别人的意见、反对自己所提的方案。这种可以使参加讨论的人员毫无顾忌地各抒己见，同时又能把

好意见逐步集中起来。

（三）头脑风暴法

头脑风暴法也叫畅谈法，这种方法的特点是邀请专家，针对某一问题，敞开思想，畅所欲言。实施该方法时有四条原则：（1）对别人的建议不作任何评价；

（2）建议越多越好，参与者不需考虑自己建议的质量，想到什么就说什么；（3）鼓励独立思考，想法越新颖越好；（4）可以补充和完善已有的建议。

（四）提喻法和方案前提分析法

提喻法是通过类比的方式提出类似的问题，或者把决策问题分解为几个局部小问题，让大家充分发表意见。

方案前提分析法使每个方案都有几个前提假设作为依据，方案是否正确，关键在于它的前提假设是否成立。因此，这种方法只让与会者分析讨论方案的前提能否成立，而不涉及方案的内容。

这两种方法既防止了当事人的偏见，使他们能够客观地分析问题，又避免了当事人之间的利害冲突，保证了决策方案的正确选择。

**四、定量决策法**

硬性决策方法即决策的“硬技术”，也称为定量决策法。它是指把影响决策的因素（包括过去的或未来的）进行量化，并通过一定的数学运算、比较、判断，进行决策分析的方法。

硬性决策方法可以分为确定型决策、风险型决策和不确定型决策三种具体方法。

（一）确定型决策的方法

1、单纯选优法

该方法是根据已掌握的各方案的确切结果，进行直接比较，选择满意的方案。

2、模型选优法

该方法主要是利用数学模型进行决策。常用的方法有：最佳进货批量模型、盈亏临界点分析和线性规划法。

盈亏临界点分析也称量本利分析或称盈亏平衡点分析。它是根据业务量（产量、销售量、销售额）、成本、利润三者综合关系分析，用来预测利润、控制成本的一种分析方法。

盈亏临界点分析的基本公式如下：

利润 = 销售量 × 单价 - （固定成本 + 总变动成本）

当企业不亏不盈（保本）时，即利润 = 0 时，则有：

盈亏平衡点的销售量 = 固定成本 / 销售单价 - 单位变动成本

当企业销售的是两种或两种以上的产品时，就要把不同产品的销售量转化成以货币单位表示的销售额，这样，可得：

盈亏平衡点的销售额 = 固定成本 / 加权平均边际贡献率

**例：某厂生产一种产品。其总固定成本为 200000 元；单位产品变动成本为 10 元；产品销价为 15 元。**

**求：(1)该厂的盈亏平衡点产量应为多少？**

**(2)如果要实现利润 20000 元时，其产量应为多少？**

**解：(1)** 
$$Q = \frac{C}{P - V}$$

	<div><math display="block">= \frac{200\,000}{15 - 10} = 40\,000(\text{件})</math><p>即当生产量为 40000 件时，处于盈亏平衡点上。</p><div><math display="block">(2) \quad Q = \frac{C + B}{P - V}</math><math display="block">= \frac{200\,000 + 20\,000}{15 - 10} = 44\,000(\text{件})</math></div><p>即当生产量为 44000 件时，企业可获利 20000 元。</p><p>（二）风险型决策方法</p><p>风险型决策常用的方法是决策树法。</p><p>决策树法是以图解的方式分别对各个方案，在不同自然状态下的损益值与概率的乘积进行求和，得出各个方案的期望值，最后结果比较，按照最优期望值标准选择满意的决策方案。</p><p>决策树是将可行方案的影响因素用一个树形图表示。以决策点为出发点，引发若干方案枝，每个方案枝都代表一个可行方案，在各方案枝末端有一个自然状态（或方案）结点，从状态结点引出若干概率枝（或状态枝），每个概率枝表示一种自然状态，在每个概率枝末梢，注有损益值。</p><p>（三）不确定型决策方法</p><p>不确定型决策，由于是在客观自然状态完全不能确定的情况下进行的，因此，很大程度上取决于决策者的主观判断和实际经验，取决于决策者对待风险的态度。由于决策者各具特点，便有不同的评选标准，因而产生了多种具体的决策方法：</p><div><div>1、悲观法（即小中取大标准）</div><p>这种分析法是在计算出各方案在各种自然状态下可能出现的收益值的基础上，以最大的最小收益值为标准，把每个方案在各种自然状态下的最小收益值找出来，然后再进行比较，从这些最小收益值当中选择最大的方案作为满意决策方案。</p></div><div><div>2、乐观法（即大中取大标准）</div><p>这种分析方法是先从每个方案中选择一个最大的收益值，然后再从这些收益值中选择收益值最大的，并以其相应的方案作为决策方案。</p></div><div><div>3、后悔值法（即大中取小标准）</div><p>这种方法是先从各种自然状态下找出各个方案的最大收益值，再将每种自然状态下各种方案的收益值与最大收益值相比较，求得后悔值，然后从各个方案的后悔值中找出最大后悔值，并从中选择最大后悔值为最小的方案，作为决策方案。</p></div><div><div>4、平均法（即折中标准）</div><p>这种方法是先将每一个方案在各种自然状态下的收益值相加，然后除以自然状态的个数，求得每个方案的平均收益值，再选择平均收益值最大的方案作为决策方案。</p></div></div>



复习思考	<p>1.决策的涵义与决策程序</p> <p>2.盈亏平衡分析原理与运用</p> <p>3.决策树方法原理与运用</p> <p>4.结合你的生活实际，运用决策树法，对你的所能支配的货币投向进行决策。</p> <p>5.结合你的生活实际，运用非确定型决策技术，对你所遇到的非确定型决策进行决策。</p>
案例	<p><b>【引导案例】</b></p> <p style="text-align: center;"><b>4.1 该由谁骑这头驴</b></p> <p>一位农民和他的孙子到离村 8 公里远的城镇去赶集。开始时老农 骑着驴，孙子跟在驴后面走。没走多远，就碰到一位年轻的母亲，她指责农夫虐待他的孙子。农夫不好意思地下了驴，让给孙子骑。走了 1 公里，他们遇到一位老和尚，老和尚见年轻人骑着驴，而让老者走路，就骂年轻人不孝顺。孙子马上跳下驴，看着他爷爷。两人决定谁也不骑。这样两人又走了 3 公里地，碰到一学者，学者见两人放着驴不骑，走得气喘吁吁的，就笑话他们放着驴不骑，自找苦吃。农夫听学者这么说，就把孙子托上驴，自己也翻身上驴。两人一起骑着驴又走了 2 公里，碰到了一位外国人，这位外国人见他们两人合骑一头驴，就指责他们虐待牲口。</p> <p>思考：决策的重要性？</p> <p><b>【课堂互动】</b></p> <p style="text-align: center;"><b>4.2 经营决策</b></p> <p>行 业：饮食业</p> <p>主 题：经营决策；创业</p> <p>中国平安保险公司广州分公司（寿险）</p> <p>1997 年，赵亚平大学毕业加入中国平安保险公司广州分公司（寿险），在基层锻炼了六个月后被安排到人事部。分公司总经理十分欣赏赵亚平的才干，两年后提升为培训部新产品推广室主任。赵亚平富有成效的工作和创新精神受到分公司上下的一致好评。2001 年 10 月，分公司销售处经理职务空缺，他成为分公司同类位置上最年轻的经理。2002 年 1 月，中山支公司销售经理跳槽，赵亚平被任命为中山支公司的销售经理。3 月，中山支公司总经理辞职，赵亚平又被任命为中山支公司总经理兼任销售经理。部分骨干员工跳槽使中山支公司销售队伍发生信心危机，人心浮动，公司已走到崩溃的边缘！</p> <p>问题：赵亚平应该怎么办？</p> <p style="text-align: center;"><b>4.3 东山再起面对的抉择</b></p> <p>巨人集团在 20 世纪 90 年代靠电脑起家，迅速崛起，并大力向房地产和保健品进军。由于战线过长，资金周转困难，不能及时偿还贷款，导致破产。经过大起大落，其掌门人史玉柱总结了战线过长的教训，在重整旗鼓，东山再起时，拟采取重点经营战略。可是主攻方向选在哪里？有的主张从老本行电脑做起，但有的人反对，认为电脑行业属于更新极快的高不确定产业，离开这么多年，已经陌生，经营电脑风险太大。还有人建议从脑黄金做起，因为为了搞脑黄金已投入了一个亿，而且保健品处于低不确定性的环境之中。但也有人反对：企业破产时就栽在脑黄金上，再搞脑黄金岂不是“重蹈故辙”吗？史玉柱面临两难抉择……</p> <p>问题：(1)你认为影响巨人集团决策有哪些因素？(2)应该按照怎样的程序进行他们的决策？(3)请做出你的选择，并说明理由。(4)结合此例，谈谈你对决策的理解。</p>

## 【课后思考】

### 4.4 “沙格型”汽车马来西亚昙花一现

1985 年，由马来西亚国营重工业公司和日本“三菱”汽车公司合资 2.8 亿美元生产的新款汽车“沙格型”隆重推出市场。马来西亚政府视之为马来西亚工业的“光荣产品”，产品在推出后，销售量很快跌至低潮。经济学家们经过研究，认为“沙格型”汽车的一切配件都从日本运来，由于日元升值，使它的生产成本急涨，再加上马来西亚本身的经济不景气，所以汽车的销售量很少。此外，最重要的因素是政府在决定引进这种车型时，主要考虑到满足国内的需要。因此，技术上未达到先进国家的标准，无法出口。由于在目标市场决策中出现失误，“沙格型”汽车为马来西亚工业带来的好梦，只是昙花一现而已。

问题：是什么原因导致“沙格型”汽车在马来西亚的失败？

启示：科学经营决策的前提是确定决策目标。它作为评价和监测整个决策行动的准则，不断地影响、调整和控制着决策活动的过程，一旦目标错了，就会导致决策失败。

### 4.5 长城公司该选择哪一种方案？

长城照相器材厂是一家有着 20 年生产照相机历史的企业。最近企业实行改制，由国有独资企业改制为股份制企业，并通过猎头公司招聘李远担任公司的总经理。李远上任后要求公司的发展规划部为公司的未来发展提出方案。发展规划部提出了两个方案供公司领导班子选择：一个方案是继续生产传统产品，另一个方案是生产数码相机。

根据发展规划部的分析测算，如果照相机市场需求量大的话，生产传统相机一年可获利 30 万元，而生产数码相机则可获利 50 万元。如果市场需求量小，生产传统相机仍可获利 10 万元，生产数码相机将亏损 5 万元。

根据对照相机市场所作的调研和市场分析，市场需求量大的概率为 0.8，需求量小的概率为 0.2。

以李远为总经理的公司领导班子根据发展规划部提交的方案将作出怎样的决策？

1. 运用决策树法分析和确定哪一种生产方案可使企业年度获利最多？
2. 不同经营风格的决策者在作决策时，是否会有什么不同？

### 4.6 阿斯旺水坝的灾难

规模在世界数得着的埃及阿斯旺水坝在 20 世纪 70 年代初竣工了。从表面上，这座水坝给埃及人带来了廉价的电力，控制了水旱灾害，灌溉了农田。然而，实际上却破坏了尼罗河流域的生态平衡，造成了一系列灾难：由于尼罗河的泥沙和有机质沉积到水库底部，使尼罗河两岸的绿洲失去了肥源——几亿吨淤泥，土壤日益盐碱化；由于尼罗河河口供沙不足，河口三角洲平原内陆收缩，使工厂、港口、国防工事有跌入地中海的危险；由于缺乏来自陆地的盐分和有机物，致使沙丁鱼的年收获量减少 1.8 万吨；由于大坝阻隔，使尼罗河下游的活水变成相对静止的“湖泊”，使血吸虫病流行。埃及造此大坝所带来的灾难性后果，使人们深深的感叹：一失足成千古恨！

问题讨论：

	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 埃及建造阿斯旺水坝决策的失误，最可能发生在决策的哪一环节？</li> <li>2. 阿斯旺水坝的决策属于哪种类型？</li> <li>3. 你认为，为了避免阿斯旺水坝决策的失误，决策者在决策过程中，一定要注意做到哪几条？</li> </ol>
实训	<p style="text-align: center;">项目四：公司的组织结构</p> <p>实训目标：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.增强对企业组织结构的感性认识；</li> <li>2.培养对企业组织结构分析的初步能力；</li> <li>3.增强对企业制度规范的理解与运用能力。</li> </ol> <p>实训内容和要求：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.到一家中小企业，对该企业的组织结构情况及其制度规范进行调查，并运用所学知识进行分析诊断。如时间安排有困难，也可利用网上、资料等途径搜集企业相关信息。</li> <li>2.需搜集的主要信息有： <ol style="list-style-type: none"> <li>(1)企业的组织结构系统图；</li> <li>(2)各主要职位、部门的职责权限及职权关系；</li> <li>(3)企业主要的制度规范；</li> <li>(4)由于组织结构、职权关系及制度等问题引起的矛盾。</li> </ol> </li> <li>3.调研以课程模拟公司为单位组织实施。</li> <li>4.在模拟公司内部，组织探讨与分析诊断。</li> <li>5.在班级进行大组交流与研讨。</li> <li>6.能准确分析该企业组织结构的部门、层次、组织形式，并能搜集到该企业的部分制度。还能提出自己的分析意见与建议。</li> </ol> <p>成果检测：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.每个同学都要写一份所调研企业组织情况的简要分析诊断报告，并搜集 1-2 个企业管理制度；</li> <li>2.由模拟公司经理根据调查与研讨的表现，为每个成员评估打分；</li> <li>3.根据各公司及其成员在调研与交流中的表现进行评估与打分。</li> </ol>

章节	<b>第五章 组织工作</b>
教学 目的 要求	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.认识组织的含义与作用</li> <li>2.理解组织工作的含义、特点</li> <li>3.掌握组织工作包含的基本内容</li> <li>4.理解组织设计的原则与依据</li> <li>5.了解组织结构设计的类型</li> <li>6.理解组织结构设计的原则</li> <li>7.掌握组织职权配置、职权关系的确立</li> </ol>

	<p>8.了解组织变革</p> <p>讲授时应采取讲授与实地调查、案例分析相结合的方法。特别是要使学生了解制度制定，以增强其实际能力。</p>
教学课时	7 课时
教学重点	<p>1.组织横向结构设计</p> <p>2.组织纵向结构设计</p> <p>3.组织形式——直线职能制、事业部制等</p> <p>4.制度规范的执行</p> <p>5.人力资源管理以及制度建设和团队建设</p>
教学难点	结构的设计与组织形式的选择；团队建设
教学主要内容	<p><b>【基础知识】</b></p> <p style="text-align: center;"><b>第一节 组织设计</b></p> <p><b>一、组织的含义与作用</b></p> <p>管理学意义上的组织，主要指为了实现一定的目标，按照一定目的、规则和程序而组成的一种权责结构和人事安排，包括为确保目标得以实现而进行的各项组织工作。</p> <p>组织的作用主要体现在：组织是帮助人类社会超越自身个体发展能力的重要支撑；组织是实现管理目标的重要保证；组织是群体内部重要的沟通媒介。</p> <p><b>二、组织工作的含义、特点与基本内容</b></p> <p>组织工作，是指为了实现组织的目标而确定组织内各要素及其相互关系的活动过程，也就是设计一种组织结构，并使之运转的过程。</p> <p>组织工作一般具有以下特点：组织工作是一个过程；组织工作是动态的；组织工作应重视非正式组织。</p> <p>组织工作的基本内容包括：组织设计、人员配备、组织运行和组织创新。</p> <p><b>三、组织结构的类型</b></p> <p>组织的横向结构主要解决组织内部，如何按照分工协作原则，对组织的业务与管理工作进行分析归类，组成横向合作部门的问题，即划分部门问题。</p> <p>组织的纵向结构主要是科学地设计有效的管理幅度与合理的管理层次问题。</p> <p>几种典型的组织结构形式：</p> <p>直线制、职能制、直线—职能制 、事业部制 、矩阵制、委员会制</p> <p><b>四、组织结构设计的原则</b></p> <p>目标任务原则</p> <p>分工协作原则</p> <p>统一指挥原则</p> <p>管理幅度原则</p> <p>责权利相结合原则</p> <p>弹性组织原则</p> <p style="text-align: center;"><b>第二节 组织运行</b></p> <p><b>一、集权与分权</b></p> <p>集权与分权的含义：集权与分权是指职权在不同管理层之间的分配与授予。</p> <p>集权与分权的优缺点：集权有利于组织实现统一指挥、协调工作和更为有效的控制，但</p>

会加重上层领导者的负担，从而影响到重要决策的质量；并且，不利于调动下级的积极性和主动性；难以适应外部环境的变化。而分权的优缺点则正与集权相反。

影响集权与分权的主要因素：组织因素、环境因素和人的因素。

授权：广义上的分权包括制度分权与管理者授权两种类型。授权有利于组织目标的实现。

**二、直线职权、参谋职权、职能职权**

直线职权，即直线人员所拥有的决策指挥权。

参谋职权，即参谋人员所拥有的咨询权和专业指导权。

职能职权，即由参谋人员所执行的、由直线主管人员授予的决策与指挥权。

现实中在处理各种职权关系时应注意：三种人员在组织中的相互关系本质上是一种职权关系；充分发挥参谋职权的作用；适当限制职能职权的使用。

**三、个人管理与集体管理**

个人负责制的特点是权力集中，责任明确，行动迅速，效率较高。但因其个人的知识、经验以及管理能力有限，因此难免有考虑不周之处，同时，无制约机制的个人管理有可能导致专制和滥用职权。委员会制在组织的高层管理中，尤其是在作出决策方面所表现出的优势是显而易见的，但决策效率低下。因此，在具体的管理实务中，对这两种不同的职权分配体制，正确的选择应该是将两者结合运用，即组织重大决策的委员会制和执行中的个人负责制。

**四、组织协调与变革**

组织变革：是指对组织结构、组织关系、职权层次、指挥和信息系统所进行的调整 and 改变。

组织变革的原因：决策失误频繁；组织成员间信息沟通不畅；组织业绩长期不理想；组织系统缺乏创新。

组织变革方式主要有激进式变革和渐进式变革。

组织变革的类型主要包括：组织技术变革、组织产品变革、组织结构变革和组织人员变革。

当代组织结构变化的新趋势：重心两极化、外形扁平化、运作柔性化、团队化组织、虚拟组织。

**五、制度化 管理**

**1. 制度规范的含义与功能**

制度规范的含义。制度规范是指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。组织制定制度规范最基本的功能是对组织的活动及其成员的行为进行规范、制约与协调，以保证有效实现组织的目标。(1)规范功能；(2)制约功能；(3)协调功能。

**2. 制度规范的类型与制定的原则**

组织的制度规范主要包括四大类：组织的根本制度。组织的管理制度。组织的技术与业务规范。组织成员的个人行为规范。

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。

**3. 制定制度规范的程序**

调研与目标。要根据组织的总目标的需要，在充分调查研究的基础上，提出制定制度与规范的具体目标。

制定草案。在大量分析处理有关信息资料的基础上，起草制定制度与规范草案。

讨论与审定。制度草案提出后，要广泛征求意见，反复讨论修改。最后完善定稿，报制度审定部门审批。

试行。将制度在组织内试行，经进一步修改、检验，使之完善。

正式执行。以正式的、具有法律效果的文件形式颁布实施。

**4. 管理制度的制定**

不同组织的管理制度各不相同。

企业专项管理制度的制定

部门（岗位）责任制。

5. 技术与业务规范的制定

生产技术标准：这是对企业产品或工程等的质量、技术、规格等方面所作的规定

生产技术规程：这是对企业的产品设计、生产制造、服务运作、设备使用与维护等生产技术活动的程序、方法所作的规定

6. 组织制度规范的执行

加强宣传教育，使制度深入人心。

明确责任，狠抓落实，严格执行。

坚持原则性与灵活性的统一。

### 第三节 人员配置

#### 一、人力资源管理的内容与原则

##### 1. 人力资源管理的内容

在狭义上，人力资源管理是指为实现组织目标，对组织人力资源的取得、配置、利用所进行的计划、组织、领导、控制行为。在广义上，人力资源管理包括狭义的人力资源管理和人力资源开发。人力资源开发是指对人力资源的充分发掘和对人力资源的培养与发展。

人力资源管理的内容：(1)人力资源需求预测与规划；(2)人员选聘与组合；(3)人员使用与激励；(4)人力资源开发。

2. 人力资源管理的原则：优化原则；竞争原则；激励原则；开发原则。

#### 二、人员分工与组合

中基层管理者处理的重要组织问题就是人员分工与组合问题，即解决人与事及人与人的配合问题。

##### 1. 人员分工

人员分工的含义。人员分工是指人与事的配合，即指派哪个或哪些人去完成哪项或哪些工作。

人员分工的类型

人员分工的要领：

(1)明确工作任务与目标。

(2)熟悉下级的专长、不足与个性。只有知人才能善任。

(3)实现人与事的最佳匹配。

(4)明确地向任务承担者交代所要完成的任务与条件。

##### 2. 人员组合及其结构

人员组合涵义：人员组合是指人与人的配合，即组织内按管理或作业需要所进行的人员配置与合作。

人员组合的重要性

人员组合的结构

人员组合的原理：

(1)人员组合最基本的原理是同素异构原理。

(2)技术匹配原理。

(3)社会心理相容与互补原理。

人员组合的综合效应

实现最佳组合的途径：

要建立组织人员的最佳组合，最基本的就是处理好组织内部的相容性与互补性。管理者

	<p>要善于根据组织目标、工作要求，以及人员特点，从以下三个方面寻求人员最佳组合。</p> <p>实现最佳气质、性格组合。</p> <p>实现最佳知识、技能组合。</p> <p>实现最佳年龄组合。</p> <p>三、团队建设</p> <p>1.团队的含义和特征</p> <p>2.团队的类型</p> <p>3.团队建设的要领</p>
复习思考	<p>1.组织职能的内容有哪些？</p> <p>2.部门划分有哪些方法？</p> <p>3.怎样理解管理幅度与管理层次之间的关系？</p> <p>4.组织结构的基本形式有哪些？各有何特点？</p> <p>5.影响集权与分权的因素有哪些？</p> <p>6.怎样才能处理好职权关系？</p> <p>7.怎样制定规范？</p> <p>8.假如你是一名机构调整工作的负责人，在机构调整时你将遵循哪些基本的原则？怎样理解人的全面发展？</p> <p>9.怎样进行有效的人员分工与组合？</p>
案例	<p><b>【引导案例】</b></p> <p><b>5.1 王厂长的等级链</b></p> <p>王厂长总结自己多年的管理实践，提出在改革工厂的管理机构中必须贯彻统一指挥原则，主张建立执行参谋系统。他认为，一个人只有一个婆婆，即全厂的每个人只有一个人对他的命令是有效的，其他的是无效的。如书记有什么事只能找厂长，不能找副厂长。下面的科长只能听从一个副厂长的指令，其他副厂长的指令对他是不起作用的。这样做中层干部高兴，认为是解放了。原来工厂有十三个厂级领导，每个厂级领导的命令都要求下边执行就吃不消了。一次有个中层干部开会时在桌子上放一个本子、一支笔就走了，散会他也没回来。事后，王厂长问他搞什么名堂，他说有三个地方要他开会，所以就放一个本子，以便应付另外的会。此事不能怨中层领导，只能怨厂级领导。后来规定，同一个时间只能开一个会，并且事先要把报告交到党委和厂长办公室统一安排。现在实行固定会议制度。厂长一周两次会，每次两小时，而且规定开会迟到不允许超过五分钟。所以会议很紧凑，每人发言不许超过15分钟，超过15分钟就停止。</p> <p>上下级领导界限要分明。副厂长是王的下级，王作出的决定他们必须服从。副厂长和科长之间也应如此。厂长对党委负责（注：当时实行的是党委领导下的厂长负责制），要向党委打报告，把计划、预算决算弄好后，经批准就按此执行。所以有时厂长跟党委书记一周一面也不见，跟副厂长一周只见一次面。王厂长认为这样做是正常的。厂里规定，报忧不报喜，工厂一切正常就不用汇报，有问题来找厂长，无问题各忙各的事。</p> <p>王厂长认为，一个人管理的能力是有限的，所以规定领导人的直接下级只有5~6个人。</p>

他现在多了一点，有 9 个人（4 个副厂长，两个顾问，3 个科长）。他提出，这 9 个人我可以直接布置工作，有事可直接找我，除此以外，任何人不准找我，找我也一律不接待。

（资料来源：单凤儒.管理学基础.高等教育出版社.2004，88～89）

**思考与提示：**

1. 王厂长主张“一个人只有一个婆婆”。在理论上的依据是什么？在实践上是否可行？
2. 你怎样理解王厂长的“报忧不报喜”？你赞成吗？
3. 王厂长认为除直接下属外，“任何人不准找我，找我也一律不接待。”请说出赞成或反对的理由。

**【课堂互动】**

**5.2 巴恩斯医院**

10 月的某一天，产科护士长黛安娜给巴恩斯医院的院长戴维斯博士打来电话，要求立即做出一项新的人事安排。从黛安娜的急切声音中，院长感觉到一定发生了什么事，因此要她立即到办公室来。5 分钟后，黛安娜递给了院长一封辞职信。

“戴维斯博士，我再也干不下去了，”她开始申述：“我在产科当护士长已经四个月了，我简直干不下去了。我怎么能干得了这工作呢？我有两个上司，每个人都有不同的要求，都要求优先处理。要知道，我只是一个凡人。我已经尽最大的努力适应这种工作，但看来这是不可能的。让我来举个例子吧。请相信我，这是一件平平常常的事。像这样的事情，每天都在发生。”

“昨天早上 7：45，我来到办公室就发现桌上留了张纸条，是杰克逊（医院的主任护士）给我的。她告诉我，她上午 10 点钟需要一份床位利用情况报告，供她下午在向董事会作汇报时用。我知道，这样一份报告至少要花一个半小时才能写出来。30 分钟以后，乔伊斯（黛安娜的直接主管，基层护士监督员）走进来质问我为什么我的两位护士不在班上。我告诉她雷诺兹医生（外科主任）从我这要走了她们两位，说是急诊外科手术正缺人手，需要借用一下。我告诉她，我也反对过，但雷诺兹坚持说只能这么办。你猜，乔伊斯说什么？她叫我立即让这些护士回到产科部。她还说，一个小时以后，她会回来检查我是否把这事办好了！我跟你讲，这样的事情每天都发生好几次的。一家医院就只能这样运作吗？”

（资料来源：单凤儒.管理学基础.高等教育出版社.2004，97）

**思考与提示：**

1. 这家医院的组织结构是怎样的？
2. 有人越权行事了吗？这个案例中，发现了什么问题？

**5.3 陷于困境的经理**

彼得·王先生作为一名有能力的工程师，开创了一个小型生产企业。他的朋友帮他得到了一些印刷电路板的订货。

这个公司位于一个平房厂房之中，员工大约有 50 个左右，公司是一人管理体制，王先生几乎处理他公司的所有业务，包括从计划、采购、市场、人事到生产监督的每一项工作。

由于已经完全投入企业，王先生自然想全盘掌握他的公司。



尽管没有组织结构图,王先生对公司每一部门的参与也可以通过如图所示的组织结构图来表示。

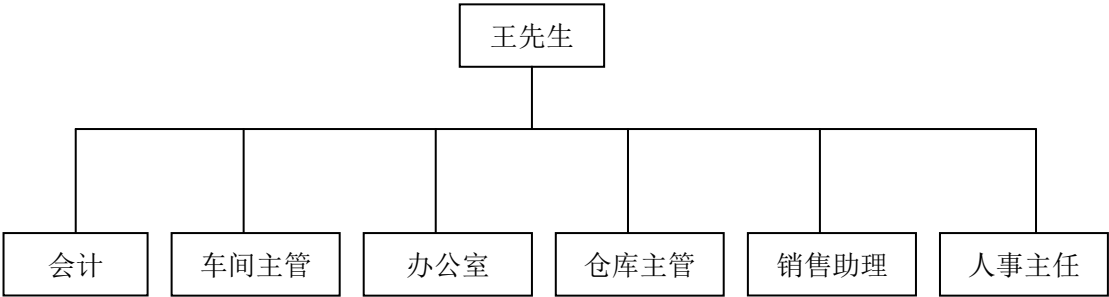


图 彼得·王公司组织结构图

王先生制定所有的决策。其他人开展日常工作并随时向他汇报,王先生处理以下问题:  
1.企业计划; 2. 建立和保持与现有和潜在顾客的联系; 3.安排财务筹资并处理日常的财务问题; 4. 招聘新员工; 5.解决生产中的问题; 6.监管库存、货物接收和发运; 7. 在秘书的帮助下管理日常的办公事务。

他在工厂投入相当多的时间,指导工人该做什么和不该做什么,一旦他见到了自己不喜欢的事情,他就会叫附近的任何职工来改变它。

最近进行体检时,他的医生告诉他:“王先生,如果你再消瘦下去的话,你的心脏病将可能很快发作。”

王先生正在考虑他的健康和公司的生存。

(资料来源:美·韦里奇·孔茨·管理学精要:亚洲篇·机械工业出版社.1999,210~211)

**问题与提示:**

你认为王先生的问题是什么? 王先生所面临的问题如何能得到解决? 授权将怎样帮助王先生呢?

**【课后思考】**

**5.4 三九企业: 组织结构演变**

三九企业是中国目前五大制药工业企业之一,是一家特殊形式的国家所有制军队所有制企业。其直接行政主管单位在 1987~1991 年间是第一军医大学,后从 1992 年开始脱离军医大,归属中国人民解放军总后勤部生产部管理。作为一家军队开办的、经营有方的药品生产企业,它从 1987 年建成投产,截止到 1994 年底,共为国家上缴 2.541 亿元的所有权收益,产值和利税在 7 年时间内各自增长了 60 倍和 52 倍。

第一,创业阶段。从 1985 年开始筹建到投产前的一段时间,三九企业面临的中心任务是,尽快把科技成果转化为生产力,形成药品的批量生产能力。赵新先厂长带领 5 个年轻人在艰苦的创业过程中,不但没有给自己配副手,而且责成手下 5 人各自独立负责一摊子工作,各自也都没有配副手。赵新先发现这种办法用人少、矛盾少、责任明确、效率很高,所以将之归纳为“各级领导个人负责制”,并视为一条基本组织原则,在企业发展壮大后的多次组织改组中都给予了支持。

第二,投产阶段。三九企业于 1987 年 9 月建成投产以后,开始形成正式的直线职能制。这种组织形式的特点是,企业设立两套组织系统:一套是按统一指挥原则设立的直线管理系统;另一套是按劳动分工原则设立的参谋职能系统。职能管理人员作为直线指挥人员的参谋和助手,只对下一层次机构的工作进行业务指导,而无权发布命令进行指挥。这种组

组织结构形式可以避免多头领导，同时实现了管理工作上的职能分工。三九企业投产初期的组织机构包括开发部、供应部、生产部、贸易部、企管部和后勤部。赵新先作为一厂之长，对药厂的工作全面负责，各位部长对所管辖领域的一切问题负责。为了避免各部门之间频繁地发生不必要的跨部门联系，三九企业在设置直线职能制组织结构时遵循了一条重要的原则——“大职能，小部门”原则，即在坚持少用人的前提下，尽可能把相关的工作归并在一个部门内。例如，生产部包含了药品生产过程的指挥及有关的所有技术与管理工作；贸易部既包括药品推销工作也包括市场营销工作；后勤部既负责后勤保障、行政管理和安全保卫，同时还负责工人管理。这样按部门系统组合相关的职能，可以使现场作业活动与其联系密切的专业管理活动紧密地结合起来，以便简化和减少跨部门的联系，使工作中的许多协调问题就在部门内获得基本解决。这种把相互关系比较密切的工作尽可能地组合到一起的做法，在三九企业日后的其他机构设计中都得到了遵循和体现。

第三，强化经营阶段。三九企业经过几年的发展已经形成了一定的生产规模，并将三九胃泰、壮骨关节丸、正天丸、感冒灵冲剂等 6 种产品成功地推向了市场。鉴于全国医药市场从 1991 年开始出现不利的变化及药厂的拳头产品出现了断层的现象，为加强经营工作，三九企业在原贸易部基础上组建了三九贸易公司（隶属于三九药业有限公司）。贸易公司着力进行销售网络建设，在全国各大城市建立了 62 分支机构，销售网络共达 3000 多个，并在 1994 年完成了对宁波、长沙、无锡三家营业额达 1 亿元以上的国营医药商业单位的收购（三九药业有限公司下设医药投资管理部，负责对购并来的医药经销渠道进行管理），使三九药业销售规模达到了 8.6 亿元的水平。

三九企业鉴于在发展过程中要投入大量的资金做产品宣传广告，为此投资建立了三九广告传播公司，一方面为药厂制作高水平的广告并形成独具特色的广告风格，有力地宣传三九系列药品；另一方面又通过承揽其他厂家的广告业务挣得额外收益。三九企业还完成了制药产业链上配套供应环节的纵向一体化经营，创设了九星印制包装中心、九辉实业有限公司等。依托于三九系列药品包装印刷业务而发展起来的“九星”，在保证完成药厂任务的基础上，对外承揽了意大利名牌产品 CUOI 的包装、手袋印刷，以及永芳化妆品包装、大大泡泡糖包装和雀巢咖啡瓶贴等的印刷业务。1993 年，其对外业务已发展到接近对国内业务 50% 的规模。

三九企业组织结构调整的再一步骤，是成立了“两部”、“两院”。

以往，药厂的产品质检是由开发部负责，考虑到药品质量是药品生产经营工作的一大关键，三九企业及时成立了质检中心，加强产品质量把关。后来，为将药品质检工作与药品质量管理工作有机地结合起来，1992 年 3 月成立了质量管理部，下设实验室质量检验和业务室质量管理两大机构。另外，由于药厂生产规模扩大、人员日益增多，对干部的考核和使用、企业的思想宣传工作和文化建设也显得日趋重要。为此，药厂成立了人事部和党务部，并于 1994 年底合并为党务人事部，负责这方面工作。

三九企业成立的“两院”，一是在撤销药厂开发部机构基础上设立的三九医药研究院，另一是新近着手筹建三九医院。成立“两院”的目的，是建立药厂自己的科研基地和新药临床试验基地，以进一步增加产品储备，占领和扩大医药市场。这种科工贸并举的较为完全的医药开发、生产和销售体系的形成，是三九药业的一大优势。

随着各类组织机构的建立和完善，内部联系也逐步变得复杂起来。为了理顺各种关系，三九企业逐渐形成了横向协调的机制。如企业每月制定生产计划，先是由贸易公司根据销售和库存情况与生产部协商确定，然后由生产部根据能力负荷情况做出计划安排，报请厂长批准后下达具体生产任务到各车间，并通知供应部和管理部。平常的工作联系，不用开会，而是主要通过电话来实现销售、生产、供应和质检等环节的沟通与协调。这样灵活的、自主的协调机制，构成了三九企业组织设计的另一特色。

第四，以药品生产为主，实行多元化经营，开拓国际市场阶段。这一阶段的组织结构调整是伴随着三九企业集团的成立与发展进行的，主要包括以下几个方面：

（1）在加强中成药生产基地建设的同时，围绕医药关联产品建立了西药生产基地（九

	<p>新药业有限公司)和生化制品生产基地(九升生物制品厂、九阳天然保健制品厂、九泰保健日用品厂、九先生物工程有限公司等)。</p> <p>(2) 1990年三九企业得到美国食品与药品管理局(FDA)同意“三九胃泰”在美国生产和销售的批文,并与外商合资建立了一个生产厂(九美企业),在美国就地加工和生产“三九胃泰”胶剂。同时,为协调三九系列药品的海外开拓工作,三九企业于1995年初成立了海外公司党委和海外公司管理部,以加强企业对海外业务的统一管理。</p> <p>(3) 三九企业投资和联合了一些军队和地方企业,壮大了三九集团队伍,并在一段时间内与三九集团管理机关合署办公,实行“两个牌子,一套班子”,以更有效地精简机构和管理人员。</p> <p>三九企业集团自1991年底组建以来,截至1994年底,集团企业已由原来的34家发展到90余家,固定资产从16亿元增加到43.33亿元,经营领域从医药工业发展到汽车工业、食品工业等八大产业和八大综合性公司。三九集团成立3年来产值利税连年翻番,1994年集团实现产值32.08亿元,利税4.66亿元,人均产值和利税分别为138万元和20万元。三九集团在短短的几年时间内获得这么迅速的发展,是同集团坚持以医药为主、科工贸并举、多元化和国际化经营的发展战略分不开的,同时也同集团的合理的组织管理密不可分。</p> <p><b>问题:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 你认为,三九企业是一个集权的企业还是分权的企业?为什么?</li> <li>2. 试讨论三九企业在发展早期所形成的一些基本组织原则是否具有普遍适用性?请说明你的理由和具体的适用范围。</li> <li>3. 试绘制一张组织架构图来概要地反映三九企业内部各单位在组织指挥链中的地位和相互关系。</li> <li>4. 试结合本案例说明组织结构是如何跟随企业战略的?</li> </ol>
实训	<p style="text-align: center;"><b>项目五: 公司的管理制度和规范</b></p> <p><b>实训目标:</b> 增强对企业制度规范的理解与运用能力。</p> <p><b>实训内容和要求:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.到一家中小企业,对该企业的组织结构情况及其制度规范进行调查,企业主要的制度规范,制度存在什么问题?</li> <li>2.调研以课程模拟公司为单位组织实施。</li> <li>3.在模拟公司内部,组织探讨与分析诊断。</li> <li>4.在班级进行大组交流与研讨。</li> </ol> <p><b>成果检测:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.每个同学都要写一份所调研企业组织情况的实训报告,并分析企业主要的管理制度和规范;</li> <li>2.由模拟公司经理根据调查与研讨的表现,为每个成员评估打分;</li> <li>3.根据各公司及其成员在调研与交流中的表现进行评估与打分。</li> </ol>

章节	<b>第六章 目标管理</b>
教学目的要求	掌握组织目标的含义和特点；了解组织目标与计划的关系；理解组织目标的作用；掌握目标管理的含义、特点；了解目标管理的程序；掌握目标管理的优点缺点。采取教师讲授与研讨结合、案例分析等方法开展教学。
教学课时	7 课时
教学重点	组织目标的概念、特点与作用；目标体系；目标管理的实质及特点；目标管理的优点和缺点。
教学难点	目标管理的实质；目标管理的实施。
教学主要内容	<p><b>【基础知识】</b></p> <p><b>第一节 目标体系</b></p> <p>一、目标的含义和特点</p> <p>从简单意义上讲，目标就是组织在某一段时间内期望达到的成果。从整体理解来看，目标是组织在一定时期内通过努力达到的理想状态或期望的成果，这种理想状态和期望的成果可能是个人、小组或整个组织努力的结果，包括目的、任务、具体的目标项目和指标及指标的时限。组织的目的是任何一个组织最基本的目标。</p> <p>目标的特点：层次性；多样性；网络性；时间性；适应性；可考核性。</p> <p>目标的作用：为组织管理工作指明方向；激励作用；凝聚作用。</p> <p>目标体系：(1)组织体系纵向上的目标结构；(2)组织体系横向上的目标结构；(3)目标多元化与目标次序。</p> <p>二、目标制定</p> <p>(一)目标的类型：</p> <p>按目标的内容划分，分为总目标、中间目标和具体目标。</p> <p>按目标的时间划分，分为短期目标、中期目标和长期目标。</p> <p>(二)目标制定</p> <p>1. 完整的目标概念</p> <p>目标是体现某种目的要求的具有数量或质量特征的具体化形式。完整的目标概念应包括以下含义：</p> <p>(1)目标既要有目标项目，又要有达到标准，还应有完成时限。如降低成本是目标项目；降低 5%则是达到的标准。只有项目而无标准的目标不能成为有效的目标。</p> <p>目标=目标项目+达到标准</p> <p>(2)目标是质与量的统一。完整的目标，既有质的规定性，又有量的界限。</p> <p>(3)目标是有时间维的。目标的实现一定要有明确的完成时限。</p> <p>2.制定目标的依据：主要依据组织宗旨与主客观条件。</p> <p>3.目标标准：特定而又易于量度，既要有目标项目，又要有目标标准，并能加以度量。</p> <p>例如目标是：制造高素质的产品（×）将产品的可靠度增至 99.99%（√）</p> <p>4. 目标水平：实际而又具有挑战性</p> <p>★目标容易达到→失去激励员工的作用</p> <p>★比登天还难→员工会放弃争取</p>

	<p>5.应注意的问题：(1)要有明确的责任者；(2)制定完成目标的期限；(3)将目标与报酬联系起来；(4)要坚持民主程序。</p> <p style="text-align: center;"><b>第二节 目标管理</b></p> <p>目标管理(MBO)，是美国管理学者彼得·德鲁克于 1954 年首先提出来的。现已被世界各国广泛应用。</p> <p>一、目标管理概述</p> <p>目标管理的含义：目标管理是让主管人员和员工共同参与目标制定，在工作中实行“自我控制”，并努力完成目标的一种管理制度和方法。</p> <p>目标管理的优势：权力责任明确；强调职工参与；注重结果。</p> <p>二、目标管理的内容与前提</p> <p>目标管理的内容：在预定时期期初，确定总目标和基本方针，并让全体人员根据这个总目标和基本方针依次制定方向一致的基层单位目标和个人目标；在完成目标任务的过程中，实行授权管理；在预定时期期末，进行目标成果评价；在尽量满足员工物质需求的基础上，重视员工的精神需求，提高员工素质，培养良好的组织风气，形成团队精神。</p> <p>目标管理的前提：组织成员自我管理能力较强；设定的目标与组织的价值理念一致；组织高层领导者重视。</p> <p>三、目标管理的过程</p> <p>一个完整的目标管理过程由目标体系的制定、目标管理的实施和对目标成果的评价三个步骤组成。</p> <p>目标体系的制定：这是目标管理的第一个阶段，具体可分为总目标的制定和总目标的展开两个步骤。</p> <p>目标的实施：员工培训；每个管理层向下级下达目标指令，同时放权；目标实施过程的检查和控制。</p> <p>目标成果的评价：目标实施后，需要通过目标成果的评价，确认成果和考核业务，并与个人的利益和待遇结合。目标成果评价采取自我评价和上级评价相结合，共同协商、确认成果。</p> <p>四、目标管理的评价</p> <p>目标管理的优点：目标管理可以使组织形成方向一致、系统化的目标体系，使组织各部门及成员的行动协调一致；目标管理有利于提高组织的灵活性；目标管理还有利于发挥组织成员的主动性和创造性。</p> <p>目标管理的缺点：目标管理容易导致短期行为；设置目标困难；灵活性较差；容易造成对定性目标的忽视。</p>
复习思考	<p>1.目标管理与传统的管理方法有何异同？</p> <p>2.目标管理的实施需要经过哪些步骤？</p> <p>3.如何制定总目标并进行分解？</p> <p>4.实施目标管理时，应该注意哪些问题？</p>

案例	<p><b>【引导案例】</b></p> <p style="text-align: center;"><b>6.1 父子打猎</b></p> <p>有一位父亲带着三个孩子，到沙漠去猎杀骆驼。他们到了目的地。父亲问老大：“你看到了什么？”老大回答：“我看到了猎枪，还有骆驼，还有一望无际的沙漠。”父亲摇摇头说：“不对。”父亲以同样的问题问老二。老二回答说：“我看见了爸爸、大哥、弟弟、猎枪，还有沙漠。”父亲又摇摇头说：“不对。”父亲又以同样的问题问老三。老三回答：“我只看到了骆驼。”父亲高兴地说：“你答对了。”</p> <p>思考：从如下一则故事中得到什么启示？（讨论）</p> <p><b>【课堂互动】</b></p> <p style="text-align: center;"><b>6.2 这家酒业公司怎么了？</b></p> <p>为最大限度节约成本，增加利润，金帝酒业公司决定在整个公司内实施目标管理，根据目标实施和完成情况，一年进行一次绩效评估。</p> <p>事实上，他们在此之前为销售部门制定奖金系统时已经用了这种方法。公司通过对比实际销售额与目标销售额，支付给销售人员相应的奖金。这样销售人员的实际薪资就包括基本工资和一定比例的个人销售奖金两部分。</p> <p>销售大幅度提上去了，但是却苦了生产部门，他们很难及时完成交货计划。因此，销售部总是抱怨生产部不能按时交货。于是，公司高层管理者决定为所有部门和员工建立一个目标设定流程。生产部门的目标包括按时交货和库存成本两个部分。</p> <p>为了实施这个新的方法他们需要用到绩效评估系统。他们请了一家咨询公司指导管理人员设计新的绩效评估系统，并就现有的薪资结构提出改变的提议。他们付给咨询顾问高昂的费用修改基本薪资结构，包括岗位分析和工作描述。还请咨询顾问参与制定奖金系统，该系统与年度目标的实现程度密切相连。他们指导经理们如何组织目标设定的讨论和绩效回顾流程。总经理期待着很快能够提高业绩。</p> <p>然而不幸的是，业绩不但没有上升，反而下滑了。部门间的矛盾加剧，尤其是销售部和生产部。生产部埋怨销售部销售预测准确性太差，而销售部埋怨生产部无法按时交货。每个部门都指责其他部门存在的问题。客户满意度下降，利润也在急剧下滑。</p> <p>问题：金帝的问题可能出在哪里？为什么设定目标（并与工资挂钩）反而导致了矛盾加剧和利润下降？</p> <p style="text-align: center;"><b>6.3 北斗公司的目标管理</b></p> <p>北斗公司刘总经理在一次职业培训中学习到很多目标管理的内容。他对于这种理论逻辑上的简单清晰及其预期的收益印象非常深刻。因此，他决定在公司内部实施这种管理方法。</p> <p>首先他需要为公司的各部门制定工作目标。刘总认为：由于各部门的目标决定了整个公司的业绩，因此应该由他本人为他们确定较高目标。确定了目标之后，</p>

	<p>他就把目标下发给各个部门的负责人，要求他们如期完成，并口头说明在计划完成后要按照目标的要求进行考核和奖惩。</p> <p>但是他没有想到的是中层经理在收到任务书的第二天，就集体上书表示无法接受这些目标，致使目标管理方案无法顺利实施。刘总感到很困惑。</p> <p>问题：根据目标管理的基本思想和目标管理实施的过程，分析刘总的做法存在哪些问题？他应该如何更好地实施目标管理？</p> <p><b>【课后思考】</b></p> <p><b>6.4 他会制订计划吗？</b></p> <p>王志强毕业于某高职院校。他没想到刚一进入一家企业，他的顶头上司就交给他一项任务：为即将举办的一项大型营销活动制定一份活动草案。虽说是草案，可是怎样提出目标？怎样写出计划文本，在校期间可从来没写过，这可难坏了小王。</p> <p>问题：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.需要搜集哪些方面的信息？</li> <li>2.依据什么确定目标？订立一个还是几个目标？</li> <li>3.一份简单的计划书包括哪些基本的内容？</li> </ol>
实训	<p>项目六：公司的环境分析</p> <p>实训目标：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 培养分析外部环境的能力；</li> <li>2. 培养分析内部环境的能力。</li> </ol> <p>实训内容和要求：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.实地调查一家企事业单位，或搜集一家企业的系统资料；</li> <li>2.运用“SWOT”分析法，分析该组织的外部环境和内部环境；</li> <li>3.以模拟公司为单位组织实施，在共同研讨的基础上，每个人都要认真进行组织外部环境分析和内部环境分析；</li> <li>4.在课堂上组织一次交流。</li> </ol> <p>成果检测：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 每人写一份实践作业报告；</li> <li>2. 对各公司及其成员在调研与大组交流中的表现评分。</li> </ol>

章节	<b>第七章 领导艺术</b>
教学目的要求	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.领会领导职能的含义、作用和领导的有效性；</li> <li>2.了解领导与管理之间的差异；</li> <li>3.比较几种领导方式理论的区别，理解几种主要的领导特质理论和领导行为理论；</li> <li>4.了解作为一名领导者应具备的基本素质；</li> </ol>

	<p>5.掌握并运用领导艺术。</p> <p>可采取教师讲授与研讨结合、案例分析、角色扮演、社会剧等方法开展教学。</p>
教学课时	6 课时
教学重点	领导理论；领导方式；领导艺术。
教学难点	培养提高自身权威与有效运用权力；人性假设理论；权变理论。
教学主要内容	<p><b>【基础知识】</b></p> <p style="text-align: center;"><b>第一节 领导职能</b></p> <p>一、领导的含义</p> <p>领导就是指运用手中的权力指挥、带领、引导、影响和鼓励下属为实现目标而努力的过程。第一、领导包含领导者和被领导者两个方面。第二、领导是一种活动，也是一种艺术。领导行为包括指挥、带领和激励等活动，这些都是能够影响下属行为的活动。第三、领导的基础是领导者的影响力。领导是影响、作用下属的过程，有受其领导的下属人员。第四、领导的目的是为了实现组织的目标。</p> <p>领导实质上是一种对他人的影响力，即管理者对下属及组织行为的影响力。领导的基础是下属的追随与服从。</p> <p>领导与管理之间有密切的联系，领导是管理的职能之一。二者也有区别，两者面对的对象不同、使用的权力不同、使用的手段不同。</p> <p>二、领导的作用</p> <p>指挥作用</p> <p>协调作用</p> <p>激励作用</p> <p>控制作用</p> <p>沟通作用</p> <p>三、领导的有效性</p> <p>1.领导的有效性与决策质量：</p> <p>为提高领导工作的效能，促进组织成员共同努力，必须保证决策的质量。</p> <p>2.领导的有效性与领导者的权力：</p> <p>领导权力可以分为两部分：职位权力和个人权力，作为一个有效的领导者，职位权力和个人权力缺一不可，并且要正确运用这两种权力，使之达到有效领导的目的，为实现组织目标提供保证。此外，领导的有效性还与领导者的素质、领导班子、领导艺术有极大的联系。为保证领导工作的有效开展，应该从以上各方面努力。</p> <p style="text-align: center;"><b>第二节 领导方式</b></p> <p>一、领导特质理论</p> <p>拉尔夫·M·斯托格第的领导者品格理论</p> <p>诺斯科特·帕金森的领导者特质理论</p> <p>德鲁克的领导者特质理论</p> <p>二、领导行为理论</p> <p>库尔特·勒温的三种领导方式</p>



	<p>领导行为连续统一体理论</p> <p>领导行为四分图理论</p> <p>管理方格理论</p> <p>三、权变理论</p> <p>权变理论认为，在领导方式方面不存在一种普遍适用的“最好的”或普遍不适用的“不好的”领导方式，要根据组织内外部条件权宜应变，以领导工作任务、行为特点，以及领导者与下属的关系而定。</p> <p>典型的权变理论包括：</p> <p>1.弗莱德·菲德勒的权变理论</p> <p>2.罗伯特·豪斯的途径——目标理论</p> <p>四、人性假设理论</p> <p>1、人性假设与领导方式</p> <p>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：管理者实施领导行为所采取的各具特色的基本方式与风格。人性假设决定领导方式。</p> <p>2、管理中人性假设理论的演进</p> <p>“经济人”假设：认为组织中人的行为主要目的是追求自身利益，工作动机是为了获得经济报酬。</p> <p>“社会人”假设：认为人的行为动机不只是追求金钱，管理者应重视工人在社会交往方面的需要。</p> <p>“自我实现人”假设：认为工人重视的是工作的挑战性，只要某项工作有利于他发挥个人能力，达到他认为的自我价值的实现，哪怕是暂时的孤独、冷僻，也不会打击其积极性。</p> <p>“复杂人”假设：认为人的需要是多种多样的，同一个人在同一时间内会有多种需要，并且会随着工作生活条件的变化不断产生新的需要。</p> <p style="text-align: center;"><b>第三节 领导艺术</b></p> <p>一、领导者的素质</p> <p>品德素质</p> <p>知识素质</p> <p>能力素质</p> <p>心理素质</p> <p>身体素质</p> <p>二、领导艺术</p> <p>授权艺术</p> <p>用人艺术</p> <p>指挥和协调艺术</p> <p>时间管理艺术</p> <p>领导变革艺术</p>
--	---

复习思考	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.什么是领导，它有哪些作用？</li> <li>2.诺斯科特·帕金森和德鲁克的领导者特质理论分别是什么？有什么区别？</li> <li>3.试述领导方式连续统一体理论、管理方格理论的主要内容和各自特点。</li> <li>4.在几种领导行为理论中，存在哪些相似之处？</li> <li>5.人性假设理论有哪几种类型？</li> <li>6.想成为一名优秀的领导者应该具备哪些基本素质？</li> <li>7.怎样理解领导的实质与手段？</li> <li>8.怎样理解领导方式理论？</li> <li>9.怎样正确地运用权力？</li> </ol>
案例	<p><b>【引导案例】</b></p> <p style="text-align: center;"><b>7.1 领导者的烦恼</b></p> <p>美国参议院的一次会议上，参议院劳森说：“当今政府部门遇到的麻烦是，我们有许多领取高薪的行政管理者，但领导者太少了。领导者是天生的，不是任何管理开发培训项目能够造就出来的。我们应该做的事就是为政府挑选该素质的领导人才，这些人具有良好的个人特性，如智慧、活力、魄力、创造力、热情、忠诚、自信心、与人共处的能力、鼓舞下属信心的能力等”。</p> <p>另一位参议院肯特接着发言：“个人素质和特性对于政治领导人是至关重要的。然而，在政府部门中，我们需要的领导者是：即关心工作任务，有关心人。许多研究领导行为的学者已经把这些说清楚了。”</p> <p>劳森申辩说：“我不管这学者说什么，它们对领导者有什么了解？我们政府各部门长期苦于缺乏各级领导。我要求政府做一些事情，以保证各行政岗位上都有领导者。”</p> <p>根据以上材料，思考以下问题：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.你赞同劳森的观点吗？</li> <li>2.对于肯特的发言，你有什么看法？</li> <li>3.你认为什么人能够成为领导者？</li> </ol> <p><b>【课堂互动】</b></p> <p style="text-align: center;"><b>7.2 那种领导类型最有效</b></p> <p>ABC 公司是一家中等规模的汽车配件生产集团。最近，对该公司的三个重要部门经理进行了一次有关领导类型的调查。</p> <p>一、安西尔</p> <p>安西尔对他本部门的产出感到自豪。他总是强调对生产过程、出产量控制的必要性，坚持下属人员必须很好地解生产指令以得到迅速、完整、准确的反馈。安西尔遇到小问题时，会放手交给下级去处理，当问题很严重时，他则委派几个有能力的下属人员去解决问题。通常情况下，他只是大致规定下属人员的工作方针、完成怎样的报告及完成期限。安西尔认为只有这样才能导致更好的合作，避免重复工作。</p> <p>安西尔认为对下属人员采取敬而远之的态度对一个经理来说是最好的行为方</p>

式，所谓的“亲密无间”会松懈纪律。

所安西尔说，在管理中的最大问题是下级不愿意接受责任。他讲到，他的下属人员可以有机会做许多事情，但他们并不是很努力地去做。

他表示不能理解以前他的下属人员如何能与一个毫无能力的前任经理相处，他说，他的上司对他们现在的工作运转情况非常满意。

## 二、鲍勃

鲍勃认为每个员工都有人权，他偏重于管理者有义务和责任去满足员工需要的学说，他说，他常为他的员工做一些小事，如给员工两张下月在伽里略城举行的艺术展览的入场券。他认为，每张门票才 15 美元，但对员工和他的妻子来说却远远超过 15 美元。通过这种方式，也是对员工过去几个月工作的肯定。

鲍勃说，他每天都要到工厂去一趟，与至少 25%的员工交谈。鲍勃不愿意为难别人，他认为艾的管理方式过去死板，艾的员工也许并不那么满意，但除了忍耐别无他法。

鲍勃说，他已经意识到在管理中有不利因素，但大都是由于生产压力造成的。他的想法是以一个友好、粗线条的管理方式对待员工。他承认尽管在生产率上不如其他单位，但他相信他的雇员有高度的忠诚与士气，并坚持他们会因他的开明领导而努力工作。

## 三、查里

查里说他面临的基本问题是与其他部门的职责分工不清。他认为不论是否属于他们的任务都安排在他的部门，似乎上级并不清楚这些工作应该谁做。

查里承认他没有提出异议，他说这样做会使其他部门的经理产生反感。他们把查里看成是朋友，而查里却不这样认为。

查里说过去在不平等的分工会议上，他感到很窘迫，但现在适应了，其他部门的领导也不以为然了。

查里认为纪律就是使每个员工不停地工作，预测各种问题的发生。他认为作为一个好的管理者，没有时间像鲍勃那样握紧每一个员工的手，告诉他们正在从事一项伟大的工作。他相信如果一个经理声称为了决定将来的提薪与晋职而对员工的工作进行考核，那么，员工则会更多地考虑他们自己，由此而产生很多问题。

他主张，一旦给一个员工分配了工作，就让他以自己的方式去做，取消工作检查。他相信大多数员工知道自己把工作做得怎么样。

如果说存在问题，那就是他的工作范围和职责在生产过程中发生的混淆。查理的确想过，希望公司领导叫他到办公室听听他对某些工作的意见。然而，他并不能保证这样做不会引起风波而使情有所改变。他说他正在考虑这些问题。

问题：

1.你认为这三个部门经理各采取什么领导方式？试预测这些模式各将产生什么结果？

2.是否每一种领导方式在特定的环境下都有效？为什么？

### 7.3 康涅狄格互助保险公司的苏·雷诺兹

苏·雷诺兹今年 22 岁，即将获得哈佛大学人力资源管理的本科学位。在过去的两年里，她每年暑假都在康涅狄格互助保险公司打工，填补去度假的员工的工作的空缺，因此她在这里做过许多不同类型的工作。目前，她已接受该公司的邀请，毕业后将加入互助保险公司，成为保险单更换部的主管。

康涅狄格互助保险公司是一家大型保险公司，仅苏所在的总部就有 5000 多人。公司奉行员工的个人开发，这已成为公司的经营哲学，公司自上而下都对员工十分信任。

苏将要承担的工作要求她直接负责 25 名职工。他们的工作不需要什么培训而且具有高度的程序化，但员工的责任感十分重要，因为更换通知要先送到原保险单所在处，要列表显示保险费用与标准表格中的任何变化；如果某份保险单因无更换通知的答复而将取消，还需要通知销售部。

苏工作的群体成员全部是女性，年龄从 19 岁到 62 岁，平均年龄为 25 岁。其中大部分人是高中学历，以前没有过工作经验，她们的薪金水平为每月：420 美元到 2070 美元。苏将接替梅贝尔·芬彻的职位。梅贝尔为互助保险公司工作了 37 年，并在保险单更换部做了 17 年的主管工作，现在她退休了。苏去年夏天曾在梅贝尔的群体中工作过几周，因此比较熟悉她的工作风格，并认识大多数群体成员。她预计除了丽莲·兰兹之外，其他将成为她下属的成员都不会有什么问题。丽莲今年 50 多岁，在保险单更换部工作了 10 多年。而且，作为一位“老大太”，她在员工群体中很有分量。苏断定，如果她的工作得不到丽莲的支持，将会十分困难。

苏决心以正确的步调开始她的职业生涯。因此，她一直在认真思考：一名有效的领导者应具备什么样的素质？

问题：

1. 影响苏成功地成为领导者的关键因素是什么？
2. 为了帮助苏赢得丽莲的支持，你有何建议？

【课后思考】

7.4 知识分子太难管了

有一个实力较强的应用科学研究所，所长是一位有较大贡献的专家，他是在“让科技人员走上领导岗位”的背景下，被委任为所长的，没有领导工作的经历。他上任后，在科研经费划分、职称评定、干部提升等问题上，实行“论资排辈”的政策；在成果及物质奖励等问题上则搞平均主义；科研项目及经费只等上级下拨。广大的中青年科技人员由于收入低且无事可做纷纷到外面从事第二职业，利用所里的设备和技术捞私利，所里人心涣散。

上级部门了解情况后，聘任了一位成绩显著的家用电器厂厂长当所长，该厂长是一位转业军人，是当地号称整治落后单位的铁腕人物。新所长一上任，立即实施一系列新的规章制度，包括“坐班制”，并把中青年科技人员集中起来进行“军训”，以提高其纪律性；在提升干部、奖励等问题上，向“老实、听话、遵守规章制度”的人倾斜。这样一来，涣散的状况有所改变，但大家还是无事可做，在办公室看看报纸，谈谈天，要求调离的人员不断增加，员工与所长之间也经常出现矛盾。一年后，该所长便辞职而去并留下了“知识分子太难管了”的感叹。

上级部门进行仔细的分析和研究后，又派一位市科委副主任前来担任所长。该所长上任后，首先进行周密的调查，然后在上级的支持下，进行了一系列有针对性的改革，把一批有才能、思想好、有开拓精神的人提升到管理工作岗位，权力下放到科室、课题组；奖励、评职称实行按贡献大小排序的原则；提倡“求实、创新”的工作作风；在完成指定科研任务的同时，大搞横向联合，制定优惠政策，面向市场。从此，研究所的面貌焕然一新，原来的一些不正常现象自然消失。科研成果、经济效益成倍增长，成了远近闻名的科研先进单位。

问题：同一个研究所，为什么不同的人来当所长会有大不相同的结果？

7.5 重要客户的电话

	<p>如果你是某公司的总经理,在周末收到一个重要客户的电话。客户非常着急,因为他们向公司购买的设备出了故障,需要紧急更换零部件。但是这个公司全体人员都下班了。在这种情况下,你认为应该采取哪种做法?</p> <p>A.告诉顾客周末找不到人,下周一一定帮他解决。</p> <p>B.认为这个客户很重要,找人很麻烦,亲自处理。</p> <p>C.打电话给主管经理让他设法马上处理。</p> <p>D.请值班人员打电话给主管经理安排处理。</p>
实训	<p style="text-align: center;">项目七：公司的经营决策</p> <p>实训目标：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.培养分析界定问题的能力；培养解决管理问题的能力。</li> <li>2.加深对决策有关知识的理解；培养初步的决策能力。</li> </ol> <p>实训内容和要求：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.阅读有关的案例资料，进行相关的决策分析；</li> <li>2.采取个人测算、公司决策、班级交流与研讨的方式进行。</li> <li>3.能够正确地运用盈亏平衡分析公式、风险性决策方法（决策树法）、非确定性决策准则为依据进行决策。</li> </ol> <p>成果检测：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.写出实训报告；</li> <li>2.评分。</li> </ol>

章节	第八章 激励实务
教学目的要求	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.掌握激励的含义和功能、激励模式</li> <li>2.阐述几种主要的激励理论的内容和特点</li> <li>3.掌握激励方法的应用，培养激励员工的能力</li> </ol> <p>可采取教师讲授与研讨结合、案例分析、角色扮演、社会剧等方法开展教学。</p>
教学课时	7 课时
教学重点	培养激励员工的能力；激励理论的原理及应用，常用的激励方法和手段
教学难点	激励理论的原理及应用
教学主要内容	<p>【基础知识】</p> <p style="text-align: center;"><b>第一节 激励原理</b></p> <p><b>一、激励的含义和功能</b></p> <p>激励的原意是指人在外部条件刺激下出现的心理紧张状态。</p> <p>管理中的激励就是指领导者通过了解员工的需要，采取一定手段，激发员工的动机，使其产生内在的动力，主动朝组织所期望的目标努力，最终确保组织目标和个人目标实现的心理和行为过程。激励有三个要素：激励对象、激励方式和激励效应。</p>

激励的功能表现在：形成良好的人际关系；发挥员工的潜能；提高员工的主动性、积极性、创造性。激励的最主要作用是通过动机的激发，调动被管理者工作的积极性和创造性，自觉自愿地为实现组织目标而努力。即其核心作用是调动人的积极性。

激励作为一种领导手段，与前面所讲的凭借权威进行指挥相比，最显著的特点是内在驱动性和自觉自愿性。

二、激励模式

激励的具体过程表现为：在各种管理手段与环境因素的刺激（诱因）下，被管理者未被满足的需要（驱力）被强化；从而造成心理与生理紧张，寻找能满足需要的目标，并产生要实现这种目标的动机；由动机驱使，被管理者采取努力实现上述目标的行为；目标实现，需要满足，紧张心理消除，激励过程完结。当一种需要得到满足后，人们会随之产生新的需要，作为未被满足的需要，又开始了新的激励过程。这一过程如图所示。

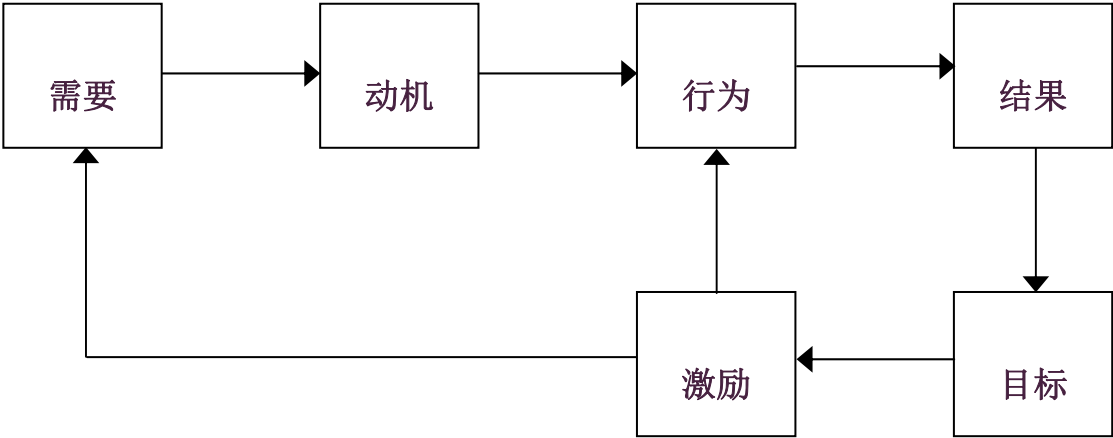


图 8-1 激励模式

第二节 激励理论

一、马斯洛的需要层次理论

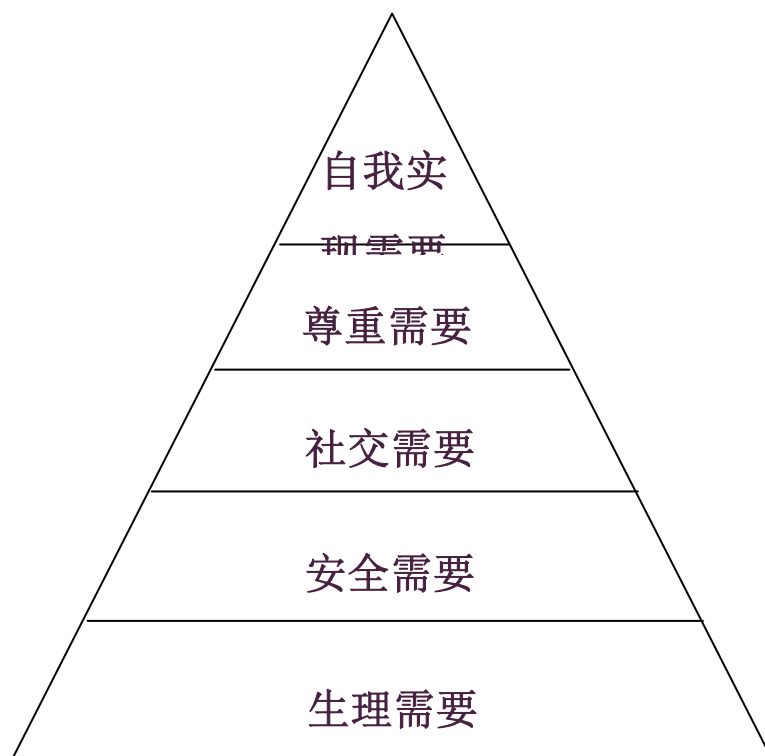


图 8-2 马斯洛的需要层次理论

## 二、麦克莱兰的激励需要理论

人的基本需要有三种：权力需要、成就需要和情谊需要。

激励需要理论的主要观点有：第一，不同的人对权力需要、成就需要、情谊需要的排列层次所点的比重是不同的。第二，具有高成就需要的人，喜欢通过努力独立解决问题，所选择的目标有一定的难度，但经过努力是可以达成的，成就至上，并且希望得到大家尤其是上司的认可。第三，成就需要的高低，对于一个人的发展，一个企业的发展和一个国家的发展都起着很重要的作用。第四，成就需要可以通过教育培训来达成。

## 三、赫茨伯格的双因素理论

双因素理论中的“双因素”是指保健因素和激励因素。

保健因素主要包括公司的政策和管理、督导、工资、人际关系和工作环境等，缺少它，人们就会产生不满的情绪。如果改善这些情况，消除职工不满的情绪，能使他们维持原有的工作效率，但不能激励个人有更好的表现或提高生产率。

激励因素主要包括成就、赞赏、个人工作表现、晋升、上进心等。拥有它，人们会产生满意的情绪。要想不断激励员工努力工作，就必须重视激励因素，提高员工的满意感，从而提高工作效率。

## 四、弗罗姆的期望理论

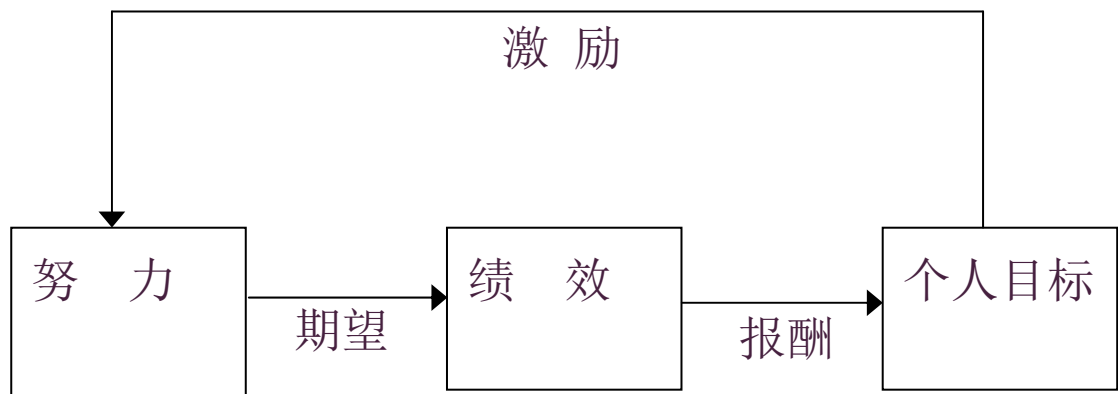


图 8-3 期望理论模型

### 五、亚当斯的公平理论

奖励公平来自于两方面：每个人会不自觉地把自己付出劳动的所得报酬与他人付出的劳动的所得报酬进行横向的比较，也会对自己过去和现在付出劳动的所得报酬进行历史比较。

领导者应该关注员工的这种心理，不管这种不公平感是员工自身员工的原因所致（对自己自恃过高），还是来自于组织的原因（组织中奖励存在不公平的地方），都应该引起领导者的高度重视，尽力消除这种不公平感引起的弊端。

### 六、斯金纳的强化理论

强化方法	激励目的	表 现
正强化	重复所希望的行为，使人得到满意的结果	奖励、表扬等
惩 戒	减少不希望的行为，使人得到不满意的结果	罚款、批评等
负强化	重复所希望的行为，使人避免得到不满意的结果	制定规章制度
自然消退	减少不希望的行为	冷处理

## 第三节 激励手段

### 一、激励的原则

组织目标与个人目标相结合

物质激励与精神激励相结合

正激励与负激励相结合

公正、公平、公开的原则



	<p>因人而异的原则 时效性原则 适度原则</p> <p>二、激励的方式和手段 目标激励法 物质激励法 精神激励法 竞争激励法 纪律激励法 危机激励法 绩效信息激励</p>
复习思考	<p>1.怎样理解激励模式？试举例说明。</p> <p>2.主要激励理论的要点有哪些？</p> <p>3.有哪些有效的激励方式与手段？</p> <p>4.什么是激励？激励的功能体现在哪些方面？</p> <p>5.试述马斯洛需要层次理论的内容与主要观点。如何理解公平理论？</p> <p>6.在激励员工过程中，应遵循什么原则？</p> <p>7.管理者在激励员工时如何掌握激励方法和技巧？</p>
案例	<p><b>【引导案例】</b></p> <p><b>8.1 用洋葱替代胡萝卜的尴尬！</b></p> <p>一家制药业的巨无霸刚刚获得了一项评审极其严格的质量产品奖。广大的员工废寝忘食，牺牲了个人的正常的生活，通过半年多的努力，最终赢得了这个奖项。当宣读获得这个奖项的人员及公司的名称的时候，大家都兴奋不已。公司领导很快就召集全体员工开庆祝会。这之前他们先召开了会议，会议并没有宣布嘉奖事宜。然后，他们把员工召集到自助餐厅开庆祝会，由总裁表达对每位员工的感谢，宣布这个奖项对公司的意义。他总结性的说到：“为了庆祝这次巨大的成功，大家都会得到一份很有意义的礼物。”</p> <p>此时，从后面传来一句：“现在就发吧！”大家都笑了，那时大家的心情就像过节一样。</p> <p>CEO 点了点头，示意公关部经理揭开了罩在神秘礼物上的帷幕。啊！竟是由无数<b>塑料杯子</b>搭建起的金字塔造型。会场上先是死一般的寂静，接着爆发出震耳欲聋的喊声。员工们几乎被这个场面所震晕，就像他们看到的是一个巨大的发了霉的圣诞水果蛋糕一样。</p> <p>后来，大家排着队，陆续领走自己的杯子。在员工摇着头，苦笑着领走奖品时，可怜的CEO 好像只剩下最后一点呼吸了。其他员工的表情也让他心凉。随后的几个星期里，杯子就成了公司里新的（令人嘲讽和挖苦的）质量的象征品了。</p> <p><b>思考与提示：</b></p>

1.这次庆功会开“砸了”的原因何在？涉及到物质奖励与精神奖励的关系吗？

2.如何评价用杯子达成金字塔这种既有纪念意义又省钱的创意？

#### 【课堂互动】

### 8.2 你能调动这些人的积极性吗？

你的大师姐沈芳，几年前担任厂财会科的科长。她本人擅长的是财会业务，被称为“会计大拿”。前几年她把工作重心放到财会规范的建设与人员业务素质的提高上。但是人的管理被明显忽视了，纪律松弛，人心较散，大家惯性很重，积极性不高。最近，他们科的工作受到领导的质疑，沈科长一干受到压力，她决心要打破这种“一潭死水”的局面。可是，大家都是“熟面孔”，多年从事“老工作”，已长期形成稳定的惯性，怎样才能调动起这些人的积极性你呢？

分析与决策：

(1)这些人员的需求与兴趣是什么？靠什么打破多年形成的惯性？

(2)请为你的大师姐“支招儿”，怎样才能调动这些人的积极性？

### 8.3 林肯电气公司

林肯电气公司总部设在克利夫兰，年销售额为 44 亿美元，拥有 2400 名员工，并且形成了一套独特的激励员工的方法，该公司 90% 的销售额来自于生产弧焊设备和辅助材料。

林肯电气公司的生产工人按件计酬，他们没有最低小时工资。员工为公司工作两年后，便可以分享年终奖金。该公司的奖金制度有一套计算公式，全面考虑了公司的毛利润和员工的生产率及业绩，可以说是美国制造业中对工人最有利的奖金制度。在过去的 56 年中，平均奖金额是基本工资的 95%，该公司中相当一部分员工的年收入超过 10 万美元。近几年经济迅速发展，员工年均收入为 44 000 美元左右，远远超过制造业员工年收入 17000 美元的平均水平，在不景气的年头里，如 1982 年的经济萧条时期，林肯电气公司员工收入降为 27 000 美元，这虽然比其他公司还不算太坏，可与经济发展时期相比就差了一大截。

公司自 1958 年开始推行职业保障政策，从那时候起，他们没有辞退过一名员工。当然，作为对此政策的回报，员工也相应要做到几点：在经济萧条时期他们必须接受减少工作时间的决定；而且要接受工作调换的决定；有时甚至为了维持每周 30 小时的最低工作量，而不得不调整到一个报酬更低的岗位上。

林肯电气公司极具成本和生产率意识，如果工人生产出一个不合标准的部件，那么除非这个部件修改至符合标准，否则这件产品就不能计入该员工的工资中。严格的计件工资制度和高度竞争性的绩效评价系统，形成一种很有压力的氛围，有的员工因此还产生过一定的焦虑感，但这种压力有利于生产率的提高。据该公司的一位管理者估计，与国内竞争对手比，林肯电气公司的总体生产率是他们的两倍。自 20 世纪 30 年代经济大萧条以后，公司年年获利丰厚，没有缺过一次分红。该公司还是美国工业界中工人流动最低的公司之一。前不久，该公司的两个分厂被《幸福》杂志评为全美十佳管理企业。

问题：

1.你认为林肯电气公司使用了何种激励理论来激励员工？

2.为什么林肯电气公司的方法能够有效地激励员工工作？

#### 【课后思考】

### 8.4 加薪之后

有一天，副总经理对人事经理说：嗨！老王，自从上个月加薪及增加员工福利后，我想

	<p>这里的员工都很高兴吧！你看我要给他们训勉些什么话才不辜负公司这番苦心？</p> <p>王经理决定亲自调查员工的感受，以下就是他的发现：</p> <p>小倩说：自从公司在这里装了冷气后，我的脖子就酸痛不停，跟主任讲了好多次，看能不能改一下出风口，但他都不当一回事。</p> <p>小钱说：在公司三年了，餐厅的菜几乎都没有变化，现在想到中午吃饭就觉得没胃口。</p> <p>老吴说：你看看我必须弯腰才能捡到这些零件，一个月前我就和领班建议装个简单的料架，既可省掉无谓的动作，又可以避免我一直弯下身子，但一直没下文。</p> <p>阿洪说：厂内那么多员工，平时除了工作也没什么交友的机会，都不知做什么，建议办些活动，但都被各种理由打回票。</p> <p>美美说：这份工作我已经做了五年了，闭着眼睛都能做，一点意思也没有，我自己都不知道还要做多久。</p> <p>小力说：上次参加同学会，同学名片一拿出来就是经理、主管等等，我在公司都七年了，好不容易才升到组长，名片实在不敢拿出来。更不服气的是，他们的薪水也不见得比我多。</p> <p>问题：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.如果你是王经理怎样回复副总？</li> <li>2.你在实际工作中是否遇到过这些问题，如何处理的？</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>8.5 “雷锋现象”与需要层次论的观点一致吗？</b></p>
实训	<p style="text-align: center;">项目八：公司的经营计划</p> <p>实训目标：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.培养创新能力与策划能力；</li> <li>2.掌握实际编制计划的方法。</li> </ol> <p>实训内容和要求：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.在调研的基础上，运用创造性思维，策划一项活动，制定计划书。</li> </ol> <p>要求：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1)所策划的活动的内容与主题，既可以由教师统一指定，又可以由学生自选。选题尽可能是与所学专业相关，也可以是学生所熟悉的其他内容。</li> <li>(2)应通过调研，占有较为丰富的材料。</li> <li>(3)要运用创造性思维，所策划的活动一定要有创意。</li> <li>(4)要科学地规划有关要素，计划书的结构要合理、完整。</li> <li>2.在每个人进行个别策划的基础上，以模拟公司为单位，运用“头脑风暴法”等方法，组织深入研讨，形成公司的创意。</li> <li>3.利用课余时间进行系统的活动策划，编制公司的活动策划书或计划书。</li> <li>4.在课上进行交流与论证。</li> <li>5.以对真实企业调研和占有丰富资料为基础，计划书结构合理（要包含基本要素），并富有创意，运筹周全。</li> </ol> <p>成果检测：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.每个人都要起草一份策划书；</li> <li>2.公司的策划书或计划书（执笔人则不再另写个人策划书）；</li> <li>3.在全班进行交流，共同对各公司的策划创意与计划编制进行评估。</li> </ol>

章节	第九章 有效沟通
教学目的要求	1.理解沟通的概念、目的和作用 2.了解不同种类的沟通，并比较它们的异同和适用的情况 3.了解各种不同的沟通渠道与网络 4.领会沟通的原则和方法 5.了解有效沟通的主要障碍及改善沟通的方法 可采取教师讲授与研讨结合、案例分析、角色扮演、社会剧等方法开展教学。 特别注重学生实际沟通和协调能力的培养。
教学课时	7 课时
教学重点	1.有效沟通——沟通的原则 2.沟通技巧——信息、情感和行为沟通技巧 3.沟通语言艺术——倾听与会话技巧
教学难点	1.有效沟通技巧 2.沟通语言艺术
教学主要内容	<p>【基础知识】</p> <p style="text-align: center;"><b>第一节 沟通的过程</b></p> <p>一、沟通的概念</p> <p>沟通是指人与人之间传达思想感情和交流信息的过程。目的在于影响人们的行为。</p> <p>管理沟通的要素：沟通主体；沟通对象；沟通内容；噪声；反馈。</p> <p>管理沟通的过程：</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph LR     A[沟通主体] --- B[沟通内容 沟通渠道]     B --&gt; C[沟通对象]     A -.-&gt; D[反馈]     D -.-&gt; C           </pre> </div> <p style="text-align: center;">图 9.1 管理沟通</p> <p>二、沟通的目的和作用</p> <p>沟通的目的：实现目标；信息的有效传达；增进人际关系；建立良好的组织内外部环境。</p> <p>沟通的作用：明确组织的目标；激励；控制工作进程；增进组织与外界的联系。</p> <p style="text-align: center;"><b>第二节 沟通的渠道</b></p> <p>一、正式沟通</p>

正式沟通的类型：包括纵向沟通、横向沟通和斜向沟通。

正式沟通的网络：包括链式沟通网络、轮式沟通网络、Y 式沟通网络、环式沟通网络和全通道式沟通网络。

## 二、非正式沟通

非正式沟通指通过组织内部正式结构以外的渠道进行的信息传递与交流。

非正式沟通的优点在于，沟通自由，信息传递速度快，涉及面广，可以改善组织内的人际关系，填补正式沟通的不足。但非正式沟通更容易被组织中某些利益分子所利用，容易产生小团体，伤害组织内其他成员的工作积极性，而且其信息本身也可能是片面的或错误的。因此，领导者应认真处理非正式沟通的关系圈，使之为组织所用。既不能扼制它的存在，也不能放任其蔓延，尤其是对不利的小道消息和流言的传播，更要注意控制。

## 三、沟通的其他方式

沟 通 方 式	优 点	缺 点	举 例
口 头	沟通速度快，简便易行，容易被接受	人员和层次的增加，会导致信息失真	谈话、会议、演说、电话等
书 面	沟通正规、严肃、便于保存	一旦确定，较难更改	报告、信函、文件、通知、内部通信等
非语言	信息内涵丰富，形式灵活多样	传送距离有限，界限模糊	肢体语言、语调、面部表情等
电 子 媒 介	传递速度快，信息量大、受众多，经济	单向传递，较难把握对方的真实想法	闭路电视、计算机、静电复印机、传真机等电子设备

## 第三节 沟通的障碍及克服

### 一、沟通的原则

针对性原则

准确性原则

完整性原则

及时性原则

简捷性原则

### 二、沟通的方法

个人交流的沟通方法：包括仁爱型的沟通方法、友爱型的沟通方法和敬重型的沟通方法

组织的沟通方法：内部沟通方法包括指示、汇报、会议、个别交谈等；外部的沟通方法包括谈判、公关等。

### 三、沟通的障碍

与沟通者有关的沟通障碍：包括语言障碍、认识障碍和个性障碍；

与组织有关的沟通障碍：包括组织结构障碍和组织角色障碍；

由环境引起的沟通障碍：包括沟通渠道障碍、时间障碍和距离障碍等。

四、沟通障碍的控制  
明确沟通的目的  
了解沟通双方的差异  
建立培训制度  
选择合适的组织结构  
建立反馈机制  
五、促进有效的组织沟通  
调整组织等级链  
培养相互的尊重和信任  
善于倾听  
消除或激发冲突

#### 第四节 沟通的技巧和艺术

##### 一、信息沟通

要有效沟通信息应注意：

沟通主体方面：包括清晰度与有可信度。影响可信度因素：

- 1、沟通主体的专业权威性；
- 2、对该事物的熟悉程度；
- 3、提供信息的动机；
- 4、与沟通对象的关系。

沟通对象方面：

- 1、对信息的需求程度；
- 2、接受信息地本利；
- 3、价值观、知识、思维特点。

沟通渠道方面：沟通的方式、途径、时间、地点、手段等。

##### 二、情感沟通

###### 1.研究并尽可能满足沟通对象的社会心理需要

要与沟通对象进行有效的情感沟通，最首要的是要了解对方的社会心理需要，并尽可能加以满足。人们之间产生感情，建立融洽的关系，除了一些利害关系外，最主要的是由人们能彼此满足社会心理需要的程度所决定的。

###### 2.真诚、热情、助人为乐

沟通技巧固然重要，但在根本上必须做到以诚相待，这是情感沟通的思想基础。

###### 3.运用心理规律，促进情感融通

从社会心理学角度看，人们之间的情感，在本质上是受喜欢与吸引的心理规律支配的。

(1)相似性原则。指在人们交往的过程中，存在或具备某些相同或相近属性或特征的人们之间容易相互喜欢与吸引。

(2)互补性原则。是指人们有时愿意与某些与自己存在不相同属性与特征的人相处，以寻找某种互补效应。

(3)相近性原则。这是指人们由于在地域或空间的接近，而是人们之间容易形成密切的关系。

(4)相互性原则，也称报答性原则。它是指在沟通、交际过程中，一方对另一方面的看法与态度直接地决定着另一方对这一方的看法与态度。

##### 三、行为（态度）沟通

###### 1.要掌握态度变化机制

	<p>态度是指对客观现象的一种认知、感情表达和行为倾向的相对稳定系统。</p> <p>2.把握与运用影响态度改变的因素</p> <p>(1)对传播者的估价；</p> <p>(2)交流信息差异；</p> <p>(3)受传者特征；</p> <p>(4)社会压力；</p> <p>(5)情境。</p> <p>3.善于运用说服技巧与策略</p> <p>(1)在把握态度改变机制的基础上，掌握一些社会心理规律；</p> <p>(2)运用巧妙的导入策略；</p> <p>(3)正确地运用诱导技巧与策略。</p> <p>四、沟通的语言艺术</p> <p>1.语言表达的种类及特点</p> <p>表达形式：听、说、读、写和体态语言。</p> <p>口头语言与语书面语言的区别：准备和延续时间不同；可修改行不同；规范精炼程度不同；反馈及时性不同。</p> <p>学生讨论：沟通与说话和谈话有何异同？</p> <p>2.倾听的技巧</p> <p>倾听是多重沟通的过程；</p> <p>以真诚的态度倾听；</p> <p>必要的回应。</p> <p>当你听别人说话的时候，你将采用什么样的倾听方式</p> <p>3.说的技巧</p> <p>有足够信息量；</p> <p>选择对方擅长或感兴趣的话体谈；</p> <p>尊重与赞美；</p> <p>回避忌讳的话题；</p> <p>语言准确、简明；</p> <p>运用体态语言；</p> <p>运用幽默。</p>
复习思考	<p>1.什么是沟通？简述沟通的过程。</p> <p>2.沟通有什么作用？</p> <p>3.非正式沟通有什么特点，如何管理非正式沟通？</p> <p>4.影响有效沟通的障碍有哪些？</p> <p>5.领导者要进行良好的组织沟通应从哪些方面入手？</p> <p>6.有效沟通的原则是什么？</p> <p>7.怎样进行有效的信息沟通？</p> <p>8.假如你是一个领导，你采用哪些方式或类型与你的下属进行沟通？</p> <p>9.沟通与谈话是什么关系？</p>

	10.怎样理解管理过程中的感情投资？举例说明哪些沟通方式属于情感沟通？
案例	<p><b>【引导案例】</b></p> <p style="text-align: center;"><b>9.1 张经理的沟通经验</b></p> <p>某公司张经理在实践中深深体会到，只有运用各种现代科学的管理手段，充分与员工沟通，才能调动员工的积极性，才能使企业充满活力，在竞争中立于不拜之地</p> <p>首先，张经理直接与员工沟通，避免中间环节。他告诉员工自己的电子信箱，要求员工尤其是外地员工大胆反映实际问题，积极参与企业管理，多提建议和意见。经理本人则每天上班时先认真阅读来信，并进行处理。</p> <p>其次，为了建立与员工的沟通体制，公司又建立了经理公开见面会制度，定期召开，也可因重大事情临时召开，参加会议的员工时员工代表、特邀代表和自愿参加的员工代表。每次会议前,员工代表都广泛征求群众意见，提交经理公开见面会上解答。1998 年 12 月，调资晋级和分房两项工作刚开始时，员工中议论较多。公司及时召开了会议，厂长就调资和分房的原则、方法和步骤等做了解答，使部分员工的疑虑得以澄清和消除，保证了这两项工作的顺利进行。</p> <p>思考：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1.请你分析张经理与员工在沟通方式上所做的选择，这些方式有何特点？</li><li>2.沟通的主要内容是什么？</li><li>3.从这个沟通案例中，分析管理者在沟通中所起的作用。</li></ol> <p><b>【课堂互动】</b></p> <p style="text-align: center;"><b>9.2 艾柯卡的说服技巧</b></p> <p>美国汽车业“三驾马车”之一的克莱斯勒汽车公司拥有近 70 亿美元的资金，是美国第十大制造企业，但自进入 70 年代以来该公司却屡遭厄运，从 1970 年至 1978 年的 9 年内，竟有 4 年亏损，其中 1978 年亏损额达 2.04 亿美元。在此危难之际，艾柯卡出任总经理。为了维持公司最低限度的生产活动，艾柯卡请求政府给予紧急经济援助，提供贷款担保。</p> <p>但这一请求引起了美国社会的轩然大波，社会舆论几乎众口一辞：克莱斯勒赶快倒闭吧。按照企业自由竞争原则，政府决不应该给予经济援助。最使艾柯卡感到头痛的是国会为此而举行了听证会，那简直就是在接受审判。委员会成员坐在半圆形高出地面八尺的会议桌上俯视着证人，而证人必须仰着头去看询问者。参议员、银行业务委员会主席威廉·普洛斯迈质问他：“如果保证贷款案获得通过的话，那么政府对克莱斯勒将介入更深，这对你长久以来鼓吹得十分动听的主张(指自由企业的竞争)来说，不是自相矛盾吗？”</p> <p>“你说得一点也不错，”艾柯卡回答说，“我这一辈子一直都是自由企业的拥护者，我是极不情愿来到这里的，但我们目前的处境进退维谷，除非我们能取得联邦政府的某种保证贷款，否则我根本没办法去拯救克莱斯勒。”</p> <p>他接着说：“我这不是在说谎，其实在座的参议员们都比我还清楚，克莱斯勒的请求贷款案并非首开先例。事实上，你们的帐册上目前已有 4090 亿元的保证贷款，因此务请你们通融一下，不要到此为止，请你们也全力为克莱斯勒争取 4100 万美元的贷款吧，因为克莱斯勒乃是美国的第十大公司，它关系到 60 万人的工作机会。”</p> <p>艾柯卡随后指出日本汽车正乘虚而入，如果克莱斯勒倒闭了，它的几十万职</p>



	<p>员就得成为日本的佣工，根据财政部的调查材料，如果克莱斯勒倒闭的话，国家在第一年里就得为所有失业人口花费 27 亿美元的保险金和福利金。所以他向国会议员们说：“各位眼前有个选择，你们愿意现在就付出 27 亿呢？还是将它一半作为保证贷款，日后并可全数收回？”持反对意见的国会议员无言以对，贷款终获通过。</p> <p>问题：艾柯卡与国会议员的分歧点是什么？艾柯卡通过什么沟通方式说服了国会议员？</p> <p><b>【课后思考】</b></p> <p style="text-align: center;"><b>9.3 一次困难的演讲</b></p> <p>最近在机修车间的工人中出现一股明显的不满情绪。起因是工人们听到一种说法：公司即将开展的改革，将使本车间首当其冲，本车间可能要转产，人员将要被砍掉一半，大批工人将下岗或调离。结果，人心不稳，生产都难以正常进行。车间主任韩大林正在为此事大伤脑筋。他为此专门找了公司的有关领导打听此事。得到的信息是：改革肯定要涉及人员变动与精简，但是否转产，变动面多大，尚未确定。韩大林觉得与工人们进行沟通已刻不容缓，他决定召开一次全车间人员参加的说明与沟通会。在会上他将亲自向大家讲清这个问题。可是，这种实际情况就是讲清楚了也难以稳定人心，而如果讲不好，还可能引起更大的波动与混乱。</p> <p>问题：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.你认为可能有哪些因素影响这次说明会的效果？</li> <li>2.工人们可能会基于何种心理而相信主任的讲话？</li> <li>3.如果你是这位主任，你将怎样向工人进行说明？</li> </ol>
实训	<p style="text-align: center;"><b>项目九：公司的目标管理</b></p> <p>实训目标：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.加深对组织目标和目标管理的理解；</li> <li>2.熟悉目标管理的各个环节的运作与实施。</li> </ol> <p>实训内容和要求：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.对 1~2 家企业进行调研，了解企业的目标管理实施情况；</li> <li>2.分析该企业目标管理的优缺点，结合企业的实际情况，设计企业目标管理方案。</li> </ol> <p>成果检测：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.写出调研报告；</li> <li>2.设计并编制企业目标管理方案。</li> </ol>

章节	<b>第十章 控制工作</b>
----	-----------------

教学目的要求	1.理解控制的概念和作用 2.了解控制的基本原理 3.控制工作的主要内容 4.分析控制的类型 5.说明控制的基本过程 6.掌握控制的技术与方法 授课时可结合企业事例及案例分析，指导学生制定控制方案。
教学课时	7 课时
教学重点	控制机制；管理控制类型；控制要领
教学难点	控制方法的运用
教学主要内容	<p><b>【基础知识】</b></p> <p style="text-align: center;"><b>第一节 控制的要求</b></p> <p>一、控制的概念与作用</p> <p>管理中的控制是指管理者为保证实际工作与计划一致，有效实现组织目标而采取的一切行动。控制是管理的主要职能之一，与计划、组织、领导、决策、激励等其他管理职能密切配合，为完成组织目标共同构成了组织的管理循环。</p> <p>控制具有重要的作用：</p> <p>控制是完成计划、实现组织目标的保证；</p> <p>控制可以使复杂的组织活动协调、有序地运作，以增强组织活动的有效性；</p> <p>控制可以进行纠正、避免和减少管理失误造成的损失；</p> <p>控制可以促进管理的创新</p> <p>二、控制工作的含义与内容</p> <p>控制工作是指管理者对组织的工作按照计划标准衡量，测量计划的完成情况，评价下属的工作绩效，并采取措施纠正偏差以确保组织计划目标实现的一系列活动。</p> <p>控制工作包括三个方面的内容，即控制标准、偏差诊断、偏差校正。</p> <p>三、控制的前提和要求</p> <p>1.控制的基础与前提：</p> <p>控制要有明确完整的计划</p> <p>控制要了解足够的信息</p> <p>控制要有完善的控制系统与控制机制</p> <p>2.控制的基本要求：</p> <p>控制要有重点</p> <p>控制要有灵活性</p> <p>控制要及时准确</p> <p>控制要有计划</p> <p>控制要经济合理</p> <p>控制要利用先进方法</p> <p>四、控制的基本原理</p> <p>任何系统都是由因果关系链连接在一起的元素的集合。</p> <p>为了控制耦合系统的运行，必须确定系统的控制标准。</p> <p>可以通过对系统的调节来纠正系统输出与标准值之间的偏差，从而实现对系统的控制。</p>

## 第二节 控制的过程

### 一、控制的基本过程

确定控制标准：制定标准是进行控制的基础，一项好的标准应符合四个方面的要求：总括性与一致性、可行性、稳定性、简单性。

衡量工作绩效：通过衡量结果，检验标准的客观性和有效性；控制检验次数；建立管理信息控制系统。

纠正偏差：找出偏差产生的主要原因；确定纠偏行动的对象；选择恰当的纠偏措施。

### 二、控制的主要类型

根据时机、对象和目标的不同，可以将控制划分为三种类型：预先控制、同步控制和反馈控制。

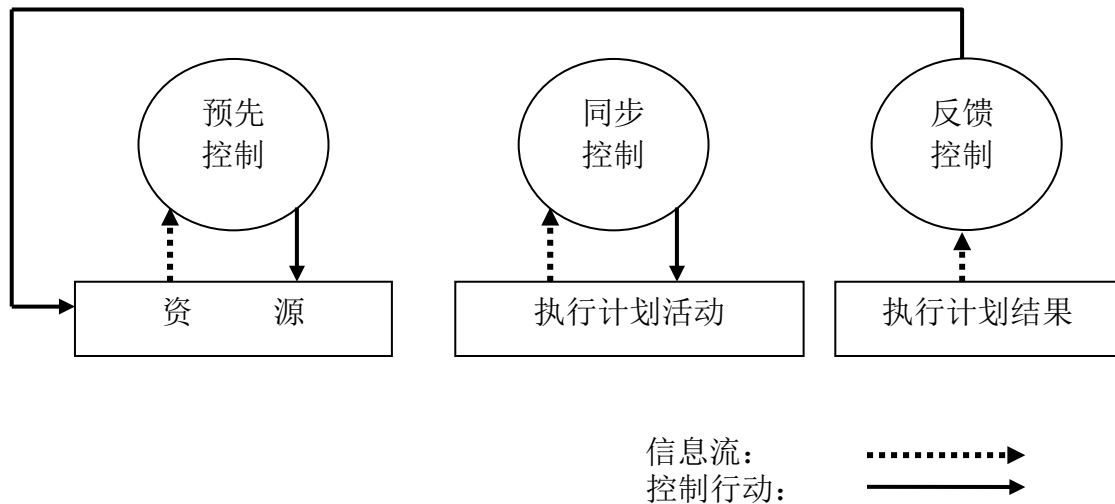


图10-1 三种控制类型的比较

## 第三节 控制的方法

### 一、行为控制

1. 甄选	识别和雇佣那些价值观、态度和个性符合管理者期望的人
2. 目标	当员工接受了具体的目标，这些目标就会指导和限制他们的行为
3. 职务设计	职务设计的方式在很大程度上决定着人们可从事的任务、工作的节奏、人们之间的相互作用以及类似的活动
4. 定向	员工定向规定了何种行为是可接受的或不可接受的
5. 直接监督	监督人员亲临现场可以限制员工的行为和迅速发现偏离标准的行为
6. 培训	正式培训计划向员工传授期望的工作方式
7. 传授	老员工非正式和正式的传授活动向新员工传递了“该知道和不该知道”的规则
8. 正规化	正式的规则、政策、职务说明书和其他规章制度规定了可接受的行为和禁止的行为
9. 绩效评估	员工会以使各项评价指标看上去不错的方式行事

	10. 组织报酬	报酬是一种强化和鼓励期望行为和消除不期望行为的手段
	11. 组织文化	通过故事、仪式和高层管理的表率作用，文化传递了什么构成人们的行为的信息
	<p>二、预算控制</p> <p>预算控制就是根据预算规定的收入与支出标准来检查和监督各个部门的生产经营活动，以保证各种活动或各个部门在完成既定目标、实现利润的过程中对资源有效利用，从而使费用支出受到严格有效的约束。</p> <p>预算的形式多种多样，一般企业的预算主要有以下几种形式：收入与支出预算，时间、空间、材料及产品预算，资产负债预算，现金预算，成本预算和投资预算。</p> <p>预算的编制是一个科学的系统性工作，一般要经过自上而下和自下而上的循环过程。</p> <p>现代预算的主要方法包括：弹性预算、程序性预算、零基预算。</p> <p>三、审计控制</p> <p>外部审计是由外部机构（如会计师事务所）选派的审计人员对财务报表及其反映的财务状况进行独立的评估。</p> <p>内部审计提供了检查现有控制程序和方法能否有效地保证达成既定目标和执行既定政策的手段。</p> <p>管理审计是一种对组织所有管理工作及其绩效进行全面系统地评价和鉴定的方法，主要考察企业的经济功能、组织结构、收入合理性、研发、财务政策、生产效率、销售能力及管理能力等方面。</p> <p>四、生产控制</p> <p>生产控制主要是针对企业进行的，主要包括与投入活动相关的对供应商的控制、库存控制以及与产出相关的质量控制。</p> <p>五、成本控制</p> <p>组织成本控制没有固定的范式，完全要依据企业的现实基础，考虑组织结构、组织文化、生产方式等自身特点选择适当的成本控制方式。具体方法为：</p> <p>制定控制标准，确定目标成本；</p> <p>根据原始记录，统计资料，进行成本核算；</p> <p>差异分析；</p> <p>采取措施，降低成本。</p>	
复习思考	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 如何认识管理控制的含义？怎样理解控制职能与控制机制？</li> <li>2. 联系实际谈谈预先控制的重要性。</li> <li>3. 试分析管理控制的类型。</li> <li>4. 怎样理解控制的要领？</li> <li>5. 控制包括哪些基本阶段？各有何实施要领？</li> <li>6. 怎样认识并管理控制过程中的行为反应问题？</li> <li>7. 比较预先控制、同步控制和反馈控制。</li> <li>8. 控制过程包括哪些工作和内容？</li> <li>9. 试述控制有哪些技术和方法。</li> </ol>	

案例	<p><b>【引导案例】</b></p> <p style="text-align: center;"><b>10.1 控制决定成败——哈勃太空望远镜</b></p> <p>经过长达十几年的精心准备，耗资 15 亿美元的哈勃太空望远镜最后终于在 1990 年 4 月发射升空。但是，美国国家航天局却发现望远镜的主镜片存在缺陷。由于直径达 94.5 英寸的主镜片的中心过于平坦，导致成像模糊。因此望远镜对遥远的星体无法像预期那样清晰地聚焦，结果造成一半以上的实验和许多观察项目无法进行。</p> <p>更让人觉得可悲的是，如果有一点更细心的控制，这些是完全可以避免的。镜片的生产商珀金斯—埃默公司，使用了一个有缺陷的光学模板生产如此精密的镜片。具体原因是，在镜片生产过程中，进行检验的一种无反射校正装置没有设置好。校正装置上的 1.3 毫米的误差导致镜片研磨、抛光成了误差形状。但是没有人发现这个错误。具有讽刺意味的是，与其他许多美国国家航天局项目所不同的是，这一次并没有时间上的压力，而是有足够充分的时间来发现望远镜上的错误。实际上，镜片的粗磨在 1978 年就开始了，直到 1981 年才抛光完毕，此后，由于“挑战者号”航天飞机的失事，完工后哈勃望远镜又在地上待了两年。</p> <p>美国国家航天局中负责哈勃项目的官员，对望远镜制造中的细节根本不关心。事后航天管理局中一个 6 人组成的调查委员会的负责人说“至少有三次明显的证据说明问题的存在，但这三次机会都失去了”。</p> <p><b>思考：</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1.哈勃太空望远镜出现问题的原因是什么？</li><li>2.请你谈一谈在一个组织当中计划、实施、控制与效果之间关系的认识。</li></ol> <p><b>【课堂互动】</b></p> <p style="text-align: center;"><b>10.2 成本控制的灵活性和艺术性</b></p> <p>2005 年上半年，产品价格指数上升的趋势非常明显，原因就是原材料价格上涨。与此同时消费者价格指数却一直处于低水平，有人甚至认为，宏观经济走近了通货紧缩边缘。对企业界而言，当时的宏观经济形势意味着什么呢？答案应该是明显的，那就是必须控制好成本，消化原材料价格上升带来的影响，不把它转嫁到产品价格上，从而在竞争中取得优势地位，这就是中国企业界在未来一个阶段所面临的挑战。</p> <p>2005 年 7 月 2 日，王经理从北京出发乘飞机到重庆开会。出发那天，北京天气非常热，出门经验丰富的王经理做好了充分准备，穿着短裤和 T 恤衫前往机场，过程一切顺利并按时登机。但进了机舱却发现温度奇高，旅客几乎个个汗流浹背，而穿着整齐制服的空乘小姐们也热得满脸红晕，王经理一身随意穿着倒是特别合时宜。大家都纷纷抱怨机上为什么不开空调，空乘小姐们耐心解释飞机起飞以后就好了，私下里禁不住悄悄地彼此诉苦，说他们为了这个不知挨了多少乘客的骂。根据对航空业的了解，当飞机停靠在登机口的时候，飞机上的空调是用机场电力来驱动的，电费当然也由航空公司支付。这家航空公司肯定是出于成本控制的考虑，在飞机起飞之前没打开空调，指望在起飞以后利用高空的冷空气降低机舱的温度，这显然是处于成本控制的考虑。不想，班机由于机场繁忙，迟迟不能离开登机口，整整一架飞机的人好好享受了一下半个小时免费桑拿的待遇。</p> <p><b>讨论：</b>这家航空公司成本管理有什么问题？</p> <p>看看一个国外控制成本的例子。美国有一个非常成功的航空公司的案例，那就是西南航空公司的案例。美国西南航空公司是一家起步比较晚、规模小但经营业绩非常出色的区域性航空公司，它的成功之道就是有效的成本控制。它并不像我们的航空公司一样简单地不给顾客提供空调服务，而是在分析了乘客期望从旅行中得到的最核心服务以后，从不减少乘客的核心满意度这个角度出发来减少成本。经过分析，他们发现乘客特别是短途乘客对飞行餐并</p>

	<p>不在意，而且飞行餐的成本很高。他们就减少甚至取消了食品服务。另外，他们经过分析还发现，旅客特别是短途旅客对于座位的位置也并不特别在意，所以他们也取消了安排座位的做法，坐飞机就像坐公共汽车一样，谁先上飞机谁就先挑位置，大大减少了管理的复杂性和人员成本。此外还大量通过电子票务等方式大大减少了中间环节和销售成本，因此效益不断地提高。</p> <p><b>讨论：</b>美国西南航空公司为什么成功？</p> <p><b>【课后思考】</b></p> <p style="text-align: center;"><b>10.3 Sin-Tec 企业</b></p> <p>Sin-Tec 企业的总经理乔治·谭就其产品印刷电路板的销路到欧洲同买主建立联系后返回了新加坡。同往常一样，他的邮件筐里堆满了信件。但是他却没有时间浏览这些信件并处理有关产品发送、抱怨和其他内部问题。</p> <p>正当乔治埋头于这些信件时，工厂经理和财务经理来到了他的办公室，他们来这是由于乔治的盛怒：</p> <p>“为什么没有人告诉我，我们公司究竟发生了什么？为什么我未能知道周围发生了什么？为什么我始终一无所知？我没有时间去浏览所有这些文件并了解问题。没有一个人告诉我我们的企业是如何运作的，而且我似乎从没有听说过我们的问题，直到他们变得相当严重。我要求你们两位制定一个系统从而使我能持续得到信息。我对一无所知已经很厌倦了，特别是那些我必须知道的事情。”</p> <p>当两位经理返回他们的部门时，工厂经理对财务经理说：“每一件乔治想知道的事都在他桌上的那堆报告之中。”</p> <p><b>问题：</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 为了让乔治持续得到信息，需要哪种控制系统？</li><li>2. 对于乔治来说，设计一个控制系统应该有哪些方面的考虑？</li></ol>
实训	<p style="text-align: center;"><b>项目十：公司的激励制度</b></p> <p>实训目标：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 加深对现代激励理论的感性认识；</li><li>2. 提高有效激励，调动人的积极性的能力。</li></ol> <p>实训内容和要求：</p> <p>方式一：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 调查 1~2 家企业的激励制度和办法；</li><li>2. 企业激励是否存在不足？如何改进？</li></ol> <p>方式二：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 调查与研究本班学生学习积极性以及包括奖学金在内的激励状况。</li><li>2. 以模拟公司为单位，就如何在本班进一步调动学习积极性、实现有效激励组织研讨。</li><li>3. 每人为班级起草一份激励计划。</li><li>4. 在班级组织研讨，深入分析目前的激励状况，研讨如何有效激励，充实完善同学们的激励计划。</li></ol> <p>要求：</p>

	<p>1.能正确运用双因素论和需求层次论的观点解释说明，并能联系我国国情进行分析。</p> <p>2.能正确分析学生的实际需求，并能正确应用激励理论与教材所介绍的激励方法制定激励计划，具有有效性、可行性。</p> <p>成果检测：</p> <p>1.写出实训报告；</p> <p>2.评定成绩。</p>
--	---

章节	第十一章 管理创新
教学目的要求	<p>1.理解创新与管理创新的含义，创新与管理创新的特征</p> <p>2.掌握管理创新的原则</p> <p>3.掌握管理创新的领域</p> <p>4.了解新世纪企业管理的变革与发展</p> <p>5.培养企业管理创新的能力</p> <p>采取教师讲授与研讨结合、案例分析等方法开展教学。特别注重学生创新能力的培养。</p>
教学课时	5 课时
教学重点	管理创新的原则；管理创新的领域
教学难点	培养企业管理创新的能力
教学主要内容	<p><b>【基础知识】</b></p> <p><b>第一节 创新与管理创新</b></p> <p>一、创新的含义与特征</p> <p>创新是一种思想及在这种思想指导下的实践，是一种原则及在这种原则指导下的具体活动。美国经济学家熊彼特在其《经济发展理论》一书中首次提出了创新的概念。他认为，创新是对“生产要素的重新组合”，后来，许多研究者也对创新进行了定义。创新概念所包含的范围很广，涉及许多方面。比如，有的东西之所以被称作创新，是因为它提高了工作效率或巩固了企业的竞争地位；有的是因为它改善了人们的生活质量；有的是因为它对经济具有根本性的提高。但值得注意的是，创新并不一定是全新的东西，旧的东西以新的形式出现或以新的方式结合也是创新。我们说，创新是生产要素的重新组合，其目的是适应环境的变化和获取潜在的利润。</p> <p>创新的特征：</p> <p>1.风险性 2.高效性 3.相对性 4.继承性 5.发展性</p> <p>二、创新的作用</p> <p>随着知识经济时代的到来，创新的作用越来越大。发达国家国民生产总值的增长中，知识成分已由 20 世纪初的 5%上升为 20 世纪末的 80%~90%，而知识经</p>

济成分中创新所占的比例是相当大的。美国未来学家阿尔温·托夫勒曾经预言：“21世纪的商业命脉将是创意，因为资本的时代已经过去，创意的时代正在来临。”比尔·盖茨这样说道：“创意犹如原子裂变一样，只需一盎司就会带来无以数计的商业效益。”创新的作用主要表现在以下几方面：提高企业的“核心竞争力”；延长企业的“生命周期”；追求企业的利润最大化目标。

三、管理创新的含义与特征

所谓管理创新是指将新的管理要素或相关要素组合列入管理系统，使之具有新的功能，以达到提高组织整体管理水平的目的，包括对管理手段、管理方法、管理机制、管理模式等方面进行一系列的创新。

管理创新的特征：

- 1.管理创新需要获得“外部认可”，以说明这项创新获得了独立观察者的印证。
- 2.管理创新的分散和渐进性。

四、管理创新的原则

要有效地进行管理创新并使创新结果能有效地应用于企业管理，必须要坚持以下原则：

- 系统原则
- 价值原则
- 理性原则
- 动态原则
- 发挥优势原则

第二节 企业管理创新的领域

一、理念的创新

从国际环境看，自 90 年代以来,世界企业开始掀起新一轮的管理变革浪潮，新的经营理念和管理学说应运而生。从国内环境看，经济体制尚处于转轨期，政企分开的制度环境正在建设过程之中，企业制度双轨制并存并呈焦灼状态，传统的管理思维和方式方法还在顽强地发生作用。但从现代企业制度要求的管理科学的高度看，必须摒弃越来越不适宜的经营管理思想，完成以下转变：管理的内容要从管理方式是否需要强化，管理形式是否需要更加严格转向岗位职责，工作流程，规章制度的科学性和有效性以及对于资金、人才、时间、物质的使用效率的实质性控制；管理方式要从家长专断型的随意管理转向基于广泛咨询的、遵循决策程序的科学管理；从事无巨细的越级干预到注重决策和预算的权责明确的层级管理；管理的机制要从对企业员工的形式化约束转向建立互动式自我教育与激励型行为规范；管理的目的要从单纯完成企业利润目标转向对内维持和谐稳定的一致性，对外增强持续不断的适应性。管理理念的创新重在用新的策划，新的技巧，新的形式打破陈旧平衡，敢于标新立异，贵在围绕社会效益、眼前利益和长远利益，形成管理特色。

二、目标的创新

企业是在一定的社会环境中开展经营活动的，特定的环境要求企业按照特定的方式提供特定的产品。一旦环境发生变化，要求企业的生产方向、经营目标以及企业在生产过程中同其他社会经济组织的关系进行相应的调整。我国的社会主义企业，要随着社会主义市场经济的不断完善，在新的经济背景中，在企业的基本目标为“通过满足社会需要来获取利润”的指导下，不断调整不同阶段、各个



时期的经营目标，如以技术创新为某一时期的发展重点，以新产品开发为某一时期的核心，以提升内部管理水平为某一时期的关键等等。企业适时地根据市场环境和消费需要的特点及时变化调整经营思路和策略，整合生产经营资源要素，每一次调整都是一种创新。目标创新是企业发展中的一种根本性的、决定全局的管理创新。

三、技术的创新

技术创新是企业创新的主要内容，企业中出现的大量创新活动是有关技术方面的，因此有人甚至把技术创新视为企业创新的同义词。企业的技术创新主要表现在要素创新、要素组合方法创新以及产品创新三个方面。

四、制度的创新

要素组合的创新主要是从技术角度分析了人、机、料各种结合方法的改进和更新，而制度创新则需要从社会经济角度来分析企业系统中各成员间的正式关系的调整和变革。制度是组织运行方式的原则，企业制度主要包括产权制度、经营制度和管理制度三个方面的内容。

五、组织的创新

企业组织的正常运行，既要求具有符合企业及其环境特点的运行制度，又要求具有与之相应的运行载体，即合理的组织形式。因此，企业制度创新必然要求组织形式的变革与发展。

第三节 企业管理的变革与发展

21 世纪，随着知识经济的兴起，以计算机、通信和信息技术为标志的高科技是推动全球化的重要力量，高新技术和因特网对社会的全面渗透，对社会伦理和生态观念的改变，不仅导致了经济关系和经济结构发生了重大变化，而且引起了管理科学和管理实践的深度变革。

一、知识经济时代的企业管理

知识经济是以经济为基础，以智力资源的占有引导资源配置的经济形态。在知识经济的条件下，以科学技术为主的知识的生产、分配和使用成为经济发展的决定性因素。

当今企业界，在知识经济的条件下，知识变得越来越重要。在知识型组织中，知识更容易转让并为全体成员所获取。人们获得了有关知识后，他们就能够了解他们所处的环境。企业经久不衰的一个重要原因是它的员工具有广博的知识以及他们用自己的知识做出的业绩。自 20 世纪 80 年代以来，管理学领域的新理论不断涌现。归纳起来。有两个引人注目的方向：其一是用系统和战略的眼光看待管理理论，比如：和谐管理理论、复杂适应性系统、组织流程再造等；其二是从信息和知识的角度切入管理，如组织资源计划系统、学习型组织、知识管理等。

联合国经合组织 1996 年推出以“以知识为基础的经济”为题的年度报告后，知识经济的概念逐步被人们接受。知识的重要性被提高到前所未有的高度。其中，知识管理作为知识经济时代出现的新兴管理思想与实践，到了 21 世纪的今天，已经逐渐成长、发展成一个宏伟而完整的思想体系。21 世纪知识经济时代的企业管理也应转变为知识管理。

什么是知识管理，学术界至今还没有一个统一的说法。比较有代表性的说法有以下几个：有人认为知识管理就是运用集体的智慧提高应变能力和创新能力，是为组织实现显性知识和隐性知识共享提供的新途径；也有人认为，知识管理是

	<p>一个系统地发现、选择、组织、过滤和表述信息的过程，目的是改善员工对特定问题的理解；还有人认为知识管理是将组织可得到的各种来源的信息转化为知识，并将知识与人联系起来的过程。</p> <p>综合以上观点，一般认为，“知识管理”是指这样一种组织行为，即组织为了获得持久的竞争力，对各种相关的知识资源进行开发、传递和利用的过程。</p> <p>二、21 世纪企业管理的现代化</p> <p>在迈向 21 世纪之际，世界经济的发展，国际竞争的加剧以及新技术革命的突飞猛进，使管理理论和实践受到极大的冲击和挑战。为解决不断出现的新问题，人们在做着各种有益的探索，从而推动着管理学走向未来。面向 21 世纪的企业管 理理论和实践也呈现出新的发展变化，主要体现在以下十个方面。</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1.管理的全球化</li><li>2.知识成为主导资源</li><li>3.建立学习型组织</li><li>4.构建授权型、扁平化和弹性组织</li><li>5.自主管理</li><li>6.顾客驱动与顾客满意</li><li>7.追求速度经济，以速度求效益</li><li>8.积极承担社会责任</li><li>9.跨文化管理</li><li>10.创新管理</li></ol> <p>三、21 世纪企业管理的新模式</p> <p>21 世纪，随着世界经济一体化进程的加快和科学技术的迅猛发展，组织面临的环境正发生翻天覆地的变化。为了生存发展，组织必须顺应形势变化，不断对自身进行协调与变革。不仅要对产品、过程或结构等外在的要素进行调整，而且要对影响组织运行的各种内在因素，包括组织的价值观、思维模式、基本假设乃至根本目标进行改革。组织要不断进行学习，在未来社会，如果不能不断学习，组织将不可能赚到任何利润。同时，在当今企业界，知识变得越来越重要。在知识型组织中，知识更容易转让并为全体成员所获取。人们获得了有关知识后，他们就能够了解他们所处的环境。企业经久不衰的一个重要原因是它的员工具有广博的知识以及他们用自己的知识做出业绩。因此，进入 21 世纪，管理企业出现了新的模式。归纳起来有两个引人注目的方面：其一是用系统和战略的眼光来进行管理，如企业再造；其二是从信息和知识的角度切入管理，如学习型组织、知识管理等。可以说 21 世纪企业管理模式的趋势应该是：创建学习型组织、企业再造、网络化管理、柔性管理、知识管理等。</p> <p>在知识经济的发展和冲击下，企业将彻底改变传统工业经济社会处理问题与矛盾的方式，随着时代的进步，将会采用新的管理思想和管理模式，进行管理的革命。</p>

复习思考	<p>1.创新的作用与特征有哪些？</p> <p>2.管理创新的特征有哪些？</p> <p>3.管理创新的原则有哪些？</p> <p>4.企业主要在那些领域进行管理创新？</p> <p>5.未来企业管理的新模式应该是什么？</p> <p>6.企业管理的现代化表现在哪些方面？</p>
案例	<p><b>【引导案例】</b></p> <p style="text-align: center;"><b>11.1 春兰的创新型矩阵管理</b></p> <p>在“第八届中国机械行业企业管理现代化创新成果奖”大会上，“春兰创新型矩阵管理”夺得建国以来我国企业管理领域评选的唯一特等奖。</p> <p>春兰的创新型矩阵管理有一个“16 字方针”，主要内容是“横向立法、纵向运行、资源共享、合成作战”。前 8 个字重点解决集团和产业公司集权与分权的矛盾，力求放而不乱，提高运行效率。所谓“纵向运行”，是指保留“扁平化”按产业公司运行的特点，以产业为纵向；“横向立法”，是指针对原来管理有所失控的问题，将集团的法律、人力、投资、财务、信息等部门划为横向部门，负责制定运行的规则，并依据规则对纵向运行部门实施监管。这样一来，横向部门“立法”并监管，纵向部门依然大权在握，能充分发挥主观能动性和积极性，不过是在“法”定的圈子里，要依“法”运行。“16 字方针”中的后 8 个字，重点解决原来资源不能共享的问题。把横向职能部门划分为 A 系列和 B 系列，制定运行规则，“立法”的是横向中的 A 系列；B 系列则负责实现对春兰内部资源的共享，为产业公司提供专家支持和优质服务。比如春兰的整个法律事务，在公司总部设一名法律副总裁，分管法律事务工作，对首席执行官负责；集团下设法务处，在法律副总裁的领导下，具体实施对集团所属各子公司法务工作的指导和管理；集团所属子公司根据工作需要设立法务部门，在子公司负责人领导下开展本单位的法务工作，业务上接受集团公司法务处的指导和管理。按照原先的运行制度，48 个部门都需要律师。而根据矩阵管理模式现在只需设立一个法律顾问组，为集团所有部门使用，大大节约了管理成本，而且，容易规范化。</p> <p>思考：新的矩阵管理具有哪些优势？</p> <p><b>【课堂互动】</b></p> <p style="text-align: center;"><b>11.2 一汽大众创新管理 打造核心竞争能力</b></p> <p>追求技术进步应该是汽车生产企业永恒的主题，也是一汽大众产品开发的灵魂。</p> <p>美国福特汽车公司曾预言，未来几年内，世界上将会只有 6 家汽车厂家，美国、欧洲、日本各两家。据统计，60 年代，全球共有大的独立汽车制造企业 52 家，现在已减少到 18 家。在今后 10 年的竞争中，有一半将淘汰出局，能够生存下来的最多只有 10 家。那么，中国汽车业拿什么与国外诸强抗衡？一汽大众以创新作为增强企业核心竞争力的做法就给出了满意的答案。</p> <p>随着我国加入世贸组织，我国的轿车行业 and 市场竞争十分激烈，一汽大众面临着严峻的挑战和考验。如〔可在竞争中发展，将资本变成资产，将投资变成效益，缩短与国际先进水平的差距，是一汽大众在新世纪所面临的历史责任。为此，一</p>

汽大众将创新作为增强企业核心竞争力的根本途径，在发展战略计划的制定、企业管理、产品开发、技术等核心竞争力的基本要素中全面创新。而创新使一汽大众脱颖而出，后来居上，成为我国轿车行业的佼佼者。

**一、战略创新：核心竞争力的源泉**

企业战略是指为了实现企业目标，按照企业的经营方针，通过企业外部环境分析和内部条件研究，而做出的长期和全局性的战略方案谋划。

战略是未来执行的计划，它具有很强的全局性、长远性、预见性和稳定性。企业发展战略包括战略制定、战略实施和战略控制等。它在企业把握外界环境的机会，规避市场的风险，充分利用自身的优势等方面具有重要的作用。一汽大众的发展战略就使一汽大众充分利用现有资源，努力实现企业的高增长，推动一汽大众公司的不断发展。

在一汽大众有一个战略委员会，专门负责今后五年至十年发展战略计划的制定。经营管理委员会由中德双方领导组成，每年都要根据企业 and 市场形势发展对这一计划进行修订和调整，确保发展战略计划的前瞻性和正确性。一汽大众本着计划即法的原则，说了算，定了千。战略计划一经董事会批准，任何人不得擅自改变，即便是领导人员更换，包括董事长、总经理等重要领导人员更换，执行计划的严肃性不能变，不得有人为因素对既定计划的干扰。这在传统的国有企业里是无法做到的。

一汽大众的这一战略管理方式保证了企业的发展方向。奥迪 200C3V6 以其公务用车定位，在我国有很好的销路。1995 年这一产品转入一汽大众生产，一汽——大众没有盲目乐观，战略委员会考虑的是它几年后的市场前景。经过周密的市场调查、分析和预测，将具有当代世界水平的奥迪 A6 作为其换代产品纳入工作日程。经过几年努力，于 1999 年 7 月毅然停止了包括开发不久深受欢迎的奥迪 2001. 8T 在内的所有奥迪 200 型的生产，全部进入奥迪 A6 的生产准备阶段。1999 年 9 月 6 日，奥迪 A6 按计划正式下线，2000 年 1 月全面投放市场，成为我国第一辆与国外发达国家同步生产当代先进的有生命力的产品。2001 年 8 月 23 日在一汽大众成立 10 周年前正式投产下线的宝来轿车等同样也是这一战略计划正确实施的结晶。

我国加入世贸组织之后，国内轿车市场在开放的同时又在不断地扩大，产品竞争不断升级，企业的重组步伐加快，特别是新产品的推出成为市场主导力量。面对这样一个复杂、多变的局面，2002 年，一汽大众对市场做出迅速的反应，对企业的发展战略做出了重大调整。在“竞争做大市场”、“一切从市场出发”总体框架下，一汽大众提出了企业新的发展战略——“一个中心，六个支撑点”。一个中心是以用户满意为中心。六个支撑点是继续保持中国轿车市场技术领先的地位；使一汽——大众产品及质量与国际水平同步；成本达到国际水、平；创造中国最佳的营销网络；营造员工最具吸引力的工作环境；实现中外方最佳合作交流。这一企业经营新战略的提出及实施，象链条一样，带动了一汽大众在竞争中得到了大发展。

在这一战略指引下，一汽大众对内将竞争压力传递到各个部门，让员工清醒地认识到“一个中心，六个支撑点”对企业发展的重要性和它的不可或缺性，让员工感到“将最有魅力的轿车、用最有竞争力的性能价格比、最及时地提供给客户，并向客户提供最佳的售后服务，以此来为社会做贡献”是一汽大众全体员工的使命：同时，让大家树立起合作与沟通、团队精神、内部用户原则、目标管理、勇于承担责任和压力、创新等这一全新的理念。

对外，一汽大众则制定出了营销新战略，以客户为中心，把将客户放在提高

企业竞争力的中心位置，并结合市场提出了产品的差异化和规模化最佳组合的经营战略。在好的产品、好的品牌和一个好的网络平台基础上，一汽大众还把区域开拓的重心前移，并充分发挥经销商和驻外销售人员的积极性，同时全方位的做好售后服务工作。经过时间检验，这些措施给一汽一大众带来了可喜的变化，带来了巨大的收获，使一汽大众快速地步入了一个新的发展阶段。

一汽大众就是以这种创新的战略指导着企业发展，不仅提高了我国轿车工业的水平，也表现出了企业强劲的核心竞争力，保证了企业适应市场发展的正确方向。

## 二、管理创新：核心竞争力的保障

管理创新是指企业运用新思想、新方法、新方式对生产要素、生产条件、生产组织等进行重新组合，以促进企业管理系统综合效能不断提高和获得更大利润的过程。

一汽大众在传统管理的基础上不断创新，不断赋予管理以新的内涵，把其作为增强企业核心竞争力的动力源泉，常抓不懈。

### 公司体制 推行母子公司体制

一汽大众首先把从事零部件生产的 9 个专业厂、8 个合资企业剥离出去，组建成富奥汽车零部件有限公司，员工近 1.7 万人；接着，把毛坯、辅助生产厂进行分离、分立，先后组建了铸造公司、锻造公司、热力公司、模具公司、装备技术开发公司、非标准设备技术开发公司、工艺装备公司、建设工业公司、综合利用公司、运输公司等，员工约 5 万人。

现在，一汽大众母体专业生产厂由过去的 31 个减为 8 个，职工由 13 万人减为 2.4 万人；以资产为纽带的关联企业有 5 个分公司、30 个全资子公司、10 个控股子公司、26 个参股公司。所有子公司都由过去的成本中心改为利润中心，独立核算、自负盈亏，领导班子的经营业绩主要以利润和资产的保值、增值进行考核。

### 组织结构 实行“扁平化”管理

首先，规范职能部门的设置原则——按市场功能需要设置，使一汽大众的组织机构趋于“扁平化”。过去，一汽大众的机构往往存在因事、因人而设置的现象。一汽大众在改革中完全按市场功能需要设置的原则确定以后，很多部门被取消了，不少部门合并了，有的部门加强了，甚至还根据市场需要重新设置了一些部门，如加强了技术中心、营销管理部、审计室，原来挂靠在计划财务部的法律事务室分离出来独立建制，新组建了采购部、企业战略研究部、社会事业部等。

其次，大力压缩机构编制、精简机关人员。过去，一汽大众的职能部门曾多达 60 多个，处级单位有 100 多个。在改革中，一汽大众按“精简、统一、效能”原则调整了 25 个部门，使职能部由 47 个改组为 22 个，在职的高级经理人员由 700 多人减为 500 多人，压缩机关人员编制 4881 个，减少管理岗位 30%。

目前，在一汽大众，不论是哪个单位，小到二十几人的公司办公室，大到几千人的生产厂，所有单位都只有一位主管领导，从而减少了许多中间管理环节，有效地提高了信息的传递与处理速度，大大提高了工作效率。由于是垂直管理，管理者可以向员工大量授权，组建各种工作团队，员工可以承担更大的责任，发挥出更大的主观能动性。普通员工与管理者，下级管理者与上级管理者之间的关系由传统的被动执行者和发号施令者转变为一种新型的团队成员关系，使高层管理者摆脱一般性业务，有更多的时间和精力来考虑企业发展战略，集中精力做好企业重大决策，而各组织成员的独立工作能力和责任心也变得更强。

第三，规范职能部门管理行为，强调依法管理、制度管理。从计划经济到市场经济，从工厂管理到公司管理，再到以资产为纽带的母子公司体制管理，一汽

大众从领导到职能部门、机关干部经历了艰苦的观念转变、体制转变、制度转变。一汽大众对子公司专门下达了管理文件，明确、规范了母公司对子公司的管理原则、管理内容、管理程序，使母公司及职能部门做到依法管理、制度管理。

**员工管理 培养一流的员工**

中国加入 WTO 之后，中国轿车市场将走向更加开放，市场竞争将日趋激烈。在新的形势下，一汽大众意识到在未来的市场竞争中，市场份额的争夺实质是产品和服务的竞争，但深层次上来讲更是人才的竞争，能否拥有高素质的人才队伍将是今后保持一汽一大众可持续发展的关键。人力资源是企业的核心竞争力，优秀人才更是企业最稀缺的资源。基于这个认识，一汽大众启动了跨世纪人才工程，建立各个层次的人才队伍，实施人才培养计划。

人才战略首要的问题就是吸引人才、留住人才，一汽大众从三个方面着手开展了人才工程。一是为高素质人才搭建施展才能的事业舞台，人不是经济动物，希望有所作为，事业是决定其去留和积极性的关键因素，现在一汽大众的研发、质保、IT 管理等领域，这些高素质人才已经挑起了重担，将个人的事业与一汽大众的发展紧密联系在一起；二是建立富有激励性的报酬体系，物质待遇、收入是吸引人才的基本措施，三是营造心情舒畅的文化氛围，人才对企业的忠诚，无非四个因素：事业、晋升机会、培训机会和企业文化，其中文化氛围是最重要的因素，目前汽一大众已经为人才营造一个高效、协作、充满情感关怀的工作氛围。

而且，在传统国有企业的人才管理中，以学历、资历、身份、职务论人才的做法大行其道，导致员工为文凭而拼命奋斗，为身份而耿耿于怀，为职务的升迁而忙忙碌碌，为拥有资历而不思进取，员工纷纷“跳槽”，不愿学技术，人力资源大量流失等等。这样，往往真才实学、能力卓著者因种种原因得不到尊重，企业人气不旺，队伍涣散。

为此，一汽大众改革了企业的分配制度，制定了一个非领导职务、高层次人才的评聘办法，被称为人才薪酬结构“绿区”。

“绿区”内包含 3 个等级：一级管理师、设计(工艺)师、操作师；二级管理师、设计(工艺)师、操作师；三级管理师、设计(工艺)师、操作师，各层次人才在工资待遇上分别与公司总经理、高级经理、二级经理同等。人才“绿区”的开辟，在一汽大众产生强烈的反响。

一汽大众的人才“绿区”，打破了“宫本位”的陈规陋习，通过员工职业生涯规划形成有效激励，让每个岗位的员工在企业都有奔头，有指望，从而促进企业素质的整体提高，增强企业参与市场竞争的能力。

同时为了提高员工素质，一汽大众对员工的培训工作一刻也没有停止过。每个工人都有一张“西瓜图”，这是一汽大众针对每个岗位提出的培训计划，“西瓜图”分成几块，每块代表一门学科，完成一门就涂上一个空格，直到涂满。公司的领导层从总经理至项目经理都经常参加讲课。而且，一汽大众在培训工作中不断开发“过程管理与过程再造”、“项目管理”、“质量控制环”、“西门子编程总线系统”等新课题，满足了生产和管理的需要。一汽大众还针对领导人员素质的提高，专门开发出领导人员培训平台，加大对领导人员的培训力度。

**管理方法 信息化和自动化**

管理创新还体现在现代化管理方法的应用上，管理现代化的大企业，离不开现代化的管理手段。一汽大众的管理层对此有着十分清醒的认识。因此，一汽大众将实现管理自动化、信息化等信息技术的应用作为管理创新的重要工作，每年都拿出总投资额的 1% 左右资金用于信息化建设。

为了提高自身的竞争能力，一汽大众在我国汽车整车行业中率先引进了 SAP 的 R / 3——一整套完整的 ERP 系统来对企业进行管理，为企业管理方式的探索走出

了一条新路子。

### **采购管理**

首先，在采购上根据主计划和物料清单对库存量进行查对，计算机快速计算出所缺物料的品种、数量和进货时间，将采购进货下达到各个厂。然后由采购人员从系统中查看各供应商的历史信息，根据其价格、供货质量、服务等指标来选择供应商。这既能准确、高质量地实现物料采购，又大大缩短了采购周期。库存管理——采购的准确和及时，使库存量大大地降低。以前，库存资金占用严重，仅国产化件资金占用量就高达 1.2 亿，使用 R / 3 系统后降低到 4 千万左右，同时系统对库存量的上限和下限有严格的控制，只要库存量达到了上限，系统就会给出报警信号，则物料无法再进入仓库；而达到下限时，系统也会提醒采购人员立即补充库存，起到了自动提示和监督的作用。在库存盘点方面也节约了大量的人力和时间，以前每天最多可清查四个仓库，而采用计算机管理后，四个仓库的盘点仅用 10 分钟就可完成。

### **生产管理**

在一汽大众的生产装配线上生产计划一旦形成，就立即下达到各个生产部门，并分解到工位。同时，物料供应部门也根据计划要求准确及时地将各种物料送往各个工位，每一种物料都有各自的条形码作为标识，一旦某个工位的物料低于下限，就立即由计算机发出缺料通知，这样可以边干边等，不至于发生停工待料的现象；而供货部门接到信号后，根据其条形码信息可及时将物料送到所需工位。在生产和组装过程中，每一道工序都由系统严格地进行监控，如每个工位都进行了哪些工作、是否合格等信息都将准确无误地存入计算机内。

### **成本核算与控制**

在 ERP 管理系统中，一汽大众的每个部门都是一个独立的成本中心，都有一个预算指标，实施严格准确的成本控制。在使用计算机管理系统以前由于汽车的零部件繁多，每一个产品的成本都较难计算得很准确，现在利用 R / 3 系统可对企业业务流程中的每个环节的成本变化进行跟踪，每个工序、每个环节，只要产生增值，就立即动态地进行成本滚加，并可实现对产品的成本按月进行分析，加以控制。整个年度的经营计划都非常好地控制在企业的经营者手中。

### **财务管理**

实现了财务电算化后，一汽大众及时准确的成本跟踪使成本核算实现了自动化，财会部门的职能和工作重点也发生了重大的转变。过去那些忙于记帐、核对、做报表的人员现在的任务是随时对成本进行比较和分析，真正起到了成本控制部门的作用。

由于将财务的分块处理变为 workflow 管理，有效地控制了资金流的流向，提高了财务工作效率，保证了财务数据的准确，加强了财务分析功能，大大缩短了财务处理业务量和财务结算周期。以前，完成月报需要一周的时间，年报则更长；而现在标准的资产负债表，从产生到打印出来仅仅需要一分钟的时间。同时，系统中多货币及外汇、汇率的管理也为企业的财务运作提供了有效的工具，一汽大众每年要动用 4~5 亿德国马克的外汇，仅在汇率管理上就为企业节约了大量的资金。

先进的管理技术还使一汽大众实现了从生产计划、车序、分装到控制点等全部计算机管理控制。物流实现了计算机定置管理，做到国产化件无库存，达到自动要货、自动入库、自动计算库存、准时化供货等要求。

同时，一汽大众的设备管理、人事管理、质量管理等都已纳入计算机管理。产品开发已实现文件管理电子化，与德国大众、奥迪公司进行网络传递，目前，宝来轿车项目已实现无底图管理。

**质量管理 以用户为中心**

在市场上，用户是绝对的上帝，用户至上是一汽大众的基本准则。在一汽大众，有一种独特的管理方式叫“奥迪特”评审，即站在最挑剔的用户的立场上，对产品质量进行苛刻的评审检查，每天将评审结果向各个工作环节的员工公布。这种质量管理方式，在德国大众已经实行了 26 年，为大众汽车不断改进和提高质量水平立下了汗马功劳。几年来，“奥迪特”评审已经成为一汽大众质量管理的重要手段，确保了产品的质量获得不断的改进。

在一汽大众，还有一种独特的内部用户原则，即下道工序是上道工序的用户，上道工序要像对待用户那样为下道工序服务。内部用户原则的贯彻，为一汽大众多生产经营秩序带来了可喜的变化，各生产环节之间主动协调工作。后勤保障部门主动为生产经营部门服务。发传厂将内部用户原则落实到了班组，制定了质量控制、管理细则，把任务落实到人头，并在此基础上加强了对现场工程师和技术工人的再培训及岗位考评，使发传厂的产品质量有了进一步的提高。他们生产的产品连年向德国大众集团反销，成为我国唯一一家能向世界汽车技术发达国家出口发动机零部件的厂家。

1998 年 4 月 30 日，一汽大众一举通过了德国莱茵技术监督顾问有限公司和中国汽车产品认证委员会质量体系认证中心对公司 IS09001 质量体系的双认证，标志着一汽大众的质量管理工作迈入了新的起点。

管理创新的思想已成为一汽大众增强核心竞争力的根本保障，使一汽大众员工的思想观念、工作方式、工作作风等发生了巨大变化，更快、更好、更省已成为一汽大众每个员工的座右铭：一切以效益为中心，以提高工作效率为准则，聪明地工作，创造性的发挥，敢于超越自我，永不满足现状，不断向更高的目标攀登，已成为一汽大众全体员工的自觉行为；成为增强企业核心竞争力的重要内容。

**三、技术创新：核心竞争力的动力**

为增强企业核心竞争力，一汽大众在产品开发上坚持高起点、高标准，紧跟世界先进技术，走引进、吸收、创新的中国轿车开发之路。所谓高起点，就是产品水平、技术质量标准以及企业管理标准等都要高，做到起步就与世界先进水平同步。

**跟踪消化世界轿车先进技术**

一汽大众成立之初，世界轿车工业已经进入了高速发展的时期，而中国当时的轿车工业基础十分薄弱。为追赶世界轿车工业先进水平，一汽人确立了 15 万辆轿车的生产纲领，走出了一条技术引进与合资生产之路，跟踪世界轿车先进技术，走高起点、高技术、集中投入，大批量产出的中国轿车发展之路。

一汽大众成立之初生产的普通型捷达轿车，其发动机为普通两阀化油器式，传动器为 4 档机械式。但随着市场对燃油经济性的要求越来越高，1995 年，一汽大众推出了装备 5 档传动器(5Speed)的捷达改进型轿车。1997 年，一汽大众又向市场推出了装备 20 气阀发动机的捷达王轿车。20 气阀发动机是德国奥迪公司最新研制出来的，代表了当今世界发动机制造技术的顶尖水平。这种发动机为每缸 3 个进气门，2 个排气门，使进排气工况大为改善，动力性更强，同时，该发动机为多点电喷，不但耗油更经济，而且排放达到欧洲 2 号标准，大大好于目前北京市要求的欧洲一号标准。一汽大众的发动机车间是全球能独立生产这种发动机的两大生产基地之一，整体技术达到 90 年代国际一流水平，这种装备当今世界最先进水平发动机的捷达王轿车，赢得了广泛的市场空间。1999 年，一汽大众在其倡导的科技领先的道路上再跨一步，我国首批装备自动变速箱的 A 级轿车一捷达“都市先锋”进入市场。去年，一汽大众又向市场推出了两阀电喷捷



达轿车，成为市场上热销的新亮点。

为了追赶世界轿车工业先进水平，一汽人从引进奥迪轿车的那一刻起就有了要与奥迪公司现生产车型同步发展的计划，立下了“起步就要与世界同步”的雄心大志。

1988 年引进的奥迪 C3100GP(即奥迪 100)，实际上是奥迪公司 1989 年停产的产品，经过几年的努力，这一产品的国产化率已经达到 80%以上。这时候如果不生产 C3 而跟踪奥迪公司 1989 年投产的 C4 轿车，首先是花费会很大，而且原来的国产化成果也会付之东流；其次是 C4 的生命期为 5—8 年，待生产 C4 的条件具备时，其生命期已过。因此，一汽大众果断地做出抉择：跳过 C4，直接跟踪奥迪公司新近推出的 C5 轿车(奥迪 A6)，实现与奥迪公司的同步生产。

在近 10 年的引进与合资生产工作中，一汽人清醒地认识到，联合开发工作是实现汽车工业发展从投资主导型向效益主导型和科技主导型转变的关键所在。因此，1996 年初，一汽大众与奥迪公司签署了“联合开发奥迪 C5(即 A6)中国型轿车”的联合协议，同年 6 月，派出 6 人赴德国奥迪公司进行联合开发工作，经过近两年的努力，到 1998 年，完成了联合开发工作。同时，一汽大众在联合开发中逐步过渡到以我为主，全方位强化自主开发能力。目前，奥迪 A6 已经通过了 60%阶段的国产化验收，国产化率达到 65.45%，20 气阀捷达轿车国产化率达到 84.42%。

**用最先进的技术造最先进的车**

为了在中国制造最先进的轿车，在制造技术方面，一汽大众引进了国际先进的整车和动力总成技术，大量采用当前国外的新技术、新工艺、新材料。

1997 年 8 月 19 日，一汽一大众 15 万辆轿车项目正式通过国家验收。一汽大众用自己的心血和汗水交上了一份令人满意的答卷，国家鉴定书认为，该项目制造工艺达到或接近世界先进水平，整车达到国际 90 年代初水平，发动机达到国际先进水平，具有较强的市场竞争能力。来过一汽大众的人，都会被那些先进的制造技术深深地吸引。

在冲压车间，两台 800 吨多工位压力机代表着世界冲压技术的新潮，每台压力机有多个工位，可代替多台压力机工作，从工件输送、冲压到废料处理全部自动化。

在焊接车间，有十几条生产线、60 多台机器人是从美国进口的，自动化生产程度达到 80%以上，特别是如此大规模的采用机器人生产，在我国还是第一次。

在涂装车间，由德国杜尔公司设计、中德联合制造的自动化生产线，是国内目前最先进的车身涂装线，能够自动识别颜色，自动换色，换色时间仅为 8 秒多。

在发动机和传动器车间，数控机床和柔性生产线代表了我国当今机械加工的 highest 水平，在这里与德国大众同步生产 5 气阀发动机和 5 档变速器。

在总装车间，一辆辆崭新的捷达车奥迪 A6 轿车不断驶下装配线，先进混流生产工艺，高精度的检测技术都代表了世界先进水平。

德国大众总裁皮埃希博士评价说，一汽大众的发动机车间和涂装车间达到了国际先进水平。

**四、产品创新：核心竞争力的体现**

加强产品创新工作，是一汽大众落实企业战略重要组成部分，它是企业可持续发展的保证，是一汽大众核心竞争力最终体现。一汽大众将市场视为产品开发的向导。尽可能地贴近用户，根据市场需求努力开发新的产品，不断赋予产品新的生命，以多品种、宽系列满足各类用户的需求，让从普通老百姓到高层人士都能有满意的选择。

1995 年 12 月 18 日，中国一汽、德国大众和奥迪三方在北京签订合同，开始

正式引入奥迪系列轿车。奥迪 A6 在 1997 年日内瓦车展上亮相后，赢得了多项大奖，中国制造的奥迪在保持原有风格的情况下进行了相应的改进，将中间 B 柱后部分加长了 90 厘米，更适合中国人的需求，目前奥迪 A6DEF 1.8 升、1.8T、2.4 和 2.8 升四个排量的发动机可供选择，价格也从 30 多万到 50 多万，可满足不同消费者的需求。

1997 年，一汽大众在普通捷达轿车的基础上，开发出了装有世界顶级发动机技术每缸 5 气阀的捷达王轿车，它强劲的动力，可靠的耐用性等优越性能立即受到人们热烈欢迎。

随着汽车文化的发展，人们对轿车外形、内饰的需求不断提高。一汽大众不失时机，于 1998 年向市场推出了线条流畅、动感十足、全新外形的新捷达王轿车。

根据人们追求驾驶轻松、自如、快捷的需求，1999 年初一汽大众又向市场推出了我国第一批国产自动变速器轿车。根据人们对环保的需求，一汽大众于 1999 年 10 月就以准确的预见性停止了十分热销的化油器捷达产品，全部生产装有多点电喷发动机和三元催化反应器的捷达前卫等轿车，使一汽大众在我国轿车企业中第一个进入电喷时代，所有产品尾气排放都提前达到国家 2004 年执行的欧洲 II 号标准。

根据市场对高档轿车的需求，一汽大众于 2000 年初推出了奥迪 A6 高级系列轿车，销售火爆，始终供不应求。根据市场对捷达内饰的改进和对普通轿车高档享受的需求，2001 年上半年一汽大众推出了全新内饰的捷达轿车和海风之旅普通捷达自动变速器轿车。

针对事业有成的中青年城市白领对驾驶者轿车的需求，一汽大众于 2001 年 8 月又推出我国首批以驾驶者之车著称的宝来轿车。这款车拥有超强的动力性和极佳的操控性，投放后立刻引起市场追捧。

产品创新使一汽大众平均每年都至少向市场推出一款新车型，使一汽大众得以快速发展，充满后劲，并促进和带动了我国轿车产品的竞争势头，有力地推动了我国轿车工业的迅速发展。

企业具有了核心竞争力，就会在激烈的市场竞争中充满生机和活力。目前，捷达、奥迪已成为我国出租车、私人用车、公务商务用车首选车型，2000 年在全国轿车产品销量排名第二，几年来累计已超过 45 万辆，上缴国家各种利税 190 多亿元，社会贡献总额达到 234 亿元。2001 年 5 月美国杂志《财富》评选我国最受赞赏合资企业，一汽大众跃升全国第一。一汽大众以创新作为增强企业核心竞争力的基本原则，使一汽大众公司不断发展壮大，走出了一条我国轿车合资企业发展的成功之路。

**问题：**

1. 请指出一汽大众的发展战略在提高企业核心竞争力中的作用。
2. 请指出一汽大众创新体系中，各部分的作用以及它们之间的相互关系。
3. 实施创新管理后，一汽大众的核心竞争力具体表现在什么地方？

**【课后思考】**

**11.3 青岛澳柯玛的发展之路**

澳柯玛电器公司成立于 1989 年，由于盲目引进设备，使企业一开始就背上了沉重的包袱。加上产品质量问题严重，产品缺乏竞争，使企业刚上马就陷入了困境。到 1990 年 4 月份，企业资不抵债 2 600 万元，濒临破产。但澳柯玛公司依靠自我挖潜改造，经过几年扎扎实实的发展，1995 年，实现产量 65.6 万台，销售收

入 10.26 亿元，利润总额 2.38 亿元，资产总额 9.74 亿元，资本金利润率 291.17%。1995 年与 1990 年相比，产量、销售收入、利润总额的年平均发展速度分别是 237%、256%、606%。澳柯玛公司走的是一条自我挖潜改造的内涵式发展道路，经历四部曲。

第一步是采用新技术、新工艺开发新产品。企业亏损的直接原因是产品滞销。企业为了生存下去必须生产出市场认可的产品。为此，公司总经理卖掉了专车，挽留了技术骨干，开始研究开发新产品。经过努力，终于研究出了 1990 年第一代产品 150L 家用冰柜，产品投放市场后，深受用户喜爱，当年企业扭亏为盈。

第二步是改造先天不足的引进生产线，提高机械自动化程度，劳动生产率成倍提高。澳柯玛把仅有的资金投入到了原有生产线的改造上，通过小改小革，填平补齐，使企业产量迅速扩大，生产能力由 1990 年的 8 409 台到 1993 年的 2 万台，1994 年的 23 万台，1995 年的 65.6 万台，连年翻番。

第三步是加快新产品开发步伐，产品向多品种、多规格系统化发展。市场对冰柜的需求是多层次的，澳柯玛公司不断开发研究新产品，每年都有几十个新产品问世。

第四步是抓住有利时机，在市场需求量扩大的情况下，大胆决策，发展规模经济。为扩大企业规模，降低成本，澳柯玛公司在原有 10000 平方米厂房的基础上充分利用每一份空间，通过增加生产面积，扩大生产能力，使 10000 平方米的厂房具备了 100 万台/年冰柜生产能力。

澳柯玛的自我挖潜改造道路有以下五个特征：

一、眼睛向内，自我挖潜改造

几年来，澳柯玛公司克服了等、靠、要的倾向，眼睛向内，把立足点放在企业自身，挖掘企业自身的潜力并进行滚动式技术改造。不贪“洋”，不求“全”，坚持“小步快跑、滚动改造”。除一些关键测试仪器外，主体设备都是国产的，仅投资 120 万元的钣金生产线，能加工 7 种不同规格的冰柜箱体，其性能好于国外同类产品，而价格却不到国外产品的 1/7。为了解决厂房面积不足，确定在现有标准厂房内搭造二层平台，建筑队折价 100 万元并要求必须停产，澳柯玛人自己动手，只花 20 万元就完成了这一改造任务，且丝毫没有影响生产。

二、以市场需求为动力，加快产品结构调整

1990 年时，澳柯玛公司瞄准了小型家用冷冻冷藏箱市场，迅速开发出了以 80L、120L、150L 为代表系列，产品投放市场后，被广大消费者接受。1993 年，随着冷冻、冷饮食品的兴起，大型商用展示柜的需求增大，澳柯玛公司又紧紧抓住了这一有利时机，形成商用展示柜的生产能力，迅速占领了市场。进入 1995 年，国内外一些大规模的冷饮食品企业为了扩大自己产品的市场占有率，纷纷推出了专柜销售。为适应集团化消费，澳柯玛公司成立了冷冻冷藏配套分公司，负责为冷饮企业、军队、社会团体提供集团化消费。目前，公司已与美国雀巢公司、和路雪

	<p>公司、美登高公司、美猴王、新大陆等冷饮食品公司建立了长期的合作关系。</p> <p>三、在技改中不断提高产品的科技含量</p> <p>1995 年，公司为尽早实现我国对环保工作做出的国际承诺，在原有设备的基础上，进行改造和增加设备，生产研制无氟冷冻、冷藏箱。从产品结构设计、工艺技术、设备配套等各个环节，增加技术含量，提高系统循环和保温性能，采用新型无氟压缩机和制冷机，提高制冷效率，达到节能的目的。</p> <p>四、通过技术改造发展规模经济，将技术改造与向规模经济发展相结合</p> <p>五、总体规划，分步实施，实现技改的良性循环</p> <p>1. 建立项目决策咨询委员会。公司建立了以总裁为首的计、企、技术、外供、销售等参加的决策咨询委员会，同时还邀请大专院校、科研机构、商业单位、信息部门等社会权威人士参加，每半年召开一次例会，调研市场，分析企业自身的技术水平、产品、工艺等各方面存在的问题，确定技改项目。</p> <p>2. 制定技术改造规划，实行动态式技改管理。</p> <p>3. 建立项目责任制。制定了澳柯玛技改项目责任制实施办法，实行技改项目矩阵管理，每位职工都可以参与技改项目。在不改变目前的工作隶属关系的情况下，直接向项目负责人复查。项目负责人由职工推荐、竞争投标产生。</p> <p>4. 建立技改项目评审验收制度。目的在于检验技改项目的质量，建立了评价技改项目指标体系，以确保科技对经济增长的贡献程度。</p> <p><b>问题：</b></p> <p>1. 澳柯玛公司的成功案例中，技术改造发挥着什么样的作用？</p> <p>2. 澳柯玛公司的技术改造，包括哪些方面？</p>
实训	<p style="text-align: center;"><b>项目十一：公司的综合控制</b></p> <p>实训目标：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.对控制机制与方法增强感性认识；</li> <li>2.培养对实际控制系统观察与分析的能力；</li> <li>3.培养对实际工作进行有效控制的初步能力。</li> </ol> <p>实训内容和要求：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.调查 1~2 家企业，并分析下列问题             <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 公司里采用了哪些控制方法？</li> <li>(2) 该公司有没有严格的控制系统？</li> <li>(3) 就西湖公司的目前状况而言，怎样健全控制系统？</li> <li>(4) 如果推行那么多控制措施，其他管理人员会有什么反应？</li> </ol> </li> <li>2.先由个人阅读并分析，并写出发言提纲。</li> <li>3.再以模拟公司或班级为单位进行大组讨论。</li> <li>4.能运用总体控制的要领与控制过程、控制方法进行分析，并能提出有价值的意见或建议。</li> </ol>

成果检测:

1. 写出实训报告;
2. 评定成绩。

# 全国职业经理MBA双证班

**认证系列:** 职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

**颁发双证:** 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、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    **招生网站:** <http://www.mhjy.net>

**电子邮箱:** [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)    **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



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载    学校网址: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)