

管理学原理

华南理工大学工商管理学院

THE SCHOOL OF MANAGEMENT
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

涂健

2003年3月

第一章 现实社会与管理的关系

- 1.1 企业与管理的关系
 - 1.1.1 企业兴衰的是非成败
 - 1.1.2 案例分析(列举几个企业经营的实例)
- 1.2 社会与管理的关系
- 1.3 结论
 - 1.3.1 外部因素
 - 1. 社会的进化因素
 - 2. 体制因素
 - 3. 市场因素
 - 1.3.2 内部因素

1. 企业战略意识因素

2. 管理思想,知识,方法与模式因素

习题一

1. 家庭是否也有兴衰的问题? 如果有,是否与管理有关,为什么?
2. 一个城市的结构, 布局以及建设的好与差是否与管理有关, 为什么?
3. 那么一个城市的兴旺也与管理有关吗?为什么?
4. 如此想象, 你认为世界经济秩序,国家的先进与落后都与管理有关吗?

第二章 管理者的工作与角色

- 2.1 管理
 - 2.1.1 管理的定义
 - 1. 管人理事.(无名氏)
 - 2. 同别人一起,或通过他人使活动完成得更有效果的过程.(Stephen P.Robbins)
 - 3. 计划,组织,指挥,协调与控制组织机构的资源与其他资源以达到组织所要达到的目的的活动.(行为学派)
 - 4. 管理就是决策.(西蒙)

2.1.2 管理的目的

1. 目的: 协助组织完成任务,达到目标.

2. 任务(手段): (1)解决组织运作“怎么做”;

(2)解决组织成员“愿意做”;

a. “千古”奇结,微小因素的合理性

b. 股东利益最大化与员工的满意度

c. 真心实意

d. 积极性

案例---一个员工三十年的补薪

设计和维持一个良好的工作环境,使员工在这个环境里能积极而主动,热情而高效并愉快地工作,使组织完成任务.

2.1.3 管理的有效性

1. 效率(efficiency)--- “正确地”做事

处理事情过程中所涉及的方式,方法,时间,代价,难易,速度;

2. 效能(effectiveness)---做“正确的”事

所涉及的事情是否应该,是否正确.

与期望相关.

南辕北辙的故事

现代企业的投资错误和决策的失误

2.2 管理工作者的角色

明茨伯格管理者角色理论

- 2.2.1 人际关系方面的角色
 - 1. 挂名首脑---象征性的首脑,必须履行许多法律性的或社会性的例行义务;
 - 2. 领导者---负责激励和动员下属,负责人员配备,培训和交往的职责;
 - 3. 联络者---维护关系网络,各种公关活动.
- 2.2.2 信息传递方面的角色
 - 4. 监听者---寻求和获取各种特定的信息;
 - 5. 传播者---传达信息;
 - 6. 发言人---向外界发布有关组织的计划,政策,行动,结果等信息;

2.2.3 决策制定方面的角色

- 7. 企业家---制定战略并执行,企业的经营与发展;
- 8. 失控的驾驭者---当组织陷入失控的混乱和危机的时期或时刻,能控制局面;
- 9. 资源分配者---批准所有重要的组织决定,如授权,调度,任免等等;
- 10. 谈判者---作为组织的代表进行各种谈判和洽商等.

我国管理专家所认同的实用理论

- 1. 管理者是一个责任的承担者;
- 2. 管理者是一个有效的决策者;

- 3. 管理者是一个很好的合作者;
- 4. 管理者是一个善巧的协调者;
- 5. 管理者是一个多能的外交家;
- 6. 管理者需要有决断力;
- 7. 管理者应有临危不惧的魄力及力挽狂澜的胆识.
- 8. 衡量管理者工作绩效的标准:效率与效能.

2.3 企业家

2.3.1 什么是企业家

1. 对自己的能力充满信心,不放过创新的机会,不仅追求新奇而且要使创新资本化的管理者.(Peter Drucker 德鲁克)
与受托人类型的管理者有区别,后者视变革为威胁,宁愿稳定.

2. 个人追求机会,通过创新满足需要,而不顾手中现有资源的活动过程.(Stephen Robbins 斯蒂芬)

2.3.2 企业家的特征

- 1. 对成就的高度欲望;
- 2. 对把握自己命运的强烈自信;
- 3. 对冒险的适度的节制.---冒那些认为自己可以控制局面的风险.

2.4 有效的管理者与成功的管理者(*见stephen p12)

- 1. 有效的管理者---这里指工作的绩效与下级的满意度伽高而言;
- 2. 成功的管理者---指晋升的速度快而言.

习题二

- 1. 你认为什么是管理?
- 2. 简述管人理事的意义.
- 3. 管理的目的是什么?
- 4. 管理的目的与管理的任务有何区别?
- 5. 为何要讨论管理的有效性?
- 6. 你对“效率”和“效能”是如何理解的?
- 7. 讨论管理的工作与角色有何意义?
- 8. 衡量管理者的工作绩效的标准是什么?
- 9. 对课程中提到的企业家的特征,你认为是否完善?若否,还要添加哪些特征?

第三章 管理的职能

■ 3.1 经营职能(法约尔)

- 一 技术职能---生产, 制造, 加工
- 二 营业职能---采购, 销售, 交易
- 三 财务职能---资本的筹措和运用
- 四 保养职能---设备的维修和职工的保健
- 五 会计职能---成本, 统计, 帐务
- 六 管理职能---计划, 组织, 指挥, 协调与控制

3.2 管理职能

3.2.1 现代学派的划分

- 1 计划---对未来的行动作出安排;
- 2 组织---群体的行为,个性因素,组织机构的建立,跨度,岗位设置,权限和责任;
- 3 领导---制定战略并/或执行,制定政策和制度并/或执行,施加影响,运用激励,协调和沟通,完成任务;
- 4 控制---检查和纠正各种操作和行为是否符合计划,确保计划的完成。

3.2.2 法约尔的管理职能:计划,组织,指挥,协调与控制。

3.2.3 创新的观点---部分专家学者认为创新是一种职能。

网络时代的到来,冲击着社会的各个角落;改变着社会的结构,改变了人们的相互关系和操作方式。为了迎合这种变化,必须经常性的作些调整,即创新。

习题三

1. 请你解释“职能”的含义。
2. 现代企业经营里,除了法约尔提出的这六大职能外,你是否认为还有第七大职能或者更多?若有,请提出来与大家讨论。
3. 法约尔提出的管理职能中有“指挥与协调”,现代理论以“领导”取而代之,你认为可以替代吗?试解释。
4. 学习和了解管理职能有何意义?

第四章 管理原则

4.1 公理与游戏规则

4.1.1 公理

■ 举例.

1. 为孩子的培养教育,夫妻之间的争吵很难以是非来衡量,为什么?
2. 中美关系正常化外交谈判时,毛主席和周总理顺利的解决了台湾问题的案例。

■ ----大家共同的约定。

4.1.2 游戏规则

■ ----一种有目的(娱乐)活动的约定,须共同遵守的约束。

4.2 管理的原则

4.2.1 缘起与意义

■ 管理的原则是由法约尔提出来的,在本学科中,它起着举足轻重的作用,它即是管理的公理与游戏规则。

4.2.2 内容

■ 1. 劳动分工---分头打猎还是合围?

■ 2. 职权与职责---职责是职权的必然结果。

■ 但: 你见过有权无责的事实吗?

■ 你还见过有责无权的现象吗?

3. 纪律---约束;尊重组织,尊重他人和协议,以达到协同。

你害怕纪律吗?你知道戒律吗?

4. 统一指挥---员工只接受一个上级领导的命令。

同时接到两个领导的命令去做同一件事,你该怎么办?

5. 统一领导---具有同一个目标的各部门的活动,都必须遵循同一个计划,服从同一个领导。

6. 个人利益服从总体利益---任何员工或群体的利益都不能置于组织的整体效益之上。

7. 报酬---合理的薪酬。

公平的问题;员工的满意度问题。

8. 适当的集权与分权(集中)---为获得“最好总体利益”所需的集中程度。

9. 等级系列---从上到下,大小排列有序。

10. 秩序---各在其位,各司其职。

11. 公平---上级对下级仁慈与时,下级对上级以忠诚和尽力。

吏不畏我严畏我廉,廉则威;民不畏我能畏我公,公则明。

12. 人员的稳定---必须稳定,若发生不正常的流动,则是管理不良的结果。稳定的人员是资源的一种。

13. 创新精神---活力的体现;牺牲自我,让下级发挥创新。

14. 团队精神---集体协作的必要性与信息沟通的重要性。

外国人善打桥牌,打的是配合;日本人善下围棋,讲究的是吃小亏占大便宜;中国人善打麻将,各自为战。

习题四

1. 何谓“公理”?为何它显得如此重要?
2. 你认为管理需要游戏规则吗?请解释.
3. 西方国家的一些军事院校里要开学习雷锋的课程,你认为他们要学习雷锋的什麼?
4. 你认为“人员稳定”也算是原则吗?为什麼?
5. 没有团队精神的根本原因是什麼?

第五章 管理的历史发展

饮水思源

管理学理论与实践上有许多贡献者,他们的功德是不可磨灭的;

1. 了解他们是为了向他们学习;
2. 了解管理曾经所用过的模式;

5.1 中国传统管理思想

- 5.1.1 顺“道”
“道可道，非常道”。
- 5.1.2 重人
- 5.1.3 人和
- 5.1.4 守信
- 5.1.5 利器
- 5.1.6 求实
- 5.1.7 对策
- 5.1.8 节俭
- 5.1.9 法治

5.2 泰勒的管理思想

- 弗雷德里克·温斯洛·泰勒是一个美国人,一生致力于“工作效力”的研究;
- 那个时代,不存在有效的工作标准,他热心寻求每一项工作的“最佳方法”,以提高工作的效力

研究两个问题耗费了大半生,一是“一天要工作多少才是合理的工作量”;二是“一天要给多少报酬才是合理的”。

他创造了“泰勒原理”:

1. 用科学(系统化的知识)代替凭经验的方法。
2. 在集体活动中取得协调一致以代替不一致。
3. 实现人们的彼此合作以代替混乱的个人主义。
4. 为最大的产出量而劳动,而不是限制产出量。
5. 尽最大的可能培养工人,从而使他们自己和他们的公司都取得最大的成就。

由于他卓越的贡献,被誉为科学管理“之父”。

5.3 法约尔的管理思想

- 5.3.1 法约尔是20世纪20年代的工业家。
- 他作出两个重要的贡献:
 - 一 工业企业各类活动(经营职能)可分为六大类: 技术, 营业, 财务, 保养, 会计, 管理。
 - 管理的职能: 计划, 组织, 指挥, 协调与控制。
- (1916年出版的《工业管理与一般管理》)
- 二 管理的一般原则
- 即管理的原则。

5.3.2法约尔: 现代经营管理理论之父

由于系统的引进了管理原则,创造了管理职能,被誉为现代经营管理理论“之父”。

从此,行为科学出世。

5.4. 霍桑(Hawthorne)试验

与此同时,许多管理学家和工作者也在从事这方面的工作。

埃尔顿·梅奥(Elton Mayor),哈佛大学教授在西方电器公司霍桑工厂做了一项研究,即霍桑试验,以确定什么条件对工人有影响。

结论: 人被“注意”后,引起行为的反映,确定人为“社会人”。

5.4 其他管理学派

数量学派

经验学派

权变学派

决策学派

系统学派

麦肯锡 7S 结构系统

策略(strategy),结构(structure),系统(system),作风(style),人员

(staff),共有价值观(sharedvalues),技能(skills)。

习题五

1. 为什么称泰勒为“科学管理之父”?
2. 为什么称法约尔为“现代管理理论之父”?
3. 请列出各种管理学派的特征。
4. 什么是“霍桑效应”?
5. 梅奥对管理学的贡献是什么?

第六章 计划

6.1 计划的定义

- 计划包括定义组织的目标；制定全局战略以实现这些目标；开发一个全面的分层计划体系以综合和协调各种活动。因此，计划既涉及目标 (做什么)，也涉及达到目标的方法 (怎么做)。

6.2 计划的目的是

- 1.计划可以给出方向，减小变化的冲击，使浪费和冗余减至最少，以及设立标准以利于控制
- 2.计划是一种协调过程，它给管理者和非管理者指明方向
- 3.通过促使管理者展望未来，预见变化，考虑变化的冲击，以及制定适当的对策，计划可以减小不确定性，它还使管理者能够预见到行动的结果
- 4.计划还可以减少重复性和浪费性的活动
- 5.最后，计划设立目标和标准以便于进行控制

6.3 计划的类型

- 划分计划类型的最普遍的方法，是根据计划的广度 (战略性相对于作业性)、时间框架 (短期相对于长期)和明确性 (具体性相对于指导性)对计划进行分类。但是，这些分类方法所划分出的计划类型不是相互独立的。比如，短期和长期类型之间就存在紧密的关系，类似的还有战略和作业类型之间的关系。

计划的类型

分类标准	类型
广度	战略性计划 strategic plans
	作业性计划 operational plans
时间框架	短期计划 short-term plans
	长期计划 long-term plans
明确性	具体性计划 specific plans
	指导性计划 directional plans

6.4 编制计划的步骤

- 6.4.1 认识机会
 - 根据： 市场
 - 竞争
 - 顾客需要什么
 - 我们的优点
 - 我们的弱点
- 6.4.2 确立目标
 - 我们要在什么方向，实现什么目标以及何时完成
- 6.4.3 前提条件

- 我们的计划将在什么样的环境中---内部的？ 或外部的---执行？
- 6.4.4 鉴定抉择方案
 - 为完成目标最有希望的抉择方案是什么？
- 6.4.5 对比多种方案
 - 哪种方案将提供最佳机会，按最低成本，最大利润去实现目标？
- 6.4.6 选择方案
 - 选择我们将采取的行动方案
- 6.4.7 编制支持计划
 - 例如：购买设备的，采购原料的，雇佣和培训员工的，开发新产品的

- 6.4.8 编制预算使计划数字化
- 编制预算，如：销售量和销售价，计划所需的经营业务费用，购买设备费等

6.5 目标

- 6.5.1 目标的定义
- 目标(**objectives**)的含义是指期望的成果(行进的方向)，这些成果可能是个人的、小组的或整个组织努力的结果。目标为所有的管理决策指明了方向，并且作为标准用来衡量实际的绩效。正是由于这些原因，目标成为计划的基础。

- 6.5.2 目标管理
- 1.目标管理的定义
- 目标管理(**Management By Objectives, MBO**)系统是由下级与上司共同决定具体的绩效目标，并且定期检查完成目标的情况，而奖励则是根据目标的完成情况来确定。**MBO**不是用目标来控制，而是用它们来激励下级。它提供了一种将组织的整体目标转换为组织单位和每个成员目标的有效方法。
- 2.MBO的共同要素
- **MBO**计划有4个共同的要素，它们是:明确目标;参与决策;规定期限和反馈绩效。

MBO 计划的典型步骤

- 1 制定组织的整体目标和战略
- 2 在经营单位和部门之间分配主要的目标
- 3 各单位的管理者和他们的上级一起设定本部门的具体目标
- 4 部门的所有成员参与设定自己的具体目标
- 5 管理着与下级共同商定如何实现目标的行动计划
- 6 实施行动计划
- 7 定期检查实现目标的进展情况，并向上级或个人反馈
- 8 基于绩效的奖励将促进目标的成功实现

习题六

- 1.怎样编制计划?
- 2.计划怎样影响组织的绩效?
- 3.讨论计划的不同类型。
- 4.工商企业只有一个真正的目标—创造利润吗?为什么?这种观念对企业有何影响?
- 5.什么是目标管理?它有什么优势?
- 6.哪些因素影响目标管理的效果?

第七章 战略与决策

- 7.1 战略与计划
- 按以往的理论，计划是不考虑竞争情况的，而战略则是研究竞争下的对策（或者说计划）。
- 7.1.1战略的定义
- 战略是一种决策模式，它决定和揭示企业的目的和目标，提出实现目的的重大方针和计划，确定企业应该从事的经营业务，明确企业的经济类型与人文组织类型，以及决定企业应对员工、顾客和社会作出的经济与非经济贡献。

- 在现实环境和将来可能的环境下，如何使组织达到目标的计划。
- 战略意义分析：
 - 1 战略是一种计划
 - 2 战略是一种模式
 - 3 战略是一种达到独特领域的的能力
 - 4 战略是一种期望或承若
 - 5 战略是一种手法

7.1.2 战略的层次

- 1 公司层战略
 - 问题：我们应该从事什么样的事业？
- 2 事业部层次战略
 - 问题：我们在行业里应该如何竞争？
- 3 职能部层次战略
 - 问题：我们怎么支持事业层战略？

7.1.3 战略计划

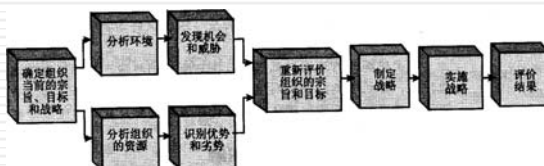
- 在动态的和不确定的环境下，战略计划是重要的。这是因为它能使管理者以系统的和综合的方式分析环境，评价组织的优势和劣势，以及发现组织有可能具有竞争优势的机会。

7.2 战略管理过程

7.2.1 战略管理过程的定义

- 战略管理过程 (Strategic management process)，包括9个步骤，它们是一个战略计划实施和评估的过程。即使是最好的战略，如果管理当局不能适当地实施它们或是不能恰当地评估实施的结果，也照样会失败。

7.2.2 战略管理过程图



1. 确定组织的宗旨，目标和任务
 - 这是组织存在和工作的源头！
2. 分析环境
 - 确定竞争对手等
3. 发现机会和威胁
4. 分析组织的资源
5. 识别优势和劣势
 - 确定自己的核心优势！
6. 重新评价组织的宗旨和目标
7. 制定战略
8. 实施战略
9. 评价结果

7.3 决策

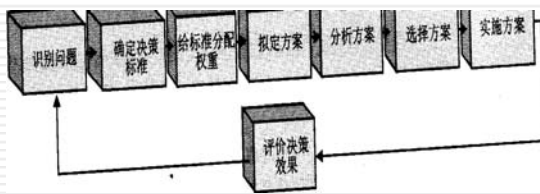
7.3.1 决策的定义

- 所谓决策，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、内容及方式的选择或调整过程。这个概念表示决策的主体既可以是组织，也可以是组织中的个人；决策要解决的问题，既可以是组织或个人活动的选择，亦可以是对这种活动的调整；决策选择或调整的对象，既可以是活动的方向和内容，亦可以是在特定方向下从事某种活动的方式；最后，决策涉及的时间，既可以是未来较长的时期，亦可仅仅是某个较短的时段。

7.3.2 决策过程的讨论

- 决策制定过程 (Decision-making process) 描述为八个步骤，从识别问题开始，到选择能解决问题的方案，最后结束于评价决策效果。这一过程犹如你决定打算在哪里度过暑假一样，也适用于决定一个公司的行动，就像赫尔希食品公司决定投产一种新的糖果排一样。这一过程既能用来描述个体决策，也能用来描述群体决策。

7.3.2 决策过程的讨论（续）

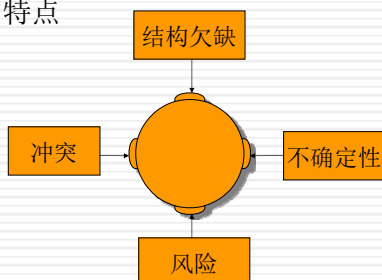


习题七

1. 和同学们讨论一下现实当中决策的实例。
2. 比较组织的宗旨和目标。
3. 决策与决定有何区别？
4. 战略管理的过程如何？
5. 如何评估一个决策的恰当与否？

第八章 管理决策

管理决策的特点



管理决策的特点

- 一 结构欠缺
- 管理者的大部分重要决策都是非程序决策：它们是全新的，复杂的、无章可循的，它们有各种各样的解决方案，而且每个方案都各有优缺点

管理决策的特点

决策类型

	程序性决策	非程序性决策
问题类型	频繁、重复、常规、对因果关系极其确定的	新的、非结构的、在因果关系上不确定的
步骤	依赖政策、规则和确定的步骤	需要创造性、对模糊的容忍以及有创意的解决问题
例子	企业：定期记录存货 大学：对好学术地位的必要成绩评分 保健：接受病人的步骤 政府：公务员晋升体系	企业：在新产品和市场进行多角化 大学：建设教室设施 保健：购买实验设备 政府：政府机构重组

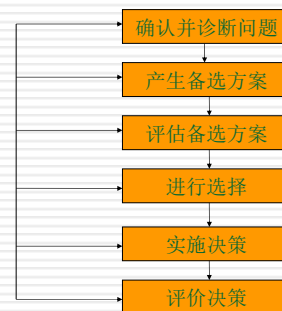
管理决策的特点

- 二 不确定性和风险
- 1 不确定性意味着管理者要在不完全信息下知道每个不同行动的一系列结果
- 2 当你不能估计每个可能性结果，而且不能确定会发生什么的时候，你就面临着风险

管理决策的特点

- 三 冲突
- 1 当管理者不得不处理来源不同的并互相对抗的压力时，就会有冲突。
- 2 冲突的两个表现层次
 - 1) 个人决策者的心理冲突
 - 2) 发生在不同的个人和团队之间

决策阶段



决策阶段

- 一 确认并诊断问题
- 1 认识到目前的状态和希望的状态之间的差距，愿意解决问题并且确认解决问题需要的资源和能力，深挖和诊断这些表面问题的深层的真实原因
- 2 这个步骤要提出和解决的有效问题包括
 - 正在发生的与将要发生的情况有什么不同？
 - 怎样尽可能具体的描述这个偏差？
 - 偏差的原因是什么？
 - 具体要达到的目标是什么？
 - 哪些目标对决策的成功是绝对关键的？

决策阶段

- 二 产生备选方案
- 这一阶段包括下列有用的问题
 - 是否有可供评估的特定选择方案？
 - 我们还要考虑其他的吗？
 - 谁能帮助我们提出主意？
 - 我们怎样能创造性增加备选方案？

决策阶段

- 三 评估备选方案——预测各种观点付诸实施后的结果是什么
- 主要问题包括
- 关于备选方案的信息是否现实和完善？如果不是，我们能得到更好的信息吗？
- 这些备选方案符合我们的主要目标吗？
- 如果我们实施这个备选方案，我们会有什么问题？

决策阶段

- 四 进行选择
- 1 最大化决策——实现最大的正面结果和最小的负面结果
- 2 满意——要选择一个最能接受和承认的方案；选择的方案要满足目标或标准
- 3 最佳化——是指在几个目标中达到最佳平衡

决策阶段

- 五 实施决策
- 1 实施决策必须知道决策的内容和为什么做这样的决策，而且他们必须对能成功地实施决策达成共识
- 2 恰当的工作计划包含一下几个步骤
- 1 当决策完全实施时应是什么样子？
- 2 进行时间安排，可能要有个时间表
- 3 列出每个实施步骤所需要的资源和行动
- 4 估计每个步骤所需要的时间
- 5 明确每个步骤应由谁负责

决策阶段

- 3 一些用于确定潜在问题和潜在机会时的有益提问
- 什么问题是由这次行动引起的？
- 预防这个问题需要采取什么行动？
- 能带来什么没有预料的利益或机会
- 我们如何确认它们会发生
- 当机会来临时我们如何采取行动

决策阶段

- 六 评估决策
- 管理者应该评价决策的有效性如何，这意味着收集有关决策的影响的客观有效的信息。
- 如果事实证明问题并没有解决，或者制定一个更好的决策，或者制定更好的实施计划

决策时应避免的陷阱

- 情景和人的限制可能阻止六个决策阶段的理性执行，导致大多数决策者采取满意而不是最大化原则。
- 一 心理偏见
- 1 控制幻想——是一种信念，在这种信念下人们会相信能够影响客观事件的进程
- 2 框架效应——是指问题与决策的选择是如何被理解和看待的以及这些主观影响如何超越了客观现实的一种心理偏见

决策时应避免的陷阱

- 3 个性与决策
- MBIT是用来评价人们在决策中是如何采取不同的方法
- 人们做事物的四个基本偏好选择
- 1 内视还是外视
- 2 理性还是直觉
- 3 思考还是感觉
- 4 裁决还是理解

决策时应避免的陷阱

- 二 时间压力
- 三 社会现实——不同利益群体的冲突，社会相互作用，讨价还价，政治交易

群体决策

群体决策的利弊

潜在优势	潜在劣势
1 大量信息	1 个体主导
2 更多的观点和方法	2 满意为主
3 智力激发	3 群体思维
4 人们理解决策	4 目标置换
5 对决策认同	

管理群体决策

领导
避免主导
鼓励输入
避免群体思维和满意
记住目标

建设性冲突
忽略地位不同
保持与任务相关
不针对个人
使用恶魔建议

有效群体决策

创造性
头脑风暴
避免批评
删除主意
合并主意

管理群体决策

- 有无数的方式可以进行创造
- 1 带给人类一个全新的创造
- 2 把明显不相关的东西进行结合（合成）
- 3 改进什么东西或给它一个新的应用（修正）
- 头脑风暴法
- 让群体成员产生尽可能多的主意，一旦某个主意被提出来后，就被写上黑板让所有成员都能读到，成员们能自由地使用它们作为基础。而且还鼓励成员能想说什么就说什么，其他人不对主意进行评价，他们的任何主意都是允许的

组织决策

- 一 组织内决策是一个高度复杂的过程，个体和群体受一些不同因素的制约
- 二 组织决策过程模型
- 1 决策的累进模型——决策者进行小的决策，并一步一步谨慎推进，最后把他们拼凑起来成为一个大的方案
- 2 西蒙关于决策者有限理性的原因
- 1) 他们对于选择方案和结果不具备完善和充分的信息
- 2) 他们面对的问题过于复杂
- 3) 人们不能分析他们周围的信息
- 4) 没有足够的时间来处理所有相关信息
- 5) 包括在同一个企业的管理者，具有相互矛盾的目标

组织决策

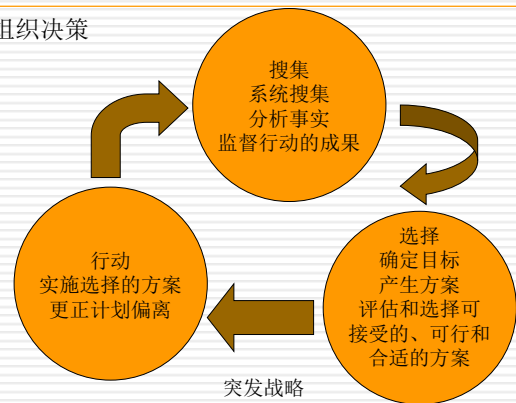
- 三 谈判和政治
 - 四 危机事件中进行决策
 - 1 在危机环境中，管理者必须在大量压力下进行迅速的决策
 - 2 案例对比
- 危机：联合碳化物公司在印度波旁的毒气泄漏导致上千人死亡
 强生公司产品Tylenol混入氰化物事件中导致数人死亡

联合碳化物	强生公司
不向公众表明是危机，公众认为这家公司是忽视冷漠的杀手	向公众承认是危机，公众认为Tylenol不安全，强生失控了
在反应前无计划：CEO立即前往印度查看损坏情况，所有高层参与	在反应前的计划：CEO选择一个高层领导危机小组，公司的其他部分只在必须的基础上知道
没有确定目标	确定目标：停止死亡；找到死亡的原因；对受害者提供帮助；重建Tylenol的信用
行动：损害控制/石墙；隔离；错误陈述安全情况；不通知发言人；认可精神病之说	行动：提供全部信息；与官方合作，撤回货架上全部Tylenol（第一年损失1亿5千万）；采用强营销计划；采用新包装重发Tylenol
慢性问题持续：公众信任度低，昂贵的诉讼；结果无正式危机计划	危机解决：公众信任度高；销售重新增长；完善的危机管理计划

组织决策

- 3 危机管理的战略可以事先制定，机制处于准备状态，所以一旦危机产生，管理者是有准备的
- 4 一个有效的危机管理计划（CM）应该包含下列要素
- 1）战略活动
- 2）技术和结构活动
- 3）评估和诊断活动
- 4）沟通活动
- 5）心理和文化活动

组织决策



第九章 计划和战略管理

与其让别人掌握你的命运，不如你自己来主宰。

——杰克·韦尔奇，通用电气公司CEO

计划的基本原则

计划就是决定个人、群体、工作单位或组织未来的目标和活动的有意识的、系统的过程。

计划为组织和个人的行动提供了清晰的远景，允许其根据变化的环境和条件进行修改。

计划的基本原则

计划的基本过程

- 步骤一：情况分析
- 步骤二：可选择的目标和计划
- 步骤三：目标和计划评估
- 步骤四：目标和计划甄选
- 步骤五：实施
- 步骤六：监督与控制

步骤一：情况分析

- 情况分析是指在一定时间和资源的限制下，计划制定者收集、分析现有的条件并对未来趋势进行预测。

步骤二：可选择的目标和计划

- 目标是管理者想要达到的目标和最终结果。
- 目标应是明确的、具有挑战性并是可以实现的，还应是被量化并与一定的时间相关联。

步骤二：可选择的目标和计划

- 计划是管理者为达到目标所采取的行动和方法。
- 计划应明确到每一个目标所采取的行动、需要的资源和可能遇到的困难。
- 计划分为单一用途计划、持续性计划和应急计划。

步骤三：目标与计划评估

步骤四：目标与计划甄选

步骤五：实施

- 管理者和员工都参加计划的制定过程，实施阶段会更有成效。
- 要求将计划与组织的其他系统相联系，特别是预算和奖励体系。
- 步骤六：监督与控制

计划的层次

- 战略计划
- 战术与运作计划
- 战略计划：昨天与今天

战略计划：

- 战略计划是对组织的长期目标和战略进行决策
- 战略目标是与组织长期生存相关的主要目标或最终的结果
- 战略是指达到组织目标而采取的行动方式和资源配置

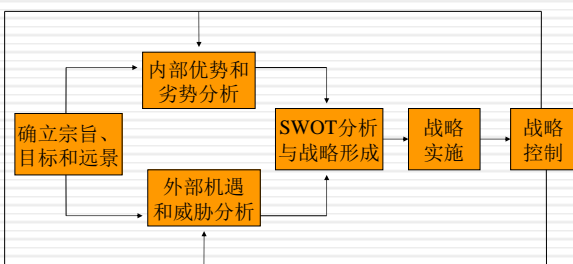
战略和战术运作计划

- 战术计划是在战略计划的基础上，制定与组织的特定部门相关的特定目标和计划，通常是针对某一个职能部门
- 运作计划是确定组织内较低层次所需的具体步骤和过程

战略计划：昨天和今天

- 战略计划在过去存在着不足
- 战略管理是指在组织战略目标和计划的形成和实施过程中，需要各个部门的管理者参与，将战略计划和管理合二为一

战略管理过程



步骤一：确立宗旨、远景和目标

- 宗旨是组织基本的目标和价值取向，也是组织的经营范围，取决于组织存在的原因
- 战略远景是在宗旨之外，描述公司前进方向和公司最终的目标
- 战略目标是由宗旨和远景而来的

步骤一：确立宗旨、远景和目标

- 壳牌公司的远景是“列于美国公司榜首”
其远景传递了公司在技术开发、客户服务、员工发展和公共事业方面的决心
- [案例链接\壳牌公司的宗旨和远景.doc](#)

步骤二：外部机遇和威胁分析

- 成功的战略管理是以准确全面的环境评价为基础的
- [环境分析.doc](#)

步骤二：外部机遇和威胁分析

- [真正了解市场的康柏公司.doc](#)
- 康柏的例子说明了怎样通过对外部环境的分析发现市场中的机遇和潜在的威胁。当然，对一个公司的机遇，对另一个公司来说可能就是威胁（正如康柏和IMB）

步骤三：内部优势和劣势的分析

内部资源分析

财务分析

通过资产负债表、损益表对财务状况的强、弱进行分析，通过横向和纵向对比分析发展的趋势

人力资源分析

对所有管理者和员工的水平高低进行摸底。着重于人力资源的重要活动安撑，包括招聘，甄选、再就业安排、培训、劳资关系、补偿，晋升、表扬、工作生活的质量与人力资源计划等

步骤三：内部优势和劣势的分析

市场审计

分析市场活动的优势和劣势，确定市场、主要市场的划分与组织在主要市场中的位置(市场份额)。

运作分析

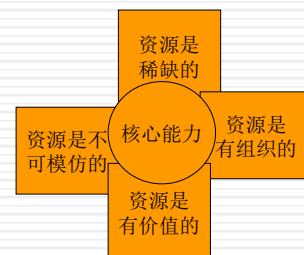
分析生产、产品或服务的优势和劣势

其他内部资源分析

对组织的其他活动如研发，管理信息系统工程和采购等方面的优势和劣势进行必要的、合适的分析。

步骤三：内部优势和劣势的分析

- 核心能力是公司优于其他竞争对手之处，可能是独一无二的技能和知识



步骤三：内部优势和劣势的分析

- 基准化：指与其他公司相对一家公司的基本功能和技术进行评估的过程
- 案例：施乐公司是基准化方面先锋，它的一个项目就是对世界“一流”的67家公司进行了调查，其中许多公司并不属于复印行业。为了提高定货完成情况，施乐研究厂L.L.Bean，而这是一家服装邮购公司。基准化项目对施乐公司有很大帮助，对大量的其他公司如福特、康宁、惠普和Anheuser—Busch等的研究使施乐在减少无效率和提高竞争能力方面取得了长足的进展。也许，基准化的唯一缺陷是使公司充其量只能与别的公司做得一样好。而战略管理最终是要超越其他公司。

步骤四：SWOT分析与战略形成

- 公司战略：组织竞争与其中的业务、市场或行业以及资源在这些业务中的配置
- 集中战略：在单一行业中从事单一的业务，在进入一个行业之初通常使用
- 垂直一体化战略：公司将业务范围扩大到供应和分销领域

步骤四：SWOT分析与战略形成

- 同业多样化战略：在与公司原有核心业务相关的业务范围内开展新的业务
- 集团多样化战略：一家公司将业务扩展到非相关的行业

公司战略的趋势

- 处于增长缓慢的、成熟的、受到威胁的行业的公司实行多样化被认为是合适的。但多数观察者认为，公司在相关或相近行业内进行同行业多样化通常能取得更好效果

业务战略

- 业务战略是指组织为建立并加强其在市场中的竞争地位而采取的主要行动

竞争优势来自于：

- 通过低成本取得竞争优势
- 采用差异化战略

职能战略

- 职能战略是由组织的每个职能部门来完成，对业务战略提供支持

商业道德

有些人开玩笑道：商业道德从名字看就是一个矛盾。

道德环境

- 道德的形成有社会的因素、个人的发展和美德的因素，还受公司工作环境的影响。
- 公司的道德标准
- 危险信号
- 道德规范（[强生公司的道德规范](#)）
- 道德计划

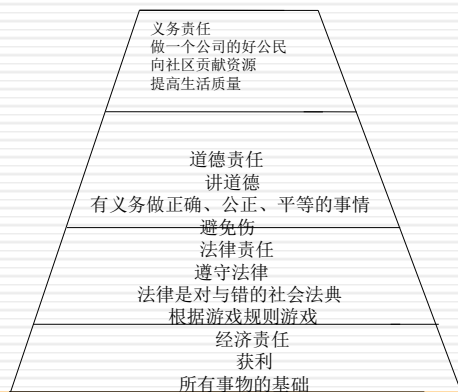
道德决策

善良的人有时也会做出不道德的事来。有些指南能帮助个人避免不可逆的道德行为。

1. 要清楚地说明问题
2. 确定与实际情况相关的价值观
3. 权衡价值的冲突、做出平衡这些因素的选择，特别要强调重要的价值观
4. 执行决策

公司的社会责任

- 公司的社会责任是企业所承担的社会责任。对社会负责的公司会将其对社会的正面影响发挥到最大限度，并将负面影响减少到最小程度。



矛盾的观点

- 公司社会责任的核心是管理者作为股东的代理，有责任合公司现有价值最大化。
- 管理者的动机应受道德行为的规范，至少不应该与最起码的一般原则相冲突。

（[海外的美国烟草业](#)）

调和

- 需要用同情（追求文明）（亚当斯密的定义）平衡市场（追求财富和效率）。
---- 查尔斯 汉迪
- “战略道德”被认为是增加企业现值的一个工具。

默克公司

- 默克公司内部的管理指南有这样一段陈述：“改善人类的生活是我们的事业。我们所有的行动都必须由我们为这一目标所取得的成功来衡量。”
- 默克公司为治疗一种已经传染了100万人的疾病——“黑河”，开发了一种名叫默克停赞的药。那是一个巨大的潜在市场，除非患者买不起这种药。默克公司希望有人愿意帮助治疗的付费，公司免费散发这些药，并投资建立成本很高的分销渠道，以保证这些药能够送到病人手中。
- CEO瓦格路斯说：“如不这样，公司就会因违反行规而无法继续在本行业干下去，此外还使科学家失去道德。”二战后，默克曾把链霉素运到日本去治疗肺结核。没有赚到大钱，但默克至今仍在日本享有很高的声誉与势力。

公司对社会的反应

- 公司对公司社会责任辩论的反应被称为公司的社会反应。
- CSR1(公司的社会责任)
- CRI2(公司的社会反应)

公司对社会反应的方法

级别	姿态或战略	表现
反应的	否认责任	比要求做的少
自卫的	承认但抗拒责任	按要求的最低标准做
一致的	接受责任	按所有的要求去做
主动的	预测责任	做的比要求的要多

政治环境

公司在其道德结构中两个目标：

- 竞争优势
- 公司合法性

（金钱与奥林匹克精神）

影响政治环境的战略

- 成功的公共事务计划能提高组织的信誉，有助于及时、适当地反应问题，并对财政产生积极的影响。
- 游说
- 政治活动委员会
- 公司全体选民计划
- 建立联盟
- 阻碍议事
- 战略性让步

小企业与政府管制

小公司对政府的管制能做些什么呢？

- 在法律上作文章
- 在条例制定者身上下工夫
- 改变产品战略
- 形成呼声

在自然环境中管理者的作用

- 组织会给社会带来风险，因此有责任降低其给环境带来的风险，而且也有帮助解决环境问题的能力
- 以生态为中心的管理旨在将环境的负面影响降到最小的程度，创造可持续发展的经济并提高全世界的生活质量。

问题讨论

在美国的《17岁》杂志上刊登了一个耐克的广告，广告是一位年约8~9岁的女孩照片并配有如下的广告词：

如果让我玩.....
我会更喜欢我自己。
我会更自信。
我会少烦恼。
我得乳腺癌的机会会减少60%。
我会离开揍我的男人。
我会减少怀孕的机会，除非我想。
我会学会坚强。
如果让我做运动。

用本章有关道德和社会责任的概念来评论这一则广告词。在分析时你会提出问题吗？

- 综合案例：[耐克的冲突](#)

- [实践练习](#)

第十一章 组织理论

- 11.1 组织的定义
- 由两人或两人以上有共同奋斗目标的结构关系群体称为组织。
- 比喻管理为船只,组织就是江河,湖泊和海洋。

11.2 正式组织与非正式组织

- 11.2.1 正式组织
 - 在册员工所组成结构关系的群体称为正式组织。
- 11.2.2 非正式组织
 - 1.在组织中,任何个人自发的联合行动的群体或关系网络,如小团体,宗派,等。
 - 2. 了解非正式组织的意义
 - 非正式组织有可能会:
 - (1) 影响正式组织的行为;
 - (2) 改变事物的发展方向;

(3) 协助组织的动力;

(4) 造谣生事的根源。

11.3 虚拟组织

11.3.1 含义

以某种特殊的手段形成某种特殊的关系群体,如通过e-line的方式形成某种关系。

11.3.2 虚拟组织的意义

网络时代的到来,使虚拟组织形成的可能性和广泛性越来越大,有可能形成第二种组织形态.新的管理理论与方有可能在这种情况下产生.(德鲁克先生已经预言)

- 虚拟组织的优点:
 - 可作出快速,灵活,具有全球性的反应;
 - 根据市场的需求使用雇员;
 - 规模较小但具有强大的能量;
 - 具有最小的组织规模, 但具有最大竞争力;
 - 经营结果更经济且质量更好。
- 特征:
 - 灵活性增强了,
 - 实现了优势互补,
 - 容易打开市场,
 - 风险和资源共享。

11.4 管理跨度与组织层次

11.4.1 管理跨度

- 1. 由来
 - 一个管理者要管多少人才是合适的?
- 2. 含义
 - 一个管理者管理直接下级的个数称为管理跨度。
- 3. 正确的管理跨度
 - 最高管理者的: 约为 3---7;
 - 最低管理者的: 约为 10---20;
 - (举例说明)

11.4.2 影响管理跨度的因素

1. 作业或技术的专业化程度高,管理跨度可以增大;
如现时的IT行业。
2. 下级的综合素质高可以加大管理跨度;
3. 组织变革的速度;

11.4.3 组织层次

从最高管理 层到最低管理的个数称为组织层次。
管理跨度与组织层次成反比关系。

习题十一

1. 一群蚂蚁是不是组织?
2. 一个家庭是不是组织?
3. 为什么讨论和研究非正式组织?
4. 在某些工厂的作业现场,一个班组长管几十号人,请解释这种反例.
5. 如上题的事实成立,一个班组长管几百号人可以吗?请解释.

第十二章 组织结构

- 12.1 组织结构设计原则
 - 12.1.1 布阵迎敌
 - 12.1.2 组织结构三要素
 1. 复杂化---指组织分化的程度;分工越细致,地域越广泛,组织的复杂程度越高。
 2. 正规化---依靠规则和程序约束员工的程度的高低。
 3. 集权化---决策决定权力的分布程度。越高则越集权。

12.2 组织结构设计的原则

- 12.2.1 与宗旨和任务相适应
 - 宗旨,任务,目标是企业各项操作的源头和依据.
- 12.2.2 劳动分工---最古老,最基本的原则。
- 12.2.3 统一指挥---只能对一个人负责,如果有两个主管,就会产生冲突。
- 12.2.4 职权与职责---没有人应当对他不拥有权力的事负责。

窄跨度组织

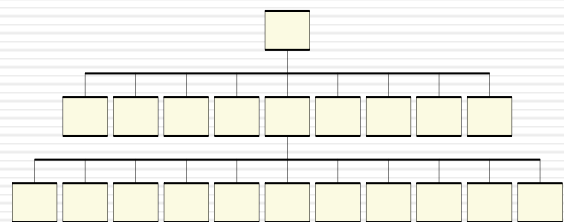
优点:

- .严密的监督
- .严密的控制
- .上下级间联络迅速

缺点:

- .上级过多地参与下级的工作
- .管理层次多
- .多层次引起的高费用
- .最低层与最高层间距离的过长

宽跨度组织



宽跨度组织

优点:

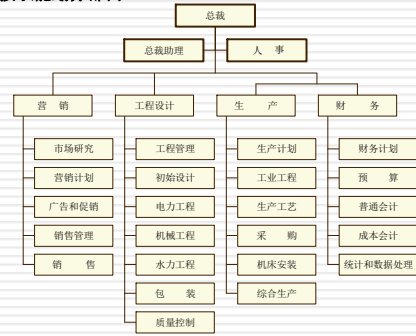
- 迫使上级授权
- 必须制定明确的政策
- 必须谨慎地选择下属人员

缺点:

- 上级负担过重, 容易成为决策的“瓶颈”
- 上级有失控的危险
- 要求管理人员具备特殊的素质

12.3 各种组织结构的讨论

12.3.1 按职能划分部门



按职能划分部门

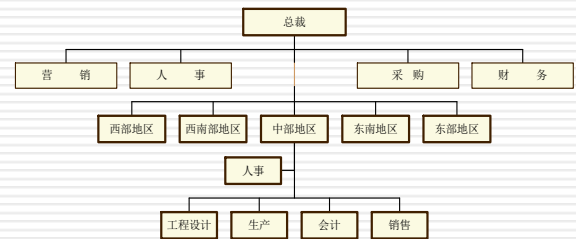
优点:

- 合理地反映职能
- 维护主要职能的权力和威信
- 符合专业化原则
- 简化培训
- 为高层提供严格管理的方法

缺点:

- 降低了总的公司目标
- 关键人员过度专业化, 观点狭隘
- 减弱了不同职能之间的协调
- 只限于最高层对利润负责
- 对环境变化的适应性差
- 限制了全面管理人员的发展

12.3.2 按区域划分部门



按区域划分部门

优点:

- 责任下放到较低层次
- 着重本地区的市场和问题
- 加强全区性的协调
- 利用可在当地经营的经济
- 更好地、面对面地联系
- 为全面管理人员提供广阔的培训场所

缺点:

- 需要很多具有全面管理能力的人员
- 往往难以维持经济的集中服务并在地区一级增加了诸如人事、采购等服务
- 使高层经营管理增加了困难

12.3.3 按顾客划分部门



按顾客划分部门

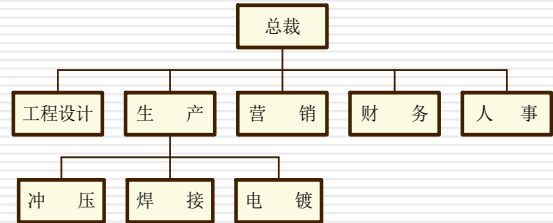
优点:

- 有助于集中顾客的需要
- 使顾客感觉到有理解他们的供应者（或银行）
- 发挥顾客领域的专长

缺点:

- 对顾客的需求矛盾进行协调可能有困难
- 需要管理和善于处理顾客问题的职工
- 不大能明确划定顾客的分类（如大公司及其他公司企业）

1.2.3.4 按工艺流程划分部门



按工艺流程划分部门

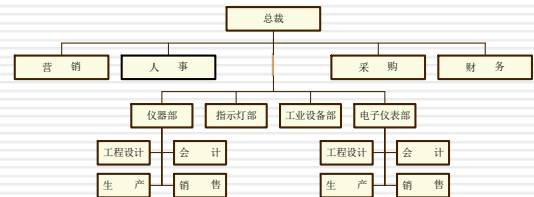
优点:

- 能取得经济优势
- 利用专业技术
- 利用特殊技能
- 简化培训

缺点:

- 部门之间协作有困难
- 只是最高层对利润负责
- 不适合培养全面管理人才

1.2.3.5 按产品划分部门



按产品划分部门

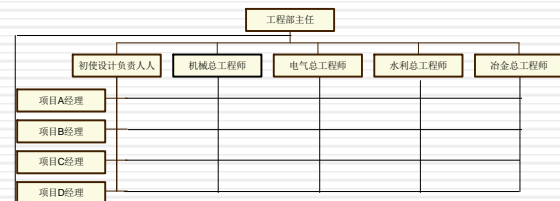
优点:

- 把注意力和努力放在产品系列上
- 充分利用专项资本、设备、技术知识
- 有助于增加产品和服务项目，并使之多样化
- 加强职能活动的协调
- 把利润责任放到部门这一级
- 为全面管理人才提供广阔的培训场所

缺点:

- 需要有较多的具有全面管理能力的人才
- 往往难以维持经济的集中服务
- 增加了高层经营管理的困难

1.2.3.6 矩阵组织



矩阵组织

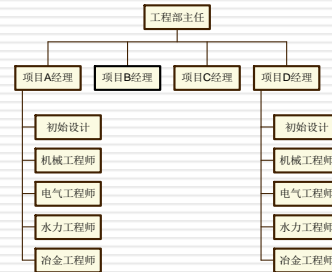
优点:

- 向取得最终成果的方向发展
- 维持专业划分
- 指出了产品利润的责任

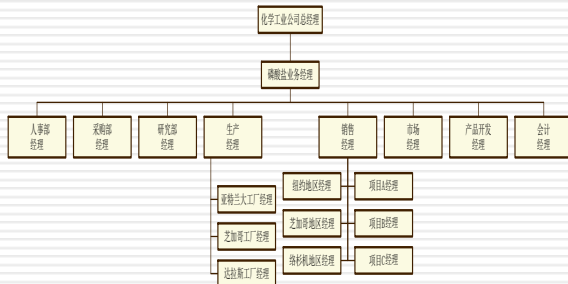
缺点:

- 在组织中权力混乱
- 有可能出现指挥不统一
- 需要有善于调解人事关系的管理人员

项目组织



1.2.4 策略经营单位(SBU)



(一)。设立在企业组织里，能独立推销和处理某些产品或系列产品。

■ (二)。SBU符合标准:

1. 要有自己的任务;
2. 有明确的竞争对象;
3. 拟定与其他SBU(企业里不止一个SBU)完全不同的自己的总体规划;
4. 在关键领域安排自己的资源;
5. 有一个适度的规模。

■ (三)。原则(游戏规则):

1. 指定一个位经验丰富的经理全面负责。

■ (四)。任务:

1. 产品车策略;
2. 实验到中试;
3. 市场研究, 生产; 包装;
4. 营销: (售后服务并不一定)
5. 利润指标

■ (五)。特征(好处):

1. 集中优势“兵力”;
2. 不致被其他产品挤掉;
3. 保证产品的营销, 市场动态, 及顾客的需求变化;
4. 这是一种组织技巧, 尤其对那些产品系列多的企业组织最合适。

习题十二

1. 在组织结构这个内容里, 你是如何理解“布阵迎敌”?
2. 在今天这个现代化社会里, 按职能划分组织结构最大的问题是什么? 你有什么好建议吗?
3. 按区域划分组织结构最难解决的问题是什么?
4. 什么情况适应矩阵组织?
5. 什么样的企业在什么情况下应该使用SBU组织? 为什么?

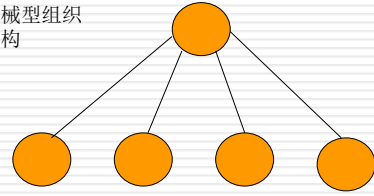
第十三章 反应型组织

■ 今天的需要

- 在今天瞬息万变的企业环境中,反应能力——快速、灵活和适应变化需求的能力,对企业的存亡来说较以往更重要。

今天的需要

机械型组织
结构

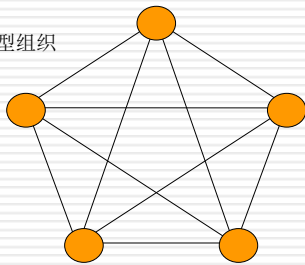


高度正式
有限的联系

低决策参与
依赖基层管理者

今天的需要

有机型组织
结构



非正式
更多联系

高决策参与
很少依赖基层管理者

今天的需要

- 有机结构强调灵活性。有机组织是分权式的、非正式的,依赖被赋予更广泛职责的员工的判断能力和专长。有机结构不是一个单一的正式结构,它是本章讨论的所有新型组织的基础。

最佳规模的组织

- 一 大公司相对小公司的优势
- 二 小公司的优势——能快速回应顾客需求并服务于小的细分市场
- 三 大企业内部的小企业化
创建更小更灵活的事业单位

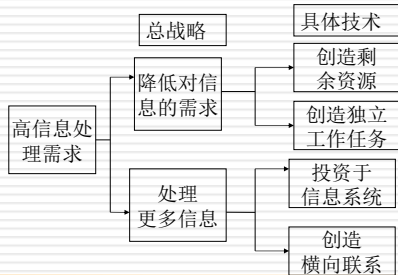
缩减规模——有计划地裁减职位和工作
“生存者综合症”——他们为更加沉重的工作负担苦苦挣扎,猜测谁将会下一个离开,疑心考虑如何能留下来,丧失了对公司的认同和对上司的忠诚,变得眼界狭隘、只热衷于个人利益和厌恶风险

最佳规模的组织

- 四 理想的公司规模——结合了这二者的优点:它一面创建了众多小的灵活的事业单位,而同时它又利用它的规模和能力在公司这一层级上增加企业价值

对环境反应的组织

- 一 管理信息的组织
- 企业必须获得、处理信息并对此作出反应，因此需要建立起一定的组织结构来处理信息



对环境反应的组织

- 二 对顾客反应的组织
- 1 全面质量管理——是一种管理方法，它使每个人都投入到自己工作部分的持续改进中来
- 2 戴明关于质量著名的“14点”建议
- 目标一致 采纳新哲学 中止对大量检查的依赖
- 永远持续改善生产与服务体系
- 着手培训和再培训 建立领导 驱除畏惧感
- 消除部门间壁垒 消除标语、告戒和任意的目标
- 消除数字定额 驱除对自己工作产生自豪感的一切障碍 建立促进教育和再培训的有力机制 采取行动、完成变革

对环境反应的组织

- 3 鲍德里标准和美国的全面质量管理
- 4 ISO9000——是一系列的质量标准，他是由国际标准化组织下属一个委员会制定的，它的目标是服务于生产者和消费者的利益
- 5 重组——以全新的方法彻底检查和重整全部运做过程，以此来实现顾客和组织可能的最大利益

对技术反应的组织

- 一 技术机构的类型
- 1 小批量技术
- 货物和产品以非常小的量或小批量提供——结构倾向有机化
- 2 大批量技术
- 大批量或大规模生产技术——结构更为机械化
- 3 连续作业技术
- 大规模高产量，完全由机器和/或计算机完成——监督控制的需要降低，组织结构回到更为有机的形式

对技术反应的组织

- 二 柔性制造的组织形式
- 1 规模顾客化——企业同时生产高产量和高多样性的产品
- 2 低成本实现规模顾客化的公司组织
- 企业以相对独立的运作单位组成动态的网络系统，每一个单位执行一道特别的工序和任务——称作模块

对技术反应的组织

- 3 其他在制造流程中增加柔性的方法
- 计算机集成制造
- 柔性工厂
- 精益生产

对技术反应的组织

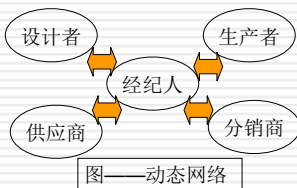
- 三 组织的速度：以时间为基础的竞争
- 1 基于时间的竞争（TBC）是指以缩短送达产品或服务的总时间为目标的战略
- 2 TBC的关键组织要素
- 后勤——是指资源流入企业（进入）、产品从企业进入顾客手中（流出）的这个过程
- 准时制生产——要求于装配线和部件以非常小的批量生产，非常准确地在必要的时间传递到下一工序或是恰好“准时”
- 并行工程——从产品开发过程就开始将所有职能——包括顾客与供应商——结合起来

战略反应的组织

- 一 以核心竞争力为中心的组织
- 1 核心竞争力就是构成企业成为提供一系列产品或服务的领导者的能力——包括知识、专长和技能
- 2 希望通过核心竞争力增强公司竞争优势的管理者应注意的几个相关问题
- 识别现有的核心竞争力
- 获得或建立对未来十分重要的核心竞争力
- 对竞争力持续投资，确保公司处于世界一流水平并比竞争者略胜一筹
- 扩展核心竞争力为明天的市场寻找机会和应用

战略反应的组织

- 二 网络组织——集合了多个独立的、大多单一职能的企业
- 动态网络——也被称作模块或虚拟公司——由短期的成员排列组合构成，其中的成员能够依据变化的竞争环境组合起来或重新组合



战略反应的组织

- 三 战略联盟——因各自目标中的共同而建立起来的正式的合作关系
- 四 学习型组织——是一个能够熟练地创造、获取和转移知识，并能随时修正行为方式以反映新知识和发展趋势的组织
- 五 高参与组织——它的目标是通过雇员和经理共同工作实现企业目标来激发高度的参与和承诺

关于反应型组织的最后思考

- 当组织努力最大化它的反应能力的时候，它们也要平衡对工作效果和效率的需要。
- 任何一种方法都有它的优点和局限性
- 无边界的组织——能够在全球任何地方、任何时间做任何事情

[综合案例]

弗兰科的“无暇糖果”

第十四章 权限

- 14.1 权力
- 14.1.1 权与权力
 1. 权---为了实现某种预订目标而影响人们的力量。
- “枪杆子里出政权”!
- 2. 权=权力,几千年血泪史的一个主题!
 - 管理,即拥有 管理权!
 - 如何使用权力?
- 3. 权力的特征

权力的三个特征

- A. 相对性——权力不能独立存在，他存在于人与人的关系中。
- B. 单象性——权力是一种特殊的影响力，影响者和被影响者之间是不完全平等的。
- C. 有后果性——权力的行使会产生后果，对接受影响的人和其他人会产生有利或有害的后果。

14.1.2 权力的来源（一个人如何获得权力）

- 1 强制的
 - 依赖于惧怕的力量。
- 2 奖赏的
 - 依赖于“欲求”的力量。
- 3 合法的
 - 依赖于组织约束的力量。
- 4 专家的
 - 依赖于敬佩的力量。
- 5 感召的
 - 依赖于魅力的力量。

14.2 权限

- 任何权力都是权限，尤其在企业！职权就是权限。
- 职权---在组织中所居职位的合法权力。
- 企业运作中最基本的权限（职权）：
 1. 直线职权
 - 上级对直接下级行使的一种指挥命令的权限。
 2. 参谋职权
 - 上级对直接上级形使的一种建议的权限。
 3. 职能职权
 - 同级对同级行使的一种要求的权限。

习题十四

- 1 谈谈你对权力的理解。
- 2 在企业要不要设置职权？为什么？
- 3 企业运作中常用的三个职权是什么？怎么应用？
- 4 在同级的协调里，应如何减少管理冲突？

第十五章 人性因素

- 为了了解人的特性和理解人的复杂性，我们必须认真研究人性。否则无法做好管理工作。

15.1 人的心理特征

- 一、先天心理特征及其判定
- 1.躁郁质型 (A)
 - 这种典型的人具有急躁和忧郁的交错反应，其特点是环境适应能力很强，合群，亲近人，有同情心，善于交际，执行任务的能力很强，有进取心。但做事规划感不强，做了再想，做事无持续性，快上快下。
- 2.分裂质型 (B)
 - 这种类型的人思维能力强，属多路思维和立体思维型。善于学习，办法多；不喜欢顺从传统的规则，经常创造一些新规则，想的多，做的少。
- 3.粘着质型 (C)
 - 这种类型的人对于社会的一般观念和规则叫明确和信守；政治，诚实和稳定；行动缓慢，但有耐心，发动满，惯性大，不动怒，一动怒则长久难消。

二、后天心理特征及其判定

- 1.肯定型 (POSITIVE, P型)
 - 亦称积极型。这种人随着事业的成功，积极的行动逐渐强化，活泼和有坚强的信念，做事光明正大，积极进取，遇到挫折时斗争性很强。
- 2.否定型 (NEGATIVE, N型)
 - 亦称消极型。这种人于肯定型的人相反，常遇到的都是不愉快的事，因而行动越来越消极，渐渐的把自己关在小圈子里，话题少，依赖性很强，一切听从指挥，畏首畏尾；对社会活动不感兴趣，生活平淡，无自尊心，更无雄心壮志。
- 3.折衷型 (PN型)
 - 这种人因常有成功和失败两种经历，其行动出现愉快和不悦的交替变化，做事顺利时则冒险，挫折时易打退堂鼓。

15.2 实际生活中的表现出来的类型

- 1.AP (躁郁、肯定型)型
 - 领导者对这种人无需多加顾虑，可以坦率的布置工作。
 - 若于领导者的思路相一致，他会积极执行；反之，他会直率的申诉其理由。
- 2.CP (粘着、肯定型)
 - 这种人比AP型较难领导。领导者在这种人面前，只有严守信誉和社会常识或规范，才可以成功领导他。反之，表率差的领导者，是难以领导这种人物。
- 3.BP (分裂、肯定型)
 - 这种人独创性思维能力特别强，他一般不会轻信领导者的一般陈述。领导者对这种人布置工作时，应当有条有理，有人情，有活力并且高度自信。若过分加压，则易造成相反的结果。

- 4.APN型 (躁郁、折衷型)
 - 对于这种人，领导应该抓住特弱点，加以善意的批评和引导，尽可能的避免他再次失误。有时又利用他积极的一面，热情的鼓励和帮助，以坚定它的成功的信念。由于这种人天性素质爽直，和睦，用的好，可向AP型转化。
- 5.CPN型 (粘着、折衷型)
 - 因为这种人先天性的为固性和严格的社会信条，领导者必须判断清楚后，才能加以控制和采取行动。
- 6.BPN型 (分裂、折衷型)
 - 因为这种人的独创性，对这种人的管理，领导者不必喋喋不休的去劝告他如何如何，也不必过于亲切，只适合于在适当的行动中配合以亲近的表现。
- 7、8、9、AN、BN、CN这种类型的人，由于他们先天性特质表现已不明显。他们只对N刺激反应强烈。对这三众人的管理，领导者要表现出意志坚强，并采取有效的控制方法，尽量安排他们做确实，可靠，保险，不承担责任的工作。

15.3 人的需求

- 一.马斯洛需要层次理论。
 - 世间的人大多数都有需求,人生的状态不同,起需求的内容就不同。
 - 不了解人的需求,是无法进行正确的管理。
- 2.影响需要层次变化的因素:
 - (1)经济地位
 - (2)社会地位
 - (3)文化知识
 - (4)年龄
 - (5)对社会的认识

美的需求
认识的需要
自我实现
受他人尊重
感情与归属
安全,安定的需要
生理的需要

二.赫茨伯格双因素理论

- 赫茨伯格(Herzberg)的双因素理论和马斯洛等的理论一样,重点在于试图说明员工们重视某些与工作有关绩效的原因.

	国外	国内
激励因素	成就 受到承认 工作 责任 晋升	成就感; 受到承认、鼓励(赏识); 上级的表率、下级的追随; 负有责任; 职务晋升; 工资政策与管理; 工作条件—配笔记本、车等; 较大的自由度; 较小的压力; 良好的上下级关系; 工作内容; 奖金; 住房、合适的工资; 技术得到承认; 学习深造, 培训; 树标兵
保健因素	公司的政策与管理 技术监督 薪水 人际关系及上下级关系 工作条件	上下及同级关系; 工作地点的条件; 工作条件; 基本工资/奖金; 各种福利(取半); 发表自己意见的权利

三.公平理论

- 公平理论是一种关于社会的比较过程的理论,它重点研究当一个人和他人进行比较时,他对自己的待遇感到公正的程度.赫茨伯格和他们的同事们发现,不公平的感觉是被提到的最频繁的引起工作不满意感的根源之一.
- 假使你刚获得一份增加5%的工资,你对这次加薪满意吗?能导致更高的绩效\更低的绩效还是绩效毫无变化?
- 公平存在于一个人投入和收益的比率与他人的投入和收益的比率相等的时候.
- 不公平存在于投入和收益的比率不相等的时候,它可能存在于这种情况:
- 一个人认为自己比别人工作努力,按时完成了所有的工作,比别的员工在工作中花费的时间要长,却和别人的工人增加了相同的工资.
- 人们可能离开组织,人们也可能改变他们的对比群体.
- 人们可能会曲解别的投入与收益.

15.4 各种行为模式

- 要回答:
- 1 制定政策与制度的目的是什么? 依据是什么?
- 2 人之初, 性本善, 还是性本恶?

一.x,y理论

- x,y理论实质上是x,y假设,是由道格拉斯·麦克里戈先生在他著的《企业的人性面》一书中首次提出来的,故后人称他为x,y理论.

(一)X假设

- 1.大多数人都是懒惰的,他们尽可能的逃避工作
- 2.大多数人都没有什么雄心壮志,也不喜欢负什么责任,而宁可让别人领导.
- 3.大多数人的个人目标与组织目标都是相矛盾的,为了达到组织目标必须靠外力严加管制.
- 4.大多数人都是缺乏理智的,不能克制自己,很容易受别人影响.
- 5.大多数人都是为了满足基本的生理需要和安全需要,所以他们将选择那些在经济上获利最大的事去做.
- 6.人群大部分分为两类,多数人符合上述假设,少数人能克制自己,这部分人应当负起管理的责任.

(二)Y假设(宽松的)

1. 工作中体力和脑力的消耗就像游戏和休息一样,厌恶工作并不是普遍人的本性,工作可能是一种满足,因而自愿去执行;
 2. 外来的控制和处罚.并不是使人的努力达到组织的唯一手段.他甚至对人是一种威胁和阻碍;人们愿意实行自我管理和自我控制来完成应当完成的目标.
 3. 人的自我实现的要求和组织要求的行为之间是矛盾的.如果给人提供适当的机会,就能将个人目标和组织目标统一起来.
 4. 普通人在适当条件下,不仅学会了接受职责,而且还学会了谋求职责.逃避责任,缺乏抱负以及强调安全感,通常是经验的结果,而不是人的本性.
 5. 大多数人,而不是少数人,在解决组织的困难时,都能发挥较高的想象力,聪明才智和创造性.
- 在现代工业社会下,普通人的智能潜力只得到了部分发挥.

二 复杂人假设

- 前面提到的假设,并不适用于一切人,一切时.人是复杂的,故70年代有人提出了复杂人的假设.
- 1. 人的需要分为许多种,这些需要不仅是复杂的,而且会根据不同的发展阶段、不同的生活条件和环境而改变.
- 2. 人在同一个时间内会有多种需要和动机,这些东西相互作用和结合,形成了一种错综复杂的动机模式.
- 3. 人由于在组织中生活,可以产生新的需要和动机.在人的生活某一特定阶段和时期,起动机是内部的需要和外部环境相互作用形成的.
- 4. 一个人在不同的组织或同一组织的不同部门,岗位工作是会形成不同的动机.一个人在正式组织中郁郁寡欢,而在非正式组织中有可能非常活跃.
- 5. 一个人是否感到满足活是否表现出献身精神,决定于自己的动机构造机他跟组织之间的相互关系.工作能力,工作性质与同时相处的状况皆可以影响他的积极性.
- 由于人的需要是个不相同的,能力也是由差别的,因此对不同的管理方式个人的反应不一样.没有一套适合任何时代、任何人的普遍的管理方法.

附加对策

- 一、若X假设成立，则管理方式应：
 - 1. 管理人员关心的是如何提高劳动生产率，完成任务，它的组要职能是计划组织经营指引监督。
 - 2. 管理人员主要是应用职权，发号施令，使对方服从，让人适应工作和组织的要求，而不考虑在情感和道义上给人以尊重。
 - 3. 强调严密的组织和制定具体的规范和工作制度，如工时定额，技术规程等。
 - 4. 应以金钱报酬来收买员工的效力和服从。

- 二、若Y假设成立，则管理程式应：
 - 1. 改变管理职能的重点。管理经济上的重点放在工作上，即计划组织和监督上，管理社会人主要是建立亲善的感情和良好的人际关系；
 - 2. 改变激励方式。要给与来自工作本身的内在激励，让他担当具有挑战性的工作。
 - 3. 在管理制度上给与工人更多的自主权，实行自我控制，让工人参与管理和决策，并共同分享权力。

- 三 各种行为模式
- 有些行为模式，在目前的西方社会中已经被淘汰，但在我国现阶段的企业操作中依然可用。
- (一) 独裁模式
 - 该模式流行很长的时间，直到上世纪20年代。特点是：权力高于一切。管理者只用职权来指挥和调动一切，达到完成组织目标。这种方式只有维持，毫无积极性和创造性可言。
- (二) 监护模式
 - 该模式流行于二战以前。
 - 其特点是利用过工资和奖金的方式去满足雇员的利益。雇员为了不失去其工作，只是被动地配合工作，只有部分积极性，毫无创造性。
- (三) 支持模式
 - 鼓励员工参与管理，体现他们个人的价值。
- (四) 社团模式
 - 该模式的特点是员工除了参与管理外，并对此负有责任；即在员工中建立一种强烈的责任感。
 - 社团模式适用于负责非程序化工作的组管专业人员。

设计激励性工作

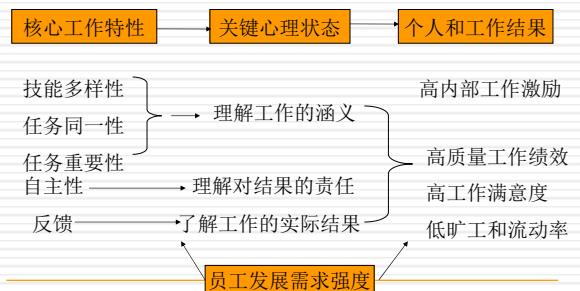
- 内在强化——来自工作本身的驱动力，内在激励是创造性激励的基础
- 一 工作轮换、扩大化和丰富化
 - 工作轮换——使员工从事不同的工作来减轻对工作的厌倦
 - 工作扩大化——让员工同时从事更多的工作
 - 工作丰富化——带来更加根本性的变革，这意味着对原有工作重新构造或重新设计，增加责任更大的工作内容

设计激励性工作

- 二 赫兹伯格的双因素理论
 - 保健因素——与工作环境和条件相关
 - 激励因素——与工作本身有关

设计激励性工作

- 三 海克曼和奥德海母的工作丰富化模型



设计激励性工作

- 四 授权——一个和员工分享权力的过程
 - 授权使员工产生了以下观念：他们感到工作有意义；感到自己能够胜任工作；有独立自主进行决策的感觉；有一定的影响力
 - 一个授权的环境：给员工提供了出色执行任务的必要信息，如何使用信息和如何工作的知识，对工作的控制进行决策的权力以及按贡献应获得的报酬。

实现公平

- 一 评估公平
 - 公平理论——人们讲他们自己的产出和投入比例与一些可比的人进行比较。
 - 公平使得人们对他们获得的待遇很满意，不公平会引起人们的不满，并使人产生了一种使两者关系恢复平衡的企图

实现公平

- 公平是主观的愿望或感觉
 - 作为一个学生，你也许有过以下的处境。你睡的很晚但只在考试中得到一个C，与此同时另一个同学只学了几个小时，在晚上的其他时间出去了，并睡了个好觉，考试中却得了个B。你觉得你的投入（花费学习的时间）比另一个同学多许多，但你的产出却比别人少。你会对这种不公平的景况感到很不满意。
 - 得到更好成绩的同学也可能觉得这很公平，这是因为（1）她整个学期都在学习，而另一个同学却没有；（2）她很聪明（投入的不仅仅是努力，还有能力和经验）

实现公平

- 二 恢复公平
 - 恢复公平的选择——
 - 减少努力程度、降低工作水平或停止工作
 - 通过提高自己的产出来恢复公平
 - 减少他人的产出
 - 改变自己对投入或产出的感觉

实现公平

- 三 公平过程
 - 减少不满意的的关键在于让员工相信管理者能提供程序性公平——在决策中运用公平的过程，从而使员工相信过程尽可能的公平

工作满意度

- 满意的员工对企业有很多好处，包括较低的旷工和变动率；较少的抱怨、诉讼和罢工；较低的健康成本和较高质量的产品

工作满意度

- 一 工作生活的质量
- 工作质量（QWL）计划就是给员工创造一个提高福利和满意度的工作条件，它有八方面的内容：
- 充足和公平的薪酬 安全和健康的环境
- 能发挥人们潜力的工作 个人发展和安全的机会
- 一个培养自我认可，脱离成见，社交氛围和向上发展的社会环境
- 法制化、个人隐私权、异议的权利和适宜的过程
- 对个人休闲和家庭需求造成最少侵害的工作角色
- 有社会责任感的组织行为

工作满意度

- 二 心理合同
- 他们如何对雇主以及雇主如何对他们的一系列假设。
- 理想的状况是，所有的参与方都懂得并相信心理合同是一个动态的关系，并需要参与方灵活的、积极的、不断进行协商

第十六章 员工配备

- 16.1 任务
- 1 使组织系统能够运转。
- 2 准备和使用人力资源。
- 3 公正地评价人的工作，能力，素质。
- 4 准备和实施培训。
- 16.2 程序
- 1 确定人员需要
- 2 选配人员
- 3 制定和实施员工的培训计划

- 16.3 原则
- 16.3.1 因事择人的原则
- 16.3.2 因材使用的原则
- 16.3.3 合理协调的原则
- 人的能力和知识是不断提高的，工作的任务和要求也是不断变化的，因此要合理安排人力资源。
- 16.4 选聘
- 16.4.1 员工特别是管理人员的选聘是一件极其重要的工作，多少企业就是败在这里！
- 你不闻通用电器公司为选聘总裁花去了七年的时间？！

■ 16.4.2外部聘用还是内部提升？

- 16.4.3 诸葛亮择人七法：
- 1.问之以是非而观其志；
- 2.穷之以辞辩而观其变；
- 3.咨之以计谋而观其识；
- 4.告之以祸难而观其勇；
- 5.碎之以酒而观其性；
- 6.临之以利而观其廉；
- 7.期之以事而观其信。

16.5 选择管理者的系统方法

- 有效地挑选一个管理者，需要对待补充的职位性质和目的有一个清晰的了解。必须对职位所要求的条件进行客观的分析，并尽可能设计出工作岗位以适应企业和个人的需要
- 16.5.1 公开招聘
- 16.5.2 粗选
- 16.5.3 对初选合格的人选进行知识与能力的考核
- 1 智力与知识的测试
- (1) 进行智力测试
- (2) 对水平和天赋进行测试
- (3) 进行业务考试
- (4) 对品德进行测试

- 2 竞聘演讲与答辩
- 3 案例分析与候选人实际能力考核

16.6 管理者的才能和个性

- 16.6.1
 - 一. 孔茨先生举出了三种管理者的才能（后加一种）
 - 1. 技术才能
 - 涉及采取不同方法、过程和程序的各种活动的知识水平。
 - 2. 与人工作的能力
 - 指同其他人共同工作的能力，这是一种合作的力量，一种班组的工作。
 - 3. 概念的才能 是一种能看到“大局”，认识某种情况下的关键要素并懂得各要素之间关系的能力。
 - 4. 设计才能 指采取对企业有意的方法解决问题的能力。

16.6.2 管理者所必须的个人特点

- 1. 有管理的愿望
- 2. 能通过感情的交流与人交往的能力
- 3. 正直和直率
- 4. 个人经验

16.7 彼得原理

- 管理人员往往提升到他们不能胜任的层次

习题十六

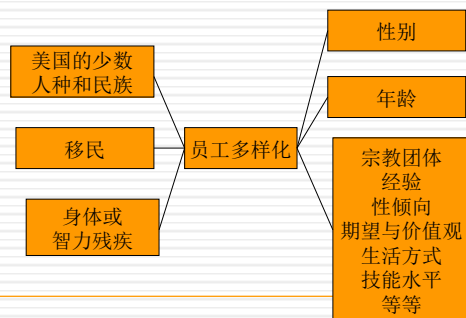
- 1 为什么会出现彼得现象？
- 2 “咨之以计谋而观其识”中的“识”是何意思？
- 3 管理者的个人经验如何考评？
- 4 管理者考评中最重要的考评他什么？
- 5 请你谈谈培训的目的？

第十七章 管理多样化员工

多样化：简要的历史回顾

- 19世纪末到20世纪初，移民来美国的群体主要来自意大利、荷兰和俄国。这些组织的成员被看成外来人，直到20世纪60年代，不同种族和宗教的白人通过斗争成功地被社会认可。继之而来的是“新外人”的斗争：不同文化的人、少数民族和妇女。
- 美国传统的多样化概念是一种兼收并蓄，这会为公司带来商业上的好处。因为随着客户的越来越多样化，保持员工的多样化可以在市场竞争中获得比较优势。

今天的多样化



今天的多样化

- 统一群体的成员，尽管有着许多共同的价值观、态度和理念，但在每一群体内部也存在着多样化的问题。

今天的多样化

- 管理多样化就是在注意到雇员作为一个整体的共同点的同时，又将他们作为个体管理。
- 管理的多样化并不只是对各种差异的承认和协调，还要对这些差异进行支持、培养并利用它们获得组织优势。

员工的规模

- 美国的劳动力到2002年可望达到**1.51亿**（1990年为1.25亿）。15年里的增长率为**21%**，但与1975~1990年**33%**的增长率相比低了很多。
- 加入劳动大军的人口和劳动增长率都显示出趋缓的迹象。今天的雇主不得不在更少的、更加多样化的求职者中挑选最好的人选。

未来的工人

- 美国出生的男性大约占劳动力的**38%**，但其净增长仅为总增长的**15%**，余下的**85%**由美国出生的妇女、移民和少数人种组成。
- 性别问题
- 智力和身体的残疾

性别问题

- 对大多数妇女及其配偶来说，面临的**最大挑战**是在工作、履行家庭义务和为人父母的责任之间寻找平衡。
- 全职女性的收入比全职男性的收入少得多——对于相同的工作，只相当于男性的**75%**。

性别问题

- 女性在公司的管理职位中仍占少数，且在职位晋升的过程中，存在着“玻璃屋顶”
- 所谓“玻璃屋顶”，即少数人种和妇女等特定的群体在公司中的职位的升迁中很难超越的某一水平，是一种无形的界限。

性别问题

- 少数人种和个别移民除了性别问题，多样化的重要性和广泛性显然是少数人种和移民劳动力不断增长的结果。
- 管理的多样化意味着要铲除歧视，意味着将劳动力市场上的可获得技能全面资本化。

智力和身体的残疾

- 残疾人因缺少教育机会和不能适应工作环境而失去很多机会。此外，许多雇主和残疾人自己的态度成了就业的障碍
- 对于多数企业，智力和身体残疾的人是一个巨大的未开发的劳动力市场。残疾人通常更加可靠，很少缺勤，也较少换工作

员工的年龄

- 劳动局预计人口老龄化的趋势将造成新增劳动力供给的短缺。公司因此必须挽留和招聘年老的有经验的工人
- 有些公司正积极修改退休政策，寻求吸引和保留55岁以上的员工。这样既可以节省培训费用，降低了职工的流动，又可以将老雇员的经验变成公司的资本

员工的年龄

- 柯达公司注重在它的项目管理部门(PMD)启用成熟的雇员。柯达公司发现成熟雇员的良好技能对项目小组是强有力的补充，他们可以作为控制专家或项目经理。为利用这个优势，柯达已经建立了特殊的甄选标准用来选择项目经理，并且改变了工作岗位的任命程序，对项目管理中的新员工进行特殊培训。

员工的年龄

- 旅行者保险公司是首批建立退休人员工作库的公司之一。当公司发现退休后的老员工90%以上对兼职工作有兴趣时，公司建立了一个内部临时代理机构，在高峰时间，有缺席或休假的员工时，使用这些退休的员工。当对退休员工的需求超过了旅行者保险可以提供的人数时，公司对其他公司的退休员工敞开大门。

未来的工作与员工资格

- 美国劳动部预测到2005年美国将以服务为导向，制造只能提供12%~15%的工作岗位，没有高等教育文凭的将更加处于劣势。
- 在少数人种和移民中，工作所需要的技能与员工和求职者掌握的技能差距表现得很突出。雇员们正在通过各种方式尽量减少这些差距。

通过积极的行动管理多样化

- 管理多样化包括改变组织的体制、结构和管理方式，以消除制约充分发挥个人潜能的障碍。
- 目的：把每个人做为不同的个体来对待，认识到每个人的不同需要，他们成功需要不同的条件

多样化带来的竞争优势

- 吸引和保留多样化员工的能力
- 不同市场的良好前景
- 创造力的杠杆作用和解决问题的创新
- 增强组织的灵活性

多样化员工的挑战

- 较低的凝聚力
- 沟通问题
- 不信任和紧张
- 墨守成规

多文化组织

组织的三种形式：

单一组织	几乎不雇佣女性、少数人种和与主流不同的其他群体
复式组织	员工相对多样化，开始雇佣不同性别、种族和文化背景的员工
多文化组织	不仅存在着多样化，而且对不同的文化给与正确的评价，并加以鼓励和利用。

组织如何培养多样化的员工

- 确定高层管理者的承诺
- 评价员工
- 吸引员工
- 员工发展
- 留住员工

高层管理者的领导与承诺

- 将这个承诺传递给员工和外界的一个途径是将组织多样化的态度融入公司的使命、战略计划和目标中。
- 一些组织建立了单独的部门或委员会协调整个公司的多样化工作并向高层管理者提供反馈信息。如，甜井公司有一个“多样化主任”，雅芳公司有一个“多文化计划和设计主任”。

组织评价

- 建立及时的评价系统，对涉及招聘、晋升、福利和报酬等方面的组织员工、文化、政策和行为做出评估。
- 目的：找出存在的问题并对需要改进的地方提出建议

吸引员工

- 招聘
- 考虑工作和家庭的需要
- 可选择的工作安排

吸引员工

- [伯格公司雇佣了最多移民.doc](#)

多样化培训

- 目的：识别并减少隐藏的偏见，发展有效管理多样化员工所需要的技能

多样化培训由两部分组成：

- 认识培养
- 技能培养

留住员工

以下策略有利于留住员工：

- 支持性组织
公司帮助少数人种成立这些组织，为其提供情感和事业上的支持
- 前辈
指确保有较高潜能的人被推荐到高级的岗位，并使之融入公司价值观和规范的高层管理人员

留住员工

- 事业的发展 and 晋升
- 系统周到的安排
通过承认文化和宗教假日、不同的着装、饮食习惯，以及考虑到残疾人的需要来支持多样化
- 责任
管理者必须对员工的发展负有责任。

第十八章 领导

- 杰出的领导通常具有洞察力，他们能够带领下属另辟蹊径。
- 他们会创办企业，建立组织文化，赢得竞争。
- 他们是战略家，决不措施良机。
- 他们同样怀着热情关注每一个细节

远景

- 远景是对组织未来可能和有望达到的前景的设想，它反映出领导对组织未来的信心。
- 最好的远景既是理想的也是独特的。
- 远景所用的语言应该是现实主义和乐观主义的结合，是行动的指南，体现实现目标的手段和信心

远景

关键：

- 远景乃有效领导之必需
- 个人或团队可以把远景用于任何工作、部门或组织
- 很多人没有明确的远景，相反，只是终日忙于处理日常琐事

远景

不是任何远景都是有效的，原因在于：

- 只是反映领导个人的需求
- 没有被市场或者必须将其付诸实施的人所接受
- 忽视股东的需求
- 领导没有适应环境的变化

领导和管理



领导和管理



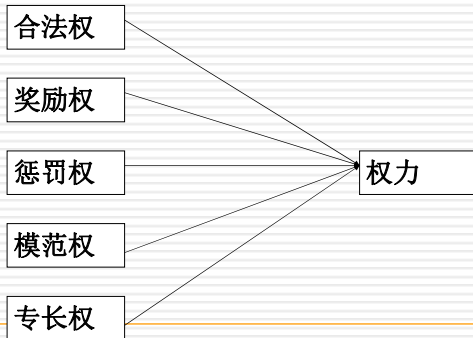
领导和管理

- 有效的管理者并不一定是真正的领导者
- 管理和领导同样重要，强化领导并非降低管理和管理者的重要性
- 同一个人，可能既是领导者，有是管理者，或者都不是

领导与追随者

- 最有效的员工能够独立思考并积极承担组织目标的责任
- 员工的重要品质说出事情的真相
- 追随者对除了他们本身或自己兴趣之外的组织、个人或目标的热情与忠诚，是区分其有效与否的重要标志

权力与领导



理解领导风格的传统理论

研究领导风格的方法：

- 领导的特性理论
- 领导的行为理论
- 领导的情景理论

领导特性

- 努力进取
- 领导动机
- 正直
- 自信
- 业务知识

领导行为

- 任务绩效
领导者努力确保组织实现具体目标
- 群体维系
领导者采取措施以确保组织成员的满意度，保持和发展默契的工作关系并保持群体的社会稳定性
- 决策参与
领导者怎样做决策？领导者让下属参与决策的程度如何？

领导行为

影响：

- 决策风格
- 绩效和维系行动

领导的情景理论

- 弗鲁姆-耶顿-詹格决策模型
- 途径-目标理论

当代领导视角

领袖魅力式领导

激发起追随者的信任、信心、接收、服从、同喜、同悲、影响力、钦佩以及更搞个工作绩效

- 马丁·路德·金
- 肯尼迪
- 沃特·迪斯尼

变革型领导

- 把“事情可能是什么样”变成“事情就是什么样”，突破了传统的交易型领导方式
- 制造兴奋点
- 技能与战略

后英雄型领导

- 有效的领导必须渗透与整个组织，而并非停留于高层的一两个超级明星那里
- 领导者的工作变成了组织各处扩展的领导能力：让人们对自己行为负责。

勇气

作为一个好领导，需要有勇气来创造一个伟大的远景：

- 直面问题，不要徒劳地去寻找借口或避难所
- 说应当说的话给那些需要听的人
- 不管是抵制、批评、漫骂或是挫折都要能够容忍并坚持

第十九章 控制

19.1 什么是控制

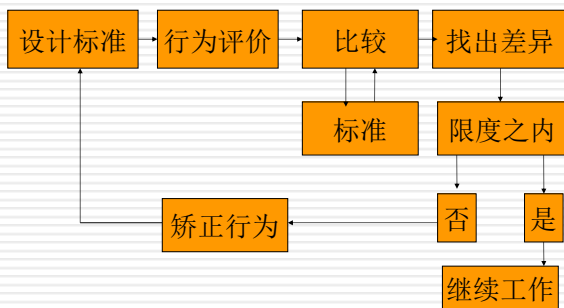
- 控制，即监视各项活动以保证它们按计划进行并纠正各种重要偏差的过程。所有的管理者都应当承担控制的职责，即便他的部门是完全按照计划运作着。一个有效的控制系统可以保证各项行动完成的方向是朝着达到组织目标的。控制系统越是完善，管理者实现组织的目标就越容易。

（[博士伦的问题](#)）（[失控的领导征兆](#)）

19.2 控制过程

- 控制过程（Control Process）可以划分为三个步骤：
 1. 衡量实际绩效
 2. 将实际绩效与标准进行比较
 3. 采取管理行动来纠正偏差或不恰当的标准。

控制步骤



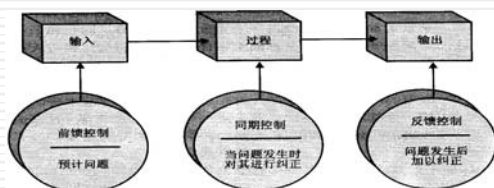
19.3 控制的类型

广义上划分为三种：官僚控制、市场控制和派系控制

系统控制	特征和要求
官僚控制	利用正规的章程、标准、阶级和合法的强制手段。当任务明确且员工独立时最有效。
市场控制	利用价格、竞争、利润中心和交换关系。当产品可以在各方之间建立起来时最有效
派系控制	包括文化、价值观、信仰、期望和信任。当员工有权作出决定，没有其他更好的办法时最有效

官僚控制的类型

- 管理中的控制手段可以在行动开始之前、进行之中或结束之后进行。第一种称为前馈控制 (Feed forward control); 第二种称为同期控制 (concurrent control); 第三种称为反馈控制 (Feed back control)



- 管理审计
- 预算控制（[GE医药公司的ABC方法](#)）
- 财务控制

官僚控制的另一面

管理者应考虑对控制的三种潜在反应：

- 机械的官僚行为
- 策略性行为
- 抵制

(药物检验：一个有争议的控制系统)

设计有效的控制系统

1. 建立有效的控制标准
2. 提供充足的信息
3. 保证员工能够接受
4. 使用多种方法
5. 调整授权赋能与控制之间的关系

市场控制

- 在公司层次上，以利润指标对各个业务部门进行评价。
- 在部门之间使用转移价格，这相当于对市场的一种模拟。
- 在个人层次上，员工的工资与业绩挂钩，或对管理者个人进行评估。

派系控制：授权赋能与文化的作用

授能赋能的管理控制

1. 组织自我指导的团队
2. 问题出现时就采取解决的办法
3. 建立信任和相互尊敬
4. 将控制建立在由一系列规范指导框架上
5. 建立鼓励团队精神的激励机制

文化在控制中的作用 (保持可乐公司的地位)

- 综合案例：欧文康宁问：“谁需要管理者？”

- 实践练习

第十九章习题

- 1.在管理中，控制的作用是什么？
- 2.计划与控制是如何产生联系的？
- 3.控制的过程是怎么样的？
- 4.反馈控制的优点和缺点各是什么？

第二十章管理技术与创新

智者将创造更多机会。

----弗朗西斯 培根

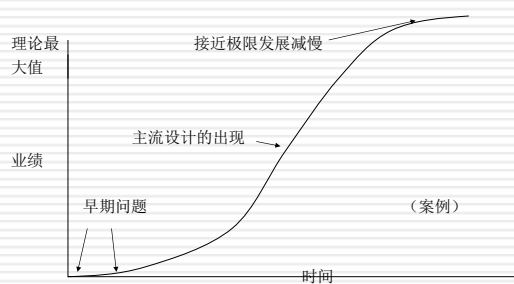
底特律不可能的梦想

技术与创新

我们反技术定义成用于将原材料转变成产品的方法、工艺、系统和技能。更广义地说，我们认为技术是科学的商业化；是将科学知识系统地应用于新产品、工艺和服务。

（“早上好，戴维”）

技术生命周期



竞争环境中的技术创新

- 有时，一个新技术可完全改变一个行业的竞争规则。

技术领先

优势
先行者优势
较少或没有竞争
更高的效率
更高的收益
持续的优势
创新的声誉
建立进入壁垒
占有最佳的市场位置
学习的机会

劣势
更高的风险
技术开发的成本
开发市场和客户培训成本
基础设施的成本
已有产品的报废可能
学习及减少次品的成本

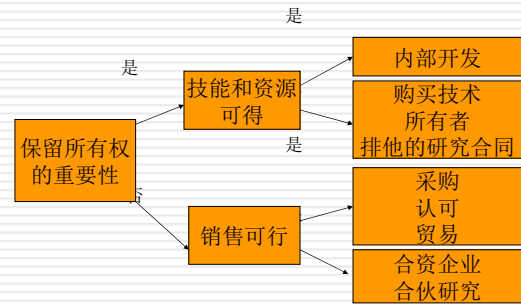
评估技术需求

- 评估现有技术
- 评估外部技术趋势

技术创新决策

- 可预计的市场接受程度
- 技术可行性 (处理器中的蜂音)
- 经济可行性
- 可预期的能力发展 (柯达的数字战略)
- 组织适应性 (爱立信的飞跃)

寻求与获取新技术



技术和管理角色

公司越来越多地设立首席技术官 (CTO)

创新的组织

- 调动创造性 (3M 公司的创新文化规则)
- 消除官僚主义 (摩托罗拉的铱星计划)
- 实施开发项目
- 技术、工作设计和人力资源

- 综合案例: ABB

- 实践练习