

## 第一章

管理的定义：设计并保持一种良好的环境，使人们在组织中高效地完成组织既定目标的过程

### 二、管理的内涵与特征：

- (1) 管理是一种活动，是一种社会现象。(2) 管理的“载体”是“组织”。
- (3) 管理具有明确的任务、职能和层次。(4) 管理是职能和过程的统一。
- (5) 管理的核心是处理各种人际关系。(6) 管理过程应该有科学的绩效衡量。

### 三、管理的科学性与艺术性

科学性：a 有效的管理、成功的管理以科学的理论、方法为指导，管理活动应遵循管理的基本原理和原则；b 管理学是一门科学，具备明确的概念、理论和其他积累起来的知识。

c 还表现在管理科学还包括从经验、技能提炼发展而来的管理技术。

艺术性是指管理的实践性、创造性和灵活性。

a 不同管理活动处于一定的不同且不断变化的环境中，没有唯一确定的模式可适合所有的情况，管理者的管理技巧在很大程度上决定了管理活动的绩效。

b 在管理者从众多的可供选择的管理方式和手段中选择适合的用于自己的管理实践时体现了他的艺术性。

c 作为管理主题的人具有主观能动性和感情，因此，对于不同的人，即使是相同的问题，也可能需要采取灵活的方法才能收到良好的效果，达到管理的目的。

d 不同性格的人在管理活动中的创造性和灵活性的发挥表现出很大的差异。

管理的科学性和艺术性是统一的，管理实践是一门艺术，而指导这种活动的知识是管理学；艺术性是对管理科学理论的合理发挥，同时管理的艺术性、创造性的结果在普遍使用之后就必然成为科学的理论

### 四、管理者及其特征

管理者 通常，一个组织的活动可以划分为作业活动和管理活动，相应地我们将组织的成员分成两种类型：操作者和管理者。

操作者是直接从事某项工作或任务，不具有监督其他人工作的职责的组织成员。

管理者则是指挥别人活动的人。非正式组织中，一些能够影响和指挥他人的成员并不是组织的管理者。管理者是拥有组织的制度权力，并以这些权力为基础指挥他人活动的人。

管理者具有以下几个特征：(1) 管理者拥有制度化的权力，特别是奖惩他人的权力。(2) 管理者必须执行一定的管理职能。(3) 管理者的人格通常是双重的。(4) 有直接的下属。

### 五、明茨伯格的管理角色理论

明茨伯格认为管理者扮演着 10 种不同的，但高度相关的角色。

| 角 色    | 描 述                                                  | 特 征 活动                        |
|--------|------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 人际关系方面 |                                                      |                               |
| 1.挂名首脑 | 象征性的首脑，必须履行许多法性的或社会性的例行义务                            | 迎接来访者，签署法律文件                  |
| 2.领导者  | 负责激励和动员下属，负责人员配备、培训交往的职责                             | 实际上从事所有的有下级参与的活动              |
| 3.联络者  | 维护自行发展起来的外部接触和联系网络，向人们提供恩惠和信息                        | 发感谢信，从事外部委员会工作，从事其他有外部人员参加的活动 |
| 4.监听者  | 寻求和获取各种特定的信息(其中许多是即时的)，以便透彻地了解组织与环境；作为组织内部和外部信息的神经中枢 | 阅读期刊和报告，保持私人接触                |

信息传递方面

|         |                                                                 |                              |
|---------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 5.传播者   | 将从外部人员和下级那里获得的信息传递给组织的其他成员——有些是关于事实的信息，有些是解释和综合组织的有影响的人物的各种价值观点 | 举行信息交流会，用打电话的方式传达信息          |
| 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；作为组织所在产业方面的专家                          | 举行董事会议，向媒体发布信息               |
| 决策制定方面  |                                                                 |                              |
| 7.企业家   | 寻求组织和环境中的机会，制定“改进方案”以发起变革，监督某些方案的策划                             | 制定战略，检查会议决议执行情况，开发新项目        |
| 8.混乱驾驭者 | 当组织面临重大的、意外的动乱时，负责采取补救行动                                        | 制定战略，检查陷入混乱和危机的时期            |
| 9.资源分配者 | 负责分配组织的各种资源——事实上是批准所有重要的组织决策                                    | 调度、询问、授权，从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作 |
| 10.谈判者  | 在主要的谈判中作为组织的代表                                                  | 参与工会进行合同谈判                   |

管理者角色的侧重点是随组织的等级层次而变化的，特别是代表人、联络者、传播者、发言人和谈判者角色，对于高层管理者比低层管理者更为重要；相反，领导者角色对于低层管理者，要比中高层管理者更重要。

管理者角色在大型组织和小型组织中存在显著不同。

明茨伯格提出的管理者的十种角色可进一步组合为三大类：人际关系、信息传递和决策制定。(1) 人际关系角色：指所有的管理者都要履行礼仪性和象征性的义务。

(2) 信息角色：指所有的管理者在某种程度上都从外部组织或机构接受和收集信息，同时，他们又是所在单位的信息传递中心和其他工作小组的信息传递渠道。

(3) 决策角色

## 六、管理者的分类与技能

### 1. 管理者的类型

(1) 根据管理者在组织中所处的层次将管理者分为基层管理者、中层管理者和高层管理者。

基层管理者：是组织中对他人工作进行管理的最低一层，仅能指挥员工不具有监督其他管理者职责，其主要职责是给作业人员分派具体工作，直接指挥和监督现场的作业活动，保证各项工作有效完成。

中层管理者在组织中起承上启下的作用，负责监督下级管理人员，向上级管理者报告工作。其主要职责是贯彻执行高层管理人员所制定的重大决策，给下级管理人员分派任务，并监督和协调基层管理人员完成他们的工作。

高层管理者，负责主旨的全面管理，制定组织的总目标、总战略、掌握组织的大政方针、评价组织绩效，在与外界交往中扮演组织的代表。

(2) 根据管理者所从事的管理活动的范围将管理者分为职能管理者和综合管理者。

职能管理者是指仅仅负责一种组织行为的管理者。

综合管理者是指对一个组织的活动负有全面责任的管理人员。

职能管理者和综合管理者进行着相似的基于时间计划、组织、领导和控制工作，他们的不同之处仅在于他们所统管的范围不同。

### 2. 管理层次与技能

管理技能可以分成三种基本类型：技术的、人际的和概念的技能。

(1) 技术技能是运用某一特定领域的工艺、技术和知识的能力。

(2) 人际技能是指与他人或团队协同工作，理解并激励他人行为的能力。

人际技能包括：领导技能；与同事沟通和合作，正确传播组织的有关信息；与外部人员打交道，与外部环境相适

应、相协调。与技术技能不同的是,决定一个人人际技能水平高低的因素不仅仅是他掌握的书本知识,更重要的是个人的性格。

(3) 概念技能,也叫理性技能或思维技能,是一种协调和整合组织的利益和行为的能力。

技术技能对于低层管理者最为重要;人际技能对于各个层次的管理者都很重要,但它是中层管理者所必须的主要技能;概念技能的重要性则随着一个人在管理系统中层次的上升而逐渐增加。

## 七、成功的管理者与有效的管理者

成功的管理者以在组织中的晋升速度为标志

有效的管理者以工作绩效的数量和质量以及下级对其满意和承诺的程度为标志

费雷德·卢森斯等人的实证研究结论:

第一,管理者都从事了以下4种活动:

传统管理:决策、计划和制控;

沟通:交流例行信息和处理文书工作;

人力资源管理:激励、惩戒、调解冲突、人员配备和培训;

网络联系:社交活动、政治活动和与外界交往。

第二,从平均意义上,管理者在上述4种活动中的每一项,大约花费20%~30%的时间。第三,成功的管理者与有效的管理者对于上述活动各自强调的重点大不一样:前者强调维护网络联系,后者则强调有效沟通。

## 八、管理学

系统地研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。管理学的特点:一般性、社会性实践性、历史性、边缘性或综合性。

### 管理的基本原理

#### 1、系统原理

(1) 系统是指由若干相互联系、相互作用的部分组成,在一定环境中具有特定功能的有机整体。特征:集合性、相关性、层次性、与外部环境的相互适应性。

(2) 管理系统的基本特征:目的性、整体性、层次性、动态性、开放性与非平衡性。

(3) 系统管理原理的实现原则:整分合原则、动态性原则、开放性原则、环境适应性原则

#### 2、人本管理原理

##### (1) 人性的假设

① 受雇人:工人是一些好吃懒做、游手好闲、推一推动一动、没有一点责任心的恶习人。

② 经济人:工人的目的是获取最大的工资收入,只要给予他们一定量的工资激励就会引导工人服从指挥,努力工作。

③ 社会人:职工不是各自孤立存在的,而是作为某一集团或组织的一员的“社会人”,是社会的存在。

④ 管理人:管理人假设的基础是人人都需要有成就感。因而其管理思路和管理方式要求在组织中适当地分权,让每个人在他所接受的权力范围内独立自主地决策,创造性地开展工作,发挥每个人的最大潜能。

⑤ 自我实现的人:自我实现人的假设要求充分尊重员工个人的意愿和兴趣,给他们一个发展的领域和空间,并予以合适的授权和明确的责任。

(2) 人本管理:即以人为本的管理,人本管理原理就是以人为中心的管理思想。其主要观点是:职工是组织的主体;职工参与是有效管理的关键;使人性得到最完美的发展是现代管理的核心;服务于人是管理的根本目的。

(3) 人本管理的原则:

① 组织首要的管理是对人的管理。人力资源是组织最重要的资源 ② 重视人的需要,以激励为主

③ 为员工创造更好的培训、教育条件和手段,优化和完善组织中人的心智模式 ④ 人与组织共同发展

##### 1. 人本管理的方式

人本管理的基本方式是指对人本管理理论模式的运作实施方式。包括以下主要内容:

(1) 组织内体制架构的保障。(2) 培训与自我管理。(3) 权变领导与差异管理。

(4) 文化与环境塑造。(5) 激励与全面发展。

## 2. 人本管理的实践形式

(1) 人力资源的评估。(2) 工作轮换、工作扩大化和工作丰富化。(3) 目标管理。

(4) 沟通、交互作用和敏感性训练。(5) 思想教育。(6) 心理平衡。(7) 行为引导。

(8) 社会推动。

## 3. 责任原理

责任原理又可称为权责对等原理或权责统一原理。

责任原理的实现

1. 明确每个人的职责。2. 合理设计职位和委授权限。3. 奖惩要分明、公正和及时。

## 4. 管理的绩效原理

### 1. 管理成本

(1) 管理成本的构成。

①内部组织成本 ②委托—代理成本 ③外部交易成本 ④管理者时间的机会成本

(2) 影响组织管理成本的因素。

①组织规模 ②产权制度 ③组织环境 ④组织文化 ⑤组织结构 ⑥管理者才能

### 2. 效率、效果、管理效率：

①效率是指单位时间内所取得的效果的数量，它反映劳动时间的利用状况。

②效益则是指有效产出与其投入之间的一种比例关系。

③管理效率是指由于实施管理后增加的收益与管理成本之间的比较。从绩效的角度，管理的功能主要表现为激励功能、配置功能、保险功能和约束功能，管理效率就是有激励效率、配置效率、保险效率和约束效率构成的某种函数关系

管理绩效的评价

### 3. 管理绩效评价的指标

(1) 反映目标与手段的指标。(2) 反映时间的指标。(3) 硬指标与软指标。

(4) 反映价值判断的指标。

通常，管理绩效评价的指标也可简单地分为实物指标、成本指标、资本指标、收益指标和无形指标等。

### 4. 管理绩效评价的方法

(1) 对组织整体的评价方法主要有：

①组织目标法。②系统方法。③战略伙伴法。④环境评价法。

(2) 对员工个人绩效的评价方法则主要有书面描述法、关键事件法、评分表法、行为定位评分法、多人比较法和目标管理法等。

### 5. 管理绩效的实现原则：

①组织必须确立管理的效益观，即管理活动要以提高效益为核心 ②以经济效益作为管理效益的直接形态 ③树立正确的主体管理思想 ④坚持局部效益与全局效益相协调 ⑤以追求长期稳定的高效益作为管理的根本目标

### 6. 管理绩效不良的原因与改进

(1) 管理绩效不良的原因。

外部环境剧烈变化。内部制度的问题。组织理念落后。

(2) 管理绩效的改进。

首先是要加强和完善基础管理和常规管理。

第二，树立创新精神，进行不断的管理创新。

第三，探索组织流程再造，建设学习型组织，提升组织理念。

## 5. 可持续发展原理

### 1. 社会角度的可持续发展 2. 组织自身的可持续发展

#### 5.1 可持续发展原理的实现

##### 1. 从社会角度，可持续发展的实现

- (1) 自觉遵守有关环保法律、规定和条例。
- (2) 根据顾客的环境偏好及时调整生产工艺。
- (3) 关注多种利益相关者对环境问题的态度。
- (4) 采取环境价值观。

##### 2. 从组织自身发展的角度，可持续发展必须坚持以下原则：

- (1) 增强核心竞争力是实现可持续发展的根本。
- (2) 长期竞争优势是组织持续发展的必要条件。
- (3) 通过创新为组织的可持续发展创造机会。
- (4) 良好的运行机制是组织可持续发展的保证。

## 第二章

### 1 近代管理发展与管理学的确立

#### 1.1 管理运动的“三次高潮”与管理学的诞生

泰罗的科学管理理论是管理学诞生的标志

管理运动的“三次高潮”：

第一次是 1911 年东方铁路公司提高票价的意见听证会和 1912 年美国国会为泰罗举行的听证会。

第二次是 1920 年美国通用汽车公司的改组。

第三次是 1924~1932 年梅奥在美国西方电气公司霍桑工厂进行的试验。

#### 1.2 科学管理理论

##### 1、泰罗“科学管理理论”的主要内容：

①工作定额原理 ②标准化原理 ③能力和工作相适应④差别计件工资制 ⑤计划职能与执行职能相分离

##### 2、科学管理对管理学发展的贡献

①时间与动作研究。 ②任务管理。 ③作业人员与管理者的分工和协调

##### 3、泰罗的追随者及其贡献。①卡尔·乔治·巴思 ②亨利·甘特 ③吉尔布雷 斯夫妇

#### 1.3 法约尔等人的过程管理与组织理论

##### 1. 法约尔及其管理过程理论

(1) 企业的基本活动和管理的五种职能。

企业都存在着六种基本活动：一是技术活动；二是商业活动；三是财务活动；四是安全活动；五是会计活动；六是管理活动。

管理包含五种职能，即计划、组织、指挥、协调和控制。

管理的 14 原则。

法约尔的管理原则

- (1) 劳动分工 (2) 职权和职责 (3) 纪律 (4) 命令的统一 (5) 指导的统一
- (6) 个别利益服从总体利益 (7) 报酬 (8) 集中 (9) 等级系列 (10) 秩序 (11) 公平
- (12) 人员的稳定 (13) 创新意识 (14) 团结精神

##### 2. 韦伯的理想行政组织体系

- (1) 存在明确的分工。(2) 自上而下的等级系统。(3) 人员的任用。
- (4) 除个别需要通过选举产生的公职以外，所有担任公职的人都应是任命的。
- (5) 职业管理人员。

- (6) 行政管理人员不是他所管辖的那个企业的所有者，只是其中的工作人员。
- (7) 行政管理人员必须严格遵守组织的规则、纪律和办事程序。
- (8) 组织中成员之间的关系以理性准则为指导，不受个人情感的影响。

#### 1.4 梅奥等人的行为科学理论

##### 1. 霍桑实验

四个阶段：

照明试验(1924~1927年)。继电器装配室试验(1927年8月~1932年)。

大规模的访谈与调查(1928~1930年)。接线板接线工作室试验(1931~1932年)。

●由于受人“注意了”而引起的生产效率变化的现象，被统称为“霍桑效应”。

##### 2. 梅奥教授的见解

- (1)工人是“社会人”，而不是单纯追求金钱收入的“经济人”。
- (2)企业中除了“正式组织”之外，还存在着“非正式组织”。
- (3)生产率的提高主要取决于工人的工作态度以及他和周围人的关系。

##### 3. 行为科学的发展

马斯洛的需要层次理论。

麦格雷戈的X理论和Y理论。

弗雷德里克·赫茨伯格的双因素理论。

维克托·H.弗鲁姆的期望理论。

戴维·麦克莱兰的成就需要理论。

##### 4. 行为科学对管理学发展的贡献

- (1) 提出社会人假设。
- (2) 研究需求因素与激励。
- (3) 关注作业组合。
- (4) 发展领导理论。
  - ①性格理论
  - ②个人行为理论
  - ③权变理论

#### 2. 近代管理理论的进一步发展

##### (一) 管理科学理论

“管理科学”理论是指以现代自然科学和技术科学的最新成果为手段，运用数学模型，对管理领域中的人力、物力、财力进行系统的定量的分析，并作出最优规划和决策的理论。

##### 1. 管理科学理论的特征

- (1) 以决策为主要的着眼点，认为管理就是决策，给定各种决策分析模型。
- (2) 以经济效益标准作为评价管理行为的依据，为此建立诸如量、本、利等模型以分析行为的结果及变化。
- (3) 将建立合适的模型作为管理行为可行性的前提，以正规数学模型作为解决问题的可行办法。
- (4) 依靠计算机运算，计算复杂的数学方程式，得出定量的结论。

##### 2. 管理科学理论对管理学发展的贡献

- (1) 科学技术的引入与运用。
- (2) 决策理论构造。
- (3) 建立管理信息系统。

##### (二) 系统管理理论

系统管理理论是运用现代系统科学的理论、范畴和一般原理，来全面分析研究组织的管理活动和管理过程的管理理论。

系统管理理论的理论要点主要有：

- 1. 企业系统
- 2. 系统动态学
- 3. 系统观点、系统分析和系统管理的关系

系统管理理论认为：系统观点、系统分析和系统管理都以系统理论为指导，三者之间既有联系又有区别。

### (三) 战略管理理论

#### 1. 钱德勒的战略管理理论。

分析了环境、战略和组织结构之间的相互关系。

#### 2. 安索夫等人的战略管理理论。

《战略规划到战略管理》(1975年)将战略管理明确解释为“企业高层管理者为保证企业的持续生存和发展,通过对企业外部环境与内部条件的分析,对企业全部经营活动所进行的根本性和长远性的规划与指导”。

#### 3. 波特的战略管理理论。

迈克尔·波特的竞争战略理论主要以产业(市场)结构分析为基础,通过对产业演进的说明和各种基本产业环境的分析,得出不同的战略决策。

#### 4. 核心竞争力理论。

核心竞争力是“组织中的积累性学识,特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流的学识”(Prahalad&Hamel, 1990年)。

### 3. 现代管理理论 丛林

#### 一、管理理论丛林

##### (一) 管理过程学派

1. 管理是一个过程。
2. 管理存在共同的基本原理。
3. 管理有明确的职能和方法。
4. 管理拥有自己的基本方法。
5. 管理人员的环境和任务受到文化、物理、生物等方面的影响,管理理论也从其他学科中吸取

##### (二) 经验管理学派

主要管理思想包括：1. 关于管理的性质 2. 关于管理的任务 3. 关于管理的职责 4. 关于组织结构 5. 提倡实行目标管理。

##### (三) 人际关系行为学派

认为管理就是让别人或同别人一起去把事情办好,因此,必须以人与人之间的关系为中心来研究管理问题。

##### (四) 群体行为学派

群体行为学派同人际关系行为学派密切相关。但它关心的主要是一定群体中的人的行为,而不是一般的人际关系和个人行为;它以社会学、人类文化学、社会心理学为基础,而不是以个人心理学为基础。

##### (五) 社会协作系统学派

其管理思想主要包括：

1. 协作对系统的意义
2. 正式组织存在的三个条件：协作的意愿、共同的目标和信息联系。
3. 关于权威的新概念
4. 关于经理的职能

##### (六) 社会技术系统学派

认为管理人员的主要任务之一就是确保社会协作系统与技术系统的相互协调。

##### (七) 决策理论学派

1. 管理就是决策。
2. 决策程序应当科学化。决策过程包括四个阶段：搜集情况，拟定计划，选定计划，评价计划。
3. 决策以“令人满意”为准则。
4. 程序化决策和非程序化决策。
5. 肯定型决策、风险型决策和非肯定型决策。
6. 集权与分权。

##### (八) 权变管理学派

1. 把环境对管理的作用具体化，并使管理理论与管理实践紧密地联系起来。
2. 研究有关环境的变数同相应的管理观念和技术之间的关系，使采用的管理观念和技术能有效地达到目标。
3. 环境变量与管理变量之间的函数关系是权变关系。

##### (九) 经理角色学派

主要包括：

1. 经理职务的异同。
2. 经理工作的六个共同特点。
3. 经理的 10 种角色和 6 项基本目标。
4. 提高经理工作效率的十个要点。

#### (十) 管理文化学派

管理文化学派强调管理的文化特征。标志着企业管理从物质的、制度的层面向文化层面发展的趋势。

■管理研究的各流派之间没有也不应该彼此割裂，而是相互联系、互为补充的。

### 二、管理理论丛林产生的背景与渊源

- (一) 生产力的发展与科学技术的进步
- (二) 战后经济重建及其历史机遇
- (三) 企业规模与市场结构的变化
- (四) 自然科学的繁荣和向管理学发展的渗透
- (五) 多种学科发展的交叉与融合
- (六) 各国政府的经济干预与政策影响

### 三、现代管理理论的共同特点

- (1) 围绕管理的职能与管理过程，强调用系统思想和系统分析方法来指导管理的实践活动和管理理论的研究。
- (2) 广泛运用现代科学技术和方法，以提高管理的科学性、“预见”能力和领导控制的有效性；重视管理的信息化研究，以充分利用现代通讯技术和信息技术，推进管理的现代化。
- (3) 重视管理绩效的研究，力图把“效率”和“效果”结合起来，协调起来，更好地实现管理的目的。
- (4) 重视理论联系实际，尤其是组织如何适应环境需要的研究，强调管理应不断创新。
- (5) 重视研究如何发挥组织中“非正式组织”的积极作用，以提高管理的有效性。
- (6) 重视对人本身的认识和研究，突出管理方法的科学性与艺术性的结合。

## 第三章

### 一、环境对管理实践的重要性

#### (一) 管理者：是万能的还是象征性的

“管理万能论”：一个组织的管理者的素质决定了这一组织本身的素质。

“管理象征论”：管理者对组织成效的影响十分有限，组织的成败在很大程度上归因于管理者无法控制的外部力量。

现实中，管理者既不是万能的，也不是软弱无力的。每一个组织都存在着制约管理者决策的内部约束力量和外部约束力量。

#### (二) 直接作用环境与间接作用环境

##### 1. 直接作用环境，也称组织的具体环境。

###### (1) 外部利益相关者。

供应商 顾客 竞争对手 政府 压力集团（消费者权益保护组织、媒体、工会）

金融机构

###### (2) 内部利益相关者。

员工 股票持有者和董事会

##### 2. 间接作用环境，也称组织的一般环境。

(1) 经济变量。(2) 技术变量(3) 政治变量。(4) 社会变量(人口、生活方式、价值观)(三) 自然环境

### 三、组织对环境的应对

#### (一) 组织对直接作用环境的应对

组织的管理者需要特别善于管理多种利益相关者的关系。

#### (二) 组织对间接作用环境的应对

对于间接作用环境，管理者可通过察觉变化的早期迹象来监控其对组织的影响。

## 第二节 全球化中的管理

多国公司( Multinational Corporations,MNCs )是指同时在两个或两个以上国家从事重要的经营活动 ,但以本国为基地对国外经营进行集中管理的公司。

跨国公司(Transnational Corporation,TNC)是指同时在两个以上的国家从事重要经营,并在从事经营的所在国分散制定决策的公司。

全球化的含义与特征

### (一) 什么是全球化

全球化是一种经济现象,它由三种相互关联的因素——接近、地点和态度——组成。

### (二) 全球化的特征

#### 1. 全球化中的竞争力

竞争力(Competitiveness)是指一个竞争者相对其他竞争者的地位。

两种时间角度理解全球化中的竞争力:

一是回顾。排名——市场份额——生活水平。

二是展望。衡量指标主要有一个国家的劳动力价格和劳动力的受教育程度等。

#### 2. 全球化中的跨国公司管理

全球化管理问题的研究重心是有关跨国公司在东道国的经营。

##### (1) 跨国公司的作用。

跨国公司的运营可能为东道国带来潜在的收益和成本。

跨国公司对母国的影响

##### (2) 跨国公司的优势与挑战。

跨国公司的发展是一种以民族为中心导向到以全球为中心导向的经营理念转变。

##### (3) 尊重不同国家的经营差异。

不同国家的经济,尤其是基础设施;东道国的政治态度和政治风险;

科技对于不同的文化是否适宜。

他们要理解和分析所选定的国家在经营管理上的差异及其对公司战略的影响。

##### (4) 跨国公司的管理职能。

#### 3. 全球化中的政府影响与竞争力

### 三、全球化中的管理实践

#### (一) 组织如何走向国际化

第一、二个阶段与出口有关。

第二阶段,公司直接负责自己在海外的利益,开始主动到国外市场去销售自己的产品,或在国外工厂制造产品。

第三个阶段,国际利益将重新塑造公司的整体构成。为了取得更大的经营管理权,企业必须直接对外投资。合资企业可能是进入某些法律禁止外国人开公司的国家的惟一途径。

最后,是企业直接建立外国子公司,或公司之间建立真正的全球战略合作伙伴关系。

#### (二) 跨越不同文化的全球化

霍沃德·波尔特和大卫·希南认为,国际公司的经理们主要有三种类型:

种族中心的管理者 多中心的管理者 兼容并包的管理者

荷兰学者吉尔特·霍夫斯坦德对40多个国家进行了研究,提出了一套关于国民性格与员工动力之关系的理论,得出的结论认为各民族差异很大。

## 第三节 管理学发展的一些新趋势

### 一、管理内涵的扩展与延伸趋势

## （一）知识管理与组织管理重心的转移

### 1. 管理重心的转移与知识管理的产生

传统管理的重心在于基本生产要素——劳动力、土地和资本——的配置与有效利用。当今，知识、信息、无形资产、核心能力和多元组织文化的管理已成为组织管理的重心。

推动知识管理产生的最直接因素主要是：

一是从信息向知识的转变；二是从等级机构向网络机构的转变；三是从被动培训向主动学习的转变；四是从地区、国内向跨国的转变；五是从竞争战略向合作战略的转变。

### 2. 知识管理的特点

（1）知识管理是对知识的管理，它以知识生产为前提，为实现知识的显性化和共享寻找途径。

（2）组织的管理者对知识的重要性必须有正确的理解，重视组织智力资本的开发与管理。

（3）知识管理以信息管理为基础，并强调将知识有效地运用到生产经营的各个环节。

### 3. 知识管理战略

知识管理战略分为四类：

（1）保守系统化战略（2）保守个性化战略（3）积极系统化战略（4）积极个性化战略

### 4. 知识管理的实现——建立学习型组织和知识联盟

#### （1）建立学习型组织。

所谓学习型组织是指更适合人性的组织模式。这种组织由一些学习团队形成社群，它有崇高而正确的核心价值、信心和使命，具有强韧的生命力与实现共同目标的动力，不断创新，持续蜕变。而要成为学习型组织必须具备五项修炼的技能，即：“自我超越”、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习和系统思考。

系统思考强调人与组织形成系统观察、系统思考的能力，突出系统的观点和动态的观点。

系统思考修炼的精义在于心灵的转换，它是五项修炼的核心。

五项修炼技能的获得是一个组织的学习过程，是一种观念的改变，一种信念的改变，一种思维方法的改变，是一种趋向知识管理的方法和模式的转变。

#### （2）知识联盟。

“知识联盟”就是两个（或以上）独立的公司按照一定的协议，由科技人员和经理层相互协作，共同开发研究、交流知识和信息，所得的成果由公司分享。

## （二）多文化管理

### 1. 霍夫斯坦德关于国民文化与管理的研究

霍夫斯坦德引用了四种尺度来描述国民文化的重要方面：

一是个人主义与集体主义 二是权力距离 三是不确定性的规避 四是男性化与女性化

### 2. 多文化管理的必要性

一是全球经济一体化的内在要求。二是信息时代的发展要求。三是组织发展国际市场营销的需要。

### 3. 如何实践多文化管理

多文化管理是指策划并运用各种组织机制和方法，最大限度发挥多元文化的优势，扬长避短，促进组织整体经营目标的实现的管理过程。

如何管理差异和文化多元问题与公司的成功息息相关。泰勒·考克斯教授认为管理好文化差异问题能够从以下六个方面促进组织的绩效：

（1）成本。（2）资源获得。（3）营销。（4）创造性。（5）解决问题。（6）系统灵活性。

## 二、管理职能的创新趋势

### （一）传统管理职能自身的创新

#### 1. 以知识为基础的计划职能创新

## 2. 组织管理的知识化趋势

组织的性质正在发生变化。组织的结构形式也在变化。

## 3. 创新和服务更优于控制和管理

管理模式也要从传统的控制与管理转向创新和服务。

### (二) 生产职能的日益突现

#### 1. 什么是生产和生产职能

一切提供产品和服务的过程都是生产，生产是社会组织最基本的活动。

生产职能将作为更广泛的管理职能发挥越来越重要的作用。

生产职能的新内涵

信息化推动着生产职能采用先进的管理技术和模式。

### (三) 创新职能化

#### 1. 管理的创新职能

约瑟夫·熊彼特将创新定义为企业家的职能，指出创新是指企业家实行对“生产要素的重新组合”。

从管理的角度，创新是指用新的更加有效的方法，对组织的各种生产资源进行整合，以达到企业设定的目标。从这一意义上，“创新首先是一种思想以及在这种思想指导下的实践，是一种原则以及在这种原则指导下的集体活动，是管理的一种基本职能。”

创新管理的根本特征在于：

创新是主要的经常性的管理职责；每一个管理者都是创新者，其主要时间和精力放在研究新问题、把握新动向、提出新思路上；建立新型的管理机制，激发所有员工勇于创新、探索，自由发挥创新才能的积极性；建立个性化、活性化的创新型组织，不但经常推出与众不同的产品，而且经营独具特色，并在此基础上形成特有的组织创新文化。

组织的创新职能主要包括目标创新、技术创新、制度创新、组织结构创新和环境创新等内容。

#### 2. 技术创新管理

技术创新管理指组织对一系列创新过程的管理。其特点主要表现在：

(1) 企业的主体性。(2) 市场导向性。(3) 创新拉动性。(4) 管理系统性。(5) 综合性。

#### 3. 组织如何履行和促进管理的创新职能

(1) 正确理解和扮演“管理者”的角色(2) 创造促进创新的组织氛围，建立学习型组织。

(3) 制定有弹性的计划。(4) 正确地对待失败(5) 建立合理的奖励制度。

## 三、组织结构的分立化、网络化、虚拟化和柔性化趋势

### (一) 组织结构的分立化和网络化

组织结构的分立化，是指从一个大公司里再分离出几个小的公司，把公司总部与下属单位之间内部的上下级关系变换为外部性的公司与公司之间的关系。分立化分为横向分立——按照产品的不同种类进行分立和纵向分立——按照同一产品的不同生产阶段进行分立。

组织结构的网络化则是指随着网络技术的发展，企业的市场交易费用越来越低于其内部的管理协调成本。组织结构的网络化既表现为企业内部组织的网络化，又表现为企业之间组织的网络化。

组织结构的网络化具有两个根本特点：一是用特殊的市场手段代替行政手段；二是在组织结构网络化的基础上形成了强大的虚拟功能。

### (二) 虚拟组织和柔性组织

虚拟组织是指以现代信息技术为基础的，各独立企业、法人或组织为了一定的目的而暂时组成的一种网络组织。

“柔性”，泛指适应变化的能力和特性。柔性组织的最大特点是组织系统处于不断的变化之中。组织结构柔性化的典型组织形式之一是工作团队，这是指在组织结构上不设置固定的和正式的组织机构，而代之以一些临时性的、以任务为导向的团队式组织。

### (三) 无界限组织与综合跨国公司的组织模式

组织的界限,是指指挥链的界限和组织与它的供货商及顾客之间的界限。无界限组织模式能在一定程度上消除纵向结构中的界限,使层级制结构扁平化;减少横向组织结构之间的界限;突破地理距离所带来的组织成员的家庭所在地和工作所在地之间的隔绝,实行家中上班制度;并尽力打破组织与组织环境之间的界限。

综合跨国公司,又称为 M&M 综合体或 DMNC,是指那些从事多样化经营的跨国公司。

### (二) 管理的人性化——人本管理的新趋势

所谓人性化管理就是基于科学的人性观基础上的“以人中心”的管理。它有三层含义:表层——重视人的情感、情绪等软因素;中层——从以物为中心转到以人中心的管理;核心层——职工既是被管理者,更是管理者,重视职工参与管理。人性化管理揭示了组织管理文化发展的新动向,反映现代管理的新趋势。

实践人性化管理,第一是要对员工的情感进行有效管理。第二是要让员工参与决策,实行民主管理。第三是要鼓励员工进行自我管理。

管理的信息化和人性化趋势体现了在新的历史条件下管理的科学性与艺术性的统一。

## 第四章 计划

### 第一节 计划工作的含义、性质和作用

#### 一、什么是计划

所谓计划工作就是根据社会的需要以及组织的自身能力,确定组织在一定时期内的奋斗目标,通过计划的编制、执行和检查,协调和合理安排组织中各方面的经营和管理活动,有效地利用组织的人力、物力和财力资源,取得最佳的经济效益和社会效益。

计划的内容常用 5 个“W”和 1 个“H”来表示:

Who——谁去做?人员。Why——为什么做?原因与目的。What——做什么?活动与内容。

Where——在什么地方做?地点。When——在什么时候做?时间。How——怎样做?手段和安排。

计划工作的概念有广义和狭义之分。

广义的计划工作包括制定计划、执行计划和检查计划的执行情况等整个过程。

狭义的计划工作指制定计划,即通过一定的科学方法,确定组织的目标和为了达到决策目标而提出实现目标的安排。我们通常采用狭义的计划工作的定义。

#### 二、计划工作的性质

计划工作的性质可以概括为五个主要方面:

目标性、首位性、普遍性、效率性、创新性。

#### 三、计划的作用

(一) 计划是管理者开展活动的有力依据 (二) 计划是管理者降低风险、掌握主动的手段

(三) 计划是管理者提高效益的重要方法 (四) 计划是管理者进行控制的标准

### 第二节 计划的类型及其影响因素

#### (一) 长期计划、中期计划与短期计划

计划可以按照时间期限的长短分为长期计划、中期计划和短期计划。

现有的习惯做法是将 1 年及其以内的计划称为短期计划,1 年以上到 5 年以内的计划称为中期计划,5 年以上的计划称为长期计划。但是对一些环境变化很快,本身节奏很快的组织活动,其计划分类也可能一年计划就是长期计划,季度计划就是中期计划,月计划是短期计划。

#### (二) 业务计划、财务计划和人事计划

按职能空间分类,可以将计划分为业务计划、财务计划及人事计划。我们通常用“人财物,供产销”六个字来描述一个企业所需的要素和企业的主要活动。业务计划的内容涉及“物、供、产、销”,是组织的主要计划。财务计划的内容涉及“财”,人事计划的内容涉及“人”。

### (三) 战略计划、战术计划与作业计划

根据时间长短及其范围的广狭,可将计划分为战略计划、战术计划与作业计划。

应用于整体组织的、为组织设立总体目标和寻求组织在环境中的地位的计划,称为战略计划。

战术计划一般是一种局部性的、阶段性的计划,它多用于指导组织内部某些部门的共同行动,以完成某些具体的任务,实现某些具体的阶段性目标。

作业计划则是给定部门或个人的具体行动计划。作业计划通常具有个体性、可重复性和较大的刚性,一般情况下是必须执行的命令性计划。

### (四) 具体性计划与指导性计划

根据计划内容的明确性标准,可以将计划分为具体性计划和指导性计划。

具体性计划具有明确规定的目标,不存在模棱两可。

指导性计划只规定某些一般的方针和行动原则,给予行动者较大自由处置权,它指出重点但不把行动者限定在具体的目标上或特定的行动方案上。

### (五) 程序性计划与非程序性计划

每当出现这类工作或问题时,就利用既定的程序来解决,而不需要重新研究。这类决策叫程序化决策。

处理某类问题没有一成不变的方法和程序,因为这类问题或在过去尚未发生过,或因为其确切的性质和结构捉摸不定或极为复杂,或因为其十分重要需用个别方法加以处理。解决这类问题的决策叫做非程序化决策,与此对应的计划是非程序性计划。

### (六) 计划的层次体系

1. 宗旨 (purpose): 组织是干什么的,应该干什么。
2. 目标(objective): 行动的具体目的。
3. 战略(strategy): 为实现组织或企业长远目标所选择的发展方向、所确定的行动方针,以及资源分配方针和资源分配方案的一个总纲。
4. 政策(policy): 指导或沟通决策思想的全面的陈述书或理解书。
5. 程序 (procedure): 规定了如何处理那些重复发生的例行问题的标准方法。
6. 规则(rule): 没有酌情处理的余地。
7. 方案(或规划)(programme): 一个综合性的计划,它包括目标、政策、程序、规则、任务分配、步骤、所需资源以及其他因素。
8. 预算 (budget): 是以数字表示预期结果的一种报告书。即“数字化”的计划。

### 二、影响计划有效性的权变因素

(一)组织层次(二)组织的产品生命周期(三)环境的不确定性程度(环境的不确定性越大,计划越应当是指导性的,计划期限也应越短。)

### 第三节 计划工作的程序

- 一、估量机会
- 二、确定目标
- 三、确定前提条件
- 四、拟订可供选择的方案
- 五、评价各种备选方案
- 六、选择方案
- 七、制订辅助计划
- 八、用预算使计划数字化

### 第四节 计划工作的方法

#### 一、滚动计划法

滚动式计划方法是一种定期修订未来计划的方法。其编制方法是:在已编制出的计划的基础上,每经过一段固定的时期(例如一年或一个季度,这段固定的时期被称为滚动期),便根据变化了的环境条件和计划的实际执行情况,对原计划进行调整。每次调整时,保持原计划期限不变,而将计划期顺序向前推进一个滚动期。这样就使短期计划、中期计划和长期计划有机地结合起来。

#### 二、进度计划法

#### (一) 甘特图

甘特图(Gantt chart)是在20世纪初由亨利·甘特开发的。它基本上是一种线条图,一条轴表示时间,一条轴表示要安排的活动,线条表示在整个期间计划的和实际的活动完成情况。甘特图直观地表明任务计划在什么时候

进行，以及实际进展与计划要求的对比。

## (二) 负荷图

负荷图( Load chart )是甘特图的改进，它在纵轴上不是列出活动，而是列出整个部门或者某些特定的资源。负荷图可以使管理者计划和控制的资源能力能够被充分有效地利用，它是工作中心的能力计划。

## 三、运筹学方法

运筹学是一种分析的、实验的和定量的科学方法，用于研究在物质条件已定的情况下，为了达到一定的目的，如何统筹兼顾整个活动所有各个环节之间的关系，为选择一个最好的方案提出数量上的依据，以便能为最经济、最有效地使用人、财、物做出综合性的合理安排，取得最好的效果。

在计划工作中应用运筹学的一般程序分为五个阶段：

- 1 .规定目标和明确问题 :包括把整个问题分解成若干子问题 ,确定问题的尺度、有效性度量、可控变量和不可控变量。
- 2 .收集数据和建立模型 :包括定量关系、经验关系和规范关系。
- 3 .求解模型和优化方案 :包括确定求解模型的数学方法 ,程序设计、调试运行和方案选优。
- 4 .检验模型和评价 :包括检验模型在主要参数变动时的结果是否合理 ,输入发生微小变化时输出变化的相对大小是否合适以及模型是否容易解出等方面的检验和评价。
- 5 .方案实施和不断优化 :包括应用所得的结果解决实际问题 ,并在方案实践过程中发现新的问题不断优化方案。

