

管理学

第一章 管理与管理学

1. **管理**：指组织为了达到个人无法实现的目标,通过各项职能活动,合理分配,协调相关资源的过程;

即：管理的**载体**是组织；**本质**是合理分配和协调各种资源的过程；**对象**是包括人力资源在内的一切可调用的相关资源,**管理要以人为中心**；**职能**包括信息、决策、计划、组织、领导、控制和创新；**目的**是实现既定的目标,该目标是单凭个人是无法实现的,此也是组织建立的原因；

2. 管理学研究的对象：管理的内容、原理、方法等；（生产力、生产关系、上层建筑）

3. 管理学的特性：管理学是一门**综合性、不精确的、应用性**的学科；

4. **管理的性质**：①**管理的二重性**,马克思主义关于管理问题的基本观点,即有与组织生产力和社会化大生产相联系的**自然属性**,又有与生产关系和社会制度相联系的**社会属性**；

②**管理的科学性和艺术性**,科学性指管理作为一个活动过程,存在着一系列基本的客观规律,它具有客观性、实践性、理论系统性、真理性和发展性；艺术性强调管理的实践性,没有管理实践无所谓管理艺术,就是强调管理活动除了掌握一定的理论和方法外,还通过巧妙的技能来达到管理效果；科学性决定了管理理论体系相对严密,艺术性决定处理实际问题时相对灵活；

5. **管理的职能**：**决策与计划、组织、领导、控制**；（决策是计划的前提,计划是决策的逻辑延续,决策与计划是其他管理职能的依据,组织、领导、控制旨在保证决策顺利实施,创新贯穿在管理职能和各个组织层次之中；）

6. **管理者的角色**：亨利·明茨伯格研究发现管理者扮演着十种角色,可分为三类；

①**人际角色**：归因于管理者的正式权力,包括**代表人、领导人、联络者**角色；②**信息角色**：管理者负责确保和其一起工作的人能够获得足够的信息,包括**监督者、传播者、发言人**角色；③**决策角色**：管理者处理信息并得出结论,包括**企业家、冲突管理者、资源分配者、谈判者**角色；

7. **管理者的技能** 根据罗伯特·卡茨研究,管理者在行使四种职能和扮演三类角色时必须具备三种技能：①**技术技能**：指运用管理者所监督的专业领域中的过程、惯例、技术和工具的能力,其对于基层管理最重要,中层较重要,高层较不重要；

②**人际技能**：指成功地与别人打交道和沟通的能力,包括对下属的领导和处理各种关系的能力,对所有层次的管理层的重要性大体相同；

③**概念技能**：指把观点设想出来并加以处理以与将关系抽象化的精神能力,对高层管理最重要,中层管理较重要,基层管理较不重要；

第二章 管理理论的形成与发展

1. **古典管理理论**：以经济人假设为基础的管理理论,强调运用经济刺激的手段来调动工人的积极性,以提高劳动生产率；代表性的理论有**泰罗的科学管理理论、法约尔的一般管理理论**和**马克斯·韦伯的行政组织体系理论**等；

①**科学管理理论**：着重研究如何提高单个工人的生产率,代表人物有泰罗、吉尔布雷斯夫妇、甘特等；

(1)泰罗的贡献：**泰罗被称为科学管理之父**,主要理论包括五个方面,**工作定额、标准化、能力与工作相适应、差别计件工资制、计划职能与执行职能相分离**；

(2)其他人的贡献：**吉尔布雷斯夫妇在动作研究和工作简化**方面做出突出贡献,**甘特**创造出**甘特图**（一种用线条表示的计划图）和**计件奖励工资制**；

②**法约尔的一般管理理论**: 又称**组织管理理论**,亨利·法约尔是**第一位**概述和阐述一般管理理论的先驱者,古典管理理论的奠基人,被后人称为“**管理过程理论之父**”,著作《**工业管理与一般管理**》

(1)经营活动的类型: 任何企业都存在着六项基本活动,管理只是其一,包括**技术、商业、财务、安全、会计、管理活动** (管理活动处于核心地位);

(2)管理的职能: 五大基本职能,包括**计划、组织、指挥、协调、控制**职能 (控制的目的是指出工作中的缺点和错误,以便加以纠正并避免重犯,对物、对人、对计划以进行控制);

(3)管理的 14 条原则: **分工、权力与责任、纪律、统一指挥、统一领导、个人利益服从集体利益、报酬合理、集权与分权、等级链与跳板、秩序、公平、人员稳定、首创精神、集体精神**;

③**韦伯的贡献**: 韦伯是德国著名的社会学家,提出了“**理想的行政管理体系**”理论,认为**等级、权威、行政制**是一切社会组织的基础,认为权威有三种,即**个人崇拜式权威、传统式权威、理性-合法的权威** (韦伯认为**理性-合法权威才是理想组织形式的基础**);

“理想行政组织体系”或理想组织形式的特点: 这种组织在精确性、稳定性、纪律性、可靠性等方面都优于其他形式;

(1)存在明确分工;

(2)按等级原则对各种公职或职位进行法定安排,形成一个自上而下的指挥链或等级体系;

(3)根据经过正式考试或教育培训而获得技术资格来选拔员工,并完全根据职务的要求来任用;

(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是任命的;

(5)行政管理人员是“专职的”管理人员,领取固定的“薪金”,有明文规定的升迁制度;

(6)行政管理人员不是其管辖企业的所有者,只是其中的管理人员;

(7)行政管理人员必须严格遵守组织中的规则、纪律和办事程序;

(8)组织成员之间的关系以理性关系以理性准则为指导,不受个人情感影响;

④巴纳德的贡献: 其把组织分为正式和非正式组织; 正式组织不论级别高低、规模大小,其存在和发展都必须具备三条件,即明确的目标、协作的意愿、良好的沟通; 在正式组织中还存在一种因为工作上的联系而形成的有一定看法、习惯和准则的无形组织,即非正式组织; 其这一理论为后来的“社会系统学派”奠定了理论基础;

2. **行为管理理论**: 形成于 20 世纪 20 年代,早期称为**人际关系学说**,后发展为科学,即**组织行为理论**;

①梅奥与其领导的**霍桑试验**: 梅奥领导了 1924~1932 年在芝加哥西方电气公司的一系列试验 (霍桑试验) 中后期的重要工作;

(1)该试验分四个阶段,即**第一阶段: 工作场所照明试验** (1924~1927); **第二阶段: 继电器装配室试验** (1927.8~1928.4); **第三阶段: 大规模访谈** (1928~1931); **第四阶段: 接线板接线工作室试验** (193~1932);

梅奥对霍桑实验进行了总结,写出了《**工业文明中人的问题**》一书,在书中阐述了与古典管理理论不同的观点——**人际关系学说**;

(2)主要包含以下内容: **工人是“社会人”而不是“经济人”**; **企业中存在着非正式组织**; **生产率主要取决于工人的工作态度以与他和他周围人的关系**;

②行为科学: 应用现代科学知识来研究人类行为的一般理论,定名为“**行为科学**”,包含马洛斯的**需要层次理论**、麦格雷戈的**X 理论和 Y 理论**、赫兹伯格的双因素理论、弗鲁姆的**期望理论**等;

3. **现代管理理论**

①**数量管理理论**: 产生于二战期间,以现代自然科学和技术科学的成果为手段,运用数学模型,对管理领域中的人、财、物和信息资源进行系统的定量分析,并作出最优规划和决策;

其内容包括运筹学(数量管理理论的基础,最经济、最有效地使用人、财和物等资源)、系统分析、决策科学化;

②**系统管理学**: 20世纪60年代在西方盛行的理论派别,认为系统是形成、表述和理解管理思想的最有效手段,主张将一切系统理论应用于具体的管理,并用有关模式来描述各种管理系统;

主要内容如下:组织是一个社会技术系统,它是由相互联系、相互依存的要素构成;组织是一个开放的系统,它与其环境交换信息、能量和材料;

③**权变理论学派**:核心是力图研究组织与环境的联系,并确定各种变量关系的类型和结构类型,强调管理要根据所处的环境随机应变,针对不同的环境寻求相应的管理模式;

④**全面质量管理**:其本质是由顾客需求和期望驱动企业持续不断改善的管理理念,戴明和朱兰是质量管理之父,其主要包括以下五点:关注顾客、注重持续改善、关注流程、精确测量、授权于员工;

⑤**20世纪90年代的管理理论新发展** 信息化、网络化、全球化是新经济时代,尤其是20世纪90年代以来的显著特征,产生了一些体现新时代特征的管理理论,包括学习型组织、精益思想、业务流程再造、核心能力理论等;

(1)**学习型组织**:指具有持续不断学习、适应和变革能力的组织;

内容包括:对待变革的态度,应坚持不断改革;对待新观点的态度,认为产生于此时此刻就拒绝它;创新是组织中每位成员的事;主要担心的是不学习、不适应;认为学习能力、知识和专门技术是组织的竞争优势;管理者的职责是调动别人、授权别人;

彼得·圣吉提出学习型组织的技能,即**五项修炼:自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团体学习和系统思考**;学习型组织中领导者是设计师、仆人和教师;

(2)**精益思想**:根据用户需求定义企业生产价值,按价值流组织全部生产活动,使要保留下来的、创造价值的各个活动流动起来,让用户的需要拉动产品生产,而不是把产品硬推给用户,暴露出价值流中所隐藏的 muda,不断完善,达到尽善尽美;

精益生产:即企业把客户、销售代理、供应商、协作单位纳入生产体系,同他们建立起利益共享的合作伙伴关系,进而组成一个企业的供应链,消除 muda 是精益生产方式的精髓;

(3)**业务流程再造**:迈克尔·哈默和詹姆斯·钱皮在1993年出版的《再造公司》中,把**再造定义**为对经营流程彻底进行思考和再设计,以便在业绩衡量标准上取得重大突破;

(4)**核心能力理论**:由20世纪80年代资源基础理论发展而来;

核心资源:指有价值的、稀缺的、不完全模仿和不完全替代的资源,是企业持续竞争优势的源泉;

核心能力:组织内的集体知识和集体学习,尤其是协调不同生产技术和整合多种多样技术流的能力;

核心能力的五个条件:不是单一的技术或技能,而是一簇相关的技术和技能的总和;不是物理性资产;必须创造顾客看重的关键价值;与对手相比,竞争上具有独特性;超越特定产品或部门 X 畴从而为企业提供通向新市场的通道;

第三章 管理道德和社会责任

1. 管理与伦理道德

①**道德**:通常指那些用来明辨是非的规则式原则,本质上是规则或原则;

②**伦理道德的管理学意义**:经济与经营活动的意义,尤其是对终极意义的追求;企业组织;人力与企业精神;企业与其产品的价值观;

2. 几种相关的道德观

①**功利主义道德观**:指能给行为影响所与的大多数人带来最大的利益行为才是善的;(完全根据行为结果即所获得的功利来评价善恶的道德观)

②**权利至上道德观**: 指能尊重和保护个人的基本权利的行为才是善的; (基本权利即人权, 只要是人就应平等地享有人的基本权利, 如生存、言论自由、工作等)

③**公平公正道德观**: 管理者不能因种族、肤色、性别、个性、个人爱好、国籍、户籍等因素对部分员工歧视, 而按照同工同酬的原则和公平公正的标准向员工支付薪酬的行为是善的; (公平公正主要指支付薪酬的依据只是员工的技能、经验、绩效或职责等因素)

④**社会契约道德观**: 只要按照企业所在地区政府和员工都能接受的社会契约所进行的管理行为就是善的;

⑤**推己与人道德观**: 中国儒家道德观的高度概括, 其核心是“仁”, “人者, 仁也”, 后来的思想家把其归纳为“五常”, 即仁义礼智信作为人们行为的最高道德规 X;

3. 道德管理的特征和影响管理道德的因素

①道德管理的特征:

把遵守道德规 X 视作组织获取利益的一种手段, 更把其视作组织的一项责任;

不仅从组织自身角度更应从社会角度看问题;

尊重所有者以外的利益相关者的利益, 善于处理组织与利益相关者的关系;

不仅把人看做手段, 更把人看做目的, 组织行为的目的是为了人;

超越法律的要求, 能让组织取得卓越的成就;

具有自律的特征;

以组织的价值观为行为导向;

②影响管理道德的因素

(1)**道德发展阶段**: 道德发展要经历 3 层次, 每个层次 2 阶段;

前惯例层次: 只受个人利益的影响; 决策的依据是本人的利益, 这种利益是由不同行为方式的赏罚决定的;

阶段: 1 遵守规则以避免受到物质惩罚;

2 只在符合你的直接利益时才遵守规则;

惯例层次: 受他人期望的影响; 包括对法律的遵守, 对重要人物期望的反应, 以及与对他人期望的一般感觉;

阶段: 3 做周围的人所期望的事;

4 通过履行你允诺的义务来维持平常秩序;

原则层次: 受个人用来辨别是非伦理准则的影响; 这些准则可以与社会的规则或法律一致, 也可以不一致;

阶段: 5 尊重他人的权利, 置多数人的意见于不顾, 支持不相干的价值观和权利;

6 遵守自己选择的的伦理准则, 即使这些准则违背了法律;

研究表明: 人们是依次通过六个阶段, 不可跨越; 道德发展可能中断、停留在某一阶段上、倒退和堕落; 多数成年人的道德发展处在第四阶段;

(2)**个人特性**: 管理者的个人特性对组织管理道德有直接影响, 这里所讲的个人特性主要指管理者的个人价值观、自信心和自控力;

(3)结构变量

组织内部机构和职责分工有没有必要的权力制衡、监察、检查、审计机制, 有没有外部群众和舆论监督;

组织内部有无明确的规章制度;

上级管理行为的示 X 作用;

绩效评估考核体系会起到指挥棒的作用;

(4)**组织文化**: 组织文化的内容和强度会影响道德行为;

(5)**问题强度**

: 指该问题如果采取不道德的处理行为可能产生后果的严重程度,其直接影响管理者的决策

4. **改善企业道德行为的途径**: ①挑选高道德素质的员工; ②建立道德守则和决策规则; ③管理者在道德方面领导员工; ④设定工作目标; ⑤对员工进行道德教育; ⑥对绩效进行全面评价; ⑦进行独立的社会审计; ⑧提供正式的保护机制;

5. **企业的社会责任**: 社会责任是企业追求有利于社会长远目标实现的一种义务,它超越了法律与经济对企业所要求的义务;

①企业与现代社会

(1)**传统经济学的观点**认为: 为股东实现组织利润最大化是企业的天职, 否则就不称其为企业, 增进和保护社会福利是政府和非营利组织的责任;

(2)**社会经济学的观点**认为: 企业不只是对股东负责的独立实体, 它们还对社会负责, 因此企业的责任不只是创造利润, 还应包括增进和保护社会福利;

②**企业的价值观**: 价值观是关于价值的一定信念、倾向、主张和态度的系统观点, 是评价人或组织行为善恶的标准和原则; 企业价值观主要表现在全体成员对本企业“应当是什么”和“应当做什么”的高度认同;

从历史的观点, **企业价值观经历4阶段**: (1)工业化初期: 追求股东利润最大化; (2)工业化中期: 企业利润最大化, 公平地兼顾到员工的利益; (3)工业化后期: 追求企业相关利益者价值最大化; (4)后工业化时期: 追求企业相关利益者价值最大化同时要保护和增进社会福利;

利益相关者: 首先股东, 其次员工, 然后消费者, 同时也要保证供应商能够共赢;

衡量企业价值观发展阶段的最好标志, 就是企业对待社会责任的态度;

③**企业社会责任的体现**: (1)办好企业, 把企业做强、做大、做久; (2)企业一切经营管理行为应符合道德规范; (3)社区福利投资; (4)社会慈善事业; (5)自觉保护自然环境;

第四章 全球化管理

1. **全球化内涵**: 全球化是一个事实, 又是一个过程;

①世界层面上的全球化内涵: 在世界层面上, 全球化是指国家之间日益增长的经济相互依赖性, 反映在商品、服务、资本和信息等方面不断增长的跨国流通上;

②国家或地区层面上的全球化内涵: 在国家或地区的层面上, 全球化是指一个国家或地区的经济与世界其他领域之间的联系程度;

③产业层面上的全球化内涵: 在产业层面上, 全球化是指某一产业在全球范围内的扩张和流动, 以与在全球国家或地区之间相互依赖的程度;

④企业层面上的全球化内涵: 在企业层面上, 全球化是指公司在各国或地区的收入分配和资产扩展的程度, 以与与各国或地区的资本、商品和信息的跨国(地区)交流程度;

2. **全球化与管理者**: 作为一名全球化管理者, 首先需要理解**全球化管理的环境**, 即**一般环境**(主要是国家和文化)和**任务环境**(主要是供应商、竞争对手、销售商、顾客和劳动力市场与工会), 以与理解这些环境因素对管理的影响. 其次需要理解与掌握一些**全球化管理所必需的关键能力**, 即**国际商务知识、文化适应能力、换位思考能力和创新能力**;

①全球化管理的环境因素

(1)全球化的一般环境: 1 政治与法律环境: 国家政治体制; 政治的稳定性; 政府对外来经营者的态度; 本国与东道国之间的政治和经济联系; 法律环境;

2 经济和技术环境: 经济体制(在全球X围内, 经济体制主要包括自由市场经济、命令经济和混合经济三大类型)和政治政策; 经济发展水平与其发展潜力; 市场规模与其准入程度; 科技发展水平; 社会基础设施;

3 文化环境: 衡量指标: 权力距离; 不确定性的避免; 个人主义或集体主义; 男性化或女性化; 长期导向或短期导向;

(2)全球化任务环境: 供应商; 销售商、顾客、竞争对手、劳动市场与工会;

②**全球化管理者的能力**：1 必须具备四种关键知识和能力：国际商务知识；文化适应能力；视角转换能力；创新能力；

2 培养全球化管理能力的方法：从经历中学习；从工作任务中学习；从关系中学习；

3. 全球化与管理职能

①**全球化经营的进入方式决策** 国际化经营的进入方式主要有**出口**、**非股权安排**和**国际直接投资**；

(1)**出口**：指**企业将国内生产和加工的产品输往海外目标市场的活动**；

1 间接出口：是一种与目标市场联系较为松散的进入方式，企业通过本国的中间商向海外市场销售产品、服务，以达到市场进入与扩 X 的经营目的；

2 直接出口：是出口阶段的高级形式，企业绕开国内中间商直接与海外需求者联系，以实现海外目标市场的进入与扩 X；

(2)**非股权安排**：又称为**合同安排**，国际化经营的**第二阶段**，主要特征是不以**股权控制为目标**，并且**所涉及的财务风险较小**；

1 特许：是当事人一方将技术、商标或专利的使用权转让给另一方，由后者按合同规定使用的交易行为；

2 合同制造：是介于许可贸易与直接投资之间的市场进入方式；

3 管理合同：通过目标市场国的某一企业提供管理技术，或负责该企业的经营管理，借以进入海外市场第一种方式；

(3)**国际直接投资**：指**以控制权为目的的国际资本流动**，控制权的获得是通过**股权的占有来实现的**；主要包括**合资进入**、**独资进入**、**新建进入**和**并购进入**等多种方式；

②**全球化经营的组织模式**

(1)**全球化压力**：产品需求同质性，使降低成本成为竞争优势的唯一来源，迫使公司进行集中化生产；全球战略协调的竞争对手的出现是产生全球化压力的另一个要素；

(2)**当地化压力**：不同国家之间分销渠道和销售方式的差异会带来本地化的压力；东道国政府在经济和政治上的要求也可能造成一定程度的当地化压力；

(3)全球化组织模式的选择

1 **多国组织模式**（全球化压力低，当地化压力高）：设在多个国家的子公司作为独立的业务单位来运营；也称为**分权联盟**；有三大特点，一是对资产和责任都实行分权的联盟，二是在非正式人际协调基础上用简单财务系统进行控制的管理思想，三是将公司海外经营视为相互独立业务所构成的投资组合的主导战略思想；优点是允许子公司根据当地市场做出反应，很少需要公司总部来进行协调和指导；缺点是较高的制造成本和重复工作；

2 **国际组织模式**（全球化压力低，当地化压力低）：是由母公司开发现有核心能力并传递到子公司的战略模式；利用现有能力向国际市场拓展；也称为**协同联盟**；缺点是不能为子公司提供最大限度的自由使它们能够根据当地情况做出反应；

3 **全球组织模式**（全球化压力高，当地化压力低）：将全球视为单一的市场，公司总部统一经营；也称**集权中心**；特点是由母公司集中决策，并对海外的大部分业务实行严格的控制；规模经济可以通过新产品开发、工厂和设备以与全球营销中分摊投资中的固定成本而实现，通过集中制造和全球市场战略而实现；

4 **跨国组织模式**（全球化压力高，当地化压力高）：专业化工厂符合本地化的要求，通过复杂的协调机制进行全球一体化；也称**一体化网络**；特点是将某些职能集中在最能节约成本的地方，把其他一些职能交给子公司以便更多地适应当地的情况，并促进子公司之间的交流以与技术的转移；

③**全球化经营的管理控制**：一个管理系统必须从母公司和分公司两个角度来考察；

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/078112013043006116>