第一单元

**复习与练习**

**一．重点概念**

管理 管理职能 管理系统 管理者 管理对象 管理机制 管理方法 管理环境

参考答案：

管理:管理就是在一定的环境下，通过计划、组织领导和控制等职能，协调以人为中心的组织资源，以有效实现组织目标的活动或过程。

管理职能:是管理者在管理过程中的各种基本活动及其功能。

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。

管理者:是指履行管理职能，对实现组织目标负有贡献和责任的人。

管理对象:是指管理者为实现管理目标，通过管理行为作用于其上的客体。

管理机制:是指管理系统的结构及其运行机理。其本质是管理系统的内在联系、功能及运行原理。

管理方法:是指管理者为实现组织目标，组织和协调管理要素的工作方式、途径或手段。

管理环境:指影响一个组织生存和发展的所有内外部因素的总和。

**二．复习思考**

1．什么是管理？根据自己的经验谈谈管理的重要作用。

参考答案：

管理就是在一定的环境下，通过计划、组织领导和控制等职能，协调以人为中心的组织资源，以有效实现组织目标的活动或过程。

撰写自己的经验，说明管理到重要作用。管理的作用是聚合组织的资源，以最优的投入获得最佳的回报，以实现组织目标。

2．为什么说管理既是一门科学，又是一种艺术？

参考答案：

管理是一门科学，具有科学的特点，以反映客观规律的管理理论和方法为指导，有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。而且，作为总结管理规律的管理学所具有的特点也足以证明管理是一门科学。

管理又是一门艺术。它是指利用系统化的知识和技术并根据实际情况激发灵感、发挥创造性的技巧和诀窍。

3．管理系统的构成要素有哪些？

参考答案：

管理目标、管理主体、管理对象、管理媒介、管理环境。

4．管理的职能包括哪些？它们之间有什么关系？

参考答案：

计划职能、组织职能、领导职能、控制职能。

管理职能相互融合、相互交叉。在管理实践中，计划、组织、领导和控制职能一般是按顺序履行，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。但又不是绝对的。

5．组织管理过程中需要管理者具备哪些素质？

参考答案：

政治思想素质、业务素质、工作能力素质、身体素质、心理素质。

6．为什么处于同一组织的不同层次的管理者其所需技能结构是不同的？

参考答案：

管理层次大体上分成三个层次：高层、中层和基层。每个层次的决策权限、管理范围、管理职责以及管理内容是不同的。高层侧重于战略性决策，属于宏观管理层面；中层侧重于战术性决策，属于微观管理层面；基层更侧重于执行，对计划的具体实施和执行。所以，每个层次的管理者的管理技能有着不同的要求。

7．怎样理解经济环境对管理的影响？

参考答案：

在国民经济高速增长时期，企业往往面临更多的发展机会，因而企业可以增加投资，扩大生产和经营规模。而经济停滞或衰退时期则相反。国家实施信贷紧缩会导致企业流动资金紧张，周转困难投资难以实施。

8．如何理解管理机制的涵义？

参考答案：

管理机制，是指管理系统的结构及其运行机理。其本质是管理系统的内在联系、功能及运行原理。管理机制是决定组织管理功效的核心问题。

9．管理机制包括哪些子机制?怎样理解这些子机制?

参考答案：

运行机制、动力机制、约束机制。

10．怎样有效地运用管理方法?

参考答案：

管理方法有行政方法、法律方法、经济方法、教育方法。这四种方法经常会综合使用，因为各有优缺点，在运用时应考虑管理目标、管理对象、管理环境的不同结合使用。

**三．案例分析**

**升任公司总裁后的思考**

郭宁最近被一家生产机电产品的公司聘为总裁。在他准备去接任此职位的前一天晚上，他浮想联翩，回忆起他在该公司工作20多年的情况。

它在大学时学的是工业管理，大学毕业后就到该公司工作，最初担任液压装配单位的助理监督员。因为他对液压装配所知甚少，在管理工作上也没有实际经验，他感到几乎每天都手忙脚乱。可是他非常认真好学，他一方面仔细参阅该单位所定的工作手册，努力学习有关的技术知识；另一方面监督长也对他主动指点，使他渐渐摆脱了困境，胜任了工作。经过半年多时间的努力，他已有能力独自承担液压装配的监督长工作。可是，当时公司没有提升他为监督长，而是直接提升他为装配部经理，负责包括液压装配在内的四个装配单位的领导工作。

在他当助理监督员时，他主要关心的是每日的作业管理，技术性很强。而当他担任装配部经理时，他发现自己不能只关心当天的装配工作状况，他还得做出此后数周乃至数月的规划，还要完成许多报告和参加许多会议。他没有多少时间去从事他过去喜欢的技术工作。当上装配部经理不久，他就发现原有的装配工作手册已基本过时，因为公司已安装了许多新的设备，吸收了一些新的技术，这令他花了整整一年时间去修订工作手册，使之切合实际。在修订过程中，他发现要让装配工作与整个公司的生产作业协调起来是有很多需要进一步研究的工作。他还主动到几个工厂去访问，学到了许多新的工作方法，他也把这些新的方法吸收运用到修订工作中去。由于该公司的生产工艺频繁发生变化，工作手册也不得不经常修订，郭宁对此都完成得很出色。他工作了几年后，不但自己学会了这些工作，而且还学会如何把这些工作交给助手去做，叫他们如何做好，这样他可以腾出更多时间用于规划工作和帮助他的下属工作得更好，用更多的时间去参加会议、批阅报告和完成自己向上级的工作汇报。

当他担任装配部经理六年之后，正好该公司负责规划工作的副总裁辞职，郭宁便主动申请担任此职务。在同另外5名竞争者较量之后，郭宁被正式提升为规划工作副总裁。他自信拥有担任此新职务的能力，但由于此高级职务工作的复杂性，仍使他在刚接任时碰到了不少麻烦。但是，他还是渐渐适应了，做出了成绩，以后又被提升为负责生产工作的副总裁，而这一职位通常是由该公司资历最深的、辈分最高的副总裁担任。到了现在，郭宁又被提升为总裁。他知道一个人当上公司最高主管职位之时，他应该自信自己有处理可能出现的任何情况的才能，但他也明白自己尚未达到自己的水平。因此，他不禁想到自己明天就要上任了，今后数月的情况会怎么样？他不免为此而担忧！

（资料来源：贺彩玲.林文杰。管理学原理与方法.北京：中国财政经济出版社，2008年2月第一版，P17）

根据上面的案例，请分析以下问题：

1．郭宁当上总裁后，他的管理职责与过去相比有了哪些变化？他应如何去适应这些变化？

参考答案：

因为郭宁职位上升到了最高层，所以工作性质由原来的专业性到现在的综合性；由原来的[技术性工作](https://www.baidu.com/s?wd=%E6%8A%80%E6%9C%AF%E6%80%A7%E5%B7%A5%E4%BD%9C&tn=44039180_cpr&fenlei=mv6quAkxTZn0IZRqIHckPjm4nH00T1dBrynLuHFbnH-WnyubmWDs0ZwV5Hcvrjm3rH6sPfKWUMw85HfYnjn4nH6sgvPsT6KdThsqpZwYTjCEQLGCpyw9Uz4Bmy-bIi4WUvYETgN-TLwGUv3EPjf1PWDsPjmz)到现在的见识、判断、战略、用人；由原来的单一性到现在的广泛性、复杂性（生产、技术、人才、市场……），所以应该学习新知识、适应新角色，锻炼自己的综合、谋划、用人、组织、财务、资源分配等能力。

2．郭宁要胜任公司总裁的工作，哪些管理技能是最重要的？他具有这些技能吗？

参考答案：

郭宁要成功地胜任公司总裁的工作，见识、判断、综合、谋划、用人、组织、财务、市场分析、资源分配等能力是最重要的。他由于原来主要从事专业性、技术性管理，所以不具有这些技能。  
3．假如如你是郭宁，你认为当上公司总裁后自己应该补上哪些欠缺才能使公司取得更好的成绩？

参考答案：

郭宁当上公司总裁后自己应该补上战略、决策、财务、市场、营销等知识和分析、见识、判断、综合、谋划、用人、组织、资源分配等能力才能使公司取得更好地绩效。

**四．技能训练**

**实训项目1-1 企业调查与访问**

【**实训目标**】

1.使学生结合实际，加深对管理系统的感性认识与理解。

2.初步培养学生的现代管理者素质。

【**实训内容与要求**】

按下列要求，完成对企业的调查与访问。

1.分组。由学生自愿组成小组，每组6-8人，并自选出小组负责人。

2.调查前的资料准备。 每组选择所要调查的中小企业，并根据该企业特点制定调查访问提纲，包括调研的主要问题与具体安排，主要问题可包含以下五个方面：

（1）该企业管理系统的构成状况。

（2）企业中主要有哪些管理工作，分别属于那种管理层次？这些管理工作的职责和权利是什么？做好这些管理工作多需要管理者哪些素质？如何培养？

（3）重点访问一位管理者，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，有哪些管理创新之处以及所采用的管理方法等情况。

（4）该企业的一般环境与任务环境是什么？

（5）该企业中有哪些你感兴趣的管理机制？并作简要分析。

3.利用课余时间完成企业调查与访问，并形成调查报告。

4.调查访问结束后，组织一次课堂交流与讨论。各小组派一名代表对本次活动进行班级交流，将收集的资料做成PPT进行展示。

【**实训成果**】

1.每人提交一份简要的调查报告，报告内容尽量包括调查访问提纲上所列的问题。

2.将调查访问所得重要的信息如照片、文字材料、影音资料等制作成PPT。

【**实训考核与评价**】

1.以小组为单位，分别由组长根据各成员在调研与讨论中的表现进行评估打分。

2.由教师根据调查报告内容和ppt展示内容打分。

3.将上述诸项评估得分综合为本次实训成绩。

**项目1-2 组建模拟公司**

【**实训目标**】

1.培养初步运用管理系统的思想建立现代组织的能力。

2.培养分析、归纳与讲演的能力。

【**实训内容与要求**】

1.公司组建。以扑克牌为道具，学生分别抽取其中的一张牌，根据花色将学生分为4组，组建“××模拟公司”。

2.选举公司管理层。以小组为单位，每个成员以“我要做一个什么样的管理者”为题，发表领导竞聘演讲，选举出该模拟公司管理层人员。管理层成员以1-3人为宜。

3.共同商定公司名称，进行人员分工。

4.根据所学知识与对实际企业调查访问所获得的信息资料，撰写“××模拟公司”基本情况介绍。

4.由各小组派一名代表对所组建的模拟公司进行基本情况介绍。

【**实训成果**】

1. 每人提交一份管理层竞聘发言稿。

2. 各小组提交一份模拟公司基本情况介绍书，介绍书内容应包括公司名称、经营范围、公司组织结构、人员分工情况等。

【**实训考核与评价**】

1.各小组根据小组成员竞聘演讲表现打分。若某位同学在台上演讲，小组其他成员均要打分，最后汇总算出平均分。

2.教师对各小组模拟公司组建情况进行评估打分，可根据模拟公司基本情况介绍做出判断。

3. 将上述诸项评估得分综合为本次实训成绩。

**实训项目1-3 管理机制的分析与运用**

【**实训目标**】

1.增强学生对管理机制的感性认识。

2.培养学生分析管理机制的初步能力。

3．培养学生管理机制改革的初步能力。

4.加强对管理机制的实际分析和运用能力。

【**实训内容及要求**】

1.阅读案例：“三个和尚有水吃”

三个和尚有水吃

有一句老话，叫“一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃”。后来还拍成动画片，叫《三个和尚》。九龙不治水，三个和尚没水吃，说明人多了反而不如人少。如今，这三个观点过时了。三个和尚的故事现在已经演绎为“一个和尚没水吃，三个和尚水多得吃不完。”

山上的和尚到底是怎么解决吃水问题的呢？

话说一座山上有三座寺庙，分别位于山顶，山腰和山脚，山上唯一的一口井在半山腰，为了解决吃水问题，三座寺庙的和尚采取了不同的方法。

（1）山顶和尚的作法

问题：由于庙在山顶，山陡路长，三个和尚挑上满满一桶水，路途颠簸，回到庙里可能只剩下半桶水了，如果要挑满一缸水，那么会非常累。

方案1：接力法

每个和尚负责1/3的路程，每到1/3的路程，就有另一个和尚接力过去，这样减轻了每个和尚的负担，而且他们排定了值日表，可以轮流选择1/3的路程，这样在挑水的路上还可以欣赏美丽的风光。

方案2：双人搭配挑水制度

方案2其实是方案1的改进版，方案1在初期在解决了挑水和尚较累的问题，但是过一段时间后就会发现在挑水过程中会比较寂寞，不人性化，于是就提出了双人搭配挑水方案，路上每隔一段就换一次，两个和尚可以在路上说说笑笑，既轻松，又可以在挑水的过程中互相学习，探讨深厚的佛理。

（2）山腰和尚的作法

问题：由于水井就在半山腰，所以挑水非常容易，但是正是因为太方便，三个和尚都学着偷懒，总想着自己少干点，因此缸里的水也一直满不了。

方案：制定合理的奖惩制度

大家负责三口缸的任务，三人每人一口缸，如果每天谁缸里的水最多，晚饭就加道菜，缸里水最少的那个就只能吃白饭，没有菜，如果三口缸都是满的，大家就可以因为工作出色而能争取到吃小灶的权利。

有了这个制度后，三个和尚就拼命挑水，自然每个人的缸都是满的，如果因为哪个生病了或者有事，其他和尚也会主动帮助代挑那缸水。这样，三口缸永远都是满的，三个和尚也就经常受到吃小灶的权利了。

（3）山脚和尚的作法：

问题：山脚和尚由于离井也很远，而且路途陡峭，天天到山腰挑水也非常累。

方案1：挖渠引水

由于水住低处流，三个和尚就挖渠引水，大家没日没夜地干了七七四十九天，眼看水快到庙的时候，新的问题又出现，发现有一块非常大的石头，挡住了水流无法引入庙里，而且一路上由于渠道里水经过流逝，水流已经干涸了，三个和尚精疲力竭，懊恼异常，辛辛苦苦干了这么长时间，到最后才知道线路选择的不对，为什么不提前勘探线路呢，挖渠太累了。

方案2：引水入流

经过方案１的挫折后，和尚们经过了仔细的思考，想到山上有很多很粗的竹子，可以利用这些竹子把水引下来，和尚们说干就干，做了详细的线路勘探，仔细衡量了工作进度，制定一份详细的计划，并不像以前那样没日没夜地干活了。大家日出而作，日落而息，每日按照进度完成，因为山势变化莫测，会遇到很多山石阻碍，和尚们就计划在几个被阻挡的地方建立水潭进行蓄水，将水引下山，砍来合适的竹子，掏空竹节，铺好竹路引水完成工程，从此水就可以源源不断引入庙里，再也不需要挑水了。

2.以小组为单位，根据所学知识，对上面的案例进行讨论分析。

（1）该故事中三个寺庙里的和尚分别引入了哪些管理机制和方法使得和尚们有水吃？你还能提出哪些更好的方案？

（2）请举出实际工作生活中碰到的类似三个和尚的问题，从机制、管理、技术创新等方面入手寻找解决问题的办法。

【**实训成果**】

针对此案例进行小组讨论，编写发言提纲并完成各小组为和尚们制定的新的机制方案。

【**实训考核与评价**】

1.小组长根据组员讨论表现打分。

2.选派一名代表进行班级交流发言，教师根据发言内容对小组成绩打分。

3.教师根据各小组提交的管理方案进行打分。

4.将上述诸项评估得分综合为本次实训成绩。

第二单元

**复习与练习**

**一．重点概念**

科学管理、非正式组织、战略管理、文化管理、企业再造、学习型组织

二．**复习思考**

1．泰罗科学管理思想包括了哪些内容？

2．法约尔认为管理的基本职能是什么？

3．韦伯行政组织理论给现代管理带来了哪些启示？

4．梅奥人际关系理论的主要观点是什么？

5．什么是管理理论丛林？有哪些主要的管理学派？

6．什么是学习型组织？在现代企业管理中如何建立学习型组织？

7．学习型组织的五项修炼包括了哪些内容？

8．现代管理理论产生的历史背景是什么？它与古典管理理论内容有什么本质的区别？

三．**案例分析**

**“节约”出来的管理问题**

张岚是某集团公司刚刚招聘的办公室主任。新官上任三把火，为了给管理层留下一个雷厉风行的好印象，张岚上任之初就开始推广成本意识，倡议大家厉行节约，并出台了一系列有关节约的行为细则，比如“但凡打印非正式文本一律使用废纸背面”；“鼠标使用2年才予以更换”等。

由于集团总部属于非盈利单元，加之近年集团下属企业业绩增长停滞，自然，张岚的行动得到了集团领导的肯定和表彰，因为这和集团近年倡导“二次创业”的精神很一致。

节约细则实施了一段时间，但是办公室在做低值易耗品的每月统计时发现成本不降反升，并且额外增加了许多开支，比如打印机的维修费，硒鼓碳粉的消耗等，这让张岚大为恼火，认为是有人故意唱反调。

另一办公室的同事告诉了张岚原委，其实这恰好是这些细则规定所致。比如打印使用废纸，这样经常导致激光打印机卡纸，并加速了硒鼓的损耗，一台打印机没用多久就要进行大修；使用替代碳粉，但是用不了多久打印字迹就模糊，维修人员说这是由于碳粉颗粒不均匀所致；鼠标的规定更是导致了员工不满，有些人不愿同办公室啰嗦，干脆自己买来使用，但是大家私下却牢骚满腹。

过了一段时间，办公室不得不对细则进行了修正。

请结合本单元所学的知识，分析下列问题：

（1）张岚运用了何种管理理论指导自己的管理活动？

（2）张岚的管理为什么失败了呢？

（3）如果你是张岚，在意识到自己的错误后，你会采取哪些措施来改进呢？

**四．技能训练**

**实训项目2-1 ：比较中外古代管理思想**

【**实训目标**】

1. 使学生更好地理解中外古代管理思想精髓。
2. 能借鉴中外管理思想精华，指导自己的管理实践。

【**实训内容与要求**】

1．每名学生收集2-3则体现中外古代管理思想的箴言名句。

2．将所有学生收集到的管理名句分为中外两类，并将全班同学分为中方与西方两组，对各自的管理名句进行归纳整理。

3．组织一次课堂讨论，各组选派代表向大家展示自己收集到的管理名句，并解释其意义。

4．大家围绕中外古代管理思想的特点进行比较，展开自由讨论。

5．每名学生将讨论的结果形成一份专题报告。

【**实训成果**】

每名学生完成一篇题为“中外古代管理思想比较”的专题报告。

【**实训考核与评价**】

由教师根据下表对学生作出考核与评价。

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **考评内容** | **考评标准** | | **考评权重（%）** | **小计（%）** |
| 1．收集管理名句 | 内容 | 相关性 | 15 | 30 |
| 数量 | 丰富性 | 15 |
| 2．讨论发言 | 内容 | 合理性 | 10 | 40 |
| 准确性 | 10 |
| 现场表现 | 语言流利 | 10 |
| 表现自如 | 10 |
| 3．书面报告 | 内容 | 条理性 | 10 | 30 |
| 简明性 | 10 |
| 创新性 | 10 |
| **合计（%）** | | | 100 | |

**实训项目2-2 ：利用现代管理理论解决公司难题**

【**实训目标**】

1. 使学生充分理解古典管理理论和现代管理理论各学派观点的内容。
2. 能灵活选择和运用现代管理理论的思想解决实际管理问题。

【**实训内容与要求**】

1．模拟情景

某公司利润在过去一年来持续下降，尽管在同一时期，同行们的利润在不断上升。公司上下非常关注这一问题，为了找出产生利润下降的原因，公司董事局委派有关人员对公司各个方面进行了一次调研。以下是调研的结果：

（1）公司有着健全的组织结构，严格规定了各等级管理人员的管理职责，并对管理人员的升迁奖惩制定了明确的规章制度和考核机制。

（2）公司在过去的一年内，各部门都制定了详细的计划，明确了自己的职能和工作目标。

（3）劳工关系方面，公司支付给员工的工资一直至少和工会提出的工资一样高，并持续给员工提高工资，但并没有换回相应的生产率。车间工人一直没有能够生产足够的产量，可以把利润维持在原有的水平之上。

（4）公司去年一年人员变动比较频繁，尤其是销售部门。截止去年年底，销售队伍中工作经验未满1年的员工比达47%。

（5）公司内部员工普遍认为，本公司平时的工作环境很枯燥，缺乏生机，并且让员工缺乏归属感；并且员工很难在工作中实现自我能力的提升。

请针对上述的情况，模拟召开一次公司董事会，商讨解决对策，改进公司现有的管理活动。

2．该项目以7-8人为一组，进行分组模拟训练。每组选出一名学生担任董事长，其他组员担任董事会成员。大家讨论的主要内容可围绕以下两个问题开展：

（1）现行指导公司管理活动的管理理论是否可行？如何完善？

（2）还应参考哪些管理理论改进自身的管理活动？可以采取哪些具体措施改进？

3．讨论完毕，各组完成一份有关问题分析和解决对策的分析报告。

【**实训成果**】

每名学生完成一篇分析报告。

【**实训考核与评价**】

由教师根据下表对学生作出考核与评价。

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **考评内容** | **考评标准** | | **考评权重（%）** | **小计（%）** |
| 1.讨论发言 | 内容 | 条理性 | 10 | 40 |
| 准确性 | 10 |
| 现场表现 | 语言流利 | 10 |
| 表现自如 | 10 |
| 2.书面报告 | 内容 | 合理性 | 20 | 60 |
| 完整性 | 20 |
| 创新性 | 20 |
| **合计（%）** | | | 100 | |

参考答案：

**一．重点概念**

科学管理——科学管理的中心问题是提高劳动生产率。泰罗认为要用“科学”的观点去分析工作，制定出有科学依据的工人的“合理的日工作量”，让每个人都用正确的方法作业，并用此方法对工人进行指导训练来提高劳动生产率。

非正式组织——它是企业成员在共同工作过程中，由于具有共同的社会感情而形成的非正式团体。

战略管理——通过对产业演进的说明和各种基本产业环境的战略分析，得出不同的[战略决策](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%88%98%E7%95%A5%E5%86%B3%E7%AD%96)，并通过战略实施与评价验证战略的科学性和有效性。

文化管理——企业文化是指一定历史条件下，企业在生产经营和管理活动中所创造的具有本企业特色的精神财富及其物质形态。

企业再造——为了能够适应新的世界竞争环境，企业必须摒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，制定企业再造方案，并组织实施与持续改善。

学习型组织——在新的经济背景下，企业要持续发展，必须增强企业的整体能力，提高整体素质；也就是说，企业的发展不能再只依靠福特、斯隆、沃森那样伟大的领导者一夫当关、运筹帷幄、指挥全局，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组织。

二．**复习思考**

1．泰罗科学管理思想包括了哪些内容？

一是劳动方法标准化。

二是挑选和培训“第一流的工人”。

三是实行刺激性的工资报酬制度。

四是劳资双方进行“精神革命”。

五是把计划职能与执行职能分开。

六是实行职能工长制。

七是在组织机构的管理控制上实行例外管理。

2. 法约尔认为管理的基本职能是什么？

技术活动（生产、制造、加工）

商业活动（购买、销售、交换）

财务活动（筹集和最适当地利用资本）

安全活动（保护财产和人员）

会计活动（财产清点、资产负债表、成本、统计等）

管理活动（计划、组织、指挥、协调和控制）

1. 韦伯行政组织理论给现代管理带来了哪些启示？

马克斯·韦伯的行政组织理论对管理实践活动的启示主要体现在以下三个方面。一是企业的组织体系应按照不同的职务划分为高、中、低三个管理层，每一层都对应了不同的管理职能；二是管理人员必须遵守组织规则，自己的行为要受规则的制约，但同时他们也有责任监督其它成员服从于这些规则。三是理想行政组织的几项特征，可以做为企业内部机构改革重整的基本准则。

1. 梅奥人际关系理论的主要观点是什么？
2. 工人是“社会人”，而不是单纯追求金钱收入的“经济人”。
3. 企业中除了“正式组织”外，还存在着“非正式组织”。
4. 生产率的高低主要取决于工人的积极性，而工人的积极性则取决于他们感受到各种需要的满足程度。
5. 企业领导要善于正确处理人际关系，善于听取员工的意见，要在正式组织的经济需求和非正式组织的社会需求之间保持平衡；应该认真地分析工人的需要，不仅要解决工人生产技术或物质生活方面的问题，还要掌握他们的心理状态，了解他们的思想情绪，以便采取相应的措施。
6. 什么是管理理论丛林？有哪些主要的管理学派？

除管理学家外，社会学家、经济学家、生物学家、数学家等都纷纷从不同角度用不同方法来研究管理理论，管理理论呈现出一种分散化的发展趋势。1961年12月，美国管理学家哈罗德•孔茨在《管理学杂志》上发表《管理理论的丛林》一文，将当时的西方管理学派总结为管理过程学派、经验学派、人群行为学派、社会系统学派、决策学派、数理学派等6个学派，并形象的称之为“管理理论丛林”，标志着现代管理理论的形成。

1. 什么是学习型组织？在现代企业管理中如何建立学习型组织？

在新的经济背景下，企业要持续发展，必须增强企业的整体能力，提高整体素质；也就是说，企业的发展不能再只依靠福特、斯隆、沃森那样伟大的领导者一夫当关、运筹帷幄、指挥全局，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组织——学习型组织。[彼得•圣吉](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%BD%BC%E5%BE%97%C2%B7%E5%9C%A3%E5%90%89)认为，创建学习型组织应该做到以下七个C，即：

1.Continuous——持续不断的学习。

2.Collaborative——亲密合作的关系。

3.Connected——彼此联系的网络。

4.Collective——集体共享的观念。

5.Creative——创新发展的精神。

6.Captured and Codified——系统存取的方法。

7.Capacity building——建立能力的目的。

1. 学习型组织的五项修炼包括了哪些内容？

该类型组织成员必须具备五项技能，即锻炼系统思考能力、追求自我超越、改善心智模式、建立共同远景目标和开展团队学习。学习型组织是一种更适合人性的组织模式，这种组织有崇高而正确的核心价值和使命，具有强大的生命力和实现共同目标的动力，不断创新，持续蜕变。

1. 现代管理理论产生的历史背景是什么？它与古典管理理论内容有什么本质的区别？

“二战”后，世界政治经济形势发生了深刻变化，成为现代管理理论产生的时代背景。首先，生产社会化程度空前提高，企业迅速扩张规模的同时，又要面对激烈的市场竞争，管理决策难度和复杂程度明显增加，要求用新的管理理论解决企业的决策问题；其次，科学技术迅猛发展，科技成果广泛渗透到企业各个领域部门，要求用先进技术手段提供管理支持；第三，企业员工素质大幅度提高，对企业活动影响日益明显，要求在管理中充分发挥人的积极性和创造性。正是上述新的管理要求最终促成了现代管理理论的产生和发展。

第三单元

**复习与练习**

**一.重点概念**

计划 预测 决策 管理环境 SWOT分析法 目标

参考答案：

计划：计划就是谋划和筹划，是对未来一段时期内活动的方向、内容及方式、方法在预测决策基础上的处理安排。

预测：预测是根据组织现有的条件和掌握的历史资料以及客观事物的内在联系，对组织活动的未来发展趋势及其状况所进行的预计和推算。

决策：决策是人们为实现一定的目标，在掌握充分的信息和对有关情况进行深刻分析的基础上，用科学的方法拟定并评估各种方案，从中选出合理方案的活动过程。

管理环境：是指影响管理活动的各种内外部因素总和。

SWOT分析法：是进行企业分析的一种方法。通过对企业内部环境和外部环境的综合分析，找出企业的优势、劣势、机会和威胁，从而将企业的计划与企业内部资源、外部机会有效结合。

目标：目标是一个组织根据其任务和目的确定在未来一定时期内所要达到的成果或结果。

**二.复习思考题**

1.怎样理解计划职能的含义？

参考答案：计划职能有广义和狭义之分，广义的计划职能是指管理者制定计划、执行计划和计划控制等一系列活动的过程；狭义的计划职能是指管理者对未来应采取的行动所做的谋划和安排。

2.按计划的重要性来划分的话，计划可以分为哪几种类型？

参考答案：按计划的重要性划分，有战略计划、战术计划和作业计划

3.什么是预测？预测的内容包括哪些方面的内容？

参考答案：预测是根据组织现有的条件和掌握的历史资料以及客观事物的内在联系，对组织活动的未来发展趋势及其状况所进行的预计和推算。

企业经营预测的内容包括市场需求与销售预测、市场竞争预测、科技发展预测等。

5.如何理解“管理就是决策”？怎样做好风险型决策？

参考答案：赫伯特·西蒙说，管理就是决策。没有决策就没有合乎理性的行为，从这个意义上说，管理即是决策，管理的核心就是决策，管理的首要职能也是决策。决策渗透于管理的所有职能中。

管理者进行风险型决策时，一定要明确每种备选方案有几种自然状态，可根据以往的数据或管理者经验推算出每种自然状态发生的概率，通过比较各方案的期望值来进行决策。

6.企业环境包括哪些要素？怎样运用五力竞争模型进行行业环境分析？

参考答案：企业环境包括宏观环境、行业环境和内部环境。哈佛大学商学院迈克尔·波特教授认为，一个行业存在着五种基本竞争力量，即现有企业之间的竞争、替代品的威胁、潜在加入者的威胁、购买者讨价还价的能力和供应者讨价还价的能力。通过对五种竞争力进行分析来判断行业环境如否有利于企业发展。

7.如何理解SWOT分析法？

参考答案：SWOT分析法是通过对企业内部环境和外部环境的综合分析，找出企业的优势、劣势、机会和威胁，从而将企业的计划与企业内部资源、外部机会有效结合。其中，S（strength）代表优势，W（weakness）代表劣势， O (opportunity)代表机会，T (threat)代表威胁。

8.如何理解目标的含义？

参考答案：目标是一个组织根据其任务和目的确定在未来一定时期内所要达到的成果或结果。企业目标是在分析企业外部环境和内部条件的基础上确定的企业各项经济活动的发展方向和奋斗结果，是企业经营目的的具体化。

9.计划书有几种模式，各自针对的问题是什么？

参考答案：计划按照用途与思路的不同，可以划分为两种框架模式：基本框架模式与问题框架模式。计划书的基本框架模式主要用于社会组织及其下属部门的短期工作计划，计划书的问题框架模式主要用于解决特定的问题或因开展某项工作而拟定专案计划。

**三.案例分析**

**宏远实业发展有限公司**

进入12月份以后，宏远实业发展有限公司（以下简称宏远公司）的总经理顾军一直在想着两件事：一是年终已到，应抽个时间开个会议，好好总结一下一年来的工作。今年外部环境发生了很大的变化，尽管公司想方设法拓展市场，但困难重重，好在公司经营比较灵活，苦苦挣扎，这一年总算摇摇晃晃走过来了，现在是该好好总结一下，看看问题到底在哪儿。二是该好好谋划一下明年怎么办?更远的该想想今后的5年怎么干，乃至于今后的10年怎么干?上个月顾总从事务堆里抽出身来，到淮海大学去听了两次关于现代企业管理的讲座，教授的精彩演讲对他触动很大。公司成立至今，转眼已有10多个年头了。10多年来，公司取得过很大的成就，靠运气、靠机遇，当然也靠大家的努力。细细想来，公司的管理全靠经验，特别是靠顾总自己的经验，遇事都由顾总拍板，从来没有公司通盘的目标与计划，因而常常是干到哪儿是哪儿。可现在公司已发展到有几千万资产，三百来号人，再这样下去可不行了。顾总每想到这些，晚上都睡不着觉，到底该怎样制订公司的目标与计划呢?这正是最近顾总一直在苦苦思考的问题。

宏远公司是一家民营企业，是改革开放的春风为宏远公司的建立和发展创造了条件。因此顾总常对职工讲，公司之所以有今天，一靠他们三兄弟拼命苦干，但更主要的是靠改革开放带来的机遇。15年前，顾氏三兄弟只身来到了省里的工业重镇A市，当时他们口袋里只有父母给的全家的积蓄800元人民币，但顾氏三兄弟决心用这800元钱创一番事业，摆脱祖祖辈辈日出而作、日落而归的脸朝黄土背朝天的农民生活。到了A市，顾氏三兄弟借了一处棚户房落脚，每天分头出去找营生，在一年时间里他们收过破烂，贩过水果，打过短工，但他们感到这都不是他们要干的。老大顾军经过观察和向人请教，发现A市的建筑业发展很快，城市要建设，老百姓要造房子，所以建筑公司任务不少，但当时由于种种原因，建筑材料却常常短缺，因而建筑公司也失去了很多工程。顾军得知，建筑材料中水泥、黄沙都很缺。他想到，在老家镇边上，他表舅开了家小水泥厂，生产出的水泥在当地还销不完，因而不得不减少生产。他与老二、老三一商量决定做水泥生意。他们在A市找需要水泥的建筑队，讲好价，然后到老家租船借车把水泥运出来，去掉成本每袋水泥能净得几块钱。利虽然不厚，但积少成多，一年下来他们挣了几万元。当时的中国，“万元户”可是个令人羡慕的名称。当然这一年中，顾氏三兄弟也吃尽了苦头，顾军一年里住了两次医院，一次是劳累过度晕在路边被人送进医院，一次是肝炎住院，医生的诊断是营养严重不良引起抵抗力差而得肝炎。虽然如此，看到一年下来的收获，顾氏三兄弟感到第一步走对了，决心继续走下去。他们又干了两年贩运水泥的活，那时他们已有一定的经济实力了，同时又认识了很多人，有了一张不错的关系网。顾军在贩运水泥中，看到改革开放后，A市角角落落都在大兴土木，建筑队的活忙得干不过来，他想，家乡也有木工、泥瓦匠，何不把他们组织起来，建个工程队，到城里来闯天下呢?三兄弟一商量说干就干，没几个月一个工程队开进了城，当然水泥照样贩，这也算是两条腿走路了。

一晃15年过去了，当初贩运水泥起家的顾氏三兄弟，今天已是拥有几千万资产的宏远公司的老板了。公司现有一家贸易分公司、建筑装饰公司和一家房地产公司，有员工近300人。老大顾军当公司总经理，老二、老三做副总经理，并分兼下属公司的经理。顾军老婆的叔叔任财务主管，他们表舅的大儿子任公司销售主管。总之，公司的主要职位都是家族里面的人担任，顾军具有绝对权威。

公司总经理顾军是顾氏兄弟中的老大，当初到A市时只有24岁，他在老家读完了小学，接着断断续续地花了6年时间才读完了初中，原因是家里穷，又遇上了水灾，两度休学，但他读书的决心很大，一但条件许可，他就去上学，而且边读书边干农活。15年前，是他带着两个弟弟离开农村进城闯天下的。他为人真诚，好交朋友，又能吃苦耐劳，因此深得两位弟弟的敬重，只要他讲如何做，他们都会去拼命干。正是在他的带领下，宏远公司从无到有，从小到大。现在在A市顾氏三兄弟的宏远公司已是大名鼎鼎了，特别是去年，顾军代表宏远公司一下子拿出50万元捐给省里的贫困县建希望小学后，民营企业家顾军的名声更是非同凡响了。但顾军心里明白，公司这几年日子也不太好过，特别是今年。建筑公司任务还可以，但由于成本上升创利已不能与前几年同日而语了，只能是维持，略有盈余。况且建筑市场竞争日益加剧，公司的前景难以预料。贸易公司能勉强维持已是上上大吉了，今年做了两笔大生意，挣了点钱，其余的生意均没成功，况且仓库里还积压了不少货无法出手，贸易公司日子不好过。房地产公司更是一年不如一年，当初刚开办房地产公司时，由于时机抓准了，两个楼盘，着实赚了一大笔，这为公司的发展立了大功。可是好景不长，房地产市场疲软，生意越来越难做。好在顾总当机立断，微利或持平把积压的房屋作为动迁房基本脱手了，要不，后果真不堪设想，就是这样，现在还留着的几十套房子把公司压得喘不过气来。

面对这些困难，顾总一直在想如何摆脱现在这种状况，如何发展。发展的机会也不是没有。上个月在淮海大学听讲座时，顾军认识了A市的一家国有大公司的老总，交谈中顾总得知，这家公司正在寻找在非洲销售他们公司当家产品——小型柴油机的代理商，据说这种产品在非洲很有市场。这家公司的老总很想与宏远公司合作，利用民营企业的优势，去抢占非洲市场。顾军深感这是个机会，但该如何把握呢？10月1日顾总与市建委的一位处长在一起吃饭，这位老乡告诉他，市里规划从明年开始江海路拓宽工程，江海路在A市就像上海的南京路，两边均是商店。借着这一机会，好多大商店都想扩建商厦，但苦于资金不够。这位老乡问顾军，有没有兴趣进军江海路。如想的话，他可牵线搭桥。宏远公司的贸易公司早想进驻江海路了，但苦于没机会，现在机会来了，机会很诱人，但投入也不会少，该怎么办?随着改革开放的深入，住房分配制度将有一个根本的变化，随着福利分房的结束，顾军想到房地产市场一定会逐步转暖。宏远公司的房地产公司已有一段时间没正常运作了，现在是不是该动了?

总之，摆在宏远公司老板顾军面前的困难很多，但机会也不少，新的一年到底该干些什么?怎么干？今后的5年、10年又该如何干？这些问题一直盘旋在顾军的脑海中。

（资料来源：http://course.zjnu.cn/glx/zxxx/center/alk/2-1al.htm）

请根据上面的案例，分析以下问题：

1．你如何评价宏远公司?如何评价顾军?

2．宏远公司是否应制订短、中、长期计划?为什么?

3．如果你是顾军，你该如何编制公司发展计划?

**阿迪达斯与耐克的竞争过程**

在20世纪60年代或70年代初，长跑者只有一种合适的鞋可供选择：阿迪达斯 (adidas)。阿迪达斯是德国的一家公司，是为竞技运动员生产轻型跑鞋的先驱。在1976年的蒙特利尔奥运会上，田径赛中有82%的获奖者穿的是阿迪达斯牌运动鞋。阿迪达斯的优势在于试验。它使用新的材料和技术来生产更结实和更轻便的鞋。它采用袋鼠皮绷紧鞋边。四钉跑鞋和径赛鞋采用的是尼龙鞋底和可更换鞋钉。高质量、创新性和产品多样化，使阿迪达斯在20世纪70年代中支配了这一领城的国际竞争。 20世纪70年代，蓬勃兴起的健康运动使阿迪达斯公司感到吃惊。一瞬间成百万以上不好运动的人们对体育锻炼产生了兴趣。成长最快的健康运动细分市场是慢跑。据估计，到1980年有2500万-3000万美国人加入了慢跑运动，还有1000万人是为了休闲而穿跑鞋。尽管如此，为了保护其在竞技市场中的统治地位，阿迪达斯并没有大规模地进入慢跑市场。20世纪70年代出现了一大批竞争者，如美洲狮(Puma)、布鲁克斯(Brooks)、纽巴伦(Newballance)和虎牌(Tiger)。但有一家公司比其余公司更富有进取性和创新性，那就是耐克(nike)。由前俄勒冈大学的一位长跑运动员创办的耐克公司，在1972年俄勒冈的尤金举行的奥林匹克选拔赛中首次亮像。穿着新耐克鞋的马拉松运动员获得了第四至第七名，而穿阿迪达斯鞋的参赛者在那次比赛中占据了前三名。耐克的大突破出自1975年的“夹心饼干鞋底”方案。它的鞋底上的橡胶钉比市场上出售的其他鞋更富有弹性。夹心饼干鞋底的流行及旅游鞋市场的快速膨胀，使耐克公司1976年的销售额达到1400万美元，而在1972年仅为200万美元，自此耐克公司的销售额飞速上涨。今天，耐克公司的年销售额超过了35亿美元，并成为行业的领导者，占有运动鞋市场26%的份额。耐克公司的成功源于它强调的两点：①研究和技术改进；②风格式样的多样化。公司有近100名雇员从事研究和开发工作。它的一些研究和开发活动包括人体运动高速摄影分析，对300个运动员进行的试穿测验，以及对新的和改进的鞋及材料的不断的试验和研究。在营销中，耐克公司为消费者提供了最大范围的选择。它吸引了各种各样的运动员，并向消费者传递出最完美的旅游鞋制造商形象。到20世纪80年代初，慢跑运动达到高峰时，阿迪达斯已成了市场中的“落伍者”。竞争对手推出了更多的创新产品，更多的品种，并且成功地扩展到了其他运动市场。例如，耐克公司的产品已经统治了篮球和年轻人市场，运动鞋已进入了时装时代。到20世纪90年代初，阿迪达斯的市场份额降到了可怜的4%。

(资料来源：赵奕 韩建东.市场调查与预测，清华大学出版社，2007年4月 )

请根据上面的案例，分析以下问题：

1．用SWOT分析法，分析阿迪达斯的管理环境，并据此制定阿迪达斯的发展战略。

2．耐克公司的管理当局制定了什么策略和计划使它如此成功？

**四.技能训练**

**实训项目 3-1企业环境分析**

【**实训目标**】

1.熟悉企业环境分析的内容。

2.培养企业外部和内部环境的分析能力。

**【实训内容与要求】**

1.实地调查一家企业，或搜集一家企业的相关资料。

2.运用SWOT分析法分析企业的内外部环境。

3.根据SWOT分析的结果，制定企业的发展计划。

【**实训成果**】

构建SWOT分析矩阵图。

【**实训考核与评价**】

教师根据学生构建的SWOT分析矩阵图进行考核和评价。

**实训项目3-2 确定所要开设饭店的类型**

**【实训目标】**

1、正确掌握头脑风暴法。

2、深刻体会决策的过程。

**【实训背景】**

假设你和朋友试图决定在购物中心地带开设一家饭店，困扰你们的问题是这个城市已经有很多饭店，这些饭店能提供各种价位的不同种类的餐饮服务。你们拥有开设任何一种类型饭店的足够资源。你们面对的挑战是要决定什么样的类型的饭店将最成功。

**【实训的内容与要求】**

运用头脑风暴法确定：

1、请花5-10分钟，形成你们认为最可能获得成功的类型，每位成员要尽可能富有创新性和创造力，对任何提议不能加以批评。

2、指定一成员把各种方案写下来。

3、用10-15分钟讨论优缺点，形成一致意见。

4、做出决策后，对头脑风暴法的优缺点进行讨论，确定是否有阻碍发生。

【**实训考核与评价**】

教师根据学生的头脑风暴过程的表现及最终的决策方案进行考核和评价。

**实训项目3-3 编制活动策划书**

【**实训目标**】

1.培养管理问题的分析与界定能力。

2.培养学生策划能力。

3.掌握编制策划的程序与方法。

【**实训内容与要求**】

1.分组。由学生自愿组成小组，每组6-8人，并自选出小组负责人。

2.确定策划内容与主题。小组中的每个人在调研的基础上，运用创造性思维，提出策划活动的内容与主题，选题可与所学专业相关，也可以是学生熟悉的其他内容。

3.确定方案。小组运用“头脑风暴法”深入研究，对所提方案进行论证，并形成小组最终策划方案。

4.每个小组编制一份活动策划书。

5.各小组派一名代表在全班进行交流。

【**实训成果**】

编制的策划书。

【**实训考核与评价**】

教师根据学生在全班进行交流表现结合编制的活动策划书内容进行打分。

第四单元

**复习与练习**

**一．重点概念**

组织 组织工作 组织结构设计 管理幅度 制度规范 职权配置 组织横向结构设计 组织纵向结构设计 职权 分权 集权 人员配置 人员选聘 人员培训 组织变革 组织文化

**二**．**复习思考**

1．组织工作的内容有哪些？

2．组织结构的形式有哪些？各有什么特点?

3．怎样理解职权配置的涵义及其类型？

4．影响集权和分权的因素有哪些？

5．何谓授权？其原则和步骤有哪些？

6．制定制度规范的原则与程序是什么？

7．人员选聘的方法和途径有哪些？

8．人员选聘的步骤有哪些？

9．人员培训的方式有哪些？

10．怎样理解人员考核的目的、内容、程序和要求？

11．什么是组织变革的动力和阻力?组织变革阻力的主要来源是什么？

12．什么是组织文化？组织文化有什么功能？如何建立优秀的企业文化？

**三．分析与应用**

**统盛•普连德的集权与分权**

法国统盛·普连德公司是一个生产电子产品、家用电器、放射线和医用电子仪器的大型电器工业企业，该公司下属分公司遍布全球，年销售额达数十亿法郎。如何管理这个庞大的企业，公司的总裁实行的是分权管理制度。统盛•普连德公司并不是把所有的权力分散，在分散小权力的同时，也集中一些大权力，如投资和财务方面的权力，这两个方面总公司严格控制，另外公司还设定100多名管理控制员，分派到每个分公司，主要任务是观察各部门的管理、生产、作业是否正常。

问题：

（1）衡量集权与分散的标志有哪些？

（2）结合案例谈一谈你对集权体制和分权体制的看法。

（3）既然是分权体制，集中大权力和派出管理控制员的做法是否有违分权的精神？

**绿地公司的组织结构设计**

绿地公司是我国南方一家种植和销售荔枝和桂圆两大类水果的家庭农场式 企业，已经开办了20多年，拥有一片肥沃的土地和明媚的阳光，特别适合种植这类水果。公司目前已初具规模，积累了水果种植、存储、运输和营销的经验，能有效向海内外提供高质量的水果。

绿地公司主要开展三个方面的活动：一是有一大批工人和管理人员在田间劳动负责种植和收获水果；二是一批高薪聘来的农业科学家，负责开发新品种和提高产量水平；第三类是市场营销活动， 一批经验丰富、工作努力的销售人员负责走访各地的水果批发商和零售商。

绿地公司的管理一直没有制定太多的正式规则和政策，大家都很自觉地合作。但现在公司业务扩展很快，有必要为公司建立起一种比较正规的组织结构。公司请来的管理咨询人员指出他们有两种选择：一是采取直线职能结构形式；另一是按产品来划分部门，成立两个事业部。

问题：

（1）如果你是该公司的经营者，你将选择哪一种组织结构形式？说明你的理由。

（2）画出你所设计的组织结构图，注明组织层次和部门划分。

**机器制造厂的人事决策**

某厂是一家大型的机器制造厂,全厂员工有一万人左右。最近有几件事在厂部开会讨论时出现了分歧，事情是这样的：厂里最近产品滞销，厂部决定加强销售科的力量，原来的销售科长已退休，两位副科长显然能力不强，所以厂里急需一名销售科长。同时，为树立企业的良好形象，厂里决定成立公关部，公关部的经理又是急需的。还有，厂里的技术工人力量下降，需要三十至五十名技术工人。需要这些人是大家一致同意的。但是，如何落实这些人都有了不同看法。

人事科长认为：全部由厂领导圈定。

厂长认为：全部向社会公开招聘。

副厂长认为：向社会和企业内部公开招聘。

工会主席认为：两名干部可以公开招聘，几十名技术工人可以依靠培训。这样共有了四个方案。

问题：

（1）如果你是决策者，你认为哪个方案较好？为什么？

（2）如果决定公开招聘，你将怎样组织选拔测评？

**四．技能训练**

**实训项目4-1：分析企业组织结构**

**[实训目标]**

1．通过对某一个企业组织结构的了解和分析，培养学生对有关知识的综合应用能力。

2．培养对企业组织结构分析的初步能力。

3．使学生掌握组织设计和分析的技能。

**[实训内容及要求**]

1．把全班学生按每4-6人一组分成若干个小组，每组选出一名组长，分别走访不同的企业。

2．要求学生了解某一企业的组织结构的设置及相互之间的关系。

3．了解其中某一部门基层管理者人员的职责内容。

4．收集完信息后，组织探讨与分析诊断。

5．在班级内进行交流与研讨。

**[实训成果]**

1．要求每组学生画出所访问企业的组织结构图，为某一职务写一份说明书。

2．要求每位学生写一份1000字左右的实训报告。

**[实训考核与评价]**

1．组长根据调查与研讨的表现，为每个成员评估打分。

2．指导老师根据各组及其成员在调查与研讨中的表现进行综合点评。

3．批改每位学生的实训报告，给出本次实训的成绩。

**实训项目4-2 选聘与培训能力**

**【实训目标】**

1．增强对员工选聘、培训、评价的感性认识。

2．培养招聘与应聘的能力。

3．培养科学管理所属员工的初步能力。

**【实训内容及要求**】

1．阅读如下案例，并分析下列问题：

⑴ 你认为从自身因素看，唐•威尔逊被解聘的原因有哪些？他究竟是否胜任这一工作？

⑵赛德贝克保险公司在招聘、培训与考核过程中是否存在问题？

⑶ 如果你是唐的顶头上司，将如何处理此事？

2．先由个人阅读、分析案例，并写出发言提纲。

3．再以小组为单位进行讨论。

**威尔逊为何被解雇**

唐·威尔逊（DonWilson）毕业于美国南方的一所大学，最近他被俄克拉荷马州特凯赛德斯城（Turkeysands）的赛德贝克（Saddleback）保险公司雇用了。他以前在芝加哥的一家大保险公司里担任索赔评定员，干了3 年后他对于总是处理索赔工作感到厌倦，希望能从事推销工作。赛德贝克公司最初在芝加哥面试了他，唐的服务经历证书表明他干得很棒。和唐的老板商谈后，赛德贝克公司将唐带到了特凯赛德斯城，几天后，唐接受了赛德贝克公司提供的职位，这意味着既可以增加收入又有机会去一个正在发展的销售地区工作。

赛德贝克保险公司要求所有的实习推销员都参加一个为期两周的销售培训班，以便他们熟悉公司的业务、销售技术和市场策略，每个实习推销员在结束学习后将跟随一个老推销员干上一年。培训部主任萨莉·琼斯（Sally Jones）和唐的老师感到唐对于他的新工作学习得很好，在6个月内就可以代表公司开展推销工作。萨莉建议将阿肯色州中部的一个地区交给唐，因为公司最近有个老推销员退休了。那个地区在过去的5 年里是中部销售地区销售收入的主要来源。

唐接受了这项任务，但过了6 个月，唐的顶头上司简·彼德斯（Jan Peters）对唐的工作能力、工作动机、所受的训练及工作经验产生了很大的怀疑。自从工作以来，唐既没有完成新订单的销售指标，也未能完成成本指标。为了找出问题的所在，简和唐谈了好几次。

接着简让她的一个助手兰迪·马修斯（RandYMathews）经常去看望唐以观察其推销技术。在3年内兰迪到唐那儿去了30次。兰迪在向简的汇报中认为唐所受的训练很糟，当顾客询问有关该公司保险政策方面的技术问题时唐变得很急躁，而且他办公室里的同事们也没能接受他。兰迪认为唐的同事之所以不接受唐是因为他是个单身汉，而且喜欢打网球，而他的同事都是成了家的而且都属于相同的乡村俱乐部和高尔夫球俱乐部，保险单往住是在打高尔夫球或在乡村俱乐部中喝酒时签订的。

在接下来的几个月中，唐的表现仍无起色。简决定把这情况告诉萨莉，萨莉认为她应该和唐谈谈。当萨莉打电话告诉唐这些事时，唐很难过。他说他感到被出卖了，他原以为兰迪是来给他出主意的，没想到他是来监视自己的。萨莉给唐打电话后几个月，唐得了流感而且看上去得病上一阵子。唐休息了3 天后，简打电话问他能否回来上班，因为业务正在好起来，唐回答说医生让他休息整整一周。但第5 天上午他感到有些烦躁，天气又那么好，于是他骑车去一家距他家不到10 分种路程的修鞋店。当他进去时，他一眼瞥见简从那儿路过。

周一他上班时在办公桌上发现了一张“解雇通知书”，周五将是他上班的最后一天。

**【实训成果**】

每个人分析案例并写出提纲。

**【实训考核与评价】**

1.由同学根据成员在交流过程中的表现，为每个成员评估打分。

2.指导老师根据各小组及其成员的表现和案例分析提纲进行综合评价。

**参考答案：**

**一．重点概念**

组织：组织是指由两个或及两个以上的人在一起为实现某个共同目标而协同行动的集合体。

组织工作：又叫组织职能，是指为了实现组织的共同目标而确定组织内各要素及其相互关系的活动或过程。

组织结构设计：组织结构的设计是围绕着组织目标，结合组织的内部环境，设计组织的机构、职位、职责、职权以及确立他们之间的关系，从而实现纵横结合，组建不同类型组织结构的过程。

管理幅度：管理幅度亦称管理跨度，是指组织的一名管理者直接管理下属人员的数量。

制度规范：制度规范是指对组织管理活动及其组织成员行为进行规范、制约与协调而制定的各种规定、规程、方法与标准等制度的总称。制度规范从个人行为到企业形态、基本制度，从技术要求到业务规程、管理过程，涉及企业组织所有层面。

职权配置：包括职权的划分、授权、集权与分权等。

组织横向结构设计：主要包括部门划分和职责的委派问题。

组织纵向结构设计：主要包括管理幅度与管理层次合理确定。

职权：职权是组织各部门、各职位在职责范围内决定事务、支配和影响他人或者集体行为的权力。

分权：分权是指决策权在组织系统中较低管理层次的程度上的分散。

集权：集权是指决策权力和行动决定完全保留最高管理者决定，是决策发生在组织高层的程度。

人员配置：人员配置是根据组织目标和任务正确选择、合理使用、科学考评和培训人员，以合适的人去完成组织结构中规定的各项任务，从而保证整个组织目标和各项任务顺利完成的职能活动。

人员选聘：人员选聘是指组织及时寻找、吸引并鼓励符合要求的人，到本组织中任职和工作的过程。

人员培训：人员培训是指一定组织为开展业务及培育人才的需要，采用各种方式对员工进行有目的、有计划的培养和训练的管理活动。

组织变革：组织变革就是组织根据内、外环境的变化，主动地、积极地对组织的原有状态进行改变，以适应未来组织发展要求的活动。

组织文化：组织文化是组织在长期的实践活动中所形成的并且为组织成员普遍认可和遵循的具有本组织特色的价值观念、团体意识、工作作风、行为规范和思维方式的总和。

**二**．**复习思考**

**1.组织工作的内容有哪些？**

答：组织工作的具体内容包括以下几个方面：

（1）组织结构设计。其内容是建立一种有效的组织结构框架，对组织成员在实现组织目标中的分工协作关系作出正式的、规范的安排，即形成正式的组织。

（2）制度规范制定。制度规范是指对组织管理活动及其组织成员行为进行规范、制约与协调而制定的各种规定、规程、方法与标准等制度的总称。

（3）职权配置。职权是构成组织结构的核心要素，是组织联系的主线，对于组织的合理构建与有效运行具有关键性作用。

（4）人员配置与管理。其目的是让合适的人去做合适的事，其内容是将人力资源配置到各个部门、地区、下属组织的职业岗位之中，使之与其他经济资源相结合，形成现实的经济活动。

（5） 组织变革。组织变革指通过对组织结构进行调整修正，使其适应不断变化的外部环境和内部条件的过程。

（6）发挥组织的导向、凝聚、激励、约束和辐射功能，进一步促进组织职能的有效发挥。

**2.组织结构的形式有哪些？各有什么特点?**

答：（1）直线制。直线制是最简单的组织结构形式。该组织结构不设职能机构，从最高管理到最低层实行直线垂直领导。

优点：沟通迅速，指挥统一，责任明确。

缺点：管理者负担过重，难以胜任复杂工作。

（2）职能制。职能制是指在高层管理者之下按职能来划分部门，各个部门各司其职，在自己的职权范围内向下级下达指令，实行分工协作的一种组织形式。

优点：分工较细，有利于专业管理职能的充分发挥。

缺点：部门之间的协调性差，不利于统一指挥。

（3）直线职能制。直线职能制是一种将直线制与职能制结合起来的组织形式。这种组织形式以直线制为基础，在各级行政负责人之下设置相应的职能部门，作为该领导的参谋，实行主管统一指挥与职能部门参谋、指导相结合的组织结构形式。

优点：即保证了企业的统一指挥，又有利于强化专业化管理，提高了管理效率。

　　缺点：职能部门之间横向联系较差，矛盾较多，上层主管的协调工作量大；难以从组织内部培养熟悉全面情况的管理人才；系统刚性大，适应性差，容易因循守旧，对新情况不易及时做出反应。

（4）事业部制。是指在公司总部下增设一层独立经营的“事业部”，实行公司统一政策、事业部独立经营的的一种体制。

事业部按照“集中决策，分散经营”的原则进行管理，公司最高管理结构保留投资决策、资金统一调度和监督检查等大权，并利用利润指标对事业部进行控制。事业部的领导人则具有对本部门相对独立的生产经营管理权。

（5）矩阵制。矩阵制是将按职能划分的部门和按产品、服务或工程项目划分的项目小组结合起来而形成的一种二维组织结构形式。

优点：纵横结合，有利于配合，人员组织富有弹性。

缺点：稳定性较差，实行双重领导，可能会出现多头指挥现象。

（6）网络型组织。网络型组织结构是一种目前流行的、新的组织形式。它是指这样一个较小的核心组织，通过合作关系，依托其他组织进行生产、销售或其他关键业务的经营活动而形成的一种组织结构。其特点是以项目为中心，以合同为基础，将企业内部各项工作以及关键业务依靠其他组织承担，从而有效发挥核心业务专长的协作型组织形式。

**3.怎样理解职权配置的涵义及其类型？**

答：职权是组织各部门、各职位在职责范围内决定事务、支配和影响他人或者集体行为的权力。职权属于正式权力，是与组织中特定的职位相关的权力。其类型有：

（1）直线职权。直线职权是指某个职位或部门所拥有的包括作出决策、发布命令等的权力，即通常所说的指挥权。

（2）参谋职权。参谋职权是某个职位或某部门（参谋）所拥有的辅助性职权。包括提供咨询、建议等。

（3）职能职权。职能职权是指参谋人员或某部门的主管人员所拥有的原属直线主管的那部分权力。

**4.影响集权和分权的因素有哪些？**

答：影响集权与分权的程度，是随条件变化而变化的。对一个组织来说，其集权或分权的程度，应综合考虑各种因素。

(1) 决策的代价。一般来说，决策失误的代价越高，越不适宜交给下级人员处理。高层管理者常常亲自负责重要的决策，而不轻易授权给下级人员处理。

(2) 政策的一致性。如果高层管理者希望保持政策的一致性，即在整个组织采用一个统一的政策，则势必趋向于集权化，因为集权是达到政策一致性的最方便的途径。如果高层管理者希望政策不一致，即允许各单位根据客观情况制定各自的政策，则势必会放松对职权的控制程度。

(3) 组织的规模。组织规模较小时，一般倾向于集权，这是因为高层管理者有足够的时间和精力直接制定和组织实施大部分决策。当组织规模扩大后，集权管理不如分权管理有效和经济。这是因为组织规模越大，组织的层次和部门会因管理幅度的限制而不断增加。

(4) 组织的成长。从组织成长的阶段来看，组织成立初期绝大多数都采取和维持高度集权的管理方式。随着组织逐渐成长，规模日益扩大，则由集权的管理方式逐渐转向分权的管理方式。

(5) 管理哲学。有些组织采用高度集权制，有些组织推行高度分权制，原因往往是高层管理者的个性和管理哲学不同。专职、独裁的管理者不能容忍别人侵犯他们的权力，往往采取集权式管理；反之，则会倾向于分权。

(6) 管理人员的数量与素质。

(7) 控制的可能性。分权不可失去有效的控制。高层管理者在将决策权下授时，必须同时保持对下属的工作和绩效的控制。一般来说，控制技术与手段比较完善，管理者对下属的工作和绩效控制能力强的，可较多地分权。

(8) 职能领域。组织的分权程度也因职能领域而异，有些职能领域需要更大的分权程度，有些则相反。比如在企业的经营职能中，生产和销售业务分权程度往往很高。原因非常简单，生产和销售业务的管理者要比其他人更熟悉生产和销售工作。但财务职能中的某些业务活动需要高度集权，只有集权，高层管理者才能保持其对整个组织财务的控制。

(9)组织的动态特性。在一些历史悠久、根基稳固的组织中，一般倾向于集权。

此外，在影响组织分权程度的因素中，也包括许多组织无法控制的外部因素，如政府的行政干预、各种经济法规和政策等。

**5.何谓授权？其原则和步骤有哪些？**

答：授权是指上级委授给下属一定的权力，使下属在一定的监督下，有相当的自主权和行动权去完成上级所委托的任务。授权者对被授权者有指挥和监督的权力，被授权者对授权者有报告及完成任务的责任。

为使授权行为得到良好的效果，需要灵活掌握以下原则：

(1) 因事设人，视能授权；

(2) 明确责任；

(3) 不可越级授权；

(4) 授权要适度。

授权的步骤包括：

(1)分派任务。即授权者必须明确受权人要做的工作，它可能是要求受权人写一个报告或计划，也可能是要求其担任某一职务承担一系列职责。

(2)授予权力。即选择授权的对象并确定权力范围。

(3)明确责任。受权人的责任主要表现为向授权者承诺保证完成所分派的任务和工作责任。授权者负有最终责任，在失误面前，授权者应首先承担责任。

(4)监督与控制。授权者在授权过程中对受权者有监控权，有权对受权者的工作进展情况和权力使用情况进行监督检查，并根据检查结果，调整所授权力或收回权力。

**6.制定制度规范的原则与程序是什么？**

答：制度规范制定的原则

（1）法制化原则。组织制定的一切规章制度，都要符合党和国家的政策法规，并同本组织的章程等基本制度相一致。

（2）科学性原则。组织制定规章制度，必须体现客观规律，一切从实际出发。同时，将先进性和可行性结合起来。

（3）目标性原则。必须根据组织的目标需要来制定组织的规章制度，所有的制度都必须服从于与服务于组织的目标。对于一些专业性的制度规范，还应紧紧服务于具体的经营管理目标。

（4）系统性原则。组织制定规章制度必须考虑各种规范的衔接与统一，并形成配套体系。

制度规范制定的程序：

制度规范的形成和制定过程，一般包括以下四个基本步骤：

第一步：提出。由有关部门和人员根据管理工作的需要，提出制度制定要求。经上级有关部门和人员同意后，进行充分的调查研究，提出制度草案。

第二步：讨论和审查。制度草案提出后，要广泛征求相关各方的意见，集思广益，在充分讨论、研究的基础上，改正其中不切合实际之处，弥补疏漏，调整与其他制度的矛盾、重复之处，使制度草案进一步完善化。修改后的制度草案、要报请上级管理部门审批。

第三步：试行。制度草案经上级管理部门审批后，可以试行。试行的目的是在实践中进一步检验和完善，使之成熟化、合理化。对于新制定的制度规范，试行是必不可少的一个阶段。

第四步：正式执行。制度经过一段时间试行、完善后，即可稳定下来，形成正式的、具有法律效力的制度文本，按照确定的范围和时间正式执行。与此同时，要向相关方面说明情况，报送上级管理机关备案。

**7.人员选聘的方法和途径有哪些？**

答：人员选聘的途径主要有两种，一是从组织外部招聘，二是从组织内部提升。

（1）外部招聘。外部招聘是根据一定的标准和程序，从组织外部的众多候选人中选拔符合空缺职位工作要求的管理人员。

（2）内部提升。内部提升是指组织成员的能力增强并得到充分地证实后，被委以需要承担更大责任的更高职务作为填补组织中由于发展或伤老病退而空缺的管理职务的主要方式。

**8.人员选聘的步骤有哪些？**

答：为了保证员工选聘工作的有效性和可行性，应当按照一定的程序并通过竞争来组织选聘工作。具体步骤包括以下方面。

（1）制定并落实选聘计划

当组织中出现需要填补的工作职位时，有必要根据职位的类型、数量、时间等要求确定选聘计划，同时成立相应的选聘工作委员会或小组。

（2）对应聘者进行初选

当应聘者数量很多时，选聘小组需要对每一位应聘者进行初步筛选。内部候选人的初选可以根据以往的人事考评记录来进行；对外部应聘者则需要通过简短的初步面谈，尽可能多地了解每个应聘者的工作及其他情况。

（3）对初选合格者进行知识与能力的考核

在初选的基础上，需要对余下的应聘者进行材料审查和背景调查，并在确认之后进行细致地测试与评估。

（4）选定录用员工

在上述各项工作完成的基础上，需要利用加权的方法，算出每个候选人知识、智力和能力的综合得分，并根据待聘职务的类型和具体要求决定取舍。

（5）评价和反馈招聘效果

最后要对整个选聘工作的程序进行全面的检查和评价，并且对录用的员工进行追踪分析，通过对他们的评价检查原有招聘工作的成效，总结招聘过程中的成果与不足。

**9．人员培训的方式有哪些？**

有效的培训方法是保证培训效果的重要手段。 常用的培训方法主要有以下方面。

（1）讲授法

这种方法是最普遍、最常见的方法。它包括以下几种常见类型：一是讲解法。二是讲述法。

（2）案例分析法

这种方法是哈佛大学首创的一种学习和培训方法。主要是把实际中的真实情景加以典型化处理，编写成供学员思考和决断的案例，通过独立研究和相互讨论的方式，来提高学员分析问题和解决问题能力的一种方法。

（3）角色扮演法

这种方法是为受训者提供一种真实的情景，要求一些学员扮演某些特定的角色并出场表演。

（4）研讨法

这是一种先由教师综合介绍一些基本概念与原理，然后围绕某一专题进行讨论的培训方式。这种方法仅次于讲授法而被广泛使用，在培训中起着重要的作用。

**10．怎样理解人员考核的目的、内容、程序和要求？**

**人员考核的目的：**评价、监督和促进员工的工作，进行有效的激励；为确定员工的劳动报酬与其他待遇提供科学依据；促进个人认识自我、组织进行考核、促进员工的全面发展创造条件；有利于管理者了解下属，以便进行合理的岗位调整及职务晋升。

**人员考核的内容：**

(1) 德：即考核员工的思想政治表现与职业道德。特别是职业道德，对于企业的员工来说具有重要意义，它直接关系到员工的工作质量，为社会所做的贡献，对社会精神文明的影响等。

(2) 能：即考核员工所从事的业务技术工作而相应具备的专业理论水平与实际能力。能力是做好工作的基本条件。在智力资本对组织贡献率越来越大的今天，对员工知识与能力的考核越来越重要。技能本身已成为员工价值与组织支付薪酬的重要依据。同时，技能考核也是员工使用的重要依据。主要包括人员的基本业务能力、技术能力、管理能力与创新能力等。

(3) 勤：即考核员工的工作积极性和工作态度，包括在工作中表现出来的热情与干劲。员工的工作态度对工作的成果与贡献也具有十分重要的意义。

(4) 绩：即考核员工在工作过程中的实际成绩和效果。对员工绩效的考核是确定其评价、奖酬、使用的最基本的依据。主要包括员工所完成工作成果的数量、质量及实效等。

(5)个性：主要了解人员的性格、偏好、思维特点等。对员工个性的了解，有利于管理者更好的把握下属的特点，有针对性的地、更富有成效地搞好管理。

**人员考评的程序：**

(1)制定考评计划。首先，必须制定周密的考评计划。要根据组织的基本要求和具体的考核目的，结合当时的实际情况，确定考核的目标、对象、程序、实施时间与日程、考核主体等，并明确相应的考核要求与事项。

（2）制定考评标准、设计考评方法、培训考评人员。应根据考评对象的工作性质与特点、以及组织的实际情况科学地制定考评标准、灵活地选择与设计考评方法、积极全面地培训考评人员。

（3）收集信息、衡量工作。 这是考评的具体实施阶段，是考评过程的主体。具体要求是：要深入实际，深入群众，获得真实而准确的信息；要做好相关人员的思想工作，获得知情人的积极配合；要采用事先设计的科学考评方法客观公正的进行衡量；搜集的信息要真实准确，并尽可能实现量化。

（4）分析考核信息、作出综合评价。 对收集到的信息要进行审核、提炼、科学分类、系统分析，正确地作出考评结论。

（5）考评结果的运用。 考评结果要上报给上层管理者，并同本人见面。考评结果可以作为了解员工、激励工作、开发能力、奖酬发放、调整使用、晋职晋升等的依据。

**人员考评的基本要求：**

（1）必须坚持客观公正。考核最基本的目的就是给予员工公正的评价与待遇。如果考核不能客观公正，也就失去了意义，不但不能起激励作用，而且还有可能起消极作用。所以，在整个考核过程中，最重要的就是必须坚持客观公正的原则。

（2）要建立由正确的考核标准、科学的考核方法和公正的考核主体组成的考核体系。人员的考核是一项系统工程，必须建立科学的考核体系，这是实现有效考核的前提、基础和必要条件。

（3）要实行多层次、多渠道、全方位、制度化的考核。

（4）要注意考核结果的正确运用。考核不是目的而是一种手段，考核的最大价值取决于考核结果的合理运用。考核的结果必须与本人见面，恰当的给予表扬与批评，以激励或鞭策被考核者。同时，考核结果必须同工资、工作安排与职务晋升等紧密挂钩。

**11．什么是组织变革的动力和阻力?组织变革阻力的主要来源是什么？**

答：组织变革是一种对现有状况进行改变的努力，任何变革都常常会遇到来自各种变革对象的阻力和反抗。产生这种阻力的原因可能是传统的价值观念和组织惯性，也有一部分来自于对变革不确定后果的担忧，这集中表现为来自个人的阻力和来自团体的阻力两种。

个人对变革的阻力包括两个方面。一是利益上的影响。二是心理上的影响。

团体对变革的阻力来自两个方面。一是组织结构变动的影响。二是人际关系调整的影响。

**12．什么是组织文化？组织文化有什么功能？如何建立优秀的企业文化？**

组织文化是组织在长期的实践活动中所形成的并且为组织成员普遍认可和遵循的具有本组织特色的价值观念、团体意识、工作作风、行为规范和思维方式的总和。

组织文化的功能：

（1）整合功能

组织文化通过培育组织成员的认同感和归属感，建立起成员与组织之间的相互信任和依存关系，使个人的行为、思想、感情、信念、习惯以及沟通方式与整个组织有机地整合在一起，形成相对稳固的文化氛围，凝聚成一种无形的合力，以此激发出组织成员的主观能动性，并为组织的共同目标而努力。

（2）适应功能

组织文化能从根本上改变员工的旧有价值观念，建立起新的价值观念，使之适应组织外部环境的变化要求。一旦组织文化所提倡的价值观念和行为规范被成员接受和认同，成员就会自觉不自觉地做出符合组织要求的行为选择，倘若违反，则会感到内疚、不安或自责，从而自动修正自己的行为。因此，组织文化具有某种程度的强制性和改造性，其效用是帮助组织指导员工的日常活动，使其能快速地适应外部环境因素的变化。

（3）导向功能

组织文化作为团体共同价值观，与组织成员必须强行遵守的、以文字形式表述的明文规定不同，它只是一种软性的理智约束，通过组织的共同价值观不断地向个人价值观渗透和内化，使组织自动生成一套自我调控机制，以一种适应性文化引导着组织的行为和活动。

（4）发展功能

组织在不断的发展过程中所形成的文化沉淀，通过无数次的辐射、反馈和强化，会随着实践的发展而不断地更新和优化，推动组织文化从一个高度向另一个高度迈进。

（5）持续功能

组织文化的形成是一个复杂的过程，往往会受到政治的、社会的、人文的和自然环境等诸多因素的影响，因此，它的形成需要经过长期的倡导和培育。如任何文化都有历史继承性一样，组织文化一经形成，便会具有持续性，并不会因为组织战略或领导层的人事变动而立即消失。

优秀组织文化的建设需要经过以下几个过程：

（1）选择合适的组织价值观标准

组织价值观是整个组织文化的核心，选择正确的组织价值观是塑造良好组织文化的首要战略问题。选择组织价值观首先要立足于本组织的具体特点，根据自己的目的、环境要求和组成方式等特点选择适合自身发展的组织文化模式。其次要把握住组织价值观与组织文化各要素之间的相互协调，因为各要素只有经过科学的组合与匹配才能实现系统整体优化。

（2）强化员工的认同感

在选择并确立了组织价值观和组织文化模式之后，就应把基本认可的方案通过一定的强化灌输方法使其深入人心。具体做法可以是：利用一切宣传媒体，宣传组织文化的内容和精要，使之家喻户晓，以创造浓厚的环境氛围；培养和树立典型。榜样和英雄人物是组织精神和组织文化的人格化身与形象缩影，能够以其特有的感召力和影响力为组织成员提供可以仿效的具体榜样；加强相关培训教育。有目的的培训与教育，能够使组织成员系统地接受组织的价值观并强化员工的认同感。

（3）提炼定格

组织价值观的形成不是一蹴而就的，必须经过分析、归纳和提炼方能定格。在经过群众性的初步认同实践之后，应当将反馈回来的意见加以剖析和评价，详细分析和比较实践结果与规划方案的差距，必要时可吸收有关专家和员工的合理意见。在系统分析的基础上，进行综合化的整理、归纳、总结和反思，去除那些落后或不适宜的内容与形式，保留积极进步的形式与内容。把经过科学论证的和实践检验的组织精神、组织价值观、组织伦理与行为，予以条理化、完善化、格式化，再经过必要的理论加工和文字处理，用精练的语言表述出来。

（4）巩固落实

要巩固落实已提炼定格的组织文化，首先要建立必要的制度保障。在组织文化演变为全体员工的习惯行为之前，要使每一位成员在一开始就能自觉主动地按照组织文化和组织精神的标准去行动比较困难，即使在组织文化业已成熟的组织中，个别成员背离组织宗旨的行为也是经常发生的。因此，建立某种奖优罚劣的规章制度十分必要。其次，领导者在塑造组织文化的过程中起着决定性的作用，应起到率先垂范的作用。领导者必须更新观念并能带领组织成员为建设优秀组织文化而共同努力。

（5）在发展中不断丰富和完善

任何一种组织文化都是特定历史的产物，当组织的内部条件发生变化时，组织必须不失时机地丰富、完善和发展组织文化。这既是一个不断淘汰旧文化和不断生成新文化的过程，也是一个认识与实践不断深化的过程。组织文化由此经过不断的循环往复以达到更高的层次。

**三．分析与应用**

**统盛•普连德的集权与分权**

法国统盛·普连德公司是一个生产电子产品、家用电器、放射线和医用电子仪器的大型电器工业企业，该公司下属分公司遍布全球，年销售额达数十亿法郎。如何管理这个庞大的企业，公司的总裁实行的是分权管理制度。统盛•普连德公司并不是把所有的权力分散，在分散小权力的同时，也集中一些大权力，如投资和财务方面的权力，这两个方面总公司严格控制，另外公司还设定100多名管理控制员，分派到每个分公司，主要任务是观察各部门的管理、生产、作业是否正常。

问题：

（1）衡量集权与分散的标志有哪些？

（2）结合案例谈一谈你对集权体制和分权体制的看法。

（3）既然是分权体制，集中大权力和派出管理控制员的做法是否有违分权的精神？

**参考答案：**

（1）集权与分权在组织中只是个程度问题，有的集权程度高一点，有的分权程度高一点。衡量一个组织的集权或分权的程度，主要有下列几项标准。

1）决策的数量

组织中较低管理层次作出的决策数量越多，则分权的程度就越高；反之，上层决策数量越多，则集权程度越高。

2）决策的范围

组织中较低层次决策的范围越广，涉及的职能越多，则分权程度越高。反之，上层决策的范围越广，涉及的职能越多，则集权程度越高。

3）决策的重要性

如果组织中较低层次做出的决策越重要，影响面越广，则分权的程度越高；相反，如果下级做出的决策越次要，影响面越小，则集权程度越高。决策的重要性一般以决策涉及的费用来衡量，费用大者一般较为重要。

4) 对决策控制的程度

组织中较低层次做出的决策，上级要求审核的程度越低，分权程度越高；如果上级对下级的决策根本不要求审核，分权的程度最大；如果做出决策之后必须立即向上级报告，分权的程度就小一些；如果必须请示上级之后才能做出决策，分权的程度就更小。下级在做决策时需要请示或照会的人越少，其分权程度就越大。

（2）在组织管理中，集权和分权是相对的，绝对的集权或绝对的分权都是不可能的。

集权的优点：

政令统一，标准一致，便于统筹全局；指挥方便，命令容易贯彻执行；有利于形成统一的企业形象；容易形成排山倒海的气势；有利于集中力量应付危局。

集权的缺点：

不利于发展个性，顾及不到事物的特殊性；缺少弹性和灵活性；适应外部环境的应变能力差；下级容易产生依赖思想，降低组织成员的工作热情，不能充分调动下级的积极性、主动性和创造性；下级不愿承担责任。

分权的优点：

由于下级领导机关与领导者可以在自己的管辖范围内独立自主的工作，因此能够集思广益，充分发挥下级的主观能动性，调动下级的积极性，做到从实际出发，具体问题具体分析，从而因时因地制宜地制定具有自身特色的决策，激发员工创造性，以利于充分利用并发挥组织的特色与优势。对组织而言，是不易出现独断专行等现象的，产生1+1>2的效果。

分权的缺点：

难以坚持政令统一，标准一致，容易造成各自为政，总部对下级不易控制等。使组织中各个层级的矛盾与冲突难以协调，也容易造成分散主义、地方主义与本位主义等现象。组织整体利益容易被忽视，不利于组织的发展。

（3）集权与分权在组织中只是个程度问题，有的集权程度高一点，有的分权程度高一点。集中大权力和派出管理控制员的做法并不违背分权的精神，因为分权不可失去有效的控制。高层管理者在将决策权下授时，必须同时保持对下属的工作和绩效的控制。一般来说，控制技术与手段比较完善，管理者对下属的工作和绩效控制能力强的，可较多地分权。

**绿地公司的组织结构设计**

绿地公司是我国南方一家种植和销售荔枝和桂圆两大类水果的家庭农场式 企业，已经开办了20多年，拥有一片肥沃的土地和明媚的阳光，特别适合种植这类水果。公司目前已初具规模，积累了水果种植、存储、运输和营销的经验，能有效向海内外提供高质量的水果。

绿地公司主要开展三个方面的活动：一是有一大批工人和管理人员在田间劳动负责种植和收获水果；二是一批高薪聘来的农业科学家，负责开发新品种和提高产量水平；第三类是市场营销活动， 一批经验丰富、工作努力的销售人员负责走访各地的水果批发商和零售商。

绿地公司的管理一直没有制定太多的正式规则和政策，大家都很自觉地合作。但现在公司业务扩展很快，有必要为公司建立起一种比较正规的组织结构。公司请来的管理咨询人员指出他们有两种选择：一是采取直线职能结构形式；另一是按产品来划分部门，成立两个事业部。

问题：

（1）如果你是该公司的经营者，你将选择哪一种组织结构形式？说明你的理由。

（2）画出你所设计的组织结构图，注明组织层次和部门划分。

**参考答案：**

（1）职能型结构比较合适，因为该农场的业务单一，两种水果的生产销售有很多的共同处，可以共享同一班工作人员和资源、工具、工作方法、销售渠道，用事业部制各自独立，重复配置部门浪费资源。

（2）组织结构图:

农场总经理

科研经理

生产经理

销售经理

科研人员

生产人员

销售人员

**机器制造厂的人事决策**

某厂是一家大型的机器制造厂,全厂员工有一万人左右。最近有几件事在厂部开会讨论时出现了分歧，事情是这样的：厂里最近产品滞销，厂部决定加强销售科的力量，原来的销售科长已退休，两位副科长显然能力不强，所以厂里急需一名销售科长。同时，为树立企业的良好形象，厂里决定成立公关部，公关部的经理又是急需的。还有，厂里的技术工人力量下降，需要三十至五十名技术工人。需要这些人是大家一致同意的。但是，如何落实这些人都有了不同看法。

人事科长认为：全部由厂领导圈定。

厂长认为：全部向社会公开招聘。

副厂长认为：向社会和企业内部公开招聘。

工会主席认为：两名干部可以公开招聘，几十名技术工人可以依靠培训。这样共有了四个方案。

问题：

（1）如果你是决策者，你认为哪个方案较好？为什么？

（2）如果决定公开招聘，你将怎样组织选拔测评？

**参考答案：**

（1）向社会和企业内部公开招聘的方案较好。销售科长及公关经理外部招聘，技术员内部选拔为主，外部招聘为辅。发展到一万多人的大制造型企业，历史不短，已经有很多企业特有的东西。外部招聘可以带来新鲜的血液与活力，也可以带来相应资源；而且显然两个经理职位厂里都没有相应人才。技术员工的招聘方式主要考虑到员工在企业发成长直接影响员工忠诚度及企业凝聚力，员工的成长机会间接影响员工的工作积极性。

（2）外部招聘可以通过猎头公司和人才网站等方式招聘，内部招聘以主管推荐及招聘公告形式。外部招聘看准岗位核心要求。内部招聘要考虑公平公正平衡等因素。

第五单元

**复习与练习**

**一. 重点概念**

领导 领导方式 领导艺术 协调 沟通

(参考答案)

领导：领导是指管理者依靠其影响力，指挥、带领、引导和鼓励被管理者，实现组织目标的活动和艺术。

领导方式：领导方式就是[领导者](http://baike.baidu.com/view/1363504.htm)对待被领导者的行为模式，实质就是如何领导的问题。

领导艺术：就是领导者在一定知识、经验和辩证思维的基础上，富有创造性地运用领导原则和方法的才能。

协调： 协调是指通过各种管理和沟通手段，解决组织运行中的各种矛盾，使经营管理活动平衡、有效运行和稳定发展的管理行为。

沟通：沟通是指为了达到一定的目的，将信息、思想、情感在个人或群体之间进行传递与交流的过程。沟通的内容、形式和载体、渠道都是多种多样的。

**二. 复习思考**

1.什么是领导方式和领导艺术？如何理解领导艺术？

2.什么是指挥？如何实现有效指挥？

3. 什么是激励？激励的过程与机理是什么？

4.什么是沟通？如何实现有效沟通？

(参考答案)

1.什么是领导方式和领导艺术？如何理解领导艺术？

领导方式就是[领导者](http://baike.baidu.com/view/1363504.htm)对待被领导者的行为模式，实质就是如何领导的问题。美国心理学家勒温在实验研究的基础上，把领导方式分为专制式、民主式、放任式三种基本类型。

领导艺术，就是领导者在一定知识、经验和辩证思维的基础上，富有创造性地运用领导原则和方法的才能。领导艺术的内容归结起来，大体上有三类五种艺术：一是把其视为履行职能的艺术，包括决策艺术、授权和用权艺术、用人艺术；二是把它视为提高工作有效性的艺术；三是处理好各种关系的艺术。

2.什么是指挥？如何实现有效指挥？

广义指挥包括指示、部署、指导和协调等基本手段。狭义指挥是指事前准备工作的安排与组织、目标任务的部署与指派、所需资源的分配与落实、实施过程中的指导与激励、矛盾协调等工作环节与行为。

有效指挥应该从以下方面做起。

工作实施准备、工作部署、指导与激励、工作协调。

3. 什么是激励？激励的过程与机理是什么？

激励是指激发人的内在动机，鼓励人朝着组织期望的目标采取行动的过程，其核心是调动人的积极性。

激励的过程与机理。心理学的研究表明，人的行为具有目的性，而目的源于一定的动机，动机又产生于需要。由需要引发动机，动机支配行为并指向预定目标，是人类行为的一般模式。激励就是在此基础上，通过激发需要使其产生动机，然后诱导动机使其产生行为，最后强化行为使其最终实现组织或个人目标的过程。这就是激励的机理与模式，也是激励得以发挥作用的心理机制。

4. 什么是沟通？如何实现有效沟通？

沟通就是将信息、思想和情感等在个体或群体之间的传递和交流过程。实现有效沟通需要注意以下方面：

（1）明了沟通的重要性，正确对待沟通。

（2）培养“听”的艺术。

（3）创造一个相互信任、有利于沟通的小环境。

（4）缩短信息传递链，拓宽沟通渠道，保证信息的畅通无阻和完整性。

（5）建立特别委员会，定期加强上下级的沟通。

（6）非管理工作组。

（7）加强平行沟通，促进横向交流。

**三．案例分析**

**选举风波**

齐山市帐篷厂拥有300多名职工，连续4年利润超百万元。从初创的艰难起步，到现在达到并保持了同行业中的领先水平，这一成绩主要应归功于副厂长兼党委书记王展志的努力，因为厂长身体长期不佳，基本上不管事。

王展志现年50岁，年富力强，在轻工行业工作了20多年，在领导和同事中间留下了踏实肯干的印象。两年前，他被调任为齐山市帐篷厂副厂长，实际上挑起了负责全厂的重任。上任之初，他狠抓产品质量，勇创品牌，很快就打开了局面。在目前国有企业普遍不景气的情况下，他意识到设备落后是本厂发展的最大障碍,遂四处筹集资金500万，准备引进新的生产设备。与此同时，他还采取措施完善职工的生产、生活设施，改善职工的劳动条件。

一年前，厂长去世。主管单位齐山市轻工总公司认为帐篷厂的基础较好，王厂长又在企业界影响较大，决定在帐篷厂试点民选厂长。经过征询厂领导的意见，并在车间和班组进行了摸底，总公司又于3月14日招标答辩前，特地选择了一位声望一般的工会主席和另一名副厂长作为“陪选”的候选人。3月14日，总公司领导信心十足，邀请了同行业准备试点的企业进行观摩，还通知几家新闻媒体进行采访，以扩大试点影响。

进行完竞选演说之后，王展志的心情是舒坦而平静的。对这次选举他十分有把握，以为这是板上钉钉的，在场的总公司领导也满意地和他握手致意。

然而，宣布民主投票的结果时，却是如此出人意外：250名职工参加投票，三名候选人均不足20票，其余均为投外国明星、国内名人的废票。竞选委员会宣布本次投票暂停。事后了解得知，青年职工几乎全是弃权或乱投。

是王厂长真的不胜任工作，还是职工中有其他的选择?总公司领导高度重视这个情况。第二天下午，总公司党委书记张得胜同公司干部处处长等几位同志一齐前往帐篷厂。

王展志受到的打击是沉重的，他准备拟写辞职报告。车间的工作基本上都停了，轮班的工人坐着小声议论；一些女工则干脆拿出了毛线织毛衣；工人都在等这件事的最终结果。张得胜等人去职工宿舍打牌，边打边与轮休的工人聊天，很快事情的脉络就比较清楚了。

青年职工说，王厂长的确不容易，每天总是最早到厂，最迟离开，真正是一心扑在事业上，把厂子当作自己的家。但他工作方法简单，态度生硬，主观武断，碰到员工有错误的地方就大发脾气。他一天到晚都在忙着厂务，从不与下属沟通，不去了解员工的需要，职工虽然也知道王厂长是一心为了厂子，但在情感上很难与王厂长产生共鸣。有些职工由于受过王厂长的过火批评，意见很大，经常背地里发牢骚，这种人在青年职工中有一定影响。然而由于中层干部基本上都是由王厂长亲自提拔，他们对王厂长相当敬畏，所以员工的意见很难通过中层干部转达到王厂长那里。另外总公司由于帐篷厂效益独树一帜，因而从各方面都相当支持王厂长。而且王厂长在企业界由基层干到高层，对管理工厂很有自己的一套，各种规章制度、计划组织都严格而合理，职工的牢骚只能在私下场合引起喝彩，他们也不敢进行消极怠工。而职工认为这次选举是一个绝好的发表意见的机会，能引起总公司的关注，并希望能换一个工作作风不一样的厂长。

张得胜认为这样一个勤勤恳恳的优秀厂长，却得到这样的评价，在当前的形势下，这样的同志已不适合再当厂长。经过研究，初步决定将其平调到总公司担任行政职务。

（资料来源：百度文库，http://zhidao.baidu.com/question/129172600.html）

请根据上面的案例，分析以下问题：

1. 王展志的领导行为属于那种领导方式?

专制式领导方式

1. 为什么王展志会在干部与职工中得到两种截然不同的评价？

干部看中的王厂长的能力，认为他可以让厂子状况改观；职工知道他为了厂子好，但是其专制式的领导方式让职工很反感，形成不了凝聚力。

3. 结合本案例，谈谈沟通在企业管理日常工作中的重要性，并说明应该如何与员工沟通？

重要性：沟通可以让员工对于领导的意图达成一致，让员工对企业的发展有充分的认识，从而达到人人为企业建言献策的目的。

如何与员工沟通：创造一个相互信任、有利于沟通的小环境、建立特别委员会，定期加强上下级的沟通、加强平行沟通，促进横向交流

4．如果你是王展志，并继续担任厂长，你会采取什么样措施指挥下属的行动？

（1）改变领导方式(2)积极和下属沟通，并听取他们的意见（3）让大家和自己一样形成对厂子的认识，从而达到力往一处使的效果。

**伯乐难留良马**

助理工程师黄大佑，一个名牌大学高材生，毕业后工作已8年，于4年前应聘到一家大厂工程部负责技术工作。由于他工作诚恳负责，技术能力强，很快就成为厂里有口皆碑的“四大金刚”之一，名字仅排在厂技术部主管陈工之后。然而，工资却同仓库管理人员不相上下，夫妻俩加上小孩，一家三口尚住在来时的那间平房。对此，他心中时常有些不平衡。

李厂长，一个有名的识才老厂长，“人尽其才，物尽其用，货畅其流”的孙中山先生名言，在各种公开场合不知被他引述了多少遍，实际上他也是这样做的。4年前，黄大佑调来报到时，门口用红纸写的“热烈欢迎黄大佑工程师到我厂工作”几个不凡的颜体大字，是李厂长亲自吩咐人事部主任落实的，并且交代要把“助理工程师”的“助理”两字去掉。这确实使黄大佑当时工作更卖劲。

两年前，厂里有指标申报工程师，黄大佑属于有条件申报之列，但名额却让给一个没有文凭、工作平平的同志。他想问一下厂长，谁知，他未去找厂长，厂长却先来找他了：“黄工，你年轻，机会有的是”。去年，他想反映一下工资问题，来这里工作的一个目的不就是想得到高一点的工资，提高一下生活待遇吗？但是几次想开口，都没有勇气讲出来。因为厂长不仅在生产会上表扬他的成绩，而且，曾记得，有几次外地人来取经，李厂长当着客人的面赞扬他：“黄工是我们厂的技术骨干，是一个有创新的……”哪怕厂长再忙，路上相见时，总会拍拍黄工的肩膀说两句，诸如“黄工，干得不错”，“黄工，你很有前途”。这的确让黄大佑兴奋，“李厂长确实是一个伯乐”。此言不假，前段时间，他还把一项开发新产品的重任交给他呢，大胆起用年轻人，然而……

最近，厂里新建好了一批职工宿舍，听说数量比较多，黄大佑决心要反映一下住房问题，谁知这次李厂长又先找他，还是像以前一样，笑着拍拍他的肩膀：“黄工，厂里有意培养你入党，我当你的介绍人。”他又不好开口了，结果家没有搬成。

深夜，黄大佑对着一张报纸的招聘栏出神。第二天一早，李厂长办公桌面上放着一张小纸条：“李厂长：您是一个懂得使用人才的好领导，我十分敬佩您，但我决定走了。黄大佑于深夜”

（资料来源： http://bbs.kaoyan.com/viewthread.php?tid=270385。）

请根据上面的案例，分析以下问题：

1. 根据马斯洛的理论，住房、评职称、提高工资和入党对于黄大佑来说分别属于什么需要？

住房：生理需求 评职称：尊重 提高工资：安全 入党：自我实现

1. 根据公平理论，黄大佑的工资和仓库管理员的不相上下，是否合理？

不合理，因为黄工所获的收入与付出之比，小于仓库管理员的收入与付出之比。

**四．技能训练**

**实训项目5-1 领导艺术**

【**实训目标**】

1．培养学生具有初步决策的能力。

2．培养学生具有初步用人和授权的能力。

【**实训内容与要求**】

分组讨论：假如你是某公司的CEO，现在公司要组建一个新的领导班子。

1.组建评选领导委员会，制定评选条件、程序及考核标准。

2.根据考核标准，确定候选人。

3.由CEO最终根据具体工作岗位确定合适的人选。

4.由各小组派一名代表对评选条件、程序及考核标准进行情况介绍。

【**实训成果**】

每组撰写一份领导班子建设的规划书，请对怎样组建好领导班子提出实质性建议和意见。

【**实训考核与评价**】

1.各小组选派一名代表进行班级交流发言，教师根据发言内容对小组成绩打分。

2.教师根据各小组提交的规划书进行打分。

3.将上述各项得分综合为本次实训成绩。

**实训项目5-2 校园模拟指挥**

【**实训目标**】

1．培养学生现场指挥的能力。

2．培养学生应变能力。

【**实训内容与要求**】

1.设定一定的管理情境，由学生分组即时进行指挥。

2.管理情境为：晚上1点多钟，男生宿舍三楼的卫生间上水管突然爆裂，此时楼门和校门已经关闭，人们都沉睡在梦中，只有邻近的几个学生宿舍惊醒。水不断地从卫生间顺着东西走廊涌出，情况非常紧急，假如你身处其中，如何利用你的指挥能力化险为夷。

【**实训成果**】

根据管理情境进行分组讨论，然后各小组分别进行现场指挥表演。

【**实训考核与评价**】

1.每组进行现场指挥表演，其他组给予评价打分。

2.教师根据各小组的现场指挥进行评价打分

3.将上述两项评价得分综合为本次实训成绩。

**实训项目5-3 建立有效激励机制**

【**实训目标**】

1．培养学生通过不同的沟通手段和方法排除沟通障碍的能力。

2．培养学生组织协调的初步能力。

3．加强学生对激励机制的分析和运用能力。

【**实训内容及要求**】

1. 阅读案例：“兔王的难题”。

兔王的难题

南山坡住着一群兔子。在蓝眼睛兔王的精心管理下，兔子们过得丰衣足食，其乐融融。可是最近一段时间，外出寻找食物的兔子带回来的食物越来越少。为什么呢？兔王发现，原来是一部分兔子在偷懒。

兔王发现，那些偷懒的兔子不仅自己怠工，对其他的兔子也造成了消极的影响。那些不偷懒的兔子也认为，既然干多干少一个样，那还干个什么劲呢？也一个一个跟着偷起懒来。于是，兔王决心要改变这种状况，宣布谁表现好谁就可以得到他特别奖励的胡萝卜。

一只小灰兔得到了兔王奖励的第一根胡萝卜，这件事在整个兔群中激起了轩然大波。兔王没想到反响如此强烈，而且居然是效果适得其反的反响。

有几只老兔子前来找他谈话，数落小灰兔的种种不是，质问兔王凭什么奖励小灰兔？兔王说：“我认为小灰兔的工作表现不错。如果你们也能积极表现，自然也会得到奖励。”

于是，兔子们发现了获取奖励的秘诀。几乎所有的兔子都认为，只要善于在兔王面前表现自己，就能得到奖励的胡萝卜。那些老实的兔子因为不善于表现，总是吃闷亏。于是，日久天长，在兔群中竟然盛行起一种变脸式(当面一套背后一套)的工作作风。许多兔子都在想方设法地讨兔王的欢心，甚至不惜弄虚作假。兔子们勤劳朴实的优良传统遭到了严重打击。

为了改革兔子们弄虚作假的弊端，兔王在老兔子们的帮助下，制定了一套有据可依的奖励办法。这个办法规定，兔子们采集回来的食物必须经过验收，然后可以按照完成的数量得到奖励。

一时之间，兔子们的工作效率为之一变，食物的库存量大有提高。

兔王没有得意多久，兔子们的工作效率在盛极一时之后，很快就陷入了每况愈下的困境。兔王感到奇怪，仔细一调查，原来在兔群附近的食物源早已被过度开采，却没有谁愿意主动去寻找新的食物源。

有一只长耳朵的大白兔指责他惟数量论，助长了一种短期行为的功利主义思想，不利于培养那些真正有益于兔群长期发展的行为动机。

兔王觉得长耳兔说得很有道理，他开始若有所思。有一天，小灰兔素素没能完成当天的任务，他的好朋友嘟嘟主动把自己采集的蘑菇送给他。兔王听说了这件事，对嘟嘟助人为乐的品德非常赞赏。

过了两天，兔王在仓库门口刚好碰到了嘟嘟，一高兴就给了嘟嘟双倍的奖励。此例一开，变脸游戏又重新风行起来。大家都变着法子讨好兔王，不会讨好的就找着兔王吵闹，弄得兔王坐卧不宁、烦躁不安。有的说：“凭什么我干得多，得到的奖励却比嘟嘟少？”有的说：“我这一次干得多，得到的却比上一次少，这也太不公平了吧？”

时间一长，情况愈演愈烈，如果没有高额的奖励，谁也不愿意去劳动。可是，如果没有人工作，大家的食物从哪里来呢？兔王万般无奈，宣布凡是愿意为兔群做贡献的志愿者，可以立即领到一大筐胡萝卜。布告一出，报名应征者好不踊跃。兔王心想，重赏之下，果然有勇夫。

谁也没有料到，那些报名的兔子之中居然没有一个如期完成任务。兔王气急败坏，跑去责备他们。他们异口同声地说：“这不能怨我呀，兔王。既然胡萝卜已经到手，谁还有心思去干活呢？”

2．以小组为单位，根据所学知识，对上面的案例进行讨论分析：

（1）兔王应如何与兔子们进行沟通交流，了解兔群的思想动态。

（2）兔王应如何协调兔群内部的关系。

（3）兔王应如何建立有效的激励机制。

【**实训成果**】

针对此案例进行小组讨论，编写发言提纲并完成各小组为兔王设计一种有效激励机制的方案。

【**实训考核与评价**】

1.小组长根据组员讨论表现打分。

2.选派一名代表进行班级交流发言，教师根据发言内容对小组成绩打分。

3.教师根据各小组提交的管理方案进行打分。

4.将上述各项评估得分综合为本次实训成绩。

第六单元

**复习与练习**

**一、重点概念**

控制 反馈控制 直接控制 预算 预算控制 审计控制

（参考答案）

1.控制：所谓控制，就是按照计划标准来衡量所取得的成果并纠正所发生的偏差，以确保计划目标实现的活动或过程。

2.反馈控制：是一种在工作结束之后进行的控制。其特点是把注意力集中在工作的结果之上，通过对前一阶段工作的总结，对比标准进行测量、比较、分析和评价，发现存在的问题，并以此作为改进下一次工作的依据。

3.直接控制：是指主要通过行政命令的手段对被控制对象直接进行控制的形式。实现直接控制的关键是对施控人员的精心选择和有针对性地培养。

4.预算：是一种用数字编制来反映组织在未来某一个时期的综合计划，或者可以简单的理解为预算是计划的数量体现，即用数字来表明预期的结果。

5.预算控制：是指通过编制预算并根据预算规定的收入和支出标准为基础，来检查、监督和控制组织各个部门的活动，在活动过程中比较预算和实际的差距及原因，以保证各种活动或各个部门在充分达成既定目标的过程中对资源的利用，从而使费用支出受到严格有效的约束。

6.审计控制:是对反映组织资金运动过程及其结果的会计记录及财务报表进行审核、鉴定，以判断组织有关的经济活动的真实、合法和效益，从而为控制和管理组织活动提供依据。

**二、复习思考**

1.简述控制的作用。

2.简述控制的过程。

3.有效控制的要领？

4.简述预算控制的局限性。

5．对于一所学校而言，你认为该如何采用前馈控制来识别其教师岗位的最佳人选?

6．你能否举出现实中运用反馈控制的例子？

参考答案

1.简述控制的作用。

（1）控制是保证组织目标、计划顺利实现的重要手段

（2）控制是协调组织内部关系，保证每一项具体工作顺利进行的重要工具

（3）控制是组织发现错误，纠正错误的有效工具

2.简述控制的过程。

确立标准，衡量绩效，纠正偏差。

3.有效控制的要领？

适时控制

适度控制

客观控制

弹性控制

4.简述预算控制的局限性。

（1）只能帮助企业控制那些可以用货币计量的活动，不能对那些不能计量的企业文化、企业形象的改善加以重视。

（2）编制预算通常参照上期的预算项目和标准，从而会忽视本期活动的实际需要。

（3）在企业的外部环境不断变化中，编制收入和支出的预算有时不合时宜。

（4）对于项目预算和部门预算一般限制了费用的支出，使得主管在活动中精打细算，不可超支，因此不能做任何想做的事情。

5．对于一所学校而言，你认为该如何采用前馈控制来识别其教师岗位的最佳人选?

（1）确定评价标准，并细化到具体指标，比如毕业学校类型、英语水平等级、在校期间获得的奖励情况、发表论文类型、试讲水平等级等方面。同时将每个指标不同的等级对应相应的分数。（2）成立合理的评价小组，包括专家、一线老师、学生等。

6．你能否举出现实中运用反馈控制的例子？

产品生产完之后进行的检验、考试结束后讲解答案等都属于反馈控制。

**三、案例分析**

**安全事故发生后**

桂林机务段是隶属于铁道部柳州铁路局的一个基层单位，拥有职工1300人，担负着柳州—永州区段的列车牵引任务。该段有两大主要车间：运用车间和检修车间。运用车间负责76台内燃机车的牵引任务，共有正副司机700多人。检修车间负责全段机车的检修任务，共有职工200多人。　  
　　段长张广明毕业于上海交通大学，在该段工作近30年。2004年11月3日，全段实现了安全运输生产8周年，其成绩在全局名列前茅，因此段长召开了全段庆功大会，并请来了局里的主要领导。可是会开到一半，机务处打电话给局长：桂林机务段司机由于违反运输规章，造成冒进信号的险性事故。庆功会被迫停开，局长也阴沉着脸离开会场。  
　　其实段长早感觉到存在许多安全隐患，只是由于该段安全天数较高，因此存在着麻痹思想。他连夜打电话通知各部门主任，查找本部门的安全隐患，第二天召开全段中层干部会议，要求各主任会上发言。  
　　第二天，会议在严肃的气氛中召开。  
　　段长首先发言：“这次发生险性事故主要责任在我，本人要求免去当月的工资和奖金，其他段级领导每人扣400元，中层干部每人扣200元。另外，我宣布原主管安全的副段长现分管后勤，他的职务暂时由我担任。”  
　　随后，各段长进行发言。  
　　运用车间主任说：“这次事故虽然主要是由于司机严重违反规章操纵所致。其实车间一直努力制止这种有章不循的现象，但效果一直不明显。主要问题是：1.司机一旦出车，将会离开本单位，这样车间对司机的监控能力就会下降；司机能否完全按章操纵，基本上依靠其自觉程度，而司机的素质目前还没有达到这种要求。2.车间共有管理干部和技术干部二十多名，我们也经常要求干部到现场，但由于司机人数较多，并且机车的利用率很高，因此对司机的监控具有很大的随意性和盲目性。3.干部中好人现象严重。干部上车跟乘时，即使发现司机有违章操纵行为，也会替其隐瞒，使司机免于处罚。”  
　　检修车间主任说：“这次事故虽然不是由于机车质量造成的，但是检修车间还是存在很多安全隐患。首先，职工队伍不稳定，业务骨干时有跳槽。因为铁路局是按照机修车间定员160人发工资，而检修车间现员230人左右，超员近70人，这样摊到我们头上的工资就很少了，这是职工不稳定的主要原因。”  
　　检修主任继续说：“火车提速后，对机车的质量要求更高，而我段的机车检修水平目前还达不到这种要求。第一，机车的检修作业标准较为过时，缺乏合理性，实用性，可控性。工人按此标准，劳动效率不高，而且漏检漏修现象时有发生。第二，车间的技术人员多是刚毕业的大学生，虽然有理论知识基础，但解决实际技术问题的能力不强。第三，对发生率较高的机车故障难题一直没有解决好。”  
 段长说：“几位主任讲的都很好，将我段管理上存在的一些弊病都找出来了，会后各有关部门要针对这些弊病迅速制定整改措施。我相信，只要我们共同努力，工作的被动局面会很快扭转的”。

（资料来源：

http://blog.tianya.cn/blogger/post\_show.asp?BlogID=783111&PostID=8171119）　  
　 【问题】  
　　1.事故发生后段长的一系列做法说明了什么？  
　　2.对会上几位主任的发言中所提到的难题，有什么解决办法？  
　　 【参考答案】  
　　 1.事故发生后段长的一系列措施说明了什么？  
　　是一种事后控制的举动，其目的是从已经发生的事故中吸取教训。  
　　2.对会上几位主任的发言中所提到的难题，有什么解决办法？  
　　对运用车间主任所提出的安全事故责任制度有章不循的现象，可以考虑从制度的完善性、注重提高操作人员的自身素质和修养，加大安全文化建设力度、加大对管理者的责任追究力度，将员工的责任与管理者直接挂钩，杜绝管理者有制度不依、人情重于制度等不良行为。  
　　检修车间主任所提出的导致事故产生的另一因素——人员流失，可以将多余的人员组织起来，利用本企业的特殊优势开展多种经营活动。这样，可以更好地保证专业技术人员的工资福利水平，通过激励机制留住人才。而目前技术检修技术不过关问题，可以考虑通过引进技术、设备，提高检修水平，同时，通过老带新或送出去学等多种途径尽快地提高年青骨干的实际工作经验和业务水平。

**格雷格厂长的目标与控制**

格雷格担任这家工厂的厂长已一年多时间了。他刚看了工厂有关今年实现目标情况的统计资料。厂里各方面工作的进展是出于意料之外的，他为此而气得说不出一句话来。记得他任厂长后第一件事是亲自制定工厂一系列工作的计划目标。具体地说，他要解决工厂的浪费问题，要解决职工超时工作的问题，要减少废料的运输费用问题。他具体规定：在一年内要把购买原材料的费用降低10%-15%；把用于支付工人超时的费用从原来的11万美元减少到6万美元，要把废料运输费用降低3%。他把这些具体目标告诉了下属有关方面的负责人。

然而，他刚看过的年终统计资料却大出他的意料。原材料的浪费比去年更严重，原材料的浪费率竟占总额的16%；职工超时费用亦只降到9万美元，远没达到原定的目标。运输费用也根本没有降低。

他把这些情况告诉负责生产的副厂长，并严肃批评了这位副厂长。而副厂长则争辩说：“我曾对工人强调过要注意减少浪费的问题，我原以为工人也会按我的费用作了最大的努力，只对那些必须支付的款项才支付。”而负责运输方面的负责人则说：“我对未能把运输费用减下来并不感到意外，我已经想尽了一切办法。我预测，明年的运输费用可能要上升3%-4%。”

在分别与有关方面的负责人交谈之后，格雷格又把他们召集起来布置新的要求，他说：“生产部门一定要把材料的费用降低10%，人事部门一定要把职工超时费用降到7万元；即使是运输费用要提高，但也决不能超过今年的标准。这就是我们明年的目标。我到明年再看你们的结果!”

（资料来源：<http://sxy.lytu.edu.cn/jpkc/glx/ArticleShow.asp?ArticleID=171>）

请根据上面的案例，分析以下问题：

1．谁应该对目标未实现负责？

2．格雷格厂长犯了什么样的错误？他制定的新目标能否实现？

3．怎样才能实现格雷格厂长的目标？

**摆梯子**

在某集团生产车间的一个角落，因工作需要，工人需要爬上爬下，因此，甲放置了一个梯子，以便上下。可由于多数工作时间并不需要上下，屡有工人被梯子所羁绊，幸亏无人受伤。于是管理者乙叫人改成一个活动梯子，用时，就将梯子支上；不用时，就把梯子合上并移到拐角处。由于梯子合上竖立太高，屡有工人碰倒梯子，还有人受伤。为了防止梯子倒下砸着人，管理者丙在梯子旁写了一个小条幅：请留神梯子，注意安全。  
　　一晃几年过去了，再也没有发生梯子倒下砸着人的事。一天，外商来谈合作事宜。他们注意到这个梯子和梯子旁的小条幅，驻足良久。外方一位专家熟悉汉语，他提议将小条幅修改成这样：不用时，请将梯子横放。很快，梯子边的小条幅就改过来了。（资料来源：

http://blog.tianya.cn/blogger/post\_show.asp?BlogID=783111&PostID=8171119）　  
　　  
　【问题】  
　　1. 通过本案例，最能说明的是（ ）  
　　A.越是高层管理者，控制职能越重要   
　　B.越是基层管理者，控制职能越重要  
　　C.无论管理层次高低，控制职能都很重要   
　　D.很多外国企业能成功，主要是善于行使控制职能  
　　2. 属于事前控制的有（ ）；  
　　A.甲 B.乙 C.丙 D.外方一位专家  
　　3. 属于事后控制的有（ ）。  
　　A.甲 B.乙 C.丙 D.外方一位专家  
　　4. 控制效率最高的是（ ）  
　　A.甲 B.乙 C.丙 D.外方一位专家  
　　5. 本案例给我们的最重要的一个启示是（ ）  
　　A.控制过程也是一个不断学习过程   
　　B.事前控制的效果一般好于事后控制  
　　C.控制并非是投入越大，取得收益越多   
　　D.事前控制的成本一般高于事后控制

【参考答案】  
　　1.C 2.D 3.BC 4.D 5.C  
**四、技能训练**

**实训项目6-1 麦当劳公司的控制系统分析**

【**实训目标**】

1.掌握并会运用控制的要领与主要方法。

2.掌握控制系统的构成要素与作用。

【**实训内容与要求**】

1.认真阅读下面的案例材料，先以小组为单位进行讨论，然后以班级为单位讨论。

2. 在班级讨论的基础上，每名学生针对讨论内容，写出书面分析报告，上交教师评分之后存档。

3.讨论题目：

（1）麦当劳提出的“质量超群，服务优良，清洁卫生，货真价实”口号如何反映它的公司文化？以这种方式来概括一个组织或公司的文化，具有哪些特色或不足？

（2）麦当劳公司所创设的管理控制系统，具有哪些基本构成要素？

（3）该控制系统是如何促进了麦当劳公司全球扩张战略的实现？

**麦当劳公司的控制系统**

麦当劳公司以经营快餐闻名遐迩。麦当劳金色的拱门许诺：每个餐厅的菜单基本相同，而且“质量超群，服务优良，清洁卫生，货真价实”。它的产品、加工和烹制程序乃至厨房布置，都是标准化的，严格控制的。它撤消了在法国的第一批特许经营权，因为他们尽管盈利可观，但未能达到在快速服务和清洁方面的标准。

麦当劳的各分店都由当地人所有和经营管理。鉴于在快餐饮食业中维持产品质量和服务水平是其经营成功的关键，因此，麦当劳公司在采取特许连锁经营这种战略开辟分店和实现地域扩张的同时，就特别注意对各连锁店的管理控制。如果管理控制不当，使顾客吃到不对味的汉堡包或受到不友善的接待，其后果就不仅是这家分店将失去这批顾客及其周围人光顾的问题，还会波及影响到其他分店的生意，乃至损害整个公司的信誉。为此，麦当劳公司制定了一套全面、周密的控制办法。

麦当劳公司主要是通过授予特许权的方式来开辟连锁分店。其考虑之一，就是使购买特许经营权的人在成为分店经理人员的同时也成为该分店的所有者，从而在直接分享利润的激励机制中把分店经营得更加出色。特许经营使麦当劳公司在独特的激励机制中形成了对其扩展中的业务的强有力控制。麦当劳公司在出售其特许经营权时非常慎重，总是通过各方面调查了解后挑选那些具有卓越经营管理才能的人作为店主，而且事后如发现其能力不符合要求则撤回这一授权。

麦当劳公司还通过详细的程序、规则和条例规定，使分布在世界各地的所有麦当劳分店的经营者和员工们都遵循一种标准化、规范化的作业。麦当劳公司对制作汉堡包、炸土豆条、招待顾客和清理餐桌等工作都事先进行详实的动作研究，确定各项工作开展的最好方式，然后再编成书面的规定，用以指导各分店管理人员和一般员工的行为。公司在芝加哥开办了专门的培训中心——汉堡包大学，要求所有的特许经营者在开业之前都接受为期一个月的强化培训。回去之后，他们还被要求对所有的工作人员进行培训，确保公司的规章条例得到准确地理解和严格地贯彻执行。

为了确保所有特许经营分店都能按统一的要求开展活动，麦当劳公司总部的管理人员还经常走访、巡视世界各地的经营店，进行直接的监督和控制。例如，有一次巡视中发现某家分店自行主张，在店厅里摆放电视机和其他物品以吸引顾客，这种做法因与麦当劳的风格不一致，立即得到了纠正。除了直接控制外，麦当劳公司还定期对各分店的经营业绩进行考评。为此，各分店要及时提供有关营业额和经营成本、利润等方面的信息，这样总部管理人员就能把握各分店经营的动态和出现的问题，以便商讨和采取改进的对策。

麦当劳公司的另一个控制手段是，在所有经营分店中塑造公司独特的组织文化，这就是大家熟知的“质量超群，服务优良，清洁卫生，货真价实”口号所体现的文化价值观。麦当劳公司的共享价值观建设，不仅在世界各地的分店，在上上下下的员工中进行，而且还将公司的一个主要利益团体——顾客也包括进这支建设队伍中。麦当劳的顾客虽然被要求自我服务，但公司特别重视满足顾客的要求，如为他们的孩子们开设游戏场所、提供快乐餐和组织生日聚会等，以形成家庭式的氛围，这样既吸引了孩子们，也增强了成年人对公司的忠诚感。

（资料来源: http://www.vcdpickup.com/1/case40.htm）

【**实训成果**】

麦当劳公司的控制系统分析报告。

【**实训考核与评价**】

教师根据学生的讨论情况和书面分析报告进行考核与评价，综合给出实训成绩。

**实训项目6-2 企业控制系统调研分析**

【**实训目标**】

1.增强学生对控制类型的理解，明确控制过程运作的具体内容。

2.提升学生对企业控制问题的分析能力。

【**实训内容与要求**】

1.把全班同学按照5-6人分成小组，每个组确定1个负责人。由小组负责人组织本组成员，实际访问一家当地企业或通过网上搜集企业案例，了解企业控制系统的相关内容。

2.总结该企业的控制类型，分析该公司的控制过程和主要环节。

3.联系实际，分析该企业在控制方面的优点和不足，针对存在的问题，提出自己的改进意见。

4.以小组为单位，写出调研报告。

5.以小组为单位，制作PPT在全班进行讲解交流，教师做出评语。

【**实训成果**】

1.企业控制系统调研报告。

2.企业控制系统交流PPT。

3.实训小结。

【**实训考核与评价**】

教师根据学生的任务完成情况进行考核与评价，给出实训成绩。

第七单元

**复习与练习**

**一．重点概念**

创新　管理创新　技术创新　组织创新

参考答案：

创新：是指以新思维、新发明和新描述为特征的一种化活动或过程。

管理创新：是指组织形成一创造性思想并将其转换为有用的产品、服务或作业方法的过程。

技术创新：是指企业应用创新的知识和新技术、新工艺、采用新的生产工艺和经营管理模式，提高产品质量，开发生产新的产品，提供新的服务，占据市场并实现市场价值的活动。

组织创新：应用行为科学的知识和方法，把人的成长和发展希望与[组织目标](https://baike.baidu.com/item/%E7%BB%84%E7%BB%87%E7%9B%AE%E6%A0%87)结合起来，通过调整和变革组织结构及[管理方式](https://baike.baidu.com/item/%E7%AE%A1%E7%90%86%E6%96%B9%E5%BC%8F)。使其能够适应外部环境及组织内部条件的变化，从而提高组织活动效益的过程。

**二．复习思考**

1. 熊彼特提出的创新内涵有哪些？

参考答案：美籍经济学家熊彼特在1912年出版的《经济发展理论》一书中提出：创新是指把一种新的生产要素和生产条件的“新结合”引入生产体系。它包括五种情况：引入一种新产品；引入一种新的生产方法；开辟一个新的市场；获得原材料或半成品的一种新的供应来源；实现一种新的工业组织。

2.试述创新的过程。

参考答案：从寻找机会，提出构想，迅速行动，忍耐坚持四个阶段进行论述。

3. 试述制度创新的内容。

参考答案：制度创新是指引入新的制度安排，如组织的结构、组织运行规范等。我国企业制度创新主要有：建立出资人制度、建立法人财产权制度、企业的配套制度（如人事制度、分配制度、财务制度、投资管理制度等）

4. 试述技术创新的源泉。

参考答案：从意外的成功或失败、企业内外部的不协调、过程改进的需要、行业和市场结构的变化、人口结构的变化、观念的改变、新知识的产生七个方面进行论述。

5. 材料创新、产品创新、工艺创新之间的关系是怎样的？

参考答案：几个方面相互区别，又相互联系、相互促进。材料创新不仅会带来产品制造技术的革命，而且会导致产品物质结构的调整；产品的创新不仅是产品功能的增加、完整或更趋完善，而且必然要求产品制造工艺的改革；工艺的创新不仅导致生产方法的更加成熟，而且必然要求生产过程中利用这些新的工艺方法的各种物质生产手段的改进。反过来，机器设备的创新也会带来加工方法的调整或促进产品功能的更加完善，工艺或产品的创新也会对材料的种类、性能或质地提出更高的要求。

6. 从创新与环境的关系来分析，可将其分为哪些类型？

参考答案：

从创新与环境的关系来分析，可分为消极防御型创新与积极攻击型创新。

消极防御型创新是指由于外部环境的变化对系统的存在和运行造成了某种程度的威胁，为了避免威胁或由此造成的系统损失扩大，系统在内部展开的局部或全局性调整。

攻击型创新是在观察外部世界的过程中，敏锐地预测到未来环境可能提供的某种有利机会，从而主动地调整系统的战略和技术，以积极地开发和利用这种机会，谋求系统的发展。

7. 企业组织创新的内容包括哪些方面？

参考答案：组织创新的主要内容就是要全面系统地解决企业组织结构与运行以及企业间组织联系方面所存在的问题，使之适应企业发展的需要，具体内容包括企业组织的职能结构、管理体制、机构设置、横向协调、运行机制和跨企业组织联系六个方面的变革与创新。

**三．案例分析**

**创新出用友**

企业创新决不只是产品和技术的创新。如果企业只注重在技术上创新，而忽略在内部运行机制、内部管理体系等方面不断创新，其技术创新本身很难真正为企业带来价值。企业全面创新，才是企业发展真正动力所在。用友的历程十分清晰地应证了这一点。

1.企业体制创新

1988年12月6日由两个人靠5万元借款创立的用友公司，其前身为“用友财务软件服务社”。在当时年代和环境下体现了用友创新意识，也注定了用友必须要走一条创新之路。

软件服务社经过一年多的创业过程，1990年转办为“用友电子财务技术有限公司”，从无限责任的个体工商户转变为有限责任公司，实现了公司第一次在体制上的重大变迁。

随着公司的规模扩大及业务发展需要，1995年在有限责任公司基础上，发展为“用友软件（集团）有限公司”并组建“用友软件集团”，象征着国内软件开始向产业化、规模化方向发展，并探索一条发展软件产业规模化的道路。用友体制不断创新和变迁，伴随着用友公司的不断发展。

2.技术、产品创新

软件产业发展的一个突出的特点就是“波浪式”前进，即：软件技术、产品和市场每隔一定周期就会出现一次大的浪潮和更替，而且频率越来越快。每一次新的浪潮都带来机会，也是一次严峻的考验。在这样的环境中，一个软件企业把握住一次机会就可能起来，没有抓住就可能下去，不管曾经是否成功。对软件企业来说，抓住一次、两次机会是可能的，真正的挑战是能否抓住每一次机会，这就要求软件企业要不断地进行技术和产品的创新，确保抓住每次机会，确保竞争优势。

国内的财务及企业管理软件市场，这些年来的发展也呈现同样的现象。加入的厂家很多，一批起来，又一批倒下。用友公司作为这一领域最早的厂商之一，由于始终不断地进行技术、产品创新，把握住了历次发展的机会，使公司一直走在这一领域的前沿，产品持续领先，树立了较好的竞争优势，巩固了财务及企业管理软件龙头企业的地位。

3.营销服务创新

用友公司的销售服务网络从直销开始，经历了“直销——代理分销——地区销售服务公司／代理分销”的发展过程。到目前为止，用友已建立起40家地区分、子公司，500家代理商、60家客户服务中心和100家授权培训中心的销售服务体系，是目前中国商品化软件最大销售服务网。

面对网络时代的到来，用支公司率先开通基于Internet网络支持服务体系，并正在建设用友软件产品销售服务的电子商务系统，实现用友软件产品销售和服务的网络化。

4.运行机制创新

为确保用友软件产业的发展，公司在内部运行机制不断创新，以适应日益激烈的市场竞争。

运行机制从1989年的按功能划分的中心制，1996年发晨为以产品为核心的产品事业部制。1998年发展为按用户对象划分的产品分公司制，针对不同用户群，分设了管理软件、财务软件和商务软件三个产品分公司。1999年根据全球信息产业发展趋势及结合业务战略，发展为按战略事业单位方式建立的内部运行机制。

5.内部管理创新

用友公司一直按照规范化进行管理，强调内部管理围绕公司业务开展，并为业务发展提供支持，在内部管理上不断创新。

（1）建立并实施完善的软件开发和质量控制的文件化管理体系。

1997年10月企业通过了ISO9001质量保证体系，为国内同行第一，实现软件产品开发、生产供应和维护的质量管理和保证与国际接轨，开创了国内软件企业ISO9001认证的先河。

（2）建立并实施覆盖全国的文件化的软件服务质量保证体系。

1999年5月用友又率先于国内软件业界通过ISO9002标准认证，建立并通过了覆盖全国的服务质量保证体系认证，标志着覆盖全国的软件服务与支持的质量保证体系与国际接轨。

（3）全面推行绩效管理系统，使之成为推动公司业务发展和员工发展有效的管理工具。

用友公司推行的绩效管理是以公司业绩和员工发展为中心，帮助公司完成业绩目标和帮助员工取得成功的全过程控制的有效管理方法。通过将公司目标、任务层层分解到机构、部门和岗位，将机构、部门和员工的工作目标与公司战略和目标有机结合起来，并通过对各机构、部门和岗位目标完成情况进行监控，提高或改善员工的工作表现，加强与员工的双向沟通。

（4）公司建立并实施了完善的知识产权管理监督控制体系，将尊重他人知识产权、保护自有知识产权制度化。

（5）建立用友知识管理系统，使公司知识、经验不断得到积累和应用。

有效的知识管理系统，对软件企业的发展是相当重要的。在公司内部网络系统中建立了如知识仓库、产品文档管理、产品测试统计及管理系统、产品支持库等知识管理的应用。

6.企业战略创新

2013年，用友公司针对企业面临的机遇与挑战，在分析内外部因素的基础上，适时地提出了“平台化发展和产业链共赢”的未来三年的关键发展策略。即为了防止摊子铺得太大，成本过高，未来几年，公司将主要集中在研发和市场推广等优势领域，而将可以外包的售后服务推向市场，由合作伙伴承担，自己集中提供平台，与合作伙伴共同发展。通过这样一种模式的调整，实际给合作伙伴创造更大的赢利空间，一方面利于用友的发展，另外一方面让合作伙伴有更多的赢利。

请根据上面案例，分析下面问题：

1. 创新的意义是什么？

参考答案：创新可以提高企业的竞争实力。创新为企业的长期持续发展提供动力。创新有助于提高企业的环境适应能力。

1. 用友的创新体现在几个方面？

参考答案：用友到创新主要体现在企业体制创新、技术产品创新、营销服务创新、运行机制创新、内部管理创新、企业战略创新等几个方面。（学生能根据案例内容复述这六个方面创新内容）

**马云的成功**

马云，1964年出生于浙江省杭州市，父母是半文盲。马云英文很好，13岁起，骑自行车带着老外满杭州跑；自幼习武，喜欢打架，受伤缝过13针，挨过处分，被迫转学杭州八中。18岁，当马云想上北大的时候，他经历了第一次高考落榜，数学只得了1分。失利后，跟表弟到一家酒店应聘服务生，结果表弟被录用，自己惨遭拒绝，老板给出的理由是马云又瘦又矮，长相不好。后来马云做过秘书、搬运工人，再后来，不得不通过父亲的关系，蹬三轮送书。19岁，再次参加高考，再次落榜。20岁，第三次高考，勉强被杭州师范学院以专科生录取。因同专业招生未满，被调配进入外语本科专业。

　　谁能预料到30年后，这样一个履历丝毫不起眼的人能够成为中国首富？2014年9月，阿里巴巴集团在美国上市，首日市值即达2314亿美元。目前阿里旗下拥有淘宝、一淘、天猫、聚划算等七大事业群，公司员工有2.5万人，全球的注册用户总量数以千万计。其中仅在淘宝网开店的公司数就达900万家，全年销售额占全国社会消费品零售总额的比重超过10%，年平均利润增长率超过50%。马云个人也荣获了一系列的荣誉，包括全球100位“未来领袖”、美国商业周刊杂志“年度商业人物”、全球30位最佳执行长官……

　　1995年，互联网还未进入中国之时，马云因一次偶然到美国出差的机会，见识了互联网。从此，他便下决心要从事互联网创业，当时他的朋友们都向他泼冷水，因为“这玩意儿太先进，中国人不会买账的”。 马云坚信自己的创新方向，创办了“中国黄页”，是互联网上最早出现的以中国为主题的商业信息网站。

　　经历几次创业的成功与失败后，马云的创新思路逐渐成熟：用电子商务为中小企业服务。1999年春天，马云与其团队在杭州凑了50万元创办阿里巴巴，马云向仅有的18名员工信誓旦旦：“我们要建成世界上最大的电子商务公司，要进入全球网站排名的前十位。”

　　几个月后，阿里巴巴在互联网上出现了，效果立竿见影。一个青岛商人，每年从韩国进口一种设备，他坚信设备的产地其实就在中国，但始终无法找到。后来他偶然发现了阿里巴巴，就在上面发了一条求购信息，不料几天之内就同该设备的中国厂家联系上了!令他惊奇的是，该厂家竟然就在青岛!一传十，十传百，阿里巴巴网站在商业圈中声名鹊起。马云继续挥舞着他那双干柴般的大手，到世界各地演讲：“最终将改变全球几千万商人的生意方式，从而改变全球几十亿人的生活!”他在吸引到大量客户的同时也吸引人才和风险投资。

　　这些年，阿里巴巴都在经历剧烈变化。成立中国供应商、推出诚信通、成立淘宝、成立支付宝、收购雅虎中国、分拆业务、筹备上市、美国纳斯达克成功上市，几乎没有停歇，阿里巴巴员工从几十人发展到几千人。无论是淘宝网还是支付宝，无不在业内掀起一场场重大的变革。

　　阿里巴巴立足互联网，但不局限于互联网，如今，它更在改变人们的消费习惯和营销模式。阿里金融利用自身积累的庞大客户群体，推出阿里信用贷款等微贷产品。如今阿里金融服务的小微企业已超过13万家。利用第三方支付支付宝发展起来的余额宝自2013年6月份推出后，仅用200多天的时间就集中了4000多亿元的资金额度。由阿里领衔的网络金融，正掀起一场可能改变传统金融模式的革命。

马云的创业史、阿里巴巴的成长史，说到底就是一部创新发展的历史。马云从一个只有几万元的创业者变成中国首富，这惊人的变化背后，创新成为关键秘诀。马云的蓝图是创新的蓝图，马云的模式是创新的模式，马云的传奇是创新的传奇。创新让马云战胜了一个又一个看似不可战胜的难题，创新让马云实现了一个又一个看似不可思议的梦想。

请根据上面案例分析马云为什么会成功？

参考答案：马云的故事是个案，却让我们看到了一个大世界、悟出了一个大道理：创新是发展的源泉，创新是发展的动力；依靠创新，机遇无限。全面建成小康社会，实现民族复兴的中国梦，必须善于创新，必须勇于创新，只有不断弘扬创新精神、推进创新举措，才能开创越来越广阔的发展前景。

**四．技能训练**

**实训项目7-1：企业管理创新的调研分析**

【**实训目标**】

1.加深学生对企业改革创新的理解。

2.培养学生对管理创新的分析能力。

3.提高学生运用管理创新的程序和方法处理问题的能力。

**【实训内容与要求】**

1.以5-7人的小组为单位，有选择性地到改革成功或失败的企业进行调研。

2.调查的内容主要包括：企业创新的特点和核心要求、企业创新的动因、管理创新的主体、制度创新、技术创新和管理方式创新的情况。

3.运用管理创新的程序和方法分析企业创新的过程和结果。

4.写出简要的分析报告，并以小组为单位进行班级交流。

**【实训成果】**

各小组提交一份企业创新调研分析报告。

【**实训考核与评价**】

教师根据学生的调查报告和在班上交流的情况评定成绩。

**实训项目7-2: 创意训练**

**【实训目标】**

1.体会创意形成的方法。

2.培养创造性解决问题的意识。

3.提升综合概括能力。

**【实训内容与要求】**

1.将全班同学分成每6-8人一组，告诉大家现在他们就是一家饰品公司的职员，他们的任务就是要设计出一个新的饰品，可以是任何类型，针对任何年龄段，唯一的要求就是要有新意。

2.给他们10分钟时间，然后让每一个组选出一名组长，对他们设计的饰品进行详尽的介绍，内容应该包括：名称、目标群体、卖点、广告、预算等等。

3.由教师带领学生讨论下列问题：

（1）什么样的创意会让你觉得眼前一亮？怎样才能想出这些创意？

（2）时间的限制对你们想出好的创意是否有影响？

（3）一个好的方案是不是只要有好创意就行了？如果不是，还需要什么？

4.让大家评判出最好的组，即以最少的成本做出了最好的创意。

5.通过评选最优创意激励大家的兴趣。例如最炫的名字，最动人的广告创意，花钱最少的玩具等等。

**【实训成果】**

1.每人提交一份饰品构想介绍书。

2.各小组提交一份饰品构想介绍书，主要包括是创新的内容、步骤、方法等。

【**实训考核与评价**】

教师根据学生的创意报告和在班上交流的情况评定成绩。

**实训项目7-3：管理创新的分析与运用**

**【实训目标】**

1.深刻体会管理创新的意义。

2.掌握创新职能的内容。

**【实训内容与要求】**

1.阅读案例

王安实验室与惠普公司：两种不同的变革方式

王安实验室以年销售额超过30亿美元名列1989年《幸福》500家大公司的第146名。这一文字处理计算机的先驱者，在全世界范围雇有2.7万名员工。可就在3年之后，王安公司申请了《破产法》保护。这时，王安公司的销售额已下降到19亿美元，员工人数为8000人左右。公司遭受巨大的损失，其亏损额1990达到7.16亿美元；1991年为3.86亿美元；1992年为3.57亿美。公司的股票市场价值一度达到56亿美元，而最低时跌落到0.7亿美元。

再来看看惠普公司。这家计算机与电器企业在1989年出现了销售额锐减并多年来第一次经历了盈利下降局面。但是，惠普公司没有像王安公司那样步入大规模衰退时期，而是迅速走向引人注目的复苏。在员工队伍从9.2万人减到8.9万人（并没有实行强制性的解雇裁员）的情况下，公司实现了销售额的大幅回升。1992年第一第二季度的盈利分别增长了49％和40％。公司的市场价值剧增到190亿美元以上。惠普公司到底采取了什么措施，使其取得与王安公司截然相反的结果呢？

20世纪80年代后期以来，计算机行业成了面临环境急剧变化的典型例子。它对像国际商用机器公司、数据设备公司和优利系统公司（Unisys）这样的大企业都造成了不利的影响。顾客需要已经从大型计算机转为小型机乃至更小的多用途的个人计算机（PCs）。许多硬件成了日用品一样的商品，无论是低价的供货者，还是提供优质服务或持续创新的厂家，都可以加入争夺市场份额的行列。在这一时刻，王安公司管理当局的行动仍像他们是在一个稳定的环境中运营似的。公司的创建者王安博士本人也没有意识到变革的需要。他以为使办公室职员们从打字机时代中解放出来，就已经完成了办公室的革命。他和他的整个管理队伍没能看到，飞速发展的个人计算机已远远超过了王安的单功能文字处理机和价格昂贵的微型机。

惠普公司则走了另一条路子。其管理当局看到了环境的变化并全力推进公司的变革。他们给员工授予了充分的权力，简化了决策制定过程，并大幅度削减了成本。虽然惠普公司仍然是一家大公司，但它的管理当局已经决定，绝不能使惠普公司成为行动缓慢者。高层经理们视察了全国的生产基地，收集了生产和销售第一线员工的意见和建议。他们所到之处听到的是对于公司官僚行政机构的普遍抱怨，以及新项目得到批准的重重困难。于是，管理当局对组织进行了重组。他们撤销了两个高层管理委员会，取而代之的是一种跨职能领域和组织界限的团队结构。工作团队被给予前所未有的从新产品设计到分销全过程的充分自主权。高层管理当局投入了大量的时间向员工们宣传，他们需要有一种高度的紧迫意识，勇于采取冒风险的行动。同时，需要认识到，在竞争者不断削价的新形势下，仅靠提供优质的产品是不够的。管理当局鼓励员工们寻找全新的方法，使公司从研究开发到行政管理和销售各领域都到达到低成本。这些措施的结果，使惠普公司在其大部分产品的毛利都下降的情况下，得以取得了较高的盈利性。

2.以小组为单位，根据所学知识，结合上面的案例材料分析下面的问题：

（1）试问惠普公司和王安公司各采取了哪一种变革方式？体现了什么样的理念？

（2）惠普公司在80年代后期所采取的管理措施是否也适用于王安公司？请论证你的观点。

（3）惠普公司的经验反映了哪些组织管理的思想？

3．小组讨论结束后，以班级为单位进行讨论。

【**实训成果**】

班级讨论结束后，每位同学把讨论结果以书面形式上交。

【**实训考核与评价**】

教师根据书面讨论稿和发言表现进行评分。