

管理学

创新管理

一、熊彼特管理创新思想

创新是指把一种从来没有过的关于生产要素的“新组合”引入生产体系。

二、利润本质

技术创新是指科技成果变成商品并在市场上得以销售实现其价值，从而获得经济效益的行为和过程。

知识的最重要特性就是易于传播性和迅速更新性，所以，要想保持不败，唯一的办法就是不断地创新，永远处于知识的最前沿，永远拥有先进的知识和技术。

思考：创新的经济意义是什么？ 创新可以在买方市场的大环境下创造一个不饱和的卖方市场。

启示：1) 让对手成为客户而不是相反，是为商的基本原则；

2) 小商贩注重于零售，大老板则痴心于批发；

3) 按传统做法赚消费者的钱的人充其量只能成为小商贩；赚小商贩的钱的人就能成为小老板，……

4) 自下而上是升格，自上而下是掉价。

三、竞争与创新

利润=内部创新力-外部竞争力

创新需要有前瞻性。创新需要有敏感性。

企业家是指从事创新活动的人，而不是泛指资本家。企业家必须具备三个条件：1)要有眼光，能看到潜在利润；2)要有胆量，敢于冒风险；3)要有组织能力，能动员社会资金来实现生产要素的重新组织。

四、发现、发明、创新

发明不等于创新。创新就是发明的第一次商品化。在发明未能转化为创新之前，发明只是一个新观念、新设想。发明不一定导致创新，但创新前身大多是发明。——熊彼特

科学是关于自然界、人类社会以及人自身的规律的概念、原理、方法和观念，是客观事物本质的揭示，是系统地反映事物真相的客观真理。科学发展的动力主要是科学家的好奇心、兴趣和社会责任感（认识世界）。

技术是人类在认识自然和改造自然的反复实践中积累起来的劳动手段、知识、经验、方法和技术的总和（改造世界）。技术发展的动力则是社会的需求，特别是市场的需求，技术运行的机制是市场机制。

五、如何创新

（一）创新的必要性

1，国家创新的必要性

知识经济的到来 中华民族的复兴 海湾战争与科索沃战争 “创新是一个国家的灵魂”

2，企业创新的必要性

企业是带风险性的事业，原因：

第一，企业依赖客户需求而存在，而客户的需求不能完全准确预测，这是最大的不确定性、风险性；

第二，竞争对手的行为发展状况也不能完全预测和掌握；

第三，政府及社会各界对企业的影响以及企业股东和员工的行为也是不能完全预测和掌握的；

第四，加入世贸组织后，国际大环境的变化不能完全预测。

以上4条中任何一条发生对企业不利的变化，对企业都有可能是致命一击。

既然企业的本质特征是风险性，那么对付风险的最好办法就是大胆进取、不断创新。

3，个人创新的必要性

(1) 30岁定律 30岁是人生的一个分界线，绝大部分人开始失去理想和梦想，开始不同程度的沉沦。只有少数人继续坚持自己的理想，仍然进行了艰苦的攀登。

(2) 行政工作对人性的摧残

(3) 事务性工作的重复性

(4) 多一事不如少一事的大环境

(5) 相对静止的状态阻力最小

（二）企业创新内容与微笑模型

——管理创新 ——技术创新 ——产品创新 ——市场创新 ——服务创新 ——制度创新

六大创新的关键又在哪里呢？

第一、把主要精力放在降低单位产品成本和提高劳动生产率方面，这类企业的经济效益最差；

第二、把主要精力放在市场开拓方面，这类企业的经济效益较好；

第三、把主要精力放在开发新产品来满足市场需求，这类企业的经济效益很好；

第四、一手抓新产品的开发，一手抓市场开拓，这类企业的经济效益最好。

(三) 创新的困难

1, 观念阻力 2, 社会制度阻力 3, 行动阻力 4, 个人阻力

(四) 创新的条件

(五) 如何创新

1, 创新思维的逻辑要求

(1) 突破类同性达到独创性 (2) 突破单一性而达到多样性 (3) 突破分离性达到联结性 (4) 突破孤立性达到系统性

2, 坚实的基础

3, 灵敏的信息

4, 学会灵活

5, 愚公移山精神

6, 学会映射

7, 胆子大

组织进步

一、组织

(一) 什么是组织？

1, 定义 组织是指完成特定使命的人们，是为了实现共同的目标而组成的有机整体。

2, 定义关键点

——本质是“人的群体”而不是“物”；

——组织是一个有机整体而非无机整体；

——研究、确立组织必先从使命与目标入手，任何脱离使命与目标的组织并不存在；

——有组织然后才需要管理，管理服务于组织目标的实现；

——个人目标内化于组织目标，组织目标大于个人目标是个人在组织中持续存在的基本理由。

(二) 组织的投入产出

1, 传统投入产出模式

2, 现代投入产出模式

3, 营销导向下的投入产出模式

4, 社会营销导向下的投入产出模式

5, 自然条件下的投入产出模式

(三) 组织进步发动机

1, 生产要素

——自然环境（温/湿度、水等）；——社会需要；——顾客需求（三导）；——再生性要素；——非再生性要素。

2, 组织进步的本质

二、企业

(一) 企业定义

(二) 企业树

(三) 核心竞争力

——被顾客所认知的价值（注：非产品，而且是被认知的而不是无知的价值，而认知的主体恰恰是顾客而不是公司也不是分销商，更不是竞争者）；

——杰出的人力资源（注：并非一般人力）；

——以上两者则决于文化力；

(四) 企业目标

——传播思想，传播知识，创造财富，奉献社会。——顾客价值最大化（顾客的可持续满意）——获取合理利润（股东的可持续满意）——员工自我价值实现（员工的可持续满意）。

(五) 从对立走向和谐

1, 劳动价值论

2, 要素价值论

3, 三次股份合作

一次股份合作 —— 股东；二次股份合作 —— 员工(含经理层)；三次股份合作 —— 顾客。

4, 企业人定位

(六) 企业边界

企业和市场是可互相替代的协调生产、配置资源的方式。企业的产生和发展是市场交易的内化，这种内化尽管会带来管理成本，但可节省交易成本。—— 科斯(Coase)

企业与市场的边界就在于管理成本和交易成本的边际值相等点。

三、学习型组织

(一) 学习型组织的建立

1, 学习竞争力 企业竞争力

2, 什么是学习型企业？学习型企业就是通过不断学习来改革组织本身的企业。学习不仅能导致知识、信念、行动的变革，还增强了组织的革新能力和成长能力，从而使企业在学习创造中创造利润。

3, 建立学习型企业的核心内容

1) 建立全体成员全身心投入，并有能力不断学习的组织；

2) 建立能让成员体验到工作中生命意义的组织；

3) 建立通过学习能创造自我、扩展创造未来能量的组织。

(二) 五项修炼与心智革命

1, 自我超越

1) 抓住三个点

起 点——学习型企业的精神基础；基 点——个人的超越；活力点——自我超越的人。

2) 坚持三个要

一要开展境界教育； 二要从“工具性”工作观转变为“创造性”工作观； 三要向极限挑战。

3) 注意三个不

对员工不是设法控制他，而是想方设法启发他； 对影响变革的力量，不是想方设法压制它，而是想方设法转变它；

对员工和自己的要求，不是“反映”而是“创造”。

2, 改善心智模式

1) 为什么要改善？

心智模式：根深蒂固于每个人心中； 人无完人：心智模式都有缺陷之处；

2) 怎样改善？

——必须学会首先把镜子转向自己；——必须学会有效地表达自己的想法；——必须学会开放心灵，容纳别人的想法。

3, 建立共同愿景

1) 三个要求

——目 标； ——价值观； ——使命感。

2) 三个层次

——组织愿景； ——团队愿景； ——个人愿景。

3) 三条原则

重视个人愿景，不能排斥压制；学会将领导层的愿景变成鼓舞组织的愿景；共同愿景，应随形势和环境而变化。

4, 团队学习

1) 团队学习目的 使团队智商大于个人智商，从而使个人成长速度更快。

2) 团队学习的关键 深度汇谈，每个人全部道出心中的设想，真正一起思考。

3) 团队学习的目标 取得更高层次的共识。

5, 系统思考

(三) 自我成长的要素

- 1, 学会和大家一起学习
 - 1) 工作学习化 2) 学习工作化
- 2, 将自己融入团队之中
- 3, 吃苦中创新, 奉献中成长, 学习中提高

管理沿革

企业, 成于营销, 败于管理。

一、关于管理

(一) 各家之见

管理就是管辖和处理。管理就是通过其他人来工作。管理就是谋取剩余。管理就是领导。管理就是组织。

(二) 管理定义

管理是指在特定的环境下, 对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制, 以便达成既定的组织(非个人)的目标的过程。

管理就是设计和保持一种良好的环境(人造环境原则), 使人在群体里(组织原则)高效率(有效原则)地达成既定目标(目标原则)的过程(过程原则)。

管理是设计和保持一种良好的环境, 依据事物发展的内在规律, 通过对内部知识资源的有效提升、物质资源的综合运用与外部资源的积极整合, 以有效实现组织目标和人的进步与自我价值实现的一系列活动的总称。管理是准对目标研究成功的学问。

管理三层次: 直接指针事, 科学管理; 通过人指针事, 行为管理; 通过追求人的进步与价值实现调整人的行为进而指针事, 文化管理(精神管理)。

是追求成功的功夫, 是创造美妙事物供人类享受的神奇功夫, 因为它能无中生有, 变小为大。

企业管理将决策、协调、资源运用三种活动具体贯穿于计划、组织、用人、指导、控制五个环节, 来支配人力、资金、物资、机器设备、技术、信息、时间七大资源, 健全人力、营销、研发、生产、财务等五项职能, 达成“提供满意服务、获取合理利润、实现员工自我价值”三大目标。

定义关键点

- 1) 资源稀缺性是管理产生的根本原因, 管理的基本内容是协调与整合。
- 2) 管理的作用在于有效, 合适的就是最好的。管理要既有效率又有效果, “正确地做正确的事”。
- 3) 管理为实现其组织目标服务, 是有意识、有目的的过程, 管理的实质是手段而非目的。
- 4) 管理由一系列相互关联、连续进行的职能活动构成。
- 5) 管理的起点在环境意识。管理在一定环境条件下开展并受特定环境影响。环境既提供机会, 也构成威胁。
- 6) 人类活动的对象性和一定社会的生产力发展水平及其对管理要求决定了管理思想的基本走势。
- 7) 管理的首要在于经营理念。21 世纪, 决定组织命运的不是一次策划, 也不是一个产品, 也不是某个外部环境, 而是经营理念。
- 8) 管理的核心是人的管理, 人的管理的起点是文化(思想)管理。

附: 企业文化建设主要内容

- 1, 使命目标 (1) 企业使命、企业目标 (2) 员工使命、员工目标
- 2, 经营哲学 以市场为导向 以人才为根本 以整合为手段 以质量求生存 以科技求发展 以管理求效益
- 3, 核心理念
- 4, 规章制度
- 5, 行为规范

管理的基本特性——目标性——有效性——他人性——多样性——有界性——系统性
对管理认识的常见误区

- 1) 狭义论 认为管理就是制定和执行规章制度, 加强制度建设就是加强管理。

- 2) 阶段论 认为管理只是一项阶段性工作，只有组织运行出现问题后才出现管理问题。
- 3) 见“物”论 认为管理只是涉及组织中有关成本、预算、财务、质量等与“物”有关的方面。
- 4) 先后论 只有在各项业务正常开展以后才涉及管理问题。
- 5) 内部论 着眼点只限组织内部，无条件提倡“眼睛向内”，缺乏“大管理”眼光、意识和思路，从而造成管理决策或短期行为，或内外脱节、或主观武断。
- 6) 照搬论 管理可以走捷径，可以“超常规”，教条主义，数学游戏。
- 7) 经验论 管理主要靠经验与实践，它只是艺术，是“无师自通”或“存乎一心”、“神而明之”的事，轻视先进管理理论对管理实践的指导作用。

(三) 管理两重性与管理模式

1, 自然属性

——管理是一种客观存在，是由人类活动特点所产生，人类的任何社会活动都必定具有各种管理职能；

——管理是由社会分工所产生的社会劳动过程的一种特殊职能；

——管理同时也是生产力，各种生产要素的有效利用、劳动者生产积极性的充分发挥均有赖于管理；

——生产力的配置，普遍适用于任何类型的组织；

——不同类型的组织，业务活动的目标和内容多少存在差异，管理的具体内容和方法也不尽相同。

2, 社会属性

不同环境（国情、市场、文化等）、不同组织性质（体制、结构、人际关系等），对管理的选择与适应不同。

3, 管理模式

(1) 奉献模式 提倡自我奉献，使广大员工自觉地将组织的目标作为自己的目标，将组织的要求内化为自身的自然趋向。

培养主人翁精神是一种重要的奉献模式。

(2) 互惠模式 引导员工努力实现组织目标。在实现组织目标的同时，满足员工的个人需要，使组织目标的实现成为个人需要满足的前提，促使员工为满足个人需要而努力实现组织目标。

关键点：第一，一切管理行为的都是为了实现组织目标；第二，承认个人需要的合理性，将满足个人需要作为实现组织目标的成本之一。

(3) 强制模式 对员工的行为实施一定控制，迫使员工努力实施组织目标。组织目标总是要努力实现的。

(四) 管理三角

目标：无中生有，从天而降 方法：挖空心思，群策群力 行动：脚踏实地，自下而上

观点1： 管理的问题永远是面向未来的问题，现在和过去的问题若对目标的达成没有意义，其实就不构成管理问题。

观点2： 唯有解决本源性问题，才能将问题连根拔起；本源性问题解决时，诱致性问题自然消失；解决本源性问题的最好办法是用创新思维另起炉灶。

观点3： 企业的核心问题是发展问题，企业在发展过程中必然会有诸多问题，发展过程中的问题必然要靠发展去解决问题，解决不了发展的问题则一切都将成为问题。

观点4： 健康发展！

真理与管理

科学真理——在一个假设条件下回答是什么，强调科学性。

情境真理——在现实背景条件下回答是什么，强调艺术性。

注意：

——管理的职责是为了实现既定的目标而不是降低目标或修正计划，否则管理就没有任何意义。

——管理是寻找有效的方法以实现目标而不是寻找为什么实现不了目标的种种借口，管理就是现实与目标间的阶梯，管理者则是架起这一阶梯的人。

——在大多数情况下，目标不能实现的原因往往不是目标制订不切实际或目标不够集中专一，而是缺少实现目标的有效的方法。

——管理者应该从方法的角度去作进一步的思考而不是转向找不达目标的理由。只会寻找达不成目标理由的管理者就不是称职的管理者。

——各级管理者在给下级目标的同时必须要有相应的方法的指导，而不仅仅是模糊的目标。只有上级给出清晰的目标和方法，才能有下级明确有效的行动，最终才能有真正目标的实现。

——具体管理思想与方法的形成过程和实际管理工作过程是两个相向而又相互作用的过程。

(五) 分工、活动分类

1, 分工与效率

分工的基本原则： $\text{分工后的总收益} - (\text{分工成本} + \text{管理成本}) > \text{分工前的总收益}$

2, 管理活动、业务活动

为达成目标，组织需开展业务活动（作业活动）和管理活动。管理活动是指通过他人，并同他人一道实现组织目标的工作。业务活动是指针对具体活动的基本作业工作。

观点：——授权须与受权相适应；

——授权是“牵着走、扶着走、看着走、赶着走”的过程，要有计划地推进；

——授权同时更需监督，管理者必须心中有数；

——“懂装不懂”更重要。

3, 管理优化 简化 细化 量化 市场化

成功塑造高绩效团队要义：1，团队人员宜少不宜多。相互交流障碍少，比较容易达成一致，也比较容易形成凝聚力、忠诚感和相互信赖感。2，成员能力较强，且搭配合理。成员都经过系统培训，且有一定工作经验，具备技术技能、人际技能、解决问题技能等不同类型。3，团队角色分配合理。团队中都有人能够承担且愿意承担各种角色。4，有共同的目标承诺及相承的个人目标。采用目标管理工具，团队及个人都有具体的、可衡量的、可行的绩效目标，团队与个人都承担相联系的责任，目标对团队起到推动作用。5，公司绩效评估与激励制度有效。团队与个人的目标相辅相成，绩效也互相影响，个人与团队没有冲突。6，倡导信任、沟通。使团队成员相互间彼此信任，互相帮助。7，提倡创新，不断改进工作。

执行力低的八大原因：1，管理者没有常抓不懈。大的方面是对政策的执行不能始终如一地坚持，虎头蛇尾。小的方面是有布置没检查，检查工作时前紧后松，工作中宽以待己，严于律人，自己没有做好表率等。2，出台管理制度时不严谨，没有经过认真的论证就仓促出台，经常性的朝令夕改，让员工无所适从。最后导致了真有的制度、规定出台时也得不到有效的执行。完善的执行计划是执行力之源。3，制度本身不合理，缺少针对性和可行性，或者过于繁琐不利于执行。4，在执行的过程中，流程过于繁琐，不合理。5，作业过程缺良好方法。6，工作中缺少科学的监督考核机制。一是没人监督，二是监督的方法不对。7，培训中的浪费。8，企业文化没有形成凝聚力，或者说公司的企业文化没能有效地取得大家的认同。

(六) 操作者、管理者

1, 操作者、管理者

1) 操作者：指在一个组织中直接从事具体业务，且对他人的工作不承担监督职责的人。

2) 管理者：指在一个组织中指挥他人完成具体任务的人；即从事并负责对组织内资源进行计划、组织、领导与控制及组织外资源的有效整合的人。

管理者与操作者的区别：管理者有下属向其汇报工作，而操作者则没有。

2, 管理者分类

1) 按层次分：按管理者在组织中所处的地位进行分类。

——高层管理人员；对整个组织管理负有全面责任；侧重于决定有关组织的大政方针（全局性和战略性问题的思考与决策）；沟通组织与外界的交往联系。

——中层管理人员；贯彻执行高层管理人员所制定的重大决策；监督和协调基层管理者的工作；了解基层管理者的要求，帮助其解决困难；检查并协助基层管理者的工作；主要侧重于日常管理事务。

——基层管理人员。给下属作业人员分派具体工作任务；直接指挥和监督现场作业活动；保证完成上级下达的各项计划和指令；组织下属开展工作，协调下属行动，解决下属困难，反映下属要求。

2) 按领域分

——综合管理人员：负责管理整个组织或组织中某个事业部的全部活动；

——专业管理人员：负责管理组织中某一类活动或职能。

3) 按管理者的工作性质分

——业务管理者；——财务管理者；——人事管理者；——行政管理者和其他管理者。

3, 素质

素质是指完成本岗位工作所必需的专业能力和职业修养，主要包括一个人的品德、知识和能力三大方面。

1) 品德 体现了一个人的世界观、人生观、价值观、道德观和法制观，持续有力地指导着他现实的态度和行为方式。

具体表现：——强烈的管理意愿和责任感（各种管理技能只是对愿意管理的人才起作用）；——良好的精神素质。

2) 知识

——政治、法律知识，以把握组织发展方向；——经济学、管理学知识；——心理学、社会学知识；——工程技术知识。

3) 能力 能力即指管理者把各种管理理论与业务知识应用于实践、进行具体管理、解决实际问题的本领。

4, 操作者素质

(一) 勤奋 (二) 敬业 (三) 忠诚 (四) 自信 (五) 恒心

5, 管理者素质

Robert L. Katz 认为，管理者应具备技术技能、人际技能、概念技能等三种基本的管理技能；不同层次的管理者对这三种技能的重要程度是有差别的。

管理的欲望；正直的品质；冒险的精神；决策的能力；沟通的技巧。

1, 高瞻远瞩 02, 情境意识 03, 有谋有划 04, 坚忍不拔 05, 从错中学 06, 信心百倍 07, 外向热情 08, 行家里手 09, 成功欲强 10, 保持乐观 11, 忠实可信 12, 精英朋友 13, 想象丰富 14, 精力充沛 15, 自制力强 16, 注意慎独
6, 管理者能力的培养和提高

1) 通过教育获得管理知识和技能；

2) 通过实践提高管理技能

管理工作扩大化；管理工作丰富化；设立副职或助理；案例讨论会与管理研讨会；敏感性训练；计算机模拟训练。

(七) 管理：科学？艺术？

1, 管理的普适性

2, 管理学的地位

3) 管理学的特点

1) 管理学是一门不精确的科学 (科学性) 2) 管理学是一门综合性科学 (综合性) 3) 管理学是一门实践性很强的科学 (实践性、艺术性) 4) 管理学是一门发展中的科学 (动态性、创造性、经济性)

二、管理沿革

(一) 西方管理思想的发展

1, 西方管理思想的总体图像 2, 孕育产生阶段 3, 科学/古典管理思想 4, 行为管理思想 5, 定量管理思想 6, 权变管理思想 7, 管理中的人性假定 8, 管理的基本原理 9, 管理的基本方法

(二) 中国的管理思想及其发展

1, 古代的管理思想 2, 现代管理思想的发展

(三) 未来管理发展趋势

1, 总体判断 2, 比较管理理论的发展 3, 企业文化热 4, 非理性主义倾向开始抬头 5, 传统管理理论的发展方兴未艾 6, 管理理论的新趋势 7, 西方管理理论的几次大变革 8, 管理思维的十大变化趋势 9, 资本主义新旧模式对比

三、管理职能

(一) 管理职能及其划分

1, 管理职能定义 管理职能是指管理过程中的要素或基本步骤或手段。

2, 管理五职能 计划、组织、指挥、协调、控制 (法约尔, 20 世纪初)。

3, 管理四职能 计划、组织、领导、控制 (20 世纪 70 年代)。

4, 管理职能过程

5, 管理职能间的关系

6, 管理职能的不断深化

(二) 计划

(三) 组织

(四) 领导

(五) 控制

业务流程→组织设计→岗位职责→人员配备→管理制度