

《管理的理念与发展---从百年变迁中看管理》

徐力

【课程背景】

管理发展了百年，虽很难定义，但随着社会的发展、科技的进步、学科的交叉……诞生出人力资源管理、组织管理、项目管理等众多分支，逐步变成纷繁复杂的管理森林。

我们学习理工文史医，对问题有着无比的自信，凭借着卓越的努力走上管理岗位，带领团队，却发现不是每个人都像自己，倍受打击。于是一头扎进管理的森林，学习最先进的管理理念，追求“扁平化”、“OKR”、“变革”、“学习型”……却发现在自己团队很难落地，最后迷失在管理的森林中，反而被管理拖累……

我在华为时，曾见过一位非常厉害的 PL，作为女生付出了很大的才智与努力，在她带上团队后，身先士卒地为下属解决问题到末班车是常态，却在组织测评被告知在末位，她曾哭着向 PM 要求重回技术岗位。这是众多基层管理者中的缩影，如何让他们尽快地系统地掌握管理的体系，而不是让他们用有限的时间在森林中碰壁，这样才能重拾管理者的信心，针对自己的团队、自己的业务，寻找出合适的管理模式。而这位 PL 的华丽转身，只用了两个月……

作为华为 08 年绩效管理推动者、PDU 变革参与者、3S 全面绩效体系提出者，徐力老师 15 年专注在绩效与长期激励领域，帮助金融企业设计资产与资金端的绩效平衡模型，实现业绩三年从 50 亿增长到 170 亿；诊断投资目标企业绩效关键点，及时止损，避免数十亿资金的损失；将 3S 绩效体系用于健康管理企业，实现三个月损益两平，业绩每月保持 20% 的增速，年增长十倍。

徐老师作为绩效总监一线实战的 15 年，也是做为企业管理者课程的资深讲师，只有让管理者系统地掌握了管理，统一了管理语言，企业的战略、目标才能真正落地到实处。

课程未采用《非人力资源管理者的人力资源管理》的选、用、育、留四个传统架构，主要原因有三，一是人力资源管理是管理中的分支，只有明白了管理过程中人的转变，才能意识到人力资源的核心理念；二是现在人力资源体系架构不再局限于四大支柱，会有更多灵活多变的模式，但其核心理念却一直未变；三是人力资源管理需要与企业相适配，更多的应该启发管理者去寻找适合自己团队与业务的方式，而不是将不适合的模型生搬硬套。

《管理的理念与发展》采用了从定义管理开始的 1900 年到 2000 年，以每十年进行划分，用当时主流的管理理论与代表人物为基础，梳理出管理发展的脉络，引导学员在短时间内系统地了解管理的体

系，明晰管理理论的作用范围与作用边界，以帮助其在工作中根据实际情况选择恰当的管理模式来落地。。

【课程收益】

- ★ 了解在不同社会阶段的管理理论产生的原因与影响
- ★ 掌握管理中的基本理论，如科学管理、XY、需求层次、双因等
- ★ 通过案例、学习与讨论，理解并掌握理论适用的条件、边界及影响
- ★ 学会根据自己的业务、团队特性，找到合适的管理模式
- ★ 帮助企业将管理者快速引入门，调动其对管理的兴趣与积极性，发挥主观聪明才智给企业带来匹配的管理模式

【课程特色】

- ★ 跳出人力资源管理的局限，扩大到管理的体系
- ★ 清晰的管理发展脉络，让管理者在管理森林中找到定位
- ★ 不再是“知其然”，更注重“知其所以然”
- ★ 高密度高浓缩的饱和安排

【课程对象】

企业高级管理人员、中基层管理人员、管理骨干及后备

【课程时间】 6-12 小时

【课程大纲】

1. 古典理论

1900-1910 : 秒表科学

- 经济人假设(X理论)
- 管理理论之父：法约尔
 - 管理的五要素
 - 管理的十四条原则
- 科学管理之父：泰勒
 - 搬矿与挖矿实验
 - 科学管理原理

1911-1920 : 福特时代

- 流程的分解
- 流水线的产生
- 社会影响与弊端

1921-1930 : 发现组织

- 权力理论：韦伯
- 理想的官僚组织模式
- 古典管理理论
- 经理人的三项职能：巴纳德
- 成功的职业经理人：斯隆
 - 职业经理人的特质
 - 事业部组织结构的雏形

- 管理思想的核心

2. 近代理论

1931-1940 : 关于人的探索

- 霍桑实验
 - 照明实验
 - 福利实验
 - 访谈实验
 - 群体实验
- 社会人假设(Y理论) : 梅奥
- 冲突管理 : 芙丽特
 - 冲突的三种解决方式
 - 领导的四项基本能力

3. 当代理论

1941-1950 : 战争的教训

- 管理对战争的贡献
- 全面质量管理 : 戴明

1951-1960 : 在梦想中的生活

- 对消费者的研究 : 德鲁克
- 营销时代 :
 - 4P理论 : 麦卡锡
 - 4C理论 : 科勒特
- 需求层次理论 : 马斯洛
- 双因理论 : 赫兹伯格
- 人性的假设 : 麦克雷戈

1961-1970 : 了解战略

- 理论一：
 - 战略先于组织形成：钱德勒
 - 小米案例
- 理论二：
 - 战略服务于组织：安索夫
 - 安索夫矩阵
 - P&G 案例
 - 可口可乐案例
- 理论三：
 - 战略无法规划：明茨伯格
 - 华为案例

1971-1980 : 组织瘫痪

- 戳破自负的泡沫：托夫勒
- 经理人的三个角色：明茨伯格
- 管理的软肋
- 理想团队的九种人：贝尔宾

1981-1990 : 追求卓越的冒险

- Z理论：大内
- 非线性战略管理：大前研一
- 竞争研究：波特
 - 竞争战略
 - 竞争优势
- 追求卓越：彼得斯&沃特曼
- 领导者沟通具备的四项能力：本尼斯

1991-2000 : 权力的新平衡

- 企业流程再造 BPR
- 组织构想
 - 无结构组织：彼得斯
 - 三叶草组织：汉迪
 - 学习型组织：圣吉
- 矩阵模式：ABB
- 事业部制：GE
- 精益模式：TOYOTA
- 互联网直销模式：DELL