

# 管理的演化

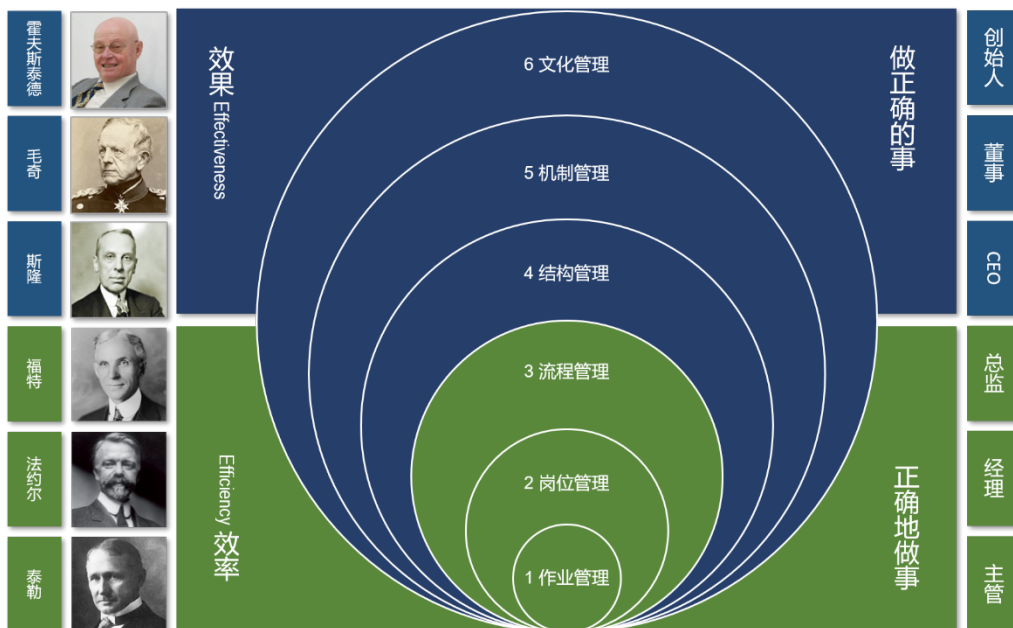
(12 课时，两天)

## 课程综述

本课程是清华大学 MBA 总裁班的品牌课程，用一句话描述本课程，是“看清管理全貌，规划企业发展”。

## 课程导言

1. 科学——管理是最古老的人类实践，原始人打猎、迁徙，都离不开管理。但是，管理学却是最年轻的科学。1911 年，泰勒出版了著作，《科学管理原理》，那本书的出版，标志着管理学的诞生。
2. 层次——管理学诞生后，一直在演化。泰勒提出的科学管理，核心是作业管理，随后，管理学通过吸收整合，发展出五个新层次，即岗位、流程、结构、机制、文化（见下图）。
3. 全貌——六个层次的管理，是企业的全貌。为了让学员了解全貌，本课程沿着管理学的演化道路，依次说明各层次管理的目标和方法。



## 课程收益

1. 视野——管理者看管理，会受日常事务的影响，不容易看到全貌。这种现象，就像苏东坡诗中说的，“不识庐山真面目，只缘身在此山中。”学习本课程，能让管理者跳出局限、全面认识管理。
2. 路径——管理者想改善管理，通常不知道从哪里入手。这种现象，类似俗话说，“老虎吃天，无从下口。”学习本课程，能让管理者透过纷繁的表象，发现改善管理的路径。

## 内容目录

- 第一章 演化回顾：回顾管理演化（1.5 课时）
- 第二章 作业管理：提高个人效率（1.5 课时）
- 第三章 岗位管理：提高团队效率（1.5 课时）
- 第四章 流程管理：提高项目效率（1.5 课时）
- 第五章 结构管理：保证部门协调（1.5 课时）
- 第六章 机制管理：保证决策理性（1.5 课时）
- 第七章 文化管理：保证文化适应（1.5 课时）
- 第八章 执行要点：逐步优化管理（1.5 课时）

## 课程进度

第一天上午 9 : 00——12 : 00

第一章 演化回顾：回顾管理演化

第二章 作业管理：提高个人效率

第一天下午 13 : 30——16 : 30

第三章 岗位管理：提高团队效率

第四章 流程管理：提高项目效率

第二天上午 9 : 00——12 : 00

第五章 结构管理：保证部门协调

第六章 机制管理：保证决策合理

第二天下午 13 : 30——16 : 30

第七章 文化管理：保证文化适应

## 第八章 执行要点：逐步优化管理

### 目标学员

成熟企业的中高层经理、新兴公司的创始团队

### 课程大纲

#### 第一章 演化回顾：回顾管理演化

课前思考：如果古代管理者来管理现代企业，他们需要学什么知识？

##### 一 衡量管理的两个标准

1. 效果：做正确的事，提高经营水平，增加收入
2. 效率：正确地做事，提高运营水平，降低成本

##### 二 管理的演化过程

1. 作业管理：把作业分解为动作，泰勒，1911年
2. 岗位管理：把任务分解为作业，法约尔，1916年
3. 流程管理：把项目分解为任务，福特，1913年
4. 结构管理：把部门整合为组织，斯隆，1946年
5. 机制管理：把组织整合为系统，毛奇，1858年
6. 文化管理：把系统整合为社群，霍夫斯泰德，1972年

➤ 本章的教学目标：让学员理解管理的科学性和实践性

#### 第二章 作业管理：提高个人效率

课前思考：员工的绩效不好，谁的责任更大，是主管还是员工？

##### 一 影响个人效率的因素

1. 缺少方法，企业对员工的指导不够
2. 缺少反馈，上级对下级的辅导不够

##### 二 提高个人效率的手段

1. 时间分析：什么方法最省时
2. 动作分析：什么方法最省力

##### 三 动作/时间分析的成果

1. 操作手册：记录，把最优工作法写下来

2. 绩效管理：应用，把最优工作法行为化

- 案例讲解：为什么星巴克的成长特别快？

➤ 本章的教学目标：让学员了解提高个人效率的工具和方法。

### 第三章 岗位管理：提高团队效率

课前思考：是不是员工越辛苦，公司的经营就越好？

#### 一 岗位效率的障碍

1. 客观障碍：任务对能力的要求过高

2. 主观障碍：员工的能力发展有局限

#### 二 提高岗位效率的手段

1. 岗位设计：通过技能互补，降低岗位的能力要求

2. 岗位轮换：通过技能丰富，拓宽员工的能力边界

#### 三 岗位管理的成果

1. 效率提升：提升团队工作效率

2. 能力提升：提升个人专业水平

- 案例讲解：为什么麦当劳的连锁经营最成功？

➤ 本章的教学目标：让学员了解提高团队效率的工具和方法。

### 第四章 流程管理：提高项目效率

课前思考：为什么有些公司的副总特别多，而有些公司不设副职？

#### 一 流程效率的障碍

1. 客观障碍：流程的质量低，类似没有好的菜谱

2. 主观障碍：执行的质量低，类似没有好的厨师

#### 二 改善流程的方法

1. 改善流程质量：优化流程的各个因素

2. 改善执行质量：优化个人的交付成果

#### 三 流程管理的成果

1. 项目执行可规划：避免流程设计缺陷

2. 项目执行可改善：消除流程运行缺陷

- 案例讲解：为什么海尔能裁掉中层管理者？

- 本章教学目标：让学员了解提高流程效率的工具和方法。

## 第五章 结构管理：保证部门协调

课前思考：为什么医院和工厂的结构不一样？

### 一 组织结构的效果障碍

1. 客观障碍：组织结构与组织目标不一致，例如，农庄吃大锅饭
2. 主观障碍：组织结构与个人理解不一致，例如，等级的身份化

### 二 优化结构的方法

1. 类型分析：分析组织的类型
2. 功能分析：分析组织的功能

### 三 结构管理的成果

1. 结构诊断：基于结构的目标预测
2. 结构优化：基于目标的结构调整
  - 案例讲解：为什么苹果能超越诺基亚？

- 本章教学目标：让学员了解改善结构的工具和方法。

## 第六章 机制管理：保证决策合理

课前思考：董事长和 CEO 的职责有什么不同？

### 一 组织机制效果的障碍

1. 客观障碍：决策过度集中，机制无法系统化
2. 主观障碍：高层事必躬亲，机制无法常态化

### 二 机制改善的方法

1. 后台支持：董事会专业委员会
2. 平行支持：跨职能的平行小组

### 三 机制管理的成果

1. 系统性：公司能超越个人意图
2. 纠错性：公司能纠正个人失误
  - 案例讲解：美的集团为什么能逆势增长？

- 本章教学目标：让学员掌握机制优化的工具和方法。

## 第七章 文化管理：保证文化适应

课前思考：企业文化为谁服务，为员工服务，还是为资本服务？

### 一 企业文化的效果障碍

1. 客观障碍：文化不适应环境
2. 主观障碍：员工不理解文化

### 二 文化优化的方法

1. 理念排序：文化理念的顺序排列
2. 范式转化：理念行为的提取固化

### 三 文化管理的成果

1. 适应行业：文化适应行业要求
  2. 代际传承：文化顺应社会趋势
- 案例讲解：为什么日本公司的创新不如美国公司？

➤ 本章教学目标：让学员了解文化重塑的工具和方法。

## 第八章 执行要点：逐步优化管理

课前思考：规范管理应该从哪里开始，是从战略开始，还是从销售开始？

### 一 规范管理的过程，点线面

1. 点：以销售或研发为起点
2. 线：以营销或创新为线索
3. 面：塑造营销和创新系统

### 二 规范管理的推进步骤

1. 效率阶段：从动作到流程的推进
2. 效果阶段：由结构到文化的推进

### 三 规范管理的成果

1. 人效改善：人均产值的提升
  2. 时效改善：时间效率的提升
- 案例讲解：华为的管理，是怎样逐步形成的？

➤ 本章教学目标：让学员理解规范管理的步骤和方法。