

管理学基础

M 项目化教程 anagement

主 编◎ 李旭穗 杨 俊

副主编◎ 林 青 邢金虎 唐小鹏

主 审◎ 余远坤



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

前言

管理学作为经济管理类专业的必修基础课，一直都受到师生们重视。然而，如何编写出一本真正适合高职教育培养应用型高素质、高技能人才的需要，突破以往管理学基础教材强调学科体系、重理论轻实践、重知识轻实训、重管理轻服务的框框的教材，很值得我们去仔细探究。为此，我们集众多企业管理者和长期在一线从事管理学教师的智慧，编写了《管理学基础项目化教程》及配套的实训教材《管理学基础项目化案例与实训教程》。力求让学生在“做中学”、“学中做”，在老师的“导演”下，通过亲身的体验和大量管理案例的分析，掌握管理的知识和技能，熔炼管理就是服务的基本素养。

《管理学基础项目化教程》的内容框架分三大项目：第一为管理学基础项目：引导学生对管理工作的认知，并通过组建模拟公司，体验管理过程，掌握管理学基础知识；第二为管理职能项目：分别为建立组织、培养领导力、制定计划、建立控制机制；第三为管理拓展项目：介绍现代企业及其人力资源、财务、生产和市场管理，让学生把所学的管理基础知识和管理技能与现代企业管理实践结合起来。

在配套的实训教材《管理学基础项目化案例与实训教程》中，每个项目由案例精选、实训项目、游戏与拓展活动三部分构成。案例教学是本课程的主要教学方法，也是学生们的主要学习方法。虽然《管理学基础项目化教程》中也引用了大量管理案例，但篇幅较短小，只是让学生更好地理解教材中的理论知识，而本实训教材中的案例是让学生运用所学的理论来分析管理中的问题，每个案例后都附有点评与启示，可供学生自主学习之用。实训项目是在老师的指导下，组织全部同学进行操作的项目，并且要对实训结果进行评价，目的是锻炼学生的实操能力。游戏或拓展活动是为了活跃学生的学习气氛，增强团队凝聚力，提高学习兴趣，真正做到快乐学习。实训教材最为突出的特点就是具有很强的实操性，每个项目的案例和实训内容都与《管理学基础项目化教程》的理论知识相对应，两本教材紧密结合，突出了以学生为主、教师为辅、边学边做、在做中学的模式。

本套教材的创新之处在于：

第一，在内容上，将管理学的基础理论与管理工作的实践紧密结合，深入浅出，以培养企业中层、基层管理人员的素质和技能为目标，希望学生掌握管理学基础“应知应会”的知识。

如在第一项目基础知识部分先让学生组建模拟公司，让学生把自己融入情景角色中，去体会和学习该课程。目前多数高职管理学教材对管理职能的阐述都是按照计划、组织、领导、控制这样的顺序，而本书是从公司组建和发展过程的角度去阐述：即建立组织、培养领导力、制定计划、建立控制机制，更加突出了管理的情景性。

第二，在结构上，体现了任务导向。针对高职的教学要求和学生的学习特点，本教材设计了“基础理论+知识拓展”的结构模式，每个项目开篇就点明了该项目要求学

生掌握的素质、知识和技能目标,使学生一开始就知道他(她)要胜任未来工作的岗位必须具备什么素质和知识技能。

每个任务的开始都有一个【管理案例】,由案例引出要求学生完成的学习任务;【知识链接】是该任务的支撑知识点,也就是这个任务包含的基础理论;【知识拓展】是该项目所提到的基础理论之外的知识,目的是让学生拓宽视野,提升理论水平。这样,使学生先接触企业中常见的管理问题,再学习管理知识,使学生带着任务去学习,提高学习的动力。

第三,在方法上,突出以学生为主,教师为辅,“教”与“学”一体化。每个项目的【知识拓展】之后,都设置【师生论坛】、【网上练习】、【成果与评价】等项目。【师生论坛】是让老师与学生对管理中一些有争议的问题进行讨论,鼓励学生大胆提出质疑和发表自己的观点,打破传统的“老师讲授,学生接受”的模式;【网上练习】项目是让学生上网查找相关资料或做相关练习,符合目前高职学生普遍热衷于网络的特点,目的是培养学生主动学习的能力;在每个项目的最后都设置了【成果与评价】,以总结学完这一项目后有什么收获,并评价收获的程度,让学生们明白:学习的过程固然要重视,但也不能忽视学习的成果,不能忽视评价,而且评价本身也是一项管理技能,能使学生在日常的操作过程中培养管理能力。

本教材在三大框架下设计了六个项目,每个项目由若干任务构成。具体分工为:项目一,管理工作的认知,由廖伟老师、何清老师撰写;项目二,建立组织,由孔发弟老师、余远坤老师、唐小鹏老师撰写;项目三,培养领导力,由邹剑峰老师、陈世艳老师、李婉老师撰写;项目四,制定计划,由李理雄老师、汤海滨老师、赵春艳老师、朱晓琳老师撰写;项目五,建立控制机制,由邢金虎老师、潘玢渠老师、林青老师撰写;项目六,现代企业管理,由张少平老师、黄文军老师、肖璐璐老师、王友红老师、王淑云老师撰写。本套教材分别由李旭穗老师、张少平老师统稿,杨俊老师也参与了相关统稿工作,余远坤老师、孔发弟老师担任主审。

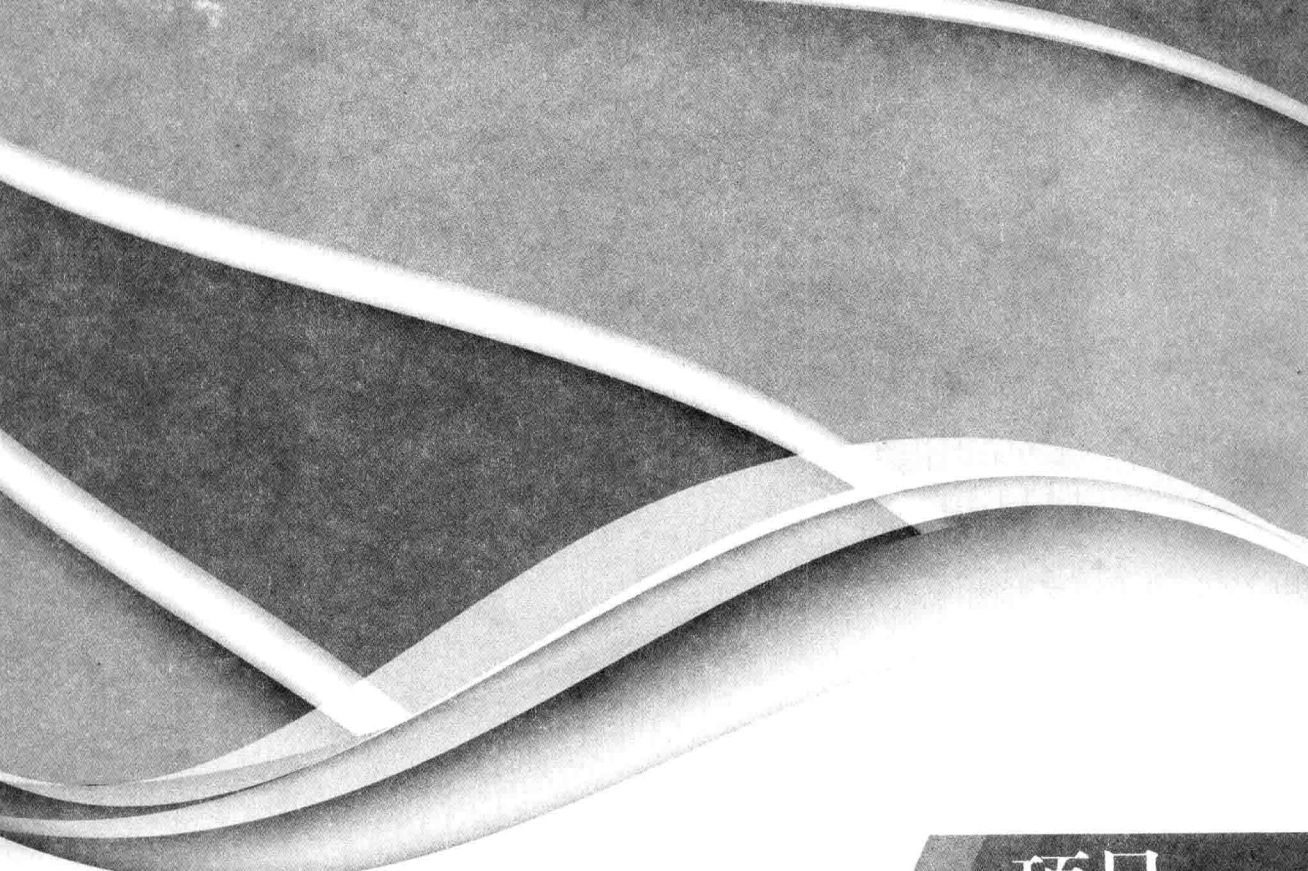
广州工商职业技术学院、私立华联大学、广东轻工职业技术学院、广东水利电力职业技术学院、广东理工职业学院、广东邮电学院、广州珠江职业技术学院和广东岭南职业技术学院的众位老师参与了本书的编写;本书还请担任过大型企业集团高层管理者和具有丰富管理专业教学经验的专家、教授主审,在此深表谢意!在本书的编写过程中,我们参阅和借鉴了大量的相关书刊和网络资料,引用了部分文献资料和案例,在此谨向这些书籍、论文、案例及其他资料的作者表示诚挚的谢意!

职业教育改革大潮方兴未艾,高职教材的更新与改革是长期而艰难的过程,且由于编者水平有限,加之编写时间仓促,对教材中的疏漏和不足之处,恳请读者提出批评和建议,以使本教材不断充实完善。

编者
2012年7月

目 录

项目一 管理工作的认知	(1)
任务一 与企业家对话——初识管理工作	(3)
任务二 组建模拟公司 体验管理过程	(18)
项目二 建立组织	(31)
任务一 设计组织结构	(33)
任务二 配备组织人员	(52)
任务三 构建组织文化	(67)
项目三 培养领导力	(83)
任务一 分析领导者的素质和能力	(85)
任务二 建立有效的沟通与协调机制	(100)
任务三 建立有效的激励机制	(117)
项目四 制定计划	(139)
任务一 分析企业的内外经营环境	(141)
任务二 确定企业的目标	(156)
任务三 编制企业计划书	(171)
任务四 选择决策方法	(179)
项目五 建立控制机制	(197)
任务一 分析企业的控制过程	(199)
任务二 掌握企业的控制方法	(218)
任务三 建立企业考核与奖惩制度	(239)
项目六 现代企业管理	(259)
任务一 认知现代企业	(262)
任务二 现代企业的人力资源管理	(266)
任务三 现代企业的财务管理	(274)
任务四 现代企业的生产管理	(287)
任务五 现代企业的市场管理	(307)
参考文献	(327)



项目一

管理工作的认知

项目一 管理工作的认知

【素质目标】

1. 认识并理解管理工作在组织管理中的必要性和重要性；
2. 初步具备组织管理的全局观；
3. 培养团队合作精神。

【知识目标】

1. 熟悉并理解管理的基础理论；
2. 掌握主要的管理方法及其应用；
3. 掌握公司的含义和了解《公司法》；
4. 了解注册公司的流程和相关法律文件。

【技能目标】

1. 初步掌握管理方法及其适用环境；
2. 初步培养组织能力、协调能力、沟通能力、计划能力、控制能力、合作能力和领导能力；
3. 具备运用所学的知识组建模拟公司的能力。

【管理名言】

管理是一种实践，其本质不在于“知”而在于“行”，其验证不在于逻辑而在于成果，其唯一权威就是成就。

——彼得·德鲁克

任务一 与企业家对话——初识管理工作

【走进管理】

1. 请创业者或企业管理者为学生举办讲座：“关于管理的故事”，并引导学生与他们进行对话，探讨关于管理的问题；
2. 走进企业参观学习，引导学生发现“关于管理的问题”。

通过上述活动让学生对管理工作有初步的感性认识。

【管理案例】

分粥的故事

有七个人住在一起，每天共喝一锅粥，但“僧多粥少”，粥每天都不够分。

开始，他们抓阄决定谁来分粥，每天轮一个，于是每周下来，他们只有一天是饱的，那就是自己分粥的那一天。

后来他们开始推选出一个道德高尚的人出来分粥。强权就会产生腐败，大家开始挖空心思去讨好他、贿赂他，搞得整个小团体乌烟瘴气。

然后大家开始组成三人的分粥委员会及四人的评选委员会，互相攻击扯皮，最后往往是粥吃到嘴里全是凉的。

最后大家想出了一个方法：轮流分粥，但分粥的人要等其他人都挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的，每人都尽量分得平均，就算不平均，也只能认了。大家快快乐乐，和和气气，日子越过越好。

看来，实现“成功的分粥”需要足够的智慧和努力。“轮流分粥，分者后取”这样合理的游戏规则，让每个人都按照游戏规则自我管理。游戏规则要兼顾群体利益和个人利益，并且要让个人利益与群体整体利益统一起来。

其实企业管理又何尝不是这样呢？

责任、权力和利益是管理平台的三根支柱，缺一不可。缺乏责任，企业就会产生腐败，进而衰退；缺乏权力，管理者的就无法执行任务；缺乏利益，员工就会积极性下降，消极怠工。只有管理者把“责、权、利”的平台搭建好，员工才能“八仙过海，各显其能”。

（资料来源：http://blog.sina.com.cn/s/blog_722ee42e0100qfp7.html）

【分析及任务】

1. 什么是管理？管理存在的意义是什么？
2. 参照“分粥的故事”编写情景剧，有条件的可进行“表演”，初步体验管理的乐趣。

【知识链接】

自有人群出现便有管理活动，在多个人进行集体劳动的条件下，为使劳动有序进行，获取劳动成果，就必须进行组织与协调。随着生产力的发展，生产社会化程度的提高，企业规模的扩大，资源配置越来越复杂，生产各个环节的相互依赖性越来越强，这些都要求更高水平和更大程度的管理。从人类历史，到现代社会；从工商企业，到政府机关、事业单位和其他一切组织；从治国安邦，到生产经营，无不存在管理活动。

管理学是一门研究人类社会管理活动中各种现象及规律的学科，是在近代社会化大生产条件下，自然科学与社会科学日益发展的基础上形成的。

现代管理学的诞生以弗雷德里克·温斯洛·泰罗（Frederick Winslow Taylor）的名著《科学管理原理》（1911年）以及法约尔（H. Fayol）的名著《工业管理和一般管理》（1916年）为标志。现代意义上的管理学诞生以来，管理学有了长足的进步与发展，管理学的研究者、管理学的学习者、管理学方面的著作文献等均呈指数上升，显示了作为一门年轻学科勃勃向上的生机和兴旺发达的景象。进入21世纪，随着人类文明的进步，管理学仍然需要大力发展其内容和形式。

一、管理的定义

管理学者们对管理的定义做了大量的研究，并从不同角度和侧重点，提出了大量的关于管理的定义。

泰罗的定义：管理是一门怎样建立目标，然后用最好的方法经过他人的努力来达到的艺术。

法约尔的定义：管理就是计划、组织、指挥、协调、控制。

西蒙的定义：管理就是决策。

马克斯·韦伯的定义：管理就是协调活动。

美国管理协会的定义：管理是通过他人的努力来达到目标。

管理定义的多样化，反映了人们对管理的多种理解，以及各个管理学派的研究重点与特色。实际上，广义的管理是指应用科学的手段安排、组织社会活动，使其有序进行。狭义的管理是指为保证一个单位全部业务活动而实施的一系列计划、组织、协调、控制和决策的活动。

综上所述，我们对管理的定义是：

管理（Manage）是社会组织中，为了实现预期的目标，以人为中心进行的协调活动。它包括4个含义：①管理是为了实现组织未来目标的活动；②管理的工作本质是协调；③管理工作存在于组织中；④管理工作的重点是对人进行管理。管理就是制定、执行、检查和改进。制定就是制定计划（或规定、规范、标准、法规等）；执行就是按照计划去做，即实施；检查就是将执行的过程或结果与计划进行对比，总结出经验，找出差距；改进首先是推广通过检查总结出的经验，将经验转变为长效机制或新的规定；再次是针对检查发现的问题进行纠正，并制定预防的措施。

二、管理系统及其构成

管理系统是由管理者与管理对象组成的，并由管理者负责控制的一个整体。

管理系统的整体是由相对独立的不同部分组成的。这些部分可以按人、财、物、信息、时间等来划分，也可以根据管理的职能或管理机构的部门设置来划分。管理工作如果看不到整体中的各个组成部分，就看不清整体的结构和格局，就会造成认识上的模糊，从而在工作上分不清主次。同时，任何管理系统都是变化发展着的，而且任何变化和发展都会表现为管理的具体任务和管理目标的实现条件的变化。

管理系统一般由以下要素构成：

1. 管理目标

管理目标是管理功能的集中体现,是管理系统建立与运行的出发点和归宿,管理系统必须围绕目标建立与运行。所有的管理行为都是为了有效地实现目标。

2. 管理主体

管理主体即管理者,是管理系统中最核心、最关键的要素。配置资源、组织活动、推动整个系统的运行、促进目标实现,所有这些管理行为都要靠管理者去实施。管理者是整个管理系统的驾驭者,是发挥系统功能、实现系统目标最关键的力量。管理的主体,既表现为单个管理者,又表现为管理者群体及其所构成的管理机构。

3. 管理对象

管理对象作为管理行为受作用的一方,对管理成效以及组织目标的实现具有重要的影响作用。管理对象包括不同类型的组织,也包括各组织中的构成要素以及智能活动。

4. 管理媒介

管理媒介主要是指管理机制与方法。管理机制与方法是管理主体作用于管理对象过程中的一些运作原理与实施方式、手段。管理机制在管理系统中具有极为关键的作用,它是决定管理功效最关键、最核心的因素。而管理方法则是管理机制的实现形式,是管理的直接实施手段。

5. 管理环境

管理环境是指实施管理过程中的各种内外部条件和因素的总和。管理行为依据一定的环境而存在,并受到管理环境的重要影响,管理环境是管理系统的有机组成部分。

三、管理的职能

管理是人们进行的一项实践活动,是人们的一项实际工作或一种行动。管理者往往采用程序具有某些类似、内容具有某些共性的管理行为,比如计划、组织、控制等,人们对这些管理行为加以系统性归纳,逐渐形成了“管理职能”这一被普遍认同的概念。所谓管理职能(Management Functions),是管理过程中各项行为的内容的概括,是人们对管理工作应有的一般过程和基本内容所作的理论概括。

最早系统提出管理职能的是法国的法约尔。他提出管理的职能包括计划、组织、指挥、协调、控制五个方面,其中计划职能为他所重点强调。他认为,组织一个企业,就是为企业的经营提供所有必要的原料、设备、资本、人员。指挥的任务要分配给企业的不同领导人,使每个领导人都承担各自单位的任务和职责。协调就是指企业的一切工作都要和谐地配合,以便于企业经营的顺利进行,并且有利于企业取得成功。控制就是要证实一下各项工作是否都与已定计划相符合,是否与下达的指示及已定原则相符合。

在法约尔之后,许多学者根据社会环境的新变化,对管理的职能作了进一步的探究,有了许多新的认识。但当代管理学家们对管理职能的划分,大体上没有超出法约尔的范围。古利克和厄威克就管理职能的划分提出了著名的管理七职能,他们认为,管理的职能是:计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。

哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈里奇把管理的职能划分为:计划、组织、人事、领导和控制。人事职能的包含意味着管理者应当重视利用人才,注重人才的发展以及协调

人们的活动，这说明当时管理学家已经注意到了对人的管理在管理行为中的重要性。

20 世纪 60 年代以来，随着系统论、控制论和信息论的产生以及现代技术手段的发展，管理决策学派的形成，使得决策问题在管理中的作用日益突出。西蒙等人在解释管理职能时，突出了决策职能，他们认为组织活动的中心就是决策。制定计划、选择计划方案需要决策；设计组织结构、进行人事管理等也需要决策；选择控制手段还需要决策。他认为，决策贯穿于管理过程的各个方面，管理的核心是决策。

美国学者米和希克斯在总结前人对管理职能分析的基础上，提出了创新职能，突出了创新可以使组织的管理不断适应时代发展的论点。

【管理案例】

创新机制——企业兴衰的关键

对于竞争日趋激烈的市场经济时代而言，企业的优胜劣汰亦遵循着均衡法则。随时有新生企业的横空出世，随时有老牌企业黯然出局。很不幸，这一次悲剧落在拥有 131 年历史的柯达头上。2012 年 1 月 3 日，柯达公司宣布，该公司收到纽交所警告，如未来 6 个月内股价无法上涨，则有可能摘牌退市。对于 2005 年以来仅有一年盈利、2011 年股价跌幅高达 80% 的柯达而言，没落已是在所难免。

柯达的没落，不仅是其技术创新的滞后，更是其对消费体验忽视的必然。直到 2003 年，柯达才宣布全面进军数码产业，并于其后陆续出售医疗影像业务以及相关专利权。但是，当时佳能、富士等日本品牌已占据“数码影像”的龙头地位，就连韩国三星，甚至中国华旗等企业亦已初具规模。此时，庞然大物的柯达已经丧失占领“数码影像”的先机。

对于曾经的行业巨头，因对技术创新和消费体验的忽视，甚至出于对市场需求的傲慢，而最终被市场遗弃，柯达并非是先例。2009 年 4 月，美国第三大汽车商克莱斯勒宣布进入破产保护；2010 年 6 月，拥有 101 年历史的通用汽车宣布进入破产重组轨道。与这些制造业巨头陨落的原因类似，曾作为互联网贵族的雅虎，亦因近 10 年在技术和媒体之间频繁摇摆不定，其市值与高峰时相比已下跌近 80%。

当然，在强调技术创新、专注消费体验的时代，老牌贵族转型成功亦屡见不鲜。这其中，IBM“大象能跳舞”的案例最为典型。这家有 80 年历史的 IT 老牌贵族，曾被盖茨预言“必将破产”，但是在具有前瞻眼光和超强决心的传奇 CEO 郭士纳的带领下，IBM 早于 1995 年即已启动全面转型，并最终完成了从计算机软硬件提供商向 IT 服务商的完美转型。

除此之外，今天美国最大的市值公司——苹果，在 2000 年出现巨亏 10 亿美元之后，在乔布斯的带领下，苹果开始迅速向电子消费娱乐产品转型，进行全新的战略转型和重新定位，完成堪称经典的苹果转型四步曲，并于 2007 年将公司名字中的“电脑”两字去掉。

（资料来源：http://blog.sina.com.cn/s/blog_435ee42e0101qfp9.html）

四、管理机制的构成

(一) 运行机制

对于什么是企业运行机制,经济理论界在界定上存在不同的表述。归纳起来大体有以下几种意见:

(1) 强调企业投入—转换—产出运动中的各种机能、方式。在商品经济条件下,企业应是一个输入资金、技术、信息和劳动,输出产品或劳务,辐射出经济能量,具有自适应能力的复杂系统。企业在实现这些物质、信息、能量变换的经济过程中,其运行和发展的技能、方式的总和,就是企业运行机制。

(2) 强调既定制度下企业运行的内在机理。认为企业运行机制是在基本经济制度既定的前提下,从事生产和经营的企业在经济活动中进行资产运营、决策、激励、约束和协调的内在机理及其运行方式。

(3) 强调企业内部经济结构关系的决定性。认为企业运行机制是由企业内部经济结构关系所决定的,并在经营活动中表现出来的一种企业自我控制和调节的能力,它是企业的内在属性。

(4) 强调企业内在要素或系统环节之间的联系和实现方式。如有的学者认为,企业运行机制就是企业内部各种要素相互联系、相互制约而形成的,使企业得以运行从而发挥多种功能的一系列运行机制的总称。还有的学者认为,企业运行机制是能够决定企业经营功能的各种因素各自的作用及其相互制约关系的总和。由于企业的经营功能不只一种,而是由多种功能结合而成的一个“功能体系”,因此,企业的运行机制也不会只包含一种机制,而是由多种机制结合而成的“机制体系”。

(二) 动力机制

企业动力机制是企业实现自我优化的内在机制,表现为企业内部组织结构和生产经营活动方式的不断变化。企业动力机制的基本功能,在于激发企业内部不同利益主体的利益动机,并将这种动机转化为实现企业经营目标的推动力。动力机制作用的发挥,是通过其分属机制的健全和完善得以实现的,包含以下五种:

(1) 决策机制。

决策作为一种机制建设,关键是要解决决策权的分属问题。而决策权的分属又集中表现在选择的决策结构是一元的还是多元的。从改革的实践效果来看,成绩显著的大中型企业一般采取后一种决策结构。其特点是使厂长(经理)在生产经营中处于“决策者”与“指挥者”的地位,并发挥相应作用,但是这并不意味着由厂长(经理)独断专行。恰恰相反,企业必须由职工当家做主,实行经营决策民主化,形成全体成员广泛参议、专家参谋咨询或负责设计、厂长(经理)决断并全权负责的多元主体决策结构。

(2) 竞争机制。

竞争是在经济实践中,各个企业为了生存和发展的需要,通过市场的优胜劣汰而展示的相互争衡、各竞其能的过程。通过多种多样的竞争,商品生产内在的客观必然性转化为外部的强制力量,迫使人们服从它的支配。对企业来说,竞争机制能激发活力,就在于它不承认任何时点上的效率具有常驻性而使其机会均等。当然,竞争机制决不是放

任人们无序地乱争，而是倡导和规范每个成员企业的行为更为“理性”，因而勃勃生机和秩序并然是同样重要的。

（3）收入分配机制。

在一个真正实现了自负盈亏的企业里，职工收入的增加与企业经济效益相联系，不仅要通过奖金反映出来，更主要的是应通过工资分配反映出来。从企业实际出发，可以采取上缴利税与工资总额挂钩的办法，实现多利润多分配。尤其是实行股份制的企业，可以资产重组为契机，使职工收入不仅与股份、经营成果挂钩，而且与风险挂钩，这一机制有助于提高职工的积极性。

（4）企业家产生和成长机制。

企业应建立预备企业家资格制度，即明确规定获得预备企业家资格的人选所应具备的专业知识，对国家经济政策、法令和经济运行规律的熟悉程度，过去和现在的业绩等。企业家资格审查制度应在坚持民主管理和科学化决策的过程中修正，甚至可以否定厂长（经理）的主观的和有偏见的意见，以集思广益去促成他们正确行使手中的决策权。

（5）人才开发机制。

企业是商品生产的场所，也是人才培养和开发的基地，关心、培养并使企业成员得到全面发展，是企业发展的动力和提高企业经济效益的终极源泉。社会主义企业应把建立人才开发机制当作企业生机和活力问题研究的主题。

（三）约束机制

指对管理系统行为进行限定与修正的功能与机理。约束机制主要包括以下四个方面：

（1）权力约束。既要利用权力对系统运行进行约束，又要对权力的拥有与运用进行约束。

（2）利益约束。既要以物质利益为手段，对运行过程施加影响，又要对运行过程中的利益因素加以约束。

（3）责任约束。指通过明确相关系统及人员的责任，来限定或修正系统的行为。

（4）社会心理约束。指运用教育、激励和社会舆论、道德与价值观等手段，对管理者及有关人员的行为进行约束

（四）创新机制

在这个变化日新月异的时代，唯有“创新”是不变的真理。这种创新，不但基于技术和管理层面，更基于商业模式乃至消费体验层面。而对于老牌企业而言，要么在固执和傲慢中死去，要么在持续创新中重新焕发生机。世间没有绝对的基业常青，企业的生死存亡充满了诸多的不确定因素。创新和变化虽不能完全确保企业永立潮头，但却是企业持续生存和发展的必要前提。

当然，对于历史并不悠久的中国企业巨头而言，短期内依赖市场和成本的优势，尚能拥有相对舒适的生存空间。但是，在竞争更加充分的未来，在要素资源成本持续上升的趋势下，任何固步自封、不思创新的企业均难以赢得未来，而傲慢和忽视消费体验更将令其难以持久。

五、新时代企业的知识管理

【管理案例】

TCL 的知识管理

TCL 正在向国际化迈进。与阿尔卡特合资后, TCL 移动通信董事长万明坚博士曾表示, 要用四年时间“融化”阿尔卡特。近期, TCL 在海外大举招兵买马, 近千名“海外盟军”也即将进入 TCL。对于 TCL 来说, 内蒙工厂与惠州总部南与北的沟通交流、“融合”成为 TCL 移动企业文化的必修课。

要让重新设计的流程正常运作, TCL 面临着整个组织对新流程的适应和学习的大问题, 而这正是知识管理系统所能起到的提高企业“智商”和避免“组织失忆”的作用。

“如果每个人都按照新的流程体系去思考和分析, 那么大家就会有越来越多的共同点, 就会提高决策的速度和准确性。但是过去, 我们花了很多时间和财力去做一件事情, 成功之后, 需要总结和归纳出来时, 随着人员的离职和流失, 这些经验和知识都很自然地流失了, 这样就会使组织的效率受到影响。而知识管理可以避免这一现象的发生。”邝光辉说, 通过公司内部培训、考试分享知识, 也大大地减少了员工在组织学习上的重复劳动。他举例说, 最简单的请假流程, 大家平时很少用, 但一定要用起来, 怎么办? 什么事情可以请多少天假, 谁来批准审批, 流程是怎么样, 在系统里早就规范好了。对研发部门来说, 沉淀和积累知识的效益就更不用说了。

目前, TCL 移动的 OA 系统对一些公告和通知, 员工可依据权限访问、下载或另存。对于公章式的通告, 如人事任免、董事会决议等, 一经发出, 不可改动。张伟介绍说, 员工进入系统, 它会告诉你今天有多少待办事宜, 如果你逾期没有办理, 系统还会发手机短信再次通知。此外, TCL 移动正在构建将手机和电子签名结合, 实现文件的移动签署, 这样, 无论领导在哪, 只要通过手机登录特定网站, 就可以进入 OA 系统完成审批流程。而知识分享系统也初具雏形, TCL 移动总结出了一些成功和失败的案例, 供员工参考和借鉴; 同时, 对于档案管理, 或是 ISO 文控管理, 或是对销售人员发布的新产品特性介绍都分类保存在系统里; 还可以在网上设置不同类别的考试题, 测试总部和所有分支机构的员工对新技术或新业务掌握到什么样的水平。

“我们正在设置一套激励办法, 让员工踊跃提供有价值的可以共享的资料, 沉淀更多的知识。”——TCL 移动通信信息部副部长邝光辉说。

(资料来源: http://km.manaren.com/glgh/200810/331_2.html)

知识管理不同于任何传统的管理, 它是人类管理史上自 19 世纪末 20 世纪初科学管理以来最伟大的革命, 是知识经济时代波及全球、影响未来的一次巨大的管理浪潮, 是一种全新的企业管理模式。企业知识管理成为企业应对信息化和知识经济带来的挑战的最有力的武器。建立企业知识管理机制有助于认识企业知识, 建立良好的知识集成协作与创新的环境, 实现对知识的有效管理与应用, 并最终增强企业的核心竞争力。

（一）建立微弱市场信号收集机制

大多数企业对于微弱市场信号还没有建立起有效的收集机制。现在企业的竞争相当激烈，明显的竞争优势越来越少，更多的是在一些细微的领域竞争。一些代表着未来需求和发展方向的微弱市场信号如果消失掉，对一个企业是很不利的，因为，挑剔的消费者提出的问题可能正是企业下一步攻关的方向，代表了未来的市场需求，是知识创新、技术创新和市场创新的起点。因此，企业应该建立起微弱市场信号机制，鼓励员工将消费者的不满收集起来，及时反馈给经营决策部门和研发部门。

（二）建立有序的企业技术创新机制

企业技术创新需要完善的创新机制作为保障，包括制度、流程和反馈等。完善的创新机制要求企业技术创新具备畅通无阻的沟通渠道作为保障，提供适当的工具和环境，辅助员工同相关客户和工作伙伴进行直接或间接的交流。企业的技术创新涉及企业的各个部门，从产品的研究开发，一直到产品的市场销售，中间需要经过多个环节和过程。为了保证信息传递的准确性，需要有通畅的信息流通与反馈渠道，便于鼓励员工的能动性，使每个参与者都能发表自己的看法，与他人分享他们所拥有的知识。

（三）建立创新失败宽容机制

创新是有风险的，不可能每一次创新都能成功。创新成功了就有奖励甚至重奖，那么失败了呢？是不闻不问，还是不予理睬？目前，大多数企业对创新失败并没有一个较好的处理机制。要改变这一状况，就应该对各个岗位和职位予以定级，根据不同的级别定出可以失败的次数、项目数、时间和经费规模。在上述范围内允许失败，超出范围的失败是不受支持的或者是要受到惩罚的。这样，由于在一定范围内的失败可以被宽容，企业员工创新的积极性就会非常高涨，创新意识就会非常强烈，当然创新的成果也会随之增多。除了限定宽容的范围之外，创新失败宽容机制还要求失败者将失败的原因进行分析，整理成相应材料供他人参考，真正做到“失败是成功之母”。

（四）建立知识共享机制

（1）促使企业结构扁平化、简单化，形成平等畅通的互动渠道。

知识共享要求弱化参与者的等级观念，简单的层次结构可以使员工较平等地传播和反馈知识，形成开放型、学习型、成长型的知识共享机制。实施弹性的组织方式，鼓励员工建议和批评，增加员工互动对象的流动性，使知识共享保持活力。知识经济时代的企业组织应该是一种学习型的组织，这种具有网状的、扁平的、富有弹性的结构的组织将有利于员工相互影响、相互交流和沟通，有利于增强企业的团队合作精神，有利于企业知识更新，有利于企业适应环境变化。

（2）完善内部知识网络，营造有利于知识共享的环境。

有利于知识共享的知识网络，应该使员工能够轻松地进入知识数据库，自由地利用电子邮件、电子公告栏、电子论坛和技术图书馆，获取对业务活动有价值的信息，及时提供自己的感想和经验体会，并与其他人员自如交流。知识共享不仅需要企业拥有完整的信息管理系统、出版企业内部刊物、定期公布企业内重大信息、定时召开通报会、公布企业经营情况、建立企业系统知识平台等，为知识共享提供技术支持，还要求企业以个人为基础，重视以人为本的观念，建立和鼓励建立各种文化团体或非正式组织。

(3) 培育共享的价值观和团队精神,形成自然而然的共享行为。

人们在传统上认为共享是一种损己利人的事情,实际上共享可以实现交流者的共赢,包括员工和公司。人具有创造知识的无穷能力,而知识不同于传统的资产,它只有在共享时才会不断地增长,知识被越多的人共享,知识的拥有者就能获得越大的收益。在知识交流中,如果员工为了保证自己在企业中的地位而隐瞒知识,或者企业为保密而设置的各种安全措施给知识共享造成了障碍,将对企业的发展极为不利。

(五) 建立知识激励机制

(1) 建立知识型项目管理激励机制。

知识型项目与传统项目不一样,它更依赖于人的智慧和创新能力,因此,对于知识型项目,更重要的是强调人本管理和目标管理,而不是过程管理。强调目标管理,就是要求在规定的成本和时间内完成既定目标,而不必要求在整个过程内严格遵守企业的规章制度,比如打卡、坐班等。

(2) 对知识型项目的参与人员还要强调柔性管理和弹性管理。

这是因为项目的目标有可能随企业竞争环境的改变而改变。知识型项目的激励机制不但要考虑近期激励,还要考虑远期激励,并且根据项目风险的增加增大远期激励的比重。这是因为有些项目的收益目前不一定能显现出来,这时企业往往会低估项目的价值,而项目参与人员一般会高估项目的价值,如果采用远期激励,充分考虑委托人与代理人利益的相容性,则项目实施就会顺利得多。

【管理案例】

做一名“激励型”管理者

美国学者弗兰西斯说:“你可以买到一个人的时间,你可以雇一个人到固定的工作岗位,你可以买到按时或按日计算的技术操作,但你买不到热情,你买不到创造性,你买不到全身心的投入,你不得不设法争取这些。”作为现代企业来讲,人力资源管理的目标不仅仅是要千方百计地“买到员工全身心的投入”,更要培养、塑造员工的事业心,让公司成为老板与员工共同创业、一起成长、携手并进的事业平台。

基于此,企业的人力资源管理就不能仅仅着重于“高业绩、高奖励、高回报”的结果式管理,而更应从日常的行为、过程管理中,点点滴滴,切实关注员工的成长与提升;而与员工战斗在一起的各级领导、直线经理们,为激发员工的工作热情,培养员工的工作技能,应学会做一名导师型、激励型的管理者。

西方心理学家奥格登在1963年进行了一项警觉实验,通过记录测试者对光强度变化的辨别能力以测定其警觉性。测试者被分为4个组:

A组:控制组,不施加任何激励,只是一般地告知实验的要求与操作方法;

B组:挑选组,该组的人被告知,他们是经过挑选的,觉察能力最强,理应错误最少;

C组:竞赛组,他们得知要以误差数量评定小组优劣与名次;

D组:奖惩组,每出现一次错误就罚款,每次反应无误就发少许奖金。

请猜一猜哪一组的警觉性最高，将在四组之中胜出？各位经验丰富的 HR 经理们一定会想：不是 C 组就是 D 组吧，因为人总是希望自己能够在竞争中胜出；人在“重奖之下”也往往个个都成为“勇夫”。但心理学家的实验结果却出乎意料：经测试，B 组的警觉性最强。通过此项实验，进一步证明了激励的重要作用。由此可见，单凭业绩考核、奖优罚劣与业绩排名、末位淘汰并不能很好地激励员工发挥潜力，而给予员工必要的信任、鼓励，却可以收获更好的效果。故而，领导不必怕员工“给点阳光就灿烂”，只要给予稍高于员工能力的、颇具挑战性的工作，配之以鼓励、信任的期许，相信一定会使员工成长得更快。

（资料来源：http://www.bokee.net/newcirclemodule/article_viewEntry.do?id=10289177）

六、管理方法的形成和发展

管理方法是指用来实现管理目的而进行的手段、方式、途径和程序的总和。也就是运用管理原理，实现组织目的的方式。任何管理，都要选择、运用相应的管理方法。

（一）任务管理法

20 世纪初，人们开始对管理方法做专门研究，最早提出科学管理方法的是美国管理学家泰罗。泰罗的科学管理理论中所倡导的科学管理方法其实质就是任务管理法，任务管理法是人们最早研究的一种科学管理方法。

泰罗所说的任务管理，也可以称为任务作业。其基本内容可以概括为通过时间动作研究确定标准作业任务，并将任务落实到工人。就是说，工人的作业在于完成管理人员规定的任务，而这种任务又是管理人员经过仔细推敲后设计出来的。这样，组织中的工人都有明确的责任，按职责要求完成了任务则付给一定的报酬。任务管理法规定组织中的每个人在一定时限内完成任务的数额，但任务管理法并不是只规定每个人的工作量，那就是把任务管理法简单化了。规定工作量本身并不能说就是科学管理，这里的关键在于所规定的工作量的定额是怎样确定的。如果定额仍是依靠经验或习惯来确定，那就只是具有任务管理的形式，实质则仍然是经验管理。科学管理和经验管理的区别，不在于是否给组织的成员分配任务，而在于所分配的任务的质和量是否经过科学方法计算。任务管理法的最明显的作用在于提高工人的工作效率，而提高效率的关键又在于科学地进行时间动作的研究。

但任务管理法只是从生产技术过程的角度研究作业管理的具体方法，涉及的范围基本上没有超出车间管理，而很少从企业经理人员的角度研究企业经营的全局问题。如果孤立地使用任务管理法，企业规模越大，其不适应性越突出。另外，实行任务管理，工人的一举一动都要合乎标准，一切工作安排都要听命于管理人员的指示和下达的任务。它否定了工人在工作中的自主性、独立性，取消了工人对其工作任务的计划、组织与控制的自主权，忽略了人除了经济需求外还有更复杂的社会和心理方面的需要，忽视了人际关系对于人的行为的影响。而人并不是只有经济需求的孤立的“经济人”，在强调人性和个性的现代社会，任务管理法的不适应性也就越发突出。

（二）人本管理法

从管理学的发展来看，以梅奥为代表的美国管理学家对组织采取以人为中心的管理