

高等学校工商管理类专业核心课程教材

管理学

——互联网思维与价值链视角

单凤儒 金彦龙 主 编
张凤海 杨家珍 郭基勤 副主编

高等教育出版社

高等学校工商管理类专业核心课程教材

管理学

——互联网思维与价值链视角

单凤儒 金彦龙 主 编
张凤海 杨家珍 郭基勤 副主编

GUANLIXUE HULIANWANG SIWEI YU JIAZHILIAN SHIJIAO

高等教育出版社·北京

内容简介

本书为国内外第一本尝试以互联网思维视角为突破点的管理学教材。本书在内容与形式上大胆创新,搭建了一个直面互联网冲击、改经典式管理学为探究式管理学、引导学生自建认知结构与培养实践技能、提供系统资源服务的学习平台。

本书的创新与特色主要是:① 强化互联网思维,引导同学们用互联网思维审视、分析与处理管理的理论与实践问题,培养互联网时代管理技能;② 渗透价值链实务,打通管理职能与价值创造实践的联系;③ 编写学生喜欢的教材,在保证实现基本教学目标的前提下,以适应大学生需要、激发学生兴趣为着力点,以讲故事为兴趣线,管理理论故事化;④ 线上线下链接融合,教材编写与资源共享课建设同步,将纸质教材、线上资源共享课、线下课堂教学三者集成为统一的融合系统;⑤ 多校师生众包协同编写,本书由国内六所院校师生协同编写,特别是让学生参与教材的构思、编写、修改,是基于互联网“用户思维”的创新。

全书六大模块内容体系为:模块1 管理与运营;模块2 计划职能;模块3 组织职能;模块4 领导职能;模块5 控制职能;模块6 运营与网络化,共16章。

本书与管理学网络开放课程同步建设,有课程全套教学资源(约60 G)。

图书在版编目(CIP)数据

管理学:互联网思维与价值链视角 / 单凤儒,金彦龙主编. --北京:高等教育出版社,2015.7

ISBN 978-7-04-043207-7

I. ①管… II. ①单… ②金… III. ①管理学-高等学校-教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 147000 号

策划编辑 张冬梅
插图绘制 杜晓丹

责任编辑 奚 玮
责任校对 刘 莉

封面设计 姜 磊
责任印制 韩 刚

版式设计 童 丹

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100120
印 刷 北京汇林印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 27.75
字 数 680 千字
购书热线 010-58581118

咨询电话 400-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
版 次 2015 年 7 月第 1 版
印 次 2015 年 7 月第 1 次印刷
定 价 36.80 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究
物 料 号 43207-00

致同学们的一封信

亲爱的同学们：

你们好！欢迎使用本教材！

互联网、移动互联网，特别是大数据时代的到来，正在改变我们社会生活的所有领域。被誉为“大数据时代的预言家”的维克托·迈尔-舍恩伯格提出：“大数据开启了一次重大的时代转型。就像望远镜让我们能够感受宇宙、显微镜让我们能够观测微生物一样，大数据正在改变我们的生活以及理解世界的方式，成为新发明和新服务的源泉，而更多的改变正蓄势待发……”^①

我们即将开始学习的管理学，包括它的一些经典理论，正在受到互联网的冲击、挑战，乃至颠覆。曾登上美国哈佛大学商学院讲坛的、世界第一大白色电商家电海尔集团 CEO、中国的管理大师张瑞敏尖锐地指出：“这是一个什么样的时代？就像英国作家狄更斯在《双城记》的卷首语说的一样，这是最好的时代，也是最坏的时代。如果跟得上就是最好的时代，如果跟不上就是最坏的时代。……有一个比喻非常好：鸡蛋从外面打破只是人们的食物，但从内部打破就会是新的生命。对海尔来讲，需要的就是从内部打破，即自我突破、自我颠覆、自我挑战。”^②基于上述背景与思想，本书力求“从内部打破，即自我突破、自我颠覆、自我挑战”，尝试以互联网思维视角为突破点，以管理学经典内容为基础，在内容与形式上大胆创新，把握“管无定法”的管理真谛，搭建一个直面互联网冲击、改经典式管理学为探究式管理学、引导学生自主认知管理规律与培养实践技能、提供系统资源服务的学习平台。

本书的创新与特色主要是：

1. 强化互联网思维

小米的创始人雷军认为：“互联网其实是一种方法论、价值观，就是你怎么用互联网的思维去考虑问题，如果你把这个改过来了，不管上不上网都不重要了。”^③本书力求引导同学们用互联网思维审视、分析与处理管理的理论与实践问题，有效培养互联网时代的管理思维模式与实际技能。全书以互联网思维视角为突破点，每章设专题研究用互联网思维分析管理问题；在管理职能研究中大量穿插“互联网思维”、“互联网链接”等栏目；全书有上百个关于体现互联网思维的大、中、微故事等。

① 维克托·迈尔-舍恩伯格，肯尼思·库克耶. 大数据时代：生活、工作与思维的大变革. 盛杨燕，周涛，译. 杭州：浙江人民出版社，2013.

② 张瑞敏在“首届中国创新发展论坛”上的演讲. 青岛报纸电子版，青岛新闻网，<http://epaper.qingdaonews.com/html/qdrb/20140701/qdrb744969.html>.

③ http://www.paihang360.com/ph/news_ph.jsp?op=op_browse&record_id=18033532.

2. 渗透价值链实务

为解决同学们入学前没有管理实践经验的问题,本书在研究管理职能的过程中大量渗透价值链实务。基于互联网用户思维,构建了以为用户创造价值的价值链为主线的脉络体系;每一项管理职能或管理环节的研究都置于企业价值链上的一项典型活动之中,打通管理职能与价值创造实践的联系;每章首设计一个该价值链活动的管理情景,并且,全书“价值链情景”是一家公司的系列化、连贯性活动;还有具体内容中的价值链实务穿插。

3. 编写学生喜欢的教材

传统的高校教材,往往是以学者思维、学者语言,编写学者感兴趣的内容,是一种给学者看的教材,学生很难感兴趣;而本书力求突破学者思维定势,在保证实现基本教学目标的前提下,以适应大学生需要、激发学生兴趣为着力点,编写大学生喜欢的教材。这次编写以讲故事为兴趣线,全书上百个故事,努力做到管理理论故事化,用真实、生动的故事诠释理论。而且,绝大部分故事都是有关互联网时代创造神话的那些明星企业与商界精英,如苹果与乔布斯、海尔与张瑞敏、阿里巴巴与马云、小米与雷军、蒙牛与牛根生……。同时,通过“互联网思维”、“互联网链接”、“互联网搜索”、“微信淘金”、“价值链活动”、“价值链情景”、“价值链实务”、“课堂互动”等诸多栏目的穿插、组合,实现阅读教材的节奏感与课堂教学的节奏感,促进学生兴趣与注意力的科学调节。

4. 线上线下链接融合

本书编写是与课程建设同步进行的。教材编写与网络开放课程建设统一设计、资源共用、线上线下相互链接,将纸质教材、网络开放课程、线下课堂教学三者集成为统一的融合系统。教材的一些资源,如大量的参考文献、试题库、全员化、全程化、虚拟化考核等留出接口与线上资源对接;网络开放课程的大量资源凝结、固化于纸质教材;创建翻转课堂,将本教材、网络开放课程与校内常规课程教学进行融合与创新。本书还特别设置二维码关联资源,读者可通过扫描每章前后的二维码图标获得本章导学、即测即评等学习资源。

5. 多校师生众包协同编写

根据互联网的众包思维与模式,本书由国内六所院校师生协同编写。特别是让学生参与教材的构思、编写、修改,这应该是一个体现互联网“用户思维”的创新过程。欢迎同学们在使用中多提宝贵意见,有兴趣的欢迎参加本书再版修订。

全书六大模块内容体系为:模块1 管理与运营;模块2 计划职能;模块3 组织职能;模块4 领导职能;模块5 控制职能;模块6 运营与网络化,共16章。

最后,作为一名执教管理学30余年的老教师,我真诚地希望同学们要以互联网的思维,持执既认真与深入又敢于批判与创新的态度学习管理学,在学习与批判中使用本教材,在生活实践中建构你的认知结构,在未来的职业生涯中著就属于你自己的管理学实践版!

你们的老朋友:单凤儒

教育部全国高校教师网络培训中心 特聘教授

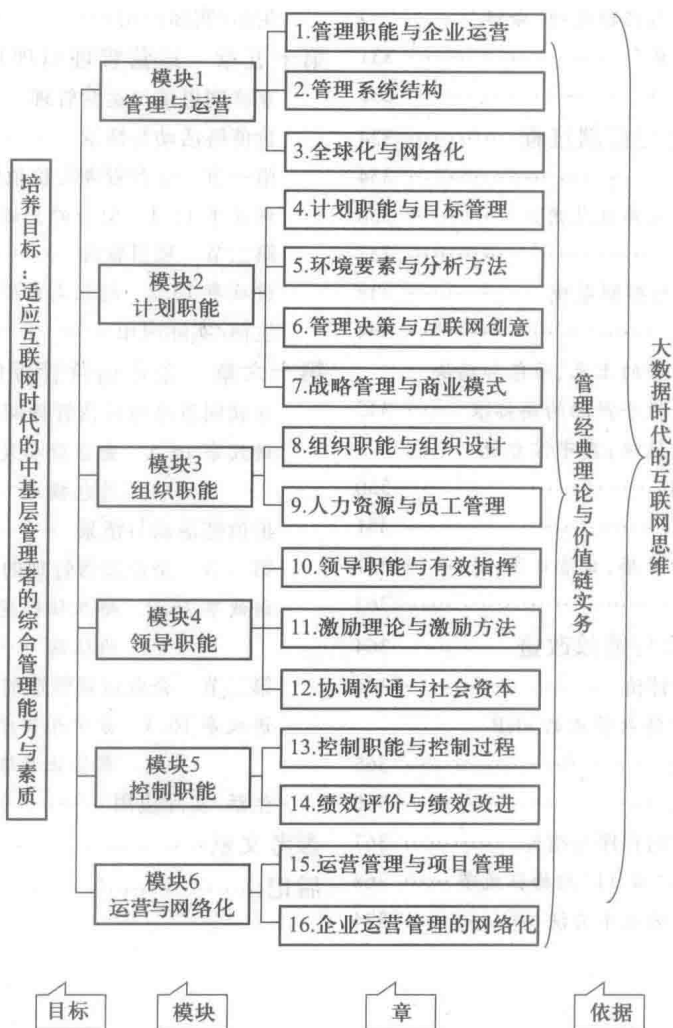
渤海大学 终身教授

2015年5月

邮箱:shaft3@163.com

欢迎随时提出意见、建议与批评!

《管理学》内容体系架构图



关联视频（请扫描二维码）



什么是管理？



管理学有何特点？



怎样学好管理学？

目录

《管理学》内容体系架构图

关联视频(请扫描二维码)

第一章 管理职能与企业运营	1
互联网思维与管理理念	1
讲故事 1.1 那些陨落的巨星	1
价值链活动与情景	5
第一节 管理职能与企业运营概述	6
讲故事 1.2 “能引起一场革命”的机会的 “得”与“失”	7
第二节 企业运营的过程与价值链	16
讲故事 1.3 京东与国美的价值链较量	23
生活/实际应用	25
附录:课程虚拟公司	26
第二章 管理系统结构	28
互联网思维与管理系统	28
讲故事 2.1 没有组织与头衔的公司	29
价值链活动与情景	31
第一节 管理目标:使命与社会责任	32
讲故事 2.2 强化企业使命感,让天下没有 难做的生意	36
第二节 管理主体:管理者	40
讲故事 2.3 张瑞敏:海尔的力量——全球 最大的家电制造商力图改变 “中国制造”的含义	42
第三节 管理媒介:管理机制与方法	47
讲故事 2.4 海尔的市场链与“人单合一” 模式	51
生活/实际应用	57
第三章 全球化与网络化	58
互联网思维与全球化、网络化	58
价值链活动与情景	60
第一节 经济社会全球化与文化多元化	61
讲故事 3.1 肯德基借本土化赢得中国	63
讲故事 3.2 准确分析市场需求差异, 主动适应不同国家需要	67
第二节 互联网发展与大数据颠覆	72
讲故事 3.3 余额宝对传统金融的颠覆	73
生活/实际应用	77
第四章 计划职能与目标管理	78
互联网思维与目标	78
讲故事 4.1 微信是如何在快速迭代中 野蛮生成的?	79
价值链活动与情景	80
第一节 计划职能与计划制定	82
讲故事 4.2 360 安全卫士的免费生意	84
第二节 目标制定与目标管理	91
讲故事 4.3 ZARA 的目标选择	92
讲故事 4.4 蒙牛的目标管理	96
生活/实际应用	99
第五章 环境要素与分析方法	100
互联网思维与环境	100
讲故事 5.1 大数据下的阿里巴巴跨境 电子商务逆思维	101
价值链活动与情景	103
第一节 外部环境要素与分析方法	104
讲故事 5.2 “先难后易”,实施本土化 战略	110
第二节 内部环境要素与分析方法	111
讲故事 5.3 风雨飘摇的苹果	112
第三节 环境综合分析方法	115
讲故事 5.4 与比尔·盖茨讲和	117
生活/实际应用	121
第六章 管理决策与互联网创意	122
互联网思维与决策	122
价值链活动与情景	125

第一节 管理决策与互联网创意	126	第一节 人力资源管理的内容与原则	220
讲故事 6.1 把 90% 的人都觉得好的方案扔到垃圾箱	129	讲故事 9.2 赛马还是相马: 海尔的用工制度	222
讲故事 6.2 “发现旅行”	135	第二节 招聘与培训	223
第二节 决策方法与技术	136	讲故事 9.3 京东的“管培生”培训	233
讲故事 6.3 巧妙地用顾客数据实现盈利增长	147	第三节 考核与奖励	235
生活/实际应用	149	讲故事 9.4 蒙牛的纵横双向考核	240
第七章 战略管理与商业模式	150	生活/实际应用	246
互联网思维与战略	150	第十章 领导职能与有效指挥	247
价值链活动与情景	152	互联网思维与指挥	247
第一节 战略管理与互联网思维	154	讲故事 10.1 特蕾莎修女的人格魅力	249
讲故事 7.1 跨入互联网时代: 海尔集团的五个战略发展阶段	159	价值链活动与情景	249
第二节 战略规划与选择	160	第一节 领导职能与领导理论	251
讲故事 7.2 乔布斯的四格战略: 只生产四种产品	160	讲故事 10.2 乔布斯的光芒顿时盖过了阿梅里奥	260
讲故事 7.3 双童吸管的战略选择	167	第二节 权力机制与运用艺术	261
第三节 战略实施与控制	169	讲故事 10.3 蒙牛“上礼下”的显规则	266
讲故事 7.4 四格战略的实施: 乔布斯的大刀阔斧	169	第三节 有效指挥与指挥艺术	271
第四节 商业模式与创新	174	讲故事 10.4 牛根生的危机管控	272
讲故事 7.5 “会员制”的功过是非	175	生活/实际应用	279
生活/实际应用	181	第十一章 激励理论与激励方法	280
第八章 组织职能与组织设计	182	互联网思维与激励	280
互联网思维与组织结构	182	价值链活动与情景	282
讲故事 8.1 企业网络化——耐克公司	183	第一节 激励范式	284
价值链活动与情景	185	讲故事 11.1 阿里巴巴靠“梦想”吸引人才	285
第一节 组织职能与组织模式	186	第二节 激励理论	290
讲故事 8.2 格力渠道组织模式的创新	187	讲故事 11.2 管理创新: 雷尼尔效应	292
第二节 组织设计	193	第三节 激励实施系统	300
讲故事 8.3 在蒙牛, 制度执行无弹性	198	讲故事 11.3 乔布斯的蛊惑力	302
第三节 组织变革	199	生活/实际应用	309
讲故事 8.4 海尔的组织结构再造	204	第十二章 协调沟通与社会资本	310
第四节 网络时代的微组织——团队	205	互联网思维与沟通	310
讲故事 8.5 蒙牛团队的文化凝聚	211	价值链活动与情景	312
生活/实际应用	214	第一节 工作与人际协调艺术	314
第九章 人力资源与员工管理	215	讲故事 12.1 淘宝商城“步步惊心”	314
互联网思维与人力资源管理	215	讲故事 12.2 “邮件门”事件	317
讲故事 9.1 宝洁公司的培训制度	218	第二节 社会资本转型及其培育机制	321
价值链活动与情景	219	讲故事 12.3 财散人聚, 经营人心: 牛根生的人格魅力	323

讲故事 12.4 亚马逊客户原教旨主义: 客户体验是一切的起点	327	讲故事 14.3 跨越食品公司的平衡计分 指标	376
第三节 经营者社会资本培育机制 创新	328	第三节 绩效改进的程序与方法	380
讲故事 12.5 蒙牛与经销商的“命运 共同体”	331	讲故事 14.4 王树彤:挑战马云的女人	381
生活/实际应用	333	生活/实际应用	385
第十三章 控制职能与控制过程	334	第十五章 运营管理与项目管理	386
互联网思维与监控	334	互联网思维与运营管理	386
讲故事 13.1 下道工序就是用户	336	价值链活动与情景	388
价值链活动与情景	337	第一节 运营管理与价值链管理	389
第一节 控制职能与控制系统	338	讲故事 15.1 蒙牛的全链优化	392
第二节 控制过程	344	第二节 项目管理	397
讲故事 13.2 麦当劳的土豆、面包和鸡块 ——近乎严酷的高标准	345	讲故事 15.2 魁北克大桥的灾难	398
讲故事 13.3 赠奶风波:靠守信力挽 狂澜	350	生活/实际应用	408
第三节 控制方法	351	第十六章 企业运营管理的网络化	409
讲故事 13.4 日清日毕,日清日高	357	互联网思维与运营管理网络化	409
生活/实际应用	362	讲故事 16.1 麦当劳和夏晖——独特的 外包模式	410
第十四章 绩效评价与绩效改进	364	价值链活动与情景	412
互联网思维与绩效评价	364	第一节 企业运营管理的拓展	413
讲故事 14.1 基于绩效管理的 eHR 系统	365	讲故事 16.2 格兰仕构建的全球化 价值网	416
价值链活动与情景	366	第二节 企业运营管理的网络化	420
第一节 绩效评价的程序与指标	367	讲故事 16.3 苏宁开创虚实互动商业模式 零售业升级转型	422
讲故事 14.2 天猫“双 11”购物狂欢节	368	生活/实际应用	428
第二节 绩效评价的基本方法	374	参考文献	430
		后记	432

管理职能与企业运营

本章是全书的概述部分。以企业经营过程为载体,提出管理的概念与管理职能。

首先,介绍现代企业及其经营过程与系统;然后,分析管理的本质特征与管理职能;最后,介绍企业运营管理的特征与系统。

学习目标

知识点

- 1.1 互联网思维与管理理念
- 1.2 管理的本质与必然性
- 1.3 管理职能与运营管理
- 1.4 企业运营过程、系统与价值链

技能点

- 1.1 在生活中自觉应用管理职能的能力
- 1.2 分析与识别企业的构成与运营的过程与系统的能力

本章导学(请扫描二维码)



互联网思维与管理理念

互联网,特别是移动互联网快速发展,引发了社会与经济所有领域的深刻变化,对管理理论与实践正在并已经形成巨大冲击,甚至产生颠覆性的影响。现代管理必须适应这一社会大趋势,强化互联网思维,推进管理理论与实践的创新。



讲故事 1.1 那些陨落的巨星

2013年,以俞敏洪、徐小平、王强创办“新东方”的故事为原型的电影《中国合伙人》

上映,无数心怀梦想的人为之洒泪,新东方的光环也趋于顶点。然而,2013年11月16日新东方20周年庆典当晚,在所有员工狂欢时,新东方董事长兼总裁俞敏洪却陷入焦虑与痛苦之中——从2011年下半年到2012年上半年,新东方亏损4亿元!俞敏洪警告说:“如果沿着这个方向继续走下去,新东方3年就被折腾完了。”

除了内忧,还有外患。2013年,国内互联网三巨头百度、阿里和腾讯以横扫一切的姿态,纷纷上线教育平台。它们采取了和新东方完全不一样的新模式。

这种情景,在许多领域此起彼伏地上演着:多少牢不可破的行业格局正在改变,诺基亚、摩托罗拉、国美、苏宁、索尼……多少消费者曾经耳熟能详的大品牌,几乎在一夜之间褪去光环,甚至坍塌消亡。2013年9月,微软宣布以74亿美元收购诺基亚的智能手机业务——这个身价甚至比在中国刚刚创办两年的小米手机的估值还低25%。而曾与诺基亚齐名的摩托罗拉,则早在2011年就被互联网新贵Google收购。回溯到10年前,那时的诺基亚正处于巅峰,作为全球手机霸主,它每隔一段时间推出的新款产品都会引起市场震动。但是,乔布斯回归苹果,智能手机浪潮全面替代功能机,手机行业的玩法彻底改变,诺基亚从此噩梦连连,变卖总部大楼、全球范围裁员……这些最终都没能挽救“卖身”的命运。

与国美战斗了十几年的苏宁好不容易超越对手,还没来得及庆祝胜利,就发现宝座已有人捷足先登。2012年年底马云宣布淘宝和天猫年交易额突破1万亿元,媒体评论说“整个传统零售行业都在颤抖”;2013年11月11日,天猫宣布24小时内的交易总额达到创纪录的350亿元(2014年“双11”竟然达到571亿元^①);人们饶有兴致地看着京东与天猫斗法,热情十足地谈论初生的微信支付,却没人再关心国美、苏宁和家乐福遍布全国大中城市的门店。让零售行业新旧革命看上去悲壮十足的标志事件是:在过去的一年里,苏宁对自己进行了脱胎换骨的变革,寄希望于用“云商”模式来扭转颓势;而在“双11”狂欢节的前一周,杭州银泰的老板沈国军以O2O为名,向革自己命的“对手”天猫敞开了怀抱。

2013年4月,作为中国互联网第1代成功者自身也受到了猛烈冲击。新浪对沿袭了15年的门户模式进行了全面调整,与此同时实施了近几年来最大规模的裁员。在过去两年内,4大门户网站都进行了战略性调整,它们越来越多地出现在手机上。微博、微信、新闻类App等带有社交元素的移动互联网产品,彻底改变了信息单向传播的模式,老门户满足大众一切资讯需求的使命被迫终结。

甚至是作为内部创新者角色出现的互联网产品。仅仅在一年前,新浪微博成为我们智能手机里的标配App。据《第一财经周刊》针对3000多名一线城市公司职员调查的数据显示,2012年,新浪微博成功甩掉了腾讯微博、网易微博等一系列跟风者,被超过80%的受访者列为首选社交应用。但是微信的出现一夜之间改变了这一切。2013年,45%的人首选微信作为在线社交工具,并且这种势头仍在继续。到2013年10月,微信已积累了6亿用户——几乎涵盖全部的中国智能手机用户以及1亿多的海外用户,对IM聊天(MSN、QQ)、SNS网站(人人网、开心网)以及传统的移动运营商都造成了颠覆性的冲击,价值链条上的各个角色都不得不重新思考自己的定位。中国移动、中国联通等扬言封杀微信者,却成为巨大获益者:截止到2013年上半年,仅微信一款应用就使整个移动互联网的流量和收入同比增长56.8%。

资料来源:项建标,蔡华,柳荣军.互联网思维到底是什么:移动浪潮下的新商业逻辑.北京:电子工业出

^① 编者注。

版社,2014:3-5.(摘编)

思考与领悟

1. 怎样描述与评估互联网对传统产业的冲击或颠覆?
2. 为什么互联网有这么大的冲击力?
3. 你将怎样用互联网思维学习管理学?

互联网发展已进入大数据时代,引发了我们的工作、生活和思维,乃至整个社会的巨大变革。互联网所引发的巨大变革最核心的是互联网思维对现代管理理念,进而对管理职能的深刻影响与改变。管理者必须适应这一转变,树立现代管理理念。

互联网链接 什么是“互联网思维”

百度李彦宏在2011年的演讲中最早提及互联网思维,意指基于互联网的特征来思考。小米的崛起让互联网思维大行其道,经营思路可用四个词概括“专注、极致、口碑、快”。360董事长周鸿祎认为互联网时代的关键词为“用户至上、体验为王、免费商业模式、颠覆式创新”。马化腾总结了通向互联未来的七个路标,即为“连接一切、互联网+、开放协作、消费者参与决策、数据成为资源、顺应潮流的勇气、连接一切的风险”。

海尔董事长张瑞敏提出了更简洁的解释:“互联网思维 and 传统思维最大的不同主要有两点,零距离、网络化。”正如管理大师德鲁克所言,“互联网消除了距离,这是它最大的影响”。企业必须考虑到“零距离、网络化”带来的影响,也就是所谓的互联网思维……

资料来源:尹航.干货分享中国企业家谈互联网思维与管理变革.2014-05-20,<http://it.msn.com.cn/866460/869182306657b.shtml>.

1. 基于用户思维,树立体验为王管理理念

在大数据条件下,买卖双方站在同一个信息平台上,买家有时甚至掌握比卖家还多的信息,于是最能反映交易中位置关系的定价权由卖方转移到买方,客户中心、反向定价、个性化定价,客户从来没有像今天这样拥有如此大的交易主动权。因此,要把满足用户需要作为企业使命,一切为用户着想,用户至上,体验为王。小米科技的创始人雷军对用户为王理念做了精辟的论断:“一切为用户着想,其他的一切将纷至沓来。”

微故事 小米的用户思维

小米是强化互联网时代用户思维的典范:在工程样机之前,就让发烧友们参与其中;抓准用户的痛点,将用户体验和产品做到极致;持续微创新的快速迭代,结合大量的用户参与和数据挖掘;并对用户的需要在第一时间做出反应,甚至在一周内就将用户的新建议付诸实施,改进产品。按照用户至上、体验为王的思维,对传统手机的采购、生产、装配、供货等体系进行再造,从而创造了创业四年、造就全球第一创业公司的神话。

2. 基于极致思维,树立专注精细管理理念

在互联网时代,空间距离被大大拉近,时间更体现为即时性。购买商品不再是“货比三家”,而是“货比万家”,信息高度对称。“只有第一,没有第二。”因此,做产品,做企业,必须追求完美、极致,实行精细化管理。苹果公司的创始人乔布斯是追求完美、极致的杰出代表。他是科技与艺术的完美结合。乔布斯声称:“发布一款新产品,能举国沸腾。”他致力于“让计算机走进千千万万的普通家庭”,他改变了世界四大产业。

微故事 蒙牛的世界级标准

蒙牛建工厂的标准是世界级的。它们建成了中国内地唯一的“全球智能化样板工厂”。每天从该车间生产的牛奶产品达1 000多吨,可处理消化数万农牧民家庭生产的原奶。而如此大规模的牛奶生产车间,全部在无菌环境下完成,但操作仅需要两三个人。“样板工厂”不仅节省了人力,关键的是保障了牛奶的质量。

在建成了“全球智能化样板工厂”之后,蒙牛又建成了国际示范牧场。这个牧场将欧洲式、美洲式、澳大利亚式、亚洲式的种草、养牛、挤奶技术集于一体,简直就是个“牧场联合国”。

3. 基于迭代思维,树立积微创新管理理念

创新是管理的灵魂,没有创新就没有成功的管理。互联网为创新提供了前所未有的机会与条件,创新无时无刻不在。而这种创新也不会一蹴而就,而是一个迭代的过程。允许出错,甚至倡导试错;珍视微小创新,不断叠加;积“微创”为“巨创”。

4. 基于平台思维,树立共享共赢管理理念

互联网的出现与发展,为世界上的各类组织与个人的社会交流、资源共享、合作共赢提供了超级开放平台。因此,所有组织与个人均可应用互联网这个超级平台,广泛参与,高度开放,深度交流,相互合作,共建共享各种资源,最大限度地实现最广泛的共赢。

互联网链接 原动力并不是规模和范围,而是平台

海尔认为,在信息技术时代,原动力并不是规模和范围,而是平台。所谓平台,就是快速汇集资源的生态圈。用最快的速度把各种资源汇集到一起满足互联网时代用户的个性化需求……

资料来源:http://www.haier.net/cn/about_haier/one_person_alone/.

5. 基于口碑思维,树立传通制胜管理理念

互联网的核心在于互联,可以实现相当多的人,乃至全世界人的互联。而且,每个人作为自媒体,都有独立的话语权,可以形成极大的影响力。借助互联网,实现口口相传,不但成本极低,而且传播速度之快、范围之广、影响之深是前所未有、无与伦比的。因此,充分利用互联网,大力开展传播与沟通,通过大规模、高效率的线上线下口碑传播,会卓有成效地实现管理目标。

互联网链接 海底捞的管理智慧

在过去两年里,海底捞餐厅已经成为餐饮界的一个热点现象,吸引了众多媒体的关注……

资料来源:http://wenku.baidu.com/link?url=_X-BxYggQkH3hBKwJ2glLfUCho0uIJfDmHa-KsJzeScCx69HVqSiM-N6-OHNME8ltE55m3C3cK4SQeN8iS87UsDMnxNyZmieB5fRSt-1K8a.

6. 基于大数据思维,树立数据驱动理念

在大数据时代,企业与经营者可以利用互联网,低成本地获取大量相关数据,甚至是全数据,实现信息的高度对称,从而对企业的经营管理所有领域的认识、决策与运作均产生重大而深刻的影响。因此,管理者要利用互联网等多种信息媒体与渠道,最大限度地获取相关信息,掌控大数据,并深挖信息价值,将其转换为科学的决策与有价值的行为,通过数据驱动,提高管理绩效,实现管理目标。

互联网链接 京东有什么值得深究的大数据创新应用?

京东大数据创新应用最具有代表性的当然是JDPhone计划了,JDPhone计划是京东在2013年提出的以用户需求为中心的创新型计划。通过京东海量用户数据进行深入分析,挖掘用户真实需

求趋势,联合品牌厂商,整合产业资源,共同打造满足用户需求、超出用户期望高性价比的产品……

资料来源:业界动态-@大数据资讯, <http://www.thebigdata.cn/YeJieDongTai/13077.html>.

7. 基于跨界思维,树立异质整合管理理念

互联网不但突破时空界限,将地球任何地方的事物联系起来,而且,突破固有的各种生产经营和社会活动边界,使得相当多的看起来完全不相关的事物可以连接并整合,从而产生全新事物及巨大整合价值。因此,要突破框框,开放思路,敢于并善于突破社会与思维的习惯边界,对不同领域的事物进行联系、整合,从而创造出更有价值的新事物,获取整合剩余。

8. 基于正和思维,树立“竞合相成”管理理念

在经济全球化和社会网络化时代,企业经营之间的联系日益紧密,虽然企业间竞争也日趋激烈,但是,企业间合作,甚至包括与竞争者的合作也成为一种趋势。单体竞争则衰,协同共生则兴。这就是所谓的竞合关系,这已成为企业间关系的主流,也是企业经营者集聚社会资本的重要内容。因此,企业之间你死我活的对抗关系必然转变为合作与竞争并存、互利双赢、和谐发展的新型关系。

9. 基于粉丝思维,树立魅力引领管理理念

“粉丝效应”:由于信息发布者,特别是权威、明星等公众人物,利用微博等媒体大量发布能引发广泛关注的、具有独特视角与身份的传奇性、爆炸性信息,而完全封闭发布者的“俗子”信息,形成“神化”形象,令众多粉丝无限崇拜。这种粉丝关系是由崇拜所产生的情感凝聚的,几乎是一种超理性、高忠诚度的亲密关系,具有强大的黏合力。因此,管理者必须善于利用互联网等多种现代媒体,有效开展传播与沟通,树立良好的自身与组织形象,提升人格魅力,增强亲和力,赢得更多的“粉丝”,从而,凭借人格魅力,以引领、而不是依权领导的方式,影响内部员工与外部公众,以有效实现管理目标。

10. 基于社交思维,树立社群生态管理理念

互联网的基本功能就是信息传播与沟通的现代化,从而实现传播与沟通的低成本、大规模、快捷化,使得更大范围的人们建立更加频繁、更加紧密的社会交往。社会交往几乎成为所有领域最重要的内容与影响因素。社交活动的发展催生了社交思维的活跃,没有什么事不联系到社交思维,没有什么事不用社交思维分析和解决。因此,管理者要善于用社交思维思考,用人的交往与沟通协调各种问题,解决经营管理难题,建设社交型组织与企业,并努力进入构建和谐友好社群生态圈的最高境界。

价值链活动与情景

价值链活动 企业设立

企业运营管理,是以创造顾客价值为导向,以企业流程为基础,以价值链管理为核心的现代管理。价值链,也称增值链,通俗地讲,是指企业为顾客创造或增加价值的一系列运营活动所组成的链条。

企业为顾客创造价值是依托企业载体实现的,创办市场定位准确、以顾客服务为使命的企业是价值链的原点。

价值创造:创办一个企业,最首要的就是选择与确定目标顾客与服务定位,最核心的就是企业到底要满足哪些顾客的什么需要,即明确价值主张与企业使命。这是为顾客创造价值的原点。

基本实务:开展市场调研,寻找能满足顾客特定价值的商业机会;选择确定企业服务定位,明确企业使命;多渠道筹集配置以人为核心、以资金为重点的组建企业的各种资源;按照法定程序组建企业。

与管理职能的契合点:企业设立,必须制定并实施科学可行的创业计划,构建实现顾客价值最大化的运营流程与运营系统,奠定实现顾客价值最大化的基础。

价值链情景 电器分厂的组建

智达公司长期从事电器零配件生产业务。为了落实公司董事会关于从配件逐步发展电器整装战略,决定组建新的电器分厂。作为重点发展的单位,公司提出:除独立法人地位外,该分厂享有独立运作、自主管理的权力与职能,完全模拟企业法人组建。曾先后在多个职能部门工作过的齐先锋受命担任电器分厂的厂长,全力投入分厂的筹建。

齐厂长开始学习公司法等相关法规文件,研究企业的构成要素,特别是研究企业的生产经营是怎样运行的。然而,抽象的法规文件和自己零星的管理职能实践,并不能在他的头脑中形成清晰、系统、完整的企业经营的框架与概念。因此,在具体运作过程中,他手忙脚乱,经常碰壁,走了许多弯路。特别令他头疼的是:本来按照老路子,比照现有分厂的模式,分厂组建工作还好办一些;但是,总公司要求必须突破常规模式,建成一个现代企业,从而使得分厂的创办更加困难。

除了构建企业架构、运行模式外,分厂管理体系的设计更是困难。总公司要求按照现代企业制度和治理结构管理新的分厂,齐厂长真不知从何下手。他多年从事的都是职能部门的管理。这次,要作为一把手,独立管理一个分厂,人、财、物都管,生产、经营齐抓,如何能有效驾驭?别看这个分厂长官不大,据说也是“综合管理者”,还有的人说是“直线管理者”,不同于他原来的“职能管理者”。这种“直线管理者”的管理职能有哪些?齐厂长自己也被弄糊涂了。

时间紧迫,一团乱麻,齐厂长心急如焚!

问题分析

1. 你能向齐厂长描述出一个现代企业的构成、经营过程与系统的大致框架吗?
2. 像齐厂长这样的“一把手”的主要管理职能是什么?
3. 你能向齐厂长提出有价值的建议吗?

五分钟论坛

在课前阅读的基础上,在课堂上进行五分钟讨论;并在本章结束时进行深入研讨与训练。

第一节 管理职能与企业运营概述

本节将研究管理的概念、管理职能的内容、管理职能与运营管理的关系,从而为本书在与企业运营相渗透的过程中研究管理职能与实务构建一个理性架构或概念模式。

一、管理的本质与必然性

国内外的管理学者对管理的概念做了大量的、富有成效的研究,管理概念之多不胜枚举,但没有任何一个关于管理的概念为全世界的管理界所公认。而且,今后也不会有这样的概念,

也不应该有这样的概念。这是管理学科本身的属性与特征决定的。因为它不是一门像“数、理、化”那样的精确化学科。

互联网思维 管理的本质是为客户创造价值

这就是管理的灰度,即管理不是黑,也不是白,管理是一个艺术问题,不是技术问题,管理的提升过程必须结合企业发展阶段和发展战略,一切的管理都是为业务服务的,不能因追求其本身的完美完善,而忘记管理的本质是为客户创造价值这个基本原理。

资料来源:蒋伟良.规范精细化管理,是企业死亡的开始.中国名企排行网,http://www.paihang360.com/ph/news_ph.jsp?op=op_browse&record_id=16623326.

不同学者提出的不同概念各有其自身的价值意义,每一个概念都是从不同视角观察,侧重阐述管理的不同属性与特征。正是这些“五花八门”的概念,从多视角、立体化、较为深刻与完整地揭示和表述了到底“什么是管理”的问题。我们通过对国内外学者关于管理的诸多概念的分析,探究管理的本质特征与属性。而掌握了这些本质属性就是真正掌握了管理概念的内涵,其远比记住管理的定义重要得多。

(一) 管理的本质特征分析

1. 管理的宗旨是有效实现目标

管理大师德鲁克指出:“管理者的职责在于求取工作的有效性。”^①社会组织及其活动,之所以需要管理,就是为了有效实现社会组织的目标。这就是管理在社会中存在的合理原因,是管理对社会的贡献所在。管理的宗旨主要表现在两个方面:一是管理要有效果——保证目标实现。管理首先就要有效果。这里说的有效果,既包括组织目标的实现,又包括各种工作与活动具体目标的实现。二是管理要有效率——高效率、效益化地实现目标。管理的价值不仅在于能促进和保证目标的实现,而且,在于能高效率地实现目标,能使技术活动通过效率的提高,投入资源的节约,产出成果的增加,显著地提高效益。即以尽可能少的投入,取得尽可能大的产出。



讲故事 1.2 “能引起一场革命”的机会的“得”与“失”

苹果与施乐是两家世界知名的公司。然而,在20世纪70年代,却由于管理者在一个重大的技术创新上的不同敏感性与执行力,导致了能引起一场革命的机会的“得”与“失”,甚至改变了两家公司的命运。

“像这么棒的东西,绝对可以引起一场革命!”

“我去参观了施乐帕洛奥图研究中心。那是一次有重要意义的访问,”乔布斯说,“我记得他们给我们展示了还未成熟的图形用户界面。……总有一天所有计算机都会变成这样。这种感觉简直彻入骨髓。”

施乐公司位于帕洛奥图的研究中心有许多梦想家,其中一位叫艾伦·凯的科学家率先提出了小型个人计算机的理念,并将其称之为“动态笔记本”(Dynabook),即一种操作简便,甚至是小孩子也能轻松操作的个人计算机。但若想实现这一梦想,就不能再使用那拒人于千里的命令行和DOS提示符了,只得重新开发一种全新的图形用户界面(GUI)。他在施乐公司另一项“位图显示”技术

^① 彼得·F.德鲁克.有效的管理者.北京:求实出版社,1985.

的基础之上,成功开发出了一种新的图形用户界面。这种全新的图形用户界面(GUI)技术,正是当今风靡全球的微软 Windows 的创意源头!

当时,恰逢乔布斯就认购苹果公司股份问题与施乐公司进行谈判。乔布斯迫使施乐同意“如果你们愿意揭开施乐帕克研究中心的神秘面纱,我就同意你们投资 100 万美元”的条件。

1979 年年底,乔布斯带着苹果公司的一群技术人员第一次走进了帕洛奥图研究中心。在真正进入到帕洛奥图中心之后,乔布斯就像是小孩子一样到处乱看,似乎每一种新奇的技术都能让他欣喜若狂。其中,最吸引乔布斯眼球的是应用了无人知晓的图形用户界面技术的阿尔托个人计算机。当演示开始不到一分钟的时间,乔布斯就在屋子内非常兴奋地嚷道:“你们怎么不用这么酷的技术做点儿什么呢?像这么棒的东西,绝对可以引起一场革命!”

在回到苹果公司之后,乔布斯便认定了,其所研发的下一代个人计算机一定要以图形用户界面为基础!

但乔布斯很快就发现他们只是给自己演示如何操作,根本就没有向自己透露这些技术的核心内容。他打电话给施乐公司的高层,要求获得更多的信息。施乐公司的高层则立刻向施乐帕克研究中心打来电话,命令他们向乔布斯和他的团队展示所有核心成果。作为进行主要演示工作的戈德堡得知这一消息后,非常气愤地说道:“公司这么做将是一个无比愚蠢而又疯狂的决定,总有一天,他们会为今天的事情而后悔的。”说完之后,便愤然离去。

当乔布斯等人看到真正的核心技术展示时,全都惊呆了。乔布斯还有些不敢相信地说道:“我真不敢想象,倘若施乐公司将这项技术商业化的话,他们将会获得多大的利润。但可惜的是,他们还不知道自己就坐在金矿之上。”

“我们不仅能把这款计算机做好,还能做到物美价廉。”

几周后,乔布斯专门给“施乐之星”团队的硬件设计师之一鲍勃·贝尔维尔打了个电话,并劝他来苹果公司工作。贝尔维尔很快就同意了乔布斯的邀请,而与他一起跳槽的还有拉里·特斯科。

乔布斯带着他的这些工程师们,在借鉴施乐帕克图形界面技术的同时,又对这一技术做了大量的改进和完善。如施乐帕克研发出来的窗口界面,根本无法利用鼠标在屏幕上拖拽窗口,但在苹果的工程师们所设计出的界面上,用户不仅能够随意地拖拽窗口和文件,还可以将它们拖到指定的文件夹中。不仅如此,这些人还在乔布斯的鞭策下,进一步完善了这种桌面概念,并在其研发的图形界面添加了漂亮的图标和位于窗口顶端的下拉菜单,使得窗口操作更加简洁、美观。

苹果公司的这次行为曾一度被形容为工业史上最严重的“抢劫事件”之一。而乔布斯也曾多次毫不避讳地承认道:“毕加索曾说过‘好的艺术家只是照抄,而伟大的艺术家却能窃取他人的灵感’。因此,在窃取伟大的灵感这一方面,我觉得我和毕加索都是厚颜无耻的。”“与其说是苹果公司抢劫了施乐,倒不如说是施乐公司自己酿下了苦果。”

资料来源:明道·乔布斯全传,北京:中国华侨出版社,2013:66-69。(摘编)

思考与感悟

1. 造成两家公司两种结果的管理上的差别主要有哪些?

2. 这个故事给你的启发是什么?

2. 管理的本质是协调

管理在本质上就是一种协调。只有运用管理手段,实现在各要素、活动、环节、时空等协调