



新时代

——管理思想与实践应用

主讲人：李江涛 教授

个人简介

- 李江涛 教授
- 著名经济学家，管理突破专家
- 清华大学经济学研究所博士后研究员
- 央视两会政府工作报告点评专家；
- 清华大学、北京大学、上海交通大学、同济大学、复旦大学等多所名校MBA、EMBA、DBA课程教授 博士生导师
- 学术领域：复杂系统研究，战略规划，商业模式设计
- 学术成就：先后获得教育部科技进步一等奖，煤炭协会管理创新一等奖。
- 提出全方位管理体系的管理理论，创立商业模式设计的独特的理论框架，主持多家千亿级企业战略规划，辅导多家公司上市，担任多家公司独立董事。



CCTV 1
综合

CNTV

新闻联播
XINWEN LIANBO

清华大学政治经济学研究中心研究员 李江涛
也彰显出大国这种气魄和权威

李江涛教授接受央视采访点评两会，提出中国的大国气魄的理念，中央电视台新闻联播播出。



李老师公众号



- 阿里巴巴美国上市，李江涛教授接受央视采访进行独家点评，分析阿里巴巴的独特模式。

主要问题

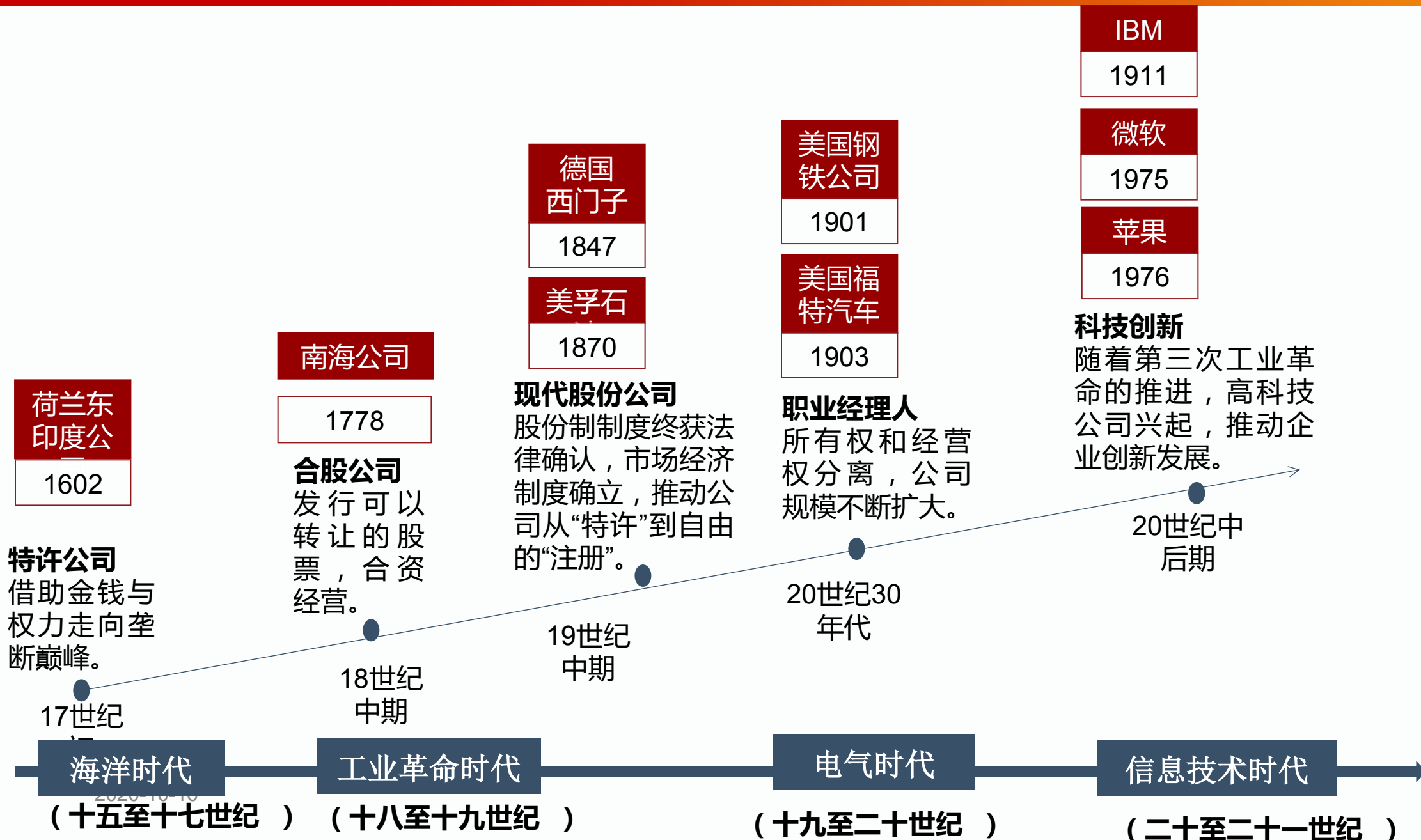
- 1、什么是管理？
- 2、管理能干什么？
- 3、管理包括哪些内容？
- 4、管理经历几个发展阶段
- 5、管理的前沿的重点是什么？
- 6、总结：管理理论与管理实践

管理对象

家庭 产品 企业 国家



(一) 世界大国崛起与大企业成长





1、泰勒：标准化



2、韦伯：组织层级



3、梅奥：心理



4、马斯洛：人生层次



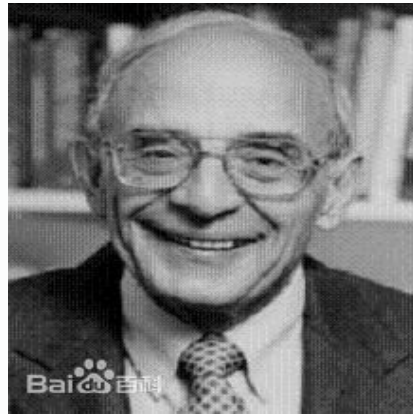
5、西蒙：行为管理



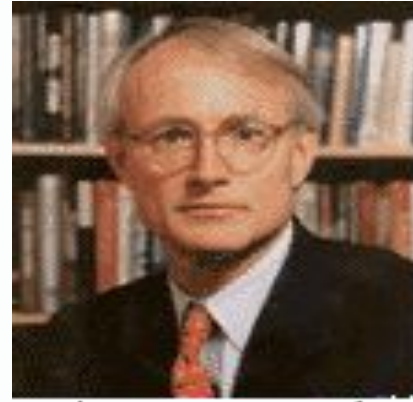
6、德鲁克：目标管理



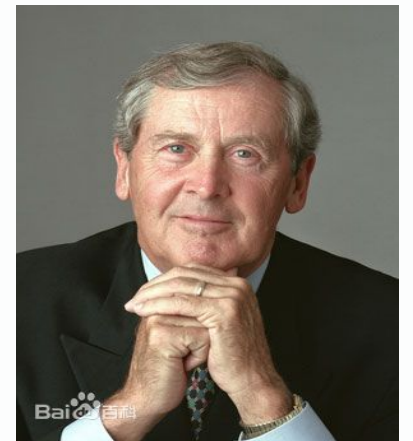
7、戴明：质量管理



8、安索夫：公司战略



9、波特：竞争战略



10、特劳特：定位



11、科特勒：营销



12、科特：领导力



13、埃里克森：教练心理



14、萨提亚：家庭治疗



15、海灵格：系统排列

中国的发展史

农耕时代

工业革命时代

电气时代

信息技术时代

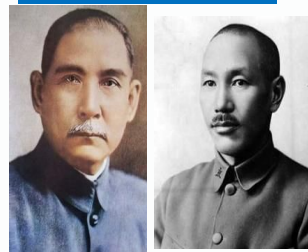
时代

秦汉唐宋元明

清朝

中华民国

中华人民共和国



世界企业

农业

工商业

手工业

农业

商业

手工业

铁路

资本主义工业

农商业

官僚资本

民族工业

金融业

合作社经济

个体经济

资本主义经济

私人资本主义经济

Lenovo

Haier

Alibaba Group
Baidu 百度
Tencent 腾讯

崛起之路

四大文明

丝绸之路

国学

长城

都江堰

发展落后，无世界级知名企业

皇太极

康乾盛世

嘉道中衰

鸦片战争

洋务运动

甲午战争

百日维新

清朝覆亡

辛亥革命

北伐战争

国民党

孙中山

三大改造

计划经济

文化大革命

毛泽东

改

市

工业

转

• 2008年全世界金融危机的低迷中，中国的大国地位开始凸显。

• 中国世界级企业的不断涌现，进一步彰显了中国的大国实力与气魄。

邓小平

习近平

建国初期

改革开放

互联网时代

2020-10-16

(前2029至1644年)

(1644至1911年)

(1912-1949年)

(1949-1978年)

(1978-2000年)

(2000年至今)



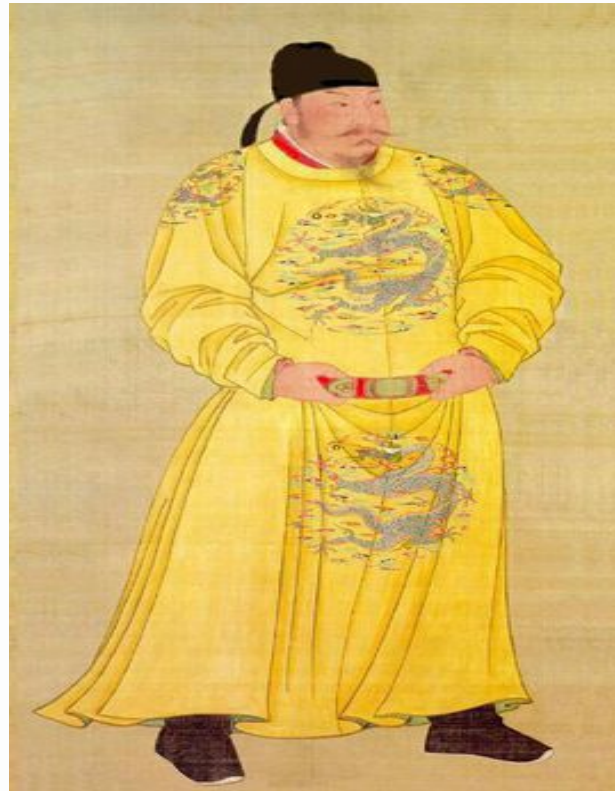
秦始皇 前259-前210

规模



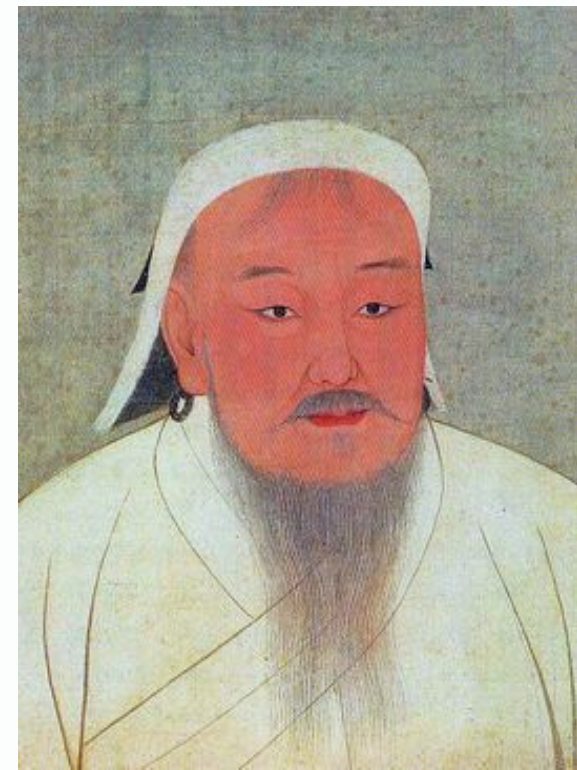
刘邦 前256-前195

文化



唐太宗 598-649

品牌



·铁木真
(1162年5月31日
—1227年8月25日)

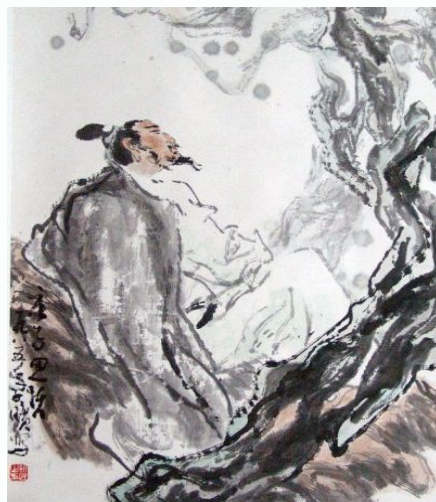
并购



老子 (约前571—前471)



孔子 (约前551—前479)



庄子 (约前369—前286)



孙子约前535—前470)



荀子
(约前325—前238)



韩非子
(前280年--公元前233年)



墨子 (前476年--公元前390年)



鬼谷子, 姓王名诩
(前476年--公元前390年)

课程内容：

第一部分 传统管理

第二部分 现代管理

第三部分 后现代管理

第四部分 管理前沿

对管理的认识

管理活动始于人类群体生活中的共同劳动，到现今已有上万年历史。对于什么是管理，到现今专家和学者们仍然各抒己见，没有统一的表述。

1. 管理是指在特定的环境条件下，以人为中心通过计划、组织、指挥、协调、控制及创新等手段，对组织所拥有的人力、物力、财力、信息等资源进行有效的决策、计划、组织、领导、控制，以期高效的达到既定组织目标的过程。
2. 管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。

- 管原意为细长而中空之物，其四周被堵塞，中央可通达。
- 使之闭塞为堵；使之通行为疏。管，就表示有堵有疏、疏堵结合。
- 所以，管既包含疏通、引导、促进、肯定、打开之意；又包含限制、规避、约束、否定、闭合之意。
- 理，本义为顺玉之纹而剖析；代表事物的道理、发展的规律，包含合理、顺理的意思。
- **管理犹如治水，疏堵结合、顺应规律而已。**所以，**管理就是合理地疏与堵的思维与行为**

- “科学管理之父”弗雷德里克·泰勒（Frederick Winslow Taylor）认为：“管理就是确切地知道你要别人干什么，并使他用最好的方法去干。”（《科学管理原理》）在泰勒看来，管理就是指挥他人能用最好的办法去工作。[3]
- 诺贝尔奖获得者赫伯特·西蒙（Herbert A. Simon）对管理的定义是：“管理就是制定决策。”（《管理决策新科学》）
- 彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）认为：“管理是一种工作，它有自己的技巧、工具和方法；管理是一种器官，是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官；管理是一门科学，一种系统化的并到处适用的知识；同时管理也是一种文化。”（《管理：任务、责任、实践》）

- 亨利·法约尔 (Henri Fayol) 在其名著《工业管理与一般管理》中给出管理概念之后, 它就产生了整整一个世纪的影响, 对西方管理理论的发展具有重大的影响力。法约尔认为: 管理是所有的人类组织都有的一种活动, 这种活动由五项要素组成的: 计划、组织、指挥、协调和控制。法约尔对管理的看法颇受后人的推崇与肯定, 形成了管理过程学派。孔茨 (Koontz) 是二战后这一学派的继承与发扬人, 使该学派风行全球。
- 斯蒂芬·罗宾斯给管理的定义是: 所谓管理, 是指同别人一起, 或通过别人使活动完成得更有效的过程。
- 管理是指在特定的时空条件下, 通过计划、组织、指挥、协调、控制、反馈等手段, 对系统所拥有的生物、非生物、资本、信息、能量等资源要素进行优化配置, 并实现既定系统诉求的生物流、非生物流、资本流、信息流、能量流目标的过程。

一、 传统的管理理论

- 1、泰罗的科学管理理论
- 2、法约尔的管理过程理论
- 3、韦伯的行政组织理论
- 4、梅奥的人际关系理论
- 5、马斯洛等人的动机激励理论

传统管理理论又称古典管理理论，是西方管理理论发展的第一阶段（19世纪末~20世纪初），历经半个世纪左右。一般认为，该阶段理论体系的主要代表是[美国]泰罗的科学管理理论、[法国]法约尔的管理过程理论和[德国]韦伯的行政组织理论。



泰罗的科学管理理论

弗雷德里克·温·泰罗 (Frederick Winslow Taylor, 1856-1915):

1856年出生于美国费城一个富裕的律师家庭，中学毕业考入哈佛大学法学院，因眼疾中途辍学。

1875年进入小型水泵厂当徒工，1878年进入米德维尔钢铁公司，先后当过技工、工长、技师、总工程师。

1886年，加入美国机械工程师协会，1906年当选该协会主席。

1898~1901年受雇于伯利恒钢铁公司从事顾问咨询工作。

1901年以后，他更以大部分时间从事咨询、写作和演讲等工作，推广其科学管理思想。

1911年出版了《科学管理原理》。



泰罗其人

2020-10-16

1915年因患肺炎去逝。他被后人尊为“科学管理之父”，这个称号并被铭刻在他的墓碑上。

泰罗科学管理理论的主要内容

概括为八个方面：

1. 制定工作定额
2. 选择“第一流的工人”
3. 实施标准化管理
4. 实施有差别的计件工资制
5. 强调雇主与工人合作的“精神革命”
6. 主张计划职能与执行职能分开
7. 实行职能工长制
8. 强调例外管理

对泰罗制的评价

列宁对泰罗制全面而深刻的评价：“资本主义在这方面的最新发明—泰罗制—也同资本主义其他一切进步的东西一样，有两个方面，一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷的手段，另一方面是一系列最丰富的科学成就，即按科学来分析人在劳动中的机械动作，省去多余的笨拙的动作，制定最精确的工作方法，实行最完善的计算和监督制等等。苏维埃共和国在这方面无论如何都要采用科学和技术上一切宝贵的成就。社会主义实现的如何，取决于我们苏维埃政权和苏维埃管理机构同资本主义最新的进步的东西结合的好坏。应该在俄国研究与传播泰罗制，有系统地试行这种制度并且使它适应下来。”



法约尔其人

亨利·法约尔 (Henri Fayol, 1841-1925):

1841年出生于法国一个小资产阶级家庭，1860年毕业于法国国立矿业学院。

1860年被康门塔里—福尔香包矿冶公司聘为采矿工程师。

1866年，担任矿井经理。

1888年晋升为公司的总经理。

1892年以后，任康曼包矿业联合公司总经理。77岁退休并继续任该公司董事。

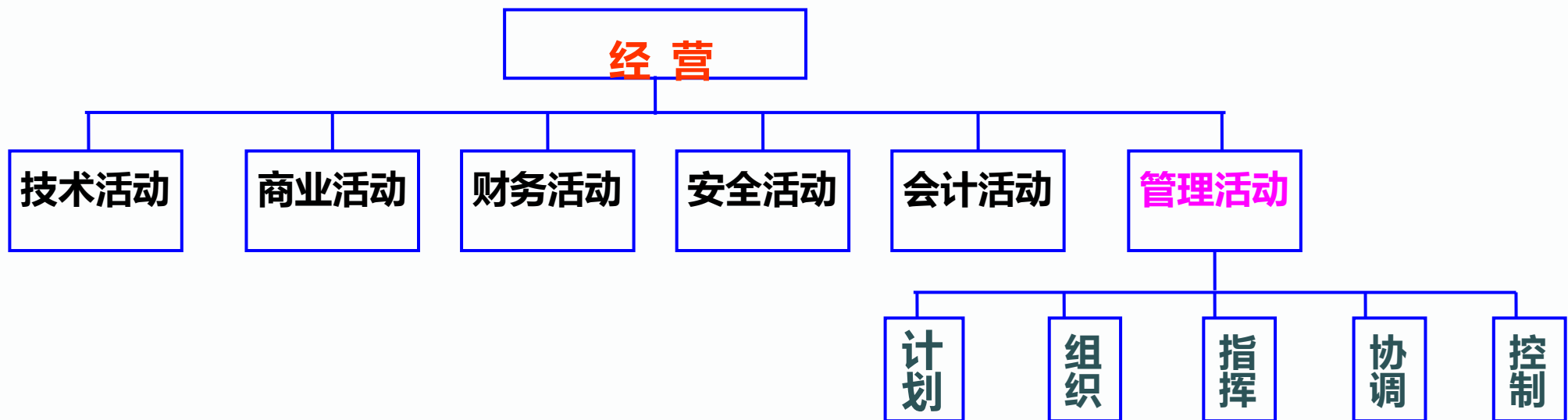
1918年创办法国管理研究中心并兼任高级商学院教授。

法约尔一生著述很多，其中有影响的著作有：《论管理的一般原则》（1908）、《管理职能在指导营业中的重要性》（1917）、《论工业的积极管理》（1918）、《国家在管理上的无能—邮电与电讯》（1921）、《国家管理理论》（1923），代表作为1916年出版的《工业管理与一般管理》。

法约尔被认为是同泰罗并驾齐驱的管理理论的创始者

法约尔管理过程理论的主要内容

(1) 区别了经营和管理的概念



(2) 明确了管理的职能

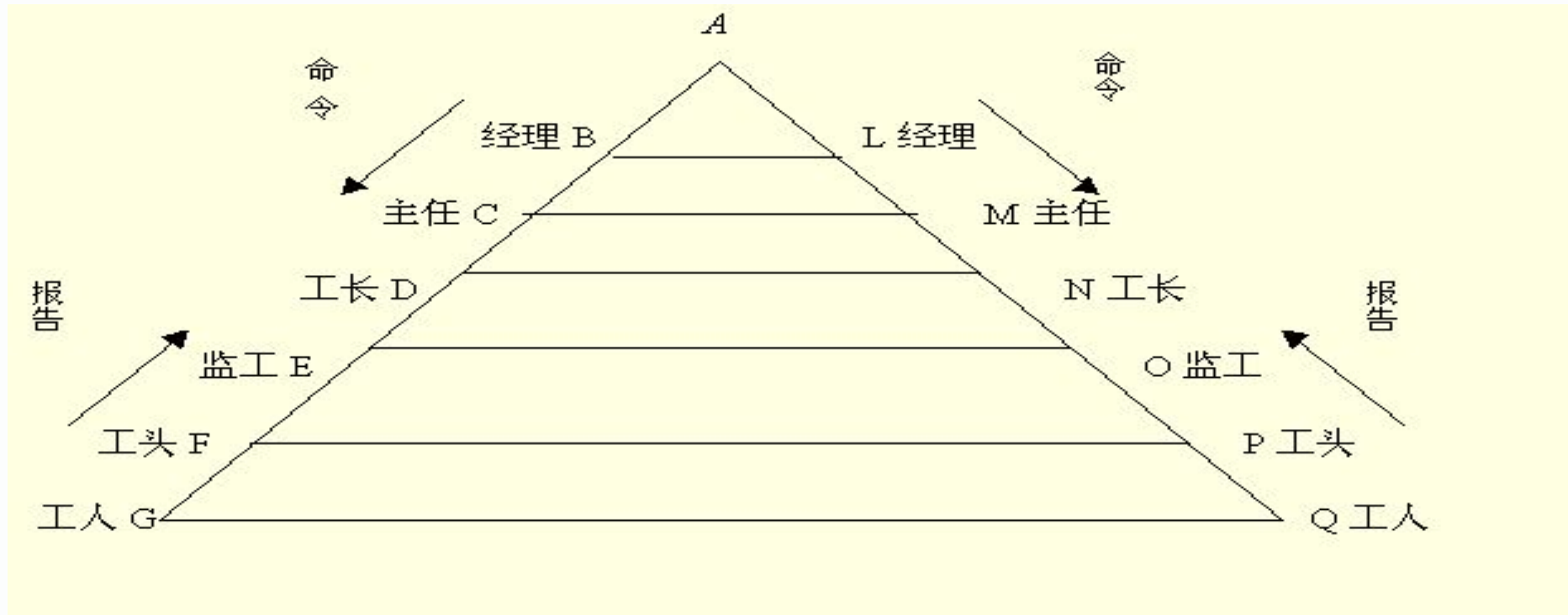


(3) 归纳了管理的14条一般原则

- (1) 劳动分工；
- (2) 权利与责任；
- (3) 纪律；
- (4) 统一命令；
- (5) 统一领导；
- (6) 个人服从集体；
- (7) 人员的报酬；
- (8) 集权；
- (9) 等级制度；
- (10) 秩序；
- (11) 公平；
- (12) 人员的稳定；
- (13) 首创精神；
- (14) 团结。

(4) 法约尔桥(下图)

法约尔桥 (Fayol bridge)



A代表这个组织的最高领导，按照组织系统，F与P之间发生了必须两者协议才能解决的问题，F必须将问题向E报告，E在报告D，如此层层由下而上，由上而下到达P，然后P将研讨意见向O报告，层层上报到A，再经过B、C……最后回到F。这样往返一趟，既费时又误事，所以法约尔提出作一“跳板”，使F与P之间可以直接商议解决问题，再分头上报

(5) 倡导管理教育

- ◎ 管理是一种单独的适用于所有类型的事业的活动；
- ◎ 随着在管理层的地位的上升，管理能力是极其需要的；
- ◎ 管理是能够传授的。

对法约尔的评价

英国管理学家厄威克在《管理备要》一书中说：“亨利·法约尔是直到本世纪（20世纪）上半叶为止，欧洲贡献给管理运动最杰出的人物。”

在西方管理学教科书中常以法约尔的管理程序理论
代表古典管理理论，并称之为管理程序学派。

韦伯的行政组织理论



马克斯·韦伯

(Max Weber, 1864-1920)

德国人,组织理论之父

主要著作:

《新教伦理与资本主义精神》

《社会与经济组织理论》

“所有以办公室形式出现的组织遵循着这样一个等级原则,那就是:
每一个低级别的办公室都受控并受监督于高一级的办公室。”
——马克斯·韦伯

韦伯构建的理想的行政组织模式

- ❁ 组织依据合法程序产生，有明确的目标和完整的规章制度。
- ❁ 组织的结构是层控体系，组织中的人依据其职位的高低和正式的工作职责行使职权。
- ❁ 人与人的关系是人对工作的关系，而不是人对人的关系。
- ❁ 按职位需求，公开甄选适岗人才。
- ❁ 对人员进行合理分工，并进行专业培训，以提高生产效率。
- ❁ 按职位和贡献付酬，并建立升迁奖惩制度，以提高工人事业心和成就感。

4

梅奥的人际关系理论



梅奥

(George Elton Mayo, 1880 – 1949)

美国哈佛大学心理学家、行为科学家，原籍澳大利亚。

1933年出版代表作：

《工业文明中的人类问题》

(The Human Problems of an Industrial Civilization)

“在经营方法中,只要专业化的商业不考虑人性和社会动机,我们也许可以认为罢工和怠工是伴随工业出现的正常产物。”

——艾尔顿·梅奥

霍桑实验

霍桑试验的初衷是试图通过改善工作条件与环境等外在因素，找到提高劳动生产率的途径，从1924年到1932年，先后进行了四个阶段的实验：照明试验、继电器装配工人小组试验、大规模访谈和对接线板接线工作室的研究。

霍桑实验的发现

1. 工人是社会人，不是单纯意义上的经济人；
2. 企业中存在着非正式组织，必须注意与正式组织保持平衡；
3. 提高工人满意度是提高劳动生产率的首要条件，高满意度来源于物质和精神两种需求。

梅奥人际关系理论的主要内容

- 1、工人是“社会人”而不是“经济人”；
- 2、提高生产效率的关键在于提高工人的“士气”
(即工人对待工作的态度以及他和周围人的关系)；
- 3、企业中存在着“非正式组织”(即由共同的情感、兴趣爱好、地理位置等原因而自然形成的一种团体)；
- 4、企业应改变领导方式，采取措施提高职工的士气，
促进协作，保持真诚持久的良好关系。

5

马斯洛等人的动机激励理论

马斯洛的需要层次理论



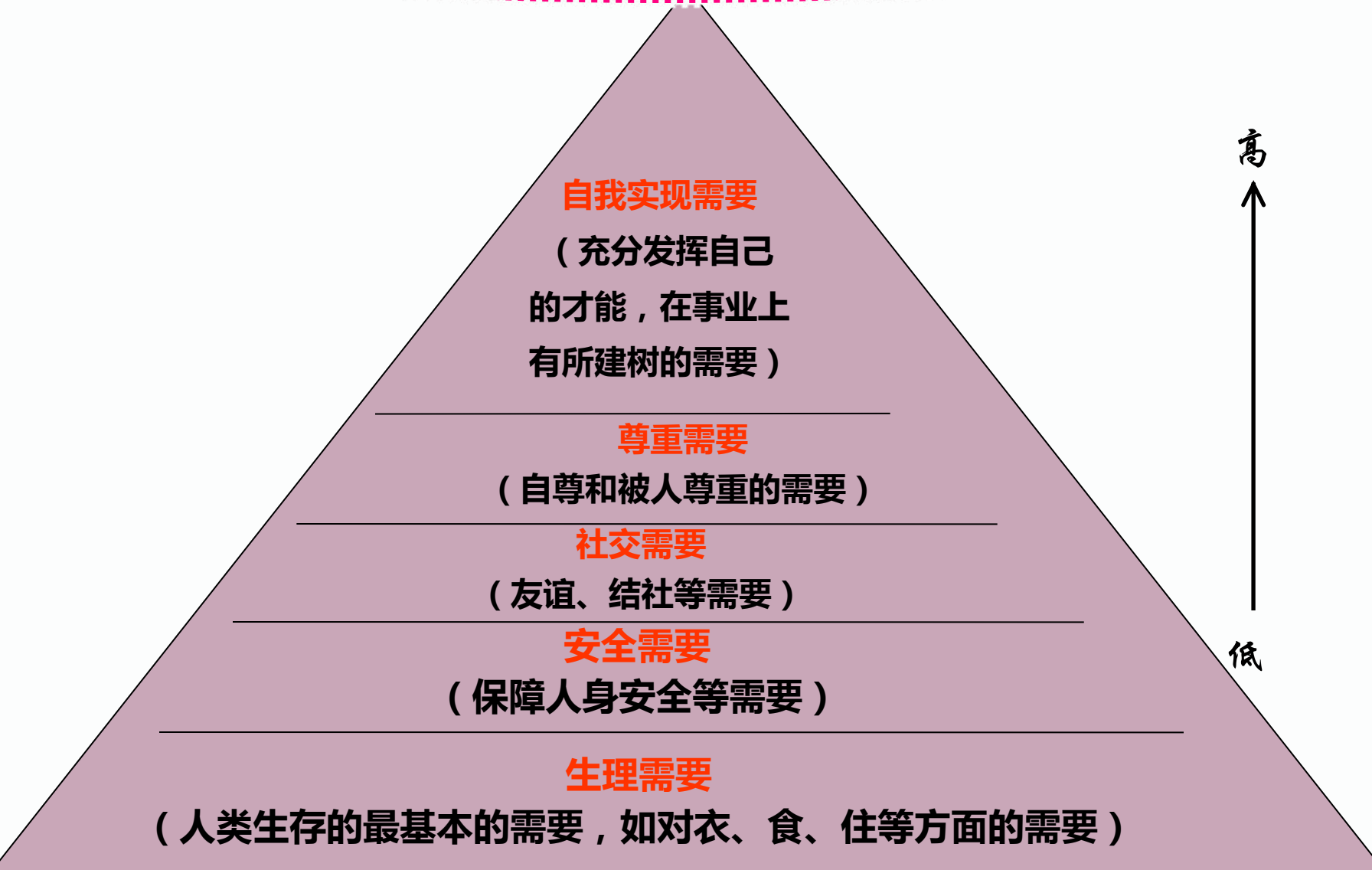
亚伯拉罕·马斯洛

(Abraham H. Maslow 1908-1970)

美国心理学家

“在我看来很明显的是,在一个企业中,如果每个人所关心的事是绝对清楚的有关目标和组织的长远目的,从实践上说所有其他问题就会随之成为对其余事情的适当含义的简单技术问题.但下述问题也是事实,即对于程度来说,这些长远目标在相互抵触、相互矛盾或被部分理解时是混乱的,从而对世界中的技术\方法和含义的所有争论都将变成几乎没用的东西。” ——亚伯拉罕·马斯洛

马斯洛的需要层次“金字塔”



人的需要以层次形式出现, 在较低的需要满足后, 人们才能上升到较高层的需要追求。

麦格雷戈等人的人性假设理论

X—Y 理论

道格拉斯·麦格雷戈

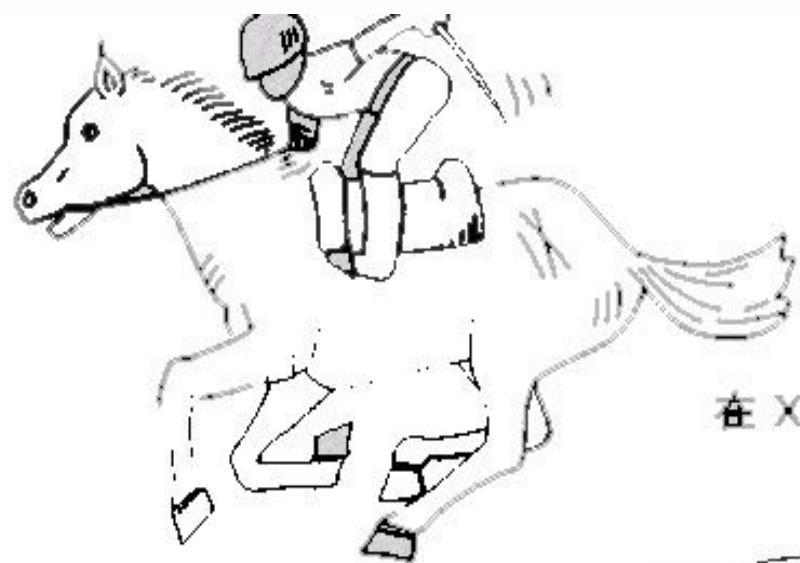
(Douglas M. Mc Gregor, 1906-1964)

美国著名行为科学家

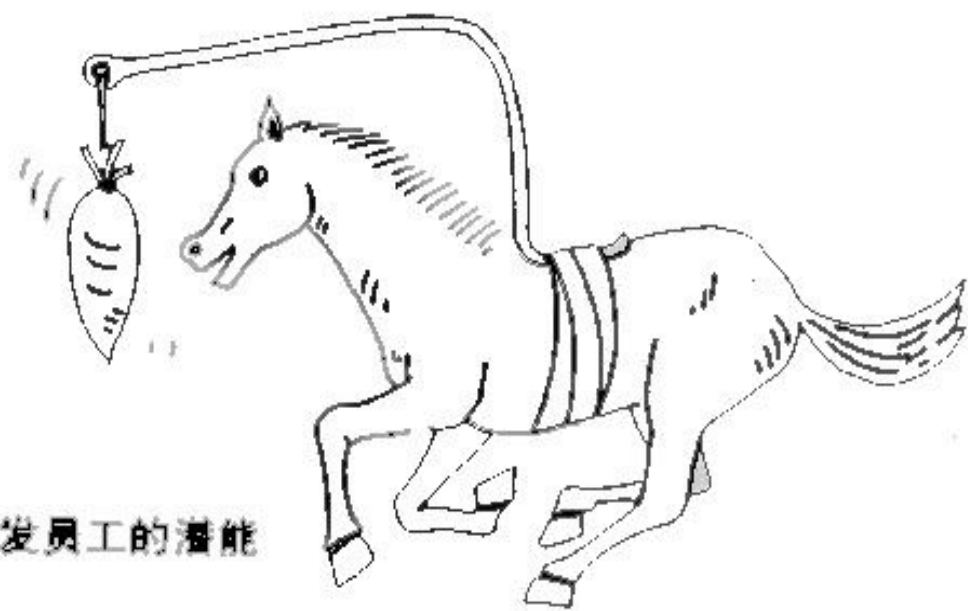


“动机、发展潜力、承担责任的能力……都是人所表现出来的，而不是由管理所给予的。”

——道格拉斯·麦格雷戈



在 X 理论下，管理人员要采用高压政策；



在 Y 理论下，可通过鼓励激发员工的潜能

1. 经济人假设（x理论）

- （1）人是由经济诱因来引发工作动机的，其目的在于炼得最大的经济利益；
- （2）经济诱因在组织的控制之下。因此，人总是被动地在组织的操纵、激励和控制之下从事工作；
- （3）人总是以一种合乎理性的、精打细算的方式行事，力图用最小的投入取得满意的报酬；
- （4）人的情感是非理性的，会干预人对经济利益的合理追求。组织必须设法控制个人的感情。

2 . 社会人假设

- (1) 人类工作的主要动机是社会需要，而不是 经济需要。人们要求有一个良好的工作气氛，要求与同事之间建立良好的人际关系。
- (2) 工业革命和工作合理化的结果，使得工作变得单调而无意义。因此，必须从工作的社会关系中去寻求工作的意义。
- (3) 非正式组织有利于满足人的社会需要，因此，非正式组织的社会影响比正式组织的经济诱因对人有更大的影响力。
- (4) 人们最期望于领导者的是能承认并满足他们的社会需要。

3 . 自我实现人假设 (y理论)

- (1) 人的需要从低级到高级可分为多种层次，其最终目的是满足自我实现的需要，寻求工作上的意义。
- (2) 人们力求在工作上有所成就，实现自治和独立，发展自己的能力和技术，以便富有弹性，能适应环境。
- (3) 人们能够自我激励和自我控制，外部激励和外部控制会对人产生威胁，造成不良的后果。
- (4) 个人的自我实现同组织目标的实现并不是冲突的，而是能够达成一致的。在适当的条件下，个人会自动地调整自己的目标，使之与组织目标配合。

4 . 复杂人假设 (超y理论)

- (1) 人的工作动机不但是复杂的，而且变动性很大。每个人都有许多不同的需求。人的动机结构不仅因人而异，而且同一个人也因时而异，因地而异。各种动机之间交互作用而形成复杂的动机模式。
- (2) 一个人在组织中可以形成新的需求和动机。因此，一个人在组织中表现的动机模式是他原来的动机与组织经验交互作用的结果。
- (3) 人在不同的组织和不同的团体中可能表现出不同的动机模式。在正式组织中与别人不能和谐相处的人，在非正式组织中可能是合群的，从而满足其社会需要。在某些复杂的组织中，各个部门可以利用不同的动机来达到其目标。
- (4) 一个人是否感到心满意足，肯为组织尽力，决定于他本身的动机结构与他同组织之间的相互关系；工作的性质、本人的工作能力和技术水平、动机的强弱、人际关系的好坏，都可能产生影响。
- (5) 人可以依自己的动机、能力及工作性质对不同的管理方式作出不同的反应。因此，没有一种适合于任何时代、任何人的可能管理方式。复杂人假设产生了超y理论，成为权变理论的理论基础。

人性假设理论如表：

西方理论	经济人 (X)	社会人	自动人 (y)	复杂人 (超y)
中国古代理论	性恶论 —荀子	性善论 —孟子	尽性主义 — 梁启超	流水人性 —告子
内涵	目好色，耳好声， 口好味，心好利， 骨体肤里好安逸。	恻隐之心， 羞恶之心， 辞让之心， 是非之心。	把个人的天赋 良能发挥到十 分圆满，人人 可以自立。	人性无分善与不善， 决诸东方则东流 决诸西方则西流
管理方式	制度管理	关系管理	成就管理	权变管理

马克思的人性观

——人的自然属性

人的社会属性

人的思维属性

—感性、知性、理性

“观念人假设”



2020-10-16

第二部分 西方现代管理思想

- 1、巴纳德的组织理论
- 2、西蒙的决策理论
- 3、系统科学
- 4、目标管理
- 5、质量管理

第二部分西方现代管理思想

1. 巴纳德理论要点:现代组织理论

1. 组织是一个协作系统。
2. 组织的基本要素：协作意愿、共同目标、信息沟通。
3. 管理者的领导权威来自下级的认可。

2、西蒙和决策理论



赫伯特·西蒙

(Herbert Simon)

卡内基·梅隆大学心理学和计算机科学
教授

简历:

- 赫伯特·西蒙是美国管理学家和社会科学家。
- 在管理学、经济学、组织行为学、心理学、政治学、社会学、计算机科学等方面都有较深厚的造诣。
- 他早年就读于芝加哥大学，于1943年获得博士学位。
- 自1949年担任美国卡内基-梅隆大学计算机与心理学教授，他由于“对经济组织内的决策程序所进行的开创性研究”而获得1978年诺贝尔经济学奖。

主要的理论要点:

- 1、**决策贯彻于管理的全过程，管理就是决策。**
- 2、**决策的标准并非是“最优”。**
- 3、**决策分为程序性决策和非程序性决策。**
- 4、**决策过程中要充分考虑人的经验及智能。**

3

系统管理学派



系统科学发端于20世纪20年代，奥地利生物学家L.von贝塔朗菲倡导的机体论就是一般系统论的萌芽，与此同时，英国军事部门的科学家研究和解决雷达系统的应用问题，提出了运筹学，这就是系统工程的萌芽。

3

系统管理学派

理论要点

1. 强调从系统观念上给管理人员提供一种思想方法，提供一种把企业内外环境、各种因素作为整体进行考虑的结构；
2. 企业是一个以人为主体的一体化系统，它是一个由许多分系统组成的开放的社会技术系统；
3. 企业是一个开放系统，它受环境影响，也影响环境。它在与环境的相互影响中达到动态的平衡。

4

德鲁克和经验管理学派



彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker)

《商业周刊》称其为

“当代不朽的管理思想大师”

《经济学人周刊》更称其为

“大师中的大师”

美国当代著名经济学家和管理学家

(1909年 ---)

简历:

- 彼得·德鲁克，美国当代著名经济学家和管理学专家。
- 德鲁克1909年生于维也纳。
- 1929年去伦敦任新闻记者
- 1937年后定居美国，曾在美国几家国际性大公司担任管理顾问，并在纽约大学、贝宁顿学院等高等学府执教、教授管理学、政治学、经济学。
- 撰写出版了数十部经济学、管理学著作。

经验管理学派理论的主要内容

又称案例学派。该学派的观点认为，有关企业管理的科学应从企业管理的实际出发，以成功企业的管理经验为主要研究对象。然后加以概括和理论化，并据此向企业管理人员提供实际的建议。

理论上的主要贡献

1. 提出了“目标管理”思想
2. 主张使用比较方法研究和概括企业管理经验
3. 概括了企业管理的组织机构
4. 明确了管理的性质和任务
5. 提出了有效的管理方法

5

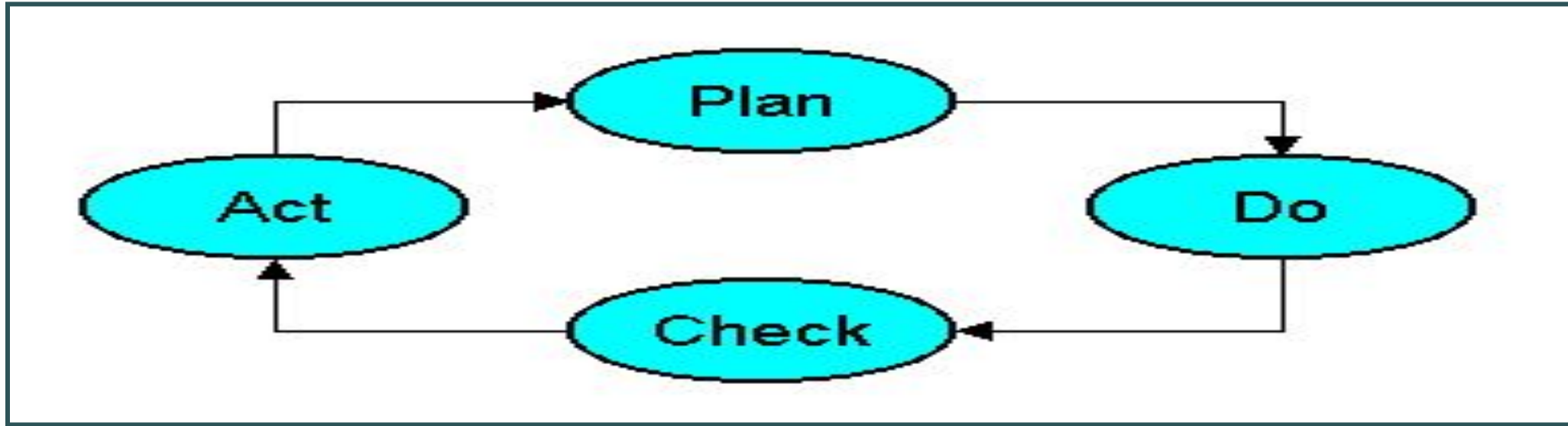
质量管理



威廉·爱德华·戴明 (Dr. W. Edwards Deming , 1900—1993)
世界著名的质量管理专家

戴明 (W . Edwards . Deming) 博士是世界著名的质量管理专家，他对世界质量管理发展做出的卓越贡献享誉全球。以戴明命名的“戴明品质奖”，至今仍是日本品质管理的最高荣誉。

PDCA 循环 “戴明循环”



- ① **P** (Plan) ——计划。包括方针和目标的确定以及活动计划的制定。
- ② **D** (DO) ——执行。执行就是具体运作，实现计划中的内容。
- ③ **C** (Check) ——检查。就是要总结执行计划的结果，分清哪些对了，哪些错了，明确效果，找出问题。
- ④ **A** (Action) ——行动（或处理）。对总结检查的结果进行处理，成功的经验加以肯定，并予以标准化，或制定作业指导书，便于以后工作时遵循；对于失败的教训也要总结，以免重现。对于没有解决的问题，应提给下一个PDCA循环中去解决。

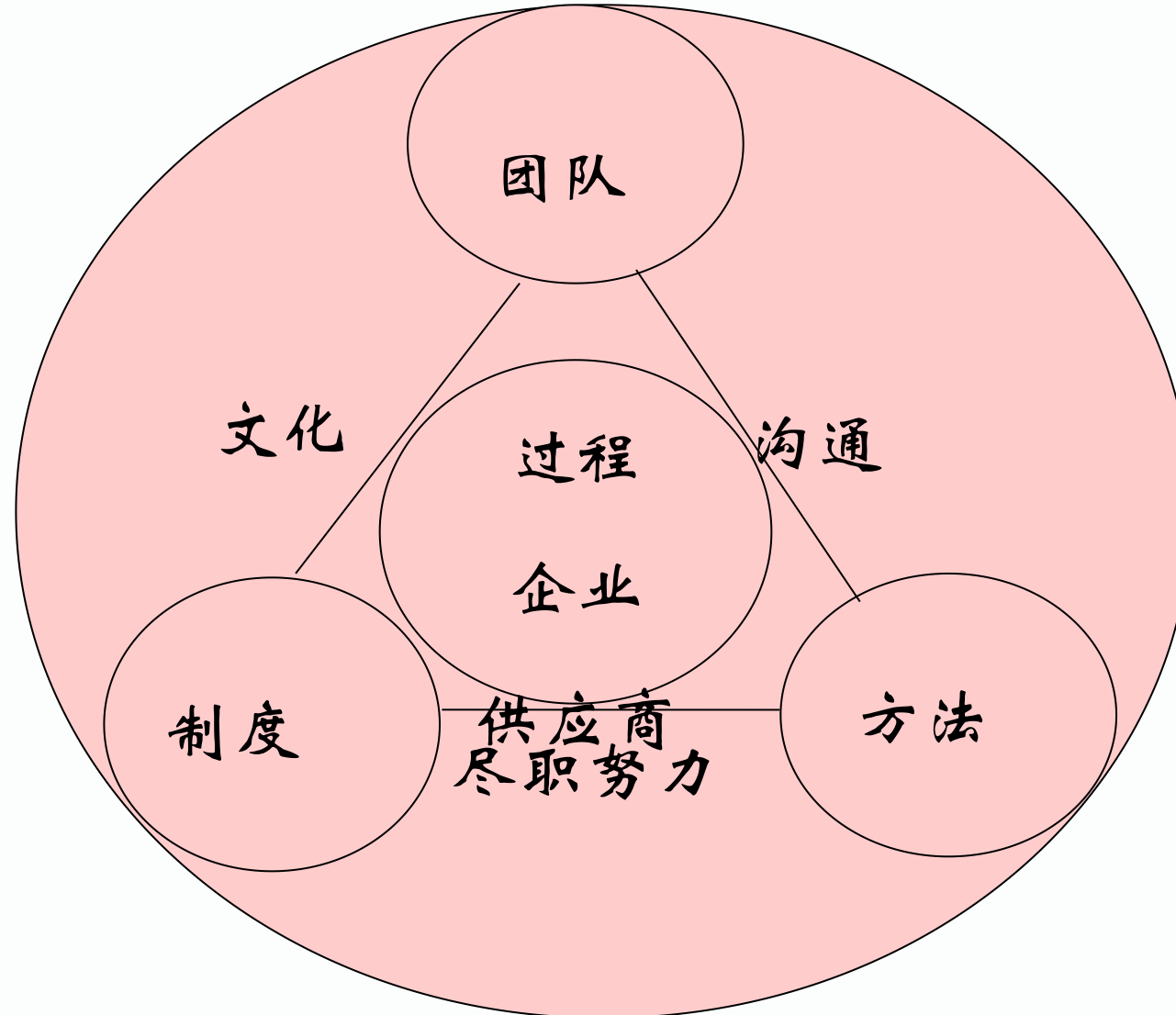
改进：标准化（举例 幼儿园事件）

全面质量管理 (TQM) 模型

制度： 集合以国际通用标准为基础结合具体情况制定

方法： 分析、校正和预测为继续改进所需采取的措施

团队： 各种顾问班子、质量改进小组、质量协作队等等



组织在成长五阶段的管理方式

项目	阶段一	阶段二	阶段三	阶段四	阶段五
管理重点	生产与销售	作业效率	市场扩展	组织的巩固	解决问题与尝新
组织结构	非正式	集权与功能单位	分权与地区单位	直线-幕僚与产品单位	团队与矩阵结构
高级经理管理风格	个人主义与创业导向	指导	授权	监督考核	合作参与
控制制度	市场结果	标准和成本中心	报告和利润中心	计划和投资中心	共同设定的目标
管理者的主要报酬	股权拥有	薪资和奖励的增加	个人红利	利润分享和股票购买权	团队红利

第三部分 西方现代管理思想

- 1、战略管理-公司战略
- 2、战略管理-竞争战略
- 3、战略管理-蓝海战略
- 4、学习型组织
- 5、人力资源管理
- 6、复杂系统管理

1

战略管理-公司战略



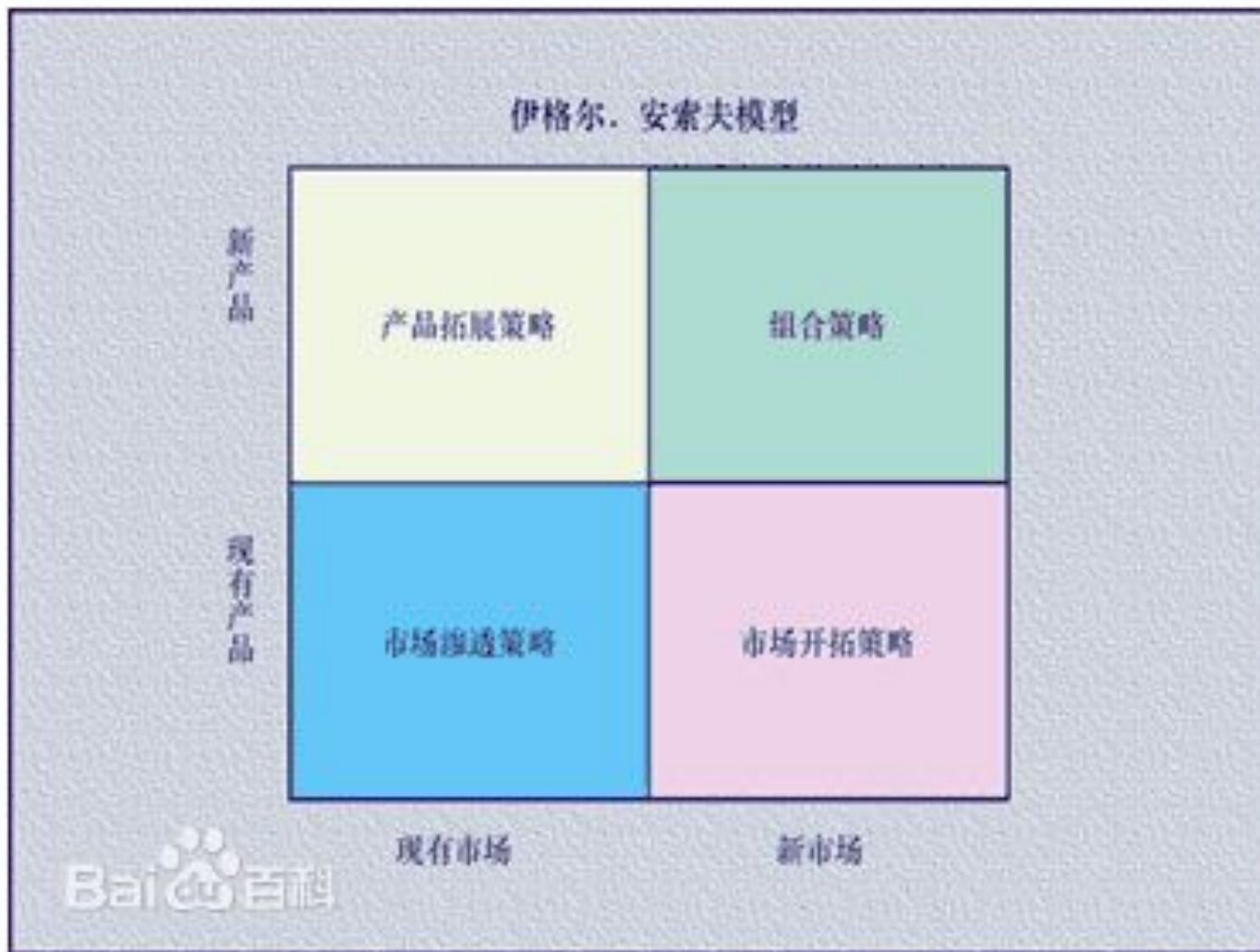
- 战略管理的鼻祖：伊戈尔·安索夫（Igor Ansoff），在战略管理中的特殊地位最主要表现在对战略管理（Strategic Management）的开创性研究，由于他的开创性研究终于使他成为这门学科的一代宗师。
- 作为战略管理的一代宗师，他首次提出公司战略概念、战略管理概念、战略规划的系统理论、企业竞争优势概念、以及把战略管理与混乱环境联系起来起来的权变理论

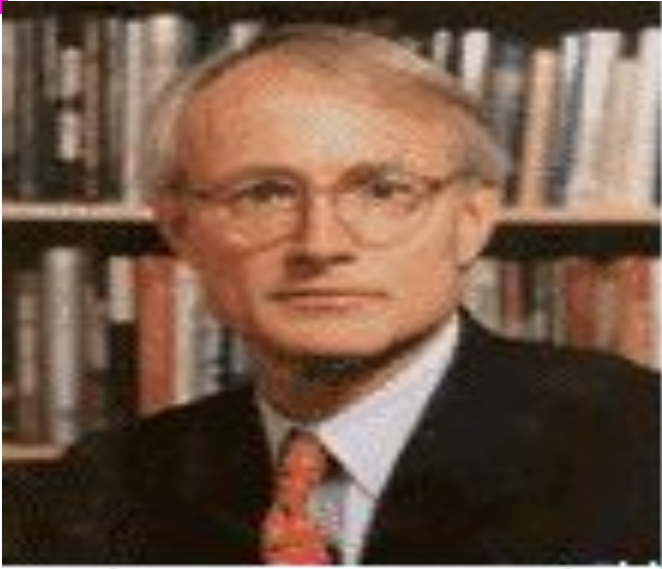


管理学界把安索夫尊称为战略管理的鼻祖

- 第一本企业战略著作《公司战略》(1965)首次出版的时候，安索夫就明确宣称了自己的战略管理主张，他认为，战略管理目的是“发展一系列有实用价值的理论和程序，使经理人能用来经营……商业公司可以凭借这些实用的方法来做出战略决策。”这既是安索夫创立战略管理这门理论体系的追求，也是他个人作为一位企业战略研究者给自己确立的使命。历史证明，他做到了，而且得到世界范围的广泛认同。

安索夫的最主要的观点是安索夫矩阵





迈克尔·波特（Michael E . Porter）

哈佛商学院教授，1979年麦肯西基金会“哈佛商业评论最佳文章”奖获得者，《华尔街日报》客座专栏作家。

（1947年----）

波特的竞争战略研究开创了企业经营战略的崭新领域，对全球企业发展和管理理论研究的进步，都做出了重要的贡献。

贡献：

在《竞争战略》一书中明确地提出了三种通用战略

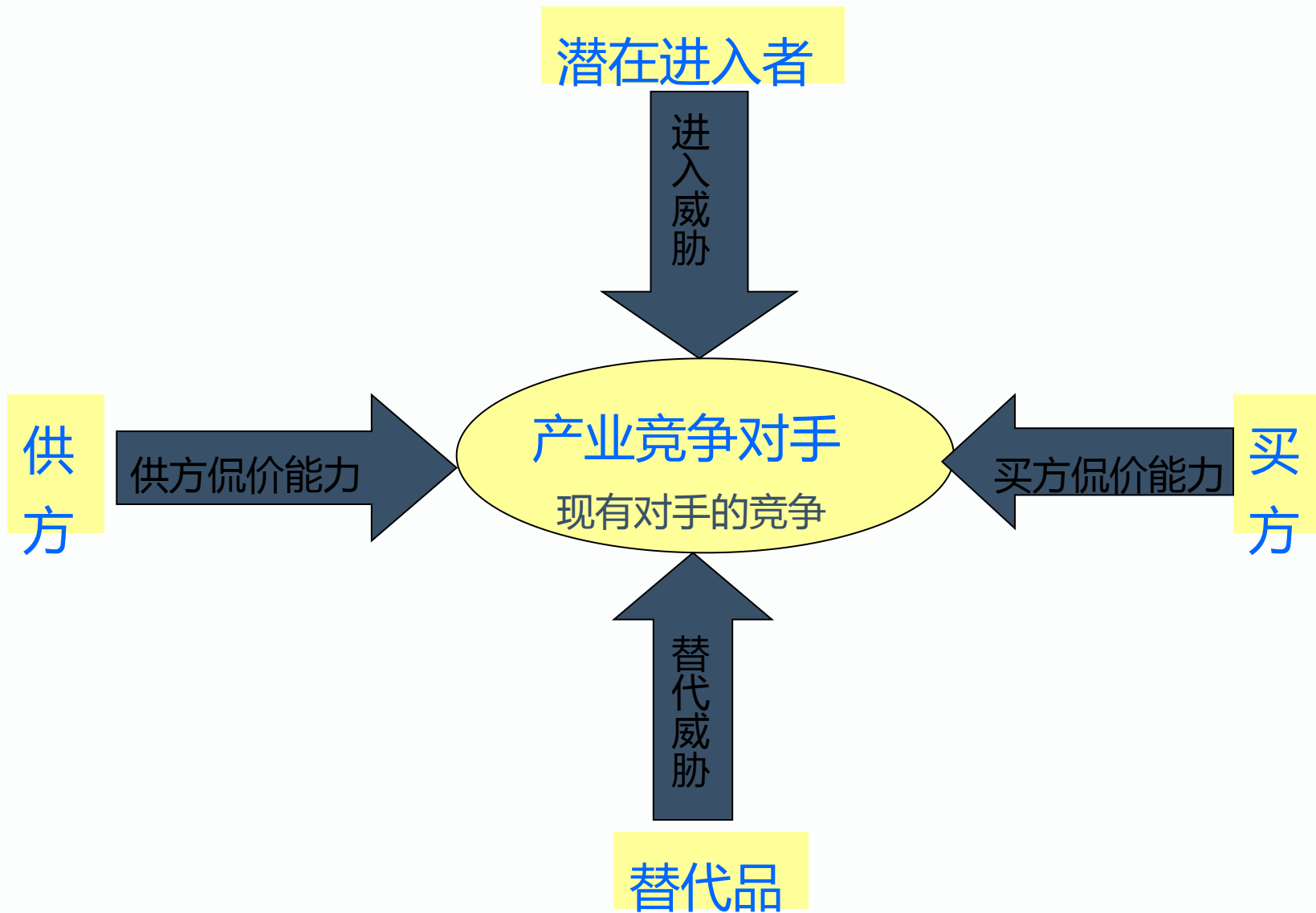
成本领先（VCD大战、JIT、零库存）

标歧立异（差异化、品牌建立、品牌模糊）

目标集聚（核心竞争力）

战略分析的基本工具：





波特提出的五种竞争作用力

3

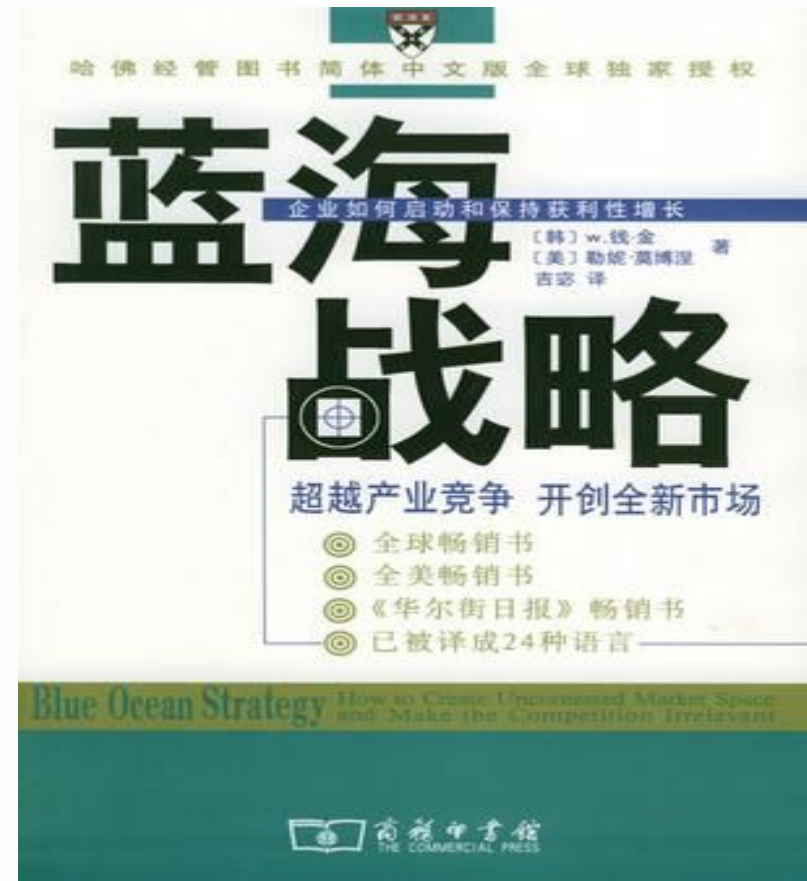
学习型组织



金伟灿（英文名：W. Chan Kim）出身于韩国，是欧洲工商管理学院(INSEAD)波士顿咨询集团布鲁斯·D. 亨德森战略和国际管理教席教授



勒妮·莫博涅是欧洲管理学院INSEAD杰出研究员，INSEAD的法国枫丹白露校区策略和管理教授，以及世界经济论坛研究员



妮·莫博涅和金伟灿（W. Chan Kim）作为合作伙伴，2005合著《蓝海战略》，而且是价值创新网络(Value Innovation Network, VIN)的缔造者

红海和蓝海战略比较

红海战略	蓝海战略
在已经存在的市场内竞争	拓展非竞争性市场空间
参与竞争	规避竞争
争夺现有需求	创造并攫取新需求
遵循价值与成本互替定律	打破价值与成本互替定律
根据差异化或低成本的战略选择，把企业行为整合为一个体系	同时追求差异化和低成本，把企业行为整合为一个体系

蓝海策略的特色有五：

- 1.开创没有竞争的「新市场」；
- 2.不与对手竞争，使「竞争」变得不相干；
- 3.创造出新的需求，并透过成本控制，追求持续领先；
- 4.同时追求顾客所能获得的高价值与产品的低成本；
- 5.调整整个公司的操作系统，给以完全的配合。



彼得·圣吉 (Peter M. Senge)

(1947年—)

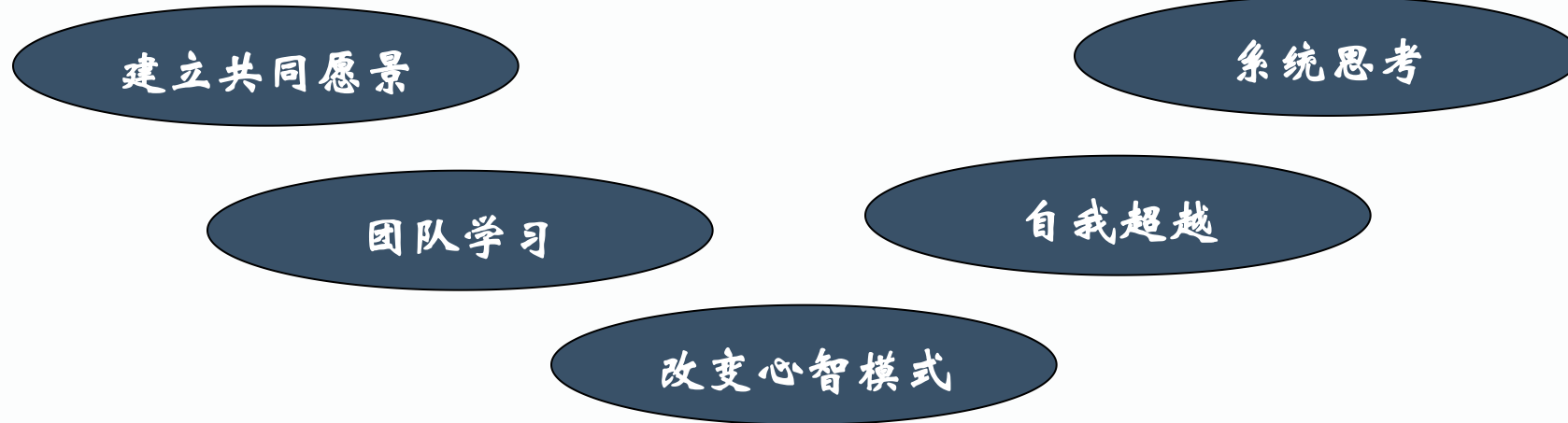
美国著名的商业周刊推崇圣吉为

当代最杰出的新管理大师之一。

简历:

- 彼得·圣吉1947年出生于芝加哥。
- 1970年在斯坦福大学获航空及太空工程学士学位，之后进入麻省理工学院斯隆管理学院攻读博士学位，师从佛睿恩特 (Jay Forrester) 教授，研究系统动力学整体动态搭配的管理理念。
- 1978年获得博士学位后，圣吉留在斯隆，继续致力于将系统动力学与组织学习、创造原理、认知科学、群体深度对话与模拟演练游戏融合，从发展出“学习型组织”理论。
- 作为他们研究成果的结晶，圣吉的代表作《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》于1990年在美国出版，该书于1992年荣获世界企业学会 (World Business Academy) 最高荣誉的开拓者奖 (Pathfinder Award)，圣吉本人也于同年被美国《商业周刊》推崇为当代最杰出的新管理大师之一。

学习型组织的五项修炼（要素）



学习型组织的特点：

- 全体成员有共同的愿景和理想。
- 善于不断学习。
- 扁平式的组织结构。
- 员工的自主、自觉性管理。
- 员工家庭与事业平衡。
- 领导者的新角色改变为设计师、仆人和教师。



“人力资源”这一概念曾先后于1919年和1921年在约翰·R·康芒斯的两本著作《产业信誉》、《产业政府》中使用过，这是第一个使用

约翰·罗杰斯·康芒斯1862年10月13日生于美国俄亥俄州霍兰斯堡,1945年5月11日在北卡罗来纳州罗利逝世。他是伊利 (R.T.Ely, 1854~1943年) 的学生。他在奥柏林学院 (1888年) 和约翰·霍普金斯大学 (1888-1890年) 学习, 1888年毕业于奥柏林学院, 获文学学士学位, 1892年, 任该学院经济学、社会学教授, 1915年在该学院获法学博士学位。1901~1902年, 任美国工业委员会研究员。1904~1932年任威斯康星大学教授。1920~1928年任全国经济研究局局长。作为制度经济学方面有特色的威斯康星传统的奠基人, 康芒斯从他的实践的、历史的和以实验为根据的研究中, 尤其在劳动关系和社会改革方面, 得出了他的理论见解 (概括在他的《资本主义法律基础和制度经济学》)

·康芒斯关于法律与经济关系的理论主要体现在

·集体行动理论

·利益和谐理论

·法制决定论

·这三大理论，每一个都反映出康芒斯对法律在经济生活中所起重要作用的充分肯定。

- 人力资源 (HumanResources, 简称HR) 即人事, 最广泛定义是指人力资源管理工作, 包含六大模块: 人力资源规划、招聘、培训、绩效、薪酬和劳动关系等。多用于公司的人事部门。也是公司的一个重要的职位。公司的人员招聘, 培训, 职员的考核, 职员的薪酬, 职员调动都和人事有关。
- 人力资源是指在一个国家或地区中, 处于劳动年龄、未到劳动年龄和超过劳动年龄但具有劳动能力的人口之和。人力资源也指一定时期内组织中的人所拥有的能够被企业所用, 且对价值创造起贡献作用的教育、能力、技能、经验、体力等的总称。
- 人力资源还是企事业单位独立的经营团体所需人员具备的能力 (资源)

人力资源的发展

- 20世纪初人们所理解的人力资源的概念是由管理大师彼得·德鲁克于1954年在《管理实践》中首先提出并加以明确界定的。他认为人力资源拥有当前其他资源所没有的素质，即“协调能力、融合能力、判断力和想象力”；它是一种特殊的资源，必须经过有效的激励机制才能开发利用，并给企业带来可见的经济价值
- 20世纪60年代以后，美国经济学家W.舒尔茨和加里·贝克尔提出了现代人力资本理论，该理论认为人力资本体现于具有劳动能力的人身上的、以劳动者数量和质量所表示的资本，它是通过投资形成的。该理论的提出使得人力资源的概念更加深入人心
- 英国经济学家哈比森在《国民财富的人力资本》中写道“人力资本是国民财富的最终基础。资本和自然资源是被动的生产要素，人是积累资本，开发自然资源，建立社会、经济和政治并推动国家向前发展的主动力量。显而易见，一个国家如果不能发展人们的知识和技能，就不能发展任何新的东西。”从此，对人力资源的研究越来越多，学者对人力资源的涵义也提出了越来越多的解释。

- 第一代人力资源管理系统出现于20世纪60年代末期，除了能自动计算人员薪酬外，几乎没有更多如报表生成和数据分析等功能，也不保留任何历史信息。
- 第二代人力资源管理系统出现于20世纪70年代末，对非财务人力资源信息和薪资的历史信息都进行设计，也有了初级的报表生成和数据分析功能。
- 第三代人力资源管理系统出现于20世纪90年代末，这一代HRMS的数据库将几乎所有与人力资源相关的数据都进行了收集与管理，更有强力报表生成工具、数据分析工具和信息共享的实现。

•1、人事管理阶段

•人事管理阶段又可具体分为以下几个阶段：**科学管理阶段、工业心理学阶段、人际关系管理阶段。**

•（一）科学管理阶段

•20世纪初，以弗雷德里克·温斯洛·泰勒等为代表，开创了科学管理理论学派，并推动了科学管理实践在美国的大规模推广和开展。泰勒提出了“计件工资制”和“计时工资制”，提出了实行劳动定额管理。1911年泰勒发表了《科学管理原理》一书，这本著作奠定了科学管理理论的基础，因而被西方管理学界称为“科学管理之父”。

•（二）工业心理学阶段

•以德国心理学家雨果·芒斯特伯格等为代表的心理学家的研究成果，推动了人事管理工作的科学化进程。雨果·芒斯特伯格于1913年出版的《心理学与工业效率》标志着工业心理学的诞生。

•（三）人际关系管理阶段

•1929年美国哈佛大学教授梅奥率领一个研究小组到美国西屋电气公司的霍桑工厂进行了长达九年的霍桑实验，真正揭开了对组织中的人的行为研究的序幕。

•2、人力资源管理阶段

•人力资源管理阶段又可分为人力资源管理的提出和人力资源管理的发展两个阶段。

•“人力资源”这一概念早在1954年就由现代管理学之父彼得·德鲁克在其著作《管理实践》提出并加以明确界定。20世纪80年代以来，人力资源管理理论不断成熟，并在实践中得到进一步发展，为企业所广泛接受，并逐渐取代人事管理。进入20世纪90年代，人力资源管理理论不断发展，也不断成熟。人们更多的探讨人力资源管理如何为企业的战略服务，人力资源部门的角色如何向企业管理的战略合作伙伴关系转变。战略人力资源管理理论的提出和发展，标志着现代人力资源管理的新阶段。

•3、人力资本管理阶段

•将人视为一种资本来进行管理。人作为资本参与到生产活动中，具有以下的特点：

人力资本可以产生利润

人作为资本，可以自然的升值

对人力资本的投资，可以产生利润

人作为一种资本，参与到利润分配中。

•4、以人为本管理阶段

•以人为本的管理方式是将人视为经营活动中最重要的、应首先考虑的因素。在企业中，客户的“上帝地位”被员工取代。

•以人为本的管理理念是，当企业满足了员工的各种需求的时候（如工作环境、薪酬、尊重等），员工的工作效率、创作力将会极大的提升，可以为企业发展做出更多的贡献。



现代营销集大成者，被誉为“现代营销学之父”，任美国西北大学凯洛格管理学院终身教授，是美国西北大学凯洛格管理学院国际市场营销学S·C·强生荣誉教授。美国管理科学联合市场营销学会主席，美国市场营销协会理事，营销科学学会托管人，管理分析中心主任，杨克罗维奇咨询委员会成员，哥白尼咨询委员会成员，中国GMC制造商联盟国际营销专家顾问。

•营销是一个系统工程，主要有4个环节支撑整个营销体系。

•第一环：产品

•第二环：盈利方式

•第三环：销售渠道

•第四环：传播渠道

- 定义·AMA, 1960): “市场营销是引导货物和劳务从生产者流向消费者或用户所进行的一切企业活动。”
- 这一定义将市场营销界定为商品流通过程中的企业活动。在此定义下, “营销”等同于“销售”, 它只是企业在产品生产出来以后, 为产品的销售而做出的各种努力
- 定义2(AMA, 1985): “市场营销是计划和执行关于产品、服务和创意的观念、定价、促销和分销的过程, 目的是完成交换并实现个人及组织的目标。”
- 根据这一定义, 市场营销活动已经超越了流通过程, 是一个包含了分析、计划、执行与控制等活动的管理过程。
- 定义3(格隆罗斯, 1990): “市场营销是在一种利益之下, 通过相互交换和承诺, 建立、维持、巩固与消费者及其他参与者的关系, 实现各方的目的。”
- 这一定义强调营销的目的是在共同的利益下, 建立、维持、巩固“关系”, 实现双赢或多赢。

- 定义4(菲利普·科特勒, 1994): “市场营销是个人和集体通过创造并同他人交换产品 and 价值以满足需求和欲望的一种社会和管理过程。”
- 定义5(AMA, 2004): “市场营销是一项有组织的活动, 它包括创造‘价值’, 将‘价值’通过沟通输送给顾客, 以及维系管理公司与顾客间的关系, 从而使公司及其相关者受益的一系列过程。”
- 定义6 (AMA) 营销是计划和执行关于商品、服务和创意的构想、定价、促销和分销, 以创造符合个人和组织目标的交换的一种过程 (Marketing is the processes of planning and executing the concepting, promotion, and distribution of ideas, goods, services to create exchange that satisfy individual and organizational goals.)
- 定义7 (美国营销大师philip kotler) “世界上最短营销定义”——比竞争对手更有利润地满足顾客的需要。

一个完整的竞争性销售体系的建立



产品
(Production)
价格
(Price)
渠道
(Place)
促销手段
(Promotion)



顾客的需求和期望
(Customer)
顾客的费用
(Cost)
顾客购买的方便性
(Convenience)
顾客与企业的沟通
(Communication)



差异化
(Variation)
功能化
(Versatility)
附加价值
(Value)
共鸣
(Vibration)



与顾客建立关联
(Relate)、
提高市场反应速度
(Response)、
运用关系营销
(Relationship)、
回报是营销的源泉
(Reward)

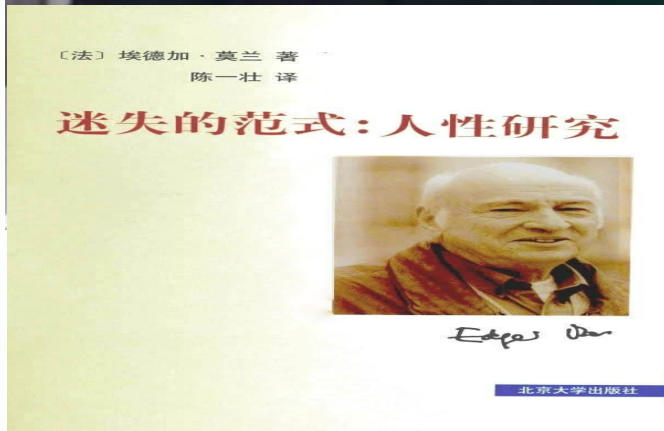
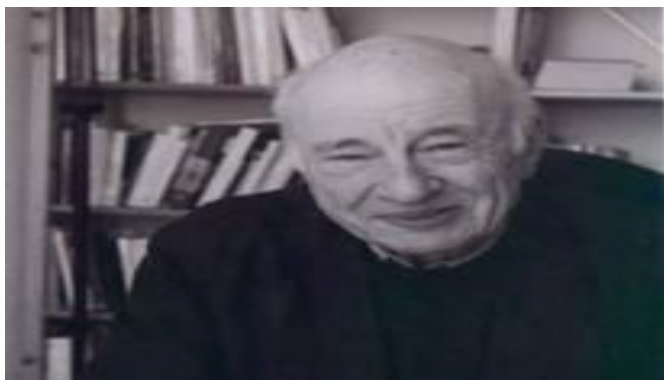
第四部分 管理前沿

- 1、复杂性，协同，突变、分形
- 2、战略管理-竞争战略
- 3、战略管理-蓝海战略
- 4、学习型组织
- 5、人力资源管理
- 6、复杂系统管理

1

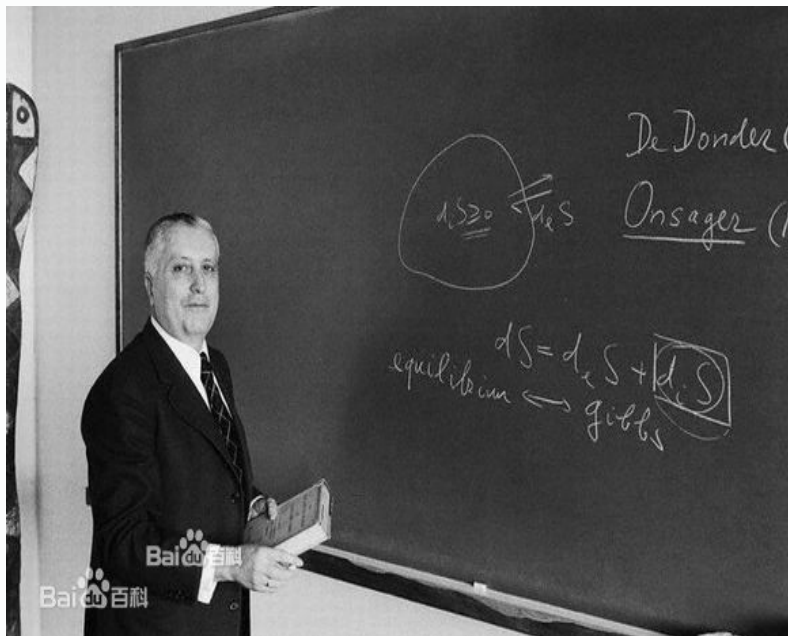
复杂性科学

英国著名物理学家霍金称“21世纪将是复杂性科学的世纪”。



埃德加·莫兰（Edgar Morin）法国当代著名思想家、法国社会科学院名誉研究员、法国教育部顾问

2020-10-16



普利高津1917年生于莫斯科，1945年在比利时布鲁塞尔自由大学获得博士学位后留校工作，两年后被聘为教授。他主要研究非平衡态的不可逆过程热力学，提出了“耗散结构”理论，并因此于1977年获得诺贝尔化学奖



默里·盖尔曼（Murray Gell-Mann，1929年9月15日-2019年5月24日），出生于美国纽约曼哈顿，毕业于麻省理工学院，美国物理学家，美国国家科学院院士。



哈肯, H.

哈肯

德国物理学家。协同学的创始人。1927年生于德国，1951年获埃尔朗根大学数学哲学博士学位并留校任教，1956年任理论物理学讲师。1960年任斯图加特大学理论物理学教授。主要从事激光理论和相变研究。

1969年提出协同学一词。用突变论在有序参量存在势函数的情况下对无序—有序的转变进行归类，于70年代创立了协同学。协同学是研究协同系统从无序到有序的演化规律的新兴综合性学科。哈肯的学派之一。《协同学——物理学、化学和生物学中的非平衡相变和自组织引论》。



本华·曼德博（法语：Benoît B. Mandelbrot，1924年11月20日—2010年10月14日）又译伯努瓦·曼德勃罗、曼德布洛特，生于波兰华沙，法国、美国数学家。幼年随全家移居法国巴黎，大半生均在美国度过，拥有法国和美国的双重国籍。曼德博的研究范围广泛，从数学物理到金融数学，但他最大的成就则是创立了分形几何。他创造了“分形”这个名词，并且描述了曼德博集合。他也致力于向大众介绍自己的理论，通过面向普通公众的著作和演讲，使他的研究成果广为人知。

从华为的发展和启示



华为交换机



华为移动手机



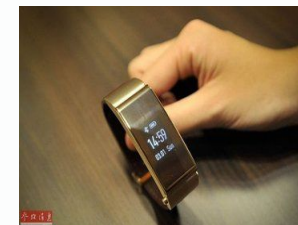
华为芯片



华为平板电脑



华为笔记本电脑



华为智能穿戴



华为随行wifi



华为智能路由器



华为电视秘盒

华为发展历程

- 1987年，创立
- 1989年，自主开发PBX。
- 1992年，开始研发并推出农村数字交换解决方案。
- 1994年推出C&C08数字程控交换机。
- 1995年，销售额达15亿人民币，主要来自中国农村市场。

- 1996年，市场部集体辞职。
- 1997年，开始引入IBM流程化管理。
- 1998年，华为市场发展中国主要城市。
- 1999年，管理变革开始启动。
- 2000年，引入IBM的ISC体系
- 2001年，华为“过冬”
- 2002年，销售收入首次下滑，任正非实行低成本操作。

- 2005年，华为成立EMT，海外合同销售额首次超过国内合同销售额。
- 2006年，推出新的企业标识。
- 2007年，与赛门铁克合作成立合资公司，开发存储和安全产品与解决方案。
- 2008年，被商业周刊评为全球十大最有影响力的公司。
- 2009年，无线接入市场份额跻身全球第二
- 2010年，华为超越诺基亚西门子和阿尔卡特朗讯，成为全球第二大通信设备制造商。

- 2011年，对整体战略进行重大调整，形成“云、管、端”一体化。开始推行CEO轮流制
- 2012年，任正非提出“力出一空、利出一空”。
- 2013年，华为开展项目管理和知识管理变革。

- 2014年，在法国投资15亿欧元开发智能手机。
- 2016年，华为历史上首次成为全球利润最高的Android智能机厂商
- 2017年，华为手机中国的市场占有率为24.7%稳居市场第一。发布麒麟芯片的MateBook X笔记本电脑，发布华为Mate 10，搭载麒麟970芯片。

1987-1995

1996-2004

2005-2010

2011-2013

2014-2020

产品创新

创业生存期

管理变革

二次创业期

迈向国际化

华为的冬天

国际合作

世界级企业

电信解决方案供应商

开放合作

CEO轮流制

组织转型

云计算领跑者

云管端一体化

一江春水向东流

产业发展

高端服务器进军

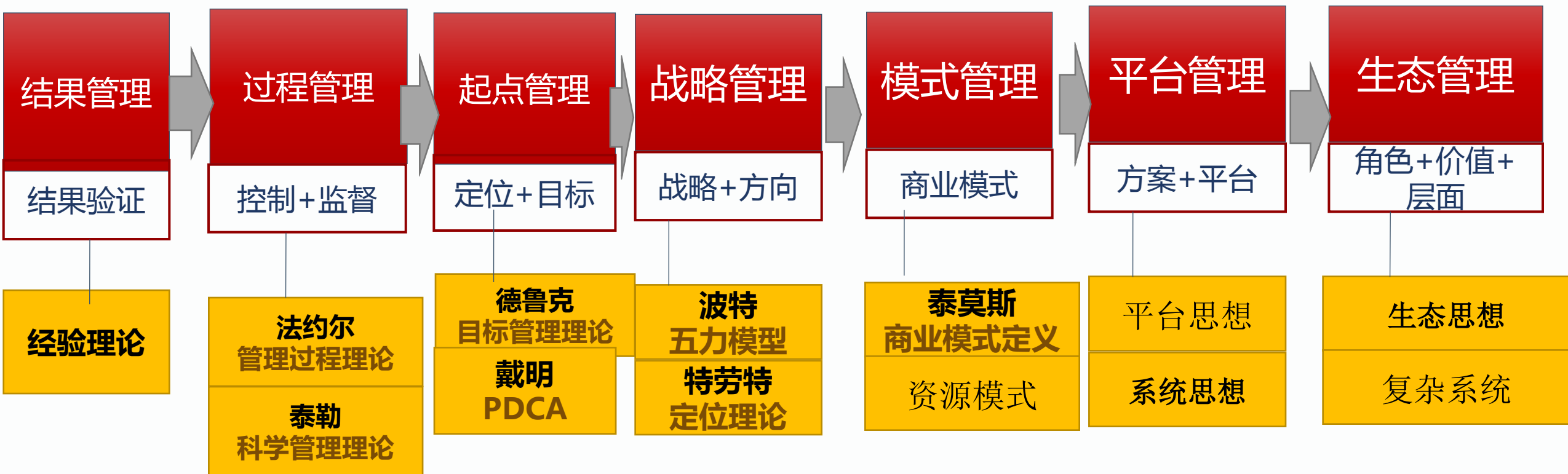
原子路由器

智能手机

海思麒麟芯片

企业管理前沿

2 管理理论的发展



从杯子开始的管理变化



喝水

待客

销售+交易



杯子上打广告

跨界

功能+资源





网络销售

账号+住址+
电话

数据资产

建立杯子的传统功能
跨界功能
数据资产
形成新型的体系

现代管理

关键要素：角色、价值、体系、方案、平台、生态

角色-价值-内外-跨界-协同-识别-方案-场景-
层面-平台-生态-体系-资本-系统-复杂系统-
共生-共享-生态圈

传统管理

关键要素：标准、目标、效率、质量

目标-管理-效率--流程-质量-技术-竞争-策略-
个体-优点-竞争力-核心竞争力-专业化-价值链-
产业链

时代机遇

1、伟大的时代产生伟大的组织-国家和企业

2、不同的时代产生不同的机遇，成就不同的组织

3、领导者，团队，机制，资源，技术把握时代。

企业发展

关键要素：管理、资源、资本、技术、平台、生态

发展三部曲

1、抓好内部管理，打好企业发展的基础

2、加强内外整合，形成平台企业

3、以构筑产业生态，形成立体发展格局

大集团领导者的角色

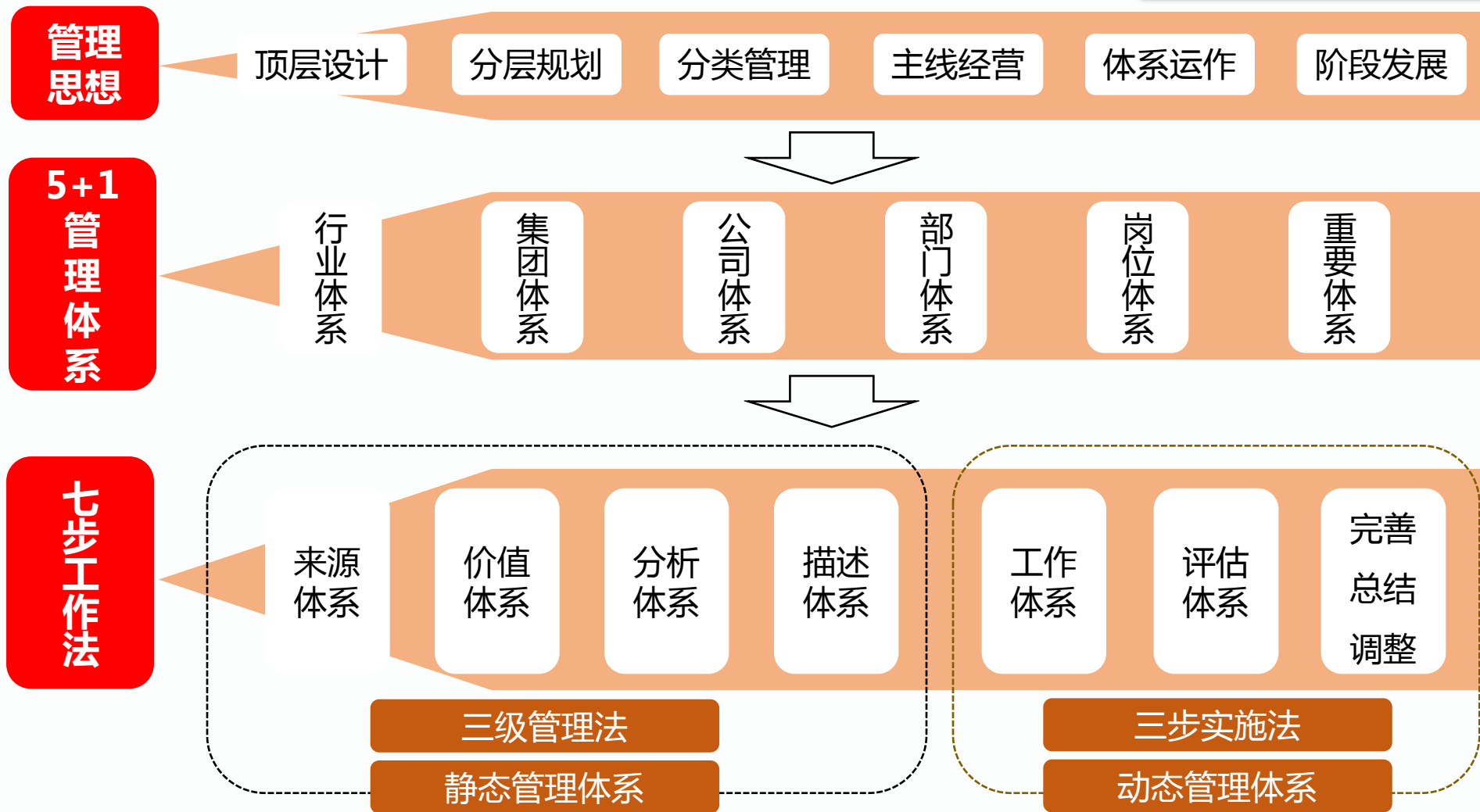
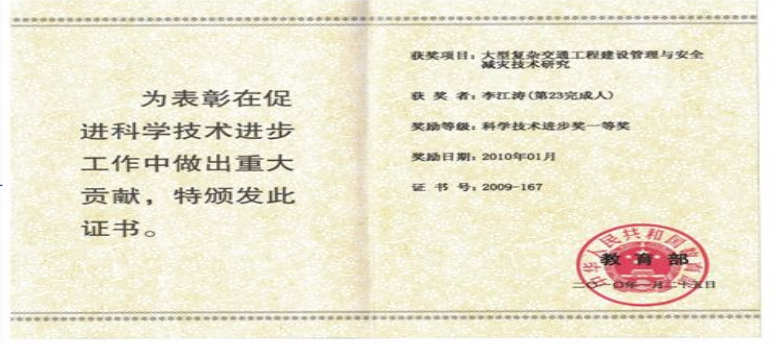
怎样做好大集团的领导者-人设

发展的命题

- 1、思考者
- 2、观察者
- 3、方向把握者
- 4、机制的设计者
- 5、关键资源的引入者
- 6、关键问题的发现解决者
- 7、文化的塑造者

打好企业管理基础

全方位管理体系



课程总结

现代企业管理体系

顶层设计

老板思路梳理

总体定位

顶层设计

大集团规划

战略规划

行业分析

竞争对手分析

发展历史分析

企业战略规划

战略实施

公司规划

部门规划

岗位规划

集团管控

商业模式

商业模式设计

商业计划撰写

商业模式实施

商业模式评审

股权融资

股权设计

融资计划书撰写

融资路演

融资服务

管理体系

管理体系构建

管理团队构建

管理团队培养

管理团队评估

深度服务

品牌塑造

产品推广

资源整合

私董会

培训服务

商业模式特训营

管理学通讲

宏观经济讲座

专题课程

总结

把握历史，成就人生，大刀阔斧
登高望远，把握趋势，顺应时代
统揽全局，系统规划，整合资源
专业服务，跨界经营，掌控未来



祝各位学员事业成功！

李江涛 教授

助理-刘老师:13811134461