

《管理学基础》课程教学教案

所属项目	模块 1 管理殿堂入门		授课学时	2 学时
授课对象	2023 级工商企业管理		课程性质	理实一体
任务名称	走进管理			
教学目标	知识目标	1. 理解管理的含义； 2. 理解衡量管理质量的标准； 3. 掌握管理的四大职能和属性； 4. 掌握管理对象的构成要素及其组织形态分类； 5. 了解管理的系统性。		
	能力目标	1. 能建立对管理和管理学的基本认知； 2. 能运用管理二重性分析管理活动和管理行为。		
	思政目标	1. 培养学生的思辨能力； 2. 引导学生树立正确的人生观、价值观、世界观。		
教学重点	管理的重要性、管理的基本职能	重点落实	小组讨论，小组成员共同进行管理案例的解读分析，总结提炼。	
教学难点	对管理既是科学又是艺术的理解	难点突破	结合华为、腾讯等成功的具体事例，对管理既是科学又是艺术做深入了解和体会。	
教学策略	根据教学内容将实际生活中的真实案例加以典型化处理，将学生自主学习过程中遇到的问题融入到课堂任务中，在解决问题的过程中强化学生对新知的理解； 最后，通过对案例的实训来启发学生的创造潜能，将所学知识加以内化吸收。			
教学内容	1. 管理的含义； 2. 衡量管理质量的标准； 3. 管理的四大职能和属性； 4. 管理对象的构成要素及其组织形态分类； 5. 管理的系统性。			
二、教学过程				
课前准备： 1. 借助学堂在线教学平台上传的视频理解管理的精神内涵； 2. 若自学中遇到问题可通过学堂在线教学平台在师生之间进行交流反馈； 3. 教师根据自学情况作出评价。 步骤一：案例导入 教师引导：案例分析： 运输高峰期，你在火车站买票，在又吵又脏的环境中排队等了 2 个小时，几个票贩子插队倒票却无人问津。 你家离医院很远，三次打电话到医院询问晚上是否可以做透视，每次答复都不一样，让你无所适从。 在汉堡中吃出一块布条，立即更换一个，并且该餐被免费。一周内收到厂家道歉信和一张十美元				

的现金支票。

张瑞敏当年怒砸 76 台不合格冰箱，20 年后，海尔由一个小电冰箱厂发展为著名的跨国公司。正是如此，褚时健才会一直说“无论做什么事情，人都要有一颗敬畏心，自然规律、市场规律都要去遵守。”

步骤二：明确本次任务的能力目标和知识目标。（见课程基本信息）

步骤三：学生自己丰富“工具箱”

在 5 分钟之内在网上搜集管理的相关知识，了解企业经营的制度、文化、规律等，放入自己的“工具箱”中。

步骤四：展示教师“工具箱”内容，教师点评

（一）管理的含义

1、管理定义的多样化

- 泰罗：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：管理是由计划、组织、指挥、控制、协调等职能为要素组成的活动过程。
- 西蒙：管理就是决策。
- 韦伯：管理就是协调活动。
- 美国管理协会：管理师通过他人的努力来达到目标。

结合西天取经的案例，引出本书中管理的定义：管理，就是通过计划、组织、领导和控制，协调以人为中心的组织资源与职能活动，以有效实现目标的社会活动。

理解要点：(1)管理的目的是有效实现目标。(2)实现目标的手段是计划、组织、领导和控制。(3)管理的本质是协调。(4)管理的对象是以人为中心的组织资源与职能活动。管理，最重要的是对人的管理。

教师提问：对照多种管理定义，谈自己对管理定义的看法。

（二）管理属性

管理具有两重性：管理的自然属性和管理的社会属性。

1、管理两重性原理。一方面，管理是人类共同劳动的产物，具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，管理同生产关系、社会制度相联系，具有社会属性。

2、管理的自然属性。也称管理的生产力属性或一般性。在管理过程中，为有效实现目标，要对人、财、物等资源合理配置，对产供销及其他职能活动进行协调，以实现生

产力的科学组织。

3、管理的社会属性。也称管理的生产关系属性或管理的特殊性。在管理的过程中，为维护生产资料所有者利益，需要调整人们之间的利益分配，协调人与人之间的关系。这是一种调整生产关系的管理工作。它反映的是生产关系与社会制度的性质，故称管理的社会属性。

（三）管理是科学与艺术的结合

说它是科学，是强调其客观规律性；说它是艺术，则是强调其灵活性与创造性。而且，这种科学性与艺术性在管理的实践中并非截然分开，而是相互作用，共同发挥管理的功能，促进目标的实现。

教师提问：为什么说管理是科学，也是艺术？

管理案例：将在外，君命有所不受

毛泽东书读古典，对中国历史了如指掌。他很好地总结了古代统治者在用人问题上成败得失的经验教训，在使用干部时，对其充分地信任，大胆地放权。

1948年，中原战场上，中央军委决定攻打国民党整编第五军。毛泽东将这重任交给了粟裕，并对有关战略问题向他作了指示。粟裕按照这一战略部署进行了积极的准备。但在实际指挥作战的过程中，他感到想要全歼第五军的时机还不成熟。经过反复思量后，他重新作了战略部署，改变了攻打第五军的作战计划，然后立即将作战计划电告中央。毛泽东在复电中说：这是目前情况下的正确方针，表示完全同意，并嘱咐：“情况紧张时，独立处置，不必请示。”

1948年11月，淮海战役第一阶段即将结束之际，黄百韬部10个师被我军打得溃不成军。黄百韬兵团12万人马急急忙忙由华中地区赶来救援，队伍行至安徽宿县南面的

的双堆集一带，被中原野战军6个纵队包围了。毛泽东得知这一情报后，立即下令乘胜扩大战果，围歼黄百韬兵团，并歼灭可能由徐州倾巢南逃之敌。鉴于战场上形势瞬息万变，有利的作战时机稍纵即逝，毛泽东于11月24日，电告淮海总前委：“情况紧急时，一切由刘、陈、邓临机处置，不要请示。”

“临机处置，不要请示”不仅是一门科学，也是门艺术。放权得当与否体现了一个企业家的管理才能，正如韩非子所说“下君尽己之能，中君尽人之力，上君尽人之智”。敢于放权并善于放权，既是一个管理者成熟的表现，又是一个管理者取得成就的基础和条件。

案例的哲理：从制度的作用在于各司其职，然而管理的真正内涵恰恰在制度之外，也就是对异常的应变，而应变的标准是始终把握住组织的根本利益与核心目标。

（四）管理系统

1、管理系统：管理系统，是指由相互联系、相互作用的若干要素或子系统，按照管理的整体功能和目标结合而成的有机整体。

关于管理系统的理解：(1)管理系统是由若干要素构成的，这些要素可以看作是管理

系统的子系统；而且这些要素之间是相互联系、相互作用的。(2) 管理系统是一个层次结构。其内部划分成若干子系统，并组成有序结构；而对外，任何管理系统又成为更大社会管理系统的子系统。(3) 管理系统是整体的，发挥着整体功能，即其存在的价值在于其管理功效的大小。而任何一个子系统都必须是为实现管理的整体功能和目标服务的。

2、管理系统的构成

管理系统一般由以下要素构成：

(1) 管理目标；(2) 管理主体；(3) 管理对象；(4) 管理机制与方法；(5) 管理环境。

(五) 管理职能

1、涵义与内容

管理职能的涵义。管理职能是管理者实施管理的功能或程序。即管理者在实施管理中所体现出的具体作用及实施程序或过程。

管理职能的内容。管理学界普遍接受的观点是，管理职能包括计划、组织、领导和控制。

2、四大管理职能

- (1) 计划职能是指管理者为实现组织目标对工作所进行的筹划活动。
- (2) 组织职能是管理者为实现组织目标而建立与协调组织结构的工作过程。
- (3) 领导职能是指管理者指挥、激励下级，以有效实现组织目标的行为。
- (4) 控制职能是指管理者为保证实际工作与目标一致而进行的活动。

3、要正确理解各管理职能之间的关系。一方面，在管理实践中，计划、组织、领导和控制职能一般是顺序履行的，即先要执行计划职能，然后是组织、领导职能，最后是控制职能。但另一方面，上述顺序不是绝对的，在实际管理中这四大职能又是相互融合、相互交叉的。

教师提问：对职能的基本认识及职能关系

步骤五 教师提供一份案例，大家对比讨论例文。

步骤六 学生讨论课堂任务

课堂任务：



结合三孔啤酒厂的实例，找五要素并作简要分析。

三孔啤酒有限公司位于山东曲阜，是 1987 年由破产倒闭的原曲阜化肥厂改建而成的。董事长兼总经理宋文俊，军人出身，授命之初，摆在他面前的是一个百废待兴的烂摊子。经过 13 年的持续努力，从一个年生产能力 1 万吨啤酒的小厂起步，走过了艰苦创业——站稳脚跟——称雄鲁西——争强山东——跻身全国的发展历程。自 1994 年起，三孔啤酒与德国最著名的啤酒酿造公司 DAB 公司进行了全方位技术合作，成为亚洲地区获准生产销售 DAB 公司世界名牌——汉沙啤酒的唯一厂商。公司现已形成“三孔”、“汉沙”两大品牌，十几个品种和十几种不同包装方式的产品系列，高中低档兼备，风格风味各异的产品线格局。市场以淮海经济区为中心，辐射到全国 23 个省市。

三孔啤酒厂，较早就开始借鉴国际先进管理模式，按国际惯例建立组织机构，改变过去的科室建制，设立了生产部、营销部、市场部、人力资源部、技术质量部、发展部、供应部、企业文化部和公司办公室等 8 部一室。在三孔啤酒有限公司挂牌成立后，又以其投资中心和控制中心的职能，设立了“一办五中心”的管理机构，即办公室、研究发展中心、人力资源中心、资产管理中心、财务管理中心、企业文化中心。

十多年来，在一个个生死存亡的关键时刻，宋文俊放眼未来，纵观全局，作出了一系列正确而富有成效的决策。为此人们称其为战略家；在驾驭三孔啤酒这条企业之舟时，宋文俊时刻关注着人的作用，除了重视中高层管理干部队伍建设外，还特别重视普通员工的学习和培训，除了员工的自我学习以外，努力实施企业培训，进行大面积人才开发，培养自己的专家，自我造血。为此人们称其为教育家。

宋文俊带领他的员工，坚持“以厂为家，厂兴我兴，厂衰我耻，与企业共命运，全力奉献，同心奋斗，同力拼搏，让曲阜满天下”的精神，牢记“诚信和善”的经营理念，按照“质量保生存，开发增活力，销售促生产，管理求效益，培训做保证，改革为动力”的经营方针，酿造着优质的产品。2000 年制定的公司滚动发展计划目标是：奋争全国啤酒十强，产销量达到 80-100 万吨。

步骤七 教师总结

1. 教师总结本次课重难点。
2. 教师当堂抽查一份作业进行点评。再根据同学互相评改情况作一个总结。
3. 布置作业：预习下一个任务，登录网络教学平台，完成视频学习。

《管理学基础》课程教学教案

所属项目	模块 1 管理殿堂入门		授课学时	2 学时
授课对象	2023 级工商企业管理		课程性质	理实一体
任务名称	认知管理者			
教学目标	知识目标	1. 掌握管理者的概念； 2. 了解管理者的类型及素质要求； 3. 掌握管理者的技能内容。		
	能力目标	能够分析管理者的素质与技能。		
	思政目标	1. 培养学生的思辨能力； 2. 引导学生树立正确的人生观、价值观、世界观。		
教学重点	1. 按层次分类的管理者类型； 2. 管理者的三大基本技能。 3. 管理对象的构成要素。	重点落实	对不同层次管理者的知识与技能进行讨论。结合案例，讨论“尿布大王”是怎样处理环境与管理关系的。	
教学难点	1. 关于管理者的现代与传统观点的差异； 2. 认识不同管理层次对技能需求的不同比例； 3. 组织、资源要素和职能活动本质的一体化。	难点突破	结合华为等成功的具体事例，分析不同管理层次对技能需求的不同比例。	
教学策略	根据教学内容将实际生活中的真实案例加以典型化处理，将学生自主学习过程中遇到的问题融入到课堂任务中，在解决问题的过程中强化学生对新知的理解； 最后，通过对案例的实训来启发学生的创造潜能，将所学知识加以内化吸收。			
教学内容	1. 管理者的概念； 2. 管理者的类型及素质要求； 3. 管理者的技能内容。			
二、教学过程				
课前准备： 1. 借助学堂在线教学平台上传的视频理解管理者的内涵； 2. 若自学中遇到问题可通过学堂在线教学平台在师生之间进行交流反馈； 3. 教师根据自学情况作出评价。 步骤一：案例导入 教师引导：案例分析： 张杰是某网上书店邮购部经理，该邮购部每天要处理众多的邮购业务。在一般情况下，登记订单、接单备货、发送货物等都是由部门中的业务人员承担的。但在临近元旦				

的这段时间里，接连发生了多起 A 要的书发给了 B，B 要的书却发给了 C 之类的事，引起了顾客极大的不满和抱怨。今天又有一大批书要发，张杰不想让错发这类事情再次发生。

步骤二：明确本次任务的能力目标和知识目标。（见课程基本信息）

步骤三：学生自己丰富“工具箱”

在 5 分钟之内在网上搜集管理者的相关知识，放入自己的“工具箱”中。

步骤四：展示教师“工具箱”内容，教师点评

（一）管理工作

1. 广义的管理工作

从广义上看，凡是对组织资源或职能活动进行筹划与组织的工作都属管理工作。例如，在一个企业中，从总经理的领导工作，到会计员的账务处理工作，都可以看作是广义的管理工作。

2. 狭义的管理工作

从狭义上看，以管人为核心的组织与协调的工作属于管理工作。即通过管理他人，进而筹划和组织资源与活动的各种工作。例如，企业中总经理和各部门经理、各作业班组长所从事的工作极为狭义上所指的管理工作。

3. 领导工作与管理工作区别。

领导工作强调的是必须拥有下属和权力。领导工作更强调工作性质与内容上的高层次，如决策、指挥，从而与一般性的失误处理相区别。此外，如狭义管理工作中基层管理者（如班组长）的工作一般就不称之为领导工作。

例如，总经理的工作就是领导；而工程师的工作就不是领导工作。

（二）管理者

1. 管理者的概念

（1）关于管理者的传统观点。传统的观点，认为管理者是运用职位、权力，对人进行统驭和指挥的人。

（2）关于管理者的现代观点。德鲁克认为：在一个现代的组织里，每一个知识工作者如果能够由于他们的职位和知识，对组织负有贡献的责任，因而能够实质性地影响该组织经营及达成成果的能力者，即为管理者。

（3）管理者的定义。管理者是指履行管理职能，对实现组织目标负有贡献责任的人。

2. 管理者的类型

(1) 按管理层次划分

- 高层管理者：负责制定企业的现行政策，并计划未来的发展方。
- 中层管理者：执行企业组织政策，指挥一线管理人员或操作人员工作。
- 基层管理者：一般只限于督导操作人员的工作，不会指挥其他管理人员。

(2) 按管理工作的性质与领域划分

综合管理者和职能管理者。

(3) 按职权关系的性质划分

直线管理人员和参谋人员

3. 管理者的素质

(1) 管理者素质的含义。管理者的素质是指管理者的与管理相关的内在基本属性与质量。管理者的素质主要表现为品德、知识、能力与身心条件。

(2) 管理者的基本素质

基本素质	含义	内容
政治与文化素质	指管理者的政治思想修养水平和文化基础	政治坚定性、敏感性；事业心、责任感；思想境界与品德情操；人文修养与广博的文化知识等
基本业务素质	指管理者在所从事工作领域内的知识与能力	一般业务素质和专门业务素质
身心素质	指管理者本人的身体状况与心理条件	健康的身体；坚强的意志；开朗、乐观的性格；广泛而健康的兴趣等

(3) 管理者的技能

管理者必须具备三方面技能，即技术技能、人际技能和概念技能。

基本技能	含 义	内 容
技术技能	指管理者掌握与运用某一专业领域内的知识、技术和方法能力	专业知识、经验；技术、技巧；程序、方法、操作与工具运用熟练程度
人际技能	指管理者处理人事关系的技能	观察人，理解人，掌握人的心理规律的能力；人际交往，融洽相处，与人沟通的能力；了解并满足下属需要，进行有效激励的能力；善于团结他人，增强向心力、凝聚力的能力等
概念技能	指管理者观察、理解和处理各种全局性的	对复杂环境和管理问题的观察、分析能力；对全局性的、战略性的、长远性的重大问题处理

《管理学基础》课程教学教案

（构想技能）	复杂关系的抽象能力	与决断的能力；对突发性紧急处境的应变能力等。其核心是一种观察力和思维力
--------	-----------	-------------------------------------

（4）不同层次管理者对管理技能需要的差异性。

讨论：他们各扮演什么管理角色？

张玲是一家造纸厂的厂长，这家工厂正面临着一项指控：厂里排泄出来的废水污染了邻近的河流，因此张玲必须到当地的环保局去为本厂申辩。王军是该厂的技术工程部经理，他负责自己那个部门的工作和销售部门的计划相协调。李刚负责厂里的生产管理，他刚接到通知：昨天向本厂提供包装纸板箱的那家供应商遭了火灾，至少在一个月内无法供货，而本厂的包装车间想知道，现在他们该干什么。李刚说，他会解决这个问题。最后一个是罗兰，她负责办公室的文字处理工作，办公室里的职工们为争一张办公桌刚刚发生了一场纠纷，因为它离打印机最远，环境最安静。

课堂任务：

李莉在一天的活动中通过扮演以下角色来履行管理职能？



李莉是某市有名的女强人，典型的职业女性，担任某宾馆的总经理已经 10 年了，请看她的日程表。

5:30 出门，5:46 到公司，开始读报。

6:00 准时召开高层领导班子碰头会。会议的议题是由运营副总经理汇报全面质量管理计划的进展情况；讨论年度资金预算情况；解决第二分部春节期间由于供热系统出现问题而引起的顾客投诉；如何针对今年的“五一黄金周”做广告来提高宾馆的收入。

7:30，公司雷打不动的早操、早歌时间，“一日之计在于晨”，李莉认为这是企业文化的一项重要内容，早操锻炼身体、早歌凝聚人心。

7:50，李莉登上了前往第三分部的汽车，进行走动管理。

8:40，到达目的地，她走访了每一位员工及一些顾客，与他们进行了亲切的交谈。

11:30-13:00 午餐。结束后回办公室，沏上咖啡后，铺开稿纸，准备写讲稿。

13:30，接见某装饰公司的胡经理。

15:00，送走胡经理后，李莉的注意力又回到了十分钟的讲稿上，以便在明天的旅游业协会上致辞。

李莉喜欢像今天这样紧张而有序的日子，她觉得这样才过得充实、有意义。每当总结一天的情况，进而看到公司在一天天的发展壮大，李莉浑身的疲惫就会烟消云散，取而代之的是全身的兴奋和喜悦之情。

1. 教师总结本次课重难点。

2. 教师当堂抽查一份作业进行点评。再根据同学互相评改情况作一个总结。

3. 布置作业：访问一位你认为成功的管理者，了解他（她）的职位、工作职能，特别是胜任该职务的管理素质与技能，以及所采用的管理办法。

《管理学基础》课程教学教案

所属项目	模块 2 管理思想解析		授课学时	2 学时
授课对象	2023 级工商企业管理		课程性质	理实一体
任务名称	了解中国古代管理思想			
教学目标	知识目标	1.掌握儒家的管理思想内容； 2.掌握道家的管理思想内容； 3. 掌握法家的管理思想内容。		
	能力目标	能从历史的角度看待管理思想内容的演变和方法的变革。		
	思政目标	帮助学生深刻体会古代管理思想中的治国之道、为君之方、做吏之规。		
教学重点	儒家、道法、法家思想的内容	重点落实	小组讨论，小组成员共同进行管理案例的解读分析，总结提炼。	
教学难点	儒家、道法、法家思想的启示	难点突破	小组讨论，小组成员共同进行管理案例的解读分析，总结提炼。	
教学策略	根据教学内容将实际生活中的真实案例加以典型化处理，将学生自主学习过程中遇到的问题融入到课堂任务中，在解决问题的过程中强化学生对新知的理解； 最后，通过对案例的实训来启发学生的创造潜能，将所学知识加以内化吸收。			
教学内容	1.儒家的管理思想内容； 2.道家的管理思想内容； 3.法家的管理思想内容。			
二、教学过程				
课前准备： 1. 借助学堂在线教学平台上传的视频理解中国古代管理思想的内涵； 2. 若自学中遇到问题可通过学堂在线教学平台在师生之间进行交流反馈； 3. 教师根据自学情况作出评价。 步骤一：问题导入 教师引导：问题导入： 1. “无为而治”是不作为么？请用你自己的语言来阐述你对无为而治的理解。 2. 道家管理思想接近集权还是分权，请用上文中的例子说明。 3. 联系改革开放所取得的成就，说道家管理思想有什么优点？就你的理解来看，道家管理思想又有哪些不足？ 步骤二：明确本次任务的能力目标和知识目标。（见课程基本信息） 步骤三：学生自己丰富“工具箱”				

在 5 分钟之内在网上搜集管理的相关知识,了解儒家的管理思想等,放入自己的“工具箱”中。

步骤四:展示教师“工具箱”内容,教师点评

(一) 儒家-王者之道,仁政德治

儒家思想也称为儒教或儒学,由孔子创立,最初指的是司仪,后来逐步发展为以尊卑等级的仁为核心的思想体系,是中国影响最大的流派,也是中国古代的主流意识.儒家学派对中国,东亚乃至全世界都产生过深远的影响。

儒家学派的创始人孔子第一次打破了旧日统治阶级垄断教育的局面,一变“学在官府”而为“私人讲学”,使传统文化教育播及到整个民族。这样儒家思想就有了坚实的民族心理基础,为全社会所接受并逐步儒化全社会。儒家学派固守“道不过三代,法不贰后王”(《荀子·王制》)。

儒家思想的内涵丰富复杂,封建皇权逐步发展出基础理论和思想,即讲大一统、讲君臣父子。

儒家思想的精华包括先秦儒家思想、孔子的仁与礼、从前孔子时代的礼乐制度到孔子的仁礼思想、孔子的仁、孔子的礼、孔子的孝道、《论语》中的孝、《孝经》论孝、孔子的命观、孔子命观形成的背景、孔子命观的特征与内涵、“修身俟命论”的人生指导意义、孔子的人生问题论、乐——孔子的人生态度和人生境界、孔子与弟子论志向、立身行事中的言与默、孟子的性善论与孟子的使命、孟子的仁政学说以及荀子的性恶论与礼治说、儒家思想的流变、贯通天人——董仲舒的儒学思想、“性即理”——周、张、程、朱的理学思想、“心即理”——象山、阳明的心学思想、新儒家——西学东渐的文化回应、儒文化圈的崛起——儒学促进现代经济发展的可能等内容。

1、儒家治人理念

儒家十分重视人在管理过程中的地位,可以说人的管理和施行管理的人是儒家理论的核心。有了人才有管理,这种观点和儒家的哲学是分不开的,儒家有一句话很能反映这个哲学。“天地之性人为贵”。所以贵人的思想是儒家的一个根本观念。在儒家看来,天地之间只有人是最宝贵的,是万物之灵。这同奴隶社会和封建社会把人看成社会的最重要的财富有关,那时是以人口的多少来反映国家的强弱。所以在儒家看来,一切的管理活动都是围绕着治人而展开的。

儒家在管理上偏重于礼和义,认为这是达到管理目的的重要手段。对于礼和义,儒学

理论都有较多论述，当群建立起来后利用分来进行分工，再用礼来规范，用义来和谐，使之达到良好的组织运行。

仁是儒家理论的核心，其主要的有这样几点：首先就是能够身体力行的人才能称上仁，才是一个完美的人。孔子在回答他的弟子时，在不同的时候有着不同的回答，第一次回答是“仁者爱人”，第二次回答是“仁者先难而后获”，第三次则更为具体了：“居恭处，执事敬，与人忠，虽之夷狄，不可弃也”。

在这里我们可以看出儒家的仁的管理方法：一是以身作则，以自己的行动来带动其他人；二是无论是管理者还是被管理者，都必须要有爱心，而且还要知道干什么事都会遇到困难，克服了困难然后才会有收获；更为重要的是人在一个集体中活动，一种集体主义的精神才是一种真正的仁。在孟子看来实行“王道”和推行“仁政”是一种理想的社会。他认为：凡事以民生安定为第一位，这是实行王道政治的第一步，只有人民生活安定了，社会才会稳定。王道上位者本身具备“德”，再将“德”推广，教导每个老百姓的方式，也就是说与国民“有福同享，有难同当”的管理模式。

儒家管理思想的另一个重要的部分是“德”。“为政以德”是儒家的重要的管理思想。在孔子看来，管理者要讲求道德，以之作为自己的治国方针，这样自己就可以取得无为而治的效果。在儒家看来，要治理一个国家，只要集中精力制定和带头实行好的道德规范，就足以把国家治理好了。

总之，儒家的管理思想是以治国平天下为其管理的终极目标，以管理者的自我修养为管理的前提条件，对人的内外控制，以德而使之转化为诚服的臣民为主要手段的管理方法来施行管理的。儒家的学说，从来没有提到效率和发展生产，这就给中国几千年的生产力发展带来了巨大的灾难。作为一个指导全国的文化体系却不能提高生产力，这不能不说是儒家学说的一个悲剧。

2、儒家思想与企业管理

儒家文化内涵博大精深的管理智慧，特别是它饱含的以人为中心的人本主义思想，为现代管理提供了源头活水。随着形势的发展，中国传统的人文伦理精神在当代管理实践中所具有的重要价值，也得到了西方管理学界和众多中外知名企业的认可。1988年1月，全世界的诺贝尔奖获得者在法国巴黎开会时发表宣言说：“如果人类要在21世纪生存下去，必须回首2540年前，去汲取孔子的智慧！”而近日我们还听到这样的消息，现在有很多企业的老总每周打着“飞机的”来北京听课，他们所学习的不再是什么MBA，而是

中国的传统哲学和西方哲学。同时我们也看到越来越多的企业把中国传统的伦理文化奉为至宝，不断地从中摄取着精华，并把之深深的融入到了企业文化之中。正如我们所熟悉的海尔的发展观——“战战兢兢、如履薄冰”来自于《道德经》、清华大学的校训——“厚德载物、自强不息”来自于《易经》一样。国学大师汤一介对此有着其独到而非常有见地的看法，他认为当一个民族吸收外来文化的时候，首先要从本民族的传统文化中汲取精华，意大利时期的文艺复兴运动和中国宋明时代佛教的兴起皆是如此，因此我们现在吸收外来文化时同样需要从中国的传统文化中去传承和发展。

以人为本，以和为贵的人际关系

义利并举，义以生利的价值观念

群体至上，克己奉公的工作作风

取长补短、兼收并蓄的实用理性

（二）法家——霸者之道，法制刑治

法家是中国历史上提倡以法制为核心思想的重要学派，提出了富国强兵、以法治国的思想，《汉书·艺文志》将其列为“九流”之一。其思想源头可上溯于夏商时期的理官，春秋、战国亦称之为刑名、刑名之学，经过管仲、士匄、子产、李悝、吴起、商鞅、慎到、申不害、乐毅、剧辛等人予以大力发展，遂成为一个学派。战国末韩非对他们的学说加以总结、综合，集法家之大成。其范围涉及法律、经济、行政、组织、管理的社会科学，涉及社会改革、法学、经济学、金融、货币、国际贸易、行政管理、组织理论及运筹学等。

法家是战国时期平民的政治代言人。强调“不别亲疏，不殊贵贱，一断于法”。法家思想作为一种主要派系，他们提出了至今仍然影响深远的以法治国的主张和观念，这就足以见得他们对法制的高度重视，以及把法律视为一种有利于社会统治的强制性工具，这些体现法制建设的思想，一直被沿用至今，成为中央集权者稳定社会动荡的主要统治手段。当代中国法律的诞生就是受到法家思想的影响，法家思想对于一个国家的政治、文化、道德方面的约束还是很强的，对现代法制的影响也很深远。

1、法家基本管理思想

（1）治国——以法治国的行政管理思想

法家以依法治国思想的主要内容是严刑厚赏，“赏厚而信，刑重而必”。所谓“以法治国”，就是把“法”作为治理国家的准则，“君必有明法正义”，“治国无其法则乱”。

他们认为“仁义不足以治天下”，“圣王者，不贵义而贵法”，而且必须做到：“法必明，令必行”，以及“刑无等级”，“不失疏远，不违亲近。而“法治”的核心则在于加强中央集权的君主专制制度，即韩非子所说的：“事在四方，要在中央，圣人执要，四方来效。”即“尊主”才能“明法”、“崇法”。

（2）治生——“富国以农”的经济管理思想

法家把农业看作是富国的唯一途径，“百人农一人居者，王；十人农一人居者，强；半农半居者，危。”在法家看来，农业即国民经济，国民经济即农业，两者完全是等同的。法家首先提出农战政策，“耕战合一”、“寓兵于农”，农战实施的目的就是实现“富国强兵”。为了发展农业，法家重本抑末，否定工商业，“仓廩之所以实者，耕农之本务也，而綦组锦绣刻划为末作者富。”

（3）治身——贤能并举的人事管理思想

法家提倡贤能并举的人事管理思想，“所举者必有贤，所用者必有能”。“官贤者量其能，赋禄者称其功”。韩非认为，世人的天性既然都是趋利避害的，因此实行严格的赏罚制度是最有效的管理手段。他说：“闻古之善用人者必循天顺人而明赏罚。循天则用力寡而功立，顺人则刑罚省而令行，明赏罚则伯夷、盗跖不乱，如此则白黑分矣。”韩非子主张尽国之才，尽人之智，“力不敌众，智不尽物，与其用一人，不如用一国。”

法家思想在中国传统管理思想中占有重要的地位，它的萌芽产生于战国初期，发展在战国中期，到战国末期，特别是秦始皇统一天下时发展到高峰。作为先秦法家最出名的代表和法家思想的集大成者，韩非子通过对前辈法家思想的系统总结，加上对儒、道、墨其他学派理论与政策主张的借鉴，最后形成了自己博大精深的理论体系，实现了“法”、“术”、“势”的统一。在韩非子的法家思想体系中，“法”是指健全法制，也就是制度的建设；“术”指的是推行法令、驾御群臣的策略和手段；“势”指的是君主的权势，这三者相互影响，相互促进。

2、法家思想与企业管理

“法”之环节：企业制度建设

“术”之环节：制度执行技巧

“势”之环节：卓越领导风格

（三）道家——王霸杂合之道，无为而治

道家的起源，可以一直追溯到泰古二皇，春秋时期，老子集古圣先贤之大智慧，总结了古老的道家思想的精华，形成了无为无不为的道德理论。标志这道家思想已经正式

成型。从此成为古往今来治国治家的至尊宝术。以老子、文子、列子、庄子,管子等为主要代表,主张“无为、璞朴、与时迁移,应物变化,”等等。尤其重要的是,道家虽有经典著作,可思想并不囿于著作之中。道家思想的形成是以总结、发展、著典籍为主要路径,每一次思想的跳跃都经历了极其长时间的众人积累,这也再一次的凸显了道家的生命力。道家人物既可入世建功;亦可飘然而去,在历史长河中每当灾世来临之时,道家人物以一身浩然道气挑战灾难乱源,诛邪卫道,拨乱反正,也因此激荡出众多脍炙人口的传奇篇章。

1、道家基本管理思想

“无为”是老派道家管理哲学的最高原则,它具有以下几个明显的特点;

第一,‘无为’是一个普遍适用于任何管理过程的原则,不论是政治管理、经济管理、军事管理或社会文化管理,都概莫能外。

老子反对法令滋彰。认为国家政权为管理人民而制颁的法令规章越多,人们为现避、利用这些法令、规章而采取的手段越多,国家为禁制人民而使用的刑罚越繁苛,人们的反抗越强烈,社会也就越乱,越不安宁。“其政察察,其民缺缺”,“法令滋彰,盗贼多有”,“民不畏威”,“民不畏死,奈何以死惧之”。

老子也反对以礼教作为治国手段。他们认为,以德、礼治国,和以政、刑治国,同样是有为。他们激烈地攻击‘礼者,忠信之薄而乱之首’,“大道废,有仁义”。他们认为要想使国家安定,民风淳厚,最好是‘绝圣弃知’,“绝仁弃义”。

第二“无为”的原则是适用于一切人的,但首先却是对上层统治者尤其是对君主的要求。

老子非常强调统治者、领导者自身的倡率作用,这和儒家的风行草偃论是一致的,很可能是受儒家这种观点影响的结果.但是,儒家所讲的倡率作用,是以德率民,即以领导者自身的良好道德修养影响被领导者以化民从善。这在〈老子〉看来,是导民有为、老子也同样重视领导者的倡率作用、但却是要导民无为。

第三,‘无为’作为一个宏观的管理原则,意味着国家对私人的活动(尤其是经济活动)采取不干预、少干预的态度,也即是采取放任的态度。但老派道家提倡无为,不是为了更加发挥私人的活力和积极性,而是为了把私人的活力和积极性尽量减弱减小。老子的理想是“小国寡民”,他说,“小国寡民:使有什伯之器而不用,使民重死而不远徙;虽有好舆,无所乘之;虽有甲兵,无所陈之;使人复结绳而用之,甘其食,美其服,安其

居，乐其俗。邻国相望，鸡犬之声相闻，民至老死不相往来”。

从“无为”这个最高原则，又派生出以下几个管理原则：

其一是“清静”。

要使管理活动能顺应道之自然，必须首先以清静、持重的态度处事，克服轻率、躁扰的弊病，不看准方向和时机，不采取行动；而一旦看准了，就坚定不移地采取行动，不轻易变迁、更改。

“清静为天下正”，“我好静而民自正”，“重为轻根，静为躁君。……轻则失本，躁则失君”。

“治大国如烹小鲜”，这句话以极其精炼、生动的语言揭示了一个具有普遍性的管理原则：所管理的单位范围越大人数越多，情况越复杂，管理工作就越加需要镇定、持重和有条不紊。下面有乱是局部的，而上面是一乱则会乱及全局。

其二是“寡欲”。

《老子》认为多欲和纵欲势必要采取各种手段以求得欲望的满足，这就意味着在经济、技术、文化以及政治、军事等方面有为，而君主或统治者的多欲、纵欲必然要导致赋税、徭役的增加，这本身就是国家政权的有为。同时，又将激起百姓的抵制、反抗，而使整个社会陷于纷乱和不宁。《老子》把“寡欲”看作是实现无为之治的一个先决条件，提倡“见素抱朴，少私寡欲”，“不欲以静，天下将自定”。

其三是“下民”。《老子》从古代的历史，特别是春秋、战国时期的剧烈

社会变动中认识到：“贵以贱为本，高以下为基”。因此，《老子》提出了统治者、领导者必须“下民”的管理思想，强调“欲上民必以言下之，欲先民必以身后之”，并且以百川归海做比喻说，“江海所以能为百谷王者，以其善下之”。

其四是“愚民”。（和法家的联系）

《老子》认为，人们智慧的发展必然使人类社会同原始自然状态相去日远，而且必然使人们更趋向于有为，使无为之治越来越难于实现。因此，它主张要实行无为之治必须“愚民”，宣称“古之善为道者非以明民，将以愚之”。

2、道家思想与企业管理

“天地无为而无所不为，企业有为而有所不为。”

“无为”思想是道家学说的精髓，也是道家学说提供给我们的为人、处世、办企业，乃至治国、兴邦、治世的一个基本原则。真正理解了“无为”思想，也就把握了道家思想

的要领大旨。

“无为”思想是老子在《道德经》中提出的。老子所处的时代天下大乱，诸侯混战，统治者横征暴敛，胡作非为，老百姓在饥饿和死亡的边缘挣扎，民不聊生。老子怀着对统治者的憎恨和对人民的同情，针对统治者的“有为”而提出“无为”的主张。

数千年来，老子的“无为”思想对中华民族的性格行为和人生观产生了很大的影响。“无为”思想教人顺应自然规律和社会规律，以忘我与淡泊宁静的心态去对待世间的万事万物，是因为它蕴藏着浩然正气、中正之气，积极地忍耐、坚毅，保持宽容和谐的人生态度。不带个人的偏见，去对待社会发展的规律和自然规律，找出顺应的方法，融入自然与社会当中。

在现代社会中，老子的“无为”思想是否还有价值呢？我们是否还需要“无为”呢？答案是不容怀疑的。我认为老子的“无为”思想包含着对人与自然相互关系的深刻理解，包含着对社会的有益启示，它要求人们树立一种超脱的忘掉自我的思想境界，无私无欲，利于他人。因而，老子的“无为”思想不仅有存在的价值，而且需要继续发扬。

首先，老子的“无为”思想有助于正确解决人与自然的关系。道家认为“大道无形，生育天地；大道无情，运行日月；大道无名，长养万物”，“道”能生育天地、运行日月，长养万物，“道”就是浩然正气。混沌未判、宇宙未形成之前，整个虚空，就像一个雾团，即为0，是一股浩然正气。从0中划破，生出阴、阳二极，日、月、星、万事万物由此而生。这浩然正气无所不包，无所不在。天地得正气，风调雨顺；国家得正气，国泰民安；人体得正气，身心健康，长命百岁。只要我们心无邪念，一身正气、忠义之气，什么事业都会成就。

浩然正气分为阴阳，阴者为地，阳者为天，天地生养万物与人，始终如一地关照和保护众生，所以道家说：“天地有好生之德。”众生有两类，一类是有生命而且有灵性的人类、动物、昆虫等，另一类是有生命而无灵性的树木花草。它们能够调节气候，平衡自然。假如天地无好生之德（自然环境急剧恶化，生物丧失了生存的起码条件），一切众生就会灭亡。

既然天地有好生之德，那么为什么又经常有旱灾水涝，地动山摇，火山爆发呢？这应当从两个方面去加以思考。一方面，阴阳激荡，刚柔相摩，变幻出能量释放、物质循环的种种特异现象。另一方面，特别是进入现代社会以后，各种各样的自然灾害，往往是人们破坏了生态平衡和自然规律所造成的。自然界本是万物相互联系的大宇宙，人是小宇

宙，在结构关系上有相似之处。地底下的石油就像人体内的血液，天然气就像人体内的精气，森林植被就像人的手脚和毛发。人与地球必须和睦相处，相互依存。如果人类只顾眼前需要，尽力采伐，就会破坏生态平衡，自然灾害就会随之而来。这就是“有为”的结果。

用“无为”思想来看待人与自然的关系，就必然主张人与自然和谐相处，培育大自然，美化大自然，保护生态平衡，从而造福于众生。

其次，用“无为”思想指导人生。老子的“无为”是道德的最高境界，一个人做到了“无为”，也就达到了“道”的崇高境界。怎样才能做到“无为”呢？我认为最根本的是无私心，无贪欲，忘我的利益他人。

步骤七 教师总结

1. 教师总结本次课重难点。
2. 教师当堂抽查一份作业进行点评。再根据同学互相评改情况作一个总结。
3. 布置作业：预习下一个任务，登录网络教学平台，完成视频学习。

《管理学基础》课程教学教案

所属项目	模块 2 管理思想解析		授课学时	2 学时
授课对象	2023 级工商企业管理		课程性质	理实一体
任务名称	分析古典管理理论			
教学目标	知识目标	1.掌握科学管理理论的内容； 2.掌握一般管理理论的内容； 3.掌握行政组织理论的内容。		
	能力目标	1.能够找出管理理论发展的规律； 2.能初步具备应用管理理论分析与处理实际问题的能力。		
	思政目标	培养管理者应具备的创新素质和进行管理实践的勇气。		
教学重点	泰罗的科学管理理论及法约尔的一般管理理论	重点落实	小组讨论，共同进行管理案例的解读分析，总结提炼。	
教学难点	不同学派主要观点的区别与运用	难点突破	小组讨论，小组成员共同进行管理案例的解读分析，总结提炼。	
教学策略	根据教学内容将实际生活中的真实案例加以典型化处理，将学生自主学习过程中遇到的问题融入到课堂任务中，在解决问题的过程中强化学生对新知的理解； 最后，通过对案例的实训来启发学生的创造潜能，将所学知识加以内化吸收。			
教学内容	1.科学管理理论的内容； 2.一般管理理论的内容； 3.行政组织理论的内容。			
二、教学过程				
课前准备： 1.借助学堂在线教学平台上传的视频理解管理的精神内涵； 2.若自学中遇到问题可通过学堂在线教学平台在师生之间进行交流反馈； 3.教师根据自学情况作出评价。 步骤一：案例导入 教师引导： 案例分析： 中国、古印度、古埃及和古巴比伦是四大文明古国。它们留给后世很多伟大的奇迹，如长城、泰姬陵、金字塔等。这些工程规模浩大，动用了成千上万的人力和物力，而且历经千年仍然气势恢宏、雄伟壮丽。据说，每一个金字塔的建造要动用 10 万名工人而且历时 20 年。那么是谁告诉每一个工人他们该做什么？谁能确保在工作场所有足够的材料以使工人不窝工？答案只能是负责建造金字塔的管理者。这些浩大的工程不仅是古代劳动人民勤劳、智慧的结晶，也是历史上伟大的管理实践。 步骤二：明确本次任务的能力目标和知识目标。（见课程基本信息）				

步骤三：学生自己丰富“工具箱”

在 5 分钟之内在网上搜集管理的相关知识，了解科学管理理论的内容等，放入自己的“工具箱”中。

步骤四：展示教师“工具箱”内容，教师点评

（一）古典管理理论的产生

古典管理理论的产生与发展时期又被称为科学管理思想发展阶段，其间经历了 19 世纪末至 20 世纪的三四十年代。这一时期的管理理论主要是以泰罗的科学管理理论、法约尔的一般管理理论、韦伯的行政组织理论以及梅奥的人际关系理论为代表。这些管理思想的日渐成熟，是对社会化大生产发展初期管理思想较为系统的总结，标志着管理科学的建立。

（二）主要学派的观点

1、泰罗的科学管理理论

（1）泰罗

泰罗(1856—1915)，美国人，从工厂学徒干起，先后被提为工长、车间主任，直至总工程师。泰罗结合工厂的实践，致力于研究如何提高劳动效率。1911 年，他发表了《科学管理原理》一书，奠定了科学管理理论基础，标志着科学管理思想的正式形成，泰罗也因而被西方管理学界称为“科学管理之父”。著作还有《计件工资制》和《车间管理》。

（2）泰罗的主要思想与贡献

●科学制定工作定额。泰罗提出要用科学的观测分析方法对工人的劳动过程进行分析和研究，从中归纳出标准的操作方法，并在此基础上制定出工人的“合理日工作量”。

●合理用人。泰罗认为，为了提高劳动生产率，必须为工作挑选“第一流的工人”，并使工人的能力同工作相配合。主张对工人进行培训，教会他们科学的工作方法，激发他们的劳动热情。

●推行标准化管理。泰罗主张用科学的方法对工人的操作方法、使用的工具、劳动和休息的时间，以及机器设备的安排和作业环境的布置进行分析，消除各种不合理的因素，将最好的因素结合起来，形成标准化的方法，在工作中加以推广。

●实行有差别的计件工资制。即按照工人是否完成其定额而采取不同的工资率。完成或超额完成定额就按高工资率付酬，未完成定额的则按低工资率付酬，从而激励工人的劳动积极性。

●管理职能和作业职能的分离。泰罗主张设立专门的管理部门，其职责是研究、计划、调查、训练、控制和指导操作者的工作。同时，管理人员也要进行专业分工，每个管理者只承担一两种管理职能。

●实行“例外原则”。即强调高层管理者应把例行的一般日常事务授权给下级管理者去处理，自己只保留对重要事项的决定权和监督权。这种思想对后来的分权管理体制有着积极的影响

【阅读资料】

搬铁块试验

原来每个工人每天搬运量：12T

实验后每个工人每天搬运量：47.5T

原来每个工人每天工资：\$1.15

实验后每个工人每天工资：\$1.85

铁锹试验

实验前：干不同的活拿同样的锹

铲不同的东西每锹重量不一样

应当有一个效率最高的重量

实验发现 22P 时效率最高

铲不同的东西拿不同的锹

生产效率得到提高

讨论内容：结合联合邮包服务公司的实际讨论科学管理的核心内容

2、法约尔的一般管理思想

（1）法约尔

法约尔(1841—1925)，法国人，曾长期在企业中担任高级管理职务。1916年，法约尔发表了《工业管理和一般管理》一书，提出了他的一般管理理论。法约尔对管理理论的突出贡献是：从理论上概括出了一般管理的职能、要素和原则，把管理科学提到一个新的高度，使管理科学不仅在工商业界受到重视，而且，对其他领域也产生了重要影响。

（2）法约尔的管理思想主要体现在：

●企业的经营活动。法约尔通过对企业经营活动的长期观察和总结，提出了企业所从事的一切活动可以归纳为六类，即技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计

活动及管理活动，并将其称为六大经营职能。

●管理的基本职能。法约尔在对管理活动进行了详细分析的基础上，提出了管理的五要素，即计划、组织、指挥、协调和控制。也就是现代管理中普遍接受的五项基本管理职能。

●管理的一般原则。法约尔根据对企业管理实践的总结，提出了企业管理的 14 项原则，这些原则是：(1) 劳动分工；(2) 权力和职责一致；(3) 纪律；(4) 统一指挥；(5) 统一领导；(6) 个人利益服从整体利益；(7) 报酬的公平合理；(8) 权力的集中与分散；(9) 组织层次与部门的协调；(10) 维护秩序；(11) 公平；(12) 人员稳定；(13) 首创精神；(14) 团结精神。

●管理者的素质与训练。法约尔认为对管理者素质的要求，在身体方面应包括健康、精力、风度；在智力方面应包括理解与学习的能力、判断力、思想活跃、适应能力；在精神方面应包括干劲、坚定、乐于负责、首创精神、忠诚、机智、庄严；在教育方面应包括对不属于职责范围内的事情的一般了解。此外，还包括经验等内容。

教师提问：法约尔是怎样将管理学说与管理人员的职能联系起来的？

3、韦伯与理想行政组织体系

(1) 韦伯

韦伯(1864—1920)，德国著名社会学家。对社会学、宗教学、经济学和政治学有广泛的兴趣，并发表过著作《社会和经济理论》，书中提出了理想行政组织体系理论，由此被人们称为“组织理论之父”。

韦伯指出，任何组织都必须有某种形式的权力作为基础，才能实现目标。只有理性——合法的权力才宜于作为理想组织体系的基础。他在管理学上的主要贡献是提出了理想的行政组织体系模式。

(2) 韦伯的管理思想

●权力与权威是一切社会组织形成的基础。韦伯认为组织中存在三种纯粹形式的权力与权威：一是法定的权力与权威，是依靠组织内部各级领导职位所具有的正式权力而建立的；二是传统的权力，是由于古老传统的不可侵犯性和执行这种权力的人的地位的正统性形成的；三是超凡的权力，是凭借对管理者个人的特殊的、神圣英雄主义或模范品德的崇拜而形成的。在这三者之中，韦伯最强调的是组织必须以法定的权力与权威作为行政组织体系的基础。

●理想的行政组织体系的特点。

(1) 组织的成员之间有明确的任务分工，权力义务明确规定；(2) 组织内各职位，按照登记原则进行法定安排，形成自上而下的等级系统；(3) 组织是按照明文规定的法规、规章组成；(4) 组织中人员的任用，要根据职务的要求，通过正式的教育培训，考核合格后任命，严格掌握标准；(5) 管理与资本经营分离，管理者应成为职业工作者，而不是所有者；(6) 组织内人员之间的关系是工作与职位关系，不受个人感情影响。

步骤五 教师提供一份案例，大家对比讨论案例。

联合邮包服务公司（UPS）雇佣了 15 万员工，平均每天将 900 万个包裹发送到美国各地和 180 个国家。为了实现他们的宗旨，“在邮运业中办理最快捷的运送”，UPS 的管理当局系统地培训他们的员工，使他们以尽可能高的效率从事工作。让我们以送货司机的工作为例，介绍一下他们的管理风格。

UPS 的工业工程师们对每一位司机的行驶路线进行了时间研究，并对每种送货、暂停和取货活动都设立了标准。这些工程师们记录了红灯、通行、按门铃、穿院子、上楼梯、中间休息喝咖啡时间，甚至上厕所时间，将这些数据输入计算机中，从而给出每一位发动机每天中工作的详细时间标准。

为了完成每天取送 130 件包裹的目标，司机们必须严格遵循工程师设定的程序。当他们接近发送站时，他们松开安全带，按喇叭，关发动机，拉起紧急制动，把变速器推到 1 档上，为送货完毕的启动离开作好准备，这一系列动作严丝合缝。然后，司机从驾驶室 出溜到地面上，右臂夹着文件夹，左手拿着包裹，右手拿着车钥匙。他们看一眼包裹上的地址把他记在脑子里，然后以每秒 3 英尺的速度快步跑到顾客的门前，先敲一下门以免浪费时间找门铃。送完货后，他们回到卡车上的路途中完成登录工作。

这种刻板的时间表是不是看起来有点繁琐？也许是，它真能带来高效率吗？毫无疑问！生产率专家公认，UPS 是世界上效率最高的公司之一。举例来说吧，联邦捷运公司平均每人每天不过取送 80 件包裹，而 UPS 却是 130 件。在提高效率方面的不懈努力，看来对 UPS 的净利润产生积极的影响。虽然这是一家未上市的公司，但人们普遍认为它是一家获利丰厚的公司。

教师点评：联合邮包服务公司（UPS）为获得最佳效率所采用的程序并不是 UPS 创造的，他们实际上是科学管理的成果。

步骤七 教师总结

1. 教师总结本次课重难点。
2. 教师当堂抽查一份作业进行点评。再根据同学互相评改情况作一个总结。
3. 作业：登录网络教学平台，完成视频学习。

《管理学基础》课程教学教案

所属项目	模块2 管理思想解析	授课学时	2 学时
授课对象	2023 级工商企业管理	课程性质	理实一体
任务名称	分析行为科学理论		
教学目标	知识目标	1.掌握霍桑试验的内容； 2.掌握梅奥人际关系学说的内容。	
	能力目标	1.能够找出管理理论发展的规律； 2.能初步具备应用管理理论分析与处理实际问题的能力。	
	思政目标	提升学生的思辨能力和创新意识。	
教学重点	霍桑试验的内容	重点落实	小组讨论，小组成员共同进行管理案例的解读分析，总结提炼。
教学难点	人际关系学说的内容	难点突破	小组讨论，小组成员共同进行管理案例的解读分析，总结提炼。
教学策略	根据教学内容将实际生活中的真实案例加以典型化处理，将学生自主学习过程中遇到的问题融入到课堂任务中，在解决问题的过程中强化学生对新知的理解；最后，通过对案例的实训来启发学生的创造潜能，将所学知识加以内化吸收。		
教学内容	1.霍桑试验的内容； 2.梅奥人际关系学说的内容。		

二、教学过程

课前准备:

1. 借助学堂在线教学平台上传的视频理解行为科学理论的内涵；
2. 若自学中遇到问题可通过学堂在线教学平台在师生之间进行交流反馈；
3. 教师根据自学情况作出评价。

步骤一：案例导入

教师引导：案例分析：富士康三连跳

2010年5月26日晚11点，富士康深圳龙华厂区大润发商场前发生第12起员工跳楼事件，现场尚存血迹。死者是C2宿舍的一名男性员工。这就是富士康公司著名的“12跳”。全球最大“代工厂”富士康员工连续坠楼事件一时间成为中外媒体共同关注的舆论焦点。因为受不了公司的管理制度以及工薪待遇，从2010年1月23日19岁的马向前坠楼身亡引发了富士康第一起跳楼事件后，到2012年1月1日，深圳富士康公司共有18名员工坠楼，16人死亡，2人身受重伤入院治疗，此外还有一人割脉自杀未遂。

步骤二：明确本次任务的能力目标和知识目标。（见课程基本信息）

步骤三：学生自己丰富“工具箱”

在 5 分钟之内在网上搜集管理的相关知识，了解人际关系学说等内容，放入自己的“工具箱”中。

步骤四：展示教师“工具箱”内容，教师点评

（一）科学管理理论的产生

行为科学理论始于 20 世纪 20 年代，早期被称作人际关系学说，以后发展为行为科学，又称为组织行为理论。二、

（二）“霍桑试验”与梅奥

梅奥(1880—1949)，美国人，是美国哈佛大学的心理学教授。1927 年，梅奥应邀参加并指导在芝加哥西方电气公司霍桑工厂进行有关科学管理的试验，研究工作环境、物质条件与劳动生产率的关系，通常称“霍桑试验”。试验结果表明，生产率提高的原因不在于工作条件的变化，而在于人的因素；生产不仅受物理、生理因素的影响，而却受社会环境、社会心理因素的影响。梅奥的代表作为《工业文明的人类问题》。他总结了亲身参与并指导的霍桑试验及其他几个试验的成果，并阐述了他的人群关系理论的主要思想，从而为提高生产效率开辟了新途径。

阶段一：照明实验（1924 年 11 月至 1927 年 4 月）

当时关于生产效率的理论占统治地位的是劳动医学的观点，他们认为也许工人生产效率低是疲劳和单调感等，于是当时的实验假设便是“提高照明度有助于减少疲劳，使生产效率提高”。可是经过两年多实验发现，照明强度对生产率的影响微乎其微。

研究人员面对此结果感到茫然，失去了信心。从 1927 年起，以梅奥教授为首的一批哈佛大学心理学工作者将实验工作接管下来，继续进行。**阶段二：福利实验（1927 年 4 月至 1928 年 4 月）**

实验目的总的来说是查明福利待遇的变换与生产效率的关系。但经过两年多的实验发现，不管福利待遇如何改变（包括工资支付办法的改变、优惠措施的增减、休息时间的增减等），都不影响产量的持续上升，甚至工人自己对生产效率提高的原因也说不清楚。

后经进一步的分析发现，导致生产效率上升的主要原因如下：1、参加实验的光荣感。

实验开始时 6 名参加实验的女工曾被召进部长办公室谈话，她们认为这是莫大的荣誉。这说明被重视的自豪感对人的积极性有明显的促进作用。2、成员间良好的相互关系。

阶段三：访谈实验（1928-1931）

把最初的拟订提纲式的提问改为自由抒发式谈话，用两年时间开展全公司范围的访谈，每次访谈的平均时间从三十分钟延长到 1-1.5 个小时，多听少说，详细记录工人的不满和意见。由于采访过程既满足了职工的尊重需要，又为其提供了发泄不满情绪和提合理化建议的机会，结果职工士气高涨，产量大幅度上升。访谈计划持续了两年多，与工人个别谈话 2 万多人次。工人的产量大幅提高。

工人们长期以来对工厂的各项管理制度和方法存在许多不满，无处发泄，访谈计划的实行恰恰为他们提供了发泄机会。发泄过后心情舒畅，士气提高，使产量得到提高。说明“任何一位员工的工作绩效，都受到其他人的影响”。

阶段四：群体实验（1931-1932）

选择 14 名男工人在单独的房间里从事绕线、焊接和检验工作。对这个班组实行特殊的工人计件工资制度。实验者原来设想，实行这套奖励办法会使工人更加努力工作，以便得到更多的报酬。但结果发现，产量只保持在中等水平上，每个工人的日产量平均都差不多，而且工人并不如实地报告产量。深入的调查发现，这个班组为了维护他们群体的利益，自发地形成了一些规范：谁也不能干的太多，突出自己；谁也不能干的太少，影响全组的产量，并且约法三章，不准向管理当局告密。如有人违反这些规定，轻则挖苦谩骂，重则拳打脚踢。工人们之所以维持中等水平的产量，是担心产量提高，管理当局会改变现行奖励制度，或裁减人员，使部分工人失业，或者会使干得慢的伙伴受到惩罚。

这一试验表明，为了维护班组内部的团结，可以放弃物质利益的引诱。由此提出“非正式群体”的概念，认为在正式的组织中存在着自发形成的非正式群体，这种群体有自己的特殊的行为规范，对人的行为起着调节和控制作用。同时，加强了内部的协作关系。

（三）梅奥的人际关系理论的主要观点

通过对试验的总结，得出：生产效率不仅受物理、生理的因素影响，而且受社会环境、心理的影响（即：工作条件有物质方面的，还有精神方面的）。主要内容有：

1. 人是“社会人”

（1）亚当·斯密（英国古典政治经济学家）的理性-“经济”人假设：人们在经济行为

中，追求的完全是私人利益。金钱是刺激人的积极性的唯一手段，同时对消极怠工者采取严厉的惩罚措施。

（2）梅奥的“社会人”假设：人们从事工作并非单纯追求金钱收入，还有一系列的社会心理需要（友情、归属感、受人尊重等）。管理者不能只从技术和物质条件着眼，而必须先从社会、心理方面来激励员工提高生产效率。

2、生产效率主要取决于员工的工作态度和人们的相互关系

（1）泰勒认为生产效率主要取决于工作方法、条件和工资制度等，因此只要采用恰当的工资制度、改善工作条件、制定科学的工作方法就能提高生产效率。

（2）梅奥则认为，决定生产率的首要因素是工人的满意度。高的满意度来源于个人需求的有效满足，不仅包括物质需求，还包括精神需求。因此，新的领导能力在于提高工人的满意度——改善人际关系，激发员工工作热情。

3、重视“非正式组织”的存在和作用

（1）古典管理理论强调的是效率、行为规范、等级制度，忽视了人们情感的需要。

（2）梅奥则认为企业中不仅存在“正式组织”，而且还存在着人们在共同劳动中形成的非正式组织。他们有着自己的规范、感情和倾向，并且左右着组织内每个成员的行为。

（3）非正式组织的存在对组织既有利，也有弊。 管理人员要想实施有效的管理，必须重视非正式组织的存在和作用，满足人们的情感交流需要。

当物质需求得到一定程度的满足后，劳动者劳动量的付出和物质待遇并不成正相关关系，也就是物质条件的改变并不会持续带来生产绩效的提高。在这种情况下要想促进生产效率的再次提高，管理者应该在保证一定的物质待遇的同时，不断激发员工的工作热情，改善人际关系，满足员工的社会、心理等精神层面的需求——这或许是人际关系理论给我们最大的启示。

教师提问：案例给你什么启示？

小王在日本留学期间在一家清扫公司打工，上班第一天，老板问他会不会擦玻璃。他心想：真是小看人，我从小学到中学，每次周六大扫除都要擦玻璃。于是回答：会。老板说那你把这个窗户的玻璃擦擦给我看。于是，小王吭吭哧哧用了半个小时时间把玻璃擦干净了。老板说，你再看我给你擦玻璃。她只用了十分钟就把另一个窗户的玻璃擦干净了。原来他们擦玻璃的方法不同。小王把抹布洗干净捏成一团去擦玻璃，抹布脏了就到桶里洗，中间洗了七八次抹布，最后桶里的水都脏了，抹布也干净不到哪去，好不容易才把玻璃擦干净。而老板只洗了两次抹布：第一次洗干净后将抹布叠成手掌大的一块，这面擦了再擦另一面，然后再把抹布重新叠一下，再用干净的一面去擦，直到所有玻璃都擦干净了，最后再洗一次抹布。老板说，以后就这样擦。后来小王发现，这里的很多工作都有一套固定的模式，不可以随便更改，而按着这些模式去干，确实可以节省时间。

案例的哲理：做事情科学计划，按着这些模式去干，确实可以节省时间。

步骤五 教师提供一份案例，大家对比讨论例文。

步骤六 学生讨论课堂任务

步骤七 教师总结

1. 教师总结本次课重难点。
2. 教师当堂抽查一份作业进行点评。再根据同学互相评改情况作一个总结。
3. 布置作业：登录网络教学平台，完成视频学习。

《管理学基础》课程教学教案

所属项目	模块 2 管理思想解析	授课学时	2 学时
授课对象	2023 级工商企业管理	课程性质	理实一体
任务名称	描述最新管理理论		
教学目标	知识目标	1.了解现代管理理论主要学派； 2.掌握学习型组织理论； 3.理解和掌握现代管理原理与原则。	
	能力目标	1.具有初步应用现代理念和理论分析与处理实际管理问题的能力； 2.能够从管理思想的高度认识与分析我国的经济改革。	
	思政目标	使学生体会敬业精神、责任担当、诚信意识、守法意识、工匠精神，增强学生价值判断能力、价值选择能力。	
教学重点	系统管理理论、权变管理理论	重点落实	小组讨论，小组成员共同进行管理案例的解读分析，总结提炼。
教学难点	组织再造理论、学习型组织	难点突破	小组讨论，小组成员共同进行管理案例的解读分析，总结提炼。
教学策略	根据教学内容将实际生活中的真实案例加以典型化处理，将学生自主学习过程中遇到的问题融入到课堂任务中，在解决问题的过程中强化学生对新知的理解；最后，通过对案例的实训来启发学生的创造潜能，将所学知识加以内化吸收。		
教学内容	1.现代管理理论主要学派； 2.学习型组织理论； 3.现代管理原理与原则。		

二、教学过程

课前准备:

- 1.借助学堂在线教学平台上传的视频了解最新管理理论的内涵；
- 2.若自学中遇到问题可通过学堂在线教学平台在师生之间进行交流反馈；
- 3.教师根据自学情况作出评价。

步骤一：案例导入

教师引导：案例分析：联想——中国第一个学习型组织

联想集团创建于1984年，现已发展成为拥有19家国内分公司，21家海外分支机构，近千个销售网点，职工6000余人，净资产16亿元，以联想电脑、电脑主板、系统集成、代理销售、工业投资和科技园区六大支柱产业为主的技工贸一体、多元化发展的大型信息产业集团。1997年销售总额达125亿元人民币，并在各主要业务领域都取得了显著成绩，其中联想电脑闯入亚太十强排名第五，联想QDI主板跻身世界板卡供应第三位，联想系统集成公司成为国内优秀系统集成企业之一。1995年至1997年连续三年在全国电子百强企业中排名第二，全国高新技术百强企业排名第一。

联想的成功原因是多方面的，但不可忽视的一点是，联想具有极富特色的组织学习实践，使得联

想能顺应环境的变化，及时调整组织结构、管理方式，从而健康成长。

早期，联想从与惠普(HP)的合作中学习到了市场运作、渠道建设与管理方法，学到了企业管理经验，对于联想成功地跨越成长中的管理障碍大有裨益；现在，联想积极开展国际、国内技术合作，与计算机界众多知名公司，如英特尔(Intel)、微软、惠普、东芝等，保持着良好的合作关系，并从与众多国际大公司的合作中受益匪浅。

除了能从合作伙伴那里学到东西之外，联想还是一个非常有心的“学习者”，善于从竞争对手、本行业或其他行业优秀企业以及顾客等各种途径学习。

柳传志有句名言：“要想着打，不能蒙着打。”这句话的意思是说，要善于总结，善于思考，不能光干不总结。

教师提问：对照多种管理定义，谈自己对管理定义的看法。

- 1、联想是一个什么样的公司？
- 2、他有几种学习方式？
- 3、你如何概括？

步骤二：明确本次任务的能力目标和知识目标。（见课程基本信息）

步骤三：学生自己丰富“工具箱”

在 5 分钟之内在网上搜集管理的相关知识，了解最新管理理论的内容，放入自己的“工具箱”中。

步骤四：展示教师“工具箱”内容，教师点评

（一）现代管理理论概述

1、现代管理理论产生与发展的时期。现代管理理论产生与发展的时期为 20 世纪 30 年代到 70 年代。

2、现代管理理论产生的背景。这一阶段开始于 20 世纪 30 年代，但管理理论显著发展是始于第二次世界大战之后。

背景：

(1)生产力的发展，导致了企业生产过程的自动化、连续化，以及生产社会化程度的空前提高；企业规模急剧扩大，出现一些大的跨国公司，市场竞争的激烈，市场环境的变化多端，这些都对企业管理提出了更高的要求，管理日趋复杂。

(2)科学技术以前所未有的速度迅猛发展，既对管理提出新的要求，又为管理提供全新的技术支持，科技成果被广泛采用。

(3)随着社会的进步，人在生产经营中的作用越来越重要，发挥人的积极性与创造

性已成为现代管理的核心问题。正是在这样的背景下，一大批全新的管理思想与理论被应用于管理实践，并得到迅速发展。

3. 现代管理理论发展的脉络。现代管理理论产生与发展的基本脉络：(1)管理理论的分散化。进入 50 年代以后，管理理论出现了一种分散化的趋势，形成了诸多的学派，被称之为管理理论的“热带的丛林”。(2)理理论的集中化趋势。进入 60 年代后，管理理论的研究又出现一种集中化的趋势，学者们先提出系统管理理论，力求建立统一的管理理论；后来又提出更加灵活地适应环境变化的权变管理理论。

(二) 主要学派的贡献

1. 管理理论的分散化

(1) 管理科学

——管理科学产生的背景。

——管理科学的由来。管理科学是泰罗科学管理理论的继续和发展。

——管理科学的特点。它强调以运筹学、系统工程、电子技术等科学技术手段解决管理问题，着重于定量研究，力图利用科学技术工具，为管理决策寻得一个有效的数量解。

——管理科学理论的主要观点有：

- 管理科学的核心就是寻求决策的科学化。

- 注重定量分析，在管理决策中广泛应用数学工具和数量模型，认为决策的过程就是建立和运用数学模型的过程。

- 广泛使用电子计算机。

(2) 管理理论的热带丛林

进入 20 世纪 50 年代，现代管理思想的发展异常活跃，众多的学者，从不同方向、不同角度，采用不同方法研究管理问题，各树一帜，建立了许多管理理论学派，形成了管理理论研究的分散化。美国管理学者孔茨和奥唐奈将这种现象称之为“热带的丛林”。管理理论的热带丛林主要包括以下学派：

- 管理过程学派（或称管理程序学派）

- 经验学派

- 人类行为学派

- 社会系统学派

- 决策理论学派

- 数理学派

- 交流中心学派

2. 管理理论的集中化趋势

(1) 系统管理理论

系统管理学派盛行于 20 世纪 60 年代。代表人物为美国管理学者卡斯特、罗森茨韦克和约翰逊。卡斯特的代表作为《系统理论和管理》。

- 系统管理学说的基础是普通系统论。系统论的主要思想是：(1)系统是由相互联系的要素构成的。系统的各个组成部分既是独立存在的，又是相互关联的、相互依存的。(2)系统的整体性。系统的各组成部分不是可以分离的简单集聚，而是按一定规律、一定方式组成的整体。(3)系统的等级性。每一个系统都归属于一个更大的系统，而每个系统内部又存在着组成这一系统的分系统。

- 卡斯特等人的系统学说。是以普通系统理论为基础的，包括系统哲学、系统管理和系统分析三个方面。(1)系统哲学。这是一种基于系统观念的思想方法，强调系统是一种有组织的或综合的整体，强调各个组成部分之间的关系。(2)系统管理。是一种以系统论为指导的管理方式。认为组织本身是一个以人为主体的系统。因此，要把企业作为一个系统进行设计与经营，使企业的各部分、各种资源，按照系统的要求进行组织的运行。(3)系统分析。这是一种按系统论思想解决问题或决策的方法和技术。主要包括：对一个问题的认识，确定有关变量，分析和综合各种因素，确定最有利的解决方法和行动计划。

(2) 权变管理理论

- 权变理论产生的背景。

- 卢桑斯的权变管理学说。基本思路是：先确定有关的环境条件，然后根据权变关系的理论，求得与之相应的管理观念和技术，以最有效地实现管理目标。他提出一个观念性的结构，并用矩阵图来加以表示。这一结构由环境、管理观念与技术、它们两者之间的权变关系等三部分组成。(1)环境。即指企业所处的外部环境。环境通常为自变量，管理者总是要依据外部环境的特点与变化采取相应的管理手段。这里所说的环境变量，既包括组织的外部环境，也包括组织的内部环境。(2)管理观念与技术。这是

观念结构中的自变量。卢桑斯巴过去的所有管理理论划分为四种学说：过程学说、计量学说、行为学说和系统学说。他主张把这四种学说结合起来，根据不同环境，加以灵活运用。(3)权变关系。权变关系是指两个或两个以上的变数之间的函数关系。也就是环境变量与管理变量之间存在的函数关系。即：如果环境条件一定，那么就必须采用与之相适应的管理原理、方法和技术，以有效实现企业目标。

教师提问：

1、对同一组织，要保证目标的实现，你更倾向选择那一派理论？

2、为什么说——管理就是决策？

3、管理需要规范，更需要灵活和实事求是。对吗？

(三) 现代管理思想的新发展——三种代表性的理论

进入 20 世纪 80 年代以后，管理出现了深刻的变化与全新的格局，管理出现一些全新的发展趋势。

1. 战略管理思想

(1) 战略管理理论产生的背景。

(2) 战略管理理论的产生与发展。安索夫(Ansoff)的《公司战略》(1965)一书的问世，开创了战略规划的先河。到 1976 年，安索夫的《从战略规则到战略管理》出版，标志着现代战略管理理论体系的形成。他认为，战略管理注重的是动态的管理，是对决策与实施并重的管理。劳伦斯与罗斯奇合著的《组织与环境》(1969)，系统论述了企业组织与外部环境关系，提出公司要有应变计划，以求在变化及不确定的环境中得以生存；卡斯特(F·E·Kast)与罗森茨韦克(J·E·Resenzweig)的《组织与管理——系统权变的观点》(1979)，主张在企业管理中要根据企业所处的内外条件随机应变，组织应在稳定性、持续性、适应性、革新性之间保持动态的平衡。

(3) 波特与《竞争战略》。迈克尔·波特(M·E·Porter)是美国哈佛大学商学院的教授，兼任许都大公司的咨询顾问。1980 年，他的著作《竞争战略》，把战略管理的理论推向了顶峰，该书被美国《幸福》杂志标列的全美 500 家最大企业的经历、咨询顾问及证券分析家们奉为必读的“圣经”。该书的重要贡献：(1)提出对产业结构和竞争对手进行分析的一般模型，即五种竞争力(新进入者的威胁、替代品威胁、买方侃价能力、供方侃价能力和现有竞争对手的竞争)分析模型。(2)提出企业构建竞争优势的三种基本战略。即寻求降低成本的成本领先战略；使产品区别竞争对手的差异化战略；集中优势占领少量市场的集中化战略。(3)价值链的分析。波特认为企业的生产是一个

创造价值的过程，企业的价值链就是企业所从事的各种活动——设计、生产、销售、发运以及支持性活动——的集合体。价值链能为顾客生产价值，同时能为企业创造利润。

2. 企业再造理论

●企业再造理论产生的背景。进入 20 世纪七八十年代，市场竞争日趋激烈，企业面临严重的挑战；知识经济的到来与信息革命使企业原有组织模式受到巨大冲击。面对这些挑战与压力，企业只有在更高层次上进行根本性的改革与创新，才能真正增强企业自身的竞争力，走出低谷。1993 年，企业再造理论的创始人原美国麻省理工学院教授迈克尔·哈默(M·Hammer)博士与詹姆斯·昌佩(J·Champy)合著了《再造企业——管理革命的宣言书》一书，正式提出了企业再造理论。1995 年，昌佩又出版了《再造管理》。哈默与昌佩提出应在新的企业运行空间条件下，改造原来的工作流程，以使企业更适应未来的生存发展空间。这一全新的思想震动了管理学界，企业再造的思潮迅速在美国兴起，并快速传到日本、欧洲，乃至全世界。

●企业再造的基本含义。企业再造，按照哈默与昌佩所下的定义，是指“为了飞越地改善成本、质量、服务、速度等重大的现代企业的运营基准，对工作流程(business process)作根本的重新思考与彻底翻新”。这也就是为适应新的世界竞争环境，企业必须抛弃已成惯例的运营模式和工作方法，以工作流程为中心，重新设计企业的经营、管理及运营方式。

●企业再造流程的过程。企业再造流程的过程大致分为四个阶段：(1)诊断原有流程。(2)选择需要再造的流程。(3)了解准备再造的流程。(4)重新设计企业流程。

海尔是第一个走出国门的中国家电企业，应该说它很成功。可是，让人不可思议的是：早在几年前，它就悄悄造起了自己的反。

在 1998 年 9 月 8 日，海尔集团首席执行官张瑞敏就在一次中层干部会上提出“业务流程再造”的概念。而此时，中国家电业的价格战正酣。

哈默说：“流程再造是一场革命，它意味着企业一切从头开始，一切从零开始。”

张瑞敏说：“流程再造对海尔来说，就是彻底打破原有的束缚着我们继续创新、继续发展的东西。这包括我们已经习惯了的管理模式，我们轻车熟路的流程，包括原来的成功。”

因为世界最新的管理理论普遍认为，企业再造适用于三类企业：

第一类是问题丛生，已经面临危机的企业；

第二类是业绩不错，但潜伏着危机的企业；

第三类是正处于发展高峰，再造是为了构建新的竞争优势，大幅度超越竞争对手，抢占下一轮竞争的制高点。

海尔的再造，无疑属于第三类。

请链接：[搜狐首页](#) >> [财经首页](#) >> [经理人会所](#) >> [中小企业](#)

3. “学习型组织”理论

● “学习型组织”理论产生的背景。20 世纪 90 年代以来，知识经济的到来，使信息与知识成为重要的战略资源，相应诞生了学习型组织理论。“学习型组织”理论是美国麻省理工学院教授彼得·圣吉在其著作《第五项修炼》中提出来的。彼得·圣吉认为，有两个加速的趋势在加速管理的变革：一是全球一体化的竞争增加了变化的速度；二是组织技术的根本变化促进了管理的变化。传统的组织设计是用来管理以机器为基础的技术；而新的组织却是一指示为基础的，即组织设计的是用来处理思想和信息。从而认为，传统的组织类型已经越来越不适应现代环境发展的要求，现代企业是一个系统，这个系统可以通过不断学习来提高生存和发展的能力。这一理论的提出，受到了全世界管理学界的高度重视，许多现代化大企业，乃至其他组织，包括城市，纷纷采用这一理论，努力建成“学习型企业”、“学习型城市”等。

● “学习型组织”的基本思想。彼得·圣吉在《第五项修炼》中明确指出：“九十年代最成功的企业将会是‘学习性组织’，因为未来唯一持久的优势，是有能力比你的竞争对手学习得更快。”他认为“未来真正出色的企业，将是能够设法使各阶层人员全心投入，并有能力不断学习的组织。”学习型组织正是人们从工作中获得生命意义、实现共同愿望和获取竞争优势的组织蓝图。学习型组织，是更适合人性的组织模式。这种组织由一些学习团队组成，有崇高而正确的核心价值、信心和使命，具有强韧的生命力与实现共同目标的动力，不断创新，持续蜕变，从而，保持长久的竞争优势。

● 组织成员的五项修炼。彼得·圣吉提出的五项修炼是：

(1) 追求自我超越。

(2) 改善心智模式。

(3) 建立共同远景目标。

(4)开展团队学习。

(5)锻炼系统思考能力。这是整个五项修炼的基石。他提出系统思考是“看见整体”的一项修炼。

步骤五 教师提供一份案例，大家对比讨论例文。

步骤六 学生讨论课堂任务

步骤七 教师总结

1. 教师总结本次课重难点。
2. 教师当堂抽查一份作业进行点评。再根据同学互相评改情况作一个总结。
3. 布置作业：登录网络教学平台，完成视频学习。

《管理学基础》课程教学教案

所属项目	模块3 科学决策之美		授课学时	2 学时
授课对象	2023 级工商企业管理		课程性质	理实一体
任务名称	分析决策过程			
教学目标	知识目标	1.掌握决策的定义，理解决策的内涵； 2.陈述决策的基本过程； 3. 复述影响决策的因素。		
	能力目标	学会运用决策的基本理论和程序对实际问题进行科学决策。		
	思政目标	培养国家意识、民族自豪感，树立学生的制度自信、道路自信提升学生创新意识		
教学重点	决策基本过程	重点落实	小组讨论，小组成员共同进行管理案例的解读分析，总结提炼。	
教学难点	影响决策的因素	难点突破	小组讨论，小组成员共同进行管理案例的解读分析，总结提炼。	
教学策略	根据教学内容将实际生活中的真实案例加以典型化处理，将学生自主学习过程中遇到的问题融入到课堂任务中，在解决问题的过程中强化学生对新知的理解； 最后，通过对案例的实训来启发学生的创造潜能，将所学知识加以内化吸收。			
教学内容	1.决策的定义，理解决策的内涵； 2.决策的基本过程； 3.影响决策的因素			
二、教学过程				
课前准备： 1. 借助学堂在线教学平台上传的视频理解决策的内涵； 2. 若自学中遇到问题可通过学堂在线教学平台在师生之间进行交流反馈； 3. 教师根据自学情况作出评价。 步骤一：案例导入 教师引导：案例分析： 王某是两家中式快餐店的总经理。他在对中式快餐店的收入和支出以及市场潜力等情况进行综合分析后，决定开设第三家快餐店。王某要完成第三家快餐店选址这个任务，需要进行以下几个工作。 1. 进行市场调研，制定备选方案。 2. 分析比较各种备选方案。 3. 制定各学习团队决策。 教师提问：请问他将如何进行决策？				

步骤二：明确本次任务的能力目标和知识目标。（见课程基本信息）

步骤三：学生自己丰富“工具箱”

在 5 分钟之内在网上搜集管理的相关知识，了解决策的内容等，放入自己的“工具箱”中。

步骤四：展示教师“工具箱”内容，教师点评

（一）决策及其含义

1、决策的涵义。决策是指管理者为实现组织目标，运用科学理论和方法从若干个可行性方案中选择或综合出优化方案，并加以实施的活动总称。

管理决策，从广义上讲，包括调查研究、预测、分析研究问题，设计与选择方案，直至付诸实施等一系列活动。

在狭义上，决策仅指对未来行动方案的抉择行为。

2、决策的重要性。决策的重要性主要体现以下两方面：(1)决策是计划职能的核心。履行计划职能，最核心的环节是进行决策。(2)决策事关工作目标能否实现，乃至组织的生存与发展。因为决策失误，必然导致管理与经营行为的失败。

【阅读资料】

1. “完全理性人”——最优原则的前提

“完全理性人”具有以下特征：决策者有唯一的决策目标，即经济利益最大化；决策者能找到所有的可行方案，并能清楚预知各方案的结果；决策者清楚所有方案的评价标准，且标准保持不变；决策者具有完全能力，对方案进行分析评价；完全信息，并且没有时间、成本约束。

2. “有限理性人”——满意原则的前提

“有限理性人”具有以下特征：决策目标的多元化；只可能尽量找到可行方案，而不可能找到全部方案；标准是可变的；受时间、成本约束。

需要注意的是：人不可能做到完全理性，因此既不可能、也没有必要强求最佳或最优。

（二）决策的分类

1、按决策的作用范围可分为：(1)战略决策，指有关组织长期发展等重大问题的决策。(2)战术决策，指有关实现战略目标的方式、途径措施的决策。(3)业务决策，指组

织为了提高日常业务活动效率而做出的决策。

2、按决策的时间可分为：(1)中长期决策，一般为3-5年，甚至时间更长。(2)短期决策，一般在1年以内。

3、按照制定决策的层次可分为：(1)高层决策，指组织中最高层管理人员作出的决策。(2)中层决策，指组织内处于高层和基层之间的管理人员所作的决策。(3)基层决策，指基层管理人员所作的决策。

4、按决策的重复程度可分为：(1)程序化决策，指按原已规定的程序、处理方法和标准进行的决策，如签订购销合同等。(2)非程序化决策，指对不经常发生的业务工作和管理工作所作的决策，如新产品开发决策等。

5、按决策的时态，可分为：(1)静态决策，指一次性决策，即对所处理的问题一次性敲定处理办法，如公司决定购买一批商品等；(2)动态决策，指对所处理的问题进行多期决策，在不断调整中决策，如公司分三期进行投资项目的决策等。

6、按决策问题具备的条件和决策结果的确定性程度可分为：(1)确定型决策，(2)风险型决策，(3)不确定型决策。

7、按决策行为划分

(1) 个体决策

①影响决策过程的个体因素

个人的感知方式，特别是经验

个人的价值观、道德标准、行为准则

②个体决策的优缺点

优点：决策速度快；责任明确

缺点：容易出现因循守旧、先入为主等问题

(2) 群体决策

①影响决策过程的群体因素

特有的群体心理现象：如舆论、从众现象、默契、情绪、士气等

②群体决策的优缺点

优点：可以掌握更多的信息；更多的可选方案；参与决策使参与者更好地了解制定的决策方案，使满意度提高，利于决策的实施。

缺点：决策所用的总时间一般比个人决策要长；过多地依赖群体决策，会限制管理者采取迅速、必要行动的能力；容易出现责任不清的问题。

学生讨论内容：“从众现象”

（三）决策的基本过程

由于决策所要解决的问题复杂多样，决策的程序也不尽相同，但一般都遵循一些基本程序，如图 3.4 所示。

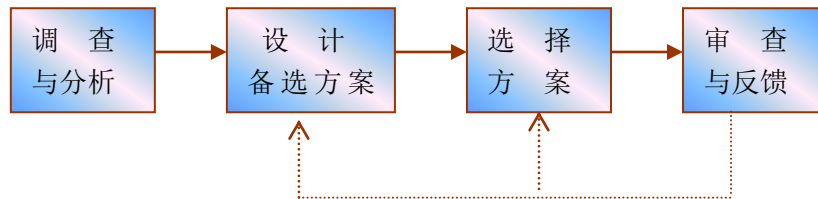


图 3.4 决策程序

- 1、调查与分析
- 2、设计备选方案
- 3、选择决策方案
- 4、审查与反馈

（四）影响决策的主要因素

1. 环境因素

环境对决策的影响，还在于环境总是处于不断变化中。以企业为例，在现实生活中，不存在静止不变的环境，新企业的不断出现，老企业的不断发展或消亡，人们收入水平与消费层次的不断提高，科学技术的飞速发展，新法规的颁布实施，新政策的不断出台等，企业通过环境研究不仅能了解现在，更重要的是能预测未来，这对企业的决策和其他各项管理活动是必不可少的。

2. 决策者因素

要树立创新观念，要真正认识到创新对组织生存与发展的决定性意义，并在管理实践中，事事、时时、处处坚持创新，要善于通过科学的创新思维来完成创新构思。没有创造性思维，不掌握越轨思维是很难实现管理上的突破与创新的。

3. 组织文化

进行科学决策还需要认真考虑组织的内部条件，影响决策的组织内部条件主要包括如下内容。组织文化影响着组织及其成员的行为和行为方式，它对决策的影响也是通过

影响人们对组织、对改革的态度而发挥作用。涣散、压抑、等级森严的组织文化容易使人们对组织的事情漠不关心，不利于调动组织成员的参与热情；团结、和谐、平等的组织文化则会激励人们积极参与组织的决策。因此，任何一个决策都要受到组织文化的影响。

4. 时间因素

在实际管理工作中，决策问题大多都是建立在过去决策的基础上的，属于一种非零点决策，决策者必须考虑过去决策对现在的延续影响。即使对于非程序化决策，决策者由于心理因素和经验惯性的影响，决策时也经常考虑时间的决策，问一问以前是怎么做的。所以，过去的决策总是有形无形地影响现在的决策。

步骤五 教师提供一份案例，大家对比讨论案例。

步骤六 学生讨论课堂任务

课堂任务：



谈谈该故事案例对你的启示。

有三个人要被关进监狱三年，监狱长给他们三个一人一个要求。

美国人爱抽雪茄，**要了三箱雪茄**。法国人最浪漫，**要一个美丽的女子相伴**。而犹太人说，他要**一部与外界沟通的电话**。

三年过后，第一个冲出来的是美国人，嘴里鼻孔里塞满了雪茄，大喊道：“给我火，给我火！”原来他忘了要火了。接着出来的是法国人。只见他手里抱着一个小孩子，美丽女子手里牵着一个小孩子，肚子里还怀着第三个。最后出来的是犹太人，他紧紧握住监狱长的手说：“这三年来我每天与外界联系，我的生意不但没有停顿，反而增长了 200%，为了表示感谢，我送你一辆劳施莱斯！”

步骤七 教师总结

1. 教师总结本次课重难点。
2. 教师当堂抽查一份作业进行点评。再根据同学互相评改情况作一个总结。
3. 布置作业：登录网络教学平台，完成视频学习。

《管理学基础》课程教学教案

所属项目	模块3 科学决策之美	授课学时	2 学时
授课对象	2023 级工商企业管理	课程性质	理实一体
任务名称	选择决策方法		
教学目标	知识目标	1.掌握头脑风暴法的相关知识； 2.掌握德尔菲法的相关知识； 3.掌握确定型决策、风险型决策、不确定型决策。	
	能力目标	能够运用定性分析方法对企业的经营活动进行分析决策。	
	思政目标	培养国家意识、民族自豪感，树立学生的制度自信、道路自信提升学生创新意识。	
教学重点	盈亏平衡分析、决策树方法	重点落实	小组讨论，小组成员共同进行管理案例的解读分析，总结提炼。
教学难点	盈亏平衡分析与决策树方法各自的优缺点	难点突破	小组讨论，小组成员共同进行管理案例的解读分析，总结提炼。
教学策略	根据教学内容将实际生活中的真实案例加以典型化处理，将学生自主学习过程中遇到的问题融入到课堂任务中，在解决问题的过程中强化学生对新知的理解；最后，通过对案例的实训来启发学生的创造潜能，将所学知识加以内化吸收。		
教学内容	1.头脑风暴法的相关知识； 2.德尔菲法的相关知识； 3.确定型决策、风险型决策、不确定型决策。		

二、教学过程

课前准备:

1. 借助学堂在线教学平台上传的视频理解决策方法的内涵；
2. 若自学中遇到问题可通过学堂在线教学平台在师生之间进行交流反馈；
3. 教师根据自学情况作出评价。

步骤一：案例导入

教师引导：案例分析：

1997 年，赵亚平大学毕业加入中国平安保险公司广州分公司（寿险），在基层锻炼了六个月后被安排到人事部。分公司总经理十分欣赏赵亚平的才干，两年后提升为培训部新产品推广室主任。赵亚平富有成效的工作和创新精神受到分公司上下的一致好评。2001 年 10 月，分公司销售处经理职务空缺，他成为分公司同类位置上最年轻的经理。2002 年 1 月，中山支公司销售经理跳槽，赵亚平被任命为中山支公司的销售经理。3 月，中山支公司总经理辞职，赵亚平又被任命为中山支公司总经理兼任销售经理。部分骨干员工跳槽使中山支公司销售队伍发生信心危机，人心浮动，公司已走到崩溃的边缘。

步骤二：明确本次任务的能力目标和知识目标。（见课程基本信息）

步骤三：学生自己丰富“工具箱”

在 5 分钟之内在网上搜集管理的相关知识，了解决策的方法等内容，放入自己的“工具箱”中。

步骤四：展示教师“工具箱”内容，教师点评

（一）定性决策方法

1. 头脑风暴法

头脑风暴（brain storming）法又称智力激励法、BS 法。它是由美国创造学家 A.F.奥斯本于 1939 年首次提出、1953 年正式发表的一种激发创造性思维的方法。它通过小型会议的组织形式，将对解决某一问题有兴趣的人集中在一起，在自由愉快、畅所欲言的气氛中，自由交换想法或点子，以此激发与会者创意及灵感，使各种设想在相互碰撞中激起脑海的创造性“风暴”。这种方法适合于解决那些比较单一、严格确定的问题。

（1）头脑风暴法基本原则：

- 庭外判决原则。对各种意见、方案的评判必须放到最后阶段，此前不能对别人的意见提出批评和评价。认真对待任何一种设想，而不管其是否适当和可行。
- 欢迎各抒己见，自由鸣放。创造一种自由的气氛，激发参加者提出各种荒诞的想法。
- 追求数量。意见越多，产生好意见的可能性越大。
- 探索取长补短和改进办法。除提出自己的意见外，鼓励参加者对他人已经提出的设想进行补充、改进和综合。

（2）头脑风暴法的操作程序

- 准备阶段
- 热身阶段
- 明确问题
- 重新表述问题
- 畅谈阶段
- 筛选阶段

2. 名义小组法

名义小组法又称名义小组技术，是管理决策中的一种定性分析方法。在集体决策中，如

果对问题的性质不完全了解且意见分歧严重，则可采用名义小组法。在这种方法下，小组成员互不通气，也不在一起讨论、协商，小组只是名义上的，这样可以避免争吵或附和，同时还可以有效地激发个人的创造力和想象力。

3. 德尔菲法

其基本原理是通过一系列简明扼要的征询表，用匿名通信方式向专家征询意见，经过有控制的反馈取得一组专家尽可能可靠统一的意见，经整理后，用于对未来进行预测。其本质是利用专家的知识、经验、智慧等无法量化的带有很大模糊性的信息，通过通信的方式进行信息交换，逐步地取得一致的意见，达到预测的目的。

(1) 德尔菲法的特点

- 匿名性
- 反馈性
- 统计性

(2) 德尔菲法的实施步骤

1) 组成专家小组。按照课题所需要的知识范围，确定专家。专家人数的多少，可根据预测项目的大小和涉及面的宽窄而定，一般不超过 20 人。

2) 向所有专家提出所要预测的问题及有关要求，并附上有关这个问题的所有背景材料，同时请专家提出还需要什么材料。然后，由专家做书面答复。

3) 各个专家根据他们所收到的材料，提出自己的预测意见，并说明自己是怎样利用这些材料并提出预测值的。

4) 将各位专家第一次判断意见汇总，列成图表，进行对比，再分发给各位专家，让专家比较自己同他人的不同意见，修改自己的意见和判断。也可以把各位专家的意见加以整理，或请身份更高的其他专家加以评论，然后把这些意见再分送给各位专家，以便他们参考后修改自己的意见。

5) 将所有专家的修改意见收集起来，汇总，再次分发给各位专家，以便做第二次修改。逐轮收集意见并为专家反馈信息是德尔菲法的主要环节。收集意见和信息反馈一般要经过三、四轮。在向专家进行反馈的时候，只给出各种意见，但并不说明发表各种意见的专家的具体姓名。这一过程重复进行，直到每一个专家不再改变自己的意见为止。

6) 对专家的意见进行综合处理。

教师提问：采用德尔菲法需要把专家召集到一起进行开会商讨吗？

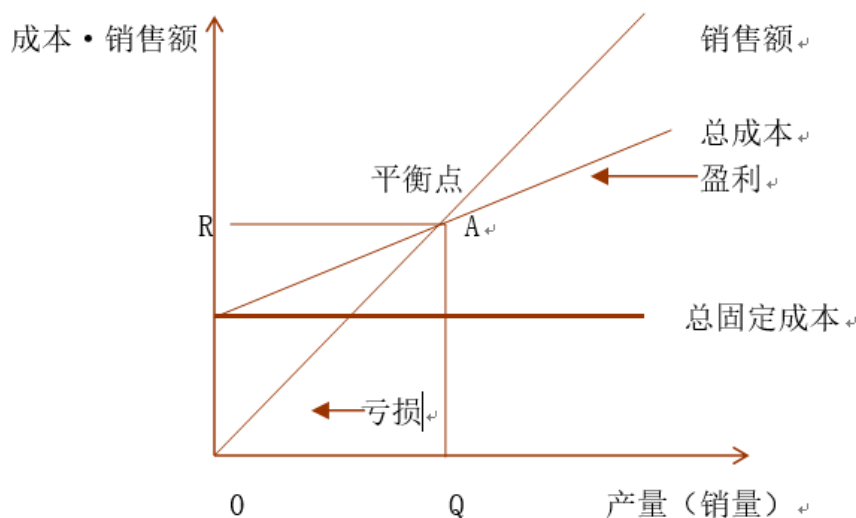
（4）哥顿法

哥顿法主要是通过会议形式，根据主持人的引导，让与会者进行讨论，但会议的根本目的是什么，真正需要研究的问题是什么，实际上只有主持人自己知道，其他与会者都不知晓。这样做的目的是使与会者避免受思维定势的约束，使大家能跳出框框去思考，充分发挥群体智慧以实现方案的创新。哥顿法有两个基本观点，一是“变陌生为熟悉”，即运用熟悉的方法处理陌生的问题；二是“变熟悉为陌生”，即运用陌生的方法处理熟悉的问题。

（二）定量决策方法

1. 确定型决策方法——盈亏平衡分析法

（1）盈亏平衡分析的基本模型。它是研究生产、经营一种产品达到不盈不亏时的产量或收入决策问题。这个不盈也不亏的平衡点即为盈亏平衡点。显然，生产量低于这个产量时，则发生亏损；超过这个产量时，则获得盈利。如图 3.5 所示，随着产量的增加，总成本与销售额随之增加，当到达平衡点 A 时，总成本等于销售额（即总收入），此时不盈利也不亏损，正对应此点的产量即为平衡点产量；销售额即为平衡点销售额。同时，以 A 点为分界，形成亏损与盈利两个区域。此模型中的总成本是由固定成本和变动成本构成的。按照是以平衡产量 Q 还是以平衡点销售额 R 作为分析依据，可将盈亏平衡分析法划分为盈亏平衡点产量（销量）法和盈亏平衡点销售额法。



（2）盈亏平衡点产量(销量)法。即以盈亏平衡点产量或销量作为依据进行分析的方

法。其基本公式为： $Q = \frac{C}{P-V}$

式中：Q 为盈亏平衡点产量(销量)；

C 为总固定成本；

P 为产品价格；

V 为单位变动成本。

当要获得一定的目标利润时，其公式为： $Q = \frac{C+B}{P-V}$

式中：B 为预期的目标利润额；

Q 为实现目标利润 B 时的产量或销量。

例：某厂生产一种产品。其总固定成本为 200000 元；单位产品变动成本为 10 元；产品销价为 15 元。

求：(1) 该厂的盈亏平衡点产量应为多少？

(2) 如果要实现利润 20000 元时，其产量应为多少？

$$\begin{aligned}\text{解：(1) } Q &= \frac{C}{P-V} \\ &= \frac{200\,000}{15-10} = 40\,000 \text{ (件)}\end{aligned}$$

即当生产量为 40000 件时，处于盈亏平衡点上。

$$\begin{aligned}\text{(2) } Q &= \frac{C+B}{P-V} \\ &= \frac{200\,000+20\,000}{15-10} = 44\,000 \text{ (件)}\end{aligned}$$

即当生产量为 44000 件时，企业可获利 20000 元。

(2) 盈亏平衡点产量(销量)法。即以盈亏平衡点产量或销量作为依据进行分析的方法。

其基本公式为： $Q = \frac{C}{P-V}$

式中：Q 为盈亏平衡点产量(销量)；

C 为总固定成本；

P 为产品价格；

V 为单位变动成本。

当要获得一定的目标利润时，其公式为： $Q = \frac{C+B}{P-V}$

式中：B 为预期的目标利润额；

Q 为实现目标利润 B 时的产量或销量。

例：某厂生产一种产品。其总固定成本为 200000 元；单位产品变动成本为 10 元；产品销价为 15 元。

求：(1) 该厂的盈亏平衡点产量应为多少？

(2) 如果要实现利润 20000 元时，其产量应为多少？

$$\begin{aligned}\text{解：(1) } Q &= \frac{C}{P-V} \\ &= \frac{200\,000}{15-10} = 40\,000 \text{ (件)}\end{aligned}$$

即当生产量为 40000 件时，处于盈亏平衡点上。

$$\begin{aligned}\text{(2) } Q &= \frac{C+B}{P-V} \\ &= \frac{200\,000+20\,000}{15-10} = 44\,000 \text{ (件)}\end{aligned}$$

即当生产量为 44000 件时，企业可获利 20000 元。

2. 风险决策方法

在风险型决策中，决策者对未来可能出现何种自然状态不能确定，但其出现的概率可以大致估计出来。风险型决策常用的方法是决策树分析法。

(1) 决策树法的涵义。指借助树形分析图，根据各种自然状态出现的概率及方案预期损益，计算与比较各方案的期望值，从而抉择最优方案的方法。下面结合实例介绍这一方法的运用。

例：某公司计划未来 3 年生产某种产品，需要确定产品批量。根据预测估计，这种产品的市场状况的概率是畅销为 0.2；一般为 0.5；滞销为 0.3。现提出大、中、小三种批量的生产方案，求取得最大经济效益的方案。

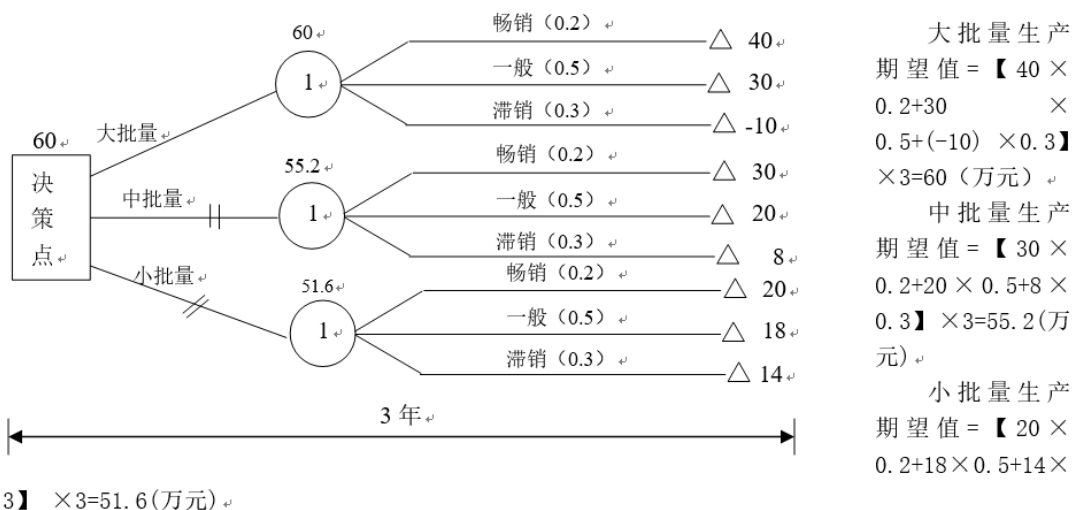
(2) 决策树分析法的基本步骤

1) 从左向右画出决策树图形。首先从左端决策点(用表示)出发，按备选方案引出相应的方案枝(用“—”表示)，每条方案枝上注明所代表的方案；然后，每条方案枝到达一个方案结点(用“○”表示)，再由各方案结点引出各个状态枝(也称作概率枝，用“——”表示)，并在每个状态枝上注明状态内容及其概率；最后，在状态枝末端(用“△”表示)注明不同状态下的损益值。决策树完成后，再在下面注明时间长度。如下图所示。

2) 计算各种状态下的期望值。根据下表数据资料计算如下：

表各方案损益值表 单位:万元

自然状态 损益值 方案	需求量 较高	需求量 一般	需求量 较低	需求量 很低
A 方案	70	50	30	20
B 方案	100	80	20	-20
C 方案	85	60	25	5



3) 选择最佳方案。

(3) 不确定型决策方法

不确定型决策是在对来自未来自然状态完全不能确定的情况下进行的。由于决策主要靠决策者的经验、智慧和风格，便产生不同的评选标准，因而形成了多种具体的决策方法。

例：某公司计划生产一种新产品。该产品在市场上的需求量有四种可能：需求量较高、需求量一般、需求量较低、需求量很低。对每种情况出现的概率均无法预测。现有三种方案：A 方案是自己动手，改造原有设备；B 方案是全部更新，购进新设备；C 方案是购进关键设备，其余自己制造。该产品计划生产 5 年。据测算，各个方案在各种自然状态下 5 年内的预期损益见表。

●乐观法(大中取大法)。这种方法决策是建立在决策者对未来形势估计非常乐观的基础之上的，即认为极有可能出现最好的自然状态，于是争取好中取好。具体方法是：先从每个方案中选择一个最大的收益值，即 A 方案 70 万元，B 方案 100 万元，C 方案 85 万元；然后，再从这些方案的最大收益中选择一个最大值，即 B 方案的 100 万元作为决策方案，如表 3.3 所示。

●悲观法(小中取大法)。这种方法决策是建立在决策者对未来形势估计非常悲观的基础上的,故从最坏的结果中选最好的。其具体方法是:先从每个方案中选择一个最小的收益值,即A方案20元;B方案-20元,C方案5万元;然后,从这些最小收益值中选取数值最大的方案(A方案20万元)作为决策方案。

●平均法(等概率法)。这种方法决策是将未来不明的自然状态出现的可能完全等地加以看待,因此,各种自然状态出现的概率都相同,从而将其转化成风险型决策。

●后悔值法(大中取小法)。这种方法的基本思想是如何使选定决策方案后可能出现的后悔达到最小,即蒙受的损失最小。各种自然状态下的最大收益值与实际采用方案的收益值之间的差额,叫做后悔值。这种决策方法的步骤是:先从各种自然状态下找出最大收益值;再用各个方案的收益值去减最大收益值,求得后悔值;然后,从各个方案后悔值中找出最大后悔值,并从中选择最大后悔值最小的方案为决策方案。如表3.4所示,三个方案最大后悔值分别为30、40、20。因为C方案的最大后悔值最小(20),故选中该方案。

上述四种方法,在实际中往往是同时运用。并将用四种方法决策被选中次数最多的方案作为决策方案。

步骤五 教师提供一份案例,大家对比讨论例文。

步骤六 学生讨论课堂任务

课堂任务:

计算



某企业决定生产一批产品。基建与机器设备投资等总固定成本为 380000 元;单位产品售价 26 元;单位变动成本为 18 元。试求:

1. 生产该产品的盈亏平衡点产量是多少?
2. 产量是多少时能实现 60000 元利润?
3. 盈亏平衡点销售额是多少?
4. 销售额为多少时可实现利润 80000 元?

步骤七 教师总结

1. 教师总结本次课重难点。
2. 教师当堂抽查一份作业进行点评。再根据同学互相评改情况作一个总结。
3. 布置作业:登录网络教学平台,完成视频学习。

《管理学基础》课程教学教案

所属项目	模块四 科学计划编制		授课学时	2 学时
授课对象	2023 级工商企业管理		课程性质	理实一体
任务名称	确定企业目标			
教学目标	知识目标	1.理解目标的含义及作用; 2.掌握目标制定的原则; 3. 掌握目标制定的步骤		
	能力目标	能运用目标管理分析和解释企业的管理行为。		
	思政目标	培养国家意识、民族自豪感, 树立学生的制度自信、道路自信提升学生创新意识。		
教学重点	目标的作用	重点落实	小组讨论, 小组成员共同进行管理案例的解读分析, 总结提炼。	
教学难点	制定目标的原则	难点突破	小组讨论, 小组成员共同进行管理案例的解读分析, 总结提炼。	
教学策略	根据教学内容将实际生活中的真实案例加以典型化处理, 将学生自主学习过程中遇到的问题融入到课堂任务中, 在解决问题的过程中强化学生对新知的理解; 最后, 通过对案例的实训来启发学生的创造潜能, 将所学知识加以内化吸收。			
教学内容	1.目标的含义及作用; 2.目标制定的原则; 3.目标制定的步骤			
二、教学过程				
课前准备: 1. 借助学堂在线教学平台上传的视频理解目标的内涵; 2. 若自学中遇到问题可通过学堂在线教学平台在师生之间进行交流反馈; 3. 教师根据自学情况作出评价。 步骤一：案例导入 教师引导：案例分析: 大多数同学可能都有过打篮球的经历, 也都知道与踢足球相比, 投进一个篮球比踢进一个足球要容易很多, 那么你们想过其中的原因没有? 同时, 你们留意过篮球架吗? 篮球架为什么要做成现在这么高, 而不是像两层楼那样高, 或者跟普通人的平均身高差不多? 不难想象, 对着两层楼高的篮球架, 谁也别想把球投进篮圈, 与其白费力气不如就地休息; 可跟普通人的平均身高差不多的篮球架, 随便谁投都会百发百中, 缺乏挑战也就缺乏趣味。正是现在这个需要跳一跳才能够得着的高度, 才使得篮球成为一个世界性的体育项目, 让许许多多的篮球爱好者乐此不疲。				

步骤二：明确本次任务的能力目标和知识目标。（见课程基本信息）

步骤三：学生自己丰富“工具箱”

在 5 分钟之内在网上搜集管理的相关知识，了解目标的内容等，放入自己的“工具箱”中。

步骤四：展示教师“工具箱”内容，教师点评

（一）目标及其作用

1、认识目标

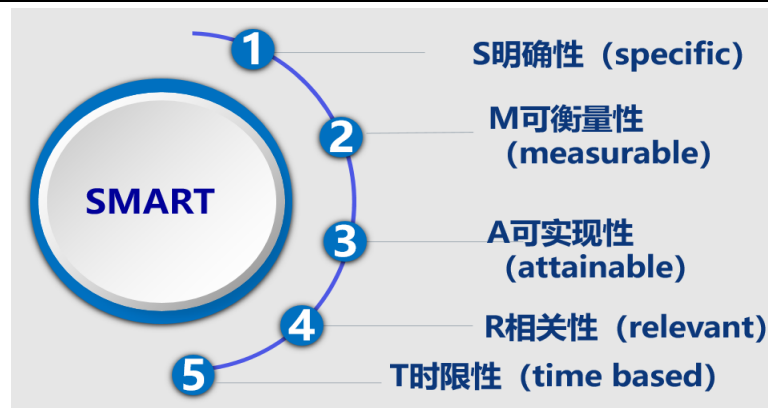
通过游泳的故事讲解目标的重要性。

2、目标的作用

- （1）组织管理工作指明方向；
- （2）对组织成员具有激励作用；
- （3）对组织具有一定的凝聚作用
- （4）目标达成度是考核员工绩效的客观标准

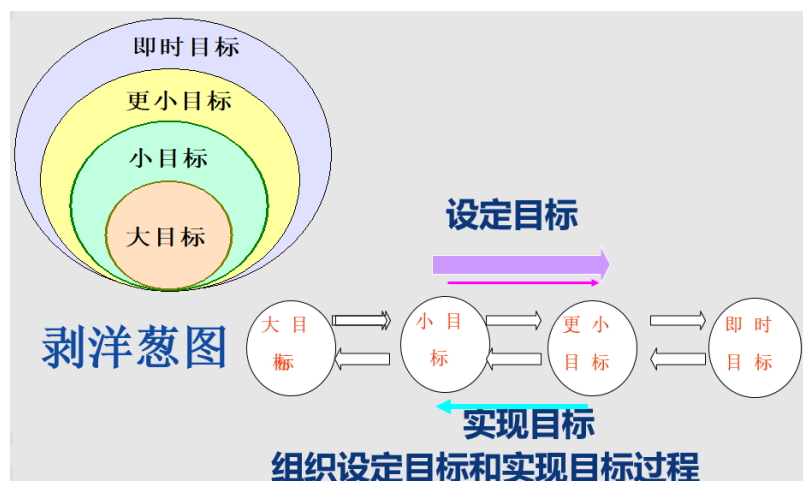
（二）目标制定的原则

- 1、明确性；
- 2、可衡量性；
- 3、可实现性；
- 4、相关性；
- 5、时限性。



（三）制定目标的步骤

在把总体目标具体化的过程中，可以像剥洋葱一样，将大目标分解成若干个小目标，再将每个小目标分解成若干个更小的目标，一直分解下去，直到知道现在该去干什么，即得出即时目标，如图所示。实现目标的过程是由现在到将来，由低级到高级，由小目标到大目标，一步步前进的。但是设定目标最有效的方法却与实现目标的过程正好相反，运用“剥洋葱法”，由将来到现在，由大目标到小目标，由高级到低级层层分解。



- 1、明确制定组织目标的目的；
- 2、进行组织环境分析；
- 3、制定总体目标方案；
- 4、评价选择目标方案；
- 5、总体目标的具体化；
- 6、组织目标优化。

（四）目标管理的特点

1、以目标为中心

2、自我参与

3、自我控制

（五）目标管理与传统管理方式的区别

比较项目	目标管理	传统管理
如何看待利润	利润是实现一定目标后的间接结果	目标就是利润最大化
如何看待驱动	目标驱动，认为目标带来结果	过程驱动，认为过程带来结果
如何看待过程	第一是目标，其次才是过程	强调规则、程序和制度，目标被放在一边
如何看待控制	员工自我约束并注重自身发展	依靠施加惩罚性的方法来鞭策员工
管理类型	参与式管理	命令式管理
管理重点	关注什么是对的，鼓励团队合作	关注谁是对的，容易产生冲突
适应情况	柔性企业，知识型员工	刚性企业，程序性员工

（六）目标管理的基本过程

1、建立一套完整的目标体系

2、明确责任

3、组织实施

4、检查评价

步骤五 教师提供一份案例，大家对比讨论案例。

步骤六 学生讨论课堂任务

课堂任务：

结合案例，谈谈你的看法。



1952年7月4日清晨，加利福尼亚海岸下起了浓雾。在海岸以西21英里（约33.8千米）的卡塔林纳岛上，一个43岁的女人准备从太平洋游向加州海岸。她叫费罗伦丝·查德威克。那天早晨，雾很大，海水冻得她身体发麻，她几乎看不到护送自己的船。时间一小时一小时地过去，千千万万人在电视上看着。有几次，鲨鱼靠近她都被别人开枪吓跑了。15小时之后，她又累又冷。她知道自己不能再游了，就叫人拉她上船。她的母亲和教练在另一条船上。他们都告诉她海岸很近了，叫她不要放弃。但她朝加州海岸望去，除了浓雾什么也没看不到……15小时55分钟后，人们拉她上船的地点，离加州海岸只有半英里！后来她说，令她半途而废的不是疲劳，也不是寒冷，而是因为她在浓雾中看不到目标。查德威克小姐一生中就只有这一次没有坚持到底。

两个月之后，她成功地游过同一个海峡。她不但是第一位游过卡塔林纳海峡的女性，而且比男子的记录还快了大约两小时。查德威克虽然是个游泳好手，但也需要看见目标，才能鼓足干劲完成她有能力完成的任务。

步骤七 教师总结

1. 教师总结本次课重难点。
2. 教师当堂抽查一份作业进行点评。再根据同学互相评改情况作一个总结。
3. 布置作业：登录网络教学平台，完成视频学习。

《管理学基础》课程教学教案

所属项目	模块 4 科学计划编制	授课学时	2 学时
授课对象	2023 级工商企业管理	课程性质	理实一体
任务名称	编制企业计划		
教学目标	知识目标	1. 掌握常见的计划方法； 2.了解时间管理的原则； 3. 掌握编制个人计划书的内容。	
	能力目标	学会编制并运用计划的程序与方法。	
	思政目标	培养国家意识、民族自豪感，树立学生的制度自信、道路自信提升学生创新意识。	
教学重点	计划方法	重点落实	小组讨论，小组成员共同进行管理案例的解读分析，总结提炼。
教学难点	各种计划编制的技巧	难点突破	小组讨论，小组成员共同进行管理案例的解读分析，总结提炼。
教学策略	根据教学内容将实际生活中的真实案例加以典型化处理，将学生自主学习过程中遇到的问题融入到课堂任务中，在解决问题的过程中强化学生对新知的理解； 最后，通过对案例的实训来启发学生的创造潜能，将所学知识加以内化吸收。		
教学内容	1. 常见的计划方法； 2. 时间管理的原则； 3. 编制个人计划书的内容。		
二、教学过程			
课前准备： 1. 借助学堂在线教学平台上传的视频理解编制计划的内涵； 2. 若自学中遇到问题可通过学堂在线教学平台在师生之间进行交流反馈； 3. 教师根据自学情况作出评价。 步骤一：案例导入 教师引导：案例分析：乔森家具公司五年目标 乔森家具公司是乔森先生在本世纪中期创建的，开始时主要经营卧室和会客室家具，取得了相当的成功，随着规模的扩大，自 70 年代开始，公司又进一步经营餐桌和儿童家具。1975 年，乔森退休，他的儿子约翰继承父业，不断拓展卧室家具业务，扩大市场占有率，使得公司产品深受顾客欢迎。到 1985 年，公司卧室家具方面的销售量比 1975 年增长了近两倍。但公司在餐桌和儿童家具的经营方面一直不得法，面临着严重的困难。 乔森家具公司自创建之日起便规定，每年 12 月份召开一次公司中、高层管理人员会议，研究讨论战略和有关的政策。1985 年 12 月 14 日，公司又召开了每年一次的例会，会议由董事长兼总经理约			

翰先生主持。约翰先生在会上首先指出了公司存在的员工思想懒散、生产效率不高的问题，并对此进行了严厉的批评，要求迅速扭转这种局面。与此同时，他还为公司制定了今后五年的发展目标。具体包括：

- 1、卧室和会客室家具销售量增加 20%；
- 2、餐桌和儿童家具销售量增长 100%；
- 3、总生产费用降低 10%；
- 4、减少补缺职工人数 3%；
- 5、建立一条庭院金属桌椅生产线，争取五年内达到年销售额 500 万美元。

这些目标主要是想增加公司收入，降低成本，获取更大的利润。但公司副总经理托马斯跟随乔森先生工作多年，了解约翰董事长制定这些目标的真实意图。尽管约翰开始承接父业时，对家具经营还颇感兴趣。但后来，他的兴趣开始转移，试图经营房地产业。为此，他努力寻找机会想以一个好价钱将公司卖掉。为了提高公司的声望和价值，他准备在近几年狠抓一下经营，改善公司的绩效。

托马斯副总经理意识到自己历来与约翰董事长的意见不一致，因此在会议上没有发表什么意见。会议很快就结束了，大部分与会者都带着反应冷淡的表情离开了会场。托马斯有些垂头丧气，但他仍想会后找董事长就公司发展目标问题谈谈自己的看法。

步骤二：明确本次任务的能力目标和知识目标。（见课程基本信息）

步骤三：学生自己丰富“工具箱”

在 5 分钟之内在网上搜集管理的相关知识，了解编制计划的内容等，放入自己的“工具箱”中。

步骤四：展示教师“工具箱”内容，教师点评

（一）计划职能涵义

1、计划职能的涵义（Planning）

- (1) 广义的计划职能是指管理者制定计划、执行计划和检查计划执行情况的全过程；
- (2) 狭义的计划职能是指管理者事先对未来应采取的行动所作的谋划和安排。

2、计划职能的地位

计划职能在管理各项职能中的地位集中体现在首位性上。这种首位性一方面是指计划职能在时间顺序上是处于计划---组织---领导---控制四大管理职能的始发或第一职能位置上的；另一方面是指计划职能对整个管理活动过程及其结果施加影响具有首要意义。

教师提问：人们不做计划的理由有哪些？这些冠冕堂皇的理由能否成立？

（二）计划的种类

1、按计划的期限划分

长期计划：5 年以上的计划

中期计划：1 年以上 5 年以下的计划

短期计划：1 年以下的计划

注意：这种划分不能绝对化，要结合行业特点和环境变化的速度。

2、按层次划分

(1) 战略计划：决定的是企业在未来时间内的工作目标和发展方向，是企业最重要的一种计划。战略计划一般是由企业的高层管理人员制定。它有三个显著特点：一是长期性；二是普遍性，；三是权威性。

(2) 生产经营计划：企业生产经营计划是企业在战略计划的指导下，根据企业的经营目标、方针、政策等制定的计划。生产经营计划的特点是整体性和系统性，它一般包括利润计划、销售计划、生产计划、成本计划、物资供应计划等。另外，生产经营计划一般多以年度计划为主。

(3) 作业计划：它是企业生产经营计划的实施计划，是企业的短期计划。作业计划的特点是具体明确，即它一般是由基层管理人员或企业负责计划工作的职能人员制定，指标具体，任务明确。

3、按计划内容划分：专项计划与综合计划；各种企业职能计划

（三）计划职能的基本程序

1、分析环境，预测未来：在做计划时，管理者首先要考虑企业的各种环境因素，这既包括企业的内部环境，也包括企业的外部环境；既要考虑企业的现实环境，也要考虑企业的未来环境。而通过对外部环境，特别是未来环境的分析和预测，为确定可行性目标提供依据。

2、制定目标：目标通常是指组织预期在一定期间内达到的数量和质量指标。目标是计划的灵魂，也是企业行动的方向。

3、设计与抉择方案：为实现目标，要合理配置人、财、物等诸种资源，选择正确的实施途径与方法，制定系统的计划方案。。

4、编制计划：要依据计划目标与所确定的最优方案，按照计划要素与工作要求，编制计划。

5、计划的实施与反馈。

计划付诸实施，管理的计划职能并未结束。为了保证计划的有效执行，要对计划进

行跟踪反馈，及时检查计划执行情况，分析计划执行中存在的问题，并对计划执行结果进行总结。

（四）管理问题的分析与确定

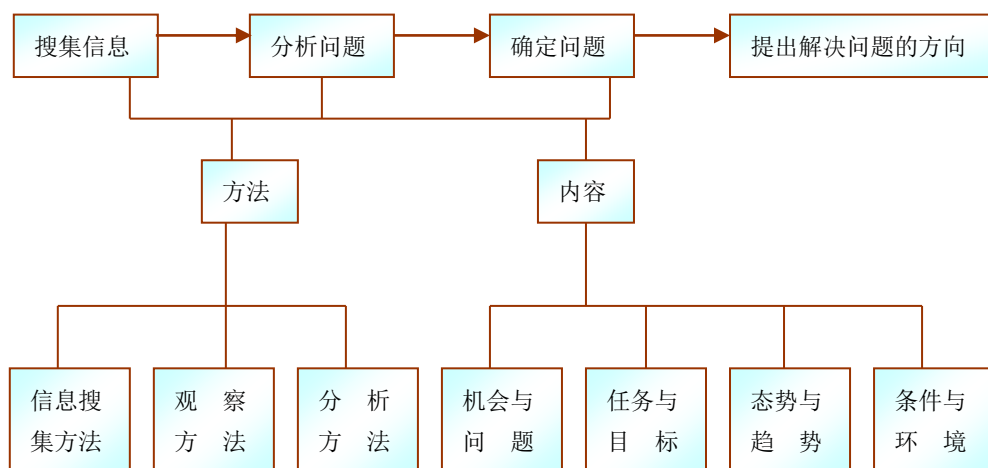
管理者进行计划与决策，首先必须对所处的内外环境进行分析，对所要解决的管理问题进行分析。

1. 管理问题分析与确定的模式

要解决管理问题，前提必须是对管理问题有正确和深刻的了解。这就需要在搜集大量信息的基础上，用科学的方法和技术分析问题，并进而确定问题，以便有效地解决问题。

分析与确定管理问题的基本模式如图所示。

●基本工作过程。首先，是搜集信息，对与管理问题相关的信息进行搜集与整理；其次，分析问题，这是最为关键的环节；再次，在科学分析的基础上，准确地确定问题，界定问题的范围、性质；最后，提出解决问题的方向或思路。



管理问题分析与确定模式

●方法。包括搜集信息的方法、观察问题的方法、分析问题的方法等。

●内容。要分析和确定管理问题，就是要具体地分析和确定管理问题的状态、性质和趋势等内容。具体包括：(1) 机会与问题；(2) 任务与目标；(3) 态势与趋势；(4) 条件与环境。

2. 管理问题分析确定的方法与技术

(1) 信息搜集方法。搜集信息的方法种类很多，这里介绍几类基本的方法。

(2) 观察方法。观察方法按不同的分类标志，可以有多种多样的方法类别。

(3) 分析方法。对管理问题进行科学分析常用的方法主要有：

(五) 确定管理问题，提出解决问题的方向

根据前面提出的分析与确定管理问题的模式，应重点界定以下问题：

● 识别与认识机会与挑战。要制定计划或进行决策，首先要认识当前面临的形势，分清是机遇还是挑战。要利用各种信息，作深入、细致的分析，寻找确认对组织生存与发展的利与弊，在质和量上科学界定。

● 正确地认识与把握管理的任务与目标。首先，应准确地认定任务与目标到底是什么；其次，要深入了解任务与目标的具体要求与达到标准、完成时限、责任者等；再次，要分析所处现状、所需条件等；最后，要分析实现的困难程度及成功概率。

● 态势与趋势。既要了解问题的历史，但更应准确把握问题的现状，即目前所处的状态水平、利与弊、优势与劣势，并注意依据现有信息推测未来走向、发展趋势。

● 条件与环境。条件与环境是管理问题赖以存在的基础。主要包括：从管理者主观条件上看，有解决这类问题的热情、信心、优势、经验、技术、信息等；从客观环境上看，有国家大的宏观环境，经济、文化环境，有行业、市场和社区的形势、氛围、习惯、行为等。

● 明确解决问题的方向与思路。管理者在分析确定管理问题之后，应进一步明确解决这一问题的方向与思路。例如，是主动进攻还是防御退却；是在原阵地攻坚渗透，还是转移阵地，另辟蹊径；是采用传统成熟战术取胜，还是标新立异，出奇制胜；是耐心做好说服教育工作，还是重奖重罚，加大管理力度，等等。

教师提问：对职能的基本认识及职能关系

步骤五 教师提供一份案例，大家对比讨论例文。

步骤六 学生讨论课堂任务

课堂任务：测试：你是一个称职的计划人员吗？



测试要求：对下列的每一个问题只需回答是与否。

- (1) 我的个人目标能以文字形式清楚地说明。
- (2) 多数情况下我整天都是乱哄哄的和杂乱无章的。
- (3) 我一直都是用台历或者约会簿作为辅助。
- (4) 我很少仓促地作出决策，总是仔细研究了问题之后再行动。
- (5) 我利用“速办”或“缓办”卷宗对要办的事情进行分类。
- (6) 我习惯于对所有的计划设定开始日期和结束日期。
- (7) 我经常征求别人的意见和建议。
- (8) 我想所有的问题都应当立刻得到解决

步骤七 教师总结

1. 教师总结本次课重难点。
2. 教师当堂抽查一份作业进行点评。再根据同学互相评改情况作一个总结。
3. 布置作业：登录网络教学平台，完成视频学习。

《管理学基础》课程教学教案

所属项目	模块 5 组织设计魅力		授课学时	2 学时
授课对象	2023 级工商企业管理		课程性质	理实一体
任务名称	设计组织结构			
教学目标	知识目标	1.掌握组织结构的含义； 2.明确组织结构的核心内容； 3.了解影响组织结构设计的因素。		
	能力目标	初步培养学生分析与划分部门的能力。		
	思政目标	培养学生政治认同、国家意识、整体观、发展 观、团队意识。		
教学重点	组织结构的核心内容	重点落实	小组讨论，小组成员共同进行管理案例的解读分析，总结提炼。	
教学难点	明确组织结构设计的原则	难点突破	小组讨论，小组成员共同进行管理案例的解读分析，总结提炼。	
教学策略	根据教学内容将实际生活中的真实案例加以典型化处理，将学生自主学习过程中遇到的问题融入到课堂任务中，在解决问题的过程中强化学生对新知的理解； 最后，通过对案例的实训来启发学生的创造潜能，将所学知识加以内化吸收。			
教学内容	1.组织结构的含义； 2.组织结构的核心内容； 3.影响组织结构设计的因素。			
二、教学过程				
课前准备： 1. 借助学堂在线教学平台上传的视频理解组织结构设计的内涵； 2. 若自学中遇到问题可通过学堂在线教学平台在师生之间进行交流反馈； 3. 教师根据自学情况作出评价。 步骤一：案例导入 教师引导：案例分析： 美国加利福尼亚大学的学者做了这样一个实验：把 6 只猴子分别关在 3 间空房子里，每间两只，房子里分别放着一定数量的食物，但放的位置高度不一样。第一间房子的食物就放在地上，第二间房子的食物分别从易到难悬挂在不同高度的适当位置上，第三间房子的食物悬挂在房顶。数日后，他们发现第一间房子的猴子一死一伤，伤的缺了耳朵断了腿，奄奄一息。第三间房子的猴子也死了。只有第二间房子的猴子活的好好的。 步骤二：明确本次任务的能力目标和知识目标。（见课程基本信息）				

步骤三：学生自己丰富“工具箱”

在 5 分钟之内在网上搜集管理的相关知识，了解组织结构设计的内容等，放入自己的“工具箱”中。

步骤四：展示教师“工具箱”内容，教师点评

（一）组织概述

1、组织的含义

组织是人们为了实现某一特定的目标而形成的系统集成，它有一个特定的目标，有一群人所组成，有一个系统化的结构。组织从本质上来说是人们为了实现共同的目标而采用的一种手段或工具。

组织必须要有目标可，只有当一个人的力量难以完成组织目标时，建立相应的组织才是可取的。

问题：怎样才能使组织成员-明确共同目标的存在？

以共同目标作为一面旗帜，提出明确的目标：

清楚的目标 + 长远目标的近期化（长远目标具体化）。

结论：

1) 组织的共同目标是组织存在的前提

2) 没有分工与合作的群体不是组织

3) 组织要有不同层次的权力与责任制度

4) 人们可根据自己的意愿加入组织或退出一个组织，但一旦进入了一个组织，组织成员就必须受一定的条件约束，以维护组织的整体和共同目标的实现。

总结：组织是人们为了实现共同目标而采用的一种手段或工具，用的好，有利于目标的实现；用的不好，则反而妨碍组织目标的实现。作为管理者，要掌握正确运用组织的方法和手段。

教师提问：组织和集体什么区别？

（二）组织职能与组织结构设计

在确定了计划与战略之后，管理者就需要执行组织职能。

1. 组织职能的概念

组织职能的概念。组织职能是指为有效实现活动或系统的目标，建立组织结构，配备人员，使组织协调运行的一系列活动。

例如，一家足球俱乐部，设计组织结构，建立组织系统，就是狭义的组织职能；而从这家足球俱乐部制定目标与战略，建立组织系统，推进组织运行与控制，最后确保组织目标实现的全部工作就是广义的组织职能。

2. 组织职能的基本内容

(1) 设计并建立组织结构；

(2) 设计并建立职权关系体系、组织制度规范体系与信息沟通模式，以完善并保证组织的有效运行；

(3) 人员配备与人力资源开发；

(4) 组织协调与变革。

3. 组织结构设计的原则

- 有效实现目标与机构精简相结合原则。
- 专业分工与协作相结合原则。
- 有效幅度与合理层次相结合原则。
- 统一指挥与分权管理相结合原则。
- 责权利相结合原则。
- 稳定性和适应性相结合原则。
- 择优选拔与最佳组合相结合原则。
- 人才使用与人才发展相结合原则。

【案例分析】

请运用所讲的组织原则对王厂长的观点进行分析。

1. 有人说王：“工厂长年龄不大、资格不老。架子倒不小”，你怎么认为？

2. 王厂长的哪些领导方法可借鉴？哪些需要完善？

(4) 组织结构设计的影响因素

1) 组织目标与任务；2) 组织环境；3) 组织的战略及其所处发展阶段；4) 生产条件与技术状况；5) 组织规模；6) 人员结构与素质。

(三) 组织的横向结构设计

组织的横向结构设计，主要解决组织内部，如何按照分工协作原则，对组织的业务与管理工作进行分析归类，组成横向合作的部门问题，即划分部门问题。

1. 部门划分的原则

部门划分，就是将组织总的管理职能进行科学分解，按照分工合作原则，相应组成

各个管理部门，使之各负其责，形成部门分工体系的过程。

部门划分的原则：

- (1) 有效性原则。
- (2) 专业化原则。
- (3) 满足社会心理需要原则。

2. 部门划分的方法

- (1) 按人数划分部门。
- (2) 按运动项目划分部门。
- (3) 按职能划分部门。
- (4) 按区域划分部门。

(四) 组织的纵向结构设计

组织的纵向结构设计主要是科学地设计有效的管理幅度与合理的管理层次问题。

1. 管理幅度与管理层次

(1) 管理幅度。管理幅度是指一名管理者直接管理下级的人数。一个管理者的管理幅度是有一定限制的。管理幅度过小，会造成资源的浪费；而管理幅度过大，又难以实现有效的控制。

决定管理幅度的主要因素有：(1)管理工作的性质与难度；(2)管理者的素质与管理能力；(3)被管理者的素质与工作能力；(4)工作条件与工作环境。

古典学者主张窄小的跨度，通常不超过 6 人，以便对下属保持紧密控制。

(2) 管理层次。管理层次是指组织内部从最高一级管理组织到最低一级管理组织的组织等级。管理层次的产生是由管理幅度的有限性引起的。正是由于有效管理幅度的限制，才必须通过增加管理层次来实现对组织的控制。

(3) 管理幅度与管理层次之间存在反比关系。对于一个人员规模既定的组织，管理者有较大的管理幅度，意味着可以有较少的管理层次；而管理者的管理幅度较小时，则意味着该组织有较多的管理层次。

教师举例：

1992 年，沃尔玛超过希尔斯公司成为美国的第一号零售商。管理大师 Tom Peters 早在几年前就预见到这一结果。他说：“希尔斯不会有机会的，一个 12 层次的公司无法与一个 3 个层次的公司抗争。” Peters 也许有点夸大其辞，但这个结论清楚地放映了近年来出现的管理幅度来设计扁平结构的趋势。

2. 组织的高层结构与扁平结构

由于管理幅度与管理层次这两个变量的取值不同，就会形成高层结构和扁平结构两种组织结构类型。

(1) 高层结构的特点。高层结构是指组织的管理幅度较小，从而形成管理层次较多的组织结构。(1)优点：有利于控制；权责关系明确；有利于增强管理者权威；为下级提供晋升机会。(2)缺点：增加管理费用；影响信息传输；不利于调动下级积极性。

(2) 扁平结构的特点。扁平结构是指组织的管理幅度较大，从而形成管理层次较少的组织结构。(1)优点：有利于发挥下级积极性和自主性；有利于培养下级管理能力；有利于信息传输；节省管理费用。(2)缺点：不利于控制；对管理者素质要求高；横向沟通与协调难度大。

学生讨论：什么样的组织结构最为普遍适用，才能达到最有效的效果。

步骤五 教师提供一份案例，大家对比讨论案例。

步骤六 学生讨论课堂任务

课堂任务：

请你针对以上这段话，谈一谈组织的分权和扁平式组织的缺点。



最近一家公司的总裁感叹道：“我们对地方分权长期、坚定和近乎狂热的承诺，造成与产品相关的不同部门为争取客户而彼此竞争。结果造成一股有悖整体的力量，和一种人人为我，却无我为人的精神。”他还说：“表面上把企业分成较小的单位，应该能够鼓励地方的主动性和承担风险，事实上恰巧相反，部门分立与自治产生了更短期导向的管理者，他们比以前更受利润的影响。”

步骤七 教师总结

1. 教师总结本次课重难点。
2. 教师当堂抽查一份作业进行点评。再根据同学互相评改情况作一个总结。
3. 布置作业：登录网络教学平台，完成视频学习。

《管理学基础》课程教学教案

所属项目	模块 组织设计魅力	授课学时	2 学时
授课对象	2023 级工商企业管理	课程性质	理实一体
任务名称	分析组织结构形式		
教学目标	知识目标	掌握各种组织结构形式	
	能力目标	培养学生设计组织结构的能力	
	思政目标	培养学生政治认同、国家意识、整体观、发展 观、团队意识	
教学重点	组织横向结构设计、直线职能制的组织、事业部制的组织	重点落实	小组讨论，小组成员共同进行管理案例的解读分析，总结提炼。
教学难点	直线职能制与事业部制的异同是什么	难点突破	小组讨论，小组成员共同进行管理案例的解读分析，总结提炼。
教学策略	根据教学内容将实际生活中的真实案例加以典型化处理，将学生自主学习过程中遇到的问题融入到课堂任务中，在解决问题的过程中强化学生对新知的理解； 最后，通过对案例的实训来启发学生的创造潜能，将所学知识加以内化吸收。		
教学内容	各种组织结构形式		

二、教学过程

课前准备:

1. 借助学堂在线教学平台上传的视频理解组织结构的内涵；
2. 若自学中遇到问题可通过学堂在线教学平台在师生之间进行交流反馈；
3. 教师根据自学情况作出评价。

步骤一：案例导入

教师引导：案例分析：

美的集团由成立之初的街道小厂，经过 30 多年的不断调整、发展与壮大，经历了数次的战略和组织结构的变革，如今已成为以家电业为主的大型综合性现代化企业集团，美的从最初的被动地进行组织结构的变革发展到为强化竞争力而主动地、有意识地去让组织结构适应环境的发展，正是其不断发展壮大的动力之一。创业于 1968 年的美的，以家电为主，涉足物流等领域的大型综合性现代化企业集团，旗下拥有三家上市公司，四大产业集团，是中国最具有规模的白色家电生产基地和出口基地之一。

步骤二：明确本次任务的能力目标和知识目标。（见课程基本信息）

步骤三：学生自己丰富“工具箱”

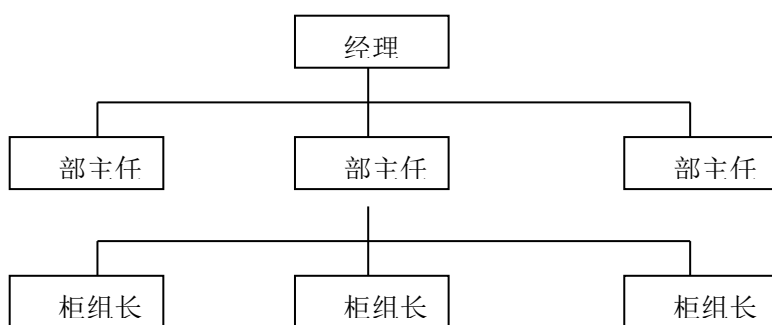
在 5 分钟之内在网上搜集管理的相关知识，了解组织结构设计的内容等，放入自己的“工具箱”中。

步骤四：展示教师“工具箱”内容，教师点评

（一）组织结构的基本类型

1. 直线制

（1）含义。直线制是指组织没有职能机构，从最高管理层到最基层，实行直线垂直领导。如图所示。

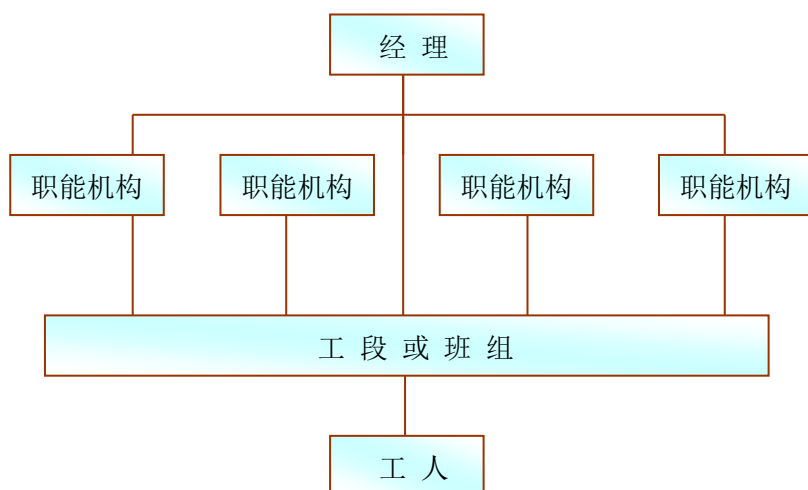


直线制组织结构形式

- 2、优点。沟通迅速；指挥统一；责任明确。
- 3、缺点。管理者负担过重；难以胜任复杂职能。
- 4、适用。适用于小型组织。

2. 职能制

（1）含义。在组织内设置若干职能部门，并都有权在各自业务范围内向下级下达命令。也就是各基层组织都接受各职能部门的领导。如图所示。



（2）优点。有利专业管理职能的充分发挥。

（3）缺点。破坏统一指挥原则。

（4）适用。上图所示的这种原始意义上的职能制无现实意义。

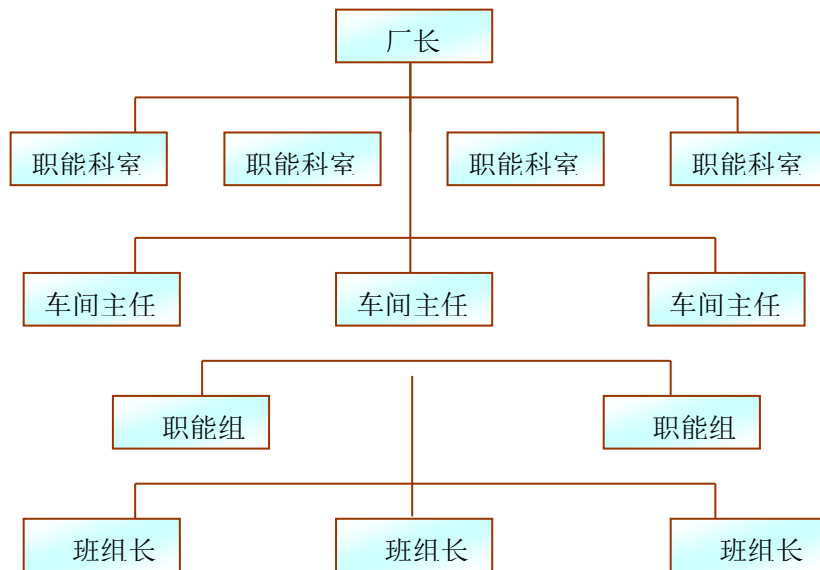
3. 直线——职能制

(1) 含义。直线职能制是指在组织内部，既设置纵向的直线指挥系统，又设置横向的职能管理系统，以直线指挥系统为主体建立的两维的管理组织。如图所示。

(2) 优点。既保证组织的统一指挥，又加强了专业化管理。

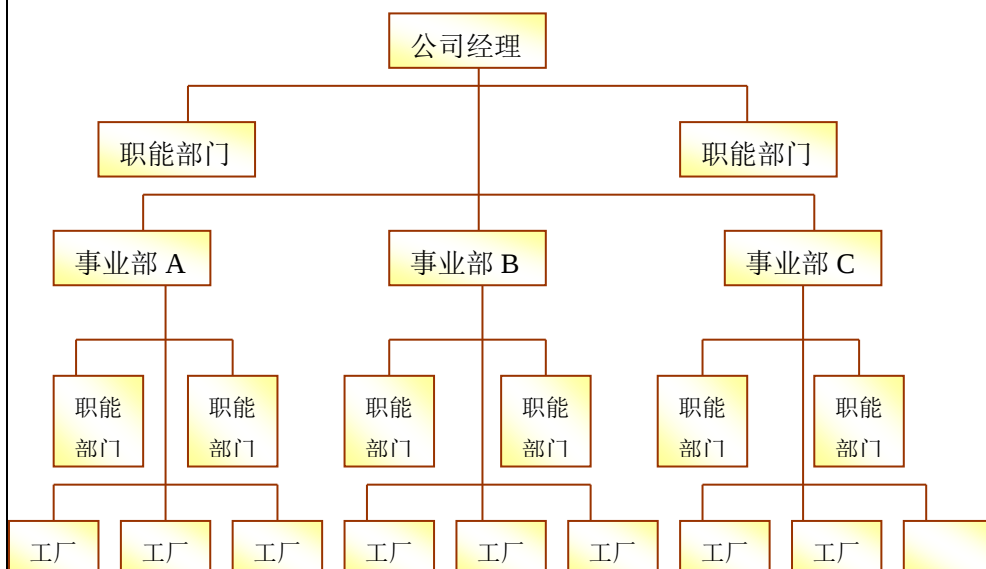
(3) 缺点。直线人员与参谋人员关系难协调。

(4) 适用。目前绝大多数组织均采用这种组织模式。



4. 事业部制与多维组织

一些大规模的综合性的组织和产业中的大型企业，有时采用事业部制或多维组织模式。



(1) 事业部制。在直线职能制框架基础上，设置独立核算，自主经营的事业部，在总公司领导下，统一政策，分散经营。是一种分权化体制。

划分事业部的标志：主要按产品、项目，或地域划分事业部。

优点：有利于发挥事业部积极性、主动性，更好地适应市场；公司高层集中思考战略问题；有利于培养综合管理人员。

缺点：存在分权带来的不足：指挥不灵，机构重叠；对管理者要求高。

适用：面对多个不同市场的大规模组织。

(2) 多维组织。由直线指挥、专业职能指导、地区分布等多维因素构成的复合型组织模式。

适用：大规模、多元化、跨地区的组织或产业。

教师提问：请分析比较事业部制与直线职能制得联系与区别。

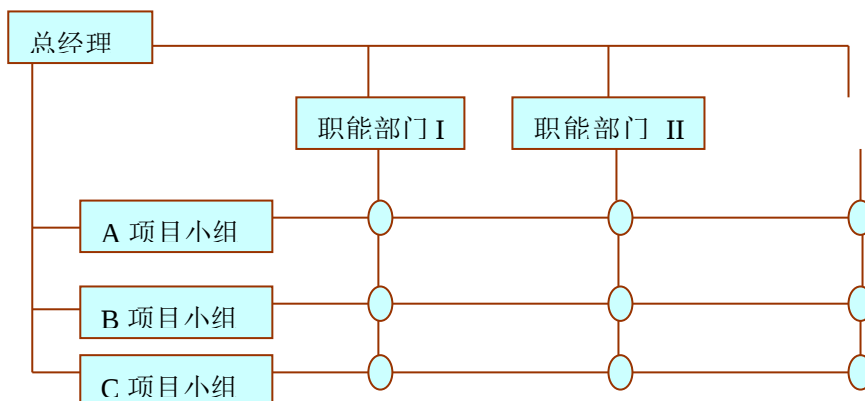
5. 矩阵制

(1) 含义：矩阵制是由按职能划分的纵向指挥系统与按项目组成的横向系统结合而成的组织。横向上，是各运动项目或研究项目组。在项目负责人的主持下，从纵向的各职能部门抽调人员，组成项目组，共同从事运动项目或研究项目的工作。项目完成后，返回本部门，项目组随即撤销。

(2) 优点：纵横结合，有利于配合；人员组合富有弹性。

(3) 缺点：破坏命令统一原则。

(4) 适用：主要适用于突击性、临时性任务。如运动项目集训、大型赛事组织、运动项目科研等。



教师提问：就你所了解的组织或工作，指出矩阵制所适应的对象。

6. 委员会制

(1) 委员会制的含义：委员会制是一种执行某方面职能而设置的管理者群体组织形式。它实行集体决策、集体领导的体制。委员会组织在组织中广泛使用。

(2) 属性：组织或运动中的委员会，既可以是临时的，又可以是常设的；其职权属性，既可以是直线性质的，又可以是参谋性质的。

(3) 优点：最大优点是集体决策，更加科学可靠；可代表各方利益，协调各种职能；如果是临时性的委员会，可不设专职人员，富有弹性。

(4) 缺点：委员会组织决策速度慢；可能出现决策的择衷性；集体决策，责任不清。

(5) 适用：一些经常性的专项管理职能或临时性的突击工作宜组建委员会进行管理。。

步骤五 教师提供一份案例，大家对比讨论案例。

步骤六 学生讨论课堂任务

课堂任务：

美的集团发展进程壮大离得开明确的组织结构形式吗？查找材料分析其结构的变迁。



美的集团由成立之初的街道小厂，经过 30 多年的不断调整、发展与壮大，经历了数次的战略和组织结构的变革，如今已成为以家电业为主的大型综合性现代化企业集团，美的从最初的被动地进行组织结构的变革发展到为强化竞争力而主动地、有意识地去让组织结构适应环境的发展，正是其不断发展壮大的动力之一。创业于 1968 年的美的，以家电为主，涉足物流等领域的大型综合性现代化企业集团，旗下拥有三家上市公司，四大产业集团，是中国最具有规模的白色家电生产基地和出口基地之一。

步骤七 教师总结

1. 教师总结本次课重难点。

2. 教师当堂抽查一份作业进行点评。再根据同学互相评改情况作一个总结。

3. 布置作业：

- 预习下一个任务，登录网络教学平台，完成视频学习。
- 召开“模拟公司”会议，根据商务计划书确定“公司”组织结构，进行组织结构的设计。（详见实训计划）
- 选择一个你曾经工作的组织，画出它的组织结构图并用本章的术语来描绘它。

《管理学基础》课程教学教案

所属项目	模块 6 领导行为分析		授课学时	2 学时
授课对象	2023 级工商企业管理		课程性质	理实一体
任务名称	树立领导理念			
教学目标	知识目标	1.掌握领导的含义与作用； 2.掌握领导的影响力； 3.掌握领导和管理的关系； 4. 了解人性假设理论的内容。		
	能力目标	培养学生掌握科学的领导方式		
	思政目标	1. 提升学生的思辨能力和创新意识； 2. 培养民族自豪感，激发学生文化自信。		
教学重点	领导的影响力	重点落实	小组讨论，小组成员共同进行管理案例的解读分析，总结提炼。	
教学难点	导和管理的关系	难点突破	小组讨论，小组成员共同进行管理案例的解读分析，总结提炼。	
教学策略	根据教学内容将实际生活中的真实案例加以典型化处理，将学生自主学习过程中遇到的问题融入到课堂任务中，在解决问题的过程中强化学生对新知的理解； 最后，通过对案例的实训来启发学生的创造潜能，将所学知识加以内化吸收。			
教学内容	1.领导的含义与作用； 2.领导的影响力； 3.领导和管理的关系； 4. 人性假设理论的内容。			
二、教学过程				
课前准备： 1. 借助学堂在线教学平台上传的视频理解领导的内涵； 2. 若自学中遇到问题可通过学堂在线教学平台在师生之间进行交流反馈； 3. 教师根据自学情况作出评价。 步骤一：案例导入 教师引导：案例：东风机械厂 东风机械厂发生了这样一件事。金工车间是该厂唯一进行倒班的车间。一个星期六晚上，车间主任去查岗。发现上二班的年轻人几乎都不在岗位。据了解，他们都去看电视现场转播的足球比赛去了。车间主任气坏了，在星期一的车间大会上，他一口气点了 10 几个人的名。没想到他的话音刚落，人群中不约而同地站起几个被点名的青年，他们不服气的异口同声地说：“主任，你调查了没有，我们并没有影响生产任务，而且……”主任没等几个青年把话说完，严厉地警告说：“我不管你们有什么理由，如果下次再发现谁脱岗去看电视，扣发当月的奖金。” 谁知，就在宣布“禁令”的那个星期的周末晚上，车间主弟去查岗时又发现，上二班的 10 名青				

年中竟有 6 名不在岗。主任质问当班的班长是怎么回事，班长无可奈何地从工作眼根袋中掏出三张病假条和三张调休条，说：“昨天都好好的，今天一上班都送来了”。说着，班长凑到主任身边讨了根烟，边吸边劝道：“主任，说真个的，其实我也是身在曹营心在汉，那球赛太精彩了，您只要灵活一下，看完了电视大家再补上时间，不是两全其美吗？上个星期的二班，据我了解，他们为看电视，星期五就把活提前干完了，您也不……”车间主任没等班长把话说完，扔掉还燃着的半截香烟，一声不吭地向车间对面还亮着灯的厂长办公室走去。

步骤二：明确本次任务的能力目标和知识目标。（见课程基本信息）

步骤三：学生自己丰富“工具箱”

在 5 分钟之内在网上搜集管理的相关知识，了解领导的相关内容等，放入自己的“工具箱”中。

步骤四：展示教师“工具箱”内容，教师点评

（一）领导概述

1、领导的定义：是指管理者指挥、带领和激励下属努力实现组织目标的行为。

这个定义包含三方面内容：(1)领导是影响、作用下属的过程，有受其领导的下属人员；(2)领导行为包括指挥、带领和激励等活动，这些都是能够影响下属行为的活动；(3)领导的目的是有效实现组织目标。

3、领导的实质

领导实质上是一种对他人的影响力，即管理者对下属及组织行为的影响力。领导的基础是下属的追随与服从。

（二）领导者与管理者的不同

1、范围不同

领导职能只是管理职能的一个组成部分，一个人能够影响别人这一事实并不表明他同样也能够计划、组织和控制。

2、内涵不同

一个人可能是个领导者，但并非是一个管理者。

在非正式组织中拥有管理职位的领导者称为非正式领导。

这些人并没有组织赋予他们的职位和职权，他们也没有义务去负责企业的计划、组

织和控制工作，但他们却能引导和激励甚至命令他们所领导的非正式群体(组织)的成员。

3、任务不同

领导者的任务是要促使被领导者实现组织的目标。

好的领导者不是高高在上进行命令和指挥，他们时而站在所领导群体的后面进行激励和推动，时而置身于群体之前，引导和鼓舞群体为实现组织目标而努力。

领导的本质就是通过人与人之间的相互作用，使被领导者能义无反顾地追随他前进，自觉自愿而又充满信心地把自己的力量奉献给组织，促进组织目标的更有效实现。

管理职能在于调控制企业应该做的事。

(三) 领导作用

1、指挥作用

从广义上看，凡是对组织资源或职能活动进行筹划与组织的工作都属管理工作。例如，在一个企业中，从总经理的领导工作，到会计员的账务处理工作，都是指挥行为。

2、激励作用

从狭义上看，以管人为核心的组织与协调的工作属于管理工作。即通过管理他人，进而筹划和组织资源与活动的各种工作。例如，企业中总经理和各部门经理、各作业班组长所从事的工作极为狭义上所指的管理工作。

3、协调作用

领导工作强调的是必须拥有下属和权力。领导工作更强调工作性质与内容上的高层次，如决策、指挥，从而与一般性的失误处理相区别。此外，如狭义管理工作中基层管理者（如班组长）的工作一般就不称之为领导工作。

案例：

有一次，天鹅、狗鱼和虾想一起拉动一辆装东西的货车。三个家伙套上车索，用尽全力拼命地拉，车上装的东西不算重，可车子还是纹丝不动。为什么呢？只见天鹅拼命向云里冲，虾使劲向后倒拖，狗鱼则直向水里拖拽。

究竟哪个错？哪个对？用不着我们多讲，只是车子还停留在老地方。由这个小故事可以看出，领导不仅应引导组织中的不同成员朝着同一目标而努力工作，而且应激发组织成员保持高昂的士气与旺盛的工作热情，同时应在工作过程中协调组织成员，使他们步调一致地去实现组织目标。

(四) 领导的影响力

1. 职位权力

- 法定权力，是运用职位、权力，对人进行统驭和指挥。
- 奖赏权力。领导对下属工作能力的肯定进行的奖励赏识。
- 惩罚权力。管理者是指履行管理职能，对实现组织目标负有贡献责任的人。

教师提问：你认为教师的权力有哪些？教师的权力来源于哪里？

2. 非职位权力

（1）专长权力

- 1) 高层管理者：负责制定企业的现行政策，并计划未来的发展方。
- 2) 中层管理者：执行企业组织政策，指挥一线管理人员或操作人员工作。
- 3) 基层管理者：一般只限于督导操作人员的工作，不会指挥其他管理人员。

（2）个人魅力

教师提问：李云龙的团队，其在装备、队伍数量弱于对手的情况下不断取得胜利，成功的秘诀？

（五）领导与管理的关系

1. 两者的权力基础不同。管理者的素质是指管理者的与管理相关的内在基本属性与质量。管理者的素质主要表现为品德、知识、能力与身心条件。

2. 两者的着眼点不同

3. 两者的结果不同

（六）人性假设理论

1、人性假设与领导方式

人性假设：管理者在管理过程中对人的本质属性的基本看法。

领导方式：管理者实施领导行为所采取的各具特色的基本方式与风格。

2、管理中人性假设理论的演进

“经济人”假设认为人的一切行为都是为了最大限度满足自己的经济利益；相应采取重视物质刺激，实行严格监督控制的方式。

“社会人”假设认为人有强烈的社会心理需要，职工的“士气”是提高生产率最重要的因素；采取重视人际关系，鼓励职工参与的方式。

“自我实现人”假设认为人特别重视自身社会价值，以自我实现为最高价值；采取

鼓励贡献，自我控制的方式。

“复杂人”假设认为人的需要是多种多样的，其行为会因时、因地、因条件而异；相应采取权变管理方式。

管理案例：麦当劳

麦当劳公司总裁兼首席运营官查理·贝尔

15岁在澳大利亚的一家麦当劳打扫厕所；

19岁成为澳大利亚最年轻的麦当劳店面经理；

27岁成为麦当劳澳大利亚公司副总裁；

29岁成为麦当劳澳大利亚公司董事会成员；

43岁被提升为首席运营官，成为麦当劳历史上最年轻的全球掌门人。

彼得·里奇告诉贝尔：清洁是麦当劳的四大经营方针之一，你从事的是麦当劳最伟大的工作。

贝尔说过：我从15岁起就在澳大利亚的餐厅兼职打工，19岁成为澳大利亚最年轻的餐厅经理。我能做到，你们也能做到。

教师提问：案例体现了领导者的何种思想？

步骤五 教师提供一份案例，大家对比讨论案例

步骤六 学生讨论课堂任务

课堂任务：

结合三孔啤酒厂的实例，找五要素并作简要分析。



一个人去买鹦鹉，看到一只鹦鹉前标着：此鹦鹉会两门语言，售价二百元。另一只鹦鹉前则标着：此鹦鹉会四门语言，售价四百元。该买哪只呢？两只都毛色光鲜，非常灵活可爱。这人转啊转，拿不定主意。突然他发现一只老掉了牙的鹦鹉，毛色暗淡散乱，标价八百元。这人赶紧将老板叫来：这只鹦鹉是不是会说八门语言？店主说：不。这人奇怪了：那为什么又老又丑，又没有能力，会值这个数呢？店主回答：因为另外两只鹦鹉叫这只鹦鹉为CEO。

步骤七 教师总结

1. 教师总结本次课重难点。
2. 教师当堂抽查一份作业进行点评。再根据同学互相评改情况作一个总结。
3. 布置作业：预习下一个任务，登录网络教学平台，完成视频学习。

《管理学基础》课程教学教案

所属项目	模块 6 领导行为分析		授课学时	2 学时
授课对象	2023 级工商企业管理		课程性质	理实一体
任务名称	分析领导理论			
教学目标	知识目标	1.掌握领导特质理论； 2.掌握领导理论的内容； 3. 掌握权变理论的内容。		
	能力目标	通过学习，能够阐述领导有效性理论，再现领导理论的基本观点。		
	思政目标	1. 提升学生的思辨能力和创新意识； 2. 培养民族自豪感，激发学生文化自信。		
教学重点	领导行为理论	重点落实	小组讨论，小组成员共同进行管理案例的解读分析，总结提炼。	
教学难点	对领导权变理论	难点突破	小组讨论，小组成员共同进行管理案例的解读分析，总结提炼。	
教学策略	根据教学内容将实际生活中的真实案例加以典型化处理，将学生自主学习过程中遇到的问题融入到课堂任务中，在解决问题的过程中强化学生对新知的理解； 最后，通过对案例的实训来启发学生的创造潜能，将所学知识加以内化吸收。			
教学内容	1.领导特质理论； 2.领导理论的内容； 3.权变理论的内容。			
二、教学过程				
课前准备： 1. 借助学堂在线教学平台上传的视频理解领导理论的内涵； 2. 若自学中遇到问题可通过学堂在线教学平台在师生之间进行交流反馈； 3. 教师根据自学情况作出评价。 步骤一：案例导入 教师引导：案例分析：哪种领导类型最有效 ABC 公司是一家中等规模的汽车配件生产集团。最近，对该公司的三个重要部门经理进行了一次有关领导类型的调查。 一、 安西尔 安西尔对他本部门的产出感到自豪。他总是强调对生产过程、出产量控制的必要性，坚持下属人员必须很好地理解生产指令以得到迅速、完整、准确的反馈。安西尔当遇到小问题时，会放手交给下级去处理，当问题很严重时，他则委派几个有能力的下属人员去解决问题。通常情况下，他只是大致规定下属人员的工作方针、完成怎样的报告及完成期限。安西尔认为只有这样才能导致更好的合作，避免重复工作。 安西尔认为对下属人员采取敬而远之的态度对一个经理来说是最好的行为方式，所谓的"亲密无间"会松懈纪律。他不主张公开谴责或表扬某个员工，相信他的每一个下属人员都有自知之明。				

据安西尔说，在管理中的最大问题是下级不愿意接受责任。他讲到，他的下属人员可以有机会做许多事情，但他们并不是很努力地去做。他表示不能理解在以前他的下属人员如何能与一个毫无能力的前任经理相处，他说，他的上司对他们现在的工作运转情况非常满意。

二、鲍勃

鲍勃认为每个员工都有人权，他偏重于管理者有义务和责任去满足员工需要的学说，他说，他常为他的员工做一些小事，如给员工两张下月在伽里略城举行的艺术展览的入场券。他认为，每张门票才 15 美元，但对员工和他的妻子来说却远远超过 15 美元。通过这种方式，也是对员工过去几个月工作的肯定。

鲍勃说，他每天都要到工场去一趟，与至少 25% 的员工交谈。鲍勃不愿意为难别人，他认为艾的管理方式过于死板，艾的员工也许并不那么满意，但除了忍耐别无他法。

鲍勃说，他已经意识到在管理中有不利因素，但大都是由于生产压力造成的。他的想法是以一个友好、粗线条的管理方式对待员工。他承认尽管在生产率上不如其他单位，但他相信他的雇员有高度的忠诚与士气，并坚信他们会因他的开明领导而努力工作。

三、查里

查里说他面临的基本问题是与其他部门的职责分工不清。他认为不论是否属于他们的任务都安排在他的部门，似乎上级并不清楚这些工作应该谁做。

查里承认他没有提出异议，他说这样做会使其他部门的经理产生反感。他们把查里看成是朋友，而查里却不这样认为。查里说过去在不平等的分工会议上，他感到很窘迫，但现在适应了，其他部门的领导也不以为然了。

查里认为纪律就是使每个员工不停地工作，预测各种问题的发生。他认为作为一个好的管理者，没有时间像鲍勃那样握紧每一个员工的手，告诉他们正在从事一项伟大的工作。他相信如果一个经理声称为了决定将来的提薪与晋职而对员工的工作进行考核，那么，员工则会更多地考虑他们自己，由此而产生很多问题。

他主张，一旦给一个员工分配了工作，就让他以自己的方式去做，取消工作检查。他相信大多数员工知道自己把工作做得怎么样。如果说存在问题，那就是他的工作范围和职责在生产过程中发生的混淆。查理的确想过，希望公司领导叫他到办公室听听他对某些工作的意见。然而，他并不能保证这样做不会引起风波而使情有所改变。他说他正在考虑这些问题。

步骤二：明确本次任务的能力目标和知识目标。（见课程基本信息）

步骤三：学生自己丰富“工具箱”

在 5 分钟之内在网上搜集管理的相关知识，了解企领导理论的相关内容等，放入自己的“工具箱”中。

步骤四：展示教师“工具箱”内容，教师点评

（一）领导特质理论

1、传统特质理论

主要观点为领导者所具有的特性是天生的，是由遗传决定的。

从传统特性理论认为领导者的特性来源于生理遗传，是先天俱有的，且领导者只有具备这些特性才能成为有效的领导者。特性理论的创始人阿尔波特（C. W. Allport）及其

同事们曾分析过 17953 个用来描写人的特点的形容词。

2、现代特质理论

从主要观点为领导者的特性和品质是在实践中形成的，是可以通过教育训练培养的。

现代特性理论认为：领导者的特性和品质并非全是与生俱来的，而可以在领导实践中形成，也可以通过训练和培养的方式予以造就。主张现代特性理论的学者提出了不少富有见地的观点。美国普林斯顿大学教授威廉·杰克·鲍莫尔(William Jack Baumol)针对美国企业界的实况，提出了企业领导者应具备的十项条件：

①合作精神；

②决策能力；

③组织能力；

④精于授权；

⑤善于应变；

⑥勇于负责；

⑦勇于求新；

⑧敢担风险；

⑨尊重他人；

⑩品德超人。

(二) 领导行为理论

1. 三分法理论

■ 独裁型。

■ 民主型。

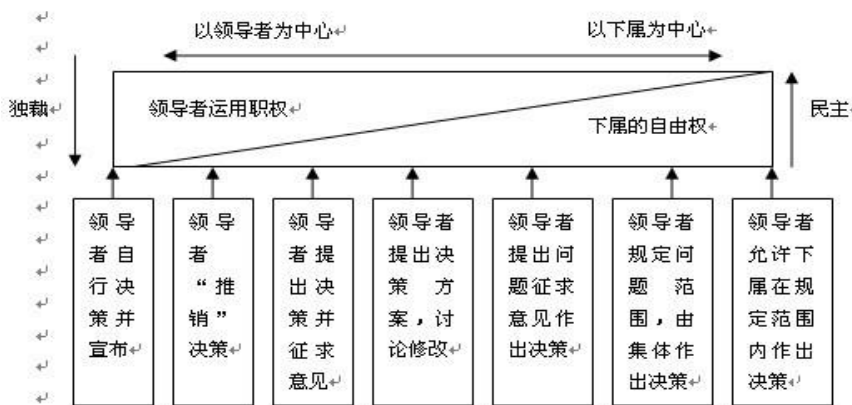
■ 放任型。是指履行管理职能，对实现组织目标负有贡献责任的人。

小案例：

林肯在担任美国总统后不久，有一次将六个幕僚召集在一起开会。林肯提出了一个重要法案，而幕僚们的看法并不统一，于是七个人便热烈地争论起来。林肯在仔细听取其他六个人的意见后，仍感到自己是正确的。在最后决策的时候，六个幕僚一致反对林肯的意见，但林肯仍固执己见，他说：“虽然只有我一个人赞成但我仍要宣布，这个法案通过了。”

表面上看，林肯这种忽视多数人意见的做法似乎过于独断专行。其实，林肯已经仔细地了解了其他六个人的看法并经过深思熟虑，认定自己的方案最为合理。而其他六个人持反对意见，只是一个条件反射，有的人甚至是人云亦云，根本就没有认真考虑过这个方案。既然如此，自然应该力排众议，坚持己见。因为，所谓讨论，无非就是从各种不同的意见中选择出一个最合理的。既然自己是对的，那还有什么犹豫的呢？

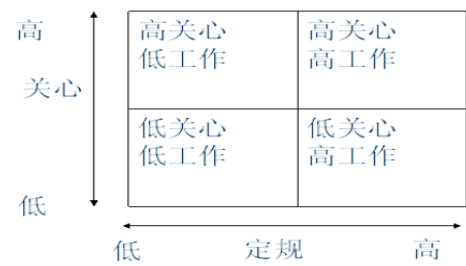
2. 领导方式连续统一体理论



3. 四种管理方式理论

方式	特点
专制型	用强制和命令，靠合法权的支持来要求下属工作；将权力定位于领导者个人，靠权力和强制命令实施领导
温和命令型	虽然也是运用合法权，但更多地采用温和的态度、商量的语气
协商型	就是和下属员工一起协商，讨论这个目标是否可行，这个方案是否合理，然后了解问题与建议
集体参与型	是和下属员工一起制定这个目标以及完成目标任务的途径，而不是领导一人来制定目标

4. 领导四分图理论



5. 管理方格理论



(三) 领导者权变理论

1. 费德勒权变领导模型

(1) 领导者与下级的关系

这是指下属对其领导人的信任、喜爱、忠诚、愿意追随的程度，以及领导者对下属的吸引。

(2) 任务结构

指的是下属担任的工作的明确程度，是枯燥乏味的例行公事，还是需要一定创造性的任务。

(3) 职位权力

这是指与领导者职位相关联的正式职权以及领导者从上级和整个组织各个方面所取得的支持程度。这一地位权力是领导者对下属的实有 权力所决定的，假如一位车间主任有权聘用或开除本车间的职工，则他在这个车间就比经理的地位权力还要大。因为经理一般并不直接聘用或开除一个车间工。

2. 途径——目标理论

领导风格	内 容
指示型领导	领导者对下属需要完成的任务进行说明，提出要求，制定工作标准，为下属提供指导和帮助，使得下属能够按照工作程序去完成自己的任务，实现自己的目标
支持型领导	领导者关心下属的需求，尊重下属，努力营造愉快的组织气氛，与下属关系融洽，当下属遇到挫折或者不满意时。这类领导行为对下属的业绩能产生最大的影响
参与型领导	领导请求下属共同参与决策，经常与下属沟通信息，虚心听取下属的意见，让下属参与决策和管理。这类领导行为能提高对下属的激励效果
成就导向型领导	领导者为员工设定挑战性的目标，寻求业绩改进的方法，并加强对成就的激励，希望下属达到自己的最佳水平

3. 领导生命周期理论

领导生命周期理论（situational leadership theory, SLT）是由科曼首先提出，后由保罗·赫西和肯尼斯·布兰查德予以发展的领导生命周期理论，也称情景领导理论，这是一个重视下属的权变理论。赫西和布兰查德认为，依据下属的成熟度，选择正确的领导风格，就会取得领导的成功。

赫西—布兰查德的领导生命周期理论对下属成熟度的四个阶段的定义是：

领导生命周期理论第一阶段（不成熟）

这些人对于执行某任务既无能力又不情愿。他们既不胜任工作又不能被信任。

领导生命周期理论第二阶段（初步成熟）

这些人缺乏能力，但愿意执行必要的工作任务。他们有积极性，但目前尚缺足够的技能。

领导生命周期理论第三阶段（比较成熟）

这些人有能力，却不愿意干领导者希望他们做的工作。

领导生命周期理论第四阶段（成熟）

这些人既有能力又愿意干让他们做的工作。有效领导方式的选择方法

·当下属成熟程度为第一阶段时，选择命令型领导方式。

·当下属成熟程度为第二阶段时，选择说服型领导方式。

·当下属成熟程度为第三阶段时，选择参与型领导方式。

·当下属成熟程度为第四阶段时，选择授权型领导方式。

领导生命周期曲线模型概括了情景领导模型的各项要素。当下属的成熟水平不断提高时，领导者不但可以不断减少对下属行为和活动的控制，还可以不断减少关系行为。

在第一阶段（ M1 ），需要得到具体而明确的指导；在第二阶段（ M2 ）中，领导者需要采取高工作—高关系行为；高工作行为能够弥补下属能力的欠缺；高关系行为则试图使下属在心理上“领会”领导者的意图；对于在第三阶段（ M3 ）中出现的激励问题，领导者运用支持性、非领导性的参与风格可获最佳解决。最后，在第四阶段（ M4 ）中，领导者不需要做太多事，因为下属愿意又有能力担负责任。

管理小案例：

联想的柳传志说：“我刚建立公司时，采用的是‘由上而下’的方法领导管理团队，也就是我们称为‘指令式’的方法；进入 90 年代，公司来了一些高素质的年轻人，我就把‘指令式’的方法改为所谓‘指导性’的方法；1995 年以后，我就把工作方式逐渐改为‘参与式’——属下提出计划，我来提供意见。这样我身边的人就有了非常大的舞台。再后来，他们自己都可以做决定，我也由一个‘导演’逐渐变成了‘电影制片人’。”

步骤五 教师提供一份案例，大家对比讨论案例。

步骤六 学生讨论课堂任务

课堂任务：



一个有效的领导者应该具备哪些素质？然后分析自己已经具备了哪些素质，还需要提高哪些素质？

步骤七 教师总结

1. 教师总结本次课重难点。
2. 教师当堂抽查一份作业进行点评。再根据同学互相评改情况作一个总结。
3. 布置作业：预习下一个任务，登录网络教学平台，完成视频学习。

《管理学基础》课程教学教案

所属项目	模块 7 有效沟通达成		授课学时	2 学时
授课对象	2023 级工商企业管理		课程性质	理实一体
任务名称	识别沟通条件			
教学目标	知识目标	1.认识沟通过程； 2.理解沟通的条件； 3.区分各种沟通方式； 4.掌握沟通的作用。		
	能力目标	学会运用沟通技巧，提升沟通能力		
	思政目标	1.培养学生热爱管理； 2.有意识地培养学生的管理素质和技能。		
教学重点	沟通的要素	重点落实	小组讨论，小组成员共同进行管理案例的解读分析，总结提炼。	
教学难点	认识不同沟通方式的区 别	难点突破	小组讨论，小组成员共同进行管理案例的解读分析，总结提炼。	
教学策略	根据教学内容将实际生活中的真实案例加以典型化处理，将学生自主学习过程中遇到的问题融入到课堂任务中，在解决问题的过程中强化学生对新知的理解；最后，通过对案例的实训来启发学生的创造潜能，将所学知识加以内化吸收。			
教学内容	1.沟通过程； 2.沟通的条件； 3.各种沟通方式； 4.沟通的作用。			
二、教学过程				
课前准备： 1. 借助学堂在线教学平台上传的视频理解沟通的内涵； 2. 若自学中遇到问题可通过学堂在线教学平台在师生之间进行交流反馈； 3. 教师根据自学情况作出评价。 步骤一：案例导入 教师引导：案例分析： 某公司张经理在实践中深深体会到，只有运用各种现代科学的管理手段，充分与员工沟通，才能调动员工的积极性，才能使企业充满活力，在竞争中利于不拜之地 首先，张经理直接与员工沟通，避免中间环节。他告诉员工自己的电子信箱，要求员工尤其是外地员工大胆反映实际问题，积极参与企业管理，多提建议和意见。经理本人则每天上班时先认真阅读来信，并进行处理。 其次，为了建立与员工的沟通体制，公司又建立了经理公开见面会制度，定期召开，也可因重大事情临时召开，参加会议的员工时员工代表、特邀代表和自愿参加的员工代表。每次会议前，员工代表都广泛征求群众意见，提交经理公开见面会上解答。1998 年 12 月，调资晋级和分房两项工作刚开				

始时，员工中议论较多。公司及时召开了会议，厂长就调资和分房的原则、方法和步骤等做了解答，使部分员工的疑虑得以澄清和消除，保证了这两项工作的顺利进行。

请你分析张经理与员工在沟通方式上所做的选择，这些方式有何特点？沟通的主要内容是什么？从这个沟通案例中，分析管理者在沟通中所起的作用。

步骤二：明确本次任务的能力目标和知识目标。（见课程基本信息）

步骤三：学生自己丰富“工具箱”

在 5 分钟之内在网上搜集管理的相关知识，了解沟通等相关内容，放入自己的“工具箱”中。

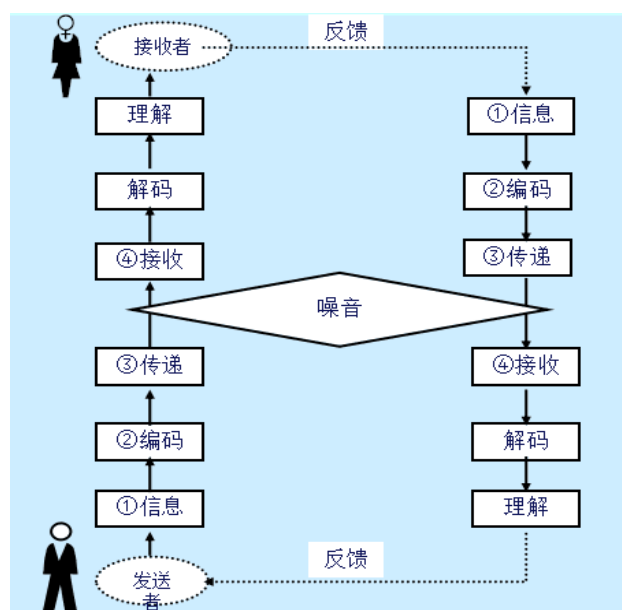
步骤四：展示教师“工具箱”内容，教师点评

（一）沟通的含义

沟通是人与人之间传达思想感情和交流情报信息的过程。

沟通之于组织，就好比血液循环之于生命有机体。血液向有机体细胞提供氧气，没有氧气，细胞就要机能失常乃至死亡；沟通则确保组织内的各部门、各个人获得工作所需的各种信息，并增进相互间的了解和合作。

（二）沟通过程



（三）沟通条件

1. 信息发送者
2. 信息接收者
3. 信息内容
4. 信息传递渠道

（四）沟通方式

1. 按所借助的中介或者手段划分。

- 口头沟通
- 书面沟通
- 非语言沟通
- 电子沟通

教师提问：面对面地沟通会消耗领导者的很多时间，它的效率真的很低吗？

2. 按组织系统划分

（1）正式沟通

上行沟通、下行沟通、平行沟通、斜向沟通

（2）非正式沟通

单线式、流言式、偶然式、单线式

3. 按是否进行反馈划分

（1）单向沟通

（2）双向沟通

4. 按沟通的功能划分

（1）工具式沟通

（2）情感式沟通

（五）沟通的作用

1、沟通有助于改进个人以及群体作出的决策

在管理实践中，事事、时时、处处坚持创新，要有强烈的沟通意识。

2、沟通促使企业员工协调有效地工作。这是管理者在工作实践中，不但要想到创新，更要敢于创新。要有勇于突破常规、敢为天下先的大无畏精神。

3、创沟通有利于激励员工并建立良好的人际关系

不采用科学可行的创造性技法，是很难实现管理上的突破与创新的。

4、创有效的沟通有助于激活思想与增进创新

5、沟通是组织与外部环境之间建立联系的桥梁

在管理实践中，促使创新完成的能力是由相关的知识、经验、技能与创造性思维综合形成的。

教师提问：对照多种管理定义，谈自己对管理定义的看法。

（二）管理属性

管理具有两重性：管理的自然属性和管理的社会属性。

1、管理两重性原理。一方面，管理是人类共同劳动的产物，具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，管理同生产关系、社会制度相联系，具有社会属性。

2、管理的自然属性。也称管理的生产力属性或一般性。在管理过程中，为有效实现目标，要对人、财、物等资源合理配置，对产供销及其他职能活动进行协调，以实现生产力的科学组织。

3、管理的社会属性。也称管理的生产关系属性或管理的特殊性。在管理的过程中，为维护生产资料所有者利益，需要调整人们之间的利益分配，协调人与人之间的关系。这是一种调整生产关系的管理工作。它反映的是生产关系与社会制度的性质，故称管理的社会属性。

（三）管理是科学与艺术的结合

说它是科学，是强调其客观规律性；说它是艺术，则是强调其灵活性与创造性。而且，这种科学性与艺术性在管理的实践中并非截然分开，而是相互作用，共同发挥管理的功能，促进目标的实现。

步骤五 教师提供一份案例，大家对比讨论案例。

步骤六 学生讨论课堂任务

课堂任务：

小组讨论，准备好发言提纲。



你搭乘私人游艇，漂泊在南太平洋上。由于异常无名火，使得游艇的大部分和一些设备已被烧毁。现在游艇正慢慢地下沉。由于重要的航海设备已经被烧毁了，你的位置并不明确；而且你和全体游客正在狂乱地想把这场火熄灭。依你的判断，你正在最接近的陆地的西南方大约 1000 里的地方

下面所列的八项物品在这场大火后，并没有损坏。除了这些物品外，还有一艇堪用的人工橡胶救生筏和几只船桨，足以负载你和游客。其他所有生存者的口袋里，还有一包香烟、几盒火柴、和五张一元的纸币。

为了你的生存，请你将下列八项物品，依其重要性加以排列。将最重要的项目写上“1”，次要的写上“2”，以此类推，将最不重要的写上“8”。

六分仪、五加仑桶装的水、蚊帐、太平洋地图、小型电晶体收音机、逐鲨器、一夸脱的波多黎各 Rican 酒、钓鱼用箱包。

在每位同学对上面各项加以排列之后，把个人排列结果交给老师保留，请老师将同学们分为几组。各组先在课下进行讨论，取得一致后在课上进行讨论，然后，由老师组织进行全班“公投”，看哪些小组的结果更接近大家的意见。各组采用团体一致的方法，排列出相同的项目。这意味着在团体决策之前，这八项物品的每一项排列，必须经过每位团体成员的同意。要达成一致性是相当困难的。因此，并不是每一项物品的排列，都要每位成员完全同意。然而，作为一个团体，至少要做到大致上的同意。以下是达成一致性的某些原则：

- 1、避免为了你自己个人的判断而争论：而要依照理性的基础，来进行这项任务。
- 2、避免只为了达成一致性，而改变了你的注意；且应避免冲突。
- 3、应避免采用“降低冲突”的技巧，如多数决、平均决、或交换条件。

在决策上，把意见的差异当作是一种助力，而不是一种阻力。

步骤七 教师总结

1. 教师总结本次课重难点。
2. 教师当堂抽查一份作业进行点评。再根据同学互相评改情况作一个总结。
3. 布置作业：登录网络教学平台，完成视频学习。

《管理学基础》课程教学教案

所属项目	模块 7 有效沟通达成		授课学时	2 学时
授课对象	2023 级工商企业管理		课程性质	理实一体
任务名称	实现有效沟通			
教学目标	知识目标	1.掌握有效沟通原则； 2.了解有效沟通的基本步骤； 3.掌握有效沟通的基本技巧。		
	能力目标	学会运用沟通技巧，提升沟通能力。		
	思政目标	1.培养学生热爱管理； 2.有意识地培养学生的管理素质和技能。		
教学重点	有效沟通的基本步骤	重点落实	小组讨论，小组成员共同进行管理案例的解读分析，总结提炼。	
教学难点	有效沟通的基本技巧	难点突破	小组讨论，小组成员共同进行管理案例的解读分析，总结提炼。	
教学策略	根据教学内容将实际生活中的真实案例加以典型化处理，将学生自主学习过程中遇到的问题融入到课堂任务中，在解决问题的过程中强化学生对新知的理解；最后，通过对案例的实训来启发学生的创造潜能，将所学知识加以内化吸收。			
教学内容	1.有效沟通原则； 2.有效沟通的基本步骤； 3.有效沟通的基本技巧。			
二、教学过程				
课前准备： 1.借助学堂在线教学平台上传的视频理解有效沟通的内涵； 2.若自学中遇到问题可通过学堂在线教学平台在师生之间进行交流反馈； 3.教师根据自学情况作出评价。 步骤一：案例导入 教师引导：游戏： 概述：这是一个角色扮演游戏，在游戏中，参与者需要识别出五种基本的沟通技巧，这些技巧对成功的面对面客户服务至关重要。该游戏特别适用于那些需要提高面对面沟通技巧的员工。 时间：10-15 分钟 你需要怎样做：复印资料各两份。寻找两个志愿者充当演员，在班级面前进行角色扮演。给每个演员派一个角色并把剧本发给他们。给他们一段时间来熟悉角色，然后要求他们演绎出他们的客户服务遭遇（场景 1）。告诉其他参与者要特别注意演员的所作所为以及它们是如何影响两人间的交流与互动的。 在演绎结束后，询问其他的参与者都注意到了什么。然后让演员演绎场景 2，要求其他的参与者找出客户服务代表所做的对客户有积极影响的五件事。 通过要求观众识别五件客户服务代表做得比较好的事来总结这次角色扮演游戏。他们可能会总				

结出五件以上的事，但他们至少应该识别出以下的几件事：问候客户、进行眼神交流、微笑、使用开放的肢体语言和向客户致谢等。

步骤二：明确本次任务的能力目标和知识目标。（见课程基本信息）

步骤三：学生自己丰富“工具箱”

在 5 分钟之内在网上搜集管理的相关知识，了解有效沟通的内容等，放入自己的“工具箱”中。

步骤四：展示教师“工具箱”内容，教师点评

（一）沟通类型与沟通技巧

1. 信息沟通

- 沟通主体方面：包括清晰度与有可信度。

影响可信度因素：

- 1、沟通主体的专业权威性；
- 2、对该事物的熟悉程度；
- 3、提供信息的动机；
- 4、与沟通对象的关系。

- 沟通对象方面

- 1、对信息的需求程度；
- 2、接受信息地本利；
- 3、价值观、知识、思维特点。

- 沟通渠道方面

沟通的方式、途径、时间、地点、手段等。

2. 情感沟通

- 研究并尽可能满足沟通对象的社会心理需要

要与沟通对象进行有效的情感沟通，最首要的是要了解对方的社会心理需要，并尽可能加以满足。人们之间产生感情，建立融洽的关系，除了一些利害关系外，最主要的是由人们能彼此满足社会心理需要的程度所决定的。

- 真诚、热情、助人为乐

沟通技巧固然重要，但在根本上必须做到以诚相待，这是情感沟通的思想基础。

- 运用心理规律，促进情感融通

从社会心理学角度看，人们之间的情感，在本质上是受喜欢与吸引的心理规律支配的。

学生思考：假如你是一个领导，你采用哪些方式或类型与你的下属进行沟通。怎样理解管理过程中的感情投资？

3. 沟通的语言艺术

（1）语言表达的种类及特点

表达形式：听、说、读、写和体态语言。

口头语言与书面语言的区别：准备和延续时间不同；可修改行不同；规范精炼程度不同；反馈及时性不同。

学生讨论：沟通与说话和谈话有何异同？

（2）倾听的技巧

倾听是多重沟通的过程；

以真诚的态度倾听；

必要的回应。

当你听别人说话的时候，你将采用什么样的倾听方式

（3）说的技巧

有足够信息量；

选择对方擅长或感兴趣的话体谈；

尊重与赞美；

回避忌讳的话题；

语言准确、简明；

运用体态语言；

步骤五 教师提供一份案例，大家对比讨论案例。

步骤六 学生讨论课堂任务

课堂任务：

仔细观察，每个小组的做法都有所不同？



目的：综合运用领导手段，包括指挥、激励、沟通

时间：20-30 分钟

所需材料：空白纸条，带有信息的纸条

步骤：

1、教师首先将学生分成多个小组，每个小组 6—8 人。小组划分完，教师要求各小组成员在小组内部选举出 1 位“董事长”，然后由“董事长”从小组成员中挑选并任命 1 位经理，其他小组成员作为员工。组织框架基本构建起来后

2、教师说明游戏规则：

第一，不许越级指挥和汇报，即“董事长”不能越过经理直接指挥员工，员工也不允许越过经理直接向董事长汇报和询问。

第二，只允许使用文字方式沟通，不允许讲话。要在 30 分钟内完成哪个组最先完成任务就算优胜者。”

第三不管遇到什么问题，只有“董事长”有权举手示意，并低声向教师询问，此外的所有事情都只能在你们组织内部通过文字沟通的方式解决。

3、教师给每个小组发了厚厚的一沓类似便笺的空白纸条，供大家沟通使用。让这些“董事长”们远离他们的经理和员工，经理和员工坐在二起。教师先给每一位“董事长”发了一张上面画有五种图案的纸，图的下面有几行文字说明，接着又给每一个小组的成员发了类似的一张纸，郑重声明不能交换，游戏开始了。

4、经理和员工拿到的纸是一样的，上面画有五种图案，有的图案是一种鸟，有的图案是交通标志，图案的下面注明培训师刚刚宣布的各种游戏规则，此外什么都没有。“董事长”拿到的纸有所不同，除了其他成员掌握的信息外，这张纸上多了一条信息，即“你们小组的每个人都拿了这样一张纸，上面也有五种图案，这些图案是不同的，只有一种图案在你们每个人拿到的纸上都有，你的任务是带领你的下属，在最短的时间内将这个共同的图案找出来，要求小组成员每个人都能向教师指出这个共同的图案。”

步骤七 教师总结

1. 教师总结本次课重难点。

2. 教师当堂抽查一份作业进行点评。再根据同学互相评改情况作一个总结。

3. 布置作业：预习下一个任务，登录网络教学平台，完成视频学习。

《管理学基础》课程教学教案

所属项目	模块 8 有效激励探究		授课学时	2 学时
授课对象	2023 级工商企业管理		课程性质	理实一体
任务名称	了解激励过程			
教学目标	知识目标	1. 理解激励的含义和实质； 2. 了解激励的过程； 3. 掌握激励的作用。		
	能力目标	培养学生掌握科学的激励方式。		
	思政目标	培养学生人文情怀，破除物质至上的不良人生观和价值观。		
教学重点	激励的过程模式	重点落实	小组讨论，小组成员共同进行管理案例的解读分析，总结提炼。	
教学难点	激励是如何产生作用的	难点突破	小组讨论，小组成员共同进行管理案例的解读分析，总结提炼。	
教学策略	根据教学内容将实际生活中的真实案例加以典型化处理，将学生自主学习过程中遇到的问题融入到课堂任务中，在解决问题的过程中强化学生对新知的理解；最后，通过对案例的实训来启发学生的创造潜能，将所学知识加以内化吸收。			
教学内容	1. 激励的含义和实质； 2. 激励的过程； 3. 激励的作用。			
二、教学过程				
课前准备： 1. 借助学堂在线教学平台上传的视频理解激励的内涵； 2. 若自学中遇到问题可通过学堂在线教学平台在师生之间进行交流反馈； 3. 教师根据自学情况作出评价。 步骤一：案例导入 教师引导：案例分析： 一位游人旅行到乡间，看到一位老农把喂牛的草料铲到一间小茅屋的屋檐上，不免感到奇怪，于是就问道：“老公公，你为什么不把喂牛的草放在地上，方便它直接吃呢？”老农说：“这种草草质不好，我要是放在地上它就不屑一顾；但是我放到让它勉强可以够得着的屋檐上，它会努力去吃，直到把全部草料吃个精光。” 步骤二：明确本次任务的能力目标和知识目标。（见课程基本信息） 步骤三：学生自己丰富“工具箱” 在 5 分钟之内在网上搜集管理的相关知识，了解激励的内容等，放入自己的“工具箱”中。				

步骤四：展示教师“工具箱”内容，教师点评

（一）激励的涵义

1、激励。是指管理者运用各种管理手段，刺激被管理者的需要，激发其动机，使其朝向所期望的目标前进的心理过程。

2、激励在管理中的作用。其核心作用是调动人的积极性。

有利于激发和调动员工的积极性

充有助于将员工的个人目标与组织目标统一起来

有助于增强组织的凝聚力

3、激励的特点。最显著的特点是内在驱动性和自觉自愿性。

（二）激励的构成要素

构成激励的要素主要包括：

动机。动机是推动人从事某种行为的心理动力。激励的核心要素就是动机，关键环节就是动机的激发。

需要。需要是激励的起点与基础。人的需要是人们积极性的源泉和实质，而动机则是需要的表现形式。

外部刺激。这是激励的条件。它是指在激励的过程中，人们所处的外部环境中诸种影响需要的条件与因素。主要指各种管理手段及相应形成的管理环境。

行为。被管理者采取有利于组织目标实现的行为，是激励的目的。

（三）激励过程模式

●激励的实质过程。是在外界刺激变量（各种管理手段与环境因素）的作用下，使内在变量（需要、动机）产生持续不断的兴奋，从而引起被管理者积极的行为反应（实现目标的努力）。

激励的作用

1、有利于激发和调动员工的积极性

2、有助于将员工的个人目标与组织目标统一起来

3、有助于增强组织的凝聚力

教师提问：第一种方式与第二种方式有什么不同？哪一种方式能运用于人身上？

让驴拉磨的方式：

一是蒙上它的眼，牵着它转几圈，然后驴就自己一直转；

二是在驴的额头前吊一根胡萝卜，驴为了吃着萝卜就拼命往前走，但始终吃不着。（类似于在狗额头上挂根骨头让狗赛跑）

步骤五 教师提供一份案例，大家对比讨论案例。

步骤六 学生讨论课堂任务

课堂任务：

1. 这次庆功会开“砸了”的原因何在？涉及到物质奖励与精神奖励的关系吗？
2. 如何评价用杯子达成金字塔这种既有纪念意义又省钱的创意？
3. 纪念品价值低就会适得其反与“千里送鹅毛，礼轻情意重”是何关系？



一家制药业的巨无霸刚刚获得了一项评审极其严格的质量产品奖。广大的员工废寝忘食，牺牲了个人的正常的生活，通过半年多的努力，最终赢得了这个奖项。当宣读获得这个奖项的人员及公司的名称的时候，大家都兴奋不已。公司领导很快就召集全体员工开庆祝会。这之前他们先召开了会议，会议并没有宣布嘉奖事宜。然后，他们把员工召集到自助餐厅开庆祝会，由总裁表达对每位员工的感谢，宣布这个奖项对公司的意义。他总结性的说到：“为了庆祝这次巨大的成功，大家都会得到一份很有意义的礼物。”

此时，从后面传来一句：“现在就发吧！”大家都笑了，那时大家的心情就像过节一样。

CEO 点了点头，示意公关部经理揭开了罩在神秘礼物上的帷幕。啊！竟是由无数塑料杯子搭建起的金字塔造型。会场上先是死一般的寂静，接着爆发出震耳欲聋的喊声。员工们几乎被这个场面所震晕，就像他们看到的是一个巨大的发了霉的圣诞水果蛋糕一样。

后来，大家排着队，陆续领走自己的杯子。在员工摇着头，苦笑着领走奖品时，可怜的 CEO 好像只剩下最后一点呼吸了。其他员工的表情也让他心凉。随后的几个星期里，杯子就成了公司里新的（令人嘲讽和挖苦的）质量的象征品了。

步骤七 教师总结

1. 教师总结本次课重难点。
2. 教师当堂抽查一份作业进行点评。再根据同学互相评改情况作一个总结。
3. 布置作业：预习下一个任务，登录网络教学平台，完成视频学习。

《管理学基础》课程教学教案

所属项目	模块 8 有效激励探究	授课学时	2 学时
授课对象	2023 级工商企业管理	课程性质	理实一体
任务名称	分析激励理论		
教学目标	知识目标	理解和运用激励的各种理论	
	能力目标	培养学生掌握科学的激励方式	
	思政目标	培养学生人文情怀，破除物质至上的不良人生观和价值观	
教学重点	激励层次理论、双因素理论、期望理论	重点落实	小组讨论，小组成员共同进行管理案例的解读分析，总结提炼。
教学难点	期望理论在实践中的应用	难点突破	小组讨论，小组成员共同进行管理案例的解读分析，总结提炼。
教学策略	根据教学内容将实际生活中的真实案例加以典型化处理，将学生自主学习过程中遇到的问题融入到课堂任务中，在解决问题的过程中强化学生对新知的理解；最后，通过对案例的实训来启发学生的创造潜能，将所学知识加以内化吸收。		
教学内容	激励的各种理论		

二、教学过程

课前准备:

1. 借助学堂在线教学平台上传的视频理解激励理论的内涵；
2. 若自学中遇到问题可通过学堂在线教学平台在师生之间进行交流反馈；
3. 教师根据自学情况作出评价。

步骤一：案例导入

教师引导：案例分析：

假如你的面前有一袋豆子和五个靶子。你的任务是要用豆子击中靶子。靶子一个比一个远，一个比一个更难击中。靶子 A 只有一步之遥，击中会得到 2 美元。靶子 B 稍微远一些，约有 80% 的人能击中，报酬是 4 美元。靶子 C 约有 50% 的人能击中，报酬是 8 美元。靶子 D 约有 20% 的人击中，报酬是 16 美元。靶子 E 几乎没有人击中，报酬是 32 美元。

问题：如果你只有一次机会，你会选择那个目标呢？

步骤二：明确本次任务的能力目标和知识目标。（见课程基本信息）

步骤三：学生自己丰富“工具箱”

在 5 分钟之内在网上搜集管理的相关知识，了解激励的理论等内容，放入自己的“工具箱”中。

步骤四：展示教师“工具箱”内容，教师点评

激励理论主要研究人动机激发的因素、机制与途径等问题。大致可划分为三类：一是内容型激励理论；二是过程型激励理论；三是行为改造理论。

主要介绍内容型激励理论。

（一）内容型激励理论

1. 需要层次论

需要层次论是由美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛于 1943 年提出来的。

●基本内容。人的需要可分为五个层次，即生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要。

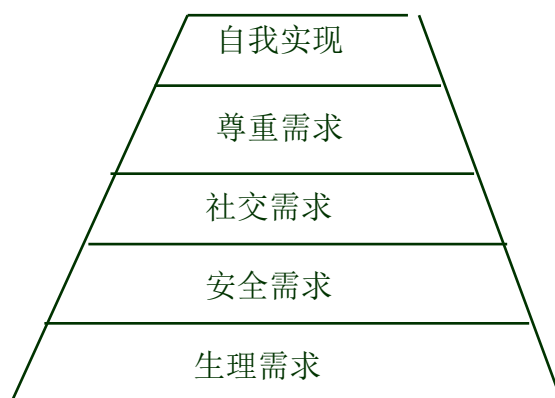
（1）生理需要。指维持人类自身生命的基本需要。

（2）安全需要。指人们希望避免人身危险和不受丧失职业、财物等威胁方面的需要。

（3）社交需要。希望与别人交往，避免孤独，与同事和睦相处、关系融洽的欲望。

（4）尊重的需要。人们追求受到尊重，包括自尊与受人尊重两个方面。

（5）自我实现的需要。这是一种最高层次的需要。它是指人能最大限度地发挥潜能，实现自我理想和抱负的欲望。这种需要突出表现为工作胜任感、成就感和对理想的不断追求。这一层次的需要是无止境的。



后来，补充了求知的需要和求美的需要。马斯洛认为：

(1) 只有低一层次需要得到基本满足之后, 较高层次需要才发挥对人行行为的推动作用(低层次需要并未消失);

(2) 人的行为主要受优势需要所驱使;

对管理实践的启示:

1) 正确认识被管理者需要的多层次性。

2) 找出受时代、环境及个人条件差异影响的的优势需要, 有针对性地进行激励。

讨论: “雷锋现象”与需要层次论的观点一致吗?

2. 双因素论 (重点)

双因素论是美国心理学家赫茨伯格于 20 世纪 50 年代提出来的。

●基本内容。两大类影响人的工作积极性的因素:

(1) 保健因素。这属于和工作环境或条件相关的因素。当人们得不到这此方面的满足时, 人们会产生不满, 从而影响工作; 但当人们得到这些方面满足时, 只是消除了不满, 却不会调动人们的工作积极性。

(2) 激励因素。这属于和工作本身相关的因素, 包括的: 工作成就感、工作挑战性、工作中得到的认可与赞美、工作的发展前途、个人成才与晋升的机会等。当人们得到这些方面的满足时, 会对工作产生浓厚的兴趣, 产生很大的工作积极性。

●对管理实践的启示:

(1) 善于区分管理实践中存在的两类因素。

(2) 管理者应动用各种手段, 例如, 调整工作的分工, 宣传工作的意义, 增加工作的挑战性, 实行工作内容丰富化等来增加员工对工作的兴趣, 千方百计地使员工满意自己的工作。

(3) 在不同国家、不同地区、不同时期、不同阶层、不同组织, 乃至每个人, 最敏感的激励因素是各不相同的, 应灵活地加以确定。

教师提问: 哪些因素将影响人们工作的积极性?

3. 期望理论

美国心理学家弗鲁姆于 1964 年系统地提出了期望理论。这一理论通过人们的努力行为与预期奖酬之间的因果关系来研究激励的过程。

●基本内容。这种理论认为, 人们对某项工作积极性的高低, 取决于他对这种工作能满足其需要的程度及实现可能性大小的评价。

激发力量=效价×期望值

激发力量，激励作用的大小。

效价，指目标对于满足个人需要的价值。

期望值，指采取某种行动实现目标可能性的大小。

●对管理实践的启示：

(1) 一定要选择员工感兴趣、评价高，即认为效价大的项目或手段。

(2) 凡是想起广泛激励作用的工作项目，都应是大多数人经过努力能实现的。

4. 公平理论

公平理论是美国心理学家亚当斯于 1965 年提出来的

●基本内容。公平理论认为，人的工作积极性不仅受其所得的绝对报酬的影响，更重要的是受其相对报酬的影响。这种相对报酬是指个人付出劳动与所得到的报酬的比值。包括两种：

(1) 横比，即在同一时间内以自身同其他人的相比较；

(2) 纵比，即拿自己不同时期的付出与报酬比较。前者可称为社会比较，后者可称为历史比较。

当获得公平感受时，心情舒畅，努力工作；当得到不公平感受时，就会出现心理上的紧张、不安，从而使员工采取行动以消除或减轻这种心理状态。具体行为如：试图改变其所得报酬或付出；有意无意曲解自己或他人的报酬或付出；竭力改变他人的报酬等。

●对管理实践的启示。

(1) 必须将相对报酬作为有报酬作为有效激励的方式。

(2) 尽可能实现相对报酬的公平性。

教师提问：此案例给你什么启示？

一家制药业的巨无霸刚刚获得了一项评审极其严格的质量产品奖。广大的员工废寝忘食，牺牲了个人的正常的生活，通过半年多的努力，最终赢得了这个奖项。当宣读获得这个奖项的人员及公司的名称的时候，大家都兴奋不已。公司领导很快就召集全体员工开庆祝会。这之前他们先召开了会议，会议并没有宣布嘉奖事宜。然后，他们把员工召集到自助餐厅开庆祝会，由总裁表达对每位员工的感谢，宣布这个奖项对公司的意义。他总结性的说到：“为了庆祝这次巨大的成功，大家都会得到一份很有意义的礼物。”

此时，从后面传来一句：“现在就发吧！”大家都笑了，那时大家的心情就像过节一样。

CEO 点了点头，示意公关部经理揭开了罩在神秘礼物上的帷幕。啊！竟是由无数塑料杯子搭建起的金字塔造型。会场上先是死一般的寂静，接着爆发出震耳欲聋的喊声。员工们几乎被这个场面所震晕，就像他们看到的是一个巨大的发了霉的圣诞水果蛋糕一样。

后来，大家排着队，陆续领走自己的杯子。在员工摇着头，苦笑着领走奖品时，可怜的 CEO 好像只剩下最后一点呼吸了。其他员工的表情也让他心凉。随后的几个星期里，杯子就成了公司里新的（令人嘲讽和挖苦的）质量的象征品了。

案例的哲理：我们必须承认，及时公开地召集庆功仪式的创意是好的，通过演讲来赏识和激励员工的努力也是成功的，准备具有纪念意义的奖品的初衷也是无可厚非的，但比起几个月中员工们的投入，尽心和卓越的工作表现和取得的佳绩而言，最终实施的结果确实令人遗憾。

启示：这个事例的启示就是：要想达到预期的效果，奖品的价值需要和员工的努力以及所带来的效益成正比，要能够成为真正体现出员工价值的激励象征。记住：这份回报应该是有形的和实在的，并且具有纪念意义。胡萝卜的管理文化，必须有着表彰鼓励个性需求的内涵。用洋葱类的替代品掩饰没有胡萝卜的尴尬，只会给员工留下食之无味的不良口感，使所谓的奖励变得没有意义，甚至起到适得其反的作用。

教师提问：对职能的基本认识及职能关系

步骤五 教师提供一份案例，大家对比讨论例文。

步骤六 学生讨论课堂任务

课堂任务：



请用双因素理论来解释

有些管理者认为只要能满足员工的需求就能产生激励作用。实际并非如此，比如：员工需要更多的奖金和福利，企业就不断增加员工奖金和福利，但工作就必然有效果了吗？一场外出旅游回来，并不一定能带来办公室内的高效率。为什么呢？

管理者认为：“我已经为员工所做的工作支付了薪水，为什么还要激励他们呢？”似乎员工拿了工资就应该努力工作、好好工作。很少对员工的表现进行表扬。这样做好吗？

步骤七 教师总结

1. 教师总结本次课重难点。
2. 教师当堂抽查一份作业进行点评。再根据同学互相评改情况作一个总结。
3. 布置作业：预习下一个任务，登录网络教学平台，完成视频学习。

《管理学基础》课程教学教案

所属项目	模块 8 有效激励探究		授课学时	2 学时
授课对象	2023 级工商企业管理		课程性质	理实一体
任务名称	选择激励方法			
教学目标	知识目标	1. 了解激励的原则； 2. 掌握激励的方法。		
	能力目标	能运用激励的手段与方法，提升领导能力		
	思政目标	培养学生人文情怀，破除物质至上的不良人生观和价值观		
教学重点	物质利益激励、社会心理激励、工作激励	重点落实	小组讨论，小组成员共同进行管理案例的解读分析，总结提炼。	
教学难点	如何灵活运用激励手段	难点突破	小组讨论，小组成员共同进行管理案例的解读分析，总结提炼。	
教学策略	根据教学内容将实际生活中的真实案例加以典型化处理，将学生自主学习过程中遇到的问题融入到课堂任务中，在解决问题的过程中强化学生对新知的理解； 最后，通过对案例的实训来启发学生的创造潜能，将所学知识加以内化吸收。			
教学内容	1. 激励的原则； 2. 激励的方法。			
二、教学过程				
课前准备： 1. 借助学堂在线教学平台上传的视频理解激励原则的内涵； 2. 若自学中遇到问题可通过学堂在线教学平台在师生之间进行交流反馈； 3. 教师根据自学情况作出评价。 步骤一：案例导入 教师引导：案例分析： 助理工程师黄大佑，一个名牌大学生高材生，于 4 年前应聘到一家工厂工程部负责技术工作，工作勤恳负责，技术能力强，很快就成为厂里有口碑的“四大金刚”之一，名字仅在一号种子厂技术总管陈工之后。然而，工资却同仓管人员不相上下，一家三口尚住在来时住的那间平房。对此，他心中时常有些不平。 黄厂长，一个有名的识才老厂长，黄大佑调来报到时，门口用红纸写着“热烈欢迎黄大佑工程师到我厂工作”几个不凡的颜体大字，是黄厂长亲自吩咐人秘部主任落实的，这确实使黄大佑当时春风不少，工作更卖劲。 2 年前，工厂有指标申报工程师，黄大佑属有条件申报之列，但名额却让给一个没有文凭、工作平平的老同志，他想问一下厂长，谁知，他没去找厂长，厂长却先来找他了：“黄工，你年轻，机会有				

的是。”去年，他想反映一下工资问题，这问题确实重要，来这里其中一个目的不就是想得高一点工资，提高一下生活待遇吗？最近，厂里新建好一批职工宿舍，听说数量比较多，黄大佑决心要反映一下住房问题，谁知黄厂长又先找他，还是像以前一样，笑着拍拍他的肩膀：“黄工，厂里有意培养你入党，我当你的介绍人。”他又不好开口了，结果家没有搬成。

深夜，黄大佑对着一张报纸招聘栏出神。第二天一早，黄厂长办公台上压着一张小纸条。
黄厂长：您是一个懂得使用人才的好领导，我十分敬佩您，但我决定走了。-----黄大佑于深夜

教师引导：黄工程师为什么要走？你认为黄厂长该如何做才能留住黄工程师？

步骤二：明确本次任务的能力目标和知识目标。（见课程基本信息）

步骤三：学生自己丰富“工具箱”

在 5 分钟之内在网上搜集管理的相关知识，了解激励的原则等内容，放入自己的“工具箱”中。

步骤四：展示教师“工具箱”内容，教师点评

（一）企业激励实施系统的基本模式

企业激励的实施系统如下图 所示。在一定的环境下，依据激励理论模式，管理者采取一定的激励方式与方法，作用于企业员工（被管理者）的需求；根据企业员工需求与动机的实际构成，激励行为通过五个子系统获得实现。

1. 目标与成就子系统。
2. 工作兴趣与体验子系统。
3. 人际关系与互动子系统。
4. 思想教育子系统。
5. 物质利益驱动子系统。

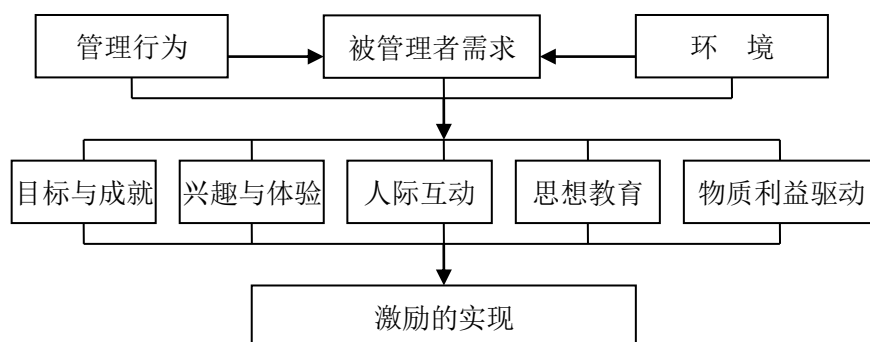


图 激励的实施系统模式

（二）激励的实施系统构成

1. 目标与成就激励系统

●目标激励。这是指以目标为诱因，通过设置先进合理的目标，激发动机，调动积极性的方式。可用以激励的目标主要有三类：工作目标、个人成长目标和个人生活目标。

（1）尽可能增大目标的效价。根据弗鲁姆的期望理论，激发力量大小取决于效价及概率。管理者在设置目标时，一是要选择下级感兴趣、高度重视的内容，使所选择的目标尽可能多地满足下级的需要；二是使目标的实现与相应的奖酬或名誉、晋升挂钩，加大目标实现的效价；三是要做好说明、宣传工作，使下级能真正认识到目标的社会心理价值及其实现所带来的各种利益。（2）增加目标的可行性。目标水平要先进合理，要具有可操作性。并做好必要的说明解释工作，使其能充分认识到实现的可能性。

教师提问：什么是目标？通过设立目标来激励员工能达到怎样的激励效果？

●参与激励。即以让下级参与管理为诱因，调动下级的积极性和创造性。下级参与管理或称民主管理，主要注意以下几点：

（1）增强民主管理意识，建立参与的机制。（2）真正信任下级，使下级实实在在地参与决策和管理过程。（3）有效利用多种参与形式，鼓励员工参与。

●竞赛（竞争）激励。人们普遍存在着争强好胜的心理，这是由于人谋求实现自我价值、重视自我实现需要所决定的。在激烈竞争的现代社会，企业在内部管理中引入竞争机制是极为有效的一种激励手段。

在组织竞赛、鼓励竞争的过程中，注意以下几方面：（1）要有明确的目标和要求，并加以正确的引导。（2）竞争必须是公平的。（3）竞赛与竞争的结果要有明确的评价和相应的奖励。

2. 工作兴趣与体验激励系统

按照赫茨伯格的双因素论，对人最有效的激励因素来自于工作本身，即满意于自己的工作是最大的激励。因此，管理者必须善于调整和调动各种工作因素，科学地进行工作设计，千方百计地使下级满意于自己的工作。要增强员工对自己工作的兴趣与满足程度，就应注意以下因素的运用：

●工作适应性。即工作的性质和特点与从事工作的人员的条件与特长相吻合，引起其工作兴趣，使企业员工高度满意于工作。如员工对所从事的工作有特长，并有浓厚兴趣。

●工作的意义与工作的挑战性。企业员工愿意从事重要的工作，并愿意接受挑战性的工作，这反映了人们追求实现自我价值，渴望获得别人尊重的需要。

●工作的完整性。人们愿意在工作实践中承担完整的工作，从而可获得一种强烈的成就感。管理者应使每个企业员工都能承担一份较为完整的工作，为他们创造获得完整工作成果的条件与机会。

●工作的自主性。人们出于自尊和自我实现的需要，期望独立自主地完成工作，不愿意在别人的指使或强制下被迫工作。明确目标与任务，然后，大胆授权，放手使用，让下级进行独立运作，使其受到巨大激励。

●工作扩大化。应开展企业工作设计的研究，克服单调乏味和简单重复，千方百计地增加工作的丰富性、趣味性，以吸引企业员工。应注意增加所从事工作的种类；探索实行工作延伸、工作轮换等方法。

教师提问：经常的工作轮换会不会影响到员工的工作质量？

●工作丰富化。让企业员工参与一些具有较高技术或管理含量的工作，即提高其工作层次，从而使其获得一种成就感，令其尊重的需要得到满足。包括：将部分管理工作交给员工；吸收员工参与决策和计划；对员工进行业务培训；让员工承担一些较高技术的工作等。

教师提问：假设你在某单位工作，你愿意从事什么样的工作？比如：自己是否爱好的、是否具有挑战性的、工作从头到尾作的要完整的等几个方面。

●及时获得工作成果反馈。管理者在工作过程中，应注意及时测量并评定、公布员工的工作成果，尽可能早地使员工得到自己取得成果的反馈。及时看到他们的工作成果，这就会有效地激发其工作积极性，促其努力扩大战果。

3. 人际关系与互动激励系统

●感情激励。即以感情作为激励的诱因，调动企业员工的积极性。感情激励主要包括以下几方面：（1）在上下级之间建立融洽和谐的关系。以增强亲和影响力。（2）促进下级之间关系的协调与融合。（3）营造健康、愉悦的团体氛围，满足组织成员的归属感。

结合海尔集团的感情激励的**案例**进行讲解。

●尊重激励。管理者应利用各种机会信任、鼓励、支持下级，努力满足员工尊重的需要。（1）要尊重下级的人格。（2）要尽力满足下级的成就感。（3）支持下级自我管理，自我控制。

●榜样激励。“榜样的力量是无穷的”，管理者应注意用先进典型来激发企业员工的积极性。榜样激励主要包括以下两个方面：（1）先进典型的榜样激励。（2）管理者自

身的模范作用。

4. 思想教育激励系统

这是指通过思想教育方式与手段，激发动机、调动企业员工积极性的形式。具体包括：

- 政治教育。企业管理者要有意识地用先进的思想与观念对员工进行灌输，全面提高企业成员的思想政治素质，特别注意爱国主义、奉献精神、团队精神的教育。这种政治教育的激励，在社会主义市场经济的今天，仍具有巨大的威力。

- 思想工作。人的行为是由思想动机决定的。因此，思想工作是企业中极为重要的激励手段。特别要注意各种谈心、沟通、说服等形式的运用。

- 表扬与批评。表扬与批评既可以看作是指挥手段，也可以看作是激励形式。应用时主要应注意以下几点：（1）坚持以表扬为主，批评为辅。（2）必须以事实为依据。（3）要讲究表扬与批评的方式、时机、地点，注重实际效果。（4）批评要对事不对人。（5）要尽量减少批评的次数。（6）批评与表扬的适当结合。

教师提问：表扬可以提高员工工作的积极性，那么批评会不会对员工激励起到相反的作用呢？

5. 物质利益激励系统

物质利益激励是指以物质利益为诱因，通过满足企业员工物质利益需要来调动员工积极性的方式与手段。

讲解之前要让学生明确物质利益激励是必不可少的激励方式。

- 奖酬激励。奖酬包括工资、奖金、各种形式的津贴及实物奖励等。（1）设计奖酬机制与体系要为实现工作目标服务。关键是奖酬与贡献直接挂钩的科学化与定量化。管理者必须善于将奖酬的重点放在管理者关注的重点上。（2）要确定适当的刺激量。奖酬激励作用主要取决于相对刺激量。要依工作完成情况、人的贡献、总体奖酬水平，公平合理地确定奖酬的增长水平和成员之间的差别。（3）奖酬要同思想工作有机结合。

- 关心照顾。管理者对企业员工在生活上给予关心照顾，不但使企业员工获得物质上的利益和帮助，而且，能获得尊重和归属感上的满足，可以产生巨大的激励作用。

- 处罚。是负强化，属于一种特殊形式的激励。运用这种方式时要注意：处罚必须有可靠的事实根据和政策依据；方式与刺激量要适当；也要同深入的思想工作结合，注意疏导。

研讨案例

1980年1月,在美国旧金山一家医院里的一间隔离病房外面,一位身体硬朗、步履生风、声若洪钟的老人,正在与护士死磨硬缠地要探望一名因痢疾住院治疗的女士。但是,护士却严守规章制度毫不退让。

这位真是“有眼不识泰山”,她怎么也不会想到,这位衣着朴素的老者,竟是通用电气公司总裁,一位曾被公认为世界电气业权威杂志——美国《电信》月刊选为“世界最佳经营家”的世界企业巨子斯通先生。护士也根本无从知晓,斯通探望的女士,并非斯通的家人,而是加利福尼亚州销售员哈桑的妻子。

哈桑后来知道了这件事,感激不已,每天工作达16小时,为的是以此报答斯通的关怀,加州的销售业绩一度在全美各地区评比中名列前茅。正是这种有效的感情激励管理,使得通用电气公司事业蒸蒸日上。

步骤五 教师提供一份案例,大家对比讨论案例。

步骤六 学生讨论课堂任务

课堂任务:

赵林德在激励员工时有哪些不妥之处,该如何改正?



赵林德是某汽车零件制造厂的副厂长,分管生产。一个月前,他为了搞好生产,掌握第一手资料,就到第一车间甲班去蹲点调查。一个星期后,他发现工人劳动积极不高,主要原因是奖金太低,所以每天产量多的工人生产二十几只零件,少的生产十几只零件。

赵林德和厂长等负责人商量后,决定搞个定额奖励试点,每天每人以生产20只零件为标准,超过20只零件后,每生产一只零件奖励0.5元。这样,全班二十三个人都超额完成任务,最少的每天生产29只零件,最多的每天生产42只零件,这样一来,工人的奖金额大大超过了工资,使其他班、其他车间的工人十分不满。

现在又修改了奖励标准,每天超过30只零件后,每生产一只零件奖励0.5元,这样一来,全班平均生产每天只维持在33只左右,最多的人不超过35只,赵林德观察后发现,工人并没有全力生产,离下班还有一个半小时左右,只要30只任务已完成了,他们就开始休息了。他不知道如何进一步来调动工人的积极性了。

步骤七 教师总结

1. 教师总结本次课重难点。
2. 教师当堂抽查一份作业进行点评。再根据同学互相评改情况作一个总结。
3. 布置作业:预习下一个任务,登录网络教学平台,完成视频学习。

《管理学基础》课程教学教案

所属项目	模块9 控制规范之力	授课学时	2 学时
授课对象	2023 级工商企业管理	课程性质	理实一体
任务名称	选择控制方法		
教学目标	知识目标	掌握控制和解释控制的作用，陈述控制的基本过程	
	能力目标	培养通过检查纠偏确保目标实现的能力	
	思政目标	培养学生全局观、发展观、增加学习工作的组织纪律性	
教学重点	三种常用控制类型、控制的过程	重点落实	小组讨论，小组成员共同进行管理案例的解读分析，总结提炼。
教学难点	控制机制与要领的掌握	难点突破	小组讨论，小组成员共同进行管理案例的解读分析，总结提炼。
教学策略	根据教学内容将实际生活中的真实案例加以典型化处理，将学生自主学习过程中遇到的问题融入到课堂任务中，在解决问题的过程中强化学生对新知的理解；最后，通过对案例的实训来启发学生的创造潜能，将所学知识加以内化吸收。		
教学内容	控制和解释控制的作用、控制的基本过程		

二、教学过程

课前准备：

1. 借助学堂在线教学平台上传的视频理解控制的内涵；
2. 若自学中遇到问题可通过学堂在线教学平台在师生之间进行交流反馈；
3. 教师根据自学情况作出评价。

步骤一：案例导入

教师引导：案例分析：

经过长达 15 年的精心准备，耗资 15 亿美元的哈勃太空望远镜最后终于在 1990 年 4 月发射升空。但是，美国国家航天局仍然发现望远镜的主镜片存在缺陷。由于直径达 94.5 英寸的主镜片的中心过于平坦，导致成像模糊。因此望远镜对遥远的星体无法像预期那样清晰地聚焦，结果造成一半以上的实验和许多观察项目无法进行。

更让人觉得可悲的是，如果有一点更好的控制，这些是完全可以避免的。镜片的生产商珀金斯—埃默公司，使用了一个有缺陷的光学模板生产如此精密的镜片。具体原因是，在镜片生产过程中，进行检验的一种无反射校正装置没设置好。校正装置上的 1.3 毫米的误差导致镜片研磨、抛光成了误差形状。但是没有人发现这个错误。具有讽刺意味的是，与其他许多 N S S A 项目所不同的是，这一次并没有时间上的压力，而是有足够充分的时间来发现望远镜上的错误。实际上，镜片的粗磨在 1978

年就开始了，直到 1981 年才抛光完毕，此后，由于“挑战者号”航天飞机的失事，完工后望远镜又在地上待了两年。

美国国家航天局（NASA）中负责哈勃项目的官员，对望远镜制造中的细节根本不关心。事后航天管理局中一个 6 人组成的调查委员会的负责人说“至少有三次明显的证据说明问题的存在，但这三次机会都失去了”。

教师引导：哈勃望远镜的例子说明了在一个组织机构中。如果没有控制将发生什么。一件事情，无论计划做得多么完善，如果没有令人满意的控制系统，在实施过程中仍然会出问题。因此，对于有效管理，必须考虑到设计良好的控制系统所带来的好处。

步骤二：明确本次任务的能力目标和知识目标。（见课程基本信息）

步骤三：学生自己丰富“工具箱”

在 5 分钟之内在网上搜集管理的相关知识，了解控制等相关内容，放入自己的“工具箱”中。

步骤四：展示教师“工具箱”内容，教师点评

（一）管理控制概述

1、管理控制的含义。控制是管理的一种重要职能。管理中的控制职能是指管理者为保证实际工作与计划一致，有效实现目标而采取的一切行动。

在广义上，控制与计划相对应，控制是指除计划以外的所有保证计划实现的管理行为，包括组织、领导、监督、测量和调节等一系列环节；

在狭义上，控制是指继计划、组织、领导中之后，按照计划标准衡量计划完成情况和纠正偏差，以确保计划目标实现的一系列活动。

计划与控制的关系：“孪生兄弟”、“一把剪刀的两刃”；计划的目标、方针、政策等等是控制标准；控制是计划得以实现的保证

2、控制工作在管理工作中的地位与作用

●控制在管理工作中的地位。

控制是管理四大职能之一，与计划、组织和领导职能密切配合，共同构成组织的管理循环；控制是贯穿于管理全过程的一项重要职能，是与计划职能孪生的；控制要以计划、组织和领导职能为基础，同时，又是计划、组织、领导工作有效开展的必要保证。

教师提问：你能举出一个没有使用任何控制的组织吗？

●控制的作用。

(1)控制能保证计划目标的实现，这是控制的最根本作用；

(2)控制可以使复杂的组织活动能够协调一致、有序地运作，以增强组织活动的有效

性；

(3)控制可以补充与完善期初制定的计划与目标，以有效减轻环境的不确定性对组织活动的影响；

(4)控制可以进行实时纠正，避免和减少管理失误造成的损失。

3、控制系统

●控制系统。控制系统是指由决定和被决定动态系统稳定状态的元素有机结合而成的集合。控制系统具有如下特征：

(1)系统有一个预定的稳定状态，或必须保持的平衡状态；

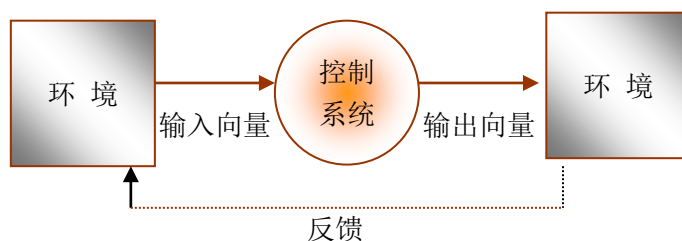
(2)它是一个在不断变化的动态系统；

(3)从外部环境到系统内部有一种信息传输；

(4)系统具有一种能保证实现系统稳定或平衡状态的可进行纠正行动的装置。企业管理就是一个具有上述特征的控制系统。

●控制系统与环境。系统状态是由系统本身与其外部环境决定的。系统与其环境之间的作用，是通过系统的输入输出向量实现的。而输入输出向量又是借助信息流形式表示的。

控制系统通过输入、输出、反馈等变量或过程来实现控制的功能与目标。如图 6.1 所示。



图控制系统与环境

(二) 控制的基本类型

按照不同的标志，控制可以划分为多种类型。但是，管理中最基本的控制有三种类型，即预先控制、同步控制和反馈控制。

三种常用控制类型（案例：扁鹊的故事）

1、预先控制。预先控制是指在行动之前，为保证未来实际与计划目标一致所作的

努力。

其控制的中心问题是防止企业所使用的资源在数量与质量上可能产生的偏差。其基本形式是合理配置资源。

2、同步控制。同步控制是指在计划执行的过程中，管理者指导、监督下属工作，保证实际工作与计划目标一致的各种活动。

同步控制所控制的中心问题是执行计划的实际状况与计划目标之间的偏差。其基本形式是管理人员的指导、监督和测量、评价。

3、反馈控制。反馈控制是指把行动最终结果的考核分析作为纠正未来行为依据的一种控制方式。反馈控制是在计划执行后进行的，其目的不是对既成事实的纠正，而是为即将开始的下一过程提供控制的依据。

其控制的中心问题是执行计划的最终结果与计划目标的偏差。其控制的基本形式是通过对最终结果的分析，汲取经验教训，调整与改进下一阶段的资源配置与过程指导、监督。

●三种控制类型的比较。(1)预先控制，使建立在能测量资源的属性与特征的信息得出上的，其纠正行动的核心是调整与配置即将投入的资源，以求影响未来的行动；(2)同步控制，其信息来源于执行计划的过程，其纠正的对象也正是这一活动过程；(3)反馈控制，是建立在表明计划执行最终结果的信息的基础上的，其所要纠正的不是测定出的各种结果，而是执行计划的下一个过程的资源配置与活动过程。

(三) 控制要领

1. 实行例外控制

(1) 基本含义。有效的管理者要把控制力量集中在例外情况上。即只有实际工作脱离计划的重大偏差，才应由领导者处理，而一些不重要的问题应用已经制定的有关管理规范去解决。

(2) 具体要求。它的具体含义包括以下几点：(1) 假定某些偏差的发生是预料之中的，只要活动是在允许的范围之内，那就可以将其看做是处于控制之中的。(2) 只有重大偏差，也没有处理它的既定规范，才应该由领导者处理。(3) 领导者要为下级明确提供能够用来处理次要偏差的既定原则、政策、程序、规范和措施，以保证他们有效、独立地解决那些例行问题。(4) 管理部门应对调整标准做好准备。必须根据情况的变化对过时的目标或规范加以修正。

2. 在战略要点上控制

(1) 基本含义。一个高层管理者面临着一个庞大系统，对这一系统所有方面、所有问题全部进行集中的个人控制是不可能的。这就需要解决控制什么和在什么地方控制的问题。解决这个问题的方法就是在战略要点上控制，即根据战略要点出现的偏差去控制一般的工作因素。

(2) 战略要点。所谓战略要点，是指与诸工作因素相互联系，并能综合、集中反映与统领制约这些工作因素的关键性环节。

(3) 利润是必须控制的战略要点。

3. 控制关键因素

要使控制有效率，就必须抓住关键因素加以控制。关键因素主要有三种类型：

(1) 出现偏差的可能性大的因素。如在生产中对事故发生概率大的环节，就必须重点控制。

(2) 直接决定工作成效的重点因素。如企业的新产品开发与市场开拓，就成为企业构建竞争优势，促进企业长期发展的关键环节，必须集中力量抓好。

(3) 能使控制最有效又最经济的因素。一些因素对全局举足轻重，而又便于控制，花费较少，那么就把它作为控制的关键因素，这样会大大提高控制的效率。当然这里讲的最有效与最经济是统一的，要两者兼顾。

4. 有计划地控制

(1) 基本含义。有效的控制不是在行动当时随机产生的，必须是预先安排、按计划行事的。

(2) 要提高控制的预先性。由于控制中的信息反馈存在着时滞问题，管理者要特别重视预先控制；即使在同步控制和反馈控制中，也要充分注意预见性问题，要尽可能早地获得信息，发现偏差，并尽快纠正。

(四) 控制过程

实施管理控制职能的基本程序是：(1)制定标准；(2)对照标准衡量工作绩效；(3)采取纠正行动。

1. 制定标准

执行控制职能，第一步是订立明确、科学的标准，以便确定控制的目标和依据。决定这种标准最主要的依据是计划

（1）确定建立标准的范围

首先必须明确应对哪些类别的活动或哪几个领域的活动订立标准。一般按其基本活动种类来说，须订立业务标准、政策标准、职能标准、设备结构标准、人事标准及工作标准等。

（2）选择制定标准的方法

应根据具体情况的需要，选择适当的方法制定标准。主要有三种方法：(1)统计法。(2)估计法。(3)工程法。

（3）确定标准的表达形式

不同的业务领域，不同的种类的活动都可形成一定的控制标准。但是就其基本类型而言，主要有：

- 1) 标准用实物量规定。如每月的生产数量。
- 2) 价值标准。包括资金标准、收益标准、成本标准等。
- 3) 以根据时间使用程度表示标准。如各种工时定额，完成任务的限期等等。
- 4) 定性标准。如企业的经营方向。

2. 衡量工作绩效

标准制定后，管理者就要对照标准，对受控系统的实际情况进行监测。包括受控系统的资源配置、运行情况、工作成果等。监测的核心是实际与计划是否一致，即是否存在大偏差。

（1）测量的预见性与及时性

衡量工作目的，在于发现偏差，以便尽快纠正。

至少应该做到抓紧监测工作，尽早发现偏差的头，以便及时采取有力措施。

（2）采用科学的监测、考核方法

好的考核方法的特征，(1)定量化，(2)必须全面、准确、公正。

（3）分析偏差

这是衡量成效的关键环节。

- 1) 确认偏差的性质、幅度、特征，并尽可能定性、定量地加以准确界定。
- 2) 要深入分析造成偏差的原因、条件，并寻找出诸因素中的主要原因。

教师讨论：标准要具体、可行，便于衡量，对这个问题你怎样理解？举例说明

3. 纠正行动

纠正行动是整个管理控制中最关键的一个环节。纠正行动是指根据偏差分析结果，进行决策，制定纠正偏差措施，并付诸实施，以使实际系统重新进入计划轨道保证目标实现的行为。

（1）选择纠正方式

要使实际与标准相一致，纠正行动必须在下述三种方式中进行选择：（1）调整行动，使行动与计划相符；（2）调整计划，使计划与行动相符；（3）既调整计划又调整行动，使二者重新取得一致。这三种方式，采取哪种，要根据计划的可行性、执行者的客观条件等灵活确定。

（2）及时、迅速纠正

纠正不及时，将造成很多不必要的损失，就一般情况而言，出现的偏差由于惯性的作用，随着时间推移，不断扩大的，有时甚至是以递增的比率扩大的。因此，纠正措施必须果断，纠正行动必须迅速。

（3）实施适度控制

一般所谓的有效控制，是指实际轨道围绕标准，在允许幅度内，上下均匀波动。基于这种认识，纠正不宜采取过于强烈的行动。如果纠正偏差的力量，大于产生偏差的力量，将会造成新的偏差，形成大起大落的大波动，反而不利于稳定状态的维持。同时，纠正行动也应是必要的，过多的、不适当的纠正行动也将会破坏系统的稳定状态的维持。因此，纠正行动要适可而止，恰到好处。

管理案例：

20 世纪 50 年代末，日本索尼公司开始向世界市场进军。公司创始人之一盛田昭夫专程赶到美国，推销刚刚试制成功的半导体微型收音机。一家著名百货公司的采购经理看了样品之后，对产品很满意，准备订购 1 万台，要求盛田昭夫报价。于是盛田昭夫报了一个单价。采购经理说：“如果我订购 10 万台，报价又是多少？”盛田昭夫大概计算了一下后，报了一个比 1 万台订货量高得多的单价。该采购经理几乎难以相信自己的耳朵，从来都是买得越多越便宜，没听过厂商面对大批量订单的报价反而高于小批量订单的。

步骤五 教师提供一份案例，大家对比讨论案例。

步骤六 学生讨论课堂任务

课堂任务：

根据所学控制内容，谈谈你的看法。



美国心理学家詹巴斗曾进行过一项实验。他找了两辆一模一样的汽车，把其中一辆摆在帕罗阿尔托的中产阶级区，而另一辆停在相对杂乱的布朗克斯街区。他把停在布朗克斯那辆车的车牌摘掉、顶棚打开，结果这辆车一天之内就被人偷走。而放在帕罗阿尔托的那一辆，摆了一个星期都无人问津。后来，詹巴斗用锤子把那辆车的玻璃敲了一个大洞。结果仅过几个小时，它就不见了。以这项实验为基础，政治学家威尔逊和犯罪学家凯琳提出了一个“破窗理论”。该理论认为：如果有人打坏了一个建筑物的窗户玻璃，而这扇窗户又得不到及时维修，别人就可能受到某些暗示性的纵容去打烂更多的玻璃。久而久之，这些破窗户就给人造成一种无序的感觉。结果在这种公众麻木不仁的氛围中，犯罪就会滋生、泛滥。

步骤七 教师总结

1. 教师总结本次课重难点。
2. 教师当堂抽查一份作业进行点评。再根据同学互相评改情况作一个总结。
3. 布置作业：预习下一个任务，登录网络教学平台，完成视频学习。

《管理学基础》课程教学教案

所属项目	项目 9 控制规范之力		授课学时	2 学时
授课对象	2023 级工商企业管理		课程性质	理实一体
任务名称	选择控制方法			
教学目标	知识目标	1.了解控制的类型; 2. 明白有效控制的前提; 3. 掌握控制的方法		
	能力目标	培养学生运用现代控制方法的能力		
	思政目标	有关执行力的观点及认知,培养学生全局观、发展观、增加学习工作的组织纪律性		
教学重点	控制的类型	重点落实	小组讨论,小组成员共同进行管理案例的解读分析,总结提炼。	
教学难点	对程序预算与零基预算的理解	难点突破	小组讨论,小组成员共同进行管理案例的解读分析,总结提炼。	
教学策略	根据教学内容将实际生活中的真实案例加以典型化处理,将学生自主学习过程中遇到的问题融入到课堂任务中,在解决问题的过程中强化学生对新知的理解;最后,通过对案例的实训来启发学生的创造潜能,将所学知识加以内化吸收。			
教学内容	1.控制的类型; 2.有效控制的前提; 3.控制的方法			
二、教学过程				
课前准备: 1. 借助学堂在线教学平台上传的视频理解控制方法的内涵; 2. 若自学中遇到问题可通过学堂在线教学平台在师生之间进行交流反馈; 3. 教师根据自学情况作出评价。 步骤一：案例导入 教师引导：案例分析: 某家公司办公室安装了电子监控系统,目的是管理者可以更好的直接的进行管理和监控,安装之后,有一定的成效。但是并没有激发员工更多的热情,有些员工认为,系统固有的电子报告只是不必要的例行公事。因为最好的员工花费了很多时间了解客户,这种被称为“电子警察”的系统感到很不高兴,管理者可以对他们的所有的行动进行监视并通过“遥控”来威胁他们。管理得力的管理者通常是那些在员工和他们自己之间创造信任的人,但是电子监控系统破坏了信任关系。 教师引导: 1、电子监控系统有什么有缺点? 2、管理者是否有权监管员工的工作细节?				

步骤二：明确本次任务的能力目标和知识目标。（见课程基本信息）

步骤三：学生自己丰富“工具箱”

在 5 分钟之内在网上搜集管理的相关知识，了解控制的方法等内容，放入自己的“工具箱”中。

步骤四：展示教师“工具箱”内容，教师点评

（一）预算控制

1、预算的含义与形式

●预算的含义。预算各类管理者最基本的一种控制工具。预算既是计划的一个工具，又是控制的一个工具。当预算作为标定合理使用资源的界限、衡量实际与计划偏差的工具时，它就成为控制的一种形式。预算是根据计划目标和实施方案具体筹划与确定资源的分配、使用以及相应行动预期结果的数字化形式。

●预算形式。预算的形式多种多样。就一个工商企业而言，主要有以下几种形式：

（1）收入与支出预算；（2）时间、空间、材料及产品预算；（3）资金预算；（4）现金预算。除上述诸种形式外，企业还须编制反映有关基本物资技术设备、人事规划、市场开发及广告等方面的预期支出的各种专项拨款预算。

2、特殊预算形式

●弹性预算。为使预算适应将来可能出现变化的环境，在编制预算中必须注意预算的弹性问题。实行弹性预算的方法主要有两种，一种是变动预算，是一种滚动预算。

（1）变动预算。它是基于依成本依习性不同而将其分解的一种预算方法。

（2）滚动预算。它是先制定一定时期的预算，然后每隔一定时间，就要定期修改以使其符合新的情况，从而形成时间向后推移一段的新预算。

●程序性预算。程序性预算，是按照：制定计划——编程序——制定预算的程序编制的。它完全是以计划为基础的，按照计划目标的实际需要来分配资源，使资源最有效地保证目标的实现。

●零基预算。零基预算就是在制定某项职能预算时从零起点开始其预算过程，即每次都是重新由零开始编制预算。

零基预算主要使用于营销、研究开发、人事、财务等部门。它们的支出一般无硬性根据，主要是根据目标要求来灵活制定。零基预算的主要做法是：（1）把每一项支援性

活动描述为一个决策的组件，每个组件都包含目标、行动及所需资源；（2）对每一个组件或活动，采用成本——效益分析的方法进行评价和安排顺序；（3）在上一步的基础上对拥有的资源按照每种职能对于实现组织目标所作的贡献大小来进行分配。

（二）非预算控制

管理者用来进行控制的非预算方法大致分为行政控制、经济分析及其它特殊控制技术等几类。

1、行政控制

行政控制是泛指借用行政手段监测、控制受控系统的方法。主要包括以下几种：

- 实地观察。即管理者亲自到工作现场，对受控系统的运营进行直接的巡视、察看，了解运行情况，直接衡量工作绩效，如发现偏差，则予以及时纠正。

教师提问：请学生思考并举例说出视察的主体有那些？在什么地方？视察的好处是什么？

- 资料统计。即利用连续反映受控系统运行情况的原始记录，实施有效的控制。坚持对有关统计资料进行分析与积累，控制系统运行，监测偏差，并及时采取纠正行动。

- 报告。即关于受控系统运行信息的各种报告。这些报告较为详尽地提供有关信息并进行偏差分析，为纠正偏差的行动提供依据和指南。

- 会计核查与审计。即借助会计或审计手段考察财务记录的可靠性和真实性，并进而了解与控制企业的生产经营活动。这种控制手段既可以由企业内部有关人员进行，又可以聘请企业外部的专家来进行。

- 企业诊断。就是由有关专家，对企业经营的诸方面或某一特定方面进行调查分析，找出存在的问题，提出解决问题的简易等一系列活动。企业诊断，有利于深入分析研究一些问题，摸清产生问题的根源，从而为采取有力纠正措施提供可靠依据。它是管理控制的一种有效工具。

教师提问：工商局的例行检查是行政控制吗？

2、经济分析

利用管理经济学和管理会计所提供的一些专门方法，对实际系统进行经济分析，是管理控制的重要手段。比率分析和盈亏平衡点分析是常用的两类方法。有关内容在相关章节已作介绍，这里不再赘述

（三）控制的现代化方法

1. 市场控制与社群控制

上述介绍的控制方式，总体说来，属于以权威为核心，以程序化、规范化为特征的传统控制。而随着时代的发展、管理的日趋复杂，这些传统的控制方式在应用上受到一定程度的限制。重视市场机制与文化机制的现代新型控制方式则应运而生。主要包括市场控制与社群控制。

(1) 市场控制

●市场控制的含义

市场控制是指在企业内部管理的过程中，借用市场机制与市场价值体系进行评估与控制的方式。

●公司层的市场控制

现代大公司大多进行多角化经营，设置独立面向不同市场面的事业部，公司高层不可能进行传统意义上的控制。通常采用盈利率、市场占有率等市场指标进行控制与评价。这既有利于激励事业部的独立经营，又保证了公司高层的有效控制。

●事业单位层次上的市场控制。

为了有效控制事业单位内部各部门与职能的高效运行，可以模拟市场交易机制的运行。为内部各部门之间提供产品或服务，参照市场价格制定内部转移价格或称内部结算价格。

●个人层次上的市场控制。

即通过人才市场的价格与同绩效挂钩的奖酬体系衡量员工价值来加以控制的方式

1) 通过招聘薪金衡量员工价值。

不同水平的管理者和不同技能的员工，其在招聘过程中的薪金水平会有明显的不同。这就会通过薪金来控制聘用人才的质量，并进而激励原有企业员工的培训提高。

2) 建立与绩效挂钩的奖酬体系。

通过这一体系，将员工的工作数量与质量同奖酬紧密挂钩，就会有效地控制员工的工作状况与效果。

3) 董事会对经营者的控制。经营者对企业绩效具有至关重要的作用，因此，董事会对经营者的激励与控制也就显得极为重要。其对经营者的市场控制主要表现为：一是通过职业经理人市场，挑选与淘汰经营者；二是建立与绩效紧密挂钩的奖酬体系来加以控制。一般有两种典型的激励方法：短期激励，即经营者的奖金与短期利润目标直接挂钩；

长期激励，即经营者奖酬的相当部分取决于他所管理的公司的长期绩效，通常是股票期权。

●市场控制的层次结构模型。

可以将上面所述的市场控制的层次结构概括一个理论模型。如图所示。

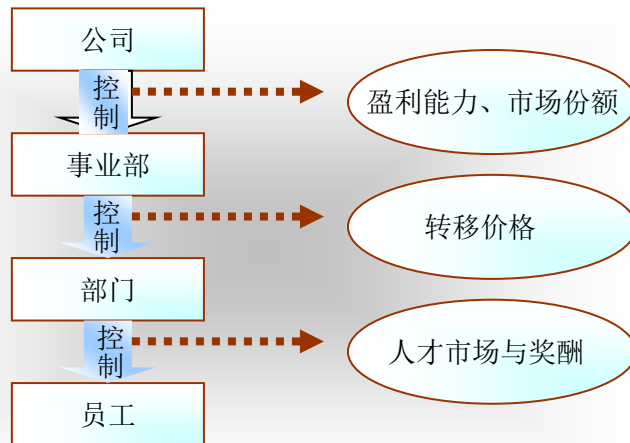


图 市场控制的层次结构模型

社群控制

●社群控制的含义。社群控制是指以一定文化为基础，一定的群体依靠共同价值和群体规范导向、规范与约束其成员的一种社会控制力。

●组织文化是社群控制的基础。组织文化是组织全体成员共同创造并共同信奉的信念与价值观。组织文化对组织及其成员具有巨大的导向与规范作用。而且，这种导向与规范作用是内在的，远比传统控制的外在作用的力度要大的多，持续的时间要长得多。

这就使得建立在组织文化基础上的社群控制具有其它控制所不具备的优势。不同组织的文化有强有弱，进而对组织的控制产生不同的影响。

●授权赋能是社群控制的必要条件。实行社群控制，就必须充分信任员工，对员工进行授权赋能，给予员工必要的决策权，相信他们会从组织的利益出发处理问题。在价值指导的框架中，激励员工培养和运用判断能力，自主地、负责地、灵活地处理工作。

例：诺德斯特姆是一家服装零售企业。公司给每个员工的不是厚厚的写满公司政策的手册，而是一本 5 * 8 英寸长的卡片，上面写道“无论在什么情况下，都需要良好的判断力，除此之外没有其他规则。”授权组织的焦点是满足客户的需要而不是取悦于老板。错误被看成是处理变化的、不确定时间是不可避免的副产品，是学习机会，是可以容忍的。

●建立自我指导型团队。在社群控制的体系下，对传统控制手段，如监督、检查、干预，取而代之的则是自我指导型的团队。即在组织内，重建激励机制，强化责任感和团队精神，实行建立在相互尊重，高度自觉基础上的自我控制。

●实行实时控制。实行社群控制，由于是一种充分授权与高度自觉的控制，每个成员都能独立自主地、随时处理各类问题，因此，完全可以实行真正的实时控制，而不必再进行事后控制。社群控制对于解决紧急而复杂的经营管理问题，具有得天独厚的优势。

2. 目标管理

1. 目标管理的概念

2. 目标管理的基本特点：以科学的目标体系为中心；实行自我控制；注重成果评价。

3. 目标管理的基本步骤

目标制定；目标实施；成果评价

3. 网络技术

(1) 网络技术的含义与类型

(2) 网络技术的步骤

明确任务、目标，分析计划的内容，列出从开始到完成的全过程中所包含事件和工作单元，并排列成作业程序。

绘制计划草图，连结成初步的作业网络。每个事件或单元用小圆圈表示，并按先后次序用箭头联系起来，画成网络图。

作业时间的估定与计算。找出关键线路。

$$t = \frac{a + 4m + b}{6}$$

成本或时间替换计算，进行网络优化，资源调配。

4. 全面质量管理的发展阶段与特点

PDCA 管理循环基本工作程序。PDCA 管理循环是全面质量管理最基本的工作程序。即计划——执行——检查——处理（Plan、Do、Check、Action）。这是美国统计学家戴明（W·E·Deming）发明的，因此也称之为戴明循环。这四个阶段大体可分为八个步骤（见图 6.6）：

PDCA 循环管理法的特点。（1）PDCA 循环工作程序的四个阶段，顺序进行，组成一个大圈。（2）每个部门、小组都有自己的 PDCA 循环，并都成为企业大循环中的小循环。大循

环套小循环，互相促进，整体提高。(3)阶梯式上升，循环前进。

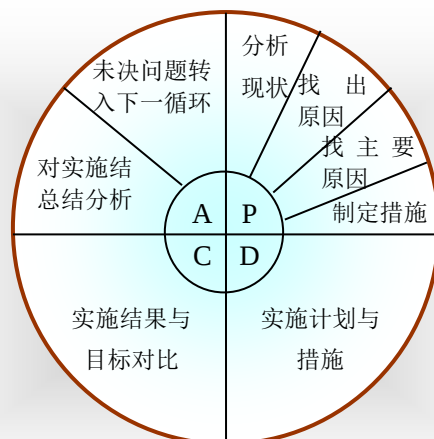


图 6.6 PDCA 循环

步骤五 教师提供一份案例，大家对比讨论例文。

步骤六 学生讨论课堂任务

课堂任务：

每人起草一份目标管理方案



1. 为所在班级或小组（寝室）制定一个目标管理方案；
2. 应进行必要的调查研究，正确地确定目标项目与标准，要具有可操作性；
3. 方案必须充分体现目标管理的特点与要求，有完整的结构。

步骤七 教师总结

1. 教师总结本次课重难点。
2. 教师当堂抽查一份作业进行点评。再根据同学互相评改情况作一个总结。
3. 布置作业：预习下一个任务，登录网络教学平台，完成视频学习。