博学厚德 尚美健行 沈阳师范大学 SHENYANG NORMAL UNIVERSITY

课 程 教 案

课程名称（中文）：管理学

课程名称（英文）：Management

课　程　代　码：17200301

总 学 时/学 分：45/3

课　程　类　别：专业必修

专 业 及 年　级：市场营销/物流管理　2022 级

授　课　教　师：王翠翠

教　学　单　位：国际商学院

2024 年 10 月

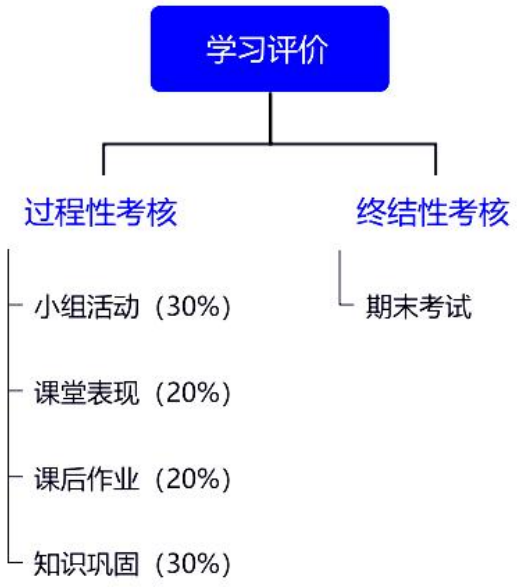
《管理学》 课程说明

<table>
<tr><td colspan="4">课程基本信息</td></tr>
<tr><td>授课对象</td><td>市场营销/物流管理专业 本科生</td><td>考核方式</td><td>考试</td></tr>
<tr><td>教学模式</td><td>线上线下混合教学</td><td>学分及学时</td><td>3/45</td></tr>
<tr><td colspan="4">教学分析</td></tr>
<tr><td>课程目标</td><td colspan="3">课程目标 1：理解管理学中的基本概念和基本原理，掌握管理思想的发展过程及发展史，了解影响力较大学派的发展脉络、代表人物、主要观点及其历史评价；了解管理的主要职能，理解各项管理理论、管理职能的运用机理。
课程目标 2：通过训练学生的决策能力、组织能力、领导能力、控制能力和创新能力，使学生具备掌握解决管理问题的基本方法和技能，在管理理论与实践相结合中根据环境条件灵活制定策略， 提升管理实践技能。
课程目标 3：以管理学知识学习为主线，感悟中国古典管理学的真谛，坚定文化自信，巩固核心价值观，增强向国际传播和弘扬中国管理文化的能力。</td></tr>
<tr><td>教材与参考资料</td><td colspan="3">教材：陈传明主编《管理学》，高等教育出版社，2019 年 1 月。
本教材是马克思主义理论研究和建设工程重点教材，教材总结中国特色管理实践，用马克思主义理论指导管理学的研究和学习，运用历史唯物主义和辩证唯物主义的观点去分析管理理论与管理实践的关系。
参考资料：
1.教材：陈洪安、江若尘.《管理学通论》，北京大学出版社，2018 年.
2.教材：周三多等.《管理学—原理与方法》，复旦大学出版社，2023 年.
3.学位论文：杨天山.数字化转型促进企业高质量发展的机理与效应研究.广西大学,2024 年.
4.期刊文献：李连翔,田志龙,杨玲,等.后发企业如何在“卡脖子”技术领域构建自主创新能力？——一个设计仿真软件中小企业的纵向案例研究.管理世界,2024 年第 8 期.
5.报纸杂志：王昊.企业文化建设与企业管理效能提升的关联性研究.经济导报,2024 年 7 月 17 日.
参考资料作为教材的补充，拓展了重要知识点，可以作为课堂教学的延伸，帮助学生健全管理学知识体系。</td></tr>
<tr><td>教学环境</td><td colspan="3">本课程上课地点是国际商学院多媒体教室，有无线网络覆盖，方便采用超星平台、PPT 演示以及利用互联网等多种方式开展教学。</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th colspan="2">学情分析</th></tr>
<tr><td>学生分析</td><td>本课程授课对象是大学二年级市场营销与物流管理专业单学位学生，学生先修课是《微观经济学》等专业基础课，已经了解了经济学专业基础知识和经济规律。同时，学生基本上在大学一年级以小组或团队形式参加过大创等竞赛项目，对团队等组织管理有了一定的实践基础。</td></tr>
<tr><td>学习评价</td><td>本课程学习成绩由过程性考核与终结性考核组成（如图）。

总成绩（100%）=过程性考核 50%+终结性考核 50%

具体来说，过程性考核包括小组活动、课堂表现、课后作业以及知识巩固等。小组活动包括文献解析展示和企业管理实践调研；课堂表现包括课堂互动参与、主题讨论、场景实践思考以及案例分析等；课后作业是章节作业完成情况；知识巩固包括复习、随堂测试等。终结性考核即期末考试，采取闭卷考试，时间 120 分钟，满分 100 分。

 
</td></tr>
</table>

第一章　管理导论

授课题目	第一节 管理的内涵与本质 第二节 管理的基本原理与方法 第三节 管理活动的时代背景	**授课时长**	2 学时
教学目标	1.知识目标：了解管理的内涵与本质，了解管理活动的时代背景；掌握管理的基本原理与方法；理解管理的内涵和本质。 2.能力目标：培养学生运用管理的基本原理分析问题的能力。 3.素养目标：通过对系统原理的讲解，让学生学会从系统角度出发看问题，培养学生的整体观和大局观。		
教学重点与难点	1.教学重点：管理的内涵 2.教学难点：管理的基本原理		
教学方法与手段	1.教学方法：讲授法、讨论法、案例法 2.教学手段：学习通、PPT、板书		

教学过程

/导入新课/

案例导入：海尔初期的管理实践。讲述海尔创立期张瑞敏的“十三条军规”。结合案例分析，为什么“十三条军规”能够得以执行?

开放式讨论:请 2-3 名学生回答。

之前厂长制定了一些制度，却没有得到很好的执行，张瑞敏制定的“军规”虽然简单，却有法必依，严格执行。这说明张瑞敏具备良好的管理能力。那么什么是管理呢?

/讲授新知/

第一节 管理的内涵与本质

一、组织与管理

1.组织的概念

“组织”作为一个动词，是管理的一种职能；“组织”作为一个名词，是指一群人的一种相对稳定的集合。

讨论题目：为什么要有组织？（请 2-3 名学生回答）接着由教师进行总结讲解：组织能够完成个人无法完成的事。

2.企业—— 一种特殊的社会经济组织

启发问题：企业有什么特殊的呢?

(1)企业进行的是什么活动？——经济活动（合理的资源配置）

第一次课的讨论主要是鼓励学生在课堂上敢于合理表达自己的观点，参与课堂教学。但是学生不一定能够愿意参与，教师可适时提炼案例内容，再次提问。也可以以课堂表现作为激励，鼓励学生参与。

[问题延伸]本次课即将结束，让学生带着对管理的学习再来回答这两个问题。

这部分内容由教师讲解+主题讨论完成。教师讲解组织这一概念。通过主题讨论让学生加深对基本概念的理解。

这部分采取互动式教学，通过启发提问，引导学生思考。让学生保持课堂注意力。重点是

(2)经济活动遵循什么规律？——交换（了解外部需求）

(3)交换的前提是什么？——价值（协调内外部关系，实现盈利）

通过分问题的设置及回答、总结引导学生对企业特殊性的深入分析。

二、管理的内涵

1.管理的概念

管理就是为了有效地实现组织目标，由管理者利用相关知识、技术和方法对组织活动进行决策、组织、领导、控制并不断创新的过程。

[专业动态]从行动者角度来说，管理是主体与客体及他们之间的互动；从行动过程角度来理解：管理要有目标和过程。

2.管理工作的内容

管理工作的内容是全书的框架，所以在导论部分不需要特别详细解释。

(1) 决策是组织在未来众多的行动可能中选择一个比较合理的方案。

(2) 组织是包括职务设计、结构设计等以实现人岗匹配的管理职能。

(3) 领导是指利用组织赋予的权力和自身的能力去指挥和影响下属为实现组织目标而努力工作的管理活动过程。

(4) 控制是为了保证组织系统按预定要求运作而进行的监督等工作。

(5) 创新是组织活动中的变革、优化和调整等职能。

[问题延伸]
选择之所以重要是因为你能够选择说明你有权利去选择。因此，选择是权利及其行使的表现。
权力是一种关系型概念，也就是说，权力的行使也要看权力行使对象的意愿，否则权力就会被质疑、被挑战；

【能力测验】结合管理实践，设置 2-3 个问题，了解学生对管理工作内容的理解。

基本知识点由教师讲解，随即针对性的能力测验，一方面了解学生对所讲知识点的掌握情况；另一方面，也通过学生对这部分内容的反馈了解教学效果。

本门课是建立在管理过程基础上的，通过及时性测验可以帮助加深对管理过程的理解，进而逐渐构建本门课程的知识体系。

三、管理的本质

管理的本质就是对人的行为进行协调。

这部分采取互动教学，互动问题：管理者平时都在做什么？学生一般对这一问题准确回答，教师可以先提出 1 项管理行为，再鼓励学生去思考其他管理问题。

开会——决策——协调目标之间、现状与目标之间的关系
应酬——公关——协调组织之间的关系
计划——分配资源——协调目标与资源之间的关系
谈话——思想工作——协调人与人之间的关系
签字——监督把关——协调资源与目标、目标与任务之间的关系
考核——激励——协调目标与实绩之间的关系

协调涉及的是对员工行为的监督和指挥，这就说明生产过程一定要结合社会过程（人际关系的协调）。

第二节 管理的基本原理与方法

一、管理的基本原理

1.人本原理

“依靠人的管理”是指：组织被管理者参与管理以及重视管理的人性化；“为了人的管理”是指：管理的目的使组织能够更好地满足服务对象的要求；全体组织成员共享由于管理而促进的组织成果的改善。

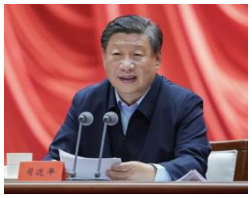
案例分析：《格力的“迷药”》。教师提前把案例通过学习通发给学生，课上概述案例内容，请学生就案例问题进行讨论回答。

[案例分析]给学生 3 分钟时间思考，然后自主+提问回答。提问主要针对那些不太愿意自主回答问题的同学。对学生的分析教师要给予引导、肯定和鼓励。老师总结：格力共赢的销售文化、诚信守则、领导者以身作则等，既是人本原理的内容，也是实现以人为本的重要基础。

2.系统原理

系统是指由若干相互依存、相互作用的要素或子系统组合而成的具有特定功能的有机整体。系统具有整体性、动态性、相关性、有序性、与外部环境的互动性。通过互动提问引导学生加深对系统特征的理解。提问问题如下：

(1) 系统具有整体性，所以要求我们开展管理活动要？——具有整体观，认识到管理活动所要处理的每一个问题都是系统中的问题；继续提问：怎么样才能具有整体观？把问题放到大局中去思考。



[思政元素]习近平总书记强调：“必须牢固树立高度自觉的大局意识，自觉从大局看问题，把工作放到大局中去思考、定位、摆布，做到正确认识大局、自觉服从大局、坚决维护大局。”什么是大局？大局就是整个局面和整个形势以及由此带来的长远利益的走势。大局意识，就是善于从全局高度、用长远眼光观察形势，分析问题，善于围绕党和国家的大事认识和把握大局，自觉地在顾全大局的前提下做好本职工作。

(2) 系统具有动态性，这意味着？——要具备动态发展的观点；

(3) 相关性要求我们？——以要素相互联系的观点思考管理问题；

(4) 有序性意味着？——管理要有遵循秩序；

(5) 系统与外部环境相互作用说明？——系统内的成果要到外部环境中去检验，系统内的资源也来自于外部环境。

接着通过 2-3 道巩固练习题得到同学关于系统原理掌握程度的反馈。

3.效益原理

效果是由投入经过转换而产出的成果，其中有的是有效益的，有的是无效益的。效益是有效产出与投入之间的一种比例关系可分为“社会效益”和“经济效益”，强调的是物的有用性。效果是一种结果；效率强调量的规定性；效益强调物的有用性。

在管理活动中，追求组织活动的效益就是尽量以较少的资源消耗去实现组织的既定目标。

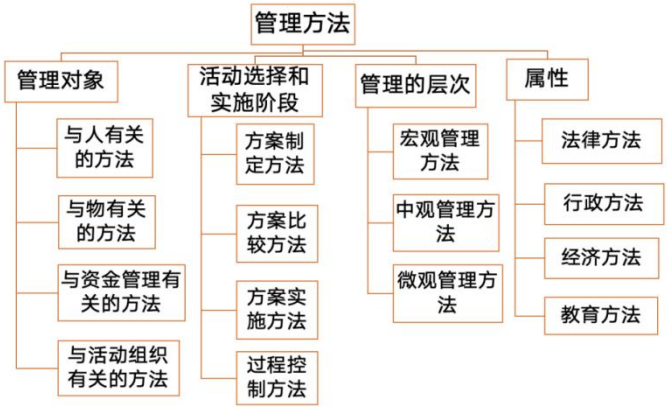
4.适度原理

管理活动中存在许多相互矛盾的选择，必须在两个极端之间（比如分权和集权、专业化和多样化等）找到最恰当的点，进行适度管理，实现适度组合。

[问题延伸]对效益的分析延伸到对效果、效率的分析，并通过三者之间的比较，让学生对效益的理解更加深刻。

二、管理的基本方法

这部分内容教师要强调分类标准和具体类别的匹配性。



归根结底，这些方法都可以从根本上归纳为两类：理性分析与直觉判断。在讲解这部分的时候，重点是理性分析与直觉判断的联系与区别。

理性分析的特点：以定量分析方法运用及严密的逻辑思维为基础。直觉判断以快速的逻辑思维过程为特点。

对直觉判断部分要举例说明：牛顿在苹果树下思考出了万有引力。这个过程是灵感乍现，但是要知道这种灵感来自于长期的思考。

第三节 管理活动的时代背景

一、全球化

互动提问：让学生找找自己这一天的生活，哪些与国外产品、国外品牌有关系？

全球化与我们每个人息息相关，全球化环境和全球化经营都对管理的主要职能提出了新的挑战。

二、信息化

播放视频：《信息化实践的产生》

三、市场化

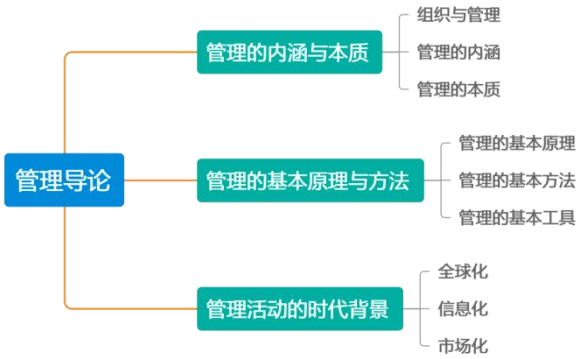
播放视频：《改革开放微电影》

【巩固练习】案例回顾：海尔初期的管理实践。结合案例回答：什么是管理？

1.之前厂长制定了一些制度，却没有得到很好的执行，张瑞敏制定的“军规”虽然简单，却有法必依，严格执行——管理的本质不在于知而在于行。2.张瑞敏能够调动工作人员的积极性——管理工作需要协调各种资源达到组织目标。

师生举例讨论市场化和信息化给管理带来的影响。

总结归纳：



板书设计：

一、管理的内涵和本质

二、管理的基本原理和方法

（一）人本原理、系统原理、效益原理、适度原理

（二）理性分析、直觉判断

三、管理活动的时代背景

课后作业：

1.如何理解管理的本质？它对我们的管理实践活动有哪些启示？

2.管理活动的基本原理有哪些？简述其主要思想。

3.如何认识理性分析与直觉判断的关系？

推荐阅读文献：

1.周三多等，管理学——原理与方法，复旦大学出版社，2023 年 5 月，79-96 页；

2.观看视频（学习通上传）：《对话—宗庆后》；《改革开放 40 年》

教学反思：

本次课成功之处在于通过提问与课堂互动形成了良好的课堂氛围。
不足之处是预留的学生回答问题的时间不充裕，挤压了其他部分教学内容时间。
在以后的教学设计上为互动环节增加预留时间。

附：案例内容

案例一：海尔初期的管理实践

海尔创立于 1984 年。经过 25 年创业，海尔从亏空 147 万元的小作坊发展成年销售额逾千亿元的国际化集团。海尔的发展，是中华人民共和国成立以来，特别是改革开放以来，中国家电业从小到大、从中国走向世界的一个缩影。

1984 年 12 月 27 日是张瑞敏上任的第二天，他发现员工大多是八点上班九点到岗，十点开始睡午觉，还有一些员工上班时间打扑克、扑克、下棋，甚至在车间里随地大小便。看到这种情况，张瑞敏立刻回到办公室，定出十三条规章制度，其中有两条是：不准在车间大小便；不准公开拿厂里的东西。之前三位厂长也并非无所作为，他们也同样制定了一些制度，却没有得到很好的贯彻执行，于是形成了有法不依的局面。所以，当张瑞敏制定的十三条“军规”出台后，很多员工认为这十三条和原来的那些规章制度比起来太简单了，于是并没有认真没过几天，厂里有一个员工偷东西，上午十点被抓住，十一点厂里就贴出布告：开除厂籍，留厂察看。员工们发现，这个厂长真是不一样，制度虽然简单，却有法必依，严格执行。此后，十三条“军规”都得到有效的执行，成为海尔集团日后一套完善管理制度的雏形。有认真对待。

张瑞敏上任时正值春节前夕，厂里负债累累，发工资都成问题。就在员工们担心工厂发不出工资的时候，张瑞敏不仅按时发放工资，还破天荒地每人发了 5 斤鱼作为“奖金”。原来，张瑞敏听说附近几家乡镇企业很有钱，就连夜赶去借钱，费尽口舌终于把员工们的工资和“奖金”借了回来。过年发“奖金”的消息在厂里一经传开，大家都奔走相告。领导敢为大家借钱过年，咱们也要争口气，好好干，挣了钱把钱还回去。这样的话在厂里迅速传开，张瑞敏向员工们献上爱心，赢得了员工的信赖和支持，全厂职工的凝聚力空前增强。

思考题：什么是管理？为什么张瑞敏制定的“军规”能够得到执行？

案例二：格力的“迷药”

朱江洪在讲领导者的威信问题时，提到以“诚”取威。诚就是诚实、守信。管理者，尤其是一把手，必须讲诚信,对班子成员以诚相待,这样他们就能大胆工作。对经销商，供应商,对合作伙伴不诚信,就会失去合作基础,工作难以展开,企业的生存和发展必然受到影响。管理者要学会在工作中淡化权力意识，把事情交给放心的部下去完成。

一位与格力合作多年的经销商这样说:“我先后做过几个品牌,其中格力是最令人轻松、放心的一个。他的各种政策、返利、奖励等都没有文字记录,全凭格力公司口头通知就生效。开始我还很怀疑,专用一个本子记录何时、何地、因何事作出何种承诺,但后来我是彻底服了,因为有好几次发现账户余额在莫名其妙地增加，找到公司后才知道，原来我漏记的奖励，他们都主动给我兑现了。”

格力的成功,吸引了不少企业的关注,后来,一些企业也学习格力,成立了销售公司,但市场反应并不怎样。一些企业的业务人员为了完成销售任务，让商家降价促销，并承诺损失部分给予补贴，但过后又不兑现，使商家吃尽苦头。如此这般，怎能赢得商家的信赖？

思考题：用人本原理来分析格力的迷药。

第二章　管理理论的历史演变

授课题目	第一节　古典管理理论	授课时长	2 学时
教学目标	1.知识目标：了解古典管理理论的背景；掌握科学管理研究的主要思想；掌握一般管理的十四项原则；理解科层组织的概念；理解科学管理中作业环境与作业条件的标准化。 2.能力目标：培养学生运用古典管理理论分析企业管理实践的能力 3.素养目标：通过对劳动分工的深化讲解，使学生理解劳动分工与新质生产力的关系，培养学生的主动创新意识。		
教学重点与难点	1.教学重点：科学管理理论的核心思想；一般管理的原则 2.教学难点：理解科层组织		
教学方法与手段	1.教学方法：讲授法、讨论法、案例法 2.教学手段：学习通、PPT、板书。		

教学过程

/导入新课/-复习导入：

1.如何理解管理?

2.如何认识理性分析与直觉判断的关系?

请 2-3 名学生回答，然后由教师总结。

对重点知识的复习可以让学生快速进入课堂教学的状态。

/讲授新知/

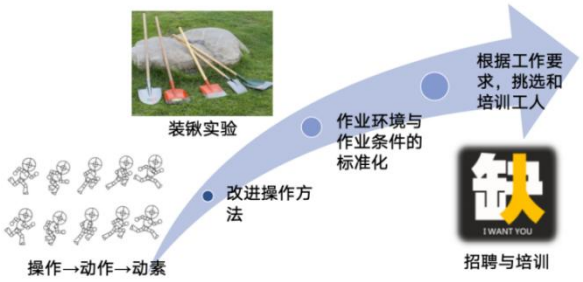
第一节 古典管理理论

一、科学管理研究

泰勒认为，当时企业的劳动生产率普遍低下，工人每天的实际产量只为他们劳动能力的 1/3。泰勒认为产生这个问题的原因是：一是劳动使用不当，包括工作分配不合理和劳动方法不正确；由于薪酬和工人本性等原因，工人不愿干或不愿多干；企业生产组织与管理的原因。针对上述问题，泰勒提出了企业管理的科学管理方法。

让学生利用手机、ipad 等去查找、梳理 Frederick Winslow Taylor 的个人生平和事迹，让 2 名学生介绍。

1.改进工作方法，并根据工作的要求挑选和培训工人



泰勒的装锹实验

[问题延伸]通过介绍生铁实验案例，深化学生对作业环境与作业条件标准化的理解。
在生铁实验中，泰勒给岗位配备合适的员工以及正确的工具和设备，让员工严格遵循他的指令，并用明显更高的日工资给予员工经济激励。

首先，改进操作方法，以提高工效、合理利用工时

其次，作业环境与作业条件的标准化

再次，根据工作要求，挑选和培训工人

2.改进分配方法，实行差别计件工资制

在计算工资时采取不同的工资率，未完成定额的按低工资率付给，完成并超过定额的按高工资率付给。由于完成并超过定额能以较高的标准得到报酬，工人愿意提供更多数量的劳动。

3.改进生产组织，加强企业管理

提问：泰勒认为，应该把计划职能与执行职能区分开，这是为什么呢？引导学生思考。

科学管理是 20 世纪初在西方工业国家影响最大、推广最普遍的一种管理理论，也被称作泰勒制（Taylorism）。泰勒以自己在工厂的管理实践和理论探索，冲破了产业革命开始以来一直沿袭的传统的经验管理方法，创立了一套具体的管理方法，为管理理论的系统形成奠定了基础。泰勒制在现场生产组织的推广方面也取得了显著的效果。由于采用了科学的作业程序和管理方法，推动了生产的发展，企业的生产效率提高了 2-3 倍。

【能力测验】

1.Taylor 创立科学管理理论的基本出发点是？

2.总结科学管理的核心思想。

二、一般管理研究

法约尔和泰勒是同时代的人，他有管理大企业的经验还在法国军事大学任过管理学教授，对社会上其他行业的管理进行过广泛的调查。在他退休后，还创办了管理研究所。因此，对管理的研究视野更加开阔。

1.经营和管理

法约尔指出，管理是经营的一部分。企业经营包括管理等六个方面的活动，这些活动在任何组织的任何层次都会以这种或那种方式不同程度地存在，因此组织中不同层次的工作人员都应根据任务的特点，拥有不同程度的六种职能活动的知识和能力。

互动教学。通过提问启发学生思考。既然计划与执行分开，说明这两项职能是有区别的。那么我们就要分析计划和执行的区别。执行一般都有谁来做？（具体的操作者）计划由谁来做？（管理者）
原来没分开的时候就是操作者既能执行又能计划，现在分开了，就说明原来的操作者不能承担计划职能了。

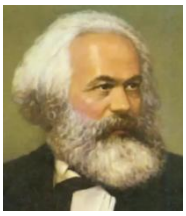
[问题延伸]科学管理思想的后续发展：美国的福特(Henry Ford)对如何提高整个生产过程的生产效率进行了研究。创造了第一条流水生产线—汽车流水生产线，从而提高了整个企业的生产效率。

能力测验与阶段性小结结合，采取互动提问+教师补充解释的方式，让学生对阶段内容进行总结，可以及时了解学生的学习情况，发现存在的问题。结合学生的总结，对学生理解不到位的内容进行重点强调。

让同学查阅资料介绍亨利.法约尔，教师总结。

2.管理的原则

(1) 劳动分工。劳动分工和专业化是组织前进的必要手段，由于减少了每个人掌握的工作项目，可以提高生产率。



[思政元素]马克思认为分工是生产力的反应与体现，其本质是社会生产力，生产力中包含了“劳动的分工与结合”。分工是一个有历史发展的过程。因此，如何不断优化劳动分工，推动新质生产力发展，是社会发展面临的问题。从劳动分工的视角审视我国新质生产力的形成路径，要求创新型人才的出现，来推动产业结构转型升级、提升产业价值链现代化水平、促进产业协同融合发展，构建现代化产业体系，完善社会主义市场经济条件下的企业劳动组织形式和社会劳动组织形式，构建社会主义和谐劳动关系。作为大学生的我们，要主动培养自己的创新能力，关注前沿问题，关注社会现实。

[专业动态]推荐阅读文献：
1.蒋政,左亚文.分工优化与共同富裕——基于马克思劳动正义论的考察[J].甘肃理论学刊,2024,(01).
2.胡莹.劳动分工视角下新质生产力的形成路径研究[J]. 改革与战略,2024,40(02):13-25.

(2) 权力和责任。法约尔把权力分成两类：制度权力和个人权力。前者是由职务和地位而产生的，后者则与担任一定职务的人的智慧、学识、经验、道德品质和领导能力有关。

(3) 纪律。纪律的实质“是对协定的尊重”，因此，协定应当清楚明了；领导要称职；纪律一旦被破坏，制裁要公正

(4) 统一指挥。这是一条基本的管理原则，指“一个下属人员只应接受一个领导人的命令”。

(5) 统一领导。对于达到同一目标的全部活动，只能有一个领导人和一项计划。

这部分十四个原则比较多，在教学安排上教师适时安排提问、讨论，通过不同教学形式使学生保持注意力。

(6) 个人利益服从整体利益。协调这两方面利益的关键是领导阶层的坚定性和良好榜样。

(7) 人员的报酬。合理的报酬方式必须符合三个条件：“一是能保证报酬公平；二是能奖励有益的努力和激发热情；三是不应导致超过合理限度的过多报酬”。

(8) 集中。作为管理的两种制度，分权与集权本身无所谓好坏，它们不同程度地同时存在。

(9) 等级制度。等级制度是从组织的最高权力机构直至最低层管理人员的领导系列，它是组织内部命令传递和信息反馈的正常渠道。

(10) 秩序。秩序包括物的秩序和人的秩序。人的秩序亦称社会秩序，完善的社会秩序要求让适当的人从事适当的工作，因此要根据工作的要求和人的特点来分配工作。

(11) 公平。公平是由善意与公道产生的。公道是实现已订立的协

定；为了鼓励下属忠实地执行职责，应该以善意来对待他们。

（12）人员稳定。一个人要适应新的工作，不仅应具备相应的能力，而且应付出一定的时间来熟悉这项工作。如果这个熟悉过程尚未结束便被指派从事其他工作，那么其工作效率就会受到影响。

（13）首创精神。这就是“想出一个计划并保证其成功是一个聪明人最大的快乐之一，也是人类活动最有力的刺激之一。

（14）人员的团结。管理人员应该避免使用可能导致分裂的分而治之的方法，人员间的思想交流特别是面对面的口头交流有助于增强团结。

[主题讨论]法约尔的十四条管理原则是否适用当代的企业管理实践？具体说一说体现了哪些原则？请3名同学抢答。通过讨论抢答可以获得学生对教师讲解内容的即时反馈。

3.管理要素

法约尔认为，管理活动包括计划、组织、领导、指挥、协调五个要素。

[互动提问]比较我们上节课学习的管理工作内容和法约尔的管理要素，看看有什么区别？

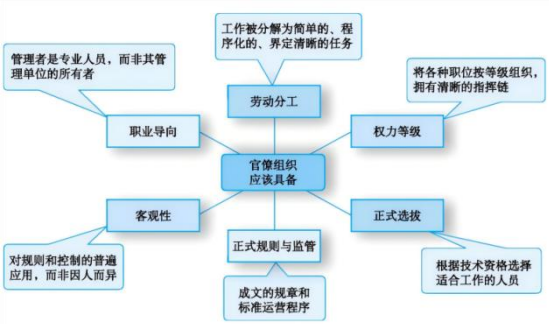
管理工作内容包括：决策、组织、领导、控制、创新，二者都强调了管理的过程，而且都强调了组织、控制、领导（指挥）的重要性。我们现在的管理过程理论就是在法约尔的管理思想基础上进行调整的。

三、科层组织研究

请同学介绍 Max Weber

科层组织或科层制度，通常亦被译为官僚组织、官僚政治，是一种通过公职或职位，而不是通过世袭或个人魅力来进行管理的理想组织制度。

[问题延伸]理想的课程组织“长啥样”？
1.劳动分工 2.权力等级清晰 3.人员经过正式选拔 4.正式规则与监管 5.规则的客观性 6.管理者是专业人员，具有职业导向。



韦伯认为权力是一种引起服从的结构，权力是社会运行的机制。那么权力存在的基础是什么？

有三种：第一种是建立在对于习惯和古老传统的神圣不可侵犯性要求之上，这是一种由族长或部落首领来行使的权力。叫做传统型权力；第二种是建立在对某个英雄人物或某个具有神赋天授品质的人的个人崇拜基础之上的权力。叫做个人魅力型权力；第三种是一种对由法律确定的职位或地位的权力的服从。叫做法理型权力，韦伯认为，只有法理型权力才能成为科层组织的基础。

[巩固练习]学习通发布练习题，对古典管理理论知识在课堂上进行巩固练习，让学生加深对知识点的掌握。

【知识补充与拓展】中国古代管理思想

1. 顺道无为思想

“辨道顺道”，是指在认知客观规律的基础上，依据客观规律的要

求设计和完善社会或组织运行的规则。 2. 重人求和思想 儒家思想一贯强调人是管理的核心。以人为核心的管理，要求重视人的需要，讲求用人之道，实现人的和谐。这要求管理要以人为本。 3. 预谋慎战思想 兵家强调，“兵马未动，粮草先行”，任何活动的组织展开都要事先谋划。企业在进行战略管理时要居安思危，统筹全局，运筹帷幄。 4. 依法治理思想 管理就是围绕着秩序的建立和维持而进行的一系列工作。建立和维持秩序可以借助两种不同的方法： 人治——依靠管理者主要根据自己判断的实时监督。 法治——借助规则的制定和执行。 依法治理，需要依循“明法”“一法”以及“常法”的原则。即遵循法的统一性和平等性原则，法的公开性原则以及发的相对稳定性原则。	[互动提问]你还了解儒家哪些关于“重人求和”的论述?

课堂小结：

板书设计：

古典管理理论

1.科学管理研究：泰勒　提高劳动生产率

2.一般管理研究：法约尔　14 项原则

3.科层组织研究：韦伯 科层组织　法理型权力

课后作业：

1.评述泰勒科学管理的基本思想。

2.试评价韦伯组织理论以及在今天管理实践中的意义。

推荐阅读文献：

1.杜运周,贾良定.组态视角与定性比较分析(QCA):管理学研究的一条新道路[J].管理世界,2017(06);

2.蒋政,左亚文.分工优化与共同富裕——基于马克思劳动正义论的考察[J].甘肃理论学刊,2024,(01);

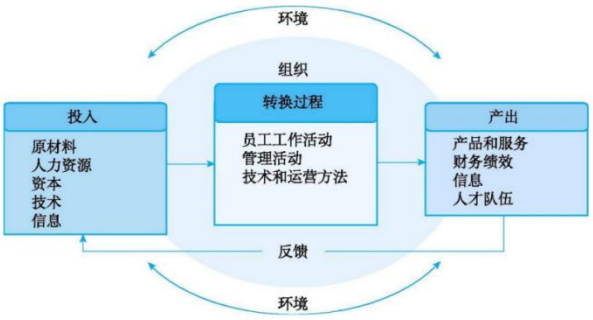
教学反思：

本次课互动比较充分，学生能够较好地表达意见。
不足之处是课程内容理论性偏强，教师讲解时学生学习兴趣有所下降。
在今后的教学设计中增加案例，来阐释理论。

第二章　管理理论的历史演变

授课题目	第二节 现代管理流派 第三节 当代管理理论	授课时长	2 学时
教学目标	1.知识目标：了解管理分析的技术与方法；掌握管理思维的系统观与权变观；掌握管理本质的决策与协调研究。 2.能力目标：培养学生正确看待不同的管理理论，使学生学会运用不同管理理论分析管理实践。 3.素养目标：通过对企业再造理论的讲解，让学生理解管理学理论的普适性，提高学习兴趣；同时引导学生关注我国国家行政体制改革。		
教学重点与难点	1.教学重点：管理思维的系统研究 2.教学难点：新制度学派的组织趋同现象及其合法性释义		
教学方法与手段	1.教学方法：讲授法、讨论法、案例法 2.教学手段：学习通、PPT、板书		

教学过程

/导入新课/—复习导入： 管理的系统原理认为，人为、动态、开放的系统具备什么特点？ 由学生复习回答，教师总结：整体性、动态性、相关性、有序性、与外部环境互动性。 /讲授新知/ 第二节 现代管理流派 一、管理思维的系统与权变研究 1.管理思维的系统观  作为开放系统的组织	通过复习串联知识点：管理的系统原理

系统管理理论把管理对象看作一个整体，是一个有机联系的系统。系统理论认为，企业的管理应该把内部要素和外部环境结合起来进行全面分析，因此，企业整体目标的优化要比各部门的优化更重要。

(1) 组织是一个协作系统

组织是两个或两个以上的人有意识协调活动的系统。组织管理者要注意到组织成员的个人特征：首先，职工既是一个独立、完整的个体也是组织成员，承担组织中的角色；其次，管理人员的权威取决于指挥下属的命令是否为下属所接受；再次，管理人员要让下属对自己的行为负责，也要通过改变环境条件等影响和引导组织成员的行为。

(2) 协作系统的三个基本要素

①协作的意愿：协作意愿强度的高低取决于自己提供协作导致的“牺牲”与组织因自己协作而提供的“诱因”之间的比较；

②共同的目标：组织目标有助于实现个人目标；

③信息的沟通：组织的共同目标和不同成员的协作意愿只有通过信息沟通才能相互联系形成动态过程，将组织成员的努力转变成协作劳动。

(3) 经理人员的职能

①建立和维持一个信息系统——经理人员组织；

②从不同的组织成员那里获得必要的服务。

③规定组织的共同目标，并用各个部门的具体目标加以阐明；

2.管理思维的权变观

权变学派认为，管理技术与方法同环境因素之间存在一种函数关系，企业管理要随环境的变化而变化。环境自变数和管理因变数之间可解释成“如果...就要...”的关系。

【能力测试】你觉得系统观点和权变观点有什么异同点？

请 3 名学生回答，教师总结：二者都强调环境对组织发展的重要作用，不同的是，系统理论强调组织与外部环境相适应，权变理论强调组织与环境的函数关系。

二、管理本质的决策与协调研究

1.管理本质的决策研究

赫伯特.西蒙认为，管理的本质是决策。主要观点是：

(1) 管理就是决策，决策贯穿于整个管理过程。西蒙等人认为，决策是组织及其活动的基础。组织是作为决策者的个人所组成的系统。

(2) 决策过程。决策是由一系列相互联系的工作构成的一个过程。

(3) 决策的准则。西蒙认为，由于决策者在认识能力以及时间、经费及情报来源上的限制，不可能具备这些前提，不可能做出“完全

[问题延伸]系统理论的发展：梅奥等人关注到了组织中人际关系的重要性，即人与人之间的关系。巴纳德认为这种人际关系强调的是行为个体相互之间的关系，并没有研究行为个体与组织之间的关系协调问题。而如果将组织看作是一个复杂的社会系统，要使系统运转有效，则必然涉及到组织中个人与组织间的协调问题。巴纳德认为，应该把企业组织及其成员的相互关系看成一种协作的社会系统.

能力测试采取互动抢答提问的形式。由教师在学习通上发布抢答，按照抢答顺序回答问题。

[问题延伸]常用的权变变量：
1.组织的规模。
2.任务技术的例行性。
3.环境的不确定性。
4.个体的差异。

[举例说明]决策准则：假如拟在大海里捞一根针，完全理性就是我要捞那根最细的，西蒙的决策准则认为，怎么才能捞到最细的呢，除非把所有的针都捞上来，要不你咋能知道哪一根最细，但是你往往没有时间去捞所有的针，所以捞那个我认为够细的就可以了。

非例行活动—串联知识点：泰勒的例外管理

合理”或“最优”决策，只能做出“足够好的”或“令人满意的”决策。

（4）组织活动的类型：例行活动与非例行活动

2.管理本质的协调研究

亨利.明茨伯格认为，组织管理的基本问题是分工和协调，组织结构的实质是人们在组织内进行劳动分工和协调的方式的总和。

组织的协调机制：相互调适、直接监督、工作程序标准化、成果标准化或产出标准化、技术（技能）以及知识标准化、规范标准化。

三、管理分析的技术与方法研究——管理科学学派

在管理科学学派看来，管理就是建立和运用数学模型与程序的系统，即通过对企业的生产、采购、人事、财务、库存等职能间相互关系的分析，然后用数学符号和公式来表示计划、组织、控制等合乎逻辑的程序，求出最优的解答，以达到企业的目标。作为一个学派，它主要与将定量方法运用于管理活动的研究有关，所以也被称为管理的数量学派或运筹学派。

复习提问：为什么能够进行协调呢？管理者平时从事的哪些工作与协调有关？

[专业动态]管理的分析方法要具有中国情境，定量方法运用科学范式研究管理，同时也不能忽略管理具有社会属性，所以更要掌握定性分析方法。推荐阅读文献：高雅琪,颜世富.“知行合一”与管理学研究方法[J].上海管理科学,2024,(01).

发布练习题进行巩固练习。

第三节 当代管理理论

一、制度视角的研究：新制度学派的组织趋同理论

组织行为的选择受到组织外部环境特点的影响，这个环境不仅是指技术环境，而且包括制度环境。制度实际上是一种约定俗成的规范，主要用来协调人们之间的关系和行为。

1.制度的作用

（1）制度赋予人们身份，塑造人的思维习惯。比如我们讲兄友弟恭，就是作为兄长要爱护弟弟妹妹，作为弟弟，要恭敬兄长。

（2）制度塑造了社会群体记忆和遗忘的功能。

（3）制度对事物加以分门别类，列入不同的范畴。例如可以根据地区或职业来对人进行分类。

2.制度化

制度环境则要求组织内部以符合社会规范或“外界公认或赞许的社会事实”。组织（organization）是制度化的组织（institution）。制度化（institutionalization）是指外部的制度环境（价值判断、文化观念、社会期待等）渗入组织内部并影响内部组织行为的过程。追求“合法性”的实质是组织努力追求内部活动之内容和形式的外部认同。

3.合法性机制

合法性机制是指制度环境诱使或迫使组织采纳被外部认同的组织结构和行为的作用机制。合法性导致组织趋同的三种不同机制：强迫

[抛出问题]为什么几乎所有的企业，甚至其他社会组织，不管组织性质差异多大，都采用了科层制的等级结构和职能制或事业部制的组织形式？给学生 2-3 分钟思考，让学生想好自己的答案，不需要回答，带着这个答案学习知识点。

[互动提问+举例阐释]现在我们知道，是制度影响组织，是组织呈现出大体上相似的特征，那么接下来的问题就是，制度是怎么影响组织的？

性机制、模仿机制、社会规范机制。

【能力测试】回顾导入时的问题，为什么几乎所有的企业，甚至其他社会组织，不管组织性质差异多大，都采用了科层制的等级结构和职能制或事业部制的组织形式？　制度环境+合法性逻辑

板书强调重点：

合法性

↓

组织 ← 制度

↑

制度化

二、技术视角的研究：企业再造理论

企业再造的过程

1.观念再造。这个阶段要在企业内部树立和实施业务流程再造 BPR 的正确观念，使企业的员工理解 BPR 对于企业管理的重要性。

2.流程再造。指对企业现有的流程进行调研分析、诊断、再设计，然后构建新流程的过程。

3.组织再造。目的是为业务流程再造提供制度上的维护和保证，并追求不断改进。

4.试点和切换。最好的实施过程应该是先试点后推广。

5.实现愿景目标。这一阶段包括：评价流程再造的成效；获取改进业绩的效益及其信息；发展流程再造所得能力的新用途；不断改进，不断创新，创造持续竞争优势。

公开透明 · 阳光政务
政府开放月

[思政元素]流程再造观念深入到政府管理领域，在行政管理领域实施了政务流程再造。政务流程再造必然会引起行政权力和部门利益的再分配，权力和部门利益之争将成为政务流程再造的强大阻力。值得庆幸的是，党中央、国务院历来高度重视行政管理体制改革。深化行政体制改革是推进和拓展中国式现代化、实现强国复兴的重要推动力，为推进和拓展中国式现代化提供体制保障。

【案例分析】

案例 1：关于现代企业管理理论的探讨

如何看待他们所讨论的不同的管理理论？在实际活动中有没有哪种管理理论是最好的？

案例 2：万向集团打入美国本土

结合材料，从新制度理论视角谈谈为什么万向“一定要打入美国本土”？万向又采取了哪些策略来实现这一目标？

课前把案例发给学生，课上先回顾案例内容，然后结合案例内容，提出问题。

在结合上次课教学反思的基础上，本节课选取了 2 个案例。两个案例均来源于陈传明龙静主编 《管理学》学习指南与练习，高等教育出版社，2023:35-39

课堂小结

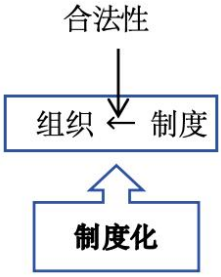
第二次世界大战以后，环境对企业的影响越来越重要。然而，古典管理理论的研究范围主要限于企业内部。为了解决理论不适应实践发展的问题，许多研究者就企业如何在变化的环境中经营进行了许多方面的探索，在此基础上形成了一系列不同的理论观点和流派。——“管理理论的丛林”。

在这片丛林中，我们看到了管理的系统思维与权变思维，知道了管理的本质除了协调之外还有决策，我们看到这片丛林中郁郁葱葱，都是管理学者们对管理的深入研究。在古典管理理论与现代管理流派的基础上，管理实践进一步发展，学者们纷纷关注到了组织不同程度出现的趋同现象，并运用新制度主义的合法性机制予以阐释。与此同时，随着技术不断进步，信息化对企业管理带来了革命性变革，企业再造理论就是适应这种发展趋势而提出的。其核心是业务流程再造。

板书设计：

现代管理流派
- 1.管理思维的系统与权变研究
- 2.管理本质的决策与协调研究
- 3.管理分析的技术与方法研究

当代管理理论
- 1.制度视角的研究
- 2.技术视角的研究



课后作业：

1.学习通发布课后练习题

2.有人说“管理既是科学，也是艺术”，你是如何评价这个观点的？

推荐阅读文献：

1.吴烨.数字营商环境：中国问题及法治路径[J].北方法学,2024,(02).

2.高雅琪,颜世富.“知行合一”与管理学研究方法[J].上海管理科学,2024,(01).

教学反思：

本次课学生出勤率比较高，课堂氛围比较活跃，课前复习与知识点串联正确率较高。
存在的问题是“新制度理论”部分知识安排过于深奥，学生兴趣下降。
在今后的教学设计中，应在知识点讲解后安排案例，不能全部安排在课程最后部分。

第三章　决策与决策过程

授课题目	第一节　决策及其任务 第二节　决策的类型与特征	授课时长	2 学时
教学目标	1.知识目标：理解并掌握决策的概念和五项要素；了解决策的功能与任务；理解决策与计划的关系，理解决策的特征；掌握决策的类型； 2.能力目标：运用决策过程模型分析管理实践的能力； 3.素质目标：培养学生用决策与计划的关系来解释国家基层治理问题，培养学生的问题导向与现实关怀；		
教学重点与难点	1.教学重点：决策的概念：从广义和狭义两个角度理解决策； 2.教学难点：决策的类型：不同分类标准下决策类型的划分；		
教学方法与手段	1.教学方法：讲授法、案例法、启发法； 2.教学手段：PPT、B 站、学习通、板书；		

教学过程

/导入新课—复习导入/

1.请梳理管理理论的历史演变？　2.管理工作的内容？

请 2-3 位同学回答。

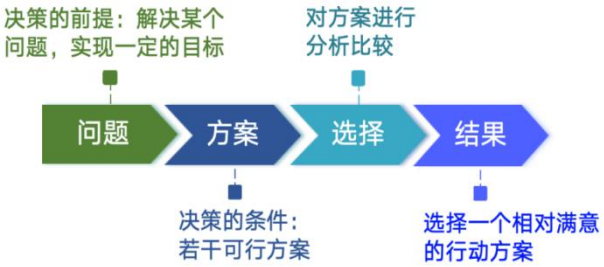
教师总结：1.古典管理理论—现代管理理论—当代管理理论；2.决策—组织—领导—控制—创新

/讲授新知/

第一节　决策及其任务

一、决策的概念和要素

1.决策的概念



决策的前提：解决某个问题，实现一定的目标。

决策的条件：若干可行方案。对方案进行分析比较。

决策的结果：选择一个相对满意的行动方案。

[复习提问+知识点串联]西蒙认为，管理的本质是什么？——决策

有部分同学不喜欢主动回答问题，复习提问就要给这些同学课上回答问题和表达的机会。

[专业动态]决策权配置对企业集团的生存与发展具有重要意义。数字化转型通过降低企业集团面临的不确定性以及降低子公司与母公司间的相对信息成本两条途径促使决策权向子公司转移。

进而引出决策的概念，并对概念中的重点部分予以解释强调。

决策的概念：决策是指为实现一定的目标，在多个备选方案中选择一个方案的分析判断过程。

首先遵循探索和利用原则，在管理实践中就是要探索新的方案还是沿用之前的方案；其次是最近最少原则，最近使用的策略是我们常用的策略，最近用的最少的策略往往是需要删除的；再次就是要认识到最好的解决方案不一定是最完美的解决方案。

[播放视频]TED 演讲：作出正确决策的三个关键（约 11 分钟）视频中提到如何作出正确决策？

2.决策的要素

决策主体、决策制度、决策方案、组织目标与不确定性情境

通过互动提问，引导学生去发现决策的要素。

二、决策与计划

计划是对组织内部不同部门和不同成员在一定时期内行动任务的具体安排，它详细规定了不同部门和成员在该时期内从事活动的具体内容和要求。计划体系通常分为以下基本阶段，而每个阶段及其步骤与决策都密不可分。第一阶段，筹划。第二阶段，分析。第三阶段，综合与交流。第四阶段，行动。

决策与计划相互渗透、紧密联系并交织在一起。决策是计划的依据，计划是决策的实施保证。

[思政元素]国家治理过程中，常听到的一句话就是：中央的政策是好的，怎么到执行时就变样了呢？
这可以从决策与计划的关系来解释，在制定计划以及计划的执行过程中出现了偏差，为什么出现偏差，因为决策要素中有一个不能被决策者完全预测的因素是什么？不确定的情境。

讨论问题 1:由于课上人数较多，开展小组讨论老师难以兼顾到。所以，在开展小组讨论时，老师随机选取 3 个小组课上发表意见，然后请同学们把小组讨论的结果形成纸质版的讨论内容，课后上交。

三、决策的功能与任务

讨论问题 1:决策作为管理过程的首个阶段，决策有什么功能？

学生自己查阅教材，也可以参考网络上的资料，只要能够表达观点并给出依据即可。然后老师予以总结，并给出提示，可以从组织层面与个体层面进行思考。

讨论问题 2:通过抢答的方式参与讨论。抢答速度前 3 的同学可以在课堂上表达自己的意见。

讨论问题 2:你认为决策的任务是什么？学生自主查阅资料，表达观点。老师给予总结。

讨论结束后，安排巩固练习。

第二节 决策的类型与特征

一、决策的类型

1.根据环境的可控程度分类

决策的类型根据标准不同可以划分为不同的类型。那么掌握决策的划分依据就是重点。

由教师给出决策类型的划分依据：

1.环境可控程度，请学生说出可以划分为哪几类？预测学生的答案：环境可控与环境不可控。教师据此板书。

环境可控 → 环境不可控

继续引导：如果环境是可控的，也就意味着能够确切知道决策的目标以及每一备选方案的结果，从而进行合理的判断。这样的决策就是确定型决策。相对应的另一头，如果环境是不可控的，也就是面对的是不可预测的外部条件或缺少所需信息而对备选方案或其可能结果难以确切估计。这样的决策就是不确定型决策。

那么居于中间的呢？不完全可控，又不是完全不可预测的情况呢？这种情况下，决策者不能准确预测每一备选方案的结果，却拥有充分的信息预测各备选方案及其结果发生的可能性。这种决策叫做风险型决策。

2.根据决策问题的分类

从决策所涉及的分类来看，决策可以分为程序化决策和非程序化决策两种类型。

非程序化决策是针对例外问题的决策。

3.根据决策主体分类

根据主体的不同，决策可以分为个体决策和群体决策。

群体决策有什么优势？学生自主回答+提问回答。教师予以总结：群体决策具有以下明显优点，第一，有利于集中不同领域专家的智慧；第二，能够利用更多的知识优势，借助更多的信息，形成更多的可行性方案；第三，有利于提高决策时考虑问题的全面性。第四,容易得到普遍的认同,有助于决策的顺利实施；第五，有利于使人们勇于承担风险。

但是，群体决策也可能存在一些问题。一方面是速度、效率可能低下。另一方面是有可能为个人或子群体所左右。

二、决策的特征

决策的特征包括：目标性、可行性、动态性、整体性与创造性。

【案例分析】“58”赶集的“合”与“分”

思考题：

1.58 和赶集为什么会作出合并的决策？

2.如何解释 58 赶集从合并到分拆？

引导学生从决策的动态性以及有限理性角度分析案例。

案例来源于周三多，贾良定，主编《管理学——原理与方法（第七版）习题与案例指南》，复旦大学出版社，2019:68.

[问题延伸+专业动态]
类型学是一种重要的研究方法，广泛适用于语言学、行政学、建筑学、管理学等领域。类型学是一种分组归类方法的体系，通常称为类型，类型的各成分是用假设的各个特别属性来识别的，这些属性彼此之间相互排斥而集合起来却又包罗无遗，这种分组归类方法因在各种现象之间建立有限的关系而有助于论证和探索。推荐文献：
白胜,商行,密金琳.国内商业模式创新研究现状探析：反常问题与类型学的双导向视角[J].管理评论,2023,35(06):123- 133.

学习通发布巩固练习题

这两种类型的决策分类是有谁提出来的？——赫伯特.西蒙；
[问题延伸]——管理的决策本质研究
那么例外问题最早是由哪位管理学者提出来的？——泰勒；
知识点串联 2——科学管理原理

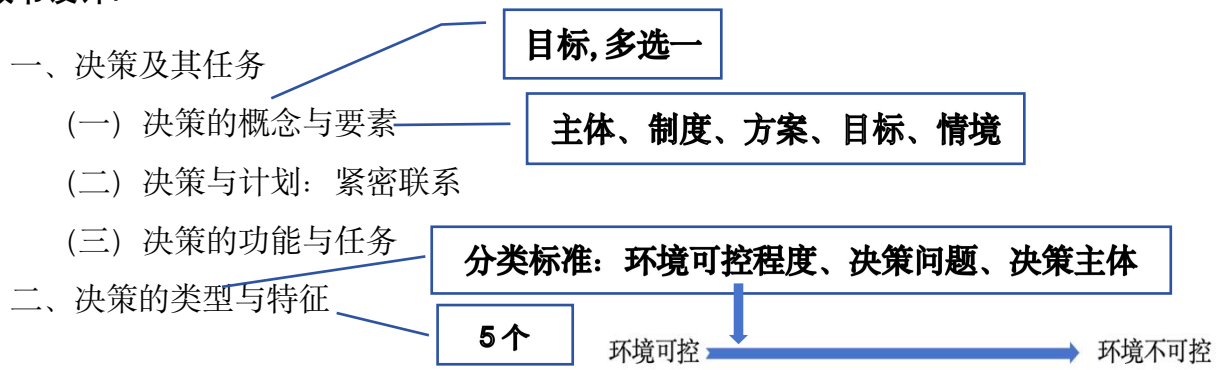
[互动提问]

[能力测验]通过案例分析，引导学生运用所学管理学知识分析案例中的问题，提高知识应用与转化。

总结归纳：

一是决策的概念及要素；决策的功能与任务；二是决策的类型与特征；三是决策过程、影响因素、决策准则。管理的核心是决策，制定决策并承担相应的责任是管理人员工作的基本内容。为此，这节课我们从决策的界定出发，阐述决策的类型和特征，解析决策过程及其影响因素，并学习运用决策准则的技能。

板书设计：



课后作业：

1.如何理解决策？决策有哪些基本特征？

2.如何理解风险型决策和不确定型决策？二者有什么关系？

推荐阅读文献：

1.白胜,商行,密金琳.国内商业模式创新研究现状探析：反常问题与类型学的双导向视角[J].管理评论, 2023,(06).

2.杨瑞龙,王业亮,王一兆,等.数字化转型与企业集团决策权配置[J].经济理论与经济管理,2024,(04).

教学反思：

本次课通过讨论、讲图练习等及时对知识点掌握情况进行了解，也在一定程度上提高了学生的课堂注意力。

存在的问题是在讨论部分，讨论不够充分，不能兼顾所有同学。

在今后的教学设计中，给讨论部分预留充足时间，也可以更换小组讨论形式。

第三章　决策与决策过程

授课题目	第三节 决策的过程与影响因素	授课时长	2 学时
教学目标	1.知识目标：了解决策的影响因素；掌握决策过程的六个阶段；理解决策过程模型的运行； 2.能力目标：培养学生运用决策的准则选择不确定情境下方案的能力； 3.素质目标：在案例分析中使学生认识到社会科学领域的原则不能完全照搬照抄，培养学生运用动态发展的思维分析社会科学理论与实践。		
教学重点与难点	1.教学重点：决策过程模型 2.教学难点：决策的准则及其运用		
教学方法与手段	1.教学方法：讲授法、案例法 2.教学手段：学习通、PPT、板书		

教学过程

/导入新课—复习导入/

1.上次课的讨论问题：决策有什么功能？

教师总结学生上次课的讨论情况。在组织层面：决策能够为组织确立明确的方向；在个体层面：决策可以激发组织成员的积极性。

2.根据环境的可控程度，决策可以分为哪几类？

/讲授新知/

第三节 决策过程与影响因素

一、决策过程模型

决策是解决问题的过程。这个过程受到环境、组织历史、决策者特点以及组织文化等因素的影响。

1.识别问题是决策过程的开始，以后各个阶段的活动都将围绕所识别的问题展开。识别问题就是找出现状与预期结果的偏离。管理者所面临的问题是多方面的，有危机型问题、非危机型问题、机会型问题。

2.诊断原因：识别问题不是目的，关键还要根据各种现象诊断出问题产生的原因，这样才能考虑采取什么措施，选择哪种行动方案。可以通过尝试性地询问来发掘问题的原因。

3.确定目标。找到问题及其原因之后，应该分析问题的各个构成要素，明确各构成要素的相互关系并确定重点，以找到本次决策所要达到的目的，即确定目标。

4.制定备选方案。在确定目标之后，决策者要找出约束条件下的多个可行方案，并对每个行动方案的潜在结果进行预测。在这一阶段中，创新因素的运用是最重要的，应注意与创新方法的适度结合。

5.评价、选择方案。决策者通常可以从以下三个主要方面评价和选择方案：首先，行动方案的可行性。其次，行动方案的有效性和满意程度。最后，行动方案在组织中产生的结果。

6.实施和监督。决策工作不仅仅是制定并选择最满意的方案，而且必须将其转化为实际行动，并制定出能够衡量其进展状况的监测指标。

【案例分析】通用公司选拔 CEO 的决策过程

根据材料，请谈谈 GE 做出选择约翰·弗兰纳里作为其下一任 CEO 的决策过程。案例来源：陈传明 龙静主编.《管理学》学习指南与练习.高等教育出版社，2019：51.

引导学生运用决策过程流程分析约翰.弗兰纳作为下一任CEO的决策过程。

二、决策的影响因素

1.环境：环境变化往往是导致企业进行变革决策的一个最直接的原因。

2.组织历史：决策通常不是在一张白纸上描绘组织的未来蓝图，而是在一定程度上对组织先前的活动进行调整。

3.决策者的特点：决策者对组织未来行动方案的选择有着至关重要的影响。

4.组织文化：人们对待组织变化或变革的态度，在根本上取决于组织文化的特点，取决于组织文化所创造的价值观念和行为准则。

然后分组，2-3 个小组分析一个影响因素是如何影响决策的？小组讨论后，推荐 1 名同学总结本小组的观点。教师进行及时总结归纳。

三、决策的准则

1.提高决策效率和效果的准则

(1) 重要性原则

(2) 准确性原则

(3) 灵活性原则

[思政元素]1.我们学习了决策的内涵、决策的类型、决策过程模型与决策准则，那么是不是我们按照这些知识点进行决策就可以了呢？——当然不是，我们学的知识点是为了让我们看到决策的一些基本规律，但我们一定要认识到，在我们社会科学领域，社会实践复杂多样，没有哪一种规律是一成不变的，所以我们要学会

教师讲解决策过程模型，针对 6 个阶段的每一个环节详细剖析，并运用举例说明的方式帮助学生理解知识点。

[问题延伸]
1.识别问题：阿曼达是一位销售经理，她的部门需要新的笔记本电脑，因为旧的笔记本电脑过时了，无法完成工作。
2.诊断原因：招聘新人/设备升级/电脑故障...
3.确定目标：阿曼达在仔细考虑后作出决策—购买新设备，重点考虑内存和外存、显示屏质量、电池寿命等，并为每项标准设置权重。
4.制定备选方案：阿曼达选择了几款电脑，并按照之前设置的权重为每一款电脑打分。
5.评价、选择方案：根据每一款电脑的得分进行排序。
6.实施和评估。评估决策效果，看看问题是否得到解决。如果问题仍然存在，那么管理者需要评估哪里出错了。

你认为哪些因素影响决策？为什么？
如果学生回答的影响因素过于具体，教师可以进行一定程度的概括；如果学生回答的影响因素不够直接，可以启发学生寻找能直接影响决策的因素；如果学生回答的影响因素合情理，但是与教材内容不一致，那么教师要肯定学生的回答，然后进行拟合，或者增加影响因素。

学习通发布巩固练习题

用动态、发展的眼光看待社会实践以及社会理论的发展。2.引导学生辩证看待决策的原则性与灵活性。正如毛泽东曾经指出的，“我们的原则性必须是坚定的，我们也要有为了实现原则性的一切许可的和必需的灵活性。”《毛泽东选集》（第 4 卷）

2.不确定情境下决策方案选择准则

一是乐观准则，估计每个方案的最好结果，并选择结果最好的行动方案，大中选大。

二是悲观准则，估计每个方案的最坏结果，并在最坏结果中选择他们认为最好的行动方案，小中选大

三是等概率准则，即决策者认为各个可行方案的各种可能结果发生的概率相同，进而选择期望值最大的行动方案的准则。

四是最小后悔准则，即决策者总是选择与最好结果偏离不大的行动方案。这是介于乐观准则和悲观准则之间的一个决策准则。

【案例分析】我们计划推出一款新产品，有两种本宣方案。经过我们的调研：这款产品存在销路好和销路不好两种可能性。方案一在销路好的情况下预计会盈利 30 万，销路不好的话会亏损 10 万；方案二在销路好的情况下预计会盈利 20 万，销路不好的话会盈利 5 万；那么我们看看应该怎么决策呢？

	销路好（万元）	销路不好（万元）
方案一	+30	-10
方案二	+20	+5

首先，运用乐观准则，简言之就是大中选大，选择方案一。

其次，运用悲观准则。就是小中选大——选择方案二。

再次，等概率准则。即销路好和销路不好的概率都是 50%，发生的概率相等：

方案一：30*50%+（-10）*50%=10 万元

方案二：20*50%+5*50%=12.5 万元

二者相比，选择方案二。

最后，最小后悔值原则。全称是最大最小后悔值法。

某一方案在某自然状态下的后悔值=该状态下该方案的最大收益－该状态下的该方案的实际收益

方案一的后悔值是 0，15；方案二的后悔值是 10，0；因为 10<15，所以选择方案二。

例题解析：决策准则的运用

某企业打算生产某产品。据市场预测，产品销路有三种情况：销路好、销路一般和销路差。生产该产品有三种方案：a.改进生产线；b.新建生产线；c.与其他企业协作。据估计，各方案在不同情况下的收益。根据

[专业动态+问题延伸]：路径依赖对决策的影响：一是潜在的制度可能凸显；二是旧制度可能服务与新目标；三是现行制度下的目标调整。以上都说明组织历史对组织决策会产生重要影响。推荐文献：刘洪彬,厉池彬.杠杆并购与战略联盟式股权融资：路径依赖决策分析——以天齐锂业为例[J].经济研究导刊,2023,(18):68-70.

<问题延伸>：不确定情境下的决策虽然可用不同的准则进行决策，但是前提是决策是理性的，这是在运用决策准则时，选择活力获利最大或损失最小的方案的根本原因。

[演示教学+举例说明]

由教师演示，学生和老师一起计算，这主要是为了了解学生对决策准则的掌握及运用情况，一般来说，学生难以完全掌握，不能准确计算出正确的答案。这时，老师在举例讲解的基础上，可以再领着学生计算 1 遍，这样有利于提高学生的专注度，提高学生对决策原则的理解。

例题由学生自己计算，

乐观、悲观与最小后悔原则，问企业分别应该选择哪个方案？

	销路好	销路一般	销路差
改进生产线	180	120	-40
新建生产线	240	100	-80
与其他企业协作	100	70	16

一般来说，乐观和悲观准则容易理解，学生能够掌握，最小后悔原则理解起来有难度，在学生计算之后老师再进行讲解可以让学生有针对性的提高对重点知识的理解和运用。

乐观：大中选大：每个方案中，企业获利最大的情况，并在多个方案中进行比较。大中选大：240＞180＞100；

悲观：小中选大：每个方案中，企业获利最小的情况，并比较多个方案，在最小的里选择可能获利最大的情况 16＞-40＞-80；

那么销路好的情况下，能获得的最大值是？——240，也就是新建生产线，如果我只获得了 180，我就会后悔，后悔值就是二者的差额，240-180=60；如果我只获得了 100 呢，后悔值就是 240-100=140，这样销路好的情况下，三个方案的后悔值分别是：60，0，140。由学生计算销路一般和销路差的情况下，后悔值分别是多少？

	销路好后悔值	销路一般后悔值	销路差后悔值
改进生产线	60	0	56
新建生产线	0	20	96
与其他企业协作	140	50	0

后悔就是一种损失，也就是我们要选各个方案带来的最大损失里，那个最小的。三个方案的后悔值 140＞96＞60，选择“改进生产线”。

【案例分析】：决策准则的运用

结合材料，分别用悲观法、乐观法、后悔值法选择最优方案

案例来源：陈传明 龙静主编.《管理学》学习指南与练习.高等教育出版社，2019：52.

能力测验

由学生计算，并把计算过程和结果上交。

课堂小结：

这节课我们学习了决策过程、影响因素与决策准则。决策是一个包含识别问题、诊断原因确定目标、制定备选方案、评价、选择方案与实施和监督等阶段的过程。决策的影响因素众多，其中主要的是环境、组织历史、决策者的特点以及组织文化。为了提高决策效率和效果决策要遵循重要性原则、准确性原则与灵活性原则，我们要能正确看待决策的准则与决策灵活性之间的关系。在不确定情境下，决策方案的选择有四个基本准则：一是乐观准则；二是悲观准则；三是等概率准则；四是最小后悔准则。我们要能够运用不同的准则选择方案。

板书设计：

决策的过程与影响因素
- 决策过程模型
- 决策的影响因素
- 决策的准则

	销路好（万元）	销路不好（万元）
方案一	+30	-10
方案二	+20	+5

乐观：大中选大：30＞20，方案一

悲观：小中选大：5＞-10，方案二

等概率：方案一：30*50%+（-10）*50%=10 万元

方案二：20*50%+5*50%=12.5 万元 √

最小后悔值：

	销路好后悔值	销路不好后悔值
方案一	0	15
方案二	10	0

例题：乐观：大中选大：240＞180＞100，新建生产线

悲观：小中选大：16＞-40＞-80，与其他企业协作

最小后悔值：

	销路好后悔值	销路一般后悔值	销路差后悔值
改进生产线	60	0	56
新建生产线	0	20	96
与其他企业协作	140	50	0

课后作业：

团队练习：你的校园存在什么问题？学生们是否厌倦了现在的食堂餐？你在寻找车位的时候有苦难吗？由 4～6 人组成一个小组，运用决策制定的流程来找出这些校园问题的解决方案。你们要完成工作的六个步骤：(1)明确问题；(2)明确决策标准；(3)为标准分配权重；(4)开发备选方案；(5)分析备选方案；(6)选择备选方案。准备好向全班分享你们的问题和你们决定的解决方案。如果你们有好主意，请与学校的管理人员分享!

推荐阅读文献：

1.周三多等，管理学——原理与方法，复旦大学出版社，2023 年 5 月，141-163 页；

2.刘洪彬,厉池彬.杠杆并购与战略联盟式股权融资：路径依赖决策分析——以天齐锂业为例[J].经济研究导刊,2023,(18).

教学反思：

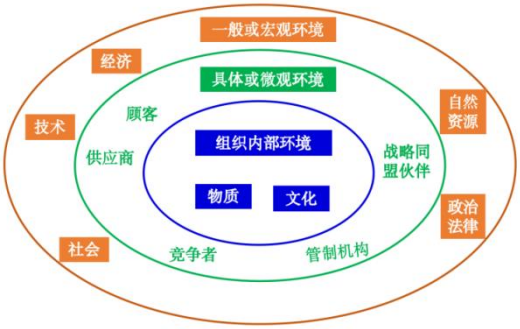
本次课学生抬头率比较高，特别是老师在板书演示决策准则运用过程时，有部分学生做笔记。

存在的问题是，从学生测验结果来看，大部分学生对最小后悔原则掌握不准确。

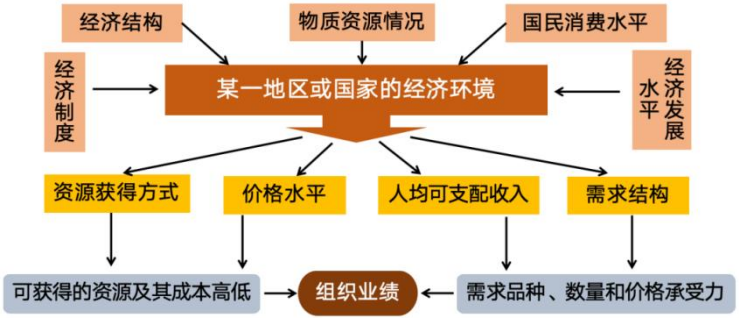
在以后的教学设计中，对于重、难点要详细讲解、重复讲解。

第四章　环境分析与理性决策

授课题目	第一节 组织的内外部环境要素	授课时长	2 学时
教学目标	1.知识目标：了解组织的宏观环境、微观环境与具体环境；掌握不同层面环境的各个要素；理解并学会运用组织的宏观环境、微观环境与组织内外部环境的综合分析方法； 2.能力目标：培养学生运用PEST分析方法、五力模型分析方法与SWOT分析方法分析进行决策的能力； 3.素质目标：通过对宏观环境和 PEST 分析法的讲解，培养学生关注国家发展形势的意识，使学生意识到环境中存在的机会与风险；		
教学重点与难点	1.教学重点：五力模型的运用； 2.教学难点：SWOT 分析方法及其运用；		
教学方法与手段	1.教学方法：讲授法、案例法、讨论法； 2.教学手段：学习通、B 站、板书；		

教学过程	
/导入新课—复习导入/ 对上次课决策准则的运用进行总结，并运用最小后悔原则对方案选择过程进行重点讲解。 /讲授新知/ 第一节 组织的内外部环境要素 一、环境分类 环境的复杂与动态特点以及人的认知与行动能力的局限性决定了组织决策的理性与正确程度会受到一定的限制。 环境是由众多因素交错而成的整体，环境可分成三大层次，即一般或宏观环境、具体或微观环境以及组织内部环境。  1.**一般环境**：是指任何时期对所有组织均能产生影响的外部环境因素。包括经济、政治法律、社会、自然资源与技术环境。	知识点串联：决策的影响因素

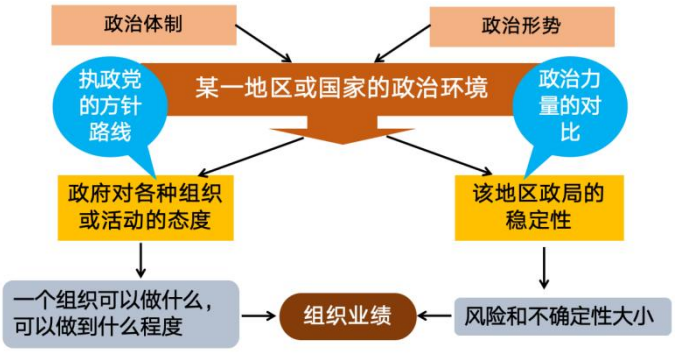
①经济环境



经济环境因素是指组织运行所处经济系统的情况。物价上涨时，企业必须为原材料支付更高的价格。国家经济情况的好坏直接影响政府的购买力和政府对许多非营利性组织的财政支持。

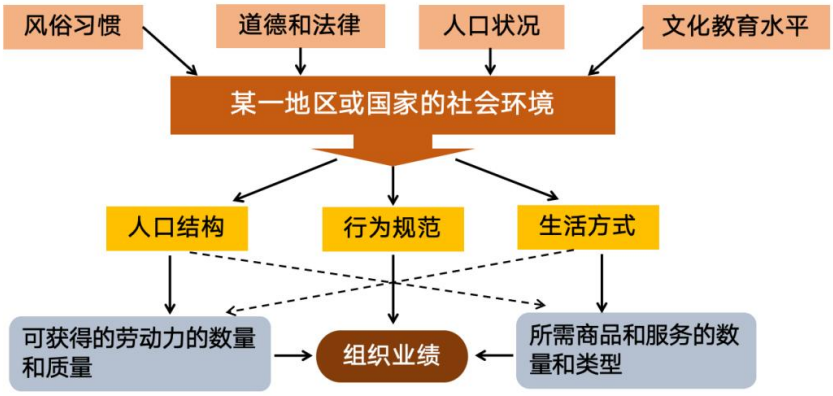
[思政元素]近 20 年我国居民人均消费支出增长情况说明，我国国家经济情况不断向好发展，居民消费支出不断提高。但是我们也应该看到，国内外形式愈加复杂，所以要坚持底线思维，充分估计发展中的困难、挑战和不确定性，坚持稳中求进。作为在校大学生，我们应该更积极地了解国家经济发展形势与动态，提高站位。经济发展与我们就业息息相关，在就业择业上，我们要能够融入国家经济环境。

②政治/法律环境



政治法律环境因素是指政治制度、政治形势、国际关系、国家法律和法令、政府政策等。这其中特别重要的是法律因素。

③社会环境



②政治/法律环境举例：“一带一路”战略。2023 年是“一带一路”倡议提出 10 周年，10 多年来，“一带一路”合作网络从亚欧大陆延伸到非洲和拉美，由开始的 3 个国家扩大到 152 个国家，涉及铁路、港口、金融、税收、能源、绿色发展、绿色投资、减灾、反腐败、智库、媒体、文化等 20 多个领域合作。“一带一路”彰显中国大国担当，为世界经济增长提供了动力，为国际经济合作搭建了平台，为全球共同发展开辟了空间。

风俗习惯、文化传统、受教育程度、价值观念、道德伦理、宗教信仰、商业习惯等构成了一个组织所处的社会环境。社会环境中最重要的是文化传统和教育。风俗习惯、文化传统、道德价值观念等对人们的约束力量往往比正式法律的约束力量要大得多。

④技术环境

播放视频《柯达的没落》。柯达：生于胶卷、死于交卷，柯达没落的原因在于没有及时引进数字化技术，没能进行技术创新，最终导致被佳能等产品取代了市场优势地位。

科学技术是第一生产力。技术的含义很广，它既包括生产技术，也包括管理技术，还包括生活技术、服务技术等内容。技术对组织及其管理工作一直具有重要的影响。

⑤自然资源环境

自然资源因素与企业的厂址选择、原材料供应、产品输出、设备和生产技术的应用等众多方面都有着紧密的关系。组织不仅要有效地利用、开发自然资源，而且要很好地保护环境。

2.具体或微观环境

①顾客②供应商③竞争者

④管制机构。这种管制机构主要有两类：一类是能够直接影响和控制企业行为的机构；另一类是一些社会公众机构。

⑤战略同盟伙伴。企业之间存在竞争，也存在合作。不仅企业与企业之间可以结成战略同盟，企业与科研院校、政府部门也可以在某一共同利益的联系下结成战略同盟。

3.组织内部环境

组织内部的物质资源包括人力、物力、财力资源环境，还有文化环境。组织文化是指组织中全体成员共同接受和共同遵循的价值观念及行为准则。

4.环境各层次的关系

环境各层次之间的关系：组织的管理者通常将大量的注意力集中于组织的具体环境和内部环境，因为这二者与一般环境相比更能直接地给组织提供有用的信息。一般环境的改变对组织的影响往往是通过具体环境对组织产生作用力表现出来的。在组织管理中，一般环境和具体环境是相对的。一般环境和具体环境还可以相互转化。

二、环境分析的常用方法

1.一般环境分析方法

先举例，然后通过实例让学生对知识点有直观的认识，使学生易于理解。

[专业动态] 随着大数据技术的快速发展，数字时代的来临，企业的市场竞争日渐激烈，企业不断拓宽其业务范围，不断调整以及改变其业务结构。推荐文献：李蓉，刘翔宇,骆智琨.浅析大数据技术在企业财务决策中的应用[J]. 中国市场,2024,(09).

[互动提问]你知道哪些自然资源环境影响组织发展的例子?

举例说明：
④管制机构. 前一类如美国的食品药物管理署(FDA),我国的一些行业协会、市场监督管理部门等；后一类如绿色和平组织、消费者协会、新闻机构等
⑤战略同盟伙伴. 福特公司与大众(Volkswagen)合作在南美洲生产小轿车，与日产(Nissan)公司合作在美国生产汽车。

[问题延伸] 组织内部资源除了人力、物力、财力之外还包括一般组织资源，比如组织结构，知识和学习资源，比如员工的技术水平与创新能力。

提问互动：不同层次环境之间有什么关系？鼓励学生表达意见，并给予学生肯定以及积极引导。

举例说明：比如人口因素属于宏观层面的因素，但是如果我想在某小区经营一家零售商品小店，那么这个小区的人口就是具体影响因素。

学习通发布巩固练习题。学生做完题后，教师根据学生答题情况，对难点题目予以重点讲解。

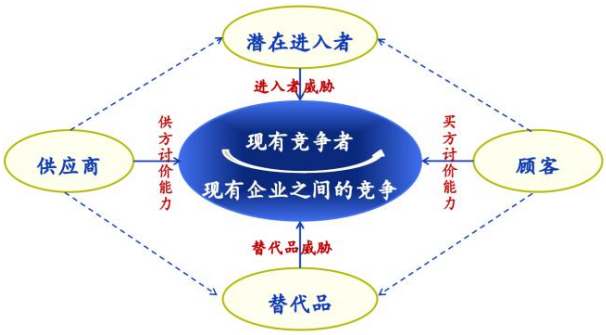
主要方面	主要内容
人口	人口的地理分布、就业水平、收入水平、年龄、文化差别等
经济	增长率、政府收支、外贸收支及汇率、利率、通货膨胀率等
政策与法律	环境保护、社会保障、反不正当竞争法以及国家的产业政策
社会与文化	公民的环保意识、消费文化、就业观念、工作观念等
科学技术	高新技术、工艺技术和基础研究的突破性进展

大家想想为什么人口因素要单列出来呢？因为人口因素往往与经济、政治、社会等因素都有关系，它是一个更为根本性的因素。

一般环境分析中最常见的是 PEST 分析方法。PEST 分析，就是指从政治与法律环境（Political）、经济（Economic）、社会（Social）和技术（Technological）四个方面来探察、认识影响组织发展的重要因素。也有人把人口问题从社会与文化环境中单独列出。

2.具体环境分析方法

迈克尔.波特在 20 世纪 80 年代提出：产业中存在决定竞争规模和程度的五种力量：这五种力量综合起来影响着产业的吸引力以及现有企业的竞争战略等。



[问题延伸]B 站查阅并观看迈克尔.波特关于五力模型的视频，回答问题：他提出了第六种力量，那么这第六种力量是什么？

①潜在进入者，即从进入障碍的角度来进行潜在竞争者分析。进入障碍，是指行业外部的企业进入这一领域时必须付出的，而行业内企业无须再付出的一笔损失。显然，进入障碍越大，潜在进入者的威胁越小。

②替代产品，即识别替代威胁。替代产品的存在扩大了顾客的选择余地。长期看，一种产品或行业的兴起有可能导致另一种产品或行业的消失，例如随着微电子工业的发展，打印机基本取代了打字机，电子计算器完全取代了计算尺。

③买方和卖方议价实力，即评估买方和卖方掌控交易价格的能力。

[互动提问]你觉得哪些因素能使买方的议价能力增强？（买方数量少、购买量大，容易转换品牌等）哪些因素能使卖方的议价能力增强？（供应商数量少、产品差异化、有信息优势等）

④行业竞争者，即对竞争对手的现状和未来进行分析。对行业内部要分析主要竞争者的基本情况、对本企业构成威胁的原因以及分析竞争对手的发展动向。

迈克尔·波特的五种力量模型既适用于企业，也适用于其他类型的组织。这一模型能帮助人们深入分析行业竞争压力的来源，使人们更清楚地认识到组织的优势和劣势，以及组织所处行业发展趋势中的机会和威胁。

案例分析:彭尼公司的发展

思考题：结合材料，运用所学的知识，回答下列问题：

a.是什么原因导致第二次世界大战后彭尼公司的滑坡呢？

b.如何理解营销环境的变化？ 案例来源：陈传明 龙静主编.《管理学》学习指南与练习.高等教育出版社，2019：63-64. 第一问的答案结合材料内容，分析有理有据即可；第二问运用 PEST 与五力模型进行分析。 **3.内外部环境综合分析方法** SWOT 分析方法： ①优势(Strengths):能够帮助企业形成竞争优势的资源和能力。 ②劣势(Weaknesses):企业必备但却没有的资源和能力，它们将导致竞争劣势。 ③机会(Opportunities):在宏观环境和任务环境中，能够使企业运用组织优势，克服组织劣势，和/或化解环境威胁的条件。 ④威胁(Threats):在宏观环境和任务环境中，可能会阻碍组织竞争或阻碍达到利益相关者的满意度的条件。 案例分析:大学生阿东的选择 思考题：请用 SWOT 矩阵分析阿东目前所处的状况，给出一个合理的选择。 案例来源：浙江工商大学 2018 年考研真题	引导学生分别分析阿东选择维持原有“垃圾街”小吃店和选择接收学校超市小吃店的优势、劣势、机会和威胁。

课堂小结：

决策受到内外部环境要素的影响。组织环境包括一般或宏观环境、具体或微观环境、以及组织内部环境。一般环境要素主要有经济环境、政治/法律环境、社会文化环境与技术环境、自然资源环境；具体或微观环境包括顾客、供应商、竞争者、管制机构与战略同盟伙伴；组织内部环境包括内部物质环境与文化环境。一般来说，具体环境对企业的影响更直接，一般环境往往通过具体环境起作用，不同层级环境是可以转化的。常用的环境分析方法包括针对宏观环境的 PEST 分析方法，针对行业环境的波特五力模型，结合内外部环境的 SWOT 分析方法。

板书设计：

一、环境分类：宏观环境-微观环境-内部环境

相互转化

二、环境分析方法

（一）PEST

（二）五力模型

（三）SWOT 分析方法

课后作业：

1.如何理解组织与环境的关系？

2.环境分析有哪些主要方法？如何应用？

3.B 站等查找波特关于五力模型的讲述。

推荐阅读文献：

1.周三多等，管理学——原理与方法，复旦大学出版社，2023 年 5 月，141-163 页；

2.李蓉,刘翔宇,骆智琨.浅析大数据技术在企业财务决策中的应用[J].中国市场,2024,(09).

教学反思：

本次课通过举例、案例和学生进行了良好互动，学生参与率比较高，存在的问题是部分同学不太愿意主动参与课堂活动，在自主回答问题、发表意见环节，没有参与意愿。

经查看课后习题完成情况，这部分同学课后习题完成率及正确率较高，所以在今后的教学设计中，对于不愿主动参与的同学要适当多给予表现机会。

第四章　环境分析与理性决策

授课题目	第二节 理性决策与非理性决策	授课时长	2 学时
教学目标	1.知识目标：了解行为理论的发展；理解理性决策的基本内容；掌握理性决策的理论基础；运用有限理性理论分析决策选择； 2.能力目标：培养学生运用有限理性理论分析以及作出决策的能力； 3.素质目标：在价值理性与工具理性的讲解中，引导学生思考读大学的意义，从而树立正确的价值观；		
教学重点与难点	1.教学重点：理性决策； 2.教学难点：决策中的行为基础；		
教学方法与手段	1.教学方法：讲授法、讨论法； 2.教学手段：PPT、板书、学习通；		

教学过程

/导入新课—复习导入/

迈克尔.波特提出的第六种力量是什么？

政府的规制力量

组织的决策受到环境因素的影响，也受到决策规律的影响。决策有什么规律呢？这就是我们这节课要学习的内容。

/讲授新知/

一、理性决策

1.理性决策的理论基础

理性决策提出了有关人类行为决策的一个绝对标准，即人们在决策时所遵循的是最大化原则，这就是谋求最大效益，在经济领域则是求得最大利润。

这样的理论假设下，我们要找那个最好的、最优的答案。后来，有些学者发现，最好的往往难以找到，那怎么办？西蒙等人提出以“令人满意的”准则代替“最优化”准则作为决策的准则完善了这一理论。就像大海捞针，我不能捞遍所有的针，我只要那个足够细的就行了。这就是西蒙的（有限理性）。

知识点串联——西蒙的决策理论。通过互动提问，串联西蒙关于管理的本质是决策的理论。

[问题延伸]理性与有限理性：假设你是一个金融专业的毕业生，理想工作是最低薪水20万/年、离家100里以内的个人理财规划师。最终你成了一名企业信用分析师，不是个人理财规划师，但仍属于金融领域，你工作的银行离家50里，起薪12万/年。如果你求职时进行了更全面的搜索，你会找到一份离家25里，起薪18万/年的个人理财规划师工作。你不是一个完全的理性决策者，因为你没有收集所有的备选方案，没有作

重点强调：有限理性不是对理性的否认，是在承认理性的基础上，对决策原则的思考。

2.理性决策的基本内容

理性决策模式的要点包括：第一，决策者面临的是一个既定的问题。这一问题可以同其他问题相互区别，或至少同其他问题相比，它是重要的。第二，引导决策者做出决定的各种目的、价值或各种目标是明确的，而且可以按它们的重要性而依次排列。第三，处理问题的各种可供选择的方案为决策者所考虑。第四，决策者对可供选择的每一方案可能出现的结果进行了调查研究。第五，每一个选择方案和其可能出现的结果能与其他选择方案相比较。第六，决策者将采用其结果能最大限度地实现他的目的、价值或目标的那个方案。

在此基础上，理性决策的主要环节可以分为：明确和界定问题→分析目标及其轻重次序→寻找所有可能的行动方案→预测每个方案的所有可能结果→比较每个方案实现目标的程度→选择最大限度地实现目标的方案。

二、行为决策

1.决策中的行为基础

决策者把学习、记忆、习惯等心理学因素作为决策的行为基础。**学习**，是指人能够根据过去的经验，采取试验的方法，通过知识的传递和理论的推断，对特定的选择将产生的结果做出估计。这种学习过程对个人和组织都是合理决策的基本条件。**记忆**，是指把为解决一个问题而收集的情报以及从这些情报得出的结论储存起来，以便在发生同类问题时用来做出新的决策。这就是说，决策组织需要有记忆装置来为决策服务。**习惯**是帮助符合目的的行动方式持续下去的重要途径，具有“从有意识地进行选择的范围内排除情况反复”的作用。习惯形成后，当人们需要采取适当的行动时，不必再有意识地进行决策而能对同样的刺激产生相同反应。

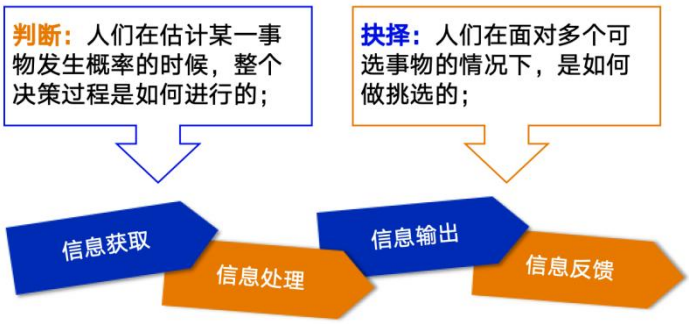
出能使目标最优化的最佳选择。但是由于你的第一份工作是令你满意的（或者说足够好），你作出了有限理性的决策。

知识点串联：决策过程模型：识别问题—诊断原因—确定目标—制定备选方案—评价、选择方案—实施和监督，与理性决策环节相比，界定问题、确定目标、方案选择都是必须经过的阶段。但是理性决策在确定目标以及搜寻方案上要更加细致，因为它追求的是“最大”，所以要尽可能收集信息保证实现这一目标。

[互动提问]你认为有限理性决策和理性决策相比，哪一个更好，为什么？——教师引导：学生说哪一个都可以，说理性决策，因为它提出了决策的思维模式；说有限理性，因为它能指导实践。

[问题延伸]“霍桑实验”1924—1932 年美国哈佛大学教授梅奥主持的在美国芝加哥郊外的西方电器公司霍桑工厂所进行的一系列实验。其中重要的是访谈计划。此计划的最初想法是要工人就管理当局的政策、工作条件等问题作出回答，但工人想就工作提纲以外的事情进行交谈，工人认为重要的事情并不是公司或调查者认为意义重大的那些事。访谈者了解到这一点，及时把访谈计划改为事先不规定内容，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。
该研究发现工人不是只受金钱刺激的“经济人”，而个人的态度在决定其行为方面起重要作用。

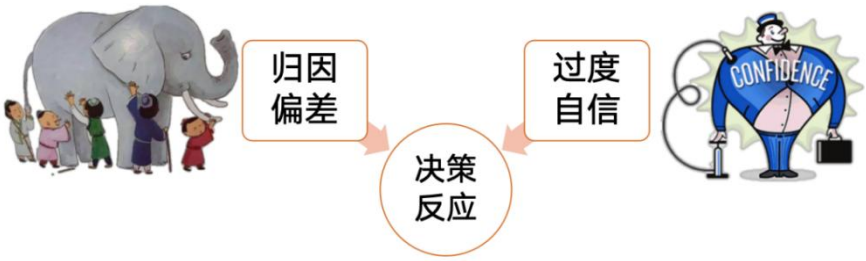
2.行为决策理论的发展



行为决策理论认为，人是有限理性的，这是因为在高度不确定和极其复杂的现实决策环境中，人的知识、想象力和计算力是有限的。而且，决策者在决策中往往只求满意的结果，而不愿费力寻求最佳方案。该理论形成初期，主要研究对象可分为判断和抉择两大类。判断，是指人们在估计某一事物发生概率的时候，整个决策过程是如何进行的；抉择，则是指人们在面对多个可选事物的情况下，是如何做挑选的。研究框架基于认知心理学，认为人的判断和抉择过程实际是信息处理过程，包括信息获取、信息处理、信息输出、信息反馈四个环节。

3.行为决策代表性模型

（1）DHS 模型：



强调认知偏差对决策的影响。具体来说，就是过高地估计了自己的预测能力，表现在如果预测准确了，归因于自我良好的预测能力；如果预测偏差了，则是外部因素影响的结果。这就说明没有将内外部因素予以平等地客观考虑，慢慢就会偏离理性。在金融学上，认知偏差就导致对股票的判断短期具有连续性，长期来说，偏差积累，就会出现反转。

（2）BHS 模型——由学者巴伯瑞斯、黄和桑托斯于 1999 年提出的模型，将决策者所出现的偏差归纳为一类，即直觉偏差。

学习通发布巩固练习题。

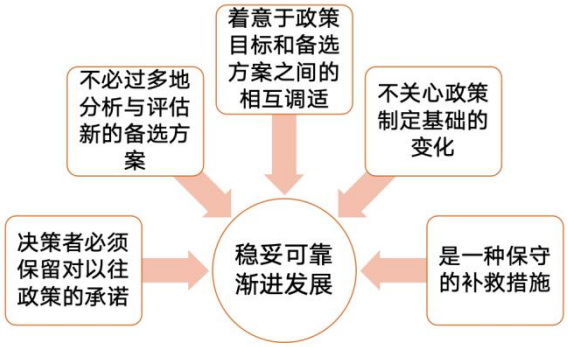
[专业动态]行为科学理论在医学、就业领域的应用。推荐阅读文献：[1]蔡孝恒,丁颖飞.行为决策理论视角下新时代我国农村环境卫生整治研究[J].医学与社会,2023,36(07):57-61+67
[2]李明玉,任焦阳.基于行为决策理论的大学生农村就业创业意愿影响因素研究[J].就业与保障,2023,(01):139-141.

[互动讨论]：这个模型强调人的直觉偏差。举个例子，如果你购买股票收益高了，那么风险厌恶程度是高还是低？——低，那么继续投资买股票对吧，股票价格就会上涨；反过来，如果你购买股票亏了，那么你对风险的态度是更谨慎了还是更宽松了？——谨慎，也就是更厌恶风险了吧，这样的

三、非理性决策

1.渐进决策模型

渐进决策，是说在以往的政策、惯例的基础上制定新政策，新政策是对过去政策的延伸和发展，只对过去的政策做局部的调整与修改。



2.政治协调决策模型

政治协调决策模型实质是把公共政策看成利益集团斗争的产物。它是决策者制定政策时，广泛地通过对话、协商、讨论，协调利益关系，在达成妥协、谅解的基础上进行决策。

3.领导集体决策模型

由学生课上自学这部分内容，然后由同学解释领导集体决策模型。

该理论认为政策选择是建立在领导者优秀的素质和管理经验的基础上，由领导者或领导集体依据自己的应变能力和判断力进行决策。其优点是决策迅速，但决策的质量同领导者个人的素质、经验密切相关，是决策是否成功的决定性因素。

四、价值理性与工具理性的对立

价值理性和工具理性的渊源是德国社会学家马克斯·韦伯（Max Weber）所提出的“合理性”（rationality）概念。韦伯将合理性分为两种，即价值（合）理性和工具（合）理性。价值理性相信的是一定行为的无条件的价值，强调的是动机的纯正和选择正确的手段去实现自己意欲达到的目的，而不管其结果如何。而工具理性是指行动只由追求功利的动机所驱使，行动借助理性达到自己需要的预期目的，行动者纯粹从效果最大化的角度考虑，而漠视人的情感和精神价值。工具理性着重考虑手段对达成特定目的的能力或可能性，价值理性则关注权力本身是否符合绝对价值，诸如公平、正义等。例如，为了实现经济发展，可能需要牺牲环境质量，这就涉及到了价值理性和工具理性的权衡。

一个通俗的比喻就是，大家都想过上幸福的生活。那么什么是幸福生活？幸福生活值不值得我们花毕生精力去追求？这就是价值理性层面的思考。

为了让自己过上有房有车的幸福生活，我应该怎样去赚钱？如何可以在

话，你还会买股票么？——不会，股票价格就会下降。这就是人的直觉对决策的影响。

[专业动态]扩展林德布罗姆的渐进决策理论及其应用。参考文献：胡仙丹.渐进决策理论:借鉴、反思及审视[J].中国集体经济,2011,(09):96-98.

[能力提升]魏署光,吴柯豫.渐进决策理论视角下我国创新创业教育政策的发展与嬗变[J].现代教育管理,2021,(12):19-28.分析文献如何用渐进决策理论分析我国创新创业教育政策？

[问题延伸]韦伯在《新教伦理与资本主义精神》（The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism）中指出，新教伦理强调勤俭和刻苦等职业道德，通过世俗工作的成功来荣耀上帝，以获得上帝的救赎。这一点促进了资本主义的发展，同时也使得工具理性获得了充足的发展。但是随着资本主义的发展，宗教的动力开始丧失，物质和金钱成为了人们追求的直接目的，于是工具理性走向了极端化，手段成为了目的，成了套在人们身上的铁的牢笼。

最短的时间内赚到更多钱？考虑这种手段的时候，就是工具理性。但是，赚了钱，过上了自己梦寐以求的生活，就真的等于幸福吗？这样的思考就又回到了价值理性。 [思政元素]那么我们来大学目的时什么呢？顺利毕业、成长、完善自我。成长则是为了让自己去体验人生，去理解万物背后的原理，因此可以归纳于价值理性。那么如何去实践呢？这就通过工具理性，并知道自已到底做什么才能达到目的。成长则包含了很多行为，读书、上课、实践、演讲、电影等等。这些活动丰富你的眼界。	

课堂小结：

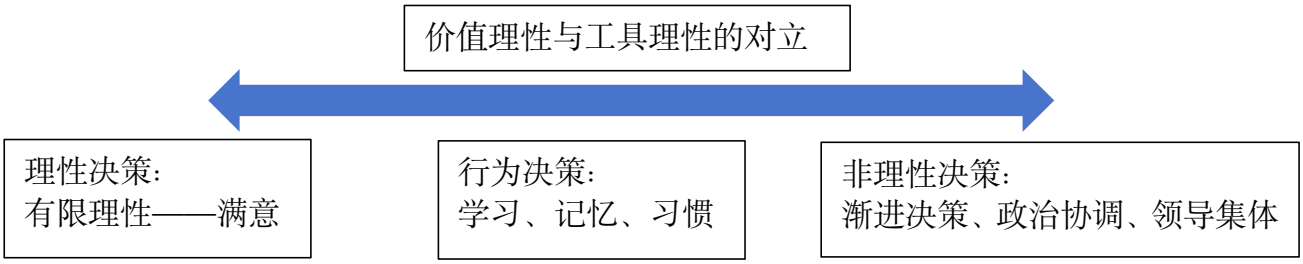
理性决策假设管理者决策的目标是组织利益最大化，西蒙提出满意原则代替了完全理性原则。有限理性不是对理性的否认，是在承认理性的基础上，对决策原则的思考。

行为决策认为决策者的学习、记忆、习惯等行为影响决策；行为决策理论形成初期，主要研究对象可分为判断和抉择两大类。研究框架基于认知心理学，认为人的判断和抉择过程实际是信息处理过程，包括信息获取、信息处理、信息输出、信息反馈四个环节。

非理性决策模型主要有渐进决策模型、政治协调决策模型、领导集体决策模型。

工具理性着重考虑手段对达成特定目的的能力或可能性，价值理性则关注权力本身是否符合绝对价值，诸如公平、正义等。工具理性与价值理性往往是对立的。

板书设计：



课后作业：

1.什么是理性决策？请用实例说明

2.什么是非理性决策？请用实例说明

3.什么是行为决策？请用实例说明

推荐阅读文献：

1.周三多等，管理学——原理与方法，复旦大学出版社，2023 年 5 月，141-163 页；

2.李明玉,任焦阳.基于行为决策理论的大学生农村就业创业意愿影响因素研究[J].就业与保障,2023,(01).

教学反思：

本次课通过提问增大了学生参与课堂的范围，同时对于教学重难点多分配了时间，学生对教学重、难点理解比较好。

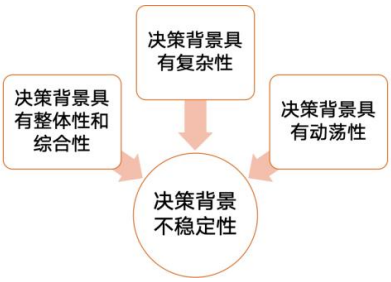
存在的问题是学生参与兴趣下降，溜号、犯困现象存在。

在以后的教学设计中要丰富课程形式。

第四章　环境分析与理性决策

授课题目	第三节 决策方法	授课时长	2 学时
教学目标	1.知识目标：了解决策背景的性质，了解活动方案评价方法；理解决策背景的分析步骤；掌握并能够运用活动方案的生成方法；掌握并能够运用决策树方法选择活动方案； 2.能力目标：培养学生能够独立运用决策树方法选择决策方案的能力；培养学生具备运用内外部环境分析的相关方法合理做出决策的能力； 3.素质目标：通过分析决策背景的性质，引导学生关注国内外形势，培养学生的全球观与国际视野；		
教学重点与难点	1.教学重点：选择活动方法的评价方法—决策树分析方法； 2.教学难点：运用决策背景的不确定模型；		
教学方法与手段	1.教学方法：讲授法、案例法、讨论法 2.教学手段：学习通、板书、PPT		

教学过程

/导入新课—复习导入/ 学习通发布课前小测。教师总结，根据学生的正误情况对个别知识点进行复习。 /讲授新知/ 一、决策背景研究方法 1.决策背景的性质分析  首先，决策背景具有整体性和综合性。影响组织决策的环境因素都有哪些？组织包含的各环境因素之间具有一定的独立性，但它们是作为一个整体对管理工作起作用的，这种作用具有综合性。因此，管理者必须把环境作为一个整体，考虑其综合影响。	知识点串联：决策的环境因素：宏观环境与微观环境

[思政元素]全球观与国际视野：当前国际形势呈现出复杂多变的态势，涵盖了政治、经济、安全等多个领域。2024 年被视为“全球选举年”，多个国家进行了重要的议会选举或领导人选举，这些选举结果深刻影响了各国的国内政治格局，并对国际形势产生了重要影响。全球经济增速放缓：当前全球经济面临诸多挑战，包括疫情余波、地缘政治冲突、气候变化等，导致全球经济增速放缓。国际货币基金组织等机构发布的报告均指出，全球经济增速低于预期。恐怖主义、 网络安全、气候变化等非传统安全威胁日益凸显，对国际安全构成新的挑战。请同学们关注 cctv-13 的《环球视线》节目，了解国际形势。

其次，决策背景具有复杂性。一方面，环境对企业及其管理活动的影响是复杂的、多方面的，各种因素甚至相互矛盾和冲突；同样的环境对某个企业可能是机会，而对另一个企业可能就是威胁。另一方面，各环境因素之间又相互影响、作用和制约，进一步加大了环境的复杂性。

最后，决策背景具有动荡性。这包括三层含义：第一，环境的变化速度。第二，有关环境的信息和情报的不确定性。第三，管理者制定决策时所考虑的时间期限。

2.决策背景的不确定型模型

我们没有办法确定所有的决策环境信息，就不能作出确定型的决策。决策的环境是不确定的，在决策背景的各种性质和特点中，核心是环境中蕴含的高度不确定性。那么怎么区分这个不确定是高度不确定还是低度的不确定呢？美国学者邓肯提出从两个不同的环境层面来确定组织所面临的不确定性程度：一是环境变化的程度，即静态（稳定）—动态（不稳定）层面；二是环境复杂性程度即简单—复杂层面。进而得出一个评估环境不确定性程度的模型。

[问题延伸]我们无法完全预测环境信息，那么能不能按照完全理性的原则进行决策？（不能），所以说，西蒙的有限理性决策是更符合实际的。

表 4-2　评估环境不确定性模型

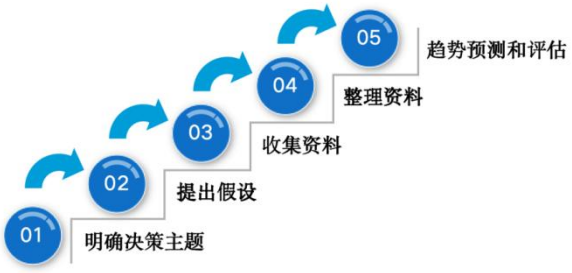
环境复杂性程度	稳定（静态）	不稳定（动态）
复杂	（Ⅱ）低—中程度不确定性 1. 大量的外部环境要素，而且要素不相似 2. 要素维持不变或缓慢变化	（Ⅳ）高不确定性 1. 大量外部环境要素，而且要素不相似 2. 要素常常变化且不可预测
简单	（Ⅰ）低不确定性 1. 外部环境要素少，而且要素相似 2. 要素维持相同或慢慢变化	（Ⅲ）高—中程度不确定性 1. 少量外部环境要素，而且要素相似 2. 要素常常变化且不可预测

环境变化的程度

资料来源：饶美蛟、刘忠明主编：《管理学新论》，商务印书馆（香港）有限公司 1996 年版，第 25 页。

如果一个组织只与很少的外界部门相关，其面临的环境属于简单类型；如果组织必须面对许多外界部门，其面临的环境属于复杂类型。一般而言，组织规模越大，面临的环境越复杂。

3.决策背景的分析步骤



[互动提问]

第一步，明确决策主题。只有明确了主题，决策背景分析的各项工作才有明确的方向和中心。主题的确定可能涉及整个组织活动，也可能只涉及组织活动的某个方面。

第二步，提出假设。在确定主题的基础上，环境研究人员还要利用组织现有的资料，根据自己的经验、知识和判断力，进行初步分析，提出关于组织活动中所遇问题的初步假设：判断组织问题可能是由哪些因素造成的，在众多的可能原因中哪些是最主要的。

第三步，收集资料。验证假设需要占有能够反映组织内外环境的资料。

第四步，整理资料。

第五步，趋势预测和评估。

二、活动方案生成与评价方法

1.活动方案生成方法

①5W2H 法：

why，为什么需要改革？为什么非这样做不可？

what，目的是什么？做哪一部分工作？

where，从何入手？何处最适宜？

when，何时完成？何时最适宜？

who，谁来承担？谁去完成？谁最适合？

how,怎样去做？怎样做效率最高？怎样实施？

how much，要完成多少数量？成本多少？利润多少？

[巩固练习]假设你是公司的管理人员，请运用 5W2H 法分析公司业绩下滑这一问题。（这是一道开放性的案例分析题，只要学生能够运用 5W2H 分析方法，回答相关问题）

What,公司业绩下滑。

Who,公司管理层、销售团队、市场部门。

When,最近一年。

Where,全国范围。

Why,市场竞争激烈、产品质量下降、销售团队士气低落。

How,加强产品质量管控、调整销售策略、提升员工培训。

How much,销售额、市场份额、员工满意度、

通过 5W2H 分析，我们发现公司业绩下滑的原因主要包括市场竞争激烈、产品质量下降、销售团队士气低落等方面。针对这些原因，我们可以采取加强产品质量管控、调整销售策略、提升员工培训等措施，来提升公司的业绩。

②头脑风暴法

[实践演练]针对第三步，收集资料中的调查，学习通发放调查问卷。请同学填写关于本门课的调查问卷：

1.你对《管理学》课程的印象？
◎理论性比较强
◎应用型比较强
◎理论与应用并重

2.你认为《管理学》教材
◎难
◎易
◎一般

3.课程哪个环节更吸引你？
◎小组实践
◎课堂讲授
◎案例分析
◎讨论互动

4.你希望在哪些方面获得帮助？
◎掌握管理学基本知识
◎理解管理基本规律
◎提升管理技能
◎了解管理学前沿

5.你认为《管理学》授课教师：
◎优
◎良
◎中
◎差

针对解决的问题，相关专家或人员聚在一起，敞开思路，畅所欲言，寻求多种决策思路。头脑风暴法的原则：1.各自发表自己的意见，对别人的建议不作评论建议；2.不必深思熟虑，越多越好；3.鼓励独立思考、奇思妙想；4.可以补充完善已有的建议。

一般地说，专家小组规模以 10～15 人为宜，会议时间以 40～60 分钟为佳。

③德尔菲法

德尔菲法依靠专家背靠背地发表意见，各抒己见，管理小组对专家们的意见进行统计处理和信息反馈，经过几轮循环，使分散的意见逐步统一，最后达到较高的预测精度。该法的不足之处是时间较长，费用较高。

[专业动态]德尔菲方法的运用。参考文献：李梦玲，黄铁牛.基于德尔菲法的高职家政专业学生职业素养评价体系构建[J].长沙民政职业技术学院学报,2022,29(01):130-133.

运用该技术的关键：

选择好专家，这主要取决于决策所涉及的问题或机会的性质；

决定适当的专家人数，一般 10～50 人较好；

拟定好意见征询表，因为它的质量直接关系到决策的有效性；

④强迫联系法

将无关的观点和目标之间建立关系是这种方法的基础。一个目标是固定的，其他的目标则可完全随机地或从名单上进行选择，参加者要找出尽可能多的方法将固定目标和随机选择的目标联系起来。联系的强迫性会导致许多新的方法产生。

[专业动态]+[问题延伸]管理学的研究方法：长久以来，管理学受到“弱科学性”属性的争论，本质上是对定量(quantitative)方法科学性的笃信和对定性（qualitive）方法严谨性的质疑。伴随着大数据、人工智能、AI 算法等技术的迅猛发展，定量分析方法变得更加多样化、复杂化并逐渐成为了国内管理学研究的主流方法。目前中国管理学研究脱离管理实践，主流期刊发表管理学论文看重定量研究，有些结合管理现实的定性研究论文得不到刊用。

2.活动方案评价方法

①定量评价方法与定性评价方法

②财务评价方法与非财务评价方法

③动态评价方法与静态评价方法

三、选择活动方案的评价方法

1.决策树方法

决策树是具有代表性的现实操作性的常见方法之一。是以树形图来辅助进行各方案期望收益的计算和比较。

[思政元素]：运用中国特色逻辑解释中国管理实践。对“知行”关系的思考是中国自古以来独有的哲学命题，因而有深厚的历史根植与文化认同。从对研究范式的比较来看，“知行合一”的管理学研究方法从特征上更契合定性研究的范式，也证明了它的思想并非故纸堆里的学问，仍旧具有指导我们认识实践活动的重要价值。
参考文献：高雅琪,颜世富.“知行合一”与管理学研究方法[J].上海管理科学,2024,46(01):37-42.

[演示教学]例题解析：

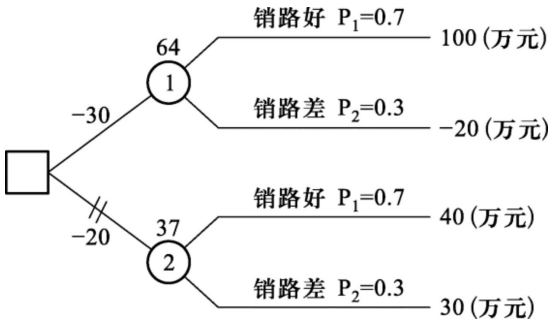
例（这里不考虑货币的时间价值）：

某公司为满足市场对某种新产品的需求，拟规划建设新厂。预计市场对这种新产品的需求量比较大，但也存在销路差的可能性。

公司有两种可行的扩大生产规模方案：一是新建一个大厂，预计需投资 30 万元，销路好时可获利 100 万元，销路不好时亏损 20 万元；二是新建一个小厂，需投资 20 万元，销路好时可获利 40 万元，销路不好仍可获利 30 万元。假设市场预测结果显示，此种新产品销路好的概率为

0.7，销路不好的概率为 0.3。根据这些情况，下面用决策树法说明如何选择最佳的方案。

方框表示决策点：引出的一级树枝叫做方案枝。圆形节点表示备选方案。未被选中的方案被“剪断”。



教师板书决策树决策法的树形图以及计算过程。

第一方案的预期收益：100×0.7+（-20）×0.3=64

第二方案的预期收益：40×0.7+30×0.3=37

两种方案的净收益是方案的预期收益减去实施方案的投资额：

第一方案的净收益：64-30=34

第二方案的净收益：37-20=17

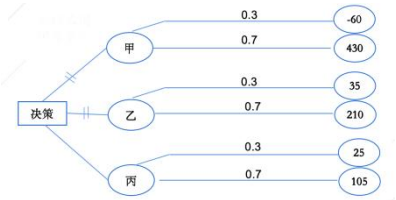
所以选择的是第一方案。

[案例练习]请学生运用决策树方法选择方案：

某企业为了增加某种产品的生产能力，提出甲、乙、丙三个方案。甲方案是从国外引进一条生产线,需投资 800 万元;乙方案是改造原有生产车间,需投资 250 万元;丙方案是通过次要零件扩散给其他企业生产，实现横向联合，不需要投资。

根据市场调查与预测，该产品的生产有效期是 6 年，在 6 年内销路好的概率为 0.7，销路不好的概率为 0.3。在销路好的情况下，甲方案可以盈利 430 万元，乙方案可盈利 210 万元，丙方案可盈利 105 万元；在销路不好的情况下，甲方案将亏损 60 万元，乙方案可盈利 35 万元，丙方案可盈利 25 万元。

学生计算完后在学习通提交。教师讲解：



串联知识点：理性决策。我们学习的决策是以理性决策为前提的，所以我们才要选择那个收益最大（损失最小）的方案。

甲方案的期望值：-60×0.3+430×0.7=283（万元）

乙方案的期望值：35×0.3+210×0.7=157.5（万元）

丙方案的期望值：25×0.3+105×0.7=81（万元）

三种方案的净收益： 甲方案：283-800=-517（万元） 乙方案：157.5-250=-92.5（万元） 丙方案：81-0=81（万元）。选择丙方案。 2.机会评价框架：蒂蒙斯机会评价体系的评价对象是具有创新性的机会，主要从从八个方面评价创业机会的价值潜力：行业和市场、经济因素、收获条件、竞争优势、管理团队、致命缺陷问题、个人标准、理想与现实的战略差异。	[问题延伸]向学生推荐机会评价框架的文献，供学生自主学习。姜彦福,邱琼.创业机会评价重要指标序列的实证研究[J].科学学研究,2004,(01):59-63.

课堂小结：

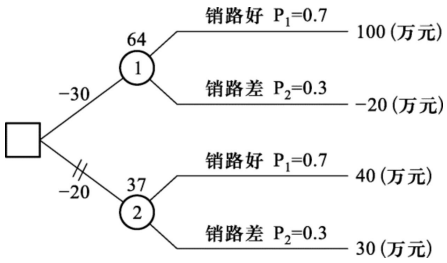
一是决策背景研究方法：决策背景具有不确定性，我们可以通过邓肯提供的模型分析企业决策背景不确定性的程度，然后作为决策的依据。对决策背景的分析需要明确主体、提出假设、收集整理资料以及趋势预测；

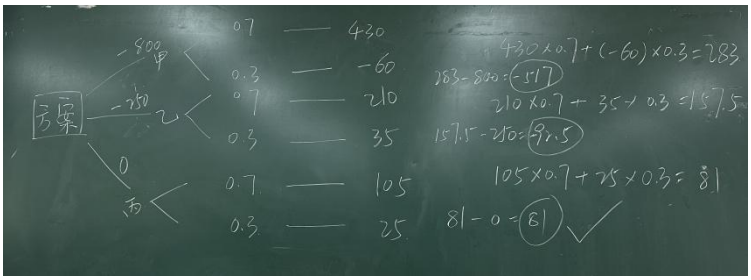
二是活动方案的生成与评价方法：活动方案的生成可以采用多种方法：5W2H、头脑风暴法、德尔菲法以及强迫联系法。其中头脑风暴法往往能产生具有创新性的观点。活动方案的评价也要总科考虑运用定性与定量结合的方法；

三是选择活动方案的评价方法：决策树方法通过计算各个方案的收益情况，帮助我们基于理性假设作出决策。

板书设计：

决策方法





课后作业：

1.学习通发布课后练习题。

2.阅读文献：韩镒璘.经营管理中的组织结构与绩效关系研究[J].商场现代化,2024,(03):98-100.分析组织结构与企业绩效的关系。

推荐阅读文献：

1.姜彦福,邱琼.创业机会评价重要指标序列的实证研究[J].科学学研究,2004,(01)

2.高雅琪,颜世富.“知行合一”与管理学研究方法[J].上海管理科学,2024,46(01).

3.李梦玲,黄铁牛.基于德尔菲法的高职家政专业学生职业素养评价体系构建[J].长沙民政职业技术学院学报,2022,29(01).

教学反思：

本次课通过实践演练与活动丰富了课程形式，学生课堂参与度比较高。
存在的问题是学生对知识的运用情况没有达到预期，对知识理解不深。
针对上述问题，教师要通过课后练、复习讲与试增加对知识的运用。

第五章　组织设计

授课题目	第一节 组织设计的任务与影响因素 第二节 组织结构	授课时长	2 学时
教学目标	1.知识目标：了解组织设计的任务及影响因素；了解组织结构的演变趋势；理解机械式组织与有机式组织的特点；掌握不同的组织结构及其优势、劣势，能区分不同组织结构的典型形式。 2.能力目标：培养学生结合组织任务确定组织结构的能力；使学生能够分析组织结构设计中的问题，正视不同组织结构的优、劣势； 3.素质目标：通过对组织结构中分工与协作的讲解，提升学生的团队合作意识与责任担当。		
教学重点与难点	1.教学重点：组织设计的任务；机械式组织与有机式组织 2.教学难点：组织结构的形式		
教学方法与手段	1.教学方法：讲授法、讨论法、演示法、探究法 2.教学手段：B 站、学习通、PPT、板书		

教学过程

/导入新课—文献研讨导入/

文献研讨：分析组织结构与企业绩效的关系：

组织结构 → 外部环境
组织文化与价值观
信息技术
领导风格与决策机制
人力资源管理
组织规模和成熟度 → 组织绩效

组织结构通过环境等因素影响组织绩效，那么合理的组织设计就是提升组织绩效必不可少的要件。

韩镒璘.经营管理中的组织结构与绩效关系研究[J].商场现代化,2024,(03).

/讲授新知/:

第一节 组织设计的任务与影响因素

一、组织设计的任务

1.组织结构设计

[问题延伸]教师讲解后，观看视频《对话-张瑞敏》，分析为什么张瑞敏说，要砸掉科层制组织？（适应市场化要求，构建以顾客为中心的组织结构）

知识点串联：科层制组织涵义及权力类型。

组织结构设计是组织设计的基础性工作，既是对组织整体目标的分解，也是对组织框架的整体安排。一个完整的组织结构设计至少包括职能设计、部门设计和层级设计三方面内容。

①职能设计

职能设计是对组织完成目标所需要的职能、职务的整体安排。比如：高校有专业技术的教师，在专业知识方向给予学生指导；还有管理人员，负责包括教师、学生在内的人、财、物的管理，保证高校合理运行；还有食堂工作人员、安保人员等后勤人员，为方便师生生活提供保障。

[举例说明]

②部门设计

组织的部门设计是指按照职能的相似性、活动的关联性、联系的紧密性将各个职位整合为部门的过程。比如：我们学校的各个部门：党群机构：党委宣传部等；行政机构：教务处等；教学机构：国际商学院等；研究机构：古生物研究所等；

③层级设计

层级设计是对部门之间关系的安排，这种关系既包括部门之间的纵向层级又包括部门之间的横向联系。比如：校长与各个学院院长这就是纵向层级关系，那么各个学院院长和教务处、学生处的处长呢？就是横向联系。

2.组织运行制度设计

①沟通系统设计

部门间层级关系确定后，组织需要建立沟通系统，以确保信息准确、有效地传递。比如按照**统一指挥**的原则确定各类管理事务的决策主体、执行部门，以及相应的工作程序；建立组织内部门之间的横向沟通与协调机制等。

知识点串联：统一指挥原则：法约尔：统一指挥是指“一个下属人员只应接受一个领导人的命令”。

②管理规范设计

管理规范设计是指建立组织的规章制度，保证组织的各个层级、部门和岗位按照统一的要求和标准进行配合和行动。

③激励设计

激励设计是指组织为了调动组织成员尤其是管理人员的积极性而进行的制度性安排，包括激励制度和惩罚制度。激励制度既包括物质层面的薪酬、实物、期权和其他福利，也包括精神层面的表彰、晋升、荣誉称号等。惩罚制度学生自学。

[互动提问]你们偏好哪种激励制度？（加分）好好思考学校对你们的激励？（奖学金、荣誉称号、表彰、入党优先、研究生推免等等）

二、组织设计的影响因素

除了环境、技术与组织规模之外，影响组织结构的因素还包括：

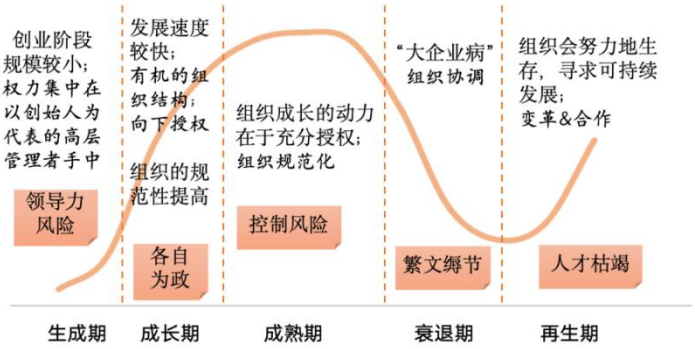
[互动提问]在课程伊始，我们学习了组织设计对组织绩效的影响，结合我们分析的文献，说说哪些因素影响组织设计？（环境、技术、组织规模等）

①战略：美国史学家钱德勒认为，战略发展有四个不同的阶段，都

应有与之相适应的组织结构。成功企业的组织结构是与其战略相适应的。

[问题延伸]外部环境对企业组织的影响主要表现在哪些方面？职能设计、部门设计、部门之间关系等。推荐阅读文献：周三多等《管理学——原理与方法（第七版）》,复旦大学出版社,2023:202-211。

②发展阶段：1950 年，鲍尔丁提出“组织生命周期”概念。组织存在生命周期，每个发展阶段具有不同特征，同时面临着不同风险，需要调整战略以适应发展的需要，并适时调整组织结构。



三、组织设计原则

知识点串联：组织设计的分工与协作原则串联知识点：管理的本质是协调（明茨伯格）

①组织设计需要以组织的整体目标为引领，部门设置、沟通协调、冲突解决都要为这一目标服务，这就是目标一致原则。

②组织结构能够反映出实现目标所需的工作分解和相互协调,在专业分工的基础上实现部门间、人员间的协作与配合,保证组织活动的利开展,从而实现组织的整体目标。

③管理幅度又称管理跨度或控制幅度，是指一个管理人员直接有效地指挥下属人员的数量。管理幅度源自人的有限理性。当组织规模一定时，管理幅度与组织层级呈现出反比例关系。

[巩固练习]学习通发布练习题

④权责对等是指组织中各个层级的管理者需要拥有开展工作所需要的相应权力，同时承担相应责任。

⑤指组织设计需要保持一定的灵活性，根据内外环境的变化及时对机构和人员做出调整，通过对层级与幅度、人员结构和部门工作流程的

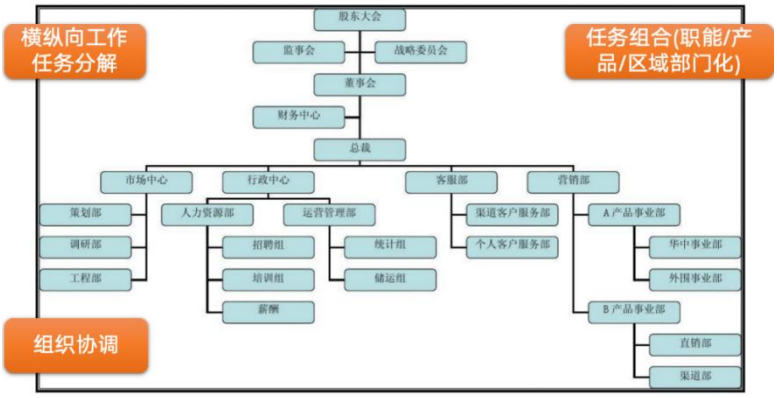
合理安排，提高组织管理的效率。

第二节 组织结构

一、组织结构的概念

1.组织结构的含义

组织结构是组织中正式确定的，使工作任务得以分解、组合和协调的框架体系。在这个概念里需要注意的是：一是组织结构是正式的；二是组织结构是适应工作分工与协作的体系。



知识点串联：现代管理流派中管理的系统观。通过复习提问的方式，让学生回忆管理系统观的核心思想（巴纳德）。

在这个组织结构中，纵向上有股东大会-董事会-总裁-职能部门，横向上不同层级分别有监事会-战略委员会；市场中心-行政中心-客服部-营销部；这是横纵向的任务分解。这是根据职能或者产品来划分的，也有很多企业有大区经理，那么就是按照地域进行划分。同时组织是一个**系统**，组织内的这些部门、部门中的不同岗位都要相互衔接、相互配合。

[思政元素]我们每个人都是组织中的一员，我们是班级里的成员、是学院的一员，是我们所在的社团的一员，在不同的组织里，我们要承担不同的角色，我们承担自己角色，完成岗位指责的同时还要与他人协调。所以我们要维护好所在的组织与团队，从团队角度看待问题，要有团队合作意识。

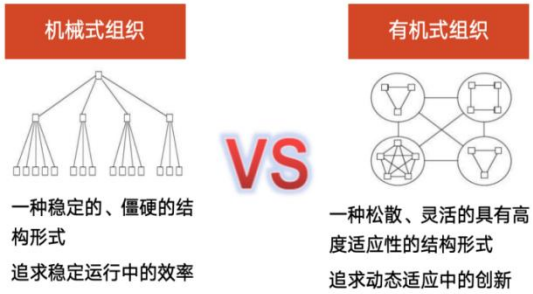
2.组织结构的内容

组织结构包括：工作任务分解、任务组合与组织协调三方面内容；工作任务分解包括横向和纵向分解；任务组合包括职能部门化与区域部门化；组织协调主要是为了迎接环境不确定性带来的挑战，解决部门本位主义。

[自学+能力测试+教师总结讲解]

二、机械式组织与有机式组织

1.机械式组织与有机式组织的特征



二者特征比较：

机械式组织	有机式组织
基于职能的高度专门化	基于知识与经验的专门化
僵化的职务与权限	柔性的职务与权限
基于职位的权力	基于专业知识的权力
信息向高层集中	信息的分散与共享
垂直的指挥与信息传递	水平的沟通与信息传递
对组织的忠诚和对上级的服从	对工作和技术的忠诚
强调企业固有知识	强调吸收外部智慧

[讨论互动]你认为哪种组织结构更理想？为什么？

2.机械式组织与有机式组织的适用性

大家都认为有机式组织更理想，因为它比较灵活，那么组织结构灵活好在哪呢？就在于它更适应现在的企业发展状况。假如我们现在流水线生产标准零件，是不是要灵活设置组织结构？不行，因为大规模生产标准化产品重要的是效率，在稳定的组织结构中效率才会提高。这也意味着不同的组织结构形式具有不同的适用条件。

比较讲解能帮助学生清晰区分相似知识点，从而加深对知识点的理解。

二者适用条件比较：

机械式组织	有机式组织
环境相对稳定	环境不确定性强
任务明确且持久，决策可以程序化	任务多样且多变，无法进行程序化决策
技术相对统一而稳定	技术复杂多变
按常规活动，以效率为主要目标	许多非常规活动，需要较强的创新能力
企业规模较大	组织规模较小

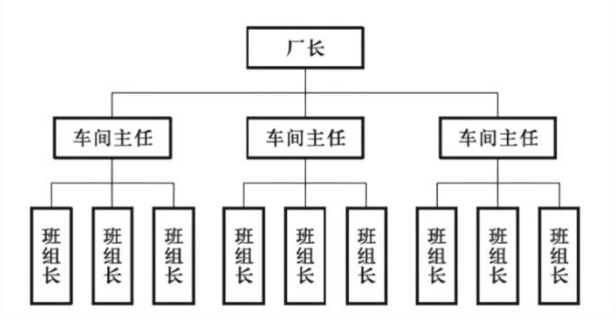
[专业动态]信息技术革命引致企业内部的组织性质发生重大改变，雇佣关系被合作关系所取代，相应地“赋能”正在取代“赋权”成为实现组织激励约束功能的基本组织原理。参考文献：[1]罗仲伟,李先军,宋翔,等.从“赋权”到“赋能”的企业组织结构演进——基于韩都衣舍案例的研究[J].中国工业经济,2017,(09).[2]何继新,夏五洲.从赋能到使能：“双碳”目标下的建筑企业绿色化转型[J].建筑经济,2024,45(01).

三、组织结构的形式

1.直线制组织

（1）直线制组织结构的特点

直线制组织(line organization)结构的特点是组织中所有职位都实行从上到下的垂直领导，下级部门只接受一个上级的指令，各级负责人对其下属的一切问题负责。组织不设专门的职能部门，所有管理职能基本上都由各部门主管自己执行。因此，直线制是一种最简单的组织结构形式。



（2）直线制组织结构的优点

①设置简单。②权责关系明确。③有利于组织的有序运行。

(3) 直线制组织结构的缺点

①专业化水平低。②缺乏横向沟通。③对管理人员的要求高。

2.职能制组织

(1)职能制组织以专业职能作为划分部门的基础，在各级管理人员之下根据业务需要设立职能机构和人员，协助其从事职能管理工作。

(2)优点：专业化程度高；减轻管理人员压力；有利于降低管理成本。

(3)缺点：缺乏协调；职责不清；不利于通才型管理人员的培养。

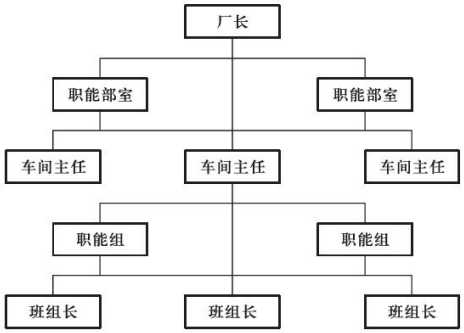
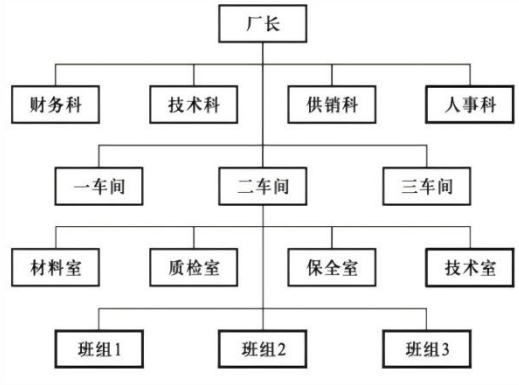


图 6-2　职能制组织结构示意图

3.直线职能制组织

直线职能制是以直线制结构为基础，在各层级中设置相应的职能部门。



(1) 直线职能制组织结构的优点

①统一指挥与专业化管理相结合。②能够有效减轻管理者负担。

(2) 直线职能制组织结构的缺点

①协调难度加大。②损害下属的自主性。③降低对环境的适应能力。

[场景实践]里德・劳森(Reid　Lawson)与人合伙创办了一家小型体育营销公司,该公司已经运营两年了。里德和他的联合创始人在创建这家公司时故意没有设立太多的结构。该公司的 20 名员工组成项目团队灵活地满足客户需求，没有标准的操作程序，也没有员工培训。但里德目前开始考虑：引入一些结构是不是会对企业有所帮助？一方面，处理一个项目中出现的问题与同一个客户其他项目中出现的问题的方式非常不同；另一方面，从一个客户项目中学到的经验并没有被带到未来的项目中。

[互动讨论]你觉得直线制组织形式适合我国的企业么？为什么？对于我国中小型国有企业、乡镇企业、私营企业以及新兴企业来说，直线制的组织结构在提高效率方面具有明显的优势。

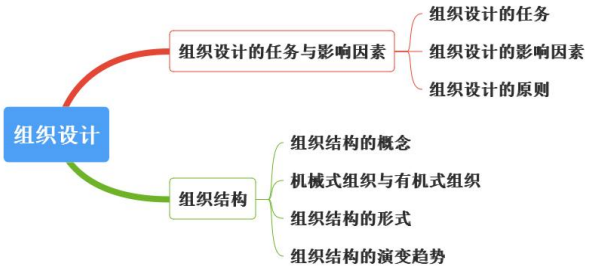
[问题延伸]直线制组织结构与我国组织发展的适用性。参考文献：胡芳,张双喜.试论直线制组织结构现阶段在我国企业的适用性[J].科技情报开发与经济,2000,(04).

[专业动态]职能制即职能部门化，就是根据业务活动的相似性来设立管理部门。参考文献：周三多等《管理学—原理与方法》，复旦大学出版社，2023:212-213；斯蒂芬.罗宾斯，玛丽.库尔特《管理学》，中国人民大学出版社，2022:275-276

首先，里德应该清楚地阐明要解决什么问题。客户体验是否因为缺乏知识共享而受到影响？是否由于内部效率低下而导致盈利能力下降？是否存在因缺乏培训而导致的人才流失的风险？其次，里德应该确保团队意识到组织的长期目标，并清楚地传达这个问题是如何阻碍他们实现目标的。最后，里德可以制订一个计划，包括团队将共同采取的具体步骤，以达到他们未来的理想状态。他要明白，即使是在一

你认为里德应该做些什么来帮助公司调整结构层次？ 四、组织结构的演变趋势 课后观看视频：《海尔集团：重新发明了管理，去官僚化的小微模式》	个小组织里,行为改变也是一个多步骤的过程。深思熟虑的变革管理计划是实现特久性成果的最好方法。

课堂小结：



板书设计：

一、组织设计的任务与影响因素

二、组织结构：机械式组织{ 直线制、职能制、直线职能制、事业部制、矩阵制 } 有机式组织

课后作业：

1. 什么是组织设计？组织层级和管理幅度是什么关系？
2. 基本的组织结构形式有哪些？简要说明各自的优缺点。
3. 观看 B 站视频：海尔集团：重新发明了管理，去官僚化的小微模式

推荐阅读文献：

1.周三多等，管理学——原理与方法，复旦大学出版社，2023 年 5 月；

2.苏慧文.海尔管理变革:市场链与业务流程再造[J].南开管理评论,2001,(01).

教学反思：

本次课场景实践环节学生参与度比较高，愿意分享自己的观点。
存在的问题是学生作笔记比较匆忙。课上偶尔要求老师在某页PPT上多停留一会儿。
下次课要在课前把PPT发给同学们，供学生预习及补充重点知识。

第五章　组织设计

授课题目	第三节 组织整合	授课时长	2 学时
教学目标	1.知识目标：了解正式组织与非正式组织的概念；理解管理幅度设计，掌握集权、分权与授权；理解正式组织与非正式组织的关系与整合；掌握直线与参谋的整合； 2.能力目标：培养学生对组织结构不同形式进行整合的能力； 3.素质目标：使学生正确理解集权与分权的关系。集权与分权各有优劣，重要的组织结构与组织历史、内外部环境相适应。我国地理范围广阔、民族众多，这个国情决定了我国实行人民代表大会制度，实行民主集中制；		
教学重点与难点	1.教学重点：正式组织与非正式组织的整合；直线与参谋的整合； 2.教学难点：层级整合；		
教学方法与手段	1.教学方法：讲授法、讨论法、案例法； 2.教学手段：学习通、板书；		

教学过程

/导入新课—复习导入/针对学生自学部分进行复习提问：

1.扁平化组织的优势有哪些？ 2.怎样增加组织结构柔性？

请 4 名同学回答（自主回答+提问回答）。教师总结。

/讲授新知/

第三节 组织整合

一、正式组织与非正式组织的整合

1.正式组织

正式组织：两个或两个以上的人围绕一个共同目标并经过有意识的、处于系统关系的物的要素、人的要素和社会要素组成的有机整体。在正式组织中，管理者要承担决策、沟通、激励与领导等职能。

2.非正式组织

非正式组织：独立于正式组织目标之外，以人际关系和谐为导向，以非理性为行为逻辑，受潜在的不成文规定约束的个体组成的集合体。

非正式组织的积极作用可以从满足职工的心理和社会交往等精神需要；融洽人际关系，强化合作精神；关心成员成长；增强组织稳定性；提高工作效率等方面考虑；非正式组织的消极作用可以从目标冲突；束缚个人发展；滋生谣言和形成不良压力等方面考虑；

[问题延伸]正式组织的含义：1.组织所进行的是同一系列组织目标密切相关的活动；2.组织是由规范体系、登记系统、信息沟通体制、有关组织成员行为的调整程序等构成的集合体；3.组织包含正式关系和非正式关系。参考文献：金东日《组织理论与管理》，天津大学出版社，2016:12-15.

[专业动态]非正式组织的积极与消极作用。参考文献：[1]金东日《组织理论与管理》，天津大学出版社，2016:137-138；[2]梁莞彤,徐文月,邓迪,等.传统体育赛事非正式组织文化研究——以顺德青年企业家协会龙舟俱乐部为例[J].旅游学刊,2024,39(05).

正式组织和非正式组织的关系：

	正式组织	非正式组织
目标不同	明确目标，以目标为导向开展活动，更加重视活动为组织带来的效益。	并不存在明确稳定的共同目标，追求的是和谐的人际关系和成员的归属感、满足感。
行为逻辑不同	要求成员按照组织人格行事，通过非人格化的规章制度约束成员行为。	尊重参与者个人人格，通过约定俗成的规则限制其行为，参与者的行为受情感支配。
结合紧密程度不同	严格的管理层级和岗位职责。	不存在明确的结构和层级，信息传递通道完全是开放的、发散的。
权威来源不同	领导者的权威来自职位性因素。	权威来自参与者的非职位性因素。
联系	非正式组织在正式组织之间或依附于正式组织成立；非正式组织对正式组织的活动产生影响。	

这部分内容由教师引导学生从目标、行为逻辑、组织结构结合紧密度、权威来源等方面思考，由学生提出自己的想法和观点，然后教师总结归纳、进行讲解。

3.正式组织与非正式组织的整合

（1）重视非正式组织的作用

（2）减少非正式组织的消极影响

[互动讨论]刚刚我们说了非正式组织有积极作用也有消极作用，那么正式组织与非正式组织的整合就要发挥非正式组织的积极作用，降低非正式组织的消极作用，那么如何做呢？

[场景实践]

伊莎贝拉·卡斯蒂洛(Isabella　Castillo))是一家咨询公司负责提供专业服务的副总裁，该公司旨在帮助 IT 行业的组织为顾客提供更好的服务，为此，伊莎贝拉需要在家办公的 16 名专业咨询师的协助。她的问题是:如何应对远程办公的实际情况——缺乏直接交流、缺乏同事情感、产生隔离感或处于决策圈之外等？对于咨询这种业务，远程办工确实意义重大，但是她应该如何保持与员工的联系并使他们参与其中？你会为伊莎贝拉带来什么建议？

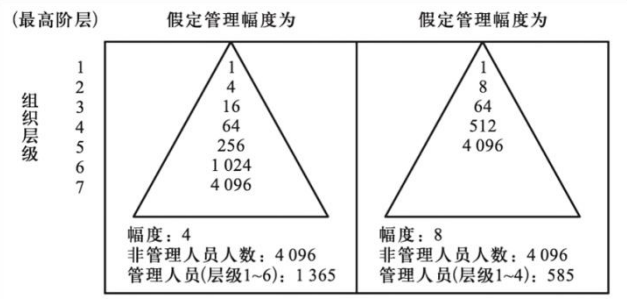
参考：
1.将员工发展纳入战略目标。
2.半年一次的交流会。
3.充分利用科技。
将员工发展纳入绩效考核体系，以确保交流与合作。半年一次的交流会为获得对管理优先级的认同提供了支持性的环境和机会。越来越多的协作工具使单纯的电话会议早已过时。

二、层级整合

1.管理幅度设计

层级整合是指组织在纵向设计中需要确定的管理幅度、层级数量以及体现了不同集权程度的各层级之间的权责关系。层级整合包括管理幅度设计、有效集权与分权和组织设计中的授权问题。

当组织规模一定时，管理幅度与组织层级呈现出反比例关系。管理幅度越大，同样规模的组织所需要的组织层级越少；反过来，管理幅度越小，组织层级也就越多。如一个非管理人员为 4096 人的组织，如图所示：



当管理幅度为 4 人 4 时，需要 6 个管理层级，管理人员数量达到 1365 人；当管理幅度为 8 人时，仅需要 4 个管理层级，管理人员数量相应缩减到 585 人。

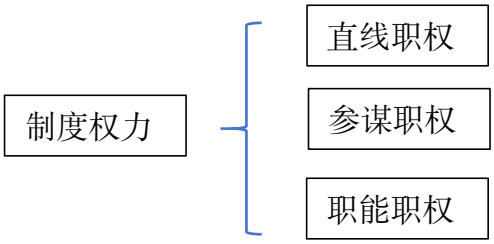
在梳理学生观点的基础上，教师总结：管理者的工作能力、工作内容、工作条件、被管理者的差异性等等。

[互动提问]哪些因素影响管理幅度的设计？也就是为什么有的职位管理的人多，管理的事项多？有的职位管理的人少，管理的事项少？

2.组织设计中的集权与分权

定义为影响力的权力主要包括三种类型：专长权、个人影响权与制度权（或称法定权）。专长权是指管理者因具备某种专门知识或技能而产生的影响能力；个人影响权是指因个人的品质、社会背景等因素而赢得别人尊重与服从的能力；制度权是与管理职务有关、由管理者在组织中的地位所决定的影响力。我们这里关心的主要是制度权力。也就是来自其职位的权力。

[知识点串联]权力的来源及其类型。



直线职权是管理者直接领导下属工作的权力。参谋职权是组织中的参谋人员拥有的某些特定的权力，比如咨询与建议；辅助决策。职能职权是管理者将部分职权授予其他个人或职能部门。在组织层级中，权力可以向高层集中即集权，也可以分散在各部门中，即分权。

[互动讨论]如果你是组织的管理者，你是偏好集权的方式还是分权的方式？

[思政元素]集权不等于专制，分权不等于民主。集权和分权受到太多因素的影响与制约，组织文化、组织运行机制、市场化程度、组织规模等等，最重要的集权和分权的程度符合组织的实际运行。我国地理范围广阔、民族众多，这个国情决定了我国实行人民代表大会制度，实行民主集中制。这是符合我国国情，是我国人民的选择。

[专业动态]+[问题延伸]集权和分权的原因。参考文献：周三多等《管理学——原理与方法（第七版）》，复旦大学出版社，2023:221-227

	集权	分权
定义	决策权集中在组织高层的一种权力系统	决策权分散在组织各部门的权力系统
优势	容易协调	参与性强，有利于增强归属感、认同感。
问题	决策所需时间增加，影响决策的效率和质量；影响下属部门管理者归属感和认同感。	协调困难。

集权倾向主要与组织的历史和领导的个性有关，但有时也可能是为了追求行政上的效率。过分集权会降低决策质量，降低组织适应能力以及降低组织成员热情；分权主要与组织规模、活动的分散性以及培养管理人员的需要。

学习通发布巩固练习题。

3.组织设计中的授权问题

分权和授权是两个极相似的概念，其实质都是权力的转移，但二者又有着本质的区别：分权是权力在组织系统中的分配，而授权是组织中的管理者将部门权授予下属或参谋，由其代为履行职责的一种形式；分权的主体是组织，而授权的主体是拥有职权的管理者；分权的对象是部门或岗位，内容全面，而授权的对象是具体的人员，授权内容也局限在上级管理者的部门职权；分权具有恒久性往往伴随着组织结构的调整而调整，授权则更加灵活，可以是长期性的，也可以是临时性的。

	分权	授权
本质不同	权力在组织系统中的分配	管理者将部门职权授予下属或参谋，由其代为履行职责
主体不同	组织	拥有职权的管理者
对象不同	部门或岗位，内容全面	具体的人员，内容局限
持续性不同	具有恒久性	更加灵活

[思政元素]在分权和授权的讲解中，培养学生的责任意识。权力与责任是一对孪生兄弟，权力的转移也就意味着管理者将相关工作的执行责任移交给被授权者，自身则承担授权和监管的责任。因此授权同时是一个明确责任的过程。

三、直线与参谋的整合

直线和参谋可能会因为统一指挥影响参谋发挥作用、轻视和抵制参谋、参谋高估自身作用、参谋不尽责等原因产生矛盾关系，那么通过整合实现二者的通力合作就称为组织设计的重要问题。

[互动讨论]作为管理人员，你的下属和你的参谋意见相左，你怎么办？

[案例分析]郑义的困扰

思考题：1.郑义和张高工的权力各来源于何处？2.这家下属企业在管理中存在什么问题?如果你是公司总经理助理,请就案例中该企业存在的问题向总经理提出你的建议以改善现状？学生讨论分析后，教师梳理总结。

案例来源：陈传明 龙静.《管理学》学习指南与练习.高等教育出版社，2019:88-89.

课堂小结：

组织整合其实就是组织结构的动态调整，因为组织是行动中的组织，所以组织结构不能一成不变，根据系统和权变的观点，组织内各要素需要整合，特别是正式组织与非正式组织、层级整合、直线与参谋之间的整合。这都是为了更好地实现组织目标。

在正式组织与非正式组织的整合过程中，要重视非正式组织的作用，减少非正式组织的消极影响；层级整合是指组织在纵向设计中需要确定的管理幅度、层级数量以及体现了不同集权程度的各层级之间的权责关系。层级整合包括管理幅度设计、有效集权与分权和组织设

计中的授权问题。

组织中存在两类管理人员：直线管理人员和参谋人员。二者关系如果处理得当，参谋人员能够为组织的决策提供必要的支持和服务；如果处理不当，有可能引起冲突，降低决策效率，危及组织健康。所以要明确职责关系、慎重对待参谋的设置。

板书设计：

一、正式组织与非正式组织：组织形式

二、层级整合：管理幅度、集权与分权、授权

三、直线与参谋整合：职能

课后作业：

1.什么是组织整合？组织整合包括哪些内容？

2.案例分析：一封辞职信　案例来源：陈传明 龙静.《管理学》学习指南与练习.高等教育出版社，2019:89.

推荐阅读文献：

1.周三多等，管理学——原理与方法，复旦大学出版社，2023：216-220；

2.金东日《组织理论与管理》，天津大学出版社，2016:135-138；

3.梁莞彤,徐文月,邓迪,等.传统体育赛事非正式组织文化研究——以顺德青年企业家协会龙舟俱乐部为例[J].旅游学刊,2024,39(05).

教学反思：

课上学生能够做到认真听课，前排到座率比较高，场景实践中学生乐于参与。

存在的问题是教师在讲解、解释核心概念时，学生兴趣下降。

在今后的教学设计中增加学生自主学习部分，让学生带着自己的理解去学习新知识，有助于学生加深对知识的把握。

第六章　组织文化

授课题目	第一节 组织文化概述 第二节 组织文化的构成与功能 第三节 组织文化塑造	**授课时长**	2 学时
教学目标	1.知识目标：了解组织文化的构成、影响因素、分类；理解组织文化的功能与反功能；掌握组织文化的概念；掌握并理解组织文化塑造； 2.能力目标：培养学生发挥组织文化功能，降低组织文化反功能的能力；培养学生塑造组织文化的能力； 3.素质目标：以华为为例，通过对我国企业发展历程中企业组织文化形成过程的关注，培养学生勇于创新、坚韧不拔的意志品质；		
教学重点与难点	1.教学重点：组织文化的概念与分类 2.教学难点：组织文化塑造		
教学方法与手段	1.教学方法：讲授法、讨论法、案例法 2.教学手段：互联网、PPT、板书		

教学过程

/导入新课—复习导入/

1.组织结构有哪些形式?

2.人员考核的基本要素有哪些?

3.组织整合的方式有哪些?

本次课的复习提问主要针对前面 4 课时的内容，同时对学生自学章节也设置了问题。检查学生的自学情况，以检查促进学生自学。

/讲授新知/

第一节　组织文化概述

一、组织文化的概念与分类

1.文化与组织文化：广义的文化=物质财富+精神财富。狭义的文化是指社会的意识形态以及与之相适应的制度和组织机构。

组织文化指的是一个组织在长期实践活动中形成的具有本组织特征的文化现象，是组织中的全体成员共同接受和共同遵循的价值观念、思维方式、心理预期、行为准则、团队归属感以及工作作风等群体意识的总称。

播放歌曲《声声慢》。这是一首时下流行的歌曲，你知道这首歌曲《声声慢》的情感表达借鉴了李清照的《声声慢.寻寻觅觅》吗？你还听过哪些带有中国文化元素的歌曲？你有没有尝试穿过古装？你有没有买过国潮产品？

[互动讨论]你们了解哪些典型的企业组织文化?

学生可利用网络等手段查阅典型的企业文化。给学生充足的时间把查找到的企业文化介绍清楚。

[思政元素]教师在总结学生意见的基础上，介绍华为的企业文化。华为崇尚“狼”文化，推崇“床垫文化”。任正非说，企业发展就是要发展一批狼。狼有三大特性：一是敏锐的嗅觉；二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神；三是群体奋斗的意识。“床垫文化”是从 1988 年华为创业以来留下的传统，华为初创时，几乎每个开发人员都有一张床垫，卷放在铁柜的底层，办公桌的下面。午休时，席地而卧；晚上加班，盈月不回宿舍，就这一张床垫，累了睡，醒了爬起来再干。一张床垫半个家，华为人携着这张床垫走过了

创业的艰辛。“床垫文化”意味着华为人艰苦创业、坚韧不拔，努力把智力发挥到最大值。通过华为企业文化的介绍，让学生了解企业创立发展的艰辛，正是由于创立人员艰苦奋斗、坚韧不拔、不屈不挠的精神，才有了今天的华为。所以要正视生活中的困难、挫折，勇敢地坚持下去。

2.组织文化的分类

（1）按照组织文化的内在特征分类

类型	特点
学院型组织文化	喜欢雇用年轻的大学毕业生，并为他们提供大量的专门培训和指导；为那些想全面掌握一种新工作的人而准备。
俱乐部型组织文化	非常重视适应、忠诚和承诺；资历是关键因素，年龄和经验至关重要；致力于把管理人员培养成通才。
棒球队型组织文化	鼓励冒险、革新和发明创造；会给予工作出色的组织成员以巨额奖酬和较大的自由度。
堡垒型组织文化	着眼于组织生存；虽然工作安全保障不足，但对于喜欢流动性和挑战性的人则具有一定的吸引力。

。

举例说明不同组织文化类型

（2）按组织文化对组织成员的影响力分类

①强力型组织文化：提供了必要的组织机构和管理机制；组织成员方向明确、步调一致。

②策略合理型组织文化：只有当组织文化适应于组织环境时，这种文化才是好的、有效的文化。

③灵活适应型组织文化：提倡信心和信赖感，组织成员之间相互支持。

（3）按组织文化所覆盖的范围分类

①主文化(dominant culture)。主文化体现的是一种核心价值观，它为组织大多数成员所认可。②亚文化(subculture)。亚文化是某一社会主流文化中一个较小的组成部分。存在于组织中的各种小群体，无论是正式的、有严格划分的子系统，还是非正式群体，都有其独特的亚文化。

[互动提问]你了解哪些我国不同民族的习俗或习惯？

[思政元素]通过主文化和亚文化的讲解，让学生了解我国民族众多，多民族相互团结的重要原因就是不同民族文化相互尊重，相互包容。

（4）按权力的集中度分类

类型	特点
权力型组织文化	常常由一个人或一个很小的群体领导，不太看重组织中的正式结构和工作程序。
作用型组织文化	内部有健全的正式规则、规章制度和工作程序，等级制度严格；不是一种有效的组织变革文化。
使命型组织文化	没有领导者，唯一需要服从的就是任务或者使命本身，成员之间地位平等；容易产生恶性的“政治紊乱”。
个性型组织文化	既以人为导向、又强调平等的文化；富有创造性，孕育新观点，允许每个人按照自己的兴趣工作，同时保持相互有利的关系。

[专业延伸]组织文化早在霍桑实验中就被提到过，20 世纪 80 年代，组织文化一词开始受到我国学术界和组织管理人员的广泛关注。80 年代组织文化的研究以探讨基本理念为主，90 年代的组织文化测量以奎因的竞争价值理论模型为基础。参考文献：[1]徐倩.企业加强组织文化建设的路径研究[J].企业改革与管理,2024,(01):153-155.[2]王庆燕,石金涛.组织气氛与组织文化的研究脉络与异同[J].中国软科学,2005,(09):112-119.

（5）按文化、战略与环境的配置分类

类型	特点
适应型组织文化	把战略重点集中在外部环境上；鼓励那些支持组织去探寻、解释和把环境中的信息转化成新的反应性能力的准则和信念。
愿景型组织文化	适用于那些关注外部环境中的特定顾客但不需要迅速改变的组织；管理者建立一种共同愿景，使组织成员都朝着一个目标努力。
小团体型组织文化	强调组织成员的参与和共享；非常看重其在外部环境快速变化中取得优异绩效对组织成员的依赖性。
官僚制型组织文化	具有内向式的关注中心和对稳定环境的一致性定位；遵循传统和随之确定的政策与实践是达到目标的一种方式。

学习通上发布练习题，主要是帮助学生巩固组织文化的分类。让学生匹配分类标准及具体的分类类型。

二、组织文化的特征（略讲）

组织文化具有独特性、长期性和可塑性。除此之外，还有以下特征：精神性、系统性、相对稳定性、融合性。

三、组织文化的影响因素

1.外部因素

一是民族文化。民族文化是指世界上各民族在其长期历史发展过程中创造和积累起来的具有本民族特征的文化。二是制度文化。制度文化是指人类适应自身生存和社会发展需要而主动创建的规范体系，其核心内容是国家的政治制度、法律制度和经济制度。三是外来文化。在全球化背景下，不同文化之间也相互交流、相互融合、相互渗透。这种变化必然会对组织的经营哲学、思维方式、行为准则产生一定的影响和冲击，也促使组织文化更具开放性。

谈谈中西方文化交流的那些事。“丝绸之路”、佛教的传入等。

2.内部因素

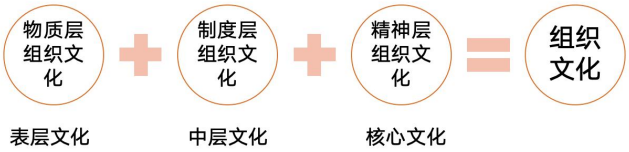
一是领导者的素质。一个组织在创立和成长初期，创始人的核心价值观及行为风格自然会直接影响该组织的文化形成。二是组织成员的素质。组织成员不管处于哪个层次，都会受到组织文化的影响和约束，但同时都能反作用于组织文化。三是组织发展的不同阶段。组织自身在整个循环过程中的不同发展阶段，会相应地、有所侧重地致力于组织文化建设。

[问题延伸]组织发展的不同阶段。具体来说，组织在初创期往往急于求成，热衷于抢市场、抓机遇，因全身心关注并积极应对组织外部环境，无暇顾及组织内部的规范管理，此时容易形成短视和追求功利的文化氛围。当组织进入成长期后，其各项事业顺利发展，组织文化初步形成，这是塑造组织文化的关键时期。组织领导者要抓住时机，从长计议，塑造可以永久传承的优秀组织文化。进入成熟期后，组织文化基本形成，此时组织领导者要防范惰性习惯致使组织文化缺乏生命力，一旦发现组织文化已不适应组织发展的要求，就应当机立断，实施组织变革，通过组织文化的进化和升华，防止组织走向衰退。推荐文献：周三多等《管理学——原理与方法（第七版）》，复旦大学出版社2023:271-277.

第二节　组织文化的构成与功能

一、组织文化的构成

组织文化有物质层、制度层和精神层三个基本层次构成。



制度层的组织文化主要是指组织文化中对组织及其成员的行为产生规范性、约束性影响的部分，包括具有组织特色的各种规章制度、道德规范和行为准则，以及组织中分工协作的组织结构。制度层的组织文化集中体现了物质层的组织文化和精神层的组织文化对组织及其成员的要求，是潜层次的精神层组织文化（核心文化）向表层的物质层组织文化转化的中介。

重点讲解制度层的组织文化

请学生举例说说物质层组织文化和精神层组织文化。
物质层组织文化如：工作流程、文化设备、生产环境、logo 等；精神层组织文化如：组织价值观、职业道德、敬业精神等

二、组织文化的功能

组织文化的功能：一是导向功能，引导组织的价值取向及行为取向。二是凝聚功能，融合人们的理想、信念和情操，培养和激发其群体意识。三是激励功能和约束功能，组织观与行为规范。四是辐射功能，对社会产生影响。五是调适功能，帮助新加入组织的成员尽快适应组织。

三、组织文化的反功能

[互动讨论]组织文化有没有反功能？有什么反功能？先让学生自主发言。对学生答案进行总结的同时解释具体内容。更易于形成思维定式，这是组织文化变革的障碍；组织丧失其成员构成多样化带来的优势，决策单调；组织难以融合，这是组织并购的障碍。

第三节 组织文化塑造

一、选择价值观

[提问互动]为什么要塑造组织文化？引导学生从组织文化的功能角度进行分析。

组织文化塑造指组织有意识地发扬其积极、优良的文化，摒弃其消极、劣性的文化的过程。

塑造组织文化的第一步就是选择价值观：

1.组织价值观要体现组织宗旨和发展战略与方向，要立足于本组织的实际，根据组织自身的使命、宗旨、目标、环境、习惯和组织方式等，结合本组织自身的性质、规模、技术特点、人员构成等因素，选择适应组织发展需要的组织文化模式，以利于在组织与组织成员之间达成共识。

2.组织价值观要与组织文化各要素之间相互协调。要协调好组织价值观与组织环境、组织树立的典型模范、组织内部的文化仪式以及文化网络等各组织文化要素的关系，确保各要素之间相互组合与匹配的科学性，以实现组织文化系统的整体优化。

3.组织价值观要得到组织成员和社会的认可与接受良好的价值观应当能够凝聚全体组织成员的理想和信念，融合其行为，进而成为鼓励组织成员努力工作的精神力量。

二、强化认同

在选择并确立了组织价值观和组织文化模式后，应采取有效的方式进行强化，具体作法包括：广泛宣传、培养和树立典型、加强培训和教育。

三、提炼定格

成熟的组织价值观和组织文化模式的形成不是一蹴而就的，必须经过精心分析，分析比较组织成员对组织文化实际认同的结果与原来所做的方案之间的差距，找出可吸收的有关专家和组织成员的合理意见与建议，取其精华去其糟粕，对经过科学论证和实践检验的组织精神、组织价值观、组织伦理与行为，予以条理化、完善化和格式化。

四、巩固完善

通过建立规章制度、领导者率先垂范巩固完善组织文化。为什么领导者以身作则可以巩固完善组织文化？原因：领导者自身的模范行为具有一种感召力和导向性，对广大组织成员会产生强大的示范效应。

【案例分析】通久公司的组织文化塑造

思考题 1.组织创始人或高层领导是组织文化的缔造者、传递者和维持者。案例中的民营创始人在组织文化形成中有哪些具体影响方式？

2.一些人认为组织文化的形成主要是自上而下的，也有人认为组织文化的形成需要员工的参与，你认为员工互动和参与对民营企业组织文化形成之间的关系是怎样的？

案例来源：陈传明 龙静.《管理学》学习指南与练习.高等教育出版社.2023:114-115.

课堂小结：

任何组织的良好运行和发展，都得益于一种无形的软力量的协调和凝聚作用，这种力量就是被称为“管理之魂”的组织文化。组织文化影响着计划、组织、人事、领导和控制等各项管理职能的实施方式”。

组织文化指的是一个组织在长期实践活动中形成的具有本组织特征的文化现象，是组织中的全体成员共同接受和共同遵循的群体意识的总称。根据不同的分类标准，组织文化可以划分为不同的类型。

组织文化由表层文化、中层文化和核心文化构成，组织文化既有凝聚、激励等功能也具有阻碍组织变革等反功能。组织文化塑造要经历选择价值观、强化认同、提炼定格与巩固完善等过程。

板书设计：

一、组织文化概述：群体意识

二、组织文化的构成与功能

三、组织文化塑造

选择价值观——强化认同——提炼定格——巩固完善

课后作业：

1.学习通发布课后练习题

2.利用网络资源自选企业，分析其组织文化塑造过程。

推荐阅读文献：

1.周三多等，管理学——原理与方法，复旦大学出版社，2023 年 5 月，258-277 页；

2.钟葳.组织文化对政府数据共享的影响机理分析:一个有调节的中介模型[J].湖南科技大学学报(社会科学版),2024,27(01):159-166.

教学反思：

通过学生互动回答和提问点名相结合的方式一定程度上保证了学生的课堂参与率.

存在的问题是在讨论环节，学生参与情况良好但缺少互动.

在今后的教学设计中，教师要引导学生去评述别人的想法和观点。

第七章　领导的一般理论

授课题目	第一节 领导的内涵与特征 第二节 领导与领导者	授课时长	2 学时
教学目标	1.知识目标：掌握领导的本质；了解领导权力的来源和领导三要素，了解独裁与民主两种领导行为；理解领导者特质理论；掌握领导的内涵；掌握管理方格理论； 2.能力目标：培养学生具备可靠性、自信、精力充沛、社会交往技巧等领导者特质的能力； 3.素质目标：通过对领导权力来源与领导者特质的讲解，强调无产阶级的领导者不是社会的主人而是社会的公仆，培养学生树立正确的权力观；		
教学重点与难点	1.教学重点：领导权力的来源；领导者特质理论； 2.教学难点：管理方格理论		
教学方法与手段	1.教学方法：讲授法、讨论法、案例法 2.教学手段：PPT、板书、学习通		

教学过程

/导入新课-案例导入/

教师课上给出案例《苹果解雇乔布斯》

案例梗概：有些故事好得让人难以相信，史蒂夫·乔布斯在苹果公司的经历就是其中之一。他是公司的联合创始人,虽然他被解雇了,但随后他回来拯救了公司。从这个故事中，让学生总结、归纳乔布斯作为苹果领导人的重要性。

案例来源：斯蒂芬.罗宾斯，玛丽.库尔特.《管理学（第15版）》，中国人民大学出版社，2023:429-430.

/讲授新知/

第一节　领导的内涵与特征

一、领导与管理

[互动讲解]领导都做什么？学生可以充分表达自己的观点

领导是一个在特定情境中，通过影响个体或群体的行为来努力实现目标的过程。

		领导	管理
职能范围不同		领导是管理的一个部分。	
权力来源不同		权力源于其所在职位，也可以源于个人	权力来自组织结构，具有合法性和强制性
主要功能不同		领导能带来变革	管理是为了维持秩序，高效的实现目标
发挥功能的途径不同	目标制定过程	注重宏观方面，战略目标	强调微观方面，计划和预算
	人力资源配备	通过愿景目标和战略影响组织成员	根据职位的要求配备人才
	计划执行方式	授权和激励	监督和控制

[问题延伸]管理和领导通过不同的途径发挥它们的功能：首先是目标制定过程。管理强调微观方面，通过计划和预算过程，确定几个月到几年的短期目标，安排详细步骤和资源实现计划目标；领导注重宏观方面，着重于较长时间范围的远期目标的确立，并为其制定有一定风险性的战略。其次是人力资源配备。管理按照计划的需要构建组织，安排人员，根据职位的要求挑选、培训专业化的人才，保证组织按照正确的方式做事；领导通过愿景目标和战略影响组织成员，形成联盟，加强合作，使得整个群体朝着正确的方向前进。最后是计划执行方式。

管理也需要协调他人的工作以达到组织目标，那么如何区分领导与管理？通常认为领导和管理主要存在以下差异：

第一，两者的职能范围不同。从管理过程理论来说，领导是管理的一个部分，管理除了领导职能，还包含了决策、组织和控制。

第二，第二，两者的权力来源不同。管理的权力来自组织结构；领导的权力可以来源于其所在职位，也可以来源于其个人。

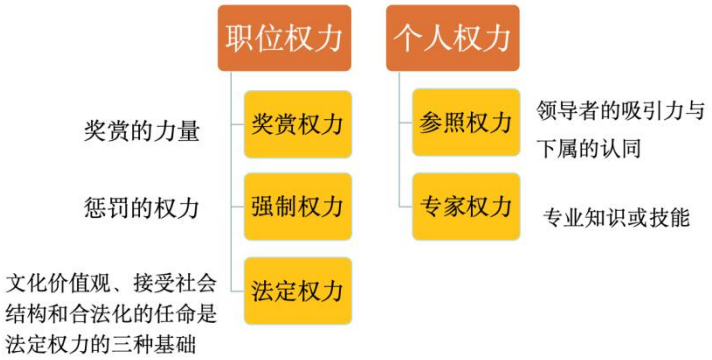
第三，两者的主要功能不同。管理是为了维持秩序。领导则能带来变革，比如实现组织活动方向与方式的创新。

管理侧重于通过详细的监督和控制解决问题，保证计划执行；领导倾向于通过授权和激励等方式鼓舞组织成员迎接挑战，完成任务。

串联知识点：科层制及其权力来源。

二、领导权力的来源

领导权力来源于两个方面：一是职位权力，是与领导者的职位相关的，其在组织中的职位赋予了他们奖赏、惩罚和指挥下属的权力。包括：奖赏权力、强制权力、法定权力；二是个人权力，是与职位无关，而与领导者个人的魅力或专业知识有关。包括：参照权力与专家权力。



第一，奖赏权力。是一种能够对他人进行奖赏的权力，奖赏的力量随着下属认为领导可以给予奖励或去除负面影响而增强。最重要的是领导给予的奖赏要与下属的需求相一致。

第二，强制权力。这是一种惩罚的权力。虽然强制权力也来自下属的预期，但与奖赏权力相反，假如下属工作无法达到要求，将会被领导处罚。强制权力利用下属对可能遭受到的惩罚的在意和恐惧对其产生影响力，但往往会带来不满与对抗，需要谨慎使用。

第三，法定权力。这种权力是指特定职位和角色被法定的、公认的正式权力。法定权力之所以存在，是由于下属内化的价值观，下属接受领导有一种合法的权力来影响他，而且他有义务去接受这一影响。文化价值观、接受社会结构和合法化的任命是法定权力的三种基础。以上三种权力是与领导者的职位相关的，其在组织中的职位赋予了他们奖赏、惩罚和指挥下属的权力，因此被统称为职位权力。

第四，参照权力。这种权力源于领导者个人的特征，当领导者对下属非常有吸引力时，下属就会渴望与领导者有关联，有了关联又会

希望关系更加密切并能够保持，此时领导者就对下属有影响力。领导者个人特征对下属的吸引力越大，下属的认同感越高，参照权力就越大。

通过互动提问、举例说明丰富课堂形式。

第五，专家权力。这种权力产生于领导者个人的专业知识或技能。专家权力的大小取决于领导者知识的完备程度，或下属对于领导者具备特定的知识的知觉。参照权力和专家权力与职位无关，而与领导者个人的魅力或专业知识有关。

[思政元素]恩格斯说权力："一方面是一定的权威，不管它是怎样形成的，另一方面是一定的服从，这两者都是我们不得不接受的，而不管社会组织以及生产和产品流通赖以进行的物质条件是怎样的。"我国从古至今关于领导特质的要求：从修身齐家治国平天下到仁义礼智信再到德能勤绩廉。引导学生树立正确的权力观。

三、领导三要素

领导三要素是领导者、被领导者与领导情境。领导者是这一行为的主体，也是权威和影响力产生的主要来源；对领导者研究主要集中于领导者的个人特质和行为特征。

[专业动态]经济全球化对企业领导提出了新要求。主表现在在建立愿景、信息决策、有效沟通等方面。参考文献：周三多等《管理学——原理与方法（第七版）》，复旦大学出版社，2023:288-290

被领导者是这一行为的客体，他们也会对领导行为的效果产生影响。权威真正的确立在于被领导者的接受程度，因此被领导者的特征决定了实施何种领导行为最为有效。

领导行为还应随着组织情境的变化而调整：既包括任务结构、职位权力、工作特征等组织内部环境，也包括社会文化等组织外部环境。

领导=f（领导者，被领导者，情境）

第二节　领导与领导者

一、领导者特质理论

1.领导者特质理论

- **托马斯·卡莱尔（起源）**
  "伟大人物"假设；历史是由非凡领导的力量形成的，成功的领导基于领导者个人特质。
- **拉尔夫·斯托格迪尔**
  可靠性、社交性、主动性、坚持、自信、警觉、合作性、适应性。
- **理查德·曼恩**
  调整能力、外向性、支配性、阳刚性、保守主义。
- **马克·赫根**
  精力充沛、随和、责任感和情绪稳定性。

[问题延伸]蒂姆西·贾吉等学者五大人格特质理论的领导采取了两个标准：领导涌现和领导有效性。领导涌现指的是一个个体是否或在多大程度上被他人视为领导者，而这些人通常对该个体的表现只有有限的信息；领导有效性指的是一个领导者在影响和指导其团队行动达到目标过程中的表现。

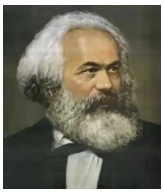
蒂姆西·贾吉：基于五大人格特质理论的测量。在绝大多数情况下外向性、情绪稳定性、经验开放性和责任感都对领导有影响，而其中外向性更是在不同研究设置中都对领导有着一致的影响。

[开放式讨论]你认为领导者应该具备哪些特质最重要？（说出三种）

柯克帕特里克、洛克：基于对领导力过程的关注。六个关键特质：内在驱动力、领导动机、诚实与正直、自信、认知能力，以及工作相关知识。

中国古代也有着对领导和管理的论述，而多数学派谈及这一问题时，都认为成功领导的第一要素就是领导者个人的素质。领导者要严格要求自己，以身作则，正如孔子所说“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从”。

学习通发布练习题巩固提升。

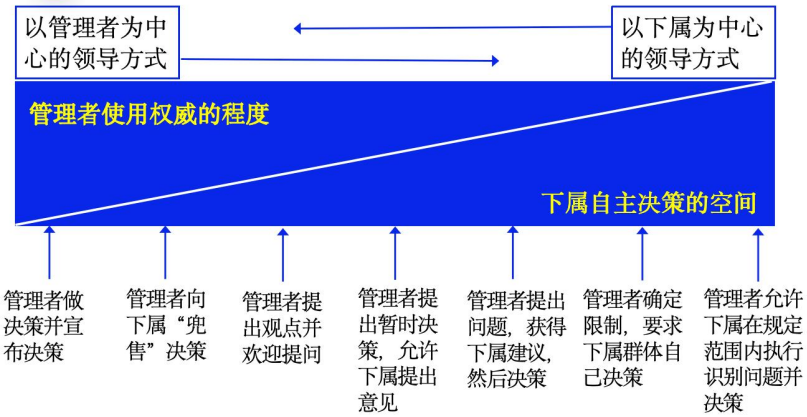


[思政元素]在马列主义的著作中也提及了对领导者素养的要求，马克思、恩格斯强调无产阶级的领导者不是社会的主人而是社会的公仆，虽然形式发生了改变，但是他们仍然要带领和组织人民群众从事生活和生产活动，实现建设目标，这些领导者无论在政治思想、道德品质还是文化知识上都要具备一定的素养，如列宁提到领导者“不能不是在技术方面具有丰富经验和多种科学修养的人”。

二、领导者行为理论

1.独裁与民主— 库尔特·勒温

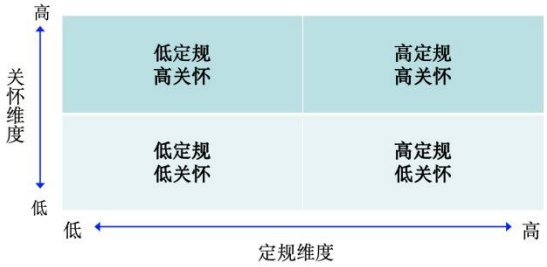
在实际工作中，要么独裁、要么民主的极端领导风格并不多见，大多数是介于两者之间的。即领导者连续统一体理论（罗伯特·坦南鲍姆、沃伦·施密特）



2.定规与关怀（俄亥俄州立大学）

定规维度：领导者确定和构建自己和下属的角色，以实现组织的目标。

关怀维度：领导者信任和尊重下属，期望与下属建立温暖、和谐的人际关系。



3.管理方格理论（罗伯特·布莱克和简·莫顿）

管理方格理论(management grid theory)致力于探讨什么样的领导

[问题延伸]管理方格理论（9.9）方格的发展阶段：这两位作者还根据自己从事组织开发的经验，总结出向 9.9 管理方式发展的五个阶段的培训：阶段 1：组织的每个人都卷入方格学习，并用它来评价自己的管理风格。阶段 2：进行班组建设，以健全的协

方式可以使资源更有效地转变为结果，罗伯特·布莱克和简·莫顿认为以生产为中心和以人为中心的领导方式是可以同时存在的，它们不同程度的结合产生多种领导方式。为此，两位研究者设计了一张方格图,横轴代表对生产的关心，包括结果、绩效、利润、任务的完成等，纵轴代表对人的关心，包括上级、下级、同事、客户等。这两个维度都可以看作一种程度大小的尺度，分别被分为从 1 到 9 的 9 格，1 表示关心程度很低，9 表示很高程度的关心，两者相结合，形成全图的 81 个小方格。在这些方格中具有代表性的有 5 种：

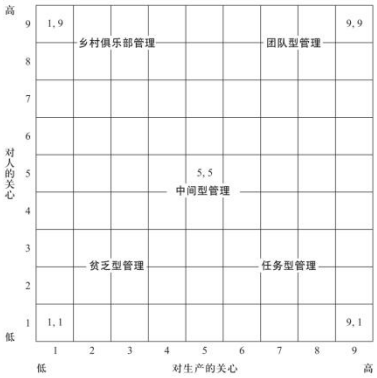


图 9-4　管理方格

一是(1,9)方格：乡村俱乐部管理

这类领导方式对生产较少关心，对人们高度关心，努力创造一种愉快、友好、让人满意的工作氛围。

二是(9,1)方格：任务型管理

这类领导方式高度关心生产，很少关心人，为达到生产目的，常常会强制人们去完成必要的任务。

三是(1,1)方格：贫乏型管理

这类领导方式对生产和人都极少关心，也并不觉得这两方面的需求之间有什么矛盾，管理者希望大家都不要互相妨碍，他们自己虽然在场却几乎不发挥领导作用。

四是(9,9)方格：团队型管理

这类领导方式把对生产的高度关心和对人的高度关心结合起来，建立成员之间健全和成熟的关系，鼓励组织成员参与决策并努力工作，以实现组织的目标。

五是(5,5)方格：中间型管理

这类领导方式对生产和对人的关心都是适度的，其基本假设认为，极端会引起矛盾，因此需要折中，用放弃某种东西的一半来换取另一种东西的一半，以寻求一种平衡。

布莱克和莫顿认为(9,9)方格的领导方式是最有效的，既能够提高

作文化取代陈旧的传统、先例和过去的实践，建立优秀的目标，增强个人在职位行为中的客观性等。阶段 3：群体间关系的开发，利用一种系统性的构架来分析群体间的协调问题恰当地利用好群体间的对抗以从中发现组织中存在的管理问题，利用这种有控制的对抗和识别为建立一体化所必须解决的症结问题，为使各单元之间的合作关系不断改善作下一次实施计划。阶段 4：设计理想的战略组织模型，要明确确定最低限度的和最优化的公司财务目标，在公司未来要进行的经营活动、要打入的市场范围和特征、要怎样创造一个能够具有协力效果的组织结构、决策基本政策和开发的目标等方面有明确的描述，以此作为公司的基本纲领，作为日常运作的基础。阶段 5：贯彻开发。研究现有组织，找出目前营运方法与按理想战略模型的差距，明确企业应该在哪些方面进行改进，设计出如何改进的目标模式，在向理想模型转变的同时使企业 正常运转。布莱克和莫顿认为，通过这样的努力，就可以使企业逐步改进现有管理模式中的缺点，逐步进步到 9.9 的管理定向模式上。

通过互动提问与主题讨论丰富课堂形式，使学生保持注意力。

员工的满意度，又能够带来高的生产效率。 三、团队领导理论 这一理论认为：高层管理人员是有限理性的；了解整个高层管理团队的特征有助于更好地预测组织绩效；运用人口统计学变量并不能精确代表管理人员的认知和价值观。 [场景实践] 布里安娜·波特(Brianna Porter)是一家非营利组织的负责人，该组织为她所在社区有困难的青少年提供支持项目。最近,她被提拔为一个筹款团队的负责人,负责接触当地企业和富人，以确保维持组织运转的资金。她最初采取了不干涉的方式，并鼓励工作人员自己决定向谁筹款。但现在捐款在减少，她知道她需要干预。 关于如何支持她的团队，你能给布里安娜什么建议？	参考：你可能很清楚自己想要实现什么，但更重要的是，你的团队要有同样的愿景。如果你的团队不知道如何实现这个目标，那么你们就不可能朝着同一个目标努力。要努力参与进来，与你的员工见面，并为如何取得成功提供明确的方向，这样你的团队对自己的能力有信心，并能实现期望。如果你希望你的团队努力工作以产生高质量的成果，你必须以身作则，向他们展示这是可以做到的。

课堂小结：

领导是管理工作的重要内容。孔子认为领导应该以道德规范为基础，用教育的方式让人民更好地认识世界，开展工作；老子认为最好的领导是“无为而治”；马克思主义理论强调对社会的领导绝不是对人民的统治和剥削，而是为人民服务。那么，什么是领导？什么是有效的领导行为？本节课讨论了关于领导的这些基本问题。

领导是一个在特定情境中，通过影响个体或群体的行为来努力实现目标的过程。领导的权力来源于江上权力、强制权力、法定权力、参照权力和专家权力。

领导三要素：领导者、被领导者与情境。领导者理论包括领导者特质理论、领导者行为理论、领导者团队理论。

板书设计：

一、领导的内涵与特征　领导=f（领导者，被领导者，情境）

二、领导与领导者

（一）领导者特质理论

（二）领导者行为理论

（三）领导者团队理论

课后作业：

1. 你是如何理解“领导”这一管理术语的？
2. 简述领导者权力体系的来源及构成。
3. 虽然没有任何迹象说明领导能力来源于家庭的遗传或者一些特别的个人特质，并且无论你是否具备这些天生条件，你都可以成为一个有效的领导者。但是，一般认为作为一名领导者，必然具备一些基本特质。这些特质主要有哪些？

推荐阅读文献：

1.周三多等，管理学——原理与方法，复旦大学出版社，2023 年 5 月，283-301 页；
2.斯蒂芬.罗宾斯，玛丽.库尔特，管理学，刘刚等译，中国人民大学出版社，2023 年 3 月，419-449 页；

教学反思：

在讨论部分，教师引导学生思考其他人的观点，增强了学生间的交流。
存在的问题是：理论部分的讲解学生接受比较难，知识点掌握不准确。
在今后的教学设计中，增强即时检测、案例分析与学生实践参与部分。

第七章　领导的一般理论

授课题目	第三节 领导与被领导者 第四节 领导与情境	授课时长	2 学时
教学目标	1.知识目标：了解领导者角色理论，了解文化背景与领导的关系；理解领导-成员交换理论，理解豪斯的路径—目标领导理论；掌握情境领导模型与领导者角色理论，掌握费德勒的权变领导理论； 2.能力目标：培养学生运用领导者与被领导关系理论、领导与情境关系理论分析企业组织领导过程的能力； 3.素质目标：在理解领导理论的基础上，引导学生了解我国从古至今关于领导特质的要求，深入理解我国的人才强国战略；		
教学重点与难点	1.教学重点：领导者角色理论； 2.教学难点：情境领导模型；		
教学方法与手段	1.教学方法：讲授法、讨论法、案例法； 2.教学手段：PPT、板书、学习通；		

教学过程

/导入新课-复习导入/：

1.领导者团队理论的核心观点是什么？　2.领导三要素都是什么？

/讲授新知/

第三节　领导与被领导者

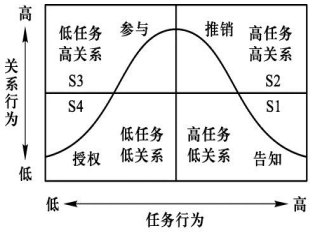
一、SLM 情境领导模型

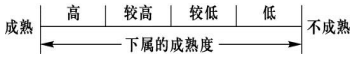
保罗·赫塞和肯尼斯·布兰查德开发了情境领导模型(situational leadershipmodel,SLM)。他们认为有效领导和无效领导的差异并不是领导者的行为本身，而是领导者行为和实施情境的匹配。

在情境领导模型中，领导者的行为首先被分为两个维度，任务行为和关系行为。

任务行为是指在多大程度上领导者倾向于确定组织成员该做什么以及怎么做。高任务行为的特点是组织模式、沟通渠道和完成任务的具体方式被清晰定义；关系行为是指在多大程度上领导者倾向于通过开放的沟通，给予下属充分利用潜能的机会。高关系行为的特点是社会情绪的支持、友谊和相互信任。

据此他们将领导风格由两个维度扩展为四个象限：





告知(S1,高任务/低关系行为)：领导者下达命令，明确何时、何地、如何去做，并监督执行。

推销(S2,高任务/高关系行为)：领导者向下属解释自己的决策，并提供支持行为。

参与(S3,低任务/高关系行为)：领导者让下属参与决策，自己提供便利条件给予支持。

授权(S4,低任务/低关系行为)：下属自己独立解决问题。

由教师给出四个象限，让学生结合刚刚讲的关系行为和任务行为，来分析每个象限的特点。

情境指的是下属成熟度，领导应该根据下属成熟度去匹配相应的领导者行为。成熟度被定义为承担责任的愿望和能力，它与下属的心理年龄而非时间年龄相关。因此成熟度也被分为两个方面：心理成熟度和工作成熟度。前者指的是下属主动承担责任、获得成就的愿望，后者指的是下属的工作能力，包括与任务相关的受教育程度、经验技术等。

[互动提问]领导三要素是领导、被领导者与情境。那么情境领导模型为什么没有归入情境因素而却纳入被领导者因素理论呢?

提问而不需要学生回答。抛出问题，让学生好奇，从而引出下面的内容。

这两个方面将下属成熟度划分为四种情况。由低到高分别为：

下属成熟度	对应特征	领导方式
R1	成熟度低；既不愿意，也没有能力承担分配的工作任务。	S1
R2	成熟度较低；愿意从事分配的工作任务，但不具备完成工作的能力。	S2
R3	成熟度较高；具有从事分配的工作任务的能力，但却不愿意去做。	S3
R4	成熟度高；既愿意也有能力去完成分配的工作任务。	S4

R1:成熟度低。下属既不愿意，也没有能力承担分配的工作任务。

R2:成熟度较低。下属愿意从事分配的工作任务，但不具备完成工作的能力。

R3:成熟度较高。这些下属具有从事分配的工作任务的能力，但却不愿意去做。

R4:成熟度高。这些下属既愿意也有能力去完成分配的工作任务。

[问题延伸]情境领导模型的运用分三步：第一步是识别对员工的任务和要求；第二步是判断和评估员工的准备度；第三步是选择适宜的领导风格。

[专业动态]对于师生关系，特别是导师和研究生的关系，就可以运用情境领导模型予以分析，可以根据师生关系建立二维矩阵，分析不同类型的师生关系的特征。参考文献：赵阔,张海生.博士生独立研究能力的形塑过程及养成策略——基于情境领导理论的模型建构与分析[J].学位与研究生教育,2023,(03):71-79.

情境领导模型强调有效的领导应该根据下属的成熟度去匹配相应的领导者行为，而不存在一般意义上最好或最差的领导。当下属既不愿意也没有能力承担某项任务时(R1),领导者应当提供直接而明确的指导，提高组织生产率(S1)。当下属虽然还不具备能力做出重要决策，但是有完成任务的意愿时(R2),领导者应当与其进行友好的互动，帮助下属明确自己的角色和任务完成标准，提高对他们的信任与支持(S2)。当下属有能力承担任务，却没有工作意愿时(R3),领导者应当减少直接指挥的行为，让下属提出自己解决问题的方案，以增加他们的成就感，并在需要时提供便利与支持(S3)。当下属既愿意又有能力去承担任务时(R4),领导者应当放手，只需授权并充分信任地让下属自己寻找方向，解决问题，不需要做太多工作(S4)。

二、领导-成员交换理论

与赫塞—布兰查德情境领导模型相同，领导—成员交换理论(leader-memberexchange,LMX)也认为领导者并不是以同样的领导行为对

待所有下属，而是对于不同特点的下属会采取不同的领导方式。下属的差异性在情境领导模型中指的是下属成熟度，而在这一理论中指的则是领导和下属的关系。根据关系的不同，领导者将下属分为圈内人(in-group members)和圈外人(out-group members)。圈内人与领导者关系密切，得到更多的关注、信任、资源和支持，作为交换，圈内人回报以忠诚和超越角色的努力工作。圈外人与领导者的关系质量较低，这样的下属只能获得较少的指导和资源，以及有限的信息，从而不利于他们的工作和职业生涯。

1 个关键差异：领导和下属的关系

2 个类别：根据关系的不同，领导者将下属分为圈内人和圈外人

3 个阶段：角色发现——角色开发——角色实现

4 个维度：贡献，情感，忠诚，职业尊重。

[巩固练习]教师给出数字 1，2，3，4，由学生回答代表的内容。

三、领导者角色理论

主要观点：管理者需要在不同的角色间进行转换。角色是指属于一定职责或地位的一套有条理的行为。角色是指属于一定职责或地位的一套有条理的行为。

知识点串联：了解明茨伯格：管理的本质是协调、经理角色理论。“管理领域伟大的离经叛道者”。

明茨伯格认为，10 种角色形成一个结合起来的整体，管理者是一个投入—产出的系统，权威和地位产生人际关系方面的角色，这方面的角色导致投入（信息），而这又导致产出（信息和决策）。领导者的角色是 10 种角色中最显著的一种角色，也是管理者权力最明显的表现。

角色	描述	特征活动	
挂名首脑	象征性的首脑	签署法律文件，接待来访人员	人际关系
领导者	负责对下属激励和鼓励；负责用人、训练和交际	针对下属的所有管理活动	人际关系
联络者	维持与外界的联系以	回函；涉及组织外的人的其他工作	人际关系
监听者	组织内、外部信息的神经中枢	对各种接收信息的邮件和联系进行处理（如阅读期刊，现场视察）	信息传递
传播者	把企业以外的信息传播给组织成员	向下属提供信息的口头联系（如检查工作会议，即时的信息交流）	信息传递
发言人	把组织信息传递给组织以外的人	召开董事会，处理向组织以外的人传递信息的邮件	信息传递
企业家	制定改进性方案来从事变革；监督	涉及发起和设计改进性方案的战略和检查会议	决策制定
故障排除者	在组织面临重大的、未曾预料的故障时，负责采取补救行动	涉及故障和危机的战略会议和检查会议	决策制定
资源分配者	负责对组织的所有资源进行分配	时间安排；预算编制	决策制定
谈判者	在重大的谈判中负责代表组织	谈判	决策制定

[专业动态+思政元素]中国是一个高权力距离、高集体主义和注重长期结果的国家，家长式领导是华人企业中普遍存在的一种领导行为。家长式领导包含三个维度，即权威领导、仁慈领导和德行领导。其中，权威领导主要包括专权作风、贬抑部属能力、形象修饰、教诲行为等；仁慈领导主要包括个别照顾、维护面子等；德行领导则主要包括公私分明、以身作则等行为。一些学者对我国台湾和大陆的企业中的家长式领导行为的有效性进行了研究。多数研究发现，家长式领导中的仁慈领导和德行领导对员工的态度和绩效有正向预测作用，而权威领导行为则与员工态度和绩效呈负相关关系。

也有一些学者指出，虽然家长式领导是中国文化背景下的一种特有的领导行为，但是家长式领导的“人治”特点将会阻碍企业的变革。在转型经济环境下，中国企业领导者的典型行为主要包括开拓创新、协调沟通、设定愿景、关爱下属、监控运行和展示权威等，这些领导行为也大大超出了家长式领导行为的范畴。参考文献：[1]吴春波、曹仰锋、周长辉：《企业发展过程中的领导风格演变：案例研究》，《管理世界》2009 年第 2 期。[2]罗婷婷.双元视角下中国家长式领导文化的特征与现代化革新[J].领导科学,2023,(06):48-52.

[开放式讨论]你认为中国的企业是家长式领导行为吗？请举例说明。在学生表达观点之后，教师总结，并向学生推荐前沿文献。

第四节 领导与情境

一、费德勒的权变领导理论

基本观点：组织的效率取决于两个变量的相互作用：一个是领导者的风格，另一个是情境的有利性。

情境的有利性是指某一种情境能赋予领导者多大的权力和影响力。费德勒从三个维度对情境有利性进行分析，一是领导者-成员关系、二是任务结构，三是职位权力。

领导者—成员关系是指下属对领导者尊敬和信任的程度。如果领导者和成员之间的关系好，则他们拥有更多的权力和影响力。也就是说，当领导者受到下属的喜爱、尊敬和信任时，就不需要采取更多任务取向的行为；相反，如果下属不信任，并消极地看待领导者，领导者就只有采取命令的方式才能完成任务。

学生参与领导者风格的问卷实践，回答最难共事者（LPC）问卷。

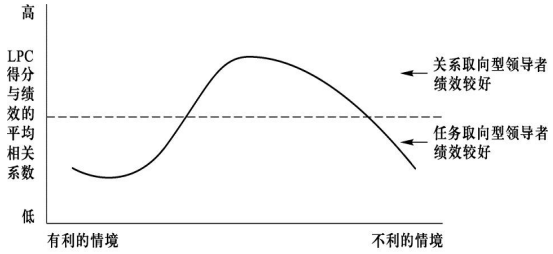
任务结构是指需要完成的具体任务或工作的特点。高度结构化的、明确的、程序化的任务或工作，比模糊的、非结构化的任务或工作，给予领导者更多的影响力。当一个任务在标准的操作手册中被按步骤清晰描述时，领导的工作就相对变得容易。

关系取向型领导风格——64 分及以上；
任务取向型领导者——57 分及以下。

职位权力是指与领导职位相联系的权力。如果领导者所处职位允许他们奖励和惩罚，雇用和解雇下属，则他们就拥有更多的权力和影响力。军队的指挥官比士兵拥有更多的职位权力，同样公司的经理比其下属拥有更多的职位权力。职位权力较强对领导者是有利的情境，反之则为不利。

举例说明

三个维度分别有高低之分，将它们组合在一起形成了 8 组不同的组织情境，如图所示，从最有利的情境（领导者—成员关系好，任务结构化，领导者职位权力强)到最不利的情境（领导者—成员关系差，任务非结构化，领导者职位权力弱)。在有利的情境中领导者能够进行控制和产生影响，在不利的情境中他们的控制和影响力减弱。



领导者—成员关系	好	好	好	好	差	差	差	差
任务结构	结构化		非结构化		结构化		非结构化	
职位权力	强	弱	强	弱	强	弱	强	弱

费德勒认为个体的领导风格与个性有关，很难改变，因此要更好地匹配领导者的风格和情境的有利性，以提高组织绩效，只有两种方法：根据情境选择合适的领导者改变情境，如清晰定义工作任务、提高职位

权力，以适应领导者的风格。

二、豪斯的路径—目标领导理论

基本观点：领导者的工作是提供必要的帮助与指导，激励下属达到他们的目标。路径—目标理论认为：

第一，领导者的行为是否被下属接受和令下属满意，取决于在多大程度上下属将其视为即时满足来源或是将来带来满足的工具。

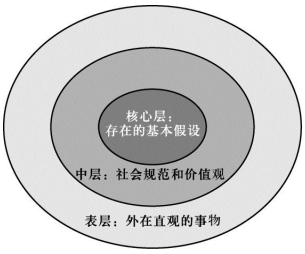
第二，领导者的行为是否有激励作用，取决于在多大程度上这种行为使得下属需求的满足依赖于有效的工作绩效，以及这种行为为下属取得有效的工作绩效提供必要的辅导、指导、支持和奖励。

[场景实践]

艾德希塔·乔普拉(Adhita Chopra)在工作中被难住了。三个月前，他被任命领导个手机 App 设计师团队。虽然没有人站出来直接说些什么，但他感觉他的团队并不信他。他们阻碍信息传递,只有在提问时才进行交流。而且他们总是质疑团队的目标和战,甚至是艾德希塔的行动和决策。他如何和他的团队建立信任？

你可以给艾德希塔什么建议？

三、文化背景与领导



文化层次论中的文化洋葱比喻：文化可以由外及里分为表层、中层和核心层；核心层文化驱动中间层文化，进而影响表层文化。

[案例分析]《领导风格及其有效性》

思考题：1.如何理解领导的本质？领导的权力有哪些类别？

2. Kelly Johnson 和 Ben Rich 是成功的领导人吗？他们在权力应用中各有什么特点？

3.通过本案例，你认为怎样才能成为一名有效的管理者？

参考：工作场所的信任一直是一个复杂的问题。如果艾德希塔受到了不信任,但没有直接听到什么,他的直觉很有可能是对的。在工作中获得信任需以下三点:擅长你所做的事,热情对待你的工作和周围的人,善于倾听和坚持不懈。艾希塔应该确保出色地完成工作，并且每周和团队开展一对一的会谈。努力工作、认真倾会帮助艾德希塔走出现在的困境。

课堂小结：

1.领导与被领导者
- 情境领导模型
- 领导—成员交换理论
- 领导者角色理论

2.领导与情境
- 费德勒的权变领导理论
- 豪斯的路径-目标理论
- 文化背景与领导

板书设计：

一、领导与被领导者　SLM、LMX、领导者角色理论

二、领导与情境 权变领导理论、路径-目标领导理论、文化背景与领导

课后作业：

1. 学习通发布练习题
2. 什么是领导者和被领导者？在组织中，是否上级就是领导者，下级是被领导者？为什么？

推荐阅读文献：

1.赵阔,张海生.博士生独立研究能力的形塑过程及养成策略——基于情境领导理论的模型建构与分析[J].学位与研究生教育,2023,(03):71-79.

2.罗婷婷.双元视角下中国家长式领导文化的特征与现代化革新[J].领导科学,2023,(06):48-52.

教学反思：

通过互动提问、巩固练习提高了学生对知识点的理解，问卷实践有效提高了学生的学习兴趣。

存在的问题是学生对课堂讨论的参与意愿有所下降，讨论内容缺少主动思考。

在今后的教学设计中，多开发一些适合大班的课堂活动形式。

第八章　激励

授课题目	第一节 激励基础 第二节 激励理论	授课时长	2 学时
教学目标	1.知识目标：了解人的行为及其特征；了解动机性行为的过程；理解人性假设和行为强化理论；掌握公平理论和期望理论；理解双因素理论；掌握激励机理； 2.能力目标：培养学生御用行为强化理论和公平理论分析人的行为的能力； 3.素质目标：结合激励理论与人性假设，引导学生初步做出职业生涯规划，让学生为进入职场做好准备，培养学生具备正确的择业观；		
教学重点与难点	1.教学重点：双因素理论；过程激励理论； 2.教学难点：激励机理；		
教学方法与手段	1.教学方法：讲授法、讨论法、案例法； 2.教学手段：学习通、PPT、板书；		

教学过程

/导入新课-实践导入/

某份工作对你来说最重要或最让你兴奋的是什么?有人说“钱”。其他人可能会说“有挑战性的工作”或者“有趣的同事”。以下是可能影响你择业决策的 12 个因素。把清单看一遍。然后按重要性排序,1 是重要性最高的，12 是重要性最低的：

( )高收入　( )优越的工作条件　( )友善和乐于助人的同事

( )灵活的工作时间　( )成长的机会与全新的挑战　( )体贴的上司

( )可以参与影响你的决策　( )公正平等的待遇　( )工作安全

( )晋升可能性　( )很好的福利(假期或者退休补贴等)　( )自由与独立

接着,班里的同学相互比较一下。你们的偏好有多相似?列表之间应该很少完全相同。

实践导入，先让学生理解自己作为激励的对象，激励如何在自己身上发挥作用。通过学生自己参与引入课程内容。

这告诉我们，首先，人们的价值观是不同的；其次，要利用这些结果来更好地了解你想从工作中寻求什么。这就是激励。

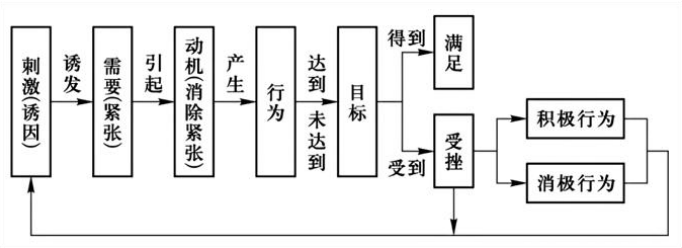
/讲授新知/:

第一节　激励基础

一、人的行为过程及特点

激励理论要研究的就是动机性行为。动机性行为是在人的理性意识支配下按照一定的规范进行并达成一定成果的活动。

动机性行为的过程：



动机性行为的一般过程包括刺激、需要、动机、行为和目标等环节。当个体处在一定的社会环境中，受到某种内外诱因的刺激，便产生某种需要。当个体产生某种需要时，心理上就会产生不安和紧张感，于是产生内在的行为驱动力，即动机的产生。有了动机，个体便会开展满足需要的活动即行为。行为若能达成目标，个体需要便会得到满足，个体心理紧张亦会消除，然后在新的内外诱因刺激下，个体又会产生新的需要，形成新的动机，引起新的行为；行为若未能达成目标，个体原来的心理紧张度会增强，有的个体会因此消沉而产生消极行为，而意志坚定者则会继续努力追求需要的满足。

<知识点串联>内在驱动力也是核心领导特质。

二、人性假设及其发展

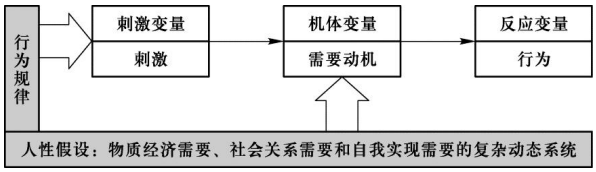
理性人/经济人：X 理论，强调人是以追求个人利益最大化为目的并积极从事经济活动的主体；社会人：强调人不仅具有经济性的需求更具有社会性的需求，因此人与人之间的关系和组织的归属感比经济报酬更能激励人的行为；自我实现人：Y 理论，强调得失人类需要的最高层次是自我实现；复杂人：超 Y 理论，强调人既不是单纯的经济人，也不是完全的社会人，更不是纯粹的自我实现人，而是复杂人。

互动提问

三、激励机理

激励是组织诱发个体产生满足某种需要的动机进而促使个体行为与组织目标趋同的管理过程。

提问引入下一部分内容：那么我们为什么要了解人的假设呢？-“如何激励人往往取决于如何看待人”，因此对人性的合理假设是激励生效的前提。



依据人的行为规律，人的行为过程包含了三类基本变量，即刺激变量、机体变量和反应变量。刺激变量是指对个体反应产生影响的外界刺激，也叫诱因，如自然环境刺激、社会环境刺激等。机体变量是对个体反应产生影响的内部决定因素,是个体本身的特征,如个体性格、动机等。反应变量是刺激变量和机体变量在个体反应上引起的变化。对应到人的一般行为规律，刺激属于刺激变量，个体的需要、动机属于机体变量，个体的行为则属于反应变量。激励过程本质上就是通过刺激变量引起机体变量（需要、动机）产生持续不断的个体兴奋，从而引起个体积极行

为反应的过程。激励措施生效的关键就在于甄别出不同的人在不同的时间、不同的境遇下的优势需要并加以刺激。

[场景实践]

劳拉·莫拉(Laura Mora)是一家太阳能电池板安装公司的销售经理。她的一些销售人员似乎只是简简单单地度过一天,而没有积极地将激情和努力投入工作中。这些销售人员负责吸引新客户,通过电话讨论潜在客户的需求,并实地拜访潜在客户,以确定哪种产品最适合他们。劳拉最近听到一些员工与潜在客户的几个电话,员工似乎只提供了最低限度的信息,而没有讨论关于产品及其好处的更多细节。最近几个月,公司的销售额一直在下降,至少对她的部分员工来说,这是可能存在激励问题的一种迹象。

对于劳拉如何提高员工的积极性，你有什么建议吗?

参考：1.她的一些员工可能不熟悉产品的更多细节和好处。劳拉可以对所有员工进行培训,并提供培训材料，以确保所有销售人员都了解他们正在销售的产品。
2.劳拉可以和她的团队一起开发培训指南，以便员工在进行电话推销时参考。这些指南可以提醒员工关于产品及其好处的其他细节内容。
3.最后，劳拉可以引入员工之间的比赛或友好竞争机制。这可以帮助团队成员彼此激励，以取得更大的成果。劳拉可以设计一个比赛，激励员工相互竞争，努力提升每月销售额和生产率。

第二节 激励理论

一、行为基础理论

1.需要层次理论

2.双因素理论

需要层次理论：学生自学讲解，教师补充即可。

关于马斯洛的需要层次理论学生都有学习基础，而且前面的课堂上已经进行了问题延伸，做了扩展讲解。这里通过学生讲解可以让学生更好地理解马斯洛需要层次理论。

(1)满意和不满意并非共存于单一的连续体中，而是截然分开的。因此引起人们对工作满意与不满意的因素不属于同一类别。

(2)使人们感到不满意的因素往往都是属于工作环境或外界因素方面的，被称为保健因素。典型的保健因素有企业政策、工资水平、工作环境、劳动保护、人际关系、安全等。

(3)使人们感到满意的因素往往都是属于工作本身或工作内容方面的，被称为激励因素。典型的激励因素有：工作表现的机会、工作带来的愉悦感、工作上的成就感、由于良好的工作成绩而得到的奖励、对未来发展的期望、职务上的责任感等。

[问题延伸]成就需要理论——戴维·麦克利兰。人的高层次需要有三种，分别为成就需要、权力需要和亲和需要。

(4)保健因素只能消除不满意，激励因素才是调动人们积极性的关键。当保健因素恶化到可以接受的水平以下时，就会使得人们对工作产生不满；当保健因素很好时，人们并不会因此而产生积极的工作态度。当激励因素不足时，人们并不会对工作产生不满；当激励因素上升到一定的水平时，人们会产生积极的工作态度和对工作的满意感。

二、过程激励理论

1.公平理论——约翰·亚当斯:

就行为基础理论，学习通发布巩固练习题。巩固练习后，教师根据学生答题

$$相对报酬=\frac{O}{I}=\frac{报酬（工资、奖金、津贴、晋升、表扬等）}{贡献（知识、经验、技能、资历、努力等）}$$

公平理论认为：

(1)人们对报酬是否满意是一个社会比较过程，满意的程度不仅取决于绝对报酬，更取决于相对报酬。

(2)人们对相对报酬的比较体现在横向比较和纵向比较两个方面。

横向比较：$\frac{OP}{IP} VS \frac{OC}{IC}$

OP 是对自己所获报酬的感觉；IP 是对自己所做投入的感觉；

OC 是对他人所获报酬的感觉；IC 是对他人所做投入的感觉。

纵向比较：$\frac{OP}{IP} VS \frac{OH}{IH}$

OP 是对自己所获报酬的感觉；IP 是对自己所做投入的感觉；

OH 是对自己过去报酬的感觉；IH 是对自己过去投入的感觉。

公平感是一种主观心理感受，是人们公平需要得到满足的一种直接心理体验。制约公平感的因素主要有两个方面：一是分配政策是否公平及执行过程是否公开，即客观是否公平；二是当事人的公平标准，即主观感受是否公平。不同当事人公平标准的不同决定了他们对同一种分配制度的看法是有差异的。

2.期望理论

期望理论又称“效价—手段—期望理论”。该理论主要研究人们需要或动机的强弱和人们对实现需要/动机的信心强弱对行为选择的影响。

期望理论的主要观点如下：

(1)人们在预期他们的行动会给个人带来既定的成果且该成果对个人具有吸引力时，才会被激励起来去做某些事情以达到组织设置的目标。因此，人们从事任何工作行为的激励程度将取决于经其努力后取得的成果的价值与他对实现目标的可能性的估计的乘积。用公式可表示为：

$$M = V \times E$$

M(motivation,激励力)是人们所感受到的激励程度；

V(value,效价)是人们对某一预期成果或目标的重视程度或偏好程度，反映了人们的需要/动机的强弱；

E(expectancy,期望值)是人们对通过特定的行为活动达到预期成果或目标的可能性的概率判断，反映了人们对实现需要/动机的信心强弱。

依据期望公式，如果将激励力、效价与期望值做简单的高低切分，那么效价与期望值的乘积有如下四种结果。只有当效价高，期望值也高时，激励力才会高。

情况对学生掌握不好的知识点再次强调讲解。

[互动讨论]根据横向比较和纵向比较，在什么情况下会产生不公平感？怎么消除或者缓解这种不公平感？

[专业动态]在现代企业人力资源管理工作中，薪酬管理是极其重要的组成部分，它直接关系着员工的工作积极性与工作效率，只有公平的薪酬管理体系才能激发员工的工作热情，从而保障企业的健康稳定发展。推荐文献：谢童.基于公平理论的企业薪酬公平影响因素及应对策略[J].企业改革与管理,2024,(04):93-94.

第一种结果：M(低)=V(低)×E(低)；第二种结果：M(低)=V(低)×E(高)

第三种结果：M(低)=V(高)×E(低)；第四种结果：M(高)=V(高)×E(高)

三、行为强化理论

这种理论认为，人们出于某种动机，会采取一定的行为作用于环境；当这种行为的后果对人们有利时，这种行为就会在以后重复出现；反之，当这种行为的结果对人们不利时，这种行为就会减少或消失。强化的分为：正强化、惩罚、自然消退、负强化。

[案例分析]“迟到该不该扣罚奖金”

黄燕是某企业的女员工，在该企业已经工作了五年，工作表现一贯积极，从不迟到。可是自从她生了小孩后,经常出现迟到的现象。这种违反企业纪律的现象按制度是必须扣罚奖金的,但该员工的母亲现正因病住院且花了不少钱。这样一来,黄燕的经济负担本来就很重,如今真要扣罚奖金,则必然造成她家里生活上的困难。作为企业管理者,不知应该如何是好。[中山大学 2009 年研]

请问：假如你是她的直接上司，应该如何处理好这件事情，为什么？

在黄燕一事的处理上，作为直接上司，应该做到制度权威性和事情特殊性的统一。其原因如下：

(1) 公司的规章制度，每个企业的员工都必须无条件地遵守。不迟到作为基本的规章制度，员工应该遵守。而黄燕违反企业纪律，就应该按照规章制度办事，需要扣罚奖金。

(2) 根据公平理论，若不扣罚该员工的奖金，则会引起其他员工的不公平感。当公司其他员工将“自己”与“该员工”相比较来判断自己所获报酬的公平性时，发现不迟到与迟到都不会受处罚，就会导致其产生不公平感，影响公司员工的工作积极性。

(3) 根据强化理论，当出现不利于公司发展的现象时，应采用负强化措施，即惩罚那些不符合组织目标的行为，以使这些行为削弱直至消失，从而保证公司目标的实现不受干扰。如果不扣罚该员工的奖金，则该员工的迟到现象会重复出现。公司应对所有与组织目标不相符的行为及时予以负强化，消除人们的侥幸心理，减低、消除这种行为再次出现的可能性。

(4) 对黄燕个人来说，奖金的扣罚会使她的经济收入减少，势必会让她的生活困难加大。对于一个以人为本的企业来说，公司应该关心和爱护下属。首先，领导者应该对她迟到的事件进行分析，告诫问题的严重性，督促不要迟到。另外，作为她的上司，如果经济方面比较富裕，可以利用私人的关系对她进行帮助，比如借钱给她。

[问题延伸]激励的过程要处理好三方面的关系：第一，努力与绩效的关系。人们总是希望通过一定的努力达到预期的目标。如果人们主观认为通过自身努力达成预期目标的概率较高，就会产生行为的信心。第二，绩效与奖励的关系。人们总是希望在取得绩效后得到奖励。如果人们认为取得绩效后能获得合理的奖励，就会产生行为的热情。第三，奖励与满足需要的关系。人们总是希望自己获得的奖励满足自己某方面的需要。

课堂小结：

1.激励基础
- 人的行为过程及特点
- 人性假设
- 激励机理

2.激励理论
- 行为基础理论
- 过程激励理论
- 行为强化理论

板书设计：

一、激励基础　　人性假设　激励机理

二、激励理论　　行为基础理论、过程激励理论、行为强化理论

课后作业：

1. 不同激励方式在管理实践中有哪些优缺点？
2. 如何提高激励在管理实践中的作用？试举例说明。

推荐阅读文献：

1.周黎安.中国地方官员的晋升锦标赛模式研究[J].经济研究,2007,(07).

2.张望军,彭剑锋.中国企业知识型员工激励机制实证分析[J].科研管理,2001,(06).

教学反思：

本次课学生听课较为认真，出勤率比较高，场景实践和案例分析有效调动、活跃了课堂氛围。

存在问题是课程内容安排较满，理论性较强，学生对知识点的理解不到位。

在课后通过发放习题进行强化练习，及时发现学生理解偏差之处，重点讲解。

第八章　激励

授课题目	第三节 激励方法 第一节 沟通与沟通类型（第九章）	授课时长	2 学时
教学目标	1.知识目标：了解沟通的沟通的过程与渠道；理解沟通过程，能够运用沟通技能进行有效沟通；掌握激励方法； 2.能力目标：培养学生的沟通技能，提升学生主动沟通的能力； 3.素质目标：引导学生正确看待职场中的激励问题，培养学生做好职业规划，树立爱岗敬业的精神。		
教学重点与难点	1.教学重点：激励方法 2.教学难点：沟通过程		
教学方法与手段	1.教学方法：讲授法、讨论法、案例法 2.教学手段：学习通、PPT、板书		

教学过程

/导入新课-复习导入/ 如何提高激励在管理实践中的作用？ /讲授新知/ 第三节 激励方法 一、工作激励 工作激励是通过合理设计与适当分配工作任务来激发员工内在的工作热情。前有关工作激励的措施主要包括：工作扩大法、工作丰富法和岗位轮换法。 工作扩大法是指通过扩大岗位工作的范围、增加工作岗位的职责，消除员工因从事单调乏味工作而产生的枯燥厌倦情绪，从而提高员工的劳动效率。 工作丰富法是指通过增加岗位的技术和技能的含量，使工作内容更具挑战性和自主性，以满足员工更高层次的心理需求。岗位轮换法是让员工在预定时期内变换工作岗位，使其获得不同岗位的工作经验的激励方法。	[启发互动]请学生举例说明工作扩大法。 比如将属于分工很细的作业操作合并，由一人负责一道工序改为几个人共同负责几道工序；或者生产工人参与计划制定，自行决定生产目标、作业程序、操作方法等。
二、成果激励 成果激励是依据员工的工作业绩给予相应回报的激励方法，包括物质激励和精神激励。物质激励的形式包括：工资、福利、员工持股计划等。精神激励包括情感激励、荣誉激励、信任激励等。	[互动提问]你获得过哪些奖励，这些奖励都是什么激励形式？
三、综合激励	举例说明

综合激励包括榜样激励、危机激励、培训激励、环境激励

[场景实践]

Footwear Unlimited 公司的员工拿的是最低工资，但他们可以通过销售提成来增加工资。因此，店员会努力接待顾客，并帮助他们找到合适的尺码。然而，商店经理克里斯蒂·杰斐逊(Christy Jefferson)担心目前的佣金计划会阻碍员工团队合作。她已经注意到，一些员工不会帮助其他人，因为只有一名员工将收到销售的佣金。此外，员工似乎忽视了商店里的一些职责，比如整理展示物品。

克里斯蒂是否应该考虑一种不同于绩效薪酬方案的方法？

【参考】不要接受一种不鼓励团队合作的环境：强大的团队是实现业务成果的关键因素。克里斯蒂应该考虑修改绩效工资方案，将团队目标纳入其中，而不是奖励个人销售。如果团队在一段时间内取得了关键的业绩，比如总销售额，就会得到奖金；如果团队整顿了店铺，就会得到非货币性的奖励。为了强大的团队和公司文化，方法上的改变是值得的。斯蒂应该考虑修改绩效工资方案，将团队目标纳入其中，而不是奖励个人销售。如果团队在一段时间内取得了关键的业绩，比如总销售额，就会得到奖金；如果团队整顿了店铺，就会得到非货币性的奖励。为了强大的团队和公司文化，方法上的改变是值得的。

[思政元素]通过案例分析，让学生正确对待职场中的激励与晋升，帮助学生树立正确的择业观、就业观。培养学生具备爱岗敬业精神。

[案例分析]

90 后员工的激励

思考题：

1.请结合所学知识，分析为何 TF 公司对 90 后的激励能够取得成功？

2.你认为团队激励的优缺点有哪些？针对目前企业员工构成的多元化，你认为如何更好的实施团队激励？

案例来源：周三多等.《管理学-原理与方法》习题与案例指南.2022:196-197

第一节　沟通与沟通类型

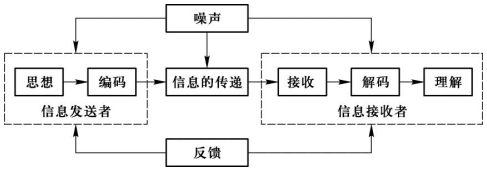
[互动提问]老师说，我们发布一项课后作业，写 1 篇小论文。那么你肯定要问，关于什么的？多少字？如果没有人问，那么很可能你们草草交上来论文因为问题不突出、字数过少而不合格。这就是我们之间的沟通。那么沟通有什么作用？

一、沟通及其功能

沟通可以让我们对作业的具体要求更明确，减少模糊性；防止我们一次次返工，这会降低学习积极性。

沟通是信息的传递与理解的过程，是在两人或更多人之间进行的在事实、思想、意见和情感等方面的交流。有效的沟通不仅包括信息的传递，还包括信息的被理解。

二、沟通过程



(一)信息发送者

信息发送者也就是沟通的发起者，他出于某种原因产生需要与他人沟通的想法，将需要沟通的内容进行编码以传递给他所要沟通的对象。

互动提问

(二)编码

编码就是将信息转换成传输的信号或符号的过程，如文字、数字、图画、声音或身体语言等。信息发送者必须将信息编码成信息接收者可以解码的信号。信息在编码的过程中将受到信息发送者的技能、态度、知识、文化背景等影响，如果编码的信号不清楚，将会影响信息接收者对信息的理解。

(三)信息的传递

通过某种渠道将信息传递给信息接收者，由于选择编码的方式不同，传递的方式也不同，可以是书面的，也可以是口头的，甚至还可以通过形体动作来表示。

(四)信息接收者

信息接收者是信息发送者传递信息的对象，他接收信息发送者传递来的信息，并将其解码，理解后形成自身的想法。

(五)解码

解码就是信息接收者将通道中加载的信息翻译成他能够理解的形式。信息接收者在解码的过程中，需要与经验、知识和文化背景相结合，以使获得的信号转换为正确的信息。如果解码错误，信息将会被误解或曲解。

(六)反馈

信息接收者将其理解的信息再返回给信息发送者，信息发送者对反馈信息加以核实和做出必要的修正。反馈构成了信息的双向沟通。

(七)噪声

噪声是指沟通过程中对信息传递和理解产生干扰的一切因素。噪声存在于沟通过程的各个环节，如难以辨认的字迹、沟通双方有较难听懂的语言、固有的成见、身体的不适、对对方的反感等都可以成为沟通过程中的噪声。

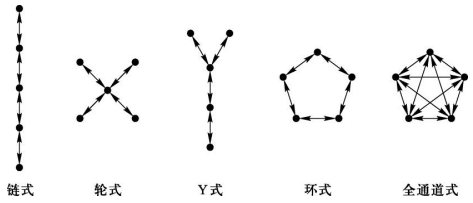
三、沟通类型与渠道

沟通类型：言语沟通与非言语沟通；正式沟通与非正式沟通。每种沟通类型教师举例说明。

沟通渠道：下行沟通、上行沟通与平行沟通。教师讲解每种沟通渠道的含义与作用。

[专业动态]互联网与社交媒体时代的沟通。推荐文献：斯蒂芬.罗宾斯，玛丽.库尔特《管理学》.中国人民大学出版社，2023:354-356.

1.正式沟通网络



(1) 链式。链式是信息在沟通成员间进行单向、顺次传递，形如链条状的沟通网络形态。在现实组织中，严格按直接职权关系和指挥链系统而在各级主管人员间逐渐进行的信息传递就是链式沟通网络应用的实例。

举例说明+互动提问

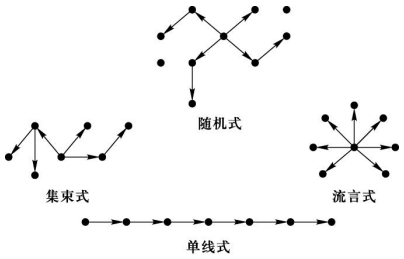
(2) 轮式。在轮式沟通网络中，群体中的一个中心成员是信息流入的终点和流出的起点，其余的群体成员没有相互沟通的必要，所有成员都是通过与中心成员沟通来完成群体目标的。

(3) Y 式。Y 式的中心性仅次于轮式，Y 式沟通网络中也有一个成员位于沟通网络的中心，成为网络中因拥有信息而具有权威感和满足感的人。

(4) 环式。在环式沟通网络中，成员们只可以与相邻的成员相互沟通，而与较远的成员缺乏沟通渠道。因此，中心性已经不存在。

(5) 全通道式。这是一个全方位开放的沟通网络系统，每个成员都可以同其他所有成员进行交流。

2.非正式沟通网络



组织中，许多信息是通过非正式沟通渠道获得的。最典型的就是小道消息，它们传播着各种员工所关心的和他们有关的信息。

非正式沟通网络主要有四种类型：集束式是最普通的形式，信息拥有者将信息传递给经过选择的有限人员，其中的部分人员又将信息有选择地传递给其他人；随机式是按照偶然的方式传递信息，信息拥有者在传递信息时并无选择性；流言式是信息拥有者一个人把信息告知所有其他成员；单线式是信息按照一人传一人的方式依次传递，这种情况最为少见。

四、积极开发你的技能

管理者会因为各种各样的原因做演示。无论你是在分享关于新产品或新流程的信息,提出问题的解决方案，培训新员工，还是向客户销售产品，有效地进行演示的能力都是一项重要的沟通技能。作为一个演讲者，你演说的有效性常常会决定是否达到预期效果。好消息是，通过一些计划和练习，你可以成为一个引人注目的演示者。

练习技能的步骤

・了解你的受众。考虑受众的情况。他们已经了解你所演示主题

的哪些内容？他们需要在演示中学习什么？他们对你的演示感兴趣吗？了解你的受众以及他们的需求可以帮助你组织你的信息和内容。 ・组织你的内容。保持开放的态度，与受众保持连接状态。用故事或者情境吸引受众，或者使用数据及其他信息来帮助他们理解问题。关于演示的主体内容，注意要紧密围绕 3 个或者 4 个主题。结尾要清晰明了，让人们记住一些内容。 ・准备引人注目的视觉效果。使用幻灯片来补充你的演示，但不要让视觉效果分散你的注意力。保持简单的布局，不要在你的幻灯片上写太多的字，否则听众会去阅读而不是听你说。考虑使用图表或照片来帮助阐述你的观点。 ・练习！练习！还是练习！虽然使用提示卡很好，但你不应该单纯阅读演讲内容。先排练一下，这样演示内容会更顺畅。但不要让人觉得你只是把它背下来了，可以考虑在排练的时候自己录下视频，这样你就能知道哪些地方需要改进。 ・不要紧张。每个人演示前都会紧张。上台前深呼吸，挺起腰站直，展现出自信！展示本身就是克服紧张的良药。 ・注重你的表达方式。使用自信的语气，并注意使用语气助词（啊、嗯等）。用眼神交流，问问题来吸引受众。	

课堂小结：

在激励实务中，常用的激励方法主要有三类，分别为工作激励、成果激励和综合激励。工作激励是指通过合理设计与适当分配工作任务来激发员工内在的工作热情。成果激励是指在正确评估员工工作产出的基础上给员工合理的奖励，以保证员工工作行为的良性循环。综合激励是指除工作激励、成果激励以外的其他辅助性激励方法。

沟通(communication)一词从字面来看就很形象——挖沟开渠使水源贯通。俗语说“流水不腐,户枢不蠹”,水不流动便是一潭死水,毫无生气。企业也是如此。组织内部良好的沟通文化不仅能够增强企业的凝聚力，而且可以大幅度提高绩效,增强企业的竞争力,因此组织应该从战略意义上重视沟通。沟通是信息的传递与理解的过程，是在两人或更多人之间进行的在事实、思想、意见和情感等方面的交流。沟通过程要具备 7 项要素。在人际层面，沟通有言语沟通和非言语沟通，在组织层面，沟通有正式沟通和非正式沟通。

板书设计：

1.激励方法
- 工作激励
- 成果激励
- 综合激励

2.沟通与沟通类型（第九章）
- 沟通及其功能
- 沟通过程
- 沟通类型与渠道

课后作业：

1.学习通发布课后作业。

2.技能实践：寻找机会做演示。自愿在课堂演示中发挥带头作用，为你参与的小组做演示，运用课上的指导来准备和发表你的演讲。你的自信会随着你演讲经历的丰富而增加。

推荐阅读文献：

1.斯蒂芬.罗宾斯，玛丽.库尔特《管理学》.中国人民大学出版社，2023:354-356。

2.石文华,黄来恩,吕廷杰,等.电商直播中主播情绪沟通与认知沟通对消费者直播购买行为的影响[J].管理评论,2024,36(05)。

教学反思：

本次课实践、案例分析所占比例较大，学生亲手参与实践思考，学习主动性增强。

存在的问题是座位靠后的同学不太参与课堂活动。

在今后的课程教学活动中，应重点关注座位靠后的同学，引导这部分同学参与到课堂中来。

第九章　沟通

授课题目	第二节 沟通障碍及其克服 第三节 冲突及其管理	授课时长	2 学时
教学目标	1.知识目标：了解影响有效沟通的因素；熟悉冲突的概念；掌握有效沟通的标准，理解冲突的特征；理解并掌握克服沟通障碍的技巧； 2.能力目标：引导学生运用克服沟通障碍等沟通技巧解决组织中管理实践问题的能力，培养学生的沟通与协作能力； 3.素质目标：培养学生理性看待冲突的能力，使学生能够尊重他人合理表达观点；使学生在面对冲突时具有正确的心理状态；		
教学重点与难点	1.教学重点：有效沟通的标准； 2.教学难点：冲突的特征；		
教学方法与手段	1.教学方法：讲授法、演示法、案例法； 2.教学手段：学习通、PPT、板书；		

教学过程

/课程导入-技能实践导入/

由 2 组同学进行课堂演示，运用上次课的指导来发表演讲。老师给予鼓励和支持。

/讲授新知/

第二节 沟通障碍及其克服

一、有效沟通的标准

在沟通的过程中，由于各种因素的影响，经常发生信息失真和被曲解的现象，致使信息传递不能正常发挥作用。有效沟通是指组织能够克服各种因素的干扰，保证信息交流的可靠性和准确性。

首先，保证沟通的“量”。有效沟通要保证传达足够的信息量。如果信息内容缺失，即使其他方面做得再好，接收方也无法全面、完整、准确地理解。

其次，保证沟通的“质”。沟通不仅仅是信息的传递，更重要的是信息需要被准确地表述和理解，这就是指沟通的“质”。

最后，保证沟通的“时”。沟通的有效性很大程度上依赖于信息的及时性。一条过时的信息，即使是完整而准确的，其价值可能也会大打折扣。

[场景实践]

托德·斯图尔特(Tod Stewart)给员工发了一份备忘录，概述了他们在

【参考】改变和采用新政策可能很困难，特别是当现有的做法和员工行为已经确定下来很长一段时间时。从我的个人经验来看，帮助团队采纳新政策、计划或程序的关键在于后续工作。通过面对面的会议或简短的电话交谈，管理者有通过调查来理解并回答问题的

吸引新客户时需要遵循的新流程。这项新的公司政策为员工发掘新的业务机会提供指导，使他们能够表现得很专业,体现公司的良好形象。他告诉团队的员工,为了公司的声誉,遵守公司的新政策非常重要。但最近出现了几名员工没有遵守公司新政策的情况，这让托德怀疑自己是否可以在沟通方面做得更好。

托德应该做什么来确保他有效地将新流程传达给他的员工?

机会,并进一步鼓励员工遵守新标准。一个能以身作则并能与团队有效沟通的管理者，很有可能帮助团队成长并适应新的挑战。

二、影响有效沟通的因素

影响有效沟通的因素包括：人际障碍、组织障碍、文化障碍。

[问题延伸]不同文化的差异。一般来说，西方社会的沟通方式比较直接；东方社会更不愿意和同事或上级发生任何明显的冲突。

[互动讨论]请学生举例说明上述影响有效沟通的因素。教师总结：人际障碍比如：表达能力；知识和经验差异；个性和关系

情绪；选择性知觉；信息过滤；信息过载。

组织障碍包括：组织结构不合理；

组织氛围不和谐；

不同文化的差异通过自我意识、语言、穿着、饮食、时间意识、价值观、信仰、思维方式等方面表现出来。

三、克服沟通障碍

[举例说明]

例子 1:国外有一项研究，对 488 个职工进行试验，分析他们对 61 个常用管理术语的理解和反应。例如“资本主义”一词，经理们认为是“企业的私人所有制……为所有的人提供了平等的机会”，74%的职工认为是“最富有的人的统治”，“大企业吞并、压榨小企业”，甚至“富人的独裁”

例子 2:另一项研究表明，文字理解的差异不仅存在于普通劳动者和经理阶层之间，而且存在于不同的管理阶层之间。“激励”“配额”“合作”和“预算”等词就是一例。当高层管理人员谈及进行“激励”和“配额”的必要性时，低层管理人员常常会反感，并有一种身不由己被支配的感觉。

[互动讨论]你有没有遇到沟通不畅的情况？你是怎么解决的?

[专业动态]相对于语言表达能力，倾听能力更为关键，有效沟通大约 75%取决于倾听。
促成成功的管理工作与事业的关键因素在于明白如何成为一个积极的倾听者。
1.眼神交流。
2.表现出肯定的点头和适当的面部表情。
3.注意非语言暗示。
4.提问并准备好回答。
5.在说者和听者的角色之间进行平稳转换。

克服沟通障碍的方法：学会倾听、重视反馈、克服认知差异、抑制情绪化反应。

第三节 冲突及其管理

一、冲突的概念及特征

1.冲突的概念

冲突(conflict)是一种广泛存在的社会现象，它以各种形式存在于人类社会活动的各个层面、各个领域和所有行为主体之中。冲突发生于对稀缺资源分配方式的分歧以及不同的观点、信念、行为、个性的冲撞。一般认为，冲突是相互作用的主体之间存在的不相容的行为或目标。

第一，冲突是否存在不仅是一个客观性问题，也是一个主观的知觉问题。客观存在的冲突必须经过人们去感知，如果没有人意识到冲突，那么一般就认为没有冲突存在。

第二，冲突产生的必要条件是，存在某种形式的对立或不相容以及相互作用。

第三，冲突的主体可以是组织、群体或个人，冲突的客体可以是利益、权力、资源、目标、方法、意见、价值观、感情、关系等。

参考文献：萧达,陶短房,陈康,等.胡塞武装誓言“以升级对抗升级”[N].环球时报,2024-02-05(016).

第四，冲突是一个过程。冲突的发生不是一蹴而就的，而是从产生、酝酿到爆发的整个过程。

[思政元素]向同学介绍目前的国际冲突事件。今年,国际形势依旧复杂多变,俄乌战争的持续和中东地区的冲突不断,让我们更加深刻地认识到和平的可贵。在这样的国际背景下,我们更加缅怀那些为了和平与正义而献出生命的先烈们。他们用鲜血和生命捍卫了国家的尊严和人民的幸福,他们的精神将永远激励着我们前行。在缅怀先烈的同时,我们也应该深刻反思,如何更好地维护和平、防止战争的发生 。和平来之不易,它需要我们每一个人的共同努力和维护。我们应该珍惜现在的和平时光,积极参与到和平建设中来,为构建一个更加和平、公正、繁荣的世界贡献自己的力量。

[启发提问]冲突有很多不利之处，比如不利于组织团结，不利于成员沟通，那么冲突有没有有利的一方面?

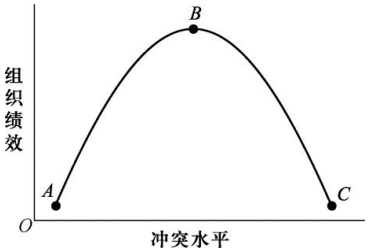
2.冲突的特征

(1) 客观性：冲突是客观存在的、不可避免的社会现象，是组织的本质特征之一

(2) 主观知觉性：冲突是指导致某种抵触或对立的可感知的差异。

(3) 二重性：冲突对于组织、群体或个人既具有建设性、有益性，有产生积极影响的可能，又具有破坏性、有害性，有产生消极影响的可能性。

冲突的有益性表现在：使成员发现与对方之间的不平衡及竞争、优胜、取得平衡的工作动机，振奋创新精神，发挥创造力；使人注意到以前没有注意到的不协调，发现对方的存在价值和需要，采取有利于各方的政策加以协调，使有利于组织的各项工作得以开展。



美国学者布朗等在对冲突与组织绩效之间关系的研究中，发现冲突水平与组织效率之间的关系主要表现为：当冲突水平过高时，组织会陷入混乱、对抗，甚至分裂、瓦解状态，破坏绩效，危及组织正常运转乃至生存；当冲突水平过低时，组织缺乏生机和活力，会进入变革困难时期，组织发展停滞不前，难以适应环境，绩效低下；当冲突达到最佳程度时，它可以阻止迟滞，解除紧张，激发创造力，培养创新的萌芽，使组织保持旺盛的生命力。

[案例分析] 马主任的沟通问题

综合材料，为什么其他领导都对办法不知情，马主任的沟通是否存在问题？如何解决马主任的沟通问题？

案例及解析来源：陈传明，龙静.《管理学》学习指南与练习.高等教育出版社，2023:155-158.

课堂小结：

管理工作的方方面面都需要建立在信息有效传递的基础上。由于个体的和组织间的差异，要保持成员间协调一致，顺利实现组织目标，就必须消除个体的和组织的信息传递的障碍，化解各种因沟通不足而引发的管理冲突。

沟通是信息的传递与理解的过程，是在两人或更多人之间进行的在事实、思想、意见和情感等方面的交流。要想实现有效沟通，需要克服人际障碍、组织障碍和文化障碍，要学会倾听、重视反馈、克服认知差异、抑制情绪化反应。

冲突是相互作用的主体之间存在的不相容的行为或目标。冲突是客观存在的、不可避免的社会现象，是组织的本质特征之一。冲突对于组织、群体或个人既具有建设性、有益性，有产生积极影响的可能，又具有破坏性、有害性，有产生消极影响的可能性。冲突水平影响组织绩效。

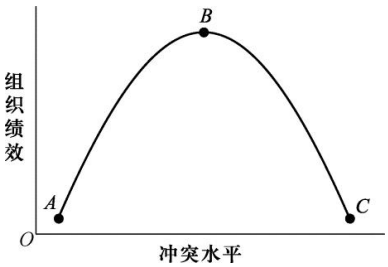
板书设计：

1.有效沟通的标准

2.影响有效沟通的因素

3.克服沟通障碍

4.冲突的概念及特征



课后作业：

1.怎样理解沟通在管理工作中的作用？思考不同的沟通方式适用于何种工作情境。

2.沟通中的障碍有哪些？噪声是如何影响沟通效率的？

推荐阅读文献：

1.周三多等.管理学——原理与方法.复旦大学出版社，2023 年 5 月，319-332 页.

2.李育辉,陈佳颖,王桢,等.危机下的组织沟通网络变化与知识分享行为演变:一项基于工作系统大数据的追踪研究[J].中国人力资源开发,2022,39(02).

教学反思：

本次课完成了预定的教学计划，学生接受度比较高.

存在的问题是学生注意力不能集中，课堂纪律有所松懈.

在下次课的教学设计中，应该多安排课程活动，比如讨论、抢答、测验等.

第九章　沟通

授课题目	第三节 冲突及其管理 第一节 控制的内涵与原则（第十章）	授课时长	2 学时
教学目标	1.知识目标：了解冲突观念的变迁；掌握冲突的原因与类型，掌握控制的内涵；理解并掌握管理冲突的策略； 2.能力目标：引导学生运用二维矩阵分析冲突的能力，培养学生管理冲突的能力； 3.素质目标：引导青年学生运用科学思维正确认识世界大势和国际问题，使学生具备国际视野，培养学生具有责任意识和担当；		
教学重点与难点	1.教学重点：控制的内涵； 2.教学难点：管理冲突；		
教学方法与手段	1.教学方法：讲授法、讨论法； 2.教学手段：学习通、PPT、板书；		

教学过程

/课程导入-复习导入/

1.如何克服沟通障碍?

2.举例说明冲突的二重性。

/讲授新知/

第三节 冲突及其管理

一、冲突的原因与类型

1.冲突的原因

冲突的来源大致可以分为三大类：个人差异、沟通差异和结构差异。

（1）个人差异：每个人的成长经历、家庭背景、文化水平等不同，造成个体价值观、性格特征、能力、思维方式等方面存在差异。

（2）沟通差异：语义理解的困难、信息交流不充分、沟通渠道中的噪声等因素都构成了沟通障碍，并成为冲突的潜在条件。通常，很多冲突都可以被归因为沟通不足或者沟通不当。

（3）结构差异：结构差异指来自组织结构本身的设计不良，而造成整合困难，最后导致冲突。组织本身存在水平和垂直的差异，个人会因为部门立场、目标、资源分配等差异产生争执，这种冲突并非由于个人之间的敌意而产生，而是对事不对人。常见的导致冲突产生的结构因素包括：专业化、任务互依性、资源稀缺、目标差异、权力分配、职责模糊等。

[互动提问]为什么会产生冲突?

举例说明：例如，有些人认为“盗亦有道”，有些人认为“为达目的可以不择手段”。

例如，沟通双方的认知方式、立场不同，导致虽然经过大量的沟通，但却如鸡同鸭讲，最后引发冲突。

例如，在一家制衣工厂，如果裁剪布料的工作落后了，缝衣工人的工作必然被耽误，裁剪工和缝衣工之间的冲突就产生了。

[互动讨论]教师给出分类标准，启发学生尝试划分冲突的具体类型。

2.冲突的类型

（1）根据冲突发生的层次—个体内部冲突、人际冲突、群体间冲突、组织间冲突。

（2）根据冲突对组织的影响—建设性冲突、破坏性冲突

（3）根据冲突产生的原因—目标冲突、认知冲突、情感冲突、程序冲突

[问题延伸]冲突的类型还可从发生领域划分为任务冲突、关系冲突与程序冲突。

教师对建设性冲突与破坏性冲突进行重点强调。

建设性冲突	破坏性冲突
关心目标	关心胜负
对事不对人	针对人（人身攻击）
促进沟通	阻碍沟通

建设性冲突的特征是：冲突双方都关心共同目标的实现和现有问题的解决；双方愿意了解彼此的观点，以争论问题为中心；双方信息交流不断增加。

破坏性冲突的特征是：冲突双方关注自己的观点能否取胜；不愿意听取对方意见，而是千方百计表达自己的观点，抢占上风，人身攻击；交换意见情况减少。

二、冲突观念的变迁

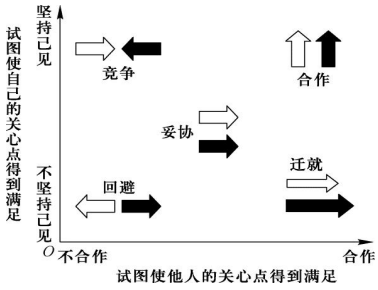
这部分内容由学生自学，然后进行讲解。教师梳理。

[思政元素]向学生推荐报刊文章：冲突、竞争与合作：中国式现代化的外部环境[N].环球时报,2023-12-27(015).引导学生关注复杂的国际局势，激发学生的思考和讨论，帮助他们更好地理解和分析复杂的社会和政治问题。增强他们的政治敏锐性和思辨能力。

三、管理冲突

在总结学生答案的基础上，讲解冲突的抑制策略。

[互动提问]你认为该如何管理冲突？



[专业动态]在市场经济背景下，众多企业脱颖而出，向着现代化、集团化、国际化的方向发展；同时，很多企业也被卷入并购重组的浪潮中。为使企业在并购重组过程中避免人力资源冲突，探索制定有效的人力资源整合优化方案，保障企业人力资源管理的良性发展，成

1.竞争策略：又称强制策略，即为了满足自己的利益而无视他人的利益，是一种“我赢你输”的策略。这种策略很难使对方心悦诚服，并非解决冲突的好方法。但当一方在冲突中具有占绝对优势的权力和地位，取得对方的接纳不是太紧要，或者有些重要议题存在时间压力，需要立

刻解决时，竞争策略往往有其效用。

2.合作策略：它是指尽可能满足双方利益，代表了冲突解决中的双赢局面。合作是通过彼此公开而具诚意的沟通，来了解彼此双方的差异所在，并努力找出可能的双赢方案，以使双方都获得最大的可能利益，但前提是必须先建立互信的基础。当冲突双方都有意寻求双赢的解决方案，或是该项议题十分重要而无法妥协，而时间压力又不大的情况下，合作可能是最佳的解决方法。

3.回避策略：它是指既不合作又不坚持己见，既不满足自己利益又不满足对方利益的冲突解决策略。如果冲突本身不是太重要，或者冲突已经引发过度的情绪反应，此时回避策略可能在短期内很有效，但常常由于忽略对方的观点，易遭对方非议，因而长期使用效果不佳。

4.迁就策略：迁就策略又称克制策略，即当事人为了满足他人的需求，而抑制了自己的需求。通常，迁就策略是为了从长远角度出发换取对方的合作，或者是屈服于对方的势力和意愿。

5.妥协策略：实质上是一种交易，又称为谈判策略。它需要冲突双方各让一步，通过一系列的谈判、让步、讨价还价来部分满足双方的要求和利益。当冲突双方势均力敌、相持不下，或是急于对某些议题取得一个暂时的解决方案，或是面对很大的时间压力时，妥协可能为最佳策略。

我们前面说冲突有积极作用，所以除了缓解冲突之外，我们还要能够激发冲突，发挥冲突的积极作用，比如适度引入外部的新鲜血液，刺激组织内部的竞争氛围。

第十章　控制的类型与过程

第一节 控制的内涵与原则

一、控制的内涵

1.控制的内涵

以上是组织控制不力的例子。它们表明，无论一个组织的计划多么有效，结构多么严密，都有出错的可能。在接下来的课程中，我们将探讨控制体系在确保组织成功实现目标方面的重要意义。

控制(controlling)是指对组织内部的管理活动及其效果进行衡量和矫正，以确保组织的目标以及为此而拟定的计划得以实现。

2.对控制的理解

目标作为计划的基础，为员工和管理者指明了具体的方向。然而,仅仅明确目标或让员工接受目标并不能确保他们已经采取了完成这些目标的必要行动。有效的管理者会采取措施跟进以确保员工要做的事已经真正完成以及目标已经逐步实现。管理者实施控制的第一个原因是控制提供了反馈到计划的关键纽带。

为并购重组之后企业步入正轨的关键。那么你认为在重组企业中如何管理人员之间的冲突呢？李珍.企业重组背景下的人力资源冲突管理[J].人力资源,2023,(18):58-59.

学习通发布巩固练习题

[案例引入]美国社会保障局(US Social Security Administration)曾错误地向740名已故受益人支付了大约1700万美元的退休金。
同时,一份机场安检报告揭示了一项骇人的统计数据：在95%的时间里,安检人员都让伪装后的炸药和武器顺利通过安检环节。

[启发讨论]控制为什么重要？由学生自主发言,表达观点，然后教师总结。

控制之所以重要，第二个原因在于员工授权。很多管理者不愿意进行员工授权，因为他们害怕万一出错自己要承担责任，所以他们更多被亲力亲为的工作方式吸引。然而，如果管理者开发出一种有效的控制系统，这种不愿授权的情况就会减少。这样的控制系统可以提供有关他们授权员工的绩效信息和反馈。有效的控制系统很重要，因为管理者需要授权。但由于他们对员工的决定负有最终责任，管理者也需要反馈机制。

举例说明

管理者实施控制的第三个原因是保护组织和组织的资产。当今的环境会给组织带来诸如自然灾害、财务丑闻、工作场所暴力、全球供应链断裂、违反安全条例的行为甚至是可能的恐怖袭击等重大威胁。管理者必须在这些可能发生的事件中保护组织的资产。全面控制和应急计划可以帮助确保将这些事件对工作的影响降至最小。

[问题延伸]控制的重要性。推荐文献：斯蒂芬.罗宾斯，玛丽.库尔特《管理学》，中国人民大学出版社，2023:454-455。

[场景实践]

马利克·格林(Malik Green)明白今日的世界日渐充满挑战。作为一名当地社区中心游泳池的管理者,保证安全是他的首要职责。今天,他必须对一位兼职的救生员采取纪律措施，因为该员工在换班时没有遵守安全程序。尽管他了解他应该给予该员工警告，但他也对纪律会议感到紧张。他想要确定他进行了十分清楚的警告,并且鼓励员工今后可以遵守安全程序。

【参考】你要为对话做好准备，明确你的谈话要点,解释你指导策略背后的逻辑,也要解释执行安全程序的重要性。这样做以后，管理者获得了信誉,因为他想要建立的文化建立在承诺而不是服从上。同时给员工一个提问的机会,明确你的期望,并确保所执行的政策已经被明确知晓。

对于马利克要进行的纪律行为，你有什么建议?

对控制内涵的理解:

(1)控制具有目的性。管理中的控制工作表现形式多种多样，但都是为了保证组织中的各项活动按计划和标准进行，以有效达成组织的特定目标。

(2)控制具有整体性。控制的整体性表现在三个方面：其一，管理控制工作要以系统理论为指导，将整个组织的活动作为一个整体来看待，使各方面的控制工作能协调进行，以取得整体的优化效益。其二，管理控制工作应覆盖组织活动的各个方面，组织中的各层次、各部门、各单位，以及生产经营的各个阶段，都要实施管理控制。其三，管理控制工作应成为组织全体成员的职责，而非仅仅是管理人员的职责。

(3)控制是通过监督和纠偏来实现的。通过组织中的控制系统，可以对组织活动及其效果进行监控，以预警或发现组织偏差的出现，分析偏差产生的原因，并采取相应的行动进行纠偏，从而保证组织目标的实现。

(4)控制是一个过程。管理控制工作不是一次行为，而是一个过程。

课堂小结:

管理工作的方方面面都需要建立在信息有效传递的基础上。由于个体的和组织间的差异，

要保持成员间协调一致，顺利实现组织目标，就必须消除个体的和组织的信息传递的障碍，化解各种因沟通不足而引发的管理冲突。

要想实现有效沟通，需要克服人际障碍、组织障碍和文化障碍，要学会倾听、重视反馈、克服认知差异、抑制情绪化反应。冲突是相互作用的主体之间存在的不相容的行为或目标。冲突的原因包括个体差异、沟通差异、结构差异。对冲突的管理包括冲突抑制和冲突激发。

控制(controlling)是指对组织内部的管理活动及其效果进行衡量和矫正，以确保组织的目标以及为此而拟定的计划得以实现。

板书设计：

一、冲突及其管理
- 冲突的概念及特征
- 冲突的原因与类型
- 冲突观念的变迁
- 管理冲突

二、控制的内涵
- 控制的概念
- 对控制的理解

课后作业：

1.学习通发布课后练习题

2.案例分析：《王总的沟通》案例来源：陈传明 龙静.《管理学》学习指南与练习.高等教育出版社，2023:154-158

推荐阅读文献：

1.斯蒂芬.罗宾斯，玛丽.库尔特《管理学》，中国人民大学出版社，2023:454-455.

2.李珍.企业重组背景下的人力资源冲突管理[J].人力资源,2023,(18).

教学反思：

本次课课程时间分配比较合理，达到了预期教学目标。丰富的教学活动使学生能够保持注意力。

存在的问题是学生对知识点记忆不牢，知识点串联能力不强。

下次课可增加串联提问、知识延伸，深化拓展帮助学生巩固。

第十章　控制的类型与过程

授课题目	第一节 控制的内涵与原则 第二节 控制的类型	授课时长	2 学时
教学目标	1.知识目标：了解控制的系统与原则；了解控制职能分类以及控制内容分类； 2.能力目标：培养学生运用控制的基本原理分析实际问题的能力； 3.素质目标：通过控制原则的讲解，使学生从管理的角度理解企业运行过程，塑造学生正确的企业伦理观和岗位责任感。		
教学重点与难点	1.教学重点：控制的系统； 2.教学难点：对控制进程的比较分析；		
教学方法与手段	1.教学方法：讲授法、讨论法； 2.教学手段：学习通、PPT、板书；		

教学过程

/导入新课-复习导入/

复习上节课课后案例《王总的沟通》

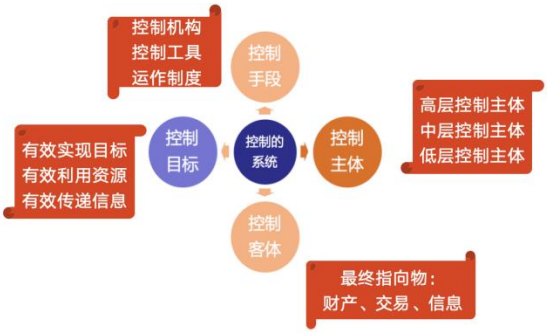
根据案例，请分析案例中王总沟通存在的问题，以及作为员工，面对王总这种“权威性”的领导，在沟通时应该注意哪些问题。

/讲授新知/

第一节　控制的内涵与原则

二、控制的系统

控制的系统由控制主体、控制客体、控制目标以及控制的手段与工具体系四大部分构成。



(1) 控制主体：一般来讲,企业由四种经济主体组成,即股东、经营者、管理者和普通员工。这四种经济主体都有各自的目标。所以,企业的控制主体可以划分为高、中、低三个层次。

(接上节课)

互动提问

(2) 控制客体：控制客体就是评价的对象范围。企业进行控制的目的就是控制风险，而控制风险的基础是评价风险。评价风险时要考虑两部分的控制客体：一是具体控制对象，包括财产、交易和信息，它们决定着风险的高低；二是影响控制有效性的因素，包括控制系统和人，其决定控制风险的高低。具体控制对象就是控制的最终指向物，包括财产、交易和信息三大类。

(3) 控制目标。有效控制系统多倾向于具有一些共同的特性，尽管这些特性在不同情况下的重要性并不相同。一般来讲，有效控制要达到以下目标：

①确保组织目标的有效实现

②经济且有效地利用组织资源

③确保信息的质量

除了建立组织的目标并沟通政策、计划和方法外，管理者还需利用相关的、可靠的和及时的信息来控制组织的行为。

举例说明

三、控制的原则

1.有效标准原则

有效的控制标准应该满足简明性、适用性、一致性、可行性、可操作性、相对稳定性和前瞻性的要求。

2.控制关键点原则

借助计划评审技术来确定关键路线和关键作业，而控制关键作业的进度就可以控制整个工期。

<知识点串联>关键路线，学习通发布练习通。帮助学生复习巩固。

3.控制趋势原则

控制趋势的关键在于从现状中揭示趋势，特别是在趋势显露苗头时就明察秋毫。

4.直接控制原则

直接控制着眼于培养更好的主管人员，使他们能熟练地应用管理的概念、技术和原理，能以系统的观点来进行和改善他们的管理工作。

举例说明

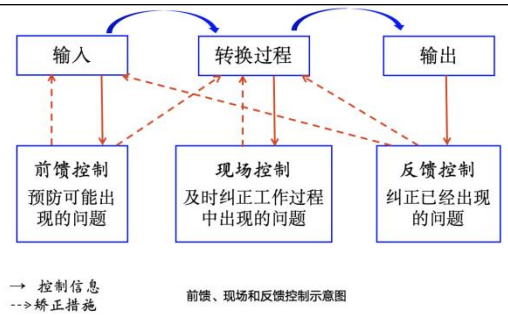
5.例外原则

该原则认为，管理者不可能控制所有活动，而应把控制的主要精力集中于一些重要的例外偏差上，以取得更高的控制效能和效率。

[思政元素]通过控制原则的讲解，使学生深刻认识完整的管理流程流程。使学生从管理的角度理解企业运行过程，塑造学生正确的企业伦理观和岗位责任感。

第二节 控制的类型

一、控制进程分类



前馈、现场和反馈控制示意图

[问题延伸]1.控制的类型一是确定控制标准 Z 值；二是目标控制；
2. 控制的要求：适时控制、适度控制、客观控制、弹性控制。推荐文献：周三多等《管理学——原理与方法》，复旦大学出版社，2023:339-346

(一)前馈控制

前馈控制(fedforward control)又称事前控制或预先控制，是指组织在工作活动正式开始前对工作中可能产生的偏差进行预测和估计并采取防范措施，将可能的偏差消除于产生之前。前馈控制是一种面向未来的控制，强调防患于未然。例如，组织通常制定一系列规章制度让员工遵守，通过这种事前对基本行为的规范来保证相应工作的顺利进行。再如，企业为了生产出高质量的产品而对进厂原材料进行检验，对员工进行上岗前培训等，这些都属于前馈控制。

举例说明

(二)现场控制

现场控制(concurrent control)也称为同步控制或同期控制，是指在某项工作或活动正在进行过程中所实施的控制。现场控制是一种面对面的领导，目的是及时处理例外情况、矫正工作中发生的偏差。现场控制主要有监督和指导两项职能。

(三)反馈控制

反馈控制(feedback control)又称为事后控制，是指在工作结束或行为发生之后进行的控制。反馈控制把注意力主要集中于工作或行为的结果上，通过对已形成的结果进行测量、比较和分析，发现偏差情况，据此采取相应措施，防止在今后的活动中再度发生。例如，企业发现不合格产品后追究当事人的责任且制定防范再次出现质量事故的新规章，发现产品销路不畅而相应做出减产、转产或加强促销的决定，以及学校对违纪学生进行处罚等，这些都属于反馈控制。

[互动提问]三种控制进程各有什么优缺点？
前馈控制的优点是防患于未然；缺点是要求及时和准确的信息，往往难以做到；现场控制的优点是有助于提高工作人员的工作和自我控制能力；缺点是应用范围较窄，容易形成对立；反馈控制的优点是可以消除偏差对后续活动的影响；缺点是有时滞问题。

二、控制职能分类

战略控制	财务控制	营销控制
• 企业战略管理者和一些参与战略实施的管理者，依据战略既定目标和行动方案，对战略的实施状况进行全面评价、发现偏差并进行纠正的活动。	• 传统的财务控制衡量标准有比率分析（流动性比率、杠杆比率、活动性比率、收益率等）和预算分析（投资预算、现金预算、收益预算和资产负债预算等）。 • 除了传统的财务工具，管理者还使用经济附加值和市场附加值等工具。	• 是企业用于跟踪营销活动过程的每一个环节，确保能够按照计划目标运行而实施的一套完整的工作程序。主要包括年度计划控制、盈利控制、效率控制以及战略控制。

三、控制内容分类

根据组织的具体控制内容，控制可以分为制度控制、风险防范控制、预算控制、激励控制、绩效考评控制五种类型。

(一)制度控制：制度规范是组织管理过程中借以约束全体组织成员行为，确定办事方法，规定工作程序的各种规章、条例、守则、标准等的总称。

(二)风险防范控制：企业的风险防范控制一般应包括风险的预警与辨识、风险的评估以及风险的预防。

(三)预算控制：预算控制的突出特点是通过量化标准使管理者及员工明确自身目标，实现企业总体目标与个人目标紧密衔接。

(四)激励控制：激励控制强调的是通过激励调动管理者及员工的积极性和创造性。激励控制包括激励方式的选择、激励中的约束和业绩评价等事项。

(五)绩效考评控制：它强调的是控制目标而不是控制过程，只要各级管理目标实现，则企业战略目标就可以实现。绩效考评控制包括考评指标和考评程序的制定、考评方法的选择、考评结果的分析和纠正偏差与奖励措施等关键环节。

[场景实践]

自从开了一家精品巧克力店后，爱丽丝·钟(Elyse Chung)就一直在该店经营。她认识到，在工作时间偶尔不去商店对她来说是有益的。她雇用的三名员工知道需要做什么,她也证明了他们值得她的信任。

你有什么建议给爱丽斯，让她觉得即使她不在店里，她的店也在掌控之中？

[思政元素]在场景实践中能灵活运用学科知识解决实际问题，强调独立思考、分析问题和创新思维。

[案例分析] 齐鲁化石“信得过”管理

思考题：请从齐鲁化石“信得过”管理的例子分析企业应如何坚持以人为中心的管理。

案例及其分析来源：陈传明，龙静.《管理学》学习指南与案例.高等教育出版社，2023:171-175.

[专业动态]当代的控制问题：工作场所隐私、控制在全球范围内的差异等。推荐文献：斯蒂芬.罗宾斯，玛丽.库尔特.《管理学》.中国人民大学出版社，2023:469-473.

【参考】虽然听起来好像爱丽丝可以指望她的员工在她不在的时候负责管理店铺，但要谨慎考虑，应该对店铺进行流程设置和监管。为保证店铺运营，对于经营的关键部分，她应该执行相应的程序，例如开门营业、闭店、登记对账、订货等程序，并提供每天需要完成的核对表，以便对这些程序进行审核。爱丽丝还应该确保她向员工传达了她的期望，以及告知员工在她外出期间，不适当管理店铺运营活动会造成的后果。

课堂小结：

在组织中，尽管各级管理人员控制的范围不同，但他们都策划给你担着完成计划的责任，所以控制工作是所有管理人员的职责，而绝不仅仅是组织中高层管理者的责任。所以控制对

组织过程十分重要。

控制是指对组织内部的管理活动及其效果进行衡量和矫正，以确保组织的目标以及为此而拟定的计划得以实现。控制具有目的性、控制具有整体性、控制通过监督和纠偏来实现、控制是一个过程。控制可以按照进程、职能、内容进行分类。

板书设计：

1.控制的系统与原则
- 控制的系统
- 控制的原则

2.控制的类型
- 控制进程分类
- 控制职能分类
- 控制内容分类

课后作业：

1. 企业进行管理控制的目的有哪些?
2. 案例分析：三大战役的战略控制（案例来源：陈传明,龙静.《管理学》学习指南与练习，高等教育出版社，2023:170-175)

推荐阅读文献：

1.斯蒂芬.罗宾斯,玛丽.库尔特,管理学,刘刚等译,中国人民大学出版社,2023 年 3 月,453-473 页.
2.周三多等.管理学——原理与方法.复旦大学出版社，2023 年 5 月，337-353 页.
3.张瀛予.数字化转型背景下国有企业内部控制管理优化路径[J].投资与创业,2024,35(16).

教学反思：

本次课中，举例说明、串联提问、问题延伸有效提高了学生的学习兴趣。
存在的问题是学生和教师互动不充分，反馈不足，互动不够准确，学生回答问题正确率不高。
今后可多布置各种形式的随堂抽答、点名以及课后作业巩固知识点。

第十章　控制的类型与过程

授课题目	第三节 控制的过程	授课时长	2 学时
教学目标	1.知识目标：了解衡量绩效的因素；理解标准的概念；掌握确定标准的步骤；理解并掌握分析与纠偏的过程； 2.能力目标：培养学生运用控制的原理与思想合理分析问题的能力；提升学生运用思维导图等图标梳理知识与问题的能力； 3.素质目标：通过对企业合规问题的延伸拓展，培养学生的企业伦理观与岗位责任感；		
教学重点与难点	1.教学重点：确定标准； 2.教学难点：分析与纠偏；		
教学方法与手段	1.教学方法：讲授法、讨论法、案例法、探究法； 2.教学手段：学习通、PPT、板书；		

教学过程

/导入新课-案例复习导入/：对上节课的课后案例进行分析

案例分析：三大战役的战略控制

结合材料，运用所学的管理控制知识，分析案例中毛泽东是如何对三大战役进行战略控制的。

【参考】毛泽东对三大战役进行战略控制主要体现在以下几方面：

（1）统筹全局，正确客观判断战争局势的发展。

（2）布局下子，制定合理的战略目标和与之相匹配的作战计划。

（3）灵活地应对战场上可预见和难以预见的重要变化，及时调整军事部署，使得计划不偏离总的战略目标。

（4）从全局出发，统筹协调各方力量，确保战略目标的实现。

[思政元素]在案例选择上，选取具有重大历史意义的事件，通过学习三大战役，培养学生形成正确的历史观和价值观。

/讲授新知/

第三节 控制的过程

一、确定标准

要对组织的各项活动或工作进行有效控制，就必须首先明确相应的控制标准。没有标准，就无法对工作活动及其效果进行检查和评价，无法了解工作的进展状况或存在的问题，当然就无法采取相应的纠偏措施。而标准不明晰或不客观，则会导致组织内部的纷争、员工满意度的下降或挫折感增强等问题。因此，确定控制标准是进行控制工作的起点。

[问题延伸]控制过程.周三多等.《管理学——原理与方法（第七版）》,复旦大学出版社，2023:346-354

标准(standard),就是评定成效的尺度，是用来衡量组织中的各项工作或行期为符合组织要求的程度的标尺。

[思政元素]企业运行的统一标准是不能违反法律和道德。保证企业合规运行。这是企业运行的标准。公司合规性(corporate compliance)是确保公司和员工遵循适用于该公司的法律、规章、标准和道德实践的过程。它既包括内部政策和规则，也包括国家的法律、法规等规章制度。

(一)选择控制对象

进行管理控制首先遇到的问题是“控制什么”，这是在决定控制标准之前需要妥善解决的问题。对组织工作和活动进行控制的目的是实现组织目标，取得相应成果，因此，组织活动的成果应该优先作为管理控制工作的重点对象。管理控制中常用的做法是：选择那些实现组织目标有重大影响的因素进行重点控制。

互动提问：影响实现组织目标成果的主要因素有哪些？

一般来说，影响实现组织目标成果的主要因素有：

1.环境特点及其发展趋势。组织在特定时期的管理活动是根据决策者对经营环境的认识和预测来计划和安排的。

2.资源投入。投入的资源如何，会影响组织活动能否按期限、数量、质量和品种的要求完成经营任务指标。同时，获取资源的成本费用会影响经营活动的经济效果指标。因此，必须对资源投入进行控制，使之在各方面都符合预期经营成果的要求。

3.活动过程。组织的经营成果是组织活动过程转化的结果，是通过全体员工在不同时间和空间上利用一定的技术和设备对不同资源进行不同内容的加工劳动而最终得到的。

(二)选择关键控制点

<知识点串联>关键路线与关键工序。

对关键控制点的选择，一般应统筹考虑这样几个方面的因素：

1.影响整个工作运行过程的重要操作与事项

2.能在重大损失出现之前显示出差异的事项

3.若干能反映组织主要绩效水平的时间与空间分布均衡的控制点

[复习提问]在学习计划编制方法的时候，讲过关键工序，那就是关键控制点，那么什么是关键工序？

(三)确定控制标准

举例说明

控制标准确定中最简单的情况是，可以把计划过程中形成的可考核目标直接作为控制标准。现实中更多的情况往往是需要通过一些科学的方法将某一计划目标分解为一系列具体可操作的控制标准。

[专业动态]制定标准的方法：统计性标准，评估标准，工程标准。参考：周三多等《管理学——原理与方法（第七版）》，复旦大学出版社。2023:349-350.

二、衡量绩效

制定控制标准是为了衡量实际业绩，取得控制对象的相关信息，把实际工作情况和标准进行比较，据此对实际工作做出评估。如果没有精确的衡量，就不可能实现有效的控制。为此，在衡量实际工作成果的过程中，管理者应该对由谁来衡量、衡量什么、如何衡量以及间隔多久进行衡量等方面做出合理安排。

(一)衡量的主体

衡量实际工作成效的人是工作者本人，还是同一层级的其他人员，抑或是上级主管人员或职能部门的人员？衡量实际业绩的主体不一样，控制工作的类型也就形成差别，也会对控制效果和控制方式产生影响。

[问题延伸]衡量的主体——例如，目标管理之所以被称为一种自我控制方法，就是因为工作的执行者同时成了工作成果的衡量者和控制者。相比之下，由上级主管或职能人员进行的衡量和控制则是一种强加的、非自主的控制。

(二)衡量的项目

衡量什么是衡量工作中最重要的方面。需要衡量的是实际工作中与已制定的标准相对应的要素。需要注意的是，由于不同的衡量项目还存在一个衡量的难易问题，所以要注意保证衡量内容的全面性和客观性，防止衡量中的畏难倾向。

(三)衡量的方法

管理者可通过亲自观察、利用报表和报告、抽样调查等几种方法来获得实际工作绩效方面的资料和信息。

(四)衡量的频度

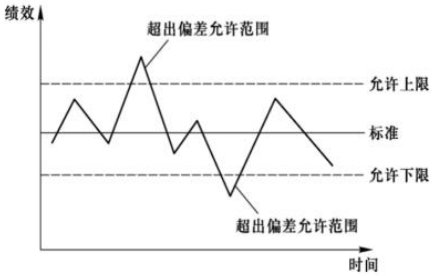
就是间隔多长时间衡量一次实绩。

[场景实践]

讨论发言

以我们这门课课程小组为例，谁来衡量你们的小组表现？（根据评价结果：有任课教师、有其他小组的同学——组间互评、有本小组的同学——组内互评）。衡量的项目是啥？（教师的标准已经提前告诉大家了，小组实践内容是否丰满、对其他同学是否能有启发，嫩否能够和其他小组合作互动等）衡量方法呢？（亲自观察）多长时间衡量 1 次？（查看学习通教师评价与学生评价，大概 1 个月衡量 1 次）

三、分析与纠偏



偏差的范围

（一）分析偏差

偏差就是工作的实际绩效与标准值之间的差异，实际绩效超过了设定标准的为正偏差，实际绩效低于设定标准的则为负偏差。现实中，工作活动出现偏差有时在所难免，而且并非所有偏差都会影响组织的最终业绩。一般而言，造成偏差的原因多种多样，较为复杂，但基本可以分为如下三类：一是计划指标或工作标准制定得不科学，脱离实际，本身存在偏差；二是组织外部环境中发生了没有预料到的变化，导致实际业绩偏离预期，

出现偏差；三是组织内部因素的变化，如工作方法不当、组织不力、领导无方等，导致业绩偏离预期。

(二)实施纠偏

从管理的角度而言，在发现组织活动出现偏差后，只有采取了必要的纠偏行动，控制才是有效的。因此，在深入分析并找出偏差产生的原因后，组织就应该有针对性地采取措施，对偏差进行处理和矫正。组织的纠偏措施可以从如下方面进行：

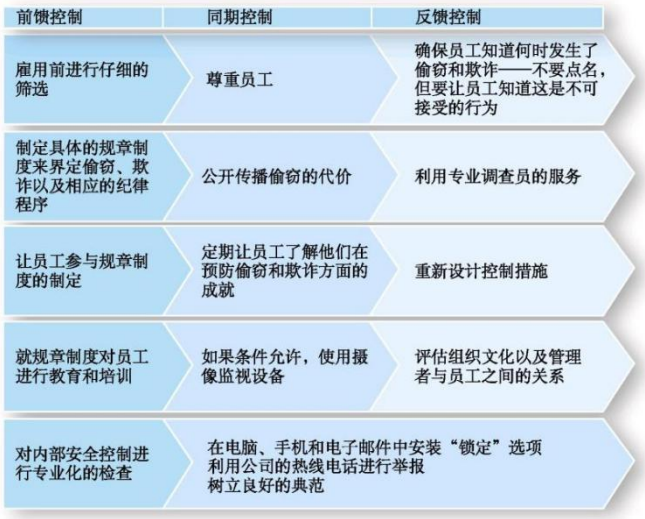
1.修订标准。原有的计划和标准是基于错误的假设和预测之上，不切实际。也可能是因为组织内外环境因素发生了较大变化，致使原有的计划和标准与现实状况间产生了较大差异。此时，就需要对原有的计划和标准加以适当调整，以使组织计划和预期标准符合实际。

2.改善工作。如果经过分析发现，计划和标准没有问题，偏差的出现是因为工作本身造成的，管理者就应该采取措施来纠正行动，以改善工作绩效。

[案例分析] 员工偷窃问题

员工为什么偷窃？不同领域——行业安全、犯罪学以及临床心理学——的专家有着不同的观点。行业安全方面的人士认为是宽松的控制和有利的环境提供了员工偷窃的机会。犯罪学专家认为员工偷窃是因为他们有财务方面的压力（如个人财务问题)和恶习压力（如赌债）。临床心理学家认为员工偷窃是因为他们可以将自己所做的所有事合理化，认为那是正确的、恰当的行为(“每个人都这样做”“是他们让事情这样发生的”“公司已经挣了足够多的钱了，不会在意这些小钱”“这些都是我应得的”等等)。虽然每种观点都对员工偷窃给出了强有力的解释，也有利于防止此类事件，但不幸的是，员工会继续偷窃。管理者可以做些什么呢？运用前面学的控制相关知识进行思考。

【参考】



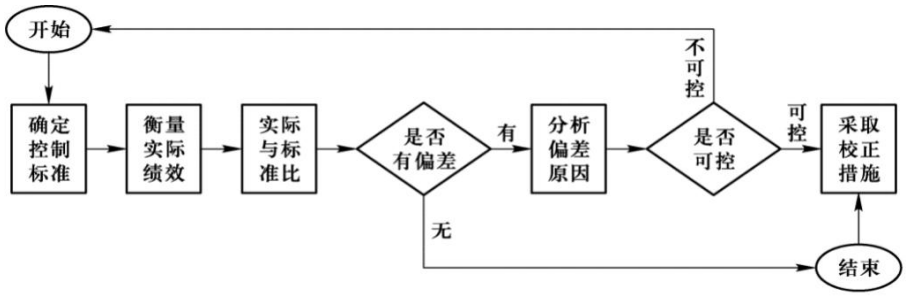
前馈控制	同期控制	反馈控制
雇用前进行仔细的筛选	尊重员工	确保员工知道何时发生了偷窃和欺诈——不要点名，但要让员工知道这是不可接受的行为
制定具体的规章制度来界定偷窃、欺诈以及相应的纪律程序	公开传播偷窃的代价	利用专业调查员的服务
让员工参与规章制度的制定	定期让员工了解他们在预防偷窃和欺诈方面的成就	重新设计控制措施
就规章制度对员工进行教育和培训	如果条件允许，使用摄像监视设备	评估组织文化以及管理者与员工之间的关系
对内部安全控制进行专业化的检查	在电脑、手机和电子邮件中安装“锁定”选项 利用公司的热线电话进行举报 树立良好的典范	

举例说明

课堂小结：

控制的过程
- 确定标准
- 衡量绩效
- 分析与纠偏

板书设计：



课后作业：

1. 学习通发布练习题。
2. 简述控制的基本过程及相应的注意事项。

推荐阅读文献：

1.朱建娣,郭晨曦.内部控制视角下提升高校后勤管理质效[N].新华日报,2024-07-12(019).

2.周三多等.管理学——原理与方法.复旦大学出版社，2023 年 5 月，337-353 页.

教学反思：

通过互动提问、举例说明、知识点串联来提升了课堂互动效果。
存在的问题是在讨论环节，学生课堂关注的差异性比较大，有些同学不想发言也就不进行思考。
在今后的教学设计中，通过小组讨论+个人讨论回复（学习通）来多种方式吸引学生注意力。

第十一章　风险控制与危机管理

授课题目	第一节 风险识别与分析	授课时长	2 学时
教学目标	1.知识目标：了解风险的分类与风险管理的目标；理解并掌握风险的概念；理解风险识别的过程与方法； 2.能力目标：培养学生运用风险识别过程和方法识别风险的能力； 3.素质目标：使学生能够正确合理的看待风险，提高风险意识，能够居安思危。同时发挥专业优势，创新风险管理模式；		
教学重点与难点	1.教学重点：风险识别的方法； 2.教学难点：风险识别的过程；		
教学方法与手段	1.教学方法：讲授法、讨论法、案例法 2.教学手段：学习通、PPT、板书		

教学过程

/导入新课-案例导入/：国内电力行业安全生产

请结合案例和所学的风险管理知识，说明我国电力工业风险的管理现状和改进建议。

那么什么是风险管理？如何理解风险管理？控制风险的策略有哪些？

案例来源：陈传明,龙静.《管理学》学习指南与练习.高等教育出版社，2023:195-196.

/讲授新知/

第一节　风险识别与分析

[互动提问]你认为什么时候是有风险的？

一、风险及其分类

1.风险的涵义

风险客观说：风险是客观存在的损失的不确定性，是可以预测的。可以利用统计学等工具对风险的不确定性进行描述和度量。

风险主观说：承认风险是损失的不确定性的同时，认为这种不确定性是个人对客观风险的评估，它同个人的知识、经验、精神和心理状态等因素有关，不同的人面对相同的风险会做出不同的判断。

对于概念可以先让学生自己思考。然后在老师总结并讲解教材上给出的概念时，学生可以在自己思考的基础上进行有针对性的分析，这有助于学生对知识的理解。

风险是指发生对组织不利事件的不确定性，包括事件发生的可能性及后果的大小。我们可以从不同的视角对风险进行区分和研究。

[问题延伸]风险是一种不确定性，意味着可能，对未来无法完全预测。风险包括两个方面：一是从是否发生的层面涉及发生的可能性；二是从发生的结果方面涉及后果的严重程度。

2.风险的分类

根据经济环境是否发生变化，风险可以划分为静态风险和动态风险。根据是否有获利机会，风险可以划分为纯粹风险和投机风险。根据风险所涉及的范围，风险可以划分为基本风险和特定风险。

以下因素属于哪种风险？

气象灾害（静态风险）；市场结构调整、利率变化（动态风险）

疾病、火灾（纯粹风险）；购买股票和外汇后面临的资本市场风险（投机风险）；战争、通货膨胀（基本风险）；高昂的医疗费用、交通事故（特定风险）

根据不同的分类标准，风险还可以划分出其他类型：

风险分类		
	是否会带来经济损失	经济风险和非经济风险
	风险是否可以分散	可分散风险和不可分散风险
	潜在的损失形态	财产风险、人身风险、责任风险和信用风险
	损失形成的原因	自然风险、社会风险、经济风险和政治风险

[巩固练习]

深化扩展：不同类型风险之间知识划分标准不一，并不是互斥的。比如气象灾害属于静态风险、也是纯粹风险，也是基本风险。

二、风险管理的目标

风险管理的概念：**风险管理**是指组织通过对风险的识别、衡量和处理，力求以最小的经济代价为组织目标的实现提供安全保障的管理活动。风险管理是一项目标导向性的组织工作。其根本目标就是力求以最小的成本支出来保障组织目标的实现。

[互动提问]请用 1 句话说明风险管理的目标/目的。

风险管理目标可以区分为两个方面：

1）在风险事故尚未发生时，风险管理的目的是尽可能地消除、降低或转移风险事故的发生，确保组织的正常运营。

2）风险事故一旦发生，组织就应努力降低风险事故的影响，采取必要措施，尽快恢复到正常运营状态。

[互动提问]在风险事故发生前，我们进行风险管理的目的就是尽量避免风险的发生。那么怎么样可以尽量避免风险的发生呢？在风险事故发生后，如何进行风险管理？

[思政元素]引导学生树立正确的风险观，正确看待风险，及时做好预防，能够做到居安思危。

学生讲解是开放性的表达观点。老师要进行适度引导，提升学生逻辑思维能力。

三、风险识别的过程

1.确定风险识别的内容和范围

风险识别的概念：风险识别是指管理者运用相关的知识和方法，全面、系统和连续地发现和描述组织所面临的各种风险、风险原因以及潜在的后果。风险识别的阶段：确定风险识别的内容和范围-选择合适的风险识别工具-进行全方位的风险识别。

[专业动态]陈德岳.跨境电子商务在国际商务中的应用与风险管理策略[N].河南经济报,2024-05-23(012).

风险识别工作是风险管理的关键环节，由于组织对于风险的认知和策划更难受能力不同、投入风险理的资源各异，所以对风险识的侧重点也会不同。一般而言，风险识别的主要内容包括组织内外存在的风险因素，可能出现的风险，风险的可集影响范围、风险发生的直接或间接后集，以及风验发生后的可能连反应或叠加效应等。

2.选择合适的风险识别工具

在风险识别过程中，应根据识别对象的风险特点、风险环境、现有的风险管理资源等因素的不同，以及组织目标与组织资源能力的差异，选择合适的识别方法，以使识别工作更具精准性。

3.进行全方位的风险识别

这部分要扩展影响组织目标实现的内外部风险因素及其驱动因素：风险因素和风险事故。

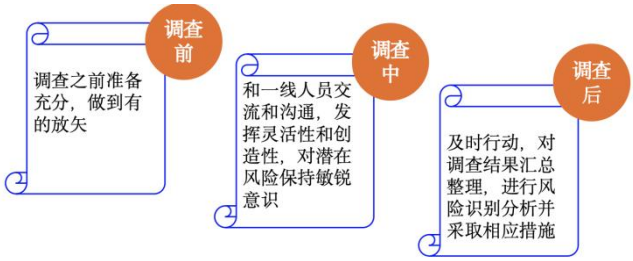
这部分难在理论和实践的不统一，即风险管理实际上无法按照理论要求分成不同的阶段，往往是突发、紧急、充满不确定性的，所以这部分内容可以结合案例帮助学生进一步理解。

[案例分析] 回顾开篇案例，结合案例回答：什么是风险管理？如何理解风险管理？

【参考】风险管理，是指组织通过对风险的识别、衡量和处理，力求以最小的经济代价为组织目标的实现提供安全保障的管理活动。因此，风险管理是一个过程，是降低和控制风险的一系列活动，它涉及管理目标的确定、风险的识别和评估、风险管理方法的选择、风险管理的实施及风险管理效果的评价与改进等内容，是组织中各个层级人员的职责，而非仅仅针对管理人员。

四、风险识别的方法

1.现场调查法，一般由风险经理到现场实际观察各部门的运作，检查组织的各种设施及进行的各项操作，深入了解组织活动和行为方式，以便于从中发现潜在风险。



2.审核表调查法，是现场调查法的一种替代，是由相关责任人或风险经理填写一种事先设计好的调查表，进而根据表格内容来识别分析。

3.组织结构图示法，适用于各类企业的风险识别，是一种以案头工作方式为基础的风险识别方法。

4.流程图法，是将组织活动按照内在的逻辑联系绘成流程图，针对流程中的各个环节，进行风险因素、风险事故及可能的损失后果等方面的识别和分析。

5.财务报表分析法，是运用财务报表数据对组织的财务状况和经营成果及未来前景进行评价，从而分析和识别组织所面临的潜在风险的方法。

阶段性小结

任何一种方法都不可能揭示出经济单位面临的全部风险，更不可能揭示导致风险事故的所有因素,风险识别是一个持续不断的过程。 [案例分析]开篇案例可以运用哪些方法进行风险识别?	【参考】结合风险识别的工作和方法，比如现场调查法和流程图法为电力行业提出建议。这部分的重点是要让学生明白任何一种方法都不可能揭示出经济单位面临的全部风险，更不可能揭示导致风险事故的所有因素，风险管理是一个过程。

课堂小结：

风险识别与分析
- 风险及其分类
- 风险管理的目标
- 风险识别的过程
- 风险识别的方法

板书设计：

一、风险及其分类

二、风险管理的目标

三、风险识别的过程

四、风险识别的方法

课后作业：

1. 简述风险的内涵与基本分类。
2. 试分析说明风险管理的基本目标。

推荐阅读文献：

1.韩秀婵.风险管理视角下企业内部控制体系的构建与完善[J].上海企业,2024,(06).

2.陈德岳.跨境电子商务在国际商务中的应用与风险管理策略[N].河南经济报,2024-05-23(012).

教学反思：

本次课案例分析效果较好，学生能够结合课堂内容表达自己的观点，参与度比较高。

存在的问题是在基本概念讲解时，发现学生注意力有所下降。在以后的概念讲解中，要设置即时反馈帮助学生加深理解。

第十一章　风险控制与危机管理

授课题目	第二节 风险评估与控制	授课时长	2 学时
教学目标	1.知识目标：了解风险评估的原则；理解并掌握风险评估的概念；掌握风险控制的策略； 2.能力目标：培养学生运用风险评估方法进行风险评估以及缓解/化解风险的能力； 3.素质目标：使学生了解风险控制与社会稳定的关系，培养学生树立国家安全观；		
教学重点与难点	1.教学重点：控制风险的策略； 2.教学难点：风险识别的方法；		
教学方法与手段	1.教学方法：讲授法、讨论法、案例法 2.教学手段：学习通、PPT、板书		

教学过程

/导入新课-案例复习导入/国内电力行业安全生产

请结合案例和所学的风险管理知识，提出我国电力工业风险的改进建议。

/讲授新知/

第二节 风险评估与控制

一、风险评估的标准

（一）风险评估的概念

风险评估是指组织在对既有风险损失资料分析的基础上，运用概率论和数理统计等方法对特定风险事故发生的损失概率和损失程度做出评价，以为风险管理决策提供依据。

[思政元素]风险评估与社会稳定的关系。重大决策社会稳定风险评估机制，是党中央为促进科学民主依法决策、防范化解风险、保障高质量发展作出的顶层设计，是推进政法工作现代化的重要抓手。

褚小涛.深化风险评估维护社会稳定[N].法治日报,2024-03-25(004).

（二）风险评估的原则

1.系统性原则

在风险评估时，必须从整体出发，进行全面、系统的考察和评价。既要评估风险的所有可能性，又要评估风险可能带来的所有影响；既要评估各个风险因素，也要评估这些因素间的相互联系和相互作用；既要评估风险主体，也要评估内外部环境因素。

2.科学性原则

风险评估要秉持严谨、周密的科学态度，进行客观、准确的评估。

[问题延伸]科学性原则：第一，评估采用的模型和方法要科学严谨，严格遵循数理统计的要求来操作。第二，尽量保持评估方法的一致性。对于同一类风险，尽量采用统一的评估方法，还要保证不同时期评估方法的连续性和一致性，以便于评估结果的对比分析。第三，评估所用的数据和资料来源要可靠，采用完整、系统、连续的统计数据和调查结果。

3.动态性原则

风险评估中，要考虑到环境变化对风险的影响。根据环境发展变化，预测风险的可能变化趋势，并做出相应的分析评价，以尽可能客观地反映出风险情况。

4.可操作性原则

风险评估方法多种多样，不同的方法对数据资料的要求不同，得到的评估结果也可能不同。这种情况下，风险管理人员要尽量选择简洁、科学且容易获取数据资料的评估方法，尽量避免高深、复杂而又难以获取相关数据资料的评估方法，以提升评估的可操作性。

[复习提问]管理学的研究方法从整体上可以划分哪几类？那么这两种方法各有什么优缺点呢？

<知识点串联>管理学的研究方法。

二、风险评估的方法

1.损失概率估计

风险损失概率估计：

$$P = \{X = k\} = C_n^k p^k q^{n-k} \quad (k=0,1,2,...,n)$$

[问题延伸]分析基础-既有资料；方法-概率论和数理统计；评估对象-损失概率和损失程度；评估目的-协助风险管理决策。

2.情景分析

情景分析（scenario）：是指通过假设、预测、模拟等手段生成可能发生的未来情景，并分析各种情景下可能对组织目标实现产生影响情况的一种分析方法。可以采用正式或非正式的、定性或定量的手段进行，主要适用于可变因素较多的项目的风险分析。

业务单元主要潜在业务情景对股东价值增加值的影响（百万美元）

单元	潜在的业务情景	SVA的增加（减少）
1	风险评级降低20% 消费者贷款减少10% 竞争增加——一个新的市场进入者 银团中的收入减少15% 失去一个高层客户 ……	(150) (120) (100) (80) (50) ……
2	增加的竞争——一个新的市场进入者 因为客户服务，收入减少10% 失去一个高层客户 不成功的新产品推出 一个新的未决的大诉讼（但不是非常大的） ……	(50) (30) (20) (20) (20) ……
3	竞争增加——一个新的市场进入者 失去高层客户 资产基数减少10% ……	(40) (30) (20) ……

教师先讲解每种研究方法是什么、适用条件，然后通过案例让学生具有直观的理解。

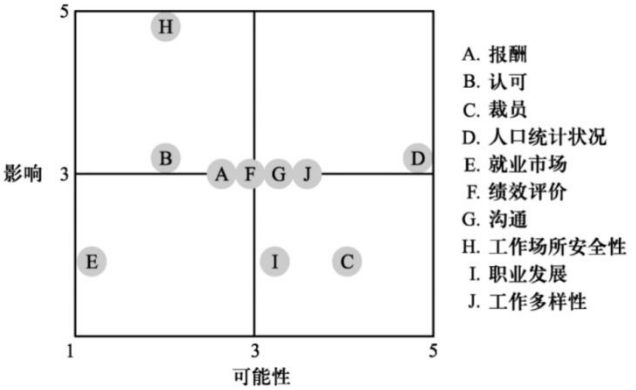
3.敏感性分析

敏感性分析（sensitivity analysis）是指通过通过分析和测算系统的主要因素发生变化时引起系统评价指标变化的幅度，以及各种因素变化对实现预期目标的影响程度，从而确认系统对各种风险的承受能力的一种方法。

	主题	风险描述	可能性	影响
A	报酬	员工对报酬不满意导致更高的离职率	可能的	中
B	认可	员工感觉不被认可，导致对工作的关注度降低以及更高的错误率	不太可能的	较小
C	裁员	员工被过度使用以及工作严重超时，职员离开以寻求在提供更好工作和生活平衡的其他公司工作	很可能的	中
D	人口统计状况	员工人口组成的变化导致职员离职率提高	几乎确定的	中
E	就业市场	招聘公司增加了对公司员工的需求量	不太可能的	中
F	绩效评价	员工不满意绩效评价的方法和程序，导致士气低落、员工关注非重要目标、员工流失	可能的	中
G	沟通	员工和管理层之间沟通的低效率导致听到的是混合信息以及追求可替代的工作	可能的	中
H	工作场所安全性	不安全的工作场所导致员工受伤以及受伤员工和其他担心安全问题的人辞职	不太可能的	重大
I	职业发展	员工感觉他们的职业发展受到限制，导致更高的离职率	可能的	中
J	工作多样性	员工不满意工作变化，导致机械执行、更高的错误率以及追求公司外更有趣的工作机会	可能的	中

4.风险地图

风险地图（risk maps）是指将一个或多个风险的可能性及影响用图形来表示，从而为风险管理决策提供参考的一种方法。风险地图可以采用热图或流程图等形式定量或定性估计风险的可能性及影响。在风险描述时，要突出哪些风险是更重要的，哪些风险是不重要的，从而使图示形象直观，便于使用。



学习通发布巩固练习题。

三、控制风险的策略

1.风险避免（risk avoidance）

风险避免是指在风险发生的可能性较大且影响程度较高的情况下，组织采取的中止、放弃或调整等风险处理方式以避免风险损失的一种方法。通常，组织可以分不同情况而采取完全拒绝承担风险、试探承担部分风险、中途放弃承担风险这三种类型的风险避免的方式。

完全拒绝承担风险：例如，为防止危险品对居民造成危害，位于居民区的企业不制造危险物品；为防止对湿地环境的破坏，高速公路绕过某湿地区域等。

试探承担部分风险：例如，企业经过分析发现，某项新产品应该有需求，但大规模生产有风险，此时就可以采取少量生产，以了解市场和消费者的反应，再决定是否扩大生产规模。

中途放弃承担风险：例如，企业经过分析发现，某项新产品应该有需求，但大规模生产有风险，此时就可以采取少量生产，以了解市场和消费者的反应，再决定是否扩大生产规模。

2.风险分担（risk sharing）

风险分担是组织将自身可能遭受的风险或损失，有意识地通过正当、合法的手段，部分或全部转移给其他经济单位的风险处理方式。

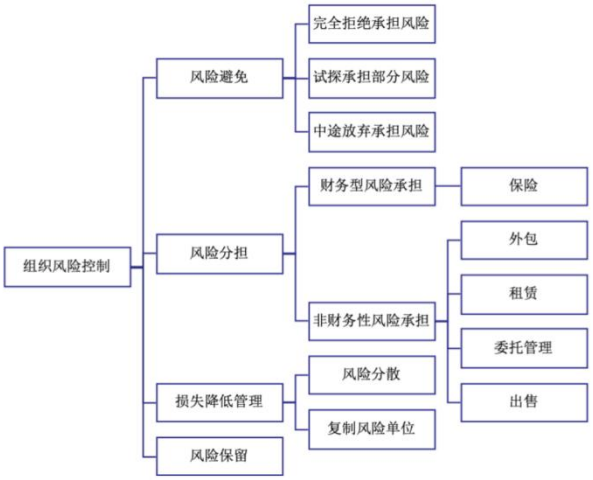
[专业动态]不同领域的保险是否促进行业的公平与发展？经过最新研究，长期护理保险是有利于促进健康平等的。参见：朱铭来,康琢.长期护理保险能够缓解健康不平等吗?——来自CHARLS 数据的证据[J].保险研究,2024,(04):90-100.

3.损失减低管理（loss reduction）

损失减低管理是指组织有意识地接受经营管理中存在的风险，并以谨慎的态度，通过对风险的分散以及风险损失的控制，从而化大风险为小风险，变大损失为小损失的风险处理方式。

4.风险保留（risk retention）

风险保留是面临风险的组织自己承担风险事故造成的损失，并做好相应的资金安排。该种风险处理方式的实质是，当风险事故发生并造成损失后，组织通过内部资金的融通来弥补所遭受的损失。



阶段性总结

[案例分析] 开篇案例回顾与分析

结合我国电力发展现状，提出风险管理的改进建议。

【参考】可以从风管控制策略中的风险避免、风险分担、损失减低管理、风险保留等方面提出建议。

课堂小结：

本次课程小结采用教师设置问题，引导学生回答问题的方式。

1.风险评估的标准是什么?

系统性、科学性、动态性、可操作性原则

2.风险评估有哪些方法?

损失概率评估、情景分析、敏感性分析、风险地图

3.风险评估有哪些策略?

风险避免、风险分担、损失减低管理、风险保留

板书设计：

一、风险评估的标准

二、风险评估的方法

三、控制风险的策略

课后作业：

1. 试举例说明风险分析和风险评估的不同方法。
2. 简要说明风险控制的不同策略。

推荐阅读文献：

1.朱铭来,康琢.长期护理保险能够缓解健康不平等吗?——来自 CHARLS 数据的证据[J].保险研究,2024,(04).

2.褚小涛.深化风险评估维护社会稳定[N].法治日报,2024-03-25(004).

教学反思：

本次课在概念理解部分设置了多种课堂形式，开展有效互动，提高了学生对基本概念的把握。

存在的问题是学生对知识点把握不牢，基本概念易混淆。

在以后的教学过程中，在概念理解部分设置课后练习题帮助学生加深理解。

第十一章　风险控制与危机管理

授课题目	第三节 危机管理	授课时长	3 学时
教学目标	1.知识目标：了解危机系统及其构成，了解危机的反应与恢复；理解危机的概念与特征；掌握危机预警与危机应对策略； 2.能力目标：培养学生的危机意识；培养学生利用危机应对策略分析、控制危机问题的能力； 3.素质目标：培养学生利用危机管理的逻辑分析框架，引导学生以身作则从网络、信息等方面维护国家安全。		
教学重点与难点	1.教学重点：危机的概念与特征 2.教学难点：危机反应与恢复		
教学方法与手段	1.教学方法：讲授法、讨论法、案例法 2.教学手段：学习通、PPT、板书		

教学过程

/导入新课-复习导入/

风险控制的策略有哪些?

/讲授新知/

第三节 危机管理

一、危机及其特征

1.危机的概念

危机(crisis)是指突发的、严重影响组织的生存与发展的一种状态。危机与风险并不相同：第一，风险是损失的不确定性，损失概率有高有低，损失程度有大有小；危机是可能带来严重破坏后果的突发事件。第二，风险是危机的诱因，危机是风险积聚后的显性表现。当风险积聚到一定的程度而爆发后，其呈现的形态才是危机。第三，并非所有风险都会引致危机，只有风险释放的危害积累到一定的规模，带来的破坏后果较为严重时，才出现危机。

2.危机的特征

第一，突发性。危机的发生通常比较突然、出乎人们的意料，使组织原有的运行状态被突然打破，管理者往往来不及做出反应或者准备不足，进而陷入混乱之中，甚至束手无策。比如疫情的爆发。

第二，危害性。危机会给组织的正常运行带来破坏，导致直接或间接、有形或无形损失，如机器设备、厂房设施等损坏，组织形象受损等。

[互动提问]
1.危机和风险有什么区别?
2.在危机和风险的比较中，你发现危机有什么特点了吗?

第三，紧迫性。危机的发生不仅突然，而且发展非常迅速，可能在短时间内带来巨大的损失，或产生一系列连锁反应。另外，现代先进的通信技术和快速的信息传播，可能使组织形象迅速受到破坏，并引发公众的担忧和恐慌。因此，处理危机的时间非常紧迫，管理者必须迅速控制事态发展，及时做出决策并采取相应的应对措施，以缓解、防止事态升级或损失扩大。

第四，信息资源不充分。危机的发生通常较为突然，管理者对危机情境缺乏认识，也没有足够的时间收集信息。同时，混乱和惊恐的心理会造成信息的失真，使得管理者获取的信息较为复杂，这对需要快速决策的管理者来说，显然是不够的。

二、危机预警

1.建立危机系统

危机的发生虽然较为突然和出人意料，但并不是毫无征兆，大多数危机都有一个从量变到质变的累积过程。如果能够及时识别出危机形成的因素条件、危机可能的发生概率和损害程度、危机的影响范围等方面，管理者就可以采取防御或预控措施，以降低危机发生的概率，或者将危机发生后的危害降低到最小。这就是危机预警工作。

危机预警系统一般由四个子系统构成，即**信息收集子系统、信息加工子系统、信息决策子系统和警报子系统**。其中，信息收集子系统的任务是对危机诱因和危机征兆等信息进行识别、观察和跟踪，及时收集相关信息，并确保所收集信息的全面性、准确性和及时性。信息加工子系统具体完成所收集信息的整理、识别、分类和转化等工作，评估可能发生的危机类型及其危害程度。信息决策子系统则根据信息加工子系统的结果，决定是否发出危机警报以及确定危机警报的级别，并向警报子系统下达命令。这就需要建立危机警报及其各个级别的临界点，即何种危机信息、达到何种水平才可以发出危机警报，发出何种级别的危机警报。而警报子系统的功能就是向危机管理领导小组成员和危机潜在的受害者发出明确无误的警报，提请关注，使他们能够及时、准确地采取相应的

[专业动态]全球经济互联互动，金融领域危机诱因颇多：一是 2008 年金融危机以来，全球风险资产的定价扭曲。美联储等央行持续十余年的量化宽松，系统地扭曲了市场自发定价秩序、投资者风险偏好及全球风险资产价值；同时，新冠疫情暴发以来，美联储等再次误判全球通胀形势，导致去年以来美联储等央行不得不采取激进加息举措，增加了市场投资者调整其资产负债表的难度，压缩了其操作空间，致使一些公司治理不完善的金融机构未能即时调整其敞口风险。

二是 2018 年以来的经济全球化重塑，拉开了国际产业生态链的重构。五年前，经济全球化开始由 WTO 的多边软约束，进入了 FTA 的双边硬约束，国际产业链供应链开始分布式布局转型，这从内生价值上引发全球风险资产的价值重估。

详见：全球进入危机管理做好反脆弱应迎策略[N].第一财经日报,2023-03-21(A02).

[问题延伸]在金融方面，“黑天鹅”一般指那些出乎意料发生的小概率风险事件；“灰犀牛”指那些经常被提示却没有得到充分重视的大概率风险事件。(来源：互联网)

[思政元素]培养学生利用危机管理的逻辑分析框架，引导学生以身作则从网络、信息等方面维护国家安全，对我国未来发展趋势充满信心，激发学生维护社会和谐稳定的意愿强烈。

应对措施。

2.危机应对的准备工作

危机应对的准备工作是为危机的突然发生做好事先的准备工作，包括危机管理小组的设立、危机预案的制定、危机预案的演习、危机管理意识的培训、各种物资的储备，以及为了减少危机损失而事先采取的一系列措施。

请针对金融领域的危机提出危机预警策略。学生在学习通小组内提交，教师在课上请 3 组同学表达观点，其余课后给出点评。

[思政元素]公司战略与危机管理课程结合企业家的创业历程，让学生明白管理者人格特征应该包括求真务实、踏实肯干、艰苦奋斗、大公无私、以身作则等，并激发学 生的爱国之情，同时培养学生培养的企业家精神。

三、危机反应与恢复

1.危机反应

（1）建立危机处理小组；（2）启动应急预案或制定新的方案；（3）隔离危机；（4）获取更多信息

2.危机恢复

危机事件得到有效控制或平息后，组织需要迅速挽回危机所造成的损失，尽快恢复到正常的工作状态与工作秩序。（1）建立危机恢复小组；（2）获取危机处理信息；（3）确定并实施危机恢复计划；4.危机评估与发展

[案例分析] 华为的危机管理

华为的危机管理可望成为中国式管理的典范，其基本架构可归纳为五论：冬天论、凤凰论、天鹅论、阳伞论和备胎论。

冬天论——“现在是春天吧，但冬天已经不远了，我们在春天与夏天要念着冬天的问题。” 他提醒并号召华为关注危机、研讨危机，倡导管理革新以应对危机；并以冬天隐喻危机，提出为行业冬天、企业冬天多做准备，“未雪绸缪”。

凤凰论——“烧不死的鸟是凤凰，在自我批判中成长”。经历凤凰之火浴，员工和管理者经常地自我批判和自我纠偏，发现问题，改正错误，形成一种常态化的危机意识和全员化的危机管理。正是这种全员危机意识，使华为能够在发展方向上不走偏。

天鹅论——任正非在讲话中提到，“国际黑天鹅事件群发，全球市场会产生我们意想不到的波动，我们严格的内、外合规还没有完全建立，运营的有效性、财务的健康性还有待完善。”

阳伞论——任正非在与微软总裁和思科 CEO 聊天时谈到：“我左手打着微软的伞，右手打着思科的伞，你们卖高价，我只要卖低一点，也能赚大把的钱。我为什么一定要把伞拿掉，让太阳晒在我脑袋上，脑袋上流着汗，把地上的小草都滋润起来，小草用低价格和我竞争，打得我头破血流？”华为尽管有自己的麒麟芯片，但大量芯片从美国进口，还

必须运用谷歌的安卓系统。任正非的阳伞论是很好的解释。这个阳伞的保护机制就是成本、价格和合作关系的维系。 备胎论——华为的“备胎”计划十五年如一日，培育人才，创新技术，得以在危机爆发时力挽狂澜，助华为在被封杀中立于不败之地。 [案例分析] 案例一：《危机管理：一套无可取代的简易危机管理方案》 思考题：请结合两个材料阐述危机管理的定义及其重要性。 案例及其分析来源：陈传明,龙静.《管理学》学习指南与练习，高等教育出版社，2023:196-199 案例二：《六西格玛管理法》 结合材料和相关知识分析，奇迹半导体公司采用了什么方法进行变革。 案例及其分析来源：陈传明,龙静.《管理学》学习指南与练习，高等教育出版社，2023:184-187； 案例三：《综合案例：京东——打造一流用户体验》 思考题：1.比较京东与天猫、淘宝模式，请谈谈京东模式的优缺点； 2.京东主要通过何种类型的控制方式来打造一流的用户体验？ 案例及其分析来源：圣才考研网.周三多《管理学-原理与方法（第7版）笔记和课后习题讲解》，中国石化出版社，2021:257-258； [场景实践] 马利克·格林(Malik Green)明白今日的世界日渐充满挑战。作为一名当地社区中心游泳池的管理者，保证安全是他的首要职责。今天，他必须对一位兼职的救生员采取纪律措施，因为该员工在换班时没有遵守安全程序。尽管他了解他应该给予该员工警告，但他也对纪律会议感到紧张。他想要确定他进行了十分清楚的警告，并且鼓励员工今后可以遵守安全程序。 对于马利克要进行的纪律行为，你有什么建议？	【参考】你要为对话做好准备，明确你的谈话要点，解释你指导策略背后的逻辑，也要解释执行安全程序的重要性。这样做以后，管理者获得了信誉，因为他想要建立的文化建立在承诺而不是服从上。同时给员工一个提问的机会，明确你的期望，并确保所执行的政策已经被明确知晓。

课堂小结：

风险控制与危机管理
- 危机及其特征
- 危机预警
- 危机反应与恢复管理

板书设计：

一、危机及其特征

二、危机预警

三、危机反应与恢复管理

课后作业：

1.简要分析危机预警、危机反应与恢复管理的基本内容。

2.学习通发布课后练习题。

推荐阅读文献：

1.全球进入危机管理做好反脆弱应迎策略[N].第一财经日报,2023-03-21(A02).

2.徐进.基于多层监督网络的金融危机预警方案策划[D].上海师范大学,2024.

教学反思：

本次课学生对案例、问题延伸部分参与比较积极，课堂互动效果好。

存在的问题是学生遇到不理解的知识点一带而过，不够认真。课后题错误率较高却没人提出。

教师在课堂上针对错误率较高的知识点重点讲解，也鼓励同学通过学习通、微信或课代表与线上线下途径就知识点进行探讨。