

# 第二章 企业管理基础

1. 管理的性质与特点

2. 管理思想和理论的演变

3. 现代企业管理原则

# 引 题

- ❖ 在现代社会中，管理可以说无时不在，无处不在。不管人们从事何种职业，人人都在参与管理：或管理国家，或管理家庭，或管理业务，或管理子女。国家的兴衰、企业的成败、家庭的贫富，无不与管理是否得当有关。
- ❖ 对于什么是管理，不同的人由于其所处的环境、所受的教育不同，会有不同的认识；
- ❖ 在实际工作中，每一个人都是按照其对管理的这种认识来开展或对待管理工作的。

# 目 标

1

掌握管理的概念和属性

理解管理的二重性

2

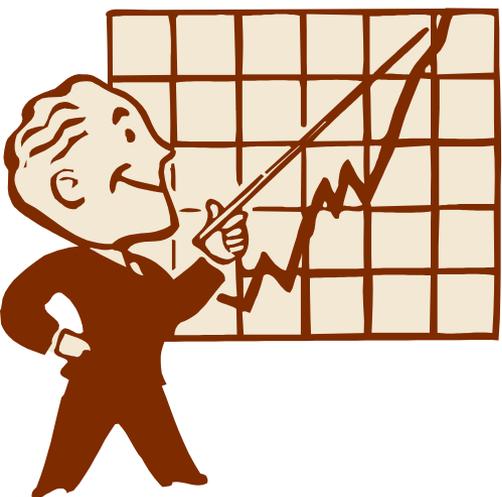
了解西方管理思想的演变和主要管理派别

3

掌握现代管理的基本原则



# 第一节 管理与管理者



# 一、管理的概念和性质

- ❖ 学者们对“管理”的定义（并不统一）
- ❖ ▶ 确切知道要别人干些什么，并注意他们用最好最经济的方法去干。（F·W·泰罗）
- ❖ ▶ 计划、组织、指挥、协调和控制。（亨利·法约尔）
- ❖ ▶ 管理就是决策。（赫伯特·A·西蒙）
- ❖ ▶ 管理就是一个人或更多的人来协调他人的活动，以便收到单个人单独活动所不能收到的效果，而进行的各种活动。（小詹姆斯·唐纳利等）
- ❖ ▶ 是一个协调工作活动的过程，以便能够有效率和有效果地同别人一起或通过别人实现组织的目标。（斯蒂芬·P·罗宾斯）

# 本课给出的“管理”的定义

管理：

是通过信息获取决策、计划、组织、领导、控制、创新等职能的发挥来分配、协调包括人力、物力、财力和信息等各种一切可以调动的资源，有效地实现预期目标的活动过程

。

❖ 管理的定义有三层含义：

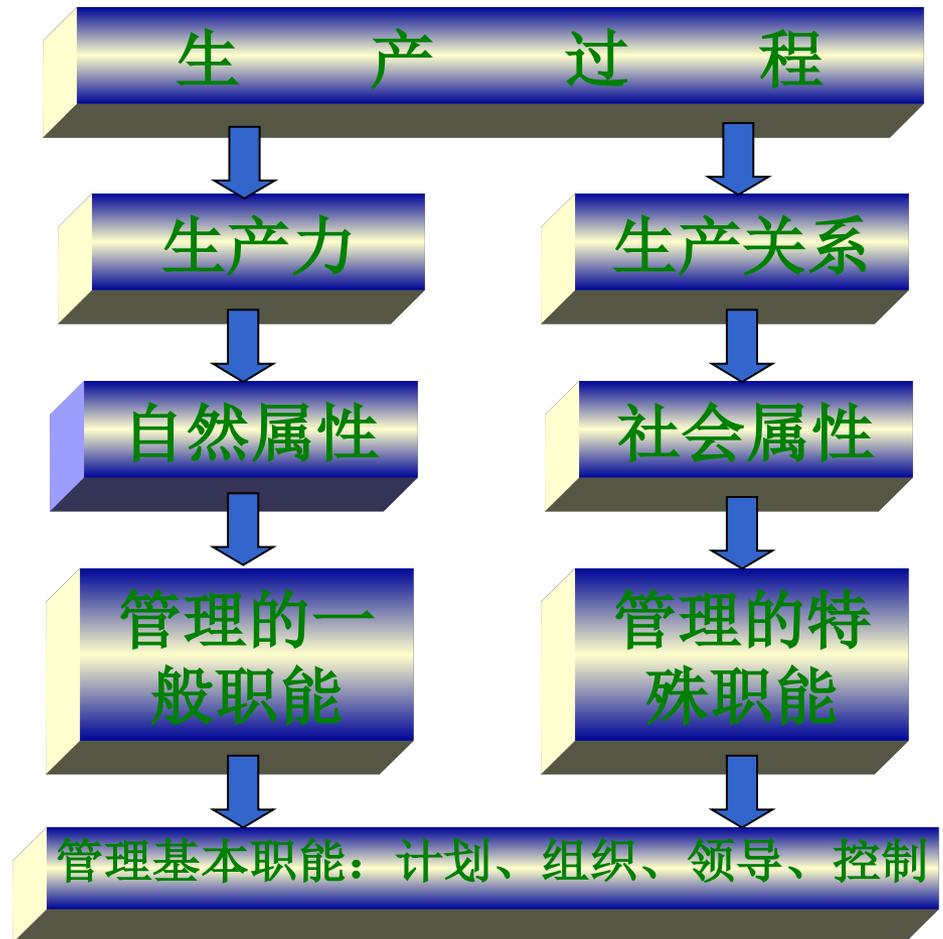
- ❖ 1. 管理采用的措施是计划、组织、领导、控制等基本活动。这四项活动又被称为管理的四项基本职能。
- ❖ 2. 利用上述措施协调人力、财力、物力和信息方面的资源。
- ❖ 3. 协调人力、物力、财力和信息资源是为使整个组织活动更加富有成就。这也是管理的根本目的。

## (二) 管理的特性

❖ 1、管理的自然属性和社会属性（**哲学二重性**）

**(1) . 自然属性:**  
同生产力相联系的管理的普遍性，是由生产力决定的。

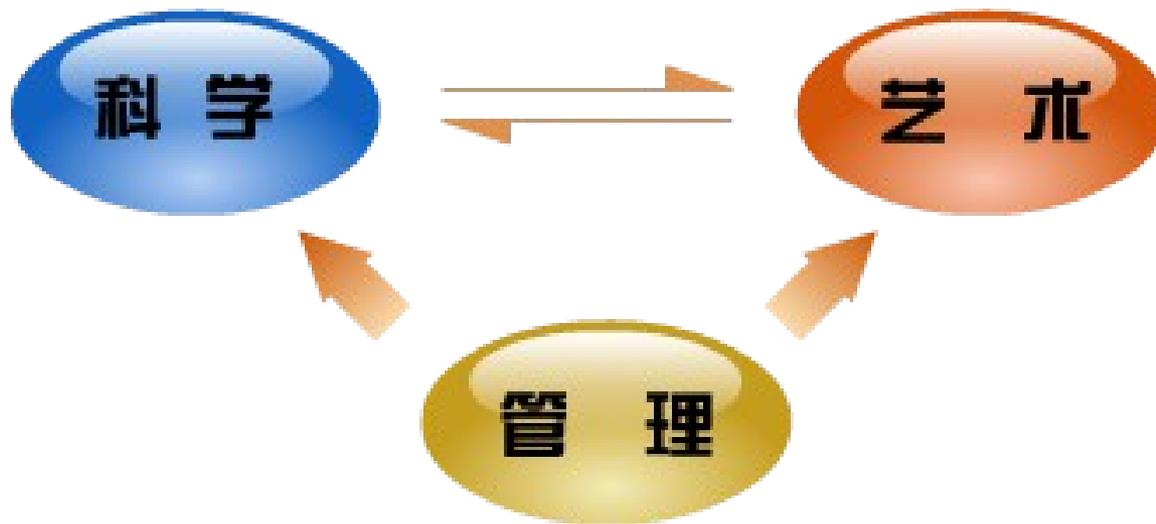
**(2) . 社会属性:**  
同生产关系相联系的管理的特殊性，是由生产关系决定的。



## (二) 管理的特性

### 科学性与艺术性

- ❖ **管理的科学性**：强调其客观规律性；——反对经验论
- ❖ **管理的艺术性**：强调其灵活性与创造性。——反对模式论



# 三、管理者的素质

❖ 品德素质

思考：为什么有的人有管理能力，却不能成为一个合格的管理者？

❖ 知识素质

❖ 能力素质

在学术上有杰出成就的科技人员，为什么在管理上常常不称职？

❖ 心理素质

# 管理者应十分重视自身的素质

- ❖ 大器晚成的企业家玫琳·凯·阿时特别重视管理者的自身素质。她认为领导的素质就是众人的素质，称职的经理应该有很高的业务素质并以身作则，她给自己定下了严格的标准：“我只是在自己的形象极佳时才肯接待光临我家的客人，我认为，自己是一家化妆品公司的创始人，必须给人留下好的印象。与其不能给人留下好的印象，不如干脆闭门谢客。我甚至不得不限制自己最喜爱的消遣方式：养花。我认为，要让我的公司的人看见我身上沾满泥浆，那多不好。我的这些做法传扬出去了。有人告诉我，我们的全国销售主任中有许多人在学着我的样子，都穿得十分漂亮，成了各地区成千上万的美容顾问在穿着方面效仿的榜样。”

# 将将与将兵

刘邦问韩信：“像我这样的人，能领多少兵？”

韩信说：“陛下能领十万。”

“而你呢？”

“我是多多益善啊！”

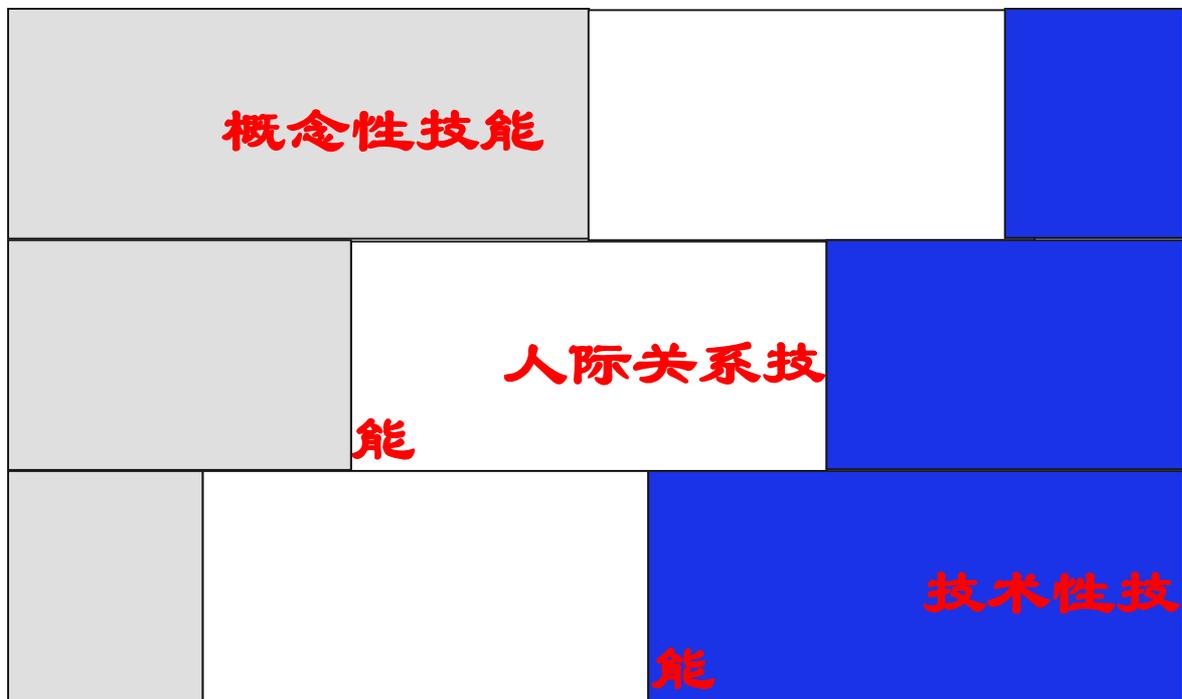
“那你为何为我所擒？”

“那是因为陛下虽不能领兵，却善将将的缘故。”

# 管理者的技能

| 基本<br>技能                                   | 含<br>义                       | 内<br>容   |
|--|------------------------------|--|
| 技<br>术<br>技<br>能                           | 指管理者掌握与运用某一专业领域内的知识、技术和方法的能力 | 专业知识、经验；技术、技巧；程序、方法、操作与工具运用熟练程度  |
| 人<br>际<br>技<br>能                           | 指管理者处理人事关系的技能                | 观察人，理解人，掌握人的心理规律的能力；人际交往，融洽相处，与人沟通的能力；了解并满足下属需要，进行有效激励的能力；善于团结他人，增强向心力、凝聚力的能力等 |
| 概<br>念<br>技<br>能<br>(<br>构<br>想<br>技<br>能) | 指管理者观察、理解和处理各种全局性的复杂关系的抽象能力  | 对复杂环境和管理问题的观察、分析能力；对全局性的、战略性的、长远性的重大问题处理与决断的能力；对突发性紧急处境的应变能力等。其核心是一种观察力和思维力    |

# 管理者的技能



# 【案例分析】

## 升任公司总裁后的思考

- ❖ 郭宁最近被一家生产机电产品的公司聘为总裁。在他准备去接任此职位的前一天晚上，他浮想联翩，回忆起他在该公司工作二十多年的情况。
- ❖ 他在上大学时学的是工业管理，大学毕业获得学位后就到该公司工作，最初担任液压装配单位的助理监督。他当时感到真不知道如何工作，因为他对液压装配所知甚少，可是他非常认真好学，一方面仔细阅读该单位所订的工作手册，并努力学习有关的技术知识；另一方面监督长也主动帮助他，使他渐渐摆脱了困境，胜任了工作。经过半年多时间的努力，他已有能力独立担任液压装配的监督长工作。可是，当时公司没有提升他为监督长，而是直接提升他为装配部经理，负责包括液压装配在内的四个装配单位的领导工作。



# 【案例分析】

❖ 在他当助理监督时，他主要关心的是每日的作业管理，技术性很强。而当他担任装配部经理时，他发现自己不能只关心当天的装配工作状况，他还得作出此后数周乃至数月的规划，还要完成许多报表和参加许多会议，他没有多少时间去从事他过去喜欢的技术工作。当上装配部经理不久，他就发现原有的装配工作手册已基本过时，因为公司已安装了许多新的设备，吸收了一些新的技术，他花了整整一年时间去修订工作手册，使之切合实际。在修订手册过程中，他发现要让装配工作与整个公司的生产作业协调起来，是需要有很多讲究的。他还主动到几个工厂去访问，学到了许多新的工作方法，他把这些也吸收到修订的工作手册中去。由于该公司的生产工艺频繁发生变化，工作手册也不得不经常修订，郭宁对此都完成得很出色。他工作了几年后，不但自己学会了这些工作，而且还学会如何把这些工作交给助手去做，教他们如何做好，这样，他可以腾出更多时间用于规划工作和帮助他的下属工作得更好，以及花更多的时间去参加会议，批阅报告和完成向上级的工作汇报。

# 【案例分析】

- ❖ 当他担任装配部经理6年之后，正好该公司负责规划工作的副总裁辞职应聘于其他公司，郭宁便主动申请担任此一职。在同另外5名竞争者较量之后，郭宁被正式提升为规划工作副总裁。他自信拥有担任这一新职位的能力。但由于此高级职务工作的复杂性，他刚接任时仍碰到了不少麻烦。例如，他感到很难预测1年之后的产品需求情况。可是一个新工厂的开工，乃至一个新产品的投入生产，一般都需要在数年前做出准备。而且，在新的岗位上他还要不断处理市场营销、财务、人事、生产等部门之间的协调，这些他过去都不熟悉。他在新岗位上越来越感到：越是职位上升，越难于仅仅按标准的工作程序进行工作。但是，他还是渐渐适应了，并做出了成绩，以后又被提升为负责生产工作的副总裁，而这职位通常是由该公司资历最深的、辈分最高的副总裁担任的。到现在，郭宁又被提升为总裁。他知道，一个人当上了公司最高主管职位之时，他应该自信自己有处理可能出现的任何情况的才能，但他也明白自己尚未达到这样的水平。因此，他不禁想到自己明天就要上任了，今后数月的情况会怎么样？他不免为此而担忧！

# 【案例分析】

❖ 分析思考：

❖ 1. 你认为郭宁当上公司总裁后，他的管理责任与过去相比有了哪些变化，应当如何去适应这些变化？

❖ 2. 你认为郭宁要胜任公司总裁的工作，哪些管理技能是最重要的？你觉得他具有这些技能吗？试加以分析。



## 四、管理的职能

- ❖ 管理的职能可以划分为：决策、计划、组织、指挥、协调和控制职能。

# 一、决策职能

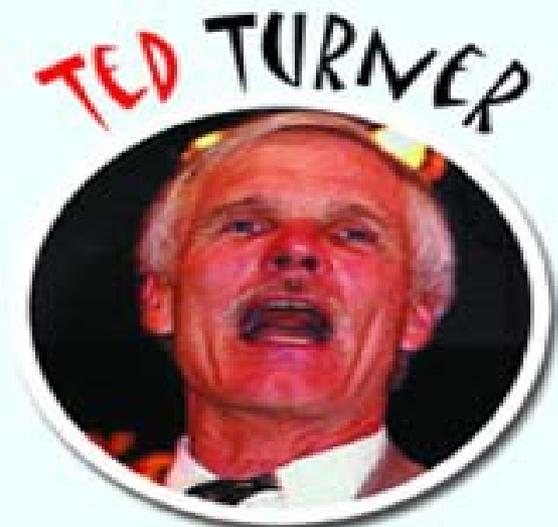
- ❖ 决策是人类设计的一项重要活动，涉及人类生活的各个领域，诸如军事上的指挥、企业里的经营管理等。
- ❖ 决策是管理的首要职能。

## 媒介大亨 —— 泰德 • 特纳

泰德 • 特纳 (Ted Turner)，美国的媒介大亨，的座右铭：“要么领导；要么服从；别无它图。”

24岁，1963年，中止大学学业，开始经营濒临倒闭的广告牌企业。发生转机后，购买了亚特兰大一家独立的小型电视台，取名“超级电视台”。

一年后又买下了亚特兰大屡战屡败的勇敢者棒球队，获得成功。



泰德 • 特纳 CNN

- ❖ 1981年，特纳认定24小时新闻直播必有市场，尽管当时没有一个人赞成他的想法，他还是倾全部财力创立了有线电视新闻网（Cable News Network，CNN），获得了令人难以置信的经济效益，并且，由于对1991年海湾战争报道而赢得了无数赞誉。
- ❖ 1986年又一次赌注，买下了联合艺术家电影图书馆。特纳的CNN，因为上演经典影片而获得了巨大成功。
- ❖ **启示：敢于大胆做出决策和大胆追求成功的能力，使 Ted Turner 明显区别于一般的企业经理。**

❖ 特德·特纳全美最大的有线电视新闻网——CNN 的创办者，开创了世界上第一个全天候 24 小时滚动播送新闻的频道，也是世界上最早出现的国际电视频道，1991 年《时代》周刊年度风云人物，2001 年担任美国在线——时代华纳的副董事长，个人资产高达 48 亿美元，在美国超级富豪中排名第 26 位。

## 二、计划职能

### ❖ (一) 计划工作的含义和内容

#### ■ 广义的计划工作：

- 指 **制定计划、执行计划和检查计划** 三个阶段的工作过程。

#### ■ 狭义的计划工作：

- 指 **制定计划**，即根据组织内部的实际情况，权衡客观的需要和主观的可能，通过科学的预测，提出在未来一定时期内组织所需达到的具体目标及实现目标的方法。

# 计划工作的内容

## ❖ 5W1H :

- What—— **做什么？目标与内容**
- Why—— **为什么做？原因**
- Who—— **谁去做？人员**
- Where—— **何地做？地点**
- When—— **何时做？时间**
- How—— **怎样做？方式、手段**

## (二) 计划工作的重要性和类型

| 分类标志 | 类 型                          |
|------|------------------------------|
| 形式   | 宗旨、目标、战略、政策、规则、程序、规划和预算      |
| 职能   | 销售计划、生产计划、财务计划、新产品开发计划、人事计划等 |
| 广度   | 战略性计划和作业性计划                  |
| 时间跨度 | 短期计划和长期计划                    |
| 明确性  | 具体计划和指导性计划                   |



# 三、组织职能

## ❖ (一) 组织设计

☆ 组织有两种不同的含义：

其一，组织是一个实体（名词），指以人为中心的各种资源的集合体；

其二，组织是一种行为（动词），是为了实现其经营目标，把构成企业生产经营活动的基本因素、生产经营的主要环节，以有秩序、有效率的方式组合起来的工作。

☆ 组织职能：组织职能是对实现企业目标的各种要素和人们在经济活动中的相互关系进行组合和配置的活动。一定形式的**企业组织结构**，是组织职能发生作用的结果。

## 四、指挥职能

- ❖ 指挥是对各级和各类人员的领导、沟通与督促。
- ❖ 实现科学的指挥，必须从实际出发，建立统一的、强有力的、高效率的生产行政指挥系统，对企业的生产经营活动实行统一领导、统一指挥，即使解决生产经营过程中出现的问题。

## 五、协调职能

- ❖ 协调是围绕一个目标，对企业各个环节和各个部门的活动进行统一安排和调度，使它们互相配合、紧密衔接，消除和减少矛盾和脱节现象，以有效地实现企业目标。
- ❖ 协调分为纵向协调和横向协调，内部协调与外部协调。

# 故事案例分析

## 子贱放权

孔子的学生子贱有一次奉命担任某地方的官吏。当他到任以后，却时常弹琴自娱，不管政事，可是他所管辖的地方却治理得井井有条，民兴业旺。这使那位卸任的官吏百思不得其解，因为他每天即使起早摸黑，从早忙到晚，也没有把地方治好。于是他请教子贱：“为什么你能治理得这么好？”子贱回答说：“你只靠自己的力量去进行，所以十分辛苦；而我却是借助别人的力量来完成任务。”

**问：这个故事对你有什么启发**

?

# 评论

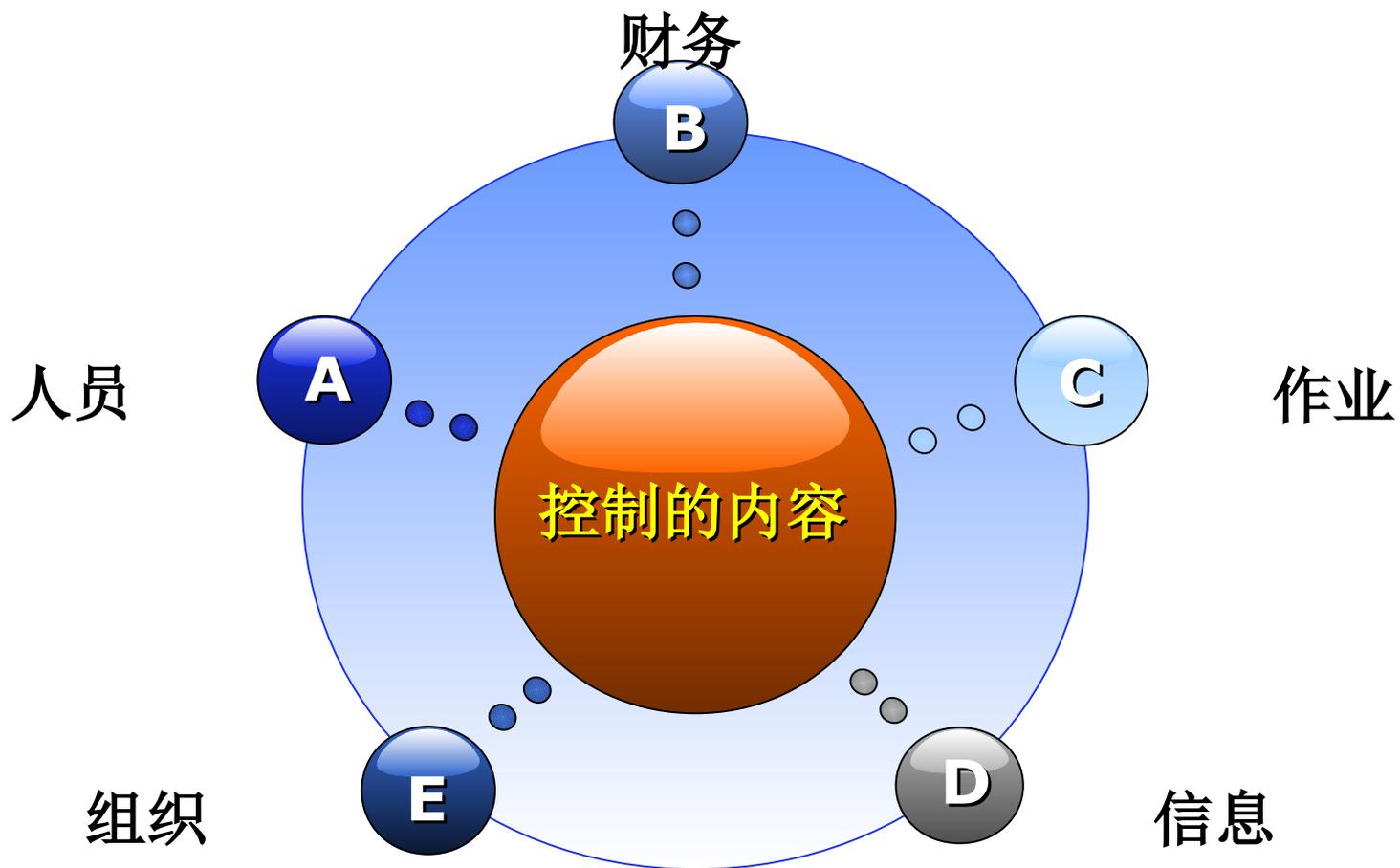
- ◆ 一个聪明的领导人，应该学习子贱，要正确地利用部属的力量，发挥团队协作精神。不仅能使激发下属的工作积极性，也能使团队很快成熟起来，同时，也能减轻管理者的负担。
- ◆ 当然前提是建立了一个高效灵活的组织结构。

# 六、控制职能

- ❖ (一) 控制职能的概念和重要性
- ❖ 控制职能：是对组织内部的管理活动及其绩效进行衡量和校正，确保计划与实际执行情况保持动态适应，达到各项活动预期效果的职能。



## (二) 控制的内容和类型



## 2、控制的类型

### ❖ 按控制环节分：

- 现场控制（实时）
- 前馈控制（事前）
- 反馈控制（事后）



### ❖ 按控制组织分：

- 集中控制
- 分层控制
- 分散控制

#### 走动管理

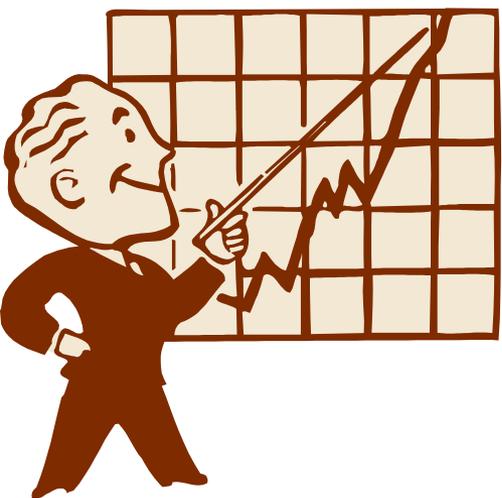
美国前总统克林顿较为擅长此法。他经常采取突然袭击的办法走进白宫的各个办公室，有时别人在开会他也偷偷地溜进去旁听。

#### 摄象设备的应用



## 第二节

# 管理思想和理论的演变



# 一、中国传统管理思想：

● 顺

“道”

● 重人

● 人和

● 守信

● 利器

● 求实

● 对策

● 节俭

● 法治

## 二、西方传统管理思想：

### 亚当·斯密

英国古典经济学家；在管理学方面的贡献，当首推其关于“劳动分工”的思想。

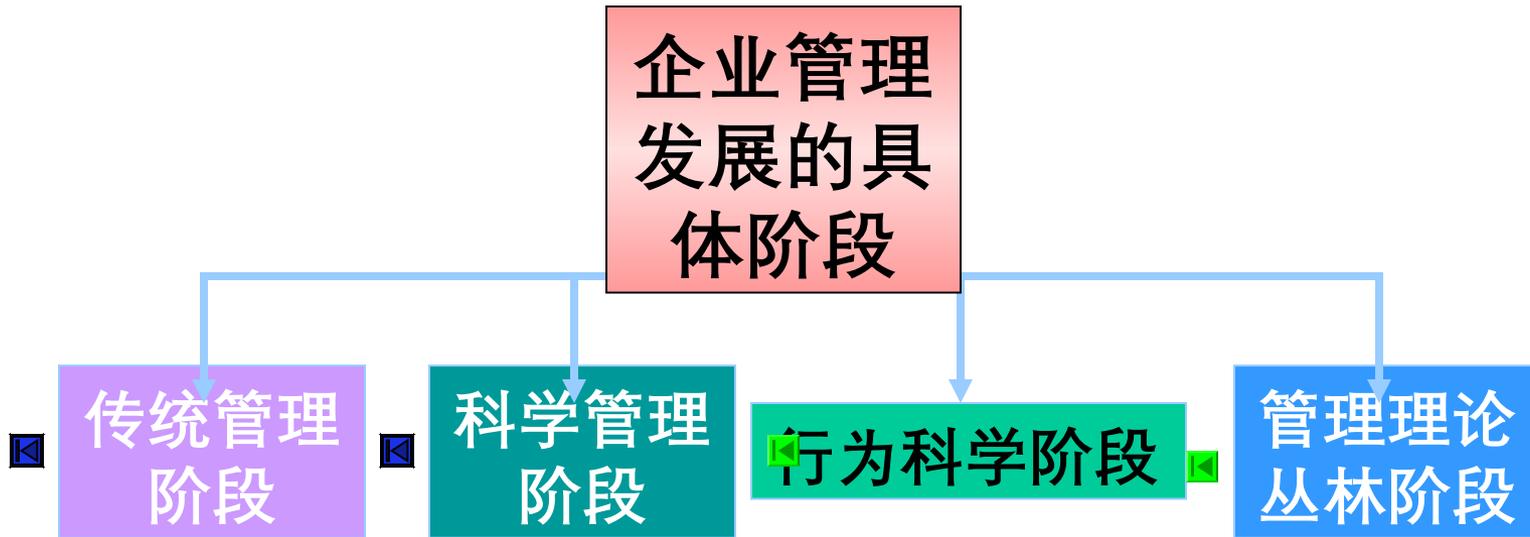
### 查理·巴贝奇：

英国数学家；在管理学方面的贡献，当首推其关于生产组织机构的研究，以及数学分析方法在管理活动中的初步运用。

### 罗伯特·欧文

英国著名空想社会主义者；在管理学方面的贡献，当首推其以重视人的作用和尊重人的地位的“工场改革实验”。

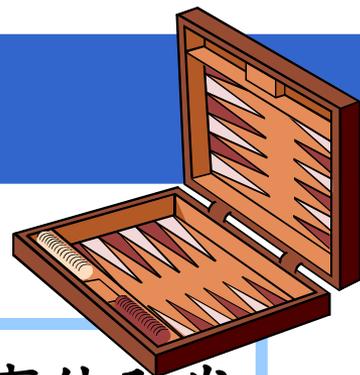
# 西方管理理论和实践的发展结构框图



# 一、传统管理阶段（经验管理阶段）

- ❖ 传统管理阶段
- ❖ 时间：18 世纪末至 20 世纪初。
- ❖ 背景：由资本主义工厂制度开始至自由竞争阶段结束。
- ❖ 特点：1. 师傅带徒弟的经验管理模式
- ❖ 2. 企业管理往往由资本家直接担任

# 美国“管理运动”



- ❖ 1841年10月5日马萨诸塞州铁路火车相撞事件引发“管理运动”
- ❖ 马萨诸塞州议会做出决议：老板只拿红利，不管公司业务，聘请具有管理才能的人士担任企业领导
- ❖ 第一次出现所有权与经营权分离
- ❖ 社会出现对职业管理者的需求
- ❖ 学校开办管理专业教育满足社会需求



## 小资料：

- ❖ 1841年10月5日，美国往返于马萨诸塞州和纽约间的火车相撞，死亡一名列车员，一名乘客，还有17名乘客受伤。这件事引起了很大震动。
- ❖ 在议会的推动下，铁路公司进行了改革，老板只拿红利，铁路由管理专家进行管理，开创了财产所有权和经营管理权相分离的先河并且迅速推广（《领导科学基础》第2页）。这对美国的经济的发展起了很大的促进作用。

## 二、科学管理阶段

- ❖ 泰罗（1856-1915）美国人，被后人
- ❖ 称为“科学管理之父”，既有从事科
- ❖ 学研究和发明的才能，又有从事社
- ❖ 会活动和领导工作的才能。他在管
- ❖ 理方面的主要著作有：《计件工资制》、《车间管理》、  
《科学管理原理》等。
- ❖ 科学管理的中心问题—提高劳动生产率。



## 小资料：泰罗生平

- ❖ 1856年3月20日，弗雷德里克·温斯洛·泰勒 (Frederick Winslow Taylor) 出生于美国费城杰曼顿一个富有的律师家庭。在接受中学教育后，进入埃克塞特市菲利普斯·埃克塞特专科学校学习。
- ❖ 1874年，考入哈佛大学法律系，不久，因眼疾辍学。
- ❖ 1875年，进入费城恩特普里斯水压工厂当模具工和机工学徒。1878年，转入费城米德维尔钢铁公司 (Midvale steel Works) 工作。从机械工人做起，历任车间管理员、小组长、工长、技师等职，他在该厂一直干到1897年。



- ❖ 1881年，泰勒开始在米德维尔钢铁厂进行劳动时间和工作方法的研究，为以后创建科学管理奠定了基础。同年，在米德瓦尔开始进行著名的“金属切削试验”，经过两年初步试验之后，给工人制定了一套工作量标准米德瓦尔的试验是工时研究的开端。

# 1、泰罗的贡献

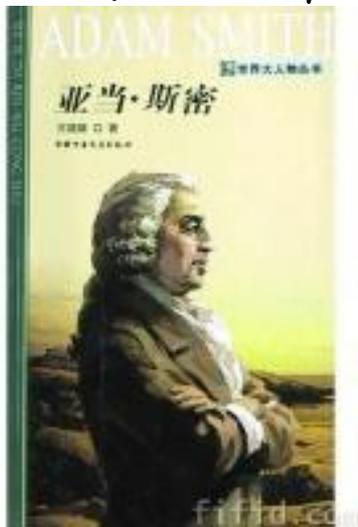
- ❖ (1) 工作定额：制定有科学依据的工人的“合理的日工作量”
- ❖ (2) 标准化：使工人掌握标准化的操作方法，使用标准化的工具、机器和材料，并使作业环境标准化，这就是所谓的标准化原理
- ❖ (3) 能力与工作相适应：为了提高劳动生产率，必须为工作挑选第一流的工人
- ❖ (4) 差别计件工资制：指计件工资率随完成定额的程度而上下浮动
- ❖ (5) 计划职能与执行职能相分离

## 2、局限性

- ❖ 把人当“经济人”
- ❖ 局限于基层管理
- ❖ 经济人（希腊语：homo oeconomicus），又称作“经济人假设”，即假定人思考和行为都是目标理性的，唯一地试图获得的经济好处就是物质性补偿的最大化。
- ❖ 它假设人的行为动机就是为了满足自己的私利，工作是为了得到经济报酬。
- ❖ 这常用作经济学和某些心理学分析的基本假设。

# 经济人

- ❖ 来自亚当·斯密《国富论》中的一段话：
- ❖ 我们每天所需要的食物和饮料，不是出自屠户、酿酒家和面包师的恩惠，而是出于他们自利的打算。我们不说唤起他们利他心的话，而说唤起他们利己心的话，我们不说我们自己需要，而说对他们有好处。
- ❖ 与“经济人”相对的概念是“道德人”或“社会人”。

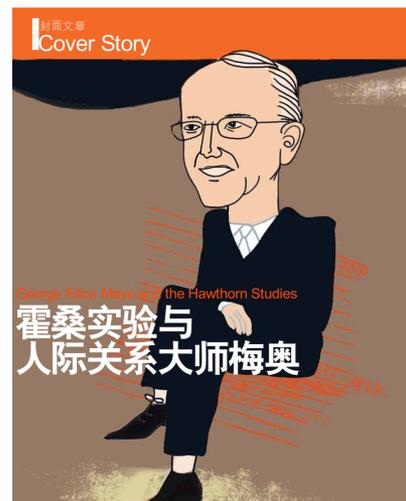


# 道德人

- ❖ 著名经济学家**亚当·斯密**在《**道德情操论**》中阐述了人性不同于经济人的另外三个方面：同情心，正义感（合宜感），行为的利他主义倾向。这些是人的道德性的体现。斯密的这种伦理思想后来被发展成“道德人”理论。
- ❖ 它来源来自**亚当·斯密**《**道德情操论**》中的一段话：
- ❖ 人们不应该把自己看作某一离群索居的、孤立的个人，而应该把自己看成是世界中的一个公民，是自然界巨大国民总体中的一员。
- ❖ 不仅如此：
- ❖ 为了这个大团体的利益，人人应当随时地心甘情愿地牺牲自己的微小利益。

# 三、行为科学阶段

- ❖ (一) 梅奥及其领导的霍桑实验
- ❖ 1924-1932年在芝加哥西方电气公司霍桑工厂进行的试验,即霍桑试验,分四个阶段:
  - ❖ 第一阶段:工作场所照明试验(1924-1927年)
  - ❖ 第二阶段:继电器装配室试验(1927年8月—1928年)
  - ❖ 第三阶段:大规模访谈(1928-1931年)
  - ❖ 第四阶段:接线板接线工作室试验(1931-1932年)
- ❖ 实验的总结: 《工业文明中人的问题》
  - ❖ (1) 工人是社会人,而不是经济人
  - ❖ (2) 企业中存在非正式组织
  - ❖ (3) 生产率的提高主要取决于工人的工作态度以及他和周围人的关系



# 霍桑实验

- ❖ 霍桑实验是心理学史上最出名的事件之一。这一系列在美国芝加哥西部电器公司所属的霍桑工厂进行的心理学研究是由哈佛大学的心理学教授梅奥主持。
- ❖ 霍桑工厂是一个制造电话交换机的工厂，具有较完善的娱乐设施、医疗制度和养老金制度，但工人们仍愤愤不平，生产成绩很不理想。为找出原因，美国国家研究委员会组织研究小组开展实验研究

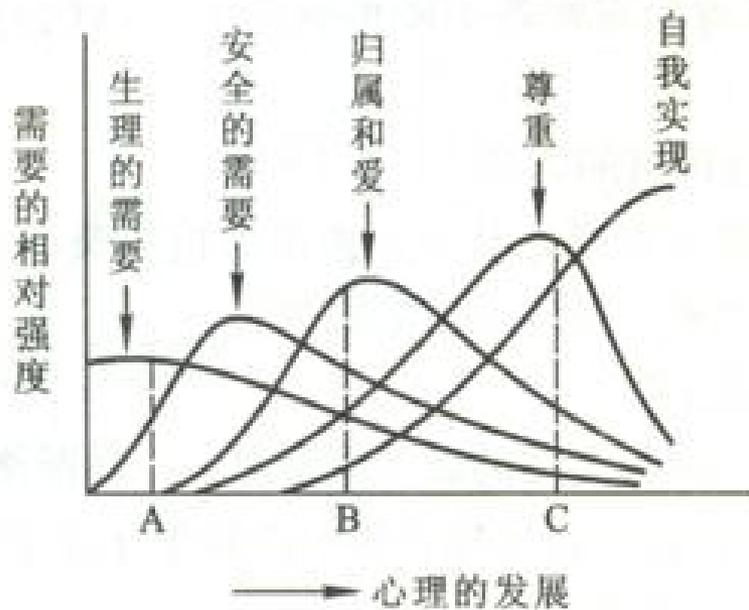
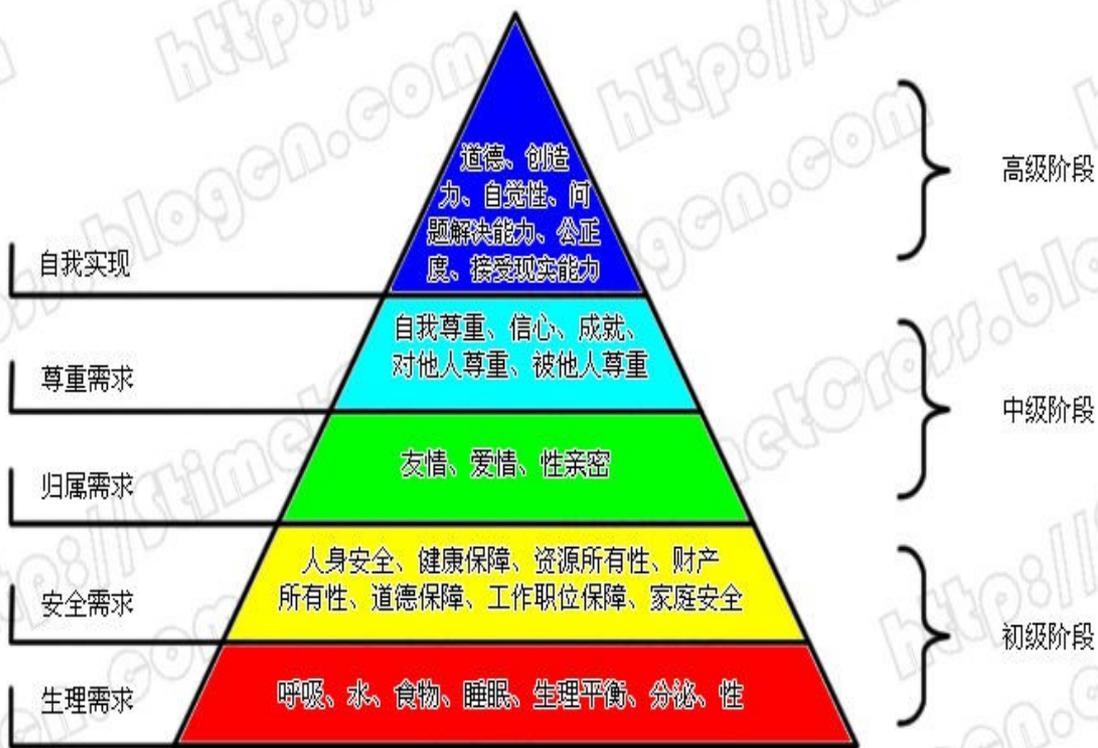
- ❖ 经过两年多的实验发现，不管福利待遇如何改变（包括工资支付办法的改变、优惠措施的增减、休息时间的增减等），都不影响产量的持续上升，甚至工人自己对生产效率提高的原因也说不清楚。
- ❖ 后经进一步的分析发现，导致生产效率上升的主要原因如下：
  - 1、参加实验的光荣感。实验开始时6名参加实验的女工曾被召进部长办公室谈话，她们认为这是莫大的荣誉。这说明被重视的自豪感对人的积极性有明显的促进作用。
  - 2、成员间良好的相互关系。

# “社会人”假设

- ❖ “社会人”假设来自于行为学派，代表人物是梅奥和马斯洛。梅奥认为只讲求经济利益的“经济人”假设是不科学的，他提出，人不仅是一个“经济人”，且首先是一个“社会人”。人具有社会性的需求，人是一种社会存在。这种假设起源于梅奥的霍桑试验。
- ❖ 1. 人是社会人，除物质因素外，社会心理等因素也影响着人的积极性。
- ❖ 2. 生产效率的高低主要取决于员工的士气，而员工的士气主要取决于各方面的社会关系是否协调。
- ❖ 3. 在正式组织中存在着非正式群体，他们有其特殊的行为规范，对其成员影响很大。
- ❖ 4. 领导者要善于了解和倾听员工的意见和要求，使正式组织的经济需要和非正式组织的社会需要取得平衡。

# 三、行为科学阶段

## ❖ (二) 马斯洛的需求层次理



马斯洛需求层次理论 (Maslow's hierarchy of needs)

<http://StimetCross.blogcn.com>

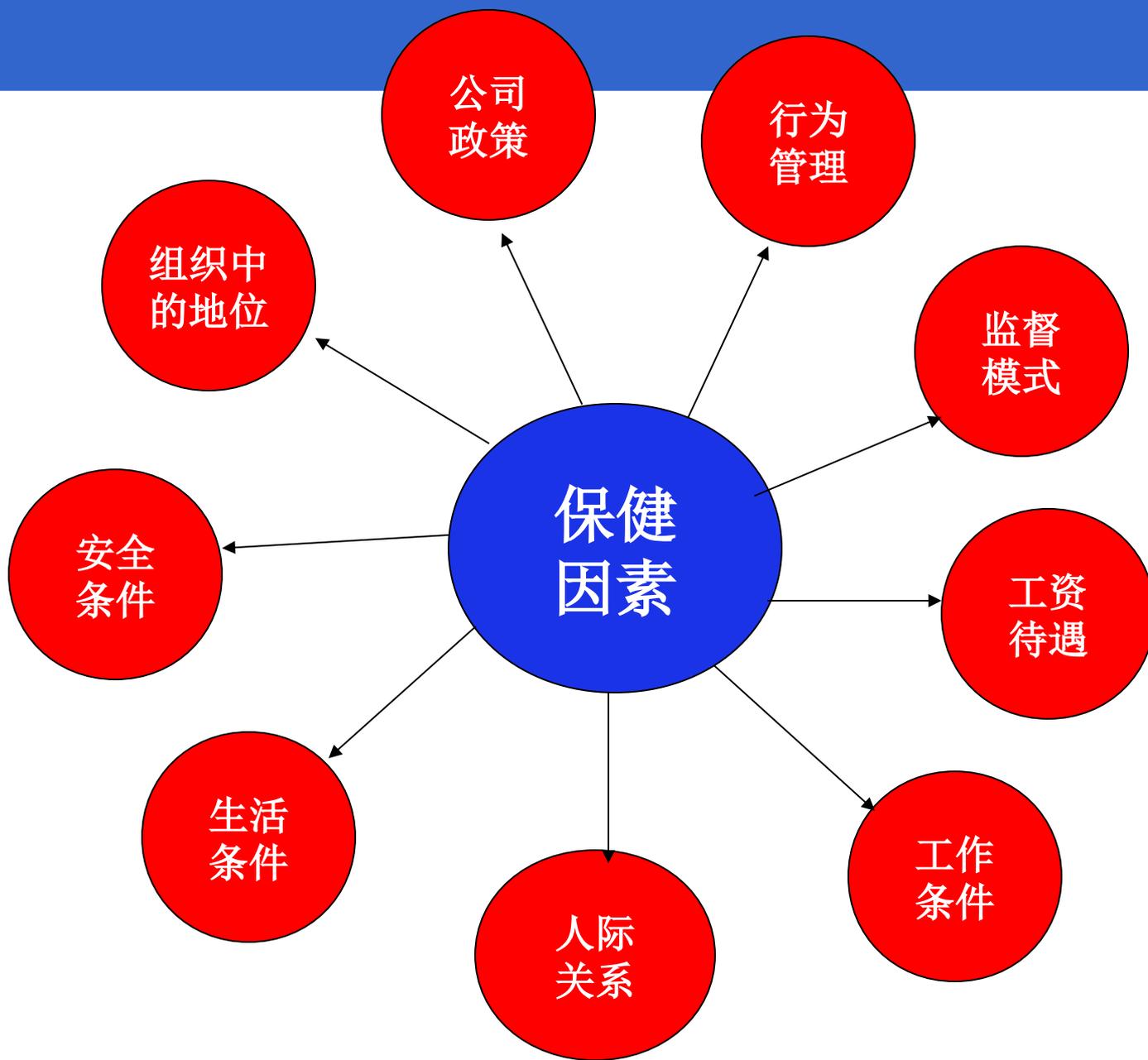
## （三）赫兹伯格的双因素理论

- ❖ 该理论认为引起人们**工作满意的因素**与**工作不满意的因素**是截然不同的两类因素，分别称为**激励因素**和**保健因素**。
- ❖ 保健因素的改进，只能避免引起员工对工作产生不满，但不能使职工变得非常满意，也不能激发职工的工作积极性。
- ❖ 激励因素的改善，能够激励职工的工作热情，大大提高生产率，使职工感到满意。

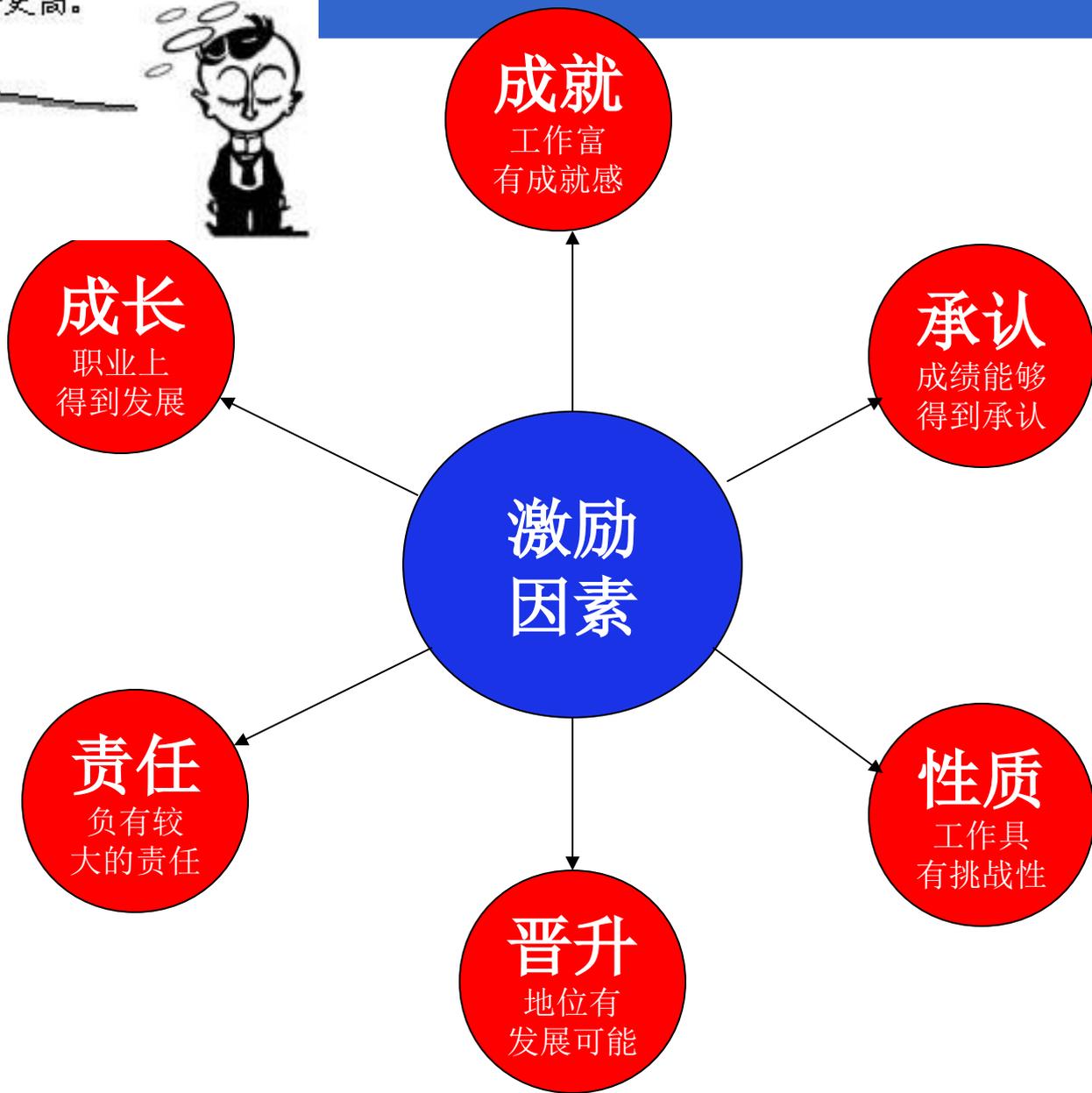


单纯的精神激励是愚民政策，单纯的物质激励是害民政策！





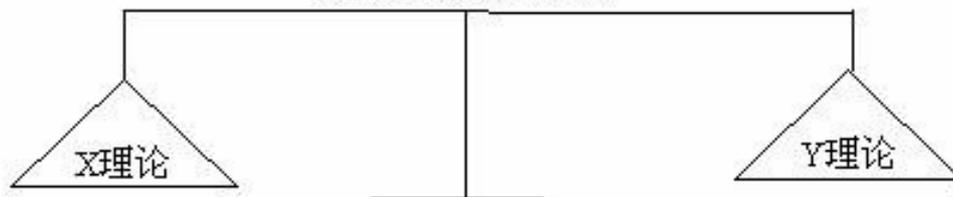
没有激励因素的员工不会不满意，有了激励因素的员工的主观能动性和工作积极性会更高。



## （四）道格拉斯·麦格雷登的 X-Y 理论

“X理论”——关于“人性恶”的理论；  
“Y理论”——关于“人性善”的理论；

X和Y人性假设理论：

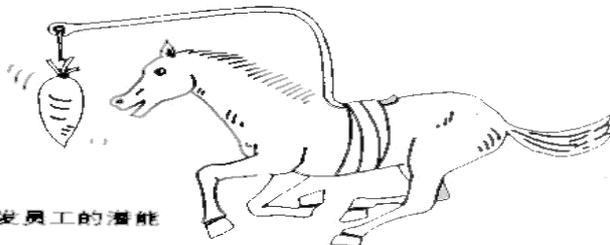


人性基本是消极的：  
讨厌工作、没有进取心等

人性基本上是积极的：  
能自我引导和自我控制，  
普遍具有创造性决策能力



在 X 理论下，管理人员要采用高压政策；



在 Y 理论下，可通过鼓励激发员工的潜能

# 四、现代管理理论丛林阶段

根据哈罗德·孔茨

- ❖ 论管理理论的丛林（1961）
- ❖ 再论管理理论的丛林（1980）
- ❖ 到1980年止，管理学至少发展有十几个学派



- |                |                |               |
|----------------|----------------|---------------|
| • <u>侧重于效率</u> | • <u>侧重于效果</u> | • <u>侧重于人</u> |
| -- 科学管理理论      | -- 决策科学理论      | -- 人际关系学说     |
| -- 一般组织管理理论    | -- 系统科学理论      | -- 行为科学       |
| -- 管理科学理论      | -- 战略管理        | -- 企业文化       |
| -- 流程再造理论      | -- 权变管理        | -- 人性化管理      |

## 六、管理学发展的趋势

- ❖ 1. 知识管理将成为企业管理思维的新的重心
- ❖ 2. 企业管理信息化和电子商务的应用日趋广泛
- ❖ 3. 企业组织结构和生产系统的柔性与效率将成为企业竞争的重要因素。
- ❖ 4. 立足全球化与以人为本的管理

## 小资料

- ❖ 《谁动了我的奶酪》（Who Moved My Cheese?），生动的阐述了“变是唯一的不变”这一生活真谛，据说已经成为全世界最畅销的书
- ❖ 《谁动了我的奶酪？》是个简单的寓言故事，内容充满了人生中有关变化寓意深长的真理。这是个有趣且能启蒙智慧的故事，内容是在描绘四个住在“迷宫”里的人物，他们竭尽所能地在寻找能滋养他们身心、使他们快乐的“奶酪”的过程。

这四个小人物中，有两只是名叫“嗅嗅”和“匆匆”的老鼠；其他两位则是身体大小和老鼠差不多的小人，名叫“唧唧”和“哼哼”，而且这两个小人的外型与行为和现今的人类差不多。

❖ 这里所谓的“奶酪”是一种比喻，它可以被当成我们生命中最想得到的东西。它可能是一份工作、人际关系、金钱、财产、健康、心灵的宁静。

书中所谓的“迷宫”，代表的是一个你花费时间与精力追寻你所欲求的东西的地方，它可以是你所服务的机构或你所居住的社区。

在故事里，这些人物面临突如其来的变化。最后，他们之中有一个成功地对这些变化做出适当的应变，并在迷宫的墙上写下他改变自己的心路历程及从中所得到的经验



**Thank You !**