

第3讲 管理环境、社会责任与管理道德

□ 一、管理与环境

□ 领会：

□ 1、一般环境

□ 即指社会宏观大环境，主要是指可能影响组织的经济环境、政治和法律环境、社会文化环境、科技环境和全球化环境等。

□ 2、一般环境因素

□ (1) 经济环境

□ (2) 政治和法律环境

□ (3) 社会文化环境

□ (4) 科技环境

□ (5) 全球化环境

□ 3、具体环境因素

□ (1) 顾客

□ (2) 供应商

□ (3) 竞争者

□ (4) 其他因素

□ 4、组织外部环境的类型

□ (1) 简单和稳定的环境

□ (2) 复杂和稳定的环境

□ (3) 简单和动态的环境

□ (4) 复杂和动态的环境

二、社会责任与道德管理

□ 识记：

□ 1、社会责任

□ 是指组织在遵守、维护和改善社会秩序、保护增加社会福利等方面所承担的职责和义务。

□ 2、管理道德

□ 组织的管理者做出决策或采取行动所依据的准则。

□ 领会：

□ 1、社会责任的内容

- （1）对于企业的社会责任，20世纪初人们认为其责任是通过经营活动获取最大的利润。
- （2）20世纪30年代，资本主义经济大萧条时期，许多企业为避免陷入困顿而与大股东等相关公众发展密切的合作关系。
- （3）20世界60年代以来，随着企业迅速发展和社会的各个领域广泛渗透，人们提出与社会相互依存的观点。

-
- （4）对社会责任认识的变化，反映了市场经济条件下社会组织结构利益关系高度的相关化和一体化的趋势。
 - （5）实践证明，自觉履行社会责任，可以为企业赢得社会各界的好评与信任，树立起良好的社会形象；可以建立有效的社会监督机制，促进企业不断改善内部管理，规范企业行为，还可以督促企业主动协调与公众的关系，争取他们的理解、支持与合作，为企业的生产经营活动创造轻松和谐的环境，从而在推动社会利益发展的同时，更好地实现企业的经营目标。

-
- **（6）**企业的社会责任涉及诸多方面，如提供就业机会、资助社会公益事业、保护生态环境、支持社会保障体系等。此外，企业还要对股东、媒介、社区、政府、交易伙伴、消费者等利益相关者负有特定的责任。

□ 2、影响管理道德的因素

- 管理者的行为是否符合道德，除了由管理者所处的道德阶段影响之外，还受到管理者的个人特征、组织结构、组织文化以及道德问题的强度等影响。

第二篇 计划工作

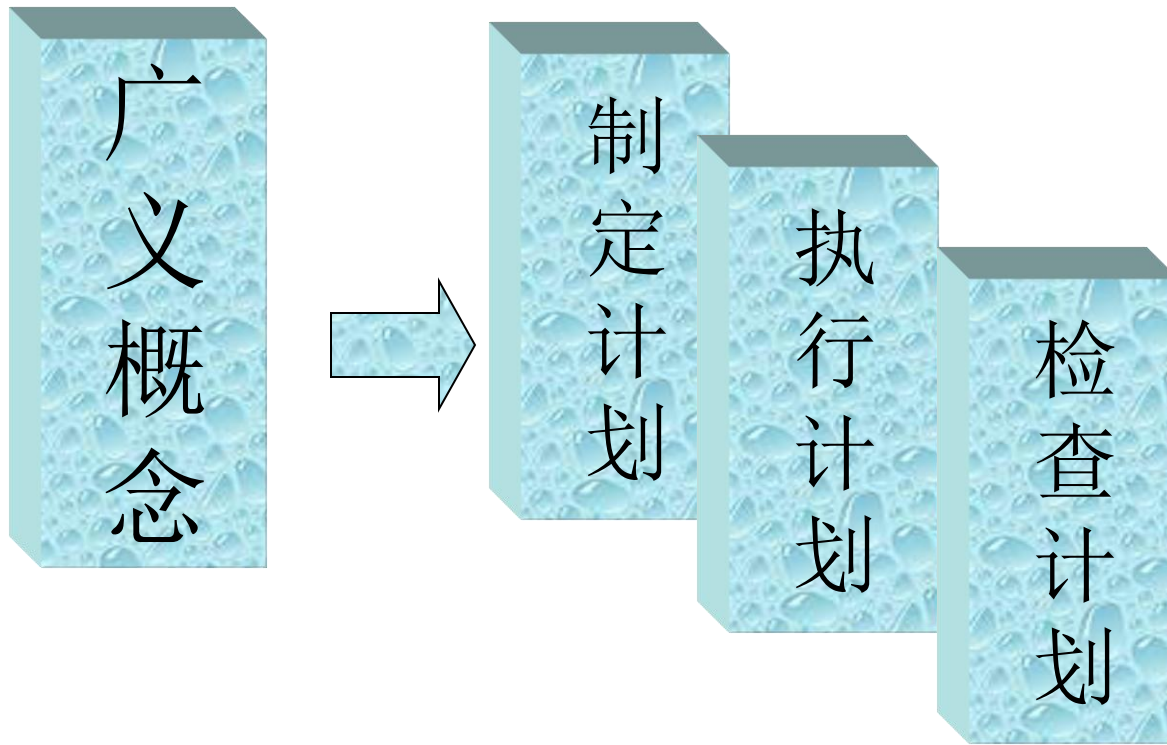
为什么不做计划？

- 变化太快，计划跟不上变化快；
- 计划完成不了；
- 有计划太约束，不自由；
- 没有时间做计划；
- 计划没有用；
- 不知道如何做计划。
- 正因为有变化才需要做计划；
- 有了计划才知道有问题；
- 计划保证我们首先做好重要的事；
- 不做计划不知如何利用时间；
- 计划有没有用、怎么做，做了才知道。

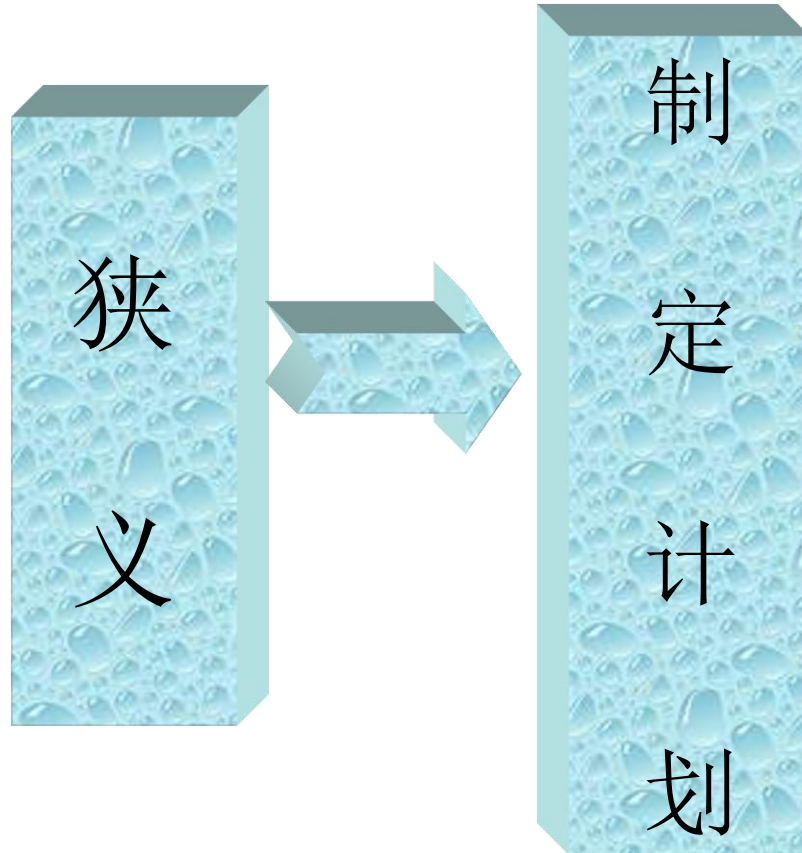
计划是管理的首要职能。

- 首先，计划从**明确目标**着手为实现组织目标提供了保障。
- 其次，计划还通过优化资源配置保证组织目标的实现。
- 再次，计划通过规划、政策、程序等的制定保证着组织目标的实现。

广义的计划工作是指管理者制定计划、执行计划和检查计划执行情况的过程。



狭义的计划工作是指管理者事先对未来应采取的行动所作的谋划和安排。



计划工作：即制定计划，就是根据组织内外部的实际情况，权衡客观需要和主观可能，通过科学的预测，提出在未来一定时期内组织所要达到的目标及实现目标的方法。

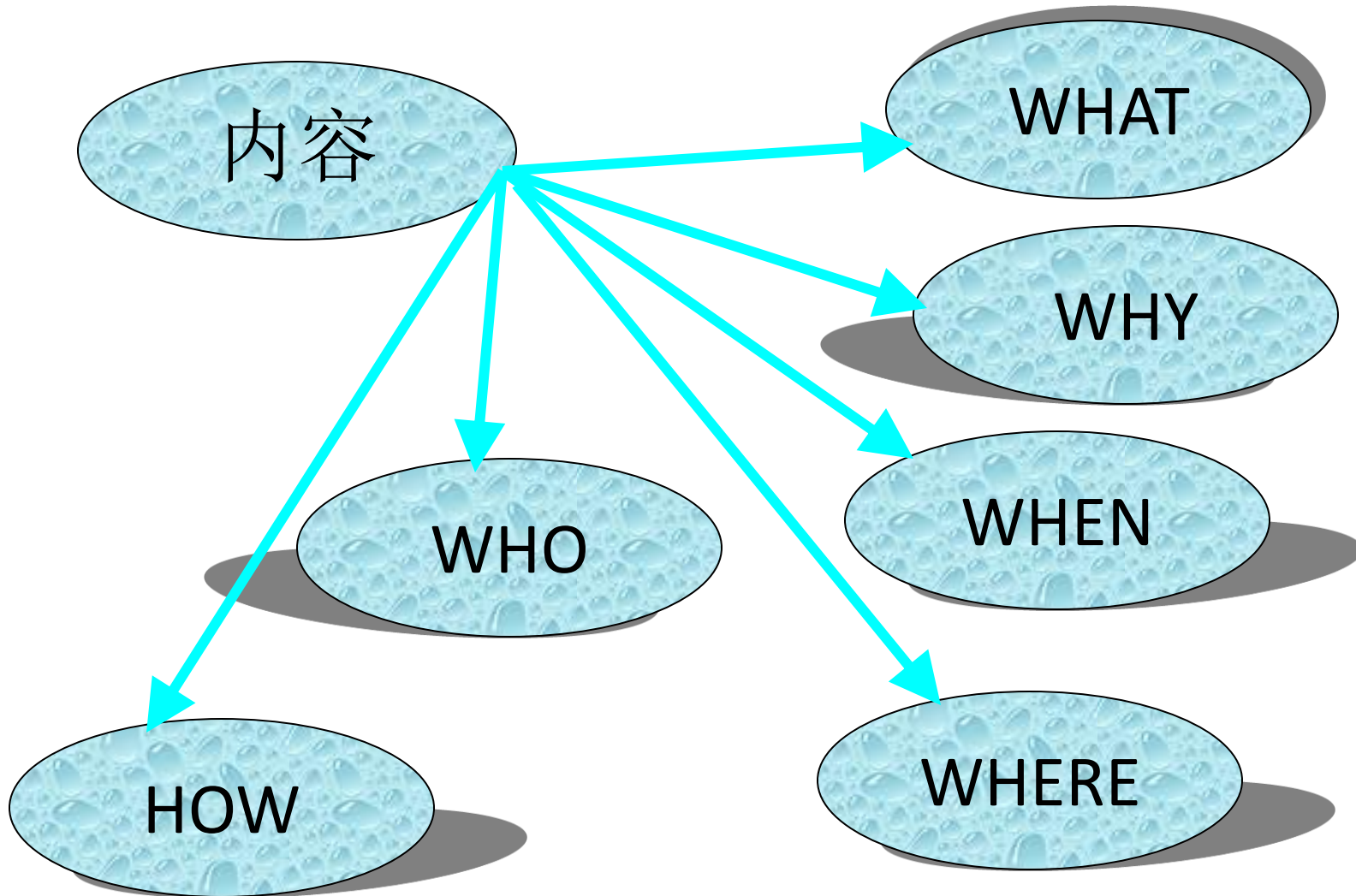
计划文书的构成

部分	内容	说明
1、计划导入	(1) 封面	计划书的脸面，应充满魅力
	(2) 前言	表明计划者的动机及计划者的态度
	(3) 目录	计划书的目录
2、计划概要	(4) 计划概要	概述计划书的整体思路与内容
3、计划背景	(5) 现状分析	明确计划的出发点，说明计划的必要性及其前提
4、计划意图	(6) 目的、目标设定	确定计划的目的、目标，说明计划的意义
5、计划方针	(7) 概念的形成	明确计划的方向、原则，规定计划的内容
6、计划构想	(8) 确定实施策略的结构	明确计划实施的结构及其组织保证，提高计划的效果
	(9) 具体实施计划	计划的具体内容，将实现目标的方法具体化
7、计划设计	(10) 确定实施计划	实施计划所需时间、费用、售货员及其他资源；预测计划可能获得的效果
8、附录	(11) 参考资料	附加的与计划相关的资料，增加计划的可信度

新商品计划书

- ◆1、形成商品的概念：（1）命名；（2）包装、设计。
- ◆2、目标市场（使用者、购买者、推荐者等）
- ◆3、竞争商品：（1）竞争商品；（2）类似商品。
- ◆4、本企业商品的市场定位
- ◆5、顾客化基本战略（顾客计算机信息系统）
- ◆6、产品制造方法（产品图纸、基本功能、安全性等）
- ◆7、产品用途（使用场所、使用机会、使用方法）
- ◆8、渠道（1）营销渠道；（2）维修服务。
- ◆9、市场导入策略：（1）销售促进策略；（2）市场导入手段，等等。
- ◆10、广告计划（广告活动计划）
- ◆11、价格（关于成本、价格等）
- ◆12、开发推进（设计、试制、原材料等）。

计划工作的内容5W1H



- **What----- 具体任务、要求**
“做什么？”即明确一个时期的具体任务和要求。例如，生产计划要确定生产那些产品，生产多少，生产进度，等等。

- **Why ----- 宗旨、目标、战略**
“为什么做？”即明确计划的原因和目的，或者说是宗旨、目标、战略。

- **When----- 时间进度**
- “何时做？”即规定计划中各项工作的起始时间和完成时间。

- **Where----- 空间布局**
“何地做？”即规定计划的实施地点，了解计划实施的环境条件和限制条件。

- **Who ----- 明确职责**
“谁去做？”即明确实施计划的部门或人员。例如，新产品开发，既要确定主要部门，又要确定协助部门，等等。

- **How ----- 政策、程序、规则**
“如何做？”即明确实现计划的措施，以及相应的政策和规则，对组织资源进行合理的预算、分配和使用，等等。

计划工作的基本特征

1、目的性

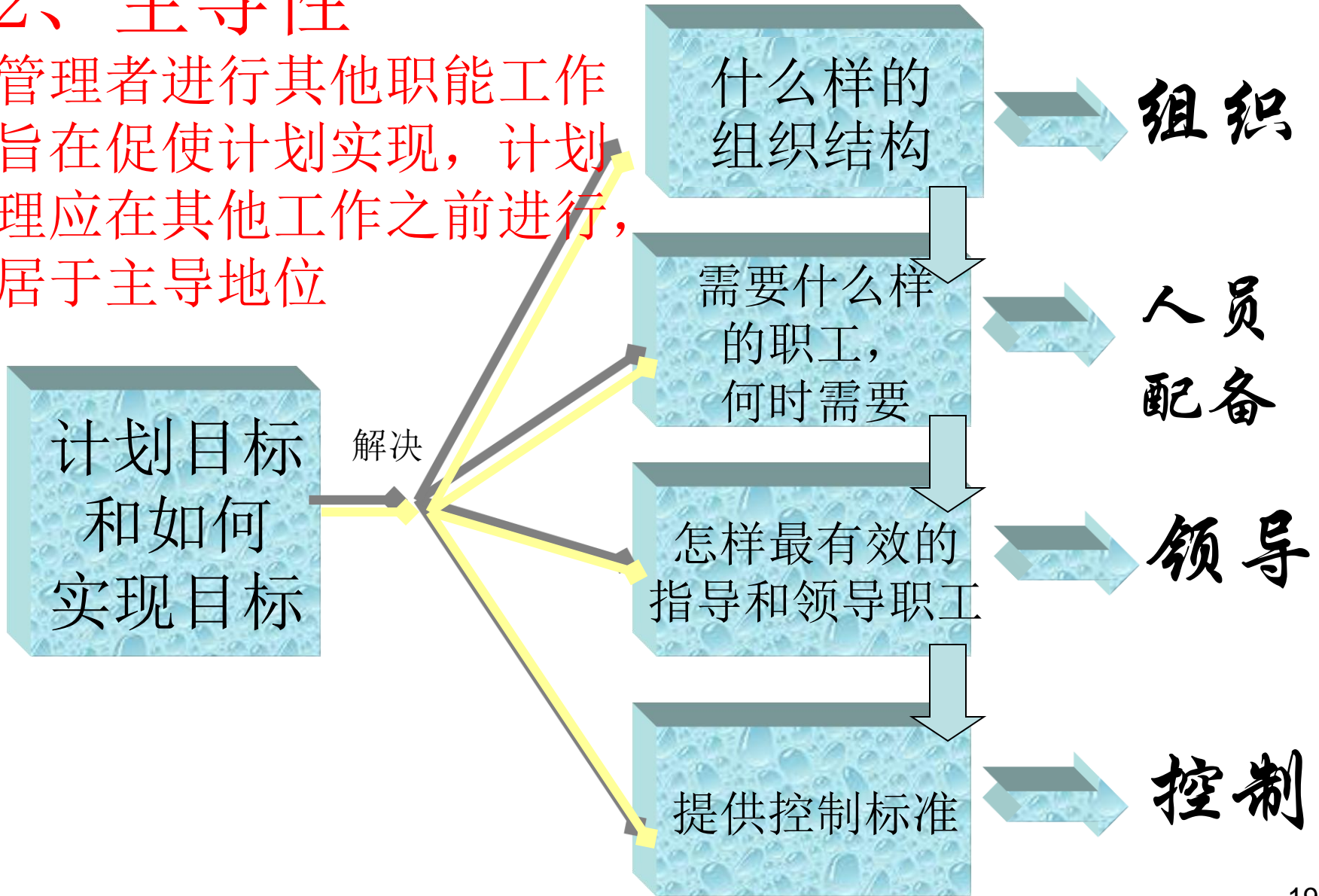
每一个计划及其派生计划都是旨在促使组织使命、战略和目标实现。计划工作是最明白的显示出管理的基本特征的主要职能活动

目的性，是生物界和人类社会普遍具有的一种性质。例如生物的进化，就显出一种目的性。而人类社会中，目的性则表现为有意识的活动。

计划的性质决定着，计划必须设定一个目标，必须在管理工作中居于领先地位。

2、主导性

管理者进行其他职能工作旨在促使计划实现，计划理应在其他工作之前进行，居于主导地位



3、普遍性

- 计划工作的核心是决策
- 制定计划是各级主管人员的一个共同职责。
- 各级管理人员所制定的计划的范围、内容不同而异。
- 高层管理人员制定组织的总体计划，把握全局方向和目标；
- 中层管理人员制定部门计划，诸如财务计划、市场计划、人事计划等，确定在整体目标实现过程中，各部门自身的具体目标；
- 而基层管理人员则要制定具体的作业计划，以配合生产计划的最终实现。

4、经济性（效率性）

- 简单讲就是在资源一定的情况下投入产出的比例，如何使方案产生最大的效益。
- 计划的效率是指从组织目标所作贡献中扣除制定和执行计划所需要费用及其他因素后的总额。
- 计划的效率除了人财物等有形物，还在满意度等无形物有体现。

- 4、计划工作的意义：

- 1.弥补不肯定性和变化带来的问题
- 2.有利于管理人员把注意力集中于目标
- 3.有利于更经济的进行管理
- 4.有利于控制

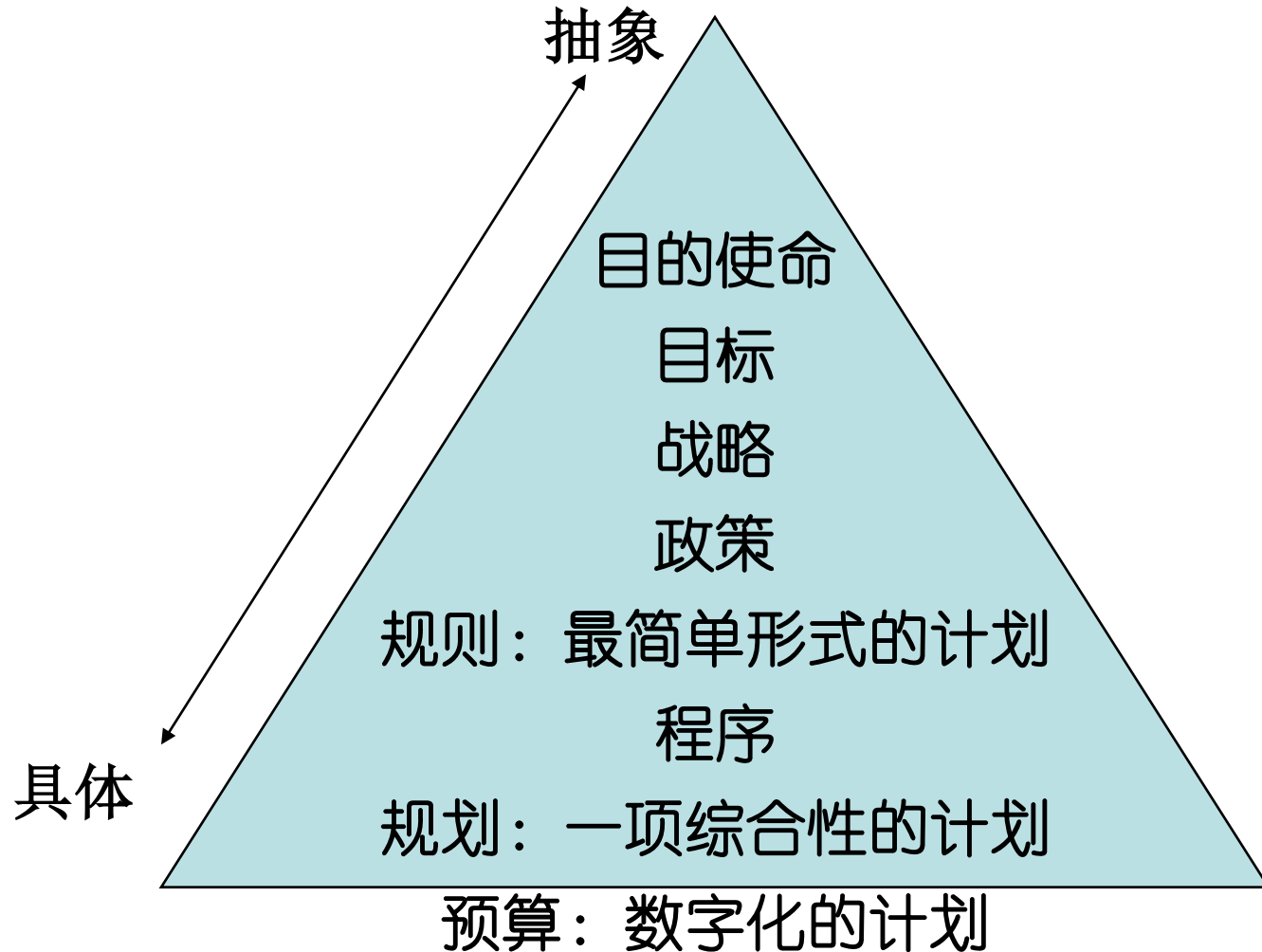
计划的类型

- 1、按企业职能：生产计划、财务计划、供应计划、劳资计划、安全计划、人员培训计划
- 2、按涉及范围：上层管理计划、中层管理计划、基层管理计划
- 3、按内容：专项（专题）计划、综合计划
- 4、按所涉及时间：长期、中期、短期计划（如何衔接、协调）
- 5、按表现形式：重点掌握，见下页

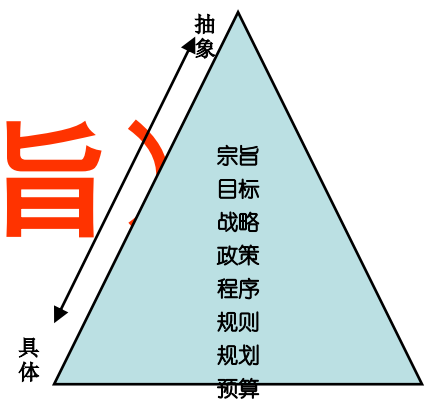
5、计划按表现形式分类：

- 1.目的或使命
- 2.目标
- 3.战略
- 4.政策
- 5.程序
- 6.规则
- 7.规划
- 8.预算

计划的表现形式与层次



(1) 目的或使命 (宗旨)



- 宗旨描述组织的价值观、组织的抱负和组织存在的原因。
- 宗旨就是着重表明社会对该组织的基本要求、组织的基本作用和根本任务的计划。
- 宗旨对组织的各项任务只作最一般的表述，其重点是明确组织是干什么的、应该干什么和最终要达到的目的是什么。

[Walt Disney公司的使命陈述]

[使命Mission] 给千百万人带来欢乐。

[远景Vision] 建造迪斯尼乐园——根据我们的想象，而不是工业标准（1960年代）。

[动力Slogan]

- 弘扬和宣传健康向上的美国文化；
- 永远保持迪斯尼公司的神奇形象；
- 创新、梦想、想象；
- 不许悲观失望；
- 对工作充满热情、细致入微，持之以恒。

一些跨国公司的使命和远景目标

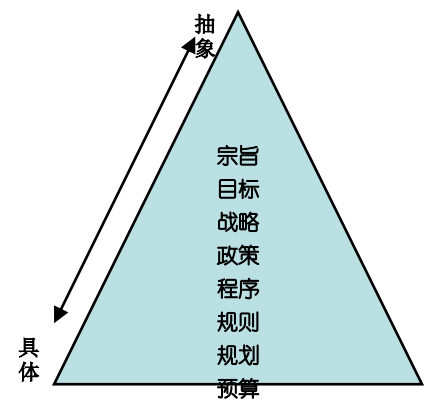
[福特公司Ford] 使汽车大众化（1907年）“要为广大老百姓提供一种价格低廉的汽车，所有收入不多的人能拥有1辆，驾驶着它，和家人一起享受在广阔天地里驰骋的快乐”

[通用电器GE] 不断提高竞争力，争取在所有我们参加的市场中名列前茅；彻底改革我们的公司，使公司象小公司一样快捷、灵敏。

[SONY公司] 弘扬日本文化，提高国家地位；作为开拓者，不模仿别人，努力做看似不可能的事；鼓励每个人的才能和创造力。

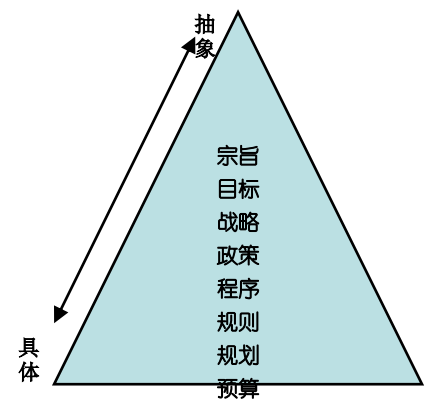
[美国一联邦监狱] 为维护社会安全和人权而将罪犯限制在控制的环境中；为罪犯成为守法的公民而为它们提供工作和自我发展的机会。

(2) 目标



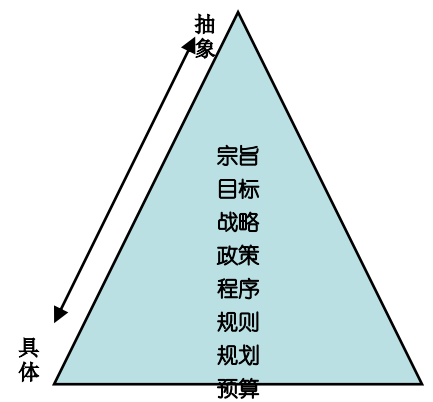
- 宗旨是一个组织最基本的目的，它需要通过目标的**具体化**才能成为行动的指南。
- **目标是指一个组织在未来一段时间内要实现的预期成果。**

(3) 战略



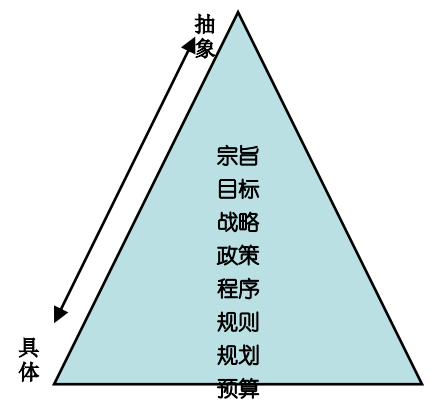
- 战略是着重为实现组织长远目标所选择的途径，主要指出组织活动方向、工作重点和资源布置优先次序的总纲，但不确切说明怎样完成目标。

(4) 政策



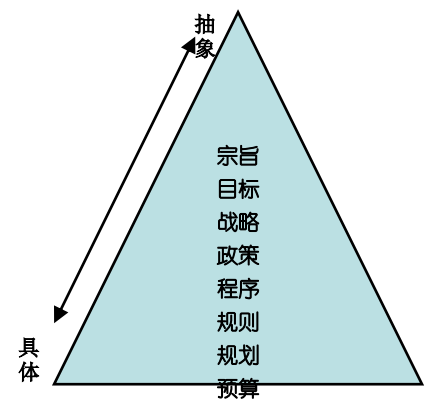
- 政策的作用是为组织建立活动的一般指南。政策是指明组织的活动范围和方针、表明组织鼓励什么和限制什么，以保证行动同目标一致的计划的一系列导向性规定。
- 计划生育
- 中小企业技术创新优惠政策

(5) 程序



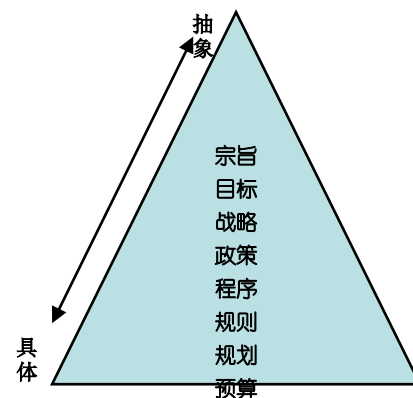
- 程序：**处理问题的例行方法和步骤**。它是指
导如何采取行动的工作步骤，程序一般按照
例行方法和步骤的时间顺序对必要的活动进
行排列。
- 举例：**企业的处理订单程序、**
- **会计部门记载往来业务的程序**

(6) 规则



- 规则通常是一种简单形式的计划，它为组织的具体工作作出一系列限制和规定，详细阐明哪些是必需的行动、或者非必需的行动，并且没有酌情处理的余地。
- 比赛规则

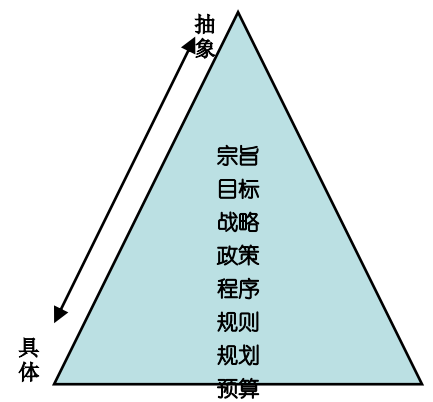
(7) 规划



- 规划是综合性计划，包括目标、政策、程序、规则、任务分配、要采取的步骤、要使用的资源。

第十二个五年规划

(8) 预算



- 用数字表示预期结果的报表，是一种“数字化”的计划。
- 在许多公司型组织中，预算是基本的计划工作手段，它通常是规划服务的，同时预算也是一种控制手段。
- 不同的预算在精确性、详细性和目的性上是不同的。

6、计划工作的程序： (循环往复)

- 1.估量机会
- 2.确定目标
- 3.确定前提条件
- 4.确定可供选择的方案
- 5.评价各种方案
- 6.选择方案
- 7.制订派生计划（派生计划：总计划下的分计划）
- 8.用预算形式使计划数字化

1、估量机会。指对将来可能出现的，或预示的机会进行初步分析；同时，对可能取得的成果，进行机会成本分析。

- 根据外部环境状况，分析内部各种因素，做到知己知彼，找到自己的位置。
- 环境扫描法指游览大量的信息以觉察正在出现的趋势和形成一套设想。
 - 阅读报刊；广告；参加展览会；征求意见。
 - 竞争者情报，拆开竞争对手的产品仔细研究。
 - 设想方案 对未来可能会是什么样的的一种连贯的思考。

2、确定目标：说明基本的方针和要达到的目标，说明制定战略、政策、规则、程序、规划和预算的任务，指出工作的重点。

- 一个组织（企业）往往有许多目标。
- 德鲁克认为，凡是经营成功的企业，都会在市场、生产力、发明创造、物力和财力资源、人力资源、利润、管理人员的行为表现及培养发展、工人的行为表现及社会责任等方面，有自己的目标。



3、确定计划的前提条件。

- 计划的前提：
 - 即预测执行计划的环境；
 - 就是计划的假设条件；
 - 或者说，是计划实施时的预期环境。

- 需要预测：
 - 多大的市场？
 - 价格怎么样？
 - 成本是多少？
 - 政治社会环境如何？
 - 等等。



4、制订可供选择的方案。

一个计划往往有几个可供选择的方案。

如果某一事物只有一个方法，这个方法大半是错误的方法。

5、评价各种方案。

评价各种备选方案，就是比较各个方案的利弊，根据组织的目标对方案进行评估。

6、选择方案。

这是关键的一步：确定采用的方案。同时确定后备方案。

7、制订派生计划。

派生计划是总计划下的分计划，总计划要靠派生计划来保证，派生计划是总计划的基础。

8、用预算形式使计划数字化。

7、计划工作的原理：

- 1.限定因素原理
- 2.许诺原理
- 3.灵活性原理
- 4.改变航道原理

8、限定因素原理：

- 是指在计划工作中，越是能够了解和找到对达到所要求目标起**限制性和决定性**作用的因素，就越是能**准确、客观地**选择可行方案。
- **限制因素**，是指妨碍组织目标实现的因素，限定因素原则有时又被形象地称作“**木桶理论**”，其含义是木桶能盛多少水，取决于桶壁上最短的那块木板条。
- 在其他因素不变时，抓住限定因素就能实现目标

9、许诺原理：

- 是指任何一项计划都是对完成某项工作所做出的许诺，许诺越大，所需的时间越长，实现目标的可能性就越小。
- 用在合理计划期限的确定问题上，如投资回报率，
- 任务越多（许诺越多）计划越长，计划成本越大，变化越多，越难以实现。
- 不仅要选择合适长短，更要注意长短结合

10、灵活性原理：

- 是指计划工作中体现的灵活性越大，则由于未来意外事件引起的损失就越小。
- 如工期延长，器材匹配性等。
- 这个原则要求在制定计划时必须留有余地，当出现意外时，有能力改变方向而不必增加太多花销。
- 弹性计划，即适应变化的计划

11、改变航道原理：

- 是指计划工作为将来承诺得越多，管理者定期检查现状和预期前景，以及为保证所要达到的目标而重新制订计划就越重要。
- 意指人们坚持走某一条通向未来的路，定期对所发生的事件和所期望发生的事情进行检查就越是重要，必要时采取措施绕道而行，这些检查是使事情朝着某一既定的目标发展所必需的。