

2020年专插本

《管理学》课程 复习提要

导论
第一章 概述
第二章 沿革

计划

环境调查、决策、计划

组织

组织结构设计、人员配备、
组织力量的整合、组织变革

领导

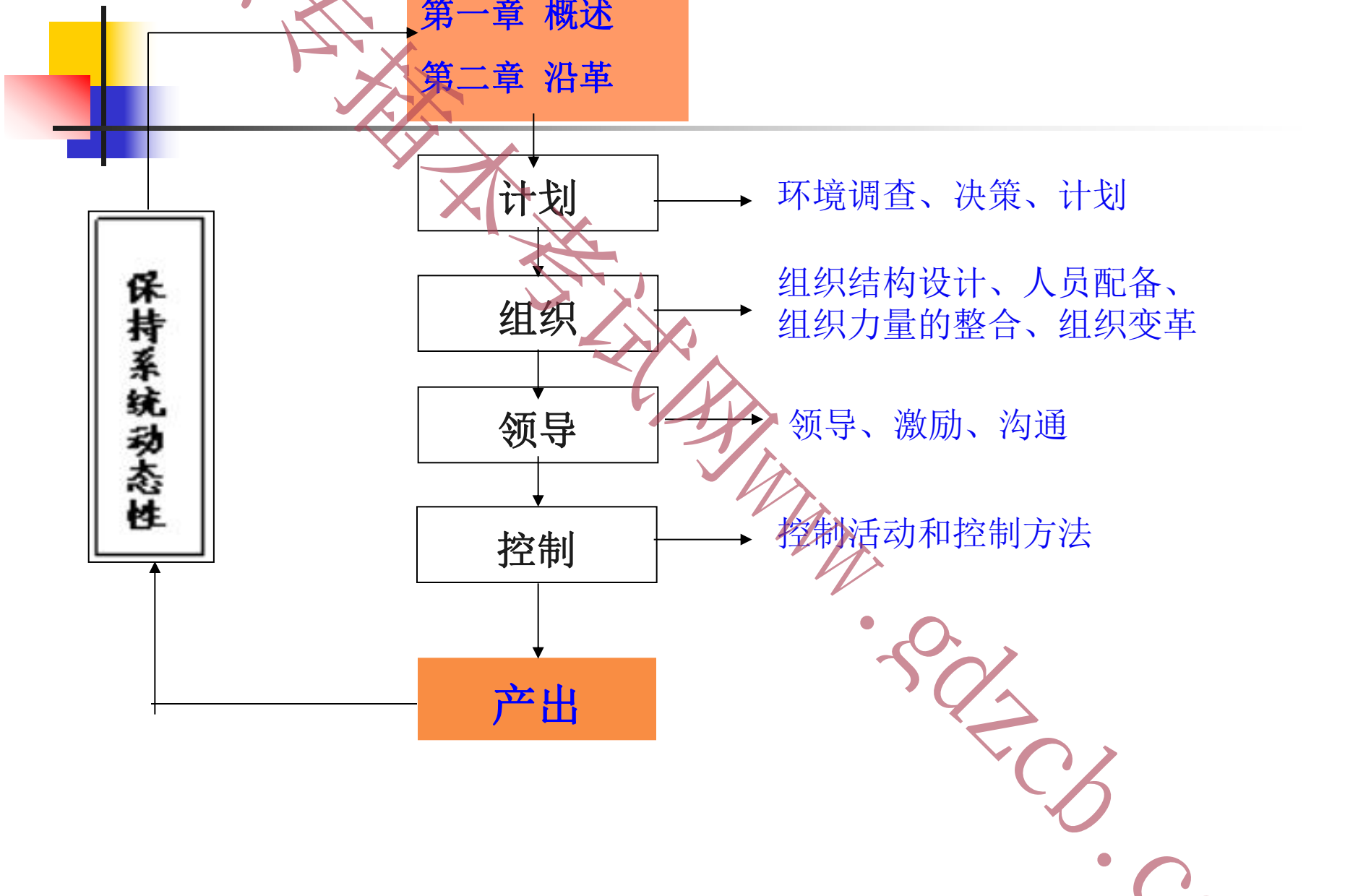
领导、激励、沟通

控制

控制活动和控制方法

产出

保持系统动态性



管理与管理学

本章的主要内容

- 描述管理是什么？管理为什么重要？管理者都在做什么？他们如何高效的利用组织资源以实现组织目标？
- 区分管理的职能。
- 区分管理者的三个层级，理解处于组织中不同层级的管理者的责任
- 确定管理者扮演的角色，管理者有效扮演这些角色所需要的技能？
- 什么是管理学？管理学有哪些研究方法？

为什么需要管理

人的欲望

投入

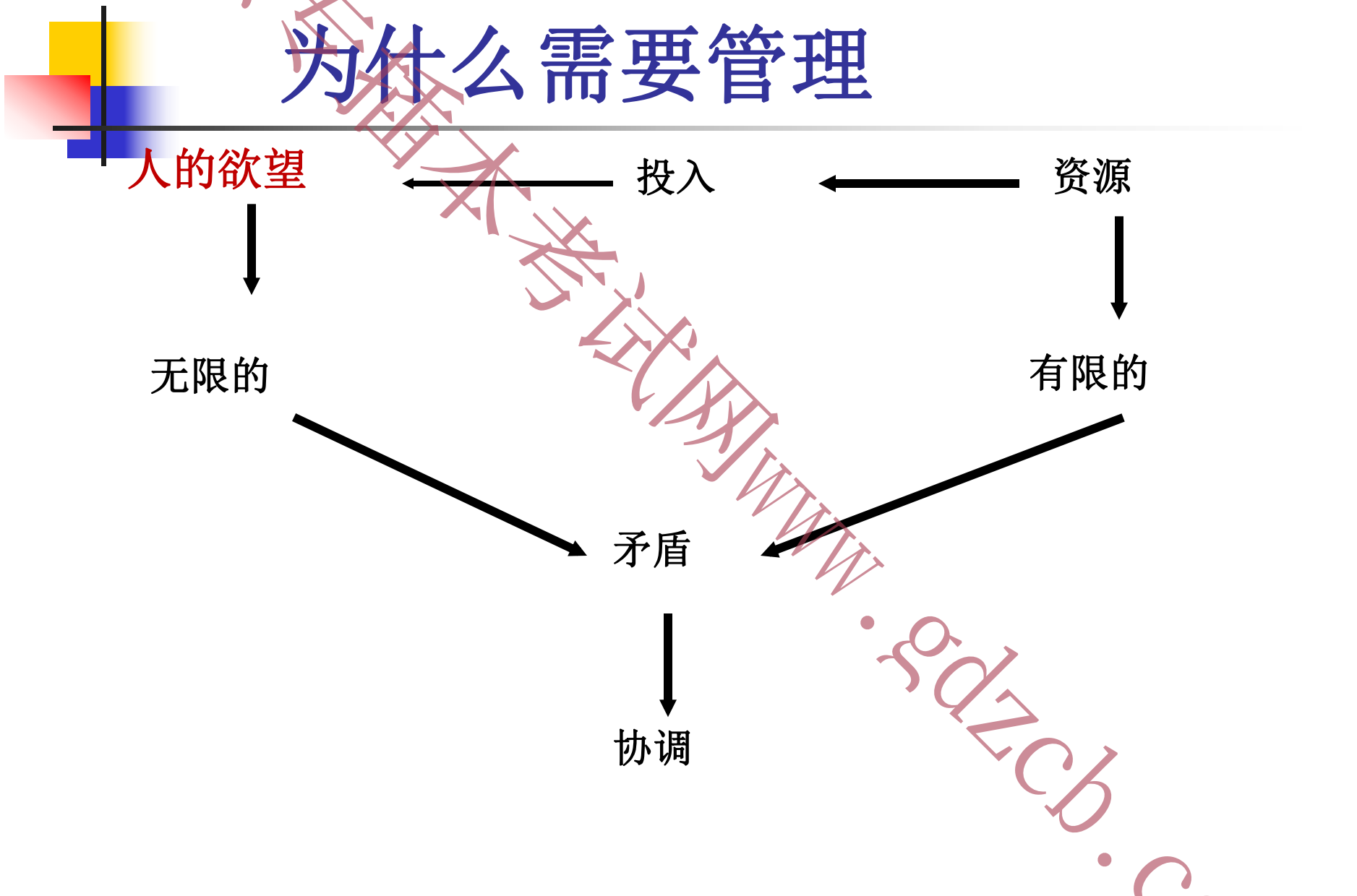
资源

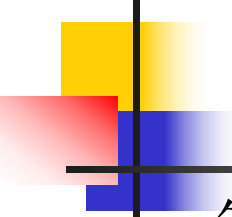
无限的

有限的

矛盾

协调





一、管理的定义

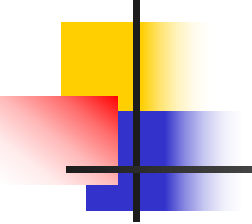
管理是一个**过程**。是通过**计划、组织、领导、控制**等环节来协调人力、物力和财力资源，以期更好地达成组织目标的过程。

含义：

第一，四大职能，共同劳动的需要。

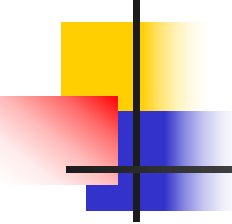
第二，**协调资源**，通过指挥来协调劳动过程。

第三，目的。在指挥的控制下，实现管理者想要达到的目标。



二、管理的特征

- 1、管理是一种社会现象；
- 2、管理的“载体”是“组织”；
- 3、管理必须有目标、职能和层次；
- 4、管理的核心是处理各种人际关系；

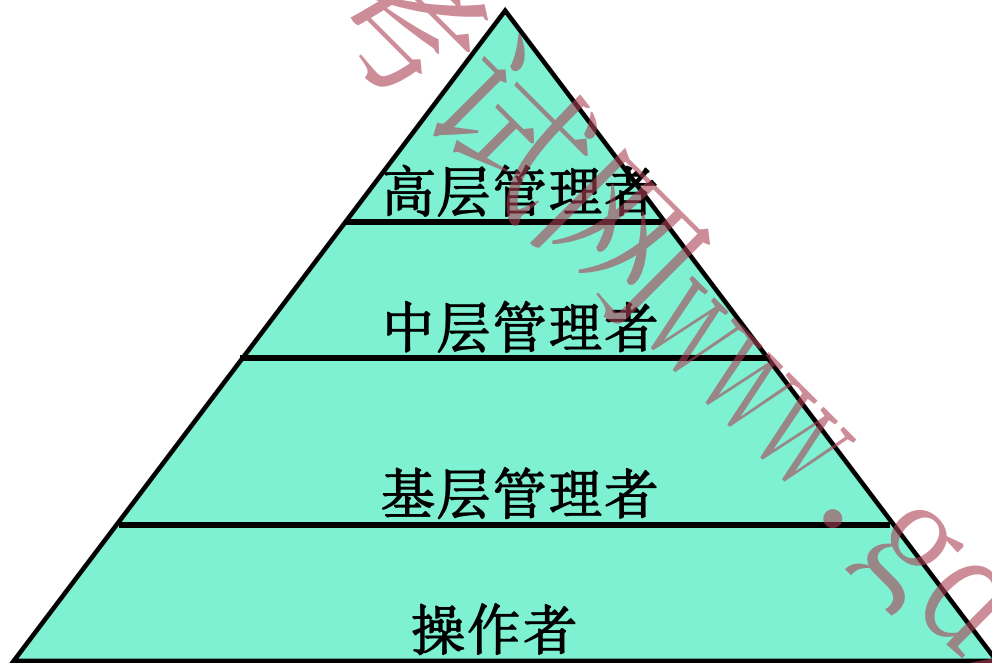


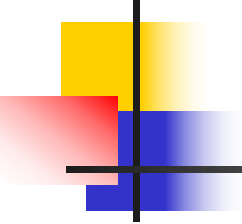
三、管理的主体

- 管理的**主体**：管理者
- 管理者：在组织中拥有正式职位，用组织授予的制度权力作出决策，负责指挥别人的活动并承担对组织实现预期目标作出贡献的责任的各类主管人员。

不同层次管理者的职能分配

■ 管理者的层次:



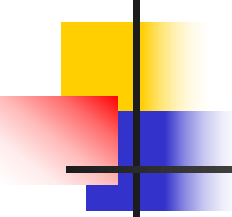


管理者扮演的三大角色

- 二十世纪60年代末期，亨利·明茨伯格对5位总经理的工作进行了仔细的研究，得出结论：管理者扮演着10种不同的、但却是高度相关的角色。

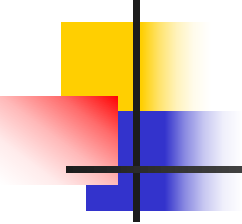
- **三大类角色**

- 人际关系
- 信息传递
- 决策制定



管理者必须具备的三大技能

- 1、**技术技能：**指从事自己管理范围内的工作所需要的技术和方法。
- 2、**人际技能：**就是与组织中上下左右的人打交道的能力。
- 3、**概念技能：**是指对事物的洞察、分析、判断、抽象和概括的能力。



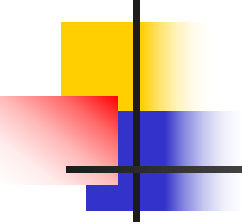
管理的二重性

1、管理的自然属性：

2、管理的社会属性：

1、科学性：

2、艺术性：

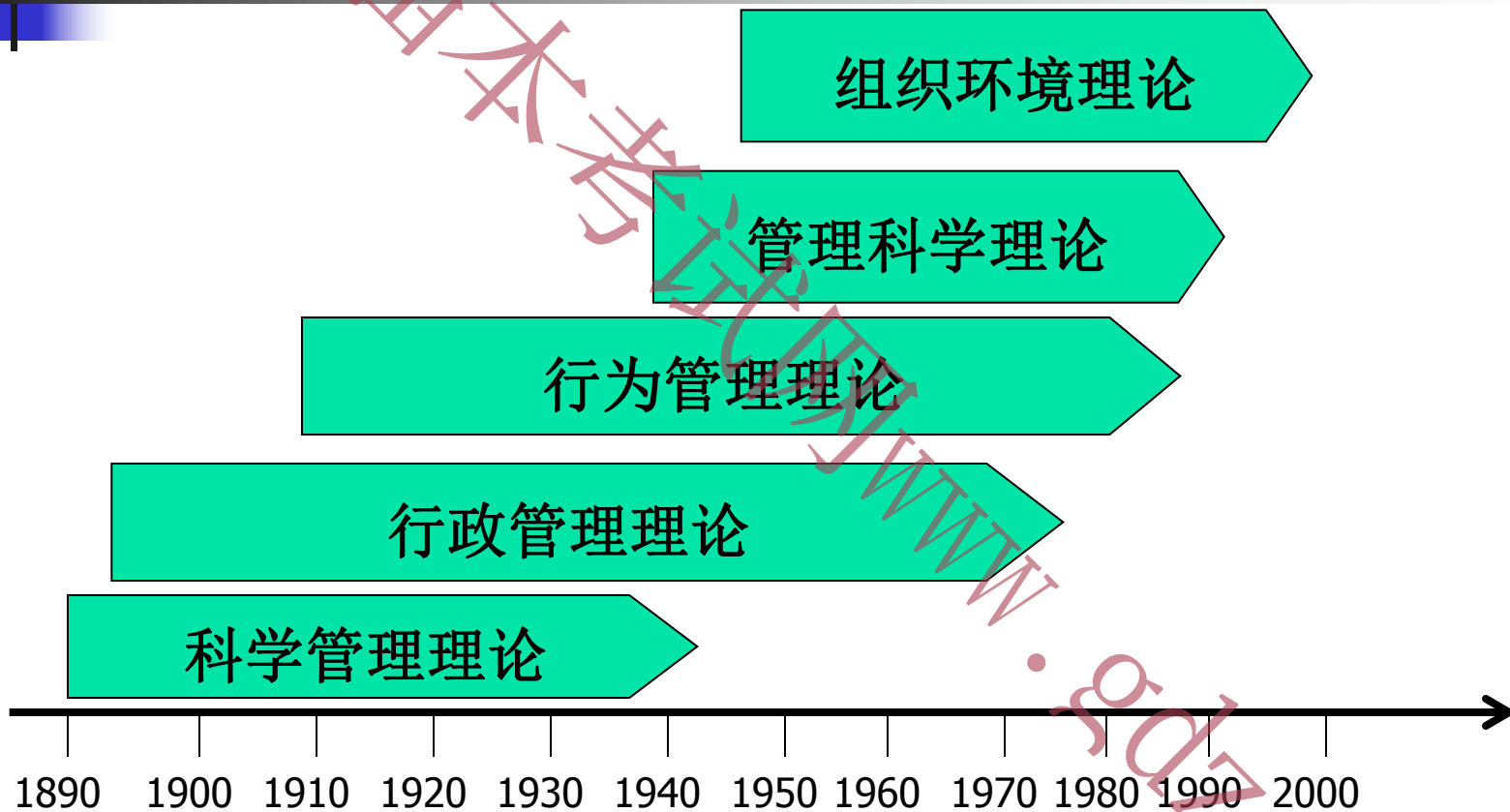
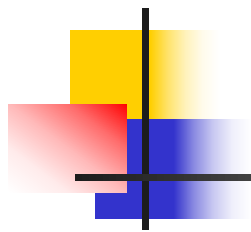


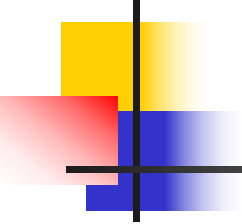
管理理论

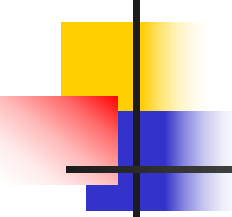
早期管理思想

古典管理理论

现代管理学派



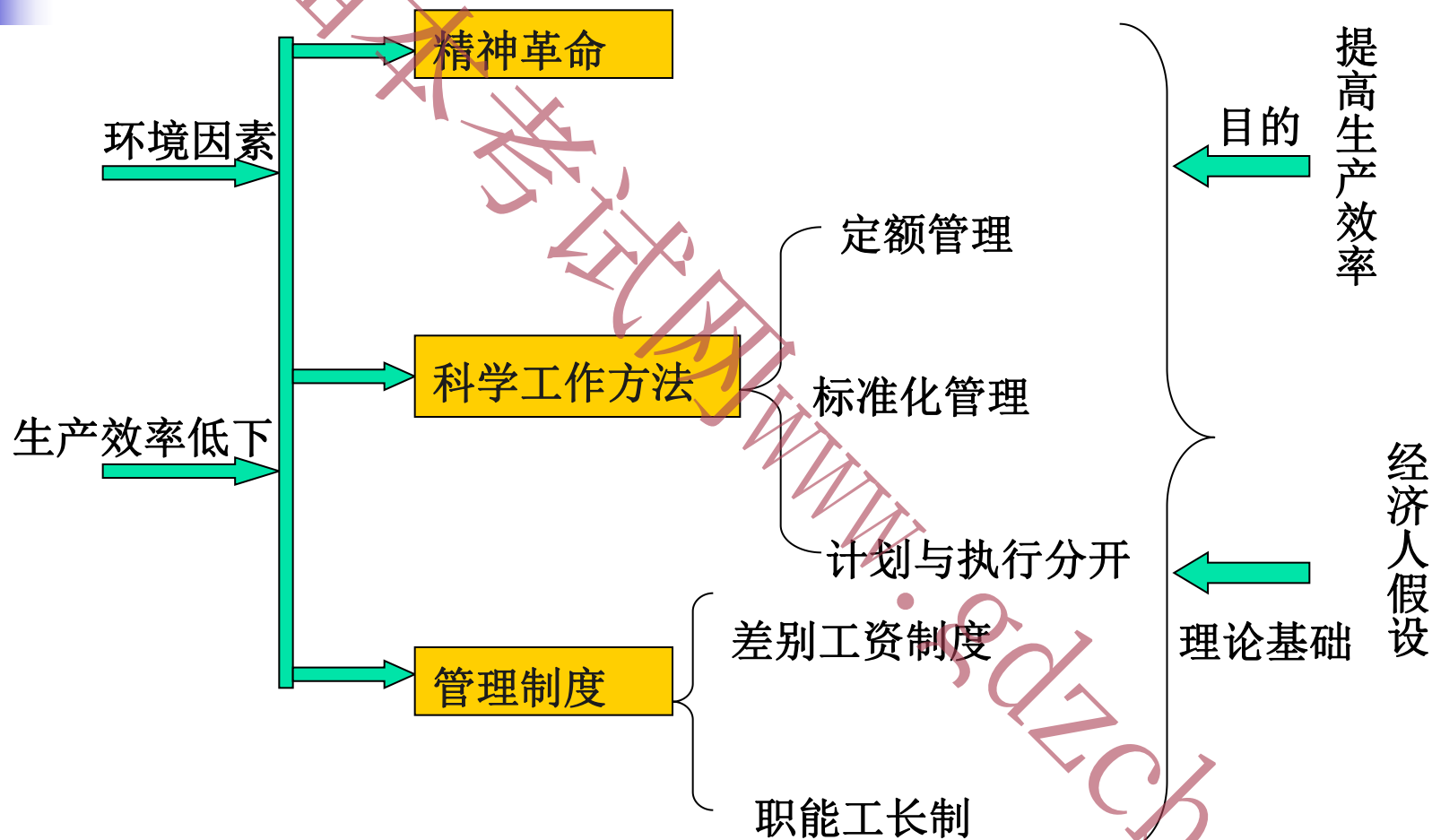
- 
- 斯密的**经济人假设**和**分工理论**，构成了管理学的理论前提和技术前提。
 - 对于管理学来说，必须从人的本性和动机出发来构建相应的理论和方法体系
 - 斯密提出的**分工思想**，直接导致了管理学的诞生

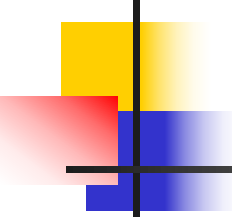


小结:

- 这些管理思想虽然不系统、不全面，没有形成专门的管理理论和学派，但是对于促进生产和以后科学管理理论的产生和发展，都有积极的影响。

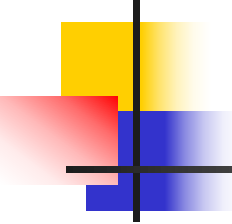
科学管理理论体系示意图





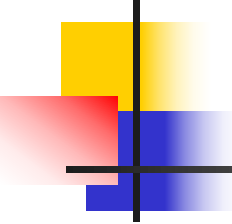
“科学管理”理论的主要内容

1. 科学管理的中心问题是**提高效率**，是泰勒创立科学管理理论的出发点，是泰勒确定科学管理的原理、方法的基础；
2. 达到最高工作效率的重要手段，是用科学的管理方法代替旧的经验管理；
3. 实施科学管理的核心问题是要求工人和雇主两方面都必须认识到提高效率对双方都有利，都要来一次“精神革命”，相互协作，为共同提高劳动生产率而努力
4. 把计划职能同执行职能分开，变原来的经验工作法为科学工作法
5. 实行“职能工长制”
6. 在组织机构的管理控制上实行例外原则



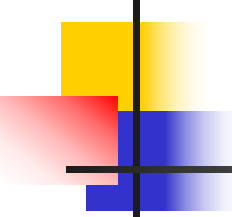
行政管理理论小结

- 法约尔提出了管理原则和要素；韦伯探索了理想的组织安排的蓝图。
- 法约尔和韦伯从不同的背景和不同的角度试图提出行政管理的方案来管理大规模组织。



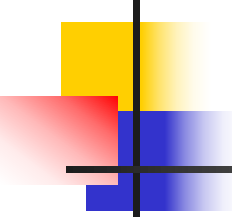
行为科学理论

- 梅奥：人际关系理论
- 马斯洛：需求层次论
- 麦克雷戈：人性的基本假设



管理科学理论

- 管理科学理论：一种当代管理方法，它主要运用严格的计量技术帮助管理者最大化的利用组织资源生产产品和服务。
 - 侧重于管理中的定量技术与方法
 - 提倡用逻辑步骤构造问题、收集信息、建立数学问题的解决方法并应用于实践
 - 要求管理者具备数学、统计学、工程学、经济学和一般商业技能



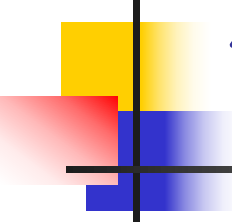
组织环境理论

■ 组织环境:

- 存在于组织边界之外，但对管理者获取和利用资源的能力具有影响的力量和条件的组合。

■ 组织环境资源:

- 组织生产产品、提供服务所需要的原材料、技术人员、购买产品和服务并为组织提供资金来源的消费者等群体。

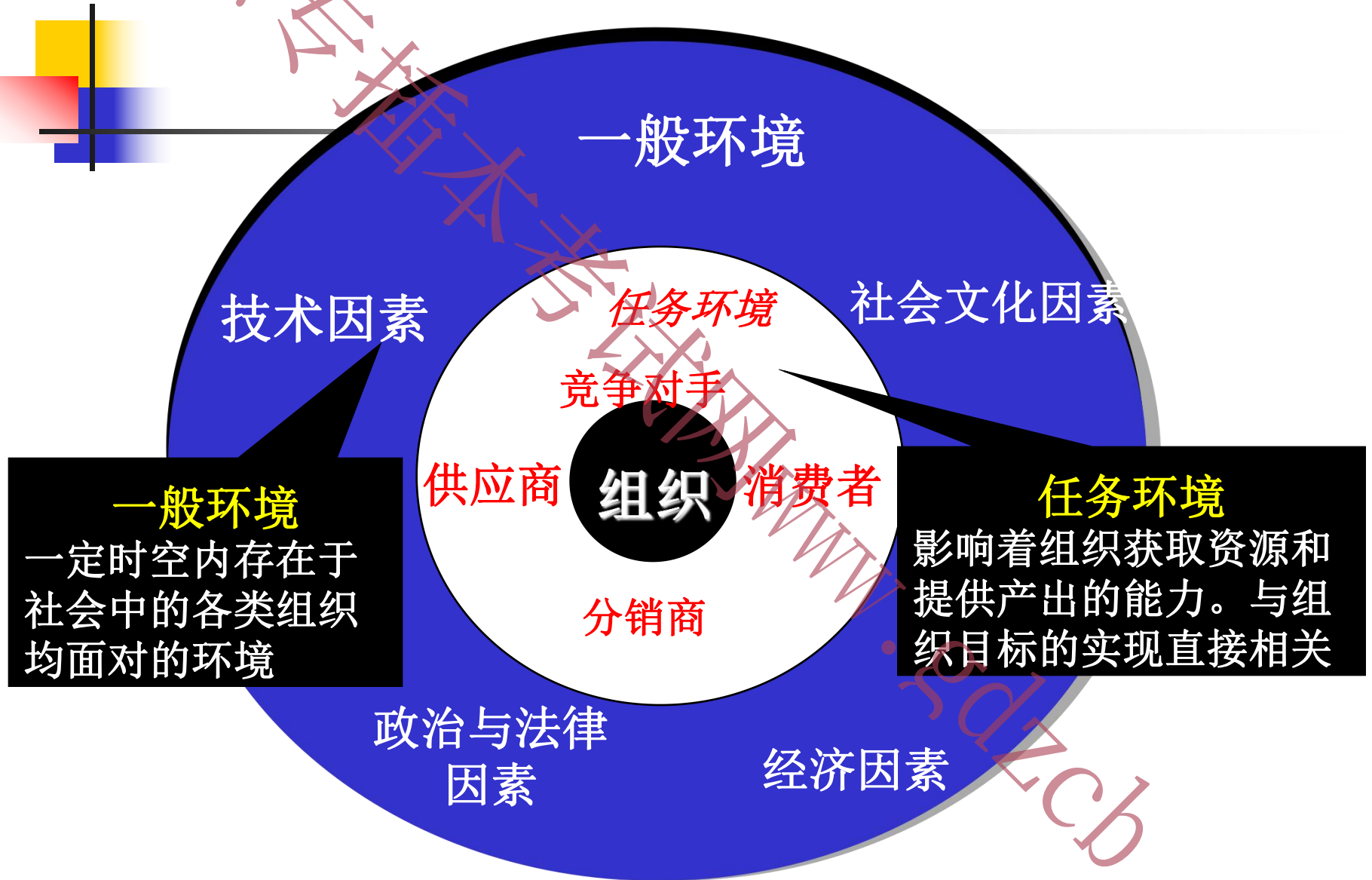


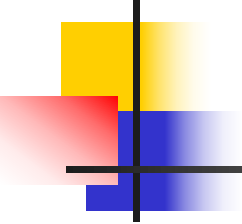
什么是组织环境

■ 组织环境

- 存在与组织边界之外，但对组织的运营方式具有影响力的一系列因素和条件的集合。这些因素随时间变化而变化，并因此为管理者创造了机遇，也带来了威胁。
- 管理者理解组织环境因素的准确度以及对这些因素做出恰当反应的能力是影响组织绩效的至关重要的因素。

组织环境中的因素

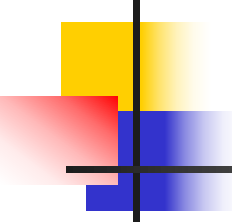




管理决策

学习目标：

- 决策的定义、原则与依据
- 决策的特点与类型
- 决策的理论
- 决策的过程和影响因素
- 决策方法



一、什么是决策？

■ 决策概念

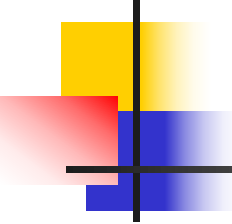
- 管理者识别并解决问题以及利用机会的过程。

如何理解决策？



- 1、决策主体是 管理者
- 2、决策的本质是 一个主观的分析判断过程
- 3、决策的目的是 解决问题/利用机会

决策实质上是为了实现某一目的而从若干个可行方案中选择
一个满意方案的分析判断过程。



二、决策的依据

1. 决策的依据：信息

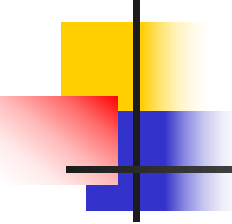
- 管理者在决策时离不开信息，信息的数量和质量直接影响决策水平。

2. 有限的信息：

- ① 自己面临的问题的准确性质；
- ② 可行的解决方法的范围；
- ③ 每一种解决方法的结果。

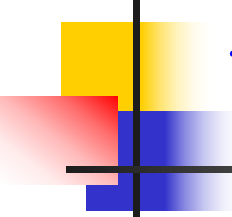
3. 有限理性：

- 在经济活动中其感知、认知能力是有限的，即人们在收集和加工处理大量相关市场信息方面其能力受到自身很多局限。



三、决策的原则

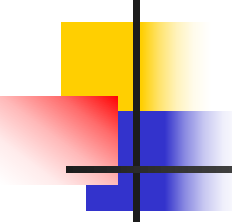
- **决策的原则：**满意原则
- **决策达到最优：**
 - 容易获得与决策有关的全部信息
 - 真实了解全部信息的价值所在，并据此制定所有可能的方案
 - 准确预期到每个方案在未来的执行结果



第二节 决策的特点与类型

一、决策的特征

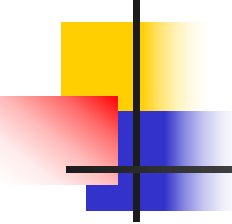
- 1、需要解决的问题的性质
- 2、决策前提：要有明确的目的
- 3、决策条件：有若干可行的备择方案
- 4、决策结果：选择满意方案。
- 5、决策实质：是一个主观判断过程
- 6、可行性
- 7、动态性



二、决策的分类

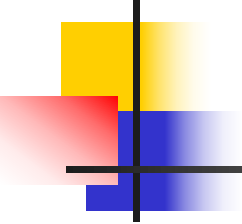
■ 决策类型：

- 长期决策与短期决策；
- 战略决策、战术决策与业务决策；
- 集体决策与个人决策；
- 程序化决策与非程序化决策；
- 确定型决策、风险型决策与不确定型决策；



决策的影响因素

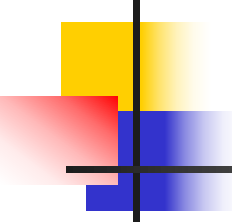
- 1、环境
- 2、决策者的素质
- 3、组织文化
- 4、过去的决策
- 5、时间



第三节 决策的理论

一、古典决策模型

1. 古典决策理论认为，应该从**经济的角度**来看待决策问题，即决策的**目的**在于为**组织获取最大的经济利益**。
2. 古典决策理论假设：作为决策者的管理者是完全理性的，决策环境条件的改变稳定与否是可以被改变的。在决策者完全了解有关信息情报的情况下，是完全可以作出完成组织目标的最佳决策的。



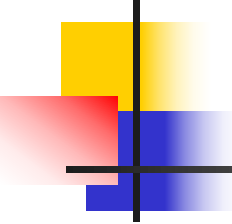
二、行为管理决策模型

■ 行为管理思想建立在以下三个重要的概念基础之上：

- 有限理性
- 不完全信息
- 满意原则

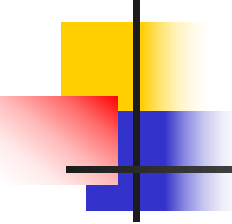
决策过程的七个步骤





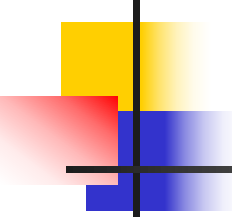
决策过程中的注意事项

- 1、注意区分程序化决策和非程序化决策
- 2、要明确决策的目的、条件和标准
- 3、要充分依靠情报资料和科学的决策方法
- 4、注意吸收下级参与决策



第三节 决策的基本方法

- 一、群体决策方法
- 二、确定活动方向的决策方法
- 三、选择活动方案的评价方法



决策的方法

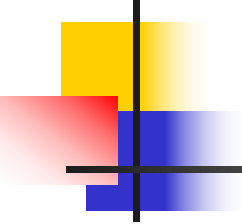
- 1、头脑风暴法（不许批评、多多益善、允许补充）
- 2、德尔菲法（背靠背）
- 3、盈亏平衡分析法
- 4、决策树法
- 5、非确定型决策的方法（悲观主义准则、乐观主义准则、等可能性准则、后悔值准则）

决策树

把复杂的决策关系（需连续决策多次，每个决策可能对应多个结果）图形化，形成树状结构，辅助决策过程。

决策树结构：

1. 决策点：应进行决策的节点，以□表示；
2. 事件点：决策后所产生的结果事件，以○表示；
3. 树枝：表示决策、策略或者事件的内容；
4. 树梢：序贯决策引起的最后结果，以△表示。



●计划与计划工作

一、计划的概念

■ 1、动态理解的计划：

是人的大脑的理性行为，是一种思考程序；

是指为了实现决策所确定的目标，预先进行行动安排等活动的过程。

■ 2、静态理解计划：

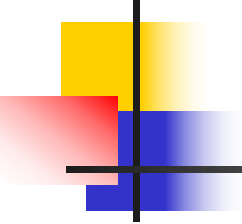
是把人的理解性行为的条文化与文字化

计划的广义与狭义之分

- **广义：**指制定计划、执行计划和检查计划执行情况的工作过程。



- **狭义：**指制定计划，即提出在未来一定时期内要达到的目标及实现目标的途径。



二、计划的构成- 5W1H

1. 做什么 What to do it ? 目标与内容
2. 为什么做 Why to do it ? 原因
3. 何时做 When to do it ? 时间
4. 何地做 Where to do it ? 地点
5. 谁去做 Who to do it ? 人员
6. 怎么做 How to do it ? 方式、手段

三、计划工作的基本性质

目的性

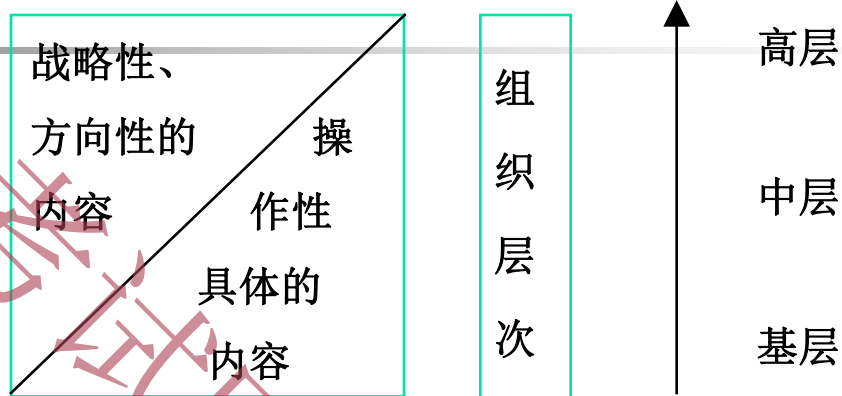
主导性

普遍性

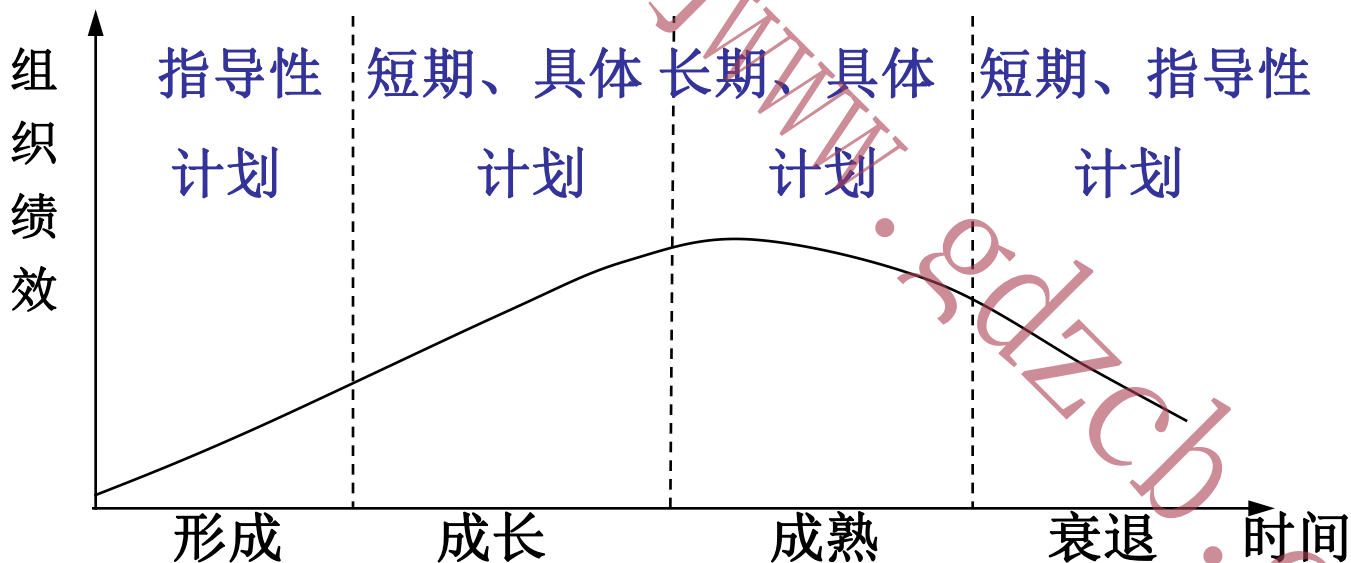
效率性

影响计划的权变因素

1、组织的层次



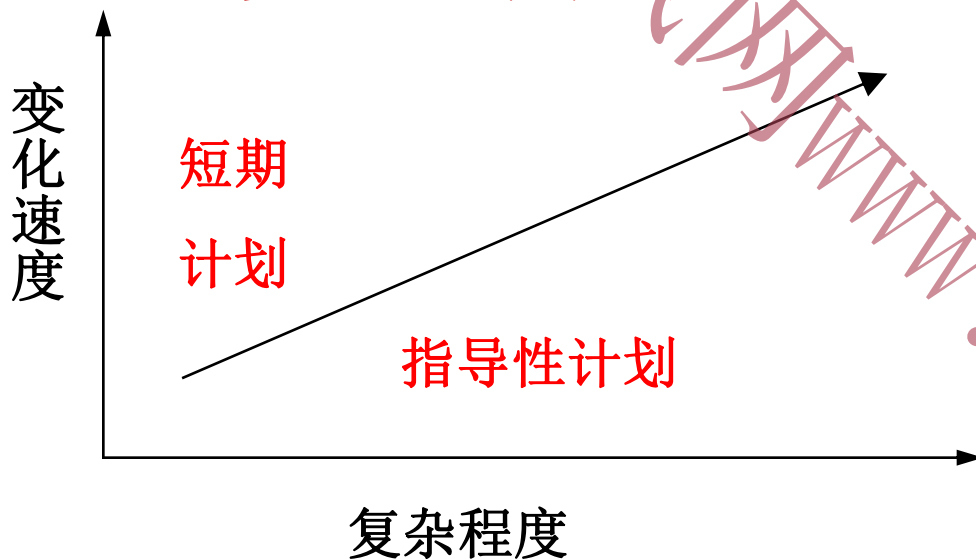
2、组织的生命周期

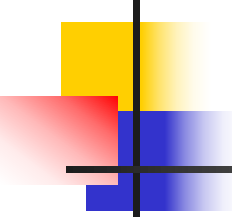


3、组织文化

组织的个性，组织共有的价值体系。一个组织的文化，会制约一个管理者涉及所有管理职能的决策选择。

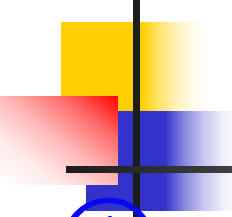
4、环境的不确定性





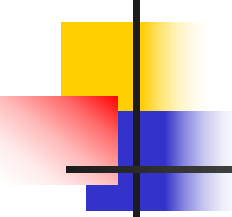
◆计划编制过程

1. 确定目标
2. 认清现在
3. 研究过去
4. 预测并有效地确定计划的重要前提条件
5. 拟定和选择可行性行动计划
6. 制定主要计划
7. 制定派生计划
8. 制定预算，用预算使计划数字化



◆外部一般环境

- ① **政治环境**：社会制度、执政党的性质、政府的方针、政策、法律法规等。
- ② **经济环境**：宏观有人口、国民收入、国民生产总值；微观有消费者收入水平、消费偏好、储蓄水平、就业程度等。
- ③ **自然环境**：地理位置、气候、地形、资源禀赋等。
- ④ **社会文化环境**：居民的受教育程度和文化水平、宗教信仰、风俗习惯、价值观念、语言、民族传统等。
- ⑤ **技术环境**：除了考察与企业所处领域的活动直接相关的技术手段的发展变化外，还应及时了解宏观技术因素



目标管理的含义

- 目标管理（management by objective）简称MBO,它是美国当代管理大师彼得·德鲁克在1954年在《管理实践》中首先提出来的。
- 他基于**Y人性假设**提出了“目标管理和自我控制的主张”，认为“企业的目的和任务必须转化为目标。企业如果无总目标及**与总目标相一致**的分目标来指导职工的生产和管理活动，则企业规模越大，人员越多，发生内耗和浪费的可能性越大”。
- 概括来说也即是让企业的管理人员和工人**亲自参加**工作目标的制订，在工作中实行“**自我控制**”，并努力完成工作目标的一种管理制度，

目标管理的过程

明确目标



明确组织的作用



执行目标



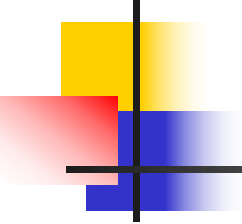
评价成果



实行奖惩



制定新目标并开始新的目标管理循环



组织设计

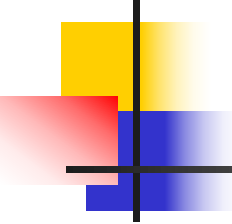
学习目标

- 组织工作的基本概念
- 组织设计的基本程序和基本原则
- 组织设计的影响因素分析
- 部门化
- 集权和分权

一、组织的含义

■ 组织的双重含义

- 名词“组织”——是指有着共同目标与功能的、由人组成的群体。“组织”是指一种实体。
- 动词“组织”——是指组织工作，是在劳动分工的基础上确定组织结构以实现组织目标的过程；是指建立组织结构和明确组织内部的相互关系；
- 组织工作的结果：提供**组织结构图、岗位职责说明书**
- **组织结构**是组织的基本框架，就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。它是一种工作关系结构。划成图就是组织框架图。



二、组织职能

- 什么是组织？
- 组织设计的步骤
组织设计的原则
- 管理幅度和组织层次
- 集权与分权
- 正式组织与非正式组织
- 组织结构类型（直线制、职能制、直线职能制、事业部制、矩阵式、网络式）

三、组织工作的内容

按照组织设计所确定的组织结构进行选聘合适的人员、组织力量的整合等工作，使所设计好的组织运行和运转起来

组织设计

对管理人员的管理劳动进行横向和纵向的分工。在此基础上建立组织结构

组织运作

组织变革

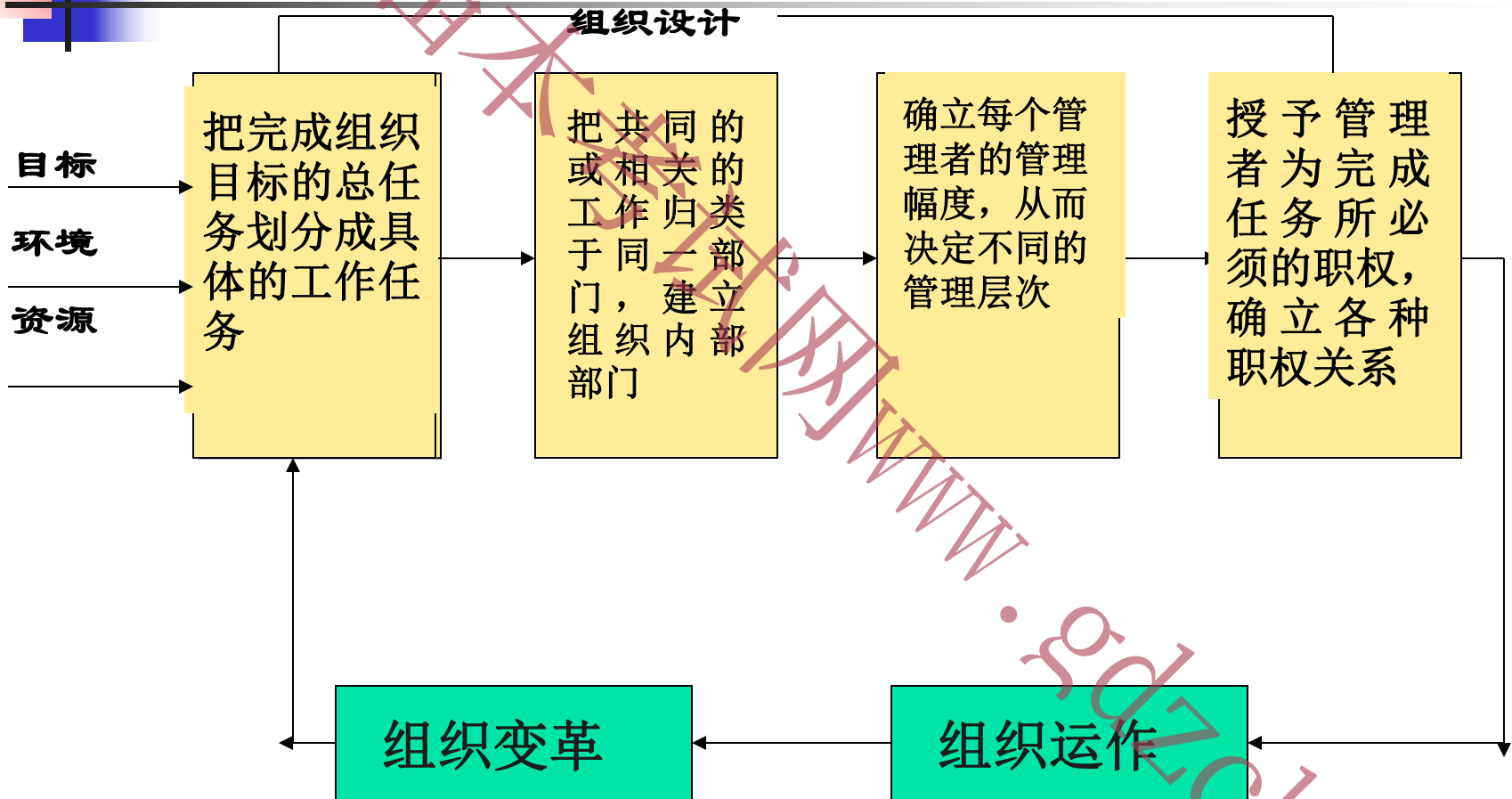
对组织的重新设计或再设计，以及将这种再设计付诸实现的过程。更好地适应内、外部条件变化

组织结构设计

- 组织设计的基本程序
- 组织结构设计的基本原则



组织设计的基本程序

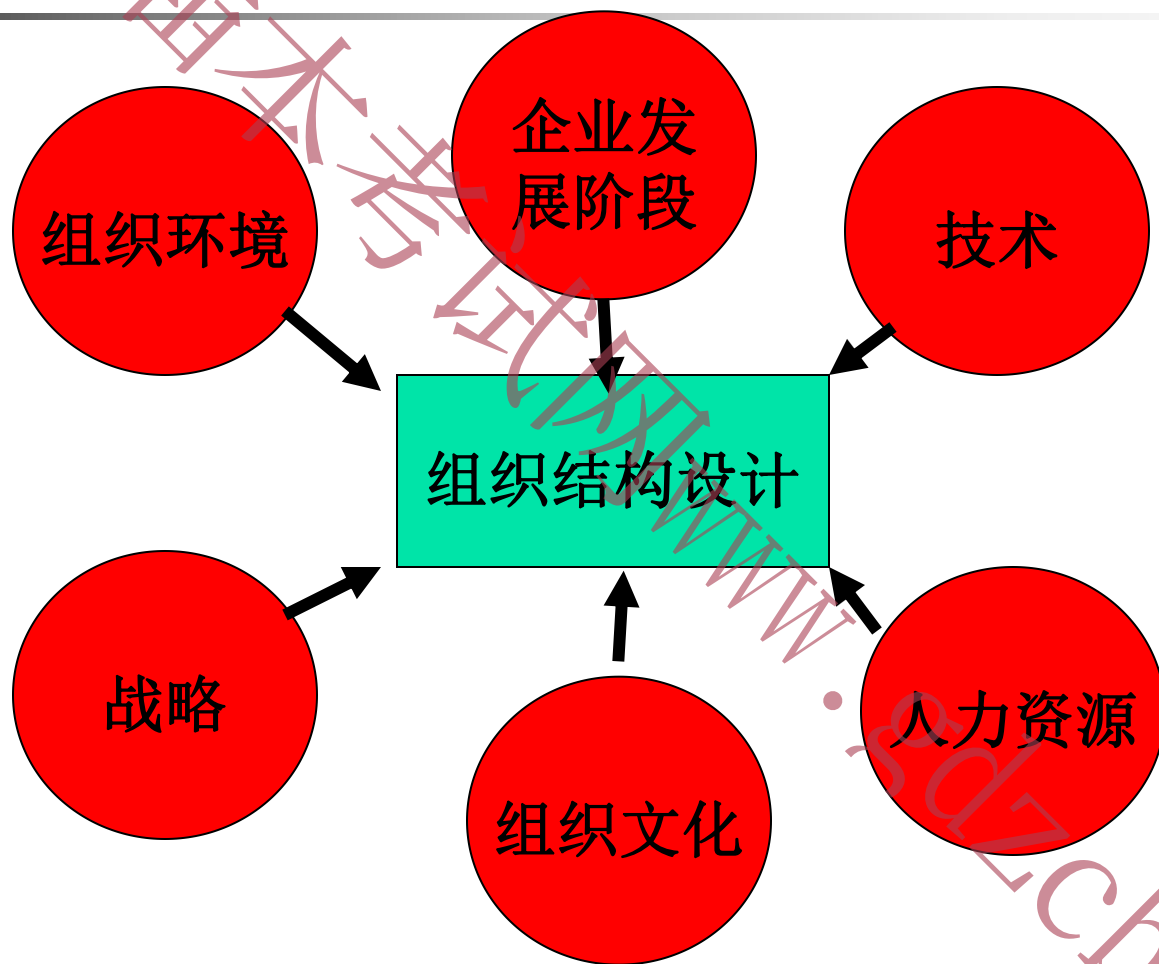


组织设计的原则

- 组织设计的传统原则
- 组织设计的动态原则



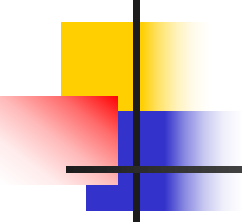
影响组织结构设计的权变因素





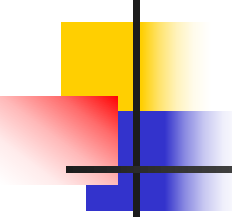
提高组织对环境的应变性

- ① 对传统的职位和职能部门进行相应的调整。
- ② 根据外部环境的不确定程度设计不同类型的组织结构。
- ③ 根据组织的差别性、整合性程度设计不同的组织结构。
- ④ 通过加强计划和对环境的预测减少不确定性。
- ⑤ 通过组织间合作尽量减少组织自身要素资源对环境的过度依赖性



组织结构的常见形式

- (一) 直线制
- (二) 职能制
- (三) 直线职能制
- (四) 事业部制
- (五) 矩阵制
- (六) 网络型组织结构



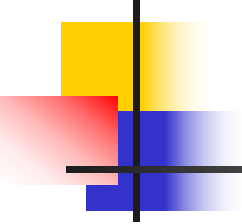
管理幅度影响因素

1、工作能力	(1)主管的能力
	(2)下属的能力
2、工作内容和性质	(1)主管所处的管理层次
	(2)下属工作的相似性
	(3)计划的完善程度
	(4)非管理事务的多少
3、工作条件	(1)助手的配备情况
	(2)信息手段配备情况
	(3)工作地点的相近性
4、工作环境	(1)稳定的环境
	(2)多变的环境

集权与分权

■ 集权与分权的相对性

- 集权是指决策权在组织系统中较高层次的一定程度的集中；与此相对应，分权是指决策权在组织系统中较低管理层次的程度分散；
- 在现代组织中不存在绝对的集权或者绝对的分权，所以，在现实社会中的组织，可能是集权的成分多一点，也可能是分权的成分多二点；
- 我们需要研究的，不是应该集权还是分权，而是哪些权力宜于集中？哪些权力宜于分散？在什么样的情况下集权的成分应多一点？何时又需要较多的分权？



人员配备

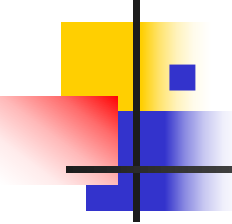
学习目标

- 人员配备的任务、程序和原则
- 管理人员的选聘
- 管理人员的考评

直线部门与参谋关系

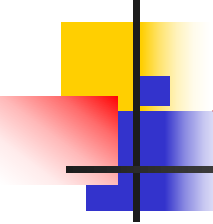
■ 直线关系

- **含义：**由管理幅度的限制而产生的管理层次之间的关系便是所谓的直线关系。
- **特点：**直线关系是一种命令关系，是上级指挥下级的关系。这种指挥和命令的关系越明确，即各管理层次直线主管的权限越清楚，就越能保证整个组织的统一指挥。
- 直线关系是组织中管理人员的主要关系，组织设计的一个重要内容便是规定和规范这种关系。



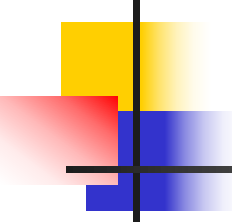
■ 参谋关系:

- **含义:** 随着先进的科学技术和现代化的生产方法与手段在企业的运用, 企业活动的过程越来越复杂。组织和协调这个活动过程的直线管理人员, 需设置一些助手, 利用不同助手的专门知识来弥补自己知识的不足, 来协助他们的工作。这些具有不同专门知识的助手通常称为参谋人员。
- **特点:** 参谋的设置首先是为了方便直线主管的工作, 减轻他们的负担。虽然直线主管会授予他们部分职能权力, 但是, 他们的主要职责和特征, 仍然是同层次直线主管的助手, 主要任务是提供某些专门服务, 进行某些专项研究, 以提供某些对策建议。



直线与参谋的关系

- 直线与参谋是两类不同的职权关系。直线关系是一种指挥和命令的关系，授予直线人员的是**决策和行动**的权力；参谋关系是一种服务和协助的关系，授予参谋人员的是**思考、筹划和建议**的权力。
- 区分直线与参谋的另一个标准是分析不同管理部门和管理人员在组织目标实现中的作用。对组织目标的实现负有**直线责任**的部门成为直线机构；为实现组织基本目标**协助**直线人员有效工作而设置的部门称为参谋机构。



直线与参谋的矛盾

- 组织内的两种倾向

- 虽然保持了命令的统一性，但参谋作用不能充分发挥；
- 参谋作用发挥失当，破坏了统一指挥的原则。

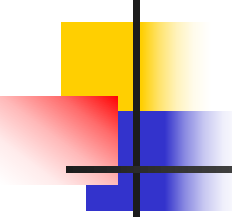
• 职权划分——直线与参谋

在组织内部，最基本的信息沟通，是通过职权关系来实现的。

1. 职权的种类：直线职权、参谋职权、职能职权

- ※ **直线职权(Line authority)**：某个职位、某个部门所拥有的包括发布命令、执行决策等的权力。
- ※ **参谋职权(Staff authority)**：某个职位、某个部门所拥有的包括提供咨询、建议等辅助性的权力。
- ※ **职能职权(Functional authority)**：某个职位所拥有的原属直线主管的那部分权力。

2. 三种职权比较



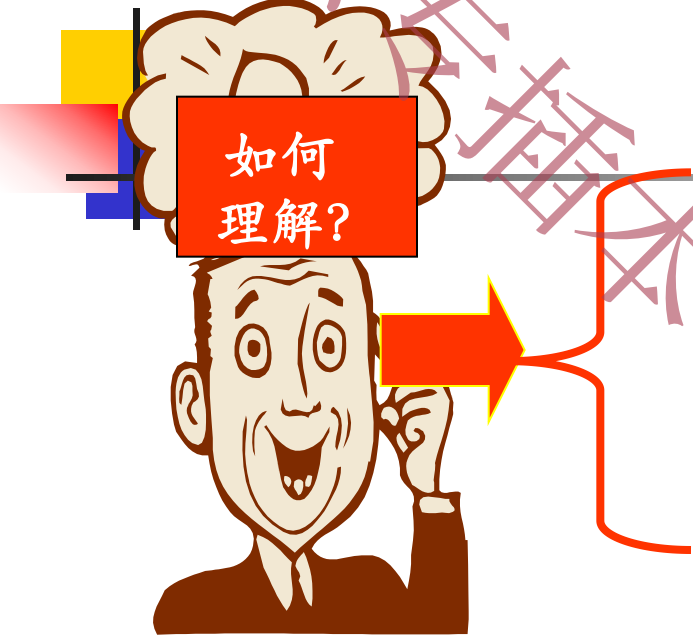
第五章 领导与领导者

一、领导的含义

领导：

- 传统观念：组织赋予一个人职位和权力，以率领其下属实现组织目标。
- 现代观念：是一种影响力，是个人对他人施加影响，鼓动、激励并指导他们活动，从而使人们心甘情愿地为实现组织目标而努力的艺术过程。

领导者： 是指担负领导职责，负责实施领导过程的个人



如何理解？

- a. 领导者必须有部下追随者。
- b. 必须有影响力。
- c. 领导目的一通过影响部下达到组织目标。

3. 本质——领导者的追随和服从。

领导工作（效率）=f（领导者，被领导者，客观环境）

二、领导者影响力的建立

所谓影响力是指一个人在与他人的交往中，影响和改变他人的心理和行为的能力。

职权

- 地位权力：伴随着工作岗位而拥有的正常权力；
- 是由组织正式授予管理者的权力，与特定的个人没有必然联系；
- 职权是管理者实施领导行为的基本条件。

威信

- 威信：伴随着领导者个人的素质而形成的影响力；
- 它是建立在他人认同的基础之上的，与其在组织中的必然联系。
- 威信可使他人自觉地服从指挥。

领导影响力

```
graph TD; A[领导影响力] --> B[职权影响力]; A --> C[非职权影响力]; B --> D[法定权]; B --> E[强制权]; B --> F[奖赏权]; C --> G[专长权]; C --> H[感召权];
```

职权影响力

非职权影响力

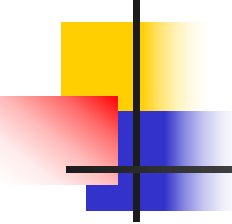
法定权

强制权

奖赏权

专长权

感召权



领导者的职责

- 指挥作用——指点迷津、指导工作方法
- 协调作用——协调关系、调解矛盾
- 激励作用——排忧解难、鼓舞斗志

领导理论

卓越的领导行为是怎样的？

最有效的领导行为是什么？

领导方式因人、因时而异吗？

哪些行为属于领导行为？

怎样寻找这样的人？

什么样的人能有效的行使领导职能？

领导理论

* 分类：性格理论、行为理论和权变理论；各自侧重于研究什么

* 性格理论——（一般了解、领会）

* 行为理论——注 为有效的方式

* 三种领导方式理论（专权式、民主式、放任式）240

* 密歇根大学的研究——“工作中心”与“员工中心”理论

代表人物：伦西斯·利克特

领导方式的类型：工作导向型、员工导向型

* 俄罗斯国立大学的研究 —— 二元构面理论

代表人物：斯托格迪尔、沙特尔

(1) 关怀维度——L者对下属所给予的尊重、信任和相互了解的程度。

(2) 定规维度——L者对于下属的地位、角色和工作方式，是否都制定有规章或工作程序。

高定规、高关怀的L方式（即关心组织、关心人的有效组合）。

而高定规、低关怀的L方式效果最差。



合）。

* 管理方格论——布莱克和穆顿

认为：有效的领导者，应该既关心人，又关心工作，二者必须兼顾。

1. 9型、9. 1型、9. 9型、5. 5型、1. 1型

各代表着怎样的领导方式

五种典型的领导方式：

1. 1贫乏型

9. 1任务型

1. 9乡村俱乐部型

5. 5中庸之道（中间式）型

9. 9团队型

权变理论——

* 菲德勒模型

领导方式=F（领导者特征、追随者特征、环境）

领导环境划分：职位权力、任务结构、上下级关系
在LPC问卷中，低LPC型领导和高LPC型领导代表什么样的领导方式（任务导向型、关系导向型）

领导方式与环境关系：

环境较好或差——采用低LPC型（任务导向型）

环境中等——采用高LPC型（关系导向型）

菲德勒认为一个人的领导风格不变，而让环境来适合领导，不尽科学。

* 领导的生命周期理论

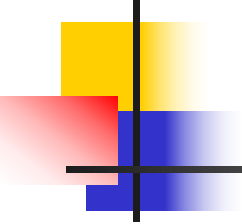
主要观点——领导者的行为方式应适应其下属的“成熟度”

领导的有效性取决于下属的行为，即下属的成熟度（能力、动机）。

成熟度——人们指导其自身的行为，承担其责任的能力与意愿。

- 任务成熟度——指知识、技巧、能力和经验。
- 心理成熟度——承担任务的动机和愿望。

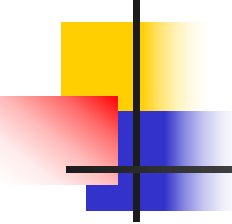
当下属的成熟度从M1发展到M4时，领导者也相应地采取命令型、说服型、参与型、授权型领导方式才会更有效。



激励理论

学习目标：

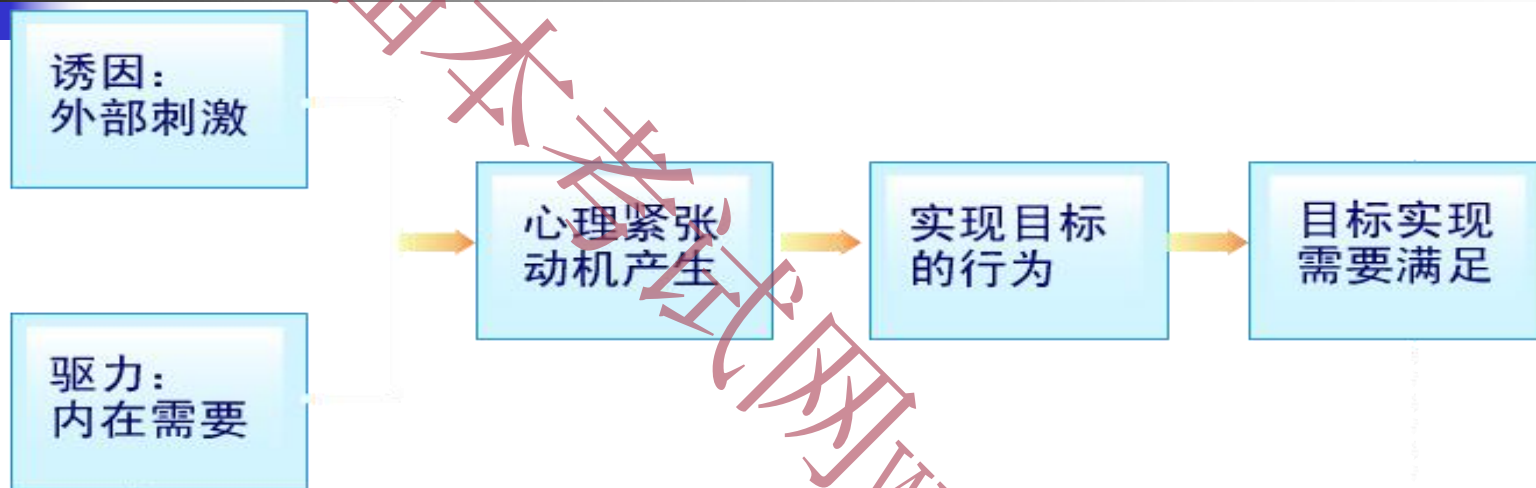
- 解释什么是激励，为什么管理者需要关注它。
- 内容型激励理论与过程激励理论。
- 激励实务。



一、什么是激励？

- 激励就是激发人的**动机**，诱导人的**行为**，使其发挥内在潜力，为实现所追求的**目标**而努力的过程。

二、激励过程



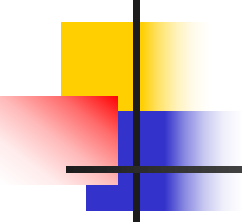
激励的实质过程：是在外界刺激变量（各种管理手段与环境因素）的作用下，使内在变量（需要、动机）产生持续不断的兴奋，从而引起被管理者积极的行为反应（实现目标的努力）。

内容型（需要）激励理论

内容型激励理论着重探讨什么因素能够使一个人采取某种行为。

- 马斯洛的需要层次理论
- 双因素理论
- 成就激励理论





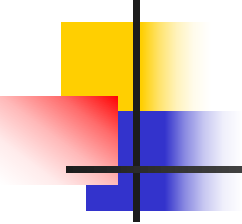
过程型激励理论

- 过程型激励理论是着重研究动机的形成和行为目标的选择。即激励过程的理论

- 弗洛姆的期望理论

- 公平理论

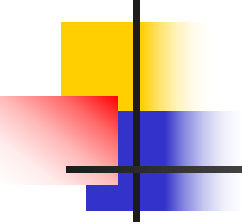
- 强化理论



沟通

学习目标

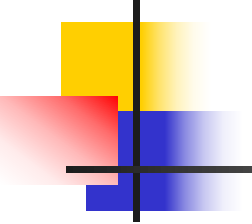
- 什么是沟通？
- 沟通的过程？
- 沟通的类型？
- 沟通的障碍？
- 如何克服沟通中的障碍？
- 冲突与谈判



控制与控制过程

学习目标

- 定义控制
- 控制为何重要？
- 控制的不同类型
- 有效控制的要求
- 控制过程



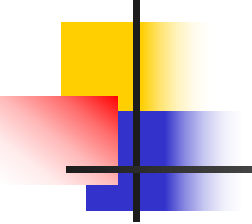
控制及控制的类型

控制是根据计划的要求，建立衡量绩效的标准，然后把实际工作结果与预定标准相比较，以确定组织活动中出现的偏差及其严重程度，并采取必要纠正措施，以确保组织资源的有效利用和组织目标的圆满实现的过程。

事前控制—控制**原因**的控制—预防**可能出现**的问题

事中控制—控制**过程**的控制—纠正**正发生**的问题

事后控制—控制**结果**的控制—纠正**发生后**的问题



控制的过程

1. 确立标准

通常只是选取若干关键点，把处于关键点上的工作预期成果作为控制标准（可考核、定量的）。

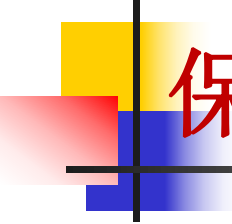
2. 衡量绩效

——根据标准衡量、评定活动的成效

具体过程包括：收集信息+比较——找到偏差信息

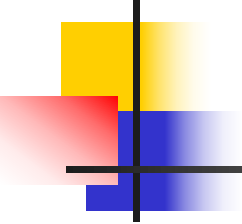
3. 采取行动（广义的纠正偏差）

包括：纠正偏差或纠正不合理标准



保证纠偏的有效性和针对性

- 1、找出偏差产生的主要原因；
- 2、确定纠偏措施的实施对象：人员、部门、对象。
- 3、选择适当的纠偏措施：
 - ①使纠偏方案双重优化；
 - ②充分考虑原先计划实施的影响；
 - ③注意消除组织成员对纠偏措施的疑虑



有效控制的特征

1. 适时控制

2. 适度控制

防止控制过多或控制不足

处理好全面控制与重点控制的关系

使花费一定费用的控制得到足够的控制收益

3. 客观控制

4. 弹性控制