

2021年广东省专插本考试《管理学》知识汇总

第一部分

专插本《管理学》考核知识点及考核要求

根据考试大纲的考核要求把知识点分为“识记”、“领会”、“应用”三个层次，具体含义是：

识记：能解释有关的概念、知识的含义，并能正确认识和表述。

领会：在识记的基础上，能全面把握基本概念、基本原理、基本方法，能掌握有关概念、原理、方法的区别与联系。

应用：在理解的基础上，能运用基本概念、基本原理、基本方法分析和解决有关的理论问题和实际问题。

第一篇总论

第一章 管理活动与管理理论

一 管理活动

1. 管理的定义(识记)：指组织为了达到个人无法实现的目标，通过各项职能活动，合理分配、协调相关资源的过程。

管理载体：组织。

本质：合理分配和协调各种资源的过程，“合理”有局限性和相对的合理性。

目的：为了实现既定的目标，而该目标仅凭单个人的力量是无法实现的。

2. 管理学的研究对象(领会)：管理活动的一般规律

3. 管理学的性质(领会)：二重性——自然属性和社会属性。

◇ 自然属性：管理和生产力、社会化大生产相联系的性质。

◇ 社会属性：管理与生产关系、社会制度相联系的性质。

管理既是一门科学，又是一种艺术。(领会)

- ◇ 科学性：反映管理实践活动的客观规律，管理理论来自实践，又指导实践，有一套分析、解决问题的方法论。
- ◇ 艺术性：即实践性、创造性，是指在实践中创造性地运用管理理论知识的技巧，必须将管理理论与具体的实践活动相结合。

4. 管理的五种基本职能(识记):

- ◇ 法约尔：计划、组织、指挥、协调、控制。
- ◇ 孔茨：计划、组织、人员配备、指导、控制。
- ◇ 周三多：决策与计划、组织、领导、控制、创新。

相互关系：①决策是计划的前提，计划是决策的逻辑延续，决策和计划是其他管理职能的依据；②组织、领导和控旨在保证决策的顺利实施；③创新贯穿于各种管理职能和各个组织层次之中。

5. 管理者的角色(领会)：亨利·明茨伯格 (P6-7)

- ◇ 人际角色：代表人、领导者、联络者。
- ◇ 信息角色：监督人、传播者、发言人。
- ◇ 决策角色：企业家、冲突管理者、资源分配者、谈判者。

6. 管理者的技能(领会)：罗伯特·卡茨 (P8-9)

- ◇ 技术技能：指管理者掌握和熟悉特定专业领域中的过程、惯例、技术和工具的能力。
- ◇ 人际技能：指成功地与别人打交道并与别人沟通的能力。
- ◇ 概念技能：指产生新想法并加以处理，以及将关系抽象化的思维能力。

二 中外早期管理思想

- ◇ 亚当·斯密的劳动分工和经济人观点：认为分工是增进劳动生产力的重要

因素。

- ◇ 小瓦特和傅尔顿的科学管理制度：生产管理和销售方面，成本管理方面，人事管理方面。
- ◇ 马萨诸塞车祸与所有权和管理权的分离：横向的管理分工开始出现。
- ◇ 欧文的人事管理：开创在企业中重视人的地位和作用的先河，被称为“人事管理之父”。
- ◇ 巴贝奇的作业研究和报酬制度：对工作方法和报酬制度的研究。
- ◇ 亨利·汤的收益分享制度：按部门制定标准，使同一部门中存在不公平现象。
- ◇ 哈尔西的奖金方案：按工人过去的业绩为基准。

三 管理理论的形成与发展

1. 古典管理理论：形成于 19 世纪末和 20 世纪初的美欧。

- ◇ 科学管理理论(领会)：研究如何提高单个工人的生产率。

①泰罗——“科学管理之父

- a. 工作定额； b. 标准化； c. 能力与工作相适应； d. 差别计件工资制；
- e. 计划职能与执行职能相分离。

工作定额：把工人的操作分解为基本动作，再对尽可能多的工人测定完成这些基本动作所需的时间。同时选择最实用的工具、机器，确定最适当的操作程序，消除错误的和不必要的动作，将最后得出的最有效的操作方法作为标准。最后，将完成这些基本动作的时间汇总，加上必要的休息时间和其他延误时间，就可以得到完成这些操作的标准时间，据此制定一个工人的“合理日工作量”，这就是所谓的工作定额原理。

标准化：要使工人掌握标准的操作方法，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。

②吉尔布雷斯夫妇的动作研究和工作简化

③甘特创造了“甘特图”，提出“计件奖励工资制”。

◇ **组织管理理论(领会)**：研究管理职能和整个组织结构。

(1)亨利·法约尔—“经营管理之父”的一般管理理论，著作《工业管理与一般管理》，要点：管理是经营的职能之一；最能体现法约尔的管理精髓：统一指挥和等级链与跳板。

(2)韦伯的行政组织管理理论(领会)：提出“理想的行政组织体系”理论，认为等级、权威和行政制是一切社会组织的基础。三种类型：个人崇拜式权威、传统式权威和理性-合法的权威(才是理想组织形式的基础)。

具有以下特点：①存在明确的分工。②按等级原则对各种公职或职位进行法定安排，形成一个自上而下的指挥链或等级体系。③根据经过正式考试或教育培训而获得的技术资格来选拔员工，并完全根据职务的要求来任用。④除个别需要通过选举产生的公职外，所有担任公职的人都是任命的。⑤行政管理人员是“专职的”管理人员，领取固定的“薪金”，有明文规定的升迁制度。⑥行政管理人员不是其管辖的企业的所有者，只是其中的工作人员。⑦行政管理人员必须严格遵守组织中的规则、纪律和办事程序。⑧组织成员之间的关系以理性准则为指导，不受个人情感的影响。 P17

(3)巴纳德的贡献：《经理人员的职能》；组织的形成有三个要素：共同目的，协作的愿望，信息的沟通；把组织分为正式组织和非正式组织；为“社会系统学派”理论奠定了基础。

2. 行为管理理论(领会): 形成于 20 世纪 20 年代, 又称人际关系学说, 组织行为理论(行为科学)。

◇ 梅奥的霍桑试验(识记): 是指梅奥作为一位心理学家和管理学家, 他领导了 1924——1932 年在芝加哥西方电器公司霍桑工厂进行的试验。

①第一阶段: 工作场所照明试验(1924-1927)

②第二阶段: 继电器装配室试验(1927. 8-1928. 4)

③第三阶段: 大规模访谈(1928-1931)

④第四阶段: 接线板接线工作室试验(1931-1932)

◇ 梅奥总结写成了《工业文明中人的问题》, 阐述了人际关系学说, 主要有以下内容: ①工人是社会人, 而不是经济人; ②企业中存在着非正式组织; ③生产率主要取决于工人的工作态度以及他和周围人的关系。

工人是社会人: 除了物质需求以外, 还有社会、心理等方面的需求, 因此不能忽视社会和心理因素对工人积极性的影响。

非正式组织: 企业成员共同工作的过程中, 相互间必然产生共同的感情、态度和倾向, 形成共同的行为准则和惯例, 这就构成一个体系, 成为“非正式组织”。非正式组织以它独特的感情、规范和倾向左右着其成员的行为。

◇ 行为科学: 马斯洛的需要层次理论, 麦格雷戈的 XY 理论, 赫茨伯格的双因素理论, 弗鲁姆的期望理论。

3. 现代管理理论(领会):

◇ 数量管理理论: 产生于第二次世界大战期间, 定义: 以现代自然科学和技术科学的成果为手段, 运用数学模型, 对管理领域中的人、财、物和信息资源进行系统的定量分析, 并做出最优规划和决策。①运筹学 ②系统分析 ③决策科学化

◇ 系统管理理论：定义：指运用系统理论中的范畴、原理，对组织中的管理活动和管理过程，特别是组织结构和模式进行分析的理论。

①组织是一个系统，是由相互联系、相互依存的要素构成的。

②系统在一定的环境下生存，与环境进行物质、能量和信息的交换。

③运用系统观点来考察管理的基本职能，可以提高组织的整体效率，使管理人员不至于只重视某些与自己有关的特殊职能而忽视了大目标，也不至于忽视自己在组织中的地位和作用。

◇ 权变管理理论：形成于 20 世纪 70 年代，核心是力图研究组织与环境的联系，并确定各种变量的关系类型和结构类型。

◇ 全面质量管理理论：形成于 20 世纪八九十年代，戴明和朱兰是“质量管理之父”，本质是由顾客需求和期望驱动企业持续不断改善的管理理念。包括以下：①关注顾客 ②注重持续改善 ③关注流程 ④精确测量 ⑤授权于员工

◇ 20 世纪 90 年代的管理理论：

(1)学习型组织(识记)：指具有持续不断学习、适应和变革能力的组织。

- a. 在对待变革的态度上，如果不变革就不管用（只要还管用就不要改变它）
- b. 对待新观点的态度，产生于此时此刻就拒绝它（不是产生于此时此刻就拒绝他）
- c. 关于谁对创新负责，创新是组织中每位成员的事（创新是研发部门的事）
- d. 主要担心不学习、不适应（主要担心是发生错误）
- e. 学习能力、知识和专门技术是组织的竞争优势（产品和服务是组织的竞争优势）
- f. 管理者的职责是调动别人、授权别人（管理者的职责是控制别人）

彼得·圣吉的《第五项修炼：学习型组织的艺术与实务》，提出五项修炼：①自我超越 ②改善心智模式③建立共同愿景 ④团体学习 ⑤系统思考。

(2)精益思想：麻省理工 IMVP 组织的《改变世界的机器》，推出以日本丰田为原型的“精益生产方式”；沃麦克、琼斯和鲁斯的《精益思想》。

(3)业务流程再造：迈克尔·哈默和詹姆斯·钱皮的《再造公司》。

(4)核心资源(识记)：是指有价值的、稀缺的、不完全模仿和不完全替代的资源，它是企业持续竞争优势的源泉。

(5)核心能力理论：普拉哈拉得和哈梅尔的论文《公司的核心能力》中定义，核心能力(识记)是组织内的集体知识和集体学习，尤其是协调不同生产技术和整合多种多样技术流的能力。要满足以下五个条件：①不是单一技术或技能，而是一簇相关的技术和技能的整合②不是物理性资产③必须能创造顾客看重的关键价值④与对手相比，竞争上具有独特性⑤超越特定的产品或部门范畴从而为企业提提供通向新市场的通道。

第二章 管理道德与企业社会责任

一 管理与伦理道德

1. 道德的概念(识记)：伦理与道德是人类文明的基本因子，是评价人类行为善与恶的社会价值形态，在日常生活中具体表现为一定的行为规范和准则。

二 几种相关的道德观

1. 功利主义道德观(识记)：认为行为影响所及的大多数人带来最大利益的行为才是善的。这是一种完全根据行为结果即获得的功利来评价人类行为善恶的道德观。“不管黑猫白猫，抓到耗子就是好猫”

2. 权力至上道德观(识记)：认为尊重和保护个人基本权利的行为才是善的。

3. 公平公正道德观(识记)：认为管理者不能因种族、肤色、性别等因素对部分员工歧视，而那些按照同工同酬的原则和公平公正的标准向员工支付薪酬的行为是善的。

4. 社会契约道德观(识记): 认为按照企业所在地区政府和员工都能接受的社会契约所进行的管理行为就是善的。

5. 推己及人道德观(识记): “己所不欲, 勿施于人”, “在邦无怨, 在家无怨”, “仁、义、礼、智、信”。

三 道德管理的特征和影响管理道德的因素

1. 伦理道德的管理学意义(领会)

- ① 经济与经营活动的意义, 尤其是对终极意义的追求;
- ② 造就真正合理的企业组织;
- ③ 人文力与企业精神: 建立个体与组织统一的内部伦理关系, 建立企业与社会相统一的外部伦理关系, 建立企业的人文力体系, 从而形成企业的伦理精神, 构筑作为企业灵魂的“企业精神”;
- ④ 企业及其产品的价值观

2. 崇尚道德的管理的特征(领会): 七个特征 P32-33

- ① 合乎道德的管理不仅把遵守道德规范视作组织获取利益的一种手段, 而且更把其视作组织的一种责任;
- ② 合乎道德的管理不仅从组织自身角度更应从社会整体角度看问题;
- ③ 合乎道德的管理尊重所有者以外的利益相关者的利益, 善于处理组织与利益相关者的关系, 也善于处理管理者与一般员工及一般员工内部的关系;
- ④ 合乎道德的管理不仅把人看做手段, 更把人看做目的;
- ⑤ 合乎道德的管理超越了法律的要求, 能让组织获得卓越的成就;
- ⑥ 合乎道德的管理具有自律的特征;
- ⑦ 合乎道德的管理以组织的价值观为行为导向。

3.影响管理道德的因素(领会):

(1)道德发展的阶段: 三个层次, 六个阶段。

- ◇ 前惯例层次: 个人只有在其利益受到影响的情况下才会做出道德判断。**阶段**: ①遵守规则以避免受到物质惩罚 ②只在符合你的直接利益时才遵守规则
- ◇ 惯例层次: 道德判断的标准是个人是否维持平常得秩序并满足他人的期望。**阶段**: ①做你周围的人所期望的事 ②通过履行你允诺的义务来维持平常秩序
- ◇ 原则层次: 个人试图在组织或社会的权威之外建立道德准则。**阶段**: ①尊重他人的权利, 置多数人的意见于不顾, 支持不相干的价值观和权利 ②遵守自己选择的伦理准则, 即使这些准则违背了法律

(2)个人特性: 管理者的个人价值观 (包括道德观), 自信心, 自控力。

(3)组织结构: ①组织内部机构和职责分工有没有必要的权力制衡、监察、检查、审计机制, 有没有外部群众和舆论监督 ②组织内部有无明确的规章制度 ③上级管理行为的示范作用 ④绩效评估考核体系会起到指挥棒的作用

(4)组织文化: 有无诚信、包容的组织文化。

(5)问题强度: 所谓问题强度, 是指该问题如果采取不道德的处理行为可能产生后果的严重程度。

道德问题强度会直接影响管理者的决策。

四 改善企业道德行为的途径

1.道德准则: 表明组织的基本价值观和组织期望员工遵守的职业道德规范的正式文件。

2.提升员工道德修养的途径(领会): ①挑选高道德素质的员工 ②建立道德守则和抉择规则 ③设定工作目标 ④对员工进行道德教育⑤对绩效进行全面评价 ⑥提供正式的保护机制⑦管理者在道德方面领导员工⑧进行独立的社会会审计
管理者在道德方面领导员工

- ① 高层管理人员在言行方面是员工的表率
- ② 高层管理人员可以通过奖惩机制来影响员工的道德行为
- ③ 高层管理者要勇于承担责任

五 企业的社会责任

1.社会责任(识记): 企业追求有利于社会长远目标实现的一种义务, 它超越了法律与经济对企业所要求的义务。

2.关于企业与社会责任的两种对立观点:

- ✧ 传统经济学观点: 为股东实现组织利润最大化是企业的天职, 否则就不成其为企业, 增进和保护社会福利是政府和非赢利组织的责任。
- ✧ 社会经济学观点: 企业不只是对股东负责的独立实体, 它们还要对社会负责, 因此企业的责任不只是创造利润, 还应包括保护和增进社会福利。

3.企业的价值观(领会)

价值观是关于价值的一定信念、倾向、主张和态度的系统观点。是评价人或组织行为善恶的标准和原则。

企业价值观经历的四个阶段: ①工业化初期: 企业目标--股东利润最大化。
②工业化中期: 企业目标--企业利润最大化兼顾员工利益。 ③工业化后期: 企业目标--追求企业相关利益者价值最大化。 ④后工业化时期: 企业目标--追求企业相关利益者价值最大化同时要保护和增进社会福利。

4.企业社会责任的体现(领会): ①办好企业, 把企业做强、做大、做久 ②企业一切经营管理行为应符合道德规范 ③社区福利投资 ④社会慈善事业 ⑤自觉保护自然环境

第三章 全球化与管理

一 全球化内涵(领会)

全球化既是一个事实, 又是一个过程。说全球化是一事实, 是指其反映的是世界各国及各国人员之间比以往任何时候都更加相互依赖, 而且这种依赖程度越来越高。说全球化是一过程, 是指其既是技术发展又是人类发展的过程, 反映了全球化背后的两股最根本的推动力。

1.世界层面上的全球化内涵: 在世界层面上, 全球化是指国家之间日益增长的经济相互依赖性, 反映在商品、服务、资本和信息等方面不断增长的跨国流通上。

2.国家或地区层面上的全球化内涵: 在国家或地区层面上, 全球化是指一个国家或地区的经济与世界其他领域之间的联系程度。

3.产业层面上的全球化内涵: 在产业层面上, 全球化是指某一产业在全球范围内的扩张和活动, 以及在全球国家或地区间相互依赖的程度。

4.企业层面上的全球化内涵: 在公司层面上, 全球化是指公司在各国或地区的收入分布和资产扩展的程度, 以及与各国或地区的资本、商品和信息的跨国/地区交流程度

二 全球化与管理者

作为一名全球化管理者, 既需要理解全球化管理的环境, 又需要理解与掌握一

些全球化管理所必须的关键能力。

1.全球化管理的环境因素(领会):

◇ 全球化的一般环境:

(1)政治与法律环境: 国家政治制度、政治的稳定性、政府对外来经营者的态度、法律环境。

(2)经济和技术环境: 经济体制和经济政策、经济发展水平及其发展潜力、市场规模及其准入程度、科技发展水平、社会基础设施。

(3)文化环境: 权力距离、不确定性的避免、个人主义或集体主义、男性化或女性化、长期导向或短期导向。

◇ 全球化的任务环境: (1)供应商 (2)销售商 (3)顾客 (4)竞争对手 (5)劳动力市场及工会

2.关键能力(领会)(1)国际商务知识 (2)文化适应能力 (3)视角转换能力 (4)创新能力

国际商务知识

1. 为了新产品和服务的发展,建立创造性的公司文化,来平衡独特的、以文化为基础的知识 and 消息
2. 有效地进行跨文化谈判
3. 在一个给定的地方对于如何能够成功地开展业务能够给出精确的选择
4. 在多个国家中知道大众的行为规则框架
5. 识别和管理文化对于市场和商业运作的影响
6. 理解文化是如何影响人们表达不同意见的方法
7. 将文化差异看作是组织动力的源泉
8. 整合当地和全球信息来制定不同地点的决策
9. 即使有飞行时差或者需要通过翻译,在不同的商业环境中也能够有效地进行谈判

培养全球化管理能力的方法: ①从经历中学习 ②从工作任务中学习 ③从关系中学习

三 全球化与管理职能

1.全球化经营的进入方式决策(领会):

◇ 出口: 出口是指企业将国内生产和加工的产品输往海外目标市场的活动。

(1)间接出口: 一种与目标市场联系较为松散的进入方式。

(2)直接出口: 是出口阶段的高级形式。

◇ 非股权安排 (合同安排)

(1)特许: 是当事人一方将其技术、商标或专利的使用权转让给另一方, 由后者按合同规定使用的交易行为。

(2)合同制造: 是介于许可贸易与直接投资之间的一种市场进入方式。

(3)管理合同: 是通过向目标市场国的某一企业提供管理技术, 或负责该企业的经营管理等, 借以进入海外市场的一种方式

◇ 国际直接投资

(1)合资进入: 指企业通过与东道国投资者共同投资, 依照东道国法律在其境内设立实体的经营方式。

(2)独资进入: 指企业依据东道国法律, 在东道国境内建立全部资本为投资者所有的企业。

(3)新建进入: 指国际企业在对外直接投资过程中, 通过建立一个新的企业进入国外市场的行为。

(4)购并进入: 指国际企业通过收购投资所在国的企业的股份或购买企业产权以达到控制被收购企业、进入东道国市场的目的。

2.全球化经营的组织模式(领会): 在选择目标市场和东道国市场的进入方式后, 管理者就需要在战略目标的指引下, 管理和组织分布在世界各地的子公司和代理机构。这就需要企业在①全球一体化压力 ②当地化反应 之间进行权衡, 选

择恰当的组织模式。

高 全球化的压力	全球组织模式 (global organization model): 将全球视为单一的市场, 公司总部统一经营	跨国组织模式 (transnational organization model): 专业化工厂符合本地化的要求, 通过复杂的协调机制进行全球一体化
	国际组织模式 (international organization model): 利用现有能力向国际市场拓展	多国组织模式 (multinational organization model): 设在多个国家的子公司作为独立的业务单位来运营
低	低	高

图 3-1 全球化经营的组织模式

组织特征	多国型公司	全球型公司	国际型公司	跨国型公司
资产和能力配置	分散, 各国自足	集中, 全球规模	核心能力的来源集中, 其它的分散	细分, 相互依存, 专业化
海外业务的角色	寻找和利用各地机会	贯彻母公司的战略	调整并利用母公司的能力	各子公司对全球经营的贡献不同
知识的开发和扩散	各单位自己开发和保有知识	中央开发并拥有知识	中央开发知识并将其转移到海外各单位	世界范围地开发和分享知识

3.全球化经营的领导风格(领会): 由罗伯特·豪斯研究发现

(1) 22 个杰出的领导风格特征: 积极性、可靠的、具有管理技巧、公正、双赢的问题解决者、鼓励、聪明、果断、见多识广、有效的谈判者、远见、未雨绸缪、动机激发者、善于沟通、精益求精、信心建造者、诚实、充满活力、协调者、团队建造者、激励下属、可信赖的。

(2) 8 个糟糕的领导风格: 无情、不合群、易怒、孤独者、自我中心、含糊、不合作、独裁。

4.全球化经营的管理控制(领会): 一个管理控制系统必须从母公司和分公司两个角度来考察

(1) 管理控制系统的制定逻辑:

①全球化企业必须通过分公司的战略实施而服务于协调总部确定的价值创造过程

②管理控制系统必须帮助分公司适应其当地环境, 有利于分公司挖掘当地所有的机会与潜力。

(2) 管理控制系统的设计:

①分公司的管理控制系统的设计必须同时用于解决政治风险、经济风险和文化差异

②分公司的管理控制系统还必须反映分公司的战略

第四章 信息与信息化管理

一 信息及其特征

1.信息的定义(识记):数据经过加工处理就成了信息。

2.有用信息的特征(领会): ①质量较高的 ②及时的, 管理者一有需要就能获得
③完全的和相关的。

表 4-1 有用信息的特征

高 质 量	及 时	完 全
<ul style="list-style-type: none">• 精确• 清楚• 有序• 媒介	<ul style="list-style-type: none">• 时间敏感性• 例外报告• 当前• 频繁	<ul style="list-style-type: none">• 范围• 简洁• 详细• 相关

二 信息管理工作

1.信息管理过程(领会):

◇ 信息的采集: 指管理者根据一定的目的, 通过各种不同的方式搜寻并占有各类信息的过程。

(1)明确采集的目的 (2)界定采集的范围 (3)选择信息源

◇ 信息的加工: 指对采集来的通常显得杂乱无章的大量信息进行鉴别和筛选, 使信息条理化、规范化、准确化的过程。

(1)鉴别 方法: ①查证法 ②比较法 ③佐证法 ④逻辑法 (2)筛选 步骤: ①真实性 ②适用性 ③精约性 ④先进性

(3)排序 (4)初步激活 (5)编写

◇ 信息的存储: 指对加工后的信息进行记录、存放、保管以便使用的过程。

◇ 信息的传播: 指信息在不同主体之间的传递。

具有与大众传播不同的特点：①目的更加具体 ②控制更加严密 ③时效更加显著

导致信息畸变的原因：①传播主体的干扰 ②传播渠道的干扰 ③传播的客观障碍的存在

◇ **信息的利用**：指有意识地运用存储的信息去解决管理中具体问题的过程。

◇ **信息的反馈**：指对信息利用的实际效果与预期效果进行比较，找出发生偏差的原因，采取相应的控制措施以保证信息的利用符合预期的过程。包括反馈信息的获取，传递和控制措施的制定与实施三个环节。

三 信息化管理

1.信息系统的要素(领会)：输入，处理，输出，反馈和控制。

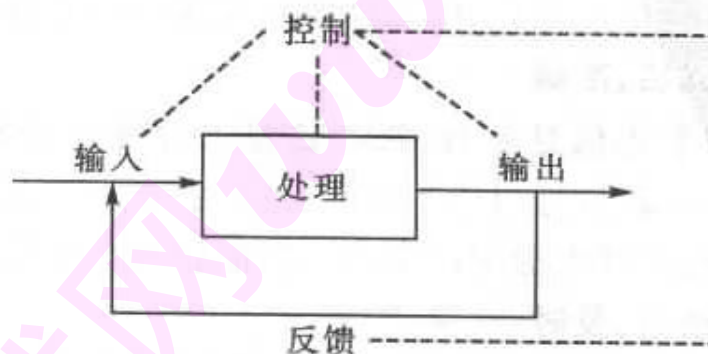


图 4-2 一般信息系统五个要素的相互关系

2.企业信息化管理的发展：

◇ 20 世纪 60 年代开环的物料需求计划 基本 MRP 的依据是：①主生产计划 (MPS) ②物料清单(BOM) ③库存信息

◇ 20 世纪 70 年代闭环的物料需求计划

◇ 20 世纪 80 年代制造资源计划(MRP II)

◇ 20 世纪 90 年代企业资源计划(ERP) 组成部分：

(1)财务管理模块：①会计核算 ②财务管理

(2)生产控制管理模块：①主生产计划 ②物料需求计划 ③能力需求计划 ④车间控制 ⑤制造标准

(3)物流管理：①分销管理 ②库存管理 ③采购管理

第二篇 决策与计划

第五章 决策与决策方法

一 决策与决策理论

1.决策的概念(识记): 管理者识别并解决问题的过程, 或者管理者利用机会的过程。

2.决策的原则(领会): 决策遵循的是满意原则, 而不是最优原则。达到最优必须满足: ①容易获得与决策有关的全部信息 ②真实了解全部信息的价值所在, 并据此拟订出所有可能的方案 ③准确预测每个方案在未来的执行结果

3.决策的依据(领会): 适量的信息。 信息的数量和质量直接影响决策水平。

4.决策理论(领会):

◇ 古典决策理论: 基于“经济人”假设提出的, 主要盛行于 20 世纪 50 年代以前, 主张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。 主要内容有:

- ①决策者必须全面掌握有关决策环境的信息情报。
- ②决策者要充分了解有关备选方案的情况。
- ③决策者应建立一个合理的层级结构以确保命令的有效执行。
- ④决策者决策的目的始终在于使本组织获取最大的经济利益。

※古典决策理论假设, 决策者是完全理性的, 决策者在充分了解有关信息情报的情况下, 是完全可以做出实现组织目标的最佳决策的。古典决策理论忽视了非经济因素在决策中的作用。

◇ 行为决策理论: 发展始于 20 世纪 50 年代, 赫伯特·A.西蒙在《管理行为》中指出, 提出“有限理性”“标准和”“满意度”“原则。”影响决策的不仅有经济

因素，还有决策者的心理与行为特征，如态度、情感、经验和动机等。

主要内容有：

①人是有限理性的。

②决策者在识别和发现问题中容易受知觉上的偏差的影响。

③决策时间和可利用资源是有限制的；

④决策者对待风险的态度不同；

⑤决策者往往只求满意结果，而不是最佳方案。

※行为决策理论除了西蒙的“有限理性”模式，还有林德布洛姆的“渐进决策”模式。

5.决策的分类(领会)

(一)按决策问题的重要性程度划分，有战略决策、战术决策和业务决策

(二)按决策发生的重复性划分，有程序化决策和非程序化决策

(三)按环境因素的可控程度划分，有确定型决策、风险型决策和不确定型
_____决策

(四)按决策主体划分，有个人决策和集体决策

(1)战略决策(识记)：是指组织未来发展方向和远景的全局性、长远性的大致方针方面的决策。具有全局性、长期性和战略性的特点。

(2)战术决策(识记)：又称管理决策，是指确定达到组织目标所采取的程序、途径、手段和措施的决策。

(3)业务决策(识记)：又称执行性决策，是指日常工作中为提高生产效率和工作效率，合理组织业务活动进程等而进行的决策。具有琐细性、短期性和日常性的特点。

二 决策过程(领会)

1.诊断问题（识别机会）：决策者必须知道哪里需要行动；尽力获取精确、可依赖的信息。

2.明确目标：目标体现的是组织想要获得的结果；明确所要获得结果的数量和质量。

3.拟定方案：管理者要提出达到目标和解决问题的各种方案；从多角度审视问题。

4.筛选方案：确定所拟定的各种方案的价值或恰当性，并确定最满意的方案；仔细考虑各种方案的预期成本、收益、不确定性和风险。

5.执行方案：调动各种相关资源，以保证方案的顺利执行；有效处理执行过程中遇到的阻力。

6.评估效果：将方案实际的执行效果与管理者当初所设立的目标进行比较，看是否出现偏差；决策是一个循环往复的过程。

※如何提出富有创造性的方案：可以通过头脑风暴法、名义组织技术和德尔菲技术等。

三 决策的影响因素(领会)

◇ **环境因素：(1)环境的稳定性：**①环境比较稳定情况下——决策一般由中层管理者进行 ②环境剧烈变化情况下——决策一般由高层管理者进行

(2)市场结构：①垄断程度高——以生产为导向；②竞争程度高——以市场为导向

(3)买卖双方在市场的地位：①卖方市场——以生产条件与能力为出发点 ②买方市场——以市场需求为出发点



图 5-1 决策的影响因素概览

◇ 组织自身的因素：

(1)组织文化：①保守型与进取型组织文化 ②有无伦理精神

(2)组织信息化程度：高信息化有利于提高决策的效率和质量

(3)组织对环境的应变模式：应变模式指导着组织今后在面对环境变化时如何思考问题、如何选择行动方案等

◇ 决策问题的性质：

(1)问题的紧迫性：①时间敏感型决策 ②知识敏感型决策

(2)问题的重要性：问题重要性对决策的影响是多方面的：

①引起高层领导的重视，得到更多力量的支持

②越重要的问题越有可能由群体决策，对问题的认识更全面，决策的质量可

能更高

③越重要的问题越需要决策者慎重决策，越需要决策者避开下一节所介绍的各种决策陷阱

✧ 决策主体的因素：

(1)个人对待风险的态度：风险厌恶型、风险中立型和风险爱好型

(2)个人能力：对问题的认识能力、获取信息的能力、沟通能力、组织能力

(3)个人价值观：个人价值观通过影响决策中的价值成分来影响决策

(4)决策群体的关系融洽程度：①影响较好方案被通过的可能性 ②影响决策的成本

四 决策方法(领会)

✧ 定性决策方法：

(1)集体决策方法

①**头脑风暴法**：特点：针对解决的问题，相关专家或人员聚在一起，在宽松的氛围中，敞开思路，畅所欲言，寻求多种决策思路。

头脑风暴法的创始人是英国心理学家奥斯本(A. F. Osborn)。该决策方法的四项原则是：

- (1)各自发表自己的意见,对别人的建议不作评论;
- (2)建议不必深思熟虑,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。

头脑风暴法的特点是倡导创新思维。时间一般在1~2小时,参加者以5~6人为宜。

②**名义小组技术**：选择一些对要解决的问题有研究或有经验的人作为小组成员，并向他们提供与决策问题相关的信息。

③**德尔菲技术(兰德公司)**：

(1) 根据问题的特点,选择和邀请做过相关研究或有相关经验的专家。

(2) 将与问题有关的信息分别提供给专家,请他们各自独立发表自己的意见,并写成书面材料。

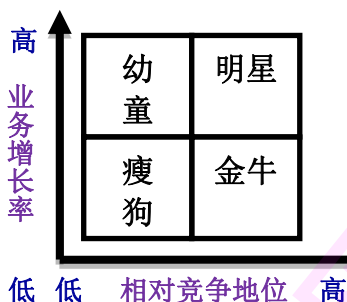
(3) 管理者收集并综合专家们的意见后,将综合意见反馈给各位专家,请他们再次发表意见。如果分歧很大,可以开会集中讨论;否则,管理者分头与专家

联络。

(4) 如此反复多次,最后形成代表专家组意见的方案。

(2)有关活动方向的决策方法:

①经营单位组合分析法: 由波士顿咨询公司提出,以相对竞争地位和业务增长率为维度,相对竞争地位体现在市场占有率上,决定了企业的销售量、销售额和赢利能力;务增长率反映业务增长的速度,影响投资的回收期限。



I 瘦狗型: 经营单位市场份额和业务增长率都较低,只能带来很少的现金和利润,甚至可能亏损——采取收缩甚至放弃的战略。

II 幼童型: 经营单位业务增长率较高,目前市场占有率较低,需要大量现金。

有前途: 投入必要的资金,使其向“明星”型转变

无前途: 忍痛割爱,及时放弃该领域

III 金牛型: 市场占有率较高,而业务增长率较低,为企业带来较多的利润,同时需要较少的资金投入——产生的大量现金可以满足企业经营的需要

IV 明星型: 市场占有率和业务增长率都较高——不失时机地投入必要的资金,扩大生产规模

②政策指导矩阵: 是荷兰皇家-壳牌公司创立的,从市场前景和相对竞争能力两

个维度分析企业经营单位的现状和特征。

经营单位的竞争能力	强	3	6	9
	中	2	5	8
	弱	1	4	7
		弱	中	强
		市场前景吸引力		

图 5-3 政策指导矩阵示意图

处于区域 6 和 9 的经营单位竞争能力强,市场前景也不错,应该确保足够的资源,优先发展。其中,处于区域 9 的业务代表大好的机会。

处于区域 8 的经营单位市场前景虽好,但竞争能力不够强,应该分配更多的资源,以提高其竞争能力。

处于区域 7 的经营单位市场前景虽好,但竞争能力弱,要根据企业的资源状况区别对待。最有前途的应该促进其迅速发展,其余的需逐步淘汰。

处于区域 5 的经营单位市场前景和竞争能力均居中等,一般在市场上有 2~4 个强有力的竞争对手。要分配给这些单位足够的资源,推动其发展。

处于区域 2 的经营单位市场吸引力弱且竞争能力不强,处于区域 4 的经营单位市场吸引力不强且竞争能力较弱,应该选择时机放弃这些业务,以便把收回的资金投入到赢利能力更强的业务。

处于区域 3 的经营单位竞争能力较强,但市场前景不容乐观,这些业务不应继续发展,但不要马上放弃,可以利用其较强的竞争能力为其他业务提供资金。

处于区域 1 的经营单位竞争能力和市场前景都很弱,应尽快放弃此类业务,以免陷入泥潭。

◇ 定量决策方法(应用):

(1)确定型决策方法(识记):指决策面对的问题的相关因素是确定的,从而建立的决策模型中的各种参数是确定的。

解确定型决策的方法有线性规划、非线性规划、动态规划等等。

(2)不确定型决策方法(识记):如果决策问题涉及的条件中有些是未知的,对一些随机变量,连它们的概率分布也不知道,这类决策问题被称为不确定型决策。

(3)风险型决策方法(识记): 如果决策问题涉及的条件中有些是随机因素, 它虽然不是确定型的, 但我们知道它们的概率分布, 这类决策被称为风险型决策。

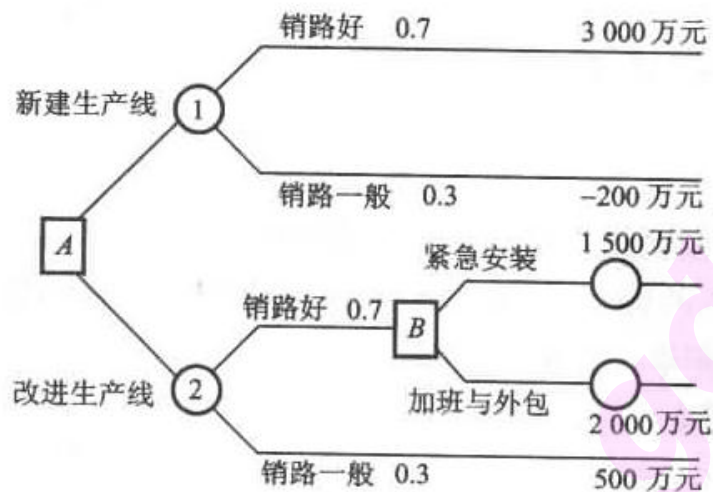


图 5-9 用决策树解多阶段生产规模问题

◇ 计算机模拟决策方法: 模拟是一种通过产生随机数的实验来求解随机问题的技术, 又称蒙特卡罗方法。

计算机模拟所用的模拟系统是利用计算机程序或软件实现的, Excel 里提供的函数足够一般模拟之用

第六章 计划与计划工作

一 计划的概念及其性质

1.计划的概念(识记): ①名词意义上: 用文字和指标等形式所表述的, 在未来一定时期内组织以及组织内不同部门和不同成员, 关于行动方向、内容和方式安排的管理文件 ②动词意义上: 为了实现决策所确定的目标, 预先进行的行动安排。

无论在名词意义上还是在动词意义上, 计划内容都包括“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

2.计划的性质：在本书的结构体系中，计划工作具有承上启下的作用，①计划工作是决策的逻辑延续，为决策所选择的目标活动的实施提供了组织实施保证②计划工作又是组织、领导、控制和创新等管理活动的基础，是组织内不同部门、不同成员行动的依据。

可以从四方面考察计划的性质(领会)：

(1)计划工作为实现组织目标服务

(2)是管理活动的桥梁，是组织、领导和控制等管理活动的基础

(3)计划工作具有普遍性和秩序性

(4)计划工作要追求效率

二 计划的类型(领会)

计划的类型	
分类标准	类型
时间长短	•长期计划 •短期计划
职能空间	•业务计划 •财务计划 •人事计划
综合性程度 (涉及的时间长短和涉及的范围广狭)	•战略性计划 •战术性计划
明确性	•具体性计划 •指导性计划
程度化程度	•程序性计划 •非程序性计划

1. ①长期计划(识记)：描述了组织在较长时期(通常为五年以上)的发展方向和方针，规定了组织的各个部门在较长时期内从事某种活动应达到的目标和要求，绘制了组织长期发展的蓝图。

②短期计划(识记)：具体地规定了组织的各个部门在目前到未来的各个较短的阶段，特别是最近的时段中，应该从事何种活动，从事该种活动应达到的要求，从而为组织成员在近期内的行动提供了依据。

2.①业务计划：组织的主要计划，包括产品开发、物资采购、仓储后勤、生产作业以及销售促进等

②财务计划：研究如何从资本的提供和利用上促进业务活动的有效进行

③人事计划：分析如何为业务规模的维持或扩大提供人力资源的保证

3.①**战略性计划(识记)**：指应用于整体组织的，为组织未来较长时期(通常为5年以上)设立总体目标和寻求组织在环境中的地位的计划。特点：长期性和整体性

②**战术性计划(识记)**：指规定总体目标如何实现的细节的计划，其需要解决的是组织的具体部门或职能在未来各个较短时期内的行动方案。

4.①**具体性计划(识记)**：具有明确的目标

②**指导性计划(识记)**：只规定某些一般的方针和行动原则，给予行动者较大自由处置权，它指出重点但不把行动者限定在具体的目标上或特定的行动方案上。

5.①西蒙把组织活动分为2类：一类是例行活动，指一些重复出现的工作，如订货、材料的出入库等（程序性计划）；另一类活动是非例行活动，这些活动不重复出现，比如新产品的开发、生产规模的扩大、品种结构的调整等（非程序性计划）。

②W.H.纽曼之处：常规计划：用来处理常发性问题的；专用计划：处理一次性的而非重复性的问题。



6.计划的层次体系：哈罗德·孔茨和海因·韦里克从抽象到具体把计划分为一种层次体系：

①目的或使命：指明一定的组织机构在社会上应起的作用和所处的地位。

②目标：组织的使命往往太抽象，它需要进一步具体化为组织一定时期的目标和各部门的目标。

③战略：是为了达到组织总目标而采取的行动和利用资源的总计划。

④政策：是指导或沟通决策思想的全面的陈述书或理解书

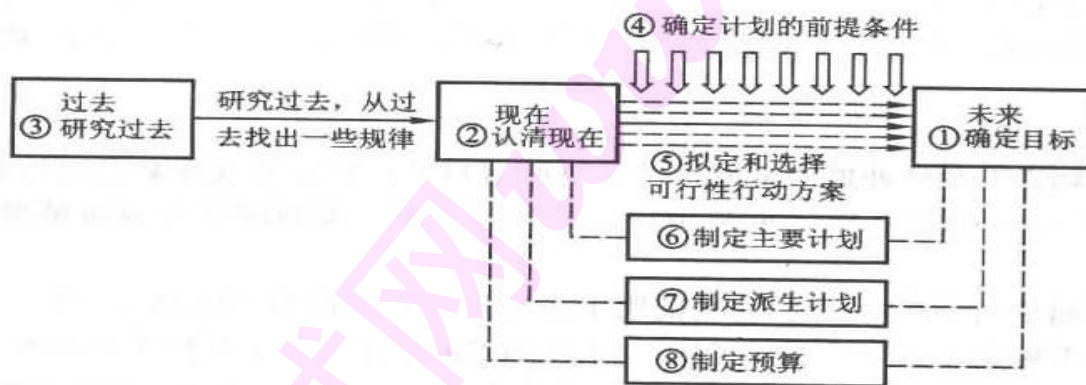
⑤程序：是制定处理未来活动的一种必需方法的计划。

⑥规则：详细阐明了必需行动或非必需的行动。

⑦方案（或规划）：一个综合性计划，包括目标、政策、程序、规则、任务分配、采取步骤等。

⑧预算：是一份用数字表示预期结果的报表，通常是规划服务的

三 计划的编制过程(领会)



注：图中的序号表示计划编制的步骤。

图 6-2 计划编制的步骤

1.确定目标：是决策工作的主要任务。目标为组织整体、各部门和各成员指明了方向，描绘了组织未来的状况，并且作为可以衡量实际绩效的标准。

2.认清现在：目的在于寻求合理有效的通向成功的路径，也即实现目标的途径。

3.研究过去：不仅要从过去发生过的事件中得到启示和借鉴，更重要的是探讨过去通向现在的一些规律。

方法有：①演绎法：是将某一大前提应用于个别情况，并从中引出结论。

②归纳法：是从个别情况发现结论，并推论出具有普遍意义的大前提。

4.预测并有效地确定计划的重要前提条件：前提条件是关于要实现计划的环境的假设条件，是行动过程中的可能情况。

限于那些对计划来说是关键性的，或具有重要意义假设条件，最常见的方法是德尔菲法。

5.拟定和选择可行性行动计划：包括三个内容：①拟定尽可能多的计划：主要方式有头脑风暴法，提喻法 ②评估计划③选定计划

6.制定主要计划：将所选择的计划用文字形式正式地表达出来，作为一项管理文件。

7.制定派生计划：基本计划需呀派生计划的支持，如业务计划派生的生产计划、销售计划、广告计划等

8.制定预算，用预算使计划数字化：①为了使计划的指标体系更加明确 ②是企业更易于对计划的执行进行控制

第七章 战略计划与计划实施

一 战略环境分析(领会)：知己知彼，知天知地，顾客。

战略环境分析是为战略决策和选择服务。

1.外部一般环境：内容：政治、社会、经济、技术、自然五个方面。

政治环境：包括一个国家的社会会制度，执政党的性质，政府的方针、政策、法令等。

社会文化环境包括一个国家或地区居民的教育程度和文化水平、宗教信仰、风

俗习惯、审美观点、价值观念等。

经济环境主要包括宏观和微观两个方面的内容。

技术环境：国家对科技开发投资和支持的重点；该领域技术发展动态和研究开发费用总额；技术转让和技术商品化速度；专利及其保护情况等等。

2.行业环境：最关键的部分是公司投入竞争的一个或几个行业的环境。美国学者波特提出了著名的五力模型：

(1)现有企业间的竞争研究(2)入侵者研究(3)替代品生产商研究(4)买方的讨价还价能力研究(5)供应商的讨价还价能力研究

3.竞争对手：一般来说,竞争对手可以从以下的群体中辨识出来：

①不在本行业但可以克服进入壁垒进入的企业 ②进入本行业可以产生明显的协同效应的企业 ③由其战略实施而自然进入本行业的企业④通过后向或前向一体化进入本行业的买方或供方

竞争对手分析的目的是认识在行业竞争中可能成功的战略的性质、竞争对手对各不同战略可能做出的反应、以及竞争对手对行业变迁及其更广泛的环境变化可能做出的反应。

4.企业自身：



根据价值链分析法,每个企业都是设计、生产、营销、交货以及对产品起辅助作用的各种价值活动的集合。分为基本活动和辅助活动。

5.顾客 目标市场：企业顾客研究的主要内容是：总体市场分析、市场细分、目标市场定位和产品定位。可以用下图表示：

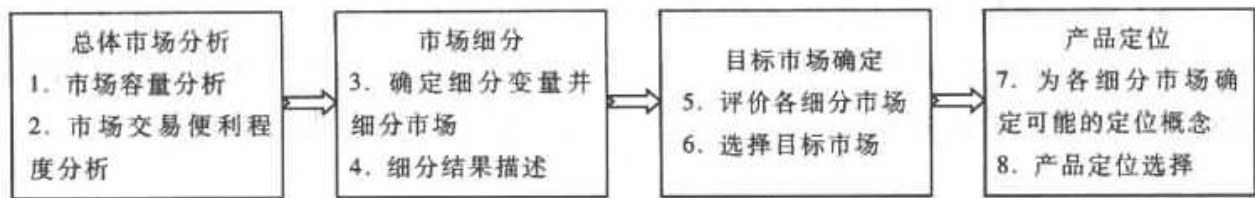


图 7-3 目标市场研究^①

二 战略性计划选择

1. 基本战略姿态：企业基本战略揭示企业如何为顾客创造价值。波特认为“竞争优势归根结底产生于企业为顾客所能创造的价值：或者在提供效益时采取相对低价格，或者其不同寻常的效益用于补偿溢价而有余。”

2. 企业核心能力与成长战略：哈梅尔和普拉哈拉得认为，“核心能力是组织内的集体知识和集体学习，尤其是协调不同生产技术和整合多种多样技术流的能力。

“一项能力能否成为企业的核心能力必须通过三项检验：①用户价值②独特性③延展性

3. 防御性战略：以退为进，以迂取直。

企业可选择的各种战略类型 (1)		
分类	战略	定义
基本战略	成本领先 overall cost leadership	企业强调以低单位成本价格为用户提供标准化产品，其目标是要成为其产业中的低成本生产厂商。
	特色优势 differentiation	企业力求就顾客广泛重视的一些方面在产业内独树一帜。它选择被产业内许多客户视为重要的一种或多种特质，并为其选择一种独特的地位以满足顾客的要求。
	目标聚焦 Cost or differentiation focus	企业选择产业内一种或一组细分市场，并量体裁衣使其战略为他们服务而不是为其它细分市场服务。
成长战略： 核心能力 企业内扩张	一体化战略	
	前向一体化 Forward integration	企业获得分销商或零售商的所有权或加强对他们的控制。
	后向一体化 Backward integration	企业获得供应商的所有权或加强对他们的控制
	横向一体化 Horizontal integration	企业获得与自身生产同类产品的竞争对手的所有权或加强对他们的控制。
	多元化战略	
同心多元化 concentric diversification	企业增加新的，但与原有业务相关的产品与服务。	
混合多元化 conglomerate diversification	企业增加新的，与原有业务不相关的产品或服务。	

成长战略I	加强型战略	市场渗透 (market penetration)	企业通过加强市场营销，提高现有产品或服务在现有市场上的市场份额
		市场开发 (market development)	企业将现有产品或服务打入新的区域市场。
		产品开发 (product development)	企业通过改进或改变产品或服务而提高销售。
成长战略II: 即核心能力企业外扩张	战略联盟 (strategic alliance)	企业与其他企业在研究开发、生产运作、市场销售等价值活动中进行合作，相互利用对方资源。	
	虚拟运作 (virtual operation)	企业通过合同、参少数股权、优先权、信贷帮助、技术支持等方式同其他企业建立较为稳定的关系，从而将企业价值活动集中于自己的优势方面，其将非专长方面外包出去。	
	出售核心产品 (core products saling)	企业将价值活动集中于自己少数优势方面，产出产品或服务，并将产品或服务通过市场交易出售给其他生产者作进一步的生产加工。	
防御战略	收缩战略 (retrenchment)	通过减少成本和资产对企业进行重组，加强企业所具有的基本的和独特的竞争能力。	
	剥离战略 (divestiture)	企业出售分部、分公司或任一部分，以使企业摆脱那些不营利、需要太多资金或与公司其他活动不相适宜的业务。	
	清算战略 (liquidation)	企业为实现其有形资产的价值而将公司资产全部或分块出售。	

4.战略制定(领会)

①波士顿矩阵法：幼童、明星、瘦狗、金牛

②SWOT 分析法：

因素	内 部	内部优势 (S)	内部劣势 (W)
	外部因素		
外部机会 (O)		SO 战略 运用组织的强项去利用环境中的机会 战略形态：发展性战略	WO 战略 克服企业内部的弱项利用环境的机会 战略形态：稳定发展型
外部威胁 (T)		ST 战略 利用企业的强项去克服或避开环境的威胁 战略形态：稳定发展型	WT 战略 把弱势和威胁都减至最小 战略形态：收缩性战略

SO 战略表示机会与优势共存，依靠内部优势，利用外部机会—— 采取增

长战略。

WO 战略表示有机会但企业能力不够，利用外部机会，克服内部弱点——采取扭转战略。

ST 战略表示威胁与优势并存，就要利用内部优势，回避外部威胁——走多元化战略。

WT 战略表示威胁与劣势并存，减少内部弱点，回避外部威胁——只好考虑防御战略。

三 计划的组织实施

1.目标管理(识记): (彼得·德鲁克) 让组织的主管人员和员工共同参与目标制定，在工作中实现“自我控制”并努力完成工作目标的一种管理制度或方法。

2.目标管理的基本思想(领会)

①企业的任务必须转化为目标;

②目标管理是一种程序;

③每个企业管理人员或工人的分目标就是企业总目标对他的要求，同时也是这个企业管理人员或工人对企业总目标的贡献

④管理人员和工人是依据设定的目标进行自我管理;

⑤企业管理人员对下级进行考核和奖惩也是依据这些分目标

3.目标管理的特点(领会): 参与管理; 自我控制; 权力下放; 绩效反馈。

4.目标管理的过程(领会): 孔茨认为，目标管理是一个全面的管理系统，它用系统的方法把许多关键管理活动结合起来，并且有意识地瞄准有效地和效率高地实现组织目标和个人目标。

目标管理会经历如下过程: ①制定目标 ②明确组织的作用 ③执行目标 ④评价

成果 ⑤实行奖惩 ⑥制定新目标并开始新的目标管理循环

5.目标的特征(领会): ①层次性 ②网络性 ③多样性 ④可考核性 ⑤可接受性
⑥富有挑战性 ⑦伴随信息反馈性

6.滚动计划法(识记): 是一种定期修订未来计划的方法。

7.滚动计划法的基本思想(领会): 根据计划的执行情况和环境变化情况定期修订未来的计划, 并逐期向前推移, 使短期计划、中期计划有机地结合起来。

※滚动计划法的优点: 计划更加切合实际, 并且使战略性计划的实施也更加切合实际。

8.网络计划技术: 关键路径法、计划评审技术、组合网络法等。

9.网络计划技术的原理(领会): 把一项工作或项目分成各种作业, 然后根据作业顺序进行排列, 通过网络图对整个工作或项目进行统筹规划和控制, 以便使用最少的人力、物力、财力资源, 以最快的速度完成工作。

10.网络图(识记): 网络图是网络计划技术的基础, 任何一项任务都可分解成许多工作, 根据这些工作在时间上的衔接关系, 用箭线表示它们的先后顺序, 画出一个由各项工作相互联系、并注明所需时间的箭线图, 这个箭线图就称作网络图。

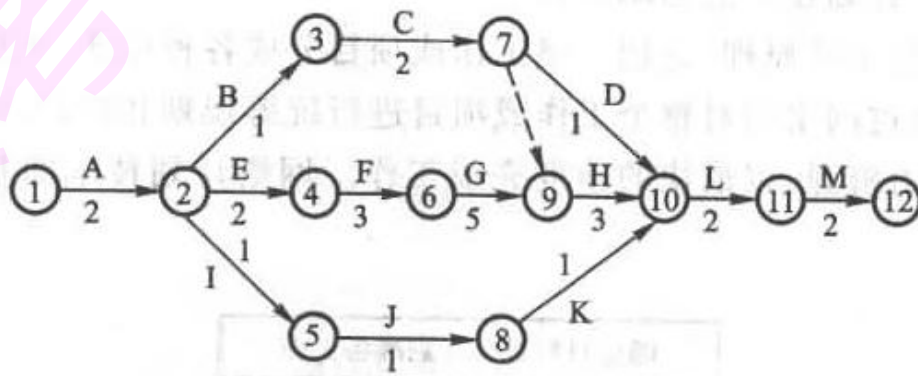


图 7-6 网络图

网络图由以下部分构成：①“→”工序；“-->”虚工序②“○”事项，是两个工序间的连接点③关键路线：最长的一条或几条路线就是关键路线。④关键工序：关键路线上的工序

第三篇 组织

第八章 组织设计

一 组织与组织设计

1.组织：是两个以上的人在一起为实现某个共同目标而协同行动的集合体。

2.组织设计的概念(识记)：对组织的结构和活动进行创构、变革和再设计。

组织设计涉及两个方面的工作内容：①横向的管理部门设计 ②纵向的管理层级设计

3.组织的概念(识记)：指组织的基本架构，是对完成组织目标的人员、工作、技术和信息所作的制度性安排。

组织结构可以用复杂性、规范性和集权型三种特性来描述。

① 复杂性是指每一个组织内部在专业化分工、组织层级、管理幅度以及人员之间、部门之间关系上存在着的巨大差别性；

② 规范性是指组织需要靠规章制度以及程序化、标准化的工作，规范地引导员工的行为；

③ 集权性是指组织在决策时正式权力在管理层级中分布与集中的程度。

4.组织设计的目的(领会)：通过创构柔性灵活的组织，动态地反映外在环境变化的要求，能够在组织演化成长的过程中，有效积聚新的组织资源，同时协调好组织中部门与部门之间、人员与任务之间的关系，使员工明确自己在组织中应有的权力和应担负的责任，有效地保证组织活动的开展，最终保证组织目标的实现。

5.组织设计的任务(领会)：设计清晰的组织结构，规划和设计组织中各部门的职能和职权，确定组织中职能职权、参谋职权、直线职权的活动范围并编制职务说明书。

为了达到组织设计的理想效果，组织设计者需要完成以下几项工作：

①职能与职务的分析与设计 ②部门设计 ③层级设计

6.组织设计的原则(领会)：①专业化分工的原则（基本原则）②统一指挥原则

③控制幅度原则（格拉丘纳斯：控制幅度不宜超过6~7人）④权责对等原则 ⑤柔性经济原则

※所谓组织的柔性，是指组织的各个部门、各个人员都是可以根据组织内外环境变化而进行灵活调整和变动的。

7.组织设计的影响因素(领会)：

(1)环境的影响：包括一般环境和特定环境等，环境的复杂性和变动性决定了环境的不确定性。

※特定环境：政府、顾客、竞争对手、供应商等。

※组织设计者可以通过以下几种原则性方法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小组织自身要素资源对环境的过度依赖性

(2)战略的影响：战略是指决定和影响组织活动性质及根本方向的总目标，以及实现这一总目标的路径和方法。

战略发展有四个不同阶段，每个阶段应有与之相适应的组织结构：

①数量扩大阶段 → 单一组织结构

②地区开拓阶段 → 建立职能部门

③纵向联合发展阶段 → 建立职能结构

④产品多样化阶段 → 建立产品型组织结构

梅尔斯和斯诺形象地总结了四种战略类型以及相关的组织结构类型：

①防御者型：高度的集权和专业化分工以及程序化、标准化的作业活动

②探险者型：柔性、分权化的组织结构

③分析者型：一方面需要实行规范化、标准化、程序化的作业；另一方面，需要通过建构柔性灵活、分权化的组织结构

④反应者型：这种战略很明显是低效率的，组织往往面临强大的变革压力

③技术的影响：技术是指把原材料等资源转化为最终产品或服务的机械力和智力。根据工作的多边性与可分析性两项维度标准，就可以将技术划分为四种不同的类型：常规型技术、工艺型技术、工程型技术、非常规技术。

④组织规模与生命周期的影响：

大型组织与小型组织在组织上的区别：①规范化程度 ②集权化程度

③复杂化程度 ④人员结构比率

组织生命周期各个阶段的特点：①创业阶段：小规模、非官僚制和非规范化

②集合阶段（成长期）：突出矛盾是高层主管往往居功自傲，不肯放权

③规范化阶段：呈现官僚制特征

④精细阶段：僵化、衰退

二 组织的部门化

1.组织部门化：按照职能相似性、任务活动相似性或关系紧密性的原则把组织中的专业技能人员分类集合在各个部门内，然后配以专职的管理人员来协调领导，统一指挥。

2.组织设计任务的实质：按照劳动分工的原则将组织中的活动专业化，而劳动分工又要求组织活动保持高度的协调一致性。

3.组织部门化的基本原则(领会)：①因事设职和因人设职相结合的原则

②分工与协作相结合的原则

③精简高效的部门设计原则

4.组织部门化的基本形式及特征比较(领会)：

◇ **职能部门化：概念(识记)：**按照基本活动相似或技能相似的要求，分类设立专门的管理部门。

优点：①能够突出业务活动的重点，确保高层主管的权威性并使之能有效地管理组织的基本活动

②符合活动专业化的分工要求，能够充分有效地发挥员工的才能，调动员工学习的积极性

③简化了培训，强化了控制，避免了重叠，最终有利于管理目标的实现

缺点：①由于人、财、物等资源的过分集中，不利于开拓远区市场或按照目标顾客的需求组织分工

②可能助长部门主义风气，使得部门之间难以协调配合

③部门利益高于企业整体利益的思想可能会影响到组织总目标的实现

④由于职权的过分集中，部门主管虽容易得到锻炼，却不利于高级管理人员的全面培养和提高，也不利于“多面手”式的人才成长

◇ **产品或服务部门化：概念(识记)：**按照产品或服务的要求对企业活动进行分组。

优点：①有助于促进不同产品和服务项目间的合理竞争

②有助于比较不同部门对企业的贡献

③有助于决策部门加强对企业产品与服务的指导和调整

④为“多面手”式的管理人才提供了较好的成长条件

缺点：①企业需要更多的“多面手”式的人才去管理各个产品部门

②各个部门同样有可能存在本位主义倾向，这势必会影响到企业总目标的实现

③部门中某些职能管理机构的重复会导致管理费用的增加，同时也增加了总部对“多面手”级人才的监督成本

◇ 地域部门化：概念(识记)：按照地域的分散化程度划分企业的业务活动，继而设置管理部门管理其业务活动。

优点：①可以把责权下放到地方，鼓励地方参与决策和经营

②地区管理者可以直接面对本地市场的需求灵活决策

③通过在当地招募职能部门人员，既可以缓解当地的就业压力，争取宽松的经营环境，又可以充分利用当地有效的资源进行市场开拓

④减少了许多外派成本，也减小了不确定性风险

缺点：①企业所需的能够派赴各个区域的地区主管比较稀缺，且比较难控制

②各地区可能会因存在职能机构设置重叠而导致管理成本过高

◇ 顾客部门化：概念(识记)：根据目标顾客的不同利益需求来划分组织的业务活动。

优点：①企业可以通过设立不同的部门满足目标顾客各种特殊而广泛的需求，同时能有效获得用户真诚的意见反馈，这有利于企业不断改进自己的工作

②企业能够持续有效地发挥自己的核心专长，不断创造顾客的需求，从而在这一领域内建立持久性竞争优势

缺点：①可能会增加与顾客需求不匹配而引发的矛盾和冲突

②需要更多能妥善协调和处理与顾客关系的管理人员和一般人员

③顾客需求偏好的转移，可能使企业无法时时刻刻都能明确顾客的需求分类，结果会造成产品或服务结构的不合理，影响对顾客需求的满足

◇ 流程部门化：概念(识记)：按照工作或业务流程来组织业务活动。

优点：①组织能够充分发挥集中的技术优势，易于协调管理，对市场需求的变动也能够快速敏捷地反应，容易取得明显的集合优势

②也简化了培训，容易组织内部形成良好的相互学习的氛围，会产生较为明显的学习经验曲线效应

缺点：①部门之间的紧密协作有可能得不到贯彻，也会产生部门间的利益冲突

②权责相对集中，不利于培养出“多面手”式的管理人才

◇ 矩阵型结构：概念：由纵横两套管理系统组成的矩形组织结构，一套是纵向的职能管理系统，另一套是为完成某项任务而组成的横向项目系统，横向和纵向的职权具有平衡对等性。

优点：①一方面可以专业化分工的好处，另一方面可以跨越各职能部门获取他们所需要的各种支持活动

②资源可以在不同产品之间灵活分配

③通过不同部门之间的配合和信息交流，可以有效地克服职能部门之间相互脱节的弱点，同时易于发挥事业单位机构灵活的特点

④增加职能人员直接参与项目管理的积极性，增加矩阵主管和项目人员共同组织项目实施的责任感和工作热情

缺点：①项目经理与职能经理之间为争取有限的资源或因权力不平衡而发生矛盾，协调处理这些矛盾必然要牵扯管理者更多的精力，并付出更多的组织成本

②一些项目成员接受双重领导，他们要具备较好的人际沟通能力和平衡协调矛盾的技能

③成员之间还可能会存在任务分配不明确、权责不统一的问题，这同样会影响组织效率的发挥

④如何客观公正地评价其绩效，并在成本、时间、质量方面进行有效地控制将是此类组织机构正常运行的关键

◇ 动态网络型结构：概念：以项目为中心，通过与其他组织建立研发、生产制造、营销等业务合同网，有效发挥核心业务专长的协作型组织形式。

优点：①组织结构具有更大的灵活性和柔性

②以项目为中心的合作可以更好地结合市场需求来整合各项资源

③容易操作，网络中的各个价值链部分也随时可以根据市场需求的变动情况增加、调整或撤并

缺点：①可控性太差

三 组织的层级化

1.组织层级化的概念：指组织在纵向结构设计中需要确定层级数目和有效的管理幅度，需要根据组织集权化的程度，规定纵向各层级之间的权责关系，最终形成一个能够对内外环境要求做出动态反应的有效组织结构形式。

2.管理幅度与组织层级的互动性：组织层级化设计的核心任务是确定完成任务需要设定的层级数目，有效的管理幅度是决定组织中层级数目的最基本因素。

(1)管理幅度(识记)：(组织幅度)指组织中上级主管能够直接有效地指挥和领导下

属的数量。

(2)管理幅度与组织层级的关系(领会): 在组织规模已确定的条件下, 管理幅度与组织层级呈反比关系, 即直接领导的下属越多, 组织层级也就越少, 反之则越多。

组织层级受到组织规模和组织幅度的影响, 与组织规模成正比, 与组织幅度成反比。这种反比关系决定了 2 种基本的组织结构形态: ①扁平式的组织结构形态 ②锥型式的组织结构形态

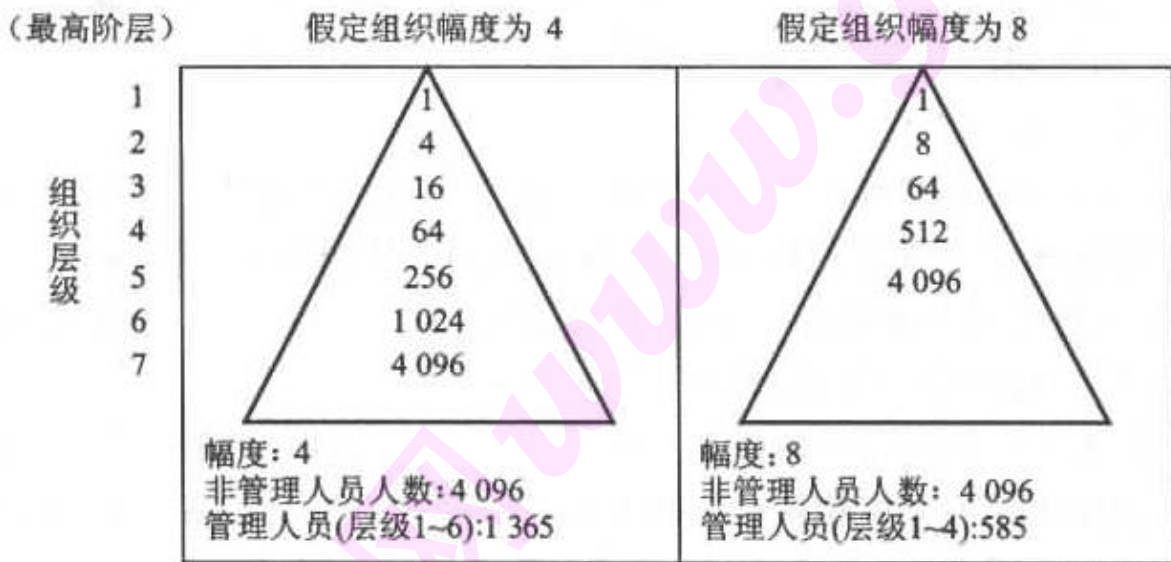


图 8-9 组织幅度与组织层级比较图

3.扁平式组织结构(领会):

优点: ①由于管理的层级比较少, 信息的沟通和传递速度比较快, 信息失真度比较低

②上级主管对下属的控制也不会太呆板, 这有利于下属人员的积极性和创造性

缺点: ①过大的管理幅度增加了主管对下属的监督和协调控制的难度

②下属也缺少了更多的提升机会

4. 锥形式（瘦长型）组织结构(领会):

优点：①由于管理的层级比较多，管理幅度比较小，每一管理层级上的主管都能对下属进行及时的指导和控制

②层级之间的关系也比较紧密，这有利于工作任务的衔接 ③为下属提供了更多的提升机会

缺点：①影响信息的传递速度，信息失真度比较大

②增加高层主管与基层之间的沟通和协调成本，增加管理工作的复杂性

5. 管理幅度设计的影响因素(领会):

(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

6. 职权的定义(识记)：是组织内部授予的指导下属活动及其行为的决定权，这些决定一旦下达，下属必须服从。

7. 职权的形式(领会):

(1)直线职权(识记)：指管理者直接指导下属工作的职权。

(2)参谋职权(识记)：指管理者拥有某种特定的建议权或审核权，评价直线职权的活动情况，进而提出建议或提供服务。

(3)职能职权(识记)：是一种权益，是由直线管理者向自己辖属以外的个人或职能部门授权，允许他们按照一定的制度在一定的职能范围内行使的某种职权。

※管理中的职权来源于三个方面：①命令指挥权；②技术能力职权；

③管理能力职权

8. 组织层级化设计中的集权与分权(领会):

(1)集权(识记): 是指决策指挥权在组织层级系统中较高层次上的集中。

(2)分权(识记): 是指决策指挥权在组织层级系统中较低管理层次上的分散。

(3)影响组织分权程度的主要因素: ①组织规模的大小 ②政策的统一性 ③员工的数量和基本素质 ④组织的可控性 ⑤组织所处的成长阶段

9. 组织层级设计中的授权(领会):

(1)授权(识记): 是组织为了共享内部权力, 激励员工努力工作, 而把某些权力或职权授予下级。

(2)孔茨认为, 分权式授权的一个基本方面。

授权的含义有: ①分派任务 ②授予权力或职权 ③明确责任

(3)授权与分权的区别: ①分权是授权的一个基本方面②授权是上级把权力授予下级, 分权是上级把决策权力分配给下级机构和部门负责人

(4)有效授权的要素: ①信息共享 ②提高授权对象的知识与技能
③充分放权 ④奖励绩效

(5)授权的原则: ①重要性原则 ②适度原则 ③权责统一原则 ④级差制授权原则

10. 组织结构的典型形式及其优缺点。(领会)

◇ 直线制: 特点: ①一个下属只有一个顶头上司 ②所有的管理职能都由一个领导者承担。

优点: ①结构简单 ②指挥管理统一, 责任和权限比较明确。

缺点: ①要求行政人员通晓各种管理知识, 需要全面的领导者
②领导者忙于日常业务, 不能有效决策。

◇ 职能制: 特点: ①在各级行政领导之下, 按专业分工原则设置相应的职能部门 ②各职能部门均可以向所有下级部门发布命令(在其所

管辖的业务范围内），即下级部门的行政负责人既要服从上级行政领导的指挥，也要服从上级各个职能部门的指挥，每个职能主管都是下级行政负责人的顶头上司，形成多头领导。

优点：①提高了专业化的管理水平

②减轻了高层管理者的责任压力。

缺点：①妨碍集中统一指挥，形成多头领导

②部门之间缺乏合作交流，冲突会增多，管理难度增加

③不利于划分职责职权

④难以培养出“多面手”式的管理人才。

◇ **直线—职能制**：特点：将直线制的统一领导和职能制的专业分工结合起来，避免了职能制的多头管理的缺点，也避免了直线制的没有专业分工的缺点。

优点：①分工细密，任务明确，各部门权责具有明显界限

②稳定性较好，易于发挥组织的集团效率。

缺点：①缺乏信息交流，各部门缺乏全局观点，矛盾较多，

最高领导者的协调工作最大

②不易于培养全面型的管理人才 ③系统刚性较大，分

工很细，不易迅速适应新情况。

◇ **事业部制**：特点

(1)事业部制是一个企业内对于具有独立的产品和市场、独立的责任和利益的部门实行分权管理的一种组织形式。要成为事业部，需具备三个要素：①具有独立的产品和市场，是产品责任单位或市场责任单位 ②具有独立的利益，实行

独立核算，是一个利益责任单位 ③是一个分权单位，具有足够的权力，能自主经营

(2)事业部制把政策制定和行政管理分开，政策管制集权化，业务运营分权化。

(3)为保持企业的完整性，防止各事业部各行其是，变成独立王国，最高管理层需要保持以下三方面的决策权：①事业发展的决策权 ②资金分配的决策权 ③人事安排权。

优点：①使高层管理部门摆脱日常繁杂的行政事务，可以专注于公司的战略决策事务

②各事业部独立经营，充分自主，更好地以顾客为中心，促进资源的有效整合

③有利于培养“多面手”的管理人才

④发挥经营者的灵活性和主动性，提高对市场竞争的适应性

⑤具有较高的稳定性。

缺点：①机构重复，管理人员多，管理成本高

②容易出现各自为政的部门主义倾向，导致总体利益受损。

◇ 二维矩阵制：优点：①取得专业化的分工的好处

②资源可以在不同产品之间灵活分配

③加强部门之间的配合和信息交流

④增强矩阵主管的积极性和责任感。

缺点：①项目经理与职能经理之间容易发生矛盾

②项目成员接受双重领导，影响组织效率。

◇ 网络组织：优点：①组织结构具有更大的灵活性和柔性，随时可以根据市场

需求的变动情况增加、调整和撤并

②由于都实现了外包，组织结构简单，精炼，效率更高。

缺点：①可控性太差

②外部合作组织都是临时的，随时有解体的危险。

◇ **控股型组织：**特点：子公司：被绝对控股的公司或相对控股的公司。

关联公司：一般参股的公司，母公司持股比例很低。

优点：①母公司与子公司在法律上各为独立法人，相对降低了经营风险 ②子公司有较强的责任感和经营积极性。

缺点：①母公司对子公司的影响较间接、缓慢

②缺乏必要的战略联系和协调。

第九章 人力资源管理

一 人力资源计划

1. 人力资源计划的任务(领会)：编制和实施人力资源计划的目标，就是要通过规划人力资源管理的各项活动，使组织的需求与人力资源的基本状况相匹配，确保组织总目标的实现。

包括：①系统评价组织中人力资源的需求量

②选配合适的人员

③制定和实施人员培训计划

2. 人力资源计划的过程(领会)

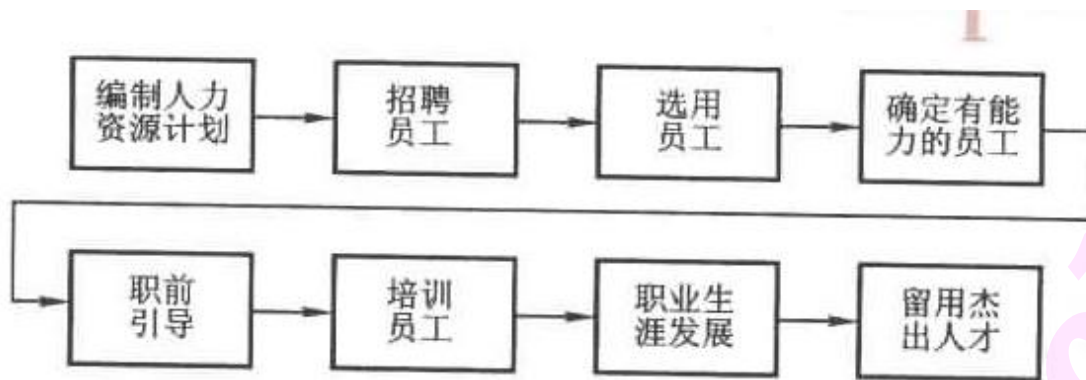


图 9-1 人力资源管理的程序图

前三个步骤目的是要发掘有能力的人才并加以选用，后三个步骤“职前引导、培训员工、职业生涯发展”是为了确保组织既能留住人才，又能使员工技能得以更新。

※编制人力资源计划包括三个具体步骤：①评估现有的人力资源状况

②评估未来的人力资源状况

③制定一套相适应的人力资源计划

3. 人力资源计划编制的原则(领会):

原则一：既要保证企业短期自下而上的需要，也要能促进企业的长期发展。

原则二：既要能促进员工现期有人力资源价值的实现，又要能为员工的长期发展提供机会。

二 员工的招聘与解聘

1. 员工招聘的概念(识记)：指组织及时寻找、吸引并鼓励符合要求的人到本组

织中任职和工作的过程。

2. 组织需要招聘员工的原因：①新设立一个组织 ②组织扩张 ③调整不合理的人员结构

④员工因故离职而出现的职位空缺等

3. 管理人员招聘的标准(领会): ①管理的愿望 ②良好的品德 ③勇于创新的精神 ④较高的决策能力

4. 员工招聘的渠道: ①广告应聘者 ②员工或关联人员推荐 ③职业介绍机构推荐 (猎头公司) ④其他来源

人力资源计划中最为关键的一项任务是能够招到并留住有才能的管理干部。依据来源不同, 组织可以通过外部招聘和内部提升两种方式来选择和填补管理岗位的空缺。

5. 外部招聘(领会): (1)含义: 根据组织制定的标准和程序从组织外部选拔符合空缺职位要求的员工。

(2)优点: ①具备难得的“外部竞争优势”

②有利于平息并缓和内部竞争者之间的紧张关系

③能够为组织输送新鲜血液

(3)缺点: ①外聘者对组织缺乏深入了解

②组织对外聘者缺乏深入了解

③外聘对内部员工的积极性造成打击

6. 内部提升(领会): (1)含义: 组织内部成员的能力和素质得到充分确认之后, 被委以比原来责任更大、职位更高的职务, 以填补组织中由于发展或其他原因而空缺了的管理职务。

(2)优点: ①有利于调动员工的工作积极性

②有利于吸引外部人才

③有利于保证选聘工作的正确性

④有利于被聘者迅速展开工作

(3)缺点：①可能会导致组织内部“近亲繁殖”现象的发生

②可能会引起同事之间的矛盾

7. 企业在选择招聘方式时应注意以下几个方面的因素：

①所需选聘人才的层次 ②企业经营环境的特点

③企业所处的发展阶段 ④企业战略以及与之相关的企业文化调整的需要

8. 员工招聘的作用(领会)：①人员配备是实现组织目标的保证 ②人员配备是人尽其才的手段 ③人员配备是实施人力资源计划的重要途径④人员配备是激励员工的有效手段⑤人员配备是改善组织气氛的措施之一

9. 员工招聘的程序与方法(领会)：(1)制定并落实招聘计划 (2)对应聘者进行初选

(3)对初选合格者进行知识与能力的考核：

(4)选定录用员工 (5)评价和反馈招聘效果

(测试和评估的内容有：①智力与知识测试；②竞聘演讲与答辩；③案例分析与候选人实际能力考核)

几种主要的解聘方案

方案	说明
解雇	永久性、非自愿地终止合同
临时解雇	临时性、非自愿地终止合同；可能持续若干天，也可能延续几年
自然减员	对自愿辞职或正常退休腾出的职位空缺不予填补
调换岗位	横向或向下调换员工岗位、通常不会降低成本，但可减缓组织内的劳动力供求不平衡
缩短工作周	让员工每周少工作一些时间，或者进行工作分担，或以临时工身份做这些工作
提前退休	为年龄大、资历深的员工提供激励，使其在正常退休期限前提早离位

10. 员工的解聘(领会)：如果人力资源规划过程中存在冗员，组织面临结构性收缩要求或者员工存在违反组织政策的行为时，组织应当裁减一定的员工，这种变动叫做解聘。

三 员工培训

1. 培训：指组织通过对员工有计划、有针对性的教育和训练，使其能够改进目前知识和能力的一项连续而有效的工作。

2. 员工培训的目标(领会)：①补充知识 ②发展能力 ③转变观念 ④交流信息。

3. 员工培训的方法(领会)：①导入培训：对新录用员工将要从事的工作和组织的情况给予必要的介绍和引导

②在职培训：工作转换和实习

③离职培训：教室教学、影片教学、模拟演练等

4 管理人员培训的方法(领会)：对管理者培训的要求则不仅是提高其具体工作的技能，而且更重要的是要提高其从整体上把握全局、激励他人以及协调他人劳动的能力。

其主要的培训方法有：①工作转换

②设置助理职务

③临时职务与彼得原理

(彼得原理：个人能力与职位的不对称；预防方法：设置临时职务)

四 绩效评估

1. 绩效评估的概念(识记)：组织定期对个人或群体小组的工作行为及业绩进行考察、评估和测度的一种正式制度。

2. 绩效评估的作用：①为最佳决策提供重要的参考依据

②为组织发展提供了重要的支持

③为员工提供了一面有益的“镜子”

④为确定员工的工作报酬提供依据

⑤为员工潜能的评价以及相关人事调整提供了依据

3. 绩效评估的程序与方法(领会)：

(1)步骤：①确定特定的绩效评估目标

②确定考评责任者

③评价业绩

④公布考评结果，交流考评意见

⑤根据考评结论，将绩效评估的结论备案

(2)方法：①传统的绩效评估方法：个人自我评价法、小组评议法、工作标准法、
业绩表评估法、平等对比评估法等

②现代的绩效评估法：目标管理法

第十章 组织变革与组织文化

一 组织变革的一般规律

1. 组织变革的含义 (识记)：指组织根据内外环境的变化，及时明确组织活动的
的内容或重点，并据此对组织中的岗位、机构以
及结构进行调整，以适应组织未来发展的要求。

2. 组织变革的动因(领会)：

(1)必要性分析：哈默和钱皮在《公司再造》一书中把3“C”力量，即顾客
(customers)、竞争(competition)、变革(change)看成影响市场竞争最重要的
三种力量。组织变革的根本目的就是提高组织的效能。

(2)原因：

I 外部环境因素：①整个宏观社会经济环境的变化 ②科技进步的影响
③资源变化的影响 ④竞争观念的改变

II 内部环境因素：①组织机构适时调整的要求 ②保障信息畅通的要求
③克服组织低效率的要求 ④快速决策的要求

⑤提高组织整体管理水平的要求

3. 组织变革的类型(领会):

①战略性变革: 是指组织对其长期发展战略或使命所做的变革。

②结构性变革: 是指组织需要根据环境的变化适时对组织的结构进行变革, 并重新在组织中进行权力和责任的分配, 使组织变得更为柔性灵活、易于合作

③流程主导性变革: 是指组织紧密围绕其关键目标和核心能力, 充分应用现代信息技术对业务流程进行重新构造

④以人为中心的变革: 是指组织必须通过对员工的培训、教育等引导, 使他们在观念、态度和行为方面与组织保持一致

4. 组织变革的目标(领会): ①使组织更具环境适应性 ②使管理者更具环境适应性 ③使员工更具环境适应性

5. 组织变革的内容(领会):

①人员的变革: 是指员工在态度、技能、期望、认知和行为上的改变

②结构的变革: 包括权力关系、协调机制、集权程度、职务与工作再设计等其他结构参数的变化

③技术与任务的变革: 包括对作业流程与方法的重新设计、修正和组合、更换机器设备、采用新工艺、新技术和新方法

二 管理组织变革

1. 组织变革的过程(领会): ①解冻阶段: 改革前的心理准备阶段

②变革阶段: 变革过程中的行为转换阶段

③再冻结阶段: 变革后的行为强化阶段

2. 组织变革的程序(领会): ①诊断组织现状, 发现变革征兆

②分析变革因素, 制定改革方案

③选择正确方案，实施变革计划

④评价变革效果，及时进行反馈

3. 组织变革的阻力及其管理(领会):

◇ 阻力: (1)个人阻力, 包括: ①利益上的影响 ②心理上的影响

(2)团队阻力, 包括: ①组织结构变动的影响 ②人际关系调整的影响

◇ 管理对策: ①客观分析变革的推力和阻力的强弱

②创新组织文化

③创新策略方法和手段

4. 组织变革中的压力及其管理:

(1)压力的定义: 在动态的环境条件下, 个人面对种种机遇、规定以及追求的不确定性所造成的一种心理负担

(2)压力的起因: 组织因素、个人因素

(3)压力的特征: 生理上的反应、心理上的反应、行为上的反应

5. 组织冲突及其管理(领会):

(1)冲突的定义: 指组织内部成员之间、不同部门之间、个人与组织之间由于在工作方式、利益、性格、文化价值观等方面的不一致导致彼此相抵触、争执甚至攻击等行为。

(2)组织冲突的影响: 研究表明, 竞争是导致团体内部或团体之间发生冲突的最直接因素。

◇ 竞争胜利对组织的影响:

①组织内部更加团结, 成员对团体更加忠诚, 这有利于加强和保持团体的凝聚力

②组织内部气氛更为轻松，紧张的情绪有所消除，但容易失去继续奋斗的意志，滋生骄傲和得意忘形的情绪

③强化组织内部的协作，组织更为关心成员的心理需求，但对于完成工作及任务的关心则有减少的趋势

④组织成员容易感到满足和舒畅，不愿对其自身的不足重作估计和弥补，也不想重新反思团体是否还需要根据环境的变化作进一步的改善

✧ 竞争失败对组织的影响：

①如果胜败的界限不是很分明，则团体会以种种借口和理由来掩饰自己的失败，团体之间容易产生偏见

②当团体发现失败是毋庸置疑的事实时：I 团体内部发生混乱与斗争，团体最终趋于瓦解 II 全体成员知耻而奋起，以求走出失败

③组织中的组织性和纪律性明显增强，组织有集权化的倾向

④成员以往的自信心会受到极大的打击，这也正给了组织一个自我检讨和改革的机会

(3) 无论是竞争胜利还是竞争失败，组织冲突都会存在两种截然不同的结果：

①**建设性冲突**：指组织成员从组织利益角度出发，对组织中存在的合理之处提出意见等

②**破坏性冲突**：指由于认识上的不一致、组织资源和利益分配方面的矛盾，员工发生相互抵触、争执甚至攻击等行为，从而导致组织效率下降，并最终影响到组织的发展

冲突类型	避免方法
正式组织与非正式组织之间的冲突	<ul style="list-style-type: none"> •认识到非正式组织存在的必要性和客观性，积极引导非正式组织的积极贡献，使其目标与正式组织的目标相一致 •建立良好的组织文化，规范非正式组织的行为
直线与参谋之间的冲突	<ul style="list-style-type: none"> •明确必要的职权关系 •授予参谋人员必要的职能权力 •给予参谋人员必要的工作条件，使其能够及时了解直线部门的活动进展情况，并提出更具有实际价值的建议
委员会成员之间的冲突	<ul style="list-style-type: none"> •选择勇于承担责任的合格的成员加入委员会 •对委员会的规模提出限制 •在追求沟通效果和代表性这两者之间要尽可能取得平衡 •做好会议的准备工作的，要发挥委员会主席的积极作用

(4) 组织冲突的类型：①正式组织与非正式组织之间的冲突
②直线与参谋之间的

冲突 ③委员会成员之间的冲突

(5) 组织冲突的避免：把建设性冲突和破坏性冲突区分开来，促进和保护有益的建设性冲突，适度的组织冲突是组织进步的表现，它会使组织保持一定的活力与创造力。

- ①首先，应当创造一种组织气氛，使成员敢于发表不同意见
- ②其次，要保持信息的完整性和畅通性，把组织冲突控制在一定的范围之内
- ③同时，要避免和改正组织中压制民主、束缚成员创新的机械式的规章制度，以保持组织旺盛的活力

三 组织文化及其发展

1. 组织文化的概念(识记)：组织在长期的实践活动中所形成的并且为组织成员普遍认可和遵循的具有本组织特色的价值观念、
团体意识、工作作风、行为规范和思维方式的总和。

2. 组织文化的特征(领会)：①超个体的独特性 ②相对稳定性
③融合继承性 ④发展性

3. 组织文化的结构(领会)：

①潜层次的精神层：指组织文化中的核心和主体，是广大员工共同而潜在的意识形态

②表层的制度系统：又称制度层，指体现某个具体组织的文化特色的各种规章制度、道德规范和员工行为准则的总和

③显现层的组织文化载体：又称物质层，指凝聚着组织文化抽象内容的物质体的外在显现，是组织文化最直观的部分，也是人们最易于感知的部分

4. 组织文化的核心内容(领会)：

①组织的价值观：组织内部管理层和全体员工对该组织的生产、经营、服务等活动的看法或基本观点

②组织精神：组织经过共同努力奋斗和长期培养所逐步形成的，认识和看待事物的共同心理趋势、价值取向和主导意识。

组织精神是一个组织的精神支柱，是组织文化的核心，它反映了组织成员对组织的特征、形象、地位等的理解和认同，也包含了对组织未来发展和命运所抱有的理想和希望。

③伦理规范：从道德意义上考虑的、由社会向人们提出并应当遵守的行为准则，它通过社会公众舆论规范人们的行为

5. 组织文化的功能(领会)：

①整合功能：组织文化通过培育组织成员的认同感和归属感，建立起成员与企业之间的相互信任和依存关系。

②适应功能：使员工适应组织外部环境的变化

③导向功能：引导组织的行为和活动

④发展功能：组织文化会随着实践的发展而不断地更新和变化

⑤持续功能：组织文化不会因为组织战略或领导层的人事变动而立即消失

6. 组织文化的形成：①管理者的倡导 ②组织成员的接受：“社会化”与“预社会化”

7. 组织文化的塑造途径(领会)：①选择合适的组织价值观标准

②强化员工的认同感 ③提炼定格

④巩固落实 ⑤在发展中不断丰富和完善

第四篇 领导

第十一章 领导概论

一 领导的内涵

1. 领导的含义(识记): 领导就是指挥、带领、引导和鼓励部下为实现目标而努力的过程。

2. 领导与管理的关系(领会): 两者既有联系, 又有很大差异。

◇ 两者的共同之处是:

(1)从行为方式看, 领导和管理都是一种在组织内部通过影响他人的协调活动, 实现组织目标的过程。

(2)从权力的构成看, 两者也都与组织层级的岗位设置的有关。

◇ 两者分离的原因是: (1)管理者的本质是依赖被上级任命而拥有某种职位所赋予的合法权力二进行管理, 被管理者往往因追求奖励或害怕处罚而服从管理。(2)领导者的本质就是被领导者的追随和服从, 它完全取决于追随者的意愿, 而并不完全取决于领导者的职位与合法权力。

3. 领导者必须具备三个要素:

①必须有部下或追随者

②拥有影响追随者的能力或力量, 他们既包括组织赋予领导者的职位和权力, 也包括领导者个人所具有的影响力。

③领导行为具有明确的目的, 可以通过影响部下来实现组织的目标

4. 领导的作用(领会): ①指挥作用: 指在组织活动中, 需要有头脑清醒、胸怀全局、能高瞻远瞩、运筹帷幄的领导者帮助组织成员认清所处的环境和形势, 指明活动的目标和达到目标的路径。

②协调作用：指组织在内外因素的干扰下，需要领导者来协调组织成员之间的关系和活动，朝着共同的目标前进。

③激励作用：指领导者为组织成员主动创造能力发展空间和职业生涯发展的行为。

5. 领导权力的概念(识记)：指影响他人的能力，在组织中就是指排除各种障碍完成任务，达到目标的能力。

6. 领导权力的来源(领会)：根据法兰西和雷温的研究，领导权力有五种来源：

①法定性权力：是个人由于被任命担任某一职位，因而获得了相应的法定权力和权威地位

②奖赏性权力：是指个人控制着对方所重视的资源而对其施以影响力

③惩罚性权力：是指通过强制性的处罚或剥夺而影响他人的能力

④感召性权力：是由于领导者拥有吸引别人的个性、品德、作风而引起人们自愿地追随和服从他

⑤专长性权力：是因为人在某一领域所特有的专长而影响他人

二 领导风格类型(领会)

◇ 按权力运用方式划分：

(1)集权式领导者(识记)：把管理的制度权力相对牢固地进行控制的领导者。

(2)民主式领导者(识记)：特征是向被领导者授权，鼓励下属的参与，并且主要依赖于其个人专长权和模范权影响下属。

◇ 按创新方式划分：

(1)魅力型领导者(识记)：有着鼓励下属超越他们预期绩效水平的能力。他们的影响力来自以下方面：

①有能力陈述一种下属可以识别的、富有想象力的未来远景②有能力提炼出一种每个人都坚定不移赞同的组织价值观系统 ③信任下属并获取他们充分信任的回报 ④提升下属对新结果的意识 ⑤激励他们为了部门或组织利益而超越自身的利益

(2)变革型领导者(识记): 鼓励下属为了组织的利益而超越自身利益, 并能对下属产生了深远而不同寻常的影响。

◇ **按思维方式划分:**

(1)事务型领导者(识记): 也可称为维持型领导者, 通过明确角色和任务要求, 激励下属向着既定的目标活动, 并且尽量考虑和满足下属的社会需要, 通过协作活动提高下属的生产率水平。

(2)战略型领导者(识记): 特征是用战略思维进行决策。

三 领导理论(领会)

◇ **领导特性论**: 认为领导者确实具有某些共同的特性, 但是领导者的特性并不是先天具有的, 而是后天形成的。

有效地领导者具有的共同特性: ①努力进取, 渴望成功; ②强烈的权力欲望; ③正直诚信, 言行一致; ④充满自信; ⑤追求知识和信息。

◇ **领导行为论**: 试图从研究领导者的行为特点与绩效的关系, 来寻找最有效的领导风格。学者主要从领导者更关心工作

绩效, 还是更关心群体关系, 以及是否让下属参与决策等三个方面研究领导行为。

1. 密执安大学的研究: R·李克特在 1947 年发现的两种领导方式: ①工作 (生产) 导向型的领导方式: 关心工作的过程和结果, 下属只是实现目标或任务绩

效的工具 ②员工导向型的领导方式：关心员工，有意识地培养与高绩效的工作群体相关的人文因素，重视人际关系

结论：员工导向的领导者与高的群体生产率和高满意度正相关，而生产导向的领导者则与低的群体生产率和低满意度正相关。

2. 俄亥俄州立大学的研究：弗莱西的关怀维度和定规维度。关怀维度：领导者对员工以及领导者与追随者之间的关系，对相互信任、尊重和友谊的关注，即领导者信任和尊重下属的观念程度。定规维度：领导者构建任务、明察群体之间的关系和明晰沟通渠道的倾向。分为四种基本类型：①高关怀—高定规②高关怀—低定规③低关怀—高定规④低关怀—低定规

结论：在两个维度方面皆高的领导者，一般更能使下属达到高绩效和高满意度。

3. **管理方格论**：由**布莱克和穆顿**提出，管理步骤：(1)把管理人员按他们的绩效导向行为（称为对生产的关心）和维护导向行为（称为对人的关心）进行评估，给出等级分值 (2)以此为基础，把分值标注在两个维度坐标界面上，并在这两个维度坐标轴上分别划出 9 个等级，从而生成 81 种不同的领导类型 (3)对每种类型领导者进行分析



- ①9.1 型方式（任务型）
- ②1.9 型方式（乡村俱乐部型）
- ③5.5 型方式（中庸之道型）
- ④1.1 型方式（贫乏型）
- ⑤9.9 型方式（团队型）——最佳

◇ **领导情景论**：认为并不存在具有普遍适用的领导特性和领导行为，有效的领

领导者能因自己当时所处情景的不同而变化

自己的领导行为和领导方式。

1. **菲德勒权变理论**:认为领导者和领导方式是某种特定环境的产物,即

$S=f(L, F, E)$, 即领导方式 S 是领导者特征 L、追随者者特征 F、环境 E 的函数

(1)菲德勒把领导环境具体划分为 3 个方面。即:职位权力,任务结构,上下级关系。

(2)低 LPC 型:工作任务型的领导方式 高 LPC 型:人际关系型的领导方式。在环境好的情况下,低 LPC 方式最有效;在环境差的情况下,低 LPC 方式最有效;在环境中等的情况下,高 LPC 方式最有效;

2. **路径——目标理论**:是罗伯特·豪斯发展的一种领导权变理论,指有效的领导者既要帮助下属充分理解工作目标,又要指明实现目标所应遵循的路径。

(1)领导者的行为被下属接受的程度,取决于下属是将这种行为视为获得当前满足的源泉还是未来满足的手段。领导者的激励作用在于:①使下属的需要满足取决于下属有效的工作绩效 ②提供有效绩效所必需的辅导、指导、支持和激励

(2)有四种领导方式:①**指导型**:让下属知道他们对他们的期望是什么,以及他们完成工作的时间安排,并对如何完成任务给予具体指导,与定规维度相似 ②**支持型**:十分友善,表现出对下属需要的关怀,与关怀维度相似 ③**参与型**:与下属共同磋商,并在决策之前充分考虑他们的建议 ④**成就导向型**:设定富有挑战性的目标,并期望下属发挥出自己的最佳水平。

(3)路径——目标理论提出了两类情景变量:①环境因素:任务结构、正式权力系统和工作群体 ②下属的个人特点:控制点、经验和知觉能力

以下是路径-目标理论引申出的一些假设范例:

(1) 相对于具有高度结构化和安排完好的任务来说,当任务不明或压力过大时,指导型领导有利于产生更高的满意度。

(2) 当下属执行结构化任务时,支持型领导有利于促成员工高绩效和高满意度。

(3) 指导型领导不太适合于知觉能力强或经验丰富的下属。

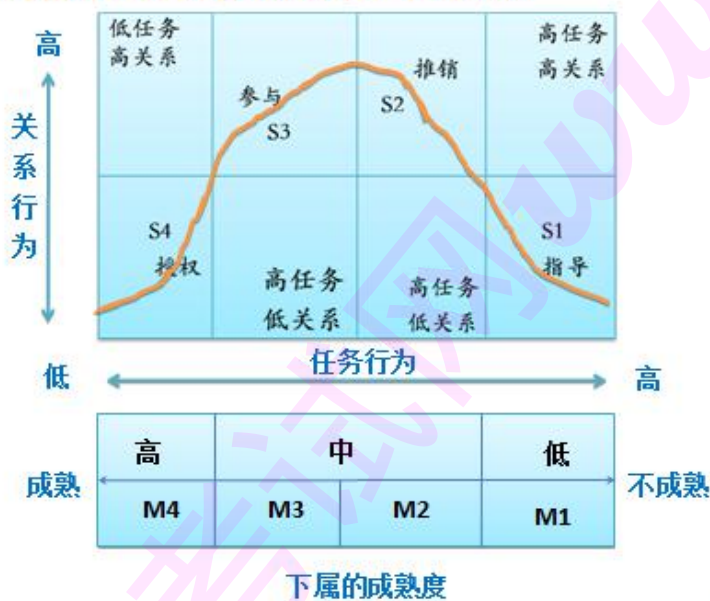
(4) 组织中的正式权力关系越明确、越层级化,领导者越应表现出支持性行为,降低指导性行为。

(5) 内向性控制点的下属,比较满意于指导型风格。

(6) 当任务结构不清时,成就导向型领导将会提高下属的努力水平,从而达到高绩效的预期。

3. **领导生命周期理论**:由美国**保罗·赫塞**和**肯尼斯·布兰查德**提出的,把下属的成熟度作为关键的情景因素,认为依据下属的成熟度水平选择正确的领导方式,决定着领导者的成功。

领导方式和任务成熟度之间的关系:



(1)成熟度定义:个体对自己的直接行为负责任的能力和意愿。它包括工作成熟度和心理成熟度。工作成熟度是下属完成任务时具有的相关技能和技术知识水平。心理成熟度是下属的自信心和自尊心。高成熟度的下属既有能力又有信心做好某项工作

(2)生命周期论提出任务行为和关系行为这两种领导维度,并且将每种维度进行了细化,从而组合成四种具体的领导方式:

①**指导型领导**:高任务—低关系,领导者定义角色,告诉下属应该做什么、怎

样做以及在何时何地做。

②推销型领导：高任务—高关系，领导者同时提供指导行为与支持行为。

③参与型领导：低任务—高关系，领导者与下属共同决策，领导者的主要角色是提供便利条件和沟通。

④授权型领导：低任务—低关系，领导者提供较少的指导或支持。

第十二章 激励

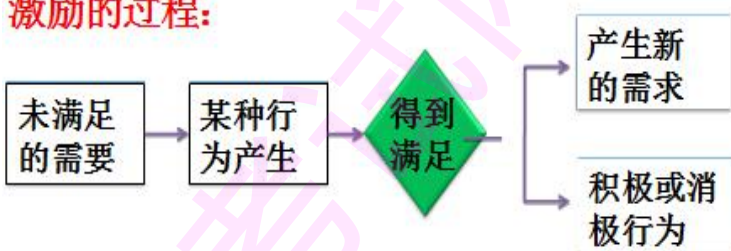
一 激励原理

1. **激励的概念(识记)**：指人类活动的一种内心状态。是由动机推动的一种精神状态，它对人的行动起激发、推动和加强的作用。它包含三个关键要素：努力、组织目标和需要。

2. **激励的对象(领会)**：人/组织范围中的员工或领导对象。

3. **激励与行为(领会)**：

激励的过程：



激励是组织中人的行为的动力，而行为是人实现个体目标与组织目标相一致的过程。

4. **激励产生的内因与外因(领会)**：

内因是由人的认知知识构成；**外因**则是人所处的环境，从激励基础上人的行为可看成是人自身特点及其所处环境的函数。激励的有效性在于对内因和外因的深刻理解，并达成一致性。

二 激励的需要理论(领会)

根据对人性的理解，着重突出激励对象的未满足的需要类型，有两种思路：都

形成于 20 世纪 50 年代

一是从社会文化的系统出发，对人的需要进行分类，通过提供一种未满足的需要的框架，寻求管理对象的激励效率，称之为需要层次论。

二是从组织范围角度出发，把人的需要具体化为员工切实关心的问题，称之为双因素理论。

◇ 需要层次论：美国亚伯拉罕·马斯洛提出，也称马斯洛需要层次理论。

(1)该理论试图回答决定人的行为的尚未得到满足的需要有些什么内容的问题。

(2)需要层次论有两个基本出发点：

①人是有需要的动物，其需要取决于它已经得到了什么，还缺少什么，只有尚未满足的需要能够影响行为

②人的需要都有轻重层次，某一层需要得到满足后，另一层需要才出现

(3)在 2 个基本出发点上，马斯洛认为，人的一切需要如果都未能得到满足，那么满足最主要的需要就比满足其他需要更迫切。

(4)马斯洛认为，每个人其实都有五个层次的需要：

①生理的需要； ②安全的需要； ③社交或情感的需要； ④尊重的需要；

⑤自我实现的需要：成长与发展、发挥自身潜能、实现理想的需要。

①、②称为较低级需要，③、④、⑤称为较高级的需要。

◇ 双因素理论：（保健—激励理论）美国雷德里克·赫兹伯格提出。

(1)研究重点，是组织中个人与工作的关系问题。

(2)影响人们行为的因素只有两类：①保健因素(识记)：是那些与人们的不满情绪有关的因素。处理不好会引发不满情绪，处理得好可以消除不满，但不能对员工起激励作用，只能保持人的积极性和维持工作现状。②激励因素(识记)：指

那些与人们的满意情绪有关的因素。处理得好可以使人们产生满意情绪，处理不当也不会导致不满。

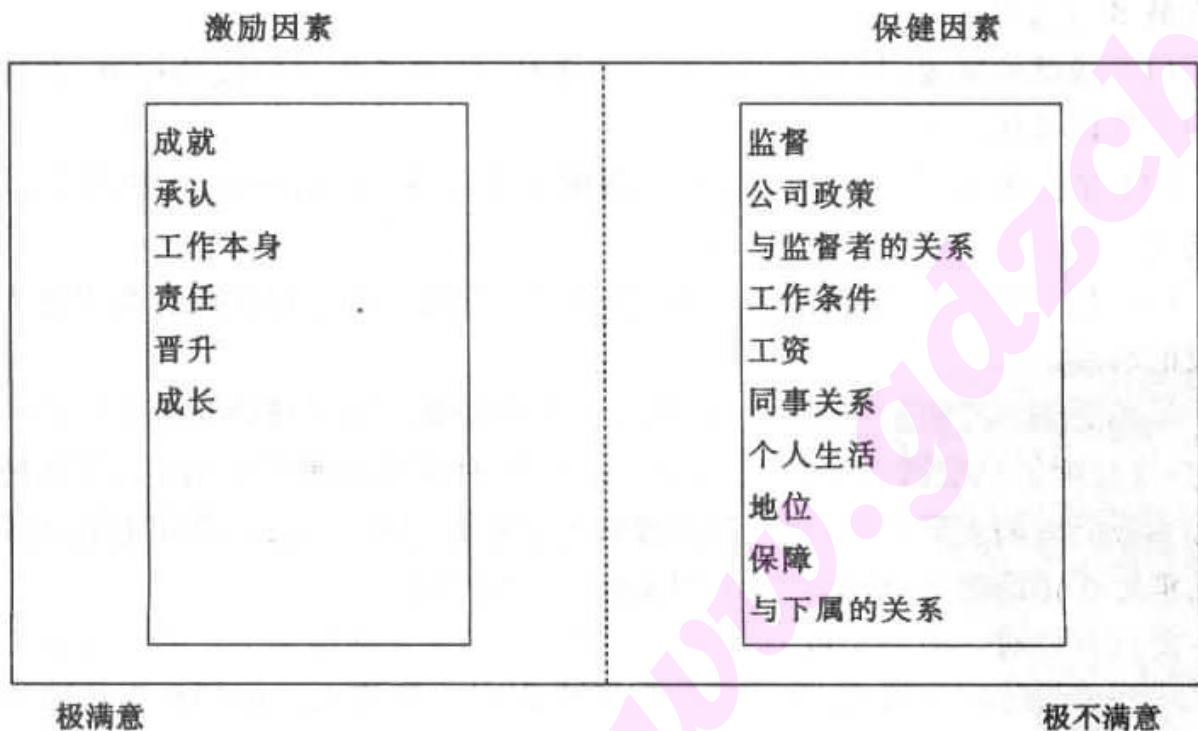


图 12-1 赫茨伯格双因素激励理论

满意,而不是满意。这种理论对企业管理的基本启示是:要调动和维持员工的积极性,首先要注意保健因素,以防止不满情绪的产生。但更重要的是要利用激励因素去激发员工的工作热情,努力工作,创造奋发向上的局面,因为只有激励因素才会增加员工的工作满意感。

☆ 成就需要论: 美国大卫·麦克利兰提出。认为,人们不是生来就有这些需要的,而是通过生活经验能够学习的。

(1)有三种需要研究最多:

①成就的需要: 指渴望完成困难的事情、获得某种高的成功标准、掌握复杂的

工作以及超过别人

②依附的需要：指渴望结成紧密的个人关系、回避冲突和建立亲切的友谊

③权力的需要：指渴望影响或控制他人、为他人负责以及拥有高于他人的职权
的权威

(2)麦克利兰对人的需要及其在管理学上的意义研究了二十多年，他指出：

①有着强烈成就感需要的人，是那些倾向于成为企业家的人

②有着强烈依附感需要的人，是成功的“整合者”

③有着强烈权力需要的人，经常有较多的机会晋升到组织的高级管理层

◇ X理论和Y理论：美国道格拉斯·麦格雷戈提出，消极的X理论和积极的Y理论。

(1)X理论：①员工天性好逸恶劳，只要可能，就会躲避工作 ②以自我为中心，模式组织要求 ③员工只要有可能就会逃避责任，安于现状，缺乏创造性 ④不喜欢工作，需要对他们采取强调措施或惩罚办法，迫使他们实现组织目标。

(2)Y理论：①员工并非好逸恶劳，而是自觉勤奋，喜欢工作 ②员工有很强的自我控制能力，在工作中执行完成任务的承诺③每个人不仅能够承担责任，而且还主动寻求承担责任 ④绝大多数人都具备做出正确决策的能力。

三 激励的过程理论(领会)

激励的过程理论试图说明员工面对激励措施，如何选择行为方式去满足他们的需要，以及确定其行为方式的选择是否成功

◇ 公平理论：美国心理学家亚当斯在1965年首先提出，也称为社会比较理论。

(1)主要讨论报酬的公平性对人们工作积极性的影响。指出人们将通过横向和纵

向两个方面的比较来判断其所获报酬的公平性。

(2)员工进行比较的参照类型有 3 种：

①其他人：包括在本组织中从事相似工作的其他人以及别的组织中与自己能力相当的同类人

②制度：指组织中的工资政策与程序以及这种制度的运作

③自我：指自己在工作中付出与所得的比率

(3)横向比较：就是将“自己”与“别人”相比来判断自己所获得报酬的公平性。

纵向比较：自己的目前的状况和过去的状况进行比较。

(4)分析表明：员工不仅关心所得的绝对报酬，还关心自己的报酬与他人报酬之间的关系，并进行比较，这样的心理是驱使员工追求公平和平等的动机基础。

(5)启示：告诉管理人员，员工对工作任务以及公司管理制度，都有可能产生某种关于公平性的影响作用。

◇ 期望理论：由美国心理学家 V. 弗鲁姆在 20 世纪 60 年代中期提出并形成。

(2)员工对待工作的态度依赖于对下列三种联系的判断：

①努力——绩效的联系

②绩效——奖赏的联系

③奖赏——个人目标的联系；

(3)员工在工作中的积极性或努力程度（激励力）是效价和期望值的乘积

$M = V \times E$ 式中：M 表示激励力，V 表示效价，E 表示期望值

期望值是某一具体行动可带来某种预期成果的概率，即行为者采取某种行动，获取某种成果，从而带来某种心理上或生理上满足的可能性。

效价是指个人对达到某种预期成果的偏爱程度，或某种预期成果可能给行为者带来的满足程度。

效价和期望值的不同结合，会产生不同的激发力量，一般存在以下几种情况：

$E_{高} \times V_{高} = M_{高}$ $E_{中} \times V_{中} = M_{中}$ $E_{低} \times V_{低} = M_{低}$

$E_{高} \times V_{低} = M_{低}$ $E_{低} \times V_{高} = M_{低}$

(4)启示：管理人员的责任是帮助员工满足需要，同时实现组织目标。管理者必须尽力发现员工在技能和能力方面与工作需求之间的对称性。为了提高激励，管理者可以明确员工个体的需要，界定组织提供的结果，并确保每个员工有能力和条件（时间和设备）得到这些结果。

◇ 激励的强化理论：美国斯金纳提出，认为人的行为是其所获刺激的函数。

(1)根据强化的性质和目的，强化可以分为两大类型：

①正强化(识记)：奖励那些符合组织目标的行为，以便使这些行为得到进一步加强，从而有利于组织目标的实现

②负强化(识记)：惩罚那些不符合组织目标的行为，以使这些行为削弱甚至消失，从而保证组织目标的实现不受干扰

(2)实施不同的强化方式：正强化的方式是间断的、时间和数量都不固定的正强化，更有利于组织目标的实现；

负强化的方式应以连续负强化为主。

四 激励实务(领会)

实践中激励和绩效之间并不是简单的因果关系，常用的主要激励方式：

①工作激励：通过分配适当的工作来激发员工内在的工作热情

②成果激励：在正确评估工作成果的基础上给员工以合理的奖惩，以保证员工行为的良性循环

③批评激励：通过批评来激发员工改正错误行为的信心和决心

④培训教育激励：通过灌输组织文化和开展技术知识培训，提高员工的素质，

增强其更新知识、共同完成组织目标的热情

进入 20 世纪 90 年代以来的激励计划

1. 薪酬管理：获得薪酬是许多员工参与企业活动的基本目的。包括几个方面：

①绩效工资 ②分红 ③总奖金 ④知识工资

2. 员工持股计划：实施员工持股计划是给予员工部分企业的股权，允许他们分享改进的利润绩效。

3. 灵活的工作日程：主要指取消对员工固定的五日上班 8 小时工作制的限制。修改的内容包括四日工作制、灵活的实践以及轮流工作。

4. 目标管理：无论是德鲁克的目标管理理论 (MBO)，还是卢克的目标设定理论都有一个共同基础：一个为员工所接受的清楚的目标，可以使员工受到激励。

克里斯托夫·艾利和克莱斯门·沙利描述了个体目标设定过程推理的四个阶段：

①确定要达到的标准

②判断这个标准能否达到

③判断这个标准与个体目标是否相匹配

④接受标准，目标随之确定，开始为实现目标采取行动

第十三章 沟通

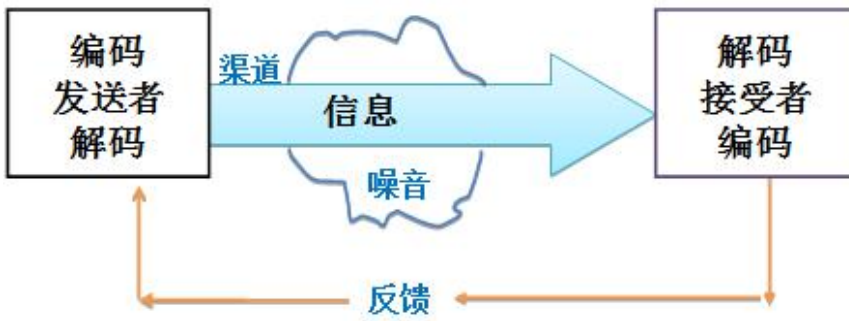
一 沟通的原理

1. 沟通的定义(识记)：借助一定手段把可理解的信息、思想和情感在两个或两个以上的个人或群体中传递或交换的过程。目的是通过相互间的理解与认同来使个人和或群体间的认知以及行为相适应。

2. 沟通的作用：①沟通是协调各个体、各要素，使企业成为一个整体的凝聚剂

②沟通是领导者激励下属，实现领导职能的基本途经 ③沟通是企业与外部建立联系的桥梁

3. 沟通的过程(领会):



信息在两者之间的传递是通过下述几个方面进行的: ①发送者需要向接受者传送信息或者需要

接受者提供信息 ②发送者将这些信息译成接受者能够理解的一系列符号 ③将上述符号传递给接受者 ④接受者接受这些符号 ⑤接受者将这些符号翻译成具有特定含义的信息 ⑥接受者理解信息的内容 ⑦发送者通过反馈来了解他想传递的信息是否被对方准确无误地接受

4. 沟通的类别(领会):

(1)按照功能划分为: ①**工具式沟通**: 指发送者将信息、知识、想法、要求传达给接受者, 目的是影响和改变接受者的行为

②**感情式沟通**: 指沟通双方表达情感, 获得对方精神上的同情和谅解, 最终改善相互之间的人际关系

(2)按照行为主体划分: ①**个体间沟通** ②**群体间沟通**

(3)按照所借助的中介或手段划分: **口头沟通**、**书面沟通**、**非语言沟通**、**体态语言沟通**、**语调沟通**、**电子媒介沟通**等

(4)按照组织系统分为:

①**正式沟通(识记)**: 指以企业正式组织系统为渠道的信息传递

②**非正式沟通(识记)**: 指的是以企业非正式组织系统或个人为渠道的信息传递

(5)按照方向分为:

①**下行沟通(识记)**: 指上级将信息传达给下级, 是由上而下的沟通

②上行沟通(识记): 指下级将信息报告给上级, 是由下而上的沟通

③平行沟通(识记): 指同级之间横向的信息传递, 也称横向沟通

(6)按是否进行反馈分为: 接受者比较满意双向沟通, 发送者比较满意单向沟通

①单向沟通(识记): 指没有反馈的信息传递

②双向沟通(识记): 指有反馈的信息传递, 是发送者和接受者相互之间进行信息交流的沟通

二 组织沟通(领会)

◇ 个体间沟通: 指组织中的个体成员间相互传递相关信息以促成行为与目标相互协调并与组织目标相一致的过程。

个体间沟通在组织中是最基本的协调工作。

◇ 团队沟通(识记): 指组织中以工作团队为基础单位进行的信息交流和传递的方式。

对团队沟通的研究集中在两个方面: ①团队沟通集权的程度 ②团队任务的性质

◇ 组织间沟通: 是组织之间如何加强有利于实现各自组织目标的信息交流和传递的过程。

目的在于, 通过协调共同的资源投入活动, 实现各方的共同利益。

组织间沟通的重要基础, 一般不是建立市场交易关系基础上的契约关系, 而是建立相互信任的互惠关系。

三 沟通管理(领会)

所谓有效沟通, 简单的说就是传递和交流信息的可靠性和准确性高, 实际上还表示组织对内外噪音的抵抗能力强。

沟通的有效性越明显, 则说明组织智能越高。

◇ 有效沟通的障碍(应用):

(1)个人因素：①有选择地接受 ②沟通技巧的差异

(2)人际因素：①沟通双方的相互信任 ②信息的可靠程度和发送者与接受者之间的相似程度

※信息来源的可靠性由四个因素决定：①城市；②能力；③热情；④客观。

(3)结构因素：①地位差别 ②信息传递链 ③团体规模 ④空间约束

(4)技术因素：①语言 ②非语言暗示 ③媒介的有效性 ④信息过量

◇ 有效沟通的实现(应用)：克服沟通中的障碍一般有以下准则：

①明了沟通的重要性，正确对待沟通；②培养“听”的艺术；

③创造一个相互信任，有利于沟通的小环境；

④缩短信息传递链，拓宽沟通渠道，保证信息的畅通无阻和完整性；

⑤建立特别委员会，定期加强上下级的沟通；

⑥组成非管理工作组；⑦加强平行沟通，促进横向交流。

四 组织冲突与谈判

1. 组织内冲突的原因(领会)：冲突是指由于某种差异而引起的抵触、争执或争斗的对立状态。

原因大体分为3类：①沟通差异 ②结构差异 ③个体差异

2. 冲突的管理(应用)：(1)对“组织冲突”的三种观点：

①冲突的传统观点：认为冲突对组织无益，是有害的

②冲突的人际关系观点：冲突客观存在，主张接纳冲突，使冲突的存在合理化，并希望将冲突转化为有利于组织的程序

③冲突的相互作用观点：冲突是组织保持活力的一种有效手段

(2)冲突管理的两个方面：①管理者要设法消除冲突产生的负面效应，这些冲突阻碍了组织实现目标，属于功能失调的冲突

②管理者要激发冲突，利用和扩大冲突对组织产生的正面效应，这些冲突支持组织的目标，属于建设性、功能正常的冲突

(3)优秀管理者管理冲突的方法：①谨慎地选择想处理的冲突

②仔细研究冲突双方的代表人物

③深入了解冲突的根源

④妥善地选择处理办法

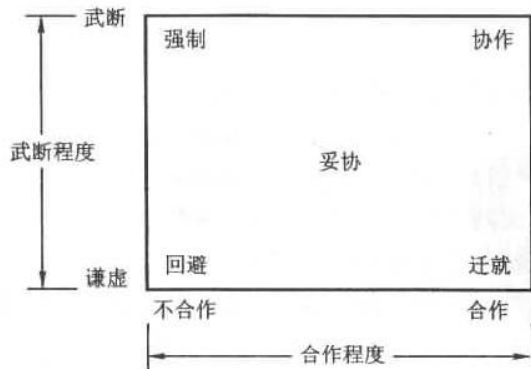


图 13-2 冲突管理策略

(4)通常的处理方法有：

①回避；②迁就；

③强制；④妥协；⑤合作。

3. 有效谈判的实现(领会)：

(1)谈判是双方或多方为实现某种目标就有关条件达成协议的过程。

(2)谈判的两种基本方法：

①零和谈判：有输有赢的谈判，一方所得就是另一方所失。零和谈判能够成功，

在于双方的目标都有弹性并有重叠区存在，重叠区就是双方和解

达成协议的基础。

②双赢谈判：即谈判要找到一种双方都赢的方案

(3)实现有效谈判的原则：

①理性分析谈判的事件

②理解你的谈判对手：他的制约因素是什么？他的真实意图是什么？他的战略

是什么？他的兴奋点和抑制点在那里？

③抱着诚意开始谈判

④坚定与灵活相结合

专插本考试网 www.gdzcb.cc

第五篇 控制

第十四章 控制与控制过程

一 控制活动

1. 控制的概念(识记): 是保障企业计划与实际作业动态相适应的管理职能。

2. 控制的必要性(领会):

(1)环境的变化: 企业外部的一切环境都在无时无刻发生着变化

(2)管理权力的分散: 企业的分权程度越高, 控制就越有必要

(3)工作能力的差异: 即使企业制定了全面完善的计划, 经营环境在一定时期内也相对稳定, 对经营活动的控制仍是必要的

3. 控制的基本原理(领会): (1)任何系统都是由因果关系链连结在一起的元素的集合, 元素之间的这种关系就叫耦合(控制论就是研究耦合运行系统的控制和调节的)

(2)为了控制耦合系统的运行, 必须确定系统的控制标准 Z (控制标准 Z 的值是不断变化的某个参数集的函数, 即 $Z=f(S)$)

(3)通过对系统的调节来纠正系统输出与标准值 Z 之间的偏差, 从而实现对系统的控制

4. 控制的类型(领会):

(1)根据确定控制标准 Z 值的方法分类:

①程序控制: 控制标准 Z 是时间 t 的函数: $Z=f(t)$, 在企业生产经营活动中, 大量的管理的工作都属于程序控制性质

②跟踪控制: 控制标准 Z 是控制对象所跟踪的先行量 W 的函数: $Z=f(w)$, 在企业生产经营活动中, 税金的交纳, 利润、工资、奖金的分配, 资金、材料的供应等都属于跟踪控制性质

③**自适应控制**：没有明确的先行量，控制标准 Z 是过去时刻(或时期)已达状态 K_t 的函数。也就是说， Z 值是通过学习过去的经验而建立起来的。即 $Z=f(K_t)$

④**最佳控制**：控制标准 Z 值由某一目标函数的最大值或最小值构成，这种函数通常含有输入量 X ，传递因子 S 和 K 及各种附加参数 C ，即： $Z=\max f(X, S, K, C)$ ； $Z=\min f(X, S, K, C)$

(2)根据时机、对象和目的的分类：

①**前馈控制(识记)**：在企业生产经营活动开始之前进行的控制。其目的是防止问题的发生而不是当问题出现时再补救

②**同期控制(识记)**：亦称现场控制或过程控制，指企业经营过程开始以后，对活动中的人和事进行指导和监督

③**反馈控制(识记)**：亦称成果控制或事后控制，指在一个时期的生产经营活动已经结束以后，对本期的资源利用状况及其结果进行总结

成果控制主要包括财务分析、成本分析、质量分析以及职工成绩评定等内容。

(3)按主体分为：

①**正式组织控制**：是由管理人员设计和建立起一些机构或规定来进行控制。

②**非正式组织控制**：是基于非正式组织成员的价值观念和行为规范，由非正式组织发展和维持的。

③**自我控制**：是组织成员有意识地按某一行为规范进行活动。

二 控制过程的主要环节及其工作内容

1. 确立标准：

(1)确定控制对象：经营活动的成果是需要控制的重点对象

影响企业在一定时期经营成果的主要因素有：①关于环境特点及其发展趋势的假设 ②资源投入 ③组织的活动

(2)选择控制的重点：①获利能力 ②市场地位 ③生产率 ④产品领导地位 ⑤人员发展 ⑥员工态度 ⑦公共责任 ⑧短期目标与长期目标的平衡

(3)制定标准的方法：

①统计性标准(识记)：也叫历史性标准，是以分析反映企业经营在历史各个时期状况的数据为基础来为未来活动建立的标准

②根据评估建立标准：根据管理人员的经验、判断和评估来为之建立标准

③工程标准：也是一种用统计方法制定的控制标准，不过它不是对历史性统计资料的分析，而是通过对工作情况进行客观的定量分析来进行的。如机器的产出标准、工人操作标准、劳动时间定额等

2. 衡量绩效

(1)通过衡量成绩，检验标准的客观性和有效性：主要是要辨别并剔除这些不能为有效控制提供必须信息、容易产生误导作用的不适宜标准。

(2)确定适宜的衡量频度：控制过多或不足都会影响控制的有效性。

(3)建立信息反馈系统：负有控制责任的管理人员只有及时掌握了反映实际工作与预期工作绩效之间偏差的信息，才能迅速采取有效的纠正措施

3. 纠正偏差

(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)选择恰当的纠偏措施：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注意消除人们对纠偏措施的疑虑

※纠正措施的制定是以偏差原因的分析为依据的

三 有效控制的特征

控制的目的是保证企业活动符合计划的要求，以有效地实现预定目标。

1. 适时控制：纠正偏差的最理想方法是在偏差未产生以前。及时纠偏，要求管理人员及时掌握能够反映偏差产生及其严重程度的信息。

2. 适度控制：指控制的范围、程度和频度要恰到好处。适度控制要注意以下几个方面的问题：

①防止控制过多或控制不足 ②处理好全面控制与重点控制的关系 ③使花费一定费用的控制得到足够的控制收益

3. 客观控制：控制工作应该针对企业的实际状况，采取必要的纠偏措施，或促进企业活动沿着原先的轨道继续前进

4. 弹性控制：有效的控制系统应在遇到突发的、无力抗拒的变化情况下仍能发挥作用，维持企业的运营

第十五章 控制方法

一 预算控制

1. 预算控制的概念(识记)：就是根据预算规定的收入与支出标准来检查和监督各个部门的生产经营活动，以保证各种活动或各个部门在充分达成既定目标、实现利润的过程中对经营资源的利用，从而费用的支出受到严格有效的约束。

2. 预算的编制(领会)：①分预算：是按照部门和项目来编制的，它们详细说明了相应部门的收入目标或费用支出的水平，规定了他们在生产活动、销售活动、采购活动、研究开发活动或财务活动中筹措和利用劳力、资金等生产要素的标准

②全面预算(识记)：是在对所有部门或项目分预算进行综合平衡的基础上编制而成的，它概括了企业相互联系的各个方面在未来时期的总体目标 ③全面预算必须用统一的货币单位来衡量，而分预算则不一定用货币单位计量

3. 预算的种类(领会)：

①收入预算：主要内容是销售预算

②支出预算

③现金预算：是对企业未来生产与销售活动中现金的流入与流出进行预测，通常由财务部门编制

④资金支出预算：长期预算

⑤资产负债预算：是对企业会计年度末期的财务状况进行预测

4.预算的作用及缺点(领会)：

(1)作用：

- ①使得企业在不同时期的活动效果和不同部门的经营绩效具有可比性
- ②管理者了解企业经营状况的变化方向和组织中的优势部门与问题部门，从而为调整企业活动指明了方向
- ③通过为不同职能部门和职能活动编制预算，也为协调企业活动提供了依据
- ④预算的编制为企业的各项活动确立了财务标准
- ⑤用数量形式的预算标准来对照企业活动的实际效果，大大方便了控制过程中的绩效衡量工作，也使之更加客观可靠

(2)缺点：

- ①只能帮助企业控制那些可以用货币计量的活动，不能促使企业对那些不能计量的企业文化、企业形象、企业活力的改善予以足够的重视
- ②上期有的而本期不需的项目仍然沿用，而本期必需的上期没有的项目会因缺乏先例而不能增设
- ③缺乏弹性、非常具体、特别是涉及较长时期的预算可能会过度束缚决策者的行动，使企业经营缺乏灵活性和适应性
- ④可能使得主管们对费用的精打细算可能会忽视部门活动的本来目的

⑤预算很可能被无形地放大

二 生产控制(领会)

1.对供应商的控制: 对供应商的控制可以说是从企业运营的源头抓起,能够起到防微杜渐的作用。

对供应商控制方法: ①在全球范围内选择供应商 ②与供应商建立一种长期的、稳定的、合作的双赢关系

③持有供应商一部分或是全部股份,或由本企业系统 内部的鞭个子企业供货

2.库存控制(识记): 主要是为了保证生产经营活动正常进行的前提下,降低各种与库存有关的成本耗费,提高经济效益。

3.质量控制: 质量管理和控制的三个阶段:

①质量检查阶段: 20 世纪 20 到 40 年代,工作重点在产品生产出来的质量检查

②统计质量管理阶段: 20 世纪 40 至 50 年代,管理人员主要采用统计方法作为工具,对生产过程加强控制,提高产品质量

③全面质量管理(TQC)阶段: 从 20 世纪 50 年代后,以保证产品质量和工作质量为中心,企业全体员工参与。

它具有多指标、全过程、多环节和综合性的特征。

三 财务控制方法(领会)

◇ **比率分析:**

1.含义: 比率分析就是将企业资产负债表和收益表上的相关项目进行对比,形成一个比率,从中分析和评价企业的经营成果和财务状况。

2.常用的两种比率:

(1)**账务比率:** 帮助了解企业的偿债能力和盈利能力等财务状况。

①流动比率：是企业的流动资产与流动负债之比。反映了企业偿还需要付现的流动债务的能力。

②速动比率：是流动资产和存货之差与流动负债之比。衡量企业资产流动性的指标。

③负债比率：是企业总负债与总资产之比。反映企业所有者提供的资金与外部债权人提供资金的比率关系。

④盈利比率：是企业利润与销售额或全部资金等相关因素的比例关系。反映企业在一定时期从事某种经营活动的盈利程度及其变化情况。常用的比率由销售利润率和资金利润率。

销售利润率：是销售净利润与销售总额之间的比例关系，反映企业从一定时期的产品销售中是否获得了足够的利润。

资金利润率：是指企业在某个经营时期的净利润与该期占用的全部资金之比，它是衡量企业资金利用效果的一个重要指标，反映了企业是否从全部投入资金的利用中实现了足够的净利润。

(2)经营比率：也称活力比率，是与资源利用有关的几种比例关系。反映了企业经营效率的高低和各种资源是否得到了充分利用的情况。

①库存周转率：销售总额与库存平均价值的比例关系。

反映了与销售收入相比库存数量是否合理，表明了投入库存的流动资金的使用情况

②固定资产周转率：销售总额与固定资产之比。

反映了单位固定资产能够提供的销售收入，表明了企业固定资产的利用程度

③销售收入与销售费用的比率：表明单位销售费用能够实现的销售收入，在一定程度上反映了企业营销活动的效率。

◇ 经营审计:

1.审计是对反映企业资金运动过程及其结果的会计记录及财务报表进行审核、鉴定，以判断其真实性和可靠性，从而为控制和决策提供依据。

2.根据审查主体和内容的不同，可将审计划分为三种主要类型：

(1)外部审计：是由外部机构（如会计师事务所）选派的审计人员对企业财务报表及其反映的财务状况进行独立的评估。

①优点：保证审计的独立性和公正性。

②对公司缺乏了解，对具体业务的审计困难；员工的抵制，增加审计难度。

(2)内部审计：由内部专职人员对企业财务控制系统进行全面评估。提供了检查现有控制程序和方法能否有效地保证达成既定目标和执行既定政策的手段。

①优点：有助于推行分权化管理。

②缺点：需要大量的费用，特别是进行深入、详细的审计；需要对审计人员进行充分的技能训练；可能使员工产生心理上产生抵触情绪。

(3)管理审计：由外部或内部的审计人员对管理政策及其绩效进行评估。是一种对企业所有管理工作及其绩效进行全面系统地评价和鉴定的方法。

(4) 其他方法:

◇ **统计分析**：管理人员通过对过去的资料或未来的预测进行统计分析，从中发现规律，对比自己企业的经营实绩，实行有效的控制。

◇ **亲自观察**：主管人员到车间或办公室进行实地观察。

四 综合控制方法(领会)

1.标杆控制：施乐公司

(1)含义(识记): 是以在某一项指标或某一方面实践上竞争力最强的企业或行业中的领先企业或组织内某部门作为基准，将本企业的产品、服务管理措施或相关实践的实际状况与这些基准进行定量化的评价、比较，在此基础上制定、实施改进的策略和方法，并持续不断反复进行的一种管理方法。

(2)步骤: ①确定标杆控制的项目 ②确定标杆控制的对象和对比点 ③组成工作小组，确定工作计划 ④资料收集和调查 ⑤分析比较，找出差距，确定最佳纠偏做法 ⑥明确改进方向，制定实施方案 ⑦沟通与修正方案 ⑧实施与监督 ⑨总结经验 ⑩进行再标杆循环

(3)作用: 通过设立挑战和赶超对象，并以最关键或最薄弱的因素作为改进内容，标杆控制以此来全面提升企业的竞争力。

(4)不足: 容易导致企业的竞争战略趋同；容易使企业陷入“落后——标杆——又落后——再标杆”的“标杆管理陷阱”之中

2.平衡积分卡控制：1992年卡普兰和诺顿。

(1)含义(识记): 是由财务、顾客、内部经营过程、学习和成长四个方面构成的衡量企业、部门和人员的卡片，它的目的在于平衡，兼顾战略与战术、长期和短期目标、财务和非财务衡量方法、滞后和先行指标。

(2)优点:

①将企业的战略置于核心地位

②使战略在企业上下进行交流和学习，并与各部门和个人的目标联系起来

③使战略目标在各个经营层面达成一致

④有助于短期成果和长远发展的协同和统一

(3)控制指标:

①**财务方面**: 财务方面是其它几个衡量方面的出发点和落脚点。

②**客户方面**: 核心的衡量指标主要包括市场份额、客户回头率、新客户获得率、客户满意度和从客户处所获得的利润率。

③**内部经营过程**: 在内部经营过程方面, 应本着满足客户需要来制订衡量指标。

④**学习和成长**: 在学习和成长方面, 最关键的因素是人才、信息系统和组织程序

(4)**作用**: ①阐明战略并在企业内部达成共识 ②在整个组织中传播战略 ③把部门和个人的目标与这一战略相联系 ④把战略目标与战术安排衔接起来 ⑤对战略进行定期和有序的总结 ⑥利用反馈的信息改进战略

※平衡积分卡不仅仅是一种控制盒业绩评价手段, 而是一个战略管理方法。

第二部分

专插本《管理学》须识记的名词或概念

第一部分 总论

第一章 管理与管理学

1. 管理的概念：★★是指组织为了达到个人无法实现的目标，通过各项职能活动，合理分配、协调相关资源的过程
2. 技术技能：★★★★是指运用管理者所监督的专业领域中的过程、惯例、技术和工具的能力。
3. 人际技能：★★★★它是指成功地与别人打交道并与别人沟通的能力。
4. 概念技能：★★★★把观点设想出来并加以处理以及将关系抽象化的思维能力。

第二章 管理理论的形成和发展

5. 行为科学：★★就是研究人的行为规律的一门综合性的学科。
6. 学习型组织：★★★具有持续不断学习、适应和变革能力的组织。
7. 核心资源：★★★有价值的、稀缺的、不完全模仿和不完全替代的资源，它是企业持续竞争优势的源泉。
8. 核心能力：★★★是组织内的集体知识和集体学习，尤其是协调不同生产技术和整合多种多样技术流的能力
9. 数量管理理论：产生于二战期间，以现代自然科学和技术科学的成果（如先进的数学方法、电子计算机技术、系统论、信息论和控制论等）为手段，运用数学模型，对管理领域中的人、财、物和信息资源进行系统的定量分析，并做出最优规划和决策。

10. 权变管理理论：是20世纪70年代在美国形成的一种管理理论。这一理论的核心是力图研究组织与环境的联系，并确定各种变量的关系类型和结构类型。它强调管理要根据组织所处的环境随机应变，针对不同的环境寻求相应的管理模式。

第三章 管理道德与企业社会责任

11. 伦理道德：评价人类行为善恶的社会价值形态，在日常生活中具体表现为一定的行为规范和准则。

12. 功利主义道德观：★★它认为，能给行为影响所及的大多数人带来最大利益的行为才是善的。

13. 权力至上道德观：★★它认为，能尊重和保护个人基本权利的行为才是善的。

14. 公平公正道德观：★★认为按照同工同酬的原则和公平公正的标准向员工支付薪酬的行为是善的。

15. 社会契约道德观：★认为，只要按照企业所在地区政府和员工都能接受的社会契约所进行的管理行为就是善的。

16. 推己及人道德观：★认为遵守儒家仁义礼智信的行为规则是善的。

17. 社会责任：是指企业不仅承担了法律上和经济上的义务（法律上的义务是指企业要遵守有关法律，经济上的义务是指企业要追求经济利益），还承担了 " 追求对社会有利的长期目标 " 的义务。

18. 道德：通常是指那些用来明辨是非的规则或原则。道德在本质上是规则或原则，这些规则或原则旨在帮助有关注主体判断某种行为是正确的或错误的，这种行为是否为组织所接受

19. 道德准则：是表明组织的基本价值观和组织期望员工遵守的道德规则的正式

文件。

第四章 全球化管理

20. 全球化：一个国家或地区的经济与世界其他领域之间的联系程度。

21. 国际直接投资：是以控制权为目的的国际资本流动，控制权的获得是通过股权的占有来实现。

第五章 信息与信息化管理

22. 信息：★是由数据生成，是数据经过加工处理后得到的，如报表、账册和图纸等。信息被用来反映客观事物的规律，从而为管理工作提供依据。

23. 信息的加工：★★★是指对采集来的通常显得杂乱无章的大量信息进行鉴别和筛选，使信息条理化、规范化、准确化的过程。

第二部分 决策与计划

第六章 决策与决策方法

24. 决策：★★★是指管理者识别并解决问题的过程，或者管理者利用机会的过程。

25. 确定性决策：★★★★，是指各种决策方案未来的各种情况都非常明确，决策者确知需要解决的问题、环境条件、决策过程及未来的结果，在决策过程中只要直接比较各种备选方案的可行的执行后果，就能作出精确估计的决策。

26. 不确定型决策：★★★★，是指决策者不能预先确知环境条件可能有哪几种状态或各种状态的概率无从估计，解决问题的方法大致可行，但供选择的若干个可行方案的可靠程度较低，决策过程模糊，方案实施的结果未知，决策者对

各个备选方案的执行后果难以确切估计，决策过程充满了不确定性。

27. 风险型决策：★★★★，是指决策者不能预先确知环境条件，各种决策方案未来的若干种状态是随机的，但面临明确的问题、解决问题的方法是可行的，可供选择的若干个可行方案已知，各种状态的发生可以由统计得到一个客观概率。

28. 战略决策：★★★，是对涉及组织目标、战略规划的重大事项进行的决策活动，是对有关组织全局性的、长期性的、关系到组织生存和发展的根本问题进行的决策，具有全局性、长期性和战略性的特点

29. 战术决策：★★★，是指对组织的人力、资金、物资等资源进行合理配置以及经营组织机构加以改变的一种决策，具有局部性，中期性与战术性的特点

30. 业务决策：★★★，是涉及组织中的一般管理和日常业务的具体决策活动，具有琐细性、短期性与日常性的特点。

31. 程序化决策：★★★，指能够运用常规的方法解决重复性的问题以达到目标的决策。

32. 非程序化决策：★★★，指为了解决偶然出现的，一次性或很少重复发生的问题做出的决策。

第七章 计划与计划工作

33. 计划：★★，从名词意义上说，计划是用文字和指标等形式所表达的，组织以及组织内部不同部门和不同成员在未来一定时间内制定的关于行动方向、内容和方式的管理文件。从动词意义上说，计划是指为了实现决策而确定的目标，预先进行的行动安排。

34. 战略性计划：★★★，是指应用于整体组织的，为组织未来较长期（通常五

年以上) 设立总体目标和寻求组织在环境中的地位的计划。

35. 战术性计划: ★★★, 是指规定总体目标如何实现的细节的计划, 其需要解决的是组织的具体部门或职能在未来各个较短时期内的行动方案。

36. 指导性计划: 只规定某些一般的方针和行动原则, 给予行动者较大自由处置权, 它指出重点但不把行动者限定在具体的目标上或特定的行动方案上。

37. 具体计划: 是指有明确规定的目标和一套可实行的操作方案。

38. 战略: ★★★, 是为了达到组织总目标而采取的行动和利用资源的总计划, 目的是通过一系列的主要目标和政策来决定和传达指望成为什么样的组织。

39. 程序: ★★★, 是制定处理未来活动的一种必需方法的计划。

40. 规则: ★★★, 没有酌情处理的余地, 详细阐明了必需行动或非必需行动, 其本质是一种必须或无须采取某种行动的管理决策。

第八章 战略性计划与计划实施

41. 成本领先战略: ★★★, 企业强调以低单位成本价格为用户提供标准化产品, 其目标是要成为其产业中的低成本生产商。

42. 特色优势战略: ★★★, 企业力求就顾客广泛重视的一些方面在产业内独树一帜。它选择被产业内许多客户视为重要的一种或多种特质, 并为其选择一种独特的地位以满足顾客的要求。

43. 目标聚焦战略: ★★★, 企业选择产业内一种或一组细分市场, 并量体裁衣使其战略为它们服务而不是为其他细分市场服务。

44. 目标管理: ★★★, 是让组织的主管人员和员工共同参与目标制定, 在工作中实现“自我控制”并努力完成工作目标的一种管理制度或方法。

45. 滚动计划法: ★★★, 是一种定期修订未来计划的方法。

第三部分 组织

第九章 组织设计

46. 组织：是两个以上的人在一起为实现某个共同目标而协同行动的集合体。
47. 组织设计：就是设计合理的组织架构，对组织的结构和活动进行创构、变革和再设计
48. 组织结构：是组织的基本架构，是对完成组织目标的人员、工作、技术和信息所作的制度性安排。
49. 职能部门化：★★，就是按照生产、财务管理、营销、人事、研发等基本活动相似笑非笑或技能相似的要求，分类设立专门的管理部门。
50. 产品或服务部门化：按照产品或服务的要求对企业活动进行分组。
51. 地域部门化：就是按照地域的分散化程度划分企业的业务活动继而设置管理部门管理其业务活动。
52. 顾客部门化：就是根据目标顾客的不同利益需求来划分组织的业务活动。
53. 流程部门化：按照工作或业务流程来组织业务活动。
54. 管理幅度：★★★★，也称组织幅度，是指组织中上级主管能够直接有效地指挥和领导下属的数量。
55. 职权：是指组织内部授予的指导下属活动及其行为的决定权，这一决定一旦下达，下属必须服从。
56. 直线职权：是指管理者直接指导下属工作的职权。
57. 参谋职权：是指管理者拥有某种特定的建议权或审核权，评价直线职权的活动情况，进而提出建议或提供服务。
58. 职能职权：是一种权益职权，是由直线管理者向自己辖属以外的个人或职能

部门授权，允许他们按照一定的制度在一定的职能范围内行使的某种职权。

59. 集权：是指决策指挥权在组织层级系统中较高层次上的集中，也就是说下级部门和机构只能依据上级的决定、命令和指示办事，一切行动必须服从上级指挥。

60. 分权：是指决策指挥权在组织层级系统中较低管理层次上的分散。组织高层将其一部分决策指挥权分配给下级组织机构和部门的负责人，使他们充分行使这些权力，支配组织的某些资源，并在其工作职责范围内自主地解决某些问题。

61. 授权：就是组织为了共享内部权力，激励员工努力工作，而把某些权力或职权授予下级。

第十章 人力资源管理

62. 员工招聘：是指组织及时寻找、吸引并鼓励符合要求的人到本组织中任职和工作的过程。

63. 培训：指组织通过对员工有计划、有针对性的教育和训练，使其能够改进目前知识和能力的一项连续而有效的工作。

64. 绩效评估：是指组织定期对个人或群体小组的工作行为及业绩进行考察、评估和测度的一种正式制度。

65. 离职培训：指为了使员工能够适应新的工作岗位要求而让员工离开工作岗位一段时间，专心致志于一些职外培训。

第十一章 组织变革与组织文化

66. 组织变革：★★★，组织变革就是组织根据内外环境的变化，及时明确组织活动的内容或重点，并据此对组织中的岗位、机构（岗位的组合）以及结构（机

构间的权力配置) 进行调整, 以适应组织发展的要求。

67. 组织冲突: ★★★, 是指组织内部成员之间、不同部门之间, 个人与组织之间由于在工作方式、利益、性格和文化价值观等方面的不一致导致彼此相抵触, 争执甚至攻击等行为。

68. 组织文化: ★★, 被组织成员广泛认同, 普遍接受的价值观念, 思维方式, 行为准则等群体意识的总称。

第四部分 领导

第十二章 领导概论

69. 领导: ★, 指具有影响力的个人或集体, 带领, 引导和鼓励被领导者实现组织目标的过程。

70. 领导权力: ★★★, 通常就是指影响他人的能力, 在组织中就是指排除各种障碍完成任务, 达到目标的能力。

71. 集权式领导者: ★★★, 就是把管理的制度权力相对牢固的进行控制的领导者。

民主式领导者: ★★★, 这种领导者的特征是向被领导者授权, 鼓励下属的参与, 并且主要依赖于其个人专长权和模范权影响下属。

72. 魅力型领导者: ★★, 鼓励下属超越他们预期绩效水平的能力。善于创造一种变革的氛围, 热衷于提出新奇的, 富有洞察力的想法, 把未来描绘成诱人的蓝图, 并能用这样的想法去刺激, 激励和推动其他人勤奋工作。

73. 变革型领导者: ★★, 鼓励下属为了组织的利益而超越自身利益, 并能对下属产生深远而不同寻常的影响。帮助下属用新观念分析老问题, 进而改变他们对问题的看法, 能够激励, 唤醒和鼓舞下属为到达组织或群体目标而付出加倍

的努力。

74. 事务型领导者：★，也称维持型领导者，他通过明确角色和任务要求，激励下属向着既定的目标活动，并尽量考虑和满足下属的社会需要，通过协作活动提高下属的生产力水平。他们把事情理顺，工作有条不紊的进行作为目标。

75. 战略型领导者：★，特征是用战略思维进行决策，他认为组织的资源由有形资源，无形资源和有目的地整合资源的能力构成。拥有预见、洞察，保持灵活性并向他人授权，以创造所必须的战略变革能力。

第十三章 激励

76. 激励：★，是激发和鼓励人们朝着所期望的目标采取行动的过程。

77. 保健因素：★★★★★，是那些与人们的不满情绪有关的因素，如公司的政策、管理和监督、人际关系、工作条件等。

78. 激励因素：★★★★★，是指那些与人们的满意情绪有关的因素，通常是由工作本身决定的。

79. 正强化：★★★★，就是奖励那些符合目标的行为，以便使这些行为得到进一步加强，从而有利于组织目标的实现。

80. 负强化：★★★★，就是惩罚那些不符合组织目标的行为，以使这些行为削弱甚至消失，从而保证组织目标的实现不受干扰。

第十四章 沟通

81. 沟通：★★★★，是借助一定手段把可理解的信息、思想和情感在两个或两个以上的个人或群体中传递或交换的过程，目的是通过相互间的理解与认同来使个人或群体间的认知以及行为相互适应。

82. 正式沟通：★★，是在组织系统内部，根据组织原则与组织管理制度及明文规定的相关原则进行的信息传递与交流。

83. 非正式沟通：★★，相对正式沟通而言，指通过正式组织途径以外的信息沟通方式。

84. 上行沟通：★★，是团队成员通过组织系统直接向该团队领导者或高级领导者传递信息，反映意见的沟通方式。

85. 下行沟通：★★，指团队领导者，管理者对员工进行的信息沟通。

86. 平行沟通：★★，指在组织系统中层次相当的个人及团队（不同部门）之间所进行的信息传递和交流。

87. 单向沟通：★★指发送者与接受者的信息传递方向位置不变，双方无论在语言上还是在表情动作上都不存在反馈信息的方式。

88. 双向沟通：★★指发送者与接受者的信息传递位置不断变化，发信者以协商，讨论或征求意见的方式面对接受者，信息发出后，又立即得到反馈。

89. 团队沟通：★，是指组织中以工作团队为基础单位进行信息交流和传递的方式。

第五部分 控制

第十五章 控制与控制过程

90. 控制：★★，是监视各项活动，以保证它们按计划进行，并纠正各种重要偏差的过程。

91. 正式组织控制：★★★★，是由管理人员设计和建立起来的对一些机构或规定进行的控制。

92. 非正式组织控制：是基于群体成员们的价值观念和行为规范，由非正式组织发展和维持的。

93. 前馈控制：★★★★，也称事前控制或预先控制，是在企业生产经营活动开始之前进行的控制。

94. 同期控制：★★★★，亦称现场控制或过程控制，是指企业经营过程开始以后，对活动中的人和事进行指导和监督。

95. 反馈控制：★★★★，亦称成果控制或事后控制，是指在一个时期的生产经营活动已经结束以后，对本期的资源利用状况及其结果进行总结。

96. 统计性标准：★★★，也叫历史性标准，是以分析反映企业经营在历史各个时期状况的数据为基础来为未来活动建立的标准。

第十六章 控制方法

97. 预算控制：就是根据预算规定的收入与支出标准来检查和监督各个部门的生产经营活动，以保证各种活动或各个部门在充分达成既定目标，实现利润的过程中对经营资源的利用，从而使费用的支出受到严格有效的约束。

98. 全面预算：是在对所有部门或项目分预算进行综合平衡的基础上编制而成的。

99. 库存控制：★★，是对制造业或服务生产、经营全过程的各种物品、产成品以及其他资源进行管理和控制，使其储备保持在经济合理的水平上。库存控制是使用控制库存的方法，得到更高的盈利的商业手段。

100. 标杆控制：★★★，是以在某一项指标或某一方面实践上竞争力最强的企业或行业中的领先企业或组织内某部门作为基准，将本企业的产品，服务管理措施或相关实践的实际状况与这些基准进行定量化的评价、比较，在此基础上

制定、实施改进的策略和方法，并持续不断反复进行的一种管理方法。

101. 平衡积分卡：★★★★，是由财务、顾客、内部经营过程、学习和成长四个方面构成的衡量企业、部门和人员的卡片，之所以取名为“平衡积分卡”是因为它的目的在于平衡，兼顾战略与技术、长期和短期目标、财务和非财务衡量方法、滞后和先行指标。