

育明教育

专注考研 始于 2006

育明考研网校 www.517kaoyan.com

学习 改变 命运 知识 点亮 人生

管理学(第二版)

周三多主编 高等教育出版社

参考: 罗宾斯 《管理学》 第九版

第一单元 总论

第一章 管理活动与管理理论

第一节 管理活动

一、管理的定义

(一) 外国学者的定义

- 1、早期管理学者玛丽·帕克·福莱特：通过其他人来完成工作的艺术。
- 2、斯蒂芬·P·罗宾斯和玛丽·库尔塔：管理是和其他人一起并且通过其他人来切实有效完成活动的过程。
- 3、帕梅拉·S·路易斯、斯蒂芬·H·古德曼和帕特丽夏·M·范特：管理被定义为切实有效支配和协调资源，并努力达到组织目标的过程。
- 4、沃伦·R·普伦基特和雷蒙德·F·阿特纳：管理者是对资源的使用进行分配和监督的人员。而管理则是一个或多个管理者单独和集体通过行使相关职能（计划、组织、人员配备、领导和控制）和利用各种资源（信息、原材料、货币和人员）来制订并达到目标的活动。

(二) 中国学者的定义

- 1、徐国华等：管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源，以期更好地达成组织目标的过程。（有三层含义）
- 2、杨文士和张雁：管理是组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。

(三) 综合定义（教材）

- 1、管理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、对定义的进一步解释：
 - 1) 管理的载体是组织
 - 2) 管理的本质是合理分配和协调各种资源的过程
 - 3) 管理的对象是包括人力资源在内的相关资源
 - 4) 管理的职能活动包括信息、决策、计划、组织、领导、控制和创新
 - 5) 管理的目的是为了实定目标
- 3、管理者：组织中从事管理活动的人员。

二、管理的职能

(一) 有关管理职能的不同观点

1、20世纪初，法约尔（Fayol，1916）在《工业管理与一般管理》认为管理的职能有五种：计划、组织、指挥、协调和控制。

2、20世纪50年代中期，美国加州大学洛杉矶分校的孔茨和奥唐内尔（Koonts and O'Donnell，1955）把管理的职能分为以下五种：计划、组织、人员配备、指导和控制。

3、当今大多数教科书将管理的职能分为四种：计划、组织、领导和控制。

（二）本书的观点：

信息获取→决策→计划→组织→领导→控制→创新

1、信息获取

信息获取是指信息收集、处理、维持和分配的过程。

2、决策

1) 决策是指管理者识别并解决问题以及利用机会的过程。管理的其他职能都离不开决策。

2) 步骤：

识别机会或诊断问题→识别目标→拟订备选方案→选择实施战略→作出决定→评估备选方案→监督和评估

3、计划

1) 计划是指制订目标并确定为达到这些目标所必需的行动。

2) 计划包括战略规划（长远规划）、长期计划、短期计划（年度计划）。

3) 主要内容：1、进度安排；2、方法手段；3、资源配置。

4) 组织中所有层次的管理者，包括高层管理者、中层管理者和基层管理者，都必须从事计划活动。只是计划的详略程度不同。

4、组织

组织是指确定所要完成的任务、由谁来完成以及如何管理和协调这些任务的过程。也就是配置和利用资源的过程。

5、领导

领导（指挥、协调）指激励和引导组织成员以使他们为实现组织目标做贡献。

6、控制

计划和实际运行情况往往会存在一定的差异，管理者必须识别这种差异，并采取措施加以纠正。方法有两种：一是对行为进行调整；二是对原计划进行调整。当然，控制要有标准。

7、创新

创新就是改变现状。它是一个民族的灵魂，通过创新，可以大幅度提高企业的竞争优势。

各种管理职能的关系

- A、信息获取是其他管理职能赖以有效发挥的基础。
- B、决策既与其他管理职能有所交叉，又是计划、组织、领导和控制的依据。
- C、计划、组织、领导和控制旨在保证决策的顺利实施。
- D、创新贯穿于各种管理职能和各个组织层次。
- E、管理就是这些职能的不断循环

三、管理者的角色与技能

(一) 管理者的角色

1、人际角色

- A、代表人角色：管理者代表一个组织参与各种社会活动。
- B、领导者角色：管理者在实现组织目标的过程中所起到的指挥和协调作用。
- C、联络者角色：管理者为了建立和协调组织内部和外部的各种关系所起的联络作用。

2、信息角色

为了保证工作的顺利完成，管理者必须保证有足够的信息。管理者在组织中是信息传递中心和信息传递渠道。管理者所处的管理层次越高，信息需要量越大。

- A、监督者角色：监控环境变化的相关信息，并从中识别出对组织有用的信息。环境变化对组织会产生两方面的影响。监督包括收集和整理（处理）信息。
- B、传播者角色：就是作好信息的内部传递工作。
- C、发言人角色：就是作好组织信息的外部传递工作。

3、决策角色

决策角色是管理者处理信息并得出结论。

- A、企业家角色：发现内外环境变化给组织带来的机会并及时抓住。
- B、干扰对付者角色：解决组织内外部的冲突和问题。
- C、资源分配者：解决组织资源在不同项目上的分配。
- D、谈判者角色：包括员工、供应商、客户等，主要目的是保证组织目标得实现。

(二) 管理者的技能

1. 技术技能

运用其所监督的专业领域中的过程、惯例、技术和工具的能力

2. 人际技能

成功地与别人打交道并与别人沟通的能力

3. 概念技能

产生新想法并加以处理，以及将关系抽象化的思维能力

第二节 中外早期管理思想

一、中国早期管理思想

1、顺道 2、重人 3、人和 4、守信 5、利器 6、求实 7、对策 8、节俭 9、法治

二、外国早期管理思想

1、亚当·斯密的劳动价值论与劳动分工论

I 劳动是国民财富的源泉

II 劳动分工理论

①市场的广狭限制着交换的能力；

②交换能力的大小又限制分工的程度；

③分工的程度决定着一国的劳动生产力；

III一国的劳动生产力又是国民财富多寡的主要决定因素。

IV经济现象是基于利己主义目的的人们的活动所产生的

2、小瓦特和博尔顿的科学管理制度

1) 在生产管理和销售方面，根据生产流程的要求，配置机器设备，编制生产计划，制订生产作业标准，实行零部件生产标准化，研究市场动态，进行预测；

2) 在会计的成本管理方面，建立起详细的记录和先进的监督制度；

3) 在人事管理方面，制订工人和管理人员的培训和发展规划；

4) 实行工作研究，并按工作研究结果确定工资的支付办法；

5) 实行由职工选举的委员会来管理医疗福利费等福利制度。

3、马萨诸塞车祸与所有权和管理权的分离

1841年10月5日，在美国马萨诸塞至纽约的西部铁路上，两列火车迎头相撞，造成20人死亡。

实行所有权和管理权的分离

a. 独立的管理职能和专业的管理人员正式得到承认。管理不仅是一种活动，还是一种职业；

b. 随着所有权和管理权的分离，横向的管理分工开始出现。这不仅提高了管理效率，也为企

业组织形式的进一步发展奠定了基础；

c. 具有管理才能的雇佣人员掌握了管理权，直接为科学管理理论的产生创造了条件，为管理学的创立和发展准备了前提。

4、罗伯特·欧文的人事管理思想

他曾在其经营的一家大纺织厂中作过试验。

试验主要包括改善工作条件、缩短工作日、提高工资、改善生活条件、发放抚恤金等。试验的目的是探索对工人和工厂所有者双方都有利的方法和制度。

欧文开创了在企业中重视人的地位和作用的先河，有人因此称他为人事管理之父。

5、查尔斯·巴贝奇报酬原则与利润分配制度

1) 对工作方法的研究。一个体质较弱的人如果所使用的铲在形状、重量、大小等方面都比较适宜，那么他一定能胜过体质较强的人。

2) 对报酬制度的研究。他主张按照对生产率贡献的大小来确定工人的报酬。

A、按照工作性质所确定的固定工资；

B、按照对生产率所作出的贡献分得的利润；

C、为增进生产率提出建议而应得的奖金。

6、亨利·汤的收益分享制度

1) 1886年《作为经济学家的工程师》中的观点：

“工厂管理同工程技术有着同样的重要性……但工厂的管理却是无组织的，几乎没有什么有关的文献，没有交流经验的机构或媒介工具，而且没有任何协会或组织……为了补救这种情况，不能单只求助于‘生意人’或办事员、会计师，而应该由那些由于训练和经验而能从两个方面（机械方面和文书方面）了解有关重要问题的人去办，应该由工程师来发起！”

2) 1889年《收益分享》中的观点：

A、每个职工享有一种“保证工资”，然后每个部门按科学方法制订工作标准，并确定生产成本。

B、该部门超过定额时，由该部门职工和管理阶层各得一半。

C、定额应在3-5年内维持不变，以免降低工资。

7、哈尔西的奖金方案

1) 1891年《劳动报酬的奖金方案》论文中指出，当时普遍使用的三种报酬制度的弊端：

A、计时制（日工资制）：不是以刺激原则为依据的；

- B、计件制：工人常认为，每当工人在产量上有大幅度的提高，雇主就会压低工资率；
- C、收益分享制：对工人的报酬却不区分工效高的工人与工效低的工人。

2) 劳动报酬的奖金方案：该方案是按每个工人来设计的：

- A、以工人过去的通常业绩为依据；
- B、对工人一定量工作付给日或小时工资；
- C、对工人增加的产量付给奖金；
- D、奖金约为雇主按日工资或小时工资计算的 1/2 到 1/3。

第三节 管理理论的形成与发展

管理理论最早出现在西方，西方的管理理论可以划分为如下分支（按出现的先后顺序）：古典管理理论、行为管理理论、数量管理理论、系统管理理论、权变管理理论、质量管理理论。

一、古典管理理论

形成于 19 世纪末和 20 世纪初的美欧。

（一）科学管理理论

科学管理理论着重研究如何提高单个工人的生产率。代表人物有：弗雷德里克·温斯洛·泰罗、弗兰克·吉尔布雷斯和莉莲·吉尔布雷斯夫妇以及亨利·L. 甘特等。

- 1、泰罗的贡献（科学管理之父——泰罗）
 - A、出身背景和经历
 - B、代表著作：《计件工资制》（1895 年）、《车间管理》（1903 年）、《科学管理原理》（1911 年）等。

C、泰罗的管理理论的主要观点：

- 1) 科学管理的根本目的是谋求最高工作效率。
- 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，是要求管理人员和工人双方在精神和思想上来一个彻底变革。（他要求工人树立对工作、同伙、雇主负责的观念；也要求管理人员——领工、监工、企业主、董事会改变对同事、工人以及对一切问题的态度，增强责任观念。）

2、科学管理的实质

“双方（企业管理当局和工人）都必须不再把盈利的分割作为头等重要的事，而一齐把注意力转向盈余的扩大。”

“双方都必须认识到，至关重要的是，在所有同企业中所做工作有关的一切事务中，用科学

的精确调查和知识来代替原有的个人判断和意见（不论是工人的或老板的）。”

3、泰罗制的基本内容

A、工作定额。时间和动作研究

B、标准化。操作方法，工具、机器和材料，作业环境

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

4、泰罗制的影响

5、对泰罗制的评价

1) 它冲破了百多年沿袭下来的传统的落后的经验管理办法，将科学引进了管理领域，并且创立了一套具体的科学管理方法来代替单凭个人经验进行作业和管理的旧方法。

2) 由于采用了科学的管理方法和科学的操作程序，使生产效率提高了二三倍，推动了生产的发展，适应了资本主义经济在这个时期发展的需要。这是管理理论上的进步，也为管理实践开创了新局面。

3) 由于管理职能于执行职能的分离，企业中开始有一些人专门从事管理工作。这就使管理理论的创立和发展有了实践基础。

4) 泰罗把工人看成使会说话的机器，只能按照管理人员的决定、命令进行劳动，在体力和技能上受最大限度的压榨。把人看作使纯粹的“经济人”。

6、其他人的贡献

1) 吉尔布雷斯夫妇的动作研究——《动作研究》（1911年）

(1) 通过拍摄相片来记录工人的操作动作

(2) 分析哪些动作是合理的、应该保留的，哪些工作是多余的、可以省掉的，哪些动作需要加快速度，哪些动作应该改变次序

(3) 制订标准的操作程序。

2) 甘特

(1) 甘特图。其代表作：《工业的领导》（1916年）和《工作组织》（1919年）

(2) 计件奖励工资制

(二) 组织管理理论

组织管理理论着重研究管理职能和整个组织结构。代表人物有：亨利·法约尔、马克斯·韦

伯·林德尔·厄威克和切斯特·Z.巴纳德等。

1、法约尔的贡献

1) 出身背景和经历

2) 代表著作：《工业管理与一般管理》（1916年）

3) 主要理论观点：

(1) 企业的基本活动和管理的五种职能。

A、企业的基本活动

a、技术活动，指生产、制造和加工；

b、商业活动，指采购、销售和交换；

c、财务活动，指资金的筹措、运用和控制；

d、安全活动，指设备的维护和人员的保护；

e、会计活动，指货物盘点、成本统计和核算；

f、管理活动，指计划、组织、指挥、协调和控制。即管理的职能（管理的五要素）。

经营：就是努力确保六种固有活动的顺利运转，以便把事业拥有的资源变成最大的成果，从而而导致事业实现它的目标。

(2) 管理的十四条原则

A、分工

B、权力与责任

C、纪律

D、统一指挥

E、统一领导

F、个人利益服从集体

利益

G、报酬合理

H、集权与分权

I、等级链与跳板

J、秩序

K、公平

L、人员稳定

M、首创精神

N、集体精神

(3) 对法约尔的评价

法约尔的贡献是在管理的范畴、管理的组织理论、管理的原则方面提出了崭新的观点，为以后的管理理论的发展奠定了基础。

2、韦伯的贡献

1) 德国著名社会学家提出了“理想的行政组织体系”理论，其代表作是《社会组织与经济组织》。

社会组织的基础：等级、权威和行政制（包括明确的规则、确定的工作任务和纪律）。

2) 理想的科层组织：高度结构化的、正式的、非人格化的理想行政组织体系。

3) 权威的三种类型：个人崇拜式权威、传统式权威、理性-合法的权威。

4) 科层组织的优点：连续性、明确性、合理性、合法性

5) 科层组织的特点

- (1)任何机构组织都有明确的目标
- (2)组织目标的实现必须实行劳动分工
- (3)按层级体系形成一个指挥链
- (4)人员间是一种非人格化的关系
- (5)每个职位人员的挑选必须通过正式考试或者训练和教育而获得的技术资格
- (6)管理人员实行委任制
- (7)管理人员不是他所管辖的那个企业的所有者
- (8)管理人员是领取固定薪金的“专职的”公职人员；有明文规定的升迁制度，按年资和工作成绩综合考虑决定升迁与否
- (9)管理人员必须严格遵守组织中的法规和纪律

3、巴纳德的贡献

1) 经理人员的职能主要有：

- (1) 建立并维护一个信息系统
- (2) 他使组织中每个人都能做出贡献
- (3) 明确组织的目标。

2) 任何社会协作系统的三要素：

- (1) 明确的目标
- (2) 协作的意愿
- (3) 良好的沟通

二、行为管理理论

行为管理理论始于 20 世纪 20 年代，早期称为人际关系学说，后来发展为行为科学，即组织行为理论。

(一) 三位先驱者 P26

雨果·芒斯特伯格，著作：《心理学与工业效率》（1913 年）

玛丽·福莱特，著作：《作为一种职业的管理》、《创造性的经验》

莉莲·吉尔布雷斯

(二) 梅奥及其领导的霍桑试验

1、梅奥的历史背景

2、霍桑实验的四个阶段：

第一阶段：工作场所照明实验（1924—1927 年）

第二阶段：继电器装配室实验（1927 年 8 月 — 1928 年 4 月）

第三阶段：大规模访谈（1928—1931 年）第四阶段：接线板接线工作实验（1931—1932 年）

3、霍桑实验的成果

1933年出版《工业文明中人的问题》——人际关系学说

主要内容：

(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) 生产率的提高取决于满足工人的社会欲望，提高工人的士气（士气，是工作积极性、主动性、协作精神等结合成一体的精神状态）——工作态度以及他和周围的人际关系。

(4) 企业应采用新型的领导方法。即要组织好集体工作，采取措施提高士气，促进协作，使企业的每个成员与领导真诚持久的合作。

(三) 主要行为科学理论

马斯洛的需要层次论 麦格雷戈的 X、Y 理论 赫茨伯格的双因素理论 弗鲁姆的期望理论

洛什和莫尔斯的超 Y 理论

三、数量管理理论

以现代自然科学和技术科学的最新成果为手段，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，并作出最优规划和决策的理论。

主要内容

运筹学 系统分析 决策科学化

六要素：人、物资、设备、财、任务、信息

四、系统管理理论

组织是一个系统，是由相互联系、相互依存的要素构成的

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。

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。

五、权变管理理论

环境变量与管理变量之间的函数关系就是权变关系

环境可分为外部环境和内部环境

管理变量指的是各种管理观念和技术。

六、全面质量管理

全面质量管理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。

(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。

七、20世纪90年代的管理理论新发展

学习型组织

精益思想

业务流程再造

核心能力理论

第二章 道德与社会责任

第一节 道德与崇尚道德的管理

一、道德的定义

道德通常指那些用来明辨是非的规则或原则。即大多数人对一种社会现象的看法。是人们用来判断某种行为是对是错的标准。

不同组织的道德标准不同，同一组织在不同时期的道德标准也不一样。

个人的道德标准要与组织和社会的标准相符，组织的道德标准要与社会的道德标准兼容。

二、四种道德观

1. 功利观

决策要完全依据其后果或结果作出

2. 权利观

决策要在尊重和保护个人基本权利的前提下作出

3. 公平观

管理者公平地实施规则

4. 综合观

在决策时综合考虑实证和规范两方面的因素主张把实证（是什么）和规范（应该是什么）综合入商业伦理中，决策时综合考虑实证和规范两方面因素

三、崇尚道德的管理的特征

1、不仅把遵守伦理规范视作组织获取利益的一种手段，更把其视作组织的一项责任

2、不仅从组织自身角度更从社会整体角度看问题

3、尊重所有者以外的利益相关者的利益 4、不仅把人看作手段，更把人看作目的

5、超越了法律的要求，能让组织取得卓越的成就

6、具有自律的特征 7、以组织的价值观为行为导向

第二节 管理者道德行为的影响因素

一、道德发展阶段

人们一步一步地依次通过这些阶段，而不能跨越；道德发展可能中断，可能停留在任何一个阶段；多数成年人的道德发展处于第4阶段上

二、个人特征

1、一个成熟的人一般都有相对稳定的价值准则，这些准则是个人早年发展起来的，也是教育与训练的结果，它们是关于正确与错误、善与恶的基本心跳。管理者通常有不同的个人准则，它构成道德行为的个人特征，由于管理者的特殊地位，这些个人特征很可能转化为组织的道德理念与道德准则。这是管理者的个性特征影响组织行为的最典型的方面。

2、自我强度：管理者自信心的强度，是“衡量个人自信心强调的一种个性度量”。自信心高的人比自信心低的人更能克制冲动，也更能遵循自己的判断，去做自己认为正确的事，从而在道德判断与道德行为之间表现出更大的一致性。

3、控制中心：“衡量人们相信自己掌握自己命运的个性特征”，是管理者自我控制、自我决策的能力。

三、结构变量

结构变量的核心是组织设计，其最重要的内容是对个体道德行为的是否具有明确的指导、评价、奖惩的原则。关键在于减少模糊性。减少模糊性的最重要的要求是正式的规则和制度，明文规定的道德准则可以促进行为的一致性。

结构变量的因素：

- 1、组织设计
- 2、规章制度
- 3、绩效评估的手段和结果
- 4、报酬的分配方式、赏罚标准（给管理者的压力）
- 5、上级的行为

四、组织文化

1、组织文化对管理道德的影响主要表现为两个方面：一是组织文化的内容和性质；二是组织文化的强度。

2、一种健康的、具有较高道德标准的文化的形成，必须要求对人的行为具有很高的控制能力，以及对冲突具有高度宽容性的组织文化为支撑，这种文化对人的行为道德属性有着敏锐的分辨能力，并有着很强的控制力。组织文化的粒度对管理道德也有着很大的影响。如果组

织文化的力量很强并且支持高道德标准，那么。它会对管理者的高的行为产生强烈的和积极的影响；相反，在一个较弱的组织文化中，即使人们具有正确的道德标准，在遇到矛盾和冲突时也难以坚持原有的道德标准，从而导致管理者的非道德行为。

五、问题强度

1、问题的强度实际上是道德对于管理者的重要性的程度。

2、关于道德问题的强度有六大因素：危害的严重性；邪恶的议论；危害的可能性；效果的集中度；受害程度；后果的直接性

损害量大小

好坏判断

损害的可能性

损害的滞后时间

损害或影响的集中程度

受害或受益者与你的心理或社会距离

第三节 提高员工道德修养的途径

一、招聘高道德素质的员工

由于个人可能处于不同的道德发展阶段，并具有不同的价值观念和道德品质，组织在员工特别是管理干部的选择过程中，就必须进行特别的道德考察，剔除道德上不符合要求的求职者和候选人，做到德才兼备。在某些情况下，“能人”创造业绩，但如果缺少德性，创造罪恶的可能性也较大。

二、建立伦理守则和决策规则

道德准则是减少道德问题，改善道德行为的有效办法。是表明一个组织基本价值观和希望其成员遵守的道德规则的正式文件。一方面，道德准则应尽量具体，以向员工表明他们应以什么精神从事工作；另一方面，道德准则应当足够宽松，从而允许员工有判断的自由。

三、在伦理方面领导员工

表率作用

奖惩机制

四、设定工作目标

五、对员工进行伦理教育

六、对绩效进行全面评价

七、进行独立的社会审计

八、提供正式的保护机制

麦道公司的伦理守则

在所有的交往中要诚实可信

要可靠地完成所交代的任务

说话和书写要真实和准确

在所有工作中要与人合作并作出自己的贡献

对待同事、顾客和其他人要公平和体贴

在所有活动中要遵守法律

承诺以较好的方式完成所有任务

节约使用公司资源

为公司服务并尽力提高我们生活质量

第四节 社会责任与利润取向

一、社会责任的定义

社会责任：如果一个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，我们就说该企业是有社会责任的。

社会义务是对企业的最基本的要求，是企业参与社会活动的基础。一个企业当符合了其经济法律责任时，它已经履行了它的社会义务。达到了法律规定的最低要求。

社会反应是企业适应变化的社会状况的能力，它需要对社会变化保持一种敏感，然而不是从长期的社会效益，更多的是认识到流行的社会准则，然后改变其社会参与方式，从而对变化的社会状况作出积极的反应。

二、两种社会责任观

1、古典观（纯经济观）

代表人物米尔顿弗里德曼，他认为：现在的管理者大多是职业经理，他们并不拥有自己经营的公司，他们是雇员，对股东负责，股东只关心一件事：财务收益率。社会责任行为会增加经营成本，这些成本则以该价转嫁给消费者，或是通过较低的边际利润由股东们承担。

2、社会经济观

利润最大化只是企业的第二位目标，而不是第一位目标，企业的第一位目标是保证自身的生存。时代变了，社会对企业的预期也在变化，同时也日益依赖于社会，而不只是对股东负责的独立经济实体，也不再是经济机构，因而必须建立和维持更大的社会责任。

三、社会责任与利润取向

(1) 在古典观下，企业在实现利润目标的过程中就在承担着社会责任，从而企业的社会责任与利润取向是完全一致的；

(2) 在社会经济观下，我们有充足的理由表明，与不承担社会责任相比，承担社会责任或许会使企业的短期利益受到损害（承担社会责任通常要付出一定的代价），但换来的却是比所损害的短期利益多得多的长期利益，从而企业的社会责任行为与其利润取向相容。

四、赞成和反对企业承担社会责任的理由

(一) 赞成的理由

1、满足公众期望；2、增加长期利润；3、承担道德义务；4、塑造良好的公众形象；
5、创造良好的环境；6、阻止政府的进一步管制；7、责任和权力对称；8、符合股东利益；
9、拥有资源；10、预防胜于治疗。

(二) 反对的理由

1、违反利润最大化原则；2、冲淡目标；3、不能补偿成本4、权力过大；5、缺乏技能；
6、缺乏责任；7、缺乏广泛的公众支持。

五、社会责任的具体体现

(一) 企业对环境的责任

1、企业要在保护环境方面发挥主导作用，特别要在推动环保技术的应用方面发挥示范作用；
2、企业要以“绿色产品”为研究和开发的主要对象；
3、企业要治理环境。

(二) 企业对员工的责任

1、不歧视员工；2、定期或不定期培训员工；3、营造一个良好的工作环境；4、善待员工的其他措施。

(三) 企业对顾客的责任

- 1、提供安全的产品；
- 2、提供正确的产品信息；
- 3、提供售后服务；
- 4、提供必要的指导；
- 5、赋予顾客自主选择的权利。

(四) 企业对竞争对手的责任

(五) 企业对投资者的责任 (六) 企业对所在社区的责任

第三章 全球化管理

第一节 国际化经营的内涵、特征与动机

一、国际化经营的内涵

(一) 国际化经营的概念

如果一个企业的资源转化活动超越了一国国界，即进行商品、劳务、资本、技术等形式的经济资源的跨国传递和转化，那么这个企业就是在开展国际化经营。

跨国界的经营活 动主要包括以下几种方式：商品在国际间的交换，即国际贸易；特许，包括商标、专利权、专有技术以及具有财产价值的知识产权的使用；劳务输出，包括市场广告、法律服务、财务信息咨询、保险、货物运输、会计以及管理技术咨询等服务的输出；国际间接投资，包括证券及不动产投资等；国际直接投资。

(二) 国际化经营的发展阶段

1、历史发展角度

1) 初始发展阶段 2) 高速发展阶段 3) 全球竞争阶段

2、企业发展角度

1) 出口阶段 2) 非股权安排阶段 3) 直接投资阶段

企业国际化经营的市场扩张路径：本地市场→地区市场→全国市场→海外邻近市场→全球市场。

经营方式的演变：出口贸易→非股权安排→直接投资

二、国际化经营的特征

跨国界经营 多元化经营 资源共享 全球战略和一体化管理

三、国际化经营的动机

利用优势能力

为了占领日益增长的世界商品和服务市场

获取关键性战略资源

抵御和分散风险

对竞争对手进行反击

第二节 国际化经营中的环境

一、国际化经营的环境要素

(一) 政治与法律环境

1、国家政治体制；2、政治的稳定性；3、政府对外来经营者的态度；4、本国与东道国之间的政治经济联系；5、法律环境。

(二) 经济和技术环境

1、经济体制和经济政策；2、经济发展水平及其发展潜力；3、市场规模及其准入程度；4、科技发展水平；5、社会基础设施。

(三) 文化环境

文化因素，是指企业所在的国际或地区中人们的处事态度、价值取向、道德行为准则、教育程度、风俗习惯等构成的环境因素。

1、权力距离；2、不确定性的避免；3、个人主义；4、男性化或女性化。

(四) 自然地理环境

自然地理环境，一般是指非人为因素所形成的环境条件，主要包括自然资源、地理位置、地形、气候等因素。

二、国际化经营环境的评估

(一) 评估体系中指标的设置原则

1、系统性和目的性；2、客观性和可比性；3、差异性原则。

(二) 冷热分析法（具体见教材）(三) 等级尺度法（具体见教材）(四) 多因素评价法（具体见教材）

第三节 国际化经营的竞争战略

一、全球一体化的压力

二、当地化反应的压力

三、全球战略的选择

国际模式 多国模式 全球模式 跨国模式

第四章 信息与信息化管理

第一节 信息及其特征

一、信息的定义

信息：数据经过加工后得到的结果

数据：记录客观事物的性质、形态和数量特征的抽象符号，如文字、数字、图形和曲线等。

二、对信息的评估

收益与成本 比较有形成本 无形成本

三、有用信息的特征

高质量	及时	完全
精确	时间敏感性	范围
清楚	例外报告	简洁
有序	当前	详细
媒介	频繁	相关

第二节 信息管理工作

一、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

明确采集的目的 界定采集的范围 选择信息源

二、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

鉴别 筛选 排序 初步激活 编写

三、信息的传播

目的更加具体 控制更加严密 时效更加显著

五、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

1. 管理者在认清问题性质的前提下，判断什么样的信息有助于问题的解决；
2. 对组织目前拥有的信息资源作一梳理，在此基础上，判断所需的信息是否存在；

3. 如果组织中存在所需的信息，则可直接利用。如果不存在，则要考虑是否能够通过对现有信息进行开发、整合来满足管理者对信息的需要。如果不能，则要考虑重新采集信息，回到信息管理的源头。

六、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

反馈信息真实准确

信息传递迅速及时

控制措施适当有效

第三节 信息化管理

一、信息系统的要素

二、企业信息化管理的发展

(一) 20世纪60年代开环的物料需求计划(material requirement planning, MRP)

基本任务

(1) 从最终产品的生产计划(独立需求)导出相关物料(原材料、零部件等)的需求量和需求时间(相关需求);

(2) 根据物料的需求时间和生产(订货)周期来确定其开始生产(订货)的时间。

基本内容

编制零件的生产计划和采购计划

(二) 20世纪70年代闭环的物料需求计划(material requirement planning, MRP)

闭环MRP系统除了物料需求计划外，还将生产能力需求计划、车间作业计划和采购作业计划纳入MRP，形成一个封闭的系统。

闭环MRP则成为一个完整的生产计划与控制系统

(三) 20世纪80年代制造资源计划(manufacturing resource planning, MRP II)

生产管理只是一个方面，它所涉及的仅仅是物流，而与物流密切相关的还有资金流和信息流。

于是，

在1980年代，人们把销售、采购、生产、财务、工程技术、信息等各个子系统进行集成，

并称该集成系统为制造资源计划(Manufacturing Resource Planning)系统

为了区别物料需求计划而记为MRPII

(四) 20世纪90年代企业资源计划(Enterprise Resource Planning, ERP)

1、功能介绍

超越MRP II范围的集成功能——包括质量管理；实验室管理；流程作业管理；配方管理；产品数据管理；维护管理；管制报告和仓库管理。

支持混合方式的制造环境——包括既可支持离散又可支持流程的制造环境；按照面向对象的业务模型组合业务过程的能力和国内范围内的应用。

支持能动的监控能力，提高业务绩效——包括在整个企业内采用控制和工程方法；模拟功能；决策支持和用于生产及分析的图形能力。

支持开放的客户机/服务器计算环境——包括客户机/服务器体系结构；图形用户界面(graphical user interface, GUI)；计算机辅助设计工程(computer aided design engineering, CADE)，面向对象设计技术(object-oriented design, OOD)；使用结构化查询语言(structural query language, SQL)对关系数据库查询；内部集成的工程系统、商业系统、数据采集和外部集成(electronic data interchange, EDI)。

功能特点

ERP是一整套企业管理系统体系标准，其实质是在MRP II基础上进一步发展而成的面向供应链(Supply Chain)的管理思想；

ERP是综合应用了客户机/服务器体系、关系数据库结构、面向对象技术、图形用户界面、第四代语言(4GL)、网络通讯等信息产业成果，以管理企业整体资源的管理思想为灵魂的软件产品；

ERP是整合了企业管理理念、业务流程、基础数据、人力物力、计算机硬件和软件于一体的企业资源管理系统。

ERP与MRP、MRPII

从开环MRP经过闭环MRP直到MRP II，其发展基本上沿着两个方面延伸：

资源概念内涵的不断扩大；计划闭环的形成。

但这种发展均没有突破两个局限：

资源均限于企业内部的资源，尽管从物料资源扩展到制造资源；

功能上以优先级计划以及需求和能力平衡的计划为核心，基本上是结构化决策。

ERP的发展突破了这两个局限：

ERP中的资源计划已不局限在企业内部，而是把供应链内的供应商等外部资源也都看作是受

控对象被集成进来，因此，ERP 是面向供应链管理的。

时间被作为资源计划的一部分，且当作最关键的资源被考虑，这是 ERP 对资源内涵的另一个扩展。

ERP 革命性表现在五个方面

- (1) 由层级文件到关系数据库系统(Relational Data Base Management System, RDBMS)；
- (2) 由字符界面到图形用户介面(graphical user interface, GUI)；(3) 由主机系统到客户机/服务器；
- (4) 由刚性结构到弹性结构(指模块功能配置方面)；(5) 由反应式功能到能动式功能。

第五章 决策与决策方法

第一节 决策与决策理论

一、决策的定义

- 1、杨洪兰的定义：从两个以上的备选方案中选择一个的过程。
- 2、周三多的定义：指组织或个人为了实现某种目标而对未来一定时间内有关活动的方向、内容及方式的选择或调整过程。
- 3、本书采用路易斯古德曼和范特的定义：决策是管理者识别并解决问题以及利用机会的过程。
- 4、决策的主体是管理者，可以是组织，也可以是个人；5、决策的本质是一个过程；
- 6、决策的目的是解决问题、利用机会，决策要解决问题（既可以是组织或个人活动的选择，亦可以是对这种活动的调整；决策选择或调整的对象，既可以是活动的方向和内容，也可以是在特定方向从事某种活动的方式。）；
- 7、决策涉及时限，既可以是未来较长的时期，也可以是某个较短的时段。

二、决策的原则

- 1、决策遵循的原则是满意原则，而不是最优原则。2、决策最优应具备的条件：
 - A、容易获得与决策有关的全部信息；
 - B、真实了解全部信息的价值所在，并据此制订所有可能的方案；
 - C、准确预期到每个方案在未来的执行结果。
- 3、在现实中，这些条件得不到满足，因为：
 - A、组织内外存在的一切对组织的现在和未来都会直接或见解地产生某种程度的影响，但决

策者很难收集到反映者一切情况的信息；

B、对于收集的有限信息，决策者的利用能力也是有限的，从而决策者只能制订数量有限的方案；

C、任何方案都要在未来实施，而人们对未来的认识是不全面的，对未来的影响也是有限的，从而决策时所预测的未来状况可能与实际的未来状况有出入。

三、决策的依据

1、决策的依据是适量的信息。2、决策的特点：目标性；可行性（技术上的先进性和经济上有效性）；选择性；满意性；过程性；动态性。

四、决策理论

（一）古典决策理论（规范决策理论）

1、1950年以前盛行 2、基于经济人假设 3、最优决策原则 4、完全理性 5、目的：为组织获取最大的经济利益 6、忽略非经济因素的作用

（二）行为决策理论

1、始于1950年代 2、满意性原则 3、有限理性 4、强调非经济因素
5、个人行为表现，如态度、情感、经验和动机等 6、把决策视为一种文化现象

第二节 决策过程

一、识别机会或诊断问题

- 1、发现组织活动中存在的不平衡。不平衡是决策的起点。
- 2、不平衡：指组织内部活动与外部环境之间出现不协调而导致的组织内部活动内容和方向的改变。
- 3、出现不平衡后，组织要解决以下问题：
 - 1) 组织在何时何地已经或将要发生何种不平衡？这种不平衡可能产生何种影响？
 - 2) 不平衡的原因是什么？其主要根源是什么？
 - 3) 确定不平衡的性质，指出是否有必要改变或调整组织活动的方向和内容。

二、明确目标

- 1、针对不平衡，研究将要采取的措施应符合哪些要求，必须达到哪些效果，即明确决策目标。
- 2、明确决策目标的作用：保证组织内部各种目标的一致性；为动员组织各种资源提供依据；为分配资源提供依据；形成一种普遍的思想状况或组织气氛，如促成一种井井有条的工作秩

序；为那些能够和组织目标保持一致的人形成一个工作核心，同时为阻止那些不能与之保持一致的进一步参与组织活动提供一种解释；促成把组织总目标和不同阶段目标转化为一种分工结构，包括在组织内部把任务分配到各个责任点上；用一种能够对组织各项活动的成本、时间和成效等参数加以确定和控制的方式，提供一份关于组织目的和把这种目的转化为分阶段目标的详细说明。

3、识别目标要完成以下工作：提出目标；明确多元目标之间的相互关系；限定目标。

三、拟定备选方案

1、评估和比较方案的主要内容：方案实施所需的条件能否具备，筹集和利用这些条件需要付出何种成本；方案实施能够给组织带来何种长期和短期利益；方案实施中可能遇到的风险和活动失败的可能性。

2、决策者要处理好如下问题：要统筹兼顾；要注意反对意见；要有决断的魄力。

四、评估备选方案

五、作出决定

六、选择实施战略

决策实施过程中要做好以下工作：制订相应的具体措施，保证方案的正确实施；确保与方案有关的各种指令被所有有关人员充分接受和彻底了解；应用目标管理方法把决策目标层层分解，落实到每一个执行单位和个人；建立重要的工作报告制度，以便及时了解方案进展情况，及时进行调整。

七、监督和评估

第三节 决策的影响因素

一、环境因素

1、环境的特点影响着组织的活动选择

2、对环境的习惯反应模式影响着组织的活动选择

具体的环境因素主要有：环境的稳定性；市场结构；买卖双方在市场中的地位。

二、组织自身的因素

1、组织文化

2、组织的信息化程度

3、组织对环境的应变模式

4、过去决策

三、决策问题的性质

1、问题的紧迫性

2、问题的重要性

四、决策主体的因素

1、个人对待风险的态度

2、个人能力

3、个人价值观

4、决策群体的关系融洽程度

五、决策的类型

1、从决策影响的时间看：长期决策和短期决策

2、从决策的重要性看：战略决策、战术决策和业务决策

3、从决策的主体看：集体决策和个人决策

4、从决策的起点看：初始决策和追踪决策

5、从决策所涉及的问题看：程序化决策和非程序化决策

6、从环境因素的可控程度看：确定型决策、风险型决策和不确定型决策

第四节 决策方法

一、定性决策方法

(一) 集体决策法

1、头脑风暴法

将对解决某一问题有兴趣的人集合在一起，在完全不受月住的条件下，敞开思路，畅所欲言。

其创始人英国心理学家奥斯本提出了四项实施原则：1) 对别人的建议不做任何评价，将讨论限制在最低限度内；2) 建议越多越好，在这个阶段，参与者不要考虑自己建议的质量，想到什么就应该说出来；3) 鼓励每个人独立低靠，广开思路，想法越新颖、奇异越好；4) 可以补充和完善已有的建议以使它更具有说服力。

时间为 1—2 小时，参与者以 5—6 人为宜。

2、名义小组技术

3、德尔菲技术

关键：1) 选择好专家；2) 决定适当的专家人数（10—50人）；3) 拟订好意见征询表。

（二）有关活动方向的决策方法

1、经营单位组织分析法（BCG法）

1) 标准（指标）：

A、销售增长率= $\frac{\text{本期销售额（量）}-\text{上期销售额（量）}}{\text{上期销售额（量）}}$ ，以10%为界。

B、相对市场占有率= $\frac{\text{本企业某产品在某市场的销售额（量）}}{\text{该产品在该市场上的最大竞争对手的销售额（量）}}$ ，以1为界。

2) 基本思想：

A、2个以上经营单位

B、相互区分的产品—市场片

C、为每个经营单位确定方向

3) 矩阵图

4) 应用解释：

2、政策指导矩阵

1) 标准（指标）：

A、市场前景，取决于赢利能力、市场增长率、市场质量和法规限制等因素，分为吸引力强、中、弱三种。

B、相对竞争能力，取决于经营单位在市场上的地位、生产能力、产品研究和开发等要素，分为强、中、弱三种。

2) 矩阵图

3) 应用解释：

二、定量决策方法

（一）确定型决策方法

1、线性规划

线性规划是在一些线性等式或不等式的约束条件下，求解线性目标函数的最大值或最小值的方法。

建立数学模型的步骤：

首先，确定影响目标大小的变量；

其次，列出目标函数方程；

再次，找出实现目标的约束条件；

最后，找出使目标函数达到最优的可行解，即最优解。

例题：

2、量本利分析（盈亏平衡分析法）

又称为保本分析法或盈亏平衡分析法，是通过考察产量或销售量、成本和利润的关系以及盈亏变化的规律来为决策提供依据的方法。其关键是找出盈亏平衡产量。

1) 基本概念

- A、固定成本
- B、变动成本
- C、保本产量
- D、安全边际（率）

2) 求解方法

- A、图解法
- B、代数法

假设 p 表示产品单价， Q 代表产量或销售量， F 为总固定成本， v 为单位产品变动成本， π 为总利润， c 为单位产品贡献（多生产一个单位产品给企业带来的利润增量， $c=p-v$ ）。

(1) 求保本产量

盈亏平衡时， $pQ=F+vQ \rightarrow Q=F/(p-v)=F/c$

(2) 求保目标利润的产量

设目标利润为 π ，则 $pQ=F+vQ+\pi \rightarrow$
 $Q=(F+\pi)/(p-v)=(F+\pi)/c$

(3) 求利润： $\pi=pQ-F-vQ$

(4) 求安全边际和安全边际率

安全边际=方案带来的产量-保本产量

安全边际率=安全边际/方案带来的产量

(二) 风险型决策方法

1、风险：可以预知一种行为会出现多种结果，并且每种结果出现的概率已知，但具体出现哪种结果未知的现象。

2、决策树法：是用树状图来描述各种方案在不同情况（自然状态）下的收益，据此计算每

种方案的期望收益从而做出决策的方法。

3、期望收益 $E = \sum$ 每个自然状态下的损益值 \times 相应概率，取 E 最大者。

4、基本符号：□，决策点；<，方案枝；○，状态点；—，概率枝。

5、例题

（三）不确定型决策方法

如果管理者不知道未来情况有多少种，或虽然知道有多少种，但不知道每种情况发生的概率时，采用此法。

例题：

1、小中取大法（悲观决策法）

2、大中取大法（乐观决策法）

3、最小最大后悔值法

首先计算各方案在各种自然状态下的后悔值（某方案在某种自然状态下的后悔值=该自然状态下的最大收益—该方案在该自然状态下的收益），并找出各方案的最大后悔值，然后进行比较，选择最大后悔值最小的方案作为所要的方案。

第六章 计划与计划工作

第一节 计划的概念及其性质

一、计划的概念

1、名词：计划是指用文字和指标等形式所表述的，组织以及组织内不同部门和不同成员，在未来一定时期内，关于行动方向、内容和方式安排的管理文件。

2、动词：计划是确定未来目标，及其实现目标预先进行的行动安排。即在时间和空间两个维度上进一步分解任务和目标，选择任务和目标实现方式，进度规定，行动结果的检查与控制等。

3、计划工作是对决策所确定任务和目标并对选好目标提供一种合理实现方法。

4、正如哈罗德·孔茨所言，“计划工作是一座桥梁，它把我们所处的这岸和我们要去的对岸连接起来，以克服这一天堑。”

5、进程、时间和重要的计划编制前提

计划必须清楚地确定和描述这些内容（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、计划与决策

决策是对组织活动方向、内容以及方式的选择。我们从“管理的首要工作”这个意义来把握决策的内涵。任何组织，在任何时期，为了表现其社会存在，必须从事某种社会需要的活动。在从事这项活动之前，组织当然必须首先对活动的方向和方式进行选择。计划则是对组织内部不同部门和不同成员在一定时期内的行动任务的具体安排，它详细规定了不同部门和成员在该时期内从事的活动的具体内容和要求。

三、计划的性质

- 1、计划工作为实现组织目标服务
- 2、计划工作是管理活动的桥梁，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

第二节 计划的类型

一、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

程序化程度

程序性计划

二、计划的层次体系

第三节 计划编制过程（略）

第七章 战略性计划与计划实施

把战略性计划转化为战术性计划，既是中期与短期计划的制定过程，又是长期、中期与短期计划组织实施的过程。

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。

战略性计划是战术性计划的依据，战术性计划是在战略性计划的指导下制定的，是战略性计划的落实。

把战略性计划转化为战术性计划，要求计划在不同期间内和不同职能空间上协调一致，保证计划全面地且均衡地得以实施和完成。

全面地完成计划：指组织整体、组织内的各个部门要按一切主要指标完成计划，而不能有所偏废。

均衡地完成计划：指要根据时段的具体要求，做好各项工作，按年、季、月，甚至旬、周、日完成计划，以建立正常的活动秩序，保证组织稳步地发展。

战略性计划所确定的目标须在时间和空间两个维度上展开。

计划组织实施的方法有目标管理、滚动计划法和网络计划技术等

第一节 战略愿景和使命陈述

远景和使命也可以称之为“可见的未来”，指的是企业对其前景所进行的广泛的、综合的和前瞻性的设想。是用文字描绘的企业未来图景。它使人们产生对未来图景的向往，从而使人们团结在这个伟大的理想之下共同奋斗。远景和使命只描述对未来的期望，而不包括实现这些愿望的具体途径和方法。

远景和使命不一定实现，只要有 50%到 70%的把握就可以。

远景和使命的陈述包括两个部分：核心意识形态和远景展望。

核心意识形态由核心价值观和核心目标构成。

远景展望由 10 至 30 年可见的目标（宏伟的、大胆的、有难度的目标，简称 BHAG）和生动逼真的描述构成。

价值观和经营理念超越单个领导人层次、单个产品层次、也不会随着管理理论的变化而变化。

一个完善的使命陈述应阐明企业的经营目的、用户、产品或服务、市场、宗旨及采用的基本技术。

一项使命陈述：对企业进行定义并表明企业的追求；内容要窄到足以排除某些风险；宽到足以使企业有创造性的增长；将本企业与其他企业相区别；可作为评价现时及将来活动的基准体系；叙述足够清楚，以便在组织内被广泛理解。

核心意识形态(Core Ideology)

核心意识形态定义了一个组织持久的特征，这种特征超越产品或市场生命周期、超越技术突破、超越管理理论变迁，以及超越个体领导人。

核心意识形态给组织提供了一种持久的粘合剂。

一、核心价值观 Core Values

核心价值观是组织本质的、持久的主义。核心价值观是组织持久的和本质的原则。是一般性的指导原则，不能和具体的生产经营混在一起，也不能为了经济利益或短期的好处而放弃。

核心价值观不需要外在的正当化，它们对组织内部具有内在的价值和意义。

“目光远大的公司的核心价值观不需要理性的或外在的理由，它们不随趋势和时尚的变化而变化，甚至也不随市场状况的变化而变化。”

二、核心目标（企业宗旨）核心目的 Core Purpose

三、远景层次的目标：10-30 年目标 Vision-level BHAG: 10-to-30-year Goal

四、生动逼真的描述

第二节 战略环境分析

战略环境分析是为完成企业使命和战略选择服务的。用《孙子兵法》的话，环境分析指的是

“天、地、彼、己”和“顾客”，其目的是“知天知地，知彼知己”，和“知顾客”，所谓“知彼知己，百战不殆”。

企业竞争的最终目的是：为给顾客创造价值而去创造和获取顾客。

环境研究的内容与目的：

一、宏观环境研究(PEST 模型)

指总体环境，是在一定时空内社会中各类组织均面对的环境，即“天”。

Political Factors: 政治因素 社会制度、执政党的性质、政府的方针、政策、法律法规等。

Economic Factors: 经济因素 人口、国民收入、国民生产总值、消费者收入水平、消费偏好、储蓄水平、就业程度等。

Ecological Factors: 生态因素 地理位置、气候、地形、资源禀赋等。

Social-cultural Factors: 社会文化因素 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。

Technological factors: 技术因素

二、行业结构研究

制定战略的本质是应对竞争。

很容易把竞争看得过窄和过于悲观。

产业中竞争强度既不是偶然的也不是坏运。

产业中竞争植根于其基本的经济结构，并且超出现有竞争者行为。

一个产业内的竞争态势取决于五种基本竞争力量。

这五种力量的合力决定了该产业的最终利润潜力。

并非所有的产业具有相同的利润潜力。

产业分析的目的

理解产业结构如何驱使竞争，从而决定产业利润水平。

评价产业吸引力。

理解产业结构的改变如何影响未来的利润率。

识别改变产业结构的机会。

产业结构分析的古典模型

五力模型 (Five Forces Model)

入侵者研究

某一行业被入侵的威胁大小取决于行业进入障碍，行业产品价格水平，行业对入侵者的报复

能力以及入侵者对报复的估计。

影响行业进入障碍的因素主要有：

①规模经济。②产品差别化。③转移成本。④资本需求。⑤在位优势。⑥政府政策。

影响行业报复能力的因素主要有：

行业的所处的发展阶段。

行业的集中程度。

行业的退出障碍。

影响入侵者对报复估计的因素主要有：

行业过去对入侵者的行为反应

入侵者对自身能力的估计

行业进入扼制价格：

行业进入扼制价格是指入侵者设想克服进入壁垒及其遭到报复的风险恰好为入侵带来的潜在报酬所平衡时的价格水平。进入扼制价格依赖于入侵者对未来的而不是对现在条件的预期。如果行业现行价格水平高于进入扼制价格，则入侵者预计入侵将有利可图。所以说，行业的定价水平是影响入侵威胁的重要因素之一。

替代品生产商研究：

分析替代品生产商的分析主要包括两个内容：第一，判断哪些产品是替代品？第二，判断哪些替代品可能对本企业经营构成威胁？

在判断威胁最大的替代品时，应特别重视以下两类替代品研究：那些容易导致价格（总成本）改善的替代品，那些现行盈利率很高的替代品。

买方研究：讨价还价能力影响因素主要有：

消费者在两个方面影响企业经营：1、买方对产品的总需求决定着行业的市场潜力，从而影响行业内所有企业的发展边界；2、不同买方的讨价还价能力会诱发企业之间的价格竞争，从而影响企业的获利能力。

买方的需求（潜力）研究

1) 总需求研究。市场容量有多大？总需求中支付能力的需求有多大？暂时没有支付能力的潜在需求有多少？

2) 需求结构研究。需求的类别和构成情况如何？用户属于何种类型，机关团体，还是个人？

主要分布在哪些地区？各地区比重如何？

3) 用户购买能力研究。用户的购买力水平如何? 购买力是怎样变化的? 有哪些因素影响购买力的变化? 这些因素本身是如何变化的?

买方的价格谈判能力研究(影响因素)

- ① 买方是否大批量或集中购买?
- ② 买方这一业务在其购买额中的份额大小?
- ③ 产品或服务是否具有价格合理的替代品?
- ④ 买方面临的购买转移成本大小?
- ⑤ 本企业的产品、服务是否是买方在生产经营过程中的一项重要投入?
- ⑥ 买方是否采取“后向一体化”的威胁?
- ⑦ 买方行业获利状况。
- ⑧ 买方对产品是否具有充分信息?

供应商研究: 讨价还价能力影响因素主要有:

供应商对企业经营的影响也表现在两个方面: 1、供应商能否根据企业的需要按时、按质、按量地提供所需的生产要素, 影响着企业生产规模的维持和扩大; 2、供应商提供货物时所要求的价格决定着企业生产成本, 影响着企业的利润水平。

供应商讨价还价能力的影响因素

现有竞争者研究:

1、基本情况的研究

竞争对手的数量有多少? 分布在什么地方? 它们在哪些市场上活动? 各自的规模、资金、技术力量如何? 其中哪些对自己的威胁特别大? 分析的目的是找到主要的竞争对手。

为了找到主要竞争对手必须分析和判断它的竞争实力和变化情况。反映企业竞争实力的指标: 销售增长率、市场占有率、产品的获利能力。

2、主要竞争对手研究

对手对本企业构成威胁的主要原因, 是技术力量雄厚? 资金多? 或是其他原因, 目的是制定相应的竞争策略。

3、竞争对手的发展动向

包括市场发展或转移与产品发展动向。

现有竞争者竞争激烈, 当:

大量且力量均等的竞争者;

低的产业增长速度；

高固定或库存成本；

产品缺乏特色或无转移购买成本；

生产能力仍在大幅度增加；

形形色色的竞争对手；

高战略利益相关性；

高退出障碍。

①要素供应方行业的集中化程度。②要素替代品行业的发展状况。

③本行业是否是供方集团的主要客户？④要素是否是该企业的主要投入资源？

⑤要素是否存在差别化或转移成本是否低？⑥要素供应者是否有“前向一体化”的威胁？

退出障碍：

①耐用且专有的资产；②高固定的退出成本；③战略性退出障碍；

④信息障碍；⑤管理或心理障碍；⑥政府和社会的障碍；⑦资产处理机制。

三、竞争对手研究

四、企业自身

按价值活动的工艺顺序，基本活动由五个部分构成：

①内部后勤(inbound logistics)，与接收、存储和分配相关联的各种活动；

②生产作业(operations)，与将投入转化为最终产品形式相关的各种活动；

③外部后勤(outbound logistics)，与集中、存储和将产品发送给买方有关的各种活动；

④市场营销和销售(marketing and sales)，与传递信息、引导和巩固行购买有关的各种活动；

⑤服务(service)，与提供服务以增加或保持产品价值有关的各种活动。

辅助活动主要包括：

①企业基础设施(firm infrastructure)，包括总体管理、计划、财务、会计、法律、信息系统等价值活动。

②人力资源管理(human resource management)，包括组织各级员工的招聘、培训、开发和激励等价值活动。

③技术开发(technology development)，包括基础研究、产品设计、媒介研究、工艺与装备设计等价值活动；

④采购(procurement)，指购买用于企业价值链各种投入的活动，包括原材料采购，以及诸如机器、设备、建筑设施等直接用于生产过程的投入品采购等价值活动。

五、顾客研究

1、顾客价值评价

(1) 顾客价值

顾客价值=效益/成本。

降低顾客成本/降低顾客失败风险

提高顾客的效益

(2) 买方价值链

(3) 与顾客对话

通过与用户的对话，为具有特定功能以特定价格提供的产品精确定义价值。

(4) 了解真正买方

使用者不一定是真正买方。

付款人不一定是真正买方。

销售渠道也可成为自主的决策方。

(5) 研究购买标准

使用标准：产生于企业价值链与买方价值链之间的联系

产品质量、特性、交货时间、应用工程支持

信号标准：产生于价值信号，或买方推测或判断供应商的实际价值使用的方法

信誉或形象；累积的广告；产品重量和外观；包装和标签；外观及设备尺寸；从业时间；安

装基础；顾客清单；市场份额；价格(当价格意味着质量时)；母企业状态(规模、财务稳定

性等)；对买方企业高层管理的可见性。

(6) 降低顾客成本

(7) 提高买方效益

顾客选择

(1) 顾客素质评价四标准

相对于企业能力的购买需求；

增长潜力；

结构地位；

固有的谈价能力

运用这种谈价能力要求低价的倾向

服务成本

(2) 顾客选择与战略

顾客选择的基本战略原则是按上面列出的标准寻求最佳顾客并向他们推销产品；

选择最佳客户必须在四种标准与企业相对其竞争对手的实力间进行平衡。

总体市场分析

市场的主要特征可用市场容量和市场交易便利程度来描述。

市场容量决定着企业发展的可能边界，市场交易便利程度或市场交易成本反映市场交易的可实现程度。

市场容量必须要界定地域和需求性质。根据所界定的地域和需求性质，分析市场总需求、总需求中有支付能力的需求、暂时没有支付能力的潜在需求。

市场交易的便利程度主要取决于市场基础建设、法规建设、产权制度和市场制度建设状况。

除此之外，还要分析政治、法律、社会、文化等软件。

市场细分

市场细分就是将一个总体市场划分为若干个具有不同特点为顾客群，每个顾客需要相应的产品或市场组合。总体市场可能存在两种极端。P108

市场细分的三个阶段：

调查阶段、分析阶段、细分结果描述阶段。

典型的消费品市场细分的标志：

地理因素：地区、区域大小、城市规模、人口密度、气候等；

人口统计因素：年龄、性别、家庭规模、家庭生命周期、收入、职业、教育水平、宗教信仰、种族、国籍等；

心理特征因素：社会分层、生活方式、个性特征等；

行为因素：场合、利益、使用率、使用状态、了解情况、忠诚度、对产品的态度。

典型的工业品市场细分标志：

地理因素：产业、企业规模、地理位置等；

生产运作变量：顾客的能力、技术水平等；

采购方式因素：买方企业集权程度、内部权力结构、采购政策、公共形象与公共关系、采购

标准等；

状态因素：交货和服务、对产品的态度等。

目标市场确定

细分市场的评价指标：

1、细分市场规模及其成长状况；2、细分市场结构的吸引力；3、企业的目标和资源状况。

目标市场应具备的条件：

- 1、可测量性，市场规模、容量和购买力可以测量；
- 2、丰富性，市场规模足够大且有利可图；
- 3、可接近性，市场可以有效地接近且能为顾客服务；
- 4、可实现性，企业有能力满足该市场的需求。

产品定位

产品定位是企业为了满足目标市场，确定产品或服务的功能、质量、价格、包装、销售渠道、服务方式等。

整体产品，向市场提供的能满足人们某种需要的一切物品和劳务。包括核心产品、形式产品和扩增产品三个层次。

产品定位策略：

- 1、抢先定位策略
- 2、领导定位策略
- 3、依附定位策略
- 4、空隙定位策略
- 5、重新定位策略

第三节 战略选择

战略环境分析认识了企业所面临的机遇与威胁，了解了企业的实力与不足以及企业能为何种顾客进行服务。战略选择是企业选择恰当的战略，从而扬长避短，趋利避害和满足顾客。

第四节 计划的组织实施

把战略性计划转化为战术性计划，既是中期与短期计划的制定过程，又是长期、中期与短期计划组织实施的过程。

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。

战略性计划是战术性计划的依据，战术性计划是在战略性计划的指导下制定的，是战略性计划的落实。

把战略性计划转化为战术性计划，要求计划在不同期间内和不同职能空间上协调一致，保证

计划全面地且均衡地得以实施和完成。

全面地完成计划：指组织整体、组织内的各个部门要按一切主要指标完成计划，而不能有所偏废。

均衡地完成计划：指要根据时段的具体要求，做好各项工作，按年、季、月，甚至旬、周、日完成计划，以建立正常的活动秩序，保证组织稳步地发展。

战略性计划所确定的目标须在时间和空间两个维度上展开。

计划组织实施的方法有目标管理、滚动计划法和网络计划技术等

一、目标管理

(一) 目标管理基本思想

企业的任务必须转化为目标

目标管理是一种程序

总目标与分目标

管理人员和工人是靠目标来管理，由所要达到的目标为依据，进行自我指挥、自我控制，而不是由他的上级来指挥和控制

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。

(二) 目标的性质

作为任务分配、自我管理、业绩考核和奖惩实施的目标具有如下特征：

- (1) 层次性
- (2) 网络性
- (3) 多样性
- (4) 可考核性
- (5) 可实现性
- (6) 富有挑战性
- (7) 伴随信息反馈性。

(三) 目标管理的过程

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，使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。

(一) 制定目标 (二) 明确组织的作用 (三) 执行目标 (四) 评价成果

(五) 实行奖惩 (六) 制定新目标并开始新的目标管理循环

二、滚动计划法

(一) 基本思想：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。

(二) 评价：

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；

滚动计划方法使长期计划、中期计划与短期计划相互衔接，短期计划内部各阶段相互衔接；

滚动计划方法大大加强了计划的弹性

三、网络计划技术

(一) 产生

网络计划技术于1950年代后期在美国产生和发展起来的。这种方法包括各种以网络为基础制定计划的方法，如关键路径法、计划评审技术、组合网络法等。

(二) 基本原理

网络计划技术的原理，是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，以使用最少的人力、物力、财力资源，用最高的速度完成工作。

(三) 基本构成

网络图 工序 实工序 虚工序 路径 关键路径

第八章 组织设计

第一节 组织与组织设计

一、组织与组织工作：

1、组织(Organization)：正式的有意形成的职务结构或职位结构

2、组织工作(Organizing)；

1) 明确所需要的活动并加以分类；

2) 对为实现目标必要的活动进行分组；

3) 把各个组分派给有必要权力的管理人员来领导各个组(授权)；

4) 为组织结构中的横向方面以及纵向方面制订有关协调的规定。

3、组织工作的逻辑过程

4、组织工作前提因素

第一，企业结构必须反映目标和计划。第二，企业结构必须反映出企业管理可使用的权力。

第三，组织结构必须反映它的环境，能让集体中的成员作出贡献，并能帮助人们在变化的环境中有效地达到目标。第四，以事和以人为前提的统一。

5、组织工作注意的错误思想

一是极端专业化。组织工作并不意味任何极端职业专门化。二是组织僵化。

三是组织永恒化。不存在一种最好的组织结构。

6、管理幅度：

任何主管能够直接有效地指挥和监督的下属数量总是有限的,这个有限的直接领导的下属数量即管理幅度。

7、决定有效管理幅度的因素

一个管理人员到底能够有效地管理多少下属，最重要的决定因素是管理人员减少上级花在下级身上的时间的能力。

- ①工作能力(主管与下属)
- ②工作性质与内容(层次、计划完善程度、工作内容相近性、非管理事务等)
- ③工作条件(助手、通讯配置情况)
- ④工作环境(变化情况)

二、组织设计的必要性分析

组织是管理过程中不可缺少的手段，在组织目标明确后，就必须考虑进行有效的组织设计以保证组织目标的实现。

组织设计就是对组织结构和活动进行创构、变革和再设计。

个体劳动者和作坊式手工业组织不存在组织设计问题。

传统的组织设计建立在劳动分工的基础上。

单一封闭式的组织设计模式不再适应变化的环境。

组织设计应采用系统、动态权变式的观点。即组织是一个开放系统，不断与外部环境进行资源和信息交换，不断地对组织进行调整，以保持组织的灵活性和适应性。

组织设计的目的是要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，并且能够在组织演化成长的过程中，有效积聚新的组织资源要素，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。

三、组织设计的任务和原则

(一) 组织设计的任务

1、组织设计的任务是提供结构系统图和编制职务说明书。

2、《职务说明书》要求能简单而明确地指出：该管理职务的工作内容、职责与权力；与组织中其他部门和职务的关系；担任该项职务者所必须拥有的基本条件。

3、组织设计的任务是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。

4、组织结构：指组织的基本架构，是对完成组织目标的人员、工作、技能和信息所作的制度性安排。

5、组织结构的特点：复杂性、规范性和集权性。

6、组织活动可以分解为横向和纵向两种结构形式：

1) 纵向结构设计的结果是决策的层级化，即确定了由上到下的指挥链以及链上每一级的权责关系（有明确的方向性和连续性）。

2) 横向结构设计的结果是组织的部门化，即确定了每一部门的基本职能、每一位主管的控制幅度、部门划分的标准以及各部门之间的共所关系。

3) 职务说明书要求明确：该管理职务的工作内容、职责与权力，组织中该职务与其他职务之间的区别与联系，职务当事人所应具备的专业背景、知识结构、管理能力等基本条件。

7、理想的组织设计需完成以下工作：

1) 职能与职务的分析与设计 2) 部门设计 3) 层级设计

(二) 组织设计的原则

1、统一指挥原则，就是要求每位下属应该有一个并且仅有一个上级，要求在上下级之间形成一条清晰的指挥链。

2、控制幅度原则，是指一个上级直接领导与指挥下属的人数应该有一定的控制限度，并且应该是有效的。也就是管理幅度不能无限增加。

管理幅度，是一个上级直接领导与指挥下属的人数以及由此带来的需要协调的人际系数。

3、权责对等原则，组织中的每个部门和部门中的每个人员都有责任按照工作目标的要求保质保量地完成工作任务，同时，组织也必须委之以自主完成任务所必须的权力。

4、柔性经济原则

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的变化而进行灵活调整和变动的。

组织的经济性：是指组织的管理层次与幅度、人员结构以及部门工作流程必须医药设计合理，以达到管理的高效率。

5、因事设职与因人设职相结合的原则：使“事事有人做”，而非“人人有事做”。保证“有能力的人有机会去做他们真正胜任的工作”。

6、命令统一原则

四、组织设计的影响因素分析

（一）经营环境对企业组织设计的影响

1、经营环境：任务环境（产业环境）；一般环境（宏观环境）

2、环境对组织设计的影响主要表现在三个不同的层次上：

1) 对职务和部门设计的影响；2) 对各部门关系的影响；

3) 对组织结构总体特征的影响。

3、组织设计者提高组织对环境的应变性的原则性方法：

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。

（二）经营战略对企业组织设计的影响

1、结构服从战略

2、经营战略：

1) 单一经营战略与多种经营战略

战略选择的不同，在两个层次上影响组织结构：不同的战略要求不同的业务活动，从而影响管理职务的设计；战略重点的改变，会引起组织的工作重点、各部门与职务在组织中的重要程度的改变，因此要求各管理职务以及部门之间的关系做相应调整。

2) 梅尔斯和斯诺考虑环境对战略的影响，总结了四种战略类型以及相关的组织结构类型：

保守型战略、风险型战略与分析型战略

结构特征	保守型战略	风险型战略	分析型战略
集权和分权	集权为主	分权为主	适当结合
计划管理	严格	粗泛	有严格也有粗放
高层管理人员构成	工程师、成本专家	营销、研发专家	联合组成
信息沟通	纵向为主	横向为主	有纵向也有横向

（三）技术及其变化对企业组织设计的影响

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转换过程。组织的活动需要利用一定的技术和反映一定技术水平的物质手段来进行，因此组织的设计需要因技术的变化而变化。特别是技术规范 and 模式的重大转变，往往要求组织结构做出相应的改变和调整。

技术以及技术设备水平不仅影响组织活动的效果和效率，而且活作用于组织活动的内容、职务的设置和工作人员的素质要求；信息处理的计算机必将改变组织中的会计、文书、档案等部门的工作形式和性质。

1、生产技术对企业组织的影响

2、信息技术对企业组织的影响

1) 扁平化趋势 2) 对集权化和分权化的双重影响

3) 加强或改善了企业内部各部门间以及部门内工作人员间的协调 4) 要求给下属以较大的工作自主权

5) 提高专业人员比率

3、伍德沃德等人根据制造业技术的复杂程度把技术划分为三类：单件小批量生产技术；大批量生产技术；流程生产技术

伍德沃德的结论：随着技术复杂程度的提高，企业组织结构复杂程度也相应提高，管理层级数、管理人员同一般人员的比例以及高层管理者的控制幅度亦随之增加。

4、需要注意的是，现代技术在制造业中的运用。

1) 拥有 CIMS 或 FMS 技术的企业组织具有管理幅度较小、层级较少、专业化程度较低、高度分权的结构特点，容易实现理想中的规模经济和范围经济。

2) 规模经济：是指由于规模扩大而导致长期平均成本下降的情况。

3) 范围经济：在相同的投入下，由一个单一的企业生产联产品比多个不同的企业分别生产这些联产品中每一个单一产品的产出水平要高。范围经济是引起企业长期平均成本下降的重要因素，其产生于多产品生产。

5、佩罗打破了只在制造业内研究技术与组织之间关系的局限性，提出了从部门层次上研究部门技术与部门结构之间的关系框架。

1) 佩罗提出，组织中每一个部门都是由专门技术组成的集合体。技术受到两个方面的影响，工作的多变性和可分析性。

2) 工作的多变性：是指技术在工作过程中发生以外变化的概率情况。

3) 工作的可分析性：是指技术在工作过程中可被分析的难易程度。

4) 根据上述两项标准，可以将技术划分为四种类型：常规型技术；工艺型技术；工程型技术；非常规型技术

佩罗的结论：组织内部技术越是常规化，组织规范化、集权化程度越高，采用机械式组织结构的效率也就越高；组织内部技术越是非常规化，组织规范化、集权化程度就越低，这时采用柔性有机式组织结构的效率也就越高。

（四）企业发展阶段对企业组织设计的影响

1、布劳等人的贡献。

大型组织与小型组织在组织结构上的主要区别：

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

2、Thomas Cannon 的五阶段理论

1) 创业阶段 2) 职能发展阶段 3) 分权阶段 4) 参谋激增阶段 5) 再集权阶段

（五）规模对企业组织设计的影响

1、随着企业活动规模的日渐扩大，组织愈来愈：规范化；分权化；复杂化；专职管理人员数量激增。

2、Parkinson 法则(1957, C. Northcote Parkinson)：工作可以延长到完成它所需要的时间；由于各种原因，管理者受到激励会增加更多的管理人员来巩固他们的地位；

第二节 组织的部门化

组织设计任务的实质是按照劳动分工（管理中的劳动分工有横向和纵向的分工，横向的分工形成不同的岗位和部门；纵向的分工形成不同的管理层次）的原则将组织中的活动专业化，而劳动分工又要求组织保持高度的协调一致性。协调的有效方法就是组织的部门化。即按照职能的相似性、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人类集合在一个部门内，然后配以专职的管理人员来协调领导，统一指挥。

部门化的标准：业务职能、产品或服务、目标顾客、地区、流程等，这些标准可以变化。

一、组织部门化的基本原则

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；

二、组织部门化的基本形式与特征比较及组织结构的常见形式

1、直线制组织结构

1) 特点：企业的一切管理工作均由企业的厂长(公司经理)直接指挥和管理，不设专门的职能机构

2) 优点：管理机构简单；管理费用低；命令统一；决策迅速；责权明确 3) 缺陷：领导要求高

2、职能制组织结构

1) 特点：采用专业分工的管理者代替直线制的全能管理者；在组织内部设立职能部门，各职能机构在自己的业务范围内有权向下级下达命令和指示；各级负责人除服从上级行政领导的指挥外，还要服从上级职能部门在其专业领域的指挥。2) 优点：分工细；弥补行政领导的不足 3) 缺陷：多头领导，削弱统一指挥

3、直线职能制组织结构

1) 特点：以直线制为基础，在各级行政领导下，设置相应的职能部门。只有直线人员才具有对下级指挥和命令的权力，而参谋角色是建议、思考和协助。

2) 优点：既保证了集中统一指挥，又发挥各种专家业务管理的作用。

3) 缺陷：直线与参谋间的矛盾

4、事业部制组织结构

1) 特点：在一个企业内对具有独立产品市场、独立责任和利益的部门实行分权管理(独立核算、自负盈亏的利润中心)；总公司只保留预算、重要人事、方针战略等重大权力

2) 优点：统一管理；多种经营；专业化分工 3) 缺陷：人员要求高；机构设置问题；各事业协调问题

5、矩阵制组织结构(非长期固定性组织)

1) 特点：在直线职能制垂直形态组织系统的基础上，再加上一种横向的领导系统

2) 优点：灵活性；弹性；加强协作；富于创造性 3) 缺陷：短暂性；多头领导

第三节 组织的层级化

组织的层级化是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的组织结构形式。

一、组织的层级化和幅度

（一）管理幅度与组织层级的互动性

1、管理幅度（组织幅度）：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、组织规模、管理幅度和组织层级的关系。3、两种基本的组织结构形态：

扁平式组织结构：优点与缺点

锥型式组织结构：优点与缺点

（二）管理幅度设计的影响因素

1、管理工作的内容和性质 2、管理人员的工作能力情况

3、下属人员的空间分布状况 4、组织变革的速度 5、信息沟通的情况

二、组织设计需要解决的主要问题：集权与分权

（一）权力的性质与特征

一、权力的性质与特征

Max Webber:《社会和经济组织理论》：“权力是一种社会关系中的某一行动者能处在某个尽管有反抗也要贯彻他自己的意志的地位上的概率”。

Peter M. Blau:《社会生活中的交换和权力》：“权力是个人或群体将其意志强加于其他人的能力，尽管有人反抗，这些人或群体也可以通过威慑来实现这种能力，威慑的形式是：撤消有规律地被提供的报酬或惩罚。”

C. I. Barnard:《经理人员的职能》：组织中的管理人员就是通过变个人的动机来影响他们的行为，从而促进组织目标的实现。

职权：组织内部授予的指导下属或及其行为的决定权。

来源：

传统观念—组织顶层 巴纳德—组织的底层

现代观念—有三个方面的：在层级组织中居于某一特殊职位所拥有的命令指挥权；由于个人具备某些核心专长或高级技术知识而拥有的技术能力职权；由于个人能够有效地激励、领导和影响他人而拥有的管理能力职权。

职权的划分：直线职权、参谋职权、职能职权。

（二）组织层级化中的权力来源与分配

权力：一种能够影响决策的个人能力。在一个层级化的组织中，处在某个管理岗位上的人必然对整个组织或所辖单位及其人员具有某种潜在或显在的影响力。职权是权力的部分集合。

法兰西和雷温等人将权力分为五种：强制权力、奖励权力、合法权力、专家权力、感召权力。

二、分权的评价标准（下级人员或部门）

①决策的频度

②决策的幅度③决策的重要性④对决策的控制程度

三、组织中促进分权的因素

①组织的规模 ②活动的分散 ③培训管理人员的需要

四、组织中不利于分权的因素

①政策的统一性 ②缺乏受过良好训练的管理人员

五、组织中集权倾向

①组织的历史 ②领导的个性 ③行政效率和政策统一

六、过分集权的弊端

①降低决策质量②降低适应能力③降低工作热情

七、分权的途径

★制度分权，是在组织设计时，考虑到组织规模和活动的特征，在工作分析、从而职务和部门设计的基础上，根据各管理岗位工作任务的要求，规定必要的职责和权限。

★授权，是担任一定管理职务的领导者，在实际工作中，为充分利用专门人才的知识技能，或出现新增业务的情况下，将部分解决问题、处理新增业务的权委任给某个或某些下属。

八、制度分权和授权的区别

①必然性与随机性。②正式与非正式。③相对稳定性和不定性。④管理原则和管理艺术。

组织层级化设计中的集权与分权

集权的概念

分权的概念

集权与分权是相对的，因此，将集权与分权有效地结合起来是组织存在的基本条件，也是组织既保持目标统一性又具有柔性灵活性的基本要求。

戴尔提出的判断一个组织分权程度的标准：

- 1、较低的管理层次作出的决策数量越多，分权程度越大。
- 2、较低的管理层次担任的决策重要性越大，分权程度越大。
- 3、较低的管理层次作出的决策影响面越大，分权程度越大。
- 4、较低的管理层次作出的决策审核越少，分权程度越大。

影响组织分权的因素：

组织规模的大小；政策的统一性；员工的数量和基本素质；组织的可控性；组织所处的成长阶段。

组织层级化设计中有效授权

1、授权的含义及其有效性

授权：是组织为了共享内部权力，增进员工的工作努力，而把某些权力或职权授予下级。

授权的含义：分派任务；授予权力或职权；明确责任。

授权与分权不同：P151

有效授权应具有的条件：四个条件 P151 2、授权的过程：三个阶段 3、授权的原则：四个原则

第九章 人力资源管理

第一节 人力资源计划

一、人力资源计划的任务

总体目标：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。

任务：

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。

二、人力资源计划的过程

1、评估现有的人力资源状况 2、评估未来人力资源状况 3、制定一套相适应的人力资源计划
编制人力资源计划是程序中的第一步，这一步须做好三个方面的事情。

三、人力资源计划中的人员配备原则

因事择人原则 因材器用原则 用人所长原则 人事动态平衡原则

四、人力资源计划编制的原则

- 1、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
- 2、既要能促进员工现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
- 3、实现人事的动态平衡

第二节 员工的招聘

一、员工招聘的标准

1、管理人员需要量的确定：组织现有的规模、机构和岗位；管理人员的流动率；组织发展的需要。

2、考虑以下几个方面：

管理的愿望；良好的品德；勇于创新的精神；较高的决策能力；沟通的技能

二、员工招聘的来源与方法及员工的解聘

1、员工招聘的来源。

外部招聘：

优点：(1)被聘人员具有“外来优势”；(2)有利于平息和缓和内部竞争者之间的紧张关系；(3)能够为组织带来新鲜空气；

局限：(1)被聘人员需要一段时期的适应才能进行有效的工作（时滞）；(2)组织对应聘者的情况不能深入了解（风险）；(3)最大局限性是对内部员工的打击。

内部晋升：

优点：(1)利于鼓舞士气，调动成员的积极性；(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)有利于使被聘者迅速展开工作。

局限：(1)引起同事的不满；(2)可能造成“近亲繁殖”的现象。

2、员工招聘的程序与方法：①公开招聘；②粗选；③对初选合格者进行知识和能力的考核；

④民意测验；⑤选定管理人员。

3、选聘工作的有效性分析 4、员工的解聘。

第三节 员工培训

一、员工培训的目标：

①补充知识；②发展能力；③转变观念；④交流信息。

二、员工培训的方法：

①导入培训；②在职培训；③离职培训。

三、管理人员的培训方法：

①工作轮换；②设置助理职务；③设置临时职务代理。

彼得现象

产生原因

解决方法

第四节 绩效评估

一、绩效评估的作用：

绩效评估为最佳决策提供了重要的参考依据

绩效评估为组织发展提供了重要的支持

绩效评估为员工提供了一面有益的“镜子”

绩效评估为确定员工的工作报酬提供依据

绩效评估为员工潜能的评价以及相关人事调整提供了依据

二、绩效评估的程序

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，将结论备案。

三、绩效评估的方法

传统方法：

①个人自我评价法；②小组评议法；③工作标准法；④业绩表评估法；⑤排列评估法。

现代方法：

目标管理法

第十章 组织变革与组织文化

第一节 组织变革的一般规律

一、组织变革的动因

1、组织变革：是组织根据内外环境的变化，及时对组织中的要素进行结构性调整，以适应未来组织发展的要求（唯一不变的是变化）。“变革不仅无所不在，而且还持续不断，这已成了常态”

2、组织变革的动因：

1) 外部环境因素：整个宏观社会经济环境的变化；科技进步的影响；资源的变化；竞争观念的改变。

2) 内部环境因素：组织机构适时调整的要求；保障信息畅通的要求；克服组织低效率的要求；快速决策的要求；提高组织整体管理水平的要求。

二、组织变革的类型和目标

(一) 组织变革的类型

按变革的程度与速度分：渐进式与激进式

按工作的对象分：以组织为重点的变革、以人为中心的变革、以技术为中心的变革

按组织所处的经营环境分：主动性与被动性

按组织变革的不同侧重：战略性变革、结构性变革、流程主导性变革、以人为中心的变革

(二) 组织变革的目标

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

三、组织变革的内容

对人员的变革、对结构的变革、对技术与任务的变革

第二节 管理组织变革

一、组织变革的过程与程序

(一) 组织变革的过程

解冻阶段→变革阶段→再解冻阶段

(二) 组织变革的程序

通过组织诊断，发现变革征兆

分析变革因素，制定改革方案

选择正确方案，实施变革计划

评价变革效果，及时进行反馈

二、组织变革的阻力及其管理

(一) 组织变革的阻力

任何变革都会遇到来自各种变革对象的阻力和反抗。原因是传统的价值观念和组织惯性，对变革不确定后果的担忧。

1、个人阻力：利益上的影响和心理上的影响

2、团体阻力：组织结构变动的影响和人际关系调整的影响

(二) 消除组织变革阻力的管理对策

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

三、组织变革中的压力及其管理

(一) 压力的定义

压力是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造成的一种心理负担。可以带来正面的激励效果和负面的影响。

(二) 压力的起因及其特征

- 1、组织因素
- 2、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

(三) 压力的解释

四、组织冲突及其管理

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、文化价值等方面的不一致性所导致的彼此相抵触、争执甚至攻击等行为。

(一) 组织冲突的影响

竞争是导致团体内部或团体之间发生冲突的最直接的原因。

竞争胜利对组织的影响

竞争失败对组织的影响

无论是竞争胜利还是失败，组织冲突都会存在两种结果：建设性冲突和破坏性冲突。

(二) 组织冲突的类型：正式组织与非正式组织的冲突；直线与参谋之间的冲突；委员会成员之间的冲突。

(三) 组织冲突的避免：从以上三个方面分别避免。但要注意把破坏性冲突和建设性冲突分开。

第三节 组织文化及其发展

一、组织文化的概念

文化有广义和狭义的理解：广义是指人类在社会历史实践过程中所创造的物质财富和精神财富的总和。狭义的仅指精神财富即社会意识形态。

泰勒(1871)：文化是一个复杂的总体，包括知识、信仰、艺术、道德、法律、风俗，以及人类在社会里所获得的一切能力与习惯。

希恩(1984)：组织文化是特定组织在适当处理外部环境和内部整合过程中出现的种种问题时，所发明、发现或发展起来的基本假说的规范。

组织文化是指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并遵循的具有本组织特色的价值观念、团体意识、行为规范和思维模式的总和。

二、组织文化的基本特征

(一) 文化的特点：民族性、多样性、相对性、沉淀性、延续性和整体性

每一个组织都有自己的文化

组织文化是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。

(二) 组织文化的特征：超个体的独特性、相对稳定性、融合继承性、发展性。

(三) 组织文化的构成：

核心：组织价值观

中心：以人为主体的以人为本文化

管理方式：以柔性管理为主

重要任务：增强群体的凝聚力

三、组织文化的基本要素

迪尔和肯尼迪：环境条件；价值信仰；英雄人物；礼仪和庆典；文化网络。

彼得斯和沃特曼(麦金瑟 7-S 结构)：经营战略；组织结构；管理风格；工作程序；工作人员；技术能力；共同价值。

(一) 组织文化的结构

1、潜层次的精神层—组织文化的核心和主体 2、表层的制度系统 3、显现层的组织文化载体—物质层

(二) 组织文化的内容

1、组织的价值观 2、组织精神 3、伦理规范（规章制度） 4、组织素养

三、组织文化的功能与塑造途径

(一) 组织文化的功能

1、整合功能（自我内聚功能） 2、适应功能（自我改造功能） 3、导向功能（自我调控功能） 4、发展功能（自我完善功能） 5、持续功能（自我延续功能）

(二) 组织文化的塑造途径

导入 CIS 系统：

1、选择合适的组织价值观标准

1) 要正确、明晰、科学，具有鲜明特点 2) 体现组织的宗旨、战略和发展方向

3) 与组织员工的基本素质相和谐 4) 从群众中来，到群众中去

2、强化员工的认同感

1) 充分利用宣传工具和媒体 2) 树立榜样人物 3) 培训教育

3、提炼定格（三个步骤）

1) 精心分析 2) 全面归纳 3) 精炼定格

4、巩固落实

1) 建立必要的制度 2) 领导率先垂范

5、在发展中不断丰富和完善

第十一章 领导概论

第一节 领导的内涵

一、领导的含义

1、利用组织赋予的职权和个人具备的能力去指挥、命令和影响、引导职工为实现组织目标而努力工作的活动过程。2、领导一定要与群体或组织中的其他人员发生联系（或心甘情愿，或屈服于权力的压制）

3、权力在领导者和组织其他成员中存在着不平等的分配 4、领导者能够对组织成员产生各种影响，使其表现出某种所期望的行为或表现 5、领导是手段而不是目的，不可为领导而领导

二、领导者和管理者

①管理者的职权是通过组织的正式任命获得的，其对下属命令行为是建立在合法的、有报酬的和强制性权力基础上。领导者既可是任命的，也可能是在非正式组织中产生或由非正式组织成员公认的，其对组织成员的影响可能建立在合法的、有报酬的和强制性的权力基础上，也可能是建立在个人影响权和专长权以及模范作用的基础之上。

②并不是所有的领导者都是管理者。一种原因是其可能不处于管理岗位上；另一种原因可能是，一个人能够影响别人并不表明他也同样能够做好计划、组织和控制等管理工作。

③实践证明，一个好的管理者不一定是个好的领导者；一个好的领导者也不是个好的管理者。

三、领导的作用

指挥 协调 激励

四、领导权力的来源

法定性权力 奖赏性权力 惩罚权力 感召性权力 专长性权力

第二节 领导风格类型

一、按权力运用方式划分

集权式领导者 民主式领导者

二、按创新方式划分

魅力型领导者 变革性领导者

三、按思维方式划分

事务型领导者 战略性领导者

四、经济全球化对企业领导提出的新要求

- 1、建立远景
- 2、信息决策
- 3、配置资源
- 4、有效沟通
- 5、激励他人
- 6、人才培养
- 7、承担责任
- 8、诚实守信
- 9、事业导向
- 10、快速学习

五、领导者集体的构成

- 1、年龄结构
- 2、知识结构
- 3、能力结构
- 4、专业结构
- 5、性格结构

第三节 领导理论

一、行为理论流派

二、权变理论流派

第四节 领导艺术

作为领导者,其有效性本质不是“把事做对(do things right-efficiency)”的能力,而是“做对的事(do the right things-effectiveness)”的能力

一、有效利用自己的时间

★记录时间:许多有效的管理者经常保持一个时间记录簿,并且定期拿出来看看,进行研究和调整。

★管理时间:时间浪费常见的两原因:其一是自己时间管理不当,或不明事情性质都躬亲处理;其二是组织缺陷。

★集中时间:管理者应尽可能地集中时间,以处理重要的事务,产生更大的效益。

对于第一类原因,管理者在进行活动之前,必须要问以下几个问题,从而决定最需要自己处理的事情。

对于第二类原因,管理者要检查:

A. 组织工作缺乏系统观点或缺乏远见。其症状往往是反复出现同样的危机, 往往预示着工作安排或制度安排有问题。

B. 组织员工过多或管理幅度过大。

C. 组织机制有毛病。其症状往往是会议太多或上级主管忙于协调的时间太多。

D. 信息功能不灵。往往表现为信息内容不能准确地表达管理决策的目的, 信息表达方式不易于管理者理解。

二、致力为组织成果作贡献

有效的管理者应经常自问: “组织需要我贡献什么? 我能贡献什么对组织目标产生重要的贡献?”

另外管理者必须随职务的改变而改变自己的工作思路。

三、发挥自己、上级、同事、下级以及周围环境的长处

组织本身就是一种工具, 用来发挥成员的长处, 中和成员的短处, 并使其短处尽可能不发挥作用的工具。

所以, 有效的管理者不是看重成员不能干什么, 而是重视成员能干什么, 不是看重成员的短处, 而是看重成员的优势, 并通过自己的协调、指挥, 将成员的各自优势发挥出来。

有效地发挥下级长处, 必须考虑以下原则:

一是不设计常人不能承担的职位。

二是职位要求要严, 而内涵要广。

三是用人时先看他能做什么, 而不是先职位的要求是什么。

四是在用人之长同时, 还应容人之短。

发挥上级的长处应注意二点:

第一, 发挥上级的长处, 不能靠阿谀奉承的方法, 而应坚持对的就是对的, 错的就是错的, 并以一种能为上级接受的方式向其提出。这是原则问题。

第二, 必须对上级的长处有所了解, 并调整自己以适应其长处。这种适应主要应该注重“怎样适应”而不是“适应什么”。

四、集中精力做好最重要的工作

集中精力的三要点:

a. 善于按事情缓急轻重安排工作, 一次只把精力集中在一件工作上。管理者越是能有效地将时间、精力、财力集中起来, 成果就越显著。

b. 摆脱昨天的困扰, 终止不再起积极作用的工作。管理者的工作就是不断摒弃过去, 开拓未来。

c. 在开始一件新工作前终止一件旧工作, 也是控制整个机构负荷量的必要一步。

管理者常常根据事情的重要性的时间紧迫性把所遇到的工作划分主次急缓。

做最重要工作的四条原则:

a. 着眼未来而不是过去; b. 着重机遇而不是难题; c. 要求坚持自己的方向而不随波逐流;

d. 要确立远大目标, 注重所产生的效果, 而不求简单、保险。

五、能做出有效的决策

首先, 管理者必须认清问题的性质。一般来说, 决策所要解决的问题可分为四类: ①常见的问题; ②表面上看是一件特殊事件, 实质是一个有普通的常见问题; ③一般性问题的首次出现; ④真正的例外及特殊事件。

事实上, 除了第四类真正的特殊事件以外, 所有问题都只需具有普遍意义的解决办法, 即一条规则、一项政策, 一旦建立了真正的原则, 所有同类问题都可得到解决。

其次, 管理者必须明确所要解决问题的具体“规范”。决策的目标是什么? 它必须达到的最低限度的目标是什么? 它应满足的条件是什么?

第三, 管理者必须先认真思考解决问题的方法, 然后再考虑必要的妥协、让步、改动等一系列事项, 以期决策能被接受。

最后, 在执行决策过程中, 管理者应及时收集执行情况的信息, 一方面反馈给执行者, 另一方面用以检验决策的正确性及有效性。

第十二章 激励

第一节 激励原理

一、激励的概念

激励是指影响人们的内在需求或动机, 从而加强、引导和维持那些有利实现组织目标的自觉行为的活动或过程。激励的对象是人

a. 激励是手段, 是为实现组织目标服务的;

b. 激励是心理过程, 因人、因时而异;

c. 激励应产生自觉行动, 不论在什么条件下, 它都表现为“我要做”而非“要我做”。

二、激励与行为：人类有目的的行为都是出于对某种需要的追求。未得到的满足是激励的起点，进而导致某种行为，激励是组织中人的行为的动力。要通过激励促成组织中人的行为的产生，取决于某一行动的效价和期望值。效价指个人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；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，获得某种成果从而带来某种心理上或生理上满足的可能性。

激励力=某一行动的效价×期望值

三、激励产生的内因和外因

内因由人的认知知识构成

外因则是人所处的环境

人的行为可看成是人自身特点及其所处环境的函数

四、需要的管理学意义

从领导方式看，需要是领导者指挥下属和鼓励下属的行为基础

组织目标的有效实现，不仅是领导者运用权力影响下属的过程，还是领导者为下属创造发展空间以整合个人目标的过程。

第二节 激励的需要理论

一、马斯洛的需要层次理论

基本出发点：1、人是有需要的动物，其需要取决于已经得到什么，还缺什么，只有尚未满足的需要能够影响行为。即已经得到满足的需要不再起激励作用。2、人的需要都有层次，某一层需要得到满足后，另一层需要才出现。

①人的需要分为五个层次：

- a. 生理的需要：最基本的需要。
- b. 安全的需要：现在的安全需要和未来安全的需要。
- c. 社交的需要：生活上的接纳、共处和感情上的归属。
- d. 尊重的需要：自尊和被尊；自尊是指在自己取得成功时有一股自豪感；被尊是指当自己做出贡献时能得到他人的承认。
- e. 自我实现的需要：这种需要就是希望在工作上有所成就，在事业上有所建树，实现自己的理想或抱负。主要来自于两个方面：胜任感方面和成就感方面。

②这五种需要不是并列的而是从低到高排列的。

③人的行为是由主导需求决定的。

二、赫茨伯格的双因素理论

①美国匹茨堡心理学研究所的赫茨伯格于 50 年代后期提出的。

②影响人们行为的因素主要有两类：保健因素和激励因素。

③保健因素：

保健因素是指那些与人们不满意情绪有关的因素；

保健因素往往是一些工作的外在因素，大多同他们的工作条件和环境有关，如企业政策、工资水平等等；

④激励因素：

激励因素是指那些与人们的满意情绪有关的因素；

激励因素通常是工作内在的，由工作本身所决定的，如工作表现机会和工作带来的愉快、工作上的成就感、由工作业绩而得到的奖励、对未来发展的期望、职务上的责任感等等；

三、麦克兰的成就需要论

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。

依附的需要：指渴望结成紧密的个人关系、回避冲突以及建立亲切的友谊。

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。

四、麦格雷戈的 X 理论和 Y 理论

X 理论

员工天性好逸恶劳，只要可能，就会躲避工作；

以自我为中心，漠视组织要求；

员工只要有可能就会逃避责任，安于现状，缺乏创造性；

不喜欢工作，需要对他们采取强制措施或惩罚办法，迫使他们实现组织目标。

Y 理论

员工并非好逸恶劳，而是自觉勤奋，喜欢工作；

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；

一般而言，每个人不仅能够承担责任，而且还主动寻求承担责任；

绝大多数人都具备做出正确决策的能力。

第三节 激励的过程理论

一、弗鲁姆（弗隆）的期望理论

①基本观点：人们在预期他们的行动将会有助于达到某个目标的情况下才会被激励起来去做某些事情以达到这个目标。

②主要内容：人们从事任何工作的激励程度将取决于经其努力后取得的成果的价值与他对实现目标的可能性的看法的乘积。即： $M=V \times E$

M (Motivation) 表示激发力量；V(Value)表示效价；E(Expectation)表示期望值。

效价，是指一个人对某一成果的偏好程度，是个人对某一预期成果或目标的重视程度和评价高低的主观估计，即对工作目标有用性（价值）的评价；

期望值，是指指通过特定的活动导致预期成果的概率，即对工作目标能够实现概率的估计。

二、亚当斯公平理论

主要内容：员工首先思考自己收入与付出的比率，然后将其与相关他人的收入一付出比率进行比较。如果感觉到自己的比率与他人的相同，则为公平状态，否则会产生不公平感觉。

在公平理论看来，组织成员所得报酬的绝对值与其积极性的高低并无直接的和必然的联系，对其行为起影响的，只是自己和他人对组织的贡献与组织所与报酬的比较。

三、斯金纳强化理论

①主要内容：人们为了达到某种目的，都会采取一定的行为，这种行为将作用于环境，当行为的结果是有利的时候，这种行为就会重复出现；当行为的结果不利时，这种行为就会减弱或消失。

正强化。就是能增加行为的频率，而且这种行为能带来积极的后果。如表扬、给予一定的特权等。

负强化。避免某种对自己不利的后果而增加某种行为。

惩罚。导致某种行为的减少。主要有两种形式：一是将惩罚作为某种行为与其不利后果相应联系；另一是当某种不良行为发生时，收回行为者所重视的东西。

零强化。为终止（或减少）某种行为，而不对此种行为进行强化。

四、目标理论

目标理论的基本原理在于它着眼于希望达到的结果，而不是着眼于内心的需求和激励过程。

★建立了目标的人比没有建立目标时会得到较高水平的结果；

★建立了目标的人比没有建立目标的人工作表现更好。

六、波特和劳勒的综合模式

- 1、个人是否努力以及努力程度不仅仅取决于奖励的价值，还受到个人觉察出来的努力和受到的奖励的概率的影响；
- 2、个人实际能达到的绩效不仅仅取决于其努力程度，还受到个人能力的大小以及对任务的了解和理解程度的影响；
- 3、个人所应得到的奖励应当以其实际达到的工作绩效为价值标准，尽量剔除主观评估因素；
- 4、个人对于所受到的奖励是否满意以及满意程度如何，取决于受激励者对报酬公平性的感觉；
- 5、个人是否满意以及满意的程度将会反馈到其完成下一个任务的努力过程中。

第四节 激励实务

一、委以恰当工作，激发职工内在的工作热情

工作的分配要能考虑到职工的特长和爱好，使人尽其才，才尽其用

工件的分配要能激发职工内在的工作热情，既富有挑战性，又有实现可能性

二、正确评价工作，合理给予报酬，形成良性循环

1、赏：合理。公平理论

2、罚：合情。火炉原则

A. 预先警告；

B. 即时处理；C. 相同后果；

D. 普适执行。

一个熊熊燃烧的火炉，四壁发红。每个人在未碰到它时，就会受到发红炉壁的预警；

每个人碰上它会被烧伤；

烧伤是必然的——一个人每次碰上它都会如此；

惩罚是不认人的，每个人碰上它都会被烧伤。

三、掌握批评武器，化消极为积极

1、明确批评目的

2、了解错误的事实

3、注意批评方法

对事不对人；适当用语；适当场合；适当时间

4、注意批评效果

四、加强教育培训，提高职工素质，增强进取精神

1、思想政治工作 2、自我激励机制 3、激励的目的是达到不激励

第十三章 沟通

第一节 沟通的原理

一、沟通的重要性

协调作用，凝聚剂

激励作用，实现领导职能

桥梁作用，内外联系

沟通是指可理解的信息或思想在两人或两人以上的人群中的传递或交换的过程。

二、沟通过程

信息；翻译；传递；接受；翻译；理解

三、沟通的类型

沟通方法：口头、书面、非言语、电子媒介；

沟通方向：下行、上行、平行；

沟通反馈：单向、双向、

四、非正式沟通及其管理

特点：

交流速度较快；信息比较准确；沟通效率较高；满足职工需要；存在一定片面性；

失真主要来自于形式上的不完整，而非无中生有。

管理：

认识它的存在，否认、消灭、阻止、打击都是不可取的；

利用它为己服务；听所听不到的 知谁所知的

通过非正式渠道更正错误信息。以其人之道，还治其人之身。

五、企业中的沟通网络

变量：渠道数量、分布、单向还是双向；

基本类型：轮型+风车型；

沟通渠道结构对组织活动的影响：

Y型和轮型在完成比较简单的工作中比分权化的网络更快、更准确、也更有效；

圆型和星型适合于完成比较复杂的任务，它们便于信息交换和充分地利用资源

员工满意度也与网络类型有关

领导比较满意集权化网络

普通员工比较满意分权化网络

第二节 组织沟通

（一）人际沟通

指组织中的个体成员如何将个体目标和组织目标相联系的过程。

（二）团队沟通

指组织中以工作团队为基础单位对象进行的信息交流和传递的方式。

团队是两个或两个以上相互作用和协作以便完成组织预定的某项特别目标的单位。包含三个要素：需要两个或两个以上的人员；团队人员有规律的相互接触；团队人员共享绩效目标。

（三）组织间沟通

就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过程。

第三节 沟通管理

一、有效沟通的障碍

1、个人因素

接受的有选择性 沟通技巧的差异

2、人际因素

双方的相互信任 信息来源的可靠程度 发送者和接受者之间的相似程度

3、结构因素

地位差别 信息传递链 团体规模 空间约束

4、技术因素

语言 非语言暗示 媒介的有效性 信息过量

二、如何克服沟通中的障碍

明了沟通的重要性，正确对待沟通

要学会“听” 创造一个相互信任，有利于沟通的小环境

缩短信息传递链，拓宽沟通渠道 建立特别委员会，定期加强上下级的沟通

职工代表大会 非管理工作小组 加强平行沟通

第四节 组织冲突与谈判

一、冲突的起源

- 1、由于某种差异而引起的抵触、争执或争斗的对立状态。
- 2、沟通差异 3、结构差异：组织结构差异
- 4、个体差异：社会背景、教育程度、阅历、修养、性格、价值观、行动风格

二、冲突处理

- 1、谨慎地选择你想处理的冲突

有些冲突非常琐碎，不值得处理；

有些冲突虽很重要但力不能及，不宜插手

有些冲突难度很大，未必有回报，不轻易介入

管理者应该选择处理那些群众关心、影响面大、对推进工作打开局面等有意义、有价值的事件

事事时时都冲到第一线的管理者不是真正优秀的管理者

- 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

三、谈判

- 1、理性分析谈判事件 2、理解你的谈判对手 3、抱着诚意开始谈判 4、坚定与灵活相结合

第十四章 控制与控制过程

第一节 控制活动

一、控制的必要性

控制：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。

控制的必要性是基于以下原因：

- 1、环境的变化 2、管理权力的分散 3、工作能力的差异

控制的目的是：①限制偏差的累积；②适应环境的变化。

二、控制理论

1、基本原理

- 1) 任何系统都是由因果关系链联结在一起的元素的集合。
- 2) 为了控制耦合系统的运行，必须确定系统的控制标准 Z 。
- 3) 可以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。

三、控制的类型

按确定控制标准方法：

程序控制 跟踪控制 自适应控制 最佳控制

按时机、对象和目标：

预先控制

现场控制

成果控制

四、控制的特点

- ①整体性：一是管理控制是组织全体成员的职责（主体）；二是控制的对象是组织的各个方面（客体）。
- ②动态性：要求提高控制的适应性与有效性。
- ③管理控制是对人的控制并由人执行的控制：管理控制首先是对人的控制，其控制核心是“人”，“人”既是控制的主体，又是控制的主要客体。
- ④管理控制是提高职工能力的重要手段：控制不仅仅是监督，更重要的是指导、帮助和鼓励。

第二节 控制过程

控制的基本目的是保证经营成果尽可能地贴近已建立的目标。

不管讨论的主题是什么，谈到管理控制都涉及以下三点，它们构成了一个封闭的循环。

- (1)控制标准，体现期望业绩。这些标准可能是有形的或无形的，模糊的或特定的，但是如果涉及到的成员不是都能理解期望的结果，控制将引起混乱。
- (2)根据标准对实际结果或预期结果进行评价。评价结果必须通报给有关人员。
- (3)更正。评价的目的无外乎两种，对正确的行为，鼓励其保持；对不正确的行为，告知其更正。如果没有更正，控制评价就毫无意义。

除了会计报表这种最常用的控制手段以外，企业也使用许多其他控制工具，如质量控制、法律控制、时间控制、人员考评、市场监测等等。无论是采用哪种控制方式，都应当明确三个

基本问题：监控什么？什么时候监控？由谁来监控？

一、制定控制标准

确立控制对象 → 选择控制重点 → 制定标准的方法

二、衡量实际工作

1. 管理者在衡量工作成绩的过程中应注意：

①通过衡量成绩，检验标准的客观性和有效性；②确定适宜的衡量标准；③建立信息反馈系统。

2. 信息收集与加工的要求：

①及时性：收集、加工、检索、和传递工作 ②可靠性：准确和完整 ③适用性：形式应恰当适用

3. 衡量实况的常用方法有：

①亲自观察 ②分析报表资料 ③召开会议 ④抽样调查。

三、鉴定偏差并采取矫正措施

1. 管理者在制定和实施纠偏措施的过程中应注意：

①找出偏差产生的主要原因；②确定纠偏措施的实施对象；③选择适当的纠偏措施。

2. 纠偏措施的选择和实施过程中要注意：

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。

第三节 控制的要求

一、适时控制

注意控制的及时性，在偏差未产生前进行控制。

二、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 花费得到足够的效益

三、客观控制

手段 标准

四、弹性控制

保持灵活性。

第十五章 控制方法

第一节 预算控制

一、预算和预算控制的概念

1、所谓预算，就是用数字、特别是用财务数字的形式来描述企业未来的活动计划，它预估了企业在未来时期的经营收入或现金流量，同时也为各部门或各项活动规定了在资金、劳动、材料、能源等方面的支出不能超过的额度。

2、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，从而费用支出受到严格有效的约束。

二、预算的形式

1、静态预算与弹性预算

1) 静态预算是指为特定的作业水平编制的预算。2) 弹性预算是指在成本按性质分类的基础上，以业务量、成本和利润之间的相互关系为依据，按照预算期内可能实现的各种业务水平编制的有伸缩性的预算。

2、增量预算与零基预算

1) 增量预算又称基线预算法，是以上一年度的实际发生数为基础，再结合预算期的具体情况加以调整，而很少考虑某项费用是否必须发生，或其预算额有没有必要这么大。

2) 零基预算不受前一年度预算水平的影 响。它对现有的各项作业进行分析，并根据其对组织的需要和用途，决定作业的取舍；并且根据未来一定期间生产经营活动的需要和各项业务的轻重缓急，对每项费用进行成本-效益分析和评定分级，从而确定其开支的必要性、合理性和优先顺序，并依据企业现有资金的实际可能，在预算中对各个项目进行综合性费用预算。

三、预算的内容

1、收入预算 2、支出预算 3、现金预算 4、资金支出预算 5、资产负债预算

四、预算的作用

- 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、为协调企业活动提供了依据；
- 3、预算的编制与执行始终是与控制过程联系在一起的；
- 4、为企业的各项活动确立财务标准；

- 5、方便了控制过程中的绩效衡量工作；
- 6、并为采取纠正措施奠定了基础。

五、预算的局限性

- 1、只能帮助企业控制那些可以计量的、特别是可以用货币单位计量的业务活动；
- 2、编制预算时通常参照上期的预算项目和标准，从而会忽视本期活动的实际需要；
- 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、主管们的精打细算可能忽视了部门活动的本来目的。

第二节 生产控制

一、对供应商的控制

- 1、在全球范围内选择供应商
- 2、许多企业正在改变与供应商之间的竞争关系，试图建立一种长期、稳定的、合作的双赢局势
- 3、持有供货商一部分或全部股份

二、库存控制

- 1、经济订购批量模型（Economic Order Quantity，简称EOQ）
- 2、这个模型需要考虑两种成本：

订购成本，即每次订货所需的费用（包括通讯往来、文件处理、差旅、行政管理费用等）

保管费用，即储存原材料或零部件所需的费用（包括库存、利息、保险、折旧、损坏变质损失等费用）。

三、质量控制

- 1、广义质量除了涵盖产品质量外，还包括工作质量
- 2、产品质量主要指产品的使用价值，即满足消费者需要的功能和性质
性能 寿命 安全性 可靠性 经济性
- 3、工作质量主要指在生产过程中，围绕保障产品质量而进行的质量管理工作的水平。
- 4、质量管理和控制已经经历了三个阶段

质量检查阶段 统计质量管理阶段 全面质量管理（Total Quality Management，简称TQC）
阶段

第三节 财务控制方法

一、比率分析

1、财务比率

流动比率 负债比率 盈利比率

2、经营比率

库存周转率 固定资产周转率 销售收入与销售费用的比率

二、审计控制

1、外部审计

优点 缺点

2、内部审计

优点 缺点

3、管理审计

优点 缺点

三、其他方法

损益控制 投资报酬率控制 亲自观察控制 报告分析法

第四节 综合控制方法

一、标杆控制

(一) 内涵

标杆控制是以在某一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量化的评价、比较

(二) 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。利用各种途径, (8) 实施与监督 (9) 总结经验。 (10) 进行再标杆循环。

(三) 作用和缺陷

作用 全面提升企业的竞争力

缺陷:

一是标杆管理和控制容易导致企业的竞争战略趋同

二是标杆控制容易使企业陷入“落后——标杆——又落后——再标杆”的“标杆管理陷阱”之中

二、平衡积分卡控制

(一) 内涵

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

(二) 控制指标

财务方面 客户方面 内部经营过程 学习和成长

(三) 控制作用

平衡积分卡可以阐明战略并在企业内部达成共识

在整个组织中传播战略

把部门和个人的目标与这一战略相联系

把战略目标与战术安排衔接起来

对战略进行定期和有序的总结

利用反馈的信息改进战略

第十六章 管理的创新职能

创新精神

创新精神是创新的灵魂。没有创新精神就没有创新实践。创新精神体现在三个方面:

1、强烈的创新欲望。即管理者出于事业心、责任感、兴趣、好奇心等，产生出巨大的创新需要。

2、敢于创新的勇气。在追求创新成功的同时，必然伴随着风险。

3、创新意识、创新观念。只有具备现代、科学的创新观念、创新思想，才会有正确、有效的创新活动。

知识、经验与技能和创造方法

管理者所拥有的知识、经验与技能是创新的知识基础。创新是对传统的突破，但不是零起点飞跃的，而总是在过去的知识经验、技能基础上的飞跃。

创造方法。创造方法及指导创造方法的创造性思维则是创造力最直接、最重要的来源。

勤奋工作。 激励与环境

创造性思维

创造性思维指以非习惯的方式思考问题，并通过思维获得创造成果的思维方法。

人的思维分为循规思维（常规：遵循逻辑规律）和越轨思维（非常规：突破逻辑规律）

越轨思维分为自觉越轨思维和非自觉越轨思维

信息的积累（前提）与有序化（实现过程）。

创造性思维的形式

发散型思维：为解决某一问题而最大限度地放开思路，从多视点、多方向、多途径寻求解决问题的方法的一种开放式思维方式。立体思维、想象思维、联想思维、联结思维和反联结思维、替代思维、求异思维、逆向思维、侧向思维。

收束型思维：利用已有的知识和经验，将众多信息、经验，进行分析、整理和综合，以便最终实现最优化和系统化的思维形式。是将发散思维的成果逻辑化和系统化。

灵感思维。1、灵感思维来自于外部的偶然机会和内部显意识与潜意识交互作用两个方面。2、紧张后面的小憩是灵感产生的有利时机。3、灵感思维的途径：广博的知识和信息；积极深入的思索；创造适时的松弛。

创造性思维在管理中应用和技法

创造性思维在管理中应用 积极进行知识与信息的积累，打好创造性思维的基础。

采用各种集思广益的方法，激发创造性思维。 善于运用各种创造性思维的形式。

管理中的创造技法：综合、分解、择衷、替代、移植、逆寻（逆向思维）。

第一节 创新及其作用

一、作为管理基本职能的创新

设计系统的目标 结构和运行规划

启动并监视系统的运行 分析变化，进行局部或全面调整

维持和创新是管理的本质内容，有效的管理在于适度的维持和适度的创新的结合。

二、创新 and 维持的关系

- 1、维持是保证系统活动顺利进行的基本手段
- 2、任何社会系统都是一个由众多要素构成的开放的、动态的、非平衡的系统
- 3、系统的社会存在是以社会的接受为前提的

创新是维持基础上的发展，而维持是创新的逻辑延续；

维持是为了实现创新的成果，而创新是为更高层次的维持提供依托和框架。

三、创新的类别

局部创新和整体创新

消极防御性创新和积极进攻型创新 初期创新和运行中创新 自发创新和有组织的创新

第二节 创新职能的基本内容

一、目标创新

二、技术创新

要素创新 要素组合创新 产品创新（品种和结构）

三、制度创新

四、组织机构和结构的创新

五、环境创新（市场创新）

第三节 创新的过程和组织

一、创新的过程

（一）抵制创新的原因

1、个人利益 2、缺乏了解 3、评价差异 4、惰性 5、团体心理压力

（二）创新活动的过程

1、寻找机会 2、提出构想 3、迅速行动 4、坚持不懈

二、领导创新

三、创新活动的组织

1、正确理解和扮演管理者的角色 2、创造促进创新的组织氛围 3、制定有弹性的计划

4、正确地对待失败 5、建立合理的奖酬制度

第四节 工作流程的再造

一、组织基本流程的类型

战略流程 经营流程 保障流程

二、组织工作流程构成的影响因素

组织文化 工艺技术特征 管理风格

三、流程再造的基本途径

第一，发现与准备阶段

一是在回顾企业战略、结构、业务流程，重新定义发展目标的基础上，明确企业定位，确定可开展的项目群；二是进行初步分析，分析再造给企业带来的变化；

三是选择前期项目切入点并明确其范围，或选择典型的样板 / 示范项目。

第二，重新设计阶段

运用业务活动图示法等工具对业务流程进行细致的区分

设计多种体现简化、整合自动化原则的新业务流程方案

对各个方案进行投入——产出或成本——效益分析与评价

第三，具体实施阶段

选取合适方案，并准备好应急方案

方案实施

更新相关数据，为下一步工作做准备。

第十七章 企业技术创新

第一节 技术创新的内涵和贡献

一、熊彼特的创新

创新是对“生产要素的重新组合” 生产一种新的产品

采用一种新的生产方法 开辟一个新的市场

掠取或控制原材料和半成品的一种新的来源 实现一种新的工业组织

二、创新、发明、技术

1、发明是一种创新 2、但创新不仅仅是发明 3、创新与发明可能并不需要什么技术含量

三、技术创新的内涵

1、要素创新

材料 设备

2、产品创新

开发新产品 改造老产品

3、要素组合方法的创新

工艺 设备 生产过程

第二节 技术创新的源泉

一、意外的成功或失败

二、企业内外的不协调

三、过程改进的需要

四、行业和市场结构的变化

五、人口结构的变化

六、观念的改变

七、新知识的产生

第三节 技术创新战略及其选择

一、创新基础的选择

何种层次上创新？ 基于基础性研究的创新 基于应用性研究的创新

二、创新对象的选择

材料 产品 工艺 手段

三、创新水平的选择

先发制人 后发制人

四、创新方式的选择

独立开发 联合开发 购买专利 联盟

第四节 技术创新与产品开发

一、产品开发的任务

产品性质的确定 产品质量的确定 新产品开发

二、产品竞争战略

领先战略 追随战略 模仿战略

三、产品开发的分析方法

产品寿命周期理论 投入期 成长期 成熟期 衰退期

第十八章 企业组织创新

第一节 企业制度创新

一、工业社会的企业制度结构特征及其原因

特征：资本逻辑 原因：资本是最为重要的，最为稀缺的。

二、知识经济条件下的企业制度创新

特征：知识逻辑 原因：知识正变为最重要的资源

知识：

操作知识：人作用于物的劳动 管理知识：人作用于人的劳动

第二节 企业层级结构创新

一、工业社会的企业层级结构及其特征

1、直线指挥，分层授权

2、分工细致，权责明确

3、标准统一，关系正式

作业方法标准化 企业政策的统一性

二、知识经济与企业层级结构的改造

1、背景变化

供不应求→供过于求 需求无差异→多样化、个性化

简单稳定的环境→复杂多变的环境

2、网络结构（弹性的、分权化的）

由各工作单位组成的联盟，而非严格的等级排列

企业成员在网络组织中的角色不是固定的，而是动态变化的

企业成员在网络结构中的权力地位不是取决于其职位，而是来自于他们拥有的不同知识

三、网络化的层级组织

集权与分权的统一 稳定与变化的统一 一元性与多元性的统一

第三节 企业文化创新

一、工业社会中企业文化的功能与特点

企业文化是作为企业经营的一种副产品而出现的； 企业文化基本反映了企业组织的记忆；
企业文化是作为一种辅助手段而发挥作用的 企业文化是一元的

二、知识经济与企业文化创新

企业文化将成为知识经济条件下企业管理的重要的，甚至是主要的手段

企业文化将是人们自觉创造的结果，而不是企业生产经营中的一种副产品

企业文化不仅是记忆型的，而且是学习型的，或者说更主要是学习型的

企业文化将在强调主导价值观与行为准则的同时，允许异质价值观和行为准则的存在（文化多元化）