**管理学知识**

**第一章　管理与管理学**

　　一、管理的含义（内涵）

　　管理是管理者为有效地达到组织目标，对组织资源和组织活动有意识、有组织、不断地进行的协调活动。这个概念包含以下几层意思： 1.管理是一种有意识、有组织的群体活动。2.管理是一个动态的协调过程。 3.管理的目的在于有效地达到组织目标，在于提高组织活动的成效。4.管理的对象是组织资源和组织活动。

　　二、管理的性质

　　管理作为一种特殊的实践活动，具有其独特的性质。

　　1．管理的二重性

　　管理的二重性理论认为，管理一方面具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，又具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

　　2．管理的科学性

　　管理的科学性是指管理作为一个活动过程，其间存在着一系列基本的客观规律，有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。

　　3．管理的艺术性

　　管理的艺术性就是强调管理的实践性。它强调，管理活动除了要掌握一定的理论和方法外，还要有灵活地运用这些知识和技能的技巧和诀窍。

　　三、管理职能

　　管理职能就是管理的职责和权限。教材认为，管理的职能应包括下述几个方面：

　　1.计划。计划是事先对未来行为所作的安排，它是管理的首要职能。

　　2.组织。组织是管理的基础性工作。其主要内容是：设置组织部门；确定各部门的工作标准、职权、职责；制定各部门之间的关系及联系方式和规范等等。

　　3.领导。领导职能贯穿于整个管理活动中。组织的高层、中层和基层领导都担负着领导职能。

　　4.控制。控制的实质就是使实践活动符合于计划，计划是控制的标准。

　　四、管理者的分类

　　每个管理者都处于不同的管理岗位上，可以从不同的角度对他们进行分类。

　　1．按管理者所处的层次可以分为：高层管理者、中层管理者和基层管理者。

　　作为一名管理者，不论处于组织的哪一层次，其履行的管理职能都包括计划、组织、领导和控制等几个方面，只是履行职能的重点和程度不同。另外，对于同一管理职能，不同层次的管理者所从事的具体管理工作的内涵也不完全相同。

　　2．按管理者所处的活动领域可以分为：企业管理者、政府部门管理者和其他部门管理者。

　　五、管理者角色

　　加拿大学者亨利·明茨伯格通过实证研究发现：管理者在组织中扮演着十种角色，这十种角色可被归入三大类，即人际关系角色、信息角色和决策角色。请参见下表：

　　管理者角色分类

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 角色 | | 主要管理活动 |
| 人  际  关  系 | 精神领袖 | 接待来访者、参加剪彩仪式等社会活动、宴请重要客户 |
| 领导者 | 通过各种活动，培训和激励员工 |
| 组织联络者 | 组织内部之间、组织与外部之间的沟通与联络 |
| 信  息 | 信息监听者 | 通过阅读期刊和分析报告，获取外部信息和内部信息 |
| 信息传播者 | 将获取的信息传递给组织内的其他成员，以影响他们的工作态度和行为 |
| 发言人 | 把信息传递给外界 |
| 决  策 | 企业家 | 关注组织内外环境的变化，寻找机会参与决策方案的设计与选择 |
| 干扰应对者 | 处理组织内外的冲突或解决各种问题 |
| 资源分配者 | 负责分配组织内的各种资源，包括信息资源 |
| 谈判者 | 与供应商、客户等谈判，调解员工间及下属部门间的纷争 |

　　六、管理者技能

　　管理者在行使各种管理职能、扮演三类管理角色时，必须具备以下三类技能。

　　1．技术技能，是指管理者从事自己管理范围内的工作所需要的技术和能力。技术技能对于各种层次管理者的重要性有所不同，对基层管理者尤为重要。

　　2．人际技能又称人际关系技能，是指成功地与人打交道并与人沟通的能力。包括联络、处理和协调组织内外人际关系的能力，激励组织内外工作人员的积极性和创造性的能力，正确地指导和指挥组织成员开展工作的能力。

　　3．概念技能，是指管理者对事物的洞察、分析、判断、抽象和概括的能力。很强的概念技能为管理者识别问题的存在、制定可供选择的解决方案、选择最好的方案并付诸实施提供了便利。

　　七、管理的组织外部环境

　　组织外部环境是指对组织的绩效起着潜在影响的外部因素。它又分为宏观环境和产业环境两部分。

　　1.宏观环境

　　又称为社会大环境，是指对某一特定社会中的所有组织都发生影响的环境因素，包括经济环境、技术环境、社会文化环境、政治法律环境和全球化环境。

　　2.产业环境

　　又称作具体环境或中观环境，是指与特定组织直接发生联系的环境因素。包括竞争对手、顾客、供应商、战略合作伙伴、政府管理部门、新闻传播媒介等。

　　八、环境的不确定性及对环境的管理

　　1.环境的不确定性

　　环境的不确定性是指组织环境的复杂程度和变化程度。一般来说，组织规模越大，则组织环境的复杂性越强。环境的变化性，是指各种环境因素随时间的推移而变化和演进的程度。

　　依据环境的不确定性，可以将组织环境划分为四种类型：简单稳定的环境、复杂稳定的环境、简单动态的环境和复杂动态的环境。

　　2.环境的管理

　　第一步，列出对组织环境影响最大的因素的数目和相对强度。

　　第二步，对第一步列出的因素的变化进行分析，确定它们是为组织创造了机遇还是带来了威胁。

第三步，拟定一个计划，说明自己打算如何利用环境因素创造的机遇或者化解其带来的威胁，并确定为达到这个目的所需要使用的资源。

第二章　管理理论的形成与发展

本章论述了管理理论的形成与发展过程。自科学管理产生以后，管理理论经历了古典管理、行为科学和现代管理三个阶段。20世纪80年代以来，又出现了许多新兴的管理理论。比如，战略管理、企业文化、学习型组织等。

一、古典管理理论阶段

1.科学管理理论

科学管理理论的代表人物是美国的弗雷德里克•泰罗（科学管理理论之父）。他的代表作有：《计件工资制度》、《科学管理原理》等。泰罗主张用科学管理方法代替经验方法，形成了一套管理制度，促进了当时工厂管理的普遍改革。

指导思想：科学管理的核心是要求管理人员和工人双方实行重大的精神变革。（1）泰罗科学管理的中心问题是提高劳动生产率。（2）实现最高工作效率的手段，是用科学的管理代替传统的管理。

主要内容：开发科学的作业方法；科学地选择和培训工人；实行有差别的计件工资制；将计划职能与执行职能分开；实行职能工长制；在管理上实行例外原则。

2.一般管理理论

代表人物是法国的亨利•法约尔。法约尔在泰罗理论的基础上，充实和明确了管理的概念。他认为，企业的经营有六项不同的活动，管理只是其中的一项。

法约尔第一次对管理的一般职能做了明确的划分，第一次对管理要素进行了分析，使其形成了一个完整的管理过程，因此，他被称为管理过程学派的创始人。他非常重视管理原则的系统化，探求确立企业良好的工作秩序的管理原则，提炼出十四项原则。

他的代表作是《工业管理和一般管理》，被誉为“经营管理理论之父”。

3.行政组织理论

代表人物是德国社会学家、经济学家马克斯•韦伯。他对管理理论的贡献主要是提出了理想的行政管理体系，代表作是《社会组织与经济组织理论》。由于韦伯是最早提出一套比较完整的行政组织体系理论的人，被称为“组织理论之父”。

二、行为科学理论阶段

1.梅奥及霍桑实验

乔治•梅奥是美国哈佛大学教授，他对古典管理理论做了重要的补充和发展。

20世纪二三十年代，美国国家研究委员会和西方电气公司合作进行了有关工作条件、社会因素与生产效率之间关系的试验。由于这项研究是在西方电气公司的霍桑工厂进行的，后人称之为霍桑试验。

霍桑试验分为四个阶段：工厂照明试验--继电器装配试验--谈话研究--观察试验。

梅奥等人通过试验得出结论：人们的生产效率不仅受到物理的、生理的因素的影响，而且还受到社会环境、社会心理因素的影响。

2.人际关系学说

　在霍桑试验的基础上，梅奥创立了人际关系学说。主要内容是：

（1）职工是“社会人”。（2）满足工人的社会欲望，提高工人的士气，是提高生产效率的关键。（3）企业存在着“非正式组织”。

人际关系学说的出现，开辟了管理理论研究的新领域，纠正了古典管理理论忽视人的因素的不足。同时，人际关系学说也为以后的行为科学的发展奠定了基础。

3.行为科学理论

对于行为科学的定义有广义和狭义两种理解。

广义的行为科学是指包括类似运用自然科学的实验和观察方法，研究在自然和社会环境中人的行为的科学。已经公认的行为科学的学科有心理学、社会学、社会人类学等。

狭义的行为科学是指有关对工作环境中个人和群体的行为的一门综合性学科。

进入20世纪60年代，为了避免同广义的行为科学相混淆，出现了组织行为学这一名称，专指管理学中的行为科学。目前组织行为学从它研究的对象和涉及的范围来看，可分成三个层次，即个体行为、团体行为和组织行为。

三、现代管理理论阶段

第二次世界大战以后，科学技术飞速发展，生产社会化程度日益提高，管理思想得到了丰富和发展，出现了许多新的管理理论和管理学说。这些理论和学派，在历史源渊和内容上相互影响和联系，形成了盘根错节、争相竞荣的局面，被称为“管理理论的丛林”。各学派的主要内容如下：

1.管理过程学派

管理过程学派的创始人是亨利•约法尔。该学派的主要特点是把管理学说与管理人员的职能联系起来。他们认为，无论什么性质的组织，管理人员的职能是共同的，即：计划、组织、人员配备、指挥和控制，这五种职能就构成了一个完整的管理过程；管理职能具有普遍性，即各级管理人员都执行着管理职能，只是侧重点不同。

2.经验学派

经验学派的代表人物是德鲁克和戴尔。该学派主张通过分析经验（即指案例）来研究管理学问题。通过分析、比较、研究各种各样的成功的和失败的管理经验，就可以抽象出某些一般性的管理结论或管理原理，以有助于学生或从事实际工作的管理人员来学习和理解管理学理论，使他们更有效地从事管理工作。

不少学者认为，经验学派实质上是传授管理学知识的一种方法，称为“案例教学”。

3.系统管理学派

系统管理学派的主要代表人物是卡斯特和落森茨威克。该学派认为，组织是一个由相互联系的若干要素组成、为环境所影响的并反过来影响环境的开放的社会技术系统。它是由目标和价值、结构、技术、社会心理、管理等五个分系统组成的。必须以整个组织系统为管理研究的出发点，综合运用各个学派的知识，研究一切主要的分系统及其相互关系。

4.决策理论学派

决策理论学派的主要代表人物是赫伯特•西蒙。该学派认为，管理就是决策。管理活动的全部过程都是决策的过程，管理是以决策为特征的；决策是管理人员的主要任务，管理人员应该集中研究决策问题。

　5.管理科学学派

管理科学学派形成于第二次世界大战初。该学派主张运用数学符号和公式进行计划决策和解决管理中的问题，求出最佳方案，实现企业目标；经营管理是管理科学在管理中的运用；信息情报系统就是由计算机控制的向管理者提供信息情报的系统。

6.权变理论学派

权变理论形成于20世纪70年代。该学派认为，由于组织内部各个部分之间的相互作用和外界环境的影响，组织的管理并没有绝对正确的方法，也不存在普遍适用的理论，任何理论和方法都不是绝对的有效，也不是绝对的无效，采用哪种理论和方法，要视组织的实际情况和所处的环境而定。

四、管理理论新发展

进入20世纪60～70年代以来，西方管理学界又出现了许多新的管理理论，这些理论思潮代表了管理理论发展的新趋势。

1.企业文化

企业文化是指一定历史条件下，企业在生产经营和管理活动中所创造的具有本企业特色的精神财富及其物质形态。它由三个不同的部分组成：精神文化（这是企业文化的核心层、是呈观念形态的价值观信仰及行为准则，如企业经营理念等）、制度文化（这是企业文化的中间层，如企业规章制度等）和物质文化（这是企业文化的外围层，如厂容厂貌厂旗厂标等）。

从20世纪70年代末开始，企业文化发源于美国、首先实践于日本、后骏马迅速风靡于世界的一种新的企业管理思潮。

企业文化是企业生存的基础，发展的动力，行为的准则，成功的核心。企业文化具有塑造企业形象、凝聚激励和约束员工的功能作用。

2.学习型组织

1990年，美国麻省理工学院斯隆管理学院的彼得•圣吉教授出版了他的享誉世界之作：《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》，引起世界管理学界的轰动。从此，建立学习型组织、进行五项修炼成为管理理论与实践的热点。

彼得•圣吉提出了学习型组织的五项修炼技能，即：系统思考、超越自我、改变心智模式、建立共同愿景和团队学习。

3.企业再造

企业再造（又称业务流程重组，简称BPR）是20世纪80年代末、90年代初发展起来的管理新理论。

企业流程再造的目的是提高企业竞争力，从业务流程上保证企业能以最小的成本、高质量的产品和优质的服务提供给客户。

企业再造的基本内容是，首先以企业生产作业或服务作业的流程为审视对象，从多个角度，重新审视其功能、作用、效率、成本 、速度、可靠性、准确性，找出其不合理因素；然后，以效率和效益为中心对作业流程和服务流程进行重新构造，以达到业绩上质的飞跃和突破。

第三章 计划

计划职能是一项最基本的管理职能，它在管理的各项职能中居于主导地位。本章主要论述了计划工作的含义和类型、计划工作的程序以及制定计划的方法等。

一、计划工作的含义

计划工作有广义和狭义之分。广义的计划工作，是指包括制定计划、执行计划和检查计划执行情况三个环节在内的工作过程。狭义的计划工作，主要是指制定计划。

二、计划工作的性质

1.目的性。每一个计划都是为了实现组织的战略和目标。

2.主导性。计划工作处于其他管理职能的首位，并且它贯穿于管理工作的全过程，组织、人事、领导和控制等工作都是围绕着计划工作展开的。

3.普遍性。计划是组织内每一位管理者都要做的事情。也就是说，无论是高层还是中层、基层管理人员，都需要做计划工作。

4.效率性。制定计划时，要以高效率为出发点，即以较低的代价来实现计划目标。

5.灵活性。计划必须具有灵活性，也就是说，当出现预想不到的情况时，有能力改变原来确定的方向且不必花费太大的代价。

6.创造性。计划工作总是针对需要解决的新问题和可能发生的新变化、新机会而做出决策。

三、计划的类型

1．根据计划广度的不同，可以将其分为战略计划和作业计划。

战略计划应用于整个组织，为整个组织设立长远发展目标和确定实现目标的方针、步骤、措施。作业计划规定了实现总体目标的具体方法。

2．根据计划所覆盖的时间跨度不同，可以将其分为长期计划、中期计划和短期计划。

长期计划通常是指战略性计划，主要规定组织在较长时期内要达到的目标以及为实现目标应采取的措施和步骤。短期计划通常是指一年以内的计划，是根据中长期计划和当前实际情况，对计划年度的各项活动作出的具体安排。

中期计划介于长期计划和短期计划之间。

3．根据组织管理职能的不同，可以将计划分为市场营销计划、研发计划、生产与运营计划、财务计划、人力资源计划、供应计划等。

4.根据计划内容的不同，可以将计划分为专项计划和综合计划两种。专项计划是指为完成某一特定任务而拟定的计划。综合计划是指对组织活动所作的整体安排。

5．根据计划内容的表现形式不同，可以将其分为宗旨、目标、策略、政策、程序、规划、预算等几种类型。

宗旨是指组织要从事什么样的事业，成为什么性质的组织。 目标是组织在一定时期内要达到的具体成果。策略是指为实现组织目标而采取的一系列措施、手段或技巧。政策是指在决策或处理重要问题时，用来指导和沟通思想与行动方针的明文规定。 程序规定了如何处理那些重复发生的问题的方法和步骤。规划是指为实现既定目标、策略、政策等而制定的综合性计划。预算是用数字形式表示的计划，如成本预算、销售费用预算、广告预算等。

四、计划工作的程序（八步）

机会分析——确定目标——明确计划的前提条件——提出可供选择的各种方案——评价各种备选方案——选择方案——计划分解——编制预算

第四章 目标管理

目标是组织开展经营活动的出发点,是制订计划的基础。目标管理是一个全面的管理系统，就是围绕目标进行管理。

一、目标的含义

目标是期望的成果。这些成果可能是个人的、部门的、或整个组织的努力方向。

著名管理学家彼得•德鲁克提出，组织目标惟一有效的定义就是创造顾客。

现代管理中，人们通常不仅把组织看成是单纯的经济组织，也将其看成社会组织。组织目标不应是单纯地追求组织的发展，还要将社会责任、尊重人等都作为其目标的组成部分。

二、目标的性质

1．组织目标具有多重性

组织寻求生存和发展，既要为资产所有者谋求利润，又要向消费者提供满意的产品和服务，并对社会承担一定的责任，单一指标是无法胜任的，互相联系、互相支持的目标群才能构成组织的总目标。

在目标类型方面，它分为主要目标、并行目标、次要目标。主要目标由组织性质决定，它是贡献给顾客的目标；并行目标可分为个人目标、社会目标，是为组织的关系人服务的目标；次要目标是贡献给组织本身的目标。

在目标内容方面，彼得•德鲁克认为，有八个领域必须订出绩效和成果的目标。它们是：市场地位、创新、生产率、物资和财务资源、可盈利性、经理人员的业绩和培养、工人的工作和态度、社会责任心。

2．目标具有层次性

组织目标要通过各部门和各环节的生产经营活动去实现。因此，组织内各部门应围绕总目标制定出本部门目标，并作为子目标支持总目标的实现。

组织管理层次的差异决定了目标体系的垂直高度，组织目标就成了一个有层次的体系和网络。这种层次性体现为组织目标从综合的组织总目标到具体化为各管理层的中层目标，直至具体到特定的个人目标。

3．目标具有变动性

组织目标的内容和重点是随着外界环境、组织经营思想、自身优势的变化而变化的。

三、确定目标的原则

1．现实性原则

目标的确定要建立在对组织内外环境进行充分分析的基础上，并通过一定的程序加以确定，既要保证目标的科学性又要保证其可行性。

2．关键性原则

作为社会经济组织，要以合理的成本为社会提供商品和服务。实现这一宗旨的组织发展目标很多，组织必须保证其将有关大局的、决定经营成果的内容作为组织目标的主体。

3．定量化原则

目标要实现由上至下的逐级量化，使其具有可测度性。

4．协调性原则

各层次目标之间，同一层次目标之间要协调，保证分目标实现的同时，总体目标必然实现。

5．权变原则

目标并不是一成不变的，应根据外部环境的变化及时调整与修正，使其更好的实现组织的宗旨。比较而言，组织的长期目标应保持一定的稳定性，短期目标要保持一定的灵活性。

四、目标管理的含义与产生应用

含义：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，高效率地实现个人目标和组织目标。具体而言，它是一种通过科学地制定目标、实施目标，依据目标进行考核评价来实施管理任务的管理方法。

产生应用：20世纪50年代，美国管理学家德鲁克在《管理实践》一书首先提出目标管理思想，最早却在日本的一家玻璃厂里得到应用，1965年后才在美国迅速普及，现在这种管理制度已在全世界广泛流行。

五、目标管理的实施过程

目标管理的实施一般分为目标建立、目标分解、目标控制、目标评定与考核四个阶段。

1.目标建立。

从内容上看，组织目标应该首先明确组织的使命和宗旨，并结合组织内外环境确定一定期限内的具体工作目标。现代管理学提倡参与制目标设定法，组织员工参与组织目标的建立。常见的有自上而下的目标制定法和自下而上的目标制定法。

2.目标分解，是把组织的总目标分解成各部门的分目标、个人目标，使组织内所有员工都乐于接受组织的目标，明确自己在完成这一目标中应承担的责任。参与制的目标分解方法强调上级与下级商定目标。

3．目标控制

组织内任何个人或部门的目标完成出现问题，都将影响组织目标的实现。因此，管理者必须进行目标控制，随时了解目标实施情况，及时发现问题并协助解决。必要时，也可以根据环境的变化对目标进行一定的修正。

4. 目标评定

目标管理注重结果，因此对部门、个人的目标必须进行自我评定、群众评议、领导评审。通过评议，肯定成绩，发现问题，总结目标执行过程中的成绩与不足，完善下一个目标管理过程。

六、目标设立过程中注意事项

1.目标要略高于组织当前的生产经营能力，保证经过一定努力能够实现。目标过高，会因无法完成任务而使职工丧失信心；目标太低，则失去了激发工作热情的意义。先进性与可行性要实现统一，在对职工的能力进行充分认定的基础上确定目标的水平。

2.目标要保证质与量的有机结合，尽可能量化组织目标，确保目标考核的准确性。

3.目标期限要适中。在大多数情况下，目标设置可以与年度预算或主要项目的完成期限相一致。将长期目标分解为一定的短期目标有利于目标的监督考核，也有利于保证组织长期稳定发展。

4.目标数量要适中。一般地，要把目标限制在五个以内。目标少而精有利于在行动中保证重点目标的实现。

七、目标管理的优缺点评价

目标管理优点：

1.有效地提高管理效率。目标管理对目标的强调保证了组织的所有管理活动围绕着完成组织的经营宗旨。这种有的放矢的管理一方面保证各层次管理人员权责明确，增加管理工作的规范性。另一方面通过职工的广泛参与，保证了管理的科学性与有效性。

2.有助于组织组织机构的改革。目标管理的机构设置是围绕着所期望的目标成果建立的。目标的归口管理要求组织结构权责明确，并根据责任划定组织结构。目标管理的自我控制原则要求结构的设定以分权为基础。

3.有效地激励职工完成组织目标。目标设立期间职工的广泛参与，明确了职工在集体中的地位与作用。职工不只是听从命令的被动的生产者，而是有相当自主权、在一定范围内主要依靠自我控制进行工作的、勇于承担责任的积极的生产者。“能力至上”的人事考核与评价体系，使职工的努力能够得到公正客观的评价。

4.实行有效的监督与控制，减少无效劳动。自我控制与上级控制相结合的目标控制体系，保证了在目标执行过程中及时发现并矫正各种偏差，保证劳动的有效性。

目标管理的局限性（缺点）：

1．目标制定较为困难。目标管理的有效实施要以目标的准确设定为前提。保持目标的科学性与严肃性要求经理人员的内在素质较高。

2．目标制定与分解中的职工参与费时、费力。目标管理的思想基础是职工具有全局观念，长远观念。这种思想的形成需要组织长期对职工进行教育。

3．目标成果的考核与奖惩难以完全一致。由于目标设定中对不同部门的目标完成的难度很难做出精确判断，在评价、考核、制定奖惩方案时，上级领导会根据实际情况调节方案，或为了回避矛盾不将目标成果与奖惩相结合，等等。

4．组织职工素质差异影响目标管理方法的实施。由于目标管理的哲学假设是组织可以形成自觉、自愿、愉快的工作环境；职工乐于发挥潜力，承担责任，实现自我管理，体验工作成就感，而且认为工作中的成就感比金钱更重要。实践中并不完全如此。

、 第五章 战略管理

20世纪60年代，战略思想开始运用于商业领域。

一、战略的含义及其特征

战略是指组织为了实现长期生存和发展，在综合分析组织内部条件和外部环境的基础上做出的一系列带有全局性和长远性的谋划。

战略具有以下方面的特征：

1.全局性。战略管理是以组织全局为管理对象，确定组织发展的远景和总体目标，规定组织总的行动纲领，追求整体绩效最大化。

2.长远性。战略的着眼点是组织的未来，是为了谋求组织的长远发展和长远利益。

3.纲领性。战略所确定的战略目标和发展方向，是一种概括性和指导性的规定，是组织行动的纲领。

4.客观性。战略是在对未来环境变化趋势和自身资源、能力进行客观分析的基础上，通过一系列科学的决策而提出来的。

5.竞争性。制定战略的一个重要目的就是要在竞争中战胜对手，赢得竞争优势，赢得市场和顾客。

6.风险性。组织战略着眼于未来，但未来充满不确定性，必然导致战略方案带有一定的风险。

二、战略的构成要素

一项有效的组织战略包括五个基本要素：战略远景、目标与目的、资源、业务和组织。

战略远景。战略远景是指组织在社会进步和经济发展中应担当的角色和责任。

目标与目的。目标是指具体的中期和短期的可量化的目标。目的是指在相应期限内的定性期望。

资源。包括有形资源和无形资源。

业务。指的是组织参与竞争的产业领域。

组织。它指的是组织结构与管理体制等要素，共同形成组织的行政关系，维持各业务单元之间的一致性，保证战略方案的有效实施。

三、战略体系构成

一个组织的战略可以划分为三个层次，即公司层战略、业务层战略和职能战略

1.公司层战略，是企业总体的、最高层次的战略，也称为公司总体战略，它主要解决两方面的问题：一是确定企业的经营范围。二是确定每一种业务在组织中的地位。

2.业务层战略，处于组织战略体系的第二层次，它主要解决的问题是在选定的每一个业务领域里如何参与市场竞争，以获得超过竞争对手的竞争优势，因此也称为竞争战略。

3.职能战略，是在公司层战略和业务层战略的指导下，针对企业各职能部门或专项工作所制定的谋划与方略，是公司层战略和业务层战略的具体实施战略。

四、战略管理含义与内部过程

含义：战略管理是指对企业战略的管理，即为了实现组织的长期生存和发展，在对组织内部资源条件和外部环境进行分析的基础上，确定战略目标和实现目标的有效战略，并将战略付诸实施和对战略实施过程进行控制和评价的一个动态过程。

战略管理是组织高层管理人员最重要的职责。

内容过程：共有六个阶段，可分为战略分析、战略制定与战略实施及控制这三个方面的工作。

五、总体战略包括三大类型

（一）稳定型战略的涵义和特征

含义：指组织在战略期内期望达到的经营状态基本保持在战略起点水平上的战略。在执行稳定型战略时，组织基本上很少发生重大的变化。

特征：

1.继续提供相同的产品和服务来满足原有顾客的需要。

2.保持现有的市场占有率和产销规模或者略有增长，稳定和巩固现有的市场地位。

3.满足于过去的经济效益水平，继续追求与过去相同的经济效益目标及其他目标。

4.在战略期内，每年所期望取得的业绩按大体相同的比率增长，实现稳步发展。

（二）发展型战略的含义、特征、主要形式

含义：也称为扩张型战略，是一种在现有战略起点基础上，向更高目标发展的总体战略。

特征：一是扩大产销规模，提高产品的市场占有率，增强组织的竞争实力；二是不断开发新产品、新工艺的老产品的新用途，不断开拓新市场；不仅是适应外部环境变化，而且试图通过创新来引导消费、创造需求。

三种形式：

1．密集型发展战略：是指集中组织资源，以快于过去的增长速度来增加某种产品或服务的销售额或市场占有率。

2．一体化发展战略：是指在前向和后向两个可能的方向上，扩展组织经营范围的一种战略。它包括前向一体化战略和后向一体化战略两种表现形式。

3．多元化发展战略：包括关联多元化和无关联多元化两种发展战略。

关联多元化，也称为同心多元化战略，是指进入与现有产品或服务有一定关联的经营领域，进而实现企业规模扩张的战略。

无关联多元化，也称为复合多元化，是指组织进入与现有产品或服务在生产、技术、市场等方面没有任何关系的新行业领域的战略。

（三）收缩型战略的含义、特征、基本形式

含义：是一种缩小组织经营规模或经营范围的战略。

特征：不是寻求规模扩张和经营广泛，而是通过收缩或 ，缩减经营范围和经营规模。

主要有三种基本形式：

1.抽资转向战略：是指减少在某一经营领域内的投资，并把节约下来的资金投入到其他更需要资金的领域中的战略。

2.调整性战略：这种战略是指为扭转不良的财务状况，使组织渡过危机而采取的收缩经营规模的战略。

3．放弃战略：就是出售企业的一个主要业务部门，这个业务部门可能是一个子公司，或一个事业部，或一条生产线。其目的就是收回资金，集中资源，发展其他业务，或进入更有前途的经营领域。

六、竞争战略的含义、类型

含义：竞争战略就是业务层战略，它主要解决的问题是在特定的产业领域内，组织如何参与市场竞争，以获取超越竞争对手的竞争优势。

波特教授在产业竞争结构分析的基础上，提出了三种可供选择的一般性竞争战略：

1.成本领先战略，就是采用降低成本的方法实施其战略。

2.差异化战略，也称为标歧立异战略。如果一个组织在产业中寻求与众不同，它实施的就是差异化战略。

3.集中化战略，也称为目标集聚战略，是指将组织资源集中于狭小的细分市场上，寻求成本领先优势或差异化优势的战略。

第六章 决策

一、决策的含义、作用

含义：指为了达到一定的目标，采用一定的科学方法和手段，从两个以上的可行方案中选择一个满意方案的分析判断过程。

准确理解决策需要把握以下问题：1．决策要有明确的目标。2．决策要有可供挑选的可行方案。3．决策要作分析评价。4．决策具有科学性。5．决策要遵循满意原则。

作用：管理学家西蒙曾说：管理就是决策。由此可见决策职能的重要程度。决策是组织管理的核心，作用有三方面：一是决策正确与否决定着组织的前途命运；二是决策不仅是一个分析判断过程，也是一个集思广益发动群众的过程；三是合理的决策是提高经济效益的基础。

二、决策的类型

1.按照决策的重要程度，可以将其分为战略性决策、战术性决策和业务性决策。

2.按照决策的条件不同，可以将其分为确定型决策、风险型决策和不确定型决策。

3.按照决策的重复性不同，可以分为程序化决策和非程序化决策。

4.按决策者的性质不同，可以分为群体决策和个人决策。

三、现代企业管理决策的新特点

1.决策问题越来越复杂且影响面越来越大

2.决策时间要求越来越短

3.决策所包含的信息量越来越大

4.决策主体由个人转向群体

四、定性决策方法

定性决策方法是决策者根据所掌握的信息，通过对事物运动规律的分析，在把握事物内在本质联系基础上进行决策的方法。定性决策方法主要有德尔菲法、头脑风暴法等。

1．德尔菲法

德尔菲法是一种定性决策方法，一种改进的专家意见法。其实质是有反馈的函询调查，它包括两个基本点，即函询和反馈。这种方法是就某一问题发函给某些专家，请他们提出意见或看法。经过多轮反复，直到意见趋于集中为止。

2．头脑风暴法

头脑风暴法也叫思维共振法、畅谈会法。这种方法的基本思路是：邀请有关专家在敞开思路、不受约束的气氛下，针对决策问题畅所欲言，通过专家之间的信息交流，引起思维共振，产生连锁效应，从而导致创造性思维的出现。

头脑风暴法的目的在于营造一种自由奔放思考的环境，诱发创造性思维的共振和连锁反应，产生更多的创造性思维。

五、定量决策方法

定量决策方法是利用数学模型优选决策方案的方法。根据所选方案结果的可靠性不同，一般分为确定型决策方法、风险型决策方法和不确定型决策方法三类。

1.确定型决策方法

这种决策方法的特点是，只要满足数学模型的前提条件，就可以得出特定的结果。用于确定型决策的方法，是盈亏平衡点法（见P121上的五个例题）。

2.风险型决策方法

风险型决策方法又称概率型、统计型决策方法，或称随机型决策方法。解决这类问题常用决策树法（见P123上的一个例题）。

3.不确定型决策方法

这种方法是指决策人对未来事件的结果不能确定，但可以通过对各种因素的分析，估算出未来事件在各种自然状态下的损益值的一种决策方法。这种决策方法主要有保守法（小中取大法）、冒险法（大中取大法）、后悔值法、折衷法等。

第七章　组织结构设计

现代组织是一个有多种元素构成的复合体，如果没有一套分工明确、权责清晰的组织结构，组织的各种资源就得不到合理配置，组织目标就难以高效实现。因此，建立合理高效的组织结构就成为管理工作的一项重要内容。

一、组织及组织结构的含义

管理学中，可以从静态和动态两个方面来理解组织的含义。静态方面，指的是组织结构，即反映人、职位、任务以及它们之间的特定关系的网络。动态方面，指的是维持与变革组织结构以实现组织目标的工作过程。

正确认识组织结构的含义，必须把握三方面的要素：

1．组织结构决定了组织中的正式报告关系；

2．组织结构明确了将个体组合成部门、部门再组合成整个组织的方式；

3．组织结构包含了确保跨部门沟通、协作的制度设计。

二、组织结构设计的含义与原则

组织结构设计是指一个正式组织为了实现其长期或者阶段性目标，设计或变革组织的结构体系的工作。

设计组织结构应该遵循以下基本原则：

1.有效性原则。（1）组织结构设计要为组织目标的实现服务。（2）力求以较少的人员、较少的层次、较少的时间达到较好的管理效果。（3）组织结构设计的工作过程要有效率。

2.分工与协作原则。分工与协作是相辅相成的，只有分工没有协作，分工就失去意义，而没有分工就谈不上协作。

3．权责利对等原则。责任、权力和利益三者之间是不可分割的，必须是协调的、平衡的和统一的。在委以责任的同时，必须委以必需的权力，还必须有利益来激励。有责无权，有权无责，或者权责不对等、不匹配等，都会使组织结构不能有效运行，组织目标也难以实现。

4.分级管理原则。每个职务都要有人负责，每个人都知道他的直接领导是谁，下级是谁。正常情况下，等级链上的下级只接受一个上级的命令；每一个上级领导不得越权指挥但可以越级检查，下级也不要越级请示但可以越级反映情况和提出建议。

5.协调原则。一是组织内部关系的协调；二是组织任务分配的协调。

6.弹性结构原则。具有弹性是指一个组织的部门机构、人员的职责和职位都应适应环境的变化而作相应的变动。它要求部门机构和职位都具有弹性。

三、影响组织结构设计的因素

在组织结构设计的过程中，必须考虑到各种因素的影响，如战略、环境、技术、组织规模等，综合考虑这些因素才能产生良好的组织绩效。

1.战略。战略是关于组织长远目标、发展方向、资源配置的设想与筹划。组织结构必须服从组织所选择的战略的需要。

2.环境。任何组织都是在一定的环境之中生存和发展的，组织结构必须响应环境变化，才能和环境的动态匹配，在环境中生存下来。如果环境是稳定的，组织就可以采用机械组织结构。在快速变化的环境中，组织就需要设计有机的组织结构。

3.技术。技术是指组织将输入转化为输出的知识、工具、技能和活动。技术不仅影响组织活动的效果和效率，而且影响组织结构的设定。通常，组织所采用的技术方法与水平不同，组织结构的形式也会不同，或集权式，或分权式等。

4.规模。组织的规模不同，与之相适应的组织结构形式亦有很大的差别。一般来说，规模越大的组织，管理层次越多、工作和部门的数量越多、职能和技能的专业化程度越高、组织正规化程度越高、组织分权程度越高、高层领导的比例越小、专业技术支持人员的比例越高、书面沟通的文件越多。当然，规模不是决定组织结构设计的唯一因素，它与战略、环境、技术等因素一同决定着组织结构的设计。

四、直线职能制结构的含义、特点、优点、缺点、适用范围

含义：直线职能型组织结构是现代工业中常见的一种结构形式，被称为“U-型组织”或“单一职能型结构”、“单元结构”。

特点:以直线为基础，在各级行政主管之下设置相应的职能部门从事专业管理，并作为该级行政主管的参谋，实现主管统一指挥与职能部门参谋指导相结合。这种结构下，下级机构既受上级部门的管理，又受同级职能管理部门的业务指导和监督。各级行政领导人逐级负责，高度集权。这是一种按管理职能划分部门，并由最高经营者直接指挥的体制。

优势：它既保持了直线型结构集中统一指挥的优点，又吸收了职能型结构分工细密、注重专业化管理的长处，从而有助于提高管理工作的效率。

缺陷：（1）它属于典型的集权式结构，权力集中于最高管理层，下级缺乏必要的自主权。（2）各职能部门之间的横向联系较差，容易产生脱节和矛盾。（3）这种组织结构建立在高度的“职权分裂”基础上，各职能部门与直线部门之间如果目标不统一，则容易产生矛盾。特别是对于需要多部门合作的事项，往往难以确定责任的归属。（4）信息传递路线较长，反馈较慢，难以适应环境的迅速变化。

适用范围：适用于产品单一、销量大、决策信息较少的企业，大中型企业组织较普遍采用。

五、事业部制结构的含义、特点、优点、缺点、适用范围

含义：事业部制组织结构，亦称M型结构或多部门结构，有时也称为产品部式结构或战略经营单位。

特征：事业部制是分级管理、分级核算、自负盈亏的一种形式，即一个组织按地区或按产品类别分成若干个事业部。从产品的设计、原料采购，一直到产品销售，均由事业部及所属工厂负责，实行单独核算、独立经营，公司总部只保留人事决策，预算控制和监督大权，并通过利润等指标对事业部进行控制。

优点：（1）总公司领导可以摆脱日常事务，集中精力考虑全局问题；（2）事业部制实行自主经营、独立核算，更能发挥经营管理的积极性，更利于组织专业化生产和实现组织的内部协作；（3）各事业部之间有比较、有竞争，有利于组织的发展；（4）事业部内部的供、产、销等职能之间容易协调；（5）事业部经理要从事业部整体来考虑问题，有利于培养和训练全能型管理人才。

缺点：（1）总部与事业部的职能机构重叠，构成管理人员浪费；（2）事业部实行独立核算，各事业部只考虑自身的利益，影响事业部之间的协作；（3）由于科研资源的分散使用使得深层次研究活动难以开展。

适用范围：事业部制适用于规模庞大、产品品种繁多、技术复杂的大型组织，当总部的无形资产有巨大吸引力、管理能力很强，同时分公司又有独立的市场和独立的利益时适宜选择事业部制。

六、矩阵制结构的含义、特点、优点、缺点、适用范围

含义：矩阵制结构是把按职能划分的部门和按产品（项目）划分的小组结合起来组成一个矩阵，员工既同原职能部门保持组织与业务上的联系，又参加项目小组的工作。

特点：矩阵制组织的特点表现在围绕某项专门任务成立跨职能部门的专门机构。这种组织结构形式是固定的，人员却是变动的。

优点：（1）将组织的横向与纵向关系相结合，有利于协作生产和适应环境变化的需要；（2）针对特定的任务进行人员配置有利于发挥个体优势，集众家之长，提高项目完成的质量，提高劳动生产率；（3）各部门人员的不定期的组合有利于信息交流，增加互相学习机会，提高专业管理水平。

缺点：（1）项目负责人的责任大于权力，没有足够的激励手段与惩治手段；员工面临双重的职权关系，容易产生无所适从和混乱感；

（2）由于项目组成人员来自各个职能部门，当任务完成以后，仍要回原单位，因而容易产生临时观念，对工作有一定影响；（3）员工需要有良好的人际关系技能并接受高强度的训练；（4）耗费时间，需要频繁开会以讨论冲突解决方案。

适用范围：（1）拥有中等规模和中等数量产品线的组织适宜采用矩阵结构；（2）当环境的不确定性和部门之间存在高度依存关系时，适宜采用矩阵结构。

七、网络型结构的含义、特点、优点、缺点、适用范围

含义：网络型组织结构是利用现代信息技术手段，建立与发展起来的一种新型的组织结构。该网络组织结构的核心是一个小规模的销售公司，他们的工作是直接监督公司内部开展的各项活动，并协调同其他制造、分销和执行网络组织的其他重要职能的外部机构之间的关系。

特点：网络型组织结构是一个精干的中心机构，以契约关系的建立和维持为基础，依靠外部机构进行制造、销售或其他重要业务经营活动的组织结构形式。

优点：（1）降低管理成本，提高管理效率；（2）实现了更大范围内供应链与销售环节的整合；（3）简化了机构和管理层次，实现了充分授权式的管理。

缺点：网络型组织结构需要科技与外部环境的支持

适用范围：采用网络型结构的组织需要相当大的灵活性以对环境的变化做出迅速反应，它适合于需要低廉劳动力的组织，比如玩具和服装制造业等。

第八章 人员配备

一、人员配备的含义、影响因素

含义：人员配备是根据组织结构规定的职位数量与要求，对所需各类人员进行恰当有效的选择、使用、考评和培养，以合适的人员去充实组织中的各个职位，保证组织活动正常进行并实现组织的既定目标的活动。

人员配备的影响因素：一方面，从组织需要的角度考察，组织需要这样的人：有知识和有能力的人；对组织有较高忠诚度的人；另外，还要为组织的发展和可能的人员流动储备后备力量。另一方面从组织成员需要的角度去考察，应注意：每一个人需要什么样的工作；保证给每一位员工找到一个适合的岗位；还要关注每个人的成长和职业生涯的发展需要。

二、人员配备的原则

1.因事择人的原则。要根据工作的需要配备人员。

2.量才使用的原则。根据人的能力和特点来安排工作。

3.人事动态平衡的原则。人与事的配合需要进行不断地调整，尽量使所有人的能力都与其工作相匹配。

4.程序化、规范化原则。员工的选拔必须遵循科学合理的标准和程序。

三、确定管理人员需量的影响因素

1．组织现有的规模、结构和岗位。

2．管理人员的流动率。要考虑自然的和非自然的管理人员减员情况。

3．组织发展的需要。考虑预测和评估组织发展与业务扩充的要求。

四、管理人员的选聘来源

管理人员主要来自两个方面：内部提升和外部招聘。

1.内部提升

内部提升，是指组织内部成员的能力增强并得到充分地证实后，被委以需要承担更大责任的更高职务。

内部提升制度具有以下优点：有利于调动组织内部成员的工作积极性；有利于吸引外部人才；有利于保证选聘工作的正确性；有利于被聘者迅速展开工作。

内部提升制度也存在弊端，具体表现为：引起同事之间的不团结；可能造成“近亲繁殖”的现象，并抑制组织创新力。

2.外部招聘

外部招聘，是根据一定的标准和程序，从组织外部的众多候选人中选拔符合空缺职位工作要求的管理人员。

外部招聘的优点是：被聘干部具有“外来优势”，没有“历史包袱”，如果他确实具有较强的工作能力，便可迅速地打开局面；有利于平息和缓和内部竞争者之间的紧张关系；能够为组织带来新的管理方法和经验。

外部招聘的不足主要表现在：外聘人员很难迅速打开局面；组织对应聘者的情况不能深入了解；外部招聘会打击内部员工的工作积极性。

五、管理人员的选聘标准（合格管理者的选聘要求）

1．管理的欲望。这是管理者从事管理工作的基本前提。管理意味着对权力的运用，而对权力不感兴趣的人，就不会很好地运用权力，从而影响组织目标的实现。

2．正直的品质。正直是每个组织成员都应具备的基本品质，对管理人员更是如此。

3．创新精神。只有不断创新，组织才能充满生机，才能不断发展。

4．决策能力。管理过程中充满了决策。决策能力是管理人员应具备的一种重要能力。

5．沟通能力。管理人员既要善于理解别人，也需要别人理解自己。沟通的效果决定了管理者与员工相互理解的程度。作为管理者必须具有进行有效沟通的技能。

6．组织协调能力。管理者的职责之一就是实现组织内部各部门各环节的密切配合，所以管理者应有较强的组织协调能力。

7．相应的业务知识和水平。管理者未必是专家，但了解一定的专业知识、具备一定的技术水平和能力仍是管理者不可缺少的条件。

8．健康的身体素质。

六、管理人员考评的内容

管理人员的考评主要涉及两个方面内容：贡献考评和能力考评。

1.贡献考评，是指考核和评估管理人员在一定时期内担任某个职务的过程中对实现组织目标的贡献程度。即评价和对比组织要求某个管理职务及其所辖部门提供的贡献与该部门的实际贡献。

2.能力考评，是指通过考察管理人员在一定时间内的管理工作，评估他们的现实能力和发展潜力，即分析他们是否符合现任职务所具备的要求，任现职后素质和能力是否有所提高，能否担任更重要的工作。

七、管理人员培训的内容

1.业务培训。让管理人员熟悉所在部门的业务性质和基本流程，是进行有效管理的前提之一。

2.管理理论培训。任何层次的管理者都应该掌握一定的管理理论。

3.管理能力培训。管理能力包括决策能力、组织协调能力、领导活动能力等。管理者的管理能力可以通过科学的培训而得到提高。

4.交际能力及心理素质培训。管理者与人打交道必须有较强的交际能力。同时，管理者还要具备良好的心理素质。

八、理人员培训的方法

一是在职培训，包括：有计划地提升、职务轮换、委以助手职务、临时提升（代理职务）、挂职锻炼等。

二是脱产培训，包括培训班、专题讲座、高校进修参加研讨会等。

第九章 领导

一、领导的含义与特征

领导是在一定的社会组织或群体内，为实现组织预定目标，领导者运用其法定权力和自身影响力去影响被领导者的行为，并将其导向组织目标的过程。

特征：一是领导活动并不是领导者个人的孤立行为，而是一个包含领导者、被领导者、领导行为和客观环境等多种因素在内的活动过程；二是领导的本质是妥善处理好各种人际关系，形成一股团结一致实现共同目标的合力；三是领导的工作绩效不是由领导者个人而是由被领导者的群体活动的面效如何表现出来的。

二、领导与领导者是二个不同的概念

领导是由领导者、被领导者、领导行为、组织目标、行为结果等共同构成的内容体系；领导者则是领导行为的主体，是领导的基本要素和领导活动的能动主体。每一个组织都有领导者，领导者是引导组织实现其最终目标的管理者。

三、领导者的权力来源

领导者的权力来源有两种，一种是基于职位的权力来源；另一种是非职位的权力来源，即个人自身影响力。

1.职位权力

职位权力包含三种：（1）法定权力，是组织内部正式的管理职位所拥有的权力。（2）奖励权力，是领导者对他人实施奖励的权力。（3）处罚权力，是一种实施处罚的权力。

2.自身影响力

就是领导者以自身的专业知识、个性特征等影响或改变被领导者的心理和行为的力量。

构成领导者影响力的因素，包括以下几个方面：

（1）品德。领导者要努力修炼自我品德，廉洁奉公、不以权谋私等等。

（2）学识。学识既包括知识、学问，也包括领导者的见识。

（3）能力。领导者还要有很强的工作能力和操作能力。

（4）情感。情感主要是指领导者要能真诚地关心下属，帮助下属，与下属进行情感交流，以情感人。

四、领导行为理论

领导行为理论就是通过对领导者的行为特点与绩效关系的研究，寻找最有效的领导风格。教材介绍了三种领导行为理论。

1．俄亥俄州立大学的研究

1945年俄亥俄州立大学的研究者霍尔平和维纳通过调查研究，归纳出描述领导者行为的两个维度：关怀维度和定规维度。

关怀维度是指领导替下属着想、尊重他们的思想和感情并与之建立相互信任关系的程度。定规维度是指领导者以任务为导向、引导下属为实现目标而努力的程度。

研究表明，一个领导者的行为，在每一种维度中的位置可以有很大的变化。一般来讲，两个维度皆高的领导者，更能使下属达到高绩效和高满意度。

2. 密歇根大学的研究

密歇根大学的研究者把领导行为划分为两个维度，员工导向和生产导向。员工导向的领导者十分重视员工需求。生产导向的领导者更强调工作的过程和结果。

研究结论认为，员工导向的领导者更容易产生组织的高生产率、高工作满意度。生产导向的领导者则产生低组织生产率和低工作满意度。

3．管理方格理论

管理方格理论的出现，改变以往各种理论中“非此即彼”式的绝对化观点，指出在对生产关心和对人关心的两种领导方式之间，可以进行不同程度的结合。

管理方格法，即以纵轴表示领导者对人的关心，横轴表示对生产的关心，在两个坐标轴上分别划出9个等级，形成 81个小方格，即81种领导风格类型。其中有五种领导风格类型最具有代表性：1－1型贫乏式领导（少关心业绩也少关心人，有的放任）；9－1型任务式领导者（多关心业绩而少关心人，有点专制）；1－9型俱乐部式领导（多关心业绩而少关心人，轻松快乐）；5－5型中间路线式领导（关心业绩与关心人都中等）；9－9型理想式领导（多关心业绩也多关心人，全面投入）。

五、领导权变理论

领导权变理论亦称随机制宜理论。强调领导无固定模式，领导效果因领导者、被领导者和工作环境的不同而不同。影响较大的权变理论有：

1．菲德勒的模型

菲德勒认为不存在一种“普遍适用”的领导方式，任何形态的领导方式是否有效，取决于该领导方式与环境是否适应。他认为决定领导有效性的环境因素主要有三个：职位权力、 任务结构和上下级关系。

2．赫塞－－布兰查德的情境理论

这是一个重视下属的权变理论。赫塞和布兰查德认为，根据下属的成熟水平选择正确的领导风格才会使领导取得成功。

下属的成熟程度，是个体对自己的直接行为负责任的能力和意愿。它包括两个因素：工作成熟度和心理成熟度。高成熟度的下属，既有能力又有信心做好工作。

3．目标-路径理论

这一理论认为领导的工作就是帮助下属达到他们的工作目标，并提供必要的指导和支持，以确保个人的目标与集体的目标相一致。按照这个观点，领导者不但要给下属指明目标，而且要帮助下属找到实现目标的最佳路径，为下属清理各种障碍，使其目标实现更容易。

这一理论认为，领导者的行为被下属接受的程度取决于下属对这种行为的认同程度。领导者行为的激励作用表现在，一方面他对下属的需要和满足取决于有效的工作绩效；另一方面，他对下属进行辅导，帮助他们取得相应的绩效以实现自己的目的。豪斯确定了四种领导行为：指导型领导者；支持型领导者；参与型的领导者；成就型的领导者。

六、领导者的素质要求

领导者素质是指在先天禀赋的生理素质基础上，通过后天的实践锻炼和学习形成的，在领导工作中经常起作用的诸内在要素的总和，是领导者进行领导活动的自身基础条件。主要包含以下几个方面：

1．政治素质。政治素质是对领导者政治作风和思想品德方面的要求。

2．知识素质。作为领导者，需要具有广博的科学文化知识和相关的管理知识，还需要具备相关的专业知识。

3．能力素质。领导者在领导过程中需要具备以下能力：(1)认知能力，是指领导者认识事物的能力。（2）情感能力，是指领导者处理人际关系的能力和克服自己情绪波动的能力。（3）意志能力，是指领导者在认识和变革现实的过程中，自觉地确定目的，有意识地根据目的调节支配行动，克服困难，实现目标的心理过程。（4）行为能力，是指领导者在实践过程中表现出来的技巧与艺术。

七、领导班子的合理构成

领导班子是指在一个最高领导者统率下的具有一定结构、一定层次的领导集体。

领导效率的提高不仅取决于领导个体素质的提高，还取决于领导班子的合理组合和搭配。因此，在配备组建各级领导班子时，要注重领导班子的内部结构，科学组合，才能提高管理效率。

具体来说，合理的领导班子构成需要考虑以下几方面的条件：

1．年龄结构

在考虑领导班子构成时要考虑成员的年龄结构。不同年龄的人具有不同的性格特点，看问题的视角不同。老中青三代配置在一起，能够优势互补，提高管理效能。

2．知识结构

知识结构指的是一个领导群体中各种不同知识水平的成员的配比组合。不同领导者的知识结构不同，应根据工作要求对不同的领导人员进行配置。

3．能力结构

组建领导班子时，要按照能力互补的原则，把具有各种能力特长的干部配合在一起，组织成领导能力齐备而又高强的领导班子。大体来说，领导干部有以下几种类型：“思想”型干部、“实干”型干部、“智囊”型干部和“组织”型干部。将四种类型的人才合理搭配起来，就会使得领导班子具有良好的能力结构。

（思想”型干部、“组织”型干部就是所谓的帅才，“实干”型干部、“智囊”型干部就是将才）

八、领导决策的艺术

1．确定是否需要决策。领导决策艺术的首要问题就是确定究竟什么问题需要决策。当不采取行动会让情况变糟或者不采取行动会让机会白白溜走时，就需要进行决策。

2．鼓励人们提出不同意见。由于人们的价值观不同，对于同一事物，人们的看法会各不相同。为了更接近事实的真相，做出正确的决策，领导者需要多听听人们的不同见解。

3．提出各种可能的方案。做决策时要提出若干方案，能够应付突发事件和不时之需。

4．执行决策的人要参与决策。做决策时，领导要适当地下放权力，让执行决策的人参与决策，这样既能调动下属的积极性，又能提高决策的可行性和科学性。

5．建立有效的反馈制度。决策被执行的时候，领导者首先要以书面形式明确决策执行的效果，然后制定决策执行的反馈制度，定期或者不定期检查决策的执行情况，根据执行情况提供必要的支持或者调整原来的标准。

九、领导用人的艺术

1．唯才是举。对于领导者来说，用人要不受名望、年龄、资历、关系亲疏的局限，而是依据人的才能来选拔人才。

2．用人所长。领导者在用人时要用人所长，不能因为细小缺点而忽视人的大才大德。

3．知人善任。领导者在用人时要根据每个人的特点安排其工作，使其能充分发挥自己的长处和优势。

4．要有勇气选拔名望和才学超过自己的人。

十、有效地协调人际关系的艺术

1．依照组织目标来协调。

2．依照制度规则来协调。

3．有效利用非正式组织来协调。

4．其他技巧。领导者还需要借助一些处事技巧来协调组织的人际关系。这些技巧包括：转移法、不为法、换位法和糊涂法。

第十章 激励

一、激励的含义、过程实质

含义：指人类活动的一种内心状态。它具有加强和激发动机，推动并引导行为朝向预定目标的作用。通常认为，一切内心要争取的条件：欲望、需要、希望、动力等都构成了对人的激励。

过程实质：激励就是一个需要引发动机、动机产生行为，然后又产生新的需要，引发新新动机、行为的连锁反应过程。

二、激励的作用

1．有利于激发和调动职工的积极性。

2．有助于将职工的个人目标与组织目标统一起来。

3．有助于增强组织的凝聚力，促进内部各组成部分的协调统一。

三、激励的过程

三、激励理论分为三大类：内容型激励理论、过程型激励理论、行为改造型激励理论。

（一）内容型激励理论中的三种代表理论

1需要层次理论

这一理论由美国著名心理学家和行为学家马斯洛提出。

他认为，人类的需要归为生理、安全、友爱或归属、尊重、自我实现五大类。一般的人都是按照这个层次从低级到高级去追求并使自己的需要得到满足的。已经满足的需要不再具有激励作用。因此，管理者应根据需要层次，确定激励行为。

2、双因素理论

赫茨伯格围绕着马斯洛的需要层次理论对需要进行了研究，提出了双因素理论。他认为有两类因素影响人们的行为。他将与工作环境或工作条件相关的因素，如工资奖金、工作条件、基本福利等称为保健因素，将与工作内容紧密相连的因素，如赏识、晋升、重用等称为激励因素。保健因素不能直接起到激励人们的作用，但能防止员工不满反抗；激励因素可以调动积极性，具有激励作用。

3、成就需要激励理论

由麦克利兰提出。这一理论认为，人在基本生理需要得到满足以后，还有三种基本的激励需要：权力需要、社交需要、成就需要。对主管人员来说，成就需要比较强烈，所以这一理论常应用于对主管人员的激励。

（二）过程型激励理论中的三种代表理论

1、期望理论

由佛鲁姆提出。当人们有需要，又有达到目标的可能性时，其积极性才会高。激励水平高低取决于期望值与效价之乘积。

2、公平理论

由亚当斯提出。公平理论又称社会比较理论。它认为激励中的一个重要因素是个人的报酬是否公平。个人会主观地将自己的投入(包括诸如努力、经济、教育等许多因素)同别人的相比，看自己的报酬是否公平或公正，以此来决定自己的努力程度。激励者应高度重视这种公平感觉。

（三）行为改造理论中的强化理论与归因理论

行为改造理论主要是研究如何改造和修正人的行为，变消极为积极的一种理论。

1.强化理论。

这一理论是由美国心理学家斯金纳首先提出来的。强化理论认为，人的行为因外部环境的刺激而改变。强化是指通过不断改变环境的刺激因素来达到增强、减弱或消除某种行为的过程。可以采用积极强化（如表扬、赞赏、加薪、发奖、分配做有意义的工作等）、消极强化（如不挨上级批评）、惩罚、自然消退（即当某种管理者不希望看到的行为发生后，管理者视而不见听而不闻）四种强化类型来改变被刺激者的行为。

2.归因理论。

这一理论是由威纳提出的。归因理论认为，人们把成功和失败归于努力程序、能力水平、任务难度、机遇运气这四方面因素中的哪一种因素，对以后的工作态度和积极性，进而对人们的行为和工作绩效有很大的影响。激励者应很好地了解下属的归因倾向，以便正确地指导和训练职工的归因倾向，调动和提高下属的积极性。

七、激励手段和方法

1．物质激励。

2．精神激励。

3．职工参与管理。又包含目标管理与合理化建议二种方式

4．工作丰富化，即使工作具有挑战性且富的意义。

工作丰富化的主要方法有：给予员工更大工作自主权、鼓励员工参与管理、大胆任用员工、增强员工工作成功感、将工作情况及时反馈给员工、倾听员工意见来改善工作环境条件。

增强工作丰富化激励效果的措施：更好地了解员工最需要什么、要真正关心员工福利并让其知道管理者正在关注自己、要给员工多提建议的机会并与员工一起研讨工作、让员工了解工作丰富化的主要目标及其好处。

第十一章 沟通

一、沟通的含义与分类

沟通的含义：是指两个或者两个以上的人交流并理解信息的过程，其目的是为了激励或者影响人的行为。

分类：

1．按照功能不同，沟通可以分为工具式沟通和情感式沟通（组织的润滑剂）。

2．按照沟通方式不同，可以分为：口头方式、书面方式、非言语方式和电子媒介沟通等。

3．按照组织系统不同，可以分为正式沟通（组织体系内的，如传达汇报、公函会议等）和非正式沟通（不受组织框架限制的，如传播小道消息、私下交换意见等）。

4．按照沟通方向，可以分为下行沟通、上行沟通和平行沟通。下行沟通是指上级将信息传达给下级，是由上而下的沟通。上行沟通是指下级将信息传达给上级，是由下而上的沟通。平行沟通是指同级之间的信息传递，这种沟通也称为横向沟通。

二、沟通的过程及特点

过程有六个环节：信息源、编码、沟通通道、接受者、解码、反馈。

特点：双向性。

三、沟通的障碍

1．组织障碍：由于地位差异、目标差异、缺乏正式沟通渠道、协调不够等原因造成的沟通障碍。

2．个体障碍：阻碍有效沟通的个体方面的原因有选择性知觉、信息操控、情绪、语言表达能力、非语言提示、发送者的信誉、沟通渠道选择不当等。

四、克服沟通障碍的措施

1．组织行动：营造一种坦诚和信任的组织气氛、全方位地开发并使用正式的渠道、鼓励使用多元沟通渠道，包括正式渠道和非正式渠道

2．个人技能：做好充分的沟通准备、调整心态、使用反馈技巧、积极倾听、控制情绪、简化语言、注意非语言提示、要保证行动支持沟通。

五、组织冲突的含义

主要是指组织中的某种抵触和对立状况。这种对立状况可以是隐性的、微妙的，也可以是公开的、激烈的。组织冲突的存在对组织的运行和发展具有重要的影响，有积极的、具有建设性意义，也有消极的、具有破坏性作用。

六、组织冲突产生的原因

1．基本原因

（1）组织个体差异的客观存在。

（2）组织中的个体观念不成熟：如自以为是、假设相似、利己动机等。

2．具体原因

（1）目标不同引起冲突

（2）利益分配引起冲突

（3）执行方法不同引起冲突

（4）角色不同引起冲突

（5）管理强势引起冲突

（6）沟通不畅引起冲突

七、管理冲突的的目的、策略

目的：防范人为破坏性冲突的发生；使已发生的冲突的潜在损失估计最小化；充分利用现有冲突可能带来的好处。

策略：一般分成三个步骤，即诊断冲突、分析冲突和干预冲突（选择最佳方法解决冲突）。

管理者解决冲突的最佳方法如下：

1.协调解决。冲突发生后，管理者召集冲突的双方协商解决。

2.强制解决。即管理者利用自己手中的职权，强行解决双方的冲突。

3.建立联络小组。当组织内部需要不同的部门精诚合作而部门之间又存在一些误会时，管理者可以建立一个联络小组。通过这个小组促进各群体之间的交往。

4.树立远大目标。远大目标会使得双方成员感到紧迫感和吸引力，而远大目标又是任何一方都无法单独完成的。这时，群体成员就会心往一处想，劲往一处使，原来的冲突就会消弭于无形。

5.解决问题。解决问题是处理冲突策略中最有效的方法。在组织中可能有各种引发冲突的诱因。需要管理者有的放矢地针对具体问题逐步改进，从而将组织系统本身带来的冲突诱因尽可能地减少。

八、激发冲突

1．理解激发冲突的意义：建设性冲突对组织有益。

2．激发冲突的方法：改变组织文化、模棱两可的态度、空降人才、重新建构组织、任命吹毛求疵者等方式。

第十二章　控制基础

一、控制的含义

是指管理者为确保组织目标以及为实现目标所制定的各项计划得以完成，对计划的执行过程进行监督、检查，如果发现偏差，及时采取纠偏措施的活动。控制在管理实践中具有不可替代性。这是企业组织中从高层到基层的所有管理人员都必须承担的职责。

二、控制的作用

1．控制是完成计划任务和实现组织目标的有力保证。

2．控制是及时解决问题、提高组织效率的重要手段。

3．控制是组织创新的推动力。

三、控制的主要类型

依据控制措施作用的环节，可将控制划分为前馈控制、现场控制和反馈控制。

1．现场控制：又称即时控制，是指在某项活动或者某种工作过程中，管理者在现场对正在进行的活动或行为给予必要的监督、指导，以保证活动和行为按照规定的程序和要求进行的管理活动。

有效的现场控制需要具备如下必备条件：较高素质的管理者、下属人员的积极参与和配合、适当的授权、层层控制，各司其职。

2．前馈控制：又称预先控制，是指通过观察情况，收集整理信息，掌握规律，预测趋势，正确预计未来可能出现的问题，提前采取措施，将可能出现的偏差消除在萌芽状态。简言之，前馈控制就是“防患于未然”。前馈控制是控制的最高境界。

3．反馈控制：指管理者通过分析工作结果，将它与控制标准进行比较，发现偏差并分析成因，然后拟定纠偏措施并予以实施，以防止偏差继续发展，或防止今后再度发生。

四、控制系统及其特点

控制系统是指由控制主体、控制客体、控制信息和控制措施组成的具有自身目标和功能的管理系统。

控制系统具有自身的一些特点：

1．控制系统具有明确的目的性。

2．控制系统是一个信息反馈系统。

3．控制系统具有较强的环境适应性。

五、控制工作过程

控制工作包括三个步骤：制定控制标准----衡量工作绩效----纠正偏差。

1．制定控制标准：没有控制标准，就无法实施控制。制定控制标准，一要确定控制指标，二要制定控制标准的要求。

2．衡量工作绩效：它又可以分为两个小步骤：一是评定或预测计划的执行情况；二是进行实绩与控制标准的比较，并判定偏差的程度大小。

3．纠正偏差：首先分析偏差的成因，然后采取包括改进工作方法、改进组织工作和领导工作、调整或修正原有计划或标准等措施纠正偏差。

六、控制工作的原则

1．目标明确原则：控制工作必须围绕既定的组织目标及为达成目标而制定的计划展开。

2．控制关键点原则：应将主要精力放在最为重要的事项、活动或环节上。

3．及时性原则：一方面要求能及时准确地获取控制所需要的信息，另一方面，纠偏措施的安排应具有一定的预见性。

4．灵活性原则：控制要有弹性，要制定多种应付变化的预案且留有一定的后备力量，并采取多种灵活的控制方式方法来达到控制目的。

5．经济性原则：要把控制所需的费用与控制所产生的效果进行经济上的比较，只有当有利可图时才实施控制。一方面要求应有选择地实施控制，另一方面，要努力降低控制的各种耗费而提高控制效果。

七、有效控制的要求

1．控制工作要具有全局观念

2．控制工作要同计划和组织相适应

3．控制工作应确立客观标准

4．控制工作要切合管理者的个人情况

5．控制系统要与组织文化匹配

第十三章　控制系统和方法

根据控制对象的不同，可以将组织控制体系分为人员控制系统、预算控制系统、作业控制系统和全面绩效控制系统等。不同的控制系统采用的控制方法也是不同的。

一、人员控制系统构成和功能、方法

1．人员控制系统构成：控制对象是员工的行为，控制主体是各级管理者，控制信息主要有岗位说明书、操作规程、人员履历、工作汇报、绩效考评信息等，控制方法包括直接监督、职位设计、人事调整、培训、股票期权、报酬、绩效考评、文化建设等。

2．人员控制系统的功能：为岗位或任务配备合适的人员；明确任务及偏差的责任人；调动员工士气，提高员工的执行能力和自我控制能力。

3、人员控制方法：一是人员配备与人事调整；二是培训；三是授权，使下属拥有相当的自主权和行动权；四是工作汇报，要求下属定期或不定期地递交工作汇报。

二、作业控制系统

对作业系统的控制主要围绕质量、成本和采购等问题展开。

1．质量控制

质量控制包括产品质量控制和工作质量控制。其中：产品质量控制是企业为生产出合格产品、提供顾客满意的服务和减少无效劳动而进行的控制工作；工作质量控制是指企业为保证和提高产品质量，对经营管理和生产技术工作进行的水平控制。

2．全面质量管理

全面质量管理是指企业内部的全体成员都参与到企业产品质量和工作质量工作过程中，把企业的经营管理理念、专业操作和开发技术、各种统计与会计手段等结合起来，在企业中普遍建立从研究开发、产品设计、采购、生产加工，到产品销售、售后服务等环节的贯穿企业生产经营全过程的质量管理体系。内容主要包括全员参与的质量管理和全过程质量管理两个方面。

3．成本控制

（1）成本中心。为进行有效的成本控制，许多组织引用了成本中心的概念。工厂、部门、工作区都可以被当作独立的成本中心，而且其主管人员对其产品或服务的可变成本负责。

（2）成本控制过程。制定控制标准，确定目标成本，根据各种数据记录、统计资料进行成本核算，进行成本差异分析，及时采取措施，降低成本。

4．采购控制

包括评价和挑选供应商，确定并执行经济订货批量。

三、预算控制含义、分类、程序

含义：预算是以数字形式表示的计划，预算控制是组织控制体系中的重要内容，编制预算后对执行情况进行检查衡量并采取措施确保预算目标实现。

分类：依据不同标准可以划分不同类别。如：按照执行过程中有没有余地或余地大小，可分为刚性预算和弹性预算；按照未来活动活动的收支可以分为收入预算与支出预算；按照预算针对的组织范围可以分为总预算与部门预算。

程序：

第一步，深入了解企业在过去财政年度的预算执行情况和企业在未来年度的发展需要，以此作为企业制定预算的主要依据。

第二步，围绕企业的发展规划和企业内外部环境条件，制定企业的总预算，主要包括收入总预算、支出总预算、现金流量总预算、资金总预算、主要产品产量和销量总预算等，并粗略编制企业的预算资产负债表。

第三步，将企业总预算中确定的任务层层分解，由各个部门、基层单位以及个人制定本部门、本岗位的预算，并上报高层管理部门。

第四步，企业高层决策者在综合企业各个部门的上报预算后，调整部门预算甚至调整总预算，最终确定预算方案，并下发各部门。

第五步，组织贯彻落实预算确定的各项目标。在实施过程中予以监控，及时发现问题并采用有针对性的纠偏措施。

四、零基预算

1．零基预算的基本思想：在每个预算年度的开始时，把所有还在继续开展的活动视为从零开始，重新编制预算。预算人员以一切从零开始的思想为指导，根据各项活动的实际需要安排各项活动以及各个部门的资源分配和收支。

2．零基预算的程序（方法）：建立预算目标体系、逐项审查预算、排定各项目、各部门的优先顺序、编制预算

3、零基预算的优缺点：优点是依据科学，按变化后的实情考虑预算大小，有利于资金合理配置和节约支出；缺点是预算编制工作量大，费用较高高。

五、全面绩效控制的系统构成与方法

系统构成：

1．控制客体：全面绩效是相对于组织战略目标的实现情况而言的，它以部门绩效为基础，与组织资源条件、业务流程和管理体制等因素有重要关系。

2．控制主体：组建以组织战略决策者为核心、部门管理者参与的战略绩效考评小组，由该小组组织实施考评工作。

3．控制标准：首先分析组织战略取得成功的关键因素以及组织文化的要求，选择关键的考评指标，设计控制标准。不仅要有财务评价指标，还应包含用于对组织流程合理性、管理制度有效性、组织文化健康性等方面进行分析评价的非财务性指标。

方法：

常用方法是财务控制，其中又包括三种如下：

1．损益控制：损益控制常用的财务指标有销售利润率、投资收益率等。销售利润率说明某种产品获利的能力，而投资收益率则反映企业资产创造利润的效率。

2．流动性控制：主要用于检验企业资产变现并用于偿还各种到期债务的能力，进而揭示企业财务风险的大小。短期偿债能力的财务指标主要有流动比率、速动比率等，长期偿债能力评价主要反映企业偿还长期借款、长期应付款、长期债券等长期债务的能力状况。

3．运营能力控制：反映企业的资金周转情况，进而使管理者了解企业的经营管理水平。指标有：存货周转率、应收账款周转率、流动资产周转率、固定资产周转率等。

近年来新提出的一种方法是平衡记分卡控制BSC

平衡记分卡的核心思想就是以组织战略为出发点，通过财务、客户、内部经营、学习与成长等四类指标之间相互驱动的因果关系展现组织战略的实施轨迹，实现绩效评价—绩效改进以及战略实施—战略修正的目标。