



# 现代企业管理复习

Eslzzyl

2023 年 12 月 11 日

## 目录

<b>一 管理概论</b>	<b>8</b>
1.1 管理、管理学和管理者 . . . . .	8
1.1.1 管理的定义 . . . . .	8
1.1.2 管理学 . . . . .	8
1.2 管理的职能 . . . . .	9
1.2.1 管理的基本职能 . . . . .	9
1.2.2 管理的性质 . . . . .	9
1.3 管理理论的发展 . . . . .	10
1.3.1 古代的管理实践与管理思想 . . . . .	10
1.3.2 近代管理思想与管理理论 . . . . .	11
1.3.3 现代管理思想与管理理论 . . . . .	11
1.4 管理的基本原理 . . . . .	14
1.4.1 人本原理 . . . . .	14
1.4.2 规律性原理 . . . . .	14
1.4.3 系统性原理 . . . . .	14
1.4.4 控制性原理 . . . . .	14
1.4.5 弹性原理 . . . . .	14
1.4.6 激励原理 . . . . .	14
1.4.7 效益原理 . . . . .	14
1.5 管理道德与社会责任 . . . . .	14
1.6 企业管理学及其结构体系 . . . . .	14
1.7 复习思考题 . . . . .	14
<b>二 计划</b>	<b>16</b>
2.1 计划及其流程 . . . . .	16
2.1.1 计划 . . . . .	16
2.1.2 计划的内容 . . . . .	17
2.1.3 计划流程 . . . . .	17
2.2 计划的类型及影响计划的因素 . . . . .	17
2.2.1 计划的类型 . . . . .	17

2.2.2	影响计划的因素	18
2.3	目标与目标管理	18
2.3.1	目标	18
2.3.2	目标管理	19
2.4	现代计划方法与技术	20
2.4.1	滚动计划法	20
2.4.2	线性规划法	20
2.4.3	网络计划法	20
<b>三</b>	<b>组织</b>	<b>21</b>
3.1	组织管理基础	21
3.1.1	组织的含义	21
3.2	组织的有效性	21
3.2.1	组织管理的任务	22
3.2.2	组织理论	22
3.3	组织结构与设计	23
3.3.1	组织结构与设计概述	23
3.3.2	组织结构设计的影响因素	23
3.3.3	管理层次与管理幅度	23
3.3.4	部门化和组织结构类型	24
3.4	组织力量的整合	28
3.4.1	人员配备	28
3.4.2	组织力量的整合	29
3.5	组织文化	31
3.5.1	组织文化的定义	31
3.5.2	组织文化的内容和结构	31
3.5.3	组织文化的特性	32
3.5.4	组织文化的作用	32
3.5.5	组织文化建设	32
<b>四</b>	<b>领导</b>	<b>33</b>
4.1	领导和领导者的作用	33

4.1.1	领导者 . . . . .	33
4.1.2	领导者的作用 . . . . .	33
4.2	人性假设与领导风格 . . . . .	33
4.2.1	X、Y 理论对领导风格的影响 . . . . .	34
4.3	领导者与领导集体 . . . . .	34
4.3.1	领导者的素质要求 . . . . .	34
4.3.2	领导集体 . . . . .	35
4.4	领导方式及其理论 . . . . .	35
4.4.1	领导的特质理论 . . . . .	35
4.4.2	领导的行为理论 . . . . .	35
4.4.3	领导的权变理论 . . . . .	36
4.4.4	领导理论的新进展 . . . . .	36
4.5	领导方式 . . . . .	36
4.5.1	领导方式的含义 . . . . .	36
4.5.2	领导方式的类型 . . . . .	36
4.5.3	领导方式的中间形态 . . . . .	37
4.6	员工激励 . . . . .	37
4.6.1	内容型激励理论 . . . . .	37
4.6.2	行为改造型激励理论 . . . . .	37
4.6.3	过程型激励理论 . . . . .	38
4.7	领导艺术 . . . . .	39
<b>五</b>	<b>控制</b>	<b>39</b>
5.1	控制职能概述 . . . . .	39
5.1.1	控制的含义 . . . . .	39
5.1.2	控制与其他管理职能的关系 . . . . .	39
5.1.3	管理控制系统的组成 . . . . .	39
5.1.4	有效地管理控制 . . . . .	40
5.2	控制原则 . . . . .	40
5.2.1	未来导向原则 . . . . .	40
5.2.2	反映计划要求原则 . . . . .	40
5.2.3	组织适应性原则 . . . . .	40

5.2.4	关键点原则 . . . . .	40
5.2.5	例外原则 . . . . .	40
5.2.6	及时性原则 . . . . .	40
5.2.7	客观性原则 . . . . .	40
5.2.8	准确性原则 . . . . .	41
5.2.9	弹性原则 . . . . .	41
5.2.10	经济性原则 . . . . .	41
5.3	控制原理 . . . . .	41
5.3.1	系统论原理 . . . . .	41
5.3.2	信息论原理 . . . . .	41
5.3.3	控制论原理 . . . . .	41
5.4	控制过程及其类型 . . . . .	41
5.4.1	控制过程 . . . . .	41
5.4.2	控制类型 . . . . .	42
5.5	控制方法 . . . . .	42
5.5.1	预算控制方法 . . . . .	42
5.5.2	非预算控制方法 . . . . .	42
5.6	管理信息控制系统 . . . . .	43
5.6.1	管理信息的基本概念 . . . . .	43
5.6.2	管理信息系统 MIS . . . . .	43
<b>六</b>	<b>管理理论新进展</b>	<b>43</b>
6.1	危机管理 . . . . .	43
6.1.1	企业危机情境及其研究意义 . . . . .	43
6.1.2	企业危机管理的理论与方法 . . . . .	43
6.2	柔性管理 . . . . .	44
6.3	知识管理 . . . . .	44
6.3.1	知识与知识管理 . . . . .	44
6.3.2	知识管理的策略及其选择 . . . . .	44
6.4	面向未来的管理思想与理论的新进展 . . . . .	45
6.4.1	以组织文化为背景的人本管理思想 . . . . .	45
6.4.2	学习型组织与第五代管理理论 . . . . .	45

6.4.3	组织再造	45
6.4.4	虚拟企业	45
6.4.5	电子商务	45
<b>七</b>	<b>企业概论</b>	<b>45</b>
7.1	现代企业类型及企业系统	45
7.1.1	企业的概念和特征	45
7.1.2	企业的基本类型	45
7.2	现代企业制度	46
7.2.1	现代企业制度的含义和特点	46
7.2.2	现代企业制度的内容	47
7.3	企业的设立与分立	48
7.3.1	企业的设立	48
7.3.2	企业的并购	48
7.3.3	企业的剥离与分立	49
7.4	企业管理及其基础工作	49
7.4.1	企业管理的含义	49
7.4.2	企业管理的基本职能	49
7.4.3	企业管理基础工作	49
<b>八</b>	<b>战略管理</b>	<b>50</b>
8.1	战略管理概述	50
8.1.1	战略管理的定义	50
8.1.2	企业战略的特征	51
8.1.3	战略管理和战略管理过程	51
8.2	战略环境分析	51
8.2.1	外部环境分析	51
8.2.2	内部环境分析	52
8.2.3	SWOT 分析	53
8.3	战略制定	53
8.3.1	企业战略制定与选择的一般框架	53
8.3.2	常见的几种战略制定或匹配方法	53

---

8.3.3 战略选择过程 . . . . .	53
8.4 战略控制 . . . . .	56
<b>九 经营与决策管理</b>	<b>56</b>
9.1 经营决策概述 . . . . .	56
9.2 经营决策的类型与程序 . . . . .	56
9.3 决策的程序 . . . . .	57
9.4 经营决策方法 . . . . .	58

## 一 管理概论

### 1.1 管理、管理学和管理者

#### 1.1.1 管理的定义

管理是通过**计划、组织、控制、激励和领导**等环节来协调人力、物力和财力等**资源**，以期更好地达成组织目标的过程。（5 种职能、4 种资源、1 个目标）

管理的五项基本活动/五大基本职能：计划、组织、控制、激励、领导

#### 1.1.2 管理学

##### 1. 管理学的涵义

综合性、科学性、艺术性、应用性。

管理学是一门不精确的科学。

##### 2. 管理学的研究方法

归纳法、试验法、演绎法

归纳法：从典型到一般的研究方法称为实证研究。

霍桑研究就是采用试验法研究管理中人际关系的成功例子。

##### 3. 管理者

- 管理者的涵义

管理者在组织中工作。组织的特征：

- ◇ 每个组织都有明确的目的
- ◇ 每个组织都由人组成
- ◇ 每个组织都有系统性的结构

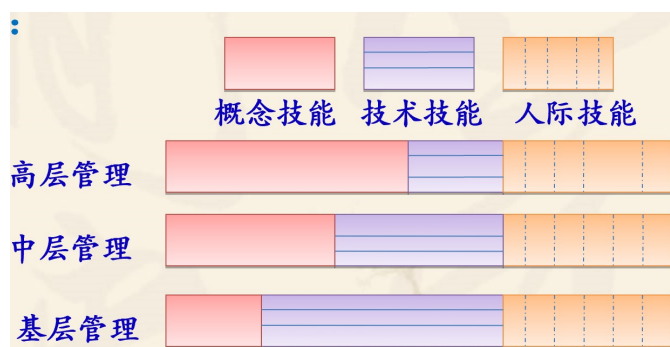
组织的成员类型可分为**操作者和管理者**。

- 管理者的分类

- ◇ 以**管理组织层次**来分，可分为高级、中级和基层管理者。管理者一定**有**下级。



- ◇ 从管理的专业领域来分，以企业为例，可分为市场营销管理者、财务管理者、业务管理者、人事管理者、其他专业管理者等。
- 管理者的角色
  - 亨利·明茨伯格研究认为，管理者扮演十种角色，可归为三类：
    - ◇ 人际角色：代表人、领导者、联络者
    - ◇ 信息角色：监督者、传播者、发言人
    - ◇ 决策角色：企业家、干扰应对者、资源分配者、谈判者
- 管理者的技能
  - 罗伯特·卡茨认为管理者具备三类技能：
    - ◇ 技术技能，对基层管理者非常重要。
    - ◇ 人际技能，包括领导能力，影响能力和协调能力。
    - ◇ 概念技能



## 1.2 管理的职能

### 1.2.1 管理的基本职能

五个：计划、组织、领导、控制、协调。

### 1.2.2 管理的性质

二重性：自然属性和社会属性。

### 1. 自然属性

即管理要处理人与自然的关系，要组织生产力，因此也叫生产力属性。

管理的自然属性与生产方式、社会制度无关。

### 2. 社会属性

即管理要处理人与人的关系，也叫生产关系属性。

与生产关系、政治制度和意识形态有关。

## 1.3 管理理论的发展

三个阶段：古代、近代、现代

### 1.3.1 古代的管理实践与管理思想

#### 1. 中国

- 万里长城的修建
- 春秋时期的《孙子兵法》
- 战国田忌赛马——“对策论”中的“零和对策”

#### 2. 国外

- 金字塔的修建
- 西方文明史上，最成功、最有效的正式管理组织是罗马天主教会。
- 古巴比伦汉谟拉比法典
- 希腊学者**瑟诺芬**指出，高度专业化合作分工的效率更好。
- 15 世纪，意大利**马基雅维利**提出**管理四原则**：
  - ◇ 群众认可
  - ◇ 内聚力
  - ◇ 领导方法
  - ◇ 生存意志

### 1.3.2 近代管理思想与管理理论

#### 1. 西方早期管理思想的产生

- **亚当·斯密的“经济人理论”**

斯密认为，劳动分工是人们追求最大经济利益的结果。

- **罗伯特·欧文的以人为中心的管理思想**

欧文通过实验证明，重视人的作用和尊重人的地位，可以使工厂获得更多的利润。有人认为欧文是**人事管理**的创始人。

- **查尔斯·巴贝奇利润分配管理思想**

巴贝奇认为，工人可以按照其承担的工作和在生产中所作的贡献，分到工厂利润的一部分。他认为工人的收入可分为三部分：

- ◇ 按照工作性质的工种确定的固定工资
- ◇ 按照生产效率及所作贡献分得的利润
- ◇ 为提高劳动效率而提出建议所应给予的奖励

#### 2. 科学管理思想及其理论

约为 19 世纪末到 20 世纪初。

代表人物：

- 科学管理理论：泰罗、福特、甘特
- 管理过程理论：法约尔
- 行政组织理论：韦伯

他们的理论，标志着管理学作为一门学科的诞生。

PPT 上关于这三人的理论有较多阐述，可见于 P59-P72。

### 1.3.3 现代管理思想与管理理论

#### 1. 行为科学学派及其理论

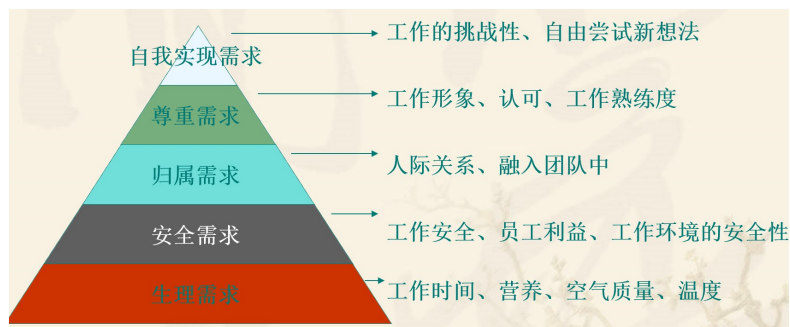
起源于上世纪 20 年代末，30 年代初，强调**以人**为中心来研究管理问题，标志着管理由传统的以任务为中心向现代的以人为中心的转变。代表理论包括：

(a) 梅奥的人际关系理论

该理论根据霍桑试验得出。

- 工人都是社会人，是复杂的社会系统的成员，不是经济人。
- 管理者应重视协调人际关系。
- 企业除了正式组织之外，还存在着非正式组织，它是影响生产率的一个重要因素。

(b) 马斯洛的需求层次理论



仅有未满足的需求才有刺激作用。当人的低层次需求被满足时，更高层次的需求就成为主要动机因素。

奥德弗对理论进行了改进，得到 ERG 理论，见 PPT P88-89

(c) 赫茨伯格的双因素理论（激励-保健理论）

双因素：

- **保健因素**。指那些与人们的不满情绪有关的因素。这些因素处理不好会引发不满情绪，处理得好可以预防或消除不满，但不能起到激励作用。  
如：如企业政策、工资水平、工作环境、劳动保护、人际关系、地位、安全等
- **激励因素**，能使员工产生满意感。  
如：工作上的成就感、得到他人的认可、工作本身带来的愉快、晋升、成长、责任等

管理中首先要注意保健因素，切忌把激励因素降低为保健因素。

(d) 麦格雷戈的“X-Y”理论

- **X 理论**：大多数人天生是消极的，他们只适合被管理。只有少数的天生勤奋、有责任心的人才能成为管理者。因此，必须施行权威领导，权力高度集中，强迫多数员工服从管理。典型代表是泰罗制。
- **Y 理论**：大多数人天生是勤奋的。管理需要创造一种适宜的工作环境和条件，让员工充分发挥自己的潜能达到自我实现的满足。

2. 现代管理学派及其理论

(a) 以巴纳德为代表的社会系统学派

提出：

- **组织效力**是指组织实现其目标的能力或实现目标的程度，是组织存在的必要前提
- **组织效率**是指在实现其目标中满足其成员个人目标的能力和程度，是组织生存的能力
- 管理人员的权威来自于下级的认可

(b) 以卡斯特和罗森茨维奇为代表的系统管理学派

企业管理分三个层次：

- 作业层（基层管理）
- 协调层（中层管理）
- 战略层（高层管理）

(c) 以西蒙和马奇为代表的决策学派

- 认为**管理就是决策**
- 认为决策可分为**程序化**和**非程序化**决策

(d) 以德鲁克和戴尔为代表的经验主义学派

(e) 以伯法为代表的管理科学学派

(f) 以卢桑斯为代表的权变管理学派

## 1.4 管理的基本原理

### 1.4.1 人本原理

即以人为中心的管理思想。

- 职工是企业的主体
- 职工参与是有效管理的关键
- 使人性得到最完美的发展是现代管理的核心
- 服务于人是管理的根本目的

尊重人、依靠人、发展人、为了人。

### 1.4.2 规律性原理

### 1.4.3 系统性原理

### 1.4.4 控制性原理

### 1.4.5 弹性原理

### 1.4.6 激励原理

### 1.4.7 效益原理

## 1.5 管理道德与社会责任

研究表明，大多数组织在管理过程中，对道德行为持功利主义态度。

## 1.6 企业管理学及其结构体系

## 1.7 复习思考题

1. 人类管理思想与管理理论的发展大致分为哪几个时期？各个时期的发展状况如何？
2. 西方早期管理思想是如何产生？当时的代表性思想主要有哪些？

西方早期管理思想是在资本主义生产实践中逐渐产生的。代表思想有：

- 亚当斯密的经济人理论
- 欧文的以人为中心的管理思想
- 巴贝奇的利润分配管理思想

**3. 泰罗所提出的科学管理原则包括哪几个基本方面？它对管理学的发展有何影响？**

- 工时利用的科学化，劳动方法的标准化。
- 挑选工人，按标准方法对工人进行训练，以代替师傅带徒弟的传统培训方法。
- 实行有差别的计件工资制。
- 组织改革。

影响：使管理职能得以专业化，从而为管理的科学化创造了条件。

**4. 试分析法约尔的管理思想及理论体系。梅奥在霍桑实验中的重要发现是什么？这些发现对管理学的理论与实践发展有何重要影响？**

法约尔认为，经营不同于管理，前者的范畴比后者更大。经营包括六项职能，而管理只是其中一种。法约尔还提出了十四项管理原则和管理的 5 大要素。

梅奥在霍桑实验中发现：工人在没有监工时，心情比较舒畅，配合良好，产量有所提高；工人会自发形成工头，工头一个脸色就能让工人怠工。这说明工厂的产量和工人之间的人际关系有很大关系。

梅奥因此提出人际关系理论，丰富了管理学的体系，在实践上指导企业更加注重工人的人际关系和非正式组织。

**5. 试述行为科学学派的理论发展。**

行为科学学派强调以人为中心来研究管理问题，标志着管理由传统的以任务为中心向现代的以人为中心的转变。代表理论包括：

- 梅奥的人际关系理论
- 马斯洛的需求层次理论

- 赫茨伯格的双因素理论
- 麦格雷戈的 X-Y 理论

6. 决策理论学派的主要观点是什么？它对管理学的发展有何影响？

## 二 计划

### 2.1 计划及其流程

#### 2.1.1 计划

##### 1. 计划的特性

- 严肃性
- 灵活性

##### 2. 计划工作的特点

- 首要性
- 普遍性
- 重要性

##### 3. 计划的作用

- 计划是管理者进行指挥的依据
- 管理者实施控制的标准
- 降低未来不确定因素的手段
- 提高效率和效益的工具
- 激励人员士气的武器

##### 4. 计划的基本要求

- 可行性
- 指导性



- 预见性
- 目的性

### 2.1.2 计划的内容

5W1H

- 做什么 (What)
- 为什么做 (Why)
- 何时做 (When)
- 何地做 (Where)
- 谁去做 (Who)
- 怎么做 (How)

### 2.1.3 计划流程

1. 明确企业的使命
2. 估量机会，确定目标
3. 拟定计划方案
4. 选择确定计划方案
5. 指定派生计划

## 2.2 计划的类型及影响计划的因素

### 2.2.1 计划的类型

- 长期 (5 年以上)、中期 (5 年以内)、短期 (1 年) 计划
- 战略、战术和作业计划

- 综合、专业和项目计划
- 指令性计划和指导性计划

### 2.2.2 影响计划的因素

- 组织因素
- 业务因素
- 环境因素
- 制定者的因素
- 管理因素

## 2.3 目标与目标管理

### 2.3.1 目标

目标是计划的基础。

目标的作用：

- 支配组织活动
- 指导计划编制
- 激励员工士气

目标内容体系的三个维度：

- **层次**。每个管理人员都要制定目标。
  - ◇ 企业的宗旨和使命是最高管理层，由董事会确定。
  - ◇ 高层管理者制定战略
  - ◇ 中层管理者指定战术目标
  - ◇ 基层管理者指定具体作业目标

- **时间**。可分为长期目标、中期目标和短期目标。
- **内容**。按照不同的活动内容所划分的目标，如企业的利润目标、市场占有率目标、劳动生产率目标和组织发展目标等。

目标的要求：

- 必须是先进的
- 必须是可实现的
- 必须是具体化的
- 必须有明确的时间期限

### 2.3.2 目标管理

#### 1. 什么是目标管理

目标管理就是通过目标进行的管理活动。最先由彼得·杜拉克在其《管理实践》中提出。

目标管理的指导思想是以 Y 理论为基础的，即认为在目标明确的条件下，人们能对自己负责。

相比传统管理方式，目标管理：

- 更重视人的因素
- 建立目标锁链与目标体系
- 重视成果

#### 2. 目标的制定

制定的原则：

- 整体性
- 激励性
- 可行性

- 应变性
- 针对性

制定的步骤：

- (a) 收集信息、调查研究、制定组织总目标
- (b) 确定目标的结构和内容
- (c) 目标的商定和展开

### 3. 目标管理实施过程

- (a) 第一阶段——目标体系的确立
- (b) 第二阶段——目标实施
- (c) 第三阶段——成果评价

详见 PPT P25-27

## 2.4 现代计划方法与技术

### 2.4.1 滚动计划法

主要用于品种比较稳定时的生产计划 and 销售计划的调整

### 2.4.2 线性规划法

略。PPT 上没有

### 2.4.3 网络计划法

**必考**

可见 PPT P30-53

## 三 组织

### 3.1 组织管理基础

#### 3.1.1 组织的含义

三个层面含义：

##### 1. 组织实体 包括四个基本要素

- 职责
- 职权
- 负责关系
  - ◇ 下级有完成上级指派的工作任务的责任，有向上级报告工作绩效的义务
  - ◇ 上级有对下级工作进行**指挥、指导、引导、协调**的责任
- 组织结构图

##### 2. 组织工作

组织工作分广义和狭义两种（课本 P49）

##### 3. 组织职能

### 3.2 组织的有效性

#### 1. 组织有效性

包括：

- 组织的效率，即组织实体的输入与输出比值
- 组织的效益，即组织在运转中对其目标任务的实现程度

#### 2. 组织有效性的影响因素

- 环境因素

- 组织自身的因素
- 组织管理的政策和实践因素
- 组织员工因素

### 3.2.1 组织管理的任务

组织管理的**基本任务**就是如何设计一个高效率运行的组织结构，将合适的人员配备到合适的岗位上去，使组织实体围绕其目标有效地运转起来，并在动态变化的环境中不断的成长发展。

### 3.2.2 组织理论

表：课本 P51

#### 1. 组织理论的主要观点

- **理性模式的组织观**

在泰罗的科学管理理论背景下产生的，以韦伯的**古典行政组织理论**为**典型代表**，认为组织是一个建立专业化分工协作基础之上的机械式的结构。

- **开放系统的组织观**

在二战后随着系统理论的兴起并渗入到管理领域而产生的。  
强调建立组织的**自适应、自学习、自组织能力**。

- **生态系统的组织观**

认为组织是一个为实现一定目标而存在的类生命体的有机结构。  
在一个组织中，存在着：

- ◇ 保持组织结构相对稳定的**维生体系**
- ◇ 推动和促使组织不断成长发展的**创生体系**

### 3.3 组织结构与设计

#### 3.3.1 组织结构与设计概述

##### 1. 组织的概念

组织是一个组织实体为实现其特定目标，完成其工作任务，在职责、职权等方面进行划分所形成的分工协作体系。

##### 2. 组织设计的任务

- 组织职位的分析和设计
- 管理层次和部门的划分
- 组织的形成

##### 3. 组织设计的原则

#### 3.3.2 组织设计的影响因素

可分为两类：

- **结构变量**，提供描述组织内部特征的尺度
- **情境变量**，反映整个组织整体性的特征

#### 3.3.3 管理层次与管理幅度

##### 1. 管理层次的产生

组织是管理工作得以开展的**载体和物质承担者**。

管理层次是对组织管理者的管理劳动在纵向上的分工。

##### 2. 管理层次与管理幅度的关系

管理幅度是指一个管理者能够直接有效指挥和监督下属的数目。

组织规模固定时，有：管理幅度 = 组织规模/管理层次。即管理幅度越大，管理层次就越小。

### 3. 有效管理幅度的影响因素

当某人增加一个下属（管理幅度扩大）所引起的此人的业务工作减少量，大于由此引起其管理协调工作的增加量，从而使其总工作量减少，这样的扩大是合理的。

20C30s，法国的管理者格兰·丘纳斯提出一个描述上下级关系数的经验公式：

$$C = N(2N - 1 + (N - 1))$$

其中

- $C$ ：上下级之间的关系数
- $N$ ：一个上级管辖的下级人数

经验认为，一个管理者管理 6~9 个下属比较合适。

### 4. 管理层次与组织结构基本形态

两种形态：

- **金字塔式的 A 型结构（窄的锥形结构）**：管理层次多，每层的管理幅度窄，传统
- **扁平化的 Z 型结构（宽的扁平结构）**：管理层次少，管理幅度大，是一种随着网络信息技术出现的现代组织结构基本形态。

#### 3.3.4 部门化和组织结构类型

##### 1. 部门化的含义及划分标志

划分标志有三个维度：

- 职能维度
- 产品或业务维度
- 地域空间维度

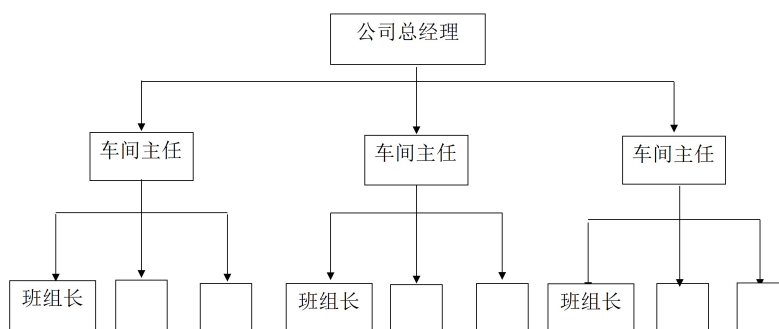


通过以上几个维度组合划分，可形成多种组织结构形式，其中较合理的有：直线制、职能制、直线职能制、事业部制、超事业部制、矩阵制和网络组织。

## 2. 几种常见的组织结构形式

### • 直线制

最早用于军队，后扩展到企业。一般只用于小型企业。



- ◇ 优点：形式简单，指挥命令关系清晰统一，各部门、各职位职责明确，纪律严明，管理运作成本较低。
- ◇ 缺点：依赖主管人员的个人能力，缺乏制度化的管理体系，组织各部门缺乏横向联系，容易形成管理者的本位主义和狭窄视野。

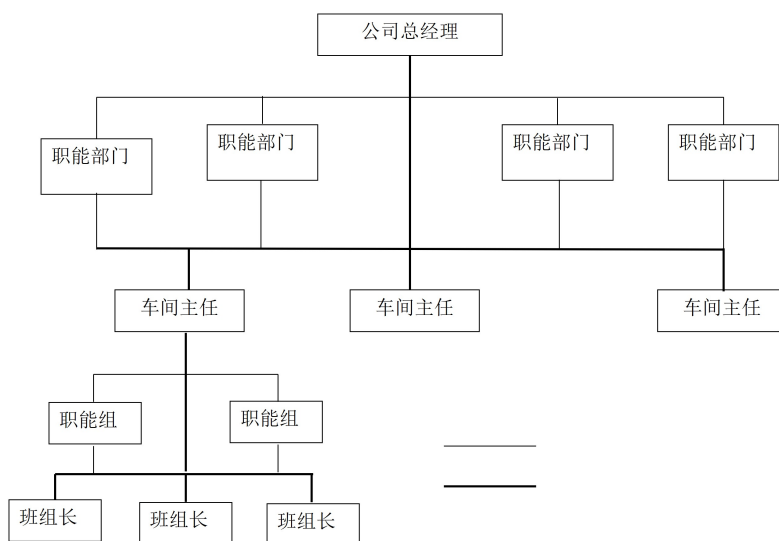
### • 职能制

在泰罗提出的职能工长制的基础上演化而来。

采用专业化分工的职能管理者代替了直线制中的全能管理者。

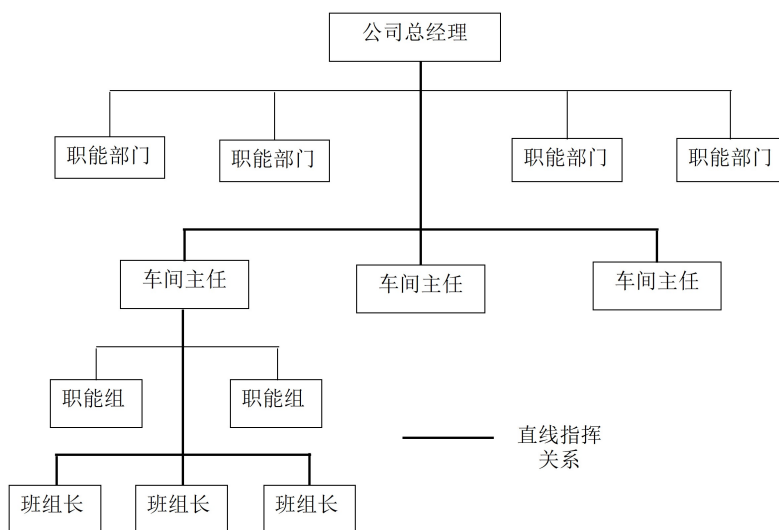
下级单位不仅要服从上级行政命令，还要服从上级职能部门在其专业领域内的指挥。

- ◇ 优点：有利于发挥专业人才的作用，职能主管的工作可以做的深入细致，对下属的指导可以比较具体。能弥补各级行政领导人管理能力的不足。
- ◇ 缺点：多头领导。造成下级人员无所适从。因此职能制没有广泛应用，取而代之的是直线职能制。



### • 直线职能制

是职能制的改进。职能管理人员不再具有实权，只能参谋指导，总是由行政领导人指挥。

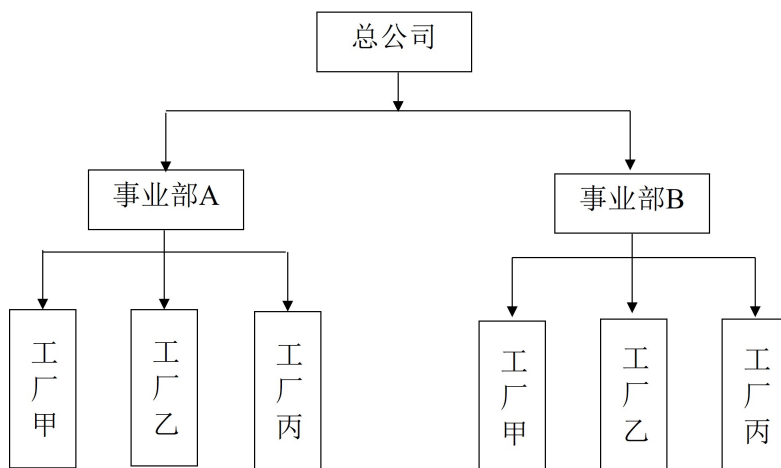


- ◇ 优点：综合了以上两种制度，既有利于保证统一行政指挥，又可发挥各类专业人员在管理中的作用。得到了广泛应用。
- ◇ 缺点：各个职能单位自成体系，信息沟通不灵；容易造成职能专业人员的本位主义思考；不利于培养组织中的综合管理人员。

适合稳定环境下的中小企业。

- **事业部制和超事业部制**

在总公司下按照一定标志分设若干个事业部或分公司。总公司保留重大方针政策的决策权和重大人事任免权，其他日常权力下放给事业部。



- ◇ 优点：能够把事业部的专业化管理和总公司的集中统一领导结合起来。有利于调动事业部的积极性、主动性和创造性。有利于培养综合的高级管理人才。
- ◇ 缺点：事业部之间可能会造成资源配置的重复，造成浪费；事业部之间可能有同业竞争；常常出现过分集权和过分分权的现象；对管理人员的综合素质要求较高。

适合大型企业。

- **矩阵制**

为完成某项工作任务或项目，从组织的各实体工作单位或职能部门抽调出各类专业人员组成团队或项目组工作单元，在项目经理领导下来完成该项工作任务。

项目组成员在行政关系上仍然接受原来实体单位或职能部门的领导，在业务工作上接受项目经理的领导。

- ◇ 优点：加强了组织中的横向联系，克服了职能部门之间相互脱节，各自为政的现象；提高了灵活性；有利于不同的专业人员碰撞思

想。

- ◇ 缺点：项目组是临时的，完成之后即告解散，人员容易产生临时应付观念；组织中有双重领导关系

- 网络型

### 3.4 组织力量的整合

#### 3.4.1 人员配备

任务：为组织的每个职位配备合适的工作人员。涉及到组织需要和员工个人需要这两个不同的因素。

工作内容：

- 确定人员需要量
- 选配人员
- 指定和实施人才培养计划
- 人员考评

原则：

- 因事择人
- 因材使用
- 动态平衡

管理人员的选聘：

- 外部选聘
- 内部提拔

管理人员的考评：

- 贡献

- 能力

管理人员的培训目标：

- 发展能力
- 更新知识
- 改变态度
- 传递信息

管理人员的培训方法：

- 工作轮换
- 设置助理职务
- 临时职务代理

### 3.4.2 组织力量的整合

#### 1. 集权与分权关系的整合

见 PPT P85

在现实中，既不存在绝对的分权，也不存在绝对的集权。

国内大部分企业都有过度集权的倾向。过度集权的**不利影响**：

- 降低决策的质量和速度
- 降低组织的适应能力
- 致使高层管理者陷入日常管理事务中
- 难以集中精力处理企业发展中的重大问题
- 降低组织成员的工作热情
- 妨碍对后备管理队伍的培养

## 2. 直线指挥与职能参谋关系的整合

见 PPT P97

处理好直线与参谋之间的矛盾关系：

- 一方面要求参谋人员经常提醒自己“不要越权”、“不要篡权”
- 另一方面，也要求直线经理尊重参谋人员所拥有的专业知识，自觉利用他们的工作，取长补短

## 3. 分工与协调关系的整合

见 PPT P103

分工的缺点：

- 带来本位主义，且助长了专业管理人员的片面观点
- 造成工作的单调乏味，影响了员工的工作热情和创造性思维
- 引起办事程序和手续的繁琐复杂，增大部门之间的协调工作量

强化协调、削弱分工的做法，在 20 世纪 90 年代兴起的“业务流程重组”热潮中得到了最鲜明体现

## 4. 正式组织与非正式组织关系的整合

见 PPT P106

- 正式组织的基本特征是**目的性、正规性、稳定性**
- 非正式组织的基本特征是**自发性、内聚性和不稳定性**

非正式组织的作用：

- 积极：为员工提供在正式组织中很难得到心理需要的满足，创造一种更加和谐、融洽的人际关系，提高员工的相互合作精神，最终改变正式组织的工作情况。
- 消极：当非正式组织的目标与正式组织目标发生冲突，则可能对正式组织的工作产生极为不利的影响；非正式组织要求成员行为一致性的压力，可能会束缚其成员的个人发展；非正式组织的压力还会影响到正式组织的变革进程，造成组织创新的惰性。

## 3.5 组织文化

### 3.5.1 组织文化的定义

相比国家文化、民族文化、社会文化而言，组织文化是一种微观文化。

### 3.5.2 组织文化的内容和结构

#### 1. 组织文化的内容

- 组织的最高目标或宗旨。每个组织都有目标和宗旨。
- 共同的价值观。这是组织文化的核心和基石，是组织取得成功的必要条件。
- 作风及传统习惯。
- 【以上三个是软件部分】
- 行为规范和规章制度。是硬件部分。
- 组织价值观的物质载体。如标识、环境、包装、纪念物等。

#### 2. 组织文化的结构

三个层次：

- 物质层（器物层）：表层。对企业来说包括四个方面：
  - ◇ 企业面貌
  - ◇ 产品的外观和包装
  - ◇ 技术工艺设备特性
  - ◇ 纪念标志物
- 制度层：中层。包括四个方面：
  - ◇ 工作制度
  - ◇ 责任制度
  - ◇ 特殊制度
  - ◇ 特殊风俗

- 精神层（观念层）：深层。包括四个方面：

- ◇ 组织经营哲学
- ◇ 组织精神
- ◇ 组织风气（组织文化的外在表现）
- ◇ 组织道德

物质层是制度层和精神层的**物质基础**，制度层**制约和规范着**物质层和精神层的建设，精神层是组织文化的**核心和灵魂**。

### 3.5.3 组织文化的特性

- 无形性
- 软约束性
- 相对稳定性和连续性
- 个性

### 3.5.4 组织文化的作用

1. 导向作用
2. 规范作用
3. 凝聚作用
4. 激励作用
5. 辐射作用

### 3.5.5 组织文化建设

可见 PPT P137



## 四 领导

### 4.1 领导和领导者的作用

#### 4.1.1 领导者

领导 = 领导者 + 被领导者 + 环境条件

经营层的领导者承担的工作有：

- 战略性
- 综合性
- 决策性
- 超前性

#### 4.1.2 领导者的作用

1. 指挥作用
2. 协调作用
3. 激励作用

### 4.2 人性假设与领导风格

#### 1. “理性人”假设与“有限理性人”假设

- **理性人**：人总能运用逻辑推理，从事实出发，推出纯粹客观的结论，而且都能根据客观条件和自己的禀赋作出最优的决策。
- **有限理性人**：任何人都不能做到充分理性，在决策时不可能追求最优结果，而只能追求满意的结果。

#### 2. “经济人”假设

又叫“唯利人”假设，认为人是为了追求最大利益，工作是纯粹为了物质报酬。代表人是泰罗。

### 3. “社会人”假设

认为人的工作动机不只是经济利益，更重要的是工作中的社会关系，代表人是梅奥。

### 4. “自我实现人”假设

指每个人都需要发挥自己的潜力，表现自己的才能，才能得到最大的满足。

自我实现人假说关心员工的高层次需要和个人发展，这是人本理论的一大进步。

### 5. ”复杂人“假设

由薛恩等人在 20 世纪末 70 年代初提出。

### 6. ”主观理性人“假设

“主观理性人”总是根据自身的价值判断，以主观上认为最有利于自身利益最大化的标准做出决策。

#### 4.2.1 X、Y 理论对领导风格的影响

- X 假设强调领导者对被领导者的控制监督
- Y 假设强调被领导者的自我控制和自我指挥

### 4.3 领导者与领导集体

#### 4.3.1 领导者的素质要求

- 思想素质
- 业务素质
- 能力素质

### 4.3.2 领导集体

## 4.4 领导方式及其理论

### 4.4.1 领导的特质理论

主要研究领导者的个人特性。

- 传统特质理论认为某些人生来就适合担任领导。
- 现代特质理论认为领导能力的形成是一个动态过程。

### 4.4.2 领导的行为理论

#### 1. 领导风格理论

领导者可分三类：

- 专制型：团队效率高，但人际关系很差
- 民主型：效率最高，对工作满意
- 放任型：效率低，人际关系好，但对领导者不满意

#### 2. 领导行为的维度理论

#### 3. 领导方格理论

#### 4. 中国的 CPM 理论

中科院心理所凌文铨

CPM 理论突出了个人品德的因素。

领导行为三因素：

- 工作绩效
- 团体维系
- 个人品德

### 4.4.3 领导的权变理论

权变理论认为，领导的有效性是由领导者、被领导者和环境因素等共同决定的。

#### 1. 菲德勒模式（有效领导者的权变模式）

#### 2. 通路-目标理论

1971 年由加拿大多伦多大学教授豪斯提出。

### 4.4.4 领导理论的新进展

#### 1. 领导的归因理论

认为：领导的基础是对人们的行为作出归因，而领导行为则是对不同归因所做出的反应。

#### 2. 交易型与转化型理论

交易型领导者给部下提供报酬、晋升、荣誉等，以满足部下的需要和愿望；而部下则以服从领导命令、完成任务等作为回报。这种模式的效果取决于领导者和下属的关系。

传统领导理论，如行为理论和权变理论，都是交易型领导。

转化型领导是指领导者通过激励下属士气，帮助下属以新观念看待老问题，使部下看到事业的美好前景而激发出积极性和创造性。其效果远比交易型的好。

## 4.5 领导方式

### 4.5.1 领导方式的含义

领导方式  $\neq$  领导方法（PPT P52）。领导方法灵活多变，领导方式较为稳定；领导方法面对的是事，领导方式面对的是人。

### 4.5.2 领导方式的类型

PPT 只有标题

### 4.5.3 领导方式的中间形态

PPT 只有标题

## 4.6 员工激励

按照激励的方面及其与行为的关系不同，激励理论可分为内容型、行为改造型和过程型三类。

### 4.6.1 内容型激励理论

见 1.3.3 节

1. 马斯洛需求层次理论
2. 双因素理论

### 4.6.2 行为改造型激励理论

研究如何改造和转化人的行为，变消极为积极的一类激励理论。

#### 1. 强化改造理论

- 正强化：奖励那些组织需要的行为，从而加强这种行为。比负强化更有效。
- 负强化：惩罚那些与组织不相容的行为，从而削弱这种行为

强化理论只强调外部因素对行为的影响，忽略人的内在因素和主观能动性对环境的反作用，有机械论的色彩。

#### 2. 归因理论

见 PPT P62

#### 3. 成就需要理论

### 4.6.3 过程型激励理论

过程型激励理论主要研究人们选择行为的过程，说明行为的产生、发展、保持以及结束的整个过程。

#### 1. 概率期望模式

一个人把目标的价值看得越大，估计能实现的概率越高，那么这个目标激发的动机就越强烈：

$$M = \sum V * E$$

- $M$ ：激发力量
- $V$ ：目标价值
- $E$ ：期望概率

为了有效激发员工的动机，需要正确处理三个方面的关系：

- 努力与绩效的关系
- 绩效与奖励的关系
- 奖励与满足个人需要的关系

#### 2. 公平理论

主要研究工资报酬分配的合理性、公平性和其对职工生产积极性的影响。

基本观点：当一个人做出了成绩并取得了报酬以后，他不仅关心自己所得报酬的绝对量，而且关心自己所得报酬的相对量。因此，他要进行横向比较和纵向比较，比较的结果直接影响今后工作的积极性。

比较的内容是自己获得的报酬和自己的投入的比值。

- 横向比较：该比值和其他人相比
- 纵向比较：该比值和过去的自己相比

罗素：乞丐不会妒忌百万富翁，但他一定会妒忌收入更高的乞丐。

#### 3. 波特和劳勒的期望激励理论

## 4.7 领导艺术

注意以下几个方面：

- 做好领导的本职工作
- 善于同下属交谈，倾听下属的意见
- 争取众人的信任和合作

# 五 控制

## 5.1 控制职能概述

### 5.1.1 控制的含义

所谓控制就是监督管理的各项活动，以保证它们按计划进行，并纠正各种偏差的过程。

控制的重要性，因为：

- 控制的普遍性：普遍存在于任何组织、任何活动当中
- 控制的全程性：存在于管理活动的全过程中

### 5.1.2 控制与其他管理职能的关系

略

### 5.1.3 管理控制系统的组成

控制系统包括：

- 控制的目标，即控制的目的取向
- 控制的主体
- 控制的对象
- 控制的方法和手段

#### 5.1.4 有效地管理控制

### 5.2 控制原则

#### 5.2.1 未来导向原则

指控制工作应当着眼未来，而不是出了偏差才进行控制。

#### 5.2.2 反映计划要求原则

控制和计划的联系十分紧密

#### 5.2.3 组织适应性原则

控制必须反映组织的结构状况并由健全的组织结构来保证。

#### 5.2.4 关键点原则

指控制工作要突出重点，不能只从某个局部利益出发，要针对重要的、关键的因素实施重点控制。

#### 5.2.5 例外原则

指控制工作应着重于计划实施中的例外偏差（特别好或特别坏）  
实际工作中，必须和关键点原则相结合

#### 5.2.6 及时性原则

及时发现偏差，及时采取措施纠正。

#### 5.2.7 客观性原则

管理者不能凭借个人的主观经验或直觉判断，而应当采用科学的方法，尊重客观事实。



### 5.2.8 准确性原则

### 5.2.9 弹性原则

### 5.2.10 经济性原则

## 5.3 控制原理

管理控制的理论基础是现代科学中具有较强综合性的基础理论，即系统论、信息论和控制论，通常简称为 SCI 三论。

### 5.3.1 系统论原理

系统论分为三大分支：

1. **系统工程**，关键是使系统达到最优化
2. **系统分析**
3. **系统管理**，包括四个阶段：
  - 系统研究
  - 系统计划
  - 计划执行
  - 工作检查

### 5.3.2 信息论原理

信息论诞生于 20 世纪 40 年代末，主要创立者是美国数学家香农和维纳。

### 5.3.3 控制论原理

## 5.4 控制过程及其类型

### 5.4.1 控制过程

包括三个步骤：

1. 确定标准
2. 衡量绩效
3. 采取措施

#### 5.4.2 控制类型

##### 1. 按控制信息的性质划分

- 反馈控制，可以增强员工的积极性，主要缺点是有时滞。
- 同期控制，主要用于基层管理，也叫现场控制，是控制工作的基础。
- 前馈控制，能防患于未然，是管理者最渴望采取的控制类型。

##### 2. 按控制的来源划分

- 正式组织控制，有更多的刚性和强制性。
- 群体控制，由非正式组织发展和维持
- 自我控制

##### 3. 按控制的手段划分

- 直接控制
- 间接控制

### 5.5 控制方法

#### 5.5.1 预算控制方法

#### 5.5.2 非预算控制方法

1. 审计法
2. 损益平衡分析
3. 财务报表分析
4. 目标管理

## 5.6 管理信息控制系统

### 5.6.1 管理信息的基本概念

### 5.6.2 管理信息系统 MIS

## 六 管理理论新进展

### 6.1 危机管理

危险 + 机遇 = 危机

#### 6.1.1 企业危机情境及其研究意义

##### 1. 危机情境的内容

信息危机、产品危机、价格危机、商誉危机、财务危机、资产危机、人才危机

##### 2. 危机情境的特点

突发性、威胁性、紧迫性、公开性

##### 3. 研究意义

#### 6.1.2 企业危机管理的理论与方法

##### 1. 危机爆发前的预测防范管理（更重要）

包括三个环节

- 居安思危
- 超前决策
- 采取灵活多样的避险经营策略

##### 2. 危机爆发后的应急善后管理

一些策略：危机中止、危机隔离、危机利用、危机排除、危机分担、避强就弱

## 6.2 柔性管理

首创于丰田。

特点是实行小批量多品种生产，对顾客需求迅速作出反应，降低成本。

- 根据订单而非库存来决定产量
- 建立弹性生产体系
- 对企业人员的素质要求很高
- 生产区位趋于集中
- 企业组织机构增强柔性

## 6.3 知识管理

### 6.3.1 知识与知识管理

- **显性知识**：有一定的存在形式和固定的载体，可以被明确地表达或描述出来。
- **隐性知识**：较经验化、主观化和个人化，且难以传播。

知识管理有如下特点：

- 知识管理作用显著。
- 知识管理的核心是培养创新能力。
- **【其他没加强调】**

### 6.3.2 知识管理的策略及其选择

- **显性化策略**：将显性知识进行加工整理并存储在数据库中
- **隐性化策略**：强调通过与知识创造者的直接接触和交流实现知识学习和共享。

## 6.4 面向未来的管理思想与理论的新进展

### 6.4.1 以组织文化为背景的人本管理思想

威廉·大内在充分研究日本和美国企业管理差别的基础上所提出的“Z理论”，是对麦格雷戈的“X-Y理论”和洛尔施等人“超Y理论”的发展。

### 6.4.2 学习型组织与第五代管理理论

### 6.4.3 组织再造

### 6.4.4 虚拟企业

### 6.4.5 电子商务

## 七 企业概论

### 7.1 现代企业类型及企业系统

#### 7.1.1 企业的概念和特征

企业是通过向社会提供产品或劳务，获取经济利益的独立的经济实体

#### 7.1.2 企业的基本类型

##### 1. 按照企业的生产资料所有制性质划分

- 国家所有制企业
- 集体所有制企业
- 混合所有制企业
- 私营企业

##### 2. 按照企业所属的行业划分

- 工业企业
- 农业企业

- 商业企业
- 运输企业
- 建筑安装企业
- 金融企业

### 3. 按照企业生产要素的结构划分

- 资金密集型企业
- 劳动密集型企业
- 知识密集型企业

### 4. 按照企业出资者承担自认的性质划分

- 无限责任企业
- 有限责任企业

## 7.2 现代企业制度

以股份制为特征的现代企业制度是市场经济的微观基础。

### 7.2.1 现代企业制度的含义和特点

#### 1. 现代企业制度的含义

现代企业制度的实质主要是以产权制度为核心，以完善的法人制度为基础，以有限责任制度为保证，以公司企业为主要形态，以科学管理为手段。

#### 2. 现代企业制度的特点

- 产权清晰
- 权责明确
- 政企分开
- 管理科学

### 7.2.2 现代企业制度的内容

#### 1. 现代企业的组织形式

主要是有限责任公司和股份有限公司两种。

#### 2. 现代企业法人制度

- 企业法人
- 企业法人财产权
- 有限责任
  - ◇ 第一，企业以全部的法人财产为限，对其债务承担有限责任，破产时企业以其全部财产进行清偿
  - ◇ 第二，企业破产清算时，出资人以其投入企业的出资额为限，对企业债务承担有限责任

有限责任制度是在激烈的市场竞争中出资者实行自我保护，减少风险，增加获利机会的一种有效制度。

- 现代企业的法人治理机构
  - ◇ 权力机构
  - ◇ 决策机构
  - ◇ 执行机构
  - ◇ 监督机构

以股东代表大会、董事会、经理人和监事会共同组成法人治理结构。

#### 3. 科学管理制度

包括：

- 组织运营系统
- 财会制度
- 人事制度

## 7.3 企业的设立与分立

### 7.3.1 企业的设立

#### 1. 有限责任公司的设立

需要具备以下条件：

- 股东符合法定人数（2-50 人）
- 股东出资达到法定资本最低限额
- 股东共同制定章程
- 有公司名称
- 有固定的生产经营活动场所和必要的生产经营条件

#### 2. 股份有限公司的设立

需要具备以下条件：

- 发起人符合法定人数
- 发起人认缴和社会公开募集的股本达到法定资本最低限额
- 股份发行、筹办事项符合法律规定
- 发起人制定公司章程，并经公司创立大会通过
- 有公司名称，建立符合股份有限公司要求的组织机构
- 有固定的生产经营场所和必要的生产经营条件

股份有限公司的发起人既可以是自然人，也可以是法人，股份有限公司的组织机构由**股东大会、董事会、经理和监事会**组成。

### 7.3.2 企业的并购

企业的并购重组是企业兼并、合并、收购等一系列行为的统称。

并购的类型：

- 按双方产品与产业的联系划分



- ◇ 横向并购：并购方与被并购方处于同一行业、生产或经营同一产品，并购是资本在同一市场领域或部门集中时。
- ◇ 纵向并购：是对生产工艺或经营方式上有前后关联的企业进行的并购，是生产、销售的连续过程中互为购买者和销售者之间的并购。**这种方法较少受到各国反垄断立法和政策的限制。**
- ◇ 混合并购

- 按并购双方是否友好协商划分

- ◇ 善意并购
- ◇ 恶意并购

### 7.3.3 企业的剥离与分立

## 7.4 企业管理及其基础工作

### 7.4.1 企业管理的含义

### 7.4.2 企业管理的基本职能

四大职能

- 计划
- 组织
- 领导
- 控制

### 7.4.3 企业管理基础工作

- 标准化工作
- 定额工作
- 信息工作

- 计量工作
- 规章制度
  - ◇ 基本制度
  - ◇ 工作制度
  - ◇ 责任制度
- 职业培训

## 八 战略管理

### 8.1 战略管理概述

#### 8.1.1 战略管理的定义

企业战略必须清晰地反映四个方面的要素：

- 经营范围
- 资源配置
- 竞争优势
- 协同作用：企业可从投资、作业、销售和管理四个方面产生协同作用

乘数效应：企业总体资源的收益大于各部分资源收益之和。

战略按内在的逻辑联系，其内容构成包含 5 部分：

- 战略思想
- 战略目标
- 战略布局
- 战略任务
- 战略对策

企业战略体系：三个层次

- 公司战略
- 经营战略
- 职能战略

### 8.1.2 企业战略的特征

企业战略的特征：全局性、长远性、指导性、现实性、竞争性、风险性、创新性、相对稳定性、与企业管理模式相适应、与战术，策略，方法，手段相适应

### 8.1.3 战略管理和战略管理过程

## 8.2 战略环境分析

### 8.2.1 外部环境分析

#### 1. 一般环境分析

- 政治环境因素分析
- 经济环境因素分析
- 社会文化环境因素分析
- 科技环境因素分析
- 自然环境

#### 2. 行业环境分析

- 行业经济特性：四个方面
  - ◇ 市场状态
  - ◇ 行业规模
  - ◇ 行业总体水平
  - ◇ 行业盈利性

- 竞争结构分析
  - ◇ 行业内企业之间的竞争
  - ◇ 供应者的讨价还价能力
  - ◇ 顾客的讨价还价能力
  - ◇ 新进入者
  - ◇ 替代产品
  - ◇ 其他利益相关者
- 行业经济特征分析
  - 行业生命周期：
    - ◇ 初创阶段（幼稚期）
    - ◇ 成长期
    - ◇ 成熟期
    - ◇ 衰退期

### 8.2.2 内部环境分析

#### 1. 企业资源

可分为三大类：

- 有形资源
- 无形资源
- 人力资源

#### 2. 企业核心能力

#### 3. 经营状况分析

#### 4. 经验效益分析

#### 5. 价值链分析

### 8.2.3 SWOT 分析

## 8.3 战略制定

### 8.3.1 企业战略制定与选择的一般框架

### 8.3.2 常见的几种战略制定或匹配方法

#### 1. SWOT 矩阵

- 优势 Strength
- 劣势 Weakness
- 机会 Opportunity
- 威胁 Threat

#### 2. 投资组合分析法

- 低业务增长率、高市场份额：现金牛型
- 低业务增长率、低市场份额：瘦狗型，应当清算或收割。
- 高业务增长率、低市场份额：问题型，对于有潜力的企业，应当进行投资，使其成为明星，而增长率慢下来之后成为现金牛；对于没有潜力的企业，应当“肥身”。
- 高业务增长率、高市场份额：明星型，应当进行投资以保持其竞争地位

### 8.3.3 战略选择过程

#### 1. 战略目标设定

战略目标包括：

- 企业使命
- 企业哲学
- 企业宗旨

按时效性不同，战略目标可分为：

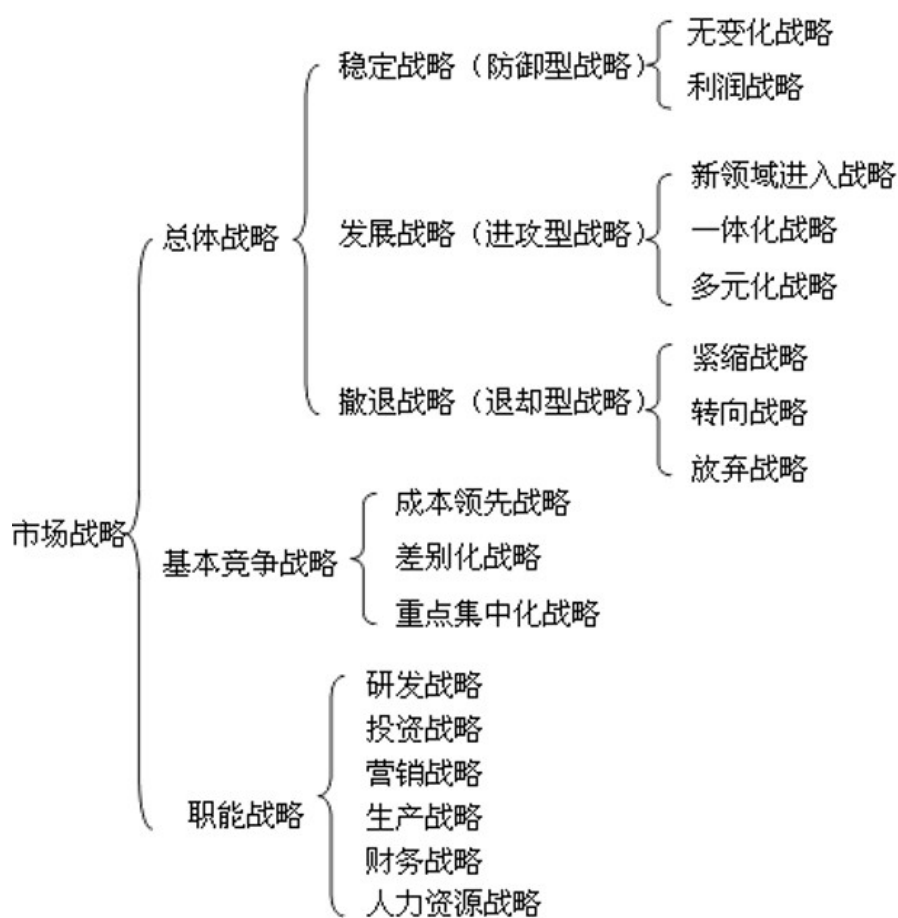
- 远景目标
- 长期目标
- 短期目标

战略目标的设定必须遵循 SMART 原则加以叙述，即具体 (Specific)、可度量 (Measurable)、进取 (Aggressive)、现实 (Realistic)、时间约束 (Time-bound)

## 2. 战略类型

- 发展型（内部增长战略、外部扩张战略）
  - ◇ 内部增长战略
    - \* 一体化战略
      - 纵向一体化（前向一体化：产品的深度或业务的下游发展；后向一体化：向供应或上游方向发展）  
前后向是假设企业面向下游的。
      - 横向（水平）一体化：通过联合或合并获得同行竞争企业的所有权或控制权
    - \* 多元化战略
      - 同心多元化：企业就其现有的生产技术条件，生产或提供相类似的产品或服务（长虹生产彩电）
      - 水平多元化：企业利用现在的销售渠道、促销方法、企业形象和知名度，为同类型的顾客或同一个市场发展不同的产品和业务
      - 复合（非相关）多元化：指公司发展与现有的产品或业务、技术与市场都没有直接或间接联系的不大相同的新产品或业务
    - \* 密集战略：以现有的市场或产品为基础的增长战略。常在企业所处的产业的发展潜力或市场空间较大的情况下运用
  - ◇ 外部扩张战略

- 稳定型（无增长战略、微增长战略）  
企业以投入少量或中等程度的资源，保持现有产销规模和市场份额，达到稳固现有的竞争地位的战略
- 防御型（收获、调整、放弃、清算）  
不寻求企业规模的扩张，而是通过调整来缩减企业的经营规模
- 竞争型（低成本、差异化、最优成本供应商战略、集中化、竞合战略）
- 无竞争型（蓝海战略）



## 8.4 战略控制

# 九 经营与决策管理

## 9.1 经营决策概述

决策是管理的中心，管理就是决策。（但是二者是不同的概念）

决策活动的基本要素

- 决策者
- 决策目标
- 决策变量
- 状态变量及其概率分布
- 决策损益值

决策活动的特点：

- 目的性
- 选择性
- 多种可能性
- 动态性
- 过程性

## 9.2 经营决策的类型与程序

经营决策的类型：

- 按长短划分
  - ◇ 长期决策
  - ◇ 短期决策



- 按重要程度划分
  - ◇ 战略决策
  - ◇ 战术决策
  - ◇ 业务决策
- 按决策目标数量划分
  - ◇ 单目标决策
  - ◇ 多目标决策
- 按重复程度划分
  - ◇ 程序化决策
  - ◇ 非程序化决策
- 按可控程度划分
  - ◇ 确定型决策
  - ◇ 风险型决策
  - ◇ 不确定型决策
- 按决策的主体划分
  - ◇ 群体决策
  - ◇ 个人决策

### 9.3 决策的程序

1. 问题的识别
2. 确定解决问题的标准
3. 将标准按重要程度排队
4. 提出解决问题的方案

5. 评价与选择方案

6. 执行与检查方案

## 9.4 经营决策方法

1. 经营决策的两个前提

- 价值前提
- 事实前提

2. 经营决策的定性方法

- 头脑风暴法
- 德尔菲法

3. 经营决策的定量方法

- 确定型决策方法
- 风险型（随机型）决策方法
- 不确定型决策方法

本节有一个决策树方法，可能会考。见 PPT P43