

管理学期末复习资料-课件整合二byQZH

• 第四讲：组织目标

- 指定**企业使命和目标**的三大问题
 - 企业目前是怎样组织?
 - 希望成为怎样组织?
 - 如何体现不同于其他组织的特征?
- **使命定义作用与要求**
 - **明确发展方向与业务主题**：规范经营与开阔思路
 - **协调内外部各种矛盾冲突**：强调目标一致与手段及措施多样化，提建议、不要只谈困难及重要性。权利要求者分析（Stakeholder, Stockholder, Shareholder）
 - **建立用户导向思想**
 - Strategic thinking: inside-out 较危险，而 outside-in 比较好
 - Peter Drucker：用户想买什么? 认为什么有价值? 希望得到什么?
 - 领带备忘录，购物中心销售态度，过分推销让人生厌
 - “人所欲，己所施”：转变观念与态度
- **目标表述基本要求**
 - **目标表述作用**: 方向、协调、激励
 - **目标表述原则**：SMART原则
 - 1. 绩效指标必须是具体的（Specific）
 - 2. 绩效指标必须是可以衡量的（Measurable）
 - 3. 绩效指标必须是可以达到的（Attainable）
 - 4. 绩效指标是要与其他目标具有一定的相关性(Relevant)
 - 5. 绩效指标必须具有明确的截止期限（Time-bound）
 - **战略与财务目标比较**
 - 战略目标：较高的市场占有率、产业排名、产品质量、成本效率、顾客满意度、增长机会
 - 财务目标：较高的销售增长率、投资分红、边际利润、投资回报、股价上升率、收入增长
- **目标体系**
 - **意义**：目标体系是跟踪公司业绩和进度的标尺
 - **分类**：战略目标体系，财务目标体系；长期目标体系，短期目标体系
 - **关键点**:
 - 1. 战略目标体系与财务目标体系、长期目标体系与短期目标体系相结合
 - 2. 目标体系应具有一定的组织延伸力
 - 3. 组织的各个层次都有与公司的战略/财务目标相匹配的目标

- 4.目标体系的建立应倾向于自上而下

• 组织目标

• 组织目标特点

- 1.多重性：实际目标不会是唯一的。
 - 真实目标与宣称目标：组织对外宣称的目标往往取决于听众想听什么。
- 2.时间性：长期、中期、短期、动态变化
- 3.层次性：总目标、战略目标、事业层目标、部门目标、个人目标
- 4.差异性：因组织不同而异

• 组织目标设定过程

- 传统：上级给下级制定目标，前提是只有最高管理者能够把握全局——往往在分解的过程中丧失清晰性和一致性
- 现代：强调上下协同和员工参与的过程；内外部环境分析——拟订总体目标方案——评价并选择方案——总体目标的具体化——目标体系的优化——内外部环境分析（闭环）

• 第一步：内外部环境分析

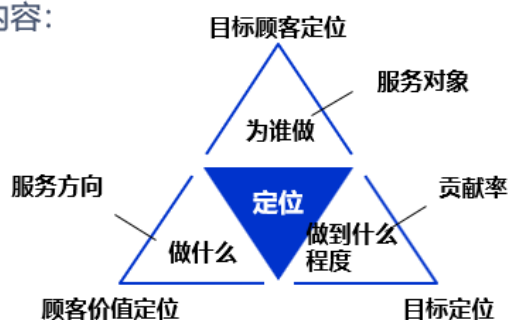
- 外部环境：PEST、波特五力模型、产品生命周期、SWOT、STP、4P（[详见附录](#)）
- 内部环境（核心竞争力）：资源、能做什么、通过创新还能做什么
- 愿景和追求

• 第二步：拟订总体目标方案

- 在对内外环境进行系统分析的基础上，制定若干组织总体目标方案。
- 总体目标方案：外部环境允许（可以做）且内部条件具备（能够做）

•

• 总体目标方案内容：



• 第三步：评价并选择方案

- 对拟订的目标方案进行分析论证，从中选出一个满意的目标方案。
- 根据决策过程进行评估，根据**决策准则**进行决策。
- 决策准则：**扬长避短**

• 第四步：总体目标的具体化

- 由于组织目标是分等分层的，需要将组织目标进行细化和分解，以形成一个完整的目标体系
- 总体目标（细化）——战略目标——行动目标；
- 总体目标（分解）——部门目标——岗位目标

• **第五步：目标体系的优化**

- 组织目标体系的协调：
 - **横向协调**：即组织中处于同一层次的不同目标之间相互配合
 - **纵向协调**：即组织中不同层次的目标之间要相互支持
 - **综合平衡**：明确目标的优先顺序和重要程度，避免因小失大

• **目标管理**

- 概念：下级与上司共同决定具体的绩效目标——定期地检查完成的进展情况，并根据目标的完成情况来确定奖励。它不是用目标来控制，而是用它们来激励下属
- 一大原则：以工作为中心 + 以人中心
- 四大要素：明确目标、参与决策、规定期限、反馈绩效
- 八大步骤
 - 1.制定组织的整体目标和战略
 - 2.在经营单位和职能部门之间分配主要的目标
 - 3.单位管理者与其上司共同制定具体目标
 - 4.在部门成员合作下将具体目标落实到个人
 - 5.管理者与其下级共同制定行动计划并达成协议
 - 6.实施行动计划
 - 7.定期检查完成目标的进展情况，并向有关人员反馈结果
 - 8.通过基于绩效的奖励强化目标的成功实现

• **第五讲：组织设计与权力配置**

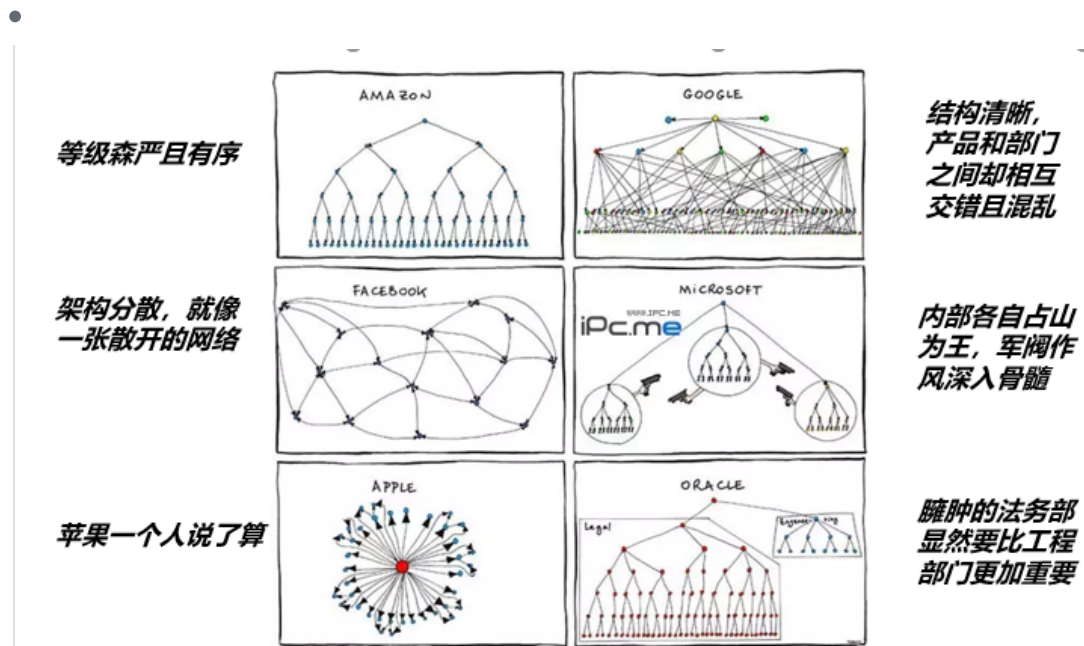
• **E时代组织变革——联网组织**

- **联网组织概念**：重点在于有效管理资源，能在未来抢得先机的组织运作模式；**不是**靠股权进行控制，而是靠共同的利益与组织的协议
- **联网组织协议**
 - 1.利用IOP（internet organization protocol联网组织协议）
 - 2.组织依靠相关单位之间的协议、沟通运作，协议通过虚拟的总部进行
 - 3.在网络组织中，真正作业的是独立的单位，总部的动作相当有限
- **联网组织的特质**
 - 1.每个单位都是独立的、专精的；
 - 2.总部无法控制每个事业单位大部分的作业活动；
 - 3.连结许多有效管理的小网络的网络。
- **联网组织的优点**

- 可有效处理多元、专精的事务；
- 速度、弹性、梦幻团队、再造

• 组织结构与组织设计

• 美国科技公司的组织结构图



• 组织结构的定义

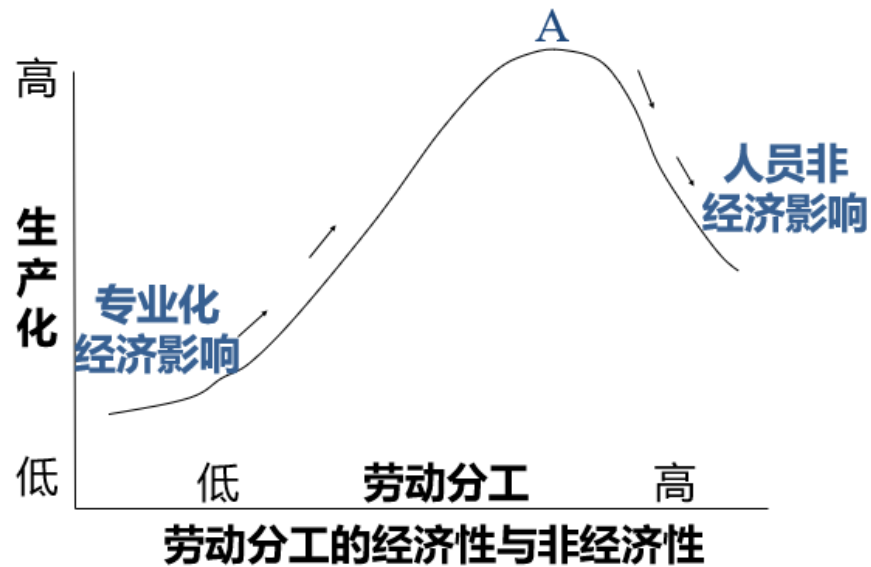
- **1. 复杂性:** 组织的分工程度 (纵向与横向)
 - 复杂性越强, 协调就越难
- **2. 正规化:** 组织依靠规章制度引导、规范员工行为的程度
 - 规章制度越多, 组织结构就越正规化
- **3. 集权度:** 决策权的授权程度
 - 集权与分权的平衡

• 组织设计的定义: 通过上述三方面的结合和匹配设立或改变一个组织的结构

• 组织设计的五条基本原则

- **第一点: 劳动分工**

显然，过了A点后，应反过来通过扩大工作范围来提高生产率



- 第二点：统一指挥
- 第三点：职权和职责
 - 职权
 - 传统观念
 - 1.是管理职位所固有的发布命令和希望命令得到执行的权力
 - 2.组织职位所固有的权力是影响力的唯一源泉。
 - 3.管理者都是充满权威的。
 - 4.管理者在组织中的职位越高，他的影响力也就越大
 - 现代观点
 - 1.随着社会文明程度的提高和组织复杂性的增加，你不必成为一个管理者也可以拥有权力，权力未必与个人在组织中所具有的地位完全相关。
 - 2.职权只是更广泛的权力概念中的一个要素。
 - 3.一种基于个人在组织中所居职位的合法权力，它与职务相伴随。
 - 权力
 - 权力的定义：一个人影响决策的能力。一个人在组织中所拥有的与职位相联系的正式权力，只不过的这个人影响决策过程的一种手段
 - 权力与职权的辨析：**职权**由个人在组织层级中的纵向职位所决定；**权力**则同时由纵向职位和个人与组织权力核心的距离所共同决定。
 - 权力的两个基本事实：一个人在组织中的职位越高，他与权力核心的距离就越近；但是，一个人亦可以通过向权力核心的水平移动而赢得更大的权力
 - 权力的五个基本来源：强制、奖赏、合法、专家、感召

- 1.强制权力：依赖于使他人感到惧怕的力量，生理、生存威胁和心理压力
 - 2.奖赏权力：使他人因服从而得到有利的结果
 - 3.合法权力：因在组织中占据某一职位而拥有的权力
 - 它包含强制权力和奖赏权力，但亦取决于组织成员对它的接受程度。
 - 4.专家权力：来自专长、特殊技能或知识的影响力
 - 5.感召权力：产生于对他人的倾慕和希望自己等同于这人的心理
 - 是组织成员对一个人所拥有的独特智谋或个人特质的一种确认
- 职责：是与职权相应的责任。
 - 授权不授责必然导致职权的滥用
 - 应区别两种不同形式的职责
- 职权类型：直线型or辅助型
 - 1.直线职权：管理者直接指挥其下属工作的权力
 - 2.参谋职权：当组织的规模得到扩大并变得更为复杂后，直线管理者会发现他们没有足够的时间、技能、方法来处理工作中庞大的信息，使工作保持高效和顺利达成目标。为此，需配置参谋职权来支持、协助工作，提供建议，以**减轻直线人员的信息负担**
- 第四点：管理辖度**
 - 传统观点：尽管对具体的人数没有形成一致的看法，但经典的主张是保持较小的辖度为宜（如，通常不超过6人），以便对下属保持紧密的控制
 - 两个结论
 - 1.一般认为：由于组织的层次是一个权变的因素，管理者在组织中的职位越高，他所处理的非结构性问题就越多，因此，高层管理者的管理辖度就应该比低层管理者小。
 - 2.传统观念倾向于机械式组织或官僚行政组织；现代观点则认为：并不存在一种唯一的“理想”组织结构，“理想”的组织结构设计取决于各种权变因素
- 第五点：部门化**
 - 传统观点
 - 劳动分工创造了专家，也对协调提出了新的要求。而将专家归类到各部门中，在一个管理者的指导下工作，可以促进这种协调
 - 并无单一的划分部门的方法。实际中部门化应反映最有利于实现组织目标和各事业单位目标的要求
 - 现代观点：随着工作任务的复杂化，专家技能的多样化受到重视。部门的划分更应考虑到权变、灵活
 - 部门化种类：职能部门化、产品部门化、顾客部门化、地区部门化、过程部门化

- 部门化两大趋势
 - 1.当今激烈的竞争迫使管理者的注意力越来越多地集中到顾客身上。
 - 2.而跨部门的团队工作方式愈益受到人们的重视

• 组织设计的权变方法

• 两种组织设计的形式

- 1.传统观点：倾向于机械式组织或官僚行政组织
- 2.现代观点：并不存在一种唯一的“理想”组织结构。“理想”的组织结构设计取决于各种权变因素

• 两种最一般的组织设计模式

- 有机式组织：合作关系（纵向与横向）、不断调整的职责、低正规化、非正式的沟通渠道、分权决策
 - 特点：由正式的职权层级链所形成的统一指挥、窄的管理辖度（并随着组织层次的提高而缩小管理辖度）、多层次的非人格化结构、高层管理者以复杂详尽的规则来代替对低层活动的监控。以不变应万变，高度分工、高度复杂化、高度正规化、高度集权化，组织是一架高效率的精密机器
- 机械式组织：严格的层级关系、固定的职责、高度正规化、正式的沟通渠道、集权决策
 - 特点：松散、灵活的具有高度适应性的组织形式。也进行劳动分工，但是成员的工作不具备标准化的规则和条例，成员有熟练的技能，并经过培训能处理多种复杂问题，通过教育将职业行为标准灌输到员工的头脑中，而不需要多少正式的规则和直接监督

• 分权的两大基本理由

- 1.组织成员能对问题作出迅速的反应；
- 2.人们并不能期望高层管理者拥有迅速作出必要决策所需的各种技能

• 组织设计的主要权变因素

- 1.战略：组织结构是帮助管理者实现其组织目标的手段，而目标产生于组织的总战略，所以组织结构必须与战略紧密配合。而且结构应服从于战略。战略的重大调整即意味着组织结构的调整。即，公司的战略变化先行于并导致组织结构的変化
- 2.规模：组织的规模对其结构有明显的影响，但是这种影响不是线性的。一般说来随着组织规模的扩大，规模对结构的影响强度逐渐下降。90年代“明星”企业的共同结构特征是精干、快速和灵活，相对扁平、以团队结构取代层级结构；按过程或顾客而不是按职能进行组织
- 3.技术：技术是一个组织将投入转化为产出的方法、手段和过程。在这一过程中，组织的资源（人、财、物等）以一定的方式被组合到一定类型的活动中。一般，随着技术复杂性的提高，组织的层次会增加，成功的企业是那些能根据技术的要求而采取适应结构安排的企业

• 技术影响分析

- 1.任务多变性：组织成员在工作中遇到的例外的数目。
- 2.问题可分析性：寻找妥当解决例外问题的有效方法所采取的探索方式（确定性方式和不确定性方式）。
- 3.技术常规性：技术越常规，结构就越标准化；而越是非常规技术，结构就愈是有机式的。
- 4.环境：从本质上说，机械式组织在稳定的环境中最有效；有机式组织则与动态的、不确定性强的环境最匹配。组织结构反映了组织的文化价值观（往往与所在国的文化价值观一致）

• 职务设计

- **职务设计的定义**：将任务组合起来构成一项完整职务的方式。职务因任务组合的方式不同而异，而正是这些不同的组合创造了多种职务设计选择。
- **职务设计的特点**
 - 1.职务专业化：传统上，职务设计与劳动分工是同义词。应注意的是过度的专业化会导致效率的下降。
 - 2.职务轮换：避免过度专业化的早期努力就是职务轮换。职务轮换可以在纵向和横向进行。通常职务轮换指的是横向轮换。
 - 优点：拓宽工作视野，对组织的其他活动有更多、更完整的了解，培养人的全面能力，发掘人的潜能，发现人才。
 - 缺点：增加培训成本，不情愿地进行职务轮换反而会降低生产效率
 - 3.职务扩大化：增加一项职务所完成的不同任务的数目。实行的效果不乐观
 - 4.职务丰富化：增加职务的深度。即允许员工对他们所从事的工作施加更大的控制。如，计划与评价并改进自己的工作。使员工有更大的自主权、独立性和责任感。它的主要作用并不显示在工作效率上，而是更多地表现在员工的精神面貌上。
 - 5.工作团队：职务围绕小组，而不是围绕个人来进行设计。它代表了职务设计的新趋势。一般有二种主要类型：有主管的综合性团队和无主管的自我管理团队。

• 职务特征模型

- **职务特征模型的定义**：它是一种分析职务或指导管理者设计职务的框架，它从五种基本的职务特征来分析职务特征之间的关系以及对员工生产率、工作动力和满足感的影响
- **五种基本的职务特征**
 - 1.技能多样性：一项职务要求员工使用各种技术和才能从事多种不同的活动的程度。
 - 2.任务同样性：一项职务要求完成一项完整的和具有同一性的任务的程度
 - 3.任务重要性：一项职务对于其他人的工作和生活具有实质性影响的程度
 - 4.自主性：一项职务给予任职者在安排工作进度和决定从事工作所使用的方法方面提供的实质性自由、独立和自主的程度。

- 5.反馈：个人为从事职务所要求的工作活动所需获得的有关共绩效信息的直接和清晰程度。
- 注：**前三个维度**共同创造出有意义的工作，即一项工作如同时具有这三个维度，则可以预期任职者会认为他的工作是重要、有价值 and 值得做的。自主性的工作会使任职者产生对工作结果的个人责任感。如果职务能提供反馈，则员工会关注他的工作绩效。

- **主要的组织类型**

- **七大类型**：职能型、直线职能制、事业部制、分公司制、矩阵式、网络型、虚拟型

- **(一) 职能型**

- 职能型的结构适用于
 - 产品类别区别不大，销售的目标市场相同
 - 产品开发和生命周期较长
 - 专业经验整合在一个部门内可以形成经济规模
 - 产品/服务为普通标准无需为客户量身定做
- 职能型的优点
 - 1.有利于专业职能的发展及经验的积累
 - 2.可以避免相同职能的重复设置，降低成本。如整合采购
 - 3.有利于资源的集中利用，如广告费用，硬件设施的购置
 - 4.有利于同一职能采用统一的政策（如帐款期）并实施最佳运作方法
- 职能型的缺点
 - 1.各部门之间的协调工作量大，当产品生命周期短，开发活动频繁时运作效率低
 - 2.当产品类别、客户和渠道非常不同时高层领导会陷于大量的日常活动的协调

- **(二) 产品型**

- 产品型的结构适用于
 - 企业有不同的产品针对不同的客户（如百事可乐、KFC和袋装零食）
 - 产品开发和生命周期较短，需专人专注于该产品的开发
 - 专业经验整合在一个部门内不能形成经济规模（如销售炸鸡和可乐）
 - 该产品的规模可用利润中心模式运作
- 产品型的优点
 - 1.有利于围绕该产品的业务发展
 - 2.在多种经营的集团中有利于权利下放，对不同的业务实施不同的管理模式
 - 3.有利于新产品的成长，不会被成熟业务挤垮
- 产品型的缺点

- 1.各部门负责人建立独立王国，即使可以分享的信息和资源也容易被封锁在部门内
- 2.虽然产品不同亦非所有的职能都不能共享，如人事、财务、信息设施服务等职能在不同产品部下复制会造成资源浪费

- **(三) 地理地域型**

- 地理区域型的结构适用于
 - 产品本身价值和运输价值相比较低
 - 必须上门完成的服务
 - 要求离客户近以便运输和维护（如玻璃制品，杂货店，冷冻食品）
 - 必须在当地设立结构（如边境、机场免税店）
- 地理区域型的优点
 - 1.有利于及时送货（JIT）并降低运输成本
 - 2.有利于捕捉更多的客户（如连锁店麦当劳，KFC等）
 - 3.有利于积累当地客户知识（销售部常常按地理分布）
- 地理区域型的缺点
 - 与产品型结构相似

- **(四) 矩阵型**

- 矩阵型的结构适用于
 - 对创新的要求
 - 需要一个智囊团
 - 优秀的信息技术支持
 - 共享的人力资源
- 矩阵型的优点
 - 1.同时利用专业和产品经验
 - 2.鼓励创新
 - 3.通过协调满足客户需求
 - 4.促进复杂的决策
- 矩阵型的缺点
 - 1.双向的汇报关系
 - 2.复杂的信息流

- **(五) 未来组织结构**

- A.适应快速变化的市场的要求，公司需**强化以下能力**
 - 1.对顾客转移的偏好迅速回应
 - 2.缩短由设计到投放市场的周期
 - 3.一流的质量
 - 4.个性化的顾客服务

- 5.对新技术迅速吸收
- 6.创新和革新
- 7.对外部竞争的进展做出迅速的反映
- B.适应这些能力的培养，**未来组织的特征是**
 - 1.纵向的各级别间，各职能和领域间，位于不同地理区域的单元间，以及公司与其供应商、分销商、特约经销商、战略联盟和顾客间的界限会更少
 - 2.具有变革和迅速学习的能力
 - 3.不同职能专业和地理位置的人们进行合作努力，对创建竞争能力必不可少
 - 4.数字技术的广泛应用

• (六) 学习型组织

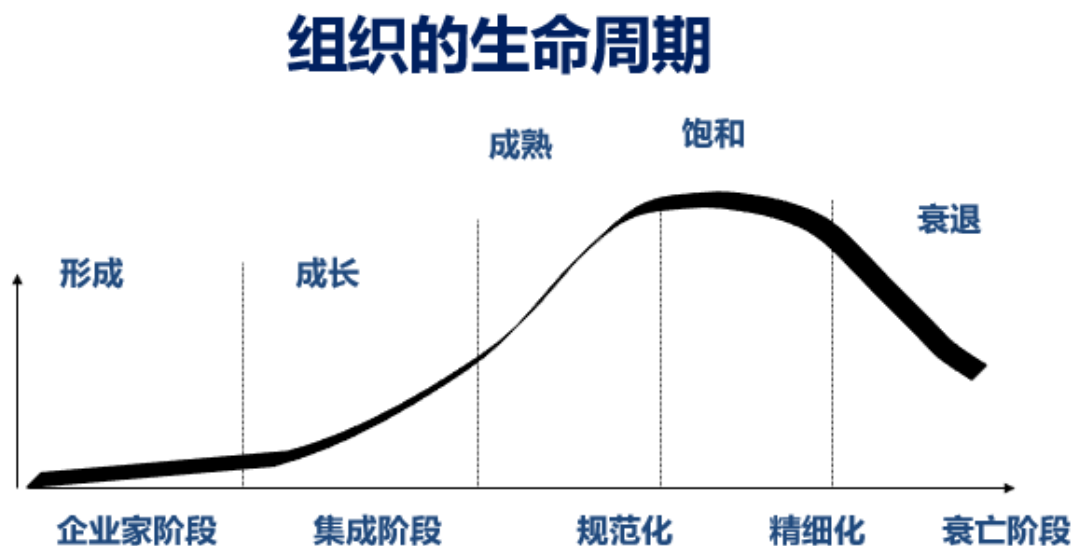
- 组织设计：无边界、团队、授权
- 信息共享：开放、及时、精确
- 领导力：共同的愿景、协作
- 组织文化：强互动关系、团体意识、关爱、信任

• 组织设计的过程

- 工作设计、部门化、层次结构、责权配置、协调活动、区别地位

• 组织的生命周期

•



• 权力的配置

- **组织中各种权力之间的关系**
 - 直线权力与参谋权力
 - 参谋建议、直线指挥
 - 常见问题：直线怀疑、猜疑参谋
 - 直线权力与职能权力

- 直线有大权，职能有特权
- 常见问题：职能干扰直线、直线排斥职能

• 授权的方法

- 授权的益处
 - 1.高层管理者从日常事务中摆脱出来
 - 2.提高下属的积极性和责任感
 - 3.增长下属的才干
 - 4.充分发挥下属的潜能
- 授权过程：任务分派、权力授予、责任明确、确认监控
- 授权的原则：明确目的、职责权利相应、命令统一、正确择人、加强监控

• 集权与分权

- 权变因素：战略、规模、职责的重要性、组织文化、员工素质、技术、环境
- 注意要点：职责分层、注重协调、维护整体、稳定性与灵活性

• 常见错误及其纠正

- 常见错误：职权不清、不愿授权、责权利不统一、信息渠道与权力系统的重叠、对参谋权力的误用和滥用、多头指挥、先入之见、受制于经验、职业偏好
- 纠正措施：充分沟通、强化制度、制定员工发展计划
-

