

管理学原理知识考点讲义归纳总结（加◆◇符号为重点知识）

管理与管理学

第一节 人类的管理活动

一：◆◇人类活动的特点◆◇

1：目的性 2：依存性 3：知识性

二：◆◇管理的必要性◆◇

1：资源短缺 2 科学技术是阻碍生产力的原因之一 3：高度专业划的社会分工 4：实现社会企业的长期发展，需要靠全体成员的共同努力。 5：近几年来，以计算机技术为基础，信息网络，互联网等在中国各行各业中得到了空前迅速的应用和普及。

三：管理的概念

几种代表性的观点

1：管理是由计划，组织，指挥，协调及控制等只能为要素组成的活动过程。--法约尔 1916 年提出

2：管理是指通过计划工作，组织工作，领导工作和控制工作的诸过程来协调所有的资源，以使达到既定的目标。

3：管理是在某一组织中，为完成目标而从事的对人与物质资源的协调活动。

4：管理就是由一个或更多的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。

5：管理就是协调人际关系，激发人的积极性，以达到共同目标的一种活动。这种表述突出了人际关系和人的行为。

6：管理也是社会主义教育--毛泽东 1964 年提出

7：管理就是决策。--1978 赫伯特。西蒙

◆◇管理的概念◆◇

a：管理的目的是为了实现预期的目标 b：管理的本质就是协调 c：协调必定产生在社会组织当中 d：协调的中心是人

e：协调的方法是多样的，需要定性的理论和经验，业需要定量的专门技术

第二节 管理的职能与性质

一：◆◇管理的职能◆◇

计划、组织、领导、控制、创新这五种管理职能是一切管理活动最基本的职能。

二：◆◇管理二重性◆◇

管理的自然属性 ----不以人的意志为转移，也不因社会制度形态的不同而有所改变，这完全是一种客观存在。

管理的社会属性 ---为统治阶级服务

第三节 管理者的角色与职能

一：◆◇管理者的角色 ◆◇

明茨伯格 这十种角色可归入三类。

人际角色：代表人角色、领导人角色、联络者角色

信息角色：监督者、发言人、传播人

决策角色：企业家、干扰对付者、资源分配者、谈判者

二：管理者的职能

卡次◆◇管理者三种技能◆◇

（一）技术技能 （二）人际技能 （三）概念技能

第三节 管理学的对象与方法

一：管理学的研究对象：各种管理工作中普遍适用的原理与方法

二：◆◇管理学的研究方法◆◇

归纳法、试验法、演绎法

管理思想的发展

第一节 中国传统管理思想

◆◇中国传统管理思想的要点◆◇

中国传统的管理思想分为

1：宏观管理治国学--（财政赋税、人口管理、货币管理、等） 2：微观管理治生学--（农副业、手工业、运输、建筑工程等）

（一）顺道--顺应宏观的治国理论和客观的经济规律 （二）重人--1：重人心向背 2：重人才归离

（三）人和--调整人际关系，讲团结、上下和、左右和 （四）守信--信誉是人类社会人们之间建立稳定关系的基础

（五）利器--"工欲善其事，必先利其器" （六）求实--实事求是，一切从实际出发，是思想方法和行为的准则

（七）对策--运筹谋划，以智取胜。两个要点 1：预测 2：运筹 （八）节俭--理财和治生都提倡开源节流，勤俭治国

（九）法治

第二节 西方传统管理思想

一：西方早期管理思想的产生

1：亚当·斯密《国富论》1776（英国）

认为：劳动是人民财富的源泉，各国人民每年消费的一切生活用品的源泉是本国人民每年的劳动。亚当·斯密在分析"劳动生产力"的因素时，特别强调了"分工"的作用。

2：查理·巴贝奇（英国）

发展了亚当·斯密的观点，提出了关于生产组织机构和经济学方面的带有启发性的问题。巴贝奇提出了"边际熟练"原则，--即对技艺水平、劳动强度定出界限，作为报酬的依据。

3：罗伯特·欧文（英国的空想主义家）

经过一系列的试验，提出了"在工厂生产中重视人的因素"。欧文是人事管理的创始人

二：科学管理理论的产生和发展（19 世纪末 20 世纪初）

（一）"泰罗"的科学管理理论--科学管理之父

◆◇泰罗创立的科学管理理论的主要观点◆◇

1：科学管理的根本目的--谋求最高工作效率 2：达到最高效率的重要手段--用科学的管理方法代替旧的经验方法

3：实施科学管理的核心问题--要求人员和工人双方在精神上和思想上来一个彻底的改变

◆◇泰罗提出的以下管理制度 ◆◇

1：对工人提出科学的操作方法，以便合理利用工时，提高效率 2：在工资制度上实行差别计件制

3：对工人进行科学的选择，培训和提高 4：制定科学的工艺规程 5：使管理和劳动分离

代表作--《科学管理原理》1911 年

（二）◆◇对"泰罗制"的评价◆◇

1：它冲破了传统地落后地经验管理办法，将科学引进了管理领域，创立了一套具体地科学管理方法

2：科学地管理方法和科学地操作程序使生产效率提高了二三倍，推动了生产地发展，适应了资本主义地发展。

3：由于管理职能于执行职能地分离，企业中开始有一些人专门从事管理工作

4: 泰罗把人看成会说话的机器, 只能按照管理人员的决定、指示、命令执行劳动, 在体力技能上受很大的压榨缺陷

(三) ◆◇法约尔的"组织管理理论"◆◇

"组织理论"的中心问题: 组织结构和管理原则的合理化, 管理人员职责分工的合理化。

◆◇六个方面的职能◆◇

技术职能、 经营职能、 财务职能、 安全职能、 会计职能、 管理职能 (计划、组织、指挥、协调、控制)

◆◇14 条原则◆◇

1: 分工 2: 权力与责任 3: 纪律 4: 统一命令 5: 统一领导 6: 员工个人要服从整体

7: 人员的报酬要公平 8: 集权 9: 等级链 10: 秩序 11: 公平 12: 人员保持稳定 13: 主动性 14: 集体精神

第三节 西方现代管理思想的发展

1: 世界大战结束后, 工业发达的国家的劳工运动有了发展, 劳资矛盾尖锐 2: 企业规模在激烈竞争中迅速扩大

3: 科学技术的个发展 4: 职工队伍的结构、文化程度都有了变化

社会经济政治形势的变化为企业管理提出了新的要求

a: 突出了企业的经营决策问题 b: 要求运用更先进的管理手段 c: 要求管理理论和经营方法能充分调动人的积极性

一: 行为科学学派

(一) 行为科学的由来

(二) "行为科学"的早期理论--◆◇人群关系论◆◇ (代表人: 梅奥)

霍桑试验

目的: 找出工作条件对生产效率的影响, 以寻求提高劳动生产率的途径

过程: 试验首先从变化现场工作的照明强度着手。研究人员将参加工作的工人分成两组, 一组为试验组, 一组为控制组。控制组一直在平常的照明强度下工作, 而试验组则给予不同的照明强度。当试验组的照明强度逐渐增大时, 试验组的生产增长比例与控制组大致相同, 当试验组的照明强度逐渐降低时, 试验组的产量明显下降。试验表明, 照明度的一般改变不是影响生产率的决定因素。后来再进行其他方面的试验。

1: 企业的职工是社会人 2: 满足工人欲望, 提高工人的士气是提高生产效率的关键

3: 企业中实际存在一种"非正式组织"--企业职工在共同工作和共同生产中必然产生相互之间的人群关系, 产生共同的感情, 自然形成一种行为准则和惯例, 要求个人服从。这就构成了"非正式组织"

4: 企业应采用新型的领导方法

影响: 人群关系理论是"行为科学"管理学派的早期思想, 它只强调要重视人的行为, 而行为科学还要求进一步研究人的行为规律, 找出产生不同行为的影响因素, 探讨如何控制人的行为以达到预定目标

(三) "行为科学"学派的主要理论

1: ◆◇马斯洛的需要层次理论◆◇

a: 一个人的需要取决于他已经得到什么, 尚缺少什么, 只有尚未满足的需要能够影响行为

b: 人的需要都有轻重层次, 某一需要得到满足后, 另一需要才出现

A: 生理需要 B: 安全需要 C: 感情和归属需要 D: 尊重需要 E: 自我实现需要

缺点: 缺乏客观实际性

2: ◆◇双因素理论◆◇--赫茨伯格

调查认为: 使职工感到满意的因素都是工作的性质和内容方面的。而使他们不满意的因素都是工作环境或者工作关系方面的。

赫茨伯格把前面的因素叫激励因素, 后者叫保健因素

(1) 保健因素: 当这类因素得到改善时, 职工的不满就会消除, 但是, 保健因素对职工起不到激励的积极作用。

包括: 企业的政策与行政管理、监督、与上级的关系、与同事的关系、工作安全 个人生活、工作条件等

(2) 激励因素: 这些因素具备时可以起到明显的激励的作用, 当这类因素不具备时, 也不会造成职工的极大不满。包括: 工作上的成就感、受到重视、提升、工作本身的性质、个人发展的可能性、职责。结论: 激励因素是以工作为中心的, 而保健因素则与工作的外部环境有关, 属于保证工作完成的基本条件。

3: ◆◇X、Y 理论◆◇

(1) X 理论和 Y 理论--麦戈雷格

X 理论的主要观点: 人的本性是坏的, 一般人都好逸恶劳, 尽可能逃避工作的特性, 必须进行强制、监督、指挥、对惩罚进行

威胁，才能使他们努力地去完成工作目标。

Y理论的主要观点：人都是积极向上的

(2) ◆◇超Y理论◆◇--乔伊。洛尔斯

主要观点：管理方式要由工作性质、成员素质等来决定 不同的人对管理方式的要求不同。

4: ◆◇Z理论◆◇--威廉。大内

主要观点：认为企业管理当局与职工的利益是一致的，两者的积极性可融为一体。

管理的主要内容：

a: 企业对职工的雇佣应是长期的而不是短期的 b: 上下结合制定决策，鼓励职工参与企业的管理工作 c: 实行个人责任制
d: 上下级之间关系要融洽 e: 对职工要进行知识全面的培训，使职工有多方面工作的经验。 F: 相对缓慢的评价和稳步提拔
G: 控制机制要较为含蓄而不正规，但检测手段要正规

二："管理科学"学派

(一) 管理科学学派的特点

1: 要求最小的消耗取得最大的经济效益 2: 使衡量的标准定量化 3: 依靠计算机进行各项管理 4: 强调使用先进的科学理论和管理方法

主导思想：使用先进的数理方法及管理手段，使生产力得到最合理的组织以获得最佳的经济效益，而较少考虑人的行为因素

(二) 数学模型与"管理科学"

1: 根据模型的作用可分为：描述性模型和指示性模型 2: 根据模型的变量种类分为：确定性模型和随机性模型

(三) 系统管理理论的应用

◆◇系统的6要素◆◇：

人、物质、财、任务、信息、设备。

三："决策理论"学派

"决策理论"学派是以统计学和行为科学作为基础的。

"决策理论"学派主要观点：

1: 管理就是决策 2: 决策分为程序性决策和非程序性决策

程序化决策：按既定的程序所进行的决策，往往可制定一个例行程序的

非程序化决策：新发生的，非结构性的，问题极为重要、复杂、没有例行程序可循的决策。

四：对现代管理理论的思考

五：新经济时代管理思想的变革

◆◇新经济时代的特征◆◇：信息化、网络化、知识化、全球化

(一) 管理思想的创新

传统：以资源短缺性原理和投资收益递减规律为理论基础

新经济时代：以知识的无限性和投资收益递增规律为指导思想

(二) 管理原则的创新

前四代管理思想的基本原则：

1: 劳动的分工和再分工、自身利益(亚当。斯密) 2: 依据精细划分的工作付酬(巴贝奇)

3: 管理的分工和再分工、体力与脑力分离(泰罗) 4: 所有权和管理权分离(泰罗、韦伯)

5: 每个人应该只有一个上司(法约尔)

6: 自动化运动

新经济时代的管理的原则基础：

1: 对等的知识联网 2: 集成的过程 3: 对话式工作 4: 人类的时间与计时 5: 建立虚拟企业与动态团队

(三) 经营目标创新

1: 以可持续发展代替利润最大化 2: 以公司市场价值代替市场份额

(四) 经营战略创新

传统的竞争战略："零和博弈" 信息时代：竞争与合作并存的"双赢原则"

(五) 生产系统创新

1990年代后由MPR和MPR2发展出EPR(企业资源计划)

EPR 的核心思想：实现对整个供应链的有效管理，体现在以下三个方面

1：体现对整个供应链资源进行管理的思想 2：体现精益生产，同步工程和敏捷制造的思想 3：体现事先计划和事中控制的思想

（六）企业组织创新

1：企业内部组织结构由极端化向扁平化方向发展 2：建立学习型组织 3：规模经济的传统正在改变

4：虚拟公司正在代替传统的实体型企业

第三节 中国现代管理思想的发展

一：中国现代管理思想形成的历史背景

（一）中国官僚资本企业和民族资本企业的管理 （二）我国革命根据地公营企业的管理

（三）全面学习西方的管理模式 （四）探索中国现在管理模式

二：社会主义经济管理体制改革：

（一）由国内管理向国际化管理转化 （二）由科学管理向信息化管理转化

（三）由首长管理向人性化管理转化 （四）由政府管理向民营化管理转化

（五）由封闭式实体管理向开放式虚拟管理转化

管理的基本原理

第一节 管理原理的特征

一：◆◇管理原理的主要特征 ◆◇

1：客观性 2：概括性 3：稳定性 4：系统性

二：◆◇研究管理原理的意义 ◆◇

1：有助于提高管理工作的科学制，避免盲目性 2：有助于掌握管理的基本规律 3：有助于迅速找到解决管理问题的途径

第二节 系统原理

一：系统的概念：是指若干相互联系，相互作用的部分组成，在一定环境中具有特定功能的有机整体

二：◆◇系统的特征 ◆◇

1：集合性（最基本）的特征 2：层次性 3：相关性

三：◆◇系统原理要点 ◆◇

1：整体性原理 2：动态性原理 3：开放性原理 4：环境适应性原理 5：综合性原理

第三节 人本原理

◆◇人本原理主要观点 ◆◇：

一：职工是企业的主体

1 要素发展阶段 2 行为研究阶段--马斯洛、赫茨伯格等 3 主体研究阶段

二：有效管理的关键是职工参与

两种不同的途径

1：高度集权，从严治厂 2：适度分权，民主治厂

三：现代管理的核心是使人性得到最完美的发展

四：管理是为人服务的

1：企业要在这种思想的指导下，研究市场需求的特点及发展趋势，据此确定企业的经营和产品发展的方向。

2：企业要从用户的角度出发，提高设备和材料的使用效率，降低成本 3：企业要在这种思想的指导下研究企业的消费者

总结：尊重人、依靠人、发展人、为了人是人本原理的基本内容和特点

第四节 责任原理

◆◇责任原理内容 ◆◇

一：明确每个人的职责

挖掘人的潜能的最好的办法是明确每个人的职责

1：职责的界限要清楚 2：职责中要包括横向联系的内容 3：职责要落实到人

二：职位设计和权限委任要合理

◆◇责 权 利 能力之间关系 ◆◇

1：权限：实行任何管理都要借助于一定的权力，没有一定的权力任何人都不可能对工作实行真正的管理。

2: 利益: 完全负责意味着要承担风险, 任何的管理者在承担风险的同时都要对收益进行权衡。这种利益不仅仅是物质利益, 还包括精神利益。

3: 能力: 能力是完全负责的关键因素。

职责和权限、利益、能力之间的关系遵守等边三角形

三: 奖惩要分明, 公正而及时

第五节 效益原理

效益--管理的永恒主题。任何组织的管理都是为了获得某种效益, 效益的高低直接影响着组织的生存和发展

一: 效益的概念

效益、效率、效果是既相互联系又相互区别的概念

效果: 由投入经过转换而产生的成果, 其中有的是效益的, 有的是无效益的

效率: 单位时间内所取得的效果的数量, 反映了劳动时间的利用状况, 与效益有一定的联系

效益: 有效产出与投入之间的一种比例管理, 社会效益和经济效益。

二: 效益的评价

不同的主体可从不同的角度去评价, 所以效益的评价没有一个绝对的标准。

三: ◆◇效益的追求◆◇

1: 管理效益的直接形态是通过经济效益而得到表现的。 2: 影响管理效益的因素很多, 其中主题管理思想正确与否占有相当重要的地位。 3: 追求局部效益必须同追求全局效益协调一致。 4: 管理应追求长期稳定的高效益。 5: 建立管理活动的效益观。

管理道德与社会责任

第一节 有关伦理的几种观点

一: 功利主义伦理观

1: 功利主义对效率和生产率有促进作用, 符合利润最大化原则 2: 会造成资源配置的扭曲

二: 权利至上的伦理观

1: 积极的一面: 保护了个人的自由和隐私 2: 消极的一面: 接收这种观点的管理者把个人自由的保护看的比工作的完成更重要。

三: 公平原则的伦理观

四: 综合社会契约的伦理观

主张: 把实证和规范两种方法并入商业伦理中, 即要求决策者在决策时要综合考虑实证和规范两方面的因素。

研究表明: 大多数人在做生意时, 对伦理行为持功利主义态度。

第二节 伦理管理的特征和影响伦理的因素

一: 道德管理的特征

◆◇合乎伦理的管理具有以下 7 个特征◆◇

1: 把遵守伦理规范最为获取组织利益的一种手段, 更把其视为组织的一项责任 2: 不仅从组织自身的角度出发, 更从社会整体角度出发 3: 尊重所有者以外的利益相关者的利益, 善于处理组织与利益相关者的关系 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, 能让企业取得卓越的成就 6: 具有自律的特征 7: 合乎伦理的管理以组织的价值观为行为导向

二: 影响管理伦理的因素

(一) 道德发展阶段 (二) 个人特征 (三) 结构变量
(四) 组织文化 (五) 问题强度

第三节 改善伦理行为的途径:

1: 挑选高道德素质的员工 2: 建立伦理守则和决策规则 3: 在伦理方面领导员工 (高层管理者在言行方面是员工的表率, 高层管理者可通过奖惩制度影响员工的伦理行为) 4: 设定工作目标 5: 对员工进行伦理教育 6: 对绩效进行全面评价 7: 进行独立的社会审计 8: 提供正式的保护机制

第四节 ◆◇伦理行为的具体表现◆◇

一: 企业环境的伦理行为

1: 保护环境 2: 以"绿色产品"为研究和开发的主要对象 3: 污染治理

二: 企业对员工的伦理行为

1: 不歧视员工 2: 定期或不定期的培训员工 3: 营造一个良好的工作环境 4: 善待员工的其他举措

三: 企业对顾客的伦理行为

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: 企业对竞争对手的伦理行为: 不压制竞争, 不搞恶性竞争, 不通过不正当的手段搞垮对手

五: 企业对投资者的伦理行为: 为投资者带来有吸引力的投资报酬; 应将企业的财务状况及时、准确的报告给投资者

六: 企业对所在社区的伦理行为: 企业不仅要为所在社区提供就业机会和创造财富, 还要尽可能为所在社区作出贡献。 2: 不仅从组织自身的角度出发, 更从社会整体角度出发 3: 尊重所有者以外的利益相关者的利益, 善于处理组织与利益相关者的关系 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, 能让企业取得卓越的成就 6: 具有自律的特征 7: 合乎伦理的管理以组织的价值观为行为导向

管理的基本方法

第一节 管理的方法论

一: 管理方法的重要性

二: ◆◇管理哲学◆◇

1: 管理的辩证法 2: 管理的方法论 3: 管理文化 4: 管理的科学价值观

三: 关于管理方法的分类

管理方法一般分为: 管理的法律方法、行政方法、经济方法、教育方法、技术方法。

第二节 ◆◇管理的法律方法◆◇

一: 法律方法的内容与实质

内容: 通过各种法律、法令、条例和司法仲裁工作, 调整社会经济的总体活动和各企业单位在微观活动中所发生的各种关系, 以保证和促进社会经济发展的管理方法

实质: 体现全体人们的意志, 并维护他们的根本利益, 代表他们对社会经济、政治、文化活动实行强制性的统一的管理

二: ◆◇法律的特点◆◇

严肃性、规范性、强制性

三: 法律方法的正确运用

第三节 管理的行政方法

一: ◆◇行政方法的内容和实质◆◇

内容: 依靠行政组织的权威, 运用命令、规定、指示、条例等行政手段按照行政系统和层次, 以权威和服从为前提, 直接指挥下属工作的管理方法

实质: 通过行政组织的职务和职位来进行管理

特别强调职责、职权、职位而并非个人的能力或特权

二: ◆◇行政方法的特点◆◇

1: 权威性--行政方法所依托的基础是管理机关和管理者的权威。 2: 强制性--行政权力机构和管理者所发出的命令、指示等对管理对象具有程度不同的强制性, 行政方法就是通过这种强制性来达到指挥与控制的目的 3: 垂直性--行政方法是通过行政层次来实施的, 基本上属于"条条"的纵向垂直管理 4: 具体性 5: 无偿性

◆◇行政方法的作用◆◇

1: 有利于组织内部统一目标, 同意意志。 2: 行政方法是实施其他各种管理方法的必要手段 3: 可以强化管理作用, 便于发挥管理职能。 4: 行政方法便于处理特殊问题

三: 行政方法的正确运用

1: 管理者必须充分认识行政方法的本质是服务 2: 行政方法的管理效果为领导者水平所制约 3: 信息在运用行政过程中是至关重要的

4: 行政方法由于借助了职位的权力, 所以对下属有较强的约束力。这种特点使得上级在使用行政方法时忽视了下属的正确意见和合理的要求, 不利于充分调动各方面的积极性!

第四节 管理的经济方法

一: ◆◇经济方法的内容与实质 ◆◇

经济方法: 根据客观经济规律, 运用各种经济手段, 调节不同主体之间的关系, 以获得较高的经济效益和社会效益的管理方法。不同的经济手段在不同的领域中发挥的作用不同。

(一) 价格, 价格是计量和评价劳动的社会标准, 价格体系合理, 是社会经济活动能实现良性循环的一个十分重要的条件。

(二) 税收, 税收是国家取得收入的重要来源, 也是国家宏观调控和管理经济重要手段之一。

（三）信贷，信贷是最为灵活、有效的经济杠杆，是银行存款、贷款等信用活动的总称，具体的手段主要有：多贷、少贷、差别利率和贷款期限等。

（四）利润，在市场经济条件下，利润是反映经济组织经济效益的综合指标，利润把企业的经济利益和职工的经济利益结合起来，促使职工从个人利益的角度去考虑企业的经营及其结果。

（五）工资，此经济手段直接涉及到企业和劳动者个人的物质利益，正确使用它，对于调动企业的经营积极性和职工的个人积极性，有着重要的作用。

（六）奖金与罚款，奖金和罚款最重要的是严明，该奖即奖，当罚则罚。只有如此才能成为有效的管理手段。

管理的经济方法的实质是围绕物质利益，运用各种经济手段正确处理好国家、集体与劳动者个人三者之间的经济关系，最大限度的调动各方面的积极性、主动性、创造性和责任感。

二：◆◇经济方法的特点◆◇：利益性、关联性、灵活性、平等性

三：经济方法的正确应用

1：注重经济方法和教育方法的有机结合 2：注重经济方法的综合运用和不断完善

第五节 管理的教育方法

一：教育方法的实质和任务

实质：按照一定的目的、要求对受教育者从多方面施加影响的一种有计划的活动。

管理工作的任务：不断地提高人地政治思想素质、文化知识素质、专业水平素质。

二：◆◇教育的主要内容◆◇

教育的目的：提高人的各方面的素质

主要内容：1：人生观及道德教育 2：爱国主义和集体主义教育 3：民主、法治、纪律教育 4：科学文化教育 5：组织文化建设

三：教育的方式

应少采用被动的讲授教育，而多采用主动的小组讨论、现场实习、和体验实习等方法。

第六节 管理的技术方法

一：◆◇技术方法的内容与实质◆◇

技术方法：指组织中各个层次的管理者（高层管理者、中层管理者、基层管理者）根据管理活动的需要，自觉运用自己或他人掌握的各类技术，以提高管理的效率的管理方法。包括信息技术、决策技术、计划技术、组织技术、控制技术。

实质：把技术融进管理中，；利用技术来辅助管理

1：根据不同的管理问题，运用不同的技术 2：在了解各种技术适用范围的前提下，尽可能把所掌握的技术用到实处，发挥积极作用。

二：◆◇技术方法的特点与作用◆◇

（一）特点：

1：客观性（技术是客观存在的，技术的结果是客观存在的）2：规律性（技术是现实世界中普遍存在的客观规律；技术的方法是有规律的）3：精确性（只要基础数据是正确的，技术的结果是精确的）4：动态性（在遇到新问题和新情况时要及时更新掌握的技术）

（二）作用：

1：信息技术的应用可以提高获取信息的速度和质量 2：决策技术的应用可以提高决策的速度和质量 3：计划、组织和控制技术的采用可以提高有关职能的执行效率，促进管理过程的良性循环

三：技术方法的正确运用：

1：技术方法不是万能的，不能解决一切问题 2：管理者在解决管理问题是不能只依靠技术方法 3：要知道技术的价值所在和局限性，并让技术专家参与进来，发挥长处，弥补不足

决策

决策是管理的本质，管理的各项职能--计划、组织、领导、控制、创新都离不开决策

第一节 决策的定义、原则与依据

一：◆◇决策的定义◆◇

决策是管理者识别并解决问题以及利用机会的过程

二：决策的原则

1: 决策遵循的是满意原则, 而不是最优原则。

◆◇使得决策达到最优◆◇

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, 据此控制所有可能的方案 c: 准确预期到每个方案在未来的执行结果。

2: 现实中上述条件往往得不到满足

三: 决策的依据--信息 (信息的数量和质量直接影响决策水平)

第二节 决策的类型和特点

一: ◆◇决策的类型◆◇

(一) 长期决策和短期决策 (二) 战略决策、战术决策与业务决策 (三) 集体决策与个人决策 (四) 初始决策和追踪决策
初始决策是零起点决策, 是在有关活动尚未进行情况下进行的决策。追踪决策是非零点决策

(五) 程序化决策与非程序化决策

1: 程序化决策: 涉及的是那些重复出现的, 日常管理的"例行问题"

2: 非程序化决策: 涉及的是那些偶然发生的、性质和结构不明的具有重大影响的"例外问题"

(六) 确定型决策、不确定型决策、风险型决策

1: 确定型决策: 是指在确定可控的条件下进行的决策。在决策中, 每个方案只有一个确定的结果, 最终选择哪一个方案取决于对方案结果的直接比较

2: 风险型决策: --"随机决策"。在这种决策中, 决策的结果有多种, 决策者不知道会发生哪一种结果, 但每种结果发生的概率已知。

3: 不确定型决策: 指在不稳定条件下进行的决策。在不确定型决策中, 决策者不知道会出现多少种结果, 也不知道每种结果发生的概率如何。

二: ◆◇决策的特点◆◇

1: 目的性: 任何决策都含有目标的确定 2: 可行性: 每个决策的方案都有一定的可行性 3: 选择性: 决策的关键是选择, 没有选择就没有决策

4: 满意性: 决策的原则是"满意"而不是"最优" 5: 过程性: a: 组织中的决策不是单项决策而是一系列决策的综合 b: 在这一系列的决策中, 每个决策本身就是一个过程 6: 动态性: 决策的动态性与过程有关

第三节 决策的理论

一: ◆◇古典决策理论◆◇

--又称"规范决策理论"是基于"经济人"的假设提出的, 盛行与 50 年代以前

观点: 认为应该从经济的角度来看待决策问题, 即决策的目的在于为组织获取最大的经济利益

主要内容:

1: 决策者必须全面掌握有关决策环境的信息情报 2: 决策者充分了解有关备选方案的情况 3: 应建立一个合理的自上而下的执行命令的组织体系

4: 决策者进行决策的目的始终都是在于使得本组织获取最大的经济利益

古典决策理论的假设: 作为决策者的"管理者"都是"完全理性的"

古典决策理论忽视了非经济因素在决策中的作用, 不一定能指导实际的决策活动

二: 行为决策理论

西蒙

发现: 影响决策者的不仅有经济因素, 还有个人的行为表现: 态度、情感、经验等

主要内容:

1: 人的理性介于完全理性和非完全理性之间, 即人是有限理性的 2: 决策者在识别和发现问题中容易受知觉上的偏差的影响判断时, 直觉的运用往往多于逻辑分析 3: 由于受决策时间和资源利用的限制, 决策者只能做到尽量了解各种备选方案的情况, 而不能做到全部了解。决策者的选择的理性是有限的 4: 在风险型决策中, 与经济利益的考虑相比, 决策者对待风险的态度很重要 5: 决策者在决策中往往只求满意的结果, 而不愿费力寻求最佳方案

三: 当代决策理论

核心内容: 决策贯穿于整个管理过程, 决策程序就是整个管理过程

第四节 决策的过程与影响因素

一：◆◇决策的过程◆◇

1: 识别问题 2: 确定决策的标准 3: 给标准分配权重 4: 拟定方案 5: 分析方案 6: 选择方案 7: 实施方案 8: 评价决策效果

二：◆◇决策的影响因素◆◇

(一) 环境 1: 环境的特点 2: 对环境的习惯反映模式 (二) 过去的决策 (三) 对风险的态度 (四) 伦理 (五) 组织文化 (六) 时间:

1: 时间敏感型决策: 那些必须立刻迅速作出的决策 2: 知识敏感型决策: 对时间要求不高, 而对质量要求较高的决策(中长期)

第五节 决策的方法

一: 集体决策方法

(一) ◆◇头脑风暴法◆◇

方法: 将对解决某一问题有兴趣的人集合在一起, 在完全不受约束的条件下, 敞开心扉, 畅所欲言

--创始人: 英国心理学家"奥斯本"

4 项原则:

1: 对别人的建议不作任何评价, 将相互讨论限制在最低限度内 2: 建议越多越好, 在此阶段, 参与者不要考虑自己建议的质量, 想到什么就应该说什么 3: 鼓励每个人独立思考, 广开思路, 想法越新颖越好 4: 可以补充和完善已有的建议以使得它更具有说服力

时间 1--2 小时; 参加者 5--6 人为宜。

(二) 名义小组技术

方法: 召集一些有知识的人, 把要解决的问题的关键内容告诉他们, 并请他们独立思考, 要求每个人把自己的备选方案和意见写下来, 然后按顺序陈述意见, 再对所有方案进行投票。管理者最后仍有权决定是接受还是拒绝这一方案

(三) 德尔菲技术

--兰德公司提出

当企业面临一个重大问题时:

步骤:

1: 设法取得有关专家合作 2: 把要解决的问题分别告诉专家们, 请他们单独发表自己意见并对实现新技术突破所需时间作出估计 3: 在此基础上, 管理者收集并综合反映专家们的意见, 再把综合意见反馈给各位专家。 4: 让他们再次进行分析并发表意见。如此反复多次, 最终形成代表专家组意见的方案。

运用该技术的关键:

1: 选择好专家, 这主要取决于决策所涉及的问题和机会的性质 2: 决定适当的专家人数, 一般 10~50 人较好 3: 拟定好意见征询表

二: 有关活动方向的决策方法

(一) ◆◇经营单位组合分析法◆◇--美国波士顿公司提出

(1). BCG 矩阵: 横轴代表市场份额; 纵轴表示预计的市场增长

(2). 四种情况

金牛: 低增长, 高市场份额

明星: 高增长, 高市场份额

幼童: 高增长, 低市场份额

瘦狗: 低增长, 低市场份额

(二) ◆◇政策指导矩阵◆◇

三: 有关活动方案的决策方法

(一) 确定型决策方法

在比较和选择活动方案时, 如果未来情况只有一种并为管理者所知, 则须采取确定型决策方法

1: ◆◇线性规划◆◇ 2: ◆◇量本利分析◆◇

(二) 风险型决策方法--◆◇决策树法◆◇

(三) ◆◇不确定型决策方法◆◇

1: 小中取大法 2 大中取大法 3: 最小最大后悔值法

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◆◇

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：是关于组织活动方向、内容、形式的选择

计划：则是对组织内部不同部门和不同成员在一定时期内行动任务的具体安排

◆◇计划与决策的区别◆◇

1：决策是计划的前提，计划是决策的逻辑延续 2：在实际工作中，计划和决策相互渗透，相互交织

三：◆◇计划的性质◆◇

（一）计划工作是为实现组织目标服务

"计划工作"是对"决策工作"在时间和空间两个维度上的进一步地展开和细化

（二）计划工作是管理活动地基础 （三）计划工作具有普遍性和秩序性 （四）计划工作要追求效率

第二节 计划的类型

一：长期计划和短期计划 二：业务计划、财务计划、人事计划 从职能空间分类 三：战略性计划、战术性计划

四：具体性计划、指导性计划 五：程序性计划、非程序性计划

哈罗德·孔茨从抽象到具体把计划划分为一个层次体系

抽象--具体

◆◇计划的层次体系◆◇

（一）目的或使命 （二）目标 （三）战略 （四）政策

（五）程序 （六）规则 （七）方案 （八）预算

第三节

◆◇计划的编制过程◆◇

一：确定目标：二：认清现在：三：研究过去：四：预测并有效地确定计划重要地前提条件 五：拟定和选择可行性行动地计划

六：制定主要计划 七：制定派生计划：与基本计划密切联系的计划 八：制定预算，用预算使计划数字化

计划的实施

第一节 目标管理

一：◆◇目标管理的基本思想◆◇

1：企业的任务必须转化位目标 2：目标管理是一种程序 3：每一个企业管理人员的分目标都是企业总目标对他的要求

4：管理人员和工人是靠目标来管理 5：企业管理人员对下级进行考核和奖惩也是依据这些分目标

二：◆◇目标的性质◆◇

层次性 网络性 多样性 可考核性 可接受性 挑战性 伴随信息反馈性

三：◆◇目标管理的过程◆◇

1：制订目标 2：明确组织的作用 3：执行目标 4：成果评价 5：实行奖惩 6：制订新目标并开始新的目标管理循环

第二节 滚动计划法

一：◆◇滚动计划法的基本思想◆◇

这种方法是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、中期计划有机结合起来

滚动计划法可以避免这种不确定性可能带来的不良后果

二：◆◇滚动计划法的评价◆◇

滚动计划法虽然使得计划编制和实施工作的任务量加大，

但优点十分明显

1.计划更加实际 2.滚动计划方法使长期计划和中期计划与短期计划相互衔接 3.滚动计划方法加强了计划的弹性，这对于环境剧烈变化的时代来说尤为重要。

第三节 网络计划技术

一：网络计划技术的基本步骤

原理：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，通过网络对整个工作或项目进行统筹规划和控制，以便使用最小的人力物力财力，用最高的速度完成工作。

网络计划技术的基本步骤：

二：网络图

在网络图中最基本的三个要素： 工序、事项、路线

三：◆◇网络计划技术的评价◆◇

1：能把整个工程的各个项目的时间顺序和相互关系清晰的表明，并指出了完成任务的关键环节和路线 2：可对工程的时间进度与资源利用实施优化 3：可事先评价达到目标的可能性 4：便于组织与控制 5：易于操作，适用于各行各业和各种任务

组织设计

第一节 组织设计的概述

一：问题的提出

◆◇组织设计的实质◆◇：是对管理人员的管理劳动进行横向和纵向的分工

（一）个人活动与集体活动

组织结构的必要性和重要性是随着组织活动内容的复杂和参与活动的人员数量的增加而不断提高的

（二）管理幅度、管理层次与组织结构的基本形态

"管理层次"与"管理幅度"的反比关系决定了两种基本的管理组织的结构形态：

◆◇扁平结构形态、锥形结构形态◆◇

扁平结构：指组织规模已定，管理幅度较大，管理层次较少的一种组织结构形态

优点：层次少，信息传递速度快，尽早发现信息反馈的问题，尽早解决，信息失真可能性小。

缺点：a.主管不能对每位下属有充分的了解 b.主管得到的信息太多，不利于及时利用

锥形结构：指管理幅度较小，从而管理层次较多的高、尖、细型的金字塔形态

优点与局限性正好与"扁平结构"相反

（三）◆◇影响管理幅度的因素◆◇

1：管理者和被管理者的工作能力 2：工作内容和性质 3：工作条件 4：工作环境

（四）◆◇组织设计的任务◆◇

1：职务设计与分析 2：部门划分 3：结构的形成

二：◆◇组织设计的原则◆◇

（一）因事设职和因人设职相结合的原则。（二）权责对等的原则（职权和职责对等）（三）命令统一的原则

第二节 ◆◇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

环境特点及其变化对企业组织的影响主要表现在以下3个方面：

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

二：经营战略对企业组织设计的影响

1：◆◇"保守型战略"◆◇的企业领导可能认为，企业面临的环境是较为稳定的，需求不再有大的增长变化。在组织设计上强调管理和生产的规范化程度。具体表现如下

a：实行以严格分工为特征的组织结构 b：高度的集权控制 c：规范化的规章和程序 d：以成本和效率为中心的严格的计划体制

e：生产专家和成本控制专家在管理中，特别是在高层管理中占重要地位

f：信息沟通以纵向为主

2：◆◇"选择风险型战略"◆◇的领导则可能认为环境复杂多变，需求高速增长，市场变化很快，机遇和挑战并存
组织结构特点

a：规范化较低的组织结构 b：分权的控制 c：计划较广泛而灵活 d：信息的沟通以横向为主

e：高层管理主要由市场营销专家和产品开发研究专家支配

3：◆◇"分析型战略"◆◇介于前两者之间,它力求在两者之间保持适当的平衡，所以其组织结构设计兼具有刚性和柔性的特征

三：技术及其变化对企业组织设计的影响

（一）生产技术对企业组织的影响

- 1: 经营成功的企业的组织结构，与其所属的技术类型有着相互对应的关系
- 2: 成功的单件小批生产和连续生产的组织具有柔性结构而成功的大批量生产的组织具有刚性结构

（二）◆◇信息技术对企业组织的影响◆◇

- 1: 使组织结构呈现扁平化趋势
- 2: 对集权化和分权化可能带来双重影响
- 3: 加强或改善了企业内部各部门间以及各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

四：企业发展阶段对企业组织设计的影响

- 1: 创业阶段--组织结构不正规，协调降低在最低限度
- 2: 职能发展阶段--组织结构建立在职能专业化的基础上
- 3: 分析阶段--组织结构以产品或地区事业部为基础来建立，目的是在企业内部建立"小企业"使后者按创业阶段的特点来管理
- 4: 参谋激增阶段--行政管理增加了许多参谋助手，会影响组织中的统一命令
- 5: 再集权阶段

五：规模对企业组织设计的影响

考察规模对组织设计的影响要从以下几个方面考虑

- 1: 规范化
- 2: 分权化
- 3: 复杂性
- 4: 专职管理人员的数量

第三节 部门化

一：◆◇职能部门化◆◇（是一种传统的普遍的组织形式）

优点：1: 职能是划分活动类型，从而设立部门的最自然，最方便，最符合逻辑的标准 2: 有利于维护最高行政指挥的权威，有利于维护组织的统一性 3: 由于各部门只负责一种类型的业务活动，有利于工作人员培训，相互交流

局限性：1: 不易知道产品结构的调整。2: 由于部门的负责人只从事某种专门业务的管理，缺乏总体的眼光，不利于高级管理人才的培养。 3: 由于各部门的性质不同，使各部门之间的活动不协调，影响组织整体目标的实现

二：◆◇产品部门化◆◇

优势：1: 能使企业将多元化经营和专业化经营结合起来 2: 有利于企业及时调整生产方向 3: 有利于促进企业的内部竞争

4: 有利于高层管理人才的培养

局限性：1: 要有多个人去管理各个产品部 2: 影响企业的统一指挥 3: 各职能部门与总部管理机构重叠，管理费用增加，成本增加

三：◆◇区域部门化◆◇

--根据地理因素设立管理部门，把不同地区的经营业务和职责划分为不同部门的经理

优缺点同上

四：综合标准与矩阵组织

矩阵组织有很大的弹性和适应性

优势：1: 可在短期内完成重要的任务 2: 由于在项目中集中了各种人才，便于知识和意见的交流 3: 成员来自于各部门，可促进部门间的协调和沟通

局限性：

- 1: 可能职员会产生临时观念，影响工作责任心
- 2: 要接受命令，在工作中可能有时会感到无所适从

第四节 分权和集权

一：权利的性质与结构

定义为影响力的权力主要包括：1: 专长权 2: 个人影响力 3: 制度权

专长权：指管理者具备某种专门知识或技能而产生的影响力

个人影响力：指个人的品质、社会背景等因素而赢得别人的尊重与服从的能力

制度权：与管理的职务有关，由管理者在组织中地位所决定的影响力，实质是决策的权力

二：集权与分权的相对性

集权：指决策权在组织系统中较高层次的一定程度的集中

分权：指决策权在组织系统中较低管理层次的程度上分散

三：组织中的集权倾向

（一）◆◇集权倾向产生的原因◆◇

1: 组织的历史 2: 领导的个性 3: 政策的统一与行政的效率

(二) ◆◇过分集权的弊端 ◆◇

1: 降低决策的质量 2: 降低组织的适应能力 3: 降低组织成员的工作热情

四: 分权及其实现的途经

(一) 分权的标志

1: 决策的频度: 频度越大, 分权越高 2: 决策的幅度: 涉及的范围、职能越多, 分权越高 3: 决策的重要性 (决策的影响程度和决策涉及的费用)

4: 对决策的控制程度

(二) ◆◇分权的影响因素 ◆◇

1: 组织中有利于分权的因素

a: 组织的规模 b: 活动的分散性 c: 培训管理人员的需要

2: 不利于分权的因素 a: 政策的统一性 b: 缺乏受过良好训练的管理人员

(三) 分权的途经

权力分散的两个途经: 1: 组织设计的制度分配--制度分权

2: 主管人员在工作中的授权

◆◇分权与授权区别 ◆◇:

1: 制度分权是在详细分析, 认真论证的基础上进行的, 有一定的必然性, 而授权则根据管理者的能力, 下属的特长而具有一定的伴随性

2: 制度分权是将权力分配给某一职位, 而授权是将权力委任给某个下属

3: 制度分权主要是一条组织工作中的原则, 以及在此原则指导下组织设计的纵向分工, 而授权则主要是领导者在管理工作中的艺术

4: 制度分权相对比较稳定

组织力量的整合

第一节 正式组织和非正式组织

一: 正式组织的活动与非正式组织的产生

正式组织的活动以成本和效率为标准维系正式组织的是一种理性原则

非正式组织: 主要以感情和融洽的关系为标准

二: ◆◇非正式组织的影响 ◆◇

(一) 非正式组织的积极作用

1: 可以满足职工的需要 2: 人们在非正式组织中的接触会使相互之间的关系更为和谐、融洽 3: 对其成员在正式组织中的工作情况也往往是非常受重视的。

4: 非正式组织也是某种社会环境中存在的。

(二) 非正式组织可能造成的危害

1: 非正式组织的目标与正式组织的冲突 2: 非正式组织要求成员一致性的压力, 往往会束缚成员的发展。3: 非正式组织的压力还会影响正式组织的变革, 发展组织的惰性。

三: 积极发挥非正式组织的作用

1: 首先要认识到非正式组织存在的客观必要性和必然性, 鼓励非正式组织存在

2: 通过建立和宣传正确的文化来影响非正式组织的行为规范, 引导非正式组织提供积极的贡献。

第二节 直线与参谋

一: 直线、参谋及相互关系

直线关系: 由管理幅度的限制而产生的管理层次之间的关系。

参谋关系: 伴随着直线关系产生的, 组织的规模越大, 活动越复杂, 参谋人员的作用就越重要。

直线关系是一种指挥命令关系, 授予直线人员的是决策和行动的权力, 而参谋关系是一种服务和协助的关系, 授予参谋人员的是思考、筹划和建议的权力

二: ◆◇直线与参谋的矛盾 ◆◇

在实践中, 直线与参谋的矛盾往往是组织缺乏效率的原因之一, 考察这些低效率的组织的活动, 有两种倾向

1: 虽然保持了命令的统一性, 但参谋作用不能充分发挥。 2: 参谋作用发挥失当, 破坏了统一指挥的原则

三: ◆◇正确发挥参谋的作用◆◇

(一) 明确职权关系 (二) 授予必要的职能权力 (三) 向参谋人员提供必要的条件: 使他们能及时了解直线部门的活动进展情况, 从而提出建议。

第三节 委员会

一: ◆◇运用委员会的理由◆◇

(一) 综合各种意见, 提高决策的正确性。 (二) 代表各方利益, 诱导成员的贡献。 (三) 协调各种职能, 加强部门间的合作

(四) 组织参与管理, 调动执行者的积极性

二: ◆◇委员会的局限性◆◇

1: 时间上的延续 2: 决策的折中性 3: 权力和责任分离

三: ◆◇提高委员会的工作效率◆◇

1: 审慎使用委员会工作的形式 2: 选择合格的委员会成员 3: 确定适当的委员会规模 4: 发挥委员会主席的作用 5: 考核委员会的工作

领导和领导者

第一节 领导的性质和作用

一: 领导的含义

领导就是指挥、带领、引导和鼓励部下为实现目标而努力的过程

◆◇领导的要素◆◇

1: 领导者必须有部下或追随者 2: 领导者拥有影响追随者的能力 3: 领导的目的是通过影响部下来达到企业的目标。

二: ◆◇领导的作用◆◇

1: 指挥作用 2: 协调作用 3: 激励作用

第二节 理想的领导者与领导集体

一: 领导者素质及条件

(一) 思想素质 (二) 业务素质 (三) 身体素质

知识: 1: 懂得市场经济的基本原理 2: 懂得管理的基本原理 3: 懂得生产技术和有关的自然科学, 技术科学的基本知识, 熟知行业发展方向。

4: 懂得政治思想工作, 心理学和人才学 5: 应熟练应用计算机, 信息管理系统和网络。

业务技能: 1: 较强的分析、判断和概念能力。 2: 决策能力 3: 组织指挥和控制的能力 4: 沟通, 协调企业内外各种关系的能力

5: 不断探索和创新的能力

6: 知人善任的能力

二: ◆◇经济全球化对企业领导指出的新要求◆◇

建立远景、信息决策、配置资源、有效沟通、激励他人

人才培养、承担责任、诚实教育、事业导向、快速学习

三: 领导集体的构成

(一) 年龄结构 (二) 知识结构 (三) 能力结构 (四) 专业结构

第三节 领导方式及其理论

一: 领导方式的基本类型

1: 专权型领导 2: 民主型领导 3: 放任型领导

二: ◆◇领导方式的连续统一体理论◆◇

美国学者坦南鲍姆提出了"领导方式的连续统一体理论"理论的基本内容如下

1: 经理作出并宣布决策 2: 经理"销售"决策 3: 经理提出计划并允许提出问题 4: 经理提出可以修改的暂定的计划

5: 经理提出问题, 征求建议, 作出决策 6: 经理决定界限, 让团体作出决策 7: 经理允许下属在规定的界限内行使职权

三: ◆◇管理方格理论◆◇--布莱克、穆顿提出

--该理论用一张方格图来表示, 在此图上, 横轴表示领导者对生产的关心, 纵轴表示对生产的关心。每一轴划分为 9 个小格,

第一格代表关心程度最低，最后一格代表关心程度最高。

9. 1 型方式（任务型）只注重任务的完成，不重视人的因素。这种领导是一种专权式的领导。

1. 9 型方式（乡村俱乐部型）即特别关心职工，持此方式的领导者认为，只要职工精神愉快，生产自然会好。

5. 5 型方式（中庸之道型）既不过于注重人的因素，也不过于注重生产的因素，努力保持和谐和协调。

1. 1 型方式（贫乏型）对职工的关心和对生产的关心都很差，这种方式无疑会使企业失败

9. 9 型方式（团队型）对生产的关心和对人的关心都达到了最高点，在此方式下，职工在工作上希望相互协作，共同努力去实现企业的目标。领导者诚心诚意的关心职工，努力使职工完成工作目标时，满足职工的要求。

四：权变理论

领导和领导者是既定环境下的产物

$s=f(L, F, E)$ 具体说 ◆◇领导方式是领导者特征、追随者特征和环境的函数◆◇。

领导者特征：主要指领导人的品质，价值观和工作经历

追随者特征：主要指追随者的个人品质，工作能力，价值观等。

环境：主要指工作特性。组织特征、社会状况、文化影响等。

菲德勒把 ◆◇领导环境◆◇具体划分为 3 个方面。即：职位权力，任务结构，上下级关系。

职位权力：领导者所处的职位具有的权威和权力的大小，或领导的决定权、强制权、奖励权的大小。

任务结构：任务的明确程度和部下对这些任务的负责程度

上下级关系：群众和下属乐于追随的程度。

低 LPC 型--工作任务型的领导方式

高 LPC 型--人际关系型的领导方式

第四节 ◆◇领导艺术◆◇

领导艺术是一门博大精深的学问，其内涵极为丰富

一：做领导的本职工作 二：善于同下属交谈，倾听下属的意见 三：争取众人的信任和合作 四：做自己时间的主人

激励

第一节 激励的性质

一：激励与行为

"一切内心要争取的条件、希望、愿望、动力等构成可对人的激励"

激励力=某一行动结果的效价×期望值

卢因的力场理论：增强驱动力，减少遏制力

第二节 激励理论

一：◆◇需求层次理论◆◇--马斯洛

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

2：人的需要都是有轻重的某一层次得到满足后，另一层次需要才出现

需要层次划分为五级：生理需要、安全需要、感情需要、尊重需要、自我实现需要

人类需要具有多样性、层次性、潜在性、可变性等特征。

二：◆◇期望理论◆◇--弗鲁姆

只有当人们预期到某一行为能给个人带来有吸引力的结果时，个人才会采取这一特定行为。

人们对待工作的态度取决与对下述三种联系的判断

1：努力--绩效的关系。2：绩效--奖赏的关系。3：奖赏--个人目标的关系。

期望理论的基础是：自我利益

期望理论的核心是：双向期望

三：◆◇公平理论◆◇--亚当斯

认为：人们会通过两个方面来判断获得报酬的公平性

横向比较：就是将"自己"与"别人"相比来判断自己所获得报酬的公平性。

纵向比较：自己的目前和过去的比较

四：◆◇强化理论◆◇--美国心理学家斯金纳

认为：人的行为是其所获得刺激的函数，如果这种行为对他有利，这种行为就会重复出现；若对他不利，这种行为会减弱至消失

（一）正强化--奖励那些符合组织目标的行为

1：连续的，固定的强化 2：间断的，时间和数量不固定的强化

（二）负强化--惩罚那些不符合组织目标的行为

五：激励模式

波特和劳勒

1：个人是否努力以及努力的程度不仅取决于奖励的价值，还受到个人觉察出来的努力和受到奖励概率的影响

2：个人实际达到的绩效不仅取决于努力的程度，还受到个人能力大小，以及任务的了解和理解的程度的影响

3：个人所应得到的报酬应当以实际达到的工作绩效为价值标准。

4：个人对于受到的奖励是否满足以及满意的程度如何，取决于受激励者对所获报酬公平性的感觉

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。

第三节 ◆◇激励实务◆◇

其中常用的主要有四种：工作激励、成果激励、批评激励以及培训教育激励

一：委任恰当工作，激发职工内在的工作热情 二：正确评价工作，合理给予报酬，形成良性循环 三：掌握批评武器化消极为积极

四：加强教育培训，提高职工素质，增强进去精神

沟通

第一节 组织中的沟通

一：◆◇沟通的重要性◆◇

1：沟通是协调各个体、各要素，使企业成为一个整体的凝聚剂。2：沟通是领导者激励下属，实现领导职能的基本途经。

3：沟通是企业与外部建立联系的桥梁。

二：◆◇沟通过程◆◇

1：发送者必须向接受者传达信息或者需要接受者提供信息。 2：发送者将这些信息翻译成接受者可以理解的一系列符号

3：将上述符号传递给接受者 4：接受者接受这些符号 5：接受者将这些符号翻译成具有特定含义的信息。 6：接受者理解信息的内容

7：发送者通过反馈来了解他想传递的信息是否被对方准确接受

三：沟通的类别

（一）按照功能划分为：工具式沟通和感情式沟通

工具式沟通：是发送者将信息、知识、想法、要求传达给接受者，目的是影响改变接受者的行为。

感情式沟通：沟通双方表达感情，获得对方精神上的同情和谅解，最终改善相互间的关系

（二）按照方法：

口头沟通、书面沟通、非语言沟通、体态语言沟通、电子媒介沟通等。

（三）按照组织系统分为：正式沟通、非正式沟通

正式沟通：是以企业正式组织系统为渠道的信息传递

非正式沟通：以企业非正式组织系统或个人为渠道的信息传递

（四）按照方向分为：下行沟通、上行沟通、平行沟通

（五）按是否进行反馈分为：单向沟通和双向沟通

四：非正式沟通及其管理

（一）◆◇非正式沟通的特点◆◇

交流速度比较快、信息比较准确、效率高、可以满足职工的需要、有一定的片面性

（二）◆◇应正确对待非正式沟通◆◇

1：管理人员必须认识到它是一种重要的沟通方式，否认和消灭都是不可取的。 2：可以充分利用非正式沟通为自己服务。

3：非正式沟通中的错误信息必须"以其人之道，还至其人之身"，通过非正式渠道进行更正。

五：企业中的沟通网络

所谓沟通网络--组织中沟通渠道的结构和类型。

其中最基本的是：轮型和风车型

一般来说，选择哪一种网络取决于外部环境和沟通的目的。

集权化的网络：（y型和轮型）在较简单的工作中比分权化的网络有效。

分权化的网络：适应于完成比较复杂的任务，便于信息交换和充分利用资源。

第二节 沟通的障碍及其克服

一：◆◇有效沟通的障碍◆◇

（一）个人因素

个人因素主要包括两类：1：接受的有选择性 2：沟通技巧的差异

（二）人际因素

人际因素包括：沟通双方的相互信任，信息的可靠程度和表达者于接受者之间的相似程度

信息来源的可靠性取决于4个因素：诚实、能力、热情、客观

（三）结构因素

--主要包括地位差别，信息传递链、团体规模和空间约束 四个方面

（四）技术因素--主要包括：非语言暗示，媒介的有效性和信息过量

二：◆◇如何克服沟通中的障碍◆◇

1：明了沟通的重要性，正确对待沟通 2：要学会：听 3：创造一个相互信任，有利于沟通的小环境

4：缩短信息传递链，拓宽沟通渠道，保证信息畅通无阻和完整性。 5：职工代表大会--可以为厂长汇报工作提供良机

6：非管理工作组 7：建立特别委员会，定期加强上下级的沟通 8：加强平行沟通，促进横向交流

第三节 冲突与谈判

一：冲突的起源

人与人之间的差异是多种多样的，可以大体分为3类

（一）沟通差异，文化背景不同，语义困难，误解及沟通过程中噪声的干扰都可能造成人们之间意见不一致

（二）结构差异，管理中发生的冲突大多是由于组织结构的差异引起的。组织越庞大，组织分化越复杂，组织整合越困难

（三）个体差异，每个人的社会背景、教育程度、修养等不同，塑造了每个人有不同的性格和价值观，这些不同往往造成了合作和沟通的困难，成为冲突的根源

二：◆◇冲突处理◆◇

1：谨慎选择好你相处理的冲突。 2：仔细研究冲突双方的代表人物 3：深入了解冲突的根源 4：妥善的选择处理的方法

三：谈判--谈判是双方或多方为实现某种目标就有关条件达成协议的过程

优秀管理者的谈判行为

1：理性分析谈判的事 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

控制与控制过程

第一节 控制原理

一：◆◇控制的必要性◆◇和基本原理

（一）环境的变化（二）管理权力的分散（三）工作能力的差异（四）控制的基本原理

1：任何系统都是由因果关系链联结在一起的元素的集合。元素之间的这种关系叫做"耦合"

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Z之间的偏差，从而实现对系统的控制

二：控制的类型

（一）确定控制标准Z值的方法，控制过程分为4类

1：程序控制：特点是：控制标准Z是时间t的函数 $Z=f(t)$

2：跟踪控制：特点是：控制标准Z值是控制对象所跟踪的先行量的函数。假设"先行量"为W，则 $Z=f(W)$

3 自适应控制：特点是：没有明确的先行量，控制标准Z值是过去时刻（或时期）已达状态K的函数。 $Z=f(Kt)$

4 最佳控制。特点是：控制标准Z值由某一目标函数的最大值或最小值构成。这种函数通常含有输入量X、传递因子S和K及各种附加参数C

$Z=\max f(X、S、K、C)$

$Z = \min(X, S, K, C)$

（二）目标控制

1：预先控制--企业在生产经营活动开始之前进行的控制。控制的内容包括检查资源的筹备情况，预测其利用效果等。

2：现场控制--企业经营过程开始以后，对活动中的人和事进行指导和监督

作用：可以指导下属以正确的方法进行工作

可以保证计划的执行和计划目标的实现

3：成果控制--事后控制。指在一个时期的生产经营活动已经结束以后，对本期的资源利用状况及其结果进行总结

成果控制主要包括：财务分析、成本分析、质量分析和职工成绩评定等内容。

第二节 控制的要求

◆◇有效的控制具有以下要求◆◇

一：适时控制 二：适度控制 三：客观控制 四：弹性控制

第三节 控制过程

◆◇控制的三个基本的环节◆◇

1：确立标准 2：衡量成效 3：纠正偏差

一：◆◇确立标准◆◇

标准：人们检查工作及其结果的规范。制定标准是控制的基础。

（一）确定控制对象 （二）选择控制的重点

美国通用电器公司关于关键绩效领域，选择了对企业经营成败起决定作用的八个方面

1：获利能力 2：市场地位 3：生产率 4：产品领导地位 5：人员发展 6：员工态度 7：公共责任 8：短期目标和长期目标的平衡

（三）制定标准的方法

企业可以使用的建立标准的方法有三种

1：利用统计方法来确定预期结果 2：根据评估建立标准 3：工程标准

二：衡量工作成效

（一）通过衡量成绩，检验标准的客观性和有效性 （二）确定适宜的衡量频度 （三）建立信息反馈系统

三：纠正偏差

（一）找出偏差产生的主要原因。（二）确定纠偏措施的实施对象（三）选择恰当的纠偏措施

1：使纠偏方案双重优化 2：充分考虑原先计划实施的影响 3：注意消除人们对纠偏措施的疑虑

控制方法

第一节 预算控制

一：预算的形式

（一）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。

弹性预算编制的步骤：A：选择业务量的计量单位 B：确定适用的业务量范围。 C：确定成本与产量之间的相互关系，应用多水平法、公式法和图式法等把企业成本分解为固定、变动、半变动成本。D：确定预算期内各业务活动水平 E：编制预算，若企业事后按实际业务量编制弹性预算，可按实际业务水平编制 F：进行分析、评价、考核预算控制的执行情况

（二）增量预算与零基预算

1：增量预算--传统的预算方法

2：零基预算--不受前一年预算水平的影响。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，决定作业的轻重缓急，每项费用进行成本—效益分析和评定等级，确定其开支的必要性、合理性和优先顺序，并根据企业的资金可能，在预算中对各个项目进行综合性费用预算。

缺点：费时费力。现实中每3~5年编制一次零基预算，以减少浪费和低效。

二：◆◇预算的内容◆◇ 收入预算、支出预算、现今预算、资金支出预算、资产负债预算

（一）收入预算：

主要内容是销售预算--通过分析企业过去的销售情况，目前和未来的市场需求特点及其发展趋势，比较竞争对手和本企业的经营实力，确定企业在未来时期内为了实现目标利润必须达到的销售水平

（二）支出预算

收入预算和支持预算都是从财务角度计划和预测了未来活动的成果以及为取得这些成果所付出的费用。

主要包括：1：直接材料预算 2：直接人工预算 3：附加费用预算

（三）现金预算

是对企业未来生产与销售活动中现今的流入与流出进行预测，通常由财务部门编制。

现金预算只能包括现今流程中的项

收入预算、支出预算、和现金预算都是属于短期预算

（四）资金支出预算--长期预算

主要包括：1：用于新改造或扩充生产设施的支出 2：用于增加品种、完善产品性能或改进工艺的研究与开发支出
3：用于广告宣传、寻找顾客的市场支出等。

（五）资产负债预算--是对企业会计年度末期的财务状况进行预测

1：通过分析流动资产与流动负责的比率，可以发现企业的财务安全性和偿债能力的大小

2：通过将本期预算与上期实际发生的资产负债情况进行对比，可以发现企业财务状况发生的变化，从而进行事前控制

三：◆◇预算的作用及其局限性◆◇

作用：

1：使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：预算的编制为企业的各项活动确立了财务标准
3：通过为不同职能部门和职能活动编制预算，也为协调企业活动提供了依据。 4：数量形式的预算标准大大方便了控制过程中的绩效衡量工作。

局限性：

1：只能帮助企业控制那些可以用货币计量的活动，不能对那些不能计量的企业文化、企业形象的改善加以重视
2：编制预算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：在企业的外部环境不断变化中，编制收入和支出的预算有点不合时宜。
4：对于项目预算和部门预算一般限制了费用的支出，使得主管在活动中精打细算，不可超支，因此不能做任何想做的事情。

第二节 非预算控制

非预算控制主要有：比率分析、审计分析、损益控制等

一：比率分析

（一）财务比率

1：流动比率--企业流动资产和流动负责的比率。反映了企业流动负责的能力

2：负责比率--企业负责总额和资产总额的比率。反映了企业所有者提供的资金与外部债权人提供的资金的比率关系

3：盈利比率--企业利润与销售额或全部资金等相关因素的比例关系。反映了企业在一定时期从事某种经营活动的盈利程度

主要包括：销售利润率、资金利润率

（二）经营比率--活力比率。

是与资源利用有关的几种比例关系。反映了企业经营效率的高低和各种资源是否得到了充分利用。

1：库存周转率--销售总额与库存平均价值的比例关系。反映了与销售收入相比库存数量是否合理。

2：固定资产周转率--销售总额与固定资产之比。反映了单位固定资产能够提供的销售收入，表明了企业固定资产的利用程度。

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

二：审计控制

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

根据审查主体和内容的不同，分为：外部审计、内部审计、管理审计

三：损益控制--根据企业或企业中地独立核算部门地损益表，对其管理活动及其成效进行综合控制地方法。

◆◇损益控制缺点◆◇：

1：是一种事后控制。 2：由于许多事项不一定能反映在当期的损益表上，损益表上不能准确地判断利润发生偏差的原因。

管理的创新职能

第一节 创新及其作用

一：作为管理基本职能的创新

二：◆◇"创新"与"维持"的关系及其作用◆◇

- 1：维持是保证系统活动顺利进行的基本手段，也是系统中大部分管理人员，特别是中层和基层的管理人员所从事的工作。
- 2：系统内部因素和外部因素都是不断变化的，这种为适应系统内外变化而进行的局部和全局的调整，便是管理的--创新职能
- 3：系统要向社会提供贡献，则必须首先以一定的方式从社会中取得某些资源并加以利用。

"维持"和"创新"作为管理的两个基本职能系统的生存发展都是非常重要的，它们是相互联系不可或缺的。

三：创新的类别与特征

- 1：从创新的规模以及创新对系统的影响的程度：局部创新、整体创新
- 2：从创新与环境的关系来分为：消极防御型创新、积极进攻型创新

3：从系统发生地时期来看：

系统初创期的创新

运行中的创新

4：从创新的组织程度上看：自发创新、有组织的创新

系统内部自发调整产生的后果：

(1)：各系统的调整都是正确的，从整体上说是相互协调的，从而给系统带来的效应是积极的，可使系统各部分的关系实现更高层次的平衡。--这种情况一般不会出现

(2)：各系统的调整有的是正确的有点是错误的，因此整体上说，调整后的部分的关系不一定协调，带来的总效应也有可能为正，有可能为负--这种情况很常见。

有组织的创新的含义：

(1) 管理人员根据创新的要求和创新活动本身的客观规律，制度化研究外部环境状况和内部工作，寻求和利用创新机会，计划和组织创新活动。

(2) 同时，系统的管理人员要积极引导和利用各要素的自发创新，使之相互协调和配合，使组织活动有计划的展开。

第二节 创新职能的基本内容

一：目标创新

企业每一个具体的经营目标需要适时地根据市场环境和消费需求地特点，及变化地趋势加以整合，每一次调整都是一次创新

二：◆◇技术创新◆◇

主要内容：

1：要素创新与要素组合创新。包括材料创新和设备创新；要素组合创新包括生产工艺和生产过程地时空组织方面。

2：产品创新：品种创新、产品结构创新

品种创新：要求企业根据市场要求的变化，根据消费者偏好的转移，及时地调整企业地生产方向和生产结构，不断地开发出用户欢迎地适销的产品。

产品结构创新：不断地改变原有品种地基本性能，对现在生产地各种产品进行改进和改造，找出更加合理的产品结构，从而具有更强的市场竞争力。

产品创新--是企业技术创新的核心内容。

三：◆◇制度创新◆◇--需要从社会经济角度分析企业各成员间的正式关系的调整和变革。

应从以下三个方面去考虑：产权制度、经营制度、管理制度。

企业制度的创新的方向是不断调整和优化企业所有者、经营者和劳动者之间的关系，使各个方面的权力和利益得到充分的体现。

四：组织机构和结构的创新--目的在于更合理地组织管理人员的努力，提高管理劳动的效率

五：环境创新

--不是指企业为适应外界变化而调整内部结构或活动，而是指通过企业积极的创新活动去改造环境，

导环境朝着有利于企业经营的方向发展。

第三节 ◆◇创新的过程◆◇

一：创新的过程

(一) 寻找机会

1：企业系统外部，可能◆◇成为创新契机的因素◆◇有：

a: 技术的变化 --可能影响企业资源的获取, 生产设备和产品的技术水平 b: 人口的变化--可能影响劳动市场的供给和产品销售市场的需求 c: 宏观经济环境的变化--迅速增长的经济背景可能给企业带来不断扩大的市场, 经济萧条也可能降低市场需求量。 d: 文化与价值观念的转变--可能改变消费者的消费偏好, 或劳动者对工作的态度。

2: 企业系统内部, 引发创新的不协调现象

a: 生产经营中的瓶颈, 可能影响了劳动生产率的提高, 或劳动积极性的发挥。

B: 企业意外的成功与失败

(二) 提出构想 (三) 迅速行动 (四) 坚持不懈

二: ◆◇新活动的组织◆◇

1: 正确理解和扮演"管理者"角色 2: 创造促进创新的组织氛围 3: 制定有弹性的计划 4: 正确对待失败

5: 建立合理的奖惩制度

企业技术创新

第一节 技术创新的内涵和贡献

一: 创新与技术创造

技术创新不等于技术创造

技术创造是技术创新, 但是技术创新不一定是技术创造

二: 技术创新的内涵

(一) 要素创新

1: 材料创新 2: 手段创新

(二) 产品创新

产品创新包括: 新产品的创新和老产品的改造

(三) 要素组合方式的创新-

三: 技术创新的贡献

技术创新一方面通过降低成本而使企业产品在市场上更具价格竞争优势, 另一方面通过增加用途, 完善功能, 改进质量以及保证使用而使产品对消费者更具有特色吸引力, 从而在整体上推动着企业竞争力不断提高

第三节 ◆◇技术创新的源泉◆◇--德鲁克理论

一: 意外的成功和失败 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 技术创新的战略及其选择

技术创新战略是一系列选择德综合结果, 一般涉及: 创新的基础、创新的对象、创新的水平、创新的方式以及创新的时机等。

一: 创新基础的选择

创新基础的选择需要解决的问题是--企业在何种层次上组织创新的问题: 利用现有的知识, 对目前的生产工艺、作业方法、产品结构进行创新

1: 理论上的创新: 需要企业中的有关科研人员长期地、持久地工作。可能带来结果, 也可能一无所获 企业选择此种战略风险比较大, 而且需要企业长期提供资金和人力支持。

2: 应用性的研究: 企业利用现有的知识和技术去开发一种新产品或新技术。

时间比较短、风险比较小, 相应的对企业的竞争优势的贡献程度相对较小。 二: 创新对象的选择企业可供选择的创新对象包括: 产品、工艺、生产手段等三个领域

三: 创新水平的选择

是在行业内相对于其他企业而言的, 需要解决的是在组织企业内部的技术创新时, 是采取"先发制人"的战略还是"追随他人之后""后发制人"的策略

(一) ◆◇"先发制人"的贡献◆◇

1: 可给企业带来良好的声誉 2: 可使企业占据有利的市场地位 3: 可使企业进入最有利的销售渠道 4: 可使企业获得有利的要素来源

5: 可使企业获得高额的垄断利润

(二) ◆◇"先发制人"带来的问题◆◇

1: 要求企业付出高额的市场开发费用 2: 需求的不确定性 3: 技术的不确定性

四: 创新方式的选择

独立开发与联合开发

1: 独立开发不仅要求企业拥有数量众多, 实力雄厚的技术人员, 而且要求企业能够调动足够的资金。若能获得成功, 企业可在一定时期内垄断利润。

2: 联合开发: 可以与合作伙伴集中更多的资源条件进行更为基础性的创新研究。并可以共同承担风险。

企业组织创新

◆◇知识经济的基本特点◆◇:

1: 知识要素在企业生产经营中的相对重要性大大提高。 2: 生产者与最重要的生产要素的重新结合。

3: 由于信息技术的广泛运用, 知识创新和传播的速度大大加快。

根据以上特点, 我们从制度结构、层级结构以及文化结构等三个层面分析知识经济对企业组织创新可能产生的影响。

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

不同参与者是通过提供企业经营的必须的某种要素来实现他们对企业的贡献的。这些要素的相对重要性决定了要素供应者在企业活动中相对权力地位。决定了企业活动的权力与利益分配的格局, 从而决定了企业制度结构的特点: 稀缺资源从资本转向知识, 将导致知识参与者在企业权利关系中地位的提高。原因: 工业生产过程主要是资本与劳动结合的过程。在这个过程中, 资本的所有者通过提供一定数量的资本形成一定的生产能力, 集中一定的物质条件, 雇用一定数量的劳动者加工和组合利用这些资源以形成一定产品。在这种背景的企业中, "知识"特别是"管理知识"虽已开始居一席之地, 但主要是作为资本的附属而存在的。

二: ◇◇知识经济条件下的企业制度创新◇◇

知识经济条件下的企业制度的逻辑:

1 知识正成为最重要的资源, 2 企业内部的权力关系正朝向知识拥有者的方向变化, 3 企业的制度结构正从"资本的逻辑"转向我们所称的"知识逻辑"。

4 权力派生于知识 (特别是协调知识) 的供应, 利益 (经营成果的分配) 由知识的拥有者所控制

第二节 企业层级机构创新

一: 工业社会的企业层级结构及其特征

层级结构--曾是人类组织结构的伟大创新, 19 世纪下半叶以后, 在工业社会中开始广泛运用, 目前仍是企业的主要特征。

作为工业企业的主要组织形式,

◆◇层级结构曾表现出以下主要特征◆◇

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

二: ◇◇知识经济与企业层级结构的改造◇◇

1: 它的构成是由各工作单位组成的联盟, 而非严格的等级排列。 2: 企业成员在网络中的角色不是固定的, 而是动态变化的。

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

◆◇网络化的成绩组织应该是三个相互对立的特点的统一◆◇

1: 集权和分权的统一 2: 稳定与变化的统一 3: 一元性和多元性的统一

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◆◇

1: 企业文化是作为企业经营的一种副产品出现的。 2: 企业文化基本上反映了企业组织的记忆 3: 企业文化是作为一种辅助手段而发挥作用的

4: 企业文化是一元的

二: ◇◇知识经济与企业文化创新◇◇

1: 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 2: 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。 3: 作为人们自觉行为结果的企业文化不仅是记忆型的, 而且是学习型的。 4: 企业文化将在强调主导价值关与行为准则的同时允许异质价值和行为准则的存在。