

重庆事业单位考试管理基础知识背诵版

第一章 管理概述

第一节 管理的概念和特点

一、 管理概念 ：管理就是管理者这在一定的环境下，为了实现特定组织的目标，动员和运用有效资源而进行的计划、组织、领导、控制等社会活动。

- 1、管理的主体是管理者。
- 2、管理主体的形式：个人形式、集体形式。
- 3、管理的出发点和归宿：实现特定的目标。
- 4、管理的环境：外部环境（自然环境：生产力水平、自然资源状况；社会环境：社会文化、制度、法律、政策）、内部环境（组织性质、人员状况）。
- 5、管理的基本职能：计划、组织、领导、控制。

二、 管理的特点

（一）两重性

1、管理的一般性和特殊性。

一般性（自然属性）：生产力与社会化大生产相关联。

特殊性（社会属性）：生产关系与社会制度相关联。

2、管理的科学性和艺术性。

艺术性：即实践性，管理活动对于“度”的把握，创造性活动。

（二）目标性

- 1、组织的共同目标；
- 2、目标具有大小层次性；
- 3、具有时间跨度；

4、多元价值性（盈利、地位等）

（三）组织性：组织在管理中起关键枢纽的作用，组织是管理的核心要素

（四）创新性

创新性的来源：条件和环境的变化，管理因素的发展变化、管理方式的深化更新。

第二节 管理职能与类型

一、管理职能

（一）三种学说

【法】法约尔：计划、组织、协调、指挥、控制

【美】孔茨：计划、组织、人员配备、指导和领导、控制

【美】古利克：计划、组织、人事、沟通、协调、指挥、控制【七种，古七一鼓气】

（二）四个基本职能

- 1、计划（做什么）：活动条件研究、制定业务决策、编制行动计划。
- 2、组织（怎么做）：设计组织、人员配备、组织变革。
- 3、领导（靠什么做）：激励下属、指导活动、有效沟通、解决冲突。
- 4、控制（如何做得更好及做得如何）：衡量工作业绩、发现偏差、采取矫正措施。

二、管理职能发展：决策、创新、协调。

三、管理类型：按照公共领域和非公共领域及其主体组织形式，分为公共管理和企业管理。

（一）公共管理：以公共组织为依托，运用公共权力为实现公共利益而

进行的管理活动。

特点：

- 1、以公共利益为实现目标。管理公共性事务、供给公共产品（有形：国防、公共道路、桥梁、公共工程设施；无形：法律、规章制度、政策、意识形态）
- 2、以公共组织为依托。政府（合法性、强制性）、公共组织（事业单位；公共服务性中介组织）
- 3、是公共权力运用过程。公共权利来源于全体人民的政治权利。
- 4、具有独占性（一种公共服务、产品由一个部门承担）
- 5、接受公众监督。

（二）企业管理：处处以市场为向导，以经济理性为原则。

特点： 1、目标单一即经济效益； 2、竞争性； 3、典型的经济理性； 4、产权责任。

第三节 管理者职责与技能

一、角色类型

1、角色：人际关系、信息传递、决策制定【人信决：人们都相信口诀】

人际关系：领导者、挂名领导、联络者。

信息传递：监听者、发言人、传播者。

决策制定：谈判者、企业家、故障处理者、资源分配者。

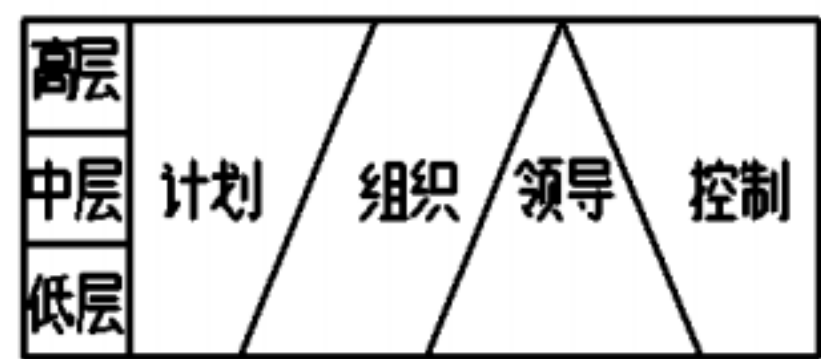
【领挂联，监发传，谈企故资，泪满面 --- 领取挂联，兼职发传单，谈起以前的资本，泪流满面】

2、层次：高层、中层、低层管理者。

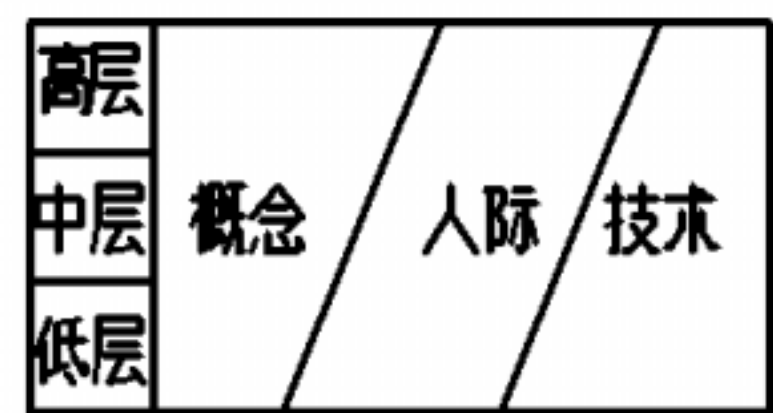
3、领域分类：

综合管理人员

专业管理人员：研究开发者、财务、人事、营销、生产【专研财人营生—专门研究有财产的人营生】



二、管理者应具备技能： 概念、人际、技术



第四节 管理环境

一、环境对组织的影响

为组织生存发展提供想的机会；又对生存环境造成某种不利威胁。

二、环境三大类：

（一）一般或宏观环境：政治、社会文化、经济、技术、自然环境五方面。【政社自经技】

- 1、政治环境：社会制度、执政党的性质、政府方针、政策、法令。
- 2、社会文化：居民的教育程度、文化水平、宗教信仰、风俗习惯、审美观念、价值观念。
- 3、自然环境：地类位置、气候条件、资源状况。
- 4、经济：宏观（国民收入、国民生产总值）、微观（收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度）。
- 5、技术环节：技术装备、技术发展、技术法规。

(二) 具体或微观环境：

(三) 组织内部环境：

三、环境变动与管理模式的选择

(一) 组织环境的变动性：不确定性、复杂性。

(二) 管理模式类型： 1、直线管理系统（简单、确定）， 2、科层系统（复杂、确定）

3、直线 - 参谋系统（不确定）， 4、矩阵系统（不确定性、复杂性）。

第五节 管理理论的发展

一、国内外早期的管理思想

(一) 国外

1、古巴比伦《汉穆拉比大法典》

2、希腊 -- 色诺芬 --- 劳动分工

3、古罗马 -- 简历层次分明的中央集权国家，集权和分权相结合的连续授权制度

4、15 世纪，威尼斯兵工厂

5、16 世纪，马基埃维利《王子》四项领导者原则

(二) 中国

1、儒家：核心“仁义礼智信” 代表人物：孔子“仁者爱人”，孟子性善论，荀子性恶论。

2、道家：核心：无为而治 代表人物：老子

3、法家：核心：法治 代表人物：韩非子“立法为教”

4、商家：核心：如何正确处理“取予”矛盾，代表人物：范蠡“积著之理”（供需）；白圭“治生之学”（乐观时变）。

（三）产业革命后

- 1、亚当·斯密：《国富论》 劳动分工。
- 2、罗伯特·欧文：主张对人力资源进行投资，人际关系和行为管理理论先河。
- 3、亨利·普尔：强调管理专业化的要求。
- 4、其他代表人物：巴斯、吉尔夫妇、甘特、福特【泰巴吉尔甘福特—泰国人、巴西人拿起鸡儿干福特】

二、古典管理理论：

（一）科学管理理论

- 1、泰勒 “科学管理之父” -- 《科学管理管理》
- 2、内容：作业管理（制定作业方法、培训工人、差别计件工资制度）
组织管理（分类计划职能和执行职能、职能工长制、管理上实行例外原则）
- 3、局限：单纯的“经济人”视角；忽视人的集体行为；不重视人群社会的因素；仅仅解决了个别具体工作的作业效率问题

（二）古典组织理论

- 1、法约尔的一般管理理论。“经营管理之父” “跳板原则”（横向沟通），1916年《工业管理与一般管理》
- 2、韦伯的行政组织体系理论。“组织管理之父”
核心：组织活动要通过职务或职位管理而不是个人的地位来管理。

三、人际管理理论和社会系统理论

（一）人际关系理论

- 1、“霍桑效应”：对于新环境的好奇与兴趣，可以导致组织成员有较佳

的成绩

2、梅奥：工人是“社会人”；企业中存在“非正式组织”；提高工人满足度；霍桑效应

（二）社会系统理论（巴纳德 - 《经理的职能》）

1、组织是一个协作系统

2、组织存在的条件（明确的目标、协作意愿、信息交流）

3、管理者的权威来自下级的认可

四、现代管理理论

1、管理过程学派。（孔茨、奥唐奈）【过孔奥—杨过恐惧奥数】

2、行为科学学派。（马斯洛、赫茨伯格、穆顿、布莱克）【行马，赫穆布】

3、社会技术系统学派。特里斯特【特技】

4、决策理论学派。西蒙【决蒙】

5、系统管理理论学派。卡斯特【系卡】

6、管理科学学派。伯法【科伯】

7、权变管理理论。卢桑斯【权奴】

8、经验或案例学派。德鲁克、戴尔【经德戴】

五、当代管理理论的新发展

（一）目标管理理论。（德鲁克《管理的实践》中提出）【目鲁—看见你在撸】

1、步骤：制定目标，实施目标（中心环节），评价目标。

2、要求：目标要略高于执行者能力水平。

（二）全面质量管理理论。（菲根堡姆《全面质量管理》）【全面保

姆】

步骤：思想教育、了解市场、质量基准、质检人员、解决问题的方法、企业文化、质量小组。

（三）绩效管理理论。

1、两个体系：关键业绩指标法（ KPI ），平衡记分卡法（ BSC ）。

2、四个环节：绩效计划、管理绩效、绩效考核、奖励绩效

（四）知识管理理论。（德鲁克—“知识工作者”）【知鲁—知道你在撸】

第二章 决策

第一节 决策概述

一、决策的含义与特征

1、简单的说就是从两个以上的备选方案中选择一个的过程。决策是管理的核心，管理实质是是决策方案实施的过程。

2、系统观点：决策由决策主体、决策客体、决策理论与方法、决策信息和决策结果等要素构成的一个有整体。

决策主体（灵魂和核心）：决策取决于决策主体的素质。

决策客体：决策对象、决策环境，其特点和性质决定决策的复杂程度。

决策信息：信息是决策的前提和基础。

决策结果：没有决策结果的决策不是决策。

3、决策的特征：目标性，可行性，选择性（关键），满意性（“满意”，不是“最优”），过程性，动态性。

【选过动，目可满—选择国栋老师，目标可以满足】

二、决策的分类与原则

（一）分类

1、按决策目标影响程度不同：战略性决策、战术性决策。【影响战术】

（1）战略性决策特征：原则性、宏观性、方向性、全局性。【原宏略方全---袁弘虐待方世玉全家】

（2）战术性决策特征：阶段性、区域性、微观性、局部性。【术阶区观局---树林在街区看见人咀咪咪】

（3）战术性决策分类：管理学决策、业务性决策。

（4）战略 VS 战术：战略是战术的宏观指导，战术是战略的延续和细化、应服务于战略目标，战术胜利不以为着战略的胜利。

2、按决策问题重复度不同：程序化决策、非程序化决策。

3、按决策条件的可控程度：确定型决策、风险型决策、不确定性决策。

（1）确定型决策：每个方案只有一个确定的结果。

（2）风险型决策：又称随机决策，知道概率。

（3）不确定型决策：不知道概率。

4、按参与决策的决策主体不同：分为个人决策和群体决策

5、按目标多寡：单目标决策和多目标决策；

根据所要解决问题性质：原始、追踪决策；

时间长短：长期、中期、短期决策；

决策者的层次：高层、中层、基层决策；

思维方法：经验、推理决策；

可选方案数量：开关式、旋钮式决策。

（二）决策原则：系统原则、比较优选原则、信息原则、预测原则、反馈原则、满意原则、效益原则。

【统比信预，反满效 ---- 统一比较性欲，反正都满足效果】

满意原则：决策遵循满意原则，并非最优原则。

信息原则：信息的数量和质量直接影响决策水平。

预测原则：决策的正确与否取决于对未来后果所做的判断正确程度。

反馈原则：对原始决策调整或改变，使决策趋于合理。反馈原则是实现
动态平衡，提高决策质量，实现决策科学化的保证。

效益原则：经济效益、社会效益。

三、决策基本步骤

1、问题发现和诊断； 2、确定目标（首要环节、决策的基本前提） 3、拟定备选方案； 4、分析方案 5、选择方案

四、决策主要方法

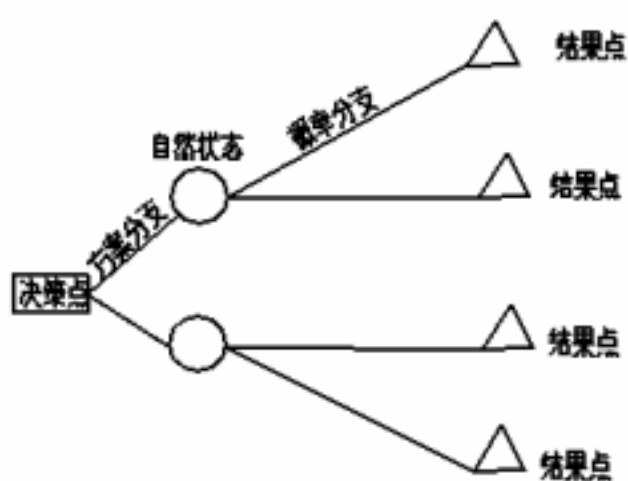
（一）确定型决策方法 --- 盈亏平衡点法

根据业务量、成本、利润之间相互制约的关系的综合分析。

核心：销售收入 = 总成本，利润 = 0

（二）风险型决策方法 ---- 决策树法

决策点（方块），方案分支（线段），自然状态点（圆圈），概率分支（线段），结果点（三角）



客观概率：历史数据或者重复试验求得。

主观概率：主观判断。

（三）不确定型决策方法

1、保守法：小中取大。 2、冒险法：大中去大。

3、折中法：乐观系数 a ，折中收益 $=a \times \text{最大收益值} + (1-a) \times \text{最小收益值}$

第二节 预测与决策

一、预测的含义：即立足于过去和现在，预计和推测事物发展的未来。

预测与决策关系： 1、预测的发展首先来自于决策的需要，目标是为决策提供合理的依据； 2、决策所要解决的问题正是预测所要解决的问题，预测内容会随着决策不同需要而变动。

预测程序： 1、预定预测目标； 2、收集和分析有关资料； 3、选择预测方法； 4、评价预测结果； 5、编写预测报告。

二、预测的主要方法

（一）按预测本身的性质分：定性方法和定量方法。

1、定性预测法（经验判断法）

（1）专家调查法（专家个人调查法、专家会议调查法）

专家个人调查法：优点：不收外界影响，没有心理及其他压力，主动性、创造性，真实性；缺点：片面性。

专家会议调查法：优点：提供的信息量大，考虑的因素全面，准确性高；缺点：专家有心理因素影响。

（2）德尔菲法（匿名）：避免集体讨论屈从权威或者盲目服从多数的定性预测法。

2、定量预测法，又称分析计算法或统计预测法

（二）按照处理资料不同分：时间序列法、因果序列法。

1、时间序列法。运用数学方法，预计市场变化趋势。分为简单平均、加

权平均法。

2、因果预测法。找出预测因素与其他因素的因果关系。

第三节 决策与心理

一、决策中常见心理效应

（一）心理效应定义：大多数人在相同的情况下或对某种相同的刺激，产生相同的或相似的心理反应现象。

（二）心理效应包括：光环效应（晕轮效应）；首因效应（先头效应）；近因效应；从众效应；定型效应；反衬效应；投射效应；还包括乐队效应、黄灯效应、新闻效应、颂歌效应。

1、光环效应：以点带面、以偏概全。

特点：极端和绝对，如“情人眼里出西施”、“一好百好”、“爱屋及乌”、“一俊遮百丑”。

2、首因效应：第一印象所引起的一种心理倾向。

特点：在陌生人中起重要作用，认知结构复杂的人容易出现。

3、近因效应：最近一次接触而留下的印象。

特点：熟人，认知结构简单。

4、从众效应：以多数人的意见为准则。

原因归纳：（1）缺乏自信、（2）保全自己、（3）权宜之计、（4）模仿与服从。

通常结果：（1）积极的一致性、（2）消极的一致性、（3）无异议的一致性。

5、定型效应（社会刻板印象）：指在人头脑中存在的，关于某一类人的固定形象。

分类：认知主体类（种族成见、国家、地区、职业、代沟）

多种渠道信息形成（大众传媒、社会舆论、小道消息）

6、反衬效应：相互比较形成的一种心理效应。

7、投射效应：把自己的心理特征归属到别人身上认为别人也具有同样的特征。以己之心，度人之腹。

二、决策中的心理压力

（一）心理压力

1、心理压力：指能引起人们身体不适合情绪波动反应的外界刺激。

2、心理压力的原因：（ 1）生活事件、（ 2）挫折、（ 3）心理冲突、（ 4）不合理的认识

3、表现形式：

（ 1）趋避冲突：舍不得孩子，又想套住狼。既希望。。。。。。又顾虑。。。。。。。

（ 2）双趋冲突：两个都想要，鱼与熊掌不可兼得。

（ 3）双避冲突：都不喜欢，但是必须选择一个，进退维谷。

（二）逆反心理：受信者态度与说服方向完全相反，对说服心理进行积极地阻扰

1、超限反应：机体过度接受某种刺激后出现的逃避反应。

2、自我价值保护逆反：劝导影响到自我价值的时候，人们会进行自我价值保护而逆反。

3、禁果逆反：理由不充分的禁止反而激发人们更强烈的探究欲望。

（三）心理压力持续时间

1、惊恐阶段：压力来时还不适应产生焦虑、恐慌和抑郁情绪。

2、抗拒阶段：心理慢慢平静，逐渐适应。

3、力竭阶段：如压力没有缓解，适应能力消耗殆尽，出现沮丧、无助、绝望情绪。

（四）影响心理压力的因素

- 1、实现决策目标的难易程度；
- 2、问题复杂程度；
- 3、决策后果对决策者个人的利害关系；
- 4、决策风险的大小；
- 5、时间压力大小；
- 6、决策如达不到目标回旋余地的大小；
- 7、决策目标的多少及相互冲突程度；
- 8、决策环境变化程度；
- 9、决策者经验多少；
- 10、群体决策中责任的分散程度。

第四节 群体决策

一、群体决策的含义及其利弊

1、含义：又称集体决策，指由两个以上的人完成的决策。包括领导群体决策和群体参与决策。

2、优点：（ 1 ）提供完整的信息；（ 1 ）产生更多的方案；（ 3 ）增加决策可接受性；（ 4 ）、提高决策合法性。

3、缺点：（ 1 ）消耗时间长；（ 2 ）不能避免少数人统治；（ 3 ）屈从压力；（ 4 ）责任不清。

二、头脑风暴法（奥斯本）【脑斯—脑袋里面装的屎】

- 1、定义：头脑风暴法是将有兴趣的人集合在一起，完全不受约束敞开思路，畅所欲言。
- 2、头脑风暴是为了保证群体决策的创造性，提高决策质量，改善群里决策而发展起来的。
- 3、分类：直接头脑风暴法、质疑头脑风暴法。
- 4、实施原则：（ 1 ）对别人的建议不作任何评价；（ 2 ）意见越多越好，不受限制；（ 3 ）独立思考，不重复别人的意见；（ 4 ）可以补充和完善已有的意见。
- 5、时间 1 到 2 小时，参与人员 5-12 人。
- 6、专家人选的原则：（ 1 ）参加者互相认识，同一职位选取。无领导。
（ 2 ）互相不认识，不同职位，不应宣布参与人员的职称。（ 3 ）专业应
力求与决策问题一致（不是必备条件）。

二、参与决策：

- 1、定义：参与决策是指组织的一般成员通过一定的组织系统参与决策影响决策。
- 2、参与决策的步骤：（ 1 ）列出解决问题；（ 2 ）确定决策者和核准者；
（ 3 ）为决策小组找领导人；（ 4 ）召开决策会议。
- 3、优点：（ 1 ）员工感受到自己是受重视的；（ 2 ）员工能从公司或者部门那里直接获得准确信息。
（ 3 ）员工会把决策当作自己的切身责任；（ 4 ）员工会培养自己的远景能力；（ 5 ）决策推动工作。
- 4、缺点：每个群体成员知识水平、认知能力、实践经验不同，则积极性大小不同，事不关己。要防止领导独断和小集团意识，防止出现失误大

家都不负责。

5、参与决策应防止的倾向：（ 1 ）防止领导把群众当作表决机器；（ 2 ）防止领导失控；（ 3 ）防止小集团意识；（ 4 ）防止出现决策失误，由大家共同负责变成大家都不负责，产生冒险性迁移心理。

三、群体决策中基本择案规则

1、定义：择案规则就是决策群体选定最终决策方案的程序和方法。

2、基本择案规则：（ 1 ）完全一致（一票否决制），（ 2 ）商议一致，（ 3 ）多数通过（分为比例多数和简单多数，一般均用多数通过规则），（ 4 ）等级决定（最高等级者定夺）。

3、其他择案规则：（ 1 ）孔多塞标准（两两对比），（ 2 ）博尔达计数（每个备选方案依次排列打分，高者胜出），（ 3 ）赞成投票制，（ 4 ）正负表决法（每个方案投一票正多胜出）

第五节 计划的编制

一、计划：就是对行动的预先设计，它是在决策目标的指导下，以预测工作为基础，对实现目标的途径作出具体安排的一项活动。

计划过程是决策的组织落实过程。

制定计划应考虑经济效益和非经济效益。

二、计划于决策

1、区别：决策 - 选择组织活动的方向，内容以及形式。计划 - 具体安排。

2、联系：决策是计划的前提，计划是决策的逻辑延续。决策与计划相互渗透。

三、计划的类型和作用

（一）计划类型

- 1、时间长短分：长期计划和短期计划；
- 2、职能空间：业务计划、财务计划和人事计划；
- 3、综合性程度：战略计划和战术计划；
- 4、内容的明确性程度：具体性计划和指导性计划；
- 5、重复程度：程序型计划和非程序型计划；
- 6、内容范围：专项计划、综合计划。【范专综—范忠刚专门泡综合部妹子】
- 7、应用范围：政策、程序、方法。【用政程方—用正规的程序和方法】

（二）计划的作用

- 1、计划是一种协调过程；
- 2、计划可减小不确定性；
- 3、可以减少重叠性和浪费性活动；
- 4、计划设立目标和标准以便进行控制。

（三）计划的作用

- 1、稳定发展
- 2、明确方向、方式
- 3、为有效筹集和合理配置资源提供依据
- 4、为检查、考核、控制组织活动奠定基础。

【作奠姿方稳】

四、计划的编程序：

估量机会 设定目标 （计划工作的第一步 ） 确定计划前提条件
拟定备选方案 评价备选方案 拟定备用计划或者应急计划 拟
定派生计划 编制预算。

【机目前备，方应派预—很难得看到武林前辈，援方应该派遣御前侍卫来保护】

四、滚动计划法

- 1、定义：近细远粗。
- 2、特点：（ 1 ）适合长期计划（ 2 ）产品品种较稳定的生产销售计划以及物资供应计划的制定。
- 3、计划修正因素：（ 1 ）计划与实际的差异 , (2) 客观条件的变化 , （ 3 ）企业经营方针的调整。
- 4、滚动计划的优点：（ 1 ）计划切合实际 , （ 2 ）使长期、中期、短期计划相互衔接 , （ 3 ）加强了计划的弹性。
- 5、滚动计划的缺点：加大了计划编制的实施任务量。

第三章 组织

组织是管理的一项重要职能，组织是管理的载体和工具，组织是执行计划的重要手段和实现目标的重要途径。

组织包括：组织设计、人员配置、组织结构、组织文化。

【设配结文—蛇配结文—许仙与蛇交配结果生出个文状元】

第一节 组织概述

一、组织的概念和特征

1、组织有静态和动态之分。

（ 1 ）静态的组织是指在一定的环境中，两个或两个以上的个人为实现共同目标而结合起来协同行动的有机整体或人群社会实体单位；

（ 2 ）动态意义上的组织是指围绕一定目标，设置并建立组织机构，安排群体成员的职位，确定其职责、权限及其相互关系，从而使其具有较高

效率的群体的管理行为或者管理过程。

（3）因此，从组织的内在本质和基本属性上来看，组织是静态意义的有机整体或人群社会实体单位和动态意义的组织行为或组织过程的有机统一。

2、组织特征：目标的一致性，原则的统一性，资源的整合性，活动的协作性，结构的系统性，双重性。

【结重目，原资动 --- 结婚后从网上看到了原汁原味的日本动作片】

（1）目标一致性：价值目标的一致性 层次目标的一致性 阶段目标的一致性

目标一致性是组织的主要标志，也是组织形成的基本条件。

（2）原则一致性：组织原则是组织构建和运行的基本规范和规则的总和，即是组织目标和价值的规范性体现，又是组织形成和活动的基本依据和规则标准。

（3）活动协作性：组织中各职能的明确规定性和相互协调性 组织成员在实际活动中的合作性和互补性 组织的整体功能上。

（4）组织的系统性：职位系统、运行系统、文化系统、关系系统。

（5）双重性：在属性上具有社会属性和自然属性， 组织形式：结构清晰性、设计模型化， 组织边界：开放性和封闭性。

二、组织的类型

（一）按建立的正规化程度，分为正式组织和非正式组织。

1、正式组织

（1）定义：依照有关管理部门的决策、命令、指示，为完成特定的任务而建立的组织。

(2) 特点：

- A、组织目标的确定性，
- B、组织权利具有合法性和强制性，
- C、组织结构规范化和等级化，
- D、组织沟通渠道正规化，
- E、组织管理制度化，
- F、组织决策程序化。

(3) 优点：等级结构明确，组织决策结构流程化，组织行为可预见性强。

(4) 缺点：运行成本高，应变化能力差，官僚主义。

(5) 适用：事业单位或者工商企业。

(6) 口诀：【正等决预，变成官。 - 我们绝育了，变成了太监官员】。

(7) 组织目标：正式（官方）。

	正式组织	非正式组织
定义	依照有关管理部门的决策、命令、指示，为完成特定的任务而建立的组织。	组织成员为了满足特定的心理或情感需要，自发和自然形成的团体。
特点	(1) 组织目标的确定性， (2) 组织权利具有合法性和强制性， (3) 组织结构规范化和等级化， (4) 组织沟通渠道正规化， (5) 组织管理制度化， (6) 组	(1) 组织形成具有自发性， (2) 组织权利来源于成员的委托， (3) 组织领袖自然形成， (4) 组织结构松散性， (5) 住在规则的软约束性。

	组织决策程序化。	
优点	(1) 等级结构明确 , (2) 组织决策结构流程 化 , (3) 组织行为可预见 性强。	(1) 成员自主意识强 , (2) 组 织沟通良好 , (3) 员工容易得到 满足。
缺点	(1) 运行成本高 , (2) 适应变化能力差 , (3) 官 僚主义。	(1) 传播流言蜚语 , (2) 消极态 度 , (3) 角色冲突。
适用	事业单位或者工商企业。	具有两面性 , 积极、消极 , 关键 在于正确的引导和管理。
【口诀】	【正等决预 , 变成官。 - 我 们绝育了 , 变成了太监官 员】	【非主沟满 , 极冲流 -- 非主流的 乳沟很丰满 , 极度想冲过去做下 流动作】
组织目标	利润或社会服务	成员满意
存在形式	正式 (官方)	非正式 (民间)
运作基础	制度、规范	兴趣、爱好
形成机制	自觉组建	自发形成
沟通渠道	正式通道	小道消息、流言蜚语
组织稳定	相对稳定	灵活性强
影响力基 础	职位	个性
领导权力 来源	管理当局授予	群众授予
重要标志	效率的逻辑	感情的逻辑

（二）按灵活性和适应性程度，机械式组织（官僚行政式组织）和有机式组织（适应性组织）。

	机械组织	有机组织
定义	设有严格的等级层次，决策高度程序化，权力高度集中化和操作高度标准化的组织形式。	分散、分权化的，具有灵活性和适应性的组织形态。

优点	(1) 标准化程度高 , (2) 提高工作效率 (主要) , (3) 工作程序精确 , (4) 组织结构稳定 , (5) 职责界限分明 , (6) 责权关系固定。【标高确定职责】	(1) 以人为本 , (2) 灵活多变
缺点	(1) 过于非人格化 , (2) 组织僵化 ,(3) 压抑创新 , 不利于积极性和创造性。	稳定性和可预见性差
适用	组织环境稳定、竞争不激烈、成产稳定有序、生产技术成熟的组织。	组织环境变化快、竞争激烈 , 规模小的组织。
权力来源	职位	知识和专门特长
权力结构	集中的、等级的	分散的、多样的
决策制定	集权且集中于高层	分权且分散于组织
适应性	封闭性好、适应性差	开放性好、灵活性强

三、组织的功能

服务、整合（核心功能）、管理、激励、凝聚。【服整管机灵】

第二节 组织设计

一、组织设计 是管理者为实现组织的目标而对组织活动和组织结构进行设计的活动。

1、五个原则：目标一致（出发点和归宿），分工协作，精简高效，权责对等（保持组织稳定和完成组织目标的重要基础），动态适应。

2、影响组织设计的四个因素（西拉季）：环境、战略、技术和组织结构

二、组织设计的内容

1、职能分析与职位的分析；

- 职能分析：是企业部门化的具体化，是职位界定的前提和基础。
- 职位分析：是确定组织中职位类型和数目的活动，是合理分工和明确责任的基础。进行职位分析必须遵循的原则：职权相等、权责一致、集权与分权平衡、统计指挥，防止“职位不足”。
- 2、部门化和部门设计：职能部门化、产品部门化、地域部门化、顾客部门化、流程部门化、矩阵型结构、动态网络结构。
- 3、管理幅度和管理层次的分析设计；（幅度，上级的下属人员的数量；层次，授权级别的数量。管理幅度和管理层次成相反的关系。）
- 4、决策系统的设计；（西蒙认为：管理就是决策，决策就是管理）
- 5、横向协调和联系的设计；（法约尔跳板，强化横向协作）
- 6、组织行为规范的设计；（规章制度、道德准则）
- 7、控制系统的设计；（控制主体、对象、流程、方法、制度、世纪、设备、技术）
- 8、组织变革与组织发展的规划。（组织变革与组织发展是当今世界组织管理的主题，学习型组织是最求目标，学习型组织是在发展中形成了持续的适应和变革能力的组织，组织变革是组织发展的途径和措施，组织发展是组织变革的目标和结果）

第三节 组织结构

一、常见组织结构类型

	特点	优点	缺点	适用
直线型	1、每个管理人员对其直接下属有直接管理权， 2、每一个人只能向一位直接上级报告， 3、主管人员在其	责任和职权明确	对管理者能力要求较高	小型组织或现场作业管理

	管辖的范围内，有绝对的管理权或完全管理权			
职能型	职能科室参与管理	分工较细，专家参与管理	多头领导、责权不明，缺乏配合，适应性较差，不利于培养上层管理者	实际管理工作中很少应用
直线 - 职能参谋	职能科室是虚权，高度集权			对中小型组织比较适用
事业部制	分权制			适用于产品品类多，销售范围广的大型企业，例如跨国企业
矩阵型	双重领导	灵活性、适应性、部门协作强	人员变动，多头指挥，分不清责任	适用于需要集中各方面专业人员参加完成的项目或任务
虚拟网络型	高度集权的小型组织	灵活性、投入资源少	结构松散、不利于山野保密、业务欠缺稳定性和发展预见性差	适用于自身投资少，业务不稳定，管理信息系统发达的中小型组织

二、组织结构的发展趋势

1、扁平化（最显著）。管理幅度扩大、管理层次减少趋势，利于信息传递。

- 2、虚拟化。仅保留组织中最关键、最具竞争力的功能，将其他功能虚拟化。
- 3、网络化。集团化、连锁化、内部组织网状化、信息传递网络化。
- 4、柔性化。临时性、以任务为导向的团队组织。
- 5、多元化。多种类型组织结构的混合体。
- 6、分立化。大组织里分出若干小组织。

第四节 人员配备

一、人员配备

- 1、含义：指管理者根据组织结构中所规定职务的数量和要求，对所需人员进行恰当而有效地选择、考评和培训，并创造条件推动其发展的管理活动。
- 2、人员配备内容：选人、评人、育人、用人、留人。（没有引人）
- 3、配备原则：经济效益、任人唯贤、因事择人、量才适用、制度规范、促进发展（优先和最高原则）。

【人因经量制处】

二、管理人员选聘

（一）选聘标准 【正道业决生殖创】

- 1、较高政治素质；
- 2、良好道德品质；
- 3、相应业务知识水平；
- 4、良好决策能力；
- 5、较强的执行能力；
- 6、富于创新精神；

7、健康身心素质

（二）选聘程序

1、制定选聘计划； 2、进行职务分析； 3、发布招聘信息； 4、搜集相关信息； 5、测试与筛选； 6、正式聘用人员

（三）选聘渠道

1、内部选聘

（1）优点： 有利于调动员工积极性， 内聘人员对组织熟悉，适应时间较短， 有利于保证选聘工作的正确性， 有利于吸引外部人员。

（2）缺点： 近亲繁殖，不利于创新， 复杂的关系网，任人唯亲，拉帮结派， 备选范围狭隘，受到内部人员供给不足的制约。

2、外部选聘

（1）优点： 具备“外部竞争优势”， 有利于平息内部竞争者紧张的关系， 新鲜血液，有利于创新。

（2）缺点： 外聘者对组织缺乏了解，适应时间长， 组织对外聘者缺乏了解，容易导致用人不当，具有风险， 挫伤内部员工积极性，难以留住人才。

3、一般而言，高层管理者多采用外部招聘，组织成长期多采用外部招聘，组织稳定期多采用内部招聘。

三、管理人员考评：

1、管理是一种实践，其本质不在于知，而在于行。

2、考评内容：道德品质、工作能力（关键）、工作态度、工作业绩（关键）、个性特征。

四、组织人员培训

（一）人员培训作用

- 1、激发组织人员积极性
- 2、培养组织人员的团队意识
- 3、提高个人素质，发挥个人潜能，承担更多责任
- 4、提高组织效益
- 5、增强组织核心竞争力

（二）组织人员培训内容

- 1、态度培训
- 2、技能技巧：（ 1）高层人员：战略目标的制定与实施、领导力、概念技能，（ 2）中层人员：目标管理、时间管理、有效沟通、计划实施、团队合作、品质管理、人际交往，（ 3）基层人员：操作实施能力。
- 3、应知应会的知识：特别是安全问题和公共危机问题。

培训是在短期内迅速改变管理思想和提升管理水平的有效方法。

第五节 组织文化

一、组织文化的概念和特征

- 1、定义：组织文化是组织在长期的生存与发展过程中形成的，为本组织所特有的，且为组织多数成员共同遵循的价值观念、团队意识、工作作风、行为规范和思维方式的总和。
- 2、组织文化的特性：无形性（组织文化可以通过有形的载体反映出来）；实践性；独特性；传承性（不排斥组织文化的变革和创新，传承是组织文化的精髓）；可塑性（表现在组织理念、组织行为、组织形象方面）。
- 3、组织文化是组织的性格和灵魂，是组织区别于其他组织的关键特征，

也是决定组织凝聚力与发展方向的核心要素。

二、组织文化的结构与类型

（一）组织文化的结构：

1、物质层文化：（表层）组织名称标志建筑环境旗帜生活设施纪念品宣传册等。

2、制度层文化：（中间）一般制度，特殊制度，组织风俗如典礼仪式等。

3、精神层文化：（核心和灵魂）组织最高目标、哲学，道德，精神，风气，宗旨

（二）组织文化的类型：

1、河野义弘的组织文化类型 --- 活力型，独裁活力型，官僚型，僵化型，独裁僵化型。

2、迪尔和肯尼迪的组织文化类型 --- 强人文化；拼命干，尽情玩；赌博文化；过程文化。

3、科特和赫斯科特的组织文化类型 --- 强力型；策略合理型；灵活适应型。

三、组织文化的功能

导向、凝聚、激励、约束、辐射功能（对员工产生影响、对社会产生影响）。【约导辐机灵】

四、组织文化内容

1、显性内容：组织标志、工作环境、规章制度、经营管理行为。

2、隐性内容（最根本、最重要）：组织哲学（最高层）、价值观念、道德规范、组织精神、组织素养。美学意识、组织心理、管理思维方式

等。

五、组织文化的塑造

- 1、选择合适的组织价值观标准，
- 2、强化人员认同，
- 3、提炼定格，
- 4、巩固落实，
- 5、在发展中不断丰富和完善（外化于组织发展的实践、内化于组织文化的塑造）。

第六节 组织的变革与创新

一、组织的变革

- 1、含义：组织为适应内外部环境及条件的变化，对组织的目标，结构及组成要素等适时而有效的进行的根本性重构或再设计
勒温 Lewin 三阶段：解冻，变革，再冻结。
- 2、组织变革的动因：环境中不确定因素的增加、领导层的忧患意识、科技的飞速发展（科技是工具动力）。
- 3、组织变革的类型：综合性变革，结构性变革（系统层次，中间层次，组织基层），技术主导型变革，以人为中心的变革（改变员工的态度、能力、期望），以任务为基础的变革（针对工作内容、程序、步骤）。

二、组织创新的路径

	动力源	路径本质	特点
战略先导型	组织战略导向的变化	战略创新 -- 文化创新、结构创新	内源性根本组织创新
技术诱导型	新技术的发展	结构创新 -- 文化创新 -- 战略创新	内源性渐进组织创新
市场压力型	市场竞争压力	文化创新 -- 战略创新 -- 结构创新	外源性渐进或根本组织创新

第四章 领导

第一节 领导和领导者

一、领导及领导者的含义

1、领导：是指引导和影响人们为实现组织和群体目标而做出努力与贡献的过程。

领导者：是实施这种行为的人。

2、领导者和管理者的区别：

（1）管理者只存在于正式组织中，而领导者存在于正式组织、非正式组织。

（2）管理者是被任命的，领导者可能是被任命的、也可能是群体内自然产生的。

（3）领导者影响下属行为的能力要大大超过正式职权赋予他们的范围。

（4）并非所有的领导者都是管理者，也不是所有管理者都是领导者。

二、领导的构成要素

权力或影响力（权力是领导的首要构成要素）；对人的理解和激励；营造组织气氛，建构组织文化

三、权力的构成

1、领导者的权力按影响力来源可分为：职务权力（有职就有权，不在职就无权）、个人权力（不随职位的消失而消失）。

2、领导者的基础性权力：职务权力（法定权、强制权、奖励权），个人权力（专长权、个人影响权）。

3、领导者用权基本原则：合法、公正（最重要）、民主、例外。

三、领导艺术与权术的区别

	领导艺术	领导权术
目的不同	公共利益	个人和小集团利益
实施标准不同	公共道德	不择手段
活动方式不同	公开、光明正大	阴谋诡计、暗地伤人
实际效果不同	形成和谐的人际关系，提高组织活动效率	矛盾、不稳定

四、领导者素质

1、领导者素质，是指领导者在一定的先天禀赋的胜利特征的基础上，经过后天的学习、教育和实践锻炼，逐渐形成的德智体各方面因素的综合评估。

2、领导者素质特征：综合性、时代性、动态性、层次性（概念、人际、技能）。

3、管理史上有代表性的素质理论

领导者素质理论是研究领导者素质与领导绩效之间的关系。

领导者素质理论起源于西方。

现代观点：领导是个动态过程，领导者素质是在实践中形成的。

4、公共管理部门领导者的基本素质：政治素质；业务素质；身体素质；心理素质。

第二节 人性假设和领导理论

一、 人性假设理论

人即是管理的主主体，又是管理的客体。

（一） X 理论 -Y 理论

1、 X 理论：观点（坏的），管理策略（外部刺激：奖赏 +威胁）。

一般人天生就懒惰，已有机会就会逃避工作； 一般人缺乏雄心壮志，不愿承担责任，宁愿被人领导； 一般人天生以自我为中心，对组织需要漠不关心； 一般人天生反对变革，安于现状； 一般人都缺乏励志，易于受到欺骗和煽动。

2、Y理论：自我实现人假设，与 X理论对立。

人并非天生懒惰，要求工作是人的本能； 在适当的条件下，人不但能接受，而且能主动地承担责任； 大多数人对自己参与的工作目标能够自我只会和自我控制，不需要组织的强制和惩罚； 大多数人都具有丰富的想象力和创造力，都能处理好工作中遇到的问题； 在现代社会生活条件下，一些人的潜能只得到了部分的发挥。

（二）从经济人到复杂人四种假设 【美】沙因

- 1、理性经济人假设：力图以最少的付出获得最大的报酬。
- 2、社会人假设：梅奥在霍桑试验中得出的结论。
- 3、自我实现人假设：马斯洛提出的假设。只有人的潜力充分发挥出来，人的才能充分表现出来，人才会感到最大的满足。
- 4、复杂人假设：沙因自己的观点。

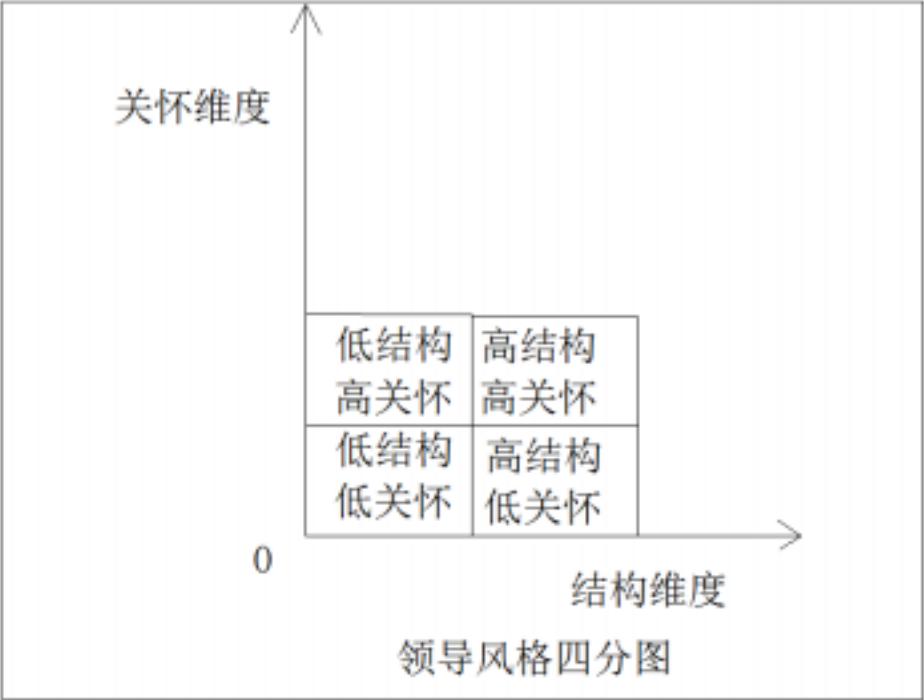
没有适合于任何组织、任何时间、任何个人的同意管理模式、对不同的人 and 不同的情况应采用不同的管理方式。没有一种适合任何时代、任何人的万能管理方式。

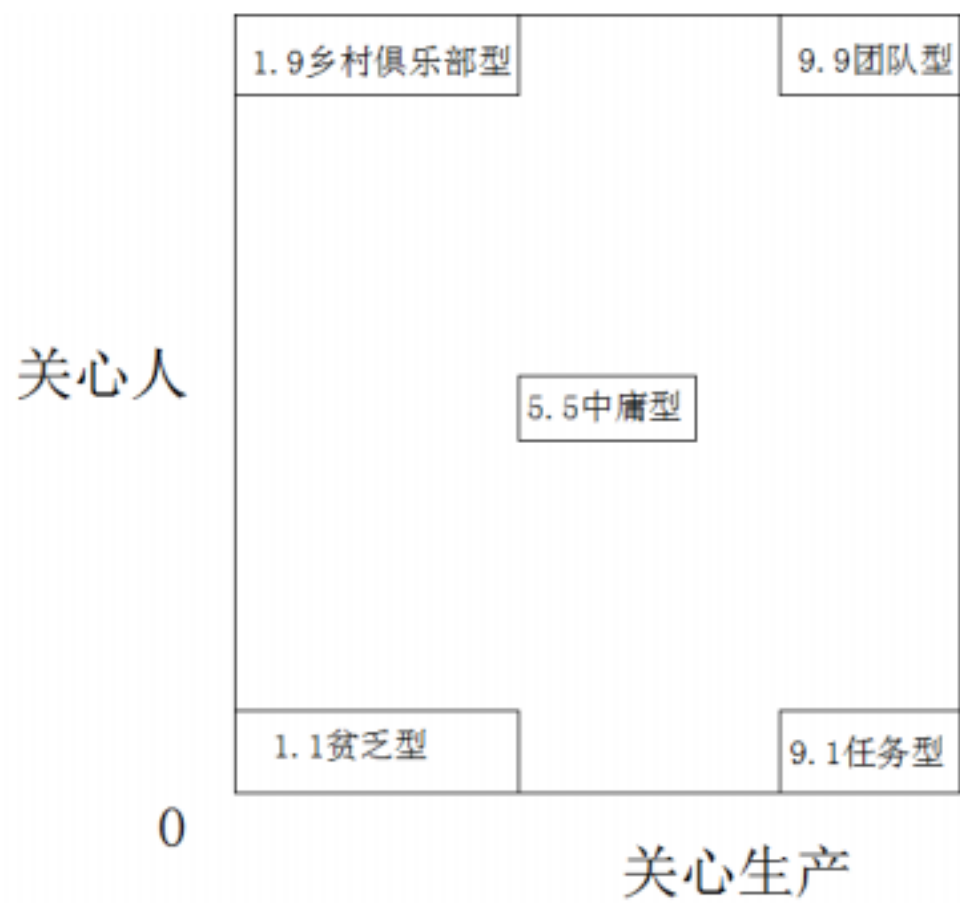
一、领导行为和领导风格理论

领导理论发展的三个阶段：领导性格理论阶段—领导行为理论阶段—权变理论阶段。

	提出	内容
--	----	----

领导风格四分图理论	【美】斯托根梯、沙特尔 【美特斯】	(1) 关怀维度：领导者信任和尊重下属观点和情感的程度。 (2) 结构维度：为了达到组织目标，领导者界定和构造自己与下属的角色倾向程度。
管理方格理论	【美】布莱克、穆顿【方穆布】	(1)1 、 1 贫乏型 -- 无效的领导方式， (2)9 、 1 任务型 -- 以任务为中心的领导方式， (3)1 、 9 乡村俱乐部型， (4)5 、 5 中庸型 -- 缺乏革新精神， (5)9 、 9 团队型 -- 效果最好的领导方式。
领导风格理论	【美】勒温【温风】	(1) 专制型：领导决定一切（可以达到组织目标，但下级自由度小、士气低落、消极态度）， (2) 民主型：领导与下属共同讨论（工作效率最高，积极主动）， (3) 自由放任型：给下属很大的自由度（工作效率最低，只能实现社交目标，很难完成工作目标）。
领导风格的连续统一理论	坦南鲍姆、施米特【连续爆屎】	在专制独裁性和民主参与型极端的领导风格之间，存在多种过渡型的领导风格。





二、领导权变理论（领导情境理论）

	提出	内容
权变理论	菲德勒 【美】	三种情景因素：（ 1 ）领导者和下属之箭的关系，（ 2 ）任务结构，（ 3 ）职位权力。
		两种基本领导风格：（ 1 ）关系取向，（ 2 ）任务取向。任务取向型领导在非常不利的环境和非常有利的环境，效果会更好。关系取向型的领导在中间状态的环境效果会更好
的情境领导理论	赫塞和布兰查德【美】 【塞德境 -- 塞得进去】	四种不同的领导风格：命令型、说服型、参与型、授权型。
目标理论	豪斯【标豪 - 标号】	四种类型：支持型、参与型、指令型、成就型（领导者设立富于挑战的目标）
领导期待理论	克尔、杰迈尔【期尔尔 - 妻儿】	（ 1 ）就下属的特点而言，下属经过专业培训，并有丰富的工作经验和实践能力， （ 2 ）就任务的特点而言，如果任务本身比较简单，属程序化的或重复性的，（ 3 ）就组织的特点而言，一个具备了完备详细的规章制度的组织

第三节 激励理论

一、激励的含义

激励是指针对人的各种需要而给予适当满足，从而激发、加强和维持人的行为并指引行为指向特定目标的一个过程。

这一含义包括三个方面的因素：需要、努力、组织的目标。

二、需要理论

	提出	内容
需要理论	【美】马斯洛【需要马诺】	生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要、自我实现需要。
双因素理论	【美】赫茨伯格【双茨】	1、新的满意观点：满意的对立面是没有满意，而不是不满意。不满意的对立面是没有不满意，而不是满意。
		2、内容：（ 1）激励因素：满意的因素，与工作本身特点和工作内容有关，（ 2）保健因素：不满意的因素，与工作环境和外部因素有关。
		3、保健因素相当于低层次的需要，激励因素相当于高层次的需要。

三、激励理论

	提出	内容
期望理论	弗洛姆【望姆】	1、激励力量（ M）=效价（ V）×期望值（ E）。 效价是对工作目标有用性的评价，取决于后果可能导致的结果以及个体对这些可能性结果的主观需要程度；期望值是对工作目标能够实现的概率的估，在 0~1 之间变动。
		2、管理者应该做好的三个方面：（ 1）应合理设置工作目标，协调好努力与绩效的关系，(2) 贯彻功绩制原则，（3) 领导者还应注意了解员工的需求，尽量使报酬与需要相对应。

公平理论	亚当斯【公鸭】	侧重研究报酬对个体工作的影响。相对报酬（横向公平、纵向公平）。该理论认为：一个人不仅关心报酬的绝对值，还关心报酬的相对值。
强化理论	斯金纳【强金 -- 强奸】	正强化（赏，间断性）、负强化（罚，持续性），重点是正强化。

四、激励技巧

（一）了解人的真实需要，预见和引导人的行为

（二）激发人们积极性的管理技巧

1、成功的激励管理技巧：创造条件，增加职工收入；满足一个人发表创见的愿望；满足一个人创造价值的愿望；赋予一个人归属感；满足一个人需要自由的愿望；赏识人们的努力；满足人们对获取新经验的欲望；尊重人格；参与控制

2、可考虑的奖励及表扬方法

薪酬与奖励 增加责任 对个人和群体实行适当灵活的优惠 职务与地位的升迁 衷心的嘉许与表扬 社交活动

3、使员工充满干劲并不难

日本企业家藤田任务，要提高员工的干劲很简单，只需要让员工有使命感，自然会充满干劲。

第四节 人际沟通

一、沟通的特点和功能

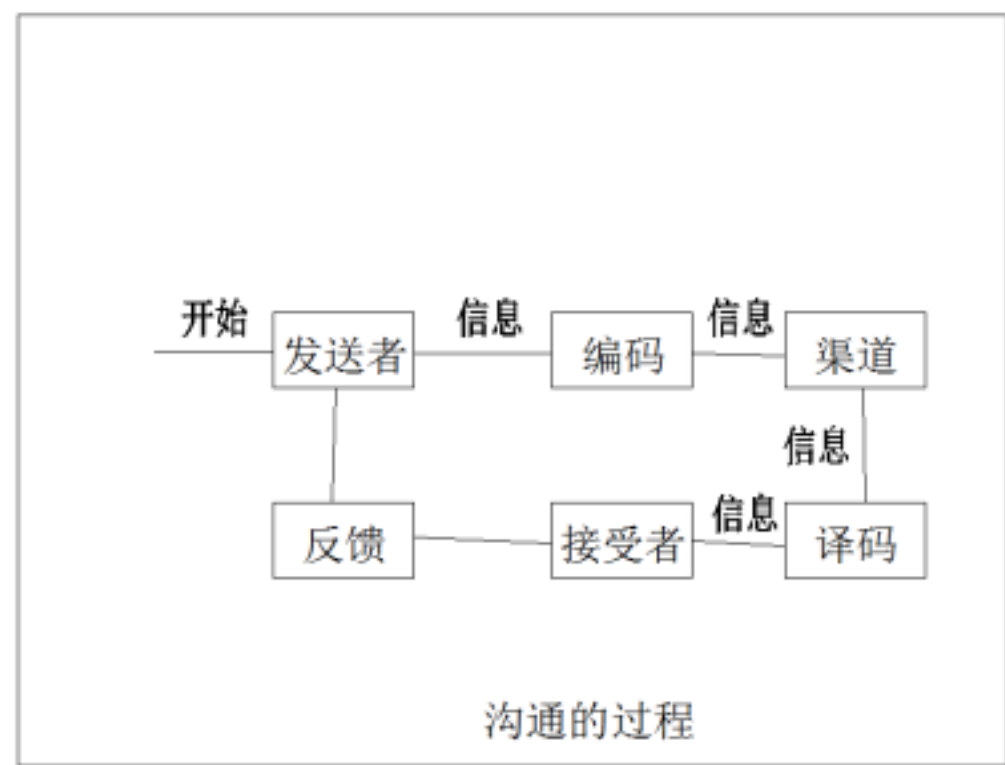
1、沟通是意义的传递与理解、

2、沟通的特点：语言沟通（口头、书面），非语言沟通（身体）。正强化应采用书面沟通，负强化应采用口头沟通。语言是人际沟通的根本特点。

3、沟通的主要功能：控制、激励、情绪表达、获取信息（信息是管理的控制和基础）。

二、沟通的过程与流向

1、沟通过程及其七个构成部分： 信息的发送者； 信息联结的各个部分； 编码； 渠道； 译码； 接受者； 反馈。



2、沟通的流向：

（1）横向沟通。即平行沟通，是指发生在内部同级层次成员之间相互的信息沟通。

（2）纵向沟通。指在等级组织中，按照上下级隶属关系所进行的信息沟通。尽量缩短渠道，以保证信息传递的快速与准确。

三、沟通网络

1、正式沟通的五种形态：链式沟通；环式沟通； Y 式沟通；轮式沟通；全通道式沟通。

链式沟通、轮式沟通大多采用这两种模式。

	优点
链式沟通	优点：解决简单问题时效最高。
	缺点：容易出现失真。

轮式沟通	内容：一个领导直接管理若干个部门。
	优点：对领导人物的预测能力要求很高。
	缺点：有碍员工发挥主观能动性。
环式沟通	内容：形成闭环的沟通形态。
	优点：横向沟通使团体士气高昂。
	缺点：沟通速度慢，难以形成中心。
Y式沟通	内容：有一个个体在信息中心，充当参谋机构到领导再到下级。
全通道式沟通	开放式的沟通网络系统。

2、非正式沟通，指在正式沟通不受组织监督，是由组织成员自行选择途径进行的。如员工的生日聚会，工会组织的文员活动。走访，传播小道消息等。其特点是比较灵活方便，信息交流速度快。但非正式沟通也有一定的片面性，信息容易被夸大或曲解。

四、网络时代的沟通

1、网络对管理沟通的影响：在沟通方式上打破传统沟通界限，使沟通方式的选择和组合更为自由灵活，为沟通网络提供更好的技术平台

2、网络沟通的特征：沟通流程扁平化 ；模式透明化 ；活动互动化 ；对象个性化。

3、网络沟通方式：

	优点	缺点
电子公告牌 (BBS)	内容丰富、沟通透明、 发布接收信息方便	保密性差、不实信息传播迅速
网络会议	召开会议方便、省时省力	互动效果相对差、参与人员精力投入不充分

五、沟通障碍及其克服

1、沟通中的障碍：个人因素、人际因素、结构因素、技术因素（语言、暗示、信息过量）。

2、沟通障碍的克服一般有以下准则： 理解沟通的重要性，正确对待沟通； 培养“听”的艺术； 创造一个相互信任、有利于沟通的小环境； 缩短信息传递链，拓宽沟通渠道 建立特别委员会，定期加强上下级的沟通； 加强平行沟通，促进横向交流。

六、冲突与谈判

1、冲突是指由于某种差异而引起的抵触、争执或争斗的对立状态。

产生原因 沟通差异 结构差异（绝大多数） 个体差异

2、冲突管理：一是管理者要设法消除冲突产生的负面效应；二是要求管理者激发冲突，利用和扩大冲突对组织产生的正式效应。

具体来讲： 谨慎地选择你想处理的冲突； 仔细研究冲突双方的代表人物； 深入了解冲突的根源； 妥善选择处理办法。通常的处理办法有：回避、迁就、强制、妥协、合作。

3、有效谈判：零和谈判、双赢谈判。

有效谈判坚持以下原则： 理性分析谈判的事件； 了解谈判对手； 抱着诚意开始谈判； 原则性与灵活性相结合。

第五章 控制

第一节 控制概述

一、控制的含义

1、含义：控制是根据既定的标准，检查和衡量管理工作是否按计划进行，若有偏差就查找分析原因，发出指令，并做出改进，以确保组织目标顺利实现的管理活动过程。

2、主要目标：限制偏差的扩大；适应环境的变化

3、必要性：（ 1 ）组织环境的不确定性 ，（ 2 ）组织活动的复杂性 ，(3) 管

理失误的不可避免性。

4、控制是改进工作、推动工作不断前进的有效手段。

二、控制的基本条件、特点与功能

1、实施控制的三个基本条件：（ 1 ）制定科学的、切实可行的计划；
（ 2 ）建立专门履行控制职能的组织机构；（ 3 ）建立畅通的信息沟通渠道。

2、控制的特点：（ 1 ）控制具有整体性；（ 2 ）控制具有动态性；（ 3 ）

控制是作为人的控制并主要由人来控

制；（ 4 ）控制是提高职工能力的重要控制。

3、控制的基本功能：（ 1 ）监督功能，（ 2 ）协调功能，（ 3 ）纠偏功能，（ 4 ）激励功能。【奸邪救济】

三、控制的类型

（一）根据控制活动的性质：预防性控制、更正性控制

1、预防性控制：如法律法规、规章制度、工作程序、人员训练和培养计划等，在管理活动中。

2、更正性控制：当出现偏差时，使行为或实施进程返回到预见确定的或所希望的水平。

（二）根据控制活动进程的阶段：预先控制、过程控制和事后控制。

1、预先控制：位于管理活动过程的初始端。如干部的招录考核、入学的考试和体验。领导审查工作方案等，都是预见控制的例子。

2、过程控制：对正在进行的活动给予指导与监督。

3、事后控制：事后控制位于管理活动过程的终点。但是事后控制的致命缺点在于损害无法补偿。事后控制是最早出现、历史最久的控制类型。

（三）根据控制信息的类型：反馈控制、前馈控制

1、反馈控制：用过去的情况指导现在和将来，从而实现对管理过程的控制。缺点：时滞问题，即从发现偏差到采取更正措施之间可能有时间延迟现象。（最常见的控制）“亡羊补牢”。

2、前馈控制：控制的最高境界。“防范于未然”。

（四）根据控制的手段：直接控制、间接控制

1、直接控制：控制者与被控制对象直接接触进行控制。行政命令是一种最直观、最简单的直接控制方法。

直接控制的原则：主管人员、下属的素质、工作能力越高越不需要进行间接控制。

2、间接控制：不直接接触、中间媒介的控制。在现代经济管理中，人们习惯于把利用经济杠杆进行的控制称为间接控制。在市场经济条件下，主要的经济杠杆有税收、价格、信贷等。

四、有效控制的基本要求

1、控制应该同计划与组织相适应；

2、控制应该突出重点，强调例外；

3、控制应该具有灵活性、及时性和适度性；（控制的适度性和经济性是相通的）

4、控制应该具有客观性、精确性和具体性；

5、控制过程应避免出现目标扭曲问题；

6、控制工作做应注意培养成员的自我控制能力。（员工进行自我控制是提高控制有效性的根本途径）

第二节 控制过程

一、制定控制标准（第一步）

1、制定控制标准是控制工作的起点。（实质）

控制标准是控制目标的表现形式，是测定试剂工作绩效的基础。

2、控制标准的特征：简明性、适用性、一致性、可行性、可操作性、相对稳定性、前瞻性。

【可简适可相前】

3、控制标准的制定步骤：确立控制对象；选择关键控制点；制定控制标准。

	要点
确立控制对象	重点对象：组织活动的成果
选择关键控制点	良好的控制来源于关键控制点的正确选择
制定控制标准	定量标准：实物标准、价值标准、时间标准
	定性标准：产品登记、合格率、顾客满意度

4、制定控制标准常用的方法有：统计计算法、经验估计法、工程方法。

【统验工程】

二、衡量实际工作（第二步）

	要点
确定适宜的衡量方式	（1）衡量的项目（最重要）
	（2）衡量的方法：亲自观察、报表和报告、抽样调查、召开会议
	（3）衡量的频度，（4）衡量的主体
衡量实际工作的要求	（1）以系统检查为主，（2）定期检查，（3）要有制度保证
建立管理信息系统	（1）管理信息安卓组织运营层次可分为：计划信息（高层）、控制信息（中层）、作业信息（基层）

	（2）管理信息系统：建立以计算机为工具的管理信息系统，是信息管理的有效途径。管理信息系统的三要素：系统的观点、数学的方法、计算机的应用。管理信息系统的三个发展阶段：单项数据处理、综合数据处理、系统数据处理。决策支持系统是当前备受重视的高级系统。
--	--

三、 鉴定偏差与纠正偏差（第三步）

明确偏差的性质 与原因	（1）并非所有的偏差都可能影响组织运行的最终结果。
	（2）产生偏差的原因： 外部环境的变化，计划无法实现； 组织调整了经验方针和经验策略； 原来的计划不合理； 管理不佳。
缺点纠偏措施实施的对象	
采取恰当的纠偏措施	（1）常用纠偏手段：行政手段；经济手段；法律手段；文化手段。
	（2）纠偏过程应注意的问题： 保持纠偏方案的双重优化，一是经济性，而是选择最优方案； 充分考虑原有计划实施的影响； 争取多数人支持。

第三节 控制方法

一、 预算控制法

1、 预算控制：运用财务预算对经济系统的生产经营活动进行控制。

 预算是计划的数量表现，指的就是用数字编制未来某个时期的计划，即用财务数字或非财务数字来表明预期的结果

2、 种类：经营预算 ；投资预算 ；财务预算

3、 预算的危险倾向：预算过繁 ； 目标置换（让预算取代了企业目标）；效能低下。

克服方法：可变预算和零基预算

4、 可变预算：主要在费用预算中应用（固定费用），随销售量的变化而

变化。

5、零基预算：每个预算年度开始，把所有还在进行的管理活动都看成重新开始。

6、项目预算法：主要应用于政府部门的将规划，计划，预算结合在一起的系统预算方法。

二、非预算控制法

1、实地视察法：最古老，最直接。

2、报告制度法。

3、比率分析控制法：主要用于财务和人事控制，如财务比率、经营比率、人员比率。

4、会计审计控制法：使用最早、最广泛、最为有效的控制方法。

5、统计控制法：统计数据控制法，统计概率控制法

6、计划评审技术法：找出从开工到完工所需时间的最长的关键线路。实质是解决如何制定并执行计划的问题。关键是绘制网络图并统计最早开始时间、最迟开始时间、最早结束时间、最迟借宿时间、工作总时差
个时间参数。

5

第六章 创新

十六届五中全会和“十一五规划”用 15 年时间把我国建设成创新型国家。

第一节 创新及其作用

一、创新的涵义

熊彼特	《经济发展理论》，创新是建立一种新的生产函数。
周三多	创新首先是一种思想以及在这种思想指导下的实践，是一种原则以及在这种原则指导下的具体活动，是管

	理的一种基本职能。
--	-----------

二、创新的相关关系

创新与维持的关系	(1) 创新是维持基础上的发展，维持是创新的基础和延续。(2) 维持是为了给创新提供平台和条件，是为了实现创新的成果。(3) 创新为更高层次上的维持提供依托和动力。
创新与发明创造的关系	(1) 发明创造指研究活动本身或其直接结果，创新是发明的商业化过程或商业化结果。(2) 发明创造先于创新，创新是发明创造的运用。(3) 发明创造不一定成为创新。(4) 创新是发明创造的拓展。(5) 创新的核心在于创造。
创新与研究开发的关系	研究开发是科学研究和技术开发活动的总称，是创新的前期阶段，是创新的物质和科学技术基础。
创新与模仿的关系	模仿是创新传播和扩散的重要形式之一。

三、创新的类别与特征

(一) 创新的类别

创新的规模及对系统的影响程度	局部创新、整体创新。(局部创新：系统性质和目标不变，整体创新：改变系统的目标和使命。)
创新与环境的关系	消极防御型创新、积极攻击性创新。
创新发生的时期	初建期的创新、运行中的创新。
创新的组织程度	自发创新、有组织的创新。(有组织的创新，才能给系统带来预期的积极的比较确定的结果。有组织的创新也有可能失败。有组织的创新成功的机会大于自发创新。)
创新的内容	目标创新、技术创新、组织创新、环境创新、制度创新。

(二) 创新的特征：创造性、风险性、效益性、动态性、时效性、综合性。

创造性	创新以创为灵魂，以新为追求，以效为目标。
-----	----------------------

风险性	表现：大量的投入、信息不对称、回报难以估计、市场风险和技术风险。
效益性	创新的高风险和高收益成正比。
动态性	
时效性	
综合性	

四、创新的作用

- 1、创新是组织生存和发展的根本之道；
- 2、是提高效率之途；
- 3、是获得高效益之法；
- 4、是加强管理之道；
- 5、是国家、民族兴旺发达之本。

五、当今管理的新趋势

- 1、企业追求利润最大化 ---- 最求整体价值最大化。
- 2、劳动力 --- 人力资源 --- 人力资本。
- 3、传统的物力、财力竞争 --- 企业对市场瓜分能力的竞争。
- 4、员工被动接受型 --- 参与管理型 --- 自我管理型。

第二节 创新职能的基本内容

目标创新是管理创新行为的先导，技术创新是产品或服务质量的决定性因素，制度创新是管理规范有序的保障，组织创新是管理活动的重要内容，环境创新是管理活动的精髓。【目先，技素，制障，组要，环精】

一、目标创新：是管理创新行为的先导

- 1、具有层次性，高、中、低管理创新目标。
- 2、设置要求：可实现性，协调性，经济性。

二、 组织创新：企业管理活动的重要内容

组织创新的主要内容	(1) 价值观的创新、 (2) 工作方式、 (3) 考核评价体系、 (4) 职能结构、 (5) 组织结构模式的创新、 (6) 企业重组并购。其中组织结构创新是最重要的内容之一。
组织结构创新的方式	兼并、分割、创新全新组织
企业价值观的演变三阶段	(1) 最大利润价值观、 (2) 委托管理价值观、 (3) 工作生活质量价值观。
现代企业的组织创新主要表现	(1) 企业组织创新； (2) 企业内部组织体制构造的创新 (小型化、简单化、弹性化) 。

三、 技术创新：是产品或服务质量的决定性因素

特征	市场性、收益的非独占性、系统性、不确定性、高风险性
分类	技术推动型：源头是基础科学的研究。
	市场拉动型：源头是市场需求。

四、 环境创新：是管理活动的精髓

环境创新分类	内部环境	
	外部环境	一般环境：间接影响，如社会文化、经济、政治法律国际、自然、技术【政社自经济】
		任务环境：直接影响，如竞争者、供应商、顾客、劳动力。
环境创新模式	被动适应性：注重内部环境的改变	
	互动融合性：强调企业与环境的对抗竞争关系	
	主动改造型：强调企业是环境创新的主体	

五、 制度创新：实质是利益格局的调整，是企业管理规范有序的保障

1、五个步骤： (1) 形成“第一行动集团” , (2) “第一集团”提出制度创新的方案 ; (3) 选择行动方案形成“第二行动集团”协助 ; (4) 两个行动集团共同努力。

2、现代企业的制度创新：选择适合自身的企业制度；建立创新制度体系；保证制度创新的目标。

3、制度创新的实质是利益格局的调整。

4、制度创新后的净收益要大于旧制度的净收益，否则制度创新无价值。

六、管理创新过程中应注意：

1、管理创新是一种手段、方式，而不是最重目的、

2、管理创新是一个持续过程，而不是一蹴而、

3、管理创新贵在新、贵在超越，而不是生搬硬套、

4、管理创新的主体是全体员工，而不仅仅局限于企业家、

第三节 创新思维

一、创新思维的含义与特征

1、创新思维是指管理者积极探索环境与组织自身发展中的未知领域，开拓和创建组织发展新局面的思维活动。

2、激发因素：目标（首要因素）；意志（保证因素）；兴趣；情感

3、特征：新颖性、灵活性、艺术性、探索性【心灵易探】

4、创新活动首先是思维的创新，管理者的思维是管理的创新职能的基本前提和内容。

二、创新思维的作用与意义

1、作用：创新思维是一切管理知识和经验的源泉；是提高管理水平的有效途径；可以开辟管理活动的新局面。

2、意义：知识和经验为创新思维提供契机，知识和经验为管理者确定创新思维的聚焦方向，

知识和经验决定着管理者创新思维的质量

第四节 创新的过程与组织

一、创新的过程

- 1、创新的过程：寻找机会、提出构想、采取行动、持之以恒。
- 2、创新必然要遵循一定的步骤、程序、规律。

二、创新的组织 创新活动的组织要求：

1、正确理解和扮演创新“管理者”角色	
2、创造促进创新的环境和氛围	促进创新最好最长久的方法是创新文化，观念是创新文化的核心，制度是创新文化的保障。
3、制定弹性工作计划	富于弹性，要把原则性和灵活性结合起来
4、正确对待失败	允许失败，支持大胆尝试，决不可求全责备，苛刻失败，使人小心谨慎，从而失去创新精神。
5、建立科学合理的奖励制度	
6、处理好维持和创新的关系	

第七章 管理方法

第一节 管理方法概论

一、管理方法的内涵与分类

管理方法的内涵	管理方法是实施管理活动，完成管理任务，达成管理目标的方式、手段、形式和程序的总称
管理方法重要性	管理方法是管理原理的自然延伸和具体化、实际化，是管理原理指导管理活动的必要中介和桥梁，是实现管理目标的途径和手段。
管理方法的主要层次	（1）具有指导意义的管理哲学、管理理论方法、管理方法论；（2）具有普遍意义的一般方法，如行政方法、法律方法、经济方法等；（3）具有特殊管理职能的具体管理方法；（4）实际应用的技术、工具手段等。

管理方法的分类	对管理对象人性的假设，管理对象需要的层次，理者运用权力的不同	刚性管理：以经纪人作为假设基础，给予管理对象的生存和安全需要，主动运用职位权力进行的程序化管理。包括：法律方法、行政方法、经济方法、
		柔性管理：以社会人、复杂人、自我实现人作为假设基础，给予管理对象社交、归属与爱、自尊以及自我实现的需要为基础，运用非职位权力进行的人性化管理。包括传播方法、情感方法、心理方法。
	管理对象范围	宏观、中观、微观管理方法。
	管理对象性质	人事、物资、资金、信息管理方法。
	运用方法的量化程度	定性和定量

二、管理方法综合运用

（一）管理方法的综合运用的理论基础

管理哲学基础	马克思主义哲学	是管理哲学和方法体系的指导思想和理论基础。	
	管理哲学的主要构成	管理辩证法	联系观、运动观、变化观、发展观。
		管理认识论	管理思想和理论来源于管理实践。
		管理文化	一个组织的全体成员在组织活动中共同凝结而成的理想信念、行为方式和行动标准。代表组织的目标、信念、哲学理论、价值观，是管理精神最核心最本质的成分。
		管理的科学价值观	
管理方法论基础	系统论	系统论的特征	集合性、相关性、目的性、环境适应性。
	信息论	作用	（1）信息是组织进行决策、制定正确计划不可缺少的依据，（2）信息是进行指挥、监理良好秩序不可缺少的手段，（3）信息是进行有效控制、提高工作效率的不可缺少的工具。

	控制论	控制过程的步骤	(1) 拟定控制标准、(2) 衡量实际效果，(3) 采取措施。
--	-----	---------	---------------------------------------

(二) 刚性管理与柔性管理的综合运用

	刚性管理	柔性管理
代表人物	泰勒科学管理理论：“经济人”，强调组织权威和专业分工。	梅奥行为科学理论：“社会人”，满足员工的社会欲望。
基础不同	基础：组织权威。依靠：组织制度和职责权力。管理者作用：命令、监督与控制。	基础：员工对组织行为规范、规则制度的认知、理解和内化。依靠：组织的共同价值观和心理文化氛围。管理者作用：启发、引导、支持。
优点	易于维持组织的正常的工作秩序；对员工的工作绩效进行了量化，极大方便了考核。	挖掘潜能、发挥天赋、取得超常的工作成就；有利于组织内部形成集体主义和相互协作的精神。
缺点	降低组织灵活性；消极被动；造成惰性。	缺乏职责分工；缺乏工作标准，工作业绩不易考核、评估。
综合运用	刚性管理是管理工作的前提和基础。	柔性管理是管理工作的“润滑剂”
	一个组织以刚性管理为主还是以柔性管理为主，取决于组织员工的素质、工作的性质、组织的文化传统。	

第二节 刚性管理方法

法律方法	法律方法的内容	各种法律、法规、规章，司法工作、准司法工作。	
	运用法律方法的主要形式	立法	(1) 立法最具有抽象性和稳定性的手段，(2) 全人立法是国家立法，只中央立法的首要组成部分，具有最高性、根本性、完整性、独立性的显著特征。
		司法	(1) 运用国家司法权进行裁判货监督，主要职能是依法解决争端。(2) 司法是最具消费性和被动性的手段。(3) 司法包括人民法院和人民检察院。
		准司法	(1) 具有一定的裁权或证明权。(2) 准司法

			包括：仲裁、鉴定、公证、行政复议、调节。
		司法与准司法的联系	(1) 准司法为司法服务，(2) 准司法与司法有类似的功能，(3) 都能体现公证性。
		司法与准司法的区别	(1) 准司法不具有国家强制力。(2) 准司法不是国家司法机构的组成部分。(3) 当事人在选择司法机构有自主权。
		准司法与行政方法的区别	(1) 在准司法活动中，行政主体是第三方；在行政活动中，行政主体是主导方。(2) 行政方法中行政主体是积极作用，准司法活动中行政方法是消极作用。(3) 在准司法活动中，行政主体进行确认和鉴定，在行政活动中，行政主体进行调整。
	法律方法的作用	(1) 保证必要的管理秩序；(2) 调节管理因素之间关系；(3) 使管理活动纳入规范化、制度化轨道。	
	法律方法特点	权威性、规范性、强制性、稳定性、预防性。	
行政方法	实质	实质是用过行政组织中的职务和职位来进行管理。	
	形式	行政决定、行政命令、行政强制、行政指示、行政指导。	
	特点	权威性(比法律方法低一个层次)、强制性、层级性、针对性。	
	作用	(1) 处理重大突发事件的有效手段；(2) 实施其他各种管理方法的必要手段；(3) 增强管理的连续性和协调性。	
	局限性与正确运用	遵循客观规律；与其他方法综合使用；本质是服务。	
经济方法	内容	预算	预算是政治性很强的管理方法，预算有两个职能：经济职能、财政职能。
		信贷	信贷是最灵活、最有效的经济杠杆。
		价格	价格是计量和评价劳动的社会标准。
		税收、工资、奖金	
	特点	诱导性、间接性、灵活性、平等性	

	运用	将经济方法和心理、情感等方法有机结合起来；各种经济方法的综合运用和不断改善。
--	----	--

第三节 柔性管理方法

传播方法	特点	(1) 传播是一个完整的行动过程。(2) 传播的实质是明确传播者和接受者双方的利益。(3) 传播目的是使传播者和接受者双方的认识趋于一致。	
	形式	新闻发布会、沟通性会议、公务谈判、游说策动（从手法上看是主动，从低位上看是被动）、政务信息公开	
	作用	传递信息、培养积极的态度、产生期望行为（最终目的）。	
	局限性与运用	注重双向性、体现共享性、突出快速性、确保真实性。	
心理方法	形式	暗示	“ 皮革马利翁效应 ” 或 “ 罗森塔尔效应 ”
		培训	人力资源是组织的第一资源，现代管理必须注意发挥人的作用，围绕人构筑组织的核心能力。
			培训对管理的意义：培训是管理的前提；培训是管理的过程；培训是管理的手段。
	必要性	(1) 人的生理、心理特点决定；(2) 人的社会性决定。	
情感方法	形式	尊重、信任、关怀。	
	意义	是管理实践发展的必然；是发扬中国优秀管理传统的继承；是学习国外先进管理经验的总结；是开发组织人力资源、调动管理对象积极性的重要手段。	
	运用	关心生活温暖心灵；发端于心热诚待人；互相理解顺畅沟通；开诚布公倾听意见。	

第四节 管理工具的概述

一、管理工具的含义和类型。

1、管理工具的含义：管理工具是指采用的技术、措施、机制、策略与手段等。

2、管理工具的分类：

根据资源特征和权力特征分：二分模式、三分模式、四分模式。

二分模式	最早的二分法是按照权利特征分，最新的二分法是按照资源特征分。
三分模式	最常见的三分模式分为自愿性工具、强制性工具、混合性工具。

二、管理工具的选择、应用和组合。

管理工具选择	需要关注结构和文化两个维度的因素。
管理工具的效力评价	效果、效率、公平、回应。
工具优化组合	早期观点：工具的组合运用是导致政策失效的原因之一。现代观点：工具的优化组合可以取长补短，避免单个工具应用的片面性。

三、具体的管理工具

强制性工具	管制	管制可以是经济管制、也可以是社会管制。管制本质上是指通过法律制度许可或者禁止某些经济行为，如关税、办法许可证以及管理劳动力市场。
	公共企业	
	国家直接服务	
自愿性工具	内容	市场、家庭与社区、志愿组织。
	自愿性工具是一种诱因管理。	
混合性工具	内容	信息和劝导；政府补贴；产权拍卖；税收和使用者付费

第八章 管理绩效

第一节 管理成本

一、管理成本的构成

内部的组织成本	(1) 构建正式组织结构框架所需要的成本， (2) 内部组织管理机制的运行成本。
外部的交易	(1) 搜寻成本 (搜寻有关交易信息) ， (2) 谈判成本，

成本	(3) 履约成本。
管理的机会成本	指管理机构和人员之间的摩擦和协调时间过长，从而导致组织资源的利息成本指出的损失以及由于延缓市场、投资机遇等一些赚钱机会的错过而发生的代价。不是指管理者从事某项工作必须放弃另一项工作的损失。
委托代理成本	(1) 监督激励成本，(2) 承诺成本，(3) 剩余损失。

二、管理成本的变动原因

(一) 组织规模

- 1、组织规模与外部交易成本反比——组织规模大，知名度高、资信好可降低搜寻成本；价格协调实力强可降低谈判成本；经营稳定性较强，对手违约的抵御能力较强可降低履约成本
- 2、组织规模与内部组织成本正比——组织规模大，增加了组织复杂性，横向扩大增加管理幅度，纵向扩大增加管理层次，降低效率，增加管理成本；增加组织内部监控费用；内耗增加。

(二) 产权制度

- 1、股份制组织可以聚集大量资金，竞争实力和声誉较高，外部交易成本较低；聘用专业的管理者，降低内部组织成本
- 2、“委托—代理”问题产生两层委托代理费用，付出很高的监督激励成本和承诺成本

(三) 组织环境

- 1、组织环境的变化程度和复杂程度：

相对平稳而简单的环境：目标任务明确，容易控制，从而使委托 - 代理产生的管理成本较低。

相对平稳而复杂的环境：会增加监督成本

相对动荡而简单的环境：更高的监控成本、外部交易成本、内部组织成本

动荡而复杂的环境：更高的监控成本和内部组织成本

2、环境的竞争性与管理成本：

产品市场的竞争性：市场的竞争性与外部交易成本成正比（谈判成本、履约成本增加）；

委托代理成本与市场竞争激烈程度成反比；

竞争还会减少内部组织成本。

资本市场的竞争：与委托代理成本和内部组织成本成反比关系。

组织控制权的争夺使组织的经营者感到有压力防止不良行为发生。

经理市场的竞争与管理成本成反比关系，可降低委托代理成本。

兼并市场的竞争促使经理人努力工作，降低委托代理成本。

（四）组织结构

1、直线型组织等级严格、结构简单和集中控制，降低外部交易成本；增加内部组织成本；

2、事业部型组织结构可减少内部组织成本，但增加了外部交易成本。

3、组织结构的刚性（组织结构一经设定就要在相当长一段时间内保持不变）。

将减少内部组织成本，减少委托代理成本；但组织结构不随市场环境变化而变化，可能增加外部交易成本。

（五）组织文化

如果组织文化有助于组织管理目标的实现，则组织的内部成本、代理成

本、交易成本都会减低

（六）管理者才能

- 1、好的管理者能适应环境的变化，可降低谈判成本和履约成本，减少内部组织成本；
- 2、能设计好的运作框架和机制，自动适应环境变化可减少外部交易成本，减少内部组织成本，高效率可降低管理者管理组织的机会成本；
- 3、能准确把握组织目标，并使决策符合组织利益，减少监督成本和剩余损失等委托代理成本。

第二节 管理效率

一、管理效率的含义

- 1、含义：一种特殊的劳动效率，是指一定的管理成本可以取得的管理收益。首先是做对事情的能力，即有效性；然后是把事情做好做快的能力。
- 2、特征：
多重化：表现在管理效率的构成因素、形成条件、和社会作用上

集约化：主要通过智力、信息和科技开发提高管理效率

综合化：主要表现在效率责任、效率关系和效能上

二、管理成本与管理效率

- 1、管理成本是为了有效整合组织资源、提高组织绩效而付出的各种成本之和，而管理效率则是因投入管理成本而相应增加的收益。
- 2、从管理效率定义的公式来看， $\text{管理效率} = \text{管理收益} / \text{管理成本}$ 。提高管理绩效，不能仅从控制成本的角度出发，而是应该更加重视由于成本的投入导致组织整体绩效的改进。

3、从管理效率的功能看，管理效率和管理成本产生和实现的过程相同。

三、管理效率的影响及其控制

（一）管理效率的影响因素：

1、产权与管理效率：产权是受制度保护的利益。明确的管理收益权有激励功能、产权制度对组织资源的有效配置作用、保护行为人投入资本使组织价值增值、产权制度的进步降低排他成本。

2、管理过程与管理效率：管理过程是指在管理中为目标而进行的一系列活动，包括计划、组织、领导、激励和控制等职能，在这些活动中涉及资金、技术、设备、信息和人员等必须考虑的管理要素。因此，管理过程影响着组织的管理效率。

3、管理方式与管理效率：管理效率是选择管理方式的根本标准。“能本管理”的核心就是挖掘人未曾使用过的潜力，发挥人的创造能力和智力，把人塑造成“能力人”。组织竞争成败的关键不在于它所掌握的自然资源是数量，而在于所拥有的智力资源的数量和质量。

4、管理者与管理效率：管理者素质、才能与管理效率之间有着紧密的关系。管理者才能是管理者整合组织资源的能力，好的管理者能适应环境的变化、设计好的运作框架和机制、准确把握组织目标、能够降低外部交易成本、内部组织成本、代理成本、管理成本，最终会体现在管理效率的提高上。

（二）管理效率的控制途径

1、进行产权改革，完善治理结构，提高管理效率；

2、通过引导和改变人的行为，使其向组织所希望的方向发展；

3、提高管理密度（基础和条件）和强度（保证），增强管理过程的力

度；

4、完善市场结构，培养素质高、能力强的管理者

第三节 管理绩效的评价

一、绩效评价的标准

1、绩效，是组织在运行过程中表现出来的工作行为、方式和结果的总和

2、管理绩效评价：是管理者运用一定的指标体系对组织的整体运营效果

做出的概括性评价，是一个评估、比较以便形成客观最优的控制决策的过程。

3、制定绩效评价的标准：确定关键绩效指标和设定相应的绩效评价标准两个方面。

4、绩效指标的类型：绩效指标指的是对管理绩效进行衡量或评估的各个

方面或要素，它要解决的是需要评价什么问题。

绩效评价指标包括工作业绩评价指标、工作能力评价指标和工作态度评价指标。

5、确定绩效指标的原则

科学性与全面性相结合的原则；定量与定性相结合；可比性与可操作性相结合；动态与静态相结合；相对性与系统性相结合；可预测性原则

6、绩效评价标准的设定：

绩效标准：指的是采用什么样的方式对各个指标进行评价，或者说在
各个指标上分别应该达到什么样的水平。

基本标准：对某个被考核对象而言期望达到的水平；是每个被考核对象经过努力都能够达到的水平。决定一些非激励性人事待

遇，如基本的绩效工资

卓越标准：对被考核对象未做要求和期望但是可以达到的绩效水平；

只有一小部分被考核对象可以达到。决定一些激励性人事待遇，如额外的奖金、分红、职位的晋升等

二、绩效评价的方法

绝对评价法是按照统一的标准尺度衡量任职于相同职务的员工，即按绝对标准评价他们的绩效，主要包括量表法等。

相对评价是不按照统一的评价标准，而是根据部门或团队内人员相互比较做出评价，主要包括比较法等。

三、评价后的修正

（一）评价结果的分析

1、信度和效度的分析：

信度是指绩效评价结果的一致性（结果不因评价方法及评价者的改变而不同）和可靠性（在不同时间重复考评结果相同）。

效度指绩效评价所获信息及结果与需要评价的真正工作绩效之间的相关程度。主要取决于管理绩效内容定义的全面性和准确性

2、确定绩效偏差：通过比较组织的实际绩效与可以接受的良好标准，确定偏差的大小和方向，以决定采取行动缩小偏差

（二）评价后的修正措施：改进实际绩效；调整绩效目标

第四节 管理绩效的提高

一、绩效不良的原因

1、外部环境的不稳定：产品多元化、组织柔性化、服务理念顾客化、信

息系统网络化以及市场视野全球化，机遇挑战并存，竞争空前激烈，组织必须积极响应变化

- 2、治理结构的不合理：政府治理和监管力度不够、目前公司中存在的董事会功能弱化（内部人控制、信息源断层）、监事会未能充分发挥监督作用（无控制权、决策权和独立性）
- 3、管理观念的落后：以信息技术和网络技术为代表的知识经济时代，智力资源 - 人才 and 知识更为重要，必须重视人的主观能动性、独立性和创造性

二、绩效改进的目标

明确工作绩效差距；查明差距产生的原因；改进工作绩效管理方式；发现和解决绩效管理中的矛盾

三、绩效改进的方法

1、六西格玛管理

主张消除偏差，真正力量在于它是人的力量与流程的力量的结合

步骤：定义，测量，分析，改进，控制 DMAIC

2、精益思想

由丰田开创。崇尚流动，消除浪费

原则 / 步骤：识别创造价值的活动；识别价值流 - 活动的顺序；使活动流动

；让客户在整个流动中拉动产品或服务；持续改进，让流程尽善尽美

3、约束理论

目标：是管理约束

步骤：识别约束；突破约束流程能力；让其他流程与约束流程同；提

升约束能力

重复上述步骤

四、绩效改进的策略

- 1 广泛开展培训工作，讲培训重点放在各级主管之上
- 2 通过公布绩效管理制度，明确相关奖惩措施，从制度上保证绩效改进的实施

指定绩效实施方案和实施过程应注意：

- 1) 绩效改进方案一定要有实际操作性，要有行动步骤
- 2) 绩效改进方案要符合 smart 原则。具体性，可度量，可实现，现实性，有时限
- 3) 绩效改进方案可以与计划目标指定相结合，也可以独立制定，目的都为了提高员工绩效
- 4) 绩效改进方案形式可以多样，但关键是要控制过程，给员工以指导

第九章 战略管理

第一节 战略管理概述

一 战略管理的含义与特征

- 1 战略管理 最初由安索夫 在 1976 年出版的《从战略规划到战略管理》中提出—日常与长期相结合
- 1982 斯坦纳在《企业战略与政策》 --- 确定使命与目标并实现目标的动态过程

管理战略：指在制定，实施，评价具有全局性，指导性，纲领性的
组织目标、方针、计划的活动中通过一定的策略、技
术、手段以实现组织长远目标的过程。

过程阶段：战略分析，战略制定，战略评价，战略实施，战略控制

2 战略管理构成要素：战略思想 ；战略目标 ；战略重点 ；战略阶段 ；战略
对策

3 战略管理的特征：战略管理是一项综合性的管理活动战略 ；管理是
一个长远性的管理活动 ；

战略管理是一门决策的科学与艺术

二 战略管理的发展趋势

1 战略管理的演进发展：

长期规划时代： 20 世纪 50 初—60 年代初消费者需求向高质量、
有档次。多品种方向转变

生产力水平大幅度提高市场竞争国际化企业行为受到规范和约束

战略规划时代： 20 世纪 60 初-70 年代 长期规划的三个假定条
件：企业对环境变化有很强的影响力，一定程度上可以控制环境因素 ；
环境因素的变动具有可预测性 ；无论环境如何变化，企业都可以通过计
划来应对

管理技术应用的方式：分析企业的外部环境，求解发展趋势 ；发现并评
估威胁企业发展的因素

；预测有利于企业实现收益最大化的机会 ；规划企业的行动方案 ；战略管理

时代： 20 世纪 70 年代初—至今

2 战略管理的传统学派 明茨伯格将战略管理分为是个学派 前三

个 说明性学派

中六个 描述战略的实际指定和执行过程 最后一个 综合学派

第二节 组织管理战略

一 组织战略含义

1 组织战略就是为实现组织目标，分析内外环境而制定的总体行动计划

2 构成要素：战略愿景（远景，长期目标）目标与目的；资源业务组织

二 组织战略的领导

集中体现在把握和处理以下五种关系：战略目标与实际能力的统一；外部机会与内部能力的匹配；眼前生存与未来发展的互动；战略制定与战略执行的衔接；战略刚性与战略柔性的兼容

三 组织战略的层次

组织总体战略；事业部战略；职能层战略

第三节 战略管理的过程

一 战略分析

1 战略环境分析：外部环境分析，内部环境分析 2 战略 SWO 分析

二 战略制定

1 战略制定的内容：确定组织使命与目标；进行战略选择
2 战略制定的一般程序：识别和鉴定组织现行的战略；分析组织外部环境
与评估组织自身素质；准备战略方案；评价和比较战略方案；确定战略方案

3 制定战略的方法： 自上而下法 ；自下而上法：先民主后集中的方法；上下结合法 ；战略小组法

三 战略评价

1 战略评价的一般原则：一致性原则 ；合适性原则 ；有效性原则 ；合理性原则 ；对利益相关者的吸引力原则

2 影响战略评价的基本因素：战略评价者的价值观与行为偏好 ；战略评价者所采取的工具与方法 ； 战略评价者掌握的信息与资料 ；战略评价的时效性限制

3 战略评价过程：对每个方案与外部环境适应程度评价 ；确定每个方案对组织提出的要求 ；分析每个方案本身的一致性 ；分析每个方案的风险与困难

四 战略实施

1 战略实施过程中需考虑的因素：结构追随战略 （钱德勒） ；文化适应战略 ；资源围绕战略

2 战略实施类型：指挥型；变革型；文化型；合作型；增长型

3 战略实施原则： ；坚持目标原则 ；适度合理性原则 ； 统一指导，统一指挥的原则 ；权变原则

五 战略控制

1 战略控制的构成要素：确定标准 ；衡量成效 ；纠正偏差

2 战略控制的类型：避免型控制 ；跟踪型控制 ；开关型控制 ；后馈性控制)

战略控制的方式： ；事前控制 ；事后控制 ；随时控制

3 战略控制的原则：确保目标原则 ；适度控制原则 ； 适时控制原则 ；

优先控制原则 ； 例外控制原则 ； 适宜性原则 ； 激励性原则 ； 信息反馈原则

第四节 战略管理的问题

一 战略管理的问题

1 问题： ；战略意识不强； ；战略实施刚性； ；战略规划脱离实际； ；评价机制缺失；组织结构滞后； ；组织战略管理能力欠缺； ；组织战略实施不力； 托夫特认为战略管理在公共部门的限制更多

2 战略管理对组织的正面效果：提供战略性发展方向 ；指导资源配置的优先顺序 ；强化组织对环境的适应能力 ；设定了追求卓越的标准 ；提供了控制和评估的基础

二 战略管理的改进 树立组织愿景 ；强化组织战略管理观念 ；提高组织战略管理能力 ；做好战略管理宣传工作 ；明确组织战略重点 ；保证组织战略有效实施 ；保持战略控制