

现代企业管理

现代企业管理

说在前面

第一章 管理概论

第二章 计划

[必考计算题一] 网络图绘制

第三章 组织

第四章 领导

第五章 控制

第六章 管理理论新进展

第七章 企业概论

第八章 战略管理

第九章 经营决策与管理

[必考计算题二] 经营决策方法——决策树法

说在前面

- 下面的总结基本是PPT上的内容，两道必考计算题已经标出，有必考的简答也已经标出，**这两道计算题一定要会，复习时还是以之前发的往年试卷为主。**
- 考试题型为：选择10 判断10 简答35（6选5） 计算25（两道） 案例分析20

第一章 管理概论

- 什么是管理？

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、财力和信息资源，以期更好地达成组织目标的过程。（5个职能、4种资源、1个目标）

- 管理学的含义及特点？

管理学是研究管理活动的基本规律和一般方法及其应用的学科。特点是综合性、科学性、艺术性、渗透性。

- 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、人际技能、概念技能。

- 管理的五大基本职能？管理的性质？

计划、组织、领导、控制、协调。管理具有二重性质，即自然属性和社会属性。

- 梅奥的人际关系理论主要观点？

1. 工人都是“社会人”，是复杂的社会系统的成员，不是经济人。
2. 管理者应重视协调人际关系。
3. 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。

- 亚伯拉罕·马斯洛需要层次理论主要内容？

1. 人生来固有五个层次的需要，由低到高分别是：生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求、自我实现需求。
2. 五种需要从低到高排列，需要的发展逐层递进。当较低层次的需要基本得到满足后，就会产生更高一级的需要。
3. 未满足的需要才具有激励作用。
4. 高层次需要和主导需要具有更重要的激励意义，但最强的动力之源是最低层次的需求。

- 赫茨伯格提出的双因素理论（激励-保健理论）的主要内容？

1. 保健因素是指那些与人们的不满情绪有关的因素，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。这类因素处理得不好会引发对工作不满情绪的产生，处理得好可预防或消除这种不满，但它不能起激励作用，只能起到保持人的积极性、维持工作现状的作用。
 2. 激励因素是指能够促使人们产生工作满意感的一类因素，主要包括工作上的成就感、得到他人的认可、工作本身带来的愉快、晋升、成长、责任等。
- 麦格雷戈的X理论和Y理论的主要内容及管理方式？
 1. X理论：X理论对人性的假设为：多数人生来懒惰，不愿意负责任，只有少数人勤奋，有责任心；多数人工作是为了追求物质利益满足，企业主为获得最大利润，工人为追求最高报酬；个人目标与组织目标是相矛盾的。
 管理方式：组织管理的一切工作都是为了让工人提高工效，完成组织任务，为了克服人性的自私与懒惰的弱点，管理必须有严格的制度，实行标准化作业、程序化操作和规范化管理，以确保生产任务的完成。
 2. Y理论：Y理论对人性的假设是“自动人”，人性假设，要求工作是人的本性，在适当条件下，人民不但愿意，而且能够主动承担责任，个人追求满足欲望的需要与组织需要没有矛盾，人对于自己新参与的工作目标，能实行自我指挥与自我控制，大多数人都具有解决组织问题的丰富想象力和创造力。
 管理方式：主张用人性激发的管理，使个人目标和组织目标一致，会趋向于对员工授予更大的权力，让员工有更大的发挥机会，以激发员工对工作的积极性。
 - 管理的基本原理？
 1. 人本原理：人本原理就是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。
 2. 规律性原理：运用辩证唯物主义的规律性认识管理工作并对其进行研究，达到按照生产力、生产关系和上层建筑发展运动的客观规律来管理企业的目的，这就是规律性原理。
 3. 系统性原理：为达到佳管理，必须进行充分的系统分析，这就是管理的系统原理。
 4. 控制性原理
 5. 弹性原理：管理的弹性原理是指管理在客观环境作用下为达到管理目标的应变能力。一是由于随机性和偶然性是客观存在的，不能静止地、机械地看问题。二是由于随机性和管理领域的特点，要求管理系统包括企业管理必须具有一定的弹性。三是使管理具备弹性的办法是在大量统计中发现规律，从高层次范围内发现方向，从潜在问题中进行应变准备，给管理系统更大的灵活性。
 6. 激励原理：企业必须采用科学的方法激发人的内在潜力，使每个人都能做到尽其所能，展其所长，自觉地努力工作，这就是管理的激励原理，正确运用各种激励手段引导出强大的动力（精神动力、物质动力、信息动力）。
 7. 效益原理
 - 企业管理的含义？

所谓企业管理是指企业的经理人员或经理机构对企业的经营活动进行决策、计划、组织、领导和控制，以实现企业的经营目标，提高企业经济效益的活动的总称。

第二章 计划

- 什么是计划？

计划是管理的一个主要职能，计划是一个过程，管理者依靠这个过程确定目标，选择实现目标的行动方案（战略）。狭义的计划是计划工作中计划编制的结果。它告诉人们为实现既定目标需要在什么时间、由什么人、采取什么方法、去开展什么活动最终实现既定的目标。广义的计划是指人们编制、执行计划，以及检查计划执行情况等一系列计划管理工作。
- 计划工作的特点？

首要性、普遍性、重要性。
- 计划的作用？

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

- 计划的基本要求？

可行性、指导性、预见性、目的性

- 计划的基本内容？

计划工作就是要决策在什么时间when，由什么人或者部门who，在什么地方where，去做什么what和如何去做how。

- 计划的流程？

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. 制定派生计划

- 计划的类型？

1. 长期(5年以上)、中期(5年以内) 和 短期(1年)计划
2. 战略、战术和作业计划
3. 综合、专业和项目计划
4. 指令性计划和指导性计划

- 影响计划的因素？

1. 组织因素(组织的层次和发展阶段)
2. 业务因素(性质和范围)
3. 环境因素(确定性)
4. 制定者的因素(授权委托和自己制定)
5. 管理因素(管理水平)

- 什么是目标？目标的作用？

目标是指期望的成果，这些成果可能是个人的、小组的或整个组织努力的结果。目标为所有的管理决策指明了方向，并且作为标准可用来衡量实际的绩效。正是由于这些原因，目标成为计划的基础。

作用：

1. 支配组织活动：目标是一切组织的活动出发点，目标对组织活动的支配作用是全面性的和全过程性的。
2. 指导计划编制：计划是实现目标的手段，计划管理的目的就是最终能实现既定目标；目标是计划的前提，计划是保障目标实现的管理手段。
3. 激励人员士气：目标对组织中各级人员的激励作用是不同的。高层人员可以把目标的实现及其实现过程看成自我实现的过程；下层人员可以把目标的实现与任务的完成和报酬的获得联系起来。

- 目标的要求？

1. 目标必须是先进的
2. 目标必须是可实现的
3. 目标必须是具体化的
4. 目标必须由明确的时间期限

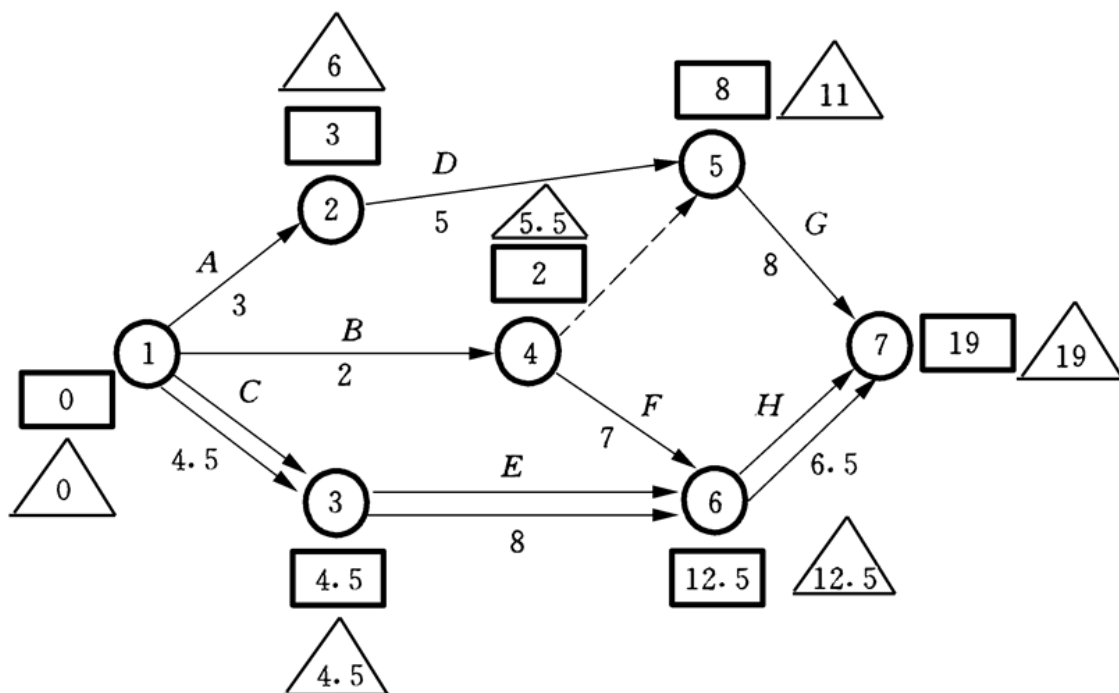
- 什么是目标管理？

目标管理，就是一种程序或过程，它使组织中的上级和下级一起协商，根据组织的使命一定时期内组织的总目标，由此决定上、下级的责任和分目标，并把这些目标作为组织经营、评估和奖励每个单位和个人贡献的标准。目标管理指导思想是以Y理论为基础的。

- 目标制定的原则？
整体性、激励性、可行性、应变性、针对性。
- 目标制定的步骤？
 1. 收集信息、调查研究、制定企业总目标
 2. 确定目标的结构和内容
 3. 目标的商定和展开

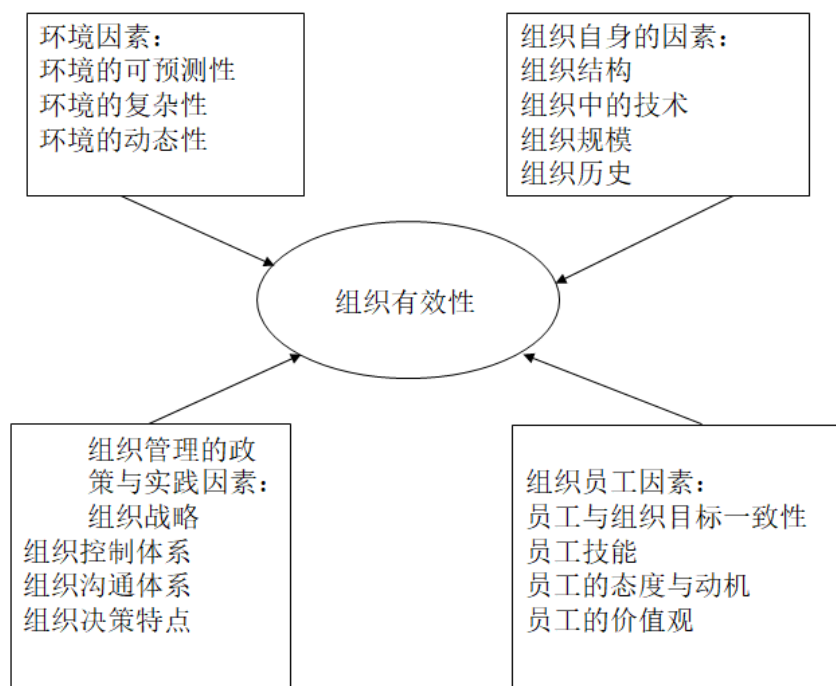
[必考计算题一] 网络图绘制

- 计算网络图时间参数、确定关键路线及总工期。(P42页例题)



第三章 组织

- 组织的含义？
三层含义：组织实体、组织工作、组织职能。任何企业或非营利性单位为了实现其目标使命，都必须有一套完善的高效率运行的组织机构。组织机构是一种建立在专业化分工协作基础上的职务结构，是管理职能实现的载体和物质技术基础。
- 组织的有效性及其影响因素？
组织有效性是指一个组织在其运行过程中实现目标的有效程度。它包含了两方面的意义：
一是指组织的效率，即组织实体的输入与输出比值。一个组织如果使用较少的资源实现了较多的产出，那它就是高效率的；
二是指组织的效益，即组织在其运转中对其目标任务的实现程度。组织的效益不仅仅是组织实现目标程度的测度，而且还包含组织活动在实现目标方向上的测度。
组织管理的重要目标就是提高组织的有效性。



- 有效管理幅度的影响因素？

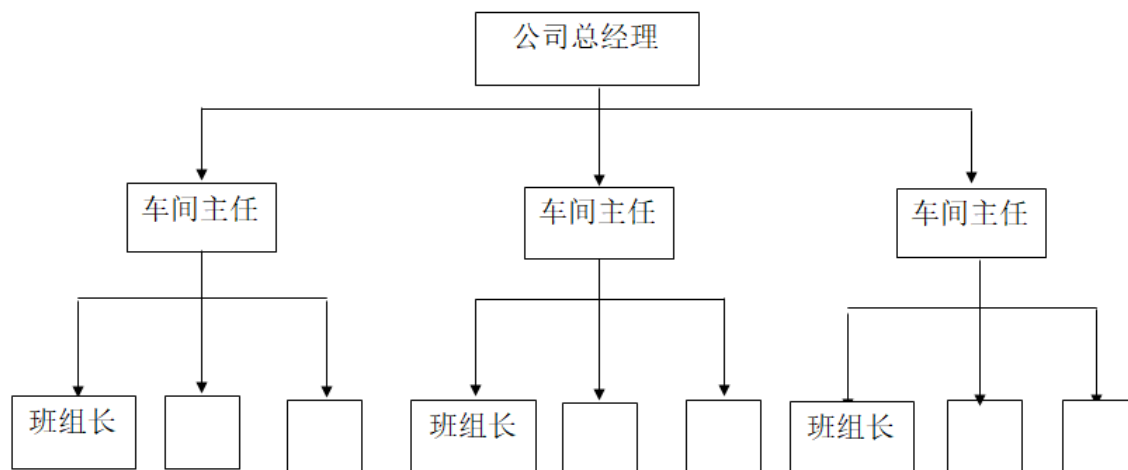
判别管理幅度有效性的准则：当主管人员增加一个下属所引起的主管人员的业务工作的减少量，应大于由此而引起其管理协调工作的增加量，从而使其工作量减少，这样管理幅度的扩大是合理的。

- 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。

- [必考]**组织结构类型，会画结构图，知道各个类型的优缺点。

直线制组织结构形式

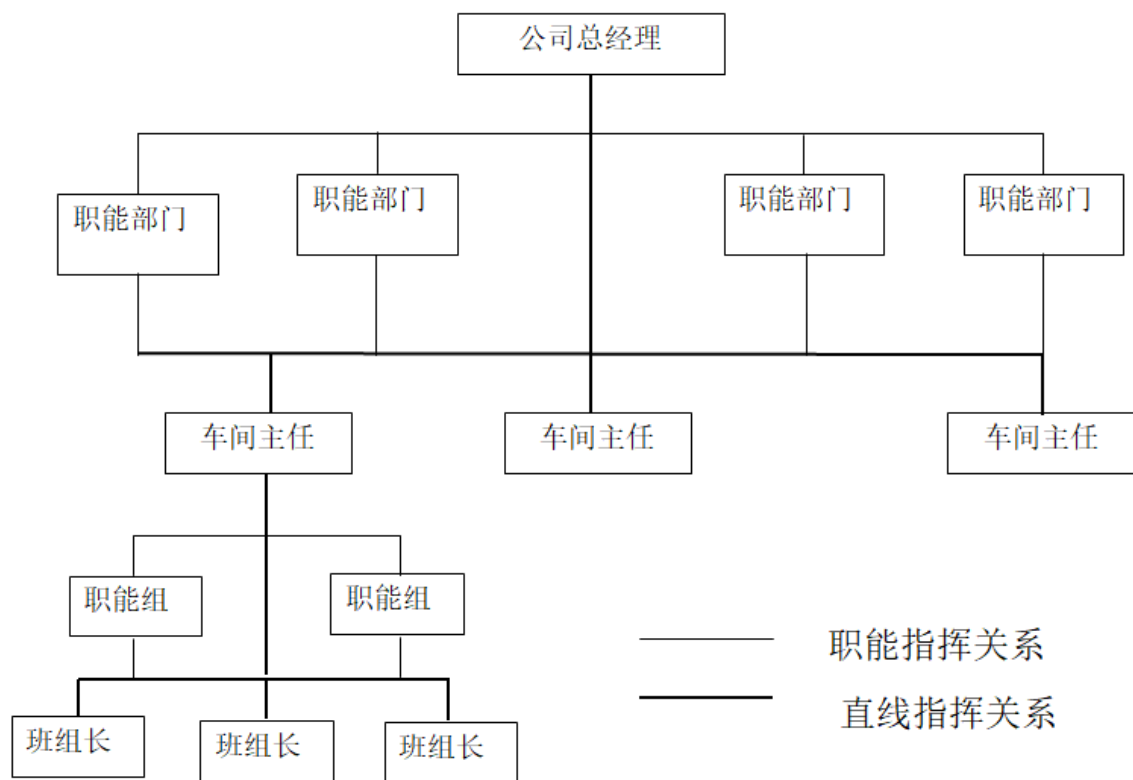


直线制组织形式的突出特点是，企业的一切生产经营活动都是由企业的各级主管人员来直接指挥管理，不设专业的职能参谋人员和机构。企业日常的生产经营任务的分配和运作都是在厂长（经理）的直接指挥下完成的。

优点：组织结构形式简单；指挥命令关系清晰统一；各部门各职位职责明确，能形成严明的纪律和秩序体系，管理运作成本较低。

缺点：管理决策和运作主要依赖于主管人员的个人素质能力，缺乏制度化的管理体系；组织中各部门之间缺乏横向联系，容易形成管理者的本位主义和狭窄视野。直线制组织形式一般只适用于小型企业组织。

职能制组织结构形式

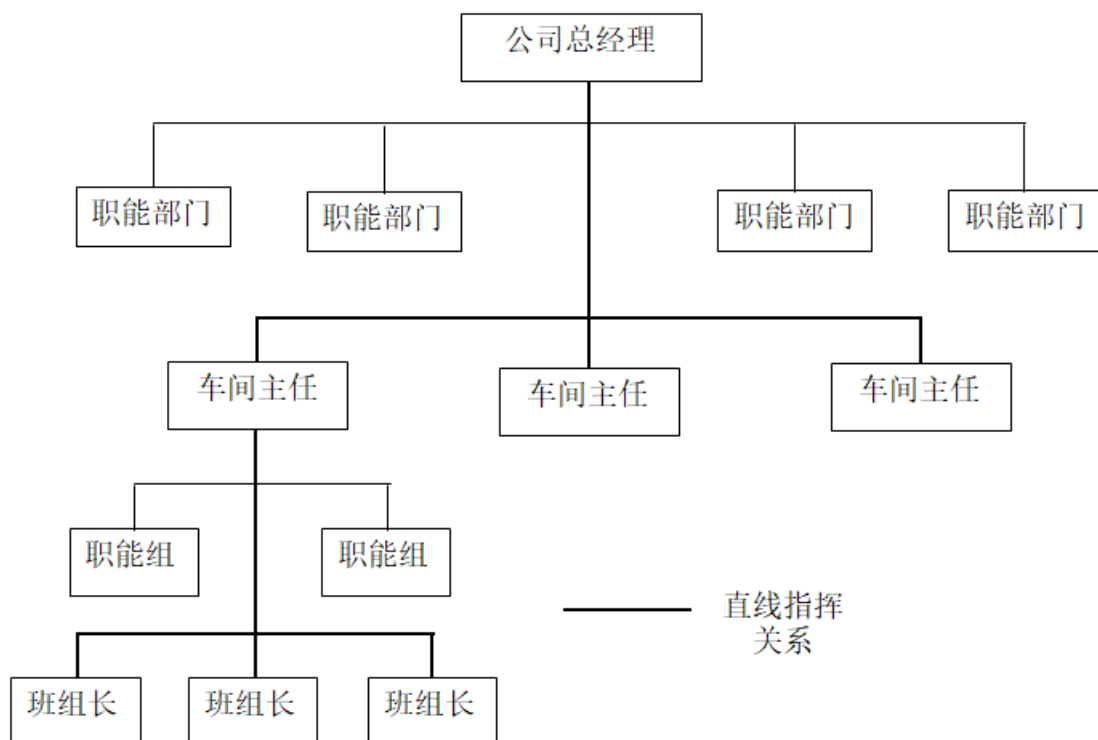


这种组织结构形式的主要特点是，采用专业化分工的职能管理者代替了直线制中的全能管理者。在组织内部设立各专业的职能部门和职能主管，由他们在其各自负责的业务范围内向组织下级各单位直接下达指标和命令，组织中下级各单位除了要服从上级单位的行政领导外，还要服从上级职能部门在其专业领域内的指挥。

优点：每个职能管理者只负责某一职能领域的专门工作，有利于发挥专业人才的作用；职能主管对其所管辖的专业工作可以做得比较深入、细致，对下属的指导可以比较具体；另外，职能机构的作用如能很好发挥，则能弥补各级行政领导人管理能力的不足。

缺点：有一个非常明显的缺点，即多头领导。每个下属除了接受其行政上级领导外，还要接受职能领域中职能管理者的领导。这种多头领导容易造成下级人员的无所适从。因此，职能制在现实中没有得到广泛应用，使用更多的是职能制的变形形式——直线职能制。

直线职能制组织结构形式

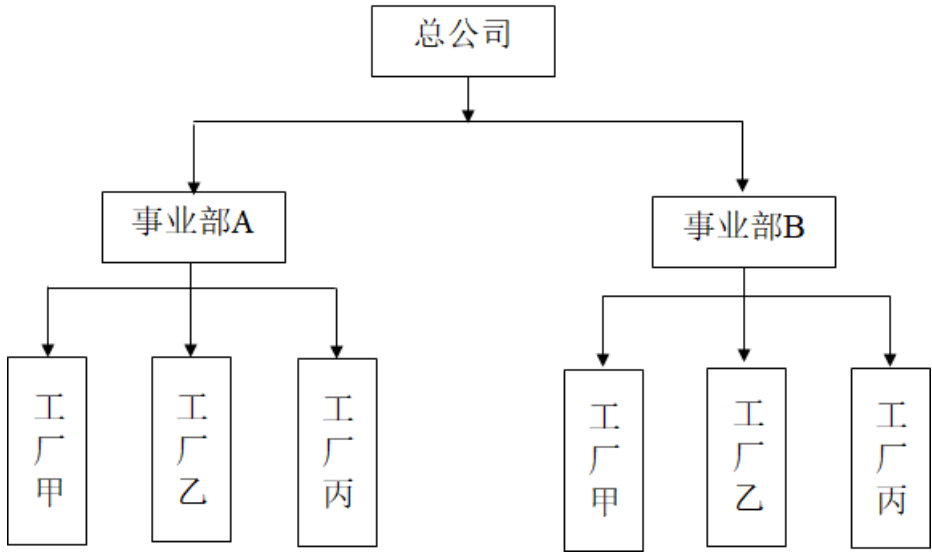


直线职能制组织形式和职能制一样，对组织中的管理工作进行了专业化分工，设立相应的职能部门，负责在相应的职能领域对组织内各单位工作进行指导管理。但是在权力配置方面，直线职能制与职能制有着本质性的不同，直线职能制下职能管理人员在其职能专业领域的工作上只有参谋指导权，对组织中下级单位没有直接行政指挥的权力。

优点：直线职能制组织形式是在综合了直线制和职能制各自优点的基础上形成的。它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。因此在现实中得到了广泛的应用。

缺点：组织中各职能单位自成体系，往往会形成信息横向沟通不灵；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；各职能部门和直线指挥部门之间可能会出现冲突和矛盾；组组管理中职能参谋权和直线指挥权之间的关系处理较困难等等。另外，按职能分工建立的组织结构形式通常刚性有余，弹性不足，对环境变化的反应较迟钝。它一般适用于稳定环境下中小企业。

事业部制和超事业部制组织形式

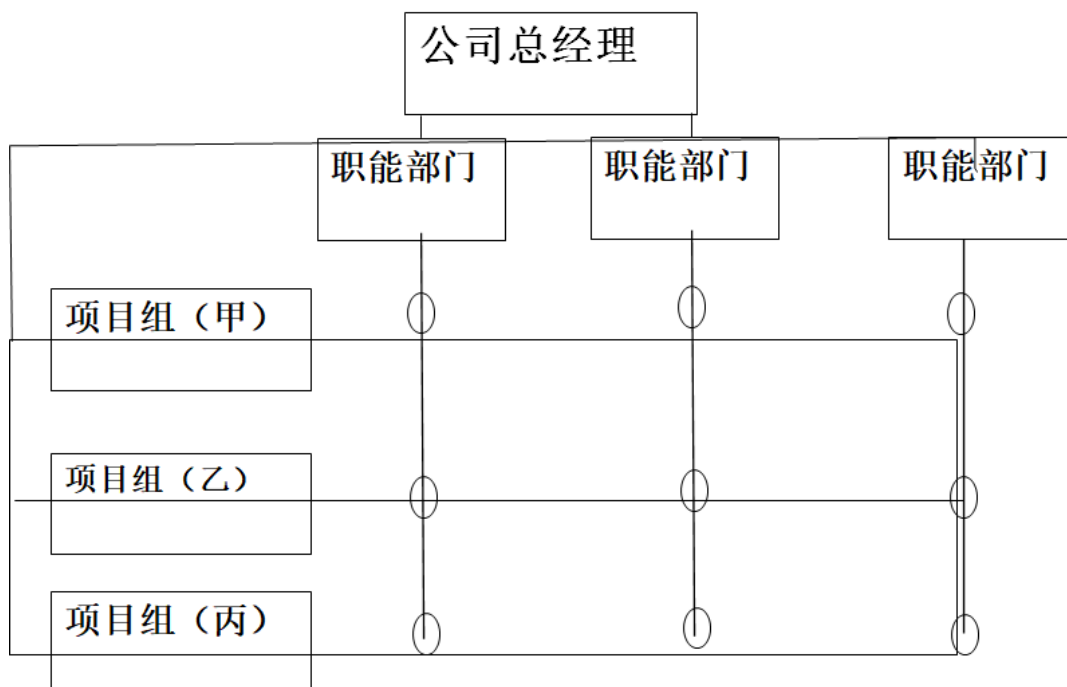


事业部制是一种分权制的组织形式，具体做法是，在总公司下按一定标志（如产品、业务类型、地区、销售渠道或客户等）分设若干个事业部或分公司。事业部或分公司是一个具有独立产品或市场或业务的拥有独立利益和责任的部门，是独立核算自主开展业务活动的利润中心，其下属的生产单位则是成本中心。

优点：公司能把经营多元业务的事业部专业化管理和公司总部的集中统一领导很好地结合起来；总公司和事业部之间形成比较明确的责、权、利关系，事业部以利润责任为目标，独立地开展自身的生产经营业务，有利于调动事业部经理的积极性、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；当多个事业部面向共同的市场时，可能会产生组织内部同业竞争，影响公司整体目标；再者，总公司与事业部之间的集权分权关系不大好处理，容易出现过分集权和过分分权的现象；事业部在总公司统一政策的指导下独立运作，则对管理人员的综合素质能力要求较高。

矩阵制组织形式

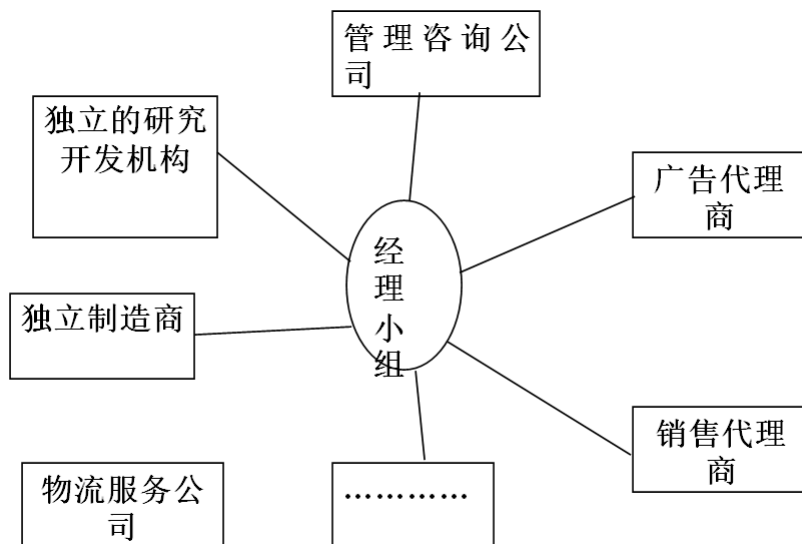


矩阵制组织形式是在传统的直线职能制的垂直指挥体系之上，再架设一个横向指挥体系，形成具有双重职权关系组织单元矩阵结构。

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；由于项目组是根据工作任务需要设立和运行的，因而提高了组织结构的灵活性和应变能力，改善了组织的资源利用效果；各种不同的专业人员汇集在一起工作，有利于思想交流，激发创新。

缺点：项目组随着任务的完成而解散，人员容易产生临时观念，不利于确立责任心；组织中存在着双重领导关系，一旦出现问题，有时难以明确责任。

网络型组织结构形式



网络型组织是建立在现代因特网和IT技术基础之上的一种新型组织结构形态。它与基于行政控制关系或产权控制关系联结的企业传统组织不同，是一种基于契约关系联结的虚拟型的新型组织形式。

• 人员配备的任务、程序与原则？

任务：所谓人员配备就是为组织的每个职位或岗位配备合适的工作人员，以满足实现组织目标、完成组织任务的要求。人员配备工作的任务涉及到组织需要和员工个人需要这两个不同的因素。

从组织需要的角度看，人员配备必须保证组织机构的每个职位工作都要有合适的人去干，必须考虑组织后备干部队伍建设，建立和提高员工对于组织的忠诚感。

从成员个人需求的角度看，人员配备工作应力求做到使每个人的知识能力和素质在工作中得到不断发展和提高。

人员配备的工作内容和程序：人员配备的工作内容包括确定①人员需要量、②选配人员、③制定和实施人才培养计划、④人员考评。

人员配备的原则：组织成员是否真心实意、自觉积极地为组织努力工作，会受到许多因素的影响。为求得人与事的优化组合，人员配备过程中必须遵循因事择人、因材使用、动态平衡的原则。

- 管理人员的选聘？

组织可从外部选聘或内部提拔两种渠道获得所需的管理人员。

外部招聘是根据一定的标准和程序，从组织外部的众多候选人招聘符合空缺职位工作要求的管理人员。从外部招聘干部有助于组织利用外来优势；平息与缓和内部竞争的紧张关系；为组织带来新鲜空气。但采取外聘干部的作法可能会由于外聘干部不熟悉组织的内部情况和缺乏一定的人事基础，以及组织对应聘者的情况无法深入了解、内部员工积极性受打击等原因，从而使组织运行的绩效受到影响。

内部培养和提升是解决管理人员来源的另一方法。其做法是，随着组织成员能力的增强，在得到充分证实后，便委之以需要承担更大责任的高一级职务。这种内聘制的最大好处是：有利于鼓舞士气，提高工作热情，调动组织成员的积极性；对选聘对象事先就有比较全面的了解，可以保证选聘工作的正确性；被选聘者了解组织情况，上任后便可迅速展开工作。当然，内部提升制度也可能存在着某此弊端，如容易激化同事间的矛盾，可能造成“近亲繁殖”现象，以及在企业急需短缺人才时难以及时满足需要。

- 过分集权的弊端？

集权过度会带来一系列弊端：主要表现在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，并妨碍对后备管理队伍的培养等方面。

- 正式组织与非正式组织？

正式组织是组织设计工作的结果，是经由管理者通过正式的筹划，并借助组织结构图和职务说明书等文件予以明确规定的。正式组织有明确的目标、任务、结构、职能以及由此形成成员之间的责权关系，因此对成员行为具有相当程度的强制力。正式组织的基本特征是目的性、正规性、稳定性。

非正式组织是伴随着正式组织的运转而形成的。非正式组织是未经正式筹划而由人们在交往中自发形成的一种个人关系和社会关系的网络。在非正式组织中，成员之间的关系是一种自然的人际关系，他们不是经由刻意的安排，而是由于日常接触、感情交融、情趣相投或价值取向相近而发生联系。与正式组织的特征相对应，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？

积极作用：为员工提供在正式组织中很难得到的心理需要的满足，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，最终该百年正式组织的工作情况。

消极作用：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生产工作产生极为不利的影响。

- 组织文化的含义？

组织文化就是指组织在长期的生存和发展中所形成的，为本组织所特有的，且为组织多数成员共同遵循的最高目标、价值标准、基本信念和行为规范等的总和及其在组织活动中的反映。

- 组织文化的内容？

组织的最高目标或宗旨、共同的价值观、作风与传统习惯、行为规范与规章制度、组织价值观的物质载体。

- 组织文化的结构？

1. 物质层。这是组织文化的表层部分，是形成制度层和精神层的条件，它折射出组织的经营思想、经营管理哲学、工作作风和审美意识。

2. 制度层，这是组织文化中间层次，主要是指对组织员工和组织行为产生规范性、约束性影响的部分，它集中体现了组织文化的物质层及精神层对员工和组织行为的要求。制度层主要是规定了组织成员在共同的工作活动中所应当遵循的行为准则，包括以下四个方面：工作制度、责任制度、特殊制度、特殊风俗。
3. 精神层，又称组织文化的深层，主要是指组织的领导和员工共同信守的基本信念、价值标准、职业道德及精神风貌，它是组织文化的核心和灵魂，是形成组织文化的物质层和制度层的基础和原因。组织文化中有没有精神层是衡量一个组织是否形成了自己的组织文化的主要标志和标准。包括以下四个方面：组织经营哲学、组织精神、组织风气、组织道德。

第四章 领导

- 领导的含义？

领导是指在一定的条件下，指导和影响本企业或组织的个人及群体，朝着企业目标前进的一种行动过程。致力于实现这一目标并在行动中施加影响的人即为领导者。领导由领导者、被领导者和环境条件三种因素构成。经营层的领导者承担的工作具有战略性、综合性、决策性和超前性等特点。

- 领导的作用？

指挥作用、协调作用、激励作用。

- 领导集体含义？

在领导集体中，组织中的领导者是一个集体，而非某个人。组织中的重大问题由领导集体共同决定。不存在任何个人特权，少数服从多数，个人只对领导集体和组织负责。领导集体要具有良好的年龄结构、知识结构、能力结构和专业结构。“一把手”要具有广阔的胸襟、集中意见的智慧、运筹帷幄的能力；其他成员要具有敢于发表意见、善于与人合作、服务全局的意识。

- 领导方式含义？

领导方式——指领导者进行活动时对待下属态度行为的表现。作为一种抽象和提升，具有稳定性和抽象性特点。

领导方法——领导者为了达到一定的领导目标，按照领导活动的规律的规律采取的领导手段，它是领导活动艺术化过程的重要组成部分。

二者的区别：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。

- 归因理论的含义？

凯利将归因现象区分为两类：一类是能够在多次观察同类行为或事件的情况下的归因，称为多线索归因；另一类则是依据一次观察就做出归因的情况，称为单线索归因。

凯利认为，人们对行为归因总是涉及三个方面的因素①客观刺激物；②行动者；③所处关系或情境；其中，行动者的因素是属于内部归因，客观刺激物和所处的关系或情境属于外部归因。

基本归因错误——尽管我们在评价他人行为时有充分的证据支持，我们总倾向于低估外部因素的影响而高估内部或个人因素的影响。

自我服务偏见——一个人倾向于把自己的成功归因于内部因素，而把失败归因于外部因素。

- 成就需要激励理论的含义？

美国心理学家麦克利兰研究人的高层次需要与社会性的动机，提出了成就需要激励理论，认为人除了生理需要，还有权力需要、合群需要和成就需要等需要。

1. 权力需要：影响或控制他人且不受他人控制的需要。
2. 亲和需要：建立友好亲密的人际关系的需要。
3. 成就需要：争取成功希望做得最好的需要。

麦克利兰认为，具有强烈的成就需要的人渴望将事情做得更为完美，提高工作效率，获得更大的成功，他们追求的是在争取成功的过程中克服困难、解决难题、努力奋斗的乐趣，以及成功之后的个人成就感，他们并不看重成功所带来的物质奖励。

- 公平理论的含义？

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，他要进行横向和纵向比较来确定自己所获报酬是否合理，比较的结果将直接影响今后工作的积极性。

横向比较，即他要将自己获得的“报偿”（包括金钱、工作安排以及获得的赏识等）与自己的“投入”（包括教育程度、所作努力、用于工作的时间、精力和其它无形损耗等）的比值与组织内其他人作社会比较，二者相等时，他才认为公平。

纵向比较，即把自己目前投入的努力与目前所获得报偿的比值，同自己过去投入的努力与过去所获报偿的比值进行比较。只有相等时他才认为公平。

第五章 控制

- 控制的含义？

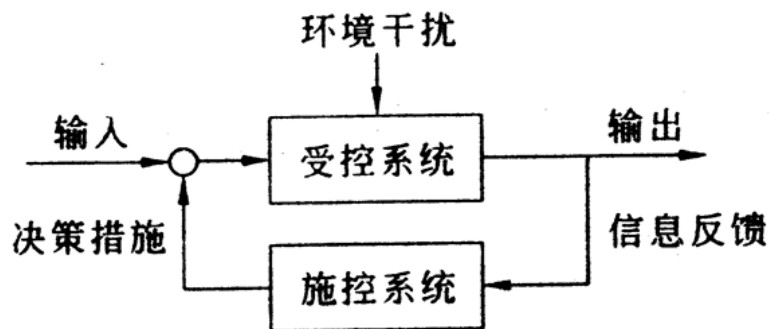
所谓控制就是监督管理的各项活动，以保证它们按计划进行并纠正各种偏差的过程。

具体地说，作为管理职能之一的控制工作是指：为了确保组织的目标以及为此而拟订的计划能够实现，各级管理者根据事先确定的标准或因发展需要而重新拟订的标准，对下级的工作进行衡量、测量和评价，并在出现偏差时进行纠正，以防止偏差继续发展或今后再度发生；或者，根据组织内外环境的变化和组织发展的需要，在计划的执行过程中，对原计划进修订或制定新的计划，并调整整个管理工作的过程。

- 控制的重要性？

1. 控制的普遍性。控制职能普遍存在于任何组织、任何活动当中。
2. 控制的全程性。控制职能作为实现目标及改进工作的有效手段存在于管理活动的全过程中。

- 管理控制的结构及组成？



第一，控制的目标，即进行控制活动的目的取向，也是进行控制活动的依据。

第二，控制的主体，即各级管理者及其所属的各职能部门。

第三，控制的对象，控制系统控制的对象应是组织的整个活动。

第四，控制的方法和手段，即为达到有效的控制，所采用的各种科学方法和手段。

- 控制原则？

1. 未来导向的原则：是指控制工作应当着眼未来，而不是只有当出现了偏差才进行控制。
2. 反映计划要求原则：在管理工作中，控制和计划的联系最为紧密。控制的目的是为了实现计划，计划是控制所采用的绩效衡量标准的原始依据。计划越明确、越全面完整，所设计的控制系统越能反映这样的计划，从而控制工作也就越有成效。
3. 组织适应性原则：控制必须反映组织的结构和状况。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。健全的组织结构有两个方面的含义：一方面，要能在组织中将反映实际工作状态的信息迅速上传下达，保证联络渠道的畅通；另一方面，要做到责权分明，使组织结构中的各部门和个人都能切实担负起自己的责任。
4. 关键点原则：所谓关键点原则，是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. 例外原则：是指控制工作应着重于计划实施中的例外偏差（超出一般情况的特别好或特别坏的情况）。在实际工作中，控制的例外原则必须与控制关键点原则相结合，把注意力集中在对关键点的例外情况的控制上。关键点原则强调选择控制点，而例外原则强调观察在这些控制点上所发生的异常偏差。
6. 及时性原则：控制的及时性是指在控制工作中及时发现偏差，并能及时采取措施纠正。一个有效的控制系统必须能够提供及时的信息。
7. 客观性原则：控制的客观性是指在控制工作中，管理者不能凭个人的主观经验或直觉判断，而应采用科学的方法，尊重客观事实。控制工作的客观性要求控制系统应尽可能提供和使用无偏见的、详细的、可以被证实和理解的信息。同时，还要求必须具有客观的、准确的和适当的控制标准。为了保证控制的客观性，就要求尽可能将衡量标准加以量化。量化程度越高，控制越规范。
8. 准确性原则：一个控制系统要想行之有效，必须具备准确性。
9. 弹性原则：有效的控制系统应具有足够的弹性，以适应各种不利的环境变化或利用各种新的机会。
10. 经济性原则：控制活动需要经费。是否进行控制，控制到什么程度，都要考虑费用问题。

- 控制理论？

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。

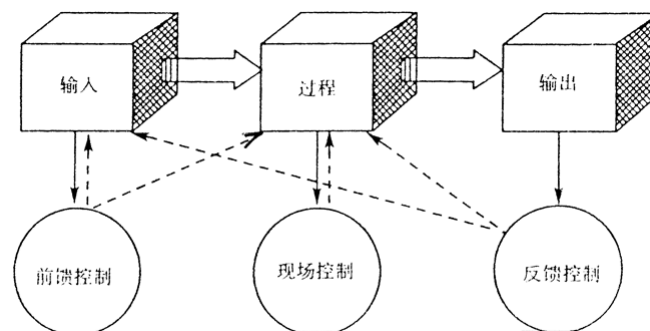
1. 系统论原理：系统是由事物间相互依赖、相互作用的若干要素和部分，按照一定规律所组成的具有特定功能的整体。系统论一般分为3大分支，系统工程、系统分析、系统管理。
2. 信息论原理：信息是人类社会最重要的战略资源之一，人类认识世界、改造世界的一切有意义的活动越来越离不开信息资源的开发、加工和利用。信息论主要研究信息获取、存储、传输、处理与利用的相关理论与技术。
3. 控制论原理：控制论主要研究的是系统的输入输出之间的相互关系和控制规律。控制论不仅为自然科学，而且也为社会科学领域的研究奠定了认识论和方法论的基础。

- 控制过程？

控制的对象一般都是针对人员、财务、作业、信息及组织的总体绩效，无论哪种控制对象其所采用的控制技术和控制系统实质上都是相同的。控制的基本过程都包括三个步骤：一是确定标准；二是衡量绩效；三是采取措施。

- 控制的类型？

1. 按控制信息性质划分：反馈控制、同期控制、前馈控制。



2. 按控制的来源划分：正式组织控制、群体控制和自我控制。
3. 按控制的手段划分：直接控制和间接控制。

- 控制方法？

1. 预算控制方法：预算是以财务术语（如收入、费用以及资金等），或者以非财务术语（如直接工时、材料、实物销售量和生产量等）来表明组织的预期成果，它是用数字编制的反映组织在未来某一个时期的综合计划。

预算的种类很多：收支预算、时间、空间、原材料和产品产量预算、资本支出预算、现金预算、总预算。

尽管预算是一种普遍使用的、行之有效的计划和控制方法，但它也存在着一些不足之处：

- (1)容易导致控制过细。
- (2)容易导致本位主义。
- (3)容易导致效能低下。
- (4)缺乏灵活性。这也许是预算最大的缺陷。

2. 非预算控制方法：审计法、损益平衡分析、财务报表分析、目标管理、

- 管理信息是实施有效管理的重要基础,是组织的一种重要资源。作为资源的信息具有如下特点:

- ①影响和决定组织的生存;
- ②能够为组织带来收益;
- ③获取和使用信息要支付费用和成本;
- ④对信息的使用应当考虑获取信息的费用与它为改善管理所带来的功效相比是否合算。

显然,无论是从改进计划工作、组织工作、人员配备、指导与领导工作的角度,还是从直接利用信息资源的角度,都必须加强对信息的管理。

第六章 管理理论新进展

- 企业危机情形的内容？

企业危机管理是对应危机情境而产生的，企业组织面临的危机情境主要有以下几种：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。

- 危机情形的特点？

突发性、威胁性、紧迫性、公开性。

- 危机管理的含义？

所谓危机管理，是指企业为应付各种危机情境所进行的规划决策、动态调整、化解处理及员工训练等活动过程，其目的在于消除或降低危机所带来的威胁和损失，因势利导，把坏事变好事。根据危机的发展过程，可将危机管理分为两部分：危机爆发前的预测防范管理和危机爆发后的应急善后管理。

- 企业危机处理的一般规则？

①将公众利益置于首位，以企业长远发展为危机管理的出发点; ②迅速成立危机控制中心; ③加强与公众沟通，争取公众谅解和支持是危机管理的基本对策; ④总结经验教训，改善企业体系是危机管理的重要内容。

- 企业危机处理的主要策略方法？

① 危机中止策略：企业要根据危机发展的趋势，审时度势，主动中止承担某种危机损失。如关闭亏损工厂、部门，停止生产滞销产品等。

② 危机隔离策略：由于危机发生具有涟漪效应，一种危机处理不当，往往会引发另一种危机。因此，当某一危机产生之后，企业应迅速采取措施，切断这一危机对企业其他经营方面的联系，及时将爆发的危机予以隔离，以防扩散。

③ 危机利用策略：在综合考虑危机的危害程度之后，会得到有利于企业方面利益的结果。

④ 危机排除策略：采取措施，消除危机。排除危机的措施按其性质有“工程物理法”和“员工行为法”。“工程物理法”以物质措施排除危机，如投资建新工厂，购置新设备，来改变生产经营方向，提高生产效益。“员工行动法”是通过企业文化、行为规范来提高士气，激发员工创造性。

⑤ 危机分担策略：将危机承受主体由企业单一承受变为由多个主体共同承受。如采用合资经营、合作经营、发行股票等办法，由合作者、股东来分担企业危机。

⑥ 避强就弱策略：由于危机损害程度强弱有别，在危机一时不能根除的情况下，要选择危机损害小的策略。

- 柔性管理及其特点？

柔性管理首创于日本丰田汽车公司。它的特点主要是实行小批量多品种生产，对顾客需求迅速作出反应，利用电脑技术调整生产线，降低成本。

1. 根据订单而非库存来决定产量
2. 建立弹性生产体系
3. 柔性管理对企业人员的素质要求很高
4. 生产区位趋于集中
5. 企业组织机构增强柔性：以少层次、网络型的组织结构代替多层次、垂直型组织结构，既提高了信息传递效率，也提高了工作效率；能够加强各部门之间的横向沟通，缩小和消除各部门之间的壁垒，以系统思想为指导，实行综合化管理，提高企业整体的反应灵敏度。

- 面向未来的管理思想与理论的新发展？

1. 以组织文化为背景的人本管理思想
2. 学习型组织：能面对环境变化所产生的新问题进行自主学习和修炼，以便能及时察觉管理中的问题，及时作出反应，确立持续发展的机制，在竞争中立于不败之地。圣吉将企业的学习和修炼的内容归纳为五个方面：系统思考、自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习。
3. 第五代管理理论：第五代管理是一个领导方式问题。它的注意力不应集中于个人的力量，而应集中在如何锻炼、鼓励和培养其他人方面。它预先假定了一种集成的环境，这一环境使人和公司的最优秀的才能同他人最优秀的才能相互结合。
4. 组织再造：也叫企业再造，企业再造的目的在于提高企业竞争力，从业务流程上保证企业能以最低的成本，高质量的产品和优质的服务在不断加剧的市场竞争中战胜对手，赢得市场和发展的机会。
5. 虚拟企业：虚拟企业是一种崭新的企业组织形式，它是由不同的企业（或其中一些部门）按某一特定任务要求而临时组建的企业，它没有固定不变的组织系统，没有看得见的有形公司，但却是一个经济实体。任务完成后就宣告解散。
6. 电子商务：在技术和经济高度发达的现代社会里，由掌握现代信息技术与商务理论及实务活动规则的人，利用信息网络环境系统地使用各种电子工具，高效率、低成本地从事以商品交易为中心的各种经济事务活动的总称。

第七章 企业概论

- 企业的概念？

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。从经济角度看，企业是从事商品生产和经营活动的盈利性经营实体；从法律角度看，企业是自主经营、自负盈亏、依法享有独立的民事权利，承担民事责任的法人组织；从社会角度看，企业是社会环境中生存和发展的有机体，是由企业员工组成的团体组织，是社会系统的组成部分，要承担一定的社会责任和义务。

- 现代企业的特征？

1. 企业是以市场为导向、以营利为主要目的，专门从事商品生产和经营活动的经济组织。
2. 企业是自主经营、自负盈亏、独立核算、自我发展的独立的经济实体。
3. 企业是依法设立、依法经营的经济实体。

- 企业的基本类型？

1. 按企业的生产资料所有制性质分类：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. 按企业所属的行业分类：工业企业、农业企业、商业企业、运输企业、建筑安全企业、金融企业等。
3. 按企业生产要素的结构分类：资金密集型企业、劳动密集型企业、知识密集型企业。
4. 按企业出资者承担责任的性质分类：无限责任企业、有限责任企业。

- 企业的性质？

企业是指以盈利为目的，把各种生产要素组织起来，经过转换，为消费者或其他企业提供产品或劳务的经济实体。

- 现代企业制度的含义？

现代企业制度是现代市场经济体制下适应社会化大生产需要的产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的新型企业制度，它是一系列规范和制约现代企业行为的准则或法规。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，使企业真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的企业法人和市场竞争主体的一种企业微观经济体制。

- [必考]现代企业制度的特点？

1. **产权清晰**。即指企业的财产所有权归属明确。
2. **权责明确**。
3. **政企分开**。政企分开就是政企职责分开，这对拥有国有资产的企业来说尤为如此。企业按照市场需求独立地从事生产经营活动，政府不干预企业的运行。国有企业也不再承担政府的行政管理职能和社会职能。
4. **管理科学**。管理科学是现代企业制度的本质特点，因为产权明晰与权责明确仅仅是近代意义上的公司制，只有建立一整套科学的企业管理制度，才是严格意义上的现代企业制度。

- 现代企业制度的内容？

现代企业制度主要包括企业组织制度、法人制度和科学管理制度。

1. 现代企业的组织形式：现代企业的组织形式不是以所有制性质划分的，而是按照财产的组织形式和所承担的法律责任的划分。市场经济条件下企业的主要形式有：无限责任公司、合伙企业、有限责任公司和股份有限公司等。实际上现代企业主要指有限责任公司和股份有限公司，这两种企业组织形式是现代企业制度的主体。

2. 现代企业法人制度：

企业法人：建立现代企业制度，首要的问题是确立企业的法人资格。法人资格是指按照法定程序设立，自主经营、自负盈亏、独立核算，具有民事权利能力和民事行为能力，依法独立享有民事权利和承担民事义务，从事商品生产经营活动的盈利性的经济组织。

企业法人财产权：企业法人地位的确立，必须拥有一定的法人财产权，这是企业法人行为能力的基础。所谓企业的法人财产，是指设立企业法人必须要有出资者，出资者依法向企业注入资金，并与企业在经营中通过负债所形成的财产共同构成企业法人财产。

有限责任：企业法人制度实行的是一种有限责任制度。所谓有限责任制度，其内容包括两个方面：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。

现代企业的法人治理结构：企业法人治理结构是指由权力机构、决策机构、执行机构、监督机构构成的对企业法人财产进行有效使用和管理的组织结构和运行机制，它以法律和企业法人章程的形式，明确了上述各个机构之间、所有者、经营者和生产者之间的相互制衡关系。

3. 科学管理制度：包括组织运营系统、财会制度以及人事制度等。

- 有限责任公司的设立条件？

股东符合法定人数、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。

- 股份有限公司的设立条件和方式？

一般情况下设立股份有限公司应当具备以下条件：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。

股份有限公司的设立方式分为发起设立和募集设立两种。

- 企业的并购重组含义？

企业在设立之后并不是一成不变的，企业为了适应市场，提高效率，增强竞争力以及着眼于长远的发展，往往会进行并购重组。

并购是兼并、合并与收购的统称。

1. 兼并指一家企业以现金、证券或其他方式购买取得其他企业的产权，使其他企业丧失法人资格或改变法人实体，并取得对这些企业决策控制权的经济行为。
2. 合并是指两个以上的企业依照法定程序变为一个企业的行为。其形式有两种：一是吸收合并，即企业接纳一个或一个以上的企业加入本企业，加入方解散并取消原法人资格，接纳方存续；二是新设合并，即企业与一个或者一个以上的企业合并成立一个新企业，原合并各方解散，取消原法人资格。
3. 收购是指企业以现金、债券或股票购买另一家企业的部分或者全部资产或股权，以获取该企业的控制权。收购的对象一般有两种：股权或资产。

并购的类型分为：横向并购、纵向并购、混合并购 | 善意并购、恶意并购

动因：谋求管理协同效应、谋求经营协同效应、谋求财务协同效应、降低代理成本等。

- 企业的剥离与分立含义及动因？

剥离是指企业将现有部分子公司、部门、产品生产线、固定资产等出售给其他公司，并取得现金或有价证券作为回报。

分立是指将母公司在子公司中所拥有的股份按比例分配给母公司的股东，形成一个独立的新公司，从而在法律上和组织上将子公司从母公司分离出去。

动因：适应经营环境变化，调整经营战略、提高管理效率、谋求管理激励、提高资源的利用效率、弥补并购决策失误或成为并购决策的一部分、获取税收或管制方面的优势。

- 企业管理的含义？

企业是为社会提供产品和劳务的盈利性经济组织，企业管理是企业内的管理科学与实践，有一般管理的普遍规律，也有企业管理的特殊规律。

企业管理就是企业管理人员为了实现企业目标，根据企业环境、企业特性及其生产经营规律，对企业的各项资源和企业的经营活动，进行计划、组织、领导和控制，以高效率地实现企业目标而进行的一系列的职能活动。

- 企业管理的特征？

1. 企业管理的目的性
2. 企业管理的组织性
3. 企业管理的人本性
4. 企业管理的创新性
5. 企业管理的艺术性

- 企业管理的基本职能？

计划、组织、领导、控制等职能。

上述四项管理职能是相互关联相互制约的，计划是管理的首要职能，是组织、领导和控制职能的依据和目标；组织、领导和控制是有效管理的重要环节和必要手段，是计划及其目标得以实现的保障。只有统一协调管理的各个职能，使他们前后关联、连续一致地形成整体管理活动过程，才能保证企业管理工作的顺利进行和组织目标的实现。

- 企业管理的基础工作？

企业管理的基础工作是指企业生产经营过程中各项专业管理的基础工作，是为实现企业的经营目标和管理职能提供资料以及共同准则、基本手段、前提条件的必不可少的工作。

1. 标准化工作：标准化工作是指人们在生产活动中，通过对科学实验成果和生产实践的研究总结，形成一定的标准，作为共同遵守的准则。
2. 定额工作：定额工作是各类技术经济定额的制定、执行、修改和管理工作。定额是生产企业在一定生产技术组织条件下，对人力、物力、财力的消耗、占用以及利用程度等方面应遵守和达

到的标准。

3. 信息工作：企业管理活动中的信息是指企业经济信息，它是加工处理对经济管理活动有影响的数据。企业管理中的信息按其来源不同，可以分为内部信息和外部信息。
4. 计量工作：计量工作包括计量鉴定、测试化验和分析等工作，主要是用科学的方法和手段，对生产经营活动中的量与质的数值进行测量和管理。
5. 规章制度：企业的规章制度是使用文字的形式，对各项管理工作和操作要求所作的规定。它是企业全体员工的行动规范，是企业员工进行生产技术经济活动以及处理相互之间关系的行动准则。企业规章制度对于维持企业的正常生产经营活动至关重要。包含：基本制度、工作制度、责任制度。
6. 职业培训：职业培训是指对在职各类员工和管理人员所进行的本职业和本岗位必需的知识技能的培训，其首要目的在于通过职业培训使各岗位人员认识到岗位职责，掌握从事本岗位工作所必需的业务知识和技能，提高员工的素质以及企业工作效率。

第八章 战略管理

- 战略的含义？

美国哈佛商学院教授安德鲁斯的战略定义是通过一种模式，把企业的目的、方针、政策和经营活动有机地结合起来，使企业形成自己的特殊战略属性和竞争优势，将不确定的环境具体化，以便较容易地着手解决这些问题。

我国一些学者认为：战略是指贯穿于一个系统在一定历史时期内决策或活动中的指导思想，以及在这种指导思想下做出的关系到系统全局发展的重大谋划。

- 战略要素？

1. 经营范围：企业从事生产经营活动的领域，是企业根据自己所处的环境及具有的实力，确定的当前和未来的发展领域，以及在该领域从事生产经营活动的范围。
2. 资源配置：企业过去和目前资源与能力的配置水平和模式。
3. 竞争优势：是指企业通过经营范围的决策与一系列要素或能力的配置，所形成的不同而领先于竞争对手的竞争地位。
4. 协同作用：是指企业从资源配置和经营范围的决策中所能寻求到的各种共同努力的效果，使企业总体资源的收益大于各部分资源收益之和，即产生乘数效应。企业可从投资、作业、销售和管理四个方面产生协同作用。

- 战略的内容？

1. 战略思想：组织活动过程中处理各种关系的观念和准则。
2. 战略目标：是组织预期要达到的成果水平，包括组织的发展愿景、近短期及中长期的质量与数量水平等。
3. 战略布局：就是针对战略目标所作的时间、空间、产业或项目上的部署。
4. 战略任务：围绕着战略目标和布局应该完成的主要任务。
5. 战略对策：是指完成战略任务的具体途径、方法和手段。

- 战略的地位及作用？

地位：战略统领组织全局的行为，关系组织未来的生存和发展，是一个组织最高层的中心活动和管理活动。

作用：能使一个组织更加具有前瞻性，变得更加主动，而不那么被动；能避开同质竞争，提高模仿难度，提升价值创造；强化内部沟通，形成上下共识，凝聚组织智慧，促进思想协同，产生乘数效应，从而使组织持续发展壮大成为可能。

- 企业的战略体系？

一个多元化的战略体系是由三个层次的战略构成：公司战略、经营战略、职能战略。

三个层次的战略中，高层次战略是制定低层次战略的前提和条件，低层次战略是高层次战略的支撑和保障，最终保证总体战略的实现。

- 战略管理的含义？

企业以顾客、员工、所有者等主要的利益相关者创造价值为目的，在分析外部环境和自身状况及其变化趋势的基础上，确立企业的使命和目标，制定和实施战略，并根据实施效果，评价、调整或制定新的战略的动态过程。

- 战略管理的过程？

战略管理过程由5个相互关联的步骤组成：进行战略形势分析、确立企业使命和愿景、制定目标和战略、实施战略、战略控制。

- 战略环境分析？

外部环境分析

外部环境分析是指对企业所处的一般（宏观）环境和产业（行业）环境的非可控制因素进行现状和趋势分析，明确机会和可能的威胁，通过战略的制定，充分利用机会，尽量减轻或避开威胁。

1. 一般环境分析：主要是确认和评估政治、经济、社会文化、科技、自然等因素对企业战略目标和战略选择的影响。
2. 行业环境分析：行业是企业生存发展的空间，也是企业生产经营活动产生最直接影响的外部环境。行业环境分析主要是对一个行业经济特性和竞争结构的现状及其发展趋势进行分析。

企业内部条件分析

1. 企业资源：这里把资源看作是服务于企业生产经营过程中的各种投入品。根据投入品的形态，一般可分为两大类：一是有形资源，包括财务资源、实物资源、人力资源、组织资源；二是无形资源，是指那些根植于企业的历史，长期积累下来的不容易辨识和量化的资产，包括技术资源、声誉和品牌等。
2. 企业核心能力：核心能力，又称核心专长、核心竞争力。核心能力是指企业依据自己独特的资源，培育创造本企业不同于其他企业的最关键的竞争能量与优势。
3. 经营状况分析：是从价值创造方面对企业最近的表现进行分析评价，包括财务和非财务两个方面的评价。主要通过财务报告、对顾客和员工的调查或会谈、市场分析或研究报告、内部职工配备的标准及生产力报告进行。
4. 经验效益分析：S是指企业在生产某种产品或服务的过程中，随着累计产品的增加，生产单位产品的成本下降（经验是指到目前为止的累计产量或服务量）。
5. 价值链分析：每一个企业都是在设计、生产、销售、发送和辅助其产品的过程中进行种种活动的集合体。所有这些活动可以用一个价值链来表明。是企业内部所有相互不同但又相互关联的增值活动所构成的集合体。

SWOT综合评价

SWOT综合评价是企业在外部和内部条件分析的基础上，对战略环境的各种因素和力量进行系统评价，从而为制定和选择企业战略提供参考依据的常用方法。S(strength)：指企业内部的优势；W(weaknesses)：指企业内部的劣势；O(opportunities)：指企业外部环境的机会；T(threats)：指企业外部环境的威胁。

建造SWOT矩阵的过程包括如下8个步骤：

1. 列出公司的关键外部机会。
2. 列出公司的关键外部威胁。
3. 列出公司的关键内部优势。
4. 列出公司的关键内部弱点。
5. 将内部优势与外部机会相匹配并记录得到的SO战略。
6. 将内部弱点与外部机会匹配并记录得出的WO战略。
7. 将内部优势与外部威胁相匹配并记录ST战略。
8. 将内部弱点与外部威胁相匹配并记录WT战略。

<div>内部</div> <div>外部</div> <div>战略组合</div>	优势 (Strengths)	劣势 (Weaknesses)
	丰富的信息资源 先进的技术支持 舒适的内部设施	服务意识落后 管理机制受限 成本控制不当
机会 (Opportunities)	SO 战略：秉承“用户至上”的服务理念，发挥信息资源丰富的优势，营造良好的服务氛围和区位优势	WO 战略：以法律法规为保障，调整、改革、优化管理机制，向公众提供人性化的信息服务
威胁 (Threats)	ST 战略：提升服务层次，以更多的方式迎接公众的多样性需求，利用网络技术构建多方合作平台	WT 战略：加大对馆员的培训和教育，增强公益性服务意识化，将有限的财力使用价值最大

● 战略选择BCG矩阵法？

由波士顿咨询公司BCG首先提出，他是通过构建市场增长率和市场占有率指标的两维坐标图，根据公司的不同业务市场增长率和市场占有率的高低，选择其战略。

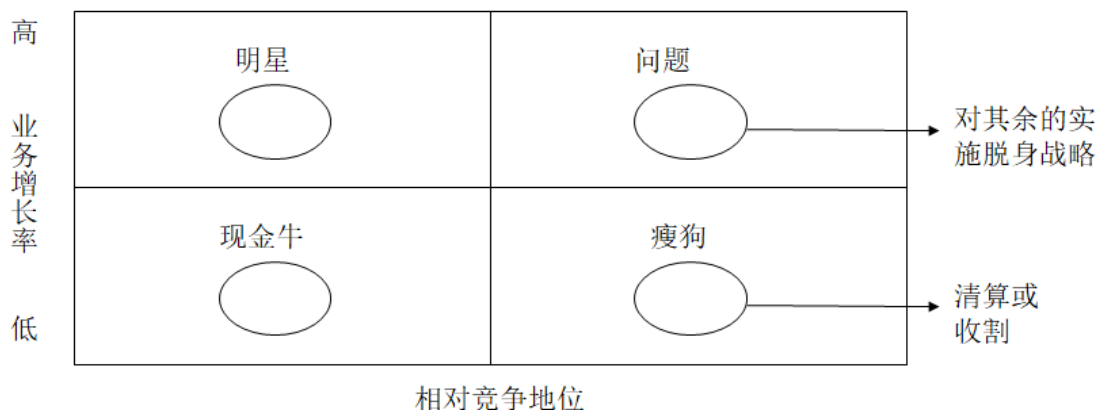


图8-1 公司经营组合图

1. “现金牛”型：该业务单位具有低业务增长率和高市场份额。由于市场份额高，利润和现金产生量应当较高。而较低的业务增长率则意味着对现金的需求量也较低。于是，大量的现金余额通常会由“现金牛”创造出来。他们为全公司的现金需求提供来源，因而成为公司的主要基础。
2. “瘦狗”型：指那种具有低市场份额和低业务增长率的业务部门或单位。低市场份额通常暗示着较低的利润。而由于其业务的增长率也较低，故为提高其市场份额而进行投资通常是不允许的。但该部门为维持其现有竞争地位所需要的现金往往大于它所创造的现金量。因此“瘦狗”型单位常常成为现金陷阱。适用于它的最合乎逻辑的战略方案是清算，或者“收割”。
3. “问题”型：这类业务部门或单位具有低市场份额和高业务增长率。由于其增长，他们的现金需求量较高，而由于其市场份额所限，他们的现金产量又较低。由于其较高的业务增长率，对“问题”采取的战略之一应当是进行必要的投资以获取增长的市场份额，并促使其成为一颗“明星”。当其业务增长率慢下来之后，该单位于是就会成为一头“现金牛”。另一种战略是对那些管理部门认为不可能发展成为“明星”的“问题”实施肥身战略。
4. “明星”型：这种类型的业务部门或单位具有高增长率和高市场份额。由于高增长率和高市场份额，“明星”运用和创造的现金数量都很巨大。“明星”一般为企业提供最良好的利润增长和投资机会。对于“明星”的最好的战略是进行必须的投资以保持其竞争地位。

● 影响战略决策者选择某一特定战略的因素？

1. 企业对外界环境的依赖程度；
2. 管理者对待风险的态度；
3. 企业过去的战略；

- 4. 企业中的权力关系;
- 5. 中层管理人员和职能人员的影响。

- 战略目标的设定?

企业使命：企业和社会进步和社会经济发展中所有担当的角色和责任，这是企业存在的理由。一般包括企业哲学和企业宗旨两方面的内容。

企业哲学：企业为其经营活动或方式所确立的处理各种关系的指导思想、基本观点和行为准则。

企业宗旨：企业现在和将来应从事什么样的事业活动，以及应成为什么性质的企业或组织类型。

战略目标按时效性不同可以分为愿景目标（10-20年）、长期目标（3-5年）和短期目标。

- 战略类型?

发展型（内部增长战略、外部扩张战略）、稳定型（无增长战略、微增长战略）、防御型（收获、调整、放弃、清算）、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）。

- 战略控制的含义?

控制，是一项重要的管理职能，指管理者按照计划标准去衡量计划的完成情况，纠正计划执行过程中的偏差，从而确保计划目标的实现。

战略控制，就是指企业战略管理者及参与战略实施者根据战略目标和行动方案，对战略的实施状况进行全面的评审，及时发现偏差并纠正偏差的活动

- 战略控制过程的步骤?

战略控制过程可以分为四个步骤，即制定效益标准、衡量实际效益、评价实际效益以及纠正措施和权变计划。

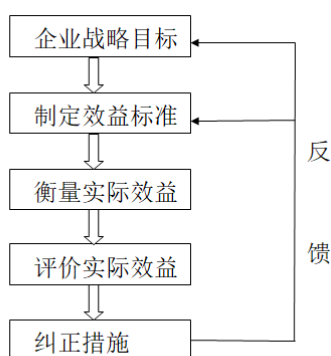


图8-2 战略控制过程图

- 战略控制方法和手段?

从控制时间来看，企业的战略控制方法可以分为如下三类：事前控制 ;事后控制;随时控制。

企业常用的战略控制手段有以下几种：预算、统计分析、专题报告和分析、审计、经营审核、个人现场观察。

影响控制方法和手段选择的因素有三种：控制的要求、控制量以及控制的成本。

第九章 经营决策与管理

- 决策的概念?

为了达到预期的目标而制定行动方案并从若干个可行方案中优化选择一个满意方案的分析判断过程。

理解：决策要有明确的目的；决策要有若干可行的备选方案；决策要进行方案的分析评价；决策的结果是选择一个满意方案；决策是一个分析判断过程。

- 经营决策的概念?

指企业为实现某一特定目标，在获得和分析市场信息的基础上，根据客观条件，拟定几种备选方案，从中选出满意方案加以实施，并对实施情况进行控制的过程。

- 管理和决策是两个不同的概念？

其目的是为了强调决策是管理的核心内容，决策贯穿于管理过程的始终

正是为了突出决策的地位和作用，所以我们通常说：决策是管理的中心，管理就是决策。

- 决策活动的基本要素？

1. 决策者：决策者是指决策活动中有权拍板做决定的人，包括个人和团队。
2. 决策目标：决策目标是指决策活动预期要达到的状态或预期要实现的水平（可以是单一、多元，定性的或定量的目标）。
3. 决策变量（决策方案）：决策变量是指决策者为实现决策目标可以采取的行动方案，一般属于决策活动中决策者可以控制的因子。
4. 状态变量及其概率分布：决策活动会面临各种各样的外部环境，这些对决策活动产生重要影响的不断变化的外部环境因素即是决策状态变量，而这些状态出现的各种可能性即是状态的分布概率。
5. 决策损益值：决策损益值是指决策者在某种状态下采取某个决策行动方案预期获得的收益或预期产生的损失，是决策活动结果的预期表现。

- 决策活动的特点？

目标性、选择性、多种可能性、动态性、过程性。

- 决策的过程？

1. 发现问题
2. 确定目标
3. 拟定可行的方案
4. 分析、比较和选择方案
5. 决策的执行与反馈

- 经营决策方法的两个基本前提？

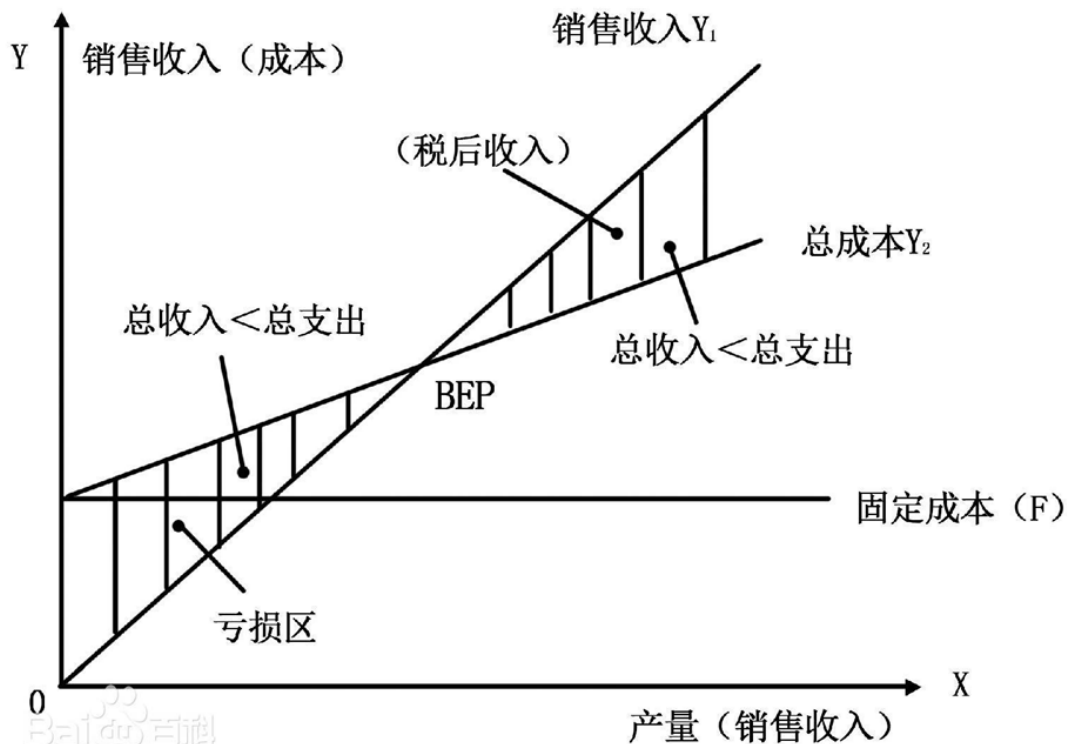
价值前提：是指决策者进行决策问题的认知解读和方案选择时所依据的价值准则。价值判断被认为是决策的首要前提。决策的价值前提是由许多价值因素构成的价值系统决定的。在价值体系内部，既有一致的方面，又有不一致甚至相互冲突的方面。进行决策时往往很难兼顾价值体系的多重因素，于是决策者有时就需要在价值冲突中求得平衡或为突出某些价值因素而放弃其它的价值因素。价值体系的这种矛盾性特征往往是决策者难以做出决断的重要原因。

事实前提：决策中所依据的客观事实，它是人们通过实际调查研究和科学实验加以认识的客观情况、状态，表现为一系列能够被检验的有些可以量化的情报、信息和数据。一般来说，越是低层次的、技术性较强的决策，事实前提对决策抉择的影响比重就越大；反之，越是高层次的、战略性的决策，价值前提的影响比重就越大。

- 经营决策方法——量本利分析法（盈亏平衡分析法）

是通过业务量（产量、销售量、销售额）、成本、利润三者相互制约关系的综合分析，以预测利润、控制成本的一种确定型决策方法。

企业的产品成本都是由两部分组成的：固定成本，变动成本。



推导：假设前提生产量 = 销售量 = X ， P ：销售单价， C_F ：固定成本（即图中固定成本 F ）， C_V ：变动成本（即图中成本线的斜率）， T_P ：总利润

$$T_P = P * X - C_F - C_V * X$$

两边同时除以 $P * X$ ，得：

$$\frac{T_P}{PX} = 1 - \frac{C_F}{PX} - \frac{C_V}{P}$$

移项变号得：

$$S(\text{销售额}) = PX = \frac{T_P + C_F}{1 - \frac{C_V}{P}}$$

这时的分母是边际贡献率。

当 $TP = 0$ 时，此时的销售量 X 为不亏不赚的销售量，记为 X_0 ：

$$X_0 = \frac{C_F}{P - C_V}$$

当TP ≠ 0 时，此时的销售量为Xz，

$$X_Z(\text{目标利润销售量}) = \frac{C_F + T_P}{P - C_V}$$

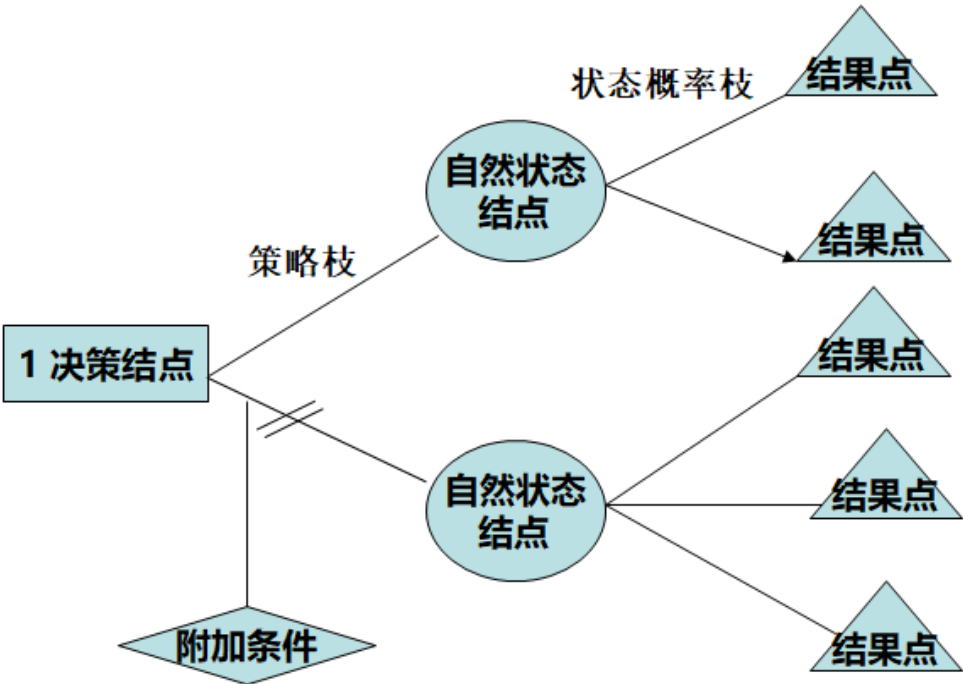
企业经营安全程度L：

$$L = \frac{X_Z - X_0}{X_Z} * 100\%$$

•

[必考计算题二]经营决策方法——决策树法

- 决策树工程要素：



决策树是由一些方框、圆圈、三角形、线条以及菱形等符号组成的树状图，用以描述决策问题的内在逻辑结构。

方框“□”：称之为决策节点，从它引出的每一条分枝都代表一个策略，也即一个备选方案，所以，这种由方框引出的直线又称概率枝。

圆圈“○”：称之为状态节点，从它引出的分枝表示不同的自然状态，分枝上要表明这种状态发生的概率。所以这种由圆圈引出的直线又称概率枝。

三角形“△”：称之为结果节点，在它的上方标出每一种策略（也就是每一个方案）在相应状态下的损益值。

菱形框“◇”：连在策略枝上，表示该策略需要引入的附加条件，附加条件可以标在菱形框内。

剪枝符号：表示该决策方案被否决了。

- 决策树分析的一般步骤：

① 明确决策问题结构：建构决策树

- ② 确定决策损益值：计算费用和收益
- ③ 评定不确定因素：评定各种自然状态及其出现的概率
- ④ 评价方案：从右往左逐级计算出各状态节点的期望收益值，保留期望值收益最大的方案分支，剪去期望收益小方案分枝。

例：（这种类型的题必考）

经营决策方法——决策树法				
某企业为了进一步满足国内外市场需求，拟订企业发展规划，现有三种方案可供选择，三种方案服务期均为10年，内容如下表：				
单位：万元				
可行方案 \ 状态和概率	销路好 0.5	销路一般 0.3	销路差 0.2	服务期期望总收益值
扩建（投资100万）	100	60	-10	?
合同转包（投资40万）	50	30	0	?
新建（投资200万）	100	60	-40	?

1.首先计算三种方案的期望值：（后面都×10是10年的期望值）

$$E_1 = [100 * 0.5 + 60 * 0.3 + (-10) * 0.2] * 10 = 660 \text{ (万元)}$$

$$E_2 = [50 * 0.5 + 30 * 0.3 + (0) * 0.2] * 10 = 340 \text{ (万元)}$$

$$E_3 = [100 * 0.5 + 60 * 0.3 + (-40) * 0.2] * 10 = 600 \text{ (万元)}$$

2.之后计算净收益：

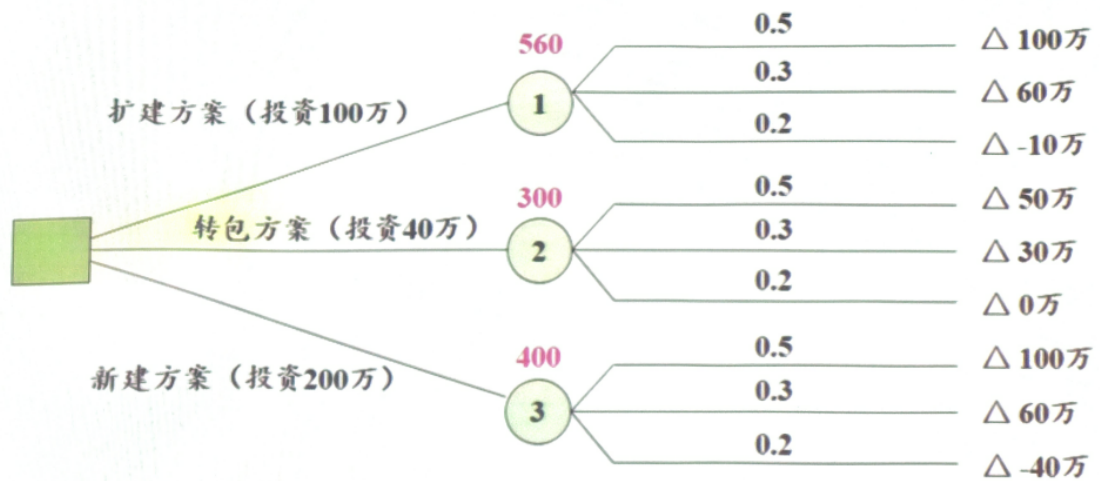
$$T_1 = E_1 - 100 = 560 \text{ (万元)}$$

$$T_2 = E_2 - 40 = 300 \text{ (万元)}$$

$$T_3 = E_3 - 100 = 400 \text{ (万元)}$$

3.修枝

④修枝：



【注意】注意年限要乘，最后一定要画决策树图!!! 祝大家考试顺利!

- 经营决策方法——不确定性决策 (下面这种题应该不会考)

- 有一类决策问题，决策者虽然知道未来可能发生哪些自然状态，但却无法预先估计或预测各种可能状态发生的概率，这就是不确定型决策问题。
- 这类决策问题目前尚无完善的办法来选择最佳方案，因为没有一个好的标准(虽然已经形成了一些公认的准则)，而主要取决于决策者的经验和态度。



经营决策方法——不确定性决策

收益值 方案	自然状态	Q1	Q2	Q3	Q4	最大 收益	最小 收益	期望 值	$\alpha=0.7$ 期望 值	最大 遗憾 值
A1		900	750	450	250					
A2		800	600	400	200					
A3		700	550	420	300					
A4		600	500	380	280					

经营决策方法——不确定性决策

收益值 方案	自然状态	Q1	Q2	Q3	Q4	最大 收益	最小 收益	期望 值	$\alpha=0.7$ 期望 值	最大 遗憾 值
A1		900	750	450	250					
A2		800	600	400	200					
A3		700	550	420	300					
A4		600	500	380	280					

经营决策方法——不确定性决策

(2) 悲观法

- 悲观法又叫“小中取大原则”。它是从每一个方案中找出最坏情况下的收益值，然后在这些收益值中选取收益值最大的那个方案作为决策方案。

- A1方案的最小收益值为250万元

- A2方案的最小收益值为200万元

- A3方案的最小收益值为300万元

- A4方案的最小收益值为280万元

— 300万元是最大值，故A3方案优于其他方案。

经营决策方法——不确定性决策

(3) 等可能法

- 等可能法又叫“等概率标准”。等可能法的基本思想是假定未来各种自然状态发生的概率相同，选取期望值最大的方案。

A1方案的期望收益值为587.5万元

A2方案的期望收益值为500万元

A3方案的期望收益值为492.5万元

A4方案的期望收益值为440万元

587.5万元是最大值，故A1方案优于其他方案。

140

经营决策方法——不确定性决策

(4) 系数法

- 系数法又叫“折衷法”。系数法是介于乐观法和悲观法之间的一种评价方法，既不乐观也不悲观，而是采取一个折衷标准，引入一个系数 α 来计算方案的期望收益值。
- 方案的期望收益值=最乐观的收益值 $\times \alpha$ +最悲观的收益值 $\times (1-\alpha)$
 - 取 $\alpha=0.7$,
 - A1方案的期望收益值为705万元
 - A2方案的期望收益值为620万元
 - A3方案的期望收益值为580万元
 - A4方案的期望收益值为504万元
 - 705万元是最大值，故A1方案优于其他方案。

150