




现代公司管理

讲师：王林伟



第八章 现代公司决策管理

第八章 决策管理

决策在管理中的地位和作用

- 概念 ⊖ 管理活动其实就是决策 ⊖ 创始人：西蒙
- 地位 ⊖ 由经营决策的自主权、经营的外部环境和经营目的所决定

决策的步骤

- 步骤 ⊖ 分析问题-确定经营决策目标-制定方案-选择方案
- 内容 ⊖ 经营战略、方针、计划、产品、技术、投资、资源、价格、成本、销售、财务、人事

公司决策的种类

- 根据信息的性质 ⊖ 定性（信息无法用确切数量表示）、定量（能以量的形式表示出来）决策
- 所解决问题的地位 ⊖ 战略决策（公司发展方向、远景）、战术决策（短期具体）
- 约束条件和随机因素 ⊖ 确定型决策、风险型决策、不确定型决策
 - 风险型决策的具备条件：有目标、有2个或以上可选方案/自然状态、不同方案损益值可计算、不同自然状态的概率可计算

公司决策的方法

- 确定型决策方法 ⊖ 盈亏平衡法（盈亏临界点）、差量分析法（不同备选方案比较）、网络分析技术（组织生产和流通）、线性规划（寻找目标函数最优）
- 风险型决策方法（绝对机灵） ⊖ 决策树法、灵敏度分析（反复变动并计算）、排队理论、随机理论
 - 最大可能原则：将风险型决策转化为确定型决策
- 不确定性决策方法 ⊖ 乐观准则（最大最大准则）、悲观准则（最大最小准则）



第一节 决策在管理中的地位与作用

8.1.1决策的概念

管理就是决策，哪里有管理活动，哪里就有决策过程存在。

决策理论的创始人是西蒙。【选择】

8.1.2决策在公司经营中的地位与作用

公司经营决策的重要作用是由下列因素决定的：

- （1）是由公司经营决策的自主权所决定的。
- （2）是由公司经营的外部环境所决定的。
- （3）是由公司经营目的所决定的。



第二节 决策的步骤

8.2.1 决策的步骤 【论述】

- 一、分析问题阶段
- 二、确定经营决策目标阶段
- 三、制订方案阶段
- 四、选择方案阶段

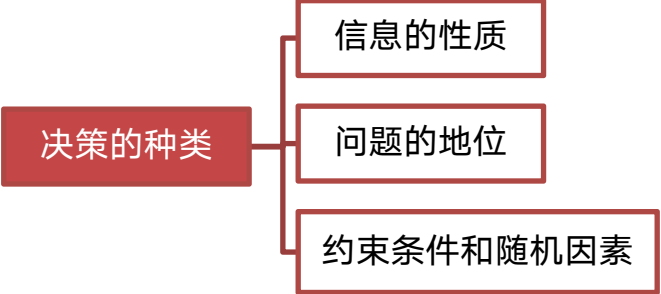


8.2.2 决策的内容 【论述】

- (1) 经营战略与方针政策决策；
- (2) 经营目标与计划决策；
- (3) 产品决策；
- (4) 技术发展与投资决策；
- (5) 资源开发与利用决策；
- (6) 价格与成本决策；
- (7) 市场销售决策；
- (8) 财务决策；
- (9) 组织与人事决策。



第三节 公司决策的种类



8.1.1公司决策的种类

依据	种类		
决策系统获得信息的性质	定性决策	定量决策	
所解决的问题在公司经营中所处的地位	战略决策	战术决策	
决策面对的约束条件及随机因素	确定型	风险型	不确定型

8.3.1公司决策的种类 【名词解释】

决策的种类

信息的性质

问题的地位

约束条件和随机因素

(一)根据决策系统获得信息的性质，公司决策分为定性决策和定量决策。

1.定性决策。当决策系统的主要信息不能用确切的数量表示时，这种决策称为定性决策。

2.定量决策。在决策系统中，决策者收集到的信息，能以量的形式表示出来，或能转化成量的形式表示出来，这种决策称为定量决策。



8.3.2公司决策的种类 【选择】

决策的种类

信息的性质

问题的地位

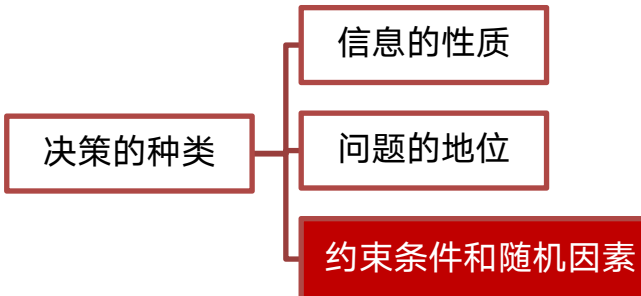
约束条件和随机因素

(二)根据所解决的问题在公司经营中所处的地位，公司决策分为**战略**决策和**战术**决策。

1.战略决策。确定公司发展方向和远景的决策。

2.战术决策。短期具体的决策。





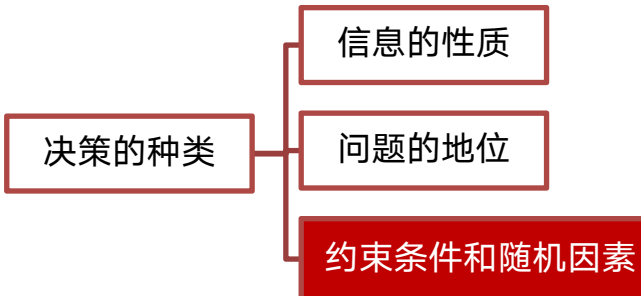
8.3.3公司决策的种类 【选择】

(三)根据决策面对的约束条件及随机因素，公司决策分为确定型决策， 风险型决策， 不确定型决策。

确定型决策。确定型决策一般应具备如下四个条件：

- (1) 存在决策希望达到的一个明确目标；
- (2) 只存在一种确定的自然状态；
- (3) 存在着可供决策人选择的两个或两个以上的行动方案；
- (4) 不同的行动方案在确定状态下的损益值可以计算出来。





8.3.3公司决策的种类 【选择】

(三)根据决策面对的约束条件及随机因素，公司决策分为确定型决策， 风险型决策， 不确定型决策。

风险型决策。风险型决策也叫随机决策， 它具备如下五个条件： 【简答】

- (1) 存在着决策者希望达到的目标；
- (2) 存在着两个或两个以上可供选择的行动方案；
- (3) 存在着两个或两个以上的自然状态；
- (4) 不同的行动方案在不同的自然状态下的相应损益值可以计算出来；
- (5) 在几种不同的自然状态中， 未来究竟将出现哪种自然状态， 决策者无法肯定， 但决策者根据过去的经验和科学的理论可以预先计算出各自然状态的概率。





风险型决策。风险型决策也叫随机决策，它具备如下五个条件：

- (1) 存在着决策者希望达到的_____；
- (2) 存在着两个或两个以上可供选择的_____；
- (3) 存在着两个或两个以上的_____；
- (4) 不同的行动方案在不同的自然状态下的_____可以计算出来；
- (5) 在几种不同的自然状态中，未来究竟将出现哪种自然状态，决策者无法肯定，但决策者根据过去的经验和科学的理论可以预先计算出各自然状态的_____。

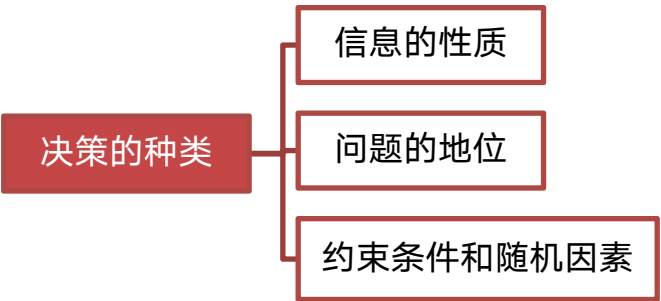


风险型决策。风险型决策也叫随机决策，它具备如下五个条件：

- (1) 存在着决策者希望达到的**目标**；
- (2) 存在着两个或两个以上可供选择的**行动方案**；
- (3) 存在着两个或两个以上的**自然状态**；
- (4) 不同的行动方案在不同的自然状态下的**损益值**可以计算出来；
- (5) 在几种不同的自然状态中，未来究竟将出现哪种自然状态，决策者无法肯定，但决策者根据过去的经验和科学的理论可以预先计算出各自然状态的**概率**。

8.3.3公司决策的种类

【选择】



依据	种类		
决策系统获得信息的性质	定性决策	定量决策	
所解决的问题在公司经营中所处的地位	战略决策	战术决策	
决策面对的约束条件及随机因素	确定型	风险型	不确定型



（多）根据解决的问题在公司经营中所处的地位，公司决策分为（ ）。

A、确定性决策

B、定性决策

C、定量决策

D、战略决策

E、战术决策



(多) 根据解决的问题在公司经营中所处的地位, 公司决策分为 ()。

A、确定性决策


B、定性决策

C、定量决策

D、战略决策


E、战术决策

答案: DE



(单) 为实现战略决策的短期具体任务, 重点解决组织公司内部力量的决策是
()

- A、战略决策
- B、确定型决策
- C、风险型决策
- D、战术决策



(单) 为实现战略决策的短期具体任务, 重点解决组织公司内部力量的决策是
()

- A、战略决策
- B、确定型决策
- C、风险型决策
- D、战术决策

答案: D



(多) 根据决策面对的约束条件和随机因素, 公司决策可划分为 ()

A、定性决策

B、确定型决策

C、定量决策

D、风险型决策

E、不确定型决策



(多) 根据决策面对的约束条件和随机因素, 公司决策可划分为 ()

A、定性决策

B、确定型决策

C、定量决策

D、风险型决策

E、不确定型决策

答案: BDE



第四节 公司决策的方法

8.4.1确定型决策方法 【选择】

公司决策的方法

确定型决策方法

风险型决策方法

不确定型且不存在竞争对手的决策方法

确定型决策方法有**盈亏平衡分析**、微分法、**线性规划**、非线性规划、整数规划、动态规划、投入—产出模型、确定型储存技术、**网络分析技术**、**差量分析**、排队论等方法。

8.4.1确定型决策方法

【选择】

公司决策的方法

确定型决策方法

风险型决策方法

不确定型且不存在竞争对手的决策方法

1.盈亏平衡分析法。

通过对销售收入与销售成本进行对比分析确定**盈亏临界点**，确定合理产销量的方法。

2.差量分析法。

差量分析法是通过**不同备选方案**差量收益比较来选取最优方案的方法。

3.网络分析技术。

网络分析技术是**组织生产和流通**的一种有效方法。

4.线性规划。

线性规划是在一定约束条件下寻求**目标函数最优**的方法。

盈亏平衡分析

盈亏临界点 = 销售收入 - 销售成本 = 0



差量分析法——通过不同备选方案差量收益来选择最优方案的方法

盈亏平衡分析

差量分析法

确定型决策方法

网络分析技术

线性规划

其计算式为：

差量**收入**=甲方案预期收入-乙方案预期收入

计算差量成本。其计算式为：

差量**成本**=甲方案预期成本-乙方案预期成本

计算差量损益。其计算式为：

差量**损益**=差量收入-差量成本



网络分析技术——组织生产和流通的一种有效方法

盈亏平衡分析

差量分析法

确定型决策方法

网络分析技术

线性规划



烧水：8分钟



洗水壶：1分钟



洗茶杯：2分钟



接水：1分钟

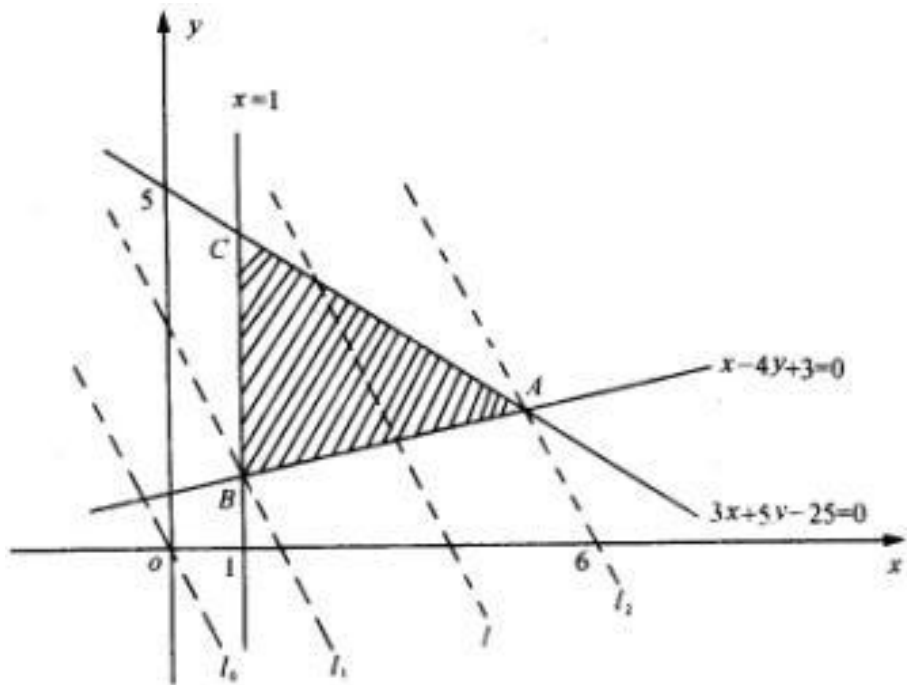


找茶叶：1分钟



沏茶：1分钟

线性规划——在一定约束条件下寻求**目标函数最优**的方法【选择】





(单) 盈亏临界点是 ()

A、销售收入大于销售成本的销售量

B、销售收入小于销售成本的销售量

C、销售收入等于生产成本的销售量

D、销售收入等于销售成本的销售量

(单) 组织生产和流通的最佳方法是 ()

A、差量分析法

B、网络分析技术

C、线性规划

D、非线性规划

(单) 在一定约束条件下寻求目标函数最优的方法是 ()

A、网络分析技术

B、差量分析法

C、非线性规划

D、线性规划

(单) 盈亏临界点是 (D)

A、销售收入大于销售成本的销售量

B、销售收入小于销售成本的销售量

C、销售收入等于生产成本的销售量

D、销售收入等于销售成本的销售量

(单) 组织生产和流通的最佳方法是 (B)

A、差量分析法

B、网络分析技术

C、线性规划

D、非线性规划

(单) 在一定约束条件下寻求目标函数最优的方法是 (D)

A、网络分析技术

B、差量分析法

C、非线性规划

D、线性规划

8.4.2风险型决策方法 【选择】

公司决策的方法

确定型决策方法

风险型决策方法

不确定型且不存在竞争对手的决策方法

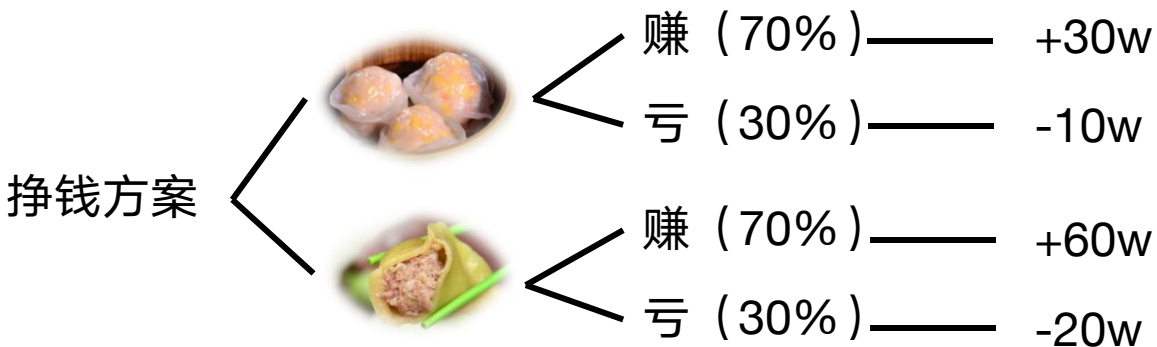
风险型决策方法有决策树法、灵敏度分析、排队理论、随机理论等。

绝对机灵

最大可能准则。基本思想是将风险型决策化为确定型决策。

1.决策树法（不同的决策方案形成枝干）

2.**灵敏度分析**。在可能发生误差的范围内做几次不同的变动并反复计算，看这些变动是否影响了最优方案的选择，这种分析工作叫灵敏度分析。



8.4.3不确定型且不存在竞争对手的决策方法 【选择】

公司决策的方法

确定型决策方法

风险型决策方法

不确定型且不存在竞争对手的决策方法

- 1.乐观准则，也叫最大最大准则。其基本思想是对客观情况总是持乐观态度。
- 2.悲观准则，又叫最大最小准则，在各种最坏的情况下又想从中找一个好一点的方案。





(多) 风险型决策的方法有 ()。

A、盈亏平衡分析法

B、决策树法

C、灵敏度分析

D、排队理论

E、线性规则

(多) 下列属于确定型决策方法的有 ()。


A、线性规划

B、整数规划

C、动态规划

D、增量分析

E、盈亏平衡分析



(多) 风险型决策的方法有 (**BCD**) 。

A、盈亏平衡分析法

B、决策树法

C、灵敏度分析

D、排队理论

E、线性规则

(多) 下列属于确定型决策方法的有 (**ABCDE**) 。

A、线性规划

B、整数规划

C、动态规划

D、增量分析

E、盈亏平衡分析

(单) 将风险型决策化为确定型决策的风险准则是 ()

- A、最大可能准则
- B、期望值准则
- C、最小可能准则
- D、混合型准则

(单) 从各种最坏的情况下找一个好一点的方案的决策方法是 ()

- A、后悔值准则
- B、等可能性准则
- C、悲观准则
- D、乐观准则

(单) 将状态的概率、损益值等在可能发生误差的范围内作几次不同的变动并反复计算, 看这些变动是否影响了最优方案的选择叫 ()

- A、决策树
- B、灵敏度分析
- C、后悔值准则
- D、等可能性准则

(单) 将风险型决策化为确定型决策的风险准则是 (A)

- A、最大可能准则
- B、期望值准则
- C、最小可能准则
- D、混合型准则

(单) 从各种最坏的情况下找一个好一点的方案的决策方法是 (C)

- A、后悔值准则
- B、等可能性准则
- C、悲观准则
- D、乐观准则

(单) 将状态的概率、损益值等在可能发生误差的范围内作几次不同的变动并反复计算, 看这些变动是否影响了最优方案的选择叫 (B)

- A、决策树
- B、灵敏度分析
- C、后悔值准则
- D、等可能性准则



(单) 悲观准则又称为 ()

A、最大最小准则

B、最小最大原则

C、最大最大原则

D、最小最小原则

(单) 乐观准则又叫 ()

A、最大最大准则

B、最大最小准则

C、等可能性准则

D、后悔值准则



(单) 悲观准则又称为 (A)

A、最大最小准则

B、最小最大原则

C、最大最大原则

D、最小最小原则

(单) 乐观准则又叫 (A)

A、最大最大准则

B、最大最小准则

C、等可能性准则

D、后悔值准则

第八章 决策管理

决策在管理中的地位和作用

- 概念 ⊖ 管理活动其实就是决策 ⊖ 创始人：西蒙
- 地位 ⊖ 由经营决策的自主权、经营的外部环境和经营目的所决定

决策的步骤


- 步骤 ⊖ 分析问题-确定经营决策目标-制定方案-选择方案
- 内容 ⊖ 经营战略、方针、计划、产品、技术、投资、资源、价格、成本、销售、财务、人事

公司决策的种类

- 根据信息的性质 ⊖ 定性（信息无法用确切数量表示）、定量（能以量的形式表示出来）决策
- 所解决问题的地位 ⊖ 战略决策（公司发展方向、远景）、战术决策（短期具体）
- 约束条件和随机因素 ⊖ 确定型决策、风险型决策、不确定型决策
 - 风险型决策的具备条件：有目标、有2个或以上可选方案/自然状态、不同方案损益值可计算、不同自然状态的概率可计算

公司决策的方法

- 确定型决策方法 ⊖ 盈亏平衡法（盈亏临界点）、差量分析法（不同备选方案比较）、网络分析技术（组织生产和流通）、线性规划（寻找目标函数最优）
- 风险型决策方法（绝对机灵） ⊖ 决策树法、灵敏度分析（反复变动并计算）、排队理论、随机理论
 - 最大可能原则：将风险型决策转化为确定型决策
- 不确定性决策方法 ⊖ 乐观准则（最大最大准则）、悲观准则（最大最小准则）



第九章 现代公司人事管理

第九章 现代公司人事管理

第一节 公司人事管理的特点与职能

公司人事管理的特点

公司人事管理的职能

第二节 公司人事管理的基本原则

公平竞争原则

责任制原则

激励原则

流动性与稳定性相结合原则

民主管理原则

第三节 公司人事管理方法

公司的人事政策

公司的组织设计

公司的工作设计

第四节 公司人事管理过程


员工的招聘

员工的教育培训

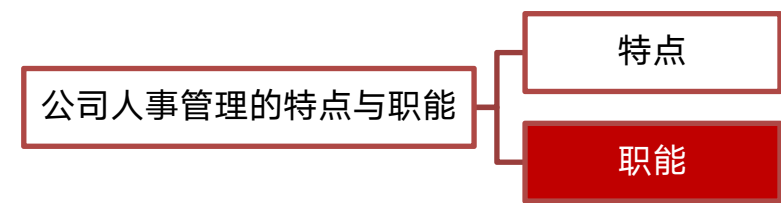
员工的考核与评估

维持公司工作秩序

劳动保护和劳动保险



第一节 公司人事管理的特点与职能

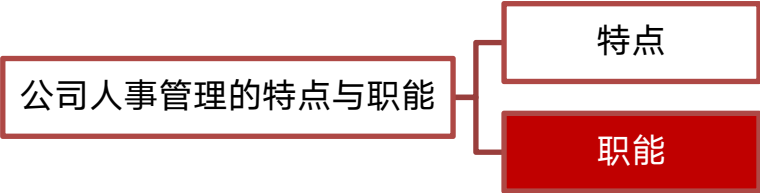


9.1.1公司人事管理的特点【选择】

人事管理是现代公司管理中最基本的管理。

特点：

- 1.公司人事管理的重要性
- 2.公司人事管理的复杂性
- 3.公司人事管理的灵活性
- 4.公司人事管理的长远性



9.1.2公司人事管理的职能【选择】

人事管理是现代公司管理中最基本的管理。

人事管理的职能就是对公司的人员进行恰当而有效的选择、考核和培养，其目的是为了以适当的人员去充实公司组织结构中所规定的各项职务。



第二节 公司人事管理的基本原则

9.2.3 人事管理的基本原则 【论述/选择】

一、**公平竞争**原则

二、**责任制**原则

三、**激励**原则

激励是公司人事管理的**核心问题**。

四、**流动性与稳定性相结合**原则

五、**民主管理**原则

9.2.3 人事管理的基本原则 【论述/选择】

一、公平竞争原则

二、责任制原则

三、激励原则

激励是公司人事管理的核心问题。

四、流动性与稳定性相结合原则

五、民主管理原则

现代公司民主管理的形式有很多，如职工代表大会，管理委员会，职工股份制，质量管理小组，合理化建议活动、意见箱。

只管合理分组



(单) 现代公司管理中最基本的管理是 ()

A、财务管理

B、人事管理

C、设备管理

D、信息管理

(单) 公司人事管理的核心问题是 ()

A、督导

B、惩罚

C、提拔

D、激励



(单) 现代公司管理中最基本的管理是 (**B**)

A、财务管理

B、人事管理

C、设备管理

D、信息管理

(单) 公司人事管理的核心问题是 (**D**)

A、督导

B、惩罚

C、提拔

D、激励



第三节 公司人事管理方法

9.3.1公司的人事政策

贯彻实施公司人事政策的4个步骤

- 1.宣传公司的人事政策。
- 2.制定公司人事政策的工作程序。
- 3.对公司人事政策实施过程的监督。
- 4.对公司人事政策的调整。

公司人事管理方法

人事政策

组织设计

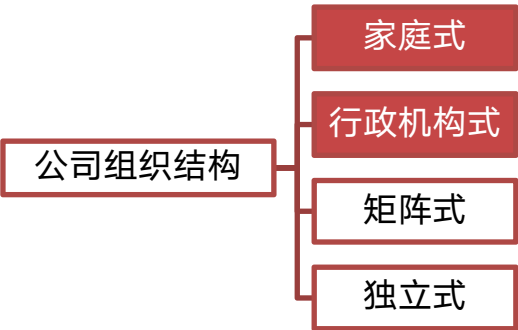
工作设计

9.3.2 公司的组织设计【名词解释】

1.工作分析。

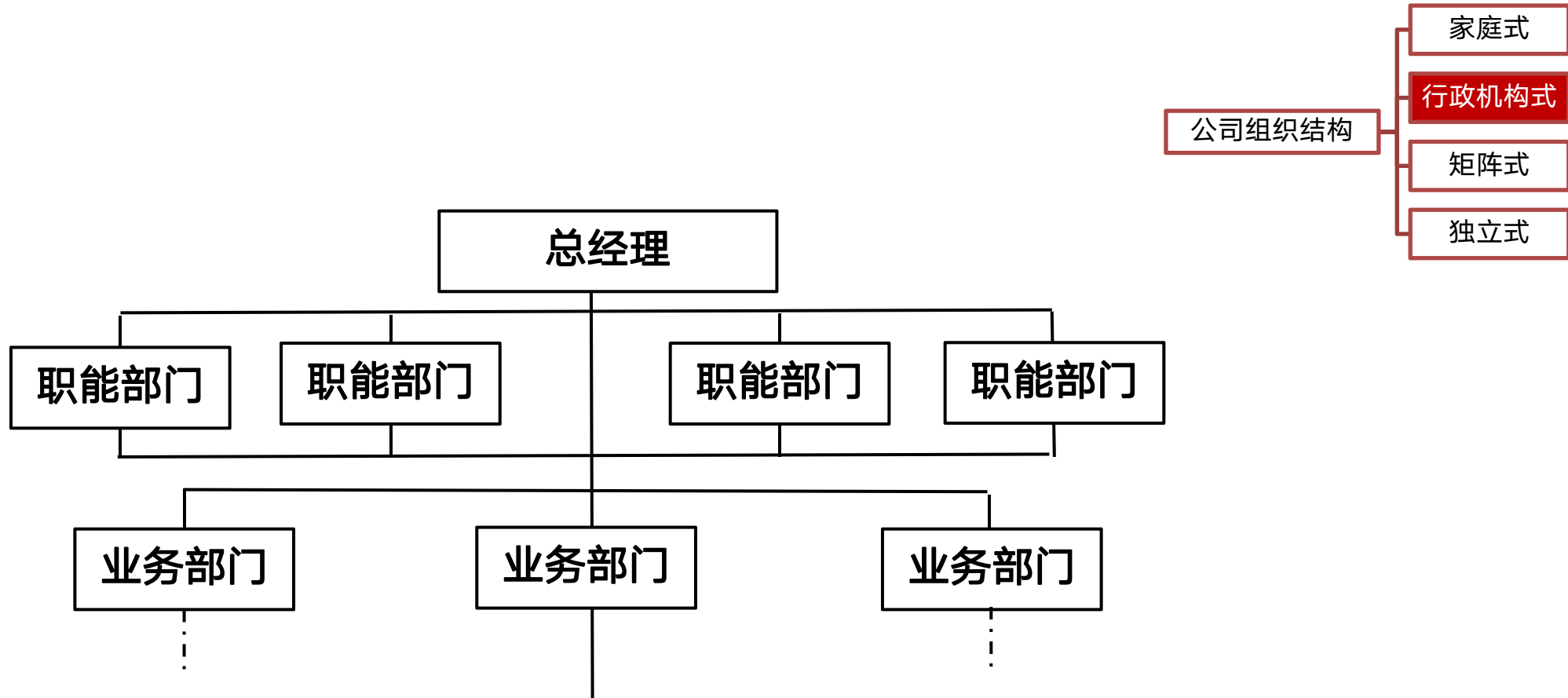
工作分析是指在确定公司的组织体制和**确定实施人事政策之前**，对公司内部**各项工作或职务的性质、责任以及对员工的要求等加以分析和研究**，以此**作为实施人事政策的依据**。

2.确定组织结构。

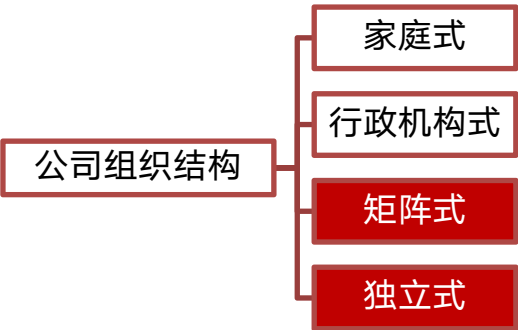


9.3.2公司组织结构的不同形式 【选择】

- (1) 家庭式组织结构。
- (2) 行政机构式组织结构。它适用于在稳定的环境中经营的大型公司、具有综合技术和不同专业技术的公司。



行政机构式组织结构



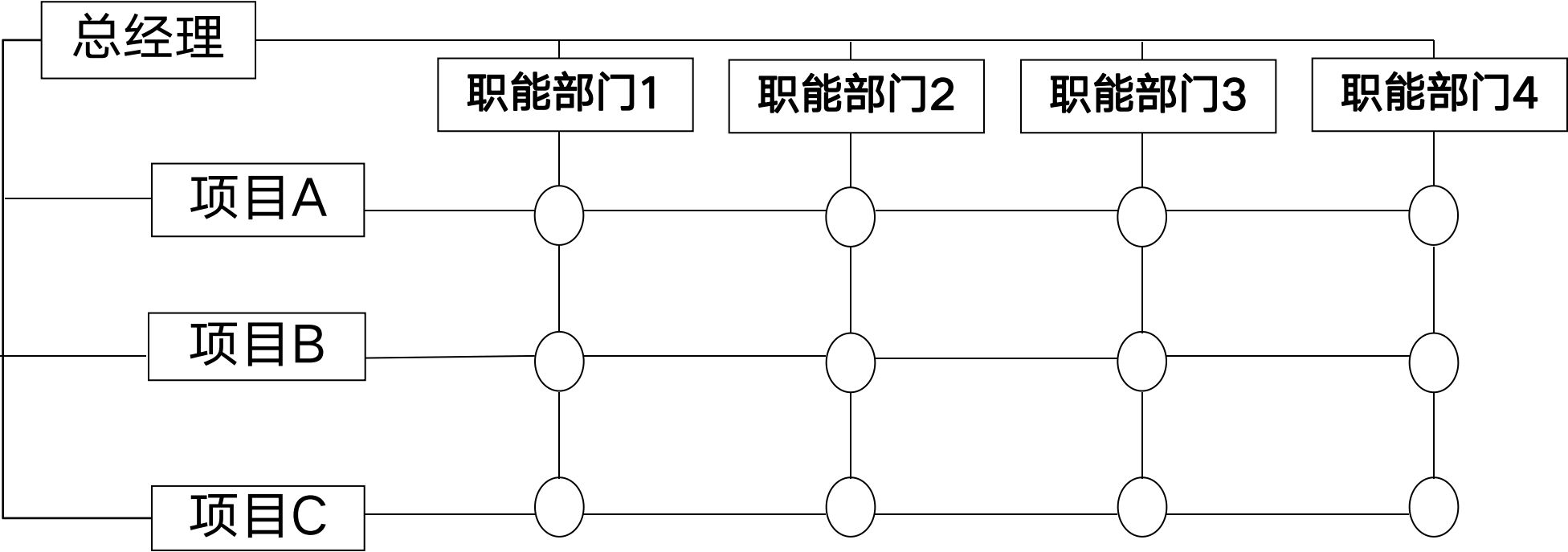
9.3.2公司组织结构的不同形式 【选择】

(3) **矩阵式**组织结构。那些行政机构式的综合性公司可以采用矩阵式结构，以加强公司**内部各部门**的责任，**更好地对顾客的需要做出反应**。

(4) **独立式**组织结构。内部分为若干个独立的单位。适合于同时从事**若干不同专业化业务**，并且强调各单位及**个人责任的公司**。

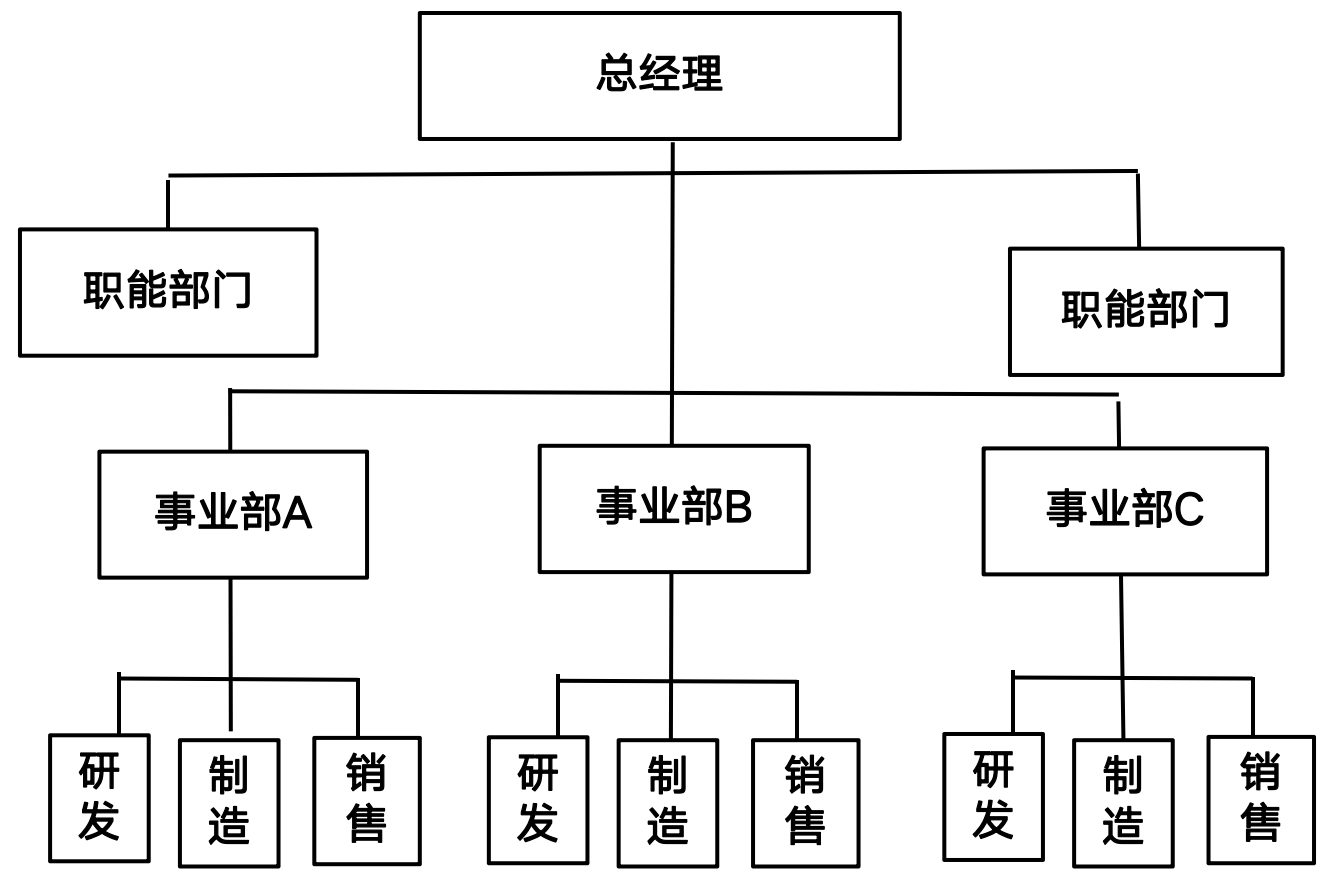


- 公司组织结构
- 家庭式
 - 行政机构式
 - 矩阵式
 - 独立式




矩阵式组织结构

- 公司组织结构
- 家庭式
 - 行政机构式
 - 矩阵式
 - 独立式



独立式组织结构



(单) 以加强公司内部各部门的责任, 更好地对顾客的需要作出反应的
组织结构是 ()

A、家庭式

B、行政机构式

C、矩阵式

D、独立式


(单) 在稳定的环境中经营的大型公司、具有综合技术和不同专业技术的
公司适合采用的组织结构是 ()

A、家庭式

B、行政机构式

C、矩阵式

D、独立式



(单) 以加强公司内部各部门的责任, 更好地对顾客的需要作出反应的
组织结构是 (C)

A、家庭式

B、行政机构式

C、矩阵式

D、独立式

(单) 在稳定的环境中经营的大型公司、具有综合技术和不同专业技术的
公司适合采用的组织结构是 (B)

A、家庭式

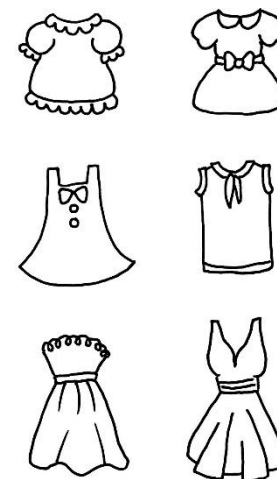
B、行政机构式

C、矩阵式

D、独立式

9.3.3 公司的工作设计 【选择】

1. **工作专业化**。是指对公司员工进行专业化分工，每一名员工都固定在一定的工作岗位上操作，一个人只承担整个工作操作流程中的一小块任务。有利于对员工的操作进行**数量和质量方面的控制**。
2. 工作轮换。
3. 工作扩大化。
4. **工作丰富化**。工作丰富化能够**为员工提供更多的激励和满足，从而提高员工的劳动生产率**。





(单) 有利于对员工的操作进行数量和质量控制的工作设计是 ()

A、工作专业化

B、工作轮换

C、工作扩大化

D、工作丰富化



(单) 有利于对员工的操作进行数量和质量控制的工作设计是 ()

A、工作专业化

B、工作轮换

C、工作扩大化

D、工作丰富化

答案： A



第四节 公司人事管理过程

9.4.1.1寻找员工的来源

9.4.3三、员工的考核与评估

9.4.5.1劳动保护

9.4.1公司人事管理过程 【论述/选择】

一、员工的招聘

二、员工的教育培训

三、员工的考核与评估

四、维持公司工作秩序

五、劳动保护和劳动保险

1.劳动保护。 就是改善员工劳动操作的环境与条件，减少或避免劳动操作过程中发生的对员工的生理和心理的伤害。

2.劳动保险。

简述公司人事管理过程。


答：

- (1) 员工的_____。
- (2) 员工的_____。
- (3) 员工的_____。
- (4) 维持公司_____。
- (5) 劳动_____和劳动_____。

简述公司人事管理过程。

答：

- (1) 员工的招聘。
- (2) 员工的教育培训。
- (3) 员工的考核与评估。
- (4) 维持公司工作秩序。
- (5) 劳动保护和劳动保险。




改善员工劳动操作的环境与条件，减少或避免劳动操作过程中发生的对员工的生理和心理的伤害称为（ ）

A、劳动保险

B、工伤补偿条例

C、失业保险

D、劳动保护



改善员工劳动操作的环境与条件，减少或避免劳动操作过程中发生的对员工的生理和心理的伤害称为（ ）

A、劳动保险

B、工伤补偿条例

C、失业保险

D、劳动保护

答案：D

第九章 人事管理

人事管理的特点和职能

- 特点 ⊖ 人事管理是现代公司管理中最基本的管理
- 职能 ⊖ 对公司的人员适当有效的选择、考核和培养

人力管理的基本原则

- 公平竞争原则、责任制原则、激励原则（激励是核心问题）
- 流动性和稳定性相结合原则
- 民主管理原则（职工代表大会、管理委员会、职工股份制、质量管理小组、合理化建议活动）

人事管理方法

- 工作分析 ⊖ 含义：在确定人事政策前，对各项工作的性质、责任、对员工的要求等加以分析
- 公司组织结构的不同形式 ⊖
 - 家庭式组织结构
 - 行政机构式组织结构：适用于大型公司，具有综合技术和不同专业技术的公司
 - 矩阵式组织结构：加强各部门的责任，更好对顾客的需要做出回应
 - 独立式组织结构：适用于从事不同专业化业务，强调各单位及个人责任
- 公司的工作设计 ⊖ 工作专业化（控制数量和质量）、工作轮换、工作扩大化、工作丰富化（提供激励）

人事管理过程

- 员工的招聘、员工的教育培训、考核与评估、维持工作秩序、劳动保护、劳动保险
- 劳动保护：改善环境，保护员工生理心理健康