

# 使用说明

- 1. 本文件由编者根据考试大纲、马工程管理学课本、部分课堂笔记整理
- 2. 每一章的格式为：罗列考纲要求的思考题——整理考纲涉及到的全部考点——给出由ai工具perplexity撰写的思考题答案。如时间紧张，可以跳过前两部分直接看思考题答案
- 3. 尽管使用了严格的提示词，ai工具存在幻觉在所难免，编者不对思考题答案内容的真实性负责
- 4. 但是话又说回来，思考题答案我自己过了一遍，整体上没有问题
- 5. 本文件发布于微信公众号“金马克的笔记本”，如觉文件好用，欢迎关注

# 绪论

## 1.要素定义

### 管理学的性质与目的

性质

- 研究人类管理活动一般规律的科学
- 不同时代管理活动的规律有不同特征

目的

- 分析规律在特定时期的表现形式
- 探讨如何根据这种规律指导管理实践

### 管理学的研究对象

广义上来说，管理学的研究对象既包括个体活动的管理，也包括群体活动的管理。  
持续的群体活动是在一定形式的组织中进行的。群体活动的持续进行导致了组织的产生。

### 群体活动

群体活动的管理首先需要选择群体活动的方向与内容。这种选择的实质是群体可支配资源的配置方向与配置方式选择，其目的是保证群体从可支配的资源利用中获得最大满足

群体活动根据定义可知是由一群人完成的活动。这一群人中的每一个个体的工作能力是有差异的，能为组织提供的贡献是不同的，对组织要求其提供的特定服务的理解也是不一样的。

对群体活动的管理要：

- 研究资源的利用
- 研究人的努力的整合。
- 使不同人在不同时空的努力转换成对群体的有效贡献

## 2.管理活动的过程体系

管理活动是一个由决策、组织、领导、控制以及创新所构成的循环往复、螺旋上升的过程。  
计划、组织、领导、控制构成管理的四大职能，决策与创新贯穿其中。

- **决策职能：**管理的最初目的都是要提高资源利用的效率。有效利用资源首先需要正确地利用资源，因此管理者首先需要研究和选择资源利用活动的正确方向和内容。这是管理的所要完成的任务。
- **组织职能：**管理者需要对所选择的活动进行分解，据此规定不同岗位的任务和职责，然后根据不同的标准把这些岗位组合成不同的部门并规定不同部门间的权力关系，进而根据不同任务的要求招募合适的人员并把他们安置在不同的岗位上

- **领导职能**把招募到的人员安排在适当的岗位后，管理者还要研究怎样才能让这些入始终以饱满的热情、高昂的士气投身到组织活动中去。为此管理者要分析组织成员在参与组织活动中的行为影响因素，然后在此基础上设计合理的制度、选择恰当的的领导方式以激发和引导组织成员的积极行为。
- **控制职能**由于认知和能力的不同，组织成员在组织活动中的行为不一定完全符合组织的预定要求，所以管理者要对组织成员的行为表现进行及时的检查和追踪，分析他们的行为表现是否偏离了组织的预期。如果存在偏差，就要在分析偏差原因的基础上采取纠正偏差的行动。控制保证了决策选择的能按预定的规则有序地进行。秩序是获得效率的前提。
- **创新功能**组织需要根据环境的变化不断调整决策、变革组织、完善领导、改进控制，需要不断打破旧秩序、建立新秩序。

## 3.管理学的产生与发展

### 3.1中国古代管理思想

- **顺道无为思想**：利用和改造自然的社会活动的有效进行要在“辨道”的基础上“顺道”。“辨道”是要正确认识客观规律，“顺道”是要根据客观规律组织管理。要求在认知客观规律的基础上，依据客观规律的要求设计和完善社会或组织运行的规则。
- **重人求和思想**：儒家思想一贯强调人是管理的核心。以人为核心的管理，要求重视人的需要，讲求用人之道，实现人的和谐。
- **预谋慎战思想**：行动前要做好后勤准备，任何活动的组织展开都要事先谋划
- **依法治理思想**：需要依循“明法”，“一法”，“常法”。从国家层面来说，法治或依法治理就是根据法律、而非君主或官吏的个人好恶来调整社会、经济、政治关系，组织社会政治、经济活动。

### 3.2西方工厂制度早期的管理思想

- 罗伯特·欧文是**现代人事管理的创始人**。欧文认为，人是环境的产物，只有处在适宜的物质和道德环境下，人才能培养出好的品德。
- 英国的亚当·斯密是著名的古典经济学家。他的《国民财富的性质和原因的研究》不仅是经济学说史上的不朽巨著，而且是管理学宝贵的思想遗产。在这部作品中，他不仅阐述了劳动价值理论，而且详细分析了劳动分工带来的好处。
- 英国数学家查尔斯·巴贝奇继续了斯密关于劳动分工的研究，他在 1832 年出版的《论机器与制造业的经济学》一书中指出，劳动分工不仅可以提高工作效率，还可以带来减少工资支出的好处。

### 3.3现代管理学的萌芽与发展

1856 年出生的泰勒，在米德瓦尔钢铁公司工作期间，泰勒曾对生产作业方法的标准化和生产过程组织的合理化进行了系统的思考，并在此基础上于 1911 年出版了《科学管理原理》一书。为了纪念他对管理理论萌芽的贡献，泰勒被后人称为“**科学管理之父**”。

法约尔生前发表过许多管理著述，对管理理论的形成和发展有着卓越的贡献。在探索和总结管理经验的基础上，法约尔于 1916 年出版《工业管理与一般管理》，构建了管理研究的基本框架。

韦伯与泰勒、法约尔处于同一时代，在管理领域，韦伯主要分析了官僚组织（因“官僚”一词的意义演化，目前人们通常把这种组织称为“科层组织”）的构成要素和运行特点，提出并论证了官僚组织是理想的组织形态的观点。韦伯也因此而被人们称为“组织理论之父”。

#### 霍桑实验

20 年代初期，哈佛大学工业心理学教授**梅奥**在美国科学院专家小组照明度实验基础上，在美国西方电气公司所属的霍桑工厂进行了“继电器实验”“访谈计划”，对企业活动中的人的行为及其影响因素进行了充分的研究，并在此基础上出版了《工业文明的人类问题》（1933）等书，

霍桑试验的主要结论：

- 职工是社会人
- 企业中存在非正式组织
- 新型的领导能力在于提高职工满足程度的能力

霍桑实验对管理实践的意义：开启了管理研究中的“行为科学”之旅（推翻了从泰勒以来把人看作“经济人”的假设）

## 第一章 管理导论

#### 思考题

- 简述管理工作的主要内容？
- 如何理解管理的本质，他对我们的管理实践活动有什么启示？
- 管理活动的基本原理有哪些？简述其主要思想

# 1.1 管理的内涵与本质

## 1.1.1 管理

1)

- **管理的基本内涵:** 决策、组织、领导、控制以及创新。(主要内容)
- **管理的本质:** 对组织成员在活动中的行为进行协调。
- 注意: \*\*“管理的本质是决策”\*\*这个观点是西蒙的

2)

- 管理的概念: 管理就是为了有效地实现组织目标, 由管理者利用相关知识、技术和方法对组织活动进行决策、组织、领导、控制并不断创新的过程。
- 管理的基本特征
  - 管理的目的是有效地实现组织预定的目标。
  - 管理的主体是具有专门知识、利用专门技术和方法来进行专门活动的管理者。
  - 管理的客体是组织活动及其参与要素。
  - 管理是一个包括多阶段、多项工作的综合过程。\*/
- 管理工作的内容: 决策组织领导控制创新 (参见绪论部分)

3)

- 管理的本质: 从某种意义上说是对组织成员在活动中的行为进行协调。
  - 管理是对人或对人的行为的管理
  - 管理的本质是对人的行为进行协调。
    - 协调组织成员的行为是以组织成员愿意接受协调和组织成员的行为可以协调为前提的。
  - 管理的科学性与艺术性。
    - 管理理论和管理工具毫无疑问是科学的, 或者可以是科学的, 而管理实践则明显地表现出艺术性的特征。
  - 管理的自然属性与社会属性
    - 不同的时代背景下技术发展水平不同, 对整合资源利用过程的管理也必然体现出不同的特征, 这些特征与管理的自然属性相关;
    - 管理为管理主体利益服务、是管理主体为实现其预期目的而需借助手段的特点决定了管理具有特殊的社会属性。

## 1.1.2 组织

1.定义

- 总括: 组织是指一群人为了实现某个共同目标而结合起来协同行动的集合体。
- 作为动词, “组织”是管理的一种职能, 甚至是管理的代名词。为了一个共同目标而走到一起的一群人, 为了使每个人都能以适当的方式提供目标活动所需要的贡献, 首先需要进行劳动分工, 然后需要对他们的分工劳动进行协调。动词属性的组织是本教材将要展开讨论的管理的一个基本职能。
- 作为名词, “组织”是指一群人的一种相对稳定的集合。由若干个人组成的集合体,

2 组织的基本特征

- 组织是由两个或两个以上的成员构成的。
- 组织具有明确的目标。
- 组织有特殊的活动。
- 任何组织在一定程度上都是独立存在的, 因此与外部社会有着相对明确的界限。

## 1.1.3 企业

- 总括
  - 在现代社会, 经济活动主要是以企业为单位进行的。
  - 企业根据市场反映的社会需要来组织和安排某种商品的生产和交换的社会经济单位。
  - 企业是国民经济的细胞。
- **企业的经济活动的环节:** 资源筹措、资源转换、产品销售或成果处理。
- **企业进行经济活动的背景** (企业的特性):
  - 企业活动所需借助的资源是稀缺的。

- 企业内部活动的成果需要到外部去实现。
- 企业产品的制造过程是生产者的联合劳动过程。

## 1.2 管理的基本原理与方法

### 1.2.1 人本原理

- 定义：要求对组织活动的管理既是“依靠人的管理”，也是“为了人的管理”。
- “依靠人的管理”一方面强调组织被管理者参与管理，参与组织活动方向、目标以及内容的选择、实施和控制，另一方面强调根据人的特性对组织、对人进行管理，重视管理的人性化。
- “为了人的管理”是指管理的根本目的是为人服务的，通过管理工作，充分实现组织成员的社会价值，促进组织成员的个人发展。“为了人的管理”还应体现在**全体组织成员共享由于管理而促进的组织成果的改善**。

### 1.2.2 系统原理

系统是指由若干相互依存、相互作用的要素或子系统组合而成的具有特定功能的有机整体。

- 我们研究的组织、组织所从事的活动以及对组织活动的管理都是人造、开放、动态的系统类型。
  - 人造系统是人为了实现某种目的而有意识建立的系统。
  - 开放系统在存在与运行过程中不断地与外界发生交互作用。
  - 动态系统的结构和状态随时间而改变。

人造、开放、动态的社会经济组织系统虽然存在多种形式，但一般来说具有以下共同特征：

- 整体性。
- 相关性。
- 有序性。
- 与外部环境的互动性。

根据系统论的观点，我们在组织管理活动时应注意以下几个方面：

- 管理活动所要处理的每一个问题都是系统中的问题。
- 管理必须有层次观点。
- 管理工作必须有开发观点。

### 1.2.3 效益原理

效益是指组织目标的实现与实现组织目标所付代价之间的一种比例关系。追求组织活动的效益就是尽量以较少的资源消耗去实现组织的既定目标。

“做正确的事”是追求效益的前提，“用正确的方法做正确的事”则是实现效益的保证，管理者必须注意提高自己和下属的“做正确的事的能力”和“用正确的方法做事的能力”。

## 思考题

#### 1. 简述管理工作的主要内容？

管理工作的基本内涵是：决策、组织、领导、控制以及创新，这五项构成了管理活动的主要内容。

- 决策职能是首先选择资源利用活动的正确方向和内容，以提高资源利用效率。
- 组织职能是把既定活动分解为不同岗位的任务与职责，再将这些岗位组合成部门并明确部门间的权力关系，同时进行人员招募与岗位配置。
- 领导职能是分析组织成员行为的影响因素，设计制度、选择恰当领导方式，以激发和引导成员积极参与组织活动。
- 控制职能是对组织成员行为进行检查和追踪，发现偏差后分析原因并采取纠偏行动，保证活动有秩序地进行。
- 创新职能体现在组织根据环境变化不断调整决策、变革组织、完善领导和改进控制，通过打破旧秩序、建立新秩序来适应变化。

#### 2. 如何理解管理的本质，它对管理实践有什么启示？

管理的本质是对组织成员在活动中的行为进行协调，本质上是对人或对人的行为的管理。

协调的前提是组织成员愿意接受协调，且其行为在客观上可以被协调，这意味着管理必须兼顾人的主观接受度与客观条件。

- 启示之一是管理实践必须重视“人”的因素，用制度设计、组织结构和领导方式去实现成员行为的有效协同，而不是只关注物的配置。
- 启示之二是管理既具有科学性（理论与工具）又具有艺术性（具体实践中的灵活运用），还同时具有自然属性与社会属性，因此在实践中既要遵循客观规律，又要考虑利益目的和社会关系。

3. 管理活动的基本原理有哪些？简述其主要思想。

- 人本原理要求管理既是“依靠人的管理”，也是“为了人的管理”，强调组织成员参与管理并根据人的特性进行人性化管理。
  - “依靠人的管理”体现在让被管理者参与目标与活动内容选择、实施和控制，并根据人的需要和行为特征设计管理方式。
  - “为了人的管理”意味着管理的根本目的是为人服务，通过管理充分实现组织成员的社会价值和个人发展，并使全体成员共享因管理改善而带来的成果。
- 系统原理认为组织及其活动是人造、开放、动态的系统，具有整体性、相关性、有序性和与外部环境互动性，管理时必须从系统整体出发看待问题。
  - 运用系统原理要求：把管理问题看作系统问题，有层次观点，并具有开发观点，注意各要素和各层次之间的相互依存和作用。
- 效益原理强调效益是目标实现与付出代价之间的比例关系，要求“用正确的方法做正确的事”，以尽量少的资源消耗实现既定目标。

## 第二章 管理理论的历史演变

思考题

- 泰勒科学管理的基本思想
- 现代系统与权变管理理论的主要思想是什么？
- 评述西蒙决策理论的主要思想
- 

### 1. 古典管理理论

#### 1.1 科学管理 (泰勒)

泰勒认为劳动生产率低下的原因：

- 劳动使用不当
- 工人不愿干或不愿多干
- 企业生产组织与管理方面的问题

**泰勒的解决措施**

**改进工作方法,并根据工作的要求挑选和培训工人**

- 改进操作方法,以提高工效、合理利用工时
- 作业环境与作业条件的标准化
- 根据工作要求,挑选和培训工人

**改进分配方法,实行差别计件工资制。**在计算工资时，采取不同的工资率，未完成定额的按低工资率付给，完成并超过定额的按高工资率付给。

**改进生产组织,加强企业管理**

- 在企业中设置计划部门,把计划职能和执行职能分开
- 实行职能工长制
- 进行例外管理

#### 1.2 一般管理 (法约尔)

**经营六项职能:** 管理、技术、商业、财务、安全、会计

**14 条管理原则**

1. 劳动分工
2. 权力和责任
3. 纪律
4. 统一指挥

5. 统一领导
6. 个人利益服从整体利益
7. 人员的报酬
8. 集中
9. 等级制度
10. 秩序
11. 公平
12. 人员稳定
13. 首创精神
14. 人员的团结

**管理五项内容:** 计划、组织、指挥、协调和控制。

## 1.3科层组织 (韦伯)

### 6. 科层组织的组建规则:

- 按行政方式控制的机构的目标所要求的日常活动,是作为正式职责来分配的。
- 执行这种职责所需要的权力是按一种稳定的方式来授予的,并且由官员能加以控制地采取某种强制手段来严格限制。
- 对于正常而继续地履行职责来行使相应的权力的方法有所规定:只有按一般规定符合条件的人才被雇佣。

### 7. 权力的类型:

- 传统型权力
- 个人魅力型权力
- 法理型权力

### 8. 法理型权力是科层组织的基础:

- 为管理的连续性奠定了基础。因为权力是赋予职务而不是个人的,因此权力的运用不会因领导人的更换而中断。
- 合理性。担任职务的人员是按照完成任务所需的能力来挑选的。
- 领导人可以借助法律手段来保证权力的行使。
- 所有权力都有明确的规定,而且是按照组织任务所必需的职能加以详细划分的。

## 2.现代管理流派

现代与古典的差距?

企业在组织内部的生产经营活动时,需要研究环境的特点和要求,要提高适应外部环境的能力

### 2.1.管理思维的系统与权变研究

#### 2.1.1管理思维的系统观 (巴纳德)

写作《经理人员的职能》,社会系统学派的创始人。

- 组织是两个或两个以上的人有意识协调活动和效力的系统
- 协作系统的三个基本要素:
  - 协作的意愿
  - 共同的目标
  - 信息的沟通
- 经理人员在组织中的职能:
  - 建立和维持一个信息系统
  - 从不同的组织成员那里获得必要的服务
  - 规定组织的共同目标

## 2.1.2管理思维的权变观 (权变学派)

- 组织管理要依据内外条件随机应变,没有什么一成不变的、普遍适用的、最好的技术和方法。
- 管理技术与方法同环境因素之间存在一种函数关系。如果出现某种环境,就要采取某种管理思想、方式和技术

## 2.2管理本质的决策与协调研究

### 2.2.1决策理论 (西蒙)

- **主要观点:** 管理就是决策,决策贯穿于整个管理过程。
- **决策过程:**
  - 情报活动
  - 设计活动
  - 抉择活动
  - 审查活动
- **决策的准则:** 绝对的理性;决策的核心是进行选择
- **准则成立的前提:**
  - 决策者对所有可供选择的方案及其执行结果无所不知。
  - 决策者具有无限的估算能力。
  - 决策者的脑中对各种可能的结果有一个完全而一贯的优先顺序。
- **组织活动分类:** 程序化决策和非程序化决策。

### 2.2.2明茨伯格组织理论

- **组织的协调机制:**
  - 相互调试
  - 直接监督
  - 工作程序标准化
  - 成果标准化或产出标准化
  - 技术(技能)以及知识标准化
  - 规范标准化
- **组织的基本构成部分:**明茨伯格提出了五个构成部分,在《明茨伯格论管理》中,作者增加了第六个“意识形态或文化”。
  - 工作核心层
  - 战略高层
  - 直线中层
  - 技术官僚
  - 支援幕僚
  - 意识形态或文化
- **组织结构的基本形态:**
  - 创业型组织
  - 机械型组织
  - 多角化组织
  - 专业型组织
  - 创新型组织
  - 使命型组织
  - 政治型组织

### 2.2.3管理科学学派

- **研究前提:**
  - 组织成员是经济人。
  - 组织是一个追求经济效益的系统。

- 组织是由作为操作者的人同物质技术设备所组成的人机系统。
- 组织是一个决策网络。
- **主要方法**：数量分析方法和决策技术，如盈亏平衡分析、库存控制模型、决策树、网络计划技术、线性规划、动态规划、排队论、对策论等。
- **解决问题过程**
  - 1.观察和分析，以敏锐地发现组织活动中存在的问题。
  - 2.透过问题的表面现象，确定问题的实质，了解影响问题的诸种因素。
  - 3.根据对问题的影响因素之间关系的分析，建立数学模型。
  - 4.由模型得出解决方案，通过不断试算，找出最优解。
  - 5.对模型和得出的最优解进行验证，包括用实际情况来检验模型的预测，并对实际的结果和预计的结果进行比较。
  - 6.建立对解决方案的控制，包括建立必要的手段监视各项变数的变化，并准备在发生重要变化时可采取的修正方案。
  - 7.把解决方案付诸实施。即把解决的方案转化为可行的作业程序，并在作业过程中对临时发现的偏差和缺点予以补救、纠正。

## 3.当代管理理论

### 流程再造

业务流程再造也被称为业务流程重组和企业经营过程再造，是针对企业业务流程的基本问题进行反思，并对它进行彻底的重新设计，以在成本、质量、服务和速度等当前衡量企业业绩的这些重要方面取得显著的进展。该理论是由美国的哈默和钱皮提出的，并将其引入西方企业管理领域。

#### 1. 业务流程再造的七个原则:

- 围绕结果而不是任务进行组织。
- 让使用流程最终产品的人参与流程的进行。
- 将信息加工工作合并到真正生产信息的工作中去。
- 对于地理上分散的资源,按照集中在一起的情况来看待和处理。
- 将并行的活动联系起来而不是将任务集成。
- 在工作被完成的地方进行决策,将控制融入流程中。
- 在信息源即时掌握信息。

#### 2. 业务流程再造:

- 观念再造
- 流程再造(主导地位)
- 组织再造
- 试点和切换
- 实现愿景目标

## 思考题

#### 1. 泰勒科学管理的基本思想。

泰勒认为劳动生产率低下的原因主要在于劳动使用不当、工人不愿多干以及企业生产组织与管理上的问题。

- 在工作方法方面，他主张通过改进操作方法和作业条件标准化，提高工效并合理利用工时，同时根据工作要求挑选和培训工人。
- 在分配方面，他提出实行差别计件工资制，对未完成定额者按低工资率支付，对完成并超过定额者按高工资率支付，以激励多劳动、多产出。
- 在组织方面，他强调设立计划部门、实行职能工长制和例外管理，从而改进生产组织并加强企业管理。

#### 2. 现代系统与权变管理理论的主要思想是什么？

- 系统观（以巴纳德为代表）将组织视为两个或两个以上的人有意识协调活动和效力的协作系统，认为组织存在协作意愿、共同目标和信息沟通三个基本要素。
  - 在这一视角下，经理人员的职能包括建立和维持信息系统、从不同成员获取必要服务以及规定组织的共同目标，管理实质上是维持协作系统有效运作。
- 权变观认为组织管理要依据内外条件随机应变，没有一成不变、普遍适用的“最好”管理技术和方法。
  - 权变理论指出管理技术与方法与环境因素之间存在函数关系，即在某种环境下应采取与之相适应的管理思想、方式和技术。

#### 3. 评述西蒙决策理论的主要思想。

西蒙提出“管理就是决策”的观点，认为决策贯穿整个管理过程，决策活动构成了管理的核心。

他将决策过程划分为情报活动、设计活动、抉择活动和审查活动，强调从信息获取到方案设计、选择与后续审查的系统性。



西蒙提出绝对理性的决策准则，并指出其成立前提包括：决策者对所有方案及结果无所不知，具无限估算能力，并对各种可能结果有完全一贯的优先顺序。

同时，他区分程序化决策与非程序化决策，指出组织活动中既有可按既定程序处理的问题，也有需要创造性判断的非程序化问题，从而丰富了对管理实践中不同类型决策的理解

## 第三章 决策和决策过程

思考题

决策的制定过程

用实例说明不同决策类型及其异同

### 1.决策及其任务

#### 1.1决策的概念: 为实现一定的目标,在多个备选方案中选择一个方案的分析判断过程

- 狭义的决策是一种行为，是在几种行动方案中做出选择。决策要求提供可以相互替代的两个以上的方案。广义的决策是一个过程，包括在做出最后选择之前必须进行的一切活动。
- 决策的前提，是为了解决某个问题，实现一定的目标。其次，有决策的条件，有若干可行方案可供选择。
- 需要对方案进行分析比较，确定每一个方案对目标的贡献程度和可能带来的潜在问题，以明确每一个方案的利弊
- 是决策的结果，即在众多可行方案中，选择一个相对满意的行动方案。总之，决策是指为实现一定的目标，在多个备选方案中选择一个方案的分析判断过程。

### 2.决策的类型与特征

#### 2.1决策的分类

- 根据环境可控程度的分类:
  - 确定型决策
  - 风险型决策
  - 不确定型决策
- 根据决策问题的分类:
  - 程序化决策
  - 非程序化决策
- 根据决策主体的分类:
  - 个体决策
  - 群体决策

##### 2.1.1群体决策的优缺点

###### 11. 群体决策的优点:

- 有利于集中不同领域专家的智慧,应付日益复杂的决策问题。
- 能够利用更多的知识优势,借助更多的信息,形成更多的方案。
- 有利于提高决策时考虑问题的全面性。
- 容易得到普遍的认可。
- 有利于使人们勇于承担风险。

###### 12. 群体决策的缺点:

- 速度、效率可能低下
- 有可能为个人或子群体所左右

## 2.2决策的特征

- 目标性
- 可行性
- 动态性
- 整体性
  - 决策涉及组织全体成员,决策方向和具体方案实施是组织全体成员共同的责任。
  - 决策内容要兼顾组织各个方面,确保组织各部门和单位彼此在工作上的均衡与协调。
- 创造性(无意识审查、直觉、洞察力、验证)

## 3.决策过程与影响因素

- **决策过程:**
  - i. 识别问题 - 找出现状与预期结果的偏离
  - ii. 诊断原因 - 根据各种现象诊断出问题产生的原因
  - iii. 确定目标 - 明确各构成要素的相互关系并确定重点
  - iv. 制定备选方案 - 找出约束条件下的多个可行方案并进行结果预测
  - v. 评价、选择方案
    - 行动方案的可行性
    - 行动方案的有效性和满意程度
    - 行动方案在组织中产生的结果
  - vi. 实施和监督
- **决策的影响因素:**
  - 环境
  - 组织的历史
  - 决策者的特点
  - 组织文化
- **不确定性情景下决策方案选择准则**
  - 乐观准则: 事情总朝着对自己最有利的方向发展
    - 直接比较每个方案收益最大的
  - 悲观准则: 事情总朝着对自己最不利的方向发展
    - 反过来
  - 等概率准则
    - 计算方案的平均期望
  - 最小后悔准则: 选择与最好结果偏离不大的行动方案
    - 对于一个方案每一种情况, 机会损失 = 其他方案最好 - 自己;
    - 随后取每个方案的最大机会损失
    - 比较, 选择“最大机会损失”最小的方案

## 思考题

1. 决策的制定过程。
  - i. 决策过程首先要识别问题,即发现现实状况与预期结果之间的偏离。
  - ii. 其次是诊断原因,根据各种现象分析产生问题的根源。
  - iii. 第三步是确定目标,明确问题中各构成要素的相互关系并确定处理的重点。
  - iv. 第四步是制定备选方案,在约束条件下找出多个可行方案并预测各自可能产生的结果。
  - v. 第五步是评价和选择方案,从可行性、有效性与满意程度以及在组织中可能产生的结果等方面综合比较各方案。
  - vi. 第六步是实施和监督,对所选方案付诸实施并进行监督,以便在出现偏差时及时调整。
2. 用实例说明不同决策类型及其异同。

本章将决策按环境可控程度分为确定型、风险型和不确定型决策,按问题性质分为程序化和非程序化决策,按主体分为个体决策和群体决策,并分析了群体决策的优缺点。

不同类型决策的主要差异体现在：所面对环境和信息的不确定程度不同、是否可以通过既定程序处理不同，以及是否由单个决策者或群体共同参与等方面。

## 第四章 环境分析与理性决策

思考题

环境分析有哪些主要方法？如何应用？

用实例说明理性决策、非理性决策和行为决策

### 1.组织内外部环境要素

#### 环境的分类

- **一般宏观环境:** 任何时期对所有组织均能产生影响的外部环境因素。
  - 经济环境
  - 技术环境
  - 社会环境
  - 政治法律环境
  - 自然资源
- **具体或微观环境:** 对组织的影响更频繁、更直接的外部环境因素。
  - 顾客
  - 供应商
  - 竞争者
  - 管制机构
  - 战略同盟伙伴
- **组织内部环境:** 对组织的影响最频繁、最直接的环境因素。
  - 物质环境
  - 文化环境

#### 环境分析的常用方法

##### 1. 一般环境分析方法(PEST分析方法)

- P政治与法律环境
- E经济环境
- S社会与文化环境
- T技术环境

##### 2. 迈克尔波特五种力量模型

- 本行业中现有的其他企业、卖方(供给商)、买方(顾客)、其他行业之中的潜在进入者、替代产品。
- 分析潜在进入者,从进入障碍角度来进行潜在竞争者分析
- 分析替代产品,识别替代威胁
- 分析买方和卖方议价实力,评估买方和卖方掌控交易价格的能力
- 分析行业竞争者,对竞争对手的现状和未来进行分析

##### 3. 内外部环境综合分析方法(SWOT分析)

- 优势、劣势、机会、威胁
- 把内外部环境有机地结合起来
- 直观而且简单

## 第二节 理性决策与非理性决策

### 一、理性决策

#### 1. 理性决策的理论基础

- 理性决策通常也被称为科学决策，它假设管理者在决策时运用理性和逻辑，决策的目标是组织利益最大化
- 该理论提出了有关人类行为决策的一个绝对标准，即人们在决策时所遵循的是最大化原则，这就是谋求最大效益，在经济领域则是求得最大利润；在抉择方案时进行最优化选择，即从诸多方案中选择最优方案。
- 西蒙等人提出以“令人满意的”准则代替“最优化”准则作为决策的准则，被认为是较为实际可行的：由于知识结构、经验、能力以及信息等因素的限制，决策者是具有有限理性的人，不可能预见一切结果，只能在可供选择的方案中选出一个“满意的”方案。

#### 1. 理性决策的基本内容:

##### • 理性决策模式的要点:

- 决策者面临的是一个既定的问题。
- 引导决策者做出决定的各种目的、价值或各种目标是明确的,而且可以按他们的重要性依次排列。
- 处理问题的各种可供选择的方案为决策者所考虑。
- 决策者对可供选择的每一方案可能出现的结果进行了调查研究。
- 每一个选择方案和其可能出现的结果能与其他选择方案相比较。
- 决策者将采用其结果能最大限度地实现他的目的、价值或目标的那个方案。

##### • 理性决策的主要环节:

- 明确和界定面临的问题。
- 分析所有目的和目标及其轻重次序。
- 寻找所有可能的行动方案。
- 预测和评估每个方案的所有可能结果。
- 比较每个方案实现目的、价值或目标的那个方案。
- 选择能够最大限度地实现目的和目标的方案。

### 二、行为决策

#### • 决策中的行为基础: 决策者把学习、记忆、习惯等心理学因素作为决策的行为基础。

- 决策理论学派把决策人作为独立的管理模式。这种模式认为，组织成员（管理者和员工）都是为实现一定目的而合理地选择手段的决策者。巴纳德的社会系统理论和西蒙等人的决策理论属于这种模式。
- 人的理性介于完全理性和非理性之间，即人是有限理性的。
- 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。

#### • 研究框架：认知心理学：

- 人的判断和抉择过程实际是信息处理过程,包括信息获取、信息处理、信息输出、信息反馈四个环节。

### 三、价值理性与工具理性的对立

- 马克斯·韦伯认为，近代西方社会的发展主要表现为理性化的发展。这种理性主要是一种行为的“目的理性”，其实就是一种工具理性。
- 在韦伯看来，工具理性和价值理性存在尖锐的对立：工具理性着重考虑手段对达成特定目的的能力或可能性，价值理性则关注权力本身是否符合绝对价值，诸如公平、正义等。不管是完全理性还是有限理性，都摆脱不了工具理性和价值理性对立的宿命。
- 工具理性与价值理性的对立是行政学产生以来的常态，行政学研究中主张价值中立的立场，使得决策理性和方法都更加注重手段的工具性即技术性尺度，忽视了价值理性的重要性。

## 第三节 决策方法

### 3.1 决策背景分析

#### • 决策背景的性质分析:

- 决策背景具有整体性和综合性
- 决策背景具有复杂性
- 决策背景具有动荡性

- **决策背景的不确定性模型**

- 美国学者邓肯提出从两个不同的环境层面来确定组织所面临的不确定性程度：一是环境变化的程度，即静态（稳定）—动态（不稳定）层面；二是环境复杂性程度，即简单—复杂层面。进而得出一个评估环境不确定性程度的模型。

- **决策背景的分析步骤：**

- 明确决策主体
- 提出假设
- 收集资料
- 整理资料
- 趋势预测和评估

### 3.2决策树方法

- 方框表示决策点，由决策点引出的若干条一级树枝叫作方案枝，它表示该项决策中可供选择的几种备选方案，分别以带有编号的圆形节点①、②等来表示；由各圆形节点进一步向右边引出的枝条称为方案的状态枝，每一状态出现的概率可标在每条直线的上方，直线的右端可标出该状态下方案执行所带来的损益值。
- 根据决策备选方案的数目和对未来环境状态的了解,画出决策树图形。
- 计算各个方案的期望收益值。
- 将每个方案的期望收益减去该方案所需的投资额,比较余额选出最佳方案。

## 思考题

#### 1. 环境分析有哪些主要方法？如何应用？

- 一般环境分析常用 PEST 方法，即从政治与法律环境、经济环境、社会与文化环境、技术环境四个方面分析对组织的影响。
- 具体环境可用迈克尔·波特五力模型，从现有竞争者、供应商、买方、潜在进入者和替代产品五种力量分析行业竞争态势和盈利空间。
- 内外部环境综合分析可用 SWOT 方法，将组织的内部优势与劣势、外部机会与威胁结合起来，形成对形势的直观判断，并据此制定相应战略和行动方案。

#### 2. 用实例说明理性决策、非理性决策和行为决策。

- 理性决策（科学决策）假定管理者在决策时运用理性和逻辑，以组织利益最大化为目标，按照既定问题、明确目标、全面方案搜寻与结果预测、在备选方案中选择最优或“满意”方案等步骤进行。
- 行为决策理论将决策视为信息处理过程，强调学习、记忆、习惯等心理因素的影响，认为人具有有限理性，通常只求满意的结果而非最优方案，并从认知心理学角度将决策看作信息获取、处理、输出和反馈的过程。
- 文中并未独立界定“非理性决策”，而是通过韦伯关于工具理性与价值理性的对立讨论到，一些决策强调价值理性（如公平、正义等）而非工具理性意义上的效用最大化，可以理解为偏离工具理性的决策取向

## 第五章 决策的实施与调整

### 思考题

- 计划的类型有哪些
- 解析目标管理的过程？
- PDCA循环的基本主张是什么》结合管理实例解释

### 目标管理、PDCA、预算

## 第一节 实施决策的计划制定

#### 1. 计划的本质：

- 对各种组织目标的分析、制定和调整以及对组织实现这些目标的各种可行方案的设计等一系列相关联的行为、行动或活动。
- 上述计划行动的结果。
- 计划工作是管理的重要职能

## 2. 计划的类型:

- 战略、战术和作业计划
  - 按影响范围和时间长短不同划分
  - 战略高度抽象，一次性，高度不确定性； 战术内容明确，有可操作性，风险低； 作业面向部门或个人，可重复性、刚性、命令性
- 长期、中期和短期计划
  - 以年为单位，5+为长期，1-5为中期，1-为短期
- 综合、专业和项目计划
  - 专业计划是单方面的职能计划，e.g.销售计划；项目计划针对某个特定课题，e.g.工程建设计划

## 3. 计划的作用:

- 计划是管理者进行指挥的抓手
- 计划是管理者实施控制的标准
- 计划是降低未来不确定性的手段
- 计划是提高效率与效益的工具
- 计划是激励人员士气的依据

## 4. 计划编制的过程:

- 制定计划目标
  - smart原则
  - 具体性 (Specific): 目标必须明确，避免模糊不清的描述。
  - 可衡量性 (Measurable): 目标需要有量化标准，以便评估进展。
  - 可实现性 (Attainable): 目标应当是可以实现的，考虑到资源和能力。
  - 相关性 (Relevant): 目标应与其他目标相关联，确保其重要性。
  - 时限性 (Time-bound): 目标应设定明确的完成时间，以便于跟踪和评估
- 估量现状与目标之间的差距
- 预测未来情况
- 制定计划方案
- 实施和总结计划方案

## 5. 计划编制的方法

### 5.1滚动计划法

- 长期中期短期计划相互衔接
- 编制长期计划时“近具体，远概略”，不断调整远景目标
- 在实施过程中将长期目标具体化

### 5.2 项目计划技术

项目的特点：时间固定、预算固定、只发生一次

- 先界定项目,并将总目标分解为阶段目标
- 然后行动分解，明确每项行动合适做、有谁来、如何做、花费多少
- 最后行动统筹，合理筹划

### 5.3.计划评审技术 PERT

- 目的：寻找耗时最短的路径
- 用图形的形式显示项目中各项工作之间的关系
- 将已经制定的计划绘制成网络图，依照网络图进行控制

### 5.4甘特图

- 显示各行动的起止时间，可以反映项目的实际发展情况
- 横道表示总共需要的时间，黑色的部分表示已经完成，白色的部分还没有进行

## 第二节 推进计划的流程和方法

### 1.目标管理（MBO）

#### 1.1 定义

- 起源：德鲁克，1954，《管理的实践》。
- 假设：所有下属能够积极参加目标的制定，在实施中能够进行自我控制。
- 重点：让组织中的各层管理人员都与下属围绕工作目标和如何完成目标进行充分沟通。

#### 1.2. 目标管理的特点:

- 实行参与管理。在目标制定与分解过程中，各级组织、部门动员其下属积极参加目标制定和分解，充分发表各自的见解，积极讨论组织目标及个人的目标。
- 重视工作成果而不是工作行为本身。目标管理与其他管理方法的根本区别在于，它并不要求或强硬规定下属如何做，而是以目标为标准考核其工作成果，评价下属的工作成绩。
- 强调组织成员的自我控制。目标管理以下属的自我管理为中心。
- 建立系统的目标体系。目标管理通过发动群众自下而上、自上而下地制定各岗位、各部门的目标，将组织的最高层目标与基层目标、个人目标层层联系起来，形成整体目标与局部目标、组织目标与个人目标的系统整合。

#### 1.3. 目标管理类型:

- 全分解式目标管理：把目标分解到每一个成员。
  - 其特点是：把个人目标与部门乃至整体组织目标结合起来，形成个人、局部和整体三个层次的目标体系；
  - 加强了个人之间的竞争，可能导致个人间的协作减少，也可能影响整体组织目标的完成。
  - 当组织目标容易分解、组织成员有良好的协作意识时，可以采取这种目标管理。
- 半分解式目标管理，是指把目标分解到科室、车间、工段等基层组织，并不制定十分明确的个人目标，组织成员以所在基层组织为单位，有着共同的目标。这一目标能否实现，靠整个集体的力量，而不只是个人的努力。
  - 其特点是：有利于促进组织成员的团结、协作，增强组织凝聚力；
  - 个人工作压力较小，易出现“平均主义”“大锅饭”现象。
  - 当组织目标不易分解、组织成员之间互补性特点明显时，可以采取这种目标管理。

#### 1.4. 目标管理的过程

- 目标制定与展开（调查研究 -> 目标展开 -> 定责授权）
  - 项目展开：以协商的形式将目标分解到各部门，并编写目标管理卡（目标责任书）
- 目标实施(咨询指导 -> 跟踪检查 -> 协调平衡)
  - 跟踪检查：实时了解工作进度
- 成果评价(评价工作 -> 实施奖惩 -> 总结经验教训)

#### 1.5. 对目标管理的评价

- 优点
  - 使员工知道他们所期望的结果；
  - 通过使管理人员制定目标及其完成目标的时间帮助计划工作的开展；
  - 改善了上下级的沟通；使员工更加清楚地明白组织的目标；
  - 通过注意对具体业绩的评价，使评价过程更为公正合理；
  - 使员工了解到他们的工作完成状况，直接关系到组织目标的实现。
- 局限性
  - 在实施过程中，具体环节的操作比较困难。没有大量甚至反复的工作，目标管理就不可能达到应有的效果。
  - 容易导致管理者强调短期目标，不利于长期目标的完成。
  - 需要注意目标停滞的危险。一旦进入目标的实施阶段，目标的改变就非常困难。

## 2.PDCA循环

#### 2.1定义

Plan计划 -> Do实施 -> Check检查 -> Action改进

#### 2.2特点:

- 大环套小环

- 上升式循环
- 推动循环的关键是A(改进)阶段
- 2.3PDCA实施步骤:
- 分析现状,找出存在的问题
- 分析产生问题的各种原因或影响因素
- 找出问题所在
- 针对问题的主要因素制定措施,提出行动计划
- 实施行动计划
- 评估结果
- 标准化和进一步推广
- 提出这一循环尚未解决的问题,把它们转到下一个PDCA循环

### 3.预算管理

- 3.1预算管理的内涵:
  - 预算管理是一种计划思想的体现。预算的编制是作为计划过程的一部分开始的,而预算本身又是计划过程的终点。
  - 预算管理是预测方法的运用。预算是对未来一个时期内的收支情况的预计。作为预测,确定预算数字可以采用统计方法、经验方法或工程方法。
  - 预算管理是一种控制手段。编制预算实际上就是控制过程的第一步——拟定标准。由于预算是以数量化的方式来表明管理工作的标准,从而本身就具有可考核性,因而有利于根据标准来评定工作绩效,找出偏差,并采取纠偏措施。
- 3.2预算管理的类型:
  - 按预算的内容: 经营预算管理、投资预算管理和财务预算管理
  - 按预算的控制力度: 刚性预算管理和弹性预算管理
- 3.3预算管理的方法: 零基预算法:
  - 基本思想是: 在每个预算年度开始时,把所有还在继续开展的活动都看作从零开始的,预算也就以零为基础,由预算人员在从头开始的思想指导下,重新安排各项活动及各个部门的资源分配和收支。
  - 实行零基预算法的预算人员需要在如下四个方面重新考虑预算:
    - 一是组织的目标是什么,预算要达到的目标又是什么;
    - 二是这项活动有没有必要,不开行不行,开展这项活动应取得什么样的成果;
    - 三是开展这项活动的可选方案有哪些,目前执行的方案是不是最好的;
    - 四是这项活动需要多少资金,资金从什么地方获取,按目前的方案使用是否合理。
  - 优点: 预算比较科学,有利于资金分配和控制支出
  - 缺点: 预算编制的工作量大,费用高
  - 程序包括建立预算目标体系、逐项审查预算、排定各项目与各部门的优先顺序和编制预算等。

### 思考题

1. 计划的类型有哪些?
  - 按影响范围和时间长短,计划分为战略、战术和作业计划: 战略计划高度抽象,一次性且不确定性大; 战术计划内容较明确、可操作、风险较低; 作业计划面向部门或个人,具有可重复性和命令性。
  - 按时间跨度,计划分为长期(一般5年以上)、中期(1-5年)和短期(1年以内)计划。
  - 按内容与对象,计划分为综合计划、专业计划和项目计划: 专业计划针对单一职能(如销售计划),项目计划针对特定课题(如工程建设计划)。
2. 解析目标管理的过程。
  - 目标制定与展开: 通过调查研究确定总体目标,再以协商形式将目标分解到各部门或个人,明确责任与授权,并形成目标责任书(目标管理卡)。
  - 目标实施: 在实施过程中上级负责咨询指导、跟踪检查和协调平衡,及时了解工作进度并解决执行中出现的问题。
  - 成果评价: 对目标完成情况进行评价,依据结果实施奖惩,并总结经验教训,为下一轮目标管理提供改进依据。
3. PDCA 循环的基本主张是什么?(结合作为管理工具说明)

PDCA 循环由计划(Plan)、实施(Do)、检查(Check)、改进(Action)四个阶段构成,是一种上升式、可反复运用的管理改进方法,其中改进阶段是推动循环前进的关键。

在具体运用中,需要先分析现状、找出问题,再分析原因、锁定主要因素,制定行动计划并实施,随后评估结果、将有效做法标准化和推广,并把尚未解决的问题纳入下一轮 PDCA 循环。

结合管理实践,组织可以围绕质量、效率等目标反复运用 PDCA,不断修订标准与工作方法,在循环中实现持续改进



# 第六章 组织设计

## 思考题

- 1.机械师组织和有机式组织分别具有哪些特点？影响组织设计的因素有哪些？
- 2.基本的组织结构形式有哪些？简要说明各自的优缺点
- 3.什么是组织整合？组织整合包括哪些内容？

## 第一节 组织结构

### 1.1 组织的概念与内容

#### 1.1.1 含义

- 组织结构是组织中正式确定的，使工作任务得以分解、组合和协调的框架体系
- 一方面是组织内部的职能分工
- 另一方面是纵向的层级体系

#### 1.1.2 内容

1. 工作任务的分解
2. 任务组合
3. 组织协调

### 1.2 机械式组织与有机式组织

#### 1.2.1 机械式组织

##### 1. 特点

- 基于职能的高度专门化
- 僵化的职务与权限
- 信息集中于高层
- 垂直的命令与信息传递
- 对组织的忠诚和对上级的服从
- 强调固有知识

##### 2. 适用条件

- 环境相对稳定
- 任务明确且持久，决策可以程序化
- 技术相对统一而稳定
- 按常规活动，以效率为主要目标
- 企业规模较大

#### 1.2.2 有机式组织

##### 1. 特点

- 基于知识与经验的专门化
- 柔性的职务与权限
- 信息的分散与共享
- 水平的沟通与信息传递
- 对工作和技术的忠诚
- 强调吸收外部智慧

##### 2. 适用条件

- 环境不确定性强
- 任务多样且多变，无法进行程序化决策
- 技术复杂多变
- 有许多非常规活动，需要较强的创新能力

- 组织规模较小

## 1.3 组织结构的形式

### 1.3.1 直线制组织

#### 1. 特点

- 组织中所有职位都实行从上到下的垂直领导
- 下级部门只接受一个上级的指令
- 各级负责人对其下属的一切问题负责

#### 2. 优点

- 设置简单
- 权责关系明确
- 有利于组织的有序运行

#### 3. 缺点

- 专业化水平低
- 缺乏横向沟通
- 对管理人员的要求高
- 只适用于规模较小、生产技术比较简单的组织

### 1.3.2 职能制组织

#### 1. 产生

- 也称U形结构
- 以专业职能作为划分部门的基础
- 在各级管理人员之下根据业务需要设立职能机构和人员

#### 2. 优点

- 专业化程度高
- 减轻管理人员压力
- 有利于降低管理成本

#### 3. 缺点

- 缺乏协调
- 职责不清
- 不利于通才型管理人员的培养

### 1.3.3 直线职能制组织

#### 1. 产生

- 又称直线参谋制组织
- 以直线制结构为基础
- 在各层级中设置相应的职能部门
- 在直线制组织统一指挥的原则下，增加了参谋机构从事专业管理

#### 2. 优点

- 统一指挥与专业化管理相结合
- 能够有效减轻管理者负担

#### 3. 缺点

- 协调难度加大
- 损害下属的自主性
- 降低对环境的适应能力
- 降低决策效率
- 增加管理成本
- 适用于规模不大、产品种类不多、内外部环境比较稳定的中小型企业

### 1.3.4 事业部制组织

#### 1. 产生

- 也被称为M型组织
- 最早由美国通用汽车公司总裁斯隆于1924年提出（斯隆模型）

- 按照产品或类别、市场用户、地域以及流程等不同的业务单位分别成立若干个事业部
- 由事业部进行独立经营和分权管理
- 主要特点是“集中决策，分散经营”

#### 2. 优点

- 有利于管理者专注于战略规划与决策
- 有利于培养通才
- 提高了组织对环境的适应能力

#### 3. 缺点

- 机构重复设置导致管理成本上升
- 容易滋生本位主义

### 1.3.5 矩阵制组织结构

#### 1. 产生

- 为了加强职能制组织之间的协调
- 引进项目管理的形式开发

#### 2. 特点

- 既有按职能划分的垂直领导系统
- 又有按产品或项目划分的横向领导关系
- 每一名下属同时接受两名上司的领导
- 项目组人员来自不同部门，任务完成后就解散
- 项目小组为临时组织，负责人也是临时委任
- 非常适合需要横向协作的攻关项目

#### 3. 优点

- 机动性强
- 目标明确、人员结构合理

## 1.4 管理幅度与管理层级

### 1.4.1 关系

- 当组织规模一定时，管理幅度与组织层级呈反比例关系
- 管理幅度越大，同样规模的组织所需要的组织层级越少
- 管理幅度越小，组织层级也就越多

### 1.4.2 影响因素

1. 工作能力
2. 工作内容和性质
3. 工作条件与环境
4. 成员的差异性

## 1.5 集权与分权

### 1.5.1 职权的来源与形式

1. 直线职权
2. 参谋职权
3. 职能职权

### 1.5.2 集权与分权

- 集权：决策权集中在组织高层的一种权力系统
- 分权：决策权分散在组织各部门的权力系统

### 1.5.3 影响分权程度的因素

1. 组织规模
2. 政策的统一性
3. 成员的自我管理能力

- 4. 组织的可控性
- 5. 组织的发展阶段

## 1.6 授权

### 1.6.1 含义

- 分权是权力在组织系统中的分配，授权是组织中的管理者将部门职权授予下属或参谋，由其代为履行职责的一种形式
- 分权的主体是组织，授权的主体是拥有职权的管理者
- 分权的对象是部门或岗位，授权的对象是具体的人员
- 分权具有恒久性，授权则更加灵活，可以是长期性的，也可以是临时性的

具体含义：

1. 工作任务安排
2. 权力转移
3. 明确责任

### 1.6.2 有效授权的影响因素

1. 授权内容
2. 信息的共享程度
3. 授权者的主观态度
4. 接受方的条件
5. 隐含的奖励

### 1.6.3 授权的原则

1. 目的性原则
2. 信任原则
3. 权责一致原则

## 1.7 直线与参谋的整合

### 1.7.1 关系

1. 联系
  - 直线与参谋都是组织的管理者，共同为组织目标服务
  - 参谋为直线管理者提供咨询、建议与审查等方面的专业服务
  - 直线与参谋都是为了克服管理人员的局限性而设置的
  - 直线和参谋的角色可以转换
2. 区别
  - 职权性质不同
  - 设置方式不同
  - 在决策中的角色不同
  - 考核标准和待遇不同
  - 所承担的责任不同

### 1.7.2 产生矛盾的原因

1. 统一指挥影响参谋作用的发挥
2. 直线对参谋的轻视和抵制
3. 参谋不尽责
4. 参谋过高估计自身作用

### 1.7.3 整合方法

1. 慎重对待参谋的设置
  - 直线与参谋之间发生冲突往往是参谋设置不当造成的
  - 如何避免直线与参谋的冲突：

- a. 提升直线管理者的综合能力，适当控制参谋的规模
- b. 重视参谋对工作的适应性
- c. 重视参谋的来源（组织内部或外部）

## 2. 明确职责关系

- i. 明确各自的职责关系：直线决策、指挥、执行，参谋思考、筹划、建议
- ii. 完善直线管理者与参谋的沟通机制
- iii. 组织可以在必要时授予参谋部分职能权力

## 思考题

### 1. 机械式组织和有机式组织分别具有哪些特点？影响组织设计的因素有哪些？

- 机械式组织的特点包括：基于职能的高度专门化、僵化的职务与权限、信息集中于高层、垂直的命令与信息传递、强调对组织和上级的忠诚、重视固有知识，适用于环境稳定、任务明确且可程序化、技术较稳定、以效率为主且规模较大的组织。
- 有机式组织的特点包括：基于知识与经验的专门化、柔性的职务与权限、信息分散与共享、水平沟通为主、强调对工作和技术的忠诚以及吸收外部智慧，适用于环境不确定性强、任务多变且难以程序化、技术复杂多变、非常规活动多、要求创新能力强且规模较小的组织。
- 组织设计受多种因素影响，其中管理幅度与层级的关系（组织规模一定时，管理幅度越大层级越少）、成员工作能力、工作内容和性质、工作条件与环境以及成员差异性等都会影响结构设计。
- 此外，分权程度也受组织规模、政策统一性、成员自我管理能力和组织可控性以及发展阶段等因素影响，这些都与组织结构和设计密切相关。

### 2. 基本的组织结构形式有哪些？简要说明各自的优缺点。

- 直线制组织：所有职位实行自上而下的垂直领导，下级只接受一个上级指令，各级负责人对其下属全面负责。
  - 优点：设置简单，权责关系明确，有利于组织有序运行。
  - 缺点：专业化程度低，缺乏横向沟通，对管理者要求高，仅适用于规模较小、技术较简单的组织。
- 职能制组织（U形结构）：以专业职能划分部门，在各级管理人员下设职能机构和人员。
  - 优点：专业化程度高，能减轻管理人员压力，有利于降低管理成本。
  - 缺点：协调困难、职责不清，不利于通才型管理人员的培养。
- 直线职能制（直线参谋制）：在直线制基础上各层级增设职能部门，在统一指挥下发挥参谋机构的专业管理作用。
  - 优点：统一指挥与专业化管理结合，能有效减轻直线管理者负担。
  - 缺点：协调难度加大，可能损害下属自主性，降低对环境适应能力和决策效率，增加管理成本，适用于规模不大、产品种类不多且环境稳定的中小企业。
- 事业部制（M型）：按产品、市场、地域或流程设立若干事业部，实行集中决策、分散经营，由事业部独立经营和分权管理。
  - 优点：便于高层专注战略规划与决策，有利于培养通才，提高组织对环境的适应能力。
  - 缺点：机构重复设置，管理成本上升，易滋生本位主义。
- 矩阵制结构：在按职能划分的垂直系统之上，引入按产品或项目划分的横向领导关系，一名下属同时接受两个上司领导，项目组成员来自不同部门，任务完成后解散。
  - 优点：机动性强，目标明确，人员结构合理，适合需要横向协作的攻关项目。

### 3. 什么是组织整合？组织整合包括哪些内容？

- 本章主要从直线与参谋关系角度讨论组织整合，即如何在统一指挥前提下协调直线职权与参谋职能，使两者共同服务于组织目标。
- 整合内容首先包括对直线与参谋联系的把握：两者都是管理者，共同为组织目标服务，参谋通过咨询、建议和审查等专业服务支持直线，且直线与参谋角色在一定条件下可以转换。
- 其次要明确两者差别：职权性质、设置方式、在决策中的角色、考核标准与待遇以及责任承担不同，这些差异是整合时需要界定和协调的基础。
- 整合方法包括慎重设置参谋机构（控制规模、重视适应性及来源）、明确职责关系（直线负责决策指挥执行，参谋负责思考筹划建议，完善沟通机制，并在必要时授予部分职能权力）等，以减少冲突、发挥协同效应。

## 第八章 组织文化

### 思考题

1. 什么是组织文化，组织文化具有什么特征？
2. 组织文化是由哪些层次构成的？
3. 怎样塑造组织文化？

# 第一节 组织文化的概念、特征与构成

## 1.1 概念

- 组织文化的核心是组织成员普遍认同、共同接受的价值观念以及由这种价值观念所决定的行为准则
- 价值观是企业文化的内核，价值观的性质决定了企业文化的基本特征
- 行为准则体现了核心价值观的具体要求，为组织成员的日常行为选择提供了具体的依据
- 价值观和行为准则的广泛认同、普遍接受决定了组织文化是一种内化于组织成员的管理工具

## 1.2 特征

1. 相对稳定性——组织文化一旦形成，就相对稳定，不易改变
2. 认同性——组织文化是被组织成员普遍认同和接受的
3. 导向性——组织文化为组织成员的行为选择提供准则和方向
4. 约束性——组织文化对组织成员的行为有约束和规范作用

## 1.3 构成

- 物质层面
  - 包括组织的办公环境、标志等物质象征
  - 是组织文化的外在表现
- 制度层面
  - 规章制度、道德规范、行为准则 etc
  - 核心文化向物质层转化的中介
- 精神层面
  - 组织的价值观、道德观
  - 这是组织价值观的核心、组织文化的灵魂

# 第二节 组织文化的塑造

## 2.1 主要内容

- 组织文化塑造是指通过一系列有意识的管理活动，建立和完善组织的价值观体系，建立相应的制度体系，培养共同的行为规范，形成具有本组织特色的文化氛围

## 2.2 基本步骤

- 选择价值观

组织价值观是整个组织文化的核心和灵魂，选择正确的组织价值观对组织发展具有重大战略意义，所以，选择价值观是塑造良好组织文化的首要任务。

  - 组织价值观要体现组织的宗旨和发展战略与方向
  - 组织价值观要与组织文化各要素之间相互协调
  - 组织价值观要得到组织成员和社会的认可与接受
- 强化认同

在选择并确立了组织价值观和组织文化模式后，应采取有效的方式进行强化灌输，使得到基本认可的方案真正深入人心。

  - 具体做法：广泛宣传、培养和树立典型、加强培训和教育
- 提炼定格
  - 精心分析、全面归纳（去伪存真）、精炼定格（条理化格式化）
- 巩固完善
  - 建立规章制度
  - 领导者率先垂范

## 思考题

1. 什么是组织文化？组织文化具有什么特征？

- 组织文化的核心是组织成员普遍认同、共同接受的价值观念以及由此决定的行为准则，价值观是企业文化的内核，其性质决定了文化的基本特征，行为准则则为成员日常行为提供依据。
- 由于价值观和行为准则被广泛认同并内化，组织文化本身成为一种内化于成员的管理工具。
- 组织文化的特征包括：相对稳定性（形成后不易改变）、认同性（被成员普遍认同）、导向性（为行为选择提供方向）和约束性（对成员行为具有规范和约束作用）。

## 2. 组织文化由哪些层次构成？

- 物质层面：包括办公环境、标志等各种物质象征，是组织文化的外在表现形式。
- 制度层面：包括规章制度、道德规范、行为准则等，是核心文化向物质层转化的中介。
- 精神层面：由组织的价值观、道德观等构成，是组织价值观的核心和组织文化的灵魂。

## 3. 怎样塑造组织文化？

组织文化塑造是通过一系列有意识的管理活动，建立与完善组织价值观体系、建立相应制度体系、培养共同行为规范，从而形成具有本组织特色的文化氛围。

基本步骤包括：

- i. 选择价值观：要求价值观体现组织宗旨和发展战略方向，与其他文化要素协调，并获得成员与社会的认可与接受。
- ii. 强化认同：通过广泛宣传、树立典型、加强培训和教育等方式，使确立的价值观深入人心。
- iii. 提炼定格：对已有文化实践进行分析归纳，去伪存真，并将核心内容条理化、格式化固定下来。
- iv. 巩固完善：通过建立规章制度和领导者率先垂范，使价值观在制度及日常行为中得到持续体现和强化。

# 第九章 领导的一般理论

## 思考题

1. 简述领导者权力体系的来源和构成
2. 什么是领导者和被领导者？在组织中，是否上级就是领导者，下级就是被领导者？为什么？

## 第一节 领导的内涵

### 1.1 定义

- 名词，指的是领导者，他们是从事领导活动的人
- 动词，即领导，指的是领导行为和过程。

### 1.2 与管理的区别

- 两者的职能范围不同。从管理过程理论来说，领导是管理的一个部分，管理除了领导职能，还包含了决策、组织和控制。
- 两者的权力来源不同。管理的权力来自组织结构，建立在合法的和强制性的权力基础之上；领导的权力可以来源于其所在职位，即组织结构的权力，也可以来源于其个人，如专家的权威性或个人的魅力等。
- 两者的主要功能不同。管理是为了维持秩序，在一定程度上实现预期的计划，使事物能够高效地运转，如实现股东们要求的预算，满足客户的要求。领导则能带来变革，比如实现组织活动方向与方式的创新。

管理和领导通过不同的途径发挥它们的功能

- 首先是目标制定过程。管理强调微观方面，领导注重宏观方面。
- 其次是人力资源配备。管理按照计划的需要构建组织，领导通过愿景目标和战略影响组织成员。
- 最后是计划执行方式。管理侧重于通过详细的监督和控制解决问题，保证计划执行；领导倾向于通过授权和激励等方式鼓舞组织成员迎接挑战，完成任务。

## 第二节 领导权力与领导要素

### 2.1 领导权力

职位权力：与领导者的职位相关，其在组织中的职位赋予了他们奖赏、惩罚和指挥下属的权力。

- 奖赏权力、强制权力、法定权力。

个人权力：与领导者个人的魅力或专业知识有关

- 参照权力、专家权力。

### 2.2 领导的三要素

#### 2.2.1 领导者

- 这一行为的主体，也是权威和影响力产生的主要来源
- 领导者通过一定的方式对下属的行为产生影响，达到组织的目标
- 对领导者研究主要集中于领导者的个人特质和行为特征。

#### 2.2.2 被领导者

- 这一行为的客体，但并非只是被动接受指令，他们也会对领导行为的效果产生影响，因为权威真正的确立在于被领导者的接受程度，
- 因此被领导者的特征决定了实施何种领导行为最为有效。

#### 2.2.3 领导情境

- 领导行为随着组织情境的变化而进行调整
- 包括任务结构、职位权力、工作特征等组织内部环境；社会文化等组织外部环境。

## 第三节 领导理论

### 3.1 特质理论

- 托马斯·卡莱尔的“伟大人物”假设是领导者特质理论的起源。
  - 这一假设认为历史是由非凡领导的力量形成的，“世界历史就是这些伟大人物的传记”。
  - 领导者特质理论继承了这一假设中的一个重要思想，即成功的领导基于领导者个人特质。
- 伯纳德巴斯将其分为了不同的类型，主要有生理特性、个性以及社会特性。
  - 生理特性包括精力充沛、外貌、讲话的流利程度等；
  - 个性包括自信、警觉、创意和创造力等；
  - 社会特性包括社会和人交往技巧、社会参与和外交风范等。
- 蒂姆西·贾吉等学者以五大人格特质理论（外向性、情绪稳定性、经验开放性、随和性和责任感）为框架对个体特性和领导的关系进行了测量。
- 柯克帕特里克和洛克基于对领导力过程的关注，指出了成功领导的六个关键特质，在拥有这些特质的同时必须将其转化为特定行动以最终取得成功。
  - 这六个核心领导特质分别为内在驱动力、领导动机、诚实与正直、自信、认知能力，以及工作相关知识。

### 3.2 行为理论

#### 3.2.1 独裁与民主

独裁与民主是两种完全不同的领导行为。

- 独裁型的领导认为权力来源于职位，而人类本性懒散，因此需要采取集权管理，以命令的方式鞭策下属工作。
- 民主型的领导认为权力来源于他所领导的群体，人们受到激励后可以自我领导，因此应该尽量采取授权管理，鼓励下属参与决策。
- 放任型的领导认为权力来源于被领导者的信赖，人们能找到合适的方法完成工作，因此只需采取一种俱乐部式的领导方式，给下属充分的自由去做出决策。

罗伯特·坦南鲍姆和沃伦·施密特通过进一步研究提出**领导行为连续统一体**。



在这个连续体的范围内提供了管理者们各种可选择的领导方式，既可以是最右端以下属为中心的 leadership 方式（民主型），也可以是最左端以管理者为中心的 leadership 方式（独裁型）还可以选择折中的其他方式，具体采取哪种方式取决于管理者使用权威的程度上和下属自主决策时拥有的空间。

### 3.2.2 俄亥俄州立大学的研究

- 两个维度
  - 定规维度：以工作为中心，更关心任务的完成
  - 关怀维度：人为中心，更关心下属的满意度。
- 领导风格二位矩阵
  - 高关心生产、高关心人：应该是最佳的领导风格
  - 高关心生产、低关心人：可能导致下属的抵触
  - 低关心生产、高关心人：可能影响组织的效率
  - 低关心生产、低关心人：是最差的领导风格

### 3.2.3 密歇根大学的研究

两个维度：

- 1.以生产为中心：此类领导只关心工作的技术、日程的安排和任务的完成，员工是达到目标的手段。
- 2.员工为中心：此类领导关注下属面临问题的人性化方面，同时着力建设具有高绩效目标的有效工作群体,这种领导需要做的并不仅仅是“对其下属很好”，他们还需要建立高绩效目标并为下属创造支持性的工作环境。

### 3.2.4 管理方格理论

二维图表，x轴：对生产的关心1-9从低到高；y轴：对人的关心1-9从低到高

- (1, 9) 方格：乡村俱乐部管理
  - 这类领导方式对生产较少关心，对人们高度关心，努力创造一种愉快、友好、让人满意的工作氛围。
- (9, 1) 方格：任务型管理
  - 这类领导方式高度关心生产，很少关心人，为达到生产目的，常常会强制人们去完成必要的任务。
- (1, 1) 方格：贫乏型管理
  - 这类领导方式对生产和人都极少关心，也并不觉得这两方面的需求之间有什么矛盾，管理者希望大家都不要互相妨碍，他们自己虽然在场却几乎不发挥领导作用。
- (9, 9) 方格：团队型管理
  - 这类领导方式把对生产的高度关心和对人高度关心结合起来，建立成员之间健全和成熟的关系，鼓励组织成员参与决策并努力工作，以实现组织的目标。
- (5, 5) 方格：中间型管理
  - 这类领导方式对生产和对人的关心都是适度的，其基本假设认为，极端会引起矛盾，因此需要折中，用放弃某种东西的一半来换取另一种东西的一半，以寻求一种平衡。

布莱克和莫顿认为 (9, 9) 方格的领导方式是最有效的，既能够提高员工的满意度，又能够带来高的生产效率。

## 3.3 权变理论

- 没有一种固定的、普遍适用的领导方式对所有情况都最有效
- 领导的有效性取决于领导者、被领导者和领导环境三个因素的相互作用

### 3.3.1 情境领导

保罗·赫塞和肯尼斯·布兰查德开发了情境领导模型。他们认为有效领导和无效领导的差异并不是领导者的行为本身，而是领导者行为和实施情境的匹配。

领导者的行为被分为两个维度，任务行为和关系行为。

- 任务行为是指在多大程度上领导者倾向于确定组织成员该做什么以及怎么做。
  - 高任务行为的特点是组织模式、沟通渠道和完成任务的具体方式被清晰定义；
- 关系行为是指在多大程度上领导者倾向于通过开放的沟通，给予下属充分利用潜能的机会。
  - 高关系行为的特点是社会情绪的支持、友谊和相互信任。
- 告知 (S1, 高任务/低关系行为)：领导者下达命令，明确何时、何地、如何去做，并监督执行。
- 推销 (S2, 高任务/高关系行为)：领导者向下属解释自己的决策，并提供支持行为。

- 参与（S3，低任务/高关系行为）：领导者让下属参与决策，自己提供便利条件给予支持。
- 授权（S4，低任务/低关系行为）：下属自己独立解决问题。
- 情境领导模型中的“情境”关注的是下属成熟度（R1-R4，数字越大越成熟）。成熟度被定义为承担责任的愿望和能力，它与下属的心理年龄而非时间年龄相关。
  - 心理成熟度：下属主动承担责任、获得成就的愿望
  - 工作成熟度后者：下属的工作能力，包括与任务相关的受教育程度、经验技术

### 3.3.2 费德勒的权变领导模型

#### 第一个综合的领导权变模型

费德勒的权变模型指出组织的效率取决于两个变量的相互作用：一个是领导者的风格，另一个是情境的有利性。

- 领导者的风格分为两类：任务取向型和关系取向型。
- 情境的有利性指的是某一种情境能赋予领导者多大的权力和影响力
  - 领导者——成员关系
  - 任务结构
  - 职位权力
- 考虑领导者风格与情境的匹配
  - 任务取向型领导者在非常有利或相对不利的情境下表现更好。因为在非常有利的情境下，下属尊重并信任领导者，任务结构化和职位权力强这两种有利情境至少拥有一，领导者只需发出命令就可以得到较好的执行。在最不利的情境下，领导者则必须采取任务取向的方式，定义任务结构，指导员工建立权威。
  - 关系取向型领导者则在中等有利的情境下绩效较好。这时领导者可能不太受欢迎，也可能面对的任务比较模糊，或是职位权力不高，但至少有一个情境维度是有利的。在此基础上，领导者采用关系取向型领导风格，努力改善人际关系，对下属产生影响。

### 3.3.3 豪斯的路径-目标理论

- i. 基本观点
  - 该理论以激励的期望理论为基础，指出领导者的工作是提供必要的帮助与指导，激励下属达到他们的目标。
  - 领导者的激励功能包括：
    - 为工作目标的实现增加下属的报酬；
    - 为下属更容易地完成工作指明路径；
    - 减少障碍和陷阱；
    - 增加下属在工作中的满意度。
- ii. 领导风格
  - 指示型。让下属知道他们被期望做什么，安排和协调工作，提供具体的指导，明确政策、规则和程序。
    - 当下属的任务结构含糊不清时，领导者路径——目标明确的指示型行为将提高下属的满意度。
    - 当下属的任务结构明确清晰时，领导者路径——目标明确的指示型行为将会令下属不满，并被视为过度控制而遭到抵制，因此起不到激励作用。
    - 下属自认为与任务相关的能力越高时，领导者路径——目标明确的指示型行为越不受欢迎。
    - 当下属的任务是多种多样和相互依赖的，同时组织中的团队规范没有很好的发展，严密监管和路径一目标明确的指示型行为将会提高满意度和绩效。
  - 支持型。显示对下属的关心，创造一个友好的和心理上支持的工作环境。
    - 当下属的任务或工作环境是危险、单调、紧张或令人沮丧的，支持型领导者行为可以通过提高领导者一下属关系和自信心、减轻压力和焦虑、补偿工作中不愉快的方面等方法增加下属的努力和满意程度。
  - 参与型。遇到问题时咨询下属的意见，决策时将下属的意见和建议考虑在内。
    - 当参与决策的下属个人特征较强（如高度内控型、高度独立型等广而任务结构含糊不清时），参与型领导行为更令下属满意。
  - 成就导向型。设定具有挑战性的目标，寻求改进，强调卓越的绩效，并对下属能够达到高标准的绩效显示信心。
    - 当下属具有中度或高度的成就动机时，成就取向型领导者行为最具激励作用。

#### 3.3.3 情景领导理论

1. 基本观点
  - 有效的领导取决于领导者能否根据下属的成熟度调整自己的领导方式
2. 领导方式
  - i. 指示型领导——下属成熟度低
  - ii. 教练型领导——下属成熟度较低
  - iii. 支持型领导——下属成熟度较高

### 3.4 明茨伯格的角色理论

将经理的工作划分为三种类型，共 10 种角色。

- i. 人际关系，涉及人际交往和各种具有象征性和礼仪性的角色
  - 包括挂名首脑
  - 领导者
  - 联络者
- ii. 信息传递，涉及接收和传递信息的角色
  - 监听者
  - 传播者
  - 发言人
- iii. 决策制定，涉及做出各种重大决策的角色
  - 企业家
  - 故障排除者
  - 资源分配者
  - 谈判者。

### 思考题

1. 简述领导者权力体系的来源和构成。
  - 领导权力按来源可分为职位权力和个人权力两大类。
    - 职位权力源自领导者在组织中的正式职位，赋予其奖赏、惩罚和指挥下属的权力，包括奖赏权力、强制权力和法定权力。
    - 个人权力来自领导者的个人特质和专业知识，主要包括基于个人魅力的参照权力和基于专业知识与技能的专家权力。
2. 什么是领导者和被领导者？在组织中，是否上级就是领导者、下级就是被领导者？为什么？
  - 领导作为名词指领导者，即从事领导活动的人；作为动词指领导行为和过程，即通过影响他人来实现组织目标的活动。
  - 被领导者是领导行为的客体，但并非只是被动接受指令，他们对领导效果有重要影响，因为权威真正的确立在于被领导者的接受程度，被领导者特征决定了何种领导行为更有效。
  - 在组织中，上级通常拥有管理权力，但是否真正成为“领导者”取决于其能否通过职位权力和个人权力对下属行为产生积极影响并获得认同；下级也不仅仅是被动的，被领导者的反应会影响领导行为的有效性，因此不能简单地把上级等同于领导者、下级等同于被领导者，而应理解为在具体领导情境中双方共同构成领导过程的两极。
  -

## 第十二章 控制的类型与过程

### 思考题

1. 简述控制的基本过程及相应的注意事项
2. 科学的控制标准应该满足哪些要求？

### 考试要点

- 控制的内涵、系统构成、基本原则
- 前馈、过程和反馈控制
- 控制过程

# 第一节 控制的含义与基本原则

## 1.1.控制的内涵

控制是指对组织内部的管理活动及其效果进行衡量和矫正，以确保组织的目标以及为此而拟定的计划得以实现。

- 控制具有目的性。
- 控制具有整体性。
- 控制是通过监督和纠偏来实现的。
- 控制是一个过程。

## 1.2.系统构成

- 控制主体
  - 一般来讲，企业由四种经济主体组成，即股东、经营者、管理者和普通员工。
- 控制客体
  - 控制客体就是评价的对象范围。具体控制对象就是控制的最终指向物，包括财产、交易和信息三大类。
- 控制目标
  - 确保组织目标的有效实现
  - 经济且有效地利用组织资源
  - 确保信息的质量
- 控制的手段与工具体系
  - 这一部分主要包括控制的机构、控制的工具、控制的运作制度三个方面的内容。

## 1.3. 基本原则

- 有效标准原则
  - 标准与组织的理念和目标一致
  - 满足简明性、适用性、一致性、可行性、可操作性、相对稳定性、前瞻性
- 控制关键点原则
- 控制趋势原则（从大趋势上观察）
- 直接控制原则
  - 直接通过培养更好的管理人员来减少偏差
  - 对比：间接控制是出现偏差之后追责并探究原因
- 例外原则

# 第二节 控制的类型

项目	前馈控制	现场控制	反馈控制
特征	在工作开始之前对工作中可能产生的偏差进行预测和估计，并采取防范措施，将工作中的偏差消除于产生之前	在工作正在进行的过程中进行的控制，主要有监督和指导两项职能	在工作结束之后进行的控制，注意力集中于工作结果上，对今后的活动进行纠正
优点	防患于未然；不针对个人，易于接受	指导功能，有助于提高工作人员的工作和自我控制能力	避免下周期发生类似的问题；消除偏差对后续活动的影响
缺点	要求及时和准确的信息； 管理人员充分了解前馈控制因素与计划工作的关系； 往往难以做到	受管理者时间、精力、业务水平限制； 应用范围较窄；容易形成对立	偏差、损失已经产生； 有时滞问题

# 第三节 控制过程

- 3.1 确定标准
  - 3.1.1选择控制对象
    - a. 环境特点及其发展趋势

- b. 资源投入(以符合对经营成果的要求)
- c. 活动过程（建立工作规范）
- 3.1.2选择关键控制点
  - a. 影响整个工作运行过程的重要操作与事项
  - b. 能在重大损失出现之前显示出差异的事项
  - c. 若干能反映组织主要绩效水平的时间与空间分布均衡的控制点
- 3.1.3确定控制标准
  - a. 控制标准的确定方法
    - 统计计算法
    - 经验估计法。
    - 工程方法。
  - b. 控制标准的类型
    - 定量标准与定性标准
    - 常用：时间、生产率、消耗、质量、品质
  - c. 控制标准的基本要求：
    - 简明性、适用性、一致性、可行性、可操作性、相对稳定性、前瞻性
- 3.2 衡量绩效
  - 衡量的主体（谁来衡量）
  - 衡量的项目（衡量什么）
  - 衡量的方法
  - 衡量的频度
- 3.3分析与纠偏
  - 分析偏差
  - 实施纠偏
    - 1.修订标准
    - 2.改善工作

## 思考题

1. 简述控制的基本过程及相应的注意事项。

- i. 确定标准时，需要先选择控制对象和关键控制点，再通过统计计算法、经验估计法或工程方法确定定量或定性标准，同时确保标准满足简明性、适用性、一致性、可行性、可操作性、相对稳定性和前瞻性等要求。
- ii. 衡量绩效要明确由谁来衡量、衡量什么、采用什么方法以及衡量频度，以保证信息及时、客观和相关。
- iii. 分析与纠偏阶段，需要分析偏差产生的原因，并通过修订标准或改善工作等方式实施纠偏，使组织活动重新回到既定目标轨道上。
- 在整个控制过程中，还要遵循有效标准、关键点、趋势、直接控制和例外等基本原则，以提高控制的针对性和效率，避免过度或无效控制。

2. 科学的控制标准应该满足哪些要求？

- 控制标准的基本要求包括：简明性（便于理解和使用）、适用性（适合控制对象和环境）、一致性（与组织理念和其他标准协调）。
- 还应具有可行性（能够实现）、可操作性（易于在实践中运用）、相对稳定性（在合理时期内保持相对稳定）、前瞻性（能反映未来发展趋势和预期要求）。

## 第十三章 控制的方法与技术

编者按：这一章考纲给的内容极少，欲省时间可直接跳过整理部分去看ai写的思考题答案

思考题：

- 1.预算控制、审计控制和财务控制有何区别？各自有何优点和缺点？
- 2.简述全面质量管理的内涵与实施规则

# 1. 层级控制

亦译为“官僚控制”“科层控制”，是指利用正式的章程、规则、政策、标准、科层权力、书面文件和其他科层机制来规范组织内部部门和成员的行为并评估绩效。

## 1.1 预算控制

根据预算规定的收入与支出标准来检查和监督各个部门的生产经营活动，以保证各种活动或各个部门在充分达成既定目标、实现利润的过程中对经营资源进行有效利用，从而使成本费用支出受到严格有效的约束。

- 局限性：
  - 预算只能帮助企业控制那些可以计量的特别是可以用货币单位计量的业务活动，但对那些不能计量的企业文化、企业形象等的改善却难以控制
  - 编制预算时通常参照上期的预算项目和标准，可能出现对本期活动的实际需要估计不足，容易造成资源不足或浪费。

## 1.2 审计控制

对反映组织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，以判断其真实性和公允性，从而起到控制的作用。

- 外部审计
  - 外部审计是由组织外部的机构（如会计师事务所）选派审计人员对组织财务报表及其反映的财务状况进行独立的检查和评估。
  - 由于外部的审计人员不了解组织的内部结构、生产流程的经营特点等，在具体业务的审计过程中可能遇到一些困难
- 内部审计。
  - 内部审计是由组织内部的机构或由财务部门的专职人员独立进行的，其目的是为组织内部控制提供一种手段，以检查和评价各项控制的有效性。
  - 可能需要耗费很多，对审计人员的要求也比较高。

## 1.3 财务控制

对企业的资金投入及收益过程和结果进行衡量与校正，以确保企业目标以及为达到此目标所制定的财务计划得以实现。具体的方法是将企业资产负债表和收益表等报表资料上的相关项目进行比较，形成一系列比率。

三类常用比率：

### 1. 偿债能力比率

偿债能力是指组织应付应偿债务的能力。组织必须具备足够的应付能力，但又不可留有过多的闲置资金，以免造成资金的浪费。常用的偿债能力比率有流动比率、速动比率、资产负债比率和付息能力比率等。

### 2. 盈利能力比率

盈利能力比率是一个组织的获利性指标，它反映了组织的盈利能力和经营业绩。常用的盈利能力比率有总资产收益率、销售利润率。

### 3. 营运能力比率

营运能力比率是反映组织对其现有经济资源利用效率的指标，它是衡量企业整体经营能力高低的一种方法。常用的营运能力比率有存货周转率、应收账款周转率、市场占有率等。

# 第二节 市场控制

## 2.1 含义

组织借助经济的力量，通过价格机制来规范组织内部部门（单位）和员工的行为。

## 2.2 动因

市场控制的动因是企业内部组织管理成本过高。随着组织规模的扩大，层级控制的程度往往越来越高，信息传递和处理的效率趋于降低，庞大的管理体系使企业付出高额的组织费用，企业内各部门缺乏发展的动力。

## 2.3 原则

- 把组织建设成为由大量内部企业组成的机构。
- 组织的高层管理者不再通过直接的命令来管理组织，而是把市场机制引入组织内部。
- 在内部市场中鼓励集体的合作精神。

## 2.4层次

1. 公司层次上，市场控制通常用于规范独立的事业（业务）部门，每个事业（业务）部门都是利润中心，企业高层管理人员一般使用盈亏指标对事业（业务）部门进行绩效评估。
2. 部门层次的市场控制表现为公司内部交易。转移定价就是企业运用市场机制调整内部交易的一种方法。
3. 个人层次上的市场控制常常表现为激励制度和工资制度。

## 第三节 团体控制

- 团体控制是指将个体融入团体之中，使个人的价值观与组织的价值观和目标相统一，通过团体的共同行为范式来实现组织成员的自我约束和自我控制。
- 动因
  - 组织的成员和工作的性质一直在发生变化；控制的环境在发生变化；雇佣关系发生了变化。
- 实施
  - 有效的团体控制需要构建创新的组织文化。
  - 有效的团体控制还需要创建响应顾客需求的文化。
  - 有效的团体控制还需要创建良好的职场精神。

## 思考题

1. 预算控制、审计控制和财务控制有何区别？各自有何优点和缺点？
- 预算控制是根据预算规定的收入与支出标准检查和监督各部门生产经营活动，保证在实现利润和既定目标的前提下有效利用经营资源，从而约束成本费用支出。
    - 优点：通过数量化标准有利于成本控制和资源配置，有助于将计划落实到具体指标。
    - 局限性：只能控制可计量、尤其是可用货币计量的活动，对企业文化、形象等难以量化的方面无能为力；且常参照上期预算，易出现与本期实际需要不匹配而导致资源不足或浪费。
  - 审计控制是对会计记录及财务报表进行审核、鉴定，以判断其真实性和公允性，从而发挥控制作用。
    - 外部审计由外部机构进行，具有独立性强的优点，但由于审计人员不熟悉内部结构和流程，具体业务审计中可能遇到困难。
    - 内部审计由组织内部机构或专职人员执行，主要为内部控制服务，能更好地检查和评价各项控制的有效性，但需要较多资源投入，对审计人员能力要求高。
  - 财务控制是对资金投入及收益过程和结果进行衡量与校正，通过比较资产负债表和收益表相关项目形成比率，以保证财务计划和企业目标实现。
  - 其常用指标包括偿债能力比率（如流动比率、速动比率、资产负债比率、付息能力比率）、盈利能力比率（如总资产收益率、销售利润率）和营运能力比率（如存货周转率、应收账款周转率、市场占有率）等，用以评价财务安全、盈利水平和资源利用效率。