

# 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活能按预定的规则有秩序地进行。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”是要准确认识客观规律，“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
- **依法治国思想**：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

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"。

## 思考题答案

### 1. 简述管理工作的主要内容？

答案：管理工作的主要内容包括五个方面：

- 决策职能：研究和选择资源利用活动的正确方向和内容
- 组织职能：对活动进行分解，规定岗位任务和职责，组合部门并规定权力关系，招募和安置人员
- 领导职能：分析行为影响因素，设计制度，选择领导方式以激发和引导组织成员的积极行为
- 控制职能：检查和追踪行为表现，分析偏差并采取纠正行动，保证活动按预定规则有序进行
- 创新职能：根据环境变化不断调整决策、变革组织、完善领导、改进控制，打破旧秩序、建立新秩序

### 2. 如何理解管理的本质，它对我们的管理实践活动有什么启示？

答案：管理的本质是对组织成员在活动中的行为进行协调。

理解要点：

- 管理是对人或对人的行为的管理
- 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
- 管理既有科学性（管理理论和管理工具），也有艺术性（管理实践）
- 管理既有自然属性（与技术发展水平相关），也有社会属性（为管理主体利益服务）

对管理实践的启示：

- 要重视人的因素，关注组织成员的行为动机和影响因素
- 需要建立使成员愿意接受协调的机制和制度
- 要灵活运用管理理论，结合实际情况进行创造性应用
- 要考虑技术条件和社会环境对管理的影响

### 3. 管理活动的基本原理有哪些？简述其主要思想

答案：管理活动的基本原理包括三个：

#### (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"：强调被管理者参与管理，根据人的特性进行管理，重视管理的人性化
- "为了人的管理"：管理的根本目的是为人服务，充分实现组织成员的社会价值，促进个人发展，全体成员共享组织成果

#### (2) 系统原理

- 组织、组织活动和管理都是人造、开放、动态的系统
- 系统特征：整体性、相关性、有序性、与外部环境的互动性
- 管理应用：每个问题都是系统中的问题；管理必须有层次观点；管理工作必须有开放观点

#### (3) 效益原理

- 定义：效益是组织目标实现与实现目标所付代价之间的比例关系
- 核心思想：以较少的资源消耗实现组织的既定目标
- 要求："做正确的事"（追求效益的前提）+"用正确的方法做正确的事"（实现效益的保证）

---

## 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)

### 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。

权力的类型:

- 传统型权力
- 个人魅力型权力
- 法理型权力

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。即把解决方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。

#### 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。

#### 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

### 思考题答案

#### 1. 泰勒科学管理的基本思想

答案：泰勒科学管理的基本思想包括以下几个方面：

- (1) 对劳动生产率低下原因的分析：

- 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

(2) 主要解决措施：

### 改进工作方法，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

- 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

(3) 核心理念：通过科学的方法研究工作，制定标准，提高效率

## 2. 现代系统与权变管理理论的主要思想是什么？

答案：

### (1) 管理思维的系统观（巴纳德）

- 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) 管理思维的权变观（权变学派）

- 核心思想：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
- 基本观点：管理技术与方法同环境因素之间存在一种函数关系
- 实践要求：如果出现某种环境，就要采取某种管理思想、方式和技术
- 理论意义：强调管理的情境性和灵活性，反对僵化的管理模式

## 3. 评述西蒙决策理论的主要思想

答案：

### (1) 核心观点

- 管理就是决策，决策贯穿于整个管理过程

- 决策的核心是进行选择

## (2) 决策过程的四个阶段

- 情报活动：收集信息，识别问题
- 设计活动：拟定可行方案
- 抉择活动：评价和选择方案
- 审查活动：对已选方案进行评估

## (3) 有限理性理论

传统理性决策的假设前提：

- 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

西蒙的修正：

- 提出"有限理性"概念，认为决策者受知识结构、经验、能力和信息等因素限制
- 以"令人满意"的准则代替"最优化"准则
- 在可供选择的方案中选出一个"满意的"方案，而非最优方案

## (4) 组织活动分类

- 程序化决策：针对重复性、常规性问题
- 非程序化决策：针对新颖的、无先例可循的问题

## (5) 理论贡献与评价

- 突破了完全理性假设的局限
- 更符合现实中决策的实际情况
- 为决策理论发展奠定了重要基础
- 强调了信息和认知能力对决策的重要影响

---

# 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

##### 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。

##### 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:

1. 识别问题 - 找出现状与预期结果的偏离
2. 诊断原因 - 根据各种现象诊断出问题产生的原因
3. 确定目标 - 明确各构成要素的相互关系并确定重点
4. 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
5. 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
6. 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

### 思考题答案

#### 1. 决策的制定过程

答案：决策的制定过程包括六个阶段：

##### (1) 识别问题

- 找出现状与预期结果的偏离
- 发现需要解决的问题

## (2) 诊断原因

- 根据各种现象诊断出问题产生的原因
- 分析问题的本质

## (3) 确定目标

- 明确各构成要素的相互关系
- 确定重点和优先级

## (4) 制定备选方案

- 找出约束条件下的多个可行方案
- 对各方案进行结果预测

## (5) 评价、选择方案

需要考虑三个方面：

- 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

## (6) 实施和监督

- 将选定的方案付诸实施
- 对实施过程进行监督和控制
- 根据实际情况进行必要的调整

这是一个循环往复的过程，实施结果可能会引发新的问题识别。

## 2. 用实例说明不同决策类型及其异同

答案：

### (1) 根据环境可控程度分类

#### 确定型决策

- 特点：决策环境完全确定，每个方案只有一个确定的结果
- 实例：在已知生产成本、销售价格的情况下，选择生产某种产品的数量
- 决策方法：直接计算比较各方案的结果

#### 风险型决策

- 特点：每个方案可能出现几种不同结果，每种结果出现的概率已知
- 实例：投资股票时，根据市场分析得知上涨概率60%、持平概率30%、下跌概率10%，在多个投资方案中选择
- 决策方法：计算期望值，选择期望收益最大的方案

#### 不确定型决策

- 特点：每个方案可能出现的结果已知，但概率未知
- 实例：企业开发新产品，市场反应可能好、中、差，但无法确定各种情况的概率
- 决策方法：采用乐观准则、悲观准则、等概率准则或最小后悔准则

### (2) 根据决策问题分类

#### 程序化决策

- 特点：针对重复性、常规性问题，有既定程序和规则可循
- 实例：企业日常的原材料采购、员工请假审批、常规财务报销等
- 决策方法：按照标准操作程序执行

## 非程序化决策

- 特点：针对新颖的、无先例可循的问题
- 实例：企业战略转型、进入新市场、应对突发危机等
- 决策方法：需要创造性思维和深入分析

### (3) 根据决策主体分类

#### 个体决策

- 特点：由个人独立做出决策
- 实例：部门经理决定本部门的工作安排
- 优点：速度快、责任明确
- 缺点：可能存在认知局限

#### 群体决策

- 特点：由多人共同参与决策
- 实例：公司董事会决定重大投资项目
- 优点：集思广益、考虑全面、容易被接受
- 缺点：耗时较长、可能被个别人左右

#### 异同点总结：

- 相同点：都遵循决策的基本过程，都需要识别问题、制定方案、评价选择
- 不同点：环境确定性不同导致分析方法不同；问题性质不同导致决策程序不同；参与主体不同导致决策方式不同
- 实践中往往是多种分类的组合，如战略决策通常是群体参与的、不确定性的、非程序化决策

---

## 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

#### 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。

#### 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。

### 思考题答案

#### 1. 环境分析有哪些主要方法？如何应用？

答案：

##### (1) PEST分析方法（一般环境分析）

方法内容：

- P (Political)：政治与法律环境
- E (Economic)：经济环境
- S (Social)：社会与文化环境
- T (Technological)：技术环境

应用方法：

- 系统分析宏观环境各要素对组织的影响
- 识别环境变化趋势和可能的机会威胁
- 适用于制定长期战略规划时的外部环境扫描

应用实例：

某企业进行战略规划时，分析：

- 政治环境：国家产业政策、税收政策变化
- 经济环境：GDP增长率、通货膨胀率、消费者购买力
- 社会环境：人口结构变化、消费观念转变
- 技术环境：新技术发展趋势、行业技术变革

##### (2) 迈克尔·波特五力模型（具体环境分析）

方法内容：

- 现有竞争者的竞争强度

- 潜在进入者的威胁
- 替代品的威胁
- 买方的议价能力
- 卖方（供应商）的议价能力

#### 应用方法：

- 分析潜在进入者：从进入障碍角度评估潜在竞争威胁
- 分析替代产品：识别替代威胁的来源和强度
- 分析买方和卖方议价实力：评估交易双方掌控价格的能力
- 分析行业竞争者：对竞争对手的现状和未来进行分析
- 综合五种力量，判断行业吸引力和竞争地位

#### 应用实例：

某手机制造商分析行业竞争环境：

- 现有竞争者：市场上主要品牌的竞争策略和市场份额
- 潜在进入者：新兴科技公司进入手机市场的可能性
- 替代品：平板电脑、智能手表等产品的替代威胁
- 买方议价能力：消费者选择多样性带来的价格压力
- 供应商议价能力：芯片供应商的定价权

### (3) SWOT分析（内外部环境综合分析）

#### 方法内容：

- S（Strengths）：内部优势
- W（Weaknesses）：内部劣势
- O（Opportunities）：外部机会
- T（Threats）：外部威胁

#### 应用方法：

- 识别组织的内部优势和劣势
- 分析外部环境的机会和威胁
- 将内外部环境有机结合
- 制定相应的战略对策：
  - SO策略：利用优势抓住机会
  - WO策略：克服劣势抓住机会
  - ST策略：利用优势规避威胁
  - WT策略：减少劣势规避威胁

#### 应用实例：

某传统零售企业的SWOT分析：

- 优势（S）：品牌知名度高、实体店网络完善、供应链成熟
- 劣势（W）：线上销售能力弱、数字化水平低、运营成本高
- 机会（O）：电子商务快速发展、消费升级趋势
- 威胁（T）：电商平台竞争、租金成本上升、消费习惯改变

#### 基于分析制定策略：

- SO策略：利用品牌优势发展线上业务
- WO策略：投资数字化转型，提升线上能力
- ST策略：强化实体店体验，差异化竞争
- WT策略：优化店铺布局，降低运营成本

### 三种方法的比较与综合应用：

- PEST分析侧重宏观环境，适合长期战略规划
- 五力模型侧重行业竞争，适合竞争战略制定
- SWOT分析综合内外环境，适合全面战略分析
- 实践中应综合运用，先用PEST分析宏观环境，再用五力模型分析行业，最后用SWOT综合制定战略

## 2. 用实例说明理性决策、非理性决策和行为决策

答案：

### (1) 理性决策

基本特征：

- 假设管理者运用理性和逻辑进行决策
- 决策目标是组织利益最大化
- 遵循最大化原则或"令人满意"准则
- 决策过程系统、规范

理性决策模式的要点：

- 决策者面临的是一个既定的问题
- 目标、价值明确且可按重要性排列
- 可以找出所有可行方案
- 能准确预测每个方案的结果
- 选择最优或满意方案

实例：某制造企业选择新设备

决策过程：

1. 明确问题：现有设备老化，生产效率低
2. 确定目标：提高生产效率、降低单位成本、投资回报率达到15%以上
3. 收集信息：调研市场上所有符合要求的设备
4. 制定方案：列出5种可行的设备方案
5. 量化分析：
  - 设备A：投资200万，年产能提升30%，回报率18%
  - 设备B：投资180万，年产能提升25%，回报率16%
  - 设备C：投资220万，年产能提升35%，回报率17%
6. 理性选择：综合考虑投资、效率、回报率，选择设备A
7. 实施监控：按计划购置安装，跟踪实际效果

这个决策过程体现了理性决策的系统性、量化分析和目标导向。

### (2) 非理性决策

基本特征：

- 不遵循系统的决策过程
- 受情绪、直觉、偏见等非理性因素影响
- 可能基于不完整的信息
- 缺乏充分的分析和论证

实例：某初创企业的冲动性市场扩张

决策情境：

- 创始人在行业会议上听说某地区市场机会很好
- 看到竞争对手刚进入该市场
- 担心错失机会，急于做出决策

决策过程：

1. 没有充分调研目标市场的实际情况
2. 未分析企业自身的资源和能力是否匹配
3. 未制定详细的进入方案和风险应对措施
4. 主要基于"不能落后于竞争对手"的情绪
5. 快速决定投入大量资源进入新市场

结果：

- 由于对市场了解不足，产品不符合当地需求
- 资源过度分散，影响原有业务
- 半年后被迫退出，造成重大损失

这个案例体现了非理性决策的盲目性和风险性。

### (3) 行为决策

基本特征：

- 认识到人的认知局限和心理偏差
- 研究实际决策中的系统性偏差
- 介于完全理性和完全非理性之间
- 强调决策者的有限理性

行为决策的主要偏差：

- 锚定效应：过度依赖最初获得的信息
- 确认偏差：倾向于寻找支持既有观点的信息
- 过度自信：高估自己的判断能力
- 损失厌恶：对损失的敏感度高于对收益的敏感度
- 框架效应：问题表述方式影响决策

实例：某投资者的股票投资决策

决策情境：

- 投资者考虑是否购买某公司股票
- 该股票当前价格100元

行为决策过程展现的偏差：

#### 1. 锚定效应：

- 投资者注意到该股票历史最高价是150元
- 以150元为"锚点"，认为100元"很便宜"
- 忽视了公司基本面已经发生重大变化

#### 2. 确认偏差：

- 主要搜集支持购买的正面信息
- 对分析师的负面报告视而不见

- 只关注看涨的观点

### 3. 过度自信：

- 因为前几次投资成功，认为自己判断力很强
- 低估了市场风险
- 投入过多资金

### 4. 损失厌恶：

- 股票下跌后不愿止损
- 害怕"实现损失"，继续持有
- 错过了减少损失的机会

### 5. 框架效应：

- 当被告知"90%的类似投资获得收益"时倾向买入
- 当被告知"10%的类似投资出现亏损"时倾向不买
- 虽然两种表述实质相同，但反应不同

### 三种决策方式的比较：

比较维度	理性决策	非理性决策	行为决策
理论假设	完全理性人	无理性约束	有限理性人
决策目标	最优化或满意	不明确	考虑心理因素的满意
决策过程	系统规范	随意性强	受认知偏差影响
信息处理	全面充分	片面不足	选择性处理
适用情境	结构化问题	突发应急	不确定性决策
实践价值	理想模型	需要避免	更符合现实

### 实践启示：

- 理性决策是追求的目标，应尽量系统化决策过程
- 要警惕非理性决策的冲动，建立决策规范和审核机制
- 认识行为决策的偏差，通过培训和制度设计减少偏差影响
- 综合运用三种认识，在不同情境下采用适当的决策方式
- 重大决策应尽量理性化，日常决策可适当依赖直觉和经验