



老杨讲透管理学——

周三多（第七版）

（2021 考研专用）

考研真题

命题趋势

答题技巧

视频课程

背诵资料

一对一辅导

B 站搜索：科学管理工作室，可查看更多免费课程资料

--科学管理工作室·出品--



老杨讲透管理学考研

系列产品明细

序号	产品明细	产品介绍	价格	其他
1	《管理学》周三多第7版	视频课+背诵宝典	B站视频课免费；背诵宝典 电子版 19.9；纸质版 49.9	B站搜：科学 管理工作室
2	《管理学》罗宾斯第13版	视频课+背诵宝典		
3	真题密训卷（三套）	全部甄选高校高频考题	89	/
4	论述 100 真题	全部选自全国各大院校 近年典型、高频考研真 题，且提炼归纳： 1、考点定位； 2、答题关键词； 3、精准的参考答案	99	/
5	案例分析 100 真题		99	/
6	简答 100 真题		79	/
7	名词解释 100 真题		69	
8	一对一专业课辅导	在线视频课	4 课时起报	购买资料者可 享受优惠
9	复试综合面试指导	在线视频课	4 课时起报	



更多考研信息，扫码咨询

目 录

写给管理学考研学习者的一封公开信.....	2
第一章 管理与管理学	1
第二章 管理思想的发展	4
第三章 管理的基本原理	9
第四章 管理道德与社会责任.....	13
第五章 管理的基本方法	18
第六章 决策	21
第七章 计划与计划工作	26
第八章 计划的实施	29
第九章 组织设计	32
第十章 人员配备	38
第十一章 组织力量的整合	42
第十二章 组织变革与组织文化.....	45
第十三章 领导与领导者	50
第十四章 激励	55
第十五章 沟通	59
第十六章 控制与控制过程.....	62
第十七章 控制方法	66
第十八章 管理的创新职能.....	71
第十九章 企业技术创新	74
第二十章 企业组织创新	76
结束语	77
管理学考研各类题型答题技巧总结.....	79

写给管理学考研学习者的一封公开信

——暨考研管理学全程规划与学习方法介绍

各位管理学方向的准研究生们：

大家好！

请允许我用“准研究生”这样的说法来称呼大家，因为这样的称呼既饱含我对各位同学的期许，又能够向大家传递一个坚实的信息：在管理学领域，后天的刻苦努力，比天赋更重要！换句话说，管理学领域的相关科目，只要你努力，一定可以学懂、学会、学好。管理学跟那些晦涩的理工科不同，她往往显得“平易近人”，谁都可以读一读，但有时候又让人觉得像“少女心思”，让人琢磨不透。没错，这就是管理学，她不偏袒投机取巧的头脑，但也绝不辜负努力奋进的灵魂。

在介绍具体的学习规划和方法之前，我们有必要对管理学的学科特性做一些探讨，以帮助大家避免一些学习上的误区。很多同学可能认为管理学就是背书，只要背过了就能考好。每当遇到这样的同学，我都会反问一句：“如果你是研究生导师，你会招收只会背书的同学吗？”几乎所有的同学马上都会坚定地回答：不会！那我们自己学的时候为什么就认为管理学只要背一背就可以了呢？这或许就是古人所说的“缘木求鱼”吧。当然，我并不是说管理学完全不用记住任何东西，而是想告诉大家，只是会背书是不够的。在近些年的考题中，也反复出现“反背书”的新题型，例如，让考生写一篇小论文，或者设计一个研究项目等。这些题目一般都分值较高，但是光靠背书上的内容是无法得到高分的。那么，我们就需要从管理学的学科特性出发，从长计议，认真对待，对于真正想学好管理学的同学来讲，其实是没有所谓的“捷径”可走的。

从管理学的学科属性来看，她的文科属性非常突出，而理科属性很弱。翻看管理学教材也会发现，文字的内容很多，有公式并且需要计算的地方很少。那么就需要学习者，在识记一些经典理论内容的基础上，能够深入理解并掌握其中的精髓要领，同时能够灵活运用，面对实际问题能够用管理学的理论进行分析，并提出科学合理的建议措施。如何最终达到这样的要求呢？在这里给大家介绍“五轮学习法”，攻克管理学的学习难点！

为什么是“五轮”？因为历经多年的教学教研工作，我们越来越深刻的意识到，很多内容需要反复学习，不断深入地理解才能形成逻辑性较强的长期记忆，如果是短期的机械记忆，不仅容易忘，而且是应付不了复杂的考试题目的。另外，同学们在学习过程中，切记不要跨越阶段。很多同学一开始学习往往就会说：老师，你就告诉我考哪个，不考哪个，我只学考的，不考的绝对不学。这种做法也是不可取的，管理学是一个有机的学科体系，牵一发而动全身，很多内容是不能割裂来看的。就像一块精美的蛋糕，你只是挖取上面的水果吃掉，不但没有真正领略美味，最后的场面往往也是惨不忍睹。

那五轮的学习究竟是如何划分的呢？大家在每个阶段都可能遇到哪些问题又该怎么应对呢？我们来看下面的学习阶段划分表。

学习阶段划分表

官方信息	参考上年信息						公布大纲	网上报名	现场确认	考试	
2020年	2月前	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
课程	导学阶段		基础阶段			强化阶段		提高阶段		冲刺阶段	

在不同的阶段有不同的任务，同时也有各自需要应对的问题：

- (1) 导学阶段：搜集信息，确定目标院校（可能的的问题：目标混乱）；
- (2) 基础阶段：通读教材，熟悉科目特点（可能的的问题：理解不深）；
- (3) 强化阶段：突出重点，进行强化记忆（可能的的问题：记忆困难）；
- (4) 提高阶段：刷题练习，突破做题难关（可能的的问题：不会答题）；
- (5) 冲刺阶段：模拟密押，查漏补缺维持（可能的的问题：紧张恐慌）。

具体来看，导学阶段指的是从你决定要考研开始，一直到考研初试当年的2、3月份。这个阶段很多同学是第一次接触考研，对考研的认知可以说是很模糊的，对于类似决定人生命运的重大考试，还停留在对“高考”认知的水平，但是考研和高考不同。考研很多信息是不对称的，很多事情是需要同学们自己安排，自己推进的。没有人再看着你学习，没有人再告诉你一个明确的进度和阶段性目标，这样就很容易导致半途而

废。那么，在最初接触考研的导学阶段，就要集中力量解决这样两个问题：第一，信息搜集的问题；第二，目标规划的问题。就不同的学生而言，这两个问题确实有很强的个性化特征，甚至对于同一个学生来讲，在不同的时期，情况也都是动态的。因此，针对这样复杂且动态的情况，我们为大家准备了一系列的公开课，原谅我语言能力的匮乏，实在是无法在这里用寥寥数语，让大家醍醐灌顶。但是，我相信通过这一系列的公开课，能够在大家茫然四顾的时候，提醒大家注意一些事情。（大家可以关注新浪微博@科学管理工作室，或者在 B 站搜索 UP 主“科学管理工作室”，即可看到）

来到基础阶段，大家又会面临新的任务和问题。基础阶段一般是从考试当年的 4 月份一直持续到 6 月份，这个阶段应届生要在学校上课，考研学习的时间也会被相应打散。因此，特别需要同学们有自我的约束能力。能够充分利用一切时间，为自己后续的学习打好基础。其中，最重要的一个任务就是要通读参考教材。但是，很多同学认识不到这个工作的重要性，可能是因为读完教材发现印象不深，没有什么明显的学习效果。甚至有同学曾经直接跟我讲：读教材没有用，读了两三遍完全没印象，跟没读是一样的。有这样想法的同学其实没有认识到通读教材的目的，在基础阶段读教材，不是想让大家马上记住多少东西，而是要让大家对管理学这个学科构建起一个宏观的整体认知。尤其是对于基础不太好，或者是跨专业的同学而言，这一点其实很重要。如果你连自己要考的教材，都没有完整的读过，那将来上考场，不用我说，你自己心里恐怕也会打鼓。另外，基础阶段通读教材的方法是迅速浏览，是速读，甚至有些地方可以不求甚解，而不是死扣某个细节，三个月读不了两章内容。这些通读的内容，会在你的潜意识里留下痕迹，将来提炼管理学的知识框架结构体系，进而回答综合性题目时，会起到潜移默化的作用。

时间来到强化阶段，这个时候基本上已经进入暑假期间了，大家会有大块的时间来学习。同时，各个科目的学习任务也会骤然加重。那管理学专业课这样的科目，在强化阶段要做什么呢？这个阶段最重要的学习任务就是：聚焦考点，突出重点。对于每一个考点都要认真研究，形成有针对性的学习模式。对于具体考点的深入学习要把握这样几个关键点：

- （1）该考点重要程度（在考试中的考试频率，分值），是非常重要，一般重要，还是不太重要；
- （2）该考点可能出题的题型；
- （3）该考点应该记住的关键词有哪些；
- （4）该考点和其他考点的联系（从整个学科体系着眼）；
- （5）对应该考点的现实组织活动中的例子。

当你遍历所有的考点，把握重要知识点的同时，深入到具体的理论细节之后，就要进一步形成强化记忆，这一阶段也是形成管理学基本知识积累的关键期。说白了就是，知道哪些内容重要以及为什么重要了，还要把它记住，要背下来。

时间继续推移，暑假过后就来到了提高阶段。在这个阶段，同学们的学习情况开始出现比较明显的分化，一些同学经过强化阶段的学习，知识积累已经形成，而另一部分同学没有跟上节奏，出现了可能要掉队的迹象。但不管怎样，后面还会有更加艰巨的任务在等着大家，那就是：刷题！很多同学这个时候会突然发现自己背了那么多书，居然不会做题，就好像网上吐槽的“自己懂那么多道理，依然过不好这一生”一样，顿时士气受挫，阵脚大乱。所以，这个时候大家一定要冷静，认真分析自己的卡点在哪里，并且通过大量的做题练习，针对自己的“做题恐惧症”进行脱敏训练。说白了，就是在自己不会做题，不想做题，不愿做题的时候，也要顶着上，去做题。当然，这里不是鼓励大家蛮干，我在这提醒大家一定要注意一些答题的要领：

- （1）抓题干关键词；（2）学科体系定位；（3）梳理答题框架；
- （4）明确答案要点；（5）组织答题语言；（6）总结经验技巧。

其中，在“明确答题要点”这个环节上，还需要进一步注意，不同题型的差异。针对不同题型，需要考虑不同的情况：

- （1）名词解释：抓关键词，适当展开，结合概述部分；
- （2）简答题：梳理思维导图，明确答案层次；
- （3）论述题：阐述观点与综合联系；
- （4）案例分析：解析考察角度与结合材料内容。

另外，在“组织答题语言”并最终形成文字答案的环节上，还要注意总结一些通用的套路和模式的。在这里主要为大家介绍的是“三步答题法”：

- (1)【总】概念定义、背景介绍、描述界定；
- (2)【分】4到6条，重前轻后要多写，关键词+正反说+举例；
- (3)【总】做联系、做评价、做展望。

当然，这里给大家展示的只是一个答题方法的框架，具体不同情况下，针对不同题型，我另外给大家准备了比较全面的答题技巧和方法总结，欢迎大家在新浪微博@老杨的考研管理学课，搜索“管理学考研专业课各类题型应试技巧大汇总”，即可看到完整版。

冲刺阶段是五轮学习的最后一个阶段，也是往年同学们心态变化最剧烈的阶段。说白了，就是很多人的心态在这个阶段直接就崩了。那么，在这“黎明前最后的黑暗”里，我们要做的最重要的事情，就是稳住心态，不要自我恐慌。安下心来，冷静的思考和面对最后的考试。孙子兵法里讲：“知己知彼，百战不殆”。很多时候我们恐慌的原因是对“敌人”认识不清，如果对最后的考试有一个比较清晰的认识，我们很多的恐慌都会自动地烟消云散。毛主席讲，我们要从战略上藐视敌人，从战术上重视敌人。具体到考研专业课也是同样的道理：从战略的角度讲，我们要认识到，最后的考试只不过是对各位同学整个学习结果的一种客观反映，如果前面你努力学了，你一定能考好，用不着恐慌，如果认为前面自己没有好好学，最后想的也应该是怎么样尽可能补救，恐慌恰恰是最没用的应对措施；从战术上讲，在考前整体回顾自己的学习过程，盘点自己的知识储备查漏补缺，并且进行套题的模考练习，进一步把握考试节奏。在这里，我也为大家总结了管理学专业课考试的五大特点，希望能帮助大家尽快认清考情，早做准备。具体特点如下：

- (1) 考点记忆量大，理论主观性强；(2) 普遍轻视学习，看重押题技巧；
- (3) 大纲界限模糊，超纲现象普遍；(4) 答题套路灵活，语言思路发散；
- (5) 书写任务量重，考试节奏难控。

仔细思考这些特点，不仅能让大家在冲刺阶段，认清形势降低恐慌，同时也可以给正跋涉在管理学考研之路上的各位同学，提供一个“风向标”，希望看到这些信息的同学，能够建立起一种“终局思维”，从未来将要面对的问题出发，思考自己当前的布局和每一步行动的影响。

讲到这里，关于“五轮学习法”的整体内容，已经为大家做了全面介绍，希望通过上述介绍，各位同学能够对管理学考研专业课的学习，形成比较系统的认知。另外，在这里也要打一个小小的广告，我在科学管理工作室为大家准备了丰富的课程，如果大家感兴趣的话，欢迎关注！

最后，祝考研成功，前程似锦！

杨博士
科学管理工作室

第一章 管理与管理学

001 人类活动的特点（简答☆）

1. 目的性

人类一切活动（包括管理），经过大脑思考，达到预期目的。

2. 依存性

人与环境相互依存：①人为了生存和发展，适应和改造环境获取资源；②通过劳动，为他人提供产品。

3. 知识性

通过自己实践和前人经验学习，记忆、积累、分析、推理形成知识体系。个人知识越专门化，相互依存越必要。（管理领域：组织制度日趋完善，社会组织发展壮大）

002 管理的必要性（简答题、论述☆）

1. 资源短缺，需合理配置。

2. 科技通过管理转化为生产力。

3. 社会分工，需要协调各种关系。

4. 全体成员长期共同努力，形成合力，需要管理。

5. 管理通过信息技术（互联网、人工智能）实现质的飞跃，改变经济生活。

003 管理的定义（名词解释、简答☆☆☆）

1. 管理是为了实现组织的共同目标，在特定的时空中，对组织成员在目标活动中的行为进行协调的过程。

2. 定义所包含的内涵

（1）实现组织目标是评价管理成败的唯一标准。任何组织目标，都包含两方面的要求：效率和效果，管理的任务就是要通过协调使两者统一起来。

（2）特定的时空是管理的必要条件

任何的管理行为都必须有特定的时空要求，做什么事？在什么地方做？什么时间开始？什么时间完成？

（3）管理的核心是人的行为

组织目标必须分解为许多具体工作，通过相关人员的实际行为去实现，所以管理的核心是协调人的行为。首先，管理者必须加强自我管理，“打铁必须自身硬”。其次，管理者要用一系列科学的理念和方法，使他人行为充分发挥积极性和创新精神。

（4）管理的本质是协调

协调是通过管理的各项职能来实现的，决策是协调的前提，组织是协调的手段，领导是协调的责任人，控制是协调的保证，创新是协调问题的途径。

004 管理的职能（名词解释、简答、论述☆☆☆）

1. 决策

计划，就是指“制定目标并确定为达成这些目标所必需的行动”。在计划过程中必需进行决策，决策是计划和修正计划的前提，而计划又是实施决策的保证，计划与决策密不可分。

2. 组织

组织工作源于人类对合作的需要，根据工作的要求与人员的特点，设计岗位，通过授权和分工，将人员安排在适当的岗位上。用制度规定各个成员的职责和上下左右的相互关系，形成组织机构，使其协调地运转。

3. 领导

目标实现要依靠全体成员的努力，人与人在性格、素质、工作职责等方面存在很大差异，需要有权威的领导进行领导。

4. 控制

控制的实质就是使实践活动符合计划，计划就是控制的标准。管理者要将有关信息与计划进行比较，及时采取有效措施。

5. 创新

每个管理者每天都会遇到新情况、新问题，要敢于走新的路，开辟新天地。

创新职能与其他各种管理职能不同，它在其他管理职能创新取得的效果中表现自身的存在与价值。

005 管理的自然属性（名词解释☆☆）

1. 管理是人类社会活动的客观需要。

2. 管理也是社会劳动过程中的一种特殊职能。管理寓于各种社会活动之中，随着互联网与人工智能的发展和普及，管理人员尤其是中层管理人员必将大量减少，但管理工作反而更为重要，对管理者素质和能力的要求更高。

3. 管理也是生产力。生产力是否发达，取决于拥有的各种经济资源、生产要素是否得到有效利用，取决于人的积极性是否得到充分发挥，而这两者都有赖于管理。

科学技术是生产力，但其本身需要有效的管理，也只有通过管理，科学技术才能转化为生产力。

总结：管理的性质不以人的意志为转移，也不因社会制度和意识形态而有所改变，完全是一种客观存在，所以称之为管理的自然属性。

006 管理的社会属性（名词解释☆☆）

管理是为了达到预期目的而进行的具有特殊职能的活动。实质就是“为谁管理”的问题，管理从来就是为国家当局、为生产资料所有者服务的。管理不能不是一定社会生产关系的反映。

与管理的社会属性有关的基本变化：

1. 经济组织规模不断扩大，要在全球配置资源和社会分工，各国经济相互依存性更大，管理的复杂性大大提高。

2. 整个社会普遍出现了中产阶级，相当一部分职工持有企业的股票，使拥有企业所有权的人数大大增加了。

3. 几乎所有国家都已经或正在进入市场经济的轨道，并且不论社会制度如何，都在使用各种技术进行宏观经济调控。

4. 社会公众和广大消费者（用户），对商品和服务抱着更加挑剔的态度，并且形成消费者协会和形形色色的环境保护组织，迫使管理者不得不认真考虑消费者的利益和社会生态环境的保护。

社会属性的体现：既要满足资本家及所有股东的要求，又要保证扩展企业实力的需要；既要满足本企业职工的需要，又要考虑到社会公众、广大消费者的利益；既要追求企业的最大利润又要处理好企业同政府的关系，遵从政府的种种法规 and 限制。

007 人际关系角色（名词解释、简答、论述☆☆☆）

明茨伯格所确定的第一类角色是人际关系角色。人际关系角色直接产生自管理者的正式权利基础，管理者处理组织成员和其他利益相关者的关系时，就是在扮演人际角色。

1. 管理者须行使一些具有礼仪性质的职责，其行使的是代表人的角色。

2. 管理者对所在单位的成败负重要责任，他们扮演的是领导者角色。

3. 无论是在组织内部还是建立和外部良好关系时，需要敏锐的洞察力，从而能在组织内外建立关系和网络，其扮演的是组织联络者角色。

008 信息传递角色（名词解释、简答题、论述☆☆☆）

管理者负责确保和其一起工作的人具有足够的信息，从而能顺利完成工作。管理者既是所在单位的信息传递中心，也是组织内其他工作小组的信息传递渠道。

1. 监督者角色：作为监督者，管理者须持续关注组织内外环境变化以获取对组织有用的信息。

2. 传播者角色: 管理者把他们作为监督者所获取的大量信息分配出去, 传递给工作小组成员。
3. 发言人角色: 管理者须把信息传递给单位或组织以外的个人。

009 决策制定角色 (名词解释、简答、论述☆☆☆)

在决策制定角色中, 管理者处理信息并得出结论。管理者负责作出组织的决策, 让工作小组按照既定的路线行事, 并分配资源以保证小组计划的实施。

1. 企业家角色: 管理者需关注组织内外环境变化和事态发展, 以便发现机会从而进行投资。
2. 混乱驾驭者角色: 管理者须善于处理冲突或解决问题。
3. 资源分配者: 管理者决定组织资源用于哪些项目。管理者选择把时间花在某个项目上时, 实际就是在分配一种资源。
4. 谈判者角色: 管理者把大量的时间花费在谈判上, 对象包括员工、供应商、客户和其他工作小组, 以确保工作朝着组织目标迈进。

010 管理者的技能 (名词解释、简答、论述☆☆☆)

根据罗伯特·卡茨的研究, 管理者需具备三类技能。

1. 技术技能: 运用管理者所监督的专业领域中的过程、惯例、技术和工具的能力。
2. 人际技能: 成功地与别人打交道、沟通的能力。包括对下属的领导能力和处理组织内外部各有关部门、人员之间关系的能力。
3. 概念技能: 把观点设想出来并加以处理以及将关系抽象化的精神能力。管理者需把组织视为一个整体, 了解组织各个部分的相互关系。

011 管理者面临的新时代 (简答、论述、案例☆)

1. 信息网络化: 在全球范围内与对方进行实时的信息交流。网络对管理者的挑战不仅是如何提高在管理中应用网络进行电子商务的能力, 还有如何确立新的管理理念。
2. 经济全球化: 经济全球化发展至今已经使各个经济体之间、各企业之间的关系变得十分错综复杂, 风险的积累和扩大往往变得难以控制, 这要求管理者必须研究如何为自己构建更加可靠的防火墙。
3. 知识资源化: 信息网络化和经济全球化必须建立在以信息技术为代表的现代科学技术高度发展的基础上; 现代科学技术知识又借信息网络化和经济全球化在全球范围内迅速快捷的流动和传播, 使知识成为现代社会经济发展中最重要的资源。
4. 管理人本化: 处理好人与人的关系成为管理者的头等大事, “人人生来平等, 尊重每个人, 维护每个人的合法权益”。

管理者须培育五种能力: 1. 获取和吸收知识的能力; 2. 继承多种知识流派的能力; 3. 跨越文化和地域局限的能力; 4. 学会遗忘的能力; 5. 跨越业务边界进行竞争的能力。

012 管理学的研究对象与方法 (名词解释、简答、论述☆☆)

管理学以各种管理工作中普遍适用的原理和方法作为研究对象。研究方法基本有三种:

1. 归纳法: 从典型到一般的研究方法也被称为实证研究。
 - ①如果选择的研究对象没有代表性, 归纳出的结论也就难以反映出事物的本质。
 - ②研究事物的状态不能人为的重复, 管理状态也不可能完全一样, 研究得出的结论只是近似的。
 - ③研究的结论不能通过实验加以证明, 只能用过去发生的事实来证明, 但将来未必就是过去的再现。
2. 试验法: 人为地为某一试验创造一定条件, 观察其实际试验结果, 再与未给予这些条件的对比试验的实际结果进行比较分析, 寻找外加条件与试验结果之间的因果关系。
3. 演绎法: 用归纳法找到一般的规律, 加以简化, 建立起某种逻辑关系的模型, 它反映的是简化了的事实, 完全合乎逻辑的推理。它是从简化了的事实前提推广而来的, 所以这种方法被称为演绎法。

第二章 管理思想的发展

013 中国传统管理思想要点（简答、论述☆☆）

1. 顺“道”。主观范畴的“道”，指治国的理论；客观范畴的“道”，指客观经济规律，又称为“常”。老子在《道德经》中说：“人法地，地法天，天法道，道法自然”，“道指自然而然的客观规律，“顺道”就是说管理必须顺从自然的客观规律，一切违反客观规律的行为必将受到自然的惩罚。”
2. 重人。一是重人心向背，二是重人才归离。
3. 求和。“和”就是调整人际关系，讲团结，上下和，左右和。对治国来说，和能兴邦。求和的关键在于当权者，只有当权者严于律己、严禁宗派、不任私人、公正无私，才能团结大多数。
4. 守信。治国要守信，办企业要把诚信放在第一位。信誉是人们之间建立稳定关系的基础，是国家兴旺和事业成功的保证。
5. 利器。孔子说：“工欲善其事，必先利其器。”
6. 求实。实事求是，办事从实际出发。儒家提出“守正”原则，办事不要过头，也不要不及，“过犹不及”。“时空”原则就是办事要注意时间（时机）和地点等客观条件。
7. 对策。夫运筹策帷幄之中，决胜于千里之外，研究对策有两个要点：一是预测，二是运筹。
8. 节俭。节俭是企业家致富的要素。
9. 法治。“明法”就是使全国皆知，“一法”就是人人守法，法律面前人人平等。

014 亚当·斯密（简答、论述☆）

亚当·斯密在1776年出版了《国富论》，他认为劳动是国民财富的源泉。日用必需品供应情况的好坏决定于两个因素：一是这个国家的人民的劳动熟练程度、劳动技巧和判断力的高低；二是从事有用劳动的人数和从事无用劳动人数的比例。他还提出，劳动创造的价值是工资和利润的源泉，并分析出工资越低，利润就越高、工资越高利润就会降低的结论。

斯密在分析增进“劳动生产力”的因素时，特别强调了分工的作用。他认为分工的益处主要是：

1. 可以使工人重复完成单项操作，从而提高熟练程度，提高劳动效率。
2. 可以减少由于变换工作而损失的时间。
3. 可以使劳动简化，使劳动者的注意力集中在一种特定的对象上，有利于创造新工具和改进设备。

斯密认为，社会利益正是以个人利益为基础的。这种认为人都要追求自己的经济利益的“经济人”观点，正是以“看不见的手”为标志的资本主义生产关系的反映。

015 查尔斯·巴贝奇和罗伯特·欧文（简答、论述☆）

英国人查尔斯·巴贝奇，发展了斯密的论点。他赞同斯密的劳动分工能提高劳动效率的论点，但认为斯密忽略了分工可以减少支付工资这一好处。

巴贝奇提出了“边际熟练”原则，即对技艺水平、劳动强度定出界限，作为报酬的依据。他认为工人同工厂之间存在利益共同点，并竭力提倡所谓的利润分配制度，即工人可以按照其在生产中所作的贡献，分到工厂利润的一部分。

英国的空想社会主义者罗伯特·欧文，首先提出在工厂生产中要重视人的因素，缩短工人的工作时间，也可以提高工厂利润。因此有人认为，欧文是人事管理的创始人。

016 泰罗的科学管理理论与评价（名词解释、简答、论述、案例☆☆☆）

管理理论比较系统的建立是在19世纪末20世纪初，这个阶段形成的管理理论被称为古典管理理论或科学管理理论。

（一）科学管理理论的创始人是美国的弗雷德里克·泰罗。

他所创立的管理理论主要有以下几个观点:

1. 科学管理的根本目的是谋求最高工作效率。
2. 达到最高工作效率的重要手段, 是用科学的管理方法代替旧的经验管理。
3. 实施科学管理的核心问题, 是要求管理人员和工人双方在精神上和思想上来一个彻底变革。

(二) 泰罗提出以下的管理制度(泰罗的科学管理原理)

1. 为每项工作开发科学的操作方法, 制定科学的工艺规程和劳动时间定额。
2. 科学地选择和培训工人, 废除师傅带徒弟的落后制度。
3. 采用计件工资制度, 实现按劳分配。
4. 把管理与劳动分离, 管理者制定计划, 劳动者执行计划, 两者要密切合作, 以保证按规定的科学程序完成所有工作。

(三) 代表人物及贡献:

1. 泰罗的代表作是 1911 年出版的《科学管理原理》。
2. 甘特曾是泰罗的同事, 他的重要贡献之一是设计了一种用线条表示的计划图表, 称甘特图。
3. 机械师杰布和他的妻子, 两人以进行动作研究而著称。
4. 美国的福特创造了第一条流水生产线——汽车流水生产线。

(四) 对泰罗的评价

1. 将科学引进管理领域, 并创立了一套具体的科学管理方法来代替单凭个人经验进行作业和管理的旧方法。这是管理理论上的创新也为管理实践开辟了新局面。
2. 因采用了科学管理方法和科学的操作程序, 生产效率提高了两三倍, 推动了生产的发展, 适应了资本主义经济在这个时期发展的需要。
3. 由于管理职能与执行职能的分离, 企业中开始有一些人专门从事管理工作, 这就使管理理论的创立和发展有了实践基础。
4. 泰罗把工人看成会说话的机器, 只能按照管理人员的决定、指示、命令进行劳动, 在体力和技能上受最大限度的压榨。
5. 泰罗制是适应历史发展的需要而产生的, 也受到历史条件和倡导者个人经历的限制。当时, 要增加企业的利润, 关键是提高工人的劳动效率, 而其本人长期从事现场的生产和管理工作, 其主张主要是解决工人操作问题, 生产现场的监督和控制问题, 管理的范围比较小, 管理的内容也比较窄。

017 法约尔的组织管理理论

法国的亨利·法约尔和泰罗是同时代, 但个人经历不同。他认为要经营好一个企业, 不仅要改善现场管理, 而且应该注意改善有关企业经营的六个方面的职能:

1. 技术职能: 设计制造;
2. 经营职能: 进行采购、销售和交换;
3. 财务职能: 确定资金来源及使用计划;
4. 安全职能: 保证员工劳动安全及设备使用安全;
5. 会计职能: 编制财产目录, 进行成本统计;
6. 管理职能: 包括计划、组织、指挥、协调、控制五项。

法约尔的 14 条管理原则:

1. 劳动分工。通过专业化提高效率、降低成本。
2. 权力与责任。管理者必须有职有权、职权相当。
3. 纪律。员工必须遵守组织纪律和规章制度。
4. 统一指挥。每位员工应该只接受一位上级的命令, 不能多头领导。
5. 统一方向。组织应该只有一个行动计划, 作为统一全体管理者和员工的行动方向。
6. 个人服从整体。任何员工的利益都不能凌驾于组织之上。
7. 报酬。必须公平合理、及时支付。
8. 集权。集权程度应视下级的具体情况而定。

9. 等级链。从最高层至最底层要形成有序的权力线。
10. 秩序。人与物都应在正确的时间处于正确的位置。
11. 公平。管理者必须公平、友善地对待下属。
12. 稳定性。人员任期和替补应有清晰的规则。
13. 主动性。鼓励员工执行计划时充分发挥主动性和创新性。
14. 团队精神。促进团队精神，创造组织内部的和谐与团结氛围。

评价：法约尔的贡献是在管理的范畴、管理的组织理论、管理的原则方面提出了崭新的观点，为以后管理理论的发展奠定了基础。

018 人群关系理论（梅奥的霍桑实验）

人群关系论的代表人物是埃尔顿·梅奥，曾参加1927-1932年在芝加哥西方电气公司霍桑工厂进行的实验工作。霍桑实验的目的就是要找出工作条件对生产效率的影响，以寻求提高劳动生产效率的途径。

梅奥等人就实验及访问交谈结果进行总结，他们的观点主要有以下几方面：

1. 企业的职工是“社会人”。即认为人不是孤立存在的，他们不单追求金钱收入，还追求人与人之间友谊、安全感、归属感等社会和心理欲望的满足。
2. 满足工人的社会欲望，提高工人的士气是提高生产效率的关键。
3. 企业中实际存在着一种“非正式组织”。所谓“正式组织”，是指企业组织体系中的环节，是指为了实现企业总目标而担当着明确职能的机构。这种组织对个人有强制性。人群关系者认为，企业职工在共同工作，共同生产中，必然产生相互之间的人群关系，自然形成一种行为准则或惯例，要求个人服从，这就构成了“非正式组织”。

正式组织以效率和成本为主要标准，非正式组织都以感情为主要标准，两者本质上是不同的。

4. 企业应采用新型领导方法。新型的领导方法主要是要组织好集体工作，采取措施，提高士气，促进协作，使企业的每一个成员能与领导真诚持久地合作。

人群关系理论只强调重视人的行为，而行为科学还要求进一步研究人的行为规律，找出产生不同行为的影响因素，探讨如何控制人的行为以达到预定目标。

019 马斯洛的需要层次理论（简答、论述☆☆）

行为科学认为人的各种行为都是有一定的动机引起的，而动机又产生于人们本身存在的各种需要。

马斯洛的需要层次理论有两个基本论点。一是人的需要取决于他已经得到了什么，只有尚未满足的需要能够影响行为。二是人的需要都有轻重层次，某一层需要得到满足后，另一个需要才出现。

马斯洛将需要分为5级，生理的需要（衣食住行等），安全的需要（工作、财产、安全），感情的需要（爱戴、友谊、归属、爱情等），尊重的需要（地位、受人尊敬、威望等），自我实现的需要（尽力发挥自己的才能，做出力所能及的最大成就）。

虽然马斯洛的需要层次理论发表后被不少人接受，但在实际工作应用过程中还存在许多争议，有人认为这一理论对人的动机没有完整的看法，没有提出激励的方法。

020 赫茨伯格的双因素理论（简答、论述☆☆）

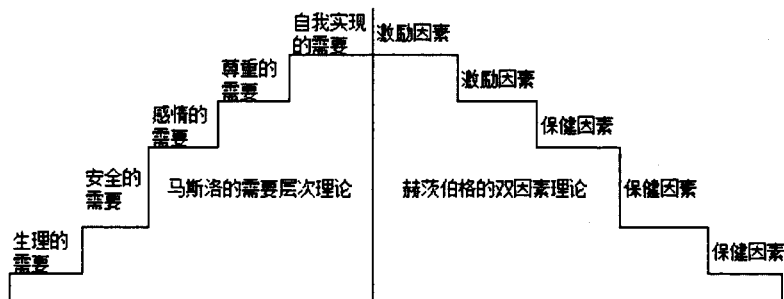
1959年，美国心理学家赫茨伯格在广泛调查的基础上出版了《工作与激励》一书，正式提出了激励的双因素理论。

(1) 保健因素。当保健因素低于一定水平时，会引起职工的不满；当这类因素得到改善时，职工的不满就会消除。保健因素可以归纳为10项：企业的政策与行政管理；监督；与上级的关系；与同事的关系；与下级的关系；工资；工作安全；个人生活；工作条件；地位。

(2) 激励因素。这类因素具备时，可以起到明显的激励作用。不具备时，也不会造成职工的极大不满。这个因素归纳起来有6种：工作上的成就感；受到重视；提升；工作本身的性质；个人发展的可能性，责任。

激励因素是以工作为中心的，保健因素则与工作的外部环境有关。研究中还发现，当职工受到很大激励时，他对外部环境的不利能产生很大的耐性；反之，就不可能有这种耐性。

书中大段的文字，老师总结概括为：马高对赫激，马低对赫保，赫补马。下图是马斯洛模式与赫茨伯格模式的比较。



021 麦格雷戈的 X-Y 理论（简答、论述☆☆）

X 理论和 Y 理论。美国麻省理工学院教授道格拉斯·麦格雷戈于 1957 年首次提出 X 理论和 Y 理论。麦格雷戈所指的 X 理论主要有以下观点：

X 理论认为人的本性是坏的，一般人都有好逸恶劳、尽可能逃避工作的特性。因此，对大多数人来说，仅用奖赏的办法不足以战胜其厌恶工作的倾向，必须进行强制、监督、指挥以及惩罚进行威胁，才能使其努力去完成给定的工作目标；一般人都胸无大志，通常满足于平平稳稳地完成工作，而不喜欢具有“压迫感”的创造性的困难工作。

与 X 理论相反的是 Y 理论，Y 理论的主要观点是：人并不懒惰，他们对工作的喜欢和憎恶取决于这工作对他是一种满足还是一种惩罚；在正常情况下，人们愿意承担责任；人们都热衷于发挥自己的才能和创造性。

对比 X 理论及 Y 理论可以发现，它们的差别在于对工人的需要看法不同，因此，采用的管理方法也不相同。按 X 理论来看待工人的需要，进行管理就要采取严格的控制、强制方式；按 Y 理论看待工人的需要，管理者就要创造一个能多方面满足工人需要的环境，使人们的智慧、能力得以充分的发挥，以更好地实现组织和个人目标。

022 洛尔施和莫尔斯的超 Y 理论

在麦格雷戈提出 X 理论和 Y 理论之后，美国的乔伊·洛尔施和约翰·莫尔斯对此进行了试验，并据此提出超 Y 理论。其主要观点是，不同的人对管理方式的要求不同。有的人希望有正规化的组织与规章条例来要求自己的工作，而不愿参与问题的决策去承担责任。这种人欢迎以 X 理论指导管理工作。有的人则需要更多的自治责任和发挥个人创造性的机会。这种人则欢迎以 Y 理论为指导的管理方式。此外，工作的性质、员工的素质也影响到管理理论的选择。不同的情况应采取不同的管理方式。

023 威廉·大内的 Z 理论

美国加州大学管理学院日裔美籍教授威廉·大内提出他所设想的《Z 理论》认为企业管理当局与职工的利益是一致的，两者的积极性可融为一体。按照 Z 理论，管理的主要内容是：

- (1) 企业对职工的雇佣应是长期的而不是短期的。
- (2) 上下结合制定决策，鼓励职工参与企业的管理工作。
- (3) 实行个人负责制。
- (4) 上下级之间关系要融洽。
- (5) 对职工要进行知识全面的培训，使职工有多方面工作的经验。
- (6) 相对缓慢的评价与稳步提拔。
- (7) 控制机制要较为含蓄而不正规，但检测手段要正规。

024 管理科学学派的主导思想和理论特点

这一学派的理论与泰罗的科学管理理论实际上属于同一思想体系，但它又不是泰罗理论的简单延续，而是在它的基础上有新的发展。

区别于科学管理理论的主要特点：

- ① 以经济效果好坏作为评价标准。

②使衡量各项活动效果的标准定量化。并借助于数学模型找出最优的实施方案和描述事物的现状及发展规律, 摒弃单凭经验和直觉确定经营目标与方针的做法。

③依靠电子计算机进行各项管理。

④特别是强调使用先进的科学理论和管理方法。

管理科学学派的主导思想是使用先进的数理方法及管理手段, 使生产力得到最为合理的组织, 以获得最佳的经济效益, 而较少考虑人的行为因素。

025 系统管理理论

系统管理理论则把管理对象看作一个整体, 是一个有机联系的系统。研究企业管理的任何个别事物, 都要从系统的整体出发, 既要研究此事物与系统内各组成部分之间的关系, 又要研究此事物同系统外部环境的相互联系。

企业作为一个系统, 具体来说, 它可以分为以下六个要素:

①人。人是企业系统的第一要素。

②物资。包括原材料、半成品、成品、能源等。

③设备。包括机电设备、工具、厂房及同生产经营有关的其他设施。

④财。包括固定资金、流动资金、各项专用基金等。

⑤任务。包括政府有关部门下达的建设项目、生产指标及与国内外市场客户签订的供货合同。

⑥信息。信息包括产供销的原始数据、统计报表、情报、技术标准、规章制度等。信息在企业系统中是进行管理、制定决策的重要依据。对于信息的要求是及时、准确、全面、畅通。

026 决策管理学派 (简答、论述☆☆)

决策理论学派是以统计学和行为学作为基础的, 代表人物是美国卡内基-梅隆大学教授赫伯特·西蒙。

决策理论学派的主要观点如下:

(1) 管理就是决策。西蒙等人认为, 管理活动的全部过程都是决策的过程。确定目标、制订计划、选择方案是经营目标及其计划决策; 机构设计、生产单位组织、权限分配是组织决策; 计划执行情况检查、在制品控制及控制手段的选择是控制决策。决策贯穿于整个管理过程, 所以, 管理就是决策。

(2) 决策分为程序性决策和非程序性决策。程序性决策即按既定的程序所进行的决策。对于经常发生的需要决策的问题, 往往可制定一个例行程序, 凡遇到这一类问题, 就按照既定程序进行决策, 例如, 存储问题的决策就属于程序性决策。当问题的涉及面广, 又是新发生的、非结构性的, 或者问题极为重要而复杂, 没有例行程序可以遵循, 就要进行特殊处理。对这类问题的决策就被称为非程序性决策。例如, 开辟新市场、增加新产品的决策就属于非程序性决策。

027 经验主义学派 (德鲁克) (简答☆☆)

这个学派主要代表人物是德鲁克。德鲁克指出, 作为企业主要管理者的经理, 有两项别人无法替代的任务: 第一项任务是, 经理必须创造一个“生产的统一体”。这个统一体的生产力要大于其组成部分的生产力之和。

第二项任务是, 经理在制定每个决策或采取每个行动时, 都必须统筹考虑企业的长期利益和目前利益。

根据德鲁克的分析, 每个经理都在执行一些基本的、共同的职能。这些职能包括:

1. 树立目标, 分配任务。

2. 进行组织工作。

3. 进行鼓励和沟通工作。

4. 确定标准, 对企业成果进行分析, 对所有人员的工作情况进行评价。

5. 使职工得到成长和发展。

此外, 为了组织职工参与企业管理, 充分调动职工的积极性, 德鲁克还提出了目标管理的观点和方法。

028 业务流程再造（哈默和钱皮）（名词解释、简答☆☆）

业务流程再造（BPR）也被称为业务流程重组和企业经营过程再造，该理论是由美国麻省理工学院教授哈默和钱皮提出的，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，以及在成本、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。

其具体实施过程包括以下主要工作：

- （1）对原有流程进行全面的功能和效率分析，以发现目前流程中各活动单元及其组合方式上存在问题；
- （2）改进相关单元的活动方式或单元间关系组合方式，设计流程改进的方案；
- （3）制定与流程改进方案相配套的组织结构、人力资源配置和业务规范等改进计划，形成系统的企业再造方案；
- （4）实施组织流程改进方案，并在实施过程中根据经营背景的变化组织企业流程的持续改善。企业活动及其环境是动态变化的，因此，企业再造或流程重组将是一个持续不断的过程。

029 承包经营责任制（简答、论述☆）

承包经营责任制。指在坚持企业的社会主义全民所有制的基础上，按照所有权与经营权分离的原则，以承包经营合同形式，确定国家与企业的责权利关系，使企业做到自主经营、自负盈亏的经济管理制度。

承包所有制的优点：

- （1）它是具有中国特色的全民所有制基础上产生的经营管理制度，在某种程度上使企业成为相对独立的经济实体。
- （2）这是将国家、企业、个人三者利益结合起来的一种新的尝试。
- （3）它能在很大程度上挖掘蕴藏在企业中的潜力。

但是，承包制的缺点也很明显。一是企业行为短期化；二是包赢不包亏；三是受外部环境的影响，不利于确定承包基数等。

030 现代企业制（简答、论述☆）

现代企业制度有 5 个基本特征：

- （1）产权关系明晰。
- （2）企业以其全部法人财产，依法自主经营，自负盈亏。
- （3）出资者按其投入企业的资本额享有所有者的权益，包括资产受益权、重大决策权等；同时以投入企业的资本额为限对企业的债务承担责任。
- （4）企业在国家宏观调控下，按照市场需求自主组织生产经营，以提高经济效益、劳动生产率和实现资产保值增值为目的。
- （5）企业实行权责分明、管理科学、激励和约束相结合的内部管理体制。

第三章 管理的基本原理

031 管理原理的概念和主要特征（简答☆）

原理是指某种客观事物的实质及运动的基本规律。管理原理是对管理工作的实质内容进行科学分析总结而成的基本原理，它是管理现实的抽象，是对各项管理制度和管理方法的高度综合与概括，因而对一切管理活动具有普遍的指导意义。

管理原理的主要特征：

- （1）客观性。管理原理是对管理的实质及客观规律的表述。因此，它与管理工作中所确定的原则有严格区别。原则的确定是有一定的人为因素，原理则是对管理工作中客观必然性的刻画。日常工作中，我们既要认识原理与原则的区别，又要注意两者之间的联系。
- （2）普适性。管理原理是在总结大量管理活动经验的基础上，舍弃了各组织之间的差别，经过高度综合和概括而得出的具有普遍性、规律性的结论，因此对不同企业都是适用的，具有普遍的指导意义。
- （3）稳定性。管理原理和一切科学原理一样，都是确定的、巩固的，具有“公理的性质”。不管事物的

运动、变化和发展的速度多么快, 这个确定性是相对稳定的。

(4) 系统性。本书提出的四大管理原理即系统原理、人本原理、责任原理和效益原理, 本身就是具有高度系统性的相互联系相互制约的有机整体。任何管理对象都有用系统原理进行分析归类, 研究内外各部门、各要素之间的相互关系, 分清问题的轻重主次。

032 管理原理的意义 (简答、论述☆)

管理原理, 是现实管理现象的一种抽象, 是大量管理实践经验的升华, 它指导一切管理行为, 对于做好管理工作有着普遍的指导意义:

(1) 掌握管理原理有助于提高管理工作的科学性, 避免盲目性。

(2) 研究管理原理有助于掌握管理的基本规律。

(3) 对于管理原理的掌握有助于迅速找到解决管理问题的途径和手段。根据组织实际情况, 建立科学合理的管理制度、方法, 使管理行为制度化、规范化, 许多常规工作有章可循。

033 系统的概念与特征 (名词解释、简答☆)

系统是指若干相互联系、相互作用的部分组成, 在一定环境中具有特定功能的有机整体。就其本质来说, 系统是“过程的复合体”。

系统的特征:

(一) 集合性

集合性是系统最基本的特征。一个系统至少由两个或两个以上的子系统构成。构成系统的子系统称为要素, 也就是说, 系统是由各个要素集合而成的, 这就是系统的集合性。

(二) 层次性

系统的结构是有层次的, 构成一个系统的子系统和子系统分别处于不同的地位。系统从总体上看, 都有宏观和微观之分, 而微观上, 还有各种层次。

(三) 相关性

系统内各要素之间相互依存、相互制约的关系, 就是系统的相关性。它一方面表现为子系统同系统之间的关系, 系统的存在和发展, 是子系统存在和发展的前提, 因而各子系统本身的发展, 就要受到系统的制约。另一方面, 表现为系统内部子系统或要素之间的关系。某要素的变化会影响另一些要素的变化, 而各个要素之间关系的状态, 对子系统和整个系统的发展都可能产生重要的影响。

034 系统原理 (简答、论述☆☆)

系统原理的要点:

(一) 整体性原理

整体性原理指系统要素之间的相互关系及要素与系统之间的关系以整体为主进行协调, 局部服从整体, 使整体效果为最优。实际上就是从整体着眼, 部分着手, 统筹考虑, 各方协调, 达到整体的最优化。

从系统目的的整体性来说, 局部利益必须服从整体利益; 从系统功能的整体性来说, 整体大于各个孤立部分的总和。

(二) 动态性原理

系统作为一个运动着的有机体, 其稳定状态是相对的, 运动状态则是绝对的。系统不仅作为一个功能实体而存在, 而且作为一种运动而存在。系统内部的联系就是一种运动, 系统与环境的相互作用也是一种运动。

(三) 开放性原理

严格地说, 完全封闭的系统是不能存在的。任何有机系统都是耗散结构系统, 系统与外界不断交流物质、能量和信息, 才能维持其生存; 并且只有当系统从外部获得的能量大于系统内部消耗散失的能量时, 系统才能不断发展壮大。所以, 对外开放是系统的生命。在管理工作中, 任何试图把本系统封闭起来与外界隔绝的做法, 都只会导致失败。

(四) 环境适应性原理

系统不是孤立存在的，它要与周围事物发生各种联系。这些与系统发生联系的周围事物的全体，就是系统的环境，环境也是一个更高级的大系统。系统对环境的适应并不都是被动的，也有能动的，那就是改善环境。环境可以施加作用和影响于系统，系统也可施加作用和影响于环境。

035 人本原理（简答、论述☆☆）

人本原理就是以人为主体的管理思想。人本原理主要包括下述主要观点：职工是企业的主体；职工参与是有效管理的关键；使人性得到最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。

人们对提供劳动服务的劳动者在企业生产经营中的作用是逐步认识的，这个认识过程大体上经历三个阶段

（1）要素研究阶段

这种研究基本上限于把劳动者视为生产过程中的一种不可缺少的要素。

（2）行为研究阶段

二战前后，有一部分管理学家和心理学家开始对劳动者行为的影响因素进行研究，这一阶段的认识有科学合理的一面，但基本出发点仍然是把劳动者作为管理的客体。

（3）主体研究阶段

20世纪70年代以来，逐渐形成了以人为主体的管理思想。中国管理学家蒋一苇提出“职工是社会主义企业的主体”的观点。把对职工在企业经营活动中的地位和作用的认识提高到一个新高度。认为职工是企业的主体，而非客体。

· 实现有效管理有两条完全不同的途径：

①高度集权、从严治厂，依靠严格的管理和铁的纪律，重奖重罚，使得企业目标统一，行动一致，从而实现较高的工作效率。

②适度分权、民主治厂，依靠科学管理和职工参与，使个人利益与企业利益紧密结合，使企业全体职工为了共同的目标而自觉地努力奋斗，从而实现高度的工作效率。

两条途径的根本不同之处：前者把企业职工视作管理的客体，职工处在被动被管的地位；后者把企业职工视作管理的主体，使职工处于主动地参与管理的地位。

“人和”的物质基础是经济利益一致。真正“人和”的企业应当成为全体职工的命运共同体。

职工参与企业管理问题的途径和形式

①通过职工代表大会选举代表参加企业的最高决策机构——管理委员会或董事会；

②由职工代表大会选举代表参加企业的最高监督机构——监事会；

③广泛参加日常生产管理活动（如质量管理、设备管理、成本管理、现场管理等）。

现代管理的核心是使人走向完美

事实上，任何管理者都会在管理过程中影响下属人性的发展。同时，管理者行为本身又是管理者人性的反映。只有管理者的人性达到比较完美的境界，才能使企业职工的人性得到完美的全面发展，而职工队伍的状况又是企业成功的关键。

管理是为人服务的

管理是以人为主体的，为人服务的，是为了实现人的全面发展。其中，“人”不仅包括企业内部、参与企业生产经营活动的人，而且也包括存在于企业外部的、企业通过提供产品为之服务的用户。因此，为用户服务，满足用户的需要，实质是企业实现社会存在的基本条件。

（1）企业要在这种思想的指导下，研究市场需求的特点及发展趋势，据此确定企业的经营和产品发展方向。

（2）企业要从用户的角度出发，努力提高设备和材料的使用效率，加速资金周转，以减少资金占用和材料消耗，降低生产成本，从而降低产品的销售价格；以使消费者能够充分利用有限的货币购买力，获取更多的物质产品，满足更多的需要。

（3）企业要在这种思想的指导下，研究消费者使用本企业产品要求得到的满足的实现条件。

综上所述，尊重人、依靠人、发展人、为了人是人本原理的基本内容和特点。

036 责任原理 (简答、论述☆☆)

管理是追求效率和效益的过程。在这个过程中,要挖掘人的潜能,就必须在合理分工的基础上明确规定这些部门和个人必须完成的工作任务和必须承担的相应责任。

一、明确每个人的职责

挖掘人的潜能的最好办法是明确每个人的职责。分工是生产力发展的必然要求。在合理分工的基础上确定每个人的职位,明确规定各职位应担负的责任这就是职责。职责不是抽象的概念,而是在数量、质量、时间、效益等方面有严格规定的行为规范。

(1) 职责界限要清楚

在实际工作中,工作职位离实体成果越近,职责越容易明确;工作职位离实体成果越远,职责越容易模糊。

(2) 职责中要包括横向联系的内容

在规定某个岗位工作职责的同时,必须规定同其他单位、个人协同配合的要求,才能提高组织整体的功效。

(3) 职责一定要落实到每个人

将职责落实到每一个人,才能做到事事有人负责。如职责不清,结果必然导致管理上的混乱和效率的低下。

二、职位设计和权限委授要合理

一定的人对所管的一定工作能否做到完全负责,基本上取决于三个因素。

(一) 权限

明确了职责,就要授予相应的权力。如果没有一定的人权、物权、财权,任何人都不可能对任何工作实行真正的管理。

(二) 利益

权限的合理委授只是完全负责所需的必要条件之一。任何管理者在承担风险时,都自觉不自觉地要对风险与收益进行权衡,当然这种利益不仅仅是物质利益,也包括精神上的满足。

(三) 能力

科学知识、组织才能和实践经验这三者构成管理能力。在一定时期,每个人的时间和精力有限,管理能力也是有限的,并且每个人的能力各不相同。

职责和权限、利益、能力之间的关系应遵守等边三角形定理,职责、权限、利益是三角形的三个边,能力是等边三角形的高,根据具体情况,它可以略小于职责。

三、奖惩要分明、公正、及时

对每个人的工作表现及绩效给予公正、及时的奖惩,有助于提高人的积极性,挖掘每个人的潜力,从而不断提高管理成效,及时引导每个人的行为朝着符合组织需要的方向变化。

(1) 公正的奖惩要以准确的考核为前提。因此,首先要明确工作绩效的考核标准。

(2) 有成绩有贡献的人员,要及时予以肯定和奖励,使他们的积极行为维持下去。

(2) 及时而公正的惩罚是必不可少的,惩罚是利用令人不喜欢的东西或取消某些为人所喜爱的东西,改变人们的工作行为。

(3) 建立健全组织的奖惩制度,使之规范化、制度化,是实现奖惩公正而及时的可靠保证。

037 适度原理 (简答、论述☆☆)

适度的原因在于组织管理面对的各种不确定性以及由此而决定的管理实践的艺术性特征,度的把握在很大程度上取决于管理者的直觉。

一、适度原理的内涵

管理活动中存在许多相互独立的选择。在这些选择中前者的优点恰好是后者的局限之所在,而后者的贡献恰好构成了前者的劣势。因此,组织在业务活动范围的选择上既不能过宽,也不能过窄;在管理幅度的选择

上,既不能过大,也不能过小;在权力的分配上,既不能完全集中,也不能绝对分散,必须在两个极端之间找到最恰当的点,进行适度管理,实现适度组合。

二、适度管理的缘由

适度管理的根本原因可能在于管理所面对的不确定性以及与此不确定性相关的管理实践的艺术性特征。组织管理是对面向外部、伸向未来的活动的协调:

(1) 活动类型的选择、活动条件的获取、活动成果的实现,在很大程度上都取决于外部环境的特征。这个制约内部活动的外部环境不仅其构成错综复杂,而且其特征在不断地发生变化,因而不仅是组织不可控的,甚至是组织不可预测的。组织活动因环境的这种不可控性和不可预测性而充满不确定性。

(2) 管理理论和管理工具与方法毫无疑问是科学的,或者可以是科学的,管理实践则明显的表现出艺术性的特征。

三、适度原理的启示

艺术地运用科学的管理理论在错综复杂、对立矛盾的背景中作出适度或适当的选择,要求管理者重视直觉能力的培养和应用。

第四章 管理道德与社会责任

038 伦理道德与经济运行(论述☆)

道德,是指在一定的风俗习惯下所形成的个人的品质气质。

在中国文化中,“伦”是指人所处于其中的那个共同体,以及个人在这个共同体中的地位;伦理是指关于“伦”的理性和原理。

伦理的真义是“本性上普遍的东西”,这种“本性上普遍的东西”被称为伦理性的实体即伦理性的共同体。在社会体系中,家庭、民族、市民社会,是伦理实体的三大基本形态。企业是市民社会中伦理实体的一种具体存在方式,它不仅是一个经济实体,而且首先并且更重要的是一个伦理实体。

伦理道德以“善”调节共同体以及共同体中个人的行为。

无论是企业伦理还是管理道德,都不是企业经济运行和企业家管理活动中的“价值附加”,而是企业品质与管理素质的内在构成,具有十分重要的管理学意义。

039 伦理道德的管理学意义(名词解释、简答☆☆)

(1) 经济与经营活动的意义,尤其是对终极意义的追求。寻求意义,并在任何具体形式中赋予价值意义,是人类内心最深沉的呼唤。

(2) 企业及其产品的价值观。“任何企业产品的品质,早先决定于创办人的价值观,后来则决定于整个企业的工作价值观。”伦理道德的着力点就在于生产者的劳动价值观与管理者的经营价值观。

(3) 企业组织。巴纳德认为组织存在的三要素分别是:共同的目的、协作的愿望和信息的沟通。有效组织不仅要在客观上存在共同的目的,更重要的是要在主观上认同共同目的,并由此产生协作的愿望,从而使个人行为非个人化,而对后一方利益驱动机制的努力往往束手无策,因为它正是企业伦理与管理道德的文化职责所在。

(4) 人文力与企业精神。企业管理的深层难题之一,就是将“最强的动力”与“最好的动力”相协调,在互动中建立合理的“冲动体系”或“人文力体系”。

040 功利主义道德观(名词解释、简答、论述☆☆)

1. 基本内容

功利主义道德观认为,能给行为影响所及的大多数人带来最大利益的行为才是善的。这是一种完全根据行为结果即所获得的功利来评价人类行为善恶的道德观。即“不管白猫还是黑猫,抓到耗子就是好猫。”

2. 功利主义道德观的问题

(1) 为实现利益最大化,可能采取了不公平、不道德甚至损害他人或社会利益的手段;

(2) 没有规定所得利益在相关人员中的分配,可能会导致分配不公,形成贫富两级分化的现象,这也是

不道德的。

3. 企业管理中的功利主义

(1) 功利主义的所谓“最大利益”是“最大福利”，如果将利益理解为财富，那么，它们是能带来幸福的财富，导致财富指数和幸福指数矛盾甚至相悖的利益，不是“功利”的目标和内容；

(2) 功利主义的核心是“有用性”。“有用性”不只是指对象对主体或者财富对个人或社会的有用性，同时还指个人对组织和社会的有用性。

041 权力至上道德观和公平公正道德观（名词解释、简答、论述☆☆）

1. 权力至上道德观的基本内容

权利至上道德观认为，能尊重和保护个人基本权利的行为才是善的。基本权利即人权，只要是人就应当平等地享有人的基本权利（如生存权、言论自由权、受教育权、医疗保障权、工作权等）。这些权力不是某个人权威赐予的，而是人与生俱有的。尊重和保护人权，是是否真正贯彻“执政为民”思想的试金石。

2. 理解权利之上的道德观同样有两个重要方面

(1) “权利”的基本意义是“正确”和“正当”；

(2) 权利是相互的，“肯定自己是人，并尊敬他人为人”，是“法”的绝对命令，这两个方面结合起来，才构成“权利”的基本内涵，否则权利会演化为自私自利和任性放任。

3. 公平公正道德观的基本内容

这种观点认为，管理者不能因种族、性别、个人爱好、国籍、户籍等因素对部分员工歧视，那些按照同工同酬的原则和公平公正的标准向员工支付薪酬的行为是善的。

所谓公平公正，主要是指支付薪酬的依据应当只是员工的技能、经验、绩效或职责等因素，而不是其他各种似是而非的因素。这种道德观在理论上是完全正确的，但实践中问题十分复杂。例如现阶段，中国城市各类组织中的农民工、临时工、非正式工与有编制的正式工之间，工资待遇有着极大的差别。

片面强调基于简单平等的公正公平，会导致事实上的不公平，并可能重新回到历史的“大锅饭”。

042 社会契约道德观和推己及人道德观（名词解释、简答、论述☆☆）

社会契约道德观认为，只要按照企业所在地区政府和员工都能接受的社会契约所进行的管理行为就是善的。

这种道德观实质上是功利主义道德观的变种。既不符合权利至上的道德观，更不符合公平公正道德观的基本原则，却能大幅度降低企业人力资源的成本，增加企业的利润。契约论的道德观有其深刻的局限性。因为契约具有很强的情境特征，在很多场合是利益博弈的结果，与合理性无关。

推己及人道德观这是中国儒家道德观的高度概括。儒家道德观的核心是“仁”，“仁也者，人也。”“仁”的核心是什么？子曰：“爱人。”实施“仁”的基本原则是什么？子曰：“己所不欲，勿施于人。”这便是孔子所谓的“一以贯之”之“道”，所谓“忠恕之道”，具体内容是：“忠者诚以待人，恕者推己及人。”这样就可达到“在邦无怨，在家无怨”的结果。

可见推己及人道德观所追求的结果不是经济利益，而是“无怨”的“和为贵”，也就是我们今天所讲的“合作”“和谐”“双赢”的结果。

以上关于道德观的划分只是理论上的分类。实践中，无论组织或个人往往是根据具体事情和具体情况综合运用的，不可能“从一而终”。客观上看，由于影响道德的因素十分复杂，组织要实行合乎道德的管理（即道德管理）并不容易。

043 道德管理的特征（名词解释、简答☆☆）

1. 合乎道德的管理不仅把遵守道德规范视作组织获取利益的一种手段，而且更把其视作组织的一项责任。在遵守规范会带来损失或不遵守规范会带来利益的情况下，组织仍然选择遵守道德规范，这就是责任。在企业管理中，承担责任有时意味着要额外付出成本。

2. 合乎道德的管理不仅从组织自身角度更应从社会整体角度看问题。有时，为了社会整体的利益，甚至不惜在短期内牺牲组织自身的利益。

3. 合乎道德的管理尊重所有者以外的利益相关者的利益，善于处理组织与利益相关者的关系，也善于处理管理者与一般员工及一般员工内部的关系。合乎道德的管理者知道，组织与利益相关者是相互依存的。

4. 合乎道德的管理不仅把人看作手段，更把人看作目的。组织行为的目的是为了人。

5. 合乎道德的管理超越了法律的要求，能让组织取得卓越的成就。法律是所有社会成员必须共同遵守的最起码的行为规范。

6. 合乎道德的管理具有自律的特征。有时，社会舆论和内心信念能唤醒人们的良知和羞耻感、内疚感，从而对其行为进行自我调节。

7. 合乎道德的管理以组织的价值观为行为导向。组织的价值观不是个人价值观的简单汇总，而是组织所推崇的并为全体（或大多数）成员所认同的价值观。组织的价值观有时可以替代法律来对组织内的某种行为作“对错”“应该不应该”的判断。

044 影响管理道德的因素（简答、论述☆☆☆）

综合中西方管理学理论，管理道德受以下五种因素的影响最大。

（一）道德发展阶段

道德发展要经历三个层次，每个层次又分为两个阶段。随着阶段的上升，个人的道德判断越来越不受外部因素的影响。道德发展所经历的三个层次和六个阶段如下表所示。

道德发展阶段

层次	阶段
前惯例层次 只受个人利益的影响。 决策的依据是本人利益，这种利益是由不同行为方式带来的奖赏和惩罚决定的。	① <u>遵守规则</u> 以避免受到物质惩罚。 ②只在 <u>符合你的直接利益</u> 时才遵守规则。
惯例层次 受他人期望的影响。 包括对法律的遵守，对重要人物期望的反应，以及对他人期望的一般感觉	③ <u>做你周围的人所期望的事</u> 。 ④通过 <u>履行你允诺的义务</u> 来维持平常秩序。
原则层次 受个人用来辨别是非的伦理准则的影响。 这些准则可与社会的规则或法律一致，也可与社会的规则或法律不一致	⑤ <u>尊重他人的权利</u> ，置多数人的意见于不顾，支持不相干的价值观和权利。 ⑥遵守自己选择的 <u>伦理准则</u> ，即使这些准则违背了法律。

有关道德发展阶段的研究表明：

1. 人们一步一步地依次通过这六个阶段，而不能跨越；

2. 道德发展可能中断，可能停留在任何一个阶段上，也可能倒退和堕落；

3. 多数成年人的道德发展处在第四阶段上。中国企业家史玉柱在巨人集团破产后东山再起时，坚持要还清法律规定可以不还的欠债。这一行为表明其道德当时已发展到第六阶段。

（二）个人特性

管理者的个人特性对组织的管理道德有着直接的影响。这里所讲的个人特性主要是指管理者的个人价值观（包括道德观）、自信心和自控力。

人们的价值观是由家庭、朋友、社区环境、教育环境、生活和工作经历等因素影响而逐渐形成的。管理者个人的自信心和自控力与管理道德也有很大的关系。自信心和自控力强的人，一般都会深信自己的判断是正确的。自信心和自控力弱的人就会摇摆不定和困惑不解，很容易屈服于外力摆布，而难于坚持自己的主张。

（三）组织结构

组织结构对管理道德影响巨大：

1. 组织内部机构和职责分工有没有必要的权力制衡、监察、检查、审计机制，有没有外部群众和舆论监

督。如果有比较完善的内外制衡、监督机制,就可大大预防和制止不道德的管理行为产生。

2. 组织内部有无明确的规章制度。清晰说明各级管理职务的实施细则和应遵守的道德准则,可以有效预防不道德管理行为的产生。

3. 上级管理行为的示范作用。下级必然会十分关注上级的管理行为,从中弄清哪些管理行为是上级可以接受和真正期待的,上行下效,而完全不管规章制度有什么规定。

4. 绩效评估考核体系会起到指挥棒的作用。如果评估考核奖惩偏重于成果,并且所订的指标又偏高,各级管理者就可能迫于强大的压力而不择手段地追求成果指标,从而引发许多不道德的管理行为。

(四) 组织文化

有无诚信、包容的组织文化。诚信做事,包容失败的组织文化将必然减少不道德的管理行为。没有诚信、包容的组织文化必助长不道德管理行为的滋生与扩散。

(五) 问题强度

道德问题强度会直接影响管理者的决策。所谓问题强度,是指该问题如果采取不道德的处理行为可能产生后果的严重程度。当问题本身对组织具有特别重大影响时,管理者为了保护本组织的利益也可能甘冒被揭露的风险而采取不道德的管理行为。

045 改善企业道德行为的途径(简答、论述☆☆)

一、挑选高道德素质的员工

人在道德发展阶段、个人价值取向和个性上差异的存在,使管理者有可能通过严格的挑选过程而将低道德素质的求职者淘汰掉。更重要的一环是加强对试用者的观察和了解。

二、建立道德守则和决策规则

道德守则是表明组织的基本价值观和组织期望员工遵守的职业道德规范的正式文件。道德守则既要相当具体以便让员工明白以什么样的精神来从事工作、以什么样的态度来对待工作,规定内容要比较宽松以便让员工有判断的自由。

管理者对道德守则的态度(是支持还是反对)以及对违背者的处理办法对道德守则的效果有重大影响。

三、在道德方面领导员工

高层管理人员自己就应该是一个具有高尚道德的人,至少是一个以高尚道德标准要求自己的人,而不只是一架会赚钱的机器。在道德方面的领导作用做比说更重要,主要体现在以下两方面:

1. 高层管理人员在言行方面是员工的表率;
2. 高层管理人员可以通过奖惩机制来影响员工的道德行为。

四、设定工作目标

员工应该有明确和现实的目标。

(1) 如果目标对员工的要求不切实际,即使目标是明确的,也会产生道德问题。明确和现实的目标可以减少员工的迷惑,并能激励员工而不是惩罚他们。

(2) 在不现实的目标的压力下,即使道德素质较高的员工也会感到迷惑,很难在道德和目标之间作出选择,有时为了达到目标而不得不牺牲道德。

五、对员工进行道德教育

1. 向员工讲解解决道德问题的方案,可以改变其行为。
2. 这种教育提升了个人的道德发展阶段。
3. 道德教育至少可以增强有关人员对其职业道德的认识。

六、对绩效进行全面评价

如果仅以经济成果来衡量绩效,人们为了取得结果,就会不择手段,从而可能产生不符合道德的行为。如果组织想让其管理者坚持高的道德标准,它在评价过程中就必须把道德方面的要求包括进去。

七、进行独立的社会审计

有不道德行为的人都有害怕被抓住的心理,被抓住的可能性越大,产生不道德行为的可能性越小。根据组织的道德守则来对决策和管理行为进行评价的独立审计,是发现不道德行为的有效手段。审计可以是例行的,如同财务审计;也可以是随机的,并不事先通知。

八、提供正式的保护机制

正式的保护机制可以使那些面临道德困境的员工在不用担心受到斥责或报复的情况下自主行事。例如，员工可以向上一级政府部门或纪律检查委员会进行信访或上访。

社会责任是企业追求有利于社会长远目标的一种义务，它超越法律与经济对企业所要求的义务。社会责任是企业管理道德的要求，完全是企业出于义务的自愿行为。

046 社会责任（名词解释、简答☆☆）

(1) 传统经济学的观点。为股东实现组织利润最大化是企业的天职，增进和保护社会福利是政府和非盈利组织的责任。

(2) 社会经济学的观点。企业不只是对股东负责的独立实体，它们还要对社会负责，因此企业的责任不只是创造利润，还应包括保护和增进社会福利。

(3) 所有的企业都应当从道德的层面担负起更宽广的企业责任，以感恩的心情来回报社会为企业行为付出的代价和时代给予的机遇。

企业不只是一个经济实体，而且是同时是，也必须是、应当是一个伦理实体。企业不仅是“经济细胞”，而且是“社会公器”，因而具有伦理属性，并承担社会责任。

047 企业价值观（名词解释、论述☆☆）

价值观是关于价值的一定信念、倾向、主张和态度的系统观点，是评价人或组织行为善恶的标准和原则。任何优秀的组织都有本组织全体成员共享的价值观，这种价值观是由管理者创导、推行，全体成员共同实践形成的。价值观的内涵由主体所处的社会历史条件、社会地位、教育水平等诸多因素影响所决定，因此是一个不断发展变化的历史范畴。

企业价值观主要表现在全体成员对本企业“应当是什么”和“应当做什么”的高度认同。它有利于指导管理者的决策和行为，有利于塑造员工的行为，有利于建立团队精神，也有利于创造优秀的经营绩效。

从历史的观点看，企业价值观经历四个阶段的发展（见下表）。

表 企业价值观的发展

历史阶段	阶段 1 工业化初期	阶段 2 工业化中期	阶段 3 工业化后期	阶段 4 后工业化时期
企业目标	股东利润最大化	企业利润最大化兼 顾员工利益	追求企业相关利益 者价值最大化	追求企业相关利益者价值最大化同 时要保护和增进社会福利
社会责任	更小<----->更大			

我国工业化时间比较短，大部分企业尚处在第 2、第 3 阶段，西部地区的许多企业可能还处在第 1 阶段。但是全国也有相当一部分企业已经到达第 4 阶段。衡量企业价值观发展阶段的最好标志，就是企业对待社会责任的态度。企业价值观越向高级阶段发展，就越重视企业的社会责任。

048 企业社会责任的体现（简答、论述、案例☆☆）

企业社会责任的内涵十分丰富和广泛，除法律规定的企业行为规范以外，所有可能影响社会福利的企业行为都应纳入企业社会责任之内。大体上可以体现在以下五个方面：

- (1) 办好企业，把企业做强、做大、做久；
- (2) 企业一切经营管理行为应符合道德规范；
- (3) 社区福利投资；
- (4) 社会慈善事业；
- (5) 自觉保护自然环境，主动节约能源和其他不可再生资源的消耗，尽可能减少企业活动对生态的破坏。

坏。

第五章 管理的基本方法

049 管理哲学（简答☆）

管理哲学是关于管理的世界观和方法论，管理主客体矛盾运动规律的科学。一切管理学说和管理活动都必须接受一定的管理哲学的指导。管理哲学贯穿于整个管理学说和管理活动的全过程，任何管理理论和方法总是与一定的哲学思想相联系的。任何管理者也总是自觉或不自觉地在一定的思想观点和方法指导下工作的。

管理哲学的构成：

- ①管理辩证法。管理活动是不断发展变化的。
- ②管理认识论。唯物辩证论。
- ③管理文化。通过文化将组织的全体人员结合在一起。
- ④管理的科学价值观。重视科学技术在管理中的应用。

050 法律方法（名词解释、简答、论述☆☆）

管理方法一般可分为：管理的法律方法、管理的行政方法、管理的经济方法、管理的教育方法和管理的技术方法。

（1）法律方法的内容，不仅包括建立和健全各种法规，而且包括相应的司法工作和仲裁工作。两个环节相辅相成、缺一不可。只有法规而缺乏司法和仲裁，就会使法规流于形式，无法发挥效力；法律不健全，司法和仲裁工作则无所依从，造成混乱。

（2）法律方法的实质

法律方法是的实质实现全体人民的意志，并维护他们的根本利益，代表他们对社会经济、政治、文化活动实行强制性的、统一的管理。

（3）法律方法的特点

①严肃性。法律和法规的制订必须严格地按照法律规定的程序和规定进行。一旦制定和颁布出来后，就具有相对的稳定性。

②规范性。法律和法规是所有组织和个人行动的统一的准则，对他们具有同等的约束力。法律法规都是用极严格的语言，准确阐明一定的含义，并且只允许对它作出一种意义的解释。法律与法规之间不允许互相冲突，法规应服从法律，法律应服从宪法。

③强制性。法律、法规一经制定就要强制执行，各个企业、单位以至每个公民都必须毫无例外地遵守。否则，要受到国家强制力量的惩处。

（4）法律方法的运用

①在管理活动中，各种法规要综合运用、相互配合。就企业管理而言，法律方法不仅要求企业掌握和运用“企业法”以及与企业生产经营活动直接相关的经济法律，而且也要掌握和运用民法赋予的权利和义务。

②企业应根据国家、政府的有关法律、法规制订自己的管理规范，保证必要的管理秩序，有效地调节各种管理因素之间的关系，使宏观法规在本单位得以顺利地贯彻执行，避免与法律、法规有悖而造成不必要的损失。

③法律方法应该和其他的方法综合使用，才能达到最有效的管理目标。

051 行政方法（简答☆）

一、行政方法的内容与实质

（1）行政方法是指依靠行政组织的权威，运用命令、规定、指示、条例等行政手段，按照行政系统和层次，以权威和服从为前提，直接指挥下属工作的管理方法。

（2）行政方法的实质是通过行政组织中的职务和职位来进行管理。它特别强调职责、职权、职位，而非个人的能力或特权。

二、行政方法的特点与作用

(1) 行政方法的特点

①权威性。行政方法所依托的基础是管理机关和管理者的权威。管理者权威越高, 他所能发出的指令接受率就越高。提高各级领导的权威, 是运用行政方法进行管理的前提, 也是提高行政方法有效性的基础。

②强制性。行政权力机构和管理者所发出的命令、指示、规定等, 对管理对象具有程度不同的强制性。行政方法通过这种强制性来达到指挥与控制的目的。

③垂直性。行政方法通过行政系统、行政层次来实施。因此基本上属于“条条”的纵向垂直管理。行政指令一般都自上而下, 通过纵向直线下达。

④具体性。相对于其他方法而言, 行政方法比较具体、不仅行政指令的内容和对象是具体的, 而且在实施过程中的具体方法上也因对象、目的和时间的变化而变化。

⑤无偿性。运用行政方法进行管理, 上级组织对下级组织的人、财、物等的调动和使用不讲等价交换的原则。一切根据行政管理的需要, 不考虑价值补偿问题。

(2) 行政方法的作用

①行政方法的运用有利于组织内部统一目标、统一意志、统一行动, 能够迅速有力地贯彻上级的方针和政策, 对全局活动实行有效的控制;

②行政方法是实施其他各种管理方法的必要手段; 在管理活动中, 经济方法、法律方法、教育方法和技术方法必须经由行政系统的中介, 才能具体地组织与贯彻实施。

③行政方法可以强化管理作用, 便于发挥管理职能, 使全局、各部门和各单位密切配合, 前后衔接, 并不断调整它们之间的进度和相互关系;

④行政方法便于处理特殊问题。行政方法时效性强, 它能及时地针对具体问题发出命令和指示, 可以快刀斩乱麻, 较好地处理特殊问题和管理活动中出现的新情况。

三、行政方法的正确运用

(1) 管理者必须充分认识行政方法的本质是服务;

(2) 行政方法的管理效果为领导者水平所制约;

(3) 信息在运用行政方法过程中至关重要;

(4) 行政方法的运用由于借助了职位的权力, 因此, 对行政下属来说有较强的约束力, 较少遇到下属的抵制, 从而易助长官僚主义作风, 不利于充分调动各方面的积极性。

052 经济方法 (名词解释、简答、论述☆☆)

一、经济方法的内容

经济方法是根据客观经济规律, 运用各种经济手段, 调节各种不同经济主体之间的关系, 以获取较高的经济效益与社会效益的管理方法。其中经济手段包括, 价格、税收、信贷、工资、利润、奖金、罚款以及经济合同等, 它们在各自的领域发挥着不同的作用。

二、经济方法的特点

(一) 利益性

经济方法是通过利益机制引导被管理者去追求某种利益, 间接影响被管理者行为的一种管理方法。

(二) 关联性

经济方法的使用范围很广。不但各种经济手段之间的关系错综复杂, 影响面宽, 而且每一种经济手段的变化都会造成社会多方面经济关系的连锁反应。有时它不仅影响当前, 而且会波及长远, 产生一些难以预料的后果。

(三) 灵活性

一方面, 针对不同的管理对象, 如企业、职工个人, 可以采用不同的手段。另一方面, 对于同一管理对象, 在不同情况下, 可以采用不同的方式来进行管理, 以适应形势的发展。

(四) 平等性

经济方法承认被管理的组织或个人在获取自己的经济利益上是平等的。社会按照统一的价值尺度来计算和分配经济成果; 各种经济手段的运用对相同情况的被管理者起同样的效力, 不允许有特殊性。

三、经济方法的应用

经济方法与其他方法一样，必须正确运用才能充分发挥其价值。

(一) 要注意将经济方法和教育等方法有机结合起来

人们除了物质需要以外，还有更多的精神和社会方面的需要。如果单纯运用经济方法，易导致讨价还价、“一切向钱看”的不良倾向，易助长本位主义、个人主义思想。所以，也必须结合教育方法，搞好精神文明建设。

(二) 要注意经济方法的综合运用和不断完善

既要发挥各种经济杠杆各自的作用，更要重视整体上的协调配合。如果忽视综合运用，孤立地运用单一杠杆，往往不能取得预期效果。

(三) 不要迷信重奖重罚的作用，防止以罚代管的倾向

奖惩的力度越大，对员工产生的激励或威慑作用也就越大。但是根据经济学的边际效用原理，其有效性会随着奖惩力度的不断增加而降低，奖惩措施本身的“成本”却会不断增加。所以，要审慎运用重奖重罚，不能以罚代管。

053 教育方法（简答☆）

一、教育方法的实质和任务

(1) 实质。教育是按照一定的目的、要求对受教育者从德、智、体诸方面施加影响的一种有计划的活动。教育的目的是为了让受教育者的行为符合管理的要求。

(2) 任务。通过教育，不断提高人的素质，充分调动人的积极性、创造性。通过教育，不断提高人的素质、文化素质、专业水平素质，实现人的全面发展是管理工作的重要任务。

二、教育方法的特点

(1) 强制性。某些教育内容在组织的规章制度中作了强制性的规定。如职责条例教育、安全教育、保密教育、操作规程教育、上岗资格教育以及交通规则等。

(2) 示范性。事先就告诉职工应当怎样做是正确的，这就是预先管理。职工真正重视的是看领导怎么做，“身教重于言教”的道理就在于此。领导者的行为对职工具有示范效应。

(3) 群体性。绝大多数人的行为受组织文化的影响极大，非正式组织的影响也不可忽视。所以，必须十分注意对群体的教育，提高每个人对群体的认知，加强团队的凝聚力和荣誉感。

(4) 个体性。每个人都有自己的特殊性，管理者不能简单粗暴、强求一致，教育工作要采取一把钥匙开一把锁的方法，要有针对性。

(5) 自主性。教育应是员工自身的一种内在需要，管理者的作用在于激发职工寻求教育努力学习的内在动力。

三、教育方法应用的方式

(1) 专业式教育。学校可按专门的、系统的教学计划进行培养，各种专业机构结合有关法规、案例进行生动的教育，都能起到良好的教育效果。

(2) 情景式教育。可结合实际的现场情景或模拟现场情景进行教育，也能起到较好的效果。

(3) 启发式教育。采用晓之以理、动之以情的启发式教育，让职工听过讲话后会自己受到感染、受到启发、受到鼓舞、受到教育。

(4) 互动式教育。采取平等的、开放的、讨论的、互动的方式对管理中存在的问题进行沟通。

054 技术方法（简答☆）

一、技术方法的内容与实质

(1) 内容。管理的技术方法是指组织中各个层次的管理者（包括高层管理者、中层管理者和基层管理者）根据管理活动的需要，自觉运用自己或他人所掌握的各类技术，以提高管理效率和效果的管理方法。各类技术包括信息技术、决策技术、计划技术、组织技术、控制技术等。

(2) 实质。管理的技术方法的实质是把技术融进管理中，利用技术来辅助管理。善于使用技术方法的管

理者通常能把技术与管理很好地结合起来。具体体现在两个方面:

①根据不同的管理问题, 选用不同的技术;

②在了解每种技术的适用范围的前提下, 尽可能把所掌握的技术用到实处, 发挥技术的积极作用。

二、技术方法的特点与作用

(1) 特点

①客观性。一是技术是客观存在的, 它不依赖人的意识并不以人的意识为转移; 二是技术方法产生的结果是客观的。

②规律性。一是技术脱胎于现实世界中普遍存在的客观规律; 二是技术方法是有规律的, 每种方法都是有章可循的。

③精确性。它是指只要基础数据是正确无误的, 由技术方法产生的结果就是精确的。

④动态性。管理者在管理过程中时时会遇到新情况、新问题。这要求管理者必须紧密追踪技术的发展, 将现有的管理技术及时更新换代。

(2) 作用

①信息技术的采用可以提高信息获取的速度与信息的质量;

②决策技术的采用可以提高决策的速度与质量;

③计划、组织和控制技术的采用可以提高有关职能的执行效率, 促进管理过程的良性循环;

④技术在组织中的运用和被重视为技术创新创造了良好的氛围和条件, 一直致力于技术创新的组织才有可能长盛不衰。

三、技术方法的正确运用

管理者想要正确运用技术方法, 必须注意以下几点:

(1) 技术并不是万能的, 并不能解决一切问题。

(2) 管理者在解决管理问题时, 不能仅仅依靠技术方法。应该把各种管理方法结合起来使用。

(3) 管理者使用技术方法有一定的前提, 管理者要知道技术的价值和局限所在, 并在可能的情况下, 多向组织内外的技术专家请教, 弥补自身某些方面知识的不足。

第六章 决策

055 决策的定义(名词解释、简答☆☆)

决策是管理工作的本质。管理的各项职能——计划、组织、领导、控制和创新都离不开决策。

简单的定义(狭义): 从两个以上的备选方案中选择一个的过程就是决策。广义的定义为“管理者识别并解决问题以及利用机会的过程”。对于这一广义定义, 可作如下理解:

(1) 决策的主体是管理者(既可以是单个的管理者, 也可以是多个管理者组成的集体或小组)。

(2) 决策的本质是一个过程, 这一过程由多个步骤组成。

(3) 决策的目的是解决问题和(或)利用机会, 这就是说, 决策不仅仅是为了解决问题, 有时也为了利用机会。

056 决策的原则和依据(简答、论述☆☆)

一、决策的原则

1. 决策遵循的是满意原则, 而不是最优原则。对决策者来说, 要想使决策达到最优, 必须:

(1) 获得与决策有关的全部信息。

(2) 了解全部信息的价值所在, 并据此制定所有可能的方案。

(3) 准确预测每个方案在未来的执行结果。

2. 现实中, 上述这些条件往往得不到满足。具体来说:

(1) 组织内外存在的一切, 对组织的现在和未来都会直接或间接地产生某种程度的影响, 但决策者很难收集到反映这一切情况的信息。

(2) 对于收集到的有限信息, 决策者的利用能力也是有限的, 从而决策者只能制定数量有限的方案。

(3) 任何方案都要在未来实施, 而人们对未来的认识是不全面的, 对未来的影响也是有限的, 从而决策时所预测的未来状况可能与实际的未来状况有出入。

因此, 在管理者现实的决策中, 遵循的是符合实际条件的满意决策而非最优决策。

二、决策的依据

管理者在决策时离不开信息。

057 长、短期+战略、战术、业务决策 (名词解释、简答☆☆☆)

(一) 按不同标准对决策分为, 长期决策与短期决策

1. 长期决策指有关组织今后发展方向的长远性、全局性的重大决策, 又称长期战略决策。

2. 短期决策是为实现长期战略目标而采取的短期策略手段, 又称短期战术决策。

(二) 战略决策、战术决策与业务决策

1. 战略决策对组织最重要, 通常包括组织目标、方针的确定, 组织机构的调整, 企业产品的更新换代, 技术改造等。

2. 战术决策又称管理决策, 是在组织内贯彻的决策, 属于战略决策执行过程中的具体决策。战术决策旨在实现组织中各环节的高度协调和资源的合理使用。

3. 业务决策又称执行性决策, 是日常工作中为提高生产效率、工作效率而作出的决策, 牵涉范围较窄, 只对组织产生局部影响。

058 集体、个人+初始、追踪决策 (名词解释、简答☆☆☆)

(一) 集体决策与个人决策

集体决策是指多个人一起作出的决策, 个人决策则是指单个人作出的决策。

相对于个人决策, 集体决策有一些优点: ①能更大范围地汇总信息; ②能拟定更多的备选方案; ③能得到更多的认同; ④能更好地沟通; ⑤能作出更好的决策等。

但集体决策也有一些缺点, 如花费较多的时间、产生“群体思维”以及责任不明等。

(二) 初始决策与追踪决策

从决策的起点看, 可把决策分为初始决策与追踪决策。

初始决策是零起点决策, 它是在有关活动尚未进行从而环境未受到影响的情况下进行的。随着初始决策的实施, 组织环境发生变化, 这种情况下所进行的决策就是追踪决策。因此, 追踪决策是非零起点决策。

059 程序、非程序+确定、风险、不确定决策 (名词解释、简答☆☆☆)

(一) 程序化决策与非程序化决策

从决策所涉及的问题看, 可把决策分为程序化决策与非程序化决策。

组织中的问题可分为两类: 一类是例行问题, 另一类是例外问题。例行问题是指那些重复出现的、日常的管理问题; 例外问题是指那些偶然发生的、新颖的、性质和结构不明的、具有重大影响的问题。

赫伯特·西蒙根据问题的性质把决策分为程序化决策与非程序化决策。程序化决策涉及的是例行问题, 非程序化决策涉及的是例外问题。

(二) 确定型决策、风险型决策与不确定型决策

从环境因素的可控程度看, 可把决策分为确定型决策、风险型决策与不确定型决策。

1. 确定型决策是指在稳定(可控)条件下进行的决策。在确定型决策中, 决策者确切知道自然状态的发生, 每个方案只有一个确定的结果, 最终选择哪个方案取决于对各个方案结果的直接比较。

2. 风险型决策也称随机决策, 在这类决策中, 自然状态不止一种, 决策者不能知道哪种自然状态会发生, 但能知道有多少种自然状态以及每种自然状态发生的概率。

3. 不确定型决策是指在不稳定条件下进行的决策。在不确定型决策中, 决策者可能不知道有多少种自然状态, 即便知道, 也不能知道每种自然状态发生的概率。

060 决策的特点（简答、论述☆☆）

（一）目标性

任何决策都包含目标的确定。目标体现的是组织想要获得的结果。目标明确以后，方案的拟订、比较、选择、实施及实施效果的检查就有了标准与依据。

（二）可行性

方案的实施需要利用一定的资源。缺乏必要的人力、物力、财力，理论上十分完善的方案也只能是空中楼阁。因此，在决策过程中，决策者不仅要考虑采取某种行动的必要性，而且要注意实施条件的限制。

（三）选择性

决策的关键是选择。而要能有所选择，就必须提供可以相互替代的多种方案。

（四）满意性

决策的原则是“满意”，而不是“最优”。

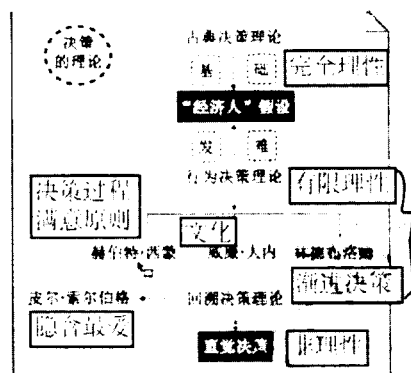
（五）过程性

1. 组织中的决策并不是单项决策，而是一系列决策的综合。

2. 在这一系列决策中，每个决策本身就是一个过程。

（六）动态性

决策的动态性与过程性有关。决策不仅是一个过程，而且是一个不断循环的过程。（决策过程螺旋上升首尾相连无始终，注意听视频讲解）



061 古典决策（名词解释、简答、论述☆☆）

古典决策理论又称规范决策理论，是基于“经济人”假设提出来的，主要盛行于20世纪50年代以前。古典决策理论认为，应该从经济的角度来看待决策问题，即决策的目的在于为组织获取最大的经济利益。

古典决策理论的主要内容是：

- （1）决策者必须全面掌握有关决策环境的信息情报。
- （2）决策者要充分了解有关备选方案的情况。
- （3）决策者应建立一个合理的自上而下的执行命令的组织体系。
- （4）决策者进行决策的目的始终都是在于使本组织获取最大的经济利益。

古典决策理论假设，作为决策者的管理者是完全理性的，决策环境条件的稳定与否是可以被改变的，在决策者充分了解有关信息情报的情况下，是完全可以作出完成组织目标的最佳决策的。古典决策理论忽视了非经济因素在决策中的作用，这种理论不一定能指导实际的决策活动，从而逐渐被更为全面的行为决策理论代替。

062 行为决策理论（名词解释、简答、论述☆☆☆）

行为决策理论的发展始于20世纪50年代。赫伯特·西蒙在《管理行为》一书中指出，理性的和经济的标准都无法确切地说明管理的决策过程，进而提出“有限理性”标准和“满意度”原则。

行为决策理论的主要内容是：

1. 人的理性介于完全理性和非理性之间, 即人是有限理性的。

2. 决策者在识别和发现问题中容易受知觉上的偏差的影响, 而在对未来的状况作出判断时, 直觉的运用往往多于逻辑分析方法的运用。所谓知觉上的偏差, 是指由于认知能力的有限, 决策者仅把问题的部分信息当作认知对象。

3. 由于受决策时间和可利用资源的限制, 决策者即使充分了解和掌握有关决策环境的信息情报, 也只能做到尽量了解各种备选方案的情况, 而不可能做到全部了解, 决策者选择的理性是相对的。

4. 在风险型决策中, 与经济利益的考虑相比, 决策者对待风险的态度起着更为重要的作用。

5. 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。导致这一现象的原因有多种:

(1) 决策者不注意发挥自己和别人继续研究的积极性, 只满足于现有的可行方案中进行选择;

(2) 决策者本身缺乏有关能力;

(3) 评估所有的方案并选择其中的最佳方案, 需要花费大量的时间和金钱, 可能得不偿失。

注意了解威廉·大内的 Z 理论和林德布洛姆的“渐进决策”(摸着石头过河)。

063 回溯决策(名词解释、简答☆)

回溯决策理论或隐含最爱理论把思考重点放在决策制定之后, 解释决策者如何努力使自己的决策合理化。该理论是皮尔·索尔伯格于 1967 年提出的。

回溯决策理论(或隐含最爱理论)说明, 决策事实上只是为已经作出的直觉决策证明其合理性的一个过程, 说明了直觉在决策中的作用。一些研究发现直觉决策在很多组织里不但更快, 而且决策结果与系统的理性决策方法一样好, 甚至更好。

064 决策的过程(简答题、论述☆☆)

(1) 诊断问题, 识别机会

管理者通常密切关注与其责任范围有关的各类信息, 包括外部的信息和报告以及组织内的信息。实际状况和所想要状况的偏差提醒管理者潜在机会或问题的存在。需要注意的是:

①评估机会和问题的精确程度有赖于信息的精确程度, 所以管理者要尽力获取精确的、可信赖的信息;

②即使收集到的信息是高质量的, 在解释的过程中, 也可能发生扭曲;

③即使管理者拥有精确的信息并正确地解释它, 处在他们控制之外的因素也会对机会和问题的识别产生影响。

(2) 识别目标

目标体现的是组织想要获得的结果。所想要结果的数量和质量都要明确下来, 因为目标的这两个方面都最终指导决策者选择合适的行动路线。

我们通常用货币单位来衡量利润或成本目标, 用每人单位时间的产出数量来衡量生产率目标。根据时间的长短, 可把目标分为长、中、短期目标。

(3) 拟定备选方案

一旦机会或问题被正确地识别出来, 管理者就要提出达到目标和解决问题的各种方案。这一步骤需要创造力和想象力, 在提出备选方案时, 管理者必须把其试图达到的目标牢记在心, 而且管理者通常借助其个人经验、经历提出尽可能多的方案。

需要注意的是:

①为了提出更多、更好的方案, 需要从多种角度审视问题, 这意味着管理者要善于征询他人的意见;

②备选方案可以是标准的和显明的, 也可以是独特的和富有创造性的。通过头脑风暴、名义小组技术和德尔菲法等, 可获得富有创造性的方案。

(4) 评估备选方案

管理者起码要具备评价每种方案的价值或相对优势/劣势。在评估过程中, 要使用预定的决策标准以及每种方案的预期成本、收益、不确定性和风险。

(5) 作出决定

最好的决定通常建立在仔细判断的基础上, 所以管理者必须仔细考察全部事实、确定是否可以获取足够的信息以及最终选择最好方案。

(6) 选择实施战略

在方案选定以后, 管理者就要制定实施方案的具体措施和步骤。

- ①制定相应的具体措施, 保证方案的正确实施;
- ②确保与方案有关的各种指令能被所有有关人员充分接受和彻底了解;
- ③应用目标管理方法把决策目标层层分解, 落实到每一个执行单位和个人;
- ④建立重要的工作报告制度, 以便及时了解方案进展情况, 及时进行调整。

(7) 监督和评估

决策者根据职能部门的反馈信息, 及时追踪方案实施情况, 对与既定目标发生部分偏离的, 应采取有效措施, 以确保既定目标的顺利实现; 对客观情况发生重大变化, 原先目标确实无法实现的, 则要重新寻找问题或机会, 确定新的目标, 重新拟定可行的方案, 并进行评估、选择和实施。

065 决策的影响因素 (简答、论述☆☆)

(1) 环境

环境从以下两个方面对决策施加影响:

- ①环境的特点影响着组织的活动选择;
- ②对环境的习惯反应模式也影响着组织的活动选择。

(2) 过去决策

过去的决策对目前决策的影响程度取决于过去决策与现任决策者的关系情况。

(3) 决策者对风险的态度

人的理性是有限的。决策者对风险的态度会影响其对方案的选择。喜好风险的人通常会选取风险程度较高但收益也较高的行动方案; 厌恶风险的人通常会选取较安全同时收益水平也较低的行动方案。

(4) 伦理

决策者是否重视伦理以及采用何种伦理标准会影响其对待行为或事物的态度, 进而影响其决策。

(5) 组织文化

组织文化会影响到组织成员对待变化的态度, 进而影响到一个组织对方案的选择与实施。欢迎变化的组织文化有利于新方案的通过与实施; 而抵御变化的组织文化不利于那些对过去作重大改变的方案的通过。

(6) 时间

美国学者威廉·R·金和大卫·I·克里兰把决策划分为时间敏感型决策和知识敏感型决策。时间敏感型决策是指那些必须迅速作出的决策; 知识敏感型决策是指那些对时间要求不高、而对质量要求较高的决策。

066 头脑风暴法 (名词解释、简答☆☆)

头脑风暴法, 通常是将对解决某一问题有兴趣的人集合在一起, 在完全不受约束的条件下, 敞开思路, 畅所欲言。头脑风暴法的创始人美国心理学家奥斯本为该决策方法的实施提出四项原则:

- (1) 对别人的建议不作任何评价, 将相互讨论限制在最低限度内。
- (2) 建议越多越好, 这个阶段, 参与者不要考虑自己建议的质量, 想到什么就应该说出来。
- (3) 鼓励每个人独立思考, 广开思路, 想法越新颖、奇异越好。
- (4) 可以补充和完善已有的建议以使它更具有说服力。

头脑风暴法的目的在于创造一种畅所欲言、自由思考的氛围, 诱发创造性思维的共振和连锁反应, 产生更多的创造性思维。这种方法的时间安排应在 1-2 小时, 参加者以 5~6 人为宜。

067 名义小组技术、德尔菲法 (名词解释、简答☆☆)

1. 在集体决策中, 如对问题的性质不完全了解且意见分歧严重, 则可采用名义小组技术。在这种技术下, 小组的成员互不通气, 也不在一起讨论、协商, 从而小组只是名义上的。这种名义上的小组可以有效地激发个

人的创造力和想象力。

2. 德尔菲法是兰德公司提出的, 被用来听取有关专家对某一问题或机会的意见。它的步骤包括:

①设法取得有关专家的合作;

②把要解决的关键问题分别告诉专家们, 请他们单独发表自己的意见并对实现新技术突破所需的时间作出估计;

③管理者收集并综合各位专家的意见, 再把综合后的意见反馈给各位专家;

④让其再次进行分析并发表意见。如此反复多次, 最终形成代表专家组意见的方案。

3. 运用该技术的关键有:

①选择好专家, 这主要取决于决策所涉及的问题或机会的性质;

②决定适当的专家人数, 一般 10 至 50 人较好;

③拟定好意见征询表, 因为它的质量直接关系到决策的有效性。

068 经营单位组合分析法 (简答、论述☆☆)

该方法由美国波士顿咨询公司建立, 其基本思想是, 大部分企业都有两个以上的经营单位, 每个经营单位都有相互区别的产品市场, 企业应该为每个经营单位确定其活动方向。

该方法主张, 在确定每个经营单位的活动方向时, 应综合考虑企业或该经营单位在市场上的相对竞争地位和业务增长情况。

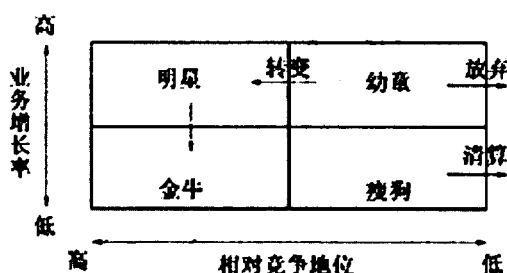
1. 相对竞争地位往往体现在企业的市场占有率上, 它决定了企业获取现金的能力和速度, 因为较高的市场占有率可以为企业带来较高的销售量和销售利润, 从而给企业带来较多的现金流量。

2. 业务增长率对活动方向的选择有两方面的影响:

(1) 它有利于市场占有率的扩大, 因为在稳定的行业中, 企业产品销售量的增加往往来自竞争对手市场份额的下降。

(2) 它决定投资机会的大小, 因为业务增长迅速可以使企业迅速收回投资, 并取得可观的投资报酬。

根据上述两个标准一相对竞争地位和业务增长率, 可把企业的经营单位分成四大类 (如下图所示)。



069 政策指导矩阵 (名词解释、简答☆)

该法由荷兰皇家壳牌公司创立。政策指导矩阵即用矩阵来指导决策。

(1) 市场前景取决于赢利能力、市场增长率、市场质量和法规限制等因素, 分为吸引力强、中等、弱三种;

(2) 相对竞争能力取决于经营单位在市场上的地位、生产能力、产品研究和开发等因素, 分为强、中、弱三种。

第七章 计划与计划工作

070 计划的概念 (名词解释、简答☆☆)

从名词意义上说, 计划是指用文字和指标等形式所表述的, 组织以及组织内不同部门和不同成员, 在未来一定时期内, 关于行动方向、内容和方式安排的管理文件。

从动词意义上说, 计划是指为了实现决策所确定的目标, 预先进行的行动安排。

无论在名词意义上还是在动词意义上, 计划内容都包括“5W1H”, 计划必须清楚地确定和描述这些内容:

What——做什么? 目标与内容。

Why——为什么做? 原因。

Who——谁去做? 人员。

Where——何地做? 地点。

When——何时做? 时间。

How——怎样做? 方式、手段。

071 计划与决策 (简答、论述☆☆)

决策与计划是两个既相互区别、又相互联系的概念:

(1) 说它们是相互区别的, 是因为这两项工作需要解决的问题不同。

决策是关于组织活动方向、内容以及方式的选择。计划则是对组织内部不同部门和不同成员在一定时期内行动任务的具体安排, 它详细规定了不同部门和成员在该时期内从事活动的具体内容和要求。

(2) 说它们是相互联系的, 是因为:

①决策是计划的前提, 计划是决策的逻辑延续。决策为计划的任务安排提供依据, 计划则为决策所选择的目标活动的实施提供组织保证。

②在实际工作中, 决策与计划相互渗透, 有时甚至不可分割地交织在一起。在决策制定过程中, 已经开始孕育着决策的实施计划, 计划的编制过程, 既是决策的组织落实过程, 也是决策的更为详细的检查和修订过程。

072 计划的性质 (简答☆☆)

总: 计划工作具有承上启下的作用, 一方面计划工作是决策的逻辑延续, 另一方面, 计划工作又是组织、领导、控制和创新等管理活动的基础。

分: (1) 计划工作是为实现组织目标服务 (目的性)。决策活动为组织确立了存在的使命和目标并且进行了实现方式的选择。计划工作是对决策工作在时间和空间两个维度上的进一步地展开和细化。

(2) 计划工作是管理活动的基础 (计划工作的首要性)。计划工作的目的就是使所有的行动保持同一方向, 促使组织目标实现。确保了组织目标实现的活动内容和活动路径, 是实现组织目标的桥梁。

(3) 计划工作具有普遍性和秩序性。普遍性指组织的所有管理人员都需要制订计划; 最主要的秩序表现为计划工作的纵向层次性和横向协作性。

(4) 计划工作要追求效率 (降低冗余和浪费)。用计划对组织的目标的贡献来衡量一个计划的效率。在衡量代价时, 不仅用时间、金钱或者生产等来衡量, 而且还要用个人和集体的满意度来衡量。

以最低的费用取得预期成果, 保持较高效率, 避免不必要的损失。

073 长期、短期、业务、财务、人事、战略、战术计划 (名词解释☆)

(1) 长期计划。描述了组织在较长时期 (通常为 5 年以上) 的发展方向和方针, 规定了组织的各个部门在较长时期内从事某种活动应达到的目标和要求, 绘制了组织长期发展的蓝图。

(2) 短期计划。具体地规定了组织的各个部门在目前到未来的各个较短的时期阶段, 特别是最近的时段中, 应该从事何种活动, 从事该种活动应达到何种要求。

(3) 业务计划的内容涉及“物、供、产、销”, 财务计划的内容涉及“财”, 人事计划的内容涉及“人”。

(4) 企业业务计划。包括产品开发、物资采购、仓储后勤、生产作业以及销售促进等。

(5) 财务计划。研究如何从资本的提供和利用上促进业务活动的有效进行。

(6) 人事计划。分析如何为业务规模的维持或扩大提供人力资源的保证。

根据涉及时间长短及其范围广狭的综合性程度标准, 可以将计划分为:

(7) 战略性计划。指应用于整体组织的, 为组织未来较长时期 (通常为 5 年以上) 设立总体目标和寻求组织在环境中的地位的计划。战略性计划的特点是长期性与整体性。

(8) 战术性计划。指规定总体目标如何实现的细节的计划, 其需要解决的是组织的具体部门或职能在未来各个较短时期内的行动方案。

战略性计划是战术性计划的依据, 战术性计划是在战略性计划指导下制定的, 是战略性计划的落实。(理解这一部分)

074 具体、指导、程序性、非程序性、常规、专用计划 (名词解释☆☆)

一、根据计划内容的明确性标准, 可以将计划分为:

(1) 具体性计划。具有明确规定的目标, 不存在模棱两可。

(2) 指导性计划。只规定某些一般的方针和行动原则, 给予行动者较大自由处置权, 它指出重点, 但不把行动者限定在具体的目标上或特定的行动方案上。

相对于指导性计划而言, 具体性计划虽然更易于计划的执行、考核及其控制, 但是它缺少灵活性, 以及它要求的明确性和可预见性条件往往很难得到满足。

二、西蒙把组织活动分为两类:

(1) 例行活动。指一些重复出现的工作, 有关这类活动的决策是经常反复的, 而且具有一定的结构, 这类决策叫程序化决策, 与此对应的计划是程序性计划。

(2) 非例行活动。一般不重复出现, 处理这类问题没有一成不变的方法和程序, 因为这类问题在过去尚未发生过, 或因其确切的性质和结构捉摸不定或极为复杂, 再或因为十分重要须用个别方法加以处理。解决这类问题的决策称为非程序化决策, 与此对应的计划是非程序性计划。

W·H·纽曼指出管理部门在指导完成既定目标的活动中基本使用两种计划: 常规计划和专用计划。常规计划包括政策、标准方法和常规作业程序, 用来处理常发性问题; 专用计划包括为独特的情况专门设计的方案、进程表和一些特殊的方法等, 用来处理一次性的而非重复性的问题。

075 孔茨、韦里克: 计划的层次体系 (简答、论述☆☆)

一个计划包含组织将来行动的目标和方式。哈罗德·孔茨和海因·韦里克从抽象到具体把计划分为一种层次体系:

(1) 目的或使命。它指明一定的组织机构在社会上应起的作用, 所处的地位。它决定组织的性质, 决定此组织区别于彼组织的标志。(是什么, 做什么)

(2) 目标。组织的目的或使命太抽象, 它需要进一步具体为组织一定时期的目标和各部门的目标。

(3) 战略。指为了达到组织总目标而采取的行动和利用资源的总计划, 其目的是通过一系列的主要目标和政策去决定和传达指望成为什么样组织的愿景。

(4) 政策。指导或沟通决策思想的全面的陈述书或理解书。并非所有政策都是陈述书, 政策也常常会从主管人员的行动中含蓄地反映出来。政策支持分权, 但又支持上级主管对分权进行控制, 须把自由限制在一定的范围之内。

(5) 程序。程序是制订处理未来活动的一种必需方法的计划。它详细列出必须完成某类活动的切实方式, 并按时间顺序对必要的活动进行排列。它是行动指南, 没有给行动者自由处理的权力。

(6) 规则。规则没有酌情处理的余地。它详细地阐明必需行动或非必需的行动, 其本质是反映了一种必须或无须采取某种行动的管理决策。规则通常是最简单形式的计划。

①规则不同于程序。一方面规则指导行动但不说明时间顺序; 另一方面可以把程序看作是一系列的规则, 但是一条规则可能是也可能不是程序的组成部分。

②规则不同于政策。政策的目的是要指导行动, 并给执行人员留有酌情处理的余地; 规则虽然也起指导行动的作用, 但在运用规则时, 执行人员没有自行处理之权。

(7) 方案 (或规划)。方案是一个综合性的计划, 它包括目标、政策、程序、规则、任务分配、要采取的步骤、要使用的资源以及为完成既定行动方针所需的其他因素。

(8) 预算。预算是一份用数字表示预期结果的报表。

076 计划编制过程 (简答☆☆)

一、确定目标

确定目标是决策工作的主要任务, 目标是指期望的成果。目标为组织整体、各部门和各成员指明方向, 并且作为标准用来衡量实际的绩效。目标结构描述了组织中各层次目标间的协作关系。

二、认清现在

认识现在的目的在于寻求合理有效的通向对岸的路径, 即实现目标的途径。认清现在需要有开放的精神, 将组织、部门置于更大的系统中, 而且要有动态的精神, 考察环境、对手与组织自身随时间的变化与相互间的动态反映。

三、研究过去

研究过去不仅是从过去发生的事件中得到启示和借鉴, 更重要的是探讨过去通向现在的一些规律。其基本方法有: 一是演绎法, 二是归纳法。

四、预测并有效地确定计划的重要前提条件

前提条件是关于实现计划的环境的假设条件, 预测并有效地确定计划前提条件的重要性不仅在于, 对前提条件认识越清楚、越深刻, 计划工作越有效, 而且在于组织成员越彻底地理解和同意使用一致的计划前提条件, 企业计划工作就越协调。最常见的重要前提预测方法是德尔菲法。

五、拟订和选择可行性行动计划

拟订和选择行动计划包括三个内容: 拟订可行性行动计划、评估计划和选定计划。评价行动计划, 需要注意:

(1) 认真考察每一个计划的制约因素和隐患;

(2) 要用总体的效益观点来衡量计划;

(3) 既要考虑每一计划的许多有形的可以用数量表示出来的因素, 又要考虑到许多无形的不能用数量表示出来的因素;

(4) 要动态地考察计划的效果, 不仅要考虑计划执行所带来的利益, 还要考虑损失;

(5) 按一定原则选择出一个或几个较优计划。

六、制订主要计划

拟写计划要清楚地确定和描述 5W1H 的内容。

七、制订派生计划

基本计划几乎肯定需要派生计划的支持。

八、制订预算, 用预算使计划数字化

最后一步就是把计划转变成预算, 使计划数字化。编制预算, 一方面是为了计划的指标体系更加明确, 另一方面是企业更易于对计划执行进行控制。

第八章 计划的实施

077 目标管理的基本思想 (名词解释、简答☆☆☆)

目标管理是美国管理学家彼得·德鲁克于 1954 年提出的

(1) 企业的任务必须转化为目标, 企业管理人员必须通过这些目标对下级进行领导并以此来保证企业总目标的实现。

(2) 目标管理是一种程序, 使一个组织中的上下各级管理人员会同起来制订共同的目标, 确定彼此的成果责任, 并以此项责任作为指导业务和衡量各自的贡献的准则。

(3) 每个企业管理人员或工人的分目标就是企业总目标对他的要求, 同时也是这个企业管理人员或工人对企业总目标的贡献。

(4) 管理人员和工人是靠目标来管理, 由所要达到的目标为依据, 进行自我指挥、自我控制, 而不是由他的上级来指挥和控制。

(5) 企业管理人员对下级进行考核和奖惩也是依据这些分目标。

078 目标的性质 (简答☆☆)

目标表示最后结果，总目标需要由子目标来支持。作为任务分配、自我管理、业绩考核和奖惩实施的目标具有如下特征：

(1) 目标的层次性

组织目标形成一个有层次的体系，范围从广泛的组织战略性目标到特定的个人目标。董事会和最高层主管人员主要参与确定企业的使命和任务目标，中层主管人员主要建立关键成果领域的目标、分公司和部门的目标。基层主管人员主要关心部门和单位的目标以及下级人员目标的制定。

(2) 目标网络

目标网络是从某一具体目标的实施规划的整体协调方面来进行工作。其内涵有：

- ①目标和计划很少是线性的，目标和规划形成一个互相联系着的网络；
- ②主管人员必须确保目标网络中的每个组成部分要相互协调；
- ③组织中的各个部门在制订自己部门的目标时，必须要与其他部门相协调；
- ④组织制订各种目标时，必须要与许多约束因素相协调。

(3) 目标的多样性

企业任务的主要目标，通常是多种多样的。在考虑追求多个目标的同时，必须对各目标的相对重要程度进行区分。

(4) 目标的可考核性

目标考核的途径是将目标量化。人们必须能够回答这样一个问题，“在期末，我如何知道目标已经完成了？”

(5) 目标的可实现性

人们在工作中的积极性或努力程度是效价和期望值的乘积。如果目标是超过其能力所及的范围，则该目标对其是没有激励作用的。

(6) 目标的挑战性

具有挑战性的目标更能激发员工的工作潜力和斗志。目标的可接受性和挑战性是对立统一的关系。

(7) 目标的伴随信息反馈性

信息反馈是把目标管理过程中，目标的设置、目标实施情况不断地反馈给目标设置和实施的参与者，让人时时知道组织对自己的要求、自己的贡献情况。

综上所述，设置目标，一般要求目标的数量不宜太大，包括工作的主要特征，并尽可能地说明必须完成什么和何时完成，如有可能，也应明示所期望的质量和为实现目标的计划成本。此外，目标能促进个人和职业上的成长和发展，对员工具有挑战性，并适时地向员工反馈目标完成情况。

079 目标管理的过程 (简答、论述、案例☆☆)

孔茨认为，目标管理是一个全面的管理系统。目标管理的过程包括：

(1) 制定目标

制定目标包括确定组织的总体目标和各部门的分目标。(按照视频中老师的教学建议，展开内容)

(2) 明确组织的作用

每个目标和子目标，都应有某一个人的明确责任。

(3) 执行目标

为保证组织成员有条件组织目标活动的展开，必须授予相应的权力，使之有能力调动和利用必要的资源。有了权力，员工们会产生强烈的与权力使用相适应的责任心，从而发挥判断能力和创造能力，使目标执行活动有效地进行。

(4) 成果评价

成果评价既是实行奖惩的依据，也是上下左右沟通的机会，还是自我控制和自我激励的手段，成果评价既

包括上级对下级的评价, 也包括下级对上级、同级关系部门相互之间以及各层次自我的评价。

(5) 实行奖惩

奖惩是以各种评价的综合结果为依据的。奖惩可以是物质的, 也可以是精神的。公平合理的奖惩有利于维持和调动组织成员饱满的工作热情和积极性。

(6) 制定新目标并开始新的目标管理循环

成果评价与成员行为奖惩, 既是对某一阶段组织活动效果以及组织成员贡献的总结, 也为下一阶段的工作提供参考和借鉴。

080 滚动计划法 (名词解释、简答☆☆)

1、滚动计划法的基本思想

这种方法根据计划的执行情况和环境变化情况定期修订未来的计划, 并逐期向前推移, 使短期计划、中期计划有机地结合起来。

2、滚动计划法的评价

滚动计划方法虽然使得计划编制和实施工作的任务量加大, 但其优点十分明显。

(1) 计划更加切合实际, 并且使战略性计划的实施也更加切合实际;

(2) 滚动计划方法使长期计划、中期计划与短期计划相互衔接, 短期计划内部各阶段相互衔接, 使各期计划基本保持一致;

(3) 滚动计划方法大大加强了计划的弹性, 这对环境剧烈变化的时代尤为重要, 可以提高组织的应变能力。

081 网络计划技术 (名词解释、简答、计算☆☆)

网络计划技术于 20 世纪 50 年代后期在美国产生和发展起来。

一、网络计划技术的基本步骤

网络计划技术的原理: 把一项工作或项目分成各种作业, 然后根据作业顺序进行排列, 通过网络图对整个工作或项目进行统筹规划和控制, 以使用最少的人力、物力、财力资源, 用最高的速度完成工作。

二、网络计划技术的评价

网络技术虽然需要大量而繁琐的计算, 但在计算机广泛运用的时代, 这些计算已大都程序化了。

(1) 该技术能把整个工程的各个项目的时间顺序和相互关系清晰地表明, 并指出了完成任务的关键环节和路线;

(2) 可对工程的时间进度与资源利用实施优化;

(3) 可事先评价达到目标的可能性;

(4) 便于组织与控制, 这种既化整为零又聚零为整的管理方法, 可以达到局部和整体的协调一致。;

(5) 易于操作, 并具有广泛的应用范围, 适用于各行各业以及各种任务。

082 业务流程再造 (BPR) (名词解释、简答☆)

业务流程再造 (BPR) 又称业务流程重组、企业经营过程再造, 最早是由美国的哈默和钱皮提出的, 并将它引入西方企业管理领域。

业务流程再造强调以业务流程为改造对象和中心、以关心客户的需求和满意度为目标, 对现有的业务流程进行根本的再思考和彻底的再设计, 利用先进的制造技术、信息技术以及现代化的管理手段, 最大限度地实现技术上的功能集成和管理上的职能集成, 以打破传统的职能型组织结构建立全新的过程型组织结构, 从而实现企业经营在成本、质量、服务和速度等方面的巨大改善。这种做法既适用于单独一个流程, 也适用于整个组织。

083 业务流程再造的五个关键阶段 (名词解释、简答☆)

整个 BPR 实施体系由观念再造、流程再造、组织再造、试点与切换以及实现战略等五个关键阶段组成。

一、观念再造

1. 组建 BPR 小组（需要很好的领导和组织保证）。
2. 制订计划和开展必要的培训和宣传（避免人心恐慌和抵触情绪）。
3. 找出核心流程。
4. 设置合理目标（降低成本、缩短时间、增加产量、提高质量、提高满意度）。
5. 建立项目实施团队（单独的管理结构：主持人、指导小组、任务团队）。

二、流程再造

1. 培训团队。
2. 找出流程的结果和联系。
3. 分析并对现有流程进行量化。
4. 再造活动效益判断和标杆瞄准最佳实践。
5. 业务流程的再设计。
6. 新设计的业务流程的审评和实施。

三、组织再造

在新流程实施之前，对组织基础结构进行评审和必要的变革是非常必要的。

1. 审评组织的人力资源：结构、能力和动机。
2. 审评技术结构与技术能力。
3. 设计新的组织形式。
4. 建立新的技术基础结构和技术应用。

四、试点和切换

1. 选定试点流程和组建试点流程团队。
2. 约定参加试点流程的顾客和供应商。
3. 启动试点，对试点监督并提供支持。
4. 审评试点和来自其他流程团队的反馈。
5. 安排切换次序，在整个组织范围内分段实施。

五、实现远景目标

这一阶段包括评价流程再造的成效；获取改进业绩的效益及其信息；发展流程再造所得能力的新用途；不断改进，不断创新，创造持续竞争优势。

第九章 组织设计

084 组织设计概述（名词解释☆）

1. 问题的提出

组织设计的实质是对管理人员的管理劳动进行横向和纵向的分工。管理劳动分工的必要性缘于管理者的有效管理幅度是有限的。管理幅度决定组织中的管理层次，从而决定组织结构的基本形态。

2. 管理幅度、管理层次与组织结构的基本形态

组织的最高主管因受时间和精力的限制，须委托一定数量的人分担其管理岗工作。这个有限的直接领导的下属量被称作管理幅度。

管理层次与管理幅度的反比关系决定了两种基本的管理组织结构形态：扁平结构形态和锥型结构形态。

085 扁平结构形态与锥型结构形态（名词解释、简答☆☆☆）

（1）扁平结构形态

它是指在组织规模已定的条件下，管理幅度较大、管理层次较少的一种组织结构形态。

扁平结构的优点：

①由于层次少，信息的传递速度快，从而可以使高层尽快地发现信息所反映的问题，并及时采取相应的纠偏措施；

②由于信息传递经过的层次少，传递过程中失真的可能性较小；

③较大的管理幅度，有利于下属主动性和首创精神的发挥。

扁平结构的局限性:

①主管不能对每位下属进行充分、有效的指导和监督;

②每个主管从较多的下属那儿取得信息, 众多的信息量可能淹没了其中最重要、最有价值者, 从而可能影响信息的及时利用。

(2) 锥型结构形态

它是指管理幅度较小, 从而管理层次较多的高、尖、细的金字塔形态。

锥型结构的优点: 较小的管理幅度可以使每位主管仔细地研究从每个下属那得到的有限信息, 并对每个下属进行详尽的指导。

锥型结构的局限性:

①不仅影响了信息从基层传递到高层的速度, 而且由于经过的层次太多, 从而可能使信息在传递过程中失真;

②可能使各层主管感到自己在组织中的地位相对渺小, 从而影响积极性的发挥;

③往往容易使计划的控制工作更加复杂。

086 影响管理幅度的因素 (简答、案例分析☆)

(1) 主管和下属的工作能力。

(2) 工作的内容和性质

①主管所处的管理层次。②下属工作的相似性。③计划的完善程度。④非管理事务的多少。

(3) 工作条件

①助手的配备情况。②信息手段的配备情况。③工作地点的相近性。

(4) 工作环境。

087 组织设计的任务 (名词解释、简答☆)

组织设计的任务是提供组织结构系统图和编制职务说明书。“职务说明书”要求能简单而明确的指出: 该管理职务的工作内容、职责与权力、与组织中其他部门和职务的关系, 要求担任该项职务者所拥有的基本素质、技术知识、工作经验、处理问题的能力等条件。组织设计者要完成以下三个步骤的工作:

(1) 职务设计与分析

组织设计是自下而上的, 而组织系统图是自上而下绘制的。

(2) 部门划分

根据各个职务所从事的工作内容的性质以及职务间的相互关系, 依照一定的原则, 可以将各个职务组合成被称为“部门”的管理单位。

(3) 结构的形成

要根据组织内外能够获取的现有人力资源, 对初步设计的部门和职务进行调整, 并平衡各部门、各职务的工作量, 以使组织机构合理。然后根据各自工作的性质和内容, 规定各管理机构之间的职责、权限以及义务关系, 使各管理部门和职务形成一个严密的网络。

088 组织设计的原则 (名词解释、简答、论述☆☆)

1. 因事设职与因人设职相结合的原则

组织设计的根本目的是为了保证组织目标的实现, 是使目标活动的每项内容都落实到具体的岗位和部门, 组织设计过程中必须重视人的因素。

(1) 组织设计往往并不是为全新的、迄今为止还不存在的组织设计职务和机构;

(2) 组织中各部门各岗位的工作最终是要人去完成的, 并不总能在社会上招聘到每个职务所需的理想人员;

(3) 任何组织, 首先是人的集合, 而不是事和物的集合。

2. 权责对等的原则

不仅要明确各个部门的任务和责任，而且在组织设计中，还要规定相应的取得和利用人力、物力、财力以及信息等工作条件的权力。

3. 命令统一的原则

组织中的任何成员只能接受一个上司的领导。

089 组织设计的影响因素：外部环境（简答、论述、案例☆☆☆）

（1）企业组织的外部环境可以分为两个层次：任务环境与一般环境。

①任务环境。主要作用于对组织实现其目标的能力具有直接影响的部门。

②一般环境。指对企业的日常经营没有直接影响。

（2）环境的不确定性取决于环境的复杂性和环境的变动性。

（3）环境的特点及其变化对企业组织的影响主要表现为：

①对职务和部门设计的影响。社会分工方式的不同决定了组织内部工作内容，从而所需完成的任务、所需设立的职务和部门不一样。

②对各部门关系的影响。环境不同，使组织中各项工作完成的难易程度以及对组织目标实现的影响程度亦不相同。

③对组织结构总体特征的影响。外部环境是否稳定，对组织结构的要求也是不一样的，是采用机械式的管理系统还是柔性的管理系统，与组织的外部环境密不可分。

090 组织设计的影响因素：经营战略（简答、论述、案例☆☆☆）

1. 组织结构必须服从组织所选择的战略要求。

2. 战略类型不同，组织结构的选择有异。

按企业经营领域的宽窄来分，企业经营战略可分为单一经营战略及多种经营战略。前者适合集权的组织结构，后者适合分权的组织结构。

按企业对竞争的方式和态度分，其经营战略可分为保守型战略、风险型战略及分析型战略。

（1）保守型战略

保守型战略的企业领导可能认为，企业面临的环境是较为稳定的，采用刚性结构应是这种组织结构的基本特征。

（2）风险型战略

选择风险型战略的领导可能认为环境复杂多变，需求高速增长，市场变化很快，机遇和挑战并存。因而，实行柔性结构便成为这类组织的基本特征。

（3）分析型战略

分析型战略是介于保守型和风险型战略之间。它力求在两者之间保持适当的平衡，其组织结构的设计兼具刚性和柔性的特征。

结构特征	保守型战略	风险型战略	分析型战略
集权和分权	集权为主	分权为主	适当结合
计划管理	严格	粗泛	有严格，也有粗泛
高层管理人员构成	工程师、成本专家	营销、研究开发专家	联合组成
信息沟通	纵向为主	横向为主	有纵向，也有横向

091 组织设计的影响因素：技术（简答、论述、案例☆☆☆）

技术是指，企业指将原材料加工成产品并销售出去这一转换过程中所运用的知识、工具和技艺的转化过程。

（1）生产技术对企业组织的影响

英国工业社会学家伍德沃德的研究表明，工业企业的生产技术同组织结构及管理特征有着系统的联系。

- ①经营成功的企业的组织结构, 与其所属的技术类型有着相互对应的关系。
- ②成功的单件小批生产和连续生产的组织具有柔性结构, 而成功的大批量生产的组织具有刚性结构。
- (2) 信息技术对企业组织的影响
 - ①使组织结构呈现扁平化的趋势;
 - ②对集权化和分权化可能带来双重影响;
 - ③加强或改善了企业内部各部门之间以及各部门内部工作人员间的协调;
 - ④要求给下属以较大的工作自主权;
 - ⑤提高专业人员比率。

092 组织设计的影响因素: 发展阶段和规模 (简答、论述、案例☆☆☆)

1. 发展阶段

美国学者坎农提出了组织发展五阶段的理论, 并指出在发展的不同阶段, 要求有与之相适应的组织结构形态。

(1) 创业阶段

决策主要由高层管理者个人作出, 组织结构相当不正规。

(2) 职能发展阶段

此阶段决策越来越多地由其他管理者作出, 组织结构建立在职能专业化的基础上, 信息沟通变得更重要, 也更困难。

(3) 分权阶段

组织采用分权的方法来应对职能结构引起的种种问题, 组织结构以产品或地区事业部为基础来建立, 目的是在企业内建立“小企业”, 使后者按创业阶段的特点来管理。

(4) 参谋激增阶段

为加强对各“小企业”的控制, 公司一级的行政主管增加了许多参谋助手。

(5) 再集权阶段

分权与参谋激增阶段所产生的问题, 可能诱使公司高层主管再度高度集中决策权力。同时, 信息处理的计算机化也使再集权成为可能。

2. 规模

(1) 规范化

规范化是指规章、程序和书面文件。大型组织具有更高的规范化程度。

(2) 分权化

集权化与分权化主要与组织中决策权力的集中或分散有关。组织规模的研究表明, 组织规模越大就越需要分权化。

(3) 复杂性

大型组织显示了复杂性的明显特征。

(4) 专职管理人员的数量

随着企业活动规模的扩大, 必然增加对直接生产以及直接生产者的需要, 进而必然产生对管理者以及对管理者的管理劳动进行管理的必要。

093 职能部门化 (简答、论述☆☆☆)

管理劳动的分工, 包括横向和纵向两个方面。

一是横向的分工, 横向分工的结果是部门的设置或“组织的部门化”。

二是纵向的分工, 纵向分工是在责任分配基础上的管理决策权限的相对集中或分散。

定义: 部门化是将整个管理系统分解、并再分解成若干个相互依存的基本管理单位, 它是在管理劳动横向分工的基础上进行的。

职能部门化是根据业务活动的相似性来设立管理部门。判断某些活动的标准是否相似, 业务性质是否相

近, 所需的业务技能是否相同。

基本职能: 开发、生产、营销以及财务, 辅助职能: 人事、公共关系、法律事务等。

评价(重点):

(1) 优点

①职能是划分活动类型、从而设立部门的最自然、最方便、最符合逻辑的标准;

②有利于维护最高行政指挥的权威, 有利于维护组织的统一性;

③有利于工作人员的培训、相互交流、从而提高技术水平。

(2) 局限性

①由于各种产品的原料采购、生产制造、产品销售都集中在相同的部门进行, 各种产品给企业带来的贡献不易区别, 因此不利于指导企业产品结构的调整;

②由于各部门的负责人长期只从事某种专门业务的管理, 缺乏总体的眼光, 因此不利于高级管理人才的培养;

③由于活动和业务的性质不同, 各职能部门可能只注重依据自己的准则来行动, 因此可能使本来相互依存的部门之间的活动不协调, 为了克服这些局限性, 有些组织利用产品或区域的标准来划分部门。

094 产品部门化和区域部门化(简答、论述☆☆☆)

1. 产品部门化

按职能设立部门往往是企业发展初期、品种单纯、规模较小时的一种组织形式。

定义: 产品部门化是指根据产品来设立管理部门、划分管理单位, 把同一产品的生产或销售工作集中在相同的部门组织进行。

评价(重点):

(1) 优势

①能使企业将多元化经营和专业化经营结合起来。

②有利于企业及时调整生产方向。

③有利于促进企业的内部竞争。

④有利于高层管理人才的培养。

(2) 局限性

①需要较多的具有像总经理那样能力的人去管理各个产品部;

②各个部门的主管可能过分强调本单位利益, 从而影响企业的统一指挥;

③产品部门某些职能管理机构与企业总部的重叠会导致管理费用增加, 从而提高了待摊成本, 影响企业竞争能力。

2. 区域部门化

区域部门化是根据: ①地理因素来设立管理部门, 把不同地区的经营业务和职责划分给不同部门的经理;

②交通和信息沟通困难曾经是区域部门化的主要理由。但随着通讯条件的改善, 这个理由已不再那么重要; ③社会文化环境方面的理由。

按区域划分管理部门的贡献和弊端类似于产品部门化。

095 综合标准与矩阵组织(名词解释、简答、论述☆☆☆)

综合标准: 任何组织都不可能根据单一的标准来设计管理组织, 而必须同时利用两个或两个以上的部门化方式。

矩阵组织是综合利用各种标准的一个范例。这是一种由纵横两套系统交叉形成的复合结构组织。纵向的是职能系统; 横向的是为完成某项专门任务而组成的项目系统。项目系统没有固定的工作人员, 而是根据需要从各职能部门抽人参加, 完成与自己相关的工作后, 仍回到原来的职能部门。

评价:

(1) 优势

①具有很大的弹性和适应性，可以根据工作的需要，集中各种专门的知识和技能，短期内迅速完成重要的任务；

②由于在项目小组中集中了各种人才，便于知识和意见的交流，能促进新的观点和设想的生产；

③由于成员来自各个不同的职能部门，项目小组的活动可促进各个部门间的协调和沟通。

(2) 局限性

①由于项目组织的成员是从各职能部门抽调的，其隶属关系不变，从而可能使他们产生临时观念，影响工作责任心；

②由于要接受并不总是保持一致的双重领导，在工作中可能有时会感到无所适从。

矩阵式组织的特点决定了它主要适用于那些工作内容变动频繁、每项工作的完成需要众多技术知识的组织，或者作为一般组织中安排临时性工作任务的补充结构形式。

096 权力的性质与特征（名词解释、简答☆☆）

1. 权力，通常被描述为组织中人与人之间的一种关系，是指处在某个管理岗位上的人对整个组织或所辖单位与人员的一种影响力，或简称管理者影响别人的能力。

2. 定义为影响力的权力主要包括三种类型：

(1) 专长权。指管理者因具备某种专门知识或技能而产生的影响能力。

(2) 个人影响权。指因个人的品质、社会背景等因素而赢得别人的尊重与服从的能力。

(3) 制度权。与管理职务有关、由管理者在组织的地位所决定的影响力。制度权的实质是决策的权力，即决定干什么的权力，决定如何干的权力，以及决定何时干的权力。制度权力只赋予某个职位的管理人员向直接下属发布命令的权力。

097 集权的原因和弊端（名词解释、简答☆☆）

集权是指决策权在组织系统中较高层次的一定程度的集中；与此相对应，分权是指决策权在组织系统中较低管理层次的程度分散。集权和分权是一个相对的概念，所以在现实社会中的组织，可能是集权的成分多一点，也可能是分权的成分多一点。

1. 集权倾向的产生原因

(1) 组织的历史。(2) 领导的个性。(3) 政策的统一与行政的效率。

2. 过分集权的弊端

(1) 降低决策的质量。(2) 降低组织的适应能力。(3) 降低组织成员的工作热情。

098 分权的标志和影响因素（简答、案例、论述☆☆）

1. 分权的标志

(1) 决策的频率。(2) 决策的幅度。(3) 决策的重要性。(4) 对决策的控制程度。

2. 分权的影响因素

(1) 组织中促进分权的因素

①组织的规模。②活动的分散性。③培训管理人员的需要。

(2) 不利于分权的因素

①政策的统一性。②缺乏受过良好训练的管理人员。

099 分权的途径（简答、论述、案例分析☆☆☆）

权力分散可以通过两个途径来实现：组织设计中的权力分配（制度分权）与主管人员工作中的授权。

(1) 组织设计中的权力分配（制度分权）

制度分权是在组织设计时，考虑到组织规模和组织活动的特征，在工作分析、职务和部门设计的基础上，根据各管理岗位工作任务的要求，规定必要的职责和权限。

(2) 主管人员在工作中的授权

授权是担任一定管理职务的领导者在实际工作中，为充分利用专门人才的知识和技能，或出现新增业务的

情况下, 将部分解决问题、处理新增业务的权力委任给某个或某些下属。

(3) 制度分权与授权的区别

①制度分权是在详细分析、认真论证的基础上进行的, 因此具有一定的必然性; 而工作中的授权则往往与管理者个人的能力和精力、拥有的下属的特长、业务发展情况相联系, 因此具有很大的随机性。

②制度分权是将权力分配给某个职位; 而授权是将权力委任给某个下属。

③制度分权是相对稳定的; 授权可以是长期的, 也可以是临时的。

④制度分权主要是一条组织工作的原则以及在此原则指导下的组织设计中的纵向分工; 而授权则主要是领导者在管理工作中的一种领导艺术。

第十章 人员配备

100 人员配备的任务 (名词解释、简答☆☆)

人员配备是为每个岗位配备适当的人, 也就是说, 首先要满足组织的需要; 同时, 人员配备也是为每个人安排适当的工作, 因此, 要考虑满足组织成员个人的特点、爱好和需要。人员配备的任务可以从组织和个人这两个不同的角度去考察。

(1) 从组织需要的角度去考察

①要通过人员配备使组织系统开动运转

②为组织发展准备干部力量

③维持成员对组织的忠诚

(2) 从组织成员配备的角度去考察

①通过人员配备, 使每个人的知识和能力得到公正的评价、承认和运用;

②通过人员配备, 使每个人的知识和能力不断发展, 素质不断提高。

101 人员配备的程序 (简答题☆)

(1) 确定人员需要量

人员需要量的确定主要以设计出的职务数量和类型为依据。

(2) 选配人员

职务设计和分析指出了组织中需要具备哪些素质的人。为了保证担任职务的人员具备职务要求的知识和技能, 必须对组织内外的候选人进行筛选, 做出最恰当的选择。

(3) 制定和实施人员培训计划

组织成员在明天的工作中表现出的技术和能力需要在今天培训, 组织发展所需的干部要求现在就开始准备。维持成员对组织忠诚的一个重要方面是使他们看到自己在组织中的发展前途。

102 人员配备的原则 (简答题、论述☆☆☆)

1. 因事择人的原则。选人的目的在于使其担当一定的职务, 要求其从事与该职务相应的工作。

2. 因材施教的原则。不同的工作要求不同的人去进行, 而不同的人也具有不同的能力和素质, 能够从事不同的工作。

3. 人事动态平衡的原则。处在动态环境中的组织是在不断发展的, 工作中的人的能力和知识是在不断提高和丰富的, 同时, 组织对其成员的素质认识也是不断全面、完善的。因此, 人与事的配合需要进行不断的调整, 实现人与工作的动态平衡。

103 管理人员需要量 (简答题☆)

1. 组织现有的规模、机构和岗位

管理人员的配备首先是为了指导和协调组织活动的展开, 因此首先需要参照组织结构系统图, 根据管理职位的数量和种类, 来确定企业每年平均需要的管理人员数量。

2. 管理人员的流动率

确定未来的管理人员需要量, 要求计划对自然或非自然的管理干部减员进行补充。

3. 组织发展的需要

随着组织规模的不断发展, 活动内容的日益复杂, 管理工作量将会不断增加, 从而对管理人员的需要也会不断增加。因此, 计划组织未来的管理干部队伍, 还须预测和评估组织发展与业务扩充的要求。

104 外部招聘 (简答、案例分析、论述☆☆☆)

组织可从外部招聘或从内部提拔所需的管理人员。

外部招聘是指根据一定的标准和程序, 从组织外部的众多候选人中选拔符合空缺职位工作要求的管理人员。

(1) 外部招聘的优点

- ①被聘干部具有“外来优势”
- ②有利于平息和缓和内部竞争者之间的紧张关系
- ③能够为组织带来新鲜空气

(2) 外部招聘的局限性

①外聘干部不熟悉组织的内部情况, 同时也缺乏一定的人事基础, 因此需要一段时期的适应才能进行有效的工作。

②组织对应聘者的情况不能深入了解。

③外聘干部的最大局限性莫过于对内部员工的打击。

105 内部提升 (简答、案例分析、论述☆☆☆)

内部提升是指组织成员的能力增强并得到充分的证实后, 被委以需要承担更大责任的更高职务。

(1) 内部提升的优点

- ①利于鼓舞士气, 提高工作热情, 调动组织成员的积极性
- ②有利于吸引外部人才
- ③有利于保证选聘工作的正确性
- ④有利于使被聘者迅速展开工作

(2) 局限性 (弊端)

①引起同事的不满

在若干个内部候选人中提升一个管理人员, 可能会使落选者产生不满情绪, 从而不利于被提拔者展开工作。

②可能造成“近亲繁殖”的现象

从内部提升的管理人员往往喜欢模仿上级的管理方法。从而不利组织的管理创新, 不利于管理水平的提高。

106 管理人员选聘标准 (简答☆)

1. 在具体讨论管理干部的标准以前, 有必要做两点说明:

(1) 组织中不同层次不同职能机构的管理职务, 需要完成不同的工作, 要求职务担任者具备不同的知识技能;

(2) 选聘管理干部的主要依据是能力, 而不是贡献。

2. 不同管理人员的具体要求中可以辨别出一些相同的方面:

- (1) 管理的欲望
- (2) 正直、诚信的品质
- (3) 冒险的精神
- (4) 决策的能力
- (5) 沟通的技能

107 管理人员选聘程序（简答☆）

1. 公开招聘

2. 粗选

3. 对粗选合格者进行知识与能力的考核

（1）智力与知识测验

测验是要通过考试的方法测评候选人的基本素质，包括智力测验和知识测验两种基本形式。

（2）竞聘演讲与答辩

发表竞聘演讲，可以为候选人提供充分展示才华、自我表现的机会。

（3）案例分析与候选人实际能力考核

情景模拟的具体方法很多，教材中主要介绍处理公文测验与无领导小组讨论两种方法。

（4）民意测验

（5）选定管理人员

108 管理人员考评的作用（简答、论述☆☆）

管理人员考评的目的和作用

1. 为确定管理人员的工作报酬提供依据

管理人员的工作特点：

①管理人员的工作往往具有较大的特性；

②管理人员的工作效果通常难以精确地量化处理；

③这种结果往往受到存在于管理人员之外的许多难以界定的因素的影响。

2. 为人事调整提供依据

3. 为管理人员的培训提供依据

4. 有利于促进组织内部的沟通

109 管理人员考评的内容（简答、论述☆☆）

1. 关于贡献考评

贡献考评是指考核和评估管理人员在一定时期内担任某个职务的过程中对实现企业目标的贡献程度。

贡献评估需要注意以下两个问题：

（1）应尽可能把管理人员的个人努力和部门的成就区别开来，即力求在所辖部门的贡献或问题中辨识出有多大比重应归因于主管人员的努力；

（2）贡献考评既是对下属的考评，也是对上级的考评。

2. 关于能力考评

能力考评是指通过考察管理人员在一定时间内的管理工作，评估他们的现实能力和发展潜力，即分析他们是否符合现任职务所具备的要求，任现职后素质和能力是否有所提高，从而能否担任更重要的工作。

（1）计划能力考评

（2）组织能力考评

（3）为了尽可能地得到客观的评价意见，上述问题应力求设计成是非判断题的形式。

（4）考评中的“明确”与“具体”的要求不应与“复杂”、“繁琐”相混同。

110 管理人员考评的程序（简答☆）

公平的考评要求有：

（1）确定考评内容

（2）选择考评者。考评工作往往被视为人事管理部门的任务。

（3）分析考评结果，辨识误差

（4）传达考评结果

(5) 根据考评结论, 建立企业的人才档案

有规律地定期考评管理干部, 可以使企业了解管理干部的成长过程和特点, 可以使企业建立起人力资本档案, 可以帮助企业根据不同的标准将管理人员分类管理, 比如根据每个人的发展潜力分成: ①目前即可提升的; ②经过适当培训后便可提升的; ③基本胜任工作, 但有缺陷需要改善的; ④基本不符合要求、需要更换的等几种类型。

111 管理人员培训的目标 (简答☆☆)

通过培训, 不仅可直接丰富个人的知识, 增强个人的素质, 提高个人的技能, 而且可以辨识个人的发展潜力, 管理队伍的稳定和组织人员的培训工作是相互促进的:

(1) 培训提供了个人发展的机会, 能够减少管理人员的离职;

(2) 管理干部的稳定性, 又能促进企业放心地进行人力投资, 使企业舍得花钱培训, 而不需担心为他人做嫁衣。

旨在提高管理队伍素质, 促进个人发展的培训工作, 必须实现以下四个方面的具体目标:

(1) 传递信息

这是培训管理干部的基本要求。通过培训, 要使管理人员了解企业在一定时期内的生产特点、产品性能、工艺流程、营销政策、市场状况等方面的情况, 熟悉公司的生产经营业务。

(2) 改变态度

要通过对新聘管理人员的培训, 使他们逐步了解组织文化, 接受组织的价值观念, 按照组织中普遍的行动准则来从事管理工作, 与组织同化。

(3) 更新知识

为了使企业的活动跟上技术进步的速度, 为了使管理人员能有效地管理具有专门知识的生产技术人员的劳动, 就必须通过培训, 来及时补充和更新他们的科学文化和技术知识。

(4) 发展能力

管理人员培训的一个主要目的, 便是根据管理工作的要求, 努力提高他们在决策、用人、激励、沟通、创新等方面的管理能力。

112 管理人员的培训方法 (名词解释、简答、论述☆☆)

(1) 工作轮换

包括管理工作轮换与非管理工作轮换。非管理工作轮换是根据受培训者的个人经历, 让他们轮流在公司生产经营的不同环节工作, 以帮助他们取得各种工作的知识, 熟悉公司的各种业务。管理工作轮换是在提拔某个管理人员担任较高层次的职务以前, 让他先在一些较低层次的部门工作, 以积累不同部门的管理经验, 了解各管理部门在整个公司中的地位、作用及其相互关系。

(2) 设置助理职务

在一些较高的管理层次设立助理职务, 不仅可以减轻主要负责人的负担, 使之从繁忙的日常管理中脱出身来, 专心致力于重要问题的考虑和处理, 而且具有培训待提拔管理人员的好处。

(3) 临时职务与彼得现象

①临时职务

安排临时性的代理工作具有和设立助理职务相类似的好处, 可以使受培训者进一步体验高层管理工作, 并在代理期内充分展示其具有的管理能力, 或迅速弥补他所缺乏的管理能力。

②彼得原理

彼得原理是指在实行等级制度的组织里, 每个人都崇尚爬到能力所不及的层次。从理论上来说, 组织总是有可能(而且应该)及时撤换不称职的管理干部。但实际工作中, “表现平平”的管理人员被降职的可能性极小, 对“政绩较差”的干部, 组织又往往是比较宽容的。

彼得现象产生的一种重要原因是, 提拔管理人员往往主要根据他们过去的工作成绩和能力。检查某个管理人员是否具备担任较高级职务的条件的一种可行方法, 就是安排其担任某个临时性的“代理”职务, 并进行相应

的考察。

第十一章 组织力量的整合

113 正式组织与非正式组织（名词解释、简答、论述☆☆）

（1）正式组织。设计的结果是形成所谓的正式组织。指有明确的目标、任务、结构、职能以及由此而决定的成员间的责权关系，对个人具有某种程度的强制性的组织。

（2）非正式组织。非正式组织是伴随着正式组织的运转而形成的。频繁的非正式联系促进了成员间的相互了解，一些无形的、与正式组织有联系、但又独立于正式组织的小群体会慢慢地形成。其成员由于工作性质相近、社会地位相当、对一些具体问题的认识基本一致、观点基本相同，或者在性格、业余爱好以及感情相投的基础上，产生了一些被大家所接受并遵守的行为规则，从而使原来松散、随机性的群体渐渐成为趋向固定的非正式组织。

（3）正式组织与非正式组织的区别

①正式组织的活动以成本和效率为主要标准，要求组织成员为了提高活动效率和降低成本而确保形式上的合作，并通过对他们在活动过程中的表现予以正式的物质与精神的奖励或惩罚来引导他们的行为。因此，维系正式组织的，主要是理性的原则。

②非正式组织主要以感情和融洽的关系为标准。它要求其成员遵守共同的、不成文的行为规则。对于那些自觉遵守和维护规范的成员，非正式组织会予以赞许、欢迎和鼓励，而那些不愿就范或犯规的成员，非正式组织则会通过嘲笑、讥讽、孤立等手段予以惩罚。因此，维系非正式组织的，主要是接受与欢迎或孤立与排斥等感情上的因素。

114 非正式组织的影响（简答、论述、案例☆☆）

（1）非正式组织的积极作用

- ①可以满足职工的需要
- ②易于产生和加强合作的精神
- ③帮助正式组织起到一定的培训作用
- ④帮助维护正式组织的秩序

（2）非正式组织可能造成的危害

- ①非正式组织的目标如果与正式组织冲突，则可能对正式组织的工作产生极为不利的影响；
- ②非正式组织要求成员一致性的压力，往往也会束缚成员的个人发展；
- ③非正式组织的压力还会影响正式组织的变革，发展组织的惰性。

115 发挥非正式组织的作用（简答、论述☆☆）

不管我们承认与否、允许与否、愿意与否，上述影响总是客观存在的。正式组织的目标的有效实现，要求积极利用非正式组织的贡献，努力克服和消除它的不利影响。

（1）利用非正式组织，首先要认识到非正式组织存在的客观必然性和必要性，允许、乃至鼓励非正式组织的存在，为非正式组织的形成提供条件，并努力使之与正式组织吻合；

（2）通过建立和宣传正确的组织文化来影响非正式组织的行为规范，引导非正式组织提供积极的贡献。所谓组织文化，是指被组织成员共同接受的价值观念、工作作风、行为准则等群体意识的总称。正确的组织文化是企业协调和引导非正式组织成员行为的重要手段。

116 直线与参谋的关系（名词解释、简答☆☆）

1. 直线关系

- （1）由管理幅度的限制而产生的管理层次之间的关系便是直线关系。
- （2）直线关系是一种命令关系，是上级指挥下级的关系。这种命令关系，从组织的最高层经过中间层，

一直延伸到最基层，形成一种等级链。保证整个组织的统一指挥。

(3) 直线关系是组织中管理人员的主要关系，组织设计的重要内容是规定和规范这种关系。

2. 参谋关系

(1) 参谋关系是伴随着直线关系而产生的。组织的规模越大，活动越复杂，参谋人员的作用就越重要，参谋的数量就越多。由于企业很难找到精通各种业务的“全才”，直线主管也很难使自己拥有组织本部门活动所需的各种知识。人们常借助一些助手，利用不同助手的专门知识来补偿直线主管的知识不足，来协助他们的工作。这些具有不同专门知识的助手通常称为参谋人员。

(2) 参谋人员的主要任务是提供某些专门服务，进行某些专项研究，以提供某些对策建议。

3. 直线与参谋的区别

(1) 直线与参谋是两类不同的职权关系。直线关系是一种指挥和命令的关系，授予直线人员的是决策和行动的权力；而参谋关系则是一种服务和协助的关系，授予参谋人员的是思考、筹划和建议的权力。

(2) 对组织目标的实现负有直线责任的部门称为直线机构，把为实现组织基本目标协助直线人员有效工作而设置的部门称为参谋机构。人们通常把企业中致力于生产、销售产品部门称为直线机构，把采购、人事、会计等部门列为参谋部门。

117 直线与参谋的矛盾（简答、案例☆☆）

直线与参谋之间常常存在的两种矛盾：一是虽然保持了命令的统一性，但参谋作用不能充分发挥；二是参谋作用发挥失当，破坏了统一指挥的原则。

(1) 从直线经理的角度

从直线经理这方面说，他们需要对自己所辖部门的工作结果负责。因此，当参谋人员和部门对与自己有关的工作发表议论和评论甚至指手画脚时，就有可能被认为是干预了自己的工作，从而可能对他们产生不满。

(2) 从参谋人员的角度

从参谋人员的角度来看，会因为直线主管的轻视而产生不满。若告诉他们，决策是直线管理的职能，他们的作用只是支持性的、辅助性的，从而是第二位的时，他们自然会感觉到受到了挫折、甚至侮辱，从而会产生对直线人员的不满。

(3) 参谋人员为了克服来自低层直线管理者的抵制，往往会不自觉地寻求上级直线经理的支持。

(4) 参谋人员过高估计了自己的作用。

118 正确发挥参谋的作用（简答☆☆）

1. 明确职权关系

(1) 对直线经理来说，只有了解参谋工作，才有可能自觉地发挥参谋的作用，利用参谋的知识，认真对待参谋的建议，充分吸收其中合理的内容，并勇于对这种吸收以及据此来取的行动的结果负责。

(2) 对参谋人员来说，只有明确了自己工作的特点，认识到参谋存在的价值在于协助和改善直线的工作，而不是去削弱他们的职权，才有可能在工作中不越权争权，而是努力地提供好的建议。

2. 授予必要的职能力

(1) 授予职能力是指直线主管把原本属于自己的指挥和命令直线下属的某些权力授给有关的参谋部门或参谋人员行使，从而使这些参谋部门不仅具有研究、咨询和服务的责任，而且在某种职能范围内（比如人事、财务等）具有一定的决策、监督和控制权。

(2) 组织中参谋人员发挥作用的四种方式

① 参谋专家向他们的直线上司提出意见或建议，由后者把建议或意见作为指示传达到下级直线机构；

② 直线上司授权参谋直接向自己的下级传达建议和意见，取消自己的中介作用；

③ 参谋不仅向直线下属传达信息、提出建议，而且告诉后者如何利用这些信息，应采取何种活动；

④ 上级直线主管把某些方面的决策权和命令权直接授予参谋部门。

3. 向参谋人员提供必要的条件

参谋人员首先要经常提醒自己“不要越权”“不要篡权”。同时，要取得参谋人员的帮助，必须首先帮助

参谋人员的工作, 向参谋人员提供必要的工作条件, 特别是有关的信息情报, 使他们能及时地了解直线部门的活动进展情况, 从而能够提出有用的建议。

119 运用委员会的理由 (名词解释、简答☆☆☆)

由于委员会的性质和形式多种多样, 它们存在的理由也往往各自相异:

(1) 综合各种意见, 提高决策的正确性

①集体讨论可以产生数量更多的方案;

②委员会工作可以综合各种不同的专门知识;

③集体讨论, 可以互相启发, 从而可以完善各种设想以及决策的质量。

(2) 协调各种职能, 加强部门间的合作

组织内的许多工作都要打破部门的界限, 由于各职能部门的活动相互影响, 相互依存, 由于企业目标的实现有赖于这些不同职能部门的共同努力。

(3) 代表各方利益, 诱导成员的贡献

组织是由不同成员构成的, 他们分属于不同的利益集团。委员会的运用, 是为了使组织内的不同利益集团能够派出自己的代表, 发出自己的呼声。

(4) 组织参与管理, 调动执行者的积极性

通过委员会来研究和决定解决某个问题的方案, 不仅可以使更多的人 (包括计划执行者的代表) 参与整个决策过程, 使他们了解信息, 增加知识, 从而为计划的执行提供了更好的条件, 而且参与本身就是一种重要的激励方式, 能够推动人们在执行过程中的更好合作。

120 委员会的局限性 (简答、论述☆☆☆)

(1) 时间上的延误

为了取得大体一致的意见, 制定出各方面基本上都能接受的决策, 委员会需要召开多次会议。这些会议通常要消费大量的时间。

(2) 决策的折中

委员会的成员既是不同利益集团的代表, 也是自己个人的利益。委员会也许最终能得到全体一致的决策, 那么这种决策与其说是集体的意见, 不如说是各种利益冲突的结果, 是各种势力妥协、折中的产物, 决策的质量是有限的, 甚至没有实质性的内容。

(3) 权力和责任的分离

任何人都~~不愿意~~对那些只代表了自己部分利益和观点的决策及其行动负完全的责任。职权与责任的分离是委员会的主要缺陷之一, 它可能导致没有任何委员会成员去关心委员会的工作效率。

121 提高委员会的工作效率 (简答、论述☆☆)

(1) 审慎使用委员会工作的形式

处理那些对组织的全局影响更重要、更长远, 从而对时间要求往往不是很严格, 组织必须进行详细论证的问题, 则可利用作为提供咨询的参谋机构、甚至作为制定政策的决策机构的委员会的工作方式。

另外, 处理那些涉及不同部门的利益和权限的问题, 委员会的形式往往是比较有效的。

(2) 选择合适的委员会成员

①委员会成员应具有问题所涉及的不同专业的理论和实际知识;

②相关职能部门的负责人或利益群体的代表;

③应具备相当的综合、分析能力和合作精神。

(3) 确定适当的委员会规模

在确定委员会的规模时, 要努力在追求“沟通效果”与“代表性”这两者之间取得适当的平衡。

(4) 发挥委员会主席的作用

委员会主席应在每次会议之前制订详细的工作计划, 选择恰当的会议主题, 安排好议事日程, 为与会者准

备必要的、能够帮助他们熟悉情况的有关议题的背景材料；在讨论过程中，要善于组织和引导，既能公正地对待每一种意见，不偏袒任何一种观点，同时，也能从总体的角度出发，综合各种意见，提出易于被大部分成员所接受的新观点。

(5) 考核委员会的工作

要提高委员会的工作效率，必须了解其工作情况，对委员会的工作效率进行考核。委员会主要是通过会议来开展工作的，因此必须检查其会议效率。

虽然难以计算召开会议的决策带来的货币收益，但是通过直接成本的计算公式来计算。 $(C=A \times B \times T)$ ，式中，C表示会议的直接成本，A表示与会者平均小时工资率，B表示与会人数，T表示会议延续的时间。)显然，在委员会成员数量与工资水平不变的情况下，减少为取得特定结果而所需的会议时间，是减少会议直接成本，从而提高委员会工作效率的进要途径。)

第十二章 组织变革与组织文化

122 组织变革的动因（简答、论述、案例☆☆☆）

1. 组织变革必要性的简要分析（此部分要与前面所讲的 BPR 相关）

组织变革是指组织根据内外环境的变化，及时对组织中的要素进行结构性变革，以适应未来组织发展的要求。

2. 组织变革的动因

(1) 外部环境因素

①整个宏观社会经济环境的变化。

②科技进步的影响。

③资源变化的影响。组织发展所依赖的环境资源对组织具有重要的支持作用，如原材料、资金、能源、人力资源、专利使用权等。

④竞争观念的改变。

(2) 内部环境因素

①组织机构适时调整的要求。

②保障信息畅通的要求。

③克服组织低效率的要求。

④快速决策的要求。

⑤提高组织整体管理水平的要求。

123 组织变革的类型（简答☆☆）

按照变革的侧重点不同，将其分为以下四类：

①战略性变革。如果组织决定进行业务收缩，就必须考虑如何剥离非关联业务；如果组织决定进行战略扩张，就必须考虑购并的对象和方式，以及组织文化重构等问题。

②结构性变革。指组织需要根据环境的变化适时对组织的结构进行变革，并重新在组织中进行权力和责任的分配，使组织变得更为柔性灵活、易于合作。

③流程主导性变革。指组织紧密围绕其关键目标和核心能力，充分应用现代信息技术对业务流程进行重新构造。

④以人为中心的变革。组织如若不能改变人的观念和态度，组织变革就无从谈起。以人为中心的变革是指组织必须通过对员工的培训、教育等引导，使他们能够在观念、态度和行为方面与组织保持一致。

124 组织变革的目标（简答☆☆）

①使组织更具环境适应性。组织必须顺势调整自己的任务目标、组织结构、决策程序、人员配备、管理制度等等，才能在动荡的环境中生存并得以发展。

②使管理者更具环境适应性。管理者一方面需要调整过去的领导风格和决策程序，使组织更具灵活性和柔

性; 另一方面, 管理者要能根据环境的变化要求重构层级之间、工作团队之间的各种关系, 使组织变革的实施更具针对性和可操作性。

③使员工更具环境适应性。不能顺势改变员工对变革的观念、态度、行为方式等, 就可能无法使组织变革措施得到员工的认同、支持和贯彻执行。

125 组织变革的内容 (简答☆☆)

①对人员的变革

人员的变革是指员工在态度、技能、期望、认知和行为上的改变。变革的主要任务是组织成员之间在权力和利益等资源方面的重新分配。

②对技术与任务的变革

技术与任务的变革包括对作业流程与方法的重新设计、修正和组合, 包括更换机器设备, 采用新工艺、新技术和新方法等。

③对结构的变革

结构的变革包括权力关系、协调机制、集权程度、职务与工作再设计等其他结构参数的变化。

126 组织变革的过程 (简答、论述☆☆)

(1) 组织变革的过程

组织变革的过程包括解冻——变革——再冻结三个阶段。

①解冻阶段。这是改革前的心理准备阶段。组织在解冻期间的中心任务是改变员工原有的观念和态度, 组织必须通过积极的引导, 激励员工更新观念、接受改革并参与其中。

②变革阶段。这是变革过程中的行为转换阶段。组织要把激发起来的改革热情转化为改革的行为, 关键是要能运用一些策略和技巧减少对变革的抵制, 进一步调动员工参与变革的积极性, 使变革成为全体员工的共同事业。

③再冻结阶段。这是变革后的行为强化阶段, 其目的是要能通过对变革驱动力和约束力的平衡, 使新的组织状态保持相对的稳定。

127 组织变革的程序 (简答、论述☆☆)

①通过组织诊断, 发现变革征兆

组织除了要从外部信息中发现对自己有利或不利因素之外, 更主要的是能够从各种内在征兆中找出导致组织或部门绩效差的具体原因, 并确立需要进行整改的具体部门和人员。

②分析变革因素, 制订改革方案

组织诊断任务完成之后, 就要对组织变革的具体因素进行分析, 如职能设置是否合理、决策中的分权程度如何、员工参与改革的积极性怎样、流程中的业务衔接是否紧密、各管理层级间或职能机构间的关系是否易于协调等。

③选择正确方案, 实施变革计划

组织在选择具体方案时要充分考虑到改革的深度和难度、改革的影响程度等, 做到有计划、有步骤、有控制地进行。改革出现偏差时, 要有备用的纠偏措施制及时纠正。

④评价变革效果, 及时进行反馈

变革结束之后, 管理者必须对改革的结果进行总结和评价, 及时反馈新的信息。对于没有取得理想效果的改革措施, 应当给予必要的分析和评价, 然后再做取舍。

128 组织变革的阻力与对策 (简答、论述、案例☆☆☆)

1. 组织变革的阻力

(1) 个人阻力

①利益上的影响。变革从结果上看可能会威胁到某些人的利益, 这些新要求可能会使员工面临失去权力的

威胁。

②心理上的影响。变革意味着原有的平衡系统被打破，要求成员调整已经习惯了的工作方式，而且变革意味着要承担一定的风险。

(2) 团体阻力

①组织结构变动的影响。组织结构变革可能会打破过去固有的管理层级和职能机构，并采取新的措施对责权利重新做出调整和安排，这就必然要触及某些团体的利益和权力。

②人际关系调整的影响。新的关系结构未被确立之前，组织成员之间很难磨合一致，一旦发生利益冲突就会对变革的目标和结果产生怀疑和动摇。

2. 消除组织变革阻力的管理对策

①客观分析变革的推力和阻力的强弱

勒温曾提出运用力场分析的方法研究变革的阻力。其要点是：把组织中支持变革和反对变革的所有因素分为推力和阻力两种力量，前者发动并维持变革，后者反对和阻碍变革。两种力量均衡时，组织维持原状；当推力大于阻力时，变革向前发展；反之，变革受阻。管理层应采取有效措施，增强支持因素，削弱反对因素，进而推动变革的深入进行。

②创新组织文化

只有创新组织文化并渗透到每个成员的行为之中，才能使露出水面的改革行为变得更为坚定，也才能够使变革具有稳固的发展基础。

③创新策略方法和手段

采用比较周密可行的变革方案，并从小范围逐渐延伸扩大。注意调动管理层变革的积极性，尽可能削减团体对组织变革的抵触情绪，力争使变革的目标与团体的目标相一致，提高员工的参与程度。

129 组织变革中的压力与管理（简答☆）

1. 压力的定义

所谓压力，是在动态的环境条件下，个人面对种种机遇、规定及追求不确定性所造成的一种心理负担。压力既可以带来正面激励效果也可以造成负面影响。

2. 压力的起因及其特征

(1) 压力的起因

①组织因素。组织中的结构变动和员工的工作变动是产生压力的主要因素。

②个人因素。经验表明，员工的人格类型划分有助于组织对个人压力进行识别和调节。

(2) 压力的特征

①生理上的反应。压力会造成一系列的生理反应，如新陈代谢的改变、心跳和呼吸频率加快、血压升高、头痛、心脏病、胃溃疡等。

②心理上的反应。心理现象，如紧张、焦虑、易怒、枯燥、拖延等。

③行为上的反应。由于受到压力，表现在行为上有：工作效率减低、增加吸烟和酗酒、说话速度增快、不安、睡眠不规律等。

3. 压力的释解

并非所有压力都是不良的。对于员工而言，如何对待因工作要求和组织结构变革而产生的压力是重要的，如何减轻和消除不适的压力则是更为重要的。

3. 对于个人因素而言，减轻个人的压力会存在两个问题：

①管理者很难直接控制和把握某些因素，如团队建设往往需要人们有更多的自觉意识，而这种意识又很难取得观念上的一致；

②必须考虑组织文化和道德伦理等因素，员工如果是因缺乏计划和组织观念而产生压力，组织可以提供帮助予以合理安排；如果是涉及个人隐私方面的问题，组织就很难插手。

130 组织冲突的影响（简答、论述☆☆）

组织冲突是指组织内部成员之间、不同部门之间、个人与组织之间由于在工作方式、利益、性格、文化价值观等方面的不一致性所导致的彼此相抵触、争执甚至攻击等行为。

（1）竞争胜利对组织的影响

①组织内部更加团结，成员对团体更加忠诚，这有利于加强和保持团体的凝聚力。

②组织内部气氛更为轻松，紧张的情绪有所消除，同时也容易失去继续奋斗的意志，容易滋生骄傲和得意忘形的情绪。

③强化了组织内部的协作，组织更为关心成员的心理需求，但对于完成工作及任务的关心则有减少的趋势。

④组织成员容易感到满足和舒畅，认为竞争胜利证实了自己的长处和对方的弱点。

（2）竞争失败对组织的影响

①如果胜败的界限不是很分明，则团体会以种种借口和理由来掩饰自身的失败，团体之间也容易产生偏见。

②当团体发现失败是无可置疑的事实时，一种情况是团体内部可能发生混乱与斗争，最终将趋于瓦解；另一种情况是全体成员可能会知耻而奋起，大胆改进以求走出失败。

③竞争失败后的团体往往不太关心成员的心理需求，而只集中精力于自己的本职工作，组织中的组织性和纪律性明显增强，组织有集权化的倾向。

④成员以往的自信心会受到极大的打击，过去的固执和偏见在失败之后不得不重新进行检讨和反思，实际上，这正给了组织一个检讨、改革的机会。

（3）建设性冲突和破坏性冲突

①建设性冲突。指组织成员从组织利益角度出发，对组织中存在的不合理之处所提出的意见等。建设性冲突可以使组织中存在的不良功能和问题充分暴露出来，防止了事态的进一步演化，同时，可以促进不同意见的交流和对自身弱点的检讨，有利于促进良性竞争。

②破坏性冲突。指由于认识上的不一致，组织资源和利益分配方面的矛盾，员工发生相互抵触、争执甚至攻击等行为，从而导致组织效率下降，并最终影响到组织发展的冲突。

131 组织冲突的类型与避免（简答、论述☆☆）

组织冲突的类型：

（1）正式组织与非正式组织之间的冲突

一旦非正式组织的与正式组织目标相冲突，则可能对正式组织的工作产生负面影响。

（2）直线与参谋之间的冲突

直线关系是一种指挥和命令的关系，具有决策和行动的权力，而参谋关系则是一种服务和协调的关系，具有思考、筹划和建议的权力。

（3）委员会成员之间的冲突

委员会的成员既代表了不同的利益集团、利益部门，也代表了个人的行为目标。在资源一定的条件下，成员之间的利益很难取得一致。

组织冲突的避免：

（1）正式组织与非正式组织之间冲突的避免

对于非正式组织来讲，首先要认识到非正式组织存在的必要性和客观性，积极引导非正式组织的积极贡献，使其目标与正式组织目标相一致。

（2）直线与参谋之间冲突的避免

对于直线与参谋应该首先明确必要的职权关系，既要充分认识到参谋的积极作用，也要认识到协作和改善直线工作的重要性，工作中不争权、不越权。为了确保参谋人员的作用，给予参谋人员必要的工作条件，使其能够及时了解直线部门的活动进展情况，并提出更具有实际价值的建议。

(3) 委员会成员之间冲突的避免

应该选择勇于承担责任的合格成员加入委员会, 并注意委员会人选的理论和实践背景, 力争使之成为一个有效的决策机构和专家智囊团, 同时, 要对委员会的规模提出限制, 在追求沟通效果和代表性两者之间尽可能取得平衡。

总结: 需要注意的是, 要把建设性冲突和破坏性冲突区分开来。为了促进和保护这种有益的建设性冲突, 首先, 应当创造一种组织气氛, 使成员敢于发表不同意见。其次, 要保持信息的完整性和畅通性, 把组织冲突控制在一定的范围之内; 同时要避免和改正组织中压制民主、束缚成员创新的机械式的规章制度, 以保持组织旺盛的活力。

132 组织文化的概念与特征 (名词解释、简答☆☆☆)

(1) 组织文化的基本概念

组织文化是指组织在长期的实践活动中所形成的并且为组织成员普遍认可和遵循的具有本组织特色的价值观念、团体意识、工作作风、行为规范和思维方式的总和。

(2) 组织文化的主要特征

①超个体的独特性。每个组织都有其独特的组织文化, 这是由不同的国家和民族、不同的地域、不同的时代背景以及不同的行业特点所形成的。

②相对稳定性。组织文化是组织在长期的发展中逐渐积累而成的, 具有较强的稳定性。

③融合继承性。每一个组织都是在特定的文化背景之下形成的, 必然会接受和继承这个国家和民族的文化传统和价值体系。发展过程中也注意吸收其他组织的优秀文化, 不断发展自我。

④发展性。组织文化随着历史的积累、社会的进步、环境的变迁以及组织变革逐步演进和发展。

133 组织文化的结构与内容 (简答☆☆)

(1) 组织文化的结构

①潜层次的精神层。指组织文化中的核心和主体, 是广大员工共同而潜在的意识形态, 包括管理哲学、敬业精神、人本主义的价值观念、道德观念等。

②表层的制度系统。又称制度层, 是体现某个具体组织的文化特色的各种规章制度、道德规范和员工行为准则的总和, 也包括组织体内的分工协作关系的组织结构。

③显现层的组织文化载体。又称物质层, 它既包括了组织整个物质的和精神的活动过程、组织行为、组织产出等外在表现形式, 也包括了组织实体性的文化设备、设施等。

(2) 组织文化的内容

①组织的价值观。指组织内部管理层和全体员工对该组织的生产、经营、服务等活动以及指导这些活动的一般看法或基本观点。

②组织精神。指组织经过共同努力奋斗和长期培养所逐步形成的, 认识和看待事物的共同心理趋势、价值取向和主导意识。

③伦理规范。指从道德意义上考虑的、由社会向人们提出并应当遵守的行为准则, 它通过社会公众舆论规范人们的行为。

134 组织文化的功能 (简答、论述、案例☆☆)

(1) 整合功能。组织文化通过培育组织成员的认同感和归属感, 建立起成员与组织之间的相互信任和依存关系, 使个人的行为、思想、感情、信念、习惯以及沟通方式与整个组织有机地整合在一起。

(2) 适应功能。组织文化能从根本上改变员工的旧有价值观念, 建立起新的价值观念, 使之适应组织外部环境的变化要求。

(3) 导向功能。组织文化作为团体共同价值观, 它只是一种软性的理智约束, 通过组织的共同价值观不断地向个人价值观渗透和内化, 使组织自动生成一套自我调控机制, 以一种适应性文化引导着组织的行为和活动。

(4) 发展功能。组织在不断的发展过程中所形成的文化沉淀，会随着实践的发展而不断地更新和优化，推动组织文化从一个高度向另一个高度迈进。

(5) 持续功能。它的形成需要经过长期的倡导和培育。组织文化一经形成，便会具有持续性，并不会因为组织战略和领导层的人事变动而立即消失。

135 组织文化的形成（简答、论述☆☆）

1. 管理者的倡导。企业文化首先是企业家的文化。

(1) 在日常工作中，不仅言传，而且身教，不仅提出、促使企业员工接受某种价值观念，而且身体力行，自觉表现出与自己倡导的价值观和行为准则相应的行为选择；

(2) 借助重大事件的成功处理，促进企业成员对重要价值观和行为准则的认同。

2. 组织成员的接受：社会化和预社会化

(1) 社会化是指组织通过一定形式不断向员工灌输某种特写的价值观念；

(2) 预社会化是企业在招募新员工时不仅提出相应的技能和素质要求，而且注意分析应聘者的行为特征，判断影响应聘者外显行为的内在价值观念与企业文化的是否一致，从而保证新聘员工对组织文化的接受、进入组织后在特定文化氛围中的迅速融入。

136 组织文化的塑造（简答、论述、案例☆☆）

(1) 选择合适的组织价值观标准

①组织价值标准要正确、明晰、科学，具有鲜明特点；

②组织价值观和组织文化要体现组织的宗旨、管理战略和发展方向；

③要切实调查本组织员工的认可程度和接纳程度；

④选择组织价值观要发挥员工的创造精神，认真听取员工的各种意见，多次反复，审慎筛选。

(2) 强化员工的认同感

①利用一切宣传媒体，宣传组织文化的内容和精要，使之家喻户晓，以创造浓厚的环境氛围；

②培养和树立典型；

③加强相关培训教育。

(3) 提炼定格

组织价值观的形成不是一蹴而就的，必须经过精心分析、全面归纳和精炼定格。

(4) 巩固落实

首先，建立某种奖优罚劣的规章制度；其次，领导者在塑造组织文化的过程中起着决定性的作用，应起到率先垂范的作用。

(5) 在发展中不断丰富和完善

任何一种组织文化都是特定历史的产物，当组织的内外条件发生变化时，组织必须不失时机地丰富、完善和发展组织文化。

第十三章 领导与领导者

137 领导（名词解释、简答☆☆☆）

领导是指指挥、带领、引导和鼓励部下为实现目标而努力的过程。这个定义包括下列三要素：

(1) 领导者必须有部下或追随者。

(2) 领导者拥有影响追随者的能力或力量。这些能力或力量包括由组织赋予领导者的职位和权力，也包括领导者个人所具有的影响力。

(3) 领导的目的是通过影响部下来达到企业的目标。

138 领导和管理的区别 (简答、论述☆☆)

(1) 管理的基础。管理是建立在合法的、有报酬的和强制性权力的基础上对下属命令的行为。下属必须遵循管理者的指示。

(2) 领导的基础。领导更多的是建立在个人影响权和专长权以及模范作用的基础上。

(3) 一个人可能既是管理者, 也是领导者, 但是, 管理者和领导者两者分离的情况也是存在的:

①一个人可能是领导者但并不是管理者。非正式组织中最具影响力的人就是典型的例子, 组织没有赋予他们职位和权力, 他们也没有义务去负责企业的计划和组织工作, 但他们却能引导和激励、甚至命令自己的成员。

②一个人可能是个管理者但并不是个领导者。领导的本质是被领导者的追随和服从, 它不是由组织赋予的职位和权力所决定的, 而是取决于追随者的意愿, 因此, 有些握有职权的管理者可能没有部下的服从, 也就谈不上是真正意义上的领导者。

139 领导的作用 (简答☆☆)

(1) 指挥作用 (方向)。在人们的集体活动中, 需要有头脑清晰、胸怀全局、能高瞻远瞩、运筹帷幄的领导者帮助人们认清所处的环境和形势, 指明活动的目标和达到目标的途径。

(2) 协调作用 (关系)。在许多人协同工作的集体活动中, 思想上发生各种分歧、行动上出现偏离目标的情况是不可能避免的。因此就需要领导者来协调人们之间的关系和活动, 把大家团结起来, 朝着共同的目标前进。

(3) 激励作用 (积极性)。在现代企业中, 尽管大多数人都具有积极工作的愿望和热情, 但是未必能自动地长久保持下去, 这就需要有通情达理、关心群众的领导者来为他们排忧解难、激发和鼓舞他们的斗志, 发掘、充实和加强他们积极进取的动力。

总结: 引导不同职工朝向同一个目标努力, 协调这些职工在不同时空的贡献, 激发职工的工作热情, 使他们在企业经营活动中保持高昂的积极性, 这便是领导者在组织和率领职工为实现企业目标而努力工作的过程中必须发挥的具体作用。

140 领导特质理论 (名词解释、简答☆☆)

个人品质或特征是决定领导效果的关键因素。根据这些品质和特征的来源不同, 可以分为传统的领导特质理论和现代特质理论。前者认为领导的品质是天生的; 后者则认为领导者的品质和特征是在后天的实践环境中逐步培养、锻炼出来的。

我们认为领导者的思想素质和身体素质应该符合下列条件:

1. 思想素质

①领导者应具有强烈的事业心、责任感和创业精神;

②不图虚名; ③艰苦朴素; ④有较高的情商。

2. 业务素质

(1) 业务知识

①市场经济的基本原理; ②管理的基本知识; ③生产技术和相关知识; ④心理学、人才学、行为科学、社会学等方面的知识; ⑤计算机、信息管理系统和网络知识。

(2) 业务技能

包括: ①较强的分析、判断和概括能力; ②决策能力; ③组织、指挥和控制的能力; ④沟通、协调企业内外各种关系的能力; ⑤不断探索和创新的能力; ⑥知人善任的能力。

3. 身体素质

①强健的身体; ②充沛的精力。

141 全球化对领导的新要求 (简答、论述☆)

(1) 建立愿景。确立企业发展方向是领导人最主要的职责之一。

(2) 信息决策。领导人必须能够在充满不确定性的模糊情景下进行有效决策，否则极有可能已经失去最好的机会。

(3) 配置资源。把有限的资源配置到能够产生最大效益的人员、项目与任务中，是企业运行的一项基本任务。

(4) 有效沟通。领导的真正工作就是沟通。把很复杂的事情，使用简洁通俗的语言表达出来。领导者需要称为倾听大师，具备足够的耐心和热情。

(5) 激励他人。成功的领导者必须在企业内部建立起有效的激励体制、透明的赏罚制度，实行“绩效付酬”，使员工产生归属感。

(6) 人才培养。在成功的企业中，培养他人的能力，是判断领导成熟度的重要标准。

(7) 承担责任。决定性的决策往往具有风险性的，遇到挫败要勇于负责，认真总结。

(8) 诚实守信。有效的领导者是那些有效地管理不确定性的人，而诚实守信则是有效地管理不确定性的第一条原则。建立广泛而良好的社会、人际关系，从而吸引、保留企业需要的各种优秀人才。

(9) 事业导向。成功的企业领导者一定具有强烈的事业心，把企业的事业当作自己的事业，全身心地投入到事业当中去。

(10) 快速学习。许多成功的企业家都曾经经历过各自事业的低潮或逆境，这就要求领导者具备快速学习的能力。

142 领导集体的构成（名词解释、简答☆☆）

领导班子的结构一般包括年龄结构、知识结构、能力结构、专业结构等。

(1) 年龄结构。领导班子应该是老、中、青三结合，向年轻化的趋势发展。

(2) 知识结构。指领导班子中不同成员的知识水平构成。但注意不能盲目追求高学历。

(3) 能力结构。能力是一个内容十分广泛的概念，它包括决策能力、判断能力、分析能力、指挥能力、组织能力和协调能力等。

(4) 专业结构。指在领导班子中各位成员的配备应由各种专门的人才组成，形成一个合理的专业结构，从总体上强化这个班子的专业力量。

以上所述的领导班子的结构仅指主要方面而言。此外，还有其他一些结构，如性格结构、党派结构、地区结构、种族结构、性别结构等也是需要注意的。按照这些要求形成的领导集体将是一个结构优化、富有效率的集体。

143 领导方式（简答、论述☆☆）

仅有良好的领导素质还不足以保证领导者的工作效率。领导方式大体有三种：

(1) 专权型领导。指领导者个人决定一切，布置下属执行。这种领导者要求下属绝对服从，并认为决策是自己一个人的事情。

(2) 民主型领导。指领导者发动下属讨论，共同商量，集思广益，然后决策，要求上下融洽，合作一致地工作。

(3) 放任型领导。指领导者撒手不管，下属愿意怎样做就怎样做，完全自由。他的职责仅仅是为下属提供信息并与企业外部进行联系，以此有利于下属的工作。

领导方式的这三种基本类型各具特色，也适用于不同的环境。

144 连续统一体理论（简答、论述☆☆）

美国学者坦南鲍姆和施米特认为，领导方式是多种多样的，从专权型到放任型，存在着多种过渡类型。根据这种认识，他们提出了“领导方式的连续统一体理论”。

(1) 经理作出并宣布决策

在这种方式中，上级不给下属参与决策的机会，下级只能服从他的决定。

(2) 经理“销售”决策

在这种方式中, 经理不是简单地宣布这个决策, 而是说服下属接受他的决策。这样做是表明他意识到下属中可能有某些反对意见, 通过阐明这种决策给下属带来利益以争取他们的支持。

(3) 经理提出计划并允许提出问题

在这种方式中, 下属可以更好地了解他的意图和计划。这个过程使经理和他的下属能深入探讨这个决策的意义和影响。

(4) 经理提出可以修改的暂定计划

在这种方式中, 允许下属对决策发挥某些影响作用, 确认问题和决策的主动权仍操纵在经理手中。

(5) 经理提出问题, 征求建议, 作出决策

在这种方式中, 虽然确认问题和决策仍由经理来进行, 但下属有建议权。这样做的目的是充分利用下属的知识和经验。

(6) 经理决定界限, 让团体作出决策

在这种方式中, 经理把决策权交给团体。这样做以前, 他解释需要解决的问题, 并给要作的决策规定界限。

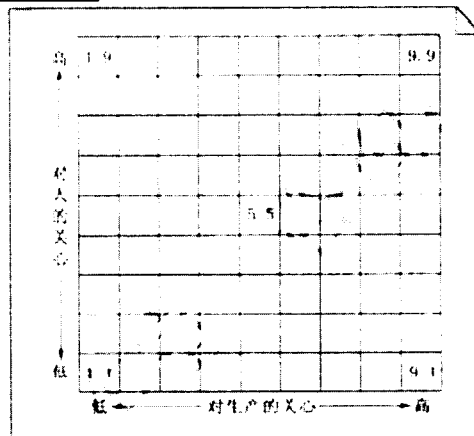
(7) 经理允许下属在规定的界限内行使职权

在这种方式中, 团体有极度的自由, 惟一的界限是上级所作的规定。

坦南鲍姆和施米特认为, 上述方式孰优孰劣没有绝对的标准。

145 管理方格理论 (简答、论述☆☆☆)

(1) 管理方格理论是布莱克和穆顿提出的。该理论可用一张方格图来表示, 在这张图上, 横轴表示领导者对生产的关心, 纵轴表示领导者对人的关心。每条轴划分为九小格, 第一格代表关心程度最低, 第九格表示关心程度最高, 整个方格图共有 81 个方格, 每一小方格代表一种领导方式, 如下图所示。



(2) 布莱克和穆顿在提出管理方格时, 列举了五种典型的领导方式。

① (9.1) 型方式 (任务型)。只注重任务的完成, 不重视人的因素。这种领导是一种专权式的领导, 下属只能奉命行事, 职工失去进取精神, 不愿用创造性的方法去解决各种问题, 不能施展所有的本领。

② (1.9) 型方式 (乡村俱乐部型)。与 (9.1) 型相反, 即特别关心职工。持此方式的领导者认为, 只要职工精神愉快, 生产自然会好。这种管理的结果可能很脆弱, 一旦和谐的人际关系受到了影响, 生产成绩会随之下降。

③ (5.5) 型方式 (中庸之道型)。既不过于重视人的因素, 也不过于重视任务因素, 努力保持和谐和妥协, 以免顾此失彼。遇到问题总想用息事宁人的办法了事。但是, 由于固守传统习惯, 从长远看, 会使企业落伍。

④ (1.1) 型方式 (贫乏型)。对职工的关心和对生产任务的关心都很差。这种方式会使企业失败, 在实践中很少见到。

⑤ (9.9) 型方式 (团队型)。对生产和人的关心都达到了最高点。在 (9.9) 型方式下, 职工在工作上希望相互协作, 共同努力去实现企业目标; 领导者, 努力使职工在完成组织目标的同时, 满足个人需要。应用这

种方式的结果是, 职工都能运用智慧和创造力进行工作, 关系和谐, 出色地完成任务。

从上述不同方式的分析中, 可以得出下述结论: 作为一个领导者, 既要发扬民主, 又要善于集中; 既要关心企业任务的完成, 又要关心职工的正当利益。只有这样, 才能使领导工作卓有成效。

146 权变理论 (简答、论述☆☆☆)

权变理论认为不存在一种“普适”的领导方式, 领导工作强烈地受到领导者所处的客观环境的影响。

领导者的特征主要是指领导者的个人品质、价值观和工作经历。

追随者的特征主要指追随者的个人品质、工作能力、价值观等。

环境主要指工作特性、组织特征、社会状况、文化影响、心理因素等。

菲德勒的领导权变理论认为各种领导方式都可能在一定的环境内有效, 这种环境是多种外部和内部因素的综合作用体。

(1) 菲德勒将领导环境具体化为三个方面:

①职位权力。指领导者所处的职位具有权威和权力的大小, 或者说领导的法定权、强制权、奖励权的大小。

②任务结构。指任务的明确程度和部下对这些任务的负责程度。

③上下级关系。指群众和下属乐于追随的程度。

(2) 低 LPC 型和高 LPC 型领导方式

菲德勒设计了一种问卷 (LPC) 来测定领导者的领导方式, 该问卷的主要内容是询问领导者对最难合作的同事的评价。

①低 LPC 型领导方式。领导者对最难合作的同事的评价大多用敌意的词语, 则该种领导趋向于工作任务型的领导方式 (低 LPC 型)。

②高 LPC 型领导方式。领导者对最难合作的同事的评价大多用善意的词语, 则该种领导趋向于人际关系型的领导方式 (高 LPC 型)。

(3) 环境对领导者的目标的影响 (正反论证)

①低 LPC 型领导者。低 LPC 型领导比较重视工作任务的完成。如果环境较差, 他将首先保证完成任务; 当环境较好时, 任务能够确保完成, 他的目标将是搞好人际关系。

②高 LPC 型领导者。高 LPC 型领导比较重视人际关系。如果环境较差, 他将把人际关系放在首位; 如果环境较好时, 人际关系也比较融洽, 他将追求完成工作任务。

(4) 菲德勒模型

菲德勒对 1200 个团体进行了抽样调查, 得出了以下结论, 如下图所示。

人际关系	好	好	好	好	差	差	差	差
工作结构	简单	简单	复杂	复杂	简单	简单	复杂	复杂
职位权力	强	弱	强	弱	强	弱	强	弱
环境	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
领导目标		高			中等		差	
低 LPC 领导		人际关系			不明确		工作	
高 LPC 领导		工作			不明确		人际关系	
最有效的方式		低 LPC			高 LPC		低 LPC	

领导环境决定了领导的方式。在环境较好的 I、II、III 和环境较差的 VII、VIII 情况下, 采用低 LPC 领导方式, 即工作任务型的领导方式比较有效。在环境中等的 IV、V 和 VI 情况下, 采用高 LPC 领导方式, 即人

际关系型的领导方式比较有效。

147 领导艺术 (论述☆☆)

1. 做领导的本职工作

领导者必须明白, 凡是下属可以做的事, 都应授权让他们去做, 领导者只应做领导应干的事。

领导的事包括决策、用人、指挥、协调和激励。作为领导应该分清轻重缓急, 主次先后, 分别授权让每一级去管本级应管的事。

2. 善于同下属交谈, 倾听下属的意见

领导者必须掌握善于同下属交谈、倾听下属意见的艺术。

(1) 即使不相信对方的话, 或者对谈的问题毫无兴趣, 在对方说话时, 也必须悉心倾听, 善加分析;

(2) 要仔细观察对方说话时的神态, 捉摸对方没有说出的意思;

(3) 谈话一经开始, 就要让对方把话说完, 不要随意插话;

(4) 如果希望对某一点多了解一些, 可以鼓励对方作进一步的解释和说明;

(5) 必须抓住要领, 态度诚恳地就实质性问题作出简明扼要的回答;

(6) 领导者必须控制自己的情绪, 不能感情用事。

3. 争取众人的信任和合作

企业的领导者不能只依靠自己手中的权力, 还必须取得同事和下属的信任和合作。应当建立起真诚合作的朋友关系。

(1) 平易近人。

(2) 信任对方。

(3) 关心他人。

(4) 一视同仁。领导者既要团结一批同自己亲密无间、命运与共的骨干; 同时, 又要注意团结所有的职工, 没有亲疏, 任何人都可以得到尊重和信任, 使其产生一种安全感、归属感。

4. 做自己时间的主人

(1) 记录自己的时间消耗

养成记录自己时间消耗情况的习惯。对自己的时间消耗情况进行分析, 从而可找到合理利用自己时间的措施。

(2) 学会合理地使用时间

时间的合理使用因人而异、因地制宜, 取决于企业的特点、企业的管理体制和组织结构、企业领导者的分工以及各人的职责和习惯。“工作狂”并不是一种美德, 而是不会使用时间的一种“美称”而已。

(3) 提高开会的效率

不解决问题的会议百害而无一利。开会也要讲求经济效益。会议占用的时间也是劳动耗费的一种。会议的成本应纳入企业经济核算体系之内进行考核, 以提高开会的效率, 节约领导者和与会者的宝贵时间。

第十四章 激励

148 激励 (名词解释、简答☆☆☆)

管理的激励功能就是要研究如何根据人的行为规律来提高人的积极性。

动机是人类的一种精神状态, 它对人的行动起激发、推动、加强的作用, 因此称之为激励。未得到满足的需要是产生激励的起点, 进而导致某种行为。行为的结果可能使需要得到满足, 之后再发生对新需要的追求; 行为结果也可能是遭受挫折, 追求的需要未得到满足, 由此产生消极和积极的行为。

未满足的需要对人的激励作用的大小, 取决于某一行动的效价和期望值。

所谓效价, 是指个人对达到某种预期成果的一种偏爱程度, 或某种预期成果可能给行为者个人带来的满足程度;

期望值, 指某一具体行动可带来某种预期成果的概率, 即行为者采取某种行动, 获得某种成果, 从而带来某种心理上或生理上的满足的可能性。

未满足的需要对人的激励作用的大小, 取决于某一行动的效价和期望值。激励力、效价以及期望值之间的相互关系可用下式表示:

$$\text{激励力} = \text{某一行动结果的效价} \times \text{期望值}。$$

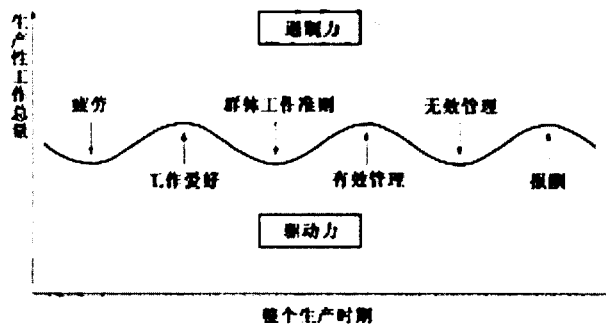
149 内因外因: 立场分析 (名词解释、简答☆☆)

把人的行为 (B) 看成是其自身特点 (P) 及其所处环境 (E) 的函数,

即 $B=f(P, E)$ 。

为了引导人的行为, 达到激励的目的, 领导者既可在了解人的需要的基础上, 创造条件促进这些需要的满足, 也可通过采取措施, 改变个人行为的环境。这个环境就是卢因所提出的人的行为“力场”。

库尔特·卢因把人看作是在一个力场上活动的, 力场内并存着驱动力和遏制力, 人的行为便是场内诸力作用的产物, 其模式如下图所示。



领导者对在“力场”中活动的职工行为的引导, 就是要借助各种激励方式, 减少遏制力, 增强驱动力, 提高职工的工作效果, 从而改善企业经营的效率。

150 马斯洛的需要层次理论 (名词解释、简答、论述、案例☆☆☆)

1. 美国心理学家马斯洛的需要层次理论有两个基本论点

(1) 人是有需要的动物, 只有尚未满足的需要能够影响行为;

(2) 人的需要都有轻重层次, 某一层需要得到满足后, 另一层需要才会出现。

2. 马斯洛将需要层次理论划分为五级, 其主要内容

(1) 生理的需要

人们为了能够继续生存, 必须满足基本的生活要求, 如衣、食、住、行等。马斯洛认为, 这是人类最基本的需要。

(2) 安全的需要

这种需要又可分为两小类: a. 对现在的安全的需要, 如就业安全、生产中的劳动安全、社会生活中的人身安全等; b. 对未来的安全的需要, 是指希望未来生活如病、老、伤、残等能有保障。

(3) 社交的需要

人们希望在社会生活中受到别人的注意、接纳、关心、友爱和同情, 在感情上有所归属, 属于某一个群体, 人们的这种需要多半是在非正式组织中得到满足的。

(4) 尊重的需要

这也是一种心理上的需要, 包括自尊和受别人尊重。自尊是指在自己取得成功时有自豪感; 受别人尊重, 能得到他人的承认。

(5) 自我实现的需要

这是最高层次的需要。这种需要就是希望在工作上有所成就, 在事业上有所建树, 实现自己的理想或抱负。包括胜任感和成就感两个方面:

①有胜任感的人力图控制事物或环境, 不是等事情被动地发生和发展, 而是希望在自己控制下进行;

②有成就感的人往往需要知道自己工作的结果, 成功后的喜悦要远比其他任何报酬都重要。

3. 人类需要的特征

(1) 需要的多样性

人类的需要是多种多样的。一个人在不同的时期可有多种不同的需要；即使在同一时期，也可存在着好几种程度不同、作用不同的需要。

(2) 需要的层次性

在一定时期，只有那些表现最强烈、感觉最迫切的需要才引发人们的动机，影响人们的行为。

(3) 需要的潜在性

需要的潜在性是决定需要是否迫切的原因之一。

(4) 需要的可变性

需要的可变性是指需要的迫切性、需要的层次结构是可以改变的。改变的原因有两个：

①原来迫切的需要，通过某种活动已在一定程度上得到满足，紧张已经得到消除，需要的迫切性也随之消除；

②由于环境的影响，人们改变了自己对各种需要迫切性的认识，这可能就是很多人“喜新厌旧”、“见异思迁”的原因。

151 弗鲁姆的期望理论（名词解释、简答、论述、案例☆☆☆）

弗鲁姆的期望理论认为，只有当人们预期到某一行为能给个人带来有吸引力的结果时，个人才会采取这一特定行为。根据这一理论，人们对待工作的态度取决于对下述三种联系的判断：

(1) 努力—绩效的联系。

(2) 绩效—奖赏的联系。

(3) 奖赏—个人目标的联系。

期望理论的基础是自我利益，它认为每个员工都在寻求最大的自我满足。期望理论的核心是双向期望，管理者期望员工的行为，员工期望管理者的奖赏。期望理论的假设是管理者知道什么对员工最有吸引力。只要员工以自己的感觉确认自己经过努力工作就能达到所要求的绩效，达到绩效后能得到具有吸引力的奖赏，他就会努力工作。目前，国内外企业对高层管理人员实行期权激励就是建立在这种理论基础之上。

152 亚当斯的公平理论（名词解释、简答、论述、案例☆☆☆）

公平理论是美国心理学家亚当斯于20世纪60年代首先提出的，又称为社会比较理论。这种激励理论主要讨论报酬的公平性对人们工作积极性的影响。人们将通过两个方面的比较来判断其所获报酬的公平性，即横向比较和纵向比较。

(1) 横向比较

横向比较，是指将“自己”与“别人”相比较来判断自己所获报酬的公平性，并据此作出反应，用下列公式来说明：
$$\frac{Q_p}{I_p} = \frac{Q_r}{I_r}$$

式中， Q_p 表示自己对所获报酬的感觉； Q_r 表示自己对别人所获报酬的感觉； I_p 表示自己对所投入量的感觉； I_r 表示自己对别人所投入量的感觉。

投入量包括个人所受到的教育、能力、努力程度、时间等因素，报酬包括精神和物质奖励以及工作安排等因素。

①如果 $\frac{Q_p}{I_p} > \frac{Q_r}{I_r}$ ，则说明此人得到了过高的报酬或付出的努力较少。在这种情况下，他一般不会要求减少报酬，而有可能会自觉地增加投入量。但过一段时间他就会通过高估自己的投入而对高报酬心安理得，于是其产出又会恢复到原先的水平。

②如果 $\frac{Q_p}{I_p} < \frac{Q_r}{I_r}$ ，则此人对组织的激励措施感到不公平。此时他可能会要求增加报酬，或者自动地减少投入以便达到心理上的平衡。当然，他甚至有可能离职。

(2) 纵向比较

纵向比较是指自己目前与过去的比较。如 Q_{pp} 代表自己目前所获得报酬, Q_{pt} 代表自己过去所获报酬, I_{pp} 代表自己目前投入量, I_{pt} 代表自己过去投入量, 则比较的结果也有三种:

① $\frac{Q_{pp}}{I_{pp}} = \frac{Q_{pt}}{I_{pt}}$ 。此人认为激励措施基本公平, 积极性和努力程度可能会保持不变。

② $\frac{Q_{pp}}{I_{pp}} > \frac{Q_{pt}}{I_{pt}}$ 。一般来讲此人不会觉得所获报酬过高, 因为他可能会认为自己的能力和经验有了进一步的提高, 其工作积极性因而不会提高多少。

③ $\frac{Q_{pp}}{I_{pp}} < \frac{Q_{pt}}{I_{pt}}$ 。此人觉得很不公平, 工作积极性会下降, 除非管理者给他增加报酬。

人们总是倾向于过高地估计自己的投入量, 而过低地估计自己所得的报酬, 对别人的投入量和所得报酬的估计则与此相反。管理者在运用该理论时应当更多地注意实际工作绩效与报酬之间的合理性。对于有些具有特殊才能的人, 或对完成某些复杂工作的人, 应更多地考虑到其心理的平衡。

153 斯金纳的强化理论 (名词解释、简答、论述、案例☆☆☆)

强化理论是由美国心理学家斯金纳首先提出的。该理论认为人的行为是其所获刺激的函数, 如果这种刺激对他有利, 则这种行为会重复出现; 若对他不利, 这种行为会减弱直至消失。

1. 正强化

(1) 正强化是指奖励那些符合组织目标的行为, 以便使这些行为得到进一步加强, 从而有利于组织目标的实现。正强化的刺激物不仅包含奖金等物质奖励, 还包含表扬、提升等精神奖励。

(2) 正强化的实施方式 (分类)

① 连续的、固定的方式。尽管这种正强化有立竿见影的效果, 但随着时间推移, 人们对正强化的期望越来越高或者认为是理所应当。

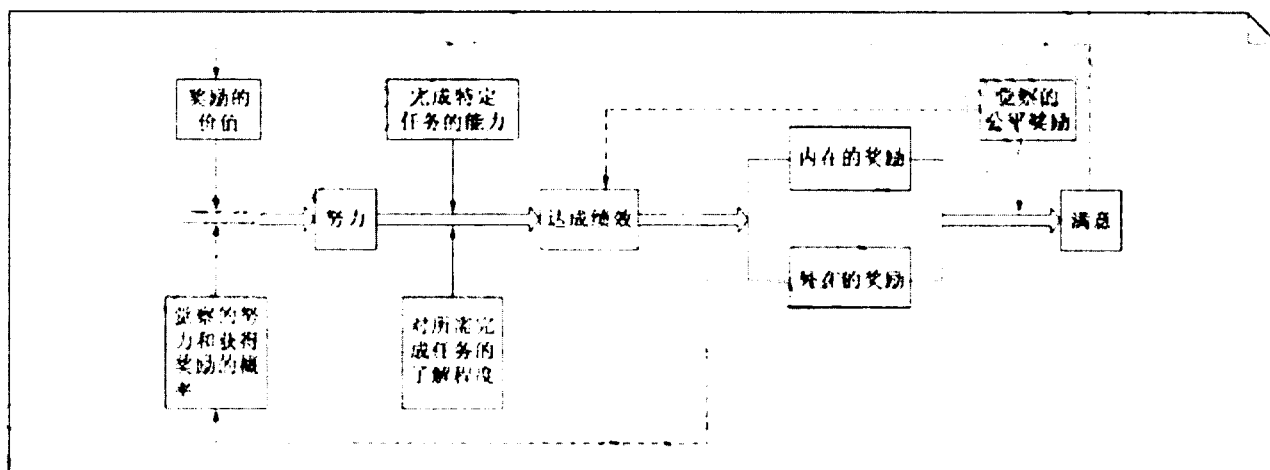
② 间断的、时间和数量都不固定的方式。即管理者根据组织的需要和个人行为在工作中的反映, 不定期、不定量实施强化, 使每次强化都能起到较大的效果。

2. 负强化

负强化是指惩罚那些不符合组织目标的行为, 以使这些行为削弱直至消失, 从而保证组织目标的实现不受干扰。负强化还包含减少奖励或罚款、批评、降级等。实施负强化的方式与正强化有所差异, 应以连续负强化为主。即对每一次不符合组织目标的行为都应及时予以负强化。

154 波特和劳勒的激励模式 (名词解释、简答、论述☆☆)

波特和劳勒的激励模式比较全面地说明了各种激励理论的内容, 如下图所示。



该模式的五个基本点是:

(1) 个人是否努力以及努力的程度不仅仅取决于奖励的价值,还受到个人觉察出来的努力和受到奖励的概率的影响;

(2) 个人实际能达到的绩效不仅仅取决于其努力的程度,还受到个人能力的大小以及对任务的了解和理解程度的影响;

(3) 个人所应得到的奖励应当以其实际达到的工作绩效为价值标准,尽量剔除主观评估因素;

(4) 个人对于所受到的奖励是否满意,取决于对所获报酬的公平性的感觉;

(5) 个人是否满意以及满意的程度将会反馈到其完成下一个任务的努力过程中。

波特和劳勒的激励模式是对激励系统的比较全面和恰当的描述,说明激励和绩效之间并不是简单的因果关系。要使激励能产生预期的效果,就必须考虑到奖励内容、奖励制度、组织分工、目标设置、公平考核等一系列的综合性因素,并注意个人满意程度在努力中的反馈。

155 激励实务 (论述☆☆)

领导者根据激励理论处理激励实务时,必须针对部下的不同特点采用不同的方法。其中常用的主要有四种:工作激励、成果激励、批评激励以及培训教育激励。

一、委以恰当工作,激发职工内在的工作热情

(1) 工作的分配要能考虑到职工的特长和爱好

(2) 工作的分配要能激发职工内在的工作热情

分配适当的工作,不仅要使工作的性质和内容符合职工的特点,照顾到职工的爱好,还要使工作的要求和目标富有一定的挑战性,能真正激起职工奋发向上的精神。

二、正确评价工作成果,合理给予报酬,形成良性循环

为了使报酬能对工作形成良性循环,必须按照“法、理、情”的原则去做。

(1) 先要制订奖惩办法。(2) 任何奖惩都应合理。(3) 任何奖惩都要合情。

三、掌握批评武器,化消极为积极

(1) 明确批评目的。(2) 了解错误的事实。

(3) 注意批评方法。

①要注意对事不对人。

②要注意选择适当的用语。

③选择适当的场合。

④注意选择适当的批评时间。

(4) 注意批评的效果

领导者还要注意批评后的追踪检查,以避免重犯类似的错误。

四、加强教育培训,提高职工素质,增强进取精神

职工的素质主要包括思想品德和业务技能两方面:

(1) 通过提高思想品德调动职工积极性。

(2) 培养和启动职工的自我激励机制,还要注意专业知识和技术能力的培养。

从上述激励手段及其运用的介绍中可以看出,不论是工作激励还是任务激励,或培训教育激励,都是外在激励与内在激励的统一。通过改善工作内容、工作环境和工作条件等外在因素,以诱使职工内在地产生奋发向上的进取精神和努力工作的积极性,这就是领导者激励工作的本质特征。

第十五章 沟通

156 沟通的重要性 (名词解释、简答☆☆)

(1) 沟通的含义

沟通是指可理解的信息或思想在两人或两人以上的人群中传递或交换的过程,整个管理工作都与沟通有关。

(2) 沟通的重要性

- ①沟通是协调各个体、各要素, 使企业成为一个整体的凝聚剂 (统一思想、上下一心);
- ②沟通是领导者激励下属, 实现领导职能的基本途径 (领导将自己的意图和想法告诉下属);
- ③沟通是企业与外部环境建立联系的桥梁 (企业要和顾客、政府、公众和竞争者发生各种各样的关系)。

157 沟通过程 (简答、论述☆☆☆)

- (1) 发送者需要向接受者传送信息或者需要接受者提供信息;
- (2) 发送者将这些信息译成接受者能够理解的一系列符号;
- (3) 将上述符号传递给接受者;
- (4) 接受者接受这些符号;
- (5) 接受者将这些符号译为具有特定含义的信息;
- (6) 接受者理解信息的内容;
- (7) 发送者通过反馈来了解他想传递的信息是否被对方准确无误地接受。

158 沟通的类别 (名词解释、简答☆☆)

- (1) 按照功能, 沟通可以分为工具式沟通和感情式沟通。

①工具式沟通。指发送者将信息、知识、想法、要求传达给接受者, 其目的是影响和改变接受者的行为, 最终达到组织的目标。

②感情式沟通。指沟通双方表达情感, 获得对方精神上的同情和谅解, 最终改善相互间的关系。

(2) 按照方法, 沟通可分为: 口头沟通、书面沟通、非言语沟通、体态语言沟通、语调沟通及电子媒介沟通等。

☆ (3) 按照组织系统, 沟通可分为正式沟通和非正式沟通。

①正式沟通。指以正式组织系统为渠道的信息传递。

②非正式沟通。指以非正式组织系统或个人为渠道的信息传递。

☆ (4) 按照方向, 沟通可分为下行沟通、上行沟通、平行沟通。

①下行沟通。指上级将信息传达给下级, 是由上而下的沟通。

②上行沟通。指下级将信息传达给上级, 是由下而上的沟通。

③平行沟通。指同级之间横向的信息传递, 这种沟通也称为横向沟通。利用网络可实现上下左右的网状沟通。

(5) 按照是否进行反馈, 沟通可分为单向沟通和双向沟通。

①单向沟通。指没有反馈的信息传递。适用情况: ①问题较简单, 但时间紧; ②下属易于接受解决问题的方案; ③反馈不仅无助于澄清事实反而容易混淆视听; ④上级缺乏处理负反馈的能力, 易感情用事。

②双向沟通。指有反馈的信息传递, 是发送者和接受者相互之间进行信息交流的沟通。适用情况: ①时间比较充裕, 但问题比较棘手; ②下属对解决方案的接受程度至关重要; ③下属对解决问题提供有价值信息和建设; ④上级习惯于双向沟通。

159 非正式沟通及其管理 (名词解释、简答☆☆)

(1) 与正式沟通相比, 非正式沟通的特点有:

- ①非正式沟通信息交流速度较快。
- ②非正式沟通的信息比较准确。
- ③非正式沟通效率较高。
- ④非正式沟通可以满足职工的需要。
- ⑤非正式沟通有一定的片面性。

(2) 管理人员对待非正式沟通

- ①管理人员必须认识到非正式沟通是一种重要的沟通方式, 否认、消灭、阻止、打击都是不可取的。

②管理人员可以充分地利用非正式沟通为自己服务, 管理人员可以“听”到许多从正式渠道不可能获得的信息,

③对非正式沟通中的错误信息必须“以其人之道, 还治其人之身”, 通过非正式渠道进行更正。

160 沟通网络 (名词解释、论述☆☆)

所谓沟通网络, 是指组织中沟通渠道的结构和类型。一种网络不同于另一种网络的基本特征在于:渠道的数量、分布以及是单向还是双向。

其中, 最基本的是轮型和风车型; 最集权化的网络是轮型和Y型; 最分权化的网络是星型 (有时也称为全方位型)。选择哪种网络取决于外部环境和沟通的目的。集权化的网络 (Y型和轮型)在完成比较简单的工作中比分权化的网络更快、更准确、更有效、它们通过一个中心人物传递信息, 以避免不必要的噪声并且可以节省时间。然而, 分权化的网络 (圆型和星型)适合完成比较复杂的任务, 便于信息交换和充分地利用资源。

员工的满意度也与网络类型有关, 领导或中心人物比较满意集权化的网络, 普通成员比较满意分权化的网络。

161 有效沟通的障碍 (简答、论述、案例☆☆☆)

(1) 个人因素

①选择性接受, 指人们有选择地接受与他们期望不一致的信息; (接受中听的, 拒绝不中听的)

②沟通技巧上的差异, 包括: 口头表达与书面表达能力的差异、倾听的能力差异、反应能力差异等。

(2) 人际因素

人际因素主要包括沟通双方的相互信任、信息来源的可靠程度和发送者与接受者之间的相似程度。

(3) 结构因素

①地位差别。人们一般愿意与地位较高的人沟通。

②信息传递链。一般说来, 信息通过的等级越多, 它到达目的地的时间也越长, 信息失真率则越大。

③团体规模。当工作团体规模较大时, 人与人之间的沟通也相应的变得较为困难。

④空间约束。这种空间约束不利于工人间的交往, 而且也限制工人的沟通。两人间距离越短, 交往的频率也越高。

(4) 技术因素

①语言暗示。同一句话或文字常常会引起不同的理解和感受。

②非语言暗示。面部表情、手势、眼神等。

③媒介的有效性。a. 书面沟通 b. 口头沟通。

④信息过量。“信息过量”, 沟通也随之变得困难重重。

162 如何克服沟通中的障碍 (简答、论述、案例☆☆☆)

1. 明了沟通的重要性, 正确对待沟通。管理人员十分重视计划、组织、领导和控制, 对沟通常有疏忽, 认为信息的上传下达有组织系统就可以了, 对非正式沟通中的“小道消息”常常采取压制的态度。

2. 要学会“听”。(要: 表现出兴趣; 全神贯注; 安静的地方; 适时沉默; 非语言暗示; 重复一遍; 适当辩论; 直截了当地问)

3. 创造一个相互信任、有利于沟通的小环境。

4. 缩短信息传递链, 拓宽沟通渠道, 保证信息的畅通无阻和完整性。

5. 职工代表大会。职工可以就自己所关心的问题与厂长进行面对面的沟通和交流。

6. 工作组。当企业发生重大问题, 引起上下关注时, 管理人员可以授权组成临时的专题工作组。

7. 加强平行沟通, 促进横向交流。可以定期举行由各部门负责人参加的工作会议, 加强横向合作。

8. 利用互联网进行沟通。管理者可以通过公众网站或专门网站与有关个人或全体有关人员进行信息沟通。

163 冲突的起源 (名词解释、简答☆☆)

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。

人们之间存在差异的原因是多种多样的，但大体上可归纳为三类。

(1) 沟通差异

文化和历史背景的不同、语义困难、误解及沟通过程中噪声的干扰都可能造成人们之间意见不一致。

(2) 结构差异

管理中经常发生的冲突绝大多数是由组织结构的差异引起的。组织越庞大、越复杂，组织分化越细密，组织整合越困难。由于信息不对称和利益不一致，人们在计划目标、实施方法等许多问题上会有不同的看法，这种差异是由组织结构造成的。

(3) 个体差异

每个人的社会背景、教育程度、阅历、修养，塑造了每个人各不相同的性格、价值观和作风。

164 冲突处理（简答、论述☆☆）

传统观点往往只看到冲突的消极影响，但因沟通差异、结构差异和个体差异的客观存在，冲突不可避免。我们不仅应当承认冲突是正常现象，而且要看到冲突的积极作用。

(1) 谨慎地选择想要处理的冲突

管理者应当选择处理那些群众关心、影响面大、对推进工作、打开局面、增强凝聚力、建设组织文化有意义、有价值的事件。

(2) 仔细研究冲突双方的代表人物。双方的人格特点、价值观、经历和资源因素等

(3) 深入了解冲突的根源。不仅要了解表层的冲突原因，还要深入了解深层的、没有说出来的原因。

(4) 妥善地选择处理方法

通常的处理办法有五种：回避、迁就、强制、妥协和合作。当冲突无关紧要或冲突双方情绪极为激动，需要时间恢复平静时，可采用回避策略；当维持和谐关系十分重要时，可采用迁就策略；当必须对重大或紧急事件进行迅速处理时，可采用强制策略，用行政命令方式牺牲某一方利益处理后，再慢慢做安抚工作；当冲突双方势均力敌、争执不下需采取权宜之计，只好双方都作出一些让步，实现妥协；当事件重大，双方不可能妥协时，经谈判，走向对双方均有利的合作。

165 谈判（简答☆☆）

谈判是双方或多方为实现某种目标就有关条件达成协议的过程。优秀的管理者通常这样进行重要的谈判的：

1. 理性分析谈判的事件。
2. 理解你的谈判对手。
3. 抱着诚意开始谈判。
4. 坚定与灵活相结合。

第十六章 控制与控制过程

166 控制的必要性（名词解释、简答☆☆☆）

控制是为了保证企业计划与实际作业动态适应的管理职能。控制工作的主要内容：确立标准、衡量绩效和纠正偏差。有效的控制不仅要求选择关键的经营环节，确定恰当的控制频度，收集及时的信息，而且要求合理运用预算或非预算的控制手段。

控制的必要性包括以下几个方面：

(1) 环境的变化。企业外部的一切每时每刻都在发生着变化。

(2) 管理权力的分散。企业分权程度越高，控制就越有必要；每个层次的主管都必须定期或非定期地检查直接下属的工作，以保证授予他们的权力得到正确的利用，如果没有控制，即使出现权利不负责地滥用或活动不符合计划要求等，管理人员也无法发现，更无法采取及时的纠正行动。

(3) 工作能力的差异。由于组织成员是在不同的时空进行工作的，他们的认识能力不同，对计划要求的理解可能发生差异；即使每个员工都能完全正确地理解计划的要求，但由于工作能力的差异，他们的实际工作结果也可能在质和量上与计划要求不符。

167 控制类型: 控制标准 Z 值 (名词解释、简答☆☆)

(1) 根据确定控制标准 Z 值的方法分类, 可分为四类。

①程序控制

程序控制的特点是, 控制标准 Z 值是时间 t 的函数。即 $Z=f(t)$ 。在企业生产经营活动中, 大量的管理工作都属于程序控制性质。如计划编制程序、统计报告程序、信息传递程序等都必须严格按照事前规定的时间活动, 以保证整个系统行动的统一。

②跟踪控制

跟踪控制的特点是, 控制标准 Z 值是控制对象所跟踪的先行量的函数。若先行量为 W, 则 $Z=f(W)$ 。

在企业生产经营活动中, 税金的交纳, 利润、工资、奖金的分配, 资金、材料的供应等都属于跟踪控制性质。

③自适应控制

自适应控制的特点是, 没有明确的先行量, 控制标准 Z 值是过去时刻 (或时期) 已达状态 K_t 的函数。即 Z 值是通过学习过去的经验而建立起来的。即 $Z=f(K_t)$ 。

在企业的生产经营活动中, 情况是千变万化的, 企业最高领导人对企业的发展方向很难进行程序控制或跟踪控制, 而必须进行自适应控制。

④最佳控制

最佳控制的特点是, 控制标准 Z 值由某一目标函数的最大值或最小值构成。这种函数通常含有输入量 X, 传递因子 S 和 K 及各种附加参数 C, 即 $Z=\max f(X, S, K, C)$ 或 $Z=\min f(X, S, K, C)$ 。

在企业的生产经营活动中, 普遍应用了最佳控制原理进行决策和管理。例如用最小费用来控制生产批量, 用最低成本来控制生产规模, 用最大利润率控制投资, 用最短路程控制运输路线等。

168 控制类型: 目标控制 (名词解释、简答☆☆)

根据时机、对象和目标的不同, 可以将控制划分为三类:

①预先控制。指在企业生产经营活动开始之前进行的控制。控制的内容包括检查资源的筹备情况和预测其利用效果两个方面。

②现场控制。又称过程控制, 是指企业经营过程开始以后, 对活动中的人和事进行指导和监督。有两个作用: 一是可以指导下属以正确的方法进行工作; 二是可以保证计划的执行和目标的实现。

③成果控制。又称事后控制, 是指在一个时期的生产经营活动已经结束以后, 对本期的资源利用状况及其结果进行总结, 为未来计划的制定和活动安排提供借鉴。成果控制主要包括财务分析、成本分析、质量分析以及职工成绩评定等内容。

财务分析的目的是通过分析各种财务资料, 了解本期资金占用和利用的结果, 弄清企业的盈余能力、偿债能力、维持营运的能力以及投资能力, 以便指导企业调整产品结果和生产方向, 决定缩小或扩大某种产品的生产。

成本分析是通过比较标准成本 (预定成本) 和实际成本, 了解成本计划的完成情况, 通过分析成本结构和各成本要素的情况, 了解设备、人力、材料等资源的消耗与利用对成本计划执行结果的影响程度, 找出降低成本、提高经济效益的潜力。

质量分析是指通过研究质量控制系统收集的统计数据, 判断企业产品的平均等级系数, 了解产品质量水平与其费用要求的关系, 找出企业质量工作的薄弱环节, 为组织下期生产过程中的质量管理和确定关键的质量控制点提供依据。

职工成绩评定是通过检查企业员工在本期的工作表现, 分析他们的行动是否符合预定要求, 判断每个职工对企业提供的劳动数量和质量贡献。成绩评定不仅为企业确定付给职工的报酬提供客观依据, 而且会通过职工对报酬公平与否的判断, 影响他们在下期工作中的积极性。

169 控制的要求（名词解释、简答、论述☆☆）

一、适时控制

适时控制是指对企业经营活动中产生的偏差，及时采取措施加以纠正，避免偏差的扩大，或防止偏差对企业不利影响的扩散。

二、适度控制

适度控制是指控制的范围、程度和频度要恰到好处。

(1) 防止控制过多或控制不足。适度的控制应能同时体现这两个方面的要求：

①过多的控制会对组织中的人造成伤害，对组织成员行为的过多限制，会扼杀他们的积极性、主动性和创造性。

②过少的控制，将不能使组织活动有序地进行，就不能保证各部门活动进度和比例的协调，将会造成资源的浪费。甚至最终导致组织涣散和崩溃。

(2) 处理好全面控制与重点控制的关系。任何组织都不可能对每一个部门、每一个环节的每一个人在每一个时刻的工作情况进行全面的控制。由于存在对控制者的再控制问题，这种全面控制甚至会造成组织中控制人员远远多于现场作业者的现象。

适度控制要求企业在建立控制系统，利用ABC分析法和例外原则等工具，找出影响企业经营成果的关键环节和关键因素，进行重点控制。

(3) 使花费一定费用的控制得到足够的控制收益。任何控制都需要一定费用，衡量工作成绩，分析偏差产生的原因，以及为了纠正偏差而采取的措施，都需支付一定的费用；同时，任何控制，由于纠正了组织活动中存在的偏差，都会带来一定的收益。控制收益的变化比较复杂。

三、客观控制

有效的控制必须是客观的，符合企业实际的。

(1) 控制过程中采用的检查、测量的技术与手段必须能正确地反映企业经营在时空上的变化程度与分布状况，准确地判断和评价企业各部门、各环节的工作与计划要求的相符或相背离程度；

(2) 企业还必须定期地检查过去规定的标准和计量规范，使之符合现时的要求。

四、弹性控制

企业在生产经营过程中经常可能遇到某种突发的、无力抗拒的变化，这些变化使企业计划与现实条件严重背离。有效的控制系统应在这样的情况下仍能发挥作用，维持企业的运营，也就是说，应该具有灵活性或弹性。

170 控制的过程：确立标准（简答、论述☆☆）

控制的过程包括三个基本环节的工作：①确立标准；②衡量成效；③纠正偏差。标准是人们检查和衡量工作及其结果的规范。制定标准是进行控制的基础。

1. 确定控制对象

(1) 影响企业在一定时期经营成果的主要因素

①关于环境特点及其发展趋势的假设。企业在特定时期的经营活动是根据决策者对经营环境的认识和预测来计划和安排的。

②资源投入。企业经营成果是通过对一定资源的加工转换得到的。投入的资源不仅会影响经营活动的按期、按量、按要求进行，而且费用会影响生产成本，从而影响经营的盈利程度。

③组织的活动。企业经营成果是通过全体员工在不同时间和空间上利用一定技术和设备对不同资源进行不同内容的加工劳动才最终得到的。

2. 选择控制的重点

对企业经营成败起决定作用的八个方面：①获利能力；②市场地位；③生产率；④产品领导地位；⑤人员发展；⑥员工态度；⑦公共责任；⑧短期目标与长期目标的平衡。

3. 制定标准的方法

企业可以使用的建立标准的方法有三种：①利用统计方法来确定预期结果；②根据经验和判断来估计预期

结果: ③在客观的定量分析的基础上建立工程(工作)标准。

171 控制的过程: 衡量成效(简答、论述☆☆)

(1) 通过衡量成绩, 检验标准的客观性和有效性

检验标准的客观性和有效性, 是要分析通过对标准执行情况的测量能否取得符合控制需要的信息。利用既定标准去检查人们的工作, 有时并不能达到有效控制的目的。

(2) 确定适宜的衡量频度

控制过多或不足都会影响控制的有效性。以什么样的频度, 在什么时候对某种活动的绩效进行衡量, 这取决于被控制活动的性质。

(3) 建立信息反馈系统

不是所有的衡量绩效的工作都是由主管直接进行的, 有时需要借助专职的检测人员。因此, 应该建立有效的信息反馈网络, 使反映实际工作情况的信

172 控制的过程: 纠正偏差(简答、论述☆☆)

(1) 找出偏差产生的主要原因

①要判断偏差的严重程度, 是否足以构成对组织活动效率的威胁, 从而值得去分析原因, 采取纠正措施;

②要探寻导致偏差产生的主要原因。

(2) 确定纠偏措施的实施对象

预定计划或标准的调整是由两种原因决定的:

①原先的计划或标准制定得不科学, 在执行中发现了问题;

②原来正确的标准和计划, 由于客观环境发生了预料不到的变化, 不再适应新形势的需要。

(3) 选择恰当的纠偏措施

纠偏措施的选择和实施过程中要注意:

①使纠偏方案双重优化。

②充分考虑原先计划实施的影响。

③注意消除人们对纠偏措施的疑虑。

173 危机的特征与类型(简答、论述☆☆)

1. 危机是在企业生产经营活动过程中由于企业内外部的突发事件而引发的可能危及企业发展、甚至危及企业生存的严重问题。危机的三个基本特征为:

(1) 危机的实质是企业经营中出现的“严重问题”。

问题是指企业经营活动中的实际状况与预定目标之间的一种偏离。危机式的偏离是企业

(2) 具有危机性质的严重问题不仅危及企业的长期发展, 而且可能影响企业目前的生存。

(3) 引发危机的根源是企业内部或外部的突发性事件。

从企业外部来说, 既可能是全新技术的突然涌现, 也可能是宏观政策的突然转向, 既可能是源自市场矛盾的积累, 也可能是因为偶发事件的突然转向; 从企业内部来说, 既可能是企业过速扩张导致的不同领域间的严重不平衡, 也可能是管理不善导致的灾难性事故。

2. 根据不同的标准, 可以将危机进行不同的分类。

(1) 根据诱发危机的原因进行分类

①外源危机; ②内源危机。

(2) 根据危机涉及领域的宽泛进行分类

①战略危机, 源自企业战略选择的失误或源自企业战略选择后市场发生了企业预料不到的变化;

②职能危机, 大多源自企业众多的环节中出现了某个短板。

(3) 根据危机涉及主体对危机的可预见和可控程度进行分类

①可预见、可控危机; ②不可预见、不可控危机。

从某种意义上说, 源自内部的危机在一定程度上是可预料、可控的, 而外源性危机通常是企业不可预料、不可控的; 诱因累积后的集中爆发在一定程度上是可预料、可控的, 而瞬间突然引爆的危机是不可预料、不可控的。

174 危机的控制 (简答☆☆)

最有效的危机防范在于完善管理制度, 加强日常经营管理。

危机爆发前后的管理控制主要包括四个方面的工作:

(1) 危机的辨识

危机辨识不仅包括危机爆发后迅速识别危机有可能对企业造成的冲击, 从而尽可能迅速地采取应对措施以尽量减小缩减危机损失。

(2) 危机的消解

危机管理的关键是行动的及时性。

(3) 企业与外部公众以及内部员工的信息沟通

掩盖和迟缓带来的只能是不满甚至愤怒。

(4) 努力从危机中学习

从危机中学习要做到以下三点:

①在危机中发现和挖掘机会;

②通过危机管理的实践掌握危机管理的一般规律;

③要通过危机管理的总结, 找出企业目前经营中可能还存在的隐患, 提前采取防范措施。

第十七章 控制方法

175 预算和预算控制 (名词解释、简答☆☆)

1. 概念

预算估计了企业在未来时期的经营收入或现金流量, 同时也为各部门或各项活动规定了在资金、劳动、能源等方面的支出不能超过的额度。预算控制就是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的利用, 从而费用支出受到严格有效的约束。

2. 预算的形式

为了有效地从预期收入和费用两个方面对企业经营全面控制, 不仅需要各个部门、各项活动制订分预算, 而且还要对企业整体编制全面预算。分预算是按照部门和项目来编制的, 它们详细说明了相应部门的收入目标或费用支出的水平, 规定了它们在生产活动、销售活动、采购活动、研究开发活动或财务活动中筹措和利用劳动力、资金等生产要素的标准; 全面预算则是在对所有部门或项目分预算进行综合平衡的基础上编制而成的, 它概括了企业相互联系的各个方面在未来时期的总体目标。

176 静态预算与弹性预算 (简答☆☆)

(1) 静态预算。指为特定的作业水平编制的预算。

(2) 弹性预算。指在成本按性质分类的基础上, 以业务量、成本和利润之间的相互关系为依据, 按照预算期内可能实现的各种业务水平编制的有伸缩性的预算。

(3) 预算的编制步骤

以弹性成本预算为例, 预算编制步骤如下:

①选择业务量的计量单位。

②确定适用的业务量范围。

③根据成本与产量之间的相互关系, 应用多水平法、公式法和图式法等把企业成本分解为固定、变动、半变动成本三类。

④确定预算期内各业务活动水平。

⑤编制预算。

⑥进行分析、评价, 考核预算控制的执行情况。

177 增量预算与零基预算 (简答☆☆)

(1) 增量预算又称基线预算法, 是以上一年度的实际发生数为基础, 再结合预算期的具体情况加以调整, 而很少考虑某项费用是否必须发生, 或其预算额有没有必要这么大。

(2) 零基预算。零基预算不受前一年度预算水平的影响。它对现有的各项作业进行分析, 并根据其对组织的需要和用途, 决定作业的取舍; 并且根据未来一定期间生产经营活动的需要和各项业务的轻重缓急, 对每项费用进行成本——效益分析和评定分级, 从而确定其开支的必要性、合理性和优先顺序, 并依据企业现有资金的实际可能, 在预算中对各个项目进行综合性费用预算。

由于每次预算均从零开始, 零基预算实施起来费时又费力。

178 预算的内容 (简答☆)

(1) 收入预算

由于企业收入主要来源于产品销售, 因此收入预算的主要内容是销售预算。销售预算是在销售预测的基础上编制的, 即通过分析企业过去的销售情况、目前和未来的市场需求特点及其发展趋势, 比较竞争对手和本企业的经营实力, 确定企业在未来时期内为了实现目标利润必须达到的销售水平。

(2) 支出预算

①直接材料预算

②直接人工预算

③附加费用预算

企业的行政管理、营销宣传、人员推销、销售服务、设备维修、固定资产折旧、资金筹措以及税金等, 也要耗费企业的资金。对这些费用也需要进行预算, 这就是附加费用预算。

(3) 现金预算

现金预算是指对企业未来生产与销售活动中现金的流入与流出进行预测, 通常由财务部门编制。现金预算并不需要反映企业的资产负债情况, 而是要反映企业在未来活动中的实际现金流量和流程。

(4) 资金支出预算

资金支出预算可能涉及好几个阶段, 是长期预算。这些支出, 由于具有投资的性质, 因此对其计划安排通常被称为投资预算或资金支出预算。

(5) 资产负债预算

资产负债预算是指对企业会计年度末期的财务状况进行预测。

①通过分析流动资产与流动债务的比率, 可能发现企业未来的财务安全性不高, 偿债能力不强, 可能要求企业在资金的筹措方式、来源及其使用计划上作相应的调整。

②通过将本期预算与上期实际发生的资产负债情况进行对比, 还可发现企业财务状况可能发生哪些不利变化, 从而指导事前控制。

179 预算的作用和局限性 (简答、论述☆☆)

(一) 预算的作用

1. 使用统一的货币单位, 使得企业在不同时期的活动效果和不同部门的经营绩效具有可比性, 可以使管理者了解企业经营状况的变化方向和组织中的优势部门与问题部门, 从而为调整企业活动指明方向;

2. 通过为不同的职能部门和职能活动编制预算, 也为协调企业活动提供了依据;

3. 更重要的是, 预算的编制与执行始终是与控制过程联系在一起的;

4. 编制预算是为企业的各项活动确立财务标准;用数量形式的预算标准来对照企业活动的实际效果,大大方便了控制过程中的绩效衡量工作,也使之更加客观可靠;

5. 在此基础上,很容易测量出实际活动对预期效果的偏离程度,从而为采取纠正措施奠定基础。

(二) 预算的局限性

1. 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,而不能促使企业对那些不能计量的企业文化、企业形象、企业活力的改善予以足够的重视。

2. 编制预算时通常参照上期的预算项目和标准,从而会忽视本期活动的实际需要。

3. 企业活动的外部环境是在不断变化的,这些变化会改变企业获取资源的支出或销售产品实现的收入,从而使预算变得不合时宜。

4. 预算不仅对有关负责人提出了希望他们实现的结果,而且也为他们得到这些成果而有效开支的费用规定了限度。这种规定可能使得主管们在活动中精打细算,为了不超过支出预算的准则,而忽视了部门活动的本来目的。

180 比率分析: 财务比率 (名词解释、简答☆)

(1) 财务比率

财务比率及其分析可以帮助我们了解企业的偿债能力和盈利能力等财务状况。

①流动比率。指企业的流动资产与流动负债之比,它反映了企业偿还需要付现的流动债务的能力。一般来说,企业资产的流动性越大,偿还能力就越强。

②负债比率。指企业总负债与总资产之比,它反映了企业所有者提供的资金与外部债权人提供的资金的比率关系。

③盈利比率。指企业利润与销售额或全部资金等相关因素的比例关系,它们反映了企业在一定时期从事某种经营活动的盈利程度及其变化情况。常用的比率有:销售利润率和资金利润率。

(2) 经营比率

经营比率,又称活力比率,是与资源利用有关的几种比例关系。它们反映了企业经营效率的高低和各种资源是否得到了充分利用。

①库存周转率。指销售总额与库存平均价值的比例关系,它反映了与销售收入相比库存数量是否合理,表明了投入库存的流动资金的使用情况。

②固定资产周转率。指销售总额与固定资产之比,它反映了单位固定资产能够提供的销售收入,表明了企业固定资产的利用程度。

③销售收入与销售费用的比率。表明了单位销售费用能够实现的销售收入,在一定程度上反映了企业营销活动的效率。

181 比率分析: 经营比率 (名词解释、简答☆)

经营比率,又称活力比率,是与资源利用有关的几种比例关系。

①库存周转率。指销售总额与库存平均价值的比例关系,它反映了与销售收入相比库存数量是否合理,表明了投入库存的流动资金的使用情况。

②固定资产周转率。指销售总额与固定资产之比,它反映了单位固定资产能够提供的销售收入,表明了企业固定资产的利用程度。

③销售收入与销售费用的比率。表明了单位销售费用能够实现的销售收入,在一定程度上反映了企业营销活动的效率。

182 比率分析: 审计控制 (名词解释、简答☆)

审计是对反映企业资金运动过程及其结果的会计记录和财务报表进行审核、鉴定,以判断其真实性和可靠性,从而为控制和决策提供依据。根据审查主体和内容的不同,可将审计分为三种主要类型:

(1) 由外部审计机构的审计人员进行的外部审计。

(2) 由内部专职人员对企业财务控制系统进行全面评估的内部审计。

(3) 由外部或内部的审计人员对管理政策及其绩效进行评估的管理审计。

1. 外部审计

(1) 外部审计是指由外部机构 (如会计师事务所) 选派的审计人员对企业财务报表及其反映的财务状况进行独立的评估。检查财务报表及其反映的资产与负债的账面情况与企业真实情况是否相符。

(2) 外部审计的优点: 审计人员与管理当局不存在行政上的依附关系, 因而可以保证审计的独立性和公正性。

(3) 外部审计的缺点: 由于外来的审计人员不了解内部的组织结构、生产流程和经营特点, 在对具体业务的审计过程中可能产生困难。此外, 处于被审计地位的内部组织成员可能产生抵触情绪, 不愿积极配合, 这也可能增加审计工作的难度。

2. 内部审计

(1) 内部审计的含义

内部审计是由企业内部的机构或由财务部门的专职人员来独立地进行的, 内部审计兼有许多外部审计的目的。

(2) 内部审计的作用

①提供了检查现有控制程序和方法能否有效地保证达成既定目标和执行既定政策的手段;

②根据对现有控制系统有效性的检查, 内部审计人员可以提供有关改进公司政策、工作程序和方法的对策建议, 以促使公司政策符合实际, 工作程序更加合理, 从而更有效地实现组织目标;

③内部审计有助于推行分权化管理。企业控制系统越完善、控制手段越合理, 就越有利于分权化管理。

(3) 内部审计的局限性

①内部审计可能需要很多的费用, 特别是如果进行深入、详细的审计的话。

②内部审计不仅要搜集事实, 而且需要解释事实, 并指出事实与计划的偏差所在。要能很好地完成这些工作, 而又不引起被审计部门的不满, 需要对审计人员进行充分的技能训练。

③许多员工认为审计是一种“密探”或“查整性”的工作, 从而在心理上产生抵触情绪, 从而对组织活动带来负激励效应。

183 审计控制: 管理审计 (名词解释、简答☆☆)

(1) 管理审计的含义

管理审计的对象和范围更广, 它是一种对企业所有管理工作及其绩效进行全面系统的评价和鉴定的方法。管理审计的方法是利用公开记录的信息, 从反映企业管理绩效及其影响因素的若干方面将企业与同行业其他企业或其他行业的著名企业进行比较, 以判断企业经营与管理的健康程度。

(2) 反映企业管理绩效及其影响的因素

①经济功能。检查企业产品或服务对公众的价值, 分析企业对社会和国民经济的贡献。

②企业组织结构。分析企业组织结构是否能有效地达成企业经营目标。

③收入合理性。根据盈利的数量和质量 (指盈利在一定时期内的持续性和稳定性) 来判断企业盈利状况。

④研究与开发。评价企业研究与发展部门的工作是否为企业的未来发展进行了必要的新技术和新产品的准备, 管理当局对这项工作的态度如何。

⑤财务政策。评价企业的财务结构是否健全合理、企业是否有效地运用财务政策和控制来达到短期和长期目标。

⑥生产效率。保证在适当的时候提供符合质量要求的必要数量的产品, 这对于维持企业的竞争能力是相当重要的。

⑦销售能力。销售能力影响企业产品能否在市场上顺利实现。

⑧对管理当局的评估。即对企业的主要管理人员的知识、能力、勤劳、正直、诚实等素质进行分析和评价。

审计过多地评价组织过去的努力和结果, 而不致力于预测和指导未来工作, 它可以为指导企业未来改进管理系统结构、工作程序和结果提供有用的参考。

184 损益控制: 管理审计 (名词解释、简答☆☆)

(1) 损益控制的含义

损益控制是指根据企业或企业中的独立核算部门的损益表, 对其管理活动及其成效进行综合控制的方法。企业的损益表中列出本期间内企业各类活动的收支状况及其利润。利润是个反映企业绩效的综合性指标, 损益表记录了影响利润变动的一些信息。

(2) 损益控制的优点: 有利于从总体上把握问题的关键, 以便有针对性地进行纠偏措施。

(3) 损益控制的不足

①它是一种事后控制。

②由于许多事项不一定能反映在当期的损益表上, 从而仅在损益表上不能准确地判断利润发生偏差的主要原因。因此, 再利用损益控制时还需辅以其他方法。

185 成本控制 (简答☆)

成本是为取得可为某组织带来当期或未来利益的某种产品和服务而付出的现金或现金等价物。成本对象是指需对其进行成本计量和分配的项目, 如产品、顾客、部门、工程和作业等。

(一) 直接成本分配方法

直接成本是指能够容易和准确地归属到成本对象的成本, 即其可采用追溯法来分配。成本分配的追溯法有两种:

1. 直接追溯法是指将与某一成本对象存在特定或实物联系的成本直接确认分配到该成本对象的过程, 这一过程通常可以通过实地观察来实现。

2. 动因追溯使用两种动因类型来追溯成本: 资源动因和作业动因。资源动因计量各作业对资源的需要, 用以将资源成本分配到各个作业上; 作业动因计量各成本对象对作业的需求, 并被用来分配作业成本。

(二) 间接成本分配方法

间接成本是指不能容易地或准确地归属于成本对象的成本。即成本与成本对象间没有因果关系, 由于不存在因果关系, 分摊间接成本就建立在简便原则或假定联系的基础上。

(三) 成本控制的作用

做好企业成本控制工作, 不断降低企业的经营成本, 是提高企业竞争力从而提高企业经济效益的最直接有效的手段。控制成本, 减少企业价值活动过程中的一切浪费, 是精益生产的精髓。

186 标杆管理 (名词解释、简答☆☆)

(1) 标杆管理的含义

标杆管理, 是指以在某一项指标或某一方面实践上竞争力最强的企业或行业中的领头企业或其内部某部门作为基准, 将本企业的产品、服务管理措施或相关实践的实际状况与这些基准进行定量化的评价、比较, 在此基础上制订和实施改进的策略和方法, 并持续不断反复进行的一种管理方法。标杆管理设定的目标应该既有一定的挑战性, 又具有相当程度的可行性。

(2) 标杆管理通常的步骤

- ①确定标杆管理的项目、对象, 制订工作计划;
- ②进行调查研究, 搜集资料, 找出差距, 确定纠偏方法;
- ③初步提出改进方案, 然后修正和完善该方案;
- ④实施该方案, 并进行监督;
- ⑤总结经验, 并开始新一轮的标杆管理。

(3) 标杆管理的优势与局限性

优势: 帮助许多公司取得成功。

局限性: ①标杆管理可能会引起本企业与目标企业全面趋同, 没有了本企业的任何特色, 即失去了推行差异化战略的机遇; ②容易使企业落入“落后——推行标杆管理——再落后——再推行标杆管理”的恶性循环。

187 平衡计分卡(名词解释、简答☆☆)

(1) 平衡积分卡的含义

1992年卡普兰和诺顿在发表了题为“平衡计分卡:企业绩效的驱动”的文章,提出了一套新的、综合性的企业绩效评估方法。两位将平衡计分卡从普通的绩效评估工具扩展为企业战略管理和实施的方法。

①财务方面,平衡积分卡包含了传统的财务指标,如现金流、投资回报率等。

②顾客方面,平衡积分卡包含了市场份额、客户回头率、客户满意度等指标。

③在内部经营过程方面,内部经营过程的指标有成品率、次品率、返工率等。

④学习和成长方面,最重要的因素是人才、信息系统和组织程序。企业可以通过改善企业内部的沟通渠道,强化员工的教育和培训,调动员工的积极性,提高他们的满意度等措施,来促进企业的学习和成长。

(2) 闭环管理系统的五个阶段

①在企业的使命、愿景、价值基础上,分析企业的外部环境和自身的优劣势,然后制订本企业的战略;

②管理人员用平衡积分卡和战略图等方法,将战略转化为具体的目标和绩效评估体系;

③管理人员制订营运计划来完成上述的目标;

④管理人员实施和监督该营运计划;

⑤管理人员评价战略、分析成本、检验效果,然后调整战略,并准备开始新一轮的循环。

第十八章 管理的创新职能

188 创新职能(名词解释、简答☆☆☆)

创新首先是一种思想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,是管理的一项基本职能。管理内容核心就是:维持与创新。

189 维持与创新的关系及作用(简答、论述☆☆)

(1)维持是保证系统活动顺利进行的基本手段,也是系统中大部分管理人员,特别是中层和基层的管理人员要花大部分精力从事的工作。

(2)任何社会系统都是一个由众多要素构成的,与外部不断发生物质、信息、能量交换的动态、开放的非平衡系统。为了适应系统内外部变化而进行的局部和全局调整就是管理的创新职能。

(3)系统的社会存在是以社会的接受为前提的,该系统提供了社会需要的某种贡献是社会接受的前提。系统不断改变或调整取得和组合资源的方式、方向和结果,向社会提供新的贡献,这正是创新的主要内涵和作用。

总:创新与维持是相互联系、不可或缺的。①创新是维持基础上的发展,而维持则是创新的逻辑延续;②维持是为了实现创新的成果,而创新则是为更高层次的维持提供依托和框架;③任何管理工作,都应围绕着系统运转的维持和创新而展开,卓越的管理是实现维持与创新最优组合的管理。

190 创新的类别和特征(名词解释、简答☆☆)

1. 从创新的规模以及创新对系统的影响程度来考察,可将其分为局部创新和整体创新。局部创新是指在系统性质和目标不变的前提下,系统活动的某些内容、某些要素的性质或其相互组合的方式、系统对社会贡献的形式或方式等发生变动;整体创新往往改变系统的目标和使命,涉及系统的目标和运行方式,影响系统的社会贡献的性质。

2. 从创新与环境的关系来分析,可将其分为防御型创新与攻击型创新。防御型创新是指由于外部环境的变化对系统的存在和运行造成某种程度的威胁,为了避免威胁或由此造成的创新的类别系统损失扩大,系统在内部展开的局部或全局性调整;攻击型创新是在观察外部世界运动的过程中,敏锐地预测到未来环境可能提供的某种有利机会,从而主动地调整系统的战略和技术,以积极地开发和利用这种机会,谋求系统的发展。

3. 从创新发生的时期来看,可将其分为系统初建期的创新和运行中的创新。

4. 从创新的组织程度上看,可分为自发创新与有组织的创新。系统内部各部分的自发调整可能产生两种结

果:

(1) 各子系统的调整均是正确的, 从整体上说是相互协调的, 从而给系统带来的总效应是积极的, 可使系统各部分的关系实现更高层次的平衡。除非极其偶然, 这种情况一般不会出现。

(2) 各子系统的调整有的是正确的, 另一些则是错误的。这是通常可能出现的情况, 因此, 从整体上来说, 调整后各部分的关系不一定协调, 也就是说, 系统各部分自发创新的结果是不确定的。

与自发创新相对应的有组织的创新包含两层意思。

(1) 系统的管理人员根据创新的客观要求和创新活动本身的客观规律, 制度化地研究外部环境状况和内部工作, 寻求和利用创新机会, 计划和组织创新活动。

(2) 与此同时, 系统的管理人员要积极地引导和利用各要素的自发创新, 使之相互协调并与系统有计划的创新活动相配合, 使整个系统内的创新活动有计划、有组织地展开。只有组织的创新, 才能给系统带来预期的、积极的、比较确定的结果。

鉴于创新的重要性和自发创新结果的不确定性, 有组织的创新也有可能失败, 因此, 具有一定的风险。但成功的机会无疑要远远大于自发创新。

191 创新职能的基本内容 (简答☆☆☆)

一、目标创新

企业在各个时期的具体经营目标, 需要适时地根据市场环境和消费需求的特点及变化趋势加以调整, 每一次调整都是一种创新。

二、技术创新

(一) 要素创新与要素组合方法创新

要素创新包括材料创新和设备创新两个方面。要素组合方法创新包括生产工艺和生产过程的时空组织两个方面。

(二) 产品创新

产品创新包括许多内容, 这里主要分析物质产品的创新, 物质产品创新主要包括品种创新和产品结构创新。

1. 品种创新要求企业根据市场需要的变化, 根据消费者偏好的转移, 及时地调整企业的生产方向和生产结构, 不断开发出用户欢迎的适销对路的产品。

2. 产品结构创新, 在于不改变原有品种的基本性能, 对现在生产的各种产品进行改进和改造, 找出更加合理的产品结构, 从而更具市场竞争力。

产品创新是企业技术创新的核心内容, 它既受制于技术创新的其他方面, 又影响其他技术创新效果的发挥。

三、制度创新

制度创新需要从社会经济角度来分析企业各成员间的正式关系的调整和变革, 制度是组织运行方式的原则规定。

(1) 制度类别

①产权制度。指决定企业其他制度的根本性制度, 它规定着企业最重要的生产要素的所有者对企业的权利、利益和责任。

②经营制度。指有关经营权的归属及其行使条件、范围、限制等方面的原则规定。它确定谁是经营者, 谁来确定企业的生产方向、生产内容、生产形式等。

③管理制度。指行使经营权、组织企业日常经营的各种具体规则的总称, 包括对材料、设备、人员及资金等各种要素的取得和使用的规定。

(2) 三种制度之间的关系

一般来说, 一定的产权制度决定相应的经营制度。同样, 在经营制度不变时, 具体的管理规则和方法也可以不断改进。管理制度的变化会反作用于经营制度; 经营制度的变化会反作用于产权制度。

企业制度创新的方向是不断调整和优化企业所有者、经营者、劳动者三者之间的关系, 使各个方面的权力和利益得到充分的体现, 使组织的各种成员的作用得到充分的发挥。

四、组织机构和结构的创新

(1) 机构和结构

①机构是指企业在构建组织时, 根据一定的标准, 将那些类似的或为实现同一目标有密切关系的职务或岗位归并到一起, 形成不同的管理部门。(它主要涉及管理劳动的横向分工的问题)

②结构与各管理部门之间, 特别是与不同层次的管理部门之间的关系有关, 它主要涉及管理劳动的纵向分工问题, 即所谓的集权和分权(管理权力的集中或分散)问题。

(2) 机构和结构的创新

同一企业, 在不同的时期, 随着经营活动的变化, 也要求组织的机构和结构不断调整。

五、环境创新

企业与环境的关系, 不是单纯地去适应, 而是在适应的同时去改造、去引导甚至去创造。环境创新是指通过企业积极的创新活动去改造环境, 去引导环境朝着有利于企业经营的方向变化。市场创新主要是指通过企业的活动去引导消费, 创造需求。

192 创新的过程 (简答☆☆☆)

成功的创新要经历寻找机会、提出构想、迅速行动、忍耐坚持四个阶段的努力。

1. 寻找机会

(1) 系统外部, 可能成为创新契机的变化主要有:

①技术的变化。

②人口的变化。

③宏观经济环境的变化。

④文化与价值观念的转变。

(2) 系统内部, 引发创新的不协调现象主要有:

①生产经营中的瓶颈, 可能影响了劳动生产率的提高或劳动积极性的发挥, 因而始终困扰着企业的管理人员。

②企业出乎预料的成功和失败, 往往可以把企业从原先的思维模式中驱赶出来, 从而可以成为企业创新的一个重要源泉。

2. 提出构想

敏锐地观察到不协调现象的产生后, 还要透过现象究其原因, 并据此分析和预测不协调的未来变化趋势, 估计它们可能给组织带来的积极或消极后果; 并在此基础上, 努力利用机会或将威胁转换为机会, 采用头脑风暴、特尔菲、畅谈会等方法提出多种解决问题、消除不协调、使系统在更高层次实现平衡的创新构想。

3. 迅速行动

创新成功的秘密主要在于迅速行动。从某种意义上说, 而对瞬息万变的市场, 创新行动的速度可能比创新方案的完善更为重要。

4. 坚持不懈

创新的过程是不断尝试、不断失败、不断提高的过程。因此, 创新者必须坚定不移地继续下去, 决不能半途而废。

193 新活动的组织 (论述、简答☆☆)

组织创新, 不是去计划和安排某个成员在某个时间去从事某种创新活动—这在某些时候也许是必要的, 但更要为部属的创新提供条件、创造环境, 有效地组织系统内部的创新。

(1) 正确理解和扮演“管理者”的角色

管理者须自觉地带头创新, 并努力为组织成员提供和创造一个有利于创新的环境, 积极鼓励、支持、引导组织成员进行创新。

(2) 创造促进创新的组织氛围

促进创新的最好方法是大张旗鼓地宣传创新, 激发创新, 使每一个人都奋发向上、努力进取、大胆尝试。

(3) 制定有弹性的计划

创新意味着打破旧的规则, 意味着时间和资源的计划外占用, 因此, 创新要求组织的计划必须具有弹性。
创新需要思考, 思考需要时间。

(4) 正确地对待失败

创新的过程是一个充满着失败的过程。只有认识到失败是正常的, 甚至是必需的, 管理人员才可能允许失败, 支持失败, 甚至鼓励失败。

(5) 建立合理的奖酬制度

①注意物质奖励与精神奖励的结合:

②奖励应是对特殊贡献、甚至是对希望作出特殊贡献的努力的报酬, 奖励的对象不仅包括成功以后的创新者, 而且应当包括那些成功以前、甚至是没有获得成功的努力者;

③奖励制度要既能促进内部的竞争, 又能保证成员间的合作。过度竞争会导致内部各自为政, 没有竞争的合作难以区别个人的贡献, 要保证竞争与协作的结合。

第十九章 企业技术创新

194 创新与技术创新 (论述☆)

(1) 在熊彼特的理论中, 创新是对“生产要素的重新组合”, 它包括五个方面: ①生产一种新的产品; ②采用一种新的生产方法; ③开辟一个新的市场; ④掠取或控制原材料和半成品的一种新的来源; ⑤实现一种新的工业组织。

(2) 技术创新的概念要远比技术发明宽泛。

195 技术创新的内涵 (名词解释、简答☆☆)

从生产过程的角度来分析, 可以将其分为以下几个方面。

(1) 要素创新

从生产的物质条件来考察, 要素创新主要包括材料创新和手段创新。

①材料创新。材料创新可能是影响最为重要、意义最为深远的, 其或迟或早地会引致整个技术水平的提高。

②手段创新。主要指生产的物质手段的改造和更新。即将先进的科学技术成果用于改造和革新原有的设备, 以延长其技术寿命或提高其效能; 用更先进、更经济的生产手段取代陈旧、落后、过时的机器设备。

(2) 产品创新

产品创新包括新产品的开发和老产品的改造。

①新产品的开发。利用新原理、新技术、新结构开发出一种全新型产品。

②老产品的改造。对产品的结构、性能、材质、技术特征等进行改进、提高或独创。

(3) 要素组合方法的创新

要素的组合包括生产工艺和生产过程的时空组织两个方面。

①工艺创新, 包括生产工艺的改革和操作方法的改进。

②生产过程的组织, 包括设备、工艺装备、在制品以及劳动在空间上的布置和时间上的组合。

上述几个方面的创新, 既相互区别, 又相互联系、相互促进。材料创新不仅会带来产品制造基础的革命, 而且会导致产品物质结构的调整; 产品创新不仅包括产品功能的增加、完整或更趋完善, 而且必然要求产品制造工艺的改革; 工艺创新不仅导致生产方法的更加成熟, 而且必然要求生产过程中利用这些新的工艺方法的各物质生产手段的改进。反过来, 机器设备的创新也会带来加工方法的调整或促进产品功能更加完善; 工艺或产品创新也会对材料的种类、性能或质地提出更高的要求。

196 技术创新的源泉 (简答☆☆☆)

一、意外的成功或失败

(1) 意外的成功

意外的成功通常能够为企业创新提供非常丰富的机会, 这些机会的利用要求企业投入的代价以及承担的风

险都相对较小。(有心栽花花不开, 无心插柳柳成荫)

(2) 意外的失败

这种失败必然隐含了某种变化, 从而实际上向企业预示了某种机会的存在。

二、企业内外的不协调

(1) 宏观或行业经济景气状况与企业经营绩效的不协调

(2) 假设和实际的不协调

(3) 对消费者价值观的判断与消费者的实际价值观不一致

三、过程改进的需要

由这种需要引发的创新是对现已存在的过程 (特别是工艺过程) 进行改善, 把原有的某个薄弱环节去掉, 代之以利用新知识、新技术重新设计的新工艺、新方法, 以提高效率、保证质量、降低成本。

四、行业和市场结构的变化

行业结构主要指行业中不同企业的相对规模和竞争力结构以及由此决定的行业集中或分散度; 市场结构主要与消费者的需求特点有关。行业机构和市场结构一旦出现变化, 企业必须迅速作出反应, 在生产、营销等方面组织创新和调整。

五、人口结构的变化

人口结构的变化直接决定着劳动力市场的供给, 从而影响企业的生产成本; 作为企业产品的最终用户, 人口的数量及其构成确定了市场的结构及其规模。

六、观念的改变

对事物的认知和观念决定着消费者的消费态度; 消费态度决定着消费者的消费行为; 消费行为决定一种具体产品在市场上的受欢迎程度。因此, 消费者观念上的改变为企业提供着不同的创新机会。

七、新知识的产生

这种创新最为变化莫测、难以驾驭。与其他类型的创新相比, 知识性创新具有最为漫长的前置期。从新知识的产生到应用技术的出现, 到产品的市场化需要很长时间。

197 创新基础的选择 (简答☆)

创新基础的选择需要解决在何种层次上组织创新的问题: 利用现有知识, 对目前的生产工艺、作业方法、产品结构进行创新, 还是进行基础研究, 开发新的知识, 为具有新功能的新产品开发提供基础。前者涉及应用性研究, 后者常被称为基础研究。

基础研究不仅具有较大风险, 而且要求企业能够提供长期的、强有力的资金以及人力的支持。

与基础研究相比, 所需的时间相对较短、资金要求相对较少、创新的风险也相对较小, 对企业竞争优势的贡献程度也相对要小一些。

198 创新对象的选择 (简答、论述☆☆)

企业可供选择的创新对象主要涉及产品、工艺以及生产手段等三个领域。

(1) 产品

产品创新使得产品在结构或性能上有所改进、甚至全部创新, 不仅可能给消费者带来一种全新的享受, 而且可以降低产品成本费用。

(2) 工艺

工艺创新既可能为产品质量的形成提供更加可靠的保证, 从而加强企业的特色优势, 亦可能促进生产成本的降低, 从而使企业产品在市场更具价格竞争力。

(3) 生产手段

生产手段的创新可借助外部的力量来完成。

199 创新水平的选择 (名词解释、简答、论述☆☆☆)

组织企业内部的技术创新时, 是采取一个领先于竞争对手的“先发制人”的战略, 还是实行“追随他人之

后”、但目的仍是“超过他人”的“后发制人”的战略。

1. “先发制人”战略优势与缺陷

(1) “先发制人”给企业带来的贡献

- ①良好的声誉；②占据有利的市场地位；③进入最有利的销售渠道；④获得有利的要素来源；
⑤获取高额的垄断利润。

(2) “先发制人”给企业带来的问题

包括：①要求企业付出高额的市场开发费用；②需求的不确定性；③技术的不确定性。

2. 后发制人的优点与缺陷

优点包括：①分享先期行动者投入大量费用而开发出的行业市场；

②根据已基本稳定的需求进行投资；

③在率先行动者技术创新的基础上组织进一步的完善，使之更符合市场的要求。

缺陷方面主要是在时间上、在用户心目中技术水平的形象上会处于不利的地位。

200 创新方式的选择（简答、论述☆☆）

1. 独自开发。不仅要求企业拥有数量众多、实力雄厚的技术人员，而且要求企业能够调动足够数量的资金。若能获得成功，企业将可在一定时期形成某种其他企业难以模仿的竞争优势，从而获得高额的垄断性利润。如开发不能获得预期的结果，企业也将独自承受失败的痛苦。

2. 联合开发，企业可以与合作伙伴共同地承担由于此而引起的各种风险。如果失败，企业将与协作伙伴一道来分担各种损失；如开发成功，可分享共同的成果，也有权从这种成果的利用中分享一份市场创新的利益。

影响企业在开发方式上选择的，不仅是企业自身的资源可支配状况以及开发对象的特点要求，对市场经济条件下竞争与合作的必要性认识的不同可能是其深层次的原因：

(1) 竞争是市场经济的第一原则。

(2) 将创新活动在一定范围内有组织地协调进行，不仅会带来资金节约，而且会大大加快成果形成的速度。对整个社会的技术进步带来更大的贡献。

(3) 合作开发不仅可使合作各方共同承担巨额的开发费用以及与之相关的开发风险，而且由于优势的互补而开发出独自进行时难以开发出的新技术。

(4) 人们可能会认为，联合研究主要涉及通用技术或基础研究领域，因为只有在这些领域进行合作，然后在应用性研究方面进行竞争才会给各个企业带来最大利益。

(5) 当然，合作研究的组织进行，不仅需要企业的积极主动，而且更需要政府的推动。

第二十章 企业组织创新

201 知识经济（简答、论述☆☆）

知识经济可能表现出以下三方面的基本特点：

1. 知识要素在企业生产经营活动中的相对重要性大大提高。

2. 生产者与最重要的生产要素重新结合。

3. 由于信息技术的广泛运用，知识创新和传播的速度大大加快。

202 企业制度创新（简答、论述☆☆）

(1) 人们在企业中的两类活动

①人作用于物的活动。②一些人作用于另一些人的劳动。

在由工业社会蜕变而来的知识社会中，知识正变为最重要的资源，企业内部的权利关系正朝向知识拥有者的方向变化，企业的制度结构正从“资本的逻辑”转向“知识逻辑”。

203 工业社会层级结构 (简答☆)

层级结构曾是人类组织结构的伟大创新, 特征如下:

- (1) 直线指挥, 分层授权;
- (2) 分工细致, 权责明确
- (3) 标准统一, 关系正式
- ①作业方法的标准化;
- ②企业政策的一致性。

许多企业采用的是事业部制实际上也是层级结构, 事业部制企业可以被视为传统的直线组织的联盟。

204 知识经济层级结构改造 (简答、论述☆☆)

1. 网络结构的主要特征

- (1) 它在构成上是由各工作单位组成的联盟, 而非严格的等级排列;
- (2) 企业成员在网络组织中的角色不是固定的, 而是动态变化的;
- (3) 企业成员在网络结构中的权力地位不是取决于其职位 (因为职位大多是平行的, 而非纵向排列的),

而是来自他们拥有的不同知识。

知识经济带来的变化可能是对现存的层级组织进行网络化的改造, 用网络结构来补充层级结构, 而不是将后者完全取代。

2. 网络化的层级组织的三个相互对立的特点的统一

- (1) 集权和分权的统一
- (2) 稳定与变化的统一
- (3) 一元性与多元性的统一

205 企业文化创新 (简答、论述☆☆☆)

企业文化的功能是在企业制度和层级结构不能触及的地方发挥作用。

1. 工业社会中企业文化的功能与特点:

- (1) 企业文化是作为企业经营的一种副产品而出现的;
- (2) 企业文化基本上反映了企业组织的记忆;
- (3) 企业文化作为一种辅助手段发挥作用;
- (4) 企业文化是一元的。

2. 知识经济与企业文化创新

正在到来的知识经济将改变工业社会企业文化的基础, 从而将对企业文化带来以下四个方面的调整:

- (1) 企业文化将成为知识经济条件下企业管理的重要的, 甚至是主要的手段;
- (2) 企业文化将是人们自觉创造的结果, 而不是企业生产经营中的一种副产品;
- (3) 作为人们自觉行为结果的企业文化主要不仅是记忆型的, 而且是学习型;
- (4) 企业文化将在强调主导价值观与行为准则的同时, 允许异质价值观和行为准则的存在。

结束语

206 互联网的力量之源 (简答☆)

互联网的力量来源于连接和融合。互联网通过其基础设施——云、网、端把万事万物连接和融合起来。

- (1) “云”是指云计算、大数据等基础设施。
- (2) “网”是指用宽带连接的各种互联网, 包括社交互联网、服务互联网、消费互联网及工业互联网等物联网。

(3) “端”是指用户直接接触的个人电脑、移动设备 (手机、平板) 可穿戴设备、传感器等, 及以软件形式存在的各种应用。“端”既是用户获得各种服务的界面, 也是产生各种信息数据的来源。

互联网深刻地改变了人们的思维模式, 不仅极大地促进社会生产率的提高, 并将对社会的变革与发展产生

深刻而久远的影响。

207 互联网的基本特征（简答、论述☆☆）

以移动互联网与工业化时代及以 PC 连接为基础的传统互联网比较而言，移动互联网的消费者至少具有以下基本特征：

（一）移动化；（二）在线化；（三）去中心化；（四）平台化；（五）个性化；（六）数据化。

以上六大特征形成了互联网思维模式的核心——全连接和零距离。

208 互联网对管理学的挑战（简答、论述☆☆）

一、“标准化、大批最生产”受到“定制化生产”的挑战

二、“科层理论”受到“全连接和零距离”的挑战

马克斯·韦伯在其专著《社会组织和经济组织的理论》中，为社会发展提供了一种高效率、合乎理性的管理体制。他认为理想的组织应符合以下四项原则：

1. 以合理合法的权力为基础，否则，任何组织都不能达到自己的目标；
2. 组织的基本功能是提高效率，必须按分工、分层的原则确定每个岗位的职责与权力；
3. 在科层组织中，官员不能滥用个人职权，组织成员应严格按法律和规章制度的规定进行工作和业务交往，必须公私分明；
4. 组织成员应凭自己的专长、技术能力获得工作机会，享受工作报酬。按照科层理论组成的金字塔形的组织结构，在业务工作中，下级必须服从上级。科层组织高层领导从上而下地发布命令、指示，基层自下而上地反馈执行。

三、“企业边界”受到“交易费用趋零”的挑战

在产品的整个生产链中，每个生产阶段之间的协作都会发生交易费用，企业把“外部活动内部化”就是为了节约交易费用，即以费用较低的企业内交易代替费用较高的市场交易。

四、传统的商业模式与业态受到极大挑战（案例、论述）

1. 商业特别是零售业受到网购电商的挑战。
2. 金融业受到商家自办在线支付系统的挑战。
3. 制造业受到共享经济的挑战。

209 智能制造（名词解释☆☆）

一、智能制造定义

智能制造是人工智能和制造技术相结合的系统。人工智能是指由人类创造并具有与人类智能相似功能的智能机器。智能制造的三个根本问题：

1. 技术基础是新一代信息技术。
2. 内容是所制造产品的全生命周期。
3. 对人工智能技术要求的目标是自感知、自决策、自执行。

智能制造是制造业升级转型的方向，实行智能制造的优点十分明显，可以使产品更加满足用户的需求，产品质量和生产效率能得到大幅度地提高，生产资源的消耗和产品成本能得到大幅度地下降。

二、智能制造的组成

- （一）智能产品设计系统（产品的三维模型正在取代二维图纸）
- （二）智能装备与工艺系统（增材工艺，如 3D 打印）
- （三）智能生产系统（智能生产系统按智能化程度可分为柔性制造系统、可重构制造系统及适应性制造系统。）
- （四）智能服务系统（提供在线监测、故障预测与诊断、远程升级等增值服务。）
- （五）智能制造模式（以生态系统的方式组织制造；产品生态系统；全产业链生态系统）

210 未来的管理 (简答☆☆)

智能管理是在现代化管理基础上, 应用新一代信息技术, 人与智能机器人、智能机器合同协作, 共同实现管理职能的管理系统。

智能管理具有以下特征:

1. 以现代化管理为基础。
2. 拥有与万物互联的网络。
3. 拥有高质量的“海量”数据。
4. 实行产品全生命周期管理。
5. 不断涌现创新的商业模式。
6. 在新的智能管理模式中, 人与智能机器人和智能机器合同协作, 融为一体。

管理学考研各类题型答题技巧总结

随着考研初试的脚步临近, 收到越来越多的同学提问: 管理学考研真题考试时各种题, 都写多少字? 怎么写? 不同题型有什么答题的技巧或者注意事项吗? 针对类似的问题之前也有很多同学问到过, 现在杨老师统一为大家解答其中部分内容, 后续还会持续为大家分享。

首先我要说的是, 针对主观题需要大篇幅写字的题型, 每道题写多少字这其实不是最重要的, 唯一的原则就是尽量多写, 因为多写不扣分, 少写不给分。如果非要说每道题写多少字, 个人认为考试字数最科学的量化方法是这样的: 首先你要知道在考试的三个小时内, 除去审题和思考的时间, 你剩下的时间里一共赢写多少字, 然后根据这个总量的字数去分配到各个题目的分值上去, 以分值来衡量每道题的答题字数。因为有的同学写字快, 有的同学写字慢, 所以不能一概而论。所以大家需要考前进行几次模拟练习, 把握考试的节奏和写字的速度。

但是, 在这里还要说明的是, 写什么比写多少其实更重要。判卷是踩点给分, 只知道每道题写多少字是不够的, 还要踩到点上, 如果写了很多踩不到点上也是不行的。有很多同学问到, 有些知识点书上比较简单, 一旦考到如何详细展开, 进行丰富的内容阐述呢? 此外, 上述提到的需要大篇幅写字的主观题, 还有一些同学会考到选择题、判断题和填空题等客观题, 又该如何应对呢? 甚至有一些学校还会出一些开放灵活的超纲题, 我们又该如何应对呢?

接下来, 我们分别从主观题、客观题、超纲题等各种类型, 你能遇到的题目出发, 逐一为大家介绍。

一、主观题答题技巧篇

主观题是管理学考研真题的主体题型, 因此有必要详细进行说明。在此, 先就该类题型的真题框架做一个概括提炼, 这既可以看做是此类题型的万能模版, 也是形式上需要注意的潜在要求。就是回答这类题型需要做到【总—分—总】的结构。具体来说, 第一个【总】是答题的开篇总括, 可以写题干中关键词的定义, 可以介绍题干中理论内容的背景, 或者描述性的界定, 或者简单地对自己下面要说的话做一个铺垫; 第二个【分】是要逐条展开, 至于展开多少条、每条怎么写, 要根据具体题目来定, 但是有几点需要注意的, 那就是条目一般不能过少, 也不能过多, 一般4到6条比较合适, 如果涉及到确切理论的, 要以教材中该理论论述的条目为准, 如果没有则需要依据自己的知识积累进行总结提炼, 尽量覆盖面要广, 自己拿的准的往前写, 拿不准的往后写, 但是尽量都要写, 前面的要详写, 后面的要略写, 但不能不写, 每条展开要恰当, 结合关键词、正反论证、适当举例等方法, 并且多用书面语和专业术语, 少用口语化的论述; 第三个【总】主要是答题到最后的收尾, 可以做联系、做评价、做展望。

以上是普遍适用性较强的内容, 下面我们以名词解释、简答题、论述题和案例分析题进行说明。

【名词解释】侧重基本概念的考察, 管理学的学科体系说白了是概念体系, 名词解释是考察最基础最核心的内容, 但是很多同学不重视, 认为只是背一背定义就可以了, 结果答题的时候答案过于单薄, 得分不高。名词解释一般是5到8分的分值, 只写定义有点少。需要写的内容除了定义本身, 还要解释定义中关键词的内涵, 比如管理的概念、决策的概念、领导的概念都是这样。如果名词本身简单, 没有那么多关键词可以分析, 那就要写和概念有紧密联系的部分内容, 比如性质、特征、作用、类型等。有很多名词解释都是类似的, 例如, 计

划、控制、人员配备等名词。

【简答题】说到简答题，我一直以来，有一个观点，那就是所有的主观题，在本质上都是简答题。简答题从考试达到角度来讲，对应的就是独立的考点。换句话说，一个简答题基本上就对应一个考点。这也说明简答题本身具备的是单一考点性质，并且不需要太多答题者自己的总结发挥。基本上只要记住了，考到了就能答上，前提是能不能记住。为什么说其他类型的题目都和简答题有关呢？根本上是因为其他题目要么对应单一考点，要么对应多个考点，个人的感觉要么是简答题的简化，要么是简答题的升级版。比如说，名词解释就只是对简答题涉及的核心概念进行解释，不需要展开详细论述，而论述题往往涉及多个考点也就是多个简答题综合起来回答，案例分析则是简答题出现的考点加上实际情景的分析说明。所以，才会让很多同学以为，管理学就是背一背就可以了。但其实不仅仅是这样，其他题目的详细分析我们会在对应的部分讲到。我们说回简答题本身。面对简答题对应的教材中的知识点，首要任务就是背过，其次是输出作答。如何记忆，我会在学习方法中介绍，简单说就是梳理体系抓关键词。至于如何输出，面对题目如何作答，这里要说的是框架明确，逐条展开。框架结构要依据参考教材的说法，但可以在这基础上，有自己的补充。至于逐条展开的时候，可以针对框架标题中的关键词展开论述，可以进行正反论证，也可以适当举例说明。

【论述题】主要考察的内容有两点，一是综合性，二是观点性。综合性是指论述题一般涉及多个知识点，需要我们学习基础知识的时候深入理解不同部分的内在联系，才能在论述题中灵活地进行整合；观点性是指论述题经常考察教材没有明确给出确定结论，但是又需要分析的内容，虽然问题表面上看是问我们怎么看，但回答怎么看却不是关键点，关键是表明立场和观点之后的分析，也就是为什么这么看，这一点本身也是需要理解知识点才能灵活组织语言，形成逻辑鲜明的分析框架的。

【案例题】考察的则是对于理论知识的迁移和灵活运用，是理论应用层面的问题，也就是所谓的理论联系实际，并指导实践活动。这类题型有的会直接告诉我们用什么理论解释并指导实践，有的则需要靠我们阅读材料进行分析，自己确定使用哪些理论进行说明。其中有四点内容需要注意：一是读完案例，能联系到哪些理论；二是联想到的理论如何对案例进行恰当的解释；三是思考逻辑框架回答的是不是完整，有没有漏掉哪些切中要害的理论；四是如果你是案例中的某个角色，你会怎么办？注意要有理论依据。我们每天做的热点分享就是在做这方面的练习，而这个层面也可以说是管理学学习的最高层面。

二、客观题答题技巧篇

客观题主要包括选择题、填空题和判断题等答案相对客观的情况，从全国各院校管理类学硕的考试情况来看，这一类题型并非很普遍，很多学校往年都不考这些题目。但是，也不排除部分学校会考，这主要是需要依靠各院校的往年真题来判断。其中，考试概率相对较高的是选择题，而且以单项选择居多。一般来讲，这些题目每一道小题分值都不是很高，但是整个类型的题目如果出现也会在20到40分的分值左右。所以，还是要予以高度重视。

那么，具体怎么做呢？如果你发现，你所报考的目标院校，往年都是考这些客观题的，那你在备考阶段就要格外留神了。需要对指定的参考教材，反复研读，因为这类题目出题之后要有客观答案，一般来讲都会出自书本，而且教材上的任何细枝末节、犄角旮旯的地方都可能出题，最让人防不胜防。同时在回答这类题目时，也要讲究一定的方法技巧。

【选择题】选择题考查的其实并不是你的记忆能力，而是你对知识的复现能力。换句话说，就是给你一定的提示，你能想得起来就行。另外，在单选题中，除了设置基本理论的细节考查，还会设置情景案例选择，需要对理论知识应用的情景进行分析，其关键是看到情景能够联想到对应的理论知识。

如果是单项选择题，那就一定要始终牢记最优选项原则，可能在选项中存在多个合适的选项，但是最适合的只有一个。那么，就要求我们通读题目和选项，才能最终确定，千万不要读完题干，只读了一个选项就选了。另外，面对单选题，可以采用直选法，排除法，甚至就算是蒙，也有四分之一的正确概率。这就导致很多同学对单选题掉以轻心，但如果考试中遇到选择题，这类题型才是你超过别人提分的关键。因为主观题答案不确定，分数有时候拉开的差距不大，但是客观题对错分明，一旦答不好，分数真是上不去的。

如果遇到的是多选题，那就更加危险。因为多选题才是所有题目中最难的，多选少选都不得分，这类题目的考查，让应试者的弱项无处可藏，如果真的不会，就只能靠运气了。

【填空题】也有部分学校会考填空题，这类题目其实是考大家对于细节内容关键词的记忆情况，而且是需

要精确记忆,除了不同说法外,任何偏差都是不得分的。这就体现了记忆关键词的重要性。为什么是关键词?因为不关键、不重要的内容不可能作为考查的重点,让你填的词,绝对不是无关痛痒的词语。因此,这一点也和我经常提醒大家,记忆要记关键词的要求相一致的。

【判断题】判断题其实是变相的单选题,选项只有两个对或错。因此,这类题目的情况和单选题类似,可以参考单选题的情况,有针对性的进行准备。

三、超纲题答题技巧篇

有些同学拿到了往年的考试真题,但是在浏览真题时往往会发现,部分题目涉及的考点在自己所使用的教材或大纲中,根本找不到,也就是遇到了所谓的超纲题。往往这个时候,很多同学一下就蒙圈了,本来以为考试只要搞定书上的内容,答题肯定没问题。结果出题老师来这么一手,感觉太坑了,而且不知道以后还有多少超纲题在等着自己,心里简直慌得一批呀。那么,我们该如何对待超纲题呢?我们需要从以下几个方面加以认识:

(1) 真正的超纲题总量有多大?

一般来讲,超出指定考察范围的题目总量不会太大,正常情况下不会超过卷面总分值的 5%至 10%,换句话说总共也就是 8 到 15 分左右,所以整体分值不会太高。

(2) 到底什么样的题算是超纲题?

有同学认为,只要是书上不能直接找到答案的就算是超纲题,这一点其实并非如此。有些问题是考察不同章节知识点的对比分析,书上没有直接说明,但各部分知识都讲的很清楚,需要大家提炼总结形成自己的看法,这样的题目严格讲不算超纲。还有一些热点问题本身有开放性,需要大家结合理论知识和实践情况进行综合信息的整理表达,这类题型处于超纲的边缘,比较模糊不好定性。典型的超纲题是,那种明显带有课本教材和考试大纲之外的专有名词的题目,这类题目如果题目中的名词根本没见过,是不太好作答的,所以可以比较明确的判定超出了考试范围。

(3) 超纲题的出题目的是什么?

出题老师为什么会出超纲题,其实并非故意为难大家。主要有三方面的目的:一是希望同学们博览专业书籍,拓宽专业知识面,防止死啃教材;二是希望大家灵活运用自己的知识储备,面对未知问题,能快速形成逻辑性的分析框架;三是考验各位同学的心理素质,前面已经说过,这部分题目不会影响大局,但如果你自己心里过于纠结,就很有可能自乱阵脚,影响整个考试。

(4) 超纲题怎么作答?

上面已经说了,超纲题总量不大,整体分值不高。因此,退一步讲,面对这些题目,根据你的管理学知识储备作答,即便没有明确思路,也可得到 3 至 5 分,所以不会影响大局,同学们尽可放心。但如果你想好好回答一下这类题,在绝境中寻得一线生机,那么以下三个方面的建议仅供参考:

一是,回归整体,明确定位。也就是说,我们时刻要知道自己的知识储备里都有什么,而题目中考察的内容最有可能和我们的知识体系中哪个部分相关,这一点可以从管理的几个职能出发,依次梳理,以免遗漏。最终涉及到的内容也可能跨多个章节,不止一点。

二是,灵活变通,迁移运用。大家记忆背诵的东西往往比较死板,因此时刻要提醒自己,我们所记住的内容,到底是什么意思,不要仅仅死记硬背。防止换一种问法就不知道该怎么回答。比如,讲到矩阵结构,会讲它的优、缺点,但如果问为什么我们认为矩阵结构式成功的?就联想不到这是在考它的优点。

三是,选择角度,分条阐述。

如果是简答、论述等题型出现超纲内容,一定要结合已有的知识储备分条论述,不到万不得已,不要搞一大坨文字怼上去,破罐子破摔。分条能够帮我们理清自己的思路,很多题其实本身没有标准答案,言之成理即可给分。另外,如果是名词解释之类的题目,虽然不用明确分条,但是也要规划一下,自己的答案中应该出现的几个重要的关键词。这都是循着踩点给分的思路,去应试答题,所以大家一定要理清思路。

以上是关于管理学考研中的超纲题目的应试技巧,希望对大家有用。

四、新题型答题技巧篇

同学提问:老师,我考河北工业大学 872 想问下“应用题”这个题型怎么准备,要求学术论文形式答题,需要提前看看论文吗?

河北工业大学 872 管理学最近出现的应用题这个题目, 属于管理学考研试题中具有较强的综合性和开放性的题目。不只是河工大, 其他学校管理学考研也有类似的难题!

这类题目的定位, 主要是考察学生在已有管理学理论知识和信息积累的基础上, 如何进行灵活的运用, 是考察学生的知识迁移能力, 而不像其他题目更多考察的是学生背书的能力。这一点也再次印证了, 我一直以来提醒大家的情况: 管理学考研是要选拔那些真正理解、掌握管理学知识, 并能够指导实践的同学, 不是在筛选背书的机器! 针对这些题目, 大家感觉无从下手, 主要是因为它和大家所见到的常规题目不同, 没有标准答案, 完全看你自己的想法。当然, 也会有同学在这个时候乱写一通, 企图浑水摸鱼。但是, 能否逃过判卷老师的火眼金睛就不得而知了。

那归根到底, 这类题怎么处理呢?

我在这里首先要告诉大家的是: 没有捷径可走, 但有套路可学。接下来, 具体解释:

(1) 理论知识积累, 没有捷径可走。面对这种题, 放弃那种背一背书上的某一段就能答好的思想吧。因为它考的并不是书上的某一段, 可能是很多段, 而且还要综合起来, 找到各个部分的联系。这就需要对理论知识本身有比较深入的理解, 才能看到一些隐含的内在联系。另外, 很有可能考到的内容根本不在书上。那是不是教材就完全没用了呢? 并不是, 看起来不是书上的内容, 其实也跟教材的理论知识有千丝万缕的联系。那能否找到这种联系, 解开答题的密码, 就又要做到对理论知识本身的理解。所以, 总结一句话, 不背书不行, 只背书更不行。

(2) 具体答题形式, 有套路可学。任何无形的理解, 都要化作形式表达出来。研究主要是写论文, 作研究报告。这些形式化的文件还是有一定套路可以遵循的, 或者说是有一些套路必须要遵循的, 我把它叫做学术圈里的“潜规则”。为什么你写的论文, 自己看着都来气, 为什么老教授写的论文, 就算完全不懂, 也是不明觉厉? 这里面是有一些套路要学的:

①如果题目是让你写个什么小论文或研究报告, 或者研究设计什么的, 题目一定要拟好。很多同学题目乱拟, 自己看了都不知道自己要研究啥。那究竟什么样的题目是一个好题目呢? 作为研究课题的题目大家如果观察的话, 会发现它涉及的问题不能过大, 过大了就容易泛泛而谈, 落不到关键细节上, 又不能过小, 过小就容易遇到研究的点太少, 没有话说。所以哪个层面你能有话说, 而且说的有意义有价值, 那个层面的题目才是好题目。另外, 除了层面就是研究视角, 研究视角微创新是不错的选择。研究要有创新点, 但为什么说微创新最好, 是因为, 过于创新就过于激进, 往往有风险, 判卷老师不认同你, 就坏了。如果完全不创新, 那又落了俗套, 让人看了觉得烦。所以说, 做人难, 选择考研的人更难啊。那怎么做到微创新呢, 方法很多, 我这里只说一招就是借鉴, 人家研究其他问题的视角或者方法, 能不能被你用来研究这个问题, 但一定要注意两者之间的理论是不能通用, 不能牵强附会。

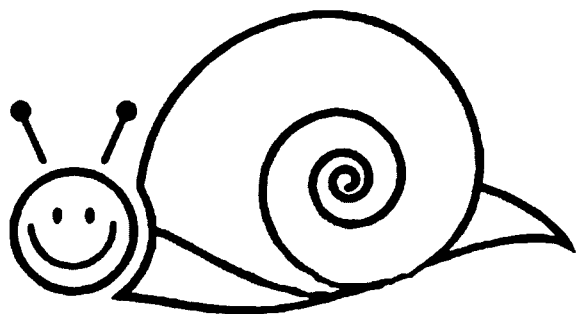
②谋篇布局, 要提出逻辑性和前后衔接。很多同学, 一旦论述篇幅过大, 就顾头顾不了尾。前面说的和后面说的, 逻辑上不衔接, 甚至出现前后不一致。这就要求大家, 行文的时候, 一定要瞻前顾后, 在每一部分的开篇要有起承转合, 在每一部分的结尾多做总结。切记啊, 同学, 这一点很重要。因为逻辑性是传递信息的关键, 严密的逻辑结构才能让老师更清楚地知道你要说啥, 要不然那么一大坨文字堆上去, 老师没有时间细看的, 加上写的字再乱点儿, 直接就给老师整蒙圈了。

③语言风格, 多学老干部作报告, 或者新闻联播的用词用语。这里的意思是说, 不要总整些口语化的描述, 总说些自己的家长里短, 什么学校食堂, 老师对这些本身不感兴趣。如果实在想不起别的例子可以举的话, 你说这些我也就忍了, 但是能说点学术性的, 或者实践性的, 企业里的例子最好。在多用书面语和专业术语的同时, 语言既要放得开, 又要受的住。在论述意义作总结的时候, 要提升自己的视角, 从一定高度来看, 充分挖掘自己的研究价值。在论述细节关键点的时候, 要做到尽量量化, 有数字有依据, 这些还需要来自于平时课本之外的信息积累, 这一部分不同学生情况不同, 没有办法做统一要求。

总之, 这类题型考察的是综合能力, 不是一朝一夕的事, 需要长期积累。如果大家想在这方面做好工作, 建议可以看一下《管理世界》这本杂志的内容, 这也是很多好学校推荐学生阅读, 甚至作为管理学专业课参考书目列出的。另外, 多看新闻联播, 凤凰网等高质量的媒体节目。

专注管理学考研

打造精品类管理学课程与资料



我们要像蜗牛一样，无论背负多重，都要拼

尽全力前进。我们与你一路同行，加油！



研路漫漫，你并不孤单
我们一直在这里守候你



部分好评截图

科学管理工作室

在声音 【202007-161】弗洛伊德的期望理论 里评论了

老师讲的真好，根据老师讲的知识点我接合了实际工作，理解的更深刻了。杨老师，求更新呀，哈哈

11

评论了专辑 老杨讲透管理学之周三多第七版

比补习班好太多了 补习班老师念完了一本书 一节课三小时每次听得我都想睡觉

评论了专辑 老杨讲透管理学之周三多第七版

超级超级满意！杨老师讲得太好啦！希望我能考博成功！！



评论了专辑 老杨讲透管理学之周三多第七版

老师讲的很好啊，很清晰还能听得明白。点赞



在声音 【202007-002】管理的必要性 里评论了

老师讲的好，逻辑清晰，增加了理解！



评论了专辑 老杨讲透管理学之周三多第七版

老杨讲得很好哇！！！！😊比我报的补习班讲的好多了，



在声音 【202007-101】组织冲突的类型与避免 里评论

老师讲的太好啦~成功让走从硬背到理解，到记住关键点



在声音 【202007-98】分配的标准和激励因素 里评论

讲的很好通俗易懂能做您学生挺好的

评论了专辑 老杨讲透管理学之周三多第七版

老师讲的太好了！非常适合管理学院的学生考研，说句实话我本科211老师上课我觉得都没有老师讲的认真，我前面自己背总是背不下去，但是听着老师的课再看书，我觉得知有神助！！！知识算不印在脑子里了！求老师千万把管理学原理讲完！！

在声音 【202007-003】管理的定义 里评论了

神仙老师讲的真的很透彻，背书不重要重点是捋清楚思路，我今年考研背了好多遍背的全背下来了，但是因为逻辑思路没弄清楚就导致总会忘，复试重新复习这本书，多亏了好师的课，捋清楚了论述的逻辑，感觉茅塞顿开！听一遍感觉比我自己复习几遍的理解深刻多了！墙裂推荐老师！给老师撒花🌸！

科学管理工作室

在声音 【202007-004】管理的社会属性 里评论了

巨清晰😊之前在学姐那里报了班 听了也没那么深的感悟 妈呀 早点遇到这个资源就好啦 不过现在还不晚 加油 力再努力👊

DIII_Y6481243676 11

一定会迎来粉丝爆发式增长，B站上对于第七版讲解如此详细只此一家，真心希望这么好的老师能火起来

DIII_Y6481243676 11

这些视频更完后，估计在未来的一两年内都是一个不可撼动的管理学视频在b站，我先插个眼，以后进来的朋友戳我一下