# 经济学（经济管理）专业基础理论入学考试复习纲要复习教材：《管理学-原理与方法（第七版）》周三多等著，复旦大学出版社

# 目 录

[第一篇 总 论 1](#_Toc1565)

[第一章 管理与管理学 1](#_Toc7451)

[第一节 人类的管理活动 1](#_Toc4258)

[第二章 管理思想的发展 5](#_Toc6585)

[第三章 管理的基本原理 11](#_Toc27618)

[第四章 管理道德与社会责任 14](#_Toc9164)

[第五章 管理的基本方法 17](#_Toc19660)

[第二篇 决 策 19](#_Toc3011)

[第六章 决 策 19](#_Toc23655)

[第七章 计划与计划工作 25](#_Toc20372)

[第八章 计划的实施 27](#_Toc23987)

[第三篇 组 织 29](#_Toc30614)

[第九章 组织设计 29](#_Toc11160)

[第十章 人员配备 34](#_Toc24378)

[第十一章 组织力量的整合 37](#_Toc5965)

[第十二章 组织变革与组织文化 39](#_Toc28762)

[第四篇 领 导 43](#_Toc13011)

[第十四章 领导与被领导者 43](#_Toc20026)

[第十五章 激 励 47](#_Toc12414)

[第十六章 沟 通 49](#_Toc5496)

[第五篇 控 制 53](#_Toc1959)

[第十七章 控制与控制过程 53](#_Toc16499)

[第十八章 控制方法 58](#_Toc20468)

[第六篇 创 新 64](#_Toc31732)

[第十九章 管理的创新职能 64](#_Toc4060)

[第二十章 企业技术创新 67](#_Toc22048)

[第二十一章 企业组织创新 70](#_Toc24656)

**说明：**

**文中带★表示重点掌握内容。**

# 《 管 理 学 》

## 第一篇 总 论

### 第一章 管理与管理学

### 第一节 人类的管理活动

**一、人类活动的特点**

目的性；依存性；知识性。

**二、管理的必要性**

1.合理地配置有限的资源。

2.有效地利用科学技术。

3.协调各种关系。

4.将局部目标引向整体目标。

5.管理质量的提高是工作、服务、生活质量提高的前提。

**三、管理的定义 ★**

管理是管理者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。

这一简短的定义包含了丰富的内涵：

1. 实现组织目标是评价管理成败的唯一标准。任何组织的目标，都包含两方面的要求：一是“效率”，就是要“用正确的方法做事”，用最少的投入获得最大的产出；二是“效果”，就是要“做正确的事”，在确保安全、环保的前提下，最大限度地满足用户的需求。
2. 特定的时空是管理的必要条件。
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。
4. 管理的本质是协调。协调是运用各种管理职能的过程，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，创新是协调解决问题的途径。

#### 第二节 管理的职能与性质

**一、管理的职能 ★**

决策、组织、领导、控制、创新这五种职能是一切管理活动最基本的职能。

1.决策。组织中所有层次的管理者，包括高层管理者，中层管理者和一线管理者，都必须从事计划活动。所谓计划，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，必须进行决策，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。说到底，计划是为决策服务的，是实施决策的工具和保证。

2.组织。计划的执行要靠他人的合作。组织工作源自人类对合作的需要，根据工作的要求与人员的特点，设计岗位，通过授权和分工，将适当的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，形成一个有机的组织结构，使整个组织协调的运转，这就是管理的组织职能。组织职能是管理活动的根本职能，是其他一切管理活动的保证和依托。

3.领导。组织目标的实现要依靠组织全体成员的努力。配备在组织机构各个岗位上的人员，由于在个人目标、需求、偏好、性格、素质、价值观、工作职责和掌握信息量等方面存在很大差异，在相互合作中必然会产生各种矛盾和冲突。因此就需要有权威的领导者进行领导，指导人们的行为，通过沟通增强人们的相互理解，统一人们的认识和行动，激励每个成员自觉地为实现组织目标共同努力。

4.控制。人们在执行计划过程中，由于受到各种因素的干扰，常常使实践活动偏离原来的计划，为了保证目标及为此而制定的计划得以实现，就需要有控制职能。控制的实质，就是使实践活动符合于计划，计划就是控制的标准。

5.创新。管理的创新职能是指管理者成功的关键就在于创新，它包括目标创新、技术创新、制度创新、组织机构和结构创新以及环境创新。

各项管理职能的相互关系：每一项管理工作一般都是从决策开始，经过组织、领导到控制结束。各项职能之间相互交叉渗透，控制的结果可能导致新的决策，开始又一轮新的管理循环。如此循环不息，把工作不断地推向前进。创新在管理循环中处于轴心的地位，成为推动管理循环的原动力。

**二、管理的自然属性 ★**

管理的出现是由人类活动的特点决定的，人类的任何社会活动都必定具有各种管理职能。管理是人类社会活动的客观需要，管理是社会劳动过程中的一种特殊职能，管理是生产力。管理的上述性质，并不以人的意志为转移，也不因社会制度和意识形态的不同而有所改变，这完全是一种客观存在，所以我们称之为管理的自然属性。

**三、管理的社会属性 ★**

管理是为了达到预期目的而进行的具有特殊职能的活动。管理是一定社会生产关系的反映。国家的管理、企业的管理，以至于各种社会组织的管理概莫能外，我们把这称之为管理的社会属性。

**管理的自然属性和社会属性称为管理的二重性。**

#### 第三节 管理者的角色与技能

**一、管理者的角色 ★**

根据亨利·明茨伯格的研究，管理者扮演着十种角色，这十种角色可被归入三大类：人际关系角色、信息传递角色和决策制定角色。

1.人际关系角色。包括代表人角色、领导者角色和联络者角色。

2.信息传递角色。包括监督者角色、传播者角色和发言人角色。

3.决策制定角色。包括企业家角色、混乱驾驭者角色、资源分配者角色、谈判者角色。

**二、管理者的技能 ★**

根据罗伯特•卡茨的研究，管理者要具备三类技能。

1.技术技能。技术技能是指“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”。技术技能对于基层管理最重要，对于中层管理较重要，对于高层管理较不重要。

2.人际技能。人际技能（有时称为人际关系技能）是指“成功地与别人打交道并与别人沟通的能力”。人际技能包括对下属的领导能力和处理组织内外部各有关部门有关人员之间关系的能力。人际技能对于所有层次管理都十分重要。

3.概念技能。概念技能是指“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”。具有概念技能的管理者，往往把组织视作一个整体，并且了解组织各个部分的相互关系，能够准确把握工作单位之间、个人之间以及工作单位和个人之间的相互关系，深刻了解组织中任何行动的后果以及正确行使五种管理职能。概念技能对于高层管理最重要，对于中层管理较重要，对于基层管理较不重要。

**三、管理者面临的新时代**

　 信息网络化；经济全球化；知识资源化；管理人本化。

#### 第四节 管理学的对象与方法

**一、管理学的研究对象**

管理学是以各种管理工作中普遍适用的原理和方法作为研究对象的。

**二、管理学的研究方法 ★**

1.归纳法。归纳推理，从典型到一般，也称为实证研究法。

2.试验法。试验法可以得到接近真理的结论。

3.演绎法。演绎推理，从一般到特殊。

### 第二章 管理思想的发展

#### 第一节 中国传统管理思想

**一、中国传统管理思想形成的社会文化背景**

**二、中国传统管理思想要点**

中国传统的管理思想，分为宏观管理的治国学和微观管理的治生学。

治国学，适应中央集权的封建国家的需要，包括财政赋税管理、人口田制管理、市场管理、货币管理、漕运驿递管理、国家行政管理等方面。治生学，则是在生产发展和经济运行的基础上，通过官、民的实践逐步积累起来，包括农副业、手工业、运输、建筑工程、市场经营等方面的学问。这两方面的学问作为管理的指导思想和主要原则，可以概括为如下要点：（１）顺“道”；（２）重人；（３）求和；（４）守信；（５）利器；（６）求实；（７）对策；（８）节俭；（９）法治。

#### 第二节 西方传统管理思想

**一、西方早期管理思想的产生 ★**

1.亚当·斯密。英国经济学家，最早对经济管理思想进行系统论述的学者。他在1776年出版了《国民财富的性质和原因研究》一书，系统地阐述了劳动价值论及劳动分工理论。他认为，分工的益处主要是：（1）劳动分工可以使工人重复完成单项操作，从而提高劳动熟练程度，提高劳动效率。（2）劳动分工可以减少由于变换工作而损失的时间。（3）劳动分工可以使劳动简化，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。

2.查理·巴贝奇。英国学者，发展了斯密的论点。1832年，他在《论机器和制造业的经济》一书中，概述了他的思想。巴贝奇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。由此，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。

3.罗伯特·欧文。英国的空想社会主义者。他经过一系列试验，首先提出在工厂生产中要重视人的因素，要缩短工人的工作时间，提高工资，改善工人住宅。他的改革实验证实，重视人的作用和尊重人的地位，也可以使工厂获得更多的利润，所以也有人认为欧文是人事管理的创始人。

**二、科学管理理论的产生与发展 ★**

管理理论比较系统的建立是在19世纪末20世纪初，这个阶段所形成的管理理论，称为“古典管理理论”或“科学管理理论”。

**（一）泰罗的科学管理理论**

科学管理理论的创始人是美国的弗雷德里克·泰罗。泰罗所创立的管理理论有以下几个主要观点。

1.科学管理的根本目的是谋求最高工作效率。泰罗认为，最高的工作效率是工厂主和工人共同达到富裕的基础。所以，提高劳动生产率是泰罗创立科学管理理论的基本出发点，是泰罗确定科学管理原理的基础。

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。泰罗认为管理是一门科学。在管理实践中，建立各种明确的规定、条例、标准，使一切科学化、制度化，是提高管理效能的关键。

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。

根据以上观点，泰罗提出了以下的管理制度。

1.对每项工作都开发出科学的操作方法，以便合理利用工时，提高工效。

2.在工资制度上实行差别计件制，按照作业标准和时间定额规定不同的工资率。

3.对工人进行科学的选择、培训和提高。

4.使管理和劳动分离，把管理工作称为计划职能，把工人的劳动称为执行职能。

以上这些改革，形成了科学管理理论的基本组成部分。泰罗的代表作是1911年出版的《科学管理原理》。

与泰罗同时代的对管理改革作出过贡献的还有亨利·甘特、弗克·杰布蕾斯夫妇、福特、亨利·法约尔等。

泰罗及其他同期先行者的理论和实践，构成了泰罗制。泰罗制着重解决的是用科学的方法提高生产现场的生产效率问题。所以人们称以泰罗为代表的这些学者所形成的学派为科学管理学派。

**（二）对泰罗制的评价**

泰罗制是适应历史发展的需要而产生的，同时也受到历史条件和倡导者个人经历的限制。泰罗本人长时间从事现场的生产和管理工作，泰罗的一系列主张主要是解决工人的操作问题、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，对企业的供应、财务、销售、人事等方面的活动基本没有涉及。

**（三）法约尔的组织管理理论**

泰罗制在科学管理中的局限性主要是由法国的亨利·法约尔加以补充的。德国的马克斯·韦伯等人也为此做出过重要贡献，他们的工作奠定了古典组织理论的基础。

法约尔的管理理论发表在1916年法国工业协会的刊物上，1925年出版的《一般管理与工业管理》一书是他的代表作。法约尔认为，要经营好一个企业，不仅要改善生产现场的管理，而且应当注意改善有关企业经营的六个方面的职能。即：技术职能、经营职能、财务职能、安全职能、会计职能、管理职能。

法约尔还提出了管理人员解决问题时应遵循的14条原则：劳动分工、权力与责任、纪律、统一命令、统一方向、个人服从整体、报酬、集权、等级链、秩序、公平、稳定性、主动性、团队精神。

#### 第三节 西方现代管理思想的发展

第二次世界大战前后，特别是20世纪50-70年代，世界的经济、政治情况发生了极大的变化，对企业管理提出了新的要求。

**一、“行为科学”学派 ★**

**（一）行为科学的由来**

行为科学是一门研究人类行为规律的科学。资本主义管理学家试图通过行为科学的研究，掌握人们行为的规律，找出对待工人、职员的新手法和提高工效的新途径。

**（二）“行为科学”的早期理论----人群关系论**

“行为科学”的发展是从人群关系论开始的，人群关系理论的代表人物是埃尔顿·梅奥。梅奥曾参加1927年至1932年在芝加哥西方电气公司霍桑工厂进行的实验工作，即引起管理学界重视的“霍桑实验”。他们的观点主要如下：

1.企业的职工是“社会人”。人不是孤立存在的，而是属于某一工作集体并受这一集体影响的。

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。“人的组织”可分为“正式组织”和“非正式组织”两种。非正式组织对于工人的行为影响很大，是影响生产效率的重要因素。

4.企业应采用新型的领导方法。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，使企业的每个成员能与领导真诚持久的合作。

**（三）“行为科学”学派的主要理论**

1.需要层次理论。行为科学认为人的各种行为都是由一定的动机引起的，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，尚缺少什么，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。马斯洛将需要分为五级：生理的需要，安全的需要，感情的需要，尊重的需要，自我实现的需要。

2.双因素理论。这是一种激励模式理论，是由美国心理学家弗雷德里克·赫茨伯格于1959年提出的。（1）保健因素。这类因素对职工行为的影响类似卫生保健对人们身体的影响。当保健因素低于一定水平时，会引起职工的不满；但这类因素得到改善时，职工的不满就会消除。但是保健因素对职工起不到激励的积极作用。保健因素可以归纳为十项：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；这类因素不具备时，也不会造成职工的极大不满。这类因素归纳起来有六种：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，即以对工作本身是否满意、工作中个人是否有成就、是否得到重用和提升为中心的；保健因素则与工作的外部环境有关，属于保证工作完成的基本条件。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。

3.X、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，在1960年发表的《企业的人的方面》一文中，他对两种理论进行了比较。X理论的观点认为,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、惩罚进行威胁，才能使他们付出足够的努力去完成给定的工作目标。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决定于这工作对他是一种满足还是一种惩罚，在正常情况下，人愿意承担责任，人们都热衷于发挥自己的才能和创造性。

4.Z理论。美国加州大学管理学院日裔美籍教授威廉·大内，在研究分析了日本的企业管理经验之后，提出了他所设想的Z理论。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。

**二、“管理科学”学派**

现代管理理论的另一个重要学派是“管理科学”学派。其理论有如下主要特点。

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。

3.依靠计算机进行各项管理。

4.强调使用先进的科学理论和管理方法，如系统论，信息论，控制论，运筹学，概率论等数学方法及数学模型。

“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。

**三、“决策理论”学派 ★**

“决策理论”学派是以统计学和行为科学作为基础的。在这个学派中，做出突出贡献的是美国卡内基--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。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称为非程序性决策。

**四、经验主义学派**

经验主义学派以向西方大企业的经理提供管理企业的成功经验和科学方法为目标。主要代表有德鲁克（P.E.Drucker）、戴尔（E.Dale）等。

1. **企业再造理论**

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，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。该理论是由美国麻省理工学院教授哈默和钱皮提出的，他们于1993年出版了《企业再造》一书。1995年，钱皮又出版了《再造管理》一书。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分析，发现问题；（2）设计流程改进的方案；（3）形成系统的企业再造方案；（4）实施组织流程改进方案，并持续改善。

#### 第四节 中国现代管理思想的发展

**一、中国现代管理思想形成的历史背景**

**二、社会主义经济管理体制改革**

**三、中国现代管理思想发展的新趋势**

### 第三章 管理的基本原理

#### 第一节 管理原理的特征

**一、管理原理的主要特征**

客观性；普适性；稳定性；系统性。

**二、研究管理原理的意义**

#### 第二节 系统原理

任何社会组织都是由人、物、信息组成的系统，任何管理都是对系统的管理，没有系统也就没有管理。系统原理不仅为认识管理的本质和方法提供了新的视角，而且它所提供的观点和方法广泛渗透到人本原理、责任原理、效益原理和伦理原理之中，从某种程度上来说，在管理原理的有机体系中起着统率的作用。

**一、系统的概念**

系统，是指由若干相互联系、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”。

**二、系统的特征**

集合性；层次性；相关性。

**三、系统原理要点 ★**

1.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，使整体效果最优。

2.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。

3.开放性原理。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。对外开放是系统的生命。

4.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。

#### 第三节 人本原理

人本原理就是以人为主体的管理思想。

**一、职工是企业的主体**

**二、有效管理的关键是职工参与**

**三、现代管理的核心是使人走向完美 ★**

任何管理者都会在管理过程中影响下属人性的发展。在多元文化的时代，在多样化的组织中，实施每一项管理措施、制度、办法时，不仅要看到实施取得的经济效果，同时要考虑对人精神状态的影响。一定要从尊重人、尊重人的种族、信仰、文化、爱好、兴趣出发，才能真正促进人的全面发展。

**四、管理是为人服务的**

#### 第四节 责任原理

**一、明确每个人的职责**

**二、职位设计和权限委授要合理**

1.权限。明确了职责，就要授予相应的权力。

2.利益。利益不仅仅是物质利益，也包括精神上的满足。

3.能力。能力是完全负责的关键因素。管理是一门科学，也是一门艺术。

**三、奖惩要分明、公正、及时**

#### 第五节 效益原理

**一、效益的概念**

效益是有效产出与投入之间的一种比例关系，可以从社会和经济两个不同角度去考察，即社会效益和经济效益。

**二、效益的评价**

**三、效益的追求**

#### 第六节 适度原理

**一、适度原理的内涵**

组织在业务活动范围、管理幅度选择及权力分配上，必须进行适度管理，实现适度组合。

1. **适度管理的缘由**

1.环境变化导致了组织活动的不可控性和不可预测性。

2.针对同一问题存在相互矛盾、相互对立的选择。

**三、适度原理的启示**

### 第四章 管理道德与社会责任

#### 第一节 企业管理为什么需要伦理道德

**一、伦理、道德的文化真义及其管理学诠释**

**二、伦理道德与经济运行**

**三、伦理道德的管理学意义**

1.经济与经营活动的意义，尤其是对终极意义的追求。

2.企业及其产品的价值观。

3.企业组织。

4.人文力与企业精神。

#### 第二节 几种相关的道德观

**一、功利主义道德观**

这种观点认为，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。

**二、权利至上道德观** ★

这种观点认为，能尊重和保护个人基本权利的行为才是善的。所谓基本权利就是人权，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）。这些权利不是某个权威赐予的而是人与生俱有的。政府法律和各级管理者应当尊重和保护人权，这是是否真正贯彻“执政为民”思想的试金石。

**三、公平公正道德观** ★

这种观点认为，管理者不能因为种族、性别、个性、个人爱好、国籍、户籍等因素对部分员工歧视，而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。

**四、社会契约道德观** ★

这种观点认为，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。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。

**五、推己及人道德观**

这是中国儒家道德观的高度概括。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。

#### 第三节 道德管理的特征和影响管理道德的因素

**一、道德管理的特征 ★**

合乎道德的管理具有以下七个特征。

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。

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。

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。

6.合乎道德的管理具有自律的特征。

7.合乎道德的管理以组织的价值观为行为导向。

**二、影响管理道德的因素 ★**

1.道德发展阶段。道德发展要经历三个层次，分别为前惯例层次、惯例层次和原则层次。

2.个人特性。主要是指管理者的个人价值观、自信心和自控力。

3.组织结构。

4.组织文化。

5.问题强度。

#### 第四节 改善企业道德行为的途径

**一、挑选高道德素质的员工**

**二、建立道德守则和决策规则**

**三、在道德方面领导员工**

**四、设定工作目标**

**五、对员工进行道德教育**

**六、对绩效进行全面评价**

**七、进行独立的社会审计**

**八、提供正式的保护机制**

#### 第五节 企业的社会责任

**一、企业与现代社会**

**二、企业的价值观**

**三、企业社会责任的体现 ★**

1.办好企业，提供优质产品和服务。

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，减少企业活动对生态的破坏。

### 第五章 管理的基本方法

#### 第一节 管理的方法论

**一、管理方法的重要性**

**二、管理哲学**

**三、关于管理方法的分类**

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。他们构成了一个完整的管理方法体系。

#### 第二节 管理的法律方法

**一、法律方法的内容与实质**

法律方法是指国家根据广大人民群众的根本利益，通过各种法律、法令、条例和司法、仲裁工作，调整社会经济的总体活动和各企业、单位在微观活动中所发生的各种关系，以保证和促进社会经济发展的管理方法。

**二、法律方法的特点与作用 ★**

1.法律方法具有下列特点：严肃性、规范性、强制性。

2.法律方法的作用：保证必要的管理秩序；调节管理因素之间的关系；使管理活动纳入规范化、制度化轨道。

**三、法律方法的正确运用**

#### 第三节 管理的行政方法

**一、行政方法的内容与实质**

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。其实质是通过行政组织中的职务和职位来进行管理。

**二、行政方法的特点与作用**

1.行政方法具有下列特点：权威性、强制性、垂直性、具体性、无偿性。

2.行政方法的作用

**三、行政方法的正确运用**

#### 第四节 管理的经济方法

**一、经济方法的内容与实质 ★**

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。这里所说的各种经济手段主要包括价格、税收、信贷、利润、工资、奖金与罚款等。

**二、经济方法的特点 ★**

经济方法具有下列特点：利益性、关联性、灵活性、平等性。

**三、经济方法的正确运用**

#### 第五节 管理的教育方法

**一、教育方法的实质和任务**

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。

**二、教育方法的特点**

教育方法具有下列特点：强制性、示范性、群体性、个体性、自主性。

**三、教育方法应用的方式**

#### 第六节 管理的技术方法

**一、技术方法的内容与实质**

技术方法是指组织中各个层次的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，以提高管理的效率和效果的管理方法。这里所说的各类技术，主要包括信息技术、决策技术、计划技术、组织技术和控制技术等。

**二、技术方法的特点与作用 ★**

1.技术方法具有下列特点：客观性、规律性、精确性、动态性。

2.技术方法的作用

**三、技术方法的正确运用**

## 第二篇 决 策

### 第六章 决 策

#### 第一节 决策的定义、原则与依据

**一、决策的定义 ★**

决策的定义为“管理者识别并解决问题以及利用机会的过程。”对于这一定义，可作如下理解：（1）决策的主体是管理者。（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，就是说决策不仅仅是为了解决问题，有时也为了利用机会。

**二、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，因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，因此，决策时所预测的未来状况可能与实际的未来状况有出入。

**三、决策的依据 ★**

管理者在决策时离不开信息。信息的数量和质量直接影响决策水平。这要求管理者在决策之前以及决策过程中，尽可能的通过多种渠道收集信息作为决策的依据。同时，管理者还要通过成本—收益分析来判断所收集信息的种类、数量及来源等。

#### 第二节 决策的类型与特点

**一、决策的类型 ★**

1.按时间分为长期决策与短期决策

2.按决策内容分为战略决策，战术决策与业务决策。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，这些决策牵涉组织的方方面面，具有长期性和方向性。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。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。

3.按决策主体分为集体决策与个人决策。集体决策是指多个人一起做出的决策，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）能更大范围的汇总信息；（2）能拟订更多的备选方案；（3）能得到更多的认同；（4）能更好的沟通；（5）能做出更好的决策等。但集体决策也有一些缺点，比如花费较多的时间，产生“群体思维”以及责任不明等。

4.按决策起点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。

5.按决策问题分为程序化决策与非程序化决策。组织中的问题可被分为两类：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；例外问题则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·A·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，而非程序化决策涉及的是例外问题。

6.按环境可控度分为确定型决策，风险型决策与不确定型决策。确定型决策是指在稳定条件下进行的决策。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，最终选取哪个方案取决于对各个方案结果的直接比较。 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。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，也不能确定每种自然状态发生的概率。

**二、决策的特点 ★**

1.目标性。

2.可行性。

3.选择性。

4.满意性。决策的原则是“满意”，而不是“最优”。

5.过程性。

6.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。作为过程，决策是动态的，没有真正的起点，也没有真正的终点。

#### 第三节 决策的理论

**一、古典决策理论**

古典决策理论又称规范决策理论，是基于“经济人”假设提出的，主要盛行于1950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。

**二、行为决策理论 ★**

行为决策理论的发展始于1950年代，对古典决策理论的“经济人”假设发难的第一人赫伯特·A·西蒙，他在《管理行为》一书中指出，理性的和经济的标准都无法确切的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，这是因为在高度不确定和极其复杂的现实决策环境中，人的知识、想象力和计算力是有限的。

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。

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。

**三、回溯决策理论**

#### 第四节 决策的过程与影响因素

**一、决策的过程 ★**

1.诊断问题，识别机会。决策者必须知道哪里需要行动，从而决策过程的第一步是识别机会或诊断问题。

2.识别目标。目标体现的是组织想要获得的结果。想要获得的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。

3.拟定备选方案。一旦机会或问题被正确的识别出来，管理者就要提出达到目标和解决问题的各种方案。这一步就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，而且要提出尽可能多的方案。

4.评估备选方案。确定所拟定的各种方案的价值或恰当性，即确定最优的方案。

5.作出决定。在决策过程中，管理者通常要做出最后选择，但作出决定仅是决策过程中的一个步骤。

6.选择实施战略。方案的实施是决策过程中至关重要的一步，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。

7.监督和评估。一个方案可能涉及较长的时间，在这段时间，形势可能发生变化，而初步分析建立在对问题或机会的初步估计上，因此管理者要不断对方案进行修改和完善，以适应变化了的形势。同时，连续性活动因涉及多阶段控制而需要定期的分析。

**二、决策的影响因素 ★**

1.环境。

2.过去决策。大部分决策都是“非零起点”决策。

3.决策者对风险的态度。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；而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。

5.组织文化。

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，而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。

#### 第五节 决策的方法

**一、集体决策的方法**

1.头脑风暴法。

2.名义小组技术。

3.德尔菲法。

**二、有关活动方向的决策方法 ★**

1.经营单位组合分析法。该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---市场片，企业应该为每个经营单位确定其活动方向。

根据两个标准——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，企业应根据各类经营单位的特征选择合适的活动方向。

1. “金牛”经营单位的特征是市场占有率较高，而业务增长率较低。较高的市场占有率为企业带来较多的利润和现金，而较低的业务增长率需要较少的投资，“金牛”经营单位所产生的大量现金可以满足企业的经营需要。
2. “明星”经营单位的市场占有率和业务增长率都较高，因而所需要的和所产生的现金都很多。“明星”经营单位代表着最高利润增长率和最佳投资机会，因此，企业应投入必要的资金，增加它的生产规模。
3. “幼童”经营单位的业务增长率较高，而目前的市场占有率较低，这可能是企业刚刚开发的很有前途的领域。由于高增长速度需要大量投资，而较低的市场占有率只能提供少量的现金。企业面临的选择是投入必要的资金，以提高市场份额，扩大销售量，使其转变为“明星”。如果认为刚刚开发的领域不能转变成“明星”，则应及时放弃该领域。
4. “瘦狗”经营单位的特征是市场份额和业务增长率都较低。由于市场份额和销售量都较低，甚至出现负增长，“瘦狗”经营单位只能带来较少的现金和利润，而维持生产能力和竞争地位所需的资金甚至可能超过其所提供的现金，从而可能成为资金的陷阱。因此，对这种不景气的经营单位，企业应采取收缩或放弃的战略。

经营单位组合分析法的步骤如下：（1）把企业分成不同的经营单位；（2）计算各个经营单位的市场占有率和业务增长率；（3）根据其在企业中占有资产的比例来衡量各个经营单位的相对规模；（4）绘制企业的经营单位组合图；（5）根据每个经营单位在图中的位置，确定应选择的活动方向。

2.政策指导矩阵。

**三、有关活动方案的决策方法 ★**

1.确定型决策方法。常用的确定型决策方法有线性规划和量本利分析法。

2.风险型决策方法。常用的风险型决策方法是决策树法。

3.不确定型决策方法。常用的不确定型决策方法有小中取大法、大中取大法、最小最大后悔值法等。

### 第七章 计划与计划工作

#### 第一节 计划的概念及其性质

**一、计划的概念 ★**

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。

**二、计划与决策 ★**

计划与决策是两个既相互区别又相互联系的概念。

区别：需要解决的问题不同（1）决策：选择组织活动方向、内容及方式等。（2）计划：组织在一定时期内行动任务的具体安排。

联系：（1）决策是计划的前提，计划是决策的逻辑延续。（2）在实际工作中，决策与计划是相互渗透，有时甚至是不可分割地交织在一起。

**三、计划的性质 ★**

1.目标性。2.基础性。3.普遍性和秩序性。4.追求效率。

#### 第二节 计划的类型

**一、计划的类型** **★**

1.长期计划和短期计划

2.业务计划、财务计划和人事计划

3.战略性计划与战术性计划

4.具体性计划与指导性计划

5.程序性计划与非程序性计划

**二、计划的表现形式**

计划的表现形式主要有：目的或使命、目标、战略、政策、程序、规则、方案、预算。

#### 第三节 计划编制过程 **★**

**一、确定目标**

将目标进行分解，落实到小处。将整体目标细化到各个环节该做什么事，将长期目标分解为短期目标。

**二、认清现在**

认清现在需要将组织、部门放在大环境背景下，考察大环境、竞争对手与组织自身的动态变化，从而寻求合理有效地实现目标的途径。

1. **研究过去**

借鉴过去的事件，发现规律，指导当下的工作。

1. **预测并有效地确定计划的重要前提条件**

前提条件是指环境满足何种条件才能实现计划。对前提条件的认识越清楚，计划就越有效。此外，组织成员越认同这一前提条件，计划就越协调。

1. **拟订和选择可行性行动计划**

拟订尽可能多的计划，并具有创新性；被选计划越令人满意，行动就越有

效。评价行动计划可行性时，要注意全面考虑、总体、动态进行。

1. **制订主要计划**

将所选择的计划用文字表达出来，需要清楚地确定和描述“5W1H”的内容。

1. **制订派生计划**

基本计划需要派生计划的支持，如业务计划派生的生产计划等。

1. **制订预算，用预算使计划数字化**

预算将计划数字化、简单化，使得指标体系更加明确，也更易于控制计划

实施。

### 第八章 计划的实施

#### 第一节 目标管理

目标管理是美国管理学家彼得.德鲁克1954年提出的。

**一、目标管理的思想 ★**

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定共同的目标，确定彼此的成果责任，并以此项责任来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。

**二、目标的性质**

（1）层次性；（2）网络性；（3）多样性；（4）可考核性；（5）可实现性；（6）挑战性；（7）伴随信息反馈性。

**三、目标管理的过程 ★**

1.制定目标。

2.明确组织的作用。

3.执行目标。

4.成果评价。

5.实行奖惩。

6.制定新目标并开始新的目标管理循环。

#### 第二节 滚动计划法

滚动计划法是一种定期修订未来计划的方法。

**一、滚动计划法的基本思想**

**二、滚动计划法的评价**

#### 第三节 网络计划技术

网络计划技术产生于1950年代后期的美国。这种方法包括各种以网络为基础制定计划的方法，如关键路径法、计划评审技术、组合网络法等。

**一、网络计划技术的基本步骤**

**二、网络图**

**三、网络计划技术的评价**

#### 第四节 业务流程再造

**一、业务流程再造的概念**

业务流程再造，又称业务流程重组、企业经营过程再造。最早由美国的哈默和钱皮提出，并引入西方企业管理领域。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。

**二、业务流程再造的过程 ★**

1.观念再造。

2.流程再造。

3.组织再造。

4.试点和切换。

5.实现远景目标。

## 第三篇 组 织

### 第九章 组织设计

#### 第一节 组织设计概述

**一、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源于管理者有效管理幅度是有限的，管理幅度决定了组织中的管理层次，从而决定了组织结构的基本形态。设计合理的组织机构与结构，必须确定合理的管理幅度。

1.个人活动与集体活动。组织结构的必要性和重要性是随着组织活动内容的复杂和参与活动的人员数量的增加而不断提高的。

2.管理幅度、管理层次与组织结构的基本形态。任何主管能够直接有效的指挥和监督的下属数量总是有限的，这个有限的直接领导的下属数量被称为管理幅度。管理层次受到组织规模和管理幅度的影响。它与组织规模成正比：组织规模越大，包括的成员越多，则层次越多；在组织规模已定的条件下，它与管理幅度成反比：主管直接控制的下属越多，管理层次越少，相反，管理幅度减小，则管理层次增加。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：扁平结构形态和锥形结构形态。

（1）扁平结构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。这种形态的优点是：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；同时，由于信息传递经过的层次少，传递过程中失真的可能性也较小；此外，较大的管理幅度，使主管人员对下属不可能控制得过多过死，从而有利于下属主动性和首创精神的发挥。但过大的管理幅度也会带来一些局限性：比如主管不能对每位下属进行充分、有效的指导和监督；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其中最重要、最有价值者，从而可能影响信息的及时利用等。

（2）锥形结构是管理幅度较小，从而管理层次较多的高、尖、细的金字塔形态。其优点与局限性正好与扁平结构相反：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儿得到的有限信息，并对每个下属进行详尽的指导。但过多的管理层次：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，每次传递都被各层主管加进许多自己的理解和认识，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。

组织设计要尽可能地综合两种基本组织结构形态的优势，克服它们的局限性。

3.影响管理幅度的因素。有效的管理幅度受到诸多因素的影响，主要有：（1）主管和下属的工作能力。（2）工作的内容和性质。（3）工作条件。（4）工作环境。

4.组织设计的任务。设计组织的结构是执行组织职能的基础工作，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。为了提供上述两种组织设计的最终成果，组织设计者要完成以下三个步骤的工作。（1）职务设计分析；（2）部门划分；（3）结构的形成。

**二、组织设计的原则 ★**

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，使目标活动的每项内容都落实到具体的岗位和部门，即“事事有人做”，而非“人人有事做”。因此组织设计中，逻辑性的要求首先考虑工作的特点和需要，要求因事设职，因职用人，而非相反。但这并不意味着组织设计中可以忽视人的因素，组织设计过程中必须重视人的因素。

2.权责对等的原则。组织中每个部门和职务都必须完成规定的工作。为了保证事事有人做，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。统一命令或统一指挥的原则指的是组织中的任何成员只能接受一个上司的领导。

#### 第二节 组织设计的影响因素分析

**一、外部环境对企业组织设计的影响**

**二、经营战略对企业组织设计的影响 ★**

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----刚性结构

2.风险型战略----柔性结构

3.分析型战略----兼具刚性与柔性的结构

**三、技术及其变化对企业组织设计的影响**

**四、企业发展阶段对企业组织设计的影响**

**五、规模对企业组织设计的影响**

#### 第三节 部门化

管理劳动的分工，包括横向和纵向两个方面。（1）横向的分工，是根据不同的标准，将对组织活动的管理劳动分解成不同岗位和部门的任务，横向分工的结果是部门的设置或“组织的部门化”。（2）纵向的分工，是根据管理幅度的限制，确定管理系统的层次，并根据管理层次在管理系统中的位置，规定各层次管理人员的职责和权限。从某种意义上说，纵向的分工是责任分配基础上的管理决策权限的相对集中或分散。

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。分工的标准不同，所形成的管理部门以及各部门之间的相互关系亦不同。组织设计中经常运用的部门划分的标准是：职能、产品以及区域。

**一、职能部门化 ★**

职能部门化是根据业务活动的相似性来设立管理部门。职能部门化是一种传统的、普遍的组织形式。

含义：基于相似工作性质归类，横向设定组织的职能管理部门。

优势：（1）具有专业化分工的优势。（2）有助于维系高层管理者的权威，保持组织统一性。（3）有助于组织成员的交流培训，提升技术水平。

局限性：（1）不利于指导企业产品结构的调整。（2）不利于培养高层管理者。（3）影响部门协调性，不利于组织整体目标的实现。

**二、产品部门化 ★**

随着企业的成长和品种多样化，组织的最高管理层除了保留公关、财务、人事、采购这些必要的职能外，就应该考虑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。

含义：基于组织生产的产品类型，进行组织部门化。

优势：（1）推动企业经营多元化和专业化相结合。（2）有助于及时调整企业生产方向。（3）有助于推进企业的内部竞争。（4）有助于培养高层管理者。

局限性：（1）对部门管理者能力要求较高。（2）过分强调本部门利益，影响企业的统一指挥。（3）管理费用和待摊成本增加，影响企业竞争力。

**三、区域部门化**

**四、综合标准与矩阵组织 ★**

含义：综合利用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；横向的是为了完成某项专门任务而组成的项目系统。

优势：（1）具有弹性和适应性，可根据工作需要在短期内迅速完成重要任务。（2）有助于组织学习和知识交流，产生新观点和新设想。（3）有助于各部门间的协调和沟通。

局限性：（1）可能使项目成员产生临时观念，降低工作责任心。（2）双重领导，权责不清晰，员工在工作活动中可能无所适从。

#### 第四节 集权与分权

**一、权力的性质与特征**

“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。权力主要包括三种类型：专长权、个人影响权与制度权。

**二、集权与分权的相对性 ★**

1.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上的分散。

2.集权和分权是一个相对的概念。绝对的集权意味着组织中的全部权力集中在一个主管手中，组织活动的所有决策均由主管作出。主管直接面对所有的执行者，没有任何中间管理人员，没有任何中层管理机构。这在现代社会经济组织中显然是不可能的。而绝对的分权则意味着全部权力分散在各个管理部门，甚至分散在各个执行、操作者手中，没有任何集中的权力，因此主管的职位显然是多余的，一个统一的组织也不复存在。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。

**三、组织中的集权倾向 ★**

1.集权倾向产生的原因：组织的历史；领导的个性；政策的统一于行政的效率。

2.集权的优势：快速决策、统一指挥。过分集权的弊端：降低决策的质量；降低组织的适应能力；降低组织成员的工作热情。

**四、分权及其实现途径**

1.分权的标志：决策的频度；决策的幅度；决策的重要性；对决策的控制程度。

2.分权的影响因素：组织中促进分权的因素；不利于分权的因素。

3.分权的途径：组织设计中的权力分配（制度分权）；主管人员在工作中的授权。

### 第十章 人员配备

#### 第一节 人员配备的任务、程序和原则

**一、人员配备的任务 ★**

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，这是人员配备的基本任务。（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。

**二、人员配备的工作内容和程序**

1.确定人员需要量。

2.选配人员。

3.制定和实施人员培训计划。

**三、人员配备的原则 ★**

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.因材器使的原则。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。

#### 管理人员的选聘

管理人员的选拔、培养和考评当为企业人事管理的核心，人事决策当居企业各种决策之首。

**一、管理人员需要量的确定**

1.组织现有的规模、机构和岗位。

2.管理人员的流动率。

3.组织发展的需要。

**二、管理人员的来源 ★**

1.外部招聘。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。

优点：（1）具有“外来优势”。（2）能够缓和内部竞争者间的关系。（3）能够为组织带来新鲜空气。

局限性：（1）外来人员不了解组织情况。（2）对应聘者缺乏深入的了解。（3）挫伤内部成员的积极性。

2.内部提升。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。

优点：（1）能够鼓舞士气，调动组织成员的积极性。（2）能够吸引内部优秀人才。（3）保证选聘工作的公平正确。④利于受聘者快速开展工作。

局限性：（1）导致与其他成员的紧张关系。（2）可能造成“近亲繁殖”的现象。

**三、管理人员的选聘标准** **★**

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。

**四、管理人员的选聘程序与方法**

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。

4.民意测验。

5.选定管理人员。

#### 第三节 管理人员的考评

**一、管理人员考评的目的和作用**

**二、管理人员考评的内容**

**三、管理人员考评的工作程序与方法 ★**

1.确定考评内容。

2.选择考评者。

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。

#### 第四节 管理人员的培训

**一、培训与管理队伍的稳定**

**二、管理人员培训的目标 ★**

1.传递信息。

2.改变态度。

3.更新知识。

4.发展能力。

**三、管理人员的培训方法**

### 第十一章 组织力量的整合

#### 第一节 正式组织与非正式组织

**一、正式组织的活动与非正式组织的产生 ★**

组织设计的目的是为了建立合理的组织机构和结构，规范组织成员在活动中的关系。设计的结果是形成所谓的正式组织。这种组织有明确的目标、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。

一般在社会经济单位中，还都存在着一种非正式的组织。非正式组织是伴随着正式组织的运转而形成的。维系正式组织的主要是理性的原则，而非正式组织则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，不论这些行为规范是如何形成的，非正式组织都有能力迫使其成员自觉或不自觉的遵守。

**二、非正式组织的影响 ★**

**（一）非正式组织的积极作用**

1.可以满足职工的需要。

2.人们在非正式组织中的频繁接触会使相互之间的关系更加和谐、融洽，从而易于产生和加强合作的精神。

3.非正式组织虽然主要是发展一种工作之余的、非工作性的关系，但是它们对其成员在正式组织中的工作情况也往往是非常重视的。

4.非正式组织也是在某种社会环境中存在的。就像对环境的评价会影响个人的行为一样，社会的认可或拒绝也会左右非正式组织的行为。

**（二）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。

**三、积极发挥非正式组织的作用 ★**

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。

#### 第二节 直线与参谋

组织中的管理人员是以直线主管或参谋两类不同身份来从事管理工作的。

**一、直线、参谋及其相互关系 ★**

直线关系，是指由管理幅度的限制而产生的管理层次之间的关系。直线关系是一种命令关系，是上级指挥下级的关系。

参谋关系，是伴随着直线关系而产生的。参谋是同层次直线主管的助手，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。

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；参谋关系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。

**二、直线与参谋的矛盾**

**二、正确发挥参谋的作用**

1.明确职权关系。

2.授予必要的职能权力。

3.向参谋人员提供必要的条件。

#### 第三节 委员会

**一、运用委员会的理由**

**二、委员会的局限性**

1.时间上的延误

2.决策的折中性。

3.权力和责任的分离。

**三、提高委员会的工作效率**

### 第十二章 组织变革与组织文化

#### 第一节 组织变革的一般规律

**一、组织变革的动因 ★**

1.组织变革必要性的简要分析

组织变革就是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

推动组织变革的因素可以分为外部环境因素和内部环境因素两个部分。

外部环境因素主要是：（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。（4）竞争观念的改变。

内部环境因素主要是：（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。

**二、组织变革的类型和目标 ★**

1.组织变革的类型。按照组织变革的不同侧重，将其分为以下四种类型。（1）战略性变革。指组织对其长期发展战略或使命所做的变革。（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，充分运用现代信息技术，对业务流程进行重新构造。（4）以人为中心的变革。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。

2.组织变革的目标。组织变革的基本目标是使组织整体、组织中的管理者以及组织中的成员，对外部环境的特点及其变化更具适应性。

**三、组织变革的内容**

人员变革、技术与任务变革、结构变革。

#### 第二节 管理组织变革

**一、组织变革的过程与程序 ★**

1.组织变革的过程。包括解冻---变革---再冻结三个阶段。

2.组织变革的程序。组织变革的程序可以分为以下几个步骤。（1）通过组织诊断，发现变革征兆。（2）分析变革因素，制定改革方案。（3）选择正确方案，实施变革计划。（4）评价变革效果，及时进行反馈。

**二、组织变革的阻力及其管理 ★**

1.组织变革的阻力。组织变革是一种对现有状况进行改变的努力，任何变革都常常会遇到来自各种变革对象的阻力和反抗。产生这种阻力的原因可能是传统的价值观念和组织惯性，也有一部分来自于对变革不确定后果的担忧，这集中表现为来自个人的阻力和来自团体的阻力两种。

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，采取有效措施。（2）创新组织文化。（3）创新策略方法和手段。

**三、组织变革中的压力及其管理**

1.压力的定义：压力是在动态的环境条件下，个人面对种种机遇、规定以及追求的不确定性所造成的一种心理负担。

2.压力的起因：组织因素；个人因素。特征：生理上的反应；心理上的反应；行为上的反应。

3.压力的释解。

**四、组织冲突及其管理 ★**

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.组织冲突的影响

竞争是导致团体内部或团体之间发生冲突的最直接因素。无论是竞争胜利还是竞争失败，组织冲突都会存在两种截然不同的结果，即建设性冲突和破坏性冲突。

1. 组织冲突的类型
2. 正式组织与非正式组织之间的冲突
3. 直线与参谋之间的冲突。
4. 委员会成员之间的冲突。

3.组织冲突的避免

避免组织冲突与许多方法，首先需要强调组织整体目标的一致性，同时需要制定更高的行动目标并加强团体之间的沟通联系，特别是要注意信息的反馈。

#### 第三节 组织文化及其发展

**一、组织文化的概念与特征 ★**

1.组织文化的基本概念

组织文化是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。

（2）相对稳定性。

（3）融合继承性。

（4）发展性。

**二、组织文化的结构与内容 ★**

1.组织文化的结构

一般认为，组织文化有三个层次结构。

（1）潜层次的精神层。这是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、道德观念等等。

（2）表层的制度系统。又称为制度层，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。是组织文化核心显现层的中间层。

（3）显现层的组织文化载体。又称为物质层，是指凝聚着组织文化抽象内容的物质体的外在显现。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。组织的价值观就是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。组织精神是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。伦理规范是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。

**三、组织文化的功能与塑造 ★**

1.组织文化的功能：（1）整合功能；（2）适应功能；（3）导向功能；（4）发展功能；（5）持续功能。

2.组织文化的形成

3.组织文化的塑造途径

（1）选择合适的组织价值观标准。

（2）强化员工的认同感。

（3）提炼定格。

（4）巩固落实。

（5）在发展中不断丰富和完善。

## 第四篇 领 导

### 第十四章 领导与被领导者

#### 第一节 领导的作用和性质

**一、领导的含义★**

领导就是指指挥、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，没有部下的领导者谈不上领导。

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组织赋予领导者的职位和权力，也包括领导者个人所拥有的影响力。

3．领导的目的是通过影响部下来达到企业的目标。

领导和管理的联系与区别体现在：

第一，从本质上说，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。

第二，领导更多的是建立在个人影响、专长权以及模范作用的基础之上，因此，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有的。领导的本质就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。

**二、领导的作用★**

领导者具体发挥三方面作用：1．指挥作用；2．协调作用；3．激励作用。

#### 第二节 理想的领导者与领导集体

**一、领导者素质及条件★**

作为一个领导者确实必须在思想素质、业务素质和身体素质具备一些基本条件。具体包括以下内容：

1．思想素质

领导者应具有强烈的事业心、责任感和创业精神：有良好的思想作风和工作作风；不文过饰非，严于解剖自己；善于调查研究，工作扎实细致，有布置有检查；实事求是，不图虚名；艰苦朴素，与群众同甘共苦；品行端正，模范遵守规章制度的道德规范。

有较高的情商，具有影响他人的魅力；不计较个人恩怨，密切联系群众，关心群众疾苦，多为群众办好事，不拉帮结派。

2．业务素质

领导者应具有管理现代企业的知识包括：

（1）应懂得市场经济的基本原理，与时俱进地掌握建设中国特色社会主义的理论和思想。

（2）应懂得管理的基本原理、方法和各项专业管理的基本知识，以及了解国内外管理科学的发展方向。

（3）应懂得生产技术和有关自然科学、技术科学的基本知识，掌握本行业的科研和技术发展方向、本企业产品的结构原理、加工制造过程，熟悉产品的性能和用途。

（4）应懂得政治思想工作、心理学、人才学、行为科学、社会学等方面的知识，以便做好人的工作，激发职工士气，协调好人与人的关系，充分调动人的积极性。

（5）应能熟练应用计算机、信息管理系统和网络，及时了解和处理有关信息。

领导者应具备的业务技能包括：

（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

领导者负责指挥、协调组织活动的进行，这项工作不仅需要足够心智，而且需要消耗大量体力的工作。因此，必须有强健的身体，充沛的精力。

**二、经济全球化对企业领导提出的新要求**

**三、领导集体的构成**

领导班子的结构，一般包括：1.年龄结构；2.知识结构；3.能力结构；4.专业结构。

#### 第三节 领导方式及其理论

**一、领导方式的基本类型★**

领导方式大体上有三种类型：

1．专权型领导，是指领导者个人决定一切，布置下属执行。

2．民主型领导，是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，是指领导者撒手不管，下属愿意怎样做就怎样做，完全自由。

**二、领导方式的连续统一体理论★**

美国学者坦南鲍婿和施米特提出了“领导方式的连续统一体理论”，包括以下几种类型：

1.经理作出并宣布决策

2.经理“销售”决策

3.经理提出计划并允许提出问题

4.经理提出可以修改的暂定计划

5.经理提出问题和征求建议并作出决策

6.经理决定界限和让团体作出决策

7.经理允许下属在规定的界限内行使职权。

**三、管理方格理论★**

管理方格理论是布莱克（Blake）和穆顿（Mouton）提出的，他们列举了五种典型的领导方式，分别是：

1.任务型。只注重任务的完成，不重视人的因素。

2.乡村俱乐部型。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。

3.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。

4.贫乏型。对职工的关心和对生产任务的关心都很差，这种方式无疑会使企业失败。

5.团队型。对生产和人的关心都达到了最高点。

**四、权变理论★**

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。领导和领导者是某种既定环境的产物，即领导方式是领导者特征、追随者特征和环境的函数。

领导者的特征主要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、心理因素等等。

#### 第四节 领导艺术

领导艺术是一门博大精深的学问，其内涵极为丰富，主要包括以下方面：

**一、做领导的本职工作★**

领导的事包括决策、用人、指挥、协调和激励。

领导者对于那些必须由自己亲自处理的事，也应先问三个能不能：能不能取消它？能不能与别的工作合并处理？能不能用更简便的方法处理？这样就可以把那些可做可不做的事去掉，把一部分事合并起来用最简便的方法去做。

**二、善于同下属交谈，倾听下属的意见**

**三、争取众人的信任和合作**

**四、做自己时间的主人**

### 

### 第十五章 激 励

#### 第一节 激励的性质

**一、激励与行为★**

心理学家一般认为，人的一切行动都是由某种动机引起的。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。

能够满足某一需要的行动对特定个人的激励力是效价与实现可能性的综合作用结果。激励力、效价以及期望值之间的相互关系可用下式表示：

激励力＝某一行动结果的效价×期望值

**二、内因与外因**

外因是事物变化的条件，内因是事物变化的根据，外因通过内因起作用。

#### 第二节 激励理论

**一、需要层次理论★**

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，其需要取决于它已经得到什么，还缺少什么，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，其一层需要得到满足后，另一层需要才会出现。

马斯洛将需要划分为五级：生理的需要、安全的需要、社交的需要、尊重的需要、自我实现的需要。

人类需要具有多样性、层次性、潜在性和可变性等特征：（1）需要的多样性。人类的需要是多种多样的。（2）需要的层次性。支配人们行为的需要是由低级向高级发展的。（3）需要的潜在性。人们在一生中可能存在多种需要，但这些需要并非随时随刻全部被他们的主体所感知、所认识。（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。

**二、期望理论★**

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：努力——绩效的联系、绩效——奖赏的联系、奖赏——个人目标的联系。

期望理论的基础是自我利益，它认为每一员工都在寻求获得最大的自我满足。

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。

**三、公平理论**

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。

**四、强化理论**

强化理论认为人的行为是其所获刺激的函数。

**五、激励模式**

全面地综合了各种激励理论的内容。

#### 第三节 激励实务

**一、激励方式类型★**

常用的激励方式主要有四种：工作激励、成果激励、批评激励以及培训教育激励。

**二、激励操作步骤**

激励操作包括四方面内容：委以恰当工作、正确评价工作成果、掌握批评武器、加强教育培训。

### 第十六章 沟 通

#### 第一节 组织中的沟通

**一、沟通的重要性**

**二、沟通过程★**

沟通简单地说就是传递信息的过程。沟通的过程包括以下步骤：

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。

**三、沟通类别★**

1．按照功能，沟通可以分为工具式沟通和感情式沟通。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。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。正式沟通指以正式组织系统为渠道的信息传递。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、平行沟通和网状沟通。下行沟通指上级将信息传达给下级，是由上而下的沟通。上行沟通指下级将信息传让给上级，是由下而上的沟通。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。单向沟通是指没有反馈的信息传递。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。

**四、非正式沟通及其管理**

**五、沟通网络**

#### 第二节 沟通的障碍及其克服

**一、有效沟通的障碍★**

有效沟通的障碍包括:

**（一）个人因素**

个人因素主要包括两大类：第一是选择性接受。所谓选择性接受．是指人们有选择地接受与他们期望不一致的信息。第二是沟通技巧的差异。

**（二）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。

沟通双方的诚意和相互信任至关重要。上下级间或平级间的猜疑只会增加抵触情结，减少坦率交谈的机会，也就不可能进行有效的沟通。

信息来源的可靠性由下列四个因素决定：诚实、能力、热情、客观。

沟通的准确性与沟通双方间的相似性有着直接的关系。沟通双方特征（如性别、年龄、智力、种族、社会地位、兴趣、价值观、能力等）的相似性影响了沟通的难易程度和坦率性。

**（三）结构因素**

结构因素主要包括地位差别、信息传递链、团体规模和空间约束四个方面。

一个人在组织中的地位很大程度上取决于他的职位。许多研究表明，地位的高低对沟通的方向和频率有很大的影响。

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。这种信息连续地从一个等级到另一个等级所发生的变化，称为信息传递链现象。

空间约束不仅不利于工人间的交往，而且也限制了他们的沟通。一般说来，两人之间的距离越短，他们交往的频率也越高。

**（四）技术因素**

技术因素主要包括语言、非语言暗示、媒介的有效性和信息过量。

语言常常能挑动起各种各样的感情，这些感情可能会歪曲信息的含义。

当人们进行交谈时，常常伴随着一系列有含义的动作，这些无言的信号强化了所表述的含义。

管理人员十分关心书面、口头沟通等各种不同沟通工具。

**二、如何克服沟通中的障碍**

#### 第三节 冲突与谈判

**一、冲突的起源**

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:沟通差异、结构差异、个体差异

**二、冲突处理★**

处理冲突的技巧：

1．谨慎地选择你想处理的冲突。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。是哪些人卷入了冲突？冲突双方的观点是什么？差异在哪里？双方真正感兴趣的是什么？代表人物的人格特点、价值观、经历和资源因素如何？

3．深入了解冲突的根源。不仅了解公开的表层的冲突原因，还要深入了解深层的、没有说出来的原因。

4．妥善地选择处理办法。通常的处理办法有五种：回避、迁就、强制、妥协、合作。

**三、谈判★**

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。优秀的管理者通常是这样进行重要的谈判的：

1．理性分析谈判的事件。抛弃历史和感情上的纠葛，理性地判别信息、依据的真伪，分析事件的是非曲直，分析双方未来的得失。

2．理解你的谈判对手。他的制约因素是什么?他的真实意图是什么?他的战略是什么？他的兴奋点和抑制点在哪里？

3．抱着诚意开始谈判。态度不卑不亢，条件合情合理，提法易于接受，必要时可以主动作出让步（也许只是一个小小的让步），尽可能寻找双赢的解决方案。

4．坚定与灵活相结合。对自己目标的基本要求要坚持，对双方最初的意见（如报价）不必太在意，那多半只是一种试探，有极大的伸缩余地。

## 第五篇 控 制

### 第十七章 控制与控制过程

#### 第一节 控制及其分类

**一、控制的必要性★**

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包括确立标准、衡量绩效和纠正偏差。

控制的必要性体现在以下几方面：

1. 环境的变化。事实上，静态环境是不存在的，企业外部的—切每时每刻都在发生着变化。

2. 管理权力的分散。任何企业的管理权限都制度化或非制度化地分散在各个管理部门和层次。

3. 工作能力的差异。由于不同组织成员的认识能力和工作能力的差异。

**二、控制的类型★**

**（—）根据确定控制标准Z值的方法，控制过程分为四类：**

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)

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)

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Kt的函数。也就是说，Z值是通过学习过去的经验而建上起来的。即：

Z＝f(Kt)

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)

**（二）目标控制**

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。预先控制是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。现场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。对下属的工作进行现场监督，其作用有两个：第一，可以指导下级以正确的方法进行工作。第二，可以保证计划的执行和计划目标的实现。

3．成果控制。成果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。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。

#### 第二节 控制的要求

有效的控制应具有下述特征。

**一、适时控制**

及时纠偏，要求管理人员及时掌握能够反映偏差产生及其严重程度的信息。

**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。

**三、客观控制**

有效的控制必须是客观的，符合企业实际的。

**四、弹性控制★**

弹性控制要求企业制定弹性的计划和弹性的衡量标准。

#### 第三节 控制过程

控制的过程都包括三个基本环节的工作。

**一、确定标准★**

标准是人们检查和衡量工作及其结果（包括阶段结果与最终结果）的规范。确定标准涉及以下方面内容：

**（一）确定控制对象**

标准的具体内容涉及需要控制的对象。影响企业在一定时期经营成果的主要因素如下：

1．关于环境特点及其发展趋势的假设。制订计划时所依据的对经营环境的认识应作为控制对象，列出“正常环境”的具体标志或标准。

2．资源投入。必须对资源投入进行控制，使之在数量、质量以及价格等方面符合预期经营成果的要求。

3．组织的活动。企业员工的工作质量和数量是决定经营成果的重要因素。为此，必须建立：①员工操作规范；②各部门和各员工在各个时期的阶段成果的标准，以便对他们的活动进行控制。

**（二）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。利润率出现情况与计划的偏离，可能反映了生产成本的变动或资源利用效率的变化，从而为企业采取改进方法指出了方向。

2．市场地位。市场地位是指对企业产品在市场占有份额的要求。

3．生产率。生产率标准可用来衡量企业各种资源的利用效果，通常用单位资源所能生产或提供的产品数量来表示。

4．产品领导地位。产品领导地位通常指产品的技术先进水平和功能完善程度。

5．人员发展。企业的长期发展很大程度上依赖于人员素质的提高。

6．员工态度。测定员工态度的标准是多个方面的。比如，可以通过分析离职率、缺勤率来判断员工对企业的忠诚；也可通过统计改进作业方法或管理方法的合理化建议的数量来了解员工对企业的关心程度。

7．公共责任。企业应根据有关部门对公众态度的调查，了解企业的实际社会形象同预期的差异，改善对外政策，提高公众对企业的满意程度。

8．长期目标与短期目标的平衡。企业目前的生存和未来的发展相互依存，不可分割。

**（三）制定标准的方法**

企业可以使用建立标准的方法有三种：

1．统计性标准。也叫历史性标准，是以分析反映企业经营在历史上各个时期状况的数据为基础来为未来活动建立的标准。

2．根据评估建立标准。对于新从事的工作，或对于统计资料缺乏的工作，可以根据管理人员的经验、判断和评估来为之建立标准。

3．工程标准。工程标准是通过对于工作情况进行客观的定量分析来进行的。

**二、衡量工作成效**

管理者在衡量工作成绩的过程中应注意以下几个问题：

（一）通过衡量成绩，检验标准的客观性和有效性。

（二）确定适宜的衡量频度。

（三）建立信息反馈系统。

**三、纠正偏差**

（一）找出偏差产生的主要原因

（二）确定纠偏措施的实施对象

（三）选择恰当的纠偏措施

#### 第四节 危机与管理控制

**一、危机的特征★**

危机是在企业生产经营活动过程中出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。包括三个基本特征：

第一，危机的实质是企业经营中出现的“严重问题”。所谓问题，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。

第二，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。

第三，引发危机的根源是企业内部或外部的突发性事件。危机性的严重偏离既可能是来自外部的突然变化，也可能是源自内部的严重性偶发事件。

**二、危机的类型**

根据不同的标准，可以将危机包括：外源危机与内源危机；战略危机与职能危机；可预见、可控和不可预见、不可控两种类型。

**三、危机的控制★**

危机爆发前后的管理控制要做到以下几点：

首先，危机辨识。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缩减危机损失，更应包括危机爆发前捕捉危机信息，尽可能采取早期的预防和消解行动。

其次，危机消解。危机管理的关键是行动的及时性。从某种意义说，要达到缩减危机冲击的目标，行动的迅速性可能比行动的正确性更加重要。

再次，危机沟通（企业与外部公众以及内部员工的信息沟通）。企业唯一做的就是危机爆发后在不影响企业商业机密或技术秘密的前提下心有诚意地及时迅速传递真实的信息。

最后是要努力从危机中学习。从危机中学习，首先是在危机中发现和挖掘机会，还意味要通过危机管理的实践掌握危机管理的一般规律。

### 第十八章 控制方法

#### 第一节 预算控制

**一、预算的形式★**

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。

**（一）静态预算与弹性预算**

1．静态预算是指为特定的作业水平编制的预算。

2．弹性预算是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。弹性预算编制步骤：

（1）选择业务量的计量单位。

（2）确定运用的业务量范围。

（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。

**（二）增量预算与零基预算**

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。

2．零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。

**二、预算的内容★**

预算内容涉及以下几个方向：

**（一）收入预算**

收入预算需要按产品、区域市场或消费群体（市场层次）为各经营单位编制分配销售预算。同时，由于一年中的不同季度和月度，销售量也往往不稳定，所以通常还需预计不同季度和月度的销售收入。

**（二）支出预算**

支出预算主要包括以下几类：

1．直接材料预算。直接材料预算是根据实现销售收入所需的产品种类和数量，详细分析为了生产这些产品，企业必须利用的原材料的种类数量。

2．直接人工预算。直接人工预算需要预计企业为了生产一定量的产品，需要哪些种类的工人，每种类型的工人在什么时候需要多少数量，以及利用这些人员劳动的直接成本是多少。

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，就是附加费用预算。

**（三）现金预算**

现金预算是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。

**（四）资金支出预算**

资金支出预算的项目包括：用于更新改造或扩充包括厂房、设备在内的生产设施的支出；用于增加品种、完善产品性能或改进工艺的研究与开发支出；用于提高职工和管理队伍素质的人事培训与发展支出；用于广告宣传、寻找顾客的市场发展支出等。

**（五）资产负债预算**

资产负债预算是对企业会计年度末期的财务状况进行预测。它通过将各部门和各项目的分预算汇总在一起，表明如果企业的各种业务活动达到预先规定的标准，在财务期末企业资产与负债会呈现何种状况。

**三、预算的作用及其局限性**

**（一）预算的作用**

**（二）局限性**

#### 第二节 非预算控制

**一、比率分析★**

**（一）财务比率**

1．流动比率。流动比率是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。

2．负债比率。负债比率是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。盈利比率是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：销售利润率、资金利润率。

**（二）经营比率**

经营比率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。包括库存周转率、固定资产周转率、销售收入与销售费用的比率。

**二、审计控制★**

根据审计主体和内容的不同，可将审计划分为三种主要类型：

**（一）外部审计**

外部审计是由外部审计机构的审计人员进行，它的优缺点包括：

1.外部审计的优点是审计的独立性和公正性。

2.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。

3.处于被审计地位的内部组织成员可能产生抵触情结，不愿积极配合，这也可能增加审计工作的难度。

**（二）内部审计**

内部审计是由内部专职人员对企业财务控制系统进行的全面评估。其作用包括：

1．内部审计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．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。

3．内部审计有助于推行分权化管理。

内部审计的局限性主要表现在：

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。

2.内部审计需要对审计人员进行充分的技能训练。

3.许多员工在心理上产生抵触情绪。如果审计过程中不能进行有效的信息和思想沟通，那么可能会对组织活动带来负激励效应。

**（三）管理审计**

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。

反映企业管理绩效及其影响因素主要有：

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。这方面的评估包括企业商业信誉、代销网点、服务系统以及销售人员的工作技能和工作态度。

8．对管理当局的评估。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。

**三、损益控制**

#### 第三节 成本控制

**一、成本控制的基础★**

成本分析在于计量各项成本，并将之分配到每个实体或成本对象。成本对象是指需对其进行成本计量和分配的项目。

作业是一个组织内部工作的基本单元，在成本分配过程中，作业扮演着重要的角色。

**（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。成本分配的追溯法有两种：直接追溯法、动因追溯法。

**（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，即在成本与成本对象间没有因果联系或追溯不具有经济可行性。

把间接成本分配到各成本对象的过程称为分摊。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。

在实际工作中，最好的成本计算策略可能是只分配直接（即可追溯的）成本。

**二、成本控制的步骤**

（一）建立成本控制标准

（二）核算成本控制绩效及分析成本发生偏差的调查

（三）采取纠偏措施

**三、成本控制的作用**

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。

#### 第四节 其他控制方法

**一、标杆管理**

**二、平衡积分卡★**

平衡积分卡是卡普兰和诺顿1992年提出了一套新的、综合性的企业绩效评估方法。在平衡积分卡中，企业的战略处于核心位置，财务、顾客、内部经营过程、学习与成长环于四周，构成一个管理系统。

在财务方面，包含了传统的财务指标、如现金流、投资回报率等。在顾客方面，包含了市场份额、客户回头率、新客户获得率、客户满意度等指标。在内部经营过程方面的指标常常有成品率、次品率、返工率、新产品销售额在总销售额中所占比例、开发新产品所用的时间、对产品故障反应的速度等。在学习和成长方面，培训支出、培训周期、雇员满意度、员工流失率、每个员工提出建议的数量、被采纳建议在总建议中的所占的比重。

## 第六篇 创 新

### 第十九章 管理的创新职能

#### 第一节 创新及其作用

**一、创新基本内涵**

创新是—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，是管理的一种基本职能。

**二、创新与维持**

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。

**三、创新的类型★**

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、系统的社会贡献的形式或方式等发生变动；整体创新则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，可将其分为消极防御型创新与积极攻击型创新。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了某种程度的威胁，为了避免威胁或由此造成的系统损失扩大，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。系统的组建本身就是社会的一项创新活动，创新活动中大量地存在于系统组建完毕开始运转以后。系统的管理者要不断地在系统运行的过程中寻找、发现和利用新的创业机会，更新系统的活动内容，调整系统的结构，扩展系统的规模。

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：一是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；二是各子系统的调整有的是正确的，而另一些则是错误的。

#### 第二节 创新职能的基本内容

**一、目标创新**

**二、技术创新**

**三、制度创新★**

制度创新则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。

**四、组织机构和结构的创新**

**五、环境创新**

#### 第三节 创新的过程和组织

**一、创新的过程★**

成功的创新要经历“寻找机会、提出构思、迅速行动、忍耐坚持”这样几个阶段的努力。

**（一）寻找机会**

1．就系统外部说，有可能成为创新契机的变化主要有：技术的变化、人口的变化、宏观经济环境的变化、文化与价值观念的转变。

2．就系统内部来说，引发创新的不协调现象主要有：生产经营中的瓶颈、出乎企业预料的成功和失败。

**（二）提出构想**

努力利用机会或将威胁转换为机会，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。

**（三）迅速行动**

创新的构想只有在不断地尝试中才能逐渐完善，企业只有迅速地行动才能有效地利用“不协调”提供的机会。

**（四）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。

**二、创新活动的组织★**

管理者组织下属创新包括以下内容：

**（一）正确理解和扮演“管理者”的角色**

管理人员必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。

**（二）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，树立“无功便是有过”的新观念，使每一个人都奋发向上、努力进取、跃跃欲试、大胆尝试。

**（三）制定有弹性的计划**

把每个人的每个工作日都安排得非常紧凑，对每个人在每时每刻都实行“满负荷工作制”，则创新的许多机遇便不可能发现，创新的构想也无条件产生。

**（四）正确地对待失败**

创新的过程是一个充满着失败的过程。创新者应该认识到这一点，创新的组织者更应该认识到这一点。

**（五）建立合理的奖酬制度**

注意物质奖励与精神奖励的结合；奖励不能视作“不犯错误的报酬”，而应是对特殊贡献、甚至是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；奖励制度要既能促进内部竞争，又能保证成员间的合作。

### 第二十章 企业技术创新

#### 第一节 技术创新的内涵和贡献

**一、创新与技术创新★**

熊彼特的理论中，创新是对“生产要素的重组合”，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。

创新与发明的联系与区别：（1）发明是一种创新，但创新绝不仅仅是发明。（2）发明是新知识、新理论创造基础上一种全新技术的出现；创新则既可能是这种全新技术的开发，也可能是原有技术的改善，甚至可能仅是几种未经改变的原有技术的一种简单的重新组合。

**二、技术创新的内涵★**

技术创新包括以下内容：

**（一）要素创新**

从生产的物质条件这个角度来考察，要素创新主要包括材料创新和手段创新。

1.材料创新的内容也正在逐渐地向合成材料的创造这个方向转移。

2.手段创新主要是两方面：第一，将先进的科学技术成果用于改造和革新原有的设备；第二，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。

**（二）产品创新**

产品创新包括新产品的开发和老产品的改造。

改造和开发是指对产品的结构、性能、材质、技术特征等一方面或几方面进行改进、提高或独创。它既可以是利用新原理、新技术、新结构开发出一种全新型产品，也可以是在原有产品的基础上，部分采用新技术而制造出来适合新用途、满足新需要的换代型新产品，还可以是对原有产品的功能、规格、款式、品种进行完善，但在原理、技术水平结构上并无突破性的改变。

**（三）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。

工艺创新包括生产工艺的改革和操作方法的改进。

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。

**三、技术创新的贡献★**

技术创新在整体上推动着企业竞争力不断提高。

#### 第二节 技术创新的源泉

**一、意外的成功或失败**

不论是意外的成功、还是意外的失败，一经出现，企业就应正视其存在，并对之进行认真的分析。

**二、企业内外的不协调**

当企业对外部经营环境或内部经营条件的假设与现实相冲突，或当企业经营的实际状况与理想状况不相一致时，便出现了不协调的状况。

**三、过程改进的需要**

过程改进的需要则与企业内部的工作（内部的生产经营过程）有关。

**四、行业和市场结构的变化★**

面对市场以及行业结构的变化，关键是要迅速地组织创新的行动，至于创新努力的形式和方向则可以是多重的。

**五、人口结构的变化**

人口因素对企业经营的影响是多方位的。

**六、观念的改变**

观念的改变可以意味着消费者本身的有关认识的改变，亦意味着企业对消费者某种行为或态度的认识的改变。

**七、新知识的产生★**

新知识的产生具有以下特征：（1）知识性创新具有最为漫长的前置期。（2）这类创新不是以某一单一因素为基础，而是以好几种不同类型的知识的组合为条件。

#### 第三节 技术创新的战略及其选择

**一、创新基础的选择**

创新基础的选择需要解决在何种层次上组织创新的问题，也就是选择应用性研究还是基础研究。

**二、创新对象的选择**

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。

**三、创新水平的选择★**

创新水平的选择需要解决的主要是在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。

**（一）“先发制人”给企业带来的贡献**

1．可给企业带来良好的声誉。

2．可使企业占据有利的市场地位。

3．可使企业进入最有利的销售渠道。

4．可使企业获得有利的要素来源。

5．可使企业获取高额的垄断利润。

**（二）“先发制人”同时带来的问题**

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。

后发者虽然在时间上、在用户心目中技术水平的形象上可能处于稍微不利的地位，但它可以：

第一，分享先期行动者投入大量费用而开发出的行业市场；

第二，根据已基本稳定的需求进行投资；

第三，在率先行动者技术创新的基础上进一步的完善，使之更加符合市场的要求。

**四、创新方式的选择**

企业在技术创新活动的组织中都可以选择利用自己的力量独家进行开发，或者与外部的生产、科研机构联合起来共同开发。

### 

### 第二十一章 企业组织创新

#### 第一节 企业制度创新

**一、知识经济的基本特点★**

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的重新结合。

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

**二、工业社会的企业制度结构特征及其原因**

**三、知识经济条件下的企业制度创新★**

知识可以分为两种类型：有关操作的知识；有关协调的知识。

在工业社会蜕变而来的知识社会中具有以下特征：

第一，知识正变为最重要的资源；

第二，利益（经营成果的分配）由知识的拥有者所控制正逐渐成为后工业社会或知识社会的基本特征。

#### 第二节 企业层级结构创新

**一、工业社会的企业层级结构及其特征★**

作为工业企业的主要组织形式，层级结构表现出三个方面的特征：

第一，直线指挥、分层授权。企业组织成为一个等级结构的金字塔，金字塔中的每一个层次都根据直线上级的要求，组织完成相应的工作任务，并行使相关的权力。

第二，分工细致、权责明确。层级结构的工业企业实行细致的劳动分工，分工原则不仅体现在与产品制造过程相关的生产劳动中，而且体现在与生产过程协调有关的管理劳动中。

第三，标准统一、关系正式。作业方法的标准化与企业政策的一致性。

**二、知识经济与企业层级结构的改造★**

层级结构的市场环境背景包括：消费者的诸多需求尚未得到充分满足；这些需求基本是无差异的；消费需求以及影响企业经营的其他环境元素基本上是稳定的，或虽有变化，但变化只有连续性的特征，从而基本上是可以预测的。

网络组织主要表现出如下主要特征：

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。

网络化的层级组织是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。

#### 第三节 企业文化创新

**一、工业社会中企业文化的功能与特点**

企业文化是指企业成员广泛接受的价值观念以及由这种价值观念所决定的行为准则和行为方式。

**二、知识经济与企业文化创新★**

正在到来的知识经济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不仅是记忆型的，而且是学习型的。

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。