

第一篇 管理学基础

第一节 管理学概述

模块一：管理的概念与内涵

考点一.【管理的概念】

1. **管理**就是为了有效地实现组织目标，由管理者利用相关知识、技术和方法对组织活动进行**决策、组织、领导、控制并不断创新**的过程。（马工程管理学）
2. 管理是管理者为了**有效地实现组织目标、个人发展和社会责任**，运用**管理职能进行协调**的过程。（周三多—管理学原理和方法）

扩展：不同的管理概念

亨利·法约尔——管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。（1916年提出，后来管理定义的基础。）

玛丽·帕克·福列特——管理就是通过其他人来完成工作。（1942年提出）

弗雷德里克·泰勒（罗）——管理就是“确切地知道你要别人去干些什么，并用最好最经济的方法去干”。

彼得·德鲁克——管理是一种实践，其本质不在于“知”，而在于“行”；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。（1954和1989年提出）

赫伯特·西蒙——管理就是决策。（1978年提出）

哈罗德·孔茨——管理是设计并保持一种良好环境，使人们在群体状态下高效率地完成既定目标的过程。（1993年提出）

加雷思·琼斯——管理是对资源进行计划、组织、领导和控制以快速有效地达到组织目标的过程。资源包括人、机器设备、原材料、信息、技术资本等。（2000年提出）。我国徐国华教授1998年提出过类似的定义。

罗宾斯和库尔特——管理是通过协调其他人的工作有效率和有效果地实现组织目标的过程。（2005年提出）

考点二.【管理的基本特征】

一.马工程管理学

1. 管理的**目的**是有效地实现组织预定的目标。
2. 管理的**主体**是具有专门知识、利用专门技术和方法来进行专门活动的管理者。
3. 管理的**客体**是组织活动及其参与要素。
4. 管理是一个包括多阶段、多项工作的综合过程：决策、组织、领导、控制、创新。

二.其他说法

1. **管理的二重性**，具有**自然属性**和**社会属性**。

(1) **自然属性**：与**社会生产力**相联系的客观存在。

(2) **社会属性**：与**生产关系和社会制度**相联系，也叫作管理的**生产关系属性**。

2.管理的科学性和艺术性——相辅相成

- (1) **管理的科学性**：管理是一门科学，是一系列基本的**管理原则和管理理论**。
- (2) **管理的艺术性**：在实践中发挥管理人员的创造性，并**因地制宜地**采取措施。

3.管理的普遍性

管理的普遍性表现为**管理活动是协作活动**，涉及到人类每一个社会角落，它与人们的社会活动、家庭活动、以及各种组织活动都是息息相关的。

考点三.【管理的本质】

1.决策是管理的本质，管理的各项职能都离不开决策。（管理者）——周三多《管理学原理与方法》

2.管理的本质是协调（管理的作用）——泰罗的《科学管理原理》与马工程《管理学》

一是**组织内部**各种有形和无形资源（如人、财物信息、技术、专利、社会关系、品牌、声誉等）之间的协调，使其组成一个有机整体，生成强大的竞争能力。

二是**组织与外部环境**的协调。环境包括生态环境、自然环境、社会制度、生活方式、社会大众、法律道德、意识形态、宗教信仰、风俗习惯、政府政策、规章制度甚至某种潜规则等。

考点四.【管理工作的内容】

管理工作的内容表示**管理者发挥的职能或从事的主要活动**。

一.马工程管理学

管理工作的内容包括：**决策、组织、领导、控制、创新**。

1.决策：组织在未来众多的行动可能中选择一个比较合理的方案。

2.组织：把已经确定的计划和决策付诸实施。组织的具体工作任务：

- (1) **职务设计**：分析需要设置哪些岗位；
- (2) **机构设计**：将不同岗位加以组合形成不同的部门；
- (3) **结构设计**：规定不同部门在活动过程中的相互关系；
- (4) **人岗匹配**：将适当的人员安置在组织结构的适当岗位；
- (5) **发布工作指令**：指挥人员，并提供必要的物质和信息条件；
- (6) **组织结构的调整和变革**：适时调整组织结构。

3.领导：指利用组织赋予的权力和自身的能力去**指挥和影响下属**为实现组织目标而努力工作的管理活动过程。

4.控制

控制是为了保证组织系统按预定要求运作而进行的一系列工作，包括根据**预先制定的标准检查**和监督各部门、各环节的工作，判断**工作结果与目标要求是否相符**。

5.创新

组织内外部的不断变化要求组织内部的活动技术与方法不断变革，组织活动与人的安排不断优化，甚至组织活动的方向、内容与形式选择也需要不断地进行调整；这些都是**通过管理的创新**来实现的。

（二）其他说法

1. 管理的四大基本职能：**计划**（首要职能）、**组织**（根本职能）、**领导**（指导和协调组织中的人）、**控制**（计划是控制的标准）。

2. 职能的其他说法

- 周三多《管理学原理与方法》：**决策与计划、组织、领导、控制、创新。**
- 法约尔：计划、组织、指挥、协调、控制。
- 孔茨和奥唐奈：计划、组织、人员配备、指导、控制。

模块二：管理的基本原理与方法

考点一. 【管理的基本原理】

管理的基本原理是管理者在组织管理活动的实践中必须依循的**基本规律**。这些规律主要有**人本原理、系统原理、责任原理、效益原理、适度原理以及伦理原理**。（一般认为前四个为基本原理）

1. 人本原理

人是组织的中心，也是管理的中心，人本原理当是管理的**首要原理**。

主要观点：以人为中心的人本原理要求对组织活动的管理既是“**依靠人的管理**”，也是“**为了人的管理**”；**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**。

2. 系统原理

任何管理都是对系统的管理，没有系统，也就没有管理。其具有的特征：

- (1) **整体性**。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**。
- (2) **动态性**。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**。
- (3) **开放性**。任何有机系统都要与**外界不断交流物质、能量和信息**才能维持其生存。
- (4) **环境适应性**。一个不能适应环境的系统则是无生命力的。
- (5) **综合性**：把系统的各部分各方面和各种因素联系起来，考察其中的共同性和规律性。一方面是**系统目标的多样性与综合性**；另一方面是**系统实施方案选择的多样性与综合性**。

3. 责任原理

要求是：明确每个人的职责；**职位设计和权限委授要合理**；**奖惩要分明、公正而及时**。

4. 效益原理

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

5. 适度原理

组织在业务活动范围的选择上，在管理幅度的选择上，在权力的分配上，要找到**最恰当的点**，进行适度管理，实现适度组合。

6. 伦理原理

考点二. 【管理的基本方法】

一. 马工程《管理学》说法 首发资料网课押题+V:fq5772

- (1) 按管理对象分为：**与人、与物、与资金管理和与活动组织**有关的方法。
- (2) 按活动选择和实施阶段分为：**方案制定方法、方案比较方法、方案实施方法、过程控制方法**。
- (3) 按管理的层次分为：**宏观管理方法、中观管理方法和微观管理方法**。

(4) 按属性分为：**法律方法**；**行政方法**；**经济方法**；**教育方法**。

二.周三多《管理学原理和方法》

(1) 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****。

(2) 按照管理对象的范围可划分为**宏观管理方法**、**中观管理方法**和**微观管理方法**；

(3) 按照管理方法的适用普遍程度可划分为**一般管理方法**和**具体管理方法**；

(4) 按照**管理对象的性质**可划分为**人事管理方法**、**物资管理方法**、**资金管理方法**、**信息管理方法**；

(5) 按照所运用方法的量化程度可划分为**定性方法**和**定量方法**等等。

考点三.【管理的基本工具】

管理者影响人的行为的手段分为两类：**一类与权力有关**，**另一类与组织文化有关**。

1.权力

(1) 把权力的实质理解为**命令与服从**，则权力关系是**单向的**；把权力的实质理解为**影响力**，则权力关系必然是**双向的**。

(2) **不完全平等的权力地位是权力关系的基本特征**。权力关系中相对权力地位或相对影响力不一样的原因是行为主体拥有的**权力资源不同**。权力资源包括：专门知识或技能，经验和能力，个人品质，奖励或惩罚他人的可能性。

2.组织文化

(1) 组织文化的**核心是组织成员普遍认同、共同接受的价值观念**以及由这种价值观念所决定的**行为准则**。

(2) 组织文化一旦形成，对组织成员的行为影响就会是**持续的、普遍的而且是低成本的**；文化的发挥作用是**无意识的**。

拓展：管理者的基本技能

技术技能：掌握和熟悉特定专业领域中的过程、惯例、技术和工具的能力。

人际技能：交流沟通的能力（对于任何层次管理者都很重要）

概念技能：抽象化的思维能力

各个层次管理者都需要具备这三类技能。对组织的高层管理者而言，对概念技能要求比较高，对技术技能要求比较低。

模块三：管理思想的产生与发展

考点一.【中国古代管理思想】

渊源是以**儒家思想**为主线，以**道家思想和佛家思想**为副线，受**墨、农、名、兵、纵横、阴阳**诸家影响的多元体系。

1.顺“道”（或“守常”、“守则”、“循轨”）。

顺“道”指**管理要顺应客观规律**。

主观范畴的“道”，是指治国的理论，客观范畴的“道”，是指**客观经济规律**，又称为“则”“常”。

《管子》——“天不变其常，地不易其则，春秋冬夏，不更其节。”

司马迁——“任其张，竭其力”“故善者因之”。

2. 重人

“重人”是中国传统管理的一大要素，包括两个方面：一是**重人心向背**，二是**重人才归离**。
《论语》——“因民之所利而利之”；《管子》——“政之所兴，在顺民心；政之所废，在逆民心”
《前出师表》——“亲贤臣，远小人，此先汉之所以兴隆也；亲小人，远贤臣，此后汉之所以倾颓也”

3. 人和

人和中的“和”就是**调整人际关系**，讲团结、上下和、左右和。**求和的关键在于当权者**。
《论语·学而》——“礼之用，和为贵”。《管子》——“上下不和，虽安必危”“无私者容众”。

4. 守信

信誉是人类社会人们之间**建立稳定关系的基础**。

《论语·尧曰》——“君子信而后劳其民”。《管子·形势》——“言而不可复者，君不言也；行而不可再者，君不行也。凡言而不可复行而不可再者，有国者之大禁也。”

5. 利器 《论语》——“工欲善其事，必先利其器。”

6. 求实：实事求是，办事从实际出发，是思想方法和行为的准则。

儒家提出“守正”原则，看问题不要偏激，办事不要过头，也不要不及过犹不及。

《管子》提出“量力”原则和“时空”原则。

7. 对策

运筹谋划，以智取胜。两个要点：一是**预测**，二是**运筹**。

《史记·高祖本纪》——“夫运筹策帷幄之中，决胜于千里之外。”《孙子兵法》——“知彼知己，百战不殆”

8. 节俭

理财和治生，提倡开源节流，崇俭黜奢，勤俭建国，勤俭持家。[微信：fq5772]

9. 法治

我国的法治思想起源于**先秦法家和《管子》**，后来逐渐演变成整套法制体系，包括田土法制，财税法制，军事法制，人才法制行政管理法制，市场法制等等。

考点二. 【西方工厂制度早期的管理思想】

1. 亚当·斯密（1723—1790）。

主要贡献：**最早对经济管理思想进行论述的学者**，1776年发表了《国民财富的性质和原因的研究》。

主要观点：

(1) **劳动是国民财富的源泉**。

(2) **强调了劳动分工对劳动生产力提高的重要性**。分工使生产者的技能得到发展；节约了由工作变化而损失的时间；能使专门从事某项作业的劳动者改良工具和发明机械。

(3) 提出了**“经济人”**的观点。

2. 罗伯特·欧文（1771—1858）：空想社会主义者；人事管理之父。

主要思想：工厂是由员工组成的，把他们有效地组织起来，相互合作，就能产生最大效果。

主张和作法：大力减轻劳动强度，改善劳动条件，为职工提供较多的福利设施。

3. 查尔斯·巴贝奇（1792—1871）科学管理思想的先驱者；提出了劳动分工。

主张通过科学研究来提高动力、材料的使用效率和工人的工作效率，采用利润分配制以谋求劳资之间的调和。提出**“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。

模块四：管理理论的历史演变

考点一.【古典管理理论】

1.科学管理研究——弗雷德里克·泰勒（泰罗）：1911年著《科学管理原理》；科学管理之父。

(1) 主要观点

- 科学管理的根本目的：**提高生产效率。**
- 达到最高工作效率的重要手段，是用科学的管理方法代替日的经验管理。
- 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和思想上来一个彻底变革。**

(2) 主要内容

管理哲学：**经济人**

作业管理：**差别计件制、工艺标准化、科学的操作方法及训练方法**

组织管理：**管理劳动**分离，**管理职能专业化。**

2.一般管理研究——法约尔（经营管理理论之父、管理过程学派创始人）：1925 著《工业管理与一般管理》

• 主要内容

六项基本经济活动：技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动、管理活动

五项职能：计划、组织、指挥、协调、控制

十四条原则：劳动分工、职权、纪律、统一指挥、统一方向、个人利益服从整体利益、报酬、集权、等级制度、秩序、公平、人员稳定性、主动性、团队精神。

劳动分工：不仅适用技术工作，在管理方面和职能的权限划分也同样适用。

3.科层组织研究——马克斯·韦伯（组织理论之父）

科层组织或科层制度，通常亦被译为**官僚组织、官僚政治**，是一种**通过公职或职位**来进行管理的理想的组织制度，而不是通过世袭或个人魅力。

韦伯认为，为社会所接受的合法权力有三种类型：**传统型权力；个人魅力型权力；法理型权力。**

- 传统型权力建立在**习惯和古老传统**的神圣不可侵犯性要求上。（族长或部落首领）
- 个人魅力型权力是建立在**个人崇拜**基础上。
- 法理型权力的依据是对标准规则模式的**合法化的信念**，或对那些按照标准规则被提升到指挥地位的人的**权力的信念**。（法律的服从）。

考点二.【现代管理流派】

一.管理思维的系统与权变研究

1.巴纳德认为组织是一个协作系统。

协作系统的三个基本要素，即**协作的意愿、共同的目标和信息的沟通。**

- 协作的意愿：个人自我克制、交出对自己行为（至少是部分）的控制权。
- **共同的目标是协作意愿的必要前提。**
- 组织的共同目标和不同成员的协作意愿只有通过**信息沟通**才能相互联系形成动态的过程。

2.经理人员的职能主要有三项：**建立和维持一个信息系统；从不同的组织成员那里获得必要的服务；规定组织的共同目标，并用各个部门的具体目标来加以阐明。**

3.根据权变学派的观点，管理技术与方法同环境因素之间存在一种函数关系，**企业管理要随环境的变化而变化**。影响比较大的理论观点有：**莫尔斯和洛什的“超 Y 理论”**，**费德勒的权变领导模型**等。

二.管理本质的决策与协调研究

1.管理本质的决策研究——西蒙的决策理论的主要观点：

- (1) 管理就是决策，决策贯穿于整个管理过程。
- (2) 决策过程包括四个阶段的工作：情报活动，设计活动，抉择活动，审查活动。
- (3) 决策的准则：决策遵循的是满意原则，而不是最优原则。
- (4) 程序化决策（例行活动，指一些重复出现的工作）和非程序化决策（非例行活动，不重复出现）。

2.管理本质的协调研究——明茨伯格的主要内容：

- (1) 组织的六种协调机制：相互调适、直接监督、工作程序标准化、成果标准化或产出标准化、技术（技能）以及知识标准化、规范标准化。
- (2) 组织的基本构成部分：工作核心层、战略高层、直线中层、技术官僚、支援幕僚、意识形态或文化。
- (3) 组织结构的七种基本形态：创业型组织（简单结构）、机械型组织、多角化组织（分部式结构）、专业型组织、新型组织（特别小组）、使命型组织以及政治型组织。

三.管理分析的技术与方法研究（“管理科学”学派）

在孔茨所称的管理科学学派看来，管理就是制定和运用数学模型与程序的系统。

1.管理科学假设：

- (1) 组织成员是经济人，或者叫作组织人、理性人。
- (2) 组织是一个追求经济效益的系统。
- (3) 组织是由作为操作者的人同物质技术设备所组成的人机系统。
- (4) 组织是一个决策网络。

2.数学模型与“管理科学”

管理科学的重要特点是将数学模型广泛应用于经营管理。

- (1) 模型按作用可分为描述性的和规范性的。
 - 描述性模型是说明一个系统怎样进行工作的模型；可以指出可供选择的方案，但不能选出最优方案。
 - 规范性（或指示性）模型中包含早已确定了的某些准则及事物的变化规律。能从可以采用的所有解决方法中找出最优的解决办法，也被称为最优化模型。
- (2) 模型按变量种类可分为确定性模型和随机性模型。
 - 确定性模型中的所有因素都有准确的或确定的数量，而对问题的解答是由一套准确的关系来确定的。
 - 随机性模型中采用了随机变量，即存在着不确定因素。模型中的不确定条件大都是以客观实践中的各种观察统计数据为基础确定的。

3.数量分析方法和决策技术：盈亏平衡分析、库存控制模型、决策树、网络计划技术、线性规划、动态规划、排队论、对策论等。

考点三.【当代管理理论】

1.制度视角的研究——新制度学派的组织

- (1) 趋同理论（组织趋同的现象）：新制度学派从制度环境的影响这个角度剖析了组织的趋同现象。
- (2) 组织趋同的原因：合法性机制。合法性机制是指制度环境诱使或迫使组织采纳被外部认同的组织结构和行为的作用机制。梅耶从强意义上解释了合法性机制的影响。合法性机制影响表现为“强意义”，即强调组织行为和形式都是制度所塑造的，组织或个人本身没有自主选择；也可能表现为“弱意义”，认为制度通过激励机制来诱导组织及其成员的趋同性选择。

(3) **道格拉斯**认为，制度实际上是一种约定俗成的规范，主要用来协调人们之间的关系和行为。促成了制度或者观念的自然化或超自然化的三种机制：制度赋予人们身份，塑造人的思维习惯；制度塑造了社会群体记忆和遗忘的功能；制度对事物加以分门别类，列为不同的范畴。

(4) **迪马吉奥和鲍威尔**认为合法性导致组织趋同有三种不同的机制：**强迫性机制**（组织必须遵守政府制定的法律、法令等）、**模仿机制**（各个组织模仿同领域中成功组织的行为和做法）、**社会规范机制**（社会规范产生一种共享观念，共享行为规范的思维方式）。

2. 技术视角的研究——企业再造理论

(1) **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。指导思想“三个中心”，即以员工为中心、以效率和效益为中心和以顾客为中心。

(2) **流程再造的原则**（哈默）：

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

(3) 业务流程再造由**观念再造、流程再造、组织再造、试点和切换、实现愿景目标**五个关键阶段组成。

模块五：管理活动的时代背景【考点】

1. 全球化

- (1) **经济全球化的影响**：国家之间的界线渐渐模糊；各贸易国的经济相互依存；增加两极分化。
- (2) **对管理者的挑战**：全球化竞争；不确定性加剧；多样性员工的管理问题。
- (3) 全球化经营的进入方式主要有：进口、非股权安排和国际直接投资。

2. 信息化

- (1) **中国信息化发展现状**：信息网络的跨越式发展；信息技术的各领域应用；电子政务的发展。
- (2) **对管理者的挑战**：组织管理、经营管理、经营模式。

3. 市场化

现代企业制度：**产权关系明晰**；企业以其全部法人财产依法**自主经营，自负盈亏**；出资者按投入企业的资本额享有**所有者的权益**；企业按照**市场需求**组织生产经营；建立**科学的企业领导体制和组织管理制度**。

第二节 决策

模块一：决策的概念与内涵【考点】

1. 决策的概念（本质是一种过程）

马工程管理学：决策是指为实现一定的目标，在多个备选方案中选择一个方案的分析判断过程。狭义的

决策是一种行为，是在几种行动方案中做出选择。广义的**决策是个过程**，包括在做出最后选择之前必须进行的一切活动。

(1) **周三多**：决策是管理者**识别并解决问题以及利用机会**的过程。决策就是人们在行动之前**对行动目标与手段的探索、判断和选择**。

(2) 决策的过程中，识别机会和明确目标需要管理具有**分析问题的能力**，拟定方案需要管理者具有**开拓创新的能力和知识经验积累的直觉能力**，筛选方案需要管理者具有**逻辑判断的能力**。

2. 决策的要素（分为有形要素和无形要素）

(1) **决策主体**。这是决策构成的**核心要素**，可以是单个决策者，也可以是多个决策者组成的群体。

(2) **决策制度**。决策制度包括决策过程中人员的安排，如职务和职位等。

(3) **决策方案**。决策方案是指供决策主体选择的行动方案。

(4) **组织目标**。目标是组织在一定时期内要达到的预期成果，为决策提供方向。

(5) **不确定性情境**。不确定性情境指决策中虽然对最终结果产生影响但却不能直接由决策主体控制的部分。

3. 决策的功能与任务

(1) 决策的功能

从组织层面上看，决策**为组织确定明确的方向**。

从个体层面上看，决策可以**激发组织成员的积极性**。（这里指有效决策）

(2) 决策的任务

从外部环境视角看：其任务是**让组织灵活适应外部环境变化**。

从组织内部视角看：其任务是**调整和优化组织管理体系**。

从未来发展的角度看：其任务是**让组织保持创业精神**。

4. 决策的分类

(1) 按涉及**时间长短**分：**长期决策和短期决策**

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”。

短期决策：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”。

(2) 按决策**层次**分：**战略决策、战术决策与业务决策**

战略决策：涉及组织长远发展和长远目标的决策，具有**长远性和方向性**。

战术决策：又称“管理决策”，是在组织内贯彻的决策。

业务决策：日常生活中为提高生产效率、工作效率而作出的决策。

(3) 按决策**主体**分：**集体（群体）决策与个人决策**

群体决策的**优点**：有利于集中不同领域专家的智慧，应付日益复杂的决策问题；能够用更多的知识优势，借助于更多的信息，形成更多的可行性方案；有利于充分利用其成员同的受教育程度、经验和背景；容易得到普遍的认同，有助于决策的顺利实施。

群体决策的**缺点**：速度、效率可能低下；有可能为个人或子群体所左右。

(4) 按决策**起点**分：**初始决策和追踪决策**

初始决策是**零起点**决策，是在有关活动尚未进行情况下进行的决策。

追踪决策是**非零点**决策。[微信：fq5772]

(5) 从决策所涉**问题**分：**程序化决策与非程序化决策**

程序化决策：涉及的是那些重复出现的，日常管理的**“例行问题”**。

非程序化决策：涉及的是那些偶然发生的、性质和结构不明的具有重大影响的**“例外问题”**。

(6) 按决策的**根据环境因素的可控程度**分：**确定型决策、不确定型决策、风险型决策**

- 确定型决策：是指在**确定可控**的条件下进行的决策。在决策中，每个方案只有一个确定的结果，最终选择哪一个方案取决于对方案结果的直接比较。如：线性规划、量本利分析法。
- 风险型决策：也叫**“随机决策”**，在这种决策中，决策的结果有多种，决策者不知道会发生哪一种结果，但每种结果发生的概率已知。如：决策树法。
- 不确定型决策：指在**不稳定条件**下进行的决策。在不确定型决策中，决策者不知道会出现多少种结果，也不知道每种结果发生的概率如何。如：小中取大法（悲观法）、大中取大法（乐观法）和大中取小（最小最大后悔值法）等。

(7) 现代决策方法可划分为“软、硬”两种方法，**软方法又称定性决策法；硬方法即定量决策方法。**

- **定性决策法又称主观决策法**，是指在决策中主要依靠决策者或有关专家的智慧来进行决策的方法，主要方法包括：德尔菲法和头脑风暴。
- **定量决策方法常用于数量化决策**，应用数学模型和公式来解决一些决策问题。主要包括：确定型决策方法、风险型决策方法、不确定型决策方法。

5. 决策的特征

- (1) **目标性**：任何决策都含有**目标的确定**。
- (2) **可行性**：每个决策的方案都有一定的**可行性**。
- (3) **选择性**：决策的**关键是选择**，没有选择就没有决策。
- (4) **满意性**：决策的原则是**“满意”而不是“最优”**。
- (5) **过程性**：在这一系列的决策中，每个**决策本身就是一个过程**。
- (6) **动态性**：决策的动态性与过程性有关。

模块二：决策过程与影响因素【考点】

1. 决策的过程模型

决策过程：**识别问题→诊断原因→确定目标→制定备选方案→评价、选择方案→实施和监督**。

决策的过程（周三多）：**诊断问题识别机会→识别目标→拟定备选方案→评估备选方案→做出决定→选择实施战略→监督和评估**。

2. 决策的影响因素

决策的影响因素主要有：**环境，组织的历史，决策者的特点，组织文化，时间**。

- (1) **环境**：环境的特点影响着组织的活动选择，对环境的习惯反映模式也影响着组织的活动选择。
- (2) **过去的决策**：一般情况下，决策不是一张白纸上的初始决策而是对初始决策的完善和调整或改变。
- (3) **决策者对风险的态度**：决策者对风险的态度影响其对方案的选择。
- (4) **伦理**：决策者是否重视伦理以及采用何种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**：组织文化影响成员对待变化的态度，进而影响一个组织对方案的选择和实施。
- (6) **时间**：美国学者威廉把决策分为：时间敏感型（立刻迅速决策）和知识敏感型（质量要求较高）。

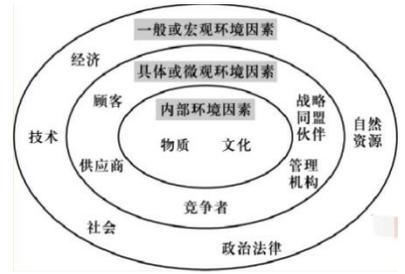
3. 决策的准则

- (1) 提高决策效率和效果的准则，包括**重要性原则、准确性原则和灵活性原则**。
- (2) 不确定性情境下决策方案选择准则主要有四种情况：
 - **乐观准则**：认为事情总朝着对自己最有利的方向发展。
 - **悲观准则**：认为事情总是朝着最坏的方向发展。
 - **等概率准则**：认为各个可行方案的各种可能结果发生的概率相同，选择期望值最大的行动方案的准则。
 - **最小后悔准则**：决策者总是选择与最好结果偏离不大的行动方案。

模块三：环境分析与理性决策【考点】

考点一.【组织的内外环境要素】

管理学中较常见的把环境分成三大层次或三个大类，即**一般或宏观环境**、**具体或微观环境**以及**组织内部环境**。一般环境的通过**具体环境**对组织产生影响。

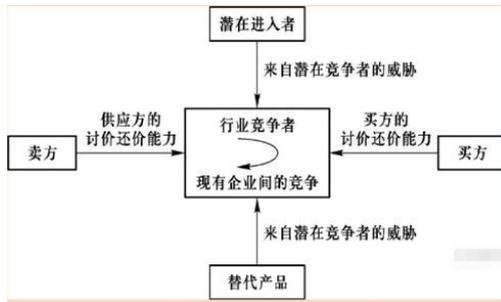


1. 一般或宏观环境

任何时期对所有组织均能产生影响的外部环境因素。包括：**经济环境、技术环境、社会环境、政治法律、自然资源**。

一般环境分析方法：**PEST**。具体指从**政治与法律环境（P）、经济环境（E）、社会与文化环境（S）、技术环境（T）**四个方面来探索、认识影响组织发展的重要因素。

主要方面	主要内容
人口	人口的地理分布、就业水平、收入水平、年龄、文化差别等
经济	增长率、政府收支、外贸收支及汇率、利率、通货膨胀率等
政策与法律	环境保护、社会保障、反不正当竞争法以及国家的产业政策
社会与文化	公民的环保意识、消费文化、就业观念、工作观念等
科学技术	高新技术、工艺技术和基础研究的突破性进展



2. 具体或微观环境

是指对组织的**影响更频繁、更直接**的外部环境因素；与某一具体的**决策活动和处理转换过程直接相关**的各种特殊力量；与组织目标的**制定与实施直接相关**的因素。如：顾客、供应商、竞争者、管制机构、同盟伙伴。

• 具体环境分析方法：**波特五力模型**（上右图）

迈克尔·波特认为能够经常为企业提供机会或产生威胁的因素有：**潜在进入者、替代产品、买方和卖方议价实力、行业竞争者**。

①**潜在进入者的进入障碍**：行业外部的企业进入这一领域时必须付出的一笔损失。

②**替代产品**，即识别替代威胁。短期看，一种产品的价格和性能都受到替代产品的限定，长期看，一种产品或行业的兴起有可能导致另一种产品或行业的消失。

③**买方和卖方议价实力**。交易双方在交易过程中总希望争得对自己有利的价格。

④**行业竞争者**。对行业内部要分析主要竞争者的基本情况。

3. 组织内部环境

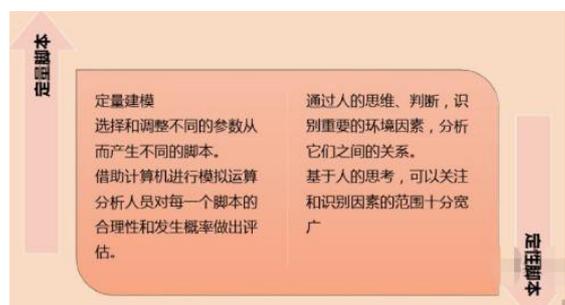
是指对组织影响最频繁、最直接的环境因素，也可以认为组织内部环境因素就是组织的一部分。包括**物质环境**（物力资源、人力资源、财力资源）和**文化环境**（信仰、价值观、成员行为方式、准则）。

• 内外部环境综合分析方法：**SWOT 分析法**。

内部条件：**S—Strengths, 优势；W—Weaknesses, 劣势**。

外部条件：**O—Opportunities, 机会；T—Threats, 威胁**。

基于**内外部竞争环境和竞争条件**下的态势分析，能够清晰地



把握全局，分析在资源方面的优势与劣势，将问题按轻重缓急、战略战术分类，把握环境提供的机会防范可能存在的风险与威胁。

注：针对环境变化的分析方法——**情境分析法**

在环境分析中，一种或一组情况也可被称为一个脚本，在组织各项决策中，一个脚本就是一个决策方案。显然，方案脚本以环境脚本为基础，即先形成环境脚本，再根据环境脚本形成决策的方案脚本。可分为定量脚本法和定性脚本法。

考点二.【理性决策与非理性决策】

1.理性决策

理性决策通常也被称为科学决策，它假设管理者在决策时运用理性和逻辑，**决策的目标是组织利益最大化**。

(1) 理性决策的理论假设：**明确的组织目标，信息完全确定性决策，方案的结果可预估，明确的方案评估标准，理性的决策者**。

(2) **理性决策的过程**：明确和界定问题→分析目标及其轻重次序→寻找所有可能的行动方案→预测每个方案的所有可能结果→比较每个方案实现目标的程度→选择能够最大限度地实现目标的方案。

2.行为决策（基于有限理性假设）

(1) 决策中的行为基础

决策者把**学习、记忆、习惯**等心理学因素作为决策的行为基础。

(2) 行为决策代表性模型

• **DHS模型**——丹尼尔、赫什利弗尔和苏布拉马尼亚姆等于 1998 年提出的模型，分析决策者对信息的反应程度时，更强调**过度自信和有偏差**的自我归因。

• **HS模型**——又称统一理论模型，由宏和斯坦于 1998 年提出，研究重点在不同作用者的作用机制上，而不是作用者的认知偏差方面。

• **BHS模型**——由学者巴伯瑞斯、黄和桑托斯于 1999 年提出，将决策者所出现的偏差归纳为一类，即**直觉偏差**。

3.非理性决策

(1) 渐进决策模型——林德布洛姆

渐进决策，是在以往的政策、惯例的基础上制定新政策，新政策是对过去政策的延伸和发展，只对过去的政策做局部的调整与修改。

(2) 政治协调决策模型

政治协调决策模型实质是把公共政策看成利益集团斗争的产物。它是决策者制定政策时，广泛地通过对话、协商、讨论，协调利益关系，在达成妥协、谅解的基础上进行决策。这一模型的缺点是过分夸大了利益集团的重要性，认为政府甚至立法和司法机关在政策制定过程中都完全处于被动的地位。

(3) 领导集体决策模型

领导集体决策模型是认为政策选择是建立在领导者优秀的素质和管理经验的基础上，由领导者或领导集体依据自己的应变能力和判断力进行决策。其优点是**决策迅速**，但决策的质量同领导者个人的素质、经验密切相关是决策是否成功的决定性因素。

(4) 精英决策模型

忽略公众对社会发展的影响，而把公共政策看成反映精英们的**价值和偏好**，认为是他们决定了政策。

考点三.【决策方法】

1. 决策背景研究方法

决策背景的性质特征：首先，决策背景具有**整体性**和**综合性**。其次，决策背景具有**复杂性**。最后，决策背景具有**动荡性**。在决策背景的各种性质和特点中，**核心是环境中蕴含的高度不确定性**。

决策背景的分析步骤：**明确决策主题→提出假设→收集资料→整理资料→趋势预测和评估。**

2. 有关活动方向的决策方法

(1) **经营单位组合分析法**——美国波士顿公司提出，又叫波士顿矩阵，BCG。

四象限分析法的使用：**波士顿矩阵分析（产品分析与投资）**

- **金牛**：市场占有率较高，而业务增长率较低；利用促销等维持。[微信：fq5772]
- **明星**：市场占有率和业务增长率都较高；继续支持。
- **幼童（问题产品）**：业务增长率较高，而目前的市场占有率较低；加大投入，扩大市场占有率与市场份额。
- **瘦狗**：市场占有率和业务增长率都较低；控制与压缩，砍掉此产品或推出新产品。



注：四象限分析法又称为二维象限法，是指根据事物（事件、工作、项目等）的两个重要属性作为分析的依据。进行分类分析，找出解决问题的办法的一种分析方法；是提高工作效率、管理效果的催化剂。

四象限分析法的使用——**时间管理（上右图）**：以各项工作的**重要性和紧迫性**为两个重要属性；**要事第一**，聚焦重要但不紧急的事项上。

(2) 政策指导矩阵

定向政策矩阵，又叫指导性政策矩阵，简称 DPM 或 DP 矩阵，是一个三乘三的矩阵，描绘了各项业务的前景和公司竞争力，是由荷兰皇家壳牌集团开发的一个业务组合计划工具，用于多业务公司的总体战略制定。

3. 决策方案生成方法

(1) **5W1H**（与 5W2H 和 6W2H 相同）

What：做什么？对象、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。

注：其他说法 5W2H 与 6W2H。在 5H1W 增加 Which（哪一种方法或途径）和 How much（成本）。

(2) **头脑风暴**——英国心理学家“奥斯本”提出

- 无限制的自由联想和讨论，目的在于产生新观念或激发创新设想。（1—2 小时；5—6 人为宜）
- 头脑风暴法的原则：庭外判决原则；欢迎各抒己见，自由鸣放；追求数量；探索取长补短和改进方法。

(3) **德尔菲法**（主观、定性）——兰德公司提出



依据系统的程序，采用匿名发表意见的方式（一般 10-50 人）。

其具体步骤如下：组成专家小组→向专家提供主题，要求及材料→专家提出意见→汇总专家意见并分发给专家，进行修改→收集专家意见并进行二次修改→对专家意见进行综合处理。

(4) **强迫联系法**：基础是将无关的观点和目标之间建立关系。

4. 决策方案评价方法

(1) 定量评价方法与定性评价方法

定量指标较为具体、直观，通常可用货币金额、产销数量、完成比率、完成阶段等来表示。定性指标反映不能量化的因素。评价指标的选择要遵循定量指标与定性指标相结合的原则。

(2) 财务评价方法与非财务评价方法

传统的财务评价，多注重可用货币单位计量的财务指标。但在很多情况下非财务指标越来越重要。

(3) 动态评价方法与静态评价方法

决策评价指标体系有相对的稳定性，随着企业经营环境的变化，决策评价体系也应做动态调整。

5. 选择活动方案的评价方法

(1) 确定型决策方法

在比较和选择活动方案时，如果未来情况只有一种并为管理者所知，则须采取确定型决策方法：线性规划、量本利分析。

(2) 风险型决策方法——决策树方法（以树形图来辅助进行各方案期望收益的计算和比较）。

• **决策树法的优点**：可以生成容易理解的规则，计算量相对来说不大，可以处理连续和种类字段，决策树可以清晰的显示哪些字段比较重要，简化决策过程。

• **决策树法的缺点**：对连续性的字段比较难预测，对有时间顺序的数据，需要很多预处理的工作，当类别太多时，错误可能就会增加的比较快，一般的算法分类的时候，只是根据一个字段来分类。

(3) **不确定型决策方法——小中取大法（悲观法）、大中取大法（乐观法）和大中取小（最小最大后悔值法）。**

(4) **机会评价框架**：蒂蒙斯机会评价体系的评价对象是具有**创新性的机会**，从八个方面评价潜力：收获条件、行业和市场、经济因素、个人标准、竞争优势、管理团队、致命缺陷问题、理想与现实的战略差异。

模块四：决策的实施与调整

考点一.【实施决策的计划制定】

1. 计划概述

(1) 计划是对组织在未来一段时间内的目标和实现目标途径的策划与安排。

(2) 计划的特征：具有**首要性**和**普遍性**。

(3) 计划的作用：是管理者进行**指挥的抓手**；是管理者**实施控制的标准**；是**降低未来不确定性的手段**；是**提高效率与效益的工具**；是**鼓励人员士气的依据**。

2. 计划的分类（与决策分类有对应）

(1) 根据计划涉及时间长短的不同分为：**长期计划、中期计划、短期计划**。

(2) 根据职能空间分为：**业务计划（生产销售等）、财务计划和人事计划**。

(3) 根据涉及时间长短及其范围广狭的综合性程度标准：**战略计划、战术计划、作业计划**。

- (4) 根据计划的明确标准：**具体计划、指导计划**。
- (5) 按照计划的重复程度，可以将计划分为**程序性计划**和**非程序性计划**。
- (6) 按照所涉及活动的内容分，**综合计划、专业计划、项目计划**。

3. 计划编制的过程

制定计划目标→估量现状与目标之间的差距→预测未来情况→制定计划方案→实施和总结计划方案。

4. 计划编制的方法

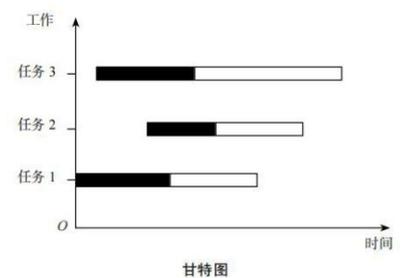
(1) **滚动计划法**，长中短期计划必须有机的衔接，长期计划是对中短期计划具有指导作用，中短期计划的实施要有助于长期计划的实现。主要思想是编制长期计划时，采取**“近具体，远概略”**的方法，对近期计划制定得尽量具体，对远期计划只规定出大概要求。

(2) **项目计划技术**。工作过程，第一是项目的界定。第二是行动分解。第三是行动统筹。

(3) **计划评审技术**。是在网络理论上发展起来的计划控制方法，**核心工具是网络图**，主要内容是计划开始之前制定周密的计划，制定完整的执行方案，然后把执行方案绘制成网络图。

(4) **甘特图**（条状图、亨利·甘特提出）经常与计划评审技术同时使用。

横轴表示时间，纵轴表示活动或项目，线条表示在整个期间上计划和实际的活动完成情况，直观的表明任务计划在什么时候进行，及实际进展与计划要求的对比。



考点二.【推进计划的流程与方法】

1. **目标管理**——德鲁克 1954 年在《管理的实践》中提出。

(1) **基本观点**：目标管理是一种**鼓励组织成员积极工作目标的制定**，并在工作中实行**自我控制、自觉完成工作任务**的管理方法或管理制度。**重点**是让组织中的各层管理人员都与下属能充分沟通。

该理论假设所有下属能够积极参加目标的制定，在实施中能够进行自我控制。

(2) 目标管理的特点：**实行参与管理、重视工作成果而不是工作行为本身、强调组织成员的自我控制、建立系统的目标体系**。

(3) 目标管理遵循原则：**SMART**。

目标必须是**具体/明确的**（Specific）；可以**度量的**（Measurable）；可以**达到/实现的**（Attainable）；有一定的**相关性/结果导向**（Relevant）；具有**时效性**（Time-bound）。

(4) **目标管理的类型**：根据组织目标是否最终分解到个人，可分为**全分解式**目标管理和**半分解式**目标管理。

- 全分解式是指把目标分解到每一个成员。
- 半分解式是指把目标分解到科室、车间、工段等基层组织，并不制定十分明确的个人目标。

(5) **目标管理的过程**：目标体系的**建立**→目标**实施**→目标**成果评价**

- 目标的制定与展开阶段：**中心任务是上下协调**。具体工作包括调查研究，目标展开，定责授权。
- 目标实施阶段。具体工作包括**咨询指导，跟踪检查，协调平衡**。
- 成果评价阶段。具体工作包括**评价工作，实施奖惩，总结经验教训**。

(6) **对目标管理的评价**

优点：员工知道所期望的结果；使管理人员制定目标及其完成目标的时间帮助计划工作的开展；改善上下

级沟通；员工更加清楚地明白组织的目标；使评价过程更为公正合理。

局限性：实施具体环节的操作比较困难；容易导致管理者强调短期目标，不利于长期目标的完成；需要注意目标停滞的危险。

2. PDCA 循环

(1) 字母分别代表**计划 (plan)**，**实施 (do)**，**检查 (check)**，**改进 (action)**。**P (计划) 建立目标和行动计划，D (实施) 实施行动计划，C (检查) 总结执行计划的结果，并报告结果，A (改进) 新作业程序的实施及标准化。**

(2) **PDCA 循环的特点：**大环套小环，上一级循环是下一级循环的依据，下一级循环时上一级循环的落实和具体化；上升式循环；综合性循环；推动 PDCA 循环的**关键是 A (改进) 阶段。**

(3) **PDCA 循环的步骤：**①分析现状，找出存在的问题，具体包括确认问题所在，收集和整理数据，设定目标和测量方法。②分析产生问题的各种原因或影响因素。③找出问题所在。④针对问题的主要因素制定措施，提出行动计划。⑤实施行动计划。⑥评估结果。⑦标准化和进一步推广。⑧提出这一循环尚未解决的问题，把他们转到下一个 PDCA 循环。

3. 预算管理

(1) **预算管理的内涵：**是一种计划思想的体现，是预算方法的运用，是一种控制手段。

(2) **预算管理的类型：**

• 按预算的内容分类：**经营预算管理**（日常发生的各项基本活动预算的管理）；**投资预算管理**（企业的固定资产的购置，扩建，改造，更新等）；**财务预算管理**（对计划期内反映有关预计现金收支，经营成果和财务状况的预算的管理）；

• 按预算控制的力度分类：**刚性预算管理**（没有变动余地的预算）；**弹性预算管理**（预算指标有一定的调整余地）。

(3) **预算的方法：**

①**零基预算法：**预算年度开始时，所有还在继续开展的活动看作从零开始；从四个方面考虑预算：

一是组织的目标是什么，预算要达到的目标又是什么；

二是这项活动有没有必要，不展开行不行，开展这项活动应取得什么样的成果；

三是开展这项活动的可选方案有哪些，目前执行的方案是不是最好的；

四是这项活动需要多少资金，资金从什么地方获取，按目前的方案使用是否合理。

②**优点：**预算比较科学，有利于资金分配和控制支出；**缺点**预算编制的工作量大，费用高。[微信：fq5772]③

零基预算法的程序：建立预算目标体系→逐项审查预算→排定各项目与各部门的优先顺序和编制预算等。

考点三.【决策追踪与调整】

1. 决策追踪与调整的内涵：是决策者在初始决策的基础上对已从事活动的方向，目标，方针及方案的追踪和重新调整的过程。

2. 决策追踪与调整的特征

(1) **回溯分析**，从起始点开始逐步考察。

(2) **非零起点**，原始决策实施已带来很大的沉没成本，对周围环境造成实际性影响。

(3) **双重优化**，首先在原始决策基础上进行优化，然后要在替代方案的选择中进行优化。

(4) **心理障碍**，由于决策追踪与调整有可能改变原始决策，这就容易引发利益相关者的一些负面心理效应。

(1) **决策追踪与调整的原则**科学性与全面性相结合的原则。

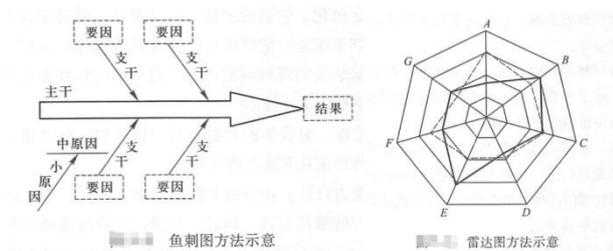
- (2) 相对性和系统性相结合的原则。
- (3) 指挥与授权相结合的原则。
- (4) 可比性与可操作性相结合的原则。
- (5) 任务与关系相结合的原则。

3. 决策追踪与调整的程序

- (1) 明确决策追踪与调整的内容；
- (2) 选择决策追踪与调整的方向（原则：方向应具有超前性；注意与本企业或本部门有相似的特点）；
- (3) 收集资料和数据；
- (4) 分析差距；
- (5) 设定努力目标；
- (6) 沟通交流；
- (7) 改进；
- (8) 制定具体的调整方案；
- (9) 明确决策调整的职责；
- (10) 循环进行。

4. 决策追踪与调整的方法

- (1) 基于组织决策的追踪与调整方法



• **鱼刺图**（因果图）是一种发现问题根本原因的分析方法。可划分为**问题型，原因型，对策型**鱼刺图。特点是简洁实用，深入直观。分析问题 6 个方面：人力、设备、材料、技术、方法、工作环境。

• **雷达图**（蛛网图）主要应用于企业经营状况如收益性、生产性、流动性、安全性和成长性的评价。

• **趋势图**（统计图或统计图表）是以柱状图，横柱形图，曲线图，饼图，点图，面积图等统计图形来呈现某事物或某信息数据的发展趋势。

- (2) 基于个体决策的追踪与调整方法

• **鼠标实验室**，是一种追踪被试信息获取过程的研究系统。由信息板技术（IDB）发展而来，旨在将被试的信息获取模式外显化。

• **眼动技术**，用于检验决策过程中，最基本的理论假设是**眼脑假设**。

• **决策移窗技术**，在信呈现方式上，沿用了鼠标实验室技术的方法，在信息获取方式和实验过程中数据收集方面则吸取了眼动技术的优势。

- (3) **滚动计划法**（见计划编制的方法）

(4) **网络计划技术**：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，通过网络对整个工作或项目进行统筹规划和控制，以便用最小的人力物力财力，用最高的速度完成工作。

第三节 组织

模块一：组织的概念与特征【考点】

1、组织的概念

组织是指组织工作，即为了实现组织的目标，将所必须进行的各项工作和活动加以分类和归并，设计出合理的组织结构、配备相应人员、分配权力并进行整合与协调的过程。组织三要素：**协作意愿、共同目标、信息沟通**。

2、组织的特征：目标的一致性、原则的统一性、资源的整合性、活动的协作性、结构的系统性。

模块二：组织设计任务与影响因素【考点】

1.组织设计的概念

组织设计，是指管理人员在设立或或变组织结构时，所做的一系列工作。包括六个方面的要素：**工作专门化、部门化、指挥链、管理跨度、集权与分权和正规化程度**。

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。

2.组织设计的任务

(1) 组织设计的任务是**设计清晰的组织结构**，规划各部门的职能和权限，确定组织中**职能职权、参谋职权、直线职权**的活动范围，**最终编制职务说明书**。

三个工作步骤：**职务设计与分析**（最基础的工作）→**部门划分**（形成组织的层次）→**结构的形成**（构成有机整体）。

(2) 完整的组织结构设计（静态）包括：**职能设计**（职能、职务的整体安排）、**部门设计**（将各个职位整合为部门）和**层级设计**（对部门之间关系的安排）三方面内容。

(3) 组织的运行制度设计（动态）包括：**沟通系统设计；管理规范设计；激励设计**（包括**激励制度和惩罚制度**）。

3.组织设计的影响因素

影响组织的因素包括**环境因素、战略因素、技术因素、规模因素和发展阶段因素**。

(1) 环境因素可分为：一般环境和任务环境。

(2) 战略因素，包括**战略的发展阶段和战略类型**。

(3) 技术因素的变化会影响人与人之间的沟通与协作；因此，组织设计必须考虑技术因素。

(4) 规模因素放面考虑：规范化、分权化、复杂性、专职管理人员的数量。

(5) 发展阶段因素的影响表现为，组织设计需要根据不同阶段的特点来进行。

4.组织设计的原则

(1) **目标一致**原则，包括**目标的一致性和统一指挥**。

(2) **分工与协作**原则，是指组织结构能够反映出实现目标所需的工作分解和相互协调。（因人因事设职）

(3) **有效管理幅度**原则，是指在进行组织设计时，管理幅度应控制在一定的水平。

(4) **权责对等**原则，是指组织中各个层级的管理者需要有开展工作所需的相应权力，同时承担相应责任。

(5) **柔性经济**原则，是指组织设计需要保持一定的灵活性。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/557015123045010006>