

基础精讲班讲义



管理基础知识

主讲：卢小平

华图网校

版权所有 盗版必究

目 录

第一章 管理概述.....	3
第一节 管理的概念和特点.....	3
第二节 管理职能与类型.....	3
第三节 管理者职责与技能.....	4
第四节 管理环境.....	4
第二章 决策.....	5
第一节 决策概述.....	5
第二节 预测.....	5
第三节 决策与心理.....	6
第四节 群体决策.....	7
第五节 计划的编制.....	7
第三章 组织.....	8
第一节 组织概述.....	8
第二节 组织设计.....	8
第三节 组织结构.....	8
第四节 人员配备.....	9
第五节 组织文化.....	10
第四章 领导.....	11
第一节 领导和领导者.....	11
第二节 领导理论.....	12
第三节 激励理论.....	14
第四节 沟通.....	15
第六章 创新.....	18
第五章 控制.....	19
第一节 控制概述.....	19
第二节 控制过程.....	21
第三节 控制方法.....	22
第七章 管理方法.....	23



第八章 管理绩效.....	25
第九章 事业单位及其改革.....	32

第一章 管理概述

第一节 管理的概念和特点

一、管理概念：管理就是管理这在一定的环境下，为了实现特定组织的目标，动员和运用有效资源而进行的计划、组织、领导、控制等社会活动。

管理六点基本含义：1.管理是以管理者为主体进行的活动；2.在一定的环境下进行的；3.为了实现特定的目标；4.需要动员和配置有效资源；5.具有基本职能；6.是一种社会实践活动。

二、管理的特点

（一）管理具有两重性

1.管理的生产力属性和生产关系属性。

2.管理的科学性和艺术性。（艺术性即实践性，管理活动对于“度”的把握）

（二）目标性

1.组织的共同目标；2.目标具有大小层次性；3.具有时间跨度；4.多元价值性（盈利、地位等）

（三）组织性 （四）创新性

第二节 管理职能与类型

一、管理职能（最早系统并明确分析管理职能的是法国管理学家亨利·法约尔。）

（一）计划（做什么）活动条件研究；制定业务决策；编制行动计划。

（二）组织（怎么做）设计组织；人员配备；组织变革。

（三）领导（靠什么做）

（四）控制（如何做得更好及做得如何）

二、管理职能发展：20世纪下半叶开始，决策、创新、协调职能受重视。

三、管理类型：按照公共领域和非公共领域及其主体组织形式，分为公共管理和企业管理。

（一）公共管理是以公共组织为依托，运用公共权力为实现公共利益而进行的管理活动。

特点：1.以公共利益为实现目标；2.以公共组织为依托；3.公共管理是公共权力运用过程；

4.独占性（一种公共服务、产品由一个部门承担）；5.接受公众监督。

在中国，把非政府组织分为事业单位和公共服务性中介组织。

（二）企业管理：企业是以盈利为目的而进行生产、服务的组织，以企业法人身份活动注重个体利益。

特点：1.目标单一即盈利；2.企业管理具有竞争性；3.典型的经济理性；4.权力来源于生产资料所有权及委托经营权。

第三节 管理者职责与技能

一、角色类型：人际关系、信息传递、决策制定三方面角色。

层次：高层、中层、低层管理者。

领域分类：综合管理人员、专业管理人员（如人事、销售）

二、具备技能

（一）技术职能。使用某一专业领域有关工作程序、技术知识能力。

（二）人际技能。沟通协调能力。

（三）概念技能。概括洞察决策判断能力。

第四节 管理环境

一、环境变化为组织生存发展提供想的机会；又对生存环境造成某种不利威胁。

环境三大类：（一）一般、宏观环境：政治、社会文化、经济、技术、自然环境五方面。

（二）具体微观环境：现有竞争对手研究、潜在竞争对手、替代品厂家、用户、供应商。

（三）组织内部环境

两种环境分析方法：1.识别环境不确定性程度的方法(美.邓肯)，从两个方面确定组织环境因素：
稳定（静态）---不稳定(动态)；二是复杂程度：简单---复杂层面得出评价模型。

2.内外部环境综合分析：外部：机会（O）、威胁（T）；内部：优势（S）、劣势（W）。

第二章 决策

第一节 决策概述

一、决策的本质

决策时决策者为了达到某种决策目的，运用科学的理论、方法和手段。制定出若干行动方案，对此做出一种具有判断性的选择，予以实施，直到目标实现。简单的说就是从两个以上的备选方案中选择一个的过程。

从系统的观点看，管理决策是由决策主体、决策客体、决策理论与方法、决策信息和决策结果等要素构成的一个有机整体。

二、决策的分类

- 1.按决策目标营销程度不同，分为战略性决策和战术性决策。
- 2.按决策问题重复度不同，可以分为程序化决策和非程序化决策。
- 3.按决策条件的可控程度划分，分为确定型决策、风险型决策、不确定性决策。

此外，按目标多寡，可分为单目标决策和多目标决策；根据所要解决问题性质，原始/追踪决策；时间长短：长期/中期/短期决策；决策者的层次：高层/中层/基层决策；思维方法：经验/推理决策；可选方案数量：开关式/旋钮式决策。

决策原则：满意原则、系统原则、信息原则、预测原则、比较优选原则、反馈、效益原则。

三、决策基本步骤

- 1.问题发现和诊断；2.确定目标；3.拟定备选方案；4.选择方案

四、决策主要方法

（一）确定型决策方法---盈亏平衡点法

根据业务量、成本、利润之间相互制约的关系的综合分析，用来预测利润、控制成本的一种数学分析法。以盈亏平衡点为界限，销量大于平衡点为盈利，小于则亏损。

（二）风险型决策方法---决策树法

面临两种以上自然状态，估计每种状态出现的概率而采取决策。估计客观概率和主观概率。

（三）不确定型决策方法

出现的概率不清楚时，包括保守法（悲观、小中取大）、冒险法（乐观、大中取大）、折中法。

第二节 预测

一、含义：即立足于过去和现在，预计和推测事物发展的未来。

预测与决策关系：1.预测的发展首先来自于决策的需要，其目标就是为决策提供合理的依据；2.决策所要解决的问题正是预测所要解决的问题，预测内容会随着决策不同需要而变动。

预测程序：1.预定预测目标；2.收集和分析有关资料；3.选择预测方法；4.评价预测结果；
5.编写预测报告。

二、预测的主要方法

按预测本身的性质分，可以将预测分为定性方法和定量方法。

（一）定性预测法，也称定性判断法

1.专家调查法（专家个人调查法、专家会议调查法）

2.德尔菲法：根据系统的程序，采用匿名发表意见的方式，专家之间不得讨论，经过多轮次调查专家对问卷所提问题的看法，反复征询修改，得出较一致的看法，作为预测结果。

（二）定量预测法，又称分析算法或统计预测法

1.时间序列法。将一经济变量如历史销售数据，按时间顺序排列延伸，预计未来变化趋势。

2.因果预测法。根据历史资料，找出预测因素和其他因素之间因果关系，建立数学模型预测。

第三节 决策与心理

一、决策中常见心理效应

心理效应多表现为认识事物的偏见，具有消极作用，正确认识，有助于提高决策。

心理效应包括：光环效应（晕轮效应）；首因效应（先头效应）；近因效应；从众效应；定型效应；反衬效应；投射效应；还包括乐队效应、黄灯效应、新闻效应、颂歌效应。

二、决策中的心理压力

（一）心理压力的表现形式：

趋避冲突（想达到某个目标又不想付出某种代价，但两者又不能同时实现而内心矛盾的情况）

双趋冲突（两个甚至更多好处都想要，而不可同时兼得的矛盾心理）

双避冲突（两种选择都不喜欢却必须选择其一的矛盾心理）

（二）逆反心理：受信者态度与说服方向完全相反，对说服心理进行积极地阻扰

1 超限反应。机体过度接受某种刺激后出现的逃避反应。

2 自我价值保护逆反。劝导影响到自我价值的时候，人们会进行自我价值保护而逆反。

3 禁果逆反。理由不充分的禁止反而激发人们更强烈的探究欲望。

（三）心理压力持续时间

1 惊恐阶段、压力来时还不适应产生焦虑、恐慌和抑郁情绪。

2 抗拒阶段、心理慢慢平静，逐渐适应。

3 力竭阶段、如压力没有缓解，适应能力消耗殆尽，出现沮丧、无助、绝望情绪。

（四）影响心理压力的因素

1.实现决策目标的难易程度；2.问题复杂程度；3.决策后果对决策者个人的利害关系；4.决策风险的大小；5.时间压力大小；6.决策如达不到目标回旋余地的大小；7.决策目标的多少及相互冲突程度；8.决策环境变化程度；9.决策者经验多少；10.群体决策中责任的分散程度。

第四节 群体决策

一、群体决策的含义及其利弊

含义：又称集体决策，指由两个以上的人完成的决策。包括领导群体决策和群体参与决策。

利弊：优点：1.提供完整的信息；2.产生更多的方案；3.增加决策可接受性；4.提高决策合法性。
缺点：1.消耗时间长；2.不能避免少数人统治；3.屈从压力；4.责任不清。

二、参与决策是指组织的一般成员通过一定的组织系统参与决策影响决策。

优点：1.员工感受到自己是受重视的；2.员工能从公司或者部门那里直接获得准确信息。3.员工会把决策当作自己的切身责任；4.员工会培养自己的远景能力；5.决策推动工作。

缺点：每个群体成员知识水平、认知能力、实践经验不同，则积极性大小不同，事不关己。要防止领导独断和小集团意识，防止出现失误大家都不负责。

三、群体决策中基本择案规则

择案规则就是决策群体选定最终决策方案的程序和方法。典型的有：完全一致、商议一致、多数通过、等级决定（最高等级者定夺）。还有孔多塞标准（两两对比）、博尔达计数（每个备选方案依次排列打分，高者胜出）、赞成投票制、正负表决法（每个方案投一票正多胜出）

第五节 计划的编制

一、计划：就是对行动的预先设计，它是在决策目标的指导下，以预测工作为基础，对实现目标的途径作出具体安排的一项活动。计划过程是决策的组织落实过程。

二、计划的类型和作用

（一）计划类型

长期计划和短期计划；业务计划、财务计划和人事计划；战略计划和战术计划；具体性计划和指导性计划；程序型计划和非程序型计划。

（二）计划的作用与意义

1.计划是一种协调过程；2.计划可减小不确定性；3.可以减少重叠性和浪费性活动；4.计划设立目标和标准以便进行控制。

三、计划的编制程序：估量机会→→设定目标→→确定计划前提条件→→拟定备选方案→→评价与选择方案→→拟定备用计划或者应急计划→→拟定派生计划→→预算。

四、滚动计划法

滚动计划法事按照“近细远粗”的原则制定一定时期内的计划，然后按照计划的执行情况和环境变化，调整和修订未来的计划，并逐期向后移动，把短期计划和中期计划结合起来的一种计划方法。更切合实际，长中短期计划相互衔接，加大计划弹性提高组织应变能力。

第三章 组织

第一节 组织概述

一、组织的概念和特征

组织有静态和动态之分。静态的组织是指在一定的环境中，两个或两个以上个人为实现共同目标而结合起来协同行动的有机整体或人群社会实体单位；动态意义上的组织是指围绕一定目标，设置并建立组织机构，安排群体成员的职业，确定其职责、权限及其相互关系，从而使其具有较高效率的群体的管理行为或者管理过程。因此，从组织的内在本质和基本属性上来看，组织是静态意义的有机整体或人群社会实体单位和动态意义的组织行为或组织过程的有机统一。

组织特征有：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。

二、组织的类型

按建立和正规化程度，分为正式组织和非正式组织。

按灵活性和适应性程度，机械式组织（官僚行政式组织）和有机式组织（适应性组织）。

三、组织的功能

组织具有整合、凝聚、服务、管理、激励等功能。

第二节 组织设计

组织设计师管理者为实现组织的目标而对组织活动和组织结构进行设计的活动。

五个原则：目标一致，分工协作，精简高效，权责对等，动态适应原则。

影响组织设计的因素主要有环境、战略、技术和组织结构等四项因素。

二、组织设计的内容

职能与职位的分析与设计；部门化和部门设计；管理幅度和管理层次的分析设计；决策系统的设计；横向协调和联系的设计；组织行为规范的设计；控制系统的设计；组织变革与组织发展的规划。

第三节 组织结构

一、常见组织结构类型有：

1.直线型组织结构：每个管理人员对其直接下属有直接管理权；每一个人只能向一位直接上级报告；主管人员在其管辖的范围内，有绝对的管理权或完全管理权。

2.职能型组织结构：也叫多线型组织结构，是当参谋部门有权向直线型经理直接下达指令时所形成的组织结构。

3.直线---职能参谋型：取两者优点建立起来的，绝大多数组织采用这种组织结构形式。

4.事业部制组织机构：指在总部下面设立有独立经营自主权的事业部来进行管理的一种组织结

构形式。

5.矩阵组织结构：把按职能划分的部门同按项目或任务划分的小组结合成矩阵的一种组织结构形式。

6.虚拟网络型组织结构：由一个精干的核心组织通过建立以合同为基础的业务关系网络而形成的组织结构类型。

二、组织结构的发展趋势

1.组织结构扁平化。管理幅度扩大、管理层次减少趋势，利于信息传递。

2.虚拟化。仅保留组织中最关键、最具竞争力的功能，将其他功能虚拟化。

3.网络化。联盟、连锁、内部网络化、信息传递网络化。

4.柔性化。不设置固定的和正式的组织结构。

5.多元化。根据具体环境和目标构建不同类型组织结构。

6.结构分立化。大组织里分出若干小组织。

第四节 人员配备

一、人员配备是指管理者根据组织结构中所规定职务的数量和要求，对所需人员进行恰当而有效地选择、考评和培训，并创造条件推动其发展的管理活动。

配备过程:1.根据内外环境制定组织目标和过程；2.确定管理人员数量、类型；3.招聘选拔培训，业绩考评。

配备原则：经济效益、任人唯贤、因事择人、量才适用、制度规范、促进发展原则。

二、管理人员选聘

（一）选聘标准

1.较高政治素质；2.良好道德品质；3.相应业务知识水平；4.良好决策能力；5.较强组织协调能力；6.富于创新精神；7.健康身心素质

（二）选聘程序

1.制定选聘计划；2.进行职务分析；3.发布招聘信息；4.搜集相关信息；5.测试与筛选；6.正式聘用人员

三、管理人员考评：

道德品质、工作能力、工作态度、工作业绩、工作特征五方面予以考评。

四、管理人员培训的作用

1.可以转变管理者管理观念，植入管理新思想。2.进一步提高管理人员管理水平。

3.增强组织运作效率。4.增强组织竞争力。5.可以增加潜在管理者管理知识和经验。6.增加认同感和归属感。

培训内容：业务技能、管理理论、管理能力、交际能力及心理素质培训。

第五节 组织文化

一、组织文化的概念和特征

组织文化是组织在长期的生存与发展过程中形成的，为本组织所特有的，且为组织多数成员共同遵循的最高目标、价值标准、基本信念和行为规范等的总和及其在组织活动中的反映。

组织文化的特性：无形性；实践性；独特性；传承性；可塑性。

二、组织文化的结构与类型

指构成组织文化的成分及其相互关系，它由物质层文化、制度层文化与精神层文化的三元结构构成。

物质：组织名称标志建筑环境旗帜生活设施纪念品等。制度：一般规章制度组织风俗如典礼仪式等。精神：组织目标、信念、价值标准、职业道德和精神风貌。

类型：学院型（为新人准备）；俱乐部型（适应、忠诚、资历）；棒球队型（鼓励冒险革新）；堡垒型（着眼生存）

三、组织文化得的功能

导向、凝聚、激励、约束、辐射功能。

四、组织文化内容

显性内容：组织标志、工作环境、规章制度、经营管理行为。

隐性内容：组织哲学、价值观念、道德规范、组织精神、组织素养。美学意识、组织心理、管理思维方式等。

影响因素：政治制度、经济制度、社会文化科学技术与生产力发展水平、行业技术经济特点、组织所在地理位置、组织基本员工的特点、组织的历史传统。另外，外来文化、领导风格、组织规模也会影响组织文化形成和发展。

第四章 领导

第一节 领导和领导者

一、领导及领导者的含义

管理学家关于领导定义的论述。作为管理职能的领导，是指引导和影响人们为实现组织和群体目标而做出努力与贡献的过程。而领导者就是实施这种行为的人。

领导者和管理者区别：

管理者是正式组织中的各级主管人员，他们对自己主管部门或单位负责。管理者是被任命的，具有法定权利去进行奖励和惩罚。而领导者则可能是被正式组织任命的，也可能只是群体内自然产生的。领导者影响下属行为的能力要大大超过正式职权所富于他们的范围。当然，有效的管理者也是有效的领导者。

二、领导的构成要素

领导的构成要素主要包括：权力或影响力；对人的理解和激励；营造组织气氛，建构组织文化。

三、领导艺术

领导一书与权术的本质区别主要表现在：两者的目的、试试标准、活动方式和实际效果不同。

四、领导者素质

领导者素质的含义及特征

素质是指人的生理和心理特征的外在表现。所谓领导者素质，是指领导者在一定的先天禀赋的胜利特征的基础上，经过后天的学习、教育和实践锻炼，逐渐形成的德智体各方面因素的综合评估。

领导者素质具有综合性、时代性、动态性、层次性的特征。

管理史上有代表性的素质理论

(1) 英国学者厄威克认为，领导者应具有的基本素质包括：自信心、个性、活力、潜力、判断力。

(2) 斯托根蒂通过调查，总结出领导者的品质包括：①5种身体特征，如精力、外貌、身体、年龄、体重。②4种智力特征，如果断性、说话流利、知识广博等。③16种个性特征，如适应性、进取心、特新、自信、独立性、外向、见解独到等。④6种与工作有关的特征，如责任感、事业心、毅力、首创性、坚持、对人的关心等。⑤9种社交特征，如能力、合作、正直、诚实、与人共事的技巧等。

(3) 美国普林斯顿大学包莫尔提出了领导者应具备的10个条件，颇具代表性。这10个条件是：合作精神、决策能力、组织能力、精于授权、善于应变、敢于求新、勇于负责、敢担风险、

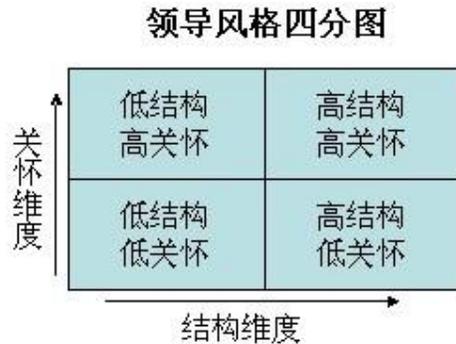
尊重他们、品德高尚。

公共管理部门领导着的基本素质结构：

- 1、政治素质；
- 2、业务素质；
- 3、身体素质；
- 4、心理素质。

第二节 领导理论

领导行为和领导风格理论



领导行为的结构维度和关怀维度

领导风格四分图理论

管理方格论；

领导风格理论：

专制型、民主型和自由放任型三种基本领导风格。

领导风格连续统一体理论。

- 1、领导者做出并宣布决策；
- 2、领导者“推销决策”；
- 3、领导者提出计划并允许提出问题；
- 4、领导者提出一个可以修改的临时性决策；
- 5、领导者提出问题，征求建议，做出决策；
- 6、领导者决定界限，让集体做出决策；
- 7、领导者允许下属在规定的界限内行使职权。

二、领导权变理论

（一）菲德勒权变理论

- 1、三种情景因素：①领导者和下属之间的关系。②任务结构。③职位权力。
- 2、两种基本风格：关系取向和任务取向。
- 3、三种情景因素根据各自程度不同组合成八种不同的类型

领导者与成员的关系	好				坏			
	高		低		高		低	
任务的结构化	强	弱	强	弱	强	弱	强	弱
情景类型	1	2	3	4	5	6	7	8
领导者所处的环境	有利				中间状态			不利
有效的领导方式	任务取向型				关系趋向型			任务取向型
关系取向型 (高LPC型)								
任务取向型 (低LPC型)								

菲德勒的领导模型

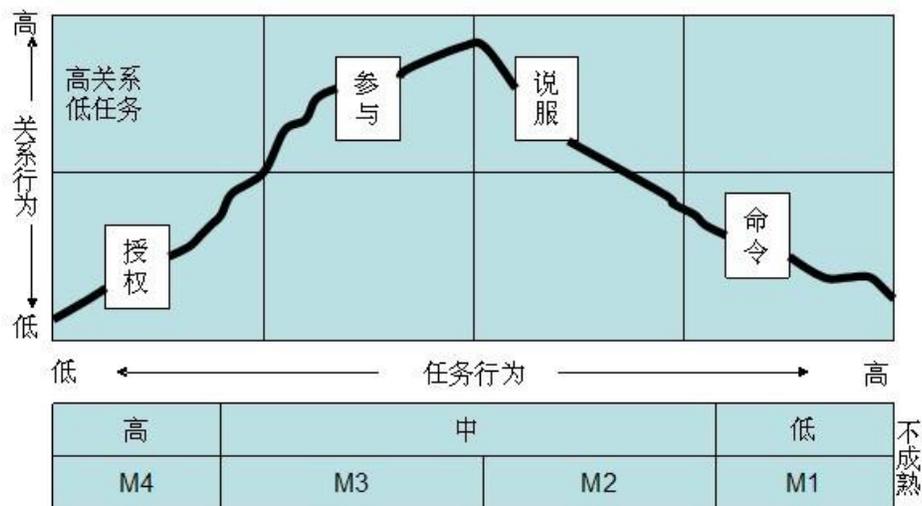
(二) 赫塞和布兰查德的情境领导理论

四种不同的领导风格：

命令型、说服型、参与型、授权型。

同时，与上述四种领导风格相对应，赫塞和布兰查德又把下属的成熟度从低到高分成四个等级，并把两者联系起来构成关于不同情景下领导者风格曲线图。各个阶段的成熟度有其自身的特点。

第一阶段（M1）：下属对执行某项任务既无能力，又不情愿，因此他们既不能圣人工作又不能信任；第二阶段（M2）：下属缺乏能力，但愿意完成必要的工作，他们有积极性，但目前缺乏足够的技能；第三阶段（M3）：下属有能力却不愿意干领导希望他们做的工作；第四阶段（M4）：下属既有能力又愿意干让他们做的工作。



赫塞—布兰查德的情境领导理论

（三）罗伯特·豪斯的途径—目标理论

四种类型：支持型、参与型、指令型、成就型。

（四）史蒂文·克尔和约翰·杰迈尔的领导替代理论

具体表现如下：①就下属的特点而言，下属经过专业培训，并有丰富的工作经验和实践能力，工作本身就让人感到满意，这时候对他进行知道就没有必要，因为他已经具备必须的知识能力，知道该怎样做，如何去做。②就任务的特点而言，如果任务本身比较简单，属程序化的或重复性的，下属能很快掌握基本的技能，无须领导进行管饭的培训和知道。另外，当任务能由计算机给予反馈时，领导者就不那么重要了。③就组织的特点而言，一个具备了完备详细的规章制度的组织，下属在认真学习熟悉以后，过多的知道显得没有必要。

第三节 激励理论

一、激励的含义

激励是指针对人的各种需要而给予适当满足，从而激发、加强和维持人的行为并指引行为指向特定目标的一个过程。这一含义包括需要、努力和组织的目标三个方面的因素。

二、人性假设理论

现代管理思想的发展，实质上体现了组织管理人员对人的本性及其行为的基本观点和看法的发展。

（一）麦格雷戈的 X 理论—Y 理论

X 理论认为：①一般人天生就懒惰，已有机会就会逃避工作；②一般人缺乏雄心壮志，不愿承担责任，宁愿被人领导；③一般人天生以自我为中心，对组织需要漠不关心；④一般人天生反对变革，安于现状；⑤一般人都缺乏励志，易于受到欺骗和煽动。

Y 理论认为：①人并非天生懒惰，要求工作是人的本能；②在适当的条件下，人不但能接受，而且能主动地承担责任；③大多数人对自我参与的工作目标能够自我只会和自我控制，不需要组织的强制和惩罚；④大多数人都具有丰富的想象力和创造力，都能处理好工作中遇到的问题；⑤在现代社会生活条件下，一些人的潜能只得到了部分的发挥。

（二）沙因有关人类特性的四种假设：理性经济人假设；社会人假设；自我实现人假设；复杂人假设。

三、激励理论

（三）维克多·弗洛姆的期望理论

激励力量（M）=效价（V）×期望值（E）。

需要做好以下几个方面的工作：首先，应合理设置工作目标，协调好努力与绩效的关系；其次，贯彻功绩制原则；最后，领导者还应注意了解员工的需求，尽量使报酬与需要相对应。

（四）亚当斯的公平理论

（五）强化理论

两大类型：正强化、负强化。

公平理论

公平感比较	个人的评价
$A\text{所得}/A\text{付出} < B\text{付出}/B\text{付出}$	不公平（报酬过低）
$A\text{所得}/A\text{付出} = B\text{付出}/B\text{付出}$	公平
$A\text{所得}/A\text{付出} > B\text{付出}/B\text{付出}$	不公平（报酬过高）

四、激励技巧

管理者不仅需要了解和研究激励理论，在运用这些理论时还需掌握激励人的技巧。

（一）了解人的真实需要，遇见和引导人的行为

- 1、一般人常有的基本需要和愿望；
- 2、掌握人真实的需要

（二）激发人们积极性的管理技巧

1、成功的激励管理技巧

- （1）创造条件，增加职工收入
- （2）满足一个人发表创见的愿望
- （3）满足一个人创造价值的愿望
- （4）赋予一个人归属感
- （5）满足一个人需要自由的愿望
- （6）赏识人们的努力
- （7）满足人们对获取新经验的欲望
- （8）尊重人格
- （9）参与控制

2、可考虑的奖励及表扬方法

①薪酬与奖励②增加责任③对个人和群体实行适当灵活的优惠④职务与地位的升迁⑤衷心的嘉许与表扬⑥社交活动

第四节 沟通

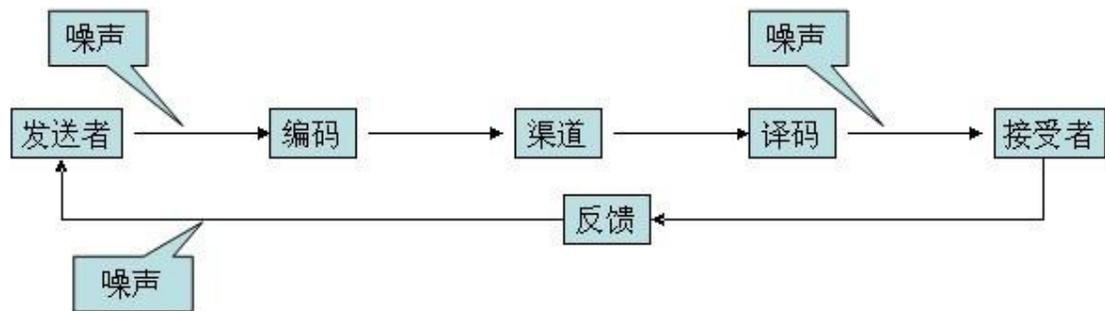
一、沟通的特点和功能

沟通是意义的传递与理解。沟通的特点包括语言沟通和非语言沟通。

沟通的主要功能：控制、激励、情绪表达、获取信息。

二、沟通的过程与流向

沟通过程及其七个构成部分：①信息的发送者；②信息联结的各个部分；③编码；④渠道；⑤译码；⑥接受者；⑦反馈。



沟通的过程图

沟通的流向：

1、横向沟通

即平行沟通，是指发生在内部统计层次成员之间相互的信息沟通。如组织内部各职能部门之间、员工之间的信息交流。在组织中，横向沟通比纵向沟通更经常，原因是横向沟通通常被认为要少一些障碍。这种沟通方式在组织信息沟通中有特殊的作用，有助于加强各部门之间的联系、了解、协作与团结，减少各部门之间的矛盾和冲突，改善人际关系。

2、纵向沟通

纵向沟通是指在等级组织中，按照上下级隶属关系所进行的信息沟通。纵向沟通包括自上而下的沟通和自下而上的沟通。前者指信息在组织内部从较高层次向较低层次传递的沟通过程。它可以表现为上级给于下级的命令、指示、知道、文件和规定等。后者是指信息在组织内部从较低层向较高层传递的沟通过程，如下级向上级反映一件、回报工作情况、提出建议和要求等。在实践中，由于种种原因，大多数组织较重视自上而下的沟通，而忽视了自下而上的沟通。成功的沟通应该在两者之间实现平衡。

在管理中，横向沟通、自上而下的沟通和自下而上的沟通都缺一不可。恒心啊过沟通应尽量做到广泛和及时，以保证协调一致和人际和谐。纵向沟通应尽量缩短渠道，以保证信息传递的快速与准确。

三、沟通网络

正式沟通的含义及优缺点

正式沟通一般指在组织系统内，依据组织明文规定的原则进行的沟通，前面所提的横向和纵向沟通都属于正式沟通。正式沟通的有点是约束力强、沟通效果好，但其缺点是组织管理层次多、沟通渠道长，因而信息传递速度慢，容易造成信息损失。

正式沟通有五种形态：链式沟通；环式沟通；Y式沟通；轮式沟通；全通道式沟通。

沟通媒介的丰富性

非正式沟通的含义及优缺点

非正式沟通是指在正式沟通不受组织监督，是由组织成员自行选择途径进行的。如员工的生日聚会，工会组织的文员活动。走访，传播小道消息等。其特点是比较灵活方便，信息交流速度快。但非正式沟通也有一定的片面性，信息容易被夸大或曲解。

四、沟通障碍及其克服

沟通中的障碍：个人因素、人际因素、结构因素、技术因素。

沟通障碍的克服

沟通障碍的克服一般有以下准则：①理解沟通的重要性，正确对待沟通；②培养“听”的艺术；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建立特别委员会，定期加强上下级的沟通；⑥加强平行沟通，促进横向交流。

五、冲突与谈判

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。

冲突产生的原因

主要有：①沟通差异②结构差异③个体差异

冲突的管理

冲突管理世纪上包括两个方面：一是管理者要设法消除冲突产生的负面效应；而是要求管理者激发冲突，利用和扩大冲突对组织产生的正式效应。具体来讲：①谨慎地选择你想处理的冲突；②仔细研究冲突双方的代表任务；③深入了解冲突的根源；④妥善选择处理办法。通常的处理办法有五种：回避、迁就、强制、妥协、合作。

有效谈判的实现

管理者实现有效的谈判，一般要坚持以下原则：

- ①理性分析谈判的时间；
- ②了解谈判对手；
- ③抱着诚意开始谈判；
- ④原则性与灵活性相结合。

第六章 创新

本章内容暂缺，稍后会更新上...

第五章 控制

第一节 控制概述

一、控制的含义

控制是根据既定的标准，检查和衡量管理工作是否按计划进行，若有偏差就查找分析原因，发出指令，并做出改进，以确保组织目标顺利实现的管理活动过程。

控制的必要性

1、组织环境的不确定性；2、组织活动的复杂性；3、管理失误的不可避免性。

二、控制的基本条件、特点与功能

实施控制的三个基本条件

1、制定科学的、切实可行的计划；2、建立专门履行控制职能的组织机构；3、建立畅通的信息沟通渠道。

控制的特点：控制具有整体性；管理控制具有动态性；管理控制是作为人的控制；管理控制是提高职工能力的重要控制。

控制的基本功能：1、监督功能；2、纠偏功能；3、协调功能；4、激励功能。

三、控制的类型

控制按照不同的分类标准可以分成若干类型。典型的分类有：预防性控制和更整形控制；预先控制、过程控制和事后控制；反馈控制和前馈控制；直接控制和间接控制。

各种控制的内容、方法、优缺点等

(一) 根据控制活动的性质，可以把控制分为预防性控制和更整形控制

1、预防性控制

预防性控制是为了防止资金、时间或其他资源的损耗，而去的一种预防保证措施。使用这种控制措施，要求对整个运动活动的关键点有比较深刻的理解，能预见问题。一般说来，像法律法规、规章制度、工作程序、人员训练和培养计划等，在管理活动中，都起着重要的预防控制的作用。当然，这些预防性措施能否真正被遵守，还必须有良好的监控机构作为保证。

2、更正性控制

更正性控制往往是由于管理者没有预见到问题，当问题出现后而使用的一种控制措施。在实践中，这种控制用得也是较为广发的。这一控制的目的是，当出现偏差时，使行为或实施进程返回到预见确定的或所希望的水平。

(二) 根据控制活动进程的阶段，可以讲控制划分为预见控制、过程控制和事后控制。

1、预见控制

预见控制位于管理活动过程的初试端。在这一点上进行控制，可以防止组值使用不合要求的资源，保证组织的投入在数量和质量上达到预定的目标，在整个活动开始之前能剔除那些在制造

过程中难于挽回的先天缺陷。如干部的招录考核、入学的考试和体验。领导审查工作方案等，都是预见控制的例子。

2、过程控制

过程控制是对正在进行的活动给予知道与监督，以保证活动按规定的政策程序和方法进行。这一控制一般都是在现场进行，而遥控不能取得良好的效果。知道和监督应当遵循计划中所确定的组织方针、政策与标准。同时，知道和控制的内容应当和被控制对象的工作特点相适应。一般地讲，对于简单重复的体力劳动也可以才去眼里的监督可以导致良好的工作效果；而对于创造性劳动，控制的内容应当转向如何创造良好的工作环境。德高望重、秉公执法且能具体问题具体分析，恰当地运用了控制方法和技巧的人，从事指控工作往往容易收到良好的控制效果。

3、事后控制

事后控制是在管理活动中出现最早 因而历史最久的控制类型，传统的控制办法几乎都是属于这一类型。事后控制位于管理活动过程的终点，把好这最后一关，才不会使错误的势态扩大，有助于保证系统处于正常状态。但是事后控制的致命缺点在于，整个管理过程已经借宿或者说整个活动已经告一段落，管理活动中出现的偏差已在系统内部造成损害，并且无法补偿。

（三）根据控制信息的类型可以把管理控制划分为反馈控制和前馈控制

1、反馈控制

反馈控制就是用过去的情况指导现在和将来，从而实现对管理过程的控制。控制论的创始人维纳曾指出，自然界经由信息反馈来发现错误，并引导纠正错误的过程，以此来控制他们自身。维纳的控制论及控制系统几乎适合于一切控制过程，管理控制也不例外，管理控制活动往往是借助信息反馈来实现的。在世纪工作中，管理人员在分析偏差产生的原因之后，必须设计出采取更正措施的程序或方法，以便确保控制活动达到预期的目的。

2、前馈控制

尽管反馈控制运用广泛，但它不能解决一切问题，其主要原因是时滞问题，即从发现偏差到采取更正措施之间可能有时间延迟现象。为了解决这类问题，前馈控制可以收到很好的效果。前馈控制又称知道将来的控制，它的具体办法是不断利用最新信息进行预测，把所期望的结果同预测的结果进行比较，才去措施使投入的实施活动与期望的结果相吻合。如一个企业预测下个月销售要比这个月低得多，于是采取广告措施、推销以及引进新产品等，以便改进世纪销售量。可以说，前馈控制的着眼点是通过预测被控制对象的投入或者过程而进行控制，以保证获得所期望的产出。前馈控制能够有效地解决反馈控制可能出现的时滞问题。

（四）根据控制的手段可以把控制划分为直接控制和简介控制

1、直接控制

直接控制是控制者与被控制对象直接接触进行控制的形式。在等级制度中，厂长对各职能科室的控制属于直接控制。在现代管理活动中，人们能把通过行政进行的控制理解为直接控制，这主要是指国家同企业的关系。直接控制是一种运用权力等级结构体系，采用行政命令的方法，它是一种最直观、也是最简单、能获得直接效果的控制方法。但是，这一方法的运用，要注意处理好信息反馈的时滞现象和直接可控制容易无虞组织中人的因素等问题，避免这一方法的负面作用。

2、间接控制

间接控制是控制者与 controlled 对象之间不直接接触，而是通过中间媒介进行控制的形式。如企业中工段长的控制，就是借助于车间主任而实行的间接控制。在现代经济管理中，人们习惯于把利用经济杠杆进行的控制称为间接控制。在市场经济条件下，主要的经济杠杆有税收、价格、信贷等。间接控制减少了需要处理的信息量，调动了企业的积极性，有利于整个经济系统达到更优的小姑。当然，在实际运用中，也要注意克服这一方法可能的缺陷：如果被控制者缺乏自我约束力，容易导致失控；经济政策的稳定性和灵活性之间的矛盾，有时会影响到间接控制的有效性。

四、有效控制的基本要求

控制应该同计划与组织想适应；

控制应该突出重点，强调例外；

控制应该具有灵活性、及时性和适度性；控制应该具有客观性、精确性和具体性；

控制过程应避免出现目标扭曲问题；

控制工作做应注意培养成员的自我控制能力。

第二节 控制过程

一、指定控制标准

指定控制标准是控制工作的起点。

控制标准的实质和要求：简明性、适用性、一致性、可行性、可操作性、相对稳定性、前瞻性。

控制标准的指定包括三方面的内容：确立控制对象；选择关键控制点；制定控制标准。

控制标准可分为定量标准和定性标准两大类。制定控制标准常用的方法有：统计计算法、经验估计法、工程方法。

二、衡量实际工作

确定衡量的项目、衡量的方法、衡量的频度、衡量的主体等适宜的衡量方式。

衡量实际工作的要求

衡量实际工作，应掌握以下四项基本要求：①以系统检查为主，综合运用各种衡量方法，全面、确切地了解和反映世纪的工作业绩；②定期进行，使之称为经常性的工作；③要有制度保证，建立统计制度、报告制度、保镖制度、总结制度等必要的规章制度，以保证衡量工作的顺利进行和取得良好效果；④抓住重点，对于需要加强控制的关键环节，应重点检查，以使控制更有针对性。

建立管理信息系统：信息及其分类；管理信息系统。

三、鉴定偏差并采取纠正措施

偏差可以分为有利偏差和不利偏差。

偏差产生的原因

产生偏差一般有四类原因：①由于外部环境的变化，使得组织原定目标和计划无法实现。对于这类因素管理者一般无法控制，只能调整组织的目标和计划，以消除不良影响；②由于组织调

整了经营方针和经营策略；③原来制定的计划不合理，需要调整计划；④管理不佳。

确定纠正措施实施的对象

导致计划目标或标准调整的原因可以归纳为两方面：①原先的计划或标准指定得不科学，在执行中发生了问题；②由于客观环境发生了预料不到的变化，原来被认为正确的计划不在适应新形势的需要。

选择适当的纠正措施

管理控制中的控制或纠正措施选择：1、纠偏；2、调适。

在控制措施的选择与实施过程中需要注意的问题：1、保持纠正方案的双重优化；2、充分考虑原有计划实施的影响；3、进行纠偏时要努力争取多数人的支持。

控制偏差的六种手段：1、人员配备控制；2、实施评价控制；3、正式组织结构控制；4、政策与法规控制；5、财务控制；6、自适应控制。

第三节 控制方法

一、财务控制

财务控制的方法：预算控制、财务审计、财务分析。

二、人员行为的控制

管理控制中最主要的就是对人的行为的控制，因为任何组织中最关键的资源是人，任何搞笑的组织都拥有能高效率完成指派任务的优秀人员。

人员行为的控制方法主要是：坚定式评价方法，实地审查法。

三、综合控制法

综合控制法使用范围较广，综合控制法的方法有：资料设计控制法；审计控制法；网络分析技术；目标管理。

第七章 管理方法

一、管理方法是实施管理活动，完成管理任务，达成管理目标的方式、手段、形式和程序。

二、管理方法的主要层次：具有指导意义的管理哲学、管理理论方法、管理方法论；具有普遍意义的一般方法，如行政方法、法律方法、经济方法等；具有特殊管理职能的具体管理方法和实际应用的技术、工具手段等。

三、管理方法的分类：根据管理活动所依据的对管理对象人性的假设、针对的管理对象需要的层次以及管理者运用权力的不同分为：刚性的管理方法和柔性的管理方法；根据管理对象范围分：宏观、中观和微观管理方法；根据管理对象性质分：人事、物资、资金、信息管理方法；根据所运用方法的量化程度分：定性和定量方法。

四、管理方法综合运用的理论基础：

管理哲学基础：管理的世界观和方法论、管理主客体矛盾运动规律的科学。马克思主义哲学即辩证唯物主义和历史唯物主义。构成：管理辩证法、管理认识论、管理文化和管理科学价值观

五、管理方法论基础：

1. 系统论：客观存在的事物实体，若干相互作用和相互依赖的组成部分综合而成的具有特定功能的有机整体。自然系统和人造系统。组织-人造系统：集合性-整体功能大于各部分功能之和；相关性；目的性；环境适应性。

2. 信息论：具有新内容、新知识的消息，事物实体的“神经”。作用：决策、制定计划的依据；指挥、建立良好秩序（协调）的手段；有效控制的工具。管理信息系统：信息工作应符合完整性、准确性、及时性和适应性的要求。

3. 控制论：借助于信息，使事物实体按预定目标运行；三个基本步骤；拟定控制标准；衡量实际成果，并与控制标准相比较，发现偏差，找出原因；采取措施，纠正偏差。

六、刚性管理法：以“经济人”假设为基础，基于管理对象生存和安全的需要，主要运用职位权力进行的程序化管理。理论上，泰罗的科学管理理论，组织权威和专业分工。实践上，传统管理总体上较重视战略、结构、体制等硬性因素。法律方法、行政方法、经济方法。

柔性管理方法：以“社会人”、“复杂人”、“自我实现人”等人性假设为基础，主要运用非职位权力进行的人性化管理。理论上，梅奥的行为科学理论，员工的社会欲望，士气。实践上，现代管理在完善硬性因素的基础上普遍较重视组织的思想、文化及精神等软件。传播方法、情感方法、心理方法

刚性管理与柔性管理主要区别

	刚性管理	柔性管理
基础不同	组织权威、组织制度与职责权力；命令、监督与控制	对组织行为规范、规章制度的认知、理解与内化；共同价值观和心理文化氛围；启发、引导和支持

适用对象不同	主要追求低层次需求的员工；对创造性要求较低的、衡量标准容易量化的工作	高层次需求成为优势动机，工作标准不易量化且对革新要求较高；更多的自治责任和个人创造性
优点	规章制度的严格执行、便于协调员工及其与组织之间的关系，易于维持正常工作秩序；量化的工作绩效标准，方便考核	深层次激发工作动机，增强主人翁责任感，挖掘潜能，超常工作；利于形成集体主义和相互协作的精神；利于形成一种“防患于未然”的机制
缺点	降低灵活性，影响组织与外部环境的协调，权责不完全对等的矛盾和冲突；消极被动、缺乏自律自控积极性创造性，造成惰性	缺乏严格的工作职责分工，易形成冲突；缺乏明确工作标准，不易考核、评估工作绩效

刚性管理和柔性管理的综合运用：刚性管理是管理工作的前提和基础，是柔性管理的立足点。柔性管理是管理工作的“润滑剂”，是刚性管理的“升华”。二者的有机结合才是高效益管理的源泉。一个组织是以刚性管理为主、还是以柔性管理为主，则完全取决于组织员工的素质、工作的性质及组织的文化传统。

第八章 管理绩效

第八章 管理绩效

管理绩效是组织各项技能的成绩、效果的综合表现。

管理成本是指组织为了获得管理这一特有的稀缺性资源，必然要付出相应的代价。

管理成本的构成：

内部的组织成本：构建正式组织结构框架所需要的成本；内部组织管理机制的运行成本

外部的交易成本：搜寻成本、谈判成本、履约成本

管理的机会成本：用来衡量放弃其他选择而导致的潜在损失。

委托代理成本：监督激励成本、承诺成本、剩余损失

管理成本的变动及其原因

组织规模：与外部交易成本反比，与内部组织成本成正比；组织结构；组织文化；管理者才能；组织环境：对组织绩效起着潜在影响的外部机构或力量；产权制度：组织的所有权与经营权问题

	法律方法	行政方法	经济方法
内容	建立、健全各种法律法规规章，司法工作和准司法工作	依靠行政组织的法定职权，运用决定、命令、指示、指导等行政手段，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。	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。
形式	立法-由特定主体，依据一定职权和程序，运用一定技术，制定、认可和变动法这种特定社会规范的活动。司法。准司法-仲裁、鉴定、公证、行政复议、调解等	行政决定、行政命令、行政强制、行政指示、行政指导等	预算、税收、信贷、价格、工资和奖金
特点	权威性、规范性、强制性、稳定性、预防性	强制性、层级性、针对性	诱导性、间接性、灵活性、平等性
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	处理重大突发事件的有效手段、实施其他各种管理方法的必要手段、增强管理的连续性和协调性	

运 用	谨慎地运用法律方法、法律方法必须与其他方法综合使用、创造条件促使宏观法规的顺利实施	必须遵循客观规律、必须与其他方法综合运用、管理者必须充分认识行政方法的本质是服务	要注意将经济方法和心理、情感等方法有机结合起来，要注意各种经济方法的综合运用和不断完善，
--------	---	--	--

	传播方法	情感方法	心理方法
内 容	管理主体通过与管理对象的双向信息交流而建立起相互信任、相互理解的关系，从而达到预定的管理目标的方法。	管理者以真挚的情感，增强管理者与员工之间的情感联系和思想沟通，满足员工的心理需求，形成和谐融洽的工作氛围，以提高管理效果的一种管理方式。文化管理的亲和力	在管理过程运用心理学知识，对人们的社会心理进行详细了解和科学分析，按照人们的心理活动特点和规律性，进行有效管理的一系列方法的总称。
形 式	新闻发布会、沟通性会议、公务谈判、游说策动、政务信息公开	尊重、信任、关怀	暗示、培训等
作 用	传递信息、培养积极的态度、产生期望的行为	管理实践发展的必然，发扬中国优秀管理传统的继承，学习国外先进管理经验的总结，开发组织人力资源调动管理对象积极性的重要手段	必要性：是由人的生理、心理特点所决定的；由人的“社会性”所决定的。 局限性：作用效果的可靠性，难以保证管理活动能有效进行；有效性，运用心理方法有一定难度 注意事项：管理者系统学习管理心理学知识、善于审时度势、与其他方法综合运用
运 用	注重双向性、体现共享性、突出快速性、确保真实性	关心生活，温暖心灵；发端于心，热诚待人；互相理解，顺畅沟通；开诚布公，倾听意见。	

七、组织规模对管理成本的影响：

1. 组织规模与外部交易成本反比——组织规模大，知名度高、资信好可降低搜寻成本；价格协调实力强可降低谈判成本；经营稳定性较强，对对手违约的抵御能力较强可降低履约成本

2. 组织规模与内部组织成本正比——组织规模大，增加了组织复杂性，横向扩大增加管理幅度，纵向扩大增加管理层次，降低效率，增加管理成本；增加组织内部监控费用；内耗增加。

八、组织结构对管理成本的影响：

1. 直线型组织等级严格、结构简单和集中控制，可降低外部交易成本；但增加内部组织成本；
2. 事业部型组织可减少内部组织成本，但增加了外部交易成本。组织结构的刚性将减少内部

组织成本，减少委托代理成本；但组织结构不随市场环境变化而变化，可能增加外部交易成本。

九、职能制组织结构：面临相对稳定的市场环境，通过将专业技能紧密联系的业务活动归类组合到一个单位内部，可以更有效地开发和使用技能，提高工作效率。

优点：专业化、降低管理费用等

缺点：狭窄的职能眼光，不利于满足迅速变化的顾客需求，职能部门间协调性差，不利于培养全面的管理人才。

十、成本影响

1. 组织文化对管理成本的影响：如果组织文化有助于组织管理目标的实现，则组织的内部成本、代理成本甚至交易成本都会得到减低；反之，则会提高组织的管理成本。

2. 管理者才能对管理成本的影响：管理者才能是管理者整合组织资源的能力。好的管理者能适应环境的变化，可降低谈判成本和履约成本，可减少组织内耗，减少内部组织成本；能设计好的运作框架和机制，自动适应环境变化可减少外部交易成本，减少内部组织成本，高效率课降低管理者管理组织的机会成本；能准确把握组织目标，并使决策符合组织利益，可减少监督成本和剩余损失等委托代理成本。

3. 组织环境对管理成本的影响：

(1) 组织环境的变化程度和复杂程度：

相对平稳而简单的环境：目标任务明确，容易控制，从而使委托-代理产生的管理成本较低。

相对平稳而复杂的环境：会增加监督成本

相对动荡而简单的环境：更高的监控成本、外部交易成本、内部组织成本动荡而复杂的环境：更高的监控成本和内部组织成本

(2) 环境的竞争性与管理成本：

产品市场的竞争性：市场的竞争性与外部交易成本成正比（谈判成本、履约成本增加）；委托代理成本与市场竞争激烈程度成反比；竞争还会减少内部组织成本。

资本市场的竞争：与委托代理成本和内部组织成本成反比关系。组织控制权的争夺使组织的经营者感到有压力防止不良行为发生。

经理市场的竞争与管理成本成反比关系，可降低委托代理成本。

兼并市场的竞争促使经理人努力工作，降低委托代理成本。

4. 产权制度对管理成本的影响：股份制形式，股东分散，筹资能力强，所有者风险低，规模大，实力强，声誉高，外部交易成本降低；可聘用好的管理者，降低内部组织成本

两层委托-代理关系：股东大会选举董事会，董事会聘任总经理，委托代理问题突出，必须付出很高的监督激励成本和承诺成本。

十一、管理效率的定义：一种特殊的劳动效率，是指管理者从事管理劳动的效用性的效率。首先是做对事情的能力，即有效性；然后是把事情做好做快的能力。

十二、管理效率的特征：

管理效率的多重化：劳动成果的构成因素的多重化，物质的、精神的、经济的、政治的，要求协调发展、相互促进，实现多重性管理目标；管理效率与管理者本人的知识素质、努力程度、管理环境等多因素有关；从而影响到管理效率作用的多重化，产生多重效应。

集约化：主要通过智力、信息和科技开发提高管理效率。信息的数量和质量，信息资源的集约化，以提高管理的可靠性。

综合化：主要表现在效率责任、效率关系和效能上。管理效率是全局的共同利益管理者的社会责任。在效率关系上反映出多方位、多条件的综合性。

十三、管理成本与管理效率：

管理成本是为了有效整合组织资源、提高组织绩效而付出的各种成本之和，而管理效率则是因投入管理成本而相应增加的收益。

从管理效率定义的公式来看， $\text{管理效率} = \text{管理收益} / \text{管理成本}$ ；提高管理绩效，不能仅从控制成本的角度出发，而是应该更加重视由于成本的投入导致组织整体绩效的改进。

从管理效率的功能看，管理效率和管理成本产生和实现的过程相同。

十四、管理效率的影响因素：

1. **产权与管理效率：**产权是受制度保护的利益。明确的管理收益权的激励功能、产权制度对组织资源的有效配置作用、保护行为人投入资本使组织价值增值、产权的排他性降低排他成本。

产权制度是组织实施管理的外部框架，产权制度是否明晰在很大程度上影响着组织所制定的各项管理政策，如激励、配置等功能，影响着管理收益和管理效率。

2. **管理过程与管理效率：**管理过程是指在管理中为完成目标而进行的一系列活动，包括计划、组织、领导、激励和控制等职能，在这些活动中涉及资金、技术、设备、信息和人员等必须考虑的管理要素。因此，管理过程影响着组织的管理效率。

3. **管理方式与管理效率：**管理效率是选择管理方式的根本标准。“能本管理”的核心就是挖掘人未曾使用过的潜力，发挥人的创造能力和智力，把人塑造成“能力人”。组织竞争成败的关键不在于它所掌握的自然资源是数量，而在于所拥有的智力资源的数量和质量。

4. **管理者与管理效率：**管理者素质、才能与管理效率之间有着紧密的关系。管理者才能是管理者整合组织资源的能力，好的管理者能适应环境的变化、设计好的运作框架和机制、准确把握组织目标、能够降低外部交易成本、内部组织成本、代理成本、管理成本，直接影响管理的效果，最终会体现在管理效率的提高上。

5. **管理效率的控制途径：**进行产权改革，完善治理结构，提高管理效率；通过引导和改变人的行为，使其向组织所希望的方向发展；提高管理密度和强度，增强管理过程的力度；完善市场结构，培养素质高、能力强的管理者

6. **管理绩效的评价：**管理绩效评价是管理者运用一定的指标体系对组织的整体运营效果做出的概括性评价，是一个评估、比较以便形成客观最优的控制决策的过程。制定绩效评价的标准包括确定关键绩效指标和设定相应的绩效评价标准两个方面。

7. **绩效指标的类型：**绩效指标指的是对管理绩效进行衡量或评估的各个方面或要素，它要

解决的是需要评价什么的问题。绩效评价指标包括工作业绩评价指标、工作能力评价指标和工作态度评价指标。

十五、确定绩效指标的原则：

科学性与全面性相结合的原则 定量与定性相结合 可比性与可操作性相结合 动态与静态相结合 相对性与系统性相结合 可预测性原则

十六、绩效评价标准的设定：

绩效标准指的是采用什么样的方式对各个指标进行评价，或者说在各个指标上分别应该达到什么样的水平。

基本标准：对某个被考核对象而言期望达到的水平；是每个被考核对象经过努力都能够达到的水平。决定一些非激励性人事待遇。

卓越标准：对被考核对象未做要求和期望但是可以达到的绩效水平；只有一小部分被考核对象可以达到。决定一些激励性人事待遇。

十七、绩效评价的方法：

绝对评价法是按照统一的标准尺度衡量任职于相同职务的员工，即按绝对标准评价他们的绩效，主要包括量表法等。

相对评价是不按照统一的评价标准，而是根据部门或团队内人员相互比较做出评价，主要包括比较法等。

比较法	优点	缺点
排序法（直接排序法和交替排序法）	设计、使用容易成本低；能有效避免宽大化、中心化及严格化倾向	评价基础是整体印象，不具体；评价依据不客观，无法将评价手段与组织战略目标联系，无法通过评价对员工行为进行明确引导；很难发现问题存在领域，不便提供反馈和指导；主观性随意性强，心理压力，感情上不易接受，易引发争议、恶性竞争
配对比较法	同上；更适于评选最佳员工	同上；评价对象较多时麻烦
人物比较法	同上；更能刺激工作积极性	同上；标准人物挑选难；易发生晕轮误差和武断评价
强制分配法	同上	同上；评价对象人数太少时不适用；各评价等级间差异的内涵不清

量表法	优点	缺点
等级择一法	使用方便、开发成本小，便于横向比较	评价尺度与组织战略目标缺乏联系，无法起到直接的指导作用；反馈信息不足、不具体；模糊的标准，可靠性和有效性较差
行为锚定量表法	评价指标之间独立性较高，尺度更精确，良好反馈功能，更准确	费时费力；易误导评价者信息取向忽略其他行为；员工可能同时表现出同一绩效纬度上的不同行为，陷入困境
综合尺度量表法	能有效引导员工行为，能对结果进行直接控制	设计指标尺度困难，花费较大设计成本
行为对照表法	方法简单，横向比较，不易晕轮，评价标准与工作内容高度相关，误差小，利于行为引导，执行成本小	不能涵盖所有行为；设计难度大成本高；无法对最终结果做出预测，降低评价者评价意愿；能够发现一般性问题，但指导、反馈能力弱
行为观察量表法	能提供有效的信息反馈，有效地监控员工行为	只适于较稳定不太复杂的工作；理解有误差，结果导致绩效评价的稳定性下降。

评价结果的分析

信度和效度的分析：信度是指绩效评价结果的一致性（结果不因评价方法及评价者的改变而不同）和可靠性（在不同时间重复考评结果相同）。效度指绩效评价所获信息及结果与需要评价的真正工作绩效之间的相关程度。主要取决于管理绩效内容定义的全面性和准确性。

确定绩效偏差：通过比较组织的实际绩效与可以接受的良好标准，确定偏差的大小和方向，以决定采取行动缩小偏差

评价后的修正措施：改进实际绩效 调整绩效目标

十八、绩效不良的原因

外部环境的不稳定：产品多元化、组织柔性化、服务理念顾客化、信息系统网络化以及市场视野全球化，机遇挑战并存，竞争空前激烈，组织必须积极响应变化

治理结构的不合理：政府治理和监管力度不够、目前公司中存在的董事会功能弱化（内部人控制、信息源断层）、监事会未能充分发挥监督作用（无控制权、决策权和独立性）

管理观念的落后：以信息技术和网络技术为代表的知识经济时代，智力资源-人才和知识更为重要，必须重视人的主观能动性、独立性和创造性

十九、绩效提高的方法

六西格玛管理：将所有的工作作为一种流程，采用量化的方法分析流程中影响质量的最关键因素，并加以改进；质量是靠流程的优化，而不是通过严格的对最终产品的检验来实现的。

将所有的工作作为一种流程，采用量化的方法分析流程中影响质量的最关键因素，并加以改进；质量是靠流程的优化，而不是通过严格的对最终产品的检验来实现的。

步骤：从高级领导层开始，学习培训，营造“零缺陷”和“质量管理”的公司文化和精神氛围；整个系统的改善建立在与客户员工供应商密切沟通基础上，以提高产品开发的的目的性；提供必须的管理工具和操作技巧；商业流程的改进由管理者和有具体经验的人来选择和决定并强制实行；由管理层领导的团队来执行。

二十、标杆管理

帕特里夏·基利：标杆管理是一个识别并引进最佳实践以提高绩效的过程。

对最佳实践的识别和引进以最强的竞争对手或行业中的领先组织或最有名望的组织在产品、服务或流程方面的功绩及实践措施为基准，树立学习与追赶的目标，通过资料搜集、比较分析、跟踪学习、革新设计并付诸实施等一整套规范化程序，将本组织的实际情况与基准进行量化比较和评价，在此基础上选取最佳策略。

五个步骤

二十一、流程再造

工作流程是为了获得某一特定的工作结果而执行的相互之间存在逻辑关系的一系列任务。

特征：以实现组织绩效的飞跃为目标；以从根本上重新设计业务流程为任务；以业务流程为再造对象；以信息技术为依托。

原则：按工作之间自然的先后顺序来设计工作流程（以职能为基础变为以流程为核心）；减少对工作的检查和控制；把完成流程所需要的协调工作减少到最小；将任务进行合并；让员工做决策；以最有意义的方式来完成工作。

第九章 事业单位及其改革

一、事业单位是指以实现社会公益或为党政机关提供服务为目的，由各级政府、企业法人、社团法人或公民举办或上述法人或自然人共同举办的，依法登记成立，独立运作并承担民事责任，从事非营利性社会服务活动的独立法人。具有公益性、非营利性、投资主体多元化和独立性等含义。

二、现行事业单位的范围：按照国家标准局和国家统计局制定的《国民经济行业分类标准》，我国现行事业单位主要包括：教育事业单位、科研事业单位、文化艺术事业单位、广播电视新闻事业单位、综合技术服务事业单位、卫生事业单位、体育事业单位、社会福利事业单位、农业林业和水利事业单位、其他事业单位。

三、事业和企业的区别：企业是从物质生产活动，并通过纳税及上缴利润的方式将其赢利上交给国家财政的单位；而事业单位则是从事科技、教育、文化、卫生、体育等非生产活动，需要国家财政供养的单位。按照国民经济行业分类，中国的事业单位主要集中再教育、科研、文化艺术、卫生等领域。按照事业单位的经费来源，可将我国事业单位划分为全额拨款单位、差额拨款单位、自收自支单位三类。

四、传统事业单位的基本特征：事业单位活动的非经济性和政治性 事业由国家主办并主管

五、事业单位经费由国家财政供给 整个事业单位系统具有行政性

六、事业单位的改革历程：经历了三个阶段

1979-1987年，改革的初步探索阶段；

1988-1995年，改革的进一步拓展阶段；

1996年至今，改革的深入发展阶段

七、事业单位存在的主要问题：政事不分、管理行政化、财政负担沉重；市场观念缺乏、社会属性缺位、事业单位布局不合理、；事业单位自身管理也存在一些严重的问题，如管理体制呆板、依赖心理严重、人员懒散乱

八、事业单位改革的指导思想：指导思想：遵循政事分开、推进事业单位社会化的方向，建立起适应社会主义市场经济体制需要和符合事业单位自身发展规律、充满生机和活力的管理体制、运行机制和自我约束机制。基本思路：确立科学化的总体布局，坚持社会化的发展方向，推行多样化的分类管理，实行制度化的总量控制。

九、事业单位改革的基本要求：推进事业单位政事分开；推进事业单位社会化；加强事业单位机构编制宏观管理；提出对事业单位改革步骤的指导性

十、事业单位改革的总体方向：

事业单位是为满足社会精神和文化产品的需求而存在的社会性组织，因此，实现事业单位设置的社会化，应是我国事业单位体制改革的方向。

要实现社会单位的社会化，应该解决两个问题：一是要积极创造条件，使各类事业单位能够面向社会服务，充分发挥事业单位拥有的设备、技术和人才优势；二是要动员社会力量，兴办各种事业单位，实现社会事业社会办。

十一、事业单位改革的主要措施：以公益性确定国家兴办公共事业单位的范围；实现政事分开；建立规范的事业单位管理体制；理顺政府与事业单位权责关系、建立事业产权市场与补偿机制、建立现代事业法人制度、完善事业单位的各项管理制度。

本课程到此结束！祝大家学习愉快！



华图网校

www.htexam.net

乐享品质 高效学习

华图网校介绍

华图网校（HTEXAM.NET）是最具价值的公职网络教育平台；是国内首家专注于公职考试高清网络课程服务的大型专业网站。

华图网校于2006年12月由华图教育投资创立，迄今上线运营五年，服务公职考生百万余人；融汇华图教育十年公职辅导模块教学法，聚集公职考试辅导顶尖名师团队；拥有国内顶尖的高清录制技术，国际领先的课程设计思想；并力邀清华、北大、搜狐等高端人才经营管理。

目前，华图网校课程丰富多元，涵盖公务员、事业单位、招警、法院、检察院、军转干、选调生、村官、政法干警、三支一扶、乡镇公务员、党政公选等热门考试；课程播放高清流畅，操作界面简单友好，真正为考生带来“乐享品质”的学习体验，通过“高效学习”成就品质人生。

同时，华图网校将不断致力于优化课程学习平台；持续提升用户体验；深入探索网络教育新技术和教学思想，为考生提供高品质、高性价比的课程和服务。

未来，华图网校正在加速国际化进程，业务范围已扩展至国家资格考试、基础教育等项目。

华图网校将秉承“以教育推动社会进步”的使命，创造一流的网络学习王国。

咨询电话：400-678-1009

听课网址：www.htexam.net（华图网校）