

管理学知识

第一章 管理与管理学

一、管理的含义〔内涵〕

管理是管理者为有效地到达组织目标，对组织资源和组织活动有意识、有组织、不断地进展的协调活动。这个概念包含以下几层意思：1.管理是一种有意识、有组织的群体活动。2.管理是一个动态的协调过程。3.管理的目的在于有效地到达组织目标，在于提高组织活动的成效。4.管理的对象是组织资源和组织活动。

二、管理的性质

管理作为一种特殊的实践活动，具有其独特的性质。

1· 管理的二重性

管理的二重性理论认为，管理一方面具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，又具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

2· 管理的科学性

管理的科学性是指管理作为一个活动过程，其间存在着一系列根本的客观规律，有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。

3· 管理的艺术性

管理的艺术性就是强调管理的实践性。它强调，管理活动除了要掌握一定的理论和方法外，还要有灵活地运用这些知识和技能的技巧和诀窍。

三、管理职能

管理职能就是管理的职责和权限。教材认为，管理的职能应包括下述几个方面：

- 1.方案。方案是事先对未来行为所作的安排，它是管理的首要职能。
- 2.组织。组织是管理的根底性工作。其主要内容是：设置组织部门；确定各部门的工作标准、职权、职责；制定各部门之间的关系及联系方式和标准等等。
- 3.领导。领导职能贯穿于整个管理活动中。组织的高层、中层和基层领导都担负着领导职能。
- 4.控制。控制的实质就是使实践活动符合于方案，方案是控制的标准。

四、管理者的分类

每个管理者都处于不同的管理岗位上，可以从不同的角度对他们进展分类。

- 1．按管理者所处的层次可以分为：高层管理者、中层管理者和基层管理者。

作为一名管理者，不管处于组织的哪一层次，其履行的管理职能都包括方案、组织、领导和控制等几个方面，只是履行职能的重点和程度不同。另外，对于同一管理职能，不同层次的管理者所从事的具体管理工作的内涵也不完全一样。

- 2．按管理者所处的活动领域可以分为：企业管理者、政府部门管理者和其他部门管理者。

五、管理者角色

加拿大学者亨利·明茨伯格通过实证研究发现：管理者在组织中扮演着十种角色，这十种角色可被归入三大类，即人际关系角色、信息角色和决策角色。请参见下表：

管理者角色分类

角色		主要管理活动
人	精神领袖	接待来访者、参加剪彩仪式等社会活动、宴请重要客户

实际关系		
	领导者	通过各种活动，培训和鼓励员工
	组织联络者	组织内部之间、组织与外部之间的沟通与联络
信息	信息监听者	通过阅读期刊和分析报告，获取外部信息和内部信息
	信息传播者	将获取的信息传递给组织内的其他成员，以影响他们的工作态度和行为
	发言人	把信息传递给外界
决策	企业家	关注组织内外环境的变化，寻找时机参与决策方案的设计与选择
	干扰应对者	处理组织内外的冲突或解决各种问题
	资源分配者	负责分配组织内的各种资源，包括信息资源
	谈判者	与供给商、客户等谈判，调解员工间及下属部门间的纷争

六、管理者技能

管理者在行使各种管理职能、扮演三类管理角色时，必须具备以下三类技能。

1. 技术技能，是指管理者从事自己管理范围内的工作所需要的技术和能力。技术技能对于各种层次管理者的重要性有所不同，对基层管理者尤为重要。
2. 人际技能又称人际关系技能，是指成功地与人打交道并与人沟通的能力。包括联络、处理和协调组织内外人际关系的能力，鼓励组织内外工作人员的积极性和创造性的能力，正确地指导和指挥组织成员开展工作的能力。

3·概念技能，是指管理者对事物的洞察、分析、判断、抽象和概括的能力。很强的概念技能为管理者识别问题的存在、制定可供选择的解决方案、选择最好的方案并付诸实施提供了便利。

七、管理的组织外部环境

组织外部环境是指对组织的绩效起着潜在影响的外部因素。它又分为宏观环境和产业环境两局部。

1.宏观环境

又称为社会大环境，是指对某一特定社会中的所有组织都发生影响的环境因素，包括经济环境、技术环境、社会文化环境、政治法律环境和全球化环境。

2.产业环境

又称作具体环境或中观环境，是指与特定组织直接发生联系的环境因素。包括竞争对手、顾客、供给商、战略合作伙伴、政府管理部门、新闻传播媒介等。

八、环境的不确定性及对环境的管理

1.环境的不确定性

环境的不确定性是指组织环境的复杂程度和变化程度。一般来说，组织规模越大，那么组织环境的复杂性越强。环境的变化性，是指各种环境因素随时间的推移而变化 and 演进的程度。

依据环境的不确定性，可以将组织环境划分为四种类型：简单稳定的环境、复杂稳定的环境、简单动态的环境和复杂动态的环境。

2.环境的管理

第一步，列出对组织环境影响最大的因素的数目和相对强度。

第二步，对第一步列出的因素的变化进展分析，确定它们是为组织创造了机遇还是带来了威胁。

第三步，拟定一个方案，说明自己打算如何利用环境因素创造的机遇或者化解其带来的威胁，并确定为到达这个目的所需要使用的资源。

第二章 管理理论的形成与开展

本章论述了管理理论的形成与开展过程。自科学管理产生以后，管理理论经历了古典管理、行为科学和现代管理三个阶段。20 世纪 80 年代以来，又出现了许多新兴的管理理论。比方，战略管理、企业文化、学习型组织等。

一、古典管理理论阶段

1.科学管理理论

科学管理理论的代表人物是美国的弗雷德里克•泰罗〔科学管理理论之父〕。他的代表作有：?计件工资制度?、?科学管理原理?等。泰罗主张用科学管理方法代替经验方法，形成了一套管理制度，促进了当时工厂管理的普遍改革。

指导思想：科学管理的核心是要求管理人员和工人双方实行重大的精神变革。

〔1〕泰罗科学管理的中心问题是提高劳动生产率。〔2〕实现最高工作效率的手段，是用科学的管理代替传统的管理。

主要内容：开发科学的作业方法；科学地选择和培训工人；实行有差异的计件工资制；将方案职能与执行职能分开；实行职能工长制；在管理上实行例外原则。

2.一般管理理论

代表人物是法国的亨利•法约尔。法约尔在泰罗理论的根底上，充实和明确了管理的概念。他认为，企业的经营有六项不同的活动，管理只是其中的一项。

法约尔第一次对管理的一般职能做了明确的划分，第一次对管理要素进行了分析，使其形成了一个完整的管理过程，因此，他被称为管理过程学派的创始人。他非常重视管理原则的系统化，探求确立企业良好的工作秩序的管理原则，提炼出十四项原则。

他的代表作是《工业管理和一般管理》，被誉为“经营管理理论之父”。

3.行政组织理论

代表人物是德国社会学家、经济学家马克斯·韦伯。他对管理理论的奉献主要是提出了理想的行政管理体系，代表作是《社会组织与经济组织理论》。由于韦伯是最早提出一套比拟完整的行政组织体系理论的人，被称为“组织理论之父”。

二、行为科学理论阶段

1.梅奥及霍桑实验

乔治·梅奥是美国哈佛大学教授，他对古典管理理论做了重要的补充和开展。

20 世纪二三十年代，美国国家研究委员会和西方电气公司合作进行了有关工作条件、社会因素与生产效率之间关系的试验。由于这项研究是在西方电气公司的霍桑工厂进展的，后人称之为霍桑试验。

霍桑试验分为四个阶段：工厂照明试验--继电器装配试验--谈话研究--观察试验。

梅奥等人通过试验得出结论：人们的生产效率不仅受到物理的、生理的因素的影响，而且还受到社会环境、社会心理因素的影响。

2.人际关系学说

在霍桑试验的根底上，梅奥创立了人际关系学说。主要内容是：

〔1〕职工是“社会人”。〔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〕企业存在着“非正式组织”。

人际关系学说的出现，开辟了管理理论研究的新领域，纠正了古典管理理论无视人的因素的缺乏。同时，人际关系学说也为以后的行为科学的开展奠定了根底。

3.行为科学理论

对于行为科学的定义有广义和狭义两种理解。

广义的行为科学是指包括类似运用自然科学的实验和观察方法，研究在自然和社会环境中人的行为的科学。已经公认的行为科学的学科有心理学、社会学、社会人类学等。

狭义的行为科学是指有关对工作环境中个人和群体的行为的一门综合性学科。

进入 20 世纪 60 年代，为了防止同广义的行为科学相混淆，出现了组织行为学这一名称，专指管理学中的行为科学。目前组织行为学从它研究的对象和涉及的范围来看，可分成三个层次，即个体行为、团体行为和组织行为。

三、现代管理理论阶段

第二次世界大战以后，科学技术飞速开展，生产社会化程度日益提高，管理思想得到了丰富和开展，出现了许多新的管理理论和管理学说。这些理论和学派，在历史渊源和内容上相互影响和联系，形成了盘根错节、争相竞荣的局面，被称为“管理理论的丛林”。各学派的主要内容如下：

1.管理过程学派

管理过程学派的创始人是亨利·约法尔。该学派的主要特点是把管理学说与管理人员的职能联系起来。他们认为，无论什么性质的组织，管理人员的职能是共同的，即：方案、组织、人员配备、指挥和控制，这五种职能就构成了一个完整的管理过程；管理职能具有普遍性，即各级管理人员都执行着管理职能，只是侧重点不同。

2.经历学派

经历学派的代表人物是德鲁克和戴尔。该学派主张通过分析经历〔即指案例〕来研究管理学问题。通过分析、比拟、研究各种各样的成功的和失败的管理经历，就可以抽象出某些一般性的管理结论或管理原理，以有助于学生或从事实际工作的管理人员来学习和理解管理学理论，使他们更有效地从事管理工作。

不少学者认为，经历学派实质上是传授管理学知识的一种方法，称为“案例教学”。

3.系统管理学派

系统管理学派的主要代表人物是卡斯特和落森茨威克。该学派认为，组织是一个由相互联系的假设干要素组成、为环境所影响的并反过来影响环境的开放的社会技术系统。它是由目标和价值、构造、技术、社会心理、管理等五个分系统组成的。必须以整个组织系统为管理研究的出发点，综合运用各个学派的知识，研究一切主要的分系统及其相互关系。

4.决策理论学派

决策理论学派的主要代表人物是赫伯特·西蒙。该学派认为，管理就是决策。管理活动的全部过程都是决策的过程，管理是以决策为特征的；决策是管理人员的主要任务，管理人员应该集中研究决策问题。

5.管理科学学派

管理科学学派形成于第二次世界大战初。该学派主张运用数学符号和公式进展方案决策和解决管理中的问题，求出最正确方案，实现企业目标；经营管理是管理科学在管理中的运用；信息情报系统就是由计算机控制的向管理者提供信息情报的系统。

6.权变理论学派

权变理论形成于 20 世纪 70 年代。该学派认为，由于组织内部各个局部之间的相互作用和外界环境的影响，组织的管理并没有绝对正确的方法，也不存在普遍适用的理论，任何理论和方法都不是绝对的有效，也不是绝对的无效，采用哪种理论和方法，要视组织的实际情况和所处的环境而定。

四、管理理论新开展

进入 20 世纪 60~70 年代以来，西方管理学界又出现了许多新的管理理论，这些理论思潮代表了管理理论开展的新趋势。

1.企业文化

企业文化是指一定历史条件下，企业在生产经营和管理活动中所创造的具有本企业特色的精神财富及其物质形态。它由三个不同的局部组成：精神文化〔这是企业文化的核心层、是呈观念形态的价值观信仰及行为准则那么，如企业经营理念等〕、制度文化〔这是企业文化的中间层，如企业规章制度等〕和物质文化〔这是企业文化的外围层，如厂容厂貌厂旗厂标等〕。

从 20 世纪 70 年代末开场，企业文化发源于美国、首先实践于日本、后骏马迅速风行于世界的一种新的企业管理思潮。

企业文化是企业生存的根底，开展的动力，行为的准则那么，成功的核心。企业文化具有塑造企业形象、凝聚鼓励和约束员工的功能作用。

2.学习型组织

1990 年，美国麻省理工学院斯隆管理学院的彼得•圣吉教授出版了他的享誉世界之作：《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》，引起世界管理学界的轰动。

从此，建立学习型组织、进展五项修炼成为管理理论与实践的热点。

彼得·圣吉提出了学习型组织的五项修炼技能，即：系统思考、超越自我、改变心智模式、建立共同愿景和团队学习。

3.企业再造

企业再造〔又称业务流程重组，简称 BPR〕是 20 世纪 80 年代末、90 年代初开展起来的管理新理论。

企业流程再造的目的是提高企业竞争力，从业务流程上保证企业能以最小的本钱、高质量的产品和优质的效劳提供给客户。

企业再造的根本内容是，首先以企业生产作业或效劳作业的流程为审视对象，从多个角度，重新审视其功能、作用、效率、本钱、速度、可靠性、准确性，找出其不合理因素；然后，以效率和效益为中心对作业流程和效劳流程进展重新构造，以到达业绩上质的飞跃和突破。

第三章方案

方案职能是一项最根本的管理职能，它在管理的各项职能中居于主导地位。本章主要论述了方案工作的含义和类型、方案工作的程序以及制定方案的方法等。

一、方案工作的含义

方案工作有广义和狭义之分。广义的方案工作，是指包括制定方案、执行方案和检查方案执行情况三个环节在内的工作过程。狭义的方案工作，主要是指制定方案。

二、方案工作的性质

1.目的性。每一个方案都是为了实现组织的战略和目标。

2.

主导性。方案工作处于其他管理职能的首位，并且它贯穿于管理工作的全过程，组织、人事、领导和控制等工作都是围绕着方案工作展开的。

3.普遍性。方案是组织内每一位管理者都要做的事情。也就是说，无论是高层还是中层、基层管理人员，都需要做方案工作。

4.效率性。制定方案时，要以高效率为出发点，即以较低的代价来实现方案目标。

5.灵活性。方案必须具有灵活性，也就是说，当出现预想不到的情况时，有能力改变原来确定的方向且不必花费太大的代价。

6.创造性。方案工作总是针对需要解决的新问题和可能发生的新变化、新时机而做出决策。

三、方案的类型

1· 根据方案广度的不同，可以将其分为战略方案和作业方案。

战略方案应用于整个组织，为整个组织设立长远开展目标和确定实现目标的方针、步骤、措施。作业方案规定了实现总体目标的具体方法。

2· 根据方案所覆盖的时间跨度不同，可以将其分为长期方案、中期方案和短期方案。

长期方案通常是指战略性方案，主要规定组织在较长时期内要到达的目标以及为实现目标应采取的措施和步骤。短期方案通常是指一年以内的方案，是根据中长期方案和当前实际情况，对方案年度的各项活动作出的具体安排。

中期方案介于长期方案和短期方案之间。

3· 根据组织管理职能的不同，可以将方案分为市场营销方案、研发方案、生产与运营方案、财务方案、人力资源方案、供给方案等。

4.根据方案内容的不同，可以将方案分为专项方案和综合方案两种。专项方案是

指为完成某一特定任务而拟定的方案 综合方案是指对组织活动所作的整体安排。

5. 根据方案内容的表现形式不同，可以将其分为宗旨、目标、策略、政策、程序、规划、预算等几种类型。

宗旨是指组织要从事什么样的事业，成为什么性质的组织。目标是组织在一定时期内要到达的具体成果。策略是指为实现组织目标而采取的一系列措施、手段或技巧。政策是指在决策或处理重要问题时，用来指导和沟通思想与行动方针的明文规定。程序规定了如何处理那些重复发生的问题的方法和步骤。规划是指为实现既定目标、策略、政策等而制定的综合性方案。预算是用数字形式表示的方案，如本钱预算、销售费用预算、广告预算等。

四、方案工作的程序〔八步〕

时机分析——确定目标——明确方案的前提条件——提出可供选择的各种方案——评价各种备选方案——选择方案——方案分解——编制预算

第四章目标管理

目标是组织开展经营活动的出发点,是制订方案的根底。目标管理是一个全面的管理系统，就是围绕目标进展管理。

一、目标的含义

目标是期望的成果。这些成果可能是个人的、部门的、或整个组织的努力方向。

著名管理学家彼得·德鲁克提出，组织目标惟一有效的定义就是创造顾客。

现代管理中，人们通常不仅把组织看成是单纯的经济组织，也将其看成社会组织。

组织目标不应是单纯地追求组织的开展，还要将社会责任、尊重人等都作为其目标的组成局部。

二、目标的性质

1· 组织目标具有多重性

组织寻求生存和开展，既要为资产所有者谋求利润，又要向消费者提供满意的产品和效劳，并对社会承当一定的责任，单一指标是无法胜任的，互相联系、互相支持的目标群才能构成组织的总目标。

在目标类型方面，它分为主要目标、并行目标、次要目标。主要目标由组织性质决定，它是奉献给顾客的目标；并行目标可分为个人目标、社会目标，是为组织的关系人效劳的目标；次要目标是奉献给组织本身的目标。

在目标内容方面，彼得·德鲁克认为，有八个领域必须订出绩效和成果的目标。它们是：市场地位、创新、生产率、物资和财务资源、可盈利性、经理人员的业绩和培养、工人的工作和态度、社会责任心。

2· 目标具有层次性

组织目标要通过各部门和各环节的生产经营活动去实现。因此，组织内各部门应围绕总目标制定出本部门目标，并作为子目标支持总目标的实现。

组织管理层次的差异决定了目标体系的垂直高度，组织目标就成了一个有层次的体系和网络。这种层次性表达为组织目标从综合的组织总目标到具体化为各管理层的中层目标，直至具体到特定的个人目标。

3· 目标具有变动性

组织目标的内容和重点是随着外界环境、组织经营思想、自身优势的变化而变化的。

三、确定目标的原那么

1· 现实性原那么

目标确实定要建立在组织内外环境进展充分分析的根底上，并通过一定的程序加以确定，既要保证目标的科学性又要保证其可行性。

2· 关键性原那么

作为社会经济组织，要以合理的本钱为社会提供商品和效劳。实现这一宗旨的组织开展目标很多，组织必须保证其将有关大局的、决定经营成果的内容作为组织目标的主体。

3· 定量化原那么

目标要实现由上至下的逐级量化，使其具有可测度性。

4· 协调性原那么

各层次目标之间，同一层次目标之间要协调，保证分目标实现的同时，总体目标必然实现。

5· 权变原那么

目标并不是一成不变的，应根据外部环境的变化及时调整与修正，使其更好的实现组织的宗旨。比拟而言，组织的长期目标应保持一定的稳定性，短期目标要保持一定的灵活性。

四、目标管理的含义与产生应用

含义：目标管理是一个全面的管理系统。它用系统的方法，使许多关键管理活动结合起来，高效率地实现个人目标和组织目标。具体而言，它是一种通过科学地制定目标、实施目标，依据目标进展考核评价来实施管理任务的管理方法。

产生应用：20 世纪 50 年代，美国管理学家德鲁克在《管理实践》一书首先提出目标管理思想，最早却在日本的一家玻璃厂里得到应用，1965 年后才在美国迅速普及，现在这种管理制度已在全世界广泛流行。

五、目标管理的实施过程

目标管理的实施一般分为目标建立、目标分解、目标控制、目标评定与考核四个阶段。

1.目标建立。

从内容上看，组织目标应该首先明确组织的使命和宗旨，并结合组织内外环境确定一定期限内的具体工作目标。现代管理学提倡参与制目标设定法，组织员工参与组织目标的建立。常见的有自上而下的目标制定法和自下而上的目标制定法。

2.目标分解，是把组织的总目标分解成各部门的分目标、个人目标，使组织内所有员工都乐于承受组织的目标，明确自己在完成这一目标中应承担的责任。参与制的目标分解方法强调上级与下级商定目标。

3．目标控制

组织内任何个人或部门的目标完成出现问题，都将影响组织目标的实现。因此，管理者必须进展目标控制，随时了解目标实施情况，及时发现问题并协助解决。必要时，也可以根据环境的变化对目标进展一定的修正。

4. 目标评定

目标管理注重结果，因此对部门、个人的目标必须进展自我评定、群众评议、领导评审。通过评议，肯定成绩，发现问题，总结目标执行过程中的成绩与缺乏，完善下一个目标管理过程。

六、目标设立过程中考前须知

1.目标要略高于组织当前的生产经营能力，保证经过一定努力能够实现。目标过高，会因无法完成任务而使职工丧失信心；目标太低，那么失去了激发工作热情的意义。先进性与可行性要实现统一，在对职工的能力进展充分认定的根底上确定目标的水平。

2.目标要保证质与量的有机结合，尽可能量化组织目标，确保目标考核的准确性。

3.目标期限要适中。在大多数情况下，目标设置可以与年度预算或主要工程的完成期限相一致。将长期目标分解为一定的短期目标有利于目标的监视考核，也有利于保证组织长期稳定开展。

4.目标数量要适中。一般地，要把目标限制在五个以内。目标少而精有利于在行动中保证重点目标的实现。

七、目标管理的优缺点评价

目标管理优点：

1.有效地提高管理效率。目标管理对目标的强调保证了组织的所有管理活动围绕着完成组织的经营宗旨。这种有的放矢的管理一方面保证各层次管理人员权责明确，增加管理工作的标准性。另一方面通过职工的广泛参与，保证了管理的科学性与有效性。

2.有助于组织组织机构的改革。目标管理的机构设置是围绕着所期望的目标成果建立的。目标的归口管理要求组织构造权责明确，并根据责任划定组织构造。目标管理的自我控制原那么要求构造的设定以分权为根底。

3.有效地鼓励职工完成组织目标。目标设立期间职工的广泛参与，明确了职工在集体中的地位与作用。职工不只是听从命令的被动的生产者，而是有相当自主权、在一定范围内主要依靠自我控制进展工作的、勇于担当责任的积极的生产者。

“能力至上”的人事考核与评价体系，使职工的努力能够得到公正客观的评价。

4.实行有效的监视与控制，减少无效劳动。自我控制与上级控制相结合的目标控制体系，保证了在目标执行过程中及时发现并矫正各种偏差，保证劳动的有效性。

目标管理的局限性〔缺点〕：

- 1· 目标制定较为困难。目标管理的有效实施要以目标的准确设定为前提。保持目标的科学性与严肃性要求经理人员的内在素质较高。
- 2· 目标制定与分解中的职工参与费时、费力。目标管理的思想根底是职工具有全局观念，长远观念。这种思想的形成需要组织长期对职工进展教育。
- 3· 目标成果的考核与奖惩难以完全一致。由于目标设定中对不同部门的目标完成的难度很难做出准确判断，在评价、考核、制定奖惩方案时，上级领导会根据实际情况调节方案，或为了回避矛盾不将目标成果与奖惩相结合，等等。
- 4· 组织职工素质差异影响目标管理方法的实施。由于目标管理的哲学假设是组织可以形成自觉、自愿、愉快的工作环境；职工乐于发挥潜力，担当责任，实现自我管理，体验工作成就感，而且认为工作中的成就感比金钱更重要。实践中并不完全如此。

、第五章战略管理

20 世纪 60 年代，战略思想开场运用于商业领域。

一、战略的含义及其特征

战略是指组织为了实现长期生存和开展，在综合分析组织内部条件和外部环境的根底上做出的一系列带有全局性和长远性的谋划。

战略具有以下方面的特征：

- 1.全局性。战略管理是以组织全局为管理对象，确定组织开展的远景和总体目标，规定组织总的行动纲领，追求整体绩效最大化。
- 2.长远性。战略的着眼点是组织的未来，是为了谋求组织的长远开展和长远利益。
- 3.

纲领性。战略所确定的战略目标和开展方向，是一种概括性和指导性的规定，是组织行动的纲领。

4.客观性。战略是在对未来环境变化趋势和自身资源、能力进展客观分析的根底上，通过一系列科学的决策而提出来的。

5.竞争性。制定战略的一个重要目的就是要在竞争中战胜对手，赢得竞争优势，赢得市场和顾客。

6.风险性。组织战略着眼于未来，但未来充满不确定性，必然导致战略方案带有一定的风险。

二、战略的构成要素

一项有效的组织战略包括五个根本要素：战略远景、目标与目的、资源、业务和组织。

战略远景。战略远景是指组织在社会进步和经济开展中应担当的角色和责任。

目标与目的。目标是指具体的中期和短期的可量化的目标。目的是指在相应期限内的定性期望。

资源。包括有形资源 and 无形资源。

业务。指的是组织参与竞争的产业领域。

组织。它指的是组织构造与管理体制等要素，共同形成组织的行政关系，维持各业务单元之间的一致性，保证战略方案的有效实施。

三、战略体系构成

一个组织的战略可以划分为三个层次，即公司层战略、业务层战略和职能战略

1.公司层战略，是企业总体的、最高层次的战略，也称为公司总体战略，它主要解决两方面的问题：一是确定企业的经营范围。二是确定每一种业务在组织中的

地位。

2.业务层战略，处于组织战略体系的第二层次，它主要解决的问题是在选定的每一个业务领域里如何参与市场竞争，以获得超过竞争对手的竞争优势，因此也称为竞争战略。

3.职能战略，是在公司层战略和业务层战略的指导下，针对企业各职能部门或专项工作所制定的谋划与方略，是公司层战略和业务层战略的具体实施战略。

四、战略管理含义与内部过程

含义：战略管理是指对企业战略的管理，即为了实现组织的长期生存和开展，在对组织内部资源条件和外部环境进展分析的根底上，确定战略目标和实现目标的有效战略，并将战略付诸实施和对战略实施过程进展控制和评价的一个动态过程。

战略管理是组织高层管理人员最重要的职责。

内容过程：共有六个阶段，可分为战略分析、战略制定与战略实施及控制这三个方面的工作。

五、总体战略包括三大类型

〔一〕稳定型战略的涵义和特征

含义：指组织在战略期内期望到达的经营状态根本保持在战略起点水平上的战略。

在执行稳定型战略时，组织根本上很少发生重大的变化。

特征：

- 1.继续提供一样的产品和效劳来满足原有顾客的需要。
- 2.保持现有的市场占有率和产销规模或者略有增长，稳定和稳固现有的市场地位。
- 3.满足于过去的经济效益水平，继续追求与过去一样的经济效益目标及其他目标。
- 4.在战略期内，每年所期望取得的业绩按大体一样的比率增长，实现稳步开展。

〔二〕开展型战略的含义、特征、主要形式

含义:也称为扩张型战略,是一种在现有战略起点根底上,向更高目标开展的总体战略。

特征:一是扩大产销规模,提高产品的市场占有率,增强组织的竞争实力;二是不断开发新产品、新工艺的老产品的新用途,不断开拓新市场;不仅是适应外部环境变化,而且试图通过创新来引导消费、创造需求。

三种形式:

1·密集型开展战略:是指集中组织资源,以快于过去的增长速度来增加某种产品或效劳的销售额或市场占有率。

2·一体化开展战略:是指在前向和后向两个可能的方向上,扩展组织经营范围的一种战略。它包括前向一体化战略和后向一体化战略两种表现形式。

3·多元化开展战略:包括关联多元化和无关联多元化两种开展战略。

关联多元化,也称为同心多元化战略,是指进入与现有产品或效劳有一定关联的经营领域,进而实现企业规模扩张的战略。

无关联多元化,也称为复合多元化,是指组织进入与现有产品或效劳在生产、技术、市场等方面没有任何关系的新行业领域的战略。

〔三〕收缩型战略的含义、特征、根本形式

含义:是一种缩小组织经营规模或经营范围的战略。

特征:不是寻求规模扩张和经营广泛,而是通过收缩或,缩减经营范围和经营规模。

主要有三种根本形式:

1.抽资转向战略:是指减少在某一经营领域内的投资,并把节约下来的资金投入到其他更需要资金的领域中的战略。

2.调整性战略：这种战略是指为扭转不良的财务状况，使组织渡过危机而采取的收缩经营规模的战略。

3．放弃战略：就是出售企业的一个主要业务部门，这个业务部门可能是一个子公司，或一个事业部，或一条生产线。其目的就是收回资金，集中资源，开展其他业务，或进入更有前途的经营领域。

六、竞争战略的含义、类型

含义：竞争战略就是业务层战略，它主要解决的问题是在特定的产业领域内，组织如何参与市场竞争，以获取超越竞争对手的竞争优势。

波特教授在产业竞争构造分析的根底上，提出了三种可供选择的一般性竞争战略：

1.本钱领先战略，就是采用降低本钱的方法实施其战略。

2.差异化战略，也称为标歧立异战略。如果一个组织在产业中寻求与众不同，它实施的就是差异化战略。

3.集中化战略，也称为目标集聚战略，是指将组织资源集中于狭小的细分市场上，寻求本钱领先优势或差异化优势的战略。

第六章决策

一、决策的含义、作用

含义：指为了到达一定的目标，采用一定的科学方法和手段，从两个以上的可行方案中选择一个满意方案的分析判断过程。

准确理解决策需要把握以下问题：1．决策要有明确的目标。2．决策要有可供挑选的可行方案。3．决策要作分析评价。4．决策具有科学性。5．决策要遵循满意原那么。

作用：管理学家西蒙曾说：管理就是决策。由此可见决策职能的重要程度。决策是组织管理的核心，作用有三方面：一是决策正确与否决定着组织的前途命运；二是决策不仅是一个分析判断过程，也是一个集思广益发动群众的过程；三是合理的决策是提高经济效益的根底。

二、决策的类型

- 1.按照决策的重要程度，可以将其分为战略性决策、战术性决策和业务性决策。
- 2.按照决策的条件不同，可以将其分为确定型决策、风险型决策和不确定型决策。
- 3.按照决策的重复性不同，可以分为程序化决策和非程序化决策。
- 4.按决策者的性质不同，可以分为群体决策和个人决策。

三、现代企业管理决策的新特点

- 1.决策问题越来越复杂且影响面越来越大
- 2.决策时间要求越来越短
- 3.决策所包含的信息量越来越大
- 4.决策主体由个人转向群体

四、定性决策方法

定性决策方法是决策者根据所掌握的信息，通过对事物运动规律的分析，在把握事物内在本质联系根底上进展决策的方法。定性决策方法主要有德尔菲法、头脑风暴法等。

1．德尔菲法

德尔菲法是一种定性决策方法，一种改良的专家意见法。其实质是有反响的函询调查，它包括两个根本点，即函询和反响。这种方法是就某一问题发函给某些专家，请他们提出意见或看法。经过多轮反复，直到意见趋于集中为止。

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/028114115065006116>