

目录

目录	2
第一局部 序言	3
第二局部 知识框架及重难点详解	5
《管理学》	5
一、本书冲刺建议	5
二、本书知识框架	6
重难点总结	6
第一篇 总论	6
第 1 章 管理活动与管理理论	6
第 2 章 管理道德与企业社会责任	8
第 3 章 全球化与管理	9
第 4 章 信息与信息化管理	10
第二篇 决策与方案	11
第 5 章 决策与决策方法	11
第 6 章 方案与方案工作	14
第 7 章 战略性方案与方案实施	15
第三篇 组织	16
第 8 章 组织设计	16
第 9 章 人力资源管理	20
第 10 章 组织变革与组织文化	21
第四篇 领导	22
第 11 章 领导概论	22
第 12 章 鼓励	25
第 13 章 沟通	26
第五篇 控制	27
第 14 章 控制与控制过程	27
第 15 章 控制方法	28
第六篇 创新	29
第 16 章 管理的创新职能	29
第 17 章 企业技术创新	30
第 18 章 企业组织创新	31
第三局部 专业课应试技巧总结指导	31
一、分题型解题技巧	32
模拟题	35
北京工商大学管理学综合（802）模拟试题	35
模拟试题参考答案	36
第四局部 结束语	39

第一局部 序言

为了更好的发挥本冲刺课程及其配套讲义对专业课复习的指导作用,提高考研同学专业课的复习效率,请认真阅读以下三点说明:

一、冲刺阶段复习方略

如强化阶段所述非统考专业课命题的总体特征是:非统考专业课的考查范围既涉及学科的根本知识、根本理论和技能,更突出考查学生分析问题及解决问题的能力。因而,对考生来说,冲刺阶段明确知道该考试科目的重难点、考点分布、命题趋势、考查风格;题型种类、题量比例;各题型解题技巧、各科目解题技巧、做题时间分配比例等等考试规律与应试技巧,无疑将成为冲刺复习的关键点,考研成败的转折点。此外,更为重要的,从学科知识上来说,考生更需要掌握学科知识的根本点、重点、难点、高频考点,以及实际解决问题的综合能力,从而满足研究生选拔的质量要求。

首先,现阶段工作重心应是整体性、知识架构梳理、稳固提升。一份答卷其实就是一份作品,如果说根底阶段是为作品打底色、描雏形,强化阶段是为作品累素材、填骨架,那么冲刺阶段就是在养精骨、行气势,从而循序渐进地具备了一气呵成、完整顺畅、妙笔生花般完成一件作品的的能力。因此,在整合、梳理知识架构的根底上打通脉络,形成学科整体性、贯穿性,知识与能力的相辅相成,就显得尤为重要。

其次,在强调整体框架重要性的根底上,锁定有效命题范围,形成应试技巧能力。当考生在宏观上把握了整个学科来龙去脉,在中观上洞悉了考试科目的重难点、考点分布、命题趋势等有效命题范围和方式,在微观上具备了解题、时间分配等应试技巧,那么请问,还有什么能成为考场上的拦路虎、绊脚石呢?

再者,模拟考试是必要的。选取基于历年真题、经典题型习题以及本年度社会热点、理论动态,遵循历年真题的试卷结构、考点分布、难易程度、区分度等规律性因素,科学编制的目标硕士点模拟试题。一方面熟悉考点内容,另一方面提前找到考试时应有的感觉,把握节奏感,而且在模拟考试中遇到问题,还有时机寻求解决方案,查漏补缺,提前预防。

二、冲刺课程授课内容与功能概述

从总体上来说,承继专业课根底课程、强化课程的学习与讲授逻辑,高密度、高精度地专题讲解专业课命题重难点,权威剖析该专业课命题的趋势、特点、风格和命题素材,辅以冲刺典型习题为检验,着重分析专业课各题型、各科目的解题方法及技巧,全面突破专业课考试黑洞,快速提升考生做题的效率、速度和准确度,帮助考生获取高分。所谓**“考什么学什么,怎么考怎么学”**,也就是这个道理。

为到达以上功能,该冲刺课程:

第一,从专业课参考书入手,即对目标院校及目标专业的参考书,依据历年真题及学科本身的特点,通过强化阶段对初试科目各章节知识点深度剖析、重难点总结和典型题练习,冲刺阶段提升整合、

梳理学科重难点、常考知识点等有效考核范围、学科结构，进行考点详解和预热，并通过配套冲刺练习，为实现从构建、理解、掌握专业课知识体系、逻辑结构到应试能力的全面转变，提供知识层面的强大支持。

第二，对考生在冲刺阶段专业课的复习提供了指导意见。强化阶段通过真题的回忆、练习、比拟、解析，以及将真题中考察的知识点回归至教材的分析，得出真题的题型结构、题量比例、考查知识点出处、频次、考查知识点难度分级等考生关键备考指导信息。在此根底上，点拨冲刺阶段的学习方略，即**宏观（学科整体性）——中观（范围有效性）——微观（应试技巧性）**，为实现冲刺阶段复习范围、复习方法、复习效率等的大幅提升，提供方法论层面的强大支持。

三、如何高效发挥冲刺课程的指导作用

经过根底阶段专业课的学习，考生对考研根本信息有了比拟清楚的认识，更重要的是，考生对专业课各科目的原理、公式、概念等学科核心根底知识有了一定程度的记忆、理解和掌握。并且，也已根本厘清学科各章节知识点之间的逻辑脉络，初步建立起了系统、整体性的学科结构和知识框架脉络。

经过强化阶段专业课的学习，考生将强化课程、讲义和手头其他复习材料作为强化指导材料，核心研读研招单位指定或默认参考书、真题，通过多遍研读教材，结合强化课程的讲授，构建起完整的专业课知识体系，透彻理解专业课的内在知识逻辑结构，并在精细研究历年真题之后，对重要知识点能够理解、记忆、掌握和应用，真正到达考研强化复习的目的，最终到达目标院校目标专业硕士研究生入学考试的水平和选拔标准。

如何高效发挥冲刺课程的指导作用呢？

首先，全面熟悉专业课命题趋势、特点和考测逻辑，掌握学科重点、难点和高频考点、考试动向，并通过典型题目全面掌握重难点、答题技巧，从而构建学科知识框架、应试系统框架和提升应试能力。因为表达在答卷中，一份完美的答卷作品，纲举目张、思路清晰、语言流畅、观点有理有据、论述深入浅出，某种程度上要比知识的死记硬背更加重要，毕竟导师的选择标准是科研潜力、专业素养，而不是背书能力。

其次，如何实现专业课答题的深度和广度，彰显学术素养？要适度接触与本专业、目标硕士点导师或导师群有关的期刊杂志与论文、专著等。例如，经济、管理类专业热点多、信息量大、时事性强，通过精选阅读适量论文专著等，可以把握当前的理论前沿和学术焦点，也是专业课命题素材的关键来源，而其论证思路、方式、倾向等更为考生专业课答卷提供方向指引，循迹而行，快速贴近导师学术殿堂。但是论文、专著浩如烟海，对论文、专著务必增强学术判断、区分和把握能力，否那么误入歧途、浪费时间、适得其反，因为一篇洋洋洒洒的文章，通过专业人士的筛选，消化吸收后真正对答题有直接价值的，往往只是其中的关键性语句和整体思路、方式，但也恰恰是这些，造就了 130 分以上的高分。

第二局部 知识框架及重难点详解

北京工商大学会计、财务管理、企业管理专业，初试指定教材：《管理学》（第三版）周三多主编。在本局部中，以参考书为单位，按照章节、重难点、高频考点、命题趋势，进行考点详解与预热，并辅以配套冲刺经典习题作为学习检验和应试提升。此局部内容，是本讲义的核心局部。

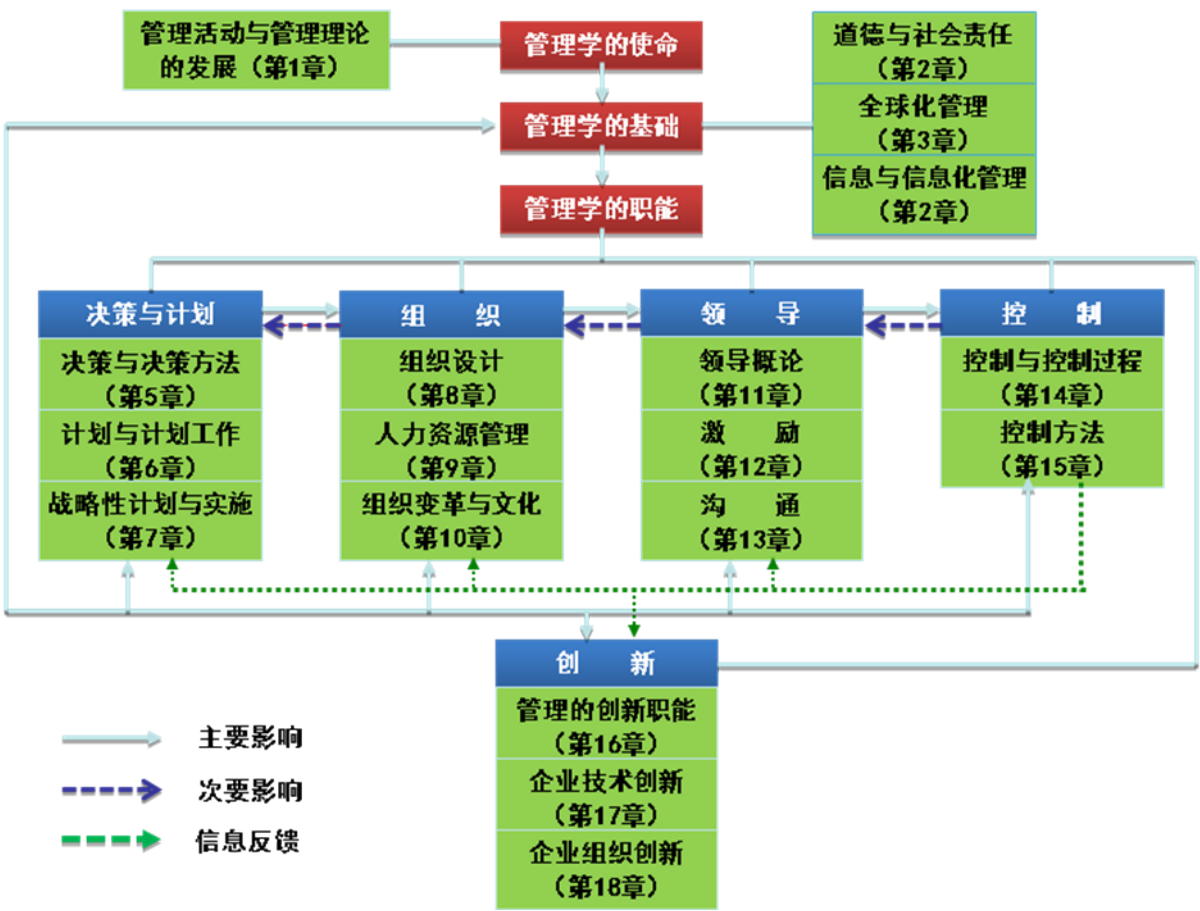
《管理学》

一、本书冲刺建议

本书总共包括 6 篇，18 个章节，整本书以总-分-总的结构作为知识脉络，“总”第一篇介绍整体管理学概论，第二、三、四、五篇分别为管理学的职能：决策与方案、组织、领导和控制，也是考试重点篇章所在，占整体考试内容的 65%-75%，第六篇创新职能是渗透到以上四个管理职能之间的。其中历年重点考查的章节为**第 1 章、第 5-7 章、第 8 章、第 10 章、第 11-14 章、第 16 章**，冲刺阶段务必重点关注。

同学们在冲刺复习阶段，应该是建立在已经熟悉把握管理学整个学科逻辑脉络的根底上，进一步细化准确化概念原理，并且锻炼站在总体角度上，统筹全局，对知识点和知识点之间学会前后联系，综合比照分析，进行提纲挈领，有助于综合题的思路扩散。

二、本书知识框架



重难点总结

第一篇 总论

第 1 章 管理活动与管理理论

1、管理的定义、五种职能及其相互之间的关系。

管理是指组织为了到达个人无法实现的目标，通过各项职能活动，合理分配、协调相关资源的过程。

- 解释：1) 管理的载体是组织
- 2) 管理的本质是合理分配和协调各种资源的过程
- 3) 管理的对象是包括人力资源在内的相关资源
- 4) 管理的职能活动包括信息、决策、方案、组织、领导、控制和创新

5) 管理的目的是为了实现既定的目标

管理的职能：信息、决策与方案、组织、领导、控制和创新。

● 各种管理职能的关系：

- 1) 信息获取是其他管理职能赖以有效发挥的根底。
- 2) 决策既与其他管理职能有所交叉，又是方案、组织、领导和控制的依据。
- 3) 方案、组织、领导和控制旨在保证决策的顺利实施。
- 4) 创新贯穿于各种管理职能和各个组织层次。
- 5) 管理就是这些职能的不断循环

2、管理理论形成与开展的代表代表人物及其观点？

管理理论最早出现在西方，西方的管理理论可以划分为如下分支（按出现的先后顺序）：古典管理理论、行为管理理论、数量管理理论、系统管理理论、权变管理理论、质量管理理论。

● 古典管理理论分为：科学管理理论和组织管理理论

- 1) 科学管理理论着重研究如何提高单个工人的生产率。代表人物有：弗雷德里克·温斯洛·泰罗、弗兰克·吉尔布雷斯和莉莲·吉尔布雷斯夫妇以及亨利·L.甘特等。

a. 泰罗的奉献（科学管理之父——泰罗）

根本内容：工作定额、标准化、能力与工作相适应、差异计件工资制、方案职能与执行职能相别离

b. 其他人的奉献

吉尔布雷斯夫妇的动作研究——动作研究和工作简化

甘特：创造了“甘特图”，提出了“计件奖励工资制”

- 2) 组织管理理论着重研究管理职能和整个组织结构。代表人物有：亨利·法约尔、马克斯·韦伯、林德尔·厄威克和切斯特·Z.巴纳德等。

a. 法约尔的奉献（“5+6+14”）：

五种职能：方案、组织、指挥、协调、控制。

六种根本活动：技术活动、商业活动、财务活动、平安活动、会计活动、管理活动。

14条原那么：分工、权力与责任、纪律、统一指挥、统一领导、个人利益服从集体利益、报酬合理、集权与分权、等级链与跳板、秩序、公平、人员稳定、首创精神、集体精神。

b. 韦伯的奉献：

提出了“理想的行政组织体系”理论，其代表作是《社会组织与经济组织》。

c. 巴纳德的奉献：

把组织分为正式组织和非正式组织，为“社会系统学派”理论奠定了根底。

- 行为管理理论

行为管理理论始于 20 世纪 20 年代，早期称为人际关系学说，后来开展为行为科学，即组织行为理论。

1) 梅奥及其领导的霍桑试验，主要内容：

- a. 工人是社会人，而不是经济人。
- b. 企业中存在非正式组织。
- c. 生产率的提高取决于满足工人的社会欲望，提高工人的士气

2) 行为科学

马斯洛的需要层次论；麦格雷戈的 X、Y 理论；赫茨伯格的双因素理论；弗鲁姆的期望理论；

第 2 章 管理道德与企业社会责任

3、影响管理道德的因素有哪些？

管理者道德行为的影响因素

1) 道德开展阶段

- a. 最低层次——前惯例层次：个人只有在其利益受到影响的情况下才会做出道德判断
- b. 中间层次——惯例层次：道德判断的标准是个人是否维持平常的秩序并满足他人的期望
- c. 最高层次——原则层次：个人试图在组织或社会的权威之外建立道德准则

有关道德开展阶段研究说明：人们渐进地通过这六个阶段，而不能跨越；道德开展可能中断，可能停留于任何一个阶段，多数成年人的道德开展处于第 4 阶段。

2) 个人特性

管理者的个人特性（个人价值观、自信心、自控力）对组织的管理道德有着直接的影响

3) 组织结构

组织内部机构和职责分工有没有必要的权力制衡、监察、检查、审计机制，有没有外部群众和舆论监督
组织内部有无明确的规章制度，上级管理行为的示范作用，绩效评估考核体系会起到指挥棒的作用。

4) 组织文化

有无诚信、包容的组织文化

5) 问题强度

所谓问题强度，是指该问题如果采取不道德的处理行为可能产生后果的严重程度

道德问题强度会直接影响管理者的决策，具体有六个因素。

4、改善企业道德行为的途径？

改善企业道德管理行为可以从以下几个方面入手

- 1) 挑选高道德素质的员工
- 2) 建立道德守那么和决策规那么
- 3) 管理者在道德方面领导员工
- 4) 设定工作目标
- 5) 对员工进行道德教育
- 6) 对绩效进行全面评价
- 7) 进行独立的社会审计
- 8) 提供正式的保护机制

第3章 全球化与管理

5、作为全球化管理者，应该具备的几个方面？

作为一名全球化管理者，首先需要理解全球化管理的环境，即一般环境和任务环境，以及理解这些环境对管理的影响。其次，需要理解与掌握一些全球化管理者必须具备的关键能力。

1) 全球化管理的环境因素

● 一般环境：

- a) 政治与法律环境：国家政治体制、政治的稳定性、政府对外来经营者的态度、法律环境
- b) 经济和技术环境：经济体制和经济政策、经济开展水平及其开展潜力、市场规模及其准入程度、科技开展水平、社会根底设施。
- c) 文化环境：权利距离、不确定性的防止、个人主义或集体主义、男性化或女性化、长期导向或短期导向。

● 任务环境：

供给商、销售商、顾客、竞争对手、劳动力市场及工会

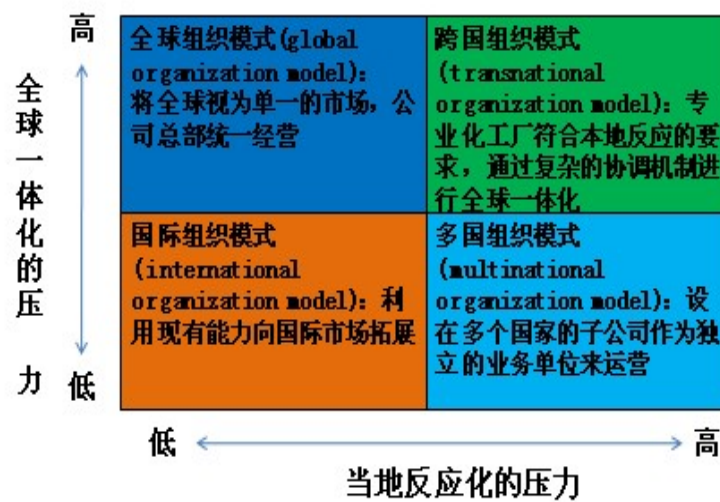
2) 全球化管理者的关键能力

- a) 国际商务知识
- b) 文化适应能力
- c) 视角转换能力
- d) 创新能力

6、试比拟不同的全球化经营的组织模式？

在选择目标市场和东道国市场的进入方式后，管理者就需要在战略目标的指引下，管理和组织分布在世界各地的子公司和代理机构。这就需要企业在全球化和当地化之间进行权衡，选择恰当的组织模式。

- a) 全球一体化的压力（产品需求的同质性→降低本钱；全球战略协调的竞争对手的出现）
- b) 当地化反响的压力（不同国家的习惯不同；不同国家之间分销渠道和销售方式的差异；东道国政府在经济和政治上的要求）



从以上模型中可以看出有四种可供选择的全球化组织模式：

- 1) 国际组织模式：利用现有能力向国际市场拓展
- 2) 多国组织模式：设在多个国家的子公司作为独立的业务单位来运营
- 3) 全球组织模式：将全球视为单一的市场，公司总部统一经营
- 4) 跨国组织模式：专业化工厂符合本地反响的要求，通过复杂的协调机制进行全球一体化

第 4 章 信息与信息化管理

7、信息管理工作的过程？

1) 信息的采集

信息是指管理者根据一定的目的，通过各种不同的方式搜寻并占有各类信息的过程

信息采集的要点：明确采集的目的；界定采集的范围；选择信息源

2) 信息的加工

对采集来的通常显得杂乱无章的大量信息进行鉴别和筛选，使信息条理化、标准化、准确化的过程。

步骤：鉴别→筛选→排序→初步激活→编写

3) 信息的存储

定义：指对加工后的信息进行记录、存放、保管以便使用的过程

注意的问题：准确性、平安性、费用性、方便性

4) 信息的传播，即信息在不同主体之间的传递

导致信息畸变的原因：传播主体的干扰、传播渠道的干扰、传播的客观障碍的存在

5) 信息的利用

有意识地运用存储的信息去解决管理中具体问题的过程。它是信息采集、加工、存储和传播的最终目的。

6) 信息的反响

对信息利用的实际效果与预期效果进行比拟，找出发生偏差的原因，采取相应的控制措施以保证信息的利用符合预期的过程

要求：反响信息真实、准确；信息传递迅速、及时；控制措施适当、有效

第二篇决策与方案

第 5 章 决策与决策方法

8、决策的根本过程？

决策，是管理者识别并解决问题的过程，或者是管理者利用时机的过程。

1) 诊断问题（识别时机）

决策者必须知道哪里需要行动；尽力获取精确、可依赖的信息。

2) 明确目标

目标表达的是组织想要获得的结果，明确所要获得结果的数量和质量。

3) 拟定方案

管理者要提出到达目标和解决问题的各种方案，从多角度审视问题。

4) 筛选方案

确定所拟定的各种方案的价值或恰当性，并确定最满意的方案。仔细考虑各种方案的预期本钱、收益、不确定性和风险。

5) 执行方案

调动各种相关资源，以保证方案的顺利执行；有效处理执行过程中遇到的阻力。

6) 评估效果

将方案实际的执行效果与管理者当初所设立的目标进行比拟，看是否出现偏差

决策是一个循环往复的过程

9、定性决策方法的分析比拟？

〔一〕集体决策方法

1) 头脑风暴法

针对解决的问题，相关专家或人员聚在一起，在宽松的气氛中，敞开思路，畅所欲言，寻求多种决策思路
头脑风暴法的四项原那么：各自发表自己的意见，对别人的建议不作评论；建议不必深思熟虑，越多越好；鼓励独立思考、奇思妙想；可以补充完善已有的建议。其特点是倡导创新思维，时间一般在 1—2 小时，参加者 5—6 人为宜。

2) 名义小组技术

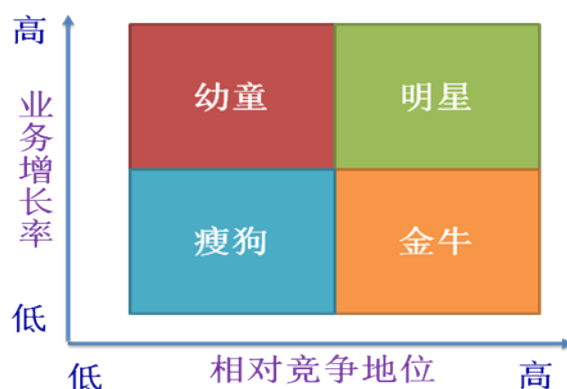
选择一些对要解决的问题有研究或有经验的人作为小组成员，并向他们提供与决策问题相关的信息。小组成员各自先不通气，独立地思考，提出决策建议。召集会议，让小组成员一一陈述自己的方案。小组成员对全部备选方案投票，产生大家最赞同的方案，并形成对其它方案的意见，提交管理者作为决策参考。

3) 德尔菲技术，用于听取专家对某一问题的意见

运用这一方法的步骤是：

根据问题的特点，选择和邀请做过相关研究或有相关经验的专家。将与问题有关的信息分别提供给专家，请他们各自独立发表自己的意见，并写成书面材料。管理者收集并综合专家们的意见后，将综合意见反响给各位专家，请他们再次发表意见。如此反复屡次，最后形成代表专家组意见的方案。

〔二〕有关活动方向的决策方法



1) 经营单位组合分析方法：

由波士顿咨询公司提出，以相对竞争地位和业务增长率为维度，相对竞争地位表达在市场占有率上，决定了企业的销售量、销售额和赢利能力。业务增长率反映业务增长的速度，影响投资的回收期限

- a) 瘦狗型：经营单位市场份额和业务增长率都较低，只能带来很少的现金和利润，甚至可能亏损——采取收缩甚至放弃的战略

- b) 幼童型：经营单位业务增长率较高，目前市场占有率较低，需要大量现金。有前途：投入必要的资金，使其向“明星”型转变；无前途：忍痛割爱，及时放弃该领域。
- c) 金牛型：市场占有率较高，而业务增长率较低，为企业带来较多的利润，同时需要较少的资金投资——产生的大量现金可以满足企业经营的需要
- d) 明星型：市场占有率和业务增长率都较高——不失时机地投入必要的资金，扩大生产规模

经营单位的竞争能力	强	3	6	9
	中	2	5	8
	弱	1	4	7
		弱	中	强
		市场前景吸引力		

2) 政策指导矩阵：

从市场前景和相对竞争能力两个维度分析企业经营单位的现状和特征，用一个 3×3 的类似矩阵的形式：

- a) 区域 9：业务代表大好的时机，应该确保足够的资源，优先开展
- b) 区域 7：经营单位市场前景虽好，但竞争能力弱，要根据企业的资源状况区别对待
- c) 区域 5：经营单位市场前景和竞争能力均居中等，要分配给这些单位足够的资源，推动其开展
- d) 区域 3：经营单位竞争能力较强，但市场前景不容乐观，这些业务不应继续开展，但不要马上放弃，可以利用其较强的竞争能力为其它业务提供资金
- e) 区域 1：经营单位竞争能力和市场前景都很弱，应尽快放弃此类业务，以免陷入泥潭

第 6 章 方案与方案工作

10、方案与决策的相互关系？

决策与方案是两个既相互区别、又相互联系的概念。

区别是：因为这两项工作需要解决的问题不同

- a) 决策是对组织活动方向、内容以及方式的选择
- b) 方案那么是对组织内部不同部门和不同成员在一定时期内的行动任务的具体安排

联系是：两者又是相互联系的

- a) 决策是方案的前提，方案是决策的逻辑延续
- b) 在实际工作中，决策与方案是相互渗透的，有时甚至是不可分割地交织在一起的

11、方案的层次体系关系？

哈罗德·孔茨和海因·韦里克从抽象到具体把方案分为一种层次体系

- 1) 目的或使命：它指明一定的组织机构在社会上应起的作用和所出的地位
- 2) 目标：组织的使命往往太抽象，它需要进一步具体化为组织一定时期的目标和各部门的目标
- 3) 战略：是为了到达组织总目标而采取的行动和利用资源的总方案
- 4) 政策：是指导或沟通决策思想的全面的陈述书或理解书
- 5) 程序：是制定处理未来活动的一种必需方法的方案
- 6) 规那么：详细说明了必需行动或非必需的行动
- 7) 方案（或规划）：一个综合性方案，包括目标、政策、程序、规那么、任务分配、采取步骤等
- 8) 预算：是一份用数字表示预期结果的报表，通常是规划效劳的

12、方案的编制过程？

1) 确定目标

目标为组织整体各部门和各成员指明了方向，描绘了组织未来的状况，并且作为可以衡量实际绩效的标准

2) 认清现在

认清现在的目的在于寻求合理有效的通向成功的路径，也即实现目标的途径；不仅需要有开放的精神，还要有动态的精神

3) 研究过去

不仅要过去发生过的事件中得到启示和借鉴，更重要的是探讨过去通向现在的一些规律

4) 预测并有效地确定方案的重要前提条件

前提条件是关于要实现方案的环境的假设条件，是行动过程中的可能情况；限于那些对方案来说是关键性的，或具有重要意义的假设条件。

5) 拟定和选择可行性行动方案

6) 制定主要方案

7) 制定派生方案，如业务方案派生的生产方案、销售方案、广告方案等

8) 制定预算，用预算使方案数字化

第 7 章 战略性方案与方案实施

13、如何进行战略环境分析？

“天、地、彼、己、顾客（目标市场）”

1) 外部环境——“天”，即在一定时空内存在于社会中的各类组织均面对的环境

内容：政治、社会、经济、技术、自然五个方面

2) 行业环境——“地”

公司环境最关键的局部是公司投入竞争的一个或几个行业的环境

美国学者波特提出了著名的五力模型：（1）现有企业间的竞争（2）潜在的入侵者（3）替代品生产商研究（4）买方的讨价还价能力研究（5）供给商的讨价还价能力研究

3) 竞争对手——“彼”

一般来说,竞争对手可以从以下的群体中辨识出来： ①不在本行业但可以克服进入壁垒进入的企业 ②进入本行业可以产生明显的协同效应的企业③由其战略实施而自然进入本行业的企业④通过后向或前向一体化进入本行业的买方或供方

竞争对手分析的目的是认识在行业竞争中可能成功的战略的性质、竞争对手对各不同战略可能做出的反响、以及竞争对手对行业变迁及其更广泛的环境变化可能做出的反响

4) 企业自身——“己”

价值链分析法：企业的各种价值活动可以分为两类：一是根本活动：输入物流、生产作业、输出物流、市场营销和销售、效劳。二是辅助活动：企业根底设施、人力资源管理、技术开发、采购

5) 顾客（目标市场）

企业顾客研究的主要内容是：总体市场分析、市场细分、目标市场确定、产品定位。

14、目标管理的定义及过程？

定义：目标管理，是指上级和下级共同制定目标，通过下级自己的积极性，通过上下级协调来到达这些目标，并通过主要由下级对目标的完成情况进行自我评估，它是调动下属积极性，鼓励下属创新，防止工作中出现内部矛盾的目标和看似有目标却根本没有目标的一种管理方法。

孔茨认为，目标管理是一个全面的管理系统，它用系统的方法把许多关键管理活动结合起来，并且有意识地瞄准有效地和效率高地实现组织目标和个人目标。

过程：

1) 制定目标

2) 明确组织的作用

- 3) 执行目标
- 4) 评价成果
- 5) 实行奖惩
- 6) 制定新目标并开始新的目标管理循环

第三篇 组织

第 8 章 组织设计

15、组织设计的任务和原那么？

1) 组织设计的任务是设计清晰的组织结构，规划和设计组织中各部门的职能和职权，确定组织中职能职权、参谋职权、直线职权的活动范围并编制职务说明书

- a) 组织结构是指组织的根本架构，是对完成组织目标的人员、工作、技术和信息所作的制度性安排。
组织结构可以用复杂性、标准性和集权性三种特性来描述。
- b) 职务说明书简单而明确地指出：该管理职务的工作内容、职责与权力，该职务在组织中与其他职务之间的区别与联系，职务人员需具备的专业背景、知识结构、工作经验、管理能力等根本条件。

2) 组织设计的原那么

- a) 专业化分工原那么
- b) 统一指挥原那么
- c) 控制幅度原那么
- d) 权责对等原那么
- e) 柔性经济原那么

16、组织设计的影响因素？

影响组织设计的因素有四个：

〔1〕环境的影响，环境包括一般环境和特定环境两局部

组织设计者可以通过以下几种原那么性方法提高组织对环境的应变性：对传统的职位和职能部门进行相应的调整；根据外部环境的不确定程度设计不同类型的组织结构；根据组织的差异性、整合性程度设计不同的组织结构；通过加强方案和对环境的预测减少不确定性；通过组织间合作尽量减小组织自身要素资源对环境的过度依赖性。

〔2〕战略的影响

战略开展有四个不同阶段，每个阶段应有与之相适应的组织结构：数量扩大阶段——单一组织结构；

地区开拓阶段——建立职能部门；纵向联合开展阶段——建立职能结构；产品多样化阶段——建立产品型组织结构。

梅尔斯和斯诺进一步考虑到外部环境中不确定因素对决策的影响，形象地总结了四种战略类型以及相关的组织结构类型：

- a) 防御者型——高度的集权和专业化分工以及程序化、标准化的作业活动
- b) 探险者型——柔性、分权化的组织结构
- c) 分析者型——一方面需要实行标准化、标准化、程序化的作业；另一方面，需要通过建构柔性灵活、分权化的组织结构
- d) 反响者型——这种战略很明显是低效率的，组织往往面临强大的变革压力

（3）技术的影响

根据制造业技术的复杂程度把技术划分为三类：单件小批量生产技术；大批量生产技术；流程生产技术。不同的技术类型和公司结构之间存在着明显的相关性，而且组织的绩效与技术 and 结构之间的“适应度”密切相关

（4）组织规模与生命周期的影响

大型组织与小型组织在组织上的区别：标准化程度、集权化程度、复杂化程度、人员结构比率

组织生命周期各个阶段的特点：

- a) 创业阶段：小规模、非官僚制和非标准化
- b) 集合阶段：偏重于集权制、欠标准
- c) 标准化阶段：呈现官僚制特征
- d) 精细阶段：僵化、衰退

17、组织部门化的几种根本形式比拟分析？

（1）职能部门化

按照生产、财务管理、营销、人事、研发等根本活动相似或技能相似的要求，分类设立专门的管理部门

优点：

- 能够突出业务活动的重点，确保高层主管的权威性并使之能有效地管理组织的根本活动
- 符合活动专业化的分工要求，能够充分有效地发挥员工的才能，调发动工学习的积极性
- 简化了培训，强化了控制，防止了重叠，最终有利于管理目标的实现

缺点：

- 不利于开拓远区市场或按照目标顾客的需求组织分工
- 可能助长部门主义风气，使得部门之间难以协调配合

- 部门利益高于企业整体利益的思想可能会影响到组织总目标的实现
- 不利于高级管理人员的全面培养和提高，也不利于“多面手”式的人才成长

〔2〕产品或效劳部门化，按照产品或效劳的要求对企业活动进行分组

优点：

- 有助于促进不同产品和效劳工程间的合理竞争
- 有助于比拟不同部门对企业的奉献
- 有助于决策部门加强对企业产品与效劳的指导和调整
- 为“多面手”式的管理人才提供了较好的成长条件

缺点：

- 企业需要更多的“多面手”式的人才去管理各个产品部门
- 各个部门同样有可能存在本位主义倾向，这势必会影响到企业总目标的实现
- 部门中某些职能管理机构的重复会导致管理费用的增加，同时也增加了总部对“多面手”级人才的监督本钱

〔3〕地域部门化，按照地域的分散化程度划分企业的业务活动，继而设置管理部门管理其业务活动

优点：

- 可以把责权下放到地方，鼓励地方参与决策和经营
- 地区管理者可以直接面对本地市场的需求灵活决策
- 通过在当地招募职能部门人员，既可以缓解当地的就业压力，争取宽松的经营环境，又可以充分利用当地有效的资源进行市场开拓，同时减少了许多外派本钱，也减小了不确定性风险

缺点：

- 企业所需的能够派赴各个区域的地区主管比拟稀缺，且比拟难控制
- 各地区可能会因存在职能机构设置重叠而导致管理本钱过高

〔4〕顾客部门化

概念：根据目标顾客的不同利益需求来划分组织的业务活动

〔5〕流程部门化

概念：按照工作或业务流程来组织业务活动

〔6〕矩阵型结构

由纵横两套管理系统组成的矩形组织结构，一套是纵向的职能管理系统，另一套是为完成某项任务而组成的横向工程系统，横向和纵向的职权具有平衡对等性

- 打破了统一指挥的传统原那么，有多重指挥线
-

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/527020124025006140>

