

大学管理学笔记

第一章：管理与管理学

第一节：管理的概念

第二节：管理的性质

第三节：管理学的特点和内容

一、管理的概念

（一）管理的定义：

- ◆ .. · 西蒙（Herbert A Simon）：管理就是决策。
- ◆ .. · 罗宾斯：是指同别人一起或通过别人使活动完成得更有效的过程。
- ◆ .. · 唐纳利：管理就是由一个或者更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动。
- ◆ .. · 卡斯特：管理就计划、组织、控制等活动的过程。
- ◆ .. · 国内管理学界比较认可的定义：管理是指一个组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、领导、控制等职能来协调他人活动，使别人和自己一起实现既定目标的活动过程。管理效率是管理极其重要的组成部分

（二）管理的基本特征

- ◆ .. · 管理是一种社会现象或文化现象。
- ◆ .. · 管理的载体是组织。

组织是指具有既定目标和正式结构的社会实体。

组织的特点：

1. 每个组织都有一个目标。
2. 由人组成。
3. 有系统性的结构。

二、管理的二重性与管理的科学性和艺术性

1. 自然属性：与生产力、社会化大生产相联系的。
2. 社会属性：指任何管理方法、技术和手段总是有其特定的时代背景的。

3. 科学性:以反应管理客观规律为指导,有一套分析问题、解决问题的科学方法论。

4. 艺术性:灵活运用管理理论、知识、技能的技巧和诀窍。

三、管理学的特点与学习管理学的重要性管理学的特点:

1、一般性,管理学是各门具体的和专门的管理学科的共同基础

2、多学科性或综合性。

3、历史性

4、实用性或实际性学习管理学的重要性:1).管理在现代社会的地位和作用决定了学习管理学的必要性和重要性。2).我国管理的落后不仅表现在管理理论及方法等落后,更主要的是管理思想的落后。直接经验和间接经验。3).随着共同劳动的规模日益扩大,劳动分工协作更加精细,社会化大生产日趋复杂。管理将处于更加重要的地位

第二章 管理的演进

一、历史背景

1. 早期的管理活动和管理思想:大多散见于埃及、中国、意大利等国的史籍和许多宗教文献之中。

2. 管理理论的萌芽:劳动分工理论,工业革命及其在美国出现的管理运动。生产力的发展,企业规模的不断扩大,对正规化管理提出了强烈的要求。

二、多样化时期

1、科学管理:

其关注点:如何改进工人的生产率

泰罗所面临的状况:工人磨洋工,管理者凭感觉和经验管理,几乎不考虑人与岗位匹配的问题,劳资关系非常紧张。提出了四项管理原则:1).研究工人工作方式,收集相关的工作知识,试验提高工作效率的方式2).将完成工作的新方式编成书面规程和标准的操作步骤3).仔细挑选工人,以他们具备与工作需要相匹配的能力和技术,按特长分配工作4).提倡实行有差别计件工资制

泰罗进行的著名的试验:a.搬运生铁块试验b.确定铁锹大小的试验c.金属切削试验d.泰罗的科学管理思想对美国制造业的影响

泰罗同辈人的相关探索 a. 动作专家吉尔布雷斯夫妇 b. 甘特对于少于规定时间完成工作者的奖励及管理者用于计划和控制的甘特图。c. 历史地评价科学管理：高度劳动密集型的生产，企业的主要成本是材料和人工。

2、一般行政管理 a. 我们也称之为管理过程和管理组织理论。其关注点：管理者的工作是什么，有效的管理由哪几个要素构成。b. 法约尔的 14 条管理原则 c. 韦伯的官僚行政组织：体现了劳动分工原则的、对于职位与权力有着明确而详细的规定与制度，以及非个人关系的劳动组织。

3、人力资源方法 A、早期的倡导者 a. 欧文 b. 明斯特伯格：《心理学与工业效率》c. 福莱特：领导者应该更多地依靠其知识和专长领导下属，而不是依靠其职务的正式权力。d. 巴纳德：组织是社会的一个子系统，其既要保持内部的协调，又要保持与其外部系统的密切关系。权威的来源：是职位还是下级？理解这个命令；认为该命令与组织的目标一致；认为该命令符合自己的利益；有执行该命令的能力。 B、霍桑试验 1924—1932 年美国国家研究委员会和西方电器公司合作，由梅奥负责进行了著名的霍桑试验。试验分四个阶段：a. 工厂照明试验（1924—1927）b. 继电器装配室试验（1927 年 8 月—1928 年 4 月）工作条件的变动对小组生产率的影响 c. 大规模的访问与调查（1928—1931）任何一位员工的工作绩效都受其他人的影响。d. 接线板接线工作室试验 1933 年梅奥出版《工业文明中人的问题》，主要观点是：工人是社会人；企业存在着正式组织与非正式组织；士气对生产率的作用。 C、人际关系运动：卡耐基、马斯洛、麦格雷戈。对人的能力持不可动摇的乐观态度。 D、行为科学理论赫茨伯格；麦克莱兰历史地评价人力资源方法的贡献：科学管理和一般行政管理理论家都把组织看成机器，管理者是工程师，只要有可用的输入，机器就能够保持正常运转。促使很多组织的管理者重新评价那种简单化的机器模型观点。

4、定量方法 a. 二战期间，英国为解决国防需要而产生“运筹学”，发展了新的数学分析和计算技术，例如：统计判断、线性规划、排队论、模拟法、系统分析等。b. 这样开拓了管理学的另一个研究领域，使管理从以往的定性描述走向了定量的预测阶段。c. 运用现代自然科学和技术科学的最新成果为手段，运用数学模型，对管理领域中的人力、物力、财力进行系统的定量分析，并做出最优规划和决策的理论。

三、近年来的趋势：趋向一体化 1. 过程方法：基于管理职能而提出
2. 系统方法 3. 权变方法

第三章 组织文化与环境：约束力量

一、管理者：万能的还是象征性的 1. 管理万能论：管理者对组织的成败负有直接的责任。好的管理者应预测变化，发掘机会，改善不良绩效，并领导组织实现目标，在必要的情况下甚至改变目标。2. 管理象征论：管理者对组织成果的影响非常有限，组织的成败在很大程度上归因于管理者无法控制的外部力量。3. 现实是两种观点的综合。管理者既不是全能的，也不是无所不能的，每一个组织中都存在着限制管理者决策自由的内部约束力量和外部约束力量。约束力量是可以改变的。

二、组织文化什么是组织文化：每个成员共同确认的一些价值观念、信念、活动方式，以及假定的目标与各种规范。组织文化代表一些不成文或非正式的准则，令员工团结一致。1. 文化又可以分为两个层面：A、可查看的表层文化，如：口号、故事、象征、仪式及办公室设计等。B、较深层次的文化，能影响员工的工作模式及行为，以及不成文习惯中所表现的价值观。2. 文化的来源与强弱 a. 文化来源：创始人的倾向与假设；第一批成员从自己的经验中领悟到的东西。b. 强文化：强烈地拥有并广泛共享基本价值观的组织文化对员工的影响更大。c. 弱文化：分不清什么是重要的，什么是不重要的，文化对管理者的影响很小。关于（Mary kay cosmetics）文化。

文化对管理实践的影响

- a.即使你不忙，也要看上去很忙。
- b.如果你承担风险并失败了，你将为此付出昂贵的代价。
- c.在你做决策之前，要经过你的老板，以使其不感惊讶。
- d.我们的产品质量水平只需达到竞争迫使我们达到的程度
- e.过去使我们成功的因素，将会促进我们未来的成功。
- f.如果你想取得优异的成绩，你必须是团队的一员。

三、环境

1.环境的定义：指对组织绩效起着潜在影响的外部机构或力量。环境一般又分为一般环境（科技、社会、经济、政治及国际形势）和特定环境（顾客、竞争对手、供应商、人力资源供应、政府、压力团体）。

2.环境的不确定性：可以分解为两个维度：变化程度和复杂程度。

a.在变化程度方面，如果环境所含的因素会带来很大的改变，这种环境便成为动态的环境；相反，则称为静态环境或稳定环境。

b.环境的复杂程度可以从两个方面来看，企业所面对的顾客、供应商、竞争对手等数量越少，组织环境的复杂程度就越低；环境的复杂程度还可以从企业对环境认识程度上加以度量。

A.特定环境

a.供应商：提供原材料及资源，令企业能顺利生产产品或提供服务的一切人士和企业。

b.顾客：对一个组织而言，顾客代表潜在的不确定性。

c.竞争者：指同一行业或业务性质相似的其他机构，他们所面对的是同一类顾客。分为直接与间接竞争对手。

d.政府对组织的影响是通过法律、条例或规定，限制组织所经营的范围。

e.压力团体：随着政治与社会因素的转变，压力团体对各种企业的影响力也有增无减。

B.一般环境

与特定环境相比，一般环境因素对企业运行的影响通常要小一些。

a.经济情况：在管理过程中，管理人员必须考虑企业所需要的劳动力、原料及与

成本有关的因素。另外，市民的消费能力、就业率、银行利率、税率、失业率、通胀率等都是经济环境的一部分，也影响企业的发展。

b.政治与法治状况：

c.社会条件：人口素质及结构、风俗习惯、价值观、品味等都是在不断的变动之中。

d.技术条件：

e.国际形势

四、管理环境的方式

1、适应环境的策略

a.跨界联系: 在组织内, 设立有关部门和职位, 为组织调查及研究外部环境变化的资料, 又可作为组织的代表申明组织的目标及利益所在。对手分析和刺探。

b.预测及计划

c.弹性组织结构

d.合并或合资经营

2、影响环境的策略

a.广告及公共关系

b.组织商会

c.政治参与

第四章 管理者的社会责任与管理道德

一、管理道德的现状

二、什么是社会的责任: 两种相反的观点

1.古典观: 管理唯一的社会责任就是使利润最大化。

2.社会经济观 管理的责任不仅是使利润最大化, 而且还要保护和增加社会财富。

赞成和反对社会责任的争论

A.赞成

1.公众的期望 2.长期利润 3.道德义务 4.公众形象 5.更好的氛围 6.减少政府调节 7.责任与权力的平衡 8.股东利益 9.资源占有 10.预防社会弊端的优越性

B.反对

1.违反利润最大化原则 2.淡化使命 3.成本 4.权力过大 5.缺乏技能 6.缺乏明确规定的责任

7.缺乏大众支持

从义务到响应

1.社会责任: 工商企业追求有利于社会长远目标的义务。不应忽略的是这一定义的前提。

2.社会义务: 企业的行为仅限于符合基本的经济和法律标准, 那么, 它已经履行了其社会义务。

3.社会响应: 指一个企业适应不断变化的社会状况的能力。

不评价从长期看来什么对社会有益, 而是更愿意认识到流行的社会准则, 然后改变其社会参与方式, 从而对变化的状况做出积极的反应。

三、社会责任和经济绩效

1.衡量社会责任和经济绩效方法的局限: 前者多是通过分析年度报表内容, 引证公司文档中有关社会行动的描述, 或者用公众感觉的“声誉”指数来确认企业的社会绩效。后者多以表明短期的财务绩效。时间滞后和因果关系问题。

2.企业社会参与和经济绩效之间的正相关关系。

三、社会责任仅仅是利润最大化行为吗?

1.企业追求社会责任是出于利己还是利他?

2.起因相关营销: 公司的某些社会行为主要是由利润动机驱动的。“社会责任是一个很好的营销诱饵”。

3.这也解释了为什么在所研究的资料中, 公司的社会责任和经济效益间存在一种正相关的关系。

四、指点迷津

1.管理者对谁负责?

2.利益相关者: 是组织环境中任何有关的方面, 政府、工会、员工、顾客、供应商、所在社区及公众利益集体。

3.组织社会责任扩展的四个阶段: 股东; 雇员; 特定环境各种成分; 更广阔的社

会。

五、管理道德

- 1.道德：规定行为是非的惯例或原则。
- 2.三种不同的道德观：
- 3.道德的功利观：完全按照成果或结果制定决策的一种道德观。其目标是为绝大多数人提供最大的利益。

4.道德的权利观: 与尊重和保护个人自由和特权有关的观点, 包括隐私权、良心自由、言论自由和法律规定的各种权利。

5.道德的公正观: 要求管理者公平和公正地加强和贯彻规则。

6.大部分生意人的观点和非功利道德准则的新趋势。

影响管理道德的因素

一个管理者的行为合乎道德与否, 是管理者道德发展阶段与个人特征、组织结构设计、组织文化和道德问题强度的调节之间复杂地相互作用的结果。

一、道德发展阶段:

a.前惯例: 仅受个人利益的影响。按照怎样对自己有利制定决策, 并按照什么行为方式会导致赏罚来确定自己的利益。

b.惯例: 受他人期望的影响。包括遵守法律, 对重要人物的期望做出反应, 并保持对人们的期望的一般感觉。

c.原则: 受个人道德原则的影响。其可以与社会的准则一致, 也可以不一致。

1、严格遵守规则以避免物质惩罚。

2、仅当符合其直接利益时方遵守规则。

3、做你周围人所期望的事情。

4、通过履行你所赞同的准则的义务来维护传统秩序。

5、尊重他人的权力, 支持不相关的价值观和权利, 不管其是否符合大多数人的意见。

6、遵循自己选择的道德原则, 即使它们违背了法律。

二、个人特征

a.自我强度

b.控制中心

三、结构变量

四、组织文化

五、问题的强度

改善道德行为

1.甄选 2.道德准则与决策规则 3.高层管理的领导 4.工作目标 5.道德培训

6.综合绩效评价 7.独立的社会审计 8.正式的保护机构

第五章 决策：管理者的工作实质

一、决策的概念与类型

1.定义：所谓决策是指组织或个人为了实现某种目标而对未来一定时期内有关活动的方向、内容及方式的选择或调整的过程。

2.决策的环境

3.决策是一个过程 问题是什么？备择方案是什么？哪个备择方案最好？实际上，决策是一个“决策—实施—再决策—再实施”的连续不断的循环过程，贯穿于全部管理活动的始终，贯穿于管理的各种职能活动中。决策是管理活动的核心，是管理人员的主要任务。

4.决策的类型

a.组织决策与个人决策

b.初始决策与追踪决策:初始决策是指对从事某种活动的方案所进行的最初选择;追踪决策则是在初始决策的基础上对组织的活动方向、内容或方式的重新调整。

c.战略决策与战术决策。

二、决策的制定过程

1、识别问题：

a.找到问题所在

b.确定引起问题的可能原因

c.评价问题的重要性

d.确定决策目标

2、制定方案

a.清楚地认识限定因素

b.限定因素是变动的，而不是一成不变的。自己的经验与别人经验的并非制定决策的最好方法。

3、选择方案：

效率、效果及是否易于实施。

4、评价方案

三、决策的普遍性

在管理的所有职能中，都蕴含着决策。

a.计划 b.组织 c.领导 d.控制

四、理性决策者

1、理性假设：

- a.决策者有现成的办法获得与决策情况有关的所有方面的信息
- b.决策者在识别问题和诊断问题时，能够处理和记忆所有有关的信息
- c.决策者能够识别所有可行的解决问题的方案和评估每个备选方案的结果
- d.多重目标可以用单一的、简单的数学方程式表示
- e.作为一个理性的人，决策者总是选择能够产生最大利益的备选方案
- f.所有的决策者都用相同的方式处理信息并做出相同的决策。

有限度决策理论

- a.决策者是在很多外部和心理的强制因素的逼迫下做出决策的。并不掌握有关决策问题的完整信息，他们也不知道所有可能的方案。即使是有用的信息，他们很可能缺乏理解和记忆这些信息的认识能力。大多数决策者只探索很少的备选方案，只要求获得最方便的花钱最少的信息。
- b.决策者并不追求最大的价值，而是只要求能够满意就行了。不管是个人决策还是组织决策，大部分的人类决策都着重于发掘和选择满意的方案。只有在例外的情况下，才会去发掘和选择最佳方案。

五、问题与决策：一种权变的方式

1.问题的类型：

- a.例行问题：例行问题是指那些重复出现的、日常的管理问题，与问题相关的信息是易确定和完整的。也称之为结构良好的问题。
- b.例外问题：偶然发生的、新颖的、性质不完全清楚、结构上不甚分明的、有关问题的信息是含糊的或不完整的、具有重大影响的问题属于例外问题。也称之为结构不良问题。

2.决策的类型

a.程序化决策: 是指决策可以程序化到呈现出重复和例行的状态, 可以程序化到制定出一套处理这些决策的固定程序, 以至每当它出现时, 不需要再重复处理它们。通常又将程序化决策称为结构良好的决策。

b.非程序化决策: 对非重复性的、新颖的、结构不良的事件所作的决策, 非程序化决策又称之为“结构不良”的决策。

3.综合分析

a.问题类型、决策类型以及组织层次三者之间的关系。

b.80%以上的决策属于程序化决策。

c.程序化决策与非程序化决策并非真正截然不同的两类决策。

传统式和现代式决策制定技术

决策类型 决策制定技术

传统式 决策制定技术

现代式

非程序化的:

偶发的、结构不良的、新的政策性的决策; 依靠解决问题的一般思维过程处理

1、判断、直觉和创造性

2、主观概率法

3、经理的甄选和培训 探索式解决问题技术适合用于:

1、培训决策者

2、编制人工智能程序

六、决策方案的分析

决策模式的一般形式是:

在决策者的环境中, 有三种情况是普遍的, 即确定的、风险的和不确定的。

1.确定的情况: 决策者对未来的自然状态完全有把握, 可以肯定哪种自然状态将要发生。

2.风险的情况: 如果决策者可以预先估计出每种自然状态出现的概率, 但无法肯定未来将出现哪种自然状态。支付表或决策树方法选择和评价方案。

3.不确定的情况: 决策者无法确定各种自然状态发生的可能性。在不确定的情况

下，决策主要取决于决策者的素质、经验和态度。

决策模式

1.决策模式的一般形式

在解决问题时，为了能够利用各种数量分析工具，常常用抽象的数学符号来表示决策问题的有关因素，是数学方程式来表示这些因素之间的相互关系。这些数学方程式就是一般所称的模式。由于模式还可以数学以外的方式（如实体模式、文字图形等）表现，因此特别称这种模式为数学模式。

用于计划工作的数学模式就称为决策模式。决策模式是为了在几个可取的备选方案中选取最优方案而设计的，因此又称最优化模式。

风险决策的概念与方法

1.风险决策的概念：即在不确定情况下的决策。其特点是：

- a.决策目标一般是经济性的，可以用货币来衡量。
- b.存在多个可行方案，每个方案的收益或损失（包括直接损失或机会损失），可以根据项目的生产能力和市场预测资料比较准确地进行估计。
- c.未来环境可能出现多种自然状况。
- d.各种自然状况发生的概率可以根据历史资料或经验进行判断。
- e.决策目标是使期望净收益达到最大或期望损失减至最小。

2.风险决策的方法

- a.决策树。将决策过程各阶段之间的逻辑结构绘成一张箭线图，称为决策树。
- b.现值分析。其基本原理是将不同时期内发生的收益或追加投资和经营费用，都折算为投资起点现值，然后与起初的投资比较，净值大于零的方案为可行方案；净值最大的方案为最佳方案。利息一般分为单利与复利，在方案中一般采用复利计算。
- c.边际分析法。投入的资金所得到利益与输出损失相等时的点。
- d.经济效益分析法。根据每个方案为目标服务时的效果来权衡它们的优缺点，同时从效果着眼，比较每个方案的费用或成本。其是解决综合性程序决策问题的效益费用分析。
- e.概率论。主管派与客观派。

f.效用论。决策者对风险的态度称为效用。决策者对风险的态度因人而异，因事而异，因级别地位而异，因资金性质而异。

g.期望值。此乃为减少决策结果的不可靠性而采用一种方法。即决策者对一个方案可能出现的正反两种结果，分别估计其得失数值，再以其可能实现的概论加权，求得两项乘积的正或负的差额。再把各个方案这个差额加以比较而作出决定。

h.博弈论。

i.线形规划。其为解决多变量、最优决策的方法，是在各种相互关联的多变量的约束条件下，解决或规划一个对象的线性目标函数最优的问题，即给予一定数量的人力、物力、资源，如何应用而取得最大经济效益。或给予一定任务如何统筹安排，才能以最小的消耗去完成。

约束条件：实现目标的能力资源和内外部条件的限定因素。

目标函数：决策者要达到目标的数学表达式，用一极大或极小值表示。

j.支付矩阵

非确定型的决策方法。

1.乐观原则。如果决策者比较乐观，认为将来会出现最好的自然状态，不论采取何种方案，均可能取得该方案的最好效果。决策时就可以找出各方案在各种自然状态下的最大收益值，然后进行比较，找出在最好的自然状态下能够带来最大收益的方案，作为决策实施方案。此也称为“最大收益值规则”。

2.悲观原则。

与乐观原则相反，决策者认为未来将会出现最差的自然状态，组织不论采取何种方案，均只能取得该方案的最小收益值。故在决策时，首先计算和找出各种方案在各种自然状态下的最小收益值，然后进行比较选择在最差自然状态下仍能带来最大收益值或最小损失的方案作为实施方案。此也称为“小中取大规则”

3.折衷原则。

在上述的两种极端中求得平衡。可以根据决策者的主观判断，给最好的自然状态一个乐观系数，给最差自然状态一个悲观系数，两者之和为1，用各方案在最好自然状态下的收益值与乐观系数相乘所得的积，加上各方案在最差最差自然状态下的收益值与悲观系数相乘所得的积，得出各方案的期望收益值，然后据此比较

各方案的经济效果，做出选择。

4.最小最大后悔值原则。

决策者在选定方案并组织实施后，如果实际所遇到的自然状态表明如果采用另外的方案会取得更好的收益，企业在无形中遭受了机会的损失，那么，决策者将为此感到后悔。最小最大后悔值规则就是一种力求使后悔值尽量小的原则。根据该原则，决策时应先算出各方案在各自然状态下的后悔值（用方案在某自然状态下的收益值去与该自然状态下的最大收益值相比较的差），然后找出每一种方案的最大后悔值，并据此对不同的方案进行比较，选择最大后悔值最小方案作为实施方案。

七、群体决策

1.优点和缺点

a.优点：提供更完整的信息,产生更多的方案,增加对某个解决方案的接受性,提供合法性

b.缺点：消耗时间,少数人统治,屈从压力,责任不清

2.改善群体决策的方法

头脑风暴法 b.名义群体法 c.德尔菲法 d.电子会议

第六章 计划工作与计划

一、计划工作概述

1、计划工作的概念

广义的计划工作和狭义的计划工作

a.广义的计划工作是指制定计划、执行计划和检查计划执行情况三个紧密衔接的过程。

b.狭义的计划工作是指制定计划。也就是说，根据实际情况，通过科学地预测，权衡客观的需要和主观的可能，提出在未来一定时期内要达到的目标，以及实现目标的途径。

2、计划工作的任务

根据社会的需要以及组织的自身能力，确定出组织在一定时期内的奋斗目标；通过计划的编制、执行和检查，协调和合理安排组织中各方面的经营和管理活动，

有效地利用组织中的人力、物力、和财力等资源，取得最佳的经济效益和社会效益。

计划工作任务与内容的通俗表达：

a.做什么？明确计划工作的具体任务与要求，明确每一个时期的中心任务和工作重点。

b.为什么做？明确计划工作的宗旨、目标和战略，并论证可行性。

c.何时做？规定计划工作中各项工作的开始和完成的进度，以便进行有效的控制和对能力及资源进行平衡。

d.何地做？规定计划工作的实施地点或场所，了解计划实施的环境和条件限制，以便合理安排计划实施的空间组织 和布局。

e.谁去做？在计划中要明确规定每个阶段由哪个主管部负责，哪些部门协助，各阶段交接时，由哪些人员参加鉴定和审核。

f.怎样做？制定实现计划的措施，以及相应的政策和规则，对资源进行合理分配和集中使用，对人力、生产能力进行平衡，对各种派生计划进行平衡。

☆一个完整的计划还应包括控制标准和考核标准的制定，也就是说，应该告诉员工，做成什么样，达到什么标准才算完成了计划。

3、计划工作的性质

a.目的性 b.首位性 c.普遍性 e.效率性与效能性

f.创造性：计划工作总是针对需要解决的新问题和可能发生的新变化、新机会而作出决定的，因而它是一个创造性的管理过程。

☆加强计划工作，提高计划工作的科学性是全面提高管理水平的前提和关键。

4、计划的种类

（1）按计划的形式分类：

a.宗旨：是社会对组织的基本要求。组织是干什么的，应该干什么。为了系统地阐明组织在一定时期内应达到的目标，就必须首先明确它的宗旨。

b.目标：一定时期的目标或各具体目标是在宗旨的指导下提出的。它具体地规定了组织及其各个部门的经营管理活动在一定时期内要达到的具体成果。

c.战略：是为实现组织长远目标所选择的发展方向、所确定的行动方针，以及资源分配方针和资源分配方案的一个总纲。

d.政策: 是组织在决策时或处理问题时用来指导和沟通思想与行动方针的明文规定。

e.规则: 是对具体的场合和具体情况下, 允许或不允许采取某种特定行动的规定。

f.程序: 规定了如何处理那些重复发生的例行问题的标准方法。

g.规划: 是为了实施既定方针所必需的目标、政策、程序、规则、任务分配、执行步骤、使用资源等而制定的综合计划。规划有大有小, 规划一般是粗线条的, 纲要性的。

h.预算: 是以数字表示预期结果的一种报告书。

(2)按计划的广度分类

a.战略性计划应用于组织整体的, 为组织设立总体目标和寻求组织在环境中地位的计划。

b.作业计划: 规定总体目标如何实现的细节的计划称为作业计划。

c.战略计划包含的时间间隔比较长, 而作业计划时间间隔比较短; 战略计划的任务是设立目标, 而作业计划则假定目标已经存在, 只是提供实现目标的方法。0

(3)按计划的期限分类

a.短期计划 b.长期计划 c.中期计划

(4)按计划的明确性分类

a.具体计划: 明确规定要实现的目标

b.指导性的计划只是规定一些一般的方针, 指出工作的重点, 但是, 不将管理者限定在具体的目标上, 或是特定的行动方案上。

二、计划工作的程序和原理

1、计划工作的程序

(1) 估量机会。对未来可能出现的变化及机会进行分析、判断; 根据自己的长处和短处搞清自己所处的地位; 了解自己利用机会的能力; 列举主要的不确定因素, 分析其发生的可能和影响程度; 在反复斟酌的基础上, 定下决心, 扬长避短。它不是计划工作程序的一个组成部分, 但它却是计划工作的一个真正的起点。

(2) 确立目标。计划工作的第一步。说明基本的方针和要达到的目标, 说明制定战略、政策、规则、程序、规划和预算任务, 指出工作的重点。