2016 西财考研管理学大纲解析及补充资料

【前言】

考研大纲是官方每年唯一发布的内容，其内容直接决定了专业课的复习方向。掌握考研大纲的内容，了解近年来的变化，明确专业课考试的题型是对所有考生最基本的要求。之前有人早早放出消息说西财管理学 803 今年要考中级管理学的相关内容，成功地扰乱了一部分考生的复习计划。我站第一时间就通过我们网站以及微信公众平台、官方微博进行辟谣，否定其可能性。最终事实胜于雄辩，西财管理学 803 考研大纲并没有也不可能加入中级管理学的内容。

【资讯】1、我站 2016 管理学视频课程已经上完，可以很好的帮助大家理解管理学知识点，而不仅仅是死记硬背，没有上课的同学可以联系我们购买视频录像。

2、2016 西财考研管理学冲刺班在线视频课程将于 11 月份授课，目前可以报名。

【大纲解析】

最近三年的管理学 803 考研大纲保持了连续性，结构和内容均无调整，但这并不意味着大纲解析没有必要性，各位考生务必清楚地理解一下内容：

1. 西财管理学 803 考研大纲涉及到几本教材？

从大纲的结构和内容上看，教材涉及考研大纲机械版罗珉老师的《管理学》+王德中老师的《管理学》或罗珉老师的《现代管理学》+王德中老师的《管理学》。罗珉老师的《管理学》与《现代管理学》90%内容一致，有一些差异，如：**管理学的现代性、超现代性和后现代性；早期组织文化的种类；组织的结构性维度和关联性维度**。而这些题目出现在近年的真题中。如：2015 年简答题：组织的结构性维度（15 分）；2012 年辨析题：学院型文化与堡垒型文化（8 分）；2013 年简答题：科技条件对组织结构的影响（10 分）；2011 年简答题：持续性学派的主要观点（10 分）。

结论：不论大家购买的是机械版《管理学》还是西财版《现代管理学》，都可以放心使用，红宝书已经把缺失的内容补充完整了。王德中老师的《管理学》在精力允许的条件下，可以看第一章和第二章。

2. 大纲的内容和教材章节结构并不是一一对应？大纲之外的内容就不需要背诵了吗？

从大纲的内容可以看到，它没有涉及到**第一章导论**里面的**第五节管理学的热点课题**，而在历年的真题可以发现大量相关考题。如：2015 年简答题：学习型组织的五项修炼（15 分）；2013 年论述题：学习型组织的特征（20 分）；2011 年简答题：学习型组织的五项修炼（10 分）；2010 年简答题：组织再造工程对组织结构、文化、信息系统的影响。也没有涉及到**第四章计划**的**第四节**

扫一扫关注
“西财考研网”
←微信 微博→
避免错过重要信息

本书版权所有，不得向第三方提供（Copyright © swufeky.com）
电话(Tele): 13880577835 电邮(E-mail): swufeky@qq.com
请妥善保管红宝书认证卡 认证卡是后续资料及服务的唯一凭证
注意：本站无网上分店，购买红宝书请上官网：www.swufeky.com

战略规划，相关题目也在真题中出现过。如：2010 辨析题：成本领先和差异性。

结论：1. 大纲里面明确提出的内容，我们都要熟练地掌握和背诵；2. 在授课中重点提及的章节、理论或知识点，就算没在大纲出现，也需要熟练地掌握和背诵。3. 非重要章节，且部分知识点未包括于大纲内容里，记忆要点是最低目标，不能打赌式地放弃背诵。

3. 大纲的重点发展变化了吗？除了第 1 章和 4-7 章，其余章节会考吗？

每位同学应当弄清楚每种题型的出题方式；各章节分数的分布，各章易考的题型；各种题型回答的基本模式（在后期也会给到大家答题的参考模版）。总体上看，第 1, 4, 5, 6, 7, 章仍是管理学 803 考研的重点，予以重点关注。但，与此同时，**我站也多次强调不能放弃第 2, 3, 8, 9 章，**不能赌博性地押题。分数的差距往往就在别人搞不定的时候，你能拿下。从 10-15 年的真题上看，这个规律反复被验证，望大家能注意。

【大纲内的补充资料】

管理的概念、职能，管理者的角色与技能；管理学的概念（已有）、研究对象，管理职能（过程）学派体系（已有），古典管理理论、人际关系理论以及管理学各主要流派的特点。

1. 管理的概念（管理与管理学是辨析题考点）

管理是在社会组织中，通过执行计划、组织、领导、控制等职能，有效地获取、分配和利用人力、物力资源，以实现组织预定目标的活动过程。

2. 管理的职能

法约尔根据自己经营管理大型企业的实践经验，认为管理有五个职能，即计划、组织、指挥、协调和控制。结合中国的管理实际，认为管理的职能可划分为七种，即计划、组织、认识、领导、控制、协调和创新。

3. 管理者的角色

管理者的角色通常包括**人际角色**，**信息角色**和**决策角色**，这是由亨利•明茨伯格提出的。

（1）人际角色直接产生自管理者的正式权力基础，管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时，他们就在扮演人际角色。人际角色又包括**代表人角色**、**领导者角色**和**联络者角色**。

扫一扫安装
“西财考研 APP”
←安卓　苹果→
实时与高手互动

本文版权所有，未经书面允许，不得向第三方提供
电话(Cell): 13880577835　电邮(E-mail): swufeky@qq.com
妥善保管红宝书认证卡，是后续资料及服务的唯一凭证
注意：本站无网上分店，购买红宝书请上官方网站

- 代表人角色（也称为挂名首脑）。作为所在单位的头，管理者必须行使一些具有礼仪性质的职责。如管理者有时出现在社区的集会上，参加社会活动，或宴请重要客户等，在这样做的时候，管理者行使着代表人的角色。
- 领导者角色。由于管理者对所在单位的成败负重要责任，他们必须在工作小组内扮演领导者角色。对这种角色而言，管理者和员工一起工作并通过员工的努力来确保组织目标的实现。
- 联络者角色。管理者无论是在与组织内的个人和工作小组一起工作时，还是在与外部利益相关者建立良好关系时，都起着联络者的作用。管理者必须对重要的组织问题有敏锐的洞察力，从而能够在组织内外建立关系和网络。

（2）信息角色中，管理者负责确保和其一起工作的人员具有足够的信息，从而能够顺利完成工作。由管理责任的性质决定，管理者既是所在单位的信息传递中心，也是组织内其他工作小组的信息传递渠道。整个组织的人依赖于管理结构和管理者以获取或传递必要的信息，以便完成工作。管理者必须扮演的信息角色，具体又包括**监督者、传播者、发言人**三种角色。

- 监督者角色。管理者持续关注组织内外环境的变化以获取对组织有用的信息。管理者通过接触下属来收集信息，并且从个人关系网中获取对方主动提供的信息。根据这种信息，管理者可以识别组织的潜在机会和威胁。
- 传播者角色。管理者把他们作为信息监督者所获取的大量信息分配出去。
- 发言人角色。管理者必须把信息传递给单位或组织以外的个人。

（3）决策角色中，管理者处理信息并得出结论。如果信息不用于组织的决策，这种信息就失去其应有的价值。决策角色具体又包括**企业家、干扰对付者、资源分配者、谈判者**四种角色。

- 企业家角色。管理者密切关注组织内外环境的变化和事态的发展，以便发现机会，并对所发现的机会进行投资以利用这种机会。
- 干扰应对者角色。是指管理者必须善于处理冲突或解决问题，如平息客户的怒气，同不合作的供应商进行谈判，或者对员工之间的争端进行调解等。
- 资源分配者角色。管理者决定组织资源用于哪些项目。
- 谈判者角色。管理者把大量时间花费在谈判上，管理者的谈判对象包括员工、供应商、客户和其他工作小组。

西财考研网 WWW.SWUFEKY.COM 版权所有 盗版必究

4. 管理者的技能

管理者通常需要以下三种技能：概念技能、专业技能和人际关系技能，且不同层级的管理者对三者技能的要求是不一样的。

扫一扫关注
“西财考研网”
←微信 微博→
避免错过重要信息
本书版权所有，不得向第三方提供（Copyright © swufeky.com）
电话(Tele): 13880577835 电邮(E-mail): swufeky@qq.com
请妥善保管红宝书认证卡 认证卡是后续资料及服务的唯一凭证
注意：本站无网上分店，购买红宝书请上官网：www.swufeky.com

（1）概念技能：概念技能是指管理者面对纷繁复杂的环境，通过分析、判断、抽象和概括，洞察事物，分辨各种因素的作用，认清主要矛盾，抓住问题实质，形成正确的概念，从而做出正确决策的能力。越是高层，对此技能的要求更高。

（2）专业技术技能：是指管理者对业务领域相关专业知识和方法的掌握程度。

（3）人际关系技能：是指管理者与各类人员打交道，处理人际关系的本领。

上述三种技能为各个层次、各种领域管理者所必需。任何管理者都应该具有较强的概念技能，洞察事物，正确分析和判断问题；都应该熟悉相关领域的专业技术和方法；都能善于协调人际关系。不同层次的管理者对这三种技能的要求有所不同。管理者所处的位置越高，面临问题越复杂，越需要高瞻远瞩，统领全局，善于去粗取精，去伪存真，由此及彼，由表及里的分析和判断问题，管理者所处的层次越接近基层，越要求他们熟悉作业技术和方法。人际关系技能是各个层次的管理者都应该具备的技能。

5. 管理学的研究对象

管理学是系统地研究管理知识、指导人们如何做好管理工作的一门科学。管理学的研究对象是适用于各类社会组织的共同管理原理的一般方法，是存在于共同管理工作中的客观规律性，即如何按照客观规律的要求来建立一定的理论、原则、组织形式、方法和制度，指导人们从事管理的实践，实现组织的预期目标。就其内容而言，可概括为**生产力**、**生产关系**和**上层建筑**三个方面，这三个方面又密切结合，不可割裂。

在生产力方面，管理学主要研究生产力诸多要素相互间的关系即合理组织生产力的问题，研究如何根据组织目标的要求和社会的需要，合理地获取、配置和使用人力、物力、财力资源，使之充分发挥作用，产生最佳效益。

在生产关系方面，管理学主要研究如何正确处理人际关系，如何建立和完善组织机构和分工协作关系，如何领导和激励组织的成员，调动一切积极因素，为实现组织的目标服务。

在上层建筑方面，管理学主要研究组织的管理体制、规章制度的建立和完善问题、组织文化的塑造和落实问题、组织的社会责任和伦理道德问题，以维持正常的生产关系，适应和促进生产力的发展。

6. 古典管理理论

古典管理理论主要包括：**美国人泰罗的科学管理理论、法国人法约尔的古典组织理论（一般管理原理）和德国人韦伯的行政组织理论（行政科层制）。**三个提出的时间都在 20 世纪之初，且在基本内容上有相似之处。它们反映了同样的历史背景，适应了当时资本主义社会发展的需要。

扫一扫安装
“西财考研 APP”
←安卓　苹果→
实时与高手互动

本文版权所有，未经书面允许，不得向第三方提供
电话(Cell): 13880577835　电邮(E-mail): swufeky@qq.com
妥善保管红宝书认证卡，是后续资料及服务的唯一凭证
注意：本站无网上分店，购买红宝书请上官方网站

科学管理理论——关键词：效率研究、专业分工、差别工资、心理革命

泰罗在 1911 年出版了《科学管理原理》一书，标志这一理论的最终形成，泰罗被尊称为“科学管理之父”。科学管理理论主要研究企业最基层的工作（或蓝领工作），探讨大幅度提高工人生产率的原则和方法，寻求管理工作的“一种最好的方式”。它并未研究整个企业的管理职能、原则和组织问题，这些问题正是古典组织理论和行政组织理论着重研究的。

泰罗创立的科学管理理论的指导思想是劳资合作，鼓吹雇员同雇主利益的一致性。科学管理的实质是一场完全的“思想革命”。它包括两方面的内容：第一，劳资双方不再把注意力

放在盈余的分配上（即资方总想多得理论，劳方总想多得工资），而转向增加盈余的数量上。第二，劳资双方都必须承认，对厂内一切事情，要用准确的科学研究和知识来代替旧式的个人判断或经验。

科学管理的工作内容（泰罗制）主要有：

（1）工作方法和工作条件的标准化。

（2）工作时间的标准化。合理的日工作量。

（3）挑选和培训工人。

（4）实行“差别计件工资制”。采用不同的工资率，以刺激工人拼命干活。

（5）明确划分计划工作与执行工作。

（6）实行“计划室和职能工长制”及“职能制管理”。

（7）实行“例外原则”的管理。

对泰罗的评价应一分为二：一方面，它是资产阶级残酷剥削工人的最巧妙的手段；另一方面，它又是一系列的科学成就，即按科学方法来分析工人的操作，总结经验，制定出高效率的标准工作法。由泰罗制发展起来的动作研究和时间研究，已成为现代工业工程学的重要内容。

古典组织理论——关键词：经营职能、管理要素、管理原则

法约尔于 1916 年出版了《工业管理和一般管理》一书。他以大企业的整体为研究对象，认为该理论不仅适用于企业，也是用于军政机关和宗教组织等。

法约尔首先为管理下定义。他认为，企业的全部活动可分为 6 组：

（1）技术活动，指生产、制造、加工等；

（2）商业活动，指购买、销售、交换等；

（3）财务活动，指资金的筹措及运用；

（4）安全活动，指设备和人员保护；

（5）会计活动，指存货盘点、成本核算、统计等；

（6）管理活动，指组织内行政人员所从事的计划、组织、指挥、协调和控制活动。

扫一扫关注“西财考研网”←微信 微博→避免错过重要信息
本书版权所有，不得向第三方提供（Copyright © swufeky.com）
电话(Tele): 13880577835 电邮(E-mail): swufeky@qq.com
请妥善保管红宝书认证卡 认证卡是后续资料及服务的唯一凭证
注意：本站无网上分店，购买红宝书请上官网：www.swufeky.com

法约尔指出，管理是一种普遍存在于各种组织的活动，这种活动对应着计划、组织、指挥、协调和控制五种职能。法约尔提出了管理幅度原理、组织结构设计、职能机构和参谋人员的设置，并且批判了泰罗鼓吹的“职能制管理”。

法约尔提出了 14 条管理原则，分别是：

（1） 劳动分工。不仅适用于生产，还可应用于各种管理工作中。

（2）权力和责任。权责对等。

（3）纪律。

（4）统一指挥。一个下属人员只应接受一个领导人的命令，反对多头指挥。

（5）统一指导。同一目标的许多工作只能有一个领导和一个计划指导。

（6）个人利益服从整体利益。

（7）报酬。报酬应该合理。

（8）集中。根据企业的规模、特点和领导者的能力等具体条件，规定集权和分权的程度，把集权和分权做到恰到好处。

（9）等级制度。从最高领导人到最基层，应划分等级，形成执行权力和传递信息的路线。各级、同级之间也应建立之间联系，保持行动迅速。

（10）秩序。物资存放有秩序，厂区必须整洁，每个职工都有明确的岗位职责。

（11）公平。善意和公正地处理职工之间的关系。

（12）人员稳定。

（13）首创精神。在一切工作中要积极主动充满热情、富有创造精神。

（14）团结精神。在企业内部建立和谐与团结的气氛。

行政组织理论——关键词：标准化、理性、等级与职位

韦伯的行政组织理论，主要反映在他的《社会组织与经济组织理论》一书中。行政组织理论的核心是理想的行政组织形式。韦伯认为，理想的行政组织体系是所谓官僚制，亦叫“科层制”。只有理性化、法律化的权力才能成为管理的行政组织形式的基础。行政组织形式特别强调几点：

（1）每个组织都要有一个明确规定的职位等级制结构，每个职位都要有明确的权力和职责范围；

（2）每个组织中，只有最高领导人因专有（生产资料）、选举或继承而获得其掌权的地位，其他管理者都应实行委任制和自由合同制。一切管理者（包括最高领导人）都必须在规定的责权范围内行使其权力。

（3）被委任的管理者是根据预先制定的技术规范来挑选的，要经过考试或验证文凭，或二者兼用。

（4）被委任的管理者要把职位作为他们唯一的（至少是主要的）职业，职业就是他们的前程。

（5）管理者应当同生产资料的所有权相分离，即把属于组织而由他管理的财产同他个人的私

扫一扫安装
“西财考研 APP”
←安卓 苹果→
实时与高手互动

本文版权所有，未经书面允许，不得向第三方提供
电话(Cell): 13880577835 电邮(E-mail): swufeky@qq.com
妥善保管红宝书认证卡，是后续资料及服务的唯一凭证
注意：本站无网上分店，购买红宝书请上官方网站

有财产彻底分开，把管理者执行职务的地点同他的生产场所分开。

韦伯认为，这样的行政组织形式原则上适用于各类组织、如政府、军队、教会、医院、企业等，它符合理性的原则，具有最高的效率。

古典管理理论回顾

三种理论对待工人（雇员）的看法是：

（1）它们都认为财产最重要，私有财产神圣不可侵犯。

（2）它们都继承了亚当斯密以来资产阶级经济学家的观点，认为人都是“经济人”。

（3）它们都鼓吹劳资双方的利益在根本上是一致的。

（4）它们都认为人的天性是好逸恶劳、逃避工作、怕负责人。

三种理论对待组织的看法是：

（1） 它们都只研究了组织内部的管理问题，未曾考虑组织的外部环境及其对管理的影响。

（2）它们都鼓吹科学，崇尚理性，认为在管理中存在着适用于一切情况的“最好方式”。

（3）它们都把组织看成一部机器，组织的各类人员则是它的零部件，因而强调专业化。

（4）它们都强调稳定，不重视变革。

西财考研网 WWW.SWUFEKY.COM

7. 人际关系理论

早期的行为科学理论被称为人际关系理论，代表人是梅奥和罗特利斯伯格。

霍桑实验可参照**机械工业出版社《管理学》P46 附录③或《现代管理学》P55 附录②**

- **照明实验：**1924 年 11 月至 1927 年 4 月----照明强弱，产量都提升
- **福利实验--**继电器装配实验：1927 年 4 月至 1929 年 6 月----改变各种工作条件，产量都在增加。
- **访谈实验：**发泄过后心情舒畅，士气提高，使产量得到提高。
- **电话线圈装配实验：**工作效率高的员工往往不会尽全力去拿到计件的最高工资，会有所保留，维持在一个合理的工作量----**非正式组织，提出了参与式管理。**

梅奥根据霍桑实验的材料加以研究，于 1933 年出本了《工业文明中人的问题》，提出了与古典管理理论不同的新观点，这些观点是人际关系理论的基本点：

（1）人是社会人，而非单纯的经济人。人有经济方面的需求，又有社会，心理方面的需求。

（2）企业中存在正式组织，即行政划分的部门，单位，又存在非正式组织，即由共同兴趣、感情等因素自然形成的无形群体。

（3）新型的领导能力在于管理要以人为中心，全面提高职工需求的满足程度，以提高士气和生产率。

扫一扫关注
“西财考研网”
←微信 微博→
避免错过重要信息
本书版权所有，不得向第三方提供（Copyright © swufeky.com）
电话(Tele): 13880577835 电邮(E-mail): swufeky@qq.com
请妥善保管红宝书认证卡 认证卡是后续资料及服务的唯一凭证
注意：本站无网上分店，购买红宝书请上官网：www.swufeky.com

其余内容请参照背诵版或机械工业出版社《管理学》P46-P47 或《现代管理学》P55-P57

8. 管理学各主要流派的特点

系统学派、决策学派、经验学派、权变学派、管理科学学派、组织文化学派（麦肯锡的 7S 结构）。了解掌握以上六个流派的特征和局限性即可，具体内容在机械工业出版社《管理学》P7-P8 表 1-1 或《现代管理学》P22-P23 表 1-1。

【大纲外的补充资料】

大纲外的补充资料可以选择性进行记忆，有助于知识点的消化和理解。

1. 管理的性质

管理的性质是二重的。是由于生产过程是生产力和生产关系的统一体。从生产力方面看，企业管理作为指挥生产的一般要求，执行合理组织生产力的职能，表现为协作劳动的普遍形态，从而形成它的自然属性。这一属性主要决定于生产力发展水平，而不取决于生产关系的性质。

再从生产关系方面看，企业管理作为实现生产目的的手段，执行维护生产关系的职能，则表现出劳动过程所采取的特殊历史形态，从而形成它的社会属性。这一属性主要决定于生产关系的性质。

2. 正式组织与非正式组织

正式组织有明确的目标、结构、职位、职责和职权以及由此决定的分工协作关系，要求组织的一切成员为实现共同目标而努力。在正式组织运行过程中，会产生非正式组织，它对正式组织及其目标的实现会产生影响。因此，要处理好两类组织间的关系。

非正式组织是人际关系理论的创立者梅奥等人在霍桑试验中首先发现的。非正式组织是指人们的某些联合行动，他们尽管会对共同的后果产生影响，但并无意识的联合目的。同正式组织相比，非正式组织有不少特点。它对正式组织既有积极作用，又有消极作用，管理者要加强引导，发挥其积极作用。

3. 目标管理的精髓（帮助大家理解，不需要死背下面的内容）

目标管理之所以在学术界和实践领域产生如此深远的影响，其根本上是改变了传统管理的很多看法和做法。了解目标管理的精髓，就需要联系与对比传统管理。

扫一扫安装
“西财考研 APP”
←安卓　苹果→
实时与高手互动

本文版权所有，未经书面允许，不得向第三方提供
电话(Cell): 13880577835　电邮(E-mail): swufeky@qq.com
妥善保管红宝书认证卡，是后续资料及服务的唯一凭证
注意：本站无网上分店，购买红宝书请上官方网站

	传统管理	目标管理	意义
目标制定上	由上至下分解	上下结合，共同参与目标确定	目标一致性与认同感
管理方式上	强调执行，下属往往是被动接受	强调主动参与，鼓励下属提出问题，共同解决	参与型、动员性和激励性
激励出发点	上级对下属的说服	目标本身在激励员工	矛盾和关注点转移到自身
个体感知上	为领导和组织工作	为自己在工作	自我驱动力
绩效改进上	缺乏驱动力	目标本身驱使员工的绩效改进	目标绩效的兑现会产生压力和牵引力

- 目标管理是管理的**出发点**和**归宿点**，它是一个**过程**，包括了目标的确立、目标的执行、以及目标结果的考核；
- 以目标的确立举例，相比于传统管理，目标管理过程中，目标的确定实现了**两个关键**：第一，目标确立的本身员工参与讨论，员工会增加对目标的认可度，从而保证执行过程中的驱动力以及提升绩效考评的认可度。第二，在目标执行之前，员工清楚地知道自己的目标和组织的期望，以及目标对应的个人绩效或发展机会。这样，可以帮助员工在事前进行更好的准备，以尽最大可能完成目标，实现绩效。
- 目标管理是一个**循环向上**的闭环。传统的管理通常认为绩效考核是终点，而在目标管理中，绩效考核更主要的目的是帮助员工提高，是下一个绩效循环的起点。
- 目标管理是**自我驱动**的管理，通过**目标本身**实现**自我牵引**。
- 目标管理有效地解决了“传统考核”（**转移矛盾**）的难题。传统管理中当出现绩效结果不满时，员工通常会把原因归结于外部，因为员工会认为他从目标确立开始就是被动不得不接受的。而目标管理中，当出现绩效结果差异时，员工会倾向于关注内部自身的问题，关注于自我完善。

4. 简单的组织类型及特点

（1） 直线制——结构简单（夫妻店、创业初期）

优点：权责分明、统一指挥、信息沟通方便、反应灵活

缺点：1. 对各层管理者要求较高，容易出现顾此失彼；2. 权力集中在高层，风险极大；

扫一扫关注“西财考研网”←微信 微博→避免错过重要信息
本书版权所有，不得向第三方提供（Copyright © swufeky.com）
电话(Tele): 13880577835 电邮(E-mail): swufeky@qq.com
请妥善保管红宝书认证卡 认证卡是后续资料及服务的唯一凭证
注意：本站无网上分店，购买红宝书请上官网：www.swufeky.com

适应组织：小型组织或创业初期的组织。

（2）职能制——高度的专业化分工—利弊共生

优点：1. 其职责容易明确规定；2. 有利于培养和发挥专业人员的专业优势；3. 部门内部沟通效率较高。

缺点：1. 易产生本位主义思想，跨部门横向沟通较弱；2. 高层管理者负担较大，常常充当“裁判”角色；3. 不利于培养高级管理人才的培养；

适应组织：小型组织或创业初期的组织。中小型的、产品品种比较单一、生产技术发展变化较慢、外部环境比较稳定的企业。

3. 直线职能制——直线【纵向】+职能【横向】

优点：1.把直线制组织结构和职能制组织结构的优点结合起来；2.分工精细，责任清楚，效率较高；3.组织稳定性较高，在外部环境变化不大的情况下，易于发挥组织的集体效率。

缺点：1.直线部门与职能部门目标不易统一，增加了协调的难度；2.难以培养“多面手”式的管理通才；3.由于分工细、规则多，因而反应慢，适应性差；

适应组织：规模中等的企业，非营利性组织（用得最多）。

5.事业部制的精髓（帮助大家理解，不需要死背下面的内容）

如果答**案例分析题**，书中谈到的事业部制和混合结构（超事业部制）就是同一个概念，可以当成同一种形式进行案例的分析和作答。如果考的是**简答题或论述题**，就需要进行区分，问的是哪个的优缺点，就回答哪个的优缺点，不可混淆。

理解事业部制的精髓，就需要明白为什么事业部会产生？事业部有哪些突出特点？它对组织的影响有哪些？

为什么会产生事业部？

首先事业部制适合的是大中型组织，他们发展到一定规模后，随着组织人员增多，产品的多元化，经营的跨区域，会产生一些不利。如：组织结构高耸，决策速度慢，灵活性下降，管理精细化难度增加等等。如何保持大企业，大组织的优势（品牌溢价、成本优势、利润优势），又能减少相关的不利因素，是事业部产生的原因。

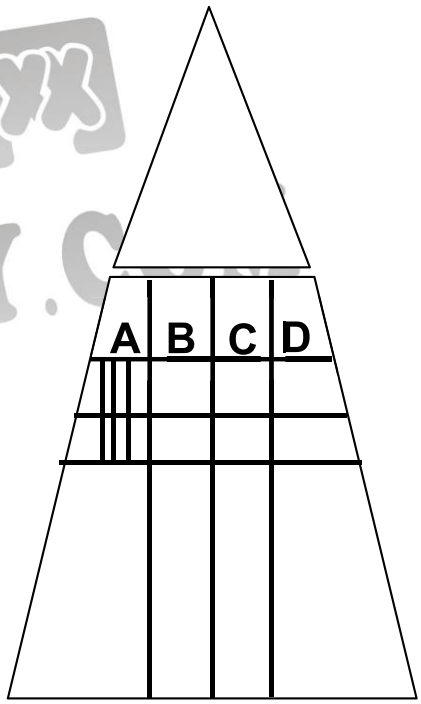
事业部由哪些突出的特点？它对组织的影响有哪些？

	事业部制的突出特点	对组织的影响

扫一扫安装
“西财考研 APP”
←安卓　苹果→
实时与高手互动

本文版权所有，未经书面允许，不得向第三方提供
电话(Cell): 13880577835　电邮(E-mail): swufeky@qq.com
妥善保管红宝书认证卡，是后续资料及服务的唯一凭证
注意：本站无网上分店，购买红宝书请上官方网站

1	大企业变成小企业，高耸变扁平，更灵活，决策速度更快，适应性更强	即有大企业的品牌溢价和成本优势，又有小企业的灵活性
2	每个事业部成为独立的成本中心和利润中心	更明晰的责权利，更能激发员工，尤其是基层员工的积极性
3	更大的自主经营权（权力下放）	员工个体的积极性和价值感增强
4	事业部之间的良性竞争，有比较	企业活力增强，更能培养出全面的高绩效管理者
5	集中政策，分散经营。发挥目标管理的特点	高层管理者可以减少大量事务性工作，聚焦于战略等高价值工作



1. 事业部制从原来高耸的组织结构中进行了分解，上部分为高层管理者，负责战略规划等工作。中部和下部就构成了事业部。如果公司原有是 15 个层级，现在 1-10 级被划分为事业部，10 级的管理者对比划分前，划分后他虽然还是 10 级，但是他的权力增大了。事业部 ABCD 的成立，相当于在 1-10 级上再次进行了纵向的切分，原本的大组织变得更加精简和灵活。

2. 独立的成本中心和利润中心，事业部自负盈亏。ABCD 事业部有各自的目标，事业部部长是第一责任承接人。首先，他的工作积极性会被激发。事业部部长可以运用这个思维（目标管理）来进行内部管控。其次，每个事业部完成的好坏，可以进行横向比较，促进事业部直接的良性竞争，也可进一步观察和选拔优秀的领导者。

3. 事业部制即发挥了大企业的优点，可以通过强大的品牌影响力获得优势。又尽可能地克服了大企业的通病。组织大，但是灵活。人员多，但是能有效管控。内部有竞争，决策有速度，可以最大限度地发挥协同优势，产生合力。

扫一扫关注
“西财考研网”
←微信 微博→
避免错过重要信息
本书版权所有，不得向第三方提供（Copyright © swufeky.com）
电话(Tele): 13880577835 电邮(E-mail): swufeky@qq.com
请妥善保管红宝书认证卡 认证卡是后续资料及服务的唯一凭证
注意：本站无网上分店，购买红宝书请上官网：www.swufeky.com