

## 第五章 管理的基本手段

行政手段：依靠行政组织的权威和行政岗位的权力，运用命令、批示等强制性的方式，对下属或下一级行政层级的机关施加直接影响的方法。

行政手段的基本特征：权威性、强制性、垂直性、随机性、无偿性。

行政手段的主要功能：①使组织内部实现统一目标、意志、行动，获得系统整体的功能，使组织上层制定的方针和政策得以贯彻，实现对全局活动的有效控制；②快速、灵活、高效的特长；③是比较简单、基本的手段，是一切其他管理手段的基本保障。

行政手段的缺点：①不利于调动各组织层次的积极性、主动性和创造性；②组织命运往往维系于最高一级，甚至最高领导层的一些或一个人身上；③行政手段作为一种纵向垂直管理方式，容易强化组织权威，拉大上下级距离，滋长官僚主义；行政手段的垂直管理可能割断组织各层次上的横向联系，使横向沟通无法进行。

法律手段：运用法律规范和具有法律规范性质的各种行为规则进行管理的方法。

法律：[狭义]由国家立法机关依照一定的立法程序制定与颁布的规范性文件。[广义]包括国家制订和实施的法律，还有各种组织团体的管理系统制订和实施的各种类似法律性质的行为规范，国家法律和组织内部纪律章程、行为规范的总称。

法律手段的主要特性：强制性、规范性、概括性、稳定性、可预测性。

法律手段的主要功能：①保证社会运行和组织内部的必要秩序；②调节管理因素之间的关系，使管理系统具有稳定性；③促进或阻碍管理系统的发展；④使管理活动纳入规范化、制度化轨道；⑤提供信息、影响人们的价值观念。

法律手段的优点和缺点：[优] ①概括稳定性—适宜处理某些共性问题，使管理者从大量日常事务中解脱出来，处理非程序和例外事件；②规范性—使权利义务明确、赏罚分明，使各组织系统的管理能方便地有根据地进行；③稳定及可预测性—使人们自觉遵守法律和纪律，使管理系统自动调节，不必经常进行大量的调解工作。[缺]缺乏灵活性和弹性，不便处理特殊问题和及时处理新问题；强制性处理不好不利于调动下属的积极和主动性。

经济手段：通过调节各方面利益关系去刺激组织和个人行为动力的管理手段。

经济手段的最主要形式：价格、税收、信贷、工资、奖金、罚款、福利等。

经济手段的主要特性：调节性、灵活性、平等性。

经济手段的功能：形成一个强大的向心力；是最富有弹性的管理；促使健康的人际关系生成。

经济手段的优点和缺点：[优]较好地处理各方面的物质利益关系；从根本上调动各方面的积极性，使组织工作成效显著；利用经济制约，便于分权管理，发挥各方面主动性和创造性。[缺]产生单纯追求财物和拜金主义，影响整体社会精神文明；容易导致利益目标分散、混乱，增加互相矛盾的现象；从宏观角度，经济手段带有一定的盲目性和自发性，处理不好会增加管理的问题。

思想教育手段：通过说服教育的方式把管理意志传达给被管理者，以求得被管理者的响应和配合的管理方法。

理想教育：

道德教育：国家、政党、社会团体等社会组织，为维持自身的稳定和发展，有计划、有组织地提倡和推动某种系统的道德规范的活动。

思想教育手段的性质：是实现管理目标的思想保证；提高人的素质的重要途径；内容丰富，担负着对人们的人生观、世界观改造、树立爱国主义、集体主义的精神，健全迟到、法制和纪律意识，造就尊重人、理解人、负责任、有作为的品德。

思想教育手段的主要特性：目的性、科学性、启发性、艺术性、长期性。

思想教育手段的功能：宣示管理系统总体目标；从人的精神激发他们的积极性；提高人们的群体观念和团队精神；增强其它管理手段的功能，得到被管理者的积极配合。

## 应用

科学合理地运用行政手段需要注意的问题？

行政手段的定义+应做到几点：①突出目标导向。根据不同任务、不同目标，选择行政手段；

②建立一套严密的组织机构。以任务为中心，因任务定机构，因机构定职务，因职务择人员；

③处理好管理宽度与管理层级的关系。运用行政手段要求集中领导，分级管理，管理宽度与层级要适当

④权责一致。每个层级每个管理者必须明确自己的目标与责任、权利，权与责要保持一致。

此外，必须树立服务意识，自觉提高管理水平和各方面的素质，以群众监督作补充。

使用法律手段时要特别注意的问题？P119

定义+应注意几点：①法律的内容要与整个社会和组织内的道德舆论水平相适应；

②要在整个组织系统中强化法律意识、树立法律的权威性；

③要有有效的法律机构和体系来保证法律的实施；

④要根据客观事物的具体情况，选择正确而适用的法律调整方法。

把握经济手段的适用条件？

①前提条件是它必须是一个有着独立的经济利益的组织实体。否则，不会产生动力，反而冲击管理目标造成混乱和其它消极影响；②要特别注意各种具体的经济手段的协调配套；③还需要得到法律、政策的支持需要有相应的经济立法和各种条例、规章制度的配合。只有有了良好的适宜于经济手段的环境，经济手段的运用才是有效和有益的。

注意各种具体的经济手段的协调配套？

经济手段定义+形式+宏观与微观的区分+往往不能孤立地使用某一手段，需要健全各种手段，形成配套，并且相互间要协调。比如，在宏观管理中，价格、税收、信贷都无法单独发挥经济调控的作用，只有配套使用才能达到调控的目的。在微观管理中也是这样，工资必须与奖金、罚款等手段结合。

运用思想教育手段应注意从四个方面着手？P135

坚持说服教育，以理服人；做到关怀体贴下属，以情感人；自觉地探索思想教育工作的艺术；在管理系统中，树立正气，创立良好的思想文化环境。

比较行政手段、法律手段、经济手段和思想教育手段的异同？

四个定义+体现管理意志方面，行政手段在不能够代表管理系统的整体意志，多体现于管理者个人意志

法律手段以最坚定的方式贯彻管理意志，能够体现管理系统整体意志；经济手段运用中，管理意志不直接作用于被管理者，而是隐藏在利益诱导机制背后发挥作用；思想教育手段中，管理意志是通过说服教育方式传达给被管理者，被管理者能否正确理解并接受和执行不能确定。

领会

行政手段是一个组织的领导人员或领导机构行使组织权威的过程？

每个组织机构及其领导人,都是由法律、条例、组织章程或上级机关授予他一定的权力,这些权力本身就代表组织的权威,行政手段运用中所依据的权威是组织的权威,而组织权威又是在权力结构和权力运行中建立起来的。

行政手段的基本性质就是服务?

服务是管理的根本目的,这是由管理的实质决定的。在整个社会系统中,公共行政被定位在为社会服务的角色上;一切公共组织中,管理系统都是为其它方面服务的;在私人组织中,管理也是为整个系统的运行提供服务的。抽以,运用行政手段,必须树立起管理就是服务的观念。

无论行政手段采取什么形式,都是自上而下发挥作用的?

行政手段的强制性使其作用的发挥都是自上而下的。较高组织层级的管理机关和管理者运用权力,对下属机关和人员进行直接指挥和监督,而下属机关和人员必须服从和认真执行,不能怀疑、否定和抵抗。

最少使用行政手段这种最有效的管理方法,往往是管理者最明智的选择?

行政手段可能会造成不利结果,应当把最少运用行政手段作为一种成功管理的追求,除国家管理外,其它管理领域,应尽可能少地运用行政手段。如果国家外的管理组织经常性地依赖于行政手段,那么这个组织已处于危机之中。即使国之类的公共管理领域,实现法制和迟到,依法行政,以及引进私人组织中的企业家精神,已成为公共管理的一种不可逆转的历史趋势。

法律与制度作为一种管理手段时,它们之间的联系和区别?

法律是由管理系统中的权力机构所确立的各种各样的组织原则和所制定的各种各样的行为规则。当这些组织原则和行为规则付诸实施时,就需要有相应的机构来执行和监督。在这中执行和监督中,既定的原则规则与其相对应的机构之间的结合方式,以及在这种结合中形成的运行机制,就是制度。制度是法律和法律实施机制的总和。

法律手段是管理系统整体意志的体现?

法律手段能够以最坚定的方式贯彻管理意志。它不会因管理者和被管理者作为人的个体的差异而不同,不会留下任意变通的空间。法律手段依据的法律是经过权威机构和一定程序制定的,不会因管理者的喜好发生变化,除个别有歧义条款作出解释外,其它都必须无条件地执行。在法律手段的运用中,不会因人而异,不会出现误导。一切管理手段都能运用管理意志,但只有法律手段能够体现管理系统整体意志。

法律是一种特殊的规范性信息?

法律不仅具有规范行为的作用,而且也有影响思想的作用,法律的思想影响表现在提供信息和影响人们的价值观念两个互相联系的方面。它明确规定可以做什么、必须做什么和禁止做什么,规定对合法行为的保护和对违法行为的制裁。这些信息反映到人们的头脑中,就会对人们的价值观产生影响,从而有助于培养人们的行为方式。

法律手段具有广泛的适用性?

从纵的方面看,上至国家政权机关,下至每一个群体、组织、企事业单位,直到每一个部门或分支机构都需要运用法律手段进行管理。从横的方面看,法律手段原则上适用于社会管理的各个领域,对经济、科学、教育管理等领域都是适用的。

宏观调控手段和微观调控手段?

根据经济手段运用范围不同划分。宏观调控手段指宏观管理中,国家运用价格,税收、信贷等经济手段管理国民经济。这种管理建立在对经济规律的认识基础上,即得用经济运行和发展的规律去促使某种经济现象的生成和避免某些经济现象的出现。微观调控手段指微观管理中,企业及其他较小的组织采用工资、奖金、罚款等经济手段实施管理。

要求管理者善于正确运用经济手段,把人们追求物质利益的动机转化成积极的动力?

人们对经济利益的追求是生产发展和社会发展的主要动力,一切管理活动都要以诱发和引导这种动力为宗旨。经济手段所遵从的是利益原则,它把组织成员的物质利益与工作成果联系起来,使组织成员追求利益的动机成为自己本身工作的动力。这样既达到调动积极性目的,又在管理者与被管理者间建立平等、依赖的关系。

运用经济手段进行管理，是在管理者与被管理者之间建立起一个物质利益纽带？

一方面运用经济手段使管理者与被管理者间保持一定的距离，通过利益引导传达，同时应考虑被管理者的接受理解能力；另一方面，运用经济手段又会把管理者和被管理者稳定地联系在一起，使他们之间的关系不会发生变异或对立。不断调整经济手段的运用，可以更加改善管理关系。

做好思想教育应突出理想教育和道德教育？

通过理想教育，统一思想、统一意志、统一行动，使人们把力量集中到促进既定目标的实现上来，会产生一种巨大的精神推动力量。道德教育，不仅国家、政党一类组织需要，任何一种组织，不论其规模大小，都有必要进行。任何组织的存在与发展都需要制定一些适应本组织需要的行为规范，宣传这些规范和用这些规范去影响组织成员思想和行为。所以~~~~~.

思想教育手段是实现管理目标的思想保证？

思想教育手段不仅激发人们的劳动热情，而且对其他管理手段的实施起巨大的支持作用。其它各种管理手段确定后，要靠宣传使人们了解、领会、要靠教育使人们自觉地执行。实践证明，政策、法律、命令、制度与各种经济手段的运用好坏，与思想教育手段是密切联系的。

## 第六章 目标管理

目标：组织在一定时期内所要达到的预期成果。

组织目标分为三个层次，其关系：环境层的目标、组织层的目标、个人层的目标；

目标体系的基本性质：客观性、层次性、多样性、网络性、时限性、可考核性。

组织目标的作用：为组织指明方向、激励、凝聚、是组织考核的依据。

确定目标应考虑的因素：上级的要求、主观条件、客观环境。

确定目标应遵循的原则：把关键性目标与目标的全面性结合；把目标的统一性与灵活性相结合；把目标的科学性与预见性相结合。

确定目标的步骤：全面搜集情况，掌握内外信息；提出目标方案；评价目标方案；选定目标。

目标展开主要表现在三个环节：目标分解、对策展开、明确目标责任。

目标管理制度的形成：20 世纪 50 年代美国管理学家杜拉克《管理的实践》中提出。

目标管理：一种通过使组织的成员亲自参加革命工作目标的制定来实现“自我控制”，并努力完成工作目标的管理制度。

目标管理包含三个方面内容：注重工作效率；注重管理的综合性；建立目标责任制。

目标管理的特点：是参与管理的一种形式；强调组织成员的“自我控制”；是一种系统整体的管理方法；是一种重视成果的管理方法。

目标管理过程三个步骤：建立一套完整的目标体系；组织目标的实施；进行目标考核。

应 用

正确处理组织目标与个人目标、短期目标与长期目标的关系？

组织目标的三个层次首先应表现为组织目标与个人目标的一致，其次表现为长期目标与短期目标的一致。组织目标的实现是个人目标实现的前提，个人目标只能是在实现组织目标的过程中得到实现。现代管理实际中，组织与个人目标一致，协作就是成功和有效的。不一致，协作就会低效甚至无效，组织目标和个人目标都不能顺利实现；一个组织的短期目标是长期目标的基础，任何长期目标的实现必然是由近及远的和依次展开的。只有短期目标，只能获得短期效应，即取得一时成功，但不能持续和长久地获得发展的机遇。长期目标只有分解成一个个短期目标，并努力实现具体化的短期目标，长期目标才有可能最终实现。

实施目标管理要求主管人员特别要注意的问题？

①目标管理看起来简单，但要把它有效地付诸实施，则需各级主管人员对它有详尽的了解和认识。

②目标管理和其他各种决策和计划工作一样，如果那些拟订目标的各级主管人员得不到必要的指导方针，不了解决策和计划工作的前提条件和组织的基本战略和政策，那么他们就无法制订出正确的目标，也就无法发挥目标管理的作用。

③目标有时可能是难以确定的，特别是对于目标的主次优先难以确定，这就要求主管人员必须认真理解组织的宗旨、使命，认识影响组织发展的各种因素，并依据科学的程序来确定目标。

与组织的宗旨和使命相比，目标一般是短期的，几乎在所有实行目标管理的组织中，所确定的目标都是比较短期的目标。主管人员要特别注意防止目标管理变成一种短期行为，必须时时把握从长期目标的角度去制定目标管理的目标这一方针；

④目标管理要取得成效，必须保持其明确性和稳定性，如果目标经常改变，不会使目标失去意义。要求和管理中必须不断地根据新的认识和发现对目标进行修正。使目标既有明确性、稳定性，又有一定的灵活性

领会

对于管理人员来说，目标好比路标？

目标指明了组织努力的方向，确定了组织应在哪些领域取得成就的标准。组织的首要任务是使组织目标明确和具体化，从战略角度确定实现组织目标的活动领域、内容、对象和时限。

目标由组织的性质决定的？

不同的组织有着不同的宗旨，自然也会有其不同的多个目标。

管理学在探讨组织目标时，总是把组织目标看作是一个复杂多样的目标体系？

组织目标在纵向上表现为具有多个层级，在横向上表现为一个相互联系的目标群。管理学之所以把组织中各个类型、各个层级的目标说成是一个目标体系，是为了说明一个组织的目标是由目标与目标之间的左右关联、上下贯通、彼此呼应、融汇为一的整体。组织目标有大有小，有主有次，所以~~~~~.

目标不仅规定了一个组织的基本特征，而且还规定了一个组织存在的意义？

一切组织的存在都是从属于一定目标的，组织中的管理活动也是围绕着目标展开的。管理目标既是组织活动的起点，又是活动的终点。各种各样的管理活动都要以管理目标为依据，有序、有效地展开。任何一个组织，一旦失去目标，也就失去了努力的方向，从而失去了存在的意义。

目标的确定是一个极其复杂的过程？

组织的各个部门、层次、方面，由于条件、利益不同，看问题的观念、角度不同，所追求的目标就不同，有时会出现相互不协调甚至相互矛盾的情况。在不同的时间跨度之间，也可能出现目标联系脱节或重复等现象。因此目标确定存在各种各样的差异是难以避免的。所以~~~~.

管理者需要在确定目标活动中使组织成员广泛参与？

组织成员参与目标的制定工作，就能够更加清楚地了解确定目标的背景，也会使目标更加符合实际，并对目标相关的一些问题考虑更加周到，从而使组织上下同心同德地去实现目标。

目标展开是目标确定的继续？

在目标确定过程中，有了一个明确目标还只是目标确定的第一步，它还需要经过具体化和细化，才能付诸实施。如果没有这一步，目标确定是不成功的，因为它所获得的只能是一个空洞而抽象的目标，是一个在管理活动中无法实现的目标，因而在管理活动中难以发挥作用。目标展开之所以在目标确定的继续，因为在目标具体化和细化过程中，也表现了在微观层面上对总体目标的重新确定。

目标管理以目标为中心？

对于目标管理来讳疾忌医，实现目标的行为是从属于目标的，目标本身就对行为有着控制能力。强调以目标为中心的管理，把管理者对被管理者的监督、控制转变为被管理者自己自觉的自我控制。从而增强了组织的凝聚力和协调能力，调动起一切实现目标的积极性。

目标管理具有其他管理制度和方法所没有的优越性？

通过目标管理,使各项工作都有明确的目标和方向,避免工作的盲目性、随意性和被动状态,避免形式主义和无效工作;通过目标管理的系统分析,提高计划工作的科学性和整体协调性,充分发挥每个人内蕴的潜力和积极性,共同实现整体目标;解决控制的两个难点,即指出控制标准即是目标、控制手段即是自我控制;有助于增强全体组织成员的团结合作和组织的凝聚力。

现已存在的目标管理模式都具有一定的局限性?

在运用目标管理的组织活动中,没有被列入目标的日常工作和其他工作往往容易受到忽视,结果也会影响到整体工作的效率和效益。目标实施过程中,片面强调个人目标的完成,而忽视各项工作间的有机联系。目标管理要求把系统总目标层层分解,落实到个人,但有些目标可能无法分解和落实。所以目标管理有一定的局限性,需在实践中不断改革和完善。

## 第七章 组织管理

组织:由若干因素构成的有序结构系统,包括社会组织和自然组织;一种根据一定的目的、按照一定的程序,对一些事物进行安排和处理的活动或行为,专指人们的活动。

非正式组织:基于思想观点、爱好、兴趣、习惯、志向等的一致而自发形成的伙伴关系。

组织结构:表现组织各部分排列顺序、空间位置、聚集状态、联系方式以及各要素之间相互关系的一种模式,它是执行管理任务的体制,在整个管理系统中起“框架”作用。

几种基本组织结构类型及内涵、优缺点

直线型组织:一切组织中都存在着一条纵向的直接权力线,从最高领导逐级至基层一线管理者。[优]结构简单,权力集中,责任分明,命令统一,联系简捷。[缺]失误较多,权力滥用,突然变动带来损失,部门间协调较差。

职能型组织:通过对管理职能进行分类,然后根据不同的管理职能来设立一些相应的部门,共同承担管理工作的组织结构形式。[优]适应现代技术复杂和分工较细的特点,发挥职能机构的专业管理作用,减轻上层主管人员的负担。[缺]妨碍组织必要的集中领导和统一指挥,形成多头领导,不利于明确划分直线人员与职能部门的职责权限,易造成管理混乱。

直线参谋型组织:以直线权力为基线,在此基础上增设一些部门,接纳专业人才充当直线管理的助手。[优]领导集中,职责清楚,秩序井然,工作效率较高,整个组织稳定性较高。[缺]下级部门积极主动性发挥受限制。部门间沟通少,上层管理协调工作量较大。整个组织系统适应性较差(适用于中小型组织)。

矩阵型组织:“规划—目标”结构,保留职能型形式,成立按项目划分的横向领导系统。把按职能和项目划分的部门结合起来组成一个矩阵。[优]加强了各职能部门的横向联系,有较大的机动性和适应性;实行集权与分权较优结合,利于发挥专业人员的潜力,利于培养人才。[缺]纵横双重领导易出现矛盾和扯皮现象。组织关系复杂,对项目负责人要求较高;临时性易导致人心不稳。

组织职能:在组织结构的基础上组织运作所发挥出来的功能。

组织工作:组织为实现其目标而对组织自身进行结构的设计和调整、业务活动的分类、管理人员职位的设置、管理职权的分配及对组织成员的行为作出规范和协调等方面的工作。

部门制:通过把组织划分为若干个管理单位,确立组织中各项任务的分配与责任的归属,以求分工合理、职责分明,有效达到组织目标的组织方式。

委员会制:由两个人以上的集体组成,行使一定组织的最高决策权的一种组织方式。

部门划分原则：力求维持最少部门；划分应有弹性；必要的职能均应具备；各部门职务的指派应平衡。

委员会制的优点和缺陷：[优] ①集体力量解决问题减少决策失误；②防止集权带来的滥用职权、决策失误的风险，在纠正错误是起到督查和遏制作用；③各方面人员的参加，可以了角各方面的要求和希望有矛盾冲突的存在；④集体讨论充分考虑各方面利益，有利于实现组织整体统一团结，向各方面强调了对集体决定的责任感和忠诚感；⑤推动了参与管理的发展，有利于动员更多人来关心组织，增强积极性和组织凝聚力，充分挖掘和发挥每个人的才干；⑥从特定角度训练、培养、考察人才，避免正式晋升和罢免带来的心理压力和政策难题；⑦特设的委员会，可能专门探讨问题，合理妥贴解决，不便急于决定的事情，可作为一种借口或手段来延缓决策。[缺] ①成本较高；②一些问题可能会由于分歧导致妥协折衷或是争论不休，拖而不决。③委员会的集体负责可能会变成集体中的每一个人都都不负责。

组织设计：对构成组织的各个要素、各个部门进行总体的规划，以保证这些要素和部门所构成的组织是一个有机整体，能够协调运作。

组织设计应考虑的主客观因素：组织环境、组织战略、组织规模、组织技术、权力体制。

组织结构与组织环境的关系：①结构复杂程度与环境的不确定性成负相关关系；②环境越平稳，结构的规范化程度就越高；③组织面临的环境越复杂，结构就越趋于分权。相反平稳的环境中组织多采用集权的方式强化控制。

组织设计的基本内容：①组织中各部门和人员之间的正式关系和各自的职责；②组织中最高部门将以何种方式向其下属各部门、单位或人员分派任务，并作出规划；③在一些较复杂、专业化程度较高的组织中，要对组织的协调充分重视，甚至设立专门的协调机构；④明确地确立组织中的职权系统结构，也就是组织中的权力、地位和等级之间的正式关系的明确规定。

组织设计应遵循的基本原则：任务和目标原则、分工和协作原则、命令统一原则、集权与分权结合原则、职、责、权、利相对应原则、执行与监督机构分设原则。

组织层次：组织自上而下地实施指挥与监督的权力级差，低一级的权力由高一级主管人员授予。

管理宽度：管理跨度或幅度，一名主管人员能够有效地监督、管理其直接下属的人数。

扁平结构：组织层次少而管理宽度大的结构。[优]缩短上下级距离，密切上下级关系，信息纵向流通快，管理成本低，被管理者有较大的自主性、积极性、满足感，利于选择和培训下层人员。[缺]不能严密监督下级，上下协调较差，加重了同级间相互沟通联络的困难。

直线结构：组织层次多而管理宽度小的结构。[优]管理严密、分工明确、上下级易协调。[缺]层次多带来问题多，管理人员增多，花费增加，沟通交流受阻、不易控制、单位整体性可能破裂、下属易失去主动性和创造性。

影响管理宽度的主要因素：主管人同与其下属双方的素质和能力；所面对问题的种类；授权；使用标准程序的程度；管理信息系统的先进程度；组织文化的凝聚力。

组织变革：对组织结构、组织关系、职权层次、指挥和信息系统所进行的调整 and 改变。

组织变革的目标：使组织适应环境，以便在不断变化的环境中求发展；改变组织成同的观念、态度、交往手段和彼此联系的方式等。

组织变革应从三个方面着手：以组织结构为重点；以任务和技术为重点；以人为重点。

组织变革的原因：频繁的决策失误；组织成员间的沟通不灵；管理业绩长期不理想；缺乏创新。

三种类型的组织变革方案及分析：打破原状，抛弃旧的一套，断然采取全新的办法；采取逐步变革的办法，即由原有框内做一些小的改革；采取系统发展、统筹解决的办法，即由组织的领导或组织变革专家先设想一个最佳变革方案，经有关人员共同研究，分析修改，建立变革的系统模型，确定解决问题的具体措施，以

便进一步实施，最终达到组织高效化，有效地完成组织的各种任务。[分析]渐进性变革不能触及组织内根本

性问题，而且时间缓慢，零敲碎打，收效不大。第一种革命性变革要彻底推翻现状，会产生很大动荡，因而阻力很大。只有第三种系统发展的计划性变革，才能把领导和成员的聪明才智焕发、组织起来，共同有系统地研究问题和制定改革方案，才能在广大组织成员谅解、支持的基础上，朝着预定的目标顺利推行组织的变革

组织变革策略的四个方面内容：选择好时机；明确从何处着手；弄清变革的范围和深度；始终把握组织变革的目标。

组织成员抵制变革的原因：不确定感，无法预计变革对自己带来的影响；缺乏理解和信任，因为尚未认识到变革的必要性，对变革目标抱怀疑态度；害怕推动既得利益；对变革的内容、方式等有不同看法。

积极的组织变革应做到三点：实事求是；有计划、有步骤，把变革的愿望和理想与现实结合起来。

应用

正确处理正式组织与非正式组织的关系？

正式组织是按照一定的目的和程序组成的权责角色结构；非正式组织是~~~.

按组织的形成方式分为正式组织和非正式组织，非正式组织的研究应当是社会心理学的范畴，管理学对组织的研究着重放在正式组织上。对于非正式组织，管理者无疑需要给予充分的注意，尽可能控制非正式组织对于管理活动的影响，发挥其在管理活动中的辅助作用。

认识现实中的一个具体组织的结构？

组织结构分为直线型、职能型、直线参谋型、矩阵型。

比较组织结构形式与组织职能的实现方式的关系？

组织结构形式+职能实现方式分为部门制和委员会制。对于组织来说，无论采用部门制，还是委员会制，中心问题都是一个权力的问题。权力的正确运用，必须与管理目标的实现相一致，发挥有助于管理目标实现的作用，这种作用也就是组织的职能。所以组织管理不管以部门制还是委员会制形式出现，都是实现组织职能的前提条件，而组织中权力的分配和运作则是实现组织职能的基础，只有这两方面在具体管理活动中统一起来，才能发挥出组织的职能。

组织设计的基本原则在经济组织、行政组织和一般社会组织中的表现有哪些不同？

基本原则+

信息管理的现代化对管理层次和管理宽度的相关关系产生的影响？

管理层次和管理宽度的定义+关系：两者是密切联系在一起的，在组织规模一定的情况下，较大的管理宽度意味着较少的组织层次。较小的管理宽度则意味着较多的组织层次。影响：先进的管理信息系统使信息传递迅速、准确、从而增强了管理人员的控制能力，因而，管理宽度也可以大大增加。组织的沟通通过管理信息系统进行，主管人员也能通过管理信息系统来了解组织的运行状况，主管人员的命令、指示等也可以通过管理信息系统传达下去。

把握组织活动、组织工作、组织设计、组织变革等概念间的关系？

四个定义+

领会

组织是人们社会活动中分工和协作的方式？

两个人以上的群体共同工作，就有一个分工与协作的问题。因为人的知识和能力的有限性决定了人们必须进行分工，以求提高效率。分工可以使不同的人为着同一目标而工作。分工必须协调一致才能发挥综合效益。所以，分工必须与协作相伴随。然而，既有协作又有分工的形式本身就是组织。

组织是一种管理主体，同时又是管理客体、管理对象？

作为管理主体，表现为专门进行管理工作的组织机构，如管理学中说的指挥部、决策部等。但是管理又是对组织的管理，那么组织又成为管理客体、管理的对象。

组织作为管理主体表现为目标的一致性，作为客体表现为系统性？

作为管理主体组织的建立和活动都是服务于一定目标的。目标各异，组织也各异，目标分化，组织也会分化。组织要靠共同一致的目标联结起来；作为客体任何组织都是由作为要素的人按照一定的结构建立起来的系统。组织系统具有纵向的上下层次关系和同层次间的横向交叉关系。

组织有序性程度的高低是反映在命令是否统一上的？

组织中除最高管理者之外的所在成员在工作中都会收到来自上级的命令，根据命令开始或结束、进行调整、修正或废止自己的工作。但是一个下属同时接受两个上司的指示，而指示并不总保持一致的话，那么他的工作会造成混乱。所以，统一命令、指挥是组织有序性的保证。

组织形式多样性的根源？

社会生活的多样性决定了组织形式的多样性。

组织结构上的不同实际上是根源于权力关系上的区别？

基本的组织结构有直线型、职能型、直线参谋型和矩阵型。直线型表现为直线集权，职能型表现为分权，直线参谋型表现为集权和分权并用，但直线权力依然是基线，矩阵型实行了集权和分权较优结合。

部门制的建立是为了提高组织效率？

把组织划分为不同部门，是为了对管理进行分工，以便将不同的管理人员安排在不同的管理岗位和部门中，通过他们在特定的环境、特定的关系中的管理作业来使整个管理系统有机地运转起来。

组织工作的中心任务是在组织中进行权力的分配？

组织的存在与发展是建立在权力关系的基础上，一个组织采取什么样的形式，由权力关系决定，与集权授权和分权的概念相联系，存在着直线部门或人员、职能部门或人员和参谋部门或人员的管理活动的分工。

合理的组织结构是组织效率的保证，而合理的组织结构来源于组织设计？

组织设计的定义+

组织设计是组织实体的建构过程？

主要集中在对组织结构的设计、调整 and 安排上，即作为管理活动过程的“组织”。

组织变革是绝对的，而组织的稳定是相对的？

组织模式应力求稳定，频繁而不必要的变动对于实现管理目标是不利的。但任何组织都处于动态的社会变动中，由于环境的变化，影响管理目标的各种因素的变化，组织也会通过变革而发生某些变化，一成不变的组织是不存在的。

组织变革的过程贯穿着管理者的自觉性和主动性？

任何一项变革都是通过管理者承担起来的，没有管理者的变革计划和变革方案，就不可能存在变革的行动。

在组织变革中包含着组织发展的内涵？

组织的任何变革都是自觉的，是有目的、有计划的主动变革，这种变革必然意味着推动组织的发展；再者，组织变革不是偶然的，一次性完成的，而是长期和不断进行着的，这意味在连续的变革中包含着发展的方向性。所以，变革本身就是发展。