

第八章 人事管理

2 人事管理 :即人事工作 ,是组织活动中最早发展起来的管理职能之一 ,指组织获取所需要的人员 ,并对已有人员进行合理调配、安排的活动。

3 人力资源 :一个管理系统能够拥有的具有一定的体质、智力、知识和技能的人员 ,是一个管理系统中的人的因素的总和 ,包括管理者和被管理者。

4 人力资源的特征 :时效性、时代性、能动性、重复开发性。

5 有效协调人际关系的途径 :确保命令一致 ;减少管理环节 ;促进一切组织间的沟通联络 ,自觉运用管理信息 ,及时、准确、有效地进行沟通联络 ,促使管理系统上下左右处在动态的协调状态 ;善于运用激励手段。

6 运用组织目标优化人力资源 :指明管理目标 ;认真解释目标 ;积极协调目标。

7 优化人力资源对管理者的更高要求 :善于不断地鼓舞组织成员的士气 ;善于体察和引导组织成员的工作目的 ;创造良好的内部环境 ;善于综合运用行政的、经济的、法律的和思想工作的手段去管好人和用好人。

8 人力资源规划 :一个管理系统为实施组织发展战略和实现管理目标 ,根据内外环境及其变化的情况运用科学的方法对组织人力资源需求和供给进行预测 ,并在预测基础上制定相关政策和措施 ,以求使人力资源供给和需求达到平衡的过程。

9 人力资源规划的目标 :确保组织在一定时间里 ,每一个经过科学设计的岗位都能获得适当的人员 ,实现人力资源的最佳配置 ,最大限度地开发和利用人力资源及其潜力 ,使组织及其组织成员的需要得到充分的满足。内容 :[战略层面]职位分类、定编、定员[执行层面]对人员的招聘和选拔、教育和培训、人员余缺的调剂。意义 :能够不断调整人事管理的政策和措施 ,指导人事管理活动 ,是人事管理的关键环节。

10 职位分类 :将所有的工作岗位即职位 ,按其业务性质分为若干职位系列 ,然后按责任大小 ,工作难易 ,所需教育程度及技术高低分为若干职位等级 ,对每一个处于职位系列和职位等级所构成的坐标系上的职位 ,都作出准确的定义和描述 ,制成职位说明书 ,以此作为对聘用人员管理的依据。

11 编制 :即定编定员 ,包括机构设置 ,组织形式的确定 ,工作人员的数量、结构和职务的分配等内容。

12 人员选聘 :通过招聘等手段去选择职位需要的组织成员的过程。

13 人员选聘的意义 :满足了组织发展对人员的需求 ;确保组织人员具备较高素质的基础 ;在一定程度上保证组织的稳定 ;是组织树立自身形象的过程。

14 人员选聘应遵循的原则 :效率优先原则 ;双向选择原则 ;全面原则 ;公正公开、竞争择优原则

15 人员选聘的途径 :内部选聘(从组织内部挑选适合的人员加以聘用 ,包括内部提升、内部调动、内部招标方法)、外部选聘(包括组织内的职工介绍推荐、利用职业介绍机构、从大学和院校选聘、通过广告公开选聘)。

16 内部选聘、外部选聘及其优缺点 :内部[优]费用低、手续简便、人员熟悉、人员适应快、调动积极性 ;[缺]容易造成自我封闭 ,近亲繁殖 ,不易吸收组织外优秀人才 ,以至于组织缺乏活力 ,影响成员积极性。外部[优]给组织注入新的活力。[缺]裙带关系、费用高、影响组织内员工士气。

17 人员考评 :定期对组织内部人力资源状况进行考核和评价。

18 人员考评的意义 :组织对人员选聘结果加以检查的基本依据 ;合理安排、使用和调配人员的基本依据 ;组织人员进行培训的基本依据
确定人员的晋升与报酬的基本依据。原则 :实事求是、全面考评、公正公开、激励原则。

19 绩效考评 :对已经取得的业绩的考评。要求 :考评标准要具有针对性和可操作性 ;考评原则要具一致性和可靠性 ;考评工作要具民主
性和透明度。

20 素质考评 :对组织成员能力、素质的考评。要求 :指标要客观 ;方法要可行 ;结果应反馈。

21 人员培训的目的(提高人力资源的素质 ,部分弥补正规教育的不足 ,增强组织的竞争力和活力)、意义 :实现人事和谐 ,提高组织工作
效率的有效方法 ;培养人才、调动组织成员积极性的重要途径 ;增强组织中管理人员能力的重要手段 ;树立组织文化的有力杠杆。需要遵循
的原则 :学以致用原则 ;全面培训原则 ;全员培训和重点提高原则 ;严格考评和择优奖励原则。

22 报酬 :组织对自己的成员为组织所付出的劳动给予一种直接的回报。

23 福利 :组织为其成员提供生活保障、丰富生活内容等而作出的各种安排 ,如给员工提供带薪休假、女工产假、医疗、安全等各方面的
保险 ;员工丧失劳动力后获得的物质各方面的待遇和帮助以及组织中的各种文化娱乐等。

应 用

比较“人事管理”与“人力资源的开发与管理”的异同 ?

两者的定义。现代管理学把人力资源的开发与管理看作是人事管理的中心内容 ,甚至甚至用人力资源管理的概念来替代人事管理的概
念 ,+人力资源的概念更加重视人的价值+现代管理极其重视人力资源的开发与管理的原因 ?

为一个组织提供一份优化人力资源的方案 ?

优化人力资源主要从以下几个方面 :协调人际关系优化人力资源+途径、运用组织目标优化人力资源。具体方案 :

比较“人力资源的优化”与“人力资源配置的优化” ?

人力资源与人力资源规划的定义。人力资源优化是人事管理的基本职能 ,人力资源配置的优化是人事管理的根据。+人力资源的概念包
括三个层次的内容 ?+人力资源规划是人事管理的根据 ?

在具体的人事管理工作中如何把内部选聘与外部选聘结合起来 ,扬长避短 ?

内外部选聘的定义及优缺点。现代组织往往把内部选聘和外部选聘结合起来 ,也就是是为了进行内部选聘把外部选聘提前 ,这是人力资
源管理中的前瞻性行为。因为 ,这种人员选聘方式具有良好的连续性 ,由于选聘者把从外部选聘人员的工作提前到若干年前进行 ,把可以培
养的人员选聘进来加以培训 ,使组织在需要的时候能够通过内部调动、提升等方式 ,把他安置到相应的职位 ,使外部选聘成为内部选聘的准
备 ,保证管理活动有条不紊的进行。

设计人员考评的程序 ?

人员考评的定义+程序 :确定考评内容、确定考评对象、形成考评结果、建立考评档案。

考评的基本原则+考评从绩效和素质两方面进行。+两方面的要求。

设计出一份对组织成员进行分类培训的方案 ?

人员培训分为岗前教育、新员工培训、在职员工职业教育、组织全员培训四种类型。

如果把报酬与福利看作一个整体 ,在报酬与福利支出总额不变的情况下 ,如何通过调整报酬与福利的比例结构 ,达到最大的激励效果 ?

两者定义+异同

领 会

人力资源的概念更加重视人的价值 ?

传统管理重视物的价值 ,把物作为生产及管理系统运营的重要资源 ,现代管理要求把人作为一种资源来看待 ,其实质是强调人的因素在
管理系统运营中的作用 ,特别是在知识经济时代 ,不仅人的体力和智力 ,而且与这种体力和智力联系在一起的知识和技能 ,都是管理系统的
资源。

现代人事管理要求把人的自然属性与社会属性统一起来？

管理是一种社会活动，管理系统中的人也是社会的人，但是，仅把人理解成社会的人，对于管理活动来说，会遇到理论与实践分离的情况。因为，管理中的人必然是有体力和智力的自然方面要求的。所在，管理者在考虑管理中人的因素时，就充分理解人的二重性，把人看作是自然属性与社会属性的统一体。

人力资源的概念包括三个层次的内容？

①就管理系统与环境关系而言，管理系统可以把环境作为人力资源的“矿藏”，不断地从环境中发现管理系统所需要的人，并吸纳到管理系统中来；

②就管理系统内部而言，存在于管理系统之中的人尚未尽其才，依然是有待开发的资源；

③就管理系统的发展而言，在管理系统中已经尽显风流，充分发挥了作用的人，还可以在进一步学习、培训中提高其知识技能，从而发挥更大的作用。

现代管理极其重视人力资源的开发与管理的原因？

①人力资源开发与管理是资源合理配置的首要问题；

②人力资源开发与管理是组织长盛不衰的保证；

③人力资源开发与管理是两个文明建设的关键环节；

④人力资源开发与管理是实现社会安定团结的重要保证。

人事管理的主要任务是处理好人与人的关系？

①一切管理都是由人来完成的；

②人的需求、欲望和态度，既是管理系统中的消极因素，也蕴藏着管理系统存在与发展的巨大生产力，包含着巨大的需要开发、引导和利用的积极力量；

③管理系统的目标需要得到组织成员的认同，系统目标应在最大程度上保持与组织成员个人目标一致。

人力资源的良好质量来自于人际关系的和谐？

人际关系的和谐是在人事管理中获得的，这就要求在人力资源的开发与管理中必须把协调人际关系作为一个首要任务，+有效协调人际关系的途径。

人力资源规划是人事管理的根据？

人事管理必须以人力资源规划为根据，只有做好人力资源规划的前提下，其他人事工作才能合理有效地展开。+人力资源规划的意义。

职位分类和定编定员是对管理系统内部作出的分析？

职位分类和定编定员为人事管理提供的是管理系统内部人力资源的需求状况，这一分析目的是为人力资源管理提供科学的、客观的依据。

管理系统中的人力资源管理要以供求平衡为宗旨？

一般说来，每个组织中人力资源会出现三种情况：供求平衡，供大于求，供小于求。供大于求会导致组织内部人浮于事，内耗增大，效率下降。供小于求则难于保证组织所占有的物质资源充分发挥作用，从而造成物质资源的浪费。只有相对的供求平衡才是理想状态。

人员选聘应依据一定的标准来进行？

人员选聘的标准正是组织需求的一种反映。每一职位都有自身要求，人员选聘就是要选出最适合某一职位要求的人员，根据人力资源所包含的体力、智力、知识和技能四方面进行选聘。所以，在选聘中要依据特定职位制定相应的标准。

人员选聘会受到许多因素的影响？

组织所处不同的发展阶段会直接影响选聘人员类型、数量等方面的要求；人力资源供给与需求的状况对选聘难易及成本高低带来影响；报酬多少、环境优劣也是影响选聘的一个重要因素。

人员选聘必须具有前瞻性？

人员选聘不仅要进行目前所需的各种人员选聘，而且还着眼于未来发展的需要，为将来应付复杂多变的环境，对组织所需的各类人员做好准备。人员选聘工作也包含着对组织未来发展所需人员供求情况的详尽可靠的预测分析，尽早组织外部引进具有潜力的人员，加以储备和培训。这些人员在受聘前受到长期的考察，组织给比较充分准确掌握他们各方面的情况。由于时间和准备充分，他们能够很快进行相应的角色，避免组织出现人员断层的麻烦，保持了组织生存发展的连续性。

报酬与福利是人事管理的重要手段？

报酬是一种直接回报，包括物质和精神两方面。能满足人的物质需求并给人以精神鼓励，有利于促进其发挥更大的积极性、挖掘更大的潜力。报酬能使员工安于职守、努力工作、增强责任心。另一方面报酬又是员工地位的荣誉的象征。福利是报酬的补充，是一种间接性报酬，能够驾驶组织成员的凝聚力，向心力。

报酬与福利的异同？

报酬与福利的定义。报酬是与福利联系在一起的。一般说,报酬高的组织应给成员提供更好的福利。这两者又不总是一致的,不排除一些低报酬的组织会给成员提供更高福利,一些高报酬组织也可能在福利方面较差。

9 信息管理

信息:一定的客体传达给人并被人所理解和认识了的内容。

管理信息:进入管理系统,能够对管理活动产生影响的信息,它是管理者与被管理者、管理者之间沟通和协调的介质。

内源信息:在管理系统内部产生和流动的,主要是关于管理系统内部各要素和内部环境方面的信息。

外源信息:在系统外部产生和流动的,关于管理系统环境的信息。

战略规划信息:关系到管理系统高层决策的外源信息。

管理控制信息:影响管理控制过程的内源信息。

作业信息:有关管理系统日常活动的信息,包括管理系统中一些程序性的信息。

管理信息的三种作用:保证决策和计划科学性的前提条件;管理系统控制的依据和手段;管理系统中各工作环节和管理层次互相沟通、联络的纽带和桥梁。

管理信息系统:专门为管理者提供其所需信息的系统,专门进行资料处理、存储和调用。

管理信息系统的三种功能:确定信息需要、搜集和处理信息、促使信息得到使用。

管理信息系统的工作原理:数据的收集、数据的处理、信息的存储、信息的传输、信息的输出。

管理信息系统的三种类型:手工操作系统、机械处理系统、电子系统。

建立管理信息系统的必要性:管理对外部信息的需求;管理系统内部沟通的需要;现代技术为建立专门高效管理信息系统提供了可能。

合格的管理信息系统必须满足四方面要求:从解决实际存在的管理问题出发;所提供的信息必须是准确和高质量;信息必须及时;信息量要适中,不可过多。

设计管理信息系统应遵循的原则:要有明确的目的性;坚持系统的完整性和统一性;具有可靠性;有相对独立性;注意其适应性和灵活性;讲究经济效益。

应用

举例说明信息与其载体的关系?(信息与其载体之间的区别?)

信息定义,信息是以语言、数据、图像、文字及其他符号为载体的,这些载体并不是信息,信息是这些东西所代表的含义和所要说明的事情。区别一,信息要通过对载体进行解读获得,例如:一张病人的心电图对一般人来说没有什么意义,对于医生才包含着特定的信息。天文学家把接收到的一些来自外太空的有规律信号称为外星生命的通讯语言,但由于人们未解读这些“语言”,所以它不是以信息形式存在的。区别二,同一信息可以通过不同载体来承担,一条命令通过口头传达是以语言为载体的,通过书面传达是以文字为载体的,通过电讯传达可能是以数据为载体的。

举例说明信息在传递过程中的失真状况?

比较“信息”与“管理信息”的概念?

两者定义+分析

把握战略规划信息、管理控制信息和作业信息之间的联系与区别?

战略规划信息定义,制定战略规划需要大量的关于系统环境的信息,管理者只有把关于环境的信息与关于系统内部的资料结合起来,才能作出关于预期结果的估计。

管理控制信息定义,有助于说明目标是否适合,帮助管理者采取对本组织最为有利的行动,让管理者去发现能够提高资源利用率的途径。管理控制需要三种信息,即责任中心计算的成本、直接计划的成本和全面计划的成本。这三种信息把管理系统各局部的活动联系在一起,因而管理人员能够衡量资源的利用情况,并将实际结果与预期结果进行比较。

作业信息定义,这类信息有助于保证具体任务得到切实有效的执行。

思考管理信息在每一个管理环节和每一项管理活动中的作用?

①管理信息是保证决策和计划科学性的前提条件;决策和计划是管理的基本职能,科学的决策与计划,必须以全面反映客观过程的信息资料为依据。

②管理信息是管理系统控制的依据和手段;控制是管理的一个重要职能,管理就是按照某一目标,对一个系统进行相对封闭的控制,即从各方面获得信息,对这些信息进行加工,然后发出控制指令,驾驶系统沿着既定轨道运行,达到预期目标。

③管理信息是管理系统中各工作环节和管理层次互相沟通、联络的纽带和桥梁。每个系统都有自己的层次结构,任何一项工作总有自己的环节、过程。管理学上把管理系统的层次结构和各项工作中的环节、过程称作管理的组织职能。组织职能是基本职能,其它职能都需要通过组织职能来实现。组织要发挥最佳组织功能,离不开信息。组织内各要素之间,组织间的联系都要靠信息来维持。

组织中的哪些部门属于专门的管理信息系统?

管理信息系统定义

有的国家设立的联邦调查机构、中央情报机构，我国的专门的信访机构，大型企业

搞一个管理信息系统设计方案？

基本原则+实际方案

领 会

信息不同于人的感觉、意识等？

感觉、意识，是人的感觉和意识，而信息是一种完全客观性的表述，是指关于某一客观事物的信息。感觉、意识在内容上具有客观性，但这种客观性仅仅是本源意义上的客观性，一旦作为意识存在时，它实际上是经过人的加工、再造和深入的理解；信息虽然也是由人对客观信号解读而获得的，但这种解读是一种直观的理解，它必须与信号中包含的自然的或约定的含义相一致，差异只在于解读是否完全的问题。信息是作出判断的前提，感觉和意识是判断的结果。

信息是人们之间相互沟通的桥梁？

人的一切活动都具有社会性，人必须在与他人的联系和沟通中才能生存和发展，他们的联系和沟通就是通过信息的桥梁来进行的。

信息在生产体系中具有重要的意义？

信息成为增加国民财富、提高社会生产效果和人民生活水平的重要工具，信息成为无形的财富和重要资源，搞好信息管理工作会带来巨大的经济效益。如果不重视信息，就会带来无形的经济危害。

管理系统是不断生产信息的系统？

与管理活动相伴随的是信息的流动。企业或部门从事生产活动就会有包括人员、原材料、设备、半成品、成品、能源和货币在内的各种形式物质的流动。与些同时，伴随着物质流必有一个信息流。信息流是物质流的表现和描述，是用于控制、掌握企业生产经营过程的一种重要资源。

管理信息对于现代管理的成败有着决定性影响？

管理工作的成败取决于能否制定出有效的决策，决策的质量很大程度上取决于信息的准确程度，而正确的信息是减少不确定因素的基础。发现问题、解决问题、采取行动都需要准确及时的信息现代管理者更多的是同“事情的信息”打交道，因而，信息成了管理活动赖以展开的前提。

从不同的角度，可以对信息进行不同的分类？

从信息流动方向，分为内源信息和外源信息；从信息的内容，分为经济、政治、科技、军事信息；从信息的功能，分为战略规划信息、管理控制信息、作业信息。

为什么说战略规划信息、管理控制信息和作业信息的分类是根据信息的功能作出的？

战略规划信息是预测功能的体现，管理控制信息是控制功能，作业信息是执行功能。

管理系统在不断的信息输入和输出中获得生命力？

一切管理系统都是借助于信息的获取、传递、加工、处理实现有效管理的，虽然每一个管理系统都有自己的特点和自己特定的目的，是与其他管理系统相区别的，但是千差万别的管理系统之间拥有一个共同的特征：它们都是管理信息的输入和输出系统，在不断的信息输入和输出中获得生命力。

信息是一切系统的整体性、稳定性和生命力所在？

一个管理系统而言，它的构成要素是多种多样的，然而这些要素间又是相互联系和相互作用的。联系和作用的方式是十分繁复的，是信息了管理系统各要素间的想到联系和作用，使管理系统以一个整体的形式出现。信息是一种粘合剂，一种纽带，是一切系统的整体性、稳定性和生命力所在。

一切管理系统中都包含着管理信息系统？

没有管理信息系统的组织不可能正常运营。大到国家小到零售商店，都有着自己的信息系统。最古老的信息系统可能存在于军队中，军队中每一个作战单位，都必然有自己的侦察、参谋划系统，这个系统也就是信息系统。一个小的零售商店要经营好的话，就需要预测市场变化、了解供货商、知道自己的营业额和赢利率，它有着自己的信息收集、处理系统。

电子计算机在管理信息系统中的地位？

计算机的广泛运用，使信息处理更加方便，使充分、全面地占有信息资源成为可能。赋予管理活动以科学的性质。计算机把信息收集存贮在一起，统一建立数据库，使管理者从全局出发，利用管理系统内部、外部的过去和现在的数据，预测未来，作出科学决策。网络技术的应用，实现了信息资源共享。计算机使现代管理的科学化水平获得了质的飞跃，计算机的强大处理能力使管理者可以利用更多的信息去建立数学模型，实现预测的可靠性和决策的优化。

现代管理信息系统的形成与发展？

1954 年开始，计算机被用于商业数据处理，这是现代管理信息系统的起点；第二阶段 1965-1979 年，集中式的数据处理扩展到能为管理和作业活动提供辅助信息；第三阶段整个 80 年代，个人计算机变得普及。第四阶段，90 年代，交互网络的出现，使管理工作在形式、内

容、性质上都发生了重大的改变。新世纪，管理信息系统将会是由更多的个人计算机、更多的终端用户、及更庞大的互联网络将它们联结在一起的。

现代管理信息系统给管理带来的革命？

改变了组织的结构；改变了传统的官僚控制方式；改变以组织的权力关系；促进信息流动模式的改变。

10 财务管理

财务管理：一个组织及其独立预算单位有计划地开展财务活动，处理财务关系的过程。

财务活动：一个组织在运营过程中以资金的运动为核心所展开的活动。

财务管理的基本内容：资金的获取、资金占用情况、组织运营成本分析。

财务管理的主要任务：合理筹措资金、有效地利用各项资产。

财务管理制度：一种通过规章、规定等方式，把资金的运动方向和运动过程明确化、规范化、程序化的资金运行机制。

财务管理责任制的内容：建立责任单位、确定责任指标、考评业绩，联责计酬。

财务管理的三点最基本的制度性措施：①在组织编制预算时，量入为出、收支平衡、保证重点、兼顾一般；②下级对上级定期编制的财务报告必须真实准确反映本单位或本部门的预算执行情况，尽可能对本单位财务活动进行科学的事理、归纳和概括、按规定的时间和要求编制财务报告；③加强资产管理，防止资产的浪费和流失。

主要的财务管理方法：财务预测、财务计划、财务控制、财务分析、财务检查。

预算：组织根据其目标、任务而编制的年度收支计划，对本组织一定时期内财务收支规模、结构、资金来源和去向的预计。

收入预算：自筹资金、财政拨款、预算外收入。

支出预算：经常性支出、专项支出、基本建设支出。

预算管理的具体表现：实现收支统一管理；实行定额定项拨款；实行超支不补，结余留用。

收入管理：组织中的预算单位对其合理、合法的收入进行及时的入账和分项如实填报的做法。

支出管理：对组织活动所造成的全部资金耗费进行了规范的过程。

支出管理应努力做到四点要求：建立健全支出管理制度；保证基本支出需要；对支出薄弱环节实施重点管理；严格专项支出的管理。

资产：一个组织占有或者使用的、能以货币计量的经济资源，包括流动资产和固定资产。

流动资产：可能在一年期以内变现或耗用的资产，包括现金、银行存款、库存材料、暂付款等。

固定资产：使用期限在一年以上，并且在使用过程中基本保持原有物质形态的资产，包括房屋、建筑物、一般设备、专用设备、文物和陈列品、图书、其他固定资产。

现金管理的要求：健全内部控制制度，确保现金的安全，防止发生不必要的损失。

银行存款的管理要求：按国家规定开立帐户，由组织财务部门统一开高和管理银行存款帐户。

库存材料的管理要求：建立、健全库存材料的购买、验收、进出库、保管、领用等管理制度；加强对库存材料的清查工作；加强对库存材料的定额管理。

暂付款的管理要求：在规定的范围内发生暂付款；控制暂付款的资金额度；控制暂付款的占用时间；及时清理、结算。

固定资产管理的基本要求：根据合理、节约、有效的配置原则管理；对固定资产的增减进行账务处理；较大组织需“统一领导，归口管理”；闲置时可进行处置或出租，但其收入必须安排于固定资产的更新和改造。

财务监督：根据国家有关财务管理的法律、法规和财务规章制度，对组织及组织中每一个独立预算单位的财务活动进行审核和检查的行为。

财务监督的主要内容：对预算的编制、执行和财务报告的真实性和准确性、完整性进行了审核、检查；对各项收入和支出的范围和标准进行了审核、检查；对有关资产管理要求和措施的落实情况进行检查督促；对违反财务规章制度和财经纪律的问题进行检查纠正。

财务监督的形式：事前、事中、事后、内部、外部监督。

财务监督的常用方法：帐务检查、实物检查、实况调查。

财务监督的目的：保证组织的财务活动执行国家的有关法律、法规和财务规章制度；促进组织有财务活动按照厉行节约，反对奢侈浪费和原则进行，以励其注意资金使用效益；力求组织财务活动量入为出，突出重点、兼顾一般。

财务报告：组织中独立预算单位一定时期财务状况和预算执行结果的书面文件。

财务分析：以工作计划和年度预算为依据，利用会计报表、统计数据和其他有关资料，对一定时期内本单位财务活动及结果进行比较、分析和研究，并进行总结、做出正确评价的一种方法。

财务报告的构成：包括财务报表（资产负债表、收入支出总表、支出明细表、基本数字表、预算外资金收支明细表、专项支出情况表）和财务情况说明书。

编制财务报告的要求：了解掌握财务报告编制工作中的政策规定；及时进行账务清理，核对有关数字；清查财产物资，确保财务报告的内容完整、数字真实、统一连贯和及时编报。

财务分析的作用：促进预算单位加强预算管理，保证单位收支预算的实现；促进预算单位充分挖掘内部潜力，提高资金使用效益；促进预算单位认识和掌握财务活动规律，提高财务工作水平；促进预算单位严格执行财务制度和财经纪律；通过发现问题，促进预算单位不断完善内部财务管理规定。

财务分析的内容：分析预算编制情况；分析预算执行情况；分析收入、支出情况；分析资产使用情况；分析人员增减情况；分析财务管理制度建设情况。

财务分析的形式：[内容]全面分析、专题分析；[过程]事前分析、事中分析、事后分析。

应 用

不同类型的组织在财务管理上的区别？

组织自身的性质和类型是财务管理的根据。企业组织和非营利性组织，在财务管理上区别非常大，而行政组织和事业组织都发全球非营利组织，但在财务管理上也不相同。但是，最为关键的是国家的财务管理制度。在计划经济下，事业组织与行政组织执行相同的财务制度；但在市场经济条件下，事业组织采纳了国家财政拨款与自行筹集资金相结合的资金获取途径，这样，事业组织与行政组织有性质上的不同。不同的组织，它们的财务管理内容是不同的。所有组织都有这样几个方面的财务管理+财务管理的基本内容。

财务管理制度与财务管理方法的关系？

制度与方法的定义+财务管理责任制的内容+主要财务管理方法

制度是方法的依据，方法是制度的实施。

如何贯彻“统一领导，分级管理”的原则？P239~240

根据“统一领导，分级管理”的原则，组织的预算管理的具体表现：

实现收支统一管理；

实行定额定项拨款；

实行超支不补，结余留用。

在支出管理的实际中，你所知道的支出分类有哪些种？

支出管理的定义+按性质分为经常性支出：维护组织正常运转和完成单位工作任务而发生的支出，是一个组织和单位中预算资金的主要消耗；专项支出：组织或单位为完成专项或者特定工作任务发生的支出，是对专项或特定工作任务所安排的专项资金保障；基本建设性支出：组织或单位为基本建设安排的资金保障，这种支出不总发生，需要编制专门的预算，或者在每年度的预算中留出一定的比例结转到基本建设支出的数额列支上来。具体有：

比较流动资产管理工作与固定资产管理的异同？

流动与固定的定义+流动资产的显著特点是流动性大，其价值是一次性消耗、转移或实现的。固定资产是相对固定的。+管理要求上也有不同

收支管理与资产管理工作在财务管理体系中的关系？

收支管理包括收入管理与支出管理，两者的定义+资产管理的定义+固定资产与流动资产的定义。收支管理与资产管理都是财务管理的主要形式之一。两者相互联系，相互制约，共同促进财务管理的科学化、规范化、有序化，提高组织中的“财”与“物”的使用效益，有效地实现财务管理。

如何在财务管理的每一个环节中实施财务监督？

财务监督的定义+形式（事前、事中、事后、内部、外部）+方法

分析：

领 会

财务管理无非是对“财”的管理？

财与人、物一起构成了管理系统的基本要素和管理活动的基本内容。现代组织的运营，是在市场经济条件下进行了的，一切组织活动都必须以一定的资金为支持。一切组织活动都伴随着资金的运动，因而伴随着财务活动。

财务管理是一项综合性的管理工作？

现代管理活动包括许多的方面,各项管理工作既相互联系,又有着科学的分工,每一种具体的管理工作都有着自身的特点。然而,每一项管理工作都离不开财务管理,或者说最终要落实到财务管理上来。对一个管理系统中的运动加以合理的组织、进行必要的监督和作出科学的调节,可以使组织注重运用经济手段,强化组织活动的效益意识。

所有组织都存在着财务管理的问题?

建立健全财务制度的意义?

组织开展财务活动的依据,又是国家的有关法律、法规、规章制度在组织中贯彻落实的可靠保障。

建立财务管理责任制的意义?

使组织财务活动有序化,财务关系合理化,提高资金使用的效率和组织活动的效益。

设置财务机构的意义?

财务管理制度是以财务机构为依托的。财务管理是一项非常复杂的工作,为了保证发挥财务管理的作用,全理有效地组织财务活动,保证财务规章制度得到执行,必须设置相应的财务机构。

健全、完善的财务管理制度是组织财务管理具有较高的自我控制、自我调节能力的标志?

财务预算是财务管理的主要形式之一?

一个组织的财务预算指这个组织根据其目标、任务而编制的年度收支计划,对本组织一定时期内财务收支规模、结构、资金来源和去向的预计,因而也是财务管理的基本依据。

一个组织的财务预算必须反映组织收入与支出的全貌?

预算包括收入预算和支出预算,两者互为存在的前提,是构成组织预算不可缺少的组成部分,一个组织的全部收入和支出都应纳入预算来进行统一管理和统筹安排。

把全部收入纳入单位预算的统一管理是财务管理的客观要求?

财务管理的目标是要对组织财务活动和财务关系进行有效的控制,而收入情况是否明了,是财务管理赖以展开的前提,如果预算单位的收入管理只限于预算核拨资金,那么势必会有一部分资金在暗处流动,从而使财务活动出现失控问题,严重时可能出现违法乱纪事件。所以只有把全部收入纳入预算管理中,才能客观真实地反映该预算单位的实际收支水平,实现财务管理有效控制。

支出管理是通过支出分类去把握各项支出的内容及其开支情况和开支特点?

根据支出管理的目标进行分类,。如果支出管理是控制支出方向,就需要根据资金用途进行分类,以便把握哪些资金用在哪些方面;如果支出管理侧重于资金的空间配置,就需要根据资金的性质进行分类。在实际工作中把这些分类方法加以综合使用,以实现支出管理。

非营利组织中的资产配置和划拨具有无偿性和非经营性?

组织中的每一个单位、部门在资产使用过程中造成的逐渐消耗或磨损都无需偿还,无需进行成本核算。

财务监督是财务管理的必要补充?

通过监督可以及时发现并纠正财务管理中的存在的问题,改进和完善财务管理工作,提高资金使用效益,保证组织及其各单位工作任务的顺利完成。

第十一章 决策

1 预测:人们对客观事物未来发展的性质、状态及变化趋势所作的估计和测算。

2 定量预测:运用数学模型等方法进行预测。

3 定性预测:运用软科学的方法对事物的性质和发展趋势作出预测。

4 决策:<已形成的“决定”“政策”;作出决定的过程或活动。>人们针对特定问题,运用科学的理论和方法拟定多种行动方案,并从中选出最优方案的活动。

5 决策的要素:决策者、决策目标、决策方案、决策环境、决策后果、决策变量、决策评价。

6 决策的划分标准:对管理系统和管理过程的影响程度;管理者在管理系统中所处的地位高低;决策的不同形式;决策目标的多寡;参与决策的人数;决策的不同后果。

7 战略决策:确定管理系统在一个较长时期内管理活动的方向、原则和目标的决策。

8 战术决策:确定达到组织目标所采取的程序、途径、手段和措施的决策。

9 高层决策：上级管理者所做的有关全局利益和整体目标的决策。

10 中层决策：中层管理者所做的介于高层和低层之间的决策。

11 低层决策：基层组织管理者所做的有关局部利益和具体目标的决策。

12 常规决策：对管理活动中重复出现的例行问题的决策。

13 非常规决策：对管理活动中偶然发生或首次出现的问题的决策。

14 决策的原则：决策者在决策过程中需要遵守的准则。

15 决策的程序：按客观过程的规律性划分为几个既相互独立，又前后联系的阶段，构成一个在序的工作步骤。

16 头脑风暴法：畅谈会法，通过会议形式，邀集有关专家就某一问题敞开思想，畅所欲言，从中收集决策方案或评估方案的方法。

17 德尔斐法：专家意见函询调查法，以匿名方式进行函询调查，征询意见和专家回答都以书信方式进行。

18 列名小组法：采用函询与集体讨论相结合的方式征求专家意见的方法。

19 方案前提分析法：通过分析评估决策方案赖以成立的前提，达到分析评估决策方案本身的方法。

20 提喻法：通过讨论从其他方面或角度提出的与方案有关或类似的其它方案，借助类比达到分析评估方案目的的方法。

21 创造工程法：运用创新思维提出问题与解决问题的一种方法。

22 风险型决策方法：决策者在对未来可能发生的情况无法作出肯定判断的情况下，通过预测各种情况发生的概率，根据不同概率来进行决策的方法。

23 非确定型决策方法：决策者在对决策问题不能确定的情况下，通过对决策问题变化的各种因素分析，估计几种可能发生的自然状态，并计算各种自然状态下的损益值，然后按照一定的原则进行选择的方法。

24 非确定型决策方法的准则：乐观、悲观、等概率、决策系数、遗憾准则。

应用

运用决策软方法分析决策问题？

决策软方法包括头脑风暴法、德尔斐法、列名小组法、方案前提分析法、提喻法、创造工程法。

定义+分析：

运用决策树法分析风险型决策问题？

决策树法是采用树状图对风险型决策问题进行分析的一种方法。要点是：把每一决策方案各种状态的相互关系用树形图表示出来，并注明对应的概率及其报酬值，从而选择出最优决策方案，有五个要素：决策点、方案枝、自然状态点、概率枝、概率枝末端。优点：明确比较各种方案的优劣；可以对某一方案有关状态一目了然；可以表明每个方案实现目标的概率；可以计算出每一方案预期的收益和损失；可以用于某一问题的多级决策分析。

运用乐观准则、悲观准则、等概率准则、决策系数准则、遗憾准则分析非确定型决策问题？

乐观准则也称大小取大法，特点是对未来自然状态持乐观态度，着眼于最有利的结果，哪种方案收益最大或损失最小就选哪种；

悲观准则也称小中取大，特点是对方案的选择持悲观态度，在咱个较低收效或较高损失中，选取一个收益最高或损失最小的方案；

等概率准则也称同等可能准则,假定各种自然发生的概率相同,当有 n 种状态时,每种状态的概率为 $1/n$,方法是:对每一方案在每一状态的损益值相加再乘以等概率值 $1/n$,得到期望值,在各期望值中选最大的为决策方案;

决策系数准则:折衷准则。介于乐观与悲观之间,给出一个决策系数 a ($0 \leq a \leq 1$),乐观为 a ,悲观为 $1-a$,把各方案最大报酬值乘以 a ,最小报酬值乘以 $1-a$,两者这种就是该方案期望值。比较选择期望值最大的为决策方案;

遗憾准则:大中取小,以感到遗憾最小为最优方案。(后悔值最小)

领会

预测与决策的联系与区别?

联系:预测是为决策服务的;预测贯穿于决策的全过程。

区别:预测侧重于对客观事物的科学分析,决策侧重于对有利时机和目标的科学选择。预测强调客观分析,决策突出领导艺术。预测是决策科学化的前提,决策是预测的服务对象和实现机会。

预测的类型?

[方式]定性、定量预测 [对象]社会、经济、科学发展、技术、军事预测等 [逻辑性质]类比性、归纳性、演绎性预测 [时间长短]即期、短期、

中期、长期、超长期预测

决策的特征?

有意识,有目的的活动;多种方案的选择;必须着眼于未来。

经验决策向科学决策的转变?

在很长历史时期中,生产规模狭小,社会分工简单,人们只凭经验和个人才智在一定程度上气氛相对简单的社会现象。随着生产力的不断提高,社会现象变得复杂,决策的正确与否决定一个组织的前途和命运。科学技术的发展和计算机的诞生使人们可以充分利用科技手段对决策问题进行分析,使科学决策的理论不断得到丰富和完善。经验决策逐步被科学决策所取代。

决策在现代管理中的作用?

是管理的核心内容;关系到管理的绩效;是管理者的主要职责。

战略决策和战术决策的关系?

战术是为战略服务的,是实现战略的手段和环节。

高层、中层、低层决策的特点及关系?

高层特点:全局性、长远性,属战略决策;低层特点:局部性、短期性,属战术决策;中层特点:相对低层有全局长远性,属战略决策,相对高层有局部短期性,属战术决策。

每一决策原则的内涵?

信息准全原则:为决策搜集的信息必须准确全面地反映决策对象的内在规律与外部联系。

科学可行原则:要求决策在现有主客观条件下必须是切实可行的。

对比优选原则:最终决策方案是依据一定标准在诸多备选方案中,通过分析、比较、评估、择优产生的。

科学民主原则:决策必须遵循科学的程序和规律,采用民主的方法进行。

反馈原则:一旦发现决策与客观情况有不适应之处,要及时采取措施,进行必要的修改和调整。

每一决策步骤的基本要求?

搜集信息:认真分析、比较、整理、去伪存真,去粗取精,准确全面反映事物本来面目;

发现问题:有一个社会期望标准,进一步剖析;

确定目标:目标必须单一;目标必须有明确标准;目标必须有时效性;目标必须切实可行;目标要有一定的约束性;

设计方案:全面性、排斥性、详尽性;

分析评估:采用现代决策技术和方法,有的可以建立数学模型进行模拟和求解;

选择方案:一个选优的标准;方案优选只能是一个相对的概念;决策者要有良好的心理素质和果断的决策才能;

试验实证:密切关注方案的执行情况及时搜集信息,准确作出判断;

实施决策:建立一套必要的规章制度,进行相应的决策追踪,及时修正或改变决策方案。

决策方案失效的三个阶段?

早期失效阶段、偶然失效阶段、耗损失效阶段。

每一决策方法的具体步骤? P267~271

第十二章 计划

2 计划：为实现已定决策目标而对各项具体管理活动及其所需人力、财力、物力作出的设计和谋划。

3 计划的性质：目的性、普遍性、适应性、经济性。

4 计划工作体制：专门履行计划职能的部门及规范这些部门机构设置、人员配备、管理权限划分和工作程序的制度。

5 计划内容四要素：目标、措施、步骤、约束条件。

6 计划种类的划分标准：制定计划的组织层级、计划规划的时间、计划的约束力、计划的对象。

7 高层计划：由高层领导机构制定、并下达到整个组织执行和负责检查的计划。

8 中层计划：中层管理机构制定、下达或颁布到有关基层执行并负责检查的计划。

9 低层计划：基层执行机构制定、颁布和负责检查的计划。

10 长期计划：期限一般在 10 年以上，是组织在较长时间内的发展目标 and 方向。

11 中期计划：期限一般在 5 年以上，来自组织的长期计划、并按照长期计划的执行情况和预测到的具体条件变化而进行编制。

12 短期计划：期限在一年左右，以年度计划为主要形式在中期计划指导下，具体规划组织本年度的工作任务和措施的计划。

13 指令性计划：上级部门下达的具有行政约束力的计划。

14 指导性计划：上级主管部门下达的起导向作用的计划。

15 综合计划：具有多个目标和多方面内容的计划。

16 局部计划：限于指定范围内的计划。

17 项目计划：为完成某一特定任务而制定的计划。

18 统筹原则：在制定计划时全面考虑计划对象系统中各个构成部分及其相互关系，考虑计划对象与相关系统的关系，按它们之间的必然联系，进行统一筹划。

19 重点原则：在统一筹划、全面把握计划各方面的同时，要分清计划内容的评奖和轻重缓急，抓信计划的关键性问题、关键要素及计划执行中关键环节。

20 弹性原则：计划能够根据客观环境的发展变化做出相应的调整和变动。

21 连续原则：为完成某一决策目标而编制的各项计划，当其有依次递进关系时，彼此之间要前后衔接、相互配套。

22 制定计划应注意的问题：加强调查研究、进行科学预测、吸收专家、群众参与与制定计划、计划要勇于创新。

23 定额法：运用经济、统计资料和技术手段测定完成一定任务的资源消耗标准，然后根据这一标准来制定计划的方法。

24 比较法：对同类计划问题在不同时间、空间所呈现不同结果进行比较分析，以便总结经验教训，掌握客观规律，指导现今计划制定的方法。

25 整体综合法：在系统分析的基础上，对计划的各个构成部分、各个主要因素进行全面平衡，以求系统整体优化的一种方法。

26 滚动计划法：根据计划的执行情况和客观环境的变化定期修订计划，使计划不断向前移动的方法。

应 用

运用计划方法编制计划？P292

领 会

计划与决策的关系？

决策是计划的灵魂，计划是决策的具体化和落实。决策功能的使命是确定未来活动的目标方向和原则，但决策远远没有达到周密设计的程度。计划起决策和决策实施之间桥梁作用。计划功能是使决策方案具体化。计划是决策的延伸，是决策实施的有力保证。

计划在管理中的作用？

有利于管理者进行协调和控制；有利于提高工作效率；弥补情况变化所造成的损失。

计划工作体制的内容？

计划工作机构隶属于各级管理系统的决策机关，并接受决策机关的领导和制约；

计划工作必须建立严格、科学的论证制度；

计划工作部门制定出来的计划要经过决策机关的批准；

下级计划部门必须接受上级计划部门的指导。

计划目标与决策目标的区别？

决策目标是管理活动的整体目标，规定着管理活动的发展方向，预示着管理活动所取得的最终成果。计划目标是管理活动的分支目标，是计划的制定者依据管理系统内外的客观情况将整体目标层层分解后所形成的。分支目标从属于整体目标，是整体目标实施的前提、措施和步骤。分支实施的效果能导致整体目标的实现。

计划内容每一要素的基本要求？

目标：明确、具体、不能含糊其词，尽量量化，以便管理者度量和控制。

措施：能够明确责任、检查督促、保证计划的实施；

步骤：对实施的程序和时间合理安排，对参与实施的部门、人员进行协调，最大限度发挥组织的结构功能；

约束条件：包括约束组织成员的行为、惩罚性措施、对可能情况出现时的取舍和处置的规范性标准，保障计划切实付诸实施。

高、中、低层计划的关系？

高是总体性的，是构成整个组织的战略构思和长时期的行动纲领，较为抽象和稳定；

中从属于高层计划，并指导低层计划，具有稳定性和现实性；

低以高、中为依据，保证高中的实现。三者中后者一般是前者分解的结果，前者则是后者的纳和综合。

长、中、短期计划的关系？

在时间上的要求是相对的，在不同单位可能不同。它们之间是相比较而存在的。前者是后者计划制定的原则和框架，扣者是前者的具体化和实施。

综合、局部、项目计划的关系？

综合为局部计划、项目计划的编制提供标准和依据，局部是综合计划的子计划，项止计划成本是局部计划进一步分解和落实；作为单独设计的项目计划又与综合计划相关。

制定计划的程序？

分解整体目标，确立分支目标；确定实现分支目标的机构和人员；预测分析组织实现目标的资源条件和客观环境；拟订具体行动方案；制定工作规范和行为准则。

每一原则的内涵？

统筹原则、重点原则、弹性原则、连续性原则的定义

每一注意事项的基本要求？

加强调查研究：注意资料的全面性和真实性，防止信息资料支离破碎。

进行科学预测：邀请专家、运用科学方法、预测内容广泛；

吸收专家、群众参与制定计划：走群众路线，实行领导、专家、群众三结合的方法，集思广益；

勇于创新：制定者思想创新；制定计划的方式、方法创新。