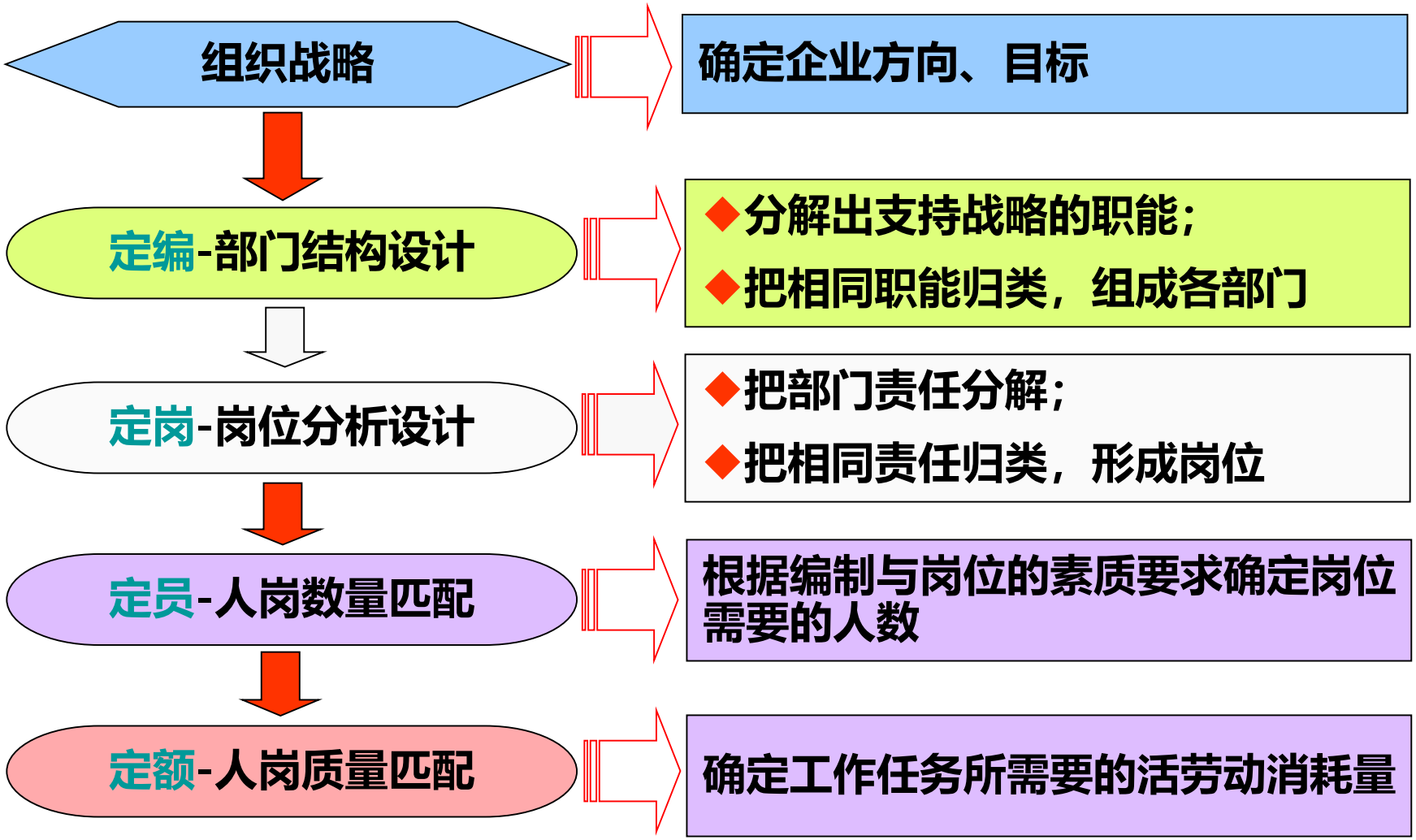
基础知识补充课件（四级）



龙红明 博士

企业组织结构设计与变革



- **经营环境宏观分析——PEST分析**

政治要素（Politics）
经济要素 （Economics）
社会要素（Society）
技术要素（Technology）

未来的市场及行业变化趋势

1）政治法律：尤其是外贸行业企业。

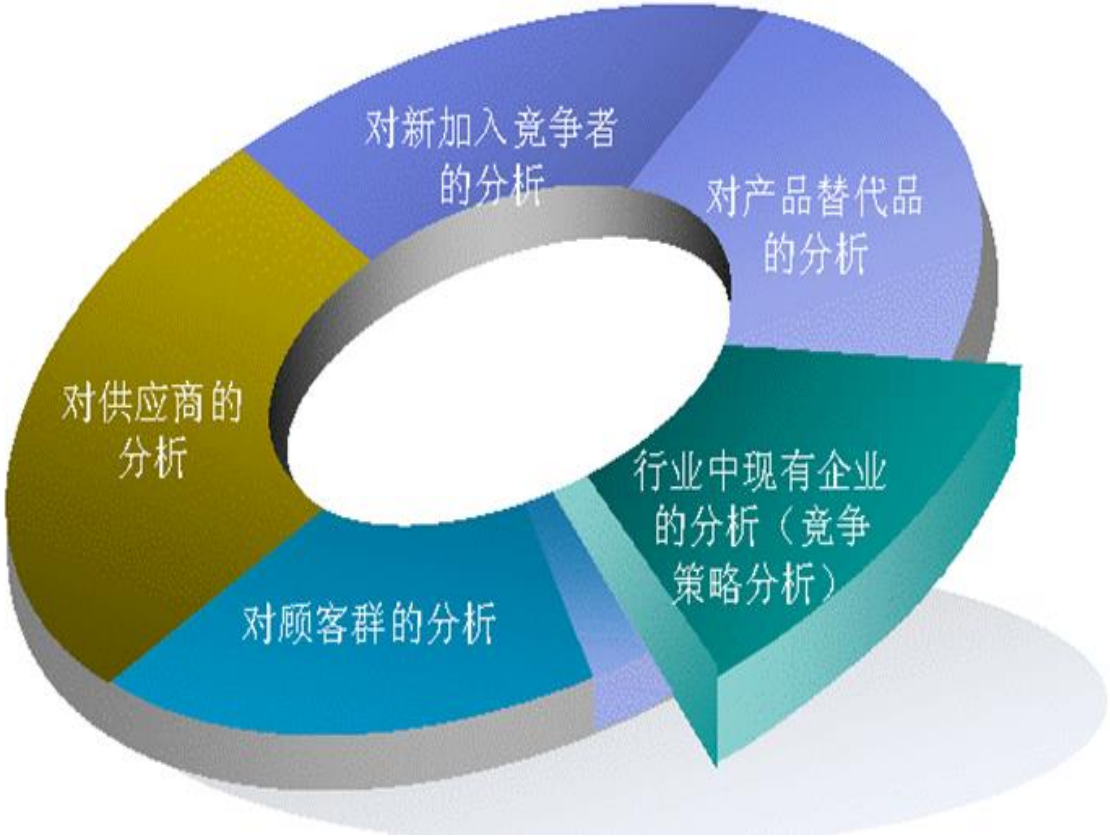
2）经济：经济体制（计划还是市场）、经济形势、经济结构（产业结构、分配结构、交换结构、消费结构和技术结构）、经济政策（财政、货币、收入、产业政策）

3）技术：科学技术是第一生产力。

4）社会文化：社会的风貌，包括观念、理想、情感、生活态度、生活方式、习俗爱好、价值标准等。

竞争五要素分析法（17年5月真题）P47

◆迈克尔波特在1980年出版的《竞争战略：分析行业和竞争对手的方法》一书中提出的分析模型。一个行业中的竞争状态是各个竞争力量共同作用的结果。只要企业在以下五个方面做出了科学、客观、准确的分析，企业所做出的策略与规划将会使企业在竞争中处于不败之地。——知己知彼，百战不殆！



2.预测环境与影响因素分析P53

SWOT分析

优势 S strength	劣势 W weakness
机会 O opportunity	威胁 T threat

针对企业内部分析

针对企业外部分析

SWOT分析实例

内部 / 战略组合 / 外部	优势（Strengths） 丰富的信息资源 先进的技术支持 舒适的内部设施	劣势（Weaknesses） 服务意识落后 管理机制受限 成本控制不当
机会（Opportunities） 国家政策的支持 服务对象的欢迎 区位环境的友好	SO 战略：秉承“用户至上”的服务理念，发挥信息资源丰富的优势，营造良好的服务氛围和区位环境	WO 战略：以法律法规为保障，调整、改革、优化管理机制，向公众提供人性化的信息服务
威胁（Threats） 网络资源的冲击 阅读习惯的改变 财政投入的局限	ST 战略：提升服务层次，以更多的方式迎接公众的多样性需求，利用网络技术构建多方合作平台	WT 战略：加大对馆员的培训和教育，增强公益性服务意识化，将有限的财力使用价值最大

【知识要求】P117

群体决策法是指在招聘活动中，组建决策团队，由具有不同背景的多个决策人员对应聘者进行评价和打分，最后综合各决策人员的评价意见，得出应聘者的最终评价结果的招聘决策方法。其特点是：

1、决策人员的来源广泛，包括企业高层管理者、人力资源人员、用人部门经理及其经验丰富的员工等。

2、决策人员不唯一，在一定程度上削弱了决策者的主观因素对决策结果的影响，提高了招聘决策的客观性。

3、运用了运筹学群体决策法的原理，提高了招聘决策的科学性与有效性。

社会知觉P102

（1）首因效应

（2）光环效应：一好百好，一坏百坏

（3）投射效应：推己及人

（4）对比效应

（5）刻板印象：对某个群体的概括而固定的看法推及这个群体每个成员的特征

心理测验的技术标准P133

1、信度：稳定性和可信性，指一个人在同一心理测量中几次测量结果的一次性

2、效度：测验结果与被测验者行为的相关度，可靠性。（1）内容关联效度。（2）效标关联效度（外在标准）。（3）构想关联效度（内在理论和构想）

3、难度：用通过率表示

4、标准化和常模。标准化样本的平均数，即该测验的常模。常模可用作以后其他被试的比较标准

补充：人性假设及其相应的管理P140

”经济人”假设（泰罗）	管理方式和措施
1)人天生懒惰,厌恶工作,可能的话,总想尽量逃避工作,尽可能少干工作 2)一般人都没有雄心大志,无进取心,不愿负责任,宁愿接受别人引导与指挥. 3)人生来以自我为中心,对组织的目标与要求不关心 4)人是缺乏理性的,本质上不能自律,容易受他人影响. 5)一般人都是为了满足自己的生理需要和安全需要而参加工作,只有金钱和其它物质利益才能激励他们努力工作	1)管理工作的重点是完成生产任务,提高劳动生产率,对人的感情和愿望漠不关心 2)组织以金钱来刺激员工劳动的积极性,效率和服从,对消极怠工者则采取严厉的惩罚措施 3)制定各种严格的管理制度和工作规范,命令工人按照规定的标准进行工作,加强各种法规管制. 4)管理是少数人的事情,广大员工与之无关.

”社会人”假设（梅奥）	管理方式和措施
1)人是社会的人,影响人的生产积极性的因素除物质条件以外,尚有社会的,心理的因素 2)由于技术进步和工作合理化,使人对工作本身失去乐趣和意义,于是便从社会关系中寻求乐趣和意义 3)生产率的高低,主要取决于员工的士气,而士气则取决于家庭生活和社会生活,以及企业中人与人之间的关系. 4)组织中存在非正式组织群体.这种非正式组织群体具有特殊的行为规范,对其成员产生很大影响. 5)领导者要善于了解人,倾听员工的意见,沟通看法,使正式组织的经济需求与非正式组织的社会需求取得平衡.	1)管理人员关心生产任务的完成情况,但是,注意的重点放在关心员工,满足员工的需要上. 2)管理者高度重视员工之间的关系,培养和形成员工对企业的归属感和整体感上. 3)提倡集体奖励制度,不主张个人奖励制度. 4)管理职能不断完善和变化. 5)实施员工参与管理的新型管理方式与,让员工或下属在不同程度上参与企业决策的研究和讨论.

“自我实现人”假设（马斯洛、麦格雷戈）	“复杂人”假设
1)一般人都是勤奋的,只要环境条件适合,人是乐于工作的. 2)控制和惩罚不是驱动人工作,实现组织目标的唯一方法.人在执行任务的过程中,具有自我指导和自我控制能力. 3)人对工作的态度取决于对工作的理解和感受. 4)大多数人都具有相当程度的想象力,智谋和创造力,在不为外界因素指使和控制的情况下,可以得到正常发挥. 5)人体中蕴藏着极大的潜力,在现代工业条件下,一般人只发挥部分潜力. 6)员工自我实现倾向与组织所要求的行为之间不并无冲突.	1)人的需要和动机是多种多样的. 2)人在同一时间内有多种需要和动机,它们相互作用,可以结合统一. 3)人是可变的.

谢谢大家！