只通过实践学习可能的局限性（2方面）

马克思主义对管理学的指导（辩证唯物主义，历史唯物主义）

管理学的五个思维（战略、创新、底线）

管理的内涵和本质（主体客体载体）

**管理就是为了有效地实现组织目标，由管理者利用相关知识、技术和方法对组织活动进行决策、组织、领导、控制和不断创新的过程。**

**管理的主体是具有专门知识、利用专门技术和方法来进行专门活动的管理者。**

**管理的客体是组织活动及其参与要素。**

组织的四个基本特征（两个和两个以上目标。。。）

管理的五个模块（决策组织领导控制创新）

组织的动态/静态设计

领导的关系（影响）是单向的

管理的客体是组织活动及其参与要素

管理的本质：对人和人的管理+xx协调（绪论）

**管理的本质是对人或人的行为的管理和对人的行为的协调。**

管理是科学还是艺术？

**管理理论和管理工具是科学的，而管理实践则表现出艺术性的特征。**

管理的四个基本原理（人本，系统，效益，适度）

**人本原理：以人为中心的人本原理要求对组织活动的管理既是“依靠人的管理”，也是“为了人的管理”（管理的根本目的是为人服务的）。**

**系统原理：**

**从系统形成方式看：自然，人造**

**从系统是否与环境交互看：封闭，开放**

**从系统状态是否发生变化来看：静态、动态。**

**我们研究的是人造、开放、动态的。**

**效益原理：效益是指组织目标的实现与实现组织目标所付代价之间的一种比例关系。追求组织活动的效益就是尽量以较少的资源消耗去实现组织的既定目标。**

**适度原理：实现适度原理，实现适度组合。**

体现了管理的直觉判断

**管理的基本方法：以理性分析为基础，直觉判断为依据。**

管理的基本工具（两类，权力，组织文化）

权力（命令和服从——单向，影响，双向）

生产作业标准化

1/3，原因：1.劳动使用不当2.工人不愿干或不愿多干3.企业生产组织与管理方面原因

解决方法：

1.改进工作方法

2.改进分配方法，改成按件计酬，超过单件更高，调动积极性

3.改进生产组织（3点）：设置计划部门，实行职能工长制，进行例外管理

泰勒之所以被称为科学管理之父，是因为

法约尔“管理是经营的一部分”，“管理上计划组织协调控制”

法约尔14条（分析说明），违反了哪条原则？统一领导和统一指挥的区别？

1. **劳动分工**
2. **权力和责任**
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**
5. **统一领导：对于同一目标，只能有一个领导人和一项计划。**
6. **个人利益服从整体利益**
7. **人员的报酬**
8. **集中**
9. **等级制度**
10. **秩序**
11. **公平**
12. **人员稳定**
13. **首创精神**
14. **人员的团结**

合理报酬三个条件（第三个，不要给过高的报酬）

韦伯权力类型（传统个人法理，法理类好在哪?+法理是科层组织的基础）只有**法理型权力才能成为科层组织的基础。**

管理的系统观（协作系统的三个要素）：**协作的意愿，共同的目标，信息的沟通。**

权变观（管理通过环境变化。。）**组织管理要根据内外条件随机应变。**

管理的本质（西蒙，明茨伯格）

**西蒙认为，管理的本质是决策，所有管理工作都是围绕着决策的制定和组织实施来进行的。**

**明茨伯格认为，组织管理的基本问题是分工和协调。**

当代的管理理论（组织的趋同，内部，外部，合法性）

技术的视角，企业再造和企业改善的区别？

**业务流程再造（BPR）**

决策的概念，要素（主体，制度，方案，目标，不确定性情境）P72

**决策的概念，狭义：一种行为，在几种行动方案中做出选择；广义：一种过程，包括在做出最后选择之前必须进行的一切活动。**

**决策的要素：有形要素和无形要素。**

决策的功能（体现哪几个方面）:组织层面：确立明确的方向，个体层面：激发组织成员的积极性

决策的分类（可控的程度（确定性，不确定性——最难的，风险性），涉及的问题（程序化决策和非程序化决策），主体（个体决策和群体决策））

不确定性：乐观-大中取大，悲观-小中取大，等概率（期望最大），最小机会损失-最大机会损失选最小。

风险决策-决策树

程序化决策+非程序化决策（精力）

决策主体：个体决策+群体决策（优点：）

决策的五个特征（**目标性、可行性、动态性、整体性、 创造性**）

决策的六个步骤（1.识别问题，6.实施监督）

1. **识别问题**
2. **找到原因**
3. **确定目标**
4. **制定备选方案**
5. **评价、选择方案**
6. **实施和监督**

决策的影响因素（四个，环境，组织历史，决策者的特点，组织文化）

组织的环境分类（3：宏观，微观，内部；2：外部，内部）

宏观环境：PEST+自然资源 **政治法律P、 经济E、社会与文化环境S、技术T、+自然资源**

微观环境的定义，一般环境用波特五力模型分析。

**在企业经营环境中，能够经常对企业提供机会或产生威胁的因素主要有五种，分别来自 本行业中现有的其他企业、卖方（供应商）、买方（顾客）、其他行业中的潜在进入者和替代产品。**

怎么看供应商强势还是不强势？通过应付款（越多越不强势）和预付款（越多越强势），集中度。买方相反。

SWOT分析：SW内部，OT外部。

**优势S，劣势W，机会O，威胁T（Threats）**

内部环境：（两个）

为什么现在不能做出最优决策？最优决策的三个前提？现在是满意解不是最优解。

HS,DHS（研究者首字母）P94

韦伯的几个理性，（工具和价值对立）

哪种环境不确定性最高？答：外部不稳定，环境复杂

活动方案生成方式（xx，德尔菲法-一群人做评价，专家互不知道，为什么？）

**5W2H法：5W，why,what,where,when,who;2H:how,how much.**

**头脑风暴法**

头脑风暴为什么是一个小时？不能否定别人讲的任何话。

活动评价

决策实施：计划分类（范围时间长短），战略战术作业，长期中期短期，145攻坚之年，145是中期计划。

计划的作用体现在哪五个方面？

1. **是管理者进行指挥的抓手**
2. **管理者实施控制的标准**
3. **降低未来不确定性的手段**
4. **提高效率与效益的工具**
5. **激励人员士气的依据**

为什么计划能够激励人员士气？“终末激发”效应，在人们已经出现疲劳的情况下，当人们看到计划将要完成时会受到一种激励，使人们的工作效率又重新上升，并一直会坚持到完成计划，达成目标。

什么计划体现数字（素质）？预算-经营投资财务

滚动计划有什么好处？平衡 P108

什么是MBO：目标管理，全分解目标和半分解目标区别在哪？

**全分解：把目标分解到每一个成员。**

**半分解：把目标分解到科室、车间、工段等基层组织，并不制定十分明确的个人目标。**

全分解和半分解各自的优缺点？半分解协作容易，但容易大锅饭。P111

PDCA循环（P115）：计划P，做D，检查C，改进A。 A最重要。

**PDCA循环又称戴明环，推进计划流程**

决策追踪与调整。

集权授权分权的区别：时间长短，分权到个人，五个方面

**分权是权力在组织系统中的分配，而授权是组织中的管理者将部门职权授予下属或参谋，由其代为履行职责的一种形式；分权的主体是组织，而授权的主体是拥有职权的管理者。**

决策追踪的方法：鱼刺图（因果图）找原因，雷达图（蛛网图）看匹配

组织设计里，静态，动态（更难）

**静态的组织结构设计，动态的组织运行制度设计。**

静态三方面（职能，部门，层级）

动态三方面：沟通系统，管理规范，激励。

管理设计的五个原则：

**组织设计的原则：**

1. **目标一致**
2. **分工与协作**
3. **有效管理幅度**
4. **权责对等**
5. **柔性经济**

管理幅度 直接有效指挥下属的数量

管理幅度和组织层级是反比例的

管理层级：5层，最小一层不算管理层（层级6层管理5层）

机械式的组织更多还是有机式的组织更多。（介于两者中间）

什么情况适应于机械组织？P139

直线制，职能制，直线职能制。参谋提建议，最后出错，采纳的人负责。P139

斯隆制：事业部制，缺点是什么？机构重复设置导致管理成本上升，本位主义

组织结构的趋势：扁平化，柔性化，无边界化。

组织整合，什么是非正式组织？

**独立于正式组织目标之外，以人际关系和谐为导向，以非理性行为为逻辑，受潜在的不成文规定约束的个体组成的集合体。**

非正式组织和正式组织的不同。

1. **目标不同**
2. **行为逻辑不同**
3. **结合紧密程度不同**
4. **权威来源不同**

组织层级和管理幅度成反比

影响管理幅度的因素**P151**

组织规模越大，分权越多

分权和授权的区别：主体，对象，时间长久，灵活性，本质：权力的转移

**分权是权力在组织系统中的分配，而授权是组织中的管理者将部门职权授予下属或参谋，由其代为履行的一种形式；**

**分权的对象是部门或岗位，授权的对象是具体的人员。**

人员配备：四个方面，五个原则

**人员配备的主要任务有以下几个方面：**

1. **为组织岗位物色合适的人选**
2. **促进组织结构功能的有效发挥**
3. **充分开发和挖掘组织内的人力资源**
4. **促进人的全面和自由的发展**

**五个原则：**

1. **任人唯贤**
2. **程序化、规范化**
3. **因事择人、因材器使**
4. **量才使用、用人所长**
5. **动态平衡**

内部选聘的优点，途径？P164

人员选聘的匹配标准：三点

**人员技能与岗位职责匹配**

**人员技能与岗位特点匹配**

**人员价值观与组织价值观匹配**

外部，哪种方式成本最高?猎头。

人员录用，多重淘汰，结合，补偿

人事考评的功能，方法

人员培训的分类：岗前，在职，专题。转岗也算岗前。

在职培训，提高工作效率。专题培训也可能培训新员工。

培训方法

组织文化

**组织文化指的是一个组织在长期实践活动中形成的具有本组织特征的文化现象，是组织中的全体成员共同接受和共同遵循的价值观念和行为准则。**

分类，学院，俱乐部，棒球队，堡垒。

按照xx来分

文化的特征，七个（+独特，长期，xx）

1. **独特性**
2. **长期性**
3. **可塑性**
4. **精神性**
5. **系统性**
6. **相对稳定性**
7. **融合性**

组织文化外部，内部

洋葱分类：物质（载体），制度（中间），精神（核心）

文化的反功能体现在：三种障碍

**变革的障碍、多样化的障碍、并购的障碍**

领导和管理的差异：权力来源不同，职能不同

领导权力来源（五种，分哪两类？）

1. **奖赏**
2. **强制**
3. **法定**
4. **参照**
5. **专家**

**前三种是职位权力，后两种是个人权力。**

领导三个要素（领导者，被领导者，情境）

领导形式：独裁、民主、放任

管理方格理论P203：双高最好，为什么其他的存在？管理者水平，付出代价和回报是否匹配。

对于四类被领导者的领导方式

明兹伯格，十个决策三个分类

情境：权变（认为领导风格不变），路径目标

激励，对非动机性做激励。

人性假设（经济人，社会人，自我实现人，复杂人）

马斯洛需要层次理论

**生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要**

没有得到满足的需要才有激励作用

双因素理论是谁的？赫茨伯格

激励因素，保健因素。

工资是保健因素，奖金是激励因素，但中国很多奖金成了保健因素。

成就需要理论。

公平理论，亚当斯，相对报酬更重要。

**控制是指对组织内部的管理活动及·其效果进行衡量和矫正，以确保组织的目标以及为此而拟定的计划得以实现。**