**第一章 管理与管理者**

1、**管理**：是一种在正式组织内由一个或者更多的人来协调其他人的活动的活动过程。

2、**管理的特性**：必要性和重要性；普遍性和特殊性；系统性和权变性。

四种普遍的管理情境变量：组织规模，任务技术的例行程度，环境的不确定性，个体差异。

3、**业务活动**：由管理活动进行协调的他人活动。

4、**管理成效**：管理活动的效果。 **组织成效**：组织目标实现的程度。

管理成效与组织成效之间，并没有存在必然的线性相关的关系：高的管理成效并不一定能导致高的组织成效；反之，低的管理成效也不一定必然导致低的组织成效。

管理成效的影响因素：管理者的个人因素；非工作环境因素；工作环境因素。

组织成效的影响因素：管理者的管理活动；被管理者所处的工作方面的环境因素；被管理者所处的非工作方面的环境因素。

5、**管理者**：从事管理活动的人。 **业务活动者**：从事业务活动的人。

6、**管理者的特征**：

（1）管理者所从事的是协调组织中被管理者活动的活动。

（2）管理者对组织目标的实现是起间接贡献作用。

（3）管理者在组织中的行为，是受双重人格身份的影响和作用的。

（4）管理者在履行各种管理职能时，考虑问题的出发点是组织整体的利益追求及组织中各个方面相互之间的联系与关系。

7、**经理角色学派**：管理者在工作中充当着各种角色。

主要代表人物：亨利 · 明茨伯格

人际关系角色：挂名首脑、领导者和联络者

信息角色：监听者、传播者和发言人

决策角色：企业家、故障排除者、资源分配者和谈判者

8、管理者的类别：

（1）按管理者所处的管理层次：高层管理者、中层管理者和基层管理者

（2）按管理者所从事的管理活动的范围及专业性质：综合管理者、职能管理者和项目管理者

（3）按职权关系：直线部门的管理者和参谋部门的管理者

9、管理者的技能机构：技术技能，人际技能，思想技能（概念技能/理性想象技能）

10、**管理学**：一门研究管理活动内在规律性的科学，以组织中的管理活动作为自己的研究对象，通过对管理活动的研究探讨其内在的规律性，然后上升为理论，形成一个理论体系。

管理既是一门科学又是一门艺术。

**第二章：组织与组织目标**

1、**组织**：组织是指两个或两个以上的个人为了实现特定目标而按一定结构和协作形式共同工作而形成的有机整体。

2、**组织的目标**：目标是集体或者组织设立的原因，同时也是管理活动的起点。

3、组织的类型：互利组织、经济组织、服务组织、公益组织

4、构成组织的基本要素：人、目标、资源、组织规范

5、组织的特性：结构性、层次性、开放性、整体性

6、**SMART原则**：目标要具体；目标要可衡量；目标要可行动；目标要现实；目标要有时间限制。

7、目标的类型：

（1）按实现目标的时间长度不同划分：长期目标、短期目标、中期目标

（2）按目标的具体化程度不同划分：基本目标、次要目标

（3）按目标是否可以定量化表示划分：定量目标、定性目标

（4）按目标的涵盖层次划分：使命、战略目标、战术目标、作业目标

7、**目标——手段链**：组织目标是组织各项活动的起点，组织通过采取各种措施和手段来实现组织目标。组织目标通过分解所形成的目标体系在组织中形成了一个目标-手段链。它的形成为组织纵向和横向地划分组织的工作提供了根据。为了实现上一个管理层次的目标，要采取一定的手段，这个手段成为下一个管理层次的目标。

组织目标🡪高层手段=中层目标🡪中层手段=基层目标🡪基层手段

8、**组织目标的确定**：

（1）要考虑到各利益主体的利益要求

（2）要制定科学有效的目标：

·目标具体、可衡量。

·目标具有挑战性但切实可行。

·时限明确。

·与奖赏挂钩。

**第三章 组织环境**

1、**组织的外部环境**：能够对组织绩效造成潜在影响的外部机构或力量，它是组织赖以生存和发展的基础。

2、外部环境的分类：

（1）按外部环境的性质分：

**自然环境**：是指组织所处的外部自然条件状况。

**社会环境**：是指组织外部一切人类劳动的产物。

（2）按外部环境对组织的影响程度分：

**一般环境**：指对某一特定社会的所有组织产生影响的环境。

**具体环境**：对某个企业组织产生直接影响作用的环境。

3、**PEST分析法**：政治、经济、社会、技术

4、**迈克尔·波特的五力模型**：

·竞争者威胁：指行业中主要竞争者之间的竞争关系及其性质。

·潜在进入者威胁：指新的竞争者进入特定行业或很有可能即将进入一个行业的难易程度。

·供应者威胁：指供方对潜在买方可能影响的程度。

·购买者的力量：指某行业中产品和服务的买方对供方所能产生的影响程度。

·替代品威胁：指那些可能取代或减少现有产品和服务需求的替代物所造成威胁的严重程度。

5、组织应对外部环境的策略：组织必须适应环境；组织要为自身创造和选择一个良好的外部环境。

6、**组织的内部环境**：是指存在于组织边界以内、能够为组织所控制的各种有形资源和无形资源，包括硬件资源、工艺技术、组织结构和组织文化等。

7、组织环境的分类：

（1）按内部环境资源的内容分：人力资源、关系资源、信息资源、金融资源、形象资源、物资资源

（2）按内部环境资源的表现形态分：有形资源、无形资源

8、**组织文化**：是一种群体文化，是指组织长期培育和贯彻的主张的一组共同的价值观、信念、习惯、态度和行为。

9、**巴尼的VRIO分析框架**：价值问题；稀缺性问题；可模仿性问题；组织问题。

10、**波特的价值链模型**：运用价值链的分析方法来确定核心竞争力，就是要求企业密切关注组织的资源状态，要求企业特别关注和培养在价值链的关键环节上获得重要的核心竞争力，以形成和巩固企业在行业内的竞争优势。企业的优势既可以来源于价值活动所涉及的市场范围的调整，也可来源于企业间协调或合用价值链所带来的最优化效益。

11、**组织界限**：组织界限，是指把组织系统与外部环境分隔开来的东西。是无形的、不可见的，由决定组织与外部环境进行各种要素交换的东西所组成的，包括决定组织与外部环境进行各种要素交换的规定、程序、方法、制度、标准等。各种要素的输入输出都要通过组织界限。不同组织的目标和所处内外部环境不同，组织界限的内容及其确定也就不同。

**第四章 组织与环境的关系**

1、**利益相关者**：能直接或间接地影响企业活动或被企业活动所影响的人或团体。

2、**社会责任**：是组织对环境适应性调整的表现，是组织适应环境的一种基本机制。

3、**管理道德**：管理道德是关于管理决策或管理行为的准确或错误的价值体系或信仰体系，是判断管理行为是非的一种价值标准。

4、决定企业管理道德规范的因素：管理者道德发展阶段；管理者个人特征；组织结构；组织文化；道德问题强度。

P.S.道德的基础是利益。道德的核心内容是调整利益关系。

金字塔：经济，法律，伦理，慈善

**第六章 古典管理理论**

（一）**泰勒的科学管理理论（科学管理之父）**

1、主要内容：

（1）工时研究——制定**科学的工作标准**；

（2）把工人的操作方法，使用的工具、机器、材料及作业的环境**标准化**；

（3）实行**有差别的计件工资制**；

（4）实行**职能工长制**；

（5）实行管理的**例外原则**：例外原则是指高层管理者只集中精力处理企业中那些重大的经营决策的问题，而把那些经常出现、重复出现的“例行问题”的解决办法制度化、标准化，并交给企业中的下级人员去处理；

（6）把计划职能与执行职能分开。

2、**经济人**：科学管理理论对人的本性的基本认识，这种认识认为，人在本质上是追求经济利益和物质利益的，因此，要调动人的积极性，就要使人在经济方面和物质方面的需求得到满足。

（二）**法约尔的一般管理理论（行政管理之父）**

1、提出加强管理教育的必要性。

2、管理的五个基本职能：计划职能；组织职能；指挥职能；协调职能；控制职能。

3、管理的14项一般原则：

（1）**统一指挥原则**：一个下属人员只应接受一个领导人的命令，讲的是组织设置以后的运转问题。

·在组织中要形成一条不中断的等级链，也就是说首先要坚持统一领导原则；

·上级不能越级下达指令，下级也不能越级接受指令。

（2）**统一领导原则**：一个下级只能有一个上级，讲的是组织设置的问题。

·违反了统一领导原则，就必然会违反统一指挥原则。但是，坚持了统一领导原则，并不一定能坚持统一指挥原则。

（三）**韦伯的官僚集权制（组织管理之父）**

1、神授的权力：以“对个人的明确而特殊的尊严、英雄主义或典范的品格的信仰”为基础，即它是以领导者个人的人格为基础的。

2、传统的权力：以“古老的传统的神圣不可侵犯的信念以及对其下属行使权力的人的地位的合法性”为基础，也就是说这种权力的基础是先例和惯例。

3、合理-合法的权利：以依法确定的职务或职位作为基础，拥有该种权力的人是根据他们的知识和能力来任命的，其地位依法确定。以这种权力为基础建立起来的组织即为官僚集权组织。

**第七章 人际关系学说**

1、霍桑试验：在霍桑工厂进行的一系列的实验，本为研究企业中物质条件与工人劳动生产率之间的关系，结果却出人意料，促使人际关系学说的产生。

2、**正式组织**：具有明确目标和岗位分工、有明确规定的各个岗位的责权利及各岗位间的相互关系的社会群体，以效率为逻辑。

3、**非正式组织**：没有明确的目标和岗位分工、更没有明确规定各成员间的责权利及成员间相互关系的群体。它的行为准则是感情的逻辑，即它的形成是以各种感情上的沟通为纽带的。

4、**社会人**：是人际关系学说对人的本性的基本假设。该种假设认为，人不但有经济方面和物质方面的需要，更重要的使人有社会方面和心理方面的需要需得到满足。人更多地受情绪而不只是金钱的支配，群体对个人行为的影响是异常重要的。工人本人或家庭的问题可能给他的工作表现造成不利的影响。

**第八章 现代管理理论**

1、管理人：在寻求达到满意程度目标的行动程序上，用满意原则来代替传统的最优原则。在确定自己的行为时，不考虑真实世界中纷繁复杂的现象，在进行抉择时只考虑那些他认为是最要紧和关键的因素。

2、事实要素与事实判断：可以通过检验来确定其真伪的要素。决策最终目标的实现。为了实现目的要采取什么行动最恰当。

3、价值要素与价值判断：不能通过实验来判断真伪的要素。决策最终目标的选取。人的行动目的。

**第九章 管理的计划职能**

1、**计划**：

（1）v.计划工作，即制定未来行动方案，指组织的管理者对过去的和现在的资料进行分析，对将来可能发生的情况进行估计，以确定能实现组织预定目标的行动方案的一种活动。

（2）n.计划方案，即未来行动的方案，计划工作的结果。它确定了组织在未来期间内要做什么、如何做、何时做和由谁做等问题。

2、计划的分类：

（1）按计划期限的长短：长期计划、中期计划、短期计划

（2）按计划所反映的内容不同：综合计划、业务计划

（3）按计划的性质不同：战略计划、战术计划、业务计划

（4）按计划的表现形式不同：使命或宗旨、目标、策略、政策、规则、程度、规划、预算

3、**承诺原则**：也称投入原则，主要是对计划工作时限的规定。选择合理的计划时限的标准就是承诺原则。

4、**目标管理法**：是指通过目标的制定、执行、评价的整个过程来实现对组织的有效管理，是以结果为导向的一种编制计划的方法。

（1）目标管理的过程：

①目标的制定：建立目标—手段链

·确定组织的最高管理层在一个既定时期内所认为要达到的最重要的目标。

·由下级组织按照组织层次逐级下降的顺序对上层指定的目标做出更为详细的规定。

②目标的实施：

·目标管理法：强调组织成员在目标的执行过程中的自我控制和自我管理。

·传统的管理方法：由上级对下级目标的执行进行严格的控制和监督。

③绩效的评价：绩效的评价，就是对目标执行结果的评价。

（2）目标管理法绩效评价特点：

·上下级共同确定目标评价的标准。具体的做法是把各个部门和个人应该实现的各个目标按其重要程度确定不同的权数，并规定各个目标完成程度的得分标准。

·不断地将实现目标的进展情况及时反馈给个人，以便他们能够调整自己的行动。这种不断的反馈还包含定期举行正式的评估会议，在会上，上下级共同回顾和检查进展情况。

5、**确定计划的前提条件**：是指组织在未来计划期间所估计的各种内外环境条件。它是组织编制计划的基本出发点。

（1）**预测**：根据过去和现在的已知情况，用一定的方法或技术，对未来进行预先估计和推测。是对未来环境和组织前景所做的估计，这种估计既需要管理人员的丰富的主观想象和卓越的洞察能力，也需要科学的预测技术、工具等。

（2）预测的方法：

①定量预测方法：

·时间序列预测法：全期平均法、移动平均法、指数平滑法

·因果预测法

②定性预测方法：专家个人意见法、专家会议法/头脑风暴法、德尔菲法

6、**决策**：决策者为了解决组织面临的问题，实现一定的目标，在掌握充分的信息和对有关情况进行深刻分析的基础上，用科学的方法拟定并评估各种方案，从中选出合理方案并加以实施的过程。

7、**SWOT分析法**：机会、威胁、优势、劣势。

**第十章 管理的组织职能**

1、**组织工作的目的**：通过组织结构的设计，来确定组织成员的分工与合作关系，使人们在一个最佳的组织结构中有效地实施计划，使组织目标有效实现。

2、组织工作的影响因素：外部环境，目标与战略，组织规模，组织技术，组织文化

3、**组织结构设计的主要工作**：

（1）工作分工：工作分工是指确定组织中成员工作专门化或专业化的程度。通过工作分工，把组织中的一项任务分解成多项更小的工作单元。当一个工作岗位所承担的工作单元数越少，说明专业化程度越高。

（2）部门化：是指按照一定的逻辑和方法将若干职位或工作组合在一起的过程。部门化使组织中的各类人和事划分成可管理单位。

（3）管理幅度与管理层次：扁平型组织与纵高型组织

·管理幅度：确定每个管理者能直接有效管辖的下级人员数。

·管理层次：组织中所形成的不中断的等级链的环节数。

（4）权力的分配：

·集权：权力较高程度上集中在组织最高层管理者手里。

·分权：权力较高程度上集中在组织基层管理者手里。

P.S. 衡量标志：下级管理者做出决策的数目；下级管理者做出决策问题的重要程度； 上级管理者对下级人员的决策的控制程度。

·授权：实际上是上级管理者把权力授予下级管理者行使的过程。（职责的分派，职权的授予，责任的建立）

·直线部门：对实现组织目标负有直接责任、对组织目标的实现做出直接贡献的部门。

·参谋部门：对组织目标的实现做出间接贡献的，为实现企业的目标而协助、配合直线部门最有效地工作的一些部门。

·直线职权：命令、指挥他人，使他人服从的权力。在既定组织中具体化为直线职权，是一种直线的或等级的职权关系，是组织中上级对下属行使直接监督的权力。

·参谋职权：提出意见和建议供他人参考的权力。参谋职权指下级对上级提供建议的权力、统一管理层次的管理者之间互相提供建议的权力，以及上级对下级提供建议的权力。

4、**组织结构形式**：直线型，职能型，直线职能型，直线职能参谋型，事业部型，矩阵型。

**第十一章 管理的领导职能**

1、**领导**：组织中引导他人去实现组织目标的一种行为。

2、领导者影响力的来源：合法的权力，奖励的权力，强制的权力，专家性的权力，领导者个人的魅力。

3、领导特质理论

4、**领导行为理论**：

（1）领导的连续统一体理论：专制型领导；民主型领导，；端民主型领导。

（2）密执安大学的研究：以雇员为中心和以工作为中心

·领导方式Ⅰ：“利用的—命令式的”方法；

·领导方式Ⅱ：“仁慈的—命令式的”方法；

·领导方式Ⅲ：“商议的”方法；

·领导方式Ⅳ：“集体性参与”方法；

（3）俄亥俄州立大学：

·高建构、低人情的领导方式；

·高建构、高人情的领导方式；

·低建构、低人情的领导方式；

·低建构、高人情的领导方式。

（4）管理方格理论：虚弱型的领导方式；任务型的领导方式；乡村俱乐部型的领导方式；中间型的领导方式；协作型的领导方式。

5、**领导权变理论**：

（1）领导生命周期理论：

·告知式或命令式领导方式：无心无力（不成熟阶段）；

·推销式领导方式：有心无力（初步成熟）；

·参与式或诱导式领导方式：无心有力（比较成熟）；

·授权式领导方式：有心有力（成熟）。

（2）菲德勒的领导理论：随机制宜式的模式。

（3）途径——目标领导理论：指导型；支持型；参与型；成就导向型。

（4）弗鲁姆——耶顿模型

6、其他领导方式：参与式管理；交易型领导；变革型领导。

7、**激励理论**：

I.激励内容型理论：

（1）马斯洛的需要层次理论：生理需要，安全需要，社交需要，尊敬需要，自我实现的需要。

·一种需要如果已经得到满足，就会被另一种需要所代替,原来的需要也就不再是激励因素；

·大多数人的需要都是很复杂的，因此，在任何时刻都有许多需要在对人的行为产生影响；

·在一般情况下，只有在较低层次的需要满足之后，才会产生较高层次的需要激励人们去从事某种行为；

·满足较高层次需要的途径会比满足较低层次需要的途径多。

（2）赫茨伯格的双因素理论：

·保健因素：与物质因素及人们工作环境和工作条件有关的因素。它并不能调动职工积极性，仅仅是消除影响他们积极性的因素而已。

·激励因素：与人们工作本身的性质有关的因素。不具备它并不影响人的工作积极性，具备了它职工会感到满意，从而积极性被调动。

（3）麦格雷戈的X理论和Y理论：

·X理论：认为人又不喜欢工作的本性，一般人宁愿受指挥，希望逃避责任，把安全看成高于一切。

·Y理论：人不是天生不喜欢工作，运用体力和脑力从事劳动就同游戏和休息一样是自然的。一般人在恰当的条件下不但能接受，而且会追求责任。逃避责任、缺乏雄心和强调安全是经验的结果而不是人的天性。大多数人都具有解决组织问题的相当高度的想象力和创造力。个人对目标的参与是和获得成就的报酬直接相关的。这些报酬中最重要的是自我意识和自我实现的需要的满足。

II.激励过程型理论：

（1）期望理论：激励力=效价\*期望值

个人对效用的理解；个人对效用的评价；个人对为获得所想要的效用应该采取的行动的理解；对采取这些行动的难度、成功的可能性或概率的预估。

（2）公平理论：员工将自己的收入—付出比与相关他人的收入—付出比进行比较。如果员工感觉到自己的比率与他人相同，则为公平状态；如果感到二者的比率不相同，则产生不公平感，认为自己的收入过高或过低。

（3）强化理论：

强化：某一行为得以重复发生或者被禁止。强化可以分为正强化、负强化和自然消减。

（4）目标设置理论

8、**激励员工的措施**：金钱；职工参加管理；丰富工作内容。

**第十二章 管理的控制职能**

1、**控制**：对组织中的所有活动进行衡量和纠正，以确保组织目标和为此制定的计划得以实现。

2、控制的类型：

（1）按控制的时点不同来分类：

·**反馈控制**：把组织系统运行的结果反送到组织系统的输入端，与组织预定的计划目标相比较，然后找出实际与计划之间的差异，并采取措施纠正差异的一种控制办法。

·**前馈控制**：在偏离目标的情况发生前就对它进行预测或估计，对输入系统的各种要素进行控制，将其与预定的目标进行比较后调整方允许输入系统，从而把问题消灭在发生之前。

·**即时控制**：通过对系统运行情况进行监督和调整来实现控制的。对系统在运行中各个阶段的情况进行检查和监督，将其与预定的标准进行比较，及时纠正。

（2）按对管理者素质要求的不同来分类：

·**直接控制**：通过对管理者的选择和培养，使其能成为合格的管理者，使其在管理过程中不犯或少犯错误，从而直接地实现控制。

·**间接控制**：对管理者的工作结果进行检查和监督，分析管理者在管理过程中出现偏差的原因，然后采取措施来纠正偏差的一种控制方法。重点放在对管理者管理活动的结果的监督与调整。