管理学重点

素材来源:学长学姐提供的往年复习资料+俞楠、王楚君补充修改

一、泰罗的科学管理原理

**1.观点**

* ①科学管理的根本目的是谋求最高工作效率（提高劳动生产率是泰罗创立科学管理理论的基本出发点，是泰罗确定科学管理的原理、方法的基础。）；
* ②达到最高工作效率的重要手段，是用科学的管理方法代替旧的经验管理。
* ③实施科学管理的核心问题，是要求管理人员和工人双方在精神上和思想上来一个彻底变革。

**2.内容**

* ①对工人提出科学的操作方法，以便合理利用工时，提高工效。（制定出标准的操作方法，并规定出完成每一个标准动作的标准时间，制定出劳动时间定额）
* ②在工资制度上实行差别计件制，按照作业标准和时间定额，规定不同的工资率。
* ③对工人进行科学的选择、培训和提高。
* ④制定科学的工艺规程，并用文件形式固定下来以利推广。
* ⑤使管理和劳动分离，把管理工作称为计划职能，工人的劳动称为执行职能。

**3.评价**

* ①它冲破了传统落后的经验管理办法，将科学引进了管理领域，创立了一套具体的科学管理方法
* ②科学的管理方法效率提高推动了生产地发展，适应了资本主义的发展。
* ③由于管理职能于执行职能地分离，企业中开始有一些人专门从事管理工作
* ④泰罗把人看成会说话的机器，只能按照管理人员的决定、指示、命令执行劳动，在体力技能上受很大的压榨。
* **缺陷:**科学管理所涉及的问题比较小，管理的内容比较窄，企业的财务、销售、人事等方面的活动都没有涉及。

二、法约尔关于经营管理的概念及管理原则

**1. “组织理论”的中心问题:**组织结构和管理原则的合理化，管理人员职责分工的合理化。

**2.**认识到管理的普遍性，认为管理技能可以通过教育获得，并普遍应用；认为管理是一门有独特规律的学科

**3.六个方面的职能：**技术职能、经营职能、财务职能、安全职能、会计职能、 管理职能（计划、组织、指挥、协调、控制）。

**4.14条原则 ：**劳动分工（专业化）/权力与责任（责权统一）/纪律（遵守公司各方协议）/统一指挥（统一命令）/统一方向/个人服从整体/报酬（公平合理）/集权（降低下级的作用）/等级链/秩序（各尽其能）/公平/稳定性/主动性/团队精神

三、霍桑实验及人际关系学说（代表人：梅奥）

**1.目的:**找出工作条件对生产效率的影响，以寻求提高劳动生产率的途经。

**2.观点**

* 1)企业的职工是社会人 (人受集体影响)
* 2) 满足工人欲望，提高工人的士气是提高生产效率的关键
* 3) 企业中实际存在一种“非正式组织”——企业职工在共同工作和共同生产中必然产生相互之间的人群关系，产生共同的感情，自然形成一种行为准则和惯例，要求个人服从。
* 4) 企业应采用新型的领导方法。

**3.影响：**人群关系理论是“行为科学”管理学派的早期思想，它只强调要重视人的行为，而行为科学还要求进一步研究人的行为规律，找出产生不同行为的影响因素，探讨如何控制人的行为以达到预定目标。

四、管理科学学派的主要观点

**1.管理科学学派的特点**

* ①生产和经营各项领域的活动都以经济效果好坏作为评价标准，要求最小消耗取得最大经济效益 ；
* ②使衡量的标准定量化，借助数学模型找出最优的实施方案和描述事物的现状及发展规律，摒弃单凭经验和自觉确定经营目标与方针的做法 ；
* ③依靠计算机进行各项管理 ；
* ④强调使用先进的科学理论和管理方法 。
* ⑤主导思想：使用先进的数理方法及管理手段，使生产力得到最合理的组织以获得最佳的经济效益，而较少考虑人的行为因素 。

**2.系统管理理论的应用**

* 把管理对象看作一个整体，是一个有机联系的系统。研究企业管理的任何个别事物，都要从系统的整体出发，既要研究出此事物与系统内各组成部分之间的关系，又要研究此事物同系统外部环境的相互关系 。
* **系统的6要素**：人、物质、财、任务、信息、设备。

五、斯密劳动分工研究

* 方法：对比了一些工艺和手工制造业实行分工前后的变化，对比了易于分工的制造业和当时不易分工的农业的情况，说明分工可以提高劳动生产率。
* **分工的益处**：
* ①可以使工人重复完成单项操作，从而提高劳动熟练程度，提高劳动效率。
* ②可以减少由于变换工作而损失的时间。
* ③可以使劳动简化，使劳动者的注意力集中在一种特定的对象上，有利于创造新工具和改进设备。

1. 明茨伯格管理者角色论

* **管理者角色：**

①人际关系角色：代表人、领导者、联络者

②信息传递角色：监督者、传播者、发言人

③决策制定角色：企业家、混乱驾驭者、资源分配者、谈判者

1. 企业伦理与社会责任

**1.几种相关的道德观**

①功利主义道德观：

* 认为：能给行为影响所及的大多数人带来最大利益的行为才是善的。
* 评价：功利主义对效率和生产率有促进作用，符合利润最大化原则；为了实现最大利益，可能采取了不公平、不道德甚至损害了他人或社会利益的手段；可能产生利益分配不公。
* 要义：①功利主义的“最大利益”是“最大福利”，是能带来幸福的财富；②功利主义的核心是“有用性”，指对象对主体的有用性，个人对组织和社会的有用性。个人在有用性中发现自己的价值，将自己与社会相统一。

②权利至上道德观：

* 认为：能尊重和保护个人基本权利的行为才是善的。
* 要点：①权利的基本意义是“正确”和“正当”；②权利是相互的。

③公平公正道德观：

* 认为：管理者不能因种族、性别、个性、个人爱好、国籍、户籍等因素对部分员工歧视，那些按照同工同酬的原则和公平公正的标准向员工支付薪酬的行为是善的。
* 局限性：在实践中非常复杂（发达国家的非法劳工、中国城市的农民工、临时工等），片面地以政治公正的要求取代经济公正，会导致政治上权力关系的公正与经济上义务关系的不公正的悖论。

④社会契约道德观

* 认为：只要按照企业所在地区政府和员工都能接受的社会契约所进行的管理行为就是善的。
* 局限性：契约具有很强的情境特征，在很多场合是利益博弈的结果，与合理性无关。契约的对象必须严格限制，契约主义的泛滥会导致严重的经济与社会后果。

⑤推己及人道德观

* 中国儒家道德观的高度概括，“己所不欲，勿施于人”，追求的结果不是经济利益，而是“和谐双赢”。

**2.道德管理的特征和影响管理道德的因素**

1）道德管理的特征

* ①把遵守道德规范视作获取组织利益的一种手段，更把其视为组织的一项责任。
* ②不仅从组织自身的角度出发，更从社会整体角度出发看问题。
* ③尊重所有者以外的利益相关者的利益，善于处理组织与利益相关者的关系。
* ④不仅把人看作手段，更把人看作目。
* ⑤超越了法律的要求，能让企业取得卓越的成就。
* ⑥具有自律的特征
* ⑦合乎道德的管理以组织的价值观为行为导向

2）影响管理道德的因素

* ①道德发展阶段 （道德发展阶段要经历三个层次：前惯例层次（个人利益）、惯例层次（他人期望）、原则层次（个人价值观），每个层次又分为两个阶段，人们依次通过六个阶段，而不能跨越，道德发展可能中断，可能停留在任何一个发展水平上，多数成年人的道德发展处在4阶段上）
* ②个人特性（个人价值观、自信心和自控力）
* ③组织结构（内外制衡监督机制、内部规章制度、上级管理行为的示范、绩效评估考核体系）
* ④组织文化 （诚信、包容）
* ⑤问题强度 （该问题如果采取不道德行为可能产生后果的严重程度）

八、决策类型

**1.程序化决策和非程序化决策**

* 程序化决策：涉及的是那些重复出现的，日常管理的例行问题。
* 非程序化决策：涉及的是那些偶然发生的、性质和结构不明的具有重大影响的例外问题。

**2.初始决策和追踪决策**

* 初始决策：零起点决策，在有关活动尚未进行从而环境未受到影响的情况下进行的。
* 追踪决策：非零起点决策，随着初始决策的实施，组织环境发生变化的情况下进行的决策。

**3.个人决策和集体决策**

* 集体决策的优点：①更大范围地汇总信息；②拟定更多的备选方案；③得到更多的认同；④更好地沟通；⑤作出更好的决策。
* 集体决策的缺点：花费较多时间、产生群体思维、责任不明等。

**4.确定型决策、风险型决策、不确定型决策**

* 确定型决策：是指在确定可控的条件下进行的决策。在决策中，每个方案只有一个确定的结果，最终选择哪一个方案取决于对方案结果的直接比较
* 风险型决策：——“随机决策”。在这种决策中，决策的结果有多种，决策者不知道会发生哪一种结果，但每种结果发生的概率已知。
* 不确定型决策：指在不稳定条件下进行的决策。在不确定型决策中，决策者不知道会出现多少种结果，也不知道每种结果发生的概率如何。

九、决策的理论

**1.完全理性：古典决策理论** ——又称“规范决策理论”

* 是基于“经济人”的假设提出的，认为应该从经济的角度来看待决策问题，即决策的目的在于为组织获取最大的经济利益
* 主要内容：①决策者必须全面掌握有关决策环境的信息情报；②决策者充分了解有关备选方案的情况；③应建立一个合理的自上而下的执行命令的组织体系；④决策者进行决策的目的始终都是在于使得本组织获取最大的经济利益
* 古典决策理论的假设：作为决策者的“管理者”都是“完全理性的”
* 局限性：古典决策理论忽视了非经济因素在决策中的作用，不一定能指导实际的决策活动。

**2.有限理性：行为决策理论**（有限理性、满意原则）——赫伯特西蒙《管理行为》

* 发现：影响决策者的不仅有经济因素，还有个人的行为表现：态度、情感、经验等。
* 主要内容：①人的理性介于完全理性和非完全理性之间，即人是有限理性的；②决策者在识别和发现问题中容易受知觉上的偏差的影响判断时，直觉的运用往往多于逻辑分析 ；③由于受决策时间和资源利用的限制，决策者只能做到尽量了解各种备选方案的情况，而不能做到全部了解。决策者的选择的理性是有限的；④在风险型决策中，与经济利益的考虑相比，决策者对待风险的态度很重要；⑤决策者在决策中往往只求满意的结果，而不愿费力寻求最佳方案。

1. **直觉：回溯决策理论**

* 说明决策事实上只是为已经作出的直觉决策证明其合理性的一个过程，说明了直觉在决策中的作用

十、决策的影响因素

1.环境

* 环境的特点影响着组织的活动选择
* 对环境的习惯反映模式也影响着组织的活动选择

2.过去的决策

* 一般情况下，决策不是一张白纸上的初始决策而是对初始决策的完善和调整或改善。

3.决策者对风险的态度

* 决策者对风险的态度影响其对方案的选择

4.伦理

* 决策者是否重视伦理以及采用何种标准会影响其对待行为或事物的态度，进而影响其决策。

5.组织文化

* 组织文化影响成员对待变化的态度，进而影响一个组织对方案的选择和实施

6.时间

* 美国学者威廉把决策分为时间敏感型决策（那些必须立刻迅速作出的决策）和知识敏感型决策（对时间要求不高，而对质量要求较高的决策。如：组织中大部分的战略决策）

十一、决策的方法

**1.集体决策方法**

* 头脑风暴法——比较常用的决策方法 ——创始人：英国心理学家“奥斯本”
* 方法：将对解决某一问题有兴趣的人集合在一起，在完全不受约束的条件下，敞开思路，畅所欲言。
* 4项原则：①对别人的建议不作任何评价，将相互讨论限制在最低限度内；②建议越多越好，在此阶段，参与者不要考虑自己建议的质量，想到什么就应该所什么；③鼓励每个人独立思考，广开思路，想法越新颖越好；④可以补充和完善已有的建议以使得它更具有说服力。
* 名义小组技术
* 方法：召集一些有知识的人，把要解决的问题的关键内容告诉他们，并请他们独立思考，要求每个人把自己的备选方案和意见写下来，然后按顺序陈述意见，再对所有方案进行投票。管理者最后仍有权决定是接受还是拒绝这一方案。
* 德尔菲专家法 ——兰德公司
* 当企业面临一个重大问题时：①设法取得有关专家的合作；②把要解决的问题分别告诉专家们，请他们单独发表自己的意见并对实现新技术突破所需的时间作出估计；③在此基础上，管理者收集并综合反映专家们的意见，再把综合意见反馈给各位专家；④让他们再次进行分析并发表意见。如此反复多次，最终形成代表专家组意见的方案
* 运用该技术的关键：①选择好专家，这主要取决于决策所涉及的问题和机会的性质；②决定适当的专家人数，一般10～50人较好；③拟定好意见征询表。

**2.有关活动方向的决策方法（波士顿矩阵）**

* 经营单位组合分析法——美国波斯顿公司提出
* 基本思想：大部分企业都有两个以上的经营单位，每个经营单位都有相互区别的产品-市场片，企业应该为每个经营单位确定其活动方向，应综合考虑企业或该经营单位在市场上的相对竞争地位（体现在市场占有率上）和业务增长情况。
* 横轴代表相对竞争地位；纵轴表示业务增长率。见P240
* 金牛：市场占有率高，业务增长率低（高利润，低投资）；
* 明星：市场占有率高，业务增长率高（代表最高利润增长率和最佳投资机会，应投入必要资金增加生产规模）；
* 幼童：市场占有率低，业务增长率高（刚开发的有前途领域，可转变成明星）；
* 瘦狗：市场占有率低，业务增长率低。
* 政策指导矩阵
* 从市场前景和相对竞争能力两个角度来分析企业各个经营单位的现状和特征，把它们标示在矩阵上，据此指导企业活动方向的选择。

十二、目标管理法

**1.目标管理的基本思想**

* ①企业的任务必须转化为目标，企业管理人员必须通过这些目标对下级进行领导并以此来保证企业目标的实现。
* ②目标管理是一种程序，使一个组织中的上下各级管理人员会一起来制订共同的目标，确定彼此的成果责任。
* ③每一个企业管理人员的分目标都是企业总目标对他的要求，同时也是这个企业管理人员或工人对企业总目标的贡献。
* ④管理人员和工人是靠目标来管理，由所要达到的目标为依据，进行自我指挥、自我控制，而不是由他的上级来指挥和控制
* ⑤企业管理人员对下级进行考核和奖惩也是依据这些分目标。

**2.目标的性质**

* 目标所具有的特征 ：层次性；网络性；可考核性；可实现性；富有挑战性；伴随信息反馈性。
* 层次性：组织目标形成一个有层次的体系，范围从广泛的组织战略性目标到特定的个人目标。顶层：包含组织的远景和使命的陈述；第二层次：组织的任务；基层：分公司的目标、部门和单位的目标、个人目标等
* 网络性：从某一具体目标的实施规划的整体协调方面来进行工作。 （内涵：a：目标和计划很少是线性的，目标和规划形成一个相互联系着的网络b：主管人员必须确保目标网络中的每个组成部分要相互协调c：组织中的每个部门在制订自己部门的目标时，必须要与其他部门相协调d：组织制订各种目标时，必须要与许多约束因素相协调）
* 多样性：对相对重要程度进行区分。
* 可考核性 （途经是将目标量化。含义：人们必须能够回答出这样的问题“在期末，我如何知道目标已经完成了？” ）
* 可接受性：对于一个目标的完成者来说，如果目标是超过其能力所及的范围，则该目标对其是没有激励作用的。
* 挑战性 ：具有挑战性的目标更能激发员工的工作的潜力和斗志。目标的可接受性和挑战性是对立统一的。
* 伴随信息反馈性 （信息反馈：是把目标管理过程中，目标的设置、目标实施情况不断地反馈给目标设置和实施地参与者，让人员时刻知道组织对自己地要求和自己的贡献。

**3.目标管理的过程**

* ①制定目标（包括确定组织的总体目标和各部门的分目标）；②明确组织的作用；③执行目标 ；④成果评价；⑤实行奖惩；⑥制订新目标并开始新的目标管理循环。

十三、管理幅度的影响因素，管理幅度与管理层次的关系

**1.影响管理幅度的因素**

* 管理者和被管理者的工作能力
* 工作内容和性质：a：主管所处的管理层次；b：下属工作的相似性；c：计划的完善程度；d：非管理事物的多少
* 工作条件：a：助手的配备情况；b：信息手段的配备情况 c：工作地点的相近性
* 工作环境

**2.管理幅度与管理层次的关系**

* 管理幅度：有限的直接领导的下属的数量
* 管理层次：组织中最高主管到具体工作人员之间的不同管理层次
* 在组织规模已定的条件下，它与管理幅度成反比：主管直接控制的下属越多，管理层次越少，管理幅度减小，则管理层次增加。

十四、扁平化与金字塔式结构及优劣势

* 扁平结构：指组织规模已定，管理幅度较大，管理层次较少的一种组织结构形态
* 优点：层次少，信息传递速度快，尽早发现信息反馈的问题，尽早解决，信息失真可能性小；有利于下属主动性和首创精神的发挥。
* 缺点：主管不能对每位下属进行充分、有效的指导和监督；主管得到的信息太多，不利于及时利用 。
* 锥形结构：指管理幅度较小，从而管理层次较多的高、尖、细型的金字塔形态
* 优点：可以使每位主管仔细地研究得到的有限信息并对每个下属进行详尽的指导。
* 缺点：影响信息传递的速度，在传递过程中可能失真；影响积极性的发挥；往往使计划的控制工作更加复杂。

十五、集权与分权

**1.权力的性质与特征**

* 权力：组织中人与人之间的一种关系，是指处在某个管理岗位上的人对整个组织或所辖单位与人员的一种影响力，或简称管理者影响别人的能力。

类型：专长权、个人影响权、制度权

**2.集权与分权的相对性**

* 集权：决策权在组织系统中较高层次的一定程度的集中
* 分权：决策权在组织系统中较低管理层次的程度上分散
* 集权与分权是相对的概念，没有绝对的集权和绝对的分权

**3.组织中的集权倾向**

* 集权倾向的产生原因：

1. 组织的历史
2. 领导的个性
3. 政策的统一与行政的效率

* 过分集权的弊端

1. 降低决策的质量
2. 降低组织的适应能力
3. 降低组织成员的工作热情

**4.分权及其实现途径**

* 分权的标志：

1. 决策的频度
2. 决策的幅度
3. 决策的重要性
4. 对决策的控制程度

* 分权的影响因素：

1. 组织中促进分权的因素：组织的规模、活动的分散性、培训管理人员的需要
2. 不利于分权的因素：政策的统一性、缺乏受过良好训练的管理人员

* 分权的途径：

1. 制度分权：在组织设计时，考虑到组织规模和组织活动的特征，在工作分析、职务和部门设计的基础上，根据各管理岗位工作任务的要求，规定必要的职责和权限。
2. 授权： 担任一定管理职务的领导者在实际工作中，为充分利用专门人才的知识和技能，或出现新增业务的情况下，将部分解决问题、处理新增业务的权力委任给某个或某些下属。

十六、组织结构形式

**1.直线制**

* 特点：企业各级行政单位从上到下实行垂直领导。
* 优点：结构比较简单，责任分明，命令统一。
* 缺点：在业务比较复杂、企业规模比较大的情况下，把所有管理职能都集中到最高主管一人身上，显然是难以胜任的。

**2.职能制**

* 各级行政单位除主管负责人外，还相应地设立一些职能机构。这种结构要求行政主管把相应的管理职责和权力交给相关的职能机构，下级行政负责人除了接受上级行政主管人指挥外，还必须接受上级各职能机构的领导。
* 优点：能适应现代化企业生产技术比较复杂，管理工作比较精细的特点；能充分发挥职能机构的专业管理作用，减轻直线领导人员的工作负担。
* 缺点：妨碍了必要的集中领导和统一指挥，形成了多头领导；不利于建立和健全各级行政负责人和职能科室的责任制；容易造成纪律松弛，生产管理秩序混乱。

**3.直线职能制**

* 绝大多数企业都采用这种组织结构形式。这种组织结构形式是把企业管理机构和人员分为两类，一类是直线领导机构和人员，按命令统一原则对各级组织行使指挥权；另一类是职能机构和人员，按专业化原则，从事组织的各项职能管理工作。
* 优点：既保证了企业管理体系的集中统一，又可以在各级行政负责人的领导下，充分发挥各专业管理机构的作用。
* 缺点：职能部门之间的协作和配合性较差，一方面加重了上层领导的工作负担；另一方面也造成办事效率低。

**4.事业部制**

* “斯隆模型”，也叫“联邦分权化”，是一种高度集权下的分权管理体制。它适用于大型企业。事业部制是分级管理 、分级核算、自负盈亏的一种形式，即一个公司按地区或按产品类别分成若干个事业部，实行单独核算，独立经营，公司总部只保留人事决策，预算控制和监督大权，并通过利润等指标对事业部进行控制。
* 优点：既有稳定性，又有适应性；有利于提高劳动生产率和企业经济效益；有利于增强企业活力。
* 缺点：由于各事业部利益的独立性，容易滋长本位主义；一定程度上增加了费用开支；对公司总部的管理工作要求较高，否则容易发生失控。

**5.矩阵制**

* 在组织结构上，把既有按职能划分的垂直领导系统，又有按产品划分的横向领导关系的结构，称为矩阵组织结构。
* 优点：机动灵活，可随项目的开发与结束进行组织或解散；激发了工作热情，促进了项目的实现；加强了不同部门之间的配合和信息交流，克服了直线职能结构中各部门互相脱节的现象。
* 缺点：项目负责人的责任大于权力，没有足够的激励手段与惩治手段，这种人员上的双重管理是矩阵结构的先天缺陷；容易产生临时观念，对工作有一定影响。

**6.超事业部制**

* 超事业部制又叫做“执行部制”。在组织最高管理层和各个事业部之间增加了一级管理机构，负责管辖和协调所属各个事业部的活动，使领导方式在分权的基础上又适当的集中。这样做的好处是可以集中几个事业部的力量共同研究和开发新产品，可以更好的协调各事业部的活动，从而能够增强组织活动的灵活性。

**7.新型组织结构**：虚拟制结构、Ｈ型结构、水平化结构。

十七、影响组织设计的权变因素：

**1.外部环境**——“任务环境”和“一般环境”。

* “不确定性”是企业外部经营环境的主要特点，不确定性取决于环境的“复杂性”和“变动性” 。
* 环境特点及其变化对企业组织的影响主要表现在以下3个方面：对职务和部门设计的影响；对各部门关系的影响；对组织结构总体特征的影响（强调横向沟通而不是纵向的等级控制）。

**2.经营战略**

* ①“保守型战略”的企业领导可能认为，企业面临的环境是较为稳定的，需求不再有大的增长变化。在组织设计上强调管理和生产的规范化程度。具体表现如下：实行以严格分工为特征的组织结构；高度的集权控制；规范化的规章和程序；以成本和效率为中心的严格的计划体制 ；生产专家和成本控制专家在管理中，特别是在高层管理中占重要地位；信息沟通以纵向为主。
* ②“选择风险型战略”的领导则可能认为环境复杂多变，需求高速增长，市场变化很快，机遇和挑战并存，组织结构特点：规范化较低的组织结构；分权的控制；计划较广泛而灵活；信息的沟通以横向为主；高层管理主要由市场营销专家和产品开发研究专家支配
* ③“分析型战略”介于前两者之间，它力求在两者之间保持适当的平衡，所以其组织结构设计兼具有刚性和柔性的特征

**3.技术**

* ①生产技术：经营成功的企业的组织结构，与其所属的技术类型有着相互对应的关系 ；成功的单件小批生产和连续生产的组织具有柔性结构而成功的大批量生产的组织具有刚性结构。
* ②信息技术：使组织结构呈现扁平化趋势；对集权化和分权化可能带来双重影响；加强或改善了企业内部各部门间以及各部门内工作人员间的协调；要求给下属以较大的工作自主权；提高专业人员比率。

**4.发展阶段**

* 创业阶段：主要有高层管理者个人作决策，组织结构不正规，协调降低在最低限度。
* 职能发展阶段：组织结构建立在职能专业化的基础上 ，职能协调需要增加。
* 分析阶段：组织结构以产品或地区事业部为基础来建立，目的是在企业内部建立“小企业”，使后者按创业阶段的特点来管理.
* 参谋激增阶段:行政管理增加了许多参谋助手，会影响组织中的统一命令。
* 再集权阶段：分权与参谋激增阶段产生的问题诱使高层主管再度集中决策权力。

**5.规模：**

* 规范化（指规章、程序和书面文件）；②分权化；③复杂性；④专职管理人员的数量

十八、领导概念

**1.领导者和管理者的区别**

* “管理”是建立在合法的，有报酬的和强制性的权力基础上对下属命令的行为，下属必须遵循管理者的指示。“领导”更多的是建立在个人影响权和专长权以及模范作用的基础上。因此一个人可能既是管理者也是领导者。领导者的本质就是被领导者的追随和服从，它不是由组织赋予的职位和权利所决定的，而是取决于追随者的意愿。

**2.领导的特质理论**

* 传统的领导特性理论：领导的品质使天生的，与实践无关。

现代特性理论：品质特征是在后天的实践中培养的。

* ①思想素质：有强烈的事业心，责任感，创业精神，有良好的思想作风和工作作风。
* ②业务素质 ：

业务知识：懂得市场经济的基本原理；懂得管理的基本原理，方法，和各项专业管理的基本知识；懂得生产技术和有关的自然科学，技术科学的基本知识，熟知行业发展方向；懂得政治思想工作，心理学和人才学、行为科学、社会学等方面的知识；应熟练应用计算机，信息管理系统和网络。

业务技能：较强的分析、判断和概念能力；决策能力；组织指挥和控制的能力；知人善任的能力；沟通，协调企业内外各种关系的能力；不断探索和创新的能力。

* ③身体素质

十九、领导方式及理论

**1.领导方式的基本类型——勒温**

①专权型领导——领导者个人决定一切，布置下属执行。

②民主型领导——领导者发动下属讨论，共同商量，集思广益，然后决策。

③放任型领导——领导者撒手不管，下属愿意怎样做就怎样做，完全自由。

**2.管理方格理论——布莱克、穆顿**

* 该理论用一张方格图来表示，在此图上，横轴表示领导者对生产的关心，纵轴表示对生产的关心。每一轴划分为9个小格，第一格代表关心程度最低，最后一格代表关心程度最高。
* 9．1型方式（任务型）只注重任务的完成，不重视人的因素。这种领导是一种专权式的领导。
* 1．9型方式（乡村俱乐部型）即特别关心职工，持此方式的领导者认为，只要职工精神愉快，生产自然会好。
* 5．5型方式（中庸之道型）既不过于注重人的因素，也不过于注重生产的因素，努力保持和谐和协调。
* 1．1型方式（贫乏型）对职工的关心和对生产的关心都很差，这种方式无疑会使企业失败。
* 9．9型方式（团队型）对生产的关心和对人的关心都达到了最高点，在此方式下，职工在工作上希望相互协作，共同努力去实现企业的目标。，领导者诚心诚意的关心职工，努力使职工完成工作目标时，满足职工的要求。

**3.权变理论**

* 不存在一种“普适”的领导方式，领导工作强烈的受到所处的各种客观环境的影响，即领导和领导者是既定环境下的产物 。
* s＝f（L、F、E），具体说领导方式是领导者特征、追随者特征和环境的函数。
* 领导者特征：主要指领导人的品质，价值观和工作经历；
* 追随者特征：主要指追随者的个人品质，工作能力，价值观等。
* 环境：主要指工作特性、组织特征、社会状况、文化影响等。
* 菲德勒的领导权变理论——是比较具有代表性的一种权变理论。该理论认为各种领导方式都可能在一定的环境内有效，这种环境是多种外部和内部因素的综合作用体。 菲德勒把领导环境具体划分为3个方面：职位权力，任务结构，上下级关系。
* 职位权力：领导者所处的职位具有的权威和权力的大小，或领导的决定权、强制权、奖励权的大小。
* 任务结构：任务的明确程度和部下对这些任务的负责程度；
* 上下级关系：群众和下属乐于追随的程度。
* 低LPC型——工作任务型的领导方式；高LPC型——人际关系型的领导方式。

二十、激励理论

**1.马斯洛需求层次理论**

* 基本论点：已经得到满足的需要不能再起激励作用；人的需要都有轻重层次，某一需要得到满足后，另一层需要才会出现。
* 生理的需要

安全的需要（对现在、对未来）

社交的需要

尊重的需要（自尊和受别人尊重）

自我实现的需要：（胜任感，主动地分析研究工作，改善工作；成就感）

* 需要具有多样性、层次性、潜在性、可变性（原来迫切的需要消除了；环境的影响改变了迫切性）

**2.期望理论——V·弗鲁姆（期权激励）**

* 认为：只有当人们预期到某一行为能给个人带来有吸引力的结果时，个人才会采取这一特定行为。人们对待工作的态度取决于对三种联系的判断：
* 努力——绩效的联系。需要付出多少努力才能达到某一绩效水平。
* 绩效——奖赏的联系。
* 奖赏——个人目标的联系。
* 期望理论的基础是自我利益，核心是双向期望，假设是管理者知道什么对员工最有吸引力。

**3.公平理论（社会比较理论）**

* 主要讨论报酬的公平性对人们工作积极性的影响，人们通过横向比较和纵向比较判断其所获报酬的公平性。
* Qp/Ip=Qx/Ix（Qp:自己对所获报酬的感觉；Ip：自己对别人所获报酬的感觉；Qx：自己对所投入量的感觉；Ix：自己对别人所投入量的感觉。）

＞：此人得到了过高的报酬或付出的努力较少

＜：感到不公平，可能会要求增加报酬。

* Qpp：自己目前所获的报酬；Qpl：自己过去所获得的报酬；Ipp自己目前的投入量；Ipl：自己过去的投入量。

＞：不会觉得报酬过高，可能会认为自己的能力和经验有了进一步的提高，工作积极性不会提高多少。

＜：此人觉得很不公平，工作积极性会下降。

**4.双因素理论——赫茨伯格**

* 保健因素包括:企业的政策与行政管理、监督、与上级的关系、与同事的关系、工作安全，个人生活、工作条件等
* 激励因素包括：工作上的成就感、受到重视、提升、工作本身的性质、个人发展的可能性、职责。

二十一、沟通的不同类型及特点

**1.工具式沟通和感情式沟通（功能）**

* 工具式沟通：目的的影响和改变接受者的行为，最终达到组织的目标。感情式沟通指获得对方精神上的同情和谅解，最终改善相互间的关系。

**2.口头沟通、书面沟通、非言语沟通、体态语言沟通、语调沟通、电子媒介沟通（方法）。**

**3.正式沟通和非正式沟通（组织系统）**

* 渠道：正式组织系统和非正式组织系统或个人

**4.下行沟通、上行沟通、平行沟通（横向沟通）和网状沟通。（方向）**

**5.单向沟通和双向沟通（是否进行反馈）**

* 单向沟通：没有反馈，适合问题简单但时间紧；下属易于接受方案；下属没有了解足够信息；上级缺乏处理负反馈的能力。
* 双向沟通：有反馈，适合时间充裕但问题棘手；下属对解决方案的接受程度至关重要；下属能提供有价值的信息；上下级习惯双向沟通并能处理好负反馈。

二十二、沟通过程

即传递信息的过程

1.发送者需要向接受者传送信息或者需要接受者提供信息

2.发送者将这些信息译成接受者能够理解的一系列符号

3.将上述符号传递给接受者；选择的符号种类不同传递方式不同

4.接受者接受这些符号

5.接受者将这些符号译为具有特定含义的信息

6.接受者理解信息的妮儿

7.发送者通过反馈了解所传递信息是否被接对方准确无误地接受

二十三、非正式沟通

**1.非正式沟通的特点 :**交流速度比较快、信息比较准确、效率高、可以满足职工的需要、有一定的片面性

**2.正确对待非正式沟通**

①管理人员必须认识到它是一种重要的沟通方式，否认和消灭都是不可取的；②可以充分利用非正式沟通为自己服务。 ③非正式沟通中的错误信息必须“以其人之道，还至其人之身”，通过非正式渠道进行更正。

二十四、沟通的主要障碍

* ①个人因素：接受的有选择性；沟通技巧的差异。

接受的有选择性：是指人们拒绝或片面地接受与他们的期望不相一致的信息。

沟通技巧的差异：如有些人不喜欢口头表述，或有些人不善于听别人的意见都会影响沟通的效果。

* ②人际因素：沟通双方的相互信任；信息的可靠程度和表达者于接受者之间的相似程度；信息来源的可靠性。取决于4个因素：诚实、能力、热情、客观。
* ③结构因素 ——主要包括地位差别，信息传递链、团体规模和空间约束

地位差别：地位的高低对沟通的方向和频率有很大的影响

信息传递链：信息通过的等级越多，它到达目的地的时间也越长，信息失真的概率越大。

团体规模：当团体的规模较大时，人于人之间的沟通也相应地变得较为困难。

空间约束：不仅不利于他们工作间的交流，而且还限制了他们的沟通。

* ④技术因素：非语言暗示，媒介的有效性和信息过量。

二十五、如何克服沟通中的障碍

* ①明了沟通的重要性，正确对待沟通；
* ②要学会听；
* ③创造一个相互信任，有利于沟通的小环境；
* ④缩短信息传递链，拓宽沟通渠道，保证信息畅通无阻和完整性；
* ⑤职工代表大会——可以为厂长汇报工作提供良机
* ⑥工作组；
* ⑦利用互联网进行沟通；
* ⑧加强平行沟通，促进横向交流。

二十六、管理控制过程

1. **确立标准**

* 确定控制对象

影响企业经营结果的因素：

1. 关于环境特点及其发展趋势的假设
2. 资源投入
3. 组织的活动

* 选择控制的重点

对企业经营成败起决定作用的八个方面：

获利能力；市场地位；生产率；产品领导地位；人员发展；员工态度；公共责任；短期目标与长期目标的平衡

* 制定标准的方法：

1. 利用统计方法来确定预期结果
2. 根据经验和判断来估计预期结果
3. 在客观的定量分析基础上建立工程标准

**2.衡量成效**

* 通过衡量成绩，检验标准的客观性和有效性
* 确定适宜的衡量频度
* 建立信息反馈系统

**3.纠正偏差**

* 找出偏差产生的主要原因
* 确定纠偏措施的实施对象
* 选择恰当的纠偏措施

1. 使纠偏方案双重优化
2. 充分考虑原先计划实施的影响
3. 注意消除人们对纠偏措施的疑虑

二十七、有效控制的要求

**1.适时控制** （质量控制预警系统见P487）

**2.适度控制**

* ①防止控制过多或、控制不足
* ②处理好全面控制与重点控制的关系
* ③使花费一定费用的控制得到足够的控制收益

**3.客观控制**

* 控制工作应根据企业的实际状况，采取必要的措施，或促进企业活动沿着原先的轨道继续前进。因此有效的控制必须是客观的，符合实际的。
* 控制过程中采用的检查、测量的技术手段必须能正确地反映企业经营在时空上的变化程度与分布状况，准确地判断和评价企业各部门。
* ②企业还必须定期地检查过去规定的标准和计量规范，使之符合现时的要求

**4.弹性控制**

* 弹性控制通常与控制的标准有关。一般说弹性控制要求企业弹性的计划和弹性的衡量标准。

二十八、创新职能的基本内容

**1.技术创新**

* 主要内容

①要素创新与要素组合创新：要素创新包括材料创新和设备创新；要素组合创新包括生产工艺和生产过程的时空组织方面。

②产品创新是企业技术创新的核心内容：品种创新、产品结构创新。

* 品种创新：要求企业根据市场要求的变化，根据消费者偏好的转移，及时地调整企业地生产方向和生产结构，不断地开发出用户欢迎地适销的产品。
* 产品结构创新：不断地改变原有品种地基本性能，对现在生产地各种产品进行改进和改造，找出更加合理的产品结构，从而具有更强的市场竞争力。

**2.制度创新——需要从社会经济角度分析企业各成员间的正式关系的调整和变革**

* 应从以下三个方面去考虑：产权制度、经营制度、管理制度。

产权制度是决定企业其他制度的根本性制度，规定者企业最重要的生产要素的所有者对企业的权利、权益和责任。

经营制度是有关经营权的归属及其行使条件、范围、限制等方面的原则规定。

管理制度是行使经营权、组织企业日常经营的各种具体规则的总称，包括对材料、设备、人员及资金等各种要素的取得和使用的规定。

* 企业制度的创新的方向是不断调整和优化企业所有者、经营者和劳动者之间的关系，使各个方面的权力和利益得到充分的体现。

**3.组织机构和结构的创新**

* 目的在于更合理地组织管理人员的努力，提高管理劳动的效率。

二十九、创新的源泉

1.意外的成功或失败

* 意外的成功提供的机会的利用要求企业投入的代价以及承担的风险都相对较小；
* 意外的失败隐含某种变化，实际上向企业预示了某种机会的存在。
* 企业需搞清并回答：①发生了什么变化②为了发生这样的变化③这种变化将会将企业引向何方④应该采取什么策略应对变化并将其转化为发展机会

2.企业内外的不协调

* 不协调是某种已发生变化的结果或将发生的变化的征兆，可能给企业技术创新提供机会。
* 不协调的类型①宏观或行业经济景气状况与企业经营绩效的不符②假设和实际的不符（其中对消费者价值观的判断与消费者实际价值观不一致最为常见而影响严重）

3.过程改进的需要

* 对现已存在的企业内部的生产经营过程进行改善，把过程中原有的某个薄弱环节去掉，代之以利用新知识新技术重新设计的新工艺、新方法，以提高效率、保证质量、降低成本。
* 这种过程改进可能是科学技术发展的逻辑结果，也可能是推动和促进科技发展的原动力。过程的改进以及与此相联系的技术创新也可能是由外部因素变化引起的。

4.行业和市场结构的变化

* 企业对行业和市场结构的变化作出反应，在生产、营销以及管理等方面组织创新和调整。

5.人口结构的变化

* 人口结构的变化直接决定着劳动力市场的供给，从而影响企业的生产成本；人口结构确定了市场结构及其规模，因而人口结构变化可能为企业技术创新提供契机。

6.观念的改变

消费者观念上的改变影响着不同产品的市场销路，为企业提供不同的创新机会。

7.新知识的产生

* 知识经济时代新知识快速涌现，为企业创新提供丰富机会。
* 知识创新的特点：①前置期长②以多种类型知识的组合为条件