

管理学复习提纲

一、管理学四项基本职能

计划：选择恰当的组织目标，以能够最有效地实现该目标的行动方案

组织：建立一种能够促使人们为实现组织目标而协同努力的任务和权威关系

领导：激励、协调个人和群体使他们为实现组织的目标而努力工作

控制：建立精确地测评与监管系统，以评价实现组织目标的过程是否有效

二、组织设计六要素（管理跨度，层次幅度）

1.劳动分工 => 提高工作效率

传统：职务专业化，提高效率；人力资源的有效利用。

现代：职务轮换、职务扩大化（一个人管多个岗位）、职务丰富化（给工人更高的权力）、工作团队（把工作交给一个团队）。

2.部门化

部门化是指将若干个职位组合在一起的依据和方式。

3.指挥链

指挥链是指组织从高层延伸到基层的这样一条持续的职权线，它界定了谁想谁报告工作。

统一指挥原则：一个人应该只向一位管理者汇报。

职权：某一职位所固有的权利，也称为制度权。

职责：某一职位的责任。

授权：将权力分派给其他人以完成特定任务的过程。

授权的同时授予下属执行职责，但保留最终职责

组织中的职权分为两种类型：

-直线职权（指挥权）：指发布命令的权力（业务职位）；

-参谋职权：指咨询、建议的权力（支持职位）。

授权的原则：

-因事设人，视能授权；

-明确所授责权的范围；

-不可越级授权；

-适度授权；

-互相信赖。

授权的程序：分配职责、授予职权、决定责任。

传统观点：职权时管理者影响力的唯一来源。

现代观点：职权仅为权力的一部分。

4.管理的跨度（管理幅度）

从成本上看，宽的管理跨度明显更有效率。从管理效率上看，窄的管理跨度更有利于控制。

两种典型的组织形式：扁平式；直立式。

古典学者主张窄小的跨度以便对下属保持紧密的控制。

现在的趋势：组织结构扁平化。

决定管理跨度的权变因素：领导与员工素质；下属工作任务的相似性；任务的复杂性；使用标准程序的程度；管理信息系统的先进程度；组织文化的凝聚力；管理者的管理风格。

5.集权与分权

集权化反映决策集中于组织中某一点的程度。

影响分权与集权的因素：

- 环境的稳定性；
- 低层管理者的能力与经验；
- 决策的影响程度；
- 环境危机程度；（面临危机，董事会接管权力）
- 企业规模；
- 对战略有效执行的依赖性。（生产运作计划）

6.正规化

正规化是指组织中各项工作标准化以及员工行为受规则和程序约束的程度。

- 高度正规化的组织有明确的职位说明，在做什么方面很少有分歧
- 正规化组织较低的企业员工工作有较大的自主权

正规化程度与工作性质有密切关系

//服务性工作难正规化，操作性工作易正规化。

//正规化 => 下层管理者无决策权限。随着人员素质的提高，正规化程度可以适当降低。

三、控制的过程（三个环节）

衡量实际行为 => 实际行为与标准进行比较 => 采取管理行动

步骤一：考核实际绩效

考核实际绩效：下属员工的实际产出；员工行为本身。

四、霍桑实验（结论）

1924-1932年在美国芝加哥郊外西方电器公司所属的霍桑工厂中进行的一个试验。

霍桑试验分为四个阶段：

- 照明试验（1924-1927）；//光照强度与工作效率的关系 => 失败（关注效应）
- 继电器装配实验室实验（1927.8-1928.4）；//（福利实验）
- 访谈试验（1928-1931）；//（集体计件）
- 接线板工作室试验（1931-1932）。

霍桑效应 (Bawthorne effect)：工人对管理者的态度影响着他们的绩效水平。//人与人之间的联系 (管理者的督导方式对绩效水平有影响)

梅奥 (Elton Mayo) 对霍桑试验的总结：

1933年梅奥出版：《工业文明中的人性问题》

- 1.工人是“社会人”而不是“经济人”，工人的工作态度和士气是影响工作效率的关键因素；
- 2.非正式组织的作用。群体对个人的行为有巨大的影响；群体在工作标准规定了单个工人的产量；
- 3.在决定产量方面金钱的因素比群体标准、群体情绪和安全感的作用要小。
- 4.新型的领导在于通过提高职工的“满意度”来提高工人的“士气”，从而达到提高生产效率的目的。

霍桑试验引起了对组织中人的因素的新的重视，并提供了有关群体规范和行为的新的见解，管理开始积极地寻求提高雇员工作满意度和十七的途径。

五、目标管理

1) 含义

组织管理者与员工一起参加目标的制定，并定期检查目标的进展情况，并根据目标的完成情况来进行奖惩的管理办法。

2) 目标管理的要素

目标管理不同于传统目标制定的做法。

a.明确目标 b.参与决策

c.规定期限 d.反馈绩效

强调成果第一和自我控制。

3) MBO的步骤

- 制定组织的整体目标和战略；
- 在经营单位和部门之间分配主要目标；
- 各单位的管理者和他们的上级一起设定本部门的具体目标；
- 部门的所有成员参与设定自己的具体目标；
- 管理者与下级共同商定如何实现目标的行动计划；
- 实施行动计划；
- 定期检查实现目标的进展情况，并向有关单位和个人反馈；
- 基于绩效的奖励将促进目标成功实现。

4) 影响MBO有效性的因素

- 有挑战性的、明确目标的设定；
- 及时的反馈；
- 高层管理者的重视；
- 在动态的环境下可能会失去作用；

邯钢案例：模拟市场核算，实行成本否决。

讨论：MBO优缺点。

六、激励理论 => 马斯洛，双因素，期望理论，公平理论，三种需要