

# 管理学复习

## 试卷结构

### 1、选择题（单选题）（20个）

大多较简单，常识性；偶尔有似是而非的问题；有知识点，如管理的职能等

### 2、简答题（5个）

简洁回答；时间要抓紧，答出要点

### 3、论述题

难度稍大，分数稍多，回答要分要点

### 4、案例分析题（1个\*15分）（三个问题，每个问题5分）

激励方面的，用理论分析

## 考察内容

### 1、概论：

**什么是管理；基本职能（四项，计划组织领导和控制，法约尔最初提出五项，后演化）**

管理：通过他人或与他人一起高效实现组织目标的过程。

管理的四项基本职能：

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是有效

### 2、管理的演进

泰勒、泰勒制（科学管理）；梅奥（霍桑实验）（人际关系学说）

## 科学管理理论

- 创始人：泰勒 “科学管理之父”
  - 变经验工作法为科学工作法；标准化；合理选配员工；有激励作用的计件工资制。 “劳动定额”
- 科学管理理论诞生：《科学管理原理》，1911年出版。
- CASE:实践中的福特制—Fordism。
  - 管理者创新工作以提高效率，而工人则千方百计隐瞒真实的潜在工作效率。
  - 巨大的雇员流失率。

### 3. 霍桑试验(Hawthorne Experiment)

- 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);
  - 继电器装配实验室试验(1927.8-1928.4);
  - 访谈试验(1928-1931);
  - 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。

### 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见解，管理开始积极地寻求提高雇员工作满意度和士气的途径。

## 3、计划

不需要记概念，能描述即可

目标管理（一种方法）；决策不很重要（程序决策、非）；

目标管理（MBO）：

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。

- ①明确目标； ②参与决策；
- ③规定期限； ④反馈绩效。

强调成果第一和自我控制。

3) 步骤：①制定组织的整体目标和战略；

②在经营单位和部门之间分配主要目标；

③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；

④部门的所有成员参与设定自己的具体目标；

⑤管理者与下级共同商定如何实现目标的行动计划；

⑥实施行动计划；

⑦定期检查实现目标的进展情况，并向有关单位和个人反馈；

⑧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：①有挑战性的、明确目标的设定；

②及时的反馈；

③高层管理者的重视；

④在动态的环境下可能会失去作用。

## 4、组织

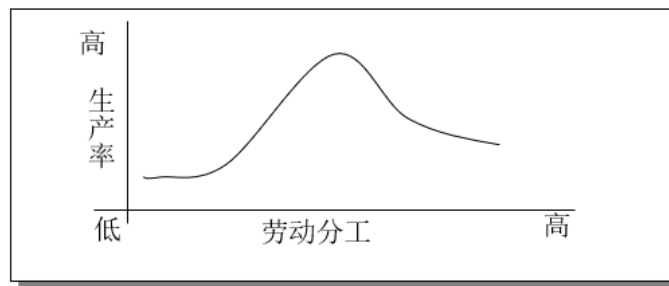
关于组织设计的六个要素；几种典型的组织结构（职能型、部门型、矩阵结构）；

影响组织设计的要素：

①劳动分工

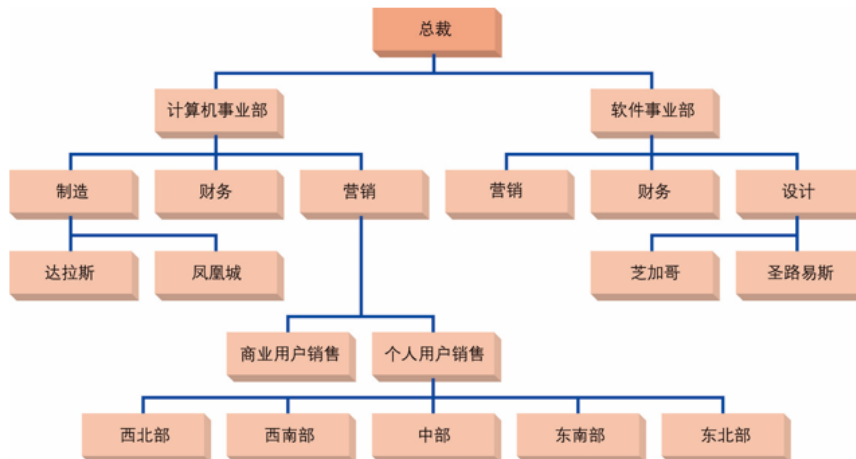
传统：职务专业化，提高效率；人力资源的有效利用。

现代：职务轮换、职务扩大化、职务丰富化、工作团队。



## 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。

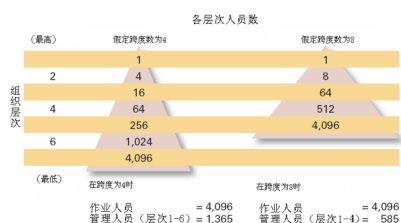


## ③指挥链

- **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，它界定了谁向谁报告工作。
- 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力，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：
  - ①直线职权(指挥权)：指发布命令的权力（业务职位）；
  - ②参谋职权：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；
  - -明确所授职权范围；
  - -不可越级授权；
  - -适度授权；
  - -相互信赖。
- 授权的程序：分配职责、授予职权、决定责任。
- 传统观点：职权是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。

The buck stops here.

## 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；
  - 企业规模；
  - 对战略有效执行的依赖性。

## 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。

### 1、职能型结构

- 职能结构：由组织生产产品和服务所需要的所有职能部门构成的一种组织结构。



- 优点：
  - 1.能够实现规模经济，成本低；
  - 2.部门内工作性质相同，便于学习、交流与提高；
  - 3.管理者便对员工的绩效进行监督与评估。便于实现组织的职能目标。
- 缺点：
  - 1.往往只注重职能目标，对整体目标认识有限；
  - 2.没有一项职能对最终的结果负全责；
  - 3.职能部门缺少横向联系，协调困难，不断发生冲突；
  - 4.不利于培养高层管理人员。

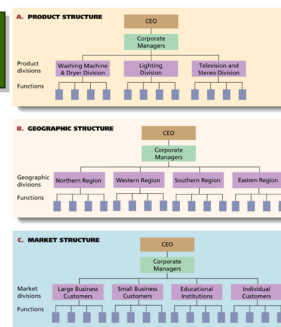
### 2.分部型（事业部制）

- 分部型特点：集中决策，分散经营。
- 总部的作用：战略管理、支援服务、监管者。

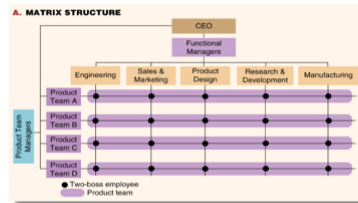


- 优点：
  - (1)强调结果：每个部门都是自治的，由分部经理对全面绩效负责；
  - (2)将大型组织化整为零，更加灵活；
  - (3)有利于培养高层经理。
- 缺点：
  - 活动和资源出现重复配置，成本较高。

### 三种类型的分部制结构

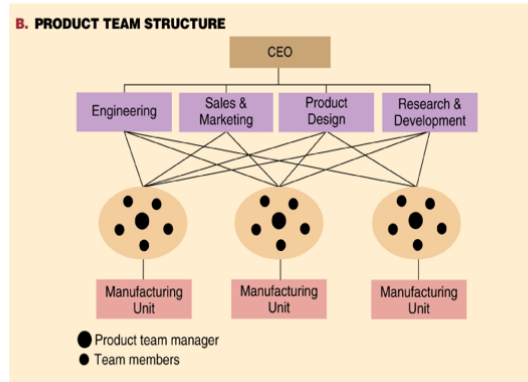


### 3.矩阵型组织结构



- 优点： 兼具职能型与分部型结构的双重优点。  
加强横向联系。 资源（人员、设备）可以在不同的产品或项目间进行灵活分配，组织能够适应不断变化的外界要求。
- 缺点： 人员的双重领导；

### 4.产品团队结构



### 5.混合结构

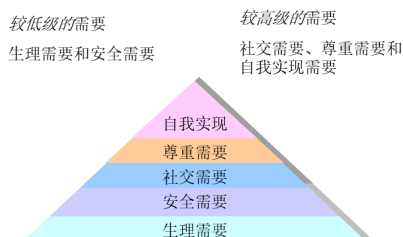
- 如果一个大型组织拥有多个分部，并且同时采用不同的结构形式，那么，该组织就拥有一个 **混合结构**。
- 多数大型企业组织都采用产品分部结构，并建立多个独立的分部，然后由每个分部的管理者为其选择最好的组织结构。
- 一个分部可能选择职能结构开展自己的运营活动，也可能选择一种地域结构等等。
- 把一个大型组织拆分为若干个小单元或者分部的能力使得管理者能够在必要时更容易地改变组织结构。

## 5、激励

管理员工行为的，内容非常丰富

马斯洛的需求层次理论（5个层次）； 双因素理论（赫兹伯格）（保健因素和激励因素，两个因素可以相互转化）； 公平理论（公平等式）； 三种需要理论（工作情境中，成就、关系、权力）

#### 马斯洛的需要层次理论



- 马斯洛认为：
  - 1.人的基本需要形成一个序列；
  - 2.已满足的需要不能起激励作用；
  - 3.人的行为同时受多种需要影响；
  - 4.满足个人需要有多种方法(经济报酬、社会报酬)。

需要满足的量：  
基本满足：达到当时社会发展的平均水平。



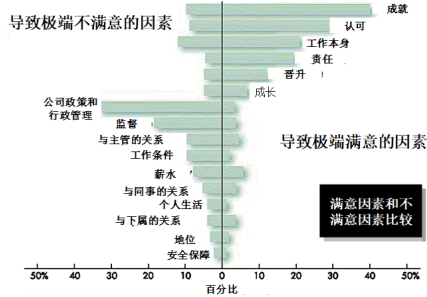
## 双因素理论(Frederic Herzberg)

### 激励因素

导致工作满意的因素。这类因素一般是与工作本身有关的，如工作本身、成就、责任等。

### 保健因素

导致工作不满意的因素。如管理质量、薪金水平、公司政策、工作环境、与他人的关系、工作稳定性等与工作环境有关的因素。



## 麦克莱兰的需要理论

### 成就需要

追求卓越、达到标准、争取成功的内驱力

### 归属需要

建立友好的和亲密的人际关系愿望

### 权力需要

左右别人以某种方式行为而不以其它方式行为的需要

个体对这三种需要的程度是各不相同的，这些不同的需要驱动着他们的行为。

### 公平理论

- 亚当斯认为，一个人做出成绩并得到报酬之后，他不仅关心自己所得报酬的绝对量，而且也关心所得报酬的相对量，只有当他感到公平时才会满意。
- 报酬：工资、奖金、地位、名誉、提升、兴趣.....
- 投入：年龄、性别、教育程度、工作技能、经验、资历、忠诚度、态度.....
- 亚当斯公平理论的基本公式为：

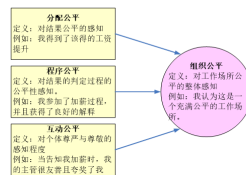
本人对自己所得报酬的感觉 / 对对比对象所得报酬的感觉  
本人对自己所做贡献的感觉 / 对对比对象所做贡献的感觉

### 不公平产生的原因

- 1. 未用统一的尺度；
- 2. 自我服务的偏见；
- 3. 参照对象的影响（他人，系统，自我）
- 4. 情绪的影响。

处理不公平时的选择：  
1、改变自己的投入； 2、改变自己的产出；  
3、歪曲对自己的认知； 4、歪曲对他人的认知；  
5、选择其它参照对象； 6、离开该领域。

### 组织公平模型



## 6、领导理论

管理的一项职能，并非所有的领导者都是管理者

领导的特质理论；费德勒的权变理论

### 领导特质模型

- 特质模型：**辨别能产生有效领导的个人特征。
  - 研究表明个人特征和成功领导存在联系。
- 与有效领导相关的特质和个性特征：
  - 驱动力、领导欲、诚实与正直、自信、智慧、知识和专长、外向性、自我内疚倾向等。
  - 许多特性可通过训练与教育造就。并非所有有效的领导者都具有这些品质。
  - 仅从领导的特质并不能充分理解领导的有效性。

### 领导权变理论：费德勒模型

#### 费德勒的权变模型

有效的群体绩效取决于以下两个因素的合理匹配：领导者的风格，领导者对情境的控制程度。



#### 最难共事者问卷（缩写为LPC）

用以测量个体是任务取向型还是关系取向型的问卷

### 费德勒模型：界定情境

#### 领导者-成员关系

领导者对下属信任、信赖和尊重的程度

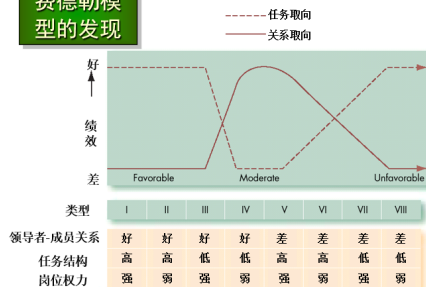
#### 任务结构

工作任务的程序化程度（即结构化或非结构化）

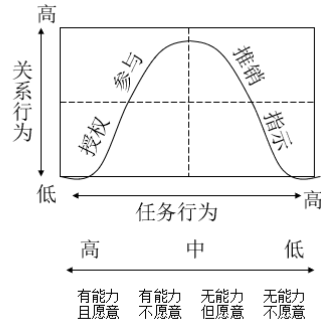
#### 岗位权力

领导者所拥有的权力变量的影响程度，如聘任、解雇、处罚、晋升、加薪

### 费德勒模型的发现

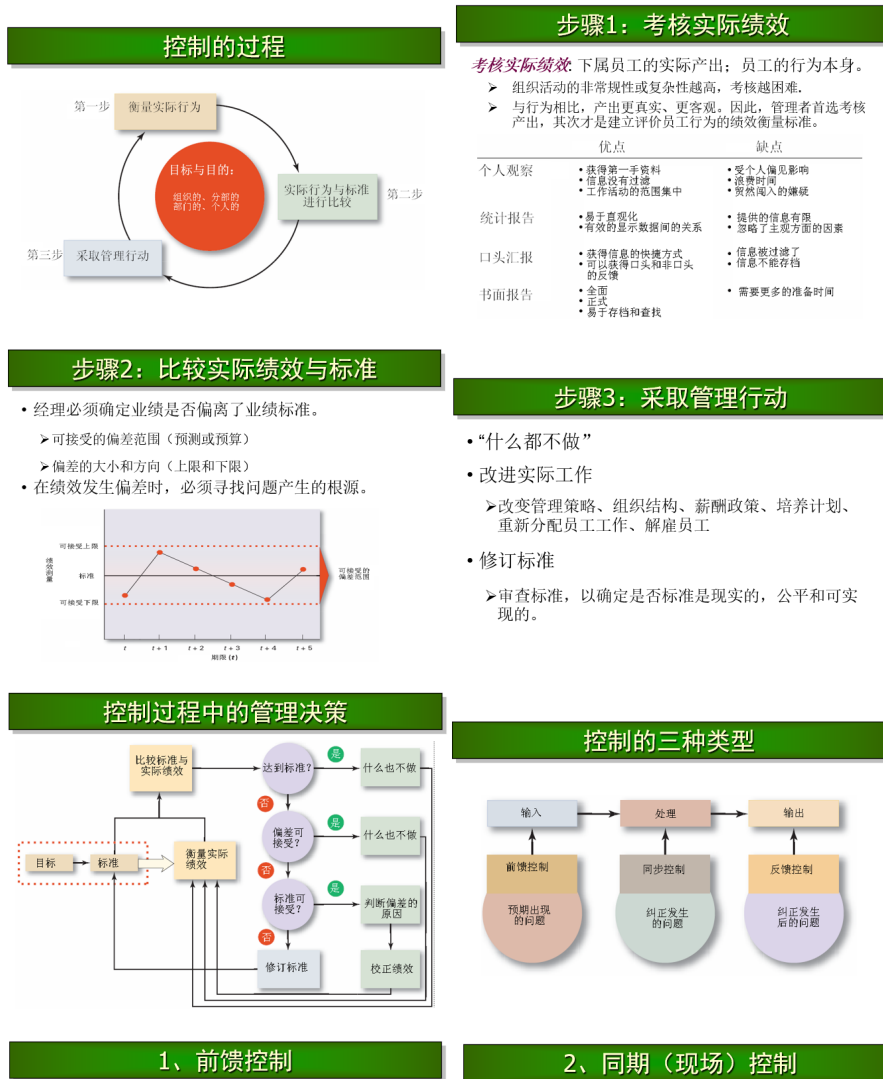


- 该理论的基本观点是：如果将领导方式分为任务导向和关系导向，则有效的领导方式应随下属的逐渐成熟而不断调整。
- 成熟度：个体对自己的直接行为负责的能力与意愿。



## 7、控制

### 控制的过程；控制的类型（三种，前、中、反馈控制）



### 1、前馈控制

- **前馈控制**是在工作之前对工作中可能产生的偏差进行预测和估计，并采取防范措施，将工作中的偏差消除于产生之前的控制。前馈控制是预防性的。
  - 如：对供应商提出高标准的产品要求；人力资源中的甄选过程；可行性研究；计划决策等等。
  - 有效的前馈控制依赖于信息系统的建立。
- 优点：防患于未然，减少损失。
- 缺点：比较复杂，不容易实现。

### 2、同期（现场）控制

- 在工作过程中进行的控制，对有关投入品是否高效率地转化为产出提供及时的反馈信息。
  - 如生产现场管理；现场工艺员；全面质量管理等等。
- 优点：及时纠正偏差
- 缺点：
  - ①有效性受管理人员业务水平的限制；
  - ②应用范围较窄。

### 3.反馈控制

- 根据工作结果的反馈进行的控制。
  - 如根据顾客反馈信息的控制，经济活动分析会；
  - 管理中的反馈控制只能控制下一个生产周期的活动。
- 优点：比较简单，容易实现。
- 缺点：实施纠正措施前偏差已经产生，浪费较大。

全面质量管理（日清日高）（今日事今日毕，故今天一定有进步）（多用于行政管理等）（是一种全面管理的理念）