一．管理四项职能：（一切围绕组织目标）

1. 计划：选择恰当的组织目标，与能够最有效地实现目标的行动方案
2. 组织：建立一种能够让人们为了组织目标而协同努力的任务和权威关系
3. 领导：激励、协调个人和群体为实现组织目标而努力工作
4. 控制：建立精确的测评与监管系统，以评价实现组织目标的方式是否有效

二．组织设计，六个基本要素，管理的跨度！！！（层次和幅度）

组织设计：组织的设立或变革

组织设计的六个基本要素：

1. 劳动分工

传统：职务专业化，提高工作效率；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

1. 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

1. 指挥链

指挥链是指组织从高层延伸到基层的这样一条连续的职权线，它界定了谁向谁报告工作

1. 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；从工作效率上来看，窄的管理跨度明显更好控制

两种典型的组织形式：扁平式、直立式

古典学者主张窄小的管理跨度以便紧密控制下属

现在的趋势：组织结构扁平化

决定管理跨度的权变因素：领导与下属素质、下属任务的相似性、任务的复杂度、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

1. 集权与分权

集权化反应组织中决策集中于某一点的程度

影响分权与集权的因素：环境的稳定性、环境危机程度、低层管理者的能力和经验、决策的影响程度、企业规模、对战略有效执行的依赖程度

1. 正规化

正规化是指企业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

高度正规化的企业职位分工很明确，在做什么方面很少发生分歧

正规化较低的企业中员工工作有较高的自主权

三．控制的过程（三个环节）

1.衡量实际行为（考核实际绩效）：下属员工的实际产出、员工的行为本身

组织活动的非常规性或复杂性越高，考核越困难

与行为相比，产出更真实、更客观。因此，管理者首选考核产出，其次再是建立评价员工工作行为的绩效衡量标准

2.实际行为与标准进行比较（比较实际绩效与标准）

经理必须确定业绩是否偏离了业绩标准（可接受的偏差范围、偏差的大小和方向）

在绩效发生偏差时，必须寻找问题的根源

3.采取管理行动

改进实际工作：改进实际工作、薪酬政策、培养计划、组织结构，重新分配员工工作，解雇云宫

修订标准：审查标准，以确定是否标准是现实的、公平和可实现的

四．管理的演进 霍桑试验！！结论！！！

霍桑试验：1924-1932年，在美国芝加哥郊外的西方电器公司的霍桑工厂中进行的一个试验。

霍桑试验分为四个阶段：1.照明试验（1924-1927） 2.继电器装配实验室试验（1927.8-1928.4） 3.访谈试验（1928-1931） 4.接线板工作室试验（1931-1932）

霍桑效应：工人对管理者的态度决定着他们的~~工作效率~~绩效水平

梅奥对霍桑试验的总结：1.工人是“社会人”而非“经济人”，工人的工作态度和士气是影响工作效率的重要因素；2.非正式组织的作用，群体对个人的行为有很大的影响，群体的工作任务决定了个人的工作量；3.在决定产量方面金钱的元素比群体情绪、群体标准以及安全感要小很多；4.新型的领导在于提高职工的“满意度”来提高工人的士气，从而达到提高工作效率的目的。

霍桑效应引起了对组织中人的因素的新的重视，并且提供了对群体规范和行为的新见解，管理则开始积极地寻求提高雇员工作满意度和士气的途径。

五．计划 目标管理 激励和目标设置

计划：计划是指对组织未来活动如何行动进行的预先筹划。包括确定组织目标和实现组织目标的途径与方法。

在大多数组织中，计划是一个三步骤活动：

1. 确立组织目标
2. 确定一个全局的战略来实现组织目标
3. 开发一个全面的分目标体系，以综合和协调各种活动

有效计划的特点：统一、连续、准确、灵活性

计划工作的作用：

1. 计划能够使公司具有方向感和使命感
2. 计划是使管理者参与到关于公司适当目标和战略决策的一种有效方式
3. 计划能够协调公司内不同职能单位和部门的管理人员，以确保他们向一个方向努力
4. 为组织分工和控制提供基础
5. 减少不确定性、减少浪费，计划有助于取得更好的工作绩效

目标管理：

企业的管理者与员工一同参与目标的制定，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

目标管理的要素：目标管理不同于传统目标制定的做法。1.制定目标；2.参与决策；3.规定期限；4.反馈绩效 强调成果与自我控制

目标设置理论：为达到目标而工作是工作动机的主要激励源之一。讨论了目标的具体化、挑战性和绩效反馈的作用

六．激励理论 马斯洛理论 双因素理论 期望理论 公平理论 三种需要（一个论述和案例分析题）

激励：激励在管理学中是指管理人员促进、诱导员工形成动机，并引导行为指向目标的活动过程。

激励的三个关键因素：努力、组织目标。个人需要的满足。

1. 马斯洛理论

人的基本需要形成一个序列

已经实现的需要不能起激励作用

人的行为受多中需要影响

满足个人需要可以从多方面实现（经济报酬、社会报酬）

1. 双因素理论

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，比如工作本身、责任、成就、成长等；

保健因素：导致工作不满意的因素。如管理质量、薪金水平、工作稳定性、公司政策、工作环境。与他人关系等

激励因素能够使员工满意，而保健因素只能保证员工生活

1. 期望理论

个体以某种特定方式采取活动的强度，取决于个体对该行为能够给自己带来某种结果的期望程度，以及这个结果对个体的吸引力。

期望理论认为，强烈的工作激励来源于高水平的期望、工具和效价

1. 公平理论

亚当斯认为，一个人做出成绩并获得报酬以后，他不仅关心自己报酬的绝对量，还关心自己报酬的相对量，只有让他感到公平才可以满足

分配、程序、互动——组织公平



1. 三种需要：

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的愿望

权力需要：左右别人以某种方式行为而不以其他方式行为的需要

个体对这三种方式的需要程度是不同的，这些不同的需要驱动着他们的行为。