

第 1 章【管理导论】知识回顾：

1. 理解**组织**与管理的内涵。

组织：(名词) 两个或以上的个人，为了实现共同的目标而结合起来协同行动的有机整体。(动词) 通过设计和维持**组织**内部的结构和相互之间的关系。使人们为实现**组织**的目标而有效地协调工作的过程

管理：为了有效地实现**组织**目标，由管理者利用相关知识、技术和方法对**组织**活动进行**决策**、**组织**、**领导**、**控制**并不断**创新**的过程。

2. 认识**组织**的特征、企业的特征。

组织的特征：共同目标 相关结构 内部规范

企业的特征：资源稀缺 内部成果需到外部实现 产品是生产者联合劳动的成果

3. 管理工作的主要内容。

决策(设立目标)、**组织**(架构)、**领导**(影响与指挥人心)、**控制**(按预定要求运作)、**创新**(变革优化调整)

主体是管理者(对自己工作负**决策**责任的人)，进行管理活动

4. 理解管理的本质。

对人或人的行动的管理

对人的行为进行协调(核心：处理好人际关系)

科学性，艺术性(相统一)

自然属性、社会属性(二重性)

5. 如何理解管理的科学性与艺术性。

科学：管理学是一种反映客观规律的的综合的知识体系

艺术：能熟练地运用知识，并通过巧妙的技能来达到某种效果

6. 管理的基本原理、基本方法与工具。

人本：以人为中心，依靠人、为了人

系统：整体性、相关性、有序性、与外部环境互动性

效益：效果与效率

适度：从两个极端间找到最恰当的点

理性分析&直觉判断

7. 认识理性分析与直觉判断的关系。

互为补充。理性分析在信息清晰、情况稳定时提供系统的**决策**依据，而直觉判断则在复杂、不确定的环境中为管理者提供灵活性和迅速反应的能力。

第 2 章【管理理论的历史演变】要点回顾：

1. 理解泰勒科学管理的基本思想。

谋求最高工作效率，改进：1 工作方法，规定流程；2 分配方法，差别计件；3 生产**组织**，分离管理&劳动。评价：依然有效，忽视了人的情感

2. 理解法约尔的一般管理理论的主要思想。

管理只是经营的一部分，管理活动包括计划、**组织**、指挥、协调、**控制**五方面。评价：提供了科学的理论框架

3. 理解韦伯的**官僚理论**在管理实践中的意义。

通过公职进行管理，权力类型包括传统型权力、个人魅力型权力、法理型权力。意义：对于提升管理效率、确保公平性、强化**领导力**和优化**组织**结构都具有重要意义

4. **组织**协调机制主要有哪些形式？

六种基本机制：相互适应→直接监督→工作程序标准化→成果/产出标准化→技术&知识标准化→规范标准化。

5. 理解**组织**合法性的内涵以及对**组织**结构变化的影响。

制度视角：受技术、制度环境影响；技术视角：企业再造理论、业务流程再造，有效性
合法性机制：指制度环境诱使或迫使**组织**采纳**被外部认同的**组织**结构和行为**的作用机制。

影响：**组织**行为和形式都是制度所塑造的，没有自主选择；通过激励机制诱导**组织**的趋同性选择

6. 现代系统与权变管理理论的主要思想。

管理思维的系统观：**组织**是一个协作系统；协作系统基本要素(协作的意愿、共同的目标、信息的沟通)；经理人员的职能(维持系统、获得服务、规定目标)
权变观：企业管理随环境变化而变化

7. 理解西蒙**决策理论**的主要观点。

管理就是**决策**；**决策**过程(情报→设计→抉择→审查)；寻求“足够好的”而非最优**决策**；**组织**活动类型包括例行活动(可进行程序化**决策**)、非例行活动(不重复出现的)

第 3 章【决策与决策过程】要点回顾：

1. 如何理解决策，决策有哪些基本特征？

决策：为了实现某种目标而对未来一定时期内有关活动的方向、内容及方式的选择或调整过程。是一个过程，为了让**组织**适应外部环境变化，调整、优化**组织**管理体系。要素：主体、制度、方案、目标、不确定情境

2. 理解决策与计划之间的关系。

决策是计划的依据，计划是**决策**的保障。相互渗透紧密交织

3. 不同的**决策**类型及其异同之处。

按环境可控程度：确定型、风险型、不确定型

按**决策**问题：程序化**决策**、非程序化**决策**

按**决策**主体：个体**决策**、群体**决策**

特征：目标性、可行性、动态性、整体性、创造性

4. 理解一般的**决策**过程是如何制定的。

识别问题(危机型、非危机型、机会型问题)→诊断原因→确定目标→制定备选方案→评价、选择方案→实施和监督

5. **决策**的影响因素有哪些？

环境；**组织**的历史(过去的**决策**)；**决策**者特点(对风险感知)；**组织**文化

6. 按照不同准则分别选择最优**决策**方案。

提高**决策**效率和效果的准则：确定性、重要性、灵活性原则
不确定性情境下**决策**方案选择准则：乐观、悲观、等概率、最小后悔准则

第 4 章【环境分析与理性决策】要点回顾：

1. 理解**组织**与环境的关系。

环境：**组织**内部环境；具体/微观环境；一般/宏观环境
根据环境的复杂与动态特点、人的认知与行动能力的局限性，影响**决策**的理性与正确程度

2. 环境分析有哪些主要方法？

PEST(一般环境分析法)：政治与法律、经济、社会与文化、技术四个环境分析

波特**五力模型**(具体环境分析法)：经常为企业提供机会/产生威胁的因素有五种：潜在进入者(进入障碍角度)、买方(讨价还价能力)、替代产品(产业变革&行业变化、产品价格、性能；行业兴衰)、卖方(掌控交易价格的能力)、行业竞争者(主要竞争者基本情况、对本企业构成威胁的原因、竞争对手发展动向)

SWOT(内外部环境综合分析法)：自身实力、缺陷、机遇、挑战

情境(环境变化分析法)：先形成环境脚本，在形成方案脚本

3. 理性**决策**、非理性**决策**和行为**决策**。

理性**决策**：假设管理者在**决策**时运用理性和逻辑，**决策**的目标是**组织**利益最大化。

非理性**决策**：渐进**决策**模型——林德布洛姆(新政策只是对过去的局部调整&修改，而非颠覆性变化)；政治协调**决策**模型(通过对话、协商、讨论，协调利益关系，在达成妥协、谅解的基础上**决策**)；**领导**集体**决策**模型(迅速，但忽略公众对社会发展的影响)

行为**决策**：有限理性(经济人、动机人模式)，“令人满意的”准则，代表模型：DHS(过度自信+自我归因有偏差)；HS(不同作用者的作用机制，是否依赖过去价格)；BHS模型(直觉偏差)

4. **决策**方案生成的主要方法是什么？

决策背景：不稳定性(综合性、复杂性、动荡性)
决策背景的不确定性模型：y 轴-复杂、简单；x 轴-稳定、不稳定

生成方法：**5W2H 法**(where when who what why how how-much)；**头脑风暴法**；**德尔菲法**(好的专家，多轮意见汇总发表逐步统一意见，时间长费用高)；**强迫联系法**(将无关观点与目标联系)

5. 用**决策树**方法来评价和选择一个具体的**决策**方案。

要**决策**的节点□；**决策**的结果○；最后的结果△；树枝表示**决策**内容&概率。记得划掉不理想方案

6. 用**奈豪斯教授的机会评价框架**评价一个**创新**或**创业机会**。

评价具有**创新**性的**机会**，从：收获条件、行业和市场、经济因素、个人标准、竞争优势、管理团队、致命缺陷问题、理想与现实的战略差异八方面评价。

第 5 章【决策的实施与调整】要点回顾：

1. 理解计划与**决策**的区别。

计划：关于**组织**未来的蓝图，是从**组织**在未来一段时间内的目标和实现目标途径的策划与安排。

决策：对**组织**活动方向、内容以及方式的选择。见第三章 2

2. 掌握目标管理的基本主张和特点。

鼓励**组织**成员积极参与工作目标的制定，并在工作过程中自我**控制**、自觉完成工作任务的管理方法。过程：目标制定&展开(调查研究、目标展开、定责授权)、目标实施(咨询指导、跟踪检查、协调平衡)、成果评价(评价工作、实施奖惩、总结经验)。

优点：使员工明细目标、评价公正；操作困难，不利于长期目标完成

基本概念

战略规划，战术计划，作业计划

根据计划对企业经营范围影响程度和影响时间长短的不同划分，上层→具体行动方案(可重复)，弹性→刚性

滚动计划法

保证长、中、短期计划相互衔接的方法，近细远粗，环境变化时各期计划可以同步调整

PDCA 循环

计划、实施、检查、改进的循环

分析现状→确定改进目标→寻找解决办法→评价并抉择方法→实施→采纳更改

刚性预算，弹性预算，零基预算

按预算**控制**力度划分，刚性预算没有变动余地。不利于发挥执行人积极性，只能在重点项目上采用；弹性预算**控制**

力度稍弱、有较强的环境适应性

零基预算在每个预算年度开始时，把所有还在继续开展的活动看作从零开始，重新安排各项活动的资源配置和收支。有利于资金分配和**控制**支出，缺点是预算编制工作量大，本质是一种**控制**思想

决策追踪与调整。

决策者在初始**决策**基础上对已从事活动的方向、目标、方针以及方案的追踪和重新调整的过程。程序：明确**决策**追踪与调整的内容→选择**决策**追踪与调整的方向→收集资料和数据→分析差距→设定努力目标→沟通交流→改进→制定具体的调整方案→明确**决策**调整的职责。

方法：鱼力图、雷达图、趋势图

第 6 章【**组织**设计】要点回顾：

1. 理解**组织**结构设计包括哪些方面。

环境(一般环境&任务环境)、战略(实现**组织**目标的各种行动方案、方针和方向选择的总称)、技术、规模(规范程度、集权程度、复杂程度、人员结构)

2. 理解机械式**组织**与有机式**组织**的区别。

组织结构：**组织**中正式确定的，使工作任务得以分解、组合和协调的框架体系

机械式**组织**：一种稳定的、僵硬的结构形式，追求稳定运行中的效率。**适用条件**：环境相对稳定、任务明确持久、技术统一稳定、按常规活动以效率为主要目标、企业规模较大

有机式**组织**：一种松散、灵活的具有高度适应性的结构形式，追求动态适应中的**创新**。**适用条件**：环境不确定性强、任务多样多变、技术复杂多变、非常规活动需较强的**创新能力**、**组织**规模较小

组织结构形式：直线制(设置简单，专业化水平低，缺乏横向沟通)；职能制(专业化程度高，缺乏协调)；直线职能制(相结合，减轻管理者负担，协调难度大，损害下属自主性)；事业部制(利于管理者专注战略规划，机构重复设置)；矩阵制(临时**组织**，稳定性差)

组织演变趋势：扁平化(减少管理层级)、柔性化(加强横向沟通)、无边界化(增强**组织**灵活)、虚拟化(网络载体连结业务部门)

3. 理解正式**组织**与非正式**组织**的整合。

二者目标、行为逻辑、结合紧密程度、权威来源、不同。非正式**组织**依附于正式**组织**成立；对正式**组织**的活动产生影响
要重视非正式**组织**的作用，满足情感需要；减少其消极影响，避免内斗；加强对非正式**组织**的引导(如工会)

基本概念

组织设计的任务，**组织**结构设计，

组织设计的原则：责权对等、目标一致、分工协作、柔性经济、有效管理幅度

管理幅度：**组织**规模一定时，管理幅度和管理层级成反比例关系。**组织**设计：4，则一级**组织**管理 4 个二级**组织**，二级**组织**管理 16 个三级**组织**.....)。扁平结构：信息传递快、协调不易；锥形结构：责权明确、增加费用、不利于下层积极性

分工与协作原则：分权：恒久性；授权：可收回

职权，直线职权，参谋职权

直线职权：**领导者**直接**领导**下属工作的权力

参谋职权：**组织**中参谋人员拥有的某些特定的权力

职能职权：管理者将部分职权授予其他个人/部门
整合：慎重设置参谋，明确职责关系，授予参谋必要职权

第 7 章【人员配备】要点回顾：

1. 理解人员配备的主要任务。

为**组织**岗位物色合适的人选；促进**组织**结构功能的有效发挥；充分开发和挖掘**组织**内的人力资源；促进人的全面和自由的发展

2. 员工来源有**组织**内部人员和**组织**外部人员两种来源。内部：提高**组织**选聘的效益，供需矛盾无法调和

外部：为**组织**带来新观念、新思想、新技术和方法，但可能挫伤内部成员工作积极性，需较长时间适应。鲇鱼效应：制造紧张感，激发员工活力

3. 掌握人事考发的功能。

实现**组织**绩效目标的有效工具；有利于形成激励机制；是促进**组织**成员共同协调发展的反馈机制
要素：职业品德、工作态度、工作能力、工作业绩+根据考评对象确定考核要素

4. 理解员工培训的任务主要有哪几方面。

为**组织**战略的实施准备人力资源；加强知识管理和**组织**文化建设；创造良好的**组织**环境；帮助**组织**成员成长

基本概念

人员配备：技能&岗位职责；个性&岗位特点；价值观相匹配

员工录用：录用准备(制定计划、发布信息)→甄选(筛选简历、**组织**考评)→实施(择优录用、办理手续)→评估(总结评价、经验归纳)

人员培训：提升**组织**综合能力的过程，利于**组织**文化的建设，提供人才成长环境，提高忠诚度&归属感，对**组织**的发展有重要作用

岗前培训(新成员培训) 在职培训(提高工作效率) 专题

培训(根据需要进行某主题的)

彼得定律：每一个管理职位最终都会由一位对其不胜任的员工负责。(胜任当前岗位→提至下一岗位，直到无法胜任)

第 8 章【**组织**文化】要点回顾：

1. 理解影响**组织**文化的不同因素。

外部：民族、制度、外来文化
内部：**领导者**素质、**组织**成员素质、**组织**发展的不同阶段

2. 理解**组织**文化的构成。

物质(表层)+制度(中层)+精神(核心)层**组织**文化
组织的价值观、**组织**精神、伦理规范

3. 选择价值观是塑造良好**组织**文化的首要任务。

组织价值观要体现**组织**的宗旨和发展战略与方向；与**组织**文化各要素间相互协调；得到**组织**成员和社会的认可与接受

基本概念

组织文化分类

按内在特征分类——杰弗里·桑南菲尔德

学院型(喜欢雇佣大学毕业生，提供大量专门培训和指导)；俱乐部型(重视忠诚、忠诚和承诺)；棒球队型(给予工作出色的**组织**成员巨大奖励与自由度)；堡垒型(喜欢流动性和挑战性的)

按对成员影响力分类——约翰·科特

强权力(共同的价值观念和行为规范)；策略合理型(当**组织**文化适于**组织**环境时)；灵活适应型(相互支持)

按覆盖范围分类：主文化、亚文化

按权力集中度分类——赖特·科伯

权力型(集权、以人人为中心，不重视正式结构)；作用型(分权、以任务为中心，健全的正式规则)；使命型(分权、以任务为中心，无**领导者**着眼从任务本身)；个性型(分权、以人人为中心，强调平等、按兴趣工作)

按文化、战略与环境的配置分类

适应型(重点在外部环境)；使命型(不需要迅速改变，朝同一方向努力)；小团体型(快速变化中取得优异成绩)；官僚型(政策与实践)

组织文化的功能

导向功能：以一种适应性文化引导着**组织**整体和每一个**组织**成员的价值取向及行为取向，使之符合**组织**所确定的目标

凝聚功能：**组织**文化能够以各种微妙的方式沟通**组织**成员的思想感情，融合人们的理想、信念和情操，培养和激发其群体意识

激励功能：通过**组织**文化的塑造和**内在**引导，每个**组织**成员能够从内心深处产生为**组织**宁愿付出一切的奉献精神，从而最大限度地激发工作的积极性、主动性和创造性。

约束功能：潜在于**组织**中的文化氛围、群体行为准则和道德规范等，形成一种**软约束**，对每一个**组织**成员的思想、心理和行为都具有很强的约束和规范作用。

辐射功能：**组织**文化形成固定模式后，不仅在**组织**内发挥作用，而且会通过各种渠道向社会辐射，对社会产生影响。

调适功能：**组织**文化可以帮助新加入**组织**的成员尽快适应**组织**，使自己的个人价值观更好地与**组织**需要相匹配。

组织文化反功能：变革；多样化；并购的障碍

组织文化塑造：指**组织**有意识地发扬其积极、优良的文化，抛弃其消极、劣性的文化的过程

选择价值观→强化认同(广泛宣传、培养和树立典型、加强培训和教育)→提炼定格(精心分析、全面归纳、精炼定格)→巩固完善(建立规章制度、**领导者**率先垂范)

第 9 章【**领导**的一般理论】要点回顾：

1. **领导**是管理的重要内容，理解**领导**和管理各自的内涵以及二者之间的关系。

领导：指挥、协调、激励、先行作用、上下沟通，本质是影响力
管理：第一章 1
二者职能范围(**领导**只是管理的一部分；管理还包括计划**组织****控制**)、权力来源(**领导**权力来源于职位/个人；管理来自**组织**结构)、主要功能(宏观；微观)、人力资源配备(通过愿景目标和战略影响；按计划需要构建**组织**)、计划执行方式(鼓舞；监督和**控制**)不同

2. **领导**的三要素分别是什么？

有被领导着；有影响**领导**的过程；目的是通过**领导**来达成企业目标

3. 密歇根大学对**领导**行为的研究内容。

以生产为中心：的**领导**行为在生产率和员工满意度方面都是低效的

以员工为中心：带来高产产出

4. 俄亥俄州立大学确立的**规定**和**关怀**维度的含义以及对**领导**行为是如何划分的？

规定维度：**领导**者确定和构建自己和下属的角色，以实现**组织**的目标

关怀维度：**领导**者信任和尊重下属，期望与下属建立温暖、和谐的人际关系

二者低高排列组合，4 种

5. 费德勒权变**领导**理论的内容。

组织的效率取决于两个变量的相互作用：**领导**者的风格

(最难共事者 LPC, 关系型/任务取向型); 情境的有利性 (赋予**领导者**权力&影响力, **领导者**和成员的关系、任务结构、职位权力)

无论环境好坏, 低 LPC 都有效. 要提高绩效需要: 根据情境选择合适的**领导者**; 改变情境

6. 路径-目标领导理论的内容。

领导者的工作是提供必要的帮助和指导, 激励下属达到他们的目标

领导者行为分类: 指示型 (让下属知道被期望做什么); 支持型 (显示对下属的关心); 参与型 (咨询下属意见); 成就导向型 (设定有挑战性的目标, 对下属显示信心)

7. 管理方格理论

布莱克和莫顿将对生产 (x 低→高) 和人 (y 低→高) 的关心设立 9×9 坐标系, (1,1)缺乏型; (5,5)中间队型-中庸; (9,1)任务型-人干扰最小; (1,9)乡村俱乐部型-注重员工氛围; (9,9)-团队型-最有效的

第 10 章【激励】要点回顾:

1. **理解激励的内涵, 了解有代表性的人性的假设以及不同假设下的激励方法。**

激励: **组织**诱发个体产生满足某种需要的动机进而促使个体行为与**组织**目标趋同的管理过程 (调动人的积极性)

人性假设: 经济人假设: 追求个人利益最大化 (X 理论, 人心本恶强制监督); 社会人假设: 关系&**组织**归属感比经济报酬更能激励; 自我实现人假设: 人的才能充分表现出来才会感到最大满足 (Y 理论, 人性本善愿担责); 复杂人假设: 以上三种都有, 需要根据具体情况而激励

2. **马斯洛的需要层次理论的基本观点。**

人类需要从低到高可分为五种: 生理需要→安全需要 (经济人)→社交需要→尊重需要 (社会人)→自我实现需要 (自我实现人)

从低层次向高层次发展, 各层次相互依赖, 未满足的需要才有激励作用

3. 赫茨伯格双因素理论的内容和意义, 准确理解保健因素和激励因素的内涵。

保健因素: 使人们感到不满意的因素往往属于工作环境/外界因素 (工资、人际)

激励因素: 使人们感到满意的引物往往属于工作本身/工作内容, 是调动人们积极性的关键

4. 约翰·亚当斯公平理论的内容和不足之处。

满意程度不仅取决于绝对报酬, 更取决于相对报酬 (报酬 O/贡献 I)

相对报酬体现在横向比较 (与他人)、纵向比较 (与过去) 两方面

5. 期望理论的内容。

人们预期他们的行动会给人带来既定的成果 (V) 且该成果对个人具有吸引力 (E) 时, 才会被激励 (M), $M = V \times E$, 都高才高

激励过程要处理好: 努力&绩效; 绩效&奖励; 奖励&满足三方面的关系

6. 斯金纳强化理论的主要观点, 四种强化类型和应用原则。

人们出于某种动机, 会采取一定的行为作用于环境; 当这种行为的后果对人们有利时, 这种行为就会在以后重复出现; 反之, 当这种行为的结果对人们不利时, 这种行为就会减少或消失。

正强化 (令人愉快的事+出现); 自然消退 (令人愉快+事件取消); 惩罚 (令人不快+出现); 负强化 (令人不快+取消)

第 11 章【沟通】要点回顾:

1. **沟通是信息传递和理解的过程, 正确认识沟通在管理**

实践中的重要意义。

沟通: 沟通是信息的传递与理解的过程, 是在两人或多人之间进行的在事实、思想、意见和情感等方面的交流。

作用: 降低管理模糊性, 提高管理效能; 改善**组织**内的工作关系, 调动下属积极性; **组织**与外部环境间建立联系的桥梁

2. **有效沟通的标准有哪些?**

有效的沟通不仅包括信息的传递, 还包括信息的被理解。信息量足够; 被理解; 及时性

3. **理解不同类型的沟通之间的差异。**

言语&非言语沟通;

正式 (通过**组织**明文规定的渠道进行的信息传递与交流, 效果好约束力强, 但速度慢) &非正式沟通 (沟通方便, 内容广泛, 方式灵活, 沟通速度快, 可传播一些不便正式沟通的信息; 能提供一些正式沟通中难以获得的信息, 但较难**控制**)

4. **影响沟通的主要障碍是什么? 如何克服这些障碍?**

人际、**组织**、文化障碍

学会倾听、重视反馈、克服认知差异、抑制情绪化反应

5. **冲突的内涵及特征。**

冲突: 相互作用的主体之间存在的相容的行为或目标

客观性: 冲突是客观存在的、不可避免的社会现象, 是**组织**的本质特征之一。

主观知觉性: 冲突是指导致某种抵触或对立的可感知的差异。

二重性: 冲突对于**组织**、群体或个人既具有建设性、有益性, 有产生积极影响的可能, 又具有破坏性、有害性, 有产生消极影响的可能性。

6. 冲突有哪三大来源?

个人差异、沟通差异、结构差异

7. 冲突管理的策略?

竞争策略: 为了满足自己的利益而无视他人的利益, 是一种“我赢你输”的策略; 很难使对方心悦诚服, 并非解决冲突的好方法。当需要采取不受欢迎的措施迅速解决重大问题, 或他人的支持对你解决问题不十分重要时使用。

合作策略: 尽可能满足双方利益, 代表了冲突解决中的双赢局面。合作是通过彼此公开而具诚意的沟通, 来了解彼此双方的差异所在, 并努力找出可能的双赢方案, 以使双方都获得最大的可能利益, 但前提是必须先建立互信的基础。当时间压力很小, 各方均非常希望双赢的局面出现, 或问题特别重要、不可妥协时。

回避策略: 既不合作又不坚持己见, 既不满意自己利益又不满足对方利益的冲突**解决策略**; 长期使用效果不佳。当冲突较小, 情绪过激难以平静, 或武断的行动所带来的潜在破坏会超过冲突解决后所获得的利益时。

迁就策略: 当事人为了满足他人的需求, 而抑制了自己的需求。当争论的问题对你不是很重要或者你希望为以后的工作建立信任时。

妥协策略: 当冲突双方势均力敌, 希望对复杂的问题取得暂时的解决办法, 或者时间紧迫需采取权宜之计时。实质上是一种交易, 它需要冲突双方各让一步, 通过一系列的谈判、让步、讨价还价来部分满足双方的要求和利益。

第 12 章【控制的类型与过程】要点回顾:

1. **从多方面理解控制的内涵, 掌握控制系统的构成。**

控制: 是指对**组织**内部的管理活动及其效果进行衡量和矫正, 以确保**组织**的目标以及为此而拟定的计划得以实现。

管理学中的控制: 按照既定目标和标准, 对**组织**活动进行监督、测量, 发现偏差并分析原因, 采取措施使**组织**活动符合既定要求的过程

- 控制系统:** **控制**主体 (高中低层)、客体 (财产、交易、信息)、目标 (确保**组织**目标有效实现、经济且有效地利用**组织**资源、确保信息质量)、手段
2. **进行有效控制需要遵循哪些原则?**
- 有效标准、**控制**关键点、**控制**趋势、直接**控制**、例外
3. **理解不同的控制类型以及各自的优缺点。**

按进程分: 前馈 (需及时准确的信息); 现场 (受管理时间限制, 与精力、业务水平有关) ; 反馈**控制** (改进只能在下次应用)

按职能分: 战略 (全面评价、发现偏差并纠正); 财务 (比率分析、预算分析); 文化; 营销 (跟踪营销活动每个环节) **控制**

按内容分: 制度 风险防范 预算 激励 绩效考评

4. **控制的过程包含哪些步骤?**

确定标准 (**控制**什么、**关键控制**点)→衡量绩效→分析与纠偏

标准: 评定成效的尺度, 是用来衡量**组织**中的各项工作或行为符合**组织**要求的程度的标尺

分析偏差: **组织**首先需要对偏差的性质进行分析和确认, 以抓住问题的实质和重点。另外, 还要对造成偏差的原因进行深入分析, 切忌“头痛医头, 脚痛医脚”, 以找出偏差的真正原因, 为对症下药制定纠偏措施提供保证。

第 13 章【控制的方法与技术】要点回顾:

1. **理解层级控制、市场控制与团体控制三类方法不同的控制逻辑。**

层级**控制:** 用正式文件、政策来规范**组织**部门和成员的行为, 并评估绩效 (预算、审计、财务**控制**)

市场**控制:** 指**组织**借助经济的力量, 通过价格机制来规范**组织**内部部门和员工的行为。动因是**组织**管理成本过高 (如计划经济)

团体**控制:** 将个体融入团体之中, 将个人价值观与**组织**价值观和目标相统一, 通过团体的共同行为范式来实现**组织**

组织成员的自我约束和**控制**

2. **产品质量和工作质量之间的联系和区别。**

产品质量代表企业经营成果, 工作质量代表企业对经营成果产出过程**控制**

3. 全面质量管理的基本要求、事实原则和基本方法。

不止关注产出结果, 与结果相关的**组织**都管理。全过程全员**组织**多方法的质量管理

PDCA 循环, 见第 5 章

4. 如何从管理哲学的高度来理解六西格玛管理方法。

6σ原则: 建立在统计标准基础上、被设计用来减少瑕疵率以帮助降低成本、节省时间和提高客户满意度的质量**控制**方法

六个原则: 高度关注顾客需求; 依据数据和事实管理; 重视流程的改善; 开展主动改进型管理; 无边界合作; 追求完美但容忍失败

DMAIC: 界定、测量、分析、改进、**控制**

信息技术: 提升管理信息的处理系统与质量, 丰富了管理**控制**的方法手段, 改善了管理**控制**的效果

5. 柔性对企业的重要性, 以及柔性工作系统如何提高企业的应变能力。

柔性作业系统: 以顾客需求为导向, 以信息技术为基础, 以敏捷反映为标识

组成: 计算机**控制**系统、物料运送和管理系统、加工系统

发展趋势: 配置小型化、系统模块化、管理**控制**软件产品化、**控制**系统设计集成化

第 14 章【风险控制与危机管理】要点回顾:

1. **风险管理目标具有两面性, 风险管理不仅只为了应对风险发生后的影响, 更应该深谋远虑, 尽可能地消除、降**

低或转移风险事故的发生。

风险: 指发生对**组织**不利事件的不确定性, 包括事件发生的可能性及后果的大小。

分类: 经济环境 (静态/动态)、获利机会 (纯粹/投机)、风险范围 (基本/特定)

风险管理: 指**组织**通过对风险的识别、衡量和处理, 力求以最小的经济代价为**组织**目标的实现提供安全保障的管理活动。根本目标是力求以最小的成本支出来保障**组织**目标的实现。

2. 为了更全面地识别出风险, 需要重点关注哪些方面。

风险因素: 物质、道德、心理、法律

现场调查法、审核调查法、**组织**结构图示法、流程图法、财务报表分析法

3. 有哪些风险控制策略, 这些策略的实质是什么?

风险避免 (完全拒绝、试探承担、中途放弃)、风险分担 (财务型-保险、非财务型-外包租赁出售委托管理)、损失降低管理 (风险分散, 但增大了需要**控制**的风险数量、复制风险单位)、风险保留 (自己承担损失并做好资金安排)

4. 风险和危机之间的关系。

危机: 指突发的、严重影响**组织**的生存与发展的一种状态

具有突发性、危害性、紧迫性、信息资源不充分

风险是损失的不确定性; 危机是可能带来严重破坏后果的突发案件。风险是危机的诱因, 危机是风险积聚后的显性呈现。并非所有风险都会引发危机

5. 有效的危机反应和恢复过程应当包括哪些?

反应: 建立危机处理小组→启动应急预案或制定新方案→隔离危机→获取更多信息

恢复: 建立危机恢复小组→获取危机处理信息→制定并实施危机恢复计划→危机评估与发展

第 15 章【组织原理】要点回顾:

1. **管理创新的内涵是什么? 它与操作创新的区别是什么?**

管理**创新:** 不断调整系统活动的内容和目标, 以适应环境变化的要求, 是管理的一种基本职能。由维持活动与**创新**活动构成, 包含管理活动、思维的**创新**

2. 管理维持工作与组织工作间关系如何?

相互联系、不可或缺的。**创新**是维持基础上的发展, 维持是**创新**逻辑上的延续。二者相互连接, 互为延续。有效管理是维持与**创新**的最优组合

3. 为什么说管理创新是一个独立的管理职能?

创新工作经历: 内外因素分析→**创新**计划和**决策**→**组织**和实施**创新**活动的不断循环, 具有企业家精神 (标新立异)

4. 什么是战略创新? 什么是组织创新? 什么是领导创新?

战略创新: 根据市场环境和消费需求的特点及变化趋势加以调整和变革, 目标是战略革命 (规则的破坏者), 其他一切都是战术

组织创新: 对旧的**组织**管理进行**创新**, 变革**组织**结构、**创新组织**人才配备、构建**创新型组织**; 制度、结构、文化**创新**

领导创新: 培养和挖掘领导者的**创新**素质、用市场的机制代替直接命令来管理**组织**; 在内部市场中鼓励集体的合作精神

5. 有效管理创新工作的主要内容有哪些?

管理思维 (知识跳跃式发展)、环境 (改造市场&人才)、技术 (信息化) 的**创新**

6. 如何做好组织决策? 如何做好创新活动的评估与审计? 创新决策涉及: 创新基础、对象、水平、方式的选择

评估与审计: 技术、过程、系统、绩效评估型