**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

**方法**：理性分析&直觉判断

**工具**：权力（命令与服从-单向；影响力-双向）&文化（低成本、无意识）

**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**组织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. ﻿﻿现代系统与巴纳德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），**西蒙**“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）；**奥斯本头脑风暴法**；**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\\划掉不理想的方案

**6. ﻿﻿用**蒂蒙斯**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加工作目标的制定，并在工作中自我控制、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**

**计划层次体系**

使命 目标 战略 政策 程序 规则 方案 预算

**战略计划，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分配和收支。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：鱼刺图、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内容。**

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（管理幅度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；锥型结构：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. ﻿﻿掌握人事考评的功能。**

实现组织绩效目标的有力工具；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、经验归档）

**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（重视适应、忠诚和承诺）；棒球队型（给予工作出色的组织成员巨大奖酬与自由度）；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

强力型（共同的价值观念和行为方式）；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，无领导者服从任务本身）；个性型（分权、以人为中心，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绩效）；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？**

有被领导者；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**：带来高产出

**4. ﻿﻿俄亥俄州立大学确立的定规和关怀维度的含义以及对领导行为是如何划分的？**

**定规维度**：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. ﻿﻿罗伯特-豪斯路径-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.** 维克托·弗鲁姆**﻿﻿期望理论的内容。**

人们预期他们的行动会给个人带来既定的成果（V）且该成果对个人具有吸引力（E）时，才会被激励（M），M=V×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，是在两人或更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不相容的行为或目标

**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，既不满足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的成果，工作质量代表企业对经营成果产出过程的控制

**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。全过程全员全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能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、审核表调查法、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【创新原理】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.管理维持工作与创新工作间关系如何？**

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？**

创新工作经历了：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得命令来管理组织；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.如何做好创新决策？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