

2022 管理学期末重点整理汇总

第一章 管理导论

第一章一般不会单独出题，其内容会在后续章节反复出现，故本资料前后也会有重复。重在了解，加深印象。

一、绪论（总论）

（一）管理学概述

管理学：研究人类管理活动一般规律的科学，研究和学习的目的在于揭示管理活动一般规律的基础上，分析这种规律在特定时期的表现形式，探讨如何根据这种规律指导不同情景下的管理实践。（了解）

管理学的研究对象：①个体活动与群体活动；②一般组织与企业组织；

管理学的研究体系（管理活动的过程、特点）：

管理活动是一个由决策、组织、领导、控制、以及创新所构成的循环往复、螺旋上升的过程。

管理：为了有效实现组织目标，由管理者利用相关知识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。

管理的特征：①目的是有效实现组织目标；②主体是具有专门知识、利用专门技术和方法进行专门活动的管理者；③客体是组织活动及其参与要素；④是多阶段、多项工作的综合过程；

管理者首先研究和选择资源利用活动的正确方向和内容（管理的决策职能，管理的首要职能）；管理者分解任务、进行机构设计、职务或职位设计、结构设计并进行人员配备（管理的组织职能）；管理者设计制度、选择恰当的领导方式以激发和引导组织成员的积极行为（管理的领导职能）；管理者对组织成员的行为和表现进行及时的检查和追踪，分析行为是否偏离预期，分析偏差原因并采取纠正偏差行动（管理的控制职能）；组织需要根据环境的变化不断调整决策、变革组织、改进控制（管理的创新职能）；通过控制，管理循环往复，通过创新，管理螺旋上升。

（二）管理学产生和发展

中国古代管理思想：顺道无为、重人求和、预谋善战、依法治理思想；

西方工厂制度早期管理思想：罗伯特欧文（现代人事管理创始人）；亚当斯密（劳动价值与分工理论）；查尔斯巴贝奇（继续亚当斯密关于劳动分工研究）；

现代管理学（古典管理理论）：泰勒的科学管理理论《科学管理原理》；法约尔的一般管理理论《工业管理与一般管理》；韦伯（组织理论之父）的官僚（科层）组织理论；梅奥在霍桑工厂的霍桑实验；孔茨的管理理论丛林；

二、管理的内涵和本质

（一）组织

组织：作为动词是管理的职能，作为名词是一群人一种相对稳定的集合，是一群人为了实现某个共同目标而结合起来协同行动的集合体；

组织的特征：由两个或两个以上成员构成；具有明确的目标；有特殊的活动；一定程度上独立存在，和外部环境有相对明确的界限；

（二）企业——特殊的社会经济组织

企业：依据市场反应的社会需要来组织和安排某种商品（包括物质产品和非物质服务）的生产和交换的社会经济单位；社会经济活动主要以企业为单位（细胞）进行；

企业经济活动的三个环节：①资源筹措；②资源转换；③产品销售或成果处理；

企业活动的背景：①企业活动所借助的资源是稀缺的（资源稀缺性是双重的，企业外部资源本身稀缺、企业内部获得稀缺资源的能力和手段有限）；②企业内部活动成活需要到外部去实现；③企业产品的制造过程是生产者的联合劳动过程（从外部来看产品制造需要其他企业的劳动、从内部来看需要不同劳动者不同时空的贡献）；

（三）管理的本质和性质

1.管理的本质：管理是对人或的人的行为的管理：管事是通过管人来实现的；管理者的主要工作是让对的人做对的事；管理的本质是对人的行为进行协调：管理者要引导组织成员的行为，这是以组织成员愿意接受协调和组织成员的行为可以协调为前提的；行为可协调性的前提是行为的可预测性；

2.管理的性质：

（1）管理的科学性和艺术性：管理理论和管理工具是科学的，管理实践是艺术的，需要管理者艺术的运用科学的管理理论和管理工具；

（2）管理的自然属性和社会属性：不同时代背景的不同管理特征和理论体现了管理的自然属性；管理具有主客体，管理是管理主体为了达到特定目的借助的手段，这体现了管理的社会属性；

三、管理的原理、方法和工具

（一）管理的基本原理

1.人本原理：人是组织和管理的中心，人本原理是管理的首要原理，管理是依靠人的管理，也是为了人的管理，要实现人性化的管理；

2.系统原理：组织系统或企业系统一般具有：整体性，相关性，有序性和与外部环境的互动性；根据系统原理管理需要有系统观、层次观和开发观（系统观是把握局部和整体，层次观是各层次各司其职，开发观是管理者不但要适应环境变化，要改造和开发环境使得环境朝着有利于组织的方向变化）；

3.效益原理：以较少的资源消耗去实现组织的既定目标，追求效益是因为资源有限的；效果是做正确的事，效率是用正确的方法做正确的事，如果没有做正确的事可能导致效率很高但没有效果；兼顾效率和效果才能实现效益；

4.适度原理：业务活动范围既不能过宽也不能过窄，管理幅度既不能过大也不能过小，权力分配既不能集中也不能分散，在两个极端之间找到恰当的点进行适度管理；

（二）管理的基本方法

理性分析和直觉判断。理性分析需要以逻辑思维为基础运用定性和定量方法；实践中直觉判断仍发挥重要作用；直觉判断也有丰富科学内涵；

（三）管理的基本工具

权力和组织文化。权力地位或相对影响力不同的原因是主体的权力资源不同（权力资源分为正式权力和非正式权力，非正式权力是个人影响力）；组织文化是组织成员普遍认同、共同接受的价值观念以及这种价值观念决定的行为准则，组织文化一旦形成，对组织成员的影响就会使持续的、普遍的和低成本的；

四、管理活动的时代背景

全球化、信息化、市场化

第二章 管理理论的历史演变

一、古典管理理论

标志是泰勒的《科学管理原理》和法约尔的《工业管理与一般管理》，古典管理理

论包括科学管理、一般管理和科层组织；

（一）科学管理

科学管理包括一系列关于生产组织合理化和生产作业标准化的科学方法和理论依据，被称为泰勒制。

主要内容：1.改进工作方法，对作业环境和作业标准进行标准化并根据工作的要求挑选和培训工人；2.改进分配方法，实行差别计件工资制；3.改进生产组织，加强企业管理（把计划职能和执行职能分开、实行职能工长制、进行例外管理）；

（二）一般管理

主要内容：

1.经营和管理：经营和管理是两个不同概念，管理是经营一部分，经营还包括技术、商业、安全、财会等方面；

2.管理的原则：

劳动分工。通过分工使员工变得更有效率，专业化能提高产出。

职权。管理者必须能够发布命令，而职权授予他们这种权力。

纪律。员工必须服从和尊重组织的规章制度。

统一指挥。每位员工应该只接受一位上司的命令。

统一方向。组织应该有且只有一个行动计划来指导管理者和员工。

个人利益服从整体利益。任何一个员工或一些员工的利益都不应该凌驾于组织的整体利益之上。

报酬。必须为工人提供的服务支付公平的工资。

集中。下属参与决策的程度。

等级制度。从最高管理层到最低层序列到权力线。

秩序。人和物应该在正确的时间位于正确的位置。

公平。管理者应该公平、友善地对待其下属。

人员稳定。管理层应该提供清晰的人事规划，并且确保有替代者填补空缺职位。

首创精神。允许雇员发起和实施计划将会调动他们的极大热情和努力。

人员的团结。促进团队精神将在组织内创造和谐与团结的氛围。

3.管理要素：法约尔认为管理有五要素：计划、组织、指挥、协调、控制；

（三）科层组织

韦伯认为科层组织是最理想的组织形式，科层组织是通过公职或职位，而不是通过世袭或个人魅力来进行管理的立宪的组织制度。

科层组织运行规则：

1.按行政方式控制的机构的目标所要求的日常活动，是作为正式职责来分配的；

2.执行这种职责所需要的权力是按一种稳定的方式来授予的，并且由官员能加以控制的采用某种强制手段来严格限制；

3.对于正常而继续的履行职责来行使相应的权力的方法有所规定：只有按一般规定符合条件的人才被雇佣。

韦伯认为只有法理型权力才能作为科层组织的基础。韦伯强调等级制度、规章制度的重要性。

（四）其他古典管理理论

组织行为学：对工作中的人的行为进行研究。

人际关系学说：创始人梅奥。梅奥进行的霍桑实验包括照明实验、访谈实验、福利实验和群体实验；主要内容是工人是社会人而不是经济人，企业中存在非正式组织；生产效率取决于职工工作态度和他与周围人的关系。与金钱激励相比，社会规范和群体标准和态度对个体产出的影响更为显著。

二、现代管理流派（了解）

管理思维的系统观：巴纳德认为管理思维需要有系统观，组织人员是一个协作系统。协作系统需要协作意愿、共同的目标和信息的沟通。

管理思维的权变观：代表是莫尔斯和洛什的“超Y理论”；费德勒权变领导模型；权变观认为管理技术和方法同环境因素存在函数关系，管理随环境变化而变化；

管理本质的决策研究：西蒙认为管理就是决策，决策包括情报活动、设计活动、抉择活动和审查活动；

管理本质的协调研究：代表人物是亨利明茨伯格；

管理科学：管理就是制定和运用数学模型与程序的系统，作出达到企业目标的最优解答。又称为管理的运筹学派或数量学派。

三、当代管理理论（不考）

决策·第三章决策与决策过程

决策部分是管理学分值最高、最重要的部分，重中之重是不确定型决策和风险型决策涉及到的计算问题。

一、决策及其任务

（一）决策概念和要素

决策：狭义上是在几种方案中作出选择，广义上是指一种过程，在作出选择之前的一切活动。

决策的要素：决策主体（核心要素），决策制度（决策过程中人员的配备和安排）；决策方案（可供选择的方案）；组织目标（为决策提供方向）；不确定性情境（不由决策主体控制但影响最终结果的部分，如生产能力决策中对产品的可能需求量就是不确定性情境）；

决策和计划往往相互渗透，紧密联系并交织在一起。

（二）决策的功能和任务

决策的功能：组织层面看能为组织提供方向，个体层面看能激发组织成员积极性。

决策的任务：外部环境来看，决策能让组织灵活适应外部环境变化，内部视角来看，决策包括调整和优化组织管理体系。

二、决策的类型和特征

（一）决策类型

根据环境可控程度分为确定型决策、风险型决策（每一方案的结果不准确但结果的可能性已知）和不确定性型决策，一般都是不确定性决策即决策者无法获得关键信息、无法对行动方案及结果作出科学判断。

根据决策的问题分为程序化决策和非程序化决策。组织中的问题分为例行问题（结构化问题）和例外问题（非结构化问题）。程序化决策是例行问题即重复出现的日常的管理问题，非程序化决策是处理的例外问题即新的、不常发生的或者是非常重要和复杂的问题。程序化决策主要依据程序和规定，非常常见；非程序化决策主要依靠判断和创造力，不常见但非常重要。

根据决策主体分为个体决策和群体决策。个体决策迅速但受个人经验能力的局限，难以保证决策正确。群体决策可以集中智慧但效率可能底下、被个体或群体左右或偏离组织目标、责任分工不清。

（二）决策特征

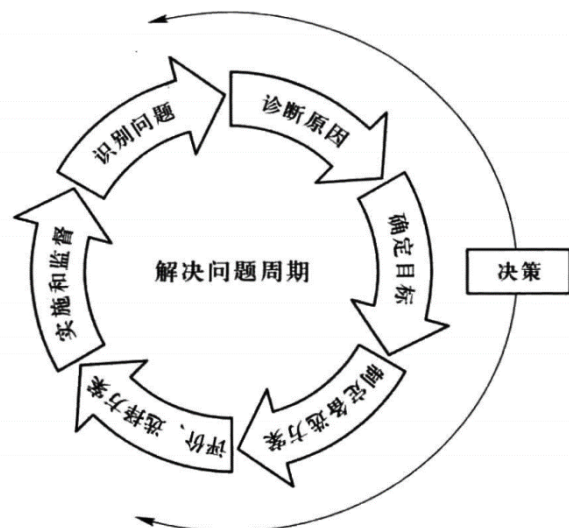
目标性（决策包含目标的确定）、可行性（目标不能过高或过低）、动态性（决策标准和方法可以改变）、整体性（决策涉及全体成员且要兼顾组织各个方面）、创造性。

三、决策过程与影响因素

（一）决策过程

识别问题、诊断原因、确定目标、制定备选方案、评价选择方案、实施和监督六个阶段。

决策实际上是一个决策—实施—再决策—再实施的不断循环的过程。



（二）决策影响因素

环境、组织历史、决策者特点、组织文化；

（三）决策准则

1.提高决策效率和效果的准则：重要性准则（重点事情重点决策）、灵活性准则、准确性准则（决策要提供准确的信息）；

2.不确定性情境的决策准则：乐观准则（好中选好，事情总是朝着最有利的方向发展）；悲观准则（差中选好，事情总是朝着最不利的发展方向）；等概率准则（各个情况发生的概率相同，选择期望值最大的方案）；最小后悔原则（计算出每一种情况的最大机会损失即后悔值， $\text{后悔值} = \text{该状态下最优方案的效益值} - \text{该状态下各方案效益值}$ ，找出该各个方案的最大后悔值，从各个方案的最大后悔值中选取最小的作为最佳方案。即最小化最大后悔值）计算例题课本 P81

扩大生产方案	高需求（万元）	中需求（万元）	低需求（万元）
A、新建一个车间	30	10	-5
B、扩建一个车间	20	12	4
C、改造一个车间	10	4	3

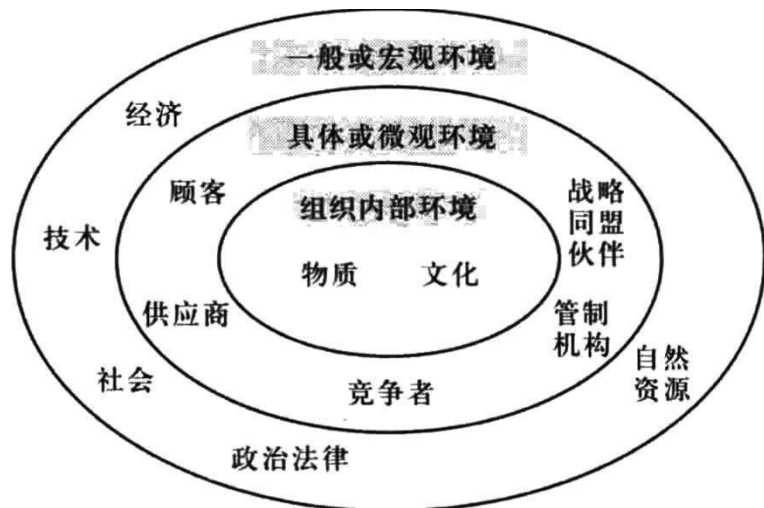
方案		高需求	中需求	低需求	最大后悔值
新建	效益值	30	10	-5	9
	后悔值	$30 - 30 = 0$	$12 - 10 = 2$	$4 - (-5) = 9$	
扩建	效益值	20	12	4	10
	后悔值	$30 - 20 = 10$	$12 - 12 = 0$	$4 - 4 = 0$	
改造	效益值	10	4	3	20
	后悔值	$30 - 10 = 20$	$12 - 4 = 8$	$4 - 3 = 1$	

决策·第四章·环境分析与理性决策

一、环境分类和分析

（一）环境分类

- 1.一般或宏观环境：经济环境、技术环境、社会环境、政治法律环境、自然资源；
 - 2.具体或微观环境：顾客、供应商、竞争者、管治结构、战略同盟伙伴；
 - 3.组织内部环境：物质环境、文化环境
- 各个层次的环境之间密切联系，管理者通常最注意具体环境和内部环境，一般环境和具体环境是相对的，可以互相转化。



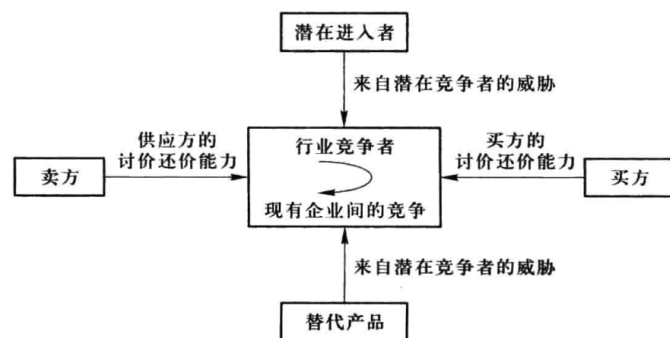
（二）一般环境分析方法(PEST)

政治和法律环境（P），经济环境（E），社会与文化环境（S），技术环境（T）；

（三）具体环境分析方法（波特五力）

迈克尔波特提出的五种力量模型：在企业经营中，具体环境能经常为企业提供服务或产生威胁的因素主要有五种：本行业中其他企业、卖方（供应商）、买方（顾客）、其他行业之中潜在进入者和替代产品。

分析潜在进入者是从进入行业障碍的角度来进行分析，分析替代产品是识别替代品威胁；分析买方和卖方议价能力是分析买方和卖方掌控交易价格的能力，分析行业竞争者即对竞争对手的未来和现状进行分析。



（四）内外部环境综合分析方法（SWOT）

对比分析外部环境中的机会和威胁与企业内部的优势和劣势，以充分发挥组织的优势，把握外部的机会，避开内部的劣势和外部的威胁。优势（S）劣势（W）机会（O）威胁（T），四个部分形成环境分析矩阵。SWOT分析法把内部和外部有机结合起来，把复杂的内外部环境用二维平面矩阵反映出来。

（五）针对环境变化的分析方法（脚本法/情景分析法）

一种或者一组情况可被称作一个脚本，先形成环境脚本，再根据环境脚本形成决策的方案脚本。脚本法分为定量脚本法和定性脚本法，定量脚本法用计量经济学数学模型产生大量脚本并评估，定性脚本法直接分析重要的环境因素。

二、理性决策和非理性决策

（一）理性决策

理性决策：科学决策，在理性假设（问题清楚、目标明确、能力高超、经验全面、方法完美、偏好稳定、无时间和成本约束、结果已知）成立的前提下，目的是实现组织利益最大化。

有限理性：人不是完全理性的，且不可能预见一切结果。只能在可供选择的方案中选出“令人满意的”方案。

（二）非理性决策（了解）

渐进决策模型（在以往的决策和惯例上制定新政策）、政治协调决策模型（决策是政府机构和利益集团相互竞争平衡的结果）、领导集体决策模型；

三、决策方法

（一）决策背景性质

整体性与综合性、复杂性、动荡性；

（二）活动方案生成方法

1.5W2H 法：WHY/WHEN/WHAT/WHERE/WHO/HOW/HOW MUCH

2.定性决策方法—头脑风暴法：分直接头脑风暴法和反头脑风暴法；在不受约束的环境中畅所欲言；

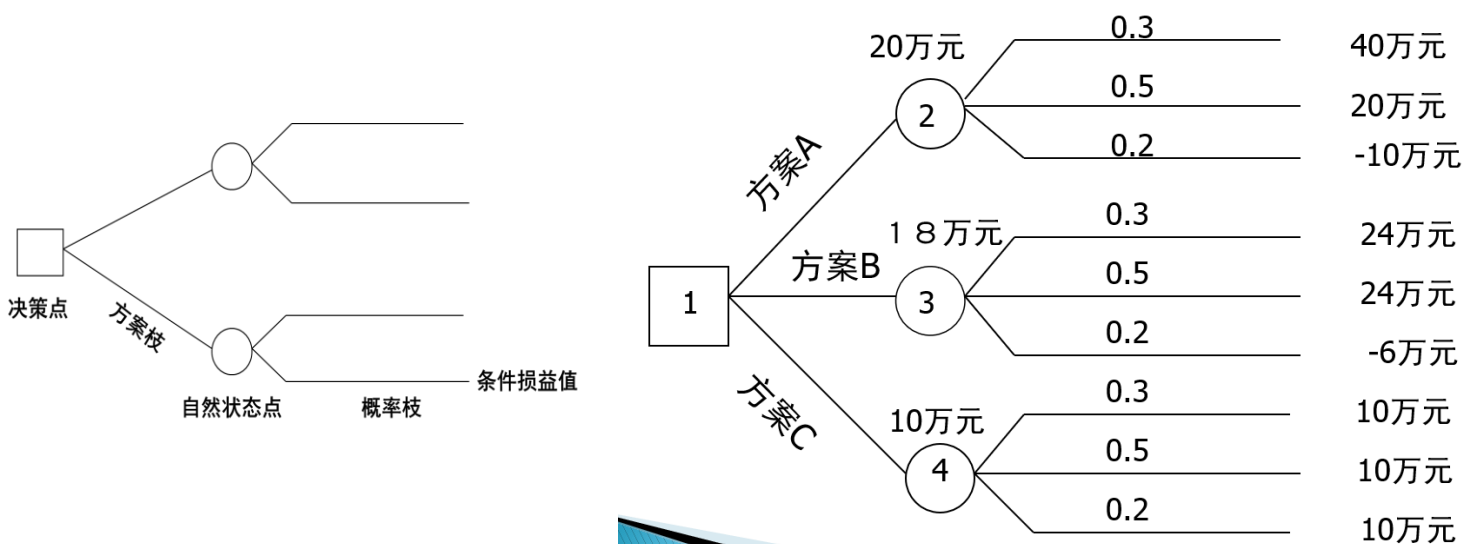
3.定性决策方法—德尔菲法：也称专家调查法，背靠背征询专家对未来市场的意见或判断，是一种反馈匿名函询法；过程会多次反馈给专家直到得到一致的意见；

（三）活动方案评价方法

如前所述，决策根据环境的可控性分类可分为确定型决策、风险型决策和不确定型决策；不确定型决策一般采用乐观准则、悲观准则、最小后悔准则和等可能准则；确定型决策一般采用线性规划或微分；风险型决策可以采用决策树法和决策表法；

例：设某企业进行生产能力决策。根据市场预测，市场需求有高、中、低三种自然状态，概率分别为 0.3、0.5、0.2；产品的年销售量相应分别为 10 万件、8 万件、5 万件。与之相对应，企业的生产能力可有 10 万件、8 万件、5 万件三种方案。生产能力设计方案不同，单位产品的成本也不同，分别为 6、7、8 元。产品单价预计为 10 元。请用决策表法作出决策。

	市场需求			损益期望值
	高：10 万件	中：8 万件	低：5 万件	
	0.3	0.5	0.2	
A:10 万件 (成本 6 元)	$10 \times 10 - 10 \times 6 = 40$	$8 \times 10 - 10 \times 6 = 20$	$5 \times 10 - 10 \times 6 = -10$	20
B: 8 万件 (成本 7 元)	$8 \times 10 - 8 \times 7 = 24$	$8 \times 10 - 8 \times 7 = 24$	$5 \times 10 - 8 \times 7 = -6$	18
C: 5 万件 (成本 8 元)	$5 \times 10 - 5 \times 8 = 10$	$5 \times 10 - 5 \times 8 = 10$	$5 \times 10 - 5 \times 8 = 10$	10



决策·第五章·决策的实施与调整

一、实施决策的计划制定

（一）决策与计划

决策时选择未来组织活动的方向和目标，计划是将决策的方向和目标在时间和空间上展开，在什么时间完成什么目标来保证决策目标的达成，即细化决策的方案。

计划是关于组织未来的蓝图，是对组织在未来一段时间内的目标和实现目标的途径的策划与安排。

计划的特征：首要性（计划工作是一切管理活动的前提）；普遍性（一切组织活动都必须有计划）；

（二）计划的类型

1.战略、战术和作业计划

按照影响时间长短分类，战略计划是关于企业活动总体目标和战略方案的计划，时间跨度长，内容抽象且概括，没有直接可操作性，执行结果往往有较高不确定性。战术计划是有关组织活动如何运作的计划，涉及时间跨度比较短，覆盖范围比较窄，内容具体明确可操作性，是总目标分解成的具体行动目标；作业计划是给定部门或个人的具体行动计划，具有个体性和可重复性，是必须执行的命令性计划。战略计划往往由高层管理人员负责，对战术和作业计划有指导作用。

2.长期、中期和短期计划

按照计划跨越的时间长短，五年以上是长期，一到五年是中期；

3.综合、专业和项目计划

按照活动涉及内容分类，综合计划是多部门活动，专业计划是个别部门活动，如财务计划，是单方面的职能性计划，项目计划是针对某个课题的计划。

（三）计划的作用

计划是管理者进行指挥的抓手（组织职能）；计划是管理者实施控制的标准（控制职能）；计划是降低未来不确定性的手段；计划是提升效率和效益的工具；计划是激励人员士气的依据（领导职能）；

二、计划编制的过程和方法

（一）计划编制的过程

制定计划目标、估量现状和目标之间的差距、预测未来情况、制定计划方案、实施和总结计划方案；

（二）计划编制的方法

1.滚动计划法

长期中期短期计划必须有机衔接起来，滚动计划法就是保证三种实践跨度的计划有机衔接的方法，目的是增加计划的弹性和适应性。基本思想是在编制长期计划时“近具体，远概略”的方法，在实施过程中根据控制差异发现问题，并结合对内外环境的分析修改调整长期计划，使长期计划和中期计划短期计划有机结合起来。



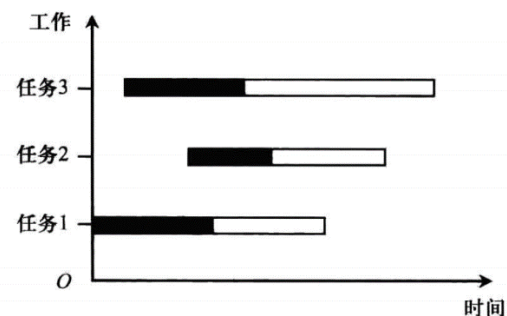
2.项目计划技术

最能反应计划操作性特点的是项目计划，项目实在一定预算和时间内，为了达到一定目的而临时组合在一起的一组资源的利用活动。

3.计划评审技术和甘特图

用方向线、节点和数字等符号把执行方案绘制成网络图，依照网络图进行控制。

横道的黑色实体部分代表工作的完成情况，可以在任何时点检查各项工作的实际完成情况，计划就有了很强的可操作性。



三、目标管理

(一) 目标管理的基本观点

目标管理是一种鼓励组织成员积极参加工作目标的制定，并在工作中实现自我控制，自觉完成工作任务的管理方法或管理制度。它根据企业总目标，自上而下确定分目标，又发动群众自下而上设立目标。

目标管理的重点是让组织中的各层管理人员都与下属围绕工作目标和如何完成目标进行充分的沟通。

目标管理假设所有下属能够积极参与目标的制定，在实施中能够自我控制。

目标管理是由德鲁克在《管理的实践》中提出的。

(二) 目标管理的特点

实施参与管理（下属积极参与目标制定和分解）、重视工作成果而不是工作行为本身（以目标为标准考核下属，激发能动性）、强调组织成员的自我控制（管理者控制工作减少，因为下属可以自我控制）；建立系统的目标体系（整体目标和局部目标、组织目标和个人目标的有机整合）；

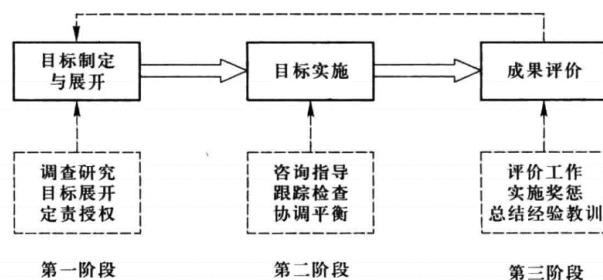
(三) 目标管理的类型

全分解型目标管理和半分解型目标管理，全分解式目标管理是目标分解到每一个成员，加强了个人之间的竞争，导致个人间协作减少，组织成员有良好的协作意识可以采用；半分解式目标管理是目标分解到科室、部门、车间等基层组织，并不制定十分明确的个人目标，组织成员以基层组织为单位有共同目标，有利于团结协作但容易出现平均主义，若组织成员互补性明显则适合采用。

(四) 目标管理的步骤过程（三步走）

第一步是目标制定与展开，第二步是目标实施，第三步是成果评价。

目标制定和展开具体包括调查研究（分析环境因素变化）、目标展开（总目标逐级分解落实到各个部门、甚至岗位和个人，过程中不是强行下达，而是和下属充分协商）和定责授权（根据不同目标，确定相应权限以便授权执行）三项工作。

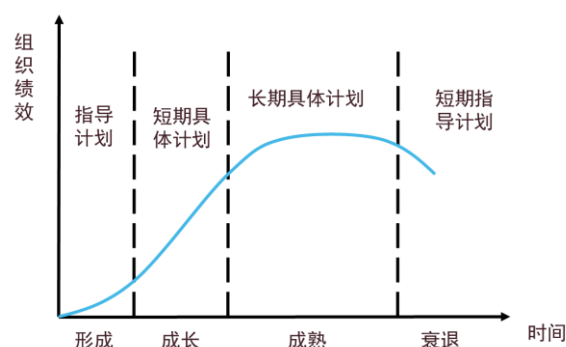


四、计划过程的权变因素（了解）

组织层次、环境不确定性、未来承诺时间长度、组织生命周期和组织文化。

组织层级：低层级制定业务计划，高层级制定战略计划

环境不确定性：简单稳定环境制定长期具体计划，



复杂波动环境制定短期指导性计划；

组织生命周期：如图；

五、PDCA 循环、预算管理、决策追踪与调整（不考）

组织·第六章·组织设计

组织部分重点是各种组织结构的形式、对应的结构图和优缺点；

一、组织设计的任务和影响因素

（一）组织设计的任务

组织设计是对组织系统的整体设计，即按照组织目标在对管理活动进行横向和纵向分工的基础上，通过部门化形成框架并进行整合。

组织设计的任务：设计清晰的组织结构，规划各部门的职能和权限，确定组织中职能职权、参谋职权、直线职权的活动范围，最终编制职务说明书。包括两个方面的内容，一是静态的组织结构设计，二是动态的组织运行设计。

1. 组织结构设计（核心工作）

职能设计：决策过程对目标的分解后，组织设计就确定所需的职位和职务的类别和数量；

部门设计：职能和职务设计完成之后按照职能的相似性、活动的关联性和紧密性将各个职位整合成部门；

层级设计：对部门之间关系的安排，这种关系包括部门之间的横向联系和纵向层级，管理者和职能部门的权责趋于明确。

2. 组织运行制度设计

运行制度设计是为了保证组织高效运行而进行的人员和制度的安排，包括沟通系统设计、管理规范设计和激励设计；

沟通系统设计：建立横向沟通和协调机制，建立信息反馈机制；

管理规范设计：建立组织的规章制度，职能部门的工作标准；

激励设计：激励制度和惩罚制度。

（二）组织设计的影响因素

1. 环境

一般环境指宏观环境，任务环境指微观环境。环境的复杂性影响组织部门和岗位设置，环境的不确定性影响组织机构。

2. 战略

钱德勒认为组织结构服从于战略，战略的不同阶段有不同与之适应的组织结构，单一领域发展偏向于采用集权的组织结构，多元化经营偏向于采用分权的组织结构。

3. 技术

伍德沃德将技术分为单件小批量生产；大批量生产（汽车、衣物等通过专业流水线。生产标准化产品实现规模经济的生产）和流程生产（炼油厂发电厂连续不断的生产）。三种生产方式复杂程度递增。

技术越复杂，组织结构越复杂、管理层级越多，管理幅度（资料后面会写管理幅度）提高，高层管理人员占比提高。但基层管理人员的管理幅度非线性变化。大批量生产组织可以通过严格的集权化、规范化管理有效提高效率；缩短指令传达路径适合单件小批量生产技术；创建组织需要将技术因素和人因因素有机结合。

4. 规模

小规模组织结构简单，集权化程度高，复杂性低，规范程度较低，协调较为容易。大规模组织相反；

5.发展阶段

组织发展会经历生成、成长、成熟、衰退到再生五个阶段，这是组织生命周期。

生成阶段组织较为简单机械，成长阶段需要形成一种有机的组织结构，向中层基层管理者授予更多决策权，提高组织规范性。成熟阶段组织规范化，层级结构更为明晰，组织成长的动力在于授权，授权容易失去控制；衰退阶段可能出现机构臃肿、人浮于事的大企业病，组织成长的动力在于协调；再生阶段是大胆变革，重新整合过细的分工，减少组织层级，提高沟通效率。

(三) 组织设计的原则

1.目标一致原则

包括目标的一致（成员、部门要与组织的目标一致）和统一指挥（组织要有明确的组织链，确保信息的准确传递，明确各级管理人员的责任）；

2.分工与协作原则

组织结构能够反映实现目标所需的工作分解和相互协调，专业分工能够使工作简单化，缩短培训时间，但可能产生工作单调、限制内部人员流动、造成组织内部冲突对立的问题；

3.有效管理幅度原则

管理幅度是一个管理人员直接有效控制下属人员的数量。管理幅度不能过大也不能过小，管理者能够有效领导的直属下级人数是有限的。管理幅度与组织层级呈现反比例关系。

4.权责对等原则

组织必须赋予管理者一定的权限（授权），但管理者也要承担相应责任，避免出现有权无责，有责无权现象；

5.柔性经济原则

组织设计需要保持一定的灵活性，根据内外环境的变化及时对机构和人员作出调整。但同时也要兼顾稳定性，组织设计不能朝令夕改。

二、组织结构（重点）

(一) 组织的概念

组织结构是组织中正式确定的，使工作任务得以分解、组合和协调的框架体系。一方面组织结构是组织内部的职能分工，另一方面组织结构是一个纵向的层级体系，层级的多少取决于组织的规模和管理幅度；

(二) 组织结构的內容

工作内容的分解、任务组合和协调。

(三) 机械式组织和有机式组织（重点）

机械式组织适用于外部环境相对稳定的情况，有机式组织适用于外部环境相对不稳定的情况；规模较大历史悠久的组织机械式组织的特点会较多，一般来说组织位于两种极端之间，两者没有绝对的优劣。

机械式组织	有机式组织
基于职能的高度专门化	基于知识与经验的专门化
僵化的职务与权限	柔性的职务与权限
基于职位的权力	基于专业知识的权力
信息向高层集中	信息的分散与共享
垂直的指挥与信息传递	水平的沟通与信息传递
对组织的忠诚和对上级的服从	对工作和技术的忠诚
强调企业固有知识	强调吸收外部智慧

(四) 组织的形式（必考）

1.直线式组织

关键特征：上下级关系，指挥链；下级部门只接受一个上级命令，不设专门职能部门

门，垂直领导；

优点：设置简单、权责关系明确，利于组织有序运行

缺点：专业化水平低且对管理人员要求高（管理者需要承担部门全部工作）；缺乏横向沟通；

2. 职能式组织

又叫参谋组织、幕僚组织、U型结构；

关键特征：在管理人员之下设立职能机构和人员，协助其进行职能管理，管理者移交部分管理权力和职责给职能机构，包括职能部室在内的众多管理者对下属进行指挥。

优点：专业化程度高，减轻管理人员压力，降低管理成本；

缺点：缺乏协调，高层管理者管理难度加大，职责不清的多头领导不利于分清责任，专业化程度高不利于培养通才。

3. 直线职能制组织

关键特征：综合直线制和职能制两种优点，在各层级中设置相应的职能部门专门从事管理，同时坚持了直线制统一指挥的原则。

优点：统一指挥和专业化相结合；和职能制一样减轻了管理者负担；

缺点：结构相对复杂，降低了柔性，降低决策效率，管理成本增加，降低了决策效率，协调难度加大；

4. 事业部制组织

关键特征：M型组织，按照产品或类别、市场用户等不同的单位划分成若干个事业部，由事业部独立经营并分权管理的分权式组织结构“集中决策，分散经营”，事业部独立市场，自负盈亏，总部保留监督、人事决策和控制预算的职能，主要通过财务指标对事业部进行控制。

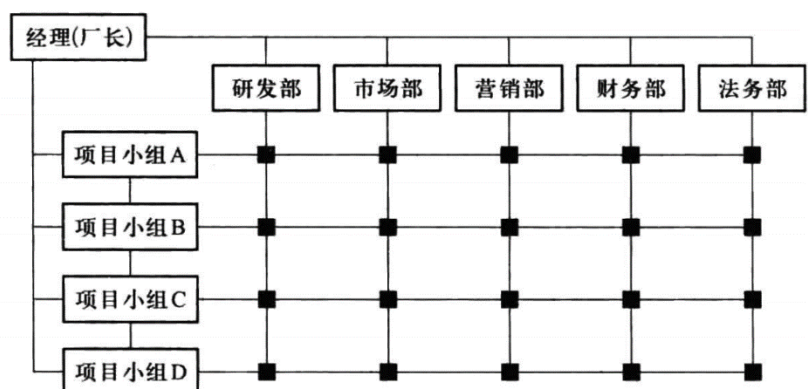
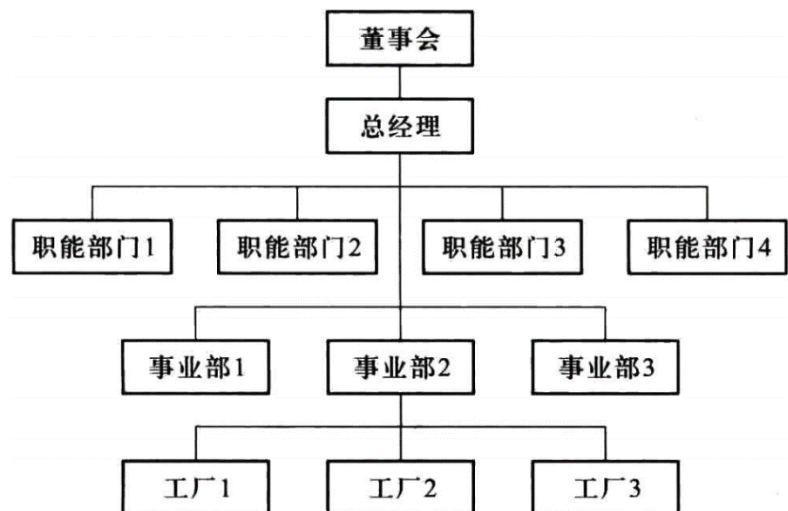
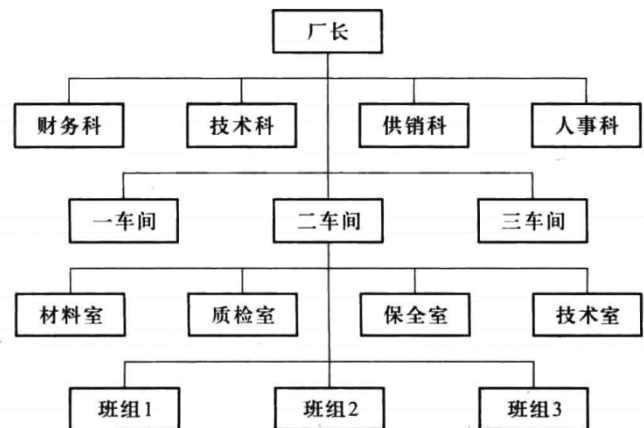
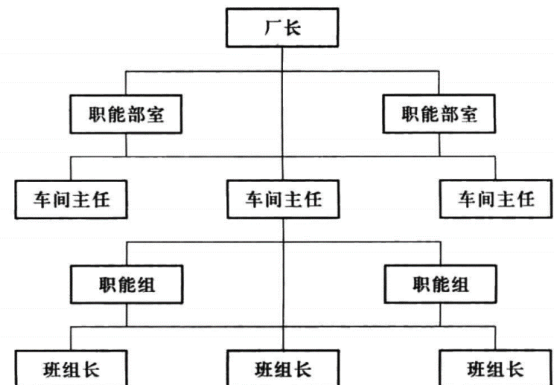
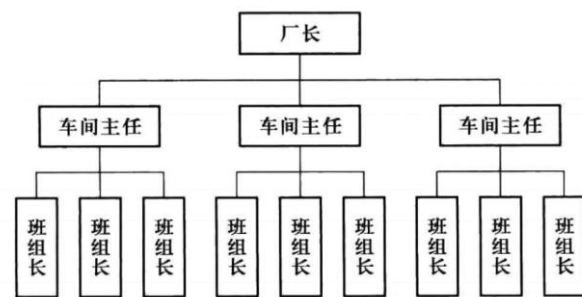
优点：有利于管理者专注战略规划和决策，最高管理层能摆脱日常行政事务，有利于培养通才，多个事业部的存在提高了组织对环境的适应能力和抵御风险的能力；

缺点：各个事业部重复设施岗位导致成本上升，各个事业部各自为政，高度分权，滋生本位主义，难以互相支持协调。

5. 矩阵式组织

关键特征：职能和项目双重领导，进行项目管理，既有按职能划分的纵向领导关系，又有按项目划分的横向领导关系。项目组人员来自不同部门，任务完成就解散回原单位工作。每个下属同时接受两位上司的领导。

优点：机动性强；目标明确（每个项目有特定的目的）；抽调临时组建项目小组的异质性组合有助于创新，沟通顺畅；



形成了网格状的信息沟通渠道；

缺点：稳定性差（成员反复抽调影响组织稳定性）；多头指挥（项目组成员接受两个上司指令）；权责不对等（项目组成员具有双重身份和双重责任，责任大于权力）；

（五）组织结构的演变趋势

扁平化、柔性化、无边界化、虚拟化；

三、组织整合

（一）非正式组织

非正式组织的是梅奥在霍桑实验中发现的。

非正式组织：独立与正式组织目标之外，以人际关系和谐为导向，以非理性为行为逻辑；受潜在的不成文规定约束个体组成的集合体。

正式组织和非正式组织目标不同（非正式组织没有明确稳定共同目标，追求归属感和满足感）；行为逻辑不同（正式组织依照规章制度，非正式组织行为逻辑非理性受到情感影响）；结合紧密程度不同；权威来源不同（正式组织来源于职位，非正式组织来源于非职位因素如资历人品）

（二）正式组织和非正式组织的整合

1.重视非正式组织的作用：

（1）满足组织成员的需要；（2）有利于促进组织内部沟通；（3）有利于增强组织成员间的默契；（4）有利于组织活动的正常开展；

2.减少非正式组织的消极影响

非正式组织和正式组织目标冲突，小道消息和流言影响组织沟通，影响工作投入，影响正式组织权威。

（1）提高组织成员在决策中参与度，避免目标冲突；（2）加强沟通和信息共享；（3）关心成员的工作生活状态；（4）鼓励管理者参与非正式组织的活动；（5）营造有利于整合的组织文化和氛围；

（三）层级整合

1.管理幅度设计（重点）

管理幅度和组织层级成反比；管理幅度主要受工作内容和性质、管理者和被管理者的综合能力、工作条件和环境、成员的差异性四个因素影响。

管理者和被管理者综合能力强，可以适当增大管理幅度；下属工作相似性越大，程序化程度越高，管理幅度可以越大；成员之间差异性越大，管理幅度越小；

2.集权和分权（了解）

集权具有容易协调的优势，但会造成决策时间增加，质量和效率降低，下属归属感和认同感降低的劣势。分权与之相反。下属部门有较多决策事项，事项重要性影响面大则分权程度高。

影响分权程度的因素有组织规模（正相关），政策的统一性（负相关，政策统一可以采取集权方式整合，差异较大，政策不统一则采用分权）；成员的自我管理能力（正相关）；组织的可控性（负相关）；组织的发展阶段（生成、成长阶段适度集权，成熟和衰退阶段提高分权，再生阶段需要集权力挽狂澜）；

3.授权（了解）

分权是权力在系统中的分配，授权是组织中的管理者将部门职权授予下属使其代为履行职责。分权的主体是组织，授权的主体是管理者，分权的对象是岗位或部门，授权的对象是人员，分权具有长久性，授权相对灵活。

授权有效性影响因素包括授权内容（内容适中）、信息共享程度（正相关），授权者主观态度、接受方的条件、隐含的奖励；

授权的原则包括目的性原则（为什么授权）、信任原则（管理者充分信任接受者）

和权责一致原则（授权同时承担相应责任）；

组织·第七章·人员配备（不考）

组织·第八章·组织文化

一、组织文化概述

（一）组织文化概念

任何组织都是在其自身所处特殊环境条件下产生和发展起来的，其间形成了独特的历史传统、意识形态、价值取向和行为方式，这就是组织文化。

（二）组织文化特征

独特性、长期性、可塑性、精神性、系统性、相对稳定性、融合性；

（三）组织文化影响因素

外部因素有制度文化、民族文化和外来文化；内部因素有领导者和组织成员的素质、组织发展的不同阶段；

二、组织文化构成和功能（重点）

（一）组织文化构成（重点）

物质层（表层文化）、制度层（中层文化）、精神层（核心文化）三个基本层次构成；

1.物质层（表层文化）

物质层是组织文化表层部分，也称作文化构件。特点是可见。既涵盖组织的整个物质和精神的的活动过程、组织行为、工作流程、工作语言和风格，也包括实体性的文化设备和设施。

物质层的组织文化是精神层的组织和制度层的组织文化的载体。

2.制度层（中层文化）

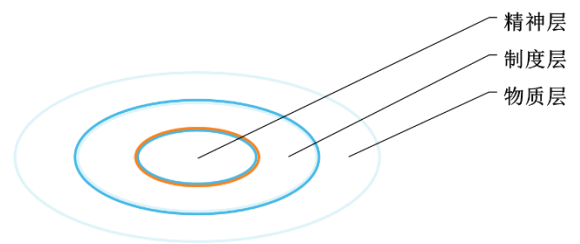
是组织文化中对组织及其成员的行为产生规范性、约束力影响的部分。包括具有组织特色的各种规章制度、道德规范和行为准则以及分工协作的组织结构。

物质层文化和精神层文化通过制度层文化融合成一个有机的整体。制度层集中体现了物质层和精神层对组织及其成员的要求，是精神层组织文化想物质层组织文化转化的中介。

3.精神层（核心文化）

精神层的组织文化是组织在其长期历史发展中形成的组织成员群体心理定式和价值取向，是组织的价值观、道德观即组织哲学的综合体现，它涵盖了所有组织成员共同坚守的基本信念、管理哲学、价值标准以及敬业精神和职业道德等。

精神层的组织文化是组织价值观的核心，是组织文化的灵魂，是维系组织生存和发展的精神支柱。



（二）组织文化的功能

导向功能、凝聚功能、激励和约束功能、辐射功能（辐射到社会）和调适功能（帮助新成员适应）

（三）组织文化的反功能

变革的障碍、多样化的障碍（个体多样化受阻）、并购的障碍；

三、组织文化塑造

选择价值观、强化认同、提炼定格、巩固完善

领导·第九章·领导的一般理论（重点）

除去计算题（决策），领导部分最重要。其中各种领导理论最为重要。

一、领导的内涵和特征

（一）领导和管理的差异（了解）

职能范围上看领导是管理的一个职能；权力来源上看管理的权力来源于组织结构，领导的权力来源于职位和个人影响力；主要功能上来看管理是为了维持秩序并实现组织目标，领导是带来变革。

（二）领导权力的来源（了解）

奖赏权力、强制权力（即强制惩罚权力）、法定权力（特定职位赋予的正式权力）、参照权力（下属对领导者的认同和吸引力）、专家权力（领导者个人专家知识）

（三）领导三要素

领导者、被领导者、情境，领导行为是三者的复合函数。

二、领导与领导者

（一）领导者特质理论（了解）

集中提炼领导者区别于非领导者的特质，但是领导者个人特质和领导有效性的管理并不一致，没有任何一种特质组合能广泛的和所有有效领导相关。

（二）领导者行为理论

爱荷华大学研究考察了独裁型和民主型的领导风格，俄亥俄州立大学研究界定了领导者行为的两大维度：定规维度和关怀维度，定规维度是领导者对自己和团队成员角色进行界定的维度。

管理方格理论（重要）：选取对人的关心和对生产的关心两个维度评估领导风格。选取其中五种方格组合加以命名。

一般认为（9,9）团队型管理最为重要。

（三）领导者团队理论（了解）

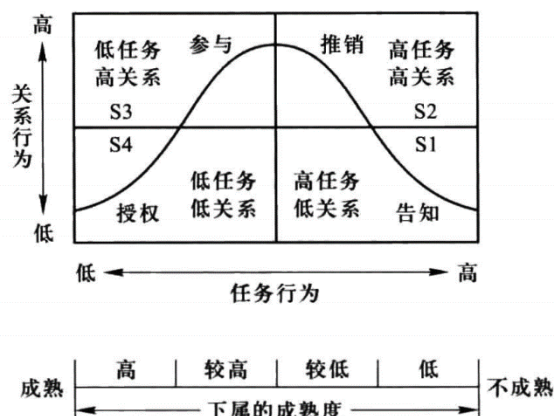
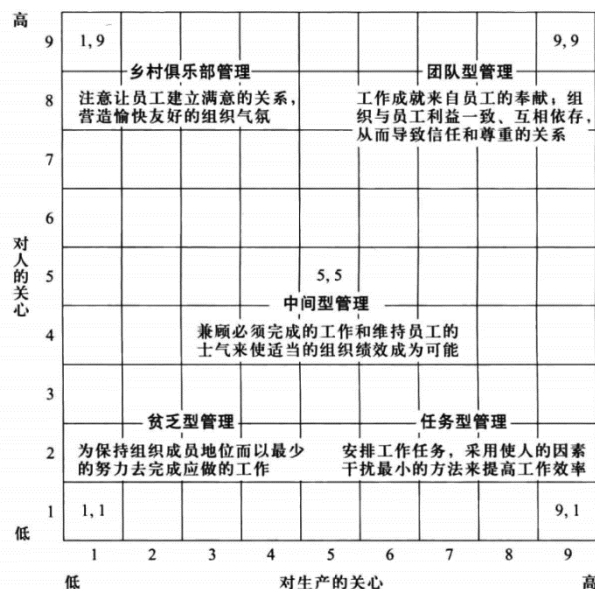
要更好地预测组织绩效应该看整个高层管理团队的特征而不是只看 CEO。

三、领导者和被领导者（重点）

（一）情境领导模型（重点必考）

有效领导和无效领导的差异并不是领导者行为的本身，而是领导行为和情境的匹配。

告知型(高任务水平—低关系水平):领导者设定工作角色,对于不同的任务领导告知员工做什么、怎么做



和在哪里做。适合下属成熟度低的情境；

推销型(高任务水平—高关系水平)：领导者同时表现出指挥性和支持性的行为；适合下属成熟度较低的情境；

参与型(低任务水平—高关系水平)：领导者和下属共同进行决策制定,领导者的主要角色是促进和沟通。适合下属成熟度较高的情境；

授权型(低任务水平—低关系水平)：领导者很少提供指导和支持。适合下属成熟度高的情境；

(二) 领导者角色理论

明茨伯格的领导者角色理论：他认为领导者在组织中需要经常切换角色；他将工作分为三种类型共十种角色；第一类是人际关系方面的角色(挂名首脑、领导者和联络者)；第二类是信息传递方面的角色(监听者、传播者和发言人)，第三类是决策制定方面的角色(企业家、故障排除者、资源分配者和谈判者)领导者是十种角色里最显著的角色。

四、领导与情境（重点）

(一) 费德勒的权变领导理论（重点必考）

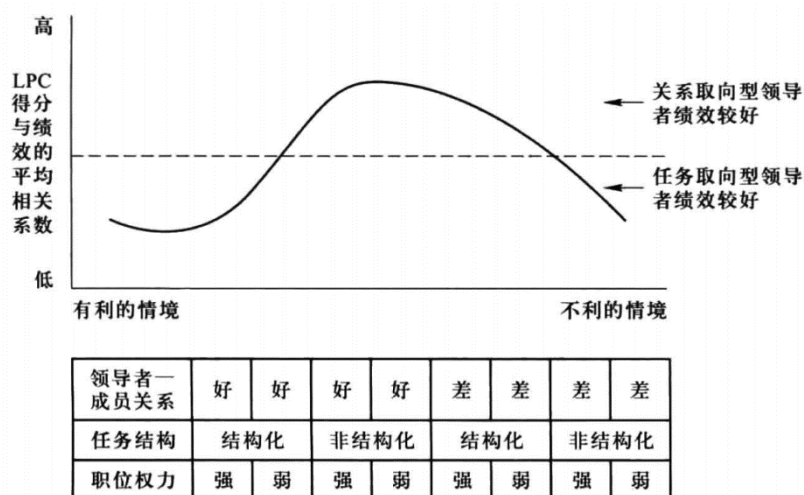
组织的效率取决于两个变量的相互作用：领导者的风格和情境的有利性。

领导者风格分为任务取向型和关系取向型。费德勒设计了最难共事者问卷，打分较高则为关系取向型。

情境的有利性是从三个维度进行分析的：一是领导者成员关系，而是任务结构，三是职位权力，关系越好，任务结构为结构化，职位权力越强情境就越有利。这三个维度的重要性是从前到后减弱的。

最后是领导者风格和情境有有利性的相互匹配。虚线以上表示关系取向性绩效好。

权变领导理论认为个体领导风格难以改变，要想提升组织绩效最好改变情境或者根据情境选择合适领导者。



(二) 豪斯的路径—目标领导理论

路径目标理论以激励的期望理论为基础，指出领导者工作是提供必要的帮助和指导，激励下属达到他们的目标。领导者的有效性取决于其激励下属达到组织目标的能力，以及使员工在工作中得到满足的能力。

领导者行为分成四种类型：指示型、支持性、参与型和成就导向型

这四种类型的含义贴近情境领导模型中的告知、推销、参与和授权。方便记忆。

路径目标领导理论和权变领导理论不同，认为领导者可以根据情境的不同改变自己的领导风格。

领导·第十章·激励

一、激励基础

激励：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。

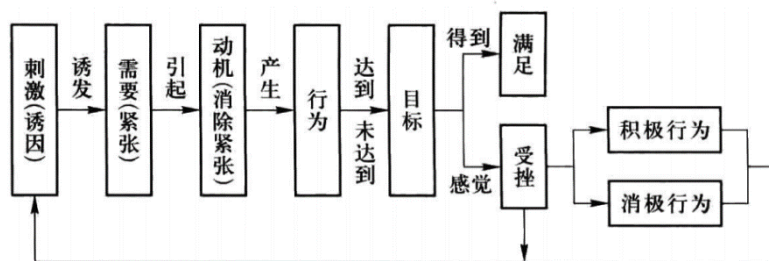
“如何激励人往往取决于如何看待人。”关于人性的假设主要有X理论、社会人理论、Y理论和超Y理论。

（一）行为：动机性行为

动机性行为：人在理性意识下按照一定的规范进行并达成一定成果的活动。

动机性行为的过程：动机性行为一般过程包括刺激、需要、动机、行为和目标环节构成，循环往复。组织

管理者可以对劳动者为班组的需求展开刺激、强化劳动者的动机、引导劳动者的目标，进而促使劳动者产生组织期望的积极行为。



（二）人性假设：经济人假设（X理论）

经济人假设认为，人是以追求个人利益最大化为目的并积极从事经济活动的主体，具有四个特点：人自利且不是孤立的；人总是努力使用各种手段追求自身利益最大化；人追求私人利益但最终会增加公共利益；追逐私利的手段会发生变化但自利本性不变。

X理论认为：多数人十分懒惰，总是想方设法逃避工作；多数人不愿意担负任何责任；多数人的个人目标和组织目标是矛盾的；多数人工作是为了满足基本的需要，只有金钱和地位才能激励他们工作；少数人不满足上述四个假设，这一部分应当承担管理的责任。

（三）人性假设：社会人假设

社会人假设是梅奥提出的。对人工作积极性起决定作用的不是物质报酬而是工作发展起来的人际关系、人不仅具有经济性的需求更具有社会性的需求，人的思想和行为更多收到感情而不是理性的影响；劳动者的工作效率随着上司能满足他们社会需求的程度而改变。

（四）人性假设：自我实现人假设（Y理论）（重点）

又称自动人假设，自我实现人假设中包含马斯洛的需要层次理论。马斯洛认为人类需要的最高层次是自我实现。自我实现人假设有别于经济人假设强调的物质需求和社会人假设强调的精神需求，自我实现人假设具有发挥潜能、追求自我完美的需要。

在这一假设上提出Y理论，认为：多数人都是勤奋的，人在执行任务的过程中能够自我指导和自我控制；大多数人会主动寻求责任，大多数人都具有相当的想象力和创造力在不受约束的前提下可以自由发挥，员工自我实现的需要和组织所要的行为之间并无冲突，员工会自动的把个人目标和组织目标相结合，通过实现组织目标达到自我实现需求的满足。

（五）人性假设：复杂人假设（超Y理论）（重点）

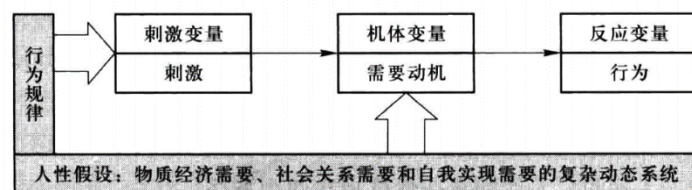
复杂人假设认为上述三种假设都是部分正确的，但是不具有普适性。人的需求是多种多样的，人既不是单纯的经济人，也不是完全的社会人，更不是纯粹的自我实现人，而是复杂人。

基于复杂人假设莫尔斯和洛什提出超Y理论，认为：主体需要存在差异；所以组织方式需要满足相异性，适当的组织形式和不同的人性需求相结合；控制程度需要满足应变性；目标确立需要满足递进性，当一个目标达到后再设置新的更高目标。

（六）激励机理

人的行为过程包含三类基本变量：刺激变量、机体变量和反应变量；刺激变量是外界刺激也叫诱因，机体变量是对个体反应产生影响的内部决定因素，是机体本身的特征比如个体性格和动机；反应变量是刺激变量和机体变量在个体反应上引起的变化。行为就是反应变量。

根据人性假设，激励机理的启示是激励措施生效的关键是甄别出不同的人不同的时



间和环境下“优势需要”并加以刺激。

二、激励理论（重点）

激励理论分为行为基础理论、过程激励理论、行为强化理论，行为基础理论着重研究人的需要；过程激励理论着重研究行为的发生机制，行为强化理论着重研究对行为的修正和固化，如何巩固积极行为，转化消极行为。

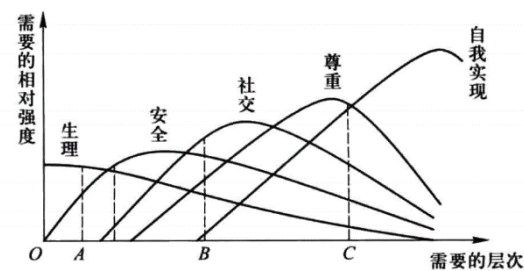
（一）行为基础理论：需要层次理论（重要）

人类需要从低到高分五种：生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要、自我实现需要。

生理需要：人们对食物、水、住所、性以及其它生理方面的需求。安全需要：在生理上的需求得到保证的同时，保护自身免受生理和情感伤害的需求。社会需要：人们在爱情、归属、接纳以及友谊方面的需求。尊重需要：内部尊重因素包括对自尊、自主和成就感的需求，外部尊重因素包括对地位、认可或被关注的需求。自我实现需要：推动个人能力极限，对自我发展、自我价值实现和自我理想实现的需求。

需要层次理论认为：生理需要、安全需要、社会需要属于低层次需要，这些是通过外部条件可以满足的。尊重需要和自我实现需要是需要通过内部因素得到满足的。

需要层次理论还认为：较低层次的需要基本得到满足后较高层次需要会出现，各层次需要不会消失，而是相互依赖重叠并波浪式演进，高层次需要出现后低层次需要仍然存在但对行为影响程度大大降低。已得到满足的非优势需要对人不再起到激励作用。



评价：积极的一面在于人的需要确实有从低级到高级的发展过程；局限性在于存在机械论色彩，调查对象仅限于中产阶级，人的需要并不都是生来具有的而是既有先天的也有后天的。

（二）行为基础理论：双因素理论（重要）

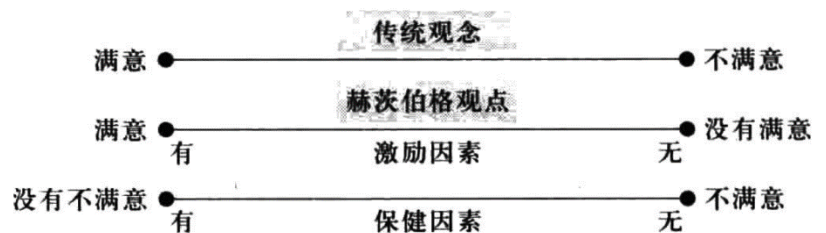
赫茨伯格提出的双因素理论观点主要有：

满意和不满意不是连续的，而是分开的。引起人们不满意的因素往往是工作环境或者是外界方面的，称为保健因素（政策、工资、工作环境、劳动保护、人际关系和安全）；

使人们感到满意的因素往往是工作本身和工作内容方面的，被称作激励因素（工作表现的机会、工作愉悦感、成就感、工作良好的奖励、职务责任感和对未来发展的期望）

所以保健因素只能消除不满意，激励因素是调动积极性的关键。保健因素不好时人们不满，保健因素好时人们也不会积极，激励因素不足时人们不会不满，激励因素好时人们会积极并对工作满意。

评价：实际上双因素理论同样缺乏普遍性，且保健因素和激励因素并不是绝对割裂的，满意和工作绩效也无必然联系。



（三）过程激励理论：公平理论

又称比较理论，认为人们对报酬是否满意取决于相对报酬。

$$\text{相对报酬} = \frac{O}{I} = \frac{\text{报酬（工资、奖金、津贴、晋升、表扬等）}}{\text{贡献（知识、经验、技能、资历、努力等）}}$$

人们对报酬会进行比较。比较分为横向比较和纵向比较，横向比较是人们将自己的相对报酬和他人的相对报酬进行比较，纵向比较是人们把自己当前的相对报酬和过去的相对报酬进行比较。结果是产生

公平感或不公平感。不公平感会降低人们的积极性。实际工作中人们往往会高估自己的投入和他人的收入。

(四) 过程激励理论：期望理论

人们从事任何工作行为的激励程度取决于经其努力后取得的成果价值和他对实现目标的可能性的估计的乘积。 M 为激励程度、 V 为效价：取得的成果价值，反映需要的动机强弱。 E 为期望值即实现目标的可能性。只有当期望和效价都高时激励程度才会高。

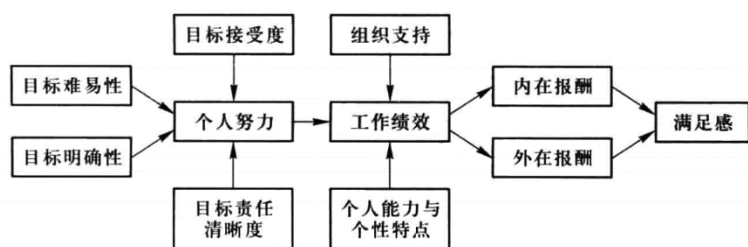
$$M = V \times E$$

比较笼统是理论的不足之处。

(五) 过程激励理论：目标设置理论

洛克认为目标本身就具有作用，能把人的需要转变为动机，使得人的行为朝着一定的方向努力，并进行调整和修正。具体的目标、合适的目标难度（有一定难度）、目标责任明晰、目标被接受的程度高均能提升人们的行为积极性。

管理者根据目标设置理论应为员工实现目标创造积极条件、实现目标后让员工获得满意的内在和外在报酬。



(六) 行为强化理论

行为的结果对人的动机产生很大影响，结果积极则行为反复出现。消极则行为减少或消失。

强化可分为：正强化（通过出现积极的结果使某种行为得到加强）；负强化（预先告知某种行为会引起后果从而引导职工按要求行事）；自然消退（不提供个人所期望的结果减少某行为的发生）；惩罚（对不希望的行为进行处罚以减少该行为）；

该理论胡适了人的因素和主管能动性，只强调外部因素和结果的刺激。

组织管理者应当根据具体情况、组织特点灵活运用上述激励理论。

三、激励方法

主要分为工作激励、成果激励和综合激励。工作激励是通过合理设计和适当分配工作激发员工的内在工作热情，成果激励是正确评估员工工作产出的基础上给员工合适的奖励，综合激励是除工作激励和成果激励之外的其他辅助性激励方法。

领导·第十一章·沟通

一、沟通和沟通类型

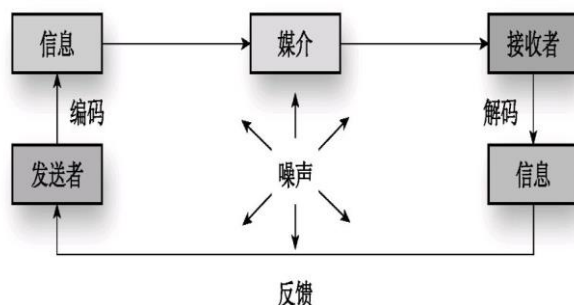
(一) 沟通过程（如图）

(二) 沟通类型：正式沟通

和非正式沟通

按照沟通方式可以分为言语沟通和非言语沟通，言语沟通分为口头沟通和书面沟通，非言语沟通是两者之外的沟通方式。

正式沟通渠道：包括下行沟通、上行沟通和平行沟通；下行沟通是信息由组织中较高层级向较低层级



流动的过程，下行沟通是组织最主要的沟通渠道，包括上级给下级的指令、规章制度。

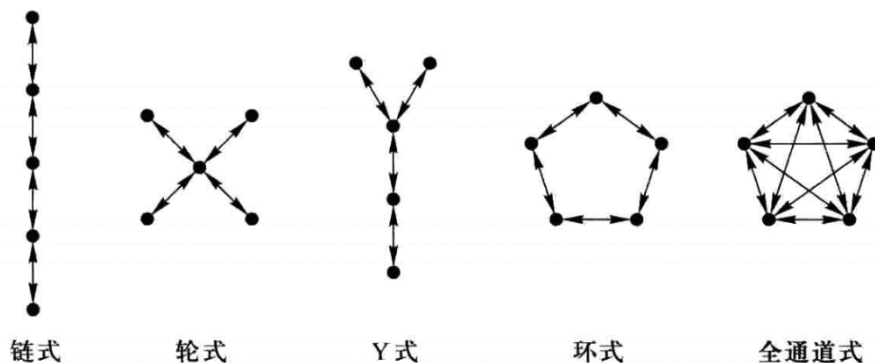
非正式沟通是证实后通渠道之外进行的信息传递，最典型的是小道消息。管理者要防止克服其消极一面。

1.正式沟通网络（重点）

对照图记忆理解表格，可以看书的详细解释加深理解，考试要求根据情境需求选择适合的沟通网络。

2.非正式沟通网络

集束式是最普通的形式，信息拥有者将信息传递给经过选择的有限人员，其中的部分人员又将信息有选择地传递给其他人；随机式是按照偶然的方式传递信息，信息拥有者在传递信息时并无选择性；流言式是信息拥有者一个人把信息告知所有其他成员；单线式是信息按照一人传一人的方式依次传递，这种情况最为少见。



沟通形态	链式	轮式	环式	Y式	全通道式
集中性	适中	高	低	较高	很低
速度	适中	1、快（简单任务） 2、慢（复杂任务）	慢	快	快
正确性	高	1、高（简单任务） 2、低（复杂任务）	低	较高	适中
领导能力	适中	很高	低	高	很低
全体成员满足	适中	低	高	较低	很高
示例	命令链锁	主管对四个部属	工作任务小组	领导任务繁重	非正式沟通

二、沟通障碍及其克服

（一）有效沟通影响因素

有效沟通：克服各种因素（噪音）干扰，保证信息传递准确、及时、完整。

影响有效沟通因素：如图，简答自行扩充。

（二）克服沟通障碍

学会倾听、重视反馈（让信息接受者复述）、克服认知差异（设身处地从信息接受者角度出发，改变信息传递方式方法）、抑制情绪化反应；

三、冲突及其管理（不考）

控制·第十二章·控制类型和过程

一、控制原则

有效标准原则（和组织目标相一致、对员工工作行为有指导作用、便于检查和评价）；
控制关键点原则（将注意力集中于影响计划的主要因素）；
控制趋势原则（控制存在时滞，对管理者来说重要的不是现状而是现状预示趋势）；
直接控制原则（培养更好的主管人员直接控制下属）；
例外原则（，和控制关键点原则相结合，集中精力于关键点的例外控制）；

影响因素

人际障碍

组织障碍

文化障碍

表达能力	知识和经验差异	个性和关系	情绪	选择性接收	信息过滤	信息过量	组织结构不合理	组织氛围不和谐
------	---------	-------	----	-------	------	------	---------	---------

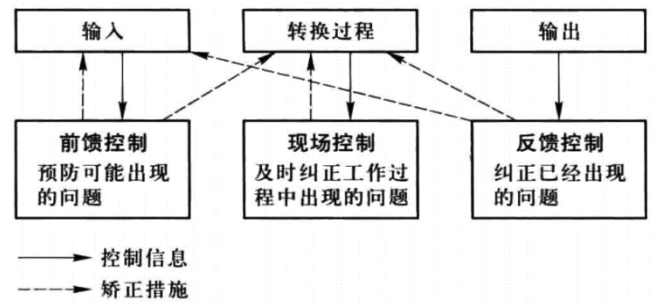
二、控制类型

（一）按照控制进程分类（重点）

前馈控制、现场控制和反馈控制。

前馈控制：在工作开始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，将可能出现的偏差消除在产生之前。是一种面向未来的控制。

对活动信息的要求比较高，预防的成本比较高。现场控制无法运用到所有工作，占用精力且容易造成现场人员心理压力；反馈控制在工作结束或行为发生之后进行的控制。将计划执行的结果与计划、标准进行对比、分析和评价，采取措施，改进控制方法。反馈控制是最常用的类型，财务报表是反馈控制的手段。



（二）按照控制职能和控制内容的分类

按照控制职能分为战略控制、财务控制和营销控制；按照控制内容分为制度控制、风险防范控制、预算控制、激励控制和绩效考评控制；

三、控制步骤（重点）

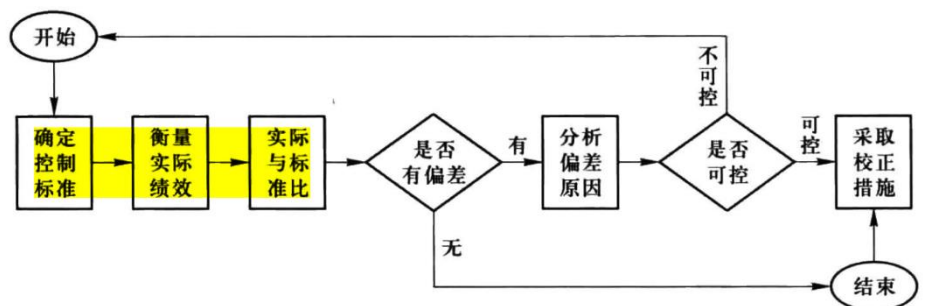
控制步骤三步走：确定标准、衡量绩效、分析与纠偏；

（一）确定标准

如何选择关键控制点：影响整个工作运作过程的重要操作与事项；能在重大损失出现之前显示出差异的事项；若干能反映出组织主要绩效水平的时间与空间分布均衡的控制点。

控制标准的确定方法：统计计算法（根据历史数据和其他企业统计数据）；经验估计法（主观判断）；工程方法（根据客观分析和实测数据不根据历史数据）；

常用的控制标准的类型：时间、生产率、消耗、质量、品质标准；



（二）衡量绩效、分析与纠偏

衡量绩效主体不一样，控制的效果就会有影响。衡量需要使用多种方法如亲自观察、抽样调查、报表和报告方法，几种方法相互结合；衡量的频率要适中；

分析与纠偏分为分析偏差和实施纠偏，实施纠偏可以修订标准或改善工作。应急纠偏措施使之能够将出现问题的的工作矫正到正确轨道上的措施，彻底纠偏措施是指能够从根本上解决问题的措施。

创新·第十六章·组织创新（简答、材料）

一、组织变革模式和路径

变革就是创新。

（一）组织变革的模式（重点）

解冻、转变、冻结。

解冻就是在组织内部广泛宣传变革（创新）必要性，让每个人和团体都接受。核心问题是如何削减变革阻力、获取变革合法性。可以通过教育沟通、获取物质支持和政治手段支持应对核心问题。

转变就是实施变革和创新的过程。核心工作是如何设计组织变革的干预措施；领导

和管理组织变革以实现过渡形态的转型；

冻结是通过加强和支持手段，使得变革和创新活动锁定成为组织的新范式。核心工作是：如何评估变革的成果，将变革制度化。

（二）组织变革的四条路径

从结果强度来看可以分为转型和调整、从过程来看可以分为渐进式和突变式。两种过程和两种结果的组合对应四条路径。

	转型	调整
渐进式	演化	适应
突变式	革命	改造

二、组织变革的障碍（重要）

认知和心理因素	缺乏了解	信息不对称，缺乏有效沟通
	评价差异	每个人认知不同
	认知惰性	习惯于原来的方式
资源路径依赖因素	核心能力刚性	非人力资本刚性明显，有形资产是专用型，无形资产也是和特定产品相联系的
	企业家行为选择的路径依赖性	企业家是人，也具有认知惰性，会根据现有的经营资源决定方案
	企业文化的组织记忆特征	企业文化制约着员工思维方式
社会和政治影响因素	个人利益	变革必然触及一部分人利益
	道德困境	变革往往伴随对传统道德观念的突破
	团队心理压力，变革的时机和突然性	

三、组织结构创新

组织结构的三种主要形式是制度结构、层级结构和文化结构。

这一部分建议自行阅读书本，为开放性的论述题准备自由发挥的材料。没有硬性记背的答案。同时，建议阅读管理学课本结语：互联网时代的管理展望，扩充自由瞎掰的语言。

TIPS 阅读本资料前请知悉

- 管理学作为内容庞杂，难以有效掌握课堂知识，少有重点的科目，很难整理出“必考”或者“重点”内容，资料上没有的内容一样可能考到，资料上所谓的重点内容也可能完全不考，这是客观情况。整理者只能根据个人课堂学习理解、对各个老师讲课侧重信息的收集和极为有限的往年试卷尽可能归纳出相对的重点，但不对其重要性负责。请理解。
- 复习重点不意味着包含所有可能考试范围，更不意味着使用重点复习就一定能取得理想成绩，复习重点只是提供了一种可能的，减轻复习负担不用看书就能有的放矢复习的途径和方式，或者说整理人个人的建议，请使用者自行斟酌、独立思考并承担相应风险；
- 重点整理不来源于任何一位特定老师。
- 时间紧张，全部为个人手工整理，疏漏和错误在所难免，请支持、包涵；
- 反馈联系（财管 2001 豚豚·QQ1535013079）
- 请勿倒买倒卖，欢迎无偿分享；
- 整理时间 2021/1/7；
- 建议打印、理解记忆本资料，部分内容对照书本翻阅以加深理解。