管理学主观题重点

1. **泰罗的科学管理**
2. **工作定额：**科学的制定工人的“合理工作量”，须要对工人的工作时间和动作进行研究。方法是把工人的操作分解为基本动作，消除错误和不必要的动作，作出有效的操作标准，最后将完成的这些动作的时间汇总，制定“合理工作量”这就是所谓的工作定额原理。
3. **标准化：**要使工人掌握标准化的操作方法，使用标准化的工具、机器和材料，并使作业环境标准化，这就是所谓的标准化原理。
4. **能力与工作相适应：**为了提高劳动生产率，必须为工作挑选第一流的工人。根据人的能力分配到相应的工作岗位上，进行培训，使他们成为一流的工人。
5. **差别计件工资制：**是指计件工资率随着完成定额的程度而上下浮动。其内容包括：1、通过实践和动作研究来制定有科学依据的工作定额。2、实行差别计件工资制来鼓励工人完成或超额完成工作定额。3、根据工人的实际工作表现而不是根据工作类别来支付工资。
6. **计划职能与执行职能相分离：**用科学的工作方法取代经验工作方法。由专门的计划部门承担计划职能，由所有的工人和部分工长承担执行职能。
7. **法约尔的一般管理**
8. 分工 2）权利与责任 3）纪律 4）统一指挥 5）统一领导

6）个人利益服从集体利益 7）报酬合理 8）集权与分权 9）等级链与跳板

10）秩序 11）公平 12）人员稳定 13）首创精神 14）集体精神。

**三、目标管理基本思想的概念和特点**

**概念：**1）企业的任务必须转化为目标，企业管理人员必须通过这些目标对下级进行领导，并以此来保证企业总目标的实现。2）目标管理是一项程序，使一个组织中的上下各级管理人员统一起来制定共同的目标，确定彼此的责任，并将此项责任作为指导业务和衡量各自贡献的准则。3）每个企业管理人员或工人的分目标就是企业总目标对他的要求，同时也是这个企业管理人员或工人对企业总目标的共享。4）管理人员和工人是依据设定的目标进行自我管理，他们以所要达到的目标为依据，进行自我指挥、自我控制，而不是由他的上级来指挥和控制。5）企业管理人员对下级进行考核和奖惩也是依据这些分目标。

**特点：**1）层次性2）网络性3）多样性4）可考核性5）可接受性6）富有挑战性7）伴随信息反馈性

1. **组织设计的原则**
2. **专业化分工原则：**专业化分工原则：专业化分工就是要把企业活动的特点和参与企业活动的员工的特点结合起来，把每位员工都安排在适当的领域中积累知识、发现技能从而不断地提高[工作效率](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%B7%A5%E4%BD%9C%E6%95%88%E7%8E%87)。

所以从某种意义上来说，企业组织设计就是对[管理人员](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%AE%A1%E7%90%86%E4%BA%BA%E5%91%98)的管理劳动进行分工：[部门设计](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E9%83%A8%E9%97%A8%E8%AE%BE%E8%AE%A1)是根据相关性或相似性的标准对不同部门的管理人员的管理劳动进行横向分工；层级设计则是根据相对[集权](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E9%9B%86%E6%9D%83)或相对[分权](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%88%86%E6%9D%83)的原则把与[资源配置](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%B5%84%E6%BA%90%E9%85%8D%E7%BD%AE)方向或方式选择相关的权利在不同层级的管理机构或岗位间进行纵向的安排。这表明，[组织设计](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BB%84%E7%BB%87%E8%AE%BE%E8%AE%A1)必须遵守专业化分工原则。

1. **统一指挥原则：**就是要求每位下属应该有一个并且仅有一个上级，要求在上下级之间形成一条清晰的指挥链。
2. **控制幅度原则：**控制幅度原则是一个上级直接领导与指挥下属的人数应该有一定的限度，并且应该是有效的。
3. **权责对等原则：**组织中的每个部门和部门中的每个人员都有责任按照工作目标的要求保质保量地完成工作任务，同时，组织必须委之以自主完成任务所必需的权力。
4. **柔性经济原则：**所谓组织的柔性，是指组织的各个部门、各个人员都是可以根据组织内外环境的变化而进行灵活调整和变动的。
5. **矩形阵结构（事业部制结构）的优缺点。**

**优点：**由不同背景、不同技能、不同专业知识的人员为某个特定项目共同工作、一方面可以取得专业化分工的好处，另一方面可以跨越各职能部门取得他们所需要的各种支持活动。

**缺点：**组织中的信息和权力等资源一旦不能共享，项目经理与职能经理之间势必会争取有限的资源或因权力不平衡而发生矛盾，这反而会产生适得其反的后果，协调处理这些矛盾必然要牵扯管理者更多的精力，并付出更多的组织成本。

**六、管理幅度设计的影响因素**

任何组织都需要解决主管人员直接指挥与监督的下属数量问题。有效的管理幅度受到诸多因素的影响，主要有:管理者和被管理者的工作能力、工作内容、工作条件与工作环境等。

1. **工作能力：**主管和下属所具备的工作能力的强弱将会决定在处理和解决问题上所花费的时间长短从而影响管理幅度的宽窄。
2. **工作内容和性质：**
3. 主管说出的管理层次
4. 下属工作的相似性
5. 计划的完善度
6. 非管理事务的多少
7. **工作条件：**
8. 助手的配备情况
9. 信息手段的配备情况
10. 工作地点的相近性
11. **工作环境：**组织环境稳定与否影响组织活动内容和政策的调整频度与幅度。环境越不稳定，各层主管理人员的管理幅度越受到限制。

**七、领导理论(情景论)**

情景论认为我们在领导和管理公司或团队时，不能用一成不变的方法，而要随着情况和环境的改变及员工的不同，而改变我们领导和管理的方式。

情境领导模式针对员工在特定工作下将员工的成长过程分为四个阶段：

　　第一阶段为R1“没能力，没意愿并不安”；

　　第二阶段为R2“没能力，有意愿或自信”；

　　第三阶段为R3“有能力，没意愿或不安”；

第四阶段为R4“有能力，有意愿并自信”；

相对于员工的四个不同阶段，领导应采取四种不同的领导风格。当员工在第一阶段R1时，领导者要采取“告知式”来引导并指示员工；当员工在第二阶段R2时，领导者要采取“推销式”来解释工作从而劝服员工；而当员工在第三阶段R3时，领导者要采取“参与式”来激励员工并帮助员工解决问题；如果员工到了第四阶段R4，领导者则要采取“授权式”来将工作交付给员工，领导者只需作监控和考察的工作。

**八、激励的需要理论**

**1）** 各需要层次之间的关系是逐级上升的，最基本的生理和安全需要得到满足后，高层次的需要才能依次出现和满足。

**2）**在同一时期内，可以同时存在几种需要。人的行为总是受多种需要支配的。但是，人的5种需要(即生理的需要、安全的需要、社交的需要、尊重的需要、自我实现的需要)在不同年龄段和不同的社会生活条件下，总有某一种需要处在优势地位，即主导需要，推动人的行为。

**九、激励的过程理论**

过程型激励理论重点研究从动机的产生到采取行动的[心理过程](http://baike.baidu.com/view/976993.htm)。主要包括 “期望理论”、“归因理论”和“公平理论”等。

期望理论认为，人们之所以采取某种行为，是因为他觉得这种行为可以有把握地达到某种结果，并且这种结果对他有足够的价值。

公平理论侧重于研究工资报酬分配的合理性、公平性及其对职工生产积极性的影响。

**十、定理的决策方法（计算题）**

计算题（量本利分析 P113 决策树P118）