

2019-2020 第一学期管理学重点

Cici

一、老师最后一节课划的知识点

● 第一块 管理

管理：一个协调工作活动的过程，以便能够有效率和效果的同别人一起和通过别人实现组织的目标。

1. 管理的特性——实践性

科学性 艺术性 经济性 动态性 创造性 局限性

2. 效率和效果

效果：do the right things 效果是结果，是指从事的生产和活动有助于组织达到目标。管理学希望高目标达成。

效率：do the things right 效率是方式，是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出。管理学希望低资源浪费。

(效率和效果是最本质的东西 所以每道题都可以答上这个点)

3. 管理者的定义

他通过协调其他人的活动达到与别人一起或者通过别人实现组织目标的目标。

(这也是每道题都要答的点 知道管理者是一个什么样的人 才知道它需要做什么)

4. 管理职能：

(小标题+大题) 四项职能 (来自于法约尔的五项职能)

法约尔 (Henri Fayol) 提出管理者都在从事五种管理职能，即计划、组织、指挥、协调和控制，后被逐渐压缩到计划、组织、领导和控制。

- 1) 计划：定义目标 制定战略 开发分计划
- 2) 组织：决定需要做什么，怎么做，谁去做
- 3) 领导：指导和激励
- 4) 控制：控制活动以确保按计划完成
- 5) 通过五项职能协调人、物、财方面的资源
- 6) 最终实现组织目标。

5. 管理角色：

(小标题+大题) 明茨伯格提出 (注意混乱驾驭者、企业家这两种角色)

明茨伯格认为，管理者做什么可以通过考察管理者在工作中所扮演的角色来描述。

人际关系：

1. 挂名首脑：迎接来访者；签署法律文件
2. 领导者：实际上从事所有的有下级参与活动
3. 联络者：发感谢信；从事其他有外部人员参加的活动

信息传递：

4. 监听者：阅读期刊和报告；有关人员保持私人接触
5. 传播者：举行信息交流会；用打电话的方式传达信息
6. 发言人：召开董事会；向媒体发布信息

决策制定：

7. 企业家：组织战略制定和检查会议，以开发新项目 (和双创有关)
8. 混乱驾驭者：组织应对混乱和危机的战略制定和检查会议
9. 资源分配者：调度、授权、开展预算活动，安排下级的工作
10. 谈判者：参与工作的合同谈判

6. 管理者的技能：

(在第一章只是简单提了一下 每一个技能在后面都会有相对应的章节)

人际——激励沟通；概念——计划+战略管理（和双创相关）

管理者需要特定的技能来履行他的职责和活动。

这三种基本的技能是技术技能、人际技能和概念技能。

技术技能是指熟悉和精通某种特定专业领域的知识。

人际技能是指具有良好人际技能 可以 更好的激励、引导和鼓舞员工的热情和信心。

概念技能是指管理者对复杂情况进行抽象和概念化的技能。

低层管理者最需要的是技术技能（可类推）

7. 思想观：

✓ 系统观（有机的系统、熵理论）（**小题**）

开放系统是指动态地与它所处的环境发生相互作用。

输入：原材料 人力资源 资本 技术 信息

转换：雇员工作活动 管理活动 技术与运营方法

输出：产品和服务 财务结果 信息 人事结果

输出对输入有反馈。

✓ 权变观（与时俱进）

（**一张卷子会很多次出现、每道论述题基本上都可以写这个知识点**）

有这样一个事实，因为组织不同，管理者所面临的情景不同，因此可能要求不同的管理方式。

1) 普遍的权变变量：组织规模、任务技术的例行程度、环境的不确定性、个体差异

组织规模：组织成员的数量决定了组织结构的不同

任务技术的例行程度：常规技术所要求的组织结构、控制系统与客户化的、非例行的技术所要求的不同

环境的不确定性：由于政治、经济和社会的变化引起的不确定性影响着管理过程

个体差异：个体在自主性、对模糊性的承受力方面存在明显差异。这些差异对管理者选择激励方法、职位设计有重要影响

2) 重要的权变变量：全球化趋势、社会责任、创新压力

✓ 社会责任（跟林大特色——绿色管理结合起来）：

社会责任是一种企业意图，它超越了法律和经济的义务，做正确的事，按照对社会有益的方式行动，已经远远超过了社会义务和社会响应的内涵。

古典观点认为：

A. 管理当局唯一的社会责任就是从股东的最佳利益出发来从事经营活动，从而实现利润的最大化；

B. 若管理者将资源用于社会利益，就是在增加经营成本，从而损害股东利益；

社会经济学观点：

A. 管理当局的社会责任不只是创造利润，还包括保护和增进社会福利；

B. 企业需要“做正确的事情”，而不仅仅是“正确地做事”；

C. 公司并非只是对股东负责的独立实体，在道义上有责任参与经济、社会事务。

✓ 管理的绿色化

管理的绿色化是指对组织决策和活动与组织对自然环境的影响之间存在的紧密联系的意识。

全球环境问题：有毒废料对空气、水、土壤的污染、温室气体排放造成全球变暖、工业事故
自然资源枯竭

组织走向绿色化的方式：

法律方式（浅绿）：仅仅遵循在污染防治环境保护方面的法律义务

市场方式：对顾客的环境偏好作出反应。（社会响应）

利益相关群体方式：对利益相关者多种需求作出反应（社会响应）

活动家方式：寻求尊重和保护地球及其自然资源的途径

8. 组织的定义：组织是对**人员**的一种**精心**的安排，以实现某些特定的**目的**。

- 基本上不考：道德领导、社会企业家、非盈利性组织（举例子不要写医院、红十字会）、决策风格、沟通技术、激励的问题、领导特质理论

● 第二块：管理史

第一阶段：古典管理理论阶段 第二阶段：行为科学理论阶段 第三阶段：现代管理理论阶段
一、古典管理理论又分为三个阶段：1. 科学管理理论（泰勒）2. 古典组织理论（法约尔、韦伯）

二、行为科学理论——人际关系理论：梅奥

三、现代管理理论：1. 决策理论学派：西蒙 决策的标准并非是“最优” 2. 战略管理：波特
3. 学习型组织 彼得·圣吉

9. 泰勒：科学管理理论（**极可能是论述题、因为知识点很多**）甘特图（**小题**）

泰勒 科学管理之父

✓ 科学管理的核心：

- 管理要科学化、标准化
- 要倡导精神革命，劳资双方利益一致。

✓ 科学管理的四条管理原则：

- 1) 对工人工作的每一个要素开发出一种科学方法，用以代替老的经验方法
- 2) 科学的挑选工人，并对他们进行培训，教育，使之成长
- 3) 与工人们衷心地合作，以保证一切工作都按照已形成的科学原则去办
- 4) 管理当局与工人在工作和职责的划分上几乎是相等的，管理当局把自己比工人更胜任的各种工作都承揽下来

✓ 科学管理理论的贡献：

- 1) 开辟了管理从经验转向科学的局面；
- 2) 对于提高美国生产率，以至于使之超过西欧国家具有显著的促进作用；
- 3) 为美国和其他西方国家管理理论和管理方法的发展奠定了基础。

✓ 科学管理理论的局限性：

- 1) 科学管理理论是建立在“经济人”假说基础上的，没能注意到社会因素对管理的影响。
- 2) 局限于作业管理的范围，而没能涉及到组织全面发展和组织目标的管理问题。

10. 法约尔 五大职能 之前有说过十四项管理原则（**小题**）

法约尔 现代经营管理之父

五大职能：计划、组织、指挥、协调和控制

14 项管理原则：劳动分工（专业化/效率）、权力与责任（职权）、纪律（规章制度）、统一指挥（只有一位上司）、统一领导（一套计划来指导管理者和工人）、个人利益服从整体利益、人员报酬、集中（员工参与程度）、等级制度（等级链）、秩序（人员和物料的恰当分配）、公平、人员稳定、**创新**和团队精神

11. 韦伯 组织的科层模式、组织理论之父（[小题](#)）

- a) 韦伯的突破性思想是组织的科层模式（组织的科层模式的特征：按照一定的权利等级将组织中的各种职务和职位形成责权分明，层层控制的指挥体系；韦伯曾说：“所有以办公室形式出现的组织遵循着这样一个等级原则，那就是：每一个低级别的办公室都受控并受监督于高一级的办公室。”）
- b) 被称为组织理论之父

12. 梅奥——霍桑实验

代表人物：梅奥（哈佛大学心理学家）

著名实验：霍桑实验

■ 霍桑实验的意义：开创了“行为科学”学派

■ 霍桑实验的发现：

- 1) 工人是社会人，不是单纯意义上的经济人。
- 2) 企业中存在着非正式组织，必须注意与正式组织保持平衡。
- 3) 提高工人满意度是提高劳动生产率的首要条件，高满意度来源于物质和精神两种需求。

拓展——人性假说理论：

- i. 发展史：“工具人”假说——“经济人”假说——“社会人”假说——“自我实现人”假说——“复杂人”假说
- ii. 提出者：经济人假说：亚当斯密提出 社会人假说：梅奥提出 “自我实现人”假说：马斯洛提出 复杂人假说：沙因提出
- iii. 复杂人假说：（[放到权变观里去答](#)）
 - a) 内容：1.认为人的需要和潜在愿望是多种多样的；
2.一个人是有千面的，而且是千人千面，而不是千人一面；
 - b) 评价：弥补了前几种人性假设的缺失，是比较全面的

13. 波特

■ 波特的思想：战略思想、竞争思想

■ 波特的贡献：

- 1) 五力模型（[小题](#)）
- 2) 3种基本竞争战略：成本领先、差异化、聚焦

14. 学习型组织（[小题](#)）

提出：学习型组织是彼得圣吉在《第五项修炼》提出的管理观念

P123-190

● 第三块：决策（考到的题不多）

15. 广义的决策的定义

决策包括决策前准备工作、拟定方案、方案选择和评价、方案执行的全过程。

每个管理职能中都有决策，所以要注意一个知识点：管理=决策（因为所有管理的职能都可以变成各种各样的决策）（[小题](#)）

16. 决策的过程

决策的过程包括：确定问题 确定决策标准 确定标准的权重 开发方案 分析方案 选择方案 执行方案

最重要的一步：问题的确定

- 1) 问题明确的标准：不断重新描述问题直至答案清晰可见

2) 问题的分类：可以分为危机问题、非危机问题、机会问题(和概念技能联系在一起) (小
题)

17. 决策的分类——有限理性决策、完全理性决策、直觉决策之间优缺点比较 (简答题)

完全理性的决策：管理者选择最可能实现目标最大化的决策方案/这是理想化的情况，实际上管理决策的制定不完全符合

有限理性的决策：管理者在处理信息的能力限制内是理性的，结果是令他满足的，接受的决策方案只是“足够好”/会受到组织文化等因素的影响而出现承诺升级现象，管理者会因为拒绝承认最初的决策存在某些缺陷而在过去决策的基础上不断增加承诺

直觉决策：一种潜意识的决策过程，基于决策者的经验以及积累的判断，是理性分析的补充，最快速/不依靠系统性的和详尽的问题分析，出错几率更高

18. 决策的类型——程序化决策和非程序化决策之间的联系和区别 (联系：危机问题发现是程序化决策，之后就是非程序化决策了，两者之间是可以相互转化的)

区别：1.程序化决策：用于处理结构化的问题，对管理者斟酌决定的要求最小化，通过例行化的方法提高组织效率；(分为程序、规则、政策)

2.非程序化决策：用于处理结构不良的问题 (这些问题是新的、不常见的)，更频繁地发生在高层管理者上,因而决策的方案是独特的、非重复的

联系：两者之间是可以相互转化的，一个新问题的产生，往往引起的是非程序化决策；一旦该问题的解决方案被固定以后，这项解决方案就变成了程序化决策。

19. 决策条件、决策风格 (小题)

决策条件：确定性、风险性、不确定性

确定性 - 每一种方案的结果是已知的

风险性 - 能够估计出每一种备选方案的可能性或者结果

不确定性 - 不能肯定结果，不能对概率做出合理估计

决策风格：线性思维模式、非线性思维模式

线性思维模式：偏好于使用外部的数据和事实以及通过理性的、逻辑的思维来处理信息。

非线性思维模式：偏好于使用内在的信息来源以及通过内在的洞察力、感觉和直觉来处理信息。

20. 常见的决策制定错误和偏见 (小题)

启发式偏见 (heuristics)：使用“经验法则”以简化决策过程。

过度自信偏见(overconfidence)：对自己及其表现持盲目乐观态度

即时满足偏见(immediate gratification)：为什么我们会很不想减肥、戒烟以及偿还信用卡账单呢？

锚定效应偏见(anchoring effect)：把注意力集中在原始资料上，无视随后的信息。

选择性认知偏见(selective perception)：“你所有的认知都带有偏见”

证实偏见(confirmation)：“我们很多所谓的推论都包括寻找论据使自己相信我们已经确信的东西。

框架效应偏见(framing)：告知手术后一年的存活概率是 68%，而不是说死亡率是 32%

易得性偏见(availability)：过度强调最近发生的事情；媒体对地震、龙卷风、鲨鱼袭击、恐怖袭击等戏剧性事件报道让这些时间更容易被记住，因此我们会认为这些事件经常发生

代表性偏见(representation)：进行类比，以相似度判断事件发生的可能性；贴标签。

随机性偏见(randomness)：我总是穿着我的幸运鞋去考试。

沉没成本偏见(sunk costs)：做决定时，不要注重过去的亏损和成本。

21. 多样化（从没考过 其他版本没有这块内容 但老师认为很重要）

优势 - 多元化的雇员

提供新鲜的观点

对问题作出不同的解释

更愿意尝试新的想法

缺点 - 多元化的雇员

在问题的讨论上花费更多的时间

沟通可能会成为一个问题

使决策过程更复杂和具有更大的模糊性

很难达到一个一致的结论

P191-231

● 第四块：计划

22. 计划和目标的定义

计划是什么——定义组织目标，确定战略以实现这些目标，以及制定方案以整合和协调工作活动。它同时涉及结果（做什么）和手段（如何做），即目标和战略。计划分为正式计划和非正式计划，区别在于有没有将事情写下来。

目标是什么——是一种期望的产出/计划则是规定了怎么实现这些目标

目标的作用——1.提供所有管理决策的**方向**

2.构成了衡量**标准**，参照这种标准就可以度量实际工作的完成情况

目标的类型——陈述的目标/真实目标

计划的类型——战略计划（应用于整体组织）+运营计划（具体规定如何实现全局目标的细节）
（后四个均是小题）

23. 目标管理及良好目标的特征

传统目标设立的缺点：

1. 将宽泛的战略目标转化为部门、团体或个人的目标是一个十分困难的事情。
2. 目标在向下逐级传达的过程中往往会被曲解，因为每一层级的管理者在定义更具体的目标时，融入了他们自身的理解。

所以我们需要进行目标管理：

目标管理是什么——雇员与他的管理者确认双方都认可的目标并使用这些目标来评估员工的绩效。

其四要素——1.部署重大目标 2. 参与决策，一致通过 3. 明确期限 4. 绩效反馈

其作用是——提高雇员的绩效和组织的生产率

其局限性：

- 1.在动态变化的环境下可能失去作用
- 2.每个成员过分关注自己的目标而不考虑组织目标
- 3.可能被简单化，将它看成一项年度的例行工作

良好目标的特征——smart 原则 （**小题**）

24. 计划工作的权变因素=设立一个计划方案的时候都要考虑哪些因素

有三种因素会影响计划方案的选择：

1. 组织的层次

低层次的管理者主要制定运营性计划,较高层次的计划更多以战略计划为特征。

2. 环境的不确定性

当不确定性高时，计划应当是具体的且有弹性的

3. 方案的时间跨度

承诺是什么——计划应该扩展到未来足够长的期限以满足承诺

当前的计划越是影响到未来的承诺，管理者设立的计划时间结构就应当越长

计划工作的方法有两种：1. 传统的，在高层辅助下制定计划的方法；2. 吸收成员参与计划

P232-292

● 第五块：战略管理（迄今为止只考过小题和一道案例分析题）

25. 战略管理的过程（如果是案例分析题尽可能用上swot分析法，会多给分）

1. 确定组织当前的使命、目标和战略

战略是——方案的集合（这些方案是关于如何经营、如何吸引客户等等）

目标是——一种期望的产出

接下来利用Swot分析法

2. 外部分析环境 识别机会和威胁 O+T

3. 内部分析组织的资源和能力 识别优势和劣势 S+W

4. 构造战略

5. 实施战略

6. 评估结果

26. （事业层战略的）竞争战略的选择（可能会用在案例分析题里）

结构：

■ 公司层 多事业公司

■ 事业层 战略事业单位 1 战略事业单位 2 战略事业单位 3

■ 职能层 研究与开发 制造 营销 人力资源 财务

a) 公司层战略——管理人员对整个企业的总体规划和制定的战略

具体包括：•增长战略：开拓新的产品和服务 •稳定性战略：维持当前状态 •更新战略：公司重新定向到新的市场

增长战略：•通过开拓新产品和市场，拓展组织的业务 增长战略类型 •集中化 •纵向一体化 •横向一体化 •多元化

集中化 •着眼于主要的业务线，增加产品供应数量或服务市场 纵向一体化 •向后纵向一体化：试图控制企业输入进而成为自己的供应商 •向前纵向一体化：组织通过自己分销控制产出（产品或服务）

横向一体化 •公司通过合并同一产业其他组织的方式实现增长 相关多元化 •公司通过合并或收购相关产业不同业务的公司而实现增长 非相关多元化 •公司通过收购和兼并不同产业、不同业务的公司而实现增长

b) 事业层战略——决定组织应该怎么在每项事业上展开竞争

战略业务单元：业务独立，制定自己的战略

1st) 聚焦战略：在狭窄的市场区隔上寻求成本优势，不是试图服务于广阔的市场

2nd) 差异化战略：提供与众不同的产品，并得到顾客的广泛认同

3rd) 成分领先战略：成为行业的低成本生产者的目标

c) 职能层战略——用于支持事业层战略

27. 战略和计划的局限性（环境扫描、标杆比较（小题））

附加模块 计划与控制技术

三种基本的技术之一——环境评估技术

1. 环境扫描

➢搜集大量的环境信息，以便预测和解释环境中正在发生的变化

➤搜集竞争对手情报

收集关于竞争对手信息的过程—他们是谁；在做什么；

竞争对手情报并非是一种组织的间谍活动

➤全球扫描

- ❖ 扩展扫描范围，全球范围内搜索，以便获得可能影响组织的重要信息

2. 预测

➤组织计划的一部分，基于环境扫描得到的信息，预测可能的结果

3. 标杆比较

- 寻求具有杰出绩效的竞争对手和非竞争对手的最佳实践的方法
- 通过分析比较这些实践，进而提高公司的绩效

第六块：沟通

29. 沟通的定义（小题）

意义的传递和**理解**

沟通分为人际沟通和组织沟通。

30. 人际沟通的过程（简答题）

信息是表达沟通的目的。

发送者对信息进行编码，将信息转化成信号形式；

信息通过一定的媒介发送至接收者；

接受者将收到的信号再转译成对应的信息；

这一过程会受到噪声的干扰，噪声是指那些干扰的因素。

31. 沟通方法的选择、噪音、倾听、沟通类型、三种沟通网络的优缺点、小道消息等（小题）

沟通分为人际沟通和组织沟通。

先说人际沟通：

噪音——是指那些对信息传递起干扰作用的因素；

选择哪种沟通方法收到信息丰富化程度的影响（视频、电话会议等）；

有效沟通的障碍：过滤、选择性知觉等

克服障碍的方法：运用反馈、简化用语、积极倾听、注意非言语提示

再说组织沟通：

一、沟通类型（按正式和非正式来划分）

正式沟通——发生于组织中既定的工作安排场合+按照指挥链或者工作的一部分而进行的沟通

非正式沟通——不由组织的层级结构限定+促进员工满足社会交往的需要+有利于改进组织的绩效，因为它提供了另一种通常更快速和有效的沟通渠道

二、沟通类型：（按照沟通信息的流向来划分）

下行沟通 - 从管理者流向下属人员-用于通知、命令、协调和评估下属

上行沟通 - 从下属人员流向管理者-使管理者能了解下属人员的感受-改进工作的意见来源

斜向沟通 - 发生在同时跨部门和跨级别的员工之间的沟通-有益于效率和速度-电子邮件促进了斜向沟通

三、组织沟通的网络：纵向和横向流动集合而成的各种形态

1.分类：

链式 - 按照正式的指挥链流动

轮式 - 在明确认定的强有力的领导者与工作小组或团队其他成员之间的沟通

全通道式 - 在工作团队所有成员中自由地流动

没有一个网络在任何情况下都是最好的

2.评价:

指标 链式 轮式 全通道式

速度 中 快 快

精确性 高 高 中

领导者的出现 中 高 无

成员的满意度 中 低 高

四、小道消息 - 一种非正式网络, 是几乎所有组织中的重要部分

特点: 小道消息不可能杜绝而且非常重要

五、信息技术 (改变了组织的交流)

例如: 计算机网络系统: 通过兼容的硬件软件把电脑连接在一起; 电子邮件: 书面信息的瞬间传递方式

● 第七块: 个体行为 (从来没有考过)

32. 组织冰山理论、工作满意度 (仅自己理解一下)

组织冰山理论: 可见部分是: 战略、目标、政策 与程序、结构、技术等; 隐藏部分是: 态度、知觉、群体 规范、非正式互动、个体之间与 群体之间的冲突等。

组织中的态度——工作满意度——员工相信他理应得到的报酬与他们实际得到的报酬之间的差距

性格——是心理系统的动态组合, 是决定个人适应外在环境的独特形式。

● 第八块: 激励

33. 动机的定义

动机可以看作是一个需要获得满足的过程, 来源于未被满足的需要。

早期的动机理论有马斯洛需求层次理论、双因素理论

34. 马斯洛需求层次理论 (必考): (一定要答到: 人的需求有哪些层次、低层次的需求被满足以后才能满足高层次的需求同时低层次的需求不再产生激励效果)

低级的需要 - 外在很大程度的满足

- 生理需要--食物、水、栖身之地、性的满足

- 安全需要--保护自己免受身体和情感伤害

--高级的需要 - 内在很大程度的满足

- 社交需要--爱情、归属、接纳、友谊的需要

- 尊重需要--内部尊重因素包括自尊、自主和成就感等

- 自我实现需要--成长与发展、发挥自身潜能、实现理想需要

必写:

1. 一旦某个层次的需要得到实质的满足, 它就不再具有激励作用了。

2. 每个需要层次必须得到实质的满足后, 才会激活下一个目标。

35. xy 理论 (小題)

X 理论 -认为工人没有雄心大志, 不喜欢工作, 只要有可能就会逃避责任, 为了保证工作效果必须要严格监控;

Y 理论 -认为工人可以自我指导, 他们接受甚至主动寻求工作责任, 他们把工作视为一项自然而然的活动;

36. 双因素理论 (小題)

保健因素不能激励员工; 激励因素能激励员工努力工作

保健因素是工资等外部因素; 激励因素是工作认可等内部因素。

37. 当代动机理论 (小题)

一、三种需要理论:

1.成就需要 -达到标准、追求卓越、争取成功的需要 例如希望能够及时且准确地得到有关自己工作业绩的反馈信息

2.权利需要 -左右他人以某种方式行为的需要

3.归属需要 -建立友好和亲密的人际关系愿望

最优秀的管理者是那些权力需要较高而归属需要较低的人

二、目标设置理论

观点包括:

1.具体的目标会提高工作成绩 (比泛泛的目标诸如“尽力而为”能产生更好的效果);

2.参与目标的设置工作很有用 (使得人们愿意为达到目标而努力)

3. 反馈很有用

目标设置的权变因素:

自我效能感 -个体对于自己能否完成任务的信念;

国家的文化 -目标设置理论受到文化的限制

三、强化理论 (强调对结果的强化从而对之后的行动产生影响)

•行为是结果的函数

•强化物 -如果行为之后紧接着给予一个积极的强化物, 则会提高该行为重复的比率

四、公平理论

个体总是将自己的付出 - 所得比与相关他人的付出 - 所得比进行比较

四、期望理论

•当人们预期某种行为能带给个体某种特定的结果, 而且这种结果对个体具有吸引力时, 个体就倾向于采取这种行为

包含三种联系:

①努力 - 绩效联系 (期望): 个体感到通过一定程度的努力可以达到某种工作绩效的可能性;

②绩效 - 奖赏联系 (手段): 个体相信达到一定绩效水平后即可获得理想结果的程度

③奖赏的吸引力 (效价): 可获得的结果或奖赏对个体的重要性程度

第九块: 领导

领导: 一种能够影响一个群体实现目标的能力。

管理: 使用等级赋予的权威要求组织成员对自己服从。

早期领导理论包括特质理论和行为理论;

后来就变成了领导权变理论

39. 行为理论——管理方格理论 (小题+大题)

行为理论: 具体的领导者表现出的行为, 有效的领导者在行为上有什么独特之处。

区别: • 特质理论: 领导者是天生的, 不是培养出来的 • 行为理论: 领导者是可以培养出来的

管理方格 (9*9):

X 轴代表关心生产的程度; y 轴代表关心人的程度。

(1.9) 乡村俱乐部型管理 为了满足关系要求, 对员工的需要关怀备至, 创造一种舒适、友好的组织氛围和工作基调。

(9.9) 团队型管理 工作的完成来自于相互认同的员工, 由于组织目标而形成相互储存的“命运共同体”使得人们形成了相互信任和尊重的关系。

(5.5) 中庸型管理 通过平衡完成工作的必要性和在一个满意水平下维持员工的士气, 使组织绩效的实现成为可能。

(1.1) 贫瘠型管理 以最小的努力完成必须做的工作，以维持组织成员资格。

(9.1) 任务型管理 工作的高效率来自于工作条件的安排，这种安排下使人的干扰因素影响降至最低程度。

40. 权变理论——费德勒模型（**小题+大题**）用自己的话来描述/画图画对才画图来

权变理论有三个：分别是费德勒模型、情境领导理论、路径-目标理论

首先要界定基本领导风格：任务导向型/关系导向型

再界定领导情境，影响因素有：1.领导者-成员关系 2.任务结构 3.职位权力，结合起来可以构成了八类可能的情境有利/适度有利/不利

得出的结论有有：

1.取得了有利的领导情境的领导者采取任务导向型的领导风格更有可能获得高绩效；

2.取得了不利的领导情境的领导者采取任务导向型的领导风格更有可能获得高绩效；

3. 取得了适度有利的领导情境的领导者采取关系导向型的领导风格更有可能获得高绩效

其他的两个权变理论：

1. 情境领导理论（也成为领导的生命周期理论）：有四种具体的领导风格。

(1) 命令式（高工作，低关系）：当下级人员的成熟度低时，应该采取命令式的高工作、低关系的领导形态。领导工作要强调有计划、有布置、有监督、有检查。

(2) 说服式（高工作，高关系）：当下级人员的成熟度进入初步成熟时，采取任务行为、关系行为并重的说服式领导形态较为适宜。

(3) 参与式（低工作，高关系）：当下级人员更趋成熟时，领导者要向下级人员沟通信息，交流感情，吸收下级参与领导，提供情况和建议，改善关系，增强信任感。

(4) 授权式（低工作，低关系）：当下级人员成熟度很高时，领导者应采取授权式领导，提出任务后，放手让下级去干，充分发挥其主观能动性，仅在下级需要时给予帮助和支持。

2. 路径-目标理论

领导者的工作是帮助下属达到他们的目标，并提供必要的指导和支持以确保他们各自的目标与群体或组织的总体目标相一致。

指导型：让下属指导期望他们实现的是什么，以及完成工作的时间安排，并对如何完成任务给予具体指导。

•参与型：与下属共同磋商，并在决策之前充分考虑下属的建议 •支持性：十分友善，对下属需求表现出关怀。 •成就取向型：设置具有挑战性的目标，并期望下属实现自己的最佳水平

41. 当代领导观与当代领导问题（基本不考）

当代领导观：

1. 领导者-成员交换理论

由于时间压力，领导者与下属中的少部分人建立了特殊关系。与圈外人士相比，圈内下属得到的绩效评估等级更高、离职率更低、对主管更满意、总体的满意度也更高。

2. 变革型领导和交易型领导

交易型领导：通过奖赏交换员工的产能；

变革型领导：激励和鼓舞的方式，更会提升员工的努力程度和绩效水平。

3. 魅力型领导与愿景型领导

魅力型领导：以领导者自身的特质来感染员工，例如热情、开朗、鼓舞人心；

愿景型领导：创造并清晰描绘一个可行、可信、吸引人的未来愿景，能引起人们情绪上的共鸣。

4. 团队领导

• 有耐心去分享信息 • 信任他人并放弃自己的职权 • 明白在什么时候对员工进行干预

当代领导角色：

1. 自我领导

鼓励员工设立自我目标、形成自我领导氛围、鼓励自我批评。

2. 授权

授权是指上级给予下级一定的权力和责任，使下级在一定的监督下，拥有相当的自主权和行动权。

授权的过程包括：任务的分派；权力的授予；责任的明确；监控权的确认。

影响授权的因素：组织规模；责任或决策的重要性；任务的复杂性；组织文化；下属的才能。

3. 导师制

对经验相对不足的员工提供支持和帮助的资深员工。

特征：认真聆听对方 对门生遇到的问题感同身受 与门生分享自己的经验

4. 道德领导（**小题**）

• 正面改变员工的行为与态度 • 参与社会性的活动 • 不要滥用权力或不合适的方式来实现目标。

42. 领导者的权力来源（**小题**）

- 法定权力 • 领导者在组织中身处某一职位而获得的权力
- 强制权力 • 领导者是否拥有惩罚或控制的权力
- 奖赏权力 • 可以带来积极效益或奖赏的权力
- 专家权力 • 基于专业技术、特殊技能或知识的影响力
- 个人影响权力 • 源自个人人格魅力

● 第十块：组织结构

43. 组织结构和组织设计的定义

组织内正式的工作安排

创造或改变组织结构的过程。

44. 组织设计的六要素：

1. 把任务分解成相互独立的工作单元时，应细化到什么程度？ 工作专门化（分工）
2. 对工作单元进行合并组合的基础是什么？ 部门化
3. 员工个人和群体向谁汇报工作？ 指挥链
4. 一名管理者可以有效指导多少员工？ 控制跨度
5. 决策权应该放在哪一级？ 集权与分权
6. 规章制度在多大程度上可以指导员工和管理者的行为？ 正规化

管理的跨度：管理者能进行有效率和有效的管理的员工数量（**小题**）

- 1) 决定了组织中管理层次的数目及管理人员的数量；
- 2) 管理跨度越大，组织层级数量越少。

指挥链：

- 1) 每个下属应当只向一个上级主管报告工作

集权与分权：

集权化：反应决策集中于组织中某一点的程度 集权表示高层管理者作决策时从不或很少从低层取得决策投入；分权化：低层人员提供更多决策投入的程度

正规化：组织中各项工作标准化的程度/雇员行为受规则和程序指导的程度

- 1) 员工在高度正规化的工作中允许有最小限度的判断力

专门化：

- 1) 劳动者技巧和熟练程度的提高有助于生产效率的提高

45. 部门化的方式和常见的组织结构（事业部制、矩阵制）（**小题+简答题**）

定义：将若干职位组合在一起的依据和方式

分类：

- 职能部门化 - 依据职能组合工作
- 产品部门化 - 依据产品线来组合工作
- 地区部门化 - 按照地理区域进行工作的组合
- 过程部门化 - 依据产品或顾客流来组合工作
- 顾客部门化 - 依据共同的顾客来组织工作

大型组织通常需要将上述大部分的或全部的部门化方式结合起来使用

传统的组织设计：简单结构（用于小企业）（直线制）、职能型结构（职能制）、事业部型结构（事业部制）

事业部型结构 - 由相对独立的单位或事业部组成的组织结构

- 1) 每个单位或事业部拥有较大的自主权
- 2) -公司总部扮演业务外部监管者的角色，协调和控制各事业部的活动
- 3) 提供支援服务

现代的组织设计：

矩阵型结构（矩阵制） - 分派从各职能部门中抽调的有关专家在项目经理领导的项目小组中工作

-在横轴的传统职能部门基础上增加纵轴坐标的结果

-创设了双重指挥链“双头领导”

特点：

- 违背统一指挥
- 项目经理在与项目目标相关的领域享有职权、职能经理行使人力资源决策的职权

还有项目型结构、内部自治单位、无边界组织、学习型组织。

46. 机械化组织和有机式组织的特点、比较优缺点（**简答题**）

机械式组织 •刻板的严密控制的结构 •试图将人性特征的影响减少到最低限度 •绝大多数大型组织有机械式结构特点

优点：高度具体化 . 固定的部门化结构 . 命令链明晰 . 控制跨度窄 . 决策集权化 . 高度正规化

有机式组织 •灵活的具有高度适应性的结构 •员工经过良好的训练并被授权开展多种多样的工作活动和处理问题 •不需要多少正式的规则和直接监督

优点：交叉功能团队 . 跨等级工作团队 . 信息自由流动 . 控制跨度宽 . 决策分权化 . 正规化程度低

-机械式结构支持常规化的技术-有机式结构支持非常规化技术

稳定性越强，机械式结构越有效 不确定性越大，越需要有机式结构

47. 组织结构设计的**权变**因素（**简答题**）——**和技术、计划、战略、权变理论的考点相关**

=是选择机械式还是选择有机式的组织结构

在各个条件==下会有不同的选择

1. 战略- 组织结构应该促进组织目标的实现 是追求创新、还是追求成本最低、还是模仿。
 - 创新 - 组织结构对有意义的、独到的创新的追求
 - 成本最低 - 通过机械式结构取得高效率、稳定性和严密的控制
 - 模仿 - 同时使用机械式结构和有机式结构
2. 规模 - 规模对结构的影响强度在逐渐减弱
3. 技术

- 技术 - 将投入转换为产出
- 单件生产 - 代表的是单件或小批量的生产
- 大批量生产 - 大批、大量的生产
- 连续生产 - 连续流程的生产

-机械式结构支持常规化的技术

-有机式结构支持非常规化技术

4. 环境不确定性

- 稳定性越强，机械式结构越有效-机械式结构不适于对环境的快速变化作出反应
- 不确定性越大，越需要有机式结构-组织的设计更加有计划

● 第十一块 控制（**必须和计划联系在一起**）

计划与控制的关系：

计划和控制密不可分，计划越是明确、全面和完整，控制的效果越好；

控制工作越是科学、有效，计划越容易得到实施。

48.控制的原因、广义的定义、目标、特点（**小题**）

一、原因：

1、组织内部因素的变化。

企业的内部资源状况或人员行为的结果与计划中的条件或假设不符。

2、外部环境因素变化的影响。

控制工作的目标就是要发现计划执行中的问题和偏差，并且采取纠正措施，使得计划能够得到执行。

二、定义

狭义的控制：按照计划标准衡量计划完成情况，针对出现的偏差采取纠正措施。

广义的控制：还包括在必要时修改计划标准，以使计划更适合于实际情况。

三、目标

管理控制的目标 在现代管理活动中，管理控制的目标主要有两个：

•1) 限制偏差的累积： - 一般来说，工作中出现偏差是不可避免的。但小的偏差失误在较长时间里会积累放大并最终对计划的正常实施造成威胁。 因此有效的管理控制系统应当能够及时地获取偏差信息，及时采取有效矫正措施。

•2) 适应环境的变化： - 制定出目标到目标实现前，总是需要相当一段时间。在这段时间，组织内部的条件和外部环境可能会发生一些变化。 - 需要构建有效的控制系统，帮助管理人员预测和把握内外环境的变化，并对由此带来的机会和威胁作出正确、有力的反应

四、特点

•1) 目的性：-管理控制无论是着眼于纠正执行中的偏差还是适应环境的变化，都是紧紧围绕组织目标的；

•2) 准确性、及时性、经济性

•3) 整体性：•包括两层意思：一是从控制的主体看，完成计划和实现目标是组织全体成员的职责，-二是从控制的对象看，管理控制覆盖组织活动的各个方面；

•4) 动态性：-组织不是静态的，决定了控制标准和方法不可能固定不变，应动态，以提高适应性及灵活性；

•5) 人性：-管理控制本质上是由人来执行而且主要是对人的行为的控制。

五、重要性：

➢计划 ❖ 控制确保管理者了解到是否正朝着目标和计划前进，及未来该采取什么行动

➢向员工授权 ❖ 控制系统可以提供信息并反馈员工的工作表现

➢保护工作场所 ❖ 控制加强人身安全和最大限度地维持组织运作持续

49.三种控制类型及优缺点（简答题）

输入 输出 处理

前馈控制 同期控制 反馈控制

预期出现的问题 纠正发生的问题 纠正发生后的问题

规章制度的规定 管理者亲临现场 不合格产品进行修理

前馈控制

优点：①可防患于未然；②针对计划行动所依赖的条件进行控制，不针对具体人员，易于被员工接受并付诸实施。

缺点：①需要及时和准确信息；②要求管理人员能充分了解前馈控制因素与计划工作的影响关系。

现场控制：

优点：有现场指导职能，有助于提高工作人员的工作能力及自我控制能力；

缺点：①受管理者时间、精力、业务水平的制约；②现场控制的应用范围较窄；③容易在控制者和被控制者之间形成对立情绪。

反馈控制：

优点：①在周期性重复活动中，可以避免下次活动发生类似问题 ②消除偏差对后续活动过程的影响 ③可以提供员工奖惩的依据。

最大弊端：—实施矫正措施前，偏差、损失已产生。

50.控制的过程（从来没有单独拿出来考 都是和其他的考点放在一起）（简答题）

1.衡量实际绩效，通过口头或书面等形式；

2.将实际绩效与标准进行比较，判断是否在可接受的偏差范围内

3.采取管理行动来纠正偏差或不足

一种是什么都不做 在可接受的偏差范围内

一种是改进实际行动，从而校正绩效。

绩效是一项活动的最终结果，组织绩效是组织中所有工作流程和活动的最终累积结果。

一种是修订标准，重置最初定的过低或过高的目标。

二、考试题型

判断题 10*1

选择题 25*1

案例选择题 10*2（只能选一个）

简答题 5*5（3-5个知识点 每个知识点 1-2句话 一定要写标号）

案例分析题 10*1（难）

论述题 比较偏、比较怪 不要按完全来书上的来（难）