

管理学知识整理

1, 管理, 是通过计划, 组织, 领导, 控制等级环节来协调组织的人力, 物力和财力资源, 以期更好地达成组织目标的过程。

管理的职能: 计划职能, 组织职能, 控制职能, 领导职能, 激励职能, 协调职能

★★★A, 计划职能的主要任务是在收集大量基础资料的前提下, 对组织的未来环境的发展趋势作出预测, 根据预测的结果和组织拥有的资源建立组织目标, 然后制定出各种实施目标的方案, 措施和具体步骤, 为组织目标的实现作出完整的谋划。计划在管理的几个职能中具有首位性, 它是组织进行管理的前提。

B, 组织职能有两层含义: 一是进行组织结构的设计和调整, 如成立某些机构或是对现有机构进行调整, 二是为达成计划目标所进行的必要的组织过程, 如进行人员, 设备, 技术, 物资等的调配, 并组织实施等。

C, 控制职能所起的作用是检查工作是否按既定的计划, 标准和方法进行, 发现偏差, 分析原因并进行纠正, 以确保组织目标的实现。控制职能与计划职能具有密切的关系, 计划是控制的标准和前提, 控制的目的是为了计划的实现, 有时控制也会导致计划或组织的调整。

D, 领导职能是批组织的各级管理利用各自的职位权力和个人影响力去指挥和影响下属为实现组织目标而努力工作的过程。职位权力是指由于管理者所处的位置而由上级和组织赋予的权力, 个人影响力是指由管理者本身素质和威信所产生的影响力。

E, 激励职能就是创造职工所需要的各种满意的条件, 激发职工的工作动机, 使之产生实现组织目标的特定行为的过程。

F, 协调职能对组织来讲是必不可缺少的, 包括对内协调和对外协调两个方面。对内协调主要是沟通, 以形成良好的内部人际关系, 对外主要是公关。

2, 管理的二重性:

自然属性: 管理是由人们的相互协作劳动, 社会化生产而产生的, 为了保证这种社会生产持续, 稳定地进行, 需要按照要求合理地进行计划, 组织, 控制和领导, 以有效地得用有限资源, 提高组织效益, 这样便在管理学中形成一部分发球生产力范畴的内容, 这些管理理论, 技术理论和方法是人类长期从事生产实践的产物, 可以在不同社会制度下, 不同国家中使用。

社会属性: 管理是在一定的生产关系条件下进行的, 巍然会体现管理者的管理意志, 这样在管理学中便形成了另一部分属于生产关系和社会关系范畴的内容, 这些涉及到对人的管理的内容, 具有明显的意识形态色彩, 在不同的社会制度下, 不同国家, 不同民族具有较大的差异。

3, 计划的性质: 首位性, 普遍性, 目的性, 实践性, 明确性, 效率性。

计划的重要意义: 计划是管理活动的依据, 计划是合理配置资源, 减少浪费, 提高效益的手段, 计划是降低风险, 掌握主动的手段, 计划是管理制定控制的依据。

计划的分类: 按时间长短分为长期计划, 中期计划和短期计划; 按功能性质分为生产计划, 人员计划, 财务计划, 和市场开拓等; 从计划针对的对象范围分为综合性计划和专业性计划; 从计划的内容详尽程度来分为指向性计划和具体性计划; 按计划的程序化程度分为程序性计划和非程序化计划; 按影响的程度分为战略性计划和战术性计划。

哈罗茨 从抽象到具体, 把计划分成八种形式: A, 目的或使命 B, 目标, C, 战略 D, 政策 E, 程序 F, 规则 G, 规划 H, 预算

计划工作的步骤: 1>机会分析, 2>确定目标, 3>明确计划前提, 4>提出可行方案, 5>评选备选方案, 6>选定方案, 7>拟订支持计划, 8>预算

★ ★★常用的计划方法:

- 1> 滚动计划法:中一种定期修下未来计划的方法,它的基本思想是:根据执行的情况和环境变化的情况定期调整未来的计划,它不断逐期向前推移,使短期计划和中期计划有机地结合起来.优点:适合于任何类型的计划,缩短了计划的预计时间,提高了计划的准确性,使短期计划和中期计划很好地结合在一起,使计划更富有弹性,实现了组织和环境的动态协调.
- 2> 网络计划法:将一项工作或项目分为若干作业,然后按照作业的顺序进行排列,应用网络图对整个工作或项目进行总体规划和调配,以使用最少的人力,物力和财力资源以及最高的速度完成整个项目.优点:简单易行,可以迅速确定计划的重点.
- 3> 运筹学方法
- 4> 计量经济学方法:
- 5> 投入产出法:是一种利用线性代数的方法,对多个生产部门之间或多个产品之间的消耗进行定量分析的方法.
- 4, 组织,是为了某种特定的目标,经分工合作,不同层次的权利和责任制度而构成的人的集合。目标是组织存在的前提,没有目标的人的集合不能称为组织。分工与合作是组织运营并发挥效率的基本手段。组织必须具有不同层次的权利和责任制度。

组织设计的步骤: A, 根据组织目标进行任务划分, 归类, 为每一类任务确定关键管理岗位。B, 选择合适的组织结构形态, 建立不同层次的部门。C, 确定管理跨度, 规定岗位的权责。D, 配备部门的主管人员, E, 组织结构的不断修正与完善。

★ ★★组织的类型:

- 1> 直线型结构:对于小型组织,如生产规模较小,生产简单的企业,通常采用直线型结构.优点:结构简单,管理人员少,职责权力明确,上下级关系清楚,缺点是组织结构缺乏弹性,同一层次之间缺乏必要的联系,主管人员独揽大权,任务繁重,因此这种结构只适用于规模不大,职工较少,业务和管理都比较简单的组织.
- 2> 职能型结构;主要优点是专业分工明确,每一个人都在相应的职能结构之下有自己的岗位,组织具有很强的稳定性,它可以满足现代生产技术比较复杂和管理分工较细的组织要求,提高了管理的专业化程度,减轻了各级行政领导的工作负担.缺点是每一级直线指挥人员或行政领导人员服从多头领导,容易造成管理上的混乱.
- 3> 直线职能型结构:既保持了直线型结构的集中统一指挥的优点,又吸收了职能型结构的专业分工管理的长处,从而大大提高了管理的效率.缺点是横向部门之缺乏信息交流,各部门缺乏全局观点,职能机构之间,职能人员与直线指挥人员的目标不晚统一,最高领导的协调工作量较大,由于分工较细,手续繁琐,当环境变化频繁时这种的反应较为迟钝.
- 4> 事业部结构:是一个企业内具有独立的产品和市场,独立的责任和利益的部门实行分权管理的一种组织形态.它的基本原则是政策与行政管理分开,即集中决策,分散经营.优点:使企业的最高层摆脱了日常的行政事务,集中精力决策规划企业的战略发展问题,便于缓缓专业化生产,采用先进的生产组织形式和技术,提高了企业管理的灵活性和适应性,有利于大公司开展多元化经营,从而大大提高了企业的竞争力;通过各个事业部的管理和经营的实践,为企业储备了宝贵的高级管理人才.缺点是增加了管理层次,结构重叠,使管理人员和管理费用大大增加,对事业部一级的管理人员业务和管理水平要求较高,各事业部之间的交流和支援困难.
- 5> 矩阵型结构:是从专门从事某项工作的工作小组形式发展起来的一种结构.优点是不同部门,具有不同专长的人员在一起,有利于互相启发,集思广益,提高了攻克项目的专业化程度和速度项目组可以随时成立和解散,增强了组织的灵活性.缺点是稳定性差和权责不清,

项目的人员接受双层领导。

- 6> 三维立体结构:这种结构比较适用于跨国公司或大型的企业,也适用于举行大型的体育活动或攻关活动的组织。
- 7> 委员会结构:委员在委员会中的权力和义务是平等的,可以使决策更合理,缺点是权责不清,通过的决策大多是折衷调和的成分很。
- 8> 团队结构:主要特点是不受部门限制,可以快速地组合。一般而
- ★ ★★一般而言,小型公司可以将团队结构作为整个组织的形式,而大型企业,团队可以作为原有职能结构的补充。
- ★ ★★★★★组织设计的传统原则:管理跨度原则,统一指挥的原则,责权一致的原则,分工与协作的原则,机构精简的原则。 组织设计的动态原则:结构弹性原则,集权与分权相平衡原则
- ★ 组织老化的特征:组织老化的第一个特征是机构臃肿,第二个是反应迟钝,第三个是文山会海,第四个是模式老化,第五,对于老企业,如果经营思路保守,技术设备落后,所生产的产品缺乏竞争力,市场份额减少,则也说明企业已具有老化的特征。
- ★ ★★★★★组织变革的动因: 1>组织变革的外部动因: 是指市场, 资源, 技术, 和社会环境的变化。 2>组织变革的外部动因: 主要是指组织中人员思想和行为的变化, 组织运行和成长中的矛盾。 组织中人员的思想和行为有积极向上, 创新开拓的, 这些思想和行为是促进组织变革的源动力。
- ★ ★★★★★组织变革的方式: 通过三个主要方式进行, 即以组织为中心进行变革, 以技术为中心进行变革, 以人员为中心进行变革。 以组织为中心的变革就是通过改变组织结构形态, 信息沟通渠道和方式, 管理的规章制度, 职工的工作环境等途径实现组织实现变革, 这是人们采用较多的变革方式, 其优点是操作起来相对容易, 并且效果比较明显。 以技术为中心的变革就是通过引进新设备, 新材料, 新技术, 新工艺, 改变运营程序 and 标准等途径实现组织变革, 它也是采用比较多的变革方式, 其优点是可以在较短的时间内快速改变现有的产品结构和运营状态, 在产品系列, 产品质量, 市场竞争力等方面出现跳跃式的发展。 以人为中心的变革就是通过改变员工的态度, 价值观念, 需求层次和种类, 行为方式等途径实现组织变革, 这种变革一般要较长的时间, 并对组织的管理者具有较高的素质要求, 其效果迟缓但具有持久性, 与前两种组织变革方式相比有更大的难度。
- ★ ★★★★★组织变革的步骤: A, 诊断组织状态, B, 选择变革方式 C, 分析限制条件 D, 制定变革计划, E, 实施变革计划。
- 5, 控制, 就是根据事先规定的标准, 监督检查各项活动, 并根据偏差或调整计划, 使两者相吻合的过程。
- ★ ★★★★★控制的基础与前提: A, 控制要有明确, 完整的计划 B, 控制要有明确的组织结构, C, 控制要依据有效的信息
- ★ 控制的重要性: A, 控制是组织适应环境的重要保障, B, 控制是提高管理水平的重要手段, C, 控制是强化员工责任心的重要手段。
- ★ ★控制的过程: A, 确定控制标准, B, 衡量实际工作纯净, C, 将实际工作纯净与标准进行比较并分析偏差, D, 采取管理行动纠正偏差。
- ★ ★★控制的类型: 根据控制时点的不同, 分为事后控制 (反馈控制), 同期控制, 事前控制 (前馈控制); 按控制的结构不同可分为集中控制和分散控制; 根据控制的来源不同可以分为正式组织控制, 群体控制和自我控制; 根据控制所用的手段不同可分为直接控制和间接控制。
- ★ 有效控制的原则: 反映计划要求原则, 组织适宜原则, 控制关键点原则, 例外原则, 控

制趋势原则。

★ ★★有效控制的技巧：采用积极而有效的控制艺术；不带偏见的控制态度与做法；利用人际关系实施控制；鼓励职工参与制定目标；运用：事实控制“。

6，领导，是一种影响力，它是影响个人，群体或组织实现所设定目标的各种活动和过程。这个过程由领导者，被领导者，和其所处的环境三个因素组成。

★ 领导影响力的来源：一是职位权力，二是个人权力。

★ ★X理论，以称为经济人假设，人生来就厌恶工作，只要有可能就逃避工作，人生来就习惯于明哲保身，反对变革，把安全看得高于一切，人缺乏理性，容易受到外界和他人的影响，人生来就以自我为中心，无组织的需要，所以对多数人必须使用强迫，惩罚的办法，支驱使他们工作，方可达到组织目标。

Y理论，以称为自我实现人假设，人生来不一定厌恶工作，要地工作是人的本能，人所追求的需要与组织的需要并不矛盾只要管理得当，能够实行自我管理的自我控制。它注意发挥人的主观能动作用，适应于工业化社会经济发展的需要。

社会人假设，来自霍桑试验，基本内容是交往的需要是人们行为的主要动机，也是人与人的关系形成整体感的主要因素；工人之间的影响力比管理部门所采取的管理措施和奖励具有更大作用；管理人员应当满足职工的归属和交往友谊的需要。

复杂人的假设，人的需要是多种多样的，而且会根据不同的时期，不同的生活条件和环境而改变，人在同一个时间内会有多种需要和动机，一个人是否感到满足于取决于自身的动机及他与组织的关系。

★ ★★★★★几种典型的领导理论：性格理论，行为理论和权变理论。其中行为理论主要包括连续统一理论，管理系统理论，领导行为的四分图，管理方格理论。权变理论主要包括菲德领导理论和领导生命周期理论。

1> 性格理论主要是通过研究领导各种个性特征，来预测有怎样性格特征的人才能成为有效的领导者。

2>行为理论：

连续统一理论：很难说哪种领导方式是正确的，领导者应当根据具体情况，考虑各种因素选择图中某种领导方式。

管理统一理论：包括四种基本的领导形态：A，剥削式的集权领导。在这种领导形态中，管理层对下级缺乏信心，下级不能过问决策的程序，组织的非正式对正式组织的目标经常持反对态度。B，仁慈式的集权领导，管理层对下属有一种谦和的态度，但决策权力仍控制在最高层，下层能在一定的限度内参与，但仍受高层的制约，非正式组织对正式组织的目标一般不会反对。C，协调式的民主领导，上下级有相当程度的信任，但不完全信任，主要的决策权仍掌握在高层手里，但下级对具体问题可以决策，非正式组织对正式组织的目标持支持态度。D，参与式的民主管理，管理层对下属完全信任，决策采取高度的分权化，随时进行上下沟通和平等沟通，分不出正式组织和非正式组织。

领导行为的四分图：哪种领导行为效果好结论是不肯定的，一般说来低体贴与高组织带来的更多的是旷工，事故，怨言和转厂。

管理方格理论：(1,1)为贫乏性管理，领导者既不关心生产也不关心人。表现为只作最低限度的努力来完成任务和维持士气。(9,1)为任凭务型管理，领导者非常关心生产但不关心人，其特征是把工作安排得使人的干扰因素为最小来谋求工作效率。(1,9)为俱乐部型管理，重占在于人们建立友好关系，领导者重视对职工的支持和体谅，导致轻松愉快的组织气氛和工作节奏，但很少考虑如何协同努力去达到企业的目标，生产管理松弛。(9,9)为战斗集体型管理，领导者不但注重生产，也非常关心人，把组织目标的实现与满足职工需要放在同等重要的地位。(5,5)为中游型管理，兼顾工作士气两个方面来使适当的组织纯净成为可能，使职工感到基本满意。

在这五种类型的管理形态中(9,9)最有效,其次是(9,1),再次是(5,5),(1,9),最后是(1,1).

★具有高度成就的部门经理人大部分采用参与式的民主管理,而成就低的经理人一般采用剥削式的集权领导.

3>权变领导理论:该理论认为,没有一种领导方式对所有情况都是有效的,没有一成不变,普遍适用的最好的管理理论和方法,管理者做什么,怎么做完全取决于当时的既定情况.

权变理论的要点是,第一,人们参加组织的动机必需求是不同的,采取什么理论应该因人而异,第二,组织形式与管理方法要与工作性质和人们的需要相适应.第三,管理机构和管理层次,即工作分配,工资分配,控制程度,要依工作性质,管理目标和被管理者的素质而定,不能强求一致.第四,当一个管理目标达到后,可继续激发管理人员勇于实现新的更高目标.

费德勒模型:认为任何领导形态均有可能有效,其有效性完全取决于是否适应所处的环境,环境影响因有领导者和下级的关系,职位权力,任务结构.一个领导者如对其最不喜欢的同事仍能给予好的评价,则表明他对人宽容,体谅,提倡好的人际关系,是关心人的领导.如果对其最不喜欢的同事给以较低评价,则他是命令式的,对任务关心胜过对人的关心.

费德勒的研究表明,在对领导者最有利和最不利的情况下,采用任务导向其效果较好,在对领导者中等有利的情况下,采用关系到导向效果最好.

领导的生命周期理论:当被领导者的成熟度高于平均以上时采用低关系低工作,当被领导者成熟度一般时应采用高关系高工作或者是高关系低工作,当被领导者成熟度低于平均水平时应采用低关系高工作.

★ ★★★★★决策,就是为了达到预定目标,在几个可供选择的行动方案中选择一个合理方案的过程.基层决策主要是解决作业任务中的实际操作问题,中层决策主要是关于一定时期的任务安排,高层决策则解决的是关系全局的重大问题.

★ 领导决策的条件:一个明确的目标,两上以上可供选择的方案,方案损益的可计算性和可预测性,期望值的可计算性.

★ 领导决策的过程:A,研究现状,发现问题 B,确定决策目标,C,搜集资料,掌握信息,D,制定多种方案,E,决策方案的评估与选择.

★ 领导者在运筹活动中应掌握的基本原理:A,系统原理,它具有整体性,目的性和层次性三个特征.B,整分合原理,在决策的实施过程中,其最重要的一项工作便是落实任务,把上级传下来的总的任务,变成几十人,几百人甚至成千上万人的协同行动,这是一个从整体到部分,再到整体的过程,这就是整分合原理.就做到,对任务有一个整体的了解,对任务进行分解,进行强有力的组织管理.C,反馈原理,就是由控制系统把信息输送出去,以把其作用和结果把关回来,并对信息的再输出发生影响,起着控制的作用.

7,激励,就是在分析人们需要的基础上,将组织目标与个人需要相联系,通过一定的手段在使员工的需要不断得到满足的同时,激发其工作的积极性,为组织目标的实现自发,主动地贡献自己的力量.

★★★激励理论分为三大类:内容激励理论(需要层次理论,ERG理论,成就需要理论,双因素理论),过程激励理论(期望理论,公平理论,目标理论,强化理论)和综合激励理论.

需要层次理论:生理需要,安全需要,社交需要,尊重需要,自我实现需要.

双因素理论:赫茨伯格把影响人动机与行为的因素分为两类:激励因素与保健因素.激励因素主要包括成就,责任,获赞赏,升职.保健因素主要包括企业政策,工作环境,薪金,同事关系,福利与保障等.

期望理论:它认为只有当人们预期某一行为能给人带来具有吸引力的结果时,人们才会采取这一特定行为.

公平理论:1>横向比较,即将自己所做的付出和所得的报酬,与一个和自己条件相当的人的付出与所得进行比较.当觉得二人付出与所得之比相等时,感到公平,因而心情舒畅,努力工

作;当觉得自己的收会比高于对方时,感到了占到了便宜,可能会受到激励,努力工作,多付出以求得平衡;当觉得自己的收会比低于对方时,感到吃了亏而满心怨气,就有可能减少工作投入或者要求增加收入而达到平衡,发牢骚,泄气,故意缺勤,破坏工作甚至辞职.

强化理论:正强化(如奖励,如认可,赞赏,增加工资,职位提升,高资金,提供满意的工作条件),负强化(是指预先告知某种不符合要求的行为或不良绩效可能引起的不愉快(批评,惩罚)的后果,使员工为了减少可能会作用于其身的某种不愉快的刺激,从而使其行为符合要求的行为),自然消退(包括对某种行为不予理睬,或是指原来正强化手段鼓励的有利行为由于疏忽,不再给与正强化,使其逐渐消失),惩罚(用批评,降薪,降职,罚款)

8,团体的类型:按构成团体的方式和原则,可分为正式团体和非正式团体,按照团体的工作性质可分为命令型,任务型,利益型和友谊型团体,按照团体的规模大小分为小团体和大团体,按团体所引起的作用和影响分为一般团体和参照团体,按团体的发展水平和团体成员关系的紧密程度分为松散团体和合作团体.

★★团体的行为特征:助长倾向,顾虑倾向,标准倾向,从众倾向.

★ ★★团体中影响成员行为的因素:A,团体行为发生的环境,B,团体成员的特征(经历特点,能力,个性与文化,态度),C,团体构成

★ 冲突的类型:个人之间的冲突,班组间的冲突,部门之间的冲突和组织冲突.

★ ★冲突的起源:A,资源方面的因素(人,财,物,信息),B,组织结构方面的因素(职位和权责划分,团规模,劳动分工),C,

★ 冲突处理的办法:强压,裁决,教育和培训,改变组织结构,信息的沟通和交流.

★ ★沟通的方式:A,言语沟通(口头沟通,书面沟通,)B,非言语沟通,C,电子沟通

★ ★★★★★沟通渠道:

1> 正式沟通:链式沟通,环式沟通,Y 式沟通,轮式沟通,全通道式沟通.如果管理者注重解决问题的速度,那么使用轮式和全通道式沟通是最好的,如果注重信息的传递的精确度,那么链式,Y 式和轮式是最好的,如果注重领导者的权威,则需要轮式沟通,如果注重通过信息沟通来增加组织成员的满足感,则最好用环式和全道式沟通.

2> 非正式沟通:集群连锁,密语连锁,随机连锁,单线连锁.

9,从 20 世纪中叶产生比较管理学至今,学术界将比较管理大致分为五种:发展经济论,环境论,行为论,开放系统论,文化管理论.

★将比较管理学的研究对象在三个维框架中展开:一是生产力方面,发达国家,如美国,中等发达国家如韩国,新加坡,发展中国家如中国,巴西.二是生产关系,主要从市场结构划分,可分为商品型经济关系,以美国,日本为代表;转轨型经济关系,以中国为代表.

东方文化的主要代表是中国的儒家文化,以为人文文化,西方的主要代表是科学主义.

★ ★管理原则与理念比较:以法为中心的美国管理模式,以理为中心的日本逻辑管理,以情为中心的中国管理哲理.

★ 美国企业行为的典型特征:以追求利润最大化为终极价值目标,奉行个人主义和能力主义,重视法律和契约,推崇英雄主义和权威主义.

美国管理的特点:A,重视全面质量管理,B,决策上是自上而下进行的,决策速度很快,最终决策是由上级作出,下级可参加讨论.C,在计划管理方面,重视对未来市场的预测和战略性计划的研究,将新产品计划放在中长期计划的首位,强调企业的内外因素,运用现代化的预测技术,使各种计划富有弹性,依据情况的变化对计划进行修订,在制定计划时企业与政府的联系较少,D,在人力资源上,注重从多渠道网罗人才,E,倾向于硬性管理.

★ ★日本企业文化的特点:受儒家文化的影响,信奉家庭主义和资历主义,个人主义和集体主义处理得比较好.

日本式管理特点:A,日本式管理的最大特点是其理性精神表现的很充分.B,具有战略管

理的特色,C,以质量为中心,以弱胜强,D,以”和为贵”为核心的群体管理.和为贵为原则而不是目的.E,重视人国资源的开发,F,决策的柔性化.

★ ★★中国文化的特點:中庸之道和集体主义,集权主义,天人合一与知足常乐,阳刚与阴柔.

★★★★★亚洲四小龙的管理:韩国,宏观控制,新加坡,经济自身主义简市场政策,香港地区,冒险精神,台湾地区,严格管理之道