

1、管理是社会组织中，为了实现预期的目标，以人为中心进行的协调活动。（目的是为了预期目标。本质是协调。协调必定产生在社会组织之中。协调的中心是人。协调的方法是需要定性的理论和经验，定量的专门技术。）

2、社会属性的基本变化

自然属性：管理是生产力，是人类社会活动的客观需要，也是社会劳动过程中的一种特殊职能。并不以人的意志为转移，也不因社会制度意识形态的不同而有所改变，完全是一种客观存在。社会属性：管理是—定社会生产关系的反映，资本主义企业管理的社会属性具有剥削性和独裁性。具体有至少有四点变化：①随着科学技术进步、经济加速发展、工业规模扩大、分工细密、信息传播空前增加、人与人交往频繁等等管理的复杂性大大提高，于是一批受过良好职业的训练的经理管理阶层应运而生，使企业的终极所有权与经营权发生了分离。②整个社会普遍出现了一个中产阶级，有相当一部分职工持有企业的股票，使拥有企业所有权的人数大大增加。③西方许多发达国家也对产业结构进行控制，对经营动力采取干涉的政策。使资本主义世界本来不十分自由的“自由竞争”变得更不自由了。④社会公众和广大消费者对企业提供的产品、服务、劳务、环境更加挑剔，并且形成各种形形色色的保护组织，迫使管理者不得不重新考虑消费者的利益和生态环境的保护。

4、管理者的技能 技术技能 人际技能 概念技能

5、系统原理要点 整体性原理、动态性原理、开放性原理、环境适应性原理、综合性原理

6、人本原理

职工是企业的主体 有效管理的关键是职工参与 核心是使人性得到最完美的发展 管理是为人服务的（以人为本，尊重人、依靠人、发展为、为了人是人本原理的基本内容和特点）。

7、责任原理 P135

明确每个人的职责；职位设计和权限授权要合理（职责和权限、利益、能力之间的关系是等边三角形定理）；奖惩要分明、公正而及时。

8、效益的原理 P135

效益是效果和效率既相互联系又相互区别的概念。三者之间的联系、效果是指由投入经过转换而产生的成果，其中有的是有效益的，有的是无效益的。效益的追求（①管理效益的直接形态是通过经济效益而得到表现的②影响管理效益的因素很多，其中主体管理思想正确与否占有相当重要的地位③追求局部效益必须与全局效益协调一致④应追求长期稳定的高效益⑤确立管理活动的效益观）。

9、管理方法 P154

管理方法分为：法律、行政、经济、教育、技术。一、法律的特点：严肃性、规范性、强制性。二、行政的特点：权威性、强制性、垂直性、具体性、无偿性。三、经济的特点：利益性、关联性、灵活性、平等性。

10、组织文化的功能 P203, P209

组织文化是指组织在长期的实践活动中所形成的并且为组织成员普遍认可和遵循的具有本组织特色的价值观念、团体意识、行业规范和思维模式的总和。组织文化的功能：自我内聚、自我改造、自我调控、自我完善、自我延续。

11、塑造组织文化的途径 P211

选择价值标准（组织价值观是塑造组织文化的首要战略问题。两个前提条件：要立足于本组织的个体特点，要把握信组织各要素之间的相互协调，各要素只有

经过科学的组合与匹配才能实现系统的整体优化。) 强化员工认同, 提炼定格, 巩固落实, 丰富发展。

12、决策的类型 P240 特点 P242

决策是管理工作最核心的本质。决策是指组织或个人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。决策的特点: 目标; 可行性; 选择性; 满意性; 过程性; 动态性。

13、决策的过程及影响因素 P249P250

过程: 识别机会或诊断问题, 识别目标, 拟定备选方案, 评估备选方案, 作出决定, 选择实施战略, 监督和评估。影响的因素: 环境、过去决策, 决策者对风险的态度, 伦理, 组织文化, 时间。

14、管理幅度、管理层次与组织结构的基本形态 P388

任何主管能够直接有效地指挥和监督的下属数量总是有限, 这个有限的直接领导的下属数量就是管理幅度。形成组织中最高主管到具体工作人员之间的不同就形成了管理层次。管理层次与管理幅度的反比关系决定了两种基本管理组织结构形态: 扁平结构和锥形结构。而有效的管理幅度受到诸多因素的影响, 主要有: 管理者与被管理者的工作内容、工作能力、工作环境与工作条件。

15、组织设计的原则 P393

因事设职与因人设职相结合的原则, 权责对等的原则, 命令统一的原则

16、集权倾向的产生原因、弊端 P416-417

产生原因: 组织的历史, 领导的个性, 政策的统一与行政的效率。过分集权的弊端: 降低决策的质量, 降低组织的适应能力, 降低组织成员的工作热情。(无限的有权力就会产生无限的腐败)

17、制度分权与授权 P420

制度分权是在组织设计时, 考虑到组织规模和组织活动的特征, 根据各管理岗位工作任务的要求, 规定必要的职责和权限。授权是担任一定管理职务的领导者在实际工作中, 为充分利用专门人才的知识和技能或出现新增业务的情况下, 将部分解决问题, 处理新增业务的权力委任给某些下属。区别①制度分权是在详细分析、认真谁的基础上进行的②制度分权是将权力分配给某个职位而授权是将权力委任给某个下属, ③制度分权是相对稳定的而授权可以是长期的也可以是临时的, ④制度分权是一条组织工作的原则而授权是管理工作中的—种领导艺术。

18、管理人员的来源以及它们的优缺点 P434

外部招聘。优点: ①具有“外来优势”(没有“历史包袱”), ②有利于平息和缓和内部竞争者之间的紧张关系, ③能够为组织带来新鲜空气; 缺点: ①不熟悉组织的内部情况, ②组织对应聘者的情况不能深入了解, ③最大的局限性莫过于对内部员工的打击。内部提升。优点: ①鼓舞士气、提高工作热情、调动积极性, ②有利于吸引外部人才, ③保证选聘工作的正确性, ④有利于使被聘者迅速的展开工作。缺点: 引起同事的不满和可能造成“近亲繁殖”的现象。

19、非正式组织的影响及作用 P459P461

影响: ①可以满足职工的需要, ②会使人们相互之间的关系更加和谐、融洽, 易产生和加强合作的精神, ③对其成员在正式组织中的工作情况也是非常重视的, ④非正式组织也是在某种社会环境中存在的。积极作用: ①非正式组织存在是客观必然性和必要性的, 允许乃至鼓励其存在, 为非正式组织的形成提供条件并努力使之与正式组织吻合。②通过建立和宣传正确的组织文化来影响非正式组织的行为规范, 引导非正组织提供积极的贡献。

20、领导与管理者的区别及领导的本质 P484

区别：①领导就是指挥、带领、引导和鼓励部下为实现目标而努力的过程，②管理是建立在合法的、有报酬的和强制性权力的基础上对下属命令的行为，下属必须遵循管理者的指示，③领导更多的是建立在个人影响权和专长权以及模范作用的基础之上。领导的本质：就是被领导者的追随和服从，它不是组织赋予的职位和权力所决定的，而是取决于追随者的意愿。

21、沟通的障碍 P548 如何克服沟通障碍 P554

个人的因素、人际因素、结构因素、技术因素。克服沟通障碍：①明了沟通的重要性，正确对待沟通。②要学会“听”。③创造一个相互信任，有利于沟通的小环境。④缩短信息传递链、拓宽沟通渠道，保证信息的畅通无阻和完整性。⑤建立特别委员会，定期加强上下级的沟通。⑥职工代表大会。⑦非管理工作组。⑧加强平行沟通，促进横向交流。

22、控制的必要性 P569 控制的要求 P577

必要性：环境的变化、管理权力的分散、工作能力的差异。要求：适时控制、适度控制、客观控制、弹性控制。

23、创新职能的基本内容 P632 有效的创新 P639

创新的内容：目标、技术、制度、组织机构和结构、环境。有效的创新：①正确理解和扮演“管理者”的角色，②创造促进创新的组织氛围，③制定有弹性的计划，④正确地对待失败，⑤建立合理的奖酬制度。

24、创新的技术源泉 P651

意外的成功或失败，企业内外的不协调，工艺过程的需要，产业和市场的改变，人口结构的变化，人们观念的改变以及新知识的产生。