

- 1. 管理总论
  - 1.1. 管理的基本概念
  - 1.2. 管理的环境
    - 1.2.1. 管理环境的构成
    - 1.2.2. 环境与管理之间的作用
  - 1.3. 管理者的基本概念
    - 1.3.1. 管理者及其分类
    - 1.3.2. 管理者的角色（【明茨伯格】管理者角色理论）(2013年真题)
    - 1.3.3. 管理者的技能要求（2012年真题、2023年真题）

# 1. 管理总论

## 1.1. 管理的基本概念

### 1. 管理的含义：

- i. 定义：对一个组织所拥有的资源进行有效的（职能）计划、组织、领导和控制，以实现组织目标的过程。
- ii. 管理的内涵：
  - 任何组织的必要活动。
  - 对象是组织中的各种规模资源。
  - 管理离不开机制。
  - 【管理的过程分为计划、组织、领导、控制。】
  - 管理的有效性：充分利用各种资源。
  - 管理的主体：管理者。

### 2. 管理的应用范围：

- i. 管理适用于任何类型的组织：
  - ① 组织是管理的载体。组织是按照一定的宗旨和系统组成的集体，管理即组织的管理，管理学是研究组织的管理过程和活动规律的科学。
  - ②任何组织都有其目标、资源配置和有效利用的问题，提高组织效率是组织管理的共性问题。
  - ③盈利是所有组织在管理中都应考虑的问题，管理理论是在盈利组织管理实践的基础上形成的。
- ii. 组织中的非盈利性组织：

根据组织成效表现为经济利益还是社会利益的差异，可分为盈利组织和非盈利组织，非盈利性组织在法律上是指能适当获利以维持生存但不能向其成员分发资产或收益的组织。其特点包括：

  - ①不以盈利为目的，不追求利润最大化。
  - ②主要提供公共商品或服务。
  - ③顾客的影响比较小，缺乏及时促进的力量。
  - ④主要收入来自政府拨款、捐赠资本和各种捐赠组合收益。
  - ⑤组织成员的行为难以考查，缺乏令人满意的、定量和综合的绩效衡量指标。
  - ⑥其财政支持者往往通过托管委员会来进行管理。

### 3. 管理的效率和效果、特性

- i. 【效率和效果】（2010年真题）
  - 效率：指管理活动的【输入和输出的关系】。追求效率，即使资源成本最小化。
  - 效果：指管理实现预定目标的【程度】，反映管理活动的结果。
  - 联系：管理活动既要追求效率，又要追求效果，即要努力以尽可能低的成本实现组织目标。

&emsp; (1)管理的效率与效果的含义：

&emsp; ①管理的效率是指管理活动的输入和输出的关系。如果对于给定的输入能够获得更多的输出，或者对于较少的输入可以获得同样的输出，都意味着管理效率的提高。因为管理者拥有的输入资源是稀缺的，所以必须关心资源的有效利用问题，即要进行成本与收益的比较。追求效率意味着使资源成本最小化。

&emsp; ②管理的效果是指管理实现预定目标的程度，即效果反映的是管理活动的结果。当管理者实现了组织的目标，即认为他们是有效果的。

&emsp; (2)管理的效率与效果的关系：

&emsp; 效率和效果是互相联系的。管理活动既要追求效率，又要追求效果，即要努力以尽可能低的成本实现组织目标。

## ii. 特性：综合性、应用性、科学性、艺术性

综合性：管理学建立在自然科学和社会科学的交叉点上。

应用性：①管理学的思想、理论和方法源于管理活动的实践，是对组织管理活动的内容、方式和方法的总结。②运用到实践中，可以带来巨大的经济效益和社会效益。

科学性：管理学已初步形成一套能反映管理过程客观规律性的知识体系。

艺术性：艺术性来自个人的经验、直觉、智慧和智力。管理者应根据实际情况，发挥创造性的艺术，将管理学知识运用于实践。

## 1.2. 管理的环境

### 1.2.1. 管理环境的构成

环境是指存在于组织外部的影响组织绩效的各种因素和力量。根据对组织绩效影响的程度，可以分为一般环境和具体环境。一般环境指可能对组织的活动产生影响，但与组织的相关程度存在【不确定性】的各种因素；具体环境指对组织的目标实现有【直接影响】的外部因素。

#### 1. 一般环境：

政治因素P：指社会政治形势和各种政治事件等构成的因素，对各种组织的管理活动都产生影响。

经济因素E：指社会整体的经济发展形势和景气状况等构成的因素，会从资金来源、人员供给、市场需求等方面影响组织的投入和产出。

社会因素S：指一个社会中形成的传统风俗、道德观念、价值取向和知识水平等因素的总和，会影响组织行为和个人行为。

技术因素T：指科技水平的提高、新工艺和新技术的发明和应用等构成的因素。

#### 2. 具体环境：

供应者：指向组织提供资源的单位。管理者应寻求以尽可能低的成本保证所需投入的持续和稳定的供应。

顾客：指组织要满足其某种需求的服务对象。要正确分析市场需求及其变化趋势，及时开发出满足顾客需要的产品和服务，形成广泛而稳定的顾客群体。

竞争者：指能够提供相同或可以替代产品的组织。竞争是多方面的，主要是市场和资源方面。

政府机构：作为行政管理部门，其制定的各种政策和法规在很大程度上制约着组织，对组织有直接的影响。

其他利益集团：指社会上代表某一部分人的特殊利益的群众组织。他们可以直接向政府部门反映情况，制造舆论，从而影响组织。

### 1.2.2. 环境与管理之间的作用

#### 1. 环境对管理的 影响：

【管理职能】的发挥：管理基本职能的发挥要受环境因素的【影响和制约】。管理者应根据环境条件及其变化，选择适当的管理方式和方法，以期最大限度地发挥管理职能的作用，从而实现组织目标。

【管理者】的选择：环境对管理者具有【选择作用】。管理活动的成效主要取决于管理者对环境因素了解、掌握、分析和反应的程度，环境的复杂程度不同，对管理者的素质和能力的要求也不同。

#### 2. 管理对环境的 反作用：

管理活动的结果会导致环境条件发生变化。基于组织和环境的特点采取对策，使环境因素更利于管理职能的发挥和组织目标的实现。

## 1.3. 管理者的基本概念

### 1.3.1. 管理者及其分类

1. 定义：

指对全部或部分从事管理活动人员的总称，即管理者是负责对组织资源进行计划、定义组织、领导、控制的人员。

2. 分类：

i. 按所处的组织层次：

高层管理者：对整个组织的管理负有全面责任，通常要制定组织总目标和战略，掌握大政方针，评价组织绩效，对外发言等。

中层管理者：贯彻高层管理者的决策，并监督和协调基层管理者。

基层管理者：直接指挥和监督现场作业人员，保证上级下达的各项计划和指令的完成。

ii. 按从事的工作领域：

综合管理者：负责管理整个组织或组织中某一分部的全部活动的人。

专业管理者：只涉及组织的某一职能，如生产、营销、人事、财务等。

### 1.3.2. 管理者的角色（【明茨伯格】管理者角色理论）(2013年真题)

管理者的角色可归纳为 三个方面共十种角色 。人际关系、信息传递、决策制定。

1. 【人际关系】方面：

挂名首脑：必须 履行礼仪性、象征性和法律性的义务 。

领导者：要 负责为组织配备和培训人员 ，并指导和激励人员。

联络员：要 维护自行发展起来的外部联系网络 ，与信息来源接触。

2. 【信息传递】方面：

监听者：要寻求和获取各种特定的信息，以了解组织和环境。

传播者：将从组织内外获得的信息传递给组织的有关人员。

发言人：代表本组织，向外界发布有关组织的信息。

3. 【决策制定】方面：

企业家：要寻求机会，发起和实施变革，并监督和检查方案的执行情况。

混乱驾驭者：面对组织重大的、意外的混乱，面对现实，解决矛盾，排除障碍。

资源分配者：要根据需要，分配组织的各种资源。

谈判者：代表组织在谈判中为组织的利益与对方议价和商定成交条件。

### 1.3.3. 管理者的技能要求（2012年真题、2023年真题）

1. 一般而言，管理者应当具备三种技能：技术技能、人事技能和概念技能。

i. 技术技能：

定义：指为完成组织任务，个体管理范围内的工作所需的技术和方法的能力。

要求：了解并掌握与其所管理的专业领域相关的基本技能，对管辖范围内的业务活动和管理工作进行具体的指导。

ii. 人事技能：

定义：指与人打交道和共事以实现组织目标的能力，通常与人际关系有关。

要求：要和组织内外的各种人打交道，对外争取到有利的合作，对内与上下左右实现有效的沟通，是管理者必需的基本技能。

iii. 概念技能：

定义：指洞察 组织与环境 之间 相互影响的复杂性的能力 。

要求：在 复杂快变的环境中，综观全局，辨清要素，抓住问题实质，权衡利弊和风险程度 ，做出正确决策。越高层的管理者越需要具备概念技能。

## 2. 不同层次的管理者在应具备的技能上有何侧重？

(1) 高层管理者：因其需要制订组织的总目标和战略，因此应该侧重 概念技能，从而洞察组织与环境之间相互影响的复杂性。

(2) 中层管理者：因其主要职能是 监督和协调基层管理者的活动，因此应该侧重 人事技能。

(3) 基层管理者：其需要直接指挥和监督现场作业人员，保证上级下达的各项计划和指令的完成，因此需要侧重 技术技能。