

高级管理 3 小时冲刺文字稿

高级管理 3 小时冲刺文字稿.....	1
一、管理总论	1
二、管理理论演进.....	1
三、决策	2
四、计划与控制	3
五、组织	4
六、领导	5
七、经济组织的激励与协调及行为管理.....	6
八、组织技术、流程再造与组织创新	7
九、答题步骤	8
十、万能模板	8

一、 管理总论

1. 简述管理的内涵？

对资源进行有效的计划、组织、领导和控制以实现组织目的过程。

- 1. 是组织集体劳动必须的活动
- 2. 管理的对象是拥有的各种规模资源
- 3. 为组织目标服务的有意识、有目的的行为过程
- 4. 一系列相互联系、连续进行的活动
- 5. 有效性在于充分利用各种资源，最小的消耗正确的实现组织目标
- 6. 管理的主体为管理者

2. 简述管理的效率和效果？

效率：管理活动的输入和输出的关系，输入资源是稀缺的，必须关心资源的有效利用问题，追求效率意味着使成本最小化。

效果：管理实现目标的程度。反映的是管理活动的结果。

相互联系的，管理活动既要追求效率又要追求 效果，要努力以尽可能低的成本实现组织目标

3. 管理环境的分类及环境对管理的影响？

分类：

一般环境：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因素：政治、经济、社会等

具体环境：对组织的目标实现有直接影响的外部因素：供应商、客户、竞争者、政府管理部门等。

环境对管理的影响主要表现：【1】对管理职能的发挥具有重要影响。【2】对管理者具有选择作用。管理活动的结果会导致环境发生变化。

4. 明茨伯格管理角色理论？已考过

【人际关系：名誉领袖、领导者、联络着；】【信息传递：监听者、传播者、发言者】【决策指定：企业家、资源分配者、谈判者】

5. 简述管理者的技能？

技术技能：工作用到的技术方法完成组织任务的能力

人事技能：与人打交道实现组织目标的能力，处理人际关系。

概念技能：洞察组织与环境相互影响的复杂性的能力。多变环境中纵观全局，辨清要素，抓住问题。

二、 管理理论演进

1. 古典管理理论作者？

泰罗：科学管理理论。工厂内部生产管理，提高生产效率，解决组织生产方法和生产程序标准化。

法约尔：一般管理理论。6大活动：技术、商业、财务、安全、会计、管理

韦伯：行政组织理论。劳动分工、职权等级、正式宣发、规则和制度、非人格化、职业发展

梅奥：行为科学理论。社会人假设（工人是社会人）、非正式组织有影响、提高员工满足度

2. 简述赫茨伯格的双因素理论？

- a. 保健因素：没有就不满意，但是具备不一定满意，如工资、地位、人际、工作环境。
- b. 激励因素：激励和对工作的满足感，不具备不会构成不满足。工作本身如：赏识、提升、成长。

3. XY理论

- a. X理论（一般人都不好）：一般人厌恶逃避工作、不愿承担责任、缺乏上进心；对大多数人必须强制、命令才能达到目标。
- b. Y理论（一般人都是好的）：一般人有责任心、愿意承担责任；外来的控制不是努力唯一手段；解决问题时有想象力。

4. 简述管理科学的特点？

- a. 从系统的观点研究各种功能关系。b 多种学科交叉配合、c 应用模型化和定量化、d 以决策为着眼点、以经济效益标准作为评价依据，以计算机作为主要管理工具。

5. 简述管理科学解决问题的程序？

1 观察分析确定问题。2 建立研究模型。3 从模型得到解决方案。4 对模型和方案进行验证。5 建立对方案的控制。6 实施解决方案，并对发现对问题进行补救和纠正。

三、决策

1. 简述决策的内涵？

定义：为实现目标，从相互替代的可行方案中选一个合理的，进行分析判断的过程。决策内涵：有明确目的、有多个备选方案、方案直接比较和分析、结果结果是选择1个合理方案、决策是分析判断过程。

2. 简述决策的分类？

重要性和作用分：战略决策、管理决策、业务决策。问题所处条件分：确定性、不确定、风险型。问题重复程度分：程序化和非程序化。

3. 简述决策者完整性假设的观点？

- 1. 决策者有与决策环境相关完整信息。决策者有唯一而明确的决策目标。
- 2. 在进行决策时没有时间、成本限制；找到所有可行方案，并清楚可能的结果。
- 3. 清楚了解所有评价标准，且这些标准不随时间改变。完全具备分析和评估备选方案能力
- 4. 进行决策的目的始终是为了做的组织的最佳经济利益

4. 简述有限性假设的观点？

- 1. 人的理性在完全和非理性之间的一种有限性理论
- 2. 识别问题过程中容易收到知觉偏移影响
- 3. 决策时间和可用资源都是有限的，尽量了解备选方案，合理性是相对的
- 4. 决策者厌恶风险，决策者优先考虑风险而不是方案的经济效益
- 5. 决策时只求结果满意，而不是费力寻找最佳答案。
- 6. 决策是一种文化现象

5. 简述决策的过程？

- a. 一个不断发现问题并解决的过程，有情报、设计、选择和实施活动组成
 - 1. 情报活动：解决做什么，审时度势，发现、确定问题以及决策时机的活动。
 - 2. 设计活动：寻求多种解决问题过程，决策者和有关人员必须充分挖掘和创造多个可行替代方案。
 - 3. 选择活动：在一定评价标准下，在预估和分析各替代方案的基础上，对方案进行决策。
 - 4. 实施活动：执行、跟踪和血迹的过程。方案确定后指定详细执行计划和资源预算计划，并努力实施，同时要监督和检查，及时发现问题偏差并纠正。

6. 群体决策有哪些优缺点？

- a. 优：提供完整的信息、产生更多的方案、提高积极性与方案的接受性、提高合法性
- b. 缺：消耗时间和金钱；最小共同基础上的妥协；少数人专制；屈从压力；责任不清楚

7. 什么是期望损益值准则（决策树）？

根据逻辑关系决策问题会支撑一个树形图，按照树梢、树根顺序计算各个节点的期望值，根据这个进行据测。决策树由决策点、方案分歧、自然状态点概率、结果节点组成。

四、计划与控制

1. 简述计划的内涵？

- a. 计划是云先进性的行动安排，包括事项叙述、目标和指标的排列、所在区的手段及进度规定等。
- b. 计划的特征：目标下、领先性、普遍性、效益性
- c. 计划的作用：弥补不肯定和变化带来的问题、有利于管理人员注意力集中、有利于提高组织管理效率、有利于有效进行控制

2. 简述计划编制的步骤？

- 1 估量机会和确定目标。 2 确定前提条件。3 确定备选方案。4 评价备选方案
- 5 确定方案 。6 拟定辅助计划 。7 用预算是计划数字化。

3. 简述目标的内涵？

目标管理是一种程序和过程。组织中的上级和下级一起商定组织的共同目标，决定上下级的责任和分目标，并以此为经营、评估和奖励每个单位与个人贡献的标准。

基本思想：强调以目标为中心的管理；强调以目标网络为基础的系统管理；以人为中心的主动式管理

优点：更好的进行管理；发觉组织功效；有利于员工发展；开展有效的控制。

缺点：哲学假设不一定存在；原理阐明不足；目标设置困难；确定很费时间；强调短期目标

4. 简述目标管理的步骤？

- a. 指定目标和展开（总目标分目标）、逐级授权、过程管理、成果评价

5. 简述控制的内涵？

- a. 按照计划标准，衡量计划完成情况并求证计划执行中的偏差，确保计划目标的实现：
 - i. 组成：预先控制、同步控制、反馈控制
 - ii. 前提：有计划、有明确组织结构、有信息反馈。

6. 简述控制系统的构成？

控制的目标体系；控制的主体；控制的对象；控制的机构、方法和手段；

7. 简述控制的基本过程与有效性？

- a. 过程：1 确定控制标准；2 衡量实际绩效即工作完成情况；3 采取行动
- b. 有效性特征：1 准确性客观性；2 及时性、3 经济型、4 指标行、5 灵活性、6 可理解、7 标准合理性与多重性、8 重点与例外结合

8. 简述滚动计划发（现代计划方法）？

- a. 定义：将短期、中期、长期计划有机结合，根据执行情况和环境变化，定期修改未来计划并推荐的方法
- b. 做法：同时指定未来若干期计划，进细远粗，第一段结束根据执行情况和环境，对远计划修订，向前滚动。

9. 简述计划评审技术？

- a. 箭线标识一项活动，尾是活动开始，箭头是活动结束，消耗时间和资源。虚线为了表达逻辑关系，不占资源
- b. 节点标识活动开始或结束的那一点，不占用时间和资源
- c. 网络途中，从始点到终点，一系列首尾相连的序列叫路线，路线资源和为路径长度。最长的路线为关键路线。

五、组织

1. 简述劳动分工和专业化优缺点？

优点:(1)有利于发挥个人的灵巧性。(2)有利于缩短时间。(3)有利于降低培训成本 (4)有利于使用专用设备(5)有利于完成复合目标。

缺点:过度的劳动分工会使工作变得高度重复、枯燥和单调,导致员工产生厌倦和不满情绪,造成疲劳压力、低生产率、质量下降、经常缺勤和高的离职率等现象。

2. 简述管理幅度？

- a. 管理幅度: 一个管理者直接有效只会和监督的下属的数目
- b. 管理层次: 组织中职位等级的数目
- c. 扁平结构: 幅度大、层次少
- d. 金子塔结构: 幅度小、层次多

3. 简述参谋的做作用？

从对组织目标实现的作用来说,直线是指对组织目标的完成直接做出贡献的人或部门;

参谋是指帮助直线进行工作的,向直线提供协助服务和咨询活动的人或部门。

正确发挥参谋的作用:

- 1)明确直线与参谋的关系,分清双方的职权范围和存在价值,从而形成相互尊重和相互配合的关系
- 2)授予参谋机构必要的职能权力,提高参谋人员的积极性。
- 3)直线管理人员应为参谋人员提供必要的信息条件,以

4. 简述集权的优缺点

集权的主要优点:

- (1)形成政策与行动的一致性。(2)使缺乏信息和技能的下属少犯错误以减少损失。
- (3)充分综合利用总部有特殊技能的专家。(4)有利于加强控制。

过分集权的弊端:

- (1)降低决策的质量。(2)降低组织的适应能力 (3)降低组织成员的工作热情。

5. 简述分权的优缺点

- (1)决策的幅度。(2)决策的频度。(3)决策的重要性。(4)对决策的控制程度

6. 简述影响集权分权的因素？

- (1)工作的重要性。(2)方针的统一性。(3)经营规模。(4)组织历史。(5)管理者的数量和质量。(6)高层管理者的管理水平和控制能力。(7)企业外部的环境

7. 什么是授权？

所谓授权就是管理者将其权力的一部分授予下属,使下属在一定的监督之下,拥有相当的行动自主权,以此作为下属完成任务所必需的客观手段。

8. 什么是部门化？

部门化是将组织中的活动按照一定的逻辑安排,划分为若干个管理单位。部门化是形成组织结构的重要环节。常见的部门化类型主要有:职能部门化、用户部门化、产品部门化、地区部门化、过程部门化等。

采用何种部门化或若干种部门化的组合往往取决于各种类型利弊的权衡。高层管理部门的经验和判断在这类决定中起很大作用。

9. 简述部门化的优缺点？

优点:

- 1)各部门可配备该领域的专家
- 2)由于各管理人员只需熟悉相对较窄的一些技术技能,所以简化了训练工作,且较易监管指导。
- 3)在各部门内的活动较易协调。

缺点:

- 1)决策变得更为缓慢和官僚主义

2) 部门职工可能出现本位主义, 只见局部而较少考虑全局

3)对责任和组织绩效较难检查。

10. 简述现代组织主导地位的组织结构有哪些类型?

简单式结构: 这种组织结构通常适用于小型组织, 决策权集中在业主或经理手中, 反应快速、灵活, 运营成本低, 责任明确。但随着组织成长, 可能需要调整结构以适应更复杂的需求。

职能式结构: 根据活动的性质划部门, 注重组织内部运行效率和员工专业素质。优点是职能目标明确, 有利于提高专业技能, 但部门间协调可能有困难, 且可能缺乏创新精神。

分部式结构: 主要根据组织产出的产品或服务、业务活动过程或地域分布来划部门。通常被设计为独立的利润中心, 面向市场, 对环境适应能力强。但可能缺乏规模效益, 且分部门之间可能出现协调问题。

混合式结构: 结合了职能式结构和分部式结构的特点, 旨在发挥两者的优点并克服其缺点。然而, 这种结构的运行成本可能较高, 且部门之间可能出现矛盾。

矩阵式结构: 结合了职能划分垂直领导系统和按项目划分的横向领导系统。它可以提高组织的灵活性和适应性, 但也可能导致权力冲突和协调问题。

扁平化结构: 现代组织中的主导形式之一, 强调去除层级和减少管理层次, 使组织更加灵活和高效。在扁平化结构中, 权力和决策权下放到更低的层级, 鼓励员工参与决策和自主工作。

这些组织结构类型各有优缺点, 适用于不同的组织规模和业务需求。在选择组织结构时, 组织需要综合考虑其战略目标、市场环境、技术条件以及员工能力等因素。

11. 简述组织设计中的结构性要素

12. 简述影响组织结构设计权变因素?

企业战略: 企业的组织结构应支持其战略目标的实现, 不同的战略要求不同的组织结构来适应。

企业环境: 包括行业特征、市场特点、经济形势等, 环境因素决定了组织结构需要具备的灵活性和适应性。

人员素质: 员工的价值观念、思想水平、工作能力等都会影响组织结构的运行效率。

企业技术: 技术水平和技术特点对组织结构有重要影响, 如信息技术的运用可能使得组织结构更加扁平化。

13. 简述组织变革的目标

1 改善激励, 提高工作绩效;2 加强协作明确沟通渠道; 3 降低缺勤率和人员流动率;4 减少矛盾冲突, 5 降低成本

14. 简述组织变革的动因

外部动因: 包括市场环境的变化、技术革新、政策法规的变动等, 这些外部因素推动组织进行适应性变革。

内部动因: 包括组织内部问题的积累、员工需求的变化、管理层的战略调整等, 这些因素促使组织进行内部优化和变革

15. 简述组织变革的阻力?

1、心理原因产生的阻力:有选择的注意力和保持力;习惯;依赖性;不确定性和安全感

2、经济原因产生的阻力:当组织变革有可能对自己的收入带来影响时。

3、组织原因产生的阻力:对权力和影响力的威胁;组织结构;群体动力;组织间的协议。

16. 简述正式的沟通渠道有哪些

下行沟通: 即信息从组织的高层流向低层, 如政策下达、任务分配等。

上行沟通: 信息从低层流向高层, 如员工反馈、问题报告等。

横向沟通: 同一层级的员工或部门之间的信息交流, 如协作沟通、资源共享等。

会议沟通: 通过定期或不定期的会议进行信息交流, 如部门会议、项目会议等。

报告和文件沟通: 通过书面的报告、文件、邮件等形式进行信息传递和记录

六、领导

1. 简述领导的内涵

2. 简述影响领导者有效性的环境因素?

3. 简述种中领导行为

4. 简述激励的目的
5. 简述激励的过程
6. 简述激励的方式
- 领导的内涵：
 7. 领导是指指导和影响群体或组织成员为实现群体或组织目标而作出努力和贡献的过程或艺术。它涉及与群体或组织中的其他成员发生联系，并在其中表现出不平等的权力分配。领导者能够对组织成员产生各种影响，旨在实现组织目标而非展示个人权威。
 8. 影响领导者有效性的环境因素：
 - 职位权力：领导者职位所具有的权力和权威大小。
 - 任务结构：工作任务的明确程度和部下对任务的负责程度。
 - 上下级关系：领导者受下级爱戴、尊敬和信任的程度及下级情愿追随领导者的程度。
9. 领导行为：
 - 独裁型：决策权完全在领导者手中。
 - 推销型（或开明专制型）：决策权在领导者，但执行靠说服。
 - 参与型：领导者与部下共同商议解决方案。
 - 授权型：决策权交给部下，领导者设定决策目标和约束条件。
 - 自主型：决策权彻底交给部下，领导者只提供保障条件。
10. 激励的目的：
 - 提高工作积极性：调动员工内在动力，更加积极投入工作。
 - 提高工作效率：通过激励提升员工完成任务的速度和质量。
 - 提高员工士气和团队凝聚力：激励能够增强员工的归属感和团队精神。
11. 激励的过程：
 - 从人们的需求出发，通过激发、推动人的希望和动力等内心状态。
 - 未满足的需求是激励的起点，导致个人从事满足需求的某种行为。
 - 目标达到，需求满足，激励过程完成，然后循环至新的未满足需求。
12. 激励的方式：
 - 目标物质类：设定目标、榜样激励、晋升激励、物质激励、竞争激励。
 - 情感氛围类：沟通激励、关怀激励、情感激励、信任激励、兴趣激励。
 - 价值提升类：授权激励、参与激励、荣誉激励、成就激励、培训激励

七、经济组织的激励与协调及行为管理

1. 简述治理与管理区别？
 - 目的不同：治理的核心目的是协调多方利益，而管理则更偏向于实现管理者的利益。
 - 主体与客体差异：治理是一个多方参与的过程，包括政府、社会组织、企业和公众等；而管理的主体相对单一，通常由专门的管理团队或个体负责。
 - 环境影响：治理更注重外部环境对组织的影响，强调与外部环境的互动和适应；管理则更侧重于组织内部的运营和效率。
 - 稳定性：治理结构相对稳定，因为它涉及的是组织的基本框架和规则；而管理策略和方法则可能根据具体情况灵活调整。
2. 简述组织结构的关键因素？
 - 1)成员任务和工作安排
 - 2)组织的部门和群体的分工
 - 3)基于上下级关系的组织成员活动有序化 4)促进成员完成其任务的激励方式
 - 5)对成员的监督

6)不同于对下级的规定，为协调组织活动而进行的安排

3. 简述影响现代组织结构的因素

经济、政治和法律体制;社会准则文化以及经济发展水平;产品、生产技术和投入产出的市场;组织决策者的本性及其目标。

八、组织技术、流程再造与组织创新

1. 什么是企业流程再造

再造是指对企业流程进行基本的再思考和彻底的再设计，以期取得在成本、质量、服务、速度等关键绩效上重大的改进。

企业流程再造(BusinessProcessReengineering, BPR)的一个根本设想，就是以首尾相接、完整的整合性过程来取代以往的被各部门割裂的、不易看见也难于管理的支离破碎的过程。

2. 简述再造的过程？

组织再造要求企业必须摒弃已成惯例的运营模式和工作方法，以工作流程为中心，重新设计企业的经营、管理及运营方式：1 内外部环境分析 2 企业战略调整 3 问题诊断 4 目标设定 5 信流程设计 6 实施 7 绩效评价和反馈

3. 企业流程再造成功要点有哪些？

管理处的支持、创新和合作的氛围、使用高素质人才、授权给团队、抛开以前的限制、从客户需求出发

4. 简述再造企业的特征

1)陷于严重困境的公司，别无他路，只能变革。

2)公司安然无恙，但管理层能居安思危。例如由于新技术的诞生，新竞争对手的加入，市场的改变等。

3)处于高峰的公司为保持自口的优势，不安于现状，雄心勃勃，要拉开与对手的差距。

5. 简述再造的意义

管理层扁平、管理成本大幅下降、管理者更加接近生产者了解全面信息、决策权下方到现场

6. 简述组织的学习过程

第一，可视为一个限于组织层面的组织过程。

第二，是一个过程，而不是将多个结构组件进行配置的结果第三，组织学习既可以是有意，也可以是无意的。

第四，动既可以发生在学习型组织中，也可以发生在非学习组织中，组织学习是学习型组织形成的必由之路。

第五，组织记忆的核心位置，意味着无论是天然的还是工人的知识可以被储存在各种类型的知识库中。

第六，可以利用组织学习指导组织活动。

7. 简述组织学习的目的

组织学习的基本目的之一是建立一种可以从组织内部和外部的经验中进行学习的机制，并能生产、存储和搜索知识，最终将知识有效地转化为竞争优势，以达到组织行动的理想效果。这里知识包括有型的和软知识。

具体需要考察以下三大问题：

首先是学习的动力，即促使组织学习行为发生的内在、外在因素，这是组织学习机制运行的基础。

其次是组织的学习转化机制，即将组织个体学习行为上升为群体学习行为的转化器。

最后是学习绩效及其与组织竞争优势之间的关系问题。

8. 简述组织创新的特点？

(1)以互联网为媒介的经营环境网络化。

(2)以信息技术为代表的技术环境网络化。

(3) 经济全球化和社会依存关系的网络化。

(4) 以转型、创新、求变为标志的复杂系统环境的网络化。

九、 答题步骤

1 引言：简要介绍案例的背景和核心问题。

2 问题分析：明确指出案例中存在的 key 问题或挑战。可以分点列举，确保清晰明了。

3 理论分析：运用管理学理论来分析这些问题。提及相关的管理理论、概念或模型，并将其与案例中的实际情况相结合。

4 解决方案：针对问题分析中提出的每个问题，给出具体的解决方案或改进建议，应基于管理学理论和实践经验，同时考虑案例中的具体情况。

5 实施与评估：说明如何实施这些解决方案。讨论可能的挑战和应对策略。提出评估解决方案效果的方法指标。

6 结论：总结案例分析的主要发现和解决方案的效果。

十、 万能模板

案例背景与问题描述跨部门协作与新产品开发决策

某科技公司面临新产品开发的挑战，需要整合不同部门（如研发、市场、生产等）的资源进行协作。然而，由于现有组织结构的限制和部门间沟通不畅的问题，导致新产品开发进度缓慢，决策效率低下。

问题分析

- 组织结构问题：现有组织结构导致部门壁垒严重，信息流通不畅，影响跨部门协作。
- 决策制定问题：缺乏明确的决策制定流程和标准，导致决策效率低下。
- 计划与控制问题：新产品开发计划执行不力，缺乏有效的监控和纠正机制。
- 领导效能问题：领导者在跨部门协作和决策制定中未能发挥有效作用。

解决方案

- 组织结构优化：
 - 设立跨部门协作小组，由各部门派员参与，负责新产品开发的跨部门沟通和协调。
 - 引入矩阵式组织结构，使项目管理和职能管理相结合，提高响应速度。
- 决策制定流程：
 - 明确决策制定的流程和标准，确保决策过程透明、高效。
 - 鼓励员工参与决策，提高决策的民主性和科学性。
- 计划与控制：
 - 制定详细的新产品开发计划，包括时间、资源、任务分配等。
 - 设立监控机制，定期评估项目进展，及时发现并纠正偏差。
- 领导效能提升：
 - 加强领导者的跨部门协作和决策制定能力培训。
 - 领导者应积极参与新产品开发过程，发挥引导和协调作用。

实施与评估

- 实施计划：
 - 制定具体的实施方案和时间表，明确各部门的职责和任务。
 - 确保实施方案得到有效执行，及时跟进进度并调整计划。
- 效果评估：

- 评估新产品开发进度和质量是否达到预期目标。
- 收集员工反馈，了解跨部门协作和决策制定的改进情况。
- 根据评估结果，对解决方案进行调整和优化，持续改进组织运作效率。

结论与建议

通过优化组织结构、明确决策制定流程、加强计划与控制以及提升领导效能，该公司成功解决了新产品开发中的跨部门协作和决策制定问题。案例表明，在组织运作中，各部门之间的有效协作、科学的决策制定流程、严格的计划与控制以及高效的领导是确保组织目标实现的关键因素。未来，该公司应继续关注市场动态和技术发展趋势，持续优化管理策略和业务模式，以适应不断变化的市场环境。