

第一章 管理导论

（一）管理的概念

★定义：管理，就是为了有效地实现组织目标，由专门的管理人员利用专门的知识、技术和方法对组织活动进行计划、组织、领导与控制的过程。

★内涵：①管理是人类有意识的活动和目的；

②管理应当是有效的；

③管理的本质是协调；

④协调是运用各种管理职能的过程。

（二）管理的基本特征

①管理的目的是有效地实现组织预定的目标。

②管理的主体是具有专门知识、利用专门技术和方法来进行专门活动的管理者。

③管理的客体是组织活动及其参与要素。

④管理是一个包括多阶段、多项工作的综合过程。

（三）管理的职能

计划、组织、领导、控制、创新

（四）管理的本质

①管理是对人或对人的行为的管理。

②管理的本质是对人的行为进行协调。

③管理的科学性与艺术性。

④管理的自然属性与社会属性。

（五）管理的三个技能

概念技能、技术技能、人际技能

（六）管理的角色【3 个类型，10 个角色】{明茨伯格角色理论}

第一类：人际角色：处理与组织成员和其他利益相关者的关系。包括代表人、领导者、联络者；

第二类：信息角色：负责确保和其一起工作的人具有足够的信息，从而能够顺利完成工作。包括监督者、传播者、发言人；

第三类：决策角色：处理信息并得出结论。包括企业家、干扰应对者、资源分配者、谈判者。

第二章 管理理论的历史演变

古典管理理论

1.科学管理研究（泰勒）

（一）改进工作方法，并根据工作的要求挑选和培训工人。

- ①改进操作方法，以提高工效、合理利用工时
- ②作业环境与作业条件的标准化。
- ③根据工作要求，挑选和培训工人。

（二）改进分配方法，实行差别计件工资制

（三）改进生产组织，加强企业管理

- ①在企业中设置计划部门，把计划职能和执行职能分开。
- ②实行职能工长制
- ③进行例外管理

2.一般管理研究（法约尔）

（一）管理的原则

- ①劳动分工②权力和责任③纪律④统一指挥⑤统一领导
- ⑥个人利益服从整体利益
- ⑦人员的报酬
- ⑧集中
- ⑨等级制度
- ⑩秩序
- ⑪公平
- ⑫人员稳定
- ⑬首创精神
- ⑭人员的团结

（二）管理职能

- ①计划②组织③指挥④协调⑤控制

3.科层组织研究（韦伯）

权利的类型：①传统型权力②个人魅力型权力③法理型权力

现代管理理论

梅奥霍桑实验

结论：①人是社会人，具有社会心理方面的需求。

②企业中存在着非正式组织。（小团体、小派别）

③新型的领导能力在于提高职工的满足程度。

④存在霍桑效应：由于受到额外的关注而引起绩效或努力上升的情况。

马斯洛需要层次理论

①人类需要从低到高可分为五种，分别是**生理需要**、**安全需要**、**社交需要**、**尊重需要**、**社会实现需要**。

②生理需要、安全需要和社交需要属于低层次的需要。尊重需要和自我实现需要是高层次的需要。

③人的需要从低层次到高层次发展。低层次得到满足，高层次出现。

④任何一种需要并不由于高一层次的需要出现而消失，各层次需要之间是相互依赖并以重叠波浪形式演进的。

⑤未满足的需要才具有激励作用。

赫茨伯格双因素理论

激励因素：使职工感到满意的都是属于工作本身或工作内容方面的。包括：工作上的成就感、受到重视、提升、工作本身的性质、个人发展的可能性、责任。

保健因素：使职工感到不满的都是属于工作环境或工作关系方面的。保健因素可以归纳为 10 项：企业的政策与行政管理、监督、与上级的关系、与同事的关系、与下级的关系、工资、工作安全、个人生活、工作条件、地位。

保健因素只能消除不满意，激励因素才是调动人们积极性的关键。

麦格雷戈的 XY 理论

（一）经济人假设（X 理论）

经济人假设认为，人是以追求个人利益最大化为目的并积极从事经济活动的主体。

特点：

①人必然是自利的，且不是孤立的。追逐个人利益的动机是人行为的驱动力；人不能孤立地生存，只有在经济生活中与他人进行交往，才能谋求私人的利益。②人总是凭借所处环境判断自身的利益，努力使用各种手段，追求自身利益的最大化。③人唯一目的是追求私人的利益，但最终会增加社会的公共利益，但需要良好健全的法制和规则作为保证。④人追逐私利的手段和内容会随着社会发展而发生变化，但其自理的本性不变。

（二）社会人假设（理解就行，不懂的滚去看书，在 222 页）

（三）自我实现人假设（Y 理论）

特点：

①一般人都是勤奋的，只要环境允许，人是乐于工作的。②正常情况下，一般人不会接受

责任，而且会主动寻求责任。③控制和惩罚不是实现组织目标的唯一方法，人们在执行任务中能够自我指导和自我控制。④在人群中广泛存在着高度的想象力、智谋和解决组织问题的创造性；在现代工业条件下，一般人的潜力只利用了一部分。

（四）复杂人假设（超 Y 理论）（理解就行，不懂吃屎去，223 页）

西蒙的决策理论

①管理就是决策，决策贯穿于整个管理过程②决策过程③决策的准则④程序化决策和非程序化决策

第三章 决策与决策过程

决策分类

（一）根据环境可控程度的分类

①确定性决策②风险性决策③不确定性决策

（二）根据决策问题的分类

①程序化决策②非程序化决策

（三）根据决策主体的分类

决策过程模型

①识别问题②诊断原因③确定目标④制定备选方案⑤评价、选择方案⑥实施和监督

决策的影响因素：①环境②组织的历史③决策者的特点④组织文化

决策的准则

（一）提高决策效率和效果的准则

①重要性原则②准确性③灵活性原则

（二）不确定性情境下决策方案选择准则

重要性
准确性
灵活性

第四章 环境分析与理性决策

环境分析的常用方法

①一般环境分析法——PEST

②具体环境分析法——波特五力模型

③内外部环境综合分析方法——SWOT 分析法

④针对环境变化的分析方法——情境分析法

活动方案生成方法

①5W2H 法②头脑风暴法③德尔菲法④强迫联系法

（波士顿矩阵）

第五章 决策的实施与调整

（一）计划的类型

①战略、战术和作业计划②长期、中期和短期计划③综合、专业和项目计划

（二）计划的作用

①计划是管理者进行指挥的抓手②计划是管理者实施控制的标准③计划是降低未来不确定性的手段④计划是提高效率与效益的工具⑤计划是激励人员士气的依据

（三）计划编制的过程

①制定计划目标②估量现状与目标之间的差距③预测未来情况④制定计划方案⑤实施和总结计划方案

（四）计划编制的方法

①滚动计划法②项目计划技术③计划评审技术④甘特图

（五）目标管理的含义

①目标管理的基本观点

②目标管理的特点

1.实行参与管理2.重视工作成果而不是工作行为本身3.强调组织成员的自我控制4.建立系统的目标体系

③目标管理的类型

（六）目标管理的过程

①目标的制定与展开阶段②目标实施阶段③成果评价阶段

第六章 组织设计

（一）影响组织设计的因素（理解）

环境、战略、技术、规模、组织发展阶段

（二）组织设计的原则

①目标一致原则②分工与协作原则③有效管理幅度原则④权责对等原则⑤柔性经济原则

（三）组织结构的形式

①直线制组织②职能制组织③直线职能制组织④事业部制组织⑤矩阵制组织

（四）组织结构的演变形势

扁平化的优缺点（145 页）

（五）非正式组织（149 页）

（六）管理幅度设计

①管理幅度与管理层级的关系

②管理幅度设计的影响因素

1.工作能力 2.工作内容和性质 3.工作条件与环境 4.成员的差异性

（七）集权与分权

①集权与分权的优缺点

②影响分权程度的因素

1.组织规模 2.政策的统一性 3.成员的自我管理能力 4.组织的可控性 5.组织的发展阶段

（八）授权（理解，154 页）

（九）直线与参谋产生矛盾的原因

①统一指挥影响参谋作用的发挥②直线对参谋的轻视和抵制③参谋不尽责④参谋过高估计自身作用

第七章 人员配备

人员配备的工作内容

（一）确定组织人员需要量

（二）为组织选配人员

（三）根据组织要求制定和实施人员培训计划

人员配备的原则

①任人唯贤原则②程序化、规范化原则③因事择人、因材器使原则④量才使用、用人所长的原则⑤动态平衡原则

内外部招聘的优缺点（162 页）

第八章 组织文化

嘿嘿，这一章屁都没有

第九章 领导的一般理论

领导权力的来源：①奖赏权力②强制权力③法定权力④参照权力⑤专家权力

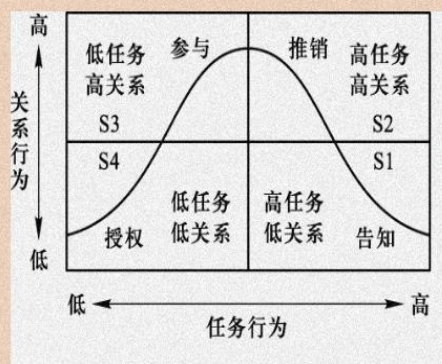
领导者行为理论

①独裁、民主、放任②俄亥俄州大学的研究（**定规、关怀维度**）③密歇根州立大学的研究（**以生产为中心和以员工为中心**）④**管理方格理论（204 页）**

三、领导权变理论

(一)情境领导模型:保罗·赫塞、肯尼斯·布兰查德

- 有效领导和无效领导的差异并不是领导者的行为本身,而是领导者行为和实施情境的匹配。



领导者行为:

- **任务行为**:在多大程度上领导者倾向于确定组织成员该做什么以及怎么做
- **关系行为**:在多大程度上领导者倾向于通过开放的沟通,给予下属充分利用潜能的机会。

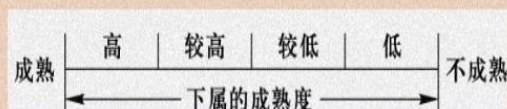
- **告知 (S1, 高任务/低关系行为)**: 下达命令,明确工作,监督执行
- **推销 (S2, 高任务/高关系行为)**: 解释决策,提供支持
- **参与 (S3, 低任务/高关系行为)**: 参与决策,提供支持
- **授权 (S4, 低任务/低关系行为)**: 下属独立解决问题

高等教育出版社

(一)情境领导模型:保罗·赫塞、肯尼斯·布兰查德

情境:下属的成熟度,即下属承担责任的愿望和能力

- **心理成熟度**:下属主动承担责任、获得成就的愿望
- **工作成熟度**:下属的工作能力,包括与任务相关的受教育程度、经验技术等。



- 成熟度低 (R1, 低心理成熟度/低工作成熟度)
- 成熟度较低 (R2, 高心理成熟度/低工作成熟度)
- 成熟度较高 (R3, 低心理成熟度/高工作成熟度)
- 成熟度高 (R4, 高心理成熟度/高工作成熟度)

高等教育出版社

(二)领导—成员交换理论

- 情境:领导和下属的关系。根据关系的不同,领导者将下属分为圈内人和圈外人。
 - 圈内人:与领导关系密切,得到更多的关注、信任、资源和支持;
作为交换,回报以忠诚和超越角色的努力工作。
 - 圈外人:与领导关系质量较低,获得较少的指导、资源和有限的信息;
工作满意度和组织承诺较低。
- 领导—成员交换理论强调:
 - 应发展成熟度的领导者和下属的关系,才产生有效的领导;
 - 高质量的关系带来双向影响:更开放和诚信的沟通;高的工作满意度和绩效。

- 领导—成员交换关系的建立不仅仅基于工作相关的因素,还受到社会因素的影响。
- 领导—成员交换关系的四个维度:
 - 贡献:超出职位描述的工作表现
 - 情感:友谊和喜欢
 - 忠诚:忠实和共同承担责任
 - 职业尊重:对对方职业能力的尊重

角色发现

角色开发

角色实现



(三)费德勒的权变领导理论



- 弗雷德·菲德勒是美国当代著名心理学家和管理专家，“权变管理的创始人”。
- 基本观点：
 - 组织的效率取决于两个变量的相互作用:一个是领导者的风格,另一个是情境的有利性。
 - **领导者风格:**
 - 任务取向型
 - 关系取向型
 - **情境的有利性:**某一种情境能赋予领导者多大的权力和影响力。
 - 领导者—成员关系
 - 任务结构
 - 职位权力

高等教育出版社

- 情境的有利性:
 - **领导者—成员关系:**下属对领导者尊敬和信任的程度。这可能是三个维度中最最重要的一个,关系良好时,称为有利的情境。
 - **任务结构:**需要完成的具体任务或工作的特点。这是三个维度中第二重要的,任务的结构性强,工作情境对领导有利。
 - **职位权力:**与领导职位相联系的权力。职位权力较强,对领导者是有利的情境。

第十章 激励

过程激励理论

①公平理论②期望理论

行为强化理论

(一) **强化的含义:** 在本质上讲是对某一行为的肯定或否定的结果,其在一定程度上会决定该行为在今后是否重复发生。

(二) 强化的分类:

①依据强化的目的: **正强化、负强化、惩罚、自然消退**

②依据强化的方式: **连续强化、间断强化**

第十一章 沟通

这一章狗都不学

第十二章 控制的类型与过程

控制的内涵：控制是指对组织内部的管理活动及其效果进行衡量和矫正，以确保组织的目标以及为此而拟定的计划得以实现。

①控制具有目的性②控制具有整体性③控制是通过监督和纠偏来实现的④控制是一个过程

控制的原则

①有效标准原则②控制关键点原则③控制趋势原则④直接控制原则⑤例外原则

控制进程分类：①前馈控制②现场控制③反馈控制

控制标准的类型：

- ①时间标准，是指完成一定的工作所需花费的时间限度。
- ②生产率标准，是指在规定时间内完成的工作量。
- ③消耗标准，是指完成一定的工作所需的有关消耗。
- ④质量标准，是指工作应达到的要求，或是产品或服务应达到的品质标准。
- ⑤品质标准，是指对员工规定的行为准则要求。