

## 第一章 管理与管理学

1. 泰勒给管理下的定义：确切地知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干。
2. 徐国华等人认为：管理是通过计划、组织、指挥、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源，以期更好地达成组织目标的过程。
3. 组织是管理的载体。
4. 管理的特性：管理是活动不同于作业活动；管理工作既具有科学性又具有艺术性；管理的核心是以人为本；
5. 管理的职能：计划、组织、领导、控制。
6. 管理有效性的衡量：效率、效果
7. 管理者的角色：

亨利明·茨伯格（ Henry.Mintzberg ）对此管理者在管理活动中所要担当的角色进行了仔细的研究，他认为实际管理人员的工作是在扮演十种不同的角色，这些角色可概括为人际关系、信息传递和决策制定三个方面的角色。

### 1) 人际关系方面

挂名首脑角色：管理者履行礼仪性和象征性的业务时，如参加社会活动、宴请重要客户、带领有关领导参观企业。

领导者角色：管理者激励、指导员工时。

联络人角色：管理者与内部人员进行沟通、与利益相关者建立良好关系时。

### 2) 信息传递方面

监听者角色：管理者通过各种媒介寻求和获取信息以便更好的了解组织和环境时。

传播者角色：管理者将获得的信息传递给其他组织成员时。

发言人角色：管理者向外界，如股东、消费者、公众、政府发布组织的有关信息时。

### 3) 决策制定方面

企业家角色：管理者积极利用外部机会，不断开发新产品和新工艺、开拓新市场时；

混乱驾驭者角色：当管理者处理冲突或问题、调解各种争端时；

资源分配者角色：管理者合理分配组织的人力、物力、财力、信息、时间等资源时；

谈判者角色：当管理者为了组织的利益和其他组织或个人进行讨价还价、商定成交条件时。

### (7) 管理者的技能：

技术技能

人际技能

概念技能：是指纵观全局、洞察企业与环境要素间相互影响和作用的能力。

## 第二章 管理学的形成与发展

1. 亚当斯密：提出了提出了“分工协作原理”和“生产合理化”的概念；提出了“经济人”的观点。
2. 罗伯特·欧文：被人们誉为现代人力资源管理的先驱。
3. 泰勒也被誉为“科学管理之父”。
4. 科学管理主要内容：（1）工作定额原理（2）标准化原理（3）科学地挑选工人并使之成为“第一流的工人”（4）实行差别计件工资制（5）管理工作专业化原理（6）管理控制的例外原理
5. 泰勒的思想在大西洋两岸引起了轰动，受到许多人的追捧，拥有了一大批追随者。如亨利·甘特“人的因素最重要”的思想；吉尔布雷斯（被后人誉为“动作研究之父”）动作与疲劳研究；吉尔布雷斯对劳动者心里的研究；福特的福利刺激计划；福莱特的利益合论；埃默森的效率原则。
5. 古典管理理论的另一派别是法约尔的一般管理理论。亨利·法约尔与泰勒研究管理视角不同，法约尔的管理被称为“经营管理之父”。
6. 法约尔第一次提出管理的组成要素：管理的五要素：计划、组织、指挥、协调、控制。
7. 管理的十四条原则：
  - （1）劳动分工
  - （2）权利与责任
  - （3）纪律
  - （4）统一指挥：强调一个下属只能听命于一个领导者，违背这个原则就会使权利和纪律受到严重的破坏。
  - （5）统一领导：这一条与统一指挥不同，统一领导是指一个集团为了同样目的而进行的各种活动，是由一位领导根据计划开展，这是统一行动，协调配合，集中力量的重要条件。
  - （6）个人利益服从整体利益
  - （7）人员的报酬要公正
  - （8）集中与分散
  - （9）等级链
  - （10）秩序
  - （11）公平
  - （12）人员稳定
  - （13）首创精神
  - （14）集体精神。
8. 行政组织理论是古典管理理论的又一个流派，他的主要代表人物是马克斯·韦伯。他被人们称为“行政组织理论之父”。
9. 理想的组织形态：（1）超凡权力；（2）传统权力；（3）法定权力。
10. 古典管理理论的主要特点：（1）以提高生产率为主要目标。（2）以科学求实的态度进行调查研究。（3）强调以个人为研究对象，重视个人积极性的发挥。（4）强调规章制度的作用。
11. 作为一名心理学家和管理学家，梅奥参与并领导了著名的霍桑实验。
12. 霍桑实验主要有以下几方面的结论：
  - （1）工人是“社会人”
  - （2）认为生产率的高低主要取决于公认的态度，即所谓的“士气”

(3) 企业中存在“非正式组织”

(4) 新型的领导能力就是要在正式组织的经济需求和工人的非正式组织的社会需求之间保持平衡，通过对职工满足度的提高来激励职工的士气。

13. 哈罗德·孔茨发表《管理理论的丛林》

19. 管理过程学派又叫管理职能学派，一般认为，这一学派的基本理论起源于古典管理时期的亨利·法约尔，当代管理过程学派的主要代表是哈罗德·孔茨。

20. 社会系统学派代表人物：巴纳德

21. 协作系统的基本要素： 1) 协作的意愿 2) 共同目标 3) 信息联系

22. 决策理论学派代表人物：西蒙

23. 业务流程再造：该理论创始人是哈默。日本企业于 90 年代进行所谓第二次管理革命。

24. 学习型组织是当今最前沿的管理理论之一。彼得·圣吉是学习型组织理论的奠基人。

### 第三章 组织环境与组织文化

1. 外部环境包括一般环境（政治、经济、社会和技术，也称宏观环境）和具体环境。

内部环境包括企业内部影响因素的总和，包括组织资源、企业文化等（新增）

2. 层次性：依据环境中各构成因素的数量（既环境复杂性）和变动程度（既环境动态性）的不同，可以将组织的组织环境划分为四种形式。（图 P79）

3. 一般环境的分析主要通过政治、经济、社会和技术四个方面的因素分析。

4. 五力模型（图 P82）

5. SWOT 分析有四种不同类型的组合：优势—机会（SO）组合、弱点—机会（WO）组合  
优势—威胁（ST）组合、弱点—威胁（WT）组合

6. 组织文化由三个层次构成：

1) 理念层：是组织文化的核心和灵魂

2) 制度与行为层

3) 象征层

7. 组织文化的基本内容：价值观是企业文化的核心

8. 组织文化的功能：导向功能、凝聚功能、激励功能、调适功能、辐射功能

## 第四章 管理道德与社会责任

1. 管理道德的特征：普遍性、特殊性、非强制性、变动性和社会教化性
2. 影响管理道德的因素
  - (一) 道德的发展阶段：前惯例层次；惯例层次；原则层次：这是道德发展的最高层次
  - (二) 个人特征：人们发现有两个个性变量影响这个人行为，这两个变量是自我强度和控制中心。
3. 古典观：核心思想就是企业管理者唯一的社会责任就是实现利润的最大化。
4. 社会责任的具体体现：对雇员的责任、对顾客的责任、对竞争对手的责任、对环境的责任、对社会发展的责任  
在生产中也要充分考虑到社会责任。

## 第五章 决策

1. 决策的类型：
  - (1) 按决策的性质不同，分为战略决策、战术决策和业务决策。
  - (2) 按决策活动表现的形式不同，分为程序化决策和非程序化决策。
  - (3) 按决策的方法不同，分为确定型决策、风险型决策和不确定型决策。
    - 确定性决策：是指一个方案只有一种确定的结果
    - 风险型决策：一个方案有可能出现几种不同的结果，对每一种结果出现的概率可以预先作出估计
    - 不确定型决策：该类决策对各种的结果无法确定一个概率
2. 按决策的主体不同，分为群体决策和个人决策。  
群体决策特点：

|             |            |
|-------------|------------|
| 能在更大范围内汇总信息 | 能提供更多的备选方案 |
| 能得到更多的认同    | 能更好的沟通     |
| 能作出更好的决策    |            |
3. 决策的原则：信息原则、预测原则、可行性原则、系统原则、对比择优原则、反馈原则。
4. 决策的标准：
  - 1、由被誉为“科学管理之父”泰勒提出的“最优标准”
  - 2、由西蒙提出的“满意标准”
  - 3、由美国管理学家哈罗德·孔茨提出的“合理性标准”
5. 决策的程序：

|                   |              |
|-------------------|--------------|
| 识别机会或诊断问题——决策的使点； | 确定目标——决策的前提； |
| 拟定可行方案——决策的基础；    | 方案选优——决策的关键； |
| 典型试验——决策的试点；      | 普遍实施——决策的落实； |
| 跟踪控制——决策的检查。      |              |

图 P116

## 6. 定向决策方法：

(1) 头脑风暴法：是一种集体决策方法，其特点是：针对需要解决的问题，相关专家聚集在一起，在一种宽松的氛围中，敞开思路，畅所欲言，以利于形成多样化的决策思路和方案。

(2) 名义群体法

(3) 德尔菲法：又名专家意见法或专家函询调查法，是采用背对背的通信方式征询专家小组成员的决策意见，经过几轮征询，使专家小组的意见趋于集中，最后做出选择结论。所以，德尔菲法是一种利用函询形式进行的集体匿名思想交流过程。其基本步骤是：

根据特定的问题，选择并确定一组具有相关经验的专家名单；

针对问题仔细设计调查问卷，将问卷分发给所有专家，并要求每一个专家独立地，以匿名的方式完成问卷；

收回问卷并对问卷的结果进行编辑和汇总，并将第一轮问卷的结果反馈给所有专家，以激发他们的创意或促使他们调整和改变原有的看法。

再次请求专家提出新一轮的意见或方案，并重复前面的步骤至第三轮，第四轮甚至更多，直到获得相对一致的意见。

与其他专家决策方法相比，德尔菲法有三个明显的特点：

第一：匿名性

第二：反馈性

第三：统计性

(4) 电子会议

## 7. 定量决策方法

(1) 确定型决策方法：盈亏平衡分析法也叫保本分析或量、本、利分析，是通过分析生产成本、销售利润和产本数量三者之间的关系，掌握盈亏变化的规律，从而指导企业能够以最小的成本生产出最多的产品，并获得利润最大化的经营方案。

图 P119

(2) 风险型决策方法：风险型决策的评价方法：

(3) 不确定型决定：

悲观决策法：也称华德准则

乐观决策法：也称赫威斯准则

折中决策法

最大最小后悔值法

同等概率法

## 第六章 计划

1. 5W1H: ( what/why/when/where/who/how to do it. )做什么(目标与内容),为什么做(原因),何时做(时间),何地做(地点),何人做(人员),怎么做(方式、方法、手段)。

2. 计划层次图:图 P129

3. 预算是“数字化”的计划。

4. 长期计划是指 5 年以上的,而短期计划是一年以内的。

5. 计划制定的程序:评估机会、确定目标、确定前提条件、拟定可供选择的方案、评价各种备选方案、选择方案、拟定辅助计划、编制预算

6. 计划工作的原理:限定因素原理、许诺原理、灵活性原理、

改变航道原理:这个原理与灵活性原理不同,灵活性原理是使计划本身有适应性,而改变航道原理是使计划的执行过程具有应变能力。

7. 目标管理的含义:德鲁克的首创。

目标管理就是由组织的成员共同参与制定具体的、可行的且能够客观衡量效果的目标,在工作中进行自我控制,努力实现工作目标。

目标管理的特点: 1、员工参与管理 2、以自我管理为中心 3、强调自我评价 4、重视成果。

## 第七章 组织

1. 组织特征：具有明确的目标、拥有资源、具有的一定的权责结构。

2. 组织的作用： 1、工作任务清晰化， 2、资源分配统筹化， 3、工作内容专业化， 4、工作衔接无缝化。

3. 组织设计的影响因素：环境、战略、技术、规模、发展阶段

组织设计原则：目标统一原则、专业化分工原则、新增两条，统一指挥原则和精简高效原则、

责权对等的原则、 有效管理原则、 集权与分权相结合原则、 稳定性与适应性相结合原则、  
精简高效原则

4. 管理幅度：也称管理宽度、管理跨度

一般而言，管理幅度受下列因素的影响：

- (1) 管理人员的素质及领导风格
- (2) 下属的素质
- (3) 管理工作的复杂程度
- (4) 管理的规范性
- (5) 沟通和联络技术
- (6) 授权的程度
- (7) 空间距离的接近
- (8) 外部环境

5. 基本的组织结构形态：垂直结构和扁平结构

垂直结构的优点： 1) 可以严密监督控制 2) 能体现上级意图 3) 组织的稳定性高

垂直结构的缺点：

扁平结构的优点：

扁平结构的缺点：

6. 职权的分类：直线职权、参谋职权、职能职权。

7. 影响集权与分权的因素：决策的代价、政策一致性的愿望、组织的规模和经营特点、管理人员的性格素质、控制技术、组织的历史和文化、组织变革的速度、环境的变化。

8. 管理集权中授权是必须的，这是因为：

- (1) 管理宽度的原因。即一个管理者由于时间、精力的限制，能够有效管理的下属人数是有限的，超越了这个限度，就需要授权。
- (2) 经济、效率的原因。为了小事而误了大事被认为是不经济的，同样，事无巨细从头做起被认为是无效率的。
- (3) 知识限制的原因。有些专门知识、管理人员是知之有限的，需要专门人士去管理，因此，需要授权。
- (4) 培养管理人才的原因。为了使人才得到锻炼，需要委以重任，授之以权，让其在实践中得到锻炼和提高。

9. 授权的要求：明确职责、根据预期成果授权、授权对象合适、有顺畅的沟通渠道、有适当的控制。

10. 组织结构的类型：直线制：这一组织形式只适用于比较简单的小型组织。

11. 事业部制的优点：

- (1) 专业化管理和集中统一领导的有机结合。

- (2) 有利于最高领导层摆脱日常事务，集中精力考虑战略性决策，强化决策机构。
- (3) 每个事业部具有独立的利益，是一个分权单位，有利于调动其积极性。
- (4) 有利于培养综合型高级管理人才。

事业部制的缺点：

- (1) 集权与分权敏感，容易使各事业部只考虑本单位的局部利益，影响事业部之间的协作和公司的整体利益。
- (2) 总公司与事业部都设置一套职能机构，造成机构相对重叠，管理人员过多。
- (3) 对事业部经理的素质要求较高。
- (4) 总公司对各事业部协调任务较重。

短矩阵结构的缺点：

- (1) 成员位置不固定，稳定性差，有临时观念，影响工作责任心。
- (2) 违背统一指挥原则，小组成员既接受项目小组负责人领导，又要接受原职能部门的领导。当这两个部门的负责人意见不一致时，小组成员无所适从。

团队结构的优缺点：优点：( 1) 每个成员都明确团队的工作并为之负责；( 2) 团队具有强大的适应性，能接受新思想和新工作方法，迅速分享信息，协调工作；( 3) 团队能够给顾客提供更卓越的服务。缺点：

- (1) 小组的领导人如果不提出明确要求，团队就缺乏明确性；
- (2) 稳定性差，团队必须持续不断地注意管理；
- (3) 团队成员虽然了解共同任务，但不一定对自己的具体任务非常了解，甚至可能因为对别人的工作过于感兴趣，而忽略了自己的工作。



## 第八章 人员配备

1. 人员配备的概念：是指为了实现组织的目标对人员进行恰当而有效的招聘、甄选、培训、绩效考核等，从而确定合适的人员去充实组织机构中所规定的各项职务，保证组织活动的正常进行。

2. 人员配备的主要任务：通过分析人与事物的特点，谋求人与事物的最佳组合，将合适的人放在合适的岗位上，实现人与事物的不断发展。

3. 人员配备的特点： 人员配备以组织的目标和战略为指导，与组织的长期发展规划相适应。

人员配备是以人为中心的管理。

人员配备是管理中最复杂的环节。

4. 人员配备的过程： 人力资源规划； 工作分析与职位设计； 招聘与甄选；

培训与发展； 绩效考核； 奖惩、调职。

5. 人员配备的原则：因事择人，因材适用，动态平衡。

6. 外部招聘的优缺点：

优点（1）来源广泛，选择余地大，易于招到一流人才

（2）来自外部的候选人能够为组织带来新思想、新观念、新方法

（3）可平息或缓解内部竞争者之间的矛盾。

（4）人才现成，节省培训费用。

缺点（1）进入角色慢，缺乏人事基础 （2）求职者无法深入了解

（3）影响内部员工的工作积极性（4）外聘人员缺乏对企业的忠诚。

7. 内部提升的优缺点：

优点（1）了解全面，准确性高（2）可鼓舞士气，激励员工

（3）有利于迅速开展工作（4）使组织培训投资得到回报（5）招聘费用低

缺点（1）来源局限，水平有限（2）近亲繁殖（3）内部竞争，引起同事不满。

8. 培训的方式：

（1）岗前培训：主要目标 第一：使员工学习和掌握基本的工作方法和程序；第二，帮助员工建立工作中的合作关系；第三，使员工尽快调整自我，尽早适应工作环境。

（2）在职培训

（3）脱产培训。

## 第九章 组织变革

### 1. 组织变革的动因：

外部动因： 1、宏观社会经济环境的变化。 2、科技进步的影响。 3、环境资源的影响。  
4、竞争观念的改变。 5、全球化。

内部动因： 1、战略的调整。 2、设备引进与技术的变化。 3、员工受教育程度的提高。  
4、组织规模和范围扩大，原来的组织结构变得不适应。

### 2. 组织变革内容：结构、技术、人员，组织文化变革

### 3. 心理学家库尔特·卢因提出了一种三步骤变革过程分析方法，他的“解冻—变革—再解冻”模型被许多管理者所采用。

### 4. 组织变革的阻力指反对、阻挠、对抗变革的制约力。变革的阻力可能来源于个人或群体，也可能来自组织本身甚至外部环境。对于不确定性的恐惧、对于可能失去利益和权力的恐惧、保守的组织文化、缺乏竞争的市场环境等都可能影响变革。

### 5. 组织变革的新举措：

组织扁平化

组织运行柔性化

组织协作团队化

大企业内部的“小企业化经营”

## 第十章 领导

### 1. 领导者影响力的来源：主要来源于两个方面：一是来源于组织赋予的权利，称为职位权力或正式权力；二是源自于领导个人，即个人权力或称非正式权力。

法定权 奖赏权 强制权 专长权 个人影响权。

(4) 领导活动的基本要素(新增)：领导者；被领导者；目标。

(5) 领导活动的基本特征(新增)：领导的核心——权利；责任；服务。

### 2. 管理和领导的不同

首先，从本质上说，管理是建立在合法的、有报酬的和强制性权力基础上对下属命令的行为。而领导可能建立在合法的、有报酬的和强制性的权力基础之上，但更多的则建立在个人的影响力、专长权以及模范作用等的基础之上。

其次，从两者的功能特征来讲，管理强调的是计划、组织、控制和解决问题，是整合各种资源，借助各种手段来达到既定的目标。而领导强调的是提供方向、影响人和组织的凝聚力，以及激励和鼓舞人，所以，领导通常关注意义和价值，关注所要达到的目标是否正确，是否值得。

最后，从两者的作用结果上讲，管理比较注意细节、手段、技术、过程的应用，追求的是秩序，是条理性、程序性、规范性。而领导关注人，关注人的尊严、人的价值、人的潜能、人的激励和发展。领导侧重人文和目的，侧重结果和艺术，追求的是创新、变革、突破，与改革和创新紧密相联。

### 3. 吉塞利的领导品质论

个性特征、激励特征

### 4. 美国心理学家麦格雷戈：提出一对基于两种完全相反假设的理论，即 X理论和 Y理论。

5. 勒温的三种基本领导风格

- (1) 独裁式领导 --- 权力定位与领导者个人手中
- (2) 民主式领导 --- 权力定位于集体
- (3) 放任式领导 --- 权力定位于每个职工手中

6. 领导方式连续统一体理论：坦南鲍姆和施密特

7. 管理方格中，有下列五种领导行为方式具有代表性：

- 1. 1 型：贫乏型领导方式
- 9. 1 型：任务型领导方式
- 1. 9 型：俱乐部型领导方式
- 5. 5 型：中间型领导方式
- 9. 9 型：称作团队型管理或战斗集体型领导方式（最有效的领导方式）

7. 菲德勒模式：指出主要有三个工作环境因素影响领导风格的有效性

- (1) 上下级关系 (2) 工作结构 (3) 职位权力

8. 高工作、低关系（命令型）——高工作、高关系（说服型）——低工作、高关系（参与型）——

低工作、低关系（授权型）

命令型——说服型——参与型——授权型

9. 提高工作效率的艺术

- (1) 恪守职责，恪尽其能，凡事不能包揽
- (2) 任何工作又要问三个“不能”
- (3) 总结经验教训
- (4) 善于运筹时间

10. 知人善任的艺术

- (1) 知人
- (2) 用人

11. 授权的艺术

- (1) 因事择人，视能授权
- (2) 权责同授，交代明确
- (3) 逐级授权，不熟权利之外之权
- (4) 授权要有度
- (5) 授权形式要合理
- (6) 授权后要放手
- (7) 要掌握有效的控制方法

12. 协调人际关系的艺术

- (1) 正确处理上下级关系
- (2) 正确处理同级关系
- (3) 正确处理领导者与群众的关系

## 第十一章 激励

### 1. 激励的基本过程：

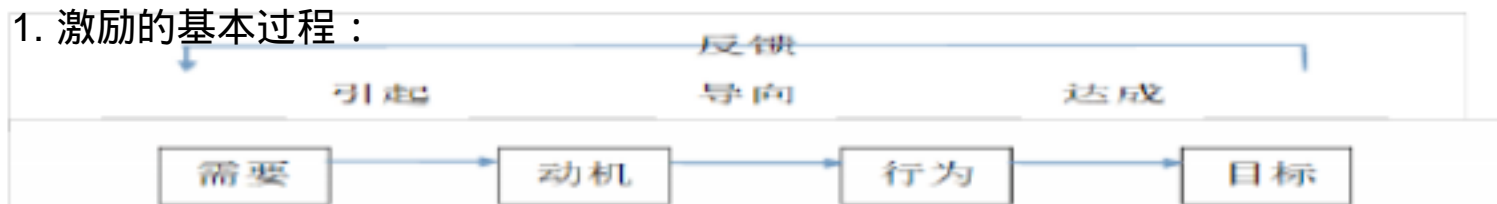


图 P222

### 2. 内容型激励理论

图 P224

### 3. 双因素理论又称激励—保健因素理论

### 4. 过程型激励理论：佛鲁姆：激励的潜力、期望和效价的关系可用下列公式表示：

$$M=V \cdot E$$

### 5. 公平理论：亚当斯

### 6. 行为改造型激励理论

(1) 强化理论

(2) 归因理论

## 第十三章 控制

### 1. 控制的必要性： 1、环境的变化； 2、管理权力的分散； 3、工作能力的差异

### 2. 库存控制的方法：

(1) ABC分类法

(2) 经济批量法

(3) 订货点法

(4) 定期补充法

### 3. 全面质量管理基本方法：

一个过程（即企业管理是一个过程）

四个阶段（计划、执行、检查、处理，简称 PDCA循环）

八个步骤 计划阶段： 1、分析现状，找出存在的质量问题

2、分析产生质量问题的各种原因或影响因素

3、找出影响质量的主要因素

4、针对影响质量的主要因素，提出计划，制定措施

实施阶段： 5、执行计划、落实措施。

检查阶段： 6、检查计划的实施情况。

处理阶段： 7、总结经验，巩固成绩，工作结果标准化

8、提出尚未解决的问题，转入下一个循环。 )