

管理学考点整顿

第一章 管理与组织导论

一、管理者的定义

管理者是这样的人，他们通过协调和监督其他人的活动到达组织目的。他的工作不是获得个人成就，而是协助他人完毕任务。管理者的工作也许意味着协调一种部门的工作，也也许意味着监督几种单独的个人，还也许包括协调一种团体的活动。

二、组织层次

管理者往往被划分为基层管理者，中层管理者和高层管理者。

- 1、**基层管理者**：是最底层的管理人员，他们管理着非管理雇员所从事的工作，即生产产品和提供服务。这样的管理者一般称为主管，也可以称为区域经理，部门经理或工长。
- 2、**中层管理者**：包括所有处在基层和高层之间的各个管理层次的管理者，这些管理者管理着基层管理者，他们也许具有地区经理、项目主管、工厂厂长、或者事业部经理的头衔。
- 3、**高层管理者**：处在或靠近组织顶层，他们承担着制定广泛的组织决策，为整个组织制定计划和目的的责任，他们的经典头衔一般是执行副总裁、总裁、管理董事、首席运行官、首席执行官或者董事会主席。

三、效率与效果的关系

效率是指以尽量少的投入活的尽量多的产出，一般是指“对的地做事”，即不挥霍资源。

效果一般是指“做对的的事”，即所从事的工作和活动有助于组织到达其目的。

效率是有关做事的方式，而效果波及成果，或者说到达组织的目的。因此，管理当局不能只是关注到达和实现组织目的，也就是关注效果，还要尽量有效率地完毕工作。在成功的组织中高效率和高效果是相辅相成的，而不良的管理一般既是低效率的也是低效果的，或者虽然有效果但却是低效率的

四、明茨伯格管理角色理论

明茨伯格研究了管理者从事的工作，得出结论：管理者做什么可以通过考察管理者在工作中所饰演的 10 种不一样但高度有关的角色来恰当地描述。

所谓管理角色，是指特定的管理行为类型。

明茨伯格的 10 种管理行为可以被深入组合为人际关系、信息传递和决策制定。

1、人际关系

(1) 挂名首脑：象征性首脑；必须履行许多法律性或社会性的例行义务

迎接来访者；签订法律文献

(2) 领导者：负责鼓励下属；承担人员配置、培训以及有关的职责

实际上从事所有的有下级参与的活动

(3) 联络者：维护自行发展起来的外部关系和消息来源，从中得到协助和信息

发感谢信；从事外部委员会的工作；从事其他有外部人员参与的活动

2、信息传递

(4) 监听者：寻求和获取多种内部和外部的信息，以便透彻地理解组织与环境

阅读期刊和汇报；与有关人员保持私人接触

(5) 传播者：将从外部人员和下级那里获取的信息传递给组织的其他组员

举行信息交流会；用打 的方式转达信息

(6) 发言人：向外界公布组织的计划、政策、行动、成果等

召开董事会；向媒体公布信息

3、决策制定

(7) 企业家：寻求组织和环境中的机会，制定“改善方案”以发起变革

组织战略制定和检查会议，以开发新项目

(8) 混乱驾驭者：当组织面临重大的、意外的混乱时，负责采用纠正行动

组织应对混乱和危机的战略制定和检查会议

(9) 资源分派者：负责分派组织的多种资源——制定和同意所有有关的组织决策

调度、授权、开展预算活动，安排下级的工作

(10) 谈判者：在重要的谈判中作为组织的代表

参与与工会的协议谈判

人际关系角色：指波及人与人（下级和组织外的人）的关系以及其他具有礼仪性和象征性职

责的角色

信息传递角色：波及接受、搜集和传播信息

决策制定角色：作出抉择的活动

五、管理技能

1、技术技能 是指纯熟完毕特定工作所需的特定领域的知识和技术。对于基层管理者来说，这些技能更重要，由于他们一般管理的是使用工具和技术生产产品、提供服务的雇员。

2、人际技能：包括与单独的个人或群体中的其他组员和睦相处的能力——的重要性。由于管理者直接与人打交道，因此在所有级别的管理工作中，这些技能都至关重要。

3、概念技能：是管理者对抽象、复杂状况进行思索和概念化的技能。运用这种技能，管理者必须可以将组织看做一种整体，理解各部分之间的关系。对于高层管理者来说，这种技能是非常重要的。

4、其他重要的管理技能

(1)、概念技能：运用信息处理工作问题的能力；识别创新的机会；界定问题范围并实行处理方案；从大量数据中筛选重要信息；掌握技术在商业上的运用；掌握组织运行模式

(2)、沟通技能：将构思表述为语言，转化为行动的能力；同事、下属之间的信任；倾听并提出问题；体现技能：口头方式；体现技能：书面或图示方式

(3)、效果技能：为企业使命或部门目的做出奉献；关注顾客；多任务：同步进行多项工作；谈判技能；项目管理；检查工作并实行改善；设定和维持内外的行为准则；赋予受关注的事物和特殊活动优先权

(4)、人际技能：指导技能；多样化技能：在不一样的文化中与不一样的人一起工作；组织内部网络化；组织外部网络化；在团体中工作：合作与承诺

第二章 管理的昨天和今天

一、泰罗科学管理理论

1、科学管理：应用科学措施确定从事工作的“最佳方式”

2、泰罗的四条管理原则：

(1)、对工人工作的每一种要素开发出一种科学措施，用以替代老的经验措施

(2)、科学地挑选工人，并对他们进行培训、教育，使之成长

(3) 与工人们衷心地合作，以保证一切工作都按已形成的科学原则去办

(4) 管理当局与工人在工作和职责的划分上几乎是相等的，管理当局把自己比工人更胜任的多种国祚都承揽下来

3、泰勒的试验

米德瓦尔钢铁厂

伯利恒钢铁企业

学徒——技工——总工

观点：(a) 工人消极怠工

(b) 工人缺乏培训

(c) 没有对的操作措施

(d) 没有适合的工具

1898 年——进行泰勒试验

(1) 搬铁块试验

75 名工人，30 米，80 多斤重

施米特——“一流的工人”

12. 5T/天·人——47.5T/天·人

\$1.15/天·人——\$1.85/天·人

(2) 铁锹试验

21 磅

铲铁 16T/天·人——59T/天·人

400 至 600 人——140 人

\$1.15/天·人——\$1.85/天·人

(3) 金属切削试验

历时 26 年，试验 3 万次，耗子 15 万美元

发现高速钢

3、泰勒的科学管理理论

泰勒的科学管理有三个基本的出发点：

- (1)、一是寻求最高的工作效率（科学管理的中心问题是提高劳动生产率）；
- (2)、二是寻求获得最高工作效率的重要手段；
- (3)三是规定管理人员和工人双方实行重大“精神变革”（在工作中要互相协作，共同努力）

泰勒制

- (1)、操作措施原则化，即动作研究
- (2) 劳动工时的合理化，即时间研究
- (3) 有差异的计件工资制
- (4) 进行原则操作培训
- (5) 计划、执行职能相分离

科学管理理论的背景

- (1)、当时的成不是材料和人工
- (2) 研究最佳方案——只有当许多人从事同一工作的劳动密集型工作程序才有效

对泰勒科学管理的评价

- (1) 奉献

①、第一次使管理从经验上升为科学，为现代管理理论和管理措施的发展奠定了基础

②、讲究效率和调查研究

③、工作定额，原则化，能力与工作相适应，差异计件工资制，计划和执行相分离

(2) 局限性

①、对工人的见解是错误的。理论的前提是把人视作“经济人”；属于“机械模式”的理论

②、仅重视技术，不重视人

③、内容窄，局限于车间管理

二、法约尔一般行政管理理论

1、亨利·法约尔

(1)、以组织为研究对象

(2) 初次提出一般管理理论

(3) 管理过程之父，现代经营管理之父

2、企业活动类别和人员能力构造

(1)、企业所有活动可概括为六种

①、技术性工作——生产、制造、加工

②、商业性工作——采购、销售与互换

③、财务性工作——资金的筹措、运用与控制

④、会计性工作——成本核算、记录与盘点

⑤、安全性工作——设备维护保养和人员、货物的安全

⑥、管理性工作——计划、组织、指挥、协调与控制

(2) 大型工业企业技术职能人员能力比较

3、14 条管理原则

- (1)、工作分工：专业化通过使雇员的工作更有效率，从而提高工作的产出
- (2)、职权：管理者必须有命令下级的权力，职权赋予管理者的就是这种权力
- (3)、纪律：雇员必须遵守和尊重统治组织的规则
- (4)、统一指挥：每一种雇员应当只接受来自认为上司的命令
- (5)、统一方向：组织应当具有单一的行动计划指导管理者和工人
- (6)、个人利益服从整体利益：任何雇员个人或雇员群体的利益不应置于组织的整体利益之

上

- (7)、酬劳：对工人提供的服务必须付给公平的工资
- (8)、集中：集中是指下级参与决策制定的程度
- (9)、等级链：从最高层管理到最低层管理的直线职权是一条等级链
- (10)、秩序：人员和物料应当在恰当的时间处在恰当的位置上
- (11)、公平：管理者应当和蔼和公平地看待下属
- (12)、人员的稳定：管理当局应当提供有规则的人事计划，并保证有合适的人选弥补职位

的空缺

- (13)、首创精神：容许雇员发起和实行计划将会调动他们的极大热情
- (14)、团结精神：鼓励团体精神将会在组织中建立友好与团结

4、管理的五大职能

计划、组织、指挥、协调、控制

5、对法约尔管理理论的评价

(1)、更具一般性

(2)、提出了管理理论构架

(3)、原则通过数年证明有效

三、霍桑研究

1、研究过程

(1)、第 1 阶段 变换照明条件试验 (1924—1927)

照明强度增长或减少，试验组与对照组的产量都增长，只有当光线降到月光水平时，试验组的产量才减少

结论：①工场的照明是影响效率微局限性道的原因

②工作条件的好坏与劳动生产率没有直接关系

(2)、第 2 阶段 继电器装配室试验 (1927—1928)

试验多种工作条件的变动对小组生产率的影响

① 如供应午餐和差点、缩短工时等，在工作时可自由交谈。产量上升

② 取消这些条件后，产量仍维持在高水平

结论：督导措施的变化使工人的态度有所变化，因而产量增长

(3)、第 3 阶段 大规模访问与调查 (1928—1931)

两年多，进行了两万多人次的普查与访问

结论：员工的工作绩效，受到他人的影响

(4)、第 4 阶段 接线板接线工作室试验 (1931—1932)

大部提组员都自行限制产量

① 原则 7312 个接点，实际 6000——6600 个接点

② 怕原则再度提高、怕失业、保护速度慢的同伴

工人对不一样的上级持不一样态度

组员中存在着小派系

结论：人们的生产效率不仅受物质、环境的影响，更重要的是受社会原因和心理原因等方面的影响

2、霍桑研究结论

(1)、行为和情绪是亲密有关的

(2)、群体对个人的行为有巨大影响

(3)、群体工作原则规定了单个工人的产量

(4)、在决定产量方面，金钱原因比群体原则、群体情绪和安全感的作用要小

四、学习型组织与知识管理

1、学习型组织：应具有发展持续学习和适应变革的能力

	老式组织	学习型组织
对变革的态度	只要事情还能运转， 就不要变化它	假如不能变化它， 则运转不了多久
对新思想的态度	假如不能付诸实践， 就不要理它	假如一再为实践所证明， 就算不上什么新思想
谁对创新负责	研发部门	组织中的每一种人
重要的紧张	出错误	不学习，不改善

竞争优势	产品和服务	学习能力、知识和专业技能
管理者的职责	控制其他人	推进和支持其他人

2、知识管理：包括培育一种学习文化，在这种文化中组织组员可以系统地搜集知识并与其他组织组员共享，以获得更好的绩效。

第三章 组织文化与环境：约束力量

一、什么是组织文化

1、组织文化：是组织组员共有的价值观、行为准则、老式习俗和做事的方式，它影响了组织组员的行为方式。在多数组织中，这些重要的共有价值观和通例会伴随时间演变，在很大程度上决定了员工对组织经历的认知及他们在组织中的行为方式。组织文化，即我们做事的方式，将影响员工的行为，并会影响他们怎样看待、定义、分析和处理问题。

2、可以用 7 个维度精确地表述组织文化的精髓

- (1)、关注细节：期望雇员体现出精确性、分析和关注细节的程度
- (2)、成果导向：管理者关注成果或成果，而不是怎样获得这些成果的程度
- (3)、创新与风险承受力：鼓励雇员创新并承担风险的程度
- (4)、稳定性：组织决策和行动强调维持现实状况的程度
- (5)、员工导向：管理决策中考虑成果对组织组员影响的程度
- (6)、进取性：雇员富有进取性和竞争性而不是合作性的程度
- (7)、团体导向：围绕团体而不是个人来组织工作的程度

二、强文化和弱文化的关系

强文化

弱文化

价值观广泛共享

价值观局限于少数人——一般是高层管理者

有关“什么是重要的”，价值观传递的信息是一致的

有关“什么是重要的”，价值观传递的信息是互相抵触的

多数员工能讲述有关企业历史或英雄的故事

员工对企业历史或英雄知之甚少

员工强烈认同价值观

员工不太认同价值观

共有价值观与行为之间存在亲密联络

共有价值观与行为之间没有多大联络

三、利益有关群体关系管理

1、利益有关群体：是组织外部环境中受组织决策和行动影响的任何有关群体。这些有关群体与组织息息相关，或是组织行为会对他们产生重大影响。反过来，这些群体也也许影响组织。

组织的利益有关群体：雇员、顾客、社会和政治活动团体、竞争者、贸易和行业协会、政府、媒体、供应商、小区、股东、工会

2、假如管理利益有关群体关系

第一步：确定谁是组织的利益有关群体

第二步：由管理者确定这些利益有关群体也许存在的特殊利益或利害关系是什么

第三步：管理者必须确定每一种利益有关群体对于组织决策和行动来说有多关键

第四步：决定通过什么详细的方式管理外部利益有关群体关系

第五章 社会责任与管理道德

一、有关社会责任的两种相反观点

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/047016051163006122>