

第一章 管理与管理学

管理的概念：管理就是组织为了更有效地实现组织目标而对各种资源进行计划、组织、领导、控制的一系列协调活动的过程

管理的特征 ①管理是一种文化现象和社会现象，不同于作业活动；②管理的核心是处理好人际关系，以人为本；③管理既是一门科学又是一门艺术。

管理的职能：四职能：计划、组织（将人员配备涵盖在内）、领导、控制。

管理者：组织中从事管理工作的人员。

管理者的分类：高层、中层、基层

管理者的角色：

二十世纪六十年代末期，美国哈佛大学管理学教授亨利明·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**决策制定、信息传递和人际关系**三个方面的角色。

1) 决策制定方面

- ①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；
- ②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；
- ③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；
- ④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。

2) 信息传递方面

- ①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。
- ②传播者角色。管理者将获得的信息传递给其他组织成员时。
- ③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) 人际关系方面

- ①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。
- ②领导者角色。管理者激励、指导员工时。
- ③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。

管理者的技能：

①技术技能

技术技能是指管理者熟练和精通某种特定专业领域的知识，如工程、计算机科学、财务、营销等。技术技能包括：专业知识、经验，技术、技巧，程序、方法、操作与工具运用熟练程度等。技术技能是管理者对相应专业领域进行有效管理所必备的技能。管理者虽不能完全做到内行、专家，但必须懂行，必须具备一定的技术技能。对于基层管理者来说，这些技能是最重要的，因为他们要直接处理雇员的工作。

②人际技能

人际技能是指管理者处理人事关系的技能，即理解、激励他人并与其他人共事的能力。在以人为本的今天，人际能力对于现代管理者，是一种极其重要的基本功，没有人际技能的管理者是不可能做好管理工作的。具有良好人际技能的管理者，他们知道如何与员工沟通，如何激励、引导和鼓舞员工的热情和信心，能够使员工做出最大努力。相对来说，中层管理者人际技能较重要。

③概念技能

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。概念技能包括：对复杂环境和管理问题的观察、分析能力，对全局性的、战略性的、长远性的重大问题处理与决断的能力，对突发性紧急处境的应变能力等。其核心是一种观察力和思维力。这种能力对于组织的战略决策和发展具有极为重要的意义，运用这种技能，管理者能够将组织看作一个整体，理解各部门之间的关系，想象组织如何适应它所处的广泛环境。尤其对于高层管理者来说，这种技能是非常重要的。

管理学的概念：管理学是系统研究管理过程的普遍规律、基本原理和一般方法的科学

管理的产生：①管理产生于欲望无限性和资源有限性之间矛盾的协调；②管理是人类活动的产物。

管理的必要性：①从整个社会的发展来看，管理是社会进步不可忽视的物质力量；②管理是任何组织生存发展的必要条件；③管理活动具有普遍性。

管理有效性的衡量：由效率和效果来衡量。效率：投入与产出的比值；效果：目标达成度。

有效的管理者与成功的管理者：

美国组织行为学专家弗雷德卢森斯对 450 多位管理者进行的研究后，发现这些管理者都从事以下四种活动：传统管理（决策、计划、控制）；沟通（交流例行信息和处理文书工作）；人力资源管理（激励、惩戒、调解冲突、人员配备和培训）；网络联系（社交活动、政治活动和与外界交往）。但是不同管理者在这四项活动上花费的时间和精力是不同的。他把工作数量多、质量好及下级对其满意程度高的管理者称为“有效的管理者”；把组织中晋升速度快的管理者称为“成功的管理者”。

分析结论：

①对于“成功的管理者”而言，网络联系对管理者的成功相对贡献最大；从事人力资源管理活动的相对贡献最小；

②对于“有效的管理者”而言，沟通的相对贡献最大；网络联系的贡献最小。

③社交和实战政治技巧对于组织中获得晋升起着重要作用。

管理学的特点：综合性、不精确性、实践性、历史性、发展性。

第二章 管理理论的形成与发展

亚当斯密的管理思想：①提出了提出了“分工协作原理”和“生产合理化”的概念；②提出了“经济人”的观点。

古典管理理论的特点：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 ③强调以个人为研究对象 ④强调规章制度的作用。

科学管理理论的基本观点：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、管理工心来分析和研究经历工作性质，提出有关经理工作的性质、经理人员担任的角色和提高经理工作效率等理论。

一般管理理论的要点：1、经营与管理的区别：经营是指导或引导一个组织趋向某一既定目标，管理仅仅是经营的一项活动。2、管理的五要素：计划、组织、指挥、协调、控制 3、管理的十四条原则

韦伯的行政组织理论的主要观点：1、理想的组织形态 2、理想组织形态的管理制度 3、理想组织形态的组织结构

霍桑实验的结论：1、工人是“社会人”，而非单纯追求金钱收入的“经济人”。

2、认为生产率的高低主要取决于工人的态度，即所谓的“士气”，而这又是由家庭和社会活动以及企业中人与人的关系决定的。3、企业中存在“非正式组织”，非正式组织左右成员行为。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

行为科学的建立与发展：该研究集中在四个领域 1、关于动机激励的理论，这是行为科学最基本的理论核心，认为“人的行为都是由一定的动机驱使的，动机是由需要决定的，动机激励理论实质上是研究如何根据各种人所具有的各种不同需

要去激励人们的动机，从而产生符合组织需要的行为。2、关于企业管理中的“人性”理论，这是行为科学的理论基础，即如何看待职场中员工的人性。3

、关于领导方式的理论，它以动机激励和人性理论为基础，强调对人的激励和对人性的看法最终是要通过一定的领导方式来体现的。4、关于组织与冲突理论，个体行为是群体行为的基础，群体行为又对个体行为产生重大的影响。

管理理论的发展分四个阶段：1、古典管理理论阶段，主要由泰勒的科学管理理论、法约尔的一般管理理论、韦伯的行政组织理论构成 2. 20 世纪 20 年代中期，梅奥的“霍桑试验”，把研究重点从“物”转向“人”，行为科学由此产生 3. 现代管理理论阶段；突出特点是强调环境对组织的影响。4. 当代管理理论

第三章 管理理论的形成与发展

组织环境的概念：组织环境就是指影响组织生成与发展的各种力量和条件因素的集合

组织环境的分类：外部环境是指存在于组织周边、影响组织经营活动及其发展的各种客观因素与力量的组合，外部环境包括一般环境（政治、经济、社会和技术四项）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）

组织环境的特点：客观性、复杂性、关联性、不确定性、层次性。

组织文化的概念与特征：组织文化是一个组织的价值观、信念、仪式、符号、处事方式等组成的特有的文化形象。组织文化由三个层次构成：理念层、制度与行为层、象征层。组织文化的特征：客观性、独特性、相对稳定性、继承融合性、发展性

组织文化的基本内容 1、共同价值观，2、企业使命，企业形象。价值观是企业文化的核心

组织与环境的关系：①环境对组织的影响：环境是组织赖以生存的土壤、外部环境影响着组织内部的各种管理工作、环境制约组织的管理过程和管理效率；②组织对环境的影响：适应环境改变自己、影响环境、选择新环境。

一般环境分析（PEST）一般环境分析主要通过政治、经济、社会、技术四个方面的因素分析。

具体环境分析 采用迈克尔·波特的行业竞争“五力模型”即现有竞争者、潜在竞争者、替代品生产者、买方、卖方这五种力量进行分析。

SWOT 分析法：

含义：SWOT 分析是在外部环境和内部环境分析的基础上，将外部环境中的机会与威胁、内部的优势与劣势结合在一起的一种分析方法。SWOT 分析代表分析企业优势（strength）、劣势（weakness）、机会（opportunity）和威胁（threats）。

分析基本步骤：①分析组织的内部优势与劣势；②分析组织面临的外部机会与威胁；③将外部机会和威胁与组织内部优势和弱点进行匹配，形成可行的组织发展战略。

SWOT 分析有四种不同类型的组合： 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）组合和弱点——威胁（WT）组合。

优势——机会（SO）组合：是一种发展企业内部优势与利用外部机会的战略，是一种理想的战略模式。当企业具有特定方面的优势，而外部环境又为发挥这种优势提供有利机会时，可以采取该战略。例如良好的产品市场前景、供应商规模扩大和竞争对手有财务危机等外部条件，配以企业市场份额提高等内在优势可成为企业收购竞争对手、扩大生产规模的有利条件。

弱点——机会（WO）组合：是利用外部机会来弥补内部弱点，使企业改劣势而获取优势的战略。存在外部机会，但由于企业存在一些内部弱点而妨碍其利用机会，可采取措施先克服这些弱点。例如，若企业弱点是原材料供应不足和生产能力不够，从成本角度看，前者会导致开工不足、生产能力闲置、单位成本上升，而加班加点会导致一些附加费用。在产品市场前景看好的前提下，企业可利用供应商扩大规模、新技术设备降价、竞争对手财务危机等机会，实现纵向整合战略，重构企业价值链，以保证原材料供应，同时可考虑购置生产线来克服生产能力不足及设备老化等缺点。通过克服这些弱点，企业可能进一步利用各种外部机会，降低成本，取得成本优势，最终赢得竞争优势。

优势——威胁（ST）组合：

是指企业利用自身优势，回避或减轻外部威胁所造成的影响。如竞争对手利用新技术大幅度降低成本，给企业很大成本压力；同时材料供应紧张，其价格可能上涨；消费者要求大幅度提高产品质量；企业还要支付高额环保成本；等等，这些都会导致企业成本状况进一步恶化，使之在竞争中处于非常不利的地位，但若企业拥有充足的现金、熟练的技术工人和较强的产品开发能力，便可利用这些优势开发新工艺，简化生产工艺过程，提高原材料利用率，从而降低材料消耗和生产成本。另外，开发新技术产品也是企业可选择的战略。新技术、新材料和新工艺的开发与应用是最具潜力的成本降低措施，同时它可提高产品质量，从而回避外部威胁影响。

弱点——威胁（WT）组合：是一种旨在减少内部弱点，回避外部环境威胁的防御性技术。当企业存在内忧外患时，往往面临生存危机，降低成本也许成为改变劣势的主要措施。当企业成本状况恶化，原材料供应不足，生产能力不够，无法实现规模效益，且设备老化，使企业在成本方面难以有大作为，这时将迫使企业采取目标聚集战略或差异化战略，以回避成本方面的劣势，并回避成本原因带来的威胁。

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

组织文化塑造的途径：1、确立合适的价值观标准，2、选择与组织价值观相融合的应聘者，3、强化员工的认同感，4、建立符合组织文化要求的奖励系统，5、不断丰富和完善组织文化。

社会责任观的具体体现：①对雇员的责任，维护员工的合法权益，建立和谐稳定的劳动关系等；②对顾客的责任，提供安全的产品、提供正确的产品信息等；③对竞争对手的责任，不要假冒其他企业的商标，生产假冒伪劣产品等。④对环境的责任，维护环境质量、使用清洁能源、共同应对气候变化和保护生物多样性等；⑤对社会的责任，救助灾害、救济贫困、扶助残疾人，赞助教育、科学、文化、卫生、体育、环保等。

第四章 管理道德与社会责任

管理道德的概念与特征：管理道德作为一种特殊的职业道德，是从事管理工作的管理者的行为准则与规范的总和，是特殊的职业道德规范，是对管理者提出的道德要求。

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

社会责任的含义：是指组织在遵守、维护和改善社会秩序、保护增加社会福利方面所承担的职责和义务

两种不同的社会责任观：①古典观：企业只应该对股东负责，企业只要使股东的利益得到满足，就是具有社会责任的表现，也称“纯经济观”。②社会经济观：企业除了要赚取合理利润外，还应为相关利益群体（如债权人、供应商、消费者、员工、所在社区乃至政府等）承担其应该负担的社会责任。

领会：（1）**管理道德的影响因素：**①道德的发展阶段②个人特征③组织结构变量④组织文化⑤问题强度。

（2）**培养管理者道德的途径：**①挑选高素质的管理者②做好管理道德的教育工作③提炼规范管理道德准则④管理道德行为列入岗位考核内容⑤提供正式的保护机制。

（3）**社会责任和企业经营业绩：**从长期来看，企业承担社会责任的大小与其经营业绩呈正相关。企业承担社会责任有很多工作要做①企业要充分发挥人力资源的作用②企业应参加力所能及的公益活动、慈善活动③企业在生产中也要充分考虑到社会责任。有助于提升企业绩效，树立良好的公众形象，获得更多的外部支持，提高经济绩效

应用：1、社会责任观的具体体现：①对雇员的责任，维护员工的合法权益，建立和谐稳定的劳动关系等；②对顾客的责任，提供安全的产品、提供正确的产品信息等③对竞争对手的责任，不要假冒其他企业的商标，生产假冒伪劣产品等。④对环境的责任，维护环境质量、使用清洁能源、共同应对气候变化和保护生物多样性等；⑤对社会发展的责任，救助灾害、救济贫困、扶助残疾人，赞助教育、科学、文化、卫生、体育、环保等。 同时应避免财务欺诈等。

第五章 决策

决策的概念：在组织管理工作中，决策就是组织为了实现某一特定目标，从两个以上的可行方案中，选择一个最优的并组织实施的全过程。

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。4、按决策的主体不同，分为群体决策和个人决策。

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。

决策的标准：三种观点 1、由被誉为“科学管理之父”泰勒提出的“最优标准”，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”。

决策方法：

(一) 定性决策方法 (依靠直觉、经验, 主观判断): 1. 头脑风暴法 (勿评优劣、畅所欲言、大胆创新、集思广益) 2. 名义群体法 3. 德尔菲法 (用函询形式进行集体匿名思想交流的过程, 又名专家意见法或专家函询调查法) 4. 电子会议 (二) 定量决策方法: 确定型决策方法 (盈亏平衡分析法)、风险型 (决策树法)、不确定型

决策的地位和作用: 决策是管理的核心内容, 决策贯穿于管理活动的全过程。

决策的影响因素: 环境应诉、组织文化、决策者的个人因素、时间因素、过去的决策。

决策的程序①识别机会或诊断问题——决策的使点; ②确定目标——决策的前提; ③拟定可行方案——决策的基础; ④方案选优——决策的关键; ⑤典型试验——决策的试点; ⑥普遍实施——决策的落实; ⑦跟踪控制——决策的检查。

某企业决定生产一批产品, 基建与机器设备投资总固定成本为 380000 元, 单位产品售价 26 元, 单位变动成本为 18 元。

生产该产品的盈亏平衡点产量 $Q=C/(P-V)=380000/(26-18)=47500$ 元。 生产该产品的盈亏平衡点销售额 $R=C/(1-V/P)=380000/(1-18/26)=1225806$ 元。

第六章 计划

计划的概念和特点: 就是明确管理的总体目标和各分支目标, 并围绕这些目标对未来活动的具体行动任务、行动路线、行动方式、行动规则等进行规划、选择、筹谋的活动。

计划的“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)。

计划的分类: 按计划的形式分: 宗旨、目标、战略、政策、规则、程序、规划和预算。按计划的期限分: 长期、中期、短期。新增按照计划的性质分为战略计划和战术计划。

滚动计划法及其特点、优点

滚动计划是一种定期修订未来计划的方法。它不象静态分析那样, 等一项计划全部执行完了之后再重新编制下一时期的计划, 而是在每次编制或调整计划时, 均将计划按时间顺序向前推进一个计划期, 即向前滚动一次, 按照制订的项目计划进行施工, 对保证项目的顺利完成具有十分重要的意义。滚动计划法的特点是“分段编制、近细远粗”, “长、短期计划紧密结合”。

滚动计划法, 既可用于编制长期计划, 也可用于编制年度、季度生产计划和月度生产作业计划。不同计划的滚动期不一样, 一般长期计划按年滚动; 年度计划按季滚动; 月度计划按旬滚动等等。

优点: ①把计划期内各阶段以及下一时期的预先安排有机的衔接起来, 而且定期调整和补充, 从而从方法上解决了各阶段计划的衔接问题, 使计划更符合实际。

②较好地解决了各阶段的相对稳定性和实际情况的多变性这一矛盾, 使计划更好的发挥其指导生产的实际作用。

甘特图及其特点:

甘特图也称为条状图, 是 1917 年由亨利·甘特开发的, 其内在思想较为简单, 即以图示的方式通过活动列表和时间刻度, 形象的表示出任何特定项目的活动顺序与持续时间。甘特图在企业管理工作中被广泛应用, 其应用范围主要是: 项目管理系统、生产执行系统、资源管理系统或其他的任务资源分配的相关领域。

特点: 简单、醒目和便与编制。

愿景与使命: 愿景是对组织未来发展方向和目标的构想和摄像,

是对未来的展望和憧憬, 回答了“追求什么”的问题。使命是组织存在的理由和价值, 即回答为谁创造价值, 创造什么价值的问题, 它有三个**特点:** 长期性、指导性、激励性。

目标管理的概念与特点: 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。

计划的作用: 1、有利于明确工作目标, 提高工作效率。2、有利于增强管理的预见性, 规避风险, 3、有利于减少浪费, 取得最佳经济效益, 4、有利于控制工作的开展。

战略计划的重要性:

①战略计划是协调组织内部各种活动的总体指导思想；②能促使决策者从全局出发，高瞻远瞩地考虑问题，不仅要考虑顺境下，尤其要考虑逆境下应该采取什么行动；③可以减轻甚至消除出乎意料的市场波动或事件对企业造成的问题，避免在此情况下可能出现大的波动。

战略计划和长期计划的区别：

①战略计划是一种可以改变组织性质的重点计划，如企业推出新产品、开拓新市场、开辟新资源等，但它不包括素有细节；而长期计划则是全面性的计划，包罗组织的各主要工作；

②战略计划的制定通常是由少数高层领导人参与；而长期计划却是由各层管理人员参与；

③战略计划着眼是外部环境的改变，是根据外部环境提供的机遇或威胁来确定组织的发展目标，它是对外部环境进行预测和把握的结果；而长期计划的着眼点是组织本身，即如何使组织的整体目标结构仍能长期保持协调和配合。

组织、经济组织、文化组织、群众组织、宗教组织，按组织目标的不同分为营利性组织、非营利性组织和公共组织，按照组织的特性分为机械式组织与有机式组织，按照组织有意建立还是自发形成分为正式组织和非正式组织，按照组织形态分为实体组织和虚拟组织。

组织设计的含义：组织设计就是根据组织目标对组织的结构和活动进行筹划和考虑。

管理层次：是指从最高管理人员到最低工作人员中间所拥有的级数。

管理幅度与层次的关系：在组织规模一定的条件下，管理层次与管理幅度呈反比关系。

垂直结构与扁平结构：垂直结构即多层次结构，最高层与作业层之间存在较多的管理层次，每个管理层次的管理幅度小。扁平结构是指管理层次少而管理幅度大的一种组织形态，属于分权组织。

职权的概念及分类：职权指的是组织设计中赋予某一管理职位的权利，有直线职权、参谋职权、职能职权。

第七章 组织

组织结构的概念：是指组织的基本架构，是对完成组织目标的人员、工作、技术和信息所做的制度性安排。

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。

组织的目标：1、实现组织的效率与效益，2、积聚组织成员的士气，3、使组织持续发展。

管理幅度的影响因素：管理人员的素质及领导风格、下属的素质、管理工作的复杂程度、沟通和联络技术、授权的程度、新增两个：管理的规范性和空间的距离的远近、外部环境。

组织设计的影响因素与原则：影响因素：环境、战略、技术、规模、发展阶段。**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。

集权与分权：集权与分权是指职权的集中程度和分散程度。集权与分权是相对的，没有绝对的集权也没有绝对的分权。集权即职权的集中化，是指决策权在很大程度上向处于较高管理层次的职位集中的组织状态和组织过程。分权即职权的分散化，是决策权在很大程度上分散到处于较低管理层次的职位上。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。

授权：授权是指上层管理人员将适当的权利授予下属，让下属在指定的职责范围内作出决定和支配资源。授权的必要性（新增）：①管理宽度的原因；②经济效率的原因；③知识限制的原因；④培养管理人员的原因。

不同类型组织结构（直线制、直线职能制、事业部制、矩阵制、委员会制和团队结构）的特点、优缺点及其在实际中的应用

第八章 人员配备

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。

人员配备的特点：①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。

②人员配备是以人为中心的管理。

③人员配备是管理中最复杂的环节。

人员配备的过程：①人力资源规划；②工作分析与职位设计；③招聘与甄选；④培训与发展；⑤绩效考核；⑥奖惩、调职。

人员配备的原则：因事择人，因材适用，动态平衡。

管理人员招聘的标准：①与组织文化相适应；②德才兼备；③决策的能力；④沟通与合作技能；⑤创新精神。

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、对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。

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。

甄选的含义：综合利用心理学、管理学等学科的理论、技术和方法，对应聘者的人指资格、工作胜任成都等进行测量和评价到录用的过程。甄选是整个招聘工作中最关键，也是技术性最强、难度最大的一环节。

绩效考评：组织定期测量、评估和检验个人或群体小组的工作及其业绩的一种正式的制度。

培训的目标：①掌握新的知识和技能；②发展各方面的能力；③形成统一的价值观；④增强员工之间的信息交流。

培训的方式：岗前培训、在职培训和脱产培训。

招聘的程序：①招聘计划阶段；②寻求候选人；③候选人甄选；④选定录用；⑤检查评估。

甄选的方法：①申请表分析；②资格审查；③测试、面试及情景模拟。

甄选的程序：①初选，对每一个候选人进行初步的筛选，将明显不符合要求的候选人排除在外；②笔试；③面试，分为结构化面试，非结构化面试和混合式面试。

绩效考核的意义、程序与方法：意义：1、绩效考核为决策提供了重要的参考依据。2、绩效考核为组织发展提供了重要的支持。3、绩效考核为确定员工的工作报酬提供依据。4、绩效考核为人事调整提供了依据。

第九章 组织变革

组织变革的概念：组织变革是组织根据内外环境的变化而进行的调整、改革和适应的过程。根本目的是提高组织的效能。

消除变革阻力的方法：1、开诚布公的与员工沟通。2、让员工参与到变革中。3、利用成功的变革模式。4、减少不确定性。5、谈判。

组织变革的目标：使组织更具环境适应性；使管理者更具环境适应性；使员工更具环境适应性。

组织变革的过程：解冻（对现有状态的否定）——变革（养成新习惯）——再冻结（巩固新习惯）

组织变革的阻力及管理：组织变革的阻力指反对、阻挠、对抗变革的制约力。消除变革阻力的方法：1、开诚布公地与员工沟通。2、让员工参与到变革中。3、利用成功的变革模式。4、减少不确定性。5、谈判。

组织变革的新举措：

①组织扁平化：较少的层次、较宽的管理宽度

②组织运行柔性化：是指的组织结构的可调整性，对环境变化、战略调整的适应能力，组织各个部门、各个成员都是可以根据组织内外环境的变化进行灵活调整和变动。组织结构保持柔性以减少组织变革所造成的震荡和冲击。

③组织协作团队化

④大企业内部的“小企业化经营”：就是有意识的学习和借鉴小企业的额经营方式，化整为零、组建小型、自主和创新的经营但愿，把小企业的灵活经营的优势引引入到大企业的经营机制之中。这并不是简单的权力分散和促使企业内部现有各单位转变为经济实体，而是组织变革的行动，其目的是让企业内部的每个“小企业”都能成为富有竞争力的“战斗堡垒”。

第十章 领导

领导的概念：领导是一种影响力，是对人们施加影响的艺术或过程，从而使人们情愿地、热心的为实现组织或群体的目标而努力。

领导者：组织中发挥领导作用的人，对于正式组织来说，是指具有一名以上下属的各级主管。

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。

领导活动的基本要素：领导者；被领导者；目标。

领导活动的基本特征：领导的核心——权利；责任；服务。

领导的作用：协调作用、指挥作用、激励作用

领导与管理的区别：

①管理是建立在合法的、有报酬的和强制性权力基础上的对下属命令的行为。而领导则是可能建立在合法的、有报酬的和强制性的权力基础上，也可能更多的是建立在个人影响权和专长权以及模范作用的基础上。

②从功能上来说，管理强调的是计划、组织、控制和解决问题；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，关注所要表达的目标是否正确，是否值得；

③从作用结果上讲，管理比较注意细节、手段、技术、过程的运用，追求的是秩序，是条理性、程序性和规范性；而领导关注人，关注人的尊严、认得价值、人的潜能、认得激励和发展。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，与变革和创新紧密相连。

人性假设理论：经济人假设、社会人假设、自我实现人假设、复杂人假设。

美国学者卡曼提出了领导的生命周期量论。该理论指出了有效的领导形态和被领导者的成熟度有关，当被领导者的成熟度高于平均以上时应采用低关系、低工作；当被领导者的成熟度一般时应采用高关系、高工作或

低工作 当被领导者成熟度低于平均水平应采用低关系、高工作。以工作行为和关系行为为坐标轴建立坐标系，如图所示。

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）

理论的主要内容为：

影响领导有效性的一个重要因素是被领导者的成熟度，被领导者成熟度不同，那么领导方式也应不同。

根据以人为中心和以工作为中心把领导方式分为四种类型：指导（命令）、推销（说服）、参与、授权。这四种方式与管理方格图中的四个角的领导方式相似。

第十一章 激励

激励的概念：激励是指激发人的需要与动机，引导行为指向目标的活动过程。简单而言就是调动人的积极性的过程。

激励的基本过程：引起 导向 达成

激励的目的：提高员工的工作积极性。

激励的作用：把有才能的、组织需要的人吸引过来；使已经在职的职工最充分的发挥其技术和才能，保证工作的有效性和效率；进一步激发职工的创造性和革新精神，大大提高工作绩效。

第十二章 沟通

需要层次理论：生理需要——安全需要——社交需要——尊重需要——自我实现需要

成就需要理论：成就需要、权力需要、社交需要

公平理论是美国的心理学家亚当斯于 1965 年出版的《社会交换中的不公平》一书中提出来的，又被称作社会比较理论，主要研究报酬的公平性对人们工作积极性的影响。

亚当斯提出，当一个人取得了成绩并得到报酬之后，他不仅关心自己所得成绩的绝对量，而且关心自己所得报酬的相对量，他会挑选参照物进行比较。**而比较一般有两种：横向比和纵向比。**

沟通是改变员工行为的重要方法，

沟通是适应外部环境的重要途径

沟通的原则：尊重原则、相容原则、理解原则。

沟通的过程：

语言沟通和非语言沟通：

语言沟通是建立在语言文字的基础上，可将其细分为口头沟通和书面沟

通两种形式。人们之间最常见的交流方式是交谈，也就是口头沟通。常见的口头沟通包括演说、正式的一对一讨论或小组讨论、非正式的讨论以及传闻或小道消息传播等。书面沟通包括备忘录、信件、组织内发行的期刊、布告栏及其他任何传递书面文字或符号的手段。

非语言沟通是指通过某些媒介而不是讲话或文字来传递信息，它包括身

体语言沟通、语调、物体的操纵，以及空间距离等多种形式。

1. 语言沟通

（1）口头沟通

口头沟通是以口头交谈的形式进行的沟通，包括人与人之间面谈、电话、开会讨论以及发表演说等。口头沟通的优点：用途广泛，比较灵活，信息量大，速度快，信息会在最短的时间里被传送，并在最短的时间里得到对方的回复。

但是，口头沟通也有缺陷。信息失真率大，不能同时与多人双向沟通，受个人情绪影响比较大，有时反馈和核实都比较困难。

（2）书面沟通

书面沟通是指书面文字（包括计算机、磁带、光盘等现代化媒体）的形式进行的沟通，信息可以长期得到保存。在组织中，一些重要文件，如合同、协议、规章、制度、规划等都要运用书面沟通。文字上要求精确、简练，避免在解释上出现异议。

优点：比较规范、信息传递准确度高、传递范围广、有据可查、便于长期保存等。缺点是耗费了更多的时间，缺乏及时反馈。

（3）电子媒介沟通

工业革命后，将包括图表、图像、声音、文字等在内的书面语言性质的信息通过电子信息技术转化为电子数据，进行信息传递的一种沟通方式或形

式。优点是：将大量信息以较低成本快速的进行远距离传送；缺点：手段受技术因素影响大，很多交流需要技术成本来支撑，需要具有一定的专业知识、操作技能才能进行。

2. 非语言沟通

非语言沟通是相对于语言沟通而言的，是指通过身体动作、体态、语气语调、表情、空间距离等方式交流信息、进行沟通的过程。

沟通网络：是指一群人建立和保持联系，以便相互沟通的一种形式。有链式沟通、轮式沟通、环式沟通、Y 式沟通、全通道式沟通。

双向沟通和单项沟通：

①**单项沟通：**没有信息反馈的沟通，比较适用于：

问题较简单，但时间较紧；

下属易于接受解决问题的方案；

下属没有了解问题的足够信息，

在这种情况下，反馈不仅无助于澄清事实反而容易混淆视听；

上级缺乏处理负反馈的能力，容易感情用事。

②双向沟通指有反馈的信息传递，是发送者和接受者互相之间进行信息交流的沟通。它比较适合于下列几种情况：

时间比较充裕，但问题比较棘手；

下属对解决方案的接受程度至关重要；

下属能对解决问题提供有价值的信息和建议；

上级习惯于双向沟通，并且能够有建设性地处理负反馈

沟通的障碍：是指信息在传递和交换过程中，由于信息意图受到干扰或

误解，而导致沟通失真的现象。

沟通障碍的克服：1、沟通要有认真的准备和明确的目的性；2、沟通的内容要确切；3、沟通要有诚意；4、沟通方式要适合；沟通渠道要拓宽。

第十三章 控制

控制的概念：在管理活动中，完整的控制包括了“纠偏”和“调适”这两方面的含义。控制的功能就是将实际绩效与预期绩效进行比较，其间如果有任何差异，即由控制予以纠正与处理。

ABC 分类法是根据企业不同库存物资的重要程度，对企业所有库存物资进行分析、计算，把物资分为 A（20%的物资占年度库存总值的 80%，进行最严格的控制）、B（另外 20%的物资占了价值的 15%，进行一般控制）、C（其余 60%的物资只占了 5%的价值，可以通过简单设置订货点的方式进行控制）三类，然后对不同类别的物资实施不同的管理。

经济批量是企业在保证满足均衡生产需要的条件下，通过费用计算和确定最低合理生产批量的数学方法。

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

控制与其他管理职能的关系：计划和控制是一个问题的两个方面；要进行有效的控制，必须要有组织的保证；领导影响着控制工作的质量

控制的目的：1、控制的基本目的是要“维持现状”；2、控制要“打破现状”，控制工作的最佳目的是防止问题的发生。

管理必要性：管理是组织不可缺少的要素，有组织就需要管理，管理与组织如影相随。管理无时不在、无处不在。1 管理是社会进步与发展的物质力量 2 管理是任何组织生存发展的重要条件 3 管理活动具有的普遍性，

管理概念：管理就是组织为了更有效地实现组织目标而对各种资源进行计划、组织、领导、控制的一系列协调活动的过程

管理含义 1、管理是对组织的管理，组织是管理的载体；2 管理是一项有目的的活动，管理的目的是为了实现组织目标；3 管理是由一系列活动构成的，包括计划、组织、领导、控制等基本职能；4 管理是一个追求有效的过程；5 管理的实质是协调。

管理特征 1 管理活动不同于作业活动；2 管理工作既具有科学性又具有艺术性；3 管理的核心是以人为本。

管理基本职能（包括计划、组织、领导和控制）：计划是对组织未来活动进行的预先筹划和安排；组织是为了完成计划而对分工协作关系所做的整体安排；领导是指挥和影响下属为实现组织目标而努力工作的过程；控制是为了保证组织按预定要求运作而进行的一系列监督检查工作。

管理者概念：在组织中行使管理职能、通过协调他人的活动以实现组织目标的人。

亨利·名茨伯格，管理者 10 种角色，组合成三大类 人际关系方面（挂名首脑、领导者、联络者）信息传递方面（监听者、传播者、发言人）决策制定方面（企业家、混乱驾驭者、资源分配者、谈判者）。

管理者技能：1、技术技能：使用某一专业领域内的程序、技术、知识和方法完成组织任务的能力。2、人际技能：处理人际关系有关的技能，即理解、激励他人 并 与他人共事的能力。中层。3、概念技能：纵观全局、洞察企业与环境要素间相互影响和作用的能力。

有效地管理者与成功的管理者：工作数量多、质量好以及下级对其满意程度高的管理者称为“有效地管理者”，把在组织中晋升速度快的管理者称为“成功的管理者——“有效地管理者”决定了组织的效率，而“成功的管理者”决定了组织的效果。

简答题

1. 为什么说管理既是一门科学，又是一种艺术？

答：科学是系统化的知识，科学的方法应能通过对事物的观察而对事物的本质做出判定，并通过继续不断的观察而对这些本质的确切性进行检验。20 世纪以来，管理知识逐渐系统化，并形成了一套行之有效的管理方法。尽管与自然科学相比，它还不够精确，但管理已成为一门科学是毋庸置疑的。管理是一种艺术，这是强调管理的实践性。艺术是指达到某种预期效果的有效方法或者“诀窍”。像其他所有技艺一样，管理工作也要利用系统化知识，根据实际情况加以运用，以获得预期效果。也就是说，管理者在管理实践中，既要运用管理知识，又要发挥创造性，谋划出一种有用的解决方法来高效地实现目标。没有实践则无所谓艺术，而最富有成效的管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的。因此，管理既是一门科学，又是一门艺术，是科学与艺术的有机结合体。

2. 简述掌握管理的两重性的重要意义。

答：(1)认真总结我国在管理理论与实践上正反两方面的经验教训，更好地发挥社会主义制度的优越性。(2)注意学习引进国外对我们有益的管理理论、技术和方法。(3)要结合实际，随机制宜地学习与运用。

3. 简述管理学研究的内容与范围。

答：(1)根据管理活动总是在一定社会生产方式下进行的，其研究内容可以分为三个方面：①生产力方面。②生产关系方面。③上层建筑。(2)从历史的角度研究管理实践，管理思想及管理理论的形成与演变过程。(3)从管理者的基本职能或工作出发来系统研究管理活动的原理、规律和方法。以上是管理学研究内容和范围的三个层次。

4. 简述系统的观点。

答：(1)整体观点；(2)“开放性”与“封闭性”；(3)封闭则消亡的观点；(4)模糊分界的观点；(5)保持“体内动态平衡”的观点；(6)信息反馈观点；(7)分级观点；(8)不断分化与完善的观点；(9)等效观点。

5. 科学管理理论的要点有哪些？

答：(1)科学管理的中心问题是提高劳动生产率。(2)为了提高劳动生产率，必须为工作配备“第一流的工人”。(3)要使工人掌握标准化的操作方法，使用标准化的工具，机器和材料，并使作业环境标准化。(4)实行有差别的计件工资制。(5)工人和雇主双方都必须来一次“心理革命”。(6)把计划职能同执行职能分开，变原来的经验工作方法为科学工作方法。(7)实行职能工长制。(8)在管理控制上实行例外原则。

6. 简述理想行政组织体系的特点。

答：(1)明确的分工。(2)自上而下的等级系统。(3)人员的考评和教育。(4)职业管理人员。(5)遵守规则和纪律。(6)组织中人员之间的关系完全以理性准则为指导。

7. 简述管理过程学派的基本观点。

答：(1)管理是一个过程，即让别人同自己去实现既定目标的过程；(2)管理过程的职能有五个，即计划工作、组织工作、人员配备、指挥和控制；(3)管理职能具有普遍性，即各级管理人员都执行着管理职能，但侧重点则因管理级别的不同而异；(4)管理应具有灵活性，要因因地制宜灵活应用。

8. 简述学习型组织的特点。

答：(1)讲求战略；(2)有领导远见；(3)扁平的组织结构；(4)员工活性化；(5)信息在组织内分享；(6)有强的组织文化。

9. 简述卓越绩效标准的核心价值观。

答：(1)领导作用；(2)以顾客为导向；(3)有组织的和个人的学习；(4)尊重员工和合作伙伴；(5)灵敏性；(6)关注未来；(7)管理创新；(8)基于事实的管理；(9)公共责任与公民义务；(10)重在结果和创造价值；(11)系统观点。

10. 按照卓越绩效模式的要求，组织领导履行的职责有哪些？

答：(1)创建以顾客为中心的价值观，明确使命和存在的价值；(2)制定发展战略、方针目标、体系和方法，指导组织活动，并引导组织长远发展；(3)调动、激励员工的积极性，全员参与、改进、学习和创新；(4)以自己的道德行为和个人魅力起到典范作用，形成领导的权威和员工的忠诚，克服困难实现目标。

11. 什么是战略管理？简要说明其特点。

答：战略管理是组织制定和实施战略的活动过程，其核心问题是确保组织的自身条件与外部环境相适应，求得组织长期稳定的发展。战略管理与企业的常规管理或运营层次的管理相比，具有以下特点：(1)系统性；(2)长远预见性；(3)对外抗争性；(4)灵活应变性。

12. 霍桑试验的结论包括哪几个要点？

答：(1)职工是“社会人”。(2)企业中存在着“非正式组织”。(3)新型的领导能力在于提高职工的满足度。(4)存在着霍桑效应。

13. 举例说明组织环境的类型。

答：(1)简单和稳定的环境。例如容器制造商、软饮料生产企业和啤酒经销商就处于这种不确定性很低的环境中。(2)复杂和稳定的环境。这种环境的不确定程度随着所面临环境要素的增加而升高，如医院、大学、保险公司和汽车制造商就处于这种环境之中。(3)简单和动态的环境。因为环境中某些要素发生动荡变化，使得环境的不确定性明显升高，如唱片公司、玩具制造商和时装加工企业就处于这种环境中。(4)复杂和动态的环境。不确定性最高，对组织管理者的挑战最大。如电子行业、计算机软件公司，电子仪器制造商就面临这种最难以对付的环境。

14. 简述企业社会责任的主要内容。

答：企业的社会责任涉及诸多方面，如提供就业机会、资助社会公益事业、保护生态环境、支持社会保障体系等。此外，企业还要对股东、媒介、社区、政府、交易伙伴、消费者等利益相关者负有特定的责任。

15. 简述计划工作的原理。

答：(1)限定因素原理：限定因素是指妨碍目标得以实现的因素。也就是说，在其他因素不变的情况下，抓住这些因素，就能实现预期目标。限定因素原理是指在计划工作中，越是能够了解和找到对达到所要求目标起限制性和决定性作用的因素，就越是能准确地、客观地选择可行方案。(2)许诺原理：许诺原理是指任何一项计划都是对完成某项工作所做出的许诺，许诺越大，所需的时间越长，因而实现目标的可能性就越小。一般来说承担者的任务越多，计划工作的期限就越长，反之就会缩短。这就是我们所说的许诺原理。(3)灵活性原理：灵活性原理是指计划工作中体现的灵活性越大，则由于未来意外事件引起的损失的危险性就越小。计划工作必须具有灵活性，即当出现意外情况时，有能力改变方向而不必花太大的开销。必须指出，灵活性原理是指制订计划时应该要有灵活性，即留有余地。(4)改变航道原理：改变航道原理是指计划工作为将来承诺得越多，管理者定期地检查现状和预期前景，以及为保证所要达到的目标而重新制订计划就越重要。

16. 简述灵活运用原理的限制条件。

答：(1)我们不能总是以推迟决策的时间来确保计划的灵活性，因为未来的不肯定性是很难完全预料的。(2)使计划具有灵活性可能是得花钱的，甚至由此而得到的好处可能补偿不了它的费用支出，这就不符合计划工作的效率性。(3)有些情况往往根本无法使计划具有灵活性，即使有些情况可以做到，但困难之多会影响到计划的实施。

17. 简述计划工作的基本特征。

答：(1)目的性；(2)主导性；(3)普遍性；(4)经济性，+计划工作要讲究效率。

18. 简要说明管理中计划工作的意义。

答：计划工作的重要性主要表现在以下几个方面：(1)弥补不肯定性和变化带来的问题。(2)有利于管理人员把注意力集中于目标。(3)有利于更经济地进行管理。(4)有利于控制。综上所述，计划工作是一个指导性、科学性、预见性很强的管理活动，但同时又是一项复杂而又困难的工作。

19. 简述组织目标的三个基本层次。

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/086001213004011005>