

# 管理学全一册

## 一、管理理论

### (1) 泰罗——科学管理之父 中心问题提高劳动生产率

1. 实行工长制
2. 实行例外原则
3. 计划职能与执行职能相分离
4. 按要求挑选工人
5. 作业环境与条件标准化

### (2) 法约尔——一般管理理论

六种经营：技术、商业、财务、安全、会计、管理

五大职能：计划、组织、指挥、协调、控制

### (3) 马克思韦伯——组织管理理论之父

1. 制度、法理
2. 人权分离
3. 理性

### (4) 梅奥——人际关系学说/霍桑实验

1. 工人是社会人,注重心理因素, 多沟通
2. 企业正式组织和非正式组织相互依存
3. 提高员工满意度能提高工作效率

## **(5) 西蒙——决策理论**

贯穿整个管理过程的就是决策（包括程序化、非程序化）

准则：令人满意、突出合理、而非最优

## **二、管理：**

### **(1) 管理：**

对组织进行决策、组织、领导、控制并创新的过程

目的——实现目标

本质——对于人的行为进行协调

概念——协调工作的过程、管理者参与的职能活动

概念两维度——效率（少投入、多产出）、效果（目标）

管理的基本工具——权力、组织文化

### **(2) 管理的特征**

目的——实现预定目标

主体——管理者

客体——组织活动参与要素

### **(3) 管理的二重性**

自然属性——组织劳动、指挥协调、资源的整合

社会属性——社会制度、阶级利益

### **(4) 管理的科学性和艺术性：**

科学性——用客观规律、一般方法指导的管理实践

艺术性——灵活协调、技巧方面

### 三、管理的原理

#### (1) 人本原理：

以人中心、人际关系为导向激发人的积极性、创造性

依靠人——个性化

为了人——为人服务

发展人——全面发展

#### (2) 系统原理：

从全局角度出发、各个要素相互依存作用的有机整体

系统类型：人造、动态、开放

系统特征：整体性、有序性、相关性、互动性

启示：层次、创新

#### (3) 效益原则：

少的投入多的产出、最佳收益、比例（正确的方法给予保证）

#### (4) 适度原理

业务范围（宽窄）、管理幅度（大小）、权力分配（集中分散）

### 四、决策：

#### (1) 决策：

确定目标和拟定计划的过程，决策是计划的依据，计划是决策的保证

(相互渗透紧密联系)

## **(2) 决策的功能**

组织——确立组织方向

个人——激发员工积极性

## **(3) 决策的分类**

按环境可控程度分：

确定型决策（准确信息、合理判断、一种结果）

风险型决策（充分信息、发生可能）

不确定型决策（缺乏信息、难以估计）

按决策问题分：

程序化（重复出现、按照既有制度、惯例规定进行处理）

非程序化（偶然随机、具体问题具体处理、逐个）

按照决策主体分：

个体决策（效率高、责任明确、质量低）

群体决策（信息多、效率低、导致群体思维）

按决策调整对象分：

战略决策——时间长、方向和内容

战术决策——时间短、行动方式

#### **(4) 决策的准则：**

提高决策效率和效果准则——重要性、准确性、灵活性准则

不确定情境准则——乐观准则、悲观准则、最小最大后悔值准则（满意而不是最优）

#### **(5) 决策的特点**

目标性、整体性、动态性、可行性

#### **(6) 决策的程序过程**

识别问题、诊断原因、确定目标、制定方案、方案评价、实施监督

#### **(7) 决策影响因素**

环境、组织文化、组织历史、决策者特点

#### **(8) 决策基本方法**

头脑风暴法、德尔菲法、强迫联系法

#### **(9) 决策理论**

古典决策理论——目标明确、全部信息、所有后果

理性决策理论——既定问题、方案比较、最大限度

行为理论——只求满意结果、直觉偏差、理性相对

#### **(10) 非理性决策**

渐进决策——惯例基础之上的延申

政治协商决策——协调利益关系、达成妥协

领导集体决策——依赖领导的判断力、应变力

## 五、环境

### (1) 环境的分类

一般环境（内部环境）——政治、经济、法律

具体环境（更直接的外部环境）——顾客、供应商、竞争者、同盟者的关系

组织内部环境

### (2) PEST 分析法

影响组织发展的四个环境因素

### (3) 脚本法

情景分析法——描述未来可能发生的情景

### (3) 五种力量模型

进入者的威胁、替代品的威胁、企业间的竞争、买方讨价还价的能力、卖方讨价还价的能力

## 六、计划

### (1) 计划：

确定实现设定目标的战略方案以及整合协调各种活动的过程（名词含义：计划行动的结果、动词：实现目标途径的策划和安排）

基础是信息来源

## **(2) 计划的意义和作用**

明确工作目标、降低工作不确定性、保障目标实现、提高工作效率

## **(3) 计划的特点：**

目的性、普遍性、首要性

## **(4) 计划的分类：**

战略规划——长期、高层制定、总体目标

战术计划——具体活动

作业计划——适用于基层、部门个人

按空间分——财务计划、业务计划、人事计划

## **(5) 计划的过程步骤：**

制定目标、估量差距、预测未来、制定方案、实施并总结

## **(6) 计划制定方法**

### **1.滚动计划法：**

编制时进具体远概略，实施时逐渐具体、长期短期有机结合

优点：计划随时调整、弹性和应变能力大

缺点：任务量大、费时

### **2.计划评审技术：**

用网络图对系统进行统筹规划、费时少、资源消耗少

## **七、目标**

## **(1) 目标：**

目标是所期望的结果，反应了个人和组织的行动终点

### **目标特点**

具体性、可测性、可实现性

### **目标的作用**

激励作用、凝聚作用、指明工作方向

## **(2) 目标管理：**

鼓励组织成员积极参加工作的目标制定，并在工作中实现自我控制，

自觉完成工作任务的方法制度

### **目标管理特点**

强调自我管理自我控制、注重成果、权力下放

### **目标管理原则**

方向统一原则、进度一致原则、SMART 原则

### **目标管理过程**

目标制定与展开、目标实施（指导、追踪、协调）、成果评价

### **目标管理优点**

改善上下级沟通、激励员工、帮助管理者理清思路有利于目标实现

### **目标管理缺点**

管理成本高、注重短期效益



### **(3) PDCA 循环戴明环:**

计划——方针

实施——实现

检查——总结

改进——改进目标

## **八、组织**

### **(1) 组织:**

两个人及其以上、为了同一目标的集合体

#### **扁平化组织 (分权):**

管理幅度大、管理层次少

#### **优点:**

管理成本低、员工积极性高、灵活性高、信息流通快、决策质量高

#### **缺点:**

协调困难 (本位主义)、对管理人员要求高、决策效率低

#### **锥形式组织 (集权):**

管理幅度小、管理层次多 (金字塔)

#### **优点:**

利于管理控制、利于工作衔接、决策与执行力高效率、政令统一

#### **缺点:**

影响信息传递、管理成本高、灵活性低、下属积极性低、决策质量低

## **(2) 正式组织**

两个人及其以上，有意识加以协调的有机整体（组织人格、体系化）

### **非正式组织：**

非理性行为逻辑、人际关系和谐为导向的集合体

### **非正式组织作用（优点）**

组织活力、信息沟通、凝聚力

### **缺点：**

可能会于正式组织目标发生冲突

### **发挥非正式组织的积极作用：**

重视非正式组织的作用（组织活力、信息沟通、凝聚力）

减少非正式组织的影响（提高决策参与程度、关心引导员工、信息共享）

## **(3) 管理幅度：**

直接有效协调控制下属的数量，管理幅度越大，组织层级越少

### **影响管理幅度的因素**

工作能力、工作内容、工作条件、工作环境、成员差异性

## **(4) 集权与分权**

### **集权：**

决策权在组织系统较高的层次种集中

### **分权：**

决策权在组织系统较低的层次种分散

### **影响分权程度的因素：**

组织规模（越大越需要分权）

政策同一性（政策同一需要集权）

成员自我管理能力（能力强需要分权）

组织不同的发展阶段

### **(5) 授权：**

为了激励员工，共享内部权力、把权力授予下级

### **授权原则**

目的性、信任、权责一致

### **影响授权因素**

授权内容、授权者主观态度、接收方的条件、信息共享程度

授权与分权的区别

分权的主体是组织，授权的主体是管理者

分权具有恒久性，授权具有灵活性

分权的对象是部门岗位，授权的对象具体人员

### **直线和参谋**

直线管理人员——纵向层级、直线职权

参谋人员——专业角度、提供建议

直线和参谋联系——管理者、同目标、可转换

### **直线和参谋区别**

职位性质（职位权/参谋权）、设置方式（上下逐级/专业需求）、决策角色（有决策权/无决策权）、承担责任（承担/不承担）、待遇不同（职位绩效/服务价值）

### **(6) 组织设计：**

是组织系统的整体设计，在纵向横向分工的基础上对组织框架进行整合（包括职能设计、部门设计、层级设计）

### **组织设计影响因素**

战略、技术、环境、任务、人员结构、组织发展阶段

### **组织设计具体步骤**

确立组织目标、划分工作任务、提出组织结构基本框架、设计组织运作形式、决定人员配备

### **组织设计原则**

目标一致原则、分工协作原则、权责对等原则、有效管理幅度原则

### **(7) 组织结构：**

工作任务得以分解、组合、协调的框架体系

## **组织结构的选择（制约因素）**

信息沟通、技术特点、战略、规模、环境

## **组织结构调整策略**

局部调整、整体调整、抛弃战略

## **出现哪些问题时必须进行调整组织结构**

分工不合理、信息沟通不良、缺乏创新、决策周期长

## **直线制组织结构：**

领导关系，从上到下，垂直领导，军队式，集权式结构

优点：

权责明确、设置简单、沟通迅速

缺点：

缺乏横向沟通、缺乏专业分工

适用：

规模小、业务简单的企业

## **职能制组织结构：**

U型结构、按照专业职能来划分部门

优点：

专业化程度高、减轻管理压力

缺点：

多头领导、职责不清、缺乏协调

### **直线职能制组织结构：**

以直线制为基础，实行垂直式领导，设立职能管理部门，进行参谋指导

优点：

统一指挥与专业化管理相结合，减轻管理者压力

缺点：

部门增多，降低决策效率、

随着组织规模扩大，横向沟通产生困难

### **事业部制组织结构：**

M 型组织结构，由事业部独立经营、分权管理的分权式组织结构。

集中决策、分散经营

特点（要素）：

独立市场、独立经营、自负盈亏、

优点：

专注战略规划、高度专业化、

缺点：

滋生本位主义、忽视企业整体利益、管理成本上升

适用范围：

规模大、业务多样化的企业

**矩阵制组织结构：**

即双通道命令系统，由纵横两套管理系统组成的矩阵结构（纵向职能管理系统、横向项目系统）

特点：

项目组临时组织、负责人临时委任、一名成员同时受两名上司的领导、组织成员来源不一

优点：

机动性强、沟通性强、目标明确、人员结构合理

缺点：

多头指挥，责任不清

稳定性差

适用范围：

临时性质，用于多方面配合的项目

**(8) 制度规范：**

约束全体组织行为，规定工作程序的总称（包括：基本制度、管理制度、技术规范、业务规范、个人行为规范）

特点：

权威性、系统性、稳定性

**要求：**

实际、合理

**制定：**

提出、讨论、试行、正式执行

### **(9) 组织平衡：**

包括组织内部平衡、组织与环境平衡、组织动态平衡

组织内部平衡——个体与整体的平衡（个人需求，诱因分配）

组织与环境平衡——组织要适应环境（目标与环境的适应）

组织动态平衡——处理稳定和变革的矛盾

## **九、人员配备**

### **(1) 人员配备**

**人员配备的作用（意义、重要性）**

开发人力资源、形成最佳工作组合、促进成员发展、发挥组织结构功能

**人员配备的工作内容：**

确定人员需要用量、为组织选配人员、制定并实施培训计划

**人员配备基本原则：**

用人所长、任人唯贤、因事择人、协调发展

### **(2) 外部选聘与内部选聘**



### **外部选聘：**

现有在职人员无人胜任，在社会外部寻聘人员（介绍、主动求职）

### **优点：**

新观点新思想新方法、

临时工作，使用灵活

客观评价工作、洞察存在问题

### **缺点：**

挫伤内部成员积极性

需要长时间适应组织环境

### **内部选聘：**

现有成员调剂解决（提升、职位调动）

### **优点：**

提供激励因素、快速适应工作岗位

### **缺点：**

不利引入新思想、导致人际关系复杂矛盾加剧

### **(3) 人事考评：**

对工作能力和工作绩效的考核

### **人事考核的要素**

职业品德、工作态度、工作能力、工作业绩

## 人事考评的功能

有助形成激励机制、成员发展、组织绩效目标

## 人事考评的方法

直观评估、书面考试、民主测评、成绩记录、情景模拟

## 人事考评工作程序

确定考核目标和考核标准、衡量岗位工作、做出综合评价、考核结果反馈

### (4) 人员培训的功能与任务

提成组织成员能力、建设良好组织环境

## 人员培训分类

岗前、在职、专题

## 人员培训方法

师徒传承、案例探讨、角色扮演、网络培训、互动小组

### (5) 管理人员的配置

## 管理人员评价方法

比较法、职务系数法（打分法）

## 管理人员的素质要求

愿望、品质、管理能力（决策协调能力）、专业技术能力

## 十、组织文化

## **(1) 组织文化：**

在长期活动中形成具有本组织鲜明特征的文化现象、全体成员共同接受遵循的价值观和行为准则

### **组织文化特征**

精神性、稳定性、系统性、融合性

### **组织文化影响因素**

外在——民族文化、制度文化、外在文化

内在——领导素质、成员素质、组织发展阶段

### **组织文化的构成**

物质层——组织文化的构成单位

制度层——规章制度、行为准则

精神层——道德观、价值观

### **组织文化的功能（影响组织变革）**

导向、凝聚、调适、辐射

### **组织文化的塑造**

选定价值观、强化认同、提炼定格、巩固完善

## **十一、领导**

### **(1) 领导：**

名词——从事领导活动的人

动词——影响群体个体实现目标的过程

领导行为三要素——领导、被领导者、情境

## 领导的功能

激励下属、鼓舞能力（煽动）、提高组织运转水平

### (2) 领导和管理者的区别

职能范围——领导只是管理的一部分、管理有五大职能

权力来源——领导的权力来源在职位个人、管理的权力来源在组织结构

主要功能——领导带来变革实现创新，管理者实现计划维持秩序

### (3) 领导权力的来源

职位职权——奖赏权、强制权、法定权

个人权力——影响权、专长权

### (4) 领导的有效性

下属的支持、下属的评价、激励程度、沟通效果

### (5) 领导者如何用权

慎用权、公正用权、例外原理

### (6) 管理者角色

人际角色——代表人、领导者、联络者

信息角色——监听者、传播者、发言人

决策角色——企业家、冲突管理者、资源分配者、谈判者

## 管理者技能

技术技能、人际技能、概念技能

### (8) 领导理论

#### 1.人性假设

X理论（经济人）——人以自我为中心、好逸恶劳、逃避责任、不进取（采取强制惩罚的措施）

Y理论（自我实现人）——自我指挥控制、主动承担责任、受情感引导、人的最高层级是自我实现

超Y——只有在特定情境下解释人的行为，不具有普遍适用性

#### 2.领导行为（也是利克特领导理论四大形式）

集权形（独裁）、民主性（发挥民主权力、决策）、任务型（以任务为中心）、关系型（以人中心）、兼备型

#### 3.管理方格理论

两维度——关心人、关心生产、从1到9、从低到高81种

分类——贫乏型（1.1）、任务型、团队型（9.9）、乡村俱乐部、中庸形（5.5）

#### 4.费德勒权变模型

两种领导风格——（问卷调查的方式得出两种领导风格）任务领导型

（低 lpc）关系领导型（高 lpc）

三种情景因素——领导者与被领导者的关系、领导者的权力、领导者的职位

结论——普遍适用各个情景的领导模式不存在，各种领导方式在一定环境内有效

提高管理者有效性——换领导者以适应环境或改变环境适应领导者

### **5.路径目标理论：**

以激励的方式帮助下属达到他们的目标，并提供指导支持

四种领导行为

指导型领导（明确任务）——任务结构不清时选用

支持型领导（关心下属福利）——员工工作单调时选用

参与型领导（允许参与决策）——任务不清时选用

成就型领导（要求下属高）——员工高度动机时选用

评价（结论）

当领导者能弥补员工或者环境不足的领导风格时，能够影响员工的绩效和满意度

### **6.情景领导理论（生命周期理论）：**

领导行为特性不存在普遍适用性，领导方式需要根据情景变化而变化

下属的成熟度（工作成熟和心理成熟）是关键情境因素，依据下属的成熟度选择领导方式（领导方式两维度 任务和关系）

四种领导领导方式

指导型领导——高任务低关系

推销型领导——高任务高关系

参与型领导——低任务高关系

授权型领导——低任务低关系

## 十二、激励

### (1) 激励：

诱发个体产生动机、促使个体行为与组织目标趋同的过程

### 激励原则

系统性、差异化、物质与精神相结合

### 激励方法

内激励（参与决策、工作丰富化）

外激励（升职加薪、宣传教育）

### 激励的功能

激发积极性、增强凝聚力

### (2) 激励的理论模式

1. 马斯洛——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

### 需要层次理论的应用

归类确认、提供诱因进行激励（人的需要是某一层次得到满足后，另一层次的需要才出现，尚未满足的需要才能影响行为）

### 2.赫茨伯格——双因素理论

满意的对立面是没有满意不是不满意

保健因素（保健因素没有激励作用，但没有它会引起不满意）——薪水、地位、工作条件

激励因素（可以让员工有满足感）——工作成就、提升、个人发展、心里方面

### 双因素理论的应用

保证保健因素，尽量提供激励因素

### 3.弗鲁姆——期望理论

激励力=效价 X 期望值

效价：奖赏对个体的重要程度

期望值：付出努力达到奖赏的概率

激励力：采取某一行动的内驱力

### 期望理论应用：

期望理论注重的是目标满足的知觉、被期望行为（非客观情况的本身）



决定了动机水平(三种联系:努力与绩效的联系、绩效与奖赏的联系、  
奖赏和目标满足的联系 强调——确保提供的报酬与奖赏正是他  
们想要的)

#### **4.亚当斯——公平理论**

员工同他人比所付出的与汇报相同才感到公平,即报酬分配是否合理  
(参照对象、分配公平)

#### **公平理论的应用**

合理分配报酬、调节奖励形式、程序公正、信息公开化

#### **5.斯金纳——强化理论**

正强化——表扬、提升、加薪——符合组织目标时运用

负强化——批评、惩罚——不期望的行为出现时运用

消退——不施任何刺激手段,自然消退——避免负面效果

### **十三、沟通**

#### **(1) 沟通**

两人及其以上思想感情的交流、信息传递与理解的过程

#### **沟通的作用**

化解工作的矛盾、缓解冲突

#### **沟通的障碍**

信息传递者的障碍、传递渠道的障碍、接受者的障碍、沟通环境的障

碍

### **克服沟通障碍**

利于反馈、积极倾听、控制情绪、简化语言

#### **(2) 正式沟通：**

通过明文规定的正式渠道进行信息传递交流

#### **正式沟通类型：**

上行沟通、下行沟通、横向沟通、斜向沟通

#### **正式沟通优点**

约束力强、保密性强

#### **正式沟通缺点**

方式刻板、信息流通慢

#### **(3) 非正式沟通**

正式渠道外进行的信息传递交流

#### **非正式沟通的优点**

沟通方便灵活、信息流通快

#### **非正式沟通的缺点**

不确定性高、易与流言传播

## **十四、控制**

#### **(1) 控制：**

为了实现拟定目标，对管理活动及其效果进行衡量矫正

控制的目标——限制偏差积累、适应环境变化、降低成本（保证组织目标实现）

控制的手段——控制的机构、控制的工具、控制的运行制度

## 控制的方法

层级控制、市场控制、团体控制

### (2) 控制的作用和职能

计划控制、预算控制、风险防范控制、激励控制

### (3) 控制的原则

有效标准原则、控制关键点原则、直接控制原则、例外原则

### (4) 控制的过程

确定标准、测量实际绩效、比较实际绩效和标准、进行管理（纠偏、修改标准）

### (5) 前馈控制：

事前控制、预先控制、将可能的偏差消除与产生前

优点

防范于未然、最理想的控制

缺点

需要及时准确的信息、难度大对管理人员要求高

## **(6) 现场控制**

同期控制、同步控制、在工作项目正在进行的过程中所实施的控制

优点

现场进行控制避免更大的偏差出现

缺点

应用范围窄

## **(7) 反馈控制**

又称事后控制，在工作结束后进行控制

优点

总结教训避免以后发生类似问题

为以后的员工奖惩提供依据

缺点

偏差损失已经产生、亡羊补牢

## **(8) 全面质量管理**

以全员参与为基础、三全一多为基础、让顾客满意让组织所有者受益

而达到长期成功的管理

### **全面质量管理的原则**

发挥领导作用、以顾客为关注点、与供应方互利、全员参与、持续改

进

## **(9) 六西格玛管理**

以降低瑕疵率来帮助降低成本、节省时间、提高顾客满意度的质量控制方法

### **六西格玛管理原则**

关注顾客需求、依据事实管理、重视流程改进、无边界化合作、追求完美但容忍失败

## **(10) 业务改进过程**

界定、衡量、分析、改进、控制

## **十五、创新**

### **(1) 创新：**

对管理活动改变的过程、产生新的管理思想管理行为的过程

### **创新的来源**

新知识的产生、观点的转变、产业市场的转变、过程改进的需要、意外的成功和失败

### **组织变革（创新）的障碍**

认知与心理因素、资源路径依赖因素、社会政治因素、（领导者的阻力）

### **创新改革的步骤**

提出问题、探索变革、全面展开、模型重塑

## (2) 创新和维持的联系和区别

联系——都是管理的两个基本环节、有效的管理就是实现维持和创新

最优组合的管理

区别——维持就是维持秩序、创新就是打破现状、

只有创新系统混乱无序、只有维持缺乏活力一滩死水

创新是维持基础上的发展、维持是创新的延续

李响笔记