

管理学新增

管理的必要性：资源短缺（效率）、社会分工需要协调（协调是本质核心）、实现目标共同努力

自然属性：不以人的意志为转移、

社会属性：为谁管理

二重性产生原因：生产过程有二重性、生产力生产关系

明茨伯格：领导决策十种三大类：

人际(联代领) 信息（监传发)决策(企业家等)

明茨伯格启发：组织规模不同着重点不同、小规模发言人、大规模资源配置

管理者面临的新时代：信息网络化、经济全球化、知识资源化、管理人本化

新时代管理者能力：创新、面向未来、落后被淘汰、打破企业边界

管理者研究方法：归纳法、实验法、演绎法

泰罗：根本是谋求最高工作效率

优点是科学 提高工作效率 缺点 把工人看成机器、解决现场问题范围小内容窄

科学的操作方法、科学的挑选工人、科学的按劳分配（差别计件制）、管理与劳动相分离(工长制度)

法约尔：不仅改善现场管理也改善企业经营

职能 -安财经技会管

马斯洛需要层次理论评价：对动机看法不完整没有激励方法

保健因素：工资、环境、关系、条件

激励因素：重视感、成就感、提升、发展

双因素理论评价：对需求理论进行补充

超 Y 理论：不同情况采取不同的管理方式

Z 理论：企业与员工利益一致 参与管理 关系融洽

业务流程重组过程：分析问题、设计方案、再造方案、实施改善

管理原理特征：客观性、稳定性、系统性、普适性

责任原理：在分工基础上明确任务和个人承担的责任（观点内容：明确职责、合理设计职位、奖罚分明合理）

职位三角形：利益职责权力(能力是高)

企业价值观：信念态度倾向的系统观点（应该是什么、应该做什么）

管理哲学构成：辩证法、认识论、文化、科学价值观

管理方法：为完成组织目标 采取的方案措施

管理方法内容：法律 经济 行政 教育 行政 技术

决策的依据：信息

决策的特点：目标性、选择性、满意性可行性、过程性

古典决策：从经济角度来看待决策问题目的获得最大经济利益

古典决策内容：必须掌握全部信息、目的是最大经济利益 决策者完全理性 可作出最佳决策（理想化状态 最优选择）

行为决策理论：不仅考虑经济因素也要考虑人的行为表现

行为决策理论内容：人是有限理性、直觉多于逻辑分析、只求满意决策

集体决策之名义小组：小组是名义上的 成员互不通气协商 激发想象力创造力（适应于意见分歧严重）

德尔菲法：听取专家意见 搜集并反馈 形成反复形成代表方案

确定性决策方法：线性规划、量本利分析法

（计算题）不确定性决策方法：决策树

风险性决策方法：小中取大 大中取大 最小最大后悔值法

计划的内容：5w1h

计划层次体系：目的、目标、战略、政策、程序、规则、方案、预算

业务流程再造五个关键阶段：观念再造、流程再造、组织再造、试点切换、实现战略

组织设计：横向分工部门化、纵向分工集权分权

组织设计任务：组织结构系统图、编制职务说明书

部门化：把管理系统分解成相互依存的基本管理单位（各个部门化优缺点从专业度 成本 沟通、协调方面

职能部门化：根据业务的相似性划分部门(业务性质、业务技能)

产品部门化：根据产品划分部门、把同一的产品的生产销售在相同的部门进行

区域部门化：根据地理因素划分部门

人员配备：满足组织语言、配备人、安排工作、从组织个人角度去考察

管理人员需要量的确定：人员流动率、组织发展的需要、组织的规模

管理人员考评的目的作用：为人事调整提供依据、促进组织内部沟通、

为培训提供依据

彼得原理：把一个管理人员一直晋升到他不能胜任的岗位上、原因：
根据之前的表现进行提升 在基层表现突出不一定能胜任高层次的工作

正式组织和正式组织区别：正式组织以成本效率为标准、非正以感情融洽人际关系和谐为标准

非正式组织的危害：与正式组织目标发生冲突、发展组织惰性、

直线和参谋的关系：指挥命令决策、服务协助建议

正确发挥参谋作用：明确职权、授于职权、提供必要条件

委员会优点：提高决策效率、调动积极性、协调职能加强各部门合作

委员会缺点：时间上的延误、权力和责任相分离、决策的折中

提高委员会的工作：原则合适成员、发挥主席的作用、确定适当的委员会规模

组织变革：根据内外环境变化 对组织要素进行结构性变革

组织变革动因：观念变化 科技变化 资源变化（内部原因为了提高效率、快速决策）

组织变革类型：战略性变革、结构性变革、以人为中心的变革

组织变革目标：让组织、管理者、员工更适应环境

组织变革内容：人员 技术 任务 结构进行变革

组织变革过程：诊断分析、制定方案、选择方案并实施、评价结果进行反馈

组织变革的阻力：个人利益（利益、心理）团体阻力

组织变革对策：创新组织文化、创新策略方法手段

组织冲突：内部成员之间、部门之间、个人与组织之间因在某方面不一致抵触争执的行为

破坏性冲突：员工发生抵触争执行为、从而使组织效率下降

组织冲突三种类型：正式组织和非正式组织、直线和参谋、委员会和委员会成员

领导方式的连续统一体理论：从专权到放任型存在着过渡

权变理论：环境决定领导方式（普遍适用的领导方式并不存在，要根据情景的变化而变化

领导方式：领导特征、员工特征、环境

决定领导方式有效性环境因素：职位权力、任务结构、上下级关系

费德勒模型：领导环境决定了领导方式 低 Lpc 工作任务型、高 LPC 人际关系型

领导艺术：倾听 尊重 引导

激励模式：基本点-激励程度取决于价值和获得的概率 满意程度取决于公平性 满意程度会反馈到下一个工作流程(激励产生效果要考虑内容、分工、目标等因素)

沟通类别：工具式沟通 感情式沟通(按照方法：口头沟通、书面沟通、语言沟通)

沟通障碍：外界干扰种种因素不能发挥正确作用

控制主要类型：确定标准、衡量绩效、分析纠偏

控制的必要性：环境的变化、权力的分散、能力的差异

控制类型：目标控制(预先控制、现场控制、成果差异（财务 成本 质量))

控制的要求：适时控制、适度控制、弹性控制

标杆管理：找个行业中学习榜样来制定方案措施定量化进行比较

标杆管理步骤：确定对象、分析研究、制作计划、实施监督、总结经验开始新一轮标杆管理

标杆管理优点：帮助公司成功

标杆管理缺点：丧失企业特色

平衡计分卡：绩效评估方法、战略管理方法、企业控制工具

创新的过程：寻找机会、提出构想、迅速行动、坚持不懈