

管理学

(一) 管理理论

(1) 泰罗及其评价

科学管理之父、生产科学标准化、按要求挑选工人、差别计件制、计划职能和执行职能向分离（工长制）、例外原则

评价——科学管理提高工作效率、只是现场控制（范围内容窄）、把人看成机器、

(2) 法约尔及其评价

一般管理之父、五种职能——计划、指挥、协调、控制、组织

六种经营——安全、技术、商业、会计、财务、管理

评价——不仅改善现场管理也改善企业经营

法约尔跳板

等级链、最高权威者到最低管理者的等级系列、解决规模多层次多的规模沟通矛盾、方便同等级横向沟通

(3) 马克思韦伯及其意义

组织管理之父、制度法理、人权分离、理性

意义——法律保障权力、管理的连续性的基础、权力明确规定

(4) 梅奥

人际关系学说、非正式组织、社会人（引导沟通）、提高满意度就是提高生产率

(5) 西蒙

决策贯穿整个管理过程

满意而不是最优、程序化、非程序化

(二) 管理综述

(1) 管理/特点/本质/两维度/基本工具

管理——管理者对组织进行组织、决策、领导、控制、创新

特点——主体管理者、客体组织管理活动参与要素、为了组织目标

本质——协调

两维度——效率、效果

基本工具——权力和组织文化

(2) 管理的二重性及其产生原因

自然属性——不为人的意志而转移、组织劳动、资源的整合

社会属性——为谁服务、阶级制度、社会利益

原因——生产有二重性、生产力生产关系

(3) 管理的科学性和艺术性

科学性——客观规律一般方法指导自己的管理实践

艺术性——灵活协调

(4) 管理的哲学构成

认识论、辩证法、价值观、文化

(5) 管理方法及其内容

为了完成组织目标而采取的措施

内容——行政方法、教育方法、技术方法、法律方法、经济方法

(6) 战略管理及其过程

为了完成组织目标进行谋划、在谋划中的实施、实施中的控制、一系

列动态过程

过程——确定目标、分析研究、制定计划、实施计划、总结评价（反馈）

(7) 标杆管理/过程/优缺点

标杆管理——为了完成组织目标树立学习的榜样并且学习

优点——直接简单明了、有助于目标的实现

缺点——丧失企业特色

过程——确定目标、分析原因、制定方案、实施方案、总结评价（反馈）

三、管理原理

(1) 人本原理

以人为中心、人际关系为导向、发挥人的积极性、重要性、为了人、发展人、服务人

(2) 系统原理

从全局角度出发、各个要素相互依存作用的一个有机整体

类型——人造、动态、开放

特点——整体、相关、互动、有序

启发——层次、创新

(3) 效益原理

多产出少的投入、比例关系

(4) 适度原理

权力分配、业务范围、管理幅度

(5) 责任原理及其彼得原理

责任原理——在分工的基础上明确责任和任务（奖罚分明）

彼得原理——把管理者提升到他不能胜任的岗位位置

（原因——根据之前的表现为依据、以前的表现不一定胜任现在的工作）

四、决策

(1) 决策/功能/准则/特点/分类/过程/影响因素/基本方法/依据

决策——确定目标的拟定计划的过程（决策是计划的依据、计划是决策的保证、一个是选择、一个是策划安排）

功能——激发人员士气、确定组织行动目标

准则——灵活、准确、重要、乐观、悲观、等概率、最小最大后悔值

特点——整体、动态、可行、目的性

分类——群体个体（效率质量合法性责任追溯）、程序化非程序化（既定问题非既定问题、规章制度确定方法具体问题具体分析）、确定性不确定性风险性（信息、判断性、结果）、战略战术

过程——识别问题、分析原因、确定目标、制定方案、方案评价、实施监督

影响因素——组织文化、组织历史、决策者特点、环境

基本方法——定性（头脑风暴、德尔菲法、名义小组）定量（确定、不确定型、风险型）

定性决策——目标和行动无法用数量表示、只能用定性方式来描述

定量决策——目标和行动可以用数量的形式来表示、数据模型来分析

直觉决策——依据心理认知和经验积累、不经思索下意识

依据——信息

(2) 决策的理论

古典决策——经济角度、完全理性、只求最优、全部信息、

行为理论——不仅经济角度还考虑到人的行为、相对理性、只求满意、

直觉多于逻辑分析

(3) 非理性决策

政治协商决策、领导集体决策、渐进决策

(4) 集体决策

头脑风暴——只补充不评价、越多越好不求质量、畅所欲言独立思考

名义小组——小组是名义上的、互不通气、保持独立性

德尔菲法——听取专家意见、搜集反馈、意见反复修改、形成最终意见

(5) 风险性决策方法

小中取大、大中取大、最小最大后悔值法

五、环境

(1) 环境的分类

一般（政治社会文化经济）、具体（同盟伙伴、竞争者、顾客）、内部

(2) PEST 分析法

政治、经济、社会、技术

(3) 脚本法

情景描述法、对未来发生的事情进行推测

(4) 五种力量模型

潜入的竞争者、潜在的替代品、企业间的竞争、买卖双方讨价还价的能力

六、计划

(1) 计划/特点/内容/意义作用/分类/步骤/制定方法/层次体系

计划——策划的安排、行动的结果

特点——目的性、普遍性、首要性

内容——五 W 一 H

意义作用——激励、提高效率、降低不确定性

分类——战略（高层、总体、五年）、战术（部门、实施）、作业（个人）、财务、业务

步骤——确定目标、估量差距、预测未来、制定方案、实施评价

制定方法——滚动计划法（进具体、远概括、随着时间的推移近期远期逐渐推移、灵活性弹性大可操作性大但费时费力成本高）、

网络计划技术（分成若干个作业、进行排序、用网络图进行统筹规划安排、省时省力）

体系层次——目目战政程规方预

(2) 影响计划有效因素

组织生命周期发展阶段、组织文化、环境、组织层次

七、目标

(1) 目标/特点/作用

结果、终点

特点——可操作性、可实现性、具体性

作用——激励、提高效率、降低不确定性

(2) 目标管理/特点/原则/过程/优缺点

目标管理——鼓励组织成员积极参加工作的制定、实现自我控制、自我完成、自我管理的方法管理制度

特点——重视成果、强调自我、权力下放

原则——方向一致、目标一致、SMART 原则

过程——制定与展开、实施（指挥协调）、成果评价

优点——帮助管理者理清思路、改善上下级沟通、有利于目标实现

缺点——不利长期目标、目标停滞、管理成本高

(3) PDCA 带循环

政策——方针

实施——实现

检查——总结

行动——改进

八、组织

(1) 组织（正式组织）

两个人及其以上、有共同目标、集合同一协作、协调、有机整体

(2) 扁平化组织/优缺点=分权优缺点

锥形组织/优缺点=集权优缺点

扁平化——管理幅度大、管理层次少

优点——灵活性、积极性、决策质量合法性、信息沟通、管理成本低

缺点——决策速度慢、对管理人员要求高、缺乏协调

锥形组织——管理幅度小、管理层次多

优点——政令统一、便于工作衔接、决策效率高

缺点——灵活性、积极性、决策质量合法性、信息沟通、管理成本高

(3) 分权/集权/影响因素

分权——决策指挥权在组织系统层级中往较低的层次上分散

集权——决策指挥权在组织系统层级中往较高的层次上集中

影响分权程度因素——政策同一性、组织规模、员工自我控制程度、组织发展阶段

(4) 非正式组织/优缺点/发挥非正积极作用的措施

非正组织——人际关系和谐为导向、非行为逻辑、集合体

优点——沟通、组织活力、凝聚力

缺点——和组织目标发生冲突

发挥非正作用措施——积极引导关心沟通、信息共享、参与决策

(5) 管理幅度及其影响因素

管理幅度——主管直接有效控制协调下属的数量(幅度越大层次越少)

影响因素——工作条件、内容、环境、能力、成员的差异性

(6) 授权/原则/影响因素/和分权的区别

授权——内部权力共享、权力授予下级、激励作用

原则——目的、信任

影响因素——授权方态度、接收方条件、隐含奖励、授权内容

和分权的区别——主体不同(组织、管理者)、灵活性恒久性、对象

不同（授权给部门岗位、个人）

(7) 直线和参谋的区别及其发挥参谋作用

区别——指挥协调职位权承担责任有决策权、专业角度服务建议参谋
权不承担责任没决策权

发挥参谋作用——明确权力职责、授予权力、提供条件

(8) 委员会优缺点及其如何提高委员会工作

优点——积极性、决策全面迅速合法性、

缺点——决策的折中、时间上的延误、权力和职责相分离

发挥作用——规模合理、成员合理的选择、发挥主席作用

(9) 组织变革/动因/类型/目标/内容/过程/阻力/对策

组织变革——根据环境的变化对组织岗位、部门结构进行变革

动因——（观念、技术、市场）的变化

类型——战略性变革、技术性变革、结构性变革、以人为中心的变革

目标——（组织、管理者、成员）适应环境

内容——技术、任务、组织结构、成员进行变革

过程——分析、制定方案、选择实施、结果评价

阻力——团队阻力、个人阻力

对策——创新组织文化、方法手段策略

(10) 机械式组织和有机式组织的区别

职能专门化——知识专门化、僵化的职务权限——柔性的职务权限

强调固有知识——强调吸收外部智慧、信息集中高层——信息分散与

共享、水平沟通——垂直命令

(11) 组织设计/任务/原则/步骤/影响因素

组织设计——对组织系统进行整体设计在纵向横向的分工上对组织框架进行整合（集权分权、部门化）包括层级、部门设计、职能设计

任务——组织结构图、任务说明书

步骤——确定目标、分工、提出组织结构基本框架、设计组织运作形式、配备人员

影响因素——战略、技术、环境、组织规模

(12) 部门化及其原则/职能部门化/产品部门化/区域部门化

部门化——把组织系统分成若干相互依存的管理单位

原则——精简的部门设计、分工协作、因人设职和因事设职相结合

职能部门化——根据职能的相似为划分基础

地区部门化——根据地理因素的差异

(13) 组织结构/制约因素/调整战略/必须调整的原因/如何调整

组织结构——工作任务得以分解组合协调的框架体系

制约因素——技术、战略、环境、组织发展阶段

调整战略——局部、整体

必须调整的原因——分工不明、决策慢、信息沟通慢

如何调整——集权和分权的统一、稳定与变化的统一、一元与多元的统一

(14) 直线制组织结构/优缺点/适用范围/统一指挥原则

直线制——下级部门一个上级、从上到下垂直领导、军队集权式

优点——设置简单、权责明确、

缺点——缺乏横向沟通、灵活性、积极性、决策质量合法性、信息沟通、管理成本高

适用范围——小规模

统一指挥原则——下属只有一个上级、在上下级之间有一个清楚的指挥链

(15) 职能制结构/优缺点

职能制——U型制、按职能划分部门

优点——专业化程度高、减轻管理负担压力

缺点——多头指挥、权责不清、稳定性差

(16) 直线职能制/优缺点

直线职能制——在直线制基础上设立职能部门增加参谋机构进行参谋指导

优点——统一指挥和专业管理相结合、有效减轻管理人员负担

缺点——随着组织规模的扩大部门的增多决策慢沟通慢

(17) 矩阵制组织结构/特点/优缺点/适用范围

矩阵制——双通道命令系统、纵向职能管理、横向项目（纵横两套形成的矩阵结构）

特点——组织临时成立、领导临时委任、组织成员来源不一、

优点——机动性强、人员结构合理、专注战略规划

缺点——多头指挥、权责不清、稳定性差

适用范围——临时项目、需要多方面配合

(18) 事业部制组织结构/特点（要素）/优缺点/适用范围

事业部——M型组织结构、独立市场、独立决策、独立经营、自负盈亏

特点——集中决策、分散经营

优点——专注战略规划、专业化程度高

缺点——本位主义严重、管理成本高

适用范围——规模大、业务多

(19) 组织平衡

内部平衡（个人与整体的平衡）、动态平衡（稳定与变革的矛盾）、环境平衡

(20) 组织冲突/类型/建设性冲突/破坏性冲突/冲突对组织的影响

组织冲突——成员之间、部门之间、个人与组织之间某方面不一致发生的抵触争执行为

类型——正与非正、参谋与直线、委员会和委员会成员

建设性冲突——从组织利益出发、对不合理地方提出意见、促进交流和意见暴露

破坏性冲突——成员之间、部门之间、个人与组织之间某方面不一致发生的抵触争执行为

影响——二重性（积极——由不平衡而产生平衡动机激发积极性、消极——组织涣散、丧失凝聚力）

(21) 制度规范/特点（要求）/制定过程

制度规范——规范人行为、工作程序（基本制度、管理制度、业务制度、技术制度、个人作业规范）

特点要求——合理、权威、系统、可行

过程——提出、讨论、运行、试运行

九、人员配备

(1) 人员配备（意义作用）/内容/原则

人员配备——为完成组织目标、配备人员安排工作、发挥组织结构功能、形成最佳工作组合

内容——确定人员量、配备人员、进行培训

原则——用人所长、用人唯贤、因事择人

(2) 外部选聘/优缺点

外部选聘——内部无人胜任、社会外部招聘

优点——使用灵活、客观评价、新思路新思想新方法

缺点——长时间适应调整、激发内部矛盾

(3) 内部选聘/优缺点

内部解决、提升、调动

优点——不需要长时间适应调整、积极性激发

缺点——内部矛盾加剧、不利于新思想新观念新方法

(4) 人事考评要素/作用/方法/程序

要素——品德、态度、能力、绩效

作用——激励机制、积极性、内部沟通、人事调动

方法——直观评估、民主测评、因素评分、书面考试

程度——确定目标和标准、评估对象（衡量岗位）、对象与标准向比较、做出评价、结果反馈

(5) 人员培训功能任务/人员培训分类/人员培训方法

功能——形成组织文化、提高组织成员综合能力

分类——岗前、在职、专题

方法——角色扮演、师徒传承、视听技术、互动小组、

(6) 管理人员评价方法/管理人员素质要求

评价方法——比较法、系数法（打分）

素质要求——愿望、品德、能力（业务、人际）

(7) 人力资源规划/人事管理和人力资源管理的区别

人力资源规划——对组织任务及其环境进行预测、为完成组织目标、

配备人员安排工作、发挥组织结构功能、形成最佳工作组合

区别——以人为中心以事为中心、把人看成资源把人看成工具

考虑人与事的系统化整体性、不考虑人与事的系统化整体性

十、组织文化

(1) 组织文化/特征/功能/影响因素/构成/塑造

组织文化——长期组织活动鲜明的文化现象、共同接受的价值观行为
准则

特征——精神、稳定、系统、融合

功能——辐射、调试、导向、凝聚

影响因素——民族、外来、制度、领导与成员素质

构成——物质层、制度层、精神层

塑造——选择价值观、强化认同、提炼定格、巩固完善

(2) 社会责任及其重要性

责任义务不是法律和经济所强制要求的

重要性——构建和谐社会、有利企业间的竞争、对全球社会具有意义

(3) 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）

十一、领导

(1) 领导/作用/实现方式

领导——从事领导工作的人、影响群个体指挥协调完成目标的过程

作用——指挥、协调、激励

实现方式——身先士卒、协调关系、引导沟通

(2) 领导和管理者的区别

五大职能——其中一部分、维持——创新和维持、权力来源个人——

权力来源于组织

(3) 领导权力来源/领导如何用权

权力来源——职位职权（奖赏、强制权、法定权）个人权力（专家、参照）

如何用权——公正用权、慎用权、例外原则

(4) 领导有效性/领导艺术

领导有效性——下属的支持、下属的评价、沟通与激励程度

领导艺术——倾听、尊重、引导

(5) 管理者角色/技能

角色——人际、信息、决策

技能——概念、技术、人际

(6) 变革型领导和事务型领导的区别

变革型——强调用新思路新方法看待老问题、对员工有重大影响、突破性、强调组织利益高于个人利益

事务型——明确工作任务、激励下属满足需要、(维持型领导)

(7) 领导方式的连续同一理论及其领导行为

从专权型到放任型的过程存在着过渡

领导行为——集权型、民主型、关系型、任务型、兼备型

(8) 领导理论 (X、Y、超 Y、Z、管理方格理论、费德勒权变模型、

路径目标理论、情景理论 (生命周期理论及其规律)

X 理论——经济人、自私自利、利益驱使、懒惰、不承担责任不配合、惩戒

Y 理论——社会人、思想感情引导、自我实现控制、承担责任、引导沟通

超 Y——只有在特定情况下解释人的行为不具有普遍适用性

Z——员工利益同集体利益一致、参与管理、关系融洽

管理方格理论——1 至 9、低到高、81 种、任务关系两维度、贫乏型、任务型、乡村俱乐部、团队型最高、中庸型

费德勒权变模型——两种领导风格(高 LPC 低 LPC 任务关系两维度)、三种决定领导方式有效性的环境因素 (职位权力、任务结构、上下级关系)、结论 (普遍适用的领导风格并不存在要根据情境的变化而变化)

路径目标理论——领导的任务就是激励员工提供条件帮助他们完成

目标、四种领导行为（指参成支）、结论（领导能有弥补员工和环境不足的领导风格时，能够提高绩效和满意度）

情景领导理论（生命周期理论）——普遍适用的领导方式并不存在要根据情景的变化而变化、下属成熟度是关键（心理成熟工作成熟）、依据下属成熟度选择领导方式（任务和关系）

四种领导方式（指参推授）

十二、沟通

(1) 沟通/作用/障碍/克服障碍方法

沟通——理解被理解、思想感情的传递交流

作用——化解工作矛盾及其冲突

障碍——接收者的障碍、传递者的障碍、环境的障碍、传递渠道的障碍

克服障碍方法——倾听、反馈、克服认知差异、抑制情绪波动

(2) 正式沟通/类型/优缺点

非正式沟通/优缺点

正式沟通——明文规定的渠道进行

优点——约束力强、保密性高、真实性高

缺点——方式刻板、传播速度慢

类型——上行沟通、下行沟通、横向沟通、斜向沟通

非正沟通——非明文规定的渠道进行

优点——快、灵活、可以获取正式沟通得不到的信息

缺点——不确定性、流言传播

十三、激励

(1) 激励/原则/方法/功能

激励——驱使个体产生目标动机与组织目标相一致

原则——差异性、系统性、物质精神相结合

方法——内激励（参与决策）、外激励（升职加薪）、

功能——提高工作效率、提高人员士气、提高积极性

(2) 不同激励方式在实践中的优缺点

工作激励——工作丰富法、岗位轮流法、通过分配任务激发积极性

优点——强化部门之间的认同感、增加凝聚力

缺点——人力管理成本大、员工难以适应

成果激励——升职加薪、在员工产出的基础上进行激励

优点——调动员工积极性

缺点——不具有连续性

组合激励——危机激励、榜样激励

(3) 激励理论模式（需求层次理论、双因素理论、期望理论、公平理论、强化理论）

需求层次理论——生理、安全、社会、尊重、自我实现、

层次性（只有一个层次需求被满足下个层次的需求才会实现）分类归纳提供诱因

评价：对动机看法不完整、没有激励方法

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（没有激励作用但没他会引起不满意）——升职加薪、工资、

工作条件、关系环境

激励因素——提升感、重视感、成就感

评价：对需求理论进行补充

期望理论

激励力（驱使力）=效价（重要性）×期望值（概率）

应用：确保提供的报酬和奖赏正是他们想要的、三种联系、注重被期待的行为并非实际本身

公平理论——和他人比、付出和回报的比例相同（报酬分配是否公平合理）

应用——合理分配报酬、程序公正、信息公开

强化理论——正强化（符合目标奖励）、负强化（不符合目标惩罚）、自然消退（不符合目标、不采取任何手段怕引起负面效果）

十四、控制

(1) 控制/原则/方法/作用/过程/类型/必要性/要求

控制——为了完成组织目标、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、降低成本、适应环境变化

控制的手段——机构、工具、制度）

原则——有效标准原则、直接控制原则、控制关键点原则、例外原则

方法——层级控制、市场控制、团体控制

作用——计划控制、风险防范控制、预算控制、激励控制

过程——确定标准、衡量绩效、标准和绩效进行比较、进行管理（纠偏、修改标准）

类型——目标控制（预先、现场）、成果差异（财务、成本、质量）

必要性——环境的变化、权力的分散、能力的差异

要求——适度、适时、弹性

(2) 前馈控制/现场控制/反馈控制

前馈——在项目工作开展之前进行控制

优点——防范于未然

确定——要求高（信息、管理者）

现场——事中控制、在项目工作开展中进行控制、

优点——避免更大的偏差出现

缺点——应用范围窄

反馈控制——在项目工作开展后进行控制

优点——为下一轮工作提供依据、避免以后的现象发生

缺点——亡羊补牢、已经产生

(3) 危机及其危机管理

危机——突发性、严重性、危及生存发展、问题

危机管理——面对危机（突发性、严重性、危及生存发展、问题

）、避免、控制、解决措施

(4) 风险管理的基本目标

损失前——合法性、经济、社会责任

损失后——生存、收益稳定、持续经营

(5) 全面质量管理

三全一多、全员参与（基础）、发挥领导作用、以顾客为关注点、与供

应方互利、让顾客满意、让组织所有者收益而达到长期成功

(6) 六西格玛管理

降低瑕疵率提高满意度提高质量节约成本时间

原则——依据事实管理、关注顾客需求、无边界化合作、追求完美容忍失败

(7) 业务改进过程

界定、衡量、分析、改进、控制

(8) 平衡计分卡

企业控制的工具、绩效评估和战略管理方法、四方面指标体系（财务方面满足股东需求、客户方面满足客户需求、学习方面怎样学习提高、经营方面哪方面擅长精专）

十五、创新

(1) 创新/来源/步骤/变革（创新）的障碍

创新——对管理活动进行改变、产生新思想新思路新方法的过程

来源——意外的成功或失败、新知识的产生、观点的转变、市场需求的需要

步骤——提出问题、探索变革、全面展开、模型重塑

障碍——心理认知、资源路径、僵化的思想政策、不愿承担风险

(2) 创新和维持的联系与区别

联系——有效管理就是创新和维持的结合优化

区别——创新是逻辑起点、维持是逻辑延续、创新力求突破、维持维持秩序、只有创新毫无秩序、只有维持一潭死水

(3) 创新职能的基本内容/有效管理创新工作的基本内容

创新职能内容——目标创新、技术创新、制度创新、组织结构创新

创新工作内容——发掘创新来源、创新管理决策、实施创新领导、

创新活动的评估审计

(4) 战略创新/组织创新/领导创新

战略创新——发现和变革组织目标、探求新的行动路径

组织创新——创新人才配备、变革组织结构、构建创新型组织

领导创新——领导工作创新和 innovation 工作有效领导的总和

(5) 创新基础的选择——利用现有知识还是开发新知识

创新对象的选择——产品、工艺、手段

创新水平的选择——先发制人还是后发制人

创新方式的选择——独立开发还是联合开发

(6) 如何将组织打造成学习型组织——系自改团建

(7) 业务流程重组

业务流程再造、业务流程彻底再思考根本再设计、以业务流程改造为中心、从成本、质量、速度、服务中得到巨大改善、从而达到目标（顾客需求和满意）

过程——观念再造、流程再造、组织再造、试点切换、实现战略

(8) 价值链分析法

由不同但又相关的生产经营活动构成的创造价值的动态过程（内容：

从自身或者竞争者角度分析、分析成本或者竞争的优劣势、五方面——

—输入物流、生产作业、输出物流、销售、服务）

