

付了, 会计学
没有买到。

卷二, 我费好大劲买到, 要珍惜哦! (看卷)

晴天娃娃笔记

好想听! 保存好

本人是工商管理专业毕业的, 对于管理学有一定的基础, 考过2次管理学(2002年1月, 2003年1月), 分别是79分和138分。现将我学习的经验告诉大家, 希望对大家有所帮助。

2002年1月我报考的专业是企业管理, 我先把历年题拿来看了一下, 然后把辅导班上提到的知识点先看到位, 先理解一遍, 主要是思考, 目的是搞懂, 第2遍才开始背, 背也是有技巧的:

(1) 有针对性

在背书的同时要想一想可能会出什么样的题型。比如说, 管理学是科学还是艺术? 这个问题不可能考论述, 只可能是简答和案例, 因此在背书的时候就要找到几个要点即可。

而对于组织工作的原则, 目标体系这类问题出论述的可能性比较大, 因为这类问题不是三言两语可以说清楚的, 背的时候就要列出几个要点, 对要点还要阐述一两句。

对于(1)有针对性这一点, 我笔记中已给出了答案, 要点少的一般就是简答, 要点多的一般就是论述, 如果案例分析可能考到, 我已经标示出来了。

(2) 考虑可能性, 有重点地背。

前2年的论述题再出论述的可能性不大, 但也要搞懂, 知道大要点即可。还有, 像马克思提出的管理学的二重性这么老的问题考的可能性不大, 大概知道即可。

(3) 不放过

不要以为自己不懂的知识点别人也不懂就不会考了, 万一出了偏题, 而你准备了, 你就赚了。在辅导班上讲到的内容, 我全都不放过, 不管是提了一下的, 还是讲了十几分钟的, 我全背。

第一次考研, 管理学我考了79分, 当时觉得分很低, 因为我自认为答的很好, 不知道自己错在哪里, 去问老师, 才知道, 我的分数已经很高了, 全部考生在80分以上的就没几个, 很多人60多分, 我在本班已经是最高分了。

(4) 不知道的要查到, 对于可能考的案例还要拓宽, 做到准备充分

2003的管理伦理问题, 辅导班提了一下, 而我们当时上课根本没有注意到此问题, 而这个问题是自安然事件之后的一个热点问题, 很可能会考案例。我到网上查找了很多关于这方面的资料, 并对可能会出到的几个问题(设想自己是出题老师), 列出问题和答案。可惜最后没有考到, 有点失望。虽然如此, 由于我准备充分, 2003年1月考试, 我考了138分的最高分。

答题要求和技巧

- 1、字要大一点, 太小老师看着会烦。而且, 字大有个好处就是让阅卷老师觉得你答得比较多。
- 2、字不能潦草, 不需要多漂亮, 但是不要用什么行书、草书之类的, 就用正楷或宋体, 就是一定要工整了啦
- 3、简答题和论述题, 先答概念, 然后答要点, 简答只要要点就行, 论述的每个要点后面加上阐述的语言, 最好是2句以上。
- 4、要点标示清楚, 要点最好按照书本上的顺序(因为有逻辑性), 最好用书上的字眼, 会使老师觉得你学得很扎实。
- 5、对于答案在两本书上都有的(比如组织文化的作用), 两本书上的内容都答上。
- 6、如果是案例分析, 把相关的内容都答上, 但是一定要注意逻辑性, 否则阅卷老师会看出你是在堆积材料而已。
- 7、最好不要涂改, 否则会很难看。
- 8、不要太早交卷, 多补充一些要点, 很可能有用。

从这03、04年的题目来看, 都是以《现代管理学》为主, 明年一月的题目肯定还是以《现代管理学》为主, 《现代管理学》改版之后, 内容增加了很多, 难度可能会上升, 04年考了很多历年试题, 今年如果再次重复, 不免让人怀疑出题人的水平, 所以我估计会难度加大, 重复题减少, 请05年考生多加注意。

04试题中, 重复出现的历年考题有:

判断题第2题: 一般来说, 管理学更多地是研究营利性企业组织的管理问题。() 2003年判断题1

3、管理学的焦点问题是组织如何有效地运作问题, 这方面的研究可统称为企业理论。() 03年判断题2

4、以“人”为本的研究包括了个人行为法和群体行为法两个方面。() 2003年判断题3

6、管理学者都认为企业家与大机构的管理人员是有区别的, 他们独特的思想和决策方法, 创业时所面对的管理问题也有所不同, 因此应单独进行研究。() 2003年判断题4

10、随着专业化程度的不断提高, 各单位产生的费用会一直不断地下降。() 2003年判断题7

简述题一题: 试述组织文化在组织中的功能 2002年简答题第2题

简述题第2题: 怎样理解组织的再造工程? 2003年简答题第2题

组织向学习型组织转变这是组织发展的一个重要趋势

1、学习型组织是关于组织的概念能和员工作用的一种态度和理念

2、企业是一个系统，这个系统可以通过不断学习来提高生存和发展的能力。

3、有两个正在加速的趋势在加速管理的变革：

(1) 全球经济一体化的趋势加快了变化的速度。组织必须更快地适应，并且要做好更多的事情

(2) 组织技术的根本变化

新组织是以知识为基础，组织设计的目的是用来处理思想和信息的。

4、在这个新的世界秩序中，管理者的责任是创造组织的学习能力。拥有比竞争对手学习更多和变化更快的能力或许是唯一有力的竞争优势，因此，许多公司都重新将自己设计成所谓的学习型组织。

5、管理者需要进行变革的能力是学习型组织的“五项修炼”，并认为这“五项修炼”是学习型组织的技能。

这“五项修炼”即：在组织中实行共同愿景、自我超越、团队学习、改变心智模式和系统思考。它们有助于在企业中建立一个相互关照、彼此沟通的“学习型组织”，使组织形成“学习——持续改进——建立持续性竞争优势”的良性循环。它常常是通过新的观念和信息而不是物质产品来实现其价值的提高。

6、其关于管理者如何培养学习能力的观点就已经涉及到组织自身的特征：

(1) 在学习型组织中，每个人都要参与识别和解决问题，使组织能够进行不断的尝试，改善和提高它的能力

(2) 学习型组织的基本价值在于解决问题，与之相对的传统组织设计的着眼点是效率

(3) 在学习型组织内，员工参与问题的识别，这意味着要懂得顾客的需要；员工还要解决问题，这意味着要一种独特的方式，将一切综合起来考虑，以满足顾客的需要。组织通过确定新的需要并满足这些需要来提高其价值。它常常是通过新的观念和信息而不是物质产品来实现其价值的提高。当生产出物质产品时，观念和信息仍然提供竞争的优势，因为产品要不断变化以满足环境中新的挑战的需要。

7、学习型组织的 8 个特征：共同愿景、创造性个体、不断学习、扁平结构、自主管理、重新界定边界、家庭事业的平衡、领导者的新角色

领导风格

1、现在最热门的研究和应用课题是授权领导和原则中心领导这两个概念。授权是指给下属更大的自主权，不但有既定下放的决策权，甚至有改变公司既定政策来办事的可能，核心的问题是完成所委派和承担的工作，而不是办事的方法；同时，在心理上，被授权的人会感到非常有意义、有自信心、有毅力，并且感到自己对工作的结果是有影响力的。

2、斯蒂芬·科维提出领导不应该只着重技巧、行为等方面，而应当注重领导者本身的价值观和个人的操守问题，着重个人反省，善于与别人合作，善于争取他人的信任、支持等

3、跨世纪时期有关领导的方式和领导风格等问题中，应用的最热门课题是具有愿景意识的领导才能。后现代组织需要一个令人感到鼓舞、激励的愿景或一个产生了“创造性的压力”的愿景。企业或组织要创新、成功地实现愿景，需要一个杰出的领导人和一个勇士。

无疆界的世界和超越界线的管理

1、“无疆界的世界”是由日本的大前研一在 1990 年提出来的。这一概念提出的背景是：随着全球经济的一体化的趋势和世界各国经济的高度互相关联，跨国企业和国际管理都必须注意如何战略性地分布企业的地理位置和市场范围，因此，在全球范围内的管理系统的复杂性就由此而产生了。

2、指出跨国公司在全球战略方面，不应囿于疆界，这一概念对于全球化战略的制定、国际多元化投资等问题有深远的影响。

3、应当注意全球化战略与多国化战略是不同的。全球化战略意味着产品设计和广告在全世界范围内都是标准化的。多国化战略意味着在每一个国家所进行的竞争与其他国家是彼此独立的。

4、由于全球化的考虑，企业要面对多元化和多文化的问题。

5、无疆界的世界导致了有关全球工作团队概念的特殊问题。

专题三 管理的基本假设（新增内容）

一、概念：基本假设是指现实生活中的一些最基本的无须证明的事实，管理学家将其抽象概括出来，作为管理理论分析的基础。它决定了管理学所涉及的一切具体理论问题的研究方向和拓展领域。

二、人性假设

1、政治人 亚里士多德

①人是政治的动物，天生就具有合群性

- ②如果人人都具有人性和伦理秩序的分辨能力，那么在理论上人人都有可能成为社会政治组织的管理者
- ③在政治组织的管理中，主要依靠“法治”的作用，而不是依靠“人治”的作用
- ④人人都具有同等的价值，应该具有同等的权利。

2、经济人 亚当·斯密：人都是追求个人经济利益的“经济人”

3、社会人

工人社会人而不是经济人，人们的行为并不单纯出自追求金钱的动机，还有社会方面的、心理方面的需求。

4、自我实现的人

- ①人们的动机是分成等级的，是逐级向上的
- ②人们希望在工作上成熟起来，而且他们能够做到这一点
- ③人们从根本上是自我激励的，也是自我控制的
- ④在自我取得成绩和更为有效的组织活动之间不存在固有的矛盾

5、复杂的社会人

(1) 现代管理理论关于复杂的社会人的假设的基本模式

- ①人不仅是复杂的，而且是高度可变的
- ②人们通过他们的组织经验是能够熟悉新的动机的
- ③人们在不同组织或同一组织的不同部门中的动机可能是不同的
- ④人们能够对各种不同的管理策略作出反应

(2) 麦格雷戈的人性理论

“X”理论

- ①人的天性好逸恶劳，逃避工作
- ②人以自我为中心，对组织的需要漠不关心，而自身的安全需要高于一切
- ③人往往缺乏进取心，没有抱负、怕负责任，宁愿被人领导

或以严格、强硬的管理办法，或以松弛、温和的管理办法，均不能有效地调动员工的积极性

“Y”理论

- ①人类并非天生的厌恶工作，只要工作环境良好，人们工作起来就像游戏和休息一样自然
- ②人能主动承担责任，为实现目标而工作时能实行自我管理和自我控制
- ③人具有丰富的想象力和创造力，但一般只得到部分发挥

他根据“Y理论”，提出激励措施：①分权与授权②扩大工作范围③采取参与制④提倡自我评价

(3) “超Y”理论 “X”理论和“Y”理论反映的是人性的两种极端情况，不能说“Y”理论的一定优于“X”理论。

“超Y”理论的主要论点：

- ①人的需要是多种多样的，不同的人需求不一样，同一个人不同的年龄、不同的时间、不同的地点会有不同的需要和行为
- ②由于工作和生活条件的变化，人会不断产生新的需要和动机
- ③由于各组织的目标、性质不同，人员的能力、需求各异，因此，管理方式应根据具体情况而定，不可能有适合于任何时期、任何组织和任何个人的普遍适用的管理方法

“超Y”理论事实上把人看做是“复杂的社会人”

6、文化人

文化人是指行为者在特定的人、事、物组成的综合的组织人文地理环境情境中，可以自由地作出选择，但这种选择却是符合社会价值观的组织主导价值观和规则。

三、管理主体的假设

管理主体是指管理活动或管理行为的发出者、执行者。

1、传统看法：理性的经济人

- ①管理者个人是自治的、有自觉意识的理性管理主体。
- ②组织的管理是一个由各种对立统一的事物组成的从低级向高级进步的有机体
- ③管理的真理是可以通过经验和知识认知的。

在这三个基本命题支撑下，古典管理学家对管理主体提出“理性的经济人”假定

2、有限理性的管理人

管理主体的决策行为是受学习、记忆、习惯等心理因素影响的过程，人的行为动机是“愿意理性，但只能有限的做到”，即管理主体是有限理性的管理人

3、后现代管理学的看法

在资本主义社会里，管理主体是被管理理论制造出来的，不适自然的，更不是自治的，也没有什么自由。巴纳德认为管理主体是具有有限决策能力和选择能力的“决策人”

除了降低一般的社会需求外，还有一种想充分发展自我，运用自己的才能加欲望

问：这些命题不矛盾吗？

这是三个命题

看

西方管理传统中管理的主体不是“我们”或者“职工”，而是资本权利或者说是管理精英，管理主体问题实质上是管理的阶级本质问题。真正的、带着“面罩”的管理主体是资本政治权力的代表，是占主导地位的强大的资本背景。

四、管理是科学还是艺术的假设

- 1、管理工作有客观规律性、必须按照客观规律的要求办事，管理是一门科学，且已形成学科。
- 2、管理工作很复杂，影响它的因素很多，管理学并不能为管理者提供解决一切问题的现成的或标准的答案，只能探索管理的一般规律，提出一般性的理论、原则、方法等，而这些理论、原则、方法等的运用，则要求必须从实际出发，具体情况具体分析，充分发挥各自的创造性。因此，管理实践是一门艺术。
- 3、管理受组织文化的制约，而管理与管理者发过来也可以塑造组织文化和社会。所以，管理是一种组织文化的知识，它可应用到任何事务上，但它也是一种“文化”，它并不是“超越价值观”的科学。所以，管理既是一门科学，又是一门艺术。

五、中国传统文化中的管理假设

1、面子

面子是一种有助于节约交易成本的人际资本。面子是人际资本的表象，其背后的实质性东西是人际关系中的核心内容——信任关系

面子作为一种非制度化的约束机制，对经济交易和组织的的影响是极为复杂的。

- ①面子影响着人们从事管理活动和进行经济活动的动机的强度。
- ②面子往往会使管理者背负一种道德责任，这种道德责任常常与组织的效益、效率目标相冲突，从而使管理者陷入一种两面不是人的难堪境地
- ③出于对面子的目标或偏好的考虑，可能不能够对组织内部资源进行有效的配置
- ④面子也可以对人构成一种约束力量，它使人们更倾向于守信，并减少欺骗行为。
- ⑤面子具有不可替代的特性
- ⑥面子已经形成了一种思维惯性

2、关系

关系多办是由家族、族群、语言、经验等的相似性而来，强调个人化的人情关照和信赖，严格来说，是一种非系统化的非正式关系。

应用关系方法可以给组织带来积极作用，主要体现在：

- ①关系是减少不确定性的手段
 - ②关系可以降低交易成本
 - ③可以利用外部资源实现效率
 - ④关系可使组织获得经济价值之外的社会价值
- 关系具有两面性：
- ①相互依赖与失去独立性的矛盾
 - ②关系双方预期的价值的不对称性
 - ③关系中存在着机会主义的行为
 - ④关系方法可能限制竞争，导致组织效率的损失
 - ⑤长期价值与短期效率的不一致性

关系假设的出现，第一个方面，与儒教经典中存在着浓厚的特殊的人际关系取向有关；第二个方面，关系的假设大概同同西方的文化差异有关，或许同人际关系的协调有关，但更与中国人的思维方式和办事方法有关；第三个方面，关系假设的出现反映了中国人以自我为中心的价值观以及行为模式，这种价值观以及行为模式具有家长制、人情至上和防御性等的基本特征。

3、家

家泛指高于个人的大众。小者是指家庭、家族和大家，大则是指政党、国家。家就是轻个人而重团体的具体体现。中国的组织文化，既不是个人主义的文化，也不是集体主义的文化，而是小团体的“家的文化”。中国人的“家”的利益是高于一切的。

中国的企业组织是“家”的基本假设的一个浓缩和反映，在中小规模的家族企业内，家庭结构或家族结构成为企业组织的基本构架；在规模较大的所谓的现代企业组织中，“家”的基本假设也成为企业权力结构的来源之一。

家的基本假设和“家的团体文化”对组织的管理有着重要的影响，反映在组织的管理思想上，有以下情况：家长制、人情至上、等级制和三六九等

4、有限自利性

“有限自利性”的基本假设是指中国人对人的自利主义行为的容忍度和接受度有限。

在中国传统文化中，在需求具有非排他性和不可分割性时，必须强调群体利益和社会利益；在需求具有依

存性时，利益就具有排他性，就强调各个层次的人的需求的满足。自利行为的 12
目标超过某一临界点时，不考虑“家”的公共性需求和依存性需求就称为高不仁，就会遭到排斥
就会被社会和人人们所唾弃。

存性时, 利益就具有相关性, 就应强调各个层次的人的需求的满足。自利行为的目标超过某一临界点时, 不考虑“家”的共享型需求和依存型的需求, 就是“为富不仁”, 就会遭“报应”, 就会被社会和人们所唾弃。

专题四 霍桑试验及其结论

《工业文明中人的问题》标志着人际关系理论形成

阶段	阶段结论
照明试验: 改变工作场所照明, 考察它对生产率的影响	二者之间并没有太多关系。
继电器装配室试验: 改变各种工作条件, 考察其对生产率的影响。督导方式的改变	各种条件无论如何变化, 产量都在增加, 无法解释
大规模的访问与普查: “泄泄气”, 使工人们感到她们的处境改善了, 虽然事实上并没有改变	任何一位员工的工作绩效都受到其他人的影响 存在两种不同级别的诉苦: 表现出来的或物质内容的诉苦以及潜在的或心理形式的诉苦。 在实践中, 新型的领导方式应树立, 要从提高员工满意度入手
电话线圈装配工试验: 分组, 企图形成“快手”对“慢手”的压力以提高生产率	1. 工人们对于“合理的日工作量”有明确的定义, 并运用团体压力使工人遵守这个非正式定额 2. (非正式组织的存在) 处于同一非正式组织中的人, 不顾正式组织中的分组界限而在一起玩, 打赌、拍打、交换工作并相互帮助 3. 在小团体中有这样几条不成文的纪律, 如工作不要做的太多或太少, 不应向监工打同伴的“小报告”, 不应同别人保持疏远或好管闲事, 不应该过分喧嚷自以为是或热心于领导。
总体结论: 1、企业中存在正式组织, 又存在非正式组织。非正式组织的规范控制着每个工人的产出。 2、工人不是被动的、孤立的个体, 他们的行为不仅仅受工资的刺激, 影响生产效率的最主要的因素不是待遇和工作条件, 而是工作中的人际关系。 3、霍桑效应: 一切由“受注意”引起的效应 4、工人是社会人而不是经济人。	

专题五 马克斯·韦伯 行政组织理论 (基本知识)

一、集权组织的特征如下:

- 1、在职能专业化的基础上进行劳动分工
- 2、严格规定的等级层次结构
- 3、明确划分责权的规章制度
- 4、人际关系的非个性化
- 5、系统化的工作程序
- 6、以业务能力为选拔和提升的唯一依据

二、韦伯认为: 只有法定权力才能作为行政组织体系的基础, 其最根本的特征在于它提供了慎重的公正, 原因在于:

- 1、管理的连续性使管理活动必须有秩序的进行
- 2、以“能力”为本的择人方式提供了理性基础
- 3、领导者的权力并非无限, 应受到约束

专题六 组织文化 (永远都是重点)

一、概念: 组织文化是组织在长期管理活动中形成的共同的管理理念、思维方式和行为规范的总和

二、产生: 在 20 世纪 70 年代后期, 美国企业受到日本的严峻挑战, 许多美国管理学者开始从事美日两国企业文化的比较研究以及美国成功企业管理经验的研究, 组织文化理论于 80 年代初逐步形成, 代表人物有威廉·大内的《Z 理论》、迪尔和肯尼迪的《公司文化》、谢恩的文化层次

1、威廉·大内的《Z 理论》

他认为在管理模式上存在着美国式的 A 型文化模式和日本式的 J 型文化模式。A 型文化表现为一种人际关系淡漠的模式, J 型文化表现为一种人际关系融洽的, 接近理想的模式。AJ 糅合, 可以提炼出一种兼具两家之长的新型管理模式——Z 型模式, 这种 Z 型模式既能够满足企业内部紧密团结及更具竞争力的需

要,又能够满足员工的自我利益的需要,是一种迈向未来的企业模式。

Z型模式的核心是Z理论文化价值观

Z型文化一般应包括

- 长期雇用、信任及亲密的人际关系
- 职工属于企业整体的信念(即团队精神)
- 人道化的工作条件
- 职工心情舒畅愉快会使工作更有绩效

2、迪尔和肯尼迪认为:定义中的文化是一种无形的、隐含的、不可捉摸的而又理所当然(习以为常)的东西,但是每个组织都有一套核心的假设、理念和隐含的规则来规范工作环境中员工的日常行为,除非组织的新成员学会按这些规则做事,否则他不会真正成为组织的一员。不管是高级管理阶层,还是一线员工,只要有人违反这些规则,他就会受到大家的职责和严厉的惩罚。遵守这些规则是得到奖酬和向上晋升的基本前提。

3、谢恩(沙因)的文化层次

位于组织文化最核心的是文化基本假设

其次是价值层面;

再次是行为规范和行为方式层面;

最后是位于最表层的组织文化的各种表现方式,即可见形象和可观测到的行为

文化中的可见因素反映了存在于组织成员思想中的深层次价值观;但是组织文化在其文化基本假设和价值层面——深层次的价值观念、假设、信念和思维过程才是真正的文化

4、谢恩(沙因)文化基本假设的5个维度:人与自然的联系、现实和事实的本质、人性的本质、人类活动的本质、人际关系的本质

三、分类(判断)

沙因的分类:工作者文化、工程师文化、管理者文化

迪尔和肯尼迪 (按风险程度 和反馈速度)	赌博文化	桑南菲尔德 文化间的差异	学院型文化	丹尼逊和梅士拉	适应性文化
	硬汉文化		俱乐部型文化		使命性文化
	过程的文化		棒球队型文化		投入性文化
	尽心工作、尽心游戏的文化		堡垒型文化		持续性文化

奎因的分类:团体文化、发展文化、理性文化和层次文化

四、跨文化管理的测量、比较与定位的分类

吉尔特·霍夫斯泰德:权力距离、风险规避、个人主义倾向、对抗性

冯斯·琼潘纳斯和汉姆登—特纳:平等与等级、个人主义与集体主义、按时间顺序与仅注意某一时期、功利主义与忠诚、普遍性与特殊性、成就与归属、内在与外在取向。

霍尔:高相互关系、低相互关系

五、特征

- 1、共有性(认同性)这是文化最显著的特征 即:组织文化必须为组织成员认同、共有,形成组织统一的思想 and 一致的行动
- 2、人为性 组织文化不是自发产生的,而是认为形成的,不是一次成型的,而是长期渗透的结果
- 3、人身依附性 组织文化是无形的精神产品,只有通过人的行为才能得到体现
- 4、稳定性 组织文化一旦形成,就会延续相当长的时期,不会轻易改变,呈现出一定的稳定性
- 5、继承性 组织文化受到组织所在国家、地域和社会文化传统的影响,表现出当地文化传统的一般特征,并受到其他因素影响,形成自己独特的组织文化

以下特征为组织文化的本质所在

- 创新与冒险——组织在多大程度上鼓励员工创新和冒险
- 注重细节——组织在多大程度上期望员工做事缜密、善于分析、注意小节
- 结果定向——组织在多大程度上集中注意力于结果而不是强调实现这些结果的手段和过程
- 人际导向——管理决策在多大程度上考虑决策结果对组织成员的影响
- 团队定向——组织在多大程度上以团队而不是个人工作来进行活动
- 进取心——员工的进取心和竞争性如何
- 稳定性——组织活动中是维持现状而不重视成长的程度

六、作用(功能)

①正面作用

- 导向作用
 - 对组织的导向作用 组织文化中的世界观、价值观主导着组织的价值判断,而价值判断对组织的经营目标和长期战略的确定的具有重要的导向性作用
 - 对员工的导向作用 组织文化中的世界观、价值观、道德观影响员工的价值取向和行为导向,形成组织特有的风气和氛围

激励作用 组织文化有助于营造平等的沟通交流,和谐的人际关系,尊重人关怀人的氛围和环境,满足员工高层次需要能产生更为持久的激励作用

协调作用 组织共同的价值观、道德观、思维方式使人们易于沟通,交流看法,取得一致意见,组织共有的思维方式和行为规范使人们易于协调行为,统一行动

自我约束作用 组织共同的价值观、道德观、思维方式经过长期渗透,形成组织成员的工作作风、职业道德,有助于成员的自我约束能力的形成,良好的组织文化、行为规范有更强的约束力,而且能使组织具有更好的聚合力和灵活性,起到规章制度起不到的作用

- ② 组织文化惯性 { 组织既有的思维定式使人察觉不到环境的变化
即使管理者看到环境的变化,采取了新的发展战略,组织文化惯性仍会顽强的表现自己,阻碍新战略的推行,以致新战略的实施困难重重
- 负面影响 { 扼杀个性和思想观念多元化 组织文化的形成导致思想观念和思维方式同一化,扼杀个性的发挥和思想观念多元化
- 排斥外来文化 组织文化的形成,使员工认为自己的文化是最好的,从而排斥外来文化,不利于不同文化的相互交融,不适应全球经济一体化的需要,不利于企业的多元化经营和跨国经营的开展

罗书:①起着分界线的作用,即它使不同的组织相互区别开来

②它表达着组织成员对组织的一种认同感

③它使组织成员不仅仅注重自我利益,更考虑到组织利益

④它有助于增强社会系统的稳定性。文化是一种社会的“粘合剂”,它通过为组织成员提供言行举止的标准而把整个组织聚合起来

⑤文化作为一种意义形成和控制机制,能够引导和塑造员工的态度和行为

七、组织文化的形成:

组织文化形成受到两大因素的影响:其一是适应外部环境和生存的要求;其二是内部整合或一体化的要求
组织文化在组织中发挥两个关键的作用:整合组织成员,以使他们知道如何相处;帮助组织适应外部环境。
形成方式:

1、在强化和维系组织文化的方式中,社会化起到了一个很重要的作用。社会化只是向新来的员工传递组织的基本经营哲学和管理理念的过程。

2、对现有的员工,则需要依赖其他方法来强化和维系组织文化

(1)一个最简单的方法是利用组织的奖赏制度

(2)经理人员的个人操守、品德和信念也是重要的一环

(3)除了制度和个人模范之外,企业的礼仪、典章也是促进组织文化深化的有效方法。

(4)企业面临危机的应变方法,也对促进组织文化的建立有一定的意义。

在组织文化的形成过程中,组织高层管理者的角色非常重要,尤其是组织的创始人对组织的早期文化的形成影响巨大,往往因为其个人的经营哲学而建立一些特定的组织文化。

八、我国企业文化建设 (案例分析)

- 现状 { 无文化现象
文化愚民现象
文化理想主义
许多企业的组织文化抑制了人的个性现象
许多企业存在文化的惰性和组织价值理念变成僵化准则的现象
注重组织文化的表层形式,忽视了组织文化的内涵

原因和表现:

1、封建主义思想影响,中国人注重等级、阶层的观念,传统文化中有“面子”“关系”“报应”等基本假设。因此,通常一般的国有企业,民营企业都以“家长式”领导为主,没有严谨的科学的组织结构,因人设事、设职,缺乏清晰严格的责任制度,在管理工作中更多的看重个人的管理哲学、领导者个人权威和员工的服从。

2、市场机制及其经济杠杆还未完全发挥作用,计划经济体制遗留的“人治”、“跟风”、“浮夸”作风和“等、靠、要”的思想在很多领导人的深层意识中存在,加上在我国改革开放后所形成的一些市场利润空间和市场机会所成就的“暴发户”榜样,许多企业管理者的心理是不健康和不理性的。所以企业组织注重层次、等级、小团体文化、内向型文化,强的企业要全面完成上级行政主管部门下达的计划、目标和任务,有较为浓烈的政府行政组织及其附属物的特征,另一方面,注重内部的稳定而不注重组织如何去对付外部环境的改变,组织结构虽然稳定却缺乏弹性,不注重资源的优化配置和组织的成长性,不关心组织的创新。

- 重构 {
- 要强调从增强企业主体的市场核心竞争能力入手，在组织文化中应注重创新观念，只有创新才能取得并维持企业的竞争优势
 - 要使企业组织的员工有归属感和努力地投入工作，这必须从奖励制度和团队工作入手
 - 杜绝组织文化的狭隘观念
 - 防止企业无形的文化与有形的管理制度发生碰撞
 - 组织文化的形成过程中叫强调物质基础位移的重要作用
 - 在组织发展和扩展过程中，要防止组织文化的“水土不服”现象
- 组织文化的要注意在延续中整合和发展。

- 1、文化的延续指的是组织文化在组织领导者更替过程中保持稳定，防止组织形象不稳定对组织造成的伤害
- 2、文化的整合指的是组织文化要随变化着的社会经济法律环境、文化氛围、组织制度而变化
- 3、文化的发展指的是组织文化的内容的不断充实，追赶甚至领跑社会文化和个人行为文化。
- 4、在这的一个过程的三个特征中，要坚决杜绝组织文化的内部冲突。因此，我们可以考虑以制度创新、市场创新的增加员工的投入感为塑造我国组织文化的基本目标，发展出一套具有中国人传统优秀文化而非封建文化为本的行为模式和基本的信念、价值观系统，再考虑个别企业的特色（如行业特色、历史背景、产品和服务特色等），增加组织的成效。

专题七 权变（贯穿整本书的思想）

一、什么是权变？即随机应变之意。

二、权变的观点：世界上根本不存在适用于一切情况的管理的“最好方式”，管理的形式和方法必须根据组织的外部环境和内部条件的具体情况而灵活选用，并随环境和条件的发展变化而随机应变，这样才能取得较好的结果。

三、权变的体现：

1、在组织结构方面 代表人物 汤姆·伯恩斯， 琼·伍德沃德， 保罗·劳伦斯， 杰伊·洛希

权变理论对组织结构问题的研究，批判了古典管理理论的形而上学的观点，明确提出世间根本不存在适用于一切组织和一切情况的最好的组织形式，在设计组织形式时，必须从实际情况出发，认真分析外部环境和自身条件，服从于组织的目标和计划，灵活选用某一种或几种组织形式。

权变理论学派认为控制幅度不应过死，而要视具体情况而定

(1) 伯恩斯提出组织有两种类型 {

- 机械型
- 有机型

他认为按古典管理理论提出的组织原则设计的组织结构都是机械性的，只是在 20 世纪 30 年代以后才出现一些有机型组织。

两种类型适用于不同的条件 {

- 如企业内外部条件比较稳定，应采用机械型
- 如企业内外部条件多变（例如技术进步快，市场波动大），应采用有机型

(2) 伍德沃德提出组织结构因技术而变化，她将所调查的企业按技术复杂程度分为三组：

- ① 单件或小批量生产，技术不复杂
- ② 大批量或大量重复生产，技术复杂程度居中
- ③ 连续流水生产或大量大批生产相结合，技术最复杂

她发现：① 技术类型和相应的公司结构之间存在明显的相关性

② 组织的效益与技术和结构之间的适应度密切相关

结论：这 3 类企业都有相关的特定结构形式，而那些能根据技术的要求确立合适结构的企业才是成功的企业。单件与连续生产的企业，采用有机式结构最为有效；而大批量生产的企业若与有机式结构相匹配，则为最佳状态。

(3) 劳伦斯和洛希提出差别化和一体化：

环境稳定的企业因差别化不大，有了职能型结构和规章制度就能达到所需一体化程度。反之，环境不稳定的企业因差别化程度大，就要更多地利用纵向和横向的协调机制，如采用工作组、任务小组等形式

(4) 明茨伯格列举了五种组织结构形式，并注明他们各自适应的权变因素

他指出，一个单位的战略决定其任务、技术和环境，而这些方面的因素又决定着其自身的组织结构设计，他还认为，一个组织的战略还决定着它的权力分配形式和生产增长率，而分配形式和生产增长率也影响着其组织结构

2、在人性假设方面 莫尔斯和洛希 提出“超 Y 理论”，又称“权变理论”

3、在领导理论方面

权变领导理论研究者的基本主张是，没有万能的领导方式，有效的领导方式是因工作环境的不同而变化的，不同的工作环境需要不同领导方式。其代表有菲德勒的权变领导模式、领导生命周期理论和途径-目标理论。

4、激励理论中的瓦鲁姆的期望理论：作为一个权变模型，期望理论认识到，不存在一种普遍的原则来解释所有人的激励机制

四、西方管理理论中的权变观点是否可在我国的管理中加以运用？

1、可以

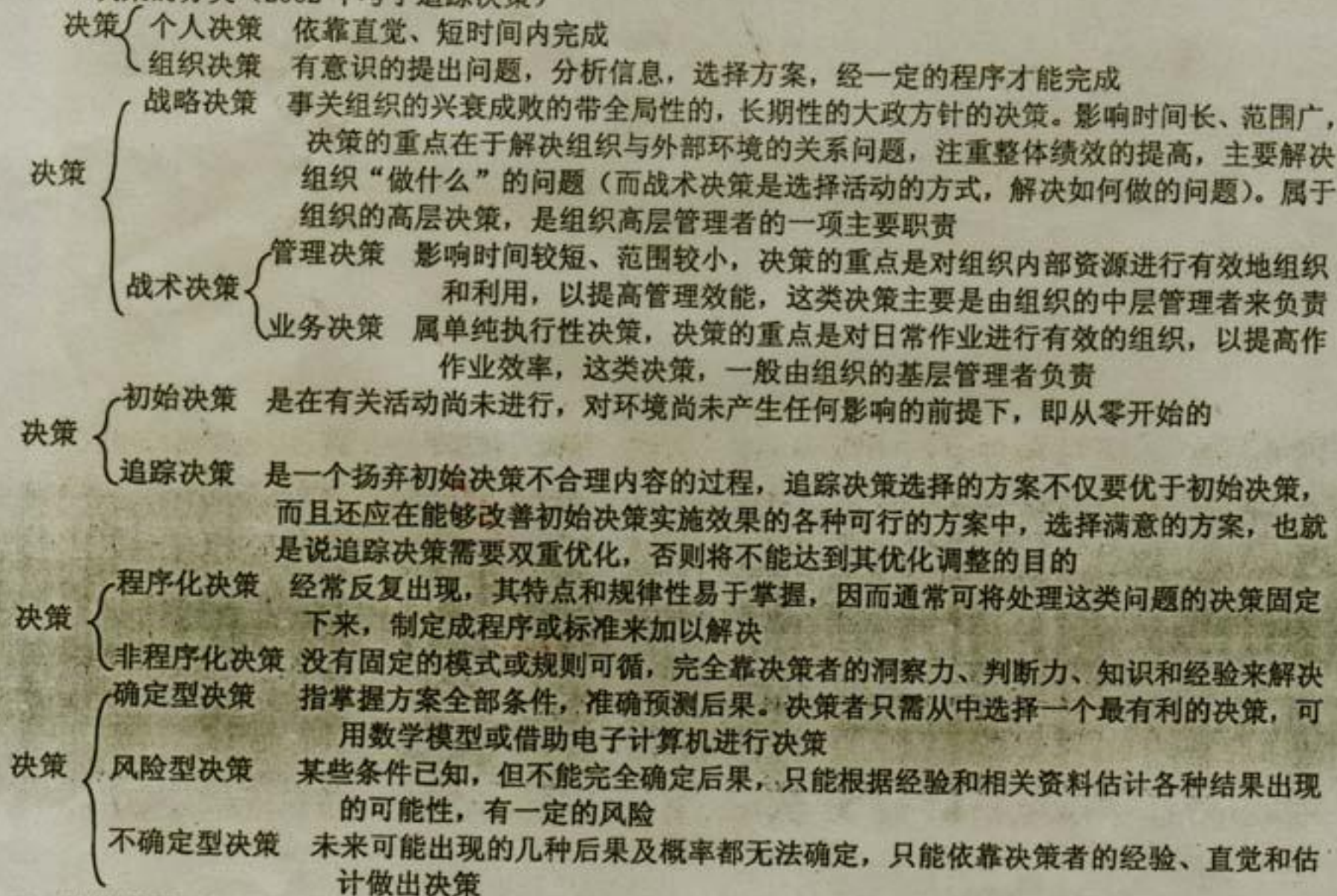
2、权变的观点：世界上根本不存在适用于一切情况的管理的“最好方式”，管理的形式和方法必须根据组织的外部环境和内部条件的具体情况而灵活选用，并随环境和条件的发展变化而随机应变，这样才能取得较好的结果。

3、权变的观点重视对外部环境和内部条件的具体情况的调查研究，并概括为若干类情况，为各类情况找出合理的管理模式和方法。

4、权变观点符合马克思主义唯物辩证法，完全可以为我所用。

专题八 决策

一、决策的分类（2002年考了追踪决策）



二、决策的原则

1、满意原则

决策不可能避免一切风险，利用一切可以利用的机会，达到“最优化”，而只能要求是“令人满意的”和“较为适宜的”

2、层级原则

(1) 组织管理机构的设计是按层级设置的，对各层次特有的管理目标和任务的决策，需要各层管理者去解决

(2) 各层管理者要完成各项目标和任务，就必须拥有相应的管理权限

(3) 集体决策和个人决策相结合的原则

集体决策耗时长，增加决策成本，容易造成无人负责的问题

个人决策则容易造成信息单一，意见有片面性，不易调动其他成员的主动性、创造性

所以，在决策中，要根据决策对象的特点、要求，实施决策需涉及的范围等因素，坚持集体决策和个人决策相结合，做到既保证决策的质量，又能够提高决策和整个管理工作的效率

(4) 系统原则

运用系统理论进行决策是科学决策的重要保证

- ①在决策时，首先贯彻“整体大于部分之和”的原则，统筹兼顾，各要素和单个项目的发展要以整体目标满意为准绳
- ②强调系统内外各层次、可要素、各项目之间的相互关系要协调、平衡、配套
- ③要建立反馈系统，实现决策实施运转过程中的动态平衡

专题九 领导（重点）

一、西方有关领导方法的理论

（一）领导特征论（伟人理论）

- 1、这种理论的研究是以探讨领导者的特征为主，认为领导者的个人特征是与成功的领导密切关联的。
- 2、伟人理论最初希望找出历史上各个伟人的特征，并假设这些特征会影响到他们的成就。因此，假如能成功找出这些特征，便可以用这些特征挑选领导者。其后，这方面的研究发展到以个人特征来分辨领导者和非领导者，或以个人特征来分辨出谁是成功的领导者。
- 3、一些有关领导个性特征的研究会得出截然不同的结论，原因是对于领导来说，环境状况是一个重要因素，而这一点在个性研究中却并非总是被重视。
- 4、把领导者品质的研究成果用来解释领导行为，不能说是一种非常富有成效的研究方法，因为并非所有领导人都具备这一切品质，并且许多非领导人也可能具备其中的大部分品质或全部品质。品质研究方法对一个人应该具备的任何品质达到多大程度，没有加以指明。已完成的几十项研究对哪些品质是领导品质并不一致，或者对品质同实际的领导情况是什么关系的结论也无一致看法。大多数所谓的品质实际上是行为方式。
- 5、众多寻找领导特征的研究努力以失败告终。人们并未找到一些特征因素总能说明领导者与下属以及有效领导者与无效领导者之间的差别。
- 6、特征论在解释领导行为方面不成功，我们认为至少有六个原因：
 - 第一，它忽视了下属的需要
 - 第二，它没有指明各种特征之间的相对重要性
 - 第三，它没有对因与果进行区分
 - 第四，它忽视了情境因素
 - 第五，无法衡量领导者个性所应具有的程度
 - 第六，这些特征既不完善，也不全面

（二）领导个人行为理论：认为根据个人品质和行为方式（风格）可以对领导进行有效的分类

领导个人行为理论着重研究领导做些什么来完成管理工作

1、利克特模式（密执安研究、利克特管理系统）

领导行为划分为以工作为中心和以员工为中心两类领导者两个维度

以员工为中心的领导者与高群体生产率和高工作满意度成正相关；而以工作为中心的领导者则与低群体生产率和低工作满意度联系在一起

四种管理方式：①专制-权威式 ②开明-权威式 ③协商式 ④群体参与式

只有第四种方式才能实现真正有效的领导，才能正确地为组织设定目标和有效地达到目标。

2、俄亥俄四分图（二维度理论）

领导者行为的两个主要因素：

结构维度指的是领导者更愿意界定和建构自己与下属的角色，以实现组织目标。

关怀维度指的是领导者尊重和关心下属的看法与情感，更愿意建立相互信任的工作关系。

在结构和关怀方面均高的领导者（“高-高”领导者）常常比其他三种类型的领导者（结构低，关怀低，或二者均低）更能使下属取得高工作绩效和高满意度。

3、管理方格图

根据关心生产和关心人的不同程度，分为两个九级的方格，横轴代表对生产的关心，纵轴代表对人的关心，两因素组合形成了表示 81 种领导方式的管理方格图

1·1 定向表示虚弱型管理，对生产和人的关心程度都很小

9·1 定向表示任务型管理，重点抓生产任务，不大注意人的因素

1·9 定向表示所谓俱乐部式管理，重点在于关心人，企业充满轻松友好气氛，不大关心生产任务

5·5 定向表示中间线路型管理，既不偏重于关心生产，也不偏重于关心人，完成任务不突出

9·9 定向表示团队型管理，对生产和人都很关心，能使组织的目标和个人的需求最理想、最有效地结合起来。

9·9型风格的管理者工作效果最佳。应当加强领导者进行培训，并提出了发展9·9型的管理发展计划的五个阶段。

4、威廉·J·雷定的三维度理论

三维度：任务导向、关系导向、领导效能

领导方式分为四种基本领导方式：密切者、整合者、分立者、尽职者

每一方式可能发生效能，也可能缺乏效能

四种领导方式在有效程度高时：培育者、有效执行者、官僚者、开明专制者

四种领导方式在有效程度低时：传教者、折衷者、冷漠者、专制者

5、斯堪的纳维亚学者的研究

他们的基本假设是，在变化的世界中，有效的领导者应该表现出发展导向的行为。这些领导者重视尝试的价值，寻求新方法，发动和实施变革。

俄亥俄州立大学的研究包括了发展因素，如“做事总愿意采用新方法”，“运用新观点解决问题”及“鼓励下属采取新的活动”等。这些学者进行了新的研究，以考察是否还存在第3个维度：发展维度。研究者证明了应该把发展导向的领导行为作为一个分离和独立的维度的观点。

行为理论总结：行为理论所欠缺的是对影响成功与失败的情境因素的考虑。

(三) 领导权变理论

1、权变领导模式 菲德勒

有效的群体绩效取决于以下两个因素的合理匹配：与下属相互作用的领导者的风格、情境对领导者的控制和影响程度。

①确定领导风格 菲德勒认为一个人领导风格是固定不变的。要么改变情境，要么替换领导者。

②确定情境 领导有效性的情境变量有三：领导者—成员关系、任务的结构和职位权力

③领导者与情境的匹配

任务取向型的领导者在非常有利的情境和非常不利的情境下工作更有利，而关系取向型的领导者则在中等有力的情境中干的更好。

④评价：领导者必须具有适应力，自行适应变化了的情境。管理层必须根据实际情况选用合适的领导者。该模型目前还存在一些缺欠，可能还需要增加一些变量进行改进和弥补。

LPC量表和该模型的实际应用方面也存在问题，逻辑实质尚未被很好的认识，LPC分数并不稳定

三项权变变量对于实践者进行评估来说过于复杂、困难

⑤认知资源理论——菲德勒权变模型的新发展

解释领导者通过什么而获得了有效的群体绩效这一过程。

这一理论基于两个假设：第一，睿智而有才干的领导者相比德才平庸的领导者能制定更有效的计划、决策和活动策略。第二，领导者通过指导行为传达了他们的计划、决策和策略。在此基础上，菲德勒和葛西亚阐述了压力和认知资源（如经验、奖励、智力活动）对领导有效性的影响。

2、领导生命周期理论（又叫情境领导理论） 赫赛和布兰查德

情境理论是一个重视下属的权变理论。下属的成熟度水平是一个权变变量

成熟度：个体完成某一具体任务的能力和意愿的程度

两个领导维度：任务行为和关系行为，每个维度有低有高，从而组合成4种具体的领导风格：指导型、培训型、参与型和授权型。

领导应提供的指导或支持的程度取决于下属在特定任务中表现出的发展水平，图P274 记忆

事实上，这4种领导风格与管理方格中的4“角”极为相似：

①授权型风格等同于1·1型领导者

②指导型风格等同于9·1型领导者

③参与型风格等同于1·9型领导者

④培训型风格等同于9·9型领导者

二者的主要差异只是将9·9型的内容（一种适合于所有情况的风格）做了改动，认为“正确的”风格应与下属的成熟度相联系

3、途径-目标理论

①罗伯特·豪斯从领导生命周期理论和激励理论中吸取营养，提出了另一种领导权变理论

②这个理论的基本点：领导者的工作是在确保员工同组织目标相一致的条件下，帮助员工去实现他们的目标，指明他们达到目标的途径，清除途径上的各种障碍和危险。因此被称为途径-目标理论

③领导者行为的激励作用在于：它使下属员工需求的满足取决于良好的工作绩效；它为员工良好的工作绩效提供必要的指导、支持和奖励

④它将领导者行为分为以下四个类型：指导型、参与型、支持型、成就导向型

简述题第3题：目标体系的作用 99年综合考试货币银行学、管理学试题 七 简答题 第二题

去年我的预测题打中了70分。买了我笔记的都是100分以上，最高的达到136分
 以下是我预测题的一部分，在辅导班笔记里附赠给考生。

一、判断改错

- 4、战略管理学（Strategic Management）是受人关注的一个重要课题。战略管理学所研究的内容是组织应当如何掌握环境的变化，制订一套长远的行动方针，来保持组织的竞争力。（√）
- 5、管理学者都认为企业家与大机构的管理人员是有区别的，他们有不同的思想和决策方法，创业时所面对的管理问题也有所不同，因此，应单独进行研究。（√）
- 6、比较管理所探讨的可能包括组织理论、组织文化、组织行为、人力资源管理以及战略管理的课题。（√）
- 7、丹尼尔提出的文化种类是适应性文化、使命性文化、投入性文化、持续性文化。（√）

三、论述题(每题20分，共40分)

1、试述领导情景理论。

四、案例分析(共30分)

激励理论，双因素理论

最新预测及补充请7天之后登陆我的网站 <http://ll.cs.swufe.edu.cn/kaoyan/guanlixue.htm>

4、组织文化的功能

《现代管理学》05年考研重点：

第一章 导论

- 一级重点：第四节 管理理论研究的范围（03、04判断题出过多次）
- 第五节 管理理论研究的热点 必考
- 第六节 管理学应用的热点课题 必考

二级重点：管理理论的统一

第二章：管理的基本假设

- 一级重点：复杂的社会人、关于管理主体的假设
- 二级重点：科学和艺术性

第三章：组织文化

- 一级重点：沙因把组织文化分成3层
组织文化的功能
- 二级重点：组织文化分类 判断
组织文化的形成
我国组织文化建设

第四章：计划

- 一级重点：目标管理
- 二级重点：组织目标体系、战略规划的执行

第五章：组织

- 一级重点：矩阵组织、组织原则、网络组织的意义
- 二级重点：组织的结构性维度、企业战略对组织结构的影响，SMT

第六章：激励

- 一级重点：获取需求理论
- 二级重点：公平理论

第七章：领导

- 一级重点：菲德勒的权变领导模式、领导的职责
- 二级重点：超凡魅力的领导者理论、领导者的权力、交易型和转化型领导

第八章：控制

- 一级重点：预算控制的优缺点
- 二级重点：控制的分类

《管理学》里的人事、创新、协调不考

在看《现代管理学》之前，将我总结的新增内容用铅笔作上记号，看书的时候多下点功夫。

旧版《现代管理学》删除了不少内容，复习过旧书朋友可以将这些内容划去，我建议还是看新书，虽然你对旧书比较熟悉，但是新书增加了很多内容，看新书可以一气呵成。

这4种类型的选择要考虑两个因素：环境因素（包括工作任务规定的适宜度和明确度、权力关系、工作群体化等）和下属素质（包括知识、能力、有无独立工作的愿望和要求等）

a. 如果任务不明或复杂多变，员工素质较低，则宜于采用指导型。

b. 如任务明确且稳定，或员工素质较高、经验丰富，则宜于采用支持型。

c. 如外部环境变化快，任务变化大，需大力鼓励创新精神时，则应采用成就导向型。

⑤与菲德勒的领导行为观点相反，豪斯认为领导者是有弹性的灵活的，同一领导者可以根据不同的情境表现出任何一种领导风格，建议一个成功的领导者应该调节自己的领导行为以适应各种环境的需要。

（四）现代领导理论

1、领导替代理论

①在许多情境下，下属不需要上司的领导也可以有效地完成工作，领导者表现出什么样的行为是无关紧要的。这些环境因素被称为领导的替代品，它或者使领导者对下属的影响无效，或者使上司的领导变成不必要和多余的东西。

②无效因素使上司的领导行为对下属的工作产生不了影响，它使上司的领导的影响失效。

③替代品因素则不仅使上司的领导产生不了影响，而且没有必要产生这种影响，它可以代替领导者的影响。

④领导的替代品包括下属个体的特点、工作任务的特点和组织变量的特点三项。

⑤除了领导的替代品之外，一些环境因素会成为领导的中和剂，虽然下属仍需要领导者的领导，但这些环境因素会使各种领导行为失效。

2、垂直组合理论（领导者—成员交换理论）

①垂直组合是指上司与一个下属的关系。早期的大多数领导者理论都基于这样一个假设：领导者以同样方式对待所有下属。

②领导者—成员交换理论指出，一个领导者有多个垂直组合，并会以不同的方式领导不同的下属。领导者会以下属的能力和相互协调性来决定下属应属于圈内人士或圈外人士并与下属中的一小部分人建立相对稳固不变的特殊关系。

③领导者倾向于将具有下面这些特点的人员选入圈内：个人特点（如年龄、性别、态度）与领导者相似，有能力，具有外向的个性特点。LMX理论预测，获得圈内地位的下属得到的绩效评估等级更高，离职率更低，对主管更满意。

3、超凡魅力的领导者理论

①超凡魅力领导者是以个人的号召力来影响下属的行为

②魅力型领导的特质可归纳为：自信、远大的理想和目标，清楚表述目标的能力，对目标的坚定信念，不循规蹈矩，变革的代言人，对环境的敏感性

③豪斯确定了三项特质：有预见、充满活力、赋予下级能力

④超凡魅力的领导者与下属的高绩效和高满意度之间有着显著的相关性。为超凡魅力的领导者工作的员工受到激励而付出更多的工作努力，而且，由于他们喜爱自己的领导，也表现出更高的满意度。

⑤大多数学者、专家认为个体可以经过培训而展现出超凡魅力的领导者的行为，并因而享受到超凡魅力领导者所自然得到的效益。可以通过三个阶段的学习变成超凡魅力的领导者：首先，个体要保持乐观态度；其次，个体通过与他人建立联系而激发他人跟随自己；再次，个体通过调动跟随者的情绪而开发他们的潜能。

⑥超凡魅力的领导者对于员工的高绩效水平来说并不总是必须的。当下属的任务中包含观念性要素时，它最为恰当。

4、交易型领导与转化型领导（可能考判断、简答）

①交易型领导行为理论的基本假设：领导—下属间的关系是以两者一系列的交易和隐含的契约为基础的。该领导行为以奖赏的方式领导下属，当下属完成特定的任务后，便给予承诺的奖赏，整个过程就像一项交易。其主要特征为：

a. 领导者通过明确角色和任务要求，指导和激励下属向着既定的目标活动。

b. 以组织管理的权威性和合法性为基础，完全依赖组织的奖惩来影响员工的绩效

c. 强调工作标准、认为的分派以及任务导向目标，倾向于重视任务的完成和员工的遵从。

②四种交易型领导行为：权变奖励、积极主动型例外管理、消极被动型例外管理、自由放任

过去的领导理论完全适合于交易型的领导者，这些理论无论何时都是有用的，但是，作为一个领导者，为了取得更大成效，以及对自己的组织发挥重大的影响力，就必须运用自己个人的想象力和精力去鼓舞下属

①转化性质的领导行为，是一种领导不断向员工灌输思想和道德价值观，并激励员工的过程。其主要特征为：超凡的领导、鼓励、智力激荡、个性化关怀

②转化型领导不同于或优于交易型领导表现在：领导和下级的目标合而为一、期望对下级“高层次”需求

的满足、强调使下级发展为“完备的个人”

③转化型和交易型领导将对下属产生不同的影响。

④无论组织是施行新的组织文化还是自我管理的团队结构，无论是发展组织生命周期中的新阶段还是组织向国际扩展，组织都需要大规模的变革和转化型领导者的出现。

⑤为了对组织的主要变革施加影响，转化型领导人必须成功的做到以下3个方面：a.新愿景的构想 b.承诺的动员。c.变革的制度化。

二、领导的职责

狭义：科学决策、合理用人、统筹协调、统一指挥

广义：①心理学角度的解释：建立有效的激励制度

②社会学角度的解释：要给下级创造条件，为下级实现目标提供便利

③相互影响角度的解释：施加影响，并接受下属的影响，影响是相互作用的。有魅力，能激发下属追随者的忠诚、奉献精神和强烈的希望来推动实现领导者所需要的目标，并对下属的感受比较敏感，并愿意接受下属的影响

三、领导的实质是影响力的发挥。影响力的来源，即权力的基础是什么？5种：强制权力、奖赏权力、合法权力、专家权力、参照权力

职位权力	奖赏权	可给予他人奖赏的权力
	强制权	可给予他人惩罚的权力
	合法权	组织章程或规则授予的，代表一个人在正式层级中占据某一职位所相应得到的一种权利
个人权力	专家权	以专长、特殊技能或知识而获得同时或下从服从，从而对他人的影响力
	参照权	参照权力的基础是对一个人所拥有的独特智谋或个人特质的一种确认

专题十 激励（03、04年案例分析）

案例分析！！要熟知理论，并要灵活掌握，建议买一本案例方面的书看一看

一、需求理论：

1、马斯洛需求层次理论 重点、熟知所有内容

2、赫兹伯格双因素理论 重点、熟知所有内容

3、麦克莱兰的获取需求 3种动机和激励需求：成就、权力、人际关系

这3个需求之间的关系：

第一，具有高成就需求的人更喜欢具有个人责任、能够获得工作反馈和适度的冒险性的环境。当具备了这些特征，高成就者的激励水平会很高。

第二，高成就需求的人不一定就是一个优秀的管理者，尤其是在一个大组织中。高成就需求者感兴趣的是他们个人如何做好，而不是如何影响其他人做好。

第三，人际关系和权力需求与管理者的成功有密切关系。最优秀的管理者有高权力需求和低人际关系需求。

最后，已经有成功的办法可以训练员工激发自己的成就需求。

4、艾德法的生存、关系和成长理论 3种核心需求：生存、相互关系、成长

二、认知过程理论

1、亚当斯的公平理论 重点、熟知所有内容

2、瓦鲁姆的期望理论

促使员工在工作上的努力有3项因素：

①员工对付出努力后可以达到理想工作表现的预期

②员工对于达到理想工作表现后可得到各种报酬的预期

③影响员工在工作上的努力因素使他们对各种奖赏的价值观

管理人员小心处理3项因素，便可以有效提高下属工作的动力，积极争取良好的工作表现：

①在聘请员工时选择有能力完成工作的人

②在员工工作前，向员工提供适当的训练

③在员工工作时，向他们提供足够的支持

④在提高员工对得到适当的回报的预期方面，上司应尽量做到以工作表现来分配各种报酬，并向员工清楚解释各种回报的原则和方法，在分配报酬时应公正不阿

⑤上司应尽量了解各员工不同的需求，尽量向各员工提供他们认为重要的回报

3、洛克的目标订立理论

飞
何
激励
期望
成就
满足
努力
动力
21

- ①订立较难完成的工作目标可使职工更加努力工作,当他们意识到要完成困难的目标时,便会尽力的工作。
- ②订立目标能使职工清楚上司对他们的要求,把他们的精神及时间花在正确的方向上。
- ③目标使人更仔细地选择完成工作的方法,在工作之前做出详尽的计划。
- ④工作表现自然没有工作目标和没有什么计划下更好。

我们必须对订立目标的条件有一个清楚的认识。这需要考虑以下几个方面:

- ①目标的困难程度必须适中
- ②工作目标必须明确,最好能清楚地度量是否实现目标
- ③在工作进行过程中,应该给职工提供反馈
- ④员工必须投入工作目标中,努力向着目标进发

六、关于激励的管理计划

- 1、工作内容丰富化
- 2、工薪与工作成效
- 3、行为修正 此方法基于斯金纳的强化理论
- 4、职工参与管理

专题十一 组织(每年必考)

定义:组织是指那些具有明确的、有限的,并且是公开宣告了其目标的“正式”组织。

一、组织原则(2002年1月考过论述题,再考的可能性很小,但要注意可能考判断和简答)

1、劳动专业化原则

亚当·斯密在《国富论》一书中提出了劳动专业化分工将使组织及社会受益的观点。随着生产社会化的发展,一个人所能胜任和独立完成的工作是很少的。

劳动分工专业化是降低人工成本,增加生产效率的不尽源泉。

劳动分工专业化能使持有不同劳动技能的人各尽所能,充分有效的发挥他们的技能

2、部门化原则

部门化原则是将组织中的工作活动按一定的逻辑安排,归并为若干个管理单位或部门,组织内类似的活动应放在同一领导下,以减少摩擦,提高效率。

任务分组的依据有两类:产出和内部操作

(1) 以产出为中心的基础

- ①产品型部门化是把生产一种产品或产品系列的所有必需的活动组织在一起
- ②顾客型部门化是按其服务的顾客为基础来组织各类活动的
- ③地理位置部门化是按其所在地点来组织活动

(2) 以内部操作为中心的基础

- ①职能型部门化是按职能对生产经营活动进行分组
- ②过程型部门化是按照组织活动的特定阶段,按生产活动的不同工艺过程或设备来划分部门

3、控制幅度原则

管理幅度与管理层次的两组关系式:

- (1) 在管理幅度给定的条件下,管理层次与组织规模大小成正比,组织的规模越大,作业人员越多,所需要的管理层次就越多。
 - (2) 在组织规模给定的条件下,管理层次与管理幅度成反比,每个主管所能直接领导的下属人数越多,所需要的管理层次就减少。
- 4、统一指挥原则:每个下属应当而且只能向一个上级主管直接负责,从两个或两个以上的上级处接受命令可能会造成混乱和挫折。

统一指挥优点:

- (1) 形成政策与行动的一致性
- (2) 使缺乏信息和技能的下属少犯错误,以减少损失
- (3) 充分综合利用有特殊技能的专家
- (4) 有利于加强控制

在组织设计上,最基本的关系是上、下级之间的关系。指挥系链就是一系列上、下级之间的关系。

指挥系链是决定权力、职责和联系的正式渠道,由于这些现象的复杂性,人们认为任何人都不应该受到一个以上的上级的直接指挥。但是同时,当情况需要时,有必要给予越过正式指挥系链的机会,考虑到这一点,法约尔建立了“法约尔桥”,他提出,只要其他相应的上级事先同意了在哪些情况下可以交叉联系,应给予下级权力,让他可以和指挥系链以外的同事直接联系。

二、直线与参谋

- 1、古典组织理论在审查组织设计中的一个重点是直线职能与参谋职能的区分。
- 2、直线职能是因为等级原则，一个上级对下级行使直接的管理监督，这是一种直接的直线或阶梯中的职权关系，对完成企业目标负有直接责任。
- 3、因为直线管理者没有足够的时间、技能或办法使工作得到有效完成，特意配置参谋只能来支持、协助工作，因此，参谋处于顾问的位置，单纯的参谋人员主要进行调查和研究，对应该汇报工作的直线经理提出建议，但无权过问某一直线领导管理人员的下属的工作（否则会破坏控制幅度的原则，削弱指挥系链的作用。）
- 4、当组织规模扩大并变得复杂后，就需要配置参谋职能部门，以此来辅助直线职能。

参谋职能的出现标志着从劳动分工而引起的专业化方面的进步。

三、组织结构

	特点	优点	缺点	适用
直线制	各层次的管理者负责行使该层次的全部工作，没有参谋机构和人员充当他们的助手	权责分明、指挥统一、人员精干、信息沟通方便、反应快速灵活	对各层次管理者尤其是高层管理者要求很高，高度集权，风险极大	小型组织或创业初期的组织
直线-参谋制	为各层次管理者配备参谋机构人员，充当同级管理者的参谋和助手，分担一部分管理工作，但这些参谋机构和人员对下级管理者和作业人员无指挥权	发挥参谋机构人员专长，弥补管理者的不足，减轻管理者的负担，又保证了统一指挥，避免了多头领导	①高层管理者高度集权，决策迟缓，对环境变化的适应能力差②只有高层管理者对组织目标的实现负责，各参谋机构都只有专业管理的目标③参谋机构和人员相互间的沟通协调差，各自观点有局限性④不利于培养高层管理者的后备人才	大中型组织
分部制	高层管理者之下按产品、地区和顾客群体设置若干分部，由高层管理者授予分部处理日常业务活动的权力，每个分部近似于一个小组，可按直线-参谋制形式建立结构	①各分部有较大的自主经营权，利于发挥分部管理者的积极性和主动性，增强适应环境变化的能力②利于高层管理者摆脱日常业务，集中精神抓全局性、长远性的战略决策③利于加强管理，实现管理的有效性和高效率④利于培养高层管理者的后备人才	①参谋机构重叠，管理人增多，费用开支大②如分权不当，易致各分部闹独立，损害组织整体目标和利益③各分部之间的横向联系和协调困难④缺乏技术专门化	特大型组织
混合制	由三方面的管理系统组成①按产品划分的事业部②按地区划分的管理部③按职能划分的专业参谋部	把产品事业经理和地区管理部经理，以利润为中心的管理同专业参谋部以成本为中心的管理，较好地结合起来，协调了各方面的矛盾，能及时互通信息，共同决策	①事业部、管理部和参谋机构间的矛盾和冲突时常出现②管理人员多、费用高③对例外情况的反应迟缓	特大型组织
矩阵制	事业部门制结构和职能式结构（横向和纵向）的同时实现，产品经理（横向）被授予和职能经理（纵向）相同的正式权利	二元职能结构便于沟通和协调，以适应快速的外界变化，并能平衡产品经理和职能经理之间的联系，产品间实现人力资源的弹性共享，为职能和生产技能改进提供了机会	双重领导违反了统一指挥原则，导致职责不清、机构间相互扯皮现象，耗费时间，包括经常的会议和冲突解决	在中等规模和若干种产品的组织中
网络制	公司将一些基本职能（如市场营销、生产、研发、财务）通过承包合同分包出去，公司总部只保留精干的机构，制定战略计划、政策以及协	减轻行政成本，应变能力极强	公司总部对各承包企业的控制有限，新产品设计上的创新也难于保密，组织协调的工作量很大矛盾也不少	小型组织或大型组织

	调公司与承包企业的关系		
簇群组织	将公司的员工组成一个个 20 至 50 人的簇群, 每个簇群包括不同专业的人才, 他们紧密结合, 通过团队方式全权负责一个业务计划或主理一种产品的生产经营		

网络组织的意义

网络组织的意义主要体现在: 第一个方面是通过减少管理层级, 使得信息在企业高层管理人员和普通员工之间更加快捷地流动。第二个方面是网络的各部分可以根据需求变动增加或撤除。第三个方面是可以帮助企业迅速将产品投放市场, 而无需投入大量的启动资本。第四个方面是增强企业组织的适应性。

四、组织的结构性维度

- 1、形式化。形式化是指组织内部的文件的多少程度。这些文件主要用于指导和调节员工行为及组织内部活动。
- 2、专业化。专业化是指组织工作及事务细分至不同职位的精细程度。专业化程度高, 每个员工就只担当专门而狭窄的职务。反之亦然。
- 3、标准化。标准化是指性质相近的工作活动以同一的工序或方式运作的高低程度。
- 4、权力层级。权力层级描述谁向谁负责及汇报, 以及每一个管理人员的控制幅度。
- 5、复杂性。复杂性是指组织内活动及单位的数目。具体地说, 复杂性是指组织管理层次制的的层数(纵向复杂性)及部门和工种的数量(横向复杂性)。
- 6、集权程度。任何组织都必须以某种形式的权力作为基础。没有某种形式的权力, 任何组织都不能达到自己的目标。
- 7、职业化。职业化是指总体雇员的学历水平高低与他们接受的培训经验的多少。
- 8、人事比率。人事比率是指各类人员占总雇员的百分比。

五、组织结构的关联性维度

1、企业战略

钱德勒: 战略决定组织结构, 随着公司改变它们的产品系列, 它们的组织结构也从简单转变为复杂的职能和部门结构。

伯恩斯和斯托尔克、迈尔斯和斯诺:

结构与战略

	机械型结构	有机性结构
稳定的产品市场	防守型战略	分析型战略
变化的或不稳定的产品市场	被动反应型战略	开发型战略

组织的战略与结构之间的关系是变动的、动态的, 而不是静态的, 许多影响战略与结构的变量发生变化时, 要求战略与结构做出相应的反应

格雷纳: 结构决定战略, 当一个组织的规模和年龄不断增长时, 它自身也逐渐成长成熟。这些渐变的改善过程有时会被一些剧烈的变革所打断, 此时传统的管理方式将发生革命性的变化。

安索夫: 结构决定战略

一般来说, 组织战略变化先行, 由此导致组织结构的变化, 随着企业战略从单一产品向纵向一体化再向多样化经营的转变, 组织结构将必然从更具弹性的形式转变为更为机械的形式

波特 { 成本导向战略 企业需要一个较为复杂的结构: 高度专业化、高度制度化而中央集权的结构
差异化战略 较低的复杂性、形式化程度及权力集中程度
聚焦战略

雷蒙德·迈尔斯和查尔斯·斯诺: 战略影响组织结构

战略	目标	环境	组织结构特征
防守型战略	追求稳定和效益	相对稳定	严格控制, 专业化分工程度高, 规范化程度高, 规章制度多, 集权程度高
开发型战略	追求快速, 灵活反应	动荡而复杂	松散型结构, 劳动分工程度低, 规范程度低, 规章制度少, 分权化
分析型战略	追求稳定效益和灵活相结合	变化不定	适度集权控制, 对现有的活动实行严格控制, 但对一部分部门采用让其分权或相对自主独立的方式, 组织结构采用一部分有机式、一部分机械式

2、外部环境

在稳定的环境中, 采用机械式组织结构最为有效

动态、不确定的环境与更具弹性的组织结构最有匹配

3、科技条件（2003年考了论述，以下就是正确答案）

伍德沃德：组织结构因技术而变化，她将所调查的企业按技术复杂程度分为三组：

- ①单件或小批量生产，技术不复杂
- ②大批量或大量重复生产，技术复杂程度居中
- ③连续流水生产或大量大批生产相结合，技术最复杂

他发现：①技术类型和相应的公司结构之间存在明显的相关性

②组织的效益与技术和结构之间的适应度密切相关

结论：这3类企业都有相关的特定结构形式，而那些能根据技术的要求确立合适结构的企业才是成功的企业。单件与连续生产的企业，采用有机式结构最为有效；而大批量生产的企业若与机械式结构相匹配，则为最佳状态。

查尔斯·佩洛

		任务多变性	
		少量例外	大量例外
问题可 分析性	确定性的问题	常规技术	工程技术
	不确定性的问题	手工技术	非常规技术

一般来讲，

技术越是常规，结构就越是标准化、机械式结构与常规技术相匹配

技术越是非常规，结构就越是有机式，具灵活性，分权化，成员间以很低程度的正规化为特征

介于二者之间的手工技术，需凭丰富知识、经验来解决问题，组织必须分权化，而工程技术，应当分散决策权限，以低正规化来保持组织的灵活性。

4、组织规模

一般来说，规模大的组织比小的更趋于高程度的专业化和横向、纵向的分化，规则条例也更多。但是，这种影响不是线性关系，而是规模对结构的影响程度在渐渐地减弱。也就是说，组织发展到一定程度之后，即使组织再扩大，规模的影响也不重要了。

20世纪90年代与60年代相比较，组织结构的发展趋势具有3个特征：一是组织内的一般人员更少；二是结构相对扁平而不是高耸，以团队结构取代金字塔式的层级结构；三是组织设计的思路倾向于顾客或组织的营运过程，而不是职能。

许多大企业将组织划分为若干较小的、更灵活的单位，努力精简它们的组织层次，拓宽管理幅度

(1) 在大规模企业中，决策众多，高层管理人员不可能处理全部决策，故此有下放权力的趋势。

(2) 当企业规模扩展之后，职能人员和参谋人员的比率会上升，直线人员的比例却会减少。

5、企业文化

(1) 强调组织对外应变的适应性文化的企业组织，需要一个宽松而具有弹性的组织结构，组织结构设计需降低形式化、标准化以及集权程度

(2) 强调组织内部稳定的持续性文化，则组织结构的设计就应当倾向紧密，以较高的形式化、标准化以及加强集权程度去加强内部控制，以保持内部稳定。

(3) 公司文化的变革通常会导致组织对员工的重新承诺和授权，以及公司与顾客之间更为紧密的关系。

六、授权

1、定义：授权就是上级管理者将自己的部分权力（主要是决策权）授予下级管理者去行使

2、授权的必要性

- 人的能力、时间是有限的
- 相对有利原则
- 可调动下属的积极性

3、授权的优点

- 上级集中精力抓大事
- 下级有积极性，也得到锻炼
- 下级有时更了解情况
- 可以迅速行动，提高效率

4、授权的缺点

- 容易失控
- 容易产生官僚
- 容易失去利益

5、授权的影响因素

- 决策的重要性
- 组织的大小和风格
- 上级的风格
- 下属的能力

(1) 目标的优先次序

- ①在一个特定时间内总是可以排出目标次序，因此，目标的优先次序与时间有关，但是某些目标的重要地位，也可能与时间无关，如组织的生存无论何时都是第一位的。
 - ②确定目标的优先次序极为重要，因为，任何组织都必须以合理的方法来分配资源
 - ③目标排序的复杂性、困难性
 - a. 目标可能有多种性质，相互间不便于比较
 - b. 目标的数量往往很大，相互关联性极强，难以截然分开，若只专注于一个目标，而不考虑其他相关目标，这个目标本身是难以实现的
 - c. 排列目标的优先次序与本身的清晰度直接相关。若目标具体、详细、可衡量，便于目标之间的比较，排序就容易些，反之，则难。
 - d. 排列目标的优先次序还必须考虑到目标的衡量标准与目标性质要求的一致性
- 此外，不同类型的组织对确定目标及其优先次序的考虑是不同的

(2) 目标的时间

按照惯例，目标分为短期目标、中期目标和长期目标。

只有优先确定长期目标之后，才能确定中、短期目标，以利于组织长期、持续协调发展，确定战略规划涉及

- ①决定一个组织的长期目标
- ②选择实现这些目标的行动方针
- ③保持战略规划的持续性
- ④给每一种具体活动分配资源

与此相反，短期计划一般是关心组织短期内的问题和目标，主要解决日常业务工作中的问题

(3) 目标的结构

- ①组织一般分为若干管理层次及若干管理部门，这就要求为每个层次、每个部门规定目标，每个层次、每个部门实现了自己的目标，组织的总体目标就能实现。因此，组织内各层次应根据总体目标制定自己的目标，形成组织的目标体系
- ②作用
 - a. 它能指明组织及其内部各层次、部门在一定时期内的工作方向和奋斗目标，也为评价它们的业务活动成果提供一个标准
 - b. 通过总体目标、中间目标、具体目标的纵向衔接和平衡，就能以总体目标为中心将组织内各层次、部门的业务活动形成一个有机整体，产生一种“向心力”，协调各种活动，提高组织的管理水平、工作效率和效益
 - c. 通过自上而下与自下而上地制定目标和组织目标的实施，就能将每个组织成员的具体工作同实现组织总体目标联系起来，激发他们的积极性和创造性，是组织的业务活动和各项工作具有坚实的群众基础。
- ③在决定组织目标结构和建立组织目标体系的过程中，还须注意
 - a. 建立组织目标体系时，要仔细平衡每个部门的目标，各层、各部门的目标必须相互联系和支持，不允许某个部门确定的目标损害其他部门和组织整体目标的实现。
 - b. 空间、时间上相互配合
 - c. 自始至终把最大限度的实现组织宗旨放在首位

2、组织目标的多元化

3、衡量目标的标准

- ①目标是定量化的
- ②目标可以是定性化的
- ③衡量的标准与目标性质的要求是一致的

三、战略规划

1、战略是计划的一种。它和普通计划的不同地方是它比较注重企业内外的环境，特别是考虑企业的优势和劣势，从而去掌握面对的机会和应付可能出现的危机。重要性

2、战略规划的重要性

每一个企业都需要战略规划，因为战略规划提供了一个行动纲领，可以让企业有依据而不致迷失方向，浪费资源。

不适当的战略规划或不适当的执行措施可能令企业错失良机，更可能导致企业严重亏损，甚至倒闭。

3、战略规划的焦点：战略规划的范围、增值、卓越能力和竞争优势、配置资源、协同增益

4、战略规划的制订和执行（即战略规划的过程）

战略规划的制定

①组织的环境分析。

组织的环境大体上可以分为外部环境和内部环境两部分。

外部环境：宏观环境分析、产业环境分析，找出组织面临的机会和威胁

内部环境：探讨组织内部运作的优势和劣势

②企业性战略规划

包括组织经营业务组合、经营地域和组织的发展方向。

③经营业务性战略规划

可以选择的战略规划可以有两种不同的模式：波特竞争战略规划模式和通用经营战略规划模式。

波特竞争战略规划模式 成本领先、差异性和集中性

通用经营战略规划模式 开发型、防守型、分析型和被动型

战略规划的执行

战略规划的执行是探讨如何将一个战略有效地实行的问题。

战略规划的执行基本上是同组织及管理的理念直接相连的，当然也与企业的内部环境有很大的关系。战略规划的执行本身就是企业组织对内在因素不断进行完善的过程。

专题十三 目标管理

一、内容

德鲁克在 1954 年《管理的实践》一书中提出了目标管理 MBO

目标管理，就是管理目标，也是依据目标进行的管理

- (1) 目标管理把经理人的工作由控制下属变成与下属一起设定客观标准和目标，让他们靠自己的积极性去完成。目标管理以目标作为组织管理一切活动的出发点、归宿点和手段，贯穿于一切活动的始终。
- (2) 目标管理的一个鲜明特点是运用了行为科学理论。它把客观的需求转化成为个人的目标，通过自我控制取得成就。它使得我们能自我控制的管理来代替由别人统治的管理。
- (3) 奥德奥恩主张实行“参与式管理”，经过上下结合的方式反复协商、综合平衡后确定下来的目标更具有动员性和激励性，有利于目标的实现。

目标管理的程序

1、目标的制定和展开

由高层领导人制定组织的总体目标

各级管理人以总目标为依据，制定出建议性中间目标，上下级对中间目标反复协商，修改目标并制定各目标的考核标准

2、目标的实施

为实现目标进行过程管理，落实到有关责任部门和人员，实施目标

3、评价所取得的成果

实施结果与预期目标进行比较，采取措施，保证目标实现

定期对目标完成情况作出评价，据以决定工资奖金、奖惩或工作调动。总结成功经验和失败教训，应用于新的目标管理

二、作用

- 1、能提高计划工作的质量
- 2、能改善组织结构和授权
- 3、能激励职工去完成任务
- 4、使控制活动更有成效

三、需考虑的关键性因素

实践表明，目标管理具有明显的优越性。但是在执行阶段，对以下关键性因素必须给以充分的考虑：

- 1、即将执行目标管理的人员首先要具备一定的条件并做好心理上的准备，加深对实行目标管理的认识。
- 2、实行目标管理之后，组织内部的意见交往、部门间相互作用的强度以及上下级之间个人接触的次数都将经常发生变化。这些变化要求管理人员完全理解目标管理，确保管理对执行和参加目标管理的阻力减少到最小程度。
- 3、实施目标管理的最有效的方法是让最高管理人员解释、协调和指导这个工作。当他们积极参与这项工作时，目标管理的哲理思想和方法才能更好地渗透和贯穿到组织的每一个部门和单位。
- 4、组织最高管理层要亲自参与目标管理规划的制订，而不应由计划和人事部门制订。实践表明，这样效果更好。

四、目标管理在实践中也可能出现一些问题和缺陷，需要在工作注意加以克服，它们是：

- 1、科学的目标难以确定，有些目标难以量化，特别是有些目标同其他目标之间的联系较紧密时，确定

专题十五 控制

一、控制的分类:

按控制活动的重点不同: 预先控制、现场控制、反馈控制

按控制来自何方划分: 内部控制、外部控制

按控制对象划分: 成果控制、过程控制

按控制手段划分: 间接控制、直接控制

按控制的业务内容来划分, 不同的组织的控制内容各不相同

1、从企业组织总体来看, 控制的主要内容有:

{ 质量控制
 库存控制
 进度控制
 成本(费用)控制
 财务预算控制

2、在非企业组织, 如政府机关、学校、医院等组织中, 控制的内容有:

{ 工作进度(或效率)的控制
 工作质量(或成果)的控制
 经费预算的控制

二、控制的三个环节: 预先控制、现场控制、反馈控制(重要)

(1) 预先控制要监视和分析进入组织活动运行过程的输入量, 中心问题是防止组织中所使用的资源在质和量上出现偏差。

(2) 现场控制监控着实际正在进行的业务活动的操作, 监视和分析进入运行过程的各种输入量以及它们在运行过程中的相互影响, 以保证按目标办事。实行现场管理的主要方法是管理人员的指导和监督活动。指导正在进行活动的标准来自各种目的、计划、技术文件、方针政策等。

(3) 反馈控制是计量运行过程的输出, 并将计量结果反馈入该运行过程, 或将矫正措施输入该运行过程, 以取得预期的输出结果。反馈控制的纠正行动是改进今后资源的取得过程或具体的作业。

以上三个环节各自的控制对象是不同的。预先控制的纠正行动的对象是资源; 现场控制所要纠正的对象是活动; 但与反馈控制相联系的纠正行动的对象并不是测定的各种结果, 而是要纠正资源和活动。

三、预算控制:

一切社会组织, 不论是营利组织还是非营利组织, 都可从事预算的制定, 并且在很大程度上以预算为依据来进行各种业务活动。预算又是有效的控制工具

1、预算定义: 预算是组织对未来一定时期内预期取得的收入和计划花费的支出的清单。就其性质来说, 预算可以被认为是一种用货币单位、用财务方面的术语来表示的计划, 又与计划不同 王书 P354

2、优缺点:

优点:

(1) 它可以对组织中复杂纷繁的业务, 采用一种共同的准——货币尺度来加以控制, 便于对各种不同业务进行综合比较和评价。

(2) 它采用的报表和制度都是早已被人们熟知的, 在会计上使用了多年的东西

(3) 它的目标集中指向组织业务获得的效果——增收节支, 并取得盈利

(4) 它有利于明确组织及其内部各单位的责任, 有利于调动所有单位和个人的积极性

缺点:

(1) 它有管得过细的危险。按预算项目详细地分别列出费用数额, 可能束缚主管人员管理本部门工作所必需的自主权

(2) 它有管得过死的危险。预算本身缺乏弹性, 实施预算控制又必须编制各种环环相扣的预算。在这一过程中, 任何一处发生估计上的错误, 任何一处预算的调整, 都会影响到其他预算的变动。

(3) 它有让预算目标取代组织目标的危险。它容易造成部门领导人过分热衷于“按预算办事”, 而把实现组织目标摆到次要的地位

(4) 它有鼓励虚报、保护落后的危险。因为预算经常是以历史数据和申报数额为依据编制的, 这有可能造成下级部门虚报和多报预算数据, 以便自己今后能轻松地完成预算。

3、预算的种类

预算控制法 { 收入和支出预算
 现金预算
 投资预算
 资金平衡预算

目标及检验、评价标准往往较困难。

2、由于采用目标管理的业务活动系统所制定的目标常是短期的（1年或1年以下），因而人们常重视短期目标，而忽视长期目标，或短期目标与长期目标脱节，导致行为短期化。

3、目标既定，不宜频繁修改，但当主客观情况变动较快时，其应变性和灵活性较差。

4、人们可能只重视定量目标而不重视一些重要的定性目标，也可能滥用定量目标，在一些不适宜的领域采用定量目标。

5、人们往往重视目标的制定，而放松对目标的组织执行和检查考核，这样会使目标管理过程不完善和不系统，流于形式化。

五、目标管理的应用范围很广，不仅适合工商企业组织，在学校、医院、政府机构等非营利性机构中也可推广。

专题十四 信息沟通

一、信息沟通：又叫联络式交流，是指人与人之间传达信息和思想的过程

二、分类：

按组织系统分：正式沟通、非正式沟通

按沟通方向：上行、下行、平行、斜向

按信息是否反馈：单向沟通、双向沟通

按沟通方式：口头沟通、书面沟通、体态语言沟通

三、信息沟通网络：

（1）链式网络：

①特征：多层沟通，信息从上到下，或从下向上逐级传递，是一种等级链，不同人处于不同的等级

②缺点：联系面很窄；平均满意度低，信息失真可能性大。

③适用：多层次组织纵向命令下达或逐级汇报

（2）轮式网络：

①特征：管理者与多个下级传达命令，多个下级各自向上级反映情况，下级之间无联系（上级出于中立地位）。

②优点：信息沟通的准确性高，解决问题速度快，主管人员控制力强。

适用：企业内经理与下属职能部门之间单独的信息沟通。

③缺点：其他成员满意度低，网络中心的领导者面临信息超载的负担。

④适用：当组织接受紧急任务，需要进行严密控制，同时又要争取时间和速度的情形。

（3）全渠道是网络：

①特征：组织内每个人（部门）都可以与其他人（部门）直接沟通，无中心人物（部门），所有成员都处于平等地位

②优点：集中化程度低，成员地位差异小，有利于提高成员士气和培养合作精神；且渠道宽阔，成员可以直接、自由而充分地发表意见，有利于集思广益，提高沟通的准确性。另对于组织解决复杂的问题有明显的促进作用。

③缺点：渠道太多，易造成混乱，且讨论过程通常费时影响工作效率。

④适用：委员会方式的沟通。

（4）倒Y式网络：

①特征：一个领导人通过第二级予若干第三级发生间接沟通，链式轮式的结合。

②缺点：组织成员的士气比较低，信息易曲解或失真，不能横向联系。

③适用：当主管人员的工作任务十分繁重，需要有人协助筛选信息和提供决策依据同时又要对组织实行有效的控制时。

（5）环式网络：

①特征：网络中每个人都可同时与两侧的人沟通信息。

②优点：集中化程度比较低，组织成员具有较高的满意度。

③缺点：沟通的渠道窄，环节多，信息沟通的速度和准确性都难有保证。

④适用：如果组织中需要创造出一种能激发高昂士气的氛围来实现组织目标时，环式沟通是一种行之有效的方式。

旧版《现代管理学》被删除的部分:

页码	删除内容	起止文字
5	全部,	从第4页“值得一提……”到“推动作用”
13-23	三、管理学的研究方法 全部删除	从第13页三、管理学的研究方法到24页“多种多样的”
40	第三段全部	“组织的再造”到“变革的效果”
60	第2段中间, 第三段	“在提高员工”到“关系很密切”
62-67	第一段, (四)组织文化理论研究的特点 全部	“在仔细地考察”到“把庞大的组织与个人连结起来”
68	第5段中间	“比如美国”到“政府肢解”
68-69	第6段中间	“例如, 在市场”到“趋于检点”
71	第2段中间	“微软公司”到“的特点”
86	第5段	“然而, 困难”到“精神的目标”
87	第1段, 第2段全部	“在衡量”到“引起的冲突”
90	全部	“我国学者”到第91页“改革步伐”
91-92	最后一句话	“由于我国”到“实证研究的证明”
99-100	最后一段中	“我们在本章”到100页“绩效的重要因素”
102-159	第三章战略 全部	
208-209	208最后1段, 209第2、3段	“集权”到“原则很相似”
209-212	最后1段开始	“1. 关于劳动”到212“重大突破”
217	第2、3、4段	“1. 法定权利”到“体系的基础”
224	中间	“简单的战略”到“更好的适应”
253-255	(六)企业过程重整 全部	“(六)企业过程重整”到255“盈利水平”
342	第2段	“巴思指出”到“个体的作用”
394-430	第九章组织理论的发展 全部	

书中新增内容情况分类:

分类1——书中新增了很多学者的话, 都是作为补充, 让读者加深理解, 是不需要背的

分类2——补充知识, 补充新的观点, 补充性的, 需要背

分类3——比较新的研究课题、新发现, 一些学者的观点, 只是让读者增加见闻, 需要理解, 不需要背
在新增的部分, 我会就我个人观点, 发表一些评论。

新版《现代管理学》增加的部分:

页码	新增内容	起止文字	个人评论
2-3	第2段	“特定的研究”到3第二段中“不同的理解”	分类1, 但是要知道王德中的看法
3	第3段	“这种管理”到“巨额代价”	分类1
3	第4段中	“许多学者”到“职能之下” “管理过程学派”到“剖析”	分类1
4	第1段中	“我们认为”到“结构体系”	分类1
4	第2段	全部“管理过程”到“基础的作用”	要熟知, 这些很基础
5-6	第3、4段	“我们看到”到6“终极性的”	不用背, 但要理解
6	第3段	第一句“管理学成为……远古时代”	知道即可
6	第3段	“事实上”到“八项原则”	分类1
10	最后1段	“但是这些”到“可靠性”	知道即可
11-15	第三节	全部内容	很难, 多看几遍, 要理解、记忆
16	第1段	“现代组织理论”到“生存和发展”	分类2
16	第1、2段	“美国管理学家”到“基本特性”	分类1
16-17	第3段	“以及后现代”到“现代企业理论”	掌握
17	第6段	“这方面的”到“关系的研究”	了解
18-19	最后一行	“同时”到19“领域的转变”	了解
19	第3段中	“今天,”到“起步阶段”	了解

2001 研究生入学管理学试题 参考答案要点（作者：晴天娃娃）

判断：

1、(×) 《管理学》P300 line12

领导不可以越级指挥下级，但可以越级检查下级的工作；下级可以越级反映情况，但不可以越级请示。

2、《管理学》P236 line3

(×) 在组织规模一定的情况下，管理层次与管理幅度成反比关系。

3、(√)

4、(×) 《管理学》P183 倒数 line6

不易实现的目标如果被职工接受，它带来的成果比易于实现的目标所带来的成果还要大

5、(×) 《管理学》P151 倒数 line8

决策不可能达到“最优化”，而只能要求是“令人满意的”。

简答：

1、简述目标管理的优缺点 《管理学》P188 1.2.3.4. P189-190 1.2.3.4.5.

2、简述直线-职能制组织形式的优缺点及适用范围 《管理学》P228-229

论述：试述特殊的激励手段的作用 当时参考书《管理学原理》里面的内容

案例分析：

1、并不是前后矛盾的，因为不同的人站在不同的角度可以对管理有不同的理解，并存在前后矛盾之说。

2、管理原理原则是指导人们从事管理工作的一门科学，但确实它不可能为管理者提供解决一切问题的标准答案，它只探讨管理的一般规律，提出一般性的理论、原则、方法等；而这些理论、原则、方法等的运用，要求管理者必须从实际出发，具体问题具体分析，发挥各自的创造性。因此，要求管理者必须将管理原理原则与实践正确结合起来

2002 研究生入学管理学试题 参考答案要点（作者：晴天娃娃）

一、简述题（每题 10 分，共 40 分）

1、简述环境不确定性发生的原因 新版《现代管理学》已经删除

2、简述组织文化在组织中的功能 我当时把两本书上的内容都答上了，老师说只要答《现》即可

答案：(1)它起着分界线的功能作用，即它使不同的组织相互区别开来。(2)它表达了组织成员对组织的一种认同感。(3)它使组织成员不仅仅注重自我利益，更考虑到组织利益。(4)它有助于增强社会系统的稳定性。文化是一种社会“粘合剂”，它通过为组织成员提供言行举止的标准，而把整个组织聚合起来。(5)文化作为一种意义形成和控制机制，能够引导和塑造员工的态度和行为。我们最感兴趣的正是最后的这种功能。

3、简述过度集权的弊端

集权和分权是一种倾向，过度了都不好。过度集权是决策权的高度集中

(1)降低决策的质量

(2)降低组织的适应能力

(3)降低了组织成员工作的积极性。

4、简述追踪决策的特征 《管理学》P137

二、论述题（20 分）

试述组织工作的原则 《现代管理学》P197

三、案例分析（40 分）

1、2、见 2001 试题

3、(1) 管理学是一门科学，是大量学者和实业家在总结管理工作的客观规律基础上形成的，它包括了有关管理工作的理论、原理、方法以及系统化的管理知识，它已为实践所证明，并用以指导人们从事管理的实践。

(2) 管理工作很复杂，影响它的因素很多，同数学、物理等“精确的”科学相比，管理学只是一门“不精确的”科学。管理学并不能为管理者提供解决一切问题的标准答案，它只能探索管理的一般规律，它要求管理者以管理理论和基本方法为基础，结合实际，具体问题具体分析，充分发挥各自的创造性，以求得问题的解决，从而实现组织的目标。从这个角度看，管理又是一种艺术，即利用了系统化的知识并根据实际情况发挥创造性的艺术。

(3) 此外，管理不仅涉及物，还涉及人，而人按其本性看，绝非纯理性的，感情因素不容忽视，理性主义者把管理看作纯粹的科学，其实它还是一门艺术，它不但要靠逻辑和推理，也要靠直觉和感情。

(4) 管理的科学性与艺术性并不排斥，而是相互补充的。所以，管理是科学性与艺术性的统一。

26	第2段	全部“事实上”到“预测的”	了解
26	第4段	全部“演进理论认为”到“调整过程”	掌握
27	第3段	“所谓的”到“强壮”	掌握
27-28	第4段	“美国学者”到“生态系统的稳定”	理解、记忆
29-30	第3段	“所谓再造”到30“发展空间”	掌握
31-32	最后1段	“在企业”到32“继续发展中”	掌握
32	第4段中	“通过深入”到“走向衰落” 彼得·M·圣吉认为,要使……组织智障	掌握
33-35	第3段中	“未来的”到35“促进每个人的学习”	掌握!!!
36	第3、4段	“相对于”到“事实认定”	掌握
37-38	第4段开始	“跨世纪时期”到38“联系在一起的”	掌握
39-40	第2段	“舒曼特拉”到40“组织中的运作”	掌握分类
40-41	第3段中	“荷兰国际管理”到41“处理问题”	分类3
42-95	全部	第二章管理的基本假设 全部	重点
96	第1段	文化是管理学……精神产品	背
97-98	第4段	“‘文化’一词”到98“潜在基本假设”	只需知道沙因的分类:三个层次
99-100	第2段	“埃德加”到100“完全不同的”	掌握五个维度
101	第2段	“可以看出”到“地区层面的”	判断
102	第1段中	“埃德加”到“挖掘不够”	知道即可
104	第1段中	“这种特殊的”到“一国的文化”	分类3
109	最后一段	“组织行为”到“适应”	基本知识, 掌握
110	第3、4段	“沃伦”到“不完全竞争”	基本知识, 掌握
111	第3段	“正如马克斯”到“发展方向” “正如弗雷德”到“更有效”	分类3
111-113	最后一段	“组织行为理论”到113“需求的冲突”	基本知识, 掌握
113	第2段中	“有关关键人物”到“重要作用”	基本知识
115	第1段起	“为使一个人”到“发展做贡献”	要点知道即可
116	第5段中	埃德加……文化的建立。	知道
117	第1段	埃德加……教育和训练。	知道
	第2段	埃德加……正式陈述。	知道
	第3段	埃德加……最为有用。	知道
118	第1段	组织文化……来推测	知道
		由于文化……文化的关键	知道
119-121	最后2段	“埃德加”到121表3.3	掌握
122-125	第4段	二、跨文化管理的测量、比较与定位的分类	理解, 判断题
129	图3.1	发展文化里面增加一条:着重成长和新资源	知道
130	第1段	而跨文化……系统的认识。	知道
144	第3段	它意味着……采取的手段	基础知识, 背掉
154	第1段	“在目标管理”到“团队合作”	分类2, 背掉
	第4段	“企业发展”到“相联系”	知道
155	第5段	“在目标管理”到“充分的发挥”	知道
164	第1段	“把人们”到“形成的构架”	背掉
165-166	最后一段	“本章主要论述”到“组成部分”	知道、理解
166	第4段	由于分工……成本的增加	知道
	第5段	亚当……分工的结果 即节省了……劳动力	知道
166-167	第6段	“亚当·斯密”到167“构成影响”	知道
170-172		新增图5.2, 图5.3, 图5.4, 图5.5, 图5.6	基础知识
173	第1段	“或许古代”到“指挥三个军”	分类3

184-186	最后一段	“钱德勒以实例说明了”到186压力的反应	理解、掌握
186	第2段	“H·伊戈尔……还是很多的”	此句错误，删除
		“安索夫强调”或“一个开放系统”	掌握
186-187	第3段	“在战略决策中”到187“方法行事”	理解，知道
187	第2-4段	“美国著名”到“不协调的关系”	分类3
188	倒第2段	波特认为……而有余	基础知识
189-190	倒第2段	“研究表明”到190“成为疑问”	掌握倒第2段，另一段了解一下
190	第3段	“环境—结构关系”到“有机动性”	知道
194	第5段	“有足够的事例”到“组织结构” “但是，规模很可能”到“结构的适应性”	知道 分类3
195	最后一段	一定的组织结构……氛围中	知道
195-196	最后一段	“然而，”到196“实行跨部门的工作”	理解，知道 SMT
196-197	最后一句	“值得注意的是”到197“一致的”	理解
199-207		新增图 5.8, 图 5.9, 图 5.10, 图 5.11	基础知识
209	第1段	“严格地说”到“一场革命” 新增图 5.12	理解
220	第2段	“调查的结果”到“保健因素”	掌握
	第4段	“保健因素的满足”到“预防性的” “当这些因素”到“中性状态”	基础知识 基础知识
220-221	第5段	“如果这些因素”到221“更好的工作成绩”	基础知识
221	第4段	双因素理论……积极意义的	基础知识
221-222	倒2段	“美国哈佛大学”到222“动物的动机”	分类3
222	第2段	“成就需求”到“人际关系的需求”	基础知识
	第4段	“具有强烈成就”到“工作任务”	基础知识
223	第4段	至少是……带来愉快 高人际关系的需求者……更为敏感	基础知识
224	第3段	喜欢支配……影响力 他们喜欢具有……地位相称	基础知识
227	第2段	“赫茨伯格的双因素”到“联系起来”	基础知识
228	第4段	“亚当斯认为”到“直接改变的”	基础知识
231	倒4段	公平理论对我们……报酬的相对值	基础知识
	倒3段	公平理论告诉我们……不公平感	基础知识
231-232	倒1段	“在激励过程中”到232“主要杀手”	基础知识
239-240	倒1段	“斯金纳认为”到240“一种负强化”	基础知识
240-241	第3段起	“强化理论具体应用”到241“奖惩结合”	基础知识
241	倒1段	最好的下属人员……产生尊敬	知道
243	第1段	“加里·A”到“‘相互’的含义”	分类3
	第2段	“以实现组织……”到“指导的作用”	基础知识
	第3-4段	“在关于领导”到“做出贡献”	掌握
245-246	倒1段	“从这个意义上讲”到246“确保其成果”	知道
250	倒1段	“沿着层级制的权力”到“体系本身” “研究发现”到251“施加影响”	分类2
252	第3段	“管理者个人”到“专业知识”	知道
	第4段	“依赖关系”到“不断增加” 与此同等……部门的依赖	知道
	第5段	“资源对于”到“相当大的权力”	知道
254	第1段始	“本尼斯”到“经验中学习”	知道
254-255	倒1段	“对于怎样”到255“密切关联的”	基础知识
255	第2段中	“在斯托基尔的”到“总是被重视”	掌握后3句
256	第2段	“人们能否”到“都会起作用”	知道
257	第3段	“即特征论完全”到“决定性作用” “没有考虑”到“也不全面”	掌握

259	第5段	“伦西斯”到“新型组织机构”	分类3
260	第2段	“利克特认为只有”到“达到目标”	掌握
260-261	第4段	“在优秀组织里”到261“和谐一致”	理解,看一看即可
261	倒2段	因此,有人……Theory)	知道
261-262	倒1段	“领导者的这种”到262“目标的努力”	基础知识
262	第2段	“领导者的这种”到“两个主要因素”	基础知识
	第5段	“事实上”到“感觉理论”	基础知识
262-263	倒1段	“管理方格理论”到263“领导方式的方案”	基础知识
263		新增图7.1	基础知识
263-264	倒1段	“管理方格理论”到264“结合的领导方式”	基础知识
264	第2段	“管理方格图中”到“最高的效率”	基础知识
264-265	第4段	“阶段1”到265“定向模式上”	将旧版六阶段改为五阶段。了解
265		新增四、威廉·J·雷定的三维度理论	掌握
268	第4段	“权变领导方面的研究”到“典型代表”	基础知识
269	倒3段	即领导者……追随他	基础知识
	倒2段	即指工作团体……程度如何	基础知识
270	第1段	即领导者所处的……程度大小	基础知识
	第2段	三项权变……自己的位置	基础知识
270-271	倒1段	“菲德勒指出”到271“领导效果”	基础知识
271	第3段	“菲德勒模型强调”到“合适的领导者”	基础知识
272	第5段	“保罗·赫赛”到“四种行为方式”	基础知识
273	第2段	“领导方式”到“(从上而下)的”	基础知识
	第3段	“领导行为方式”到“领导人手中”	基础知识
	第4段	“领导方式”到“便利条件”	基础知识
	第5段	“领导方式”到“给了下属”	基础知识
	第6段	“赫赛和布兰查德发现”到“见图7.4”	基础知识
274		新增图7.4	基础知识
274-275	第1段	“通过规范领导”到275“工作绩效水准”	基础知识
277-278	倒2段始	“新型领导的概念”到278“精神的领导者”	理解,知道
280-282	倒1段	“罗伯特·J”到282“更高的满意度”	知道是韦伯理论的发展、理解
282	第1段中	康格认为……他人的认可	知道
284	第3段	“严格地说”到“人们的注意”	分类3
285	第2段	“按照领导者”到“作为回报” “詹姆斯·麦克雷戈”到“主要特征(维度)”	掌握
286	第1段	交易型领导者……个人的目标	掌握
286-287	第4段	“这两种主要类型”到287“最佳范例”	掌握
287-288	第3段中	“主动和被动”到288“鼓舞下属”	掌握
288	第3段中	“领导者通过”到“领导的可信性”	掌握
288-289	倒1段	“虽然对转化”到“包括‘4个I’”	掌握
289	第2段	超凡的领导。“领导者要向部下”到“维度特征”	掌握
	第3段	“鼓励”到“承诺” “另外”到“实践中”	掌握
	第4段	“智力激荡”到“进行挑战” “转化型领导者”到“产生变化”	
	第5段	“即领导者给”到“增长的需求” “与传统的”到290“参与决策”	
290	倒1段	“事实上”到“强调改变”	掌握
291	第1段	“这两种类型”到“完备的个人”	掌握
	倒1段	“伯纳德·M·巴思确定”到“两者都不是”	掌握
292	第1段	“伯纳德·M·巴思理论中”到“领导不相关”	理解、掌握
294-295	第1段	“伯纳德·M·巴思(1990)”到295“类型不同”	掌握

295	第2段	交易型领导……奖励机制 此外, 转化型领导……智力刺激	掌握
	第3段	“伯纳德·M·巴思相信”到“价值观”	
296	第4段	“转化型领导”到“受制于人”	掌握
309	第5段	“战略控制”到“表达出来”	基础知识
311	倒2段	“彼得”到“重要”	分类1
324	第1段	“企业行为”到“进步的障碍”	知道“组织惯性”
	第4段	“政治障碍”到“规划的目标”	与预算控制缺点③④一起看
325	第2段	“在对战略”到“管理的挑战”	掌握最后2句
326	第2段	“然而在实践中”到“战略控制体系”	掌握最后2句
328	倒1段	“今天”到“目标”	知道

注: 谢恩=沙因

官僚制=科层制

管理学系统复习 (熟记的内容)

1、管理的概念

管理是在社会组织中, 通过执行计划、组织、领导、控制等职能, 有效地获取、分配和利用人力、物力资源, 以实现组织预定目标的活动过程。

2、管理的重要作用

①管理也是生产力, 它能够直接出效益, 增效益

②管理不科学, 也就建立不起现代企业制度, 就不能在激烈的国内外市场竞争中求生存、谋发展, 最终被淘汰

③加强管理又成为转变经济增长方式的迫切需要

④管理是一切组织生存和发展的永恒主题

3、管理的性质→二重性

4、管理学的性质: 是一门介于自然科学和社会科学之间的边缘科学, 是实践性很强的应用科学 (不是理论科学), 属于软科学的范畴

5、管理学的研究对象——管理工作的客观规律性, 即如何遵照客观规律的要求从事管理活动, 获得预期的效果。

6、管理学科的特点: 既是科学又是艺术 (2003年简答)

7、管理的应用范围

(1) 管理普遍适用于任何类型的组织。这是因为任何组织为了实现其特定的组织目标都存在其有限资源的合理调配和有效利用问题, 因此也就有了管理问题。

(2) 不同类型的组织, 由于其业务作业活动的目标和内容多少存在一些差异, 因而管理工作的具体内容和方法也不尽相同, 但从基本管理职能和管理原理与方法来看, 各种不同类型的组织具有相似性、共通性

8、决策和协调并不是管理的职能

决策是一项管理的重要工作, 贯穿于管理活动的始终。而协调正如孔茨所说, 是管理的本质特征。

专题一 怎样看管理丛林

管理流派越来越多, 走向分歧, 而不是走向统一, 怎样看?

- 1、这是管理学发展到今天很正常的现象。不同流派、不同的理论是从不同的角度运用不同的方法对管理实践以及管理学基本问题的认识
- 2、每个学派都对管理理论的发展做出了贡献
- 3、不应把管理内容和管理工具混淆起来, 例如, 不应将行为科学学派, 数量学派等同于管理, 而应该把它们看做是管理人员的工具
- 4、运筹学之类的数学方法和模型制作方法是完全适用于企业管理科学理论中的计划和控制领域的。
- 5、形成一种使用的管理理论和科学的进程是缓慢的, 我们仍旧未能就管理的科学基础获得明确的认识, 也还不能清楚地表达合格管理者的确切含义
- 6、不同的管理学派及其理论, 促使管理学研究者们从各种不同的方向、不同的角度并采用不同的方法进行研究和探索, 使得管理理论研究的层面比较广泛, 各个层面的研究也比较充分和深入
- 7、但是, 管理学派与理论的分化, 在一定程度上导致了各个学派各自为战, 互相排斥, 并阻碍了对管理学的深入研究和探索。

- 8、所以，客观上需要有一种理论学派能够将各种学说统一起来，形成较为全面、较为系统的管理学一般理论。“走出丛林”实质上就是对管理理论各个学派的一个更高层次上的综合。
- 9、丛林已显得更加茂密，难于通过，但是，也出现了一些发展趋势，可能导致将来各管理学派相互融合，以便形成一种统一的、更为有用的管理理论。

管理理论的统一

- 1、背景和必要性 学派之间封闭和隔阂，管理学体系还不完善
- 2、统一的管理学派的管理理论是管理学的支柱 统一的管理学派不仅有完整的理论体系和方法体系，还有一个科学的目标体系，形成统一的管理学派，将会对管理理论的科学化、系统化做出很多的贡献。
- 3、丹尼尔·A·雷恩博士的分类：
 - 第一代管理理论——法约尔创建，管理过程理论
 - 第二代管理理论——“管理理论的丛林”
 - 第三代管理理论——哈罗德·孔茨的管理过程学派
- 4、来源：现代综合思潮
- 5、管理模式和管理制度受到的挑战
 - ①管理的至上性受到挑战
 - ②管理的自治性受到挑战
 - ③管理自身的一致性受到挑战

专题二 新理论、热点问题（重点，判断题已经多次考到）

种群生态学

- 1、企业种群像生物种群一样容易受环境的影响，企业环境的变动会使企业种群像生物种群一样绝种，只有能够产生有效形态的企业才能适应环境的变迁。
- 2、组织生态系统是由组织的共同体与环境相互作用而形成的系统，它常跨越传统的产业边界，在这个商业生态系统中，合作与竞争同等重要，组织进行管理的职能正在朝着于其他组织建立横向关系的方向发展。
- 3、新公司增加，组织的多样性也在不断增强，这些新公司填补了既有公司剩下的领地，大公司不能适应变化的环境，新的公司的其适当的形式和技术满足新的需要。经过变种、选择和保留的过程，一些组织将会生存下来并得到发展，另一些组织将会消亡，公司将采取全面的和专门的战略在众多的组织中获得生存。

制度化理论

在同一环境条件下，各个组织模仿对手并做出调整 and 改变

1、迪马乔和鲍维尔指出：组织为了生存，必须向成功者学习，包括组织的形态和管理的方式各个方面，所以，经过一定的时间后，该产业内部组织就会有相同的组织结构、管理战略以及经营系统等。因此，这种理论被称之为管理学中的制度化理论。

2、制度化理论分析了社会影响和社会习惯对组织行为的影响。

企业运行在一个由准则、价值观和各种规范组成的社会框架之中，这种社会框架决定着哪些经济行为是合适的和可以接受的。经济选择并非如新古典理论所强调的只受制于技术、信息和收入，它还受制于社会因素，如行为准则、习惯和惯例等，同时还包括对社会约束的遵守和对成功者的学习。这些因素决定了组织的成功和生存。

3、组织的形态、管理的方式和资源决策的制度背景在个人企业以及企业外部的层次上，深刻地影响了资源的选择和可持续的竞争优势。

(1) 在个人的层次上，管理者的准则、习惯以及对传统审慎的认同，影响着管理者的决策

(2) 在企业的层次上，公司文化、共享的价值观系统、组织内部的权力和政治程序，影响着企业的资源选择和战略决策

(3) 在企业外部的层次上，政府压力、工业联盟和社会制约（规则、准则、产品质量标准、工业安全、环境管理）等也影响着资源的选择其战略决策

因此，企业通过学习就可以扩大其横向边界以形成规模经济与范围经济，通过扩大纵向边界，实行纵向链条的一体化，以对付不确定性环境的种种压力

4、认为企业理论的核心概念是学习，企业本质上是一个获取、共享和利用知识的学习性系统。管理者需要做的是去理解别人成功的缘由并加以模仿，在学习中发现和形成难以被竞争对手模仿的默会知识，才能拥有决定企业发展未来机会、配置资源的方法，决定企业配置、开发与保护资源的能力，从而决定企业内各种资源发挥效能的程度，才能在特定的产业环境中生存。

资源依赖理论

- 1、因为环境的不确定性和缺乏足够的资源，组织可能会追求更多的资源，以保障自己的利益，减少和避免环境变化带来的冲击。
- 2、可持续的竞争优势来源于审慎的理性管理、选择性资源的积累和配置、战略性的产业要素和要素市场的不完善。
- 3、企业关于资源选择和积累的决策被认为是一种经济理性，受制于有限信息、认知偏差和不确定。
- 4、正是那些有价值的、稀缺的、难以复制的不可替代的资源的有效利用和理性识别，导致了企业的超额利润及其相互间的差异。

因为环境的资源有限，不足供所有人和组织消耗，所以那些能够获得较多资源的组织便可以有较大的自主性，并能够影响其他缺乏资源的组织。

- 5、资源的选择、配置能否导致企业间的差异的赖于要素市场的不完善性。这种不完善性指关键资源的获取、模仿以及替代的障碍。这些障碍阻止了竞争者获得或复制关键资源的能力，导致了企业间赢利能力的长期差异。

交易成本理论

- 1、交易成本理论认为企业的存在是因为它可以节约交易成本。
- 2、科斯指出，以价格机制构成的市场中的每一次交易都需要花费一定的成本，企业的组织管理也需要成本。当企业组织的成本低于市场交易成本时，人们就会以企业来替代一部分市场。交易成本理论认为，在制定、执行以及监督契约的过程中，都需要发生一定的成本，这就会产生所谓的交易成本。
- 3、交易成本理论强调组织战略的设计与制定应当能减少企业的交易成本。
- 4、交易成本理论也可以延伸到公司治理结构制度上，这可以从代理理论入手。

演进理论

- 1、演进理论认为，市场是环境，企业是市场中的行为主体，市场的选择决定着企业的生存和发展，市场环境提供了企业成长的界线，这一界线与企业存活能力和增长率有着密切关系。企业之间的竞争过程实质上就是企业对不断变化的外部市场做出反应和适应的调整过程
- 2、演进理论认为，组织追求的组织形态和战略是在一个可能的范围内不断地变化的。纳尔逊和温特提出了企业内部过程的概念，他们认为，企业内部过程在组织演变过程中扮演的角色，相当于基因在生物进化过程中所起的作用，一旦形成，往往比较持久，而且可以遗传，同时在一定的环境下经历类似生物界的物竞天择过程。
- 3、演进理论相当重视组织、创新、路径依赖等的进化对企业成长的影响。
- 4、对于存在于组织间和组织内部的创新路径和创新速度的研究，对于组织形态和战略的形成非常重要，并且可以广泛地应用于组织行为、组织发展与变革的研究中。
- 5、当今的公司需要在组织生态系统中共同发展、进化，以便使所有的公司都更加强壮。

组织的再造工程

- 1、所谓再造工程，就是以工作流程为中心，重新设计企业的经营、管理及运作方式。
- 2、组织的再造工程是一种涉及业务流程彻底再设计的跨职能的创新，它将导致组织结构、文化、信息技术的同时变更，并在客户服务、质量、成本、速度等方面引起绩效的重大改善。
- 3、组织的再造工程在本质上意味着采用全新的方式，抛弃所有有关现在如何工作的概念；着眼于如何更好地设计工作流程以取得更好的绩效，其思想在于消除工作流程中的死角和时滞。
- 4、成功地组织再造工作是由顾客驱动的。从外到内审视工作流程，对公司组织意味着通过减少一些工作将有关成本削减到零。这些工作在组织内部受到关注，但并不能够给顾客增加价值。当组织的再造工程驱使公司按照消费者的价值观重新检查工作和工作流程时，组织便有可能围绕组织的关键性目标和核心竞争能力来设计组织流程。
- 5、组织的再造工程会在组织结构、文化、信息系统方面为组织带来一些根本性的变化
 - (1) 在组织结构方面：引起组织结构向更为横向式的结构转变，使组织由注重职能转向注重流程。
 - (2) 在组织文化方面：低层的员工被授予决策权，并对绩效的改进负有责任。信任和对过失的宽容正在成为组织的核心文化价值观。
 - (3) 在组织的管理信息系统方面：管理信息系统跨越部门边界。
- 6、组织的再造工程是一个长期的、系统的工程。

学习型组织