

《 管 理 学 》大纲

北京化工大学经管院教授

张 英 奎

一、总论

管理活动与管理理论

- 1、管理活动
- 2、中外早期管理思想
- 3、管理理论的形成与发展

决策

- 1、决策的定义、原则与依据
- 2、决策的类型
- 3、决策的理论
- 4、决策的过程
- 5、决策的方法

二、计划

计划与计划工作

- 1、计划的概念及其性质
- 2、计划的类型
- 3、计划编制过程

战略性计划

- 1、远景和使命陈述
- 2、战略环境分析
- 3、战略选择

计划的组织实施

- 1、目标管理
- 2、滚动计划法
- 3、网络计划技术

三、组织

组织设计

- 1、组织与组织设计
- 2、组织的部门化
- 3、组织的层级化

组织变革与组织文化

- 1、组织变革的一般规律
- 2、管理组织变革
- 3、组织文化及其发展

四、领导

领导概述

- 1、领导的内涵
- 2、领导的类型
- 3、领导方式及其理论

激励

- 1、激励的原理
- 2、激励的内容理论
- 3、激励的过程理论
- 4、激励的强化理论
- 5、激励的一般形式和实务

沟通

- 1、沟通的原理
- 2、管理组织沟通
- 3、组织冲突与谈判

五、控制

控制与控制过程

- 1、控制活动
- 2、控制过程
- 3、有效控制

控制方法

- 1、预算控制
- 2、生产控制
- 3、其他控制方法

六、创新

管理的创新职能

- 1、创新及其作用
- 2、创新职能的基本职能
- 3、创新的过程和组织

企业技术创新

- 1、技术创新的内涵与贡献
- 2、技术创新的源泉
- 3、技术创新战略及其选择

企业组织创新

- 1、企业制度创新
- 2、企业层级结构创新
- 3、企业文化创新

中国早期管理思想

外国早期管理思想

理查·阿克莱特的科学管理实践

亚当·斯密的劳动分工观点和经济人观点

小瓦特和博尔顿的科学管理制度

马萨诸塞车祸与所有权和管理权的分离

欧文的人事管理

巴贝奇的作业研究和报酬制度

尤尔的工厂秩序和法典

汤尼的收益分享制度与哈尔西的奖金方案

决策支持系统和战略规划

决策支持系统

决策的定义、原则与依据

决策的定义

路易斯、古德曼和范特 (Lewis, Goodman and Fandt)

决策的原则

容易获得与决策有关的全部信息

真实了解全部信息的价值所在，并据此制定所有可能的方案

准确预期到每个方案在未来的执行结果

决策的依据

适量的信息是决策的依据

决策的理论

古典决策理论

应该从经济的角度来看待决策问题，即决策的目的在于为组

组织和的取最大的经济利益

行为决策理论

人的理性介于完全理性和非理性之间

决策者在识别和发现问题中容易受知觉上的偏差的影响

由于受决策时间和利用资源的限制，决策者选择的理性是相对的

在风险型决策中，与经济利益的考虑相比，决策者对待风险的态度起着更为重要的作用

决策者在决策中往往只求满意的结果，而不愿意费力寻求最佳方案

当代决策理论

核心内容：决策贯穿于整个管理过程，决策程序就是整个管理过程

决策的方法

集体决策方法

头脑风暴法——集体决策方法 名义小组技术——不了解
或存在分歧时投票

德尔菲技术——听取有关专家对某一问题或机会的意见

技术关键是选择好专家和决定适当的专家人数

有关活动方向的决策方法

经营单位组合分析法——美国波士顿咨询公司建立

政策指导矩阵——荷兰皇家-壳牌公司创立

计划的概念及其性质

计划的概念

5W1H：What：做什么？目标与内容

Who：为什么做？原

因

Why：谁去做？人员

Where：何地做？地点

When：何时做？时间

How：怎样做？方式、

手段

计划与决策

计划的性质

计划工作是为实现组织目标服务

计划工作与管理活动的桥梁，是组织、领导和控制等管理活动的基础

计划工作具有普遍性和秩序性

计划工作要追求效率

计划的类型

计划编制过程

远景和使命陈述

主要分为两部分：

核心价值观

核心意识形态

给组织提

供了长久存在的基础，是组织的精神。

核心目标

10~30年的宏伟、大胆、有难度

的目标

远景展望

生动逼真的描述

战略选择

基本战略姿态

核心能力在企业内和企业外扩张的成长战略

企业内

一体化战略

多元化战略

加强型战略

企业外

战略联盟

虚拟运作

出售核心产品

防御性战略

收缩战略

剥离战略

清算战略

目标管理

由美国管理学家彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）1954年

提出

目标管理基本思想

目标的性质

特征：层次性、网络性、多样性、可考核性、可实现性、富有

挑战性和伴随信息反馈性

目标管理的过程

制定目标、明确组织的作用、执行目标、评价成果、实施奖惩
和制定新目标并开始新目标管理循环

滚动计划法

滚动计划法的基本思想

具体做法是用近细远粗的办法制定计划

滚动计划法的评价

其最突出的优点是计划更加切合实际，并且使战略性计划的实
施，更加切合实际

组织与组织设计

组织设计的必要性分析

组织设计的任务和原则

组织设计的任务

组织设计的原则

统一指挥原则、控制幅度原则、权责对等原则、柔性经
济原则

组织设计的影响因素

环境的影响

战略的影响

技术的影响

组织规模与生命周期的影响

组织规模：规范化程度、集权化程度、复杂化程度、人员结构比率

组织生命周期特点：创业阶段、集合阶段、规范化阶段、精细阶段

组织的层次化

组织的层次化与管理幅度

管理幅度与组织层次的互动性

组织结构形态：扁平式和锥型式的组织结构形态

管理幅度设计的影响因素

管理工作的内容和性质、管理人员的工作能力情况、下属人员的空间分布情况、组织变革

的速度、信息沟通的情况

组织层次化与集分权

职权的来源及其形式

组织层级化中的权力来源与分配

组织层级化设计中的集权与分权

组织层级化设计中的有效授权

组织的层级化与结构的有机化

组织的层级化设计中的两种结构形式

分为机械式组织(官僚式组织、封闭式组织)和有机组织(柔性组织)

组织结构的层级化与有机化

职能型结构、分部型结构、矩阵型结构、动态网络型结构、
两个典型的组织单元

组织变革的一般规律

组织变革的动因

组织变革的现实意义

“3C”即顾客(customers)、竞争(competition)和变革(change)

组织变革的动因

有外部环境因素和内部环境因素

组织变革的类型和目标

组织变革的类型

按组织变革的不同侧重分为战略性变革、结构性变革、流程
主导性变革和以人为中心的变

革四种类型

组织变革的目标

- 1、使组织更具环境适应性
- 2、使管理者更具环境适应性
- 3、使员工更具环境适应性

组织变革的内容

对人员的变革

对结构的变革

对技术与任务的变革

管理组织变革

组织变革的过程与程序

组织变革的过程

包括解冻——变革——再冻结三个阶段

组织变革的程序

组织变革的阻力及其管理

组织变革的阻力：个人阻力和团体阻力

消除组织变革阻力的管理对策

组织变革中的压力及其管理

压力的定义

压力的起因及其特征

压力的解释

组织管理及其管理

组织冲突的影响

组织冲突的类型

正式组织与非正式组织之间、直线与参谋之间、委员与成员之间

组织冲突的避免

组织文化及其发展

组织文化的概念及其特征

组织文化的基本概念

组织文化的主要特征：超个体的独特性、相对稳定性、融合继承性和发展性

组织文化的结构与内容

组织文化的结构：潜层次、表层和显现层

组织文化的内容

组织的价值观、组织精神、伦理规范组织素养

组织文化的功能和塑造途径

组织文化的功能

整合功能、适应功能、导向功能、发展功能和持续功能

组织文化的塑造途径

领导的内涵

领导与管理

领导的作用

领导者的追随者

领导者的类型

权利与领导

管理制度权力集中与分散相对立的领导者

集权式领导者

民主式领导者

维持与创新相对立的领导者

维持型领导者

创新型领导者

魅力型领导者、变革型领导者和战略领导者

领导方式及其理论

领导方式的基本类型

领导方式行为论

密执安大学的研究

俄亥俄州立大学的研究

管理方格论

领导方式情景论

菲德勒权变理论

路径——目标理论

领导生命周期理论

激励的原理

激励的概念和对象

激励的概念

激励的对象

激励的行为

激励力=某一行动的效价 × 期望值

激励产生的内因与外因

需要的管理学意义

X理论和Y理论

激励的内容理论

需要层次论

双因素理论（保健——激励理论）

赫兹伯格双因素激励理论

后天需要论

由大卫·麦克兰(David MacLelland)提出

激励的过程理论

公平理论

美国心理学家亚当斯(J. S. Adams) 1965年首先提出的

期望理论

美国心理学家V. 弗鲁姆(Victor Vroom)在20世纪60年代中期提

出并形成

激励的强化理论

正强化

就是奖励那些符合组织目标的行为,以使这些行为得到进一步

强化，从而有利于组织目标的实现

负强化

就是惩罚那些不符合组织目标行为，以使这些行为削弱甚至消失，从而保证组织目标的实现

激励的一般形式和实务

激励的一般形式

工作激励

成果激励

批评激励

培训教育激励

当代若干激励实务

绩效工资

分红

员工持股计划

总奖金

知识工资

灵活的工作日程

沟通的原理

沟通及其过程

沟通及其重要性

沟通过程

管理组织沟通

有效沟通的障碍

- 个人因素

- 人际因素

- 结构因素

- 技术因素

有效沟通的实现

组织冲突与谈判

冲突的原因

- 沟通差异

- 结构差异

- 个体差异

冲突的管理

- 谨慎地选择你想处理的冲突

- 仔细研究冲突双方的代表人物

- 深入了解冲突的根源

- 妥善地选择处理办法

有效谈判的实现

控制活动

控制的必要性

环境的变化

管理权力的分散

工作能力的差异

控制理论

基本原理

控制过程

程序控制、跟踪控制、自适应控制和最佳控制

控制的类型

前馈控制

同期控制

反馈控制

控制过程

确立标准

确定控制对象

选择控制重点

制订标准的方法

衡量绩效

通过衡量成绩，检验标准的客观性和有效性

确定适宜的衡量频度

建立信息管理系统

纠正偏差

找出偏差产生的主要原因

确定纠偏措施的实施对象

选择恰当的纠偏措施

有效控制

适时控制

适度控制

防止控制过多或控制不足

处理好全面控制与重点控制的关系

时花费一定费用的控制得到足够的控制收益

客观控制

弹性控制

预算控制

预算的编制

预算的种类

收入预算

支出预算

现金预算

资金支出预算

资产负债预算

预算的作用及其缺点

生产控制

对供应商的控制

库存控制

经济订购批量模型 (Economic Order Quantity 简称EOQ)

质量控制

质量管理和控制分为三个阶段

质量检验阶段、统计质量管理阶段和全面质量管理阶段

(Total Quality Management, 简

称TQC)

其他控制方法

比率分析

财务比率

流动比率、速动比率、负债比率和盈利比率

经营比率

库存周转率、固定资产周转率、销售收入和销售费用的比率

经营审计

外部审计

内部审计

管理审计

其他方法

创新及其作用

作为管理基本职能的创新

创新与维持的关系及其作用

创新的类别与特征

创新职能的基本内容

目标创新

技术创新

要素创新

要素组合方法的创新

产品创新

制度创新

组织机构和结构的创新

环境创新

创新过程和组织

创新的过程

寻找机会

提出构想

迅速行动

坚持不懈

创新活动的组织

正确理解和扮演“管理者”的角色

创造促进创新的组织氛围

制订有弹性的计划

正确对待失败

建立合理的奖酬制度

技术创新的内涵和贡献

创新与技术创新

技术创新的内涵

材料创新

产品创新

工艺创新

手段创新

技术创新的贡献

技术创新的源泉

意外的成功或失败

企业内外的不协调

过程改进的需要

行业和市场结构的变化

人口结构的变化

观念的改变

新知识的产生

创新技术的战略及其选择

创新基础的选择

创新对象的选择

创新水平的选择

创新方式的选择

企业制度创新

工业社会的企业制度结构特征及其原因

知识经济条件下的企业制度创新

企业层级结构创新

工业社会的企业层级结构及其特征

知识经济与企业层级结构的改造

企业文化创新

工业社会中企业文化的功能与特点

知识经济与企业文化创新