

## 第一章 管理学概述

### 1.管理的概念: P2

**所谓管理**,就是在特定的环境和条件下,管理者通过管理活动对组织所能支配的资源进行有效的计划、组织、领导和控制的动态创造性活动,以达成组织的目标。

(一)管理的目的是实现组织的目标

(二)管理的对象是组织可支配的资源

(三)管理的主要内容是由计划、组织、领导和控制等相互关联的管理职能连续进行的活动所构成的

(四)管理的环境是管理谋求组织生存与发展需要关注的首要问题

(五)管理的活力在于创造性

### 2.管理的方法 P7

**管理方法是指**为使管理活动顺利进行,达成管理目标,在管理过程中管理主体对管理客体进行有目的作用的方式、手段、办法、措施和途径的总和。

(1)**行政方法**。指依靠行政组织的权威,运用职位权力,通过命令、规定、指示、决议、规章制度等具有强制性性质的行政手段,直接进行管理的一种方法。特别强调职位,职责,职权,而并非个人的能力或特权。上级指挥下级,完全是由高一级的职位所决定的。特点有: 强制性、垂直性、具体性、速效性。

(2)**经济方法**。根据客观经济规律的要求,运用经济手段来调节有关方面的经济利益关系,以获取较高的经济效益和社会效益的管理方法。各种经济手段主要包括价格,税收,信贷,利润,工资,奖金,罚款,经济合同等。经济方法的核心问题是经济利益问题。特点有: 利益性、非强制性、关联性(每一种经济手段的使用都会造成社会多方面经济关系的连锁反应)、灵活性。

(3)**法律方法**。根据国家的法律法规,通过司法、仲裁机构,对社会组织及其成员进行规范、监督、处理、调解、制裁的一种管理方法。特点有: 强制性和权威性、严肃性和稳定性、规范性。法律是保障社会秩序的最后一道屏障。

(4)**教育方法**。通过思想工作启发、说服、引导、教育,解决被管理者思想认识的问题,使其自觉地按组织的愿望和要求去行动的一种管理方法。特点有: 非强制性、长期性和渐进性、灵活性。

### 3.管理学的特征 P19

(1)管理学是一门综合性的边缘学科。

(2)管理学是一门实践性很强的应用科学。

(3)管理学是一门不精确的科学。

(4)管理学是一门发展中的科学。

## 第二章 西方管理思想的发展演进

### 1. 行为科学理论

#### 麦格雷戈的人性假设理论 P33

(一)**X 理论**:认为工人生来就是懒惰的、被动的,必须采取“强硬”的管理方法,施行严密的监督、控制和奖惩等外界刺激才能提高其劳动积极性。

其主要内容:人天性懒惰,尽可能逃避工作;人大都明哲保身,不愿承担责任,宁愿受人指挥;人皆自私,对组织和他人的需要漠不关心;人本性不诚实,容易被愚弄;人习惯于墨守成规,反对变革,不求进取。

(二)**Y 理论**:主要内容:人并不是天生就厌恶工作的;外部的控制和惩罚的威胁并不是促使人们为实现组织目标而努力的唯一办法,人们对自己所参与的目标会实行自我指挥和自我控制;在适当条件下,人们不但能接受责任,而且能主动地承担责任;大多数人都有解决问题的丰富的想象力和创造力,在现代工业的条件下,一般人的智力潜能只得到了部分的发挥。

主张在 Y 理论对人性假设的前提下,管理者所采取的主要管理方式应是正确激励下属。

管理者要创造一个能多方面满足工人需要的环境,使人们的智慧,能力得以充分的发挥。

## 2. 权变管理学派 P40

这一理论的核心是研究组织的各子系统内部和各子系统之间的相互关系，以及组织和它所处的环境之间的联系，并确定各种变数的关系类型和结构类型。它强调在管理中要根据组织所处的内外条件随机应变，针对不同的具体条件寻求不同的最合适的管理模式，方案或方法。

美国卢桑斯概括权变管理理论，主要内容为：

- A. 把环境对管理的作用具体化，并使管理理论与管理实践紧密地联系起来。
- B. 研究有关环境的变数同相应的管理观念和技术之间的关系，使采用的管理观念和技术能有效地达到目标。
- C. 环境变量与管理变量之间的函数关系是权变关系，这是权变管理理论的核心内容。

## 3. 全面质量管理的含义 P42

**全面质量管理**是指企业的所有部门和员工，以提高和确保质量为中心，把专业技术、管理技术同现代科学结合起来加以灵活运用，建立一套科学的、严密的、高效的质量保证体系，控制影响质量的全过程的各项因素，以优质的工作质量和经济的办法，系统地研制、生产和销售用户满意的产品。

## 4. 学习型组织的含义 P47

**学习型组织**，罗宾斯提出的，是指通过营造整个组织的学习氛围充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、高度柔性的、横向网络式的、符合人性的、能持续发展的组织。

# 第三章 东方管理概要

## 一、东方管理理论的主要内容 (P70)

### 四治体系：

### 1、治国——国家管理

中华民族数千年来积累了丰富而深邃的治国理念，最具代表性的有：

- (1) 以民为本的治国理念。
- (2) 道法自然的治国理念。包含三个层面的意思：一是指顺应自然界和人类社会的基本原则和规律办事，按照事物本来的运动发展规律去认识它、把握它、利用它；二是指按照管理活动本身所应该遵循的基本原则和规律办事；三是指依照人民大众的共同心理，顺势加以引导，使人民群众自觉地服从国家颁布的管理条例与法律。
- (3) 德法兼容的治国理念。
- (4) 东方管理中的治国思想中还包括了一系列的治国法则。东方特色的治国法则主要有：首先要强根固本；其次要集分适当，处理好中央和地方的关系；最后就是坚持开放创新。

### 2、治生——经营管理

治生，是经营、谋生计的意思。东管的治生论，是以“德本财末”道德观和“诚、信、义、仁”伦理思想为哲学核心的，依循所发现的客观经济规律，以及由此发展出来的预测、战略计划、市场营销、人事管理和质量管理等方面的方法和技巧。

治生理念，主要反映东管文化中的生产经营管理思想与治生伦理。民生在勤，吃苦耐劳，自强不息。

治生规则，反映的是生产经营管理的规律和事理。

治生策略，是指生产经营管理实践中的原则。

治生行为，是指从事生产经营管理的人所应具备的行为素质和技巧。首先要有具备预测决策的能力。其次要深知组织用人的重要性。

### 3、治家——家业管理

关于家庭管理方面，家庭是最基本的社会细胞，即使社会的生产单位，又是社会的消费单位，因此家庭关系的协调稳定，具有十分重要的意义。

关于家庭教育方面，道德教化是基本的治家理念，家庭教育也强调“德为教本”，以道德教育为根本，在此基础上重视智育。

关于家业管理方面，虽然中国的治家思想和方法侧重于道德教化，但也并不排除家庭经济管理

### 4、治身——自我管理

东方管理非常重视治身，强调人的自身修养和行为示范，一达到服务社会、服务人的宗旨。要达到治身境界，就要做到以德修身、修己安人，其中修身方法有：虚心学习、内省改过、力行重德等。

## 二、东西方管理思想的共性研究 P78

共性：1.东西方在讨论管理问题时，都是将人放在第一要位的。都是以活生生的行为主体为目标对象的。

但西方管理思想中是将单纯的被管理者个体放在第一位，是通过实现个人的卓越从而达到组织的卓越；而在东方管理思想中仍然是将集体的重要性放在个人的重要性之上，是通过集体的卓越实现个体的卓越。

2.东西方管理思想都是以追求社会组织的高效运转为最高目标的。

归根结底，都是探讨如何在特定的社会文化和自然环境下，充分协调好被管理者的个体行为和集体组织目标之间的关系，从而实现组织和个人的双重发展。

3.任何的管理思想和管理模式都有一定的适用范围。

4.东西方管理思想也如同文化形态一样，都存在着强势管理模式和弱势管理模式之分。

任何一种管理思想和管理模式要生存和发展，都必须不断地吸收其他管理思想和管理模式的优点；不同管理模式之间的强和弱是一个不断发展，不断变化的过程。

## 三、东西方管理思想的互补性研究 P80

东西方管理之间的互补性主要表现在如下几个方面：

### （一）精确的科学管理和注重人情味的人本管理

西方管理思想以科学管理著称，过分强调精确化和程序化，被管理者很难感受到人为气息的关怀，而东方管理刚好弥补了这一缺陷。同时东方管理过于注重人治，柔性有余，刚性不足，西方管理学也刚好弥补了这一缺陷。

### （二）西方管理思想中的整体管理和东方管理思想中的系统论观点

现代西方管理思想中，出现了诸多整体管理思想。在古希腊的思想源泉中，只有整体管理思想的初步萌芽，在以后的发展中，西方的管理思想和管理实践领域都非常注重分解思维。但在古老的中国，整体论和系统观念从一开始就得到充分的发展，中国五千年的历史，强化了这种系统观点的整体性。东西方管理的系统论观点在方法论上有相通之处，但仍存在这较大的互补性。

### （三）西方管理思想中的目标管理和东方管理思想中的跨度思维

目标管理是西方科学管理中一个重要的管理方法。是通过将总目标分解为一个个可操作的子目标，后在严格的考核程序下，通过组织内部的自我控制以达到管理目标的一种管理模式。是一种基于严格的逻辑推理基础上的管理模式，必须按部就班、循序渐进地进行。而古老的东方管理擅长于跨度思维，可以不用凭借严格的逻辑基础而直接深入到事物的内在矛盾中，从而抓住问题的主要矛盾进而解决问题的管理方法，这也是东方人的顿悟思维技巧。日本管理学者认为，当组织处于稳定发展时期，目标管理将非常有效；当组织处于不稳定发展期，跨度思维的管理方法将非常有效。

### （四）西方管理思想中的权变理论和东方管理思想中的辩证观点

现代西方管理思想中的权变理论包括权宜和应变两个方面的意思，这是适应现代经济复杂多变的内在要求而产生的一种管理模式。广义的权变理论是以现实为中心选择不同的管理模式的管理。无论广义还是狭义其核心都是以现实为中心，以目标多变性为特点。同样，中国古代管理思想中的辩证观认为，任何事物都是不断变化发展着的，任何矛盾也都是可以转化的。如果在加上东方管理中的直观理性思维方法就可以成为现代西方权变管理理论的方法论基础了。

### （五）现代西方的战略管理和东方思想中的韬略思维

在西方管理思想中，特别注重战略管理，战略管理并不神秘，也就是系统管理、目标管理和权变管理的综合。而中国古代管理思想中的韬略思想已具有悠久的历史，如《孙子兵法》、《隆中对》等。东西方管理思想中的韬略管理仍然存在着取长补短的余地。

## 三、东西方管理思想的共性趋势研究 P81

中国主要是学习西方的管理思想和管理模式，同时中国对西方管理思想的引进比西方管理思想自身的发展节约了上百年。西方的文化和管理思想在向其他社会文化和管理思想渗透的过程中，自己也不可避免地受到了来自这些文化和管理思想的冲击。西方社会目前就处在这样一个时期，完全依靠原来的科学管理和物质刺激已经很难



达到高效率的管理了，必须将对员工的精神关怀也纳入管理的要素。而中国以儒家文化为特征的传统管理思想刚好可以满足这一要求。此外，随着中国传统文化向西方国家和社会的传播，又进一步加速了西方社会的人本主义价值取向。

西方的管理思想发展路径是从科学管理思想开始，发展到科学管理思想与人本管理思想的磨合，最后向科学管理思想与人本管理思想的有机融合方向发展。中国的管理思想发展路径是从人本管理思想开始，发展到人本管理思想与科学管理思想的磨合，最后向它们的有机融合方向发展。

## 第四章 决策

### 1、决策的概念 P85

决策是管理工作的本质。决策的核心意思是指人们从为实现一定目标而制定的两个或两个以上的方案中选择一个“令人满意”的方案作为未来行动指南的活动过程。

A. 决策的本质是择优。择优包括（1）总是对若干有价值的方案进行选择，决策水平的高低就表现在能否从诸多问题中辨析出关键问题，从诸多方案中选择一个适宜的可供执行的方案。（2）这里所讲的“优”并不是最优的理解，而是“满意”的理解。

B. 决策是一个活动的过程。是一个或长或短的收集信息，处理信息和生成决策结果信息的过程。

C. 决策必须明确目标。目标是决策的前提。

### 2.头脑风暴法 P97

头脑风暴法又称畅谈会法。这种方法是指把少数成员召集在一起，在一个宽松的、不加思想约束的气氛中，大家的思想火花、创造性设想互相激发、碰撞。这种聚集、激发思想的会议方法的好处是有利于提高决策的科学性、有效性、创新性。

## 第五章 计划

### 1.计划的特点 P112

（1）计划工作具有首位性。计划在所有的管理职能中始终处于首要地位，从顺序和作用来看，计划工作领先于组织，领导和控制等其他管理职能，同时计划也影响和贯穿于其他管理职能的工作。

（2）计划工作具有普遍性。是任何管理者都必须从事的工作和职责。组织中每位管理者尽管职权不同，但都拥有制定计划的部分权利和责任。

（3）计划工作着眼于组织的未来。

### 2.计划的作用

（1）给组织成员指明努力的方向，协调组织活动。包含组织的目标和活动步骤，为我们未来的行动提供路线图，减少未来活动中的不确定性和模糊性；良好的计划可以通过明确组织的目标和建立分层计划体系，形成合力而协调组织活动。

（2）降低环境中各种不确定因素的风险。计划是面向未来的，通过周密细致的预测，采取必要的措施防范风险。

（3）减少组织行动的无序和浪费。计划就是要对组织有限的资源在空间和时间上做出合理的配置与安排，用最小的投入求得最大的产出。

（4）促进有效的组织控制。计划的目标和实施方案是实施有效控制的基本标准，通过事先明确“要做什么”“由谁做”“要求做到何种程度”。

### 3.目标管理 P132

又称成果管理，彼得德鲁克提出，为西方国家组织中普遍采用的一种系统地制定目标，它的吸引力在于提供一种组织目标转换为组织单位和每个成员目标的有效方式。

目标管理是“这样一个过程，一个组织的上级管理人员和夏季管理人员共同确定该组织的共同目标，根据对每一个人所预期的结果来规定他的主要责任范围，以及利用这些指标来指导这个部门的活动和评价每一个成员做出的贡献”。

### 4.目标管理的核心要素

(1)目标明确。目标不仅要简明扼要，而且要转换成定量的目标，以便度量和评价。

(2)决策参与。上级与下级共同参与与选择并决定各相应层次的目标。

(3)期限设定。目标管理强调目标完成的时间期限。

(4)绩效反馈。定期进行正式的评估会议。

**5.目标管理与传统计划管理的最大区别在于：**员工参与制定目标，实行自我管理和自我控制。

(1)至始至终以计划目标为中心。目标管理的重点是实现目标。至于如何实现，由执行者自己决定。

(2)目标的执行者就是目标的制定者。在目标管理中，各级计划目标不是以命令的形式下达的，经过上下级之间充分协商和讨论。

(3)目标管理是一种程序。通过一个组织中的上下各级人员共同来制定目标，确认彼此的责任。

(4)强调自我检查和评价。不是简单地由上级来考核和评价，而是由执行者自己检查。

目标管理将目标设定的“自上而下”转变为“上下结合”。并形成了一个通过协商的目标层级结构。因此目标管理法被认为是一种科学合理的现代管理方法，而不单单是计划或目标的设定方法。

## 6.目标管理实施的注意事项

(1)坚定信心。必须统一认识，使大家目标一致，坚定信念。

(2)把短期的目标和长远目标结合起来。执行时易发生只注意短期目标而忽视长远目标或两者脱节的倾向。

(3)把目标的严肃性和灵活性结合起来。不轻易变化。

目标管理不是用来控制下级的，而是用来激励下级。

## 7. 目标管理在实践中的局限性

A.对管理者的要求较高。

B.制定符合实际的目标存在多种障碍：(1)高层管理者没有把制定目标的指导方针向下级管理者讲清楚；(2)制定具有前瞻性与可行性的目标并非易事；(3)要求企业有相应的组织文化的支持。

C.容易受短期目标的影响。高层管理者必须从长期目标的角度提出总目标和制定目标的指导方针，以指导短期目标的制定。

D.可能带来灵活性的降低。

# 第六章 组织

## 1、组织结构设计的含义

是指管理人员有意识地事先确定组织中各部分之间的关系和职工的工作方式。组织的结构是体现在组织的实际活动过程中的，把组织结构看成静态过程，把组织过程或功能看成动态的过程。

## 2. 排除变革阻力的方法 P175

(1)保持公开性，增加透明度。

(2)相互尊重，增进信任。

(3)加强培训，提高适应性。

(4)起用人才，排除阻力。

(5)注意策略，相机而动。

(6)鼓励参与，赢得支持。

# 第七章 领导

**一. 职位权力：**是指为了履行职务所规定的职责而赋予领导者的对人和物等组织资源的支配权力。

**非职位权力：**是指与组织职位无关，是由于个人的特质如品德，知识，才能，业绩，声望或其他个人因素而获得的影响他人思想和行为的能力，也即个人影响力，这种权力的取得不依赖于领导者在组织中依法获取的职位，而与个人的特质直接相关。非职位权力包括专长权、个人魅力、背景权、感情权。

## 二、激励的人性假设 P202

### (1) 经济人假设

都在努力估算着他所采取的行动所能换来的最大收益，努力达到以最小的代价获得最大的利益。经济型的人生性好争且很自私、懒惰。

## (2) 社会人假设

根据社会人的观点，人们工作的动机不只是为了经济利益，还追求全部社会需求，愿意在社会关系中寻求乐趣和意义，人是受社会需要所激励的，集体伙伴的社会力量要比上级主管的控制力量更加重要。

## (3) 自我实现人假设

人都需要发挥自己的潜力，通过激励发挥人的能力实现自我价值。

## (4) 复杂人假设

复杂人假设认为，现实组织中存在着各种各样的人，管理者应该认识到人是千差万别的，激励的措施应该力图多样、变动，并根据具体的人灵活机动地采取合适的激励方法。

## 三、沟通

**1.沟通：**是指可理解的信息或思想在两个或两个以上人群中的传递或交换的过程，即意义的传递与分享，目的是激励或影响人的行为。

### 2.沟通的障碍：

(1) 个人因素：A.有选择地接受。是指人们拒绝或片面地接受与他们的期望不一致的信息；B.沟通技巧的差异。人运用沟通的技巧也不同。

(2) 人际因素：A.主要包括沟通双方的相互信任，信息来源的可靠程度和发送者与接受者之间的相似程度；B.信息的过滤；C.信息来源的可靠性由四个因素决定：诚实，能力，热情，客观；D.沟通双方特征的相似性影响沟通的难易程度和坦诚性。

(3) 结构因素：A.主要包括地位差别，信息传递链，团体规模和空间约束四个方面；B.地位是沟通中的一个重要障碍；信息通过的等级越多，到达目的地的时间越长，信息失真率越大；当工作团队规模较大时，人与人之间的沟通也相应变得困难；空间约束不利于员工之间的交流。

(4) 技术因素：A.主要包括语言，非语言暗示，媒介的有效性和信息过量。B.语言和文字极少对发送者和接受者双方都具有相同的含义；人们交流时常伴随一系列有含义的动作；口头沟通，优点是快速传递信息，并且希望立即得到反馈，可传递敏感或秘密的信息；书面沟通，易于远距离传递，易于储存；信息过量问题。

### 3.沟通障碍的克服：

(1) 提高对沟通的思想认识水平。重新确立沟通的地位是克服沟通障碍首先必须做的事情。

(2) 创造一个相互信任，有利于沟通的环境。领导者，管理者要有民主作风，听取不同意见。

(3) 缩短信息传递链，拓宽沟通渠道，保证信息的畅通和完整。可开辟高级管理人员至低级管理人员的非正式沟通渠道。

(4) 建立特别委员会，定期加强上下级的沟通。

(5) 加强平行沟通，促进横向交流。

(6) 充分发挥非管理工作组职能。

(7) 充分发挥职工代表大会的职能。

(8) 认真聆听双方意见。

(9) 考虑文化因素的影响。

## 第八章 控制

### 1、建立现代控制理念 P242

A. 建立新的施控者与受控者关系的理念。认为，施控者与受控者是平等的，施控者的权威只有被受控者承认和接受才有意义，施控者只有靠职责和威望才能施控，才能发挥作用，有效控制才能实现。

B. 建立系统的控制理念。尽量避免那种“救火式”的控制方式，同时不能只顾局部利益而忽视了整个组织控制的总目标。



C.提高有效控制的效率，必须重视反馈。

D.建立科学的控制制度：

- (1) 组织内应建立精干而高效的控制机构，配备称职的控制人员。
- (2) 组织内应建立明确具体的控制责任制。
- (3) 组织应完善内部的信息交流体系，确保信息纵横传递顺畅，反馈及时。

## 第九章 管理变革与创新

### 1.制度的概念：

所谓的“制度”，诺思的表述，“是一系列被制订出来的规则，服从程序和道德，伦理的行为规范”，具体包括企业的组织方式，产权结构，管理体制以及市场规则等。

### 2.制度创新的推动因素：

A. 国家偏好。国家本身是一个特殊的追求收益最大化的经济主体，它的特殊性在于国家是一个依靠在暴力方面的相对优势而处于界定，保护和行使产权地位的组织。国家偏好的差异可能导致不同性质的国家结构的出现。由于统治者同时处于竞争和交易费用两种约束之下，制度方面的缺陷或低效终会导致国家的不稳定，也会迫使统治者的偏好有所改变，对制度进行调整。制度创新来自国家统治者而不是选民。

B.市场规模。市场规模的扩大导致了更高的专业化和劳动分工，从而增加了交易费用，制度创新的目的在于减低这些交易费用。

C.生产技术：(1) 技术突破引致的生产规模的扩大能使厂商获益，而使生产组织和经营管理方式成为可能；(2) 生产技术的进步引起生产场所和人口的集中，形成大城市，实行制度创新。

D.意识形态。制度创新会涉及很多人的利益，是一种“大团体行为”，只有意识形态改变才行。人们的相对利益格局的变化会改变个人对制度公平性的原有看法，并导致其意识形态的改变。所以，不断演变的意识形态观点使个人和集体对自身地位的公平性产生怀疑和不满，推动人们进行制度创新以使自己适应收入分配公平化后的地位。

## 第十章 绩效管理

### 1、绩效评价的含义：P290

是组织管理的核心职能之一，它是收集，分析，评价和传递有关某一个人在其工作岗位上的工作行为表现和工作结果方面的信息情况的过程。

### 2、绩效改进的方法 P312

#### (1) 标杆管理的含义：

通过对比和分析先进组织的行事方式，对本企业组织的产品、服务、过程等关键的成功因素进行改进和变革，使之成为同业最佳的系统性过程。

#### (2) 标杆管理的5个特征：

- A.追求完美。帮助企业实现最优化经营。
- B.比较衡量。设立一个外力的参照点，提出客观标准。
- C.制定目标。
- D.多层应用。应用于全部的实践活动。
- E.持续发展。