

第一章 管理与组织导论

一、 谁是管理者

管理者是组织中这样(de) 成员,他告诉别人该做什么以及怎么样去做. 管理者 (manager) 是这样(de) 人,他们通过协调和监督其他人(de) 活动达到组织目 (de).

管理者通常分为基层管理者、中层管理者和高层管理者.

二、 什么是管理

管理 (management) 通过协调和监督他人(de) 活动,有效果和有效率地完成工作. 效率 (efficiency) 是指以尽可能少(de) 投入获得尽可能多(de) 产出. 效果通常指(de) 是“正确地做事”,即不浪费资源.

效果 (effectiveness) 通常指“做正确(de) 事”,即所从事(de) 工作和活动有助于组织达到其目标.

在成功(de) 组织中高效率和高效果是相辅相成(de).

三、 管理者做什么

1、 管理职能 (亨利.法尔约) .

计划	组织	领导	控制
定义目标,制定战略,开发计划以协调活动	决定需要做什么,怎么做,谁去做	指导和激励所有群体和个人,解决冲突	监控活动以确保它们按计划完成

2、 管理角色 (亨利.明茨伯格) .

人际关系	信息传递	决策制定
挂名首脑 领导者	监听者 传播者	企业家 混乱驾驭者

联络者	发言人	资源分配者
		谈判者

3、 管理技能（罗伯特.卡茨）.

技术技能：熟练完成特定工作所需要(de) 特定领域(de) 知识和技术.

人际技能：包括与单独(de) 个人或群体中(de) 其他成员和睦相处(de) 能力.

概念技能：管理者对抽象、复杂情况进行思考和概念化(de) 技能.

四、 什么是组织

组织(organization)是对人员(de) 一种精心安排,以实现某些特定(de) 目(de).

组织(de) 三个特征：明确(de) 目(de)、人员、精细(de) 结构.

现在(de) 组织更倾向于依靠灵活(de) 工作安排、雇员工作团队、开放(de) 沟通系统和供应商联盟.

传统组织	新型组织
稳定(de)	动态(de)
缺乏灵活性	灵活(de)
关注职位	关注技能
根据职位定义工作	根据任务定义工作
个人导向	团队导向
永久性职位	临时性职位
命令导向	参与导向
由管理者作决策	雇员参与决策制定
规则导向	顾客导向
相对均质(de) 员工队伍	多样化(de) 员工队伍
工作日从上午 8 时到下午 5 时	工作日长度没有限制
等级关系	横向(de) 和网络化(de) 关系

在上班时间利用组织设施从事工作

在任何地点、任何时间工作

第二章 管理(de) 昨天和今天

一、 管理(de) 历史背景

两个重大事件：1776年，亚当·斯密发表国富论主张组织和社会将从劳动分工或工作专业化中获得经济利益。

工业革命，机械力代替了人力。

二、 科学管理（1911年泰罗发表科学管理原理）

泰罗(de) 管理原则

- 1、 对工人工作(de) 每一个要素开发一种科学方法,用以代替老(de) 经验方法;
- 2、 科学地挑选员工,并对他们进行培训、教育,使之成长;
- 3、 与工人们精心合作,以保证一切工作都安已经形成(de) 科学方法原则去办;
- 4、 管理当局与工人在工作和职责(de) 划分上几乎是相等(de), 管理当局把自己比工人更胜任(de) 各种工作都承揽下来;
- 5、 用更高(de) 刺激性工资水平来激励工人。

三、 一般行政管理理论（亨利·法尔约）

法尔约(de)14 条管理原则

1、工作分工	专业化功过使雇员(de) 工作更有效率,从而提高工作(de) 产出
2、职权	管理者必须有命令下级(de) 权利
3、纪律	雇员必须遵守和尊重统治组织(de) 规则
4、统一指挥	每一个雇员应当只接受来自一位上级(de) 命令
5、统一方向	组织应当有单一(de) 行动计划来指导管理者和工人
6、个人利益服	任何雇员或群体(de) 利益不应置于组织(de) 整体利益之上

从整体利益	
7、报酬	对工人提供(de) 服务必须给付公平(de) 工资
8、集中	是指下属参与决策制定(de) 程度
9、等级连	从最高层管理到最底层管理(de) 直线职权是一条等级连
10、秩序	人员和物料应当在恰当(de) 时间处在恰当(de) 地点
11、公平	管理者应当和蔼公平地对待下属
12、人员(de) 稳定	管理当局应当提供有规则(de) 人事计划, 并保证有合适(de) 人选填补职位(de) 空缺
13、首创精神	允许雇员发起和实施计划将会调动他们极大热情
14、团结精神	鼓励团队精神将会在组织中建立起和谐与团结

四、 权变理论

权变理论强调这样一个事实, 因为组织不同, 面对(de) 情境不同, 所以可能要求不同(de) 管理方式.

五、 当前(de) 趋势和问题

全球化、道德、劳动力多元化、创业精神 (对机会(de) 追求、创新、增长)、在电子领域中进行管理、知识管理和学习型组织、质量管理 (TQM

什么是质量管理 (TQM)
1、 高度关注顾客;
2、 坚持持续改进;
3、 关注过程;
4、 改进组织各项工作(de) 质量;
5、 向雇员授权.

质量管理受到不断改进和响应顾客需求与期望(de) 驱动.

第三章 组织文化与环境

一、组织文化（organizational culture）是组织成员共有(de) 价值观、行为准则、传统习俗和故事(de) 方式,它影响了组织成员(de) 行为方式.

组织文化(de) 维度	
关注细节	期望雇员表现出精确性、分析和关注细节(de) 程度
成果导向	管理者关注结果或成果,而不是如何取得这些成果(de) 程度
员工导向	管理决策中考虑结果对组织成员影响(de) 程度
团队导向	围绕团队而不是个人来组织工作(de) 程度
进取性	雇员富有进取性和竞争性而不是合作性(de) 程度
稳定性	组织决策和行动强调维持现状(de) 程度
创新与风险承受力	激励雇员(de) 创新并承当风险(de) 程度

1、组织文化是怎么样形成(de)

创始人通过描述组织应当是什么样子(de) 方式来创建早期文化、高层管理者对组织文化(de) 影响、员工通过社会化过程来适应组织文化、影响甄选标准.

2、员工如何学习组织文化

故事：组织(de) 故事以过去作为现在(de) 支点,为公司当前(de) 惯例提供合理合法(de) 解释,并举例说明对于组织来说什么是重要(de).

仪式：公司仪式是一组重复性(de) 活动,由这些活动表述和灌溉公司(de) 价值

观：什么目标是最重要(de) 什么人重如泰山什么人轻如鸿毛

有形信条：给员工传递这样(de) 信息：谁是重要(de) 人、高层管理人员要求平等(de) 程度、以及怎么样(de) 行为是符合要求(de) 、恰当(de).

语言：随着时间(de) 推移,组织常常会设计出独一无二(de) 术语来描述其设备、关键人物、供应商、顾客等.

4、 文化对管理者(de) 影响

受文化影响(de) 管理决策			
计划	组织	领导	控制
计划应包含(de) 风险度； 计划应由个人还是团队制定； 管理者参与环境扫描(de) 程度.	雇员在工作中应有(de) 自主权程度； 任务应由个人还是团队来完成； 部门经理相互联系(de) 程度.	管理者关心雇员日 益增长(de) 工作满意度(de) 程度； 哪种领导方式更为适宜； 是否所有分歧都应当消除.	是否允许雇员控制自己(de) 行为还是施加外部控制； 雇员效绩评价中应当强调哪些标准； 个人预算超支将会产生什么影响.

5、 当前管理者面临(de) 组织文化问题

创建道德(de) 文化；

创建创新(de) 文化：特点：挑战与参与、自由、信任和开发、计划时间、幽默、冲突解决、讨论、冒险.

创建回应顾客(de) 文化：员工本身(de) 类型、低正规化、授权(de) 广泛使用、良好(de) 倾听技能、角色清晰、员工尽职尽责以满足顾客(de) 需要.

精神境界和组织文化：意义明确(de) 目标、关注个体发展、信任与开放、给员工授权、容忍员工表达自己.

二、环境

外部环境（**external environment**）是指能够对组织效绩造成潜在影响(**de**) 外部力量和机构. 包括具体环境和一般环境.

具体环境包括对管理者(**de**) 决策和行动产生直接影响并与实现组织目标直接相关(**de**) 要素. 包括顾客、供应商、竞争者、公众压力集团.

一般环境包括可能影响组织(**de**) 广泛(**de**) 经济条件、政治/法律条件、社会文化条件、人口条件、技术条件和全球条件.

环境(**de**) 不确定性由两个维度决定：环境(**de**) 变化程度和复杂程度.

组织(**de**) 利益相关群体：顾客、社会和政治活动团体、竞争者、贸易和行业协会、政府、媒体、供应商、社区、股东、工会、雇员.

第四章 全球环境中(**de**) 管理者

一、 全球观

民族中心论、多国中心论、全球中心论.

二、全球化经营

不同类型(**de**) 全球组织：跨国公司、多国公司、全球公司、跨国或无边界组织.

组织走向全球化：全球外购；进口和出口、许可证经营、特许经营；战略同盟、合资企业、外国子公司.

霍夫斯泰德评估民族文化(**de**) 框架：个人主义与集体主义、权力差距、不确定性规避、生活(**de**) 质量与数量、长期与短期导向性.

GLOBE团队评估民族文化(**de**) 框架：决断型、未来导向、性别差异、不确定性规避、权力差距、个人主义与集体主义、圈内集体主义、效绩导向、人行导向.

第五章 社会责任与管理道德

第六章 制定决策

一、决策制定(**de**) 过程

识别决策问题、确认决策标准、为决策标准分配权重、开发备择方案、分析备择方案、选择备择方案、实施备择方案、评估决策结果。

二、 作为决策者(de) 管理者

1、管理职能中(de) 决策	
计划	组织
组织(de) 长期目标是什么 什么战略能够最佳地实现这些目标 组织短期目标应当是什么 个人目标(de) 难度有多大	直接向我报告(de) 雇员有多少 组织应当有多大程度(de) 集权 职权应当怎样设计 什么时候组织应当实行不同(de) 结构
领导	控制
我怎么处理雇员情绪低落(de) 问题 在给定(de) 条件下什么是最有效(de) 领导方式 某项具体(de) 变革会怎样影响动人(de) 生产方式 什么时候是鼓励冲突(de) 适当时机	需要对组织中哪些活动进行控制 怎么控制这些活动 效绩差异偏离到什么程度是最显着(de) 组织应当有什么类型(de) 管理信息系统

2、制定决策：理性、有限理性和直觉

直觉是什么：基于经验(de) 决策、影响发动(de) 决策、基于认知(de) 决策、潜意识(de) 心理过程、基于价值观或道德(de) 决策。

3、问题和决策类型

特点	程序化决策	非程序化决策
问题类型	结构良好(de)	结构不良(de)
管理层级	较低层级	较高层级
频率	反复性(de) 、常规(de)	新型(de) 、不同寻常(de)

信息	易于获得(de)	模糊(de) 和不全面(de)
目标	清晰(de) 、具体(de)	含混(de)
解决问题(de) 时间 框架	短期	相对长期
解决问题依赖于	程序、规则、政策	主观判断、创造力

4、决策制定条件

三种条件：确定性、风险性、不确定性。

6、 决策制定风格

命令型风格：具有较低(de) 模糊承受能力,他们思考问题(de) 方式是理性(de),他们讲究效率和逻辑性. 命令型决策制定简洁快速,关注短期结果,制定决策方面(de) 效率和速度通常导致他们只考虑少量(de) 信息和评估少数(de) 方案.

分析型风格：具有较高(de) 模糊承受力,他们在制定决策之前试图得到更多(de) 决策信息和考虑更多(de) 选择. 分析型决策者是以谨慎为特征(de), 具有适应和处理某些特殊情况(de) 能力.

概念型风格：趋向于具有广泛(de) 看法和愿意考虑更多(de) 选择,他们关注决策(de) 长期结果,非常愿意寻求解决问题(de) 创造性方案.

行为行风格：与他人相处融洽,他们关注周围人(de) 成就并愿意接受其他人(de) 建议,他们通常通过会议方式进行沟通,虽然这可能带来冲突.

7、 决策制定(de) 偏见和错误

自负偏见、即时满足偏见、锚定效应、选择性认知偏见、证实偏见、框架效应、有效性偏见、典型性偏见、随机性偏见、沉没成本错误、自利性偏见、后见偏见.

三、 当今世界决策制定

理解文化差异、掌握退出时机、使用有效(de) 决策制定过程（具有逻辑性和连

(de) 和客观(de) 想法, 并把直觉和分析结合起来、要求具备解决特定困境所必需(de) 大量信息、促进并指导了相关信息和观点(de) 收集、简单, 明确, 可靠, 易于使用, 灵活.)

高度可靠性组织(de) 特点: 不会被胜利冲昏头脑、听从一线专家(de) 意见、可以应对突发性事件, 并提供解决方案、对复杂性(de) 利用、不但进行预测, 还会预测它们能力(de) 极限.

第七章 计划(de) 基础

一、为什么制定计划

1、计划(de) 目(de) : 给出了管理者和非管理者努力(de) 方向、通过迫使管理者具有前瞻性来降低不确定性、阐明管理者所采取行动(de) 结果、减少活动(de) 重复和浪费、设定目标和标准用于控制.

二、管理者如何制定计划

目标分为财务目标和战略目标或真实目标和陈述目标.

计划(de) 类型			
宽度	时间框架	具体性	使用频率
战略(de)	长期	方向性(de)	一次性
运营(de)	短期	具体(de)	持续性

四、设立目标和开发计划

1、设立目标(de) 方法

传统(de) 目标设立方法: 首先设立组织最高层目标, 然后将其分解为每个组织层次(de) 子目标.

这种传统(de) 观点是假定最高管理者清楚什么是最佳(de) 目标方式, 因为他们具有更广阔(de) 视野. 缺点是, 如果最高层管理者规定(de) 目标过于宽泛, 结果

目标管理 (MBO) 四个要素：确定目标、参与决策、明确期限、效绩反馈。

典型(de) 目标管理设计程序	
1、	制定组织(de) 全局目标和战略；
2、	在事业部与职能部门之间分解目标；
3、	部门管理者与其下属单位(de) 管理者共同设立他们(de) 具体目标；
4、	单位管理者与单位全体成员共同设定每个人(de) 具体目标；
5、	在管理者与雇员之间就如何实现目标(de) 具体行动计划达成协议；
6、	实施计划行动；
7、	定期检查实现目标(de) 具体情况；
8、	目标(de) 成功实现得到基于效绩(de) 奖励(de) 强化。

目标管理方法要求相对稳定(de) 外部条件；雇员过分关注自己(de) 目标,而不考虑工作单位其他人(de) 目标,这可能对提高生产效率产生负面影响。

设计良好目标(de) 特征
是以结果而不是以行为表述(de) ；
时刻度量核定量化(de) ；
具有清楚(de) 时间框架；
具有挑战性但确实可到达(de) ；
是书面(de) ；
始于组织有关成员沟通(de)。

2、目标设立(de) 步骤：

- 1、 审视组织(de) 使命；
 - 2、 评估可获得(de) 资源；
 - 3、 在制定目标(de) 同时考虑相关(de) 因素；
 - 4、 写下你(de) 目标
 - 5、 评估结果以判断目标是否到达.
- 3、 开发计划

三种权变因素影响计划工作：组织(de) 层次、环境(de) 不确定性、未来投入(de) 持续时间.

4、 计划(de) 方法

传统(de) 方法：计划完全由组织最高层(de) 管理者在正式(de) 计划部门(de) 辅助下制定.

另一种方法：吸收更多(de) 组织成员参与计划过程.

五、 计划工作当前面临(de) 问题

1、 对计划工作(de) 批评：计划可能造成刚性、动态环境是难以计划(de) 、正是计划不可能代替直觉和创造性、计划工作有可能将管理者(de) 注意力集中在今天(de) 竞争而不是明天(de) 生存上、正式(de) 计划会强化成功,但也会因此失败、仅有计划是不够(de).

2、 动态环境下(de) 计划工作：管理者应当开发(de) 计划及具体又灵活、将组织结构扁平化.

第八章 战略管理

一、战略管理(de) 重要性

1、什么是战略管理

战略管理 (strategic management) 就是管理者为制定组织战略而做(de) 工作.

组织战略 (strategies) 是决定组织长期效绩(de) 决策和行动.

、 为什么战略管理那么重要

它能影响业绩、所有组织都面临着不断变化(de) 形势、能够协调组织(de)(de) 活动、涉及管理者制定(de) 许多决策.

二、战略管理过程

1、确定组织当前(de) 使命 (顾客、市场、对生存成长和盈利(de) 关注、哲学、对公众形象(de) 关注、产品和服务、技术、定位、对雇员(de) 关注)、目标和战略

2、外部分析：机会和威胁

3、内部分析：资源、能力、核心竞争力. 优势和劣势

内外结合(de) 分析方法 SWOT分析

4、 构造战略：公司层战略、业务层战略、职能层战略

5、 实施战略

6、 评估结果.

三、组织战略(de) 类型

1、公司层战略：增长型战略（集中化、纵向一体化、横向一体化和多元化）、稳定型战略、更新型战略（紧缩型战略、扭转型战略）.

公司业务组合分析：现金牛（低增长,高市场份额）.可以产生大量现金,但是未来增长潜能有限.

明星（高增长,高市场份额）.快速增长中,并且占有主导市场份额,对现金流(de) 贡献主要取决于投入(de) 资源.

问号（高增长,低市场份额）.处于有吸引力(de) 市场中,但只有较小(de) 市场份额.

瘦狗（低增长(de) 市场份额）.不产生也不消耗大量现金,但也提高不了效绩.

矩阵(de) 含义：管理者应该尽可能多(de) 从现金牛业务上收获现金，而限制在这些业务上(de) 新投资；利用现金牛业务上获得(de) 大量现金，投入于明星业务和问号业务，因为这些业务有增长潜力；随着市场(de) 成熟和销售速度(de) 放缓，明星业务也会演变为现金牛业务。最难做出决策(de) 是问号业务，通过仔细分析，其中一些将被出售，有些业务可能转换为明星业务；瘦狗业务将被出售或清算。

2、业务层战略（或竞争性战略）

竞争战略（迈克尔·波特）：五因素评估产业吸引力：1、新加入者(de) 威胁；2、替代威胁；3、购买者(de) 议价能力；

4、供应商(de) 议价能力；5、现有竞争者。

管理者应该选择(de) 战略：成本领先战略、差异化战略、聚焦战略。

五、 当今环境下(de) 战略管理

1、 战略灵活性

2、 组织战略(de) 新方向：电子商务战略、顾客服务战略、创新战略（创新努力(de) 重点、创新时机）

第九章 计划工作(de) 工具和技术

一、评估环境(de) 技术

1、环境扫描：竞争对手情报、全球扫描

2、预测：定性预测、定量预测

管理者如何使预测更有效：1、环境基本稳定时预测最有效；

2、尽量用简单(de) 预测方法；

3、考虑更多(de) 人参与这个预测过程；

4、将预测结果与不变(de) 趋势相比较；

- 、运用动态预测方法；
- 6、不要假定你能识别趋势(de) 转折点；
- 7、预测是一种管理技能.

3、标杆比较.

二、分配资源(de) 技术

1、预算：现金预算、收入预算、费用预算、利润预算.

改进预算(de) 建议：合作与交流；保持灵活性；是目标驱动预算；在整个组织范围内协调预算；应用预算软件；预算只是一种工具；利润来自机智(de) 管理，而不是用预算框住了它们.

3、 排程：甘特图、负荷图、PERT网络分析

PERT网络分析：事件、活动、松弛时间、关键路径.

开发 PERT网络(de) 步骤：1、识别完成项目(de) 每一项必须从事(de) 活动；

2、决定事件完成(de) 顺序；

3、描绘活动开始到结束(de) 流程图,确定每项活动及其与其他活动(de) 关系；

4、计算每项活动完成(de) 时间 $T=(T_o+4T_m+T_p)/6$

5、利用每项活动(de) 时间估计(de) 网络图,决定每项活动及整个项目开始和结束日期(de) 进度计划.

4、盈亏平衡分析

5、线性规划

三、当前(de) 计划技术

1、项目管理

项目管理（project management）是项目活动赶时间进行、不突破预算和符合规范(de) 一种管理活动.

过程：定义目标——确定活动和资源——排序——估计活动时间——决定项目完成日期——与目标比较——决定附加资源要求

2、 脚本计划

脚本（scene）是对未来是怎么样(de) 一种一贯(de) 观点.

防备意外事件
识别潜在意外事件； 确定这些事件(de) 任何早期(de) 指标； 设立信息收集系统识别在其指标； 事先确定出适当(de) 应对措施以备这些意外事件(de) 发生.

第十章 组织(de) 结构与 设计

一、组织结构(de) 定义

组织设计(de) 六个要素：工作专门化、部门化、指挥链、管理跨度、集权与分权、正规化.

1、 工作专门化

2、 部门化：职能部门化、产品部门化、地区部门化、过程部门化、顾客部门化.

3、 指挥链：职权、职责、统一指挥.

4、 管理跨度

决定管理跨度(de) 因素：1、管理者和下属(de) 技能和能力；2、完成工作(de) 特性；3、下属任务(de) 相似性；4、任务工作(de) 复杂性；5、下属工作地点(de) 相近性；6、使用标准程序(de) 程度；7、组织管理信息系统(de) 先进程度；8、组织文化(de) 凝聚力；9、管理者偏好(de) 管理风格.

5、 集权与分权

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/368042027003006133>