

# 第一章 管理导论

学号：

姓名：

请标好页码，妥善保管

要求：字迹工整 排版美观

## 组织的概念

动词：是管理的一种职能，管理的代名词

名词：一群人为了实现某个共同目标而结合起来，协同行动的集合体

## 组织的特征

1. 组织是由两个或两个以上的成员构成的
2. 组织具有明确的目标
3. 组织有特殊的活动（活动内容由目标决定）
4. 组织一定程度上是独立存在的，与外界有相对明确的界限

**企业的概念：**根据社会需求来组织商品生产和交换的社会经济单位

企业经济活动三个环节：1. 资源筹措 2. 资源转换 3. 产品销售和成果处理

## 管理的概念

**法约尔：**管理是由计划，组织，指挥，协调，控制等职能要素组成的过程

**西蒙：**管理就是决策

**孔茨：**管理就是设计并保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标的过程

**德鲁克：**管理是一种以绩效和责任为基础的专业职能

**常见说法：**做正确的是 VS 正确的做事    方向 VS 方法    领导者 VS 管理者

**马工程：**管理就是为了有效实现组织目标，管理者利用相关知识，技术和方法对组织活动进行决策，组织领导控制并不断创新的过程

## 管理的特征

1. 管理的**目的**：是有效实现组织预定目标
2. 管理的**主体**：是具有专门知识利用专门技术和方法来进行专门活动的管理者（人）
3. 管理的**客体（对象）**：是组织活动及其参与要素
4. 管理是一个包括多阶段，多项工作的综合过程

补充：

1. 管理的**本质**：是对组织成员的行为进行协调
  2. 管理的**载体**：是组织
  3. 管理的**核心**：是处理人际关系
  4. 管理的**客体（对象）**：一切相关资源（人，财，物，信息，时间等）
- **秩序**是获得效益的前提，管理就是设计和维持某种秩序

管理工作的内容（管理的职能）

**决策：（首要职能）：**组织从众多方案中选择一个比较合理的方案

**组织：（根本职能）：**管理者根据目标的要求，设计合理的组织并进行人岗匹配发布工作指令实施组织结构的调整和变革

**领导：**利用组织赋予的权利和自身的能力去指导和影响下属，为实现组织目标而努力工作

**控制：**为了保证组织系统按预定要求运作而进行的一系列工作

**创新：**为了适应组织内外部的变化而进行局部和全局的优化和调整

管理的职能观：

**四职能：**计划、组织、领导、控制

**法约尔：**计划、组织、指挥、协调、控制

**孔茨：**计划、组织、人事（人员配备）、指导、控制

**周三多：**计划、组织、领导、控制、创新

**马工程：**决策、组织、领导、控制、创新

管理工作的本质：

1. 管理是对人或人的行为的管理

2. 管理的本质是对人的行为进行协调

3. 管理的科学性（管理理论，管理工具，客观规律）和艺术性（管理实践）

4. 管理的二重性：自然属性（生产力，社会化大生产，必要性）和社会属性（生产关系，社会制度，目的性）

简述管理的性质

管理的二重性

1 管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点

2 自然属性是与**生产力，社会化大生产**相联系，反应了管理的**必要性**

社会属性是与**生产关系，社会制度**相联系，反应了管理的**目的性**

管理的科学性和艺术性

1 科学性是指管理是一门系统化的知识，有一定**规律可循**

2 艺术性是指管理是一门艺术，强调管理的**实践性**

3 管理是一门科学，也是一门艺术，是科学性和艺术性的有机结合体是**内在统一**的关系

管理的基本原理：

1. **人本原理：**首要原理，人的因素放在首位。依靠人的管理，为了人的管理

2. **系统原理：**系统是指若干相互依赖相互作用的要素或子系统组合而成的具有特定功能的有机整体

组织是一个人造的、开放的、动态的系统，具有四个特征：**1 整体性 2 相关性 3 有序性 4 与外部环境的互动性**

3. **效益原理：**做正确的事是追求效益的前提 正确地做事是实现效益的保证。效益=组织目标的实现/实现组织目标所付出的代价

4. **适度原理：**在两个极端之间找到最恰当的点、适度管理，实现适度组合

管理的基本方法

管理的基本方法

基础：以理性分析为基础(定量,逻辑)

依据：以直觉判断为依据（感觉，经验）

管理科学性的基础是：管理科学性是以理性分析为基础的

补充：

经济方法：经济手段

行政方法：强制性、权威性、垂直性、无偿性、具体性

法律方法：强制性、法律条例

教育方法：使员工符合管理要求

技术方法：利用技术辅助管理

管理的基本工具

管理的基本工具：

1. 权力（单向的命令/双向的影响力）

2. 组织文化（持续、普遍、低成本）

管理全球化

当今世界的两大重要特征：全球化和信息化

**全球化：**在公司层面上，全球化是指公司在各国或地区的收入份额和资产扩展的程度，以及资本、商品和信息的跨国或跨地区交流程度

**全球化的内涵：**四个层面①世界②国家/地区③产业④公司（企业）

全球化管理的一般环境：

1. **政治与法律环境**（国家政治体制、政治稳定性、政府对外来经营者的态度、本国与东道国之间的政治和经济联系）

2. **经济和技术环境：**（自由市场经济、命令经济、混合型经济）

3. **文化环境：**霍夫斯泰德的文化维度理论（ 1 权力与距离倾向 2 不确定性回避倾向 3 个人主义-集体主义倾向 4 阳刚-娇柔倾向 5 长期-短期倾向）

**全球化管理的任务环境：**供应商、销售商、顾客、竞争对手、劳动力市场及工会

**全球化管理者的关键能力：**①国际商务知识②文化适应能力③视角转换能力（换位思考能力）④创新能力

全球化经营的进入方式：

1. **出口：**直接出口（出口阶段的高级形式）间接出口

2. **非股权安排：**（合同安排）

（1）**特许：**技术、商标或权力转让

（2）**合同制造：**签订生产合同（介于许可贸易和直接投资之间）

（3）**管理合同：**输出管理技术

3. **国际直接投资：**合资进入；独资进入；新建进入；购并进入

**全球化经营的组织模式：（画图并写出四种模式的关键词）**

按全球化压力（标准化）和当地化压力（特色化）分为 4 类：

- 全（全球模式-集权中心）                      国（国际模式-协同联盟）
- 多（多国模式-分权联盟，古典）              跨（跨国模式-一体化网络）

全球化压力	全（集权中心）	跨（一体化网络）
	国（协同联盟）	多（分权联盟）
	当地化压力	

**信息：**数据通过加工处理就成了信息

**信息评估的关键：**成本-收益分析

**有用信息的特征：**高质量、及时、完全

**信息管理的步骤：**1 信息采集 2 加工 3 存储 4 传播 5 利用 6 反馈（蔡家村穿力帆）

**信息加工包括：**1 鉴别（可塑性/客观） 2 筛选（适用性/主观） 3 排序 4 初步激活 5 编写

**信息化：**指将现代信息技术和先进的管理理念相融合，将组织各活动过程数据化和信息化，借助信息加工系统提升管理效益

**我国信息化的五大领域：**经济、社会、政务、文化、军事。（PES+MC）

**企业信息化管理：**企业资源计划（ERP）；客户关系管理（CRM）；供应链管理（SCM）；办公自动化系统（OAS）；云平台和大数据等

**企业信息化管理的基础：**信息系统

**信息系统的五个基本要素：**1 输入 2 处理 3 输出 4 反馈 5 控制

**信息化管理的发展阶段：**

**开环 MRP（开环的物料需求计划）**

基本内容：编制生产计划和采购计划    依据：主生产计划、物料清单、库存信息

**闭环 MRP（闭环的需求计划）**

加入：生产能力需求计划、车间作业计划和采购作业计划

**MRP II（制造资源计划）：**将各子系统进行集成

**ERP:**将企业所有资源进行整合：将物流、资金流和信息流进行全面一体化管理的管理信息系统

**ERP 分为三个模块：**

1. 生产控制管理（计划、制造）-（ERP 的核心所在）
2. 物流管理（采购、分销、库存管理）
3. 财务管理（会计核算、财务管理）

## 市场化

**市场化：**在开放的市场中，用市场机制实现资源配置

**市场机制包括：**价格机制、供求机制、竞争机制。

资源配置有两只手：一只是无形的手，一只是有形的手。前者指市场机制，后者指政府或企业管理者的

指挥命令（宏观调控）

**补充考点：**

**管理者的角色：明茨伯格**

人际角色：代表人（挂名首脑）-礼仪（参加礼仪性活动）

领导者（向内）—负责对下属的激励与鼓励

联络者（向外）—维持与外界的联系

信息角色：监督者/监听者—（收集信息 进行决策）

传播者（向内）—把企业外的信息传递给组织成员

发言者（向外）—把组织内的信息传递给组织以外的人

决策角色：企业家-发现机会，进行投资（如开发新产品），

冲突管理者（危机处理者/干扰应对者/故障排除者/混乱驾驭者）—负责采取补救行动

资源分配者—负责对所有资源进行分配

谈判者—在重大谈判中负责代表组织

记忆口诀：三大类十小类,两对内一外

三大类口诀：人心决      十小类口诀：挂领联，听传言，企业故障资源谈

**管理者的技能**

**三大技能的作用：**

1. 技术技能：为履行决策、计划、组织、控制等管理职能打下基础

2. 人际技能：获取信息、履行领导职能，组织落实和创造良好的组织环境

3. 概念技能：履行决策和管理职能

**简述管理者的技能理论。**

1.根据罗伯特·卡茨的研究，管理者需要具备三种技能：技术技能，人际技能和概念技能

2.技术技能是掌握特定专业的技术与工具的能力

技术技能是指运用管理者所监督的专业领域的过程中，惯例，技术和工具能力

3.人际技能是成功的与别人打交道与别人沟通的能力

（人际技能包括对下属的领导能力和处理各种关系的能力）

4.概念技能是指产生新想法并加以处理，以及将关系抽象化的思维能力

5.概念技能对高层来说是最重要，技术技能对基层来说最重要，人际技能对各个层次都重要

## 管理者的角色与技能