

管理学第46讲

精讲精练一

主讲人：梦成老师



哎上课



上节回顾

哎上课升本科

总论

- MRP MRPII ERP
- CRM SCM OAS
- BPR 3C

决策

- PEST SWOT 5W2H
- BHS HS DHS
- PERT CPM
- MBO PDCA

组织

- U型结构 M型结构

领导

- LPC问卷
- XY理论 超Y理论 Z理论
- $M=V \times E$

控制

- 控制标准Z值
- TQM/TQC
- 6σ DMAIC
- JIT EOQ

企业信息化的发展

- 20世纪60年代**开环**的**物料需求计划**（**MRP**）按需求的来源不同，物料可以分为独立需求和相关需求。
- 20世纪70年代**闭环**的**物料计划**（**MRP**）除了物料需求计划外，还将生产能力需求计划、车间作业计划和采购作业计划纳入MRP，形成一个闭环系统。
- 20世纪80年代**制造资源计划**（**MRP II**）人们把销售、采购、生产、财务、工程技术、信息等各个子系统进行集成。
- 20世纪90年代**企业资源计划**（**ERP**）主要包括三个方面的内容：生产控制（核心）物流管理、财务管理。

企业信息化的发展

- **客户关系管理** (customer relationship management , **CRM**) 既是一种应用软件技术 , 也是一种管理理念。
- **供应链管理** (supply chain management , **SCM**) 是组织对从供应商起到产品传递给客户的所有活动的协调。
- **办公自动化系统** (office automation system , **OAS**) 是运用信息技术 , 借助自动化的办公设备和计算机系统实现各种办公的信息管理、决策支持及综合事务的处理。

业务流程再造（business process reengineering，**BPR**）也被称为业务流程重组和企业经营过程再造，是针对企业业务流程的基本问题进行反思，并对它进行彻底的重新设计，以在成本、质量、服务和速度等当前衡量企业业绩的这些重要方面取得显著的进展。**迈克尔·哈默**与**詹姆斯·钱皮**在《**再造公司**》中，把**顾客、竞争、变革**（3C）看成是影响市场最重要的三要素。

【随堂练习】ERP、CRM、SCM，分别对应的是()

- A.办公自动化系统、云平台、大数据
- B.供应链管理、大数据、企业资源计划
- C.企业资源计划、客户关系管理、供应链管理
- D.客户关系管理、供应链管理、云平台

【随堂练习】ERP、CRM、SCM，分别对应的是()

- A.办公自动化系统、云平台、大数据
- B.供应链管理、大数据、企业资源计划
- C.企业资源计划、客户关系管理、供应链管理
- D.客户关系管理、供应链管理、云平台

【答案】C本题为识记性内容，企业资源计划（ERP）、客户关系管理（CRM）、供应链管理（SCM）

【随堂练习】BPR是（ ）的英文缩写

- A.全面质量管理
- B.6 σ 管理
- C.核心能力理论
- D.业务流程再造



哎上课 升本科

【随堂练习】BPR是（ ）的英文缩写

- A.全面质量管理
- B.6 σ 管理
- C.核心能力理论
- D.业务流程再造

【答案】D. BPR (Business Process Reengineering) ，即业务流程再造。



哎上课升本科

一般环境分析中最常见的是PEST分析方法。PEST分析，就是指从政治与法律环境（P）、经济环境（E）、社会与文化环境（S）、技术环境（T）四个方面来探察、认识影响组织发展的重要因素。



SWOT分析是最常用的内外部环境综合分析技术，是由哈佛大学的安德鲁斯等人提出的一种分析方法。SWOT分析是优势（strengths）、劣势（weaknesses）、机会（opportunities）、威胁（threats）分析法的简称。这种方法把环境分析结果归纳为优势、劣势、机会、威胁四部分，形成环境分析矩阵。

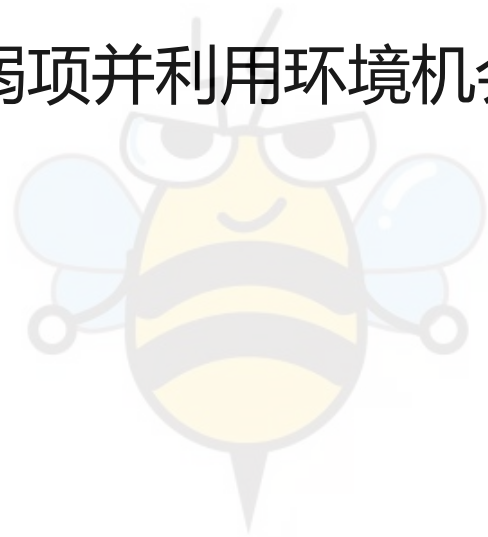
	内部优势（S）	内部劣势（W）
外部机会(O)	SO：增长型依靠内部优势去抓住外部机会	WO：扭转型利用外部机会改进内部弱点
外部威胁(T)	ST：多种经营利用企业优势避免外部威胁	WT：防御型直接克服内部弱点和避免外部威胁

5W2H法由美国陆军兵器修理部首创，诞生于第二次世界大战中，由于易记、应用方便，曾被广泛用于企业管理和各项工作中。主要问题有：**why**，为什么需要改革？为什么非这样做不可？**what**，目的是什么？做哪一部分工作？**where**，从何入手？何处最适宜？**when**，何时完成？何时最适宜？**who**，谁来承担？谁去完成？谁最适合？**how**，怎样去做？怎样做效率最高？怎样实施？**how much**，要完成多少数量？成本多少？利润多少？



【随堂练习】克服企业内部的弱项并利用环境机会的战略是（ ）

- A. SO战略
- B. WO战略
- C. ST战略
- D. WT战略



哎上课 升本科

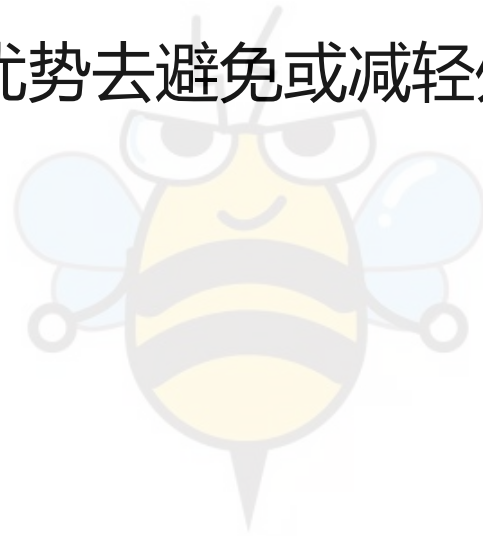
【随堂练习】克服企业内部的弱项并利用环境机会的战略是（ ）

- A. SO战略
- B. WO战略
- C. ST战略
- D. WT战略

【答案】B 【解析】根据SWOT分析法，WO战略是利用外部机会来改进内部弱点的战略。

【随堂练习】利用企业的内部优势去避免或减轻外部威胁带来的打击的战略是（ ）。

- A.SO战略
- B.WO战略
- C.ST战略
- D.WT战略

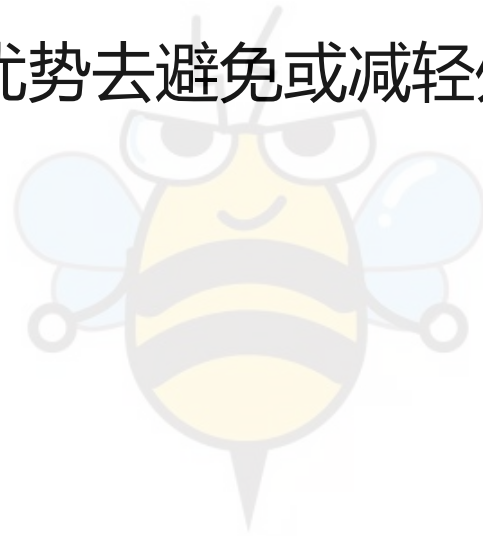


哎上课 升本科

【随堂练习】利用企业的内部优势去避免或减轻外部威胁带来的打击的战略是（ ）。

- A.SO战略
- B.WO战略
- C.ST战略
- D.WT战略

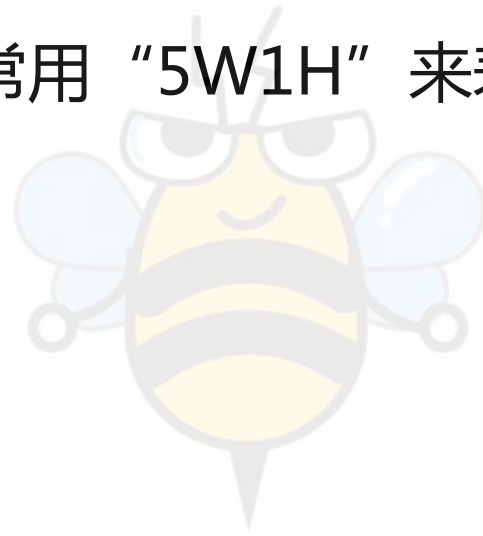
【答案】C 【解析】利用企业的内部优势去避免或减轻外部威胁带来的打击的战略是ST战略。



哎上课 升本科

【随堂练习】狭义的计划内容常用“5W1H”来表示，其中“H”表示的是（ ）

- A.做什么
- B.为什么做
- C.怎样做
- D.谁去做



哎上课 升本科

【随堂练习】狭义的计划内容常用“5W1H”来表示，其中“H”表示的是（ ）

- A.做什么
- B.为什么做
- C.怎样做
- D.谁去做

【答案】C 【解析】狭义的计划内容常用“5W1H”来表示，“5W1H”的内容即What（做什么）、Why（为什么做）、Who（谁去做）、Where（何地做）、When（何时做）、How（怎样做）。

行为决策代表性模型

1) DHS模型

分析决策者对信息的反应程度，更强调过度自信和
有偏差的自我归因。

2) HS模型

又称统一理论模型。重点在于不同作用者的作用机
制上，而不是作用者的认知偏差方面。

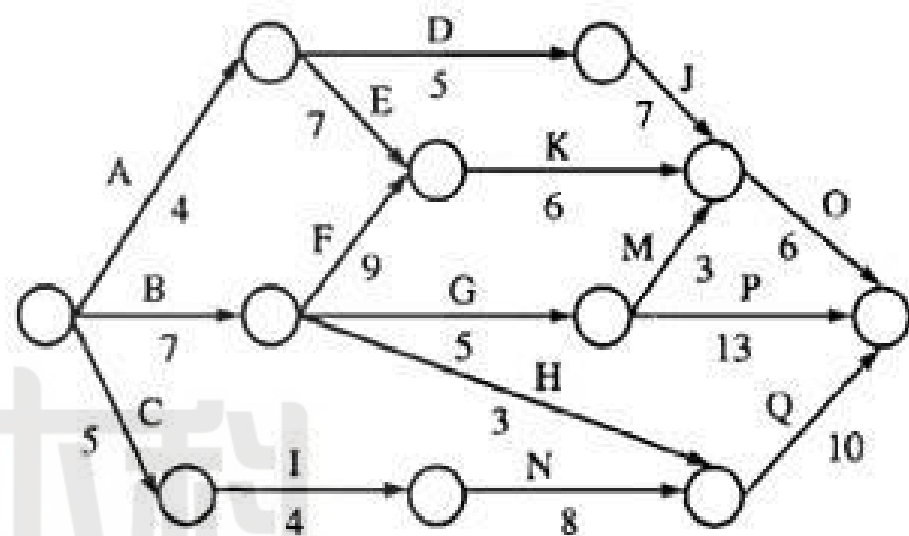
3) BHS模型

将决策者所出现的偏差归纳为一类，即直觉偏差。



记忆tips：对 好说 DHS模型
好说 HS模型
不好说 BHS模型

计划评审技术 (program evaluation and review technique , PERT) 产生于20世纪50年代末期。杜邦公司为了解决新产品从研究到投入生产所需的日益增长的时间和成本问题，着手搞了一套类似的技术，叫作**关键路线法** (critical path method , CPM) 。计划评审技术是在网络理论基础上发展起来的计划控制方法，其**核心工具**是**网络图**，即用图形的形式显示项目中各项工作之间的关系。

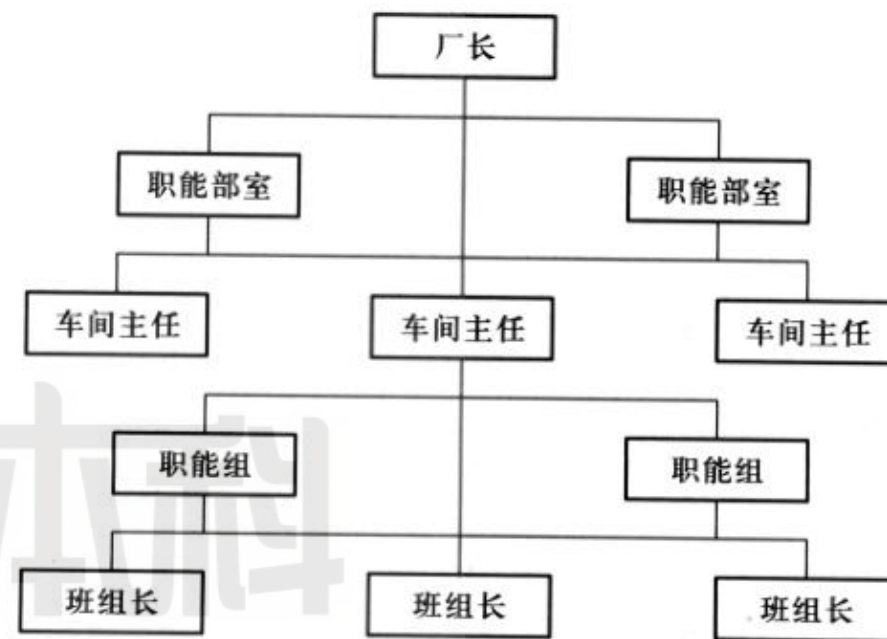


目标管理（management by objectives，**MBO**）是**德鲁克**1954年在《**管理的实践**》一书中提出的，目前已成为西方许多国家普遍采用的系统制定目标并进行管理的有效方法。目标管理是一种鼓励组织成员积极参加工作目标的制定，并在工作中实行自我控制、自觉完成工作任务的管理方法或管理制度。该理论假设所有下属能够积极参加目标的制定，在实施中能够进行自我控制。目标管理的重点是让组织中的各层管理人员都与下属围绕工作目标和如何完成目标进行充分沟通。

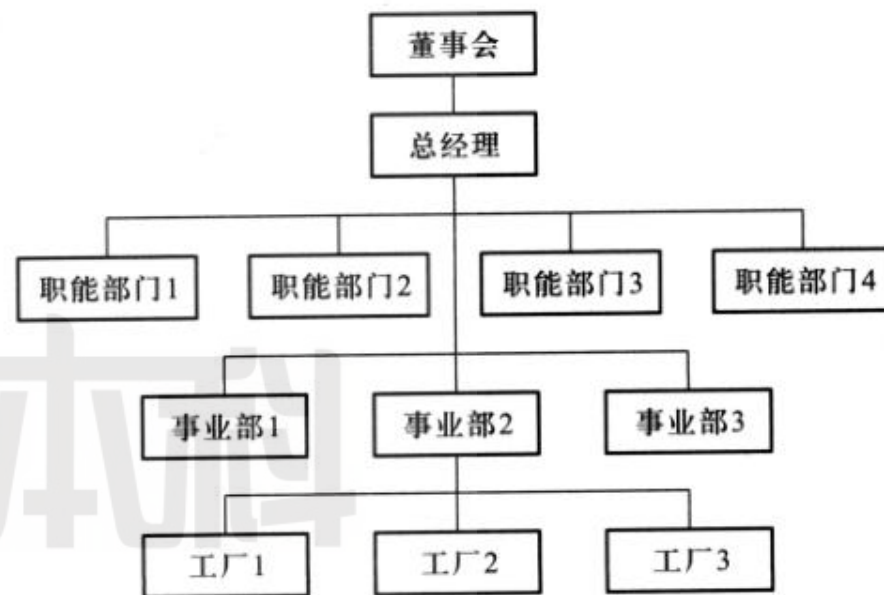
PDCA循环又叫戴明环，是美国质量管理专家威廉·戴明博士提出的，已经成为当今管理实践中广为应用的科学程序。PDCA分别代表计划（plan）、实施（do）、检查（check）和改进（action）四个基本阶段。PDCA循环的关键是A（改进）阶段。



职能制组织形式也称**U形结构**，以专业职能作为划分部门的基础，在各级管理人员之下根据业务需要设立职能机构和人员，协助其从事职能管理工作。这种结构下，管理者把相应职能的管理职责和权力交给职能机构，由职能机构在其职责范围内行使职权。



事业部制组织 (divisional organization)
也被称为M型组织，最早是由美国通用汽车公司总裁斯隆于1924年提出的，故有“斯隆模型”之称。其主要特点是“集中决策，分散经营”。事业部制组织结构中的事业部具备三个基本要素，即独立的市场、自负盈亏、独立经营，而总部只保留人事决策、预算控制和监督等职能，通过利润等指标对事业部进行控制。



费德勒的权变模型指出组织的效率取决于两个变量的相互作用：一个是**领导者的风格**，另一个是**情境的有利性**。为了测量领导者属于哪一种风格，费德勒设计了**最难共事者问卷**（least preferred coworker，**LPC**）。费德勒认为在LPC问卷上打分较高（**64分及以上**）的人，是属于**关系取向型**领导风格，在LPC问卷上打分较低（**57分及以下**）的人，则属于**任务取向型**领导者。

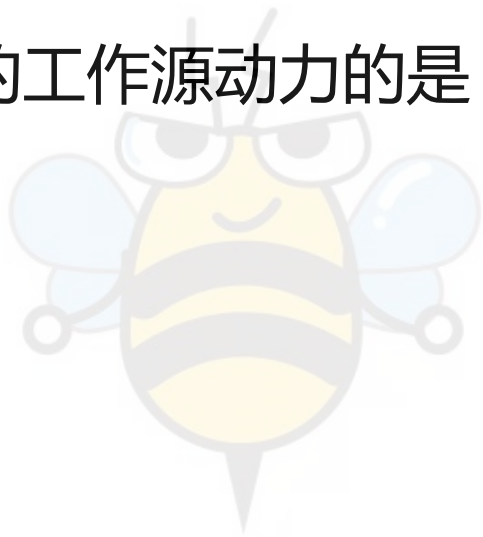
人性假设及其发展

“如何激励人往往取决于如何看待人”，因此对人性的合理假设是激励生效的前提。关于人性的假设有许多不同观点。其中代表性的有：**经济人假设（X理论）**、**社会人假设（人际关系理论）**、**自我实现人假设（Y理论）**和**复杂人假设（超Y理论）**。



【随堂练习】假设人们有消极的工作源动力的是（ ）

- A.Y理论
- B.Z理论
- C.超Y理论
- D.X理论



哎上课升本科

【随堂练习】假设人们有消极的工作源动力的是（ ）

- A.Y理论
- B.Z理论
- C.超Y理论
- D.X理论

【答案】D 【解析】X理论认为员工天性好逸恶劳，不喜欢工作，只要可能，就会躲避工作。

【随堂练习】多数人的个人目标都是与组织目标相矛盾的，必须用强制、惩罚的方法，以迫使他们为达到组织的目标而工作，这一观点出自（ ）

- A.Y理论
- B.X理论
- C.超Y理论
- D.Z理论

哎上课 升本科

【随堂练习】多数人的个人目标都是与组织目标相矛盾的，必须用强制、惩罚的方法，以迫使他们为达到组织的目标而工作，这一观点出自（ ）

A.Y理论

B.X理论

C.超Y理论

D.Z理论

【答案】B X理论认为员工不喜欢工作，需要对他们采取强制措施或惩罚办法，迫使他们实现组织目标。

期望理论又称“效价—手段—期望理论”，是由美国心理学家维克托·弗鲁姆于1964年在《工作与激励》中提出的一种激励理论。人们从事任何工作行为的激励程度将取决于经其努力后取得的成果的价值与他对实现目标的可能性的估计的乘积。用公式可表示为： $M=V \times E$ 式中：

M（motivation，**激励力**）是人们所感受到的激励程度；

V（value，**效价**）是人们对某一预期成果或目标的重视程度或偏好程度，反映了人们的需要/动机的强弱；

E（expectancy，**期望值**）是人们对通过特定的行为活动达到预期成果或目标的可能性的概率判断，反映了人们对实现需要/动机的信心强弱。

根据确定控制标准Z值的方法分类：

（一）**程序控制** 特点是控制标准Z值是时间t的函数。即 $Z = f(t)$

（二）**跟踪控制** 特点是控制标准Z值是控制对象所跟踪的先行量的函数。若先行量为W，则 $Z = f(W)$

（三）**自适应控制** 控制标准Z值是过去时刻（或时期）已达状态Kt的数，即： $Z = f(K_t)$

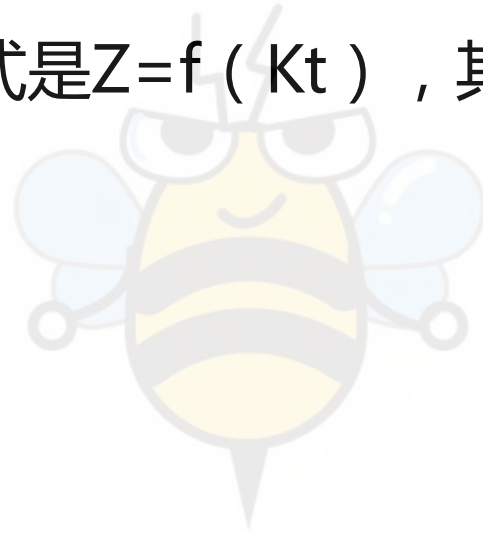
（四）**最佳控制**

最佳控制的特点是控制标准Z值由某一目标函数的最大值或最小值构成。即：

$$Z = \min f(X, S, K, C) \text{ 或 } Z = \max f(X, S, K, C)$$

【随堂练习】自适应控制的公式是 $Z=f(Kt)$ ，其中 Z 值是通过（ ）而建立起来的

- A.学习过去的经验
- B.目标函数的最大值
- C.先行量
- D.时间



哎上课升本科

【随堂练习】自适应控制的公式是 $Z=f(Kt)$ ，其中 Z 值是通过（ ）而建立起来的

A.学习过去的经验

B.目标函数的最大值

C.先行量

D.时间

A【答案】自适应控制的特点是没有明确的先行量，控制标准 Z 值是过去时刻（或时期）已达状态 K 的函数，即 Z 值是通过学习过去的经验而建立起来的

全面质量管理（total quality management，**TQM**）是指“一个组织以质量为中心，以全员参与为基础，目的在于通过让顾客满意和本组织所有者、员工、供方、合作伙伴或社会等相关者受益而达到长期成功的一种管理途径”。全面质量管理的基本要求是“**三全一多**”，即全过程的质量管理、全员的质量管理、全组织的质量管理和多方法的质量管理。

哎上课升本科

六西格玛管理 (six sigma , 6σ) 是一种建立在统计标准基础上、被设计用来减少瑕疵率以帮助降低成本、节省时间和提高顾客满意度的质量控制方法。其中， σ 是希腊字母，在统计学中表示标准差，用以度量某一变量的取值相对于目标值的离散程度。当控制在 6σ 水平时，不合格率就会大大降低，即使考虑到现实中过程均值有1.5倍的漂移，每**100万件**产品不合格率也不会超过**3.4**个，接近于零瑕疵。六西格玛业务改进最常用的方法是**DMAIC**。

对库存的控制主要是为了保证生产经营活动正常进行的前提下，降低各种与库存有关的成本耗费，提高经济效益。管理人员使用**经济订购批量模型**（economic order quantity, **EOQ**）计算最优的订购批量，使总费用达到最小化。

日本企业发明了一种被称为**精益库存系统(JIT)**,其目标是实现零库存。它的基本思路是企业不储备原材料库存，一旦需要，立即向供应商提出，由供应商保质保量按时送来，生产继续进行下去。



【随堂练习】全面质量管理的基本方法是（ ）

A.DMAIC

B.PDCA

C.PEST

D.SWOT



哎上课 升本科

【随堂练习】全面质量管理的基本方法是（ ）

A.DMAIC

B.PDCA

C.PEST

D.SWOT

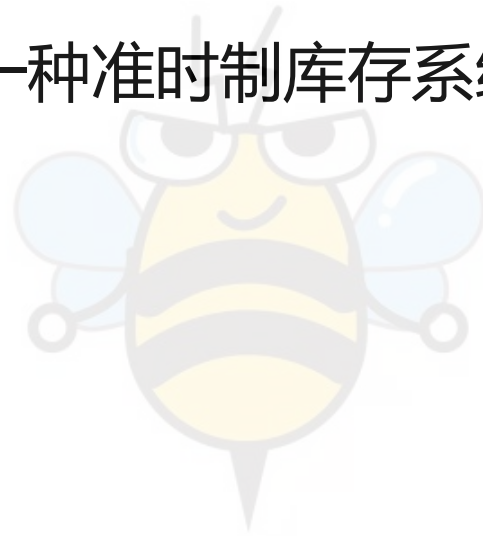
B 【答案】全面质量管理的基本方法是PDCA循环，又叫戴明循环。



哎上课 升本科

【随堂练习】日本企业发明了一种准时制库存系统（JIT），其目标是（ ）。

- A.实现零库存
- B.尽量减少库存
- C.优化库存量
- D.保证合理的库存量



哎上课升本科

【随堂练习】日本企业发明了一种准时制库存系统（JIT），其目标是（ ）。

- A.实现零库存
- B.尽量减少库存
- C.优化库存量
- D.保证合理的库存量

【答案】A 【解析】日本企业发明了一种准时制库存系统（JIT），其目标是实现零库存。



精讲精练

第一章&第二章

考试形式和试卷结构

(一) 考试形式

闭卷、笔试。

(二) 试卷满分及考试时间

满分150分。

考试时间120分钟。

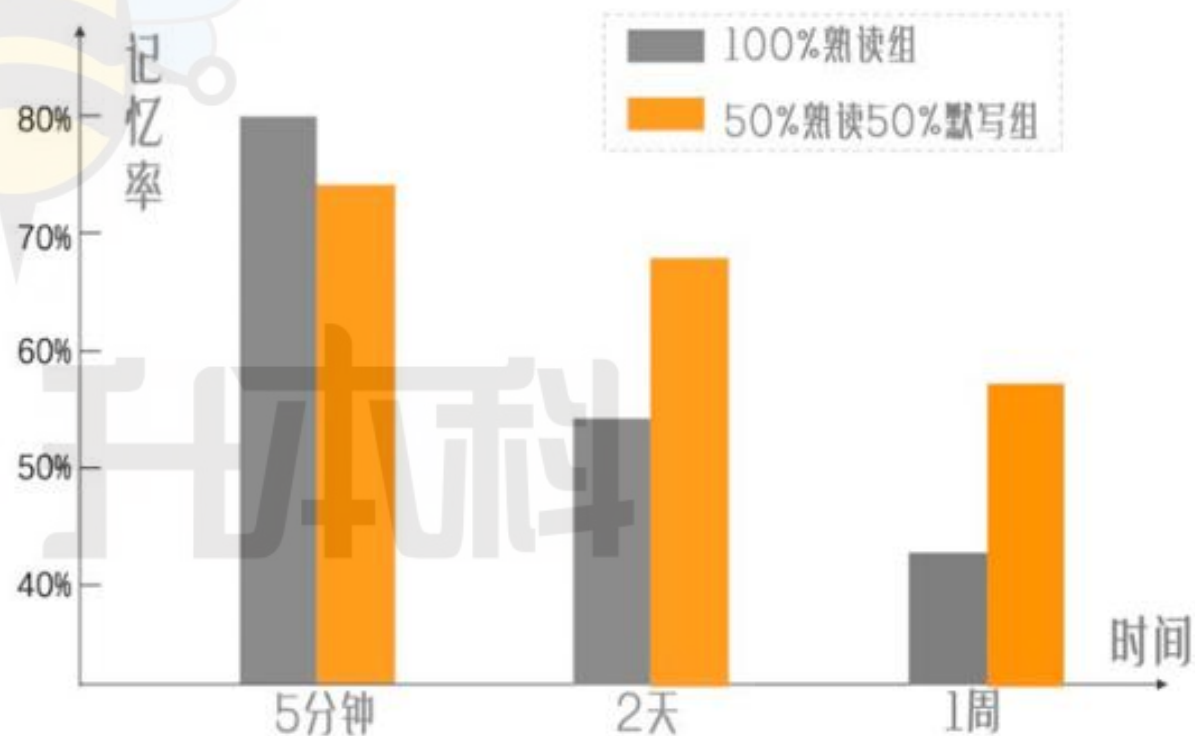
(三) 试卷题型分值分布

题型	题量、分值
单项选择题	50题，每小题1分，共50分
判断题	10题，每小题1分，共10分
填空题	10题，每小题2分，共20分
简答题	5题，每小题6分，共30分
论述题	2题，每小题12分，共24分
案例分析题	1题，每小题16分，共16分
总计	150

背诵技巧

记忆的“必要难度”原则：

越是费力挖出某项记忆，对其学得程度就越深，这个过程中，“提取”与“储存”路径都得到了强化。

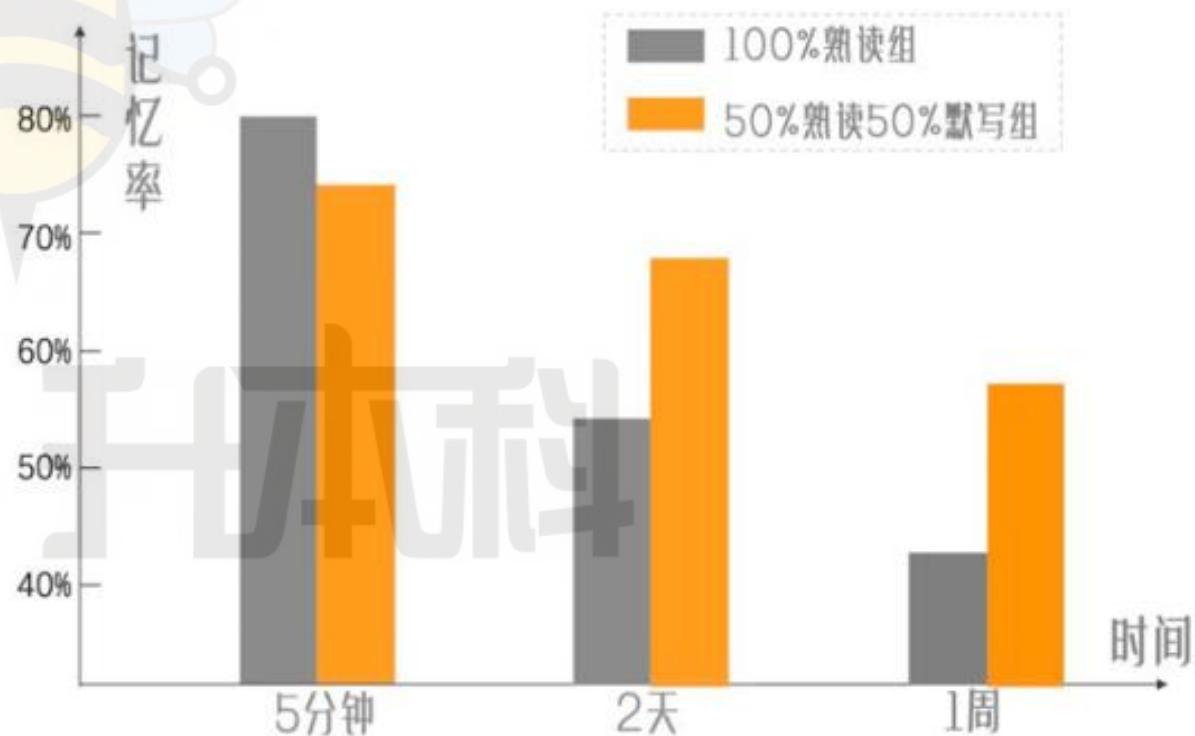


背诵技巧

【方法一】用“**自检**”取代“重复练习”

【方法二】“**多元化**”学习场景

【方法三】“**费曼技巧**”——以教为学



四、简答题 (5×6)

答题要点：

- 分点阐述**标序号**
- **简明**扼要全提到



优秀

哎上课

【答题模板】简述计划与决策的关系。

二者既**相互区别**，又**相互联系**。

区别：这两项工作需要解决的问题不同，①决策是关于组织活动方向、内容及方式的选择。②而计划则是对组织内部不同部门和不同成员在该时期内从事活动的具体内容和要求。

联系：①**决策是计划的前提**，计划是决策的逻辑延续。②在实际工作中，决策与计划是**相互渗透**，有时甚至是不可分割地交织在一起的。

五、论述题 (2×12)

答题要点：

- 简答题的升级版
- 两倍分值得**拓展**

【答题模板】论述计划与决策的区别与联系。

决策和计划是**相互区别**的，因为这两项工作需要解决的问题不同。决策是对组织活动方向、内容及方式的选择。计划则是对组织内部不同部门和不同成员在一定时期内的行动任务的具体安排，它详细规定了不同部门和成员在该时期内从事的活动的具体内容和要求。



优秀

哎上课

五、论述题 (2×12)

答题要点：

- 简答题的升级版
- 两倍分值得**拓展**

【答题模板】论述计划与决策的区别与联系。

但决策与计划又是**相互联系**的：（1）**决策是计划的前提**，**计划是决策的逻辑延续**。决策为计划的任务安排提供了依据，计划则为决策所选择的目标活动的实施提供了组织保证。



优秀

哎上课

五、论述题 (2×12)

答题要点：

- 简答题的升级版
- 两倍分值得**拓展**



优秀

哎上课

【答题模板】论述计划与决策的区别与联系。

但决策与计划又是**相互联系**的：

(2) 在实际工作中，**决策与计划是相互渗透的**，有时甚至是不可分割地交织在一起的。**决策制定过程中，不论是对内部能力优势或劣势的分析，还是在方案选择时对各方案执行效果或要求的评价，实际上都已经开始孕育着决策的 implementation 计划。反过来，计划的编制过程，既是决策的组织落实过程，也是对决策更为详细的检查和修订的过程。**

五、论述题 (2×12)

答题要点：

- 简答题的升级版
- 两倍分值得**拓展**



优秀

哎上课

【答题模板】论述组织的生命周期各阶段的特点。

组织的生命周期可分为**生成阶段、成长阶段、成熟阶段、衰退阶段和再生阶段**。各阶段的主要特点有：

(1) **生成阶段**。这一阶段也被称作创业阶段。由于规模较小，组织往往采用比较简单、机械的组织结构，权力集中在高层管理者手中。组织成长的动力在于创始人或团队的创造性，活动复杂性较低，对分权的需求、对管理规范性的要求也不高，但面临着领导力风险。

五、论述题 (2×12)

答题要点：

- 简答题的升级版
- 两倍分值得**拓展**



优秀

哎上课

【答题模板】论述组织的生命周期各阶段的特点。

【答案】（2）**成长阶段**。组织在成长阶段，一般发展速度较快，组织成长的关键在于决策的方向。随着规模的迅速扩大，需要形成一种有机的组织结构，向中层、基层管理者授予更多决策权，组织的规范性提高。与此同时，容易出现沟通不畅、部门之间争权夺利的现象，组织面临各自为政风险，因此需要对组织结构进行必要调整。

五、论述题 (2×12)

答题要点：

- 简答题的升级版
- 两倍分值得**拓展**

【答题模板】论述组织的生命周期各阶段的特点。

【答案】(3) **成熟阶段**。这一阶段，组织成长的动力在于授权，组织结构呈现出规范化的特征：层级关系更加清晰；职能逐渐健全；内部沟通越来越正式化；规章制度更加完善。



优秀

哎上课

哎上课 升本科

五、论述题 (2×12)

答题要点：

- 简答题的升级版
- 两倍分值得**拓展**

【答题模板】论述组织的生命周期各阶段的特点。

【答案】（4）**衰退阶段**。机构臃肿、人浮于事；沟通路径过长导致决策迟缓；过于强调程序和规范，形式主义蔓延；明知组织运行效率低，却无法推进改革。这一阶段，组织成长的动力在于协调，但同时面临着“繁文缛节风险”。



优秀

哎上课

五、论述题（2×12）

答题要点：

- 简答题的升级版
- 两倍分值得**拓展**



优秀

哎上课

【答题模板】论述组织的生命周期各阶段的特点。

【答案】（5）**再生阶段**。组织进入衰退阶段后，要求进行大胆变革：通过再集权排除阻力、推进改革；通过流程再造对原来过细的分工进行重新整合；有选择地退出部分业务，降低运行成本；通过扁平化，减少组织层级；采用矩阵制组织结构，提高沟通效率；加强与其他组织的合作，谋求共同发展等。这一阶段，组织成长的动力在于合作，而面临的风险是人才枯竭。

四、简答题 (5×6)

答题要点：

- 分点阐述**标序号**
- **简明扼要**全提到

五、论述题 (2×12)

答题要点：

- 简答题的升级版
- 两倍分值得**拓展**

(1) 详细概念阐述 (**展开要点**)

(2) 必要举例说明 (自行拓展)

(3) 补充理论相关内容 (**学者 国籍 著作**)

(4) 补充整体评价 (**贡献 局限性**)



优秀

考点回顾：主观题答题思路及技巧



- ①**锁定考点**——捕捉题干信号，确认考点原理。
- ②**原理阐述**——表述尽量准确。
- ③**展开分析**——适当复述材料。
- ④**简短结论**——归纳并复述基本观点。



优秀

考点回顾：背诵要点汇总



各类**基本概念**(例：什么是沟通？)

各类**过程（重点背诵）**(例：决策的过程？)

各类**原则**(例：有效控制的原则？)

各类**影响因素（重点背诵）**例：组织设计的影响因素？)

各类**优缺点**(例：双向沟通和单向沟通的优缺点？)

各类**特征**(例：组织文化的特征？)

各类概念的**区别与联系（重点背诵）**(例：决策与计划的关系？)

各类理论**基本观点**(例：简述Y理论基本观点)

各类理论的**贡献与局限性**(例：科学管理理论的贡献与局限性？)



管理基础	总论	绪论
		第一章 管理导论
		第二章 管理理论的历史演变
管理过程	决策	第三章 管理道德与企业社会责任
		第四章 决策与决策过程
		第五章 环境分析与理性决策
	组织	第六章 决策的实施与调整
		第七章 组织设计
		第八章 人员配备
		第九章 组织文化



管理过程	领导	第十章 领导的一般理论
		第十一章 激励
		第十二章 沟通
	控制	第十三章 控制的类型与过程
		第十四章 控制的方法与技术
		第十五章 风险控制与危机管理
	创新	第十六章 创新原理
		第十七章 组织创新
		第十八章 互联网时代

概念回顾

科学性和艺术性

- 科学性（客观规律）
- 艺术性（实践性，灵活性）
- 二者之间是**内在统一**的关系

科学 艺术

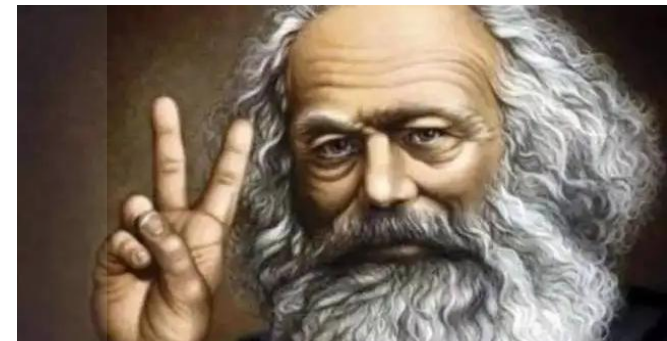


兄弟一生一起走

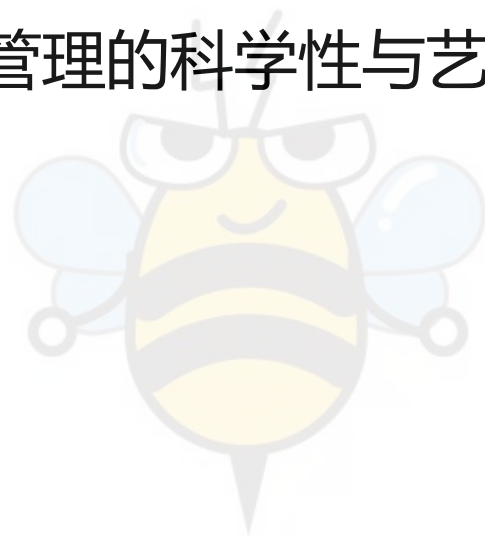
哎上课

两重性

- 自然属性→生产力→社会化大生产→必要性
- 社会属性→生产关系→社会制度→目的性
(上层建筑)
- 管理的自然属性与社会属性是**相互联系、相互制约，辩证统一**的。



【随堂练习】简述如何正确理解管理的科学性与艺术性？



哎上课 升本科

【随堂练习】简述如何正确理解管理的科学性与艺术性？

【答案】科学性强调管理研究总结了管理活动的一般规律，产生了系统的管理理论。

管理理论和管理工具具有科学性。

艺术性强调对相同的理论、原则、手段，有不同的理解和运用，产生不同的效果。

而管理实践则明显地表现出艺术性的特征。

在管理实践中，管理者需要根据活动环境、活动条件以及活动对象等因素的特征及其变化艺术地运用那些科学的理论、手段和方法。实际上，管理活动的有效性在很大程度上正是取决于管理者能否艺术地运用以及在何种程度上艺术地运用那些科学的理论、手段和方法。

【随堂练习】试论述“管理既是一门科学，又是一门艺术”的观点。



哎上课升本科

【随堂练习】试论述“管理既是一门科学，又是一门艺术”的观点。

【答案】管理实践是一门艺术，而指导这种实践活动的有条理的知识，可以被称为一种科学，因而，**管理既是一门科学又是一种艺术。**

(1) 管理具有科学性。管理的科学性首先指有效成功的管理必须有**科学的理论、方法来指导**；要遵循**管理的基本原理、原则**，管理必须科学化。**管理由传统走向现代，也就是由经验逐步走向科学的过程。人们通过总结管理中的大量成功经验。失败的管理教训，已经归纳、抽象出了管理的一些基本原理和原则。这些管理原则较好地解释了管理过程中涉及的两组或多组变量之间的关系，遵循这些基本的原理和原则，对管理效率的提高有着直接的意义。**

【随堂练习】试论述“管理既是一门科学，又是一门艺术”的观点。

【答案】（2）管理具有艺术性。管理的艺术性是指一切管理活动都应当具有创造性和实践性。在实际的管理中，没有一成不变的模式，没有放之四海而皆准的方法。管理的艺术性由这样两个因素决定：其一是管理总是在一定的环境中的管理，而管理的环境是不断变化的。其二是由管理的主要对象一人所具有的主观能动性和感情所决定。管理的艺术性告诉我们。要想成为一个优秀的管理者，学习管理理论知识是不够的，还必须学会深入地把握时机、总结经验、因势利导，将管理原理与管理原则紧密结合、灵活运用。

【随堂练习】试论述“管理既是一门科学，又是一门艺术”的观点。

【答案】（3）管理的科学性和管理的艺术性二者之间的关系：管理的科学性和艺术性并不矛盾，具有**内在统一性**。管理需要科学的理论的指导，管理的艺术性的发挥必须是在科学理论指导下的艺术性的发挥。离开科学的理论基础就不可能有真正的艺术性，但是，管理理论是对管理实践活动所作的一般性的概括和抽象，具有较高的原则性。而在实际中，每一项具体的管理活动都是在特定的环境和条件下展开的。这就要求管理者必须结合具体的实际情况进行创造性的管理，使理论服务于实践。

【随堂练习】简述管理的二重性。



哎上课升本科

【随堂练习】简述管理的二重性。

- 【答案】（1）管理是对人们共同劳动的合理组织和协调，具有与**生产力**
相联系的自然属性；
- （2）管理总是在一定的社会环境下进行的，具有与**生产关系、**
上层建筑相联系的社会属性。
- （3）管理的自然属性与社会属性是**相互联系、相互制约，辩证**
统一的。

【随堂练习】论述管理的二重性。

【答案】（1）管理是对人们共同劳动的合理组织和协调，具有与**生产力相联系**的自然属性。管理是对组织中人的活动进行整合和协调。组织活动过程是一系列资源的组合过程。这些资源及其利用方法都与一定的技术相联系。不同的时代背景下技术发展水平不同，对整合资源利用过程的管理也必然体现出不同的特征。

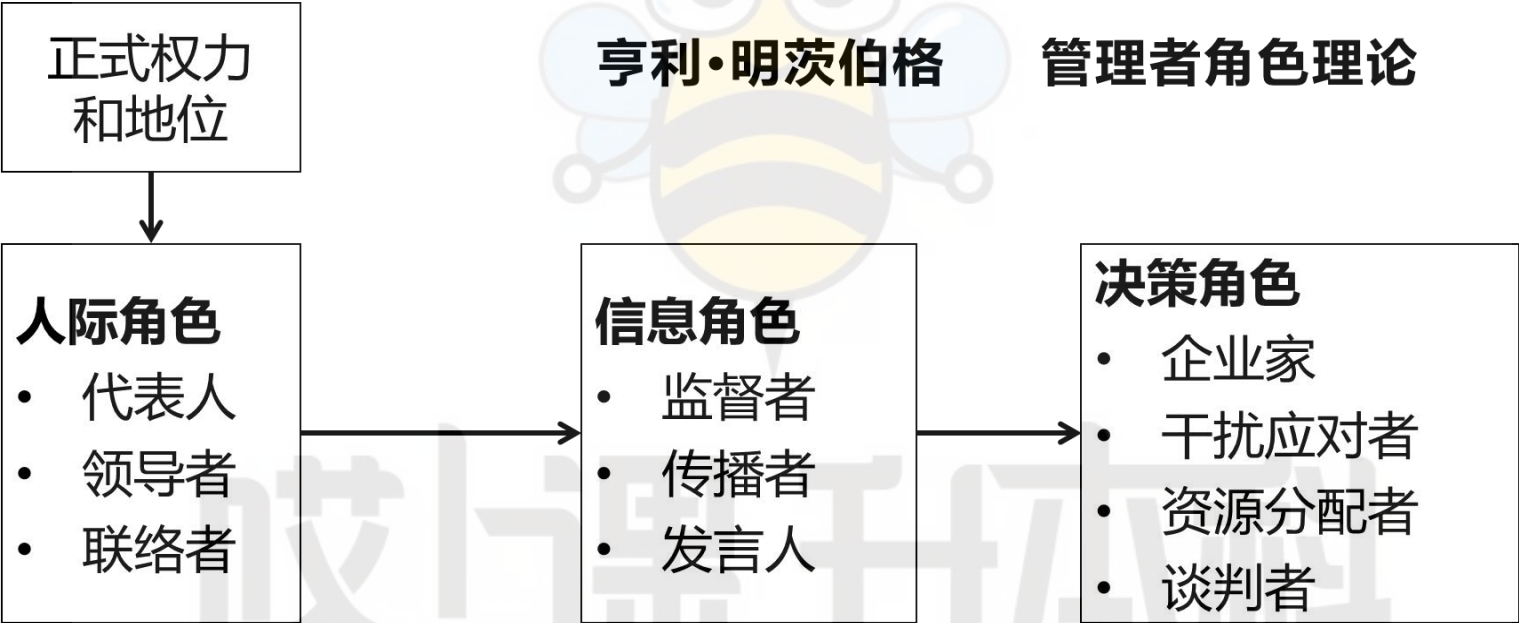
【随堂练习】论述管理的二重性。

【答案】（2）管理总是在一定的社会环境下进行的，具有与生产关系、上层建筑相联系的社会属性。对组织中人的活动的整合必然会涉及对活动中人的关系的协调。管理是为了达到预期目的而进行的特殊活动。管理的预期目的是管理主体的利益和意志的体现。具体组织的具体管理总是为一定的管理主体或他们所代表的社会阶级的利益服务的。代表的利益不同，管理需要达成的目的就不一样，管理过程中管理主体对需要协调的人的关系的假设以及协调人关系的方法和手段就有可能不同。

（3）管理的自然属性与社会属性是相互联系、相互制约，辩证统一的。

概念回顾

亨利·明茨伯格将经理的工作划分为3种类型，共10种角色。



记忆tips：人信决 代领联 监传发 企干资谈
(人心绝 带领连 舰船发 岂敢自谈)



【随堂练习】

- 管理者所扮演的人际角色包括_____、_____和_____。
- 管理者所扮演的信息角色包括_____、_____和_____。
- 管理者所扮演的决策角色包括_____、_____、_____和_____。

【随堂练习】

人际角色

信息角色

决策角色

哎上课升本科

【随堂练习】

- 管理者所扮演的人际角色包括**代表人**，**领导者**，**联络者**
- 管理者所扮演的信息角色包括**监督者**，**传播者**，**发言人**。
- 管理者所扮演的决策角色包括**企业家**，**干扰对付者**，**资源分配者**，**谈判者**。

【随堂练习】

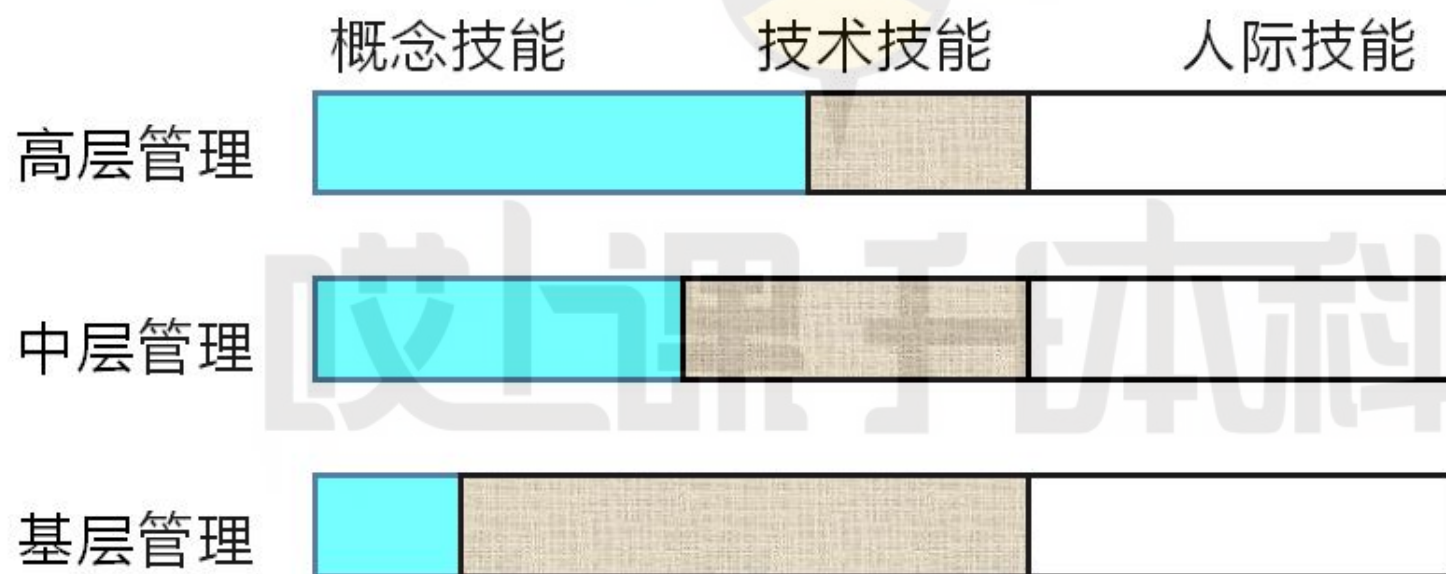
人际角色：人际角色归因于管理者的**正式权力**，是在**处理**与组织成员和其他利益相关者的**关系**时所扮演的角色

信息角色：管理者在**获取**、**处理**和**传递信息**时所担当的角色

决策角色：管理者处理信息并**得出结论**、**做出决策**、**分配资源**以**保障决策方案**实施

概念回顾

罗伯特·卡茨（1974年）的研究成果表明，管理者必须具备三类技能）



【随堂练习】

- 概念技能
- 人际技能
- 技术技能



哎上课 升本科

【随堂练习】

- 概念技能：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。具有概念技能的管理者往往把组织视作一个整体，并且了解组织各个部分的相互关系。
- 人际技能：人际技能是指成功地与别人打交道并与别人沟通的能力，包括对下属的领导能力和处理各种关系的能力。
- 技术技能：技术技能是指管理者掌握和熟悉特定专业领域中的过程、惯例、技术和工具的能力。



考点汇总

(选择题 填空题常考)

管理的基本原理

- ① 人本原理
- ② 系统原理
- ③ 效益原理
- ④ 适度原理



记忆tips :

西施笑人

管理的基本方法 (周三多版)

- ① 法律方法 ② 行政方法 ③ 经济方法
- ④ 技术方法 ⑤ 教育方法

抽象地看，这些方法或者以理性分析为基础，或者以直觉判断为依据。



记忆tips :

发型惊鸡叫

管理的基本工具

权力或组织文化

首要原理

依靠人的管理，为了人的管理

人本原理

系统原理

效益原理

适度原理

系统的定义：是指由若干相互依存、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。

系统的类型：我们研究的组织是人造、开放、动态的系统类型。

系统的特征：整体性，相关性，有序性，与外部环境的互动性

做正确的事是追求效益的前提用
正确的方法做正确的事则是
实现效益的保证

管理活动中存在许多相互矛盾的选择，在这些对立的选择中，找到最恰当的点，进行适度管理





考点回顾：管理的基本方法 (精讲精练P15)

管理的基本方法一般可分为：

- **法律方法** 特征：[严肃性、规范性、强制性]
- **行政方法** 特征：[权威性、强制性、垂直性、具体性、无偿性]
- **经济方法** 特征：[利益性、关联性、灵活性、平等性]
- **教育方法** 特征：[强制性、示范性、群体性、个体性]
- **技术方法** 特征：[客观性、规律性、精确性、动态性]

记忆tips：发型惊鸡叫（法行经技教）





考点回顾：管理活动的时代背景

➤ _____化和_____化是当今世界的两大重要特征。

哎上课 升本科



考点回顾：管理活动的时代背景

- 信息化和全球化是当今世界的两大重要特征。
- 中国20世纪70年代末开始改革开放，引入市场机制，市场化因此逐渐成为中国经济生活的主旋律。

哎上课升本科

全球化

全球化的一般环境和任务环境：**一般环境**（国家和文化）**任务环境**（供应商，竞争对手，销售商，顾客，劳动力市场及工会）

全球化管理者的关键能力：国际商务知识，文化适应能力，换位思考能力，创新能力

全球化的进入方式：**出口**（马工是进口），**非股权安排**（又称合同安排，包括：特许，合同制造，管理合同），**国际直接投资**（合资，独资，新建，购并）

全球化经营的组织模式：全球化压力，当地化压力之间进行权衡，四种组织模式：**全球组织模式**（集权中心），**国际组织模式**（协调联盟），**多国组织模式**（分权联盟），**跨国组织模式**（一体化网络）

信息化

- **全球化**和**信息化**是当今世界的两大重要特征
- 我国信息化涉及五大领域：经济，社会，政务，文化，军事
- ERP（企业资源计划）CRM（客户关系管理）SCM（供应链管理）
- OAS（办公自动化系统）云平台 and 大数据

(了解即可)

市场化

1. **市场化**是指在开放的市场中，用**市场机制**而非行政命令方式实现资源配置。

2. 市场机制主要包括**价格机制**、**供求机制**和**竞争机制**。

3. 配置资源有两只手：一是**无形的手**；一是**有形的手**。前者指**市场机制**；后者指**政府或企业的管理者的指挥命令**。

我国的市场化改革大致经历**三个发展阶段**：

第一阶段是1979-1992年，属于**改革初期**

第二阶段是1992-2012年，属于**深化改革阶段**

第三阶段是2012年至今，属于**全面深化改革阶段**

(了解即可)

市场化

1. **市场化**是指在开放的市场中，用**市场机制**而非行政命令方式实现资源配置。

2. 市场机制主要包括**价格机制**、**供求机制**和**竞争机制**。

3. 配置资源有两只手：一是**无形的手**；一是**有形的手**。前者指**市场机制**；后者指**政府或企业的管理者的指挥命令**。

我国的市场化改革大致经历**三个发展阶段**：

第一阶段是1979-1992年，属于**改革初期**

第二阶段是1992-2012年，属于**深化改革阶段**

第三阶段是2012年至今，**全面深化改革阶段**

引入**市场机制**，尊重价值规律的作用：

- 家庭联产承包责任制
- 逐步放开农副产品、小商品和工业消费品价格
- 国有企业实行放权让利

(了解即可)

市场化

1. **市场化**是指在开放的市场中，用**市场机制**而非行政命令方式实现资源配置。

2. 市场机制主要包括**价格机制**、**供求机制**和**竞争机制**。

3. 配置资源有两只手：一是**无形的手**；一是**有形的手**。前者指**市场机制**；后者指**政府或企业的管理者的指挥命令**。

我国的市场化改革大致经历**三个发展阶段**：

第一阶段是1979-1992年，属于**改革初期**

第二阶段是1992-2012年，属于**深化改革阶段**

第三阶段是2012年至今，属于**全面深化改革阶段**

社会主义经济运行从计划主导型转为**市场主导型**：

- 分税制代替财政包干制
- 鼓励个体私营经济发展
- 积极利用外资
- 资源产品和生产要素价格的**市场化**

(了解即可)

市场化

1. **市场化**是指在开放的市场中，用**市场机制**而非行政命令方式实现资源配置。

2. 市场机制主要包括**价格机制**、**供求机制**和**竞争机制**。

3. 配置资源有两只手：一是**无形的手**；一是**有形的手**。前者指**市场机制**；后者指**政府或企业的管理者的指挥命令**。

我国的市场化改革大致经历**三个发展阶段**：

第一阶段是1979-1992年，属于**改革初期**

第二阶段是1992-2012年，属于**深化改革阶段**

第三阶段是2012年至今，**全面深化改革阶段**

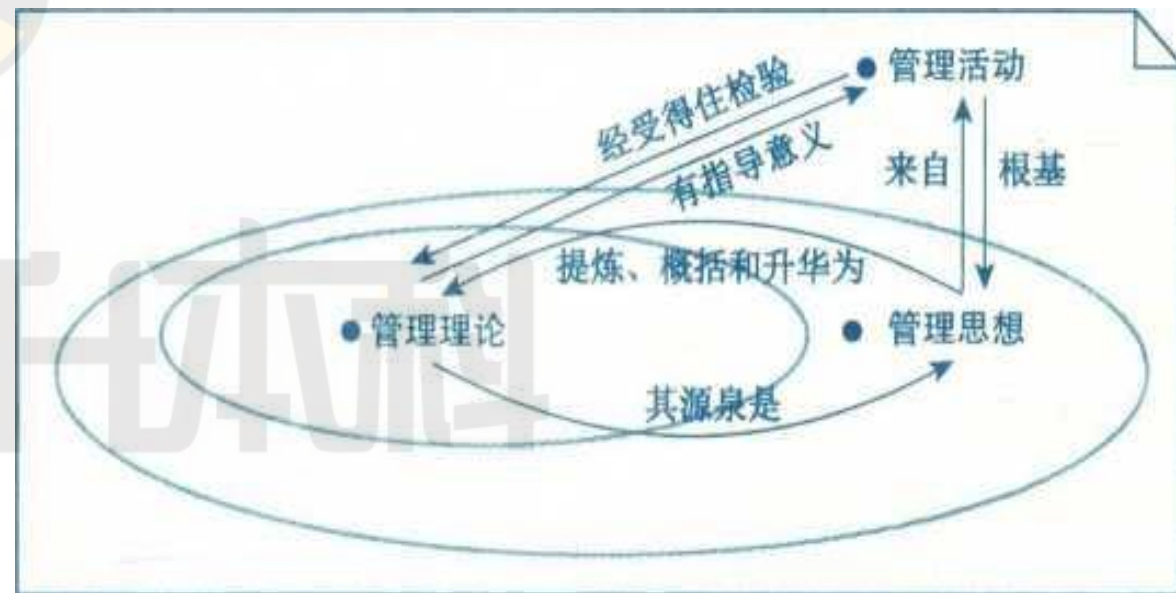
企业作为市场经济的**主体地位**
逐步确立：

- 市场在资源配置中起决定性作用
- 从以管企业为主到以管资本为主
- 提出国有资本、集体资本、非公有资本等交叉持股、相互融合的混合所有制经济

概念回顾

管理实践，管理思想，管理理论

- 管理活动是管理思想的**根基**
- 管理思想来自管理活动中的**经验**
- 管理思想是管理理论的**源泉**
- 管理理论是管理思想的**提炼、概括和升华**
- 管理理论对管理活动有**指导**意义
- 管理理论又要经受得住管理活动的**检验**



西方早期思想——亚当·斯密

罗伯特·欧文 查尔斯·巴贝奇

科学管理——泰勒

一般管理——法约尔

官僚组织——韦伯

行为早期——芒斯特伯格 福莱特 梅奥

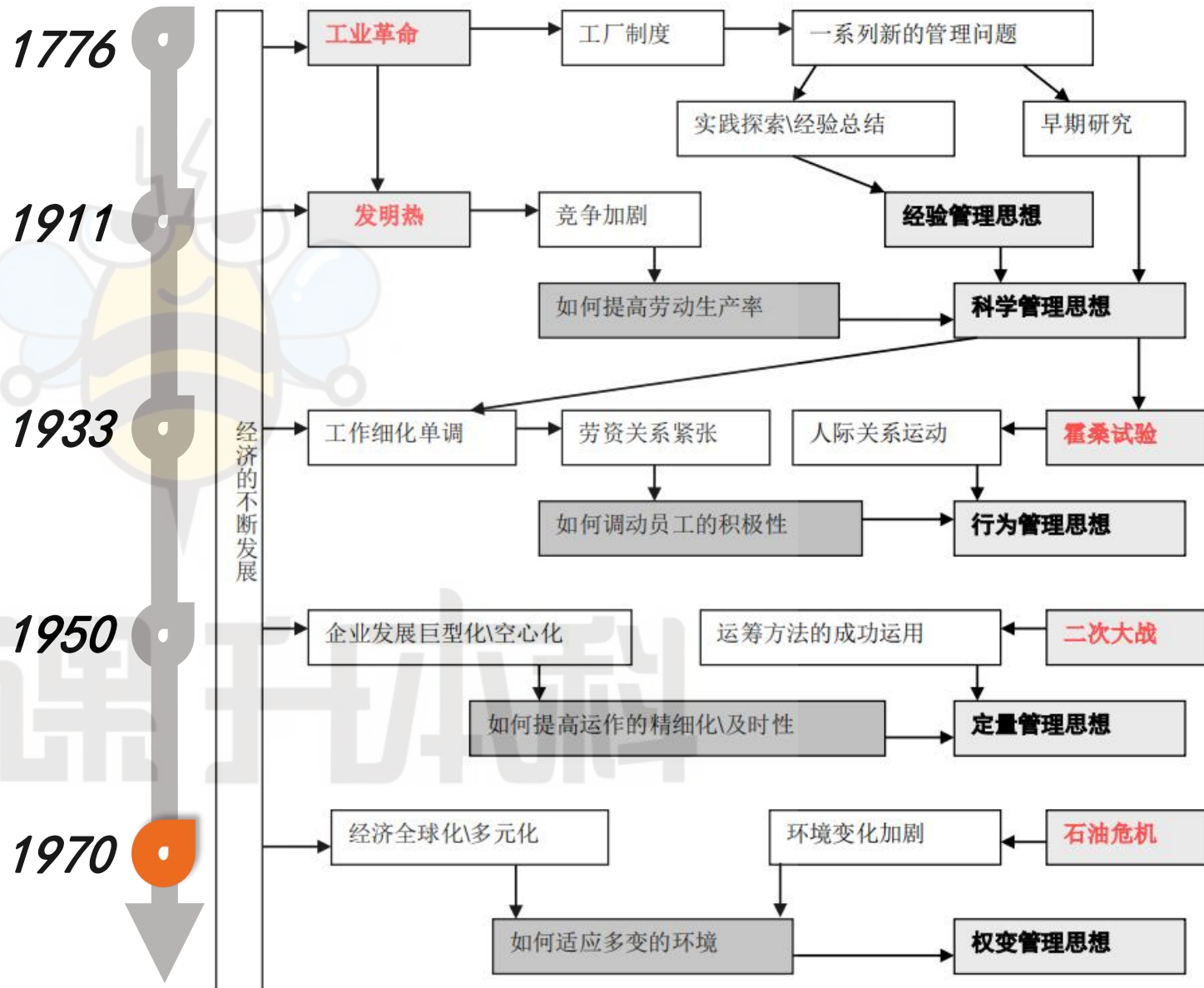
行为科学——马斯洛 麦格雷戈

系统理论——巴纳德

权变理论——罗森茨韦克 卡斯特

过程理论——孔茨 唐奈

90年代后——哈默 钱皮 彼得·圣吉



概念回顾

管理实践，管理思想，管理理论

中国早期

- 孙武的《孙子兵法》在管理上具有相当的指导意义
- 《周礼》对封建国家的管理体制进行了理想化设计
- 孙臆运用了运筹学和对策论的思想赢得的赛马
- 儒家思想 — 孔子 孟子 — 以德治国
- 道家思想 — 老子 庄子 — 无为而治，柔性管理
- 法家思想 — 韩非子 商鞅 — 刑治法治
- 兵家思想 — 孙武 孙臆 — 兵法策略

西方早期

自由经济之祖 《国富论》
劳动分工和经济人假设

- 亚 当 · 斯 密
- 小 瓦 特 和 小 博 尔 顿
- 罗 伯 特 · 欧 文
- 马 萨 诸 塞 州 车 祸 事 件
- 查 尔 斯 · 巴 贝 奇
- 丹 尼 尔 麦 卡 勒 姆
- 亨 利 · 汤
- 哈 尔 西

人事管理之父 ←

所有权和管理权分离 ←

作业研究和报酬制度 ←

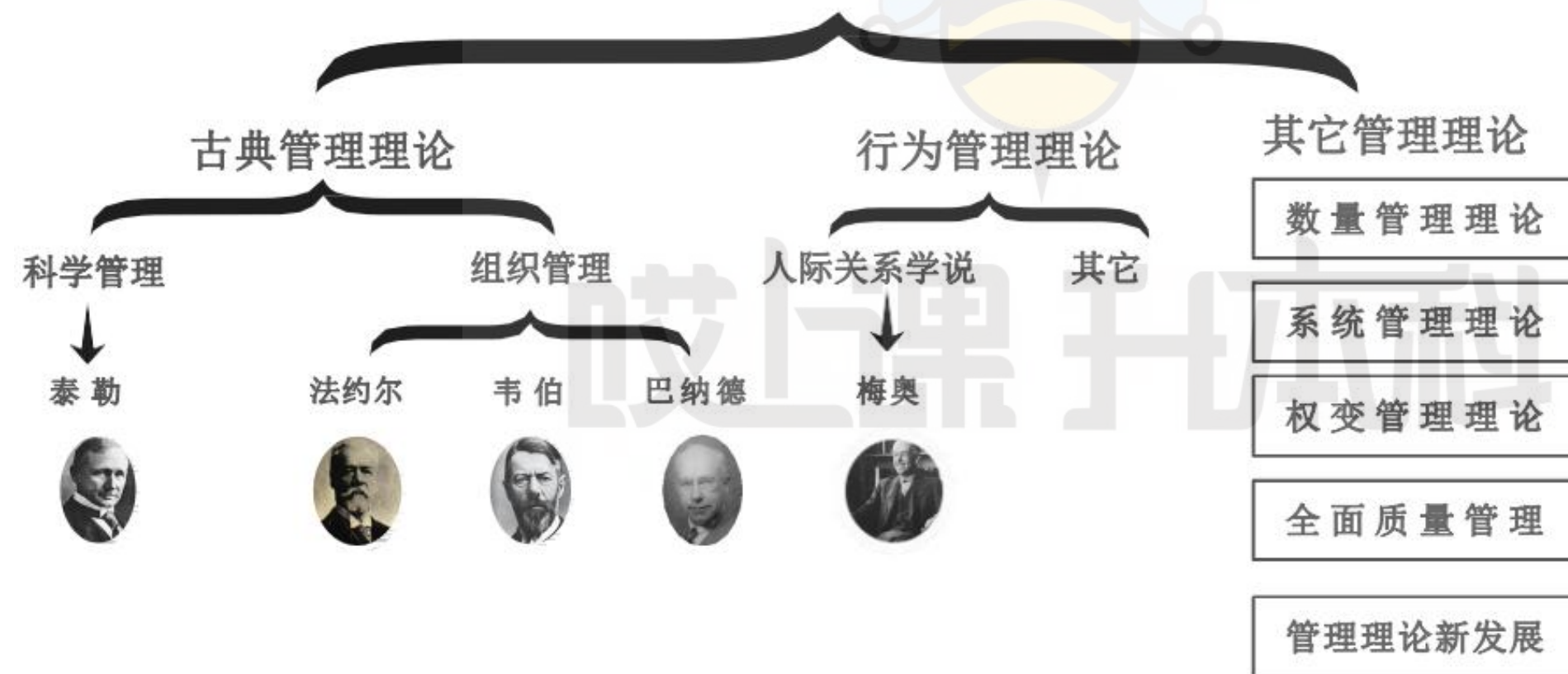
严密而明确的规章制度 ←

收益分享 ←

奖金方案 ←

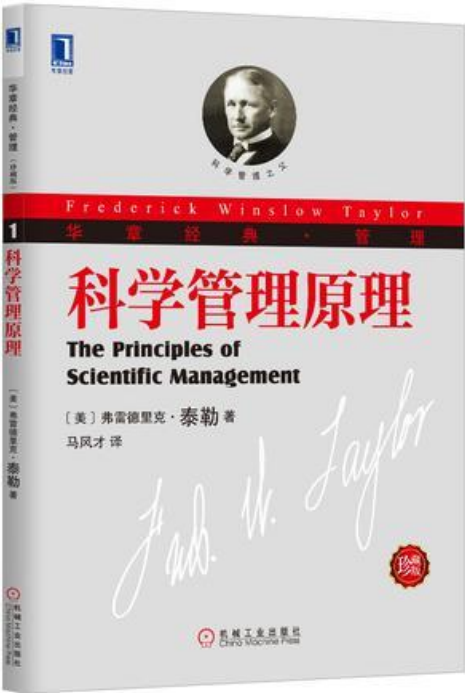
概念回顾

管理实践，管理思想，**管理理论**



概念回顾

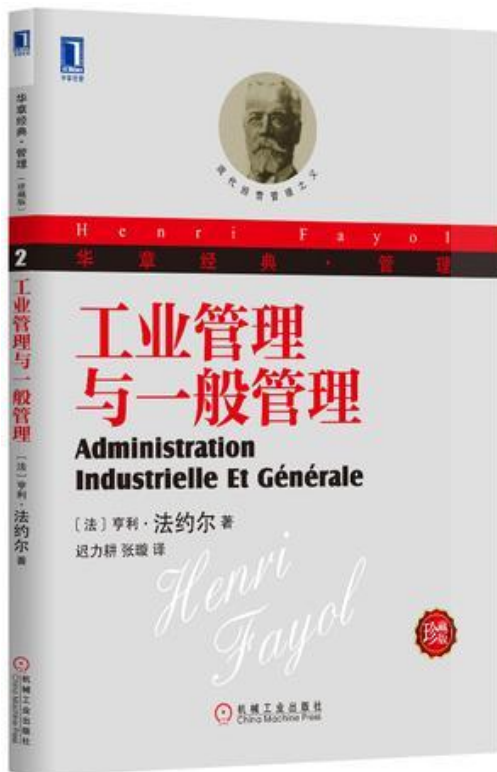
管理实践，管理思想，管理理论



基本信息	主要思想	历史评价	追随者
科学管理之父 《计件工资制》 《车间管理》 《在美国国会上的证词》 《科学管理原理》1911 工时研究实验 搬运生铁块实验 铁锹实验 金属切削实验	工作定额原理 标准化原理 能力与工作相适应原理 差别计件工资制 计划职能与执行职能分离 在管理上实行例外原则 工人和雇主之间心理革命 实行职能工长制	主要缺陷 局限于较低的车间生产层次 不重视人群、社会因素 视人为经济人、机械人	弗兰克·吉尔布雷斯 莉莲·吉尔布雷斯 福特 甘特 甘特图 奖励计件工资制

概念回顾

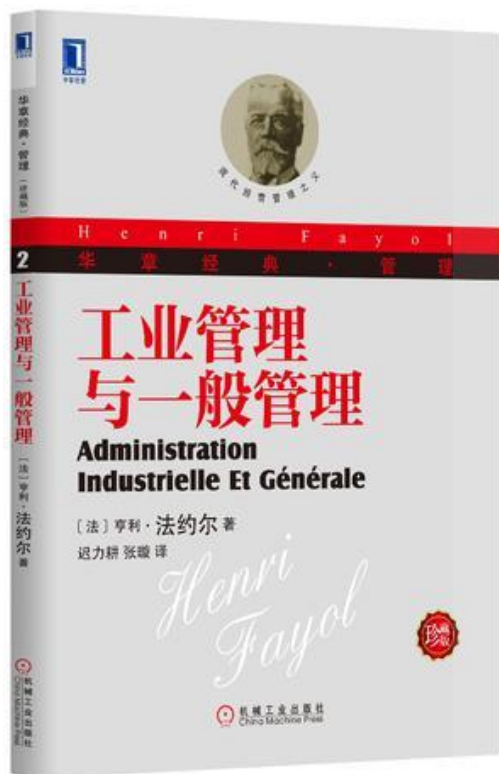
管理实践，管理思想，**管理理论**



- 国籍：法国
- 称号：**管理过程理论之父** **管理过程学派**创始人
- 著作：《工业管理与一般管理》
- 提出：提出**六**项经营活动 **五**项管理职能 **十四**条管理原则

概念回顾

管理实践，管理思想，**管理理论**



①**管理活动**（核心地位）

（计划、组织、指挥、协调、控制）

记忆tips：计组指协控

②技术活动

③安全活动

④商业活动

⑤会计活动

记忆tips：会计爱上管财

⑥财务活动

/ 记忆tips：安财会技管商

概念回顾

管理实践，管理思想，**管理理论**

记忆tips：分权纪指领，个服整报中。等秩公人稳，首创集精神。

1	劳动分工	6	个人利益服从整体利益	11	公平（公正）
2	权力和责任	7	人员的报酬	12	人员稳定
3	纪律	8	集中（集权与分权）	13	首创精神
4	统一指挥	9	等级制度（等级链跳板）	14	集体精神（团结精神）
5	统一领导	10	秩序		

概念回顾

管理实践，管理思想，**管理理论**



韦伯

基本信息

德国人，组织理论之父，社会学家
《社会组织与经济组织理论》
科层制，理想的行政组织体系理论

等 级

等级，**权威**和**行政制**是一切社会组织的基础

权 威

理性—合法的权威
传统的权威（惯例）
个人崇拜式权威（神圣）
理性—合法的权威才是理想组织形式的基础

行 政 制

理想的行政组织体系的特点

概念回顾

管理实践，管理思想，管理理论

- 1.存在明确的分工。
- 2.按等级原则对各种公职或职位进行法定安排，形成一个自上而下的指挥链或等级体系。
- 3.根据经过正式考核或教育培训而获得的技术资格来选拔员工，并完全根据职务的要求来选用。
- 4.除个别需要通过选举产生的公职以外，所有担任公职的人都应是任命的。

记忆tips：

明确分工上到下

正式考核或培训

公职选举或任命

概念回顾

管理实践，管理思想，**管理理论**



5.行政管理人员是专职的管理人员，领**固定的薪金**，有**明文规定的**
升迁制度。

6.行政管理人员不是其所管辖的哪个企业的所有者，只是其中的**工**
作人员。

7.行政管理人员必须严格**遵守组织的规则纪律和办事程序**。

8.组织中成员之间的关系应**理性准则**为指导，不受个人情感的影响。

记忆tips：

固定薪酬和升迁

工作人员不分钱

遵守纪律和程序

理性准则不感情

概念回顾

管理实践，管理思想，**管理理论**



巴纳德

基本信息

《经理人员的职能》

三 职 能

建立和维护一个信息系统
使组织中每个人都做出贡献
明确组织的目标

三 条 件

协作的意愿，明确的目标，良好的沟通

学 派

为社会系统学派奠定了理论基础

概念回顾

管理实践，管理思想，**管理理论**



梅奥

基本信息

美国人，人际关系学说，人际关系大师
《工业文明中人的问题》
领导了霍桑试验

四实验

1. 工厂照明试验：照明对产量的影响无法准确衡量
2. 继电器装配试验：监督和指导方式的改善能促使工人改变工作态度，并增加产量
3. 大规模访谈：工作效率不仅取决于他们自身的情况，还与其所在小组中的同事有关
4. 接线板接线工作室实验：企业中存在非正式组织

结论

1. 工人是社会人，而不是经济人，
2. 企业中存在着非正式组织
3. 生产率主要取决于工人的工作态度以及他和周围人之间的关系

【随堂练习】 公务员制度具有明确的劳动分工、清晰的等级关系、详尽的规章制度，该制度的设计主要来源于（ ）

- A. 泰勒的科学管理理论
- B. 法约尔的一般管理理论
- C. 梅奥的人际关系学说
- D. 韦伯的官僚组织理论

【随堂练习】 公务员制度具有明确的劳动分工、清晰的等级关系、详尽的规章制度，该制度的设计主要来源于（ ）

- A. 泰勒的科学管理理论
- B. 法约尔的一般管理理论
- C. 梅奥的人际关系学说
- D. 韦伯的官僚组织理论

【随堂练习】

- 1、什么是管理？如何理解管理的具体含义？（重点）
- 2、管理包括哪些职能？它们各自的表现形式是什么？它们的相互关系是怎样的？
- 3、请阐述法约尔关于经营和管理概念及其管理原则。（重点）
- 4、梅奥的人际关系学说与泰罗的科学管理理论有何不同？
- 5、如何客观地评价泰罗制？（重点）

【随堂练习】

1、什么是管理？如何理解管理的具体含义？（重点）

管理是指组织为了达到个人无法实现的目标，通过各项职能活动，合理分配、协调相关资源的过程。对这一定义可作进一步解释：

（1）**管理的载体是组织**。组织包括企事业单位、国家机关、政治党派、社会团体以及宗教组织等。管理不能脱离组织而存在，同样，组织中必定存在管理。

（2）**管理的本质**是合理分配和协调的过程，而不是其他。

【随堂练习】

1、什么是管理？如何理解管理的具体含义？（重点）

（3）管理的对象是相关资源，即包括人力资源在内的一切可以调用的资源。在这些资源中，人员是最重要的。任何资源的分配、协调实际上都是以人为中心的。所以管理要以人为中心。

（4）管理的职能活动包括信息、决策、计划、组织、领导、控制和创新。

（5）管理的目的是为了实现在既定的目标，而该目标仅凭单个人的力量是无法实现的，这也是建立组织的原因。

【随堂练习】

2、管理包括哪些职能？它们各自的表现形式是什么？它们的相互关系是怎样的？

管理职能有信息、决策、计划、组织、领导、控制和创新七种。

七种管理职能各有自己独特的表现形式。信息职能通过信息的采集、加工、存储、传播、利用和反馈表现出来；决策职能通过方案的产生和选择表现出来；计划职能通过计划的制定表现出来；组织职能通过组织结构的设计和人员的配备表现出来；领导职能通过领导者和被领导者的关系表现出来；控制职能通过偏差的识别和纠正表现出来；创新职能是通过组织所提供的服务或产品的更新和完善以及其他管理职能的变革和改进来表现其存在的。

【随堂练习】

2、管理包括哪些职能？它们各自的表现形式是什么？它们的相互关系是怎样的？

答案要点：。

相互关系：（1）信息职能是其他管理职能赖以有效发挥的**基础**；（2）决策既与其他管理职能有所交叉（管理者在行使其他管理职能的过程中总会面临决策问题），又是计划、组织、领导和控制的**依据**；（3）计划、组织、领导和控制旨在**保证决策的顺利实施**；（4）创新**贯穿于各种管理职能和各个组织层次之中**。

【随堂练习】

3、请阐述法约尔关于经营和管理的概念及其管理原则。（重点）



哎上课 升本科

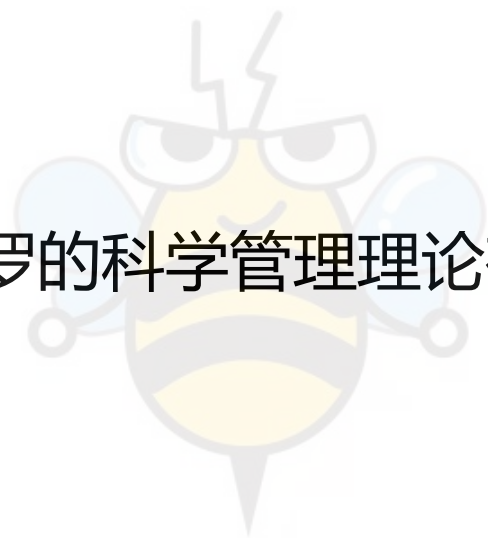
【随堂练习】

3、请阐述法约尔关于经营和管理的概念及其管理原则。（重点）

法约尔指出，任何企业都存在着**6种基本活动**，管理只是其中的一种。这六种基本活动是技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动、管理活动。所谓“经营”，就是努力确保六种固有活动的顺利运转，以便把组织拥有的资源变成最大的成果，从而实现组织的目标。**5种管理活动**是指计划、组织、指挥、协调和控制。法约尔提出了一般管理的**14条原则**：分工、权力与责任、纪律、统一指挥、统一领导、个人利益服从集体利益、报酬合理、集权与分权、等级链与跳板、秩序、公平、人员稳定、首创精神、集体精神。

【随堂练习】

4、梅奥的人际关系学说与泰罗的科学管理理论有何不同？



哎上课升本科

【随堂练习】

4、梅奥的人际关系学说与泰罗的科学管理理论有何不同？

（1）泰罗的科学管理理论认为**金钱**是刺激人们工作积极性的唯一动力，把人看作经济人。梅奥的人际关系学说认为，工人是**社会人**，除了物质需求外，还有社会、心理方面的需求，因此不能忽视社会和心理因素对积极性的影响。

（2）科学管理理论仅注重**正式组织**的作用，而人际关系学说提出，企业成员在共同工作的过程中，相互间必然产生共同的感情、态度和倾向，形成共同的行为准则和惯例，要求个人服从。这就构成一个体系，被称为“**非正式组织**”。非正式组织不仅存在，而且与正式组织相互依存，对生产率有重大影响。

【随堂练习】

4、梅奥的人际关系学说与泰罗的科学管理理论有何不同？

(3) 科学管理理论认为**金钱是刺激人们工作积极性的唯一动力**。梅奥认为**提高生产率的主要途径是提高工人的满足度**，即工人对社会因素特别是人际关系的满足程度

哎上课升本科

【随堂练习】

5、如何客观地评价泰罗制？（重点）

泰罗制冲破了多年沿袭下来的传统落后的经验管理方法，将科学引进管理领域，是管理理论上的创新。由于采用了科学的管理方法和科学的操作程序，使生产效率提高了二三倍，**推动了生产的发展**。泰罗制使管理理论的创立和发展有了实践基础。

科学管理理论**视人为“机械人”“经济人”**，把工人视为会说话的机器，是资本家最大限度压榨工人血汗的手段，也是对人的片面的认识。理论**局限于低层次——车间。不重视社会因素**。

概念回顾

管理实践，管理思想，**管理理论**

1. 数量管理理论

- 1. 管理科学学派，产生于二战时期
- 2. 运筹学，数量管理理论的基础
- 3. 系统分析，解决问题要从全局出发
- 4. 决策科学化，遵循科学的程序

2. 系统管理理论

- 1. 系统管理理论是指运用系统理论中的范畴，原理，对组织中的管理活动和管理过程，特别是组织结构和模式进行分析的理论
- 2. 组织是一个系统，是由相互联系，相互依存的要素构成的。
- 3. 系统在一定的环境下生存，与环境进行物质、能量和信息的交换
- 4. 运用系统的观点考察管理的基本职能，可以提高组织的整体效率

概念回顾

管理实践，管理思想，**管理理论**



3. 权变管理理论

1. 这一理论的核心是力图研究组织与环境的联系。并确定各种变量的关系类型和结构类型。
2. 管理要根据组织所处的环境随机应变，针对不同的环境寻求相应的管理模式。
3. 没有一成不变，普遍适用“最好的”管理理论和方法
4. **权变理论**着重考察有关的环境变量与各种管理方式之间的关系，在通常情况下，**环境**是解释变量，而**管理方式**是被解释变量，这就是说，组织所处的环境决定着何种管理方式更适合于组织。

概念回顾

管理实践，管理思想，**管理理论**

4. 全面质量管理 TQM

- 质量管理之父：**戴明**和**朱兰**
- 关注顾客：外部顾客和内部顾客
- 注重持续的改善：很好不是终点，质量永远可以提升
- 关注流程：把流程视作改善质量的着眼点，不仅是产品
- 精确测量：运用统计的方法对流程进行测量。
- 授权于员工：全面质量管理事关组织中的一切员工



概念回顾

管理实践，管理思想，管理理论

管理理论新发展

5. 学习型组织

1. 彼得·圣吉
2. 学习型组织和传统组织的区别
3. 超越自我，改变心智模式，建立共同的愿景，团队学习，系统思考
4. 建立学习型组织的四条标准

人们能不能不断检验自己的经验 人们有没有产生知识

大家能否分享组织中的知识

组织中的学习是否和组织目标息息相关

6. 精益思想

1.精益生产即企业把客户、销售代理商、供应商、协单单位纳入生产体系，同他们建立起利益共享的合作伙伴关系，进而组成一个企业的供应链，

2.精益思想，依据用户需求定义企业生产价值，按照价值流组织全部生产活动，使要保留下来的，创造价值的各个活动流动起来，让用户的需要拉动产品生产，而不是把产品硬推给用户

7. 流程再造

1. 哈默和钱皮《再造公司》
2. 工作流程再造BPR
3. **根本目的**：建立顾客满意的工作流程
4. **再造**：对经营流程彻底进行再思考和再设计，以便在业绩衡量标准（如成本、质量、服务和速度）上取得重大突破。
5. 采取再造方法的结果是**公司规模**的缩小和**外包业务的增多**。

8. 核心能力理论

普拉哈拉德和哈梅尔

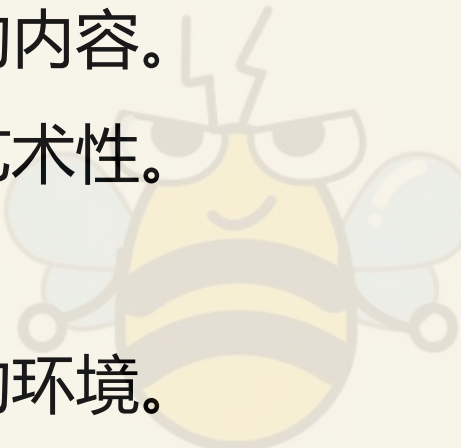
1. 不是单一技术，而是一簇相关技术的组合
2. 不是物理性资产
3. 能创造顾客看重的关键价值
4. 与竞争对手相比，竞争上具有独特性
5. 超越特定的产品和部门范畴从而为企业提供通向市场的新通道



本节重点主观题汇总

下列题目所涉及知识点需课后熟背并默写练习

哎上课开书材料

- 
- A cartoon bee character with a yellow and black striped body, large eyes, and a lightning bolt on its head, positioned behind the list.
- 1.简述管理者技能理论的内容。
- 2.简述管理的科学性与艺术性。
- 3.简述管理的二重性。
- 4.简述全球化管理所处的环境。
- 5.简述泰勒科学管理理论的主要内容。
- 6.论述一般管理理论主要内容。
- 7.简述法理型权力的特征。
- 8.论述业务流程再造的原则及过程。

课后作业：1.完成精讲精练第一章、第二章内容（→ P39）

2.背诵精讲精练以上章节知识点

关注 哎上课 官方号
更多学习资料等你来拿



APP下载



公众号



官方微博



哎上课