

第一章 管理与管理学

知识点名称	内容
管理的产生 ★★	1.管理的产生 (1) 管理产生于 <u>欲望无限性</u> 和 <u>资源有限性</u> 之间 <u>矛盾的协调</u> 。 (2) 管理是人类 <u>群体活动</u> 的产物（人类活动包括 <u>作业活动</u> 和 <u>管理活动</u> ）。
管理的必要性 ★★	2.管理的必要性 (1) 从整个社会的发展来看，管理是 <u>社会进步与发展的物质力量</u> 。 (2) 管理是任何 <u>组织生存发展的重要条件</u> 。 (3) 管理活动具有 <u>普遍性</u> 。
管理的概念 ★★★★★	3.管理就是组织为了更有效地实现组织目标而对各种资源进行计划、组织、领导、控制的一系列协调活动的过程。(1) 管理是对组织的管理， <u>组织是管理的载体</u> ；(2) 管理是一项有目的的活动，管理的 <u>目的是为了实现在组织目标</u> ；(3) 管理是由 <u>一系列活动构成</u> 的；(4) 管理是一个 <u>追求有效</u> 的过程；(5) 管理的 <u>实质是协调</u> 。
管理的特性 ★★★★	4.管理的特性：(1) 管理活动 <u>不同于作业活动</u> ；(2) 管理工作既具有 <u>科学性</u> 又具有 <u>艺术性</u> ；(3) 管理的 <u>核心是以人为本</u> 。 5.管理活动和作业活动的区别 表现为：(1) 管理活动的 <u>范围更广</u> ，它不仅贯穿于作业活动的始终，而且包括作业活动之前的调研、之后的经验教训和总结等。(2) 管理活动 <u>承担更多的责任</u> ，不仅对管理者自己的行为负责，还要对作业人员的行为承担一定的责任。(3) 管理人员的 <u>本职工作是管理活动</u> 而非作业活动。
管理的职能 ★★★★★	6.管理职能是管理者在管理过程中从事的活动。 (1) <u>计划</u> 是对组织未来活动进行的预先筹划和安排。（ <u>首要职能</u> ） (2) <u>组织</u> 是为了完成计划而对分工协作关系所做的整体安排。 (3) <u>领导</u> 是指挥和影响下属为实现组织目标而努力工作的过程。 (4) <u>控制</u> 是为了保证组织按预定要求运作而进行的一系列监督检查工作。（ <u>与计划最为紧密</u> ）
管理有效性的衡量 ★★★★★	7.管理有效性的衡量（管理的有效性既追求效率更追求效果） (1) <u>效率</u> ---投入产出比---过程 (2) <u>效果</u> ---目标达成度---结果 衡量指标： <u>销售收入</u> 、 <u>利润额</u> 、 <u>销售利润率</u> 、 <u>成本利润率</u> 、 <u>资金利润率</u> 等
管理者的分类 ★★★★★	8.管理者的分类 (1) 按照所处层次不同分为：高层、中层和基层 ① <u>高层管理者</u> 对整个组织负有责任，负责制定组织总目标、战略，包括董事长，总经理等。 ② <u>中层管理者</u> 对某一部门或某一方面负有责任，是高层和基层的桥梁，包括项目经理、地区经理等。 ③ <u>基层管理者</u> 也称一线管理者，大部分时间花费在监督下属工作上，包括工长、领班和车间主任等。 (2) 按照从事管理工作领域分为：综合管理者和专业管理者 ① <u>综合管理者</u> ：总经理② <u>专业管理者</u> ：如财务管理人员
管理者的技能 ★★★★★	9.管理者应具备的三项技能包括： (1) <u>技术技能</u> ：使用某一专业领域内的程序、技术、知识和方法完成组织任务的能力。 (2) <u>人际技能</u> ：与处理人际关系有关的技能。

	(3) 概念技能：纵观全局、洞察企业与环境要素间相互影响和作用的能力。 一般来说，高层管理者更强调概念技能，中层管理者人际技能较重要，而基层管理者技术技能更突出。
管理者的角色	10.亨利·明茨伯格发现，管理者扮演着十种不同的角色。这十种角色可以进一步组合成三大类。 (1) 人际角色：挂名首脑、领导者、联络者 (2) 信息角色：监听者、发言人、传播者 (3) 决策角色：企业家、混乱驾驭者、资源分配者、谈判者
管理学的概念★	11.管理学是系统研究管理过程的普遍规律、基本原理和一般方法的科学。 12.管理学作为一门科学，具有以下特点：综合性、不精确性、实践性、历史性、发展性。 13.1911年，美国著名的管理实践者泰勒出版了他的著作《科学管理原理》，这部里程碑式的著作的问世标志着管理作为一门科学的诞生。

第二章 管理理论的形成与发展

知识点名称	内容
萌芽时期管理思想★★	1.亚当·斯密——古典政治经济学【选择】（《国富论》） (1) 提出了“分工协作原理”和“生产合理化”的概念。 (2) 提出了“经济人”的观点。
古典管理理论的主要学派★★★★★	2.古典管理理论主要是由科学管理理论、一般管理理论、行政组织理论等学派构成。 (1) 泰勒科学管理理论： 1) 核心目标：提高劳动生产率。 2) 主要内容：①工作定额原理②标准化原理③科学地挑选工人并使之成为“第一流工人”④实行差别计件工资制⑤管理工作专业化原理⑥管理控制的例外原理 (2) 法约尔一般管理理论：法约尔被尊称为“经营管理之父”。 主要思想：①经营与管理的区别（管理是经营的一项活动，经营包括技术活动；商业活动；财务活动；安全活动；会计活动；管理活动）；②管理的五要素（计划、组织、指挥、协调、控制）；③管理的十四条原则（其中，法约尔设计了一种把等级制度与横向信息沟通结合起来的“跳板”，即“法约尔跳板”，亦称“法约尔桥”）。 (3) 韦伯行政组织理论：马克斯·韦伯在管理思想方面的贡献是在《社会组织与经济组织理论》一书中提出了理想行政组织体系理论，由此被人们称为“行政组织理论之父”。 ①超凡权力——神秘化组织——救世主、先知、政治领袖——基础不稳固 ②传统权力——传统组织——承袭得来的权力——运行效率差 ③法定权利——法律化组织——被技术资格和标准挑选出来——理想形态 (4) 理想组织的组织结构：一般工作人员，依据上级指示，从事实际工作；中层管理者，贯彻上级重大决策并拟定实施方案，反馈下层意见；最高领导层，组织重大决策。
古典管理理论的主要特点★★★	3.古典管理理论的主要特点： (1) 以提高生产率为主要目标 (2) 以科学求实的态度进行调查研究 (3) 强调以个人为研究对象，重视个人积极性的发挥 (4) 强调规章制度的作用

梅奥的“霍桑实验”与人际关系学的形成 ★★★★★	4.霍桑试验的主要结论有： (1) 工人是“社会人”，而非单纯追求金钱收入的“经济人”； (2) 生产率的高低主要取决于工人的态度，即所谓的“士气”； (3) 企业中存在“非正式组织”； (4) 新型的领导能力就是要在正式组织的经济需求和工人的非正式组织的社会需求之间保持平衡。 5.梅奥领导的霍桑试验得出了生产效率的高低主要取决于工人的态度等一系列结论，并在此基础上创立了人际关系理论，开辟了管理学发展的新领域，奠定了以后行为科学发展的基础。
现代管理理论 ★★★	6.现代管理理论学派的代表人物：(1) 管理过程学派：法约尔（初期）、哈罗德·孔茨；(2) 社会系统学派：切斯特·巴纳德；(3) 决策理论学派（满意决策）：赫伯特·A·西蒙和詹姆斯·马奇

第三章 组织环境与组织文化

知识点名称	内容
组织环境的分类 ★★★	1.组织环境分为外部环境和内部环境。 (1) 外部环境分为一般环境和具体环境。 1) 一般环境（宏观环境），包括：政治环境，经济环境，社会环境和技术环境。 2) 具体环境（特殊环境），包括：供应商、顾客、竞争者、政府机构、企业所在社区等。 (2) 内部环境（组织资源、组织文化等）
组织环境的特点 ★★	2.特点：(1) 客观性 (2) 复杂性 (3) 关联性 (4) 不确定性 (5) 层次性。巧记忆：官府不曾管 3.组织环境划分为四种形式： (1) 简单稳定：饮料经销商、啤酒经销商、容器制造商 (2) 复杂稳定：医院、汽车制造商、大学 (3) 简单动态：时装加工厂、玩具制造商 (4) 复杂动态（不确定性最高最复杂、对组织管理者挑战最大）：电子行业、计算机软件公司
组织与环境的关系 ★★★	4.环境对组织的影响：(1) 环境是组织赖以生存的土壤 (2) 外部环境影响着组织内部的各种管理工作 (3) 环境制约组织的管理过程和管理效率 5.组织对环境的影响：(1) 适应环境，改变自己 (2) 影响环境 (3) 选择新环境
具体环境分析 ★★★	6.迈克尔·波特的五力模型 (1) 行业内竞争：现有企业间的竞争 (2) 潜在竞争者：新进入者构成威胁 (3) 替代品：替代品的威胁 (4) 供应商：讨价还价能力 (5) 购买者：讨价还价能力
SWOT分析法 ★★	7.SWOT 分析法： S—strength(优势)；W—weakness(劣势弱点)；O—opportunity (机会)；T—threat(威胁) 弱点-机会组合 (WO)；优势-机会组合 (SO)；弱点-威胁组合 (WT)；优势-威胁组合 (ST)
一般环境分析 ★★★	8.PEST 分析法是分析企业一般环境的方法。一般环境分析主要通过： 政治 (Politics)、经济 (Economic)、社会 (Society) 和技术 (Technology) (1) 政治因素包括国家社会制度、政治形势、国际关系、政府的方针政策、国家法律等。 (2) 经济因素分为宏观和微观两类因素。宏观因素主要指一个国家的经济制度、经济结构、产业布局、资源状况、经济发展水平以及未来的经济走势等。微观经济因素是指组织所在地区或所需要服务地区

	消费者的收入水平, 消费偏好, 储蓄情况等。 (3) 社会因素: 人口规模、年龄结构、种族结构、收入分布、消费结构和水平、人口流动性等。 (4) 技术因素: 新技术、新工艺、新材料的出现和发展趋势以及应用前景。
组织文化的概念与特征 ★★	8.组织文化由三个层次构成: (1) 理念层: 组织文化的核心和灵魂; (2) 制度与行为层: 对组织员工和组织行为产生规范性和约束性的部分; (3) 象征层: 组织文化最直观的和最容易感知的部分, 如文化设施、工作环境等。 9.组织文化反映一个组织的精神风貌, 决定着组织内在凝聚力的大小。组织强大的核心是组织文化。 10.组织文化的特征: (1) 客观性 (2) 独特性 (3) 相对稳定性 (4) 继承融合性 (5) 发展性
组织文化的基本内容 ★★	11.共同价值观表现为一种共同的较稳定的心理定势或文化积淀, 是任何组织文化的基础和核心。 12.企业使命是指企业和社会经济发展中所应担当的角色和责任。包括: 经营哲学、宗旨和企业的形象。 13.企业精神是企业的灵魂。
组织文化的功能 ★★	14.组织文化的功能: 助记 “相聚即是福” (1) 导向功能: 引导全体成员朝着组织的目标前进。 (2) 凝聚功能: 培育组织成员的认同感和归属感, 使他们相互信任和配合, 凝聚成向心力。 (3) 激励功能: 好的组织文化能调动员工最大的积极性。 (4) 调适功能: 从根本上改变员工旧有的、不合时宜的价值观, 建立起新的价值观。 (5) 辐射功能: 组织文化不仅在组织内部本全体成员共享, 还向外辐射, 影响社会文化。
组织文化的塑造途径 ★★	15.组织文化的塑造途径 (1) 确立合适的价值观标准 (2) 选择与组织价值观相融合的应聘者 (3) 强化员工的认同感 (4) 建立符合组织文化要求的奖励系统 (5) 不断丰富和完善组织文化

第四章 管理道德与社会责任

知识点名称	内容
管理道德的特征 ★★★★	1.管理道德的特征 (助记: 朴树非变化) (1) 普遍性: 所有组织的管理活动都应当遵守管理道德的原则和要求。 (2) 特殊性: 所调整的关系是管理关系, 规范的行为是管理行为。 (3) 非强制性: 人类最初的管理, 属于公权的、人人都可以平等参加的管理, 没有强制性。 (4) 变动性: 管理道德会随着管理的变化和发展而不断改变自己的内容和形式。 (5) 社会教化性: 高度重视管理道德的教化作用。
影响管理道德的因素 ★★	2.影响管理道德的因素: (1) 道德的发展阶段 (2) 个人特征 (3) 组织结构变量 (4) 组织文化 (5) 问题强度 3.道德发展有三个层次: (1) 前惯例层次 (最低层次)。道德观受个人利益支配 (2) 惯例层次。道德观受他人期望的影响。 (3) 原则层次 (最高层次)。认为人如果压抑自己, 不充分施展和发展自我, 违背自己内心的是非观, 是不道德的。
培育管理道德的途径 ★★★★	4.培育管理道德的途径 (1) 挑选高道德素质的管理者 (2) 做好管理道德的教育工作 (3) 提炼规范管理道德准则 (4) 管理道德行为列入岗位考核内容 (5) 提供正式的保护机制
两种不同的	5.古典观: 企业只需要为股东负责。核心思想: 企业管理者唯一的社会责任就是实现利润最大化

社会责任观	6. <u>社会经济观</u> ：企业还应为相关利益群体负责
社会责任的具体体现 ★★★★★	7.从长期来看，企业承担的社会责任的大小与其经营业绩呈 <u>正相关</u> 。 8.企业的社会责任具体体现：（1）对 <u>雇员</u> 的责任（2）对 <u>顾客</u> 的责任（3）对 <u>竞争对手</u> 的责任（4）对 <u>环境</u> 的责任（5）对 <u>社会发展</u> 的责任。 9.企业对顾客应承担的社会责任：（1） <u>提供安全的产品</u> （2） <u>提供正确的产品信息</u> （3） <u>提供售后服务</u> （4） <u>提供必要的指导</u> （5） <u>赋予</u> 顾客自主选择的 <u>权利</u> 。

第五章 决策

知识点名称	内容
决策的概念 ★★	1.决策是组织为实现某一特定目标，从两个以上的可行方案中，选择一个最优的并组织实施的全过程。 2. <u>西蒙</u> 是决策理论学派的代表人物，认为 <u>决策</u> 是管理的 <u>核心内容</u> 。“满意标准”代替“最优标准”
决策的类型 ★★★★★	3.决策的类型 （1）按照决策的性质不同，可以分为战略决策、战术决策和业务决策： ① <u>战略</u> 决策：是指与企业发展方向和远景有关的重大问题的决策。 ② <u>战术</u> 决策：是为实现战略目标所采取的决策，也称为管理决策。 ③ <u>业务</u> 决策：是为提高日常生产经营活动的工作效率而作出的决策。其主要内容有：生产决策、存货决策、销售决策等。 （2）按照决策活动表现的形式不同，可以分为程序化决策和非程序化决策： ① <u>程序化</u> 决策：是指常规的、重复的、例行性的决策，即当问题发生时，不必重新做出决策，可以按原来设立的方式进行的决策。 ② <u>非程序化</u> 决策：通常是指那种独一无二的、不重复发生且无先例可循的决策。 （3）按照决策的方法不同，可以分为确定型决策、风险型决策和不确定型决策。 ① <u>确定型</u> 决策：一个方案只有一种确定的结果。 ② <u>风险型</u> 决策：存在不可控制的因素，一个方案有可能出现几种不同的结果。 ③ <u>不确定型</u> 决策：决策结果无法确定一个概率，只能是靠决策者的经验和心理因素来确定。 （4）按照决策的主体不同，可分为 <u>群体决策</u> 与 <u>个人决策</u> 。
决策的原则 ★★★★	4.决策的原则： （1） <u>信息</u> 原则（2） <u>预测</u> 原则（3） <u>可行性</u> 原则（4） <u>系统</u> 原则（5） <u>对比择优</u> 原则（6） <u>反馈</u> 原则。
决策的标准 ★★	5.决策的标准：（1）泰勒“ <u>最优标准</u> ”（2）西蒙“ <u>满意标准</u> ”（3）哈罗德·孔茨“ <u>合理性标准</u> ”。 6.西蒙“满意标准”的原因为以下三个条件不可能完全满足：（1）获得有关决策的所有信息；（2）判断所有信息的价值所在，并据此拟定出所有可能的备选方案；（3）准确预测每一种方案在未来的执行结果。
决策的影响因素 ★★★★★	7.一般来说影响决策的因素主要有以下几个方面： （1） <u>环境因素</u> （2） <u>组织文化</u> （3） <u>决策者的个人因素</u> （4） <u>时间</u> 因素（5） <u>过去的决策</u>
决策的程序 ★★★★	8.决策的程序：（1） <u>识别机会或诊断问题</u> ——决策的 <u>始点</u> （2） <u>确定目标</u> ——决策的 <u>前提</u> （3） <u>拟定可行方案</u> ——决策的 <u>基础</u> （4）方案 <u>选优</u> ——决策的 <u>关键</u> （5） <u>典型实验</u> ——决策的 <u>试点</u> （6） <u>普遍实施</u> ——决策的 <u>落实</u> （7） <u>跟踪控制</u> ——决策的 <u>检查</u>

决策方法 ★★★★	9.定性决策方法： (1) 名义群体法：在群体决策的过程中，如果群体成员对问题的了解存在较大的差异，或彼此的意见有较大的分歧，直接用小组会议的方式进行面对面的讨论。 (2) 头脑风暴法：针对需要解决的问题，相关专家聚集在一起，在一种宽松的氛围中，敞开思路，畅所欲言，以利于形成多样化的决策思路和方案。 (3) 德尔菲法：采用背对背的通信方式征询专家小组成员的决策意见，经过几轮征询，使专家小组的意见趋于集中，最后做出选择结论。 (4) 电子会议法：一种最新的群体决策方法，它是将群体法和计算机技术结合起来的一种方法。 10.定量决策方法： (1) 确定型决策：盈亏平衡分析法、内部投资回收率法、价值分析法等。 盈亏平衡分析方法是通过分析生产成本、销售利润和产品数量三者之间的关系，掌控盈亏变化的规律，从而指导企业能够以最小的成本生产出最多的产品，并获得利润最大化的经验方案。 (2) 风险型决策：收益表法、边际分析法、决策树法和效用理论法等。 (3) 不确定型决策：悲观决策法、乐观决策法、折中决策法、最大最小后悔值法和同等概率法。
--------------------------------	--

第六章 计划

知识点名称	内容
计划的含义 ★★★★★	1.计划的内容：预先决定做什么（what），讨论为什么要做（why），确定何时做（when），何地做（where），何人做（who），以及如何做（how）。
计划的基本特点 ★★★★	2.计划的基本特点（助记：普京是首目） (1) 目的性：管理的核心任务是实现组织目标。 (2) 普遍性：强调计划是各级管理人员都应履行的一项工作职能。 (3) 适应性：在制定计划时要留有充分的余地，使计划能够灵活地适应变化着的客观环境。 (4) 首位性：计划工作相对于其他管理职能而言处于首位。 (5) 经济性：计划的经济性要求计划能够保证以最少的成本投入获得最大的收益产出。
计划的作用 ★★	3.计划的作用：（1）有利于明确工作目标，提高工作效率；（2）有利于增强管理的预见性，规避风险；（3）有利于减少浪费，取得最佳经济效益；（4）有利于控制工作的开展。
计划的类型 ★★★★	4.按计划的形式分类：宗旨、目标、战略、政策、规则、程序、规划和预算等。 (1) 宗旨：表明组织是干什么的，应该干什么。组织机构在社会上应起的作用和所处的地位。 (2) 目标：具体规定了组织及其各个部门在一定时期要达到的具体成果。 (3) 战略：是为实现组织的长远目标而采取的总计划，是组织选择发展方向，确定行动方针，以及资源分配的纲领性文件。 (4) 程序：对于反复出现的业务，应该利用制定的程序来减轻主管人员决策的负担。程序规定了一个具体问题应该按照怎样的时间顺序来进行处理。 5.按计划的期限分类：长期计划、中期计划和短期计划。 6.按计划的性质分类：战略计划和战术计划。
计划制定的程序 ★★★★	7.计划制定的程序：评估机会→确定目标→确定前提条件→拟定各种备选方案→评价各种备选方案→选择方案→拟定辅助计划→编制预算等。 8.计划工作始于对机会的评估，所以估量机会处于计划工作开始之前，是计划工作的起点。

	9.计划工作的 <u>最后一步</u> 是把计划转为 <u>预算</u> ，使之 <u>数字化</u> 。编制预算一方面使计划的指标体系更加明确，另一方面也更便于对计划的执行进行控制。
计划工作的原理 ★★★★★	10.计划工作的主要原理有：限定因素原理、许诺原理、灵活性原理和改变航道原理。 (1) <u>限定因素原理</u>：(1) 限定因素是指妨碍目标得以实现的因素，又被形象地称作“木桶原理”，其含义是：木桶能盛多少水，不取决于桶壁最长的木板，而取决于最短的那块木板条； (2) <u>许诺原理</u>：任何一项计划都是对完成各项工作所做出的许诺，工作任务越多，许诺越大，实现许诺的时间就越长，计划的期限也就越长。计划的期限与其所要完成的任务是成正比的。 (3) <u>灵活性原理</u>：强调计划的灵活性越大，因未来意外事件引起损失的可能性就越小。制定计划时做到“量力而行，留有余地”。 (4) <u>改变航道原理</u>：计划的总目标不变，但实现目标的进程可因情况的变化而变化。
战略计划的重要性 ★★★	11.战略计划是组织根据外部环境和内部资源条件而制定的全局性的、较长时期(一般为 5 年以上)发展方向和寻求组织在环境中地位的重大计划。 12.战略计划在组织的发展中有着<u>重要的作用</u>：（制定有效的战略计划是维系组织生存与发展的关键） (1) <u>战略计划</u>是协调组织内部各种活动资金筹措、资源配置、经营管理活动的<u>总体指导思想</u>； (2) 战略计划能<u>促使决策者从全局出发、高瞻远瞩地考虑问题</u>，不仅要考虑顺境下，尤其要考虑逆境下应当采取什么行动； (3) 可以<u>减轻甚至消除出乎预料的市场波动或事件对企业造成的问题</u>。
基本战略 ★★★★★	13.基本的战略主要有三种：(1) <u>总成本领先战略</u>：通过降低产品成本，在保证产品和服务质量的前提下，使自己的产品价格低于竞争对手。主导思想是以低成本取得行业中的领先地位。(2) <u>差别化战略</u>：使企业在行业中别具一格，具有独特性，并且利用有意识形成的差别化，建立起差别竞争优势。 (3) <u>集中战略</u>：主攻某个特殊的细分市场或某一种特殊的产品，前提是企业业务的专一化能够以更高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务。
计划的方法与技术 ★★★★★	14.计划的方法与技术主要包括：目标管理、滚动计划法和甘特图。 (1) 目标管理是美国著名管理学家德鲁克的首创，理论基础是<u>人本主义</u>与<u>效率主义</u>二者的<u>结合</u>。其特点为：(1) <u>员工参与管理</u>；(2) 以<u>自我管理</u>为中心；(3) <u>强调自我评价</u>；(4) <u>重视成果</u>。 (2) <u>滚动计划法</u>是一种定期修订未来计划的方法，是按照计划的执行情况和环境变化，调整和修订未来的计划，并逐期向前移动的一种计划方法，是一种动态编制计划的方法。优点：(1) 把计划期内各阶段以及下一个时期的预先安排有机地衔接起来。(2) 较好地解决了计划的相对稳定性和实际情况的多变性这一矛盾。 (3) 甘特图也称为条状图，以图示的方式并通过活动列表和时间刻度，形象地表示出任何特定项目的活动顺序与持续时间。特点：(1) <u>简单</u>；(2) <u>醒目</u>；(3) <u>便于编制</u>。

第七章 组织

知识点名称	内容
组织的特征及分类	1.组织特征：(1) <u>拥有资源</u>（人，财，务，信息，时间）(2) 具有<u>明确目标</u> (3) 具有<u>一定权责结构</u> 2.组织的分类：(1) 根据<u>规模大小分</u>：小型，中型，大型 (2) 根据<u>性质分</u>：政治，经济，文化，群众，宗教 (3) 根据<u>目标不同分</u>：营利性，非营利性，公共 (4) 根据<u>特性分</u>：机械化（官僚），有机式（适应） (5) 根据<u>有意/自发分</u>：正式，非正式 (6) 根据<u>形态分</u>：实体，虚拟。

组织的作用	3.组织的作用： (1) 工作任务<u>清晰化</u>；(2) 资源分配<u>统筹化</u>；(3) 工作内容<u>专业化</u>；(4) 工作衔接<u>无缝化</u>
组织设计的影响因素与原则 ★★★★★	4.组织设计的影响因素有：(1) <u>环境</u>；(2) <u>战略</u>；(3) <u>技术</u>；(4) <u>规模</u>；(5) <u>发展阶段</u>。 5.组织设计的原则：(1) <u>目标统一</u>原则；(2) <u>专业化分工</u>的原则；(3) <u>统一指挥</u>原则；(4) <u>责权对等</u>原则；(5) <u>有效管理幅度</u>原则；(6) <u>集权与分权相结合</u>原则；(7) <u>稳定性与适应性相结合</u>原则；(8) <u>精简高效</u>原则。
组织设计的部门化 ★★★★★	6.部门划分的标准有<u>职能、产品、地区、顾客、流程</u>。 (1) <u>按职能划分部门</u>：根据管理的不同作用或功能进行的部门划分，在一个职能部门里执行一个特定的工作。是<u>最普遍</u>采用的一种部门划分方法。 (2) <u>按产品划分部门</u>：根据生产经营的不同产品或产品系列进行的部门划分，适合于多元化经营的大型企业，如汽车公司的小汽车部门、中型车部门、工程车部门等。 (3) <u>按地区划分部门</u>：根据地理因素设立管理部门，把某一地区的业务集中于某一部门全权负责。<u>优点</u>：①针对性强，能对本地区环境变化迅速作出反应。②地区内有很好的协作，各种活动易于协调。③便于对绩效的测评。④有利于综合管理者的培养。 (4) <u>按顾客划分部门</u>：是根据不同顾客群而进行的划分，如某服装企业把部门划分为老年人市场部、青年人市场部、妇女市场部、儿童市场部等。 (5) <u>按流程划分部门</u>：根据组织活动在时间上的先后次序进行的部门划分。
管理幅度 ★★★★	7.管理层次与管理幅度 (1) <u>管理层次</u>：最高管理人员到最低工作人员中间的级数。 (2) <u>管理幅度</u>：一个管理者直接有效领导与指挥下属的人数。 在组织规模一定的情况下，<u>管理层次与管理幅度呈反比关系</u>。 管理幅度越大，管理层次越少；管理幅度越小，管理层次越多。
垂直结构与扁平结构 ★★★★	8.垂直结构的<u>优点</u>：(1) <u>可以严密监督控制</u>；(2) <u>能体现上级意图</u>；(3) <u>组织的稳定性高</u>。 9.扁平结构是指管理层次少而管理幅度大的一种组织结构形态，属于分权型组织。<u>优点</u>：(1) 有利于缩短上下级距离，密切上下级关系；(2) 信息纵向流通快，管理费用低；(3) 由于管理幅度较大，被管理者有较大的自主性、积极性和满足感。
职权的概念 ★★	10.<u>职权</u>指的是组织设计中赋予某一管理职位的权力。 职权的含义：(1) 职权的来源是组织，它是<u>由组织授予</u>的；(2) 职权的基础是<u>职位</u>，获得职权必先获得职位；(3) 职权是以履行职责为前提的，职权的大小取决于职责范围的大小。
职权的分类 ★	11.职权的分类： (1) <u>职能职权</u>是根据高层管理者的授权，参谋人员拥有的对其他部门或人员的直接指挥权。 (2) <u>直线职权</u>是按照等级原则和指挥链，由上级对下级逐级发布命令和进行指挥的权力。 (3) 职能部门对业务部门所拥有的职权是<u>参谋权</u>。
集权与分权 ★	12.<u>集权</u>即<u>职权的集中化</u>，是指决策权在很大程度上向处于较高管理层次的职位集中的组织状态和组织过程。 13.<u>分权</u>即<u>职权的分散化</u>，是决策权在很大程度上分散到处于较低管理层次的职位上。
授权	14.<u>授权</u>是指上层管理人员将适当的权力授予下属，让下属在指定的职责范围内做出决定和支配资源。

★★★★★	授权是实行分权的主要手段。 15.授权的原因：管理中授权是必需的，这是因为：<u>管理宽度</u>的原因；<u>经济、效率</u>的原因；<u>知识限制</u>的原因；<u>培养管理人才</u>的原因。 16.授权的要求：（1）<u>明确职责</u>；（2）根据<u>预期成果授权</u>；（3）<u>授权对象适合</u>；（4）<u>有顺畅的沟通渠道</u>；（5）<u>有适当的控制</u>。
组织结构的类型 ★★★★★	组织结构是指组织的基本架构，是对完成组织目标的人员、工作、技术和信息所做的制度性安排。组织结构包括：<u>直线制</u>、<u>直线职能制</u>、<u>事业部制</u>、<u>矩阵制</u>、<u>委员会制</u>、<u>团队结构</u>。 17.<u>直线制</u>：不单独设职能机构，实行上下垂直领导的一种组织结构形式，适用于<u>比较简单的小型组织</u>。 18.<u>直线职能制</u>：以直线领导为主，同时辅之以职能部门的参谋作用的一种组织结构，<u>适合于环境比较稳定的中小型组织</u>。 （1）<u>优点</u>：1）分工细致，任务明确；2）有较高的效率；3）稳定性较高；4）保证<u>集中统一指挥</u>；5）发挥各类专家的<u>专业管理作用</u>。 （2）<u>缺点</u>：1）各部门<u>缺乏全局观点</u>；2）不易于从组织内部培养熟悉全面情况的管理人才；3）<u>分工较细，手续繁杂，反应较慢，不易迅速适应新环境</u>。 19.<u>事业部制</u>是分权程度最高的组织结构，也称“<u>斯隆模型</u>”、“<u>联邦分权制</u>”。它是在一个企业内对具有独立产品市场、独立责任和利益的部门实行分权管理的一种组织结构形式。其基本特点是集中决策，分散经营。其基本特点是<u>集中决策，分散经营</u>。 （1）<u>优点</u>：1）<u>专业化管理和集中统一领导的有机结合</u>。2）有利于最高领导层摆脱日常事务，集中精力考虑战略性决策，强化决策机构。3）每个事业部具有独立的利益，是一个<u>分权</u>单位，有利于调动其积极性。4）有利于培养<u>综合型高级管理人才</u>。 （2）<u>缺点</u>：1）集权与分权敏感，容易使各事业部只考虑本单位的局部利益，影响事业部之间的协作和公司的整体利益。2）总公司与事业部都设置一套职能机构，造成机构相对重叠，管理人员过多。3）对事业部经理的素质要求较高。4）总公司对各事业部协调任务较重。 20.<u>矩阵制</u>：在直线职能制垂直形态组织系统的基础上，增加一种横向的指挥系统，具有<u>双重职权关系</u>的组织结构。矩阵制结构适合于需要<u>多部门相互配合</u>或<u>工作具有临时性的组织</u>。 <u>缺点</u>：（1）成员位置不固定，稳定性差，有临时观念，影响工作责任心；（2）<u>违背统一性原则</u>，小组成员既接受项目小组负责人领导，又要接受原职能部门的领导。当这两个部门的负责人意见不一致时，小组成员无所适从。 21.<u>委员会</u>是由若干人组成的群体，委员会中各个委员的权力是平等的，依据<u>少数服从多数</u>的原则处理问题。委员会制的特点是<u>集体决策、集体行动</u>。 22.<u>团队</u>是指完成相互依存的任务，实现共同使命的一群人。 23.团队结构的特点：（1）有<u>共同目标</u>；（2）团队中每个成员都是<u>多面手</u>，既有分工，更强调合作；（3）对顾客的响应速度快。 团队结构适合于组织中具有特定的期限和工作绩效标准的某些重要任务，或者任务是独特的、不常见的，需要<u>跨职能界限的专门技能</u>。

第八章 人员配备

知识点名称	内容
人员配备概	1. <u>人员配备</u> 是指为了实现组织的目标对人员进行恰当而有效的招聘、甄选、培训、绩效考核等，确定

述 ★★★★★	合适的人员来充实组织机构中所规定的各项职务，从而保证组织活动的正常进行。 2.特点：（1）以组织的目标和战略为指导，与组织的长期发展规划相适应（2）是<u>以人</u>为中心的管理。（3）是<u>管理最复杂的环节</u>。 3.过程：（1）<u>人力资源计划</u>；（2）工作<u>分析与职位设计</u>；（3）<u>招聘和甄选</u>；（4）<u>培训和发展</u>；（5）绩效考核；（6）奖惩、调职。 4.原则：（1）<u>因事择人</u>：根据岗位要求来选拔具备相应知识与能力的人员；（2）<u>因才适用</u>：根据人的不同特点来安排工作，使人的潜能得到最充分的发挥，“人尽其才，物尽其用”；（3）<u>动态平衡</u>：用发展的眼光看待人和事的配合关系。
管理人员的招聘标准 ★★★	5.管理人员招聘的标准【简答】 （1）<u>与组织文化相适应</u>（2）<u>德才兼备</u>（3）<u>决策的能力</u>（4）<u>沟通与合作的技能</u>（5）<u>创新的精神</u>
招聘的方式 ★★★★★	6.招聘的方式有外部招聘和内部提升两种。 （1）<u>外部招聘</u>：是根据组织制定的标准和程序从组织外部选拔符合空缺职位要求的管理人员。 优点：1）来源广泛，选择余地大，<u>易于招到一流人才</u>。2）来自外部的候选人能够为组织带来新思想、新观念、新方法。3）可平息或缓和内部竞争者之间的矛盾。4）<u>人才现成</u>，节省培训费用。 缺点：1）<u>进入角色慢，缺乏人事基础</u> 2）对求职者无法深入了解 3）影响内部员工的工作积极性 4）外聘人员缺乏对企业的忠诚。 （2）<u>内部提升</u>：是从企业内部员工中提拔合适人选来填补符合空缺职位要求的管理人员。 优点：1）了解全面，准确性高；2）可鼓舞士气，激励员工，增强员工对组织的忠诚；3）有利于迅速开展工作；4）使组织培训投资得到回报；5）招聘 缺点：1）<u>来源局限</u>，水平有限；2）<u>近亲繁殖</u>；3）<u>内部竞争</u>，引起同事不满。
培训的方式 ★★★	7.人员培训包括<u>岗前培训</u>、<u>在职培训</u>和<u>脱产培训</u>三类。 （1）<u>岗前</u>培训：也称职前引导，是对新员工进行的<u>导向性的培训</u>，是工作开始之前的培训。 （2）<u>脱产</u>培训：也称为离职培训、脱岗培训，即让员工离开工作岗位集中培训学习。 （3）<u>在职</u>培训：是员工在实际工作之中，边工作、边学习、边提高。
甄选的方法 ★★	8.甄选的方法 （1）<u>申请表分析</u>（2）<u>资格审查</u>（3）<u>测试、面试及情景模拟</u>
绩效考核的意义 ★★	9.绩效考核的意义 （1）为<u>培训</u>提供了<u>依据</u>（2）为<u>人事调整</u>提供<u>依据</u>（3）为确定员工的<u>工作报酬</u>提供<u>依据</u>（4）为决策提供了重要的参考依据（5）为<u>组织发展</u>提供了<u>重要的支持</u>
绩效考核的方法 ★★★	10.绩效考核的意义 （1）传统的绩效考核方法主要有： <u>自我评价法</u>，<u>小组评议法</u>，<u>工作标准法</u>，<u>业绩表评估法</u>，<u>排列评估法</u> （2）现代的绩效考核方法：<u>目标管理法</u>和<u>360度评估法</u>

第九章 组织变革

知识点名称	内容
组织变革的动因与目标 ★★★	1.组织变革是组织根据内外环境的变化而进行的调整、改革和适应的过程。 2.动因：（1）<u>外部动因</u>：①<u>宏观社会经济环境</u>的变化；②<u>科技</u>进步的影响；③<u>环境</u>资源的影响；④<u>竞争观念</u>的改变；⑤<u>全球化</u>。（2）<u>内部动因</u>：①<u>战略的调整</u>；②设备引进与技术的变化；③<u>员工受教育</u>程度的提高；④组织规模和范围的扩大，原来的组织结构变得不适应。 3.目标：（1）使<u>组织</u>更具环境<u>适应性</u>。（2）使<u>管理者</u>更具<u>环境适应性</u>。（3）使<u>员工</u>更具环境适应性。
组织变革的内容 ★★★★★	4.组织变革的内容： （1）<u>人员变革</u>：指组织成员在工作态度、期望、认知和行为上的改变。 （2）<u>结构变革</u>：是对组织设计、权力的分配、分工与协调等方面的变革。 （3）<u>技术变革</u>：是对组织所使用的设备、工具、技术、工艺、方法等方面进行的变革。 （4）<u>组织文化变革</u>：当组织文化变得与组织不适应时，就要对组织文化进行变革。组织文化变革的核心是要确立新的价值观来取代旧的落伍的价值观。
组织变革的过程 ★★★	5.组织变革的过程： （1）<u>解冻</u>-----打破旧习惯，营造必须变革的气氛 （2）<u>改革</u>-----养成新习惯，进入新状态，实施变革行动 （3）<u>再冻结</u>-----巩固新习惯，强化变革成果
组织变革的阻力及管理 ★★★	6.组织变革的阻力及管理 （1）阻力： 1）<u>不确定性的恐惧</u> 2）对于<u>可能失去利益和权力的恐惧</u> 3）<u>保守的组织文化</u> 4）<u>缺乏竞争的市场环境</u> （2）克服阻力的方法： 1）<u>减少不确定性</u> 2）<u>开诚布公</u>与员工<u>进行沟通</u> 3）<u>让员工参与到变革</u> 4）<u>利用成功变革</u>模式 5）<u>谈判</u>
当代组织变革新举措	7.当代组织变革新举措 （1）组织结构<u>扁平化</u>-----增强组织快速反应能力 （2）组织运行<u>柔性化</u>-----减少组织变革的冲击和震荡，增强组织结构的可调整性 （3）组织协作<u>团队化</u>-----不像传统组织那样分工明确，相互协作是主要特征 （4）大企业内部的“<u>小企业化经营</u>”

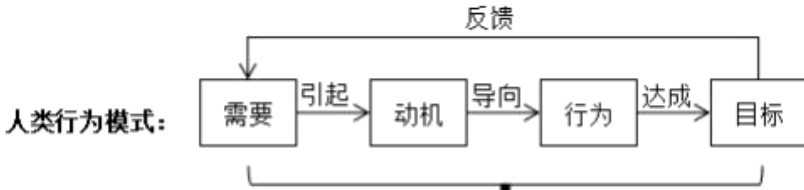
第十章 领导

知识点名称	内容
领导者作用 ★★	1.领导者就是组织中发挥领导的人，对于正式组织来说，是指具有一名以上下属的各级主管。在整个组织的管理活动中，领导者所发挥的作用有：（1）<u>协调</u>作用（2）<u>指挥</u>作用（3）<u>激励</u>作用
领导者影响力的来源 ★★★★★	2.领导者的影响力主要来源于两个方面：一是来源于组织赋予的权力，称为职位权力或正式权力；二是源自于领导者个人，即个人权力或称非正式权力。 （1）职位权力：1）<u>法定权</u> 2）<u>奖赏权</u> 3）<u>强制权</u> （2）个人权利：1）<u>专长权</u> 2）<u>个人影响权</u>
领导活动的	3.领导活动的基本要素：<u>领导者</u>、<u>被领导者</u>、<u>目标</u>。

基本要素与基本特征 ★★	4.领导活动的基本特征：（1） 权力 ：领导的核心是权力，即影响他人的能力与控制力。（2） 责任 ：责任必须与权力对等，否则就会滥用职权。（3） 服务 ：强调拥有对被领导者、公司、组织等各方的服务观念。权力、责任、服务的三统一，三者 相互联系，相互制约，缺一不可 。
人性假设理论 ★★★★★	5.人性的四种假设：（1） 经济人 假设（2） 社会人 假设（3） 自我实现人 假设（马斯洛在需要层次理论中提出）（4） 复杂人 假设。 （1） 经济人假设 ：最早由亚当·斯密在《国富论》中做了描述，后来泰勒把这种假设进一步落实，即“ 胡萝卜加大棒 ”的管理方法就是这种假设的典型。经济人假设认为：人是 由经济诱因引发工作动机 的，是以一种合乎理性的精打细算的方式行事；人总是被动地在组织的操纵、激励和控制下从事工作；人总是企图用最小投入取得满意的报酬；大多数的人缺乏理性，不能克制自己，很容易受别人影响，组织必须设法控制个人的感情。 （2） X理论和Y理论 ：1）X理论认为人具有 消极 的工作源动力。一般人的本性是懒惰的，工作越少越好，可能的话会逃避工作、对集体的目标不关心、缺少进取心，只有在指导下才愿意接受工作。2）Y理论认为人们有积极的工作源动力。特点：① 大部分人并不抗拒工作 ，人们在工作上体力和脑力的投入就跟在娱乐休闲上的投入一样，工作是很自然的事。② 人们具有自我调节和自我监督的能力 ，即使没有外界的压力和处罚的威胁，他们一样会努力工作以期达到目的。③ 人们愿意为集体的目标而努力 ，在工作上会尽最大的努力，以发挥创造力、才智等，希望在工作上获得认同。④在适当的条件下，人们不仅愿意接受工作上的责任，并会寻求更大的责任。⑤许多人具有相当高的创新能力去解决问题。⑥在大多数的机构里面，人们的才智并没有充分的发挥。 （3） 超Y理论 ：因人而异地采取灵活多变的管理方法。
领导方式理论 ★★★★★	6.勒温的三种基本领导风格：（1） 独裁式领导 ：权力定位于领导者个人手中；（2） 民主式领导 ：权力定位于群体；（3） 放任式领导 ：权力定位于每个职工手中。 7.俄亥俄州立大学四分图论：（1） 高组织、低关心人 ；（2） 低组织、高关心人 ；（3） 低组织、低关心人 ；（4） 高组织、高关心人 。 8.管理方格理论：在管理方格中，有下列五种领导行为方式具有代表性：（1） 1.1型：贫乏式领导方式 。领导者既不关心生产也不关心职工，对组织运行放任自流，放弃领导应有的责任，仅以最小的努力来完成工作。（2） 9.1型：任务型领导方式 。领导者集中注意于工作效率的要求，但不关心人的因素，很少注意职工们的发展和士气。（3） 1.9型：俱乐部型领导方式 。领导集中注意对员工的支持和体谅，注重职工的需要，努力创造舒适的组织气氛和工作氛围。（4） 5.5型：中间型领导方式 。领导对生产和人的关心程度都不高，但能保持平衡。（5） 9.9型：称作团队型管理或战斗集体型管理 。对职工、生产都极为关心。
领导权变理论 ★★★★★	领导权变理论：也被称为领导情景理论。组织管理应根据组织所处的内部和外部条件随机应变，领导方式也要针对领导者、被领导者及其环境因素的不同而有所变化，不能用固定的模式进行管理。 9.菲德勒模式：影响领导风格的有效性的工作环境因素：（1） 上下级关系 ；（2） 工作结构 ；（3） 职位权力 。 10.领导生命周期理论：随着下属由 不成熟走向成熟 ，领导的生命周期发生变化，并对应不同的适宜的 leadership 方式。（1） 命令型 ：即高工作、低关系。它适用于成熟度低的下属。（2） 说服型 ：即高工作、高关系。它适用于较不成熟的下属。（3） 参与型 ：即低工作、高关系。它适用于比较成熟的下属。（4） 授权型 ：即低工作、低关系。它适用于高度成熟的下属。

授权的艺术 ★★★★★	11.管理有很强的科学性也有很强的艺术性，掌握一定的授权艺术，是做好管理工作的重要条件。 (1) <u>因事择人</u> ，视能授权。这是授权的一条最根本的准则；(2) <u>权责同授</u> ，交代明确；(3) <u>逐级授权</u> ，不授权力之外之权；(4) <u>授权有度</u> ，既不能过小也不能过大。(5) <u>授权形式要合理</u> 。(6) <u>授权后要放手</u> 。(7) <u>掌握有效的控制方法</u> 。
----------------	---

第十一章 激励

知识点名称	内容
激励概述 ★★★★★	1. <u>激励</u>是指激发人的需要与动机，引导行为指向目标的活动过程，即调动人的积极性的过程。 2. 基本过程：  <pre> graph LR A[需要] -- 引起 --> B[动机] B -- 导向 --> C[行为] C -- 达成 --> D[目标] D -- 反馈 --> A </pre> 人类行为模式： 管理心理学认为，得不到满足的需要是激励过程的起点 3. 作用：(1) 通过激励可以把有才能的、组织需要的人吸引过来；(2) 通过激励可以使已经在职的职工最充分地发挥其技术和才能，保证工作的有效性和效率；(3) 通过激励可以进一步激发员工的创造性和革新精神，大大提高工作绩效。
内容型激励理论 ★★★★★	4. 需要层次理论： (1) <u>生理</u>需要 (2) <u>安全</u>需要 (3) <u>社交</u>需要 (4) <u>尊重</u>需要：(5) <u>自我实现</u>需要（最高层次） 5. <u>双因素</u>理论：由美国行为科学家弗雷德里克·赫茨伯格提出来的。双因素理论中的“双因素”指的是<u>保健</u>因素和<u>激励</u>因素。(1) <u>保健因素</u>包括：公司政策与行政管理、监督方式、关系、工资福利、安全、工作条件、个人生活、地位；(2) <u>激励因素</u>包括：工作上的成就、才能获得承认、工作本身的性质、个人发展机会、<u>提升</u>、<u>责任感</u>、<u>奖金</u>。 6. 成就需要理论：美国管理学家大卫·麦克莱兰提出，也有时称为后天需要理论。人类在环境的影响下形成三种基本需要：<u>成就需要</u>、<u>权力需要</u>、<u>社交需要</u>。
过程型激励理论 ★★★★★	7. <u>期望理论</u>：美国心理学家<u>弗鲁姆</u>在1964年提出，期望理论的公式为 $M=V \times E$，即激励力=效价×期望值；M表示激励力，激发力量的高低，即调动一个人积极性，激发其内在潜力的强度；V表示效价，指人们对某一目标的重视程度与评价高低，即人们在主观上认为奖酬的价值大小；E表示期望值，是采取某种行为可能导致的绩效和满足需要的概率。 8. <u>公平理论</u>：美国心理学家<u>亚当斯</u>的公平理论主要研究报酬的公平性对人们工作积极性的影响。公平理论认为，员工首先思考自己收入与付出的比率，然后将自己的收入付出比与相关他人的进行比较，如果相同则处于公平状态，否则就会产生不公平感。
行为改造型激励理论 ★★★★★	9. 强化理论：(1) <u>正强化</u>：奖励符合组织目标的行为。包括<u>奖金</u>、<u>对成绩的认可</u>、<u>表扬</u>、改善工作条件和人际关系、提升、安排担任挑战性的工作、给予学习和成长的机会等。(2) <u>负强化</u>：预先告知某种不符合要求的行为和不良绩效可能引起的后果，从而减少和削弱不希望出现的行为。(3) <u>惩罚</u>：在消极行为发生后，以某种带有强制性、威慑性的手段（如批评、行政处分、经济处罚等）表示对某种不符合要求的行为的否定。(4) <u>自然消退（衰减）</u>：取消正常强化，对某种行为不予理睬以使其自然

	消退。 10.归因理论：美国心理学家海德首先提出的，后由罗斯等人加以发展。归因理论是说明和推论人们活动因果关系的理论。当一件事发生之后,人们总愿意把它归为某种原因。不同的归因会直接影响人们的工作态度和积极性，进而影响行为和工作绩效。基本思想：归因理论认为，人们对过去的成功与失败，一般会有四种归因：努力、能力、任务难度和机遇。这四种因素又可按内外因、稳定性和可控性进一步分类：从内外因方面看，努力和能力属于内因，任务难度和机遇属于外因；从稳定性方面看，能力和任务难度属于稳定性因素，努力和机遇属于不稳定因素；从可控性方面看，努力是可控因素，任务难度和机遇是个人不能控制的，能力部分可控。
激励的原则 ★★★★	11.激励的原则：（1）组织目标与个人目标相结合；（2）物质激励与精神激励相结合；（3）正激励与负激励相结合；（4）差异化与多样化相结合；（5）公平与公正。
激励的方法 ★★	12.激励的基本方法包括：物质利益激励、目标激励、任务激励、榜样激励、培训激励、荣誉激励、组织激励、制度激励、环境激励、危机激励、信息激励等。 13.物质利益激励手段包括工资、奖金、分红、员工持股和各种公共福利等。如：晋商对商号的大掌柜、二掌柜等经营管理人员和业务人员给予银股和身股。

第十二章 沟通

知识点名称	内容
沟通概述 ★★★★★	1.沟通是为了完成设定的目标,把信息、思想和情感在个人或群体间传递，并达成共同协议的过程。 2.沟通要具备三个条件：（1）要有一个明确的目标，这是沟通最重要的前提；（2）要达成共同的协议，只有形成了协议才完成了一次沟通，否则，不能称之为沟通；（3）沟通信息、思想和情感。 3.特点：（1）心理因素对沟通的影响很大；（2）沟通既是信息传递过程，又是感情交流过程；（3）沟通主要以语言为载体；（4）在人际沟通中会出现沟通障碍。 4.作用：（1）沟通是保证决策科学的基本前提；（2）沟通是改善人际关系的基本手段；（3）沟通时改变员工行为的重要方法；（4）沟通是适应外部环境的重要途径。 5.原则：（1）尊重原则（2）相容原则（3）理解原则
语言沟通 ★★	6.语言沟通主要包括：（1）口头沟通；（2）书面沟通；（3）电子媒介沟通。 （1）口头沟通：形式十分灵活多样，包括交谈、讲座、讨论会、辩论会、演讲、打电话、QQ 语音聊天、传闻或小道消息的传播等。口头沟通是人们最常见的交流方式，它的优点是用途广泛、比较灵活、信息量大、速度快、可得到快速反馈；它的缺点是信息失真率大，不能同时与多人双向沟通，受个人情绪影响较大，有时候反馈和核实比较困难。 （2）书面沟通：以文字为媒体的信息沟通，包括文件、报告、信件、书面合同、备忘录、组织内发行的期刊、公告栏及其他任何传递书面文字或符号的手段。 （3）电子媒介沟通：将图表、声音、文字等在内的书面语言性质的信息通过电子数据进行信息传递。
正式沟通与非正式沟通 ★★★	7.正式沟通：按照组织设计中事先规定好的结构系统和信息系统的路径、方向、媒体等进行的信息沟通。优点：正规、严肃，富有权威性；参与沟通的人员普遍具有较强的责任心和义务感，从而容易保持所沟通信息的准确性及保密性。缺点：对组织机构依赖性较强，造成沟通速度迟缓，沟通形式刻板，存在信息失真或扭曲的可能性。由于缺乏灵活性，信心传播范围受限制，传播速度比较慢。 8.非正式沟通：是指正式组织途径以外的沟通方式。优点：速度快，形式不拘，效率高，而且能够满足员工的社会需要。缺点：难于控制，信息容易失真，容易导致拉帮结派，影响组织的凝聚力和人心

	的稳定。
下行沟通、上行沟通与平行沟通 ★★★★	9. <u>下行沟通</u>（自上而下的沟通）：管理者通过向下沟通的方式传送各种指令及政策给组织的下层。常见的下行沟通方式有工作指示、<u>命令、谈话、会议纪要、广播、年度报告、政策陈述</u>、程序、手册和公司出版物等。 10. <u>上行沟通</u>（自下而上的沟通）：在组织中，信息由下层向上层流动，如下级向上级提出自己的意见和建议。常见的上行沟通方式有<u>设置意见箱、汇报会、接待日、信访制</u>等。 11. <u>平行沟通</u>：组织结构中处于同一层级的人员或部门间的信息沟通。
双向沟通 ★★★★	12. <u>双向沟通</u>是指由反馈的沟通，即信息发送者和接收者之间相互进行信息交流的沟通。双向沟通比较适合下列几种情况：（1）时间比较充裕，但问题比较棘手。（2）下属对解决方案的接收程度至关重要。（3）下属能提供有价值的信息和建议。（4）上级习惯于双向沟通，并且能够有建设性地处理反馈意见。
沟通网络 ★★★★	13. 沟通网络是指一群人建立和保持联系，以便相互沟通的一种形式，主要包括： （1）<u>链式沟通</u>：指若干沟通参与者，从最初的发信者到最终的收信者，环环衔接，形成信息沟通的链条，属于控制型结构。其优点是传递信息的速度最快，解决简单问题的时效最高。 （2）<u>轮式沟通</u>：网络中的信息是经由中心人物而向周围多线传递的，其结构形状因为像轮盘而得名。优点：1）集中化程度高，解决问题的速度快；2）解决问题的精确度高；3）处于中心地位的人的满足程度较高。 （3）<u>Y式沟通</u>：一个纵向沟通网络，实际上是“链式”、“轮式”的结合，其速度、满意度、失真度等也介于链式沟通与轮式沟通之间。 （4）<u>环式沟通</u>：也称圆周式沟通，类似链式沟通，但信息链首尾相连形成封闭的信息沟通环状。每个人都可以同时与两侧人沟通信息，地位平等，属封闭式控制结构。优点是组织内民主气氛较浓，团体的成员具有一定的满意度，适于创造高昂的士气。 （5）<u>全通道式沟通</u>：全方位开放式的网络系统，沟通渠道多，高度分散，组织内的每一个成员都能同其他任何人进行直接交流，没有限制。
如何克服沟通的障碍 ★★★★★	14. 克服沟通障碍（1）<u>沟通要有认真的准备和明确的目的性</u>；（2）沟通内容<u>要确切</u>；（3）沟通要有<u>诚意</u>；（4）沟通方式<u>要适合</u>；（5）沟通渠道<u>要拓宽</u>。

第十三章 控制

知识点名称	内容
控制概述 ★★★★★	1. 概念：从狭义讲，控制就是指“纠偏”，即按照计划标准衡量计划的完成情况，针对出现的偏差采取纠正措施，以确保计划得以顺利实现。从广义概念讲，控制并不仅限于“纠偏”，同时还包含着在必要时修改计划标准，以使计划更加适合于实际情况。 2. <u>必要性</u>：（1）环境的复杂多变；（2）组织中管理权力的分散；（3）员工工作能力的差异。 3. 控制<u>与其他管理职能的关系</u>：（1）<u>计划和控制是一个问题的两个方面</u>。（2）要进行有效的控制，必须<u>要有组织的保证</u>。（3）<u>领导影响着控制工作的质量</u>。 4. 控制的基本目的，就是要“<u>维持现状</u>”，即在变化着的内外环境中，通过控制工作，随时将计划的执行结果与标准进行比较，若发现有超过计划容许范围的偏差时，则及时采取必要的纠正措施，以使系统的活动趋于相对稳定，实现组织的既定目标。

前馈控制、 现场控制和 反馈控制 ★★★★★	5.前馈控制：也叫<u>事先控制</u>，是计划实施前采取预防措施防止问题的发生，而不是在实施中出现问题后的补救。前馈控制<u>在本质上有预防的作用</u>。 6.现场控制：又称同期控制、过程控制，是指<u>在某项活动或工作进程中</u>，在现场发现存在的偏差或潜在的偏差，及时提供改进措施以纠正偏差的一种控制方式。一般表现方式：一是主管人员深入现场检查和指导下属的活动；二是表现为基层工作人员的日常自我控制，控制的对象就是自我的操作控制过程。 7.反馈控制：活动完成之后，管理人员根据已发生的情况，分析工作的执行结果，将它与控制标准相比较，从中发现出现的偏差，在分析原因的基础上采取措施纠正偏差，以防止偏差继续发展或在以后的工作中再次发生。优点：第一，反馈控制可以根据工作的实际结果对工作进行评价，既易于工作人员接受，也有利于管理人员采取有效和有力的措施改进管理工作；第二，反馈控制可以增强员工的积极性。缺点：反馈控制存在时间滞后性。
有效控制的 原则 ★★★★★	8.有效控制的原则 (1) <u>及时性</u>原则：控制应在有限的时间内及时进行。 (2) <u>适度性</u>原则：控制的范围、程度和频度恰到好处，防止控制过多或控制不足。 (3) <u>重点</u>原则：重点原则要求控制要有重点，抓主要问题，但又不能只从某个局部利益出发，形成“见树不见林”，从而影响大局。 (4) <u>经济性</u>原则：只有控制带来的效益超出所需成本时，才是值得的。要实现控制的经济性的条件，首先，应根据组织规模的大小、所要控制的问题重要程度，以及控制费用和所能带来的收益等方面来开展控制工作。其次，实行有选择的控制，把着眼点放在组织工作最重要的方面和最关键的环节上。 (5) <u>客观性</u>原则：应采取科学的态度，采用科学的方法进行控制。 (6) <u>弹性</u>原则：要允许控制在以计划为中轴的上下之间有个浮动的幅度，这样，控制才能适用和有效。
预算控制 ★★★★★	9.<u>预算</u>就是用数字编制未来某一个时期的计划，也就是用财务数字（例如在财务预算和投资预算中）或非财务数字（例如在生产预算中）来表明预期的结果。按照预算内容的不同，可分为运营预算、<u>投资</u>预算和<u>财务</u>预算三大类。从财务角度，预算可以分为收入预算、支出预算、现金预算。根据预算编制的基础，预算可分为零基预算和增量预算。 10.运营预算：是指对企业<u>日常发生的各项基本活动的预算</u>。它主要包括销售预算、生产预算、直接材料采购预算、直接人工预算、制造费用预算、单位生产成本预算、推销及管理费用预算等。这其中<u>最基本和最关键的是销售预算</u>，它是销售预测正式的、详细的说明。 11.零基预算：是指在编制成本费用预算时，不考虑以往会计期间所发生的费用项目或费用数额，而是以所有的预算支出为零作为出发点，一切从实际需要与可能出发，逐项审议预算期内各项费用的内容及其开支标准是否合理，在综合平衡的基础上编制费用预算的一种方法。 12.投资预算：是对企业的固定资产的<u>购置、扩建、改造、更新</u>等，在可行性研究的基础上编制的预算。它具体反映在何时进行投资、投资多少、资金从何处取得、何时可获得收益、每年的现金净流量为多少、需要多少时间回收全部投资等。