

# 管理学原理

## 课程背景：

多年以来，管理人员通过应用不同的管理哲学，使汽车的生产方式发生了巨大的变化。在1900年以前，工人组成生产小组相互协作，把各种零部件用手工的方式组装成汽车。这种小批量生产是非常昂贵的，组装一辆汽车需要花费大量的时间和精力，工人们一天只能生产很少量的汽车。1913年，亨利·福特（Henry Ford）使整个汽车行业发生了革命性变化。他在底特律开办了“高地公园汽车厂”，生产T型车。福特与他的生产管理团队开创了大批量生产系统，在大批量生产系统下，传送带将汽车传送到工人面前，流水线旁的每个工人负责完成一项特定的工作任务。通用汽车公司和克莱斯勒公司的CEO——艾尔弗雷德·斯隆（Alfred Sloan）、沃尔特·克莱斯勒（Walter Chrysler）没有简单地模仿福特的方法，而是采取了一种新的战略：为消费者提供一个范围广泛的选择空间。汽车生产的第二次革命发生在日本，而不是美国。20世纪60年代，大野耐一——一位丰田汽车公司的生产工程师——在参观了美国三家汽车生产厂家后，开创了准时制生产（Just-In-Time）方式，成为管理思想的一大变革。准时制生产背后的管理哲学，是通过在生产过程中连续地寻找、发现能够提高效率的方法来降低成本、提高质量、减少汽车装配时间。到20世纪70年代，日本管理者已成功高效地应用了这种新的生产系统，与美国竞争对手相比，他们生产的汽车质量更高、成本更低。到20世纪80年代，日本汽车企业已称雄世界汽车市场。

为了与日本同行竞争，美国三大汽车公司的管理者访问了日本以学习准时制生产方法。福特公司和克莱斯勒公司成为学习应用这一新的生产哲学以提高质量、降低成本的最为成功者，极大地提高了其汽车质量。但是，尽管取得了进步，美国企业在质量方面还是不能与丰田汽车公司相比。全球汽车生产发展简史表明，管理实践的发展变化是在人们探寻提高组织效率和效益方法的过程中产生的。管理理论发展演化背后的动力在于如何更好的利用组织资源的方式的探索。在管理者和研究人员找到了管理组织资源的更好方法时，管理理论就进一步得到了发展。

## 第一节 管理的概念与含义

1. 管理的定义
2. 管理工作的性质
3. 管理工作不同于作业工作

## 第二节 管理主要思想及其演变

### 一、古典管理理论

1. 泰勒与科学管理理论
  - 1) 搬运生铁实验
  - 2) 铁锹实验
  - 3) 泰勒的主要思想
  - 4) 对泰勒的评价
2. 法约尔与一般管理理论
  - 1) 法约尔的主要管理思想与贡献
  - 2) 法约尔的十四项管理原则
  - 3) 对法约尔的评价

### 3. 韦伯与行政组织理论

把组织中的人当作“机器”来看待，忽视“人”的因素。

## 二、行为管理思想

### 1. 霍桑实验(Hawthorne studies)与人际关系学说

### 2. 道格拉斯·麦克雷戈与“X理论 - Y理论”

### 3. 麦克雷戈与“X理论 - Y理论”

### 4. 行为管理思想对于个体或群体过度重视

## 三、定量管理思想

### 1. 定量管理思想的特点

## 四、系统和权变管理思想

### 1. 系统管理思想

### 2. 权变管理思想

### 3. 系统管理思想

#### 1) 从周围环境中获得这个系统所需要的资源

#### 2) 通过技术和管理等过程促进输入物的转化

#### 3) 向环境提供其转换处理后的产品或劳务

#### 4) 环境对组织所提供的产品或劳务作出反馈

### 4. 权变管理思想

## 第三节 管理者的分类与技能

### 1. 管理者和操作者

### 2. 开展管理工作所需的管理技能

### 3. 管理层次与管理技能

## 第四节 管理的基本职能

### 1. 各级管理人员的时间分配

### 2. 计划

#### 1) 分析环境

#### 2) 预测未来

#### 3) 确定任务、宗旨与目标

### 3. 决定行动的类型

### 4. 组织

#### 1) 制定组织结构

#### 2) 吸引人们加入组织

#### 3) 明确工作责任

#### 4) 工作分类

#### 5) 资源配置

## 第五节 计划的概念与类型

### 1. 计划的概念

### 2. 计划的类型

### 3. 目标体系

### 4. 计划的编制过程

## 第六节 组织环境及其分析

### 1. 组织环境

### 2. 环境的不确定性

### 3. 环境变化的程度

- 4. 环境的复杂程度
- 3. 企业所在行业的成长性
  - 1) 投入期
  - 2) 成长期
  - 3) 成熟期
  - 4) 衰退期
- 4. 环境的竞争性分析

### **第七节 决策的一般原理**

- 1. 决策含义与特点
- 2. 决策的构成要素
- 3. 决策的特点
- 4. 决策的过程
- 5. 影响组织决策的因素
  - 1) 环境
  - 2) 组织文化
  - 3) 过去的决策
  - 4) 决策者对风险的态度
  - 5) 决策的时间紧迫性

### **第八节 企业经营决策中**

- 一、确定活动方向和内容的决策方法
  - 1. SWOT 分析法
  - 2. 经营业务组合分析法
- 二、组织
  - 1. 组织概述
    - 1) “组织”的含义
    - 2) 组织职能的基本内容
    - 3) 组织工作的原则
- 三、组织中的几个基本问题
  - 1. 管理幅度是指一名管理者直接管理下级的人数。
  - 2. 管理层次是指组织内部从最高一级管理组织到最低一级管理组织的组织等级。
  - 3. 管理幅度与管理层次之间存在反比关系。
  - 4. 高层结构与扁平结构
- 四、集权与分权
  - 1. 集权和分权
  - 2. 影响集权与分权的主要因素
    - 1) 分权的实施
    - 2) 授 权
    - 3) 管理者的 3 种职权
- 五、正式组织与非正式组织
  - 1. 正式组织的特点
  - 2. 非正式组织的特点
  - 3. 如何对待非正式组织
- 六、几种常见的组织形式

1. 直线制
2. 职能制
3. 矩阵制
4. 事业部制结构形式
5. 网络型组织结构
6. 组织结构设计的程序
- 七、领导者与领导权
  1. 领导的含义
  2. 领导的作用和内容
  3. 领导者权力正当使用的原则
  4. 领导者的两种类型
  5. 领导者的素养
  6. 领导者的素质：
  7. 领导者的修养：
- 八、人性假设与领导风格
  1. 人性假设理论
  2. 领导理论的演变
  3. 领导特质理论
  4. 领导行为理论
  5. 权变领导理论
  6. 领导风格的基本类型
- 九、基于权力运用的领导风格分类
  1. 专制式、民主式、放任式
- 十、基于态度和行为倾向的领导风格
  1. “双中心”论
  2. 管理方格理论
- 十一、领导风格对情景的适应性
  1. 领导行为的连续统一体理论
    - 1) 领导者与被领导者的相互关系；
    - 2) 任务结构；
    - 3) 职位权力。
- 十二、激励与激励理论
  1. 激励的重要性
  2. 激励的含义
  3. 激励理论
  4. 需要层次理论与双因素理论之间的关系
  5. 激励工作总体框架模型
- 十三、沟通理论
  1. 什么是沟通
  2. 沟通过程
  3. 沟通的类别
  4. 沟通模式
  5. 类型：
    - 1) 轮型

- 2) 链型
- 3) 环型
- 4) 全通道型
- 5) 轮型

#### 十四、控制

1. 【案例】哈勃望远镜的研制

#### 十五、控制的基本概念和类型

1. 控制的定义
2. 控制与计划
3. 控制工作的主要功能
4. 适应环境的变化
5. 控制工作的特点

- 1) 目的性
- 2) 整体性
- 3) 动态性
- 4) 人性

6. 管理控制工作的过程

#### 十六、制定控制标准

1. 行之有效的控制标准符合如下特征
2. 制定控制标准的过程和方法
3. 控制标准的种类

#### 十七、衡量实际工作

1. 衡量工作要注意的问题
2. 确定适宜的衡量方式
3. 建立有效的信息反馈系统
4. 确定适宜的衡量方式
5. 衡量的项目。衡量什么？

#### 十八、鉴定偏差并采取纠正措施

1. 找出偏差产生的主要原因
2. 确定纠正措施实施的对象
3. 选择适当的纠正措施
4. 有效控制的原则