

第一章 管理与管理学

第一节 管理概述/内涵与本质

考点一：管理的概述

1、管理的概念

由于人们研究的角度不同，形成了形形色色的定义。以下是一些经典的定义。

中外学者	管理的定义
法约尔	管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。
孔茨	管理就是设计和保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。作为管理人员，需要完成计划、组织、人员配备、指导和控制。
西蒙	管理就是决策。
德鲁克	管理是一种以绩效和责任为基础的专业职能通俗地说，管理就是做正确的事、正确地做事、把事情做正确。
周三多	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。
杨文士和张雁	管理是指组织中的管理者通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动，使他们同自己一起实现既定目标的活动过程。

本书认为：管理就是为了有效地实现组织目标，由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。

2、管理的基本特征

管理的基本特征	具体内容
载体	管理的载体是组织。
本质	管理的本质是协调，即合理分配和协调各种资源的过程（注意是相对合理）。
对象	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。其中，人是一切管理诸要素的中心。
职能	管理的职能包括决策与计划、组织、领导、控制和创新。
目的	管理的目的是为了 实现既定的目标 ，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。
核心	管理的核心是处理人际关系。

考点二：管理的职能

1、管理的职能

组织要通过管理努力保证始终让正确的人用正确的方法在正确的岗位上从事正确的工作。管理的职能包括决策与计划、组织、领导、控制及创新。

管理的职能	具体内容
决策与计划	决策是对 组织发展方向、内容和方式 的判断，是管理活动的开始，其任务是界定某件事该不该做、值不值得做。决策与计划关系紧密， 决策是计划的前提，计划是决策的逻辑延续 。计划是管理最基本的职能。
组织	为了保证决策活动的有效实施，管理者要根据目标活动的要求 设计合理的组织 。
领导	利用组织赋予的权力和自身的能力去指挥和影响下属为 实现组织目标 而努力工作的管理活动过程。
控制	保证组织系统按 预定要求 运作而进行的一系列工作，包括根据预先制定的标准 检查和监督 各部门、各环节的工作，判断工作结果与目标要求是否相符。
创新	组织内外部 变化 要求组织内部的 活动技术与方法不断变革 ，组织活动与人的安排 不断优化 ，甚至组织活动的方向、内容与形式选择也需要不断地进行调整。

第二节 管理者的角色与技能

考点一：管理者的角色与技能

1、管理者角色

亨利·明茨伯格研究发现管理者扮演着十种角色，这十种角色可被归为三大类：人际角色、信息角色和决策角色。

人际角色是指管理者在**处理**与组织成员和其他利益相关者的**关系**时所担当的角色。

信息角色指管理者在获取、处理和传递**信息**时所担当的角色。

决策角色指管理者在谋划组织的发展、应付突发事件、排除障碍和合理运用资源等问题上**做出决定并付诸实施**时所担当的角色。

角色	具体内容
人际角色	代表人 作为所在单位的领导，管理者必须行使一些具有 礼仪性质 的职责。例如管理者有时必须参加 社会活动 ，如出席社区的 集会 或 宴请 重要客户等。
	领导者 由于管理者直接 对所在单位的成败负责 ，他们必须在单位内扮演 领导者角色 。这时，管理者和员工一起工作并通过员工的努力来确保目标的实现。
	联络者 代表组织 建立和保持 与外界其他组织之间的联系，以取得外部各方面对本组织的理解与支持。
信息角色	监督者 以对外联络者和内部领导者的 双重身份 ，收集组织内部和外部的各种有用信息。
	传播者 管理者把监督获取的 大量信息分配 出去， 传递 给有关员工。管理者

		有时也因特殊目的而 隐藏特定的信息 。
	发言人	管理者必须把 有关信息传递给外界 ，例如必须向董事和股东说明组织的财务状况和战略方向等。
决策角色	企业家	管理者对 发现的机会进行投资 ，如开发新产品、提供新服务或发明新工艺。
	冲突管理者 (混乱驾驭者)	一个组织不管被管理得多么好，在运行过程中总会遇到 冲突或问题 。管理者必须善于 处理冲突解决问题 ，如平息客户的怒火或调解员工争端等。
	资源分配者	根据组织的 工作需要和个人意愿进行各种组织资源的分配 。包括自己的时间安排、组织工作的安排和重要行动的审批等。
	谈判者	管理者把大量的时间花在 谈判 上，谈判对象包括员工、供应商、客户和其他组织等。

2、管理者的技能

根据**罗伯特·卡茨**的研究，管理者要具备三种技能。管理者在行使五种管理职能和扮演三类角色时，必须具备这三类技能。

管理者的技能	具体内容	各管理层技能示意图
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 。如监督会计人员的管理者必须懂会计。	<p>高层管理者</p> <p>概念技能 技术技能 人际技能</p> <p>中层管理者</p> <p>概念技能 人际技能 技术技能</p> <p>基层管理者</p> <p>概念技能 技术技能 人际技能</p>
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 。人际技能包括 对下属的领导能力和处理各种关系的能力 。	
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 。	

第三节 管理的环境

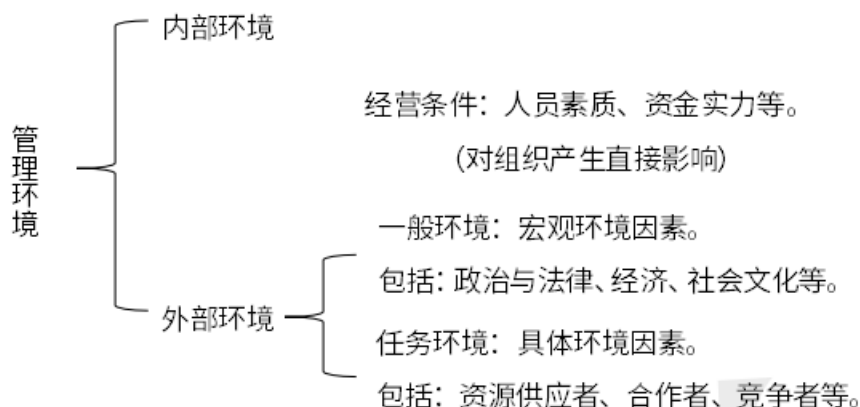
考点一：管理环境的含义及类型

1、管理环境的含义

管理环境是指存在于社会组织内部与外部的，影响组织管理实施和管理效果的各种力量、条件和因素的总和。

2、管理环境的类型

管理环境按存在于社会组织的内外范围划分，可以分为**内部环境**和**外部环境**。内部环境主要指社会组织履行基本职能所需的各种内部的资源与条件。外部环境是指组织外部的各种自然和社会条件因素。



组织的外部环境还可以进一步划分为一般环境和任务环境。**一般环境**也称宏观环境，就是各个组织都共同面临的整个社会的一般环境因素；**任务环境**也称微观环境，是指某个社会组织在完成特定任务过程中所面临的特殊环境因素。

此外，我们可以根据环境的不确定性（指的是组织环境的复杂程度和变化程度）、环境的复杂性（复杂程度指环境中要素数量以及组织所拥有的与这些要素相关的知识广度），将组织面临的外部环境划分为四种情况：

复杂	2、低—中程度不确定性 (1) 大量的外部环境要素，而且要素不相似 (2) 要素维持不变或缓慢变化（例： 保险公司、医院、大学、汽车制造商 ）	3、高不确定性 (1) 大量的外部环境要素，而且要素不相似 (2) 要素常常变化且不可预测（例： 计算机软件公司、电子行业、电子仪器制造商 ）
	1、低不确定性 (1) 外部环境要素少，而且要素相似 (2) 要素维持不变或慢慢变化 (例： 容器制造商、啤酒经销商 ）	4、高—中程度不确定性 (1) 外部环境要素少，而且要素相似 (2) 要素常常变化且不可预测 (例： 玩具制造商、唱片公司、时装加工公司 ）

稳定（静态）

不稳定（动态）

考点二：管理与环境的关系问题

管理与环境	主要内容
管理环境研究的必要性	(1) 外部环境为组织的生存好发展提供了条件，但同时也必然会限制组织的生存和发展。 (2) 环境差异性要求必须随时研究管理环境。 (3) 环境的动态性要求必须随时研究管理唤醒。 (4) 外部环境的种种变化给组织带来两种性质不同的影响。
管理与环境的关系	(1) 环境对管理者具有选择作用。

- (2) 环境对管理的各个职能具有重要影响。
- (3) 管理活动对环境具有一定的反作用。

第四节 管理的基本原理、方法与工具

考点一：管理的基本原理

管理的基本原理是管理者在组织管理活动的实践中必须依循的基本规律。这些规律主要有**人本原理**、**系统原理**、**效益原理**以及**适度原理**。

1、人本原理

人本原理	具体内容
职工是企业的主体	(1) 要素研究阶段 ；(2) 行为研究阶段 ；(3) 主体研究阶段 。
有效管理的关键是职工参与	(1) 高度集权、从严治厂 ：把企业职工视作管理上的客体，职工处在被动被管的地位；当职工受到饥饿和事业的威胁时，或受到政治与社会的压力时，这种方法可能有效。
	(2) 适度分权、民主治厂 ：把企业职工视作管理的主体，职工处于主动地参与管理的地位；当职工经济上已比较富裕，基本生活已得到保证，就业和流动比较容易，政治和社会环境比较宽松时，这种方法就必然更为合理、更为有效。
	职工参与管理的形式： (1) 由职工代表大会选举代表参加 董事会 。 (2) 由职工代表大会选举代表参加 监事会 。 (3) 广泛参加日常生产管理活动。
现代管理的核心是使人走向完美	世界上并不存在绝对的善或恶的人性。人性是受 后天环境 影响而形成的，因而也是可以 塑造和改变 的。
管理是为人服务的	为用户服务、满足用户的需要，实质是企业实现其社会存在的 基本条件 。 (1) 企业要在这种思想的指导下，研究市场需求的 特点及发展趋势 ，据此确定企业的 经营和产品发展方向 。 (2) 企业要从 用户 的角度出发，努力提高设备和材料的使用效率，加速资金周转，以减少资金占用和材料消耗，降低 生产成本 ，从而降低产品的 销售价格 ；以使消费者能够充分利用有限的货币购买力，获取更多的物质产品，满足更多的需要。 (3) 企业还要在这种思想的指导下，研究消费者使用本企业产品要求得到满足的实现条件。
综上所述，尊重人、依靠人、发展人、为了人是人本原理的基本内容和特点。	

2、系统原理

系统原理	具体内容
概念	系统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。
特征	<p>(1) 集合性：集合性是系统最基本的特征。系统是由各个要素集合而成的，这就是系统的集合性。例如，一个典型的大中型工业企业系统通常由研究开发子系统、生产子系统、销售子系统、生产及生活服务子系统、管理子系统等组成。</p> <p>(2) 层次性：系统的结构是有层次的，构成一个系统的子系统和子系统分别处于不同的地位。例如，工厂的车间相对于工厂系统来说是子系统，相对于班组子系统来看又是母系统；工厂相对于公司系统来说也是子系统。系统与子系统是相对而言的，而层次是客观存在的</p> <p>(3) 相关性：系统内各要素之间相互依存、相互制约的关系，就是系统的相关性。例如，国民经济系统中的工业、农业、商业等子系统的发展，受到国民经济这一系统的制约。另一方面，表现为系统内部子系统或要素之间的关系。某要素的变化会影响另一些要素的变化，而各个要素之间关系的状态，对子系统和整个系统的发展都可能产生重要的影响。</p>
要点	<p>(1) 整体性原理：指系统要素指的是相互关系及要素与系统之间的关系以整体为主进行协调，局部服从整体，使整体效果为最优。</p> <p>(2) 动态性原理：系统作为一个运动着的有机体，其稳定状态是相对的，运动状态则是绝对的。系统不仅作为一个功能实体而存在，而且作为一种运动而存在。</p> <p>(3) 开放性原理：严格地说，完全封闭的系统是不能存在的。任何有机系统都是耗散结构系统，系统与外界不断交流物质、能量和信息，才能维持其生存。</p> <p>(4) 环境适应性原理：系统不是孤立存在的，它要与周围事物发生各种联系。</p>

3、责任原理

责任原理	具体内容
概念	责任原理是管理原理之一。主张在管理过程中要明确人的职责。管理是追求效率和效益的过程，在这个过程中，要挖掘人的潜能，就必须在合理分工的基础上明确规定这些部门和个人必须完成的工作任务和必须承担的与此相应的责任。首先，要明确每个人的职责。其次，职位设计和权限委授要合理。最后，奖惩要分明、公正而及时。
启示	<ol style="list-style-type: none"> 1、明确每个人的职责是挖掘人的潜能的最好的办法（明确每人责任）。 2、职位设计和权限委授要合理。 3、奖惩要分明、公正而及时。

4、效益原理

效益原理	具体内容
概念	效益是指组织目标的实现与实现组织目标所付代价之间的一种比例关系。追求组织活动的效益就是尽量以较少的资源消耗去实现组织的既定目标。
启示	管理者必须注意提高自己和下属的“做正确的事的能力”和“用正确的方法做事的能力”。

第二章 管理理论的形成与发展

第一节 中外早期管理思维

考点一：中外早期管理思想

1、中国早期的管理思想

主要学说	代表人物	主要思想	对管理实践的影响
儒家	孔子、孟子	仁、义、礼、智、信、忠、孝、悌、节、恕、勇、让。	强调 道德自律 、仁义和守礼等，强调中和地处理问题。
道家	老子	道法自然，提出 无为而治 ，以柔克刚、刚柔并济等哲学思想。	效法天道， 探索并顺应客观规律 ；注重领导者清廉自守的品质、识人用人以及进退有据、欲夺固予等影响深远的辩证主张。
法家	韩非子	以 法制 为思想核心，主张 依法治国 。	事断于法 ，制度管理；恩威并施，赏罚分明。
兵家	孙子	兵法三十六计 等	知己知彼，奇正相生等战略决策思想。

2、外国早期的管理思想

外国早期管理思想	主要内容
劳动分工和经济人	<p>亚当·斯密在 1776 年发表了《国民财富的性质和原因的研究》。亚当·斯密的劳动分工理论对劳动生产率的提高做了全面的分析。亚当·斯密被称为“自由经济之祖”。</p> <p>亚当·斯密在劳动分工方面的主要内容有：分工可以使劳动者专门从事一种单纯的操作，从而提高熟练程度、增进技能；分工可以减少劳动者的工作转换，节约通常由一种工作转到另一种工作所损失的时间；分工可以使劳动简化，使劳动者的注意力集中在一种特定的对象上，有利于发现比较方便的工作方法，促进工具的改良和机器的发明。</p>
所有权和管理权的分离	<p>这种分离对管理有重要的意义：独立的管理职能和专业的管理人员正式得到承认，管理不仅是一种活动，还成为一种职业；随着所有权和管理权的分离，横向的管理分工开始出现，这不仅提高了管理效率，也为企业组织形式的进一步发展奠定了基础；具有管理才能的雇佣人员掌握了管理权，直接为科学管理理论的产生创造了条件。马萨诸塞车祸事件是历史上第一次在企业管理中实行所有权和管理权的分离。</p>
人事管理	<p>罗伯特·欧文是 19 世纪初英国著名的空想社会主义者。欧文开创了在企业中重视人的地位和作用的先河，有人因此称他为“人事管理之父”，其主要管理思想包括：工人是“适机器”；环境塑人性；柔性的管理方法。</p>
作业研究和报酬制度	<p>查尔斯·巴贝奇对管理的贡献主要集中在作业研究和报酬制度这两个方面：</p>

	<p>(1) 对工作方法的研究。他认为提高工作效率，必须仔细研究工作方法。</p> <p>(2) 对报酬制度的研究。他主张按照对生产效率贡献的大小来确定工作的报酬。工人的收入应由三部分组成：① 按照工作性质所确定的固定工资；② 按照对生产率所做出的贡献分得的利润；③ 为增进生产率提出建议而应得的奖金。</p> <p>另外，他发现了计算机的基础原理，发明了手摇台式计算机，解决了繁重的计算工作。因此，有人称查尔斯·巴贝奇是“计算机之父”。</p>
丹尼尔·麦卡勒姆的管理制度	<p>丹尼尔·麦卡勒姆认为，要有效地管理必须建立严密而明确的规章制度。为此他制定了一系列措施，如设计职务说明书，按工作成绩确定工资和提升，明确上下级权力范围，贯彻个人责任制和负责制，建立每日报告和检查制度等。他的这套制度后来被实践证明是很有效的。</p>
收益分享制度与奖金方案	<p>亨利·汤提出一种收益共享方案。哈尔西提出了另一种奖金方案。</p>
<p>总结西方早期管理思想的特点，主要体现在三个方面：管理的重点是解决分工与协作问题；由资本家直接担任企业管理者；靠个人经验从事生产和管理。</p>	

第二节 古典管理理论

考点一：古典管理理论的内容

古典管理理论是以“经济人”假设为基础的管理理论，强调运用经济刺激的手段来调动工人的积极性，以提高劳动生产率。

考点二：科学管理理论

1、泰罗的贡献

科学管理理论	具体内容
泰罗的贡献	<p>泰罗是最先突破传统的经验型管理，主张管理科学化的人，被称为“科学管理之父”。他的代表作是 1911 年发表的《科学管理原理》，这本书奠定了科学管理的理论基础，标志着科学管理理论的形成。</p> <p>科学管理理论主要包括以下内容：</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) 改进工作方法，并根据工作的要求挑选和培训工人。 (2) 改进分配方法，实行差别计件工资制。 (3) 改进生产组织，加强企业管理。

2、其他人的贡献

科学管理理论	具体内容
其他人的贡献	<p>美国工程师弗兰克·吉尔布雷斯及其夫人莉莲·吉尔布雷斯在动作研究和工作简化方面做出了突出贡献。后人称弗兰克·吉尔布雷斯是“动作研究之父”，夫人莉莲·吉尔布雷斯为“管理第一夫人”。</p>

	甘特创造了“甘特图”，这是一种用 线条 表示的计划图。这种图现在常被用来编制 进度 计划。另外，他提出了“计价奖励工资制”，即对于超额完成定额的工人，除了支付给他日工资，超额部分还以计件方式发给他 奖金 ；对于完不成定额的工人，工厂只支付给他日工资。
--	--

考点三：组织管理理论

1、一般管理理论

一般管理理论又称为组织管理理论。**亨利·法约尔**是法国著名管理思想家，他的理论**贡献**主要体现在他对算理职能的划分和算理原则的归纳上。他是第一位概述和阐述一般管理理论的先驱者，是古典组织理论的奠基人，被后人称为“**管理过程理论之父**”。

一般管理理论	具体内容
五大管理职能	(1) 计划职能 ：是指预测未来并制定行动方案； (2) 组织职能 ：是指建立企业的物质结构和社会结构； (3) 指挥职能 ：是指使企业人员发挥作用； (4) 协调职能 ：是指让企业人员团结一致，使企业中的所有活动和努力统一和谐； (5) 控制职能 ：是指保证企业中进行的一切活动符合制定的计划和所下达的命令。
六大经营活动	(1) 技术活动 ，即生产、制造和加工； (2) 商业活动 ，即采购、销售和交换； (3) 财务活动 ，即资金的筹措、运用和控制； (4) 安全活动 ，即设备的维护和人员的保护； (5) 会计活动 ，是指货物盘点、成本统计和核算； (6) 管理活动 ，即计划、组织、指挥、协调和控制。
管理的十四条原则	(1) 分工；(2) 权力与责任；(3) 纪律；(4) 统一指挥；(5) 统一领导；(6) 个人利益服从集体利益；(7) 报酬合理；(8) 集权与分权；(9) 等级链与跳板；(10) 秩序；(11) 公平；(12) 人员稳定；(13) 首创精神；(14) 集体精神。

2、行政组织理论

韦伯认为，**高度结构化的、正式的、非人格化的行政组织体系**是强制控制的合理手段，是达到目的、提高效率的**最有效形式**。理想的行政组织体系具有**明确分工、层级节制、等级原则、正式选拔、选举任职、遵守纪律**等特点。**等级、权威和行政制**是一切社会组织的基础。

行政组织理论	具体内容
行政组织理论的特点	(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) 根据经过正式考试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

	要求来任用。 (4) 除个别需要通过选举产生的公职（例如选举产生的公共关系负责人，或在某种情况下选举产生的整个单位负责人等）以外，所有担任公职的人都是任命的。 (5) 行政管理人员是“专职的”管理人员，领取固定的“薪金”，有明文规定的升迁制度。 (6) 行政管理人员不是其管辖的企业的所有者，只是其中的工作人员。 (7) 行政管理人员必须严格遵守组织中的规则、纪律和办事程序。 (8) 组织中成员之间的关系以理性准则为指导，不受个人情感的影响。组织与外界的关系也是这样。
权威论	韦伯认为等级、权威和行政制是一切社会组织的基础。对于权威，他认为有三种类型：个人崇拜式权威（个人魅力型权力）、传统式权威（传统型权力）和理性——合法的权威（法理型权力）。其中，个人崇拜式权威的基础是“对个人的明确而特殊的尊严、英雄主义或典范的品格的信仰……”；传统式权威的基础是先例和惯例；理性——合法的权威的基础是“法律”或“处于掌权地位的那些人……发布命令的权力”。韦伯认为，在三种权威中只有理性——合法的权威才是理想组织形式的基础。

第三节 行为管理理论

考点一：人际关系学说

行为管理理论		具体内容
人际关系学说	试验阶段	第一阶段： 工场照明试验 （1924-1927年） 第二阶段： 继电器装配室试验 （1927年8月-1928年4月） 第三阶段： 大规模访谈 （1928-1931年）结果发现，影响生产力的最重要因素是工作中发展起来的人际关系，而不是待遇和工作环境。 第四阶段： 接线板接线工作室试验 （1931-1932年）
	试验总结	梅奥将霍桑试验写成《 工业文明中人的问题 》一书。在书中，梅奥提出人际关系学说，该学说主要有以下内容： (1) 工人是“ 社会人 ”而不是“ 经济人 ”； (2) 企业中存在 非正式组织 ； (3) 生产效率的提高取决于工人的 工作态度 以及 他和他周围人的关系 。

考点二：行为科学

行为科学就是研究人的行为规律的一门综合性的学科。行为科学学派的**贡献**是，提供了有关组织中人的行为方面的知识，**强调一种以人为中心的管理**，对于推动管理由科学管理思想阶段僵化的专制式管理向灵活的、激励式管理的转变起了重要的作用。

第四节 现代管理理论

考点一：数量管理理论

数量管理理论	具体内容	代表人物
数量管理理论	称为管理科学学派或运筹学派，运用 数学模型 ，对管理领域中的人，财，物和信息资源进行系统的定量分析，并做出最优规划和决策。数量管理理论的内容主要包括：（1）运筹学；（2）系统分析；（3）决策科学化。	布莱克特、丹齐

考点二：系统管理学派

系统管理理论	具体内容
系统管理理论发展历程	系统管理学派盛行于 20世纪60年代 。当时系统科学已兴起，为管理理论的研究提供了新的思维方法。 系统管理理论 ，就是把一般系统理论应用于企业管理，对 企业和其他组织的结构、管理活动和过程进行系统地分析 。该学派主要代表人物有 卡斯特、罗森茨韦克 等人。他们两人的代表作分别是《 系统理论与管理 》《 组织与管理 》等。
理论要点	<p>（1）组织是一个开放系统，是更为广阔的环境超系统中的一个子系统。组织在一定的环境中生存和发展，与环境不断地进行着物质、能量、信息的交流和变换，组织在“投入—转换—产出”的过程中不断进行自我调节，与环境保持动态的平衡。这一系统观点要求组织的管理者了解外部环境的变化，并要考虑这种变化将对组织内部环境所产生的影响。</p> <p>（2）组织内部是一个由许多相互联系的要素（分系统）构成的复杂系统。这些要素是：目标和价值、结构、技术、社会心理、管理。卡斯特和罗森茨韦克对组织所做的系统分析，试图给人们提供一个从整体出发思考组织管理问题的理论框架，而不是像以往的学派孤立地研究组织的某个分系统。</p>

考点三：经验主义学派

经验主义学派	具体内容	代表人物
经验主义学派	经验主义学派又称案例学派。该学派的基本观点主要包括有：关于 管理的性质 、关于 管理的任务 、关于 管理的职责 、关于 组织结构 、提倡实行目标管理。该学派以向大企业的经理人员提供管理企业的成功经验与科学方法为目标。	彼得·德鲁克、艾尔弗雷德·斯隆、亨利·福特

考点四：权变理论学派

权变理论学派	具体内容	代表人物
权变理论学派	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。它强调 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 。权变管理理论认为，在企业管理中没有什么一成不变、普遍适用的“最好的”管理理论和方法，只有根据企业所处的内外部环境权宜应变地处理问题，权变的观点的最终目标是 提出最适合于具体情境的组织设计和管理活动 。	卢桑斯、伍德沃德

考点五：全面质量管理

戴明和朱兰被誉为“**质量管理之父**”。全面质量管理的本质是由顾客需求和期望驱动企业持续不断改善的管理理念。它包括五个要点：1、关注顾客；2、注重持续改善；3、关注流程；4、精确测量；5、授权于员工。

全面质量管理	具体内容
含义	所谓全面质量管理就是指 企业内部的全体员工 都参与到企业产品质量和工作质量的工作过程中，把企业的经营管理理念、专业操作和开发技术、各种统计与会计手段方法等结合起来，在企业中普遍建立从研究开发、新产品设计、外购原材料、生产加工，到产品销售、售后服务等环节的贯穿企业生产经营活动 全过程的质量管理体系 。
内容	全面质量管理的内容主要包括两个方面： 全员参与质量管理、全过程质量管理 。
特点	有以下 两个特点 ： (1) 全面质量管理 体现了全新的质量观念 ，并强调产品质量是制造出来的，不是检验出来的。企业对质量的控制应当将重心落在和生产制造相互关联的所有环节，而不仅仅是产成品的最终检验； (2) 全面质量管理 强调了动态的过程控制 ，全面质量管理具有多指标、全过程、多环节、综合性的特征。

考点六：20 世纪 90 年代的管理理论新发展

信息化、网络化、知识化和全球化是新经济时代，尤其是 20 世纪 90 年代以来的显著特征。20 世纪 90 年代以来，产生了一些体现时代特征的管理理论，主要有学习型组织、精益思想、业务流程再造和核心能力理论等。

1、学习型组织

20 世纪 90 年代的管理理论新发展	代表人物	具体内容
学习型组织	彼得·圣吉	《 第五项修炼：学习型组织的艺术与实务 》中指出：

	(1) 人们能不能不断检验自己的经验； (2) 人们有没有生产知识； (3) 大家能否分享组织中的知识； (4) 组织中的学习是否和组织的目标息息相关。 他提出了建立学习型组织的技能，即 五项修炼 ：自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团体学习和系统思考。
--	--

2、学习型组织与传统型组织的区别

区别	学习型组织	传统组织
在对待 变革 的态度上	谋求变革	只要还管用就 不要改变它
在对待 新观点 的态度上	拒绝 当下不合时宜的思想和实践	全盘接受 当下的一些观点和实践
在关于谁对 创新 负责上	创新是组织中 每位成员的事	创新是 研发部门的事
对于 未来的事物	担心是 不学习不适应	担心是否发生 错误
什么是组织的竞争优势	学习能力、知识和专门技术 是组织的竞争优势	产品和服务 是组织的竞争优势
在管理者的职责上	管理者的职责是 调动别人、授权别人	管理者职责是 控制别人

3、精益思想

理论	代表人物	具体内容
精益思想	沃麦克、琼斯和鲁斯	《 精益思想 》中指出，所谓精益思想，就是根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，暴露出价值流中所隐藏的 muda（一个日文词汇，专指消耗了资源而不创造价值的一切人类活动），不断完善，达到尽善尽美。

4、业务流程再造

业务流程再造	主要内容
代表人物	迈克尔·哈默和詹姆斯·钱皮
具体内容	《 公司再造 》一书中，把 顾客、竞争和变革（三“C”） 看成是影响市场最重要的三种力量。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。
目标	以 业务流程为改造对象和中心 、以关心客户的 需求和满意度 为目标。
原则	(1) 围绕结果而不是任务进行组织。 (2) 让使用流程最终产品的人参与流程的进行。 (3) 将信息加工工作合并到真正产生信息的工作中去。

	(4) 对于地理上分散的资源，按照集中在一起的情况来看待和处理。 (5) 将并行的活动联系起来而不是将任务集成。 (6) 在工作被完成的地方进行决策，将控制融入流程中。 (7) 在信息源即时掌握信息。
--	---

5、核心能力理论

理论	代表人物	具体内容
核心能力理论	普拉哈拉得和哈梅尔	<p>核心资源是指有价值的、稀缺的、不完全模仿和不完全替代的资源，它是企业持续竞争优势的源泉。《公司的核心能力》一文，指出核心能力是组织内的集体知识和集体学习，尤其是协调不同生产技术和整合多种多样技术流的能力。一项能力可以界定为企业的核心能力，其必须满足以下五个条件：</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) 不是单一技术或技能，而是一簇相关的技术和技能的整合。 (2) 不是物理性资产。 (3) 必须能创造顾客看重的关键价值。 (4) 与对手相比，竞争上具有独特性。 (5) 超越特定的产品或部门范畴从而为企业提供通向新市场的通道。

第五节 当代管理理论

考点一：组织趋同的现象观察

代表人物	具体内容
塞尔茨尼克	美国社会学家塞尔茨尼克 1949 年发表的《TVA 与基层结构》指出，组织是制度化的组织。制度化是指外部的制度环境（价值判断、文化观念、社会期待等）渗入组织内部并影响内部组织行为的过程。
梅耶和罗恩	美国社会学家梅耶和罗恩开创了组织理论的新制度研究。根据新制度理论，组织行为的选择受到组织外部环境特点的影响，这个环境不仅是指技术环境，而且包括制度环境。梅耶指出，组织所面临的这两种环境对组织的要求是不同的。技术环境要求组织活动的有效性。制度环境则要求组织内部以符合社会规范或“外界公认或赞许的社会事实”。否则就会出现“合法性”危机，引起社会的非议，不利于组织的社会存在和发展。
迪马吉奥和鲍威尔	1983 年美国社会学家迪马吉奥和鲍威尔推动了新制度理论的发展。鲍威尔和迪马吉奥指出，制度就是“能约束行动并提供秩序的共享规则体系，这个规则体系既限制行动主体追求最佳结果的企图和能力，又为一些自身利益受到通行的奖惩体制保护的社会集团提供特权”。

考点二：组织趋同的原因分析：“合法性”释义

1、合法性机制的内涵

合法性机制是指制度环境诱使或迫使组织采纳被外部认同的组织结构和行为的作用机制。这个机制可以在多层面发挥作用，如可以塑造社会事实，从而对所有社会成员产生影响，也可能只在某一行业、领域中发挥作用。

2、玛丽·道格拉斯的观点

合法性机制是人类学家玛丽·道格拉斯在《制度如何思考》一书中率先提出的。道格拉斯认为，制度实际上是一种约定俗成的规范，主要用来协调人们之间的关系和行为。道格拉斯指出，有三种机制促成了制度或者观念的自然化或超自然化：

- (1) 制度赋予人们身份，塑造人的思维习惯。即人所饰角色会影响人们的思维方式和行为方式。
- (2) 制度塑造了社会群体记忆和遗忘的功能。
- (3) 制度对事物加以分门别类，列入不同的范畴。

3、迪马吉奥和鲍威尔的观点

迪马吉奥和鲍威尔认为，组织或个人之所以选择了某些社会认可的行为不是因为其固有的思维模式，而是因为受到可以更方便地获得稀缺资源等利益的诱惑，认为合法性导致组织趋同的三种不同机制：

- (1) **强迫性机制**。例如，组织必须遵守政府制定的法律、法令，不然就会受到惩罚；法律制度是具有强迫性的，如果不接受便没有办法生存。
- (2) **模仿机制**。即各个组织模仿同领域中成功组织的行为和做法。
- (3) **社会规范机制**。社会规范产生一种共享观念、共享行为规范的思维方式。

第三章 道德管理与企业社会责任

第一节 管理与伦理道德

考点一：伦理道德的定义

伦理道德作为人类文明的基本因子，是指评价人类行为善与恶的社会价值形态，在日常生活中具体表现为一定的行为规范和准则。

考点二：伦理道德的管理学意义

伦理道德的管理学意义	具体内容
经济与经营活动的意义	经济与经营活动的意义，尤其是对终极意义的追求。
企业组织	伦理道德对于企业组织的意义，不仅在于构建“人际关系”，更重要的在于造就真正合理有效的企业组织，因为“伦”本身就是个体性与实体性的统一。
人文力与企业精神	企业管理一方面透过伦理道德建立个体与组织相统一的内部伦理关系；另一方面借此建立企业与社会相统一的外部伦理关系，同时还通过伦理道德的有效合理运作，建立企业的人文力体系，从而形成企业的伦理精神，构筑作为企业灵魂的“企业精神”。
企业及其产品的价值观	企业活动与人们带进工作现场的价值观有关，伦理道德的着力点，就在于生产者的劳动价值观与管理者的经营价值观。

第二节 几种相关的道德观

考点一：功利主义道德观

功利主义道德观	具体内容
内涵	功利主义道德观认为，能给行为影响所及的大多数人带来最大利益的行为才是善的。这是一种完全根据行为结果即所获得的功利来评价人类行为善恶的道德观。
理解	1、功利主义的所谓“最大利益”是“最大福利”。 2、功利主义的核心是“有用性”。
特点	1、决策要完全依据其后果或结果做出。 2、其目标是为了尽可能多的人谋求尽可能多的利益。
评价	1、功利主义对效率和生产率提高有促进作用，并促进利润最大化的目标。 2、会造成资源配置的扭曲，导致一些利益相关者的权利被忽视。

考点二：权利至上道德观

权利至上道德观	具体内容
---------	------

内涵	权利至上道德观认为，能尊重和保护个人基本权利的行为才是善的，所谓基本权利就是人权，只要是人就应当平等地享有人的基本权利（如生存权、言论自由权、受教育权、医疗保障权、工作权等）。这是是否真正贯彻“执政为民”思想的试金石。
特点	决策要在尊重和保护个人基本权利（如隐私权、言论自由权等）的前提下做出。
评价	1、保护了个人的基本权利。 2、容易在组织中产出对生产效率不利的工作氛围。

考点三：公平公正道德观

公平公正主要是指支付薪酬的依据应当只是员工的技能、经验、绩效或职责等因素，而不是其他各种似是而非的因素。同工同薪的原则和公平公正的标准。

考点四：社会契约道德观

社会契约道德观认为，只要按照企业所在地区政府和员工都能接受的社会契约所进行的管理行为就是善的。例如，一家新建工厂在确定员工工资水平时，应当遵循该地区当前的工资水平。

契约论的道德观与合理性无关，在很多场合是相关各方利益博弈的结果。而且，契约的对象必须严格限制，哲学家已经多次指出，许多东西，比如人格、道德、婚姻家庭是绝对不可以契约的。契约主义的泛滥，会导致严重的经济与社会后果。

考点五：推己及人道德观

推己及人道德观认为：遵守儒家“仁、义、礼、智、信”的行为规则，是善的，这体现了儒家道德观的“五常”，即“仁、义、礼、智、信”，并把它们作为人们行为的最高道德规范，是儒家道德观的角度概括。

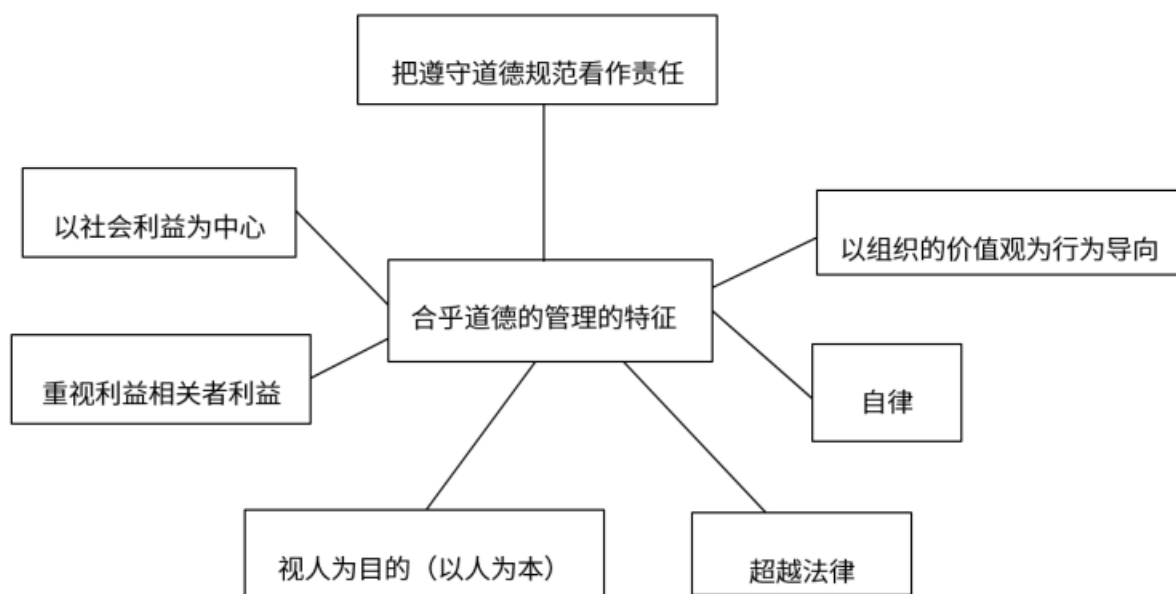
第三节 道德管理的特征和影响管理道德的因素

考点一：道德管理的特征

管理道德是指在管理活动中的价值判断与是非判断。基于这一定义，我们认为合乎道德的管理具有以下七个特征：

道德管理的特征	具体内容
把道德管理视作组织的一项责任	合乎道德的管理不仅把遵守道德规范视作组织获取利益的一种手段，而且更把其视作组织的一项责任。尽管承担责任有时意味着要额外付出成本。
从社会整体角度看问题	合乎道德的管理不仅从组织自身角度，更应从社会整体角度看问题。有时为了社会整体的利益，甚至不惜在短期内牺牲组织

	自身的利益。
尊重所有者以外的利益相关者的利益	合乎道德的管理尊重所有者以外的利益相关者的利益，善于处理组织与利益相关者的关系，也善于处理管理者与一般员工及一般员工内部的关系。
不仅把人看作手段，更把人看作目的	合乎道德的管理不仅把人看作手段，更把人看作目的。组织行为的目的是为了人。
超越法律的要求，能让组织取得卓越的成就	合乎道德的管理超越法律的要求，能让组织取得卓越的成就。法律是所有社会成员必须共同遵守的最起码的行为规范，但仅仅遵守法律不大可能激发员工取得非凡成就。
自律	有时，社会舆论和内心信念能唤醒人们的良知和羞耻感、内疚感，从而对其行为进行自我调节。
以组织的价值观为行为导向	组织的价值观不是个人价值观的简单汇总，而是组织所推崇的并为全体（或大多数）成员所认同的价值观。



考点二：影响管理道德的因素

1、影响管理道德的因素

影响管理道德的因素	内容
道德发展阶段	道德发展的最低层次是前惯例层次。在这一层次，个人只有在其利益受到影响的情况下才会做出道德判断。道德发展的中间层次是惯例层次。在这一层次，道德判断的标准是个人是否维持平常的秩序并满足他人的期望。道德发展的最高层次是原则层次。在这一层次，个人试图在组织或社会的权威之外建立道德准则。
个人特性	管理者的个人特性对组织的管理道德有着直接的影响。这里所讲的个人特性主要是指

	管理者的个人价值观（包括道德观）、自信心和自控力。
组织结构	组织结构对管理道德影响巨大，好的组织结构有助于管理者道德行为的产生： <ol style="list-style-type: none"> (1) 组织内部机构和职责分工有没有必要的权力制衡、监察、检查、审计机制，有没有外部群众和舆论监督。 (2) 组织内部有无明确的规章制度。 (3) 上级管理行为的示范作用。 (4) 绩效评估考核体系会起到指挥棒的作用。
组织文化	组织文化的内容和强度也会影响道德行为。最有可能产生高道德标准的组织文化是那种有较强的控制能力以及具有承受风险和冲突能力的组织文化。在弱组织文化中，管理者可能以亚文化准则作为行为的指南。
问题强度	道德问题强度会直接影响管理者的决策。所谓问题强度，是指该问题如果采取不道德的处理行为可能产生后果的严重程度。

2、道德发展阶段

道德发展要经历三个层次，每个层次又分为两个阶段。随着阶段的上升，个人的道德判断越来越不受外部因素的影响。

道德发展阶段层次	影响因素	阶段
前惯例层次 (最低层次)	只受个人利益的影响。决策的依据是本人利益，这种利益是由不同行为方式带来的奖赏和惩罚决定的。	遵守规则以避免受到物质惩罚，只在符合自己的直接利益时才遵守规则。
惯例层次 (中间层次)	受他人期望的影响，包括对法律的遵守，对重要人物期望的反应，以及对他人期望的一般感觉。	做你周围的人所期望的事，通过履行允诺的义务来维持平常秩序。
原则层次 (最高层次)	受个人用来辨别是非的伦理准则的影响。这些准则可以与社会的规则或法律一致，也可以与社会的规则或法律不一致。	尊重他人的权利，置多数人的意见于不顾，支持不相干的价值观和权利。遵守自己选择的伦理准则，即使这些准则违背了法律。

第四节 改善企业道德行为的途径

考点一：改善企业道德行为的途径

改善企业道德行为的途径	具体内容
挑选高道德素质的员工	挑选过程通常包括审查申请资料、组织笔试和面试以及试用等阶段。
建立道德守则和决策规则	道德守则是表明组织的基本价值观和组织期望员工遵守的职业道德规范的正式文件。管理者对道德守则的态度（是支持还是反对）以及对违背者的处理办法对道德守则的遵守效果有重大影响。

管理者在道德方面领导员工	在道德方面的领导作用做比说更重要，主要体现在三方面： (1) 高层管理人员在言行方面是员工的表率； (2) 高层管理人员可以通过奖惩机制来影响员工的道德行为； (3) 高层管理者要勇于承担责任。
设定工作目标	员工应该有明确和现实的目标。
对员工进行道德教育	越来越多的组织意识到对员工进行适当的道德教育的重要性，它们积极采取各种方式（如开设研修班、组织专题讨论会等）来提高员工的道德素质。
对绩效进行全面评价	在对管理者的评价中，不仅要考察其决策带来的经济成果，还要考察其决策带来的道德后果。
进行独立的社会审计	根据组织的道德守则来对决策和管理行为进行评价的独立审计，是发现不道德行为的有效手段。
提供正式的保护机制	正式的保护机制可以使那些面临道德困境的员工在不用担心受到斥责或报复的情况下自主行事。

第五节 企业的社会责任

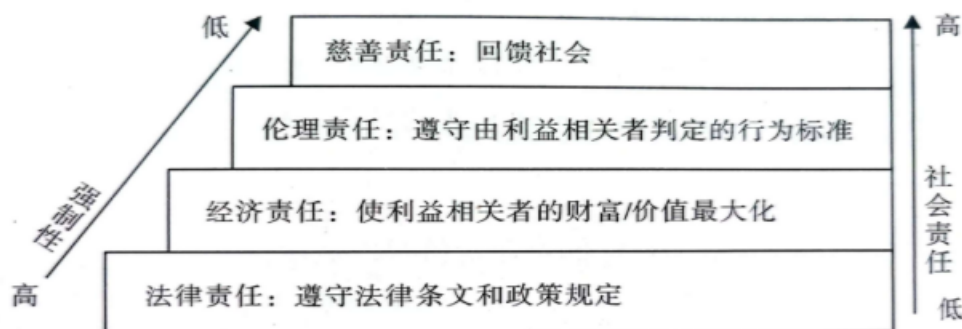
考点一：社会责任的内涵

社会责任是企业追求有利于社会长远目标实现的一种义务，它超越了法律与经济对企业所要求的义务。社会责任是企业管理道德的要求，完全是企业出于义务的自愿行为。

考点二：企业与现代社会

企业是现代社会的产物，现代社会主要分为四类：政府、企业、非营利组织、家庭。企业的社会责任是模糊而备受争议的。

学者从不同的维度对企业社会责任进行了划分。



企业社会责任的维度

考点三：企业的价值观

1、价值观的内涵

价值观是关于价值的一定信念、倾向、主张和态度的系统观点，是**评价人或组织行为善恶的标准和原则**。

2、企业价值观的内涵

企业价值观主要表现在全体成员对本企业“**应当是什么**”和“**应当做什么**”的高度认可。

3、企业价值观的发展

从历史的观点来看，企业价值观经历了**四个阶段**的发展。

企业价值观的发展				
历史阶段	阶段一 工业化初期	阶段二 工业化中期	阶段三 工业化后期	阶段四 后工业化时期
企业目标	股东利润最大化	企业利润最大化 兼顾员工利益	追求企业相关利益者价值最大化	追求企业相关利益者价值最大化 同时要保护和增进社会福利
社会责任	更小 ←————— → 更大			

考点四：企业社会责任的体现

企业社会责任的体现	主要内容
办好企业，把企业做强、做大、做久	努力增强企业的竞争力，不断创新，向社会提供更好、更新、更多的产品和服务，不断满足人们对美好生活的需要。
企业一切经营管理行为应符合道德规范	企业的一切经营管理行为都应符合道德规范。因为所有这一切都会对社会产生善或恶的影响，尤其是不合格的产品可能对社会造成极其巨大的伤害。
社区福利投资	对企业所在社区或其他特定社区的建设进行福利投资，有关社区人民福利的一切设施的投资，均不应以赚取商业利益为目的，因为社区为本企业的发展已经做出了太多牺牲和贡献。
社会慈善事业	对社会教育、医疗公共卫生、疾病防治等引起的一切需要帮助的人，企业应该及时伸出援助之手，尽到该有的社会责任。
自觉保护自然环境	自觉保护自然环境，主动节约能源和降低其他不可再生资源的消耗，尽可能减少企业活动对生态的破坏。

考点五：企业承担社会责任的依据

企业承担社会责任的依据	主要内容
企业乃“公民”	“企业公民”是指一个公司将社会基本价值与日常经营实践、运作和策略相整合的行为方式。
全球生产价值网络治理的客观要求	全球生产价值网络加强了各国企业的相互渗透，外资企业与本国企业的关系需要调整。
企业目的使然	企业的目的必须在社会之中。作为社会有机体的一分子，企业有双重职责。
责任的硬性约束	企业责任的约束主要表现为六个方面：经济影响力、文化影响力、个人影响力、

	技术影响力、环境影响力和政治影响力。
市场机制的失灵和缺陷	市场机制可能存在本身不成熟、法律、伦理又没有跟得上的潜在问题
提高竞争力的需要	企业通过主动承担社会责任，可以将之变为一种企业品牌的投资、企业信誉的投资以及企业社会形象的投资。