

只播一次的管理学干货

MBA大师

只播一次的管理学干货 ——2024管理学提面干货分享

大鹏



扫码添加
领取资料



提面
.....



管理学知识，你复习好了吗？
如何高效决策，如何打造高效组织？
.....

扫码添加
领取资料



提面
.....

目录

- 01 管理的基本理论
- 02 决策
- 03 组织
- 04 领导
- 05 控制
- 06 创新

扫码添加
领取资料



提面
.....

01 管理的基本理论

扫码添加
领取资料



提面
.....

1. 管理与职能

管理的定义

- ◆ 管理者为了有效地实现组织目标、个人发展和社会责任，运用管理职能进行协调的过程。

管理的职能

- ◆ 决策、组织、领导、控制、创新（创新在管理循环中处于轴心的地位，成为推动管理循环的原动力）
- ✓ 决策：制定目标，确定为达成目标所必需的行动，各层管理者都需要制定计划。
- ✓ 组织：设计（完善）岗位，通过授权和分工，使整个组织协调运转；组织是管理活动的根本职能，是其它一切活动的保证和依托。
- ✓ 领导：指挥、带领、引导和鼓励部下为实现目标而努力的过程。
- ✓ 控制：监控活动以确保它们按计划完成；控制的实质就是使实践活动同计划弹性适应。
- ✓ 创新：以新思维、新发明和新描述为特征的一种概念化过程。

扫码添加
领取资料



提面
.....

2. 管理者

管理者的角色

- ◆ 人际角色：代表人、领导者、联络者
- ◆ 信息角色：监督者、传播者、发言人
- ◆ 决策角色：企业家、干扰应对者、资源分配者、谈判者

管理者要具备三类技能（根据罗伯特·卡茨的研究）

- ◆ 技术技能：运用管理者所监督的专业领域中的过程、惯例、技术和工具的能力
- ◆ 人际技能：成功地与别人打交道并与别人沟通的能力
- ◆ 概念技能：把观点设想出来并加以处理，以及将关系抽象化的思维能力

1

扫码添加
领取资料

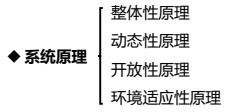


只播一次的管理学干货



3. 管理的基本原理

管理的基本原理

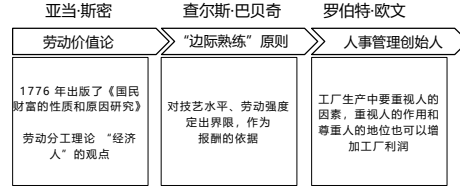


- ◆ 人本原理：职工是企业的主体、职工参与、使人性得到最完美的发展、服务于人
- ◆ 责任原理：明确每个人的职责、职位设计和权限委授合理、奖惩分明
- ◆ 适度原理：强调科学的管理手段和方法、注重直觉决策能力的培养



4. 西方早期管理思想

管理的基本原理



泰罗的科学管理制度

- ◆ 对工人提出科学的操作方法，以便合理利用工时，提高工效
- ◆ 在工资制度上实行差别计件制
- ◆ 对工人进行科学的选择、培训和提高
- ◆ 制定科学的工艺规程，并用文件形式固定下来以利推广
- ◆ 使管理和劳动分离，把管理工作称为计划职能，工人的劳动称为执行职能

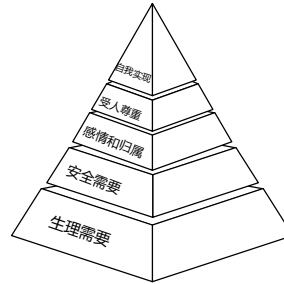


5. 行为科学学派



5. 行为科学学派 (续)

行为科学学派主要内容



马斯洛需要层次理论的两个基本观点

- ◆ 一是人的需要取决于他已经得到了什么，还缺少什么，只有尚未得到满足的需要能够影响行为。
- ◆ 二是人的需要都有轻重层次，某一层需要得到满足后，另一层需要才会出现。



5. 行为科学学派 (续)

保健因素：这类因素低于一定水平，会引起不满；这类因素得到改善，不满会消除，但起不到激励作用（包括：政策与行政；与周围上下级的关系；工资；工作环境）。

激励因素：这类因素具备，可以明显起激励作用；不具备，也不会造成极大不满（包括：工作的成就感、受重视、提升、责任、个人发展）。

扩展——

以我们公司为例，如果考勤制度非常严苛，则会引起不满，这属于保健因素；

如果要让员工有更强的驱动力，则需要制定奖金制度、表彰制度等，这属于激励因素。

我们在保健因素方面做到了以下举措……，在激励因素方面有如下举措……



抽奖环节

- 1000元优惠券：2个
- 500元优惠券：3个
- MBA大师大礼包：5个



只播一次的管理学干货



02

决策

扫码添加
领取资料



题目：决策特性（决策有什么特点）

- 目标性——体现组织想要获得的结果
- 可行性——决策者要注意实施条件的限制
- 选择性——决策的关键是选择，要提供相互替代的多种方案
- 满意性——决策的原则是“满意”，而不是“最优”
- 过程性——组织中的决策由一系列决策综合。每个决策本身就是一个过程
- 动态性——决策是不断循环的过程。需要决策者密切注意研究外部市场的变化

扫码添加
领取资料

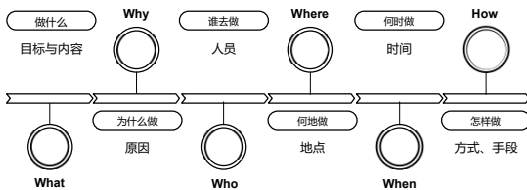


1.计划

计划的概念

- 名词：用文字和指标等形式所表述的，在未来一定时期内组织以及组织内不同部门和不同成员，关于行动方向、内容和方式安排的管理文件（生产计划、市场销售计划、成本控制计划）。
- 动词：为了实现决策所确定的目标，预先进行的行动安排（做计划的过程）。

计划的内容

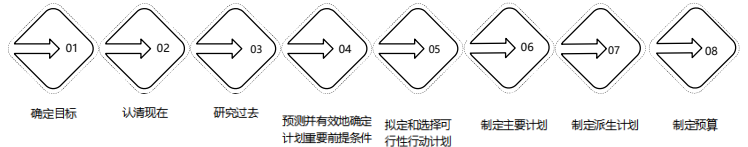


扫码添加
领取资料



1.计划(续)

计划的编制过程



扫码添加
领取资料



1.计划(续)

滚动计划法

定义：

- 滚动计划法是一种定期修订未来计划的方法。

基本思想

- 根据计划的执行情况和环境变化情况定期修订未来的计划，并逐期向前推移，使短期计划、中期计划有机地结合起来。

方式

- 可以用近细远粗的方法制订计划，以避免不确定性带来的不良后果。

滚动计划法的评价

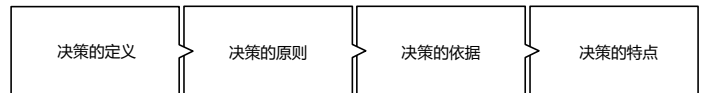
计划更加切合实际，并且使战略性计划的实施也更加切合实际；滚动计划法使长期计划、中期计划与短期计划相互衔接，短期计划内部各阶段相互衔接，这就保证了即使由于环境变化出现某些不平衡时也能及时地进行调节，使各期计划基本保持一致；滚动计划法大大加强了计划的弹性，这对环境剧烈变化的时代尤为重要，它可以提高组织的应变能力。

扫码添加
领取资料



2.决策

决策的概念



决策是管理者识别并解决问题以及利用机会的过程

决策遵循的是满意原则，而不是最优原则

管理者在决策前和决策的过程中尽可能通过多种渠道收集信息

目标性、可行性、选择性、满意性、过程性、动态性

决策的理论

- 古典决策理论
- 行为决策理论
- 回溯决策理论

3

扫码添加
领取资料



只播一次的管理学干货



2.决策(续)

决策的过程



决策的影响因素

- ◆ 环境
- ◆ 过去决策
- ◆ 决策者对风险的态度
- ◆ 伦理
- ◆ 组织文化
- ◆ 时间

扫码添加
领取资料



2.决策(续)

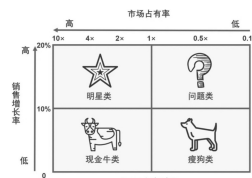
决策的方法

1. 集体决策方法
(1) 头脑风暴法
(2) 名义小组技术
(3) 德尔菲技术

2. 有关活动方向的决策方法

经营单位组合分析法

内容：根据相对竞争地位和业务增长率两个标准，可把企业的经营单位分成四大类

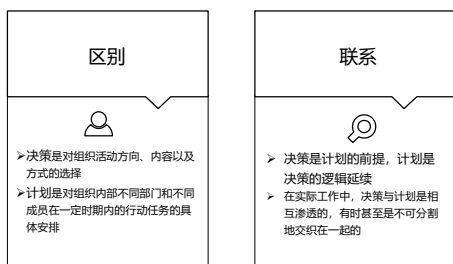


扫码添加
领取资料



3.计划与决策

计划与决策的关系



扫码添加
领取资料



抽奖环节一

MBA大师大礼包：5个

只播一次的管理学干货



扫码添加
领取资料



03

组织

扫码添加
领取资料



1.组织设计

组织设计的实质

- ◆ 组织设计的实质：对管理人员的管理劳动进行横向和纵向的分工。
- ◆ 管理幅度：直接有效地指挥和监督的下属的数量。
- ◆ 管理层次：最高主管到具体工作人员之间的层级关系。
- 管理层次受到组织规模和管理幅度的影响。它与组织规模成正比，与管理幅度成反比。

影响管理幅度的因素

- 主管和下属的工作能力
- 工作的内容和性质
- 工作条件
- 工作环境

4

扫码添加
领取资料



只播一次的管理学干货



1. 组织设计(续)

组织设计的任务

- ◆ 设计组织的结构是执行组织职能的基础工作；组织设计的任务是提供组织结构系统图和编制职务说明书。
- ◆ 职位说明书：简明地指出该管理职务的工作内容、职责与权力、与组织中其他部门和职务的关系，担任该项职务者所必须拥有的基本素质、技术知识、工作经验、处理问题的能力等条件。



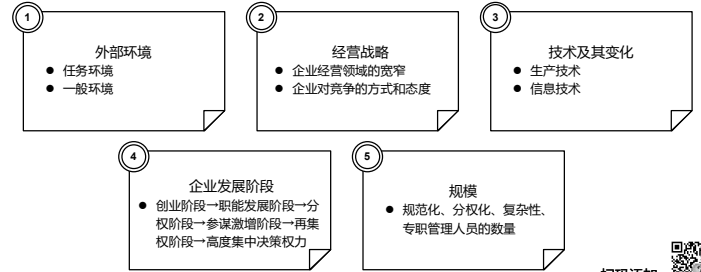
组织设计者要完成的三个步骤工作

扫码添加
领取资料



1. 组织设计(续)

组织设计的影响因素

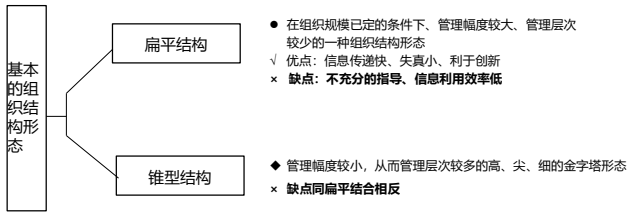


扫码添加
领取资料



2. 组织结构

两种基本的组织结构形态

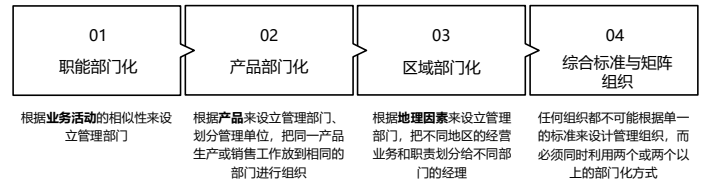


扫码添加
领取资料



2. 组织结构(续)

部门化



扫码添加
领取资料



2. 组织结构(续)

集权与分权

- ◆ 集权：决策权在组织系统中较高层次的一定程度的集中
- ◆ 分权：决策权在组织系统中较低管理层次的程度分散

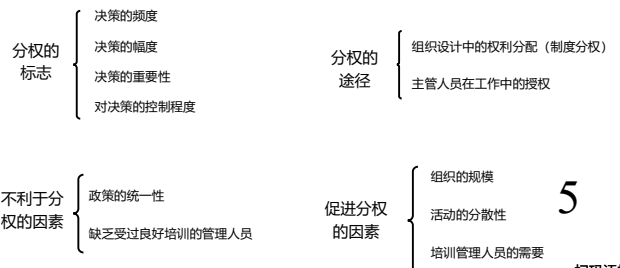


扫码添加
领取资料



2. 组织结构(续)

集权与分权



5

扫码添加
领取资料



只播一次的管理学干货



2. 组织结构(续)

正式与非正式组织

正式组织

是组织结构设计的结果；具有明确的目标、任务、结构、职能以及由此而决定的成员间的权责关系，对个人具有某种程度的强制性；维系正式组织的，主要是理性原则。

非正式组织

- 组织成员在共同劳动、共同生活中，由于相互之间的业务联系产生的共同感情而自然形成的一种无名群体；伴随着正式组织的运转而形成；主要以感情和融洽的关系为标准。
- 非正式组织的积极影响
 - ✓ 满足职工的感情、归属、自我实现等需要
 - ✓ 易于产生和加强合作精神
 - ✓ 帮助正式组织起到一定的培训作用
 - ✓ 非正式组织会自觉或自发地帮助正式组织维护正常的活动秩序。
 - 非正式组织可能造成的危害
 - 非正式组织目标如果与正式组织冲突，可能对正式组织工作产生极不利的影响
 - 非正式组织要求成员一致性的压力，往往也会束缚成员的个人发展
 - 非正式组织的压力还会影响正式组织的变革，发展组织的惰性。

扫码添加
领取资料



2. 组织结构(续)

直线与参谋

直线关系

由管理幅度的限制而产生的管理层次之间的关系
直线关系是一种命令关系，是上级指挥下级的关系
直线关系是组织中**管理人员的主要关系**
组织设计的重要内容便是规定和规范这种关系

参谋关系

参谋关系是伴随着直线关系而产生的
参谋是直线管理者为弥补专门知识的不足而找的一些助手

直线与参谋矛盾解决办法

在保证统一指挥与充分利用专业人员知识这两者之间实现某种平衡
(明确职权关系；授予参谋必要的职能权力；向参谋人员提供必要的条件)

关系



➢ 直线管理人员拥有指挥和命令的权力，而参谋则是作为直线的助手来进行工作的

矛盾



➢ 虽然保持了命令的统一性，但参谋作用不能充分发挥；参谋作用发挥失当，破坏了统一指挥的原则

扫码添加
领取资料



3. 组织文化

组织文化的概念

组织在长期的实践活动中所形成的并且为组织成员普遍认可和遵循的具有本组织特色的价值观念、团体意识、工作作风、行为规范和思维方式的总和

组织文化的结构

潜层次的精神层：指组织文化中的核心和主体，是广大员工共同而潜在的意识形态

表层的制度系统：又称制度层，指体现某个具体组织的文化特色的各种规章制度、道德规范和员工行为准则的总和

显现层的组织文化载体：又称物质层，指凝聚着组织文化抽象内容的物质体的外在显现，是组织文化最直观的部分，也是人们最易于感知的部分

组织文化的内容

组织的价值观：组织内部管理层和全体员工对该组织的生产、经营、服务等活动以及指导这些活动的一般看法或基本观点

组织精神：组织经过共同努力奋斗和长期培养所逐步形成的，认识和看待事物的共同心理趋势、价值取向和主导意识

伦理规范：从道德意义上考虑的，由社会向人们提出并应当遵守的行为准则，它通过社会公众舆论规范人们的行为

扫码添加
领取资料



4. 组织

抽题——题目

如何看待“三个和尚没水喝”在企业中的启示？

扫码添加
领取资料



4. 组织 (续)

抽题——答题思路

如何看待“三个和尚没水喝”在企业中的启示？

✓ 参考思路——反映的问题+分析原因+应对措施

◆ 例如：反映了企业人员增加，工作效率反而降低了等问题，我认为是工作任务分配不明晰、监督机制未落实或者激励措施不到位等原因导致的，针对不同的原因应对措施如下.....

扫码添加
领取资料



抽奖环节二

500元优惠券：3个

管理学提面干货分享

直播福利放送



• 500元优惠券 • 1000元优惠券 • MBA大师大礼包

*每节课程奖品存在差异，以直播抽奖信息为准

6

扫码添加
领取资料



只播一次的管理学干货



04

领导

扫码添加
领取资料



领导

抽题——题目

你觉得高层管理、中层管理和基层管理
哪个更重要？

扫码添加
领取资料



05

控制

扫码添加
领取资料



风险控制

抽题——题目

项目的风险怎么控制？

扫码添加
领取资料



06

创新

扫码添加
领取资料



创新

抽题——题目

打造“创新型组织”，请谈谈如何培养团队的创造性和积极性？

7

扫码添加
领取资料



只播一次的管理学干货



抽奖环节三

1000元优惠券：2个

2024管理学提面干货分享



扫码添加
领取资料



感谢聆听

扫码添加
领取资料

