**马工程《管理学》**

**教 案**

**第一章 管理导论**

**一、教学目的**

任何人类活动，特别是人类有组织的群体活动都需要管理。本章旨在让学生理解管理的内涵与本质，熟悉管理工作的主要内容，在这个过程种，使学生了解管理者应依循的原理、借助的方法和工具。

**二、课型**：新授课

**三、课时**：4个课时

**四、教学重难点**

1.理解组织与管理的内涵。

2.认识组织的特征、企业的特征。

3.管理工作的主要内容。

4.理解管理的本质。

5.如何理解管理的科学性与艺术性。

6.管理的基本原理、基本方法与工具。

7.认识理性分析与直觉判断的关系。

**五、教学方法**

课堂讲授与讨论相结合。

**六、教学内容**

**1.内容摘要**

第一节介绍了管理的内涵与本质。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。管理是对人或对人的行为的管理，管理本质是对人的行为进行协调。

第二节介绍了管理的基本原理与方法。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。管理者在组织管理活动的过程中，需要借助大量的方法。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。管理者在管理活动中可以借助许多工具，既需要运用权力直接规范被管理者在组织中必须表现的行为，并对其进行追踪和控制，也需要借助组织文化引导组织成员在参与组织活动过程中不同时空的行为选择。

第三节分析管理活动的时代背景。全球化和信息化是当今世界的两大重要特征。作为新兴的经济大国，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。

**2.基本概念**

组织，企业，管理，人本原理，系统原理，效益原理，适度原理，全球化，信息化，市场化。

**3.基本理论**

（1）组织是指一群人为了实现某个共同目标而结合起来协同行动的集合体。组织的特征：第一，组织是由两个或两个以上的成员构成的。第二，组织具有明确的目标。第三，组织有特殊的活动。第四，任何组织在一定程度上都是独立存在的。

（2）管理的基本特征：第一，管理的目的是有效地实现组织预定的目标。第二，管理的主体是具有专门知识、利用专门技术和方法来进行专门活动的管理者。第三，管理的客体是组织活动及其参与要素。第四，管理是一个包括多阶段、多项工作的综合过程。

（3）管理包括决策、组织、领导、控制以及创新等一系列工作。

（4）人本原理。以人为中心的人本原理要求对组织活动的管理既是“依靠人的管理”，也是“为了人的管理”。

（5）系统原理。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。

（6）效益原理。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。

（7）适度原理。组织在业务活动范围的选择上既不能过宽，也不能过窄；在管理幅度的选择上，既不能过大，也不能过小；在权力的分配上，既不能完全集中，也不能绝对分散，必须在两个极端之间找到最恰当的点，进行适度管理，实现适度组合。

**4.课堂讨论**

**《管理学》学习指南与练习**第一章习题的案例一

**《管理学》学习指南与练习**第一章习题的案例二

**第二章 管理理论的历史演变**

**一、教学目的**

管理理论是在思考和总结管理实践的基础上对管理活动一般规律的抽象和总结。通过本章的学习，使学生对管理学的历史演变有基本了解，熟悉管理学的经典理论。

**二、课型**：新授课

**三、课时**：2个课时

**四、教学重难点**

1.理解泰勒科学管理的基本思想。

2.理解法约尔的一般管理理论的主要思想。

3.理解韦伯组织理论在管理实践中的意义。

4.组织协调机制主要有哪些形式？

5.理解组织合法性的内涵以及对组织结构变化的影响。

6.现代系统与权变管理理论的主要思想。

7.理解西蒙决策理论的主要观点。

**五、教学方法**

课堂讲授与讨论相结合。

**六、教学内容**

**1.内容摘要**

第一节介绍了古典管理理论。在19世纪末20世纪初开始系统形成，主要标志是泰勒的《科学管理理论》和法约尔的《工业管理与一般管理》。这个时期的管理理论的主要研究问题涉及科学管理、一般管理以及科层组织。

第二节介绍了现代管理流派。主要从三个方面予以归纳：（1）管理思维的系统与权变研究。巴纳德认为组织是一个协作系统。根据权变学派的观点，管理技术与方法同环境因素之间存在一种函数关系，企业管理要随环境的变化而变化。（2）管理本质的决策与协调研究。西蒙的决策理论认为管理就是决策，明茨伯格讨论了组织的协调机制、组织的基本构成部分以及组织结构的基本形态。（3）管理分析的技术与方法研究。在孔茨所称的管理科学学派看来，管理就是制定和运用数学模型与程序的系统。

第三节介绍了当代管理理论。分别从制度视角和技术视角进行研究：制度视角的研究，新制度学派从制度环境的影响这个角度剖析了组织的趋同现象；技术视角的研究应用企业再造理论，在此背景下产生了业务流程再造。

**2.基本概念**

统一指挥，例外管理，差别计件工资制，传统型权力，个人魅力型权力，法理型权力，程序化决策，机械型组织，多角化组织，创新型组织，组织趋同，合法性机制，流程再造。

**3.基本理论**

（1）泰勒的科学管理理论的主要内容有：①改进工作方法，并根据工作的要求挑选和培训工人：改进操作方法，以提高工效、合理利用工时；作业环境与作业条件的标准化；根据工作要求，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：在企业中设置计划部门，把计划职能和执行职能分开；实行职能工长制；进行例外管理。

（2）法约尔的经营六职能：管理职能；技术职能；商业职能；财务职能；安全职能以及会计职能。法约尔关于一般管理的14条原则：劳动分工；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；人员的报酬；集中；等级制度；秩序；公平；人员稳定；首创精神；人员的团结。法约尔认为，管理活动包括计划、组织、指挥、协调和控制五个方面的内容。

（3）韦伯认为合法权力有三种类型：传统型权力；个人魅力型权力；法理型权力。

（4）巴纳德认为组织是一个协作系统。协作系统的三个基本要素，即协作的意愿、共同的目标和信息的沟通。

（5）根据权变学派的观点，管理技术与方法同环境因素之间存在一种函数关系，企业管理要随环境的变化而变化。影响比较大的权变学派的管理学家及其理论观点有：莫尔斯和洛什的“超Y理论”，费德勒的权变领导模型等。

（6）西蒙的决策理论的主要观点：①管理就是决策，决策贯穿于整个管理过程；②决策过程包括四个阶段的工作：情报活动，设计活动，抉择活动，审查活动；③决策的准则：决策遵循的是满意原则，而不是最优原则；④程序化决策和非程序化决策。

（7）合法性导致组织趋同有三种不同的机制：强迫性机制；模仿机制；社会规范机制。

（8）业务流程再造由观念再造、流程再造、组织再造、试点和切换、实现愿景目标五个关键阶段组成。

**4.课堂讨论**

**《管理学》学习指南与练习**第二章习题的案例一

**《管理学》学习指南与练习**第二章习题的案例二

**第三章 决策与决策过程**

**一、教学目的**

管理的核心是决策，制定决策并承担相应的责任是管理人员工作的基本内容。本章从决策的界定出发，阐述决策的类型和特征，解析决策过程及其影响因素，提升学生对管理决策内涵体系的认识，为深入理解决策分析和制定奠定理论基础。

**二、课型**：新授课

**三、课时**：2个课时

**四、教学重难点**

1.如何理解决策，决策有哪些基本特征？

2.理解决策与计划之间的关系。

3.不同的决策类型及其异同之处。

4.理解一般的决策过程是如何制定的。

5.决策的影响因素有哪些？

6.按照不同准则分别选择最优决策方案。

**五、教学方法**

课堂讲授与讨论相结合。

**六、教学内容**

**1.内容摘要**

第一节从概念、要素、功能及任务等方面引入决策。决策是指为实现一定的目标，在多个备选方案中选择一个方案的分析判断过程。决策要素可分为有形要素和无形要素两大类。从组织层面看，决策能够为组织确立明确的方向。从个体层面看，决策可以激发组织成员的积极性。从外部环境视角看，决策的任务是让组织灵活适应外部环境的变化。从组织内部视角看，决策的任务还包括调整和优化组织管理体系。从未来发展的角度看，让组织保持创业精神也是决策的题中应有之义。

第二节介绍了决策的类型与特征。根据环境因素的可控程度，决策问题可分为三种类型，即确定型决策、风险型决策和不确定型决策。从决策所涉及问题来看，决策可以分为程序化决策和非程序化决策两种类型。根据主体的不同，决策可以分为个体决策和群体决策。决策的特征主要有：目标性，可行性，动态性，整体性，创造性。

第三节阐述决策过程与影响因素。一般的决策过程包括以下六个步骤：（1）识别问题（2）诊断原因（3）确定目标（4）制定备选方案（5）评价、选择方案（6）实施和监督。决策的影响因素主要有：环境，组织的历史，决策者的特点，组织文化。

**2.基本概念**

决策，决策方案，不确定性情境；非程序化决策，确定型决策，风险性决策，不确定性决策，个体决策，群体决策；乐观准则，悲观准则，等概率准则，最小后悔准则。

**3.基本理论**

（1）计划体系通常分为以下基本阶段：筹划，分析，综合与交流，行动。而每个阶段及其步骤与决策都密不可分。

（2）决策的准则主要有：①提高决策效率和效果的准则，包括重要性原则、准确性原则和灵活性原则；②不确定性情境下决策方案选择准则，主要有四个准则：第一，乐观准则；第二，悲观准则；第三，等概率准则；第四，最小后悔准则。

**4.课堂讨论**

**《管理学》学习指南与练习**第三章习题的案例一

**《管理学》学习指南与练习**第三章习题的案例二

**《管理学》学习指南与练习**第三章习题的案例三

**第四章 环境分析与理性决策**

**一、教学目的**

组织活动是在一定环境中进行的，环境的复杂与动态特点以及人的认知与行动能力的局限性决定了组织决策的理性与正确程度会受到一定的限制。因此，为尽可能减少这些限制，就要对组织活动的内外部环境进行充分的调查和研究。通过本章的学习，让学生能够理解环境对决策过程的影响，掌握PEST、SWOT等环境分析方法，熟练应用决策树等决策方法进行简单分析和决策。

**二、课型**：新授课

**三、课时**：2个课时

**四、教学重难点**

1.理解组织与环境的关系。

2.环境分析有哪些主要方法？

3.理性决策、非理性决策和行为决策。

4.决策方案生成的主要方法是什么？

5.用决策树方法来评价和选择一个具体的决策方案。

6.用蒂蒙斯教授的机会评价框架评价一个创新或创业机会。

**五、教学方法**

课堂讲授与讨论相结合。

**六、教学内容**

**1.内容摘要**

第一节分析组织的内外部环境要素。环境是由众多因素交错而成的整体，把环境分成三个大类，即一般或宏观环境、具体或微观环境和组织内部环境。环境分析的常用方法：（1）一般环境分析方法。最常见的是PEST分析方法。（2）具体环境分析方法。在这方面，迈克尔·波特提出的五种力量模型是一种有效的分析方法。（3）内外部环境综合分析方法。组织在分析外部环境的同时，必须也分析其内部环境。SWOT分析是最常用的内外部环境综合分析技术。（4）针对环境变化的分析方法。常用的是脚本法（情景分析法），情景分析法可分为定量脚本法和定性脚本法。

第二节介绍了理性决策与非理性决策。理性决策通常也被称为科学决策。西蒙等人提出以“令人满意的”准则代替“最优化”准则作为决策的准则。非理性决策模型：渐进决策模型、政治协调决策模型、领导集体决策模型。

第三节探讨了不同的决策方法。（1）决策背景研究方法：决策背景的性质特征：首先，决策背景具有整体性和综合性。其次，决策背景具有复杂性。最后，决策背景具有动荡性。（2）活动方案生成与评价方法：活动方案生成方法：5W2H法，头脑风暴法，德尔菲法，强迫联系法。活动方案评价方法：定量评价方法与定性评价方法，财务评价方法与非财务评价方法，动态评价方法与静态评价方法。（3）选择活动方案的评价方法：对于确定性决策，可以采用微分法、线性规划、非线性规划、排队论等数学方法进行备选方案的优化选择。而风险决策和不确定性决策，可采用决策树方法和机会评价框架。

**2.基本概念**

PEST分析，SWOT分析法，脚本法；理性决策，DHS模型，HS模型，BHS模型；渐进决策模型，政治协调决策模型，领导集体决策模型；5W2H法，头脑风暴法，德尔菲法，强迫联系法；行为决策理论，归因偏差。

**3.基本原理**

（1）理性决策的主要环节可以分为：第一步，明确和界定面临的问题。第二步，分析所有目的和目标及其轻重次序。第三步，寻找所有可能的行动方案。第四步，预测和评估每个方案的所有可能结果。第五步，比较每个方案实现目的和目标的程度。第六步，选择能够最大限度地实现目的和目标的方案。

（2）行为决策理论：决策人模式，又称管理人模式。这种模式认为，组织成员（管理者和员工）都是为实现一定目的而合理地选择手段的决策者。行为决策理论认为，人的理性介于完全理性和非理性之间，即人是有限理性的。行为决策代表性模型：DHS模型，HS模型，BHS模型。

（3）决策背景的分析步骤：第一步，明确决策主题。第二步，提出假设。第三步，收集资料。第四步，整理资料。第五步，趋势预测和评估。

（4）决策树是具有代表性和现实操作性的常见方法之一。这是一种以树形图来辅助进行各方案期望收益的计算和比较的决策方法。机会评价框架是在创新项目决策和创业项目决策中常见的方法，评价的对象是具有创新性的机会。

**4.课堂讨论**

**《管理学》学习指南与练习**第四章习题的案例一

**《管理学》学习指南与练习**第四章习题的案例二

**第五章 决策的实施与调整**

1. **教学目的**

决策是选择组织未来活动的目标和方向，计划则是将决策选择的内容展开，保证组织目标的达成。本章使学生了解到与决策相对应的计划类型与特征，掌握计划编制以及组织实施的方法，以更好理解如何根据内外部变化而进行适时的调整。

**二、课型**：新授课

**三、课时**：4个课时

**四、教学重难点**

1.理解计划与决策的区别。

2.掌握目标管理的基本主张和特点。

**五、教学方法**

课堂讲授与讨论相结合。

1. **教学内容**

**1.内容摘要**

1. 分析实施决策的计划制定。计划是对组织在未来一段时间内的目标和实现目标途径的策划与安排。计划具有下述几方面的作用：管理者进行指挥的依据；管理者实施控制的标准；降低未来不确定性的手段；提高效率与效益的工具；激励人员士气的武器。计划编制的方法主要有滚动计划法、项目计划技术、计划评审技术和甘特图四种。
2. 分析推进计划的流程和方法。目标管理的重点是让组织中的各层管理人员都与各自的下属围绕工作目标和如何完成目标进行充分沟通。PDCA循环的特点在于：大环套小环；上升式循环；综合性循环。按预算的内容，预算可分为经营预算管理、投资预算管理和财务预算管理。
3. 分析决策追踪与调整。决策追踪与调整，是决策者在初始决策的基础上对已从事活动的方向、目标、方针及方案的追踪和重新调整的过程。决策追踪与调整的原则主要有：科学性与全面性相结合的原则，相对性与系统性相结合的原则，指挥与授权相结合的原则，可比性与可操作性相结合的原则，任务型与关系型相结合的原则。

**2.基本概念**

计划，战略计划，战术计划，作业计划，滚动计划法；目标管理，PDCA循环，刚性预算，弹性预算，零基预算；决策追踪与调整。

**3.基本理论**

（1）计划工作是管理的重要职能，计划的特征主要体现在：计划工作的首要性；计划工作的普遍性；计划工作是管理人员的基础工作之一。

（2）计划工作程序可展开为：制定计划目标；估量现状与目标之间的差距；预测未来情况；制定计划方案；实施和总结计划方案。

（3）目标管理的过程可以分为三个阶段：目标的制定与展开阶段；目标的实施阶段；成果评价阶段。

（4）决策追踪与调整的特征主要有回溯分析、非零起点、双重优化和心理障碍。

（5）PDCA循环的具体步骤为：分析现状，找出存在的问题；分析产生问题的各种原因或影响因素；找出问题所在；针对问题的主要因素制定措施，提出行动计划；实施行动计划；评估结果；标准化和进一步推广；提出这一循环尚未解决的问题，把它们转到下一个PDCA循环。

（6）零基预算法的程序包括建立预算目标体系、逐项审查预算、排定各项目和各部门的优先顺序和编制预算等。

**4.课堂讨论**

**《管理学》学习指南与练习**第五章习题的案例一

**《管理学》学习指南与练习**第五章习题的案例二

**第六章 组织设计**

1. **教学目的**

组织设计对管理活动具有至关重要的作用。本章使学生认识组织设计的主要任务和影响因素，更好理解组织结构的选择及组织力量的整合。

**二、课型：**新授课

**三、课时：**2个课时

**四、教学重难点**

1.理解组织结构设计包括哪些内容。

2.理解机械式组织与有机式组织的区别。

3.理解正式组织与非正式组织的整合。

**五、教学方法**

课堂讲授与讨论相结合。

1. **教学内容**

**1.内容摘要**

第一节分析组织设计的任务与影响因素。组织设计的任务是设计清晰的组织结构，规划各部门的职能和权限，确定组织中职能职权、参谋职权、直线职权的活动范围，最终编制职务说明书。影响组织结构的因素包括环境因素，战略因素，技术因素，规模因素和发展阶段因素。

第二节分析组织结构。组织结构是组织中正式确定的，使工作任务得以分解、组合和协调的框架体系，包括组织内部的职能分工，和纵向的层级体系。组织结构的形式包括直线制、职能制、直线职能制、事业部制和矩阵制。企业在不断对组织结构进行动态调整，扁平化、柔性化、无边界化、虚拟化成为组织结构演进的大趋势。

第三节分析组织整合。层级整合是指组织在纵向设计中需要确定的管理幅度、层级数量以及体现了不同集权程度的各层级之间的权责关系。直线管理人员是指位于组织纵向层级中特定职位的管理者，拥有直线职权。参谋人员是指从专业的角度为特定层级的管理者提供咨询、建议的管理者。

**2.基本概念**

组织设计的任务，组织结构设计，组织设计的原则，管理幅度，分工与协作原则；组织结构，机械式组织，有机式组织，直线制，职能制，事业部制，扁平化，柔性化；正式组织，非正式组织，层级整合，职权，直线职权，参谋职权。

**3.基本理论**

（1）组织运行制度设计是指为了保证组织的高效运行进行的制度和人员方面的安排，包括沟通系统设计、管理规范设计和激励设计。

（2）组织设计的原则可以归纳为目标一致原则，分工与协作原则，有效管理幅度原则，权责对等原则和柔性经济原则。

（3）组织结构的本质是组织内部成员的分工协作关系，包括工作任务的分解、任务组合和组织协调。

（4）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。

（5）矩阵制组织结构的实质是为了加强职能制组织之间的协调，引进项目管理的形式开发的一种组织形式，非常适合需要横向协作的攻关项目。

（6）扁平化是由于随着信息技术的发展，新型沟通工具与管理工具的使用，有效管理幅度得到提高的组织结构变化的趋势。

（7）当组织规模一定时，管理幅度与组织层级呈现出反比例关系。管理幅度越大，同样规模的组织所需要的组织层级越少；反过来，管理幅度越小，组织层级也就越多。

（8）有效管理幅度受到诸多因素的影响，需要考虑管理者和被管理者的工作能力、工作内容和性质、工作条件与环境以及成员的差异性等方面。

**4.课堂讨论**

**《管理学》学习指南与练习**第六章习题的案例一

**《管理学》学习指南与练习**第六章习题的案例二

**第七章 人员配备**

1. **教学目的**

人员配备是现代组织进行人才建设的基础。通过本章学习，使学生意识到人员配备的重要地位，熟悉掌握人员配备的基本流程。

**二、课型：**新授课

**三、课时：**2个课时

**四、教学重难点**

1.理解人员配备的主要任务。

2.员工来源有组织内部人员和组织外部人员两种来源。

3.掌握人事考评的功能。

4.理解员工培训的任务主要有哪几方面。

**五、教学方法**

课堂讲授与讨论相结合。

**六、教学内容**

**1.内容摘要**

第一节介绍了人员配备的任务、工作内容和原则。人员配备，一般是指组织中基于组织岗位要求对人员的配备，既包括组织管理岗位的人员配备，也包括非管理岗位的人员配备。人员配备应遵循以下五点原则：任人唯贤原则、程序化与规范化原则、因事择人与因材器使原则、量才使用与用人所长原则、动态平衡原则。

第二节介绍了人员选聘。员工选聘要做到三个匹配，这是员工选聘的标准和员工适应组织的前提：人员技能与岗位职责相匹配、人员个性与岗位特点相匹配、人员价值观与组织价值观相匹配。员工录用决定着组织人力资源的数量、质量和结构，是人力资源管理的前提和基础，是组织绩效和目标的重要保证。

第三节介绍了人事考评。考评是指对一段时间内个人的工作能力及工作绩效进行考核。人员考核的基本要素包括：职业品德、工作态度、工作能力和工作业绩。人事考评主要有7种方法，包括实测法、成绩记录法、书面考试法、直观评估法、情境模拟法、民主测评法和因素评分法。

第四节介绍了人员的培训与发展。有效的员工培训，是提升组织综合能力的过程，对组织的发展有重要的作用。员工培训的主要功能有：提高员工综合素质、有利于组织文化的建设、提升组织凝聚力。常见的培训可分为三类：岗前培训、在职培训、专题培训。

**2.基本概念**

人员配备，内部选聘，外部选聘；员工录用，录用评估；人事考评；员工培训，岗前培训，在职培训，专题培训。

**3.基本理论**

（1）人员配备的工作内容包括：确定组织人员需要量、为组织选配人员、制定和实施人员培训计划。

（2）因事择人、因材器使原则，是指以职位对人员的实际要求为标准，选拔、录用各类人员，同时根据人的能力和素质的不同，去安排不同要求的工作。

（3）量才使用、用人所长的原则，就是根据每个人的能力大小安排合适的岗位，同时在用人时不能求全责备，管理者应注重发挥人的长处。

（4）组织内部选聘主要包括组织内部员工的提升和组织内部的职位调动两种方式。

（5）外部招聘的途径主要有：职业介绍机构与人才交流市场；猎头公司；校园选聘；公开选聘。

（6）员工录用方式有：多重淘汰式、补偿式、结合式。

（7）人事考评的工作程序主要有确定考核目标、制定考核标准、衡量岗位工作、收集岗位信息和做出综合评价、考评结果反馈和备案。

（8）员工培训的方法主要有：讲授法，视听技术法，讨论法，案例研讨法，角色扮演法，互动小组法，网络培训法，师徒传承法。

**4.课堂讨论**

**《管理学》学习指南与练习**第七章习题的案例一

**《管理学》学习指南与练习**第七章习题的案例二

**第八章 领导的一般理论**

**一、教学目的**

领导是管理工作的重要内容。马克思主义理论强调对社会的领导绝不是对人民的统治和剥削，而是为人民服务。本章使学生明确领导的内涵与特征，理解领导者、被领导者和领导情景三项影响领导有效性的决定性因素。通过本章的学习，帮助学生掌握领导的一般理论，更好地理解管理活动。

**二、课型**：新授课

**三、课时**：4个课时

**四、教学重难点**

1.领导是管理的重要内容，理解领导和管理各自的内涵以及二者之间的关系。

2.领导的三要素分别是什么？

3.密歇根大学对领导行为的研究内容。

4.俄亥俄州立大学确立的定规和关怀维度的含义以及对领导行为是如何划分的？

5.费德勒权变领导理论的内容。

6.路径-目标领导理论的内容。

**五、教学方法**

课堂讲授与讨论相结合。

**六、教学内容**

**1.内容摘要**

第一节阐述了领导的内涵与特征。分析领导和管理各自的含义和主要差异以及发挥功能

的不同途径。领导权力的主要来源是职位权力和个人权力，其中奖赏权力、强制权力、法定权力是与领导者的职位相关的，参照权力和专家权力与领导者个人的魅力或专业知识有关。领导行为或过程包含三个要素：领导者、被领导者和情境，这三个要素决定了领导行为的有效性。

第二节阐述了领导与领导者。领导者特质理论认为成功的领导基于领导者个人特质，蒂姆西·贾吉等学者以五大人格特质理论为框架对个体特性和领导的关系进行了测量。领导者行为理论认为有效的领导与领导者的行动密切相关，典型的领导者行为理论有勒温提出的独裁型、民主型和放任型三种领导方式、俄亥俄州立大学提出的由定规维度和关怀维度形成的二维矩阵包含的领导行为组合、管理方格理论。领导者团队理论将研究对象从个人转向了集体，研究现代高层管理团队。

第三节阐述了领导与被领导者。有效的领导不仅取决于领导者，还受到实施情境的影响，其中被领导者是情境中重要的因素。详细介绍与被领导者有关的三个理论：情境领导模型、领导—成员交换理论和领导者角色理论。

第四节阐述了领导与情境。领导的情境对领导的有效性产生重要影响，介绍研究领导有效性的两种权变理论，即费德勒的权变领导理论和豪斯的路径—目标领导理论，并探讨中国情境下的领导。

**2.基本概念**

领导，奖赏权力，强制权力，法定权力，参照权力，专家权力；独裁型领导，民主型领导，放任型领导，定规维度，关怀维度；心理成熟度，工作成熟度；情境有利性，领导者—成员关系，任务结构，职位权力；权力距离倾向，个人主义－集体主义倾向，不确定性回避倾向，阳刚－娇柔倾向，长期－短期倾向。

**3.基本理论**

（1）领导与管理的区别：第一，两者的职能范围不同；第二，两者的权力来源不同；第三，两者的主要功能不同，且发挥功能的途径亦不同。

（2）权力的五种来源：奖赏权力，强制权力，法定权力，参照权力，专家权力。

（3）领导行为或过程包含的三个要素：领导者、被领导者和情境。这三个要素决定了领导行为的有效性。

领导＝ｆ（领导者，被领导者，情境）

（4）领导者特质理论：贾吉等学者以五大人格特质理论（外向性、情绪稳定性、经验开放性、随和性和责任感）为框架对个体特性和领导的关系进行了测量。

（5）领导者行为理论：勒温总结出了三种领导方式：独裁型、民主型和放任型。俄亥俄州立大学的研究中，确立了关怀维度和定规维度，这两个维度形成的二维矩阵包含了四种可能的领导行为组合：高定规—高关怀，高定规—低关怀，低定规—低关怀，低定规—高关怀。密歇根州立大学将领导行为归纳为两个维度：以生产为中心和以员工为中心，结果显示以员工为中心的领导行为带来高产出，相反以生产为中心的领导行为无论在生产率还是在员工满意度方面都是低效的。管理方格理论致力于探讨什么样的领导方式可以使资源更有效地转变为结果，横轴代表对生产的关心，纵轴代表对人的关心，两个维度都可以看作一种程度大小的尺度，分别被分为从1到9的9格。理论认为（9，9）方格的领导方式是最有效的，既能够提高员工满意度，又能够带来高的生产效率。

（6）领导者团队理论：高阶理论认为，高层管理人员在进行决策和采取行动时会受到其自身所具有的经验、性格和价值观等个性化因素的影响；要更好地预测组织的绩效，则应该了解整个高层管理团队的特征，而非仅仅了解首席执行官的个体特征；运用人口统计学变量是大样本研究在实际操作中可行而有效的方法，但它并不能精确代表管理人员的认知和价值观，这一方面还需要进一步处理。

（7）情境领导模型：有效领导和无效领导的差异并不是领导者的行为本身，而是领导者行为和实施情境的匹配。领导者的行为被分为任务行为和关系行为两个维度**，**情境关注的是下属成熟度。情境领导模型强调有效的领导应该根据下属的成熟度去匹配相应的领导者行为。

（8）领导—成员交换理论：领导者需要和下属建立不同的关系（圈内人和圈外人），以将其区别对待。理论关注的是工作中成员之间的交换关系，被分为贡献、情感、忠诚、职业尊重四个维度；建立过程包含角色发现、角色开发、角色实现三个阶段。

（9）领导者角色理论：明茨伯格将管理者的工作划分为三种类型，共10种角色。分别是人际关系方面的角色、信息传递方面的角色和决策制定方面的角色。

（10）费德勒的权变领导理论：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（任务取向型和关系取向型），并设计了最难共事者（LPC）问卷；另一个是情境的有利性（领导者—成员关系、任务结构、职位权力）。要更好地匹配领导者的风格和情境的有利性只有两种方法：一种是根据情境选择合适的领导者；另一种是改变情境以适应领导者的风格。

（11）豪斯的路径—目标领导理论：该理论以激励的期望理论为基础，指出领导者的工作是提供必要的帮助与指导，激励下属达到他们的目标。豪斯将领导者行为分为四种类型：指示型、支持型、参与型和成就导向型。

**4.课堂讨论**

**《管理学》学习指南与练习**第八章习题的案例一

**《管理学》学习指南与练习**第八章习题的案例二

**第九章 激励**

**一、教学目的**

激励是促使个体行为与组织目标趋同的管理过程，运用激励理论有助于提高员工积极性，落实人才兴企战略。通过本章的学习，帮助学生理解激励的实质和激励理论，运用科学的方法对人的行为进行调节和激励。

**二、课型**：新授课

**三、课时**：4个课时

**四、教学重难点**

1.理解激励的内涵，了解有代表性的人性的假设以及不同假设下的激励方法。

2.马斯洛的需要层次理论的基本观点。

3.双因素理论的内容和意义，准确理解保健因素和激励因素的内涵。

4.公平理论的内容和不足之处。

5.期望理论的内容。

6.强化理论的主要观点，四种强化类型和应用原则。

**五、教学方法**

课堂讲授与讨论相结合。

**六、教学内容**

**1.内容摘要**

第一节介绍激励的基础。主要分析人的行为过程及特点；有代表性的人性的假设，包括经济人假设（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）；激励的发展以及激励机理。

第二节介绍了激励理论。按照研究侧重不同，激励理论通常可分为行为基础理论、过程激励理论和行为强化理论。行为基础理论包括需要层次理论、双因素理论和成就需要理论；过程激励理论包括公平理论、期望理论和目标设置理论。行为强化理论着重研究对行为的修正和固化，代表理论为强化理论。

第三节介绍了激励方法。常用的激励方法主要有三类，分别为工作激励、成果激励和

综合激励。

**2.基本概念**

激励，动机性行为；保健因素，激励因素；强化，正强化，负强化，惩罚，自然消退；工作激励，成果激励，综合激励，工作扩大法，工作丰富法，岗位轮换法，物质激励，精神激励，员工持股计划。

**3.基本理论**

（1）人性假设包括：经济人假设（X理论）；社会人假设；自我实现人假设（Ｙ理论）；复杂人假设（超Ｙ理论）。

（2）需要层次理论：人类需要从低到高可分为五种，分别是生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要；以上五种需要可以分为高、低两个层次，其中生理需要、安全需要和社交需要都属于低层次的需要，尊重需要和自我实现需要是高层次的需要；人的需要有一个从低层次向高层次发展的过程，当较低层次的需要基本得到满足后，更高一层次的需要就会出现；任何一种需要并不由于高一层次需要的出现而消失，各层次需要之间是相互依赖并以重叠波浪形式演进的；未满足的需要才具有激励作用，已基本得到满足的非优势需要对人不再具有激励作用。

（3）双因素理论：满意和不满意并非共存于单一的连续体中，而是截然分开的；使人们感到不满意的因素被称为保健因素；使人们感到满意的因素被称为激励因素；保健因素只能消除不满意，激励因素才是调动人们积极性的关键。

（4）成就需要理论：人的高层次需要有三种，分别为成就需要、权力需要和亲和需要；

高成就需求者的主要特征有：事业心强、喜欢设立具有适度挑战性的目标、密切注意自己的处境、重成就、轻报酬；成就需要不是天生的，而更多的是受环境、教育、实践综合作用的结果；成就需要是一种更内化的需要，是导致国家、企业取得高绩效的主要动力。

（5）公平理论：又称社会比较理论，主要研究报酬分配的合理性、公平性对人们工作积极性的影响。公平理论认为：人们对报酬是否满意是一个社会比较过程，满意的程度不仅取决于绝对报酬，更取决于相对报酬；人们对相对报酬的比较体现在横向比较和纵向比较两个方面；相对报酬比较的结果会使人们产生公平感或不公平感。不公平感会造成人们心理紧张和不平衡感；公平感是一种主观心理感受，是人们公平需要得到满足的一种直接心理体验；在实际工作中，人们往往会过高地估计自己的投入和他人的收入，过低地估计自己的收入和他人的投入。

（6）期望理论：又称“效价—手段—期望理论”，主要研究人们需要或动机的强弱和人们对实现需要／动机的信心强弱对行为选择的影响。理论认为，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期望公式为Ｍ＝Ｖ×Ｅ；只有当这效价高，期望值也高时，激励力才会高；激励的过程要处理好努力与绩效、绩效与奖励、奖励与满足需要三方面的关系。

（7）目标设置理论：研究目标本身的特性对人们行为的激励效用，理论认为：目标对人们努力程度的影响取决于四个方面：目标明确性、目标难易性、目标责任清晰度、目标接受度；在实现目标的过程中，工作绩效水平取决于组织支持和员工个人的能力与个性特点；目标实现后，应让员工获得满意的内在报酬和外在报酬。

（8）行为强化理论：行为的结果会对人的动机产生很大影响，从而使行为在后续得以增加、减少或消失。强化可分为四种类型：正强化、负强化、惩罚和自然消退。前两种可以增强或保持行为，后两种则会削弱或减少行为。应用强化要注意以下原则：第一，要按照强化对象的不同需要采取不同的强化措施。第二，对所期望取得的工作业绩应予以明确的规定和表述。第三，对工作业绩予以及时的反馈，即通过某种形式和途径，及时将工作结果告诉行动者。

（9）激励的方法：常用的激励方法主要有三类，分别为工作激励、成果激励和综合激励。工作激励的措施主要包括工作扩大法、工作丰富法和岗位轮换法；常见的成果激励主要包括物质激励和精神激励；综合激励包括榜样激励、危机激励、培训激励和环境激励。

**4.课堂讨论**

**《管理学》学习指南与练习**第九章习题的案例一

**《管理学》学习指南与练习**第九章习题的案例二

**第十章 沟通**

**一、教学目的**

信息的有效传递是管理工作顺利进行的前提，因此管理者的大部分时间用于各种方式的沟通。管理实践中，个体和组织存在着信息传递的障碍，沟通不足而引发的管理冲突。通过本章的学习，使学生体会到沟通在管理实践中的重要地位，正确认识沟通障碍和管理冲突。

**二、课型**：新授课

**三、课时**：4个课时

**四、教学重难点**

1.沟通是信息传递和理解的过程，正确认识沟通在管理实践中的重要意义。

2.有效沟通的标准有哪些？

3.理解不同类型的沟通之间的差异。

4.影响沟通的主要障碍是什么？如何克服这些障碍？

5.冲突的内涵及特征。

6.冲突有哪三大来源？

7.冲突管理的策略？

**五、教学方法**

课堂讲授与讨论相结合。

**六、教学内容**

**1.内容摘要**

第一节介绍了沟通与沟通类型。沟通是信息的传递与理解的过程，分析了沟通在管理中

的作用；两个或两个以上的主体、沟通客体、传递信息的载体是沟通所必须具备的条件；沟通过程具体的七个步骤；沟通有多种分类方式，包括言语沟通和非言语沟通，正式沟通和非正式沟通。

第二节介绍了沟通障碍及其克服。分析了有效沟通的标准，即保证沟通的数量，质量和

及时性；影响沟通过程的主要障碍是人际障碍、组织障碍和文化障碍。

第三节介绍冲突及其管理。阐述了冲突的概念和冲突所具有的客观性、主观知觉性、二

重性和程度性特征；分析了冲突的三大来源为个人差异、沟通差异和结构差异；根据冲突发生的层次、对组织的影响、产生的原因可以把冲突分为多种类型；进一步阐述了冲突管理的对策。

**2.基本概念**

沟通，下行沟通，上行沟通，平行沟通；冲突。

**3.基本理论**

（1）沟通的作用：有效沟通可以降低管理的模糊性，提高管理的效能；沟通是组织的凝聚剂和润滑剂，它可以改善组织内的工作关系，充分调动下属的积极性；沟通是组织与外部环境之间建立联系的桥梁。

（2）沟通的具体步骤：信息发送者、编码、信息的传递、信息接收者、解码、反馈、噪声。

（3）沟通的标准：保证沟通的“量”，有效沟通要保证传达足够的信息量；保证沟通的 “质”，信息需要被准确地表述和理解；保证沟通的“时”，沟通的有效性很大程度上依赖于信息的及时性。

（4）影响沟通过程的障碍：人际障碍、组织障碍和文化障碍。人际障碍主要表现为表达能力欠佳、知识和经验差异、个性和关系、信息接收者的情绪、接受者的选择性知觉、信息发送者的故意过滤、信息过载；组织障碍主要表现为组织结构不合理、组织氛围不和谐；信息发送者和信息接收者之间的文化相似性有助于成功的沟通，文化的差异会铸造人际沟通的障碍。

（5）克服沟通障碍的方法：学会倾听；重视反馈；克服认知差异；抑制情绪化反应。

（6）冲突的特征：客观性，冲突是客观存在的、不可避免的社会现象，是组织的本质特征之一；主观知觉性，冲突是指导致某种抵触或对立的可感知的差异；二重性，冲突对于组织、群体或个人既具有建设性、有益性，有产生积极影响的可能，又具有破坏性、有害性，有产生消极影响的可能性；程度性，冲突水平影响组织绩效。

（7）管理冲突的策略：冲突的抑制，当冲突水平过高时，管理者可以采取冲突抑制的方法，包括竞争策略、合作策略、回避策略、迁就策略和妥协策略；冲突的激发，当组织冲突不足时，管理者需要考虑激发必要的、适度的建设性冲突，常用手段有将冲突合法化、适度引入外部的新鲜血液，刺激组织内部的竞争、通过组织结构的安排来激发冲突。

**4.课堂讨论**

**《管理学》学习指南与练习**第十章习题的案例一

**《管理学》学习指南与练习**第十章习题的案例二

**第十一章 控制的类型与过程**

**一、教学目的**

控制是组织计划顺利进行的保障，在管理活动中至关重要。在组织中，完成计划需要各级管理人员的努力，承担各自责任范围内的控制工作。通过本章的学习，让学生理解控制的内涵和类型，了解控制的原则和过程。

**二、课型**：新授课

**三、课时**：2个课时

**四、教学重难点**

1.从多方面理解控制的内涵，掌握控制系统的构成。

2.进行有效控制需要遵循哪些原则？

3.理解不同的控制类型以及各自的优缺点。

4.控制的过程包含哪些步骤？

**五、教学方法**

课堂讲授与讨论相结合。

**六、教学内容**

**1.内容摘要**

第一节介绍控制的内涵与原则。控制的内涵可以从五方面具体理解；控制的系统由控制

主体、客体、控制目标、手段和工具体系四大部分构成；要想构造一个适宜有效的控制系统，进行有效的控制工作还需要遵循五大原则。

第二节介绍控制的类型。按控制进程可以分为前馈控制、现场控制和反馈控制；按控制

职能可以分为战略控制、财务控制和营销控制；按控制内容可以分为制度控制、风险防范控制、预算控制、激励控制和绩效考评控制。并介绍了各种控制类型的优缺点和适用条件。

第三节介绍控制的过程。不同类型的控制的过程基本一致，分为确定标准、衡量绩效、

分析与纠偏三个步骤。

**2.基本概念**

控制；前馈控制，现场控制，反馈控制，战略控制，财务控制，营销控制；标准。

**3.基本理论**

（1）控制的内涵：控制具有目的性；控制具有整体性；控制是通过监督和纠偏来实现的；控制是一个过程，通过检查、监督并确定组织活动的进展情况，对实际工作与计划之间所出现的偏差加以纠正，从而确保组织目标的实现。

（2）控制的系统：控制的系统由控制主体、控制客体、控制目标以及控制的手段与工具体系四大部分构成。企业的控制主体可以分为以股东为主体的高层控制主体、以经营者和管理者为主体的中层控制主体和以普通员工为主体的低层控制主体；控制客体包括两部分，其一是财产、交易和信息三大类具体控制对象，其二是控制系统和人这些影响控制有效性的因素；控制目标包括确保组织目标的有效实现、经济且有效地利用组织资源和确保信息的质量；控制的手段和工具体系主要包括控制的机构、控制的工具、控制的运作制度三个方面。

（3）控制的原则：有效标准原则；控制关键点原则；控制趋势原则；直接控制原则和例外原则。

（4）控制的类型：按控制进程可以分为前馈控制、现场控制和反馈控制；按控制职能可以分为战略控制、财务控制和营销控制；按控制内容可以分为制度控制、风险防范控制、预算控制、激励控制和绩效考评控制。

（5）控制的过程：可以分为确定标准、衡量绩效以及分析与纠偏三个步骤。确定标准需要经过选择控制对象、选择关键控制点、确定控制标准三步，每一步都需要统筹考虑多方面因素；衡量绩效需要确定好衡量的主体、衡量的项目、衡量的方法和衡量的频度；分析与纠偏包括分析偏差和实施纠偏两个步骤。

**4.课堂讨论**

**《管理学》学习指南与练习**第十一章习题的案例一

**《管理学》学习指南与练习**第十一章习题的案例二

**第十二章 创新原理**

**一、教学目的**

创新是企业基业长青的基础。不管是技术变化速度还是社会沟通与交往复杂程度，都对管理活动提出了新的挑战。在这种动态的复杂环境中，管理活动必须通过创新主动适应环境变化的要求，不断调整组织活动。因此，本部分的学习首先要让学生了解到创新的必要性和重要性，再进一步理解不同的组织创新类型和组织创新的逻辑。

**二、课型：**新授课

**三、课时：**4个课时

**四、教学重难点**

1.如何理解创新的内涵。

2.如何理解管理工作的维持与创新关系。

3.如何理解创新和管理的其他职能之间的关系。

4.分别从形式角度、过程角度和要素角度对创新进行不同的考察。

5.创新的动力来源。

6.创新管理决策主要涉及到哪些方面。

7.创新领导过程。

**五、教学方法**

课堂教授与讨论相结合。

**六、教学内容**

**1.内容摘要**

第一节介绍了组织管理的创新职能，包括管理创新的内涵，创新与维持之间的关系，以及管理创新工作的内在规定性。

第二节则分别从形式、过程和要素角度对管理创新进行了考察。

第三节介绍了创新过程及创新管理。有效的创新工作是在发掘企业创新动力的基础上，进行科学的创新决策，实施创新组织和领导，评价企业创新效果，从而针对经营中存在的问题，发现新的创新动力的循环过程。

**2.基本概念**

创新，维持，企业家精神；渐进式创新，破坏式创新，局部创新，整体创新，要素创新，结构创新，自发创新，有组织的创新，战略创新，组织创新，领导创新。

**3.基本理论**

（1）管理创新概念具有丰富的内涵：管理活动由维持活动和创造活动构成；管理创新不仅包括对管理职能活动的变革与创新，更包括这些职能活动背后的思维创新；管理创新中的“管理”，既是名词，也是动词。作为名词的管理创新是指管理工作的创新活动，而作为动词的管理创新是指对于人类创新活动的积极管理过程。

（2）管理工作的维持与创新关系：作为管理的两个基本环节，维持与创新对系统的生存发展都是非常重要的，它们是相互联系、不可或缺的。创新是维持基础上的发展，而维持则是创新的逻辑延续；维持是实现创新的成果，而创新则为更高层次的维持提供了依托和框架。任何管理工作都应围绕着系统运转的维持和创新而展开。只有创新没有维持，系统时时刻刻会呈现无所不变的无序的混乱状态，而只有维持没有创新，系统则缺乏活力，犹如一潭死水，适应不了任何外界变化，最终会被环境淘汰。卓越的管理是实现维持与创新最优组合的管理。创新管理与维持管理在逻辑上表现为相互连接、互为延续的链条。组织的管理总是从创新到维持、再到创新和再到维持循环反复的过程。

（3）创新职能的内在规定性：创新是一个管理过程，创新工作经历了内外因素分析、创新计划与决策、组织和实施创新活动等几个环节；企业家精神是管理创新的内在精神，这种精神以发展机会为导向，敢于承担风险和不确定性，敢于提前行动，他们将变革视为有益的常态活动。

（5）从形式角度来看，管理创新可以根据创新程度分为渐进式创新和破坏性创新，可以根据变革方式分为局部创新、整体创新、要素创新和结构创新，可以根据组织化程度分为自发创新和有组织的创新；从过程角度来看，管理创新可以分为战略创新、组织创新和领导创新；从要素角度来看，管理创新可以分为管理思维创新、管理环境创新和管理技术与方法创新。

（4）创新动力来源包括：意外的成功或失败；企业内外的不协调；过程改进的需要；产品和市场的改变；人口结构的变化；人们观念的改变；新知识的产生。

**4.课堂讨论**

**《管理学》学习指南与练习**第十二章习题的案例一

**《管理学》学习指南与练习**第十二章习题的案例二