



2022-02

管理学原理

Management

Final Review

Patrick



Chapter 1 管理者与组织

Key Points: 管理、管理者、组织

Concept 1 管理者

1. 定义：协调监督他人工作<区别于自我管理>，以使组织目标实现的人<区别于个人目标>。
2. 职能：计划、组织、领导、控制
3. 角色：人际关系、信息传递、决策制定
4. 技能：技术技能（初级）、人际技能（中级）、概念技能（高级）
5. 分层：非管理者、基层、中层、高层

Concept 2 组织

1. 定义：为实现某个特定目的而对人员的精心安排
2. 特征：目标明确、由人组成、结构精密
3. 系统论：结构决定功能

Concept 3 管理

1. 定义：涉及协调监督工作的活动，使工作有效率且有成效
2. 顺序：目标第一，效率第二
3. 方式：正确地做事（投入尽可能少，产出尽可能多），做正确的事（实现组织的目标）
4. 挑战：技术、颠覆性创新、社交媒体、道德困境、政治波动、顾客多元

Concept 4 时间矩阵

	紧急 A	不紧急 B
重 要 C	危机、限期 任务、投诉	计划、人才、关系 建立、真正创新
不 重 要 D	不速之客、 会议、一些 报告、电话	报纸、闲聊、赌 博、看剧……

成功者活在 BC 象限，花费大量时间于此，以减少紧急重要（AC）事件的发生。

Expansion: 为什么要学习管理？

1. 管理具有普遍性
2. 现实工作的实践
3. 挑战（决策压力）与收获（回报反馈）

Chapter 2 决策

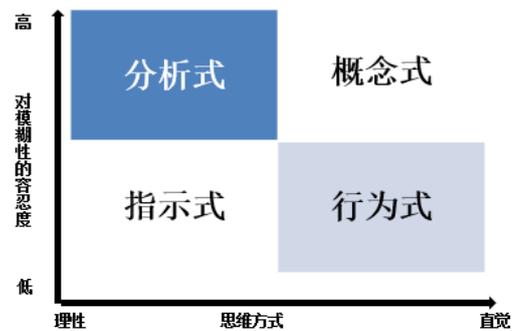
Key Points: 决策过程、决策方法、决策偏见

Concept 1 决策

1. 定义：在两个及两个以上的备选方案中进行选择
2. 步骤：明确问题-明确决策标准-为标准分配权重-开发备选方案-分析-选择-执行-评估决策效果
3. 类型：结构化（程序化，直接与常见问题）与非结构化（非程序化，新的不常见的问题）
4. 风格：见右图

Concept 2 做出决策

1. 理性决策：基于理性假设（清晰问题与目标），管理者会做出符合逻辑、前后一致的选择，以实现价值最大化。
2. 有限理性：力所能及的理性，受到信息处理能力的限制，做出让管理者满足的策略。
3. 直觉决策：基于经验感觉与历史判断做出决策，可以补充有限理性决策。
4. 循证管理：基于事实，接受不符想法的实际
5. 众包：在互联网上，向外界人士征求意见
6. 承诺升级：在事后发现决策错误，但由于个人利益不予承认，继续施行。为避免这种骑虎难下的情况，需要建立组织内部的纠错机制。



Concept 3 决策偏见

1. 过度自信偏见
2. 即时满足偏见（短视）
3. 锚定效应（第一印象误区）
4. 选择性知觉偏见
5. 确认偏见（倾向于证实预设为真）
6. 框架效应偏见（角度过于单一）
7. 可获得性偏见（倾向于鲜活记忆深刻的事物）
8. 代表性偏见（错误类比）
9. 随机偏见（试图从随机事件中创造意义）
10. 沉没成本错误
11. 自利偏见（归失败于外界）
12. 事后聪明偏见

Concept 4 有效决策

1. 理解文化差异
2. 设置好决策评判标准
3. 懂得何时停止
4. 采用有效决策过程
5. 清晰思考

Expansion 1 改进决策

1. 设计思维
2. 大数据与人工智能

Expansion 2 一句话

无善无恶心之体，有善有恶意之功；知善知恶是良知，为善为恶是格物。——王阳明

Expansion 3 外包

高度专业化，寻求合作伙伴



Chapter 3 外部环境和组织文化

Key Points: 管理者作用、环境、组织文化

Concept 1 管理者作用论

1. 管理万能论：管理者对组织的成败有直接责任
2. 管理象征论：组织的成败很大程度上归因于管理者可控范围外的因素
3. 综合观点：管理者受到内部组织文化与外部组织环境的约束

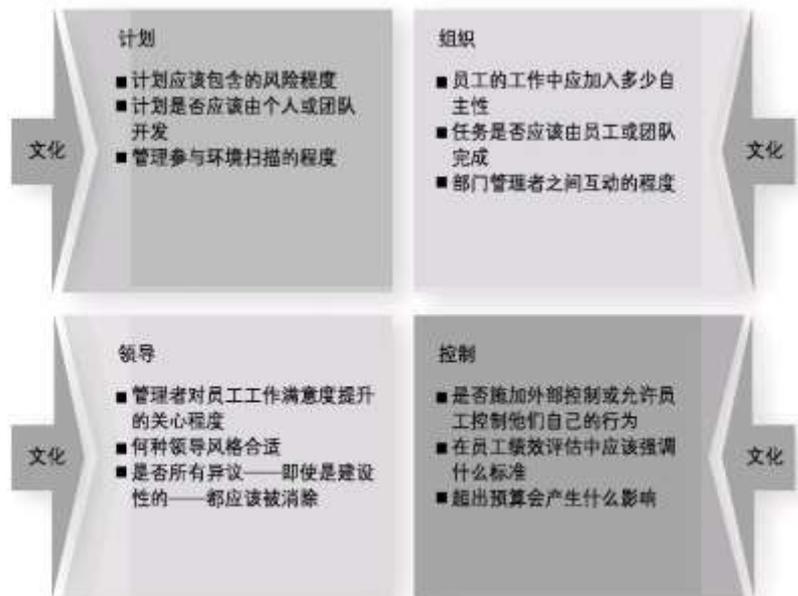
Concept 2 环境

1. 环境：组织之外可能影响组织绩效的机构或力量
2. 环境不确定性：环境之间不完全相同，分为变化程度与复杂程度（强调变化）
3. 一般环境：组织外部影响影响组织绩效的因素与力量，分为经济、政治/法律、社会文化与全球化环境。包含可能有影响但相关性不明确的条件
4. 具体环境：能对组织的有效性产生积极或消极影响的关键支持者或利益相关者。包括供应商、顾客、竞争对手、政府、特殊利益集团。——环境管理

		Stable	Dynamic
Simple	Cell 1	Stable and predictable environment Few components in environment Components are somewhat similar and remain basically the same Minimal need for sophisticated knowledge of components	Cell 2 Dynamic and unpredictable environment Few components in environment Components are somewhat similar but are continually changing Minimal need for sophisticated knowledge of components
	Cell 3	Stable and predictable environment Many components in environment Components are not similar to one another and remain basically the same High need for sophisticated knowledge of components	Cell 4 Dynamic and unpredictable environment Many components in environment Components are not similar to one another and are continually changing High need for sophisticated knowledge of components
Complex			

Concept 3 组织文化

1. 定义：影响组织成员行动、将不同组织区分开的共享价值观、原则、传统与行事方式
2. 强文化：核心价值观被广泛和深度共享，对员工有更大影响力。与良好组织绩效相关。弱文化反之。
3. 产生：创立者哲学愿景→选择标准→（高层管理者→）社会化[帮助新员工学习组织做事方式]→组织文化
4. 学习文化：故事、仪式、物质象征、（特殊）语言
5. 文化影响管理者行为
6. 组织文化本质的六个维度：适应性、关注细节 vs 结果导向、人本导向 vs 团队导向、诚实守信



Chapter 4 全球环境下的管理

Key Points: 全球化中的企业、霍夫斯泰德文化评估框架

Concept 1 全球化

1. 定义：一个组织跨越国家边界发展其影响力或业务的过程
2. 对立：[民族主义]只注重本国利益的价值理念和政策
3. 相关：[狭隘主义]仅仅从自己的视角看待世界

Concept 2 管理者态度

1. 民族中心论：认为最佳的工作方法和行为是母国的做法
2. 多国中心论：认为东道国的员工知道运营企业的最佳工作方法和实践
3. 全球中心论：强调使用全球范围内最佳方法与人员

Concept 3 全球化中的企业

1. 跨国企业：在多个国家开展业务。分为多国化企业（权力下放东道国）和全球企业（权力集中母国）
2. 无国界组织：消除人为地理障碍，比如福特。
3. 过程：全球采购(全球外包)-进出口-许可证经营-特许经营(使用企业名称)-战略同盟-合资-外国子公司
4. 全球化环境：政治法律、经济、文化

Concept 4 霍夫斯泰德文化评估框架

如右下图所示

Concept 5 全球领导力和组织行为有效性项目

1. 权力距离
2. 不确定性规避
3. 自信
4. 人性导向
5. 未来导向
6. 制度集体主义
7. 性别差异
8. 内群体集体主义
9. 绩效导向



Concept 5 管理多样性

Key Points: 无

Concept 1 多样性

1. 员工多样性: [异同兼备]使得组织中的人不同或相似的方式 (PS: 这句话的表述像放屁)
2. 表层多样性: 人口统计学特征上的差异
3. 深层多样性: 在价值观、个性和工作偏好上的差异
4. 好处: 人员管理, 组织绩效, 战略; 促进创新, 提高决策科学性, 适应顾客多元化

Concept 2 员工多样性的类型

1. 年龄
2. 性别
3. 种族和民族
4. 残疾/健全
5. 宗教
6. LGBT

Concept 3 多样性的挑战

1. 偏见: 对特定观点及观念的趋向性和偏好
2. 刻板印象: 基于自己对某人所属群体的看法看待某人
3. 歧视: 将自己的偏见通过行为施加给偏见对象
4. 玻璃天花板: 在组织等级制度中组织特殊群体的无形障碍
5. 薪酬不平等: 略

Concept 4 多样性的方案

1. 高管对多样性的承诺
2. 指导: 有经验的组织成员向缺少经验的组织成员
3. 多元化培训
4. 员工资源组: 自发组织的, 由员工领导的小组

Concept 5 多样性三问

1. “身份政治”是否导致了人们沉迷于对差异的关注?
2. 长久以来形成的惯例是否破坏了多样性?
3. 支持多元化是否伤害了对优秀者的奖励?

