

2021 年广东省专插本《管理学》考试考点预测

第一部分 名词解释

核心资源：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。

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。

学习型组织：指具有持续不断学习、适应和变革能力的组织。

权变管理理论：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。

伦理道德：评价人类行为善恶的社会价值形态，在日常生活中具体表现为一定的行为规范和准则。

道德：通常是指那些用来明辨是非的规则或原则。道德在本质上是规则或原则，这些规则或原则旨在帮助有关主体判断某种行为是正确的或错误的，这种行为是否为组织所接受

道德准则：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。

危机：是在企业生产经营活动过程中由于企业内外部的突发事件而引发的可能危及企业发展甚至危及企业生存的严重问题。

压力：所谓压力是在动态的环境条件下，个人面对种种机遇、规定以及追求的不确定性所造成的一种心理负担。

战略决策：是对涉及组织目标、战略规划的重大事项进行的决策活动，是对有关组织全局性的、长期性的、关系到组织生存和发展的根本问题进行的决策，具有全局性、长期性和战略性的特点

战术决策：是指对组织的人力、资金、物资等资源进行合理配置以及经营组织机构加以改变的一种决策，具有局部性，中期性与战术性的特点

战略性计划：是指应用于整体组织的，为组织未来较长期（通常五年以上）设立总体目标和寻求组织在环境中的地位的计划。

战术性计划：是指规定总体目标如何实现的细节的计划，其需要解决的是组织的

具体部门或职能在未来各个较短时期内的行动方案。

成本领先战略：企业强调以低单位成本价格为用户提供标准化产品，其目标是要成为其产业中的低成本生产商。

特色优势战略：企业力求就顾客广泛重视的一些方面在产业内独树一帜。它选择被产业内许多客户视为重要的一种或多种特质，并为其选择一种独特的地位以满足顾客的要求。

直线职权：是指管理者直接指导下属工作的职权。

参谋职权：是指管理者拥有某种特定的建议权或审核权，评价直线职权的活动情况，进而提出建议或提供服务。

职能职权：是一种权益职权，是由直线管理者向自己辖属以外的个人或职能部门授权，允许他们按照一定的制度在一定的职能范围内行使的某种职权。

组织变革组织变革就是组织根据内外环境的变化，及时明确组织活动的内容或重点，并据此对组织中的岗位、机构（ 岗位的组合）以及结构（机构间的权力配置）进行调整，以适应组织未来发展的要求。

组织部门化：按照职能相似性、任务活动相似性或关系紧密性的原则把组织中的专业技能人员分类集合在各个部门内，然后配以专职的管理人员来协调领导，统一指挥。

管理幅度：（组织幅度）指组织中上级主管能够直接有效地指挥和领导下属的数量。

组织层级化的概念：指组织在纵向结构设计中需要确定层级数目和有效的管理幅度，需要根据组织集权化的程度，规定纵向各层级之间的权责关系，最终形成一个能够对内外环境要求做出动态反应的有效组织结构形式。

职权：是组织内部授予的指导下属活动及其行为的决定权，这些决定一旦下达，下属必须服从。

绩效评估：组织定期对个人或群体小组的工作行为及业绩进行考察、评估和测度的一种正式制度。

领导权力：指影响他人的能力，在组织中就是指排除各种障碍完成任务，达到目标的能力。

统计性标准：也叫历史性标准，是以分析反映企业经营在历史各个时期状况的数据为基础来为未来活动建立的标准。

第二部分 简答题、论述题、案例分析专

德尔菲技术的步骤:

- A.根据问题的特点,选择和邀请做过相关研究或有相关经验的专家
- B.将与问题有关的信息分别提供给专家,请他们各自独立发表自己的意见,并写成书面材料
- C.管理者收集并综合专家们的意见后,将综合意见反馈给各位专家,请他们再次发表意见
- D.如此反复多次,最后形成代表专家组意见的方案

计划的层次体系:

目的或使命、目标、战略、政策、程序、规则、G方案(或规划)、预算

矩阵形组织结构的优缺点:

优点:①一方面可以取得专业化分工的好处,另一方面可以跨越各职能部门获取他们所需要的各种支持活动。资源可以在不同产品之间灵活分配。

②通过加强不同部门之间的配合和信息交流,可以有效地克服职能部门之间相互脱节的弱点,同时易于发挥事业单位机构灵活的特点,增强职能人员直接参与项目管理的积极性,增强矩阵主管和项目人员共同组织项目实施的责任感和工作热情。

缺点:①组织中的信息和权力等资源不但不能共享,项目经理与职能经理之间势必会为争取有限的资源或因权力不平衡而发生矛盾,这反而会产生适得其反的效果,协调处理这些矛盾必然要牵制管理者更多的精力,并付出更多的组织成本。另外,一些项目成员接受双重领导,他们要具备较好的人际沟通能力和平衡协调矛盾的技能。

②成员之间可能会存在任务分配不明确、权责不统一的问题,这同样会影响组织效率的发挥。如何客观公正的评价其绩效,并在成本、时间、质量方面进行有效的控制将是此类组织机构正常运行的关键

梅奥的贡献:

总结写成了《工业文明中人的问题》,阐述了人际关系学说,主要有以下内容:

①工人是社会人,而不是经济人;②企业中存在着非正式组织;③生产率主要取决于工人的工作态度以及他和周围人的关系。

企业社会责任的体现：①办好企业，把企业做强、做大、做久 ②企业一切经营管理行为应符合道德规范 ③社区福利投资 ④社会慈善事业 ⑤自觉保护自然环境

管理基本职能的相互关系：①决策是计划的前提，计划是决策的逻辑延续，决策和计划是其他管理职能的依据；②组织、领导和控旨在保证决策的顺利实施；③创新贯穿于各种管理职能和各个组织层次之中。

行为决策理论：

- ①人是有限理性的。
- ②决策者在识别和发现问题中容易受知觉上的偏差的影响。
- ③决策时间和可利用资源是有限制的；
- ④决策者对待风险的态度不同；
- ⑤决策者往往只求满意结果，而不是最佳方案。

决策的分类：

按决策问题的重要性程度划分，有战略决策、战术决策和业务决策

按决策发生的重复性划分，有程序化决策和非程序化决策

按环境因素的可控程度划分，有确定型决策、风险型决策和不确定型决策

按决策主体划分，有个人决策和集体决策

目标管理的基本思想：

- ①企业的任务必须转化为目标；
- ②目标管理是一种程序；
- ③每个企业管理人员或工人的分目标就是企业总目标对他的要求，同时也是这个企业管理人员或工人对企业总目标的贡献
- ④管理人员和工人是依据设定的目标进行自我管理；
- ⑤企业管理人员对下级进行考核和奖惩也是依据这些分目标

目标管理的过程：①制定目标 ②明确组织的作用 ③执行目标 ④评价成果 ⑤实行奖惩 ⑥制定新目标并开始新的目标管理循环

职能部门化的优点：

- ①能够突出业务活动的重点，确保高层主管的权威性并使之能有效地管理组织的基本活动
- ②符合活动专业化的分工要求，能够充分有效地发挥员工的才

能，调动员工学习的积极性③简化了培训，强化了控制，避免了重叠，最终有利于管理目标的实现。

组织设计的任务：设计清晰的组织结构，规划和设计组织中各部门的职能和职权，确定组织中职能职权、参谋职权、直线职权的活动范围并编制职务说明书。

管理幅度与组织层级的关系：在组织规模已确定的条件下，管理幅度与组织层级呈反比关系，即直接领导的下属越多，组织层级也就越少，反之则越多。组织层级受到组织规模和组织幅度的影响，与组织规模成正比，与组织幅度成反比。

扁平式组织结构：

优点：①由于管理的层级比较少，信息的沟通和传递速度比较快，信息失真度比较低②上级主管对下属的控制也不会太呆板，这有利于下属人员的积极性和创造性

缺点：①过大的管理幅度增加了主管对下属的监督和协调控制的难度②下属也缺少了更多的提升机会

锥形式（瘦长型）组织结构：

优点：①由于管理的层级比较多，管理幅度比较小，每一管理层级上的主管都能对下属进行及时的指导和控制②层级之间的关系也比较紧密，这有利于工作任务的衔接 ③为下属提供了更多的提升机会

缺点：①影响信息的传递速度，信息失真度比较大

②增加高层主管与基层之间的沟通和协调成本，增加管理工作的复杂性

事业部制的特点：

①使高层管理部门摆脱日常繁杂的行政事务，可以专注于公司的战略决策事务
②各事业部独立经营，充分自主，更好地以顾客为中心，促进资源的有效整合
③有利于培养“多面手”的管理人才④发挥经营者的灵活性和主动性，提高对市场竞争的适应性⑤具有较高的稳定性。

缺点：①机构重复，管理人员多，管理成本高

②容易出现各自为政的部门主义倾向，导致总体利益受损。

组织变革的管理对策：①客观分析变革的推力和阻力的强弱②创新组织文化③创新策略方法和手段

双因素理论：

①保健因素：是那些与人们的不满情绪有关的因素。处理不好会引发不满情绪，处理得好可以消除不满，但不能对员工起激励作用，只能保持人的积极性和维持工作现状。②激励因素：指那些与人们的满意情绪有关的因素。处理得好可以使人们产生满意情绪，处理不当也不会导致不满。

员工招聘的作用：①人员配备是实现组织目标的保证 ②人员配备是人尽其才的手段 ③人员配备是实施人力资源计划的重要途径④人员配备是激励员工的有效手段⑤人员配备是改善组织气氛的措施之一

优秀管理者管理冲突的方法：①谨慎地选择想处理的冲突 ②仔细研究冲突双方的代表人物③深入了解冲突的根源④妥善地选择处理办法

有效沟通的实现(应用)：

- ①明了沟通的重要性，正确对待沟通；
- ②培养“听”的艺术；
- ③创造一个相互信任，有利于沟通的小环境；
- ④缩短信息传递链，拓宽沟通渠道，保证信息的畅通无阻和完整性；
- ⑤建立特别委员会，定期加强上下级的沟通；
- ⑥组成非管理工作组；
- ⑦加强平行沟通，促进横向交流。

领导特性论：认为领导者确实具有某些共同的特性，但是领导者的特性并不是先天具有的，而是后天形成的。

有效地领导者具有的共同特性：①努力进取，渴望成功；②强烈的权力欲望；③正直诚信，言行一致；④充满自信；⑤追求知识和信息。

预算的作用：

- ①使得企业在不同时期的活动效果和不同部门的经营绩效具有可比性
- ②管理者了解企业经营状况的变化方向和组织中的优势部门与问题部门，从而为调整企业活动指明了方向
- ③通过为不同职能部门和职能活动编制预算，也为协调企业活动提供了依据
- ④预算的编制为企业的各项活动确立了财务标准
- ⑤用数量形式的预算标准来对照企业活动的实际效果，大大方便了控制过程中的绩效衡量工作，也使之更加客观可靠

平衡积分卡控制的作用：

- ①阐明战略并在企业内部达成共识
- ②在整个组织中传播战略
- ③把部门和个人

的目标与这一战略相联系 ④把战略目标与战术安排衔接起来 ⑤对战略进行定期和有序的总结 ⑥利用反馈的信息改进战略