

第一章 管理与组织导论	1
一、管理及其具体含义	1
二、管理的职能	1
三、管理角色（09 简述）	1
四、管理技能与管理层次之间的关系（06 名词解释）	1
五、管理者工作的变化	2
六、组织的特征（06 简述）	2
七、职责和职权	2
八、管理和领导的联系与区别	2
第二章 管理理论	2
一、管理理论	2
二、科学管理理论	2
三、一般行政管理理论	3
四、定量方法理论	3
五、组织行为理论	3
六、系统论	3
七、权变理论	3
八、管理理论当前的问题	3
第三章 组织文化环境	3
一、管理万能论，管理象征论	3
二、组织文化及如何评价一个组织的文化（08 简述）	4
三、组织文化对管理实践的影响	4
四、环境对管理者的影响（05 判断分析）	4
五、管理与组织环境的关系	4
六、利益相关者及其如何管理利益相关者关系（05 名词解释，06 论述）	5
第五章 社会责任与管理道德	5
一、社会义务和社会响应（05 名词解释）	5
二、社会责任的两种观点，为什么出现关于社会责任的争论（08 论述）	5
三、管理的绿色化及组织走向绿色化的主要方式（07 简答）	6
四、共享价值观的作用及其建立共享价值观的建议（05，09 简述）	6
五、影响管理道德的因素	6
第六章 制定决策	7
一、决策假设的前提，结合实际论述理性和有限理性的决策观点（08 简述）	7
二、决策制定的过程（05 简述、判断分析）	7
三、决策风格（06 简述）	8
四、如何制定合理的决策（05 论述，09 简述）	8
第七章 计划的基础	8
一、计划（05 分析判断，名词解释，08 案例分析）	8
二、区别传统的目标设立与目标管理（07 简答）	9
第八章 战略管理	10
一、战略管理	10
二、管理者如何选择企业战略（05 论述，07，08 案例）	10
三、公司业务组合分析中的 BCG 矩阵法	11

四、业务层战略的特点、实现途径和适用条件（05,07 案例分析）	11
五、波特五力（05 案例分析）	12
六、核心竞争力（05,07 案例分析）	12
七、公司战略、业务层战略和职能层战略的关系	13
第十章 组织结构与设计	13
一、组织结构	13
二、影响组织集权和分权的因素（07 简答，09 论述）	13
三、机械式组织和有机式组织的异同	14
四、指挥链（06 名词解释）	14
五、传统的组织设计（05 简述）	14
六、现代的组织设计（07 简答）	14
七、项目型结构和矩阵型结构的异同	15
第十一章 管理沟通与信息技术	15
一、沟通（05 名词解释）	15
二、沟通障碍	16
三、跨部门沟通的方法（05 案例分析）	16
四、小道消息，对付小道消息的方法	16
第十二章 人力资源管理	17
一、人力资源管理	17
二、人力资源规划过程（06 简述）	17
三、人力资源管理过程	17
四、绩效评估方法	17
五、人力资源管理中面临的新问题（09 简述）	18
第十三章 变革与创新管理	18
一、变革的两种力量	18
二、变革过程的两种观点	19
三、管理变革的方法（07，08 简答）	19
四、创造与创新	19
五、管理者如何减缓员工压力（06 论述）	19
第十五章 群体和团队	20
一、群体的发展阶段（05 名词解释）	20
二、群体决策的优缺点	20
三、关于冲突的不同观点（05 简述）	21
四、团队	21
五、工作团队的类型（06 简述）	21
六、如何管理高效率团队（05 论述）	21
第十六章 激励	22
一、动机（05 名词解释）	22
二、早期动机理论（06 案例分析）	22
三、当代动机理论（05 简述，07 论述，09 案例分析）	23
四、联系实际，如何激励员工（09 年论述）	25
五、职务设计选择（08 简述）	26
六、工作特征模型（05 论述）	26
第十七章 领导	27

一、领导者权力体系的来源与构成	27
二、早期领导理论（06、08 论述，09 论述、案例分析）	27
三、领导的权变理论（07,08 论述，09 案例分析）	28
四、领导的最新观点（09 案例分析）	30
第十八章 控制	30
一、控制	30
二、控制的焦点的内容（08 简述）	33
三、控制的类型及其优缺点	33

CSDN : 南浔Pyer

第一章 管理与组织导论

一、管理及其具体含义

管理是在特定的组织内外环境下，通过协调和监督他人的活动，能够有效率和有效果地与别人一起或者通过别人实现组织目标的过程。

管理的定义包含三层含义：(1) 过程代表了一系列进行中的有管理者参与的职能或目标。这些职能划分为计划、组织、领导和控制；(2) 协调他人的工作区分了管理岗位和非管理岗位。(3) 管理活动强调效率和效果。效率是指正确地做事，不浪费资源，以最小投入获取最大产出；效果是指做正确的事，通过完成任务而使组织达到目标。效率注重过程，效果注重结果。因此，管理当局不能只是关注达到和实现组织目标，还要尽可能有效率地完成工作。

二、管理的职能

- 1) **计划**是设立和明确组织目标，制定实现组织目标的途径和方案。计划是管理的起点，确定目标和途径是计划职能的两大任务。
- 2) **组织**是为了实现计划活动所规定的目标，实施计划活动所制定的行动方案，管理者必须进行的工作安排。
- 3) **领导**是指和别人一起或通过别人完成目标，包括激励下属，影响工作中的个体或团队，选择有效的沟通方式等。
- 4) **控制**是指监控，比较，纠正。比较包括衡量和评估工作绩效，并与预定的目标相比较。

三、管理角色（09 简述）

管理角色是指特定的管理行为类型。明茨伯格发展出了 10 种管理行为，并将其进一步组合为三个方面：人际关系、信息传递和决策制定。

- 1) **人际关系角色**包含了人与人以及其他具有礼仪性和象征性的职责，包括挂名首脑、领导者和联络者。
挂名首脑：是象征性首脑，必须履行许多法律性或社会性的例行义务。
领导者：负责激励下属，人员配备、培训以及有关的职责。
联络者：维护自行发展起来的外部信息和消息来源，从中得到帮助和信息。
- 2) **信息传递角色**包括接受、收集和传播信息。三种信息传递角色包括监听者、传播者和发言人。
监听者：寻求和获取各种内部和外部信息，以便透彻地理解组织与环境。
传播者：将从外部人员和下级那里获取的信息传递给组织的其他人员。
发言人：向外界发布组织的计划、政策、行动以及结果。
- 3) **决策制定角色**是作出抉择的活动，包括四种决策制定角色，即企业家、混乱驾驭者、资源分配者、谈判者。
企业家：寻求组织和环境中的机会，制定“改进方案”以发起变革。
混乱驾驭者：当组织面临重大的、意外的混乱时，负责采取纠正行动。
资源分配者：负责分配组织的各种资源——制定和批准所有有关的组织决策。
谈判者：在主要的谈判中作为组织的代表。

四、管理技能与管理层次之间的关系（06 名词解释）

管理者：管理者是这样的人，他通过协调和监督他人的活动达到与别人一起或者通过别人实现组织目标的目的。管理者的工作可能意味着协调一个部门的工作，也可能意味着监督几个单独的个人，还可能包含一个团队的活动。

管理者的技能分为技术技能、人际技能和概念技能。技术技能指使用某一专业技术和知识完成任务的技能；人际技能指处理人际关系的技能；概念技能指洞察企业与环境的技能。

管理层次也称组织层次，是指从最高一级领导职务到最低一级管理组织的各个职位等级，管理人员按层次分为基层管理者，中层管理者，高层管理者。

- 1) 基层管理者的主要职责是给下属作业人员分派具体任务,直接指挥和监督现场作业活动。
- 2) 中层管理者的主要职责是贯彻执行高层管理者所制定的决策,特别关注日常的管理工作;
- 3) 高层管理者是对整个组织的管理负有全部责任的人, 职责是制定组织总目标和战略等;

管理技能的相对重要性随管理者在组织中层次的不同而不同。对于基层管理人员, 技术技能最重要, 人际技能也非常有益, 但概念技能的要求则相对较弱。对于中层管理人员, 技术技能的重要性下降, 人际技能的要求变化不大, 但概念技能显得更为重要。对于高层管理人员, 概念技能和人际技能最为重要, 技术技能相对无足轻重。尤其在大企业中, 高层主管可以充分借助下属人员的技术技能, 因而对其自身的技术技能要求不高。但在小企业中, 即使是高层管理人员, 技术技能也仍然是非常重要的。

五、管理者工作的变化

当前随着经济的发展, 管理者工作发生了巨变, 现在的管理者关注的内容较以前有所变化, 如**日益重要的顾客和创新**越来越受到关注和研究。

六、组织的特征 (06 简述)

组织是对人员的一种精心的安排, 以实现某些特定的目的。其基本特征为:

- 1) 每个组织都有一个**明确的目的**, 这个目的通常以一个目标或一组目标来表达的, 它反映了组织所希望达到的状态。
- 2) 每个组织都是由**人员**组成的, 独自一个人工作是不能构成组织的, 组织借助人员来完成工作, 这对于实现组织的目标是必不可少的。
- 3) 所有的组织都发展出一些**精细的结构**, 以便其中的人员能够从事他们的工作。

七、职责和职权

职权是管理者所固有的发布命令和希望任务得到执行的权利。

职责是管理者在协调和整合雇员的工作时, 下属员工对完成任务的期待或义务。

八、管理和领导的联系与区别

领导是指挥、带领、引导和鼓励下属为实现目标而努力的过程。管理是在特定的环境下, 对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制, 从而达到既定的组织目标的过程。

领导不同于管理, 两者既有联系又有区别。

联系: ①都是适应组织活动的客观需要而产生并发展的, 都是为提高组织活动的有效性而存在的; ②都属于组织活动; ③两者的实施都需要行为主体拥有一定的能力; ④两者都有主体、客体、目标、中介、环境等要素。

区别: ①范围: 管理的范围要大一些, 领导的范围相对要小一些; ②作用: 管理是为组织活动选择方法、建立秩序、维持运转等; 领导是为组织活动指明方向、设置目标、开拓局面等; ③从层次上说, 领导具有战略性、较强的综合性, 贯穿在管理的各个阶段, 集中起来就表现为独立的职能; ④功能: 管理的主要功能是解决组织运行的效率, 而领导的主要功能是解决组织活动的效果。效率涉及活动的方式, 而效果涉及的是活动的结果。

第二章 管理理论

一、管理理论

管理理论大力发展由两个事件推动: 《国富论》的劳动分工, 工业革命的机械代替人力。

二、科学管理理论

科学管理理论的**代表人物**是泰罗。 **中心问题**是用科学办法来确定从事某项工作的最佳方法, 以提高劳动的生产率。

科学管理理论的**特点**是: ①工作定额原理; ②操作方法和工具等的标准化原理; ③差别计件工资制; ④计划和执行分离 (计划部门和执行人员); ⑤能力和工作相适应等。

科学管理理论的**缺点**是：把人单纯的看成追求金钱的经济人，仅重视技术因素，而不重视人的社会性。

科学管理理论的**四条原则**：①对工人工作的每一个要素开发一种科学方法，用以代替老的经验方法；②科学挑选工人，并对他们进行培训、教育，使之成长；③与工人衷心合作，以保证一切工作都按照已形成的科学原则去办；④管理当局与工人在工作和职责的划分上几乎是相等的，管理当局把自己比工人更胜任的各种工作都承揽下来。

三、一般行政管理理论

一般行政管理理论的代表人物是法约尔和韦伯。包括法约尔的一般管理理论和韦伯的官僚行政管理理论。

法约尔区分出管理者的**五项职能**包括计划、组织、指挥、协调和控制，并提出 **14 条管理原则**，即工作分工、集中、管理链、职权、纪律、秩序、报酬、公平、统一指挥、统一方向、个人利益服从整体利益、人员的稳定、首创精神和团队精神。

韦伯提出**官僚行政组织**，其特征是具有清楚定义的层次、详细的规则和规章制度，以及非个人的关系。韦伯认为这种理想的官僚行政组织在现实中不存在，他的目的是提供一种理论研究的基础，说明在一个大型的群体中工作应该怎么进行。官僚行政组织在意识形态体系上和科学管理理论类似，两者都强调合理性、可预测性、非个人性、技术能力和权威性。

四、定量方法理论

定量方法理论是从第二次世界大战期间用于解决军事问题的数学和统计方法基础上发展起来的。利用**运筹学和管理科学**的定量技术改进决策制定。定量方法理论包括统计学应用，最优化配置，信息模型和计算机模拟。

五、组织行为理论

组织行为理论研究职工在生产中的人际关系。组织行为是指组织中人的行为。组织行为理论的**要点**是：①职工是社会人；②企业中存在非正式组织；③新的领导能力在于提高职工的满足程度。组织行为理论以霍桑研究为代表。**霍桑研究发现**，①行为和情绪是密切相关的；②群体对个人的行为有巨大影响；③群体工作标准规定了个体个人的产量；④在决定产量方面，金钱因素比群体标准、群体情绪和安全感的作用要小。

六、系统论

系统论将组织看作是各个部分**相互依赖、相互联系**的集合，管理者的工作是协调组织中各个部分的活动。我们指的系统是开放系统，即动态的与它所处的环境发生相互作用的系统。

七、权变理论

权变理论强调不存在简单的和普遍适用的管理原则，不同的和变化的情境要求管理者运用不同的方法和技术。权变理论强调**四个变量**：①组织规模，②任务技术的例行程度，③环境的不确定性，④个体差异。权变理论可以描述为“如果……，那么……”，即如果处于什么情况下，那么这是最好的管理方法。因为组织甚至组织中的工作单元所从事的工作都是多样化的，所以这是符合逻辑的。

八、管理理论当前的问题

管理理论的当前问题包括：全球化，道德，劳动力多元化，创业精神。其中，创业精神强调对机会的追求，创新和增长。

随着科技和信息的发展，当前的管理在电子企业领域尤为重要。

当前的管理关注如下几个方面：以学习文化为特色的知识管理、强调持续学习，使用变革的学习型组织以及质量管理（关注顾客，持续改进，关注过程，改进作业质量，精确测量，员工授权）。

第三章 组织文化环境

一、管理万能论，管理象征论

对于管理的作用，有两种极端的认识，管理万能论和管理象征论。管理万能论是认为组织成效由管理者负直接责任。管理象征论则认为组织成效很大程度上归因于外部环境。

现实是上述两种观点的综合，即认为管理不仅受到如企业文化等为代表的内部约束力量的影响，也受到如组织环境为代表的外部约束力量的影响。

二、组织文化及如何评价一个组织的文化（08 简述）

组织文化是指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、行为规范和思维模式的综合。首先，文化是一种感知。其次，尽管个人具有不同的背景或处于不同等级，他们仍往往采用相似的术语来描述组织的文化。最后，组织文化是一个描述性术语。组织文化可以分为强文化和弱文化。其中，**强文化**是指企业强烈坚持并广泛共享基本价值观。

我们可以用**七个维度**的高低程度来评价一个组织的文化：

- 1) 关注细节：即期望雇员表现出精确性、关注细节的程度；
- 2) 成果导向：即管理者关注结果或成果，而不是如何取得这些成果的程度；
- 3) 员工导向：即管理者决策中考虑结果对组织成员影响的程度；
- 4) 团队导向：即围绕团队而不是个人的程度；
- 5) 进取性：即雇员富有进取性和竞争性而不是合作性的程度；
- 6) 稳定性：即组织决策的行动强调维持现状的程度；
- 7) 创新与风险承受力：即鼓励雇员创新并承担风险的程度。

这七个特征都是从低到高连续变动的，应用这七个维度评价一个组织，可以综合描述该组织的文化。并且在许多组织中，其中的一个文化维度通常会高于其他维度，并从本质上塑造该组织的个性以及组织成员的工作方式。

当前组织文化问题包括四个方面：创建道德的文化，创建创新的文化，创建回应顾客的文化（低正规化、授权、倾听、角色清晰）和培育工作场所精神境界（关注个体发展，信任与开放，授权，容忍员工表达自己）。

三、组织文化对管理实践的影响

组织文化对管理实践的影响，主要表现为四个方面：

- 1) 对计划的影响：包括计划的风险度、制定计划中个人的作用以及对环境的关注程度。
- 2) 对组织的影响：对雇员的自主程度、强调个人还是团队、部门间的相互联系程度。
- 3) 对领导的影响：对雇员的工作满意度的关注程度、领导方式和对待冲突的处理方式。
- 4) 对控制的影响：对雇员的授权程度、对绩效的评价标准取向和对预算超支的反响。

四、环境对管理者的影响（05 判断分析）

(1) 环境包括具体环境和一般环境。具体环境包括顾客、供应商、竞争者、压力集团等，一般环境包括经济环境、政治法律环境、社会文化环境、人口环境、技术环境等。

(2) 管理环境的变化程度由构成要素的不确定性和复杂性决定的。

环境的不确定性有变化程度和复杂程度两个维度决定。变化程度是指不可预测的变化，变化程度认为稳定和动态两个方面。复杂程度是指组织环境中的要素数量和与这些要素相关的知识广度，复杂程度可分为简单和复杂。

(3) 环境的不确定性威胁着组织的成败，因此管理者应该尽力将这种不确定性减至最低程度。

五、管理与组织环境的关系

(1)**管理**是指在特定的组织内外环境下，通过对组织资源有效地进行计划、组织、领导和控制而实现组织目标的过程。这一概念包含以下几个方面的含义：

- ①管理存在于组织之中，是为了实现组织目标而服务的。
- ②管理是由计划、组织、领导和控制这样一系列相互关联、连续进行的活动构成的。

③管理活动既强调过程又注重结果，即效率和效果。在效率和效果之中，效果是本，效率是标，有效地管理需要标本兼重。

(2)组织环境是指对组织绩效起着潜在影响的外部机构或者力量。应该说一切外部环境都会对组织活动带来影响。按照环境因素是对所有相关组织都有影响还是仅对特定组织具有影响，区分为一般环境因素和具体环境因素，具体如下：

①一般环境是组织的宏观环境，主要包括经济环境、政治法律环境、社会文化环境、人口环境、技术环境等。

②具体环境是指组织的微观环境，主要包括顾客、供应商、竞争者及压力集团。

(3)管理和组织环境是相互制约、相互影响的，具体表现在：

①环境是组织生存的土壤，它既为组织活动提供条件，同时也制约着组织活动。管理工作必须在一定组织环境中进行，环境的变化对组织资源的配置有很大影响，这些影响又导致技术手段、生存方式、经营策略的变化，这些变化会引起管理工作的变化。没有一种管理方法是万能的，不同环境要求不同的管理方法。

②组织对环境的适应是能动的、积极的。组织还可以通过各种方式对环境加以控制，尤其是在影响具体环境方面，组织可以发挥更大的能动作用。

六、利益相关者及其如何管理利益相关者关系（05 名词解释，06 论述）

利益相关者是组织外部环境中受组织决策和行动影响的任何相关者。这些相关群体和组织息息相关，或是组织行为会对他们产生重大影响。反过来，这些群体也可能影响组织。利益相关者包括雇员、顾客、供应商和竞争者等。既有内部利益相关者也有外部利益相关者。

对于企业而言，利益相关者至关重要。**利益相关者的重要性**体现在：①重视利益相关者可以改善环境变化的可预测性，能够带来更成功的创新，利益相关者信任度提高能够影响组织绩效；②利益相关者涉及到组织的投入与产出，管理者应考虑他们的利益。

对利益相关者的管理可以分为以下**四个步骤**：①确定谁是利益相关者；②确定利益关系；③确定各个利益相关群体的关键程度；④确定用什么方式来管理利益相关者关系。

选择用**何种方式管理利益相关者**时，还需考虑环境的不确定性程度。按照利益相关者是否关键与不确定性程度的高低，可以得到四种组合，不同组合对应不同管理方式，具体如下：

- 1) 如果利益相关者是**重要的但非关键的**，且环境的不确定性**很低**，这种情况下，管理者没有必要采取具体的行动来管理利益相关者，只要跟踪利益相关者的动向。
- 2) 如果利益相关者是**重要的但非关键的**，且环境的不确定性**很高**，管理者需要投入更多前瞻性的努力来管理利益相关者关系，此时，管理者可采用跨域管理，即更具体的方式和外部利益相关者开展互动合作。
- 3) 如果利益相关者是**关键的**，且环境的不确定性**很低**，管理者可以采用更直接的利益相关者管理，如开展营销调研，鼓励供应商之间的竞争等。
- 4) 如果利益相关者是**关键的**，且环境的不确定性**很高**，管理者应当采用利益相关者伙伴关系，即为追求共同目标而在组织和利益相关者之间达成的非正式协议。

第五章 社会责任与管理道德

一、社会义务和社会响应（05 名词解释）

社会义务是指一个企业承担其经济的和法律的的责任的义务，这是法律所要求的最低程度。但是如果企业只是以社会义务作为对自己的要求，那么企业在追求社会目标时将仅限于有利于其经济目标的程度。

社会响应是发生在公司为对某种普遍的社会需要作出反应而从事社会活动时。

二、社会责任的两种观点，为什么出现关于社会责任的争论（08 论述）

关于企业**社会责任**，主要有两种观点：古典观和社会经济学观点。

古典观认为：管理当局唯一的**社会责任**就是**利润最大化**。其代表人物为**米尔顿·弗里德曼**，他认为管理者的主要责任就是从股东的最佳利益出发来从事经营活动。他同时认为股东只关注一件事，即**财务方面的回报**。他还主张不管何时，当管理者自作主张将组织资源用于“**社会利益**”时，都是在增加经营成本，这些成本只能通过高价转嫁给消费者，或是降低股息回报由股东吸收。

社会经济学观点认为：管理当局的社会责任不只是创造利润，还包括保护和增进社会福利。公司并非只是对股东负责的独立实体，还要对社会负责。社会通过各种法律法规认可了公司的建立，并且通过购买产品和服务对公司提供支持。

赞成社会经济学观点的人认为社会经济学观点符合公众期望，可以给企业带来长期利润、良好的公众形象和更好的环境。

反对社会经济学观点的人认为社会经济学观点违反利润最大化原则，淡化企业使命，增加了企业的成本，使企业的权利过大，并且因为社会责任过于宽泛，企业缺乏明确责任。

为什么会出现关于社会责任的争论？

企业应当承担多少以及何种类型的社会责任一直是个引起关注和争议的热点问题。所谓**社会责任**是企业追求有利于社会的长远目标的一种义务，它超越了法律和经济所要求的义务。之所以出现关于社会责任的争论，就是因为对企业社会责任的理解不同，或者说是两种观点的对立。

三、管理的绿色化及组织走向绿色化的主要方式（07 简答）

管理绿色化是指对组织决策和活动与组织对自然环境影响之间存在的密切联系的意识。组织在环境问题上可能采取的主要有四种方式：

- 1) **法律方式**：在这种方式中，组织表现出极少的环境敏感性。他们愿意遵守法律法规以及规章制度。
- 2) **市场方式**：在这种方式中，组织对顾客的环境偏好做出响应，顾客无论需求何种善待环境的产品，组织都会提供。比如杜邦公司。
- 3) **利益相关者方式**：组织选择对利益相关者的多种需求做出反应。在该种方式中，绿色组织的工作将会满足诸如雇员、供应商或社区等群体在环境方面的需求。
- 4) **活动家方式**：组织寻求尊重和保护地球及其自然资源的途径。活动家方式表现了最高的环境敏感度，也恰如其分地描述了社会责任。

四、共享价值观的作用及其建立共享价值观的建议（05，09 简述）

共享价值观是指企业员工共同认可和遵循的价值观。它反应了组织赞同什么以及信奉什么，同时它构成了组织文化并影响着组织的运营方式和员工的行为方式。对于任何坚信并实施以价值观为基础的管理的公司来说，共享价值观发挥了很大的作用，具体体现如下：

- 1) 共享价值观指引管理者决策和行动；
- 2) 共享价值观塑造员工行为；
- 3) 共享价值观影响市场营销的成效；
- 4) 共享价值观是建立团队精神的一种途径。

建立公司的共享价值观的**建议**：鼓励公司全员参与，允许各部门或单位适当调整价值观，预期并接受员工的抵制，保持陈述简明扼要，不涉及宗教问题，提出质疑和身体力行。

五、影响管理道德的因素

管理道德是管理者的行为准则和规范的总和，是在社会一般道德原则基础上建立起来的特殊的职业道德规范体系。

影响管理道德的各种**因素**包括：

- 1) **道德发展阶段**：研究表明道德发展有三个水平，前习俗水平、习俗水平、原则水平。在**前习俗水平上**，一个人的是非选择建立在物质惩罚、报酬或互相帮助等个人后果的基

础上。在习俗水平上，表明道德价值存在于维护传统的秩序以及不辜负他人的期望中。而在原则水平上，个人作出明确的努力，摆脱他们所属的群体或一般社会的权威，确定自己的道德原则。

- 2) 个人特征：管理者通常有不同的个人准则，它构成道德行为的个人特征。
- 3) 自我强度：这是衡量个人自信心强度的一种个性尺度。
- 4) 控制中心：衡量人们相信自己掌握自己命运程度的个性特征，它实际上是管理者自我控制、自我决策的能力。
- 5) 结构变量：组织的结构设计有助于形成管理者的道德行为。
- 6) 组织文化：组织文化的内容和力量会影响道德行为。
- 7) 问题强度：实际是道德对管理者的重要性程度。

第六章 制定决策

一、决策假设的前提，结合实际论述理性和有限理性的决策观点（08 简述）

决策假设前提包含三个观点：理性、有限理性和直觉。

1) **理性假设**：理性决策是管理者在具体的约束下做出的一致、价值最大的选择。它是建立在“经济人”假设基础上的。理性决策要求问题是清楚的、目标是单一的且清楚定义的、所有的方案和结果都是已知的、偏好是清晰的并且不变的和稳定的、不存在时间和成本等因素。决策者会将每一种方案，在不同的自然状态下的收益值和损失值计算出来，经过比较后，按照决策者的偏好，选出最佳者。

2) **有限理性假设**：虽然管理者期望在制定决策时能够遵循理性的过程，但是在具体的决策过程中的某些方面难以达到理性决策的要求，于是管理者的决策行为只是在处理被简化了的决策变量时才表现出某种程度的理性，这种简化是由于人的处理能力的局限性所决定的。有限理性决策是把问题的本质特性抽象为简单的模型，而不是直接处理全部复杂的决策行为。在组织的信息处理限制和约束下，管理者努力在简单的模型参数下采取理性行为。其结果是一个**满意的决策**，而不是最大化的决策。

3) **直觉决策假设**：直觉决策是一种潜意识的决策过程，它是基于决策者的经验，以及积累的判断，包括基于经验的决策、影响发动的决策、基于认知的决策、潜意识的心理过程和基于价值观或道德的决策。

在实际工作中，由于信息通常是很难完全、充分地掌握，虽然在有些时候，我们可以通过经验技术等在一定程度上预测到可能发生的收益，但是，很多时候对于收益的预测只能在某个概率程度，而不是精确的。那么在实际工作中，就应该采取一个“满意”标准。因为“最优”虽然很好，但是因为受到很多条件的约束，经常不容易达到。

二、决策制定的过程（05 简述、判断分析）

决策制定过程包括八个步骤：

- 1) 识别决策问题。决策制定开始于一个存在的问题，或者说开始于现状和希望的差异。
- 2) 确定决策标准。管理者必须决定什么与制定决策有关。
- 3) 为决策标准分配权重。管理者必须为每一项标准分配权重，以便正确地规定优先次序。
- 4) 开发被择方案。这一步要求决策制定者列出可供选择的决策方案。这些方案要能够解决决策所面对的问题，无需进一步对所列方案进行分析，只需列出即可。
- 5) 分析备择方案。一旦确定了备择方案，决策制定者必须认真分析每种方案，与决策标准进行比较，得出每种方案的优缺点。
- 6) 选择备择方案。根据分析的各种方案的优缺点，选择在上一步中得分最高的方案。
- 7) 实施备择方案。将选定的方案付诸实施。
- 8) 评估结果。看看问题是否得到解决，实施结果是否达到预期要求。

三、决策风格（06 简述）

决策风格的一种观点假定人们决策方法上的差异表现为两个不同的维度。一个是人的思维方式，分为理性和直觉；另一个维度是个人的模糊承受力，模糊承受力分为高和低。思维方式和模糊承受力的四种组合方式对应四种决策风格：命令型、分析性、概念型和行为型。

- 1) 命令型风格：具有命令型风格的人往往具有较低的模糊承受力，他们在思考问题的方式上是理性的，并且讲究效率和逻辑性。命令型的决策制定较快，关注短期的结果，在制定决策方面的效率和速度通常是由于只考虑少量的信息和评估少量的方案。
- 2) 分析型风格：具有分析型风格的决策者比具有命令型风格的人具有更大的模糊承受力，在制定决策之前试图得到更多的决策信息和考察更多的选择。这类决策者以谨慎为特征，具有适应和符合某些特殊情况的能力。
- 3) 概念型风格：这类人趋向于具有广泛的看法和愿意考察更多的选择，他们关注决策的长期结果，以及非常愿意寻求解决问题的创新性方案。
- 4) 行为型风格：这类人和其他人相处的很好，他们关注下级的成就和愿意接受来自下级的建议，他们通常通过会议的方式进行沟通，更容易为他人所接受。

四、如何制定合理的决策（05 论述，09 简述）

1) 合理决策对应制定决策中的有限理性观。该观点认为，管理者是趋向于按照有限理性的假设制定决策的，他们的决策行为只是在处理被简化了的决策变量时才表现出某种程度的理性，且这种简化是由于个人处理能力的局限性造成的。由于管理者不可能分析所有的决策方案的所有信息，因此他们只是制定满意的，而不是使目标最大化的决策，即所谓的合理决策。

2) 在制定决策的过程中，还要考虑以下因素的影响：

- ① 问题和决策类型的影响：问题可以分为结构良好的问题和结构不良的问题，对应程序化决策和非程序化决策。对于结构良好的问题，制定合理的决策只要依照程序化的方式即可。所谓程序化决策是指可以复制的，相对简单的，管理者在处理此类问题时只要按照系统化的程序、规则或政策行事即可。结构不良的问题是新颖的、不经常发生的和信息模糊不全的问题。非程序化决策是唯一的和不可重复的，它要求管理者根据问题制定解决方案。这种决策通常缺乏可靠的数据和资料，需要依赖决策者的知识、经验、洞察力等，根据“满意”原则而不是“最优化”原则采用非程序化方法，制定解决方案。实际上，完全程序化决策和完全非程序化决策都是极端情况，决策问题是主要程序化和主要非程序化。
- ② 管理者制定决策时可能面对的条件：决策制定时面临的条件有三种：确定性、风险性和不确定性。在确定性条件下，管理者对每一种方案的结果都是已知的，因此可以制定出精确的“最优化”的合理决策，但这种条件多属于一种理想化的特征。在风险性的条件下，管理者可以根据历史数据给不同的方案分配概率，估计出每一种备选方案的可能结果，这时，合理的决策就是管理者根据其风险偏好和对备选方案的估计选择其“满意的”合理决策。在不确定性条件下，管理者不能肯定每个备选方案的结果，并且每个方案的发生概率也是难以做出合理估计，这时管理者只能根据非常有限的信息及其心理定位来选择合适的方案（包括最大化最大可能的收益、最大化最小可能收益以及最小化最大遗憾），从而制定出其认为“合理的”决策。
- 3) 总之，合理决策不仅受管理者所处环境因素的影响，还受管理者个人主观偏好的影响。

第七章 计划的基础

一、计划（05 分析判断，名词解释，08 案例分析）

计划是管理的重要环节，是管理职能中的第一项。计划是指：定义组织的目标，制定全

局战略以实现目标，以及开发一组广泛的相关计划以协调组织的工作。

计划的四个目的或作用：

①给出管理者和非管理者的努力方向，当员工认识到组织的方向及他们如何为达到目标做出贡献时，他们会自觉地协调他们的活动，相互合作，以及采取措施实施目标。没有统一的目标，部门和个人也许会工作在相互冲突的目标下，会降低组织在实现目标过程中的效率；

②降低不确定性，通过迫使管理者具有前瞻性来降低不确定性。尽管计划不能消除变化，但管理者可以通过预测变化，考虑这些变化的冲击和制定适当的措施来响应变化；

③减少活动的重复和浪费。当工作和活动围绕已经确立的计划进行时，时间和资源的浪费以及冗余就会被减少到最低程度，同时，当手段和结果通过计划规定得很清晰时，无效的活动或者低效率的活动就会被减至最小的程度；

④计划设定目标和标准，这些目标和标准可用于控制。在计划工作中，我们开发目标和计划，并通过控制，将实际的绩效和目标进行比较，发现存在的重要差异，以及采取必要的纠正活动。

计划的类型：

按照计划的广度：分为**战略性计划**和**运营性计划**。战略性计划是应用于整体组织的计划，其任务在于建立组织的全局目标和寻求组织在环境中的定位。运营计划具体规定如何实现全局目标的细节的计划。战略计划覆盖的期间较长，覆盖的领域较宽，同时，战略计划还包含目标的构建；运营计划是要定义实现目标的途径，并且趋向于覆盖较短的时间。

按照计划的时间：分为**长期计划**和**短期计划**。长期计划是指超过3年的计划，短期计划是指一年或短于一年的计划。介于二者之间的可以归入任一种计划。

按照计划的特殊性：分为**方向性计划**和**具体的计划**。具体计划是清晰定义的和没有任何解释余地的计划。它具体陈述了目标，不存在模糊性，不存在理解上的歧义。方向性计划是灵活的，只是设立了一般的指导原则，并不限定具体行动。

按照使用频率：分为**一次性计划**和**持续性计划**。一次性计划是指为满足特定情况需要而设计的；持续性计划包括政策、规则和程序。

长期计划是指超过3年期的计划。由于环境的不确定性，管理者在制定计划时应该既具体又灵活，特别是对于长期计划，虽然表面上两者是冲突的，但为了使计划有用，计划必须是具体的。同时管理者也应该认识到，计划工作是一个持续的过程，计划作为一种路线图，即使在目的随着动态环境不断变化的情况下也是必不可少的，管理者应当准备在环境变化时改变前进的方向，以保持计划的灵活性。（08 案例）

制定计划的组织通常对绩效有积极的影响，但是不能说正式计划一定促进公司绩效。对于进行计划，我们通常需要考虑权变变量。计划的权变变量主要包括三个：组织层次、环境的不确定性、未来投入的持续时间（时间跨度）。

当前对计划的批评主要是：计划造成刚性，动态环境难以计划，正式计划不能代替直觉和创造性，将管理者的注意力集中于今天的竞争而不是明天的生存，仅有计划不够。动态环境下的计划需要既具体又灵活。

二、区别传统的目标设立与目标管理（07 简答）

传统的目标设定过程的中心议题是：首先设定组织的最高目标，然后将其分解为每一个组织层次的子目标。传统目标设计过程可以表达为逐级下达，指导和约束。传统目标设计过程的工作原理是：目标-手段链，低层次目标是实现上一层次目标的手段。

这种传统的观点是假定最高管理者清楚什么是最佳的目标和方式，因为他们具有更广阔的视野。因此目标是由最高层设立并逐级下达到组织的各个层次，以指导和在某种程度上约束雇员的工作行为。每个组织层次上和各个工作领域的雇员的行为，应该指向为他们所在领域分配的目标。

这种方法的问题：在每一个层次上，管理者都要规定具体目标，而如果组织目标规定的很模糊，每一个层次上的管理者在制定具体目标时，是根据自己对目标的理解甚至偏见来制定具体目标的，结果可能导致目标失去清晰性和一致性。

目标管理的定义：目标管理是这样一种方法，在这种管理体系下，员工与管理者共同确定具体的绩效目标，然后定期地评审实现目标方面的进展情况。

目标管理的作用：目标管理方法不仅是一种控制方法，同时还是一种激励员工的方法，目标管理强调雇员实现他与上司共同制定的目标，这样会成为个人努力的一种激励。

目标管理的优点：目标管理是在目标制定的过程中就让员工共同参与与制定，而不是简单的分派，这样可以充分调动员工的积极性与主动性。

目标管理的缺点：

在动态变化的环境中，它可能失去作用。目标管理方法要求相对稳定的外部环境，从而使雇员能够实现预先设立的目标，如果环境经常变化，那么目标就要不断重新修订，这既花费大量时间，也很难对雇员的努力做出恰当的评价。另外，目标管理可能是员工过分关心自己的目标，从而导致本位主义。

目标管理的四个要素（操作程序）：确定目标、参与决策、明确期限和绩效反馈。这种方法强调雇员实现他与上司共同制定的目标，这会成为对个人努力的一种激励。

在实际应用时，要注意的问题：①要能够在制定目标的过程中，充分接受员工的观点，让员工能够真正的参与到目标制定过程中，这样能够充分调动员工的积极性，并且有利于目标的实现；②在设定各个员工的工作时，应该协调好员工的工作，使之不相冲突；③在绩效评定过程中，要保持公开、公平、公正的原则。

设计良好目标的特征：该目标以结果表达，可度量和定量化，有清楚的时间框架，有挑战却能达到，书面的，组织有关成员沟通后通过。

第八章 战略管理

一、战略管理

战略管理是指管理者为制定组织战略而做的工作。战略管理与组织管理不同，**组织管理**是指决定组织长期绩效的决策和行动。

战略计划是应用于整体组织的计划，其任务在于建立组织的全局目标和寻求组织在环境中的地位。战略计划趋向于覆盖面较长的期间，以及覆盖面较宽的区域，同时，战略计划还包括目标的构建。

战略管理的重要性体现在四个方面：①影响业绩；②组织面临不断变化的形势，管理者必须应付；③组织的不同部门、职能和工作活动需要协调；④涉及管理者制定的许多决策。

战略管理过程包括六个步骤：确定组织当前的使命、目标、战略，外部分析（机会和威胁），内部分析（优势和劣势），构造战略，实施战略，评估结果。

战略管理包括三个层次的战略：公司层战略、业务层战略和职能层战略。

(1)**公司层战略：**增长战略（集中化，横向一体化，纵向一体化，多元化：相关多元化和非相关多元化），稳定战略，更新战略（紧缩，扭转战略）。当存在多个业务时，可以运用 BCG 矩阵分析

(2)**业务层战略：**成本领先战略，差异化战略，聚焦战略（成本聚焦，差异化聚焦）

(3)**职能层战略：**营销战略，生产战略，财务战略等。

由于当今经济发展瞬息万变，所以当前战略更强调灵活性。当前组织战略的新方向包括：电子商务战略，顾客服务战略，创新战略。

二、管理者如何选择企业战略（05 论述，07，08 案例）

企业战略是公司层面的战略，是寻求确定公司应该从事什么事业，以及希望从事什么事

业。它决定了企业组织的方向，以及每一个事业部将在公司战略中扮演的角色。我们可以根据 SWOT 分析来决定企业的战略。**SWOT 分析**通过对企业外部环境的分析来确定当前所面临的机会和威胁，通过对企业内部状况的分析确定企业的优势和劣势。由两者共同确定企业适合采取什么策略。SWOT 分析的**目的**是：利用组织优势和外部机会，减少或消除组织的外来威胁，弥补组织的主要劣势。

- (1) 当公司面临大量的环境机会，并且存在关键的劣势时，或者公司有宝贵的优势且存在关键的环境威胁时，企业应选择稳定型战略，以克服外部或内部存在的这种劣势。稳定性战略的特征是基本不进行重大的变革。其通常的做法有：通过提供同样的产品和服务持续不断地服务于同样的客户，保持市场份额，维持公司的投资回报率。
- (2) 当公司面临大量的机会，同时又存在宝贵的优势时，企业应选择增长战略。增长战略寻求扩大组织的经营规模，通常可以用一些广泛采用的定量指标来表征，如销售收入、雇员人数以及市场份额。同时，增长可以通过以下方式来实现：
 - ① **集中化**：集中精力于其主营业务，并通过扩大主营业务中所提供的产品、数量和所服务的市场范围来发展。
 - ② **纵向一体化**：也就是获得对输入、输出或同时对二者进行控制。
 - ③ **横向一体化**：通过合并同一产业其他组织的方式实现增长，即合并竞争对手的业务。
 - ④ **多元化发展**：包括相关多元化和非相关多元化。相关多元化是指通过合并或收购相关产业不同业务的公司而实现增长。非相关多元化是指公司通过收购和兼并不同产业，不同业务的公司实现增长。
- (3) 当公司面临关键的环境威胁时，同时又存在着关键的劣势时，公司应采取**更新战略**。更新战略有两种类型：①**紧缩战略**是在绩效问题并不严重的情况下使用的一种短期更新战略。②**扭转战略**是当组织的绩效问题更严重时使用的一种更新战略。更新战略有助于使组织稳定经营，激活组织的资源和重新恢复竞争力。

三、公司业务组合分析中的 BCG 矩阵法

当组织的公司战略包含多种业务时，管理者可以运用公司业务组合矩阵来对业务组合进行管理。BCG 矩阵是将公司业务表在二维矩阵中，以便确定哪种业务可以提供较高的潜在收益，哪项业务在消耗公司的资源。矩阵的横轴表示**市场份额**，从低到高；矩阵的纵轴表示预期的**市场增长率**，也是从低到高。根据评估的结果，一项业务可能落在下述四个象限中。

- ① **现金牛**（低增长，高市场份额）：落在这个象限的业务可以产生大量的现金。但是它未来增长的潜力是有限的。
- ② **明星**（高增长，高市场份额）：这些业务处于快速增长的市场中，并且占有主导的市场份额，它们对现金流的贡献取决于投入的资源。
- ③ **问号**（高增长，低市场份额）：这些业务处于有吸引力的市场中，但是占有较小的市场份额。
- ④ **瘦狗**（低增长，低市场份额）：处于这个范畴的业务不产生或不消耗大量的现金，但也提高不了绩效。

四、业务层战略的特点、实现途径和适用条件（05, 07 案例分析）

业务层战略包括：

- 1) **成本领先战略**：一种组织选择成为产业的低成本生产者的业务层战略。

特点：这要求企业的生产设施达到一定规模，贯穿于整个战略中的主题是使成本低于竞争对手。

实现途径：企业应该在各方面全力控制成本，要将这一理念形成企业文化并贯穿于企业生产经营的各个环节。

适用条件：要求企业的产品具有较高的市场占有率。价格竞争是一种主要竞争因素，

行业所提供的是易得到的标准化的产品，产品差异小，不同的品牌不会对顾客产生较大的影响，需求量较大，并有降低产品价格的实力。

- 2) **差异化战略**：是指企业在一个行业中，选择被用户视为重要的一种或几种特征，并使自己在满足这些特征方面处于独一无二的地位。

特点：成功的差异化意味着更大的产品灵活性、兼容性，更低的成本，更多的特性等。

实现途径：差异化战略包括产品差异化战略、服务差异化战略、人员差异化战略等。

适用条件：行业内有多种产品和服务有差异化的方式和方法，且顾客认为这些差异有价值。顾客对产品的需求经常变化。只有少数竞争对手会采取与本企业类似的差异化行动。企业能迅速实施差异化战略，竞争对手在模仿时的代价高。

- 3) **聚焦战略**（成本聚焦，差异化聚焦）：是指专攻某个特定的顾客群、某产品系列的一个细分区段或某个地区的市场的战略。

特点：聚焦战略实际上是特殊的差异化战略和特殊的成本领先战略。

实现途径：通过细分市场找到企业的目标市场。

适用条件：企业要尽可能选择那些竞争对手最薄弱的目标和最不易受到替代产品冲击的目标来实施聚焦战略。

五、波特五力（05 案例分析）

波特提出，在一个行业中，存在五种基本的竞争力量，即潜在的竞争者、替代威胁、购买者、供应者的议价能力和行业中现有竞争者间的抗衡，具体如下：

- 1) **潜在的竞争者**：潜在的竞争者或新加入者会带来新的生产能力，从而使现有市场份额格局发生变化。通常会导致产品的价格下跌或企业内在成本增加，使得行业的获利能力降低。
- 2) **替代威胁**：在质量相同或相近的情况下，替代品投入市场，会使原有产品价格受到冲击，降低原有企业的收益。替代产品的功能和原有产品越相似，替代产品的价格越有吸引力，这种冲击越强。
- 3) **购买者的议价能力**：购买者所采取的手段主要有：要求降价、要求较高的产品质量或更多服务等，这些都会降低企业的获利能力。
- 4) **供应商的议价能力**：供应商可能对产品的供应提出一些要求，如提价或降低质量等，这些都会使得企业受到损害。
- 5) **现有的竞争者**：行业内部的抗衡是指行业内各企业之间的竞争关系与程度，常见的抗衡手段主要有：价格战、广告战、引进新产品等，这些都会对企业产生冲击。

波特在竞争五力分析的基础上制定了行业竞争结构分析模型，从而使企业管理可以从定性和定量两个方面来分析行业竞争结构和竞争状况，以达到以下两个目的：

- ①分析确定五力中哪一个是影响企业成败的关键；
- ②在确定关键因素后，企业管理者需要对这一因素进行分析，找出应付的办法，并及时行动。

六、核心竞争力（05, 07 案例分析）

业务层战略强调竞争优势。**竞争优势**是指使组织别具一格，与众不同的特色，来自于企业的核心能力。核心能力可以是一种组织能力，即组织能做到而其竞争对手做不到或者比竞争对手做的更好。核心能力还可以凭借组织的资产和资源为组织带来竞争优势，即组织具有竞争对手所没有的某种资源。企业的核心竞争力则是指企业创造价值的主要能力和技能。

企业的核心竞争力提供了加入多个市场的潜能；核心竞争力应对客户感知最终产品的价值有重大贡献；核心竞争力是竞争对手所难以模仿的。

核心竞争力的**特点**：独特性和难以模仿性，这一特点决定了其必然在企业内部形成，即具有内生性。核心竞争力需要不断的创新以塑造可持续发展的核心竞争力，从而避免被其他

企业所模仿。

七、公司战略、业务层战略和职能层战略的关系

企业经营战略是一个分层次的逻辑结构。它至少可以分为三个层次：公司层战略、业务层战略和职能层战略。这三个层次的战略是和从事多元化经营的公司组织结构相对应的。

- 1) 如果一个组织拥有两个或以上的事业，那么它将需要一种公司层战略，这个层次的战略需回答下列问题：公司的使命和方针是什么？公司的总体目标是什么？公司应该采取什么样的战略（增长型、稳定性和紧缩型）？应该有什么样的事业组合等。
- 2) 业务层经营单位的战略属于支持战略。它要回答的是：为完成公司总体目标，本事业部门应该采取什么样的行动？
- 3) 职能层战略是职能部门为支撑业务层战略而制定的本职能部门的战略，它要回答的是：为支持和配合业务层战略，本部门应该采取什么行动？
- 4) 三个层次战略的互动关系是业务层战略落实公司层战略，职能层战略支持、配合业务层战略。

第十章 组织结构与设计

一、组织结构

组织工作是确定任务分解、组合和协调的过程，组织工作是组织结构的创设过程。

组织结构是指组织内部对工作的正式安排，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。组织结构应该服从企业战略的特点。

组织设计：工作专门化，部门化，指挥链，管理跨度，集权与分权，正规化。

- 1) **职能部门化：**依照所履行的职能来组合工作。
- 2) **产品部门化：**依照产品线来组合工作。每一主要产品领域都划归到一位主管人员的管辖中，它负责该产品线的一切活动。
- 3) **地区部门化：**按照地理区域进行工作的组合。
- 4) **过程部门化：**依据产品或顾客流来组合工作，使各项工作活动沿着处理产品或为顾客提供服务的工艺过程的顺序来组织。
- 5) **顾客部门化：**依据共同的顾客来组合工作，这组顾客具有某类相同的需要或问题，要由相应的专家才能更好的予以满足。

在确定管理人员的管理跨度时，应考虑哪些问题？

管理跨度是指主管人员能够有效地监督、管理其直接下属的人数。因为任何人的知识、经验、能力和精力是有限的，因此领导者不可能管辖无限的下属。影响管理幅度的因素主要有：管理者和下属人员的技能和能力，要完成的工作的特性。其中，下属人员的技能和能力主要指员工的训练程度高低、经验是否丰富；工作特性主要指工作任务的相似性、复杂性等。

二、影响组织集权和分权的因素（07 简答，09 论述）

集权反映决策集中于组织中某一点的程度，要是高层管理者在作出组织的关键决策时，从不或者很少从底层取得决策，这样的组织就是集权的。**分权**正好相反。但是，集权和分权只是相对的概念，而不是绝对的两极。

在以下条件下，组织更倾向于**集权**：环境稳定、低层次管理者不具有高层管理那样的决策能力或经验、低层管理者不愿意介入决策、决策的影响大、组织正面临危机或失败的危险、企业规模过大、企业战略的有效执行依赖于高层管理者对所发生的事拥有发言权。

在以下条件下，组织更倾向于选择**分权**：环境复杂且不确定、低层管理者拥有做出决策的能力和经验、同时低层管理者要参加决策、并且决策的影响相对小、公司文化容许低层管理者对所发生的事有发言权、公司各部在地域上相当分散、企业战略的有效执行依赖于低层管理者的参与以及制定决策的灵活性。

三、机械式组织和有机式组织的异同

组织设计的四个权变因素是：组织的战略，规模，技术，环境的不确定性。通常有两种类型的组织：机械式组织和有机式组织。

①机械式组织是一种刻板的严密控制的结构，而有机式组织是一种灵活的具有高度适应性的结构。

②机械式组织是高度的专门化，而有机式组织是跨职能团队；

③机械式组织是僵化的部门划分，而有机式组织是跨层级团队；

④机械式组织是指指挥链明确，而有机式组织是信息自由流动；

⑤机械式组织是集权化，而有机式组织是分权化；

⑥机械式组织是高度正规化，而有机式组织是低度正规化。

四、指挥链（06 名词解释）

指挥链是指从组织高层延伸到基层的这样一条持续的职权线，它界定了谁向谁报告工作，帮助员工回答“我遇到问题时向谁请示”，或者“我对谁负责”这样的问题。

五、传统的组织设计（05 简述）

传统组织设计包括：简单结构、职能型结构和事业部型结构。

- 1) **简单结构**是一种低度部门化，宽管理跨度，职权集中在一个人手中，且正规化程度低的组织设计，它常用于新创企业。

优点：快速，灵活，维持成本低，责任明确。

缺点：对成长后的组织不适用，过分依赖个人是有风险的。

- 2) **职能型结构**是一种将相似或相关职业的专家组合在一起的组织设计，它是将按职能划分部门的方法应用到整个组织范围而设计出来的。

优点：专门化带来成本节约的好处（如规模经济，减少人员和资源的重复配置），员工会喜欢与其他完成相似任务的人在一起工作。

缺点：追求职能目标会导致管理者看不到整体的最佳利益，职能专家相互隔离，不了解其他单位的工作。

- 3) **事业部型结构**是一种由相对独立的单位或事业部组成，在这种设计下，每个单位或事业部拥有较大自主权，事业部经理对本单位的绩效负责，同时拥有战略和运营决策的权力。但是在事业部型结构中，公司总部通常扮演外部监督者的角色，协调和控制各事业部的活动，同时也提供诸如财务和法律方面的支援服务。

优点：强调结果——事业部经理对特定产品或服务的经营负责。

缺点：活动和资源重复配置导致成本上升，效率下降。

六、现代的组织设计（07 简答）

现代的组织设计包括：团队结构、矩阵-项目结构、无边界组织、虚拟组织、网络组织和学习型组织。

- 1) **团队结构：**整个组织由工作群体或团队组成。

优点：员工参与更多，并得到授权，减少了职能部门之间的障碍。

缺点：指挥链不清晰，团队工作有压力。

- 2) **矩阵型结构：**将不同职能部门的专家分派在项目小组中工作，项目完成后，专家返回到各自部门中。

- 3) **项目型结构：**员工持续在项目小组中工作，一个项目完成后，再进入下一个项目中。

优点：流动性和灵活性的设计使得组织能应对环境变化，更快制定决策

缺点：给项目分配员工时非常复杂，可能产生任务和人员的冲突。

- 4) **无边界组织：**是现代组织设计的一种方式，是指横向的、纵向或外部的边界不由某种预先设定的结构所限定或定义的这样一种组织设计。**优点：**高度的灵活性和应对能力，

能吸引任何地方的人才。**缺点：**缺乏控制，沟通困难。

在今天的环境中要能最有效地运营，就必须保持灵活性和非结构化，对这些组织而言，理性的结构已不是那种刻板的、预先设定的结构，相反，无边界组织力图取缔指挥链，保持合理的管理跨度，以授权的团队取代部门。无边界组织运用诸如跨层级团队和参与决策等结构化手段，可以取消组织的纵向垂直边界，从而使层级结构扁平化。管理者还可以鼓励跨职能团队以及围绕工作流程而不是职能部门组织相关的工作活动这些方式，取消组织的横向边界。另外，可以通过与供应商建立战略联盟，或者通过价值链管理思想的顾客与企业联系手段等削弱或取消组织的外部边界。

- 5) **虚拟组织：**由少数核心专职员工组成，根据项目工作需要临时雇佣外部专家
- 6) **网络组织：**通过员工工作活动和外部供应商网络为他人提供所需的产品和工作流程。
- 7) **学习型组织：**是指所有组织成员都积极参与到与工作有关问题的识别和解决中，从而使组织形成持续适应和变革能力的这样一种组织。在学习型组织中，员工们不断获取和共享新知识，参与到组织的知识管理中来。学习型组织的主要特征表现为组织设计、信息共享、领导力以及组织文化等方面。

在学习型组织中，成员在组织中跨越不同职能和组织层级的共享信息和工作活动非常重要。鉴于协作的需要，**团队**成为学习型组织结构的重要特征。学习型组织中的员工团队被授权制定各种决策。

学习型组织要能学习，就必须在成员之间实现信息的共享。也就是说组织中所有员工都参与到知识管理中，这意味着信息的共享要公开、及时且准确。

最后，学习型组织中的**组织文化**也非常重要。其文化特征是：每个人都赞同某个共同的愿景，都认识到在组织工作过程、活动、职能和环境之间的固有的内在联系。在学习型组织中，彼此都有很强的团队意识，相互充满信任。

七、项目型结构和矩阵型结构的异同

矩阵型结构：是指从各职能部门中抽调有关专家，分派在一个或多个项目经理领导的项目小组中工作。矩阵型组织中的员工有两个上司：所属职能部门的经理和所工作的产品或项目小组的经理。两位经理共同享有职权。一般来说，项目经理负责项目小组成员与实现项目目标有关的职权；职能经理负责部门成员如晋升、薪酬和评价等。项目经理和部门经理必须经常保持沟通，并协调他们对所属共同员工的工作要求，共同解决冲突。

项目型结构：①不设正式的职能部门。项目型结构中的员工在完成某一项目后，直接带着他们的技巧、能力和经验，再进入下一个项目中。②项目型结构中的所有工作活动都是由员工团队完成的，员工是因为他们拥有需要的工作技能和能力才成为项目团队的一员。③项目型结构是极富流动性和灵活性的组织设计，没有职能部门的划分和刻板的组织层级。管理者成为促进者、导师和教练这样的人物。

第十一章 管理沟通与信息技术

一、沟通（05 名词解释）

沟通是指意义的传递和理解。

沟通的四个功能：控制、激励、情绪表达、信息传递。

沟通分为正式沟通和非正式沟通。

正式沟通是指按照规定的指挥链或者作为工作的一部分而进行的沟通。任何发生于组织中的工作安排场合的沟通，都可以成为正式沟通。

非正式沟通是指不由组织的层级结构限定的沟通，其主要功能是传播雇员所关心的和他们有关的信息，这取决于雇员的个人兴趣、利益。非正式沟通的**特点：**①信息交流速度较快；②信息比较准确；③沟通效率较高；④可以满足职工的需要；⑤有一定的片面性，信息常常

被夸大，曲解。

沟通信息的流向：上行沟通、下行沟通、横向和斜向沟通。沟通信息的流向也对应着沟通的网络。

沟通的网络的三种方式：链式、轮式、全通道式。

当前，随着信息技术大力发展，计算机网络系统和无线通信技术在各个方面影响着沟通。

二、沟通障碍

有效沟通存在七个障碍：（05 判断分析）

过滤：是指故意操纵信息，使得信息显得更容易接受。过滤的程度与组织的层级数目和文化因素有关。

选择性知觉：是指人们根据自己的兴趣、经验和态度而有选择的解释信息。

情绪：是指在接收信息时，接受者的感觉会影响到他对信息的解释。

信息超载：当一个人的信息超过他能整理和使用的容量时，他们会倾向于忽视或忽略某些信息，或者干脆放弃进一步处理的努力。

防卫：人们感到自己受威胁时，通常会以防卫的方式反应，这降低了相互理解的可能性。

语言：同样的词汇和语言，对不同的人来说，含义可能是不一样的。

民族文化：文化差异会影响到管理者对沟通方式的选择，这会成为有效沟通的障碍。

管理者如何克服人际沟通的障碍：（07 简答）

- 1) **运用反馈：**很多问题是直接由于误解或理解不准确造成的。如果管理者在沟通过程中使用反馈，则会减少这些问题的发生。当然，反馈不限于言语，也可以是非语言的。
- 2) **简化用语：**语言可能成为沟通的障碍，管理者应该选择措辞，并注意表达的逻辑，尽量使用与接受者一致的语言方式来发送信息，使信息清楚明确，易于接受者理解。
- 3) **积极倾听：**这要求不带先入为主的判断或解释对信息完整意义的接受。倾听是对含义的一种积极主动的搜索。在倾听时，接受者和发送者双方都进行着思索。
- 4) **控制情绪：**情绪会使信息的传递严重受阻或失真，当管理者对某件事十分失望时，很可能对所接受的信息发生误解，并在表述自己信息时不够清晰和准确。
- 5) **注意非言语提示：**注意自己的行动，确保和自己所说的语言相匹配，并起到强化语言的作用。有效的沟通者要注意非言语形式的沟通，确保它们真的在传达所期望的信息。

三、跨部门沟通的方法（05 案例分析）

企业可以实施如下方法来促进部门间的沟通：

- 1) 轮换岗位，让各个部门的领导互相换岗，以理解各自工作的流程和困难，便于他们以后回到自己原有岗位上能够很好地协调。
- 2) 倡导有利于沟通的组织文化的建设。创建一个学习型组织的氛围，充分实现信息共享，同时，领导适当授权，形成良好的团队意识等。
- 3) 进行提高沟通技能的培训工作，确保沟通的简洁与准确。

四、小道消息，对付小道消息的方法

小道消息是组织内非正式沟通的一种表现。小道消息除了具有非正式沟通的特点外，还表现出信息常常被夸大、曲解、难以控制、可能影响组织的凝聚力和人心稳定。

企业应该采用如下方式对待小道消息：

- 1) 小道消息的传播是客观存在的，管理人员必须认识到它是一种重要的沟通方式，小道消息的传播是一种很有效的沟通方式，管理人员应该充分认识其重要性。
- 2) 管理者充分利用小道消息的传播为自己服务。
- 3) 对小道消息的传播信息中的错误必须通过非正式渠道更正。

总的来说，企业对待小道消息应该疏和堵结合，同时应该对小道消息加以合适的利用。

第十二章 人力资源管理

一、人力资源管理

人力资源管理涉及到**职务分析**、**职务说明书**、**职务规范**。**职务分析**是指定义组织中的职务以及履行职务所需的行为；**职务说明书**是描述工作的书面声明，包括工作内容，环境和工作条件；**职务规范**指明任职者要成功开展工作必须拥有何种最低限度的资格标准，这种资格标准主要包括知识、技能和态度等。

在员工招聘过程中，我们应该既关注**信度**也关注**效度**。

效度是指甄别手段和工作标准的相关性。效度表示一项研究的真实性和准确性程度。在测量方面，效度指一种测量手段能够测得预期结果的程度。

信度是指用甄别手段得到的测试结果是否在一段时间内保持稳定。是测验结果的一致性、稳定性及可靠性。一般通过使用同一测量方法进行不同测量，分析各测量结果之间联系来评价信度。如果联系密切，各测量结果具有一致性，则认为测量方法是可信的。

二、人力资源规划过程（06 简述）

人力资源规划是管理者为确保在适当的时候，为适当的职位配备适当数量和类型的工作人员，并使他们能够有效地完成任务的一个过程。

人力资源规划过程的两个步骤：评价现有的人力资源；预估将来需要的人力资源，并制定满足未来人力资源需要的行动方案。

- 1) **当前评价**：管理者在开展人力资源规划工作时，首先要对组织的现有人力资源状况做考察。当前评价的另一内容是**职务分析**，它定义了组织中职位以及履行职务所需的行为。管理者还应该拟定或修订**职务说明书**和**职务规范**。职务说明书和职务规范是管理者开始招聘和甄选人员时应该持有的重要文件。
- 2) **满足未来人力资源的需要**。未来人力资源的需要是由组织的目标和战略决定的。人力资源的需求是组织的产品或服务需求状况的一种反映。在对现有能力和未来需要作了全面评估后，管理者可以测算出人力资源的紧缺程度——体现在**数量和结构**两个方面，从中发现组织中将会出现**人员不足或超员配置**的领域。

三、人力资源管理过程

人力资源管理是运用现代化的科学方法，对人力进行合理的培训、组织和调配等的过程。人力资源管理的主要步骤包括如下几个方面：

- 1) **制定人力资源规划**：目的是为在适当时候，为适当的职位配备适当数量和类型的工作人员，并使他们能有效完成所分配的任务的一个过程。
- 2) **招聘和解聘**：通过职务分析，如果发现职位空缺，就要进行人员招聘；如果发现超员，则要解聘。
- 3) **甄选**：组织人员短缺，并且开发了一批申请者后，管理者需要采取一些方法对申请者进行甄选，以确保最适合的候选人。
- 4) **员工培训**：通过对员工有计划、有针对性的教育和训练，使其能够改进现有技能。员工培训的目的在于提高员工队伍的素质，促进组织发展。
- 5) **员工绩效管理**：对员工的工作绩效进行评价，以便形成客观公正的人事决策。
- 6) **薪酬和福利**：一个有效的、合适的薪酬制度有助于吸引和保持有能力的员工。
- 7) **职业发展**：这能促使管理当局对组织的人力资源采取一种长远的眼光，同时，也能提高组织吸收和保留高素质人才的能力。

四、绩效评估方法

绩效评估方法，这是人力资源管理的重心所在。绩效评估方法包括：书面描述法，关键

事件法, 评分表法, 行为定位评分法(关键事件法和评分表法的综合), 多人比较法, 目标管理法, 360 度反馈法。

书面描述法: 考评者以书面形式描述一个员工的所长、所短、过去的绩效和潜能, 并提出建议。**优点是**简单易行, **缺点是**受到考评者文字表达的影响, 难以真实反应员工绩效水平。

关键事件法: 是指考评者将注意力集中在那些区分有效和无效的工作绩效的关键行为方面。考评者记录下一些细小但是能说明员工所做的是特别有效或无效的事件。**优点是**事例丰富, 以行为为依托; **缺点是**耗时, 无法量化。

评分表法: 列出一系列绩效因素, 考评者逐一针对表中的每一项, 对员工进行评分。**优点是**提供定量数据, 耗时较少; **缺点是**不能提供工作行为的详细情况。

行为定位评分法: 这种方法综合了关键事件法和评分表法的主要成分。考评者对某人从事的某些职务的具体行为事例进行评分。**优点是**侧重具体和可衡量的工作行为; **缺点是**耗时, 使用难度较大。

多人比较法: 是将一个员工的工作绩效与一个或多个其他人作比较, 这是一种相对的而不是绝对的衡量方法。该类方法最常用的三种形式: 分组排序法、个体排序法和配对比较法。**优点是**将员工和其他人比较, 使得绩效评估比较公平; **缺点是**员工数量大时, 操作不便。

目标管理法: 每个员工都确定若干具体的指标, 这些指标是其工作成功开展的关键目标, 因此这些指标的完成情况可以作为评价员工的依据。**优点是**侧重于目标, 结果导向; **缺点是**耗时, 且目标的设定带有一定的主观性。

360 度反馈法: 是利用上司、员工本人和其同事的反馈意见进行绩效评估。尽管这一方法是职业指导的一种有效方法, 能帮助管理者认清自己的长处和短处, 但是将它用于对其报酬、提升或辞退的决策是不合适的。**优点是**全面; **缺点是**耗时。

五、人力资源管理中面临的新问题(09 简述)

随着时代的发展而不同, 当前, 人力资源管理面临的问题主要是: 劳动力多元化的管理(招聘、甄选、上岗培训), 性骚扰, 工作和生活平衡。

(1) 劳动力多样化的管理:

- ① 招聘: 要促进员工队伍的多样性, 要求管理者拓宽其招聘渠道。
- ② 甄选: 在开辟了应聘者的广泛来源以后, 需要付诸努力确保甄选过程不存在歧视。
- ③ 上岗引导和培训: 可以针对员工构成多样性认识问题, 举办专题研讨会。

(2) **性骚扰**是指一种不期望的带有性色彩的行为, 它会影响到一个人的就业。性骚扰可能发生在异性成员之间, 也可能发生在同性成员之间。

(3) **工作与生活的平衡**。许多组织开始认识到员工们在工作的时候并不能将他们的家庭和个人生活置之脑后。组织所聘用的员工都是有感情的, 有工作以后的私人生活, 面临个人的各种问题和家庭的承诺。

第十三章 变革与创新管理

一、变革的两种力量

组织变革: 是指组织结构在合理设计并实施之后, 随着企业外部和内部环境的变化, 对组织结构中不适应的地方, 进行调整和修正, 甚至是对整个组织进行重新架构。

变革是由外部和内部两种限制力量的共同作用引起的:

①**外部力量:** 法律和条例的出台、技术进步、经济变动等。企业组织结构式实现企业战略目标的手段, 企业外部环境的变化必然致使企业组织结构做出适应性的调整。

②**内部力量:** 组织战略的重新制定或修订、新设备的引进、员工的态度(工作不满足感)、组织的劳动力队伍的变化。管理者应该成为变革推动者, 并成为变革过程管理的负责人。变革推动者也可以是非管理者, 比如内部的职能专家或外部的咨询人员等。

二、变革过程的两种观点

风平浪静观：风平浪静观认为成功的变革是可以策划的，它要求对现状予以解冻，然后变革到一种新的状态，并对新的变革予以再冻结，并使之保持长久。现状可以看作是一种平衡状态。解冻可以理解为对所需变革的准备。有三种解冻的方式：增强驱动力、减弱制约力和混合使用以上两种方法。解冻一旦完成，就可以推行本身的变革。新的状态需要加以再冻结，这样才能保持一段相当长的时间。解冻-变革-冻结，这样的三步骤过程是将变革看成是对组织平衡过程的一种打破，打破之后，需要经过变革而建立起一种新的平衡状态。

急流险滩观：风平浪静假设下的稳定性和可预见性是不存在的。对现状的打破不是偶然的，也不是暂时的、可以返回到平静状态的。当今的管理者面临不断变化的环境和各种无序状态，这使得当前的管理者有许多都不能躲避急流险滩。

现实世界中，某些行业是比较稳定的，某些行业是处于动态变化过程中的。管理者应该考察实际的行业情况，选择恰当的方法来对变革进行认识和管理。

三、管理变革的方法（07，08 简答）

在对变革进行管理时，首先就是要识别变革的内容，然后对变革的阻力加以管理。

变革的类型包括三种：结构、技术和人员变革。**结构变革**包括改变职权关系、协调机制、集权化程度、职务再设计及其他结构变量。**技术变革**包括工作开展的方式、所适用的方法和设备的改变等。**人员变革**则是员工的工作态度、期望、认知和行为的改变。

对变革的类型识别后，下一步就是分析变革的阻力。

变革的阻力：不确定性、习惯、担心个人的损失、顾虑变革不符合组织的利益。

分析了阻力来源后，就可以采取适当的方法来减少阻力，主要包括以下方法：

- 1) **教育和沟通：**与员工沟通，帮助他们了解变革缘由，通过个别会谈、小组讨论、或报告会等方式教育员工，这种方法的前提是变革阻力来自于不良的沟通或误解，同时要求劳资双方相互信任和依赖。
- 2) **参与：**通过吸收反对意见者参与决策，并且假定参与者能以其专长为决策做出有益的贡献。参与能降低阻力、取得支持，同时提高变革决策的质量。
- 3) **促进和支持：**提供一系列支持性措施，如员工心理咨询、技能培训等。但这需要时间，且费用较大。
- 4) **谈判：**以某种有价值的东西换取阻力的减少，在阻力来自少数有影响力的人物时是必要的措施，但潜在成本较高，并可能面临其他变革反对者的勒索。
- 5) **操纵和合作：**操纵是将努力转化到施加影响上，如有益扭曲某些事实，隐瞒具有破坏性的消息，制造不真实的谣言。合作是介于操纵和参与之间的一种形式。**优点**是使用成本较低，也便于争取反对派的支持，但是要注意被利用或欺骗。
- 6) **挑选接受变革的员工：**挑选公开交流经验、对变革持乐观态度，愿意冒险且行为灵活的员工。
- 7) **强制：**直接使用威胁或强制手段。这种方法取得支持的花费低，也比较容易，但是可能不合法，即使合法强制也有暴力之嫌。

四、创造与创新

创造是指以独特的方式综合各种思想或在各种思想之间建立起独特联系的能力。能激发创造力的组织，可以不断的开发出做事的新方式。

创新则是指形成创造性思想并将其转化为有用的产品、服务或工作方法的过程。也即固有创新力的组织能够不断地将创造思想转变为某种有用的结果。当管理者说到要将组织变革成更富有创造性时，他们通常是指激发和培育创新。

激发创新可以从以下三个因素入手：结构因素，文化因素和人力资源因素。

五、管理者如何减缓员工压力（06 论述）

压力是指一个人在面临与其愿望密切相关的机会、限制或要求时的一种动态条件。压力本质上并不是不好的东西，有压力未必就是坏事。

压力的根源：压力的根源存在于与组织有关的因素及员工自己生活中衍生的个人因素。任何形式的变革都有造成压力的可能，因为变革与机会、限制或要求相伴。

压力的症状分为三个类别：生理的、心理的和行为的。其中，生理症状与管理者的关联度最低，心理和行为症状对管理者更为重要，因为这些直接影响到员工的工作状况。

减缓压力：压力并非都是不好的，并且从现实来说，压力并不能完全从人的生活中根除，不论是在工作外还是工作中，管理者都应该关注那些会导致不良行为的压力。

管理者可以通过控制某些组织因素而减少与组织有关的压力：

①**从组织因素方面看：**管理者应甄选具有与职务相应能力的员工，甄选过程中切合实际的工作介绍会减少员工对工作期望认识的模糊产生的压力。②**从员工个人方面看：**管理者可以考虑如下方法：员工咨询可以使压力得到减缓，另外也可以由组织出面举办各种健身活动，这些方法都能从一定程度上改善员工压力。

第十五章 群体和团队

一、群体的发展阶段（05 名词解释）

群体：两个或两个以上相互依赖，相互作用的个体，为实现特定目标而结合在一起的集合体。群体可以是正式的，也可以是非正式的。群体的发展是一个动态过程，大多数群体都处于不断变化的状态下，研究表明，群体的发展经过了以下五个阶段：形成阶段，震荡阶段，规范阶段，执行阶段，解体阶段。

形成阶段：该阶段包括两个部分，首先是人们加入群体，其次是界定群体的目标、结构、领导层等工作。

震荡阶段：这一阶段突显内部冲突，此时群体成员虽然表面上接受了群体的存在，但是却抵制群体对个体的控制，并且在由谁控制群体的问题上发生冲突。

规范阶段：在该阶段，群体关系得以发展，群体表现出了内聚力。群体成员产生强烈的群体认同感。群体比较稳固。

执行阶段：此阶段群体的结构发挥着最大作用，并得到广泛认同，群体的主要精力从相互认识和了解过渡到工作任务上。

解体阶段：此阶段并不是所有群体都必须经历的，而是对一些临时群体而言的，比如临时委员会，特别行动小组等。

二、群体决策的优缺点

（1）与个体决策相比，群体决策的**优势**主要表现在：

- ①**提供更全面完整的信息。**在决策过程中群体带来了各个方面的经验和观点，这是单独个体做不到的。
- ②**产生更多的备选方案。**由于群体中信息更多也更全面，因而能够比个体产生更多的备选方案，当群体成员来自不同的专业技术领域时，这种优势尤其明显。
- ③**增加解决方案的可接受性。**很多决策是作出最终选择之后失败的，因为人们根本不接受这种解决方案，但是，群体成员不愿意攻击或破坏在他们亲自帮助下作出的决策。
- ④**增强合理性。**群体决策的过程与民主化思想相一致，由群体作出的决策会被认为比个人单方面作出的决策更合乎逻辑。

（2）当然，群体决策也有其**劣势**：

- ①**花费时间。**在群体内做任何决策时，都需要花费时间把群体组织在一起。其结果导致群体在确定解决方案时，总是要花更多的时间。
- ②**少数人控制局面。**群体成员永远不可能绝对平等，他们在组织级别、过去经验、对问

题的了解、对其他成员的影响力、言语表达技能等方面都有差异。这种差异制造了由一个或几个人更多控制其他人的机会。

③遵从压力。群体成员为了达到表面上的统一一致而隐藏分歧意见或不受欢迎的观点。

群体的思维破坏了群体中严谨务实的思维风格，并最终会伤害到决策的质量。

④责任不明。在个体决策中，谁来承担责任显而易见，但在群体决策中，任何群体成员的责任都被扩散了。

三、关于冲突的不同观点（05 简述）

冲突是指由于某种不一致或对立状况而使人们感到彼此不相融合的差异。多年来，在冲突领域逐渐发展出三种不同的观点：

- 1) **冲突的传统观点**：这种观点认为必须避免冲突，因为它意味着在群体内部出现了问题。
- 2) **冲突的人际关系观点**：该观点认为冲突是一种自然而然出现的现象，任何群体都无法避免，但它未必一定是消极有害的，也可能成为一种潜在的有利于群体绩效的积极推动力。
- 3) **冲突的交互作用观点**：这一观点是新近发展起来的，认为冲突不仅可以成为群体中的一种积极推动力，而且有些冲突对群体的有效运作是绝对必要的。当然，交互作用的观点也不是说所有的冲突都是最好的，有一些冲突被认为可以支持工作群体的目标，提供群体的业绩水平，这些是具有建设性特点的**积极冲突**。另一些冲突则会妨碍工作群体实现目标，具有破坏性，称为**消极冲突**。

四、团队

团队：成员通过他们的正面的协同效应、个体的相互责任和互补的技能为实现一个具体的、共同的目标而认真工作。

工作团队和工作群体。工作群体特点：强势的、受到关注的领导者，个体责任，个体工作成果。工作团队特点：共同分担领导角色，个体和团队成员共同的责任，集体工作成果。

团队类型：问题解决型团队、自我管理团队、虚拟工作团队和跨职能团队。

当前的问题是如何管理全球团队。全球团队的成员有独特的文化特征，在进行管理时需要注意沟通问题，强调沟通技巧。

五、工作团队的类型（06 简述）

工作团队是由一些为了实现一个目的而相互依赖的个体组合而成的正式群体。

对团队的分类方法很多，一种最简便的方法是根据目的、持续时间、成员和结构四个方面来划分。在今天的组织中，最常见的四种团队类型：问题解决型团队、自我管理团队、虚拟工作团队和跨职能团队。

- 1) **问题解决型团队**：由来自同一部门或职能领域的员工组成，其目的是努力改进工作活动或解决具体的问题。成员针对如何改进工作程序和工作方法交流看法或提出建议。
- 2) **自我管理团队**：这种正式的员工群体中没有一个管理者负责整个的或局部的工作流程。自我管理团队负责完成工作，并进行自我管理。具体包括：进行工作计划和日程安排，给各成员分配任务，共同监控工作进度，作出操作性决策，针对问题采取行动。
- 3) **虚拟工作团队**：是指利用计算机技术把实际上分散的成员联系起来以实现共同目标的工作团队。它可以完成其他团队能够完成的所有工作——分享信息、做出决策、完成任务，但是，他们缺少面对面的交流和讨论，因此虚拟团队更倾向于任务取向。
- 4) **跨职能团队**：它是由来自不同领域的专家组成的一个混合体，目的是共同完成任务。

六、如何管理高效率团队（05 论述）

(1) 要管理好高效率团队，必须对其特点有清楚的认识。高效率团队的特点：**①清晰的目标**。高效率团队非常明确地提出他们要达到什么目标，并坚信这个目标体现了重大价值；**②相关的技能**。高效率团队由一群能力很强的个体组合，他们具有实现理想目标所必须的技能。

术技能，以及相互之间能够良好合作的个性品质；③**相互的信任**。每个成员对其他人的品行和能力都深信不疑。④**统一的承诺**。高效团队的成员对团队表现出高度的忠诚感和奉献精神。⑤**良好的沟通**。群体成员之间以他们可以清晰理解的方式传递信息。⑥**谈判的技能**。⑦**恰当的领导**。有效的领导能够激励团队跟随自己度过难关。⑧**内部的支持和外部的支持**。

(2) 管理好一个团队的工作包括四个方面：计划、组织、领导和控制。

①**计划**：确定目标是计划的重要组成部分。每个高效率团队都必须有着清晰的目标，并且该目标能够为团队成员理解和接受。

②**组织**：在管理工作团队中，要明确权限范围和结构框架。

③**领导**：团队必须明确：领导者扮演的角色、处理不一致意见的方法以及选择什么样的沟通程序。

④**控制**：控制主要解决两个问题，即团队工作业绩的评估和选择什么样的奖励机制。

第十六章 激励

一、动机 (05 名词解释)

动机是指个体希望通过高水平的**努力**而实现**组织目标**的愿望，其前提条件是这种努力能够满足个体的某些**需求**。在动机的定义中有三个关键要素：努力，组织目标和需要。

二、早期动机理论 (06 案例分析)

早期动机理论包括：马斯洛的需要层次理论、麦格雷戈的 X 理论和 Y 理论、赫茨伯格的双因素理论。

(1) **马斯洛的需要层次理论**：(1)**五个层次**：生理，安全，社交，尊重，自我实现的需要；(2)每个层次得到实质性满足后，才能激活下一个目标，某个层次得到实质性满足后，就不再具有激励作用；(3)各个层次并非完全彻底满足，只要大体满足，就不再具有激励作用；(4)生理、安全和社交需求属于低级需求，尊重和自我实现需要属于高级需求。马斯洛的需要层次理论的**缺点**是：对需要层次的分析简单、机械，前提——人是自私的，不是一种科学的假设，五个层次，不尽完善。

- 1) **生理的需要**：包括食物、水以及其他方面的需要。
- 2) **安全的需要**：保护自己免受身体和情感伤害，同时保证生理需要得到持续满足的需要。
- 3) **社交的需要**：主要是指人类在情感和归属方面的需要。
- 4) **尊重的需要**：这主要是指人们希望别人对自己的工作、人品、能力等方面予以肯定。
- 5) **自我实现的需要**：成长与发展、发挥自身潜能、实现理想的需要。

(2) **麦格雷戈的 X 理论和 Y 理论**：**X 理论**又称经济人假设，主要代表了一种消极的人性观念，它认为员工只要有可能就会逃避责任，安于现状，缺乏创造力，不喜欢工作，需要对他们采用强制措施或处罚方法，迫使他们实现组织目标。**Y 理论**主要代表了一种积极的人性观念，它认为员工自觉勤奋，喜欢工作，有很强的自我控制能力，在工作中执行完成承诺的任务。一般人言，每个人不仅能够承担责任，而且主动寻求承担责任，绝大部分人都具备作出正确决策的能力。

X 理论和 Y 理论的异同：

相同点：都是关于人性的问题，管理者关于人性的观点是建立在一些人性假设的基础上，管理者根据这些假设来提出激励下属的方法。

区别：**X 理论**认为人是懒惰的，以自我为中心，对组织的需要采取消极甚至抵制的态度，人缺乏进取性，不愿承担责任，人们易于受骗和接受煽动；**Y 理论**认为人是热爱工作的，接受组织的工作，人是积极的，愿意承担责任，人有做出正确的决策的能力，而且没有充分发挥出来。

麦格雷戈认为，Y 理论的假设比 X 理论更有效，他建议让员工参与决策，为员工提供富

有挑战性和责任感的工作，建立良好的群体关系，认为这有助于调动员工的工作积极性。

(3) 赫茨伯格的双因素理论：该理论认为人类有两种不同类型的需求：激励因素和保健因素。两类需要之间彼此是相互独立的，但能够以不同的方式影响人们的行为。

激励因素：是指那些带来积极态度、满意和积极作用的因素。激励因素主要包含如下内容：成就、认可、工作本身、责任、进步、成长等。具备这些因素能对人们产生更大的激励。

保健因素是指那些造成员工不满的因素，它们的改善能够消除员工的不满，但是不能使员工感到满意并激发员工的积极性，主要包括：监督，与上级关系，薪酬，个人生活，地位，稳定与保障等。由于它们不能起到激励作用，只带有预防性，只能起到维持工作现状的作用。

双因素理论的基本内容：

- 1) 个人与工作的关系是一个最基本的方面，个人对工作的态度在很大程度上决定着任务的成功和失败。一些内在因素如成就、承认、责任等与工作满意相关。当对工作感到满意时，员工倾向于将这些特点归因于它们本身；而当他们感到不满意时，则常常抱怨外部因素，如公司政策、管理和监督、人际关系等。
- 2) 满意的对立面不是不满意，消除了工作中的不满意并不一定能使工作结果令人满意。因此，满意的对立面是没有满意，而不是不满意；同样，不满意的对立面是没有不满意，而不是满意。
- 3) 导致不满意的因素与导致满意的因素是有区别的，因此管理者消除了工作中的不满意因素只能带来和平，而不一定对员工有激励作用。

三、当代动机理论（05 简述，07 论述，09 案例分析）

当代动机理论有一个共同之处，即他们都在不同程度上以早期理论为基础。

当代动机理论主要包括：麦克利兰的三种需要理论、目标设置理论、强化理论、具有激励作用的工作设计、公平理论、期望理论。

(1) 三种需要理论认为个体在工作情境中有三种主要的动机或需要，这三种需要是：成就需要、权力需要和归属需要。

- 1) **成就需要：**达到标准、追求卓越、争取成功的需要。
- 2) **权力需要：**影响或控制他人且不受他人控制的欲望。
- 3) **归属需要：**建立友好亲密的人际关系的愿望。

成就需要者渴望把事情做到更完美，他们寻求那种能发挥其独立处理问题能力的工作环境，喜欢设立具有挑战性的目标，愿意接受困难的挑战，并能承受失败与成功责任。他们不喜欢接受特别容易或者特别困难的工作任务。

权力需要是指影响和控制别人的一种愿望或驱动力。高权力需要者喜欢“承担责任”，喜欢竞争性和地位取向的工作环境。

归属需要是指寻求被他人喜爱和接纳的一种愿望。高归属需要者渴望友谊，喜欢合作而不是竞争的环境，希望彼此之间的沟通和理解。

(2) 目标设置理论是指具有一定难度且具体的目标，一旦被接受，将会比容易的目标更能激发高水平的工作绩效。**目标设置理论强调**四个方面：1) 个人目标引导行动；2) 愿望是一种有力的激励力量；3) 设置具体而有挑战性的目标；4) 员工参与目标设置并反馈。

目标设定理论认为，使工作指向目标的主要原因来自于工作动机。设定恰当而具有挑战性的目标能够产生强烈的激励作用。虽然不能断言让员工参与目标设定的过程总是可取的，当预期到员工在接受困难的挑战性工作会遇到阻力时，让员工参与目标的设定是非常恰当的。

目标设定理论和成就动机之间不存在矛盾：第一、目标设定理论是针对一般大众的，而成就动机的结论仅仅适用于高成就需要者；第二、目标设定理论适用于那些引起承诺并接受工作目标的人，具有一定难度的目标只有被人们所采纳，才会引起更高的工作绩效。

(3) 强化理论由美国哈佛大学的心理学家斯金纳提出的，其基本观点为：人的行为由外

部因素控制，控制行为的因素称为**强化物**。为了达到某种目的，人会采取某种行动，这种行动将作用于环境，当行为的结果对他有利时，这种行为就会重复出现，当行为结果不利时，这种行为就会减弱或消失。强化分为正强化、负强化和惩罚等类型。

强化理论的几点启示：

1) 对于正强化，应使强化的方式保持间断性，不定期、不定量的实施强化；对于负强化，应该保持连续性，及时给予强化。

2) 强化理论的重点在于积极强化而不是惩罚。尽管惩罚措施对于消除不良行为的速度快于忽视手段，但是它的效果经常是暂时性的，并且可能会在以后产生不愉快的消极影响。

3) 强化理论的应用应该注意以下几点：①要依据对象的不同而采用不同的强化措施；②小步子前行，分阶段设立目标；③及时反馈。

4) 强化理论的**缺陷**在于它忽视了诸如目标、期望、需要等个体要素，而仅仅注重当人们采取某种行动时会带来什么样的后果。

(4) **具有激励作用的工作设计**：工作设计（将各种任务组合起来构成全部工作），工作扩大化（扩大工作范围）和工作丰富化（增加工作深度）。工作特征模型指出有五种**工作特征**：技能多样化、任务完整性、任务重要性、工作自主性、工作反馈；前三个可以使工作更有意义。当员工认识到他所看重的工作，自己干的很好时，就会受到激励。工作特征模型为管理者进行工作设计提供了具体的**指导原则**：合并任务、形成自然的工作单元、建立客户关系、纵向扩展工作、开通反馈渠道。

(5) **公平理论**：这一理论认为员工首先把自己在工作情境中的所得与付出进行比较，再将这一比值与相关他人的比值做比较。如果员工感到自己的比率与他人的比率是等同的，则为公平状态。如果感到两者的比率不同，则产生不公平感，也就是说，他认为自己的报酬过低或者过高。不公平感出现后，员工会产生紧张感，这种紧张感会促使他们追求公平。他们可能采取以下**五种做法**：①**曲解**自己或他人的付出或所得，②采取某种行动使**他人的**付出或所得发生**改变**，③采取某种行动**改变自己的**付出或所得，④**选择其他参照对象**进行比较，⑤**离职**。研究报告指出，员工的工作积极性会受到相对报酬和绝对报酬的影响。无论什么时候，只要他们感到不公平，就会采取行动调整这种状态。

公平理论在理解员工激励问题上十分有效，当然也不是毫无缺陷，尽管存在诸多问题，公平理论也仍不失为一个颇具影响力且被众多研究证据所支持的理论，它为我们了解员工的激励问题提供了很多真知灼见。

(6) **期望理论**是指当人们预期到某一行为能给个人带来既定结果，且这种结果对个人有吸引力时，个人才会采取这一特定行为。它包括以下**三项变量或三种联系**：

- 1) **努力——绩效的联系**：个体感觉到通过一定程度的努力可以达到某种工作绩效的可能性。即需要多大的努力才能达到某一绩效水平？是否真能达到？概率多少？
- 2) **绩效——奖赏的联系**：个体对于达到一定绩效水平后即可获得理想的奖赏结果的信任程度。即达到这一绩效水平后，会得到什么奖赏？
- 3) **奖赏的吸引力**：如果工作完成，个体所获得的潜在结果或奖赏对个体的重要性程度，与个人的目标和需要有关。即这一奖赏能否满足个人的目标？吸引力多大？

由此可见，期望理论包括**个人努力、个人绩效、组织奖赏和个人目标**四个方面的内容。**期望理论的关键**在于弄清个人目标及上述三种联系。作为一种权变模式，期望理论认为没有一种普遍适用的原理能够解释员工的激励问题。期望理论的基础是自我利益，它认为每个员工都在寻求获得最大的自我满足。期望理论的核心是双向管理：管理者期望员工的行为，员工期望管理者给予的奖赏。期望理论的假设是管理者知道什么对员工最有吸引力。

期望理论提醒我们应**注意四个方面**：1) 期望理论强调报酬或奖赏，我们需要确信组织所提供的奖赏能够与个体的需要保持一致。2) 期望理论认为没有一种普遍适用的原理能够解

释员工的激励问题，因此，作为管理者应该知道为什么某些结果对员工有吸引力，而对某些结果没有吸引力。3) 期望理论关注被期望的行为，但员工不一定知道期望他们的是什么，也就无法进行评估。4) 期望理论关心的是人们的知觉，而与实际情况不相关，个体对工作绩效、奖赏、目标满足的知觉决定了员工的努力程度，而不是客观情况本身。

当代动机理论的整合

当代的动机理论认为应该关注各个理论。事实上许多理论的观点是互补的，只有将各个理论融会贯通，才会对如何激励个体加深理解。

“个人努力”是从“个人目标”出发的，这与**目标理论**一致，目标-努力这一关系意味着应该注意目标指导行为。

期望理论认为如果个体感到在努力与绩效之间、绩效与奖赏之间、奖赏与个人目标的满足之间存在密切联系，那么他就会付出高度的努力；反过来，每一种联系又受到一定因素的影响。对于努力与绩效之间的关系来说，个人还必须具备必要的能力，对个体进行评估的绩效评估体系必须公正、客观。对于绩效与奖赏之间的关系来说，如果个人感知到自己是因绩效因素受到奖赏时，这种关系最为紧密。期望理论中最后一种联系是**奖赏-目标之间的关系**。在这一方面**需要理论**起着重要作用。当个人由于他的绩效而获得奖赏满足了与其目标一致的主导需求时，他的工作积极性就会非常高。

在当代激励理论的整合模型中，**高成就需要者**不会因为组织对他的绩效评估以及组织奖赏而受到激励，对他们来说，努力与个人目标之间是一种直接关系。对于高成就需要者而言，只要他们所从事的工作能使他们产生个体责任感、有信息反馈并提供了中等程度的风险，他们就会产生内部的驱动力。这些人并不关心努力-绩效，绩效-奖赏，奖赏-目标之间的关系。

整合理论还包括**强化理论**，它通过组织的奖励强化了个人的绩效而体现出来。如果管理层设计的奖励制度在员工看来是用于奖励卓越的工作绩效时，那么奖励将进一步强化和激励这种良好的绩效。

最后，报酬也体现了**公平理论**的重要作用。个人经常会将自己的付出与所得比率同相关他人的比率进行对比。若觉得两者之间不公平，将会影响到个体的努力程度。

综上所述，管理者在运用激励理论对员工施加影响时，应该根据情境，综合灵活运用**需要理论、目标设置理论、强化理论、公平理论、期望理论**，而不能片面强调某一理论的运用，以此来达到更好的激励效果。

当前面临的激励问题还包括：如何激励劳动力特殊群体：多元化员工队伍（压缩工作周，弹性时间制，工作分担，远距离办公），激励专业人员，激励应急工、低技能、工资最低员工。

设计恰当的奖励制度（账目公开管理，员工认可方案，绩效工资方案（期望理论），股票期权方案）。

四、联系实际，如何激励员工（09年论述）

激励员工必须与员工参加工作的动机很好的结合起来。所谓**动机**是指个体希望通过高水平的努力而实现组织目标的愿望，其前提条件是这种努力能够满足个体的某些需要。

早期的动机理论包括：马斯洛的需要层次理论、麦格雷戈的X理论和Y理论、赫茨伯格的激励-保健理论。当代动机理论包括：三种需要理论、目标设置理论、强化理论、具有激励作用的工作设计、公平理论和期望理论。

关于激励的各种理论，都是突出不同激励环节的结果。在管理实践中，孤立的看待和应用它们都是不妥的。实践中激励和绩效之间并不是简单的因果关系。要使激励能产生预期的效果，就必须考虑到**奖励内容、奖励制度、组织分工、目标设置、公平考核**等一系列的综合因素，并注重**个人满意程度**在努力中的反馈。需要注意的是，所有的激励理论都是一般而言的，每个员工都有自己的特性，他们的需求、个性、期望、目标等个体变量各不相同。从而领导者运用激励理论时，应该针对员工的不同特点采用不同方法。

在现代社会中，应该设计形式新颖的激励计划，来改善企业员工的满意度和绩效。这些计划主要包括：灵活的办公时间（压缩工作周、弹性工作制）、工作分担、远距离办公、绩效工资方案、账目公开管理等。

- (1) **灵活的办公时间安排**：包括压缩工作周和弹性工作制。压缩工作周是指员工每周的工作日变少，但是每天的工作时间相对较长，这种方式使员工有更多的时间出门办自己的事情、享受自己的业余爱好或照顾家庭。弹性工作制是指要求员工每周工作一定数量的时间，并且遵守一定的限制条件，至于什么时候工作可以自己安排。
- (2) **工作分担**是指由两名或者多名员工共同承担一个全日制的工作任务。这对于还在上学的年轻人或者退休的老人来说，是很诱人的。
- (3) **远距离办公**：员工可以待在家里，通过电脑等设备与工作单位保持联系。这样没有上下班面对的交通问题，工作时间灵活掌握，穿着自由随便，不受干扰。
- (4) **绩效工资方案**：是指在绩效测量的基础上支付员工工资的薪酬方案，诸如计件工资方案、奖励工资制度、利润分成、包干奖金等。
- (5) **账目公开管理**：是指企业通过公开财务报表，让员工参与工作决策，与员工共享信息，使员工更积极的作出有利于工作的决策，更好的理解自己的工作内容和工作方式对公司的意义，并最终影响公司的利润。

五、职务设计选择（08 简述）

职务设计又称**工作设计**，是指将各种任务组合起来构成全部工作的方法。在组织中，人们承担的工作不应该是随意产生的，管理者应该仔细考虑对工作的设计，反映出环境变化、组织技能、能力和员工偏好的要求。只有在进行职务设计时能够牢记这些因素，则会激发员工充分发挥其生产潜能。管理者在进行职务设计时可以遵循以下方法：

- (1) **工作扩大化**：工作扩大化是为了避免由于工作过度细化而导致的缺乏变化性。工作扩大化关注增加任务完成的数目，其效果并不尽人意，它不能给员工提供挑战性和有意义的活动。
- (2) **工作丰富化**：通过增加计划和评估责任而使工作纵向拓展。这种丰富化增加了工作深度，即传统上认为由管理者所做的工作现在授权给员工做。要注意的是在工作丰富化的基础上，工人在完成任务时应当拥有更大的自主权、独立性和责任感。尽管工作丰富化有助于改善工作的质量、员工积极性和满意感，但仍缺乏足够的研究支持。
- (3) **工作特征模型**：工作特征模型提供了一个框架，它提出了技能多样性、任务完整性、任务重要性、工作自主性和工作反馈五个维度，并分析了它们之间的关系，以及它们对员工生产率、积极性和满意感的影响。

六、工作特征模型（05 论述）

工作特征模型给我们提供了这样一个框架，它提出了五种主要的工作特点，并分析了这些特点之间的关系，以及它们对员工生产率、积极性和满意感的影响。根据工作特征模型，任何工作都可以用以下**五个核心维度**进行描述。

- ① **技能多样性**：工作中要求员工使用各种技能和才干以完成不同类型的活动的程度。
- ② **任务完整性**：工作中要求完成一件完整的和可辨识的任务的程度。
- ③ **任务重要性**：工作对员工生活或其他人工作的实际影响程度。
- ④ **工作自主性**：工作给任职者在安排工作内容、确定工作程序方面，实际上提供了多大的自由度、独立性和自主权。
- ⑤ **工作反馈**：员工在完成任务的过程中，可以直接而明确地获得有关自己工作绩效信息的程度。

将前三个维度组合在一起，可以使工作富有意义。也就是说，如果一项工作中存在这三种特点，那么可以预测，员工会觉得他的工作是重要有价值的和有意义的。同样值得注意的

是，如果员工拥有工作自主权，他们会感到自己对结果承担责任；如果给员工的工作提供反馈，员工会了解到自己工作的效率如何。

从激励角度看，工作特征模型表明，当员工认识到他所看重的工作自己干的很好时，就会获得一种内在的奖赏。一项工作中具备这三方面越多，则员工的积极性越强，工作成绩越好，满意感越高，缺勤率和离职可能性越低。

同时，工作特征模型为管理者进行工作设计提供了具体的指导原则，下面这些建议都是在这—模型的基础上提出的。

- ① **合并任务**：管理者应该将现有任务碎块重新组合起来，构成新的更大的工作模块（工作扩大化）以增加技能多样性和任务完整性。
- ② **形成自然的工作单元**：管理者应该把工作设计成完整的、具有意义的整体，以提高员工对工作的“拥有感”，鼓励员工感觉到自己工作的意义重大。
- ③ **建立客户关系**：管理者应该让员工与客户建立直接的联系，以提高技能多样性、工作自主性，并增加反馈信息。
- ④ **纵向拓展工作**：工作的垂直拓展把过去只有管理者才有的责任和控制权交给员工，增强了员工的自主性。
- ⑤ **开通反馈渠道**：通过反馈可以使员工不仅了解到工作的完成状况，而且了解到自己的工作业绩情况。

第十七章 领导

一、领导者权力体系的来源与构成

领导者权力是其影响个人和群体的基础。权力指的是指导下级并使下级服从。领导者权力体系主要来自两个方面：

- (1) 来自于职位权力。这种权力是根据领导者在组织中所处的位置，由上级组织赋予的，它随着职务的变动而变动。在职就有权，不在职则无权。人们往往是出于压力和习惯，不得不服从这种职位权力。
- (2) 来自于个人权力。这种权力不是来源于领导者在组织中所处的位置，而是源于领导者自身的某些特殊条件。这种权力不会随着职位的消失而消失，而且它对人的影响是发自内心的，长远的。

领导者权力体系主要包括以下几种权力：

- 1) 法定权力：它代表了由于领导者在组织中身处某一职位而获得的权力。
- 2) 强制权力：这种权力依赖于领导者是否拥有惩罚或控制的能力。
- 3) 奖赏权力：这是一种可以带来积极效益或奖赏的权力，可能包含金钱、晋升等等。
- 4) 专家权力：这是基于专业技术、特殊技能或知识的影响力。当工作越来越专业化，管理者就越来越依赖于“专业人员”以实现组织的目标。
- 5) 参照权力：这种权利源自个人所具备的令人羡慕的资源或人格特点。

二、早期领导理论（06、08 论述，09 论述、案例分析）

早期领导理论主要包括：特质理论和行为理论。

- (1) **特质理论**认为领导者有特殊的特征，领导特质是那些能够把领导者从非领导者中区分出来的个性特点。它试图分离出一种或几种领导者具备而非领导者不具备的特质。人们对各种特质进行研究，如外貌、体型、社会阶层、社交能力等。尽管研究者付出了相当大的努力，但是结果表明不可能有一套特质总能把领导者和非领导者分离开。

研究者发现七项特质与有效的领导有关，它们是：

- ① **内在驱动力**：领导者非常努力，有着较高的成就愿望。他们进取心强、精力充沛，对自己所从事的活动坚持不懈、永不放弃，并有高度的主动性。

- ② **领导愿望**：领导者有强烈的愿望去影响和统帅他人，他们乐于承担责任。
- ③ **正直和诚实**：领导者通过诚实无欺和言行一致与下属之间建立相互信赖的关系。
- ④ **自信**：下属觉得领导者从没有怀疑过自己。为了让下属相信自己的目标和决策的正确性，管理者必须表现出高度的自信。
- ⑤ **智慧**：领导者需要具备足够的智慧来收集、整理和解释大量信息，并能够确立目标、解决问题和作出正确决策。
- ⑥ **工作相关知识**：有效的领导者对有关企业、行业和技术知识十分熟悉，广博的知识能够使他们作出睿智的决策，并能认识到这些决策的意义。
- ⑦ **外向性**：领导者精力充沛，他们好交际，坚定而自信，很少会沉默寡言或离群。

但是随后的研究发现，仅仅依靠特质理论并不能充分解释有效的领导，完全基于特质的解释忽视了领导者与下属的相互关系以及情境因素。具备恰当的特质只能使个体更有可能成为有效的领导人。

领导特质理论的现实意义在于我们可以通过一个人的言行举止来判断一个人，即通过各方面来综合考察一个人是否具有某些成功的品质。这对组织来说是非常有利的，特别是在招聘新员工的时候。

(2) **行为理论**通过不同维度来研究领导者风格，主要如下：

艾奥瓦大学的研究：根据领导者如何运用职权，把领导者在领导过程中表现出来的工作风格分为三种类型：①放任型风格；②独裁型风格；③民主型风格。根据实验得出结论，①放任型的领导方式工作效率最低，只能达到组织成员的社交目标，不能完成工作目标；②独裁型的领导方式虽然通过严格管理能够达到目标，但是组织成员没有责任感，情绪消极，士气低落；③民主型的领导工作效率最高，不但能完成工作目标，而且组织成员之间关系融洽、工作积极主动，有创造性。

其存在的不足之处是最初的研究表明民主型的领导风格最有效，但之后的研究却出现了不一致的结果。

俄亥俄州立大学的研究：确定了领导者行为当中两个重要维度。第一个维度是**定规维度**，指的是为了实现目标，领导者界定和构造自己与下属角色，即区分自己和下属的工作职责和工作范围。第二个维度是**关怀维度**，指的是管理者在工作中尊重下属的看法与情感并与下属建立相互信任的程度。研究发现，一个在定规和关怀方面均高的领导者常常比其他三种类型的领导者更能使下属达到高绩效和高满意度。不过，高-高风格也并不总能产生积极的效果。

密歇根大学的研究：试图确定与高工作绩效相关的领导者行为特点。密歇根大学的研究群体将领导行为划分为两个维度：**员工导向**和**生产导向**。**员工导向**的领导者重视人际关系，他们总会考虑到下属的需要，并接纳群体成员的个人差异。**生产导向**的领导者倾向于强调工作岗位的技术或任务方面，主要关心的是群体工作任务的完成情况，并把群体成员视为达到目标的手段和工具。密歇根大学的研究者十分认同**员工导向**的领导者，认为员工导向的领导者与高群体生产率和高工作满意度正相关。而生产导向的领导者则与低群体生产率和低工作满意度联系在一起。

管理方格理论使用“**关心人**”和“**关心生产**”两个行为维度，并对领导者对这些行为的使用进行了评估，在坐标轴上从1（低）到9（高）标度它们。方格中有81个小格，领导者的风格可能落在任意一格上。81格分为五大类典型领导方式：贫乏型管理（1，1），任务型管理（9，1），中庸之道型管理（5，5），乡村俱乐部型管理（1，9），团队型管理（9，9）。

在五种风格中，研究发现，**团队型**的工作效果最佳。但遗憾的是，管理方格只是对领导风格这一概念提供了框架，并未回答如何使管理者成为有效的领导这一问题，并且，也没有证据表明团队管理在所有情境下均最有效。

三、领导的权变理论（07, 08 论述，09 案例分析）

领导的权变理论关注的是领导者和被领导者的行为 and 环境的相互影响。该理论认为一种具体的理论不会到处都适用，有效的领导行为应追随被领导者的特点和环境的变化而变化。

权变的领导理论关注情境变量，主要有如下理论：①费德勒权变模型；②赫塞—布兰查德情境领导理论；③领导者参与模型；④路径—目标理论。

(1) 费德勒权变模型：美国管理学家费德勒认为不存在一种普遍适用的领导方式。领导工作受到领导者所处的客观环境的影响。决定领导方式有效性的**环境因素**主要有三个方面：

① **职位权力：**这是指领导者所处的职位能提供的权力和权威在多大程度上能够使组织成员遵从他的指挥。一个具有明确的并且高的职位权力的领导者比缺乏这种权力的领导者更容易得到他人的追随。

② **任务结构：**是指任务的明确和部下对领导的负责程度。任务清楚，工作的质量就比较容易控制。

③ **上下级关系：**指领导者受到下级爱戴、尊敬和信任以及下级情愿追随领导者的程度。

费德勒设置了一种**问卷**来测定领导者的领导方式。

该问卷的主要问题是询问领导者对“最难共事者”的评价。如果领导者对这种同事的评价大多用敌意的词语，则该领导者趋向于工作任务型领导方式；如果评价大多用善意的词语，则为人际关系型领导方式。费德勒认为环境的好坏对领导的目标有重大影响。对任务取向型领导来说，他比较重视工作任务的完成，如果环境较差，他将首先保证完成任务；当环境较好时，任务能够确保完成，这时他的目标将是搞好人际关系。对人际关系型取向的领导来说，他比较重视人际关系。如果环境较差，他首先将人际关系放在首位；如果环境较好，人际关系也比较融洽，这时他将追求完成任务。

虽然很多研究支持这一模型，但该模型还是存在一些不足，尚需改进。并且该模型假设个体不可能改变自己的领导风格以适应情境也是不符合实际情况的，有效的领导者完全可以改变自己的风格以适应具体环境的需要。

(2) 赫塞—布兰查德的情境领导理论是指把下级的**成熟度**作为关键的情境因素，认为依据下级的成熟度水平选择正确的领导方式，决定着领导者的成功与否。

成熟度是指个体直接对自己的行为负责任的能力和意愿。它包括工作成熟度和心理成熟度。工作成熟度是下属完成任务时具有的相关技能和知识。心理成熟度是下属的自信心和自尊心。高度成熟的下属既有能力又有信心做好工作。

赫塞—布兰查德的情境领导理论提出**任务行为**和**关系行为**这两种领导维度，并将每种维度进行细化，从而组合成四种具体的领导方式：

① **告知型领导**（高任务—低关系）：领导者定义角色，告诉下属做什么、怎么做、何时做。

② **推销型领导**（高任务—高关系）：领导者同时提供指导行为和支持行为。

③ **参与型领导**（低任务—高关系）：领导者与下属共同决策，领导者的主要角色是提供便利条件和沟通。

④ **授权型领导**（低任务—低关系）：领导者提供不多的指导和支持。

赫塞—布兰查德把领导方式和员工的行为关系通过成熟度联系起来，形成一种周期性的领导方式。当下属的成熟度水平不断提高时，领导者不但可以减少对其活动的控制，而且还可以不断减少关系行为。**告知型领导**方式是对低成熟度的下属而言的，表示下属需要得到明确而具体的指导。**推销型领导**方式表示领导者需要高任务—高关系行为。高任务行为能够弥补下属能力的欠缺，高关系行为则试图使下属从心理上领悟领导者的意图。**参与型领导**方式表示可以运用支持型、非指导性的参与风格有效激励下属。**授权型领导**方式是对高成熟度的下属而言的，表示下属既有意愿又有能力完成任务。

(3) 领导者参与模型：指出了**领导行为**和**决策参与**之间的关系。该模型提出领导者的行为必须加以调整以适应任务的结构。任务的结构可能是常规的、非常规的，或介于二者之间的

某种形式。领导者参与模型根据不同的情境类型，给领导者提供了一系列应该遵循的规则或规范，以确定领导者在决策中的参与类型和参与程度。

领导者参与模型在不断修订，在领导者确定哪种风格最有效时，又增加了一些有关决策方面的权变因素。下列这些权变因素在具体情境中可能表现出来，也可能没表现出来：决策的显著性、承诺的重要性、领导者的专业化、群体的支持性、群体的专业化、团队的实力等。在具体运用该模型时，需要依次审核每一个权变因素以确定其水平是高还是低。

(4) 路径—目标模型：该理论认为，领导者的工作是帮助下属达到他们的目标，并提供必要的指导和支持，以确保各自的目标与群体或组织的总体目标一致。“路径——目标”的概念来自于这样的观念，即有效领导者能够以明确指明实现工作目标的方式来帮助下属，并为他们清除各种障碍和危险，从而使下属的相关工作容易进行。

领导者的行为被下属接受的程度，取决于下属是将这种行为视为获得当前满足的源泉，还是作为未来满足的手段。领导者行为的激励作用在于：①使下属的需要和满足取决于有效的工作绩效；②提供有效绩效所必须的辅导、支持和鼓励。

路径—目标模型确定了**四种领导行为**：

- ① **指示型领导风格：**指示型领导者让下属知道他对他们的期望是什么，以及他们完成工作的时间安排，并对如何完成任务给予具体指导。这种领导类型与俄亥俄州立大学的定规维度相似。
- ② **支持型领导风格：**支持型领导十分友善，表现出对下属需要的关怀，这与俄亥俄州立大学的关怀维度相似。
- ③ **参与型领导风格：**参与型领导与下属共同磋商，并在决策之前充分考虑他们的建议。
- ④ **成就取向型领导风格：**成就取向型的领导设定富有挑战性的目标，并期望下属发挥自己的最佳水平。

与费德勒的领导方式学说不同，路径—目标理论认为领导者是灵活的，同一领导者可以根据不同的情境表现出任何一种领导风格。路径—目标理论提出了**两类情境变量**作为领导行为—结果关系的中间变量，即**环境因素**（任务结构、正式权力系统、工作群体）和**下属的个人特点**（控制点、经验、知觉能力）。控制点是指个体对环境变化影响自身行为的认识程度。根据认识程度的大小，控制点分为内向控制点和外向控制点。内向控制点说明个体认为自我行为主导未来而不是环境控制未来的观点；外向控制点则是说明个体把自我行为的结构归于环境影响的观点。下属分为内向控制点和外向控制点。环境因素和下属个人特点决定着领导行为类型的选择。这一理论指出，当环境因素与领导者行为相比重复或领导者行为与下属特点不一致时，效果皆不佳。

四、领导的最新观点（09 案例分析）

交易型领导和变革型领导：交易型领导强调对工作成果进行奖励，指导并激励下属；变革型领导强调关注下属兴趣和发展需要。研究发现变革型领导比交易型领导更优。

领袖魅力型领导和愿景规划型领导：领袖魅力型认为领袖魅力有五个特点（领导者有愿景目标、能够清晰表达该目标、愿意为之努力不怕失败，对环境限制和下属需求很敏感，行为表现超乎常规）。愿景规划型领导的特点是：设计一个现实、可信、诱人的前景目标；清晰指出该目标是建立在当前条件基础上，努力就能实现。

团队领导强调团队领导者的角色为：对外联络者，困难处理专家和冲突管理者。

21 世纪领导问题：①管理权力（法定，强制，奖赏，专家，参照），②建立信任的文化（信誉和信任），③提供道德领导，④跨文化领导，⑤性别差异和领导。

第十八章 控制

一、控制

控制是指对工作情况经行监督、对比、纠正的过程。有三种**控制形式**：市场控制（利用

外部市场机制), 官僚控制 (利用组织的权威), 小集团控制 (依靠共同的价值观、规范、传统等, 适合于团队)。

市场控制方法: 强调使用外在市场机制, 如价格纠正和相对市场份额, 在系统中建立适用标准来达到控制。适用于产品或服务非常明确、市场竞争激烈的公司。

控制的重要性: 控制作为管理职能环节的最后一环, 具有三个方面的作用: ①控制计划的实施; ②通过反馈来掌控向员工授权后的工作进展; ③保护资产和财务等的安全。

控制过程包括三个步骤:

- 1) **衡量实际绩效:** 综合使用来自个人观察、统计报告、口头汇报、书面报告等四种信息, 尽量采用定量方法, 辅之以定性方法。
- 2) 将实际绩效和标准进行**比较**: 确定偏差范围。
- 3) 采取管理行动来**纠正**偏差或标准: 立即纠正或根本纠正, 但修订标准时要特别小心。

控制过程的原则: 原则性和灵活性相结合; 重点控制和全面控制相结合; 事前控制和事后控制相结合。

有效控制的要求: 要有计划; 要依据有效的信息; 必须建立起明确的责任制; 要有组织。

控制有三种方式: 前馈控制, 同期控制和反馈控制。

平衡记分卡作为衡量绩效的工具, 它关注四个领域: 财务、顾客、内部过程和人力/改革/资产增长。

当前的控制问题: ①不同文化差异的影响, ②工作场所问题 (工作场所隐私, 员工偷窃, 工作场所暴力), ③顾客交互控制 (顾客服务链: 员工到顾客再到利润的连续服务过程), ④公司治理 (通过控制企业以保护企业所有者权益的系统)。

二、控制的焦点的内容 (08 简述)

控制的内容主要包括对人员、财务、作业、信息和组织的总体绩效五个方面。

- 1) **对人员的控制:** 组织的目标是要由人来实现的, 员工应该按照管理者制定的计划去做, 为了做到这一点, 就必须对人员进行控制。对人员控制最常用的方法是直接巡视; 另一种有效的方法是对员工进行系统化的评估, 通过评估, 奖励绩效好的, 采取适当措施管理绩效差的。
- 2) **对财务的控制:** 为保证企业获得利润, 维持企业的正常运作, 必须要进行财务控制。这主要包括审核各期的财务报表, 保证负债不至于过高, 保证各项资产得到有效利用等。预算是最常用的财务控制标准, 因此也是一种有效的控制工具。
- 3) **对作业的控制:** 所谓作业, 就是指从劳动、原材料等资源到最终产品和服务的转换过程。组织中的作业质量很大程度上决定了组织提供的产品或服务的质量, 而作业控制就是通过对作业过程的控制, 来评价并提高作业的效率 and 效果, 从而提高组织提供的产品或服务的质量。组织中常用的作业控制有: 生产控制、质量控制、原材料购买控制、库存控制等。
- 4) **对信息的控制:** 不精确的、不完整的、不及时的信息会大大降低组织效率。因此, 在现代组织中对信息的控制显得尤为重要。对信息的控制就是要建立一个管理信息系统, 使它能及时为管理者提供充分、可靠的信息。
- 5) **对组织绩效的控制:** 组织绩效是组织上层管理者的控制对象, 组织目标的达成与否都从这里反映出来。无论是组织内部的人员, 还是组织外部的人员和组织, 都十分关注组织绩效。要有效实施对组织绩效的控制, 关键在于科学的评价、衡量组织绩效。一个组织的整体绩效很难用一个指标来衡量, 如生产率、产量、市场份额等都有可能成为衡量指标。关键是看组织的目标取向, 即要根据组织完成目标的实际情况并按照目标所设置的标准来衡量组织绩效。

三、控制的类型及其优缺点

(1) 根据实际、对象和目的的不同,控制可以划分为三类:前馈控制、同期控制和反馈控制。

(2) **前馈控制**是使人们在工作之前就已经知道如何做,是面向未来的控制。**同期控制**是同步的控制,即通过对计划执行过程的直接检查和监督,随时检查和纠正实际和计划的偏差。

反馈控制是在计划执行后的控制,是在信息的反馈中发现偏差,分析原因,采取措施,纠正偏差,从而起到控制的作用,其目的是防止已经发生的或即将发生的偏差再度发生或扩大。

- 1) **前馈控制**:优点是①避免了事后控制对既定错误的无能为力;②不是针对具体人员,因而不易造成冲突,容易被职工所接受。**缺点**是需要及时和准确的信息,并要求管理人员充分了解前馈控制因素和计划工作的关系,在实际工作中较难做到。
- 2) **同期控制**:优点是在工作过程中一旦发现偏差,马上纠正,保证本次活动尽可能少发生偏差,改进本次活动质量。**缺点**是①效率受到管理者的时间、精力、业务水平的影响,不能对所有工作都采取同期控制;②应用较狭窄,对那些问题难以辨别、成果难以衡量的工作,较难适用;③容易形成控制者和被控制者的对立,容易损害被控制者的工作积极性。
- 3) **反馈控制**:优点是①为管理者提供了关于计划效果如何的真实信息;②可以增加员工的积极性。**缺点**是①只能事后发挥作用,唯一的作用是为以后类似工作提供警戒和参考;②偏差的发生和被发现有一段时滞,这使得偏差的纠正效果受到影响。但是在很多情况下,反馈控制是唯一可以用的控制手段。