

管理学期末复习资料-课件整合三byQZH

• 第六讲：管理者与领导者

• 领导与管理的区别

- 领导：Change变化；Inspiration灵感；Motivation激励；Influence影响；Resource资源流动；Mobilization调动能力
- 管理：Planning计划；Organizing组织；Directing指导；Controlling控制；Budgeting预算

• 领导者与管理者的特质

- 领导者：精神、远见、激情、创造、灵活、鼓舞、创新、勇气、想象力、实验、开创、变革、个人权力
- 管理者：思维能力、理性、咨询、毅力、解决问题、坚韧不拔、分析、结构化、慎重、权威、稳定、职位、权力

• 领导理论的发展

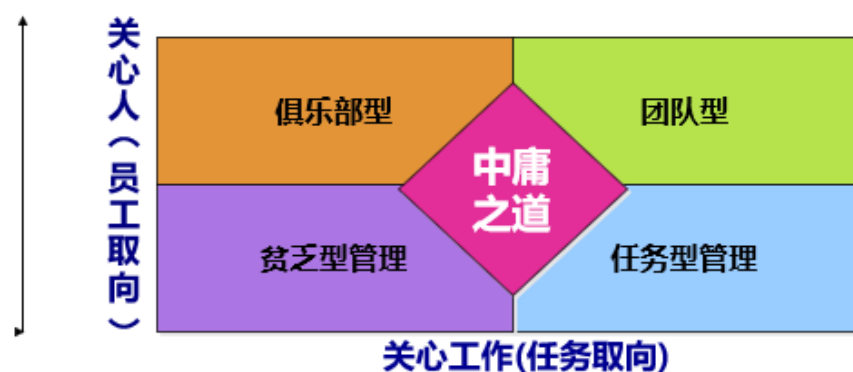
• 一、早期的领导理论

• 1. 特质理论

- 领导如果确具某些**特质**，组织就能选拔“正确”的领导
- 领导者的**六项特质**：进取心、领导愿望、诚实与正直、自信、智慧、相关知识

• 2. 行为理论

- 如果领导行为确实具有某些关键的决定因素的话，就可以通过**训练**使普通人成为领导。
- **管理方格论**：依“**关心人**”或“**关心工作**”的不同程度，对领导进行分类分析，从中找出正确的行为

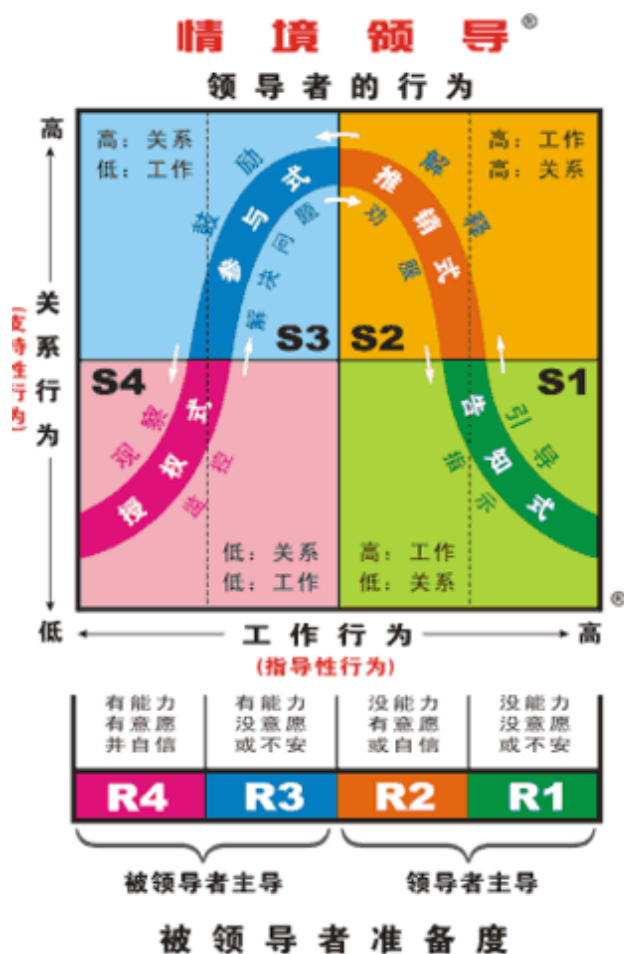


• 二、权变的领导理论

• 1. 费德勒的权变模型

- 有效的**群体绩效**取决于两个方面的恰当**匹配**
 - 与下属发生相互作用的领导者风格

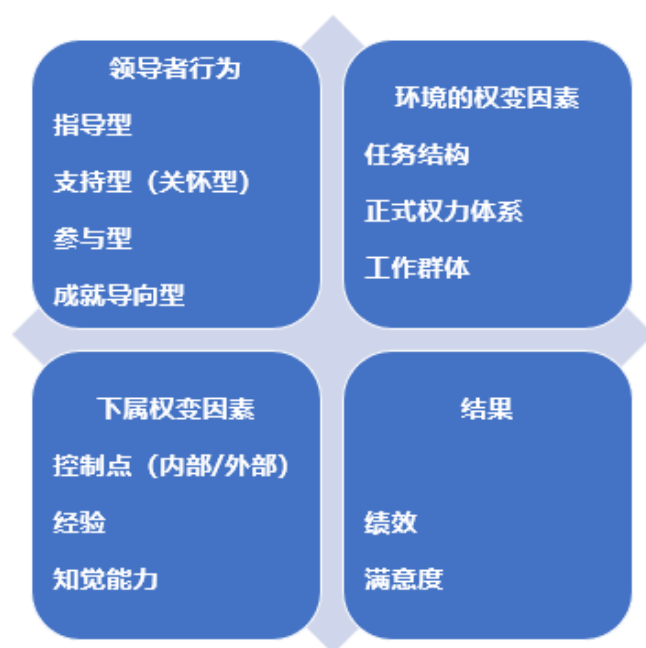
- 领导者能够控制和影响情境的程度
- 前提假设：在不同类型的情境中，总有某种领导风格最为有效
- 领导风格：任务取向/关系取向
 - 在非常有利和非常不利的情境中，**任务取向**的领导者效果更好；在中等有利的情境中，**关系取向**的领导者效果更好
- 确定情境因素的两项权变维度：领导者 - 成员关系、任务结构、职位权力
- 2.赫塞 - 布兰查德的情境领导理论



- 应根据下属的成熟度水平选择正确的领导风格
- 成熟度：个体对自己的直接行为负责任的能力和意愿
 - 工作成熟度：个人的知识和技能
 - 心理成熟度：做事的意愿和动机
- 四种具体的领导风格
 - 指示模式：高任务—低关系
 - 告诉下属：干什么、怎么干、何时何地干
 - 推销模式：高任务—高关系
 - 提供指导性的行为与支持性的行为
 - 参与模式：低任务—高关系

- 领导者与下属共同决策，领导提供便利条件和沟通
- 授权模式：低任务—低关系
 - 领导者提供极少的指导和支持
- 下属成熟度的四个阶段
 - 第一阶段：对执行某任务既无能力又不情愿，既不胜任工作又不能被信任
 - 第二阶段：缺乏能力，但愿意从事必要的工作任务；有积极性，但缺乏足够的技能
 - 第三阶段：有能力，但不愿意做领导希望他去做的事
 - 第四阶段：既有能力，又愿意做领导让他们做的事
- 3.领导者参与模型
 - 领导风格:裁决、个别磋商、群体磋商、推动和促进、授权
 - 权变因素：决策的显著性、承诺的重要性、领导者的专业化、承诺的可能性、群体的支持性、群体的专业化、团队的实力
- 4.路径 - 目标模型
 -

路径—目标模型（图）



- 理论内涵：有效的领导者通过**明确指明实现工作目标**的途径来帮助下属，并为下属清理各项障碍和危险，从而便下属的工作更为顺利。但是，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满足的即时源泉，还是作为未来获得满足的手段。
- 领导者行为的**激励作用**在于
 - 使下属的需要—满足取决于有效的工作绩效
 - 提供有效绩效所必须的辅导、指导、支持和奖励

- **三、有关领导的新观点**

- **1.事务型领导与变革型领导**

- **a.事务型领导的特质：**通过明确角色和任务要求而指导或激励下属围绕既定的目标活动。

- 明确下属的职责与工作要求
- 创建组织结构
- 提供合适奖励
- 尝试体谅员工
- 满足下属的社会需求

- **b.变革型领导的特质**

- 激励、唤醒、鼓舞下属为了组织的利益而超越自身的利益，做出更大的努力。往往会对下属产生深远而不同寻常的影响。
- 提供适当的奖励
- 试着考虑并满足下属的社会需求，但他们还专注于克服下属之间合作的障碍（在很多情况下使用一对一的方法）
- 变革型领导者会为组织带来较大的、正面的改变
- 变革型领导是站在事务型领导的肩膀上产生的

- **2.领袖魅力的领导与愿景规划的领导**

- **a.魅力型领导**

- 魅力型领导者的表现
 - 激发许多人的能力（一对多的方法）
 - 激励人们比平常做的更多
 - 相比业务型领导者难以预测
 - 创造一种变革的氛围
 - 可能会受囿于对未来的设想
- 有领袖魅力的领导者的**关键特点**：自信、远见、清晰表达目标的能力、对目标的坚定信念、不循规蹈矩、变革的代言人
- 有领袖魅力的领导对于员工进行高绩效的工作而言并不总是必须的，只有当下属的工作任务包含有较多的观念性要素时，它才是最有效的。

- **b.愿景规划的领导**

- 他们能够为人们设计一个现实的、可信的、诱人的前景目标，并向人们清晰明确地指出，这种目标建立在当前条件基础上，人们只要经过努力就会实现。
- 具备三种品质
 - 向他人解释愿景的能力
 - 不但通过言语更要通过行动表达愿景的能力

- 在不同领导情境中施展并运用愿景的能力
- **3.团队领导**
 - 四种角色:对外联络官、困难处理专家、冲突管理者、教练
- **4.战略领导力**
- **第七讲：沟通与激励**
 - **管理沟通**
 - 人际沟通：存在于两人或多人之间的沟通
 - 组织沟通：组织中沟通的各种方式、网络和系统等
 - **个体行为与群体行为**
 - **个体行为**
 - **一、个人倾向——态度**
 - **态度的内涵**
 - 主体关于事物和人的评价性陈述
 - 反映了一个人对事物和他人的感受
 - 三种构成成分:认知成分、情感成分、行为成分
 - 管理者主要对员工的工作满意度、工作投入度、组织承诺感兴趣
 - **二、个人品性——个性**
 - **人格的定义**：对个体心理特征的综合与分类。
 - **六种重要的人格**：
 - 1.内控型与外控型：前者相信自己能够主宰命运；后者认为自己受命运的操纵。
 - 2.权威主义：相信组织中人们之间地位和权力的差异。
 - 3.弄权主义：“只要行得通，我就采用它”。相信结果会为手段辩护。
 - 4.自尊心：取决于喜爱自己的程度。
 - 5.自我监控：个人根据外部环境因素而调整自己的行为的能力
 - 6.冒险性：对冒风险的意愿。
 - **人格的要求**：个性应与恰当的工作相匹配
 - **人格分类理论**
 - 1.MBTI：内向-外向、直觉-领悟、情感-思维、判断-感知
 - 2.大五：外倾性、随和性、责任意识、情绪稳定性、经验开放性
 - 3.五种特质：控制点、马基雅维利主义、自尊、自我监控、冒险性
 - 4.霍兰德：现实型、研究型、社会型、传统型、企业型、艺术型
 - 5.九型人格：完美型、助人型、成就型、感觉型、思考型、忠诚型、活跃型、领袖型
 - **三、个人的自卫机制——情绪**
 - **四、个人的理解能力——知觉**

- **知觉的定义与内涵：**

- 1.个体为了对他所在的环境赋予意义而组织和解释感觉和印象的过程
- 2.不同个体在看到同样的事物时会产生不同的认知，人们往往只是凭自己的知觉对所看到的東西作出解释并称之为事实
- 3.管理的**关键对象**是人，因此管理者关注的是个体对他人的知觉

- **归因理论：**个体对他人行为的不同判断取决于对特定行为归因解释

- 归因：我们对一个人的知觉和判断，在很大程度上受到我们对其内部状态的假设的影响
- 取决于以下三个因素：
 - 1.区别性：是偶然的还是必然的？
 - 2.一致性：对相似情景有相同的反应吗？
 - 3.一贯性：某种行为是稳定而持久的吗？

- **六种常见认知偏差**

- 1.基本归因谬误：失败时高估内因、低估外因
- 2.自我服务偏见：成功归于内、失败归于外
- 3.选择性接受：盲人摸象(总是根据自己的偏好从零碎信息中选择判断依据)
- 4.假设相似性：我是在为你好(“像我”效应,以己度人.)
- 5.刻板印象：以过去形成的个体或个体所在的团体知觉为判断基础。
- 6.晕轮效应：对单独特质的知觉影响到对整体的评价

- **五、个人行为的改变——学习**

- 学习：由于经验而发生的相对长久的行为改变。
- 操作性条件反射：行为并不是由反射或天生决定的，而是后天习得的
- 社会学习：人们不仅通过直接的经验进行学习，而且更多地通过观察或听取发生在他人身上的事情而学习。
- 行为塑造：管理者可以通过经常性的逐步指导个体学习的方式来塑造个体，即通过系统、连续地强化行为而使个体接近理想的反应
 - 行为塑造的主要手段：积极强化、消极强化、惩罚、忽视。

- **群体行为**

- **一、角色：个体之于群体**

- 个体应该怎么做：认清自己的角色、认清别人的角色、角色与工作的匹配

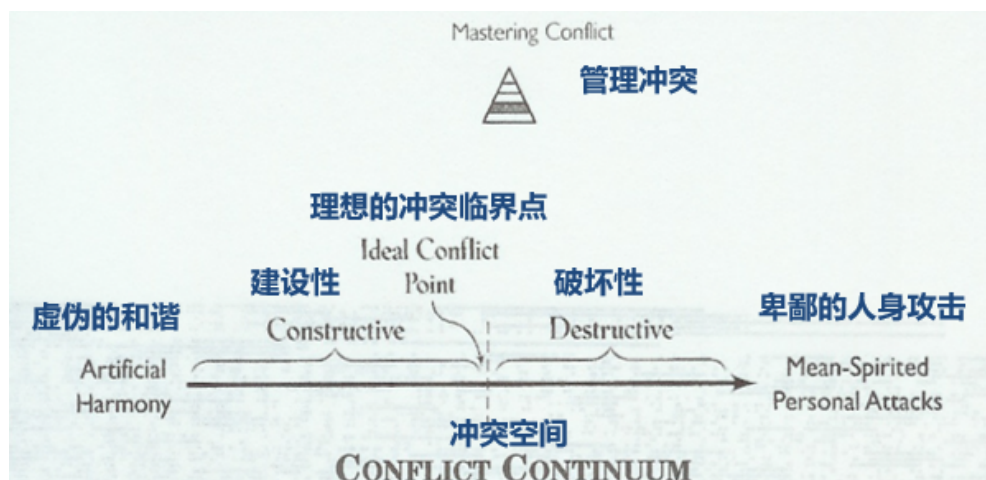
- **二、规范：秩序与遵从**

- 权威的3种类型——Max Weber
 - 1.神授型（魅力型、超人型）：建立在某个英雄人物、某位如有神授天赋的人物的个人魅力基础之上（宗教组织）

- 2.传统型：建立在人们对于习惯和古老传统的神圣不可侵犯的基础之上（家长制、世袭制、封建制）
- 3.法理型：建立在正式制订的规则和法令的正当性基础之上（科层制）
- 权力的5/6种来源——John French & Bertram Raven
 - 合法权力、参照权力、奖励权力、惩罚权力、专家权力、信息权力
- 个体应该怎么做：发现群体的秩序、发现因遵从而改变的行为、构建有助于群体目标的秩序

• 三、冲突：好事or坏事

- 冲突类型
 - 1.任务冲突：与工作内容、目标有关
 - 2.关系冲突：与人际间的关系有关
 - 3.过程冲突：与工作如何完成有关
- 冲突的特点
 - 1.低水平的过程冲突、中等水平的任务冲突是积极的
 - 2.绝大多数的关系冲突是功能失调的
- 个体应该怎样做：识别冲突类型，针对性处理；调动积极的冲突
-



• 四、决策：群体vs.个人

- 群体决策
 - 优势：信息更全面更完整、备选方案更多、增强方案可接受性、增强过程合理性
 - 劣势：耗时、少数人控制局面、遵从压力、责任不明
- 个体应该怎样做：辨别优劣，因地制宜在民主过程中学习“独裁”

• 动机

- **动机的定义：**个体通过高水平的努力而实现组织目标的愿望，而这种努力应能满足个体的某种需要。它是人与环境的互动结果。因此动机水平不仅因人而异，而且因时而异

- 工作业绩=能力 * 动机

- **早期激励理论**

- **(一) 马斯洛需求理论**

- 马斯洛的需求五层次理论
 - 1.生理需要：“食色性也”
 - 2.安全需要：免受身体和情感伤害的需要
 - 3.社会需要：友谊、爱情、归属等需要
 - 4.尊重需要：内部尊重：自尊、自主、成就感；外部尊重：地位、认可、瞩目等
 - 5.自我实现需要：发挥自身潜能、实现自我理想的需要。追求个人能力的极限
 - 马斯洛理论的两个基本论点
 - 人是有需要的动物，已经得到满足的需要不能再起激励的作用；
 - 人的需要具有层次性，只有前一层需要得到满足后，上一层需要才显出其激励作用

- **(二) XYZ理论**

- **X理论**：较低层次需要支配着个人的行为
 - **Y理论**：较高层次需要支配着个人的行为
 - **Z理论**：自我超越

- **(三) 激励-保健理论**

- **激励因素**：使人真正对工作感到满意的因素。它的恶化会使人没有满意感，但并不会产生不满意感。
 - **保健因素**：导致工作不满意感的因素。它的改善可以消除人们的不满意感（没有不满意），但不能使员工真正得到满意感。
 - 原因：“满意”的对立面是“没有满意”，而不是“不满意”；“不满意”的对立面是“没有不满意”，而不是“满意”

- **当代激励理论**

- **(一) 三需要理论**：个体在工作环境中三种主要的动机或需要。

- 1.成就需要：达到标准、追求卓越、争取成功的需要。
 - 个人责任 + 反馈 + 中等程度的风险
 - 2.权力需要：影响或控制他人且不受他人控制的欲望。
 - 承担责任 + 竞争性、地位取向的工作
 - 3.归属需要：建立良好人际关系的愿望。
 - 合作环境 + 友谊 + 被喜爱和接纳

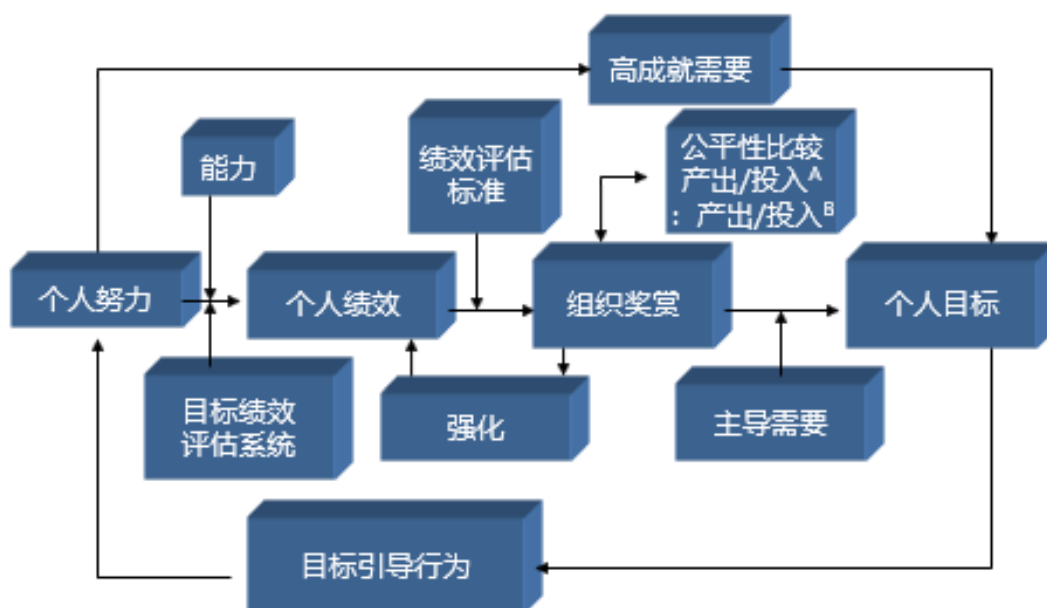
- **(二) 强化理论**：人的行为由外部因素（强化物）控制。

- **(三) 公平理论**

- 员工的积极性不仅受到自己绝对收入的影响，而且更受到其相对收入的影响。
- 员工总是先考察自己的收入与付出的比率，然后还将这一比率与他人的比率进行比较

• (四) 期望理论

- 只有当个体预期到某一行为能给自己带来既定结果，并且这一结果对自己有吸引力时，才会采取该行为。
- 组织所提供的奖赏应该能够与个体的需要一致；奖赏的重点应放在对员工有吸引力的行为上；期望来自员工的知觉，而不一定是实际情况本身。



• 激励员工的几点建议

- 1.认清个体差异
- 2.使人与岗位相匹配：对高成就者尤其重要
- 3.恰当运用目标：有一定难度的具体目标
- 4.确保个体认为目标是可以达到的：胜任工作
- 5.个别化奖励：手段的针对性
- 6.奖励与绩效挂钩：增加透明度
- 7.检查公平系统：对某人公平并不意味着对其他人也公平
- 8.不要忽视钱的因素：金钱是大多数人从事工作的原因

• 第九讲：控制

• 控制的作用

• 控制的定义

- 监视各项活动以保证它们按计划进行，并根据动态环境进行纠偏的过程

• 控制的必要性

- 组织环境的不确定性
- 组织活动的复杂性
- 管理失误的不可避免性

• 控制的过程

• 1.衡量实际绩效

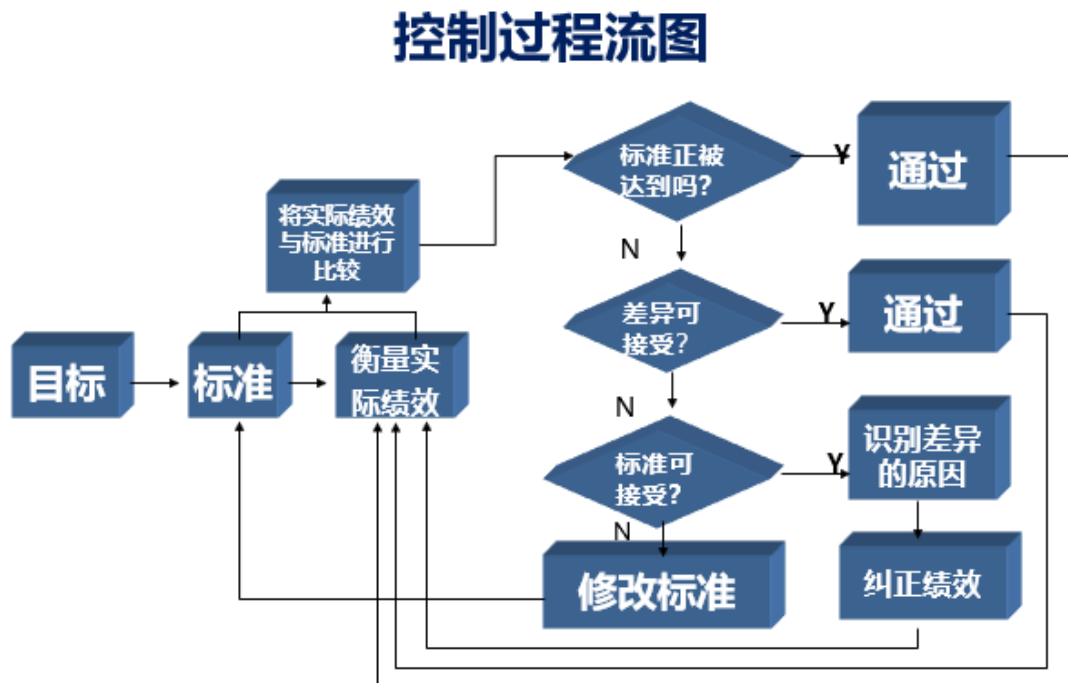
- 如何衡量：综合使用四种信息：个人观察、统计报告、口头汇报、书面报告
- 衡量什么：定量+定性能=决定员工行为导向

• 2.将实际绩效与标准进行比较：偏差范围

• 3.采取管理行动来纠正偏差或标准

- 纠偏：立即纠正+根本纠正
- 修订标准：应特别小心。

•



• 控制的类型

- 1.前馈控制：最渴望的控制类型—避免预期出现
- 2.实时控制：活动中的控制
- 3.反馈控制：测量实际偏差，强化员工积极性

• 控制的焦点

- 1.人员：甄选、目标、职务设计、定向、直接监督、培训、传授、正规化、绩效评估、组织报酬、组织文化
- 2.财务：流动性检验（流动比率、速率）、财务杠杆（负债比、收益率）、运营检验（周转率）、盈利性（销售利润率、投资收益）
- 3.作业：组织的转换过程效率与效果
- 4.信息：管理信息系统——速变中的信息管理

- **5.组织绩效：**组织目标、目标与手段、战略伙伴
- **控制的基本原则**
 - **1.重点原则：**关键目标 + 关键例外
 - **2.及时性原则：**及时、准确获取信息 + 及时估计可能变化
 - **3.灵活性原则：**未来的不可预测性
 - **4.经济性原则：**控制的成本与效益分析：有选择的控制
- **控制的改善**
 - **有效控制系统的特性：**准确性、适时性、经济性、灵活性、通俗性、标准合理性、战略高度、强调例外、标准体系与记录备查制度、纠正行动
- **控制中的权变因素**
 - **1.组织的规模：**随着组织规模的增大，直接视察将被更加正式的控制方法所取代
 - **2.职位和层次：**一个人在组织层次结构中的地位越高，对多种控制标准的需求就越强
 - **3.分散程度：**分权的程度越高，管理者对绩效反馈的需求就越高
 - **4.组织文化：**如果一个组织文化的特征是信任、自主或开放，则很可能采用非正式的自我控制；而如果一个组织文化的特征是害怕、报复或不信任，则很可能采用外部强加的和正式的控制系统
 - **5.活动重要性：**如果一项活动非常重要且偏差造成损害会非常巨大，则需要实施广泛的控制，不论代价多高

以上内容整理于 [幕布文档](#)