目录

[第一章 管理学基本知识 2](#_Toc534393057)

[第一节、管理的基本概念 2](#_Toc534393058)

[第二节 管理的性质与职能 3](#_Toc534393059)

[第三节 管理者与管理者角色 4](#_Toc534393060)

[第四节 管理学的特性及研究方法 4](#_Toc534393061)

[第二章 管理思想发展史 5](#_Toc534393062)

[第一节 早期的管理思想 5](#_Toc534393063)

[第二节 古典管理理论 6](#_Toc534393064)

[第三节 现代管理理论的发展 9](#_Toc534393065)

[第四节 管理前沿 12](#_Toc534393066)

[第三章 中国古代的管理思想 13](#_Toc534393067)

[第一节 中国传统管理思想 13](#_Toc534393068)

[第二节 孙武与《孙子兵法》 14](#_Toc534393069)

[第四章 计划职能 14](#_Toc534393070)

[第一节 计划的性质 14](#_Toc534393071)

[第二节 计划的类型 14](#_Toc534393072)

[第三节 计划与战略管理 15](#_Toc534393073)

[第四节 组织目标 16](#_Toc534393074)

[第五节 计划工作的步骤 16](#_Toc534393075)

[第七节 目标管理 19](#_Toc534393076)

[第五章 组织职能 19](#_Toc534393077)

[第一节 组织的基本概念 19](#_Toc534393078)

[第二节 组织设计的任务 20](#_Toc534393079)

[第三节 组织结构的类型 20](#_Toc534393080)

[第四节 组织设计的传统原则 22](#_Toc534393081)

[第五节 组织设计的动态原则 23](#_Toc534393082)

[第六节 组织设计的权变理论 23](#_Toc534393083)

[第七节 团队组织与合作 24](#_Toc534393084)

[第八节 组织变革 25](#_Toc534393085)

[第六章 控制职能 26](#_Toc534393086)

[第一节 控制的内涵 26](#_Toc534393087)

[第二节 控制手段 27](#_Toc534393088)

[第三节 控制的类型 27](#_Toc534393089)

[第四节 控制的方法 27](#_Toc534393090)

[第五节 如何有效地实施控制 28](#_Toc534393091)

[第七章 激励职能 28](#_Toc534393092)

[第一节 基本概念 28](#_Toc534393093)

[第二节 马斯洛的层次需要论 29](#_Toc534393094)

[第三节 赫兹伯格的双因素理论 29](#_Toc534393095)

[第四节 弗隆的期望理论 31](#_Toc534393096)

[第五节 亚当斯的公平理论 31](#_Toc534393097)

[第六节 斯金纳的强化理论 32](#_Toc534393098)

[第七节 激励的一般原则 32](#_Toc534393099)

[第八章 领导职能 33](#_Toc534393100)

[第一节 领导的内涵 33](#_Toc534393101)

[第二节 人性假设理论 33](#_Toc534393102)

[第三节 领导者素质 34](#_Toc534393103)

[第四节 领导方式 34](#_Toc534393104)

[第五节 决策 36](#_Toc534393105)

[第六节 用人 37](#_Toc534393106)

[第七节 领导效率 37](#_Toc534393107)

[第九章 协调 38](#_Toc534393108)

[第一节 团体 38](#_Toc534393109)

[第二节 冲突 39](#_Toc534393110)

[第三节 沟通 39](#_Toc534393111)

[第四节 人际关系 40](#_Toc534393112)

课程内容

 第一篇 导论

 第一章 管理学基本知识

 第二章 管理思想发展史

 第三章 中国古代的管理思想

 第二篇 管理职能

 第四章 计划

 第五章 组织

 第六章 控制

 第七章 激励

 第八章 领导

 第九章 协调

# 第一章 管理学基本知识

教学重点

什么是管理？

管理的职能？

管理者角色 管理者技能

管理学的特性

企业

## 第一节、管理的基本概念

管理者所要解决的基本矛盾:

有限资源与互相竞争的多种目标的矛盾

管理:Management

广义 狭义:组织的管理

一、管理定义

（一）强调工作任务 小詹姆斯.H.唐纳利等《管理学基础》

管理就是由一个人或多个人来协调其他人的活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果。

（二）强调管理者个人领导作用¡ª（M.P.Tollert1868-1933）

“管理就是领导””管理是通过别人将事情办妥的艺术”。

（三）强调决策作用¡ª（H.A.Simon-1978诺贝尔经济学奖）

“管理就是决策”，”决策贯穿管理全过程与所有方面”。

（四）现代管理学者—（Harold koontz & Heinz Weihrich ）

管理就是设计和维持一种良好的环境，使集体工作的人们能够有效地完成预定目标的过程。

管理定义多样化的原因

管理科学的不成熟性—100年历史

研究立场、方法、角度的不同

管理是个历史概念

管理的内涵极其丰富

管理的外延也在不断扩展

**管理的含义**

**管理就是指一定组织中的管理者，通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力、财力资源，以期更好地达成组织目标的活动过程。**

二、管理与组织

组织，由两个或两个以上的个人，为了实现共同目标，而结合起来协调行动的有机整体。

管理则是在特定环境下对组织所拥有资源进行有效计划，组织，控制，激励，领导，协调人力，物力，财力，以便实现组织的既定目标的过程。

三、管理的作用

（一）把潜在生产力转化为现实生产力

（二）放大生产力系统的整体功能

（三）充分发挥科学技术生产力的作用

管理效率

effectiveness

管理效果

efficiency

## 第二节 管理的性质与职能

管理的基本特征

管理的产生是来自社会活动的要求 (社会化生产分工、协作的需要)

管理的 载体±是组织．

管理的核心是处理好各种人际关系

管理的任务是有效地利用人、财、物、技术、信息等各种资源；有效地利用计划、组织、领导、激励和控制等各种管理职能，用尽可能少地支出去实现既定目标

一、**管理的二重性**

管理的**自然属性**和**社会属性**

自然属性：是社会生产力发展和组织社会化生产的客观要求，主要取决于生产力发展水平和劳动社会化的程度．

社会属性：管理是一定生产关系的体现，是为一定的生产关系服务的，取决于社会生产关系

二、管理的科学性和艺术性

（一）管理的**科学性**

以反映管理客观规律的理论和方法为指导，具有一套分析问题，解决问题的科学方法论。

（二）管理的**艺术性**

能够熟练运用知识，通过一定技巧达到期待效果。

三、管理职能

　管理在组织社会经济活动中所发挥出来的功能。

基本职能：**计划、组织、控制、激励和领导**等

## 第三节 管理者与管理者角色

一、管理者

管理者组织中指挥他人活动的人，监工、科室主任、院长、部门经理、副总裁、总裁、CEO等。

操作者是直接从事某项工作或任务，不具有监督其他人工作的职责。装配工人、烹制汉堡的厨师等。

二、管理者的角色

人际关系方面的角色—礼仪性和象征性（挂名首脑、领导者、联络者等）

信息传递方面的角色—监听者、传播者、发言人等

决策制定方面的角色—企业家、资源分配者、谈判者、混乱驾驭者等

三、管理者的技能

（一）观念技能

（二）人际技能

（三）业务技能

管理者的形象：管头，管脚

四、时间管理

（一）时间管理的发展阶段

1、时间效率自我测评

2、管理个人时间四个阶段

3、专注于可支配时间

4、区分活动的重要性和紧急性

四、时间管理

（二）个人时间管理要点

1、有效时间管理

列出个人目标和目标排序　　列出必须进行的活动　　根据目标进行活动优先度排序　　按优先度安排个人日程

2、个人时间控制要点

遵循１０／９０法则，时间效率周期，当心糟糕的会议　　，必要授权

## 第四节 管理学的特性及研究方法

一、管理学的特性

（一）管理学是一门综合性学科

（二）管理学是一门不精确的学科

（三）管理学是一门软学科

（四）管理学的系统观念

二、管理学的研究对象

（一）广义研究对象

1、生产力 2、生产关系

3、上层建筑

（二）狭义研究对象

1、管理原理 2、管理职能

3、主要手段 4、管理者

5、管理历史

研究合理组织社会生产的有效途径、资源配置、发展生产力方案与措施；

研究各种管理职能、管理制度、组织文化及教育方式；

研究组织微观管理、宏观调控；

研究管理方式、手段和方法等

# 第二章 管理思想发展史

管理从19世纪末开始形成一门学科,但其观念和实践已经存在数千年。纵观历史可划分为四阶段：

早期的管理思想（19世纪末前）

古典的管理思想（19世纪末—1930年，Taylor、Fayol）

中期的管理思想（1930—1945，Mayo、Barnard）

现代管理思想（1945—，出现了各管理 学派）

## 第一节 早期的管理思想

一、古代管理活动和管理思想

古埃及、古巴比伦、古希腊、中国

二、中世纪的管理思想与实践

意大利：Machiaveli

三、管理学理论萌芽（18-19世纪）

1776年，亚当.斯密;1832年,巴贝奇

四、管理理论的形成和发展

古代埃及人建造了世界七大奇迹之一的大金字塔，据考察大金字塔，耗用上万金重的大石料230多万块，动用了十万人，在没有先进运输工具的条件下，组织搬运这些工作不但需要技术方面的知识，更重要的是要有许多管理经验。

管理思想是随着生产力的发展而发展起来的，原始社会的生产力水平非常的低下，当时的管理水平也与之相适应。

随着人类的不断进步，管理思想也有了很大的发展，世界上的文明古国对早期的管理思想都一些突出的贡献:

在公元前2000年左右，古巴比伦国王汉穆拉比曾颁布一部法典，其中对人的活动做了许多规定，如个人财产如何受到保护，居民之间的隶属关系等等，最低工资标准，家庭纠纷和犯罪等，这里涉及了许多管理思想。

我国早在2000多年的春秋战国，杰出军事家孙武所著的«孙子兵法»计13篇，篇篇都闪耀着智慧的光辉，它里面蕴涵的思想不仅在军事上，而且在管理上对今天的工作都有重要的参考价值。

尼柯罗.马基埃维利(Machiavelli Niccolo)是意大利著名的历史学家和思想家，他出生于佛罗伦萨，其中最有影响的著作是«君主论» ，他阐述了许多管理思想，最有名的是他的四项领导原理。

四项领导原理

领导者必须要得到群众的拥护

领导者必须维护组织内部的凝聚力

领导者必须具备坚强的生存意志

领导者必须具有崇高的品德和非凡的能力

在18世纪60年代以后，西方国家进行产业革命在这期间，苏格兰的政治、经济学家与哲学家亚当•斯密(Adam Smith)在1776年发表的代表作«国富论» ，该著作不但对经济和政治理论的发展有着突出的贡献，对管理思想的发展也有重要的贡献。

在产业革命的后期对管理思想贡献最大的人物应该是英国人查尔斯•巴贝奇(Charles Babbage) ，他在进行管理研究时曾走遍英国和欧洲，以自己的亲身经验来奉劝当时的经理人员尽量采用劳动分工。

## 第二节 古典管理理论

19世纪末—20世纪30年代，代表人物有泰勒、法约尔、韦伯，反映了科学管理理论、一般管理理论、行政组织理论，成为现代管理的重要基础。

一、泰勒的科学管理理论

（一）泰勒生平 1856--1917

主要著作：《计件工资制》、

《车间管理》、《科学管理原理》

被称为“科学管理之父”

泰勒的科学管理

19世纪以前工业上实行的是传统的管理办法，它的特点是工厂的管理主要是凭借工厂主个人的经验，靠饥饿政策迫使工人工作。

泰勒(Frederik W Taylor)

泰勒于1856年出生在美国费城的一个富裕家庭， 19岁因故停学进入一家小机械厂当徒工， 22岁进入费城米德维尔钢铁公司，开始当技工，后来迅速提升为工长总技师， 28岁任钢铁公司的总工程师。

1890年泰勒离开这家公司从事顾问工作， 1898年进入伯利恒钢铁公司继续从事管理方面的研究， 1901年以后他用大部分时间从事写作宣传他的一套企业管理理论，即科学管理-----泰勒制，他的代表作为«科学管理原理» 。

（二）泰勒的管理实践

“动作”研究，“工时”研究

（三）科学管理的主要内容：

工作定额原理

能力与工作相适应原理

标准化原理

差别计件付酬制

计划和执行相分离原理

工作定额原理(1)

泰勒认为当时提高劳动生产率的潜力非常大，工人们之所以“磨洋工”是由于雇主和工人们对工人一天究竟能做多少工作心中无数，而且工人工资太低，多劳也不多得，为了挖掘工人们劳动生产率的潜力就要制定出科学依据的工作定额。

工作定额原理(2)

所谓时间研究就是人们在工作期间各种活动的时间构成，它包括工作日写实和测时。

所谓动作研究是研究人干活时动作的合理性即工人干活时其身体各部位的动作经过比较分析后，去掉多余的动作，改善多余的动作，从而减少疲劳，提高劳动生产率。

能力与工作相适应原理

泰勒认为为了提高劳动生产率必须为工作挑选第一流的工人，第一流的工人包括两个方面:一方面是该工人的能力最适合做这种工作;另一方面是该工人愿意做这种工作。

所谓能力与工作相适应原理即一改工人挑选工作的传统，而坚持以工作挑选工人，每个岗位都挑选第一流的工人以确保较高的工作效率。

标准化原理

标准化原理是指工人工作时要采用标准的操作方法，而且工人所使用的工具机器材料和所在工作现场环境等等都应该标准化，以利于提高劳动生产率。

差别计件付酬制

泰勒认为工人磨洋工的重要原因之一是付酬制度不合理，泰勒分析了原有的报酬制度后认为，要在科学的制定劳动定额的前提下，采用差别计件工资制来鼓励工人完成和超额完成定额。

如果工人完成或超额完成定额按比正常单价高出25%计酬，不仅超额部分而且定额内的部分也按此单价计酬，如工人完不成定额则按比正常单价低20%计酬。

计划和执行相分离原则

泰勒认为应该用科学的工作方法取代经验的工作方法，他认为工人凭经验很难找到科学的工作方法，因此应该把计划和执行相分离，计划由管理当局负责，执行由工长和工人负责，这样有助于采用科学的方法。

以上五条就是泰勒科学管理的主要内容，泰勒认为科学管理的关键是工人和雇主都必须进行一场精神革命，要相互协作努力，提高生产效率。

（四）对泰勒科学管理的分析

1、泰勒科学管理的贡献：

（1）第一次使管理从经验上升为科学

（2）讲求效率和调查研究的科学方法

理论核心：寻求最佳工作方法， 追求最高生产效率。

2、泰勒科学管理的局限性

（1）“经济人”假设

（2）只重视技术因素，不重视人群社会的因素

（3）“泰勒制”中解决个别具体工作的作业效率问题，没有解决整体管理问题

杰克继续说:公司面临严重问题的一个重要原因是我们支付的工资一直至少和工会提出的工资一样高，甚至我们还继续给工人增加工资，问题是没有维持相应的生产率，车间工人一直没能生产足够的产量，可以把利润维持到原有的水平。

我的意见是要回到管理的第一个原则，公司要生存下去就必须要创造利润，科学管理先驱们为获得更高的生产率所使用的方法，这就是为提高生产率而广泛采用的刺激工资制度。

二、法约尔的一般管理理论

（一）法约尔生平

1841 --1925

主要著作：《工业管理与一般管理》被称为“管理过程之父”

从理论上概括出一般管理的职能、要素和原则，是第一个阐述管理理论的管理学家。

法约尔的一般管理主要内容:

企业活动类别和人员结构

管理的一般原则

管理工作的五大职能

（二）法约尔的一般管理理论

1、企业活动类别与人员能力结构

企业全部活动概括6种:

技术性工作 商业性工作

财务性工作 会计性工作

安全性工作 管理性工作

不同工作人员技术能力与管理能力的重要程度所占比例随之变化

并认为随着组织层次中职位的提高，人员的技术能力相对重要性降低，而管理能力的要求逐步增大，并且随着企业规模的增大管理能力显得更为重要，而技术能力的重要性减少。

（二）法约尔的一般管理理论

2、法约尔管理理论的一般原则:

(1)劳动分工 (2)权力与责任

(3)纪律 (4)统一指挥

(5)统一领导 (6)个人利益服从集体

 (7)合理报酬 (8)适当集权和分权

 (9)跳板原则 (10)秩序

 (11)公平 (12)保持人员稳定

 (13)首创精神 (14)集体精神

 3.管理的五大职能

 法约尔管理思想的另一大内容是他首先把管理活动分成计划、组织、指挥、控制、协调五大职能，并对这五大职能进行详细的论述和分析。

 他认为管理的五大职能并不是企业经理或领导者个人的责任，它同企业其它工作一样是一种分配于领导人与整个组织成员之间的职能。

 3、管理工作的五大职能:

 (1)计划

 (2)组织

 (3)指挥

 (4)协调

 (5)控制

 （三）对法约尔一般管理的评价

 1、法约尔一般管理的贡献:

 (1)建立了管理学构架基础

 (2)强调管理的一般性

 (3)14项管理原则,具有广泛实用价值

 2、局限性：

 管理原则缺乏弹性

 三、韦伯的行政组织理论

 （一）韦伯生平

 1864--1920

 主要著作：《社会组织和经济组织理论》、《经济史》、《新教伦理和资本主义精神》 被称为“组织理论之父”

 提出“理想行政组织体系”概念

 三、韦伯的行政组织理论

 （二）权力、权威和三种组织状态

权力：组织赋予个人的一种力量

权威：对领导者个人魅力的信赖和服从

按不同组织权力和权威类型划分存在三种不同类型的组织状态：

 （1）个人崇拜式组织 （2）传统式

 （3）理性和法律化组织

（三）韦伯的理想行政组织体系

 1、社会组织应当是理性和法律型组织

 2、理想行政组织体系应该具备的特点

 （1）劳动分工 （2）职权等级

 （3）正式的选拔（4）正式的规则和制度

 （5）非人格化 （6）职业定向

 韦伯“理想行政组织体系”-目标组织模式

 古典管理理论是基于“经济人假设”提出和形成的管理理论。随实践深入，新理论应运而生。

## 第三节 现代管理理论的发展

 20世纪20年代—20世纪80年代末，中期管理思想与现代管理学派发展,形成了行为科学管理理论和管理科学理论,并产生了许多管理流派，成为现代管理理论的“热带丛林”现象。

 一、行为科学理论

 起源于20世纪30年代，从社会学、心理学和人类学角度研究工作环境中个人和群体行为，也称组织行为理论。

 梅奥与霍桑实验（中期管理思想）

 （一）实验简介

 1924—1932年在美国霍桑工厂进行；1927年，哈佛大学梅奥教授参加实验

 研究表明：群体的社会准则或标准是决定工人个人行为的关键要素。

 这个结论导致了对人的因素和人际关系的关注。

 霍桑实验:

 霍桑工厂具有较完备的娱乐设施、医疗制度和养老金制度，但是工人们仍有很高的不满情绪，生产效率很低，为了探究原因， 1924年11月美国国家研究委员会组织了一个包括多方面专家的研究小组进住霍桑工厂，实验分成四个阶段:

 1.照明实验

 专家选择了两个工作小组，一个实验组，一个控制组，实验组照明度不断变化，当实验组的照明度增加时，产量开始增加，当工人要求更换灯泡时，而实际只给他们更换了一个同样光度的灯泡，产量继续增加，与此同时控制组的产量也在继续增加。

 2.继电器装配工人小组实验

 通过实验认为监督和指导方式的改善能够促使工人改变工作态度和提高产量，研究小组为了在这方面收集更多资料，决定进一步研究工人的工作态度及可能影响工人工作态度的其他因素，这是霍桑实验的一个转折点。

 3.大规模访问交谈

 通过实验发现影响生产力最重要的因素是工作中发展起来的人群关系而不是待遇和工作环境，研究小组还了解到每个工人工作效率的高低不仅取决于他们自身的情况而且与他所在小组的其他情况有关，任何一个人的工作效率都会受到他同事的影响， 这个结论是非常重要的。

 4.对接线板接线工作室的研究

 在第四阶段研究小组决定选择接线板接线工作室作为研究对象，该室有9位接线工、 3位焊接工和2位检查员，研究小组持续的观察他们的生产效率和行为，结果有许多重要的发现:

 (1)大部分成员都故意自动限制产量。

 (2)工人对待他们不同的上级采用不同的态度。

 (3)成员中存在着一些小派系，这些派系是非正式组织，这些组织并不是因为工作不同所形成的，而是和工作位置有些关系，工作组发现该工作室存在两个派系。

 梅奥及其人群关系的主要内容

 (一)梅奥:他是澳大利亚人，后遗居美国，从1926年起，应聘于哈佛大学，任工业研究副教授，他曾学过逻辑学、哲学和医学等专业，这种背景大大有利于他的研究工作。

 他的代表作为<<工业文明的人类问题>> ，在这本书中，他总结了霍桑实验，并阐述了他的人群关系理论的主要思想，从而为提高生产效率开辟新途径。

 主要内容

 (1)工人是“社会人”而不是“经济人”

 梅奥认为工人是社会人，影响人生产积极性的因素除了物质因素，还有社会和心理方面的，如友情和安全感等等。

 (2)企业中存在非正式组织

 梅奥认为人是社会动物，在企业的共同工作当中，人们必然相互发生关系，由此就形成了一种非正式团体，在该团体中，人们形成共同的感情进而构成一个体系，这就是非正式组织。

 非正式组织形成的原因很多，有地理位置关系、兴趣爱好关系、亲戚朋友关系、工作关系等等。总之这种非正式组织确实存在他在某种程度上左右着其成员的行为。

 (3)生产效率主要取决于职工的工作态度以及他和周围人的关系

 梅奥认为提高生产效率的主要途径是提高工人的满足度，即立争使职工在安全方面、归属方面、友谊方面的需求得到满足，而对此的需求是应人而宜的，这主要取决于以下两方面的因素:

 (1)职工的个人情况

 (2)工作场所情况

 (三)对梅奥的人群关系理论的评价

 梅奥的人群关系理论的贡献:

 克服了古典管理理论的不足，奠定了行为科学的基础，为管理思想的发展开辟了新的领域。

 梅奥的人群关系理论的局限性:

 (1)过分的强调非正式组织的作用。

 (2)过多的强调感情的作用，似乎职工的行动要受感情和关系的支配。

 (3)过分否定经济报酬、工作条件、作业标准的影响。

 戴尔·卡内基:他在著作<<怎么赢得朋友和影响人们>>一书中写到:成功的方式是争取他人的合作，成功之路在于(1)通过对人们努力的真诚赞赏，使人们感到他们是重要的(2)建立良好的第一印象

 (3)通过让人讲话，表示对他的同情，以及“从不对一个人说他错了的方式”使人们接受你的思维方式(4)通过赞扬别人的优点和给予反对者机会来维护他们面子的方式改变他们的态度

 (二)人际关系学说

 梅奥在实验基础上发表了代表作《工业文明中人的问题》和《工业文明中的社会问题》，构成该理论主要观点

 1.“社会人”假设

 2.企业中存在着“非正式组织”

 3.生产效率主要取决于职工的工作态度及他和周围人的关系。

 新的领导能力在于提高职工的满意度

 (三)对梅奥人群关系理论的评价

 1.贡献

 克服了古典管理理论“经济人”的不足，奠定了行为科学的基础。

 2.局限性

 过分强调非正式组织的作用。

 过多强调感情作用。

 过分否定经济报酬、工作条件、作业标准、外部监督的影响

 二、巴纳德的组织理论（中期管理）

 （一）巴纳德生平

 生于1886年，1906年进入哈佛大学经济系学习，代表作《经理的职能》

 （二）巴纳德组织理论的主要内容

 1、组织是一个合作系统

 2、组织存在的基本条件：

 明确目标、协作意愿、良好的沟通。

 3、组织效力与组织效率原则

 4、权威接受论

 （三）对巴纳德组织理论的评价

 1、创立了社会系统学派

 2、阐述“经理的职能”

 3、从心理学、社会学角度开辟了管理研究新领域

 4、发展了法约尔等人的研究

 5、提出“权威接受论”

 三、现代管理学派

 （一）管理程序学派

 在法约尔管理思想发展起来，代表人物哈罗德.孔茨和西里尔.奥唐奈,代表作《管理学》

 （二）行为科学学派

 在人群关系理论的基础上发展起来，代表人物马斯洛，代表作《激励与个人》；赫茨伯格《工作的推动力》

 \* 马斯洛的需要层次理论

 1906-1964，心理学医生

 提出人类需要的五个层次:

 1、生理需求

 2、安全需求

 3、社交需求

4、尊重需求

5、自我实现

\* 赫茨伯格的“双因素理论”

 对200名工程人员和会计师开展调查，进行满足需求和需求满足激励效果的研究，提出“双因素理论”，把影响人的积极性的因素分为两大类：

 1、保健因素 没有不满意 不满意

 2、激励因素 满意 没有满意

 指出：组织或公司方面负责提供和完善员工的保健因素；激励的改善主要是管理人员的责任和工作。

 \* 麦格雷格“X-Y理论”

 1906-1964，1957年麦氏在《企业的人性面》一书中提出“X-Y理论”。

 “X理论”：悲观看人性 X管理模式

 “Y理论”：乐观看人性 Y管理模式

 麦氏认为，持Y理论能够将组织目标和个人目标较好地结合起来，在实现组织目标的同时，也能够实现个人目标

 管理的重点是创造一个良好工作环境，充分发挥人的才能；

 领导的主要职责是指导和服务。

 （三）决策理论学派

 从巴纳德的社会系统学派发展起来，代表人物赫伯特.西蒙，代表作《管理决策新学科》。荣获1978诺贝尔经济学奖。

 （四）系统管理理论学派

 来源于一般系统理论和控制论，代表人物卡斯特等人，代表作《系统理论与管理》

 （五）权变理论

 是一种较新的管理思想,代表人物英国伍德沃德等,代表作《工业组织：理论和实践》。主张在调查研究基础上，进行分类建立组织管理模式

 （六）管理科学学派

 又称数理学派，是泰勒科学管理理论的发展，代表人物美国的伯法等，代表作《现代生产管理》。主张广泛使用电子计算机

 （七）经验主义学派

 代表人物戴尔，代表作《管理：理论和实践》，《伟大的组织者》；德鲁克，代表作《有效的管理者》

 主张从管理者的实际管理经验方面来研究管理，认为成功的组织管理者的经验是最值得借鉴的。

 西方现代管理学派关系：

 思考题

 1.泰勒的科学管理的主要内容是什么?

 2法约尔的一般管理的原则与职能有哪些主要内容?

 3梅奥人群关系理论有哪些主要内容?

 4巴纳德组织理论的主要内容有哪些?

 5现代管理有哪些学派?

第四节 管理前沿

 20世纪20年代—20世纪80年代末，中期管理思想与现代管理学派发展,形成了许多管理流派。

 20世纪90年代，进入知识经济社会，管理将走向何处？发达国家的管理变革与创新实践，对未来管理发展趋势进行了预测。

 一、知识经济背景下的管理创新

 （一）当代管理变革与创新的最新构想—企业再造工程。

 指导思想

 （二）创新和变革是回应知识经济的必由之路

 1、知识经济向传统管理提出了严峻挑战

 （二）创新和变革是回应知识经济的必由之路

 2、创新是知识经济的灵魂

 （1）知识经济以创新为目的

 （2）知识经济离不开对劳动者进行教育和培训

 （3）知识经济需要建立新型的经营管理结构与之相匹配

 （二）创新和变革是回应知识经济的必由之路

 3、知识经济为管理变革与创新奠定了现实基础

 技术条件和精神环境

 知识流动为国家创新体系的建立提供前提

 焕发了人们投身开创新活动的积极性和主动性

 讨论:

 1、最近所做的创造性活动是——

 2、创造性活动给我带来的最大快乐是—

 3、创造性活动给我带来的最大烦恼是—

 4、当具有创造力时，我的感觉是——

 5、在创造过程中经历的三件感到害怕的事情是——

 人人都具有创造力，只是随着年龄的增长，人们学会了压制自己的创造力。

 二、对未来管理变革发展趋势的预测

 （一）创新型管理—未来管理的典型特征

 （二）知识资源—未来企业的核心资源

 （三）学习型组织—未来成功企业模式

 （四）快速应变力—未来企业基本素质

 （五）授权—未来企业提高组织效率的必由之路

 （六）团队精神—未来企业成功的法宝

 （七）全球性战略和可持续发展战略—未来企业生存与发展的决定因素

 二、对未来管理变革发展趋势的预测

 （八）“四个满意”—未来企业的永恒追求

 （九）没有管理的管理—未来企业的最高境界

 （十）跨文化管理—未来企业管理的必然趋势

# 第三章 中国古代的管理思想

第一节 中国传统管理思想

 中国古代管理思想分为宏观管理的治国学和微观管理的治生学。

 治国学主要内容：国家行政管理

 治生学主要面对生产经营等活动

 归纳如下：

 一、顺“道” 二、重人 三、人和

 四、守信 五、求实 六、对策

 七、利器 八、节俭 九、法治

第二节 孙武与《孙子兵法》

 一、 孙武生平

 《孙子兵法》的作者孙武生于齐国，是陈完的后裔。

 二、 孙子兵法摘录

 《孙子兵法》共十三篇：计、作战、谋攻、形、势、虚实、军争、九变、行军、地形、九地、火攻、用间，全书仅数千字，内容博大精深。

# 第四章 计划职能

## 第一节 计划的性质

 一、计划与计划工作的含义

 1、计划(5W1H)

 计划是一种结果，上对未来行动方案的一种说明，告诉管理者和执行者未来的目标是什么？要采取什么样的活动来达到目标，在什么时间范围内达到这种目标，由谁来进行这种活动。

 Why, What, When, Who, Where

 How

 2、计划工作

 是一种预测未来 设立目标 决定政策 选择方案的连续程序，以期能够经济地使用现有资源，有效把握未来发展，获得最大组织成效。

 二、计划工作的特点

 1、计划工作为目标服务

 2、计划工作的首要性

 3、计划的普遍性

 4、计划要讲究经济效益

 三、计划的重要作用

 1、计划是管理者的指挥依据

 2、计划是降低风险、掌握主动的手段

 3、计划是减少浪费、提高效益的方法

 4、计划是管理者进行控制的标准

## 第二节 计划的类型

 计划的分类方法

 按时间界限 按制定者层次划分

 按对象划分 按范围划分

 按约束力划分

 一、长期、中期和短期计划(时间)

 二、战略、管理和作业计划(制定者)

 三、综合、局部和项目计划(对象)

 四、政策、程序和方法(范围)

 五、指令性和指导性计划(约束力)

## 第三节 计划与战略管理

一、战略管理

　　战略是重大的带有全局性和决定性的计谋。运用该计谋进行管理就是战略管理。

　　战略管理是对企业的生产经营活动实行的总体性管理，是组织制定和实施战略的一系列管理决策与行动，其核心问题是使企业自身条件和环境相适应，以求企业生存和发展。

战略管理发展分为三个阶段：

（一）长期计划阶段

　　　１９６０年代

（二）战略计划阶段

　　　１９７０年代

（三）战略管理阶段

　　　１９８０年代

二、战略计划与长期计划

　　战略管理形成各种学派，其中计划学派认为战略形成是高层管理人员有意识、有控制的计划过程。战略计划是战略管理的核心。与一般的长期计划相区别：

计划人员的职能作用不同

两者对未来的看法不同

两者的制定过程不同

适用环境不同

三、战略计划系统制定的程序和方法

（一）战略计划制定步骤

1、分析组织内部和外部环境

2、明确企业经营的方向、思想、范围

3、确定组织目标

4、提出各种可行的战略计划

5、评价可供选择的战略计划

6、选择满意的战略计划

7、实施战略计划

8、衡量和控制战略计划

9、战略计划的修正

（二）战略计划系统设计的方法

自上而下的方法

自下而上的方法

上下结合

设立特别小组

(1)、SWOT分析方法

SWOT分析方法中与企业战略管理有关的四种主要因素：

内部条件分为：优势（Strength）

劣势（Weakness）

外部环境分为：机会（Opportunities）

威胁（Threats）

(2)、利用SWOT分析方法进行战略管理决策的主要程序

(3)、应用SWOT分析方法为永青林业局制定战略决策

 1、提出决策问题

 2、罗列影响因素

## 第四节 组织目标

 一、组织目标及其内容

 （一）组织目标

 目标是组织和个人在一个时期内通过努力而期望获得的成果。组织目标是组织宗旨的具体化，是组织在未来一段时间内预期要达到的目的，是组织及成员的行动指南。

 有人认为企业目标就是利润最大化

 决策学派的代表人物西蒙提出管理人的概念，把价值判断引入管理活动中，使企业建立起自身经济效益和社会责任的双目标体系。

 德鲁克则认为一个成功企业应在8个方面建立自己的多目标体系。

 日本学者高田馨认为企业目标是包含经营理念和经营目标两方面。

 德鲁克(Drucker)的企业目标论认为:企业和其它组织一样保存自己是第一位的，对企业生存和发展有直接影响的各个目标都是必要的，在这里企业生存和成长是最高目标，因此，又称为存续学说。

 在这种情况下，作为存续相关目标应考虑以下因素:

 1.市场中的地位 ; 2.革新 ; 3.生产性 ; 4.物质财务的资源; 5.收益性; 6.管理者的业绩和培养; 7.员工的业绩和态度;8.社会责任;

 一、组织目标及其内容

 （二）企业目标的功能

 是决策的价值前提

 选择方案的评价基准

 业绩评价基准

 二、经营理念

 经营理念是企业所希望达到状态的价值侧面，具体是企业的信念、理想、意识形态等价值观。考察时应注意：

 避免用一种价值观来判断另一价值观

 经营理念的内容是不断变化的

 现实的经营理念是丰富多彩的

 三、企业的社会责任

 可定义为企业的经营者要考虑其决策和企业行为对社会公共利益影响的责任。包括内部、外部的经济责任和社会责任。

 （一）否定立场

 （二）肯定立场

## 第五节 计划工作的步骤

 完整的计划一般需要七个步骤：

 一、选定目标

 （一）选择目标的内容和顺序

 （二）选择适当的目标时间

 （三）目标要有明确的科学指标和价值

 二、确定计划前提

 经济形势预测

 政府政策预测

 销售预测

 资源预测

 三、发掘可行方案

 四、评估方案

 （一）注意发现方案的制约因素或隐患

 （二）在评估时有形因素和无形因素共同考虑

 （三）用总体效益观点来衡量方案

 五、选定方案

 （一）经验

 （二）实验和试点

 （三）借助于建立数学模型进行分析

 六、拟定政策

 政策是贯彻和达成目标的保证，指导人们去实现目标，拟定政策时应注意：

 （一）稳定性和灵活性

 （二）全面性、协调性和一致性

 七、拟定引申计划

 （一）务必使有关人员和部门了解、掌握企业总体计划指导思想及内容

 （二）协调并保证各分头计划方向支持总体计划

 （三）协调各付次计划的工作时间顺序

 （四）组织各重要部门制定预算，协调资金使用，保证经济目标实现

编制预算：预算是数字化的计划，是企业各种计划的综合反映，也是一个单位的经济目标。是评估计划的重要标准，也是控制下属部门活动的主要手段。包含计划职能和控制职能。

一种预算和产量相联系，另一种是滚动预算

 目录

 主要内容

 附件图表

\*\*\*\*\*创业计划书

公司名称：

公司地址：

联系电话：

公司法人：

商业计划书的框架

 目录

 1、计划书概要：

 2、公司产品与服务：

 3、市场调查及分析：

 4、营销计划：

 5、产品设计及开发

 6、生产及经营计划

 7、管理团队

 8、主要风险、问题及假定

 9、财务核算及计划

 10、公司引资方案

 11、附件：相关报告及表格

 主要内容

 1、计划书概要：

 公司概况（名称、性质、地理位置、团队、企业文化等） ，

 市场背景（预测竞争、盈利状况、发展前景等）

 2、公司产品与服务

 产品特色，商业机会，相关销售及后继服务

商业计划书的框架

 3、市场调查及分析：

 消费者（客户）、市场规模和趋势、竞争与竞争优势

 4、营销计划：

 整体市场战略、定价、广告与促销、分销渠道、服务与担保授权等（销售时间表、销售预算）

商业计划书的框架

 5、产品设计及开发：

 产品开发现状及任务，困难及风险，投入时间、资金，产权问题，产品改进与新产品研发等

 6、生产及经营计划（生产与作业管理）

 厂房、设备、人力、资金、存货、自产、外购等，产品生产周期、质量控制，生产计划，内部管理，法律法规等

 7、管理团队

 组织设计，“更倾向于一个可以得A和团队有一个得B的创意，而不是一个可以得B的团队有一个得A 的创意。”

 8、主要风险、问题及假定

 经营风险预测，（宏观经济政策、行业发展等）相关问题推测

商业计划书的框架

 9、财务核算及计划

 10、公司引资方案

 11、附件：相关报告及表格

 执行概要

 环境介绍

 运营理念

 管理模式

 市场分析

 市场营销

 生产与经营计划

 财务分析

 融资方案

## 第七节 目标管理

一、目标管理的含义：

目标管理是美国管理学家德鲁克提出的一种管理制度，是一种程序和过程，它使组织中上级与下级一起商定组织的共同目标，并由此决定上下级的责任和分目标，把这些目标作为经营、评估和奖励每个单位与个人贡献的标准。

以Y理论为基础，具体方法上是泰勒科学管理的进一步发展，其实质：重视人的因素；建立目标锁链与目标体系

二、目标管理的具体方法

（一）目标的设置 （4个步骤）

高层领导者预定目标是暂时的,可以改变

重新审议组织结构和职责分工

确定下级目标

实现目标条件及奖惩事宜，并落实实施具体步骤

（二）实现目标过程的管理

（三）总结和评估

三、对目标管理体制的分析

 1.目标管理的优点:

 它是比较科学和有效的方法，往往会带来良好的绩效，起到立竿见影的效果。

 目标管理有助于改进组织结构和职责分工。

 目标管理启发了自觉进一步调动职工的主动性、积极性、提高士气。

 目标管理表现出良好的整体性。

2.目标管理的缺点

 (1)目标难以制定

 (2)目标管理的哲学假设不一定都存在，这里不仅指群众也包括领导

 (3)目标的商定很费时间

四、推行目标管理

（一）思想基础和科学管理基础

（二）关键在于领导

（三）逐步推行，长期坚持

# 第五章 组织职能

## 第一节 组织的基本概念

 一、组织的含义

 组织是指为了实现目标而形成的协调行动的有机整体。较直观的含义：“组织是为了达到某些特定目标经分工与合作及不同层次的权力和责任制度而构成的人的集合。”（结构论）

 行为论

 系统论

组织的一般特性

 1.组织必须具有目标

 2.没有分工与合作也不能称其为组织

 3.组织要有不同层次的权利与责任制度

二、组织环境

人力资源

资金资源

市场

文化传统、社会风俗和政治背景

政策与法律

组织理论

 将系统理论和权变理论用于组织方面，把组织看作是一个开放的社会技术系统。

## 第二节 组织设计的任务

一、组织设计所面临的基本矛盾

管理对象的复杂性与个人能力的有限性

二、组织设计的目的

发挥整体大于部分之和的优势，使有限的人力资源形成最佳的综合效果

三、组织设计的步骤

（一）工作划分

（二）建立部门

（三）决定管理跨度

（四）确定职权关系

（五）通过组织运行不断修改和完善组织结构

 目前常用的组织结构型式有5种即直线职能结构;事业部结构;模拟分权结构;矩阵结构以及各种形式的委员会

## 第三节 组织结构的类型

一、直线职能结构

管理人员分为:直线指挥人员

职能人员

 直线职能结构的优点:

 这种结构分工细密，任务明确，且各个部门的职责具有明显的界限，各个职能部门仅对自己应做的工作负责，可以专心从事这方面的工作。

 具有较高的效率，这种结构的稳定性较高，外部环境变化不大的情况下易于发挥组织的集团效率。

 直线职能制的缺点:

 它缺乏信息交流，各部门缺乏全局观点，不同的职能机构之间，职能人员与指挥人员之间目标不易统一，矛盾较多，最高领导者的协调工作量大，

 这种结构不易于从企业内部培养熟悉全面情况的管理人才，结构刚性较大，分工很细，手续繁杂，反映较慢，不易迅速适应新情况。

二、事业部结构

具有独立的产品和市场,独立的责任和利益,实行独立分权管理的组织形态.

下设职能部门和车间.

 所谓事业部结构，就是一个企业内对于具有独立的产品和市场、独立的责任和利益部门实行分权管理的一种组织形态，这样的部门就是事业部门。

 必须具备3个要素:

 第一具有独立的产品和市场，是产品和市场责任单位;

 第二具有独立的利益，实行独立核算，是一个利润中心;

 第三是一个分权单位，具有足够的权利，能自主经营。

 最高管理当局必须保持3方面的决策权:

 (1)事业发展的决策权

 (2)有关资金分配的决策权

 (3)人事安排权

事业部结构的优点

 它能使最高管理部门摆脱日常行政事务，成为坚强有力的决策机构，这种结构具有较高的稳定性，又有较高的适应性，这种结构还是培养管理人才的最好组织形式之一。

 事业部结构的缺点:

 对事业部一级的管理人员要求较高，集权与分权关系比较敏感，一旦处理不当可能削弱整个组织的协调，而且各个事业部皆有完备的职能部门，管理人员增多，管理成本较高。

三、模拟分权结构

介于直线职能结构和事业部结构之间的一种模拟结构,解决企业规模过大不易管理的问题。

三模拟分权结构

 介于直线职能结构和事业部结构之间的一种模拟分权结构。

 模拟分权结构是模拟事业部结构的形式进行分权，它与事业部结构的重要差别:

 这种结构的组成单元并不是真正的事业部门，实际是生产阶段。

 这些生产阶段有自己的管理层，自己的利润指标，指标是按整个企业内部价格确定的而不是来源于市场。

 这些生产阶段之间的关系相当密切，一个生产阶段出现障碍可能导致其它生产阶段出现障碍。

 纵向组织结构:直线职能和事业结构、模拟分权结构均属纵向组织结构。

 特点权利体系是组织建立的基础，突出上下级关系。

四、矩阵结构：工作小组

（一）二维矩阵结构

（二）三维矩阵结构

四、矩阵结构

 矩阵结构是从专门从事某项工作的工作小组形式发展而来的一种组织结构，所谓工作小组一般是由一群不同背景、不同技能、不同知识、分别选自不同部门的人员组成，通常人数不多，组成工作小组后，

 大家为特定的任务而共同工作，工作小组的结构特点是根据任务的需求把各种人才集中起来，任务完成以后小组就解散。

 矩阵结构的优点:

 由于矩阵结构按项目进行组织的，所以它加强了不同部门之间的配合和信息交流，克服了直线职能结构中各部门相互脱节的现象，

 它同样具有工作小组那种机动灵活性，可随着项目的开始与结束进行组织或给予解散，一个人可以同时参加几个项目小组，这就大大提高了人员的利用率。

此外，由于职能人员直接参与项目，而且在重要决策问题上有重要的发言权，这使他们增加了责任感，激发了工作热情。

 矩阵结构最主要的缺点是项目负责人的责任大于权力，另外矩阵结构造成双重指挥也是一大缺陷，矩阵结构适用于产品品种多，且数量大的组织。

五、委员会组织

董事会、管理委员会、监察委员会

优点：集思广益，集体决策，便于协调，鼓励参与。

缺点：委曲求全，折衷调和；责任不清，缺乏个人行动

 它是执行某方面管理职能，并实行集体行动的一组人，委员会按时间分可分为两种类型:

 一种是临时委员会，它是为某一目的而组成的委员会，完成特定的目的后即解散，另一种是常设委员会，它是促进沟通与合作，行使制定和执行重大决策的职能。

 委员会按职权划分也可划分两种形式:一种是直线式的，它的决策要求下级必须执行，另一种是参谋式的它为直线人员提供咨询建议和方案等。

 委员会具有如下优点:

 集思广益

 集体决议

 便于协调

 鼓励参与

 委员会的缺点:

 委曲求全，折衷调和

 责任不清，缺乏个人行动

 横向结构:包括矩阵结构和委员会结构

 特点:提倡横向沟通，由纵向的上下级权利关系转变为横向的业务关系，权利关系弱化了，工作的业务关系增强了，

 个人的创造力有了发挥的空间，决策更加灵活，团队开始形成，使组织结构扁平化是全球发展的主要趋势。

## 第四节 组织设计的传统原则

一、层级原则

二、管理跨度原则

管理跨度是指一个领导者直接指挥下级的数目。

二、管理跨度原则

管理跨度应考虑因素：

职能相似性、地区相近性、职能复杂性、指导和控制工作量、计划工作量、协调工作量。

另外：主管人员的能力、下级人员能力、沟通程度、层次高低。

三、统一指挥原则

四、责权一致原则

五、适当的授权原则

六、经济原则

七、分工与协调原则

操作专业化、职能专业化、过程、产品、地区、顾客专业化

八、执行与监督分离原则

九、精简与效率原则

## 第五节 组织设计的动态原则

一、职权和知识相结合原则

强制性磋商

赞同性职权

功能性职权

二、集权与分权相平衡原则

工作的重要性

方针的统一性

经营规模

组织的工作性质

组织历史

管理者的数量和质量

管理者的管理水平和控制能力

企业的外部环境

三、弹性结构原则

（一）使部门结构具有弹性

（二）使职位具有弹性

## 第六节 组织设计的权变理论

一、组织必须适应于工作任务

二、组织必须适应于技术工艺特性

三、组织要适合于周围环境

（一）稳定的环境

（二）变迁的环境

（三）剧烈变化的环境

 一组织设计的权变方法

1.组织设计的两种模式:

(1)机械式组织:这种组织表现为高度的复杂化、正规化和集权化。

(2)有机式组织:这种组织的形式是一种灵活的、松散的、具有高度适应性的组织形式。

2影响组织设计的权变因素

 结构必须服从战略，追求创新战略的组织必须以创新来求得生存和发展，有机式组织更好的适应这一战略，相反防御者战略寻求稳定和效率这需要机械式的组织才能更好的取得。

(2)规模

 规模对组织结构有非常明显的影响作用，大型组织倾向于比小型组织具有更高程度的专业化，规则条例也更多。

(3)技术

 在所有其他条件相同的情况下，技术越是常规，结构越趋向于标准化；相反，技术越是非常规的，结构愈应该是有机式的。

(4)环境

 在所有的其他条件相同的情况下，机械式的组织与稳定的环境更相匹配；有机式的组织和动态的灵活的环境更加适应。

组织结构反映文化价值

 研究证实，组织在相当程度上与其所在国家的文化价值观保持一致。在一个权力差距很大的国家，人们喜欢决策权集中化。

 相似的，躲避不确定性的倾向，则与正规化有关。高度的躲避不确定性倾向会导致高度的正规化。基于这样的关系，我们可以找出几种类型。

 在法国和意大利的管理者偏向于设计严格的官僚行政机构，组织在正规化和集权化方面都很高；而印度的管理者偏好高的集权化和低正规化的组织；德国人则偏好正规化和分权化的组织。

 在像日本这样的国家广泛的使用工作团队，这也可以从民间文化角度来进行解释。日本人具有高度的集体主义，这种文化背景下，员工喜欢围绕工作团队构筑成更为有机的组织。

 与之相对比，在印度这样的一个权力差距观念盛行的国家，员工以团队方式工作可能绩效很差。他们在机械的、权利统治的结构当中工作，则会感觉更舒服。

## 第七节 团队组织与合作

一、团队种类

（一）棒球队

（二）美式足球队，交响乐团

（三）网球双打队伍

二、团队成员的不同风格

（一）贡献者

（二）合作者

（三）沟通者

（四）挑战者

三、团队是一种有效的组织

（一）加强解决问题的能力

（二）提高生产力

（三）资源使用更有效率

四、有效团队的特征（12个）

（一）目标明确 （二）非正式气氛

（三）参与 （四）倾听 （五）君子之争

（六）共识 （七）公开的沟通

（八）明确角色与任务分派

（九）分享领导权 （十）对外的关

（十一）多元化风格（十二）自我评估

五、团队发展的四个阶段

（一）初创期

贡献者、合作者、沟通者、挑战者

（二）风暴期

贡献者、合作者、沟通者、挑战者

（三）标准期

贡献者、合作者、沟通者、挑战者

（四）成熟期

贡献者、合作者、沟通者、挑战者

六、领导人的团队建立策略（11个）

（一）认识成员 （二）确定团队目标

（三）明确角色 （四）建立标准

（五）描绘计划 （六）鼓励提出问题

（七）维持均衡 （八）分享光荣

（九）强调参与 （十）庆祝成就

（十一）评估团队的有效程度

## 第八节 组织变革

一、组织的生命周期理论

（一）创业阶段

（二）聚合阶段

（三）规范化阶段

（四）成熟阶段

（五）成熟后阶段

二、组织老化与对策

（一）组织老化的标志

机构臃肿,反应迟钝,文山会海,模式僵化

（二）组织老化的对策

1、定期审议; 2、破格行为;

3、走动管理和越级建议;

4、人员平行流动;

5、灵活用工方式;

6、组建团队组织

三、组织变革的动因

（一）外部动因

市场、资源、技术和环境的变迁，是管理者控制不了的因素。

（二）内部动因

主要是人的变化，组织运行和成长中矛盾所引起的。

四、组织变革的种类

（一）按领导者控制程度

主动变革；被动变革

（二）按工作重点

以人为中心；

以组织为中心；

以技术为中心

五、组织变革的实施

（一）发现问题征兆，认识改革的必要

（二）诊断问题

（三）选择变革方法

（四）分析变革的限制条件

（五）正确选择推行改革的方式和策略

（六）实施变革计划

六、学习型组织

 哈佛大学的教授戴维.A.加尔文说:学习型组织是一个能熟练的创造获取和传递知识的组织，同时也是善于修订自身的行为以适应新的知识的组织。

 国内学者认为学习型是充分发挥员工的创造能力，形成一种群体与组织的学习氛围，通过学习，个体价值得以体现，组织绩效得以大幅度的提高。

 目前学习型组织还没有一个明确的定义，但普遍认为学习型组织是继纵向和横向组织后的新型形式。

学习型组织的起源

 起源于90年代的美国，丰富的物质生活和不断上升的生活水平，工作不再是谋生的手段，工作越来越与体现自身价值联系在一起，这样就要求组织能够成为实现自身价值的特殊群体-----团体。

 项目 工作组织 团队

 领导 有明确的领导 团队会议共享领导

 责任 个人责任 共同和个人责任并存

 任务 完成指定的任务 多样化的团队任务

 绩效 他人设定的绩效目标 自己建立绩效目标

 产出 个人工作产品 集体工作产品

 决策 上级 自我和共同决策

 工作范围 局限于职能部门界限 无界限

 运营 上级监督下级完成 团队主持运营完成

 价值观 个人主义的价值观 团队价值观

# 第六章 控制职能

控制是以目标为前提的，没有目标就没有控制，好的制度是清晰而精妙，简洁而又高效的，制度是人选择的。

## 第一节 控制的内涵

 一、控制的一般概念

 控制就是检查工作是否按照既定计划、标准和方法进行，发现偏差，分析原因，进行纠正，以确保组织目标的实现。包括管理人员为保证实际工作与计划一致所采取的一切活动。

 （一）控制与计划关系密切

 （二）控制模型

二、控制过程

（一）限定子系统的范围

（二）识别所要测量的特性

（三）订立标准

（四）收集数据

（五）衡量绩效

（六）诊断与更正

三、控制在组织中的地位

组织可看成一个开放系统，为了使组织产出符合系统本身及环境的要求，必须存在控制子系统。计划子系统和运行子系统。通过子系统运行提出修改计划，必要时修改目标。

## 第二节 控制手段

一、 人员配备控制

（一）人事选择

（二）人事训练

二、实施评价控制

实施评价是组织为了防止并更正非期望行为的一种有效的控制手段。

在组织中，奖励和惩罚来自于实施评价，如：内在奖励，自我控制，群体控制，外在奖励等。

三、正式组织结构控制

（一）权力结构

（二）信息沟通渠道

（三）控制跨度

四、政策与规则控制

五、财务控制

六、自适应控制

## 第三节 控制的类型

一、按控制活动性质划分：

（一）预防性控制

（二）更正性控制

二、按控制点位置划分：

（一）预先控制

（二）过程控制

（三）事后控制

三、按控制源划分

（一）正式组织控制（二）群体控制

（三）自我控制

四、按控制信息性质

（一）反馈控制（二）前馈控制

五、按控制手段划分

（一）直接控制（二）间接控制

## 第四节 控制的方法

一、财务控制方法

（一）预算控制

（二）损益平衡分析

（三）按贴现计算收益率方法

（四）财务报表分析

二、人员行为的控制方法

（一）鉴定式评价方法

（二）实地审查方法

（三）强选择列等法

（四）成对列等比较法

（五）偶然事件评价法

三、综合控制法

（一）资料设计法

（二）审计法

财务审计，管理审计

（三）网络分析技术

（四）目标管理

## 第五节 如何有效地实施控制

一、控制的目的性

二、控制的及时性

三、控制的经济性

四、控制的客观性

五、控制的其他要求

（一）具有弹性 （二）配合组织形态

（三）控制应注意预测未来

（四）针对重点 （五）被人了解接受

 必须针对不同的情况实施有效控制:

# 第七章 激励职能

## 第一节 基本概念

一、需要、动机与行为

行为:凡人类有意识的活动均称为行为。

需要：客观刺激作用于人们的大脑所引起的个体缺乏某种东西的状态。

动机：是由需要支配，是纯主观的，受社会、文化、意识、道德和个人品质的影响，经过更多思维加工。

二、需要结构与动机结构

行为是由动机决定的，动机来自需要。人们同时存在多种需要，其中一种需要是最强的，被称为主导需要，在这种需要下会出现多种动机，只有一处最强的动机（优势动机）实际产生行为。形成具体需要结构和动机结构。

三、激励

就是创设满足职工各种需要的条件，激发职工的工作动机，使之产生实现组织目标的特定行为的过程。

## 第二节 马斯洛的层次需要论

激励的实质在于满足人们的需要

一、层次需要论的内容

（一）人类的多种需要分为五个层级

生理需要——安全需要——社交需要——自尊需要——自我实现需要

（二）五种需要之间的递进规律

（三）人的需要的个体差异性

二、对马斯洛层次需要理论的评价

（一）巨大贡献

1、提供比较科学的理论框架，成为激励理论的基础；

2、各类需要研究很细，有实用价值；

3、将自我实现作为人的需要的最高层次，具有积极意义。

（二）缺陷

对需要层次分析机械简单；

理论前提人都是自私的，不是科学假设。

## 第三节 赫兹伯格的双因素理论

激励双因素理论由美国心理学家提出

一、双因素理论的内容

赫兹伯格认为，使职工满意的因素通常由工作本身产生，称为激励因素。如：工作成绩，得到赏识等。

使职工感到不满意的因素往往是由外界环境引起的，称为保健因素。如：公司政策，工作条件，人际关系等。

 双因素理论的内容:赫兹伯格认为，使职工感到满意的因素和使职工感到不满意的因素是大不相同的，

 使职工感到不满意的因素往往是由外界环境引起的，使职工感到满意的因素往往是由工作本身引起的。

 赫兹伯格发现造成职工非常不满的原因有:公司政策、行为管理和监督方式、工作条件、人际关系、地位、安全和生活条件，

 这些因素改善了只能消除职工的不满，但不能使职工变得非常满意，也不能激发他们的积极性，促使生产增长。赫兹伯格把这一因素称为保健因素。

 赫兹伯格发现造成职工满意的原因有:工作富有成就感、工作成绩能得到认可、工作本身具有挑战性、富有较大的责任、在职业上能得到发展等等，

 这类因素的改善能够大大的激励职工的工作热情，从而提高生产率，赫兹伯格把这种因素称为激励因素。

双因素理论的应用

 (1)在实行激励的时候，应注意区别保健因素和激励因素，前者的满足可以消除不满，后者的满足可以产生满意。

 (2)应注意鼓励的深度问题。上级的赏识和荣誉感以及成就感来自工作的本身，称内在的激励因素，而待遇、工资等这些条件称之为外在激励因素。

 (3)随着人们物质生活水平的提高，内在激励的重要性越来越明显。但这种方法只适用于素质比较高和具有强烈成就感的人。

 一个是瑞典的沃尔沃汽车公司的卡尔马工厂，原来采用流水线，工作乏味，同时由于瑞典的法律规定工人不来工作工厂必须照付工资，所以工人离职率高，

 为了提高工人的兴趣将流水线改为小组装配，负责小汽车装配的全部责任，小组内部的轮换工作分配均由自己负责，同时改善工作条件 ，结果离职率下降，工人比较满意。

 另一个例子是美国通用食品公司建立的基层小组，这个小组权利很大，可以自己接受成员，自行分配工作和自定休息时间，刚开始时效果较好， 但到后来连公司也不宣传了。

 10种保健因素

 公司的政策和行政管理

 技术监督 与上级的关系

 同事之间关系 与下级的关系

 工资 工作安全

 个人生活 工作状况

 地位

双因素理论（续）

 6种激发因素

 成就

 认可

 发展

 工作本身

 成长的可能

 责任

 \* 赫茨伯格的“双因素理论”

 对200名工程人员和会计师开展调查，进行满足需求和需求满足激励效果的研究，把影响人的积极性的因素分为两大类：

 1、保健因素 没有不满意 不满意

 2、激励因素 满意 没有满意

 指出：组织或公司方面负责提供和完善员工的保健因素；激励的改善主要是管理人员的责任和工作。

激励双因素理论由美国心理学家提出

二、对双因素理论的评价

（一）贡献

满足各种需要所引起的激励深度和效果不一样

调动人的积极性，不仅注意物质利益，更重要是对人进行精神鼓励，调动内在因素。

（二）不足

赫兹伯格调查取样数量和对象缺乏代表性，样本仅有203人，对象是工程师、会计师等。

调查没有使用满意度概念，题目有缺陷。

满意与生产率提高并没有必然联系。

保健因素与激励因素截然分开不妥。

三、双因素理论的应用

（一）在实施激励时，应注意区别保健因素和激励因素。

（二）双因素理论诞生的美国，注意在中国的实施条件。

（三）注意激励深度问题。

（四）内在激励的重要性越来越明显。

## 第四节 弗隆的期望理论

一、期望理论的内容

理论基础:人从事某项工作并达成组织目标是为了满足自己某方面的需求。

弗隆认为：对某人的激发为量取决于他所能得到结果的全部预期价值乘以他认为达成该结果的期望概率。公式表示为：M=V.E

M——激发力量；V——目标效价；

E——期望值

二、期望理论对我们的启示

（一）期望值理论存在辩证的思想，具有较大的综合性和适用性。

（二）给我们实施激励提供有益启示。

疏导期望心理，促进“目标转移”。

## 第五节 亚当斯的公平理论

又称社会比较理论，侧重于报酬对人们工作积极性的影响。

一、公平理论的内容

基本观点：一个人做出成绩并取得报酬后，不仅关心自己所得报酬的绝对量，也关心自己所得报酬的相对量。因此要进行种种比较来确定自己所获报酬是否合理，比较结果将直接影响今后工作的积极性。

公平理论:（一）纵向比较（二）横向比较

个人投入/报酬 个人投入/报酬

 (过去) (现在)

 个人投入/报酬 他人投入/报酬

 一种是纵向比较既把自己目前投入的努力与目前所获得报偿的比值同自己过去投入的努力与过去所获报偿的比值进行比较，只有相等他才认为公平。

 Opp/Ipp=Opl/Ipl

 Opp--- ----自己对现在所获报酬的感觉

 Opl--------自己对过去所获报酬的感觉

 Ipp--------自己对现在所作投入的感觉

 Ipl --------自己对过去所作投入的感觉

 一种比较为横向比较:

 Op/Ip=Oc/Ic

 Op----自己对所获报酬的感觉

 Oc-----自己对他人所获报酬的感觉

 Ip ----自己对个人所作投入的感觉

 Ic-----自己对他人所作投入的感觉

 当上式为不等式的时候可能出现以下两种情况:

 Op/Ip<Oc/Ic

 他要求增加自己的收入或减少自己今后努力程度

 Op/Ip>Oc/Ic

 他可能减少Op或开始自动多做一些工作

 Opp/Ipp<Opl/Ipl

 当出现这种情况下人会有不公平的感觉这可能导致工作积极性下降。

Opp/Ipp>Opl/Ipl

当出现这种情况时，人不会因此产生不公平的感觉，但也不会觉得多拿了报偿从而主动多做些工作。

二、对公平理论的分析

（一）它与个人的主观判断有关

（二）它与个人所持的公平标准有关

（三）它与绩效的评定有关

（四）它与评定人有关

三、公平理论给我们的启示

影响激励效果的因素是报酬的绝对值和相对值。

激励时力求公正，使等式在客观上成立。

在激励过程中应注意对被激励者公平心理的疏导，引导其树立正确的公平观。

## 第六节 斯金纳的强化理论

从动物实验中得出来，讨论刺激与行为的关系。

一、强化理论的内容

基本观点：无论人还是动物，为了达到某种目的，都会采取一定的行为，这种行为将作用于环境，当行为的结果对他或它有利时，这种行为就会重复出现，当行为结果不利时，这种行为会减弱或消失；这就是环境给行为强化的结果。

类型：正强化与负强化；连续强化与间隙强化；固定比例强化与变动比例强化等。

二、强化理论对我们的启示

（一）根据强化对象的不同需要采用不同强化措施。

（二）小步子前进，分阶段设立目标。

（三）及时反馈

（四）奖励和惩罚都有激励作用，应以正激励为主，负激励为辅。

不要把正强化仅仅理解为给奖金，对成绩的认可、表扬、改善工作条件和人际关系、给予学习和成长的机会都能起到正强化的作用。

负强化的办法也很多，如批评、处分、降级，甚至不给奖励和少给奖励也是一种负强化。

## 第七节 激励的一般原则

一、人员激励的原则

（一）目标结合原则。

（二）物质激励与精神激励相结合原则。

（三）外激与内激相结合原则。

（四）正激励与负激励相结合原则。

（五）按需激励原则

（六）民主公正原则

二、精神激励的方法

（一）目标激励

（二）内在激励

（三）形象激励

（四）荣誉激励

（五）兴趣激励

（六）参与激励

（七）感情激励

（八）榜样激励

# 第八章 领导职能

领导者离不开权力，一个伟大的领导者不会因为权力而伟大，一个渺小的人也不会因为权力而伟大，权力是人性和品德的试金石。

## 第一节 领导的内涵

一、领导的含义

领导, 是一门促使下级以高度的热心和信心来完成他们任务的艺术；是一项程序或能力。

领导与领导者不同，领导者是利用影响力达成组织目标，实施领导的人；领导则是实施过程。

二、领导者影响力的来源

（一）领导者影响力

领导者影响个人或群体的基础是指挥下级的权和促使下级服从的力。影响力主要来自两方面：职位权力，个人权力

（二）权力的基础

惩罚权；奖赏权；合法权；模范权；

专长权

三、领导者怎样树立威信

（一）领导者应正确认识自身的任务和责任

（二）领导者应该树立正确权威观

破除对职位权力的迷信；

正确地认识权力的来源；

正确地使用权力。

领导者要使自己有威信条件：素质好；有权；人和；让人信服。

## 第二节 人性假设理论

一、经济人假设

又称X理论,是麦格雷格总结以往管理人员对人的看法后提出来的。

二、社会人假设

将人看作社会人是根据霍桑试验提出来的。社会人是指人在进行工作时将物质利益看成次要因素，人们最重视与周围人的友好相处，满足社会和归属的需要。

三、自我实现人假设

又称Y理论，是麦格雷格提出，以马斯洛的层次需要论和阿吉累斯的成熟不成熟理论为基础。

四、复杂人假设

是1970年代提出来的，认为人是复杂的，人会随着年龄、知识、地位、生活及人与人关系的变化，而出现不同需要。

五、观念人假设

## 第三节 领导者素质

一、西方的领导特性理论

集中回答的问题是：领导者应该具备哪些素质？怎样正确挑选领导者？特性理论按领导特性来源分为传统、现代两种理论。

（一）斯托格迪尔

（二）包莫尔

（三）特性理论局限性

二、在中国领导者应具备的素质

（一）政治素质

（二）思想素质:4种观念；8种现代意识

（三）知识素质: 基础知识；人文社会知识；科学技术知识；管理知识

（四）心理素质

追求、意志、感情、风度、能力素质

心理素质是形成独特领导风格的决定性因素，也是选择领导者的重要标准。

 心理素质包括追求、意志、感情、风度和能力五个方面。

 追求----指人的志向，其行为和动机的指向， 即理想、信念和价值观。

 意志----指克服困难的勇气和坚持精神意志品质。包括意志的自觉性、意志的果断性、意志的坚持性、意志的自制性和意志的科学性。

 感情----任何职位都希望承担者具有积极的情感（热爱工作、热情待人，热烈追求），克服消极的感情（冷漠、孤傲、嫉妒、虚伪等）。

 风度----领导者应该具有宽宏大度，高瞻远瞩，临危不乱，光明磊落，机智幽默的风度，从而增加个人的人格魅力。

能力----领导者应该具有较强的决策能力和丰富的管理知识。

 　　切记，领导才能是可以培养出来的。

一个仁心仁术的领导，能够体悟到这一点，推己及人，舍己从人，能够得人心，得人和。

## 第四节 领导方式

一、三种极端的理论

（一）专制作风

（二）民主作风

（三）放任自流

二、连续统一体理论

坦南鲍母与施密特指出,民主与独裁是两个极端，两者中间存在多种领导行为，形成领导连续统一体理论。

三、管理系统理论

行为学家李柯特将领导行为连续统一体作出进一步推演，发现四类基本领导形态。

（一）剥削式的集权领导

（二）仁慈式的集权领导

（三）协调式的民主领导

（四）参与式的民主管理

 1.剥削式的集权领导。这种领导形态中管理层对下级缺乏信心，下级不能过问决策程序。凡属决策，大都由管理上层作出，然后以命令宣布，必要以威胁和强制方法执行。

 上级和下级之间的接触都是在一种互不信任的气氛下进行。机构中的非正式组织，对正式组织的目标通常持反对态度。

 2.仁慈式的集权管理:在这种领导形态中管理阶层对下层职工有一种谦和的态度，决策权力仍控制在最高一级，下层能在一定的限度内参与，但仍受高层的制约。对职工的激励既有奖励又有实际的惩处。

 在上下级关系上，上级虽然态度谦和，但下属仍小心翼翼。至于机构中的非正式组织，可能会反对正式组织的目标，但却不一定会反对。

 3.协商式的民主领导:这种形态中上级对下级有相当的程度的信任，但不完全信任的。虽然主要的决策权掌握在高阶层手里，可是下级也能作最具体问题的决策。

 双向沟通显然可见，且在相当信任的情况下进行。机构中的非正式组织，有时是对正式组织的目标表示支持，有时也偶然作轻微的阻抗。

 4.参与式的民主管理:在这种领导形态中管理层对部署有完全的信任。决策采取高度的分权化。既有自上而下的沟通，也有自下而上的沟通，还有平行沟通。上下级之间的交往体现出充分的友谊和信任，正式组织和非正式组织往往融为一体。

四、领导行为四分图

1945，美俄亥俄州立大学商业研究所将领导行为归纳为：着手组织和体贴精神。

美俄亥俄州立大学的布莱克和莫顿在领导行为四分图基础上提出管理方格图

(一)五种典型的领导方式

五、管理方格理论

(二)员工培训方案

1、研讨训练

2、团队发展

3、群际发展

4、确定组织目标

5、实现目标

6、稳定

六、费德勒模型：权变模型

(一)影响领导形态有效性的环境因素

1、领导者和下级的关系

2、职位权力

3、任务结构

（二）费德勒模型意义

特别强调效果

将领导者和被领导者的关系影响联系起来

管理阶层依照情况选用领导人

主张改造环境以符合领导风格

七、领导生命周期理论

美学者卡曼在研究俄亥俄州立大学“着手组织”和“体贴精神”后，提出领导生命周期理论。

引用家长对子女在不同的成长期采取不同管理方式类比而来。

1、处于学龄前

2、进入小学和初中

3、高中和大学

4、成人走向社会

八、途径——目标理论

加拿大豪斯教授把激发动机的期望理论和领导行为四分图结合在一起，提出途径——目标理论。

领导职责包括：

1、职工达成目标后，增加报酬和吸引力

2、明确下达工作目标

3、在完成工作过程中，增加下级满足其需要的机会。

九、赫塞——布兰查德的情境领导理论

定义了下属成熟度的四个阶段：

第一阶段，对执行某项任务既无能力又不情愿。

 第二阶段，缺乏能力，却愿意从事必要的工作。

 第三阶段，有能力，却不愿意干领导希望他们做的工作。

 第四阶段，既有能力又愿意干他们做的工作。

## 第五节 决策

一、决策的基本概念

(一)决策含义及种类

决策就是为达到一定的目的,从两个以上的代替方案中,选择一个有效方案的合理过程。

包括三种类型：战略决策、管理决策、业务决策。

一、决策的基本概念

(二)决策的一般程序

西蒙将决策程序分为三步：

1、从环境中发掘有待决策的情况（智慧活动）

2、思考可行的行动方案并加以推演和分析

（设计活动）

3、在各项行动方案中作出选择（选择活动）

二、决策的科学化

（一）注意区分程序化决策和非程序化决策

1、程序化决策：针对企业中反复出现的结构清晰，可以通过一定程序予以解决的活动而做的决策。如：定货程序，材料入库程序

2、非程序化决策：针对非重复出现的，无固定程序可循而又属于特别重要的问题而做出的决策。如：新产品开发，工厂扩建等

（二）注意决策的目的、条件和标准

（三）注意依靠充分的情报资料和科学的决策方法

（四）建立和健全科学决策的支持系统

1、信息系统；2、咨询系统；3、决策系统

4、执行系统；5、反馈系统

三、决策的民主化

（一）参与的含义和作用

1、参与：是让人将其精神与感情灌注于工作环境中，使其为达成群体目标而贡献才智并分担责任。

2、作用：参与能发扬集体智慧，使决策更正确；是调动积极性的重要手段；便于决策的执行。

（二）实行参与的先决条件

1、时间上允许；

2、经济上合理；

3、参与者与决策有关；

4、参与者应有必要的兴趣、能力和知识；

5、参与者应能摆脱偏见和私利的影响，并有协商一致的愿望；

6、参与讨论的问题应在职工职权范围内，应与组织目标一致，否则影响工作效率。

（三）鼓励职工参与决策的方法

1、民主讨论；2、听取意见；3、合理化建议；4、越级参与；5、职工代表大会；

四、决策技巧

（一）向后思考

（二）向前思考

（三）运用直觉

## 第六节 用人

一、重视能力

二、按事选人

三、用人所长

四、用人不疑

五、合理授权

六、及时补台

七、密切关系

## 第七节 领导效率

一、领导者面临的问题

（一）领导者的时间往往不由自己支配

（二）领导者若不坚持改变自己的工作方式就将被迫忙于日常事务

（三）只有他人利用领导者的贡献时，领导者的工作才能有效

二、解决上述问题

（一）高效地利用时间

（二）分清各项工作的轻重缓急

（三）提高会议效率

# 第九章 协调

协调包括对内和对外两方面;

对内协调的核心是沟通;

对外协调的核心是公关。

案例分析

 某单位的行政领导提出了一个津贴发放方案，供大家讨论，年津贴分教授、副教授、讲师、助教四个档次，按照学校的标准分别是24000 、 20000 、 16000 、 12000 ，津帖分两部分，

 一部分为教学绩效，一部分保证每月都有部分收入，如果每讲一节课的课时费是一样的，则大家必须提出一样的津贴用于反映绩效，比如用10000元。

 这样教授每月约有1400元(按10月津帖收入计算) ，而助教每月只有200元收入，如果过年过节发放补助，则每月津贴还要少。问题:如何分配才能协调不同人员的利益关系?

 方案:1.降低档次差距

 2.降低每月差距

 3.降低绩效

 4.其他

协调是管理的一项重要职能，也是最花费时间的工作，协调包括对内对外两方面。对内协调的核心是沟通，难点是如何对待非正式群体，

 如何正确解决冲突，其结果是形成内部的人际关系;对外协调的核心是公关，难点是如何处理政府、传播媒体、客户及社会公众的关系，其结果是树立企业形象。

## 第一节 团体

团体是由两人或两人以上组成的，并通过人们彼此之间相互影响，相互作用而形成的，它是具有共同目标的一种介于组织与个人之间的人群集合体。

团体与组织是有差别的：

团体强调心理上的联系；

组织强调职权分工与合作。

具体表现：作用上；行为上；规模结构上

一、团体的类型及作用

 （一）团体类型

 1、按构成方式和原则分为：正式团体与非正式团体；

 2、按规模分为：大团体与小团体

 3、按作用和影响分为：一般团体与参照团体

 4、按团体发展与成员关系紧密程度分为：松散团体，合作团体，集体团体

 （二）团体的作用

 1、保证组织任务的完成

 2、满足个人心理需要

二、正确对待非正式团体

 （一）非正式团体的优点：

 协助工作；分担领导；增加稳定；发泄感情；制约领导

 （二）非正式团体的缺点：

 倾向保守；角色冲突；滋生谣言；不良压力

三、团体对个人行为的影响

 社会助长作用

 社会标准化倾向

 社会从众行为

四、正确使用团体常规和压力

 （一）团体常规和压力的作用

 积极作用；消极作用

 （二）正确使用

 区别问题；允许异议；

 善于妥协；保护少数

## 第二节 冲突

为了使团体有效地完成组织目标和满足个人需要,必须建立良好的和谐关系,但由于对同一问题会有不同看法,产生矛盾,这种矛盾的激化就是冲突。

一、冲突产生的原因

资源有限；

责权与分工不当；

个人素质；

信息来源不一；

价值观不一；

经验不同看法不同；

岗位分工不同考虑角度不同

二、认识冲突

建设性冲突

破坏性冲突

三、解决冲突的办法

（一）调解法

冲突双方通过协商或谈判，订立一个协议或公约来解决冲突的办法，领导者作为调解者处理冲突。

（二）互助法：请求专家指导

（三）裁决法：握有权力者裁决

（四）改组法：吸收合并角色互换

（五）支配法：冲突上方迫使对方放弃

（六）拖延法：拖延时间“冷却法”

## 第三节 沟通

沟通是指人与人之间传达思想或交换情报的过程。发生冲突的主要原因是沟通问题，即“人类最大的失败在于不能获得他人的帮助与了解。”

一、沟通作用

（一）是正确决策的前提和基础

（二）是统一思想行动一致的工具

（三）在组织成员之间，特别是领导者与被领导者之间建立良好人际关系的关键。

一、沟通的种类

（一）按组织系统：正式与非正式沟通

（二）按流动方向：下行沟通、上行沟通、 平行沟通

（三）按方法：书面沟通、口头沟通

（四）按可逆性分类：单向沟通、双向沟通

（五）按形成网络：轮式、链式、Y链式、 圆式、星式

三、沟通的障碍及克服

（一）沟通四个步骤：

注意、了解、接受、行动

（二）沟通障碍：语言障碍；环节过多；信誉不高；条件不清；利害冲突；渠道不畅；地位差异；地理障碍

（三）克服沟通障碍：

认真准备明确目的；内容要确切；有诚意；平行沟通；直接、双向、口头沟通；形成沟通常规。

架起组织内部员工沟通的金桥

摩托罗拉的做法与启示

 摩托罗拉的沟通系统分三个部分:

 1.每月召开员工协调例会

 2.每年举办的主管汇报会

 3员工大会

## 第四节 人际关系

一、人际关系的含义及种类

（一）人际关系

是指人与人之间相互交往、相互作用、相互满足需要的状态。

（二）人际关系的种类

1、交往范围

2、人际关系网络方向

3、相互作用内容

4、效果

二、人际反应特质

是指一个人对待人际关系的基本倾向。

（一）修兹分类法

包容的需要

控制的需要

情感的需要

（二）荷尼分类法

合作型

竞争型

分离型

三、人际关系的影响因素

（一）人的个性

（二）地理位置

（三）交往次数

（四）态度和兴趣的类似性

（五）需求的相补性

（六）团体目标、性质和管理方式

（七）制度、政策和社会风气

四、人际关系的平衡

（一）含义

是指交往双方需要和这种需要的满足程度及人际吸引程度保持平衡。

（二）人际关系的平衡

1、自觉平衡

2、主动平衡

3、消极平衡

五、人际关系的破坏

（一）个人品质缺陷

（二）管理工作不足

六、人际关系的改善

（一）改善人际交往素质

1、求同存异

2、改变不良的人际关系反应特质

3、以诚待人 4、尊重他人

5、甘当配角 6、严以律己

7、不怕吃亏

8、提高人际交往的技巧

六、人际关系的改善

（二）提高管理工作水平

1、优化组织风气

2、重视人际关系培训

3、适当修改政策

4、改善领悟作风

5、及时调解帮助