

第五部分 常考管理

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。

著名学者对管理的定义有：1、赫伯特·A·西蒙的“管理就是决策”。2、小詹姆斯·H·唐纳德利的“由一个或更多人来协调他人的活动以便收到个人单独所不能收到的效果而进行的行动。”3、弗里蒙特·E·卡斯特“管理就是计划、组织、控制等活动的过程。”4、托尼·布洛格特的“管理就是筹划、组织和控制一个或一组人的工作。”5、丹尼尔·A·雷恩德“给管理下一个广义而又切实可行的定义，可以把它看成是这样的一种活动，他发挥某些职能以便有效地获取与分配利用人的努力和物质资源来实现某个目标。”6、R·M·霍德盖茨的“管理就是通过其他人来完成工作。”7、斯蒂芬·P洛宾斯的“管理指同别人一起或通过别人使活动完成得更有效的过程。”8、恰罗德·孔茨/海因茨·韦里克的“管理就是设计并保持一种良好环境，使人在群体里高效地完成既定的目标的过程。”9、张尚仁的“管理指由专门机构和人员进行控制和组织的行为使之趋向预定目标的技术、科学活动。”10、戴金珊的“的管理是管理者为使客观事物的存在和发展符合已定的目标的而采用相应的方式所进行的活动。”

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。

管理的职能：

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。

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。

领导是指和别人一起或者通过别人完成目标，包括激励下属，影响工作中的个体或团体，选择有效的沟通方式等
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。

管理的二重性

管理的二重性是马克思关于管理问题的基本观点。管理是多人协作劳动。是有效组织共同劳动所必须的具有同生产力社会化相联系的自然属性；又体现着生产资料所有者的意志，同生产关系，社会制度相联系的社会属性。

考点 1 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。

一、科学管理理论

科学管理理论的代表人物是泰罗。泰罗科学管理思想产生于 19 世纪末 20 世纪初。泰罗是科学管理的创始人，在资本主义管理史上被称为“科学管理之父”。**中心问题就是用科学办法来确认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操作方法和工具等额标准化原理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**是：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科学挑剔工人，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。

二、一般行政管理理论

一般行政的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。

法约尔在《工业管理与一般管理》提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、秩序、纪律、报酬、职权、公平 统一指挥、统一方向、个人利益、从整体利益、人员的稳定首创精神和团队精神。马克思·韦伯是组织理论之父，主要著作《社会和经济理论》，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。

三、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。

四、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。

五、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。我们指的是系统是开放系统，即动态的与它所处的环境发生相互作用的系统。

六、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。

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）。

[真题还原]法约尔提出管理“五职能说”，即计划、组织、指挥、（ ）、控制。

[A]激励

[B]人事

[C]沟通

[D]协调

解析：法约尔在《工商管理与一般管理》中认为管理职能可以划分为计划、组织、指挥、协调和控制五项基本职能。因此答案选[D]。

[真题还原]以下哪位的（ ）理论开启了现代科学管理。

[A]泰罗 科学管理理论

[B]德鲁克 目标管理

[C]亚当·斯密 国富论

[C] 法约尔 一般管理理论

解析：科学管理理论的代表人物就是泰罗。泰罗科学思想产生于19世纪末20世纪初。泰罗是科学管理额创始人，在资本主义管理史上被称为“科学管理之父”。中心问题是用科学办法来确定从某项工作的最佳方法，以提高劳动的生产率。因此答案选[A]。

考点 2 组织文化环境

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。

组织文化

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：

关注细节：即期望雇员表现出精确性、关注细节的程度；

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；

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；

团队导向：即围绕团队而不是个人的程度；

进取性：即雇员富有进取性和竞争性而不是合作性的程度；

稳定性：即组织决策的行动强调维持现状的程度；

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）。

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：

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。

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。

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。

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。

环境对管理者的影响：

(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这两个维度决定。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。

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。

利益相关者

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：

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。

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。

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。

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。

考点 3 制定决策

决策假设前提包含三个观点：理性、有限理性和直觉

决策制定的过程

决策制定过程包括八个步骤：

识别决策问题。决策制定始于一个存在的问题，或者说始于现状和希望的差异。

确定决策标准。管理者必须决定什么与制定决策有关。

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。

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。

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。

选择备选方案。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。

实施备选方案。将选定的方案付诸实施。

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。

决策风格

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。

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。

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。

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。

行为型风格：这类人和其他的人相处的很好，他们关注下级的成就愿意接受下级的建议，他们通常通过会议的方式进行沟通，更容易为他人所接受。

如何制定合理的决策

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来某种程度的理性，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，还要来考虑一下因素的影响：

问题和决策的影响：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。

管理者制定决策时可面对的条件：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理的方案（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。

考点 4 管理的计划

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。

一、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。

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

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。传统目标设计过程中可以表达为逐级下达，知道和约束。这种**方法**的问题：在每一层次上，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，结果可能是导致目标失去清晰性和一致性。

目标管理

美国管理大师彼得·德鲁克（Peter Drucker）于 1954 年在《管理实践》中最先提出“目标管理”概念，是以目标为导向，以人为中心，以成果为标准，而使组织和个人取得最佳业绩的现代管理方法。目标管理亦称“成果管理”，俗称责任制。是指在企业个体职工的积极参与下，自上而下地确定工作目标，并在工作中实行“自我控制”，自上而下地保证目标实现的一种管理办法。德鲁克认为，并不是有了工作才有目标，而是相反，有了目标才能确定每个人的工作。所以“企业的使命和任务，必须转化为目标”如果一个领域没有目标后，必须对其进行有效分解，转变成各个部门以及个人的分目标，管理者根据分目标的完成情况对下级进行考核、评估和奖惩。

目标管理的作用：目标管理方法不仅是一种控制方法，同事还是以种激励员工的方法，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，这即花费大量时间，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）：目标确定、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在校级评定过程中，要保持公开、公平、公正的原则。

设计良好目标的特性：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。

[真题还原]目标管理理论的创立者是（ ）

[A] 马克斯·韦伯

[B] 彼得·德克鲁

[C] 亚伯林罕·马斯洛

[D] 达格拉斯·麦格雷戈

解析：美国管理大师彼得·德克鲁（Peter Drucker）于1954年在其名著《管理实践》中最先提出了“目标管理”的概念，是以目标为导向，以人为中心，以成果为标准，而使组织和个人取得最佳业绩的现代管理方法。因此答案选[B]。

[例题]关于目标管理的说法，错误的是（ ）

[A] 目标管理强调应通过群体共同参与的方式，制定具体、可行且能客观衡量的目标

[B] 实施目标管理时，必须自上而下地设立目标，将组织的目标分解为各个相应层次的目标

[C] 目标管理包括目标具体化、参与决策、限期完成和绩效反馈四个要素

[D] 目标管理的实施效果有时候并不能符合管理者的期望

解析：参与决策——在制定目标是时，要求涉及目标的所有群体共同制定目标，并共同规定如何衡量目标的实现程度，而不是由上级单方面地指定下级的工作目标，因此答案选[B]。

考点 5 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。

管理者如何选择企业战略

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。

S（Strength 优势）是组织机构的内部因素，具体包括：有利的竞争态势；充足的财政来源；良好的企业形象；技术力量；规模经济；产品质量；市场份额；成本优势；广告攻势等。

W（Weakness 弱势）是指在竞争中相对弱势的方面。也是组织机构的内部因素，具体包括：设备老化；管理混乱；缺少关键技术；研究开发落后；融资短缺；经营不善；产品积压；竞争力差等。

O（opportunity 机会）是组织机构的外部因素，具体包括：新产品；新市场；新需求；市场壁垒解除；竞争对手失误等。

T（threat 威胁）也是组织机构的外部因素，具体包括：新的竞争对手；替代新产品增多；市场紧缩；行业政策变化；经济衰退；客户偏好改变；突发事件等。

(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。

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。

业务层战略的特点

(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。

波特五力分析模型

五力分析模型是迈克尔·波特(Michael Porter)于80年代初提出，对企业战略制定产生全球性的深远影响。用于竞争战略的分析，可以有效的分析客户的竞争环境。五力分别是**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：

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。

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。

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。

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。

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。

核心竞争力

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的企业内部形成，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。

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从事多元化经营的公司组织结构相对应的。

如果一个组织拥有两个或两个以上的事业，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、稳定型和紧缩型）？应该有什么样的事业组合等。

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？

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：为支持和配合业务战略，本部门应该采取什行动？

三个层次战略的互动关系是业务层次战略落实公司层战略，职能层战略支持、配合业务层战略。

[真题还原]某个火腿肠厂，同时发展养猪场，属于什么战略管理策略？

[A]纵向一体化 [B]横向一体化 [C]前向一体化 [D]后向一体化

解析：纵向一体化是企业在两个可能的方向上扩展现有经营业务的一种发展战略，它包括前向一体化和后向一体化。前向一体化战略是企业自行对本公司产品做进一步深加工，或者资源进行综合利用，或公司建立自己的销售组织来销售本公司的产品或服务。如钢铁企业自己轧制各种型材，并将型材制成各种不同的最终产品既属于前向一体化。后向一体化则是企业自己供应生产现有产品或服务所需要的全部或部分原材料或半成品，如钢铁公司自己拥有矿山和炼焦设施；纺织厂自己纺纱、洗纱等。因此答案选[D]。

[真题还原]SWOT 分析属于人力资源战略管理流程中（ ）？

[A]内外环境分析 [B]战略制定 [C]战略实施 [D]战略评估

解析：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。因此答案选[A]。

考点 6 组织结构与设计

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。

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。

影响组织集权和分权的因素

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。

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机械化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。

指挥链

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。

传统的组织设计

传统组织设计包括：简单结构、职能型结构和事业部型结构。

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，它常用于初创企业。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。

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。

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能力。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——事业部经理对待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。

现代的组织设计

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。**

团队结构：整个组织由工作群体或团队组成。

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。

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。

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，已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。

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

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 workflows。

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。

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。

考点 7 管理沟通

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。

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。

沟通障碍

有效沟通存在七个障碍：

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

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。

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。

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。

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。

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。

跨部门沟通的方法

企业可以实施如下方法来促进部门间的沟通：

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。

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。

进行提高沟通技能的培训工作，确保沟通的简洁与准确。

小道消息

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、可以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：

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。管理者充分利用小道消息的传播为自己服务。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。

考点 8 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。

5.8.1. 人力资源规划过程

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。

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。

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。

5.8.2. 人力资源预测

主要分为人力资源需求预测和人力资源供给预测。

一、人力资源需求预测

人力资源需求预测就是指对组织在未来某一特定时期内所需要的人力资源的数量、质量以及结构进行估计的活动。

（一）人力资源需求预测程序

人力资源需求预测在实践应用中采用自上而下的预测程序，具体程序如下：

1. 预测组织未来生产经营状况，从根本上说，组织未来生产经营状况决定着人员需求量。

2. 估算各职能工作活动的总量：未来生产经营目标是由各职能活动来实现的，因而必须估算各职能活动的总量及其在不同活动层次的活动总量分布。例如对销售职能活动总量的估算，可根据以往销售活动资料的统计分析和未来目标销售额来估算。根据以往销售活动资料的统计分析，我们得到每销售千元货物需 1 人/小时，若在未来第五年预计销售额为 1840 万元，则可得到 1.84 万人/小时的销售活动总量（ $1840 \div 1000 = 1.84$ （万人/小时））。此时，若不考虑其他因素的影响，则可估算出销售人员需求量为 10 人（按每年 230 个工作日，每天工作 8 小时计算， $1.84 \text{ 万人/小时} \div 230 \div 8 = 10$ （人））。

3. 确定各职能及各职能内不同层次类别人员的工作负荷。

4. 确定各职能活动及各职能活动内不同层次类别人员的需求量。

（二）人力资源需求预测的方法

主要方法有两类：定量预测法和定性预测法

1. 定量预测法

常用的定量分析方法有以下几种：

（1）**时间序列分析法**：即通过分析企业在过去五年左右时间中的雇用数据来预测企业未来人员需求的技术。这种方法作为一种初步预测有一定的价值，但仅有它是不足的。

（2）**比率分析法**：即通过计算特殊的商业因素和所需员工数之间的比率来确定未来人力资源需求的方法，提供比趋势分析更为精确的估计值。例如，大学中的教授数可以根据学生/教员的比率为基础来预测。假设一个大学中有 10000 名学生和 500 名教授，这样学生与教授的比例不是 10000：500，即为 20：1，表明每 20 名学生需要 1 名教授。如果这个大学预期明年注册的学生会增加 1000 名，就将另外聘用 50 名教授。与时间序列分析法近似的是，比率分析假定生产率不变，如果生产率上升或下降，比率分析法所得到的预测都有可能不准确。例如，信息技术的发展有可能使学校采用网络教学，这样一名教授所能够教授的学生数量大幅提高，虽然明年注册学生数目增加，但组织所需要的教授数量有可能并不需要增加，甚至会减少。

(3) **回归分析法**：通过确定企业的业务活动量和人员水平这两种因素之间是否相关来预测企业未来人员需求的技术。

2. 定性预测法

定性预测方法又称作判断法，是一种最简单也是最常用的预测方法。这种方法依赖的是人的经验、智力和判断能力，而不是数字处理能力。最常用的判断技术有：

(1) **经验判断法**：经验判断法是组织各级领导根据自己的经验和直觉，自下而上确定未来所需人员的方法。这是一种较粗的人力需求预测方法，主要适用于短期预测，对组织规模较小、结构简单和发展均衡稳定的企业比较有用。主观判断预测法还存在的一个问题是，往往会出现“帕金森定律”所指出的现象，即各个部门的负责人在预测本部门的人力资源需求时一般都会扩大，避免这个问题需要组织的最高管理层的控制。

(2) **德尔菲（Delphi）法**：又称专家决策术，是专家们对影响组织某一领域发展的看法达成一致意见的结构化方法。德尔菲法一般适合于对人力总额的预测。这种预测方法具有可操作性，且可以综合考虑社会环境、企业战略和人员流动三大因素对企业人力资源规划的影响，因而运用比较普遍。但其预测结果具有强烈的主观性和模糊性，无法为企业制定准确的人力资源规划政策提供详细可靠的数据信息。

德尔菲法的特点是：第一，吸取和综合了众多专家的意见，避免了个人预测的片面性；第二，不采用集体讨论的方式，而且是匿名进行，从而使专家们可以独立地做出判断，避免了从众行为；第三，采取了多轮预测的方法，经过几轮反复，专家们的意见趋于一致，具有较高的准确性。

实施德尔菲法的基本程序如下：第一轮：提出要求。明确预测目标，提供有关情况和资料，征求专家意见及补充资料；第二轮：提出预测问题。由专家对调查表所列问题评价并阐明理由，然后由协调组对专家意见进行统计；第三轮：修改预测。要求每位专家根据反馈的第二轮统计资料再次进行判断，并要求持异议的专家充分陈述理由；最后一轮：进行最后预测。请专家提出他们最后的意见及依据，预测结果由此产生。

为使该方法奏效，应注意以下原则：**专家人数一般不要少于 30 人，问卷的返回率应不低于 60%**，以保证调查的权威性和广泛性；提高问卷的质量，问题应符合预测的目的并且表达明确，保证专家都是从同一个角度去理解问题，避免造成误解和歧义。问题尽量简化，所问问题应该是被问者能够回答的；要给专家提供充分的资料和信息，确保他们能够进行判断和预测；不要求精确，允许专家使用估计数字，并让他们说明预计数字的肯定程度；要取得专家们的理解和支持，确保他们能够认真进行每一次预测；同时向决策层领导说明预测的益处，特别说明预测对生产率和经济收益的影响，争取他们的支持。

(3) **销售力量估计法**：适用于导入新产品时对新增雇员的估计。当新产品投入市场时，销售人员被要求以他们以往的有关顾客的需要和兴趣的知识经验为基础来估计对新产品的需求。然后用这些信息去估计为满足这种需求需要雇用多少人员。这种方法的缺陷是存在偏差的可能。有些销售人员可能会故意低估产品需要，从而让自己很容易地达到任务标准；另一些人则可能因为对销售的估计过分乐观，而高估市场需求。

二、人力资源的供给预测

在人力供给预测中，主要掌握方法：内部人员核查法、马尔科夫模型，他们是对内部拥有量的预测。

（一）内部供给预测方法

1. 人员核查法：若组织规模较大，组织结构复杂时，人员核查应建立企业内部人力资源信息库。人员核查法是静态的预测方法，它不能反映人力拥有量未来的变化，因而多用于短期人力拥有量预测。

2. 人员调配图：所谓人员调配图是一种岗位延续计划，用以了解潜在的人员变动。

3. 马尔科夫分析方法：分析的第一步就是做一个人员变动表，表中的每一个数字表明从一个小时期到另一个时期在两个工作之间变动的雇员数量的历年平均百分比。一般 5-10 年为周期估计年平均百分比。周期越长，根据过去人员变动所推测的未来人员变动就越准确。使用马尔科夫分析的方法，进行人力资源供给预测的关键要确定出人员转移率矩阵表。

（二）企业外部人力资源的供给预测

外部人力供给预测包括对地方劳动力市场以及全国劳动力市场的预测。

组织外部人力供给的来源主要包括失业人员、各类学校毕业生、转业退伍军人、其他组织流出人员等。如果公司收集了现有员工来源信息，就能够进行统计并制定出最佳的人力来源规划。

[真题还原] 以下关于人力资源需求预测方法的说法不正确的是（ ）

[A] 德尔菲法适合于对人力需求的长期趋势预测

[B] 转换比率法假定企业的劳动生产率是可变的

[C] 转换比率法没能说明不同类别员工需求量的预测

[D] 德尔菲法可用于企业整体人力资源需求量的预测

解析：人力资源需求预测方法中的转换比率法的操作步骤是：①根据企业生产任务（或业务量）估计组织所需要的一线生产人员（或业务员）的数量；②根据这一数量来估计秘书、财务人员和人力资源管理人员等辅助人员的数量。B 项，转换比率法假定组织的劳动生产率不变。因此答案选[B]。

5.8.3. 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：

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

5.8.4. 绩效评估

绩效：绩效是对工作行为以及工作结果的一种反应，也是员工内在素质和潜能的一种体现。绩效考核是一套正式的、结构化的制度，它用来衡量、评价、反馈并影响员工的工作特性、行为和结果。绩效管理的主要目的是建立客观、简洁的绩效优化体系，实现组织与个人绩效的紧密融合。

绩效考核和绩效管理两个概念既有联系又存在区别。绩效考核是绩效管理的重要组成部分，绩效考核的顺利实施不仅取决于评价过程本身，更取决于与评价相关的整个绩效管理过程。有效的绩效考核是对绩效管理的有力支撑，成功的绩效管理亦会推动绩效考核的顺利开展。

（一）系统的绩效考核方法

系统的考核方法包括目标管理法、平衡计分卡法、关键绩效指标法和标杆超越法。

（1）目标管理法。这种目标基于组织的战略目标，通常是可以量化的指标。

（2）平衡计分卡法。它从组织的战略目标出发，从四个角度关注组织的绩效：即**财务角度、客户角度、内部流程角度和学习发展角度**

（3）关键绩效指标法。关键绩效指标法的目的是建立起一种机制，将组织的重大战略目标转化为各个层次的可量化或可行为化的指标和标准，以增强组织核心竞争力。其核心工作是建立起用于描述组织关键成功要素的关键绩效指标体系。

（4）标杆超越法。标杆超越法的核心是选择同行业内的一流企业作为本企业比较、学习、借鉴的榜样，实现组织赶超一流企业、不断提升市场竞争力的目标。标杆超越法更有利于激励组织内部成员的潜力、也有利于促进经营者激励制度的完善。

（二）非系统的绩效考核方法

非系统的考核方法：包括排序法、配对比较法、强制分布法、关键事件法、不良事故评价法、行为锚定法。

强制分布法要求评价者将被评价者的绩效结果放入一个类似于正态分布的标准中。**行为锚定法**将每项工作的特定行为用一张等级表进行反映，该等级表将每项工作划分为各种行为级别（从最积极的行为到最消极的行为），评价时评价者只需将员工的行为对号入座即可。

（三）各种绩效考核方法比较

排序法、配对比较法、强制分布法等考核方法主要是针对员工的整体绩效水平给出比较。这几种方法成本低廉、评价尺度统一。但是它不能显示员工在某个具体领域的绩效问题、无法应用于绩效反馈面谈。

关键事件法设计成本很低，但是可执行性不高。主管很难全面记录关键事件，对于关键事件的概念也无法完全统一。同时，不同职位的员工之间的绩效不具备可比性，因为对于不同职位来说，关键事件的内容和标准都不尽相同。

不良事故评估法可以帮助企业避免员工工作失误引起的巨大损失。但是，同关键事件法一样，他不能提供丰富的绩效反馈信息。

行为锚定法的可执行性很好、评价误差低，能够反映员工各个维度的绩效表现，非常适合于绩效反馈面谈。但是这种方法的设计成本很高，设计周期很长。

目标管理法、关键绩效指标法、平衡计分卡法都能提供一种组织绩效的系统化解决方案，对组织战略发展的支持程度高。如果指标设计合理，他们都能够为员工的绩效提供综合和具体的评价。但是他们的设计成本较高，需要耗费大量的人力、物力。

（四）绩效评价中容易出现的问题

（一）**晕轮效应**：指对一个人进行评价时，往往会因为对他的某一特质的强烈的清晰的感知，而掩盖了该人其他方面的品质。克服晕轮效应的核心是消除主管的偏见。

（二）**趋中倾向**：指有些主管由于不愿意得罪人或所辖范围过大，很难全面了解所有员工工作表现时，将员工的考核分数集中在某一固定范围的变动中，使评价的结果没有好坏的差异。要克服趋中倾向，一方面，主管需要密切地与员工接触、彻底与评价标准做对比，全面准确了解被评价者的工作情况；另一方面，可以采取强制分配法、排序法等非系统的绩效考核方法加以解决。

（三）**过宽或过严倾向**：克服这类问题，组织可以考虑选择适当的方法，建立评价者的自信心或举行角色互换培训；另外，还可以采用强制分配法消除评价误差。

（四）**年资或职位倾向**：克服的方法是通过各种方式使评价者建立起“对事不对人”的观念，引导评价者针对工作完成情况、工作职责进行评价。

（五）**盲点效应**：盲点效应指主管难于发现员工身上存在的与主管自身相似的缺点和不足。克服这种效应的办法

是将更多类型的考核主体纳入考核，化解主管评价结果对员工绩效的完全决定作用。

（六）刻板印象：为了避免刻板印象，考核者对员工进行评价时，应当注意从员工的工作行为出发，而不是员工的个人特征。

（七）首因效应：首因效应是指人们在相互交往的过程中，往往根据最初的印象去判断一个人。为了避免首因效应对考核的影响，管理者应当采取多角度的考核方式。

（八）近因效应：近因效应指最高或者最终的印象往往是最强烈的，可以冲淡之前的各种因素。为了避免近因效应，可以考虑在进行绩效考核前，由员工进行自我总结，以便使评价者能够全面回顾被考核人员在整个绩效考核周期内的表现。

【例题】主管通过记忆和印象对员工的绩效时间进行评价以下的那种偏差（ ）？

[A]晕轮效应

[B]近期效应

[C]对比效应

[D]趋中效应

解析：晕轮效应：指对一个人进行评价时往往会因为对他的某一种特质的强烈的清晰的感知。而掩盖不了该人其他方面的品质。克服晕轮效应的核心是消除主管的偏见。因此答案选[A]。

【例题】平衡记分卡从（ ）角度衡量企业的业绩。 [A]内部流程

[B]财务

[C]战略目标

[D]客户

[E]学习与成长

解析：平衡计分卡是指根据企业组织的战略要求而精心设计的指标体系。它从四个不同角度，即财务、客户、内部流程、学习与成长，衡量企业的业绩，从而帮助企业解决两个关键问题：有效的企业绩效评价和战略的实施。因此答案选[A][B][D][E]。

考点 9 激励

5.9.1. 动机

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**。

（一）早期动机理论

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，提前一人是自私的，不是一种科学假设，五个层次，不尽完善。

生理的需要：包括食物、水以及其他方面的需要。

安全的需要：保护自己免受身体和情感伤害，同事保证生理需要得到持续满足的需要。

社交的需要：主要是指人类在情感和归属方面的需要。

尊重的需要：这主要是指人们希望别人对自己的工作、人品、能力等方面给予肯定。

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的假设的基础上，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：

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。

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。

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。

（二）当代动机理论

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。**

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的责任。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。如果员工感觉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。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。

[真题还原]中国企业引入奖金机制的目的是发挥奖金的激励作用,但到目前,许多企业的奖金已经成为工资的一部分,奖金变成保健因素。这说明:()

- [A] 双因素理论在中国不怎么适用
- [B] 保健和激励因素的具体内容在不同国家是不一样的
- [C] 防止激励因素向保健因素转化是管理者的重要责任
- [D] 将奖金设计成为激励因素本身就是错误的

解析:赫茨伯格的双因素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。我国正在使用奖金作为一种激励因素,但是必须指出,在使用这种激励因素时,必须与企业的效益或部门及个人的工作成绩挂起钩来。如果奖金不与部门及个人的工作成绩相联系,一味的“平均分配“,久而久之,奖金就会变成保健因素,再多也起不来激励作用。因此答案选[B]。

[真题还原]在司马洛需要层次学说中,属于最高层次的需要是()

- [A] 安全
- [B] 爱与归属
- [C] 自我实现
- [D] 尊重

解析:马洛斯的需要层次理论有生理,安全,社交,尊重实现的需要,因此答案选[C]。

[例题]在马斯洛的需要层次理论中,五种需要类型由低到高的排列顺序是()

- [A] 生理-安全-自我实现-尊重-归属和爱
- [B] 生理-安全-归属和爱-尊重-自我实现
- [C] 安全-生理-尊重-归属和爱-自我实现
- [D] 生理-安全-尊重-自我实现-归属和爱

解析:马斯洛的需要层次理论中,需要类型由低到高的排列顺序为生理需要、安全需要、归属和爱的需要、尊重的需要和自我实现的需要,因此答案选[B]。

[例题]关于马斯洛的需要层次理论的说法,错误的是()

- [A] 未被满足的需要是行为的主要激励源
- [B] 获得基本满足的需要具有强烈的激励作用
- [C] 基本需要主要靠内部条件满足;高级需要主要靠外在条件满足
- [D] 管理者在进行激励时,需考虑每个员工的特殊需要及占主导地位的需要层次
- [E] 组织用于满足员工的低层次需要的投入是效益递减的

解析:已经获得满足的需要不再具有激励作用;基本需要的满足主要靠外部条件或因素,而高级需要的满足主要靠内

在因素；所以 BC 是错误的因此答案选[B][C]。

【例题】根据赫兹伯格的双因素理论，激励因素的缺失导致员工（ ）

- [A] 满意
- [B] 没有满意
- [C] 不满
- [D] 没有不满

解析：根据赫兹伯格的双因素理论，激励因素的缺失会导致员工没有满意因此答案选[B]。

【例题】根据麦克里兰提出的三重要需要理论，人的核心需要包括（ ）

- [A] 生存需要
- [B] 权力需要
- [C] 归属需要
- [D] 成长需要
- [E] 成就需要

考霸解析：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。因此答案选[B][C][E]。

【例题】关于成就需要的说法，错误的是（ ）。

- [A] 成就需要是指个人追求优越的驱动力
- [B] 成就需要高的人倾向选择适度的风险
- [C] 成就需要高的人具有较强的责任心和进取意识
- [D] 一般来说，成就需要高的人工作绩效低

解析：成就工作绩效需要高的人个人绩效较高，单容易忽视团队绩效，因此答案选[D]。

【例题】小张原本在 A 公司上班，后来跳槽到 B 公司；跳槽半年后，他发现新的公司对自己努力工作的回报远不如 A 公司，根据公平理论，这种比较属于（ ）

- [A] 横向比较
- [B] 纵向比较
- [C] 组织内自我比较
- [D] 组织外自我比较
- [E] 组织外他比

解析：纵向比较—组织外自我比较—员工将自己在不同组织中的工作和待遇进行比较，因此答案选[B][D]。

【例题】在期望理论中，个人对绩效与获得报酬之间 估计的关系称为（ ）

- [A] 工具
- [B] 效价
- [C] 期望
- [D] 动机

解析：个人对绩效与获得报酬之间关系的估计称为工具，因此答案选[A]。

5.9.2. 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。

5.9.3. 联系实际，如何激励员工

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，其提前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、赫兹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，孤立的看待和应用他们都是不妥的。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。

职务设计选择

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。

工作特征模型

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，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**五个核心度**进行描述。

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

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

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

工作自主性：工作给任职者安排工作内容。确定工作程序方面，实际上提供多大的自由度、独立性和自主权。

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，同样值得注意上的是，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，当员工认识到他所有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一模型的基础上提出

的。

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。

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。

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。

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。

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。

考点 10 领导者权利

5.9.4. 领导者理论

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：

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。

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。

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。

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。

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。

早期领导理论

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来开。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② 领导愿望③ 正直和诚实④ 自信⑤ 智慧⑥ 工作相关

知识⑦ 外向性

(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作风分为三种类型：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不能使下属达到高绩效和高满意度。不过，高风格的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，他们总会开了到下属的需要，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群体生产率和高工作满意度相关。而生产导向的领导则与低群体生产率和低工作满意联系在一起。

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。

5.9.5. 领导的权变理论

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。

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。

(2) **赫塞-布兰查德的情境领导理论**是指把下属的**成熟度**作为关键的情境因素，认为依据下属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。

(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：指示领导者让下属知道他们对他们的期望是什么，以及他们完成工作的时间安排，并对如何完成给予具体指导。这种领导类型与俄勒冈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，这与俄勒冈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，并在策略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景表现出任何一种领导风格。路径目标理论提出了**两类情景变量**作为领导行为结果关系的中间变量，即**环境因素**（任务结构、正式权利系统、工作群体）和**下属的个人特点**（控制点、经验、直觉能力）。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。

5.9.6. 领导者的角色

经理角色学派是七十年代才出现的一个管理学派，代表人物是亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）。明茨伯格在《管理工作的本质》中，这样解释说：“角色这一概念是行为科学从舞台术语中借用过来的。角色就是属于一定职责或者地位的一套有条理的行为。”根据他自己和别人的研究成果，得出结论说，经理们并没有按照人们通常认为的那样按照职能来工作，而是进行别的很多的工作。明茨伯格将领导者的工作分为**10种角色**。这**10种角色**分为**3类**，即人际关系方面的角色，信息传递方面的角色和决策方面的角色：领导者所担任的角色分为互相联系、不可分割的三类十种，即：

1.人际关系方面，有挂名首脑、领导者、联络者三种。

2.信息方面，有信息收受者、传播者、发言人三种。

3.决策方面，有企业家、故障排除者、资源分配者、谈判者四种。

(1) 作为挂名首脑的管理者。由于组织的正式权威，管理者必须履行一些形式上的职责，如礼仪活动，例行公事，签署文件，参加鼓舞人心的仪式等。所有这种角色，都不涉及到重要信息和重大决策，却是组织中不可少的，因为这种角色往往代表着组织的合法性、社会地位、外界影响等等。

(2) 作为领导者的管理者。领导者角色是管理文献中谈得最多的，其内涵是引导和激励，决定着组织的工作气氛。领导者角色首先是人事工作，包括雇佣、训练、评价、报酬、提升、解雇等等，其次是诱导和激励，再次是对下属的探究和干预。领导者角色的本质，是把个人需要和组织目标结合起来，最能体现管理者的权力。

(3) 作为联络者的管理者。联络者角色不包括组织的垂直联系，而是指组织的横向联系，具体内容就是建立管理者与组织之外的个人和团体维持关系的网络。管理者在接受外部信息方面，处于独一无二的地位，并由此而确定组织的信息来源和社会地位。

(4) 作为监听者的管理者。所谓监听者，就是信息的接收加工者、管理者人员所能接收的信息，包括内部业务、外部事件、分析报告、各种意见和倾向、压力五大类。从信息来源渠道看，主要信息不是来自于书面，而是来自于口头；从重要性上看，正式渠道的信息，远远比不上非正式渠道的信息。能帮助管理者的，不是摘要，不是调查，而是具体零碎的信息片段。管理者在很大程度上是靠玩信息拼图游戏来掌握相关事件底蕴的。

(5) 作为传播者的管理者。管理者所处的位置，使他能够把外部信息传递给组织内部，把内部信息由一个部下传递给另一个部下。这种信息既包括关于事实的信息，也包括关于价值的信息。组织中的授权，同信息传播直接关联。

(6) 作为发言人的管理者。传播者角色是面对组织内部，发言人角色是面对组织外部。管理者必须把信息传递给两个集团，一是对组织有重要影响的人群（如董事会或中层管理者的上级），二是组织外部的公众（如顾客、同行、政府、媒体等等）。作为发言人，管理者必须是专家，如医院院长的医疗见解，企业管理者的产品知识等等。

(7) 作为企业家的管理者。企业家角色要求管理者成为他的组织中大多数可控变化的发起者和设计者。这一角色的本质是利用一切机会，解决各种非急迫的问题。企业家开始于对组织的视察，发现问题并寻找机会，进行决策设计，采用改进性方案。

(8) 作为故障排除者的管理者。故障排除者同企业家恰恰相反，他要处理的是非自愿或非预期的变化。企业家是努力去实现自己的愿望，而故障排除者是努力去克服自己不愿看到的事情。一般情况下，故障很少在例行的、正规的信息中反映出来，往往突如其来，管理者对于排除故障，也往往优于其他活动。在处理故障上，管理者更多地不是深思熟虑，而是快刀斩乱麻。排除故障往往会形成相关先例，而对战略产生影响。

(9) 作为资源分配者的管理者。组织资源包括人、才、物、时间、信誉等等。管理者的主要做法包括时间、安排工作、批准他人的决定。时间的安排决定着组织事务的优先顺序，工作的安排决定着组织的运作。批准他人的决定能够消除各个决定之间的明显冲突，使决策互相联系互相补充，促成决策的连贯性和战略的一致性。

(10) 作为谈判者的管理者。谈判者要处理的是组织与个人、这个组织与其他组织之间的冲突。谈判离不开管理者，因为管理者的挂名首脑角色能够增加谈判的可信性，发言人角色能够表达出组织的信息和价值系统，尤其是资源

分配者角色可以当场调整资源配置。谈判的实质是现场资源交易。

[真题还原]根据明茨伯格的“十角色的理论”，管理者在在人际关系方面主要扮演（ ）角色。

[A]监听者 [B]联络者 [C]传播者 [D]发言者

解析：明茨伯格将领导者的工作分为 10 中角色。1.人际关系方面，有挂名首脑、领导者、联络者三种。2.信息方面，有信息收受者、传播者、发言人三种。3.决策方面，有企业家、故障排除者、资源分配者、谈判者四种。因此答案选[B]。

考点 11 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：

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。

将实际绩效和标准进行比较：确定偏差范围。

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）。

控制的焦点的内容

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。

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，采取适当措施管理者绩效差的。

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，保证负责不至于过高，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。

对作业的控制：所谓作业，就是指从劳动力、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。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。

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，使他能及时为管理者提供充分、可靠的信息。

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。

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。

前馈控制：优点是：①避免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。

同期控制：优点是①在工作过程中一旦发生偏差，马上纠正，以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应该较狭窄，对那些问题难以辨别、成果难以衡量的工作，较难使用；容易形成控制者和被控制的对立，容易损害被控制者的工作积极性。

反馈控制：优点①是为管理者提供了关于计划效果如和的真实信息；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。