

# 管理学原理重点

## 第一章

1.管理的定义:管理是根据组织的内外环境条件,通过计划、组织、领导、控制等一系列活动,对组织所拥有的资源进行合理配置和有效使用,以实现组织预定目标的过程。

2.管理的性质:管理的二重性原理

(1) 自然属性:与生产力和社会化大生产相联系

由共同劳动的社会化的性质产生的,它要求管理必须根据现代大生产的客观规律,合理地组织生产力,使组织资源得到最佳组合和合理利用,取得最大经济效益。

(2) 社会属性:与生产关系和社会制度相联系

由共同劳动所采取的社会结合方式的性质产生的,它要求管理必须体现社会制度的本质特征,不断维护和完善生产关系。

==

(3) 现实意义:管理的两重性原理是马克思主义管理理论的主要内容,是指导人们探索和掌握管理体系的特点和规律性、实现管理任务的有力武器,是建立社会主义管理科学的理论基础和基本出发点。

认识和掌握管理的两重性原理,可以使我们分清资本主义管理和社会主义管理的共性和个性,正确地处理批判与继承、学习与独创、吸收国外管理经验与结合中国实际之间的关系,实事求是地研究和借鉴国外先进管理中有益的东西,做到兼收并蓄,古为今用,洋为中用。这对于解决管理中的实践问题,实现组织目标,有着重要的理论意义和现实意义。

3.管理的特征:(1)管理的目的是实现组织的预定目标

(2)管理是一个过程

(3)管理是对组织拥有的各种资源的优化整合

(4)管理的核心是协调人际关系

(5)管理活动是在一定的环境条件下开展的

4.管理的职能:(1)计划职能:对企业未来活动如何进行的预先筹划。

(2) 组织职能：设计和维持一整套职位系统，合理分工与合作，协调企业的人力、物力等资源，使企业活动顺畅进行。

(3) 领导职能：指挥、影响和激励下属为实现企业目标而努力工作。

(4) 控制职能：确保企业活动朝着规定的企业目标运行而进行的监察及修正活动。

## 5.管理者的分类：

(1) 按管理者在组织中所处的层次分类：

A.高层管理人员：决策性工作

B.中层管理人员：执行性工作

C.基层管理人员：作业性工作

①高层管理者:对组织负全责，主要侧重于沟通组织与外部的联系和决定组织的大政方针，注重良好环境的创造和重大决策的正确性。

(高层管理者，计划和控制职能的发挥显得更为重要)

②中层管理者:承上启下，主要职责是正确领会高层的指示精神，创造性地结合本部门的工作实际，有效指挥各基层管理者开展工作，注重的是日常管理事务。

③基层管理者:主要职责是直接指挥和监督现场作业人员，保证完成上级下达的各项计划和指令，他们主要关心的是具体任务的完成。

(基层管理者，领导职能的发挥更为重要)

(2) 按管理者所负责的组织活动范围分类：

A.综合管理者

B.专业管理者

6.管理者的技能：(1) 技术技能：使用某一专业领域有关的工作程序、技术和知识完成组织任务的能力。

(2) 人际技能：管理者处理人与人之间关系的技能，即理解、

激励他人并与他人沟通、共事的能力。

- (3) 思维技能：纵观全局，对影响组织的生存与发展的重大因素做出正确判断、正确决策、把握组织未来发展方向的能力。

## 第二章 西方管理理论的形成与演变

### 一、第一阶段：古典管理理论

#### 1. 科学管理理论（泰勒制）

- (1) 泰勒（美国）— 科学管理之父（因为对科学管理理论的创立和贡献）  
(2) 科学管理的中心问题是提高劳动生产率

- (3) 科学管理理论主要内容：
- ①制定工作定额
  - ②选择“第一流的工人”
  - ③实施标准化管理
  - ④实行差别计件工资制
  - ⑤强调雇主与工人合作的“精神革命”
  - ⑥主张计划职能与执行职能分开
  - ⑦实行职能工长制
  - ⑧在管理控制上实行例外原则

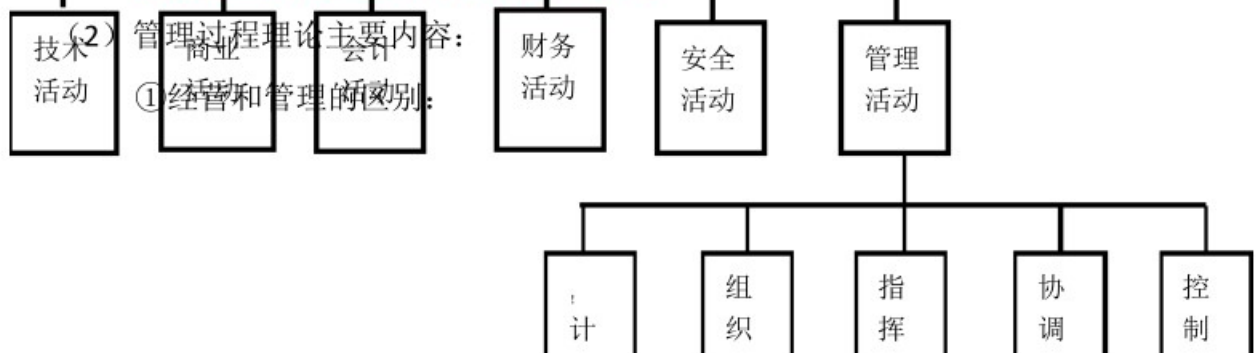
8

- (4) 泰罗制追随者：吉尔布雷斯夫妇、甘特、福特

- (5) 科学管理理论为美国和其他西方国家管理理论和管理方法的发展奠定了基础。

#### 2. 管理过程理论：一般管理理论（构造出了现代管理理论的基本框架）

- (1) 法约尔（法国）— 现代经营管理之父（他在管理理论发展史上独树一帜）



②管理的五项职能：计划职能：设计行动方案，使企业达到目标。

组织职能：为组织机构达到预定目标提供所需一切条件的活动。

指挥职能：对下属人员给予指导，使组织的各项活动相互协调、相互配合。

协调职能：使组织内的资源与活动能够相互配合。

控制职能：保证实际工作与计划拟定的标准相符合。

③14 条管理原则：劳动分工、权力与责任、纪律、统一指挥、统一领导  
个人利益服从整体利益、人员的报酬、适当的集权与分权、等级制度、秩序、公平、人员的稳定、首创精神、团结精神。

### 3.理想行政组织理论：“官僚制”

(1) 韦伯（德国）— 组织理论之父

(2) 理想行政组织的特征：①任务分工：基于职能的专业分工

②等级系统：有明确规定的职权和等级

③人员任用

④职业管理人员

⑤组织中成员之间的关系

⑥组织制度：有职权与职责的规章制度

(3) 理论核心：以科学确定的、法定的制度规范作为组织协作行为的基本约束



机制，依靠外在于个人的、合理合法的理性权威实施管理。

#### 4. 古典管理理论的特征

- (1) 资本所有者与企业管理者分离
- (2) 用科学管理代替单纯的经验管理
- (3) 强调了组织形式而忽略了人的社会性

### 二、第二阶段：行为科学理论

#### 1. 梅奥及其人际关系理论理论观点

—

- (1) 关于“社会人”的观点
- (2) 关于非正式组织的观点
- (3) 关于士气的观点

### 三、第三阶段：现代管理理论

#### 1. 社会系统学派

- (1) 代表人物：巴纳德（美国）— 现代管理理论之父
- (2) 主要观点：
  - ① 组织是一个复杂的社会协作系统
  - ② 正式组织包括三个基本要素：协作意愿、共同目标、信息沟通
  - ③ 正式组织中的非正式组织特征
  - ④ 管理者的职能与权力

#### 2. 决策理论学派

- (1) 代表人物：西蒙
  - 提出了理性人基于“令人满意”而不是“最优”的决策模型。借助心理学研究成果，概括出决策过程理论。
- (2) 主要观点：
  - ① 管理就是决策：决策贯穿于管理的全过程
  - ② 最优化的首要条件是完全理性，而现实中的人或组织仅具有有限理性
  - ③ 决策可以区分为两种性质相反的决策：程序性决策、非程序性决策

④区分的依据是两种决策采用的技术不同

### 3.经验主义学派

(1) 代表人物：德鲁克、斯隆

主张通过分析经验(案例)来研究管理问题，强调实用，以大公司的管理经验为主要研究对象，通过成功或失败的案例学习管理。

(2) 主要观点：①明确了管理的性质和任务：合理配置资源、协调组织的当前利益和长远利益

②提出目标管理思想：明确目标的性质、指出了目标管理成功的先决条件、划分了目标管理的三个阶段

③概括了企业管理的组织机构

④主张使用比较方法研究和概括企业管理经验

,

### 4.权变理论学派

(1) 代表人物：卢桑斯

提出权变管理，权变的意思就是权宜应变，随机制宜，因地制宜。

(2) 核心观点：认为不存在“普遍适用，一成不变，最好的”管理理论和方法

(3) 主要观点：①组织按照目标、任务、工艺和环境可分为“稳定型”和“适应型”两大基本类别

②稳定型组织适宜采用“机械式”组织结构，强调严格的组织规范、明确的任务、与权力对等的责任

③适应型组织应采用权宜应变的“有机式”组织结构，强调内部相互关系、技能和经验

### 5.管理科学学派

(1) 代表人物：众多学者

...

(2) 主要观点：①组织是由“经济人”组成的追求经济利益的系统，也是物质技术和决策网络组成的系统

②强调管理程序中的计划与控制职能

③减少管理活动中的经验、直觉、主观判断或个人艺术成分，

主张应用先进的计算技术和工具

- (2) 主要特征:
- ①以最小的投入获得最大的产出
  - ②讲数字应用到组织管理上去
  - ③在管理中应用电子计算机技术
  - ④讲系统观念引进管理方法之中

## 6.系统管理学派

1

- (1) 代表人物: 卡斯特、弗莱斯特

卡斯特从系统概念出发建立了企业管理新模式, 认为系统观点、系统分析、系统管理是既有联系又有区别的三个方面。

- (2) 主要观点:

①系统观点: 是由两个以上的有机联系、相互作用的部分所组成的, 具有特定结构和功能的整体。

②系统分析: 是对一个系统内的基本问题, 用逻辑推理、科学分析的方法, 在确定条件不不确定条件下, 找出各种可行的方案。

③系统管理: 四个特点: 以目标为中心

以整个系统为中心

以责任为中心

以人为中心

## 第三章

1.管理环境的构成: 存在于一个组织内部和外部的影响组织业绩的各种力量和条件因素的总和。

(1) 外部环境: ①宏观环境 (一般环境): 政治法律、经济环境、科学技术、社会文化

②微观环境 (任务环境): 供应者、顾客、竞争者、社会公众

(2) 内部环境 : 组织文化、经营条件

2.企业战略的定义: 企业战略是指在对企业外部环境和内部条件进行有效分析的基础上, 为求得企业长期的生存和发展, 对企业目标的实现

途径和手段的总体设想和谋划。

### 3.企业战略的类型:

- (1) 按战略主体（层级）分：公司级战略、事业部级战略、职能级战略
- (2) 按组织资源态势分：专业化战略、一体化战略、多元化战略
- (3) 按竞争态势分：防守型战略、进攻型战略、追随型战略、补缺型战略、撤退型战略

- (4) 按经营态势分：成本领先战略、差异化战略、市场集中战略

### 4.企业战略的特点：全局性、长远性、竞争性、纲领性、风险性

### 5.战略管理的过程：(1) 确定组织宗旨与使命

(2) 建立战略目标

(3) 进行战略分析

(4) 组织战略实施

(5) 战略控制与调整

### 6.战略管理的分析方法 (1) 行业竞争力量模型 (2) 波士顿矩阵

(3) **SWOT 分析** (重点)

### 7.决策：管理者为了达到某一目标而从若干可行方案中选择一个合理方案的分析、判断的过程

### 8.决策的要素：决策目标、若干可行方案、满意标准

### 9.决策的类型：

- (1) 按决策的影响程度：战略决策、管理决策、业务决策

(2) —

按决策问题的性质分类：程序化决策、非程序化决策

- (4) 按决策的条件和结果分类：确定性决策、不确定性决策、风险性决策

### 10.计算：量本利分析

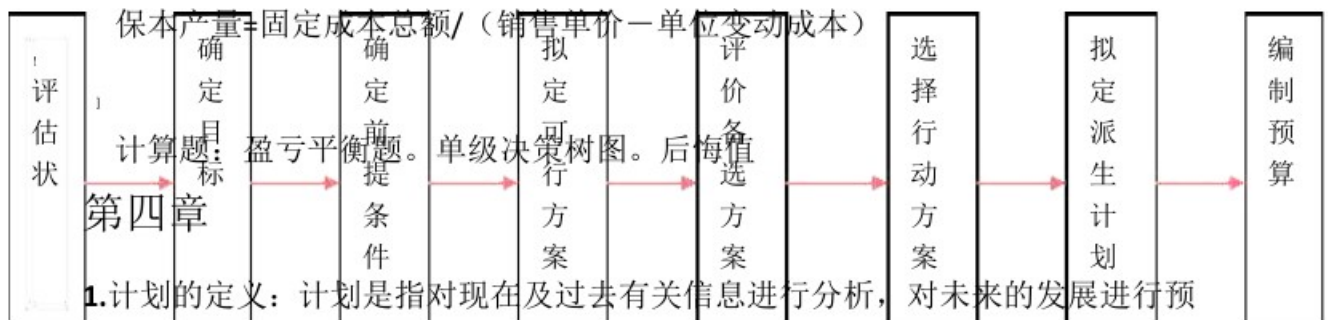
利润=收入-成本

=销量×销售单价-（变动成本总额+固定成本总额）

=销量×销售单价-销量×单位变动成本-固定成本总额



$$= \text{销量} \times (\text{销售单价} - \text{单位变动成本}) - \text{固定成本总额}$$



测, 以确定使组织实现其目标的行动方案的全过程。换言之,

计划就是一个组织要做什么和怎么做的行动指南。

注: 理解计划的含义应把握四点: (1) 计划是预先制定的行动方案

(2) 计划是一个连续的行为过程

(3) 计划是控制的基础和前提

(4) 计划需要修正和调整

2. 计划工作的性质: 目的性、主导性、普遍性、效率性、创造性

3. 计划的分类:

(1) 根据计划的广度分为战略计划与作业计划

(2) 根据计划的时间期限分为长期计划、中期计划、短期计划

(3) 根据计划的明确性分为指导性计划和具体性计划

4. 计划工作的步骤:

5. 计划的方法: 滚动计划法、投入产出法、线性规划

6. 目标的含义: 指组织根据其内外环境和条件而提出的在一定时期内经过努力所

要达到的预期成果。

7.目标的特征：层次化、多样化、网络化、

8.目标的分类：（1）主要目标和次要目标

（2）控制性目标和突破性目标

（3）长期目标和短期目标

（4）明确目标和模糊目标

（5）定性目标和定量目标

9.目标管理的含义：把最高管理层所制定的一定时期内的总目标，进行层层分解和落实，要求下级管理人员以及每个员工都要根据上级目标，分别制定各自目标和保证措施，从而形成一个目标体系，并以此作为各部门或个人考核的依据。

10.目标管理意义：目标管理师让组织的各级部门级员工亲自参与目标的制定、分解和实施，强调组织内各级部门级组织成员在实现目标过程中的“自我控制”机制，着重于目标的完成并按目标完成中所取得的成效来考核，而不是从其所付出的工作量来考核。

11.目标管理的特点：明确目标、参与决策、规定时限、评价绩效

它通常被看做是实施计划的理想技术

12.目标管理的基本过程：

7

（1）确定整体目标：目标管理从制定目标开始。制定目标包括制定企业的总目标及总目标的展开，即根据总目标自上而下各自制定部门目标和个人目标。

（2）建立目标体系：企业总目标确定之后，要将总目标层层分解，逐级落实。各级、各部门要根据总目标的要求和自己的具体情况，制定出确保总目标实现的各级各部门的目标，每个人，包括各级领导要制定出确保上述目标实现的个人目标。这样通过目标的层层展开，形成一个纵横交错、协调一致的企业

目标连锁体系。

**(3) 明确责任：**实施目标管理重要的一点，就是要尽可能地做到每个目标和子目标都应是部门或某个人的明确责任，如果难以做到，则至少应该对每一协作的管理人员所要完成的计划目标及所做的具体任务，作出明确的规定。

**(4) 组织实施：**目标确定之后，就进入了实施阶段，这也是目标管理的关键环节。在目标实施过程中，不是靠上级的严格监督和控制，而是靠执行者的“自主管理”和“自我控制”；上级只是按照例外原则，对一些重大问题进行指导、监督和帮助。

**(5) 目标评价与反馈：**

目标管理特别强调成果，重视成果评定。

①自我评定：每个人对照目标要求和实际工作成绩进行自我评价，成果评定以自我评定为主。

②民主评定：结合各部门、各环节以及每个人的分目标完成情况，进行民主讨论，集体评定。

1

③上下级协商评定：在下级自我评定的基础上，上级对下级的目标执行情况作出评价。如果下级的自我评定结果切合实际，上级作出同意的结论即可；如果下级的自我评定结果与实际有较大出入，则上级需与下级进行协商，并作出上级评定的意见。

## 第五章

### 1.组织的定义：

(1) 作为实体的组织是指人们为了实现某一共同目标，经过分工和协作，建立起不同层次的责任和职权制度后而构成的人的集合。

(2) 作为涉及活动过程的组织是指为了实现组织目标对组织的资源进行有效的配置的过程。

### 2.组织的分类：

(1) 营利性组织与非营利性组织

## (2) 正式组织与非正式组织:

### ①正式组织:

- a.定义: 指两个或两个以上个体的有意识地加以协调的行为或力量的系统。
- b.正式组织是以组织人格为特征的行为。
- c.正式组织的本质特征:个体所提供的行为或力的相互作用。
- d.正式组织是个体行为经过有意识的调整而体系化的系统。
- e.正式组织三个基本要素: 协作意愿、共同目标、信息沟通

### ②非正式组织:

- a.定义: 人们在共同工作或活动中由于抱有共同的社会感情和爱好, 以共同的利益和需要为基础而自发形成的群体。

- b.非正式组织的特征: 无明确结构、形态, 可识别性差。

本质在于人与人之间的协调。

侧重于人们相互接触的心理、非理性侧面。

非正式组织中通行的是通过感觉、情感、个性特征等因素的无形的潜移默化的影响, 个人品质往往是导向因素。

## 3.组织功能: 凝聚功能、协调功能、制约功能、激励功能

## 4.组织工作内容:

(1) 组织设计: 根据组织目标及工作需要, 对为实现目标必要的活动进行分工, 即横向管理部门的设置和纵向管理层次的划分, 并确定各个部门及其工作人员的职责范围, 确定组织机构系统。

(2) 组织联系: 确定各个部门及其工作人员的相互关系, 坚持分工合作, 发挥

Y

各自的功能, 激励全体成员为实现组织目标努力工作。另外还要确定职权关系, 把组织上下左右联系起来, 充分协调组织中各部分的活动, 以确保组织目标的实现。



(3) 组织运行：与管理的其他职能相结合，以保证设计和建立的组织结构有效地运转。

(4) 组织变革：根据企业环境的变化和组织战略的发展对组织结构进行变革。

5. 组织结构的设计遵循原则：(1) 目标可行原则：与组织任务目标的一致性

(2) 有效性原则：因事设职，因职设人

(3) 管理幅度原则：高耸型结构与扁平化结构

(4) 统一指挥原则：直线命令，参谋建议

(5) 权责对等原则：权责利一致

(6) 协调原则：分才能拼，合才能赢

(7) 双向沟通原则：信息沟通网络

6. 管理幅度与层次的定义：指一个上级管理者能够直接管理下属的人数

7. 管理幅度与层次的关系：呈现反比例关系

8. 高耸型结构与扁平化结构的优缺点：？

(1) 高耸型结构

①利：管理严密，分工细致明确，上下级易于协调。

②弊：上级容易越权指挥，上下级沟通距离拉长，信息传递速度慢且易失真，对市场变化的反应速度慢，管理费用高。

③适用范围：在最高层与作业层之间具有为数众多的管理层次

(2) 扁平型结构

①利：上下级距离缩短，联系密切，上级容易授权，下级具有较强的积极性和创造性，信息纵向流通快，对市场的变化反应较快，管理费用低。

②弊：不能严密控制，纵横协调较困难，需要管理人员具备较高素质和能力。

③适用范围：与高耸型相反

9. 组织结构的主要形式

(1) 直线-职能制：



①特点：设立职能机构，但职能机构无指挥权

②优点：保留了职能层，克服了职能制多头领导的缺陷

③缺点：职能层与管理层协调有难度

④适用范围：大、中型企业

**(2) 事业部制：**

①特点：集中决策，分散经营

②优点：便于组织专业化生产，有利于组织高层领导摆脱日常事务，有利于事业部发展，有利于培养高级管理人才

③缺点：机构重叠，管理效率较差，事业部易滋长本位主义倾向

④适用范围：规模较大，且经营领域分散的企业集团

**(3) 矩阵制：**

①特点：双重机构，双重领导

②优点：有利于各部门之间的沟通，有利于任务的完成，灵活机动，有较好的适应性

③缺点：双重结构易产生责任不清等

④适用范围：需要集中各方面专业人员完成的工作项目

**(4) 模拟分权制：**

①优点：调动了生产单位的积极性，解决了企业规模过大而不易管理的问题。

②缺点：不易为模拟的生产单位明确任务，造成考核上的困难；在信息沟通和决策方面也存在缺陷。

**10.现代企业组织结构变化的基本趋势：(1) 重心两极化**

**(2) 形态扁平化**

**(3) 运作柔性化**

**(4) 企业虚拟化**

**(5) 公司再造**

## (6) 学习型组织

**11.组织变革的动因：**(1) 组织外部环境的变化

(2) 组织内部条件的变化

**12.组织变革的内容：**(1) 以组织结构为重点的变革

(2) 以任务和技术为重点的变革

(3) 以人为重点的组织变革

**13.组织变革的实施：**(1) 确定问题

(2) 组织诊断，制定变革方案

(3) 选择较优方案，进行组织变革

**14.组织变革的阻力及克服：**

(1) 反对组织变革的现象

(2) 抵制组织变革的原因：①历史的惯性和惰性

②不确定感

③威胁到既得利益和地位

④缺乏理解和信任

(3) 消除抵制的方法：①保持公开性和透明度

②参与

③加强培训，提高适应性

④必要的妥协

⑤奖惩结合

## 第八章

**1.领导的含义：**所谓领导，是指带领和指导下属实现组织既定目标的各种活动的过程。致力于实现这一过程的人就是领导者。

领导力=职权+权能+影响

**2.领导的实质：**管理者运用领导的权力和影响引导和影响下属按照组织目标的要求而努力工作。

### 3.领导与管理的区别:

#### (1) 区别

领导者特征	管理者特征
个人的影响力 灵魂(soul) 远见的(visionary) 积极的(passionate) 创造性的(creative) 灵活性(flexible) 鼓舞的(inspiring)  创新的(innovative) 大胆的(courageous) 富有想像力的(imaginative) 勇于试验的(experimental) 引起变化(initiates change)	职位的影响力 想法(mind) 理性的(rational)  折中的(consulting) 保守的(persistent) 问题解决型(problem solving) 固执己见(tough minded) 分析式的(analytical) 条框的(structured) 顾虑重重的(deliberate) 权威的(authoritative)  稳定的(stabilizing)

#### (2) 领导与管理的联系:

从本质上说, 管理是建立在合法的职务权力基础上对下属的行为进行指挥的过程, 下属必须服从管理者的命令, 但下属可能尽自己的最大努力工作, 也可能出工不出力。领导则更多的是通过其个人魅力与专长来影响追随者的行为。从本质上而言, 领导是一种影响力或者说是下属施加影响的过程。这种影响或通过这种影响的过程, 可以使下属自觉地为实现组织的目标而努力。

### 3.领导者作用: 指挥作用、协调作用、激励作用

### 4.领导权力和影响力:

(1) 领导的权力: 领导权力指领导者有目的影响和改变下属心理行为的能力。

正式权力: 法定权、奖励权、强制权

非正式权力：专长权、品质权

Y

(2) 领导的影响力：运用权力对被领导者施加影响，使其心理和行为发生预期改变。

外在影响：传统观念、利益满足、惧怕心理

内在影响：理性崇拜、感情倾向

(3) 领导的职位权力来源：法定职位，由组织带来

(4) 领导的影响力来源：完全依靠由个人素质、品质、业绩和魅力而来

5.领导工作遵循的原则：(1) 明确目标原理

(2) 协调目标原理

(3) 命令一致原则

(4) 直接管理原理

(5) 沟通联络原理

(6) 激励原理

6.领导的品质行为：

(1) 努力进取：包括对成功的强烈渴望，不断地努力提高，精力充沛，对自己所从事的活动坚持不懈，具有高度的主动精神。

(2) 领导愿望：他们有强烈的权力欲望，喜欢领导别人，而不是被别人所领导。强烈的权力欲望驱使他们试图去影响别人，并在领导过程中获得满足和利益。

(3) 正直诚实：言行一致，诚实可信。据此与下属之间建立起相互信任的关系。

(4) 自信：自信能让领导者克服困难，在不确定的情况下善于做出决策，并能逐渐将自信传给别人。

...

(5) 智慧：领导者必须有足够的才智来搜集、整理和解释大量的信息；高的学历在职业生涯中是重要的，但最终还是有关组织的业务专长更重要。

(6) 知识广博

7.领导行为理论：

- (1) 勒温理论：①专制领导作风
  - ②民主领导作风
  - ③放任自流的领导作风

(2) 四分图理论

(3) 管理方格图理论

7

(4) 领导行为连续统一体理论

#### 8.领导权变理论：

- (1) 权变理论认为任何领导者总是在一定的环境条件下，通过与下属的相互作用去实现组织目标。
- (2) 领导的影响系统可用下式表示：领导=f（领导者 \* 被领导者 \* 环境）
- (3) 权变理论主要包括：费德勒权变模型、 应变领导模式理论、路径目标理论

## 第九章

1.激励的定义：激励就是持续地激发人们的行为动机,使其心理过程始终保持在兴奋的状态之中，维持一种高昂的情绪。

在管理中，是指管理者促进、诱导下级形成动机，并引导行为指向预定目标的活动过程。

>

激励就是调动人的积极性和激发人的创造性的方式、方法。激励作为一种内在的心理活动过程，不具有可以直接观察的外部形态，但对人的行为具有驱动和导向作用。能否懂得怎样激励员工和正确运用激励方式，是衡量领导者才干的一个重要标志。

2.激励理论的含义：激励理论是对激励的基本规律、机制及方法的概括和总结。

#### 3.马斯洛的需要层次理论

- (1) 三个要点：①人的多种需要分为五个层次：生理需要、安全需要、社交需要、尊重的需要、自我实现的需要
- ②人的需要时分等分层，呈阶梯式逐级上升
- ③未被满足的需要才有激励作用



(2) 意义：马斯洛的需要层次理论第一次系统地阐述了人的需要与行为之间的关系，对现代企业管理具有很大的应用价值。管理者可以根据五种需要对员工的多种需要加以归类 and 确认，然后在对未满足的或正在追求的需要提供诱因，进行激励，同时要更加注重高层次需要的激励作用。

#### 4.赫茨伯格双因素理论

(1) 具体内容：①保健因素（外在因素）：公司的政策和行政管理

1

监督系统

与上级主管之间的认识关系

与同级之间的人事关系

与下级之间的人事关系

工作环境或条件

薪金、职务、地位

个人的生活

工作的安全感

1

②激励因素（内在因素）：工作上的成就感

工作中得到认可和赞赏

工作本身的挑战性和兴趣

工作职务上的责任感

工作的发展前途

个人成长、晋升的机会

(2) 改进管理工作价值：①给管理人员以启示，即单纯依靠加薪，改善工作条

件等外在因素，不能直接激励员工，即使有作用也

只能是暂时的

②为使员工积极性得到充分发挥，应主要从激励因素，

即从工作本身入手，为员工创造做出贡献与成就的

工作条件和机会，丰富工作内容，增加工作趣味并

赋予必要的责任，使员工从工作中获得成就感和组织及他人的承认，就会产生更大、更持久的激励作用

③应区别对待不同人的保健因素和激励因素，才能提高激励效果

## 5.掌握期望、公平、强化理论

(1) 期望理论认为，只有当人们认为实现预定目标的可能性很大，并且实现这种目标又具有很重要的价值时，该目标对人们的激励程度才会最大。

(2) 期望理论的基本描述：激励力(M)=期望值(E)×效价(V)

(3) 该理论的核心在于运用期望值和效价概念揭示了个人选择目标及目标影响行为的过程

(4) 公平理论又叫社会比较理论，是由亚当斯于 1963 年提出的。当一个人做出了成绩并取得了报酬以后，他不仅关心自己所得报酬的绝对量，而且关心自己所得报酬的相对量，经过种种比较来确定自己所获报酬是否合理，其结果将直接影响今后工作的积极性。

横向比较：	纵向比较：
$Op/lp=Oc/lc$	$Opp/lpp=Opl/lpl$
$Op/lp<Oc/lc$	$Opp/lpp<Opl/lpl$
$Op/lp>Oc/lc$	$Opp/lpp>Opl/lpl$

(5) 强化理论又称行为矫正理论，强调人的行为结果对其行为的反作用。当行为的结果有利于个体时，这种行为就可能重复出现；反之，就会消退或终止。

(6) 三种强化方式：正强化、负强化、自然消退

## 第十章

1.控制的含义及其重要性：控制是组织在动态环境中为保证既定目标的实现而采取的监督、检查和纠偏活动或过程，是为确保活动能产生期望的结果而进行的工作。

2.控制系统的构成要素：控制的目标体系、控制的主体、控制的方法和手段、控制的客体

### 3.控制的分类：按控制点的位置分：前馈控制、现场控制、反馈控制

按控制方式分：集中控制、分散控制、分层控制

按控制的原因或结果分：间接控制、直接控制

- (1) 前馈控制：前馈控制就是观察那些作用于系统的各种可以测量的输入量和主要扰动量，分析它们对系统输出的影响关系，在它们还没有产生不利影响以前，采取预防措施。

前馈控制的目的：防止所使用的各种资源在质和量上产生偏差

- (2) 现场控制：现场控制是主管人员通过深入现场亲自监督检查、指导和控制下属人员的活动。

现场控制的目的：纠正措施是作用在正在进行的计划执行过程

- (3) 反馈控制：反馈控制是以系统输出的变化信息作为输入信息，纠正偏差。

反馈控制的目的：防止已经发生或将出现的偏差继续发展或今后再度发生

#### (4) 三种控制的主要区别：

①输入信息不同：前馈控制是以系统的输入信息为输入信息

反馈控制是以系统的输出信息为输入信息

现场控制是以系统计划执行信息为输入信息

②目的不同：前馈控制是对系统的输入控制

反馈控制是对系统的输出控制

现场控制是对系统的作业控制

### 4.控制工作的步骤：

(1) 确定控制标准：标准是评定工作成效的尺度，包括：实物标准、费用标准、资本标准、收入标准、定性标准

(2) 衡量实际业绩：找出实际业绩与控制标准间的差距

(3) 进行差异分析：找出产生偏差的原因，包括：偶然性偏差、系统性偏差

(4) 采取纠偏措施：改进工作方法、改进组织和领导工作、调整或修正原有计划或标准

### 5.控制工作的原则：(1) 采控制关键点原则

(2) 采及时性原则

(3) 采灵活应变原则

- (4) 采客观准确原则
- (5) 采经济性原则
- (6) 采例外原则
- (7) 采控制趋势原则