

重庆市事业单位考试

管理基础知识讲义

学生：_____

目录

管理基础知识讲义.....	1
第一章 管理概述	4
第一节 管理的概念与特性.....	4
第二节 管理的职能和类型.....	5
第三节 管理者的职责与技能.....	7
第四节 管理环境.....	9
第五节 管理理论的发展.....	10
第二章 决策.....	16
第一节 决策概述.....	16
第二节 预测与决策.....	18
第三节 决策与心理.....	19
第四节 群体决策.....	20
第五节 计划的编制.....	21
第三章 组 织	24
第一节 组织概述.....	24
第二节 组织设计.....	26
第三节 人员配备.....	28
第四节 组织结构.....	31
第五节 组织文化.....	36
第六节 组织的变革与创新.....	40
第四章 领导.....	43
第一节 领导与领导者.....	43
第二节 人性假设和领导理论.....	47
第三节 激励理论与技巧.....	58
第四节 人际沟通.....	63
第五章 控 制	71
第一节 控制概述.....	71
第二节 控制过程.....	73

第三节 控制方法.....	75
第六章 创 新	79
第一节 创新及其作用.....	79
第二节 创新职能的基本内容.....	80
第三节 创新思维.....	82
第四节 创新的过程与组织.....	82
第七章 管理方法与管理工具.....	84
第一节 管理方法概述.....	84
第二节 刚性管理方法.....	86
第三节 柔性管理方法.....	90
第四节 具体的管理工具.....	92
第八章 管理绩效	94
第一节 管理成本.....	94
第二节 管理效率.....	96
第三节 管理绩效的评价.....	98
第四节 管理绩效的改进.....	104
第九章 战略管理	107
第一节 战略管理概述.....	107
第二节 组织战略.....	111
第三节 战略管理的过程.....	111
第四节 战略管理的问题.....	115

第一章 管理概述

第一节 管理的概念与特性

一、管理的概念

管理是与人类社会的_____相伴而生的活动。管理是人类社会协作劳动和共同生活的产物。

(一) 管理要素及定义

管理定义为：管理就是管理者在一定的环境和条件下，为了实现特定的目的，动员和运用有效资源而进行的计划、组织、领导和控制等社会活动。管理的这一定义具有如下含义：

1. 管理是以管理者为主体进行的活动

管理主体可以是以个人形式存在的领导者，也可以是以_____出现的决策者或领导者。

2. 管理是在一定的环境和条件下进行的

管理的环境和条件，主要是管理者面临的内外部环境和条件。

(1) 所谓外部环境和条件，主要是管理者所管理的组织面对的自然环境和社会环境。

(2) 所谓内部环境和条件，是管理者所管理的组织内部的状况，包括_____、_____等。

3. 管理是为了实现特定的目标

_____是管理的出发点和归宿。_____上就是为了有效地实现管理目标的活动。为了实现_____却是一切管理活动的共性。

4. 管理需要动员和配置有效资源

管理者需要动员和配置的有效资源既包括_____等方面的资源，也包括_____等方面的资源。

5. 管理具有基本的职能

管理的基本的职能包括_____等方面。

6. 管理是一种社会实践活动

二、管理的特性

(一) 管理具有两重性

1. 管理的两重性首先是指管理的一般性和特殊性

➤ 一般性也叫_____，是人类社会生产分工和协作的产物，与人类的生产活动相伴而生，也是社会公共生活的产物。这种与社会生产和公共生活相伴而生的特性，表明管理是人类社会的_____。

➤ 管理作为一种社会活动，都是在特定的社会经济政治关系中进行的，因此具有特定的社会历史性质，具有特定的目标和价值取向，也具有不同的侧重点和不同的方式。这种管理的特殊性也叫_____。

2. 管理的两重性也指管理的科学性和艺术性

➤ 管理必须按照客观的规律，按照科学规范的要求，运用科学的方法来进行。

➤ 管理是人的活动，由于人的活动的复杂性，因此，管理又有特定的艺术性。

➤ 管理的艺术性集中体现在管理活动中对于“_____”的把握。

(二) 管理具有目标性

管理具有明显的目标性，实现组织目标是管理的最终目的。管理的出发点和落脚点就

是实现组织的_____。管理的目标是一个复杂的综合构成。

管理具有的目标性已成为现代管理中_____的重要依据。

（三）管理具有组织性

- 构成组织的基本因素是____，其中包括管理者和被管理者。组织也包含各种_____、_____和_____，组织是管理的_____；
- 组织的存在和发展必然需要管理，管理是组织的机能，是组织存在和发展的必要因素。管理的组织性体现了管理的目标与组织目标具有同一性，管理必须以_____作为其形式和实施的载体和依托。

（四）管理具有创新性

第二节 管理的职能和类型

一、管理的职能

管理的基本职能，在管理的定义里已经阐明，是计划、组织、领导和控制。在管理学发展历史上，一些学者对管理基本职能作出了不同的描述。

20 世纪初期法国古典管理理论学家亨利·法约尔提出，所有的管理者都履行以下五种管理职能：_____；

美国的古利克在 20 世纪 30 年代提出管理职能包括_____等等。

美国管理学家孔茨在 20 世纪 50 年代提出的管理包括_____ 五项职能；

（一）计划

_____是管理的首要的职能，管理活动从计划工作开始。简单来说：计划是指在一定时间内，对组织预期目标和行动方案进行选择 and 安排的过程。计划工作的步骤：_____。

（二）组织

组织是管理活动的载体，包括组织结构和组织行为的分析与研究。组织工作的具体程序和内容如下：

1. 设计组织
2. 人员配备
3. 组织变革

（三）领导

管理的领导职能是指指导和协调组织中的成员，包括管理者激励下属，指导他们的活动，选择最有效的沟通渠道，解决组织成员之间的冲突等，其目的是使组织中的全体成员以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动中去。

（四）控制

为了保证组织目标的实现和既定计划的顺利进行，管理必须监控组织的绩效，必须将实际的表现与预先设定的目标进行比较。

控制工作过程包括_____，_____，_____三个步骤，控制不仅是对以前组织活动情况的检查和总结，而且可能要求某时间点以后对组织业务活动进行局部甚至全局的调整。因此，在整个管理活动中起着承上启下的连接作用。

（五）创新

创新贯穿整个管理活动的始终，从组织创建初期到实现组织目标并取得更好的发展都离不开创新的作用。

二、管理的类型

在现代社会中，_____和_____成为社会生活的两大基本领域。按照这两大领域及其主体组织形式，我们可以把现代社会的管理划分为_____和_____大类型。

（一）公共管理

公共管理是以_____为依托，运用_____，为有效实现_____而进行的管理活动。按照公共管理的这一含义，公共管理具有如下基本特点。

1. 公共管理以公共利益的实现为目标

公共利益的构成在价值上具有_____，它至少包含着生存、安全、秩序、效率、公平、公正、民主、效益等基本价值。公共利益的实现是公共管理的根本目标。

公共利益的实现具体体现为_____的提供，公共产品是指具有消费的_____和_____产品，它包括有_____的产品，如国防、公共道路、桥梁以及其他公共工程设施，也包括_____的产品，如法律、规章制度、政策以及意识形态等。

2. 公共管理以公共组织为依托

（1）公共组织

公共组织的特殊性，在于其“公共性”，这种_____的存在是公共组织与其他组织相区别的标志。

政府是典型的公共组织。政府的管理具有典型的_____和_____。政府进行的_____是公共管理的主要形式。

（2）新型公共组织

非政府的公共组织包括学校、研究机构、医疗保健机构、社区服务机构、文化团体、咨询机构、行业和部门协会、消费者协会等。在我国，人们把非政府公共组织划分为事业单位和公共服务性中介组织两类，非政府公共组织具有授权于政府进行公共管理的特点，一般来说，它不具有_____特性。

3. 公共管理过程是公共权力的运用过程

公共权力来源于全体人民的_____。

4. 公共管理具有独占性

5. 公共管理接受公众监督

（二）企业管理

企业是_____的而进行生产和服务的_____。企业的利益是_____，企业的管理也是为实现单个个体利益进行的管理活动。作为现代社会管理的一种类型，企业管理有以下特点：

1. 企业管理目标相对单一

在市场经济条件下，企业的生命线在于其_____，因此，企业的最大和最根本的目标是实现_____。

2. 企业管理具有竞争性

3. 企业管理具有典型的经济理性

作为市场竞争的主体，企业要以最小的成本获取_____，因此，企业的管理活动必须时时处处以_____为导向，以_____为最大原则。

4. 企业管理权力来源于生产资料的所有权以及由此委托的经营管理权

在现代企业制度下，企业所有权和管理经营权_____，但是，企业的管理权仍然来源

于企业产权的拥有者。

第三节 管理者的职责与技能

一、管理者和管理人员的类型

（一）管理者的角色

20 世纪 60 年代末期,加拿大管理学家_____对五位总经理的工作进行了一项仔细的研究,管理者扮演 10 种不同、但却是高度相关的角色。这 10 种角色可以进一步组合成三个方面:_____。

1. 人际关系

- 在人际关系方面,经理人员首先要扮演好挂名领导的角色。
- 经理还要扮演联络者
- 领导者的角色。

2. 信息传递

- 信息监听者
- 传播者
- 发言人

3. 决策制定

- 企业家
- 故障处理者
- 资源分配者
- 谈判者

（二）管理者的类型

1. 管理者的层次分类

组织的管理人员可以按其所处的管理层次区分为_____、_____和_____。同时,整个组织层次还包括处于_____,如图 1-2 所示。



图 1-2 组织的层次

作为管理者,不论他在组织中哪一层次上承担管理职责,其工作性质和内容应该基本上是一样的,都包括_____几个方面。不同层次管理者工作上的差别,不是职能

本身不同，而是各项管理职能履行的程度和重点不同。

高层管理者花在_____、_____和_____职能上的时间要比基层管理者多，而基层管理者花在_____职能上的时间要比高层管理者多。

管理层次与管理基本职能的关系



图 1-3 管理者的层次分类与管理职能

2. 管理人员的领域分类

管理人员还可以按其从事管理工作的领域宽度及专业性质的不同，划分为_____与_____两大类，如图 1-4 所示。

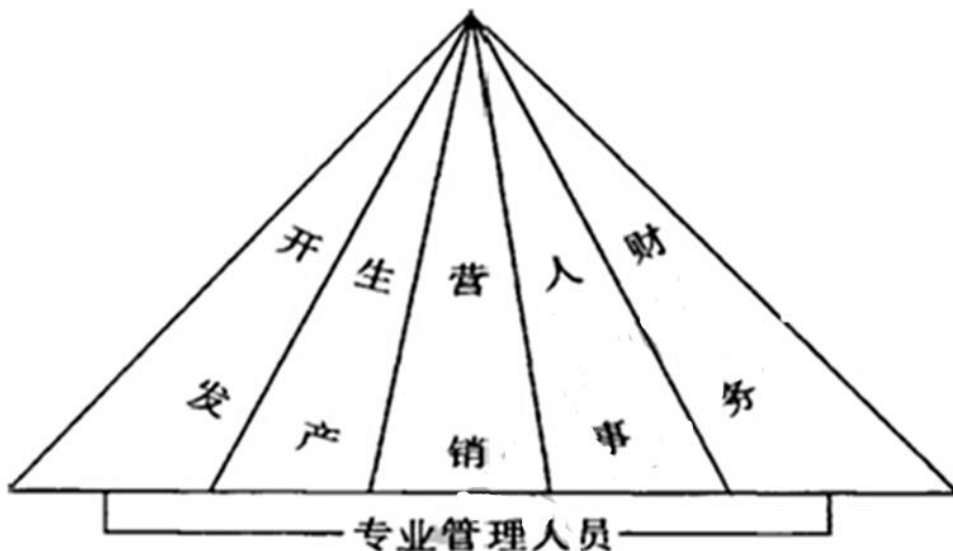


图 1-4 管理者的领域分类

二、管理者应具备的技能

管理者应具备的技能和前面讲过的管理者的角色相关。通常而言，一名管理人员应该具备的管理技能包括_____、_____、_____三大方面。

（一）技术技能

技术技能是指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成组织任务的能力。

（二）人际技能

人际技能是指与处理人事关系有关的技能或者说是与组织内外的人打交道的能力。

（三）概念技能

概念技能包含一系列的能力：能够把一个组织看成一个整体的能力，能够识别某一领域的决策会对其他领域产生何种影响的能力，能够提出新想法和新思想的能力，以及能够进行

抽象思维的能力。

（四）管理层次与管理技能的关系

上述三种技能是各个层次管理者都需要具备的，只是不同层次的管理者对这三个技能的要求程度会有区别。

基层管理者	中层管理者	高层管理者
概	念	能
人	际	能
技	术	能

图 1-5 管理层次与管理技能要求

第四节 管理环境

一、环境对组织的影响

环境是组织生存的土壤，它既为组织活动提供条件，同时也对组织的活动起制约作用。

环境的变化及适应

环境的种种变化，可能会给组织带来两种不同程度的影响：

- 一是为组织的生存和发展提供新的_____；
- 另一种是环境在变化过程中对组织的生存产生某种_____。

管理学者根据不同的标准对环境有不同的分类结果。这里采用较常见的一种分类，即把环境分成三大类：_____、_____、_____。

二、组织的一般环境

就不同组织而言，环境中对其直接发生重要影响的因素是不同的，但一般来说，大致可归纳为_____、_____、_____、_____、_____等五个方面。

（一）政治环境

政治环境包括一个国家的社会制度，执政党的性质，政府的方针、政策、法令等。

（二）社会文化环境

社会文化环境包括一个国家或地区的居民教育程度、文化水平、宗教信仰、风俗习惯、审美观念、价值观念等。

（三）经济环境

经济环境是影响组织、特别是作为经济组织的企业活动的重要环境因素，主要包括宏观和微观两个方面的内容。（1）**宏观经济环境**。主要指一个国家的人口数量及其增长趋势、国民收入、国民生产总值的变化情况，以及通过这些指标能够反映的国民经济发展水平和发展速度；（2）**微观经济环境**。主要指企业所在地区或所需服务地区消费者的收入水平、消

费偏好、储蓄情况、就业程度等因素。

(四) 技术环境

(五) 自然环境

三、微观环境

五力模型：_____； 讨价还价能力：_____ 进入能力：_____ 竞争力：_____ 替代能力：_____。

四、内部环境

组织的内部环境是指组织_____的或者可以_____的各种资源以及各项管理手段完善与协调的程度等。

五、环境变动与管理模式选择

(一) 组织环境的变动特性

组织的外部环境有两个变动特性，一是不确定性，二是复杂性。

不确定性是指环境变动难以预先确知。组织所面临的复杂性通常在影响决策的因素中表现出来，如生产的产品、提供的服务数量、消费者类型、组织所在的区位以及组织所要处理的各种联盟等，都影响到管理人员决策的复杂性程度。

(二) 管理模式类型

所谓管理模式的选择实际上就是组织资源配置方式的选择。环境的变动将影响组织的资源配置方式，可以按照组织所面临的不确定性和复杂性的程度将管理模式分成 4 种类型：_____、_____、_____和_____。

1. 直线管理系统

2. 科层系统

科层管理系统适合于_____但相对来说_____的环境。

3. 直线——参谋系统

4. 矩阵系统

对于一个矩阵系统来说，它是一个_____的组织，它所面临的是_____而不是重复的任务。

第五节 管理理论的发展

一、国内早期的管理思想

(一) 国外早期的管理思想

在公元前 2000 年以前，_____颁布的“汉穆拉比大法典”，对诸如最低工资标准、家庭纠纷与犯罪的处理等的规定，都体现了管理的思想。

比较高级的管理产生于_____和_____时代。

(二) 国内早期的管理思想

1. 儒家的管理思想

儒家思想的核心是反映伦理道德的“_____”，其管理思想也贯穿着这些精神。

2. 道家管理思想

老子认为：“道法自然”、“道常无为而无不为”（《老子》），因此，自然界无为，道法自然也是无为的，人循道也要无为，“_____”是道家管理思想的核心。

3. 法家的管理思想

法家管理思想的核心是“ ”，即认为只有以成文法或不成文法为标准，以赏罚为手段，才能进行有效的管理。

4. 商家的经营管理思想

商家的经营思想在我国管理思想史上占有重要位置。“治生之学”的核心就是在经营管理活动中，要“乐观时变”。即：经营首先要对行情进行预测，在预测的基础上决策；其次经营要“趋时”，即决策后要迅速行动，不失时机；再次是“人弃我取，人取我与”，即供过于求时以低价购入，而供不应求时以高价售出等。

二、产业革命后的管理思想

18 世纪中叶的产业革命，把管理实践和管理思想推到了一个历史新阶段，18 世纪到 19 世纪末是管理理论产生的萌芽阶段。

(1) 最早对资本主义管理思想作出贡献的是英国古典经济学家亚当·斯密(Adam Smith)。斯密在他的著作《 》中阐述了 的作用。

(2) 英国空想社会主义者罗伯特·欧文(Robert Owen) 的管理著作所体现的管理思想独树一帜。主张对 进行投资，从而开辟了 和 的先河。

(3) 教授查尔斯·巴贝奇(Charliers Babbage)，较早将科学方法应用于管理实践，并进行了理论概括，成为“ ”的启蒙者。他还用运筹学的方法分析了每道作业工序和制造费用，对操作和管理方法提出了许多改进意见。

(4) 19 世纪下半叶，长期担任《美国铁路日报》编辑的亨利·普尔(Henry Pool) 提出了三条基本管理措施：①组织是管理的基础；②通讯联系；③收集和编制资料。普尔的管理思想为后来的“科学管理”、“行为科学”、“系统管理”等管理理论打下了基础。

三、古典管理理论

(一) 泰勒的科学管理理论

弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor) 他的代表作是《科学管理原理》(1911 年)。在资本主义企业管理发展史上， 被称为“ ”。

1. 泰勒科学管理理论的主要内容

泰勒创建的科学管理理论的主要内容体现在 和 两方面。

(1) 作业管理

① ，以代替过去的单凭工人经验作业的方法。

② ，使他们学会按最好的作业方法进行工作。

③实行刺激性的 制度。

(2) 组织管理

① 职能和 职能相分离。

②实行 工长制。

③在管理控制上实行 原则。

2. 科学管理理论的其他代表人物

(1) 卡尔·乔治·巴斯(Carl George Barth)，美国数学家。

(2) 亨利·甘特(Hemy L. Gantt)，美国管理学家、机械工程师。创造了“ ”(又叫横道图)，从而大大改进了企业的生产管理技。另外，他提出了“ ”，主张工人完成日定额后，除日工资外，超过定额部分发放奖金；完不成定额的日工资照发，但不予处罚。

(3) 吉尔布雷斯夫妇(Frank B. Gilbreth and LillianM. Gilbreth)。他们被人们称之为“动作专家”。

(4) 亨利·福特(Henry Ford) 他对科学管理的主要贡献是在 1913 年借助于传送带建

立了世界上第一条汽车_____, 为组织现代化大生产提供了样板。

3. 科学管理理论的历史地位

(1) 科学管理理论的贡献

泰勒等人建立的科学管理理论, 在管理学发展史上具有重要的地位, 对管理学和管理实践起了巨大的推动作用。它的主要贡献是:

①泰勒等人以生产实践为基础, 应用科学方法对管理问题进行深入的研究, 打破了只凭_____和_____管理企业的传统观念, 为科学管理奠定了基础;

②泰勒强调_____的作用, 强调应在实践中运用管理技术和管理方法, 强调应根据实际经济效益来决定具体管理方法的取舍;

③泰勒等人创造和发展了一系列有助于提高生产效率的技巧和方法, 如时间与动作研究技术和差别工资制等。这些技术和方法不仅是过去也是近代合理组织生产的基础。

(2) 科学管理理论的局限性

科学管理理论产生的历史和社会背景, 决定了它不可避免地具有局限性。主要表现在以下几个方面:

①用单纯的经济观点把人当做简单的“_____”来对待, 认为只要用经济刺激就能调动工人的积极性;

②_____的作用, 忽视人的_____。

③科学管理理论仅重视_____的因素, 不重视人群社会的因素。

④科学管理理论仅解决了_____的作业效率问题, 没有解决企业作为一个整体如何经营和管理。严格地说, 泰勒的研究没有超出车间管理的范围。

(二) 古典组织理论

1. 法约尔的一般管理理论

亨利·法约尔 (Hemy Fayol), 欧洲伟大的管理学先驱。_____年问世的《_____》是体现法约尔管理思想的代表著作。

法约尔一般管理理论的主要内容包括以下几个方面:

(1) 企业的基本活动与管理

法约尔认为任何企业都存在着六种基本活动, 即: ①技术活动: 生产、制造、加工等。②商业活动: 采购、销售、交换等。③财务活动: 资金的筹措和运用等。④安全活动: 设备维护和职工安全等。⑤会计活动: 货物盘存、成本统计、核算等。⑥_____ : 计划、组织、指挥、协调和控制五项职能活动。

(2) 管理的一般原则

在《工业管理与一般管理》一书中, 法约尔提出了一般管理的 14 条原则: ①劳动分工。②职权与职责。③纪律。④统一命令。⑤统一领导。⑥个人利益服从整体利益。⑦合理的报酬。⑧集中。⑨_____。等级链是指从最高权力机构直至最低层管理人员的系列。⑩秩序。⑪公平。⑫稳定。⑬首创精神。⑭团结精神。

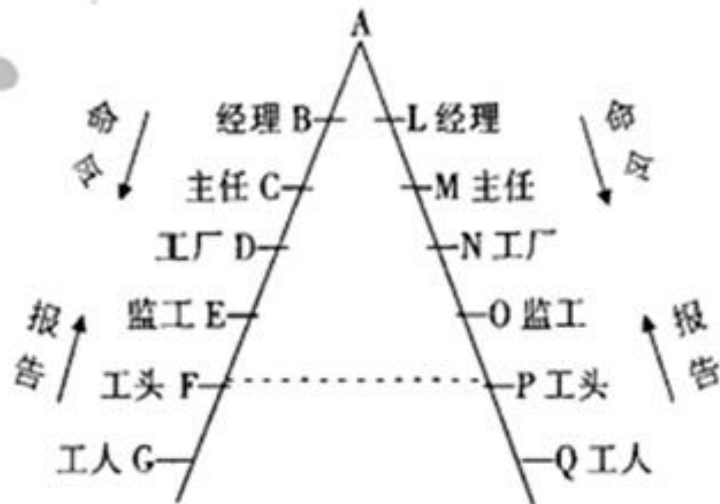


图1—8 “法约尔跳板”

_____的一般管理理论，他对管理五大要素的分析，为管理学提供了一个科学的理论构架，后来的许多管理学者都是以法约尔的理论构架进行研究和教学的。

2. 韦伯的行政组织体系理论

马克斯·韦伯（Max Weber）是德国著名的社会学家，他在管理理论上的主要贡献，是提出了所谓理想的行政组织体系理论，这集中反映在他的著作《**社会组织与经济组织**》中。韦伯认为组织活动要通过_____或_____管理，而不是通过_____或_____的地位来管理。所谓“理想的”，并不是指最合乎需要的，而是指组织的“纯粹形态”，即最有效和合理的组织形式。

韦伯的“理想行政组织体系”的主要特征是：

- 明确的分工
- 自下而上的等级系统
- 职务要求决定人员任用。
- 理性的人员关系。
- 管理人员的职业化。
- 严明的规则和纪律。

韦伯的思想对后来的组织理论学有很大的影响，他被称为“_____”。

三、人际关系理论和社会系统理论

（一）人际关系理论

应用生理学、心理学和社会学等专门研究人的因素以达到调动人的积极性的学说——人际关系理论应运而生。这个理论为以后的_____的建立奠定了基础。

1. 霍桑实验

人际关系理论的诞生是从著名的_____开始的。试验分为四个阶段：

第一阶段：工厂照明试验（1924—1927 年）。

第二阶段：继电器装配室试验（1927 年 8 月至 1928 年 4 月）。

第三阶段：大规模的访问和调查（1928—1931 年）。

第四阶段：接线板接线工作室试验（1931—1932 年）。

2. 梅奥及其人际关系理论的主要内容

有关霍桑试验的总结主要集中在他的两本著作《工业文明的_____》（1933 年）和《工

业文明的_____》(1945 年)中:

- 工人是“_____”而不是“经济人”。
- 企业中存在着“_____”。
- 新型的领导能力在于提高工人的_____。
- 存在着“_____”。

(二) 巴纳德的社会系统理论

切斯特·巴纳德(Chester Barnard)是美国的高级经理人员和管理学家。巴纳德在他的代表著作《_____》中详细论述了自己的组织理论。主要包括以下内容:

1. 组织是一个协作系统
2. 组织存在的基本条件

巴纳德认为,正式组织不论大小其存在和发展必须具备三个条件,即_____、_____、_____。

3. 管理者的权威来自_____的认可

法约尔等人主要从原则与职能的角度研究组织管理,而巴纳德却从_____和_____的角度来研究组织问题,为组织管理学的研究打开了新的视角。

四、现代管理理论丛林

(一) 管理过程学派

管理过程学派是在法约尔管理思想的基础上发展起来的。其代表人物有美国的哈罗德·_____和西里尔·_____。这个学派的基本观点是:①管理是一个过程,即让他人同自己一起去实现既定目标的过程;②管理过程的职能有五个,即_____和控制;③管理职能具有普遍性,即各级管理人员都执行着管理职能,但侧重点则因管理级别的不同而异;④管理应具有灵活性,要因环境和条件的变化而灵活调整管理方法。

(二) 行为科学学派

行为科学学派是在人际关系理论的基础上发展起来的。行为科学学派的代表人物很多,如美国的马斯洛,其代表作是《激励与个人》;赫兹伯格,其代表作是《工作的推动力》;以及设计了管理方格图的布莱克和穆顿等等。该学派认为管理中最重要因素是对_____的管理,所以要研究人、尊重人、关心人、满足人的需要,以此调动人的积极性。

(三) 决策理论学派

决策理论学派是从社会系统学派发展而来。代表人物是美国卡内基-梅隆大学教授赫伯特·_____,其代表作是《管理决策新科学》。西蒙因其在决策理论方面的贡献,曾荣获1978年诺贝尔经济学奖。决策理论认为_____是管理的关键,应当研究科学的决策方法和决策程序。

(四) 系统管理理论学派

系统管理理论主要应用系统理论的范畴、原理,全面分析和研究组织管理活动和管理过程。代表人物是卡斯特等人。

(五) 管理科学学派

管理科学学派又称_____学派,主要代表人物是美国的伯法等人。伯法的代表作是《现代生产管理》。管理科学学派开拓了管理学另一个广阔的研究领域,使管理从以往的定性描述转向了定量的预测。

(六) 权变管理理论

权变管理理论是20世纪70年代在美国形成的一种管理理论。美国尼布拉加斯大学教授卢桑斯在其著作《管理导论:一种权变学》中,阐述了权变管理理论的内容。主要观点是:

强调环境变量同相应的管理观念和技术之间的关系。

（八）经验或案例学派

经验或案例学派主张通过分析经验（通常也就是一些案例）来研究管理问题。

五、当代管理理论的新发展

（一）目标管理理论

1954 年，美国著名企业管理专家德鲁克在《管理的实践》一书中，首先提出了“目标管理”（MBO）的概念。

目标管理作为一种新型的管理制度，是把“以目标实现为前提的管理”转化成以目标为控制手段的管理。目标管理使组织成员亲自参加工作目标的制定来实现“自我控制”，并努力完成工作目标的管理制度。目标管理之所以被视为一种“自我控制”的方法，是因为工作的执行者同时也是成果的_____和_____。

关于目标管理，可以从三个方面加以认识：

其一，目标管理作为一种新型的管理制度，与以往的管理方式的根本区别就在于，它不是要求被管理者怎样和怎样干，而是在确立一定的目标的前提下去采取措施保证获得达到目标的成果；

其二，目标管理把“以作业为中心”的管理理论和方法同“以人”为中心的管理理论和方法综合了起来；

其三，目标管理是一种新型的责任制。

一般说来，实行目标管理需要遵循三个步骤：_____、_____、_____。

（二）全面质量管理理论

菲根堡姆博士在 1961 年出版的《_____》一书中最先提出了全面质量管理 TQC 的概念。全面质量管理的核心是“全面”二字：一是指对管理体系中的所有方面的质量进行管理；二是指对_____进行管理；三是由管理体系中的_____参加的质量管理。

（三）绩效管理理论

绩效是业绩和效率的统称，包括活动过程的效率和活动的结果两层含义。_____指经营者在经营管理企业的过程中企业的生存和发展所取得的成果和所做出的贡献；是指在获得经营业绩中所表现出来的盈利能力和核心竞争能力。

BSC 是由哈佛大学商学院罗伯特·卡普兰和诺朗诺顿研究所所长、美国复兴全球战略集团创始人兼总裁戴维·诺顿创立的。它既强调了绩效管理与企业战略之间的关系，又提出了一套具体的指标框架体系。BSC 的框架体系包括四部分（或称四个指标类别）：（1）成长性的；（2）_____；（3）_____；（4）_____。BSC 明确指出，绩效管理就是要让企业的每一位员工每天的行动都与企业的战略挂钩。

绩效管理一般都包括如下四个环节：

绩效计划、管理绩效、绩效考核、奖励绩效。

第二章 决策

第一节 决策概述

一、决策的含义与特征

（一）决策的含义

决策的简单定义就是从两个或_____的备选方案中选择一个行动方案的_____。_____是管理的核心，管理功能实质上是_____实施过程的体现。因此，决策贯穿于管理过程的始终。从系统的观点看，管理决策是由_____（_____是决策系统的**灵魂和核心**，决策能否成功，取决于**决策主体的素质**；）、_____、_____、_____和_____等要素构成的一个有机整体。

（二）决策的特征

1. 目标性 2. 可行性 3. 选择性

决策的关键是_____，**没有_____就没有决策。**

4. 满意性

决策的原则是“_____”，而不是“_____”。

5. 过程性

6. 动态性

二、决策的分类与原则

（一）决策的分类

1. 按决策目标的影响程度不同，决策可以分为**战略性决策**和**战术性决策**。

_____与**发展方向和远景规划**等有关，是高层次决策，包括**组织目标、方针的确定，组织机构调整**等；有_____、_____、_____和_____特征。

_____决策具有**微观性、局部性、区域性和阶段性**等特征，目标具体，问题单一。战术性决策通常包括_____决策和_____决策（也称**作业决策**）。管理性决策，是在组织内贯彻的决策，属于战略决策执行过程中的具体决策。业务性决策，也称为_____，是日常工作中为提高生产效率、工作效率而做出的决策，牵涉范围较窄，只对组织产生局部影响。

2. 按决策问题的_____不同，决策可以分为_____决策与_____决策。_____决策又称为**例行决策、常规决策、定型化决策或重复性决策**，是指按预先规定的程序、处理方法和标准来解决管理中经常重复出现的问题，涉及的是_____。_____决策是指为解决不经常重复出现的、非例行的新问题所进行的决策。如**组织结构变化、重大投资、开发新产品**等问题。**一般组织中约有 80%的决策属于_____。**

3. 按决策条件的可控程度划分，决策可分为_____、_____和_____决策。

4. 按参与决策的决策主体的不同，决策可以分为_____决策和_____决策。

（二）决策的原则

1. 满意原则 2. 系统原则

3. 信息原则：_____是**决策的基础**。

4. 预测原则：_____是**决策的准则和依据**。决策者要从_____的高度去决策。

5. 比较优选原则

6. _____：**反馈原则是指根据变化了的情况和实践结果，对初始决策作出相应的调整或改变，使决策趋于合理的原则。**_____原则是实现动态平衡、提高决策质量及实现决

策科学化的保证。

7. **效益原则**：决策不能不作成本效益分析，其目标是以较低的成本获取较高的收益。当然，这种收益不能单纯以金钱作为衡量标准。决策既要讲_____，也要讲社会效益。

三、决策的基本过程

1. 问题发现和诊断

2. **确定目标**：_____体现的是组织想要获得的结果，是决策的**基本前提**。

3. 拟定备选方案

4. 分析方案

5. 选择方案

四、决策的主要方法

（一）确定型决策方法——盈亏平衡点法

盈亏平衡点法又称量、本、利分析法，它是根据对_____（产量、销售量、销售额）、_____、_____三者之间相互制约关系的综合分析，用来预测利润、控制成本的一种数学分析法。

（二）风险型决策方法——决策树法

有一个市政工程项目，管理者需要对两种不同的方案作出选择，假设甲种方案成功的概率是 80%，失败的可能是 20%，成功能节约预算 200 万元，失败则会损失 500 万元；乙种方案成功的概率是 50%，失败的可能也是 50%，成功能节约预算 400 万元，失败则会损失 300 万元，其决策树状图如图 2-1 所示。

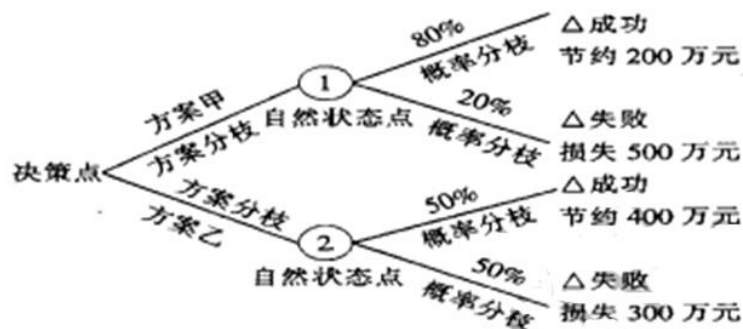


图 2-1 决策树状图

决策树中自然状态点 1 的期望值为： $200 \times 80\% + (-500) \times 20\% = 160 - 100 = 60$

决策树中自然状态点 2 的期望值为： $400 \times 50\% + (-300) \times 50\% = 200 - 150 = 50$

把两种方案的损益期望值进行比较，可以看出，甲种方案的期望值更高，相对更为合算。

（三）不确定型决策方法

1. _____（小中取大法）

采用这种方法的管理者对未来持悲观的看法，认为未来会出现最差的自然状态，因此不论采取哪种方案，都只能获取该方案的最小收益。在找出各方案所带来的最小收益的基础上，然后进行比较，选择在最差自然状态下收益最大的方案作为所要选择的方案。

2. _____（大中取大法）

采取这种方法的管理者对未来持乐观的看法，认为未来会出现最好的自然状态，因此不论采取哪种方案，都能获取该方案的最大收益。采用大中取大法进行决策时，首先计算各方案在不同自然状态下的收益，并找出各方案所带来的最大收益，即在最好自然状态下的收益，然后进行比较，选择在最好自然状态下收益最大的方案作为所要选择的方案。

3. 折中法

折中法是采用乐观系数来评大收益值和最小值，计算出各个方案的折中收益值，然后选

择折中收益值最大的方案为最优方案。

第二节 预测与决策

一、预测的含义

所谓预测，就是立足于过去和现在，预计和推测事物发展的未来。_____的发展首先来自决策的需要，其目标就是为决策提供合理的依据。决策所要解决的问题也正是预测所要解决的问题，预测的内容会_____决策的不同需要而有所变动。

二、预测的程序

为了使预测工作能够顺利地得以开展，并取得较为理想的效果，预测一般应遵循下列程序：

- (一) 确定预测目标
- (二) 收集和分析有关资料
- (三) 选择预测方法
- (四) 评价预测结果
- (五) 编写预测报告

三、预测的主要方法

(一) 定性预测方法

定性预测方法，也称经_____。这类方法的特点是直观简单，费用较低，但需要预测者具有丰富的经验。

1. 专家调查法

- 专家个人调查法
- 专家会议调查法

专家个人调查法的优点是专家可以不受外界的影响，没有心理和其他压力，使专家最大限度地发挥个人的_____和_____，_____反映专家的意见。但依靠专家个人判断会受专家、知识、经验、观念及占有资料等因素的影响，带有一定的_____。

专家会议调查法其优点是：提供的信息量大；考虑的因素全面；通过交流思想，相利于集思广益，_____。其不足之处是参加会议的专家易受会议的各种_____的影响。

2. 德尔菲法

德尔菲法是 20 世纪 60 年代初美国兰德公司的专家们为避免集体讨论存在的屈从于权威或盲目服从提出的一种_____预测方法。这种方法具有广泛的代表性，较为可靠。专家人数的多少，可根据预测课题的大小和涉及面的宽窄而定，一般不超过_____人。

这种方法的优点主要是：1. 简便易行；2. 可以避免会议讨论时产生的害怕权威随声附和或固执己见或因顾虑情面不愿与他人意见冲突等弊病；3. 可使大家发表的意见较快收敛，参加者也易接受结论，具有一定程度综合意见的客观性。

缺点 1. 回答总是往往比较草率；2. 预测主要依靠专家，因此归根到底仍属专家们的集体主观判断；3. 在选择合适的专家方面也较困难；4. 征询意见的时间较长；5. 费用较高。

(二) 定量预测方法

1. 时间序列法

时间序列法，又称历史延伸法或趋势外推法。这种方法是将经济变量，如销售额等历史数据，按照时间顺序加以排列，然后运用一定的数学方法使其向外延伸，预计市场的未来变化趋势，确定未来的预测值。

时间序列法包括_____和_____两种形式。

2. 因果预测法

因果预测法,是根据历史资料,并通过充分的分析,找出要预测因素与其他因素之间明确的因果关系,建立数学模型来预测的一种方法。这种方法主要是根据各有关因素之间内在相互联系、相互制约的关系,建立相应的因果数学模型来进行预测,比如回归分析法。所谓回归分析就是根据相关因素的大量实测数据来近似的确定变量间函数关系的分析方法。

第三节 决策与心理

一、决策中的常见心理效应

(一) 光环效应(晕轮效应)

光环效应是指人们看问题时,像日晕一样,由一个中心点逐步向外扩散成越来越大的圆圈,是一种在晕轮或光环的影响下而产生的以点代面、以偏概全的社会心理效应。俗语“情人眼里出西施”、“一俊遮百丑”、“爱屋及乌”,就是光环效应的典型反映。

(二) 首因效应(先头效应)

首因效应是由第一印象(首次印象)所引起的一种心理倾向。许多人称之为(第一感)。

(三) 近因效应

所谓近因效应,指的是在交往过程中最近一次接触给人留下的印象对社会知觉者的影响作用。首因效应一般在陌生人的知觉中起重要作用,而近因效应则在熟悉的人之间起重要作用。现实生活中的友谊破裂、夫妻反目、朋友绝交等,都与近因效应有关。

(四) 从众效应

从众效应是指人们自觉不自觉地以多数人意见为准则,做出判断、形成印象的心理变化过程。从众现象的产生源于多种心理和行为上的原因。寻求一致是一种人所共有的和极为普遍行为的心态。

(五) 定型效应

定型效应是指在人头脑中存在的、关于某一类人的固定形象。如知识分子是戴眼镜、面色苍白形象;农民是粗手大脚、质朴安分的形象等。

(六) 反衬效应

心理学的实验告诉我们,在强烈的反衬条件下,不同的意见往往会受到莫大的敌视,其动机、方式和内容会遭到无礼的指责。有鉴于此,在决策过程中应该注意反衬效应的不良影响。

(七) 投射效应

心理学研究发现,人们常常不自觉地把自己的心理特征(如个性、好恶、欲望、观念、情绪等)归属到别人身上,认为别人也具有同样的特征。

二、决策中的心理压力

心理压力是指能引起人们身体不适和情绪波动反应的外界刺激。总体来讲,可以将引起压力的原因归为四类:生活事件、挫折、心理冲突和不合理的认识。

（一）心理压力的表现形式

1. 趋避冲突
2. 双趋冲突
3. 双避冲突

（二）逆反心理

1. 超限反应。
2. 自我价值保护逆反。
3. 禁果逆反。

（三）心理压力的持续时间

根据塞赖的压力反应理论，一个人承受心理压力的过程包括三个阶段，即惊恐阶段、抗拒阶段和力竭阶段。

第四节 群体决策

一、群体决策的含义及其利弊

（一）群体决策的含义及利弊

1. 群体决策的含义

群体决策又称集体决策，指由两个或两个以上的人完成的决策。

2. 群体决策的利弊

群体决策的**优点**主要体现在：

- （1）提供更完整的信息
- （2）产生更多的方案
- （3）增加决策的可接受性
- （4）提高决策的合法性。

群体决策的**缺点**主要体现在：

- （1）消耗时间长。
- （2）不能避免少数人统治。
- （3）屈从压力。
- （4）责任不清。

（二）头脑风暴法

头脑风暴法是将对解决某一问题有兴趣的人集合在一起，在完全不受约束的条件下，敞开思路，畅所欲言。头脑风暴法实施的四项原则是：（1）对别人的建议不作任何评价，将相互讨论限制在最低限度内，不允许提出集体或权威的看法，以免阻碍个人的思考；（2）建议越多越好，在这个阶段，参与者不要考虑自己建议的质量，想到什么就应该说出来；（3）鼓励每个人独立思考，广开思路，想法越新颖、奇异越好；（4）可以补充和完善已有的建议以使它更具说服力。这种方法的时间安排在 1-2 小时，参加者以 5-12 人为宜。

二、参与决策的流程及其利弊

（一）参与决策的含义

参与决策是指组织的一般成员通过一定的组织系统参与决策影响决策。这是一种与**独裁式管理体制相抵触**的民主决策形式，是削弱和制衡集权式领导的手段。

（二）参与决策的利弊

参与决策的优点具体体现在：

- （1）参与决策的组织成员会感到自己在集中是受到重视的。
- （2）参与决策能使组织成员从组织直接获取准确信息。
- （3）参与决策的组织成员会把作出决策当作自己的切身责任。
- （4）参与决策的组织成员将更会注意如何培养已解决远景发展方向问题的能力。
- （5）参与决策的组织成员作出的决策，若能对工作有很强的推动力，管理者就有了更多精力致力于部门的发展性问题。

应防止以下几种倾向：

- 防止领导将群众当作表决机器；
- 防止领导失控；
- 防止小集团意识；
- 防止出现决策失误由大家共同负责变为大家都不负责，从而产生冒险性迁移心理。

三、群体决策的基本择案规则

典型的择案规则大致有以下 4 种，即完全一致、商议一致、多数通过和等级决定程序。一般均用“多数通过”原则。

1. 完全一致
2. 商议一致
3. 多数通过
4. 等级决定程序

除了上述规则外，还有孔多塞标准、博尔达计数、赞成投票制、正负表决法等规则。

第五节 计划的编制

一、计划与决策

决策与计划是两个相互区别又相互联系的概念。说它们相互区别，是因为这两项工作需要解决的问题不同。决策是选择组织活动方向、内容以及方式。计划则是对组织内部不同部门和不同成员在一定时期内行动任务的具体安排，它详细规定了不同部门和成员在该时期内从事活动的具体内容和要求。

但计划与决策又是相互联系的。这有以下两个原因：（1）**决策是计划的前提，计划是决策的逻辑延续**，决策为计划的任务安排提供了依据，计划则为决策所选择的目标活动的实施提供了组织保证；（2）**在实际工作中，决策与计划相互渗透，有时甚至不可分割地交织在一起。**

二、计划的类型与作用

（一）计划的类型

1. 长期计划和短期计划

长期计划描述组织在较长时期（通常为 5 年以上）的发展方向和方针，规定组织的各个部门在较长时期内从事某种活动应达到的目标和要求，绘制组织长期发展的蓝图。

2. 从职能空间分类，可以将计划分为业务计划、财务计划及人事计划。

3. 根据涉及时间长短及其范围广狭的综合性程度，**战略性计划与战术性计划** 4. 根据计划内容的明确性标准，**具体性计划与指导性计划**

5. 程序性计划与非程序性计划

（二）计划的意义与作用

计划的意义在于它能够给出方向、减小变化的冲击，并使浪费和冗余减至最少以及设立标准以利于控制。具体地说，计划具有以下意义：

1. 计划是一种协调过程
2. 计划可减小不确定性
3. 计划可以减少重叠性和浪费性的活动
4. 计划设立目标和标准以便进行控制

三、计划的编制

1. 估量机会
2. 确定工作目标
3. 确定计划的前提条件
4. 拟订备选方案
5. 评价备选方案
6. 拟订备用或应急计划
7. 拟订派生计划
8. 编制预算

四、滚动计划法

滚动计划法是按照“近细远粗”的原则制定一定时期内的计划，然后按照计划的执行情况 and 环境变化，调整和修订未来的计划，并逐期向后移动，把短期计划 and 中期计划结合起来的一种计划方法。

从时间上看，滚动计划法适用于制定长期计划。

从内容上看，滚动计划法主要适用于产品品种比较稳定的生产与销售计划以及物资供应计划的制定。因为这些计划都具有一定的连续性，便于按期进行不断的滚动。

第三章 组 织

第一节 组织概述

一、组织的概念与特征

组织是管理的一项重要职能，既是管理的_____，又是执行组织计划的重要手段和实现组织目标的重要途径。它包括_____等要素。系统论认为“组织是一个开放系统一是依托环境而求生存的‘输入—产出’转换系统”；社会契约论认为“组织是契约的集合体”。

（一）组织的概念

通常意义上讲的组织，既可以是指组织群体、组织结构、组织文化等静态意义上的组织概念，也可以是指组织行为、组织过程、组织安排等动态意义上的组织概念。

从静态意义上讲，组织是指在一定的环境中，两个或两个以上的个人为实现共同的目标而结合来协同行动的_____。

作为管理的载体和基本途径，组织对于管理具有_____的意义，凡有管理的地方必有_____，而管理则是组织的必然要求和基本机能。

（二）组织的特征

组织具有以下明显的特征：

1.目标一致性

组织是为了达到个体和共同目标而在一起工作的人的集合，目标一致性是组织的主要标志，也是组织形成的_____。

2.原则统一性

它们既是组织目标和价值的规范性体现，又是组织形成和活动的基本依据和规则标准。

3.资源整合性

4.活动协作性

_____是组织的**基本原则**，也是提高组织效率的**重要途径**。

5.结构系统性

此外，组织还存在双重性特征，在属性上具有社会属性和自然属性，在组织形式上具有结构清晰性和设计模型化，在组织边界上具有开放性与封闭性特征。

二、组织的类型

（一）按照组织建立的正规化程度，组织可以划分为正式组织和非正式组织

1.正式组织

正式组织是指依照有关管理部门的_____，为完成特定的任务而建立的

组织。正式组织一般都具有正式的组织形式，例如直线型、参谋型、直线参谋型、职能型、事业部型、矩阵型、多维立体型、虚拟网络型等组织结构。

正式组织的特点是：

- 组织目标具有_____；
- 组织权力具有_____；
- 组织结构_____；
- 组织沟通渠道_____；
- 组织管理制度化；
- 组织决策程序化等。

这样的组织形式具有_____等优点，但同时也有_____等缺陷，因此正式组织一般适用于组织目标明确、组织环境稳定、目标实现周期长且工作难度大的事业单位或工商企业。

2.非正式组织

非正式组织是组织成员为了满足特定的_____需要而在其实际活动和共同相处的过程中，自发和自然形成的团体。

它往往没有明确的组织结构类型，但非正式组织成员之间仍然存在着体现分工协作和权力与服从的社会关系网络。

非正式组织的特点是：

- 组织形成具有_____；
- 组织权力来自于_____；
- 组织领袖_____形成；
- 组织结构_____性；
- 组织规则的_____性等。

（二）按照组织的灵活性和适应性程度，组织可以划分为机械式组织和有机式组织

1.机械式组织

机械式组织又称为官僚行政组织，是指设有严格的_____、决策高度_____、权力高度_____和操作高度_____的组织形式。它具有通过职务专门化，制定非常正规的制度和规则；以_____为基础划分工作任务；实现集权式决策，管理跨度较窄，管理层次_____；通过命令链进行指挥，以维持正常业务管理活动的开展等特点。

机械式组织的优点是_____等，而缺陷是过于_____。机械式组织比较适用于组织环境_____、竞争_____、生产稳定有序、生产技术成熟的组织。

2.有机式组织

有机式组织又称为适应性组织，是指一种相对分散、分权化的、具有_____的组织形态。它的主要特点是工作程序不太正规、强调适应性、更多地实行参与制和权力结构不太稳定，能够随时根据组织环境的变化进行随机制宜的调整，表现出很强的动态适应性。有机式组织的优点是_____，缺点是_____。它一般适用于组织环境变化快、竞争比较激烈、产品更新换代快、组织规模比较小的组织。

机械式组织和有机式组织并没有优劣之别，例如在稳定的环境中采用机械式组织或许比较好，而在动态环境中采用有机式组织或许更容易成功。大多数研究结论都表明，对于一个特定的组织，最有效的组织形式在某种程度上取决它的_____。

三、组织的功能

1.整合功能

_____是组织的核心功能。

2.凝聚功能

组织往往通过命令与服从的权力关系、规章制度、组织文化等对组织中各种矛盾关系进行协调，把组织中的每一个人粘合、凝聚成一个相互协作的整体。

3.服务功能

4.管理功能

5.激励功能

第二节 组织设计

一、组织设计的原则

1.目标一致原则

组织设计的**根本目的**是为实现_____服务的，组织设计的全部工作都必须以此作为出发点和归宿点。

2.分工协作原则

分工协作原则是指组织设计时必须基于组织目标、组织环境、组织流程、技术特点、专业要求等因素合理设置职能部门和分派工作任务，促进部门之间、人员之间顺畅沟通与相互支持，保证组织运转的高效和目标任务的实现。

3.精简高效原则

为了实现组织的精简高效原则，管理者在进行组织设计时，需要特别注意对管理层次、管理幅度和职能部门的控制，人员配置和激励约束制度的合理化。

4.权责对等原则

权责对等原则是指在一个组织中的_____所拥有的权力应当与其所承担的责任相适应的准则，是保持组织稳定性和有效完成组织目标的_____。

5.动态适应原则

组织设计除遵循一定的原则以外，还会受到各种因素的影响。管理学者西拉季等人认为，影响组织设计的因素主要有_____等四项因素；管理学者如R.J.彼得斯和 R.H.沃特曼等人曾提出影响组织设计的七项权变因素，即战略、环境、结构、制度、人员、共同的价值观和作风。综合中外学者对组织设计影响因素的分析，组织设计主要受_____等因素直接或间接的影响。

二、组织设计的内容

组织设计的主要内容包括：_____

1.职能与职位的分析与设计

职能分析是企业部门化的具体化，是职位界定的前提和基础。职位分析是确定组织中职位类型与数目的活动，职位分析是合理分工和明确责任的基础，只有科学地设置职位，才能确保各项组织工作的顺利进行。进行职位分析必须遵循职权相符、权责一致、集权与分权平衡、统一指挥等原则，防止“职位不足”或“职位过剩”现象的发生。

2.部门化和部门设计

3.管理幅度和管理层次的分析及设计

管理幅度就是一个上级直接监管的下属人员的数量。管理幅度和管理层次成反比。管理层次取决于_____。组织规模越大、工作量越繁杂，管理层次也越多；管理层次与管理幅度成反相关关系，即在组织规模一定和其他条件不变的情况下，管理幅度越大，管理层次越少；反之，管理层次越多。随着市场竞争的加剧和管理者能力的增强，管理层次随着管理幅度的增加而呈现递减趋势，由此导致组织形态由金字塔型向扁平化组织发展。

4.决策系统的设计

5.横向协调和联系的设计

6.组织行为规范的设计

7.控制系统的设计

8.组织变革与组织发展的规划

二者之间的关系是：_____

学习型组织成为众多组织变革与组织发展的追求目标。所谓学习型组织就是在发展中形成了持续的适应和变革能力的组织。

第三节 人员配备

一、人员配备的概念与原则

（一）人员配备的概念

从组织行为学的角度看，人员配备是指管理者根据组织结构中所规定职务的数量和要求，对所需人员进行恰当而有效的选择、考评和培训，并创造条件推动其发展的管理活动。传统的观点一般把人员配备作为人事部门的工作，即按照组织手册的要求配备各部门、各岗位所需的人员，忽视人员能力与岗位性质的匹配性和对人力资源的开发与设计。现代的观点认为，人员配备不但要包括_____，而且还包括如何_____，如何增强组织凝聚力来_____等，高度重视人力资源的开发与设计，并将组织成员个人的职业发展规划与组织的发展目标有机地统一起来，使组织成员在实现个人目标或价值的同时也实现了组织目标或社会价值。

（二）人员配备的原则

1.经济效益原则

组织人员配备计划的拟定要以保证_____的提高为前提，同时要实现成本的节约与降低，提高组织效率，保证组织的正常运转。

2.任人唯贤原则

在人事选聘方面，从实际需要出发，公正无私、实事求是地发现人才，爱护人才，任人唯贤，重视和使用确有真才实学的人。

3.因事择人原则

因事择人就是人员的选聘应以职位的空缺和实际工作的需要为出发点，以职位对人员的实际要求为标准，选拔、录用各类人员。

表 3-3 内部选聘与外部选聘的优缺点

	内部选聘	外部招聘
优点	1. 有利于调动员工积极性; 2. 内聘者对组织熟悉, 适应时间较短; 3. 有利于保证选聘工作的正确性; 4. 有利于对外聘者产生吸引力。	1. 具备难得的“外部竞争优势”; 2. 有利于平息并缓和内部竞争者之间的紧张关系; 3. 能够为组织输送新鲜血液, 带来新思想和新的经营方式, 有利于创新。
缺点	1. “近亲繁殖”, 形成思维定势, 不利于创新; 2. 易形成错综复杂的关系网, 任人唯亲, 拉帮结派; 3. 备选对象范围狭隘, 易受内部人员供给不足的制约。	1. 外聘者对组织缺乏了解, 适应时间较长; 2. 组织对外聘者缺乏了解, 具有较大风险; 3. 挫伤内部员工积极性, 难以留住人才。

4.量才适用原则

量才适用是指根据每个人的能力大小而安排合适的岗位。因为人的差异是客观存在的, 一个人只有处在最能发挥其才能的岗位上, 才能干得最好。

5.制度规范原则

员工的选拔必须遵循一定的制度标准和程序。只有严格按照规定的程序 and 标准办事, 才能选聘到真正愿为组织的发展做出贡献的人才。

6.促进发展原则

组织人员配备的目标既要有利于组织的发展, 又要有利于员工自身的进步, 将组织发展与员工进步统一起来, 并作为组织人员配备的最高准则。

以上原则只是组织在进行人员配备时需要遵循的一般规则。人员具体如何配置, 需要视组织发展现状及未来需要、组织结构与部门、人力资源供给和员工个人发展意愿等情况而定, 而_____是所有原则中必须优先遵守的最高原则。

二、组织人员的选聘程序



三、组织人员的考评

对于组织人员而言，主要从道德品质、工作能力、工作态度、工作业绩、个性特征等五方面予以考评：

（1）在道德品质方面，主要考评思想政治、工作作风、商业伦理、社会责任、社会道德及职业道德等；

（2）在工作能力方面，主要考评执行能力、专业能力、理解能力、处事能力、组织能力、协作能力、创新能力、文字和口头表达能力等。

（3）在工作态度方面，主要考评工作态度、敬业精神、忠诚度、积极性、纪律性、协作性、责任性、出勤率等；

（4）在工作业绩方面，主要考评任务完成数量与质量、工作效率、综合效益、单项业绩等；

（5）在个性特征方面，主要考评认知偏好、气质类型、性格特征、兴趣爱好、意志情感等方面。

对组织人员考评的上述五个方面，重要程度是不一样的，其中_____是关键。

四、组织人员的培训

（一）人员培训的作用

1. 激发组织人员积极性
2. 培养组织人员的团队意识
3. 提高个人素质，发挥个人潜能，承担更多责任
4. 提高组织效益
5. 增强组织核心竞争力

（二）组织人员培训的内容

对于管理者的培训，培训内容会随着管理层次、管理职能、职责任务等不同而不同。但一般而言，管理培训都包括以下内容：

1. 态度培训
2. 技能技巧

组织高层人员必须具备的技能是战略目标的制定与实施、领导力及概念性技能；_____的技能是目标管理、时间管理、有效沟通、计划实施、团队合作、品质管理、人际交往等；基层人员的技能是按计划、按流程、按标准等操作实施能力。

3. 应知应会的知识

组织成员要了解组织的发展战略、使命与愿景、规章制度、组织文化、市场前景及竞争优势；岗位职责及本职工作基础知识和技能；如何节约成本，控制支出，提高效率与效益；如何处理工作中发生的应急问题、突发事件及复杂问题，特别是安全问题和公共危机问题等。

第四节 组织结构

一、组织结构的基本类型

美国著名管理学者哈罗德·孔茨认为，为了使人们能为实现目标而有效地工作，就必须设计和维持一种职务结构，这就是组织管理职能的目的”。所谓**职务结构，实质上就是组织结构**，是指各种职位之间、各种职员之间网络关系的模型及其安排体系，**是组织的横向_____关系与纵向_____关系的总称**。常见的组织结构类型有：直线型组织结构、职能型组织结构、直线——参谋型组织结构、事业部型组织结构、矩阵组织结构和虚拟网络型组织结构。

1. 直线型组织结构

直线型组织结构也称为单线式组织结构，是**最早使用，也是最为简单**的一种组织结构类型。其结构如图 3-2 所示：

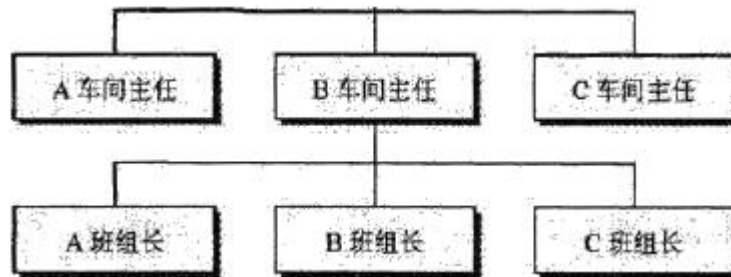


图 3-2 直线型组织结构

直线型组织结构的特点是：每个主管人员对其直接下属有直接管理权；每一个人只能向一位直接上级报告；主管人员在其管辖的范围内，有绝对的管理权或完全的管理权。

该组织结构的优点是：

1. _____；
2. _____；
3. 上层主管作出决定可能比较_____。

缺点是：

1. 在组织规模较大的情况下，业务管理比较复杂，所有的管理职能最终都集合到每一个人，因此**对最高管理者的能力要求比较高**；
2. 而当该“全能”管理者离职时，**难以找到合适的替代者**；
3. **部门间协调性差**。

直线型组织结构适用于那些没有必要按职能实行专业化管理的**小型组织**或者应用于**现场作业管理**。

2. 职能型组织结构

职能型组织结构也称为多线性组织结构，是当**参谋部门**有权向直线型经理直接下达指令时所形成的组织结构。其结构如图 3-3 所示。

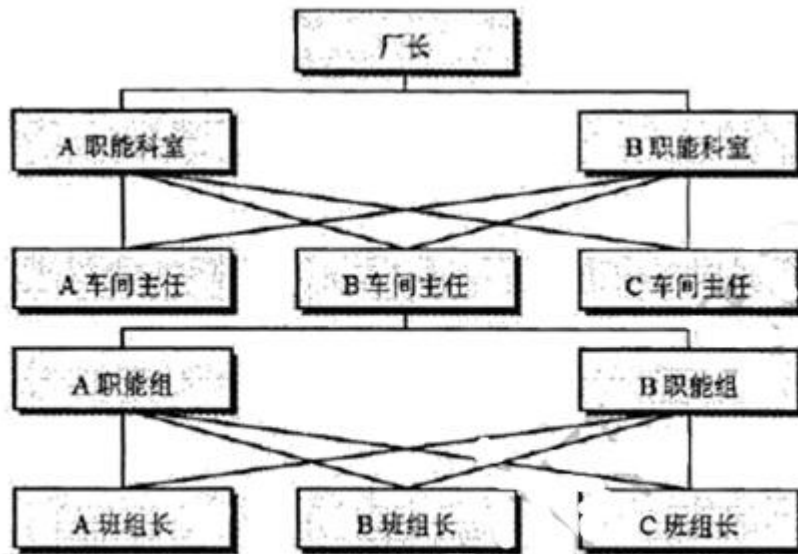


图 3-3 职能型组织结构

职能型组织结构的特点：按组织职能来划分部门和设置机构，实行专业分工，并实行统一指挥；将管理机构 and 人员分为两类，一类是直线指挥部门和人员，另一类是参谋部门和人员；实行_____。

采用按职能分工实行_____的管理来代替直线型的全能管理。

该组织结构的优点是：

- 1.能充分发挥职能机构的专业管理作用；
- 2.由于吸收专家参与管理，减轻了上层主管人员的负担。

缺点是：

- 1.由于存在_____，不利于明确划分职责与职权；
- 2.各职能机构往往不能很好地配合，横向联系差；
- 3.对环境发展变化的适应性较差；
- 4.不利于培养上层管理者。

3.直线——职能参谋型组织结构

直线——职能参谋型组织结构也叫_____。它是在直线型组织结构和职能型组织结构的基础上，取长补短，吸取这两种形式的优点而建立起来的，目前绝大多数企业都采用这种组织结构形式。其结构如图 3-4 所示。

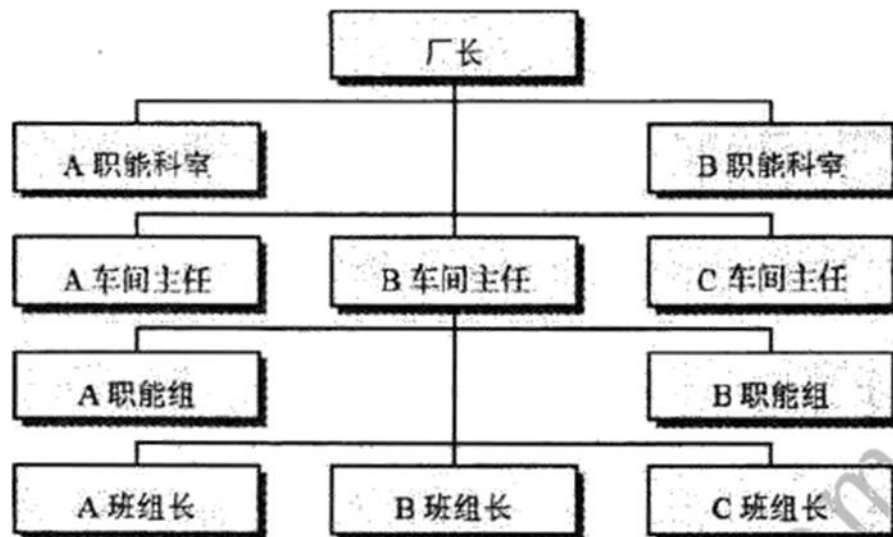


图 3-4 直线-职能参谋型

该组织结构的优点是：

- 1.各级直线主管人员都有相应的职能机构和人员作为_____，因而能对本部门进行有效管理；
- 2.而每一个部门都由直线人员_____，满足了现代组织活动需要统一指挥和**实行严格的责任制度**的要求。

缺点是：

- 1.下级部门主动性和积极性的发挥受到限制；
- 2.部门之间缺乏沟通，不利于集体决策；
- 3.各参谋部门和直线指挥部门之间不统一时，易产生矛盾，使上层主管的协调工作量大；
- 4.难以从组织内部培养熟悉全面情况的管理者；
- 5.整个组织的适应性较差，反应不灵敏。

_____组织结构对中小型组织比较适用，但对于规模大、决策时需要考虑的因素复杂的组织则不太适用。

4.事业部制组织结构

事业部制组织结构又称为事业部制，是指在总部下面设立有独立经营自主权的事业部来进行管理的一种组织结构形式，是一种_____的组织结构形式。其结构如图 3-5 所示。

该组织结构的优点是：

- 1.有利于采用专业化设备，并能使个人的技术和专业化知识得到**最大限度**的发挥；
- 2.在同一产品部门内有关的职能活动_____，比完全采用职能部门管理更具弹性；
- 3.容易适应企业的_____要求。

缺点是：

- 1.需要更多的具有全面管理才能的人才，而这类人才往往不容易得到；

2. 每一个产品分部都有一定的独立权力，高层管理人员有时会_____；

3. 对总部的各职能部门，例如人事、财务等往往不会善加利用，以致总部一些服务_____。

事业部型组织结构适用于产品品类多、销售范围广的_____，例如跨国企业。

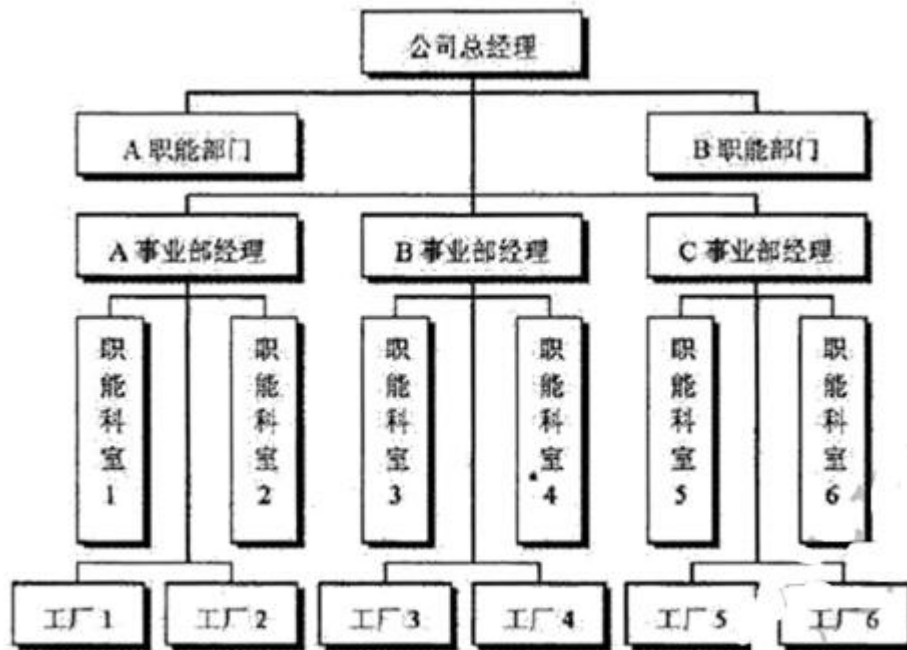


图 3-5 事业部组织结构

5. 矩阵型组织结构

矩阵型组织结构又称为矩阵制结构，是指把按职能划分的部门同按产品划分的小组结合成矩阵的一种组织结构形式。其结构如图 3-6 所示。

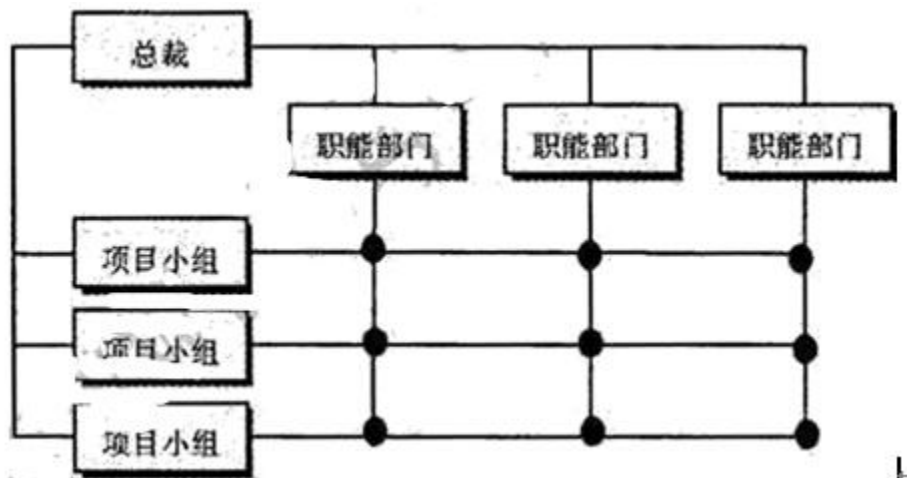


图 3-6 矩阵型组织结构

该组织结构的优点是：_____；有利于把组织的_____

更好地结合起来，加强各职能部门之间的协作。

缺点是：_____；实行_____，可能会出现多头指挥的现象。矩阵型组织结构适用于需要集中各方面的专业人员参加完成的项目或者任务。

矩阵型组织结构的特点是：矩阵结构中的职员接受双重领导，形成了双道命令系统；项目小组根据任务的需要而随时成立或者解散，适应性较强。

6.虚拟网络型组织结构

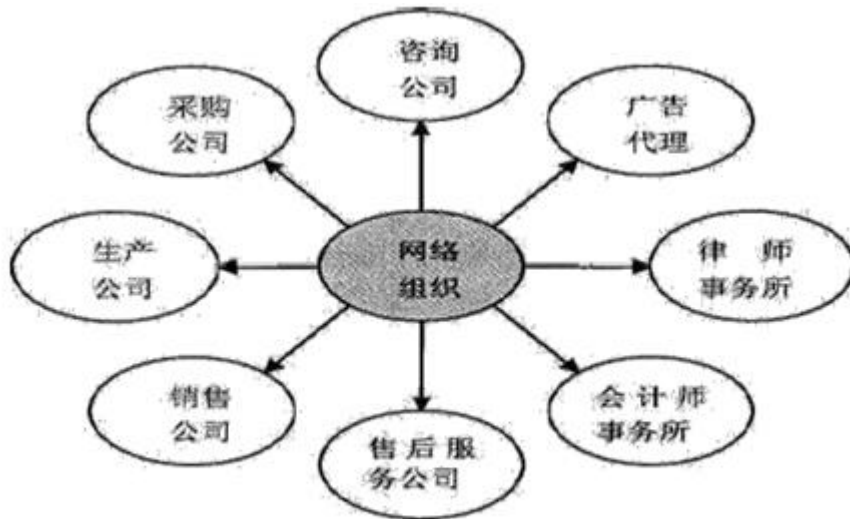


图 3-7 虚拟网络型组织结构

虚拟网络型组织结构的特点是：_____的小型组织；将各种业务

_____给外部的公司；_____

_____；广泛应用现代化的信息技术等等。

该组织结构的优点是：_____。

缺点是：_____。

_____。虚拟网络型组织结构适用于_____。

此外，西方发达国家还盛行_____。

_____等。

二、组织结构的发展趋势

随着经济全球化与现代信息网络技术的发展，以适应环境为基础的组织结构也在不断的发展变化，一些过时的、难以适应环境变化的组织结构类型正在被淘汰，而一些新的、能够较好适应环境变化的组织结构类型不断涌现。目前，组织结构的发展趋势呈现以下特点：

1.组织结构的扁平化

_____是网络经济下组织变革最显著的特征。

- 2.组织结构的网络化
- 3.组织结构的虚拟化
- 4.组织结构的柔性化
- 5.组织结构的多元化

第五节 组织文化

_____是组织的性格和灵魂，是组织区别于其他组织的关键特征，也是决定组织凝聚力与发展方向的核心要素。

一、组织文化的含义与特征

（一）组织文化的含义

组织文化是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_____

_____的总和，并内化和反映在组织成员的认知方式、学习风格、思维方式、心理预期和组织承诺等心理与行为上。

（二）组织文化的特征

作为组织成员共同接受与遵守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总和，组织文化具有以下基本特征：

1.组织文化的无形性

虽然组织文化具有无形性，但是它可以通过有形的载体反映出来，而且必须依附在组织成员、组织设施等有形的载体上。

2.组织文化的实践性

组织文化是在组织长期的实践过程中缓慢形成的，并需要通过不断的实践丰富和发展它的内容。脱离了实践，组织文化就成为了无源之水、无本之木。

3.组织文化的独特性

每个组织都有不同的组织文化，这是由不同的国家和民族、不同的地域、不同的时代背景、不同的行业特点以及不同的成长经历造成的。

4.组织文化的传承性

组织文化的精髓会被一批又一批的组织成员不断地承续与传播，使之与组织共始终。

5.组织文化的可塑性

组织文化尽管具有传承性，但会受到组织环境的影响，在不同的环境条件下会要求有不同的表现形式。

二、组织文化的结构与类型

（一）组织文化的结构

我国学者在这个角度上对组织文化结构的看法也大致相同，认为广义的企业文化可以分为三个层次，即_____。

1.物质层文化

这是组织文化的表层部分，它主要包括这几个方面：（1）组织名称、标志、标准字、标准色；（2）组织外貌，如自然环境、建筑风格、办公室等场所的设计和布置方式、绿化美化情况、环境的治理等；（3）工作的性质、特点等；（4）特质性、创造性的内容；（5）徽、旗、歌、服、花；（6）组织的文化体育生活设施；（7）组织造型和纪念性建筑；（8）组织纪念品；（9）组织的文化传播网络，如自办的报刊、有线广播、闭路电视、计算机网络、宣传栏（宣传册）、广告牌、招贴画等。

2.制度层文化

制度层文化是组织文化的中间层次，主要是指对组织和成员行为产生规范性，约束性影响的部分。

3.精神层文化

精神层文化主要是指组织的领导和成员共同信守的基本信念、价值标准、职业道德和精神风貌。精神层是组织文化的核心和灵魂，是形成组织文化的物质层和制度层的基础和原则。

精神层为组织的物质层和制度层提供思想基础，**是组织文化的核心**；制度层能约束规范精神层与物质层的建设；物质层为制度层和精神层提供物质基础，是组织文化的外在表现和载体。

精神层包括：**1）_____**。它是组织全体成员的共同追求，是组织全体成员凝聚力的焦点，是组织共同价值观的集中表现，反映了组织领导者和成员的追求层次和理想抱负，是**组织文化建设的出发点和归属**；**2）_____**，是组织领导者为实现组织目标而在整个管理活动中的基本信念，是组织领导者对组织长远发展目标、发展战略和策略的哲学思考；**3）_____ 4）_____ 5）_____**。是指组织内部调整人与人、单位与单位、个人与集体、个人与社会、组织与社会之间关系的行为准则。就其内容结构来看，主要包含调节**成员与成员、成员与组织、组织与社会**三方面关系的行为准则和规范；**6）_____**。是指组织存在的价值及其对社会的承诺。

（二）组织文化的类型

1.河野义弘的组织文化类型

河野义弘（1992）将组织文化归为 5 种类型：

- （1）_____**。此种类型的文化具有活力，挑战精神较为旺盛。无畏失败，能承受失败；上下级距离短，沟通良好，集思广益；对工作的责任感强。
- （2）_____**。政策卓越，尊重人性。这种形态多出现于初创期的组织，领导者具有革新取向，全体员工有活力，并且信赖领导者。
- （3）_____**。固执、谨慎、保守。在信息收集方面，注重理论，

内部导向；构想的产生是技术导向和领导导向；本位主义强烈，派系思想严重。

(4)_____。成员执着于习惯性的事情，崇尚惯例；具有“安全第一”的价值倾向；信息收集的内部导向，有创意的建议少。

(5)_____。由于独裁者政策不符合环境要求，成员丧失士气，成为僵化的风气；成员仰赖上层，行为平庸，缺乏独立思考。

2.迪尔和肯尼迪的组织文化类型

迪尔和肯尼迪根据组织经营活动的风险程度及成员工作绩效的回馈速度，把组织文化划分为4种类型。

(1)_____。即强者文化，存在于高风险、快反馈的行业，如证券业、广告、影视、公关、体育运动等行业。强人文化要求企业家和员工要有坚强的意志，又承担风险、接受考验的性格，有极强的竞争意识和进取精神，对于成功和挫折的考验都有极强的承受力。其突出特征是崇尚个人明星、个人英雄；对机遇特别敏感。

(2)_____。这种文化类型存在于行业风险很小，但绩效反应极快的行业，如房地产经纪公司、计算机公司、汽车批发商、大众消费公司等。该文化缺乏深入思考和敏感反应。其特征是行动就是一切，做什么事一经确定，只要努力去做，就一定能达到目的；崇尚群体的力量；着迷有利于群体的刺激性活动。

(3)_____。存在于风险大、反馈慢的行业中。如石油开采、矿产开采、航空、航天、原创性新产品开发行业等。这种文化表现为决策过程反复权衡和深思熟虑，一旦决策作出便坚持到底，就此一搏。

(4)_____。存在于风险小、反馈慢，特别要求注重过程的行业中，如学校、制药公司、银行、保险公司、金融服务组织、防疫部门、公共事业公司等。该文化强调过程的重要性，养成了文化的细致性、周密性和周到性的性格。但这种文化容易导致程式化、保守、因循守旧、繁琐和忘记大局。

3.科特和赫斯科特的组织文化类型

美国的科特和赫斯科特以组织文化和组织经营业绩的关系为标准，把组织文化划分为3种类型：

(1)_____。在这种文化中，几乎每一个经理都具有一系列基本一致的共同价值观念和经营方法。但强力型文化与组织经营业绩之间并没有必然的联系。

(2)_____。这类组织强调文化的适应性。策略合理型文化认为，与良好经营业绩相关联的文化，必须是与环境、经营策略相适应的文化。组织文化的适应性越强，经营业绩越好；而文化适应性越弱，经营业绩越差。

(3)_____。市场适应程度高的组织文化必须具有信心和信赖感、不畏风险、注重行为方式等特点。成员之间相互支持，勇于发现问题、解决问题；彼此相互信赖、相互信任、互不猜疑，具有能够排除一切困难、迎接各种机遇的能力；工作热情高，具有愿意为组织发展牺牲一切的精神；敢于革新，对变革持欢迎态度。

三、组织文化的功能与内容

（一）组织文化的功能

1.导向功能

组织文化引导组织成员的目标和价值观与组织的目标和价值理念趋于一致，最大限度地减少目标之间、价值观之间的不一致性，从而使组织成员能够“万众一心”，为实现组织目标共同奋斗。

2.凝聚功能

组织文化的凝聚功能，是指当一种价值观被该组织员工共同认可之后，它就会成为一种粘合剂，从各个方面把其成员团结起来，从而产生一种巨大的向心力和凝聚力。

3.激励功能

组织文化的激励功能是指组织文化具有使组织成员从内心产生一种高昂情绪和发奋进取精神的效应。组织文化强调以人为中心的管理方法。

4.约束功能

组织文化的约束不是制度式的硬约束，而是一种软约束，这种软约束基于组织中弥漫的组织文化氛围、群体行为准则和道德规范。

5.辐射功能

组织文化的辐射功能是指组织文化一旦形成较为固定的模式，它不仅会在组织内发挥作用，对本组织员工产生影响，而且也会通过各种渠道对社会产生影响。

（二）组织文化的内容

1.组织文化的显性内容

组织文化的显性内容是指那些以精神的物化产品和精神行为为表现形式的，人通过直观的视听器官能感受到的、又符合组织文化实质的内容。它包括_____等几部分。

（1）组织标志。是指以标志性的外化形态，来表示本组织的组织文化特色，并且和其它组织明显地区别开来的内容，包括厂牌、厂服、厂徽、厂旗、厂歌、商标、组织的标志性建筑等。

（2）工作环境。是指职工在组织中办公、生产、休息的场所，包括办公楼、厂房、俱乐部、图书馆等。

（3）规章制度。并非所有的规章制度都是组织文化的内容，只有那些以激发职工积极性和自觉性的规章制度，才是组织文化的内容，其中最主要的就是民主管理制度。

（4）经营管理行为。再好的组织哲学或价值观念，如果不能有效地付诸实施，就无法被职工所接受，也就无法成为组织文化。

2.组织文化的隐性内容

组织文化的隐性内容是指那些存在于组织成员意识中的潜移默化地影响组织成员心理与行为的意识抽象，是组织文化中最根本、最重要的部分。它包括_____等几个方面。

（1）组织哲学。它是一个组织全体职工所共有的对世界事物的一般看法。组织哲学是

组织**最高层次**的文化,它主导、制约着组织文化其他内容的发展方向。从组织管理史角度看,组织哲学已经经历了**“以物为中心”到“以人中心”**的转变。

(2) 价值观念。它是人们对客观事物和个人进行评价活动时**在头脑中的反映**,是对客观事物和人是否具有价值以及价值大小的总的看法和根本观点,包括**组织存在的意义和目的,组织各项规章制度的价值和作用,组织中人的各种行为和组织利益的关系等等**。

(3) 道德规范。组织的道德规范是组织在长期生产经营活动中形成的,人们自觉遵守的道德风气和习俗,包括**是非的界限、善恶的标准和荣辱的观念等等**。

(4) 组织精神。它是指组织群体的共同心理定势和价值取向。它是组织的组织哲学、价值观念、道德观念的综合体现和高度概括,反映了**组织全体成员的共同追求和共同的认识**。

(5) 组织素养。它包括组织成员的基本思想素养、科技和文化教育水平、工作能力、身体素质等等。其中,**组织成员的基本素养的水平越高**,组织中的管理哲学、敬业精神、价值观念、道德修养的基础就越雄厚,组织文化的内容也就越充实丰富。

除此之外,组织文化的隐性内容还包括**组织的美学意识、组织心理、组织的管理思维方式**等内容。

(三) 组织文化的塑造

(一) 选择合适的组织价值观标准

_____是整个组织文化的核心,**选择正确的组织价值观**是塑造良好组织文化的首要战略问题。

(二) 强化人员认同

组织文化归根结底是由组织中的成员来培育与建设。因此,在组织文化塑造的过程中,必须取得组织成员的理解、支持与认同,为组织文化的发展**奠定基础,提供动力**。

(三) 提炼定格

首先,要精心分析。其次,全面归纳。最后,精炼定格。进行系统归纳与整理,形成简明规范、易于理解的组织文化。

(四) 巩固落实

正式的组织文化需要不断巩固、落实与深化。一是要建立必要的制度与规范,通过这些制度的潜移默化使组织文化内化为成员的价值观与信念;二是要领导率先垂范,发挥表率与引领作用,引导全体组织成员践行组织文化。

(五) 在发展中不断丰富和完善

注重引进新的组织文化理论,如学习型组织理论、Z理论、团队建设理论、流程再造理论等,外化于组织发展的实践,内化于组织文化塑造的过程之中,使组织文化在动态发展之中得到丰富和完善。

第六节 组织的变革与创新

一、组织的变革

（一）组织变革的含义

组织变革（Organizational Change）是组织为_____，对组织的目标、结构及组成要素等适时而有效地进行的根本性重构或再设计。组织变革是组织适应环境变化、保持自身活力的重要手段。组织变革的目标包括_____。

（二）组织变革的动因

1. 环境中不确定因素的增加

组织系统是一个处于外在诸多因素中的开放系统，是社会大系统中的一个子系统。由于社会的政治、经济、文化等因素不断发生变化，必然会导致原有组织内部的体系与环境的不相容，从而引起组织内部各分系统的变化。组织只有适应发展和变化了的新环境，进行相应变革，才能维持其生存与发展。

2. 领导层的忧患意识

在激烈地市场竞争环境下，企业面临着巨大的生存压力，高层管理者对组织变革的推动又来自于高层管理者对外部环境变化的感知和判断，感知和判断的结果又是由高层管理者的忧患意识决定的，所以，_____是组织进行组织变革的必要条件。

3. 科技的飞速发展

科学与技术的发展是推动组织变革进行的工具动力。组织行为学认为，任何组织都包括三个基本因素：_____。技术的进步和人的心理变革必然会为企业组织变革提供工具性动力。

（三）组织变革的类型

按照组织变革的侧重点的不同，可以将其分成 5 种类型：

1. 综合性变革

综合性变革是指组织对长期发展战略或使命做出调整而引起的组织要素、结构等的变化。

2. 结构性变革

结构性变革是指针对组织结构基本要素及组织整体设计所进行的改变。结构性变革包括组织部门的重组、职权与职责的重新分配、组织内部机能的协调、工作的设计等。

3. 技术主导型变革

技术主导型变革是指针对生产的相关技术系统的调整而做出的组织人员、设备、结构、流程等的变革与修正，这些调整包括工作流程与方法、生产与制造方法、控制系统与信息系统等。

4. 以人为中心的变革

以人为中心的变革即通过改变员工的态度、能力与期望等所进行的组织变革。

5. 以任务为基础的变革

以任务为基础的变革主要是针对工作内容、程序与步骤所进行的变革。

二、组织创新的路径

组织创新（Organizational Innovation），就是应用行为科学的知识和方法，把人的成长和发展希望与组织目标结合起来，组织创新路径可划分为三种：_____。

（一）战略先导型组织创新

从创新的动力源看，战略先导型组织创新的动力主要来自于组织战略导向的变化。战略先导型组织创新的本质在于：由组织战略创新启动，文化创新、结构创新同步进行，从而实现战略创新、文化创新和结构创新的动态匹配。正是这三类创新的协同匹配，使战略先导型组织创新表现出带有_____的特点。

（二）技术诱导型组织创新

从创新的动力源看，技术诱导型组织创新的动力主要来自于新技术的发展，尤其是组织带有根本性的产品创新导致的产品结构的变化。技术诱导型组织创新总是表现为由_____的逻辑顺序。技术诱导型组织创新的最大特点是源自组织内部产品结构的变化，并由此引起的结构和文化调整也是逐渐进行的，一般不至于导致组织在短期内的整体变化，因而，技术诱导型组织创新属于_____。

（三）市场压力型组织创新

从创新的动力源看，市场压力型组织创新的动力主要来自于市场竞争压力。市场竞争压力迫使组织求生存、谋发展，努力通过战略创新、文化创新和结构创新来保持和提高组织核心能力，靠持续的技术创新赢得竞争优势。对于我国大多数组织来说，市场压力型组织创新更多地表现为_____。

_____的逻辑顺序。

市场压力型组织创新属于外源性创新，但它既可能是渐进的，又可能是根本性的，这要视组织具体的内部和外部环境而定。

第四章 领导

第一节 领导与领导者

一、领导的含义

所谓领导，
的人。

与领导者概念关系密切，甚至常被视为同义词的是管理者。这两者之间是有区别的。管理者是正式组织中的各级主管人员，他们对自己主管部门或单位负责。管理者是被任命的，具有法定权力去进行奖励和惩罚。而领导者则既可能是被正式组织任命的，也可能只是群体内自然产生的。领导者影响下属行为的能力要大大超过正式职权所赋予他们的范围。当然，有效的管理者也是有效的领导者。

二、领导的构成要素

1. 权力或影响力

。在一个正式组织内部，领导者都会利用上级和组织赋予的正式权力，采用强制手段使下服从安排，协调一致地实现组织的目标。但是，优秀领导者不仅依靠合法的地位所赋予他的职权，而且能以个人的才能、魄力和威望来促使他人努力工作，。

2. 对人的理解和激励

人的行为都是由一定的需要引起的，而人的需要是多方面的。领导者要激发组织成员的行为，就必须懂得他们的需要，能够灵活地运用各种激励手段去调动他们的积极性，开发他们的潜能。

3. 营造组织气氛，建构组织文化

领导者不仅要对各种激励因素作出反应，而且常常需要利用所创造的组织气氛和组织文化去激发或抑制组织成员的行为，使员工保持高昂的士气和良好的工作意愿。

三、领导艺术与权术的区别

领导是一个行为过程，更是一种艺术的过程。所谓领导艺术，是指领导者在非程序化的管理过程中，依据自己掌握的领导科学知识和经验，熟练地处理各种事务，以实现高效领导的技巧。领导艺术具有以下三个方面的特征：（1）创造性。领导工作尤其是高层领导工作具有复杂性、模糊性、非程序化的特点，没有现成的原理作直接的依据，也不能照抄照搬别人的方法。（2）应变性。领导工作中突发性的事件多，需要领导者根据不同情况随机应变，灵活处理，这就要有一定的领导技巧，不会应变就谈不上领导艺术；（3）综合性。领导艺术的运用是领导者整体素质的综合表现，包含领导者的知识、品质、能力、胆识、责任心等各个方面。

与领导艺术相对立的是“权术”。权术是阴谋家夺取权力的艺术，是一种低级、庸俗的东西，我们必须坚决反对。领导艺术与权术的本质区别主要表现在：（1）
。领导艺术的运用是为了维护组织或群体的公共利益，而权术则是为了谋取

个人和小集团的私利；(2)_____。领导艺术的运用必须符合公共道德的要求，而权术则认为，为达到目的，可以不择手段，没有道德标准； 3)_____。领导艺术是公开的、光明正大的，而权术则强调阴谋诡计，暗地里伤人；(4)_____。领导艺术的发挥，有助于形成和谐、友善和健康的人际关系，提高组织活动的效率；而权术会导致某些个人或小集团获取不正当利益，势必会损害他人、集体或社会公共利益，自然容易带来各种矛盾，形成不稳定因素。

四、权力的构成

(一) 领导者的基础性权力

1.法定权

_____。组织中的领导者由于其在组织中职位的合法性，使其拥有法定的权力，并得到社会的承认。这种权力能对被领导者产生影响，使其听从领导者的命令去完成组织的目标。

2.强制权

这是由法定权派生的权力，即领导者对其下属具有绝对强制其服从的力量。下属认识到，如果不服从上级指示和命令，就会受到惩罚。惩罚包括物质处罚、批评、降职，甚至开除。它来自下级的恐惧感，与领导者担负的工作和职务相关。

3.奖励权

这是领导者拥有奖励的权力。它能决定被领导者的工资、奖金、提升和任用等。这些奖励既可以是物质的，如提高工资、奖金等报酬的增加，也可以是精神的，如各种表扬和荣誉称号。

4.专长权

这种权力是由领导者的特殊技能或某些专业知识而形成的权力，它来自被领导者的信任。即下属感到领导者具有专门知识和技能，能够帮助他们排除障碍、克服困难，实现组织目标和个人目标，因此愿意追随和服从。

5.个人影响权

指与领导者个人的品质、魅力、资历和背景等因素相关的权力。它来自下属的尊重和敬佩，即领导者具有高尚的品德、优良的作风，下属愿意模仿他、跟从他，并心甘情愿地接受其影响。

以上五种权力中， **属于职务权力**，而 **属于个人权力范畴**。要想成为一个有效的领导者，仅有前三种权力是不够的，还必须具有专长权和个人影响权。

（二）领导者用权应遵循的基本原则

1.合法原则

，符合组织的需要，为实现组织的目标而服务。

2.公正原则

权力的行使往往涉及到利益的分配，公正原则要求领导者必须公正用权，在涉及分房、福利、奖金、荣誉等利益的分配时，要公私分明、不循私情、不谋私利，组织内员工不分亲疏，一律平等，赏罚公正。只有这样，才能树立自己的威信，赢得组织成员的尊重和爱戴。

3.民主原则

民主原则要求领导者在行使权力并作出决策时，要充分发挥每个人的潜能，运用集体的智慧，并听取专家和顾问的意见，集思广益，做到决策的民主化和科学化。要反对个人专断，独裁作风。

4.例外原则

规章制度是组织成员的行为准则，领导者必须维护规章制度的严肃性，但同时也有权进行例外处理。例外处理不是破坏规章制度，而是为了使规章制度更为合理，更为符合组织的利益，也能得到组织成员的拥护和遵守。但是，进行例外处理，必须有充足的理由，必须光明正大，并坚持组织的基本原则。

五、领导者素质

领导者素质具_____的特征:

1.领导者素质的综合性

现代领导者处理的各种问题往往是异常复杂的,涉及各个方面的知识,这就要求领导者具有广博的知识、丰富的经验、敏捷的思维、较强的决断能力,以及解决各种工作问题和协调人际关系的综合素质。

2.领导者素质的时代性

领导者的素质是在一定时代的环境里培育起来的,是环境的产物,而一定的环境又在不断地检验着领导者素质。时代变化了,也就要求领导者素质相应地改变。

3.领导者素质的动态性

一个人能否充当领导者以及能够担任哪一级领导者,固然与一定先天的生理素质有关,但决定因素是后天的社会实践。好的领导素质会因为脱离实践而蜕化;而较差的领导素质也会因勤于实践而日益提升。

领导者素质理论最早起源于西方,被称为领导者特性理论或领导者品质理论。_____领导者素质理论认为,领导者所具有的品质特性是天生的,是由遗传因素决定的,也就是所谓的“伟人论”,现在已很少有人赞同这样的观点。_____领导者素质理论认为,领导是个动态的过程,领导者的素质是在实践中形成的,可以通过实践或专门的训练来培养领导者所需要的某些素质。

(三) 公共部门领导者应具备的素质

我国对领导者提出了“德才兼备”的基本要求,对公共部门管理人员更应如此。具体地说,这些素质应包括:_____质。

1.政治素质

我国是社会主义国家,人民是国家和社会的主人。公共部门的领导者是人民的公仆。领导者应具有的修养表现为:具有坚定的政治方向,忠实地为国家和公众服务,严格遵守法律,处处维护国家和公众的利益,有强烈的事业心、责任感和创新精神,有良好的工作作风,公道正派,坦诚待人,能一心为公,清正廉洁,忠于职守,自觉接受公众和有关部门的监督。

2.业务素质

当前，社会分工日益细密，新的学科、新的管理方法层出不穷，处于社会大系统中的公共部门的工作与其他方面的联系越来越密切。

3.身体素质

公共部门领导者的工作是复杂的社会活动，他们不仅要在办公室处理众多的信息，阅读文件，参加会议，作出决策，而且有时还要深入基层，调查研究，处理各种问题。

4.心理素质

现代领导者除了具有健康的身体素质外，还要具有良好的心理素质。这主要表现在领导者的精神状态经常处于最佳位置，具有稳定的注意力，以及坚强的意志力和自我控制力。

第二节 人性假设和领导理论

一、人性假设理论

人既是管理的主体，即管理者，又是管理的客体，即管理对象。作为管理者，他的人性观以及他对被管理者人性方面的基本认识决定着他将追求的目标和为实现目标所可能采取的行为，以及对被管理者所采取的基本态度。因此人性观历来是管理学中的一个重要课题。关于人性假设的理论很多，主要有麦格雷戈的 X 理论— Y 理论，沙因总结和提出的四种人性假设理论。

（一）X 理论— Y 理论

1.X 理论

X 理论认为：（1）一般人天生就懒惰，一有机会就会逃避工作；（2）一般人缺乏雄心壮志，不愿承担责任，宁愿被人领导；（3）一般人天生以自我为中心，对组织需要漠不关心；（4）一般人天生反对变革，安于现状；（5）一般人都缺乏理智，易于受到欺骗和煽动。

2.Y 理论

Y 理论认为：（1）人并非天生懒惰，要求工作是人的本能；（2）逃避责任，缺乏进取心是某种外部原因造成的，不是人的本性，在适当的条件下，人不但能接受而且能主动地承担责任；（3）大多数人对参与的工作目标，能够“自我指挥”和“自我控制”，不需要组织的强制和惩罚；（4）大多数人都具有丰富的想象力和创造力，都能处理好工作中遇到的问题；（5）在现代社会生活条件下，一些人的潜能只得到了部分的发挥。

_____。从麦格雷戈的论述来看，_____。

（二）从经济人到复杂人四种假设

美国心理学家和行为学家沙因把自管理理论产生以来出现的人性假设归纳为四种模式，即_____四种假设。

1.理性经济人假设

这是早期管理思想提出的人性假设，与麦格雷戈的 X 理论很相似。理性经济人对组织采用一种精打细算的方式，力图以最少的付出获得最大的报酬。该理论可归纳为：（1）人的行为的主要目的是为了追求自身的利益，工作的动机是为了获得经济报酬；（2）人被动地在组织操纵和控制下工作，因为经济报酬由组织控制；（3）人以一种精打细算和合乎理性的方式行事；（4）非理性的情感会干预人对经济利益的合理追求，因此，组织必须设法控制人的情感。

2.社会人假设

社会人的概念是由梅奥在霍桑试验中得出的结论。这种假设认为：（1）人的行为动机不只是为了追求经济利益，还包括人的社会需要；（2）工业革命的结果使工作本身失去了意义，人们只能从工作中的社会关系去寻求乐趣和意义；（3）工人对同事之间的社会影响力要比组织所给予的经济报酬更为重视；（4）人们期望领导者承认并满足其社会需求。

3.自我实现人假设

这是马斯洛提出来的假设。所谓自我实现是指人都需要发挥自己的潜力，表现自己的才能。只有人的潜力充分发挥出来，人的才能才能充分表现出来，人才会感到最大的满足。_____。这种假设认

为： 1) 工作的意义和动机在满足自我实现的需要； 2) 人们因工作而变得成熟，人有发展自我，实现自治和独立的倾向； 3) 人们能实现自我激励和自我控制； 4) 人的自我实现与组织目标的实现不是冲突的，而是一致的。

4.复杂人假设

这是沙因自己的观点。他认为人是复杂多变的，不同的人有不同的个性和需要，即使同一个人不同年龄和情景中也会有不同的表现。这种假设认为： 1) _____
 _____； 2) _____
 _____； (3) _____
 _____； (4) _____
 _____，因此没有适合于任何组织、任何时间、任何个人的统一管理模式。

二、领导行为和领导风格理论

(一) 领导风格四分图理论

20 世纪 40 年代末期，以美国俄亥俄州立大学的斯托根梯和沙特尔为核心的研究小组对企业领导方式等进行了一系列的调查研究，他们希望能确认领导者行为的独立维度，收集了大量的下属对领导行为的描述，并且列出了 1800 多项标志领导行为的因素，最后归纳为两大类，即结构维度和关怀维度。**结构维度** _____。它包括制定工作计划、安排工作程序、明确组织的目标和工作任务、设定员工必须达到的绩效标准、并强调工作的最后期限。**关怀维度** _____，包括倾听下属成员的意见和要求，注意满足下属的需要，强调领导者与下属成员之间建立友好、信任、体谅的人际关系，以调动员工的积极性。根据两种维度的程度的高低不同，两者可以互相结合形成四种基本的领导风格。如图 4-1 所示：



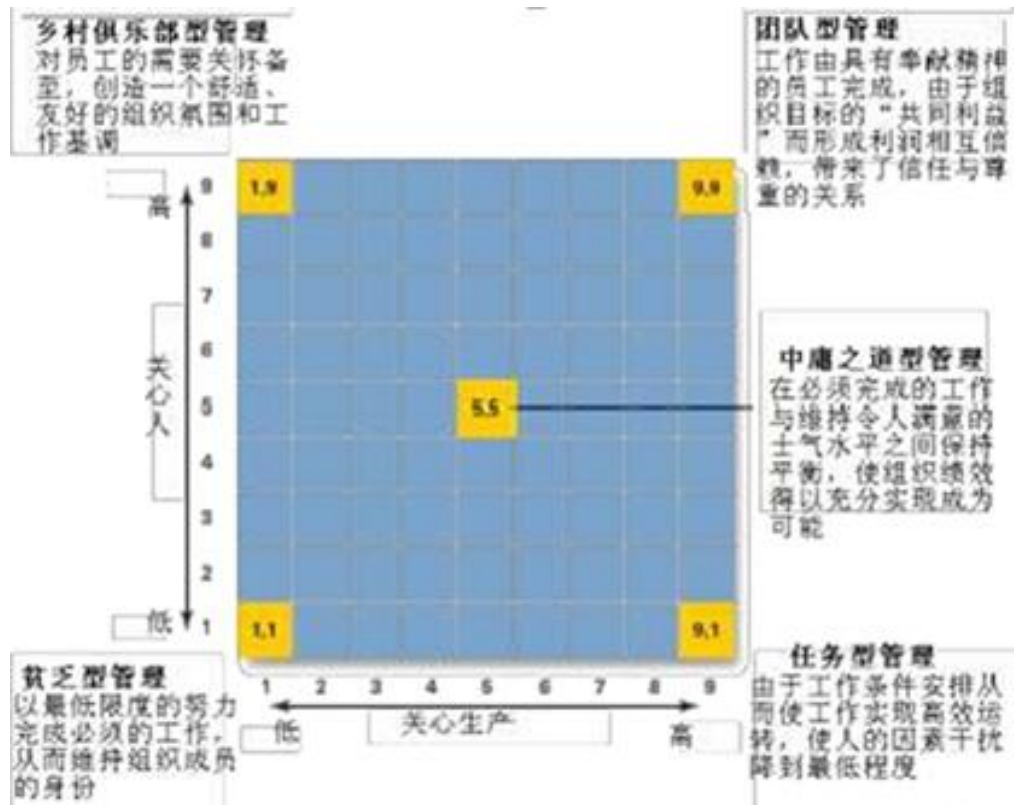
图 4-1 领导风格四分图

一位领导者可能是高结构兼高关怀，也可能是低结构兼低关怀，或此高彼低。斯托根梯认为领导者应当在结构维度和关怀维度之间加以调节，找出最有效的行为方式。一般来说，

低结构低关怀型的领导风格效果不好，而高结构高关怀型的领导风格效果最好。

（二）管理方格理论

这是美国德克萨斯大学教授_____在他们的《管理方格》一书中提出的。他们认为管理工作应归结为对生产的关心和对人的关心两大方面，并设计出了一张九等分的方格来分析领导行为方式问题。如图 4-2。



在上图八十一一种不同的领导方式中，有五种典型的领导方式，分别是：

(1) 1.1 贫乏型：

_____。

(2) 9.1 任务型：

_____。

(3) 1.9 乡村俱乐部型：

_____。

(4) 5.5 中庸型：

_____。

(5) 9.9 团队型：

_____。

（三）领导风格理论

领导风格理论是由美籍德国心理学家勒温提出来的。他根据领导者控制的力度和影响被领导者的方式不同，把领导方式分为_____。

1.专制型

这种领导方式主要是靠正式的权力和强制命令进行管理。其主要特点是：领导者独断专行，从不考虑别人的意见，完全由自己作出各种决策；上下级之间的沟通很少；领导者的权威是树立在强制性命令或训斥惩罚的基础上，下属只能服从；领导者与下级之间保持相当的心理距离。

2.民主型

与专制型相对立，民主型领导方式则主要依赖下属的参与。领导者善于同下属进行沟通，对下属完全信任。组织目标和个人目标能够协调统一，而且组织工作是在相互依赖、友好的气氛中深入进行的。

3.自由放任型

这种类型的领导者很少使用权力，而是给下属以高度的独立性。一般大小事宜均由被领导者个人自行决定，领导者只是向其提供信息、情报，协调各种关系，帮助他们完成任务，实现组织的目标。

勒温的研究结果表明，放任型的领导方式效率低，一般只能实现组织成员的社交目标，但很难完成组织的工作目标；专制型领导可以达成组织的目标，但很容易出现组织成员士气低落、情绪不稳定的弊端；民主型的领导方式效率是最高的，不但可以完成组织的目标，而且能在组织成员之间形成较好的人际关系和融洽的工作环境。当然，领导者采取什么样的领导方式，应与组织自身的特点以及在什么样的情境下处理问题结合起来考虑。

（四）领导风格的连续统一体理论

1958 年，_____在《哈佛商业评论》杂志上发表了《怎样选择一种领导模式》一文，该文提出了领导风格的连续统一体理论。他们认为领导风格可能并不存在严格意义上的划分，而更应该是一种连续变化的过程，也就是说，在_____和_____极端的领导风格中间，存在着多种过渡型的领导风格，这些不同的领导风格构成了一个连续的统一体，如图 4-3 所示。

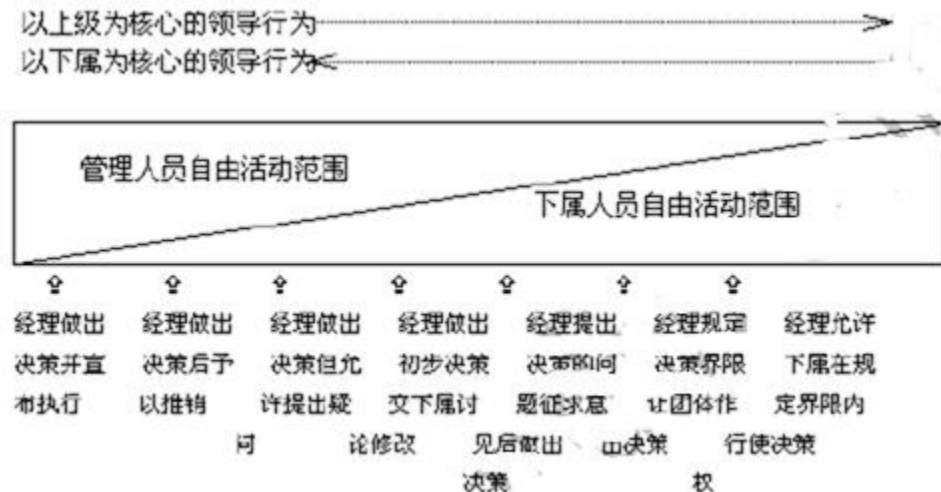


图 4-3 领导行为的连续统一体

1.领导者作出并宣布决策

在这种风格中，领导者独自作出决策，不考虑下属对他决策的想法，而且还要求下属服从他的决定。

2.领导者“推销”决策

在这种风格中，领导者仍然独自作出决策，但他并不是简单地宣布这个决策，而是说服下属接受他的决策。这表明领导者意识到下属中可能有些反对意见，他企图通过阐明这种决策给下属带来的利益以减除这种反对。

3.领导者提出计划并允许提出问题

在这种风格中，领导者作出决策，但给下属一个有关他的想法和意图的详细说明，并允许提出问题。这样，下属就可以更好地了解并执行他的意图和计划。

4.领导者提出一个可以修改的临时性决策

在这种风格中，领导者先对问题进行考虑，并提出一个计划，然后把这个计划交给有关人员讨论，下属可以对决策发挥某些影响，但最后决定权仍由领导者控制。

5.领导者提出问题，征求建议，作出决策

在这种风格中，提出问题和进行决策仍由领导者进行，但下属可以在领导者提出问题后

提供解决问题的各种方案，领导者可以在自己和下属的方案中选择满意的方案。

6.领导者决定界限，让集体作出决策

在这种风格中，领导者解释需要解决的问题，并给要作的决策规定界限，然后领导者将决策权交给集体。

7.领导者允许下属在规定的界限内行使职权

在这种风格中，下属可以在更大的范围内参与决策，下属拥有极大的自由，惟一的界限是上级的规定。

领导风格的连续统一体理论描述了从主要以领导为中心到主要以下属为中心的一系列领导风格的转化过程。这些领导风格因领导者授予下属的权力大小的差异而不同，从而很好地说明了领导风格的多样性。人们究竟应当选择哪一种因素，不能一概而论，应主要考虑以下三个方面的因素：(1)_____。包括领导者自己的价值观，对下属的信赖，对某种领导方式的爱好，以及在不确定情况下的安全感。(2)_____。包括下属人员的独立性需要程度，是否愿意承担责任，对有关问题的关心程度，以及对确切意见的容忍程度和下属人员的知识经验和能力。(3)_____。包括组织的价值准则和传统，组织的规章，集体的协作经验，决策问题的性质和紧迫程度等。

三、领导权变理论

20 世纪 60 年代，随着权变理论的出现，又产生了领导权变理论，又叫领导情境理论。该理论认为领导者行为的有效性不单取决于领导者个人的行为，最主要的是应当_____。领导是一个动态的过程，没有适合于任何一个群体、任何一种环境的最佳领导方式。领导方式应随被领导者的特点和具体环境的变化而变化，即权宜相变。

(一) 菲德勒权变理论

美国的管理学家菲德勒在大量研究的基础上提出，任何领导方式均可能有效，而其有效性完全取决于领导方式与所处的环境是否适应，并提出了有效领导的权变模型。这种模型包含三个方面的内容，即_____

1.三种情景因素

影响领导风格有效性的环境因素主要有下列三个方面： 1)

。指领导者是否得到下属的拥护、尊重和信任，是否能吸引并使下属愿意追随他，反映领导者的影响力和吸引力；(2)

。这是指下属工作任务程序化和结构化的程度。主要是用来反映组织中任务规定的明确程度。如果任务是程序化的、明确的和容易理解的并有章可循，则任务就是明确的或高结构化的，反之就是低结构化的；(3)

。这种权力是指与领导者职位相关的权力，即领导从上级和整个组织中得到支持的程度。如果领导者对下属的工作分配、奖惩及职位升迁有决定权，则职位权力就是强的。

2.两种基本风格

菲德勒设计了一种最难共事者调查问卷表(LPC)，用来测量领导者的领导风格。他把领导风格分为两大类：_____。一个领导者如对其最不喜欢的同事仍能给予较高的评价，那么他就是关系型的，他的LPC值就高；如果对其最不喜欢的同事给予很低的评价，则是任务型的，他的LPC值就低。

3.三种情景因素根据各自程度不同组合成八种不同的类型

菲德勒将三种情景因素根据各自程度不同组合成八种不同的类型，如图4-4所示：

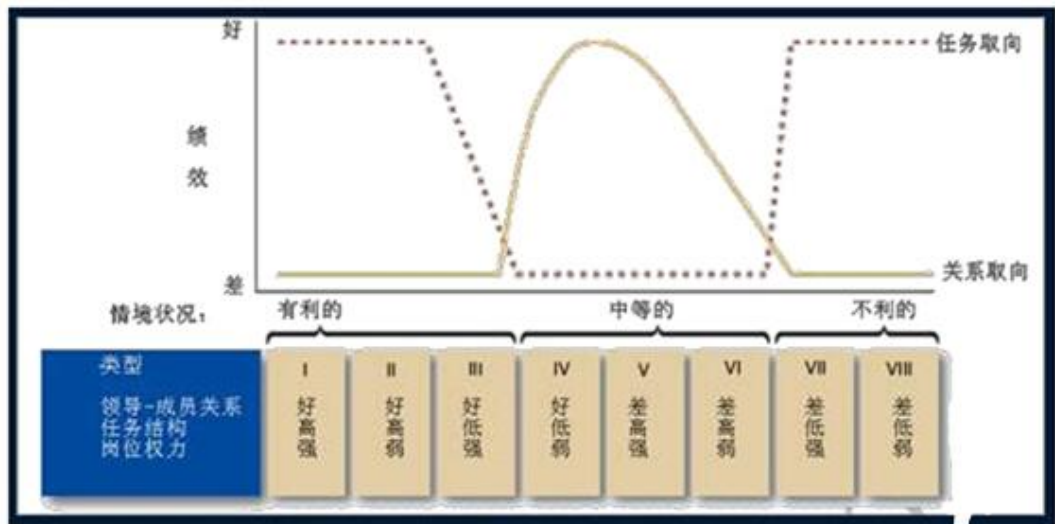


图 4-4 菲德勒的领导模型

菲德勒的研究表明：_____

。据此，菲德勒认为，领导者的领导风格是稳定不变的，要提高领导效果，只有两种途径：一是替换领导者，选用适应新情境的领导者；二是改变情境以适应领导者。

（二）赫塞和布兰查德的情境领导理论

（ situational leadership theory, SLT）是由科曼首先提出，后由保罗·赫塞和肯尼斯·布兰查德予以发展的领导生命周期理论，也称**情景领导理论**，这是一个重视下属的权变理论。该理论认为，以往的理论忽视了这样一个重要的事实，即无论领导者做什么，领导的效果都取决于下属的活动。因此，该理论把研究重点放在下属人员的成熟度上，领导者应该根据下属的成熟水平选择正确的领导风格。所谓成熟度是指个体对自己直接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。工作成熟度是一个人的知识和技能，工作成熟度高的人拥有做某事的意愿和动机。心理成熟度高的人不需要太多的外部激励。

同菲德勒模型一样，他们也使用任务类型和关系类型来描述领导风格。不同的是每一维度都有高低之分，因而有四种不同的领导风格：（1）命令型_____。领导者对下属的工作进行详细、具体的指导；（2）说服型_____。领导者既给下属以一定的指导，又注意激发和鼓励其积极性；（3）参与型_____。领导者与下属共同参与决策，领导者主要提供便利条件；（4）授权型_____。领导者提供极少的指导和支持。

同时与上述四种领导风格相对应，赫塞和布兰查德又把下属的成熟度从低到高（从 M1 到 M4）分成四个等级，并把两者联系起来构成了一幅关于不同情境下领导者风格曲线图。如图 4-5。

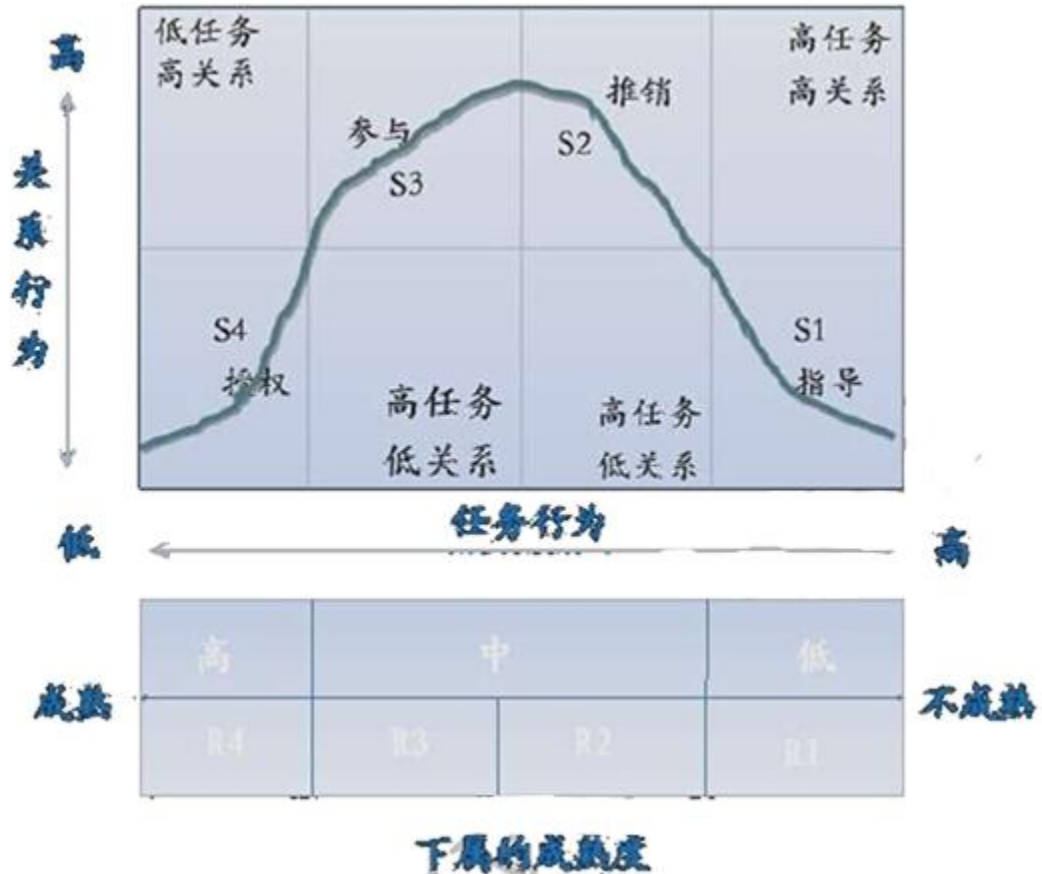


图 4-5 领导风格曲线图 赫塞—布兰查德的情境领导理论

各阶段的成熟度特点如下：第一阶段（M1）：_____

_____；

第二阶段（M2）：_____

_____；

第三阶段（M3）：_____

_____；

第四阶段（M4）：_____

_____。由此可见，当下

属成熟度水平提高的时候，领导者应改变其领导行为中的任务行为和关系行为，不仅逐渐减少对工作的控制，而且还可以逐渐减少关系行为。

（三）途径——目标理论

途径——目标理论是_____

_____为依据提出的，该理论认为，领导者的工作在于激励下属更好地工作，并提供必要的指导和支持以保证组织成员的目标与组织的目标一致。其基本观点是：有效的领导者通过明确指明实现工作的途径来帮助下属，并为下属清理实现目标途径中的障碍，使下属能顺利地实现其目标。豪斯将领导行为分为四种类型：

1. _____

领导者对下属的态度是友好的、可接近的，他们关注下属的福利和需要，平等地对待下属，尊重下属的地位，能够对下属表现出充分的关心和理解，在下属有需要时能够真诚帮助。

2. _____

领导者在决策时，注意听取下属的意见，认真考虑和接受他们的建议，以此来激励下属，提高决策的接受度。

3. _____

领导者对下属需要完成的任务进行说明，包括对他们有什么希望，如何完成任务，完成任务的时间限制等等。指导型领导者能为下属制定出明确的工作标准，并将规章制度向下属讲得清清楚楚。

4. _____

领导者设定富于挑战性的目标，希望下属最大限度地发挥潜力，并相信下属能够达到目标。通过实验，豪斯认为高工作高关系不一定是最有效的领导方式，必须将情境因素与下属的个性特点综合起来考虑，以选择有效的领导方式。具体来说就是：（1）注意下属的个性特点，对于那些认为自己的能力和意志能够影响周围事物的人，他们喜欢参与型领导方式；（2）对于缺乏主见，认为工作就是靠命运和机遇而自己无法控制的人，则愿意接受指令型领导方式。（3）情境因素。在工作相对明确的情况下，支持型领导方式会导致员工的高绩效和高满意度。如果是常规性工作，目标和达到的途径很明确，领导者应采取高关心人的领导方式。

（四）领导替代理论

领导替代理论是由_____两人提出的。该理论认为，现实中，有时存在这样的一种环境：领导毫无存在的必要，或者几乎没有什么影响。这是因为环境中出现了领导替代物，领导替代物对人们所产生的影响与领导者所产生的影响相同。

领导替代物是指在环境中使领导行为变得多余和没有必要的因素，这些因素一般涉及**下属、任务和组织自身**存在的一些特点。具体表现如下：（1）_____
_____,工作本身就让人感到满意，这时候对他进行指导就没有必要，因为他已经具备必须的知识和能力，知道该怎样做，如何去做。（2）_____
_____,下属能很快掌握基本的技

能，无须领导进行广泛的培训和指导。另外，当任务能由计算机给予反馈时，领导者就不那么重要了。(3)

_____，下属在认真学习熟悉以后，过多的指导显得没有必要。

第三节 激励理论与技巧

一、激励的含义

从字面意思来讲，激励是激发和鼓励的意思。从管理学的角度来看，**激励**是指针对人的各种需要而给予适当满足，从而激发、加强和维持人的行为并指引行为指向特定目标的一个过程。人在被激励的状态下，会焕发很高的工作热情，表现出主动、自觉、极富创造性的工作行为，_____。可以看出，这一含义包括三个方面的关键因素：

1.需要

_____。

2.努力

_____。

3.组织的目标

_____。

二、需要理论

(一) 需要层次理论

美国心理学家_____书中，提出了需要层次理论。他认为人的基本需要可以归纳为由低到高的五个层次：_____。

_____。具体来讲：(1) 生理需要。这是人类自下而上所必需的食物、水分、空气、住所等最基本的需要；(2) 安全需要。这是指人们寻求保护自己免受生理和心理上伤害的需要；(3) 社交需要。有时也称感情和归属的需要，包括友谊、爱情、人际交往

方面的需要；(4) 尊重需要。包括自主、胜任、力量和信心等内部尊重要素与地位、认可和关注等外部因素；(5) 自我实现需要。个体的成长与发展、发挥潜能和实现自我理想的需要。

。当较低层次的需要得到满足后，就会产生更高级的需要。另外，在人的不同时期或不同发展阶段，其需要结构不同，但总有一种需要发挥主导作用，其他需要处于从属地位。

该理论也有一定的局限性。人的需要是复杂的，一般不会像该理论所描述的那样，必须是由低层次的需要得到满足后，才会产生高一级的需要，人的职业、家庭背景和成长过程也会对人的需要产生影响。更重要的是，人有主观能动性可以调整需要的内容和结构。

(二) 双因素理论

双因素理论，____，是由美国心理学家____ 1959 年提出的。该理论提出了新的满意感观点。传统的观点认为，满意的对立面就是不满意的。赫茨伯格认为，____

。赫茨伯格认为导致工作满意的因素和不满意的因素是有区别的。导致人们感到不满意的因素主要与工作环境或外部因素有关，如公司的政策与行政管理、监督、人际关系、物质条件、薪金、工作环境等。这些因素不具备会引起不满情绪，如果改进则能预防和消除不满，但不能直接起到激励作用，就像保健品对身体健康所起的作用一样，因此被称为保健因素。而使人们感到满意的因素往往和工作本身的特点和工作内容有关，如工作本身的挑战性、工作上的成就感、工作得到认可和赞扬、对未来发展的期望、职务上的责任感等。这类因素能对人的工作的积极性产生激励，称之为激励因素。

三、激励理论

(一) 期望理论

____ 于 1964 年在他的著作《工作与激励》一书中首先提出了比较完备的期望理论。根据这个理论，人们在工作中的积极性或努力程度(激励力量)是效价和期望值的乘积，即：____

。所谓效价，是个体对他所从事的工作或要达到目标的效用价值的主观估计，即对工作目标有用性的评价。

期望值是指个体对自己能够顺利完成这项工作可能性的估计，即对工作目标能够实现的概率估计。

期望理论的上述观点可以为管理人员提供许多有益的启发。为了有效发挥个体在工作中的动机，应合理设置工作目标，协调好努力与绩效的关系。根据期望理论，个体对自己改善

绩效的可能性观念直接影响到他的努力程度。

（二）公平理论

公平理论又叫社会比较理论，是由美国心理学家_____提出来的，主要侧重于研究报酬对个体工作的影响。该理论认为，当一个人作出了成绩并取得报酬以后，_____

_____。相对报酬是指个人所得报酬的比值。主要表现为两个方面：首先，个体考虑的是自己收入与付出的比较，如果觉得满意则称之为_____；其次，他还会同别人的收入与付出之比进行比较，如果也感觉满意，则称之为_____。只有当这两方面都感觉满意时，个体才会有公平感，无论哪一个方向的不满意，都会导致个人不公平感的产生，从而影响人们工作积极性的发挥。如表 4 — 2 所示。

表 4 — 2 公平理论

公平感比较	个人的评价
A 所得/A 付出<B 所得/B 付出	不公平（报酬过低）
A 所得/A 付出=B 所得/B 付出	公平
A 所得/A 付出>B 所得/B 付出	不公平（报酬过高）

从上可以看出，在公平理论看来，_____

_____。对其行为产生影响的，只是自己和他人对组织的贡献与组织所给予报酬的比较。尽管公平理论的基本观点是普遍存在的，但在实际运用中很难把握。因为个人的主观判断对此有很大的影响，_____

_____。因此，管理者在运用该理论时应当更多地注意实际工作绩效与报酬之间的合理性，同时应帮助当事人正确认识自己与别人的投入和报酬。

（三）强化理论

强化理论是美国心理学家_____提出的。该理论认为，人为了达到某种目的，会采取一定的行为作用于环境。当这种行为的后果对他有利时，这种行为就会在以后重复出现；不利时，这种行为就减弱或消失。人们可以用这种所谓强化的办法来影响行为的结果，从而修正其行为。根据强化的性质和目的，强化可以分为两大类型。

1.正强化

正强化指奖励那些符合组织目标的行为,以便使这一种行为得到持续不断的出现和加强,从而有利于组织目标的实现。正强化的内容可以多种多样,包括物质奖励和精神奖励,如增加薪金、提升职位、对其工作成果的承认和赞赏等。需要注意的是,_____,_____,强化的时间和数量也不固定,即领导者应根据组织和管理的需要和个人行为在工作中的反映来实施强化。

2.负强化

负强化就是惩罚那些与组织目标不一致的行为,以使这些行为被削弱,甚至消失,从而保证组织目标的实现不被干扰。这种强化方式能从反面促使人们重复符合要求的行为,达到与正强化同样的目的。同样,惩罚的方式也包括物质惩罚和精神处分两个方面。_____,与正强化不同的是,_____,也就是对不符合组织目标的行为都要进行负强化,从而打消人们的侥幸心理。

在管理实践中,领导者运用惩罚的方法容易造成被惩罚者心理上的创伤,引起对立情绪。为避免这些消极后果,领导者应把重点放在积极的强化即正强化上,并将惩罚同正强化结合起来使用,不可失之偏颇。

四、激励技巧

(一) 了解人的真实需要, 预见和引导人的行为

1.一般人常有的基本需要和愿望

美国高级管理咨询顾问詹姆斯 K.冯弗利特对普通人通常具有的基本需要和愿望归纳如下:

- (1) _____ ;
- (2) _____ ;
- (3) _____ ;
- (4) _____ ; (5) _____ ; (6) _____ ; 7) _____ ; 8) _____ ; 9) _____ ; 10) _____ ; (11) _____ ; (12) _____ ; (13) _____ ; (14) _____ ; (15) _____

_____。上述这些需要并非按重要性排序,从某种意义上讲,这些愿望是一般人都有的基本愿望。作为一名管理者应牢记,一个人所做的一切都是为了实现这些愿望,他的每个想法,每一句话,每一个行为都是以此为目的的。帮助他们达到

目的，他们就会帮你做事。

2.掌握人真实的需要

(二) 激发人们积极性的管理技巧

1.成功的激励管理技巧

在成功地激发人们的积极性上，有许多管理技巧已被证明是行之有效的。以下将举例说明那些成功的集团或公司中的主管人员是如何做的。

- (1) _____。(2) _____
_____(3) _____。(4) _____
_____(5) _____。
(6) _____。(7) _____
_____(8) _____。

2.可考虑的奖励及表扬方法

“赏罚政之柄也”，实际上不管奖励也好、胡萝卜加大棒也好，尽管有关激励的各种研究和理论已大量涌现，但不应忘记，奖励和惩罚仍是两个有力的激励因素。当然，“赏罚必在至公”，不可滥用，尤其是惩罚，它会导致自卫、报复等副作用。坚持正面的奖励和表扬，通常其效果更好。

奖励及表扬的方法是很多的，以下几类都可适当加以选择并应用：

(1) 薪酬与奖励。(2) 增加责任。(3) 对个人和群体实行适当灵活的优惠。(4) 职务与地位的升迁。(5) 衷心的嘉许与表扬。(6) 社交活动。提供免费工作午餐，增加个人和群体的交往接触，组织运动会、户外活动及聚会，通过社交和与工作有关的场合使职工与上司有更多的相处时间。

3.使员工充满干劲并不难

日本企业家藤田认为，要提高员工的干劲很简单，只需让员工有使命感，自然会充满干劲。方法是平常教导员工，怎样做才对国家、社会有所贡献。方向目标明确，职工才会竭尽心力工作。一项工作如果对社会大众没有什么帮助，就难获成功。要看到组织中的员工并非单纯地为了一份薪水才工作的，他们也渴望经由工作来表达他们贡献社会的心愿。

第四节 人际沟通

管理是组织成员共同劳动的产物。为实现共同的目标，需了解外部环境条件，需要内部各部门、各个环节协调配合，人、财、物各种资源合理配置，这些都需要通过沟通来实现。沟通是管理的重要工具，也是领导工作的主要内容。

一、沟通的特点与功能

（一）沟通的基本含义

沟通一词来自英文 communication，与中文的意义相近，都是指一种相互交换的活动。管理学中的沟通就是_____。其基本含义包括以下两个方面：（1）沟通是一个关于意义或信息的分享活动。沟通的内容丰富多彩，主要包括消息、动态、情报、资料、知识经验、情感等方面；（2）沟通是一个完整的过程。成功的信息沟通，不仅包括意义的传递，更重要的是对意义的理解。

（二）沟通的特点

在人与人的交流中，_____。语言是人际沟通的根本特点，能否运用语言也是人和动物的一个根本区别。语言沟通包括口头沟通和书面沟通两种。口头沟通是指以口头语言为媒介进行的沟通，包括各种会谈、讨论、演讲、走访等。书面沟通是以书面文字为媒介进行的沟通，如书信、通知、布告、刊物、文件和备忘录等。

除此之外，沟通的另一个特点是非语言沟通。所谓非语言沟通是指通过眼神、衣着、姿态和动作等非语言进行的信息沟通活动。又因为这与人体有关，又称为“身体语言”。在沟通中，信息的内容部分往往通过语言来表达，而非语言则作为提供解释内容的框架，来表达信息的相关部分。非语言沟通有时是独立进行的，有时是与口头沟通相伴进行的。非语言沟通是一种含蓄、间接的沟通方式，只要运用得当，就能对有效的沟通产生积极影响。

（三）沟通的主要功能

沟通在管理中举足轻重，其主要功能体现在以下四个方面：

1.控制

在管理过程中，有效的沟通可以让组织的员工了解组织的规章制度和行为准则，明确组织的目标和各自的任务，并有助于领导者及时掌握工作进度的偏差，从而实现有效控制，保证组织目标的顺利实现。

2.激励

。这样领导者就可以通过运用领导艺术，采取各种符合员工心理和行为规律的激励措施，来调动其积极性。

3.情绪表达

。经常性的沟通与交流，不仅可以宣泄情感，满足员工的某些心理需要，而且可以增进彼此了解，消除误会和矛盾，从而有利于形成良好的人际关系。

4.获取信息

信息是管理和控制的基础。有效的沟通能为组织的管理者提供反映组织内外环境各种因素的特点与变化的信息、情报和资料。管理者借此可以作出有利于组织的决策，并控制和指挥整个组织活动，协调各环节的关系，实现科学的管理。

（四）沟通的分类

沟通类型从不同角度可分为多种。

；
；
；
；
。

二、沟通的过程与流向

（一）沟通的过程

沟通过程也称流程，是信息的发送者与接受者之间传递信息的过程。如图 4-6 所示。

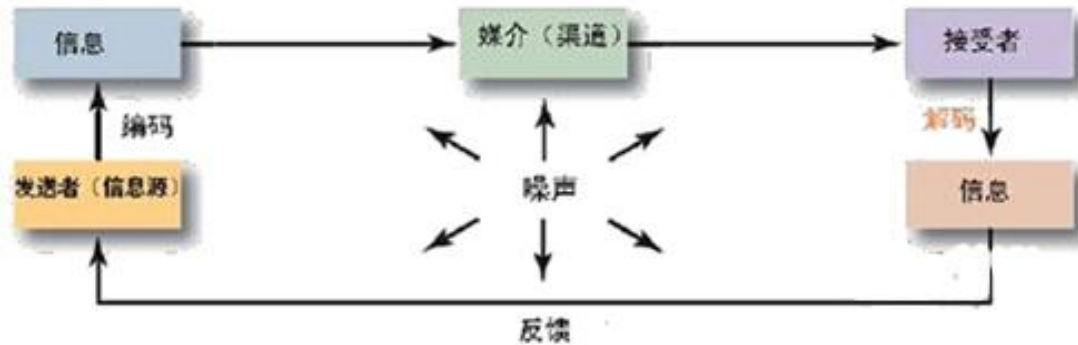


图 4-6 沟通的过程

沟通过程主要包括以下七个部分：（1）信息的发送者；（2）信息连结的各个部分；（3）编码（即把所需要传递的信息转化为信号形式）；（4）渠道（信息传递的媒介）；（5）译码（按照自己的方式把收到的信号进行阐释）；（6）接受者（信息指向的客体）；（7）反馈（指将自己的感受、评价向发送者反映）。此外，信息沟通过程很容易受到干扰，噪声会造成信息在传递中失真，因此，在进行沟通时应充分注意到这一点。

（二）沟通的流向

沟通的流向，即沟通的方向。_____。

1.横向沟通

_____。如组织内部各职能部门之间、员工之间的信息交流。在组织中，横向沟通比纵向沟通更经常。

2.纵向沟通

_____。纵向沟通包括自上而下的沟通和自下而上的沟通。

在管理中，横向沟通、自上而下的沟通和自下而上的沟通都缺一不可。横向沟通应尽量做到广泛和及时，以保证协调一致和人际和谐。纵向沟通应尽量缩短渠道，以保证信息传递

的快速与准确。

三、沟通网络

在管理过程中，信息沟通途径多种多样，

(一) 正式沟通

正式沟通一般指在组织系统内依据组织明文规定的原则进行的沟通，前面所提的横向和纵向沟通都属于正式沟通。正式沟通的优点是

，但其缺点是

。正式沟通通常有五种形态，即链式、环式、Y 式、轮式、全通道式沟通。如图 4-7 所示。

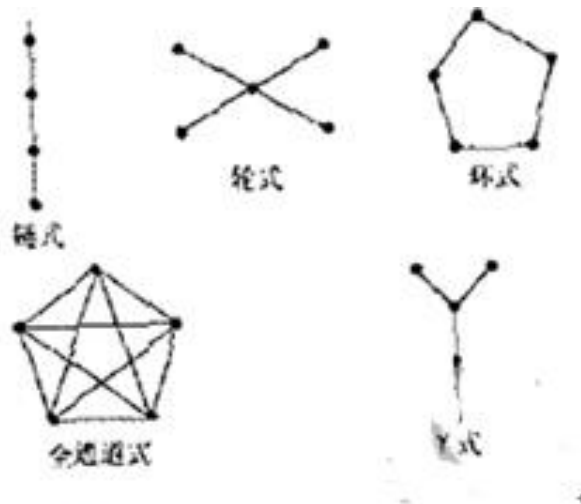


图 4-7 正式沟通的五种结构形态

图 4-7 正式沟通的五种结构形态

1.链式沟通

信息沟通的链式结构是一个平等网络，在一个组织系统中，代表自上而下或自下而上的信息沟通方式。

2.环式沟通

每一个个体都可以与两侧的个体进行沟通。

3.Y 式沟通

在组织中，就相当于从参谋机构到组织领导再到下级的信息沟通形态。

。但是此种方式易于造成信息的曲解或失真，影响组织成员的士气，阻碍组织工作效率的提高。

4.轮式沟通

。相对来说，沟通的涉外关系较少，组织成员的满意程度低。这种结构形态适于加强组织控制、要求决策效率高而快的组织。

5.全通道式沟通

。由于沟通渠道比较多，从而使成员之间的满意度差异较小，士气高昂，具有良好的合作氛围，但是这种结构易于造成管理上的混乱，有时会影响工作效率。

在传统技术环境下，应用的情况较多，组织的管理沟通大多采用这两种方式。在这两种方式下，组织成员的沟通满意度相对较低，而由于技术上的限制，全通道式的作用和优势发挥也受到极大影响，但互联网技术的出现则为全通道式沟通创造了良好的技术平台，使这一沟通方式拥有更多的优势。

（二）非正式沟通

。这类沟通主要是通过个人之间的接触来进行的，非正式沟通不受组织监督，是由组织成员自行选择途径进行的。如员工的生日聚会，工会组织的文娱活动、走访，传播小道消息等。其特点是。但非正式沟通也有一

定的片面性，信息容易被夸大或曲解。

四、网络时代的沟通

(一) 网络对管理沟通的影响

1. _____

2. _____

3. _____

(二) 网络沟通的特征

(1) _____

目前组织内部结构开始发生转变，以等级为基础、命令为特征的“金字塔”式的组织结构将逐渐趋于扁平化。

(2) _____

同一组织内部，信息的透明性表现在其内部工作人员和相关工作的开放，透明化的操作看起来非常机械而且带有程式化色彩，但实际上它打通了部门之间的界限，为具有多种技能的人提供了更大程度发挥自己才能的机会，并且把层级体制和官僚化体制所带来的阻碍降低到了最低程度。

(3) _____

在网络时代，组织的沟通活动真正实现了双向互动。作为网络用户可以随时随地从网上获取组织的信息，他们不但可以主动地阅读，而且可以发布自己的观点。此时的沟通对象从传统的被动的信息接受者转变为主动的信息参与者。

(4) _____

五、沟通障碍及其克服

(一) 沟通的障碍

1. _____

个人因素主要包括两大类：一类是有选择地接受，是指人们拒绝或片面地接受与他们的期望不一致的信息；另一类是沟通技巧的差异，比如有的人擅长口头表达，有的人擅长文字描述。所有这些因素都妨碍有效的沟通。

2.

人际因素主要包括沟通双方的相互信任、信息来源的可靠度和发送者与接受者之间的相似程度。沟通双方信任度低，相似程度小，一般对沟通影响较大。同时，信息来源的可靠性低直接影响沟通的效果。

3.

结构因素包括地位差别、信息传递链、团体规模和空间约束等四个方面。地位的高低对沟通的方向和频率有很大的影响；信息通过的等级越多，到达目的地的时间也越长，信息失真则越大；当团体规模较大时，人与人之间的沟通也相应变得较为困难；空间约束不利于员工之间的交流，限制了他们的沟通，一般来说，**两人之间的距离越短**，他们交往的频率也越高。

4.

技术因素主要包括语言、非语言暗示、媒介的有效性和信息过量。语言不通、语义不明、非语言暗示的意义不明确会使沟通无法进行下去；媒介的效果不好，过量信息造成的干扰等也是沟通难以顺畅进行的障碍。

（二）沟通障碍的克服

克服沟通中的障碍一般有以下准则：

- （1）理解沟通的重要性，正确对待沟通。
- （2）培养“听”的艺术。
- （3）创造一个相互信任、有利于沟通的小环境。
- （4）缩短信息传递链，拓宽沟通渠道，保证信息的畅通无阻和完整性；（
- （5）建立特别委员会，定期加强上下级的沟通；
- （6）加强平行沟通，促进横向交流。

六、冲突与谈判

（一）冲突

冲突是指由于某种差异而引起的_____的对立状态。人与人之间在利益、观点、掌握的信息或对事件的理解上都可能存在差异，有差异就可能引起冲突。

1.冲突产生的原因

(1)_____。由于文化和历史背景不同、误解及沟通过程中噪音的干扰，都可能造成人们之间意见不一致；(2)_____。管理中经常发生的冲突，绝大多数是由组织结构的差异引起的。组织分化愈细密，组织整合就愈困难。由于信息不对称和利益不一致，人们在许多问题上都会产生不同看法，这种差异是由组织结构本身造成的；(3)_____。每个人的社会背景、教育程度、阅历、修养等塑造了每个人各不相同的性格、价值观和作风。

2.冲突的管理

冲突管理实际上包括两个方面：一是_____
_____。二是_____
_____。具体来讲：

(1) 谨慎地选择你想处理的冲突。管理者应当选择那些员工关心、影响面大，对推进工作、打开局面、增强凝聚力、建设组织文化有意义、有价值的事件，亲自抓，一抓到底；

(2) 仔细研究冲突双方的代表人物。了解对方是哪些人卷入了冲突？冲突双方的观点是什么？差异在哪里？双方真正感兴趣的是什么？代表人物的人格特点、价值观、经历和资源因素如何？

(3) 深入了解冲突的根源。不仅了解公开的表层的冲突原因，还要深入了解深层的、没有说出来的原因。

(4) 妥善选择处理办法。_____
_____。当冲突无关紧要时或当冲突双方情绪极为激动、需要时间恢复平静时，可采用回避策略；当维持和谐关系十分重要时，可采用迁就策略；当必须对重大事件或紧急事件进行迅速处理时，可采用强制策略，用行政命令方式牺牲某一方利益处理后再慢慢做安抚工作；当冲突双方势均力敌、争执不下需要采取权宜之计，只好双方都做出一些让步实现妥协；当事件十分重大，双方不可能妥协，就经过开诚布公的谈判，采用对双方均有利的合作或双赢的解决方式。

(二) 有效谈判的实现

谈判是双方或多方为实现某种目标就有关条件达成协议的过程。谈判有两种基本方法：_____。零和谈判就是有输有赢的谈判，一方所得就是另一方所失。双赢谈判就是谈判结果找到一种双方都赢的方案。

管理者实现有效的谈判，一般要坚持以下原则：(1)_____
_____。(2)_____
_____。(3)_____(4)_____

第五章 控制

第一节 控制概述

一、控制的含义

（一）控制的概念

控制工作指的是根据既定的标准，检查和衡量管理工作是否按计划进行，若有偏差就查找分析原因，并做出改进，以确保组织目标顺利实现的管理活动过程。

_____几乎包括了管理人员为保证实际工作与计划一致所采取的一切活动。

在现代管理活动中，控制工作的主要目标在于：

(1) _____；(2) _____。

（二）控制的必要性

1. 组织环境的_____ 2. 组织活动的_____

3. 管理失误的_____

二、控制的基本条件、特点与功能

（一）控制的基本条件

_____的控制都要求具有一定的基本条件，主要包括以下几个方面：

1. 制定科学的、切实可行的计划

_____是保证组织目标与计划的顺利实现，有效的控制是以科学的计划为条件的。

2. 建立专门履行控制职能的组织机构

如果缺乏专门的控制机构，**控制的**_____就难以体现。

3. 建立畅通的信息沟通渠道

（二）控制的特点

1. 控制具有整体性

这包括两层含义：

(1) 控制是组织_____的职责。 (2) 控制的对象是组织的_____。

2. 控制具有动态性

3. 控制是作为人的控制并_____

4. 控制是提高职工能力的重要手段

(三) 控制的基本功能

1. 监督功能 2. 纠偏功能 3. 协调功能 4. _____功能

三、控制的类型

根据不同的标准可以将控制划分为不同的类型。最为常见的控制类型的划分主要有：

(一) 根据控制 _____，可以把控制分为预防性控制和更正性控制

1. 预防性控制

预防性控制是为了防止资金、时间或其他资源的损耗，而采取的一种预防保证措施。

2. 更正性控制

更正性控制往往是由于管理者没有预见问题，或者管理者认为某些事情出现错误之后来进行控制强化更好而使用的一种控制措施。

(二) 根据控制 _____，可以将控制划分为预先控制、过程控制和事后控制

1. 预先控制

预先控制位于管理活动过程的初始端。
如_____。

2. 过程控制

过程控制是对正在进行的活动给予指导与监督，以保证活动按规定的政策程序和方法进行。

3. 事后控制

事后控制是在管理活动中出现最早，_____的控制类型。事后控制位于管理活动过程的终点，把好这最后一关，不会使错误的势态扩大，有助于保证系统处于正常状态。事后控制的_____在于，整个管理过程已经结束，或者说整个活动已经告一段落，管理活动中出现的偏差已在系统内部造成损害，并且无法补偿。

(三) 根据控制 _____把控制划分为反馈控制和前馈控制

1. 反馈控制

反馈控制就是用过去的情况指导现在和将来的工作，从而实现对管理过程的控制。

2. 前馈控制

前馈控制又称指导将来的控制，它的具体办法是不断利用最新信息进行预测，把所期望的结果同预测的结果进行比较，采取措施使实际活动与期望的结果相吻合。

(四) 根据控制的_____可以把控制划分为直接控制和间接控制

1. 直接控制

直接控制是控制者与被控制对象直接接触进行控制的形式。在现代管理活动中，人们把通过_____的控制理解为直接控制。

2 间接控制

间接控制是控制者与被控制对象之间不直接接触，而是通过中间媒介进行控制的形式。在现代经济管理中，人们习惯于把利用_____进行的控制称为间接控制。在市场经济条件下，主要的经济杠杆有_____等。

四、有效控制的基本要求

- (一) 控制应该同计划与组织相适应
- (二) 控制应该突出重点，强调例外
- (三) 控制应该具有灵活性、及时性和适度性
- (四) 控制应该具有客观性、精确性和具体性
- (五) 控制过程应避免出现目标扭曲问题
- (六) 控制工作应注重培养组织成员的自我控制能力

第二节 控制过程

一、制定控制标准

制定控制标准是控制工作的_____。

(一) 控制标准的实质和要求

控制标准是控制目标的_____，是测定实际工作绩效的_____。

通常来说，行之有效的控制标准应具有以下基本特性：

- 1. 简明性 2. 适用性 3. 一致性 4. 可行性 5. 可操作性
- 6. 相对稳定性 7. 前瞻性

(二) 制定控制标准的过程和方法

控制标准的制定是一个科学的决策过程。这一过程的展开，_____要选择好_____，然后才能确定具体的控制标准。

1. 确立控制对象

进行控制首先遇到的问题是_____，这是在制定控制标准之前首先需要妥善解决的问题。组织活动的成果应该优先作为管理控制工作必须考虑的重点对象。一般来讲，影响组织目标实现的主要因素有：_____等。

2. 选择关键控制点

3. 制定控制标准

控制标准可分为_____两大类。

定量标准便于度量和比较，是控制标准的主要表现形式。定量标准主要分为**实物标准**（如产品数量、废品数量）、**价值标准**（如单位产品成本、销售收入、利润等）、**时间标准**（如工时定额、交货期）。除了定量标准外，组织中还经常使用一些定性标准，如等方面的衡量一般都是定性的。

制定控制标准常用的方法有 3 种：

- (1) 统计计算法——_____ (2) 经验估计法——_____
(3) 工程方法——_____

二、衡量实际工作

（一）确定适宜的衡量方式

管理者在着手进行衡量前，应该对需要衡量什么、如何衡量、间隔多长时间进行衡量和由谁来衡量等做出合理的安排。

1. 衡量的项目

实际中容易出现一种趋向，即侧重于衡量那些易衡量的项目，而忽视那些不易衡量、较不明显但实际相当重要的项目。

2. 衡量的方法

- (1) 观察。 (2) 报表和报告。 (3) 抽样调查。 (4) 召开会议。

以上各种方法各有利弊，在衡量实际工作成绩过程中应当多种方法结合使用，以确保所获取信息的质量。

3. 衡量的频度

4. 衡量的主体

工作的_____同时成为了工作成果的_____。

（二）衡量实际工作的要求

(1) 以系统检查为主，综合运用各种衡量方法，全面、确切地了解 and 反映实际的工作业绩；

(2) 定期进行，使之成为经常性的工作；

(3) 要有制度保证，建立统计制度、报告制度、报表制度、总结制度等必要的规章制度

度，以保证衡量工作的顺利进行和取得良好效果；

(4) 抓住重点，对于需要加强控制的关键环节，应重点检查，以使控制更有针对性。

三、鉴定偏差与纠正偏差

需要注意下述几方面问题。

(一) 明确偏差的性质与原因

一般地，偏差可以分为_____。产生偏差的原因主要有 4 类：

(1) 由于外部环境的变化，使得组织原定目标和计划无法实现。

(2) 由于组织调整了经营方针和经营策略。

(3) 原来制定的计划不合理，需要调整计划。如我国在建国初期提出用较短的时间“赶英超美”，就是管理者在制定计划时脱离实际、盲目乐观、好高骛远，把目标定得太高。

(4) _____。如 1999 年 11 月，山东烟大轮渡有限公司的两艘客货混装船“大舜号”和“盛鲁号”沉没事件就是管理不佳造成的。

(二) 确定纠偏措施实施的对象

(1) 原先的计划或标准制定得不科学，在执行中发生了问题；

(2) 由于客观环境发生了预料不到的变化，原来被认为正确的计划不再适应新形势的需要。

(三) 采取恰当的纠偏措施

常用的纠正偏差手段：

(1) 行政手段。就是运用_____直接干预被控对象的行动。

(2) 经济手段。意指利用_____推动人们按计划和标准行事。

(3) 文化手段。即通过加强_____建设，塑造员工良好的企业精神，使员工能够自觉按照企业的行为准则办事。

(4) 法律手段。即利用法律_____推动人们按计划和标准办事。

在管理控制中，企业可以根据需要在被控制行为发生的任何一个时间点，采用上述一种或多种纠正偏差的手段；实施纠正偏差的具体措施。

第三节 控制方法

常见的分为_____控制法和_____控制法两大类。

一、预算控制法

(一) 预算控制法的含义

预算控制是运用_____预算对经济系统的生产经营活动进行控制。

预算是计划的数量表现，指的就是用_____编制未来某一个时期的计划，即用_____（如在财务预算和投资预算中）或_____（如在生产预算中）来表明预期的结果。

预算控制清楚地表明了_____的紧密联系。预算的编制既是作为计划过程的一部分开始的，而预算本身又是计划过程的终点，是一种转化为控制标准的计划。

（二）预算的种类

预算在形式上是一整套预计的_____。

按照不同的内容可以把预算分为_____ 3 大类。

1. 经营预算

经营预算是指企业日常发生的各项基本活动的预算。主要包括销售预算、生产预算、直接材料采购预算、直接人工预算、制造费用预算、单位生产成本预算、推销及管理费用预算等。其中，**最基本和最关键的是_____**，它是销售预测正式的、详细的说明。

2. 投资预算

投资预算是指对企业的固定资产的购置、扩建、改造、更新等，在可行性研究的基础上编制的预算。

3. 财务预算

财务预算是指企业在计划期内反映有关预计现金收支、经营成果和财务状况的预算。**也叫财务控制，是内部控制历史最长的控制方法，包括预算控制、财务审计、财务分析。**财务预算是指企业在计划期内反映有关预计现金收支、经营成果和财务状况的预算。

（三）预算的危险倾向

预算工作中存在着一些使预算控制失效的危险倾向，具体体现在以下 3 方面：

1. 预算过繁
2. 目标置换
3. 效能低下

克服上述危险倾向，就要用_____方法。

（四）编制可变预算

可变预算与效率相一致具有最大限度的灵活性，良好的控制工作和计划工作的基础，现在人们更加关注可变预算的应用。实际中可变预算主要是用来控制固定费用（成本）的。但固定费用并非绝对不变，而是在一定的生产规模内基本保持不变。

（五）零基预算法

在每个预算年度开始时，将所有还在进行的管理活动都看作重新开始，即以零为基础。根据组合子目标，重新审查每项活动对实现组织目标的意义和效果，并在费用效益分析的基础上，重新排出各项管理活动的优先次序。资金和其他资源的分配，是按重新排出的优先次序，即按每个方案与其他同时点方案相比的优点进行的，而不采用过去那种外推的办法。

（六）项目预算法

通过计划、规划、预算系统（planning programming budgeting system，缩写为 PPBS）

来调配资源，实现各方面资源的最佳分配，并且使思考与行动、拟订计划与执行计划以及控制之间建立联系。

二、非预算控制法

（一）实地视察法

_____是一种最古老、最直接的控制方法，其基本作用在于获得第一手的信息。

（二）报告制度法

（三）比率分析控制法

对于组织经营活动中的各种不同经营指标之间的比率分析，是一项非常有益的和必须的控制方法。这种方法主要用于组织的_____控制。

（四）会计审计控制法

会计控制是运用总分类账、明细账、往来账以及会计报表、会计资料所反映的数据、提供的信息进行控制的一种方法。这是一种运用货币价值形式对生产经营活动进行监督调节的方法。此法是一种使用_____的控制方法。

与会计控制并存的还有审计控制。财务审计是指对一个组织的财务、结算账目和经营系统进行独立的审查核算。审计主要分为外部审计和内部审计两种。

（五）统计控制法

统计控制法就是用统计方法对经济系统的生产经营活动进行的控制的一种方法。统计控制的主要方法分为统计数据控制法和统计概率控制法。

1. 统计数据控制法

_____是根据各种统计报表、各种统计台账所提供的统计资料，经过汇总、加工整理，计算出供控制用的有关统计指标、数据来衡量工作进展情况和计划完成情况的一种方法；然后经过对比分析，找出偏差及其产生原因，采取措施调节并达到控制目的的方法。

2. 统计概率控制法

_____是利用数理统计和概率论的原理与方法，对企业或组织的活动进行控制的一种方法。依据统计控制原理制定控制界限或者利用相关分析，建立回归方程等来实现对组织活动的控制。

（六）计划评审技术法

所谓_____（program evaluation and review technique, 缩写为 PERT），是把工程项目当作一个系统，用网络图或表格或矩阵来表示各项具体工作的先后顺序和相互关系，以时间为中心，找出从开工到完工所需时间最长的关键路线，并围绕关键路线对系统进行统筹规划、合理安排以及对各项工作进行严密控制，以达到用最少的时间和资源消耗来

完成系统预定目标的一种计划控制方法。

该法最初是由美国海军特别规划处在建造北极星核潜艇的过程中发展出的一种管理方法，随后被广泛应用到民用_____中。运用该法的关键是要绘制网络图并根据数理统计理论分别计算网络图中活动最早开始时间、最迟开始时间、最早结束时间、最迟结束时间及工作总时差这五个时间参数，从而找到关键路线。

第六章 创 新

第一节 创新及其作用

一、创新的涵义

率先提出创新一词的学者是著名的美籍奥地利经济学家约瑟夫·阿罗斯·_____。

1912 年熊彼特在其著作《_____》中首次提出创新一词，认为创新就是建立一种新的生产函数，即将一种从来没有过的生产要素和生产条件进行新的组合并引入生产体系。他列举了创新的五种存在形式：①引入一种新产品或提供一种产品的新质量；②采用新技术、新生产方法；③开辟新的市场；④获得新的原材料或半成品的供应源；⑤实行新的企业组织形式。

周三多教授认为：创新首先是一种思想以及在这种思想指导下的实践，是一种原则以及在这种原则指导下的具体活动，是管理的一种_____。我们赞同此观点。

二、创新与维持的关系

创新是维持基础上的发展，维持是创新的_____；

创新与发明创造的关系。发明创造是“创制前所未有的事物”，发明创造是指研究活动本身或其直接结果，创新是发明的商业化过程或商业化结果，发明创造先于创新，创新是发明创造的_____；发明创造_____就成为创新，创新是发明创造的拓展，是发明创造的价值转化和实现过程。创新的核心在于_____。

创新与研究开发的关系。研发是创新的_____，是创新的物质和科学技术基础。仅有研究开发不一定就有创新，创新也并不一定非要有研究开发。

创新与模仿的关系。在熊彼特看来，模仿不能算是创新，但后来人们发现，模仿是创新传播和_____的重要形式之一。创造性模仿本身就是创新的方法之一，人类的创新一部分来自于原创，一部分来自于模仿。

三、创新的类别与特征

（一）创新的类别

1. 从创新的规模及对系统的影响程度来考察，分为_____

2. 从创新与环境的关系来分析，分为_____创新与_____创新

3. 从创新_____来看，分为系统初建期的创新和运行中的创新

4. 从创新的组织程度上看，分为_____

_____地创新取得成功的机会无疑远远大于自发创新。

5. 从创新的_____看，包括目标创新、技术创新、制度创新、组织创新、环境创新等。

（二）创新的特征

1. 创造性

创新是_____的结果，是创造性的活动并对创造性成果进行开发、实现和产业化、商品化、效益化。创新以“_____”为灵魂，以“_____”为追求，以“_____”（效益、效率）

为目标。

2. 风险性

创新的风险主要有_____。

3. 效益性

4. _____性

5. 时效性

6. 综合性

四、创新的作用

(一) 创新是组织生存和发展的根本之道

(二) 创新是提高效率之途

(三) 创新是获得高效益之法

(四) 创新是加强管理之路

(五) 创新是国家、民族兴旺发达之本

当今管理的新趋势是：

(1) 企业由追求利润最大化转向追求整体价值最大化；

(2) 人由“劳动力”转变为“人力资源”，进而成为“_____”；

(3) 传统的监控型管理转向授权型管理，最终转向为潜能开发、人力资本价值增值为主的管理方法；

(4) 金字塔式的权力型组织结构转向为扁平化组织结构、团队式管理协作模式；

(5) 传统的物力、财力竞争转向企业对_____能力的竞争；

(6) 依靠严格、完备的规章制度转向以共同的愿景来集聚企业的向心力；

(7) 短期激励转向为长短期激励相结合，物质推动型激励转向为情感满足型激励；

(8) 网络信息技术应用由单一的信息处理转向为组织的信息分享、共同合作、工作流程改造、虚拟性活动；

(9) 员工由被动接受型转向参与管理型，进而转向为自我管理型等等。

第二节 创新职能的基本内容

_____是管理创新行为的先导，_____是产品或服务质量的决定性因素，**制度**_____是管理规范有序的保障，_____是管理活动的重要内容，_____创新是管理活动的精髓。

一、目标创新

管理_____是一项创新活动要达到的**最终结果**，对管理活动起着**先导性**的作用。在现代企业中，管理创新目标的设定常带有_____，而且在设置过程中也有一定的要求：

1. 可实现性。

2. 协调性。

3. 经济性。

二、技术创新

技术创新是以其构思新颖和实现商业成功为特征和前提的活动,即将技术变为商品并在市场上得以销售实现其价值,从而获得经济效益的行为和过程。**技术创新是_____的决定性因素。**技术创新具有五个特征:

- 技术创新的_____性
- 技术创新收益的_____性
- 技术创新的_____性
- 技术创新的_____
- 技术创新投资的_____。

技术创新可以分为_____创新和_____创新。

技术推动型创新活动其**源头**是_____的研究

市场拉动型技术创新其**源头**是根据_____需求。

三、制度创新

制度创新即指一种新的制度安排。制度创新的实质是利益格局的调整,制度创新是企业管理规范有序的保障。

制度创新的一般过程可以划分为五个步骤:

第一步,形成“_____”,所谓“第一行动集团”,是指预见到潜在利益,并认识到只有进行制度创新才能得到这种潜在利益的决策者,他对制度创新起着主要的作用。

第二步,“第一行动集团”提出制度创新的方案。

第三步,“第一行动集团”按照最大利益原则对各种可供选择的方案进行比较和选择。

第四步,形成“_____”,即形成在制度创新过程中帮助“第一行动集团”获得利益的组织,它能够促使“第一行动集团”的制度创新方案得以实现。

第五步,“第一行动集团”和“第二行动集团”共同努力,实现制度创新。

四、组织创新

组织创新的_____涉及**价值观的创新、工作方式的创新、考核评价体系的创新、职能结构的创新、组织结构模式的创新、企业重组并购等**,其中,_____的创新是最重要的内容之一。企业内部组织体系的创新主要表现在三个方面,即保持组织结构的_____。

在实践中组织结构创新的方式有三种:①兼并②_____③创新全新组织。**组织结构的_____已经成为现代组织结构创新的一种趋势。**

企业的组织结构与企业的价值观有关。企业价值观的演变大体经历了三个阶段:最大利润价值观、委托管理价值观以及工作生活质量价值观。**随着企业价值观的演变,企业的工作方式也经历了四个时期的交替,即工作专业化时期、工作轮换和工作扩大化时期、工作丰富化及特征再设计时期和运用社会技术系统方法时期。**

五、环境创新

企业是环境的产物,环境创新也在相当程度上制约着技术创新、制度创新、组织创新等的内容与效果。

企业环境创新有被动适应型、互动融合型、主动改造型模式。

管理创新是一项系统工程,观念创新、组织创新和制度创新是密切联系的几个方面。在企业进行管理创新的过程中,应当特别注意以下几个问题:①**管理创新是一种手段、方式,**

而不是最终目的。②管理创新是一个持续过程，而不是一蹴而就。③管理创新贵在新、贵在超越，而不是生搬硬套。④管理创新的主体是全体员工，而不仅仅局限于企业家。

第三节 创新思维

创新思维的含义与特征

（一）创新思维的含义

现代管理中的创新思维，是指管理者积极探索环境与组织自身发展中的未知领域，开拓和创建组织发展新局面的思维活动。现代组织的一切创新活动首先是_____，管理者的思维是管理的创新职能的基本前提和内容。

（二）激发创新思维的因素

在管理活动中，最能激发管理者的创新思维的因素是_____等。

_____是激发创新思维的首要因素。

_____是创新思维的保证因素

_____可以引发管理者的创新思维。

管理者的情绪、情感以及其他因素_____着管理者创新思维的质量。

（三）创新思维的特征

（四）创新思维的作用与意义

1、创新思维的重要作用

- （1）创新思维是一切管理知识和经验的源泉
- （2）创新思维是提高管理水平的重要途径
- （3）创新思维可以开辟管理活动的新局面

2、创新思维的意义

- （1）知识和经验为创新思维提供契机
- （2）知识和经验为管理者确定创新思维的聚焦方向
- （3）知识和经验决定着管理者创新思维的质量

第四节 创新的过程与组织

创新的意念分为三类：_____。其中忧虑来源于劣势，挑战意味着均势，机会则表现为优势。

一、创新的过程

创新的一般过程主要包括以下几个环节。

- （1）寻找机会（2）提出构想（3）采取行动（4）_____

二、创新活动的组织

创新是管理的重要职能，是企业家精神的_____。创新活动的组织要求：

(一) 正确理解和扮演创新“管理者”角色

(二) 创造促进创新的环境和氛围

促进创新的最好最长久的方法是营造组织的_____。_____是创新文化的核心，_____是创新文化的保障。

(三) 制定弹性工作计划

(四) 正确对待失败

(五) 建立科学合理的奖励制度

(六) 处理好维持和创新的关系

第七章 管理方法与管理工具

管理实践进入信息化、知识经济时代以后,管理的____、____、____逐渐被广泛使用。同时,____、____等____也越来越受到重视。

第一节 管理方法概述

一、管理方法的层次

管理方法的主要层次是:

- 具有指导意义的____、____、____;
- 具有普遍意义的一般方法,如____、____、____等;
- 具有特殊管理职能的具体管理方法和实际应用的技术、工具、手段等等。

管理方法根据管理活动所依据的对管理对象人性的假设,从总体上可以分为____方法和____方法。刚性的管理方法是以“____”假设为基础,基于管理对象生存和安全的需要,主要运用____进行的程序化管理。柔性的管理方法是以“____”、“____”以及“____”等人性假设为基础,基于管理对象社交、归属与爱、自尊以及自我实现的需要为基础,主要运用____进行的人性化管理。

如按照____可划分为宏观管理方法、中观管理方法和微观管理方法;按照管理____可划分为人事管理方法、物资管理方法、资金管理方法、信息管理方法;按照所运用方法的____可划分为定性方法和定量方法等等。

二、管理工具的含义

所谓管理工具是指管理主体实现特定目的或履行特定职责所采用的技术、措施、机制、策略、手段等。公共部门的管理工具分类主要是根据____和____来进行分类的。常见的三分法是分为____、____和____,这也是最为普遍被接受的管理工具分类方法。

三、管理方法和管理工具的综合运用

(一) 管理方法综合运用理论基础

1. 管理哲学基础

管理哲学就是关于管理的世界观和方法论,管理主客体矛盾运动规律的科学。

马克思主义哲学,即辩证唯物主义和历史唯物主义,是正确反映世界的最一般发展规律的科学,是科学的真理和科学的世界观。管理哲学主要由以下几个方面构成:

(1)____:管理活动所涉及的诸多要素之间处于相互联系、相互作用的过程之中,这些联系、作用形成管理活动的特定本质、导致管理活动的运动,引发管理活动的变化,产生管理活动的功能。

(2)____:管理思想和理论来源于管理实践。只要勇于实践,勤于探索,任何管理客体内在的奥秘终究是可以被认识的。管理思想和理论形成以后,反过来又能动地

指导管理实践，并接受管理实践的检验。

(3) _____：管理文化是指一个组织的全体人员在组织活动中共同凝结而成的理想信念、行为方式和行动标准。它代表该组织的目标、信念、哲学伦理及价值观，是管理精神世界中_____的成分。_____是管理活动的客观基础，是管理主体的精神之魂，是管理科学生存的土壤，整个管理发展史证明了文化是管理科学和管理实践生存与发展的生命之源。

(4) **管理的科学价值观**：心理学、语言学、社会学、逻辑学、美学、艺术和战略学等也日益进入管理科学领域，构成了当代管理理论体系的框架和主要内容。现代化管理的本身就是当代科学技术在管理中的综合和应用。

2. 管理方法论基础

_____是实现管理方法科学化的三个理论基础。这三者之间，既互相区别，又互相联系、互相交叉。概括地说，“系统”是客观存在的事物实体；“信息”是事物实体的“神经”；“控制”是借助于信息，使事物实体按预定目标运行的手段。

组织作为人造系统具有以下特征：(1) _____，即组织的整体功能大于它的各部分功能之和；(2) _____，即组织的各个组成部分相互作用、相互依存，从而形成一定的结构，组织的结构是否科学对组织的整体功能影响很大；(3) _____，即人们建立组织并非为了设置一套机构，而是为了完成组织必须的各项管理业务工作，最终实现组织的目标；(4) _____，即环境是一个组织所从属的更高一级的系统，任何组织均必须适应所处环境的要求和变化，否则，便不能生存和发展。

(二) 刚性管理与柔性管理的综合运用

1. 刚性管理与柔性管理的主要区别

具体地说，刚性管理与柔性管理主要有以下区别：

(1) 基础不同：从其定义可看出，刚性管理的基础是_____。柔性管理的基础则是基于_____。

(2) 适用对象不同：刚性管理适用于主要_____的员工，适用于对创造性要求较低的、衡量标准容易量化的工作。而当员工的低层次需求基本得到满足，_____，员工往往欢迎柔性管理以获得更多的自治责任和发挥个人创造性的机会。

2. 刚性管理和柔性管理各自的优缺点

从管理工作的实际效果来看，**刚性管理**的长处主要有：

(1) 在刚性管理中，某项规章制度的严格执行，易于_____；

(2) 刚性管理制定了一定的工作标准对_____。

其主要缺陷有：

(1) 刚性管理对规章制度必须严格执行的要求，_____。

(2) 刚性管理往往将员工置于消极被管理的状态，员工缺乏主动参与管理、参与决策的意识，自律自控能力低，_____；

(3) 工作量化的同时也造成了员工的惰性，使员工一味只求完成分内的工作。

柔性管理对应刚性管理来看，其长处是：

(1) 柔性管理满足员工的_____；

(2) 柔性管理有利于_____, 有利于对种种失范现象形成一种“防患于未然”的机制。

当然, 柔性管理也有其局限性:

(1) 柔性管理缺乏严格的_____, _____;

(2) 柔性管理缺乏_____, _____等等。

3. 刚性管理和柔性管理的综合运用刚性管理与柔性管理虽各有优缺点, 但要硬性的评价孰优孰劣是毫无意义的, 在实际工作中两者是相互影响、相互渗透的。刚性管理是管理工作的前提和基础, 完全没有规章制度约束的组织必然是无序的、混乱的, 柔性管理也必然会丧失其立足点。柔性管理是管理工作的“润滑剂”, 是刚性管理的“升华”, 缺乏一定的柔性管理, 刚性管理亦难以深入, 二者的有机结合才是高效益管理的源泉。一个组织是以刚性管理为主、还是以柔性管理为主, 则_____取决于_____、_____及_____。

(三) 管理工具的选择、应用和组合

管理工具的选择、应用和组合是管理工具研究的最基本的主题和归宿。从最基本的要素来看, 管理工具的选择需要关注_____和_____两个维度的因素。从比较完整的视角来看, 影响工具选择的因素主要有目标、工具的特性、工具应用的背景、以前的工具选择和意识形态五种主要因素。

管理工具的效力评价主要是_____, _____, _____, _____。早期的管理工具研究者们提倡一种“纯”工具研究和“纯化”的工具应用实践。他们认为对各种具体工具的研究应分别独立地进行, 人们应要么使用这种工具, 要么使用那种工具, 对_____运用是导致政策失败的原因之一。然而, 要对各种工具做非常明确的区分显然是不可能的, 目前的分类法还做不到这一点。现在, 人们认为, 工具的同时并且协调的运作更符合现实社会经济发展的需要, _____, 避免应用单个工具所产生的片面性。

第二节 刚性管理方法

一、法律方法

(一) 法律方法的内容与形式

法律, 是由国家制定或认可的, 体现统治阶级意志, 以国家强制力保证实施的行为规则的总和。管理的法律方法中的法律是广义的法律, 既包括国家立法机构颁布的法律, 也包括国家行政机构制定的具有法律效力的行政法规和规章。

法律方法的内容, 不仅包括建立和健全各种法律、法规、规章, 而且包括相应的司法工作和准司法工作。运用法律方法主要包括以下几种形式:

1. _____

立法是国家管理经济社会活动最具有抽象性和稳定性的手段。

2. _____

司法是运用国家司法权进行裁判或监督国家法律实施的活动, 其主要职能在于依法解决争端。

3. _____

准司法行为大致可界定为：与司法活动密切相关或者功能类似，具有一定裁判权或证明权的行为。

(二) 法律方法的特点

1. _____

法律是国家意志的体现，法律、法规和规章是所有组织和个人行动的统一的准则，对他们具有同等的约束力。

2. _____

特定的公共管理主体依照法定程序制定和颁布法律、法规和规章，这些法律、法规和规章有准确、严密、简洁的法律语言，而且这些规范具有普遍的约束力。

3. _____

法律不仅是国家意志的反映，而且还要由国家强制力保证执行，所以国家法律一经颁布，就要用军队、警察、法庭、监狱等国家机器作为其实施的保证，违法就要受到应有的制裁。管理中的法律方法既然是以法律为手段，必然也要有强制性。

4. _____

法律方法相对于其它管理方法来说，运用的程序极其严格和复杂，效力的周期最长，因而稳定性突出，这也是保障长治久安的管理秩序所必须的。

5. _____

运用法律方法进行管理，不仅在于事后的惩罚，更重要的还在于事前对人们（的行动）起到指导、教育和警示的作用，使人们自觉遵守管理规则，从而大幅度减少不确定性，提高管理的效率。

(三) 法律方法的作用

法律方法的运用，对于建立和健全科学的管理制度和管理方法，保证组织和整个社会的长治久安有着十分重要的作用。

1. _____

2. _____

3. _____

(四) 法律方法的局限性与正确运用

1. 谨慎地运用法律方法

法律方法从本质上讲是通过上层建筑的力量来影响经济社会活动的方法。法律方法有双重作用的问题：既可以起促进作用，也可以起阻碍作用；

2. 法律方法必须与其他方法综合使用

法律方法具有_____、_____的特点，同时法律方法调整的经济关系、社会关系有限，因而，不能期望法律方法解决所有的问题，它只是在有限的范围之内发生作用。

3. 创造条件，促使宏观法规的顺利实施

组织应根据国家、政府的有关法律、法规制订自己的管理规范，保证必要的管理秩序，有效地调节各种管理因素之间的关系，使宏观法规在本单位得以顺利地贯彻执行，同时应当避免与法律、法规有悖而造成混乱。

二、行政方法

（一）行政方法的内容与形式

行政方法是指依靠行政组织的法定职权，运用_____、_____、_____等行政手段，按照行政系统和层次，以权威和服从为前提，直接指挥下属工作的管理方法。行政方法的实质是通过行政组织中的职务和职位来进行管理。行政方法的主要形式是_____、_____、_____、_____等。

（二）行政方法的特点

1. _____

行政方法所依托的基础是_____和_____。管理者权威越高，他所发布的指令接受率就越高。

2. _____

行政权力机构和管理者所发出的命令、指示、规定等对管理对象只是程度不同的强制性，行政方法就是通过这种强制性来达到指挥与控制的目的。

3. _____

行政方法是通过行政系统、行政层次来实施的。

4. _____

行政行为的主体部分——具体行政行为是针对具体的人或者具体的事而进行的，因而相对于其他方法而言，行政方法比较具体。

（三）行政方法的作用

1. _____是处理重大的突发事件的有效手段

行政方法力量集中，行动迅速。同时行政方法时效性强，它能及时地针对具体问题发出命令和指示，可以快刀斩乱麻，较好地处理特殊问题和管理活动中出现的新情况，因而能够有效处理突发事件。

2. 行政方法是实施其他各种管理方法的必要手段

在管理活动中，经济方法、法律方法，一般需要行政系统的中介，才能具体地组织与贯彻实施。

3. 行政方法可以增强管理的连续性和协调性

由于行政方法的特点使然，行政方法可以促使各部门和各单位密切配合，前后衔接，并不断调整它们之间的进度和相互关系。

（四）行政方法的局限性与正确运用

行政方法是实现管理目标的一个重要手段，但只有正确运用，不断克服其局限性，才能发挥它应有的作用。

1. 行政方法的运用必须遵循客观规律

2. 行政方法必须与其他方法综合使用

3. 管理者必须充分认识行政方法的本质是_____

总之，要充分发挥行政方法的积极作用，减少其局限性，就必须做到_____、_____、_____。

三、经济方法

（一）经济方法的内容与形式

经济方法是根据客观经济规律，运用各种经济手段，调节各种不同经济主体之间的关系，

以获取较高的经济效益与社会效益的管理方法。这里所说的各种经济手段，主要包括预算、税收、信贷、价格、工资、奖金等。

1. _____

管理主体通过预算形式把有限的资金分配到特定的用途之上来实现管理目标。在公共管理领域，政府的预算有两个主要职能，即经济职能和财政职能。经济职能主要通过三种形式得以实现：配置、分配和稳定。财政职能主要是会计职能和核算与控制职能。

2. _____

税收是国家取得经济收入的重要来源，也是国家管理社会生活的重要手段之一。国家根据宏观控制的需要，合理制定不同的税种和税率来调节生产和流通，调节一部分组织的利润水平，保证消费的合理增长，使社会经济的内部结构、发展趋势、活动规律等趋于合理。

3. _____

信贷是银行存款、贷款等信用活动的总称。信贷是**最为**_____。

4. 价格

在存在着商品货币关系的社会里，价格是计量和评价劳动的社会标准。

5. 工资

工资是实行按劳分配原则的一种劳动报酬形式。根据按劳分配原则，应当按照职工每个时期实际劳动的数量和质量，联系组织的经济效益来支付职工的工资。

6. 奖金

奖金是职工超额劳动的报酬。奖金的名目和条件应能表达组织领导者对职工行为的期望，应能对职工的行动方向和努力目标具有引导作用。所以，_____，以免分散目标；_____，以保证奖励的效价；_____，以保证必要的期望值；_____，同样的超额劳动，_____，这样，奖金才能起到调动职工积极性的作用。

(二) 经济方法的特点

1. _____

即经济方法是管理主体通过利益机制引导管理对象去实现某种组织利益，间接影响管理对象行为的一种管理方法。

2. _____

这主要是指经济方法并不是通过对管理对象直接下达命令而体现的，而是通过经济手段的作用，经过迂回的过程达到调节目标。

3. _____

一方面，经济方法针对不同的管理对象，如组织、职工个人，可以采用不同的手段；另一方面，对于同一管理对象，在不同情况下，可以采用不同方式来进行管理，以适应形势的发展，例如，税收的增减可分别鼓励与限制某一产业的发展，增减的幅度越大，作用越明显。

4. _____

经济方法承认被管理的组织或个人在获取自己的经济利益上是平等的。

第三节 柔性管理方法

一、传播方法

（一）传播方法的内容与形式

传播的目的是使_____。通过传播，可以减少误解和分歧，形成共识和合力。传播的实质是明确传_____，_____。传播方法在管理中运用的常见形式有：

1. _____

新闻发布会是组织将信息传递给新闻媒体记者，再由大众传媒将信息迅速而广泛的传递给组织内外公众的信息传播方法。

2. _____

沟通性会议是指具有不同背景的人，借助一定的场地或者远程会议技术，就共同关心和认可的主题进行信息交流。

3. _____

社会组织在进行管理活动、实现管理目标的过程中，既要维护组织或者社会整体的合法权益和合理利益，又要兼顾到管理对象的合法权益和合理利益，因此需要双方进行一定的协商以达成一致、实现双赢。这个协商过程就是公务谈判。

4. _____

游说策动是一种很特殊的管理方法，因为从手法上看，它是主动的，但从地位上看是被动的。

5. _____

政务公开是实行民主与法制的前提和基础，对于实现对民众的政治动员，扩大政治参与的范围，促进经济发展及廉政建设，有着极其重要的作用，是现代民主国家的一项必备制度。

（二）传播在管理中的作用

1. 传递信息

2. 培养积极的态度

3. _____

这是运用传播手段的最终目的。要实现这一步除了需要作好前面两个步骤以外，还应当注意两点：一是传播的信息必须提出明确的目标；二是传播中要提供方便管理对象采取行动的信息。

（三）传播方法的局限性与运用

1. _____

这是指传播是建立在受传者与组织之间的一种双向的、互动的行动。一个成功的传播活动必须着力寻找组织与受传者双方之间的利益相关点，这样才能互惠互利，建立良好的关系。

2. _____

管理人员在加工处理传播信息时，要注意信息所要到达的管理对象，要联系信息内容与特定管理对象的利益、兴趣和共同经验范围等，以扩大传播范围，提高信息的共享性。

3. _____

4. _____

二、情感方法

(一) 情感方法的内容与形式

所谓情感方法，就是管理者以_____。
_____最能体现文化管理的亲和力，其核心是_____，通过情感的双向交流和沟通实现有效的管理。情感方法主要包括_____、_____和_____等形式。

(二) 情感方法的运用

1. 关心生活，温暖心灵

人需要尊重，因为人都有自己的人格；人也需要关爱，因为人都需要情谊。

2. 发端于心，热诚待人

在组织的情感管理中，管理者要有热心，“情”中带有亲切感，管理者热情对待员工，就会很快打开员工的心扉，对员工的管理就能犹如春风化雨“润物细无声”。

3. 互相理解，顺畅沟通

组织管理人员与员工之间的亲密感只能建立在相互尊重、互相理解的基础上。

4. 开诚布公，倾听意见

管理者要认真倾听员工的意见，创造机会让员工们充分发表意见。

三、心理方法

(一) 心理方法的内容与形式

心理方法是指在管理过程中运用心理学知识，对人们的社会心理进行详细了解和科学分析，按照人们的心理活动特点和规律性，进行有效管理的一系列方法的总称。管理过程中常见的心理方法有_____、_____等。

1. 暗示与期待

暗示是用含蓄、间接的方式对人的心理和行为产生影响，使其主动接受一定的观念和信念，或者产生预期行为的一种方法。希腊神话中有这样一则故事：塞浦路斯一位王子皮革马利翁用象牙雕刻了一位美女，雕刻时他倾注了自己的全部心血和感情，雕成后每天捧在手中，用深情的目光注视着她，时间久了，有一天这女子竟然有了生命，变成了一位美女与王子结为伉俪。受这个故事的启发，1968年，美国心理学家罗伯·罗森塔尔和雷诺尔·贾可布森进行了一项著名的实验，取得了出乎意料的效应。他们把这种效应称为“皮革马利翁效应”，人们也称之为“罗森塔尔效应”。

2. 培训

人力资源是组织的第一资源，现代管理必须注意发挥“人”的作用，围绕“人”来构筑组织的核心能力。培训作为开发与发展人力资源的基本手段，已突破其原本的纯教育意义，而成为现代管理的重要方式和手段。

(二) 在管理中运用心理方法的必要性

1. 运用心理方法，是由人的生理、心理特点所决定的

2. 运用心理方法，是由人的“社会性”所决定的

(三) 运用心理方法的局限性

1. 从其作用效果的可靠性方面来看，难以保证管理活动能如愿进行

2. 从其作用效果的有效性方面来看,运用心理方法有一定难度

第四节 具体的管理工具

一、强制性工具

强制性工具又叫规制性工具。它的特点是用_____和_____的方式对市场组织和社会个体施加影响,以实现期望的政策目标。常见的公共部门强制性管理工具包括:_____,_____,_____及_____。

1. 管制

管制在本质上是指通过法律制度许可或禁止某些经济行为,如设定关税、颁发许可证照以及管制劳动力市场。政府拥有强制性权力,这是它与私营部门的本质区别。法律的力量最终通过警察和军队而得以强化,它可以用于多种目的,包括对经济进行干预。

2. 公共企业

政府建立公共企业有多种原因。公共企业是一种特殊的法人机构:它向公众大规模地出售商品和服务,它的赢利首先归其自身所有。大多数公共企业不纳入公共预算,其运作方式从本质上讲是独立的。在许多国家,公共企业提供大量的服务,包括:公用事业,如电信、电力、天然气供应、供水与排水系统等;交通运输,如铁路运输、航空运输、水上运输、城市公共交通等;金融服务,如银行和保险公司等;农产品市场。一些国家还有政府所有的石油公司、汽车公司、烟酒公司等。

3. 国家直接服务

政府通过预算形式直接提供商品或服务,是政府运行的主体部分。

二、志愿性工具

志愿性工具是指在所期望实现的任务上,政府较少的介入,而由民间力量或市场自主运作。多数志愿工具是在强制性工具表现出低效、缺少相对人自愿遵从、成本消耗巨大等弊病之后作为一种替代性的手段而出现的。常见的公共部门志愿性管理工具包括_____、_____。

三、混合性工具

混合性工具是指强制性介于强制工具和志愿工具之间的那部分政府工具(其中有些工具本身就是具体的市场化手段),因而混合工具选择的情境最为广泛。常见的公共部门混合性管理工具包括:信息和劝导、政府补贴、产权拍卖、税收和使用者付费。

1. 信息和劝导

当政府期望用信息提供来影响公众对政策目标的预期,借以实现政策目标时,这种工具经常是有效的。市场体制下,交易主体和公共机构时常需要做出各种决策。

与限权、审批、收费等传统管理工具相比,信息工具有其独特优势:第一,_____。第二,_____。第三,_____。第四,_____。

虽然如此,信息工具在实践中也会面临一些问题:第一,_____。第二,_____。第三,_____。第

四，_____。

2. 政府补贴

在一些公共问题上，当政府_____生产公共物品而这些物品又为社会所需要的时候，政府可以对私营部门、志愿部门进行财政资助以实现预期目标。尽管部分资金是公共的，但政府也对私营部门进行具体的行政管理活动，主要是监控其是否将补贴真正用于既定目的。

3. 产权拍卖

当公共实体的公共物品生产是_____时候，政府可以让渡部分_____。

4. 税收和用者付费

除了作为财政汲取工具的税收以外，为了扶持或抑制特定的产业、行为、群体乃至个人而又不愿意直接动用强制性手段时，作为混合性工具的税收在市场上和社会事务中常常是有效的。用者付费是用_____调节公民对公共物品的消费。

第八章 管理绩效

第一节 管理成本

管理成本的构成

管理成本这一概念是由_____教授首先提出的，之后，科斯的追随者不断对管理成本理论进行了补充和修正，形成了管理成本理论的四个主要组成部分，即_____、_____、_____和_____。

（一）内部的组织成本

内部的组织活动就是合理配置组织所拥有的各项人、财、物，使其资源能够按照理想的生产函数组织生产。它主要表现在两个方面：1. 构建正式组织结构框架所需要的成本；2. 内部组织管理机制的运行成本。内部的组织成本是组织管理成本在组织内部的表现，也是组织管理成本的原始内涵。

（二）外部的交易成本

在一般情况下，组织外部的交易成本可以分为_____、_____和_____三部分。

1. 搜寻成本

搜寻成本是指组织主体在市场上搜寻有关交易信息所付出的代价。

2. 谈判成本

谈判成本是指组织在契约谈判活动中所付出的成本。交易谈判过程往往表现为一场旷日持久的战争，需要投入相当多的人力、物力和财力，这些构成了组织交易的成本。

3. 履约成本

履约成本是指组织监督交易合同履行所造成的资源支出。

（三）管理者的机会成本

由于管理资源的特殊性，管理者专注于一个组织或一项活动时，必然放弃其他选择，管理的机会成本便是用来衡量放弃其他选择而导致的潜在损失。不过，管理的机会成本并不意味着真实的成本付出。它的重要意义在于可以用来判断管理活动是否值得继续以及管理者的精力和时间分配是否合理。

管理者的机会成本指_____。

（四）委托代理成本

1. _____

为了降低委托人和代理人间的利益偏差，委托人可以对代理人做出的符合委托人利益的行为进行适当的激励，或者对代理人谋取私利的行为或不利委托人的行为给予监督约束。_____包括测量代理人努力程度的费用、测量报酬数量的费用以及使报酬与努力程度相联系的费用等。_____包括制定有关约束规则的费用、监督交易者执行约束规则的费用以及对机会主义进行惩罚的费用等。

2. _____

在委托代理关系中，代理人可以保证不采取损害委托人利益的行动，或者承诺如果采取

了损害委托人利益行动时愿意给予委托人以经济赔偿。

3. _____

委托人和代理人的行动选择是以各自利益最大化为导向的，二者之间的利益偏差是绝对的。出现这种偏差就会导致委托人的福利受到损失，即剩余损失，它实际上也构成组织的一种管理成本。

二、管理成本的变动及其原因

管理成本的大小受到多种因素的影响。这些因素有**组织内的**，如_____、_____、_____、_____等；也有**组织外的**，如_____等；还包括**组织内部和外部的结合因素**，如_____等。

（一）组织规模

组织规模是由组织运作资源的多少和组织内部业务量的多少决定的，它是管理成本的重要决定因素，其变动会影响到外部交易成本和内部组织成本。

（1）组织规模对外部交易成本的影响组织的外部交易成本可能会随着组织规模的增加而_____。

（2）组织规模对内部组织成本的影响组织规模的扩大可以获得外部交易成本下降的好处，同时又会面临内部组织成本_____带来的威胁。

（二）产权制度

组织产权制度主要是指组织的所有权与经营权问题。近期来，越来越多的组织开始采用股份制形式，一方面，由于股东分散，股份公司可以聚集大量的资本，使得股份公司的竞争实力和组织声誉较高，因此组织的_____；雄厚的实力使得股份公司可以聘用比较好的管理者，有利于日常经营的改善，从而_____。另一方面，股权分散产生的委托——代理问题比私人组织和合伙组织更加突出。在有些情况下，总经理是不持有公司股份的职业经理，为了使其决策符合股东利益最大化的目标，公司必须付出_____。

（三）组织结构

组织结构的刚性与管理成本的关系是：

组织结构刚性将_____。

组织结构的刚性将_____。

组织结构的刚性将_____。

（五）组织文化

组织文化是以_____为核心，融组织的宗旨、行为规范、伦理体系、价值准则、习俗、信仰、制度及实践为一体的复合体系。其主要表现在：如果组织文化有助于组织管理目标的实现，则组织的内部成本、代理成本甚至交易成本都会得到降低；反之，则会提高组织的管理成本。

（六）管理者才能

管理者才能是管理者整合组织资源的能力，它对组织的管理成本有全面的影响。的管理者通常能够降低管理成本，其理由是：

（1）_____。

（2）_____。

(3) _____。

(4) _____。

_____。

第二节 管理效率

一、管理效率的含义

(一) 管理效率的定义

管理效率是一种 _____，其内涵是指以_____。

(二) 管理效率的特征

1. 管理效率的多重化

管理效率的多重化特征主要表现在管理效率的_____、_____和_____。这种成果的构成因素可以分解为物质的、精神的、经济的、政治的等。管理效率的形成条件愈来愈复杂，这与社会发展过程中各部分的密切交往联系有很大的关系。管理效率的构成因素、形成条件的多重化，深刻地影响到管理效率作用的多重化，虽然各种实际的管理效率和效应发生的时空范围和程序有所区别，但影响日益扩大，往往会涉及到经济、政治、文化、心理情感等，产生多种效应。

2. 管理效率的集约化

集约化是最能反映效益问题的，从粗放到集约就是提高效率的过程。在现代化的进程中，管理效率不断地表现出集约化的特征，这种集约化特征最突出的表现是在_____、_____和_____方面。

3. 管理效率的综合化

管理效率综合化特征主要表现在_____、_____和_____上。管理效率体现的不是为了某个人、团体、或者地区的狭隘利益，而是全局的共同利益，管理者从事的管理劳动是一种社会责任。

二、管理成本与管理效率

1. 从管理效率定义的公式来看，管理效率=管理收益/管理成本

在收益既定的情况下，投入的管理成本越高，管理效率就越低；反之，投入的管理成本越低，管理效率就越高。

2. 从管理效率的功能来看，管理效率和管理成本产生和实现的_____

管理效率是管理在发挥激励、配置、保险和约束等功能的过程中表现出来的效率总和，而管理成本也是管理在实施激励、配置、保险和约束等功能时所耗费的成本总和。

三、管理效率的影响因素及其控制

1. 产权与管理效率

(1) 组织实施管理的目的是为了在同等条件下以较小的成本获取较大的收益，收益的归属由产权决定，产权主体有权获取与其努力相应的收益；(2) 产权制度能保证收入分配与

要素工序相对称,符合帕累托最优的思想。如果产权制度不健全,人们就可能选择通过对抗而非交易来解决他们对稀缺资源的需求冲突,从而影响管理的配置效率;(3)只有当社会持续而稳定的承认和保护产权时,人们才会普遍地从事财富积累,谋划长期的经济活动;(4)产权所起的约束作用主要体现在产权的_____上,产权制度的进步在很大程度上体现于排他成本的降低,排他成本的节约自然能够相应地增加约束收益。总而言之,产权制度是组织实施管理的外部框架,产权制度是否明晰在很大程度上影响着组织所制定的各项管理政策,如激励、配置等功能,影响着管理收益与管理效率。

2. 管理过程与管理效率

管理过程是指在管理中为完成目标而进行的一系列活动,包括计划、组织、领导、激励和控制等职能,在这些活动中涉及资金、技术、设备、信息和人员等必须考虑的管理要素。因此,可以说,管理过程影响着组织的管理效率。

3. 管理方式与管理效率

不同的管理方式、管理手段具有不同的绩效结果,同一种管理方式在不同的社会历史条件下所产生的管理效率也不尽相同,_____是选择管理方式的根本标准。管理方式的改进对管理效率的提高具有重要意义。

4. 管理者与管理效率

管理者的素质直接影响管理的效果。

- (1) 好的管理者能够降低管理成本;
- (2) 好的管理者能够适应环境的变化;
- (3) 设计好的运作框架和机制,准确把握组织的目标,从而降低外部交易成本,减少内部组织成本,降低代理成本,降低管理成本,最终会体现在管理效率的提高上。

(二) 管理效率的控制

1. 进行产权改革,完善治理结构,提高管理效率

2. 通过引导和改变人的行为,使其向组织所希望的方向发展

3. 提高管理密度和强度,增强管理过程的力度

管理密度表示组织结构各层次管理网的分布和联结情况。比如组织内部的人事组织分布及联结关系。管理强度表示管理组织管理过程的控制力度。比如组织计划的执行状况。____和管理____是直接影响管理效率的原因,组织管理的效率不高,往往是由于管理脱节、不能到位,密度不够,或者是管理过程十分松懈、偏离控制标准,力度不够。管理____是提高管理效率的基础和条件。合理的管理密度,有利于管理信息畅通无阻,有利于管理资源集约化使用。管理____是提高管理效率的保证,提高管理强度有利于体现管理决策的意志和目标的实现。

4. 完善市场结构,培养素质高、能力强的管理者

组织必须从管理者的教育和培训入手,通过各种途径和手段努力提高管理者的能力和素质,使其适应市场经济的要求,尽快成为现代组织的新型管理者,以提高组织的管理效率。

第三节 管理绩效的评价

一、绩效评价的标准

管理绩效是组织发挥各项管理功能的业绩、成果和效率的综合表现。制定科学合理的绩效评价标准及其有效的实施运用,是使得整个绩效评价和管理体系得以正常运转的重要保障。

(一) 制定绩效评价标准的原则

绩效评价的标准应该是_____等因素为转移的客观标准,绩效评价的标准,体现出绩效评价的客观公正性。这就要求绩效评价标准的制定必须遵循一定的原则,如若不然,就有可能出现脱离管理实际的机械化、形式化倾向,降低绩效评价的有效性。

制定绩效评价的标准包括两个方面的内容:确定_____和_____标准。不过,在实践过程中这两方面的内容常常一起完成。

1. 绩效指标的类型

绩效指标是指对管理绩效进行衡量或评估的各个方面或要素,它要解决的是需要评价什么问题。从绩效评价的内容上看,绩效评价指标包括_____评价指标、_____评价指标和_____评价指标三类。

表 8-1 绩效评价指标的类型

绩效评价指标类型	评价指标(部分)	度量方式
业绩	数量	工作记录、财务数据
	质量	生产记录、客户评估
	工作效率	上级、客户评估
	成本费用	财务数据
能力	业务知识	上级评估
	执行能力	上级评估
	组织领导能力	上级评估
	公共关系能力	上级评估
态度	协作性	同级评估
	服务意识	下级评估
	积极性	上级、下级评估
	责任感	上级、下级评估

2. 确定绩效指标的原则

评价指标体系的设计需要建立在系统分析的基础之上,并遵循以下几个基本原则:(1) 科学性与全面性相结合的原则;

(2) 定量与定性相结合的原则;

(3) 可比性和可操作性相结合的原则;

(4) 动态与静态相结合的原则;

(5) 相对性与系统性相结合的原则;

(6) _____。

(二) 绩效评价标准的设定

在设定绩效评价标准时，通常需要考虑两类标准：基本标准与卓越标准。

(1) _____是指对某个被考核对象而言期望达到的水平。这种标准是每个被考核对象经过努力都能够达到的水平。并且，对一定的职位来说，基本标准可以有限度地描述出来。基本标准的作用主要是用于判断被考核者的绩效是否能够满足基本的要求。考核的结果主要用于决定一些_____，如基本的绩效工资等。

(2) **卓越标准**是指对被考核对象未做要求和期望但是可以达到的绩效水平。卓越标准的水平并非每个被考核对象都能够达到，只有一小部分被考核对象可以达到。由于卓越标准不是人人都能达到的，因此卓越标准主要是为了识别角色榜样。对卓越标准考核的结果可以决定一些_____，例如额外的_____等。

二、绩效评价的程序

(一) 制定绩效计划

制定绩效计划是绩效管理过程的起点，是员工与直接上级就工作职责、工作任务及其有效完成的标准以及员工个人发展确定目标，达成共识的过程。

(二) _____

持续沟通是绩效管理的重要环节，也是绩效管理的传统模式与现代模式的本质区别之一。

(三) 实施绩效评价

_____是绩效管理的**核心环节**，是对员工在一定期间内的工作绩效进行考察和评定，确定员工是否达到预定的绩效标准的管理活动。

(四) 提供绩效反馈

绩效评价结束后，上级或主管应就绩效评价结果与员工进行沟通使之明确绩效不足或改进方向以及个人特性和优点，绩效反馈是绩效管理的一个重要步骤。

(五) 绩效改进指导

绩效改进指导也需要贯穿整个绩效管理过程，帮助员工识别造成绩效不足的原因或改进提高的机会，帮助员工寻求解决方法的过程；绩效辅导则是帮助员工提高知识和技能，克服绩效障碍。

三、评价的方法

绩效评价中运用的评价标准主要可以分为两类：一类是_____，另一类是_____。与此相对应，绩效评价的方法可以分为绝对评价法和相对评价法两种。

(一) 比较法

比较法是对评价对象进行相互比较，从而决定其工作绩效的相对水平。这种方法最为方便，评价结果也一目了然，在实践中得以广泛运用。它主要包括以下几种：

1. 排序法

排序法又称排列法，是将员工按工作绩效从好到坏的顺序进行排列，从而得出评价结论的方法。

排序法主要有两种类型：直接排序法和交替排序法。

①_____。其操作方法是：评价者经过通盘考虑后，以自己对评价对象工作绩效的整体印象为依据进行评价，要求评价者将本部门的所有雇员从绩效最高者到绩效最低者

排出一个顺序来。

②_____。其操作方法是：评价者经过通盘考虑后，先从所有的评价对象中选出最好和最差的两名，然后在余下的人员中再选出最好和最差的两名，依此类推，直至全部人员的顺序排定。

排序法具有以下**优点**：

- (1) _____。
- (2) _____。

排序法也存在许多**缺点**：

- (1) _____；
- (2) _____；
- (3) _____。
- (4) _____。

2. 配对比较法

_____又称平行比较法、成对比较法。其操作程序是：将所有评价对象一一进行相互比较，根据比较结果排出名次，即两两比较，然后排序。

使用配对比较法的优点有：

- (1) 能够有效地避免宽大化倾向、中心化倾向以及严格化倾向；
- (2) 设计和使用容易；
- (3) _____。

配对比较法也存在一些缺点：

- (1) 无法与组织的战略目标联系；
- (2) _____；
- (3) 评价主要依靠评价者的主观判断，没有客观依据。

3. 人物比较法

人物比较法则是所有的人与某一个特定的人即所谓的“标准人物”进行比较，在一定程度上能够使评价的依据更为客观。其实施方法是：在评价之前，先选出一名员工，以他的各方面表现为标准，将其他员工与之相比较，从而得出评价的结果。

人物比较法的优点是：

- (1) 能够有效地避免宽大化、中心化以及严格化倾向；
- (2) 设计和使用容易，成本很低；
- (3) _____。

缺点：

- (1) _____；
- (2) 无法与组织的战略目标联系；
- (3) 很难发现问题存在的领域，不便于提供反馈和指导；
- (4) 主观性强，容易发生晕轮误差。

4. 强制分配法

_____又称为硬性分布法，是要求评价者将不同绩效水平的员工按百分比归类，即强制性地将被同一部门中所有员工的业绩表现按照一定的概率分布，将其“定位”

到不同的类型中去。

强制分配法同样具有避免宽大化、中心化及严格化倾向,设计和使用成本低等优点,同时,也同样具备无法与组织战略目标联系,而且_____,主观性强等缺点。此外,当评价对象人数太少时就不适用了。

(二) 量表法

量表法是根据各种客观标准确定不同形式的评价尺度进行评价的一类评价方法。其具体操作是:将一定的分数或比重分配到各个绩效评价指标上,使每项评价指标都有一个权重,然后由评价者根据评价对象在各个评价指标上的表现情况,根据标度的规定为评价对象确定一个恰当的标志,对评价对象做出评价、打分,最后汇总计算出总分,作为评价对象的绩效评价结果。常用的量表法主要有等级择一法、行为锚定量表法、综合尺度量表法、行为对照表法、行为观察量表法等。

等级择一法

_____是指在事先规定各等级标准的基础上,由考评人员根据考评对象的实际状况对属于某一等级做出决定。

这种方法由于使用方便、开发成本小,而且可以进行员工之间的横向比较,所以在组织里经常使用。

缺点:

- (1) _____;
- (2) 不能为具体的、易于接受的绩效反馈提供足够的信息;
- (3) 由于使用的是抽象的等级概念也就是模糊的绩效标准,其可靠性和有效性较差。

2. 行为锚定量表法

行为锚定量表法是将_____和_____相结合所形成的一种规范化的绩效评价方法。

建立行为锚定量表法通常按照以下五个步骤进行:(1) 确定关键事件。(2) 初步建立绩效评价指标。(3) 重新分配关键事件,确定相应的绩效评价指标。(4) 确定各关键事件的评价等级。(5) 建立最终的行为锚定等级量表。表 8-10 行为锚定量表法评价 xxx 老师对学生的关心程度

员工姓名:		工作部门		评价者:	评价日期:
评价指标: 关心学生的程度					
指标定义: 积极结识住宿的学生,发现他们的需要并真诚地满足他们的需要。					
	1. 最好	当学生面有难色时上前询问是否有问题需要商量			
评	2. 较好	为住宿学生提供一些关于所修课程的学习方法上的建议			
价	3. 一般	发现住宿学生时上前打招呼			
等	4. 较差	友好地对待住宿学生,与他们讨论困难,但不能跟踪解决			
级	5. 最差	批评住宿学生不能解决自己遇到的困难			
评价结果:					

与传统的绩效评价方法相比,行为锚定量表法具有以下一些明显的优点:

- (1) 评价指标之间的_____;
- (2) 评价尺度_____;
- (3) 具有良好的_____;
- (4) 更_____评价绩效水平。

行为锚定量表法的主要缺点是:

- (1) _____;
- (2) 容易误导评价者的信息取向, 因为评价者往往只回忆起与“行为锚”最相符的行为而忽略其他行为;
- (3) 员工可能同时表现出同一绩效维度上的不同行为, 使评价者陷入困境。

3. 行为对照表法

行为对照表法, 又称**普洛夫斯特法**, 是通过将员工的实际行为与量表中各个项目进行对照并做出评价的方法。

表 8-11 行为对照表法例

评 价	评价项目	项目记分 (不公开)
<input checked="" type="checkbox"/>	懒惰	-2
<input type="checkbox"/>	对自己的工作十分熟练	1
<input checked="" type="checkbox"/>	行动迟钝	-1/-2
<input type="checkbox"/>	值得信赖	1
<input checked="" type="checkbox"/>	语言粗俗	1
*****	*****	*****

这种方法的优点是: (1) 评价方法简单, 只需对项目 and 事实进行一一核实, 并且可以回避评价者不清楚的情况; (2) 可以进行员工之间的_____, 较好地发放奖金提供依据; (3) 不容易发生晕轮效应等评价者误差; (4) 评价标准与工作内容高度相关, 评价误差小, 有利于进行行为引导; (5) _____。

同时, 行为对照表法存在以下缺点, 影响了该方法的普及程度: (1) 评价项目所列举的都是员工日常工作中的具体行为, 不能涵盖工作中的所有行为; (2) 设计难度大, 成本高; (3) 由于评价者无法对最终结果做出预测, 因而可能降低评价者的评价意愿; (4) 能够发现一般性问题, 但无法对今后员工工作绩效的改进提高提供具体明确的指导, 不适合于对员工提供建议、反馈指导。

4. 行为观察量表法

行为观察量表法是在行为锚定量表法的基础上演化而来的, 它通过指出员工表现各种行为的频率来评价员工的工作绩效。

(1) 有效的管理工作时间

几乎没有 1. 2. 3. 4. 5. 几乎总是

(2) 能够及时地符合项目的截至期限要求

几乎没有 1. 2. 3. 4. 5. 几乎总是

(3) 必要时帮助其他员工的工作以符合项目期限的要求

几乎没有 1. 2. 3. 4. 5. 几乎总是

(4) 必要时情愿推迟下班并在周末加班工作

几乎没有 1. 2. 3. 4. 5. 几乎总是

(5) 预测并试图解决可能阻碍项目按期完成的问题

几乎没有 1. 2. 3. 4. 5. 几乎总是

总分=

0 ~ 13 很差 14 ~ 16 差 17 ~ 19 一般 20 ~ 22 好 23 ~ 25 很好

行为观察法能够向员工提供有效的信息反馈,指导员工如何得到高的绩效评分。管理人员也可以利用量表中的信息有效地监控员工的行为,并使用具体的行为描述提供绩效反馈。但其同时也存在缺陷:只适用于。

5. 综合尺度量表法

综合尺度量表法是将结果导向量表法与行为导向量表法相结合的一种评价方法。

综合尺度量表法既能够有效引导员工的行为,又能够对结果进行直接控制。但由于其设计与职务相关的指标尺度较为困难,因此,使用这种方法需花费较大的设计成本。

评价后的修正

(一) 评价结果的分析

1. 信度和效度的分析

是衡量评价结果准确性和全面性的重要指标。是指绩效评价结果的一致性和可靠性。是指绩效评价所获信息及结果与需要评价的真正工作绩效之间的相关程度。

2. 确定绩效偏差

如果绩效偏差的大小是在,则不需要采取任何的管理行动;但如果绩效偏差大大超出了组织可以忍受的范围,那就需要采取一定的管理行动来缩小实际绩效和标准之间的差距。

(二) 评价后的修正措施

意识到了实际绩效与良好标准的差距后,我们就要采取措施进行修正。其修正偏差的措施主要有:

1.

如果标准是合理的,而实际绩效较大程度地达不到标准的要求,管理人员就需要采取纠正行动来改进绩效。具体的纠正方法可以是管理策略、组织结构、补救措施和培训计划上的

调整等,也可以是重新分配员工的工作,或解雇员工。

2.

工作中的偏差有可能是因为绩效标准制定不合理,定得过高或过低。在这种情况下,管理者就需要调整其绩效目标。

第四节 管理绩效的改进

一、绩效不良的原因

绩效不良是指绩效评价结果与理想的绩效标准相差过大的情形。导致绩效不良的原因是多方面的，归纳起来有以下几方面：

(一) _____

(二) _____

1. 政府治理和监管力度不够

比如说，我们一些重要行业的国有控股上市公司实际上形成的是几家寡头垄断的机制，无法形成经济学意义上的相对完善的市场竞争。

2. 目前公司中存在的董事会功能弱化

一方面是由于内部人控制，使董事会对经理层的监督被架空，公司董事会很大程度上掌握在内部人手中，董事会的功能不能得到有效发挥。

3. 监事会未能充分发挥监督作用

现行的公司治理结构还有内部监督不力、信息失真严重、证券监管职能错置等缺陷，这些都将导致组织的管理混乱，进而产生绩效不良。

另外，现行的公司治理结构还有内部监督不力、信息失真严重、证券监管职能错置等缺陷，这些都将导致组织的管理混乱，进而产生绩效不良。

(三) _____

二、绩效改进的目标

(一) 明确工作绩效差距

可以通过三种方法：一是_____，即将考评期内员工的实际工作表现与绩效计划的目标进行对比，寻求工作绩效的差距和不足的方法。二是_____，将考评期内员工的实际业绩与上一期的工作业绩进行比较，衡量和比较其进步或差距的方法。三是_____，在各部门或单位间，各员工间进行横向比较。

(二) 查明差距产生的原因

(三) 改进工作绩效管理的方式

预防性与制止性方式。_____是在作业前明确告诉员工应该如何行为，_____是及时跟踪员工的行为，及时发现问题予以纠正。

正向激励与负向激励。_____主要通过鼓励手段，_____主要通过惩罚手段。

组织变革与人事调整。针对考核中反应出的问题，及时对_____、_____等方面进行调整。

(四) 发现与解决绩效管理中的矛盾

三、绩效改进的方法

在找出绩效不良的原因之后，管理者就必须采取一定的方法去克服这些不良因素，以提高管理绩效。目前，绩效提高的方法主要有以下几种：

(一) 六西格玛管理 (6 Sigma)

六西格玛管理是一种思维方式、一种决策方法。六西格玛管理主张消除偏差将会解决流程和业务中的问题，其真正力量在于它是人的力量与流程的力量的结合。六西格玛管理提供有效的方法改造组织流程，从而控制错误和废品的增加。六西格玛管理包含了五个步骤：

(Define) _____, (Measure) _____, (Analyze) _____, (Improve) _____ 和 (Control) _____, 通常被简称为 DMAIC。

(二) 精益思想 (Lean)

JamesWomack 和 DanielJones 在《精益思想》中，把由丰田开创的精益生产方式总结出五个基本原则。精益崇尚流动，精益注重消除浪费，浪费被定义为提供产品和服务中任何不必要的环节。精益注重 _____ 和 _____, 其具体原则包括：(1) _____

(Value); (2) _____ (ValueStream); (3) _____ (Flow); (4) _____

(Pull) _____; (5) _____ (Perfection)。

(三) 约束理论 (Theory of Constraints, 简称 TOC)

约束理论注重系统改进。约束是最弱的一环，整个链条的强度受到最弱的一个环节限制。约束理论的管理思想首先是抓“重中之重”，使最严重的制约因素凸现出来，从而从技术上消除了“避重就轻”、“一刀切”等管理弊病发生的可能。约束理论包括五个步骤：

(1) _____; (2) _____; (3) _____;

(4) _____, 提升约束环节的能力，使第一步中找出的约束不再是组织的约束；(5) 当组织突破一个约束以后，一定要重新回到第一步，_____, 开始新的循环。此外，还应谨防人的惰性成为系统的约束。综上所述，可以通过对这三种方法的目标、应用步骤、重点、假设前提、主要和次要作用。

总而言之，决策者必须清楚绩效改进和方法论的核心重点，这种核心重点往往可以高度概括为：精益即减少浪费、六西格玛即减少偏差和约束理论即减少约束和瓶颈。

表 8-13 三种改进方法的比较

方法	六西格玛	精益思想	约束理论
目标	消除偏差	消除浪费	管理约束
应用步骤	1. 定义	1. 识别价值	1. 识别约束
	2. 测量	2. 识别价值流	2. 突破约束流程能力
	3. 分析	3. 流动	3. 让其他流程与约束流程同步
	4. 改进	4. 拉动	4. 提升约束能力
	5. 控制	5. 尽善尽美	5. 重复上述步骤

重点	注重问题	注重流动	系统约束
假设	*问题已经存在; *图表数据是有价值的; *如果所有流程的偏差减少了,系统的结果就可以被改进。	*消除浪费将会提升业务绩效表现; *许多小改进的累积胜过系统的分析。	*强调速度和产出; *利用现有系统; *流程相互关联。
主要作用	流程输出始终如一	流动速度加快	产能增加
次要作用	浪费减少; 产能增加; 库存减少; 波动-评估管理者的绩效; 质量改进。	偏差减少; 产出始终如一; 库存减少; 全新会计系统; 流动-评估管理者的绩效; 质量改进。	库存/浪费减少; 产出成本会计; 产出-评估管理者的绩效; 质量改进。
争议	没有考虑系统的交互作用;流程独立地被改进。	忽视统计和系统分析。	基层参与不足;忽视数据分析。

四、绩效改进的策略

在制定绩效改进方案和实施过程中要注意以下几个问题:

1. 绩效改进方案一定要有可操作性,要有“行动步骤”
2. 绩效改进方案要符合“SMART”原则

绩效改进方案是指导绩效改进实施的标准,因此一定要有可操作性。其制定的原则也要符合“SMART”原则, S _____ (Specific), 指绩效改进要切中特定的工作指标,不能笼统, M _____ (Measurable), 指绩效改进是数量化或者行为化的,验证这些绩效指标的数据或者信息是可以获得的, A _____ (Attainable), 指绩效指标在付出努力的情况下可以实现,避免设立过高或过低的目标, R _____ (Realistic), 指绩效指标是实实在在的,可以证明和观察,绩效指标是与本职工作相关联的, T _____ (Time-bound), 注重完成绩效指标的特定期限。做到具体、可衡量、可达到、相关联和有时限,这是制定任何一个绩效改进方案都必须考虑的原则。

3. 绩效改进方案可以与计划目标制定相结合,也可以独立制定,目的都是为了员工的绩效提高

4. 绩效改进方案的形式可以多样,但关键是要控制过程,给员工以指导

任何方案都需要付诸实施,绩效改进工作可以有各种各样的方案,但是改进的过程只有一个。绩效改进能否成功,关键就在于是否能控制改进的过程。

第九章 战略管理

第一节 战略管理概述

一、战略管理的含义

战略管理的含义

1. 战略管理的定义

“战略管理”一词最初由安索夫在其 1976 年出版的《从战略规划到战略管理》一书中提出。所谓战略管理，是指在制定、实施与评价具有_____、_____与_____的组织目标、方针与计划的活动中通过一定策略、技术与手段以实现组织长远目标的过程。

战略管理是要针对一个组织的整体活动，其主要的管理过程，包括_____、_____、_____、_____、_____五个阶段。

2. 战略管理的构成要素

(1) 战略思想。_____是指导战略制定和实施的基本思想，是整个战略的灵魂，对战略目标、战略重点、战略对策起统帅作用。

(2) 战略目标。_____是战略决策的核心问题，是战略管理的核心问题。_____是否正确，直接影响战略和战略管理的成败。

(3) 战略重点。战略重点是指对战略目标实现有决定意义和重大影响的关键部位、环节和部门，它是由组织所处的内外环境和条件决定。战略重点具有层次性，不同战略层次有各自不同的战略重点。

(4) 战略阶段。战略阶段是指战略实施过程划分的若干阶段。

(5) 战略对策。战略对策是为实现战略思想和战略目标而采取的重要手段和措施。战略对策具有_____、_____、_____和_____。

二、战略管理的发展趋势

战略管理的演进发展

战略管理理论的演进，可以分为三个阶段。第一阶段为_____，第二阶段为_____，第三阶段为_____。

1. 长期规划时代

长期规划时代始于 20 世纪 50 年代初，止于 60 年代初。20 世纪 50 年代之后，美国等西方国家的企业面对的市场环境发生了巨大变化。

长期规划的实现形式，主要是根据_____，以_____来预期企业未来环境因素的变动情况。然后，以此为据，制定出企业的_____，以保持或赢得市场竞争优势。

2. 战略规划时代

战略规划时代，从 20 世纪 60 年代初至 70 年代初，持续 10 年左右时间。战略规划是长期规划的演变形式。

3. 战略管理时代

战略管理时代，发轫于 20 世纪 70 年代初，至今仍在发展之中。随着战略管理理论研究的深入和一些企业战略管理实践的展开，战略管理三部曲——战略制定、战略实施和战略评价的有效性、科学性、合理性得到理论和实践的证实。

表 9-1 企业战略管理模式的演变

	长期规划时代	战略规划时代	战略管理时代
开始时间	20 世纪 50 年代初	20 世纪 60 年代初	20 世纪 70 年代初
管理重点	预测环境； 制定长期计划	适应环境变化； 制定长远发展战略	顺应并预期环境变化，发 现威胁与机遇；制定与实 施战略并重
管理假定条件	过去的情况必将持续到未 来；未来是可以预测的	环境变化及发展趋势需要 预测和了解；企业可以在 一定程度上控制环境变化	单一周期性计划不能完全 适应环境变化；企业能力 有可变性
管理程序特点	周期性	周期性	机动灵活性与周期性

（二）战略管理的传统学派

管理大师明茨伯格将战略管理划分为十个学派：设计学派、计划学派、定位学派、企业家学派、认识学派、学习学派、权力学派、文化学派、环境学派、结构学派。

表 9-2 战略管理学派演化一览表

学派名称	出现的时间	主要代表人物和著作	定义与贡献	特点或局限
设计学派	1950 年代中期	1. 菲利浦·塞兹尼克 《经营管理中的领导力》 (1957) 2. 阿尔弗雷德·钱德勒 《战略与结构》(1962) 3. 肯尼斯·安德鲁斯 《经营策略：内容与案例》 (1965)	定义：战略是对公司内部实力和外部机遇的匹配，是首席执行官有意识的但非正式的构想过程。 贡献：建立了著名的 SWOT 模型，该模型考察了企业面临的威胁和机会以及企业本身的优势和劣势，充分体现了组织内外部关系对制定战略的重要性。	该学派的特点是强调匹配性，通过设计战略制定的模型，以寻求内部能力和外部环境因素的协调与配合。

计划 1960 年代 学派 中期	1. H·伊格尔·安索夫《公司战略》(1965) 2. 申德尔和霍夫《战略管理》(1979)	定义：企业战略的制定过程是一个正规、受控的计划过程，该过程被分解成清晰的步骤，并有分析技术来支持，战略应当明确制定出来，以便于通过细致的目标、预算、程序和各種经营计划来得到贯彻。 贡献：计划学派引进了许多数学、决策科学的方法，提出了许多复杂的战略规划模型。产生了如经验曲线、增长-份额矩阵、市场份额与获利能力关系等概念和研究方法。	该学派的特点是理论与实践紧密结合，进一步丰富了战略管理理论。
定位 1970 年代 学派 中期	波特《竞争战略》(1980)《竞争优势》(1985)	定义：企业战略的核心是获得竞争优势，而竞争优势取决于企业所处行业的赢利能力，即行业吸引力和企业在行业中的相对竞争地位。 贡献：战略管理的首要任务就是选择最有赢利潜力的行业，其次还要考虑如何在已经选定的行业中自我定位。该学派为企业提供了五力模型、价值链等一系列分析技巧，帮助企业选择行业并制定符合行业特点的竞争战略。	该学派的特点是存在着思考与行动的分离，同时以对目前的形势判断展望未来，强调行业的稳定性和把战略制定过程和内容过分地正规化和通用化。
企业家 1950 年代 学派 初期	1. 奈特《企业家精神：处理不确定性》(1967) 2. 克林斯和摩尔《组织的缔造者》	定义：战略既是深思熟虑的，又是随机应变的，具有战略洞察力的企业家是企业成功的关键。 贡献：企业家学派的最大特征在于强调领导的积极性和战略直觉的重要性。这一学派核心概念就是远见，它产生于领导人头脑之中，在总体思路和对方向的判断上深思熟虑，在具体细节上可以随机应变，在战略的执行过程中灵活地进行变更。	该学派的特点是强调个性化领导能力的作用和战略远见。 但是片面地夸大企业家的超人能力来取代实质性的组织建设。
认识 1940 年代 学派 末期	赫伯特·西蒙	定义：战略实质上是一种直觉和概念，战略的制定过程实质上是战略家心里的认识过程。 贡献：战略环境是复杂的，输入的信息在认识之前要经过各种各样的歪曲的过滤，因此战略在实际形成过程中偏重实用性而不是最优化。	该学派的特点是强调不同的战略家在认识风格上存在很大的差异性。 但是战略形成过程中，准确地把握人的心理和大脑。

学习 1950 年代 学派 末期	1. 查理·林德布罗姆《“蒙混过关”的科学》(1959) 2. 詹姆斯·布雷恩·奎因《应变战略：逻辑渐进主义》(1980) 3. 彼得·圣杰《第五项修炼》(1990)，加里·哈默、C. K. 普瑞哈拉德	定义：战略的制定是在复杂和难以预测的组织环境中不断学习的过程，在这一过程中，战略制定和执行的界限变得模糊不清、不可辨别。 贡献：战略制定是一种集体学习，领导的作用变得不再是预想深思熟虑的东西，而是管理战略学习的过程。	该学派的特点是强调企业在学习过程中理解和制定战略。 但它可能导致战略的分散问题，比如没有战略、抛弃正确的战略、学习的无目的性。
权力 1970 年代 学派 初期	1. MacMillan《论战略形成：政治概念》(1978) 2. 普费弗和萨兰西克《组织的外部控制》(1978)	定义：战略的制定是一个在相互冲突的个人、集团以及联盟之间讨价还价、相互控制和折衷妥协的过程。 贡献：在组织发生重大变革时，权力配置结构必然发生变化；在大型组织中，拥有权力的决策者具有促进自身利益的倾向。	该学派的特点是强调权力是战略制定的核心，但是组织内部和组织之间还有利益共同的一面。
文化 1960 年代 学派 后期	1. 艾瑞克·莱恩曼《长远规划的组织理论》(1973) 2. Peters 和 Waterman《追求卓越》(1982) 3. 博格·沃纳菲尔德《资源为本理论》(1984)	定义：战略形成是社会交互过程，建立在组织成员的共同信念和理解的基础之上的。 贡献：战略首先采取了观念而非立场的形式，观念植根于集体意向之中，并在深藏着资源或潜能的组织模式中反映出来，受到保护并且用做竞争优势。	该学派的特点是强调集体思维，确立了组织风格与个人风格的同等地位，有利于建立整体观念。 但是它的局限性是概念的模糊性。
环境 1970 年代 学派 后期	Hannan, Freeman	定义：外部环境是企业战略形成过程中的中心角色，战略的制定要受到组织外部环境的重大影响，企业战略管理就是企业观察了解环境并保证自己对环境的完全适应。 贡献：将注意力转移到组织外部，重点研究组织所处外部环境对战略制定的影响。环境作为一种综合力量，企业必须适应这些力量。领导由此变成了一种被动的因素，负责观察了解环境并保证企业完全与之适应。拒绝适应环境的企业终将死亡。	该学派的特点是非常强调外部环境的重要性。 但是它的局限性在于将战略管理完全变成了一种被动的过程。

第二节 组织战略

一、组织战略含义

（一）含义

组织战略是指为实现组织目标，在分析外部环境的机会与威胁、内部条件的优势与劣势的基础上制定的涉及市场范围、成长方向、竞争优势等内容的**总体行动计划**。**收益最大化目标的实现**必须以组织的_____为基础。_____是组织可持续发展的生命线，因而是最大化组织收益的必要条件。

（二）构成要素

有效的组织战略应包括**五个基本要素**：_____、_____、_____、_____、_____。**战略**_____也被称为前景、长期目标，是支撑企业长期发展的远景目标；目标是一个群体成为一个组织的最重要条件。组织资源或是组织_____的或是组织可以_____的各种要素，组织资源为组织运行和发展所必需。

二、组织战略的层次

一个组织的战略可划分为三个层次，即组织_____、_____与_____。

（一）事业部战略

事业部战略处于战略管理的第二层次，它是在组织总体战略的指导下，经营与管理某一个事业部的战略计划，是组织总体战略下面的子战略，它为组织的总体战略服务。

（三）职能层战略

职能层战略是各主要职能部门的短期计划与目标，主要涉及组织的业务工作与人力资源管理等不同职能的定位、协作，以更好地为各级战略目标服务，从而保证组织总体目标实现。

总体战略与事业部战略更加强调“_____”，而职能战略则是考虑“_____”。在一个组织内部，战略的各个层次之间相互联系，相互配合。

第三节 战略管理的过程

一、战略分析

（一）战略环境分析

1. 组织外部环境分析

组织的外部环境既可以给组织发展带来一定的机遇，也会成为组织发展的威胁力量。战略管理必须注重对组织的环境因素进行分析。

2. 组织内部条件分析

面对激烈的竞争，一个组织不仅要研究外部环境因素的构成与情况，而且应该深入分析组织内部各因素的现状与趋势，明确组织的优势与弱势。理解组织的文化和力量及它们赋予管理者的责任是_____的关键内容。管理者应该认识到，文化的强弱对战略起着不同的作用，而文化的内容对战略的内容也有很大的影响。

（二）战略 SWOT 分析

美国哈佛大学商学院的**安德鲁斯**(Andrews)在其《**公司战略概念**》一书中提出的 SWOT 分析框架。SWOT 分析 (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) 是目前战略管理与规划领域广泛使用的分析工具，其主旨在于通过了解本组织的优势和弱点，抓住组织外部的机会，规避组织外部的威胁，从而制定行动的战略的方法。经过 SWOT 分析，一个

组织可以有不同的战略匹配和选择。

_____ (Strengths-opportunities, 优势-机会) 战略: 这是一种发挥组织内部优势、利用外部机会的战略, 所有组织及管理者都期望可以利用自己的优势, 并抓住外部环境所提供的机会。

_____ (Weakness-opportunities, 弱势-机会) 战略: 其目标是利用外部机会来弥补内部的弱势。运用这一战略的基础是, 组织存在着外部机会, 但内部存在弱势, 妨碍着外部机会的实现。

_____ (Strengths-threats, 优势-威胁) 战略: 利用优势, 回避或减轻外部威胁的影响。

_____ (Weakness-threats, 弱点-威胁) 战略: 这是一种在减少内部弱点的同时, 规避外部环境威胁的防御性战略。

二、战略制定

(一) 战略制定的内容

战略制定就是在战略分析的基础上, 制定组织的战略方案, 它包括_____和进行_____这两个方面的内容。_____在整个战略管理过程中居于首要地位, 是战略活动的起点。

1. **确定组织使命与目标。**组织目标应具有数量化、层次化、有现实性、有挑战性、可接受性、好理解等特点。

2. 进行战略选择

(二) 战略制定的一般程序

1. 识别和鉴定组织现行的战略

2. 分析组织外部环境和评估组织自身素质

3. 准备战略方案

4. 评价和比较战略方案

5. 确定战略方案

(三) 战略制定的方法

1. _____

这种方法是先由组织高层管理人员制定总体战略, 然后由下属各级部门根据自身的实际情况, 将组织的总体战略具体化, 形成系统的战略方案。

2. _____

这是一种先民主后集中的方法。在制定战略时, 组织最高管理层对下属部门不做具体硬性的规定, 而要求各部门积极提交战略方案。组织最高管理层在各部门提交的战略方案的基础上, 加以协调和平衡, 对各部门的战略方案进行必要的修改后加以确认。

3. _____

这种方法是在战略的制定过程中, 组织最高管理层和下属各部门的管理人员共同参与, 通过上下各级管理人员的沟通和磋商, 制定出适宜的战略。

4. _____

这种方法是指组织的负责人与其他的高层管理人员组成一个战略制定小组, 共同研究组织所面临的问题。

三、战略评价

(一) 战略评价的一般原则

在确定了可选择的战略之后, 接着就需要在它们之间进行评价和选择。对一般的目标, 战略原则包括一致性、合适性、有效性、合理性以及利益相关的吸引力。

1. 一致性原则

组织的目标是增加其自身存在于整个社会领域或市场领域的独特价值的，那么确定和选择的战略就应当充分考虑组织的这一目标。

2. _____

在备选的战略方案中，一些可选方案可能比另一些方案更适合组织，因此，必须从环境、资源以及组织的竞争优势等方面分析这些方案，从中选出与组织环境最匹配，最能反映组织的资源和竞争优势的战略。

3. _____

大部分可选方案都包含对未来某种形式的假设，这些假设是该战略进行推理的基础。

4. _____

尽管可选方案与组织的目标相一致，但可能存在限制所选战略取得成功的其他限制因素。这些因素可能来自组织内部，也可能来自组织外部。

5. 对利益相关者的吸引力原则

四、战略实施

战略实施是指组织应当在如何创立、利用组织结构、控制系统和组织文化，并把它们结合起来去实施导致经营优势和卓越绩效的战略实践。

（一）战略实施过程中须考虑的因素

战略的实施过程必须思考组织、 与 等因素与战略的关系。

1. 结构追随战略

2. 文化适应战略

3. 资源围绕战略

（二）战略实施的类型

战略实施的类型关系着战略能否顺利开展，因此，战略管理者要根据组织的性质、业务类型等因素选择适合组织的特定类型。

1. _____

指挥型战略实施是运用严密的逻辑分析方法，重点考虑战略制定的问题，**组织的高层管理人员或者自己亲自制定战略，或者指挥战略计划人员去决定组织所要采取的战略行动。**

2. _____

与指挥型模式相反，在变革型战略实施是组织的高层管理人员重点研究如何在组织内实施战略，其任务是为了有效地实施战略而设计适当的组织管理系统。

3. _____

合作型战略实施是由高层管理人员启发其他管理人员去考虑战略制定与实施问题的一种类型。

4. _____

文化型战略实施是由负责战略制定和实施的高层管理人员首先提出自己对组织使命的看法，然后鼓励组织基层人员根据组织使命去设计自己的工作活动。

5. _____

增长型战略实施是由组织的高层管理人员鼓励中下层管理人员制定与实施自己的战略。

（三）战略实施的原则

1. 坚持目标的原则

2. _____ 原则

由于组织战略的制定过程中，受到信息、决策时限以及认识能力等因素的限制，对未来的预测不可能很准确，所制定的组织经营战略也不一定是最优的，而且在战略实施的过程中由于组织外部环境及内部条件的变化较大，情况比较复杂，因此只要在主要的战略目标上基

本达到了战略预定的目标，就应当认为这一战略的制定及实施是成功的。

3. 统一领导、统一指挥的原则

4. 权变原则

五、战略控制

（一）战略控制的概念及构成要素

战略控制是监控战略实施过程，及时纠正偏差，确保战略方案顺利实施的必要手段。战略控制就是根据既定的目标和计划任务，监督、检查战略实际执行情况，发现偏差，找出原因，以便更好地实现组织既定的目标与计划任务。_____是战略实施的保证，是及时纠正偏差和确保战略方案顺利实施的必要手段，是整个战略管理过程的最后一个环节。战略控制应包括以下基本控制要素：

1. _____

标准是控制的前提条件，是控制过程中计量、鉴定、对照的基础。

2. _____

衡量成效就是将工作实绩与控制标准进行比较，进而对工作成效做出客观评价。

3. _____

纠正偏差就是针对那些偏离标准的误差进行及时有力的纠正。

首先，要分析出现偏差的原因。一般有三种原因，一是执行部门或工作人员工作失误；二是外部条件发生了变化；三是原计划不科学，甚至有失误。

其次，有的放矢采取措施。

最后，采取措施纠正偏差。

（二）战略控制的类型及方式

1. 战略控制的方式

其一，_____。在战略实施之前，要设计好正确有效的战略计划，该计划要得到组织高层领导人的批准后才能执行，所批准的内容往往也就成为考核经营活动绩效的控制标准，这种控制多用于重大问题的控制。

其二，_____。这种控制方式发生在组织的经营活动之后，把战略活动的结果与控制标准相比较，这种控制方式工作的重点是要明确战略控制的程序和标准，把日常的控制工作交由职能部门去做，即在战略计划部分实施之后，将实施结果与原计划标准相比较，由组织职能部门及各事业部定期将战略实施结果向高层领导汇报，由领导者决定是否有必要采取纠正措施。

其三，_____。即过程控制，组织高层领导者随时采取控制措施，纠正实施中产生的偏差，引导组织沿着战略的方向进行经营。

（四）战略控制的原则

1. 确保目标原则

2. _____

战略控制要严格但不乏弹性。战略控制切忌过度，只要能保持与战略目标的一致性，保持战略实施的正确方向，就应尽可能少地干预实施过程中发生的问题。否则控制过多可能会引起混乱和目标移位。

3. 适时控制原则

战略控制要掌握适当时机、选择适当的时候进行战略修正，要尽可能避免在不该修正时采取行动或者在需要纠正时没有及时采取行动。

4. _____

战略控制应优先控制那些对战略实施有重要意义的活动和成果。

5. 例外控制原则

战略控制应集中对准例外事件的发生,注意针对超出预先确定的容许范围的活动或成果,采取控制行动。

6. 适宜性原则

战略控制应能反映不同经营业务的性质与需要。经营业务有大有小,对战略成功的影响力有轻有重,因此,应视各部门的业务范围、工作性质、对公司未来成长的贡献来制定不同的控制标准和方式,才能更好的适应不同业务的需要。

7. 激励性原则

控制要与激励相结合,要将控制的标准与员工的行为考核标准相结合,使员工的行为期望与战略目标之间相互衔接,从而使员工能够在发现偏差时及时的进行自我控制。

8. 信息反馈原则

战略控制应充分发挥战略管理中的信息反馈作用,不仅要反馈对实施战略有重要作用的信息,而且要反馈对战略的形成有重要作用的信息。

第四节 战略管理的问题

一、战略管理的问题

战略管理对组织有下列**正面的效果**: (1) 提供战略性发展方向。(2) 指导资源配置的优先顺序。(3) 强化组织对环境的适应能力。(4) 设定了追求卓越的标准。(5) 提供了控制和评估的基础。但是, 战略管理在组织的应用, 还存在着许多**限制和困难**。

(一) _____

公共组织的管理者专注于一般性常规事务,而无暇顾及组织战略的执行与实施,使公共组织处于无战略状态的局面。一些公共组织缺乏使命感,从而也导致其战略意识不强。一些公共组织的愿景、使命与战略规划只是作为口号或文字的文件而设计制定,其结果就是组织的管理者都不清楚组织存在的意义与使命。

(二) _____

当前许多公共组织管理体制中存在诸多弊病,如专业人员缺乏、组织构架不合理、管理层级繁多等,都影响着组织效率的提高。

(三) 战略实施

一些组织在战略规划之初就把它设计的过于抽象,以为把战略规划做得越大越有效,它们没有从组织所在的外部环境和内部环境出发设计战略,存在照搬套用、互相模仿等情况,有的战略规划乃至流于形式。还有一些组织的战略计划过程过于呆板,其造成的结果是在面对要求做出快速反应或面对迅速变化的外部环境时显得过于迟钝,很难把握各种有利于组织发展的机会。

(四) 评估机制缺失

一旦战略规划得以实施,组织就必须进行监督和评估。一些组织虽然制定了正确的发展战略、计划、目标等,但缺乏系统的实施战略的保障机制,缺乏有效的实施机制和纠偏机制,对自己制定的发展战略束之高阁。

(五) 组织战略管理能力欠缺

部分领导者由于自身能力欠缺,对战略管理的基本理论和技能未能深入学习和掌握,对战略管理认识不足,因此,这些组织领导者对制定什么样的战略、如何制定战略以及怎样有效地执行战略等问题缺乏认识。

（六）战略规划脱离实际

部分组织在制定组织发展战略的时候，并没有真正了解内外环境、目标消费者和组织自身的实力，仅仅从自己的意愿出发，提出一些不切实际的口号和目标。

（七）组织战略实施不力

有的组织的战略规划缺乏系统思考、适应外部环境变化能力不强，即使组织制定了宏伟的发展战略，也往往流于文字形式，实施效果不理想，战略实施远没能达到预期的效果。

二、战略管理的改进

（一）树立组织愿景

对任何组织而言，_____是组织发展的指向灯。相对于组织目标的多样性，组织愿景更能从宏观上表达组织的意愿。在此基础上，组织管理者才会增强战略管理意识，建立战略管理思维，用战略管理思维方法积极应对环境变化和挑战。任何战略规划过程只有在它能帮助关键的决策者以战略的方式进行思考和行动时才有价值。_____本身不是目的，而仅仅是一组可帮助领导者制定重要决策，并采取重要行动的概念。

（二）强化组织战略管理观念

（三）提高组织战略管理能力

（四）做好战略管理的宣传工作

（五）明确组织战略重点

培养组织的_____是明确组织战略重点的关键。

（六）保证组织战略有效实施

（七）保持战略控制

战略管理是一个循环往复、_____的过程。无论是组织的远景规划、具体战略，还是战略实施，在内外环境发生变化时，都应根据实际情况对其本身做出适应性的调整，以使战略管理保持前瞻性和循环性。