



中英合作商务管理/金融管理

本科知识点切片讲义

课程名称：管理学与人力资源管理

课程编号：11747

尚德机构 - 学习是一种信仰



第一章 企业的利益相关者

复习要点

1.1 利益相关者的概念

[简答]利益相关者是指与公司有联系或影响的各种群体。利益相关者包括：

- (1) 雇员。
- (2) 股东和所有者。
- (3) 管理者。
- (4) 顾客。
- (5) 供应商。
- (6) 本地社区。
- (7) 政府。
- (8) 环境。

1.2 内部和外部利益相关者

内部利益相关者是以直接方式参与组织活动的个人或群体。

外部利益相关者是以间接方式参与组织活动的个人或群体。表 1-1 显示了可能的内部和外部利益相关者类型。

内部	外部
雇员	本地社区
管理者	政府
股东/所有者	环境/公众
现实消费者	潜在消费者
供应商	



1.3 各种利益相关者的不同期望

[案例分析]雇员对企业来说永远是重要的，因为没有劳动的输入，就不可能进行生产，过去组织为使利润最大化常常采用低工资，但现在高工资更加常见。获得高工资的员工更有可能受到激励，从而更加努力工作。此外，许多雇员有一些技能未被认识，因此可以通过培训来开发他们所有潜能。[案例分析]企业必须考虑它的股东，因为他们总是希望获得股息收入。因此，创造利润是企业至关重要的事情。股东也关心投资的资本价值，这意味着企业应该考虑更加长远的目标。

[案例分析]管理者是组织的雇员，他们的部分报酬可以以股份的形式支付。所以，作为利益相关者，他们有多种期望。他们将成为组织的掌控者以尽可能地满足利益相关者的需要。

[案例分析]供应商是重要的利益相关者，如果他们不在合适的时间提供合适的原料，企业就不可能进行生产。当企业企图利润最大化时，可能会出现延时付款给供应商的情况。这种情形在许多组织中仍然发生，但有一些公司设计了承诺在一定的时间期限内付款给供应商的政策。28 天是许多组织选择的正常期限。这种做法有助于与供应商发展更好的关系，因为双方都明白他们之间所订合同中的相应条款，双方都意识到彼此相互需要，所以要友好合作。

[案例分析]顾客是根本，否则企业提供的服务或产品将不能出售，竞争如此激烈，为了吸引和留住顾客，组织必须积极地参与竞争。这意味着顾客总是会受到尊重。创造良好品牌形象和信誉对于开发市场并使潜在消费者转变为现实消费者是至关重要的。



[案例分析]**本地社区**是重要的利益相关者。对于许多企业来说，本地人口代表潜在消费者和未来劳动力，因此在竞争的市场中冒犯他们会产生失去销售额和潜在劳动力的危险。然而，还有一些其他因素迫使企业考虑本地社区。企业的声誉很重要。企业必须把自己看作是本地社区负责任的成员。组织应该关心自己在社区内如何运作。运送和装卸货物可以选择在对周边打扰被少的时候进行，采取错峰上下班可以使营业对社区的干扰最小化。组织要意识到成为本地社区中有社会责任感成员的必要性。

[案例分析]**政府**在组织的运作方式上起关键作用，因为政府能够对组织产生直接影响，政府希望组织进行变革，并可能采取行动来确保组织履行责任以实现变革。然而，政府也可以采用其他方式进行控制，这些都会对组织产生影响。税收是政府提供如义务教育等服务所必须的手段，高税率可能对商品销售产生负面影响。不是所有政府活动都会对企业产生负面影响。

[案例分析]企业必须对**环境**承担责任，必须调整策略以减少能源消耗并降低污染。社会公众当前的环境意识都非常强，因此组织必须重视自己的日常业务活动对环境的影响。组织在社区之内的形象卡分重要，如果适当利用，可能成为非常有用的市场工具。

1.4 确保各方利益相关者的利益的必要性

[案例分析]随着利益相关者理论的发展，企业必须修改许多传统政策，制定新的战略以便企业能够在不断变化的环境中继续生存。当不同利益相关者的目标与组织使命或目标不一致时，这就成为非常困难的事情。每一个利益相关者群体都有自己特定的观念，有一些是有自己政策和目标的正式组织，如购买了竞争对手股份的企业，很可能对如何组织业务活动有不同的想法。另外是一些有着共同愿望的松散群体，如绿色和平组织鼓励生产者对环境更加友善。那些为了体现尽可能多的利益相关者群体需要成功修改政策和策略的企业更有可能取得长期成功。



名词解释

利益相关者： 与公司有联系或影响的各种群体。

内部利益相关者： 以直接方式参与企业业务活动的个人或群体，如雇员为组织提供劳务以获得工资，现实的顾客从组织购买了产品而组织则对其承担义务等。

外部利益相关者： 以间接方式参与企业业务活动的个人或群体，如潜在消费者还没有承诺从组织购买产品，但要实现销售就必须考虑他们的需要；政府本身常常不直接涉及组织的活动，但政府法律很可能影响组织如何经营业务等等。

环境： 组织对一般公众和整个人口所负有的责任。

机构投资者： 如养老金基金和保险公司这样的大型组织，它们寻找机会进行大量投资从而为其成员获得利益。

顾客服务： 确保礼貌地对待顾客和向顾客提供进行购买所需相关信息的需要。

▲ 第二章 管理过程

复习要点

2.1 管理的定义

管理是五个基本管理职能的运作过程，包括计划、组织、人员安排、指挥和领导、控制。

2.2 权威、职权、责任与授权的概念

权威是执行任务的法定权利或能力。它有多种不同的类型：法定权威、个人权威、名誉权威和经济权威。



职权可以被定义为能够使某人承担指定任务的能力。

责任是一个人确保恰当地完成任务或工作的职责。**权威**能够被授予而**责任**不能被授予。

[简答]权威、职权和责任之间的关系

- 权威能够被授予，而责任不能授予。
- 权威和职权可以通过授权的方式进行传递。
- 权威涉及到完成一项任务的权利；而职权涉及一个人为了确保完成被授予了权威的工作，而指导他人完成任务的能力

[简答]**授权**是向组织中较低层次的人传递权威和职权的过程。有效授权有许多必要条件：

- 必需清楚地传达任务，以便使下属能够理解所承担的任务性质和他们的权威限度。
- 被授权工作的人必须有能力完成所授予的任务。
- 经理必须为下属犯错误做好准备，尽管他们的表现要受到监视，必要时受到控制。
- 经理必须信任下属。评判经理将根据他的团队工作来进行，因此他必须授权以取得最好的结果。
- 经理必须平易近人，愿意倾听下属的意见并与他们进行思想交流。
- 经理必须确保把职权和权威两者都授予下属，并让其他组织成员了解所发生的授权过程。如果没有这样做，下属将不能传递指示，导致不能完成工作。

2.3 直线经理和职能关系

直线经理是被授权管理一个特定活动领域的人。

[简答]直线管理人员的责任将在组织结构图中显示，组织结构图显示从组织的顶部到底部的命令链。这个结构让组织中的所有人熟知很重要，因为它显示特定任务的权威和责任层次。这样的直线结构具有许多优点：

- 容易理解和操作。
- 具有能够迅速决策的清晰而直接的命令链。
- 具有清晰的责任划分和权威分配。
- 可以产生稳定的、易于控制的组织。

[简答]直线经理与职能关系的区别



- 职能关系与专家咨询或支持服务有关，他们位于直线管理结构之外。职能部门对直线管理人员没有任何权威。
- 另一种类型的职能关系由直线经理对副职或助手进行指派而产生。他们能够传递知识，但他们对下属没有直线权威，这种权威由直线经理保留。
- 具有直线管理权威的经理能够直接影响工作成果，因为这个职位包括指示下属的职权。职能关系在许多公司中非常重要，并且要经常征求专家的建议，以及把这些建议融入组织的工作实践。

2.4 ▲垂直命令链和水平控制幅度

最简单和最常见的组织形式是层级结构，这是一种被称之为直线管理或垂直命令链的金字塔结构，它常用显示结构中每一个人的正式职位的组织结构图来描述。在顶部是总经理，在底部是车间工人。

- 在一个层级结构的组织中，每个层次的管理都有目标，这决定了企业全部目标如何实现。
- 在这个结构中可能有专家建议或支持服务，称为职能关系，而这些都位于直线管理结构之外。
- 垂直命令链中，接近层级机构顶部的经历相对于职位低于他的人具有权威，但仅仅局限于组织结构的同一直线内。
- 水平控制幅度决定层级结构内向上级报告的人员数量，要注意确保这个数量不会太大

[简答]在大多数组织内有多多个管理层次。

- 第一层直线管理人员，有时被称为主管(也常常被称为领班)。主要确保工人正确地完成任务。
- 中层或高层管理人员，较少涉及工人实际工作的操作细节。相反，他们主要关心需要做什么工作，以及如何着手实施。
- 在层级结构的顶部，由总经理或最高行政长官负责，但通常授权给职能管理人员，如市场、生产等具有专业知识的人。管理的顶层涉及制定长期计划和政策，并确保中级或高级管理者完成这些计划。

[简答]控制幅度不当会导致的问题

- 如果控制幅度太宽，可能降低经理与下属人员的接触，会导致以下问题：
 - 直接监督困难，可能导致失去控制；



- 非正式的小组产生非正式的领导角色；
- 激励、士气和产量可能受到影响。
- 如果控制幅度太窄，管理可能变得昂贵和浪费，因为：
 - 增加管理和行政成本；
 - 引起潜在的决策延迟，当然这依赖于命令链的长度；
 - 意味着太多的监督，可能会抑制积极性。

2.5 职能管理结构

当个别管理人员隶属于组织中的专业部门时，职能管理结构随之产生。

职能管理的一种可能出现的缺点是它可能在员工中产生一种本位态度。在极端情况下这可能导致在实现组织的共同目标方面出现问题，因为在不同部门之间有一个沟通问题。

2.6 纵深和扁平结构

只有很少的管理层次但控制幅度宽的组织被称为扁平结构组织。

有很多管理层次且控制幅度窄的组织被称为纵深结构组织。

2.7 ▲计划、组织、激励和控制

[简答]与首字母简略词 PODSCRB 有关的一个更完整的活动列表能够用来帮助管理者理解管理活动。

- P(计划, planning)，是一种决定组织如何利用可利用资源来达到组织目标的活动。
- O(组织, organizing)，是一种对任务以及完成任务所需资源的具体组织和协调的活动。
- D(指挥, directing)，是一种为了按计划完成任务而从上级到下级传递指示的活动。
- S(人员安排, staffing)，是一种管理者以最有效的方式分配组织内可利用人力资源的活动。



- C(控制, controlling), 是一种测量进展及纠正偏差的活动。
- R(报告, reporting), 是一种提供生产过程所涉及的有关信息, 以确保生产过程顺利进行的活动。
- B(预算, budgeting), 是一种为生产过程建立财务标准, 并分配合适的资金以进行生产的活动。

2.8 ▲ 明茨伯格的七角色模型

[简答]明茨伯格认为管理者应该履行七种关键角色:

- 企业家——涉及计划和承担风险。
- 资源分配者——涉及组织和协调。
- 首脑/领导——涉及激励和协调。
- 联络者/传播者——涉及协调和沟通。
- 监督者——涉及控制。
- 发言人/谈判者——涉及激励和沟通。
- 麻烦处理者——涉及激励和协调

名词解释

管理: 五个基本管理职能的运作过程, 包括计划、组织、人员安排、指挥和领导、控制。

权威: 执行任务的法定权利或能力。

职权: 能够使某人承担制定任务的能力。

领导: 组织人完成工作和激励人达到目标的艺术。

法定权威: 来自于组织制定的内部准则和规则。如经理由于在组织中的职位而具有支配他人的权威。

个人权威: 来自于人的个性, 它具有使下属信任的权威, 及时它可能不被管理人员接受。



名誉权威：来自于知识。如成为某个特定学科（如经济或法律）权威的人。

经济权威：来自于从经济环境中获得的权利。如决定买还是不买一个特定商品的购物者。

责 任：一个人确保完成任务或工作的职责。

授 权：向组织中较低层次的人传递权威和职权的过程。如任何组织的总经理需要告诉他的经理们完成特定人物的要求。

直线经理：被授权管理一个特定活动领域的人，这个人直接向授权者报告。

职能关系：与专家咨询或支持服务有关，他们对外是正式的直线管理结构。

垂直命令链：从组织层级机构顶部向底部传递的权力序列。

水平控制幅度：向顶头上司直接汇报工作的下属人数。

第一直线经理：有时也称主管（在工厂中他们通常被称作工头），是确保工人恰当地执行他们的任务的人。

中层或高层经理：较少参与确保工人工作的具体操作细节，他们更关心需要做什么工作以及工作如何开展的问题。

职能管理结构：当个别管理人员隶属于组织中的专业部门的事后，智能管理结构随之产生。

扁平结构：组织的管理层次少但控制幅度宽。

纵深结构：组织的管理层次多而且控制幅度窄。

计 划：一种决定组织如何利用可利用资源来达到组织目标的活动。

组 织：一种对任务以及完成任务所需资源的具体组织和协调的活动。

指 挥：一种为了按计划完成任务而从上级到下级传递指示的活动。

人员安排：一种管理者以最有效的方式分配组织内可利用人力资源的活动。

控 制：一种测量进展及纠正偏差的活动。

报 告：一种提供生产过程所涉及的有关信息，以确保生产过程顺利进行的活动。



预 算：一种为生产过程建立财务标准，并分配合适的资金以进行生产的活动。

企 业 家：涉及计划和承担风险。

资源分配者：涉及组织和协调。

首脑/领导：涉及激励和协调。

联络者/传播者：涉及协调和沟通。

监 督 者：涉及控制。

发 言 者：涉及激励和沟通。

麻烦处理者：涉及激励和协调。

▲第三章 管理理论概述

复习要点

3.1 古典管理理论

法约尔是管理研究领域里最早的学者之一，在他早期的著作里，法约尔确定了与管理有关的六项关键活动：

- 技术活动，例如生产。
- 商业活动，例如采购和销售。
- 财务活动，例如确保充足的资本。
- 安全活动，例如确保财产安全。
- 会计活动，例如提供财务信息。
- 管理活动，例如计划和组织。

泰罗在 19 世纪末创立了科学管理学派，被人们称为实践管理研究者。为了对车间实施科学管理，泰罗确定了所需要采取的步骤：



- (1) 应该采用科学的方法研究工作过程中的每一项操作，确保与其他操作相比，这项操作是独一无二的。
- (2) 应该研究每项操作以确定完成任务的正确方法和时间。
- (3) 组织应当建立管理流程，将管理职责从工人身上分离，从而确保他们集中精神提升绩效。
- (4) 有必要仔细挑选和培训工人，但是仅限于执行特殊任务。
- (5) 为了确保如期完成任务，管理者应该做好与工人合作的准备。

厄威克深受法约尔的影响，他认为确保管理过程顺利进行的唯一方法是运用一些条例和原则。他确定的十项原则如下：

- 目标原则： 组织的使命和目标是组织存在的根本原因。
- 专业化原则： 组织内部的每个群体只能履行一项职能。
- 协调原则： 组织过程主要为了确保对工作或努力的有效协调。
- 权力原则： 组织内的每一个群体必须有一个最高领导者，组织要有清晰的权力序列。
- 职责原则： 上级对下级的行为绝对负责。
- 明确性原则： 所有职位的职、权、责以及与别的职位的相互关系都应该被明确界定。
- 一致原则： 授予上级的权力应该与其负有的责任相符。
- 控制幅度原则： 没有一个上级应该对 5—6 人以上的直接下属负责。
- 平衡原则： 组织中各种各样的群体和小集团应该保持均衡，以保证没有一个群体看起来要比其他的群体更强大。
- 连续原则： 组织所选择的结构应该适合生产的目的，并且能够适应多变的环境。

3.2 行为科学学派

梅奥是哈佛大学的一名教授，研究工作对劳动者的影响。他受西方电气公司的邀请，从事一项旨在改善工人福利的研究，这就是著名的**霍桑试验**。我们可以从霍桑试验中得出以下结论：



- 单个工人不应该被当作个体对待，而应该被视为某个组织中的一员，无论这个组织是正式组织还是非正式组织。
- 所有个体都有归属于组织的需要，并且他们都认为有必要在组织成员中拥有某种地位，这种地位至少是和令人满意的工作条件、金钱刺激一样重要的。
- 非正式组织对工作方式的影响，同正式组织、命令链对工作方式的影响程度相当。
- 管理者和监督者必须能够意识到非正式组织的存在，并愿意迎合它的各种需要，以保证员工与正式组织合作，而不是对抗。

3.3 ▲ 系统理论和权变理论

系统理论研究者和权变理论研究者都将组织看做一个复杂的社会系统。它受到许多相互依存的变量的影响：

- 人员；
- 技术；
- 组织结构；
- 环境，等等。

埃莫里与特里斯特实施了一项有关环境如何影响组织有效性的研究，并且对各种不同的环境进行了分类，如表 3-1 所示。

表 3-1 埃莫里与特里斯特对环境的分类

平静而随机型	这种环境通常是不变的，并且是单一的
平静而群集型	这种环境也是不变的，但是却存在潜在的威胁，例如市场新加入者
反应及剧烈变动性	这种环境与激烈的竞争联系在一起，并且在这种环境中很可能需要应对竞争者发起的挑战
动荡战场型	这种环境是动荡和持续变化的，组织必须学会适应以求得生存



卡兹和卡恩对组织内部社会系统的看法大体一致。他们确定出存在于企业中的五种子系统，如表 3-2 所示：

表 3-2 卡兹与卡恩对子系统的分类

生产与技术子系统	这些系统关注企业的基础性工作，例如生产商品或者提供服务
辅助性子系统	这些系统负责获取输入，分配生产过程的输出和处理外部环境
维持性子系统	这些系统确保整个企业的高效运行并侧重设定角色、规则和奖惩
适应性子系统	这些系统处理环境变化带来的问题，包括研发、产品调研和长期规划
管理性子系统	这些系统负责控制和协调组织内部的活动，权力体系对这个系统特别有价值。因为它构成了组织决策制定过程的基础

沙因根据人们对待工作的态度和在工作中的行为，分成四种假设：

- 理性经济人；
- 社会人；
- 自我实现人；
- 复杂人；

权变理论是由**系统理论**发展而来的，它关注构成组织的各种社会系统内部相互依存变量之间的复杂关系。大多数权变理论研究者指出，在组织最终确定选择的具体管理方法之前必须考虑以下变量，外部环境、科技因素、人员素质和激励措施。



[简答]劳伦斯和洛希得出的主要结论有：

- 外部环境的变化越剧烈，组织分散化和集中化的需要就越迫切。
- 在变化较小的环境中，分散化不如集中化重要。
- 组织内部分散化程度越高，组织解决冲突的难度就越大。
- 运行良好的组织往往会更快地解决冲突，因为它们在分散化和集中化之间有恰当的平衡。
- 在外部环境存在高度不确定的情况下，由中层和基层管理者来确保组织集中化。而在环境稳定的情况下，最好由高层管理者负责落实组织集中化。

伯恩斯坦和司托克开发出了能够被组织用来适应环境的两种“理想的”管理系统模型，这两种系统是机械系统和有机系统。他们认为机械系统最适合稳定的环境，而在外部环境是动态的和剧烈变化的情况下，有机系统最有可能获得成功。

- 机械系统的特征包括：
 - 工作任务的差异性。
 - 界定每个角色的权力、责任和技能方法。
 - 通过正式的等级制度来实现控制、协调和沟通。
 - 组织内部的垂直沟通。
 - 工作程序由上级掌控。
 - 要求下级服从和忠诚。
- 有机系统的特征包括：
 - 个人的任务将会不断地被重新定义，以适应新情况。
 - 角色的网络结构，使技术和商业性的任务可以在任何地方得到安排。
 - 横向而非垂直沟通。
 - 较少强调命令，更加重视建议和信息。
 - 更加注重责任与激励，较少强调服从和忠诚。

彼得斯非常强调文化和价值观对于一个企业的重要意义，他希望企业建立一种强有力的、共同认可的，并且能够激励员工卓越地开展工作的企业文化，他认为一个成功的企业将呈现以下八种性质：

- 贵在行动。



- 贴近客户。
- 自主创新，
- 以人促产。
- 身体力行，价值驱动。
- 不离本行。
- 精兵简政。
- 宽严并济。

名词解释

命令统一：每一个下级只能向一个上级汇报工作。

指挥统一：一组具有相同目标的活动，只能有一个领导和一个计划。

等级链：从组织最高层领导人到最低层次人员的权利序列。

公平：对待雇员必须做到“善意与公道的结合”。

集体精神：产生于员工关系和谐的组织，并将导致高效的组织和卓有成效的团队合作。

逃避工作：工人会设法躲避工作，只愿意付出尽可能少的努力。

职能型工头：对工作过程的每个阶段实施监督的人。

例外管理：管理者应该把时间用来处理有问题的地方。

工作研究：将实际工作绩效和期望工作绩效作出对比。

一致原则：授予上级的权力应该与其负有的责任相符。

平衡原则：组织中各种各样的群体和小集团应该保持均衡，以保证没有一个群体看起来要比其他的群体更强大。

连续原则：组织所选择的结构应该适合生产的目的，并且能够适应多变的环境。

霍桑效应：如果工人自认为是某个特殊组织（如正在被研究的组织）的医院，他们的行为就会改变。

理性经济人：工人会去权衡由于额外工作所付出的努力与所获得的金钱奖励。

社会人：工人处于社会需要而努力工作，并通过与其他人的关系确定自己的身份。



从属于一个组织的意识比追逐个人的目标更为重要。

自我实现人： 这种假设基于马斯洛的理论，该假设认为自我实现人需要有挑战性的工作，他们勇于负责并为自己的工作感到自豪。

复杂人： 这种假设持这样一种态度，人类始终都在适应着不断变化的环境，因此不可能存在一种“以不变应万变”的管理方法。

角色： 将组织内部不同的职位区别开来，它一旦被定义，也就限制了某个具体员工能够对其施加的影响。

准则： 与角色密切相关，因为它代表组织认可的行为规范，如组织对其管理者可能会有一个着装规定。

价值观： 组织关于工作的普遍信念，例如组织对员工抱有期望，如忠诚；员工也会对组织抱有期望，如受到公正和公平的对待。

权变理论： 由系统理论发展而来，它关注构成组织的各种社会系统内部相互依存变量之间的复杂关系。

机械系统： 角色定义良好的刚性系统，工人几乎没有自治权。

有机系统： 宽松的角色安排，工人有相当大的自主权。

走动式管理： 与员工定期接触，以确保问题能够被及时发现的一种做法。

第四章 领导和管理风格

复习要点

4.1 领导的定义

领导通常被描述为一个人有能力影响团队其他成员为实现事先约定的目标而自愿做出



贡献的动态过程。

[简答]对领导过程产生影响的四个关键变量有：

- 领导者——包括他们的技能、知识和人格特点。
- 任务/目标——任务应该是可实现的，它应该得到认同并有足够的报酬，在任务开始之前必须达成一致。
- 团体成员(下属)——团体成员拥有的技能水平和受到的激励程度都是重要的因素。
- 环境/情境——情境改变的速度是一个非常重要的因素，因为它可能与所要实现目标的变化存在密切的联系。

4.2 领导者的类型

[简答]一种领导风格不可能适应所有环境，因此可以将其划分为如下五种领导者类型：

- 魅力型领导者。这种类型的领导者具有通过人格魅力影响他人的能力，这种领袖特质不可能普遍地存在于组织成员中，并且这些特质是不可能通过培训获得的。
- 传统型领导者。这些领导者的地位是通过继承获得的。
- 情景型领导者。这种领导类型的出现是因为发展变化的特定情景，
- 职位型领导者。有时，他们被任命为领导者，这与他们在管理或监督角色中被赋予和职务相关的合法权利密不可分。显然这个职位被赋予了权利，但是被任命的领导者不一定具有成功履行这一职责所必要的全部特征。
- 职能型领导者。这种类型领导者的领导职责是由他们所完成的任务而不是性格特点决定的。职能型领导者可能为满足情景变化的需要而适当调整他的行为。

4.3 领导者的素质

[简答]通过讨论人们确定了成功领导者通常可能具备以下素质：

- 领导者拥有正面的自我形象，通常来源于真实的能力和通往成功的现实手段。
- 领导者能认清自身的优势以及与常人无异的劣势，这意味着他们很少在处理眼前困难上花费过多的时间。
- 领导者有能力确定出任何问题的核心所在，并且能够提出根本性的解决途径，通常被称为“跳出框框去思考”
- 领导者在一些领域具有专业知识，且善于表达他们的解决途径，因此能为下属提供一个清晰的可行性方案。
- 领导者通常具有革新和创新思维。
- 领导者有能力感知并且适应变革。



- 他们通常态度很积极，反应很迅速。

4.4 领导理论

[简答]在对领导的概念进行定义、并对领导者具有的特征进行研究时，出现了各种领导理论。这些理论被划分为特征领导理论、风格领导理论和权变领导理论。

- 特征领导理论与科学管理学派密切相关，他们试图找出有效领导者所拥有的理想的个性特征 e
- 风格领导理论与人际关系学派密切相关，他们试图找出最适合领导者的风格。
- 权变领导理论与管理的权变方式密切相关，这个理论重点解释了有效的领导就是选择实用且适用的方式，来处理多维度的问题。
-

4.5 ▲主要研究者的领导理论

卡特尔提出了每个人所具有的 16 种主要人格特征，他发明了一个被称为 16 种人格因素的测验。

心理学家**伊森克**创立了关于性格的矩阵图。他把许多的性格缩减为两个：稳定——不稳定、内向——外向。（稳定型倾向于沉着，而不稳定型倾向于焦虑；外向型爱交际、冲动，而内向型却安静、孤僻。）

麦格雷戈提出了 X 理论和 Y 理论。X 理论假设一般人的本性是懒惰的，天生就不喜欢工作，并且只要有可能就会逃避工作；Y 理论基于个人目标与组织目标相结合的思想，并且认为工作场所能够带来个人满足感。



利克特划分出能够采用的四种独立的管理方式或方法，如表 4-1 所示。

表 4-1 利克特的管理方式

压榨式的集权领导	权力和智慧源于对员工进行自上而下的激励、威胁和惩罚；沟通交流倾向于一种方式，几乎没有团队合作的迹象；生产效率低
仁慈式的集权领导	这种方式与上述有些类似，但是它又更多与下属交流的机会，并且对下属有更多的授权；可能有关于报酬、惩罚和威胁的一整套制度；生产效率比较高，但是会面临着高的缺勤率和高的人员流动率等问题。
协商式的民主领导	在这种方式中，组织的目标是与下属进行讨论之后设置的；有着更多的双向信息沟通；存在更多的团队合作；生产效率较高，缺勤率较低
参与式的民主领导	这种方式一直被视为下属参与的理想方式；上级、下级、同事之间进行沟通；将提供各种方式的激励；生产效率最高，缺勤率和人员流动率低



坦南鲍姆与施米特认为对选择领导方式有影响的变量有以下四个：

- 领导者——他们的人格特点、价值观和天赋。
- 下属——他们的技能、经验和态度。
- 形势——组织的文化、时间压力的存在和责任与权力的层次。
- 环境——生物群体压力的需求、教育标准的改变和工会代表的压力。

布莱克和莫顿观察到了有两种基本的领导维度彼此之间是相互独立运行的，它们分别是对生产的关心和对人的关心。

- 布莱克和莫顿为一些极端分数命名，其名称以及关于相关分数特征的含义显示在表 4-2 中。

表 4-2 布莱克和莫顿的管理方格

分数	名称	领导关心	领导者行为
1, 1	贫乏型管理	对生产和人都低关心	领导者在任何领域都付出最少的努力，并以最低限度的努力确保工作的完成
1, 9	乡村俱乐部型管理	对生产低关心 对人高关心	领导者对员工的需要关怀备至，并创造了一个舒适的工作环境，但是对工作的完成关心极少
9, 1	任务型管理	对生产高关心 对人低关心	领导者只关心任务的完成，极少与下属进行互动
5, 5	中庸之道型管理	对两个维度适度关心	领导者有能力保持当前的工作和下属对工作的完成之间的平衡
9, 9	团队型管理	对生产高关心，对人高关	领导者有能力很好地将员工的激励和对工作的完成相结合，打造



		心	出高效率的团队
--	--	---	---------

瑞丁根据管理者是属于关系导向还是属于任务导向，在中心表格中建立了基本的领导方式。它包括四种方式:密切者、整合者、尽职者、分立者。基本方式的概述如表 4-3 所示。

表 4-3 瑞丁的基本领导方式

类别	相关分数
密切者	高关系低任务
整合者	高关系高任务
分立者	低关系低任务
尽职者	低关系高任务

名词解释

领导：一个人有能力影响团队其他成员为实现事先约定的目标而自愿作出贡献的动态过程。

魅力型领导者：领导者具有通过人格魅力影响他人的能力。

传统型领导者：这些领导者的地位是通过继承获得的。

情景型领导者：这种领导类型的出现是因为发展变化的特定情景。

职位型领导者：有时他们被任命为领导者，这与他们在管理或监督角色中被赋予和职务相关的合法权利密不可分。

职能型领导者：这种类型领导者的领导职责是由他们所完成的任务而不是性格特点决



定的。

特征领导理论：与科学管理学派密切相关，他们试图找出有效领导者所拥有的理想的个性特征。

风格领导理论：与人际关系学派密切相关，他们试图找出最适合领导者的风格。

权变领导理论：与管理的权变方式密切相关，这个理论重点解释了有效地领导就是选择实用且适用的方式来处理多维度的问题。

16 种人格因素测验：卡特尔开发出得一种测试，用以确定个人的人格以及他们是否适合从事管理工作。

外向型：这种类型的人往往爱交际、容易冲动。

内向型：这种类型的人往往安静、孤僻。

X 理论：假设一般人的本性是懒惰的，天生就不喜欢工作，并且只要有可能就会逃避工作。这些人也缺乏雄心壮志，也不愿承担责任，抵触工作场所中的任何改变。

Y 理论：基于个人目标与组织目标相结合的思想，并且工作场所能够带来个人满足感。这个理论假设人么喜欢工作并且参加工作能够带给他们满足感。

压榨式集权领导：权力和指挥源于员工进行自上而下的激励、威胁和惩罚；沟通交流倾向于一种方式，几乎没有团队合作的迹象；生产效率低。

仁慈式集权领导：与压榨式的集权领导有些类似，但是它又更多与下属交流的机会，并且对下属有更多的授权；可能有关于报酬、惩罚和威胁的一整套制度；生产效率比较高，但是会伴随着高的缺勤率和高的人员流动率等问题。

协商式的民主领导：在这种方式中，组织的目标是与下属进行讨论之后设置的；有着更多的双向信息沟通；存在更多的团队合作；生产效率较高，缺勤率较低。

参与式的民主领导：这种方式一直被视为下属参与的理想方式；上级、下级、同事之间进行沟通；将提供各种方式的激励；生产效率最高，缺勤率和人员流动率低。

贫乏型管理：对生产和人都低关心。



乡村俱乐部型管理：对生产低关心对人高关心。

任务型管理：对生产高关心对人低关心。

中庸之道型管理：对两个维度适度关心。

团队型管理：对生产高关心对人低关心。

密切者：高关系低任务。

整合者：高关系高任务。

分立者：低关系低任务。

尽职者：低关系高任务。

发展者：适应情境与高效领导的密切型方式。

执行者：适应情境与高效领导的整合型方式。

官僚者：适应情境与高效领导的分立型方式。

仁慈专制者：适应情境与高效领导的尽职型方式。

传教士：不适应情境与低效领导的密切型方式。

妥协者：不适应情境与低效领导的整合型方式。

失职者：不适应情境与低效领导的分立型方式。

独裁者：不适应情境与低效领导的尽职型方式。

以行为为中心的领导者：领导者需要考虑任务需要和团队需要，但是除了这两种需要外，领导者还必须考虑个人需要。

有利情境：出现良好的关系、高任务结构、领导者拥有强大的职权。

不利情境：领导者不受欢迎、无任务结构、领导者几乎没有职权。



第五章 激励理论

复习要点

5.1 激励的定义

激励所涉及的是人们为什么做或不做的事情。

动机是人们内在的需求与驱动，它也可以被描述为一种冲动，激励的过程就是试图去满足这种冲动。

[简答]激励理论主要有三种基本类型：

- 传统理论/经济人理论。
- 人际关系理论。
- 复杂人理论。

5.2 ▲主要的激励理论

[案例分析] **马斯洛**认为,在一个层次体系中存在五个需求层次,如图 5-1 所示。

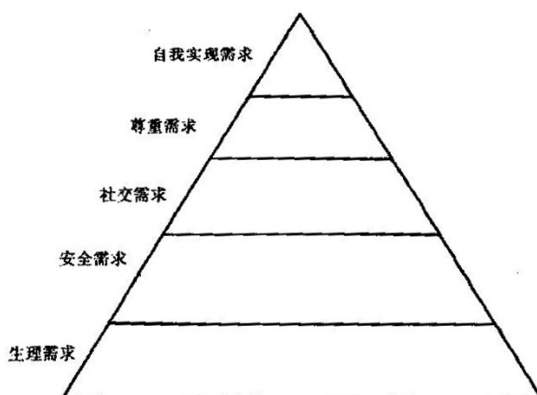


图 5-1 马斯洛的需求层次理论

- **生理需求**是生存的最基本需求，比如食物、衣服和住处，这些显然是通过人们工



作所获得的收入来提供的。

- **安全需求**，包括安全、秩序、安定和免受威胁侵害。良好的工作环境和持续就业的合理前景可能会满足个体的这种需求。

（在得到满足之前，这两种低层次的需求一直在起支配作用。）

- **社交需求**，包括友谊、社会关系和情感。
- **尊重需求**，包括对认可与尊重的渴望。这种需求通常与达到组织中某一地位相关。
- **自我实现需求**，出现在个体满足于在工作过程中，实现其全部潜力的时候。但是由于工作环境在不断地变化，达到这个层次很困难，因此这个新的挑战意味着个体需求不断改变其行为。

在此基础上，马斯洛又增加了两种需求作为社交需求的延伸。

- **问询自由**，与个体在工作相关事务及工作环境的公平性方面表达意愿的能力是相关的。
- **求知需求**，以及与求知和探索新环境的需求，与自我实现需求是密切相关的。

麦克利兰认为，存在着一系列影响个体工作的关键需要，特别是对成就的需要，对权力的需要以及对归属的需要。他推测，从组织的角度来看，这些需要中最重要的就是对成就的需要。具备高成就需要的个体可能表现出如下特征：

- 他们会寻找为最终结果承担个人责任的任务。
- 他们会寻找带给他们挑战的工作。
- 他们喜欢冒险和创新的工作。
- 他们需要个人绩效的细节反馈。
- 他们趋向于不太关心自己与别人的从属关系或社会需要。

弗鲁姆是第一个研究激励过程理论的人，他的理论不是将工作的完成视为对员工成就激励的一种回报，而是集中关注个体被激励的过程。弗鲁姆理论的核心是三个变量的关系：努力、绩效、和报酬。

[简答]**内在报酬**是那些通过实现个人需要而享有的回报，比如自尊和个人的成长。个体对这些内在的报酬有一定的控制，因此他们能决定自己是否在工作中努力。**外在报酬**是那些由组织提供的，超出个体控制范围的报酬，它包含薪酬、晋升和好的工作条件。



内在报酬被认为能够更好地激励员工。

5.3 日本式管理

（单选）19 世纪 70 年代，日本公司采取的管理方法引起了许多关注。威廉·大内研究了这些方法，断定有必要在西方公司中应用日本式的作业生产模式。他将日本式管理模式表述为 Z 理论。

[简答]大内认为，对于大多数的西方公司来说，采用 Z 理论不太容易，因为它需要建立新的管理哲学，包括以下特征：

- 终身雇佣的愿景。
- 决策权的分享。
- 建立在相互信任基础上的关系。

名词解释

激励：所涉及的是人们为什么做或不做事情。动机是人们内在的需求与驱动，它也可以被描述为一种冲动，激励的过程就是试图去满足这种冲动。

有形目标：如更高的报酬。

无形目标：如同事的认可。

内容理论：提出了“是什么在激励人们”的问题。这些理论因为假设所有个体都有一系列的需求与期望，而他们都可以通过工作过程中不断实施的影响加以实现，所以内容理论经常被归为需求理论。

过程理论：包括复杂人理论。这种理论相对于需求的实现更关注激励的过程，因此它



要回答的基本问题是“如何激励人们”。

人际关系理论：为了形成一种劳动者的社会需要能够得到满足的机制，在劳动过程中建立社会关系和发展具有凝聚力的工作团体是必要的。

复杂人理论：激励理论中最为现代的，其关电视个体因所面临的环境发生变化而导致需求变化，因此正确激励员工的方法不止一种。

生理需要：生存的最基本需求，如食物、衣服和住处。

安全需要：包括安全、秩序、安定和免受威胁侵害。

社交需要：包括有意、社会关系和情感。

尊重需要：包括对任课与尊重的渴望。

自我实现需要：出现在个体满足于在工作过程中实现其全部潜力的时候。

问询自由：与个体在工作相关事务及工作环境的公平性方面表达意愿的能力相关。

求知需要：与求知和探索新环境的需要以及自我实现需要密切相关。

激励因素：包括成就、任课、工作本身、责任和进步。

保健因素：包括收入、工作条件、公司政策和人际关系。

工作内容丰富化：赋予员工个体更多的责任感以增加他们的成就感。

工作扩大化：增加员工个体的工作任务。

期望理论：个体对所面临的环境的感知影响着他们的行为。

内在报酬：那些通过实现个人需要而享有的回报，如自尊和个人的成长。

外在报酬：那些由组织提供的超出个体控制范围的报酬，包含薪酬、晋升和好的工作条件。

Z 理 论：日本式管理模式



第六章 激励实践

复习要点

6.1 物质报酬

知识切片

[简答]支付员工工资有以下不同的报酬形式:

- 计时工资。
- 计件工资。
- 佣金。
- 酬金。
- 额外福利。
- 奖励计划。

计时工资用以支付员工在工作中所付出的时间量。计时工资可以采取周工资或者月工资的形式,并且是以标准工作周为参考来制定的。计时工资的优点包括:

- 简单易行,员工喜欢这种报酬方法,它可以确保员工有稳定的收入。
- 当进行复杂或困难的任务时,雇主也倾向于使用这种报酬方法,这样雇员不会草率急促地赶进度,因此能够高质量地完成工作。
- 在团队协作时,很难精确地衡量团队中每一名 成员的贡献,这时计时工资制度便成为一种好的选择。

计件工资是按事先约定的单价,根据员工生产量来支付的报酬。有时它也被称为根据结果支付报酬,是奖励计划中的一种简单形式,因为员工的产量越高,获得的收入就越多。

佣金通常用于奖励销售人员,它与计件工资十分相似。佣金是销售人员利润的分成.它与计件工资制度有类似的不足,因而不是一种常用的奖励手段。

酬金是一种在完成事先约定任务后的一次性支付报酬.酬金的数量取决于任务的工作量、完成任务的时间量以及任务的难易程度。通常来说,酬金是用于支付那些专业人员,如



律师、建筑师等。

额外福利是除工资或薪金以外的报酬.它包括个人医疗保险、公司车辆、抵押借款或贷款。

奖励计划是一种用于奖励完成部门计划的员工的一种通用手段。

- 个人奖励计划。个人奖励计划是指当员工个人完成设定的目标时对他发放奖金。
- 团体奖励计划，团体奖励计划是指当工作团队完成他们的目标时对他们发放奖金。
- 公司全员的奖励计划。公司全员的奖励计划是指当整个公司完成产出目标时给予的奖励。

知识
点切
片

[简答]奖励计划在应用时存在问题:

- 奖励计划的成功取决于生产经营平稳运行。
- 奖励计划将收入与生产水平直接联系起来，即收入水平的波动一定与生产水平有关。
- 大多数奖励计划适用于那些重复性且墨守成规的工作情况。
- 如果在组织中不同部门的员工获得不同水平的奖金，奖励计划有可能导致分歧。

6.2 非物质报酬

许多**非物质报酬**是由人力资源管理研究者决定的，其中最重要的是威信、得到认可、独立性、晋升机会、兴趣和挑战性工作，以及给予员工承担活动的责任和发挥主观能动性的机会。

[简答]下面是如何进行工作设计的五项原则:

- 每项工作应包括完成一件产品或一种活动过程所需的全部任务。这将确保员工对工作的关注得到维持并且获得一种成就感。这一原则有时被称为封闭原则。
- 监督应保持在最小限度，尽量让员工、小组或团队对他们完成的工作质量负责。
- 采用工作形式多样化来减少员工日常工作的乏味，同时，有必要扩大员工的工作范围。
- 员工们应该控制他们的工作速度并且选择一些工作方法。
- 工作组应得到鼓励，因为这促进了员工之间的交流与协作。



[简答] **工作设计与再设计**可以通过多种途径来实现，它们包括：

- **工作轮换**，即员工从一个工作岗位转移到另一个工作岗位上。
- **工作扩大化**，即给予员工们更多相同性质的工作。
- **工作丰富化**，旨在为员工提供承担工作责任的机会，它垂直化地拓展了员工在生产过程中的业务，因此有时被称为工作的垂直拓展。
-

6.3 团队工作和质量圈

团队和小组已经成为提高员工积极性的必要方式。

[简答]有几个指标可用来证明团队的运转是否有效，它们包括：

- 在团队的成果面前，所有成员被视为是平等的。
- 团队成员之间有相互信任感。
- 团队成员能在内部解决任何冲突。
- 团队意味着更少事故、缺勤、失误和抱怨。

质量圈是指组织内存在的定期会商讨论生产问题和解决方法的正式小组。

6.4 ▲ 目标管理

[简答]德鲁克指出管理者的工作包含五项主要任务

- 管理者需要设定组织目标。
- 管理者需要建立能够有效实施的活动来对工作进行组织。
- 为了保证工作有效完成，管理者需要将工作告知员工并提供激励。
- 管理者需要建立判定每个员工表现的目标或者尺度。
- 管理者对开发员工的潜能负有责任。

[简答]运用目标管理，需要按照以下七个关键阶段进行：

- 定义每个人的责任和绩效的关键点。



- 定义和识别可能导致整个计划失败的关键点。
- 定义和识别衡量的方法。
- 定义和识别几个关键的产出点，通常不超过两个。
- 确定行动计划和恰当的考评期，这需要逐项列出并且包含每个员工和管理者的行动细节。
- 建立一个年度绩效评审机制，员工的成果将和阶段一中的绩效关键点进行比较，员工的成绩将被评估出来。
- 修订目标并且提出一系列新的目标。

名词解释

计时工资：用以支付员工在工作中所付出的时间量。可以采取周工资或者月工资的形式，并且是以标准工作周为参考来制定的。

计件工资：按事先约定的单价，根据员工生产量来支付的报酬。有时它也成为根据结果支付报酬。

佣金：这种支付手段通常用于奖励销售人员，它与计件工资十分相似。佣金的支付是销售人员利润的分成。

酬金：一种在完成事先约定任务后的一次性支付报酬。

员工福利：除工资或薪金以外的报酬。它包括个人医疗保险、公司车辆、抵押借款或贷款。

个人奖励计划：当员工个人完成设定的目标时对他发放奖金。

团体奖励计划：当工作团队完成他们的目标时对他们发放奖金。

公司全员奖励计划：当整个公司完成产出目标时给予的奖励。

省时计划：员工在少于标准时间内完成设定任务时给予奖励。

每日定额计划：这个计划基于每班所能完成的产量水平。如果目标被完成，员工就能获得事先约定的报酬。



利润分享：员工获得的奖金与组织利润额相联系。

同意延期的股份信托基金计划：在这个计划下，公司把一定比例的利润转化成信托基金即购买公司股份。然后，这些股份以事先约定的比率分给员工们。

绩效工资计划：将每名员工的报酬直接与他们在工作中的绩效相联系。这个计划需要审核每名员工在工作中的表现，经比较后将员工划分出绩效等级。

封闭原则：每项工作应包括完成一件产品或一种活动过程所需的全部任务。

工作轮换：员工从一个工作岗位转移到另一工作岗位上。

工作扩大化：给予员工们更多相同性质的工作。

水平载荷：工作扩大化的另一种表述。

工作丰富化：旨在为员工提供承担工作责任的机会，它垂直化地拓展了员工在生产过程中的业务。

团队：由员工组成的小组，小组中的每一名成员有着共同的特定目标和达成目标所要承担的共同责任。

质量圈：组织内存在的定期会面讨论生产问题和解决方法的正式小组。小组中的成员关系通常是自愿的，并且在绝大多数情况下没有正式的小组领导。

目标管理：德鲁克提出的概念，他认为有必要为所有员工设定目标或指标。



第七章 团体、团体行为与冲突

复习要点

7.1 正式团体和非正式团体

[简答] [案例分析]对于企业环境中的团体来说，有以下几个共同的特点：

- 团体成员有共同的兴趣和目标。
- 团体成员会讨论共同感兴趣的事情。
- 团体成员会建立影响他们行为的规章和准则。
- 团体行为能对团体中的所有成员产生影响。

团体一般分为**正式与非正式团体**两类。

- 正式或官方团体是由管理人员建立的，以完成组织内的特定任务。
- 非正式或非官方团体是由具有相同兴趣的人组成的。非正式团体进一步可分为初级团体和次级团体。
 - 初级团体有很少的成员和很密切的接触；
 - 次级团体的规模相对较大而且成员之间有较少的接触

[简答]非正式团体满足了团体成员的哪些心理需求？

- 团体的成员身份意味着某种地位，这将增强成员的自尊心。
- 团体的成员身份能够提供一种安全跟，从而降低不确定性。
- 团体归属能够使个体的某些社会需求得到满足。
- 在团体中能够集思广益，因此它提供了一个解决问题的平台

7.2 团体的形成

[简答]一旦一个团体被建立起来，它就会开始制定自己的规则和运作方法。

- 团体准则是指团体成员所期待的社交行为和工作行为的常用标准。
- 团体凝聚力是指团体团结在一起的能力和团体吸引新成员的能力。
- 团体准则和团体凝聚力都不会很快地形成。



[简答]图克曼认为团体的形成要经历以下五个阶段:

- 形成期。团体成员第一次相见并且开始逐渐相互认识。
- 风暴期。在此阶段，当团体成员提出各自的关电视会发生频繁的分歧。
- 规范期。在此阶段，团体的工作模式已经建立起来，并且行为标准也达成了一致。
- 表现期。团体已经逐渐发展成一个有凝聚力的团体，并且能够集中精力去实现团体目标。
- 调整期。当他们完成任务后，此阶段便与临时团体的解散相关联。

[简答]伍德考克提出了表 7-1 中所总结的四阶段团体发展模型。

表 7-1 伍德考克的团体发展模型

团体类型	团体特点
不发达团队	目标不明确，获委任的领导往往要作出所有的决策
实验团队	更加公开地处理问题，团体成员往往会彼此倾听
巩固团队	团体成员之间有更多的互动和合作，将会达成一致的目标，一些规则也会到位
成熟团队	领导风格将会起促进作用，团体成员以一种灵活的方式工作。其他团体成员的感受会被考虑到，工作关系建立在共同制定的原则基础上



7.3 团体的效率

在一个团体内工作的员工的效率应当从两个重要的方面来考虑：(1)团体达成目标的能力；(2)团体使其成员感到满意的能力。

有效团体	无效团体
非正式的、轻松的气氛	紧张的气氛和一些不耐烦的团体成员
团体成员之间有大量的讨论呢并且有极高的成员参与率	讨论往往被少数团体成员控制
团体目标对于团体内的所有成员来说都是十分清晰的，并且员工承诺度很高	目标不明确或者员工承诺度低
团体成员往往能够互相倾听并且尊重其他人的观点	很少有倾听或尊重
冲突被看做是有益的并且被作为解决问题的一种方法	冲突被避免并且（或者）让冲突破坏任务的实现
多数决定是协商一致达成的，很少通过正式投票来解决问题	有许多正式投票，大多数决定只被少数人接受
观点是公开和自由地表达出来的	个人感情往往被隐藏起来，个人可能会成为受批评的对象。
任何一名团体成员都有可能进行领导，而不只是主席	只能由主席来进行领导
团体负责监控自身的工作进程和行为	团体将会避免任何有关自身行为的讨论

麦格雷格认为有两个重要的因素影响了团体变成有效团体的能力，这两个因素是：直接约束和团体激励与沟通。



[简答]直接约束包括：

- 团体规模。
- 任务性质。
- 团体成员。包括成员的个性、经历和知识。

环境因素。包括客观因素以及组织的文化和传统。

7.4 团队建设

[案例分析]贝尔宾认为，如果任何团体或团队想要成功，那么它一定要拥有八个关键角色。这些角色如表 7-2 所示。

表 7-2 贝尔宾的团队角色

角色	特点
主席（协调者）	主席的角色是主持会议和协调活动。这个主席必须是一个能够与其他人共同工作的公平和守纪律的人
实干家（贯彻者）	这个角色与管理有关。这个人需要井井有条，并且能够将思想和目标转化成个体的工作和任务，这个角色最适合一个值得信赖、有效率和不易怒的人
塑造者	这个角色最适合一个性格外向的和有一个有着控制性格的个体，他们应该是以任务驱动，并且还常常被描述为“行动的力量”
培养者	这个角色常由性格内向的个体来担任，他们



	往往智力超群并富有想象力，他们经常成为原始思想的来源
资源调查者	资源调查者是团队中受欢迎的并且擅长社交的成员，他们往往外向开朗，并且很少生气，他们很少提供任何原始想法，但是他们是一个有益的联系源，很重要的是，这个团体使用他们的才能来获取该任务所需要的资源
监督评价者	这个角色要求个人擅长分析，但是不一定要有创造性，他们会因为解决问题而变得振奋鼓舞，也擅长发现缺点和错误。他们在与其他成员交往时一点也不圆滑
协同工作者	协同工作者关心整个团体的需要而不是任务，他们会花费大量的时间来支持其他的团体成员，但是很少提出自己的观点。只有当他们不再，或者他们常常被称为“沉默的人”时，他们才会被注意到
完善者	完善者完全专注于任务，并且会推动其他团体成员如期完成目标，这个角色需要的是非常注重细节，并且不介意自己在其他成员中是不受欢迎的人

除了上述的八个角色，贝尔宾又补充了另外一个角色，即专家。只有在需要专家意见时，这个人才会加入团队。



7.5 冲突

冲突可以被定义为一个过程，它产生于当一个人或团体觉察到另一个人或团体已经或者即将对这个人或团体关心的某事或某物产生负面影响时。因此，冲突是有关感知方面的内容。

[简答]冲突的原因是多种多样的，包括：

- 组织内存在部门化和特殊化。
- 所涉及工作的特性。
- 管理层和员工所追求的目标与正式目标不同。
- 个人角色和团体角色不明确。
- 部门界限和个人界限不明确。
- 合同关系不明确。
- 个人同时承担不同的角色。
- 管理层隐藏目标。
- 个人对他们在组织内的地位有不同的看法。
- 个人对他们在自己的工作中所做出的努力有不同的看法。
- 个人对他们在组织内所承担角色的权威和权力的级别有不同的看法。

[简答]冲突的特点包括：

- 缺乏沟通，缺少横向沟通渠道。
- 存在部门、团队和个人层面的对抗。
- 存在部门、团体和个人层面的妒忌。
- 人际纠纷。
- 人际纠纷和争执。
- 普遍需要仲裁以及人事部的频繁干预。
- 普遍反对变革。
- 员工的士气低落。
- 员工有高度的挫败感。
- 个人似乎不愿意与其他人分享信息。
- 信息将有被扭曲的趋势，无论是有意或无意的。
- 管理层有可能会严格遵守规则和条例。
- 大量使用非正式沟通渠道，比如小道消息。



- 个人、团队或部门可能感觉受到了轻视，他们可能会制定自己的目标并且对其他人的隐藏。
- 由于试图保护自己的领土，各部门之间可能会建立壁垒，

管理人员往往会采取纪律措施来解决冲突。纪律可以被定义为组织的这样一种情形，即有秩序，组织成员具有理性的行为方式，并且与组织可以接受的行为标准相一致。

- 员工被鼓励遵守良好的商业惯例和可接受的行为标准，这就是积极纪律；
- 消极纪律涉及到管理人员采取纠正措施，以确保员工符合要求标准。

名词解释

正式或官方团体：由管理人员建立，以完成组织内的特定任务。因此，正式或官方团体构成了组织结构的一部分，并且这些团体有管理其行为的正式法规，也将安排有关行为规范的会议。

非正式或非官方团体：由具有相同兴趣的人组成，就像名称所体现的那样，这种类型的团体并不是组织正式结构的一部分。这些团体没有任何正式的规章条例，但是却又一系列非正式的行为规则。团体内举行的会议往往不是提前安排的，并且经常以一种非正式谈话的形式来进行。

初级团体：团体有很少的成员和很密切的接触。

次级团体：团体的规模相对初级团体较大，而且成员之间有较少的接触。

形成期：团体成员第一次相见并且开始逐渐相互认识。团体目标和团体结构存在不确定性。几乎还没有建立任何准则，或者如果有的话，就会根据此准则来做出团体决策。

风暴期：在此阶段，当团体成员提出各自的观点时会发生频繁的分歧。而且当团体内的角色被分配时，也很有可能发生权力争夺。

规范期：在此阶段，团体的工作模式已经建立起来，并且行为标准也达成了一致。



表现期：团体已经逐渐发展成一个有凝聚力的团体，并且能够集中精力去实现团体目标。

调整期：（休会期）当他们完成任务之后，此阶段便与临时团体的解散相关联。对于组织来说，通过组建新团体来设法保留其成员的专业知识及经验是十分重要的。

不发达团队：目标不明确，获委任的领导往往要做出所有的决策。

实验团队：更加公开地处理问题，团体成员往往会彼此倾听。

巩固团队：团体成员之间有更多的互动和合作，将会达成一致的目标，一些规则也会到位。

成熟团队：领导风格将会起促进作用，团体成员以一种灵活的方式工作。其他团体成员的感受会被考虑到，工作关系建立在共同制定的原则的基础上。

环境因素：包括客观因素以及组织的文化和传统。

主席（协调者）：主席的角色是主持会议和协调活动。这个主席必须是一个能够与其他人共同工作的克己奉公的人。

实干家（贯彻者）：这个角色与管理有关。这个人需要井井有条，并且能够将思想和目标转化成个体的工作和任务。这个角色最适合一个值得信赖、有效率和不易怒的人。

塑造者：这个角色最适合一个性格外向和一个有着控制性格的个体。他们应该是已任务为驱动，并且还常常被描述为“行动的力量”。

培养者：这个角色常由性格内向的个体来担任。他们往往智力超群并且富有想象力。他们经常是思想的来源。

资源调查者：团队中受欢迎的并且擅长社交的成员。他们往往外向开朗，并且很少生气。他们很少提供任何创意，但是他们是一个有益的联系源。很重要的是，这个团体使用他们的才能来获得该任务所需的资源。

监督评价者：这个角色要求个人擅长分析，但是不一定要有创造性。他们会因为解决问题而变得振奋鼓舞，也擅长发现缺点和错误。他们在与其他团体成员交往时一点也不



圆滑。

协力工作者：关心整个团体的需要而不是任务。他们会花费大量的时间来支持其他的团体成员，但是很少提出自己的观点。只有当他们不再，或者他们常常被称为“沉默的人”时，他们才会被注意到。

完善着：完全专注于任务，并且会推动其他团体成员如期完成目标。这个角色需要的是非常注重细节并且不介意自己在其他成员中不受欢迎的人。

专家：只有在需要专家意见时这个人才会加入团队，比如当需要财务或者法律等方面的建议时。

理想团队：由一名主席或塑造者、一名培养者、一名监督评价者以及其他每个种类的一名或多名成员组成。

冲突：可以被定义为一个过程，它产生于当一个人或团体觉察到另一个人或团体已经或者即将对这个人或团体关心的某事或某物产生负面影响时。

建设性冲突：能够为组织带来好处，因为它能挑战现行的商业惯例和想法。

破坏性冲突：带来的后果是对组织产生损害。它很可能会破坏人际关系，将注意力从手头上的任务转移，瓦解团体凝聚力以及使个人和团体彼此疏远。

纪律：可以被定义为组织的这样一种情形，即有秩序，组织成员具有理性的行为方式并且与组织可以接受的行为标准相一致。

积极纪律：在员工被鼓励遵守良好的商业管理和可接受的行为标准时产生，它常常涉及到更多的培训以及用理性和一致的方式执行规则和条例的需要。

消极纪律：管理人员采取纠正措施，以确保员工符合要求标准。这些措施可以是惩罚、威慑或者改革的形式，例如员工可能会被降薪、被排除在晋升行列之外、被降职、被迫改变他们的行为、面临解雇。



▲第八章 人力资源规划

复习要点

8.1 人力资源管理概述

[简答]人力资源管理职能有很多方面，包括：

- 人力资源规划。
- 招募与选择。
- 上岗引导与精训。
- 晋升与转岗。
- 雇用的评价和终止。
- 纪律。
- 雇用的报酬和条件。
- 包括健康和安全问题的的工作条件。
- 职业发展和员工福利。
- 工资谈判和员工代表等。

除以上职能，最近几年还出现了一个重要的职能，即为应对组织中的变化，对有关人员的策略开发。

知识
点
切
片

8.2 规划方法、规划的影响因素、规划的含义

[简答]人力资源规划分类

- **软规划**。软规划是关于如何激励员工和满足员工需求的规划，它树立以客户为导向的企业形象，并通过培训开发员工。
- **硬规划**。硬规划是关于确定未来需要的员工的数量、质量和类型的规划。它包括以下内容：分析目前的雇用需求，预测员工未来的需求，预测员工未来的供给以及预测未来的离职率。
- 也可以将规划分为短期规划和长期规划。短期规划是针对组织即时的劳动力需求，长期规划是针对未来的劳动力需求。



[简答] [案例分析]组织用于人力资源规划的方法有很多种，包括：

- 将企业目标转化为有关员工的目标。
- 组织以外有许多因素会影响组织业绩。
- 组织了解目前员工的需求很重要。
- 预测组织未来人员需求很重要。
- 对目前组织中劳动力供给的分析将产生有价值的信息，包括年龄、任职资格、服务年限等。
- 预测劳动力的外部供给将如何变化同样也很重要，因为组织需要知道需求的劳动力是否能够获得。

[简答] [案例分析]多种因素会对规划产生影响，这些因素有：

- 市场的变化意味着预测是不准确的。
- 不断增强的竞争力，因为来自很多公司的可以利用的劳动力供给进入了当地劳动力市场。
- 给劳动力市场带来的有意义的变化。
- 在最初拟定规划时不可能预测到的金融问题。

8.3 ▲ 招募

- **招募的第一个阶段是工作分析。**工作分析研究工作需要什么，包括开展工作所具备的技能和培训，以及需要完成任务的详细情况。
- **招募的第二个阶段是工作描述。**工作描述文件描述了工作的目的、职责，工作条件以及雇主对员工的期望。
- **招募的第三个阶段是拟定人员任职条件。**人员任职条件用来判断工作申请人是否符合工作要求，并作为选择最佳人选的基础。
- **招募的第四个阶段是工作评价。**工作评价用于比较组织中的工作，然后判断岗位在组织结构中的位置。它也用来决定员工的薪酬和所授予的地位。工作评价将每个工作分解成技能、责任、知识和任务关键因素。



[简答]为了确定工作所涉及的内容，人力资源管理部门可以从各方面人员那里去获取信息，这些人包括：

- 工作的当前任职者，他们知道完成相应的工作包括哪些必要的内容。
- 任职者的上司，他们看待工作有不同的视角。
- 与任职者一同工作的同事。
- 工作分析人员，他们对工作内容持独立的观点。

[简答]人力资源管理部门在收集到信息后，可以按照以下五种方式进行工作分析：

- **任务分析**。任务分析研究组成工作的所有任务。所有的工作由一系列任务组成，任务可以被界定为导致目标达成的行为集合。
- **行为分析**。行为分析是对行为更为深入的研究，为如何完成任务提供了更为清晰的画面，
- **技能分析**。技能分析是找出完成工作所需要的所有技能，包括身体技能、智力技能和心理技能。
- **角色分析**。角色分析确定能完成工作所需要的职责、责任和行为。角色描述可由提供工作信息的人拟定和确认。
- **绩效分析**。绩效分析是判断员工能否完成任务的标准。

8.4 招募的方法

[简答] [案例分析]**内部招募**的优点有：

- 提供雇员职业发展通道。
- 上岗引导时间较短，因为他们对组织熟悉。
- 管理人员了解候选人，因此他们选错人的机会较少。
- 内部招募比外部招募要快且便宜。

[简答] [案例分析]**内部招募**也有一些问题，包括：

- 可能在员工中引发一些问题，因为一些员工认为自己被忽视。
- 内部招募限制了可以申请空缺岗位的候选人的数目。
- 内部候选人可能不具备外部候选人具有的品质。
- 如果将工作给了内部候选人，将产生新的空缺需要填补。
- 如果管理人员认为没有合适的内部候选人，他们将进行外部招募，这将浪费大量的时间和精力。
- 内部候选人可能已经形成了一些不好的工作习惯，它们将会被带进新的工作中。



[简答]**外部招募**是将工作提供给组织以外的人员。外部招募的方法很多，选择方法的依据是空缺职位的类型和组织寻求的候选人的类型。具体招募方法有：

- 商业性就业机构。
- 专业招募机构和工作中心。
- 职业服务中心。
- 青年培训计划。
- 猎头。
- 第六，"打听巡视"。

8.5 选择

[简答]组织应采用结构化方法进行选择。选择的第一步是制作由候选人填写的申请表。申请表的主要目的是确定出与现有或以前制定的人员任职条件最吻合的人。另外，在淘汰不合适的候选人方面也有用，在面试中还可作为参考。申请表还可以当作一种人力资源记录，用于规划过程。

[简答]选择的第二阶段是测试。测验的种类很多，包括：

- 能力倾向测验，用以测评申请者解决商务问题的水平。
- 成就测验，用以测评个体运用已掌握技能的能力。
- 智力测验，用以测评申请者头脑灵活性方面的整体水平。这种测验假设得分高的申请者能够获取更多的知识，培训效果也较好。
- 个性测验，用以测评个体的个性特征。

洛德的七点法和曼罗与弗拉斯尔的五点法是两种可用的评估方法。

企业的面试主要有两种类型：一对一面试和小组面试。

名词解释



人力资源组织开发：确保组织的变化没有对员工产生负面影响的各种方法。

软 规 划：关于如何激励员工和满足员工需求的规划，它开发树立以客户为导向的企业形象和企业文化，并通过培训开发员工。

硬 规 划：关于确定未来需要的员工的数量、质量和类型的规划。

离 职 率：离开组织的人数占全体人数的百分比。

核心员工：在组织中是多技能的，因而能够完成多种任务，他们大部分是全职员工。

外围员工：临时工和兼职人员。

招 募：人力资源管理部门工作的重要组成部分，因为招到的人为最佳人选是至关重要的。

工作分析：研究工作需要什么，它将包括开展工作所需具备的技能和培训以及需要完成的任务的详细情况。

任务分析：研究组成工作的所有任务。所有的工作由一系列任务组成。

任 务：被界定为目标得以实现的行为集合。

行为分析：对行为更为深入地研究，为如何完成任务提供了更为清晰的画面。

技能分析：找出完成工作所需要的所有技能。

角色分析：确定能完成工作所需要的职责、责任和行为。

绩效分析：确定判断员工能否完成任务的标准。

工作描述：描述了工作的目的、职责、工作条件以及雇主对员工的期望。

人员任职条件：列出了胜任工作所需要具备的个人特征。

工作评价：用于比较组织中的工作，然后判断岗位在组织结构中的位置。

技能评审：查看所有员工的认识记录、工作评价记录和现有的工作描述。

猎 头：管理人员招募代理机构搜寻人才并向其提供工作的作做法。

巡回招募：大公司访问大学，努力吸引最优秀的毕业生的行为。

申 请 表：提供个人详细信息，如年龄、住址和家庭背景。也提供申请者的教育信息、



从业经历、目前的雇用期、生活经历和闲暇兴趣。

短清单：一般列有 10 到 12 个候选人，经过进一步筛查，减少到大约 6 个人左右，邀请他们参加面试

能力倾向测验：用以测评申请者解决商务问题的水平。

成就测验：用以测评个体运用已掌握技能的能力。

智力测验：用以测评申请者头脑灵活性方面的整体水平。

个性测验：用以测评个体的个性特征。

晕轮效应：当候选人提供的答案是他们所认为的组织的要求，而非真是的答案，晕轮效应就产生了。

选择面试：用来选择最适宜的候选人，即能有效开展工作，与组织匹配良好的候选人。

一对一的面试：面试中最普遍的形式。在这类面试中，申请者由一个考官进行面试。

小组面试：面试中有两个或更多个面试考官，其中往往有一个来自组织的用人部门。

雇佣合同：包括雇佣条件、工作期限、公司纪律和申诉程序。

第九章 上岗引导、培训和考评

复习要点

9.1 上岗引导过程

上岗引导是对所有新入职员工进行的最初的培训。上岗引导包括以下内容：

- 组织的历史概况。
- 组织的结构。
- 人事政策。
- 员工可以获得的福利和服务。
- 工作场所中的健身设施。
- 部门规则和健康安全规章。



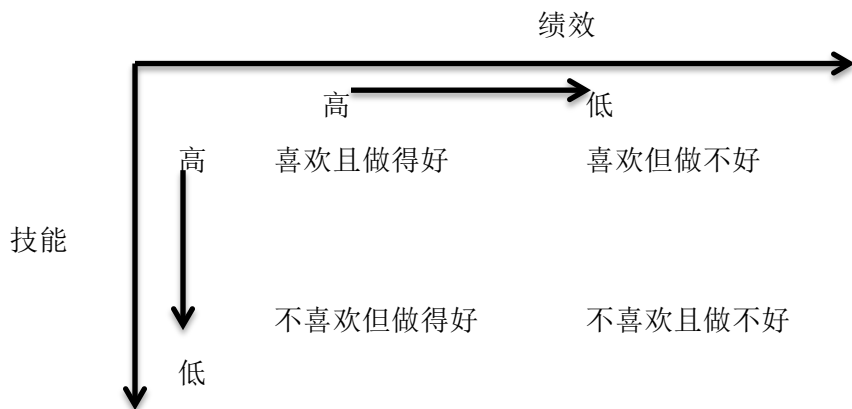
- 新工作岗位与现有工作岗位之间的关系。
- 介绍同事等。

9.2 确定培训需求

人事发展计划是指促使员工将其个人培训和发展需求与组织目标联系起来，以增强员工的动力和士气的发展计划。

[简答] [案例分析]人事发展计划拟包括以下三个阶段：

第一阶段，对当前状况进行分析。确认将来的工作所需技能与员工当前的技能。可以采用个人技能 SWOT 分析对员工技能进行深入分析。分析结果可以用一个简单的坐标图来表示，如图 9—1 所示。



在运用个人技能 SWOT 分析时，处于喜欢且做得好的象限中，技能具有明显的优势，在此方面就不需要对员工进行进一步的培训了。处于喜欢但做不好和不喜欢但做得好的象限中，表示在这两方面进行培训将对个人和组织都有好处。处于不喜欢且做不好的象限中，表明任何培训计划几乎都是没有作用的，应该把这种员工调离需要这种技能



的工作。

这个分析结果包括了更多的人对他们实际工作任务的兴趣的信息。从员工考评中可以获得有关现有知识和技能的分析。

第二阶段，根据当前职位绩效，设定目标，会发现员工的技能缺陷，发展需求将会包括这些技能缺陷的培训。然后，通过预测当前工作任务在未来可能会发生的变化来确定未来的培训需求是必要的。

需要拟订一张未来技能缺陷表，这是形成发展计划的基础。这个计划的目标应该符合 SMART 原则，即目标应是明确的(Specific)、可衡量的(Measurable)、可达到的(Attainable)、现实的(Realistic)和适时的(Timely)。

第三阶段，为最初确定的最重要的培训需求拟订一个行动计划。

[简答] [案例分析] **系统培训**具有以下优点:

- 为组织储备熟练技工，供组织统一调配使用。
- 提高现有技能。
- 提高工作绩效，并提高全员生产率。
- 增长员工知识和经验。
- 改善顾客服务质量。
- 增强员工责任，提高员工士气。
- 提升员工个人知识和技能。
- 增加员工个人成长机会。

9.3 培训目的与成本

[案例分析]虽然已经确定了培训目的，但仍值得再次重申。

- 一支训练有素的劳动力队伍会富有更高的生产率，这将使组织更容易实现其目标。
- 培训将会创造更加灵活的劳动力队伍，面对各种变化，他们将更善于应对。
- 培训将会使引进新技术更为容易，新技术可以带来显著的成本节约。
- 培训有利于降低事故。
- 因为对员工持有人道主义的态度，有利于组织树立良好的形象。



- 培训将会增加员工晋升的机会。

培训成本主要取决于培训的水平和提供培训的方式。

"层叠式培训"已成为一种越来越常用的技术。它是指由在某一特定领域已经接受过培训的人去指导其他新手。

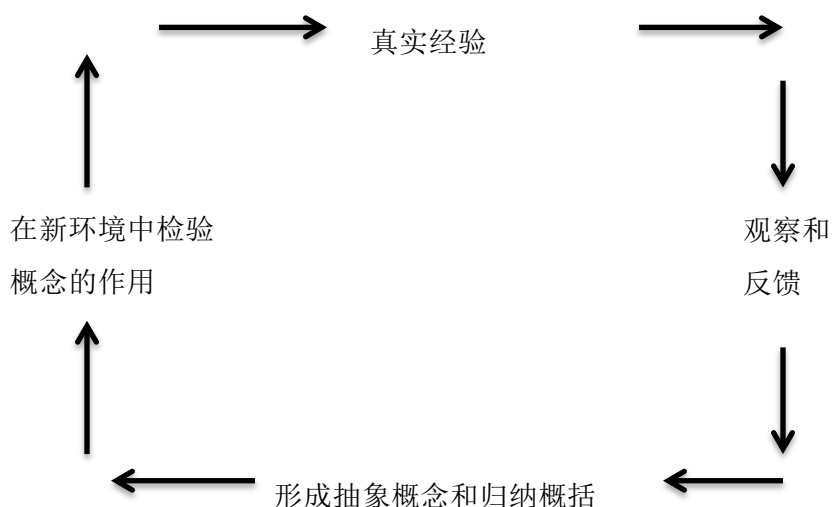
9.4 培训方法

[简答] [案例分析]最常见的在职培训方法有以下几种:

- 仅仅是观察一名有经验的工人演示如何完成一项任务,这种方法被称为**"坐在内尔旁边"**。
- **工作指导**是一种一对一的培训方法,向受训者演示如何执行任务,然后允许受训人自己完成任务。
- **辅导法**是指受训者接受另一位有经验的员工的辅导。
- **导师制**是指在较多的活动领域里提供培训。它通常用于管理人员职业发展中。
- **工作轮换**作为激励的一种方法在前面的章节中已经提到过,但它也是培训的一种方法。

脱产培训是指让受训者离开他们的工作并允许他们去参加培训。这种培训既可以由组织内部提供,也可以由组织外部提供。

[简答] [案例分析] **克尔伯**的学习循环如图 9-2 所示。



知识点切片

- 第一阶段，真实经验阶段，是一个人处于学习新事物的状态。
- 第二阶段，观察和反馈阶段，之所以称之为观察和反馈，是因为在这一阶段人在回顾经验。
- 第三阶段，形成概念和归纳概括阶段，这一阶段是一个人在接受或拒绝经验。
- 第四阶段，新环境中的概念应用阶段，这一阶段是一个人在考虑怎样应用其所学。

[简答] [案例分析] **哈尼和玛姆福特**提出了包括四种学习风格的学习模型，这四种学习风格是理论主义者、反思者、行动主义者和功利主义者。

- **理论主义者**对形成原理并努力建立变量之间的关系感兴趣。
- **反思者**对观察和反馈感兴趣，并且愿意花时间思考问题而后得出结论。
- **行动主义者**对实际经验感兴趣，而且他们在新环境中感到舒适。
- **功利主义者**对新思想进行审慎周密的检验感兴趣，而且他们会兴致勃勃地观察新思想在实践中是怎样应用的。

9.5 培训评估



[单选]培训评估是培训的控制过程。培训评估会提供有关所开展的培训是否有价值，以及将来应怎样做可能会带来进一步提升的信息。

[简答]汉姆布林提出评估应在许多不同的层次进行。

- 以培训为中心的评估旨在发现是否使用了合适的培训方法。
- 以反应为中心的评估旨在获得和评价受训者对培训过程的反应。
- 以学习为中心的评估试图测量学习的效果。
- 与工作相关的评估试图测量那些自培训带来的工作行为的改变。
- 组织开发注重的是培训给整个组织所带来的变化。
- 组织目标可能发生变化的程度表明了另外一种培训效果的测量。

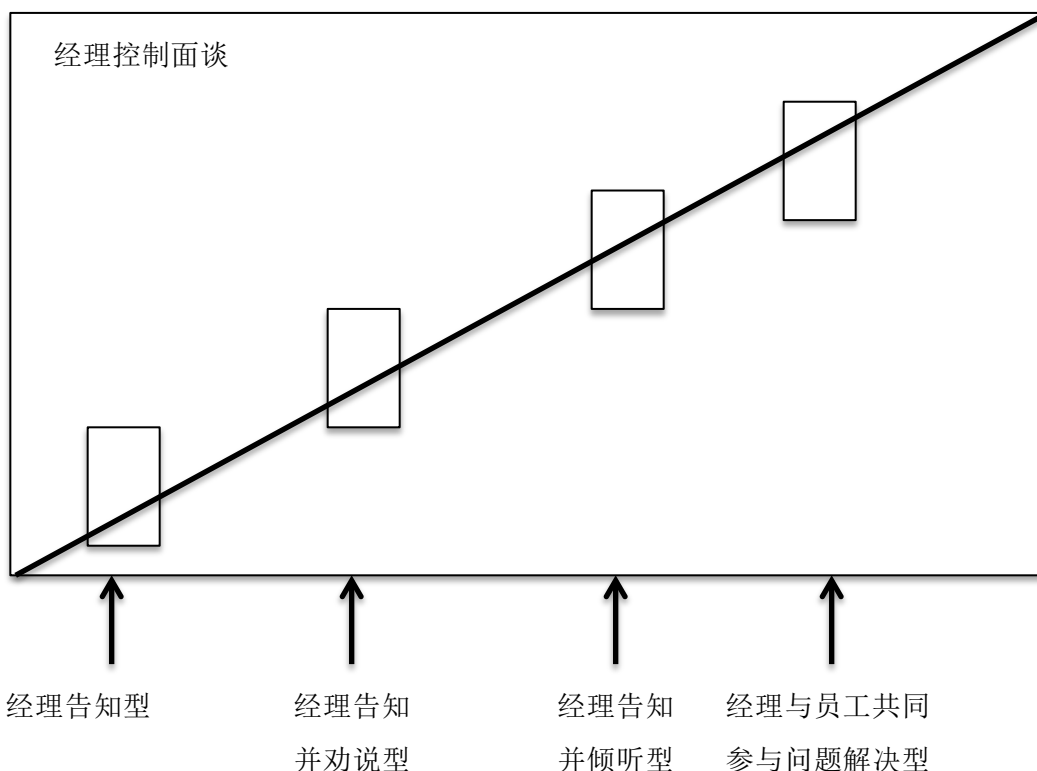
9.6 员工考评

考评过程的第一阶段是填写考评表。考评表包括三个重要组成部分：考评的中心、考评的标准、成效等级。

[简答]可以采用多种考评方式，这些考评方式有：

- 直接上司考评。
- 管理团队的高层经理考评。
- 自我考评。
- 同事考评。
- 下属考评。

[简答][案例分析]除了以上列出的考评方式之外，还可以用不同的风格完成考评过程。考评人可以采用四种考评风格，如图 9-3 所示。



知识点切片

- 告知型很少使用。这种方式是在不打算获得员工同意的情况下，仅仅由上司告知员工所做出的决定。因而，这种做法是非常专制的，员工绩效不可能有任何真正的提高。
- 告知并劝说型是指上司向员工解释所做出的决定，然后劝说员工接受所提出的行动计划。这种方式想要获得成功的话，那么上司拥有良好的人际关系技巧是重要的。
- 告知并倾听型是指上司向员工解释所做出的决定，然后在将要采取的行动达成最后的协定前听取员工的看法。
- 共同参与(问题-解决)型是指上司暂缓做出判定，和员工一起对所取得的进步和将来可能达成共识的路径进行共同反思。这种方式是同参与式管理联系在一起，即在考评过程中上司和员工双方是平等的。

[简答]考评的效果可能会受到一些不利因素的影响，这些不利因素有：

- 由于对绩效不能达成共识，解释不力或主观性的反馈，以及考评仅基于近期活动的绩效或对较长期限的活动难以达成一致，这些会造成上司和员工之间的对抗。



- 当员工将考评看作是一个完全基于上司的看法的单方过程时，评价可能会存在个人偏见。
- 由于没有任何实质性目的，考评面谈被认为是不太正式、内容过于松散以及对交谈控制太差，看起来似乎沦落成了无意义的聊天。
- 考评过程被看作是未完成的事务，而不是被认为是持续不断的绩效管理过程。
- 考评过程被认为是一年一次的活动，由于外部环绕因素的变化，所以考评的目的、一二所设立的目标很快就被废弃了。
- 评过程被认为是组织的官僚政治活动的另一个实例。

名词解释

上岗引导：对所有新入职员工进行的最初的培训。在一个新职位上的最初几周里，新员工面临一些问题，这是新员工入职的关键期。由于上岗引导可以帮助新员工顺利度过入职关键期，所以上岗引导是重要的。上岗引导内容很少与工作岗位相关，更多的是与整个组织有关。

组织培训：如果生产方式或组织目标发生了变革，就需要组织培训。也就是说，如果组织最近采用了全面质量管理方法，将会要求所有组织员工都接受这种新的工作方法的培训。

部门培训：需求与部门不能达到其目标有关。

个人技能 SWOT 分析：显示员工个人技能和兴趣的坐标图。

SMART 目标：目标应是明确的、可衡量的、可达到的、现实的和适时的。

层叠式培训：由在某一特定领域已经接受过培训的人去知道其他新手。

在职培训：可以采取多种形式，但所有这些形式都要求员工在接受培训的同时继续从事他们的工作。

坐在内尔旁边：仅仅是观察一名有经验的工人演示如何完成一项任务。

工作指导：一种一对一的培训方法，向受训者演示如何执行任务，然后允许受训人自



己完成任务。

辅导法： 受训者接受另一位有经验的员工的辅导。

导师制： 在较多的活动领域里提供培训。它通常用于管理人员职业发展中。

脱产培训： 让受训者离开他们的工作并允许他们去参加培训。

真实经验阶段： 一个人处于学习新事物的状态。

观察和反馈阶段： 之所以称之为观察和反馈，是因为在这一阶段人在回顾经验。

形成概念和归纳概括阶段： 一个人在接受或拒绝经验。

新环境中的概念应用阶段： 一个人在考虑怎样应用其所学。

理论主义者： 对形成原理和建立变量之间的关系感兴趣。他们以逐步推理的方式来看问题。

反思者： 对观察和反馈感兴趣，并且愿意花时间思考问题而后得出结论。在得出结论前，他们倾向于从多种途径收集信息并对数据进行分析。

行动主义者： 对实际经验感兴趣，而且他们在新环境中感到舒适。他们很少对新思想或经验产生怀疑，他们全身心地投入到新环境中。

功利主义者： 对审慎周密地检验新思想感兴趣，而且他们会兴致勃勃地观察新思想在实践中是怎样应用的。他们总是想要获得新思想在实践中是怎样应用的。他们总是想要获得新思想并对第一次应用新思想的机会充满期待。

以培训为中心的评估： 旨在发现是否使用了合适的培训方法。例如在哪里教授的实用性技能？受训者有足够的机会来掌握它吗？

以反应为中心的评估： 旨在获得和评价受训者对培训过程的反应。这通常以询问受训者的方式进行，但是必须小心的是，很多受训者可能会给出虚假的回答，这可能因为他们只是喜欢接受培训而已，其原因是他们不想做他们的正常工作。

以学习为中心的评估： 试图测量学习的效果。通常的作法是通过观察受训者或者通过安排一项测验来了解受训者是否能够达到事先商定的标准。



与工作相关的评估：试图测量哪些由培训带来的工作行为的改变。在实践中，当我们试图测量受训者能够将多少所学只是应用于他们的实际工作，以及由此他们成为了更出色的工人时，这种测量是相当困难的。

组织开发：注重的是培训给整个组织所带来的变化。例如，通过培训产生了一个新的高水平的经理层，这就要求组织层级体制进行变革，以容纳这些新近接受培训的员工。

员工考评：组织人事职能的一个重要组成部分。考评的目的是为了确定员工如何有效地完成了他们的工作，以及确定组织是否能做些什么来帮助员工实现他们自己的个人目标和组织目标。

考评表：包括三个重要组成部分：考评的中心，考评是以员工工作本身为中心的；考评的标准，为评定绩效选择考评标准；绩效等级，用于评定绩效。

直接上司考评：很常用的考评方式，其优点是考评和被考评人双方之间的关系密切。

告知型：很少使用。这种方式是在不打算获得员工同意的情况下，仅仅由上司告知员工所做出的决定。

告知并劝说型：上司向员工解释所做出的决定，然后劝说员工接受所提出的行动计划。

告知并倾听型：上司向员工解释所做出的决定，然后在将要采取的行动达成最后的协定前听取员工的看法。

共同参与（问题-解决）型：上司暂缓作出判定，和员工一起对所取得的进步和将来可能达成共识的路径进行共同反思。