**管理的定义:**

管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源以期更好的达到组织目标的过程。

第一层含义说明管理的措施是计划、组织、控制、激励和领导这五项基本活动， 这五项活动又被称为管理的五大职能。

1 计划职能主要包括对将来趋势的预测，根据预测的结果建立目标，然后制订各种方案政策，以及达到目标的具体步骤，以保障组织目标的实现。2 组织职能一方面是为了实施计划而建立起来的一种结构，该结构在很大程度上决定计划能否得以实现; 另一方面是指为了实现计划目标所进行的组织过程。3 控制职能包括制定各种控制标准检查工作是否按计划进行，是否符合既定的标准，若工作发生偏差要及时发出信号，然后分析偏差产生的原因，纠正偏差或制定新的计划以确保实现组织目标。4 激励职能和领导职能主要涉及组织中人的问题，要研究人的需要动机和行为，要对人进行指导训练和激励，以调动他们的积极性，要解决下级之间的各种矛盾，保障各单位信息畅通无阻。

管理的第二层含义是第一层含义的目的，即利用上述措施来协调人力、物力和财力方面的资源。

管理定义中的第三层含义是第二层含义的目的，协调人力、物力和财力资源是为了使整个组织活动更加富有成效，这是组织活动的根本目的。

**管理者的角色**

亨利.明茨伯格认为:管理者扮演十种不同的却又高度相关的角色这十种角色可以进一步组成三个方面:人际关系;信息传递和决策制定。

人际关系方面:1.挂名首脑2.领导者3联络者

信息传递方面:4监听者5传播者6发言人

决策制定方面:7企业家8混乱的驾驭者9资源的分配者10谈判者

**泰勒的科学管理思想(X理论)**

他的一套企业管理理论，即科学管理-----泰勒制，他的代表作为«科学管理原理» 。泰勒科学管理的内容有5条

工作定额原理

泰勒认为当时提高劳动生产率的潜力非常大，工人们之所以“磨洋工”是由于雇主和工人们对工人一天究竟能做多少工作心中无数，而且工人工资太低，多劳也不多得，为了挖掘工人们劳动生产率的潜力就要制定出科学依据的工作定额。所谓时间研究就是人们在工作期间各种活动的时间构成，它包括工作日写实和测时。

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

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

能力与工作相适应原理

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

标准化原理

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

差别计件付酬制

泰勒认为工人磨洋工的重要原因之一是付酬制度不合理，泰勒分析了原有的报酬制度后认为，要在科学的制定劳动定额的前提下，采用差别计件工资制来鼓励工人完成和超额完成定额。如果工人完成或超额完成定额按比正常单价高出25%计酬，不仅超额部分而且定额内的部分也按此单价计酬，如工人完不成定额则按比正常单价低20%计酬。

计划和执行相分离原理

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

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

泰勒科学管理的贡献: 泰勒使管理第一次从经验上升为科学。泰勒在管理中提倡运用科学方法，提倡用科学的调查研究和科学知识来代替个人的判断意见和经验。泰勒提出了讲究效率的优化思想和调查研究的科学方法。

**法约尔的一般管理与经典组织论**

法约尔的一般管理主要内容:

企业活动类别和人员结构

法约尔认为企业的全部活动概括为技术性、商业性、财务性、会计性、安全性、管理性6类工作。并认为随着组织层次中职位的提高，人员的技术能力相对重要性降低，而管理能力的要求逐步增大，并且随着企业规模的增大管理能力显得更为重要，而技术能力的重要性减少。

管理的一般原则

法约尔在他的<<工业管理和一般管理>>中首先提出管理的14条原则:

(1)劳动分工(2)权力与责任(3)纪律(4)统一指挥(5)统一领导(6)个人利益服从集体利益(7)合理的报酬(8)适当的集权和分权(9)跳板原则(10)秩序(11)公平(12)保持人员稳定(13)首创精神(14)人员的团结

管理工作的五大职能

法约尔管理思想的另一大内容是他首先把管理活动分成计划、组织、指挥、控制、协调五大职能，并对这五大职能进行详细的论述和分析。他认为管理的五大职能并不是企业经理或领导者个人的责任，它同企业其它工作一样是一种分配于领导人与整个组织成员之间的职能。

1.法约尔一般管理的贡献: 他对管理的五大职能的分析为工业经济时代---权力为中心的管理理论提供了基本的框架，同时为管理科学提供了一套科学的理论构架。

具有高度的综合性和抽象性，在实践中具有广泛的适用性，是物质时代管理理论的及实践的基础。它广泛的适用于各种组织。

2.缺点:他的管理原则缺乏弹性，有时实际管理中工作人员无法遵守。

霍桑实验和梅奥的管理理论

照明实验 霍桑工厂具有较完备的娱乐设施、医疗制度和养老金制度，但是工人们仍有很高的不满情绪，生产效率很低，为了探究原因， (二)继电器装配工人小组实验 1924年11月美国国家研究委员会组织了一个包括多方面专家的研究小组进住霍桑工厂，实验分成四个阶段: 专家选择了两个工作小组，一个实验组，一个控制组，实验组照明度不断变化，当实验组的照明度增加时，产量开始增加，当工人要求更换灯泡时，而实际只给他们更换了一个同样光度的灯泡，产量继续增加，与此同时控制组的产量也在继续增加。

(三)大规模访问交谈通过实验发现影响生产力最重要的因素是工作中发展起来的人群关系而不是待遇和工作环境，研究小组还了解到每个工人工作效率的高低不仅取决于他们自身的情况而且与他所在小组的其他情况有关，任何一个人的工作效率都会受到他同事的影响， 这个结论是非常重要的。(四)对接线板接线工作室的研究在第四阶段研究小组决定选择接线板接线工作室作为研究对象，该室有9位接线工、 3位焊接工和2位检查员，研究小组持续的观察他们的生产效率和行为，结果有许多重要的发现:

(1)大部分成员都故意自动限制产量。

(2)工人对待他们不同的上级采用不同的态度。

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

三梅奥及其人群关系的主要内容 (一)梅奥:他是澳大利亚人，后遗居美国，从1926年起，应聘于哈佛大学，任工业研究副教授，他曾学过逻辑学、哲学和医学等专业，这种背景大大有利于他的研究工作。他的代表作为<<工业文明的人类问题>> ，在这本书中，他总结了霍桑实验，并阐述了他的人群关系理论的主要思想，从而为提高生产效率开辟新途径。(二)主要内容 (1)工人是“社会人”而不是“经济人”

梅奥认为工人是社会人，影响人生产积极性的因素除了物质因素，还有社会和心理方面的，如友情和安全感等等。(2)企业中存在非正式组织

梅奥认为人是社会动物，在企业的共同工作当中，人们必然相互发生关系，由此就形成了一种非正式团体，在该团体中，人们形成共同的感情进而构成一个体系，这就是非正式组织。非正式组织形成的原因很多，有地理位置关系、兴趣爱好关系、亲戚朋友关系、工作关系等等。总之这种非正式组织确实存在他在某种程度上左右着其成员的行为。(3)生产效率主要取决于职工的工作态度以及他和周围人的关系

梅奥认为提高生产效率的主要途径是提高工人的满足度，即立争使职工在安全方面、归属方面、友谊方面的需求得到满足，而对此的需求是应人而宜的，这主要取决于以下两方面的因素: (1)职工的个人情况 (2)工作场所情况 (三)对梅奥的人群关系理论的评价 梅奥的人群关系理论的贡献:

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

梅奥的人群关系理论的局限性: (1)过分的强调非正式组织的作用。

(2)过多的强调感情的作用，似乎职工的行动要受感情和关系的支配。

(3)过分否定经济报酬、工作条件、作业标准的影响。

**巴纳德的组织理论** 巴纳德其人: 1906年进入哈佛大学经济系学习，他毕业后，担任美国贝尔公司的总经理，巴纳德在组织的性质和理论方面做出杰出的贡献，他的代表作为«经理的职能» 。

巴纳德的组织理论的主要内容

1.关于组织 组织是一个合作系统，它是由2人或2人以上，用人类的意识加以协调而成的活动和力量系统。其存在和发展必须具备3个基本条件:

(1)明确的目标 首先组织必须具有明确的目标。

其次目标必须被组织成员理解和接受。再次个人目标的实现是个人参与组织活动的决策基础。如何协调组织目标和个人目标的差异是主管者另一个非常重要的内容。

(2)协作的意愿 协作意愿是指组织成员对组织目标作出贡献的意愿。

一个人是否具有协作意愿依个人对贡献和诱因进行合理的比较而定。

作为组织要在条件许可的情况下，针对不同的人来增大诱因，给职工的需求以更大的满足，从而激发他们对组织作出贡献的意愿。

(3)良好的沟通 组织的共同目标和个人的协作意愿只有通过意见的交流将两者联系和统一起来才具有意义和效果，因此，良好的沟通是组织内一切活动的基础。

2.组织效力和组织效率 要使组织存在和发展，不仅要包含上述3个基本要素，而且必须要符合组织效力和组织效率这两个基本原则: 组织效力原则是指组织实现其目标的能力或实现其目标的程度。它是一个组织生存的必要前提

组织效率是指组织在实现其目标的过程中满足其成员个人目标的能力和程度。

3.经理职能 (1)制定并维持一套信息传递系统

(2)促使每个人都能做出重要贡献，包括合理的激励方式和职工的选聘等

(3)阐明并确定本组织的目标

4.权威接受理论 巴纳德认为管理者的权威并不是来自上级的授予而是来自由下而上的认可，管理者权威的大小和指挥权利的有无取决于下级人员接受命令的程度，他认为单凭职权发号施令是不足取的，更重要的是取得下级的同意支持和合作。巴纳德认为管理者必须审视环境，然后调整组织以保持与环境平衡的思想，他还指出组织的成功取决于员工和组织与之打交道的外部机构保持良好的关系。

5.管理者必须审视环境

计划的性质

一 计划和计划工作的定义

计划是对未来行动方案的说明，它告诉管理者和行动者未来的目标是什么，要采取什么样的活动来达到目标，要在什么时间范围内达到这种目标以及由谁来进行这种活动。

计划工作是一种预测未来、设立目标、决定政策、选择方案的连续程序，以期能够经济的使用现有的资源，有效的把握未来的发展获得最大的组织成效。

二计划工作的特点

1.计划工作是为目标服务

2.计划工作的首要性

3.计划的普遍性

4.计划要讲究经济效益

三计划的目的

1.计划可以给出行动方向

2.计划可以减少变化的冲击

3.计划是减少浪费、提高效益的方法

4.计划是管理者控制的标准

四计划与绩效

许多研究试图检验计划与绩效的关系，这些研究使我们得出下述几个观点。首先，一般来说，正式计划通常与更高的利润、更高的资产报酬及其它积极的财务成果相联系。其次，高质量的计划过程和适当实施过程比泛泛的计划更可能导致较高的绩效。

最后，在这些研究中，凡是正式计划未能保持高绩效的情况，一般是因环境的原因。如政府法令；工会权利等制约着管理者的选择范围。在一种不确定的环境下，我们没有理由指望做计划者一定做得比不做计划者好。

五关于计划的误解

不正确的计划是在浪费管理当局的时间

计划可以消除变化

计划降低灵活性

计划工作的步骤

一个完整的计划一般需要七个步骤才能完成，即选定目标，认清前提，发掘各种可行性方案，对方案进行评估，确定方案，拟定政策以及引申计划。

一 拟定目标阶段

要注意解决3个问题:

选定目标的内容和顺序

选择适当的目标时间

目标要有明确的科学指标和价值

二确定计划的前提

经济形势的预测

政府政策的预测

销售预测

资源的预测

三发掘可行性方案

在管理的实践中，管理者发掘方案的才能与正确决策的才能同样重要，然而要发掘多种可行性方案，必须具有民主气氛。

四评估方案

要特别注意发现每个方案的制约因素或隐患。

既要考虑到许多有形的可以用数量表示的因素，又要考虑许多无形的不能用数量表示的因素。

要用总体的效益观点来衡量方案。

五选定方案

选择通常是在经验、实验和研究分析的基础之上进行的，在实际工作中，人们往往综合运用以上3种方法来选择较优的方案。

六拟定政策

政策是贯彻和达成目标的保证，政策为整个组织采取行动规定了指导方针，保证行动符合目标，并指导人们去实现目标。

在拟定政策时，要考虑有效的政策应具备的特点:

稳定性和灵活性。

全面性、协调性和一致性。

七拟定引申计划

在这一阶段中要考虑:

(1)务必使有关部门了解企业总体计划目标，计划前提、主要政策、抉择理由、掌握总体计划的指导思想和内容。

(2)协调并保证各个付次计划方向一致以支持总计划。

(3)协调各个付计划的工作时间顺序。

(4)组织各个部门制定预算协调资金的使用。

这七个步骤并不一定全部经过，也并不一定按此顺序制定计划不可，在实际工作中应根据具体情况确定，哪些步骤需要，哪些步骤可以省略，哪些步骤可以平行进行。

**目标管理（理论，实质重点）**

一目标管理的定义

(1)定义:目标管理(MBO) 是美国著名企业管理专家德鲁克提出的一种管理制度，

所谓目标管理是一种程序和过程，它使组织中的上级与下级一起商定组织的共同目标，并由此决定上下级的责任和分目标，并把这些目标作为经营评估和奖励每个单位和个人贡献的标准。

(2)目标管理的共同要素

明确的目标

参与决策

规定期限

反馈绩效

(3)目标管理的实质

目标管理的指导思想是以Y理论为基础的，即认为在目标明确的情况，人们能够对自己负责，在具体的方法上是泰勒科学管理的进一步发展，它的实质有两点:

重视人的因素

建立目标锁链和目标体系

二目标管理的具体方法:

1.目标设置

(1)高阶层领导者预定目标

(2)重新审议组织结构和职责分工

(3)确立下级目标

(4)上级和下级要对实现各项目标所需要的条件和奖惩事宜达成协议

2.实现目标过程的管理

目标管理强调自主、自治和自觉，但不等于达成协议后领导可以放手不管，相反，由于组成目标锁链和目标系统，一环失误，可能牵动全局，

因此，领导要对情况进行定期检查但这种检查，应该是内紧外松，利用双方经常接触的机会正常的信息反馈渠道进行。

3总结和评价:

在达到预定的期限后，由下级提出书面报告，上下级一起对目标完成情况进行考核，决定奖惩、工资和职务的提升和降免，并同时讨论下一轮的目标，开始新循环，如果目标没有完成，应分析原因，总结教训，但最忌相互指责。

三目标管理计划的典型步骤

1.制定组织整体目标

2在经营单位和部门之间分配主要的目标

3各单位的管理者和他们的上级一起设定本部门的目标

4部门的所有成员都参与设定自己的具体目标

5.管理者和下级共同商定如何实现目标的行动计划

6.实施行动计划

7.定期检查实现目标的进展情况并向有关单位和个人进行反馈

8.基于绩效的奖励将促进目标的成功实现

四对目标管理体制的分析

1.目标管理的优点:

它是比较科学和有效的方法，往往会带来良好的绩效，起到立竿见影的效果。

目标管理有助于改进组织结构和职责分工。

目标管理启发了自觉进一步调动职工的主动性、积极性、提高士气。

目标管理表现出良好的整体性。

目标管理的缺点

(1)目标难以制定

(2)目标管理的哲学假设不一定都存在，这里不仅指群众也包括领导

(3)目标的商定很费时间

五如何推行目标管理

1推行目标管理要有一定的思想基础和科学管理基础

2能否推行目标管理关键在于领导

3目标管理要逐步推行长期坚持

组织设计的步骤和原则

二组织设计的传统原则

一层级原则

二管理跨度原则

三统一指挥原则

四责权一致原则

五适当的授权原则

六经济原则

七分工与协作原则

八执行与监督分离原则

九精简与效率原则

组织结构类型

结构的定义:结构决定了信息处理的方式;横向和纵向的关系;它将组织的行为组合成为组织的职能

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

一直线职能结构

直线职能结构的优点:

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

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

直线职能制的缺点:

它缺乏信息交流，各部门缺乏全局观点，不同的职能机构之间，职能人员与指挥人员之间目标不易统一，矛盾较多，最高领导者的协调工作量大，这种结构还不易于从企业内部培养熟悉全面情况的管理人才，

此外，这种结构刚性较大，分工很细，手续繁杂，反映较慢，不易迅速适应新情况。

二 事业部结构

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

它必须具备3个要素:第一具有独立的产品和市场，是产品和市场责任单位;第二具有独立的利益，实行独立核算，是一个利润中心;第三是一个分权单位，具有足够的权利，能自主经营。

最高管理当局必须保持3方面的决策权:

(1)事业发展的决策权

(2)有关资金分配的决策权

(3)人事安排权

事业部结构的优点

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

事业部结构的缺点:

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

三模拟分权结构

介于直线职能结构和事业部结构之间的一种模拟分权结构。

模拟分权结构是模拟事业部结构的形式进行分权，它与事业部结构的重要差别:

这种结构的组成单元并不是真正的事业部门，实际是生产阶段。

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

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

纵向组织结构:直线职能和事业结构、模拟结构均属纵向组织结构。

特点权利体系是组织建立的基础，突出上下级关系。

**四矩阵结构（重点）**

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

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

二维矩阵

矩阵结构的优点:

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

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

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

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

**控制（重点）**

一控制的定义

控制就是检查工作是否按即定的计划、标准和方法进行，发现偏差，分析原因，进行纠正，以确保组织目标的实现。

二控制的过程

1.限定子系统的范围

2.识别所要测量的特征

3.订立标准

4.收集数据

5.衡量绩效

6.诊断与更正

**马斯洛的层次需要理论（重点）**

层次需要理论的内容:

马斯洛的层次需要理论有3个要点:

1.人类的多种需要分为5个层次:

(1)生理需要:当医、食、住、行这些需要还未达到足以维持人们生命之时，其它需要就不能激励他们。

(2)安全需要:当一个人的生理需要得到一定的满足后，他就想满足安全的需要。

(3)社交需要:当生理及安全需要达到满足后，社交需要就占据主导地位。

(4)自尊的需要:当一个人开始满足归属感的需要之后，他通常不止满足做群众中的一员，而且要产生自尊的需要既需要别人尊重自己的人格和劳动，希望自己在同事中有较高的地位，从而得到别人的尊重并发挥一定的影响力。

(5)自我实现的需要:马斯洛认为这是最高层次的需要，当自尊需要得到满足后，自我实现的需要就成为第一需要，自我实现的需要就是实现自己的理想和抱负，最大限度的发挥个人潜力并获得成就，实现自我表现价值。

2.五种需要之间的递进规律

3.人的需要的个体差异性

**赫兹伯格的双因素理论（重点）**

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

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

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

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

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

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

双因素理论的应用

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

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

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

弗隆的期望理论

一期望理论的内容:

期望理论的基础是人之所以从事某项工作并达成组织目标是因为这些工作和组织目标会帮助他们达成自己的目标，满足自己某方面的需要。

他认为某一活动对某个人的激发力量取决于他所能得到结果的全部预期价值乘以他认为达成该结果的期望概率，用公式可以表示为:M=V\*E

其中:M激发力量

V目标效价

E期望值

这个公式实际上提出了进行激励的时候应该注意以下三方面的关系，这也是调动人们积极性的三个条件:

第一努力与绩效关系

第二绩效与奖励的关系

第三奖励与满足个人需要的关系

期望理论给我们实际的激励提出了有益的启示:

(1)管理者不要泛泛的抓一般的激励措施，而应当抓大多数人认为效价最大的激励措施。

(2)设置某一激励目标时应尽可能的加大其效价的综合值。

(3)适当加大不同人实际所得效价的差值

(4)适当控制期望概率和实际概率

(5))期望心理的疏导

亚当斯的公平理论

公平理论又称社会比较理论，它是由美国的亚当斯于60年代首先提出来的，该理论侧重报酬对人们积极性的影响。

公平理论的基本观点是当一个人作出成绩并取得报酬后，他不仅关心自己所得报酬的绝对量，而且比较关心自己所得报酬的相对量，因此他要进行种种比较来确定自己所获报酬是否合理，比较的结果将直接影响今后工作的积极性。

一种比较为横向比较:

Op/Ip=Oc/Ic

Op----自己对所获报酬的感觉

Oc-----自己对他人所获报酬的感觉

Ip ----自己对个人所作投入的感觉

Ic-----自己对他人所作投入的感觉

当上式为不等式的时候可能出现以下两种情况:

Op/Ip<Oc/Ic

他要求增加自己的收入或减少自己今后努力程度

Op/Ip>Oc/Ic

他可能减少Op或开始自动多做一些工作

当上式为不等式的时候可能出现以下两种情况:

Op/Ip<Oc/Ic

他要求增加自己的收入或减少自己今后努力程度

Op/Ip>Oc/Ic

他可能减少Op或开始自动多做一些工作

另一种是纵向比较既把自己目前投入的努力与目前所获得报偿的比值同自己过去投入的努力与过去所获报偿的比值进行比较，只有相等他才认为公平。

Opp/Ipp=Opl/Ipl

Opp--- ----自己对现在所获报酬的感觉

Opl--------自己对过去所获报酬的感觉

Ipp--------自己对现在所作投入的感觉

Ipl --------自己对过去所作投入的感觉

Opp/Ipp<Opl/Ipl

当出现这种情况下人会有不公平的感觉这可能导致工作积极性下降。

Opp/Ipp>Opl/Ipl

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

斯金纳的强化理论

内容:无论是人还是动物为了达到目的都会采取一定的行为，这种行为将作用于环境，当行为的结果对他或它有利时，这种行为就会重复出现，当行为的结果不利时这种行为就会减弱或消失，这就是环境对行为强化的结果。

强化有几种类型:根据强化的性质和目的可分为正强化和负强化

在管理上正强化就是奖励那些组织需要的行为

负强化就是惩罚那些组织不相融的行为

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

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

领导

领导的本质是一种的影响力，即对一个组织确立目标和实现目标所进行的活动施加影响的过程。

领导者影响个人或群体的基础是权力，即指挥下级的权和促使下级服从的力。领导者影响力主要来自两个方面:

一是来自职位权力。(1)惩罚权

(2)奖赏权

(3)合法权

(4)模范权

(5)专长权

其中:惩罚权、奖赏权、合法权属于职位权力，模范权、专长权属于个人权力

二是来自于个人的权力。

决策

一决策的定义:

所谓决策是为了达到一定的目的，从两个以上代替方案中选择一个有效方案的一个合理过程。

就一个企业而言，决策可分为战略决策、管理决策和业务决策三种类型。

二决策的科学化:

1.注意区分程序化决策和非程序化决策

2.注意决策的目的、条件和标准

3.注意依靠充分的情报资料和科学的决策方法

4.要建立健全的科学决策的支持系统

它包括:(1)信息系统(2)咨询系统(3)决策系统(4)执行系统(5)反馈系统

管理方格理论

管理方格中列出5种领导方式:

1.1为贫乏的管理

1.9为俱乐部式的管理

9.1为权威式的管理

9.9为团队式的管理

5.5为中间式的管理

组织的生命周期理论

第一阶段创业阶段

第二阶段聚合阶段

第三阶段规范化阶段

第四阶段精细和成熟阶段

第五阶段成熟后的学习型组织阶段

组织老化与对策

组织老化的标志:

(1)机构臃肿----机构越设越多

(2)反映迟钝----管理机构失去了对新鲜事物的敏感性

(3)文山会海----机构越多，文件越多，会议越多

(4)模式僵化----组织模式难以改变，刚性很大

(5)强调共性

(6)关键人物离去

(7)领导者年龄偏大

组织老化的对策:

(1)定期审议

(2)破格行为

(3)走动管理和越级建议

(4)人员平行流动

(5)零活用工方式

(6)组建团队组织

**社会责任（重点）**

社会责任是指工商企业对追求有利于社会的长期目标的义务，而不是法律和经济所要求的义务。

而社会响应是指企业对社会压力作出反应的能力。

前者要求工商企业决定什么是对的，或什么是错的，并寻求基本的道德真理；而后者则是由社会准则引导的。

1.两种相反的观点:

古典论的观点认为:企业的社会责任仅仅是使股东的财务回报最大化。

社会观点认为企业应当对更大的社会责任负责，因为管理者为了获得长期的资本收益最大化，必须承担社会义务以及由此产生的成本。

2赞成和反对社会责任的争论

(1)赞成的论据:

公众的期望

长期的利润

道德义务

公众形象

更好的氛围

股东的利益

反对的论据

违反利润最大化原则

淡化使命

成本

缺乏技能

社会责任和经济绩效

研究表明，在公司社会参与和经济绩效之间，存在着一种正相关的关系。现有的证据并未表明，对社会负责的行动，会显著降低一个公司长期的经济绩效。