

- 1. 领导
  - 1.1. 激励（事情一）
    - 1.1.1. 激励的含义和目的
    - 1.1.2. 激励的过程
    - 1.1.3. 激励的方式（2006年真题）
    - 1.1.4. 激励理论
      - 1.1.4.1. 内容型激励理论
      - 1.1.4.2. 过程型激励理论（2011年真题）
        - 1.1.4.2.1. 期望理论
        - 1.1.4.2.2. 公平理论/社会比较理论
      - 1.1.4.3. 行为后果理论
        - 1.1.4.3.1. 强化理论/行为修正理论
      - 1.1.4.4. 综合激励理论
        - 1.1.4.4.1. 帕特和劳勒的激励模式
  - 1.2. 沟通（事情二）
    - 1.2.1. 沟通的含义与过程
    - 1.2.2. 沟通的类型
    - 1.2.3. 沟通渠道与沟通网络
      - 1.2.3.1. 正式沟通渠道（2012年真题）
        - 1.2.3.1.1. 自上而下的沟通
        - 1.2.3.1.2. 自下而上的沟通
        - 1.2.3.1.3. 横向沟通
        - 1.2.3.1.4. 斜向沟通
      - 1.2.3.2. 正式沟通网络
      - 1.2.3.3. 非正式的沟通网络

# 1. 领导

## 1.1. 激励（事情一）

### 1.1.1. 激励的含义和目的

激励：管理者想方设法做好需要引导和目标引导，强化员工的动机，刺激员工的行为，从而实现组织目标。

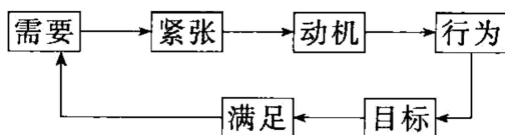
1. 含义：

- ①指引发和促进人们去进行某种特定行为的活动。
- ②组织中的激励指管理者运用某种方法和途径，使得组织成员或群体为达成组织目标而积极行动、努力工作。
- ③就管理者而言，激励表现为由管理者所实施的，意在引发、维持和促进人们进行组织所预期的行为的管理活动过程。

2. 目的：

从组织目标出发，着眼于成员个人或群体，运用某种手段寻求组织与个人在目标、行为上的内在一致性，达到两者在行为及其效果上的良性循环。

### 1.1.2. 激励的过程



★★★ 需要 ---> 紧张 ---> 动机 ---> 行为 ---> 目标 ---> 满足

#### 1. 需要：

##### i. 定义：

指个体由于缺乏某种生理或心理的因素而产生的与周围环境的某种不平衡状态，即个体对某种目标的渴求和欲望，是人和环境交互的主动的过程。

##### ii. 分类：

自然需要：指为了延续和发展人的生命对所必需的客观条件的需求。

社会需要：指在特定的社会条件下个人对社会生活的需求。

##### iii. 特点：

是客观需求的反映，是在人与客观环境的相互作用之中，在积极自觉的活动中产生的。

2. 紧张：产生需要而得不到满足时，心理上便会产生紧张，成为内在的驱动力，促使个体采取某种行动。

#### 3. 动机：（2003年真题）

i. 定义：指引起和维持个体行为，并将此行为导向某一目标的愿望或意念。

##### ii. 特点：

1.由需要产生，需要未满足时，产生紧张和不安，成为内在驱动力，促使个体采取行动。

2.是行为产生的内在直接原因，引导人们从事某种活动，规定行为方向。

3.动机是一种主观的精神状态，它驱使个体的行为趋向预定的目标。实际上一个人同时可以有多种动机，动机之间不仅有强弱之分，而且会有矛盾。一般来说，只有最强烈的动机可以引发行为，这种动机称为优势动机。

（优势动机是指在全部动机结构中占【最强有力地位】的动机。动机是一种主观的精神状态，它驱使个体的行为趋向预定的目标。实际上一个人可以同时存在多种动机，动机之间不仅有强弱之分，而且会有矛盾，一般来说，只有最强烈的动机可以引发行为。）

#### 4. 行为：

定义：指个体在环境影响下所引起的内在生理和心理变化的外在反应。

特点：

①是人的内在因素和外在因素相互作用的结果。内在因素是根本，起着决定作用；外在因素是条件，起着导火线的作用。

②通过行为获得满足后，会产生新需要，引起新动机，指向新目标，是一个循环往复、连续不断的过程。

#### 5. 循环：

人的行为是由动机决定的，动机是由需要支配的。当人们通过某种行为实现了目标，获得了生理或心理的满足后，紧张的心理状态就会消除。这时又会产生新的需要，引起新的动机，指向新的目标。这是一个循环往复、连续不断的过程。

#### 6. 小结：需要、动机、行为与激励

过程：动机与行为都是在需要的基础上产生。产生需要并有特定目标时，才会产生动机，优势动机引发行为。

启示：管理者实施激励，要做好需要引导和目标引导，强化员工动机，刺激员工行为，从而实现组织目标。

### 1.1.3. 激励的方式（2006年真题）

#### 1. 物质性激励：

(1)产生于人们对物质、金钱、财产等的占有欲。

- (2)来自人们生存的基本需求，是一种主动的力量。
- (3)具有边际递减效应。

2. 精神性激励：

- (1)产生于人们在 追求精神上、心理上和事业上的满足 。
- (2)来自于对高级生活质量的需求，是一种主动的力量。
- (3)依赖于人的状态，文化知识水平高、个体素质好的人作用大，对缺乏物质基础或没有力量实现自我理想的人作用小。

3. 竞争性激励：

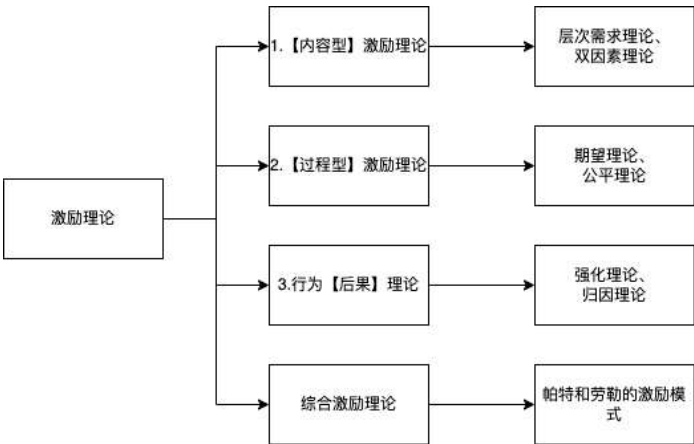
- (1)产生于 外界竞争压力 ， 是一种被动的力量。
- (2)竞争公平合理时表现推力， 存在不公平竞争时起消极作用。
- (3)人们趋向于逃避这种压力， 因此需要形成工作效果可察、存在约束的良性竞争环境。

这三种激励的强度和方式有所不同， 前两者的作用形成两种拉力， 后者的作用形成一种推力 。它们作用于行为者一身， 可以相辅相成。三者的强弱应随被激励者的行为特点而有所差异。

该外贸公司针对业务或营销人员的激励方式有：

- ①物质激励：通过合理的薪酬、奖金来激发他们工作的积极性。
- ②精神激励：关注他们的感情需要、关心他们的家庭、关心他们的感受， 把对业务和销售人员的感情直接与他们的生理和心理有机地联系起来， 使其情绪始终保持在稳定的愉悦中， 促进业务和销售成效的高水准。
- ③竞争激励：在企业中开展业务状元的竞赛评比活动， 目的就是给“发动机”不断加油， 使其加速转动。

1.1.4. 激励理论



1.1.4.1. 内容激励理论

主题： 从需要出发 ， 研究是 什么因素引起、维持并引导某种行为去实现目标 的理论。

内容：从静态的角度探讨激励问题， 其研究任务主要是了解员工的各种需要， 确定主次顺序， 以及满足每种需要将产生相应的激励等。

举例：层次需求理论、双因素理论。

1.1.4.2. 过程型激励理论 (2011年真题)

主题：过程型激励理论是在内容型激励理论的基础上发展起来的， 从【动机的产生】到【行为反应】这一过程出发 ， 研究有哪些因素对人的动机与行为发生作用的理论。该类理论是从动态的角度来研究激励问题的， 其主要任务是了解对行为起决定作用的某些关键因素， 掌握这些因素之间的关系， 以达到预测或控制人的行为的目的。

内容：从动态的角度来研究， 主要任务是 了解对行为起决定作用的某些关键因素 ， 掌握这些因素之间的关系 ， 以达到 预测或控制人的行为的目的 。

典型的过程型激励理论：期望理论、公平理论 。

1.1.4.2.1. 期望理论

### 1. 理论基础：

人们预期其行动将有助于达成某个目标时，才会被激励。

### 2. 理论观点：

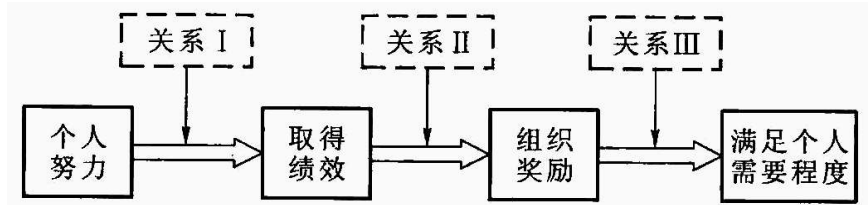
受激励的程度取决于取得的成果的价值和对实现目标可能性的估计。用公式表示为：激励力=效价×期望值。

①激励力，指激发出人的【内部潜力的强度】。

②效价，指对某一目标的【重视程度与评价高低】。

③期望值，指主观【估计达到目标的可能性】。

### 3. 期望理论公式（激励力=效价×期望值）实际上提出了在进行激励时要处理好三方面的关系，这些也是调动人们工作积极性的三个条件。个人努力 ---> 取得绩效 ---> 组织奖励 ---> 满足个人需要程度



后两方面关系可以在弗隆公式中的效价这个变量上体现出来。

#### i. 努力与绩效 的关系：

若个人主观认为通过努力达到预期目标的概率较高，就会有信心，激发出很强的工作力量。

#### ii. 绩效与奖励 的关系：

若个人认为取得绩效后能获得合理奖励，可能产生工作热情，包括：

①提高工资、多发奖金等方面的物质奖励。

②表扬、自我成就感、得到信赖、提威望等精神方面的奖励。

③提拔到重要工作岗位等物质与精神均有的奖励。

#### iii. 奖励与满足个人需要 的关系：

因年龄、性别、资历、社会地位和经济条件等方面的差异，对需要得到满足的程度不同。对不同的人用同种办法给予奖励激发的动力不同。

期望理论由弗隆提出，其理论基础是，人之所以能够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有助于达成自己的目标，满足自己某方面的需要。人们在预期其行动将会有助于达成某个目标的情况下，才会被激励起来去做某些事情。用公式可以表示为：激励力=效价×期望值。其中，激励力指调动人的积极性，激发出人的内部潜力的强度；效价指人对某一目标的重视程度与评价高低，亦即对成果的偏好程度；期望值指通过特定活动导致既定目标的概率，亦即主观估计达到目标的可能性。这个公式实际上提出了在进行激励时要处理好三方面的关系，这些也是调动人们工作积极性的三个条件。

①努力与绩效的关系。人总是希望通过一定的努力能够达到预期的目标，如果个人主观认为通过自己的努力达到预期目标的概率较高，就会有信心，就可能激发出很强的工作力量。但是如果他认为目标太高，通过努力也不会有很好的绩效时，就失去了内在的动力，导致工作消极。这种关系可在公式的期望值这个变量中反映出来。

②绩效与奖励的关系。人总是希望取得成绩后能够得到奖励，这种奖励是广义的，既包括提高工资、多发奖金等方面的物质奖励，也包括表扬、自我成就感、得到同事们的信赖、提高个人威望等精神方面的奖励，还包括像提拔到较重要的工作岗位上去等物质与精神兼而有之的奖励。如果他认为取得绩效后能够获得合理的奖励，就有可能产生工作热情，否则就可能没有积极性。

③奖励与满足个人需要的关系。人总是希望自己所获得的奖励能满足自己某方面的需要。然而由于人们在年龄、性别、资历、社会地位和经济条件等方面都存在着差异，他们对各种需要要求得到满足的程度就不同。因而对于不同的人，采用同一种办法给予奖励能满足的需要程度不同，能激发出来的工作动力也就不同。后两方面关系可以在弗隆公式中的效价这个变量上体现出来。

#### 1.1.4.2.2. 公平理论/社会比较理论

##### 1. 基本观点：

人是通过寻求人与人之间的社会公平（即所得到的报酬与绩效相称合理）而被激励的。具有主观性。

## 2. 比较方式：

用自己的 结果与投入的比率 和其他人的这一比率进行比较。

- ①结果，指从事工作所获得的报酬，包括薪金、晋升、对工作成绩的认可、领导的赏识、人际关系的改变等。
- ②投入，指对所从事工作的各种付出，包括时间、经验、努力、知识、对组织的忠诚和负责精神等。

## 3. 比较结果：

i. 报酬不足。当报酬不足时，人们会设法消除不公，措施：

- ①通过减少努力来降低投入；②要求加薪来增加报酬；
- ③理性地曲解原先的比率；④使他人改变产出结果或投入；
- ⑤离开或调走；⑥变换比较目标。

ii. 报酬多了。对多数人不构成问题，但有些人会努力减少这种不公，措施：

- ①通过付出更多的努力来增加自己的投入。
- ②假如是计件制的话，职工会减少自己的单位产量。
- ③有意无意地曲解原先的比率。
- ④设法使他人减少投入或增加报酬。

iii. 报酬公平

导致满意

## 4. 管理启示：

- ①用报酬或奖赏来激励员工时，一定要使员工感到公平与合理，报酬与绩效相称并且得到员工认可。
- ②作为管理者应注意横向比较。
- ③公平与否是源于个人的感觉。人们通常会低估他人的绩效，高估别人的得益，产生心态不平衡。管理人员应体察职工心情，如有不公，应尽快解决；如纯属个人的认识偏差，要进行说明解释，做好思想工作。

### 1.1.4.3. 行为后果理论

#### 1.1.4.3.1. 强化理论/行为修正理论

强化理论是由斯金纳提出的，又称为行为修正理论，是以 学习的强化原则为基础 的关于 理解和修正人的行为 的一种学说。

### 1. 基本观点：

强化是指对一种 行为的肯定或否定 的后果，会 决定这种行为【是否会重复发生】。该理论认为， 人为达到目的会采取一定的行为，这种行为将作用于环境，当行为结果有利，这种行为就会重复出现；反之，就会减弱或消失。

### 2. 分类（2008年真题）

i. 按性质和目的：

正强化：指在一个要求的行为出现后，随即加以奖酬或提供正面的结果，增强某种行为。

负强化：指预先告知不符合要求的行为可能引起的后果，允许职工按要求行事来避免令人不快的后果，增强某种行为。

惩罚：指用某种令人不快的结果来减弱某种行为。有副作用。

自然消退：指通过 不提供个人所愿望的结果来减弱某种行为。特别是撤销原先奖酬。

ii. 按方式：

连续强化：指对每一个组织需要的行为都给予强化。

间隔强化：指经过一段间隔才强化一次。按强化时间间隔的稳定性，分为固定时间间隔强化和变动时间间隔强化；按反应比例可分为固定比例强化和变动比例强化。

### 3. 应用原则：

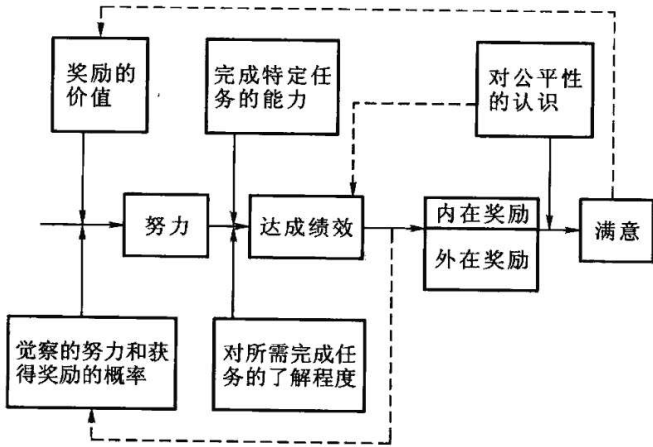
- ①要按照强化对象的不同需要采取不同的强化措施。
- ②所期望取得的工作成绩应予以明确的规定和表述。
- ③强化的一种重要形式是对工作成绩的反馈，及时将工作结果告诉行为者，使其继续努力或纠正。



1.1.4.4. 综合激励理论

1.1.4.4.1. 帕特和劳勒的激励模式

以期望理论为基础导出更完备的激励模式，较好地说明了整个激励过程。  
内容：激励并不是简单的因果关系，要形成 奖励目标-努力-绩效-奖励-满意 以及从满意反馈回努力 这样的 良性循环，取决于奖励内容、奖励制度、组织分工、目标导向行动的设置、管理水平、公平的考核和领导作风等综合性的因素。

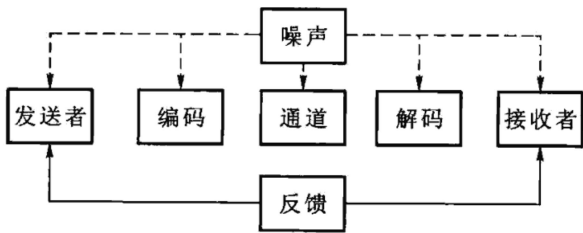


- 分析这个模式可以得出这样几点：
- (1)努力来自于报酬、奖励的价值，以及个人认为需要付出的努力和受到奖励的概率。
  - (2)工作的实际绩效取决于能力的大小、努力程度以及对所需完成任务理解深度。
  - (3)奖励要以绩效为前提，不是先有奖励后有绩效，而是必须先完成组织任务才能导致精神的、物质的奖励。
  - (4)激励措施是否会产生满意，取决于受激励者认为获得的报酬是否公平。
  - (5)满意将导致进一步的努力。

1.2. 沟通（事情二）

1.2.1. 沟通的含义与过程

- 1. 沟通：人与人之间传达思想和交流情报、信息的过程。
- 2. 沟通三因素：信息发送者、信息接受者、所传递的内容。
- 3. 沟通的过程：



- i. 沟通过程由发送者开始，发送者首先将头脑中的思想进行编码，形成信息，然后通过传递信息的媒介物——通道发送给接收者。
  - ii. 接收者在接收信息之前，必须先将其翻译成可以理解的形式，即译码。
  - iii. 沟通的最后一环是反馈，是指接收者把信息返回给发送者，并对信息是否被理解进行检查，以纠正可能发生的某些偏差。
- 整个沟通过程都有可能受到噪声的影响。

1.2.2. 沟通的类型

- 按沟通的功能和目的分类
  - A.工具式沟通：目的是传递信息，以影响接收者的知觉、思想和态度体系，进而改变其行为。
  - B.满足需要的沟通：目的为表达情绪状态，解除紧张心理，得到对方的同情、支持和谅解等，从而满足个体心理上的需要，建立和改善人际关系。

- 按沟通的组织系统分类

A.正式沟通：按照正式的组织系统与层次，通过组织明文规定的渠道进行的沟通。这类沟通代表组织，较为正式和慎重。

B.非正式沟通：正式沟通渠道之外，通过私人的接触来进行的沟通。这类沟通代表个人，较为灵活和随便，通常表现为员工之间私下交换意见和传播小道消息等。任何组织中都存在。

- 按沟通的方式分类

A.口头沟通：借助于口头语言进行的沟通。沟通效率高，弹性大，但事后难以查证，并且信息传递过程中经过的人越多，信息失真的可能性就越大。

B.书面沟通：借助于文字进行的沟通。正式、持久、有形、可备查，相对于口头沟通更为周密、逻辑性强、条理清楚。但这类沟通耗时较多，且缺乏反馈。

C.非语言沟通：包括体态语言和语调。体态语言包括手势、面部表情及其他身体动作，语调是指对词汇或短语的强调。任何口头沟通中都包含有非语言信息，并且会对沟通产生很大的影响。

- 按沟通方向的可逆性分类

A.单向沟通：朝着一个方向的沟通，信息的发送者和接收者之间的地位不变。其特点是速度快、无干扰、秩序好，但由于没有反馈、实收率低，因此，接收者容易产生挫折、抗拒和埋怨心理。

B.双向沟通：信息流动方向可逆的来回反馈式沟通，信息的发送者和接收者之间的地位不断变化。其特点是速度慢、气氛活跃、有反馈、实收率高、人际关系较好，但信息发送者的心理压力较大。

### 1.2.3. 沟通渠道与沟通网络

包含正式沟通渠道（自上而下的沟通、自下而上的沟通、横向沟通、斜向沟通）、正式沟通网络、非正式的沟通网络。

#### 1.2.3.1. 正式沟通渠道（2012年真题）

正式沟通渠道是对信息传递的媒介物和线路作了事先安排的渠道，是通过正式的组织结构而建立起来的。正式渠道的四种形式。

##### 1.2.3.1.1. 自上而下的沟通

1. 定义：信息在组织内部比较高的组织级别层次，按照组织的上下隶属关系和等级层次，向较低的组织级别层次传递的沟通过程。
2. 形式：上级给予下级的命令、指示、指导、文件、规定等等。
3. 目的：使下级了解组织的目标和总体情况以及自己应完成的任务，改变员工的态度以形成与组织目标一致的观点并加以协调，从而消除员工的疑虑和不稳定心理，使其并努力完成。
4. 性质：指令性、法定性、权威性、强迫性，容易引起重视，并严肃对待。
5. 存在的问题：
  - ① 传递路线长，时间长，信息在传递过程中发生遗漏和曲解。
  - ② 有时人们只注意顶头上司的指示，而对更高层次的要求不予理睬。
  - ③ 上层的信息传到底层，因和底层情况不合而造成失误。
6. 对问题的处理：
  - ① 使组织结构设置合理化，减少信息传递环节，缩短信息传递时间，减少信息扭曲的概率。
  - ② 改善信息传递技术。采用面对面交谈。
  - ③ 信息本身内容要明确、简洁，使下属有压力感，保持组织上层信息的权威性。

##### 1.2.3.1.2. 自下而上的沟通

1. 定义：信息在组织内部从较低的组织级别层次，按照组织的上下隶属关系和等级序列，向较高的组织级别层次传递的沟通过程。
2. 目的：上级掌握基层动态，下级反映个人愿望。
3. 性质：非命令性、民主性、主动性、积极性。

4. 存在的问题：效率较低
- ① 组织规模和生产经营复杂性程度越高，向上沟通障碍也越多。

② 不现实的假设。信息发送者和接受者间存在严重差异，管理者未能识别。

③ 筛选和曲解。在向上沟通的每个环节上，组织都赋予一定程度的筛选权。

④ 害怕暴露坏消息。中层管理者有拖延向上层传递坏消息的倾向。

⑤ 担心受到惩罚。

⑥ 竞争的原因。
5. 对问题的处理： 营造畅所欲言的沟通环境
- ① 座谈会、意见箱、接待日、设立专职机构和专门制度来加以实现。

② 克服对下级信息不加工而盲目采用的倾向，努力创造一个能够。

1.2.3.1.3. 横向沟通

1. 定义：发生在 组织内部同级层次成员 之间相互的信息沟通，以谋求相互之间的了解和工作上的协作配合。
2. 目的：金字塔形的组织结构显示越是在底层的雇员彼此间的距离越大，对信息的需求越强烈。
3. 性质：非命令性、协商性、双向性
4. 存在的问题：
- ① 企业内部部门化

② 个人间冲突
5. 对问题的处理：
- ① 明确组织结构，明确上下级隶属关系，减少雇员不必要的臆测。

② 明确每个人工作，明确彼此间的权利和义务。

③ 鼓励例行会议和沟通，定期召开不同部门的碰头会，加强信息沟通。

④ 加强冲突管理。

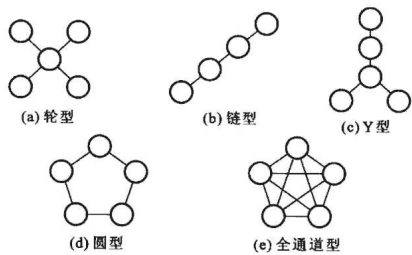
1.2.3.1.4. 斜向沟通

1. 定义：发生在组织内部既不属于同一隶属序列，又不屑于同一等级层次之间的信息沟通。
2. 目的：加快信息的交流，谋求相互之间必要的通报、合作和支持。
3. 性质：协商性、主动性。

1.2.3.2. 正式沟通网络

沟通网络是指组织间各种方向的沟通形成的各种各样的模式，可反映团体的结构和组织的权力系统。  
正式沟通网络有五种典型形式：轮型、链型、Y型、圆形、全通道型。

- 轮型沟通网络速度快、准确性高、容易产生领导者、士气低，
- 链型和Y型正确性高，
- 圆形与轮型正相反，全通道型速度快、正确性一般、不产生领导者、士气高。



比较标准	轮型	链型	Y 型	圆型	全能道型
速度	快	一般	一般	慢	快
正确性	高	高	高	低	一般
领导者的产生	显著	一般	一般	不产生	不产生
士气	低	一般	一般	高	高

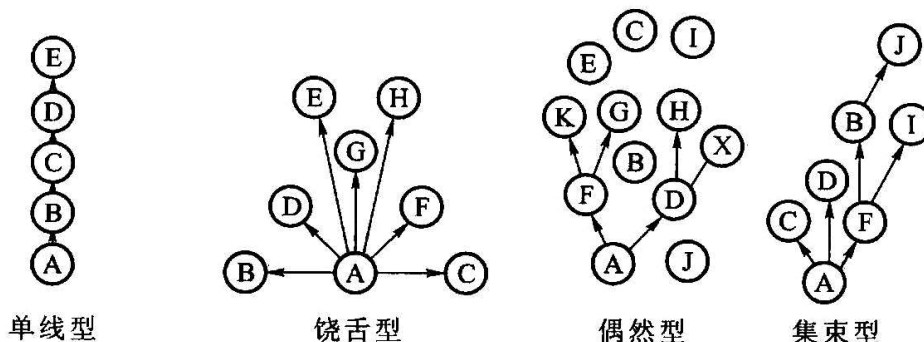


### 1.2.3.3. 非正式的沟通网络

#### 1. 含义

对 信息传递的媒介和路线未经事先安排，但有一定规律可循。

#### 2. 类型



单线型：指通过一连串人把消息传递到最终的接受者。

饶舌型：指一个人主动把消息传播给其他很多人。

偶然型：指按偶然机会传播消息的。

集束型：指将消息有选择地告诉自己的朋友或有关人员。组织中使用最多。

#### 3. 非正式沟通的优点：

- (1) 传播速度快。
- (2) 使管理者了解员工所关心的事情。
- (3) 满足组织成员的社会需求。
- (4) 有助于组织内意见的交流，弥补正式沟通不灵活的缺陷。
- (5) 可以使组织经常注意环境的变化，更能适应突变。

#### 4. 非正式沟通的缺点：

- (1) 所传递的信息往往被严重扭曲，
- (2) 破坏正式沟通的效力。

#### 5. 积极作用

- ① 使管理者了解员工所关心的事情。
- ② 满足组织成员的社会需求。
- ③ 有助于组织内意见的交流，可以弥补正式沟通不灵活的缺陷。
- ④ 使组织经常注意环境的变化，更能适应突变。

#### 6. 管理启示

- ① 管理者可建立有效的正式沟通渠道，培养健康的氛围，尽可能快地将事实传递出去，教育员工摆脱小道消息的不利影响等。
- ② 学会利用和引导小道消息，使之成为正式渠道的补充。