

管理学



主要参考书目

- 杨文士等编著.管理学(第四版).中国人民大学出版社, 2013.12 (教材)

- 参考资料

- 1.邢以群著.管理学(第二版).浙江大学出版社, 2005

- 2.杨宝宏, 杜红平.管理学原理.科学出版社, 2006

- 3.周三多, 贾良定.管理学(第二版).高等教育出版社, 2005

- 4.周三多, 贾良定.管理学习题与案例(第二版).高等教育出版社, 2005

- 5.S.P.罗宾斯.管理学.中国人民大学出版社, 2007



授课方式

- 课堂讲解为主—讲解主要概念、基本原理和知识点等
- 辅助手段：
 - 1、思考题—激发大家学习兴趣、加深理解
 - 2、课堂讨论—积极互动，便于大家运用所学知识解决实际问题
 - 3、案例分析—通过剖析案例，提高大家理论联系实际，解决实际问题能力
 - 4、课后作业—巩固大家所学内容



课程考核

- 课内问答和讨论、日常作业: 30-40%。
- 期末考试(闭卷): 70-60%。

课程结构

- 绪论：管理/管理者的内涵、管理学发展历程。
- 计划：确定目标及实现目标的途径。
- 组织：设计组织结构(部门、层次)、明确权力责权和内部互动关系，设计工作流程。
- 人员资源管理：组织人员的选聘、考评、培训。
- 领导：指导下属工作、激发员工潜能、实现组织目标。
- 控制：监控组织实际运作，保障组织运作顺畅。
- 结束语：管理理论和实践面临的挑战和发展趋势

学习引导：掌握管理学的三招五式

- 第一招：**很难说**。学会具体问题具体分析。
- 第二招：**统统摆平**。兼容并蓄，协调是关键。
- 第三招：**责任在我**。一切取决于自己。从我做起，超越自我，才能不断进取。
- 第一式：**目标**为中心
- 第二式：以**人**为本
- 第三式：随机应变
- 第四式：注重经济性
- 第五式：提高**管理者**的**素质**



管理思维：具体问题具体分析

面对一个管理问题，应该如何回答？

- **肯定的回答**——业余水平，经验管理。
- **首先说很难说**——入门了，懂得了管理对象的多样化、管理环境的多变性，知道要具体问题具体分析。
- **最终知道应该怎么说**——职业的，能够根据具体情况，运用管理知识，作出正确决策。

管理学：传授具体问题具体分析的思维和方法。

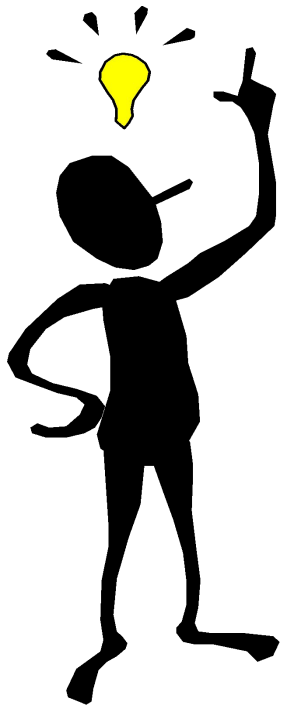


举例

分析：下属违反规章制度时如何处理？

- 不小心办错事：规章没有错，行为后果对组织不利；
- 合理不合法：规章没有错，行为后果对组织有利；
- 好心办坏事：规章没有错，行为后果对组织不利，但动机是好的；
- 王子犯法：违反的人是组织的重要人物；
- ○ ○ ○ ○ ○

规章制度的作用



- **原则**:在一般情况下,照章处理
在特殊情况下,酌情处理
- **特殊范围**:目标一致;
规章失效。
- **酌情原则**:目标有利原则。
- **前提**:情况紧急且条件确认
- **责任**:后果自负



制度分析的结论：管理的实质是一种手段

- 规章制度是一种重要的**管理**手段，没有规矩，不成方圆。
- 规章制度仅仅是一种手段而已，不能为了维持规章制度的严肃性而置组织目标于不顾。
- 规章制度是死的，人是活的。要发挥规章制度有利的一面，避免其不利的一面，有赖于规章制度的正确设计和全体员工对规章制度的正确理解。



学习建议

- 对知识的学习，不要仅停留在课本。
- 对学习的要求，不要仅限于对付考试。
- 多读、多想，在全面掌握知识的基础上，争取能够有所创新。
- 重视对知识的融会贯通，平时多观察、思考实际生活中的管理现象，多用、善用、巧用管理知识。



第一篇 绪论

第 1 章

管理与管理学



1.1 管理是什么？

- 在现代社会中，管理可以说无时不在，无处不在。
- 国家的兴衰、企业的成败、家庭的贫富、个人的幸福与快乐，无不与管理是否得当有关。
- 思考：管理是什么？



1.1 管理的定义1

- **泰罗**:管理就是确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干。
- **法约尔**:管理是所有的人类组织(不论是家庭,企业或政府)都有的一种活动,这种活动由五项要素组成:计划、组织、指挥、协调和控制。
- **西蒙**:管理即决策。决策贯穿于管理的全过程和各方面。
- **梅奥**:管理就是做人的工作,主要内容是以研究人的心理、生理、社会环境影响为中心,激励职工的行为动机,调动人的积极性。



1.1 管理的定义2

- **穆尼**:管理就是领导。强调管理者个人的作用。
- **罗宾斯**:指同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程。
- **孔茨**:管理就是设计和保持一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。
- **杨文士**:一定组织中的管理者通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动,使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。



1.1 回答：管理是什么？

- 对于什么是管理，不同的人由于其所处的环境、所受的教育不同，会有不同的认识；
- 实际工作中，每个人都是按照其对管理的这种认识来开展或对待管理工作的。
- 要搞好管理，首先需要全体员工对管理和管理者职责有正确理解。否则就难以理解管理者的管理行为，更不知道应如何开展或对待管理工作。
- 例：头头该不该出去“吃喝玩乐”？



1.1 头头该不该出去“吃喝玩乐”？

答案：很难说

- 用公款请自己，是以权谋私。
- 为了吃喝玩乐放弃原则，是损公肥私。
- 为了工作上的事，不想吃也得吃，不愿喝也得喝。

困惑??

- 为什么为了工作上的事就要去吃喝？
- 为什么是头头们去吃而不是我去吃？

1.1 应该这样回答：理论依据

任何一个组织都是一个社会存在体，为了取得各方面的理解与支持（这是一个组织开展工作的前提），**需要加强与各方面的沟通**。“吃喝玩乐”是一种较好的**沟通手段**。

在组织中，只有高层管理者可以代表这一组织，因此，**与外部的重要沟通工作由高层管理者承担**。





1.1 分析结论

- 为组织创造一个良好的环境条件是一个组织高层管理者的基本职责，为此而在外面“吃喝玩乐”就和我们一个工人在机器边辛勤劳动一样，是高层管理者的日常工作之一。
- 在一个组织中，各人的职责不同，工作形式也不同，要发挥群体的力量，就必须对相互的工作有正确的理解。



1.1 管理工作的形式与内容

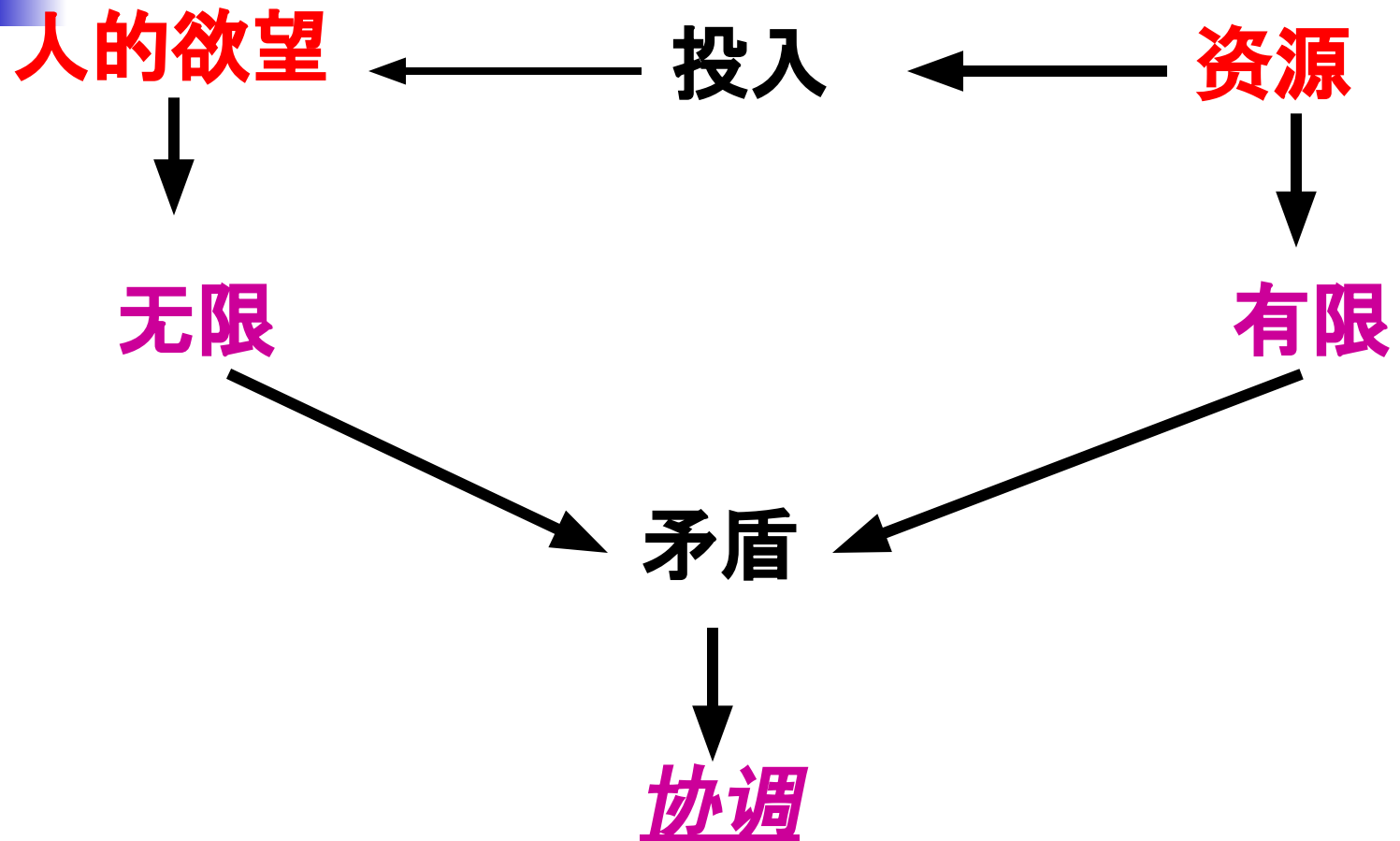
- 吃饭应酬
 - 开会讨论
 - 分配任务
 - 指导工作
 - 找人谈话
 - 签字把关
 - 考核奖惩
 - ○ ○ ○ ○
- 协调与外界之间的关系
 - 协调工作中的问题
 - 协调各项工作之间的关系
 - 协调活动与目标之间的关系
 - 协调人与人之间的关系
 - 协调资源与活动之间的关系
 - 协调资源、活动与目标之间的关系等



1.1 关于管理工作的结论1

- 由于管理对象的多样化、管理过程的复杂性和管理环境的多变性，管理工作的形式呈现出了多样化特点。
- 但不管一项管理工作以何种形式进行，其实质内容是一样的，那就是协调。
- **协调**：使组织中的各个部门、每个成员、各种资源、各项活动之间有机结合，同步和谐。

1.1 为什么需要管理？





1.1 协调的方式

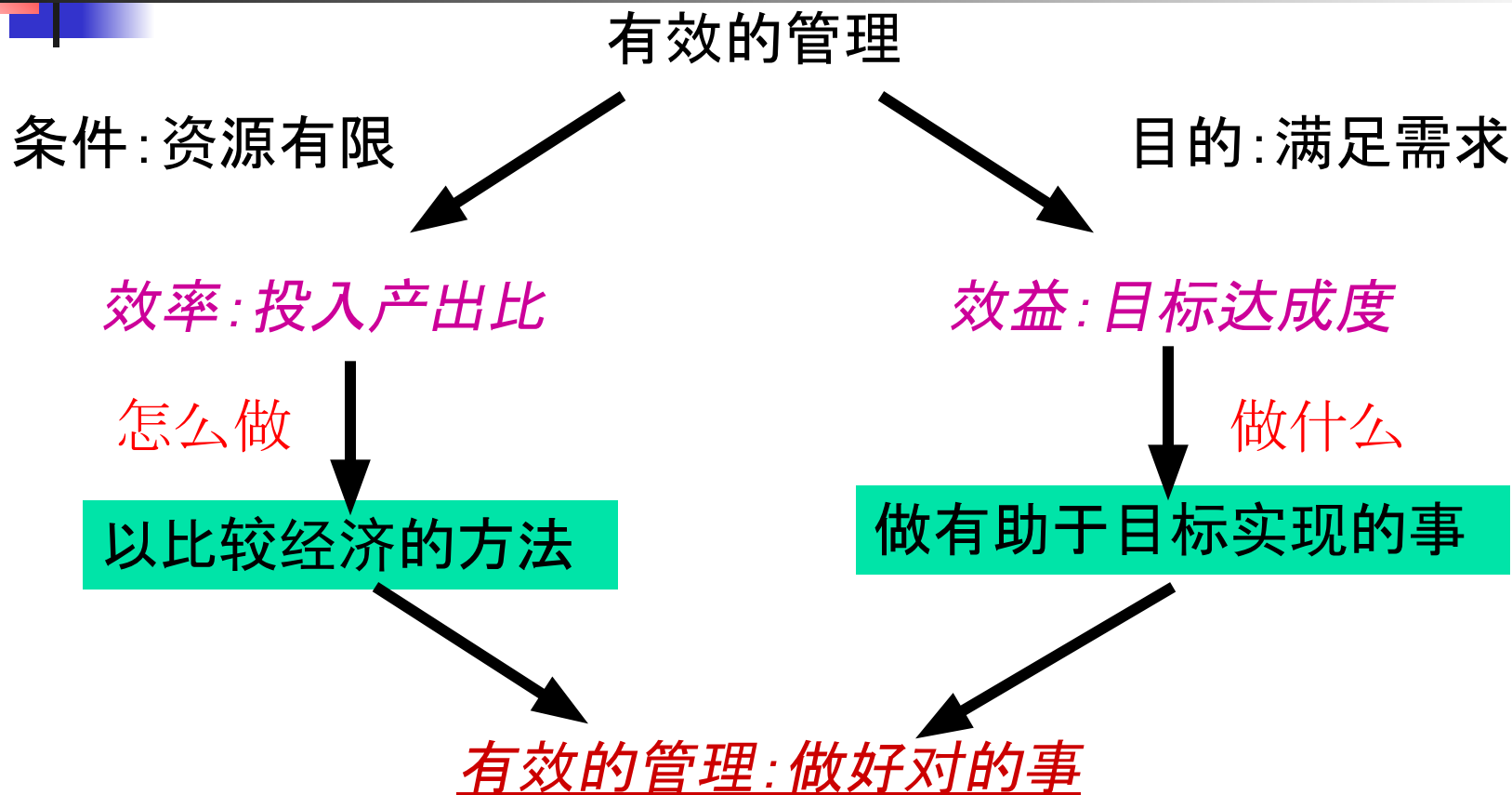
- **生产**:通过**劳动**向自然界要资源,从而在一定程度上满足自身欲望;
- **战争**:通过**掠夺**他人资源来扩展自身资源,从而满足自己的欲望
- **道德**:通过**教育**约束每一个人的欲望,使有限的资源足以满足人的欲望;
- **管理**:通过**科学方法**提高资源的利用率,力求以有限的资源实现尽可能多的欲望。



1.1 关于管理工作的结论2

- **管理产生的根本原因:**人的欲望的无限性和人所拥有的资源的有限性之间的矛盾。
- **管理的功能:**通过科学的方法来提高资源的利用率,从而达到以有限的资源实现尽可能多的欲望的目的。
- 伦理道德和科学管理,一软一硬,殊途而同归,都是协调无限欲望与有限资源之间矛盾的手段。

1.1 衡量管理工作好坏的标准

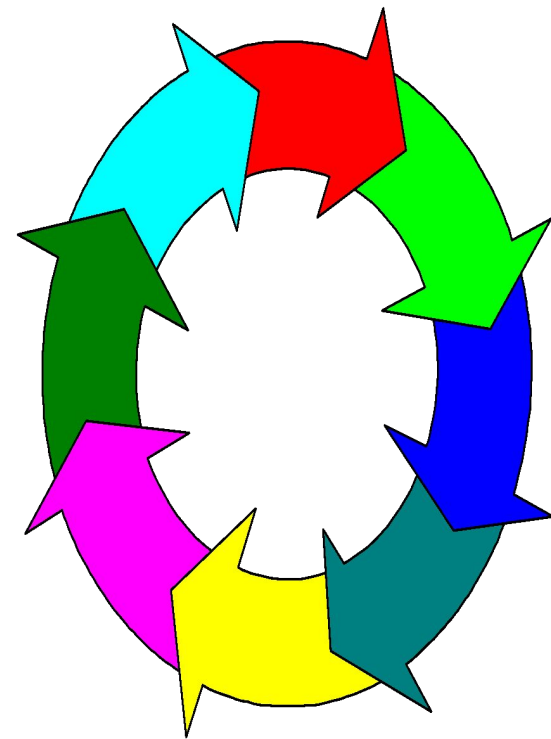


1.1 关于管理工作的结论3

- 管理追求效率与效益的统一。**效益**指目标达成度，涉及活动的结果：**做正确的事**。**效率**是以较少的代价完成活动，涉及活动的方式：**正确地做事**。
- 应该做什么事情，取决于**目标定位**。如何做好事，取决于**方式方法的使用**。
- 讲求效率而不讲究效益——**碌碌无为**；讲究效益而不讲究效率——**得不偿失**；效率与效益相比较，**效益优先**。
- 好的管理在于把对的事情做得更好。这不仅要是非判断准确，还要注重方式方法。
 - 怎样才能保证做好对的事情呢？

1.1 管理的四大职能

- **计划**: 确立目标、制订行动方案, 着眼于有限资源的合理配置;
- **组织**: 组织设计、人员配备、权力配置, 着重于合理的分工与明确的协作关系的建立;
- **领导**: 指导、协调、激励, 致力于积极性的调动和方向的把握;
- **控制**: 检查和监督, 着力于纠偏。





1.1 关于管理工作的结论4

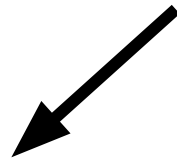
- 从如何进行有效管理的角度出发，管理是由计划、组织、领导、控制等职能所组成的一个过程。
- 管理是一个过程，要做好管理工作，就必须做好计划、组织、领导、控制等各项工作，系统地进行。

1.1 管理的实质

管理的实质



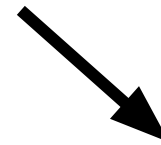
人们为了有效地实现目标而采用的一种手段



管理不是目的



不能为了管理而管理



管理是一种手段



管理效果取决于管理者水平



1.1 关于管理概念的总结1

- 管理的表现形式多种多样；
- 管理的核心内容是相同的：**协调**；
- 管理产生的原因：**欲望的无限与资源有限间的矛盾**；
- 管理的功能：**通过科学的方法**以提高资源利用率，从而以有限的资源实现尽可能多的目标；



1.1 关于管理概念的总结2

- **有效的管理**: 既讲究效率又讲究效益;
- **管理过程**: 由**计划、组织、领导、控制**等职能所组成的一个系统过程;
- **管理的实质**: 人们为了有效地实现目标而采用的一种手段;



1.1 管理的基本特征

- 管理是一种社会现象，是社会化劳动的产物。
- 管理的载体是组织，总是存在一定的组织中。
- 管理的任务、职能和层次。
- 管理的核心是处理各种人际关系。
- 管理工作的普遍性

德鲁克：“管理是一种实践，其本质不在于‘知’而在于‘行’；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。”



1.1 管理者

- **管理的载体是组织**，管理总是存在于一定的组织之中。
- 在一个组织中，管理工作是由管理者来组织开展并对此负责的。
- **什么样的人 是管理者？管理者是干什么的？** 这是一个组织搞好管理必须要明确的重要问题。



1.1 管理者的角色描述

- **管理者**：是那些在组织中**指挥他人完成具体任务**的人。其主要职责是指挥下属工作。
- **操作者**：在组织中**直接从事具体的业务**的人。职责是做好组织所分派的具体的操作性事务。
- 一个人在组织中是不是管理者，关键在于他**是否有直接下属。**



案例：谁来负责？

- A是某建筑公司安装部经理，B是安装部下属的管道安装队队长。上个月，A吩咐B带领一班人马去某工地安装一套管道系统。在工程验收时，发现这套管道存在严重的渗漏现象。公司经理认为A应该对此负责，哪怕管道安装时A正出差在外。同样，A会认为B必须对此负责，哪怕B已不拿扳头干活。
- 请问：A和B为什么要对这一失误负责？他们究竟该负什么责任？



管理者的责任

- 1、要做好计划、组织、领导、控制等本职工作；
- 2、要对分管部门或分管工作的最终绩效负责；
- 3、对下属人员的工作行为负责；
- 4、对分管部门所提供的信息的及时性和准确性负责。



1.1 管理者的作用

- 问题分析: 有的管理者认为部门工作没做好, 主要是因为下属又懒又笨, 是下属的责任, 该理由是否成立?
- **问题解答:** 懒不是人的本性, 是由于环境所造成的, 下属之所以懒, 是由于管理者没能激发和鼓励下属的积极性所导致的。
- 笨是相对而言的, 天生我才必有用, 人人都是材, 关键在于怎么用。
- 结论: 问题出在下属身上, 根子在于管理者。



1.1 管理者任务1

1、人际关系方面的任务

- 挂名首脑任务(作为组织的代表履行仪式和社会义务)
- 领导人任务
- 联络人任务(特别是同外界人员)



1.1 管理者任务2

2、信息方面的任务

- 信息接受者任务(接受关于企业经营的信息)
- 信息传播者任务(对下属传递信息)
- 发言人任务(将本组织的信息向外界传播)



1.1 管理者任务3

3、决策方面的任务

- 企业家的任务
- 故障排除者的任务
- 资源分配者的任务
- 谈判者的任务(与各种人员和组织打交道)

角色的重要性

小企业管理者角色

大企业管理者角色

发言人

高

资源分配者

企业家



联络者

挂名首脑

中

监听者

领导者



谈判者

传播者

低

企业家

*



1.1 管理者的分类

- **高层管理者**: 对组织负全责, 主要侧重于沟通组织与外部的联系和决定组织的大政方针。注重良好环境的创造和重大决策的正确性。
- **中层管理者**: 承上启下。主要职责是正确领会高层的指示精神, 创造性地结合本部门的工作实际, 有效指挥各基层管理者开展工作。注重的是日常管理事务。
- **基层管理者**: 主要职责是直接指挥和监督现场作业人员, 保证完成上级下达的各项计划和指令。他们主要关心的是具体任务的完成。

1.1 管理层次与管理职能的关系

- **各级管理者共同任务:**设计和维持一种环境,使人们努力工作以实现既定目标。

	计划	组织	领导	控制
基层管理者	15%	24%	51%	10%
中层管理者	18%	33%	36%	13%
高层管理者	28%	36%	22%	14%



1.1 高层管理者的任务

- 建立雄伟目标，达成群体共识；
- 制定战略计划，调整组织分工；
- 汇集各项资源，进行合理配置；
- 提出核心理念，塑造企业文化。



1.1 中层管理者的任务

- 建立工作团队，明确人员分工；
- 规范工作程序，建立管理标准；
- 加强计划管理，实施日常考核；
- 激发下属动力，培育下属能力。



1.1 基层管理者的任务

- 建立工作关系——明确下属任务
- 制定作业方法——岗位工作标准
- 进行工作指导——加强巡视培训
- 实施工作改善——不断创新发展



1.1 操作者的任务

- 接受上级指示——明确任务与要求
- 完成自身任务——履行岗位职责
- 实现自我超越——不断晋升发展



1.1 避免管理者错位

- 思考：当你认为上级指示不正确时，怎么办？
- 在实际工作中，造成管理混乱的主要原因之一是管理者的错位
- 主要表现为：
 - 高层管理者——喜欢事必恭亲
 - 中层管理者——热衷于上传下达
 - 基层管理者——经常与上面对着干



第一章作业：案例分析

- 案例：蒋华是某新华书店邮购部经理。该邮购部每天要处理众多的邮购业务，在一般情况下，登记订单、按单备货、发送货物等都是由部门中的业务人员承担的。但在前一段时间里，接连发生了多起A要的书发给了B，B要的书却发给了A之类的事，引起了顾客极大的不满。今天又有一大批书要发，蒋华不想让此类事情再次发生。□
- 请问：他应该亲自核对这批书，还是仍由业务员们来处理？

1.2 管理的二重性

管理的二重性

- 管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。

■ 管理是由于有许多人进行协作劳动而产生的，是由生产社会化引起的，是有效地组织共同劳动所必需的，因此它具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性。

■ 管理又是在一定的生产关系条件下进行的，必然使得管理的环境、管理的目的以及管理的方式等呈现出一定的差异，因此，它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

- 学习和掌握管理的二重性，对于我们学习和理解管理学，认识我国的管理问题，探索管理活动的规律，运用管理原理来指导实践以及建立具有我国特色的管理科学体系，都具有非常重大的现实意义。



1.2 管理的科学性与艺术性

- **科学性**: 反映管理实践活动的客观规律。管理理论来自于实践, 又指导实践, 他以反映管理客观规律的管理论和方法为指导, 有一套分析、解决问题的方法论。
- **艺术性**: 即实践性、创造性。是指在实践中创造性地运用管理理论知识的技巧, 必须将管理理论与具体的实践活动相结合。
- 管理面对的不是一次又一次可以设定完全相同条件的实验环境, 而是分分秒秒都在变化着的内外环境, 因而不存在可以一次又一次重复验证的规律。

1.3 管理与环境

任何组织都处在特定的环境中，其管理活动必须考虑与环境之间的匹配。

一般环境

经济环境
政治法律环境
社会文化环境
科技环境
全球化环境

具体环境

顾客
供应商
竞争者
其他因素



1.3 组织与环境的关系

- 环境的不确定性，表现在：
 - 复杂程度
 - 变化程度
- 依据上述二个变量，可以将环境划分为四种类型：
 - 1) 简单和稳定的环境：如软饮料企业、啤酒经销商
 - 2) 复杂和稳定的环境：如医院、大学、汽车制造商
 - 3) 简单和动态的环境：如唱片公司、时装加工
 - 4) 复杂和动态的环境：电子行业、计算机软件公司



1.4 管理学的特点与学习方法

- 特点：

一般性、综合性、历史性、实践性

- 学习方法：

(1) 唯物辩证法，克服形而上学。

(2) 系统方法

(3) 理论联系实际



练习1:

- 1. 管理学目前还只是一门不十分精确的学科,这主要是因为管理学作为一门新兴的学科,其发展历史还很短。但是,随着时间的推移,管理学也能发展成为一门比较精确的学科。 **A. 对, B.错**
- 2. 管理活动既有科学性又有艺术性。随着时间的推移,管理研究的不断深化,管理理论的不断繁荣,以及环境变化速度的日趋加快,管理活动最有可能发生以下变化:
 - A. 随着科学性的不断增强,其艺术性将呈下降趋势**
 - B. 其科学性和艺术性都将会不断增强**
 - C. 随着艺术性的不断增强,其科学性将呈下降趋势**
 - D. 科学性不断增强,而其艺术性绝不会降低**



练习2:

- 3. 某技术专家，原来从事专业工作，绩效显著，近来被提拔到所在科室负责人的岗位。随着工作性质的转变，他今后应当注意把自己的工作重点调整到：
 - A. 放弃技术工作，全力以赴，抓好管理和领导工作
 - B. 重点仍以技术工作为主，以自身为榜样带动下级
 - C. 以抓管理工作为主，同时参与部分技术工作，以增强与下级的沟通和理解
 - D. 在抓好技术工作的同时，做好管理工作
- 4. 有一个管理的定义是：“通过别人并和别人一道实现组织目标”。请说明管理者如何才能有效地做到？



练习3:

- 5. 管理人员与一般工作人员的根本区别在于：
 - A. 需要与他人配合完成组织目标
 - B. 需要从事具体的文件签发审阅工作
 - C. 需要对自己的工作成果负责
 - D. 需要协调他人的努力以实现组织目标
- 6. 如何理解管理的科学性和艺术性？
- 7. 管理的二重性对我国企业提高管理水平意义何在？



第一篇 绪论

第 2 章

管理学的形成与发展



2.1 管理学发展史概述

- **管理实践。**自古有之：共同打猎、管理封建王朝等。
- **管理思想。**（18、19世纪，工厂制度早期）
 - 1776年，亚当·斯密的《国富论》：劳动分工。
 - 1800年，苏霍制造厂：分工和专业化、成本核算等
 - 1810年，罗伯特·欧文(人事管理之父)：缩短劳动时间、禁止雇佣童工、改善生产、生活条件等。
 - 1832年，查尔斯·巴贝奇：专业化，机器使用等。
- **管理理论。**古典管理理论—行为科学学派—管理科学。

2.4 古典理论：19世纪末——20世纪初

- **基本观点**：管理的有效性不仅仅取决于管理者个人的经验，更重要地是要依据**科学的方法**来管理活动和组织。
- [美]Frederick W. Taylor (1856-1915)
科学管理理论：《科学管理原理》—1911
- [法]Henri Fayol (1841-1925)
一般管理理论：《工业管理和一般管理》—1916
- [德]Max Weber (1864-1920)
官僚组织理论：《社会组织与经济组织理论》



2.4 古典理论—科学管理1

- 背景：美国的“管理运动”

 - 生产规模的扩大与传统管理之间的矛盾

 - 劳资矛盾

 - 效率低，生产能力利用率不到 60%

- 代表：**泰罗**—《科学管理原理》—“科学管理之父”。

- 科学管理的中心问题：**如何提高效率。**

- 低效率的原因：工作指派和劳动方法不合理；分配不合理；组织和管理原因。

2.4 古典理论—科学管理2

秒表测时实验

原因:资本家不知道工人能干多少;工人偷懒。

结果:实验前每个工人每天搬运量12T, 工资\$1.15;实验后每个工人每天搬运量47.5T, 工资: \$1.85。

铁锹实验

实验前:干不同的活拿同样的锹;铲不同的东西每锹重量不一样。

实验后:实验发现每铲22P时效率最高;铲不同的东西拿不同的锹可提高生产效率。



2.4 古典理论—科学管理3

主要内容:

- 1) 工时研究与标准化操作。
- 2) 工作定额原理。
- 3) 挑选、培训“第一流工人”。
- 4) 差别计件工资制。
- 5) 改进管理方法: 计划与执行职能分开, 实行职能工长制, 例外原则。
- 6) 精神革命。劳资双方都关注提高效率。

2.4 古典理论—对泰勒的评价

- **优点**: 科学管理的创始人, 科学的方法用到管理上, 其实践精神令人感动。
- **不足**: 把人当“经济人”, 仅局限于基层管理。
- **列宁**: 泰勒制----也同资本主义其它一切进步的东西一样, 有两个方面。一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段, 另一方面是一系列最丰富的科学成就, 即按科学来分析人在劳动中的机械动作, 省去多余的笨拙的动作, 制定最精确的工作方法, 实行最完善的计算和监督制度等等。

2.4 古典理论——一般管理理论1

- 法约尔：“现代经营管理之父”，“管理过程之父”。应建立一套公认的普遍验证过的原则、方法。

- 企业的六项活动

技术活动:生产,制造; 商业活动:购买,销售;

财务活动:筹资,投资; 会计活动:记帐,盘点;

安全活动;设备,职工;管理活动:计划,组织,控制。

- 管理活动的五个要素

计划、组织、指挥、协调、控制

2.4 十四条管理原则1

- **分工**。用同样的劳动得到更多更好的成果。
- **权力和责任**。责权对等
- **纪律**。纪律严明是有效开展组织活动的必要保证。须劳资双方都清楚明了、并为双方接受。—
制度
- **统一命令**。一个下属只接受一个上司的命令。
- **统一领导**。对于目标同一的活动只能在一个领导人和一项计划的指导下进行。
- **个人利益服从整体利益**。前提：二者要一致！
- **人员的报酬**。双方满意、能激发热情、公平。

2.4 十四条管理原则2

- **集中**。权力的集中或分散无所谓好坏，只是尺度问题。
- **等级制度**。下级服从上级。
- **秩序**。“有其位，在其位”；“人皆有位，人称其职”。
- **公平**。主管人员对其下属应仁慈、公平，才能使下属表现出热心、忠诚
- **人员的稳定**。经验的积累需要时间
- **首创精神**。鼓励、激发员工的主动性、创造性，使组织充满活力。
- **团结**。增加交流，组织文化建设，特别是人与人之间关系要融洽、团结。

*



2.4 古典理论——一般管理理论2

- 企业职能不同于管理职能。任何企业都有六种基本活动或职能，管理活动只是其中之一。
- 在各类企业中，下属人员的主要能力是具有企业特点的职业能力；而较上层人员的主要能力是管理能力，并且随着地位的上升，管理越重要。□
- 管理教育的必要性和可能性。企业对管理知识的需要是普遍的，而单一的技术教育适应不了企业的一般需要。应尽快建立管理理论，并在学校中进行管理教育。□

2.4 古典理论—行政组织理论1

韦伯：“**组织理论之父**”。发表《社会组织与经济组织》一书，其理论的核心是**组织活动要通过职务或职位而不是通过个人或世袭地位来管理**；他也认识到**个人魅力对领导作用的重要性**。“理想的”不是最合乎需要，而是指**现代社会最有效和最合理的组织形式**。

- **特点：**
 - 1、**基于职能的专业分工：**每个职位的权利和义务应明确规定，人员按专业化分工；
 - 2、**有明确规定的职权和等级：**每个职位都按等级原则进行法定安排，形成自上而下的系统；
 - 3、**遵守规则和纪律：**管理人员必须严格遵守组织中的规则、纪律和办事程序；
 - 4、**职业管理人员：**管理人员有固定的薪金和明文规定的升迁制度，是一种职业管理人员；
 - 5、**人与人之间的非人格关系：**组织中人与人之间的关系以理性准则为指导，只是职位关系而不受个人情感影响；
 - 6、**人员的任用：**完全根据职务的要求，通过正式考试和教育训练来实行。

*



2.4 古典理论—行政组织理论2

- 表现形式：层级制、科层制
- “一般而言，经验往往表明，官僚制从纯技术角度可以取得最高的效率，它是已知的对人类进行必要管理的最合理的方法。它优于其他组织形式之处就在于其准确性、稳定性、严格的纪律性和可靠性。”
- 优点： 1)稳定； 2)高效。有助于杜绝任人唯亲、组织涣散、人浮于事等现象。
- 缺点：应变环境变化的能力弱。



2.4 古典理论的不足

- 将组织当作机器, 只要设计好输入, 就会有相应的输出。
- 工人被假设为“经济人”, 管理者被当作工程师。
- 20世纪20年代前后, 一些学者开始从生理学、精神病学和心理学方面进行“疲劳研究”和“智能检查”, 提出“性格检查”的办法, 按工人的性格分配工作等。还有些学者从营养卫生、墙壁色彩、车间照明、空气调节和个人欲望方面进行试验和研究, 力图平息工人的不满。



2.4 行为科学理论的内涵

- 行为科学是独立的研究领域，不同于管理学，但与管理学的研究内容和方面却又互相渗透。
- 行为科学研究基本上可分为两个时期：前期的研究称为**人际关系学说**，从霍桑试验开始；后期是1947年首次提出“行为科学”这一名称，1953年正式定名为**行为科学**。
- 60年代，为避免同广义的行为科学相混淆，出现了“组织行为学”这一名称，专指管理学中的行为科学。



2.4 霍桑实验

- 梅奥及其霍桑试验。梅奥于1926年在哈佛大学工商管理研究院工业研究室任教，参与策划了霍桑试验。《工业文明的人类问题》和《工业文明的社会问题》。
- 实验时间：1924-1932年
- 实验地点：西方电气公司的霍桑工厂
- 实验起因：待遇很好，效率很低。
- 实验内容：照明实验，继电器装配实验，接线实验。



2.4 霍桑实验的结论

- **职工是“社会人”**。职工不仅受金钱的影响，还受社会和心理影响。□
- **企业中存在着“非正式组织”**。它通过不成文的规范左右着成员的感情倾向和行为。
- **新型的领导能力在于提高职工的满足度**。主管人员要同时具有技术——经济技能和人际关系的技能，并使正式组织的经济需要与非正式组织的社会需要取得平衡。
- **提高效率的关键**是提高工人的士气和积极性。

人际关系学说和行为科学理论



■ 行为科学理论在管理学中的应用和发展

■ 行为科学理论应用于管理学，主要是对工人在生产中的行为以及这些行为产生的原因进行分析研究。行为科学在第二次世界大战以后的发展，主要集中在以下四个方面：

- ◆ 关于人的需要和动机的理论。
- ◆ 关于管理中的“人性”的理论。
- ◆ 关于领导方式的理论。
- ◆ 关于企业中非正式组织以及人与人的关系的理论。



2.5 管理科学理论

- **“管理科学”理论是指以现代自然科学和技术科学的最新成果(如先进的数学方法、电子计算机技术以及系统论、信息论、控制论等)为手段,运用数学模型,对管理领域中的人力、物力、财力进行系统的定量的分析,并作出最优规划和决策的理论。**
- **这一理论是在第二次世界大战之后,与行为科学平行发展起来的。从历史渊源来看,“管理科学”是泰罗科学管理的继续和发展,因为它的主要目标也是探求最有效的工作方法或最优方案,以最短的时间、最少的支出,取得最大的效果。但它的研究范围已远远不是泰罗时代的“操作方法”和“作业研究”,而是面向整个组织的所有活动,并且它所采用的现代科技手段也是泰罗时代所无法比拟的。“管理科学”理论的主要内容包括以下三个方面:运筹学、系统分析、决策科学化**

管理科学理论



■ 运筹学

■ 运筹学是“管理科学”理论的基础，是在第二次世界大战中以杰出的物理学家布莱克特（P.M.S Blackett）为首的一部分英国科学家为了解决雷达的合理布置问题而发展起来的数学分析和计算技术。

管理科学理论



■ 运筹学后来被运用到管理领域，由于研究角度的不同，又形成了许多新的分支，这些分支主要有：

- ◆ 规划论
- ◆ 库存论
- ◆ 排队论
- ◆ 对策论
- ◆ 搜索论
- ◆ 网络分析

管理科学理论



■ 系统分析

■ 系统分析这一概念是由美国兰德公司1949年首先提出的，意思是把系统的观点和思想引入管理的方法之中，认为事物是极其复杂的系统，运用科学和数学的方法对系统中事件的研究和分析，就是系统分析。系统分析一般有如下步骤：

- ◆ 弄清并确定这一系统的最终目的，同时明确每个特定阶段的阶段性目标和任务。
- ◆ 把研究对象看做一个整体，是一个统一的系统，然后确定每个局部要解决的任务，研究它们之间以及它们与总体目标之间的相互关系和相互影响。
- ◆ 寻求达到总体目标及与其相联系的各个局部任务的可供选择的方案。
- ◆ 对可供选择的方案进行分析比较，选出最优方案。
- ◆ 组织各项工作的实施。

管理科学理论



■ 决策科学化

■ 这是指决策时要以充足的事实为依据，采取严密的逻辑思考方法，对大量的资料和数据按照事物的内在联系进行系统分析和计算，遵循科学程序，作出正确决策。

“管理科学”理论的基本特征是，以系统的观点，运用数学、统计学的方法和电子计算机的技术，为现代管理的决策提供科学的依据，通过计划与控制以解决各项生产与经营问题。这一理论认为，管理就是应用各种数学模型和特征来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序，求出最优的解决方案，以达到企业的目标。

“管理科学”理论把现代科学方法运用到管理领域中，为现代管理决策提供了科学的方法。它使管理理论研究从定性到定量在科学的轨道上前进了一大步，同时它的应用对企业管理水平和效率的提高也起到了很大作用。但是，同其他理论一样，它也有自己的弱点：①把管理中与决策有关的各种复杂因素全部数量化，是不可能也不现实的；②这一理论忽略了人的因素，这不能不说是它的一大缺陷；③管理问题的研究与实践，不可能也不应该完全只依靠定量的分析，而忽视定性的分析。尽管如此，它的科学性还是被人们所普遍承认。



2.6 现代管理理论丛林

- 社会合作系统学派
- 经验/案例学派
- 社会技术系统学派
- 人际关系行为学派
- 群体行为学派
- 决策理论学派
- 沟通(信息)中心学派
- 数学(管理科学学派)

现代管理理论丛林



■ 社会合作系统学派

■ 这个学派是从社会学的角度来分析各类组织。

■ 该学派的理论有以下一些要点：

- ◆ 组织是一个社会协作系统。
- ◆ 指出正式组织存在的三个条件：
 - 有一个统一的目标
 - 其中每一成员都能够自觉自愿地为组织目标的实现做出贡献
 - 组织内部有一个能够彼此沟通的信息联系系统。
- ◆ 对经理人员的职能提出三点要求：
 - 建立和维持一个信息联系的系统
 - 善于使组织成员能够提供为实现组织目标所不可少的贡献
 - 规定组织目标

现代管理理论丛林



■ 经验或案例学派

■ 这个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。最早提出这一见解的是美国的德鲁克、戴尔（E.Dale）、纽曼（W.Newman）、斯隆（A.P.Sloan）等人。这一学派的主要观点大致如下：

- ◆ 作为企业主要领导的经理，其工作任务着重于两方面：
 - 造成一个“生产的统一体”
 - 一定要把眼前利益与长远利益协调起来
- ◆ 对建立合理组织结构问题普遍重视
- ◆ 对科学管理和行为科学理论重新评价
- ◆ 提倡实行目标管理

现代管理理论丛林



■ 社会技术系统学派

- 他们认为管理的绩效以至组织的绩效，不仅取决于人们的行为态度及其相互影响，而且取决于人们工作所处的技术环境。
- 这个学派的大部分著作都集中于研究科学技术对个人、对群体行为方式，以及对组织方式和管理方式等的影响，因此，特别注重于工业工程，人一机工程等方面问题的研究。

现代管理理论丛林



■ 人际关系行为学派

■ 这个学派的依据是，既然管理就是让别人或同别人一起去把事情办好，因此，就必须以人与人之间的关系为中心来研究管理问题。

■ 群体行为学派

■ 它关心的主要是一定群体中人的行为，而不是一般的人际关系和个人行为；它以社会学、人类文化学、社会心理学为基础，而不是以个人心理学为基础。

现代管理理论丛林



■ 决策理论学派

■ 该学派的主要代表人物是曾获诺贝尔经济学奖的赫伯特·西蒙。

■ 其理论要点如下：

- ◆ 决策贯穿于管理的全过程，管理就是决策。
- ◆ 决策过程包括四个阶段：
 - 搜集情况阶段
 - 拟定计划阶段
 - 选定计划阶段
 - 评价计划阶段
- ◆ 在决策标准上，用“令人满意”的准则代替“最优化”准则。
- ◆ 一个组织的决策根据其活动是否反复出现可分为程序化决策和非程序化决策。
- ◆ 一个组织中集权和分权的问题是和决策过程联系在一起的。

现代管理理论丛林



■ 沟通（信息）中心学派

- 这一学派主张把管理人员看成一个信息中心，并围绕这一概念来形成管理理论。
- 这一学派强调计算机技术在管理活动和决策中的应用，强调计算机科学同管理思想和行为的结合。

■ 数学（管理科学）学派

管理理论发展的新探索

■ 系统管理理论

■ 系统管理理论是应用系统理论的范畴、原理，全面分析和研究企业和其他组织的管理活动和管理过程，重视对组织结构和模式的分析，并建立起系统模型以便于分析的管理理论。

- ◆ 企业是由人、物资、机器和其他资源在一定的目标下组成的一体化系统，它的成长和发展同时受到这些组成要素的影响，在这些要素的相互关系中，人是主体，其他要素则是被动的。
- ◆ 企业是一个由许多子系统组成的、开放的社会技术系统。
- ◆ 运用系统观点考察管理的基本职能

■ 系统理论(60年代中期后)

理论基础:一般系统论

主要观点:组织是一个由许多相互依赖的因素组成的开放系统。

*

管理理论发展的新探索



■ 权变管理理论

- 权变管理理论 (contingency theory of management) 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 (F.Luthans) 在1976年出版的《管理导论：一种权变学》一书中系统地概括了权变管理理论。
- ◆ 过去的管理理论由于没有把管理和环境妥善地联系起来，其管理观念和技术在理论与实践上相脱节，所以都不能使管理有效地进行，而权变理论就是要把环境对管理的作用具体化，并使管理理论与管理实践紧密地联系起来。
- ◆ 权变管理理论就是考虑到有关环境的变数同相应的管理观念和技术之间的关系，使采用的管理观念和技术能有效地达到目标。
- ◆ 环境变量与管理变量之间的函数关系就是权变关系，这是权变管理理论的核心内容。

管理思想和方法 = f(内部环境, 外部环境)

比较: 古典理论: “假如X, 那么Y”

权变理论: “假如X, 那么Y, 但只有在Z的情况下”。(Z为环境变量)

现代管理理论的新突破

- **1、在对人的看法上：**把人看作是复杂人，认为人是怀着不同需要加入组织的，而且人们有不同的需要类型，不同的人对管理方式的要求也是不同的。
- **2、在管理范围和设计要素上：**系统和权变理论适用的管理范围是组织的整个投入-产出过程，涉及组织的所有要素。
- **3、在管理的方法和手段上：**综合自然和社会学的各种方法，运用系统与权变的观点，采取管理态度、管理变革、管理信息等手段是组织的各项活动一体化，进而实现组织的目标。
- **4、在管理目的上：**系统与权变理论追求的不是最大，而是满意或适宜，并且是生产率与满意并重，或利润与人的满意并重。

现代管理理论的发展与比较

	科学管理	行为科学	系统与权变理论
对人的看法	经济人	社会人	复杂人
管理的范围	计划与控制	组织活动中的人际关系	组织的整个投入—产出过程
涉及的组织要素	技术、组织机构、信息	人、组织机构、信息	涉及的所有要素
管理方法与手段	自然科学	社会科学	自然科学与社会科学
管理的目的	首先:最大限度的生产率 其次:最大限度的满意	首先:最大限度的满意 其次:最大限度的生产率	满意或适宜 生产率与满意并重



2.8 现代管理理论的特点

- **强调系统化**
- **重视人的因素**
- **重视非正式组织的作用**
- **广泛应用先进管理理论和方法**
- **加强信息工作**
- **强调效率与效果的统一**
- **理论联系实际**
- **强调预见能力**
- **强调创新**
- **强调权力集中**

现代管理理论的特点和主要观点

■ 现代管理学在实践中应有的几个主要观点

- 战略观点
- 市场观点
- 变革观点
- 竞争观点
- 服务观点
- 专业化观点
- 素质观点
- 开发观点
- 经营观点
- 风险观点





案例：如何进行管理

有两位厂长分别论述了他们各自对如何进行有效管理的看法。

A厂长认为，企业首要的资产是员工，要充分发挥员工的智慧和力量为企业服务。因此，管理者有什么问题，都应该与员工们商量解决；平时要注重对员工需求的分析，有针对性地给员工提供学习、娱乐的条件；每月的黑板报上应公布当月过生日的员工的姓名，并祝他们生日快乐；如果哪位员工生儿育女了，厂里应派车接送，厂长应亲自送上贺礼。在A厂，员工们都普遍把企业当成自己的家，全心全意地为企业服务，工厂日益兴旺发达。

B厂长则认为，只有实行严格的管理，才能保证实现企业目标所必须的各项活动的顺利进行。因此，企业要制定严格的规章制度和岗位责任制，建立严密的控制体系；注重上岗培训；实行计件工资制等。在B厂，员工们都非常注意遵守规章制度，努力工作以完成任务，工厂发展迅速。

请问：这两个厂长谁的观点正确，为什么？



练习1

- 泰罗的科学管理要解决的中心问题是____。
A.作业标准化 B.调动工人积极性 C.提高效率 D.解决劳资纠纷
- 管理从经验上升到科学,大约是在____。
A.十八世纪 B.十八世纪末十九世纪初
C.十九世纪末二十世纪初 D.二次大战后
- 管理应着重研究组织与环境之间的联系,这是__的主要观点。
A.人际关系理论 B.决策理论 C.系统理论 D.权变理论
- 决策贯穿于管理的全过程,这是____提出的观点。
A.巴纳德 B.德鲁克 C.孔茨 D.西蒙
- 韦伯提出的所谓理想的行政组织体系的核心是____。
A.建立等级制度 B.通过职位/职务进行管理
C.管理人员职业化 D.非人格化的管理



练习2

- 把计划与执行相分离,最早是由法约尔提出来的。()
- 按照法约尔的观点,所谓统一指挥是指一个组织只能有一个领导和一个计划。()
- 李厂长平易近人,对员工有求必应,结果他发现找自己的人越来越多。大家不断找他请示工作、讨论问题,他均一一奉陪。但苦恼纷至沓来:第一,他每天花大部分时间接待来访,没有时间过问工厂的经营大事;第二,他有求必应,来者虽高兴,但来访者的上级意见很大;第三,因情况不清,往往做出错误指导,造成工作损失。请你分析一下,李厂长的毛病主要是什么性质?
 - A. 分权不足,一个人说了算,眉毛胡子一把抓。
 - B. 越级指挥,违背了统一指挥原则。
 - C. 混淆了民主作风与管理职能的界限。
 - D. 不善于调动各级管理者的积极性。



思考题

- (1)泰勒的科学管理理论的贡献体现在哪些方面？
- (2)法约尔的一般管理原则有哪些？
- (3)统一指挥与统一领导的差别是什么？
- (4)法约尔的一般管理理论的贡献与不足是什么？
- (5)什么是经济人、什么是社会人？
- (6)非正式组织有何优缺点？
- (7)现代西方管理思想学派主要有哪些？他们的重要观点是什么？



第二篇 计划

第 3 章

计划工作概述



3.1 为什么要做计划1

- 计划是一种生存策略，它可以让你获得更多的成功机会。我们谁也不知将来会怎样，但明天肯定会与今天不同，计划迫使管理者认真思考做什么与怎么做。计划为我们提供方向，是连接现在和未来的桥梁。
- 计划并不能保证成功，但能让你为将来作好准备。正式计划通常与积极的财务成果相联系，计划可以帮助我们有效配置资源，使我们提高效率，调动积极性。
- “计划赶不上变化”？计划要考虑环境的变化，通过事先对未来的不确定性加以预测，早作准备，使我们适应变化，防患于未然。
 - **为什么通过计划可是一些原本难以实现的目标得以实现？**



3.1 为什么要做计划2

- 一生的工作时间:

$(60-25)*250\text{天}*9\text{小时}=78750\text{小时}$

- 人生 = 学习 + 工作 + 休闲
- 要充实人生，就要成为工作的主人，条件是面对任何工作都能“善于工作”。工作的基本原则都是相同的，善于工作就是善于计划和执行。

有效地计划是一切成功的秘诀！



3.1 为什么要做计划3

功能

- 明确方向
- 明确目标
- 明确路径
- 明确方法
- 明确责任
- 明确衡量方法

作用

- 集中资源
- 行动指南
- 减少不确定
- 提高效率
- 提高积极性
- 体会成就和人生价值



3.1 计划工作概念

- 在一个组织中，计划工作是**管理的首要职能**，其他工作都只有在确定了目标、制订了计划以后才能开展，并围绕着计划的变化而变化。不重视计划致使各项工作缺乏明确的目标，短期行为严重，结果不确定程度较大。
- **广义**：计划的制定、执行、检查过程。
- **狭义**：计划的制定（**行动目标 + 实现途径**）



3.1 计划工作任务—5W1H

- 计划的任务就是根据社会和市场环境需要以及组织的自身能力，确定组织在一定时期内的奋斗目标；通过计划的编制、执行和检查，合理安排组织中各方面的经营和管理活动，有效的利用组织的人力、物力和财力等资源，取得最佳的经济效益和社会效益。
- **What**--- 具体任务、要求
- **Why** --- 意义、目的
- **When**--- 时间进度
- **Where**--- 地点或空间布局
- **Who** --- 明确部门和岗位职责
- **How** --- 具体措施及相应的政策、程序、规则



3.2 计划的内容与要素

☐ ☐

☐ ☐ ☐ ☐

☐ ☐

☐ ☐

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

☐ ☐

☐ ☐

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

☐ ☐

☐ ☐ ☐

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

☐ ☐

☐ ☐

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

☐ ☐

☐ ☐ ☐

☐ ☐ ☐ ☐

☐ ☐

☐ ☐

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

☐ ☐

☐ ☐ ☐ ☐

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

☐ ☐

☐ ☐ ☐ ☐

☐ ☐ ☐

☐ ☐ ☐

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

☐ ☐ ☐ ☐



3.1 计划工作性质

- **目的性**。最重要任务就是确立目标。
- **首位性**。是其它管理职能的前提和基础
- **普遍性**。是各级主管人员的一项基本职能
- **效率性**。要讲究效率，这不仅体现在有形物上，还包括满意度等无形的评价。
- **创造性**。每一次的计划都有一定的创新。



3.2 计划按形式分类

- 宗旨(使命):组织存在的目的或使命。
- 目标:一定时期内要达到的具体成果。
- 战略:为实现长远目标所选择的发展方向、行动方针及资源分配的总纲。
- 政策:指导和沟通决策思想的明文规定。
- 程序:处理例行问题的步骤、方法、标准。
- 规则:允许或不允许, 必须或不必须等。
- 规划(方案):综合性计划, 包括目标、政策、程序、规则等。
- 预算:数字化计划, 使计划更精确。



3.2 计划的类型

- **职能**: 销售计划、生产计划、供应计划、劳资计划、技改计划、新品开发、财务计划等。
- **时间**: 长期、中期、短期计划(如何衔接?)
- **详细程度**: 具体计划与指导性计划。(取决于任务的明确性和环境变化的可预见性)

3.2 计划工作的程序

估量机会: 市场需求变化
竞争动向
我们的长处、短处

确定目标: 方向
目标、重心
时间要求

确定前提条件(假设)
内部的、外部的
可控的、不可控的

拟定方案:
为了实现这些目标, 有哪些
具体的实现方案

评价方案: 实现目标的有效性
经济性
可操作性

选择方案:
选择具体的执行方案
提供后备方案

制订职能计划: 投资计划
生产计划
采购计划.....

编制预算: 项目预算
销售预算、广告预算
采购预算.....



3.2 计划工作的方法

- 运筹学方法
- 滚动式计划方法
- 计划—规划—预算方法



3.3 计划工作原理

- 限定因素原理
 - 许诺原理
 - 灵活性原理
- 改变航道原理



计划工作中常见的错误

- **1、认识错误, 不注重计划地制定**
- **2、缺乏知识, 制定的计划缺乏可行性**
- **3、固守计划, 不能适应环境的变化**
- **4、运用不当, 缺乏适当的交流和授权**

时间管理：个人计划实践

- 通过对时间进行计划，有助于管理者有效的利用有限的时间资源。
- 实践的管理的重点在于如何用好自由时间。
- 将事情分类：

按重要性		按紧迫性
■ A类	非常重要，必须做。	非常紧迫，必须马上做
■ B类	重要，应该做。	紧迫，应该马上做
■ C类	一般，有用但不必须	一般，可稍后再作
■ D类	不重要，无关紧要。	不紧迫，何时作无所谓



时间管理的方法

- 列出目标清单
- 将列出的目标按重要性排序
- 列出实现目标所需进行的活动
- 将所需活动按优先顺序进行排序
- 按所给出的优先顺序制定每日工作时间或备忘录。
- 按工作表展开工作
- 每天结束工作要回顾当天的时间运用情况，并安排第二天的活动。



时间管理中应注意的问题

- 掌握生物钟
- 牢记帕金森定律
- 把不太重要的事情集中在一起处理
- 尽可能减少干扰
- 提高会议效率



小卡片:抢在时间前面的七条捷径

- 制定计划, 明确目标
- 把重点放在关键结果领域
- 遵守强制增效规律
- 事先准备
- 发现限制元素
- 自我激励
- 现在就做



讨论

■ 计划的作用

- 谁在做日常书面计划，谁不做？
- 为什么不做？理由
- 理由是否成立？
- 计划书面化和非书面化的区别



第二篇 计划

第 4 章

目标与战略

4.1 目标特点及其作用

内涵:目标是组织在未来一段时间内要达到的目的。

- **特征:**层次性、网络性、多样性、时间性、可考核
- **重要性:**是管理者和组织中一切成员的行动指南。目标规定了每个人在特定时期内要完成的具体任务,从而使整个组织的工作能在特定的时刻充分地融合成一体。且标是组织开展各项工作的基础。
- 没有目标, 没有组织; 目标不明, 管理混乱; 目标错误, 一错百错。
- **作用:**指明方向、激励作用、凝聚作用、考核依据。

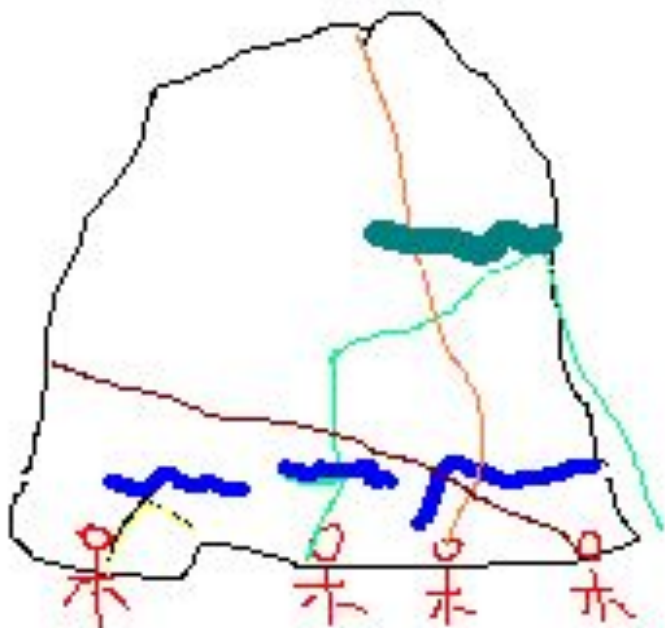
4.1 目标的激励作用

- 宏伟的理想能激发人奋发向上。
- 没有目标，没有激情；
- 没有美梦，争权夺利；
- 目标不清，随风摇摆。



*

4.1 爬山理论



- 理论上而言，每一个人都能登上某一事业山峰。
- 但事实上，登上顶峰的人是少数。
- 关键：清楚正确的目标，坚持目标不动摇的决心。

成功条件

有一个清楚正确的目标——有所为有所不为；
坚定不移地围绕着目标开展工作——排除万难，抑制诱惑。

4.1 目标设定的SMART原则

- **具体的(Specific)**: 明确、不含糊。
- **可衡量(Measurable)**
- **能达到的(Attainable)**: 太高太低都没意义。
- **相关的(Relevant)**: 围绕企业宗旨和远景展开。
- **限定时间(Time-bound)**: 须有起止时间和区间。
- 保证目标与员工的职责相联系。
- 尽可能用信念来引导员工的行为。把信念作为目标传达。
- 简单的目标是好目标。
- 目标数量不宜过多。

4.1 有效目标设定示例

目标表述1	目标表述2
<p>1、获取合理的利润</p> <p>2、提高制造部门的生产率</p> <p>3、安装一套计算机系统</p>	<p>在本会计年度末实现投资收益率12%</p> <p>到2005年12月30日止, 在不增加成本并保持现有的质量水平下增加产品产出量的5%</p> <p>在2005年12月30日前, 为制造部门安装一套计算机控制系统, 在投入运行的最初3个月内, 停机时间不超过5%。</p>

4.2 目标管理(MBO)

- Peter Drucker (1954)。目标管理一种综合**以工作为中心**和**以人为中心**的管理方法。全体成员的工作均以目标为导向。既是一种**管理方法**，又是一种**激励技术**。**目标水平与自我实现！**
- 使个人目标与组织目标一致，并以目标激发热情。
- **特点：强调自我参与：**目标是共同商定的，不是“上级下指标，下级提保证”。
 - 强调自我控制：**对动机控制而非行为控制
 - 注重成果第一：**避免主观
 - 促使权力下放：**有效控制下发挥员工自主性



4.2 目标管理的基本思想

- 组织的**任务必须转化为目标**，管理人员必须通过这些目标对下级进行领导并以此来保证总目标的实现。
- 目标管理使一个组织中的**上下各级管理人员共同来制定共同的目标**，确定彼此的成果责任，并以此项责任作为指导业务和衡量各自贡献的准则。
- **组织成员是靠目标来管理**，由所达到的目标为依据，进行自我指挥、自我控制，而不是由上级来指挥和控制。管理人员对下级进行考核和奖惩也是依据这些分目标。



4.2 目标管理的步骤

- **制定组织的整体目标和战略；**
- **在经营单位和部门之间分配主要的目标；**
- **各单位人员和上级一起设定部门的具体目标；**
- **部门的所有成员参与设定自己的具体目标；**
- **管理者与下级共同商定实现目标的行动计划；**
- **实施行动计划；**
- **定期检查进展情况，并向有关单位和个人反馈；**
- **基于绩效的奖励将促进目标的成功实现。**



4.2 目标管理的优点

- **形成以结果为导向的计划工作—形成激励**
- **使得管理活动更易于进行—有效管理**
- **推动了组织的授权与分权—明确任务**
- **利于个人发挥自身的主动性—自我管理**
- **控制工作和过程变得更为有效—有效控制**



4.2 目标管理的不足

- 依赖于清晰的企业目标和政策
- 有效的目标设定或多或少地存在着一定难度
- 易于陷入对短期目标的过度关注而损害长期目标的实现
- 不灵活的危险
- 难以适应于复杂多变环境下的要求



4.2 成功实施目标管理的条件

- **内部条件：**
 - 领导信奉这种指导思想并具有相应的民主作风；
 - 必须有一种与之相适应的健全的报酬制度；
 - 员工的素质。
- **外部条件：**相对稳定的环境，至少近期目标相对比较确定，有助于形成可操作的目标体系。



4.2 计划与时间管理

- 大多数管理者90%的决定是在他们10%的时间里作出的。
- 帕金森定律：工作会自动地膨胀占满所有可用的时间。
- 有效管理时间的五个步骤：
 - 列出目标
 - 给目标排序
 - 列出实现目标所必需的活动
 - 针对每一目标，确定所需活动的优先级
 - 按照所确定的优先级安排活动的类型

4.3 战略分析(略)

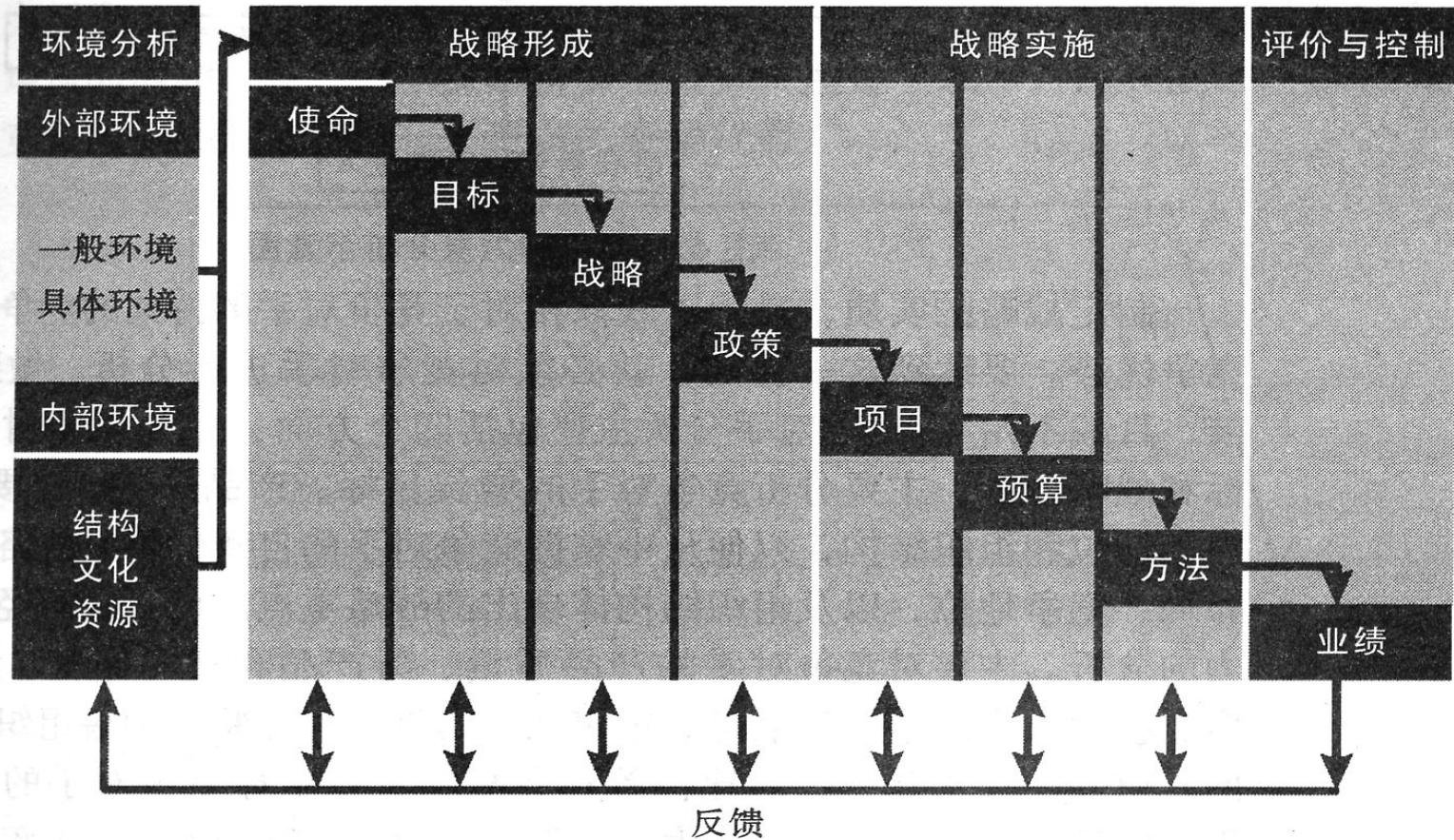


图 4—4 战略管理的一般模型



战略的重要性

- 对一个企业来说，战略是为了实现企业的使命和目标对所采取的行动方针和资源使用方向的一种总体规划。
- 制定战略是组织战略管理的一个主要环节，是一项极端重要又非常困难的工作，应当遵循一定的程序，进行系统分析，并充分发挥想像力和创造性，以及依据一定的原则。
- 制定战略的核心是要正确地提出和回答问题。



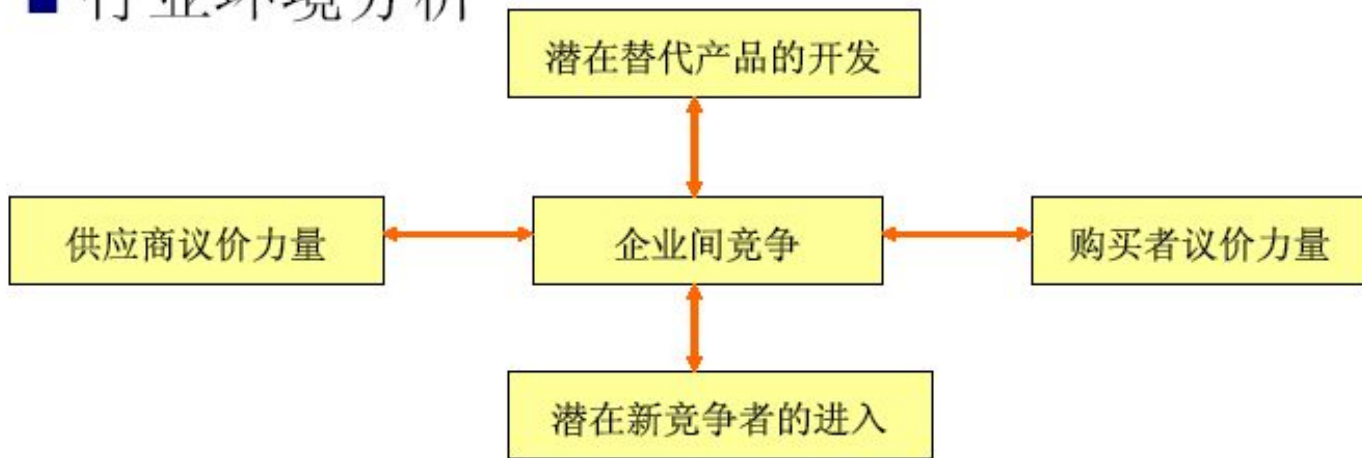
外部环境分析

- 一般环境分析

- 一般环境分析又简称为PEST分析，即
 - 政治与法律因素（political and legal）
 - 经济因素（economic）
 - 社会文化因素（social and cultural）
 - 技术因素（technological）

外部环境分析

■ 行业环境分析



五种力量分析示意图




外部环境分析

- 竞争对手分析
 - 竞争对手的长期目标和战略分析
 - 技术经济实力和能力的分析
 - 经营状况和财务状况分析
 - 领导者和背景分析

企业的内部环境分析



价值链模型



战略设计与展开

■ 使命（**mission**）


■ 使命是社会对该组织的基本要求，各种有组织的集体活动，都应当有一个使命。使命表明组织是干什么的，应该干什么。

■ 目标（**objective**）

■ 目标或各项具体目标是在使命指导下提出的，它具体规定了企业及其各个部门的经营管理活动在一定时期要达到的具体成果。

■ 战略（**strategy**）

■ 战略是为了回答使命和目标而对发展方向、行动方针以及资源配置等提出的总体规划。



战略设计与展开

■ 政策（**policy**）


■ 政策是组织在决策或处理问题时，用来指导和沟通思想与行动的方针和明文规定

■ 项目（**programme**）

■ 项目是战略目标的具体展开

■ 预算（**budget**）

■ 预算作为一种计划，是以数字表示预期结果的一种报告书



战略设计与展开

- 程序（**procedure**）

- 程序规定了如何处理那些重复发生的例行问题的标准方法。

- 规则（**rule**）

- 规则是针对具体场合和具体情况允许或不允许采取某种特定行动的规定。

战略选择

- 总成本领先战略
- 差别化战略
- 专一化战略

波特指出，企业应根据自己的情况，主要采取某一种类型的战略，并全力以赴，而不应当徘徊其间，丧失特色。



战略实施

- 战略实施碰到的首要问题是组织保证。
- “战略决定结构”应作为战略实施阶段所依据的原则，不同的战略要求不同的组织结构与之相适应。
- 不同的战略不仅要求不同的技能和组织结构，也要求企业的文化能够与之相适应。



战略制定的原则

- 以社会需要为出发点
- 把握时机
- 扬长避短
- 出奇制胜
- 集中资源
- 量力而行



第二篇 计划

第 5 章

预 测

(不作教学要求)



5.1 预测的作用

预测的重要性

- 预测既是计划工作的前提条件，又是计划工作的一个重要组成部分。
- 预测是提高管理的预见性的一种手段。
- 预测有助于促使各级主管人员向前看，面向未来，并为此做好准备。
- 预测有助于发现目前存在的问题，从而集中力量加以解决。
- 预测工作在一定程度上决定了组织的成败。



5.2 预测的程序

- 提出课题和任务
- 调查、收集、整理资料
- 建立预测模型
- 进行预测
- 评价预测结果
- 提交预测报告



5.3 预测方法

经济预测、技术预测、社会和政治预测

- 时序预测
- 因果预测：回归分析、计量经济分析、投入产出法
- 定性预测
- 预测方法选择

预测期限； 数据散布形式； 模型适用范围；

预测费用； 精确度； 预测人员素质。



时序预测方法

- 时序预测方法是根据历史统计数据的时间序列，对未来的变化趋势进行预测。
- 预测时间序列中包含的变化趋势，是大多数企业进行销售预测时的主要工作。这方面简单而常用的方法是指数平滑法。



定性预测方法

- 许多长期预测是不宜或根本无法采用定量预测方法的，尤其是一些重大的技术预测，这种预测问题有一个共同的特点，即预测对象的变化不是渐进式的，而是突变式的。
- 定量预测方法与定性预测方法的区别不是绝对的，在应用定量预测时，必要的判断、过滤数据及假设是不可或缺的；而在应用定性预测方法时，必要的统计分析同样是不可缺少的。
- 目前，在长期经济预测和技术预测中使用得最多的方法是专家调查法。



第二篇 计划

第 6 章

决 策

决策的概念

- 狭义地说，决策是在几种行动方案中进行选择，也就是说，决策就是人们为了达到一定目标，在掌握充分的信息和对在有关情况进行深刻分析的基础上，用科学的方法拟定并评估各种方案，从中选出合理方案的过程。
- 决策还有广义的含义。决策理论学派的代表人物H·A·西蒙认为，决策是一个过程，可以划分为四个主要阶段
 - 找出制定决策的理由
 - 找到可能的行动方案
 - 对诸行动方案进行评价和抉择
 - 对于付诸实施的方案进行评价



6.1 决策概论

- **决策**:为实现某一目标,根据决策者所处的**外部环境和内部条件**,运用**科学方法**制订若干可以相互替代的**可行方案**并从中选择一个较为**满意的方案**的过程。
- 决策是管理工作的基础。“管理就是决策”,强调了决策在管理中的地位和作用。
- 在实际管理工作中,最大的失误来自于决策的错误,因此,掌握科学决策的理论与方法是提高管理效率与效益的基础。

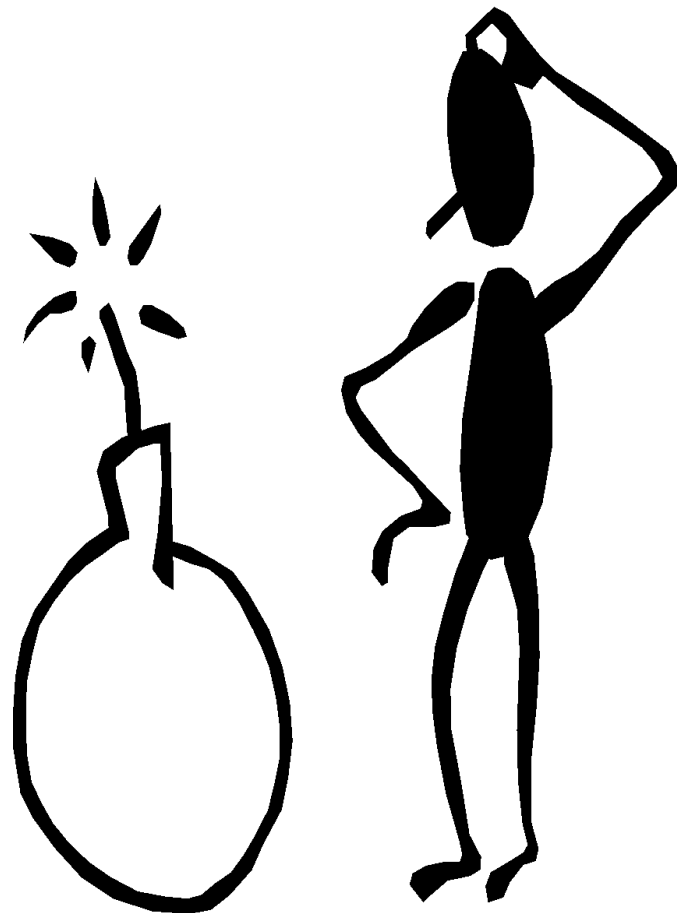


6.1 实际工作中存在的问题

- 在实际工作中，人们通常采用的决策方法是**基于个人信息**的个人决策。
- 特点：**决策速度快、责任清楚、依赖个人信息。**
- 这在组织创业初期具有较大的优势，但随着组织的发展和外部环境的变化，组织管理出现了许多以前所没有遇到过的新问题，若仍采用基于个人信息的个人决策方式，就会产生比较多的决策失误。

6.1 典型问题

- **决策速度缓慢**: 一个人的精力是有限的, 面对大量决策问题时, 整体决策速度大为下降。
- **决策失误增多**: 一旦加快决策速度, 由于没时间进行慎重思考, 伴随的结果就是决策失误增多。



6.1 通常的对策

加快决策速度

- 下放权力
- 制度化

避免决策失误

- 集体决策
- 多方论证

结果

- 失控
- 协调工作量大
- 迟迟不能决策
- 无人负责



问题在于:组织目标不清、职责不明



6.1 决策是管理工作的基础

- 决策是管理工作的基础，决策正确与否直接关系到组织的生存与发展。
- 决策是衡量管理者水平高低的重要标志之一。
- 关键：掌握科学决策的理论与方法。决策失误在很大程度上与没有遵循科学决策过程有关。
- 决策的科学性主要体现在决策过程的理性化和决策方法的科学化上。



6.1 决策过程：明确目的1

- 决策的起点：存在某个需要解决的问题。没有问题则无需决策。认识和分析问题是决策过程中最为重要也是最为困难的环节。
- **问题：指实际状况与应有状况之间的差异。**
- **重要：问题不清，无从决策；问题找错，一错百错。**
- **困难：真正的问题常常为众多的表象所掩盖，需要我們进行深入的分析。**
 - 思考：怎样才能正确地判断问题？



6.1 决策过程：明确目的2

- **确定问题的方法：**

确定是否存在问题？--比较差异

这一问题是否需要解决？--是否严重

确定问题出在何处？--进行初步调查

明确真正的问题及其可能的原因。--深入调查

- **决策是为了解决问题，在所要解决的问题明确以后，还要指出这个问题能不能解决。有时由于客观环境条件的限制，管理者尽管知道存在着某些问题，也无能为力，这时决策过程就到此结束。**



6.1 决策过程：明确目的3

- 如果问题在管理人员的有效控制范围之内，问题是能够加以解决的，则要确定应当解决到什么程度，明确预期的结果是什么，也就是要明确决策目标。
- 对决策目标的要求：

要解决的问题必须十分明确，要达到的目标必须有一定标准可以比较。



6.1 决策过程：确定备选方案

- 一个方案无从比较其优劣，也无选择的余地。“**多方案抉择**”是科学决策的重要原则。
- 方案拟订原则：
 - 紧紧围绕着所要解决的问题和决策目标；
 - 根据已经具备和经过努力可以具备的各种条件；
 - 充分发挥积极性、创造性和想象力。



6.1 决策过程：方案比较1

- **每个可行方案都有其可取之处，也有其不利的一面。**
- **必须对每个备择方案进行综合的分析与评价，以比较各方案的优劣。**



6.1 决策过程：方案比较2

- **方案评价过程：**

建立有助于检验判断正确性的决策准则体系。

按决策准则对各个方案进行评价打分；（根据：组织的发展方针和外部情报资料）

比较各方案利弊；

综合评价，提出候选方案。

6.1 决策过程：方案比较3

☒ ☒	☒ ☒	☒ ☒	☒ ☒	☒ ☒	☒ ☒
☒ ☒	☒ ☒ 3		☒ ☒ 3		☒ ☒ 3
☒ ☒	☒ ☒ 2		☒ ☒ 2		☒ ☒ 2
	☒ ☒ 1		☒ 2 1		☒ ☒ ☒ 1
☒ ☒	5	4	3	2	1
A	3	1	1	2	3
B	2	3	2	1	2
C	2	2	3	3	1

*



6.1 决策过程：方案选择与实施

- **在抉择时要注意**

不要一味追求最佳方案，

在最终选择时，应允许不作任何选择；

任何方案均有风险，在理性分析基础上根据直觉作出最终选择。

- **决策受诸多价值观念和决策者经验的影响，对同一个问题不同的人有不同的决策结果，是正常的现象。**



6.1 集体决策与基于群体信息的决策

- **决策的正确与否在很大程度上取决于决策时所依据的信息量的大小。因此，要提高决策的正确性，就必须依据群体信息进行决策。**
- **基于群体信息的决策不等于集体决策！**
- **集体决策可以集思广议，但却无人对结果负责，导致的结果是不负责任。**
- **正确的决策方式是基于群体信息的个人决策。**



6.1 如何才能使决策基于群体信息？

- **决策者要有自知自明。**

智者千虑，必有一失。

- **建立专家顾问团，拿钱买意见和信息。**
- **建立法人治理结构，以制度保证重大决策必须基于群体信息。**



6.1 有效决策的因素

- **掌握关于科学决策的原理、方法的知识；**
- **拥有收集、分析、评价信息和选择方案的娴熟技能；**
- **具备经受风险和承担决策中某些不确定因素的心理素质。**



6.2 决策类型



例行问题和例外问题

- 例行问题是指那些重复出现的、日常的管理问题。
- 只有那些偶然发生的、新颖的、性质完全清楚、结构上不甚分明的、具有重大影响的问题才属于例外问题。
- 处理例行问题和例外问题，无论从决策的性质上还是方法上来看，都是两种不同类型的决策。



6.2 决策类型

- **决策类型：**

按范围：战略决策、战术决策

按变量关系：确定型决策、风险型决策、不确定型决策

按对象内容：程序化决策、非程序化决策

按评价标准：最优标准、满意标准、合理标准

程序化决策和非程序化决策

- 所谓程序化决策，是指决策可以程序化到呈现出重复和例行的状态，可以程序化到制定出一套处理这些决策的固定程序，以至每当它出现时，不需要再进行重复处理。
- 决策非程序化表现为决策的新颖、无结构，具有不寻常影响，处理这类问题没有灵丹妙药，因为这类问题在过去尚未发生过，是一种例外问题；或因为其确切的性质和结构尚捉摸不定或很复杂，或因为其
- 十分复杂而需要用“现找现做”的方式加以处理。
- 因而，又被称为“结构不良”决策。

*



决策中的理性

- 西蒙等人所提出的关于决策的认识被称为“决策的管理模式”。这一模式不同于传统的决策模式，不是教导人们应当如何决策，其重点在于说明现实的决策常常是如何作出的。它主张，决策者只具有不完全和不完整的信息，并受到有界理性的限制，在决策时倾向于满足或满意。

6.3 决策的行为

个人因素

- 个人对问题的感知方式
 - 心理学研究表明，影响人们对问题的感知的主要因素是经验。感知不是感觉的简单总和，感知中包含的某些成分并非都来自当时的感觉，而是在过去经验的基础上产生的。
- 个人价值系统
 - 它影响决策者以某种特殊的心理准备状态来反映刺激物。
 - 个人价值系统影响决策者的判断，包括对问题的判断、对情报信息的判断和对方案的抉择。

群体因素

- 群体决策的优点
 - 群体可能比任何单个成员具有更广泛的知识 and 经验
- 群体决策的缺点
 - 决定群体参与决策效果的主要限制因素是由于存在“从众现象”所产生的。
- 发挥群体决策的积极作用



6.4 决策方法

- 主观决策
- 计量决策

风险决策与决策树； 现值分析法；
边际分析法； 经济效益分析法；
概率论； 效用论； 期望值；
博弈论； 线性规划。



6.4 主观决策方法

- 决策者根据已知的情况和现有资料，直接利用个人的知识、经验和组织规章进行决策。
- 包括程序化决策方法、适应性决策方法、创造性决策方法等。
- 主观决策方法简单易行、经济方便，日常生活中大量的决策采用的是主观决策法。



6.4 定量化决策方法

- 核心是把同决策有关的变量与变量、变量与目标之间的关系，通过建立数学模型，通过计算求得答案，以此供决策者决策参考。
- 包括线性规划、决策树法、期望值法等。
- 定量决策方法在条件具备时一般较客观、准确性高，便于采用计算机辅助计算，并进行多方案选优。




6.4 定量与定性相结合的决策方法

- 由于大多数管理问题难以完全定量化，因此随着科学技术的发展，出现了许多定性与定量相结合的决策方法。
- 如系统动力学、层次分析法、指标评价法等。
- 各种决策方法各有优缺点，在实际决策中要根据各种决策问题灵活运用。



练习1

- 1、目标管理的概念是由美国的管理学家（ ）最先提出的。
A孔茨 B西蒙 C德鲁克 D梅奥
- 2、决策遵循的是（ ）原则。
A最优原则 B最高原则 C最经济原则 D满意原则
- 3、计划编制过程的第一步是（ ）。
A认识现在 B识别目标 C确定目标 D制定主要计划
- 4、目标管理的特点是（ ）。
A高层管理预定目标 B重视人的因素
C建立目标锁链与目标体系 D重视成果
- 5、群体决策的优点是（ ）。
A能得到更多的认同 B受个体能力影响很大
C更好地沟通 D能拟定更多的备选方案



练习2

- **1、管理者面临的决策多是完全程序化的、或完全非程序化的。**
- **2、决策是计划的前提，计划是决策的逻辑延续。**
- **3、计划工作在管理职能中处于首位。**
- **4、计划是不随条件变化而变化的。**
- **5、目标管理是一种参与的、民主的、自我控制的管理制度。**
- **6、决策遵循的是最优原则。**
- **7、当前的计划越是影响到对未来的许诺，计划的期限应越短。**
- **8、当环境变化越大时，计划越应是指导性的、短期的。**
- **9、定性的计划具有较强的约束。**



练习3

- 企业计划从上到下可分成多层次，层次越低，目标就越具有以下特点：
 - A. 定性和定量结合 B. 趋向于定性
 - C. 模糊而不可控 D. 具体而可控
- 决策是工作和日常生活中经常要进行的活动，但人们对其含义的理解不尽相同，你认为以下哪种理解较完整？
 - A. 出主意 B. 拿主意 C. 既出主意又拿主意 D. 评价各种主意
- 有人认为，具体的、数量化的目标实际上是一种制约，会削弱对持续改进的追求。你是否赞成？
- 你是如何理解决策及决策过程的？
- 什么是目标管理？它有哪些特点？

如何理解决策

- **1、决策的前提:要有明确的目的——要到达的目标必须具体可衡量可检验。**
- **2、决策的条件:要有若干个可行方案可供选择——”多方案抉择”是科学决策的重要原则。**
- **3、决策的重点:方案的分析比较**
- **4、决策的结果:选择一个满意方案——科学决策遵循“满意原则”。**
- **5、决策的实质:主观臆断过程——对于同一问题,不同的人有不同的决策选择结果。**



附录1:最佳决策为何不可能?

- 1、决策既非“白”，亦非“黑”，而是介于二者之间，即是“灰”的。
- 2、组织所处的内外部环境总在不断发生变化，使得决策依据变幻莫测。
- 3、不充分的信息影响着方案的数量和质量，所以并不能确定和分析所有的可能方案。
- 4、由于人的预见能力有限，今天的理想选择不等于明天的理想选择。
- 5、随着目标和资源的变化，“最优”可能不再“最优”。
- 6、由于决策是基于不完全信息，因此过程中的调整和协调不可避免。
- 7、决策过程受限于“决策感”和“有条件的合理性”的限制。
- 8、管理者经常没有充裕的时间去收集或寻找什么最佳方案。

- 资料:[美]M.K.巴达维.开发科技人员的管理才能—从专家到管理者.北京:经济管理出版社, 1987年, 237页。

附录2: 两类不同性质的问题

- **1、“需改变”的问题**: 某种需要改变的情况。事情发生了不正常的情况, 需要我们改变它。“需改变”的问题关注事情的现状, 即要“改变”它, 让问题离我们远去。
- **2、“需实现”的目标**: 需要改变事情的现状, 使它符合我们的预期或更加令人满意。“需实现”的目标关注事情未来的状况, 即要“实现”它, 让我们朝那个方面努力。
- **“需实现”的目标可以转换成“需改变”的问题: 如何改变现状与目标之间的差距?**

- 资料:[英]史蒂夫·尼兰. 条理性思维——对管理者解决问题和决策的系统指导. 北京: 机械工业出版社, 2001年, 12-15页。

激发他人创造力的5个办法

- 成功的管理者的特征之一就是有能力促使他人进行创造性思维及解决问题。
- **1、提问题**:是激发多角度思维最有效的途径。
- **2、倾听答案**:集中注意力来理解对方的话并说些鼓励性的话让他把思路扩展和深化下去。
- **3、推迟判断**:即使对方的想法不切实际也要表扬他人提出这个想法,看其中有什么值得借鉴。
- **4、不纠缠于细节**:要把注意力集中在想法或建议的实质上,不要总挑剔细节。
- **5、表现出热情**:表现出对一个想法的热情,可以激发对方的热情,让他不断产生灵感。



有效解决问题的十大忠告

- 1、问问自己这个问题能否解决？并非所有问题都能解决。
- 2、以口头或书面形式把问题表达清楚：这样才能分析其复杂性。
- 3、要看到问题积极的一面：前景乐观可激发每一个人采取积极态度对待问题。
- 4、有无遗漏？不要漏掉重要的信息，否则会使问题含糊不清。
- 5、收集更多的信息：研究已知的事情和尚未得知的因素会有所启发
- 6、寻找更多的解决方法：有无其他可供选择的解决办法？如有，哪一种更好些？能加以综合吗？
- 7、欢迎提出新见解：为新见解提供证明其正确性的机会。
- 8、对你所提出的解决办法进行自我鉴定：评价鉴定结果。由于无法准确预见解决办法的作用效果，故作出各种相应的改变和修正是必要的。
- 9、不要对解决办法求全责备。只有这样才能指望问题获得更好的解决。
- 10、相信自己的主观判断：强调在任何时候都要坚持正确的独立见解。如果你遇到的问题涉及到他人，也要让他们充分发表自己的见解。



案例：谁该骑这头骡？

- 一个农民和他年轻的儿子去赶集，开始时老农骑着骡，儿子跟在后面走。没走多远，碰到一位年轻的母亲，她指责农夫虐待儿子。农夫不好意思地下了骡，让给儿子骑。走了一会儿遇到一位老和尚，老和尚见年轻人骑着骡，而让老人走路，就骂年轻人不孝顺，儿子马上跳下来。就这样两人决定谁也不骑。又走了一阵碰上一个学者，学者看到两人放着骡不骑，反而走的气喘吁吁，就笑话他们自找苦吃。农夫听学者这么说，就把儿子托上落，自己也翻身上骡。两人一起骑着骡又走了一阵，碰到一位老外，老外看到爷儿俩合骑一头骡，就指责他们虐待牲口！

- **如果你是那位老农，你该怎么做？**



思考

- 你最近作过何重大决策的思考过程？将此决策过程与书中描述的理性的决策过程进行比较，你的思考过程是否按理性决策过程进行的？
- 日常决策容易忽视哪些步骤？犯怎样的错误？



第三篇 组织

第 7 章

组织工作概述



7.1 组织的实质

- **【思考】组织是什么？我们为什么要建立各类组织？**
- **组织是一个利益共同体。**人们对组织的关心，归根到底是出于对自己在组织中利益的关心。
- **能够在一定程度上实现个人目标是一个人之所以愿意留在一个组织中的根本原因。**
- **个人目标的实现程度取决于通过群体努力而得到的组织目标的实现程度。**



7.1 组织的特征与功能

组织的特征：

由一群人组成(≥ 2)——组织成员

有一个共同的目标——组织目标

有一个系统化的结构——组织结构

- **功能：**克服个人力量的局限性，实现靠个人力量无法实现或难以有效实现的目标。
- **运作方法：**通过分工，充分发挥各人特长；通过协作，形成集团力量。
- **前提：**组织成员能力互补、志同道合。



7.1 组织的基础

- 组织的目标、计划制定出来以后，接下来的问题就是如何使它们变为现实。
- 为此就要求管理者能够根据组织目标和计划中所提出的要求，设计出合理、高效、能保证计划顺利实施的组织结构与体系，保证各项工作的落实。
- **组织：人们为了实现某一特定的目的而形成的系统集合。**



7.1 组织工作的逻辑过程

- 明确实现目标所必需的各项活动、业务，并加以分类。---
职位或岗位的设计问题
- 将这些活动进行组合，形成可以管理的部门或单位。---
部门化
- 将监督各部门或单位所必需的职权授予管理者--- **职权配置**
- 从纵横二方面对组织结构进行协调和整合，以形成精干高效的有机整体；



7.1 组织管理

- **组织工作是动态的：随组织内外环境的变化而变化。**
- **任务：**通过设计和维持组织内部的结构和相互之间的关系，使组织中的各个部门和各个成员能为实现组织目标而协调一致地工作。
- **内容：**
 - 1、设计包括组织内部分工和组织内部相互关系的组织模式；
 - 2、通过充分发挥组织中每一个成员的才能获得专业化的优越性；
 - 3、协调组织各部分活动，确保组织目标实现。

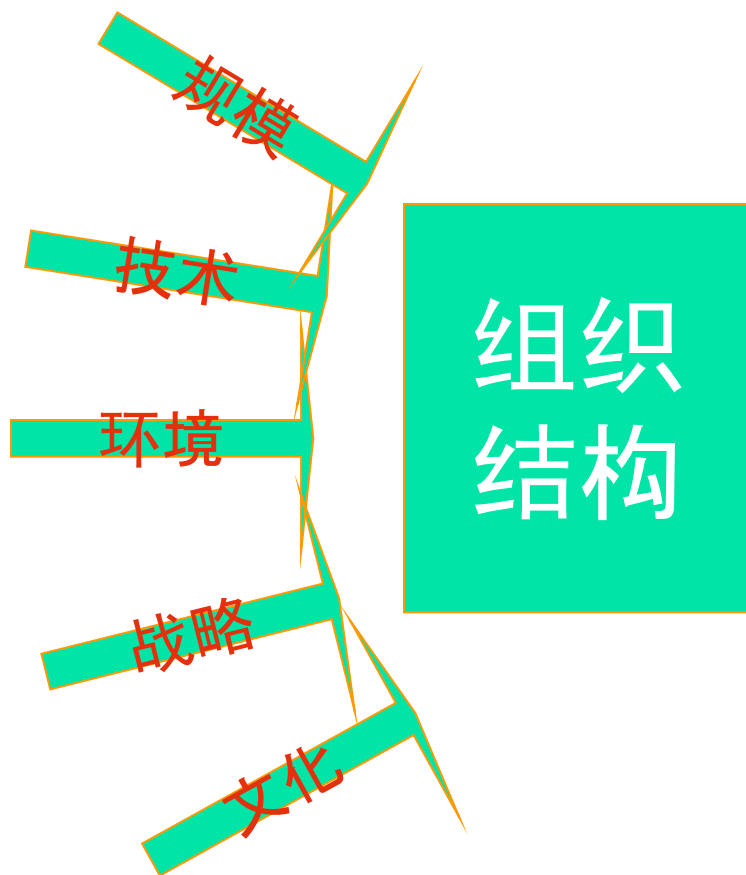


7.1 组织的特征

- **①结构性特征**：用来描述一个组织的内部特征,使我们能对不同的组织加以衡量和比较。
- **②背景性特征**：对组织的整体性描述,是形成和影响结构性特征的组织框架和基座。可以看作是支撑组织的结构和过程的一套彼此重叠的要素的集合。

影响组织结构的因素 (背景性因素)

组织结构的特征描述 (结构性因素)



正规化
专门化
标准化
职权构造
复杂化
集权化
专业化
人员构成

组织的结构性特性	说明
(1) 正规化 (formalization)	规章、制度、程序等正式书面文件的多寡程度。
(2) 专门化 (specialization)	专业化分工的程度
(3) 标准化 (standardization)	相似活动以统一的方式实施的程度
(4) 职权构造 (hierarchy of authority)	人们之间的报告指挥关系以及每一管理者的控制幅度。
(5) 复杂化 (complexity)	活动或子系统的多少。 可从横向、纵向、区域三个方面考察
(6) 集权化 (centralization)	职权(决策权)在各层次间的分布
(7) 专业化 (professionalism)	组织成员受正式教育或培训的程度 一般用雇员的平均受教育年限来衡量
(8) 人员构成 (personnel ratios)	人员在不同职能或部门间的配置情况 如管理、行政、科技人员的比例

*

组织的背景性特性	说明
(1) 规模 (size)	一般用人数衡量 规模越大, 组织结构往往越复杂
(2) 技术 (organizational technology)	将输入转化为输出的措施和手段 ---常规技术或非常规技术
(3) 环境 (environment)	包括了组织边界之外的所有要素。 一般用稳定性和复杂性二个指标衡量
(4) 战略 (strategy)	Chandler: “结构跟着战略走” 不同的战略选择往往意味着不同的结构
(5) 文化 (culture)	雇员共同拥有的基本价值观、信念、观点等的集合。如: 平等、尊重、……

组织文化



- 组织文化：从广义上说，是指组织在社会实践过程中所创造的物质财富和精神财富的总和。
- 从狭义上说，组织文化是指在一定的社会政治、经济、文化背景条件下，组织在社会实践过程中所创造并逐步形成的独具特色的共同思想、作风、价值观念和行为准则。它主要体现为组织在活动中所创造的精神财富。

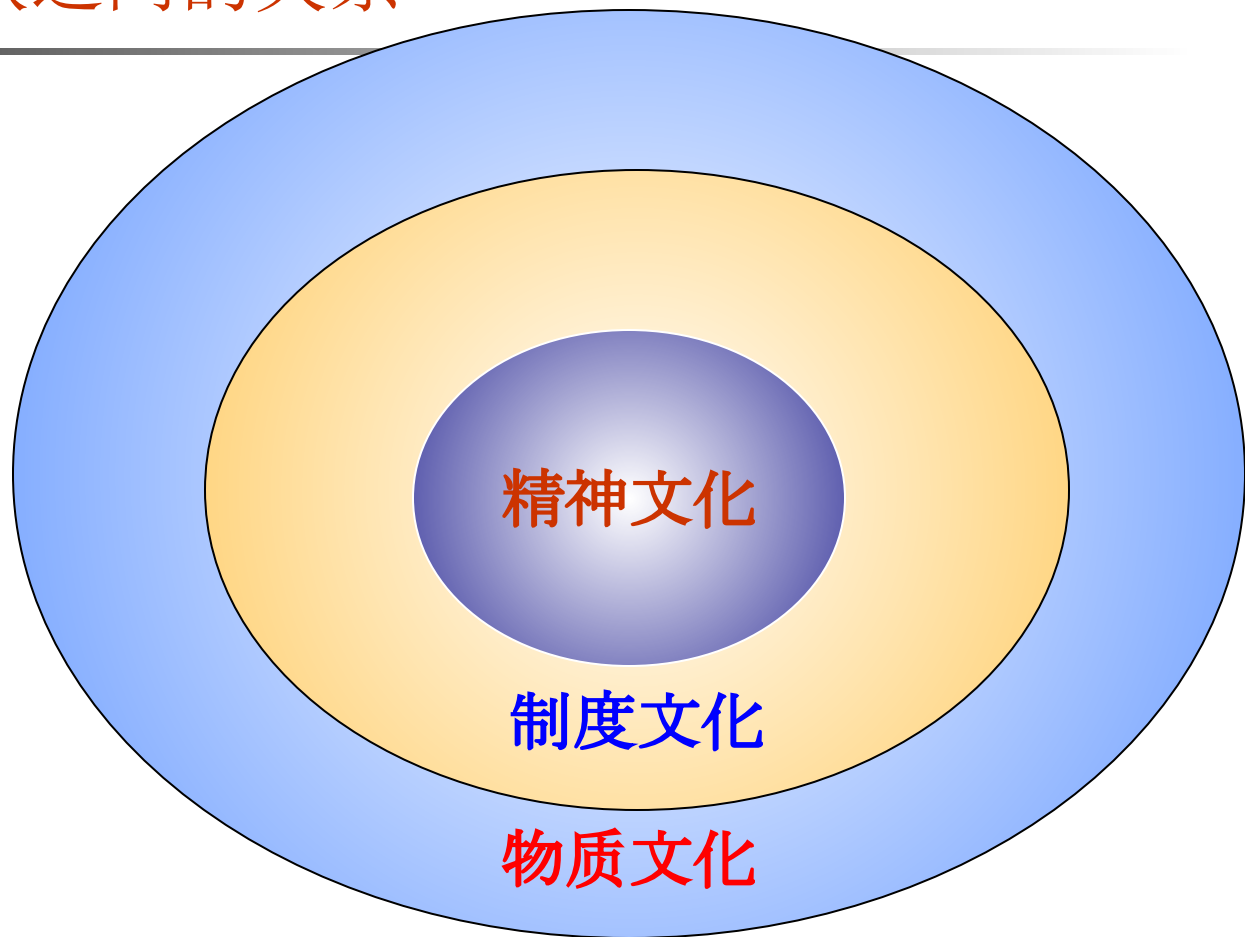
组织文化的结构

三个层次之间的关系

精神文化层决定了制度文化层和物质文化层；

制度文化层是精神文化层与物质文化层的中介；

物质文化层和制度文化层是精神文化层的体现。



组织文化建设的内容

名称	目的	建设的内容
物质文化	树立良好的组织形象	<ul style="list-style-type: none">(1) 产品文化价值的创造(2) 厂容厂貌的美化、优化(3) 企业物质技术基础的优化
制度文化	使物质文化更好地体现精神文化的要求	<ul style="list-style-type: none">(1) 确立合理的领导体制(2) 建立和健全合理的组织结构(3) 建立和健全开展组织活动规章制度
精神文化	决定着组织物质文化和制度文化的建设。	<ul style="list-style-type: none">(1) 明确组织所奉行和追求的价值观念(2) 塑造组织精神(3) 促进组织道德的形成和优化

7.2 管理幅度与管理层次1

管理幅度：一个主管人员能直接有效地管辖的下属人数。管理幅度与层次的关系：

序号	A	B
1	1	1
2	4	8
3	16	64
4	64	512
5	256	4096
6	1024	
7	4096	

比较：

A：层次=7， 管理人员=1365；

B：层次=5， 管理人员=585(减少780人)。



管理宽度的由来

- 因为人类存在着身体的、生理的、心理的和社会的种种限制，每一个管理者所能直接指挥和监督的下属人数总是有限的。这个限度称为管理宽度或管理跨度。



7.2 管理幅度与管理层次2

- **管理幅度的一般原则:**

- 中上层 4-8人
- 中下层 8-15人

- **管理幅度过宽**

- 监督不严
- 下级等上级,浪费时间
- 下级感到不被重视
- 上级劳累过度

- **管理幅度过窄**

- 管理层次增加,费用增
- 信息流通慢,效率低
- 管理太严,下属不满
- 可做的事太少,无聊



7.2 影响管理幅度的因素—p137

- 管理者的素质和能力
- 下属的素质和能力
- 工作相似性
- 环境:稳定--- 幅度大; 不稳定--- 幅度小
- 计划的完善程度、授权、人员空间分布、配备助手.....



7.3 组织中的职位设计1

- 组织可看作是由**各种职位构成**的具有特定功能的有机体。是一种有意识地形成的职位结构或角色结构。
- **职位的多样性:**
 - 有些是常规性工作，有些非常规。
 - 有些要求广泛、多样的技能，有些只要求单一的技能。
 - 有些必须按严格的程序，有些则相当自由。



7.3 组织中的职位设计2

- **职位设计**:将若干工作任务(task)组合起来构成一项完整的职位(job)。组织中每一个职位存在并有意义, 须具备以下特征:
 - 1) 具有明确的可检验的目标;
 - 2) 具有明确的职责;
 - 3) 具有明确的职权。



7.3 职位设计的演化

- **专业化分工**: 单调、枯燥, 协调成本上升。
- **职位扩大化**: 将几项工作合并的横向扩展。
- **职位丰富化**: 充实和丰富工作内容, 增加工作的内在意义、挑战性和成就感。工作的纵向扩展
- **职位轮换**: 让员工定期从一项工作轮换到另一项工作。
- **工作团队**: 当职位设计不是围绕个人而是围绕群体时, 即工作团队

7.3 职位设计要求

- 职位对人们的激励程度：

$$MPS = \left[\left(\begin{array}{cc} \square & \square \\ \square & \square \end{array} + \begin{array}{cc} \square & \square \\ \square & \square \end{array} + \begin{array}{cc} \square & \square \\ \square & \square \end{array} \right) / 3 \right] \times \square \square \square \times \square \square$$

- MPS得分越高，则对该职位的满意程度和激励程度越高。这一结论受到个人成长需要强度的中和与调整。
- 职位的成功设计应着眼于顾客满意。雇员满意是顾客满意的前提和关键。



第三篇 组织

第 8 章

部门划分与组织结构类型



8.1 组织结构

- **内涵:**组织中划分、组合和协调人们的活动和任务的一种正式框架。
- **作用:**体现了组织各部分的排列顺序、空间位置、聚集状态、联系方式和相互关系。
- 同样的人员, 由于排列组合不同, 组织的效能会表现出很大差异



8.1 组织结构与设计1

- 定义:进行**专业分工**和建立使各部分相互有机地**协调配合**的系统的过程。
- **组织结构**:组织的内部结构框架。
- **组织结构图**:描述组织内部部门的设置情况及其各部门之间的关系。
- 组织=结构+人, 人是组织中的灵魂。
 - **组织结构的建立是实现目标的一种手段。**



8.1 组织结构与设计2

■ 组织结构设计的**重要性**：

按需设岗，可避免人浮于事；岗位明确，有助于员工技能开发，明确员工的任务和职责，对员工客观的考核和进行公平的奖惩，利于提高员工的积极性；

员工有归属，利于培养员工对组织的忠诚和员工管理；

各部门间权责明确，利于内部相互间协调配合和信息沟通；

通过组织结构，了解资源配置与战略的匹配情况。

组织结构的规范化是科学管理的起点和基础！

■ **任务**：建立组织结构，明确部门相互关系。

■ **结果**：提供组织机构图、部门职能说明书、岗位结构图、岗位职责说明书、岗位工作标准、**业务流程与管理标准**。



8.1 部门化

- **部门**:组织中主管人员为完成规定任务有权管辖的一个特定领域。部门的划分反映了对组织活动的分工和安排。
- **部门化**:确定组织中各项任务分配和责任的归属,以求分工合理、职责分明,从而有效地实现组织的目标。
- **部门划分原则**:p141
 - 1) 精简原则—力求维持最少的部门,结构精简
 - 2) 弹性原则—组织机构应有弹性,部门划分应随业务的需要而增减
 - 3) 目标实现原则—必要职能均应具备,以确保目标实现
 - 4) 任务平衡原则—各部门间的任务指派应平衡
 - 5) 监督与执行分立原则—监督部门和执行部门应分开



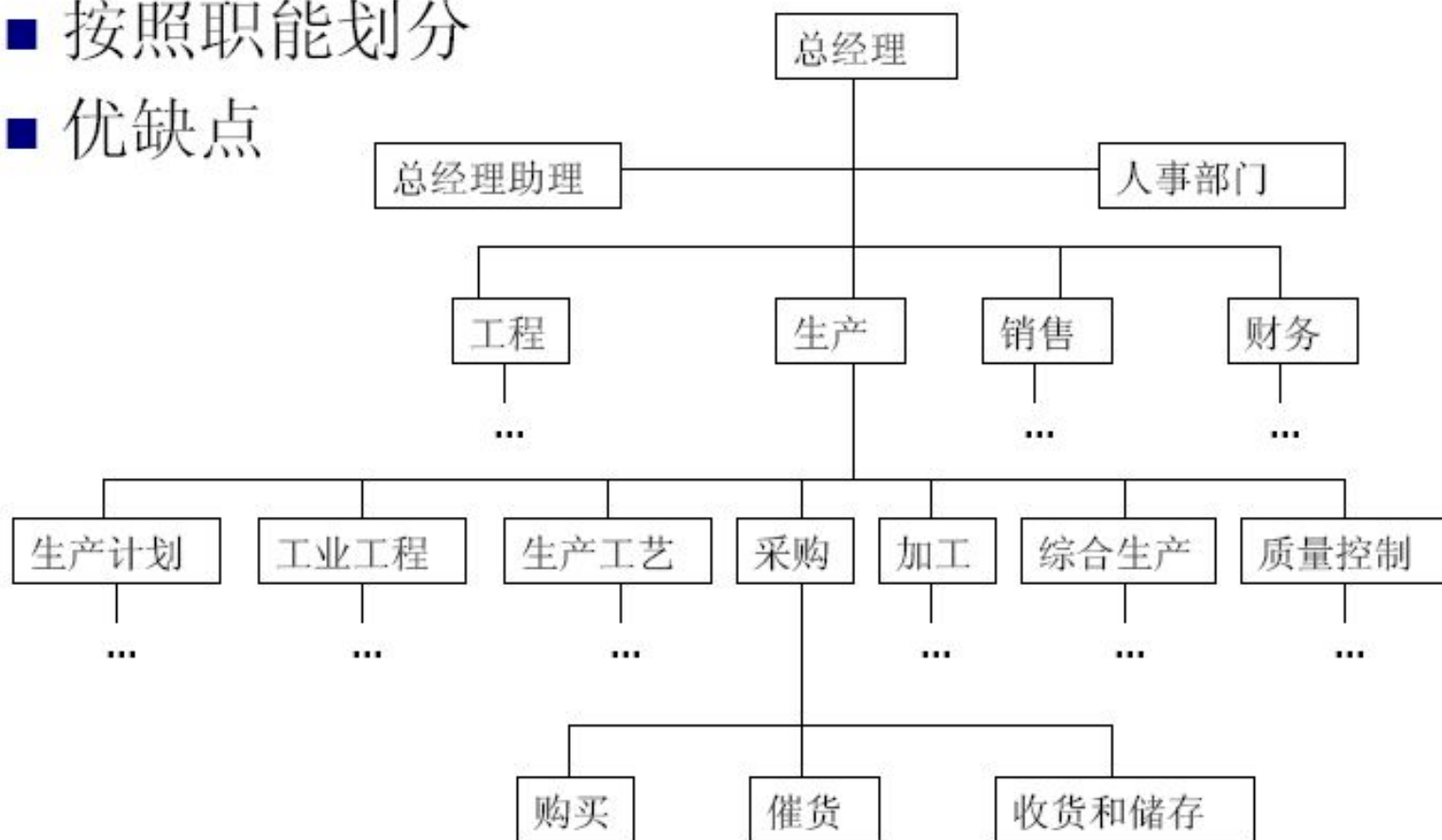
8.1 组织的部门化1

1、职能部门化

- **特点:**将相同性质的工作合并在一起。
- **优点:**有利于对专业人员进行归口管理;便于监督和指导;充分发挥各部门专业优势,提高工作效率。
- **缺点:**部门主义、忽视整体目标;
部门间协调困难,整体管理较弱;
难以对部门进行绩效评价;
不利于全面型人才的培养。
- **适用:**组织规模较小、产品较少。

部门划分的方法

- 按照职能划分
- 优缺点





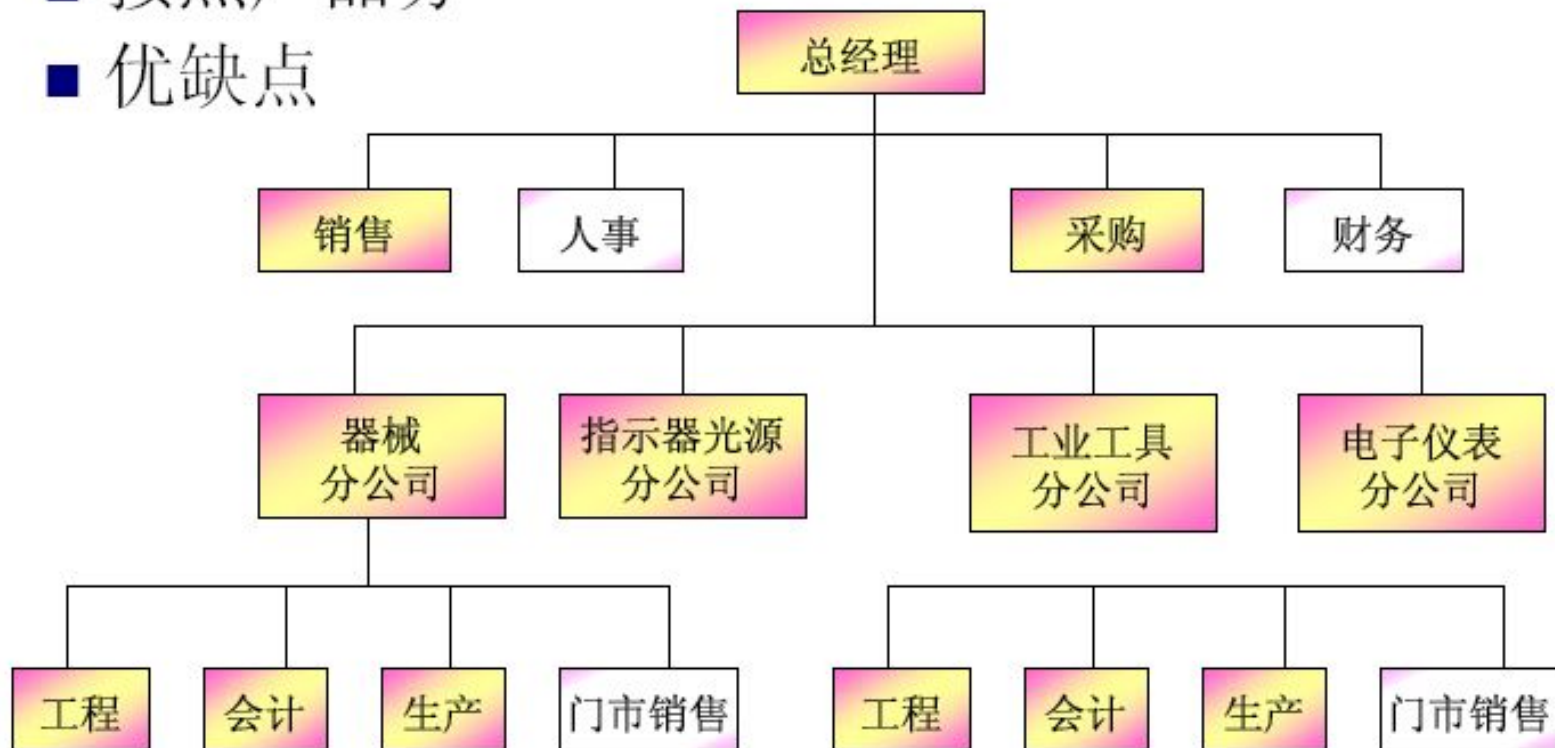
8.1 组织的部门化2

2、产品部门化

- **定义:**按照产品或产品系列来组织业务活动。
- **优点:**利于产品改进和保证产品质量;明确部门责任,便于本部门内进行更好的协作,可提高决策效率;培养全面型人才。
- **缺点:**易出现部门化倾向、本位主义;管理费用高(机构重叠)。
- **适用:**规模大、产品多、产品之间差异大。也适用于服务业,如会计事务所:税务部、审计部、咨询部。

部门划分的方法

- 按照产品分
- 优缺点





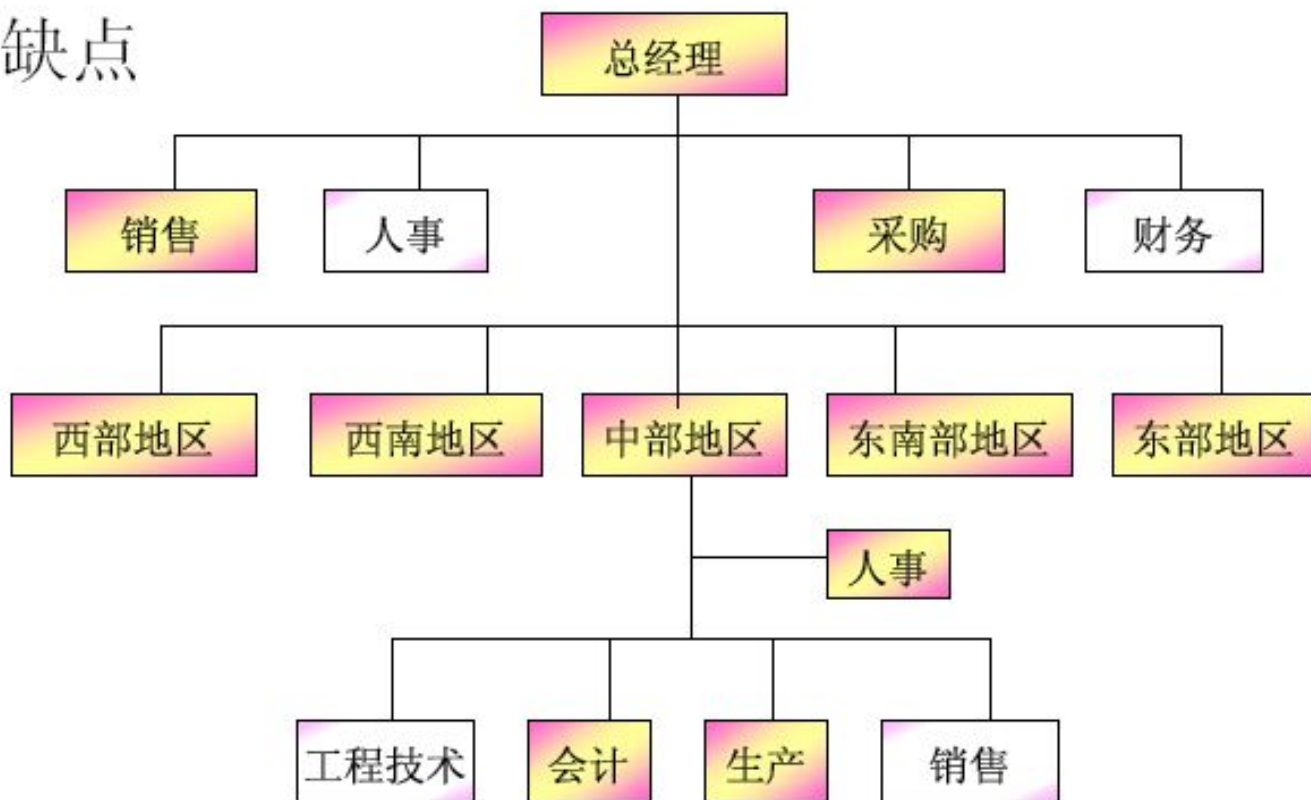
8.1 组织的部门化3

3、地区部门化

- **原因:**地理分散带来的交通不便和信息沟通困难。因此按地理区域分布设立部门。
- **优点:**针对性强,能快速应对本地环境变化。
- **缺点:**与总部之间管理职责划分困难、协调困难。

部门划分的方法

- 按照地域分
- 优缺点





8.1 组织的部门化4

- **4、顾客部门化:**每个部门所服务的特定顾客有共同需求、且数量足够多。如:办公用品公司的销售:零售部、批发部、政府部。可进行针对性生产、按需促销;只有顾客达到一定规模时才比较经济。
- **5、过程或设备部门化:**按生产过程、工艺流程或设备来划分。如:冲压车间、焊接车间、电镀车间。

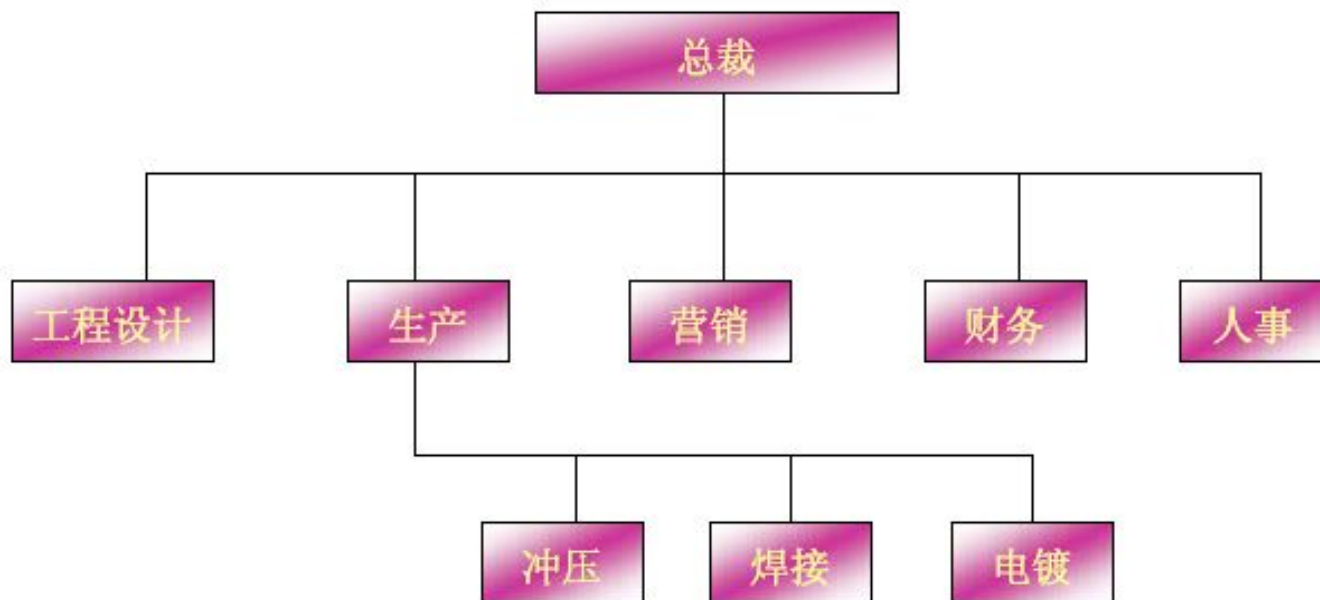
部门划分的方法

- 按照顾客划分
- 优缺点



部门划分的方法

- 根据过程或设备划分
- 优缺点





部门划分的方法

■ 按照时间划分

□在许多组织中，由于经济的、技术的或其他一些原因，正常的工作日不能满足要求，而必须采用轮班的做法。

■ 按照人数划分

□单纯地按照人数来安排业务活动是一种最原始、最简单的划分部门的方法，早期的部落、氏族和军队普遍采用这种方法来进行组织。

□现代社会中，单纯根据人数来划分部门的方法一般局限于基层等场合，从总体上来看这种方法有逐渐被淘汰的趋势。



8.2 组织结构类型1

- **直线制:**直线人员拥有全部职权, 没有参谋部门或职能部门。

优点:权力集中, 命令统一。

缺点:直线人员负担重。

适用:小型组织。

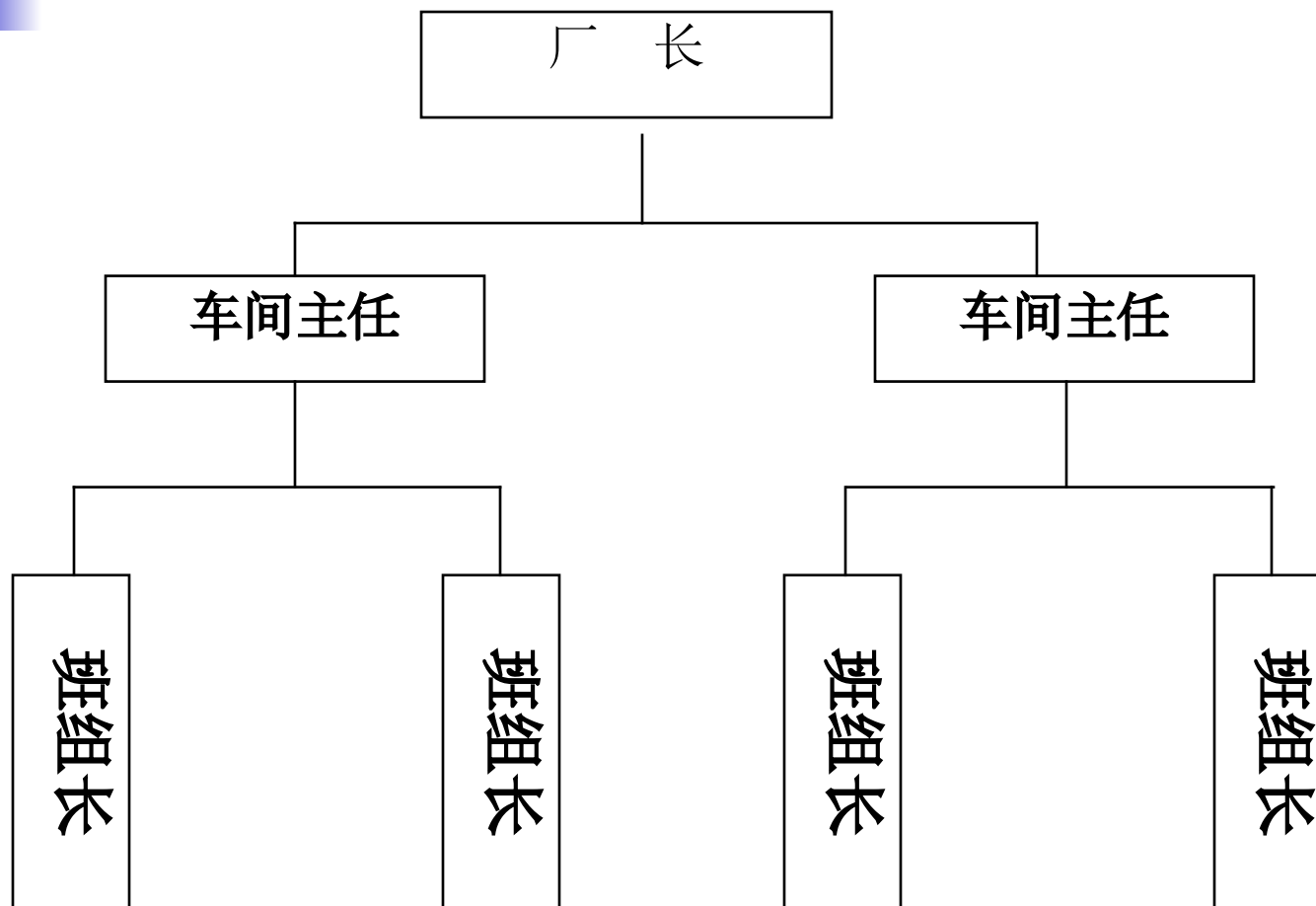
- **职能制:**根据按职能划分部门的方式建立起来的。

优点:任务明确, 职责清晰, 效率高。

缺点:本位主义, 职能部门间易协调与合作难度增加。

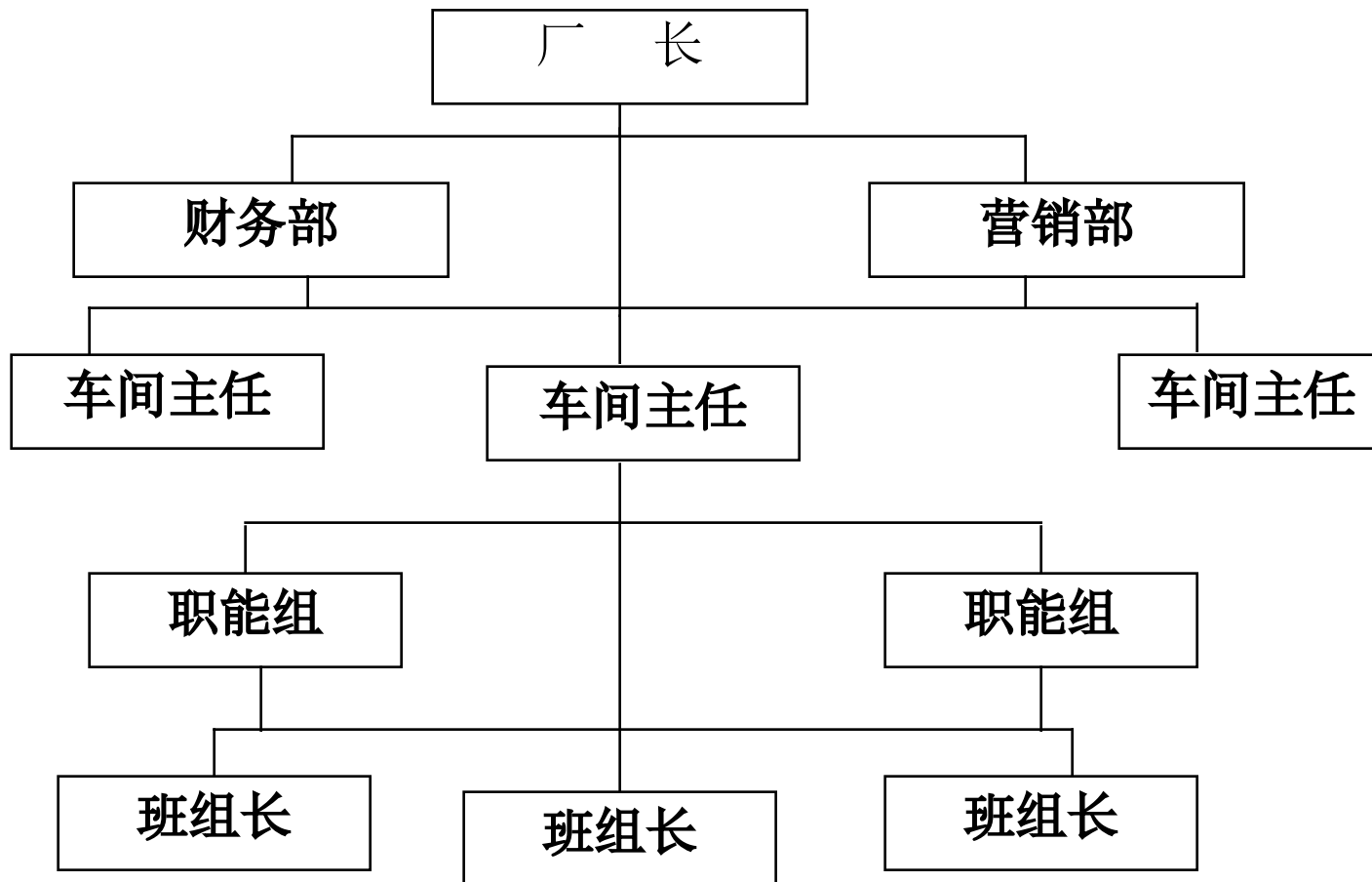
适用:外部环境相对稳定的情形。

直线制



*

职能制



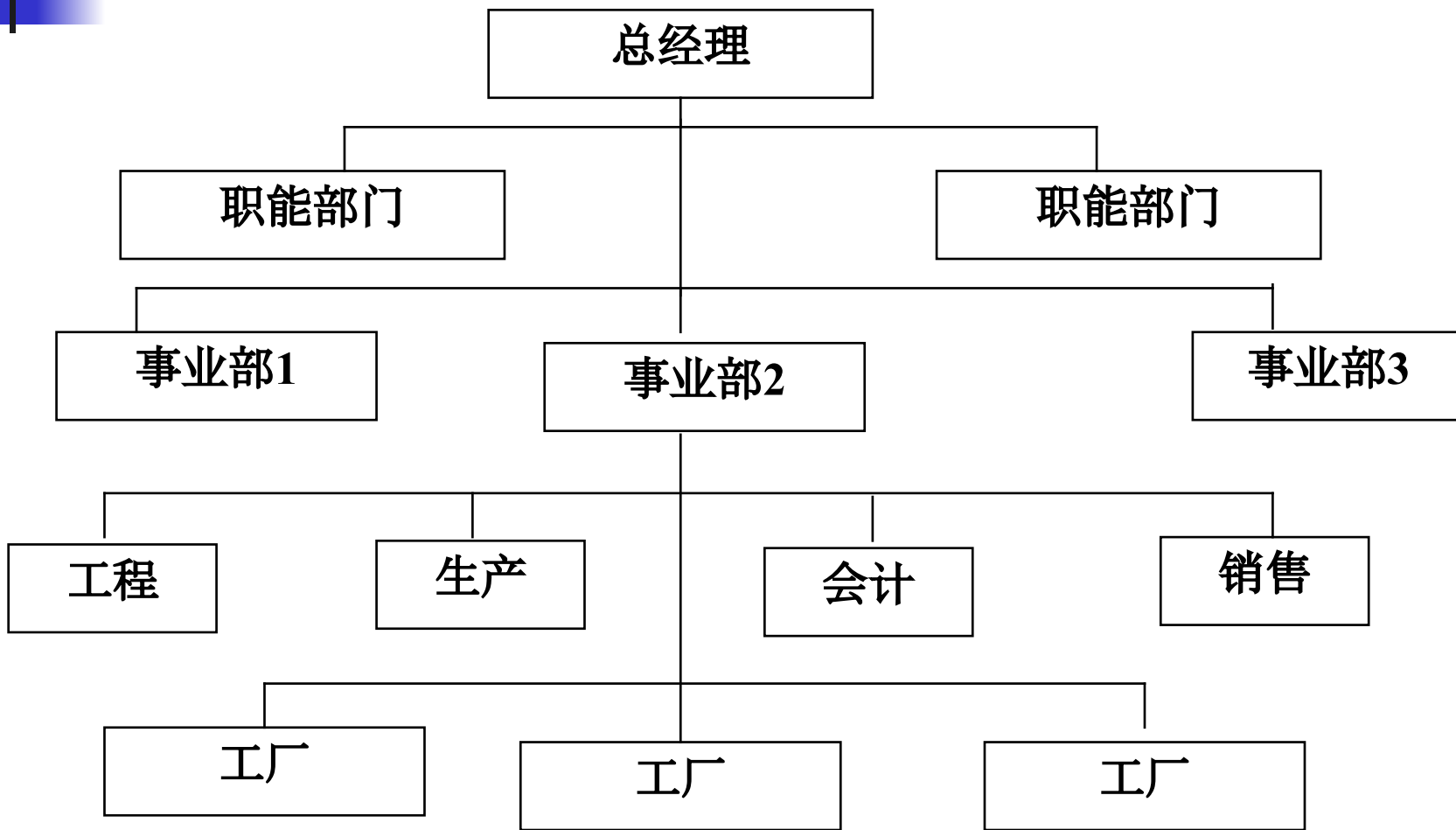
*



8.2 组织结构类型2

- **事业部制**:各事业部有各自独立的产品和市场, 自主经营、独立核算。
- 竞争要求企业越大越好(船大抗风险), 市场要求企业要灵活(船小好调头)
 - 特点:集中决策, 分散经营。
 - 优点:提高了组织的灵活性和适应性
 - 有利于高层摆脱日常事务
 - 有利于企业内部竞争
 - 有利于全面型管理人才的培养
 - 缺点:独立倾向, 管理费用高(机构重叠、资源重复配置)

事业部制



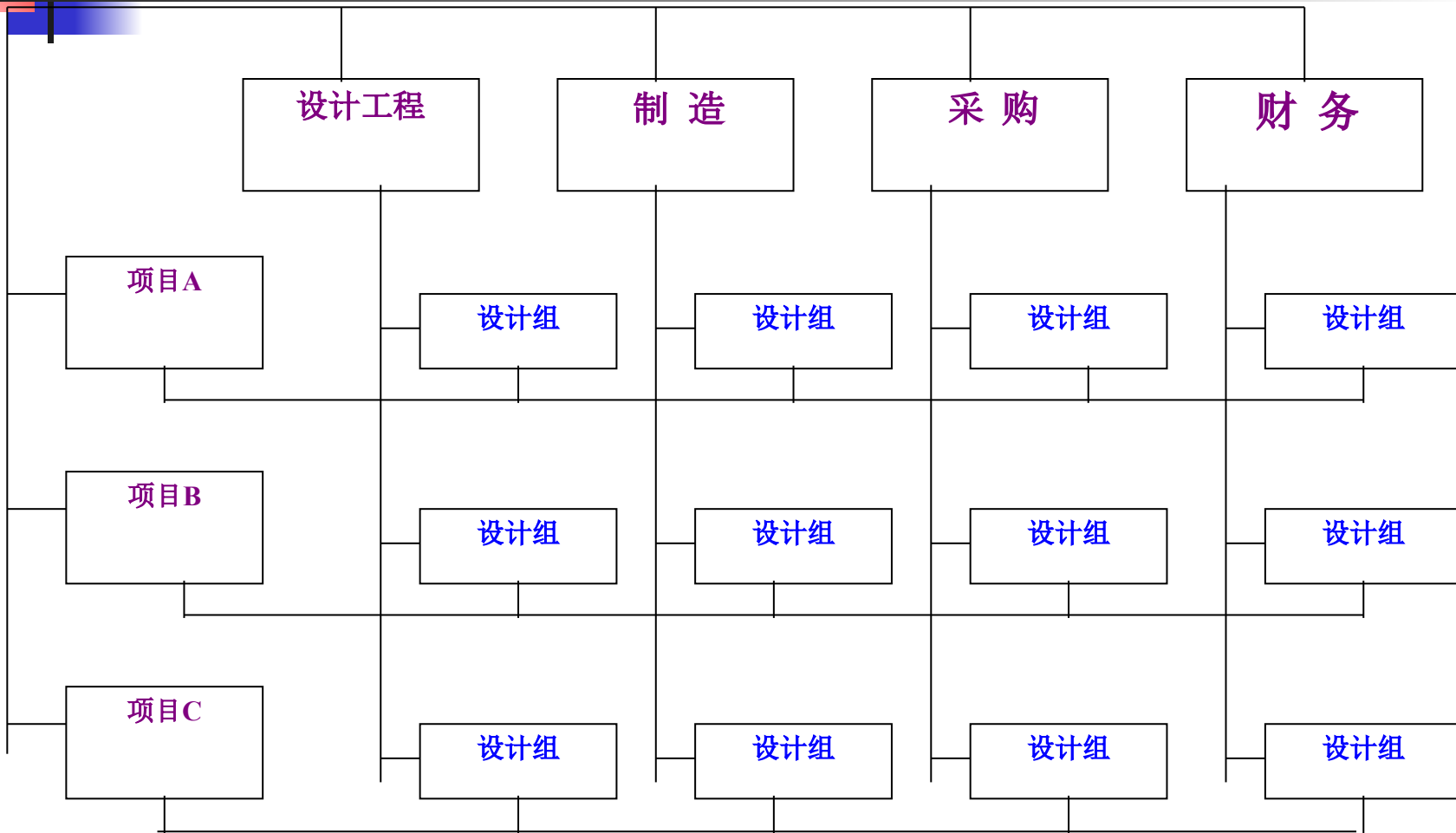
*



8.2 组织结构类型3

- **矩阵式**：将职能部门化和产品部门化结合起来。项目主管和职能主管充分沟通、协调。项目主管一般行使保证项目目标实现的权力，而将奖励、晋升、考核等职权保留给职能主管。
- **特征**：双重指挥链，打破了“命令统一”原则。
- **优点**：增强机动性和灵活性；各专业知识的结合。
- **缺点**：双重指挥，协调困难；临时性，人心不稳。
- **适用**：创新任务较多、经营复杂多变的组织，如高科技企业等。

矩阵制



*



8.2 组织结构的协调与整合

- 组织的等级链
- 程序、规则和其他的计划形式
- 信息系统
- 直接的接触交流
- 任务小组
- 专门的协调人员或部门
- 团队

8.3 团队管理及类型

概念：执行相互依存的任务以完成共同使命的群体。

企业采用团队组织的方式

- 临时性的团队——项目团队
- 永久性团队与职能构造的并存——过程团队
- 永久性团队取代职能构造——水平型组织
- “知识—过程”模式



8.4 委员会

委员会

- 委员会管理的优点
 - 集思广益
 - 协调作用
 - 避免权力过于集中
 - 激发主管人员的积极性
 - 加强沟通联络
 - 代表各方面利益
 - 有利于主管人员的成长

8.4 委员会

委员会

- 委员会管理的缺点
 - 成本较高
 - 妥协折中
 - 优柔寡断
 - 职责分离
 - 一个人或少数人占支配地位



8.4 成功运用委员会

- 权限和范围明确
 - 规模适当
 - 慎重选择委员
 - 合理选择议题
 - 主席的重要性
 - 决议案的审校



委员会制与个人负责制的比较

- 委员会制与个人负责制是组织中两种不同的高层次职权分配体制。
- 这两种职权分配体制并非十全十美，而是各有利弊。
- 委员会制在组织的高层管理中，尤其是在作出决策方面所表现出的优势是显而易见的，个人负责制则在执行决策的效率方面占绝对优势。

8.5 组织结构的弹性

特点	刚性结构	柔性结构
外部环境	稳定、简单、确定	变动、复杂不确定
专业化程度	高	低
职权集中程度	集中于高层	集中于每层中有能力的人
如何解决冲突	由领导解决	由相互作用解决
信息沟通	垂直沟通	横向沟通
忠诚对象	制度	任务和群体
影响力基础	集权	个人能力
规章制度	多	少

8.5 组织结构弹性的影响因素1

- **环境**: 机械式组织在稳定的环境中最有效; 有机式组织则与动态的、不确定性强的环境最匹配。组织结构反映了组织的文化价值观。
- **战略**: 组织结构是帮助管理者实现其组织目标的手段, 而目标产生于组织的总战略。**结构应服从于战略**。战略的重大调整即意味着组织结构的调整。
- **组织规模**。



8.5 组织结构弹性的影响因素2

- **技术:**一般, 随着技术复杂性的提高, 组织的层次会增加。成功的企业能根据技术的要求而采取适应结构安排的企业。
- **任务多变性:**组织成员在工作中遇到的例外的数目。任务越常规, 结构就越标准化; 越是非常规任务, 结构就愈是有机式的。
- **组织生命周期。**



8.5 组织结构发展趋势

- 90年代“明星”企业的共同结构特征是精干、快速和灵活，相对扁平、以团队结构取代层级结构；按过程或顾客而不是按职能进行组织。
- 丰田在首席执行官与工人间有7个层次，GM有21个层次，福特有17个层次。



第三篇 组织

第 9 章

组织中的职权配置

9.1 组织中的权力来源

- **权力(影响力)**:个人或群体影响其他个人或群体的思想和行为的能力。核心是利用**合理预期**引导个体行为符合企业目标——**在权力的使用上应该始终如一。**
- **制度权(法定权、位置权)**:附属于某个职位。
- **专长权或专家权**:因为拥有特殊的知识和技能而对他人所产生的影响力。
- **个人影响权**:由于被人们信仰或崇拜而产生的影响力
- **强制权(惩罚权)**:给人们带来不愉快后果的权力。关键在于引而不发,而不是它的实际使用。
- **奖赏权**:给人们带来所期望的后果的权力。能够提供某人某些他想要而别无他处可得的东西。



9.1 职权

- **职权**: 职务范围内的管理权限(核心是决策权)。
 - 支配权**: 职责范围内的决策指挥权、人事调配权等
 - 强制权**: 与惩罚相联系, 利用下属惧怕惩罚的心理
 - 奖赏权**: 利用物质、精神奖励来换取下属的遵从
- 职权通过组织正式渠道发挥作用。职权之所以被接受, 是因为大家理解这种权力是实现组织目标所必须的。
- **权力使用限制**:
 - 1、避免权力的败坏作用, 应对权力施加严格的限制
 - 2、权力对引发个人的责任感和首创精神作用不明显



9.1 指挥链

- **内涵:**从组织最高层到最底层自上而下形成的一条条权力线。形同金字塔,是遍布于组织中的一个职权网络。下级服从上级
- **健全的指挥链的要求:**
 - 1、**统一指挥原则:**一个下属有且仅有一个上司;
 - 2、**连续分级原则:**权力线清晰而不间断。每一项决策都必须有人负责。



9.2 授权

组织的存在是以分权/集权为基础的

- **授权:** 上级给予下级以一定的权力和责任, 使下级在一定的监督之下, 拥有相当的自主权而行动。
- **优势:** 可以让管理人员享受生活的乐趣;
高层管理者从日常事务中摆脱出来;
提高下属的积极性和责任感;
增长下属的才干和专长, 充分发挥下属的潜能。

管理者是否只分派自己干不了的事?

- **授权(可收回)不同于分权(系统地授权)**

*



9.2 授权的基本原则

- **明确内容。**所授事项、目标要求、权责范围，使下属得以清楚地开展工作；
- **职、权、责、利相当。**不仅有职有权、有权有责、有责有利，而且所授权力应是完成任务之所需，责任与权力对等，利益与责任相应。
- **保持命令的统一性：**全局性问题有高层直接决策；各部门间分工明确，不交叉授权；不干涉下级职权范围内的事务，不超级授权；
- **正确选择被授权者。**因事择人、视能授权。
- **加强监督控制，**但要注意不要事事干预、或要求保证下属不犯错误。



9.2 授权的过程

- ①任务的指派；
- ②责任的明确；下级负工作责任，上级负最终责任；
- ③权力的授予；
- ④监控权的确认。**授权不等于授责！**



授权的概念与过程

- 授权意味着在上下级之间建立起某种形式的职权关系
- 授权就是管理者将自己的部分决策权或工作负担转授给下属的过程
 - 第一步就是要将任务委派给接受授权的下属，并明确应当取得的成果
 - 下一步是将完成任务所必需的职权授予下属
 - 第三步就是要使下属承担起对所接受的任务、成果要求和职权的义务



9.2 有效授权的态度

- **善于接受不同意见**
 - **放手的态度**
 - **允许别人犯错误**
- **用人不疑, 相互信任**
 - **适度控制**



9.2 职权分裂

- **职权分裂**:解决一个问题或作出一项决策需要汇总二个以上管理者的职权才能实现
- 如果职权分裂只涉及二个或少数职位之间时,可由他们的上司解决;如果职权分裂涉及许多职位时,通常需要通过会议来解决。
- 如果职权分裂已严重阻碍问题的解决时,应通过调整授权系统(收回或重新下授)甚至调整组织结构加以解决。

9.3 组织成员活性化(empowerment)

- **特征:** 在这种状态下, 员工在规定限度内拥有做出决定和采取行动的知识、技能、职权和意愿, 同时他们对自己行动的后果, 以及对企业的成功拥有高度的责任感。员工参与的高级形式, 对组织忠诚
- **实现途径:** 营造促进活性化的文化
 - 合理设计组织职位
 - 选拔适合活性化文化的员工
 - 对职工进行不懈的培训和教育
 - 建立促进活性化的考核评价制度



活性化组织中的管理者

- 组织的管理当局必须明确组织的使命、愿景和价值观，设定组织的目标和战略，并使之得到广泛的共享和认同
- 管理当局还必须对组织加以适当的构造和部署以保证其战略的实现，要让每个人在组织中都有自己的位置



活性化组织的特征

- 对顾客的强烈关注
- 具有明确的方向和原则
- 不懈追求持续改进和创新
- 普通员工与管理者分享领导权
- 具有许多普遍性的支持系统



第四节 分权和集权

- 分权和集权是用来描述决策权在组织中或在指挥链上的分布情况的一对概念。
- 分权化也叫做职权的分散，指的就是系统地将决策权授予中下层管理者的过程。
- 集权化则是系统地将决策权集中于高层主管手中的过程。



9.4 集权与分权

- **集权的优点：政策的统一；行政高效率。**
- **集权的弊端：降低决策质量；降低组织适应能力和反应速度；降低成员工作热情。**
- **集权与分权的标志：**
 - 决策数目：基层决策数目越多，分权程度越高**
 - 决策重要性：基层决策越重要，分权程度越高**
 - 决策审批手续的简繁。决策前请示与决策后审批的区别。**

分权和集权的影响因素

- 一个组织中职权分散或集中的程度，除了受到管理者个性的影响之外，还取决于许多其他的因素。

➤ 决策的重要性

➤ 高层主管对一致性方针政策
的偏好

➤ 组织的规模

➤ 组织的历史

➤ 最高主管的人生观

➤ 获取管理人才的难易
程度

➤ 控制手段

➤ 组织运营的分散化

➤ 组织的变动程度

➤ 外界环境的影响





9.5 组织中的权力关系

- 在组织中，人与人之间的关系主要表现为权力关系。
- 权力(职权)是指为了达到组织目标而拥有的开展活动或指挥他人行动的权利。
- 权力表明的是成员间的相互关系。



9.5 职权分化

- **直线职权**:上下级之间的指挥/命令关系。是组织中最基本的职权关系,各级主管都拥有直线职权。
- **参谋职权**:参谋人员拥有的咨询、建议权,但不能下命令。参谋可以是个人也可以是部门。
- **职能职权**:参谋部门或参谋人员拥有的原属直线人员的一部分权力。直线人员由于专业知识不足而将部分指挥授予参谋人员,使他们在某一职能范围内行使指挥权。职能职权只有在其职能范围内才有效,是一种有限指挥权



直线职权与参谋职权

- 人们一般把指挥链上上下级之间的监督和命令的职权关系称为直线职权
- 管理者在进行决策时，就必须依靠各个领域的专业人员或专家来出主意、想办法，提供咨询和建议。这些专业人员或专家便是组织中的参谋，直线主管与参谋人员之间的这种建议和咨询的关系便是参谋职权关系。



职能职权

- 当最高主管认为自己没有必要亲自处理这些专门领域的事务时，他于是授权于参谋人员，允许他们可以就各自的专门领域直接向直线部门发布指示。这样，参谋人员便有了在这些特定领域中行使直线职权的权力，于是就产生了所谓的职能职权。
- 职能职权是一种赋予个人或部门的，对某些特定的程序、业务、政策等进行控制的权力。



9.5 直线与参谋

- **直线权力与参谋权力：参谋建议、直线指挥；**

- **直线权力与职能权力：直线有大权、职能有特权；**

- **参谋人员特点：**

- 1、**不能歪曲上司的意图；**


- 2、**拥有信心和说服技巧，使自己的思想付诸实施**

- 3、**做好不突出个人和不追求个人荣誉的准备。**



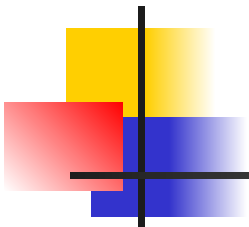
9.5 使用参谋人员中的一些问题

- **职责和权限的含糊界定**
- **缺乏好的参谋人员(既有技术专长又德才兼备)**
- **将参谋和经营职责混淆(兼职的问题)**
- **经理本人对参谋不予重视**



处理直线人员、职能职员与参谋人员的关系

- 三种人员的职权关系
- 注意发挥参谋人员的作用
 - 理顺直线和参谋的关系
 - 发挥参谋作用应注意的事项。
- 适当限制职能职权的使用
 - 限制使用的范围
 - 限制使用的级别



第 10 章

组织变革



组织变革的动因、认识和领域

- 组织变革的动因
 - 组织的外部环境和内部条件的变化构成了促使组织变革的两大方面的力量。
- 对变革的两种不同认识
 - 一种认识是将变革视为偶然发生的例外
 - 一种认识则是将变革视为一种自然的状态
- 组织变革的领域
 - 管理者所能变革的领域或对象不外乎三种选择，即结构、技术和人员。



10.1 组织变革

- “风平浪静”观, “激流险滩”观。
- 行为改变的层次

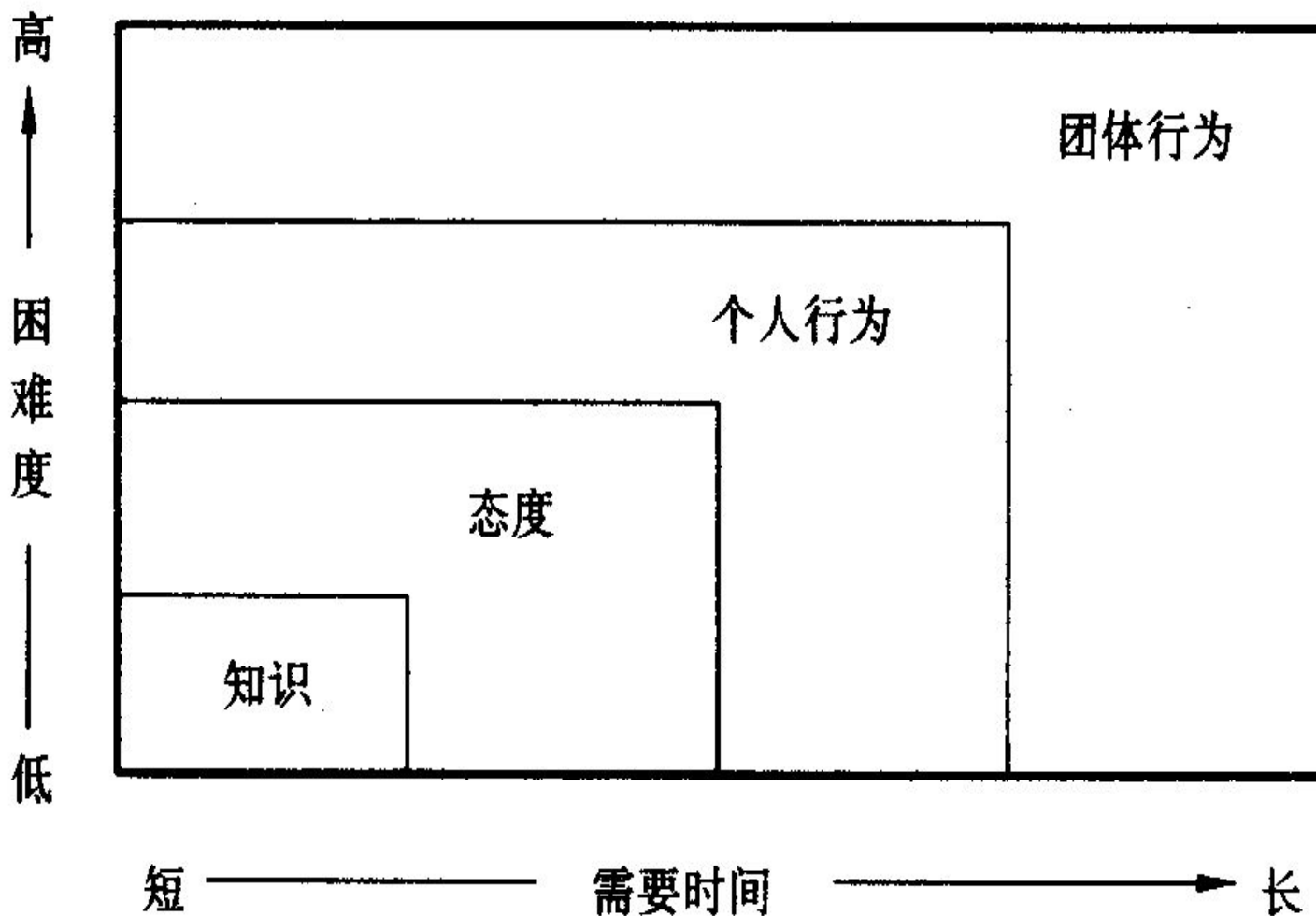
知识的改变;

态度的改变;

个人行为的改变;

团体或组织行为的改变。

10.1 不同改变所需的时间和难度



*



10.1 改变的程序：解冻

- 解冻的目的在于激励个人或团体正视改变，看到改变的需要。
- ①把接受改变的个人从他所习惯的例行工作、资料来源、社会关系中隔离；
- ②破坏所有社会的支持；
- ③贬低旧的经验，赞扬新的知识；
- ④对愿意改变的给予奖赏，不愿意改变的给予处罚。
- 解冻就是破坏个人的标准、习惯与传统——旧的处事方法，使他接受新的方法。就力场分析观点而言，当驱动力增加或遏制力减少时，解冻便会发生。



10.1 改变的程序：变革

- 当一个人已经被激励去改变时，他便易于接受新的行为模式。解冻是破坏个人的标准、习惯和传统，而改变是建立个人标准、习惯的过程。
- 强迫或服从有时也被认为是引起改变的动力，当一个人受了握有位置权力的人命令，而被迫改变时，强迫或服从便发生了。
- 在强迫情形下，当改变的媒介存在时，行为便会改变；而在不受监督时，行为便不存在。因此，与其把强迫当作改变的动力，不如说是解冻的工具。



10.1 改变的程序：冻结

- 新行为变成模式行为，而融入个人的个性、习惯，完全照新的方法处事。
- 为了保证新的行为不会随时间流逝而绝迹，就必须有计划地强化新的行为。
 - ①连续强化：被改变的个人每次从事新的行为模式时都给予强化。在连续强化的情况下，一个人很快的学会了新的行为，但如果环境改变或不具有强化因素，新行为很可能绝迹。
 - ②断续强化。



10.1 组织变革

- **组织变革领域: 结构、技术、人员。** p175
- **抵制变革原因:** ①对不确定性的恐惧;
②对可能失去个人利益的恐惧;
③认为变革不符合组织最佳利益。
- **改变的力场分析**p176: 环境营造!
- **促进变革对策:** ①变革不可能一蹴而就, 需要时间;
②变革需齐头并进, 综合进行;
③要使人们认识到变革的收获。

领导者在变革中的作用

■ 领导者在变革中的作用无疑是至关重要的

- 变革的推动者就必须充满自信，并表现出强烈的个人动力，但同时还必须有足够的谦逊来听取人们的忧虑和反对。
- 他们必须有愿景、战略和指导原则，但也必须注重实效，关注问题的征兆，谋划能够导向成功的举措。
- 他们必须能够最大限度地建立统一战线，而不至于让很多人置身于变革之外。
- 他们必须坦率而公正，同时也要精明而多谋。
- 他们必须有耐性且持之以恒，但某些时候也必须快速而果断地行动。



练习1

- 领导者的责任不能随着权力的下放而转移给下级。
- 一般来说，企业规模越大就越倾向于采取更为分权的组织形式。
- 对于管理者来说，进行授权的直接原因在于：
 - A. 使更多的人参与管理工作
 - B. 充分发挥骨干员工的积极性
 - C. 让管理者有时间做更重要的工作
 - D. 减少管理者的工作负担
- 在组织中，直线与参谋两类不同职权在确保企业有效运行上存在着以下哪种关系？
 - A. 领导与被领导
 - B. 一般协作同事
 - C. 负直接责任与协助服务
 - D. 命令与服从



练习2

■ 某公司随着经营规模的扩大，其由总经理直管的营销队伍也从3人增加到80人。最近，公司发现营销人员似乎有点散漫，对公司的一些做法也有异议，但又找不到确切的原因。从管理的角度看，你认为出现这种情况的最大可能原因在于：

- A. 营销人员太多，产生了鱼龙混杂的情况
- B. 总经理投入的管理时间不够，致使营销人员产生了看法
- C. 总经理的管理幅度太宽，以至于无法对营销队伍实行有效的管理
- D. 营销队伍管理层次太多，使得总经理无法与营销人员实现有效的沟通



练习3

- 许多从小到大发展起来的企业，在其发展的初期通常采用的是直线制形式的组织结构，这种结构所具有的最大优点是：
 - A. 能够充分发挥专家的作用，提高企业的经营效益
 - B. 加强了横向联系，能够提高专业人才与专用设备的利用率
 - C. 每个下级能够得到多个上级的工作指导，管理工作深入细致
 - D. 命令统一，指挥灵活，决策迅速，管理效率较高

- 以下做法，哪一种最能说明该组织所采取的是较为分权的做法？
 - A. 采取了多种有利于提高员工个人能力的做法
 - B. 努力使上级领导集中精力于高层管理
 - C. 更多、较为重要的决定可由较低层次的管理人员作出
 - D. 采取积极措施减轻上级领导的工作负担



练习4

- 某酒店的组织结构呈金字塔状，越往上层：
 - A. 其管理难度与幅度都越小
 - B. 其管理难度越小，而管理幅度则越大
 - C. 其管理难度越大，而管理幅度则越小
 - D. 其管理难度与幅度都越大
- 某公司以物业经营为主要业务，包括写字楼、公寓、商铺出租。公司在总经理下设有物业部、市场部、财务部、人事部、公关部、业务发展部等部门。物业部下设置了写字楼管理部、公寓管理部、商场管理部以及其他配套部门。试问，其整个公司和物业部内部的组织结构分别采取了何种部门化或部门划分形式？
 - A. 职能部门化和顾客部门化
 - B. 顾客部门化和职能部门化
 - C. 均为职能部门化
 - D. 均为顾客部门化



练习5

- 精致公司主要生产各种型号的汽柴油发动机，产品研发任务主要由其内部的中心研究所承担。该所分为基本件室、缸体室、燃烧室、测试室和所长办公室等部门。你认为下列何种情况出现时，该所的部门设置方式和组织结构最有必要进行调整？
 - A. 中心研究所的职能发生重大的变化，增加了包括行业技术信息的搜集分析、市场动态分析、为产品售后服务提供技术支持等新职能。
 - B. 所长的人选进行了更换，新所长精通管理，尤其是组织管理方面的技能。
 - C. 企业准备压缩人员，中心研究所也准备转出去一部分富余人员。
 - D. 企业主产品更换了商标。



练习6

- 生产部长说：“如果我们不生产，什么也不会发生。”技术开发部部长打断说：“如果我们不进行设计，什么事也不会发生。”销售部部长说：“如果不是我们把产品卖出去，那才真是什么都不会发生呢！”上述谈话说明该组织在哪方面存在严重的问题？
 - A. 各部门领导过分强调本部门工作的重要性
 - B. 各部门领导对各自角色及其在组织中的作用定位不准
 - C. 各部门领导对组织内各职能的分工合作缺乏正确认识
 - D. 各部门领导的话没有什么错误，只是语气不太好
- 康全公司是一家设计环保设备的公司，经营规模虽然不大但发展迅速。公司成立以来，为了保持行动的统一性，一直实行较强的集权。请问当下列哪一种情况出现时，公司更有可能改变其过强的集权倾向？
 - A. 宏观经济增长速度加快。
 - B. 公司经营业务范围拓宽。
 - C. 市场对企业产品的需求下降。
 - D. 国家发布了新的技术标准



练习7

- 某企业采用直线职能制的组织结构，企业中共有管理人员42人，其中厂长1人，车间主任4人，班组长18人，职能科长3人，科员16人。每一岗位均不设副职。这时，厂长的管理幅度为：
A 4。 B 7。 C 22。 D 23。
- 什么是管理幅度？影响管理幅度的主要因素有哪些？
- 有效的职位设计应满足哪些要求？
- 什么是矩阵制组织结构？有哪些优缺点？
- 何为授权？如何有效地授权？
- 实践中如何处理集权与分权的关系？
- 试论述“以岗定人”和“以人定岗”的优缺点，在现实中如何权衡？



第四篇 人员配备

第 11 章

人员配备的系统过程 及人员的选拔

11.1 人员配备的含义及过程

- **天堂**: 英国人当警察, 法国人当厨师, 德国人修车, 瑞士人当秘书, 意大利人当爱人;
- **地狱**: 德国人当警察, 英国人当厨师, 法国人修车, 意大利人当秘书, 瑞士人当爱人。为什么?
- **人员配备**: 用合格的人力资源对组织结构中的职位进行填充和不断填充的过程。p196
- 人员配备中的供需分析:
 - ① 所需人员的数量和种类(根据组织结构设计)
 - ② 人才储备情况。人才储备图(p197)。
 - ③ 人才的供需分析。人才供需情况及对策。



人员配备过程中的供需分析

■ 所需主管人员的数量和种类

※ 一个组织中未来主管人员的需要量，基本上取决于组织的计划、组织结构的规模与复杂程度，以及组织的扩充发展计划和主管人员的流动率。

■ 主管人才的储备

※ 对于主管人才的储备分析可以借助于一种称为人才储备图的工具来进行。

人员配备过程中的供需分析

■ 主管人员的供需分析

主管人员供给情况

		主管人员供给情况	
		高	低
主管人员的需求状况	高	选拔 调配 提升	内部：培训、培养和薪酬改善 外部：招聘
	低	改变计划 部分分流 解聘、降级 提早退休	面对未来需求的变化，进行培训、培养

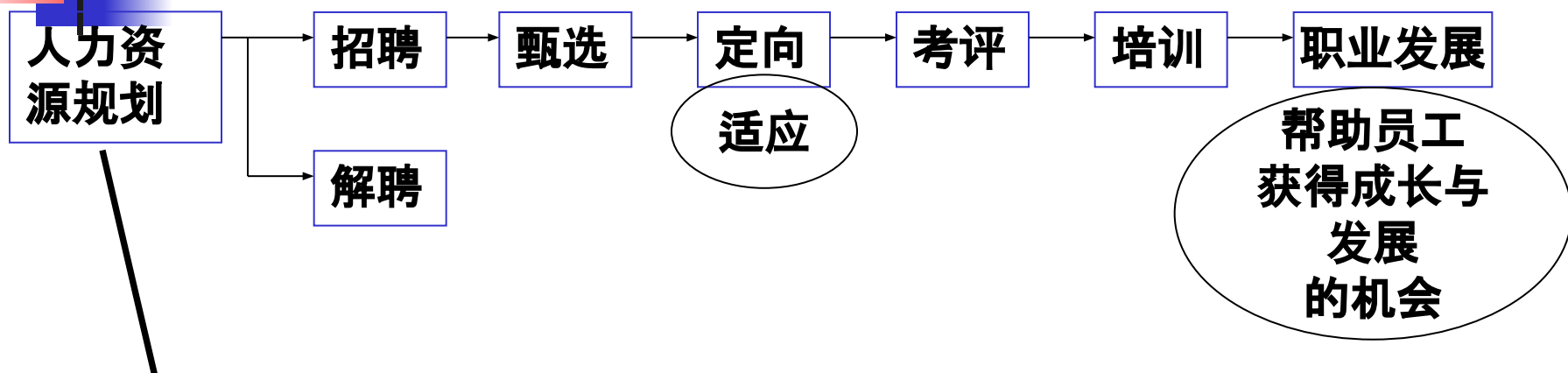
主管人才的供需状况与相应对策



11.1 人员配备的基本要求

- **1、人员配备应能满足组织的需要。**
 - 使组织系统得以运转；
 - 为留住人才创造条件；
 - 适应组织发展需要。
- **2、人员配备应考虑到组织成员的需要。**
 - 使每个人的知识和才能得到公正评价和运用；
 - 使每个人的知识和能力得以不断发展和提高。

11.2 人员招聘与选拔



当前评价:对现有人力资源状况的考察。-- 依据:职务说明书(可以提升、经过培养可提升、基本胜任、不胜任等)

未来评价:依据正常的人员流动、组织发展战略等确定未来需要量。

确定规划方案:人力资源(数量、结构)的获取、储备等。

11.2 人员选聘依据1

—职位本身的要求

- **职位的要求(职位说明书p199):**
 - ①职务范围、任务、目标; ②知识和技能要求; ③其他要求(出差等)。
- **职位设计要求:**
 - ①职位范围恰当;
 - ②工作任务饱满;
 - ③职位应体现对工作技能的要求。

职务名称	市场部经理	部门	市场部
直接上司	营销副总经理	直接下属	市场推广、公关助理、美工
职务概述	市场信息网络的建设和管理；品牌推广；客户接待；部门管理		
工作目标	建立全国性市场信息网络，逐年提高本公司品牌的知名度和美誉度。		
工作职责	<p>1) 负责对各办事处进行专业性地指导和监督；</p> <p>2) 指导并监督各办事处区域合作网络的建立、维护与发展；</p> <p>.....</p> <p>9) 负责对各区域对外发布的VI要素进行管理。</p> <p>10) 负责对本部门员工的工作情况进行指导、监督、考核；</p> <p>11) 在本部门人员编制范围内，提出人员招聘、解聘、调动等建议；</p> <p>12) 批准本部门员工的休假和1天以内的事假，但本人例外。</p>		
任职资格	<p>1) 教育水平：营销或公关专业本科及以上学历</p> <p>2) 工作经验：从事营销、公关或相关管理工作二年以上</p> <p>3) 特殊技能：思维活跃，富有创意；良好的人际交往和表达能力；</p> <p>4) 个性品质：为人热情、开朗，有良好的修养和风度</p>		
工作情况	<p>1、正常工作时间：弹性工作制</p> <p>2、加班要求：</p> <p>3、该岗位其他条件或要求：能经常出差</p>		

[返回](#)

*

11.2 人员选聘依据2

—人员应具备的素质和能力

- **基本素质**:①技术能力; ②人事能力; ③认识、分析、解决问题的能力; ④规划决策能力。
- **个性特征**:①品德(忠诚、正直、诚信); ②工作经验及成果; ③个性(是否适合从事的工作); ④身体状况。
- **能力**:实际中应处理好的几个关系:

德与才

关于能力与贡献

关于文凭与水平

关于经验与年龄(结构)



11.2 人员选聘途径

■ 外部招聘

形式:广告、高校招聘、员工推荐、中介机构等

优点:被聘者无历史包袱;为组织带来新鲜空气


缺点:被聘者不了解内部情况;难以全面考察;打击内部员工的热情(升迁无望)。

■ 内部提升

优点:易全面考察;能较快胜任;培养员工忠诚

缺点:近亲繁殖(组织氛围同一性强);连锁反应

■ 充分信息交流的重要性=类似于婚姻



选拔主管人员的途径和方法

- 选拔的途径
 - ※从组织外部招
 - ※从组织内部提拔或调整
- 选拔的过程及方法
 - ※根据职位要求制定选拔标准
 - ※应募者填写申请表
 - ※通过初步筛选以确定较有希望的人选
 - ※进行测试以获得候选人的进一步的信息
 - ※由未来的上级主管及其他人员对候选人进行正式面试
 - ※对候选人的各种信息进行查对和核实
 - ※体格检查
 - ※根据上述各步骤的结果决定是否录用



11.2 人员甄选的手段

- **申请表：（履历调查）**
- **面谈：对应聘者的智力、动机、人际技巧等有较高效度，但对面谈者及面谈设计的要求较高。**
- **笔试：包括智商、个性、能力、兴趣等方面。**
- **评审中心法：最早为军方所用，后于20世纪50年代出现与美国电报电话公司。主要是用于基层主管的选拔，让候选人参加一系列练习。**



使新聘人员熟悉情况，进入角色

- 这一环节通常称为定向或入职培训（**orientation**）。
- 新聘人员对新环境的适应包括两个方面
 - ✘ 关于组织的历史、产品和服务、机构构成、福利待遇、保密规定、安全条例等内容的了解
 - ✘ 关于适应新角色、掌握工作技能和能力，以及适应组织的行为准则和价值观等内容



案例：提拔错了吗？

朱彬是一家房地产公司的销售副总，他把公司里最好的推销员李兰提拔起来当销售部经理。

但李兰在这个职位上干得并不怎么样，她的下属说她待人不耐心，几乎得不到她的指点与磋商。李兰也不满意这项工作，当推销员时，她做成一笔生意就可立即拿到奖金，可当了经理后，她干得是好是坏取决于下属们的工作，她的奖金也要到年终才能定下来。

李兰现在和过去判若二人，朱彬被搞糊涂了。管理咨询专家调研后得出结论：对李兰来说，销售部经理一职不是她所希望的，她不会卖力工作以获取成功。



第四篇 人员配备


第 12 章

人员考评



12.1 考评的目的1—人事调整或奖励

- **确定奖金**:工作业绩 --- 回顾性
- **提薪**:业绩、态度、能力等 --- 展望性
- **职务调整**(保留、调动、解聘等):适应性考察(素质、智力、能力等)
- **晋升**(人事测评中最重要的部分):全面评价(素质、智力、能力、工作态度、成绩等)



12.1 考评的目的2—激励或工作改进

- **绩效反馈**:反映组织对自己工作的承认程度及今后努力方向。长期不进行人事考评会使员工逐步丧失工作热情。
- **为培训提供依据**:
- **发现内部问题**:职责不明、关系不清。
- **促进内部沟通**:上下级明确要求及努力方向。

12.1 考评基准=尺度或标准

- **1、以管理者的个人品质特征为基准：**如勤劳、主动、分析问题的能力、人际交往能力。**缺陷：**无法确证个人品质特征与工作成效之间的关联性；取决于主观判断。
- **2、以可考核的目标为基准：**以业绩为对象考核其达到目标的程度。据实用性和客观性，这是逻辑上最合理的方法。**缺陷：**目标的达成很大程度上取决于运气。
- **3、以管理的基本原理和原则为基准：**评价主管人员是否合格的最合理方法是以管理原理作为评价标准。如履行计划、组织、领导、控制等职能的情况。**缺陷：**主观，难以衡量业务能力。

*



12.1 考评的方式（360度考核）

- **自我考评：**
- **上级考评：理解、执行、解决问题能力**
- **同事考评(相关部门考评)：协作精神**
- **下级考评：领导、组织能力**
- **考评目的：服务于员工的发展，而不是对员工进行行政管理，如提升、工资确定或绩效考核等。**



12.1 考评的要求

- **一致性**:考核指标必须与组织目标一致
- **完整性**:能够全面反映被考评者的绩效情况
- **可控性**:绩效指标是被考评者能够控制的。

成绩= f(能力, 努力, 环境影响)

- **激励性**:考评能起到调动人们积极性的作用！



12.2 平衡计分卡 (p209)

- 财务
- 顾客
- 内部过程
- 学习与成长



第四篇 人员配备

第 13 章

人员培训



13.1 人员培训的重要性

人员培训是组织的一项战略性工作！

- **更新知识、发展能力**
- **为组织发展准备干部**
- **维持员工对组织的忠诚, 稳定队伍。**



13.1 培训对象

- 任职的主管人员：**提高素质与能力**
- 刚选拔的准备任职的主管人员

准备立即提升：**熟悉新环境**

需进一步考察锻炼后提升：**熟悉环境和能力培养并举**

13.1 培训的内容

政治思想教育



马克思主义基本原理
党和国家方针政策
社会伦理道德
爱国主义教育
理想、成就教育

管理业务知识



管理的基本原理
与业务活动相关的知识

管理能力



基层主管：业务能力和管理基本技能
中层主管：领导艺术和管理技能
高层主管：战略分析与规划决策能力



13.2 培训方法

- **理论培训**: 学习的管理的基本原理及新进展。
- **职务轮换**: 非主管工作轮换、主管(计划、非计划)工作轮换。
- **提升**: 有计划的提升(提升“快车道”)、临时提升(代理职务)
- **设置副职或助理职务**: 给予观察、实践的机会
- **研讨会**: 各有关人员一起对某些问题进行讨论。
- **辅导**: 由上级传、帮、带。



13.3 培训中应注意的问题

- **培训工作与组织目标相结合**
- **上级主管积极支持和参与**
- **对培训者的要求：各级主管人员是最好的培训者**
- **对受训者的要求（培训的具体内容与受训者需求相吻合）**
- **培训方法要有效（理论与实际相结合）**

练习1

- 采取工作岗位轮换的方式来培训管理人员，其最大的优点是有助于：
 - A. 提高受训者的业务专精能力
 - B. 减轻上级领导的工作压力
 - C. 增强受训者的综合管理能力
 - D. 考察受训者的高层管理能力
- 人员选拔课采用外部选聘与内部培养两种做法，从对企业的长期发展的影响来看，其中内部培养做法所存在的主要问题是：
 - A. 会打击外部应聘人员的应聘积极性
 - B. 不利于企业骨干人员的稳定
 - C. 不利于对选聘对象的全面了解
 - D. 会引起同事不满并造成近亲繁殖
- 企业基层领导要成为一个内行的领导，须具备下列哪类知识和能力？
 - A. 管理知识和能力
 - B. 技术知识和能力
 - C. 战略知识和能力
 - D. 管理与技术的知识和能力
- 当考评的目的是用来确定奖金分配时，考评的重点内容应该是：
 - A. 能力
 - B. 素质
 - C. 工作态度
 - D. 工作业绩
- 培训不但能给职工带来新观点、新态度、新知识与新技能等直接收获，还会给个人带来成长需要的满足和对前途信心的增加等间接收获。（ ）



练习2

- 保兰公司是一家生产普通建材的小企业，从总经理到普通员工都倾心于主业发展。近年来公司发展迅速，又进入家具、化妆品、房地产等领域。为协调和规划公司多种业务的发展，公司决定立即成立“企划部”。从公司的历史和发展要求看，你认为企划部部长的选聘最好采取什么方法？
 - A. 内部选拔
 - B. 外部选拔
 - C. 由现任总经理兼任
 - D. 从内部物色有潜力的人，选送出去参加培训，回来再任用
- **如何处理内部提升与外部招聘之间的关系？**
- **为什么要进行人事考评？**
- **如何对主管人员进行培训？**
- **要得到一匹好马有二种方法：一是让所有的马都跑起来，选择跑在最前面的；二是指定一匹，然后着力培养，使之成为好马。你认为哪种方法更好？为什么？**



第五篇 领导

第 14 章

领导工作概述



14.1 领导工作的重要性

- **尽管管理者在组织中拥有指挥下属行动的特权，但下属并不会自动地服从命令。**
- **随着人们自我意识的提高，有些下属会公然地反抗管理者，或者不认真执行管理者的命令。**
- **如何有效地进行领导是现代管理者必须掌握的一项基本技能。**
- **领导在管理中的作用：领导人指导和激励部属、部属给领导人以信息和反应。**



14.1 领导工作内涵

- **领导**: 指导、影响下属努力工作以实现组织目标的过程。(施加影响、引导行为、实现目标)
- **领导者**: 担负领导职责, 负责实施领导过程的个人。
- **领导工作三要素**:
$$\text{领导} = f(\text{领导者}, \text{被领导者}, \text{环境})$$



14.1 领导者的职责

- **指导——指点迷津、指导工作**: 帮助人们认清所处的环境, 明确活动的目标和实现目标的途径。
- **协调——协调关系、调解矛盾**: 由于个人能力、态度、性格、地位等不同, 人们难免会在思想上发生各种分歧、行动上出现偏离目标的情况。
- **激励——排忧解难、鼓舞斗志**: 当个人遇到困难、挫折, 某些物质或精神的需求得不到满足时, 就必然会影响到其工作热情。



14.1 领导工作的实质

- **实质：对个体和群体施加影响力、处理好人际关系。**
- **正式的权力——职权（支配权、强制权、奖赏权）**

职权通过组织正式渠道发挥作用，一旦领导者失去管理职位，这种影响力就大大削弱或消失。

职权之所以被接受，是因为大家理解这种权力是实现组织目标所必须的。
- **非正式的权力——威信（由品德、知识、才能、个性等因素构成）。领导者的权力不仅来源于上级授予，更主要是来源于下级的接受。**



14.1 领导者影响力的建立

职权(施压)

- 地位权力:伴随着工作岗位而拥有的正常权力;
- 由组织正式授予,与特定的个人没有必然联系;
- 职权是管理者实施领导的基本条件。

威信(引导)

- 因领导者个人素质而形成的影响力;
- 建立在他人认同的基础上,与其在组织中的职位无必然联系。
- 威信可使他人自觉地服从指挥。



14.1 职权的合理使用

构成 性质 作用 作用基础 适用范围

支配权 命令 必须服从 工作需要 工作职责范围内

强制权 惩罚 迫使 下属惧怕 要下属履行职责

奖赏权 奖励 诱使 交换原则 额外工作

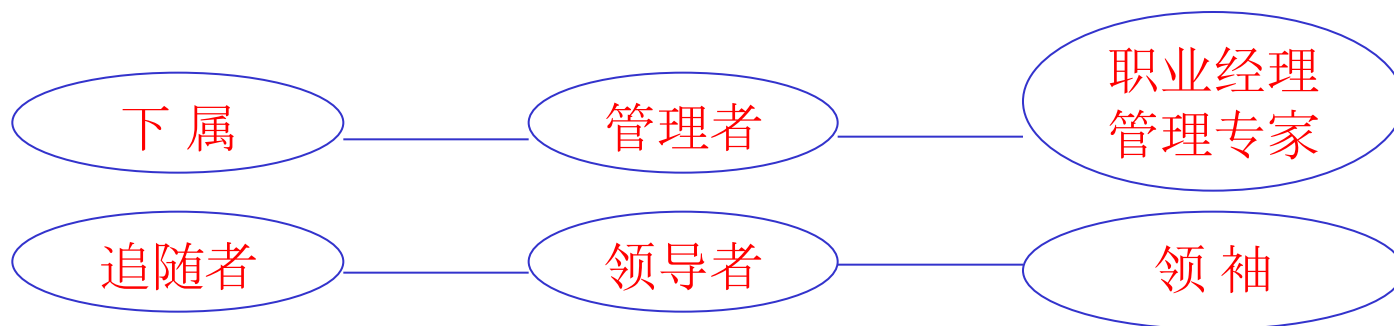


14.1 威信的建立

- **优良的品格:**品格是一个人的本质表现。好品格会成为他人学习榜样而使其模仿。
- **杰出的才能:**事业成功的希望。使他人敬佩而跟从。
- **渊博的知识:**对外界事物的认识程度。通过取得他人的信任而使其依赖。
- **深厚的感情:**相互间的好恶倾向。通过相互间密切联系而产生强大的相互影响力。

14.1 领导与管理的区别

- 管理是建立在合法的职权基础上对下属行为的指挥过程，下属必须服从管理者的命令，但不一定尽力。
- 领导则是一种影响力，使下属自觉地为实现组织目标而努力。
- 领导者不一定是管理者，但管理者必须成为领导者



领导者和管理者的特征差异

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



14.2 领导工作的基本原理

- **指明目标原理**
- **协调目标原理**
- **命令一致性原理**
- **直接管理原理**
 - **沟通原理**
 - **激励原理**



14.2 做好领导工作的要求

- **不断鼓舞士气**
- **把握员工需求**
- **注意社会环境对人的影响**
- **合理安排**
- **综合运用经济、行政、法律手段**



14.2 领导工作职能要求

- 畅通组织内外沟通渠道
- 运用适宜的激励措施和方法
- 不断改进和完善领导作风和领导方法

核心：营造有利于实现组织目标的氛围！

14.2 领导行为的一贯性与灵活性

- **领导在处事上的前后不一致会使员工对工作无所适从；**
- **追求一贯性也会给管理人员造成困难——环境是变化的**
- **处理原则：**
 - 1、**认识到在其和部属的关系中需要重视一贯性，尽量使自己的行为保持一致；**
 - 2、**当非得偏离常规模式时，让部属知道他能体会下属在适应其行为变换上的难处；**
 - 3、**指出他之所以改变常规模式的原因，这样下属就会把他的行为看作是有根据的而不是反复无常。**

14.3 团队定义要点

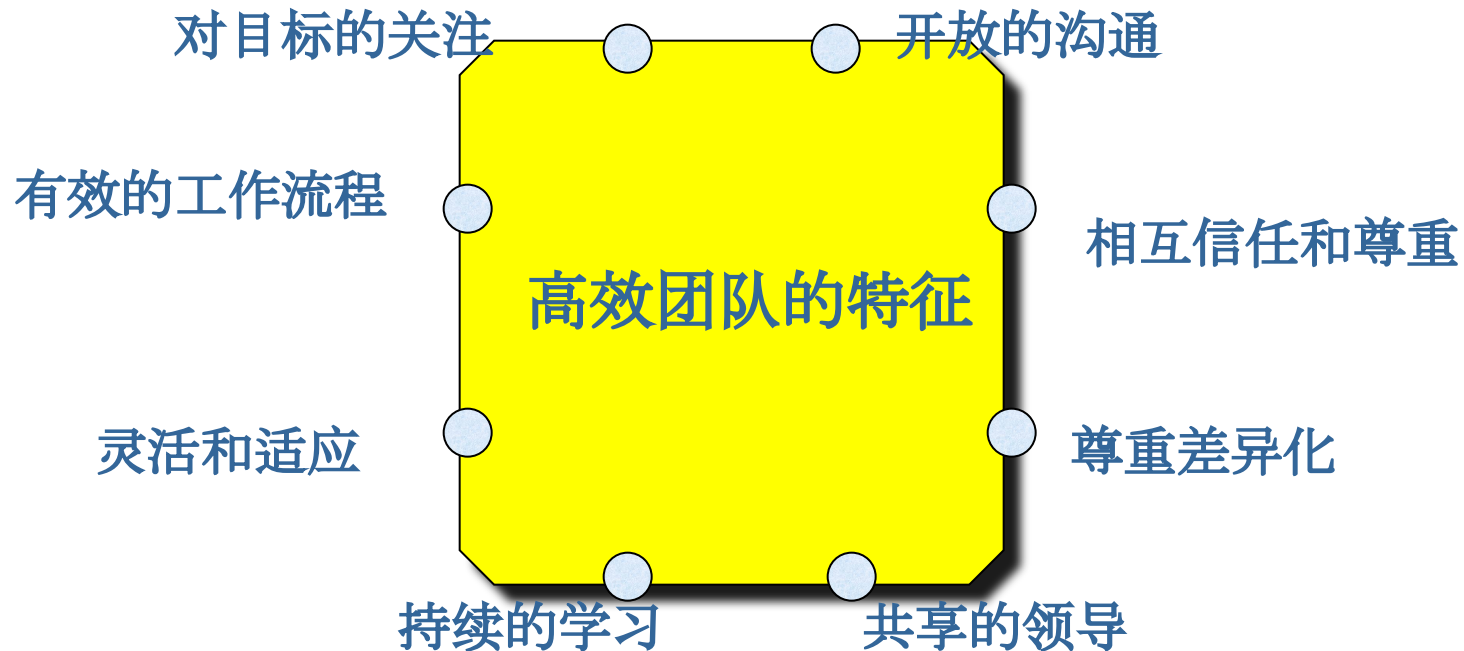
少量成员	2-25人, 8-12个为最佳
互补技能	技术和功能方面特长;解决问题和决策技能;人际技能
对一个共同的绩效目标做出承诺	管理层通过在公司绩效需求之内定义权限的界限和范围来指明方向。一个共同的目的使团队揉成一个整体, 总体力量大于单个个体力量之和; 团队将各种指标转换为具体而可衡量的绩效目标
共同的方法	成员间的社会契约与他们的目的相关联并指导他们如何一起工作。参照目的与目标不断调整
彼此负责	在实现团队目的、绩效目标和方法的过程中, 团队成员逐步形成默契的配合 彼此承诺和信任



14.3 基于团队的工作行为

- 相互监控绩效
- 提供并接受反馈
- 维持有效的、闭环的沟通
- 愿意并且有能力相互支持
- 在适当场合需要的不同灵活技能
- 随时间变化而成熟

14.3 高效团队的特征





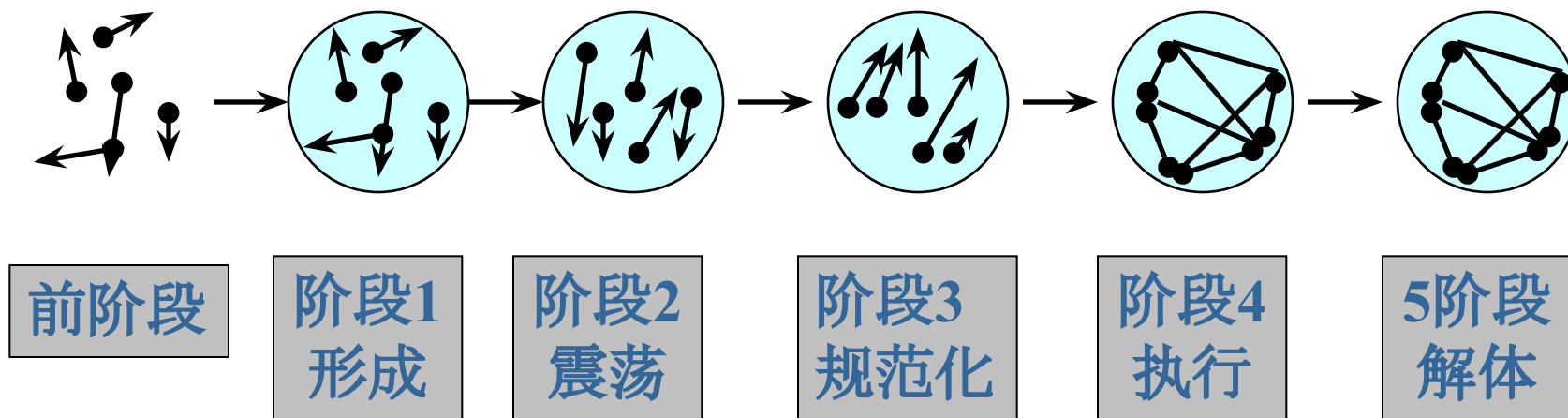
14.3 团队发展成功要素

- **团队成员清楚各个阶段，并共同努力克服潜在的影响成功的障碍**
- **培养和维持共同远景和对目标的认同感**
- **公开讨论难题，并达成解决的共识**
- **每个成员都明白和分享自己的专长和技能**
- **任何时期均要信任团队成员并互相尊重**
- **公正、愉快、开放，并有大量的沟通**

14.3 管理人员角色的转变

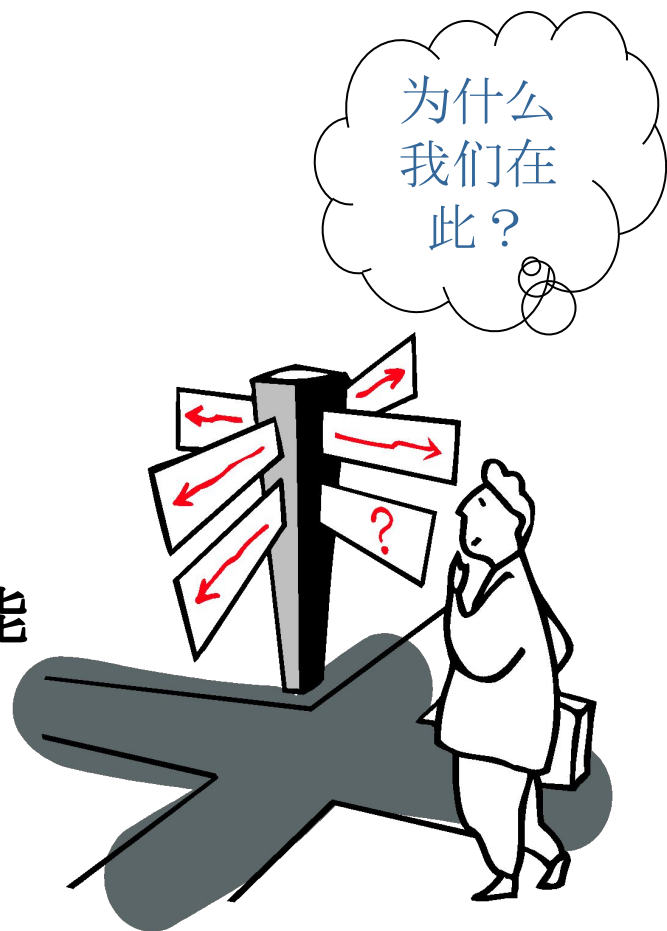
监督者/管理者	教练/领导者
检查	促进
指挥、管理	教练、协调
告诉	建议、指导
提供资源	参与团队一起确认和保护所需的资源
解决问题	顾问、建议
关注于群体工作结果	在团队以外工作以获得团队目标支持
发布正式和非正式的赞誉/承认	加入并与团队成员共获成功

14.3 团队形成的过程



14.3 形成期特点

- 团队缺乏共同的愿景和目的感
- 谈话存有戒心
- 团队成员间的信任水平较低
- 团队领导被视为计划和决策制定者
- 团队缺乏共同工作所需的正式模式
- 团队成员对其他成员特有的智慧和智能一无所知
- 团队缺乏灵活性和适应性





14.3 形成期工作

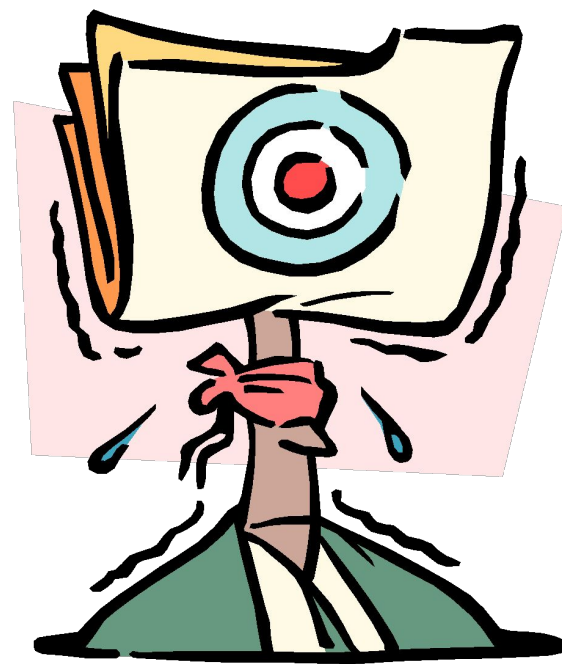
- **领导者任务:**

- 1、构建团队的内部框架(任务、目标、角色、规模、人员构成、规章制度、行为准则);
- 2、建立团队与外界的初步联系。

- **角色:组织者**

14.3 磨合期—1特点

- 关于团队目标、领导、类型和工作关系的观念冲突
- 沟通，较公开地，经常导致意见相左
- 聚焦在个人和小组的需求



14.3 磨合期—2特点

- 共同的愿景、目的和目标开始产生
- 沟通较开放, 团队成员敢于面对问题
- 信任在建立
- 成员在确保领导作用上显示出主动性
- 共同工作的各种方式被测试和使用
- 特殊的智慧、技能和方式为团队成员所认同
- 灵活性和适应性仍处在较低水平
- 总结经验的能力较低





14.3 磨合期工作

- **特点:**高度的内部冲突, 团队士气明显下降。
- **领导者任务:**
 - 1、**建立规则:**计划决策、追踪决策、管理变动决策、关系决策;
 - 2、**解决冲突:**鼓励建设性冲突、管理破坏性冲突(调停、仲裁、控制、接受、消除)。
- **角色:**树立威信。

14.3 规范期特点

- 明确了一个共同的愿景和目的观念
- 沟通相对开放
- 信任度相对较高
- 团队成员分担并接受领导责任
- 确定了共同工作的程序并动态调整
- 高度认可每个人的才干、技能和工作风格
- 在共同认可的工作模式内又有灵活性和适应性
- 在公认和可接受的运作模式内持续进行团队学习





14.3 规范期工作

- **特点：绝大多数人际矛盾已解决。**
- **领导者角色：指导者。**
- **任务：建立并管理团队奖励系统：**
 - 1、**群体奖励为主；**
 - 2、**个人奖励为辅（表扬信、公开承认突出的工作、工作安排、工作的灵活性）。**

14.3 成效期特点

- 共同的愿景和目的观念是被分享的
- 沟通是开放的
- 信任度达到高的层次
- 团队成员分担领导责任
- 工作程序是灵活有效的
- 杰出的才干被综合来提高整个团队的绩效
- 团队具有灵活性和适应性并且对改进是开放的
- 思想超越现有的参照标准范围而增加新的精力与激情





14.3 成效期工作

- **特点：内部和谐，工作绩效很高。**
- **领导者角色：领导者（发掘员工的积极性、主动性、创造性）。**
- **任务：合理授权。**



14.3 解体期特点

这是一个衰落的步骤, 在这里团队没有认识到需要激活和创新

- 缺乏激动人心的共同愿景和目的观念
- 信任和相互尊重和开放的沟通都开始褪减
- 工作的程序开始变得低效
- 团队的思想 and 变化被限制在现有的参照标准范围内



14.3 解散期工作

- **特点：**团队成员为未来做考虑，不稳定。
- **领导者角色：**监控者。
- **任务：**
 - 1、**稳定队伍；**
 - 2、**明确责任。**



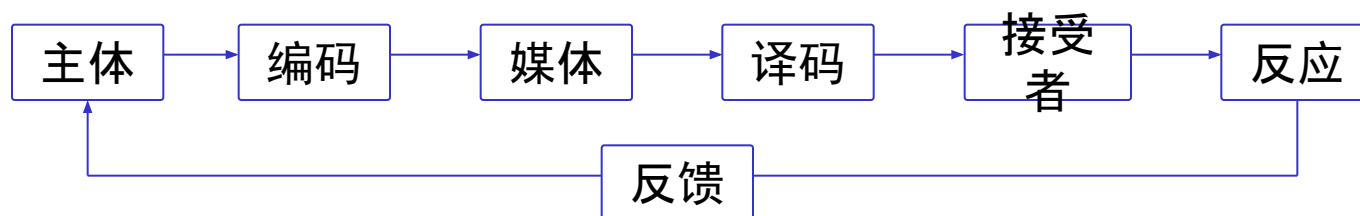
第五篇 领导

第 15 章

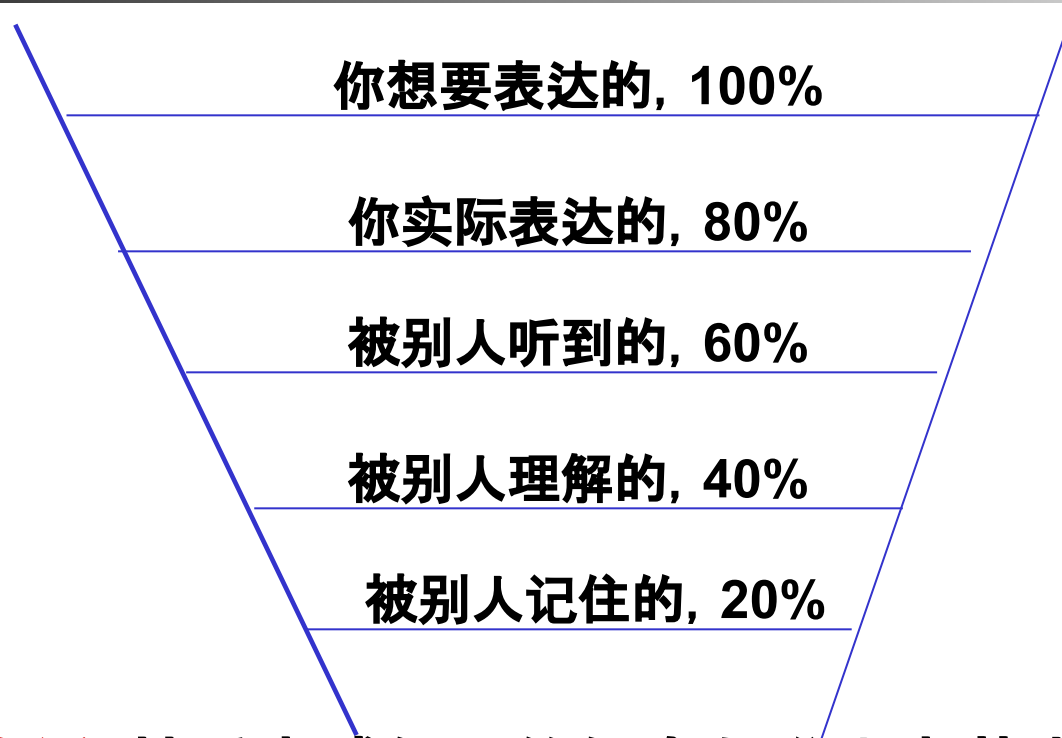
沟 通

15.1 沟通的含义

- **沟通的目的:**取得对方的理解与支持。
- **沟通的作用:**信息接受者愿意按照信息发送者的意图采取相应的行动。
- 如果上司对你说“希望你继续努力,把工作做得更好”。你会怎么理解这句话?
- **沟通:**信息从发送者到接受者的传递过程。



15.1 沟通中的信息漏斗



有效的沟通: 接受者感知到的信息与发出者基本一致。

有效的沟通 ≠ 意见一致！ —— 争论



15.1 有效沟通的条件

基本条件

- 有信息发送者和信息接受者；
- 有信息内容；
- 有传递信息的渠道或方法。

附加条件

- 发送者发出的信息应完整准确；
- 接受者能接受到完整信息并能够正确理解；
- 接受者愿以恰当的形式按接收的信息采取行动。

- **关键环节：编码、译码、媒体(渠道)**



15.1 沟通在管理中的作用

目的: 信息分享, 使组织的所有行动在既定目标上保持一致。

- 使组织中的人们认清形势。
- 使决策更加合理和有效。
- 稳定员工的思想情绪, 统一组织行动。

核心: 统一信念(使命)、形成共识(战略目标)、行动一致(积极完成目标)



15.2 正式沟通与非正式沟通

- **正式沟通：**

- 依照正式组织程序进行的沟通。上向、下向、横向
- 权威但刻板！

- **非正式沟通：**正式组织途径以外的信息交流。

- 必然性：满足人们的需要(信息、情感、思想交流)
- 优点：形式不拘，传播速度快
- 缺点：难以控制；信息不确切易失真；影响组织凝聚力和人心稳定



15.2 非正式沟通在管理上的对策

- **使正式沟通渠道畅通 ---- 正本清源**
- **制止流言的唯一手段 ---- 澄清事实**
- **避免使员工过分闲散、单调**
- **培养员工的信任感**
- **增加对主管人员有关沟通方面的培训**



15.3 有效沟通的原则

- **准确性原则**
- **完整性原则**
- **及时性原则**
- **非正式组织策略性运用原则**



15.3 沟通的方式

- **口头方式**: 交流深入、反馈及时; 但易忘记, 如果经过多人则易失真。
- **书面方式**: 正规、严密、准确、持久; 但费时、缺乏反馈、文字表达要求高。
- **非语言文字方式**: 手势、表情、语调、符号(红绿灯)等。
- **电子媒体**
 - 为什么面对面的交流更好?



15.3 个体行为对沟通的影响

1、态度

喜欢

不喜欢

讨厌

沟通行为

喜闻乐讲

听而不闻

不理不睬



15.3 个性对沟通的影响

个性倾向

沟通方式

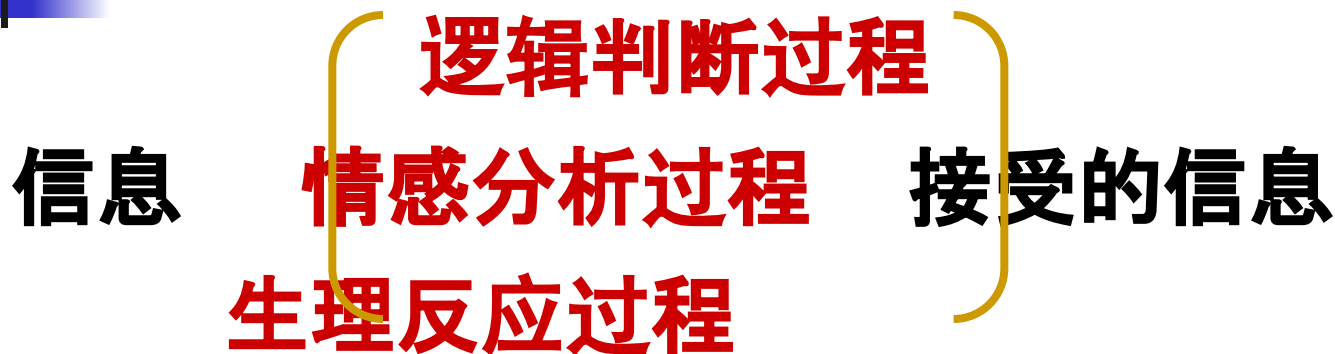
内向

慎言细听

外向

直爽粗心

15.3 情绪对沟通的影响



- 当人的内心情感和外在的客观事实发生矛盾时, 就会产生对结论的困惑。
- 当这种困惑严重时, 人的自卫机制就会发生作用, 从而影响沟通效果。



15.3 理解能力对沟通的影响

- 对同一信息，由于理解力的不同，会产生不同的理解，从而产生不同的行为。
- 一个人理解能力的高低主要与其受教育的程度有关。
- **关注沟通对象的理解能力。**



15.5 沟通的障碍与控制

- **沟通的障碍p268**

 - 主观障碍

 - 客观障碍

 - 沟通方式障碍: 误解; 歪曲; 信息表达方式不当。

- **沟通的控制**

 - 信息的收集

 - 信息的加工处理

 - 传递的控制



15.5 改善人际沟通的方法1

- **要有勇气开口——成为信息发送者**
 - 思考：在日常生活中，为什么有不少人缺乏沟通的勇气？
- **态度诚恳——使对方成为信息接受者**
- **创造良好的气氛——开好头**
 - 消除陌生感
 - 寻找共同语言
 - 形成良好气氛



15.5 改善人际沟通的方法2

- **提高自己的表达能力——讲好话**
 - 逻辑思维能力
 - 文学修养
 - 看人说话的能力
- **注重双向沟通——注意沟通效果**
 - 注重反馈, 提倡双向沟通
 - 善于体察别人, 鼓励他人不清楚就问
 - 注意倾听反馈意见
- **积极地进行劝说——达到沟通目的**
 - 晓之以理
 - 动之以情 站在对方的角度考虑问题
 - 诱之以利

*



15.5 沟通技巧：注意倾听

- **倾听是一种完整地获取信息的方法，对于进行有效的沟通来说非常重要。**
- **包含听清、注意、理解、记住四层内容。**

听清内容——排除干扰

注意要点——集中精力

理解含义——开动脑筋

掌握精髓——学以致用



15.5 沟通技巧: 倾听的艺术

- **保持耐心, 给对方足够的时间**
- **尊重各人性格上的差异**
- **不要随意打断对方的发言**
- **向对方作出相应的反应**
- **设身处地对待对方控制情绪**



中国人人际交往的特点：

- **1、情感表达含蓄：**东方文化熏陶下是中国人性格内敛，情感表达含蓄，致使人际间理解困难，易导致误解。
- **2、思维方式求全：**追求完美的道德观和审美观致使对他人和自己苛求，缺乏宽容，加大了人际间的摩擦系数。
- **3、极端关注他人对自己的评价：**对人际关系的注重、对获得他人好感的追求使中国人普遍存在对他人指责的恐惧。
- **4、对他人过度怀疑：**“害人之心不可有，防人之心不可无”，这反映出中国人多疑的性格特征，这种自我保护式的过度防御心也加大了人际交往的难度。



第五篇 领导

第 16 章

激 励



16.1 激励

- 管理学研究人的心理和行为的目的，归根结底是为了**调动职工的积极性**，提高工效，增加企业的盈利，同时也使职工的需要获得满足。
- 对人们合理的、正确的行为，应给予强化，对于不合理的、不正确的行为，应加以引导，促使其转化，将消极因素变为积极因素。
- **激励**：激发和鼓励人朝着所期望的目标采取行动的过程。



16.1 人性假设的认识

理 论	对人的基本看法
X理论	经济人
行为科学理论	社会人
Y理论	自我实现人
超Y理论	复杂人
Z理论	亲善人



16.1 人性假设：X理论

- **核心：人是经济人**，对工人的管理可以用强制的和惩罚的方法。其基本观点如下：
 - 一般人天生是懒惰的，他们都尽可能逃避工作。
 - 多数人缺乏进取心、责任心，不愿对人和事负责。
 - 多数人的个人目标与组织目标都是矛盾的；
 - 一般人干的工作都是为了物质和安全的需要，人工作是为了钱。
- **管理启示：“胡萝卜+大棒”**



16.1 人性假设：行为科学理论

- **核心：人是社会人**，承认人在金钱、物质的需求外，还有社会、精神、人性方面的需求。
- 人不只是追求金钱，而是寻求满足全部社会需求；
- 技术发展与工作合理化使工作本身失去了乐趣和意义，因此，人们从工作上的社会关系去寻求乐趣和意义；
- 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，更加重视；
- 工人的工作效率，随着上级能满足他们社会需求的程度而改变。



16.1 人性假设：Y理论1

- **核心：人是“自我实现人”。**
- 一般人都是勤奋的，只要环境有利就愿意进行工作。
- 控制和惩罚不是实现组织目标的唯一手段，人具有自我指导、自我控制的愿望。
- 人愿意工作，愿意对他人负责任，愿意为社会作贡献。
- 人具有独创性，每个个人的思维都有其独特的合理性。
- 自我实现人能实现个人目标和组织目标的融合。
- 一般人的智能潜力只发挥了一小部分。
- **启示：激发人的主动性。**



16.1 人性假设：Y理论2

- 根据Y理论, 可认为工作人员都有以下的通性:
 - (1) 有可能被激发的“向上心”;
 - (2) 有可能遭受伤害的“自尊心”;
 - (3) 有可能蒙受毁损的“情绪”;
 - (4) 有企图实现的“希望”。
- 以上四个方面虽然是人类通性, 但各人的要求有所不同, 因此, 管理者要善于了解每个人的特点, 并进行合理的应对。



16.1 人性假设：超Y理论

- **人不但复杂，而且变动很大；**
- **人的需求与他所处的组织环境有关系，在不同的组织环境与时间、地点会有不同的需求；**
- **人是否愿意为组织目标作出贡献，决定于他自身需求状况以及他与组织之间的相互关系；**
- **人可以依自己的需求、能力，而对不同的管理方式作出不同的反应，没有一套适合于任何人、任何时代的万能管理方法。**



16.1 人性假设：Z理论

- **核心：“人是整体的统一”，人是“亲善人”，其基本观点如下：**
- 人能够相互信任。
- 人具有微妙性。人可能沟通成相互理解，又可能难以沟通而使问题陷入僵局。人自身存在许多矛盾，这既给管理者以开发他们潜力的可能，也给管理者陷入一筹莫展的可能，所有这些矛盾和谐地统一于人的整体中。
- 人与人有亲密性，人可能会爱他人，并为他人和团体作出牺牲。

16.1 总结:西方管理学的人性观

- **人有高度自我、自尊及求得生存的欲望**;任何一种外界不良影响都可能或多或少伤害一个人的自尊心。一旦自尊心受到伤害时,就有可能进行反抗。
- **人是有智慧、有感情的动物**;
- **人受先天的遗传与后天环境的影响**;
- **人的欲望并不完全相同,同一欲望也有强弱之差别**;
- **人可能受到某种激励而要求上进,努力去实现某一目标(理想),甚至不惜牺牲自己的生命**;也可能因为受到某种刺激而感到内心的空虚、情绪的不安、甚至感到人生毫无意义。

16.1 儒家思想1

- **孔子**:没有直接提到人之性善或性恶。
- **“仁”**是孔子思想的核心，其主要内容是**“爱人”**：
 - ①要求**行“仁”德于天下**。孔子把**“恭、宽、信、敏、惠”**纳入了**“仁”**的德目，体现了爱人的具体要求。
 - ②从爱人的原则出发，提出**“忠恕之道”**，实现人之间的相互尊重和宽容。“忠”并不限于忠君，还含有真心诚意待人的意思。“恕”指**“己所不欲，勿施于人”**。
 - ③爱人，并非不讲原则、不论是非。只有真正怀仁的人，才能做到**“能好人、能恶人”**。

16.1 儒家思想2

- **孟子:**提出了人性具有善端的“性善说”。“寻善”不是向外部觅找, **内省的修养**是成人的重要环节, 提倡仁、义、礼、智四德。孟子以“义”来规定“爱人”的界限。
- **荀子:**以“性恶论”为出发点, 提出了“**制礼义以分之**”、“**注错习俗, 积善成圣**”的成长之道。与孔孟一致的是, 荀子认为“涂之人可以为禹”的关键在于善于学习, 积善成圣; 与孔孟相异的地方是开始**将人格的内在品性与法的观念联系起来**, 开始注意到理想人格的现实基础。



16.1 道家思想

- **老子:人性自然, 无善恶之规定, 人性没有先天的道德属性。人性随着人的社会化过程中的或善或恶, 都是叛逆了人的自然本性, 是人的自然本性的异化。**
- **在自然人性论的基础上, 他提出“绝圣弃智”、“绝仁弃义”、“绝巧弃利”, 从而返朴归真的成长之道。**
- **“上德若谷”的品质, 表现在待人接物上就会采取“无弃”的态度;表现在恩怨问题上, 老子主张“报怨以德”;表现在荣辱观上, 便是“宠辱不惊”。**



16.1 法家思想

- **韩非:**人性的自为自利的天性。“夫安利者就之，危害者去之，此人之情也。”
- 韩非提出的安利恶害的人性是有其思想源头的。首先是对管子、商鞅等法家人物思想的继承；其次是吸取了荀子人性理论的观点。
- **启示:**与经济人观点有相近之处。



16.2 马斯洛：需要层次理论1

- 终日奔波只为饥，方才一饱便思衣；
- 衣食两般皆具足，又想娇容美貌妻；
- 娶得美妻生下子，恨无田地少根基；
- 买到田园多广阔，出入无船少马骑；
- 槽头扣了骡和马，叹无官职被人欺；
- 县丞主簿还嫌小，又要朝中挂紫衣；
- 作了皇帝求仙术，更想登天骑鹤飞。

16.2 马斯洛：需要层次理论2

假设：人的不满足状态或未被满足的需求能激发人的行为。

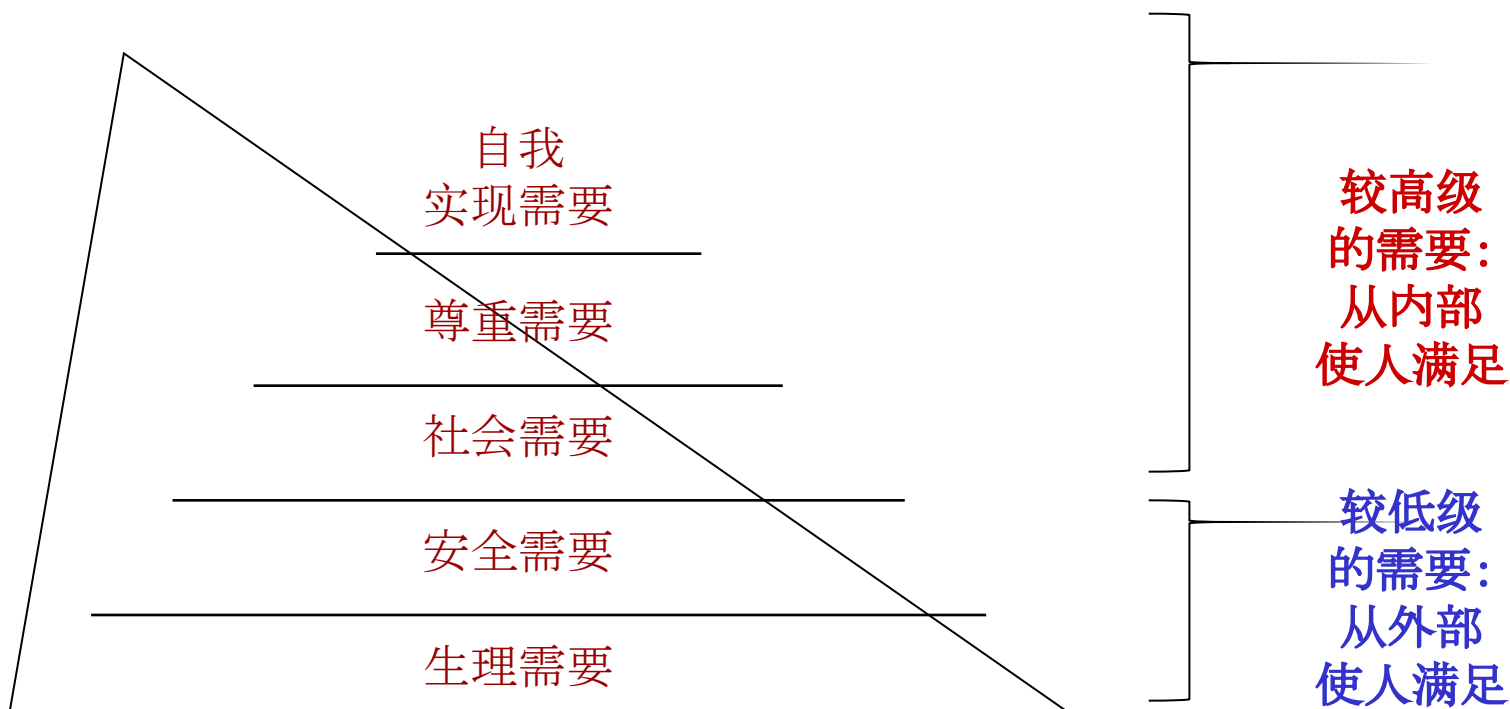
	需要	描述
高层次需要 ↑ ↓ 低层次需要	自我实现的需要	实现作为一个人的所有潜能的需要
	尊重的需要	对自身和自己的能力感觉良好、被其他人尊重和获得认同和欣赏的需要
	归属的需要	对社会交往、友谊和爱的需要
	安全的需要	对安全、稳定和安全环境的需要
	生存的需要	对人生存所必需的诸如食物、水、住所等东西的需要

16.2 马斯洛：需要层次理论3



16.2 马斯洛：需要层次理论4

- 只有下一层需要得到满足后，上一层需要才显出其激励作用。
- 已经得到满足的需要不能再起激励的作用；



*



16.2 马斯洛：需要层次理论5

- 一旦某种需要得到了满足，这种需要就不会成为一种激励的因素。需要层次中未满足的需要是最主要的激励因素，低层次的需要满足时，需要层次中下一个更高层次需要将对行为有激励作用。
- 不同的人有不同的需要。



16.2 赫茨伯格：双因素理论1

人有两种需要：

- **激励需要**：与工作的本质和工作的挑战性有关，这类需要的满足将对员工产生较大的激励。
- **保健需要**：与工作中生理和心理内容相关，这类需要如果不满足，员工就会不满意。

保健因素：薪金、工作条件、人际关系、管理方式、公司政策等—由外部环境引起，能防止人们不满意的结果。

激励因素：挑战性工作、责任、赏识、成就、晋升、成长机会等—由工作本身引起能导致高水平的激励

16.2 赫茨伯格：双因素理论2

	不具备	具备
保健因素	不满	没有不满
激励因素	没有满意	满意

双因素理论的启示：

采取某项激励的措施后并不一定就带来满意，更不等于劳动生产率就能提高；

满足各种需要所引起的激励深度和效果是不一样的；

防止激励因素向保健因素转化。

*

16.2 麦克利兰：激励需要理论

- 人除了生理需要外，还有三种基本需要：
 - ①**权力需要**：影响、控制别人的愿望。
 - ②**社交需要**：相互交往、获得友情
 - ③**成就需要**：对挑战性工作和事业成就的追求。
- 不同的人对三种需要的先后次序和重视程度不同（如主管人员具有强烈的成就需要）。一个组织拥有高成就需要的人越多，成功的希望越大。
- 高成就需要的特征：事业心强，独立，敢于承担责任，视成就重于金钱（报酬只是衡量成就大小的标志）
- **可通过教育、培养造就高成就需要的人。**

*

16.2 弗鲁姆：期望理论

■ 员工只有在相信目标的价值且可以看到如何才能有助于实现这样的目标时，才会受激励去采取行动达成目标。

■ 激励水平(M) = 效价(V) × 期望值(E)

效价：对目标价值或奖酬的主观评价。

期望值：对实现目标的可能性的主观估计。

■ 应用期望理论应处理好的三个关系：

1) 努力与绩效的关系：能否做到？目标不要太高或太低！

2) 绩效与奖酬的关系：做到有何好处？多劳多得，说话算数！

3) 奖酬与个体需要一致：我重视这一好处吗？多种奖励方式！

16.2 亚当斯：公平理论

$$\frac{\text{自己的报酬}}{\text{自己的投入}} = \frac{\text{他人的报酬}}{\text{他人的投入}}$$

- **分配的合理性、公平性对员工积极性有影响。员工激励水平不仅受绝对报酬的影响，而且受相对报酬的影响。**
- **产生不公平感的原因：奖励制度本身缺陷**
领导作风不正
错误判断：公平是主观感受
- **员工可能对某种不公平感忍受一段时间，但结果是对对一些“小事”作出强烈的反应。**

16.2 斯金纳：强化理论

- **内容：人为达到某种目的，会采取一定的行为作用于环境。当行为后果对他有利时，行为就会在以后重复出现；不利时，行为就减弱或消失。可用正强化或负强化的办法来影响行为后果，从而修正人的行为。——预测和控制人的行为而不去推测人的内部心理过程和状态。**
- **强化：积极强化、惩罚、消极强化、消失。**
- **原则：①设立目标体系；②及时反馈和强化；③多用不定期奖励，发挥真正的强化因素；④奖惩结合，以奖为主。**

16.2 激励的基本原则

- 激励的手段必须针对被激励者的没有得到满足的需求，而且要随着被激励者需求的变化而变化。——**愿意做**
- 通过合理分配任务、培训和授权等手段，创造条件使被激励者能够采取相应的行为，并通过明确目标要求和规章制度规范其行为。——**能够做且做好**
- 根据被激励者的行为结果有助于组织目标实现的程度给予公平的奖惩，而且奖惩的内容必须能够影响被激励者个人目标的实现程度。——**继续做正确的事**



16.3 激励的方式与要求

- 激励方式：

- ① 思想政治工作； ② 奖励；
- ③ 职工参与管理； ④ 工作丰富化；

- 有效激励的要求：

- ① 坚持物质利益原则；
- ② 坚持按劳分配原则；
- ③ 随机制宜，创造激励条件。



第五篇 领导

第 17 章

领导方式和领导艺术



17.1 领导理论：性格理论 p289

领导理论：性格理论、行为理论、权变理论

- **性格理论：研究领导者的个性对领导有效性的影响。**
- **研究方法：找出好的领导者与差的领导者、非领导者之间在个性特征方面的差异，再考察某个领导者是否具备这些特征，就可断定他是不是优秀的领导者。**
- **意义：可以指导组织为正式领导岗位选拔正确的人员**
- **优点：领导者的才智、广泛的社会兴趣、强烈的成就欲、对员工的关心尊重等确实与领导成效有密切关系。**
- **不足：性格难评价、难设计、应考虑被领导者情况等。**

17.1 领导理论：行为方式理论1

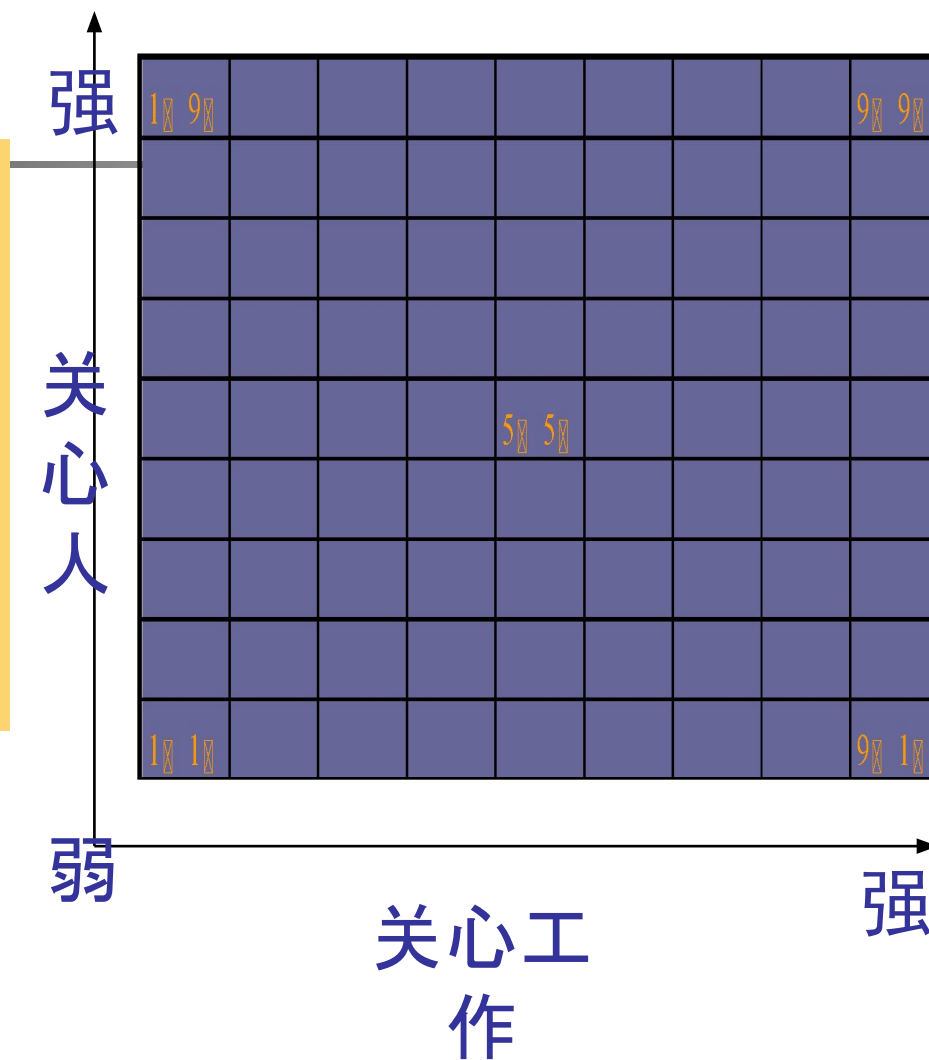
- **研究思路**：从内在特征转向外在行为，依据行为方式可以对领导进行分类。
- **意义**：如果行为理论成功，可找出领导成效的关键因素，从而通过训练使人们成为领导者。但至今还没有一种行为理论能取得真正意义上的成功。
- **三种领导方式理论*** —— 权威式、民主式、放任式。民主式最有成效。
- **领导连续流** —— 以领导人中心 — 以下属为中心的行为连续流。**适宜的领导方法取决于环境和个性。**

17.1 领导理论：行为方式理论2

- **不成熟—成熟连续流***——一个人需求—组织需求。领导者应帮助人们从不成熟或依赖状态转变为成熟状态。
- **利克特的理论***——“以工作为中心”和“以员工为中心”。假设了四种管理方法，提倡员工参与管理。
- **二维构面理论**——“关怀”和“定规”。形成四种基本的领导方式，p293。
- **管理方格理论***——“关心生产”和“关心人”。实际上是二维构面理论的延伸，中有五种典型领导方式。
- **三维构面理论**——(1)任务导向；(2)关系导向；(3)领导效能。

■ 管理方格论

- 贫乏型(1, 1)型
- 乡村俱乐部型(1, 9)型
- 任务型(9, 1)型
- 中庸型(5, 5)型
- 团队型(9, 9)型





17.1 领导理论：权变理论1

- **权变理论**：讨论领导效能，必须考虑人的动机、态度及环境影响等。
- 行为方式理论在确定领导行为类型与成功的绩效之间的一致性关系上很不成功。缺乏**对影响成功与失败的情景因素的考虑**。
- **途径---目标理论**：领导者的职责是指导、支持、帮助下属实现目标并确保这些目标与组织目标相一致。



17.1 领导理论：权变理论2

菲德勒模型：

- **领导者施加影响的能力取决于：**群体的工作环境、领导者的风格和个性、领导方法对群体的适合程度。
- **对领导工作最起影响作用的三个因素：**
 - 1) **职位权力：**实际影响下属的能力(奖励、提升、工作分配、解雇)
 - 2) **任务结构：**任务的结构化、程序化程度。
 - 3) **上下级关系：**是否得到下属的尊重、信任、爱戴。相互信任、喜欢的程度越高，影响力就越大。



17.2 领导方法

- **一般与个别相结合，
领导与群众相结合**
- **“不唯上、不唯书、只唯实、
交换、比较、反复”**
- **具体的领导方法p302**



17.3 领导者的修养

- 懂得领导者应具备的知识
 - “移情作用”
 - 客观性
 - 自知之明



17.3 对领导技巧的思考

- **新进营销员不知如何与人打交道, 并害怕与人打交道;**
- **王秘书想把报表做好, 但不知从何着手;**
- **陈纲是收款高手, 但心情不好不愿去;**
- **吴经理训练新人很有一套, 而且乐此不疲。**



17.3 对策：因材施教的方法

下属的成熟度

- 没意愿、没能力或没信心、没能力；
- 有意愿、没能力或有信心、没能力；
- 没意愿、有能力或没信心、有能力；
- 有意愿、有能力或有信心、有能力。

领导方式

- 指挥式
- 教导式
- 参与式
- 授权式



17.3 领导要诀30字

- 对不起，是我错了。
- 您有什么建议？
- 就照你的办。
- 我们一起...
- 干得好！
- 谢谢！
- 请...
- (无语)微笑

提示：如何通过有效沟通，让人乐于和你合作，感到与你一起工作是件舒适愉快的事，这更多地需要从领导言行入手做起！



17.3 领导慎行30字

- **刚愎自用:照我说的做, 没错!**
- **揽功归己:我早就想到了!**
- **委过于人:你怎么老是...**
- **扼杀创新:绝不可能...**
- **事必躬亲:我来做。**
- **犹豫不决:今后...**
- **自我中心:我...**
- **(无语)黑脸! 红脸! 白脸!**



17.3 关于领导职能的总结

- 领导者的职责是指导、协调、激励，领导工作致力于群体**积极性的**调动和大方向的把握。
- 要成为领导者，就必须运用好**职权**，并树立起自己的**威信**。职权与威信是领导者之所以能够影响他人的基础。
- 要成为一名优秀的领导者，则必须掌握**沟通的方法、激励的技术和指导部属的技巧**。



练习1

若组织中小道消息很多，而正式渠道的消息较少，这意味着该组织：

- A. 非正式沟通渠道中信息传递很通畅，运作良好
- B. 正式沟通渠道中信息传递存在问题，需要调整
- C. 其中有部分人特别喜欢在背后乱发议论，传递小道消息
- D. 充分运用了非正式沟通渠道的作用，促进了信息的传递

■ 根据马斯洛的需求层次理论，可得如下结论：

- A. 对于具体的个人来说，其行为主要受主导需求的影响
- B. 越是低层次的需求，其对于人们行为所能产生的影响也越大
- C. 任何人都具有五种不同层次的需求，而且各层次的需求强度相等
- D. 层次越高的需求，其对于人们行为所能产生的影响也越大

■ 领导方式可分为权威、民主与放任三种类型。民主式领导的主要优点是：

- A. 纪律严格，管理规范，赏罚分明
- B. 组织成员具有高度的独立自主性
- C. 按规章管理，领导者不运用权力
- D. 关系融洽，工作积极，富有创造性



练习2

对大多数企业主管来说，最困扰他们的如何找到、训练和留住高层次的优秀员工。请你为主管在以下几项中找出一种最佳的方法：

- A. 提供诱人的薪水和福利
- B. 提供舒适的工作环境
- C. 提供具有挑战性的工作
- D. 提供自由工作的便利

- 中国企业引入奖金机制的目的是发挥奖金的激励作用,但到目前,许多企业的奖金已经成为工资的一部分,奖金变成了保健因素。这说明:

- A. 双因素理论在中国不怎么适用
- B. 保健和激励因素的具体内容在不同国家是不一样的
- C. 防止激励因素向保健因素转化是管理者的重要责任
- D. 将奖金设计成为激励因素本身就是错误的

- 比较马斯洛的需求层次理论和赫茨伯格的双因素理论，马斯洛提出的五种需求中，属于保健因素的是：

- A. 生理和自尊的需要；
- B. 生理、安全和自我实现的需要
- C. 生理和安全的需要；
- D. 安全和自我实现的需要



练习3

不少人分不清管理和领导这两种概念的差别。其实，领导是指：

- A. 对下属进行授权以实现组织既定目标的过程
- B. 对所拥有的资源进行计划、组织、指挥、监控以实现组织目标的过程
- C. 通过沟通，影响组织成员，使他们追随其所指引的方向，努力实现组织目标的过程
- D. 通过行政性职权的运用，指挥组织成员按既定行动方案去实现组织目标的过程

■ “有的人拥有磨盘大的权力拣不起一粒芝麻，而有的人仅有芝麻大的权力却能推动磨盘。”这句话反映的情况表明：

- A. 个人魅力所产生的影响力有时会大于职务权力所产生的影响力
- B. 个人魅力所产生的影响力不会比职务权力所产生的影响力大
- C. 非正式组织越来越盛行，并且正在发挥越来越大的作用
- D. 这里所描述的只是一种偶然的的管理现象，并不具有任何实际意义



练习4

- 田力是某大型企业集团的总裁助理，年富力强，在助理岗位上工作得十分出色。他最近被任命为集团销售总公司的总经理，从而由一个参谋性人员变成了独立部门的负责人。下面是田力最近参与的几项活动，你认为这其中哪一项几乎与他的领导职能无关？
 - A. 向下属传达他对销售工作目标的认识。
 - B. 与某用户谈判以期达成一项长期销售协议。
 - C. 召集各地分公司经理讨论和协调销售计划的落实情况。
 - D. 召集公司职能部门人员开联谊会，鼓励他们克服难关。
- 双因素理论中的“保健因素”指的是：
 - A 能影响和促进职工工作满意感的因素
 - B 能保护职工心理健康的因素
 - C 能影响和预防职工不满意感发生的因素
 - D 能预防职工心理疾病的因素
- 企业管理者对待非正式组织的态度应该是：
 - A. 设法消除
 - B. 严加管制
 - C. 善加引导
 - D. 积极鼓励



练习5

- 按赫茨伯格的双因素理论，属于激励因素的有？
 - A. 薪金
 - B. 工作成就
 - C. 工作条件
 - D. 晋升
 - E. 责任感
- “胡萝卜加大棒”的管理方法是针对_____假设而提出的。
 - A. 经济人
 - B. 社会人
 - C. 自我实现的人
 - D. 复杂人
- 高级工程师李华在一家研究所工作，该所拥有一流的研究条件。根据双因素理论，你认为下列哪一种措施最能对李华的工作起到激励作用？
 - A. 调整设计工作流程使李华可以完成完整的产品设计而不是总重复做局部的设计。
 - B. 调整工资水平和福利措施。
 - C. 给李华配备性能更为先进的个人电脑。
 - D. 以上各条都起不到激励的作用。



练习6

- 你是如何理解领导工作的？
- 何为非正式沟通？有哪些优缺点？管理上有哪些对策？
- 双因素理论的基本内容是什么？在现实中如何运用？
- 简述期望理论的主要内容。
- 如果你要为公司开发一种奖金制度，你将应用哪些理论作为依据？请解释。
- 什么是激励？如何进行有效的激励？
- 学习管理学后，对于调动员工的工作积极性，你有哪些对策和措施？



第六篇 控制

第 18 章

控制工作概述



18.1 控制的含义

控制作为管理的一个重要职能，就是监督各项活动，以保证它们按计划进行并纠正各种重要偏差的过程。控制的三个要点：

- (1)控制的目的是使各项活动按计划进行；
- (2)控制是通过监督和纠偏实现的；
- (3)控制是一个过程，而非单一的行动。



18.1 控制的概念*

- 控制：通过检查、监督、对所出现的偏差加以纠正，从而确保整个计划及组织目标的实现。
- 控制是计划、组织、领导有效进行的必要保证，离开了适当的控制，计划、组织、领导都有可能流于形式。

管理控制与一般控制的比较

管理控制与一般控制相似处：

- 二者的基本活动过程是相同的，都包括三个基本步骤：
(1)确立标准；(2)衡量成效；(3)纠正偏差。
- 控制系统实质上也是一个信息反馈系统，通过信息反馈，揭示各项活动中的不足之处，促进系统进行不断的调节和改革，以逐渐趋于稳定、完善，直至达到优化的状态。
- 二者都是一个有组织的系统，管理控制系统根据系统内、外的变化而进行相应的调整，不断克服系统的不肯定性，而使系统保持在某种稳定状态。

管理控制与一般控制的区别：

控制论中的“控制”，实质是一个简单的信息反馈，它的纠正措施往往是即刻就可付诸实施的，而管理工作中的控制活动就远比上述的更为复杂和实际；

- 一个简单反馈的控制系统所反馈的信息往往是比较单纯的，而管理控制工作中的信息是经过分析整理后的信息流或信息集，种类繁多，数量巨大。
- 按照控制论的观点，进行控制的目的是设法使系统运行中所产生的偏差不致超出允许的范围而维持在**某一平衡点**上；而对管理来说，控制工作的目的不仅是要使一个组织按照原定计划，维持其正常活动，以实现既定目标，而且还要力求使组织的活动有所前进，**有所创新**，提出和实现新的目标。

控制工作与计划工作的联系

- 控制工作指按计划标准来衡量所取得的成果并纠正所发生的偏差，以保证计划目标的实现。
 1. 计划为控制提供衡量的标准，控制又是使计划得以实现的保证。
 2. 计划和控制的效果是互相依赖的。计划越科学越全面，控制的效果可能越好；控制越准确，计划越能顺利实现。
 3. 计划工作本身有一定的控制，控制本身也要有一定的计划。
 4. 一切有效的控制方法首先是计划方法，选取控制方法和系统时需要考虑计划本身的特点。



18.1 控制产生的原因

- **组织环境的不确定性**:为使目标计划与环境变化相适应,需监控环境的变化发展;
- **组织活动的复杂性**:为保证各项活动的顺利进行,要监控各部门及其各岗位的工作情况。
- **管理失误的不可避免**:为及时发现失误,明确问题之所在,必须进行监督检查。

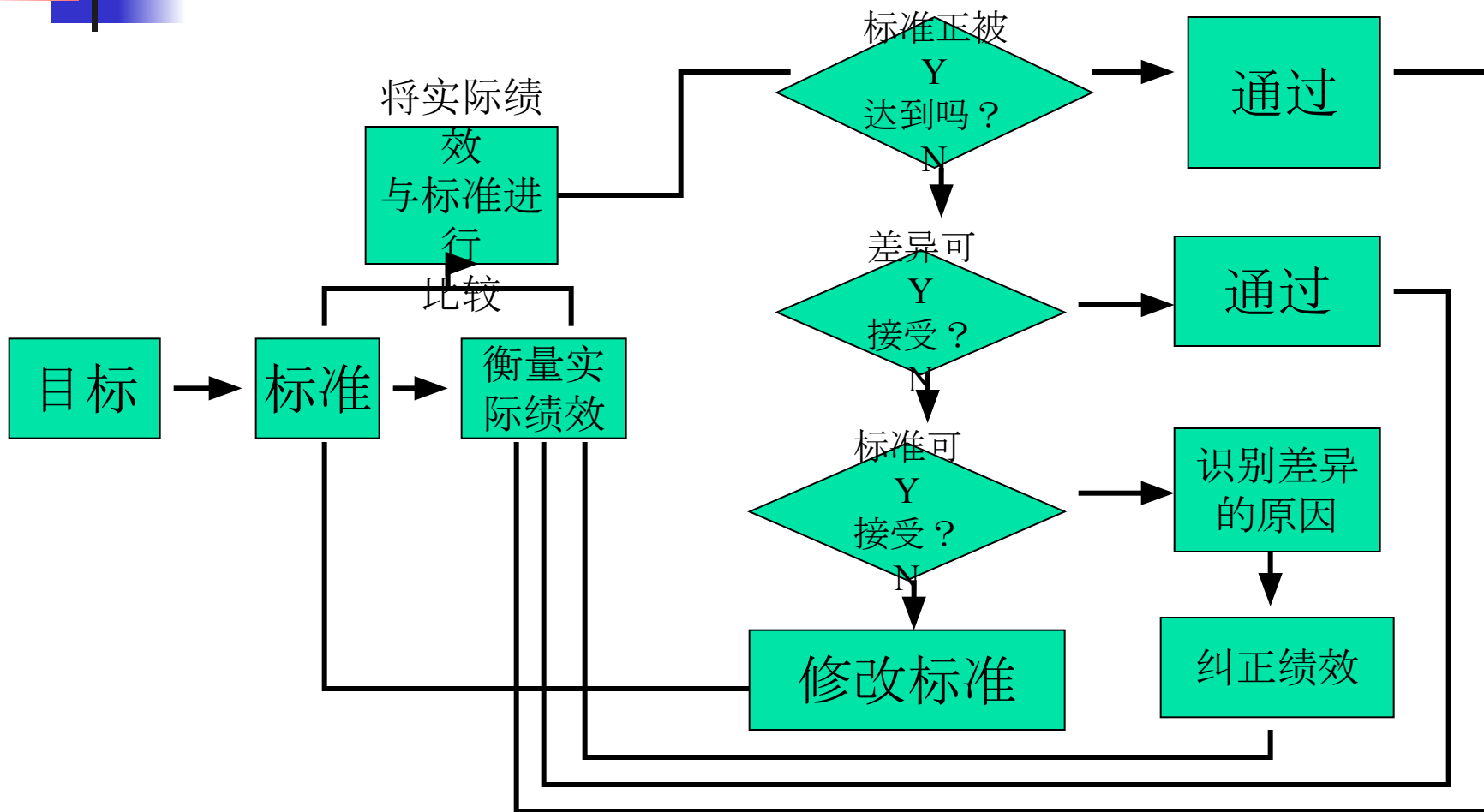
管理者需建立控制系统,以便掌握各种变化情况,以确保预定目标的实现。



18.1 控制的基本前提

- **科学、切实可行的计划**:有效的控制建立在科学的计划基础之上;控制工作本身也需要有计划地进行。
- **专门的组织机构**:防止执行部门和管理部门由于自己的切身利益而出现造假问题。
- **畅通的信息反馈渠道**:信息反馈的速度和准确性,直接影响控制指令的正确性和纠偏措施的准确性。

18.4 控制流程图*



*



18.4 控制过程：确定标准

- 控制的目的是为了保证计划及组织目标的实现，因此标准必须从计划中产生，计划必须先于控制。
- **标准的形式**：目标、预算、程序、定额、……。如：麦当劳公司的工作标准：顾客进餐馆后三分钟内服务员必须迎上前去接待顾客；事先准备好的汉堡包必须在五分钟内热好供应顾客；服务员必须在顾客离开后五分钟内把餐桌打扫干净。
- 有标准比没有标准好，最好有明确、量化的标准
- **标准必须准确、合理。**



18.4 控制过程：衡量成效

- 将实际绩效与标准进行比较，找出差异，分析原因，作出评估。——偏差范围
- **关键**：收集信息——信息反馈与报告系统。
(要求：准确、及时、可靠、适用)
- **如何衡量**：综合使用个人观察、统计报告、口头汇报、书面报告信息；
- **衡量什么**：定量+定性=决定员工行为导向。



18.4 控制过程：纠正偏差

- 纠偏：改进实际绩效。——改进工作方法、组织和领导工作、人事调整等。

途径：立即纠正+根本纠正。

- 修订标准：应特别小心。

条件：原有计划不合理或环境已发生很大变化。



18.4 实施控制的难题

- 对成效的总结应在何时何地地进行？
- 谁来评价？
- 评价应使用什么标准？
- 评价结果应向谁报告？
- 怎样才能使整个过程及时、公允地完成，且花钱不多？



18.4 确立控制标准

- 确定好成效的特征——产出、开支、资源。
- 每种特征的标准——灵活性 Vs 稳定性
- 将结果与个人职责相联系
- 选择观测的战略点——过程、结果
- 对工作进展的检查

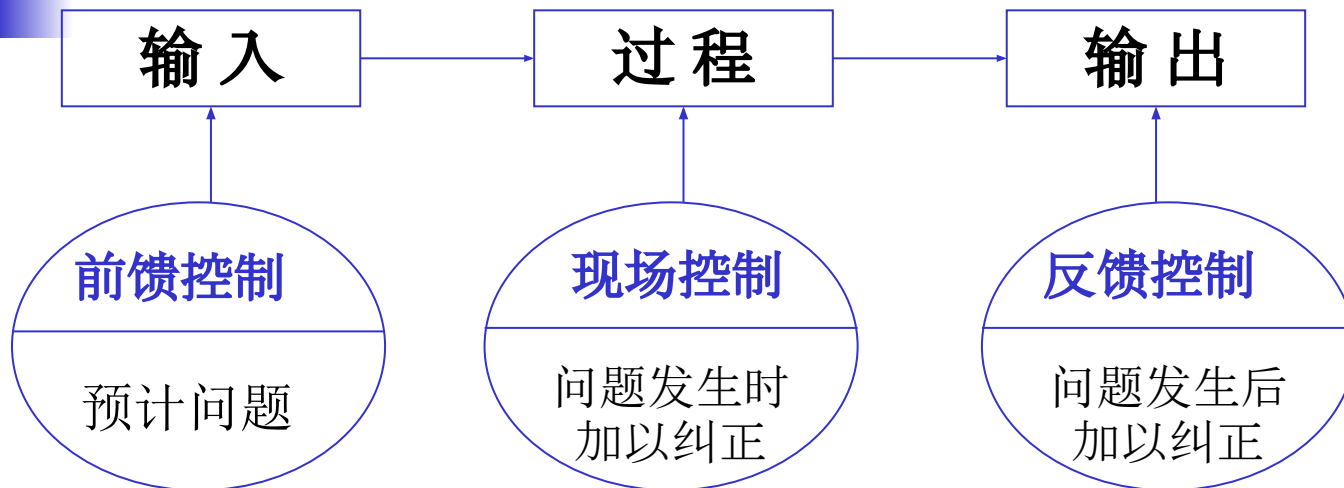


第六篇 控制

第 19 章

控制工作的类型与原理

19.1 控制工作的类型1*



前馈控制: 预计可能的输出结果来预先调整输入量, 既控制原因而非控制结果。是最好也是最难的控制方式。如: 提前招聘员工、适时库存

现场控制: 主要为基层管理人员采用。如领班监视服务人员的行为

反馈控制: 根据输出结果来调整输入, 是最常用的控制方式。最终成果或中间成果(季度、月度检查), 如顾客意见簿



19.2 控制工作的类型2

- **间接控制：**

控制活动的过程和结果。

- **直接控制：**

控制承担活动任务的人。



19.3 控制工作的原理

- **反映计划要求**: 控制的目的是实现计划, 控制是计划的保证。
- **组织适宜性**: 控制系统必须与组织结构相适应
- **控制关键点**: 重点控制与一般控制相结合
- **控制趋势**: 重要的是现状所预示的趋势, 而非现状本身
- **例外原则**: 重点关注那些例外偏差或异常偏差
- **直接控制**: 合格的管理者出的差错少!



19.4 有效控制的要求

- 适合主管人员的个别情况
- 确立客观标准：避免控制工作的主观性
- 具有灵活性：在计划发生变动时也能正常发挥作用
- 讲究经济效益：即投入产出，有效的控制系统应该以最少的代价来获得偏差信息。
- 应有纠正措施：否则，再好的信息反馈也是浪费
- 具有全局观点：避免本位主义，局部目标的实现并不意味着整体目标就一定能实现。
- 面向未来：能预测未来，预先采取措施



19.4 控制系统的机能障碍

- **标准不合理**:如重数量轻质量
- **僵硬地执行标准**:如注重经费使用限额,忽视经费使用的效果;
- **注重活动过程而不是结果**:人们就会在活动过程中花费时间,使之看起来不错。
- **篡改控制数据**:控制机制不完善,拖延、隐瞒、篡改数据,使之对其有利。



第六篇 控制

第 20—21 章

控制方法



20.1 控制方法概述

- **预算控制**: 经营预算、投资预算、财务预算。———零基预算、项目预算
- **非预算控制**:
 - 1) 观察: 最古老、最直接的控制方式。
 - 2) 报告: 统计报告、口头汇报、书面报告;
 - 3) 比率分析: 财务比率、经营比率
 - 4) 盈亏分析
 - 5) 程序控制: 决策程序、审批程序、作业程序等
 - 6) 计划评审技术



20.1 大公司内部预算的制订

- 公司每一部门或分部都要制订各自的预算
- 通过交流“计划前提”促使众多的附属性预算制订保持一致。
- 制订体现公司整体最大利益的计划。
- 构建集中负责制订预算的具体单位。



20.1 预算控制的优劣

优点：

使用单一的共同指标——元

使用现有的记录和系统

直接涉及企业的中心目标之一——利润

■ 缺点：

不适当地强调那些偶然出现的显而易见的因素——例如，重视服务成本、忽视服务价值。

忽视数据背后隐藏的实际问题——例如：材料成本高

只走了预算的形式，丢掉了实质



20.2 预算类型

- 零基预算
- 弹性预算



20.3 为什么人们反对控制？

- 不能接受目标——对完成目标没兴趣
- 感觉标准不合理——标准变动，超出控制
- 认为测度不恰当——对测度系统缺乏信赖
- 厌弃使人不愉快的事情——坏消息
- “非正统”的调整压力——组织角色与控制
- 与公司控制抵触的社会压力——群体压力



20.3 诱发对控制的积极反应

- 保持一种不带偏见的控制观
- 鼓励下属参与制订标准
- 运用“事实控制”，而不用主管、权威的控制
- 使控制制度具有弹性
- 在实施控制中应对个人需求和社会压力具有敏感性



练习1

- 控制过程就是管理人员对下属行为进行评价考核的过程。
- “控制”有多种含义，下列哪一个词较接近现代管理对控制的理解？
 - A. 限制 B. 约束 C. 命令 D. 核对
- 统计分析表明，“关键的事总是少数，一般的事常是多数”，这意味着控制工作最应重视：
 - A. 突出重点，强调例外 B. 灵活、及时和适度
 - C. 客观、精确和具体 D. 协调计划和组织工作
- “治病不如防病，防病不如讲卫生。”根据这一说法，以下几种控制方式中，哪一种方式最重要？
 - A. 预先控制 B. 实时控制 C. 反馈控制 D. 前馈控制
- “亡羊补牢，犹未为晚”，可以理解成是一种反馈控制行为。下面各种情况中，哪一组更为贴近这里表述的“羊”与“牢”的对应关系？
 - A 企业规模与企业利润 B 产品合格率与质量保证体系
 - C 降雨量与因洪水造成的损失 D 医疗保障与死亡率

*



练习2

- 小张下岗后开了一间小型餐饮店。他知道，要取得经营成功，除了要有可口的饭菜外，周到的服务和与顾客的良好关系也是非常重要的。为此，他采取了如下控制措施：

①在店内显眼的位置挂历一本顾客意见簿，欢迎顾客提出意见和批评；②让领班严密地监视服务人员的行为，并对棘手问题的处理提供协助和建议；③在员工上岗之前进行工作技能和态度的培训；④明确规定半年后要对服务质量好的员工给予奖励。

- 以下哪种说法是正确的？
 - A. ④和①一样，都属于事后控制
 - B. ①是事后控制，②是现场控制，③是事前控制
 - C. ④属于激励措施，不属于控制措施
 - D. ③属于激励措施，不属于控制措施



练习3

- 所有权和经营权相分离的股份公司，为强化对经营者行为的约束，往往设计有各种治理和制衡的手段，包括：
 - ① 股东们要召开大会对董事和监事人选进行投票表决；
 - ② 董事会要对经理人员的行为进行监督和控制；
 - ③ 监事会要对董事会和经理人员的经营行为进行检查监督；
 - ④ 要强化审计监督，如此等等。
- 这些措施是：
 - A、均为事前控制
 - B、均为事后控制
 - C、①事前控制，②同步控制，③、④事后控制
 - D、①、②事前控制，③、④事后控制
- 什么是控制？控制的基本过程是怎样的？
- 控制在管理职能中处于什么样的地位？



感言

学习管理的要点

- 独立思考
- 创新意识
- 重视细节
- 以人为本

做个有思想，会行动的人



全课程结束

谢谢参与配合！

恭祝各位同学学业顺利！