



育明教育

专注考研 始于2006

育明考研网校 www.517kaoyan.com

全国统一咨询热线：400-6998-626

学习 改变 命运

知识 点亮 人生

第一章 管理与管理学

第一节 管理

一，管理的内涵

二，管理的职能 (functions of management) :管理者做什么。

2.1 不同学派的观点。

2.2 **管理的职能**：本书沿袭管理过程学派的观点，认为组织中各级管理者都要承担的基本职能有四类：分别是计划 (planning)、组织 (organizing)、领导 (leading) 和控制 (controlling)。

三，管理者 (manager)

1，定义：是组织中做决策、分配资源、指导别人的行为、监督别人的活动并对达到组织目标负有责任的人。一般在传统组织结构里可分为高层、中层和基层管理者。根据研究，组织职能所占时间由基层到高层递减，其他递增。

2，**管理者角色 (role)**：实际上是指特定的管理行为类型。

【育明考研解析】结合张成福 公共管理学。

根据 Henry Mintzberg 的分类：

人际关系 (interpersonal relationship)：挂名首脑、领导者和联络者；

信息传递 (information transfer)：信息监听者、传播者和发言人；

决策制定 (decision-making)：企业家、混乱驾驭者、资源分配者和谈判者。

3，**管理者技能 (skill)**：Robert Katz 研究的三种基本技能—技术技能、人际技能、概念技能。

技术技能 (technical skills)：应用专门知识或技能的能力；

人际技能 (interpersonal skills)：与他人共事、理解别人、激励别人的能力；

概念技能 (conceptual skills)：分析和诊断复杂情况的心智能力。

不同层次管理者所需要的技能不同，越是高层对概念技能的要求越高。

四，**管理环境 (management environment)**：是指能对管理活动的成效产生潜在影响的各种因素的总和。

全国统一咨询热线：400-6998-626

咨询师 QQ：1559022430 625361097

第二节 管理学

第二章 管理理论的发展与演变

第一节 发展与演变脉络

一、萌芽时期

二、古典管理理论时期：19世纪末至20世纪初古典管理理论时期，出现了专门的管理阶层，产生了科学管理，并形成了各具特色的古典管理理论，主要包括科学管理理论、工业心理学、管理过程理论和古典组织理论。

1 科学管理学派：致力于传播效率主义，使管理学走向科学化，泰勒；巴思计量尺，甘特图等。

2 工业心理学：目的是追求个人在工业中的最高效率和最适宜的环境条件，增加经济效益，孟斯特伯格；

3 管理过程学派：又叫管理职能学派，管理有别于经验，具有计划、组织、指挥、协调、控制五项职能，遵循劳动分工等14条管理原则，法约尔是代表人物；

4 组织理论学派：古典组织理论，法约尔和韦伯；

三、过渡时期

四、现代管理理论的形成时期 20C50S

五、现代管理理论的发展时期

六、现代管理理论的深入时期

1 新兴学派

权变管理理论学派；

系统管理理论学派；

管理科学学派

2 既有学派新成就

行为科学学派；领导理论学派；管理过程学派；组织理论学派；战略管理学派；营销管理学派；管理思想史研究；

七、管理理论的多元化时期

八、当代管理理论的繁荣时期

第二节 管理理论的主要流派

一、科学管理学派

（一）泰勒的主要观点

1. 提高生产率和科学管理原则：科学操作方法；科学挑选和培训工人；与工人合作按科学原则办；管理当局身份对等，承接更胜任的工作；

2. 作业管理：包括标准化管理和计件工资制两部分，标准化管理通过标准作业和定额和标准作业条件实现；

3. 职能化管理和例外原则：**职能化管理**包括设置计划层和实行职能工长制；**例外原则**即企业高级管理人员把一般日常事务授权给下级管理人员处理，自己只保留例外事项的决策监督。

4. 精神革命：每个人都要建立起责任观念；有很强的敬业心和事业心；雇主和雇员协作

首次突破了管理研究的经验途径这一局限性视野，首次提出要以效率、效益更高的科学型管理来取代传统小作坊式的经验型管理；

（二）吉尔布雷斯夫妇的主要观点

1. 动作研究和动作经济原则；

2. 疲劳研究：研究出工作和休息的合理搭配方法，以及恰当的环境布置；解决疲劳的两种方法，一是基础性的常识性的方法，二是科学实验的方法；

二、人际关系学派（行为科学学派）

（一）霍桑实验

1 照明实验和电话继电器转配实验；2 大规模访谈计划实验；3 电话线圈转配工实验；

全国统一咨询热线：400-6998-626

咨询师 QQ：1559022430 625361097

（二）梅奥等人的观点

1. 工人是社会人，不是经济人；
2. 企业中存在非正式组织，**非正式组织**是企业中所存在的“一些惯例、价值观、准则、信念和非官方的规则”，作用有两种：一是保护工人免受内部成员的疏忽所造成的损失，二是保护工人免受非正式组织以外的管理人员的干涉所造成的损失。梅奥认为正式组织中以效率的逻辑为标准，非正式组织以感情的逻辑为标准，管理人员需协调；（**考题：什么是正式组织，它与非正式组织的区别**）
3. 新的领导能力在于提高工人的满足度：企业管理人员要同时具有技术——经济技能和人际关系技能，使两种逻辑平衡；

三、管理过程学派

（一）法约尔的一般管理理论

1. 企业的基本活动与管理的职能：区分了经营和管理；管理由计划、组织、指挥、协调和控制五项职能构成，是经营活动的一部分；

（二）哈罗德·孔茨的主要观点

四、经验主义学派

彼得·德鲁克的观点

1. **事业理论**：你的业务是什么？谁是你的客户？客户认知的价值是什么？

A 构成事业理论的三个假设：第一对组织所处环境的假设，决定了利润的来源；第二对组织使命假设，决定了组织能否生存到愿景目标达到时；使命决定愿景，愿景决定组织结构；

B 有效事业理论的特点：第一环境、使命和核心竞争力的假设都必须是符合现实的；第二，三个方面的假设必须相互协调；第三事业理论必须为整个组织内的成员所知晓和理解；第四，事业理论必须具有自我革新能力，不断经受检验。

2. **战略规划**，可以将事业理论转变成行动，是事业理论的试金石；战略规划不是预测，而是为未来做现在的决策；是决策——执行——衡量的循环，管理不在于知，而在于行，使关键人员从事特定任务；

3. **管理的任务**：

A 明确组织的特殊目的和使命；B 使工作富有活力，并使员工有成就；C 明确组织对社会的影响和对社会的责任。

4. **目标管理**：把工作的需要和人的需要结合起来，使员工发现工作的兴趣和价值，从工作中满足自我实现的需要，也同时实现了企业的经营目标。最大优点在于使经理人能控制自己的成就，自我控制意味着更强的激励：一种要做得最好而不是敷衍了事的愿望，意味着更高的成就目标和更广阔的眼界。

5. **有效的管理者**

6. **绩效精神**

五、战略管理学派

（一）伊戈尔·安索夫的战略思想

1. **安索夫范式**，成功战略的范式包括五个要素：

A 不存在放之四海而皆准的战略模式；

B 企业的成败取决于其所处环境的动荡水平；

C 企业的经营战略必须随着环境变化而进行调整，否则不可能成功；

D 企业成功与否的另一因素是企业的管理能力是否与环境相适应；

E 影响企业成功的内在变量包括：认知变量、心理变量、社会变量、政治变量、人文变量。

2. **PEST 分析框架**：制定战略首先分析外部环境，即评估政治、经济、社会、技术对企业的影响。

3. **协同观念**：协同是指，相对于独立组成部分进行简单汇总而形成的企业整体的业务表现，即两个企业之间共生互长的关系，它是在资源共享的基础上产生的。表达了公司整体的价值大于公司各独立组成部分价值的简单加总。

4. **战略决策模型**：是指对公司扩张和公司业务多元化予以分别处理，而非将战略规划视为一体；其中心概念是差距分析，即弄清你所在的位置，界定你的目标，明确行动；其大致内部决策为：确立一系列的目标；研究企业目前

全国统一咨询热线：400-6998-626

咨询师 QQ：1559022430 625361097

的状态同理想目标之间的差距；提出一个或数个行动方案；测试它们是否具备缩短差距的功能，具备才可接受否则另起炉灶。

5. **安索夫矩阵**：是以 2×2 的矩阵代表企业试图使收入或获利成长的四种选择，企业可选 市场渗透、市场开发、产品延伸、多元化经营等四种不同的成长战略来达到增收目的。

（二）迈克尔·波特的战略思想

1. 五力模型和三大战略

五力是指决定产业竞争中的五种作用力：进入威胁；替代品威胁；买方的侃价能力；卖方的侃价能力；现有竞争者之间的竞争；

三种基本的竞争战略是：成本领先战略；差异化战略；目标聚集战略。

2. **钻石理论**：生产要素、需求条件、产业要素和企业要素决定了一个国家某种产业的竞争力。

六、系统管理学派：卡斯特和罗森茨韦克的观点

七、权变管理学派

杰伊·洛希的“超 Y 理论”

1. 人们是怀着许多不同的需要加入工作组织的，有不同的需要类型，每个人最需要的是实现成就感；
2. 不同的人对管理方式的要求不同；
3. 组织的目标、工作的性质、员工的素质等对组织结构和方式有很大影响；
4. 当一个目标达到后，可继续激励员工为更高目标努力。

其认为 X 理论和 Y 理论只代表了管理假定的两个极端，现实中，人们在工作中的各种表现总是处于这两个极端范围之内。

思考题：简述管理理论萌芽时期的时代背景；论述管理理论发展与演变的历史阶段；简述泰勒的科学管理理论主要内容；简述法约尔一般管理理论；论述德鲁克的主要理论成就；论述安索夫的主要观点；简述卡斯特和罗森的系统观念和权变观念；简述特劳斯和洛希的组织结构理论。

第三章 计划与决策

第一节 计划的基础

一，计划的概念

1. 定义：计划是指包含定义组织的目标，制定全局战略以实现目标，并开发一组广泛的相关计划以整合和协调组织的工作。

二，计划的内容

第四章——使命、愿景、目标、战略

此外——程序：相互关联的一系列做法的顺序步骤，管理者遵循这些步骤对结构良好的问题进行解决。

规则：是一种明确的陈述，它告诉管理者能做什么和不能做什么。

政策：提供了引导管理者沿着特定方向思考的指南。

规划：是一个综合性的计划，通常要有预算支持。

预算：是一份用数字表示预期结果的报表。

三，计划的类型

四，计划工作的目的和意义

计划工作的目的在于有效使用组织的资源，把握未来的发展，提高组织的绩效，计划工作的目的还包括了以下几个方面：**明确方向，降低风险，减少浪费以及设立控制的标准。**

- （1） **明确方向，指导组织成员的工作。** 要求组织的各个子系统和不同的组织成员都明确组织的方向以及自己如何行动对达成目标有利，保持组织行动的协调。
- （2） **减少环境变化的冲击，降低风险。** 科学的计划工作有助于管理者具有前瞻性，使组织较早预见未来的变化，降低不确定性。

- (3) **减少浪费和重复，提高效率。**通过计划工作，组织可以找出尽可能或者最合适的方法，从而将时间和资源的浪费以及冗余降低到最低；计划强调组织各个部门或子系统的协调，提高效率。
- (4) **设立控制的标准，保障目标的实现。**计划工作所建立的目标可用于控制，作为控制的标准。而通过控制将实际的绩效与计划所设立的目标相比较，发现存在的差异，并采取必要的行动来纠正。

五、计划工作的步骤（简答考题：制定计划的五个步骤）

识别机会（市场、竞争、需求、优势、劣势—swot 分析）——确立目标（方向、日期）——拟定前提条件（内部和外部环境）——确定可供选择的方案——评价方案（优劣、最佳机会、最低成本最大利润）——选择方案——编制支持计划（设备、分配、培训、产品开发）——编制预算。

六、计划工作面临的问题：在动态环境下进行有效的计划工作（环境的动态要求计划的灵活，与计划的刚性矛盾）。

第二节 目标管理（MBO）

一、目标管理的内涵

1954 德鲁克《管理的实践》提出 management by objectives, MBO。德鲁克认为，古典管理学派偏重于以工作为中心，忽视人性的一面，行为科学又偏重于以人为中心，忽视了同工作相结合。目标管理综合了对工作的兴趣和人的价值，从工作中满足人的社会需求，企业的目标也同时实现了，这样就把工作人的需要两者统一起来。提出“目标管理和自我控制”，其优点在于：以目标给人带来的自我控制力取代来自他人的支配式的管理控制方式，从而激发人的最大潜力，把事情做好。

所谓**目标管理**，是一种程序或过程，它使组织中的上、下级以前协商，根据组织的使命确定一定时期内组织的总目标，由此决定上、下级的责任和分目标，并把这些目标作为组织经营、评价和奖励的标准。一致认为：目的和目标应当具体；应该根据可衡量的标准来定义目标；应当将个体目标与组织目标联系起来。

二、目标管理的过程

重要内容：第一是必须与每一位员工共同制定一套便于衡量的工作目标；第二是定期与员工讨论他的目标完成情况。

步骤：具体可分为目标制定、目标实施和绩效评价三大步。

1. 目标制定：高层制定总目标 ——相应组织结构的调整（明确责任）——下属人员的目标制定（分解目标和达成协议）

2. 目标实施（即实施完成目标的行动过程）：目标实施过程主要依靠目标执行者进行自我管理，实施自我控制。上级管理者需要定期检查实现目标的进展情况，提供反馈，及时发现计划实施过程中的问题，如工作条件是否有保证，有没有新出现的困难，并帮助下属人员及时解决问题，保证目标的实现。

3. 绩效评价：评价目标完成者的工作绩效，并进行奖惩；总结经验教训，对存在的问题进行分析，加以改进，对好的做法进一步巩固保留。

第三节 决策与决策制定

决策是一个做出决定的过程

一、决策的基本类型

二、决策制定模型（共识、信息、方案、管理者）

1, 理性模型

理性模型指的是个体或团队为了增加自身决策的逻辑性和做出最佳选择的可能性，而应该遵循的一系列阶段

2, 有限理性模型

由于组织处于不断变动的外界环境影响之下，搜集到决策所需要的全部资料是困难的，而要列出所有可能的行动方案就更加困难，况且人的知识和能力也是有限的，所以人们往往根据令人满意的准则进行决策，这就是有限理性模型。

3, 政治模型

决策时根据强有力的外部和内部利益相关者的利益和目标对决策结果进行博弈的过程。

不同决策模型比较

在稳定的环境中，理性的决策程序与高水平的组织绩效相联系；而在不稳定的环境里，必须做出决策，因为与高绩效水平相联系的是有限理性模型、政治模型以及直觉。

理性模型	有限理性模型	政治模型
清晰的问题与目标	含糊的问题与目标	多元性、矛盾的目标
充满确定性的条件	充满不确定性的条件	充满不确定性和含混性的条件
关于方案及其结果的完整信息	关于方案及其结果的有限信息	不一致的观点；含混的信息
追求结果最大化而进行理性抉择	利用直觉解决问题的满意性抉择	联盟成员之间讨价还价和辩论

三、决策制定的过程（8步骤）：

1. 识别和界定决策问题：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。

2. 确定决策标准：即决定哪些因素与制定决策有关。（标准和非标准都重要）

3. 为决策标准分配权重：确定每个因素的优先次序和重要性。

[有定性和定量两种方法，定性：专家调查法，定量：层次分析法（AHP）]

4. 开发备选方案[要紧紧围绕着所要解决的问题和决策目标；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、创造性和丰富的想象力]

5. 分析备选方案

6. 选择备选方案：选择适合的方案；在最终选择时，应允许不作任何选择；任何方案均有风险。

7. 实施选定方案

8. 评估决策结果：问题是否得到了解决？是否达到了预期目标？（控制过程）

第四节 计划的方法与技术

一、定性计划方法

1, 专家会议法：通过某个领域专家的创造性思维来研究问题或者进行预测的一种定性预测方法。通过组织专家会议，对某一问题进行讨论和交流，从而相互启发，产生“思维共振”，获取更多更有价值的信息来达到解决问题或者预测的目的。

（根据目标问题选择专家；不同能力专家组合；平等；主持者。）

缺点：创造让所有专家感到无拘束的、无顾虑的会议环境不是一件容易的事。

2, 德尔菲法：弥补了专家会议法的缺点。由美国管理学家海尔默（O. Helmer）和莱斯切尔（N. Rescher）等提出，在兰德公司首先应用。德尔菲法依据系统的程序，采用匿名通信和反复征求意见的方式，使专家们在互不知晓、彼此隔离的情况下交换意见，这些意见经过技术处理后形成预测结果。

步骤：第一步，针对预测内容，选择和确定一批对所研究的问题业务熟悉、经验丰富并且愿意回答问题的代表性专家。

第二步，以调查表或者个别征询意见的方式请专家对有关的问题填写调查表或发表意见，调查者需要提供相关信息资料。

第三步，调查者收到专家意见后进行综合和分析，然后把归纳后的意见和分歧以匿名方式通知所有专家，请专家重新考虑和修改自己的意见。

第四步，重复第三步，直到多数人的意见趋向一致。

3, 层次分析法（AHP）：定性与定量分析相结合，20世纪70年代由美国运筹学家萨迪（T.L. Saaty）提出。常用来处理难以用其他定量的方法进行描述和分析的问题。

全国统一咨询热线：400-6998-626

咨询师 QQ：1559022430 625361097

基本思想：把一个复杂的问题层次化，根据问题的性质和要达到的总目标，将其分解为不同的组成因素，并按照因素间的相互关联影响以及隶属关系将各个因素按不同层次聚集组合，形成一个多层次的分析结构模型，并最终把系统分析归结为低层相对于高层的重要性权值确定或相对次序的排序。

步骤：步骤 1：建立相互联系的层次结构，包括目标层、准则层、指标层、方案层。

步骤 2：针对每一层次的因素或方案构造两两比较相对重要程度（偏好、强度等）的判断矩阵。

步骤 3：层次单排序及其一致性检验。

步骤 4：层次总排序及其一致性检验。

二、定量计划方法

1, 网络计划技术：50 年代产生于美国，得到广泛应用的科学管理技术；是关键路线法（CMP）、计划评审技术（PERT）和其他如组合网络计划 CNT、决策关键路线法 DCMP 等的总称。适用于大型项目进行计划和活动安排。

一般而言，网络计划技术包括以下基本内容：

（1）网络图：是指网络计划技术的图解模型，反映整个工程任务的分解和合成。

（2）时间参数：在实现整个工程任务过程中，包括人事物的运动状态，并通过转化为时间函数来反映。

（3）关键路线：通过计算网络图中的时间参数，求出工程工期并找出关键路线。

（4）网络优化：是指根据关键路线法，通过利用时差，不断改善网络计划的初始方案，在满足一定的约束条件下，寻求管理目标达到最优化的计划方案。

第五章：战略管理

第一节：战略管理的概念和意义（论述考题：亨利明茨伯格战略管理十大学派内容）

一，战略管理的概念：战略管理(strategic management)：是一组管理决策和行动，是外部竞争策略和内部管理优化的组合。对外而言，战略是确定并实施产业选择、产品和业务选择、定位和关键竞争方式的方法；对内而言，战略是选择并实施组织最优经营管理的方法。战略管理的最终目的是使企业面临竞争环境得到长远的发展。

战略形成的主要学派：明茨伯格(Henry Mintzberg)等学者回顾了关于战略形成的文献，总结出了战略形成的十大学派，并将十个学派归为说明性、描述性和结构性三大流派。

1. 设计学派：认为战略形成是一个孕育的过程；重点讨论了作为非正式设计过程战略形成；认为企业外部环境对企业战略形成有重大影响，战略形成过程实际上是把企业内部优势和劣势与外部机会和威胁进行匹配的过程，并建立了 SWOT 战略分析模型。缺陷是认识过于僵化，将战略的制定和实施看成是两个割裂的过程，因而不能动态地理解战略制定和实施的有机联系。代表人物是钱德勒和安德鲁斯。60 年代出现。

2. 计划学派：认为战略形成是一个程序化过程；把战略制定看成是更加独立和系统的正式计划过程；认为战略管理是企业面对激烈变化和具有严峻挑战的经营环境，为求得长期生存发展不断进行的总体性谋划，是在符合保证企业实行使命的条件下，充分利用环境，合理调整企业结构和分配资源从而获得竞争优势；产生了经验曲线、增长份额矩阵、市场份额与获利能力关系等概念和研究方法；但战略并不完全等同于计划，因为从战略角度分析，外部环境或内部能力很难分析。代表是伊戈尔·安索夫《公司战略》。60 年出现。

3. 定位学派：认为战略形成是一个分析过程；提出企业战略竞争的目的是要获取高于平均水平的利润，战略管理的首要任务就是选择最有盈利潜力的产业，并考虑自我定位；其第一次将战略分析的重点由企业转向产业，强调了外部环境重要性；提出“只有少数的关键战略在某一既定的产业被重视和被认为符合要求，即通用战略”的创造性观点。提出了五力模型、产业吸引力矩阵和价值链等模型。缺陷：缺乏对企业内部环境的综合分析，客观忽视内部资

全国统一咨询热线：400-6998-626

咨询师 QQ：1559022430 625361097

源的重要性，把重点放到了产业选择上。代表是迈克尔·波特《竞争战略》《竞争优势》。80年代。

4. 企业家学派：认为战略形成是一个构筑愿景的过程、主要集成于领导人身上；最核心概念是“愿景”，它是对战略的心理描述；战略在总体思路和方向上是深思熟虑但在具体细节上是灵活多变的；该学派特征在过于强调领导者的个性和战略直觉的重要性，适合转型或新企业；缺陷：完全用个别领导人的行为来展现战略的形成，但对战略形成的过程为细致讨论。

5. 认知学派：认为战略形成是一个心智过程；在战略的认识和实践经验间架起桥梁。但并未阐明如何才能形成适应复杂信息和环境的战略。

6. 学习学派：认为战略形成是一个自发过程；战略的制定只能在不断学习的过程中形成和执行，战略形成与发展就是思想与行动、控制与学习、稳定与改变相结合的艺术性过程。缺陷：可能导致找不到合适战略或引入错误战略。代表林德布洛姆《蒙混过关的科学》、奎因《应变战略：渐进主义》。

7. 权力学派：认为战略形成是一个协商过程，不是某一个人而是组织内部各种权力冲突或与组织外部各种控制力量相互妥协、谈判的结果，分为微观权力观和宏观权力观。

8. 文化学派：认为战略形成是一个集体思维过程，将战略制定视为观念形态的形成和维持过程，战略是一种观念形式；该学派适应于大企业；当企业战略变革时文化可能是阻碍。代表《追求卓越》。80年代。

9. 环境学派：认为战略形成是一个适应性过程；重点研究组织所处外部环境对战略制定的影响；第一次把环境当做一个重要因素考虑。过分夸大了环境的影响；对战略领导者的定位不符合逻辑。

10. 结构学派：认为战略形成是一个变革过程，属于综合性学派。其主要观点是，企业组织及周围环境可描述为具有某些状态属性的结构体，而战略形成过程就是该结构体从一个状态到另一个状态飞跃的过程；战略管理的关键是维持结构的稳定。

二，战略管理的发展：20世纪80年代末到90年代以后，出现了很多较有影响的企业战略管理理论，其中最具影响力的是核心能力理论，它与产业结构理论一起成为战略管理最具影响力的两大主流思想，引起了战略管理的“内”、“外”之争。总之，战略管理经历了从重视战略制定过程到重视战略本身的内容，从重视组织外部环境到重视组织内部优势，从被动适应环境到主动培养组织的核心竞争力的转变。

三，战略管理的意义：1. 有效整合资源 2. 引导组织发展（战略管理特征：全局性、长期性、战略性、指导性）3. 适应环境变化

第二节：战略管理的过程

战略管理是一个动态管理的过程，它是对组织的生产经营活动实行的总体性管理，是组织制定和实施战略的一系列管理决策与行为，其核心问题是使企业自身条件与环境相适应，求得企业的长期生存与发展。

价值链概念：价值链就是企业在一个特定产业内的各种活动（辅助活动和基本活动）的组合，这种活动组合能够为企业带来利润。

外部分析和内部分析一起就构成了**SWOT分析**。根据SWOT分析，组织掌握了进行一系列战略选择所需要的所有信息，随后会重新评估组织的使命、目标，做出相应的调整，并根据分析的结果进行战略制定。

第三节：组织战略的类型

组织的战略类型与组织的层次之间联系密切，按照组织层次，可以分为公司层战略（corporate-level strategy）、事业层战略（business-level strategy）和职能层战略（functional-level strategy）。不同组织层次的战略分析所用的工具也不相同。公司层战略分析常用的工具有SWOT矩阵和BCG矩阵，事业层战略常用的是波特的通用竞争战略分析。

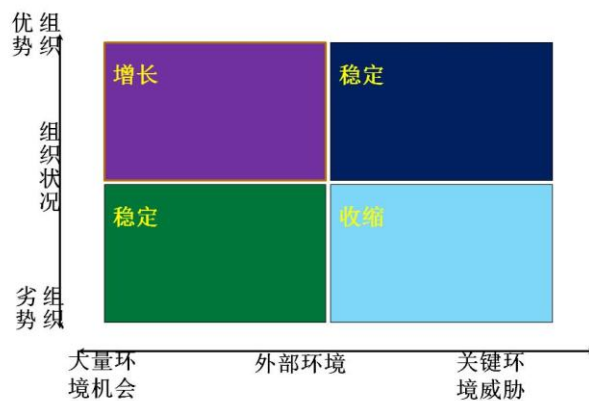
一、公司层战略：是寻求确定公司应该从事什么事业，以及希望从事什么事业。公司层战略决定组织的方向，以及每一个事业部将在公司战略中扮演的角色。公司层战略除了要决定组织的发展方向外，还往往要决定每一种事业部或者产品在公司战略中的地位和角色，这就是产品的组合分析。

1. 方向战略：有时也被称之为大战略，根据成长方向的不同可以分为三类：成长战略（或增长战略）、稳定战略和

全国统一咨询热线：400-6998-626

咨询师QQ：1559022430 625361097

收缩战略。方向战略的确定可以用 SWOT 矩阵来协助分析。SWOT 矩阵是在综合分析了组织内部所具备的优势和劣势以及组织外部环境中存在的机会和威胁的基础上，作出恰如其分的综合判断，决定组织发展方向的方法。



SWOT 分析与组织的方向战略

增长战略(growth strategy)实施的条件是组织内部与其他的同类组织相比，具有宝贵的优势，同时，外部环境也存在大量有利于组织发展的机会。在这样的情况下，组织所采用的策略是增长战略，即扩展公司的业务活动和范围，寻求扩大组织的经营规模。

有两类基本的公司增长战略：

一集中战略：集中于一个产业或者一类产品

- 纵向一体化：同一个业务链或产业链
- 横向一体化：空间范围上多点运营

一多元化战略：不同产业或不同类产品

- 同心多元化（又称为相关多元化）是指公司通过合并或收购相关产业不同业务的公司而实现增长。
- 离心多元化（又称为不相关多元化）是指组织通过收购和兼并不同产业、不同业务领域的公司而实现增长。

稳定战略：(stability strategy)的特征是在战略方向上没有重大改变，继续维持当前活动。在预期良好的环境中成功运营的公司采用稳定战略是合适的。稳定战略在短期内运用非常有效，但不适宜长期实施。有三种基本的稳定战略：

- 一暂停与谨慎前进战略（继续成长或退出战略中的休息间隙）
- 一无变战略（选择当前的运营或政策）
- 一利润战略（减少投资，消减费用，维持利润）

收缩战略：(shrinking strategy)通常是组织在处理劣势时使用，此时组织在某些产品或服务上的竞争地位处于劣势，导致业绩下降，销售额下降，由盈利变为亏损。收缩战略在组织面临困境时，有利于使之保持稳定经营，以激活组织的资源和重新恢复竞争力。

有四种基本的收缩战略：

- 一扭转（改进运营效率，包括收缩和巩固）
- 一成为俘虏公司（做另一个公司的独家或者最大的供应商或分销商）
- 一出售或剥离（公司整体或者部分出售）
- 一破产或清算

2. **业务或产品的组合分析**：多种产品或事业部的管理可以借助业务组合矩阵来进行。

BCG 矩阵就是一种应用广泛的业务组合矩阵。它将综合考虑组织每一种业务的市场份额和预期的业务增长率，将每一种业务在 2 乘 2 的矩阵中标示出来，矩阵的维度分别就是市场份额和业务增长率，市场份额在横轴，从低到

全国统一咨询热线：400-6998-626

咨询师 QQ：1559022430 625361097

高；业务预期增长率在纵轴，也是从低到高。



BGR 矩阵

管理者应尽可能从现金牛中获得现金，对明星和问号领域的业务进行支持。对明星的支持有助其增长和保持较高的市场份额；但问号的风险较大；瘦狗应被出售或清算。

二、事业层战略：寻求决定组织如何在每一项事业上展开竞争，获取竞争优势；竞争优势，是指使组织有别于竞争对手的与众不同的特色，来自于组织的核心能力。

竞争范围		竞争优势	
		低成本	差异化
	定位较宽	成本领先	差异化
	定位较窄	成本聚焦	差异化聚焦

三种基本战略（根据波特的五力模型修正、总结）

成本领先战略：就是瞄准较宽的大规模市场的低成本战略。

这种战略要求建立高效大规模生产设施，通过经验曲线与严格的成本与费用控制努力寻求成本消减，在研究开发、服务、营销等方面成本最小化。低成本意味着更低的价格，低成本可以防守竞争对手，低价格构建起进入壁垒；低成本意味着更高的市场占有率，这就意味着在供应商那里更大的讨价还价能力。

差异化战略：就是瞄准较宽的大规模市场，生产在整个产业看来都比较独特的产品或服务。

与设计、品牌形象、技术、性能、代理商网络或客户服务有关。产品或服务的要价可能比较高，它主要是通过满足特定客户的需求，给客户带来特殊价值。依靠顾客忠诚度来成功，这些顾客对于价格不是那么敏感，购买者忠诚也是一个很强的进入壁垒。它是特定业务超过平均收益水平的有效战略。增加的成本往往转嫁给购买者。

成本聚焦战略：针对某一购买群体或区域市场采用低成本战略，只服务于这一市场空隙（细分市场）。

采用成本集中的公司或事业部在目标市场中寻求成本优势。那些认为自己集中努力能够比竞争对手在目标细分市场做得更好的公司或者事业部采用成本集中战略更有价值。成本集中战略要求在市场占有率与盈利性之间能够较好平衡。

三、职能层战略：目的是决定如何支持事业层的竞争战略。包括制造、营销、人力资源、研究与开发、财务等部门，他们的战略需要支持事业层的战略，要围绕事业层战略制定具体的行动计划。

复习题：1. 请概述战略形成的主要流派。2. 战略管理是指什么？其目的和意义是什么？3. 战略管理的过程有哪几个步骤构成？请分别进行阐述。4. 战略分析的内容包括哪些？5. 什么是组织的核心能力？6. 组织战略包括那几个层次？请分别进行阐述。7. 组织大战略主要有哪几类？8. 简述波特关于竞争战略的主要思想。9. 请描述产业五种竞争驱动力量。10. 请你就自身对明茨伯格划分的十大战略流派的理解，谈一下看法。

第五章：组织结构与组织设计

第一节：组织结构与组织设计概述（**简答考题：组织设计的原则**）

一，**组织结构** (organizational structure) 是指组织中正式确定的使工作任务得以分解、组合和协调的框架体系。组织结构通过组织结构图来反映。组织结构图是对一个组织的一整套基本活动和流程的可视化描述。

三个关键要素：正式报告关系（管理幅度和层次）；个体和部门组成方式；系统设计。

3, **组织设计原则**：是指从长期实践中概括出来的，进行组织设计必须遵循的一些基本原则。

1. 目标一致性原则 2. 分工与协作原 3. 有效管理跨度原 4. 权责对等原则 5. 集权与分权相结合原则 6. 精干高效原则 7. 稳定性和适应性相结合原则

第二节：组织结构设计的要素

【育明考研解析】简答题

组织结构设计是一个涉及六方面关键要素的过程，这些要素分别是：工作专门化、部门化、命令链、管理跨度、集权与分权和正规化。

一、**工作专门化** (job specialization) 是通过动作和时间研究，将工作分解为若干很小的单一化、标准化及专业化的操作内容与操作程序，以达到提高工作效率的目的。

优点在于分工明晰，提高组织绩效，鼓励创新。缺点：人员的非经济性，过度的劳动分工造成了厌倦疲劳地生产率等。通过工作轮换、工作扩大化和丰富化来克服负面效应。

二、**部门化** (departmentalization) 是将整个管理系统进行分解，并把若干职位组合成一些相互依存的基本管理单位的过程。

- 职能部门化：根据业务活动相似性划定部门（专业化程度高；不利于培养高管人才）
- 产品部门化：根据产品类型（贴近顾客；职能重复资源浪费）
- 区域部门化：根据地理因素（适应环境；职能重复协调困难）
- 过程部门化：按照提供产品服务的过程（提高工艺水平；仅限于个别产品）
- 顾客部门化：根据顾客类型（满足顾客需求；协调困难缺乏对整体目标的认识）

两大趋势：顾客部门化越来越受到重视；僵化职能部门被跨职能团体取代。

（什么是部门化？划分部门的方式有哪几种？各有什么优点和缺点？）

三、**命令链** (chain of command) 是指从组织高层延伸到基层的一条持续的职权线，它界定了谁向谁报告。

四、**管理跨度** (span of control) 是指一个管理人员所能有效地直接领导和控制的实际人员数。

1 宽管理跨度与窄管理跨度的优缺点比较

	窄管理跨度	宽管理跨度
优点	严密的监控 严密的控制 上下级之间迅速的联络	迫使上级授权 必须制定明确的政策 必须谨慎选择下级人员
缺点	上级过多参与下级工作 管理的多层次 多层次引起的高费用 最低与最高层距离过长	上级负担过重，容易成为决策瓶颈 上级有失控危险 要求管理人员具备特殊素质

2. 影响管理跨度的因素

- 管理者及下属人员的素质
- 管理工作的性质
- 管理条件：管理标准化程度、信息处理效率、助手配备

—管理环境：管理环境的变化速度、程度和组织的外部经营形势等无疑对管理跨度有着一定的影响。

（什么是管理跨度与管理层次？什么扁平结构和高耸结构，各有什么优、缺点？有关管理跨度的发展趋势是什么？）

五、集权与分权，决定的是决策权应放在组织的哪一层。集权是决策权在组织系统中较高级上一定程度的集中，与之对应的是分权。近年来，分权的趋势更明显。

影响因素：

- 决策的代价
- 组织的规模
- 组织的生命周期
- 组织中人员的数量和素质
- 控制的可能性

（什么是集权与分权？影响集权与分权的因素有哪些？发展趋势怎样？）

六、正规化（formalization）是指组织中各项工作标准化以及员工行为受规则和程序约束的程度

第三节：组织的类型（论述考题：矩阵式组织结构的优缺点）

一、直线制组织结构（line structure）是最早使用也是最为简单的一种结构，是一种低度部门化、宽管理跨度、集权式的组织结构形式。其特点是：组织中各职位按照垂直系统直线排列，各级行政领导人执行统一指挥和管理职能，不设专门的机构。

优点：设置简单、职责分明、沟通方便、反应敏捷、便于统一指挥和集中管理；

缺点：缺乏横向协调，信息在高层积滞，难以适应组织扩展需要，个人决策风险大；

适应条件：规模不大、人数不多、生产和管理工作简单

二、职能制组织结构（functional structure），又称“U型”结构，是一种以工作为中心进行组织分解的结构，组织从上至下按照相同工作方法和技能将各种人员和活动组织起来。职能制结构的特点是：通过工作专门化，制定非常正规的制度和规则；以职能部门划分工作任务；实行集权式决策，管理跨度狭窄；通过命令链进行决策，来维持组织经营活动的顺利运转。

优点：1. 共同工作设施共享，规模经济避免浪费

2. 有利员工提高知识技能

3. 有利员工发挥职能专长，激励员工

缺点：1. 决策堆积于高层，高层反应慢，部门横向协调困难，不利企业迅速适应环境满足顾客；

2. 对组织目标认识有限不利于培养全面管理的人才

适用条件：产品类型单一、市场环境稳定

三、直线职能制组织结构（line-functional structure）是把直线制和职能制结合起来形成的。这种结构的特点是，以直线为基础，在各级行政负责人之下设置相应的职能部门，分别从事专业管理，作为该级领导者的参谋，实行主管统一指挥与职能部门参谋、指导相结合的组织结构形式。职能部门拟定的计划、方案及有关指令，统一由直线领导者批准下达，职能部门无权直接下达命令或进行指挥，只起业务指导作用，各级行政领导人实行逐级负责，高度集权。

优点：保持了直线制的集中统一指挥，吸取了职能制发挥专业管理的长处，提高效率。

缺点：

1 权力集中于最高管理层，下级缺乏必要的自主权；

2 参谋部门和指挥部门目标不统一，职能部门横向联系困难

3 信息传递路线长反应慢，难适应环境变化

适应条件：规模不大、经营单一、外部环境稳定。

全国统一咨询热线：400-6998-626

咨询师 QQ：1559022430 625361097

四、事业部制组织结构 (divisional structure), 又称“M型”结构, 以产生目标和结果为基准来进行部门的划分和组合, 是一种分权的组织形式。它的主要特点是“集中政策, 分散经营”, 即在集权领导下实行分权管理, 每个事业部都是独立核算单位, 在经营管理和战略决策上拥有很大的自主权, 各事业部经理对部门绩效全面负责。总公司只保留预算、人事任免和重大问题的决策等权利, 并运用利润等指标对事业部进行控制。

- 优点:
- 1 能适应不稳定的、高速变化的外部环境, 及时满足顾客需求;
 - 2 部门目标统一便于指挥协调, 容易调动积极性主动性
 - 3 部门分权决策有利于总部高层集中力量处理战略问题, 有力培养高层经理人员
- 缺点:
- 1 活动和资源配置重复, 总成本上升和效率下降
 - 2 事业部之间人员调动和交流不畅容易滋生本位主义
 - 3 不按职能分配失去了技术专门化带来的竞争力

适应条件: 组织规模大, 下属单位架构完整。

五、矩阵式组织结构 (matrix structure) 就是把一个以项目或者产品为中心构成的组织叠加到传统的、以职能来构成的纵向组织之上。该结构中有两套管理系统, 一套是为完成某一任务的横向项目系统, 另一套是纵向的职能领导系统。

矩阵式结构最主要的特点是: 能使产品事业部结构和职能制结构同时得到实现, 创造了双重命令链。因此, 组织中的人员也具有双重性: 其一, 他们仍然需要对其原属的职能部门负责, 职能部门的主管仍是他们的上级, 这是和纵向的职能领导系统相吻合的; 其二, 他们又必须对项目经理负责, 项目经理对他们拥有项目职权, 这又是由横向的项目系统决定的。

- 优点:
- 1 双重的权力结构便于沟通和协调, 完成任务迅速, 可适应不确定性环境下的复杂决策和经常性变革
 - 2 既保持职能部门独立又能组织各部门人员, 实现产品间人力资源共享;
 - 3 给员工提供获得职能技能和一般管理技能两方面机会

- 缺点:
- 1 双重权力系统的权力难以平衡, 容易造成争议和冲突; 员工难以适应
 - 2 员工需要具备良好的人际关系技能和全面的培训
 - 3 矩阵式结构要使横向团队和纵向科层一样正式化十分困难
 - 4 资源管理存在复杂性

- 适应条件:
- 1 产品线之间存在着共享稀缺资源的压力, 组织规模中等, 产品线数量中等。
 - 2 存在着对两种或更多重要产品的环境压力
 - 3 组织环境条件复杂和不确定

六、基于团队的结构 (team-based structure): 是指一种为了实现某一目标而由相互协作的个体组成的正式群体。当管理人员使用团队作为协调组织活动的主要方式时, 其活动结构即为基于团队的结构。其主要特点是: 它打破了部门界限, 能够实现迅速组合、重组和解散, 促进员工之间的合作, 提高决策速度和工作绩效, 使管理层有时间进行战略性的思考。

- 优点:
- 1 团队成员了解各自工作并负责
 - 2 团队适应性强
- 缺点:
- 1 领导不提出要求时团队缺乏明确性
 - 2 稳定性和经济性差
 - 3 团队必须持续管理
 - 4 小组成员对自己的任务生疏忽略

5 不利于培养高层管理者

适应条件：与大型组织中职能制或事业部制的结合。

七、虚拟组织 (virtual organization) 是一种只有很小规模的核心组织，以合同为基础，依靠其他商业职能组织进行制造、分销、营销或其他关键业务的经营活动的结构。虚拟组织虽然规模较小，但这种组织的决策高度集中，但部门化程度很低，甚至没有下属部门，能发挥主要职能。

- 特点：**
- 1 通过计算机网络与中间商、承包商、合作伙伴保持联系
 - 2 可以把每个伙伴的优势集中起来，设计、制造和销售最好的产品
 - 3 企业可以捆绑拆组，具有很大的灵活性、机动性和反应灵敏性
 - 4 要求各企业间彼此信任，这种信任建立在共同利益基础上
 - 5 各企业之间很难确定边界，组织相互渗透，共享信息交流经验

虚拟组织与传统组织结构的区别：传统的组织结构具有多层次的垂直管理体系，有各自划分的职能部门；为保证企业的有效运作，需雇佣大批财会、销售、后勤、人力等人员。虚拟组织要到组织外去寻找这些资源，把日常业务部门推到组织外部去。这种组织有更大的灵活性和反应的灵敏性。

八、无边界组织 (boundaryless organization)，是指其横向的、纵向的或外部的边界不由某种预先设定的结构所限定或定义的一种组织设计。计算机网络化是人们超越组织界限进行交流和交易的重要技术原因。

- 横向：专门化和部门化；打破：跨职能团队；流程设计；工作扩大化
 纵向：层级划分；跨层级团队、参与式决策、工作丰富化
 外部：组织与顾客、供应商及其他利益相关者；战略联盟，价值链管理。

第四节：影响组织结构设计的权变因素

【育明考研解析】（影响组织结构设计的权变因素有哪些？分别如何影响组织结构设计？）

一、组织环境

环境的不确定包括复杂性和稳定性两方面，影响着企业对环境的信息需求和从环境中获取资源的需求，从而直接影响着企业组织结构的设计。

环境不确定性程度直接影响着企业组织结构的设计，具体表现在对：职位和部门、组织的分工和协作方式、控制过程以及计划和预测等方面。具体来说就是职位和部门、差别和整合、组织内部正规化程度、计划和预测。

二、组织战略

战略是实现组织目标的各种行动方案、方针和方向选择的总称。为实现同一目标，组织可选择不同的战略。而战略类型的不同，企业活动的重点不同，组织结构的选择也不同。

1. 经营战略——钱德勒《战略与结构》认为结构跟随战略（从企业经营领域的宽窄来分）：

经营战略	组织结构
单一经营战略	职能制
相关多元化	财务控制性的职能制
横向一体化	事业部制
纵向一体化	混合结构
非相关多元化	母子公司

2. 防守型战略、进攻型战略以及分析型战略——迈尔斯和斯诺《组织的战略、结构和程序》指出不同战略需要不同结构（根据对既定产品或经营项目如何进行竞争的方式和态度）

战略	目标	环境	组织结构特征
防守型战略	追求稳定和效益	相对稳定	严格控制，专业化程度高、规范化程度、集权程度高，规章多

进攻型战略	追求快速灵活的反应	动荡、复杂	松散型结构，分工程度、规范程度低，分权，少规章
分析型战略	追求稳定效益和灵活相结合	变化的	适度集权控制；有机式和机械式结合。

三、组织规模

组织结构设计与本身规模的关系：组织规模越大，工作就越专业化；组织规模越大，标准化操作程序和制度就越健全；组织规模越大，分权的程度就越高。

四、组织生命周期

葛纳瑞最早提出生命周期理论。组织的演化成长呈现出明显的生命周期特征，因此，组织结构、内部控制系统以及管理目标在各个阶段都可能是不相同的。奎因（Robert E. Quinn）和卡梅隆（Kim Cameron）把组织生命周期细划为四个阶段：创业阶段（组织规模小、非官僚化、非正规化）、集合阶段（是组织发展的成长期）、规范化阶段（组织进入成熟期之后就会出现官僚制特征）和精细阶段（组织规模巨大且官僚化）。每个阶段都由组织的稳态发展时期和变革时期组成。

五、组织技术

【育明考研解析】简答题

对于组织技术影响组织结构的研究主要有以下几个方面：

1 生产技术：

伍德沃德研究发现，技术复杂程度的提高，企业组织结构复杂程度也相应提高，表明复杂技术需要强化管理细化分工；一般技术越是常规结构越标准机械化，组织越是非常规化越可实施有机式结构。只关注小规模企业，具有局限性。

2 部门技术的影响：

查尔斯·佩罗根据工作的多变性和可分析性，可以分为常规型技术、工艺型技术、工程型技术、非常规型技术。认为协调和控制方法应该视组织的部门技术类型不同而有所区别。越是常规化，组织正规化、集权化程度越高，机械式的效率也高；反之柔性组织效率高。

3 信息技术的影响：主要体现在

信息技术使组织呈现扁平化趋势；

信息技术对分权和集权带来双重影响

信息技术能加强或改善企业内部的沟通协调

信息技术的进步要求给下属较大工作自主权

综合信息系统的实施意味着员工必须受到高度的职业培训，专业人员比例提高；

六、人员素质

1, 人员素质对组织结构的影响主要体现在：

1 集权与分权；2 管理跨度大小；3 部门设置形式；4 定编人数；5 协调机制

2, 因人设事与因事设人的结合：

组织不同阶段，有不同的主要原则；一方面组织设计的根本目的是保证组织目标的实现，要求因事设职，另一方面，要保证人尽其才，必须考虑到人事的有机结合。一般而言第一步是因事设人，按照理性要求，确定人员素质和编制，第二步是与现实对照做出修正。

第七章 组织文化

第一节 组织文化概述

一、组织文化的定义

沙因在《组织文化与领导》中阐述组织文化：

1. 文化一词包含为组织的成员共同拥有的深层次的基本假设和信念，它们无意识地产生作用，并且用一种基本的“认为这是理所当然”的方式来解释组织自身的目的和环境。组织的价值观、共享的信念、群体规范等都不是组织文化的本质。
2. 这些假设和信念是通过学习获得的，是对组织在外部环境中的生存问题和内部整合问题的反应。
3. 这些深层的假设应与“人为事物”和“价值观”区别开来，前者只是文化的表现形式，后者才是文化的本质。

二、组织文化的结构（两个模型）

1. 冰山模型。——组织文化结构二层次论

将组织文化比喻为大海中的冰山，将文化的分析层次区分为显现的可观察的层次和隐藏的、无法观察的层次，内涵如下：

（1）隐藏的、无法观察到的文化层次，指那些位于底层的基本假设，他是组织文化的本质，如信仰、认知、情感和群体规范等。

（2）显现的、可以观察到的文化层次，主要包括团队的非人工制品、用语言表达的行为、非语言的表达行为。

2. 睡莲模型。沙因将组织文化分为三个层次，并进行了详尽的分析

第一层次：如同浮在水面上的花朵和枝叶，是组织文化的外在表露，是人们所能感受到的组织文化，如组织架构、制度程序等；可以通过组织成员的语言、公开行为等表现；

第二层次：如垂直生长在水中的枝梗，是组织公开倡导的价值观，这些价值观渗透到组织的使命、愿景、行为规范里面，把是什么和应当是什么区分开；是在生产经营和人际交往中产生的文化，是组织文化的中间层次，或许可以透过水面看见，但是始终是模糊的，也是容易被忽视的。

第三层次：扎根在土壤中的根系，是深层次的基本假设，包括视为当然的、下意识的信念、观念和知觉；是最深层次的，组织文化的基础，它告诉成员怎样观察、思考和感受事物，提供源源不断的营养和支持。

三、组织文化的类型

1. 主文化和亚文化

组织的主文化就是组织在一定时期内所形成的占主导地位的组织文化。主文化是一个组织的核心价值观的体现，受到大多数组织成员的认可，构成了组织文化的主流。

亚文化通常反映的是组织中的一部分成员所面临的共同问题、情景和经历，它可能是在组织内部的部门设计或地理分割的基础上形成的。内容包括：副文化和亚群文化。

主文化和亚文化的冲突情形：消融、并存和取代。

2. 强文化和弱文化

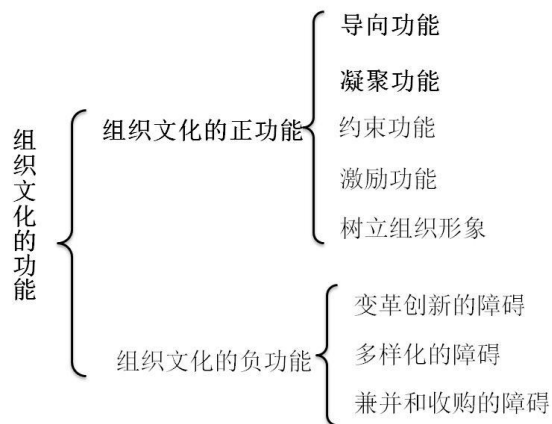
强文化是指组织的核心价值观为组织成员强烈认同并广泛共享的文化，组织成员的活动受核心价值观的指导并围绕它进行。

弱文化的一个明显特征就是处于这种文化中的组织成员分不清楚什么是重要的、什么是不重要的，因而也就不能对什么是核心价值观取得一致的意见。

四、组织文化的历史渊源

五、组织文化的功能

【育明考研解析】简答题



六、组织文化与组织氛围

第二节：组织文化的描述与分析框架

一、定性化研究学派——沙因的模型（沙因的组织文化模型的内容是什么？）

1. 沙因认为组织文化的内涵包括三个方面

外部生存问题	内部整合问题	深层次的基本假设
使命、战略和目标 手段：结构、系统和流程 度量：纠偏和修正系统	共同的语言和概念 组织边界：集体边界和身份识别 人际关系：权威和关系的本质 报酬和地位的分配	人与自然的关系 现实与真理的本质 人性的本质 人际关系的本质 时间和空间的本质

中国的组织文化模型（怎样分析中国的企业文化）

第三节：组织文化建设（论述组织文化的形成、维系与传承）

组织文化的制度化，就是将组织倡导的价值观转变为具有可操作性的管理制度的过程。它是组织文化形成的不可或缺的步骤。制度化是组织文化形成的前奏，一是组织文化建设过程中的成果需要以制度的方式巩固；二是组织创始人的价值观和信念需要通过制度化的过程传承和内化。

制度化的作用：

- a 组织制度具有精确性稳定性权威性特点，能规范组织成员的行为方式而巩固文化成果；
- b 组织制度的程序化过程可以体现和弘扬组织文化的核心价值观与信念，并以规章制度的形式具体化；
- c 组织制度的奖惩标准可以引导组织接受和内化组织文化。

组织开始了制度化后组织就有了生命力和恒久性。

1. 从制度到习惯：是组织文化形成的关键。要内化为日常的工作行为习惯。

具体方法：a 对组织成员进行培训；b 高层领导信守组织的价值信念并身体力行；c 树立榜样，进行典型引导。

四、组织文化的变革

第七章 组织变革与创新

第一节 组织变革概述

一、组织变革的动力

【育明考研解析】简答题

组织变革的定义：是指组织根据外部环境变化和内部情况变化，及时调整和改善自身的结构与功能，以提高其适应环境、求得生存的应变能力。组织变革是多种因素共同作用的结果，其基本动力分为内部和外部两方面

(一) 外部动力

1. **经济的力量。**市场竞争的日趋激烈，竞争范围的扩大，要求组织变革，否则无法应付竞争的压力，满足消费者的需要，迅速占领市场。
2. **技术的进步。**一方面，随着科技进步，产品的技术含量越来越高，产品从研发到投入市场的周期日益缩短，产品更新的速度也越来越快，这就要求组织必须有针对性地进行变革，使组织更具灵活性，能够迅速做出反应；另一方面，信息技术使组织内部的沟通方式大为改变，组织中部门之间、上下层之间沟通更为快捷，计算机控制取代了直接监督，使管理者的管理跨度更为广泛，组织结构日渐扁平化，管理层次大大减少。
3. **社会和政治变革。**任何组织和企业内部的变革都会受到社会政治因素的影响。
4. **就业人口的改变。**这使组织内部的人力资源结构发生了较大的变化，这就要求组织随之进行相应的调整，以适应新形势下管理人力资源的需求。

(二) 内部动力

1. **组织目标的改变。**组织目标的改变会促使组织调整结构、重新组织人员和财力，有针对性做出变革。
2. **管理条件的变化。**管理现代化要求组织迅速有效的预测和决策，合理规划，取得最佳效益。
3. **组织发展阶段的变化。**处于不同发展阶段的组织，其运行模式也就不同。格雷纳认为，一个组织的成长大致可以分为创业、聚合、正规化、成熟、再发展或衰退五个阶段。在每个阶段的最后都面临着某种危机和管理问题，这就要求组织适时做出变革，采用一定的管理策略解决这些危机，达到成长的目的。
4. **组织成员社会心理及价值观的改变。**组织成员的动机、态度、行为、需求等的改变，对整个组织的变革具有重要影响。
5. **组织内部的矛盾与冲突。**组织内部的矛盾与冲突也是组织变革的重要动力。

二、组织变革的类型

管理人员可致力于组织内的四种变革的战略类型：

1. **技术变革：**主要是指组织生产过程的变革，包括有关知识和技能基础，这些使组织具有独特的竞争力。
2. **产品与服务变革：**是指一个组织输出的产品或服务的变化。新产品包括对现有产品的小调整或全新的产品线。
3. **战略与结构变革。**战略与结构变革是指组织管理领域的变革
4. **人员与文化变革：**是指员工价值观、态度、期望、信念、能力、行为的改变。

三、组织变革的阻力及其克服

(一) 阻力

变革阻力的形式多种多样。公开的阻力可以通过罢工、降低生产率、低劣工作甚至破坏来表达；暗中的阻力可以通过拖拉、缺勤、要求调离、辞职等来表达。本部分从个体和组织两方面来讨论。

个体阻力 (6 个)：

1. **习惯：**习惯是否成为抗拒变革的一个主要来源在某种程度上取决于个体是否认识到能从改变其行为中获得好处。
2. **对未知的恐惧。**个体可能对变革感到非常焦虑和体验到强烈的威胁感，以至于他们拒绝要求到新的地方工作或工作职责发生巨大的变化。
3. **经济原因。**人们肯定会抗拒降低其收入的变革。员工害怕变革做出后，他们不能做得跟以前一样好，对组织、上司和同事价值降低，从而失去一些利益。
4. **选择性知觉。**人们倾向于有选择性地知觉事务以使得其与他们对世界的观点最恰当地吻合。一旦已经建立了对现实的理解，他们可能抗拒改变它，在其他事情上，人们可能抗拒变革对其生活产生的可能影响，具体做法是：只读或听他们同意的东西等。
5. **个性。**个体个性的某些东西可使人有抗拒变革的倾向，如高度教条或依赖性。
6. **与个人价值观相冲突。**个人的习惯、价值观是长期积累、相对稳定的心理结构，改变起来相对困难。一旦组织

全国统一咨询热线：400-6998-626

咨询师 QQ：1559022430 625361097

变革冲击到个人习惯和价值观，抵制变革的阻力便会随之产生。在不同组织文化的企业合并过程中尤为常见。

组织阻力：

1. **组织惰性：**是指组织在面临变革形势时表现得比较刻板、缺乏灵活性，难以适应环境的要求或者内部的变革需求。造成组织惰性的因素较多，如内部体制不顺、决策程序不良、职能焦点狭窄和集权化结构等。此外，组织文化和奖励制度等组织因素以及变革时机也会影响组织的变革进程。
2. **有限的变革关注。**如果只改变局部的子系统，而没有对相关的系统进行相应的变革，这种变革很可能会因为更大的系统问题而变得无效。
3. **资源限制。**由于资源的限制，有时不得不延期或放弃某些所希望的变革。
4. **固定投资。**资本集中的组织可能不能变革，因为固定资本（设备、厂房和土地）是不易改变的资产。
5. **群体因素。**对组织变革形成阻力的群体因素主要由群体规范和群体内聚力等。群体规范具有层次性，边缘规范比较容易改变，而核心规范由于包含着群体的认同，难以变化。同样内聚力高的群体不易接受变革。
6. **对权力关系的威胁。**一旦组织中有人认为变革可能是对其权力或影响力的威胁，个人或团体便会以抗拒的形式抵制。

（二）克服变革阻力的方法

科特和施莱辛格提出了“六变革法” six change approaches 模型，旨在预防、减少和弱化这些变革阻力，途径有：

1. **教育和沟通。**适用于信息缺乏、信息部准确或对变革缺少讨论和分析的时候。最有效的办法是变革前对员工进行宣传教育。这有助于帮助员工理解变革的逻辑性和合理性，认识到变革之举势在必行，从而减少关于变革的各种不实谣言。
2. **参与和融合。**适用于发动变革的领导团队缺乏设计变革的必要信息，以及员工阻力相当大的时候。当员工融入到变革的活动中时，他们就更能去顺应变革、参与变革，而不是阻碍变革。这一方法最好用于消除来自对变革持沉默态度的员工的阻力。
3. **引导和支持。**适用于变革过程中的各项调整引发员工阻挠的时候。在这一困难时期，管理人员如果采取支持员工的态度，能够有效防止潜在的阻力。其典型方法是：提供正常工作外的专门训练和服务。
4. **谈判和协商。**适用于部分员工或部门利益受损，以及阻挠力量较大的时候。管理人员可以通过提供各种形式的激励，使员工放弃抵抗。如给予一定权力否决危险的变革成分。
5. **控制与合作。**适用于以上策略发挥不了作用或成本太高时。科特和施莱辛格建议，选举阻挠力量的代表进入变革领导团队，是一个较为有效的控制阻挠人员的方法。具体做法就是从那些阻挠变革的员工中选举部分代表作为变革团队的领导成员，给予他们象征性的决策角色，同时却无碍大计。需要注意的是，如果阻力派的领导产生被耍的感觉，他们会产生更大的抵触情绪阻挠变革。
6. **正面施压。**适用于变革刻不容缓的时候，且最好作为其他办法均无效果时的最后一招。管理人员可以明确或含蓄向员工施压，告诉他们必须接受变革，否则将会导致严重后果如失业下岗等。

第二节 组织变革的实施

一、组织变革的推动者 change agents

二、组织变革的方式

三、组织变革的模式（组织变革的模式有哪些？请分别简单评价）

2. 组织变革的阶段模式——组织变革过程的不同阶段

A 勒温的三阶段变革模型——最具影响力

他提出了一个包括解冻 unfreezing、变革 changing 和再解冻 refreezing 三个步骤的有计划组织变革模型，用以解释和指导如何发动、管理和稳定组织变革过程。

解冻：改革前的心理准备和思想发动阶段。该步骤是要刺激组织成员去改变他们原有的态度，改变旧有的习惯和传统，并鼓励人们接受新的观念，刺激人们改革的动机；

变革：向组织成员指明变革的方向和方法，形成新的态度和接受新的行为方式，实现行为转化，以及通过认同和内

全国统一咨询热线：400-6998-626

咨询师 QQ：1559022430 625361097

在化加速改革的进程；

再解冻：这是变革后的行为强化阶段。通过连续强化（指在被改变的人每次接受新的行为方式时予以强化）和断续强化（指在预定的反应次数间隔时间内给予强化），使已经实现的变革（如态度和行为方式等）趋于稳定化、持久化，形成模式行为。



B 科特的领导变革八步骤

约翰·科特提出了计划变革模型，将勒温的三阶段扩展为八个有明确定义的步骤。

形成紧迫感：在变革实施之前，组织的领导者应该在相关人员的心理制造一种紧迫感，使人们立即意识到进行变革的重要性；

建立指导团队：有了紧迫感之后，变革领导者应该召集那些有一定的可信度、技能、关系、声誉和权威的人员，组成一支指导团队来担任变革过程中的领导工作。

确定变革愿景：指导团队会为自己的组织变革确立合理、明确、简单而振奋人心的愿景和相关战略，帮助指明改革的方向；

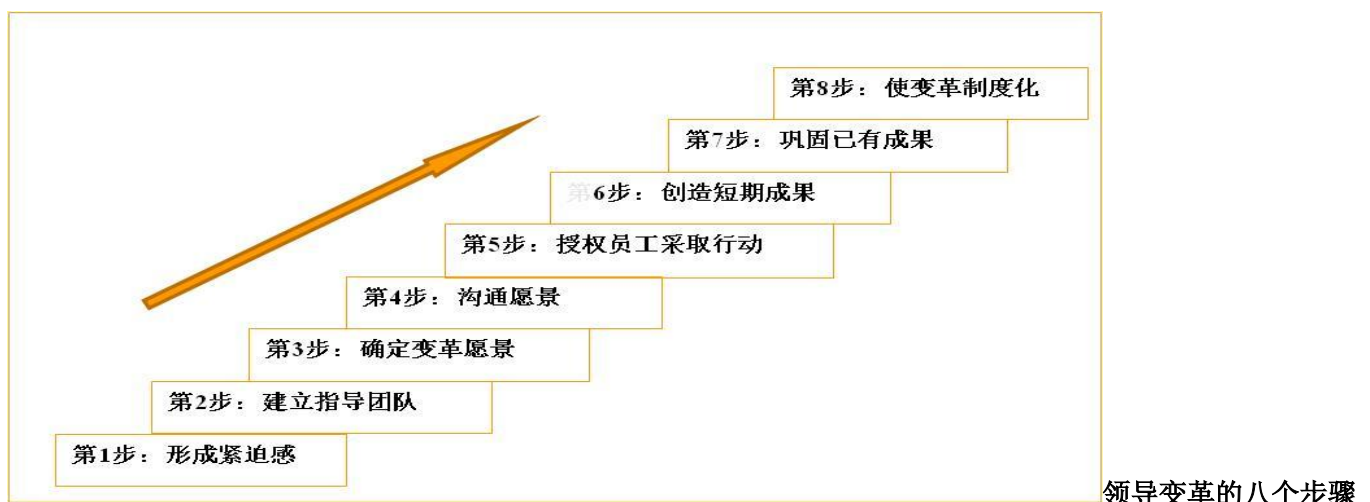
沟通愿景：变革的愿景和战略确定后，需要利用所能获得的传播媒介向组织进行传播。

授权员工采取行动：要想在组织变革中取得成功，领导者必须对参与变革的有关管理者和员工进行有效的授权，通过授权，可以使人们有能力克服阻力、消除障碍，将变革向前推进；

创造短期成果：在进行授权之后，那些在组织变革中取得成功的领导者就会设法帮助组织取得一些短期成效。这是非常关键的，可以为整个组织变革的必要性和正确性提供强有力的证明，并为随后的工作提供必要的资源和动力；

巩固已有成果：对那些能够执行愿景规划的员工进行聘任、晋升和开发，利用新项目、新论点和变革推动者再次激活整个过程；

使变革制度化：最后，组织的领导者们需要加强领导、建立有效的机制和文化，通过更有效的管理和改进，明确新行为同企业获得成功之间的关系，把所有变革成果固定下来，并利用各种手段，确保领导的培训开发和后继有人。



3. 行动研究模式——组织发展的不同阶段的不同变革方式

Action research 是指一种以数据为基础的组织变革问题的解决过程，这种过程离不开科学的方法，她首先系统地收集信息，然后在信息分析的基础上选择变革行为。行动研究者为了推行有计划的变革提供了科学的方法论。

A 凯利的组织变革模式。

心理学家凯利认为组织变革包括诊断、执行和评估三个阶段。诊断包括确定问题、诊断和列出可行性方案；执行阶

全国统一咨询热线：400-6998-626

咨询师 QQ：1559022430 625361097

段包括发展决策准则、选择解答方式、计划变革和采取行动；评估阶段包括评估效果和反馈。

B 卡斯特的组织变革模式。

认为组织变革过程包括六个步骤：

审视状态：对组织内外环境现状进行回顾、反省、评价和研究；

觉察问题：识别组织中存在的问题，确定组织变革需要；

辨明差距：找出现状与希望状态之间的差距，分析存在的问题；

设计方法：提出和评定多种备选方法，经过讨论和绩效测量，做出选择；

实行变革：根据所选方法及行动方案，实施变革行动；

反馈效果：评价效果，实行反馈，若有问题，再次循环此过程。

罗宾斯指出，行动研究至少有两个好处，**第一**，是以问题为中心，变革推动者客观地发现问题，问题的类型决定了变革行为的类型。虽然从直观上看这是显而易见的，但事实上大量的变革行为并不是这样，而是以解决问题的方法为中心。变革推动者通常先有一个号的解决办法，然后寻求与这种解决办法相应的问题。**第二**，由于行动研究中包括了员工的大量参与，所以减弱了变革阻力。实际上，只要员工在反馈阶段积极参与，变革过程通常就有了自身的动力。参与变革的员工和群体就成为带动变革的、持续的、内部的力量源泉。

第三节 组织发展（什么是组织发展，组织发展有哪些特点？）

一、组织发展概述

贝克哈德将组织发展**定义**为：利用行为科学的知识，通过有计划的干预使组织变得更为有效和健康。

早期的 OD 主要用于小团队活动，致力于通过让人们彼此信任以及对变革持开放态度来实现组织解冻。后来对组织发展的研究扩展到群体之间的相互关系乃至整个组织系统之中。

组织发展不是一种单一的技术，而是综合运用管理心理学等学科的理论和技术，并且是在一些专家的指导和帮助下实现的。**其特点包括：**

1. 组织发展寻求人们主动参与的、自我指导的变革。要解决的问题就是被组织成员确认的那些问题——组织成员与问题有直接关系或者受问题的影响。
2. 组织发展式泛组织的变革努力。创造一个更有效的组织的持续变革要求理解整个组织，在某种意义上说，不改变组织的部分变革是不可能的。
3. OD 既强调解决即刻的问题，也关注组织的长期发展。最有效的变革计划不仅是解决当前问题的计划，也是使员工准备解决未来问题的计划。
4. OD 比其他方法更强调数据收集、组织分析以及为解决问题而采取行动等方面的合作过程。
5. OD 既强调组织的有效性，又强调个人通过工作体验来实现自我。

第四节 组织创新（什么是组织创新？有哪些特征？）

一、组织创新概述

1. 创新的提出：innovation 最早由熊彼特提出，他认为创新就是把生产要素和生产条件的新组合引入生产体系，即“建立一种新的生产函数”，其目的是为了获取潜在的利润。包括以下五种情况：

第一、引进新的产品，即产品创新；第二，采用一种新的生产方法，即工艺创新或生产技术创新；第三，开辟一个新的市场，即市场创新；第四，获得一种原料或半成品的新的供给来源，即开发新的资源；第五，实行一种新的企业组织形式，即组织管理创新。他强调的是把技术与经济结合起来，是一个经济学概念。

2. 创新的内涵。

组织创新 organizational innovation 被认为是采纳一些对于组织所在行业、市场或一般环境来讲是全新的构思或行为。关于创新和变革的区别，被引用最多的应该是迈克尔·韦斯特及其同事的观点，他们描述了**组织创新的特征**：

第一、创新是组织内部一种有形的产品、过程和步骤。一个新观念可呢是创新的开端，但还不能视其为创新本身。

第二、创新必须在其引入的社会环境中是全新的，尽管对于引入它的个体而言不必是全新的。

第三、创新必须是有意的而非偶然的

第四、创新不是例行程序的变化。

第五、创新必须是致力于组织、组织的某些部门或更广泛的群体创造效益（不能成功与否）。

第六、创新必须产生公共效果。

二、创新管理

创新能否被管理，在学术界存在明显分歧。德鲁克认为经过周密的分析、勤奋而系统化地工作所产生的有目的的创新是可以作为创新实践加以讨论和展示的。无论创新是否可能被管理，至少一点可肯定，即组织可以通过采取一定的方法和手段，促进组织的创新活动。

1. 激发组织创新的因素

罗宾斯认为，激发组织创新力的因素主要来自结构因素、文化因素和人力资源因素三方面：

第一、结构因素。

a 有机式结构对创新有正面影响，因为有机式结构纵向变异、正规化和集权化程度低，可以提高组织的灵活性、应变力和跨职能工作能力，从而使创新更易得到采纳；b 拥有富足的资源能为创新提供另一重要的基石，有能力购买推行创新成果并承受损失；c 部门间密切的沟通有利于克服创新的潜在障碍。

第二、文化因素。充满创新精神的组织文化通常具有如下特征：

a 接受模棱两可，过于强调目的性和专一性会限制人的创造性；b 容忍不切实际，不强调专一性，鼓励多种工作思路；c 外部控制少，组织把规章、条例、政策之类的监控减少到最低限度，加大管理的自由度；d 接受风险，鼓励管理者和员工大胆试验，不用担心可能失败的后果；e 容忍冲突，鼓励群体中的不同意见，中等程度的冲突有利于调节群体气氛实现更高绩效；f 注重结果甚于手段，个人被鼓励积极探索实现目标的各种可行途径；g 强调开发系统，即组织时刻监控环境的变化并随时做出快速的反应。

第三、人力资源因素，是组织创新的基本保证。创新型组织积极对其 a 人力资源进行培训和开发，帮助员工实施职业生涯规划，加快知识与技能的更新。同时，给员工 b 提高工作保障，鼓励员工成为创新能手。在组织创新中，c 创新者是最关键因素。成功的组织创新对创新者提出许多高要求：

创新者对组织创新成果潜在使用者的需求和获取知识的步骤有深刻了解，并拥有对财力、物力进行必要动员和协调的地位及经验；创新者拥有组织创新研究与开发方面的能力，与负责研发、市场销售和生等诸部门的人员之间有密切联系与协同；创新群体拥有创新活动时所必需的认知能力、个性特征和内在动机，并具有较高的自我效能和群体凝聚力，在群体沟通模式、目标管理程序及群体决策方式等方面，使组织创新具备心理准备。

3. 创新管理的流程

笛德等人提出了一个创新管理的流程模型，其包括如下阶段：

第一、信息收集和整理阶段。德鲁克在《创新与企业家精神》一书中总结了创新的七个来源：意外的成功或失败、企业内外部的不协调、过程改进的需要、行业和市场结构的变化、人口结构的变化、观念的改变和新知识的产生。其第一阶段的任务就是要充分利用和组织这些资料，对有关创新的信息进行识别、选择和处理，并将这些信息转化成与决策相关的资料。

第二、创新战略分析与制定阶段。此阶段主要根据收集到的信息进行创新方案的制定、选择，并使创新战略随着企业的发展进一步优化。要重视三个方面的问题：企业可获得的技术和市场机会；企业的现状，即现有的物质基础、资金状况等；创新发展战略必须考虑企业整体业务之间的匹配。在综合各方面知识的基础上，企业要形成与企业战略相关的行动方案，并根据收集到的资料对方案投入和产出进行分析，从而选择一个满意的方案。然后根据方案的预测情况决定人、财和物等资源的投入。

第三、提供资源阶段。这一阶段根据已有的方案，利益可获得的知识解决组织遇到的问题，当然这种知识并不一定是组织所拥有的。这个阶段根据组织的资源、能力和外部环境等各方面的进一步权衡，要么进入详细开发的下一步，要么对原有的方案进行修改或直接采用他人的成果。当然这并不是简单地将资源放在系统中，而是采用资源的有效利用方式。此外，该阶段还应该创造一种促进创新的有利条件。

全国统一咨询热线：400-6998-626

咨询师 QQ：1559022430 625361097

第四、实施阶段。是创新管理的核心。此阶段的投入有明确的目标，即从广泛的研究到关注具体方案的解决，最终导致创新结果，并为将创新的结果推向市场做准备。这一阶段需要大量时间、人力、财力以及物力的投入。本阶段的显著特点是一系列解决问题的循环，并通过它解决预期或突发问题。

第五、学习再创新阶段。包括两个方面的内容：一方面，本轮的创新成功实际是为下一轮提供动力；另一方面，如果创新失败，需要在失败中吸取经验教训，以资下一轮创新借鉴。

第八章 人力资源管理

【育明考研解析】参考张成福 公共管理学

第一节 人力资源管理概述

一，**人力资源管理定义：**所谓人力资源管理，就是组织通过各种政策、制度和管理实践，对人力资源进行合理配置、有效开发和科学管理，充分挖掘人力资源的潜力，合理配置人力资源，调动人的积极性，提高工作效率，从而实现组织目标的管理活动。

三，战略性人力资源管理

1，**定义：**是一个系统的概念，它强调通过人力资源的战略规划、政策及管理实践达到能获得竞争优势的人力资源配置目的，强调人力资源与组织战略的匹配，强调通过人力资源管理活动实现组织战略的灵活性，强调人力资源管理的目的是实现组织目标。

2，**解读：**绩效管理处于核心地位；工作设计与工作分析的结果是设计绩效管理系统时的重要依据；通过对来自不同渠道的员工的绩效进行比较，从中得出经验性结论，从而实现招募渠道的优化；绩效与甄选之间的关系是双向的，与培训开发之间也是相互作用的；绩效管理的结果是职位变动或解雇的依据之一；与薪酬管理的关系式最为直接的，员工总薪酬中总要包含一部分绩效薪酬。

第二节 人力资源战略与规划

一，**人力资源战略** (human resource strategy)：组织为适应外部环境的变化和内部管理的需要，根据组织的战略目标，制定出人力资源管理目标，进而通过各种人力资源管理职能活动实现组织目标和人力资源目标的过程。它强调人力资源对组织战略目标的支撑作用，从战略层面考虑人力资源的内容和作用。他与市场营销战略、生产战略、财务战略等共同构成了企业的职能层战略。

二，**人力资源规划** (human resource plan)：就是根据组织的发展战略、目标以及组织内外环境的变化，科学的预测、分析组织的人力资源需求和供给状况，制定必要的管理政策和措施，以确保组织在需要的时间和岗位上获得所需的人力资源的过程。

第三节 工作设计与工作分析

一，**1，工作设计** (job design) 是指为了有效地达到组织目标，合理有效地处理人与工作的关系而采取的，对与满足工作者个人需要有关的工作内容、工作职能和工作关系的特别处理。它是对工作进行周密的、有目的的计划安排，既要考虑员工具体的素质、能力等各个方面的因素，也要考虑企业的管理方式、劳动条件、工作环境、政策机制等因素。

2，工作设计方法

【育明考研解析】简答题

1 工作专门化 工作轮换 3 工作扩大化 4 工作丰富化 5 工作特征模型：确定了五种工作特征，分析了它们之间的关系以及对员工生产率、工作动力和满足感的影响。

二，**工作分析的步骤。**工作分析是一个细致而全面地评价过程，它由准备、调查、分析和完成运用四个阶段构成。

1，**工作说明书。**工作说明书包括工作描述和工作规范两方面的内容。工作描述反映了职位的工作情况，是关于职位所从事或承担的任务、职责以及责任的目录清单；工作规范反映了职位对承担这些工作活动的人的要求，是人们承担这些工作活动所必须具备的知识、技能、能力和其他特征的目录清单。

2，**职位说明书的内容**主要包括工作描述和工作规范两方面的内容，具体来说，一个内容比较完整的工作说明书要包括以下这些项目：职位标识；职位概要；履行职责；业绩标准；工作关系；使用设备；工作环境和条件；任

全国统一咨询热线：400-6998-626

咨询师 QQ：1559022430 625361097

职资格；其他信息

第四节 招募与甄选

一，招募

3, 招募渠道：及其优缺点

【育明考研解析】

总的来说有两种：企业内部招募，包括主管推荐、布告招标和利用技术档案的信息；企业外部招募，包括推荐招募、广告招募、职业介绍机构、猎头公司、校园招聘、网络招募六种。

二，甄选

1, 定义：是指从某一职位的所有候选人中挑选出最合适人选的活动。

2, 甄选的方法与技术主要有：工作申请表与简历筛选、笔试、测评、工作样本技术、评价中心技术、面试、体检等7种。

第五节 培训与开发

第六节 薪酬管理

一，薪酬的概念

1, 薪酬：是报酬体系的一部分，是指员工从企业那里得到的各种直接的和间接的经济收入，相当于财务报酬部分。

2, 薪酬的构成：

一、基本薪酬：包括职位薪酬、能力薪酬，其中能力薪酬又包括：技能薪酬、知识薪酬和胜任力薪酬；

二、绩效薪酬：

1 个人绩效薪酬：计件制、工时制、绩效加薪与绩效奖金

2 群体绩效薪酬：利润分享计划、收益分享计划、股票所有权计划、风险收益计划

三、福利：保险福利、各种津贴、带薪节假日、其他福利。

二，薪酬管理

1, 是指企业在综合考虑内外部各种因素的影响的情况下，根据企业的经营战略和发展规划，针对所有员工所提供的服务来确定他们应当得到的报酬总额以及报酬结构和报酬形式的一个过程。

3, 薪酬管理决策的内容：

- 1) 薪酬体系（确定员工基本薪酬的基础）
- 2) 薪酬水平（各部门职位的平均薪酬水平）
- 3) 薪酬等级结构（薪酬等级数量与各等级薪酬差距大小）
- 4) 薪酬构成（直接薪酬和间接薪酬）
- 5) 薪酬管理政策（薪酬的相关管理政策）

第七节 绩效管理

一，绩效

1, 绩效的概念及内涵：

二，绩效管理

1, 定义：是指制定员工的绩效目标并收集与绩效有关的信息，定期对员工的绩效目标完成情况做出评价和反馈，以改善员工工作绩效并最终提高企业整体绩效的制度化过程。

2, 绩效管理系统模型：一个完整的绩效管理体系由三个目的、四个环节和五个关键决策构成。具体而言，绩效管理是组织为实现其战略目的、管理目的和开发目而建立的一个完整系统，由绩效计划、绩效监控、绩效评价和绩效反馈四个环节形成一个闭合循环，评价什么、评价主体、评价方法、评价周期和评价结果的应用这五个关键决策始

全国统一咨询热线：400-6998-626

咨询师 QQ：1559022430 625361097

终贯穿于四个环节之中，它们对绩效管理的实施效果起着决定性的作用。

三，**绩效评价方法**就是指评定和评价员工个人工作绩效的过程和方法，总体上可划分为比较法、量表法和描述法三种。

1，**比较法**：就是对评价对象进行相互比较，从而决定其工作绩效的相对水平，这是一种相对的而非绝对的测量手段。常见的比较法主要有以下三种：排序法、配对比较法和强制分布法。

2，**量表法**：就是将一定的分数或比重分配到各个绩效评价指标上，使每项评价指标都有一个权重，然后由评价者根据评价对象在各个评价指标上的表现情况，对照标度的标准对评价对象作出判断并打分，最后汇总计算出总分，得到最终的绩效评价结果。比较常见的量表法包括行为锚定法 BARS、图尺度法 GRS 等。

3，**描述法**：作为各类绩效评价方法必要的补充，被视为另一类特殊的绩效评价方法。主要包括书面描述法和关键事件法。

四，平衡计分卡

1，**定义**：是一种战略性绩效管理工具，它以组织使命为出发点，从顾客、财务、内部业务流程、学习与成长四个方面来对组织绩效进行评价。将组织的使命、愿景和战略与企业的业绩评价系统联系起来，把企业的使命和战略转换为具体的目标和评测指标，以实现战略和绩效的有机结合。

2，平衡积分卡的主要特点：

平衡计分卡是一种绩效评价系统；

平衡计分卡是一种战略管理系统；

平衡积分卡是一种沟通工具；

平衡计分卡强调平衡的重要性；

平衡计分卡强调因果关系的重要性：只有目标客户满意了财务成果才能实现，客户价值主张描述了如何创造来自于目标客户的满意度，内部流程创造并传送顾客主张，支持内部流程的无形资产成为战略基础。

第九章 个体行为的基础

第一节 个体差异与个体行为

二、大五模型：有五项人格维度构成了所有人格因素的基础：

外倾性、宜人性、责任心、情绪的稳定性、经验的开放性。

三、迈尔斯-布瑞格斯人格特质（MBTI）

人格被分为四个维度：能量（内向性与外向性）、适应外部环境（判断与知觉）、信息收集（感觉与直觉）、决策制定（思维与感情）。

第二节 知觉与个体行为

一，知觉与社会知觉

1，**知觉**：是指个体为自己所在的环境赋予意义而解释感觉印象的过程，可以分为：物知觉和社会知觉。社会知觉包括自我知觉、对他人的知觉以及对人际关系的知觉三方面。

2，社会知觉的影响因素：

知觉者：态度、动机、兴趣、经验。

知觉对象：

知觉环境

3，社会知觉的规律：

1 首因效应：是由第一印象所引起的一种心理倾向，第一印象对人们今后对事物的判断有着非常显著的影响。

2 近因效应：指新出现的刺激物最容易给人留下深刻印象的心理效果。

3 晕轮效应：也叫以点代面效应，即根据一点做出对事物整体的判断，指人通过社会知觉获得个体某一行为特征的突出印象，进而将其扩大，掩盖了对其他特征的知觉，做出了整体都具有这些特征判断。

4 刻板印象：它是指按照性别、种族、年龄或职业等进行社会分类，形成的关于某类人的固定印象。

5 选择性知觉：指人们按照某种需要或目的，主动有意地选择少数事物作为知觉对象、或无意识地被某种事物吸引

全国统一咨询热线：400-6998-626

咨询师 QQ：1559022430 625361097

以它作为知觉对象，对它产生鲜明印象，而把周围其他事物当成知觉背景只产生模糊印象。

第三节 态度与态度管理

二、态度与行为的关系：

1. 认知失调理论（费斯廷格）：

（1）认知失调：是社会心理学家费斯廷格提出的，指任何的不和谐，包括个体可能感受到的两个或多个态度之间或者他的行为与态度之间的不一致。

（2）人们消除认知失调的愿望的强烈程度取决于三个因素：

- 造成失调的要素的重要性；
- 个体认为自己影响、应付失调的能力有多大；
- 个体卷入失调而可能获得的收益有多大。

（3）减少认知失调的三种方法：改变态度、增加认知、改变行为

2、认知平衡模型（P—O—X 模型）海德

由海德提出的，他认为人类普遍地有一种平衡、和谐的需要。一旦人们在认识上有了不平衡和不和谐性，就会在心理上产生紧张的焦虑，从而促使他们的认知结构向平衡和谐的方向转化。假设知觉主体 P，其他的人 O，对象为 X，这三者构成了环状的封闭系统，被称为 P—O—X 三角，三者之间的关系存在着两种状态，平衡和不平衡。当知觉主体对一个单元内两个对象看法一致时呈现平衡状态，反之在不平衡。

第十一章 激励理论及其应用

第一节 激励和激励过程

一、激励的概念和过程

二、激励的特点

第二节 内容型激励理论

一、麦格雷戈 X 理论和 Y 理论

X 理论——基于消极人性假设：人们本质上是懒惰的需要刺激、员工不喜欢工作需要强制、员工是非理性的缺乏进取心、只有很少人才是理性的能管理员工。因此，在工作中必须对员工采用强制、惩罚、解雇等措施。

Y 理论认为——基于积极的人性假设：人们追求有意义的生活主动追求成就、员工能主动追求目标承担责任、员工能自我指导和控制、绝大多数人都具备正确决策的能力。因此组织应该鼓励员工参与决策，提供富有挑战性和责任感的工作，建立良好的人际关系。

评价：给管理者提供了最为简单和直接的指导，使管理者清楚要做什么怎么处理人际关系；但没有实际证据来证明某一种假设更为有效地解释员工的行为，或者改变员工行为调动积极性。

1964 年，麦格雷戈提出了 Z 理论，该理论综合了组织义务和个人义务。

二、马斯洛需求层次理论

1、需要层次理论的内容

生理需要：最低级最基本需要，包括衣食住行等；

安全需要：保护自己免受生理和心理伤害的需要；

社会需要：友爱和归属需要，需要社会交往与认同；

尊重需要：自我尊重和他人尊重；

自我实现需要：最高层次需要，包括成长、开发自我潜能和自我实现

2、运行规则：

1) 缺乏原则，一种需要没有得到满足会引起冲动；

2) 优势原则，所有需要按照等级排列；

全国统一咨询热线：400-6998-626

咨询师 QQ：1559022430 625361097

3) 渐进原则，按照等级进行满足；

4) 开放的结果，最高等级的需要意味着一个人将为实现潜能而永远奋斗。

3, 评价：简洁易懂，得到了广泛认同和应用；未得到实证研究的证实，在各种文化中的适用性也缺乏证据。

三、阿尔德弗 ERG 理论

1, 内容

存在的需要 (existence needs): 生理和安全；

关系的需要 (related needs): 社会需要和他人尊重；

成长的需要 (growth needs): 自我尊重和自我实现；

2, 与需求层次理论比较:

各种需要可以同时具有激励作用，各种需要之间没有明显界限，是一个连续体，层次关系差异不明显，可以越级上升；同一时期内可以接受一种或多种、一级或多级需要；当较高层次需要不能得到满足时较低层次的需要欲望就会加强，即“挫折——退化”规则；某种需要得到满足后，强烈程度不一定减弱甚至可能增强。

3, 评价：比马斯洛理论更为简单灵活；批评认为和马斯洛理论无本质区别，缺乏实证支持。

四、赫茨伯格双因素理论

1, 内容：保健因素（发生在工作环境中的因素）——不会提高激励水平

激励因素（与工作内容或工作成果有关的因素）——可能提高激励水平

2, 运行规则保健因素里面，不满意和没有不满意；激励因素里面，满意和没有满意；导致工作满意和不满意的因素是有区别的，消除了不满意对员工没有激励作用，增强员工满意度需要注重激励因素

3, 评价：得到了广泛赞同，启示管理者满足不同需要所引起的激励程度和效果时不一样的；决定保健因素和激励因素很困难，且缺乏研究支持。

五、麦克利兰成就需要理论

1, 内容：成就需要：达到标准、追求卓越、争取成功的需要；权力需要：影响或控制他人且不受他人控制的欲望；关系需要：建立友好亲密的人际关系的需要

2, 应用：高成就动机和低权力动机的人是好员工但不一定是好的管理者；高关系动机的人不一定是好员工；关系需要和权力需要与管理的成功密切相关，最优秀的管理者往往有着高权力动机和低关系动机。

3, 评价：具有重要实践价值，首先测评动机有利人员选拔和安置上；其次了解员工动机能建立合理激励机制；最后认为员工的动机是可以训练和激发的。但是有些动机很难调整。

六、对内容型激励理论的评价

最大的困难是在于如何解释员工的工作是需要层次驱动的；另一个问题是其几乎完全忽视环境因素对员工激励的作用；员工的需要常常是无意识的、非理性的和不容易把握的。但其提出对管理这重视员工的内在需要，关注员工的心理需要起到了重要作用。

第三节 过程型激励理论

一、斯金纳强化理论

基本观点是，如果能很好地设定环境，就能通过环境来调整和改变人的行为，强化的最基本形式是奖励或惩罚。强化的种类有正强化、惩罚、负强化（事前规避）、忽视。根据强化行为的分类，可以通过“组织行为学校正”干预员工行为：识别员工行为、确定评估底线、确定管理策略、评价和维持。

强化理论原则：经过强化的行为趋向于重复发生；依据不同对象采取不同强化措施；分阶段设立目标并对目标予以明确表述规定；及时反馈；正面强化比负面强化更有效。

评价：正面评价——应用广泛，提供了迄今为止最为切实有效的管理手段；

批评意见——环境可能无法提供管理者用于强化的资源；管理者确定一种通用的管理策略非常困难；让员工持续一种行为很困难；对环境的审视非常困难。

二、弗鲁姆期望理论

全国统一咨询热线：400-6998-626

咨询师 QQ：1559022430 625361097

基本假设是激励作用的大小取决于该行动所能达到的目标及该目标可能导致某种结果的全部预期价值乘以达成该目标的期望概率： $M=V \times E$ ， M ——激励力（motivational force） V ——目标效价（valence） E ——期望值（expectancy）。因此，只有效价和期望值同时较高时，才能达到激励效果。动机包括三个变量：

努力和绩效的关系：努力的程度取决于达到绩效目标的概率；绩效和奖赏的联系：即绩效达成后获得奖赏的信任程度；价值（吸引力）：结果或奖赏对个体的重要程度；因此期望理论强调结果，其最根本的观点就是动机是由员工期望的结果以及这些结果对他的价值共同决定的。

员工动机影响因素：

员工对结果的预测；结果的吸引力；得到结果的所需行动；对工作机会的看法。

期望理论是一种权变理论，认为没有普遍适用的激励原理。

肯定评价：

是可以应用到很多环境下的理论模型；能很好地解释环境巨变时人们行为的变化；启示管理者采用多数组织成员认为效价最大的激励措施而非单一措施。

批评评价：了解员工的期望和价值很困难；期望理论假设员工信息完备理性判断不符合现实；期望理论强调报酬或奖赏的假设基础是自我利益，这种假设具有片面性。

三、亚当斯公平理论

公平理论的核心在于认为员工的行为都是建立在交换和维持公平感的基础上，而且员工的工作行为动力也取决于他所努力维持的公平感。公平理论是一种认知理论，认为吉利来自个人的知觉。

公平感可以分为分配公平和程序公平或相对公平（实际所得）与绝对公平（应得）。

✓ 分配公平的基本内容：

- 与“他人”进行比较（员工之间横向比较）
- 与“自我”进行比较（自我纵向比较）
- 与“制度”进行比较（所谓制度指组织中的薪金政策、程序以及这种制度的运作）

影响因素：与个人的主观判断、个人的公平标准、绩效评价、评价人员操作标准甚至组织文化等多种因素有关。

✓ 程序公平的基本内容：关注影响员工的动机水平和满意度的另一个方面，即你是否认为决策的制定过程是公平的，在组织内部的制度上是否公平对待每一个个体，程序公平影响员工对组织的忠诚度、工作满意度和组织内部的公民行为。

影响程序公平感的因素：

- 程序控制、一决策控制、一相互公平

肯定评价：影响激励效果的不仅有报酬绝对值还有相对值；激励时应该力求公平；对员工公平心理水平引导树立正确价值观。

批评评价：能否解释人们真实生活的体会方面有待研究；公平感是一种主观感受管理者很难明显感知；员工产生不公平感时是否紧张值得怀疑；没有考虑导致不公平感的背景而导致错误判断。

四、洛克目标设置理论

认为目标本身就具有激励作用，能把人的需要转变成为动机，使人们朝着一定的方向努力，将行为结果与既定目标对照修整，从而实现目标。目标设置适用于所有的文化背景。

条件：目标必须是明确的；目标必须是有时间限制的；目标必须是具有挑战性的同时也是能完成的；目标制定的整个过程应该是可以影响员工行为的；员工拥有目标的经验和知识有助目标达成；目标的制定有助于员工改善工作方法；员工必须得到必要反馈意见。

目标设置的关键在于员工对目标的忠诚度和完成既定目标的资源。

影响目标管理有效性的因素：来自目标特性的影响因素（目标的明确度&目标难度）；来自员工特性的影响因素（员工的承诺感&自我效能感&工作满意度）；来自组织的影响因素（正反馈/负反馈&信息反馈/控制反馈）

评价：迄今为止得到关注和研究最多的理论。存在问题有：目标设置与内部动机的关系；目标设置于满意感的关系；

全国统一咨询热线：400-6998-626

咨询师 QQ：1559022430 625361097

如何进行反馈；目标冲突时对绩效的影响；如果通过目标设置提高抽象情境中的目标绩效。

第四节 激励理论的比较和整合

第五节 激励理论的应用

第十一章 群体和团队的建设

群体的分类：

正式群体和非正式群体、初级群体和次级群体、实属群体和参照群体

正式群体 (formal group) 是指由组织结构确定的、职务分配很明确的群体，也就是说按照一定的法制程序，管理权限明文规定的群体。

非正式群体 (informal group) 是那些既没有正式结构，也不是由组织确定的联盟，它们是员工为了满足社会需要在工作环境中通过人际交往自然形成的。

二，群体的形成

1、 五阶段模型

形成 (forming)：其特点是群体的目的、结构、领导都不确定。群体成员各自摸索群体可以接受的行为规范。当群体成员开始把自己看作是群体的一员时，这个阶段就结束了

震荡 (storming)：是群体内部冲突阶段。群体成员接受了群体的存在，但对群体加给他们的约束仍然予以抵制。而且，谁可以控制这个群体，还存在争执。这个阶段结束时，群体的领导层次就相对明确了。

规范 (norming)：在这个阶段中，群体内部成员之间开始形成亲密的关系，群体表现出一定的凝聚力。这时会产生强烈的群体身份感和友谊关系，当群体结构稳定下来，群体对于什么是正确的成员行为达成共识时，这个阶段就结束了。

执行 (performing)：在这个阶段中，群体结构已经开始充分发挥作用，并已被群体成员完全接受。群体成员的注意力已经从试图相互认识和理解转移到完成手头的任务

解体 (adjourning)：群体成员开始冲突，不适用外部环境，盲目和保守

第二节 群体动力

第三节 群体决策

一，群体决策的优点

- 1) 更全面的信息和知识
- 2) 增加观点的多样性
- 3) 提高了决策的可接受性
- 4) 增加决策的合法性

群体决策的缺点

- 1) 浪费时间；
- 2) 从众压力；
- 3) 被少数人控制；
- 4) 责任不清

二，影响群体决策质量的因素

- 1) 群体成员带给决策过程的资源；
- 2) 群体领导者的素质；
- 3) 成员之间的相对低位、群体规模和成员同质性。

三，群体决策的偏差

- 1 群体思维：即由于从众压力使群体对不寻常的、少数人的或不受欢迎的观点得出不客观的评价。发生在成员追求

全国统一咨询热线：400-6998-626

咨询师 QQ：1559022430 625361097

一致性的情况下。

表现有：群体成员把他们所作假设的任何相关意见合理化；对怀疑群体共同观点的人施加直接压力；怀疑群体观点或持异议的人尽力避免不一致；存在一种无异议错觉，缺席者即视为赞成者。

纠正方式：（见公共政策导论）

2 群体偏移：在讨论任何可选择的方案、进行决策的过程中，群体成员倾向于夸大自己最初的立场或观点，导致极端保守或极端冒险。原因在于责任分散。

四，群体决策的技术

1 头脑风暴法

2 名义小组技术：问题提出后的步骤如下：讨论之前成员先写下自己的看法决策；成员依次单独解释自己的看法；群体讨论并澄清和评价；各成员排序。优点在于：允许群体成员正式集聚但又没有限制个体的独立思维。

3 电子会议：名义小组技术与计算机技术的混合，具有匿名、可靠、迅速的优点。

4、德尔菲法

第四节 团队的建设

第五节 创建高效能团队

一，高效能团队的特征

- 1) 清晰和开放的目标
- 2) 相关的工作技能
- 3) 相互信任
- 4) 一致的承诺
- 5) 良好的沟通
- 6) 克服冲突的技能
- 7) 恰当的领导
- 8) 内外部支持

二，创建高效能团队的步骤

- A、准备工作：明确任务性质，目标职权
- B、创造条件：组织环境、资源环境以及工作环境
- C、形成团队：挑选成员；告知成员团队使命目标；公开职权；
- D、提高持续支持

三，创建高效性团队的具体措施（11项）

- 1、保持最佳规模
- 2、正确选拔成员：技术、问题发现解决、人际关系
- 3、分配角色以及增强多样性：创造革新、探索倡导、评价开发、推动组织、总结生产、控制核查、支持维护、汇报建议和联络者9种角色。
- 4、澄清目标
- 5、适当的绩效评估和奖励方式
- 6、鼓励参与决策
- 7、提供支持
- 8、激发士气
- 9、培养相互信任的精神：正直、能力、一贯、忠实、开放
- 10、团队领导与结构
- 11、承认与回报重大贡献

第十二章 领导

第一节 领导概述

二、领导与管理的区别

	管 理	领 导
功能	应对复杂性	应对变革
议程制度方向	计划和预算	确定方向
人员配备方面	组织和配备人员	结盟
计划执行方面	控制和解决问题	鼓舞和激励

管理者	领导者
目标源于需要而非欲望	目标源于欲望而非需要
缓解个人及部门间的矛盾	寻求潜在的机会及回报
抚慰组织内的方方面面	以自身的魅力激励下属、激发创新
确保日常工作的顺畅运行	与雇员及合作者的关系紧张
工作环境秩序、稳定	工作环境混乱，缺少结构性
以试验过或已经证明过的方法做事	以冒险和开辟新途径的方式做事

第二节 经典领导理论

一、特质理论（斯托格迪尔）

1. 特质理论的研究成果

(1) 定义：认为领导者的特质是与生俱来的，是由遗传基因决定的。

(2) **领导者的六项重要特质**：领导愿望；诚实与正直；洞察力；自信；才智；工作相关知识

2. (1) 特质理论的优点：特质理论为领导者的选拔提供了一些标准。

(2) **特质理论的不足**：特质理论没有考虑情境因素。在原因和结果的区分方面还没有足够的证据。研究者过分关注特质与领导者之间的联系，却未曾尝试将这些特质与其他结果，如生产力或员工满意度相联系。

二、行为理论

认为，任何人只要采取恰当的行为方式，都可以成为有效的领导者。因此，它主要关注领导者做什么和如何做，并致力于揭示：是领导者的行为方式而不是他们的个性特征使其成为一个领导者。

1. 艾奥瓦大学的研究（卢因）

最早研究领导行为，提出三种领导风格：独裁型风格；民主型风格；放任型风格

2. 俄亥俄州立大学的研究：

- “四分图理论” 将领导行为分为两个维度：结构维度和关怀维度

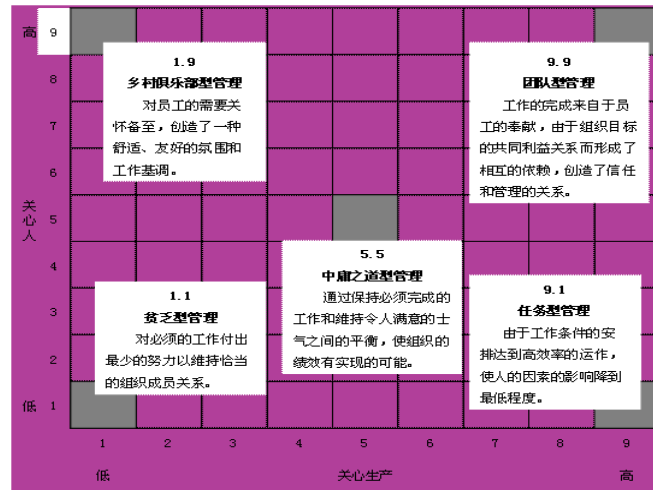


3. 密歇根大学的研究

认为领导行为有两种完全对立的类型： 员工导向 (employee-oriented) 生产导向 (production-oriented)

4. 管理方格理论：

- 得克萨斯州立大学的罗伯特·布莱克 (Robert Blake) 和简·莫顿提出。
- 在俄亥俄州立大学和密歇根大学的基础上提出了一个二维的管理方格理论 (managerial grid), 着重分析了五种类型的领导风格；如下图所示：



6. 家长式领导：

- 家长式领导的定义：在一种人治的氛围下，显现出严明的纪律与权威、父亲般的仁慈及道德的廉洁性的领导方式。
- 家长式领导包含三个维度，即权威领导、仁慈领导和德行领导，与其相对应的员工行为包括敬畏顺从、感恩图报和认同效法。
- 总的说来，家长式领导对于组织、团队的领导效能具有不可忽视的解释力和预测作用。

行为理论小结

- ✓ 首先，行为领导理论是对领导理论的一次重大突破。
- ✓ 行为理论与特质理论的另一个不同在于，它认为卓有成效的领导是可以学会的。
- ✓ 也存在不足之处：行为理论也没有找到一个可以在所有情境中通用的行为模式。

三，权变领导理论

认为领导模式的有效性会受到领导行为发生时的外部环境的影响，解释了特定环境中领导模式与有效性的关系。

1. 费德勒模型：

- 认为，高效领导取决于领导者的风格和适当的情境相互配合的程度。
- 设计了一套最难共事者问卷 (least preferred co-worker questionnaire, LPC), 用来测量领导者是任务导向还是关系导向的。
- 影响领导有效性的情景变量有三种：领导者—成员关系 (leader-member relations)、任务结构 (task structure)

全国统一咨询热线：400-6998-626

咨询师 QQ： 1559022430 625361097

structure) 和职位权力 (position power)

费德勒认为领导风格无法改变，所以实现有效领导的途径只有改变情境或更换领导。

评价：具有积极作用；需要增加变量以改进和弥补模型的缺陷；其假设领导风格无法改变与实际不符合；实际应用上权变变量过于复杂。

2. **情境领导理论**：1969年由保罗·赫塞 (Paul Hersey) 和肯·布兰查德提出；

- 也认为领导风格由两个要素组成：任务导向 (指导维度) 和关系导向 (支持维度)，并据此将领导风格分为四种类型：指示 (高任务低关系)、推销 (高任务高关系)、参与 (高关系低任务) 和授权 (低任务低关系)。
- 情境理论的本质在于领导者的行为要与下属的能力和责任心相适应，将此模型划分为两个部分——领导风格和下属的成熟度；下属成熟度是指员工完成任务的能力和意愿。
- 它经受住了实践的考验，被广泛应用，它直观易懂，可以很方便地运用于不同的情境中。

3. **领导者—成员交换理论 (LMX)**：由格雷恩和丹赛劳乌在 1972 年首次提出；

四、由于时间和精力有限，领导者在工作中要区分不同的下属，分为“圈内下属”和“圈外下属”；前者得到更多信任和关照并享有特权；后者的机会奖励资源回报等更少。

(该理论的提出是基于垂直对偶联结理论 (VDL) 即一对一垂直对偶的领导下属对应关系)

五、研究证明领导和下属之间的 LMX 质量与绩效和员工满意度等密切相关。但也有研究提出质疑，lmx 可能与绩效负相关。

4. **路径—目标理论**：由伊文斯和豪斯 (Robert House) 于 20 世纪 70 年代提出的。

- 其核心在于领导者的任务是帮助下属达成他们的目标，并提供必要的指导和支持，以确保他们各自的目标与群体或组织的目标一致。
- 认为有两个权变变量会影响对领导方式的选择，即环境和下属。
- 提出了四种领导方式：指导型、支持型、参与型和成就导向型。应该根据环境和下属的特点选择不同的领导方式。

5. **领导者—参与模型**：由维克多·弗洛姆和菲利普·耶顿共同提出的；

- 它着重分析不同级别的参与型领导，以及不同级别的参与程度对决策质量和可信度的影响；
- 修订后共有 12 个权变因素：决策重要性、问题结构专业技术、时间、决策速度等。
- 包含了高度独裁到高度民主的五级领导风格：从专断型、分别磋商型、团队磋商型、参与型到放权型
- 修正后的模型引入了时间限制和员工发展作为衡量参与程度的外部标准，产生了两种决策矩阵：时间驱动模型和发展驱动模型。
- 评价：有效的，告诉领导特定情境下参与决策的成员数量。

权变理论小结：

- 1) 权变理论，在领导行为的研究中加入了权变变量，强调在选择领导风格时，要充分考虑这些变量。
- 2) 也存在不足之处：权变理论相对更为复杂，结合了许多与领导力相关的权变因素，因此在运用时难度更大，对领导者的能力提出了更高的要求。

第三节 新型领导理论

1、变革型领导

- ✓ 最早由伯恩斯在 1978 年《领导力》一书中提出，指出领导是一个连续体，一端是变革型领导另一端是交易型领导
- ✓ 20 世纪 80 年代中期，巴斯发展了伯恩斯的观点，认为变革型领导和交易型领导应该是两个独立的概念，并发展了变革型领导的 MLQ 测评工具。
- 变革型领导 (transforming leadership)：

领袖魅力：向下属提供愿景规划和组织使命，解释任务意义，引发自豪感，赢得尊重和信任。

感召力：传达高期望，用工作意义激励员工去努力工作，用简单的方式表达重要目标。

全国统一咨询热线：400-6998-626

咨询师 QQ：1559022430 625361097

智能激发：不断用新观念、新手段和新方法对下属提出挑战，激发下属创造性地解决问题。

个性化关怀：给予下属个别的关怀、区别性的对待，有针对性地给与指导和培养。

- 交易型领导(transactional leadership)

权变式奖励：根据下属的努力、业绩及对目标的认识给予奖励，可被视为为获得员工支持而提供的一种有价值的资源交易。

积极的例外管理：密切监督防止问题的发生，并对偏离规范的行为进行监督检查并加以矫正。

消极的例外管理：对不符合规范的行为加以干涉，但不作指正，只在问题严重时介入。

放任型：放弃责任，避免做决定，逃避领导职务和责任。

评价：变革型领导是在交易型领导基础上发展而来的，强调权变。两者并非相互独立，而是可以同时运用。

2、魅力型领导

1) 指下属所认为的具有特定的个人特质、能力和行为，并且对下属的情感、价值、信仰、态度和行为有着异乎寻常的强烈的影响力的领导者的某种属性。

2) 魅力型领导者的八种典型行为特征：

角色模拟、形象塑造、愿景规划和清晰表述、表达较高的期望和信心、承担个人风险、表现出非常规行为、对环境的敏感性、行为方式富有表现力。

影响机制：1 通过授权而不是控制的方式来实现对下属的影响；下属态度的变化是以对领导者的个人认同、对领导愿景和价值观的内化为基础。

3、领导理论研究的新进展

- ✔ 团队领导：指领导者通过规划团队目标，开发和构建团队来实现其使命，它对于有效团队的绩效有重要影响。团队领导扮演着管理者、促进者、教练/训练者、工作协调者和外部联络者五种角色，承担任务功能、维系功能和改变环境三种功能。

模型：观察和措施两方面—判断团队错误（观察/内部）、采取措施纠正（采取行动/内部）、预测环境变化(观察/外部)、针对环境变化采取预防措施（采取行动/外部）

- ✔ 自我领导：指的是个体控制自己行为的一系列过程。有效的领导者能够培养下属的自我领导能力和意识，帮助他们实现自我领导。
- ✔ 道德领导：指领导者在其行为中明是非，走正路，追求公平、诚实、善良和正义。
- ✔ 诚信领导：指一种把领导者的积极心理能力与高度发展的组织情境结合起来发挥作用的过程。
- ✔ 战略型领导：指理解组织与环境复杂性并领导组织中的变革以实现组织与环境同步发展的过程。

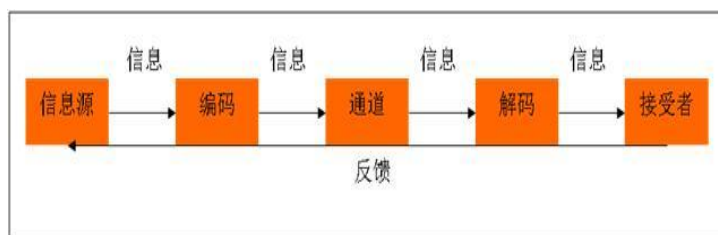
第十三章 沟通及冲突管理

第一节 沟通概述

一、沟通的内涵

1, 沟通：意义的传递与理解

2, 沟通的过程：发送者对信息进行编码，转化为信号形式，通过媒介传给接受者，接收者解码转译成信息并反馈给发送者。



沟通过程模型

全国统一咨询热线：400-6998-626

咨询师 QQ：1559022430 625361097

3, 沟通的原则: 信息传递的准确性、完整性和及时性

二, 沟通的方向和方式:

1, 沟通的方向

下行: 沿着权力层级自上而下进行的信息传递和交流

上行: 自下而上进行的信息传递和交流

横向: 同一层级之间的信息传递和交流

斜向: 同时跨部门和跨权力层级

2, 沟通的方式:

一、人际沟通方式: 口头、书面、非语言

二、组织沟通模式:

1、正式沟通网络。正式沟通: 是指按照组织明文规定的原则、方式进行信息传递与交流。

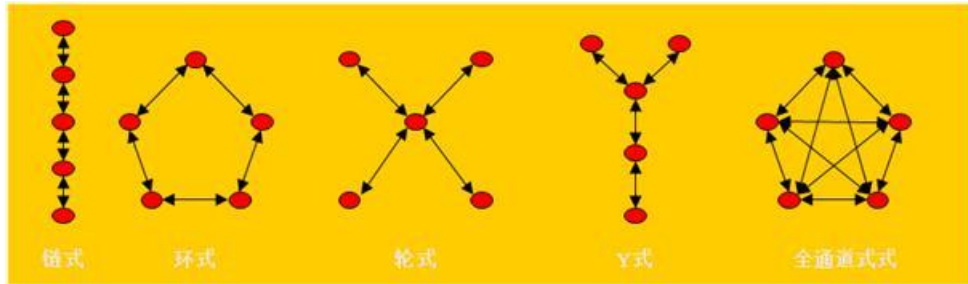
基本模式: 链式沟通: 直线型的层级结构中上行或下行的沟通, 上级和下属是一对一的报告关系。信息传递路线长速度慢容易失真。

轮式沟通: 不同下属向同一个上级报告, 下属之间不能沟通。传递速度快且不易失真; 依赖核心人物所以满意度低士气低

环式沟通: 组织成员只能与相邻的成员沟通。满意度和士气高; 速度慢容易失真。

Y式沟通: 只有垂直沟通的模式。权力集中解决问题速度快; 速度慢容易失真士气低

全通道式沟通: 开发型的沟通模式, 组织成员可以自由地与其他成员沟通。合作、士气高速度快适合自我管理团队; 渠道多容易混乱准确度降低。



五种正式沟通网络

优点: 正式沟通通常是在组织的层级系统内进行的, 约束力强, 能保证有关人员或部门按时、按量得到规定的信息, 且严肃利于保密。不足之处在于, 一般是在垂直方向上层层传递, 若管理层级较多, 有可能造成信息失真, 不利于横向沟通。

2、非正式沟通类型: 非正式沟通是指正式沟通途径以外的、不受组织层级结构限制的沟通方式。包括单线型(相互转告)、随机型(见谁告谁)、传播留言型(一个人告诉其他人)和群体型(一个人选择告知一部人)

积极作用: 形式多样、弹性大、速度快, 有助于决策者更全面、准确地认识问题, 提高决策合理性, 有助于改善成员心态、提高工作积极性。

消极作用: 加剧信息失真和歪曲程度、破坏组织的内聚力和稳定。

3, 电脑辅助沟通: 电子邮件、内部网络、外部网络、远程视频会议。

优点: 迅速廉价, 易于保存, 可以查询、搜索和传递, 有助于整合不同的观点和方式, 便于建构以知识创新为核心的学习型组织。

缺点: 在传递个人态度和情绪信息方面比较差, 信息反馈滞后, 同时在个人隐私的保护和安全性方面与人们的要求有一定的差距。

第二节 有效沟通

一, 人际沟通的障碍及应对措施

1, 人际沟通的障碍

- 1) 沟通方式选择不当
- 2) 编码困难：思想转化成语言
- 3) 噪音干扰：心理和物理
- 4) 过滤：故意操纵信息
- 5) 选择性知觉
- 6) 个性和情绪影响
- 7) 信息超载：超过了处理能力
- 8) 不完整的反馈

2, 克服人际沟通的障碍【育明考研解析：简答题】

- 1) 选择合适的沟通方式，根据沟通内容特点、双方特点、方式本身特点。
- 2) 简化语言
- 3) 积极倾听
- 4) 控制情绪
- 5) 注意非言语信息
- 6) 运用反馈：重复、概括、直接提问和评价

二, 改进组织沟通效果的方法

- 1) 管理者应该重视沟通
- 2) 言行一致
- 3) 强调面对面的沟通
- 4) 鼓励员工报告坏消息
- 5) 广开言路
- 6) 共享信息
- 7) 追踪沟通的效果

第三节 冲突概述

一, 冲突的内涵

1, 冲突：是一种过程，当一方感觉到另一方对自己关心的事情产生不利影响或将要产生不利影响是，这种过程就开始了。

二, 冲突观念的变迁：

三, 冲突的分类：

第四节 冲突管理

一, 冲突产生的原因及诊断

一, 冲突的原因

- 1, 员工的个体差异：个人的价值观、信念和态度；自我权利和保护；个性和需要
- 2, 情境因素：物理环境和复杂性
- 3, 组织因素：组织规模和任务的具体化程度可以成为激发冲突的动力。组织规模；管辖范围；群体之间的差异

二, 冲突的诊断

问题的本质；问题的根源；双方的相互依赖程度；接触频率；领导者；第三方的卷入；对冲突过程的感知

二, 冲突的管理

全国统一咨询热线：400-6998-626

咨询师 QQ：1559022430 625361097

1, 个体的冲突管理

回避(avoidance) ; 迁就(accommodation) ; 强制(competition) ; 妥协(compromise) ; 合作(collaboration)

2, 组织的冲突管理

- 设立愿景 - 减少模糊和不公正 - 改进政策、程序和规则 - 增加或合理配置资源 - 改进沟通方式 - 人员轮换 - 改变奖励系统 - 提供培训

复习思考题: 1, 请问有效沟通与达成共识有何区别? 2. 请联系沟通的过程来说明人际沟通可能存在的障碍。3. 请列举人际沟通的方式并介绍其优缺点。

4. 请论述改进组织内信息沟通效果的方法。5. 请比较冲突的传统观点、人际关系观点和相互作用观点。6. 请介绍冲突发展的五个阶段。

7. 请简述个体冲突管理的五种策略。8. 请从组织角度论述冲突管理策略。

第十四章 控制的基础

第一节 控制概述

一, 控制的概念

1, **控制:** 就是使活动和行为在规定的范围内进行, 以最终达到管理者的目的; 控制是管理的基本职能之一, 是监督组织的各项活动和行为, 实现组织预定的计划和目标的活动与过程。

2, 控制的重要性: 控制是实现组织管理效率和效果的保证; 控制与其他职能息息相关; 控制有助于提升部门和个人绩效。

二, 控制的过程:

1 设定绩效标准, 标准应该是具体的; 标准的制定要求实事求是; 对于不同的对象, 衡量的内容和标准也不同。

2 衡量实际绩效, 可以直接观察、统计报告、口头报告、书面报告。

3 将实际绩效与绩效标准进行比较, 比较是管理者根据已设定的绩效标准对员工或部门的实际绩效和实际行为进行衡量, 并确定二者之间存在的偏差的过程。偏差是控制系统中绩效标准与真实结果的差距。偏差需要控制在可接受的偏差范围内; 管理者对偏差要进行分析评估; 注意例外原则。

4 评估差异结果并采取必要的修正行动:

不采取任何行动; 改进实际工作: 直接纠正行动即救火式调整或彻底纠正行动; 修改标准。

三, 控制系统:

四, 控制方法:

第二节 影响控制有效性的因素

一, 有效控制特征

- 1) 有效的控制系统是可靠的, 并产生有效的数据
- 2) 有效的控制系统应提供及时的信息
- 3) 有效控制要以经济效益为优先
- 4) 有效控制具有灵活性, 允许有随机偏差
- 5) 有效控制应该被员工所理解并接受
- 6) 有效控制的评价标准应该是合理而可行的
- 7) 管理者重点控制对组织绩效有战略影响的因素
- 8) 有效控制强调例外
- 9) 有效控制的衡量标准是多重的, 不应相互矛盾
- 10) 有效的控制系统应该及时纠正偏差

二, 影响控制的权变因素

- 1) 组织规模, 与采取有效的控制手段和方法有密切联系
- 2) 位置和级别, 控制标准相连的有效性
- 3) 分权程度, 分权程度越高对绩效反馈的需求越高

全国统一咨询热线: 400-6998-626

咨询师 QQ: 1559022430 625361097

- 4) 组织文化，控制方式正式或非正式
- 5) 活动的重要性，重大活动的细微偏差也会导致重大影响，需要复杂广泛的控制

第十五章 控制的方法和技术

第一节 作业管理

一，作业管理概述

二，价值链管理

1, 价值链管理：建立在作业管理思想之上，是一种基于“协作”的策略，它将组织目标确定为与整个价值链上的组织有效协调与合作，为最终顾客提供有价值的产品或服务。

组织有很多价值活动，并不是每一环节创造的价值都是一样的。一般来说，组织创造价值主要是来自于某一些经营活动，这些活动被称作“战略环节”。不同组织的战略环节各不相同。

2, 价值链管理的**核心思想**就是把组织在价值链上各个环节分成战略环节和非战略环节，把资源集中在具有核心竞争力的战略环节上，非战略环节利用外包方式给予舍弃，并与价值链的上下游组织有效沟通。价值链管理的目标就是创造一个价值链战略，这个战略使价值链上的各个组织充分地展开沟通合作，以满足和超越最终客户的需求和欲望。

第二节 质量管理 质量管理是组织实施控制的一个重要组成部分；组织向顾客提供的产品和服务应该达到一定的质量标准；质量管理是组织进行控制管理关键环节。

一，全面质量管理

1 全面质量管理的起源、发展和定义：

(1) **定义**：一个组织以质量为核心，以全员参与为基础，目的在于通过让客户满意、让本组织所有成员及社会受益而达到长期成功的管理方式。

(2) 全面的含义：全过程质量管理，对产品或服务的每一个环节管理；全员参与的质量管理；全面的质量，产品、过程和体系的质量；全面的管理方法。

(3) 局限性：质量控制活动仅停留于作业环节，为拓展到产品形成的全部环节；对产品质量也仅以技术标准进行评价，没有从市场需求的角度衡量产品的质量。

2, 核心原则

(1) 核心原则：以客户为中心，是全面质量管理的核心理念；

(2) 重要原则：持续改进，不断改善产品和服务质量；

(3) 全员参与，组织内全体员工都参与到质量的改善过程中，重视每一个员工的价值。

3, 常见组织结构：质量管理委员会，是企业质量管理的决策组织通常由高管组成；综合性的质量管理部门，是专职质量管理部门；QC 小组，即质量控制小组，是开展群众性质量管理活动的一种有效组织形式。

二，六西格玛

1, 含义：六西格玛即六倍标准差，在质量管理上的含义为：生产流程或服务流程中每百万次操作的失误次数不大于 3.4 此，即操作合格率达到 99.99966% 以上。六西格玛管理方法是一种结构化、标准化的质量管理理论和流程改进方法。强调以统计数据为基础来控制和改进操作流程，力求使产品和服务达到零缺陷，以最少的资源投入不断提高顾客的满意度。

2, 六西格玛的流程改进模型（五阶段）：界定、测量、分析、改进和控制。

三，ISO9000 族国际标准

是国际标准化组织建立的全球通用的质量标准体系，为组织实现系统化、规范化、文件化的科学质量管理奠定了基础，在促进国际贸易、提高产品质量和服务质量等方面发挥了重要作用。

第三节 财务控制（狭义财务控制、成本控制、资产控制）

全国统一咨询热线：400-6998-626

咨询师 QQ：1559022430 625361097

一，狭义财务控制

二，成本控制

三，资产控制

第四节 信息控制

一，管理信息系统

1，管理信息系统的概念及其发展

(1) 定义：是一个组织内部和与组织相关联的外部环境中，依靠信息技术，对有关信息数据进行收集、储存、筛选、处理、传递及利用，能够快速、准确、安全地为组织中各项控制、管理和决策提供有效信息的功能整体。

2，不同类型的管理信息系统

3，管理信息系统应用的管理：

二，电子技术对控制的意义

1，电子技术对企业控制的作用

高效率和高效用

业务流程改造

核心竞争力的形成

2，对政府管理控制的作用：办事效率和透明度的提高、公众参与度的提高以及行政决策的科学化、民主化进程度的提高。

3，电子技术对组织提出的挑战：组织文化、员工素质、业务流程

第五节 最佳实践标杆

一，最佳实践标杆的概念及分类

1，定义：最佳实践标杆是指通过不断寻找和研究其他组织在产品、服务、绩效或流程方面的最佳时间，以此为基准，进行比较、分析、判断，进而重新设计并付诸实施，是自己得到不断改进，从而进入赶超一流组织创造优秀绩效的良性循环过程。