

斯蒂芬·罗宾斯

《管理学》

(人大第7版) 笔记

罗宾斯著 (第七版)

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列: 职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

颁发双证: 通用高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书 (含2年全套学籍档案)

证书说明: 证书全国通用、国际互认、电子注册, 是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限: 3个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业) 收费标准: 全部学费 **1280** 元

咨询电话: 13684609885 0451- 88342620 88723232 电子邮箱: xchy007@163.com

学校网站: www.mhjy.net 颁证单位: 中国经济管理大学 承办单位: 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



美华论坛
www.mhjy.net



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net

第I篇 导论

第一章 管理者与管理

一、谁是管理者。

- (1) 管理者：组织中指挥他人活动的人，他们拥有各种头衔。
- (2) 操作者：非管理人员，他们直接从事某项工作或任务，不具有监督别人工作的责任。
- (3) 组织：指一种有人们组成的，具有明确的和系统性结构的实体。
- (4) 管理者分类：基层管理者 中层管理者 高层管理者。

二、什么是管理和管理者做什么

1、管理的定义。

(1) 管理：同别人一起或通过别人使活动完成得更有效的过程。这一过程体现 在计划、组织、领导和控制的职能成基本活动中。

(2) 效率：只输入与输出关系，涉及使完成活动的职员最小化。(方法)

效果：与活动的完成，即与目标的实现相联系。(结果)

两者关系：管理不仅关系到使活动达到目标，而且要做得尽可能有效率。低水平管理绝大多数是由于无效率和无效果，或者是通过牺牲效率来取得效果。

2、管理的职能。

- (1) 计划：确定目标，制定目标，制定战略，以及开发分计划以协调活动。
- (2) 组织：决定需要做什么，怎么做，由谁去做。
- (3) 领导：指导和激励所有参与者以及解决冲突。
- (4) 控制：对活动进行监控以确保其按计划完成。

3、管理者角色（亨利·明茨伯格）

(1) 管理者角色：指特定的管理行为范畴。

- ① 涉及人际关系：挂名首脑、领导者、联络者。
- ② 涉及信息传递：监听者、传播者、发言人。
- ③ 涉及决策制定：企业家、混沌驾驭者、谈判者。

(2) 管理者角色与传统管理职能理论的关系：

- ① 职能方法仍然代表着将管理者的工作概念化的最有效方法。
- ② 管理者角色实质上与四种职能是一致的。

4、有效的管理者与成功的管理者。（弗雷德·卢森斯）

- ① 成功的管理者（提升最快的管理者）强调网络关系活动；而有效的管理者（绩效最佳的）强调沟通。
- ② 两者关系的意义：这个结果指出社交和治政技巧对于在组织中晋升是重要的〔从传统管理、沟通、人力资源管理、网络联系活动者〕随着层次的晋升，从事更多计划、组织、控制、而从事更少领导。

5、管理者工作的普遍性。

① 管理具有某些一般的性质：

(一)无论在组织的哪一个层次上，所有管理者都履行着四种职能，区别仅在于对每种职能强调的程度随管理者在等级结构的位置而变化。

(二)无论在何种类型的组织，在大多数情况下，管理者的工作是相同的。

(三)管理者在小型组织和大型组织中从事着基本规模上相同的工作，区别仅在于程度和侧重不同，以及具体做法和花费的时间不同。营利性组织：有明确的一般指标衡量一利润等。非营利性：没有明确的一般指标。小企业：加强与外部联系，管理者是通才、多面手，处理各层次的管理工作。大企业：正规性好于小企业。

三、为什么要学习管理：改进组织的管理方式关系到每个人的切身利益。

- (1) 对于渴望成为管理者的人来说，学习管理学可以获得基础知识，有利于他们成为有效的管理者。
- (2) 对于不打算从事管理的人来说，可使他们领悟上司的行为方式和组织的内部运作方式。

第二章 管理的演进

一. 历史背景

20 世纪前，在管理方面的主要贡献

1. 埃及金字塔的建设 罗马教会
2. 亚当·斯密关于劳动分工的著作：将分解成一些单一和重要性的作业，提高工人技巧和熟练程度
3. 产业革命：提高效率

二. 多样化的时期（20 世纪前半期）

2. 1 概述：

1. 科学管理：从如何改进作业人员生产率的角度看管理。

代表人物：泰勒。吉尔布雷斯。甘特

2. 一般行政管理：关心整个组织，寻找如何应用于整个组织的管理原则和任何使之有效

代表人物：法约尔，韦伯。

3. 人力资源管理方法：集中于人的管理。

定量化的方法：运用数字或统计技术改进资源分配的决策。

4. 管理进程：科学管理（1880s）-----行为科学（1920s）-----管理科学（1950s）。

2. 2 科学管理：

2.2-1 泰勒四个方面：

- 1 对工作的各个组成部分，进行科学的分析，以科学的方法代替陈旧的操作方法。
- 2 科学的挑选人，培训人，促进工人的进取心。
- 3 在科学的方法下，与人合作。
- 4 管理人员和工人 各担其责。

具体步骤：工作环境分析-----任务分析-----制定工作标准，挑选员工-----管理人员配合，督促，完成自己的工作。

解释：工作环境分析内容：工作是什么，谁来做，管理者怎么办。

任务分析内容：任何根据工作需要和工人技能分配工作。

2.2-2 弗兰克和吉尔布雷斯（时间和动作的研究）：用动作摄影来研究手和身体动作。

解释：在不增加工人的劳动强度的下，进行最轻松最有效作业的方法。

作用：1 促进机器和设备的改良；

2 通过标准时间和时间时间来比较测定工人的劳动效率；

3 标准时间可以作为奖励工资的基础；

4 作为制定标准劳务费，各种计划的基础；

2.2-3 甘特：甘特图：在 y 坐标表示出 计划的工作和完成的工作，在 x 坐标表示 过去的时间。作用可以使管理当局了解计划开展的情况和及时采取必要的行动保证项目按时完成。

2.2-4 科学管理在许多人从事一种工作的劳动密集型工作程序才有意义。

2.2-5 历史的评价科学管理：使生产率提高 300%+成为可能；从一种凭感觉的活动，发展成一门复杂化和科学性的学科；提高了整个国家的生活水平；

2.3 一般行政管理

法约尔：他认为管理是一种涉及所有关于人的控制和协调的共同的活动的，这样的活动包括五个职能：计划、组织、指挥、协调、控制。（第一个将管理定义为五个职能）。

注意：在以后的认识中（在芮明杰书中，认为这五种，其实是消除管理中不确定性的基本手段，因为如果他们是，那其他一些管理的活动也可以看作管理的职能，比如：信息的搜集。）

2.4 人力资源管理方法

1.早期的提倡者：欧文、巴纳德。

权威的传统观点：下属必须服从上级，从高层建立起来然后贯穿整个组织。

权威接受观点：权威来自下级接受它的意愿。

2. 霍桑的研究（现在我们称它为，行为科学）

人是社会人；

影响工作效率的因素：工人的积极性，家庭和社会及组织中的人际关系；

金钱不是唯一的决定的因素，感情有重大影响；

基层管理要重视人际关系，和工人多交流；

非正式团体，左右员工的行为，对员工的影响；

作用：引起重视人的因素，人们开始从积极的寻求提高工作满意和士气的途径。

2.3 人际关系运动

1. 内容 卡内基的书和课程；

马斯洛：需求的五个层次；

麦格雷戈：x 和 y 理论；

2. 特点：认为工作中的人抱有强烈的信心，他们相信人的能力并认为管理实践应当提高员工的满意程度。

2.4 行为科学的贡献：1. 社会人的假设；

2. 需求因素和激励；

3. 作业组合；（类似静态的组织）类型、形成原因、管理者和非管理者在不同的作业中、作业的基本控制方法和规则、管理的要求与压力等因素对作业产生和发展的影响。

4. 领导理论：领导是一个个人向其他人施加影响的过程；

三种广义的理论：性格、个人行为、权变。

2.5 定量法（管理科学）

特点：1.认为管理 就是决策；

2.以经济效益为标准；

3.运用数学模型；分二类：描述、规范（和经济学的概念类似。）；确定、随即；

4.依靠计算机；

管理科学的贡献：

1. 科学技术的引入和运用；

2. 决策理论；

3. 管理信息系统；

2.4 趋势

三、近年来的趋势：趋向一体化

60 年代初提出管理学的统一框架，包括：（将各种管理方式进行综合）

① 过程方式：被当作综合多样化理论观点的一种方式。按过程方法：管理者从事计划、组织、领导和控制的工作。

② 系统方法：认识到组织内部活动之间，以及组织与其外部环境之间的相互依赖。

系统：一组相互联系和相互制约的要素按一定方式形成的整体。

封闭系统：不受环境影响也不与环境发生相互作用。

开放系统：认识到系统与环境间的动态相互作用。

③ 权变方法：分离出影响组织绩效的情境变量。

四、当前的趋势和问题：变化中的管理实践。

① 全球化。

② 工作人员的多样化。

③ 道德。

④ 激励创新和变革。

⑤ 全面质量管理。（TQM）（戴明）

含义：1.强烈地关顾顾客。

2.坚持不断的改进。

3.改进组织中每项工作的质量。

4.精确的度量。

5.向雇员授权。

⑥ 授权。

⑦ 工作人员的两极化。

授权??管理者通过重设计工作和让工人来决定与工作有关的事情，使质量、生产率和复员的责任感加强。

工作人员的两极化??从事低技能服务只能得最低工资，高技能服务得高工资。

总结管理理论的演进：

1、 历史背景：亚当·斯密，工业革命。

2、 多样化时期（20 世纪前半期）

科学管理：泰勒。

一般行政管理：法约尔·韦伯。

人力资源方法：早期提倡者：欧文·巴纳德。

霍桑研究（梅约），人际关系运动，行为科学理论。 定量方法。

3、 今年来的趋势（趋向一体化）：过程方法，系统方法：权变方法。

4、 当前趋势：变化中的管理实践：全球话，工作人员多样化，道德，激励创新和变革

TQM，授权，工作人员的两极化。

第II篇 定义管理者的领域

第三章 组织文化与环境：约束力量

一、 管理者：万能的还是象征性的

① 管理万能论

管理万能论：认为管理者对组织的成败负有直接责任，它在管理学理论和社会中占主导地位。

② 管理象征论

管理象征论：管理者对实质性的组织成果仅起着极为有限的作用，因为大量的因素是管理者所不能控制的，管理者在很大程度上影响着象征性的效果。

③ 现实是两种观点的综合

每一个组织中都存在着限制管理者决策的内部约束力量（组织文化）和外部约束（组织环境），但在一个相当大的范围内，管理者能对组织的绩效施加重大影响。

二、 组织文化

① 什么是组织文化

(1)组织文化：是组织内部的一种共享价值观体系，它在很大程度上决定了雇员的行为。

(2)含义： 1、文化是一种知觉，这种知觉存在与组织中而不是个人中。

2、组织文化是一个描述性术语，它与成员如何看待组织有关，而他们是否喜欢他们的组织，是描述不是评价。

(3)组织文化的 10 个特征：

1、成员的同质性。 2、团体的重要性。 3、对人的关注。 4、单位的一体化。 5、控制。 6、风险承受度。 7、报酬标准。 8、冲突的宽容度。 9、手段??结果倾向性。 10、系统的开放性。

② 文化的来源

组织文化的来源： 1、创始人的倾向性和假设。

2、第一批成员从自己的经验中领悟的东西。

③ 强文化和弱文化

(1)强文化：强烈拥有并广泛共享的基本价值观的组织。

(2)强文化作用：强文化传递那种选择是可取的，那种选择是不可取的信息，在很大程度上制约了管理者的决策。

(3)一个组织文化的强弱或居于其间与否，取决于组织的规模、历史、雇员的流动程度及文化起源的强烈程度。

三、 环境

① 环境的定义

(1)环境：指对组织绩效起着潜在影响的外部机构或力量。分为一般环境和具体环境。

(2)一般环境与具体环境

1、一般环境：包括那些对组织有潜在影响，但其相互关系尚不清晰的力量。这些力量主要有：经济、政治、社会和技术因素。

2、具体环境：与实现组织目标直接相关的那部环境、组织的具体环境的相关要素有：供应商、顾客、竞争者、政府机构和公众压力集团。

3、一般环境与具体环境关系：一个具体环境因素经过一段时间会转变成一般环境因素，反之亦然，

(3) 评价环境的不确定性

1、环境的不确定性：(一)变动程度：I 动态环境：组织环境要素大幅度改变

2、II 稳态环境：组织环境要素变化很小 (二)复杂程度：指组织环境中的要素数量及组织所拥有的与这些要素相关的知识广度。

3、稳定的和简单的环境是相当确定的，而越是动态和复杂的环境，其不确定性越大。[2 维矩阵模型]

(4) 组织及其环境：

1、一个组织是一个与其具体环境相互作用，相互依存的系统，并随时注意其一般环境的潜在作用。

2、具体环境 供应商、顾客、竞争者、政府、压力集团。

3、一般环境

(一)经济条件：利益、通胀率、可支配收入的变动、证券市场指数以及一般商业周期。

(二)政治条件：包括一个组织在其中经营的所在国的总体稳定性及政府首脑对工商企业的作用所持的具体态度。

(三)社会条件：管理当局必须使其经营适应所在社会变化中的社会预期

(四)技术条件

4、环境对管理时间的影响

环境的高度不确定性，限制了管理当局的选择及决定自身命运的自由。

补充：技术的变化要关心：1。方向 2。速度

第四章 组织工作

一、组织工作概述

1、组织

人们为实现特定目标而形成的系统集成，共同目标是组织存在的前提。组织可实现个人力量所无法达到的目标

特征：分工与合作，以获取专业化优势。

从本质上说，组织是一种工具或手段，用得好，有利于目标实现，反之，会阻碍目标实现。

2、组织结构

即组织的框架体系，是人们在组织内进行劳动分工和协调方式的总和。

- 复杂性：分工程度、对知识的依赖程度等。

- 正规化：组织依靠规则和程序引导员工行为的程度。

- 集权化：决策权的分布。

3、组织工作

将实现组织目标所必须的各项活动加以分类和归并，设计合理的组织结构，确定并维护组织内部关系的过程。

- 组织工作是一个过程：

(1) 确定目标；

(2) 确定实现目标所需的各项活动、业务，并且分类、归并；

(3) 部门化；

(4) 确定层次结构；

(5) 确定职权关系；

(6) 维护、调整、变革。

- 组织工作的最终成果： 组织结构图

职务说明书

- 组织工作是动态的： 随组织内外环境的变化而变化。

4. 组织理论的发展

4.1. 古典组织理论：

以韦伯的官僚组织为代表。

强调结构化、规则化、稳定性。 ?? 官僚型结构

4. 2. 行为组织理论：

以利克特（R•Likert）的参与型组织为代表。强调组织设计应考虑人的因素，能力的发挥，建立一个符合人际关系原则的组织。

松散、分权、民主 ?? 参与型结构

4. 3. 权变组织理论

适用于所有情况的理想组织结构是不存在的。组织设计取决于各种权变因素：

a. 战略：A•Chandler：“结构跟战略走”

低成本战略 ----- 机械式结构

多角化战略 ----- 有机式结构

b. 规模： 小规模 ----- 集权化

大规模 ----- 分权化

c. 技术：

佩罗（Charles Perrow）： 采用常规技术 ----- 机械式

非常规技术 ----- 有机式

d. 环境： 稳定 ----- 机械式

不稳定----- 有机式

机械结构与有机结构的比较

特点	机械结构	有机结构
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	集中于每一层中有能力的人
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
忠诚的对象	制度	任务和群体
影响力的基础	建立在职权基础上	建立在个人能力基础上
规章制度	多	少

二、组织结构设计

任何一个组织结构都必须解决三个相互关联的问题：

?? 部门、层次、职权的划分。

（一）部门化

确定任务分配和责任的归属。

1、按职能划分部门（有基本相似的专业知识）

将相同性质的工作合并在一起。--- 传统、最普遍

•优点： 使各部门充分发挥专业优势

有利于维护组织统一

•缺点：协调困难，各部门易产生“隧道视野”。

•适用：组织规模较小、产品较少

2、按产品划分部门

•优点：有利于产品改进

有利于部门内协调

•缺点：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。

•产品部门化也适用于服务业，如会计事务所：税务部、审计部、管理咨询部等。

3、按地区划分：把某一地区的业务集中于某一部门。

原因：地理分散带来的交通不便和信息沟通困难----- 社会文化环境方面

优点：针对性强，能对本地区环境变化迅速作出反应。

缺点：与总部之间协调困难（不易控制）

4、按顾客划分：

前提：每个部门所服务的特定顾客有共同需求、且数量足够多。

如：如一家办公用品公司的销售：零售部、批发部、政府部。

5、按人数划分：容易控制

6、综合标准：实践中往往几种划分方法结合在一起

（二）层次结构

管理层次是随着组织规模的扩大和关系的复杂化而产生的，与规模、管理幅度密切相关。

1、 管理幅度：一个主管人员能直接有效地管辖的下属人数。

4-12

•管理幅度与层次成反比关系。

层 次

1 1 1

2 4 8

3 16 64

4 64 512

5 256 4096

6 1024

7 4096

A B

层次=7 层次=5

管理人员=1365 管理人员=585（减少 780 人）

•影响管理幅度的因素：

1) 管理者的素质和能力

2) 下属的素质和能力

3) 工作相似性

4) 环境： 稳定--- 幅度大； 不稳定--- 幅度小

5) 计划的完善程度、授权、人员空间分布、配备助手……

2、 锥型结构： **tall structure**

扁平型结构： 优点：上下级关系密切、信息纵向流通快、

Flat structure 管理费用低、下属有较大自主性。

缺点：监督不充分、协调困难。

3、格拉丘纳斯的上下级关系理论

管理幅度以算术级数增加时，面临的关系数将以几何级数增加。

4、安东尼结构： 层次结构的特征描述

（三）职权的划分

职权：职务范围内的管理权限（核心是决策权）。

职权是权力的一个子集。

1、直线职权：上下级之间的指挥、命令关系。“指挥链”

- 各级主管都拥有直线职权。line

- 有时把组织对目标实现负有主要责任的管理者称为直线人员。

2、参谋职权：组织成员向管理者提供咨询、建议的权力。

- 产生：源于直线人员对专业知识的需要，如财务、质量、人事、公关等。“参谋建议，直线指挥”

3、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。

- 其产生：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

厂长

参谋职权

直线职权 财务科长

职能职权

车间、科室

直线职权

直线职权

员 工

工人、一般员工

边界、范围

（四）组织结构类型

1、直线型结构：（图示：P178）

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

2、职能型结构（图示：P178）

各职能部门直接向下级发布命令，由泰罗发明，主要问题：“多头领导”。

3、直线参谋型（图示：P179）

各参谋部门仅提供咨询建议，无指挥权。

- 优点：命令统一，专业优势

- 缺点：直线人员负担重，参谋部门积极性不高。

4、直线职能型（图示：P180）

职能部门拥有业务指导和部分指挥权。

在中小型企业中应用较为普遍。

5、事业部制（图示：P181）

20 年代美国通用汽车公司首创。

- 概念：各事业部有各自独立的产品和市场，实行自主经营、独立核算。按地区

- 特点：集中决策，分散经营。走向分权（实际上是在公司内部创造一系列“自治”的小公司）

- 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）

- 特征：双重指挥链 ?? 打破了“命令统一”原则。

- 优点：增强组织的机动性和灵活性（项目小组）

实现各种专业知识的有效结合。

- 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、建筑公司等。

7、其它：

模拟分权制（大型化工企业，模拟事业部制以改善管理）

多维立体结构（如道?科宁化学工业公司，按产品、职能、市场形成立体结构）

网络结构（以合同为基础、只有很小的中心组织）

经理小组

案例 ----耐克公司和皮尔·卡丹公司

（五）横向协调设计

1. 明茨伯格的协调方式发展三阶段

过程标准化

相互调整 直接监督 成果标准化 相互调整

技能标准化

在一个有相当规模的组织，往往多种协调方式同时并存。

2. 协调方式设计

（1）结构性方式： •设立任务小组或委员会（TQC 领导小组）

- 设置联络员

- 设立专职协调部门（综合计划办）

（2）制度性方式：•管理工作标准化

- 例会制度（早会、周会、月度会、季度会等）

- 工序服从制度（上工序服从下工序、一般工序服从核心工序、辅助工序服从主体工序）

- 跨部门直接沟通（需注意建立汇报制度）

- 联合办公或现场调度

（3）人际关系方式： •大办公室制

- 领导接待日制

- 员工联谊组织

案例 ----CMP、H.P

三、组织结构的运行

1、授权

一个主管人员不可能承担所有的任务，正确地进行授权，有助于更好地实现目标。

- 授权的含义

上级将部分权力授予下级，并行使监督权，下级负有汇报和完成任务之责。

- 益处： 使上级从日常事务中解脱出来；

调动下级的工作热情；

培养下级才能；

发挥下属专长，弥补上级才能之不足。

- 授权的过程：

- ①任务的指派；

- ②权力的授予；

③责任的明确：下级负工作责任，上级负最终责任。

④监控权的确认。授权不等于授责！

•有效的授权： 选好受权者：

明确责权利：

用好监控权： 既不能失控，又不能干预。

•授权不同于分权： 系统地授权

可收回

•授权与代理、助理、分工之间的关系

2、集权与分权

•集权与分权是相对的。

•集权的好处：

（1）政策的统一

（2）行政高效率

过分集权的弊端：（1）降低决策质量

（2）降低组织适应能力

（3）降低成员工作热情

•影响集权与分权的因素：

？ 决策的重要性或代价

？ 组织规模

？ 组织形成的历史：

？ 下级管理人员的素质：

？ 控制技术的发展： 防止失控往往是集中的借口。

？ 组织领导人的个性：

？ 环境： 困难时期和竞争加剧可能助长集权。

•如何平衡？ 斯隆（A•Sloan）：“政策制定与行政管理相分离，集中控制与分散经营相结合”。

3、正确处理直线、参谋、职能人员的关系：

参谋多谋，直线善断。 职能权力应受到限制。

4、委员会：（集体决策机构）

•委员会管理的优点：

缺点：

?? “组织重大决策的委员会制和执行中的个人负责制”

四、组织工作的基本原理（P183）

*** 作业思考题：

1、什么是组织工作？它包括哪些内容？

2、什么是管理幅度？影响管理幅度的主要因素有哪些？

3、什么是事业部制？有哪些优缺点？

4、如何有效地授权？

5、实践中如何处理集权与分权的关系？

6、什么是职能职权？职能职权的出现是否违背组织内部命令统一性原则？

7、试分析某公司的层次结构、管理幅度、部门化类型。

职务说明书（Y201）

职务名称 市场部经理 部门 市场部

直接上司 营销付总经理 直接下属 人员：5 人

职位：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；广告、宣传；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 1) 根据公司营销策略，指导各区域办事处制订市场开发计划；

2) 负责对各办事处在网络的建设和、市场信息的收集、公关活动、广告宣传等方面进行专业性地指导和监督；

3) 直接负责与国家级设计院、政府有关部门的关系的建立，并督促区域办事处与之进行日常沟通、联络；

4) 指导并监督区域办事处区域合作网络（包括和单位与个人）的建立、维护与发展。并建立合作网络档案；

5) 每月一次，向总经理提交市场总体分析报告；

6) 根据各区域市场的情况，计划、指导、监督办事处开展区域的钢结构产品推广活动或品牌推广活动。

7) 根据客户的重要程度分别制订接待方案，承担客户接待工作；

8) 负责各区域广告、宣传计划的制订，并负责组织实施。

9) 负责统一制作公关活动和广告宣传所需各类资料和物品；

10) 负责各区域办事处新闻稿件的征集、汇编，并于每月的 25 日前向总部办公室传递。

11) 负责对各区域对外发布的 VI 系统各要素进行管理。

12) 负责对本部门员工的工作情况进行监督、考核；

13) 在本部门人员编制范围内，提出人员招聘、解聘、调动等建议；

14) 批准本部门员工的休假和 1 天以内的事假，但本人例外。

任职资格 1) 教育水平：营销或公关专业本科及以上学历

2) 工作经验：从事营销、公关或相关管理工作二年以上

3) 特殊技能和能力：思维活跃，富有创意；良好的人际交往能力和表达能力；

4) 个性品质：为人热情、开朗，热爱交际，有良好的修养和风度

工作情况 1) 工作时间：每天 8 小时

2) 加班要求：有时需要加班

3) 该岗位其他条件或要求：经常需要出差

案例 耐克公司和皮尔·卡丹公司是近年经营消费品最成功的厂商。耐克公司是世界上最大的旅游鞋供应商和制造公司，1991 年到 1992 年度，其营业额达 34 亿美元，其中 3/4 来自旅游鞋的销售，纯利润高达 3.2 亿美元，而 1985 年其净利润仅 1300 万美元，7 年内增加了 24 倍，令人惊讶不已。它成功的关键就在于采用模块化结构。公司员工 7000 人，从总裁到普通工作人员，几乎没有一个人会做鞋，公司的全部精力都放在设计和销售上，就连新设计出来的样鞋也是在台湾生产的，耐克的经理人员跑遍全世界，专门去物色承包商。他们与当地制鞋厂联系，拿出样鞋给他们看，如果制鞋厂认为可以做，双方便就价格、产量、交货期和质量等进行磋商。80 年代，耐克公司先后终止了与菲律宾、马来西亚、英国和爱尔兰的几家鞋厂的合作，而转到韩国和台湾。近几年又转向中国大陆、印度尼西亚和泰国等成本更低的国家。皮尔·卡丹的辉煌已经持续了 30 年，其经营方式与耐克公司相似，几乎没有属于自己的制衣工厂，而是将自己的设计方案和新样衣承包给考察合格的企业生产、制做，成品由皮尔·卡丹检验认可后，就打上“皮尔·卡丹”的商标送往世界各地的时装市场。1992 年，全世界有 800 多家用“皮尔·卡丹”商标生产服装，而皮尔·卡丹每年从中获得不少于 30 美元的收入。

案例 制定得良好的计划，常常因为管理人员没有适当的组织结构予以支持而落空。而在某一时期是合适的组织结构，可能过了一、二年以后就不再合适。格里（Gerry）和莉洛·利兹（LiLo Leeds）是经营 CMP

出版公司的一对夫妇，对此有着清楚的认识。

利兹夫妇在 1971 年建立了 CMP 出版公司。到 1987 年，他们出版的 10 种商业报纸和杂志都在各自的市场上占据了领先地位。更令人兴奋的是，它们所服务的市场（计算机、通讯技术、商务旅行和健康保健）提供了公司成长的充足机会。但是，假如利兹夫妇继续使用他们所采用的组织结构，这种成长的潜力就不会得到充分的利用。

他们最初为 CMP 设立的组织，将所有重大决策都集中在他们手中，这样的安排在早些年头运作得相当好，但到 1987 年它已经不再有效。利兹夫妇越来越难照看好公司。比如，想要见格里的人得早上 8 点就在他的办公室外排队等候。员工们越来越难得到对日常问题的答复。而要求快速反应的重要决策经常被耽误。对于当初设计的组织结构来说，CMP 已经成长得太大了。

利兹夫妇认识到了这个问题，着手重组组织。首先，他们将公司分解为可管理的单位（实质上是在公司内建立半自主的公司），并分别配备一名独立的经理掌管各个单位。这些经理都被授予足够的权力去经营和扩展他们各自的分部。其次，利兹夫妇设立了一个出版委员会负责监管这些分部。利兹夫妇和每个分部的经理都是该委员会的成员。分部经理向出版委员会汇报工作，出版委员会则负责确保所有的分部都能按 CMP 的总战略运作。

这些结构上的变革带来了明显的效果。CMP 现在总共出版 14 种刊物，年销售额达到近 2 亿美元。公司的收益持续地按管理当局设定的 30% 的年增长率目标不断增加。 返回！

案例 要成功地精简一个公司的组织机构，其难度就好比教一只大象跳舞。但是，惠普公司刚退休的首席执行官约翰·杨（John A. Young），却赢得了妙计致胜的声誉。

在 1990 年初，杨开始认识到公司的行政机构是如何拖延决策的过程。他听说，公司在开发一组高速计算机工作站时，因为在技术决策问题上无休止地开会，结果使开发过程延期了一年多。惠普公司原先为促进各工作小组之间的沟通和更好地评估各项决策而设立的 38 个内部委员会，不仅增加了成本，还限制了创新和延缓了决策。比如，仅仅为公司开发出的第一代计算机软件取个名字，竟用了 9 个委员会，近 100 人讨论了 7 个月时间。

杨立即着手改革公司结构以解决这一问题。他取消了公司的委员会机构设置，并采取措施实现组织扁平化。他将计算机业务分为自治的 2 个集团：一个集团经营通过代理商销售个人微机、打印机和其它产品业务；另一个集团负责向大顾客推销计算机工作站和小型机。他还将公司集中的销售力量一分为二，使每个计算机集团拥有自己的营销队伍。

结果是令人鼓舞的。一位现在只要与 3 个委员会而不是 38 个委员会打交道的总经理这样评论说：“我们正在做更多的生意，正在以更少的人将产品更快地送出去”。数据也证实了杨重组机构的成功：在 1991 和 1992 年间，惠普公司的季度利润增加了 40%。 返回！

7. 某公司总经理安排其助手去洽谈一个重要的工程项目合同，结果由于助手工作中的考虑欠周全，致使合同最终被 另一家公司截走。由于此合同对公司经营关系重大，董事会在讨论其中失误的责任时，存在以下几种说法，你认为哪一种说法最为合理？（ ）

- A. 总经理至少应该承担领导用人不当与督促检查失职的责任。
- B. 总经理的助手既然承接了该谈判的任务，就应对谈判承担完全的责任。
- C. 若总经理助手又进一步将任务委托给其下属，则也可不必承担谈判失败的责任。
- D. 公司总经理已将此事委托给助手，所以，对谈判的失败完全没有责任。

第五章 人员配备

确定了计划和组织结构以后，组织目标能否实现的关键在于人员配备。

一、人力资源管理

人力资源 招聘 甄选 定向 考评 培训 职业发展
规划
适应

解聘 帮助员工获得
成长与发展的机会

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：

二、选 聘

1. 选聘的依据

（1）职位的要求：（职务分析）----- 职务说明书
职务范围、目标、特别要求（出差）
职务的相对重要性：
--比较法（通过关键职位）
--职位要素法：复杂性、责任大小
--判断时距法（贾克斯）：解决问题、作出决策所需时间越长，则该职位越重要。

（2）素质和能力：

素质方面： 品德
智力、文化、专业知识、经验
个性
身体
能力方面： 技术能力； 人事能力；
(H•Koontz) 认识、分析、解决问题的能力；
规划决策能力
?? 实际中应处理好的几个关系：
关于德与才： “德才兼备、德为第一”
关于能力与贡献： “职以能授，爵以功授”
关于文凭与水平：
关于经验与年龄（结构）：

2. 选聘途径

（1）外部招聘 --- 形式：广告、员工推荐、中介机构推荐、学校分配等。
--- 优点：被聘者没有历史包袱；有利于平息内部紧张；
为组织带来新鲜空气，避免近亲繁殖
--- 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）
（2）内部提升 --- 优点：易全面考察
鼓舞员工士气，培养员工忠诚
能较快胜任，迅速开展工作
--- 缺点：引发同事不满；近亲繁殖（不良风气得以继承发扬）
一般，应优先考虑从内部提升（除非内部人选缺乏）；如从外部招聘，宜先放在较低的位置上看其表现。
对某些职位而言，外聘也许是合适的，如中、高级营销管理人员。

3. 选聘的程序、方法

（1）粗选：申请表、面谈
（2）测试：智力、性向、能力
（3）民意测验：判断被接受程度（适用于内部提升）
（4）体格检查：
（5）上级主管审批：上级主管对组织目标承担责任，选人是其基本职责，并判断能否与上级合作。人事部门只是提出建议或推荐。

4. 甄选的手段（替代物）

- 申请表：（履历调查）
- 面谈：对应聘者的智力、动机强度、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。（一致性？）
- 评审中心法：公文处理、小组讨论等

成功的选聘：所聘人员在以后工作中做出符合其职务要求的业绩

失败的选聘：错误的拒绝和错误的接受

三、考评

●人事考评的用途：

由于人事测评具有多种用途，企图只以一种综合性测评来满足多种需要是不现实的。

（1）确定奖金：

工作业绩（对组织目标的贡献） ---- “回顾性”

（2）提薪：

业绩、态度、能力等 ---- “展望性”（预计被考评者今后可能发挥多大作用）

（3）职务调整（保留、调动、解聘等）：

适应性考察（素质、智力、能力等）

（4）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）

（5）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。

一个长期不进行人事考评的组织会使员工逐步丧失工作热情。

（6）培训的依据：

（7）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。

●考评的内容：

1) 素质：品德素质、身体、个性等

2) 智力：知识水平、学历、观察想象力、分析判断力等

3) 能力：专业能力、处事能力、组织能力、人际交往能力、创造能力、领导能力、文字和口头表达能力等

4) 工作态度：敬业精神、积极性、纪律性、协作性、责任性、出勤率等

5) 工作业绩：完成任务、工作效率、管理业绩等。

注：把个人努力与部门成就区别开来。

（ 成绩 = 能力 + 努力 + 环境影响 ）

●考评的方式：（3600 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

●考评方法：业绩记录法、评分表、对比排序法等。

●考评的要求：

- 考评指标客观： 具体、明确、量化
- 考评方法可行： 方法易懂、结论可靠
- 考评时间适当： 月、季、年、任期

- 考评结果反馈： 反馈给被考评者，并允许作补充或申辩！

四、人员培训

组织的一项战略性工作，富有挑战性。

●培训的意义：

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。

●培训方法：

理论培训：

工作轮换： 非管理工作轮换

管理工作轮换

设置助理职务： 给予观察、实践的机会

设置代理职务： 防止“彼得现象”产生（提升过头）

辅导：由上级传、帮、带

管理生涯成功要领：(S. Robbins)

组织结构扁平化，阶梯减少

如组织成长缓慢、不景气、衰退

业绩评价、追随成功

唯上不唯下？

“快车”

汇报、总结（群众眼睛雪亮？

技术、社会关系，价值体现

实际决定权

冒险或保守，军人风度或儒家

良好的业绩是基础

选择一个权力影响大的部门

作业思考题：

1、如何处理内部提升与外部招聘之间的关系？

2、为什么要进行人事考评？

3、为什么要进行人员培训？如何培训？

4、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；二是先从这些马中指定一匹，然后着力培养，使之成为好马。你认为哪种方法更好？为什么？

5、说到底，物色最合适的人选填补空缺职位是主管人员的职责，而不是人事部门的职责。你是否赞成这一说法？为什么？

第六章 领导工作

一、概 述

1、什么是领导工作？

指导、影响下属努力工作以实现组织目标的过程。

•实质：影响力

•领导工作的三要素：

领导工作 = f（领导者，被领导者，环境）

•领导与管理：

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。

管理的范围较大，领导的范围相对较小

•领导者的双重角色：领导者必然是管理者；但管理者不一定是领导者，但应努力成为领导者。

2、领导的作用

(1) 指导作用：认清环境、指明方向、统一思想认识。

(2) 协调作用：步调一致

(3) 激励作用：以高超的领导艺术诱发成员的事业心、忠诚感和献身精神，激励工作热情。

3、领导者的影响力

来源：

(1) 正式的权力 ---- 职权

包括支配权：职责范围内拥有的决策指挥权、人事调配权等。

强制权：与惩罚权相联系，利用下属惧怕惩罚的心理。

奖赏权：有权利用物质的、精神的奖励手段来换取下属的遵从。

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。

(2) 非正式的权力 ---- 威信：由品德、知识、才能、个性等因素构成。

4、领导工作的原理和要求：P291

二、沟通联络

1、概念

信息交流的过程。(消息、思想、观点、态度、情感等)

完整的沟通过程包括七个环节：

主体 编码 媒体 译码 接受者 反应 反馈

•关键环节： 编码、译码、媒体（渠道）。

---- 沟通中的障碍主要发生在这三个环节。

•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 \neq 意见一致！ ---- 争论

2、沟通的方式

①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。

②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。

③非语言文字方式：手势、表情、语调、符号（红绿灯）等。

④电子媒体：闭路电视、计算机等。

案 例 作为圣迭戈医院的护理部主任，Jenny 负责管理 9 名值班主管及 115 名注册护士和护士助理。她讲述了这样一段亲身经历：7 月 9 日星期一刚上班，她就意识到自己犯了一个极大的错误。

Jenny 大约早上 6:05 来到医院，她看到一大群护士（要下夜班的和即将上早班的）正三三两两聚在一起激烈地讨论着。当她们看到 Jenny 走来时，立即停止了交谈。这种突然的沉默和冰冷的注视，使 Jenny 明白自己正是谈论的主题，而且看来她们所说的不像是赞赏之辞。

Jenny 来到自己的办公室，半分钟后她的一名值班主管迪·马考斯走了进来。迪直言不讳地说：“Jenny，上周你发出的那些信对人们的打击太大了，它使每个人都心烦意乱。”

“发生了什么事？”，Jenny 问道：“在主管会议上大家都一致同意向每个人通报我们单位财务预算的困难，以及裁员的可能性。我所做的只不过是执行这项决议。”

“可你说了些什么？”，迪显然很失望，“我们需要为护士们的生计着想。我们当主管的以为你会直接找护士们谈话，告诉她们目前的困难，谨慎地透露这个坏消息，并允许她们提出疑问。那样的话，可以在很大程度上减小打击。而你却寄给她们这种形式的信，并且寄到她们家里。天哪！周五她们收到信后，整个周末都处于极度焦虑之中。她们打电话告诉自己的朋友和同事，现在，传言四起，我们处于一种几乎骚乱的局势中，我从没见过员工的士气如此低落。”

Jenny 犯了一个错误，或者说二个。首先，她所寄出的信件显然未能成功地向员工们传达她的意图；其次，选择信件作为媒体来传递她的这一信息是不合适的。有时以书面形式进行沟通很有效，而有时口头交流的效果更好。当 Jenny 回过头来反思这一举动时，她得出结论：和许多人一样，她倾向于回避口头沟通，因为她对这种方式心存疑虑。遗憾的是，在这件事上这种疑虑恰恰阻碍了她选择正确的媒体来传递信息。她知道这一消息会使员工产生恐慌和不安。在这种情况下，Jenny 需要一种保证最大清晰度，并能使她和主管们迅速处理潜在危机的方法来传递信息。最好的方法是口头传达，而把这种未曾料到的坏消息以信件的形式寄至员工家中的决定，无疑是个极大的错误。

3、沟通在管理中的重要性

沟通与管理成效密切相关，管理者每天都离不开沟通，每件事都离不开沟通。

决策前 ----- 得到信息

决策后 ----- 有效执行；（最好的想法、最优秀的计划，不通过沟通都无法实施）

美国曾对 500 家公司中的 191 名总经理作过调查，发现导致失败的最主要的原因并非技术能力的欠缺，而是缺乏沟通技能。

为了进行有效的管理，有必要研究和掌握沟通的技能以及克服沟通障碍的方法。

（你是什么不重要，重要的是别人认为你是什么！）

4、正式沟通：

按正规组织程序进行的沟通，包括上向、下向、横向等。

----- 权威但刻板！

非正式沟通：正式组织途径以外的信息交流。

存在的必然性：满足人们的需要（信息、情感、友谊、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

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。

5、沟通中障碍

（1）主观障碍：个人的性格、知识差异、态度、不信任等，也包括有意歪曲、截留。

（2）客观障碍：社会文化背景不同；传递路线太长（中间层次太多）。

（3）沟通方式的障碍：语言方面、信息含糊混乱、方式不当（如在大会上通知每人做一大串事情）。

（4）信息超负荷：文山会海

二、激励

即激发人的动机，以产生期望的行为。

需要 动机 行为

• 有没有激励，效果大不相同

----- 工作绩效 = 能力 × 激励水平

警觉性试验：辨别光强变化（误差：试验组 8 次； 对比组 24 次）

威廉·詹姆斯：按时计酬的员工仅发挥能力的 20~30%（可保住饭碗）；

充分激励后，可达到 80~90%

•选择的激励方式不同，效果也大不相同

案例 1986 年，Tina Irwin 创立了友谊卡片公司，她打算利用自己的商品设计特长来制造和销售贺卡。当然，她还希望开创更美好的未来。时至今日，Tina 的公司仅拥有员工 12 名，但年均利润已超过 10 万美元。

1993 年 3 月，Tina 决定让员工共享公司的成功。她宣布，在即将来临的 6、7、8 三个月中，友谊卡片公司星期五也成为休息日。这样，所有员工将有三天的周末时间，而与此同时，他们仍得到与五天工作制一样的薪水。

在实施三天周末制一个月后，一位 Tina 最信赖的员工向她坦白，他宁可得到加薪而不是额外的休息时间，而且他相信另有几位员工与他的想法相同。

Tina 十分惊讶。她的大多数员工不到 30 岁，而年均收入为 35000 美元，这已超过本镇从事相似工作的员工收入的 20%。对于她自己来说，如果年收入已达 35000 美元，再让她在钱和休闲之间进行选择的话，她毫无疑问将选择后者，她以为员工也会如此。不过 Tina 十分开朗，在接下来的大会上她召集了所有员工：

“你们是希望得到夏季的四天工作制呢还是希望得到 4000 美元的奖金？多少人赞成继续实行四天工作制？” ----- 6 只手举了起来，

“多少人更愿意得到奖金？” ----- 另外的 6 只手举了起来。

（一）对人的认识

1、“经济人”假设 ----- X 理论

麦格雷戈提出，

观点：P330 ----- 泰罗制

对策：“胡萝卜加大棒”

2、“社会人”假设

霍桑试验中提出。

观点：P331

对策：重视员工的需求、关系、归属感、认同感

3、“自我实现的人”假设 ----- Y 理论

马斯洛提出，

观点：P332

对策：使工作安排富有意义、挑战性、成就感。

4、“复杂人”假设 ----- 超 Y 理论

60 年代末 70 年代初，

观点：P333

对策：权变理论

（二）激励理论

1、马斯洛的需要层次论

美国心理学家 A•Maslow 在 1943 年所著《人的动机理论》一书中提出，他认为人的需要从低到高可分为五个层次：

①生理需要：衣、食、住等基本生存需要。

②安全需要：对人身安全、生活工作保障的需要。

③社交需要：友情需要：

管理措施：雇佣、劳保、退休金制度

④尊重需要：自尊（有信心、有能力胜任）

会 他尊（地位、权力、荣誉、高收入等）

社 会 他尊（地位、权力、荣誉、高收入等）

会 他尊（地位、权力、荣誉、高收入等）

性 ⑤自我实现需要： 实现潜能和自我价值、成就个人理想和抱负、个性张扬等。

- 低一级需要得到基本满足后，高一级需要成为行为驱动力。（衣食足，知荣辱）
- 多种需要同时并存，其中优势需要主导人的行为。

生理 安全 社交 尊重 自我实现

我国明朝一位文人：

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。

2、麦克利兰的成就激励论（David C•McClelland）

认为：人除了生理需要外，还有三种需要：

- 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。
 - 一个组织拥有高成就需要的人越多，成功的希望越大。
- 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。

3、赫茨伯格的双因素理论

50 年代末美国心理学家(F•Herzberg) 对匹兹堡地区 11 个企业、203 名工程师和会计师进行了调查，发现使他们满意的因素与不满的因素是不同的。

保健因素：薪金、工作条件、人际关系

管理方式、公司政策等

激励因素：挑战性工作、责任、赏识

成就、晋升、成长机会等

不具备 具 备

保健因素

激励因素 不满 没有不满

没有满意 满意

- 只有激励因素的满足，才能激发人的积极性。
- 双因素理论 70 年代后越来越受欢迎，但多数人认为它适用于经济较发达地区和权力阶层。

4、弗鲁姆的期望理论

美国心理学家（V•H•Vroom）1964 年在《工作与激励》一书中提出。

激励水平(M) = 效价(V) × 期望值(E)

效价：对目标价值的主观评价。同一奖酬对不同的人有不同价值。

期望值：对实现目标的可能性的主观估计。

努力 绩效的可能性

绩效 奖励的可能性

应用期望理论应处理好的三个关系：

- 1) 努力与绩效的关系： 目标不要太高或太低！
- 2) 绩效与奖励的关系： 多劳多得，说话算数！
- 3) 奖励与满足人们需要的关系： 多种奖励方式！

5、亚当斯的公平理论

美国心理学家（J•Adams）于 1976 年提出。主要用在分配上，即分配的合理性、公平性对员工积极性的影响。

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。

= , >或< 都会产生不公平

产生不公平感的原因： 奖励制度本身引起

领导作风不正

个人错误判断：公平是一种主观感受

（三）激励方式

1、合理设计、分配工作

考虑员工特长、兴趣；使工作丰富化。？--使工作本身成为激励因素

2、奖励

物质的 （1）奖励应针对员工的需要； 坚持“物质利益原则”

精神的 （2）奖励应与业绩挂钩。 坚持“按劳分配原则”

3、增强员工自我激励,思想政治工作；成就意识教育

案例 提拔错了吗？

朱彬是一家房地产公司负责销售的副总经理，他把公司里最好的推销员李兰提拔起来当销售部经理。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烦，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。人们说她是被高度激发了，她拥有一幢价格昂贵的市区住房，开着奥迪车，全部收入都用在生活开销上。李兰现在和过去判若二人，朱彬被搞糊涂了。

一位管理咨询专家被请来研究这一情况，他的结论是，对李兰来说，销售部经理一职不是她所希望的，她不会卖力工作以祈求成功。

请问：管理专家为什么会得出这一结论？

案例 布拉德利服装公司的激励

艾丽斯•约翰逊（Alice Johnson）是布拉德利服装公司（妇女服装和衣着用品的生产者）的人事经理，她刚从一个管理开发研究班回来，在那里对激励和特别是马斯洛和赫茨伯格的理论相当注意。她为马斯洛的清晰的需要层次和赫茨伯格的激励因素和保健因素理论所感动，认为这个公司可以立即实际运用它们。她欣赏这两种激励方法简单易用，并且觉得公司的工资和薪水水平在本行业中间已是最好的了。她相信，公司应该集中在赫茨伯格的激励因素上。

结果她说服公司的执行委员会，去着手制订了关于强调表彰、提升、更大的个人责任、成就并使工作更有挑战性等各种计划。计划运转几个月之后，她迷惑了，发现结果并不如她所期望的那样。

服装设计人员对计划的反应好象并没有引起热情。有些人觉得他们已经有了一个挑战性工作了，他们的成就感已由他们超过销售定额实现了，他们的佣金支票就是对他们的表彰。并且对他们来说，所有这些新计划都是浪费时间。裁剪员、缝纫工、熨衣工和包装工的感受是各式各样的。有些人随新计划的实行而受到表彰，反应良好；但是另外一些人则认为是管理人员的诡计，要让他们更加拚命工作而不增加任何工资。他们工会的企业代表同后面那些人的意见一致，公开批评这些计划。

反应是如此的悬殊，约翰逊女士受到公司最高层主管人员的不少批评，他们以为被一个过度热心的人事

经理所欺骗了。

(1) 你认为这个计划为什么会引起这么多的争议？

(2) 如果你是约翰逊女士，你会做些什么？

三、领导理论

现有领导理论可分为三类：性格理论；行为理论；权变理论

(一) 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。

吉赛利的研究：P354

- 性格理论自 40 年代后逐渐被放弃，原因是：性格难以测量；所得结论不一致；没有考虑被领导者的情况等。

- 性格理论并非一无是处，一些研究表明，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。

(二) 行为方式理论

出发点： 内在特征 外在行为，依据行为方式可以对领导进行分类。

实际意义：

如果性格理论成功，可以指导组织为正式领导岗位选拔正确的人员；

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。

1、三分法 ----- 权威式、民主式、放任式

怀特、李皮特提出。

2、领导连续流（以领导人为中心 以下属为中心）

坦南鲍姆和施密特提出。

3、李克特的理论 ----- “以工作为中心”和“以员工为中心”

并假设了四种管理方法：P358

4、二维构面理论 ----- “关怀”和“定规”

俄亥俄州立大学的研究，形成四种基本的领导方式：P360

5、管理方格理论 ----- “关心生产”和“关心人”

布莱克和穆顿提出。实际上可看作是二维构面理论的延伸。

其中有五种典型的领导方式：P361

6、雷定的三维构面理论

三维构面是：(1) 任务导向；(2) 关系导向；(3) 领导效能

结论：四种领导方式中每一种都可能有效或缺乏效能。P364

7、阿吉里斯的不成熟-----成熟理论

有效的领导者应该帮助员工从不成熟转变到成熟状态。P359

*** 行为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。该理论缺乏对影响成功与失败的情景因素的考虑。

(三) 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。

1、菲德勒模型 (Fred E Fiedler)

领导工作的有效性取决于各种因素的相互作用，其中最主要的三个因素：

1) 职位权力：实际影响下属的能力（奖励、提升、工作分配、解雇等）

2) 任务结构：是否明确，即任务的结构化、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，领导者的影响力就越大。

同时，将三种因素组合成 8 种类型：P366，认为在最有利和最不利的情况下，任务型领导方式较为有效。

而在其它情况下，关系型领导方式较有效。

2、豪斯的途径----目标理论（Robert House）

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。

3、赫塞、布兰查德的情景理论（Paul Hersey & Kenneth Blanchard）

建立在管理方格理论和不成熟----成熟理论基础上。

成熟度：自觉性、工作能力、承担责任的愿望

高

（参与式） （说服式）

关 低工作 高工作

系 高关系 高关系

行

为 低工作 高工作

低关系 低关系

（授权式） （命令式）

低 任务行为 高

成熟度： 成熟 不成熟

（四）领导方法与领导艺术（略）

案例 领导方式的确定

某厂的供销部由供应科、销售科、车队、仓库、广告制作科组成。当 A 调任该部经理时，听到不少人反映广告制作科、仓库管理科迟到早退现象严重，劳动纪律很差，工作效率低。虽然经过多次批评教育，成效不大，群众反映很大。为了做好领导工作，A 经理对这二个科室进行了调查分析，情况如下：

- 文化水平及修养：广告制作科的员工全是大专以上文化程度，平时工作认真，干劲大，但较散漫；仓库管理科的员工文化程度普遍较低，思想素质较差。

- 工作性质：广告制作是创造性工作，工作具有独立性，好坏的伸缩性也较大，难于定量考核工作量；仓库管理科是程序化工作，内容固定，且必须严格规章制度执行，工作量可以定量考核。

- 工作时间：广告制作工作有较强的连续性，不能以 8 小时来衡量，有时完成一项工作光靠上班 8 小时是远远不够的；而仓库管理 8 小时内的工作是关键，上下班的准时性、工作时间不能随意离开岗位是十分重要的，否则就会影响正常的收发货物，有的还会直接影响车间的正常生产。

- 广告制作科的员工工作责任心强，有强烈的创新意识，有实现自我价值和获得成功的欲望，工作热情较高；仓库管理科的员工由于工作环境分散，工作单调，员工积极性不高。

请问：根据以上情况，你认为 A 经理对这二个部门应如何实施领导？

*** 作业思考题：

1. 你是如何理解领导工作的？
2. 何为非正式沟通？有哪些优缺点？管理上有哪些对策？
3. 简述弗鲁姆期望理论的主要内容。
4. 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。
5. 你认为在研究领导工作的有效性时，应着重考虑哪些因素？
6. 什么是激励？如何进行有效的激励？

第III篇 计划

第七章 计划的基础

1. 计划的定义

计划 是一个确定目标和评估实现佳方式的过程。（正式计划。 非正式计划。）

2. 计划的目的 :指出方向。 减少变化冲击。 尽可能减少浪费和冗余。 设上标准以利于进行控制。

3. 计划和绩效

计划与绩效关系

1.一般地说，正式计划通常与更高的利润，更高的资产报酬率及其他积极的财务成果的联系。

2.高质量的计划过程和适当的实施过程比泛泛的计划更可以导致较高的绩效。

3.凡是正式计划来能导致高绩效的情况，一般都是因为环境的原因。

4. 对计划存在着的误解

1. 不准确的计划是在浪费管理当局的时间

2. 计划消除变化

3. 计划降低灵活性

5. 计划的类型：

①以计划的广度分：战略性计划 应用于整体组织，为组织设立总体目标和寻求组织在环境中的位的计划。 作业计划 规定总体目标如何实现的细节的计划。

②计划的时间框架分：短期计划 长期计划

③计划的明确性分：具体性计划 具有明确的目标，不存在模棱两可，没有容易引起误解的问题的计划。

指导性计划 只规定一些一般的方针，指出重点但不限定具体目标上或是特定的行动成果上。当环境的不确定很高，以及当组织处于生命周期的形成阶段或衰退阶段或衰退阶段时，指导必计划与具体性计划更可取。

6. 计划的权变原因：

基层管理者 作业计划

①. 组织的层次

基层管理者 战备计划

②. 组织的生命周期 幼年期 指导性计划，短期计划

成年期 具体计划，长期计划

衰退期 指导性计划，短期计划

③. 环境的不确定性程度：

环境的不确定性越大，计划更应当是指导性的，计划期限也应更短。

④. 未来许诺的期限：管理者的计划应当延伸到足够远，以便在此期限中能够实现当前的许诺，计划对太长的期限和太短的期限都是无效的。

7. 计划的基础 目标

①. 目标：指期望的成果，这些成果可能是个人的、小组的、或整个组织努力的结果。

②. 时示的作用：目标为所管理决策指明了方向，并且人微言轻标准可用来衡量实际的绩效。

③. 目标的多重性：所有组织的目标都是多重的，没有一种单一的衡量尺度能有效地评价一个组织是否成功地履行了它使命。

④. 真实的目标与宣称目标

(1). 宣称的目标 一个组织对其目标的官方陈述；是要使公众相信该组织打算做什么。

真实目标。

(2). 两者关系：一个组织宣称的目标也许并非其真正的目标，因为管理当局可能想告诉人们他们想听的事情，也因为宣布一套已知的，容易理解的目标比解释实际的多重目标要简单得多。

⑤. 传统的设定目标方法：

1. 主题：目标由组织的最高管理者设立，然后分解成子目标落实到组织的各个层次上。

2. 特点：是一种单向的过程：由上级给下级规定目标，这种传统方式假定最高管理者最了解的应当什么目标，因为只有他能似观组织的全貌。

3. 缺点：目标在处在自上而下分解过程中，丧失了清晰性和一致性。

⑥. 目标管理（MBO）

1. 主题：目标由下级与上同共同决定，并且定期检查完成目标的进展情况，而奖励则是根据目标的完成情况来确定。

2. 特点：MBO 通过一种专门设计的过程目标具有可操作性，这种过程一般接下级地将目标分解到组织的各个单位，其目标转化过程既是“自上而下”的，又是“自下而上”的，最终

结果是一个目标的层次结构。

3. 共同要素： 明确目标。

参与决策。

规定期限。

反馈绩效。

4. 步骤： 1.约定组织的整体目标和战略。

2. 在经营单位和职能部门之间分配主要的目标。

3. 单位管理与其上同一道合作具体目标。

4. 在部门成员的合作下将具体目标落实到最个人头上。

5. 管理者与下级共同判定行动计划并达成协议。

6. 实施行动计划。

7. 定期检查完成目标的进展情况，并向有关人员反馈结果。

8. 通过基于绩效的奖励强化目标的成功实现

5. MBO 的作用：MBO 将目标人微言轻一个激励因素，让人们确切了解对他们的期望，使他们参与自身目标的设立过程，将他们实现目标的进展不断地反馈给他们，以及根据实现目标的情况对他们进行奖励，这些因素增强了 MBO 的激励作用。

第八章 战略管理

2. 战略管理层次：

①. 公司层战略：寻求确定组织应从事的事业组合。

②. 事业层战略：设计怎么在每一种事业领域内竞争。

(1). 战略事业单位（SBU） 代表一种单一的事业或相关的事业组合，每一个战略事业单位应有自己独特的使命和竞争对手，这使得每一个战略事业单位有自己独立组织的其它单位的战略。

(2). 划分事业单位原则

1.每一个事业单位服务于一种明确定义的产品细分市场，并具有明确定义的战略。

2. 事业组合中的每一个事业单位按照自身的能力和竞争需要开发自己的战略。

3. 必须与整体组织的能力和需要保持一致。

③. 职能层战略：设计职能部门怎么支持事业层战略

4. 战略管理过程（步骤）

①. 确定组织当前的宗旨，目标和战略。

②. 分析环境。

③. 发现机会和威胁。

④. 分析组织的资源。

⑤. 识别优势和架势。

(1). 与众不同的能力 决定为组织的竞争武器的独特技能和资源。

(2). 步骤 5 关键部分：理解组织的文化和力量及它们赋予管理当局人责任。

⑥. 重新评价组织的宗旨和目标

SWOT

把对组织的优势、劣势、机会和威胁的分析结合在一起以便发掘组织可能发掘的细分市场。

⑦. 制定战略。

⑧. 实施战略。

⑨. 评价结果（控制）。

5. 公司层战略框架：

①. 总战略框架

(1) 稳定性战略 很少发生重大的变化，这种战包括持续地向同类型的确定提供同样的产品和服务，维持市场份额，并保持组织一贯的投资报酬率记录。

(2). 增长性战略 提高组织经营的层次，增长可通过直接扩展，合并同业企业或多方面经营的方式实现。

(3). 收编战略 减小经营规律规模或是多元化经营范围。

(4). 组合战略 同时实行两种或多样战略。

②. 公司业务组合矩阵：

(1). **BCG** 矩阵：横轴代表市场份额份额；纵轴表示预计的市场增长

(2). 现金：低增长，高市场份额

吉星：高增长，高市场份额

问号：高增长，低市场份额

瘦狗：低增长，低市场份额

(3). **BCG** 假定：累积学习曲线 如果公司能够适当地生产产品和管理生产过程，则产品生产量积累的每一个显著的量，都会带来可预计的单位产品成本的下降。

(3). 近年来 **BCG** 矩阵不为人所重视原因。

6. 事业层战略框架

①. 适应性战略框架 1.防御者：动作在稳定的环境中，为狭窄的细分市场生产有限的一组产品。

2. 探索者：运用在动态的环境中，追求创新和灵活性。

3. 分析者：通过同志寻求活性与稳定性，使风险最小化和利润机会最大

化。

4. 反应者：不能在任何特定情况下作出前后一致的各果断的承诺。

③. 竞争战略框架 1.产业分析

竞争分量 进入障碍

替代威胁

购买者的讨价能力

供应商的讨价能力

现在竞争者之间的竞争

2. 选择竞争优势 成本领先战略 别具一格战略 专一化战略

徘徊期间 表示那些不能够明确地凭借来某一种基本战略获取竞争优势的组织。

3. 保持竞争优势 管理当局通过分析产业中支配竞争规则的力量，竞争优势进行评价，然后选择能够最有利的竞争态势的战略。

7. 作为一种战略武器听 TQM

TQM 作为竞争方面原因 1.TQM 专注于质量和持续的改进活动，一个组织东路顾客对质量的需求能够达到到什么程度，它与从不同就达到到什么程度，同时顾客的忠诚就能保持到什么程度。

2. 持续地改进产品或服务的质量和可靠性，可以使组织的竞争优势令竞争对手难以模仿。

8. 企业家

①. 企业家精神是战略计划的一个特殊方面，许多战略计划概念可以直接希望选择企业家道路的有志者所应用，只是强调的重点不同。

②. (1)企业家 寻求机会，通过创新的满足顾客的需要和愿望，而不顾手中现有资源的人。并非所有的小企业管理者都是企业家

(2)企业家 大型组织中激发企业家精神的管理者。

(3)内企业家与企业家区别：内企业家的行动受企业的规则，政策和其他因素的限制，因此不能像企业家那样自主决策的承担风险，并且成功和报偿不是真正的利润而是职业生涯的提升。

第九章 计划的工具和技术

1. 评价环境的技术

①.环境扫描法 指游览大量的信息以觉察正在出现的趋势和形成一套设想。

内容包括: 1.阅读报纸,杂志,书籍和贸易期刊.

2.阅读竞争者的广告,促销材料和印刷品.

3.`参加贸易展览会.

4.征求销售人员的意见.

5.拆开竞争对手的产品仔细研究.

竞争者情报环境扫描活动之一,试图识别谁是竞争者,他们在于什么,他们的行动将会对本组织产生什么影响.

设想方案 对未来可能会是什么样的一种连贯的思考.

②.预测方法 对未来结果的预言.

(1).预测类型 收入预测 对未来收入的预计

技术预测 对技术变革及新技术达到经济可行的可能的预测.

(2).预测技术 1.定量预测 半一级数学规则应用于一套历史数据以预测未来的结果.

2.定性预测 利用判断和个人的知识预测未来的结果

(3).预测效果:若环境是稳定的,预测技术在大多数情况下是精确的,如果环境是动态的(非季节性转折点),预测结果可能不精确.

(4).改进预测效果的方法 1.采用简单的预测技术.

2.将每种预测结果与无变化预测结果进行比较.

3.采用多种不同方法进行预测,再对结果进行平均.

4.不要假定能够辨认出趋势的转折点.

5.适当地缩短预测期限.

③.斟准化(面向 TQM) 在竞争者和非竞争者之间搜寻使之获得卓越绩效的最佳实践.

(1).基本思想:管理者若能够通过分析各个领域的领先者的方法,然后模仿他们的做法来改进自己的质量.

(2).基准化过程步骤:1.成立一个基准化计划团体,用于确定什么应当基准化,确诊竞争对手,以及决定收集其他组织的数据.

2.团体从内部收集作业数据和从外部收集其他组织的数据.

3.通过分析数据,找出绩效的差距并确定是什么原因造成了这些差距.

4.制定和实施行动计划,最终达到或超过其他组织的标准.

2.预算 一种将资源分配给特定活动的数字性计划.

(1).预算的普及:预算的一种广泛应用的计划手段,因为货币是一种普遍的和共同的单位,可以用于各种类型的组织以及为各级管理利用.

(2).预算的类型 1.收入预算 收入预测的一种特定类型,是一种规划未来销售的预算.

2.费用预算 列出组织单位实现目标的主要活动,并且将费用分配给每种活动.

3.利润预算 将收入和费用预算合二为一,常用于拥有多个工厂和事业部的大型组织.

4.现金预算 预测组织内还有多少库存现金,以及需要多少现金支付费用开支,揭示潜在现金短缺或预示能用于短期投资现金节余.

5.资本支出预算 可预测未来的资金需求,区别出最重要的资本项目,以及保持有适当数量的库存现金以满足到期的资本支出需求.

6.可变预算 一种考虑随产量变化的成本的预算. 可变预算代表了弹性标准,它可以通过规定成本随成本随业务量水平的变化表来帮助管理者更好地计划成本.

(3). 预算方法:

①.增量预算 基于过去的资源分配方案的一种预算方法.

特征: 1.基金被分配给部门或组织的单位,然后这些单位的管理者再将基金分配适当的活动

2.增量预算是从前期的预算中推演出来的,每一个预算期开始时,都采用上一期的预算作为参考点,只有那些增加预算的申请才得到审查.

产生问题: 1.基金分配组织单位后,缺乏有效的针对性.

2.增量预算最容易掩盖低效率的浪费.

②.零基预算 不依赖于过去的预算资源分配方案,要求管理者重新论证他们的预算申请,不管以前是否有过拨款.

步骤: 1.将每一个独立的部门活动运用为一个决策包.

2.按照决策在预算期间给组织带来的效益对决策包进行排序.

3.按照优先次序将预算资源分配给各个决策包.

决策包 一个识别和描述特定活动的文件,通常由部门管理者负责制定,包括对活动目的的陈述,活动的责

用,人员需求,绩效衡量标准,备用的行动方案,对直接效益和间接效益的评价。

零基预算的适用性 1.对规模较小的公共组织,工商企业中的职能部门或衰退中的组织更有效

2.适合于管理日益或减少的资源。

3.作业计划工具

①.进度计划 列出必要的活动,它们的完成次序,谁来从事每一项活动,以及完成活动所需的时间。

甘特图: 1.甘特图 轴上表示计划的工作和实际完成情况之间的关系,在另一轴上表示用去的时间(监控计划的和实际活动进度)。

2.负荷图 监控整个部门或特定资源的能力利用。

3.PERT 网络分析 监控项目的进程,识别可能的瓶颈环节,以及必要时间调度资源确保项目按计划进行。

(计划评审技术)PERT 网络:一种类似流程图的箭线图,描绘出项目包含的各种活动的先后次序,标明每项活动的时间或相关的成本。

事件:主要活动结束的那一点

运动:从一个事件到另一个事物之间的过程,要花费时间,资源。关键线路 ERT 网络中花费时间最长的事件和活动的序列。

开发 PERT 网络的步骤: 1.识别项目必须进行的每一项重要活动。

2.决定这些活动的先后次序。

3.将活动流开始到结束的过程描绘成图形。

4.估计完成各项活动所需的时间。

5.利用网络决定每项活动的开始和结束日期以及制定整个项目的进度计划。

②.盈亏平衡分析 TFC 全部固定成本

盈亏平衡点公式: $BE = P - VC$

单位产品如何变成成本

盈亏平衡点是由单位产品的价格和可变成本及全部固定成本决定的。

公式表明: 1.如果单位销售价格超过单位可变成本,当销售量达到一定水平时,全部销售收入将等于全部成本。

2.单位销售价格与单位可变成本之差乘以盈亏平衡点销售量,便等于固定成本。

④.线性规则 在有限的资源条件下,对实现目标的多种可行方案进行选择,以使目标达到最优化。

应用线性规划方法的要求: 1.问题必须具有有限的资源。

2.一定的约束条件。

3.趋向最优化的目标函数。

4.组合资源的各种方案。

5.变量之间的线性关系。

⑤.排队论

⑥.概率论 用统计学来降低计划的风险程度。

⑦.边际分析:有助于决策者优化他们的收益和使成本减至最小,涉及某项决策的附加成本。

⑧.模拟 一种有效的计划工具,因为它使管理者可以在计算机上模拟成千个可能的选择,而所需成本很少。通过模拟复杂的情况,管理者能够看到变量的变化怎么影响到最终结果。

4.时间管理 一种个人的作业计划

①. 被动时间:花在应付下属的请求,顾客的需求和种种别人引发的问题上的时间,是一种管理者不可控的时间。

可支配时间:能够由管理者控制的时间。

②.有效的时间管理过程步骤: 1.列出目标

2.按重要性排出目标的次序

3.列出实现目标必须进行的活动

4.给活动分派优先级

5.按优先级安排活动的日程

③.注意要点: 1.遵循 10/90 法制 大多数管理者 90%的决定是在他们 10%的时间里做的。

2.了解自己的生产率周期。

3.记住帕金森定律 工作会自动地膨胀满所有可用的时间。

- 4.把不太重要的事集中起来办.
- 5.避免将整决时间拆散.
- 6.当心糟糕的会议所浪费的时间.

第IV篇 组织

第十章 组织的基础

1.组织结构、组织的框架体系,表现为复杂性,正规化和集权化的程度.

组织结构成分: 1.复杂性一指组织的分化的程度.

- 2.正规化一指组织依靠规则和程序引导员工行为的程度.
- 3.集权化一指组织决策制定权力的分布.
- 4.分权化一决策制定权力授予下层人员.

组织设计 设立或变革组织结构.

2.组织设计的基本概念(组织设计经典原则):

①. 劳动分工:个人专门从事某部分活动而不全部活动.

优点:体现在经济效率性方面,它使不同工人拥有的多样技能得到有效的利用,在不断重复中,技能得到提高,时间浪费得到有效的利用,在不断重复中,技能得到提高,时间浪费得到减少,培训变得更加容易,花费也更少.

缺点:导致人员非经济性,过度的劳动分工造成了厌倦,疲劳,压力,低生产率,劣质品,常旷工和高离职流动率.

②. 统一指挥,下级应当一位且只对一位上级直接负责.

③. 职权与职责

(1)定义

职权 管理职位所固有的发布命令和希望命令得到执行的这样一种权力.

职责 成分派的活动的义务.

直线职权 给予一拉管理者指挥其下属工作的权力.

指挥链 从组织的高层到基层的权力流.

参谋职权 支持,辅助和建议直线主管的职权.

权力 影响决策的能力.

(2).传统的观点 1.组织中所固有的权力是影响的唯一源泉

2.职权与职责对等(职责 行职责 终职责)

3.职权关系形式 直线职权 参谋职权

“直线”一词两种定义:

①. 区别直线职权与参谋职权

②. 区别直线管理者与辅助管理人员 直线管理者指对组织目标的实现具有直接贡献些组织职能的管理者.

“直线”两种定义关系:说明了该同的两种不同观察角度,每个管理者都对他的下属拥有直线职权,但并不是每个管理者都处于直线职位中,后者的确定要取决于该项职能是否直接贡献于组织的目标.

③.现代的观点: 1.权力未必与一个人在组织中所处的地位完全相关,职权不是影响力的唯一源泉.

2.权力的来源基础 强制权力 一种依赖于惧怕的力量.

奖赏权力 带来正确,有利结果的权力.

合法权力 与职权同一概念.

专家权力 来自特殊技能,知识,专长的一种影响力

感冒权力 对所拥有人独特智谋或个人特质的一种确认.

职权与权力的关系:职权是指职位中固有的权力,而权力反映一个人能影响决策的各 各手段,其中包括正式的职权,职权与合法权力是同义词,但一个人可以拥有强制,奖赏,专家或感冒的权力,而不需占有一个胡职权的职位,所以职权实际上是权力的一个子集.

权力维体比喻说明 1.一个人在组织中普及得越高,他与权力的距离就越近.

2.未必有职权才能产生权力,(可以向权力核心内圆作水平移动而不必向上长迁)

④.管理跨度 管理者能够有效地直接指挥的下级数量.

传统的观点: 1.随着管理者在组织中职位的提高,管理跨度减少.

2.主张窄小的跨度以便对下属保持紧密控制。

现代的观点: 1.管理跨度意味着一个管理者有更多的下属向他(她)汇报工作,一个 管理者能有效监督的下属人员越多,管理费用成本就越低,而管理者 也会变得更有效率。

2.管理跨度权变因素:①.下属的成熟度②.下属工作地点的相近性③.任务的复杂性④.下属工作地点的相近性⑤.使用标准程序的程度,组织管理信息系统的先进性⑥.组织文化凝聚力⑦.管理者和管理风格。
④. 部门化。

(1). 传统观点: 1.组织中的活动应当经过专业化分工而组合到部门中。

2.选择部门化方法需要反映最有利于实现组织目标和各单位目标的要求。

部门化分类: 职能部门化

产业部门化

顾客部门化

地区部门化

过程部门化

(2).现代观点 1.古典学者所建议的划分部门方式大部分或全部继续在许多大型组织中得到应用

2.出现新趋势

1. 顾客部分化越来越受到高度重视

2. 跨越传统部门界限的团队的采用,正使原来僵硬的部门划分得到补充。

2.组织设计的一般模式:

①. 机械式组织(官僚行政组织):是综合使用传统设计原则的自然产物,表现为高度的复杂性,正规化和集权化。

②. 有机式组织(适应性组织):表现为低复杂性,低正规和分权化。

3. 组织设计的因素

①. 战略与结构

“战略决定结构”的观点认为:结构必须服从战略,随着战略从单一产品向纵向一体化,再向多样化经营的转变,结构必须从有机式变为机械式。

②. 规模与结构

规模以一种减弱的趋势影响着结构,当规模增大时,专业化,正规化,纵向分化和集权化的程度与增高.但他对大型组织的影响比对小型组织的影响弱。

③. 技术与结构

(1).琼·伍德沃德的发现 1.技术类型与相应的公司结构之间存在明显的相关性

2.组织的绩效与技术的结构之间的适应度密切相关

结论:每类型企业有其相关的特定结构形式,成功的企业是能根据技术的要求而采取合适的结构安排的企业。

(2).查尔斯·佩罗:决定技术因素 1.任务多变性,成员在工作中遇到的例外数

2.问题可分析性,为寻找妥当解决例外问题的有效方法所采用的探索过程的类型

以任务多变性与问题可分析性构建矩阵,四个象限代表四类技术。

1.常规技术:只有少量意外,问题便于分析 高度正规,等权化结构。

2.工种技术:有大量意外,总是便于分析 分权化,低正规化。

3.手艺技术:相对复杂,少量意外 分权化。

4.非常规技术:错多意外,问题难以分析 分权化,极低正规化。

(2). 结论:在所有其他条件相同的情况下,技术越是常规化,组织也应当越是机械化;技术越是常规,结构应当越是机械。

⑤. 环境与结构

在所有其他条件相同的情况下,机械式的组织与稳定的环境相匹配,有机式的组织与动态的环境更加适应。

第十一章 组织与职务设计选择

1. 组织式结构

①. 机械式结构

1. 职能型结构 定义:将相似或相关职业的专家们组合起来的组织设计模式.

特点:通过让具有共同技能的人在一起工作,取得了专业化和规模经济的优势

缺点: 1.会为追求职能目标而看不到全局最佳利益.

2.每一职能领域相互隔离,没有一项职能对结果负责.

3.不能提供机会培训未来的高层经理.

适用条件:单一产品或服务的组织.

2. 分部型结构 定义:由自治的和自我包括的单位构成的组织结构.

特点:这些单位在其分部型框架结构内部通常按职能型结构来组织,这样分部型结构内含职能型结构.

优点: 1.强调结果.

2.使总部人员摆脱关注日常运营具体事务的负担,能专心致志于长远的战略规则.

3.是培养高级经理人员的有力手段.

缺点:活动和资源出现重复配置,导致组织总成本的上升和效率的下降.

适用条件:开展专门化经营的大型组织,多种产品或多个市场的组织.

②. 有机式结构

1. 简单结构,定义:低复杂性,低正规化和职权集中在一个人手中的结构.

优点:反应快速,灵活,运营成本低,责任明确.

缺点: 1.只对小型组织适用.

2.所有事取决于老板一个人,风险极大. 适用条件:员工人数较少,或者组织是新建的,环境简单但动态.

2.矩阵结构: 定义:将职能部门中的专家结合在 1 个或多个项目中的组织结构设计,这些项目分别由指定的项目经理负责.

特点:双重指挥链.

优点:专业化的经济与对产品结果的责任感.

缺点: 1.难于协调各职能专家的活动.

2.没有人对专家技能的长远开发负责,导致重复配置的高成本.

适用条件:有多个产品或规划,需要依靠职能专长的组织.

3.网络结构: 定义:一些小型的集权化的组织,以合同方式依靠其他组织履行它们的基本经营职能.

特点:其职能大部分都以组织外:“购买”其管理者大部分时间花在协调与控制外部关系上.

优点:快速,灵活,经济.

缺点: 1.对制造活动缺乏紧密控制力,供应的质量.

2.所取得的设计上的创新轻易被窃取.

适用条件:工业企业,发展的初期,有许多可靠的供应商;需要海外低廉动力的组织

③. 有机的附加结构设计:

1.任务小组结构: 定义:一种临时结构,用于完成特定的,清楚定义的,复杂的,需要组织的其他单位人员参与的内容.

优点:使组织在保持总体的机械式结构同时,获得了灵活的应变能力.

适用条件:组织中些重要任务具有特定的期限和工作绩效标准,或者任务是独特的,不常见的,需要跨职能界限的专门技能.

2.委员会结构: 定义:将交叉职能部门的人组织在一起解决问题的一种组织结构.

优点:使组织在保持总体的机械式结构的同时,获得了灵活的应变能力.

适用条件:需要跨职能界限的专门技能的组织.

2. 职务设计选择

职务设计 指将任务组合起来构成一项完整职务的方式.

①. 职务专业化:将职务化分为细小的任务.

②. 职务扩大化:通过增大职务范围而使之得到横向扩展.

职务范围 一项职务要求的不同任务数量,以及工作周期的重复频率.

③. 职务丰富化:通过增加工作的评价职责使职务纵向扩展.

职务深度 控制雇员超出其工作范围的程度.

④. 职务转换:周期性地在包含不同任务的职务间对工人进行横向转换.

优点:拓宽工作领域,给予更多工作体验,能为高度层职务作准备.

缺点: ①.增加培训成本,导致生产率下降.

②.造成大量工人被安置在经验很有限的工作岗位上.

③.使聪明而富有进取心的员工的积极性受影响.

④.非自愿对员工进行职务轮换,会导致旷工和事故增加.

⑤.工作团队,由共同完成一组任务的个人组成的群体.

综合性工作团队:完成多种任务的小组,在小组中将职责具体分配给每个成员,并根据不同任务的要求在成员间进行职务轮换.

自我管理工作团队:一种纵向一体化的团队,它具有决定如何完成任务的几乎完全的自主权.

⑤. 职务特征模型 FCM):一种分析和设计职务的框架,包括 5 种主要职务特征,它们之间的相互关系,以及对成果变量的影响.

(1).核心程度 1.技能多样性 指一项职务要求员工使用各种技术和才能从事不同的活动的程度.

2.任务同一性 指一项职务要求完成一项完整的和具有同一性任务的程度

3.任务重要性 指一项任务对其他人的工作和生活具有裨性影响的程序.

4.自主性 指一项职务给予任职者在安排工作进度和决定从事工作所使用的方法方面提供的实质性自由,独立和自主的程度.

5.反馈 指个人为从事职务所需要的工作活动所需获得的有关其绩效信息的直接和清晰度.

职务维度与结果度量之间的联系,受到个人成才需要强度(员工对自尊和自我实现 的需要程序)的中和与调整.

(2).模型的寓意

激励潜力 ① ② ③ ④ ⑤

得分(MPS)= 技能 + 任务 + 任务 × 自主性 × 反馈
多样性 同一性 重要性

(3).对管理者指导 1.合并任务① ②

2.形成自然的工作单位② ④

3.建立起客户联系① ④ ⑤

4.纵向扩展职务④

5.开通反馈渠道⑤

⑦.工作时间选择 1.弹性工作时间:雇员被要求每周工作大量时间,但在一定限度内充沛其自由安排工作时间.

优点:给予员工更大的自由,促使员工可以更好地将工作的时间安排与他们个人的生产率周期结合起来.

缺点:对管理者赞成了协调的困难.

2.压缩工作周:4 天 40 小时工作日组成的作用.

特征:具有不同的短期和长期效果.

3. 职务分担:充沛两个或更多的员工分担原来一周 40 个小时的工作.

4. 应急工:用于补充组织的长期工作人员的临时工和兼职人员.

5. 电子通信.

3.全面质量管理与组织结构设计

TQM 活动特征 降低组织的纵向变异。
 减少劳动分工。
 强调分权化的决策。

第十二章 人力资源管理

1. 管理者与人事部门的关系。

 不论组织是否设立人事部门，每个管理者都身处其主管的单位的人力资源决策中。

2. 人力资源管理过程步骤

1 人力资源规划

2 通过招聘增补员

 确定和选聘有能力的员工。

3 通过解聘减少员

4 进行人员甄选

5 定向 6 培训

能适应组织和不断更新技能与知识的能干的员工。

7 绩效考评

8 职业发展

能长期保持高绩效水平的能干，杰出的员工。

9 满意的劳资关系

作用：旨在一系列步骤，努力使组织选配合适的人员并保持员工的高绩效水平。

3. 重要的环境力量

政府的法律的条例增强了它对组织的人力资源管理决定的影响力博纳菲德职业资格：(BFOQ) —像性别，年龄或民族这样一些标准。

可以被用作雇佣的依据，如果能明确证明它们与职务相关的话，确认行为计划 — 增强受保护群体的成员在组织中的地址的计划。

结论：管理人员并不能完全自由地选择他们将雇佣，提升或者解雇何人。

4. 人力资源管理过程各步骤详解。

(1) 人力资源规划 — 管理当局确保恰当的人事安排的过程，这些人能够完成组织目标的任务：

(2) 步骤： 评价现有的人力资源 人力资源调查

职务分析 观察法

面谈法

调查问卷法

举行技术讨论会

职务说明书，职务规范

预估将来需要人才资源 由组织的目标和战略决定。

制定满足未来人力资源需要的行动方案

人力资源调查：主要告诉管理者各个员工能做什么

职务分析： 定义了组织中的职务以及履行职务所需的行为

职务分析将决定各项职务适合的人选，并最终形成职务说明书与职务规范

职务说明书：是对任职者需要做什么，怎么做和为什么要做的书面说明。

职务规范：指明任职者要成功地履行某项任务必须拥有何种最低限度的可以接受的资格标准。

2 招聘与解聘

(1) 招聘 — 安置：确定和吸引有能力的申请者的活动过程。

招聘渠道

内部提升

广告应征

员工推荐

就业代理机构

学校分配中心

临时性支援服务

(2) 解聘 — 减少组织内部劳动力供给的技术

解聘方法

解雇

临时解雇

自然岗位

调换岗位

缩短工作周

提前退休

3 甄选

(1) 甄选过程 — 甄别求职者以保证录用最适当的候选人的过程

(2) 甄选的基础

1 预定结果 已确定的决策 甄选过程的主要着眼点：减少作出错误的拒绝和错误接受可能性，提高作出已正

确决策的概率。

2. 效度 — 在所选择的手段与某些有关的标准之间已证明存在着一定的关系

3. 信度—对某种方法一致性能力的衡量 甄选手段的优劣由效度和信度决定

(3) 甄选手段 申请表

笔试

绩效模拟测试 工作抽样
测详中心

面谈

履历调查

体格检查

(3) 甄选手段的有效性

甄选手段必须与预想中的职务类型匹配

工作样本法适合低层次的职务

测试中心适合管理职位

面谈 效度会随着管理层次的升高而相应提高

工作抽样——一种人员甄选手段，向求职者提供一份职务的小规模 复制材料，要求他履行职务的中心任务。

测试中心——一种对职务应聘者进行表现模拟测试以模仿其管理潜能的机构。

(4) 定向——将新雇员引入组织和职务的过程。

目的：减少新员工刚开始工作时常会感到的最初的焦虑，使其熟悉工作 岗位工作单位和整个组织，并促进外来者向内部人的转换

4 员工培训

1 技能分类 技术技能

人际关系技能

解决问题技能

2 培训方法 在职培训 职务轮换

预备实习方式 脱产培训 课堂讲座

电视录象

模拟练习

仿真培训?雇员在模拟的工作环境下学习他们将操作的同种设备培训

6 绩效评估?对个人工作绩效的评价，以便作出客观的人事决策

1 绩效估计方法 1 书面描述法?一种绩效评估方法，评价者写下雇员的优点 缺点 过去的表现和潜力，然后提出改进建议

2 关键事件法?——一种绩效评估方法，评价者列出区分有效的和无效的工作表现的关键行为

3 评分表法?一种绩效评估方法，评估者按重要等级递增的次序排列一组绩效因素

4 行为定位平分法?一种绩效评价技术，评价者依据由绩效难度得出的具体职务行为对雇员进行评价

5.多人比较法——一种绩效评估技术，在多个人之间进行相互比较

形式分类： 分组排序法

个人排序法

配对比较法

6. 目标管理法。按明确可证实、可衡量的目标来评价员工成功原因： 结果要甚于手段

(3) 将评估结果反馈给员工

7. 职业发展

(1) 职业——一个人在其一中所承担职务的相继历程。

(2) 组织关心员工职业生涯原因： 1 着眼于职业发展，将促使管理当局对员工晋升有重要影响。

2 提高员工的素质和创新能力

3 组织的人力资源采取一种长远的眼光。

(3) 职业阶段 探索期： 发生在就为业以前

建立期：逐渐改进工作表现，不断发生错误，不断吸取教训

职业中期：不再是一个学习者，错误容易使人付出巨大代价

职业后期：减少工作的流动，安心现有的工作

衰退期

(4) 职业阶段模型的应用

实际职务预观—职务申请被另知有关职务和组织的正面和负面的信息。

(5) 管理生涯成功要领 审慎选择第一项职务

做好工作

展现正确的形象

了解权力结构

获得对组织资源的控制

保持可见度

不要在最初的职务上停留太久

找个导师

支持你的上司

保持流动性

考虑横向发展

8 劳资关系—工会与管理当局之间的相互作用关系

(1) 工会—代表工人和寻求通过集体讨价还价保护工人利益的组织

(2) 良好的劳资关系的重要性：保持良好的劳资关系将给管理当局在需要谈判的问题个带来一系列积极的后果。

(3) 集体讨价还价—谈判工会契约以及缔结契约后对之进行管理的过程。

劳资谈判过程 组织工作与许可证明

准备谈判

谈判

契约管理

5. 人力资源管理当前面对的问题

1. 劳动力队伍多样性的管理：人为资源管理实践通过拓宽招聘渠道，消除 人员甄先中的歧视行为，使应聘者了解组织考虑他们要求的愿望，以及举办多样性为议题的各种活动，促进劳动力队伍多样化。

2. 双职业夫妇—夫妇双方都有某一专业的，经营的或管理职业

3. 性骚扰—伤害员工，干扰工作绩效，并给组织带来责任。

第十三章 变革与创新的管理

1. 变革的定义

变革—一种人员，结构或技术的改变 变革是组织的现实，对付变革是每个管理者工作不可分割的部分。

2. 变革的力量 1. 外部力量 新的竞争出现
政府法律加条例
技术的发展
经济的变化

2. 内部力量 管理当局重新制订或修订其战略
新设备的引进 员工态度的变化

3. 变革推动者—作为变革的催化剂和管理变革过程的人。

任何管理者和可能成为变革推动者，但变革推动者也可以是非管理者。（内部的职能专家或外部的咨询人员）

3. 变革过程的两种观点

4. 观点的内容

(1) 风平浪静观：变革是对组织平衡状态的一种打破，组织被看作是稳定的，可预见的，只是偶然的危

机才扰乱了它的秩序。

(2) 急流险滩观：变革是持续的，不可预见的，管理者必须对不断出现的，近乎无序的变革。

总认识：现今很少有组织可以将变革看作是偶然的干扰事件，即便是少数，它们这样做也面临极大的风险。

5. 组织的惯性与变革阻力

- (1) 变革的阻力产生原因
 - 不确定性
 - 关心个人得失
 - 认为变革不是为了组织的最佳利益
- (2) 降低阻力的策略
 - 教育与沟通
 - 参与
 - 促进与支持
 - 谈判
 - 操纵与合作
 - 强制

6. 管理变革的方法

- (1) 结构变革
 - 1 改变组织的复杂性 规划和集权化程度等，结构要素
 - 2 对实际的结构设计作重大改变，变化结构类型，职务再设计。
- (2) 技术变革
 - 1 引入新的设备，工具或操作方法
 - 2 用自动化以机械取代人力
 - 3 扩大计算机化的应用范围

(3) 人的变革 组织发展

组织发展(OD)——改变人和人与人之间工作关系质量的技术

组织发展方法 1 敏感性训练——一种通过无结构的群体相互作用改变行为的方法

2 调查反馈——一种评价态度，识别其中的差异，以及利用调查信息反馈的技术

3 过程咨询——由外部顾问向管理者提供发现理解和处理过程事件的帮助

4 团队建设——通过工作团队成员之间的相互作用了解每个成员是怎么想和怎么做的

5 国际发展——改变工作群体相互之间的态度陈规和观念

7. 管理变革中的新问题

(1) 组织文化变革

- 1 促使组织文化发生变革的情况因素
 - 大规模危机出现
 - 领导职位易人
 - 组织新而小
 - 组织文化弱

(2) 实现文化变革的策略 1 进行组织文化分析，确定需要变革的文化因素。

2 采取措施使人们更清楚地看到组织的危机。

3 任命具有新观念的新的管理者

4 重组关键职能

5 引入新故事，新典礼来取代原有的，反映旧文化的仪式

6 改变组织人员甄选和社会化过程及绩效评估和奖酬制度，以反映新的文

化价值观。

② 推行全面质量管理

(1) 持续渐进改革的促进因素 1、结构 分权化

低纵向变异

低劳动分工

宽管理跨度

跨职能小组

2 技术 柔性流程

工人教育与培训

3 人员 教育与培训 支持性的绩效评估与奖酬制度

4 变革推动者 高层的有效领导

(2) 全面质量管理的渐进变革分法与革命性变革之间, 存在潜在的冲突

2. 处理员工压力

(1) 压力—一种动状况, 个人面对机会, 制约或期望的成果, 这种期望的成果既重要又不确定

(2) 压力的根源 1 与组织有关的因素: 组织的结构, 变革员工的职务 2 个人因素

3 A 型行为—以长期性的时间紧迫和竞争激烈为标志的行为

B 型行为—松懈的, 容易从事的和无竞争性的行为

(3) 压力的症状: 生理的.心理的.行为的

(4) 减少压力的方法 1.在人员甄选过程中仔细选拔与职务要求相适应的候选人

2. 制定明确的工作绩效目标

3. 对职务进行再设计挑战性和降低工作负担

4. 为员工提供咨询和时间管理方案

5. 举办各种体育锻炼活动

8. 激发创新

(1) 创造与创新

创造—以独特的方式组存在各种思想之间建立起不寻常的联系的能力。

创新—产生创造的思想并将其转化为有用的产品.服务.或经营方法的过程。

(2) 激发组织创新力的因素

(4) 1) 结构因素 1.有机式结构 2.易于得到所需的资源 3.单位间保持便利.密切的沟通

2) 文化因素 1.接受模棱两可 2.容忍不切实际 3.外部控制

4.接受风险 5.容易冲突 6.注重结果甚于手段 7.强调开放系统

3) 人力资源因素 1.富有创造性 2.受过良好的教育 3.拥有最新的专业知识和高度的工作保障

第 V 篇 领导

第十四章 行为的基础

1. 解释特预测行为(组织行为学) 😊

?1? 组织行为学 ? 对人们在工作中的行为的研究 ?管理者和操作人员?

1. 组织行为学研究个体的行为, 包括

?2? 组织行为学的焦点 态度, 人格, 知觉, 学习, 动机等.

2. 组织行为学关心群体行为, 包括 规范, 角色, 团队建设, 冲突等.

?3? 组织行为学的目的

组织行为强调个体水平的概念, 以它们为基础探求对行 为的解释和预测, 管理者通过其他人而工作, 如果他们能够了解行 为, 则会成为更有效的领导.

2. 态度 ? 对目标、人或事物的评价, 反映了一个人对某件事的感受。

1. 态度的认知成分 ----- 个人持有的信念、观点、知识和信息。

① 态度的三种成分 2. 态度的情愿成分 ----- 某种态度的情绪或感觉部分。

3. 态度的行为成分 ----- 一种以持定方式对待某人和某事的意图

1. 工作满意度 ----- 个人对他们工作的一般态度。

② 态度的分类

2. 工作投入 ----- 庸护认同他的工作,积极参与,将工作绩效看作有价值的重要性的程度.

3. 组织承诺 ----- 庸护对组织的倾向性,表现为他对组织的忠诚 认同和参与程度.

③ 态度的一致性.

人们在自己的态度之间,态度与行为之间寻求一致性。他们对不同的态度进行协调,并让态度和行为保持和谐,以使它们看上去合理而统一。当出现不一致时,个体所采取措施 1.改变态度

2.改变行为

3.为这种不一致找一种合理化的

④ 认知失调理论 ?列昂?费斯廷格?

(1) 认识失调 ----- 在两种或多种态度之间划行为与态度之间的任何不一致, 个体寻求最小失调的稳定

状态。

(2) 决定减少失调愿望的因素 1. 造成失调的因素的重要性。

2. 个体认为他对于这些因素的影响程度。

3. 失调可能稳含的后果?奖赏?

⑤ 态度调查 ----- 通过问卷诱发庸员对他们如何看待工作，工作群体，再和组织作出回答。

⑥ 满意度 -----生产率关系:

满意度与生产率之间的相关性倾向于很低，有力的证据表明是生产率导致了满意度，而不是人们普遍认为的向因果关系。

⑦ 对管理者意义:

1. 当要求员工从事的活动与他们的态度矛盾时，如果让员工感知到这种不协调 来自于外部并且无法控制，或奖励十分充分足以抵消不协调，压力会降低?认知失调理论)

2. 把注意力放在帮助员工取得高生产率上，效果会更佳。

3. 个性 ----- 使一个人有别于他人的心理特质组合

① 根据个性特质预测行为

个性特质类型 内控点 ----- 相信自己能主宰命运。

1. 控制点

外控点 ----- 认为自己受命运的操纵，生活中发生的事受运气和机遇的支配。

2. 权威主义 ----- 主张在组织成员之间应存在地位和权力差异 的信念。

3. 马基雅维里主义 ----- 对人们的实用主义，保持感情上距离， 以及相信目的会证明手段的正当性。

4. 自尊 ----- 个人喜欢不喜欢他自己的程度。

5. 自我监控 ----- 一件个性特质，它衡量一个人按外部情景因 素调节自己行的能力。

6. 冒险性 ----- 接受或回避风险的倾向性。

② 个性与工作的匹配 ?约翰?霍兰德?

员工对工作的满意度和离职的倾向性，取决于个体的个性与职业环境的匹配程度

现实型 1. 个体之间在个性方面存在着本质的差异

研究型 2. 工作具有不同的类型

6个基本个性类型 模型关键

社会型 3. 当工作环境与个性类型协调一致时，会产生更高的

传统型 满意度和更少的离职可能性

企业型

艺术型

③ 对管理者的意义

管理者理解个性差异的主要价值可能在于选择过程，如果管理者能在个性类型与职业的匹配性方面给予考虑，将会拥有更高绩效和更满意的员工。

4. 知觉 ----- 个体为了对他们所在的环境赋予意义而组织和解释感觉印象的过程

① 影响知觉的因素

研究表明，个体看到同样的客体，却会产生不同的认识。

影响因素?原因?

1. 主观因素：态度、性格、动机、兴趣过去体验、 期望

2. 被观察目标的特点

3. 知觉物体或事物的背景

② 归因理论 ----- 一种对人们判断上的差异做出解释的确良理论，该理论认为我们如何判断一个人，取决于我们对特定行为的含义的看法。

理论表明我们对他人的不同判断取决于我们把他们的行为归因于内因还是外因。

(1) 内因行为 ----- 个体认为在自己控制范围内的行为。

外因行为 ----- 由外部原因引起的行为，个体因为情景因素而被迫行动。

高 外因

区别性

低 内因

高 外因

(2) 取决因素 一致性

低 内因

高 内因

一贯性

低 外因

(3) 基本归因错误 ----- 对别人的行为作为判断时, 低估外界因素影响和高估 内部因素影响的趋势。

自我服务偏见 ----- 个人的一种把成功归于内部因素, 而把失败归于外部因素的倾向。

③ 判断他人时常的捷径

1. 有选择地接受 ----- 人们从他们观察到的事物中吸收某些成分和片段(1) 的过程, 这一过程取决于人们的兴趣, 背景和态度。

2. 假设相似性 ----- 相信别人像自己一样。

3. 刻板印象 ----- 根据某人所属群体的感觉来判断一个人。

4. 晕轮效应 ----- 根据某一特征对个人形成的一般印象。

④ 对管理者的意义:

管理者需认识到, 员工根据知觉而不是客观现象反应, 这开放了知觉失真存在潜力的可能性, 管理者要密切注意员工对他们的工作和管理实践的知觉。

5. 学习-- 作为意见结果发生的任何相对持久的行为变化.

①分类 1. 操作性条件反射 ---- 一种条件反射类型, 其中期望的自愿行为 导致奖赏或防止受惩罚. (斯金纳)

2. 社会学习理论 ---- 认为人们可以观察和直接体验学习的理论 是操作性条件反射的扩展.

1. 注意过程

2. 保持过程 核心--- 榜样的影响过程

3. 动力复制过程

4. 强化过程

3. 行为塑造 --- 系统性地强化每一个相继的步骤, 使个人逐渐接近期望的特性

行为塑造四种方法 1. 积极强化 强化理想的反应增加

2. 消极强化 了其重复的可能性

3. 惩罚 削弱了行为, 减少了

4. 忽视 其发生的频率

②对管理者的意义 通过奖励的分配和榜样的设置管理学习

第十五章 理解群体与团队

1. 对群体行为的理解

① 群体 --- 两个或两个以上相互作用, 相互依赖的个体, 为了实现某一特定目标而 组成的集合体

正式群体 --- 由组织结构所界定, 并指明了工作分工 群体分类 及工作任务

非正式群体 --- 社会性的集合体, 没有结构, 也不通过组织建立

② 个人加入群体原因: 人们加入群体是出于对安全, 地位, 自尊, 归属, 权力或成就的需要

③ 群体的发展阶段:

1 形成阶段: 对有关该群体的目标, 结构及领导关系等问题都处于不确定状态

2 震荡阶段: 激烈冲突的阶段. 成员们接受了群体的存在, 但抵制群体对他们施加的控制, 在谁控制该群体上也存在冲突.

3 规范阶段: 群体开始出现内聚力, 成员有了一种强烈的群体身份感和认同感

4 执行阶段: 群体的结构完全功能化, 并得到认可, 群体内部致力于从相互 了解到共同完成当前工作等一系列问题

5 解体阶段: 高水平的绩效不再是群体的首要关注问题, 关于的是如何做好善后工作.

群体是一个动态性的实体. 群体从发展模式是一般性的框架

④ 基本的群体概念

1. 角色 ? 指对占据某一社会组织中特定位置的个体所期望的一套行为模式

2. 规范 ? 群体成员所共同接受的标准

2.规范和顺从 主要强调:努力与绩效.服饰.忠诚度

顺从: 群体规范迫使我们遵从于它.我们希望成为群体的一员并力图避免与大家明显一致

3. 地位系统 ? 指在一个群体中所处威望等级.位置或阶层.应使个人所感 知到的地位与组织所授予他人地位效益具有一致性.

4. 群体规范: 在完成任务方面,小群体比大群体更快;在解决问题方面,大群体 与小群体做得好;随着群体成员数目的增加,成中个人的贡献随之下降.

5. 群体内聚力 ? 群体成员相互吸引及共同参与群体目标的程度内聚力与效率 之间的关系与群体的态度与群体形式目标,或群体所属的组织的形式目标之间相一致的程度有关.

内聚力+群体与组织目标的一致性=生产率

高 高 提高

高 高 降低

低 高 中等提高

低 低 不变

⑤理解工作群体形为

(1)群体行为模型: 群体任务

作用于群体外部环境 群体成员资源 群体动行过程 绩效与满意

群体结构

(2)群体形为模型变量:

1. 一个群体受其所属的组织的影响.

2. 一个群体的潜在绩效水平取决于各个成员带给群体的资源.

3. 群体结构影响着成员行为.

4. 群体内部的动作过程可以俱进或妨碍群体成员的相互作用关系及群体完 成任务的能力(绩效获得或绩效损失)

5. 群体动作过程群体绩效和工作满意度的影响取决于群体的任务性质(简单 或复杂)

2. 使群体成为高效率的工作团队

工作团队 --- 由共同完成一组任务的个人组成的群体

工作团队与群体关系:所有的工作团队都是群体,但是有形式群体才能成为工作团队

①采用团队形式的原因: 1.明确的目标

2.成员具备相关的技能

3.成员之间相互信任

4.一致的承诺 5.良好的沟通

6.良好的谈判技能

7.恰当的领导

8.内部支持(全副的基础结构)和外部支持(提供工作必需 各种资源).

管理者构建信任方法: 沟通.支持下属.尊重下属.公正无偏.易于预测.展示能力

① 团队与全面质量管理,

(一)采用团队形式是全面质量管理 (TQM) 的一个主要特征, 其原因在于: TQM 要求管理层鼓励 员工提出和实施他们的想法与建议, 而解决问题团队, 就得为员工提供途径.

(二)质量圈是 TQM 中另一种团队应用,

质量圈: ?工作小组定期会暗、讨论、调查和修正质量问题。

第十六章 激励员工

1、 动机?一种做出高水平努力以达到 组织目标的意愿, 它没到满足个人需要的能力的制约。

需要?一种内部状态, 对某种结果表现出兴趣。

动机过程: (动机可以看作是获得满足的过程)

人被满足的需要→产生了心理紧张→驱动物人去寻找特定的目标→目标实现, 需要得以满足→紧张得解

除。

2、早期激励理论：需要层次理论，

X. Y 理论

激励?保健理论

至今仍使用原因：1、是当今理论的成长基础，

2、实践中的管理者经常使用这些理论和术语解释员工行为

① 需要层次理论（马斯洛）

(一)内容：人类有 5 个层次的需要：生理需要、安全需要、社会需要、尊重需要、自我实现需要。

以高级需要是从内部使人得到满足，低级需要从外部使人得以满足为前提，将生理需要，安全需要称为较低级的需要，社会需要，尊重需要与自我实现需要为较高级的需要。

(二)特点：个体试图不断努力以逐层满足这些需要。一种需要相对，得到满足就不再会起激励作用了。

② X 理论和 Y 理论（格雷）

(一)内容：X 理论以基本上消极的观点看待人性，它认为员工不喜欢工作，逃避责任且懒惰，所以必须强制他们进行工作。

Y 理论则基本上积极的观点，认为员工具有创造性，愿意主动承担责任，能够自我指导。

(二)对激励问题的意义：（马斯洛需求层次框架基础之上）

X 理论假设较低层次的需要支配人的行为

Y 理论假设较高层次的需要支配人的行为

③ 激励?保健理论联系（赫茨伯格）

保健因素?导致工作不满意的因素

激励因素?提高工作满意的因素

内容：不是所有的工作要素都对员工产生激励作用。保健因素只能安抚员工，没有激励作用，它们不能使员工产生工作满意感，激励因素使人们感受到内部的回报，对员工具有激励作用，使员工产生工作满意感。

满意?不满意观点：满意的对面是没有满意，不满意的对面是没有不满意。

3、当代激励理论 1 三种需要理论

2 目标设定理论

3 强化理论

4 公平理论

5 期望理论

① 三种需要理论（大卫·麦克莱兰）

(1)个体在工作情境中三种主要的动机或需要：

1 成就需要：达到标准，追求卓越，争取成功的需要

2 权力需要：影响或控制他人且不受他人控制的欲望

3 归属需要：建立友好亲密的人际关系的愿望

(2)高成就需要者喜欢能够独立负责，可以获得住处反馈和中等风险水平的工作

高权力需要者喜欢“承担责任”，喜欢竞争性和地位取向的工作环境。

高归属需要者渴望友谊，喜欢合作而不是竞争的环境，希望彼此之间的沟通与理解。

(3)需要与工作绩效的关系：

1 高成就者喜欢能独立负责，可以获得信息反馈和适度冒险的工作环境，在此环境下，他们可以被高度激励。

2 高成就需要者并不必定就是一个优秀的管理者

3 归属需要与权力需要和管理成功密切相关，最优秀的管理者都是权力需要很高而归属需要很低的人。

4 员工可以通过训练来激发他的成就需要。

② 目标设定理论：

(1)内容：对于具有一定难度且具体的目标，一旦被接受，将会比容易的目标更能激发高水平的工作绩效。

(2)作用：通过提供具体的，富有挑战性的目标可以激励员工，起到指导和促进他们工作绩效的作用。

(3)目标设定理论与成就动机之间的矛盾解释:

1 目标设定理论是针对一般大众的,而成就动机的结论仅仅基于干高成就需要者而立。

2 目标设定理论适用于那些承诺并接受工作目标的人。

(4)意义:当管理者预期到员工在接受困难的挑战性工作今遇到阻力时,让员工参与目标的设定是最适当不

③ 强化理论:

(1)内容:强调奖励管理模式,人为只有使用积极强化而非消极强化才能奖励理想行为:

(2)强化理论与目标设定理论的区别:

强化认为行为是由环境因素导致的目标设定理论认为激励的源泉来自于个人的内在目标。

④ 公平理论:(西当斯)

(1)内容:认为个人总是将自己的付出?所得比与相关他人进行比较,如果他们感自己的收入低于应得报酬,创工作的积极性将降代低,如果他们认为自己的收放高于应得报酬,创会激励他们努力工作以使自己的报酬合情合理。

(2)参照对象类型: 他人:指组织中从事相似工作的其他个体,包括朋友邻居及同行。

制度:指组织中的薪金改策与程序以及这种制度的动作。

自我:指员工自己在工作中付出与所得的比率

(3)员工感到不公平时做法: 1 曲解自己或他人的付出或所得。

2 采取行为使他人的付出或所得发生改变。

3 采取某种行为改变自己的付出 或所得。

4 选择另外一个能照对象进行比较。

5 辞去他们的工作。

(4)公平理论对报酬分配的建议:

1、按时间付酬时,收入超过应得报酬的员工的生产率水平,将于 收入公平的员工。

2、按产量付酬时,收入超过应报酬的员工比那些收入公平的员工来说,产品生产数量增加不多,而主要是提高产品质量。

3、按时间付酬时于收入低于应得报酬的员工来说,将降低他们生产的数量或质量。

4、按产量付酬时,收入低于应得报酬的员工与收入公平的员工相比,他们的产量高而质量低。

(5)期望理论:(费鲁姆)

(1)内容:只有当人们预期到某一行为能给个人带来既定结果,且这种结果对其具有吸引力时,个人才会采取这一特定行为。

(2)包含三顶变量或联系:

1、努力?绩效的联系。个体感觉到通过一定程序的努力而达到工作绩效的可能性。

2、绩效?奖赏的关系。个体对于达到一定工作绩效后即可获得理想的奖赏结果的信任程度。

3、吸引力(奖赏一个人目标的联系)。工作完成后个体所获得的潜在结果或奖赏对个体的重要性程度,与个人目标和需要有关。

(3)期望理论中包含的四个步骤:

1、员工感到这份工作能提供什么样的结果?

2、这些结果对员工的吸引力有多大?

3、为得到这一结果,员工需采取什么样的行为?

4、员工是怎样看待这次工作机会的?

(4)期望理论关键:弄清个人目标以及三种联系。

(5)期望理论存在的问题:

1、强调报酬或奖赏,以自我利益为理论基础,认为每个员工都在寻求获得最大的满足感。

2、强调管理者应知道为什么某些结果对员工有吸引力,而另一些结果由无吸引力,在此基础上我们对员工评价积极的结果予以奖赏。

3、注意被期望的行为。

4、关心的是知觉,而与实际情况不相关。

5、当代激励理论的综合:

各个理论都是相互补充,只有将各种理论汇通,才会加深对如何激励个体的理解。

6、多样化工人队伍的激励问题：

说明应设计灵活的工作安排和能够满足员工不同需要的工作方案。

7、从理论到实践：关于激励员工建议：

1. 认清个体差异。
2. 使人与职务相匹配。
3. 运用目标。
4. 确保个体认为目标是可达到的。
5. 个别化奖励。
6. 奖励与绩效挂钩。
7. 检查公平性系统。
8. 不要忽视钱的因素。

第十七章 领导

1、管理都有与领导者的区别：

管理者是被任命的，他们拥有合法权力进行奖励和处罚，其影响力来自于他们所在的职位赋予的正式权力。领导者可以是任命的，也可以是一个群体中产生出来的，领导者要以不运用正式权力来影响他人。 本案中领导者定义？拥有管理职权的人以用能够影响他人的人。

2、领导的特质理论：

① 定义：一类孤立地看待领导者与非领导者的特征差异的理论。

② 六项特质：进取心

领导意愿

诚实与正直

自信

智慧

工作相关知识

③ 缺点：拥有这此特质并不能保证成为领导，因为其中忽略了情 境因素。

3、领导的行为理论：

① 定义：识别有效的和无效的管理者的行为差异的理论。

② 两类研究：

(1)俄亥俄州上大学的研究：

领导者行为的独立程度：定规维度？领导者定义和构造自己和下属的角色以实现组织目标。关怀维度？某个人的职务关系中具有相互信任，尊重下级的意见和感情的程度。

高一高型领导者？在定规关怀方面均高的领导者。

研究表明：高一高型领导者能使下属达到高绩效和高满意度

(2)密歇根大家的研究：

领导行为维度：员工导向- 重视人际关系，考虑下属的需要，承认人与人之间的不同。

生产导向- 强调工作的技术或任务情况，把群体成员视为达到目标的工具。

研究结论：员工导向的领导者与高群体生产率和高工作满意度成已相关，生产导向与低群体生产率和低工作满意度相联系。

(3)管理方格论：

管理方格论充分概括了关怀与定规维度及员工取向和生产取向维度。

定义：一种两维的领导方式描绘形式，其依据是对人的关心和对生产的关心。

形式：关心生产为横轴，关心人为纵轴，各划分 9 个等级，形成 81 种不同的领导类型。

五个最具代表性的类型：贫乏型（1 1）领导者付出最小的努力完成工作。

任务型：（9 1）领导者只重视任务效果而不重视下属的发展和下属的士气。

乡村俱乐部型：（1 9）领导者只注重支持和关怀下属而不关心任务效率。

中庸之道型：（5 5）领导者维持足够的任务效率和令人满意的士气。

团队型：（9 9）领导者通过协调和综合工作相关活动而提高任务效率与工作士气。

结论：9 9 风格的管理者工作最佳。

③ 行为理论总结：

不同的环境导致不同的结果，行为理论欠缺的是对影响成功与失败的情境因素的考虑。

4、领导的权变理论：

① 菲德勒权变模型：

(1)定义：一种领导理论，认为有效的群体取决于领导者与下级打交道的风格以及情境对领导者的影响和控制程度之间适当的匹配。

(2)最难共事者问卷：一种度量某人是任务导向的还是关系导向的调查问卷。

特点：将个体的个性和特点与情境联系起来，将领导效果作为二者的函数进行预测。

(3)权变因素：领导者？成员关系：领导者对下属信任，依赖、尊重程度。

任务结构：工作任务的程序化程度。

职位权力：领导者拥有权力变量的影响程度。

三种权变因素可得到八种不同的情境或类型：

(4)结论：在十分有 6 利和十分不利的情境中，任务取向的领导者工作得理更好，在中度有利或不利的情境中，关系取向的领导者工作得更好。

(5)提高领导者有效性两条途径：

1、你可以替换领导者以适应情境。

2、改变情境以适应领导者。

② 赫塞？布兰查德的情境理论（依靠下属的成熟度水平）

(1)定义：一种集中于追随者的成熟程度的权就领导理论。

(2)成熟度：一个体对自己的直接行为负责任的能力和意愿。

包括要素：工作成熟度？包括一个人的知识和技能

心理成熟度？一个人做某事的意愿和动机

(3)领导风格：1、指示（高任务？低关系）领导者定义角色，告诉下属应该干什么，怎么干以及何时何地去干。

2、推销（高任务？高关系）领导者同时提供指导性的行为与支持性的行为。

3、参与（低任务？高关系）领导者与下属共同决策，领导者的主要角色是提供便利条件与沟通。

4、授权（低任务？低关系）领导者提供极少的指导或支持。

(4)成熟度的四个阶段：

第一阶段：对于执行任务既无能力又不情愿。

第二阶段：缺乏能力，但愿意从事必要的工作任务。

第三阶段：有能力却不愿意干领导希望他们做。

第四阶段：既有能力又愿意干让他们做和工作。

(5)当下属的成熟度水平不断提高时，领导者不但可以减少对活动的控制，还可以不断减少关系行为。

(6)路径？目标理论：

(1)内容：有效领导者通过明确指明工作目标的途径来帮助下属，为下属清理各种障碍和危险。

(2)内涵：指出有两类权变变量，一类为环境变量，加一类为下属个性特点的一部份，领导行为应环境要求如下属特点等匹配。

(3)四种领导行为 指导型领导

支持型领导

参与型领导

成就导向型领导

环境的权变因素 任务结构

正式权力系统

工作群体

下属权变因素 控制点

经验

知觉能力

领导者行为？结果

环境的权变因素 下属的权变因素

(4)结论：当领导者弥补了员工或工作环境方面的不足，则会对员工的绩效和满足感起到积极作用。

④领导者参与模型（指出了领导行为和决策参与的关系）

(1)定义：一种领导理论，它提供了一组规则，以确定在不同情境下参与决策制定的形式和数量。

(2)领导风格：独裁 I（A I）

独裁 II（A II）

磋商 I（C I）

磋商 II（C II）

群体决策 II（G II）

(3)权变因素：质量要求，承诺要求，领导者的信息，问题结构，承诺的可能性，目标一致性，下属的冲突，下属的信息，时间限制，地域的分散，动机-时间，动机-发展

(4)结论：领导研究应指向情境而非个体，领导者可以根据不同的情境调整他的风格。

⑤有时领导是不相干的情况

1：个体变量可以取代领导者的支持或能力而使工作结构化和降低任务的模糊性

2：当工作明确，常规，成本才能满足个体

3：组织的特点为目标明确，规则与程序严格

4：高内聚力的群体活动可以取代正式领导的在此情况下：领导者可能并不重要

5. 领导的最新论点 领导的归因理论

领袖魅力的领导理论

事务与变革的领导

① 领导的归因理论

定义：一种观点，认为领导只是人们控制其他人的一种属性 领导主要是人们对其他个体进行的归因

② 领袖魅力的领导理论

(1)定义：当领导者奉行某种行为准则时，表现出的非凡的领导能力或使追随者做出崇高贡献的能力

(2)有领袖魅力的领导者的关键特点：

1 自信

2 远见

3 清楚表述目标的能力

4 对目标的坚定信念

5 不循规蹈矩的行为

6 作为变革的代言人出现

7 环境敏感性

(3)有领袖魅力的领导者与下属的高绩效和高满意度之间有着显著的相关性

(4)有领袖魅力的领导者对于员工达到高绩效水平来说并不中是必须的，当下属的任务中包含观念性要素时，最为适当

③ 事务型领导与变革型领导

(1)事务型领导才?这样的领导者，他们通过阐明角色和任务要求的方式设立目标，引导和激励追随者

(2)变革型领导者?这样的领导者，他们体谅个人，提倡理性的激励，以及具有魅力。

(3)变革型领导是以事物型领导为基础，优于事务型领导

6、性别与领导：男性与女性的领导方式区别：

女性倾向于采用更为民主或参与的领导风格

男性倾向于使用指导型，命令加控制的风格

7、通过授权而领导

管理者通过授权给下属而领导，授权原因：1 对所发生的问题最了解的人需要进行快速决策

2 管理者管理跨度的增加

第VI篇 控制

第十八章 控制的基础

一件事情，无论计划做得多么完美，如果没有令人满意的控制系统，在实施过程中仍然会出问题。

一、控制的概念

找偏、纠偏。

即监督各项活动按计划进行并纠正各种偏差的过程。

？控制的概念来源于自然科学，但其原理完全适用于管理活动。

？控制是每一位主管人员的职责。即使说制定标准的工作可以由计划人员来做，收集信息、分析偏差的工作可以由财务人员、统计人员、销售人员来做，但采取纠正措施的工作必须由主管人员来做，因为他们对组织目标和计划承担责任。

？控制工作的必要性：

环境的不确定性

组织活动的复杂性

管理失误的不可避免性：认识并纠正错误是管理水平提高的标志。

？完善的控制系统有助于授权

二、控制的基本过程

1、确定标准 ----- 控制的依据

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。

2、评定活动成效

将实际工作情况与标准进行比较，找出差异，分析原因，作出评估。

？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）

？形式：个人的观察、统计报告、口头汇报、书面报告等。

？定义可接受的偏差范围：

允许上限

标准 可接受

偏差范围

允许下限

3、采取纠正措施

改进实际绩效：改进工作方法、组织和领导工作、人事调整等。

修订标准：即原有计划不合理或环境已发生很大变化。

三、控制的类型

？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、适时增加原材料库存

？现场控制：主要为基层管理人员采用。

？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）

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。

（假设：合格的管理者出的差错少！）

四、控制系统的机能障碍

1. 标准不合理：如重数量轻质量
2. 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；

[例]：拉里·博弗拨打达拉斯急救部门的电话，要求帮助他呼吸困难的继母。他已经与护士兼出诊大夫比利·米利克在电话中争论了 15 分钟，原因是他无法将他的继母叫到电话机前说话。他告诉米利克护士，他的继母在卧室并且不能说话了，而米利克坚持说条例规定，她必须亲自与病人交谈后才能决定是否真的属于急诊。博弗一再强调他的继母已不能说话，并请求米利克护士派一辆救护车来，而米利克则坚定地要求与他继母通话之后才能派救护车。在走投无路的情况下，经过 15 分钟的争吵博弗不得不挂断电话，他的继母已经死了。

3. 注重活动过程而不是结果：人们就会在活动过程上花费时间，使之看起来不错。
4. 篡改控制数据：拖延、隐瞒、篡改数据，使之对其有利。
或制造假象，如“一切正常”

五、控制的方法

1. 预算控制：经营预算、投资预算、财务预算。----- 零基预算、项目预算
2. 非预算控制：
 - ?观察：最古老、最直接的控制方式，能获得第一手资料
 - ?报告：统计报告、口头汇报、书面报告；周、旬、月、季度报告
 - ?比率分析：财务比率、经营比率
 - ?盈亏分析
 - ?程序控制：决策程序、审批程序、作业程序等
 - ?计划评审技术

第十九章 沟通与人际交往技能

1 理解沟通

① 沟通？意思的传达和理解

有效的沟通不能与意见一致相混淆

② 人际沟通？两个或多个人之间的沟通，当事人被当作个人而不是客体对待

沟通重要性：管理者所做的每一件事（决策，计划，领导及其他所有活动）都需要信息的沟通。



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net