

第九章 组织结构化

第一节 组织设计原则

一、什么是组织设计

组织设计是以组织结构安排为核心的组织系统的整体设计工作。考虑：

一定的技术条件和物质手段；组织的规模及其所处阶段不同；

组织所选择的战略：不同的战略要求不同的业务活动及其管理职务的设计；战略重点的改变，要求各管理职务以及部门之间的关系作相应的调整。

组织外部的环境。

组织设计理论分为静态的组织设计理论和动态的组织设计理论。

静态的组织设计理论主要研究组织的职权结构、部门结构和规章制度等；

动态的组织设计理论则以前者为基础，加进了人的因素，研究组织结构设计完成以后运行中的各种问题，如协调、控制、信息联系、激励、绩效评估、人员配备与训练等。

二、厄威克的组织设计原则

(1) 目标原则，所有的组织都应该有一个目标；(2) 相符原则，权力和组织必须相符；(3) 职责原则；(4) 组织阶层原则；(5) 控制幅度原则；(6) 专业化原则；(7) 协调原则；(8) 明确性原则。

三、戴尔的组织原则

(1) 目的。组织必须有明确的目的，而且一致。(2) 专业化。(3) 协调。(4) 权限。从最高层到组织内各个成员有明确的直线权限。(5) 责任。权限与责任应当对称。

以上可称 OSCAR 理论。此外，效率、授权、命令统一、管理幅度、均衡化等也不应该忽视。

四、现代管理的组织设计原则

1. 目标至上、职能领先原则

组织结构必须服从并服务于组织目标实现的需要。

组织在一定时期内所要实现和开展的战略目标、核心职能，往往对组织结构的形式与构成起着决定性作用。

2. 管理幅度原则

所谓管理幅度，亦称管理跨度或管理宽度，就是一个主管人员有效领导的直接下属的数量。

管理幅度过大，会造成指导监督不力，使组织陷入失控状态；管理幅度过小，又会造成主管人员配备增多，管理效率降低。

3. 统一指挥原则

统一指挥指的是组织中的每个下属应当而且只能向一个上级主管直接汇报工作，以避免多头领导。

这条重要的原则在组织实践中常遇到来自多方面的破坏。

最常见的有两种情况：多（双）头领导现象；越级指挥。

4. 权责对等原则

在进行组织设计时，既要明确每一部门或职务的职责范围，又要赋予其完成职责所必须的权利，使职权和职责两者保持一致，这是组织有效运行的前提，也是组织设计中必须遵循的基本原则。

5. 因事设职与因人设职相结合原则

组织设计必须确保实现组织目标活动的每项内容都能落实到具体的职位和部门，做到“事事有人做”，而不是“人人有事做”。

组织设计要求从工作特点和需要出发，因事设职，因职用人。

组织设计也不可以忽视人的因素，忽视人的特点和人的能力。“人”与“事”的要求应该得到有机结合。

第二节 组织结构

一、组织结构的特性

(一) 复杂性，复杂性指的是组织分化的程度。(二) 正规化，正规化就是组织依靠规则和程序引导员工行为的程度。(三) 集权化，集权化是决策制定权力的集中程度。一些组织，其决定制定权力授予下层人员，这被称作

是分权化。

二、组织结构的影响因素

(一) 战略与结构 (二) 规模与结构 (三) 技术与结构 (四) 环境与结构

机械式组织在稳定的环境中动作最为有效；有机式组织则与动态的、不确定的环境最匹配。

三、组织结构体系

组织机构形成一种决定所有各级管理人员职责关系的模式。一个现代化的健全的组织机构一般包括：决策子系统、指挥子系统、参谋子系统、执行子系统、监督子系统和反馈子系统。

(一) 决策子系统

组织的领导体系和各级决策机构及决策者组成决策子系统。各级决策机构和决策者是组织决策的智囊团，其层次视组织的规模和特点而定。

(二) 指挥子系统

指挥子系统是组织活动的指令中心，是经行政首长为首的各级职能单位及其负责人和成员所组成的垂直形态的系统。它的主要任务是实施决策机构的决定，负责指挥组织的活动，保证各项活动顺利而有效地进行。

(三) 参谋子系统

参谋子系统是由各级职能或参谋机构及其负责人和成员组成的水平形态的系统。各职能和参谋机构，是行政负责人的参谋和助手，分别负责某一方面的管理业务。

(四) 执行子系统、监督子系统和反馈子系统

指挥中心发出指令，这个指令一方面通向执行机构，同时又发向监督机构，让其监督执行的情况。反馈机构通过对信息系统的处理，比较效果与指令的差距后，返回指挥中心，这样，指挥中心便可根据情况发出新的指令。

执行子系统、监督子系统、反馈子系统三者必须互相独立，不能合而为一。

四、组织结构的基本类型

组织的部门化，是指按照一定的方式将相关的工作活动加以细分和组合，形成若干易于管理的组织单位，如部、处、科、室、组或股等，这里统称之为部门。

部门划分可以有多种方式，从而形成不同的组织结构。横向部门划分是建立组织结构的基础。

常见的组织结构类型有：直线制、职能制、直线职能制、事业部制、超事业部制、矩阵制结构、多维立体组织结构以及委员会制组织结构等。

(一) 直线制组织结构

直线制组织结构是最早使用也是最为简单的一种结构，是一种集权式的组织结构形式，又称军队式结构。

其特点是：组织中各种职位按垂直系统直线排列，各级行政领导人执行统一指挥和管理职能，不设专门的职能机构

优点：设置简单、权责分明、信息沟通方便，便于统一指挥，集中管理。

缺点：缺乏横向的协调关系，没有职能机构当领导的助手，容易产生忙乱现象

适用：企业规模不大，职工人数不多，生产和管理工作都比较简单的情况。

(二) 职能制组织结构

职能型组织，亦称“U型”组织。这是以工作方法和技能作为部门划分的依据。又称泰罗的职能制，如图9-3所示。

适用：只有单一类型产品或少数几类产品面临相对稳定的市场环境的企业。

优点：(1) 职能部门任务专业化，避免人力和物质资源的重复配置。(2) 便于发挥职能专长，对职能人员颇有激发力。(3) 可以降低管理费用，这主要来自于各项职能的规模经济效益。

不足：(1) 狭窄的职能眼光，易形成狭窄的视野，不利于企业满足迅速变化的顾客需要。(2) 一部门难以理解另一部门的目标和要求。(3) 职能部门之间的协调性差。(4) 因为每个人都力图向专业的纵深方向发展自己，所以不利于在管理队伍中培养全面的管理人才。

(三) 直线职能制组织结构

直线职能制组织结构是把军队式的直线制和泰罗的职能制结合起来形成的。

特点：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。如图 9-4 所示。

优点：既保持了直线制的集中统一指挥的优点，又吸取了职能制发挥专业管理的长处，从而提高了管理工作的效率。

适用：各国的组织中采用这组织形式较为普遍，时间也较长。我国目前大多数企业，甚至机关、学校、医院等都采用直线职能制的结构。

不足：(1) 权力集中于最高管理层，下级缺乏必要的自主权。(2) 各职能部门之间的横向联系较差，容易产生脱节与矛盾。(3) 各参谋部门与指挥部门之间的目标不统一，容易产生矛盾。(4) 信息传递路线较长，反馈较慢，适应环境变化较难，实际上是典型的“集权式”管理组织结构。

(四) 事业部制组织结构

事业部型组织，亦称“M 型”组织。它以产生目标和结果为基准来进行部门的划分和组合。

特点：“集中政策，分散经营”，即在集权领导下实行分权管理。这种组织结构形式，就是在总公司的领导下，按产品或地区分别设立若干事业部，每个事业部都是独立核算单位，在经营管理上拥有很大的自主权。总公司只保留预算、人事任免、政策制定和重大问题的决策等权力，并运用利润等指标对事业部进行控制。。

优点：(1) 提高了管理的灵活性和适应性。(2) 有利于最高管理层摆脱日常行政事务，集中精力做好有关企业大政方针的决策；(3) 便于组织专业化生产，采用流水作业和自动化等先进的生产组织形式；(4) 有利于提高生产效率，保证产品质量，降低产品成本。

缺点：(1) 增加了管理层次，造成机构重叠，管理人员和管理费用增加。(2) 由于各事业部独立经营，各事业部之间人员互换困难，互相支援较差。(3) 各事业部经常从本部门出发，容易滋长不顾公司整体利益的本位主义和分散主义倾向。

适用：具有较复杂的产品类别或较广泛的地区分布的企业。

(五) 矩阵制组织结构

矩阵制组织结构，是由纵横两套管理系统组成的组织结构，一套是纵向的职能领导系统，另一套是为完成某一任务而组成的横向项目系统。如图 9-6 所示。

积极作用：(1) 将组织的纵向联系和横向联系很好的结合起来，有利于加强各职能部门之间的协作和配合，及时沟通情况，解决问题。(2) 它具有较强的机动性，能根据特定需要和环境的变化，保持高度的适应性。(3) 把不同部门、具有不同专长的专业人员组织在一起，有利于互相启发，集思广益，攻克各种复杂的技术难题。它在发挥人的才能方面具有很大的灵活性。

问题：(1) 在资源管理方面存在复杂性。(2) 稳定性差。(3) 权责不清。

适用：以项目为生产主体，需要对环境变化作出迅速而一致反应的企业。

(六) 多维立体组织结构

这种组织结构是直线职能制、矩阵制、事业部制和地区、时间结合为一体的复杂机构形态。它是从系统的观点出发，建立多维立体的组织结构

多维立体组织结构主要包括三类管理机构：一是按产品划分的事业部，是产品利润中心；二是按职能划分的专业参谋机构，是专业成本中心；三是按地区划分的管理机构，是地区利润中心。

通过多维的立体组织结构，可使这三方面的机构协调一致，紧密配合，为实现组织的总目标服务。多维立体组织结构适用于多种产品开发、跨地区经营的跨国公司或跨地区公司，可以为这些企业在不同产品、不同地区增强市场竞争提供组织保证。

第三节 组织制度化

所谓组织制度，广义地可泛指组织的各种规则，包括组织产权制度和在特定产权关系下的具体管理制度。当一个组织的组织架构建立起来，组织制度也要随之建立。这种相对稳定的组织，就称之为制度化的组织。

一、组织职权、职责和权力

(一) 职权的意义

按传统的观点, 职权指的是管理职位所固有的发布命令和希望命令得到实施的一种权力。

职权与组织内的一定职位相关, 而与担任该职位管理者的个人特性无关, 它与任职者没有任何直接的关系。

1. 职权与职责

职责与职权具有对等的重要性。应区别两种不同形式的职责:

最终职责——管理者应对他授予执行职责的下属人员的行动最终负责, 所以最终的责任永远不能下授。

执行职责——管理者向下授与与所授职权相等的执行责任, 不过, 职责的另一面(它的最终的要素)应当保留。

职权关系分为: 直线职权与参谋职权。

直线职权是指给予一位管理者指挥其下属工作的权力。正是这种上级 - 下级职权关系从组织内的最高层贯穿到最底层, 从而形成所谓的指挥链。有时“直线”一词也用来区分直线管理者与辅助管理人员。这时, “直线”用来强调对组织目标实现具有直接贡献的那些组织职能的管理者。

当组织规模得到扩大并变得更为复杂后, 直线管理者会发现他们没有足够的时间、技能或办法使工作得到有效完成。为此, 他们配置了参谋职权职能来支持、协助工作, 并为他们提供建议。

2. 职权与权力

权力本身是一个中性的概念, 它可以被利用来达到不良的目的, 也可以帮助管理者更好地实现组织的目标。

权力, 指的是一个人(A)借以影响另一个人(B)的能力。如果说“影响”是权力的表现和权力使用的结果, 那么从来源看, 权力就是对资源拥有者的依赖。

权力可分为两大类: 一类是制度权, 即与职位有关的权力, 亦称行政性权力。另一类是与领导者个人有关的权力。这种是领导者由于自身的某些特殊条件才具有的。如, 高尚的品德、丰富的经验、卓越的专业能力、良好的人际关系、特殊的个人经历和背景, 以及善于创造一个激励的工作环境, 以满足组织成员的需要等等。这种权力, 易于赢得组织成员发自内心的长时期的敬重和服从。

职权只是权力的一个要素, 是一种基于掌握职权的人在组织中所居职位的合法权力。职权与职务相伴随, 是由一个人在组织中的纵向职位决定的。职权属于制度权力。

(二) 集权与分权

集权是指决策权在组织系统中较高层次上一定程度的集中;

分权是指决策权在组织系统中较低层次上一定程度的分散。

在组织管理中, 集权和分权是相对的, 绝对的集权或绝对的分权都是不可能的。

1. 过度集权的弊端

(1) 不利于合理决策。(2) 不利于调动下属的积极性。(3) 阻碍信息交流。(4) 助长组织中的官僚主义

2. 分权的作用

(1) 分权有利于组织决策的合理化。(2) 分权有助于培养组织管理专家。

3. 分权的尺度

衡量的标志主要有四个。

(1) 决策的数量。(2) 决策的范围。(3) 决策的重要性。(4) 决策的审核。

4. 影响分权的因素

1). 决策的代价; 2). 政策的一致性 3). 组织的规模; 4). 组织的成长 5). 管理哲学; 6). 人才的数量与素质
7). 控制的可能性; 8). 职能领域

三、组织授权

授权与分权虽然都与职权下授有关, 但两者是有区别的。分权一般是组织最高管理层的职责, 授权则是各个层次的管理者都应掌握的一门职能。分权是授权的基础, 授权以分权为前提。

(一) 授权的内容

1.分派任务。2.委任权力。3.明确责任。要求被托付人对托付的事负全责。4.授权并不是将职权放弃或让渡。授出的一切职务都可由授权者收回和重新授出。

(二) 授权的原则

1.重要原则。2.明责原则。3.适度原则。4.不可越级授权。

(三) 授权的特点

1、上级必须通过他的职位把职权授予下属。2、职权可以授出去,但最终成果完成好坏的责任还必须由上级来承担。3、授权不等于放任不管。4、授权是一种组织行为。5、职权的授予可以是具体的,也可以是一般描述性的。6、职权的授予可以是书面的,也可以是口头的。7、权力既可以授出去,也可以收回来。

(四) 授权的好处

1、得到下属的尊敬。2、有利于发挥下属的聪明才智。3、可以减轻上司的工作负担。

(五) 授权的心理障碍

1.害怕失去控制; 2.害怕竞争; 3.害怕失去权威性; 4.被奖赏的欲望; 5.需要工作的感觉

(六) 授权的艺术

1.必须清楚而明确地陈述管理政策; 2.必须明确地规定各种工作任务和目标; 3.必须根据所要完成的任务挑选人员; 4.必须保持信息沟通渠道的畅通; 5.建立有效的授权控制方法

(七) 授权的控制方法和技巧

◆注意克服授权中的若干缺点:

- (1) 不作明确的或完整的授权, 仅作部分的授权, 这样会使授权不能达到效果。
- (2) 虚假的授权。
- (3) 作与完成任务的要求不一致的授权。
- (4) 在授权的同时又表现出对下属的不信任, 犹豫不决。
- (5) 刚授完权又马上把权力收上去, 反复无常。

四、组织制度的适应性

组织制度应该适应组织结构和组织发展。企业制度的核心是产权制度, 而产权制度也是适应组织的产权结构的变化不断发展的。

(一) 所有权与控制权分离

(二) 财产权的可分解性

(三) 产权可以自由转让

(四) 产权的有限责任性

(五) 产权的法人性

第十章 组织资本

第一节 组织资本理论的研究

一、组织资本理论体系

1.组织资本概念的形成和演变

组织资本概念起源于经济学。

普瑞斯科特和维斯切最早从信息角度定义了组织资本。他们提出, 有关员工和任务特征的信息是厂商的一种资产。他们把这种资产称为组织资本, 把获得有关员工个人的信息、群体的信息及其特有的人力资本作为组织资本的投资方式。即: 厂商拥有的员工个人信息、群体信息和其特有的人力成本就是其组织资本。

吐默则从人力资本的概念出发, 把人力资本作了进一步的划分。

第一类是纯人力资本。第二类是纯组织资本(O-O资本)。第三类是人力—组织资本即H-O资本。

第四类是组织—人力资本即O-H资本。

2.吐默的组织资本理论体系

组织资本理论的任务：

- 第一，提出一个被忽视的经济增长源泉；
- 第二，解释厂商行为和生产力的关系；
- 第三，阐明生产力是如何与组织间的行为相联系的；
- 第四，指导政府改进经济增长和发展政策的制定；
- 第五，推动对体制安排的经济社会影响做出更高评价。

吐默组织资本理论的主要内容：

首先，组织资本在经济增长中的作用。其次，劳动动机与 X 效率的实现。再次，增强企业内部的合作。最后，实行工人参与制。吐默强调工人参与制实质上就是组织资本投资的具体形式。

工人参与可以体现在以下五个方面：

- (1) 对工作条件、任务分派施加影响；
- (2) 对企业重大决策施加影响；
- (3) 归属感；
- (4) 责任感；
- (5) 工作中的良好工合作关系。

二、对现有组织资本理论的评价

三、组织资本的概念界定

组织资本可以看做是组织依托组织结构，汇集组织结构和组织成员信息，发挥管理职能所形成的资本。

组织资本的形成包含着人力资源管理，以及组织文化等要素。

第二节 人力资源管理

一、人力资本与人力资源管理

人力资本是组织资本中的重要组成部分。

人力资本，是指人们花费在人力保健、教育、培训等方面的开支所形成的资本。

人力资本的内容：(1)人力资本体现在人的身上，表现为人的素质。(2)人力资本是稀缺的，特别是企业家型的人力资本。(3)人力资本是通过教育、健康的投资形成的资本。(4)人力资本像一切资本一样，都应当获得回报。(5)人力资本使人的时间的经济价值的提高对经济发展的作用越来越大。

人力资本的获得依赖于人力资源的管理。

人力资源管理，是对人这一特殊的资源进行有效开发、合理利用和科学管理，使组织能够有效地利用人们的才能实现组织的目标。

二、人力资源理论的发展

1.人事管理的出现

2.人力资源管理的提出

人事管理理论的研究对象和人事管理活动中的实施对象都是建立在“经济人”而不是“社会人”的假设上。

“人力资源”一词由著名的管理学家彼得·德鲁克 (Peter F.Drucker) 于 1954 年在其《管理的实践》一书中提出。

德鲁克提出了管理的三个更广泛的职能：管理企业、管理经理人员和管理员工及他们的工作。在讨论管理员工及其工作时，德鲁克引入了“人力资源”这一概念。他指出，“和其他所有资源相比较而言，惟一的区别就是它是人”。德鲁克认为人力资源拥有当前其他资源所没有的素质，即“协调能力、融合能力、判断力和想象力”。

3.人力资源管理发展过程中的早期理论

(1) 巴克和人力资源职能理论。(2) 迈勒斯和人力资源模式理论。

4.人力资源管理理论的发展

三、人力资源管理的原则

1.因事择人的原则。2.因材施教的原则。3.人事动态平衡的原则。

四、人力资源管理的流程与内容

(一) 人力资源管理的流程

按照时间顺序人力资源管理系统运行过程可大致分为招聘前、招聘中和招聘后三个阶段。

不同阶段对企业效益的影响方式与力度不同。

(二) 人力资源管理中的几个重要内容

1. 人力资源规划

人力资源规划是管理当局为确保在适当的时候为适当的职位配备适当数量和类型的工作人员，并使他们能够有效地完成促进组织实现总体目标的任务的一个过程。

步骤：(1) 评价现有的人力资源；(2) 预估将来需要人力资源；(3) 制定满足未来人力资源需要的行动方案。

(1) 当前评价。

管理当局首先要对现有人力资源的状况作一考察。当前评价的另一内容是职务分析。

有几种方法可用来进行职务分析：①观察法。②面谈法。③调查问卷法。④举行技术讨论会。

⑤让员工们将其每天的活动在日记或记事本上记录下来，以供复阅，并整理成职务活动说明材料。

职务说明书和职务规范是管理者开始招聘和挑选人员时应该持有的重要文件。

2. 招聘与解聘

管理者何以找到拟聘用的潜在候选人？表 10-3 提供了一些参考。使用哪种招聘来源应根据当地劳动力市场、所配置工作职位的类型或层级以及组织的规模等来确定。

大规模裁减人员的主要原因，包括许多制造业行业走向衰退，市场需求发生变化，面临海外竞争，以及进行企业合并等等。

3. 甄选

(1) 甄选的基础。

甄选是一种预测行为，它设法预见聘用哪一位申请者会确保工作成功。如表 10-5 所示，其中两种结果说明决策正确；另两种结果说明决策错误。

甄选活动的主要着眼点是，减少作出错误拒绝和错误接受的可能性，提高做出正确决策的概率。

(2) 甄选手段。

①申请表分析。②笔试。③绩效模拟测试。最有名的绩效模拟测试方法有工作抽样和测评中心两种。

工作抽样法是给申请提供一项职务的缩样复制物，让他们完成该项职务的一种或多种核心任务。

测评中心法是由直线主管人员、监督人员及受过训练的心理学家组成一个测评中心，模拟性地设计出实际工作中可能面对的一些现实问题，让应聘者经受 2 天~4 天的测试练习，从中评价其管理能力。

④面谈。⑤履历调查。履历调查有两种形式：申请资料核实和参考查询。⑥体格检查

4. 制定和实施人员培训计划

人的发展是一个过程。组织成员在明天的工作中表现出的技术和能力需要在今天培训；组织发展所需的干部要求现在就开始准备。维持成员对组织忠诚的一个重要方面是使他们看到自己在组织中的发展前途。

员工队伍的稳定与组织的人员培训工作是相互促进的：一方面培训提供了个人发展的机会，能够减少员工特别是管理人员的离职；另一方面，员工队伍特别是管理人员队伍的稳定性，又能够促进企业放心地进行人力投资，使企业舍得花钱培训，而不必担心为他人作嫁衣。

员工的技能划分为三种类别：

技术技能；人际关系技能；解决问题技能。

绝大多数员工培训活动都着眼于改变其中一项或多项技能。

大多数的培训是以在职方式进行的。

5. 绩效评估与反馈

(1) 对工作绩效的评估。

绩效评估是对员工的工作绩效进行评价，以便形成客观公正的人事决策的过程。

组织根据绩效评估结果作出许多有关人力资源的决定。

(2) 将评估结果反馈给员工。

管理者不愿意将正式绩效评估的结果告诉每一位员工的主要原因：

- ①他对他自己所使用的绩效评估方法缺乏足够的自信；
- ②他们担心自己如何面对下属。

卓有成效的绩效反馈会使员工感觉到评估是公正客观的，管理者是诚恳认真的，气氛是建设性的。

五、现代研究方向

(一) 战略人力资源开发与管理

人力资源的变化必须与企业重组的其他领域相匹配、协同作用，才能保证企业新的经营环境下保持并维持竞争优势。

(二) 知识工作者的开发与管理

知识工作者已经成为企业人力资源的一个主要组成部分。

未来人力资源管理的挑战主要表现在：合理、有吸引力的薪资与福利；充分公开与高效的信息沟通；公正平等的全球招聘政策；深入全面的跨文化培训与管理；开放的知识分享和民主决策体系；持续有效的系统激励模式。

(三) 组织学习与学习型组织

组织学习是组织不断提高并持续保持适应能力的重要手段，而学习型组织则是通过持续有效的组织学习获得生存与发展机会的组织形式。

学习型组织的组织结构和管理形式完全不同于传统的组织形态，因而其组织的人力资源管理也必须不同于传统的人力资源管理，其职能与作用势必要发生变化。

(四) 网络化组织

组织日益变得扁平化、开放化，组织层级在逐步减少，充分授权、民主管理、自我管理、自我管理等网络组织的基本特征已经出现，以团队为基础的组织及其管理方式正在形成。因此，有效地管理这种新型的开放组织，培养有利组织知识创造、整合和利用的团队相似性是未来人力资源管理发展的方向。

(五) 企业价值、企业管理与人力资源管理的道德问题

管理中的道德问题涉及人力资源管理的有以下五个方面：

1. 外延的结果。
2. 多种多样的选择。
3. 混合效果。
4. 不确定的结果。
5. 私人效应。

(六) 文化培训和跨文化管理

(七) 人力资源管理外包

人力资源管理活动的外包 (outsourcing)，是将组织的人力资源管理活动委托给组织外部的公司承担。

人力资源管理外包的工作主要是在工资、福利、招聘和培训等方面。

人力资源管理活动外包的主要原因是组织内部投资结构和工作量的经常变化。

人力资源管理活动的外包趋势的益处：首先，外包使组织能够维持较为通用的系统和程序，而不必持续购买新的东西；其次，接受外包管理活动的组织具有专门知识；第三，减少了人力资源的工资成本，提高企业适应能力。

人力资源管理活动外包的不利之处：首先，外包的成功依靠外部卖方的能力；其次，采用外包可能造成“失去控制”的局面；此外，有时外包可能会花费比内部化管理更多的成本，特别是在外部管理者对因素的多样性不清楚的情况下。

第三节 组织文化

一、组织文化概述

(一) 什么是组织文化

广义的文化是指人类在社会历史实践过程中所创造的物质财富和精神财富的总和；

狭义的文化是指社会的意义形态，以及与之相适应的礼仪制度、组织机构、行为方式等物化的精神。

文化具有民族性、多样性、相对性、积淀性、延续性和整体性的特点。

希恩的定义：“组织文化是特定组织在适当处理外部环境和内部整合过程中出现的种种问题时，所发明、发现或发展起来的基本假说的规范。这些规范运行良好，相当有效，因此被用作教导新成员观察、思考和感受有关

问题的正确方式。”

就组织特定的内涵而言，组织文化是指组织在长期的实践活动中所形成的并且为组织成员普遍认可和遵循的具有本组织特色的价值观念、团体意识、行为规范和思维模式的总和。

（二）组织文化的基本特征

1.组织文化的核心是组织价值观；2.组织文化的中心是以人为主体的以人为本文化；3.组织文化的管理方式是以软性管理为主；4.组织文化的重要任务是增强群体凝聚力

（三）组织文化的功能

1.自我内聚功能；2.自我改造功能；3.自我调控功能；4.自我完善功能；5.自我延续功能

二、组织文化的基本要素

迪尔和肯尼迪认为构成组织文化的要素有五种：

（1）环境条件；（2）价值信仰；（3）英雄人物；（4）习俗礼仪；（5）文化网络。

美国学者彼得斯和沃特曼认为至少有七种要素：

（1）经营战略；（2）组织结构；（3）管理风格；（4）工作程序；（5）工作人员；（6）技术能力；（7）共同价值。

这七种要素称之为“麦金瑟 7-S 结构”，见图 10-2。

现代系统论的观点：组织文化的结构层次有三个：表层文化，中介文化，深层文化。

它的表现形态有：物化文化，管理文化，制度文化，生活文化，观念文化。

它的构成要素有：组织精神，组织理念，组织价值观，组织道德，组织素质，组织行为，组织制度，组织形象等。

由此构成一个有着内在联系的复合网络图，如图 10-3 所示。

从最能体现组织文化特征的内涵来看，组织文化的基本要素包括：

（一）组织精神

作为组织灵魂的组织精神，一般是指经过精心培养而逐步形成并为全体组织成员认同的思想境界、价值取向和主导意义。组织精神一般是以高度概括的语言提炼而成的。

（二）组织价值观

组织价值观是指组织评判事物和指导行为的基本信念、总体观点和选择方针。

它的基本特征包括：1.调节性。2.评判性。3.驱动性。

（三）组织形象

组织形象是指社会公众和组织成员对组织、组织行为与组织各种活动成果的总体印象和总体评价，反映的是社会公众对组织的承认程度，体现了组织的声誉和知名度。

组织形象包括人员素质、组织风格、人文环境、发展战略、文化氛围、服务设施、工作场合和组织外貌等内容。

对组织形象影响较大的因素有：1.服务（产品）形象。2.环境形象。3.成员形象。4.组织领导形象。5.社会形象。

三、塑造组织文化的主要途径

（一）选择价值标准

选择组织价值观有两个前提：

1.要立足于本组织的具体特点。2.要把握住组织价值观与组织文化各要素之间的相互协调。

选择正确的组织价值标准要抓住四点。

（1）组织价值标准要正确、明晰、科学，具有鲜明特点。（2）组织价值观和组织文化要体现组织的宗旨、管理战略和发展方向。（3）要切实调查本组织员工的认可程度和接纳程度，使之与本组织员工的基本素质相和谐，过高或过低的标准都很难奏效。（4）选择组织价值观要坚持群众路线。

（二）强化员工认同

1.充分利用一切宣传工具和手段，大张旗鼓地宣传组织文化的内容和要求，使之家喻户晓，人人皆知，以创造浓厚的环境氛围。2.树立英雄人物。3.培训教育。

（三）提炼定格

1.精心分析。2.全面归纳。3.提炼定格。

（四）巩固落实

1.必要的制度保障。2.领导的率先垂范。

（五）丰富发展

塑造组织文化的完整途径

第十一章 组织变革

第一节 组织变革的必要性

一、组织成长与组织变革

格林纳（Greiner）认为，一个组织的成长大致可分为创业、聚合、规范化、成熟、再发展或衰退五个阶段：

第一,创业阶段。创业者一般属于技术业务型，不重视管理。因此，到了创业的后期，产生了“领导危机”。

第二,聚合阶段。创业者经过锤炼，自己成为了管理者或引进了有经验的专门管理人才。中下层管理者要求获得较大的自主决定权。但是，高层主管已经习惯于集权管理，从而产生“自主性危机”。

第三,规范化阶段。如果组织要继续成长，就要采取授权的管理方式，采用分权式组织结构，但会使整个组织产生“失控危机”。

第四，成熟阶段。规定、制度成了妨碍效率的官样文章，文牍主义盛行，产生“官僚主义危机”或“硬化危机”。

第五,成熟后的阶段。必须培养管理者和各部门之间的合作精神，通过团队合作与自我控制达到协调配合的目的，另外要进一步增加组织的弹性，采取新的变革措施，如精简机构、划小核算单位、开拓新的经营项目、更换高级领导人员等。

二、环境发展与组织变革

1.社会文化的变化；2.发展对组织的影响；3.技术革新对组织的要求

三、有计划的组织变革

有计划的变革可以定义为，“通过精心设计和实施的一项结构创新，比如一种新的策略和目标、一种新的运作理念、商业运作环境和风格的变化”。

进行变革的原因正是由于我们所经常看到的不同时期而产生的不同状态的变化。

第二节 组织变革的动力

一、外部动力

1.市场变化。2.资源变化。3.技术变化。4.一般社会环境变化。

二、内部动力

1.人的变化。这主要包括领导者和员工的变化。2.组织基础条件的变化。3.组织运行、成长中遇到的矛盾和问题。

第三节 变革的过程与实施

一、组织变革的基本过程

库特·列文研究了进行有效变革的过程。提出了分为三步的变革模式。这种模式经过艾德加·舍因和其他人的发展，能够适用于任何个人、小组和整个企业。该模式包括解冻、变革和重新冻结三个过程。

1.解冻：解冻指的是在企业里广泛宣传变革的必要性，要促使人们改变他们原有的态度和观念并消除那些支持这些态度或行为的因素，输给他们一些新观念，让个人、团体或组织能够真正感受到变革的必要并且接受变革。

2.变革：变革指的是发现并提出新的观点、理念或采用新的行为。

3.重新冻结：重新冻结指的是通过加强和支持等手段，使新的行为方式锁定成为新的模式和规范。

二、变革过程的两种不同观点

1.风平浪静观

直到新近，“风平浪静”观一直统治着管理的实践者和研究者的思维。前面提到的三步变革过程就是对此的描叙和说明。

打破现状，解冻的三种方式：(1)增加驱动力，使行为脱离现有状态。(2)减弱制约力，即妨碍脱离现有平衡状态的力量。(3)混合使用以上两种方法。

2.急流险滩观

急流险滩的比喻更适合我们现在的 uncertain 和动态的环境。当今的管理者有许多都会遇到急流险滩。他们面临着不断的变化，需要面对各种无序状态。这些管理者被迫在以前从未参加过的博弈中扮演角色，而博弈遵守的规则也是完全在对局进展过程中来确定的。

3.对两种观点的认识

是否每一个管理者都面临一种不断无序变化的环境？当然不是。但处于这一稳定环境的管理者的数量正在急剧减少。

三、变革的实施过程

1.出现问题征兆、认识变革的必要

2.选择变革的方法

以人为中心的变革：管理人员首先致力于改变人员的态度、价值观念和需求的种类与层次，通过改变人员的工作态度促使人们修正自己的行为，从而达到改进工作绩效的目的。

以技术为中心的变革：管理人员通过改变从原料的投入到转变成产品的整个过程所使用的技术，促使人们的工作内容、工作顺序、工艺程序等发生变化，以达到影响人们的行为、提高工作绩效的目的。

以组织结构为中心的变革：通过改变组织结构、沟通渠道、奖惩制度、管理政策、工作环境等来使人们自动地修正自己的行为。

3.正确的选择推行变革的方式和策略

推行变革的策略可分为：

- (1) 根据下级参与决策的程度分为命令式、参与式、和分权式。
- (2) 按变革所解决的问题的深度可分为计划性的变革和改良式的变革。
- (3) 按变革进行的步调可分为突破式和渐进式：

突破式是领导以最大的决心和魄力对于重大的变革要求一步到位，定期完成。

渐进式是利用足够的时间分步骤地推进变革，在不知不觉中达到变革地目标。

4.实施变革计划

实施变革计划要恰当地选择发起变革的时间和范围。

除非情况紧急、问题关系组织存亡应立即予以实施，否则一般不宜选在业务繁忙的旺季。

实施的范围：既可以在整个组织范围内贯彻，使其在很短的时间内成为既成事实；也可以在组织内逐级、逐部门、分阶段进行。成功的变革往往采用分阶段、限制变革的范围以先积累经验再逐步推开的做法。

任何变革方案都不可能尽善尽美，组织变革在实施中必然会遇到来自各方面的阻力。要使变革取得成功，就必须设法疏导，力求将变革的阻力降至最少，赢得更多人对变革的支持。

第四节 组织变革的阻力和影响因素

一、变革的阻力

1.来自个体对变革的阻力

- (1) 经济利益。(2) 安全。(3) 求稳心理。(4) 求全心理。(5) 保守心理。(6) 习惯。(7) 对未知和不确定性的恐惧。

2.来自群体对组织变革的阻力

(1)群体规范冲突所造成的阻力。(2)人际关系变革所造成的阻力。

3.来自于组织与领导方面的阻力

(1)结构性变化。(2)变革范围的有效性。(3)对已有的权力关系的威胁。(4)对已有的资源分配的威胁。

二、对付阻挠变革的基本方法和策略

1.教育与沟通。2.参与和融合。3.促进与支持。4.谈判。5.操纵与合作。6.强制。

第五节 变革的类型和方法

变革方式主要有:结构、技术和人员变化。如图 11-2 所示。结构变革包括改变组织的复杂性、规范化、集权化程度、职务再设计及其他结构因素。技术变革包括工作过程、所使用的方法和设备的改变等。人员变革则是指员工的工作态度、期望、认知和行为过程的变化。

一、结构性变革

管理者被认为要对选择组织的正式设计、分配职权、决定普遍的分权化程度及职务设计等活动负有责任。

1.机构设置。2.分权管理。3.变革工作流程。

二、技术革新

管理者也可对将投入转换为产出的技术进行变革。科学管理是基于动作时间研究来推进变革,以提高生产的效率。今天,许多技术变革通常涉及到新的设备、工具和方法的引进,以及实现自动化与计算机化等。

产业内竞争的力量,或者新的发明创造,常常要求管理当局引入新的设备、工具和操作方法。

三、人的变革

技术革新和机构改革两者都是通过变革生产和工作环境来提高效率。而对于工作人员的变革主要集中在改变他们的劳动技能、对工作的态度、认识和期望。

第六节 组织发展

一、组织发展的定义和目的

组织发展的定义:在专家的协调帮助下,在应用行为科学理论和技术的指导下,由高层管理人员支持的长远工作计划,通过对企业文化,尤其是对正式或临时工作小组和小组间的文化进行共同有效的分析和组织管理,达到改善整个企业解决问题和更新发展的目的。

解决问题过程:是应付企业生产环境中产生的危险迹象和机遇的方法。

更新发展的过程:是管理人员根据环境的变化对解决问题方法所作的调整

共同管理:指管理人员不考虑管理结构层次,让员工在决策中发挥更大的作用。

行为研究:指负责机构的代言人广泛了解企业内部哪些地方需要变革,如何帮助企业进行变革。行为研究大致包括:

- (1)革工作人员存在的问题;
- (2)集支持或反对变革的资料;
- (3)这些资料反馈给企业有关人员;
- (4)业有关人员对上述资料进行研究;
- (5)定相应的行动计划;
- (6)施上述行动计划;

二、组织发展的几种方法

1.敏感性训练:是一种早期的个人成长技巧训练,后来一度在组织发展中广泛应用,它强调对人际关系的敏感性。

敏感性训练通过非结构化的群体互动来改变人的行为方式。

2.调查反馈:是对组织成员的态度进行评价,确定其态度和认知中存在的差距,并使用反馈小组中得到的调查信息帮助消除其差距的一种方法。

3.过程咨询:是咨询者帮助组织成员理解和改进他们在一起工作的方式和技巧,帮助管理者对其必须处理的过程事件形成认知、理解和行动的能力。

4.团队建设:是一种在团队水平上,通过诊断团队运行中的障碍,改进团队内部关系,以提高组织效率的方法。

5.组际发展:组际发展的目的是试图改变不同工作小组成员之间的相互看法、认知和成见。

三、管理创造和革新

一些管理学者定义创造为产生新的思想，革新是把新的思想引入一家新的公司、一种新开发的产品、一种新的服务项目、一种新的工作程序或是一种新的生产方法。

1.个人创造力

每个人的创造力各不相同。富有创造力的人要比缺乏创造力的人更加灵活。

2.企业创新精神

企业的创新过程包括三个阶段：

(1)新思想的产生。(2)新思想的发展。新思想主要是与外部接触而产生。新思想进一步发展需要依靠企业内部文化和运作过程。(3)采取行动。企业创新过程的实施阶段包括把解决问题的方法或是把新产品推向市场等步骤。

3.创造鼓励企业创新的气氛

- ① 要让企业接受变革；② 积极鼓励提出新的思想；③ 允许更多的交流；④ 宽容对待失败；⑤ 制定明确目的，同时给予充分自由去达到目的；⑥ 给予认可。

第十二章 领导的本质

第一节 领导的本质

一、什么是领导

- ◆领导是解决问题的初始行为。
- ◆领导是对制定和完成组织目标的各种活动施加影响的过程。
- ◆领导是在机械地服从组织的常规指令以外所增加的影响力。
- ◆领导是一个动态的过程，该过程是领导者个人品质、追随者个人品质和某种定环境的函数。

我们认为作为管理职能的领导，由领导者和领导行为构成。

所谓领导就是指挥、带领、引导、和鼓励部下为实现组织目标而努力的过程，实施并完成领导职能的主体是领导者。这个定义包括下了四要素：

- 1.领导者必须有部下或追随者。
- 2.领导得拥有影响追随者的能力或力量。
- 3.领导的目的是通过影响部下来达到组织的目标。
- 4.领导职能的过程主要包括领导者的协调、激励和控制等内容。

二、领导的作用

(一)指挥作用 (二)协调作用 (三)激励作用 (四)控制作用

三、领导的特征

领导者在组织中处于指挥、信息中心的位置。领导者主要是处理三方面的关系：

- 1.处理与人的关系；2.处理与事的关系；3.处理与时间的关系

第二节 领导与权力

一、领导影响力的来源——权力

领导过程中影响他人的基础是权力。

从广义上来说，如果某人能够提供或剥夺别人想要却又无法从其他途径获得之物，此人就拥有高于别人的权力

二、权力的类型

领导是一种影响力，影响力来源于权力。

- 1.职位权力。职位权力是因为在组织中担任一定的职务而获得的权力。

(1)合法权，就是组织中等级制度所规定的正式权力。

(2)奖赏权，就是决定提供还是取消奖励、报酬的权力。

(3)惩罚权，就是指通过精神、感情或物质上的威胁，强迫下属服从的一种权力。

以上三种权力都与组织中的职位联系在一起，是从职位中派生出的权力，因此统称为职位权力。

2. 非职位权力。

非职位权力是指与组织的职位无关的权力，主要有：

- (1) 专长权：这种权力源于信息和专业特长。
- (2) 个人魅力：是一种无形的，很难用语言来描述或概括的权力。。
- (3) 背景权：是指个体由于以往的经历而获得的权力。
- (4) 感情权：指个体由于和被影响者感情较融洽而获得的权力。

三、领导者如何获取权力

1. 同有权势的人形成联盟 2. 施惠 3. 不激怒别人 4. 从危机中获益 5. 谨慎地寻求顾问 6. 争取最关键的工作 7. 不断地提高自己

追求权力者必须具备以下的一些素质：

- (1) 充满信心和自信心强；(2) 具有灵活性；(3) 善于协商；(4) 有雄心壮志；(5) 善于协调关系；
- (6) 不传播无谓的小道消息；(7) 不参与非原则性的争论。

四、领导者如何使用权力

1. 追求和使用积极的权力 2. 不可滥用权力

领导者应遵循如下使用权力的原则：

- (1) 不炫耀自己的权力。(2) 客观一致地使用权力。(3) 牢记使用权力的目的是为了建立所期望的行为模式。

第三节 领导者

一、领导者与管理者

从本质上说，管理是建立在合法的，有报酬的和强制性权力基础上对下属命令的行为。领导可能建立在合法的、有报酬的和强制性的权力基础上，但更多的是建立在个人影响权和专长权以及模范作用的基础之上。

二、领导者的特质

(一) 理论归纳

1. 斯托格第的领导者品格理论

(1) 五种身体特征；(2) 两种社会性特征；(3) 四种智力特征；(4) 十六种个性特征；(5) 六种与工作有关的特征；(6) 九种社交特征。

2. 鲍莫尔的领导者特质理论

美国普林斯顿大学的鲍莫尔(W.J.Baumol)提出了作为一个企业家应具备的十个条件：合作精神、决策能力、组织能力、精于授权、善于应变、敢于求新、勇于负责、敢担风险、尊重他人和品德高尚。

3. 吉赛利的领导者特质理论

4. 皮奥特维斯基和罗克的领导者特质理论

成功经理的个人特性：(1) 能与各种人士就广泛的题目进行交谈的能力；(2) 在工作中既能“动若脱兔”地行动，又能“静若处子”地思考问题；(3) 关心世界局势，对周围生活中发生的事也感兴趣；(4) 在处于孤立环境和困难局势时充满自信；(5) 待人处事机巧灵敏，而在必要时也能强迫人们拼命工作；(6) 在不同的情况下根据需要，有时幽默灵活，有时庄重威严；(7) 既能处理具体问题，也能处理抽象问题；(8) 既有创造力，又愿意遵循惯例；(9) 能顺应形势，知道什么时候该冒险，什么时候谋求安全；(10) 做决定时有信心，征求意见时谦虚。

5. 诺斯科特·帕金森的领导者特质理论

成功的领导者特性：(1) 总是遵守时间；(2) 让下属充分施展才能，并通过良好的、恰如其分的管理，而不是靠硬干来达到目标；(3) 注意提高自身素质，也注意提高上司下级的素质，绝不姑息缺点；(4) 抓住关键，先做最重要的事，次要的事宁可不做；(5) 深知仓促决定容易出错；(6) 尽可能授权他人，使自己获得时间规划组织未来。

6. 德鲁克的领导者特质理论

以下五种有效领导者的特性都是可以通过学习掌握的。

(1)知道时间该花在什么地方,有效的领导者都善于系统地安排与利用时间;(2)致力于最终的贡献,他们不是为工作而工作,而是为成功而工作;(3)重视发挥自己的、同事的、上级的和下级的长处;(4)集中精力于关键领域,确立优先次序,做好最重要的和最基本的工作;(5)能作出切实有效的决定。

7. 伟人理论,或称天才论。

这种理论认为领导者是天生的,不是后天培养的,他们具有一种超凡的神授能力与魅力。不仅对历史人物详加研究,还把重点放在一些大企业的领导者身上,介绍他们的身世、事业、个性,谋略辨析他们在身体与精神上的先天内在品质。

8. 彼特关于不成功领导者的品质理论

(1)对别人麻木不仁,吹毛求疵,举止凶狠狂妄;(2)冷漠、孤僻、骄傲自大;(3)背信弃义;(4)野心过大,玩弄权术;(5)管头管脚,独断专行;(6)缺乏建立一支同心协力的队伍的能力;(7)心胸狭窄,挑选无能之辈担任下属;(8)目光短浅,缺乏战略头脑;(9)犟头倔脑,无法适应不同的上司;(10)偏听偏信,过分依赖一个顾问;(11)懦弱无能,不敢行动;(12)犹豫不决,无法决断;

9. 罗宾斯的领导者特质理论

斯蒂芬·P·罗宾斯发现领导者有六项特质不同于非领导者,即进取心、领导愿望、正直与诚实、自信、智慧和与工作相关知识。

(二) 评价与综述

总的来说,并非所有成功的领导者都具备上述特质理论所描述的品质,而且许多非领导者可能具备上述的大部分甚至全部品质,而且几乎没有一种品质是所有领导者所共有的。因此,领导特质理论无法指出哪些素质是领导者必需的,而且也无法对各种品质的相对重要程度作出评价。尽管如此,领导理论仍然具有一定的科学性,有一定的可取之处。

第四节 领导方式及其理论

一、领导方式的类型

- 1、专权型领导:是指领导个人决定一切,布置下属执行。
- 2、民主型领导:是指领导发动下属讨论,共同商量,集思广益,然后决策,要求上下融洽,合作一致地工作。
- 3、放任型领导:是指领导撒手不管,下属原意怎样做就怎样做,完全自由。

二、领导方式的理论研究

(一) 领导方式的连续统一体理论

美国学者坦南鲍姆和施米特认为,领导方式是多种多样的,从专权型到放任型,存在着多种过渡型式。七种典型的领导方式:

1. 经理作出并宣布决策。
2. 经理“销售”决策。
3. 经理提出计划并允许提出问题。
4. 经理提出可以修改的暂定计划。
5. 经理提出问题,征求建议,作出决策。
6. 经理决定界限,让团体作出决策。
7. 经理允许下属在规定的界限内行使职权。

(二) 管理方格理论

管理方格是一张方格图,横轴表示领导得对生产的关心,纵轴表示领导得对人的关心。

五种典型的领导方式:

- 9.1 型方式:只注重任务的完成,不重视人的因素。这是一种专权式的领导。
- 1.9 型方式:与 9.1 型相反,即特别关心职工。
- 5.5 型方式:努力保持和谐和妥协,以免顾此失彼。遇到问题总想敷衍了事。
- 1.1 型方式:对职工的关心和对生产任务的关心都很差。
- 9.9 型方式:对生产和人的关心都达到了最高点。

(三) 权变理论

权变理论认为不存在一种“普适”的领导方式,领导工作强烈地受到领导者所处的客观环境和影响。领导和领导者是某种既定环境的产物,即:

$$S=f(L, F, E)$$

具体地说,领导方式是领导者特征、追随者的特征和环境的函数。上式中,S代表领导方式,L代表领导者特征,F代表追随者的特征,E代表环境。

领导者的特征主要指领导者的个人品质、价值观和工作经历。如果一个领导者决断力很强,并且信奉X理论,他很可能采取专制型的领导方式。

追随者的特征主要指追随者的个人品质、工作能力、价值观等。如果一个追随者的独立性较强,工作水平较高,那么采取民主型或放任型的领导方式比较适合。

环境主要指工作特性、组织特征、社会状况、文化影响、心理因素等等。

菲德勒的领导权变理论是比较具有代表性的一种权变理论。该理论认为各种领导方式都可能在一定的环境内有效,是这种环境的多种外部和内部因素的综合作用体。

菲德勒将领导环境具体化为三个方面,即职位权力、任务结构和上下级关系。

职位权力是指领导者所处的职位具有权威和权力的大小。

任务结构是指任务的明确程度和部下对这些任务的负责程度。

上下级关系是指群众和下属乐于追随的程度。

菲德勒认为环境的好坏对领导的目标有重大影响。

对低LPC型领导者来说,他比较重视工作任务的完成。如果环境较差,他将首先保证完成任务;当环境较好时,任务能够确保完成,这时他的目标将是搞好人际关系。

对高LPC型领导来说,他比较重视人际关系。如果环境较差,他将首先将人际关系放在首位;环境较好时,人际关系也比较融洽,这时他将追求完成工作任务。

第五节 领导艺术

一、干领导的本职工作 二、善于同下属交谈,倾听下属的意见

三、争取众人的友谊和合作

(一)平易近人(二)信任对方(三)关心他人(四)一视同仁

四、做自己时间的主人

(一)要养成记录自己时间消耗的习惯(二)学会合理地作用时间

(三)提高开会的效率

第十三章 领导与激励

第一节 激励的必要性

一、动机

动机是个体通过高水平的努力而实现组织目标的愿望。这种努力能满足个体的某些需要。

在动机的定义中有三个关键要素:

努力:努力要素是强度指标;

组织目标:如果努力不是指向有利于组织的方向,则高努力水平并不一定会产生令人满意的工作绩效;

需要:动机可以看作是获得满足的过程。我们所说的需要指的是一种内部状态,它使某种结果具有吸引力。

二、激励的内容

1、什么是激励

美国管理学家贝雷尔森(Berelson)和斯坦尼尔(Steiner)给激励下了如下的定义:“一切内心要争取的条件、希望、愿望、动力等都构成了对人的激励。……它是人类活动的一种内心状态”。这种激励过程可用(图13-2)来描述。

2、激励的作用

(1)需要的强化(2)动机的引导(3)提供行动条件

第二节 激励理论

一、一般“需求理论”

二、马斯洛的需求层次论

三、赫茨伯格的双因素论

保健因素与激励因素.

四、期望理论

基本观点是：人们在预期他们的行动将会有助于达到某个目标的情况下，才会被激励起来去做某些事情以达到目标。

动力=效价×期望值

动力是一个人所受激励的程度；效价是一个人对某一成果的偏好程度；期望值是某一特别行动会导致一个预期成果的概率。

当一个人对达到某一目标漠不关心时，那效价是零。

五、公平理论

美国心理学家亚当斯于 1976 年提出。侧重研究工资报酬分配的合理性、公平性对员工积极性的影响。

公平理论主要研究的是奖励与满足的关系问题，主要用在分配上。

公平理论只是提出了问题，但没有提出如何解决问题。

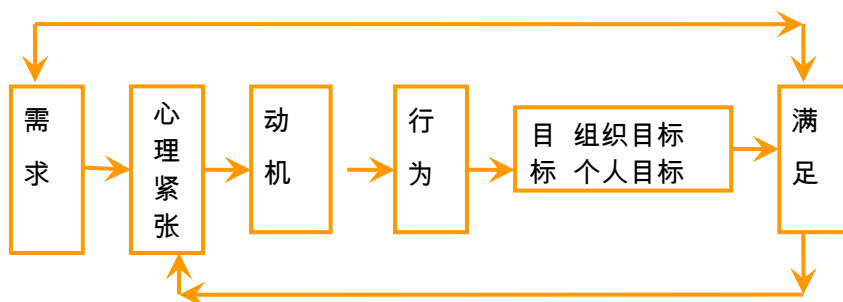
六、激励需求理论

美国管理学家麦克莱兰提出。激励需求理论认为人的基本需求有三种，即：

（一）对权力的需求。（二）对社交的需求。（三）对成就的需求。

七、综述与评价

我们可以总结出一般的规律，用图 13-6 表示激励理论模式。



按照上述模式，应从四个方面进行工作，以求达到激励的目的：

（一）从研究和满足人的需求方面来调动组织成员的积极性。（二）从目标设置上研究如何调动积极性。（三）强化动机，也即刺激。（四）及时反馈。

第三节 领导者如何进行激励

常用的四种激励方法：工作激励、成果激励、批语激励以及培训教育激励。

工作激励是指通过分配恰当的工作来激发职工内在的工作热情；

成果激励是指在正确评估工作成果的基础上给职工以合理奖惩，以保证职工行为的良性循环；

批语激励是指通过批评来激发职工改正错误行为的信心和决心；

培训教育激励则是指通过思想、文化教育和技术知识培训，通过提高职工的素质来增强其进取精神、激发其工作热情。

一、一般性原则

（一）委以恰当工作，激发职工内在的工作热情

1、工作的分配要能考虑到职工的特长和爱好；2、工作的分配要能激发职工内在的工作热情

（二）正确评价工作，合理给予报酬，促进良性循环

工作报酬有两种：物质上的和精神上的。

1、“赏”合理 2、“罚”合情

掌握“罚”的四条规则：（1）即时处理。（2）事先警告。（3）人人平等。（4）对事不对人。

（三）掌握批评武器，化消极为积极

1、明确批评目的；2、了解错误的事实；3、注意批评方法；4、注意批评的效果

（四）加强教育培训，提高职工素质，以增强他们的进取精神

二、绩效考评与激励

（一）绩效考评与组织竞争优势

有效的绩效评估和考核能够以多种途径提高员工工作绩效并由此产生竞争优势。

1、指引员工的行为；2、监督员工的行为；3、作出正确的奖励决策；4、保证依法行事；5、降低员工的不满意度和流失率

（二）怎样使绩效考评发挥良好激励效果

1、选取适当的考评内容和方法 2、明确考评标准 3、考评结果的反馈 4、增加考评的民主性和透明度

第十四章 沟 通

第一节 沟通的性质及过程

一、沟通的性质及重要性

沟通包含着意义的传递，指可理解的信息或思想在两个或两个以上人群中的传递或交换过程。

沟通的意义：

1. 沟通是协调各个体、各要素，使企业成为一个整体的凝聚剂。2. 沟通是领导者激励下属，实现领导职能的基本途径。3. 沟通也是企业与外部环境之间建立联系的桥梁。

二、沟通过程

沟通即一个传递信息的过程：

（1）信息源；（2）信息，连接各个部分；（3）编码；（4）通道；（5）解码；（6）接受者；（7）反馈。

三、沟通的类别

按照功能划分，沟通可以分为工具式沟通和感情式沟通。

工具式沟通指发送者将信息、知识、想法、要求传达给接受者，其目的是影响和改变接受者的行为，最终达到企业的目标。

感情式沟通指沟通双方表达情感，获得对方精神上的同情和谅解，最终改善相互间的人际关系。

按照方法划分，沟通可分为：口头沟通、书面沟通、非言语沟通、体态语言沟通、语调沟通及电子媒介沟通等。

按照组织系统划分，沟通可分为正式沟通和非正式沟通。

正式沟通指以企业正式组织系统为渠道的信息传递；

非正式组织指以企业非正式组织系统或个人为渠道的信息传递。

按照方向划分，沟通可分为下行沟通、上行沟通和平行沟通。

下行沟通指上级将信息传达给下级，是由上而下的沟通；

上行沟通指下级将信息传达给上级，是由下而上的沟通；

平行沟通指同级之间横向的信息传递，这种沟通也称为横向沟通。

按照是否进行反馈划分，沟通可分为单向沟通和双向沟通。

单向沟通指没有反馈的信息传递。

双向沟通指有反馈的信息传递，是发送者和接受者相互之间进行信息交流的沟通。

四、非正式沟通

非正式沟通的主要功能是传播职工（包括管理和非管理人员）所关心和与他们有关的信息，它取决于职工的社会和个人兴趣和利益，与企业正式的要求无关。特点：

1. 非正式沟通信息交流速度较快。2. 非正式沟通的信息比较准确。3. 非正式沟通效率较高。

4. 非正式沟通可以满足职工的需要。5. 非正式沟通有一定的片面性。

管理人员应该怎样对待非正式沟通呢？

(1) 管理人员必须认识到它是一种重要的沟通方式,任何否认的态度都会铸成大错,企图消灭、阻止、打击的措施也是不明智的。(2) 管理人员可以充分地利用非正式沟通为自己服务。(3) 对非正式沟通信息中错误必须“以其人之道,还治其人之身”,通过非正式渠道进行更正。

一般说来,处理失真信息的方法常有以下三种:

(1) 采取不理睬的态度,相信“事久自然明”。(2) 采取进攻型的策略,指出失真信息的错误所在,并且尽可能地告诉所有的人。(3) 采取侧翼包抄的战术,不提及和重复错误信息,而用事实反驳。

第二节 有效沟通的障碍及其克服

一、有效沟通的障碍

(一) 个人因素

有选择地接受;沟通技巧的差异。

有选择地接受是指人们会根据自己的需要、动机、经验、背景及其他个人特点拒绝或片面地接受与他们的期望不相一致的信息。

管理人员应该懂得:

(1) 由于各主管人员的偏见在所难免,在做最后决定的时候必须在更高层次上进行协调;

(2) 各部门间如果没有有效的沟通,冲突是不可避免的。

(二) 人际因素

人际因素主要包括沟通双方的相互信任、信息来源的可靠程度和发送者与接受者之间的相似程度。

沟通是发送者与接受者之间“给”与“受”的过程。

信息来源的可靠性由下列四个因素所决定:①诚实;②能力;③热情;④客观。

沟通的准确性与沟通双方间的相似性有着直接的关系。沟通双方特征(如性别、年龄、智力、种族、社会地位、兴趣、价值观、能力等)的相似性影响了沟通的难易程度和坦率性。

(三) 结构因素

结构因素主要包括地理差别、信息传递链、团体规模和空间约束四个方面。

一般说来,信息通过的等级越多,它到达目的地的时间也越长,信息失真率则越大。

信息连续地从一个等级到另一个所发生的变化,称为信息传递链现象。

当工作团体规模较大时,人与人之间的沟通也相应地变得较为困难。

此外,技术因素,主要包括语言、非语言暗示、媒介的有效性和信息过量。

当人们进行交谈时,常常伴随着一系列有含义的动作。这些动作包括身体姿势、头的偏向、手势、面部表情、移动、触摸和眼神。这些无言的信号强化了所表述的含义。

管理人员十分关心各种不同沟通工具的效率。

书面沟通(备忘录、图表、表格、公告、公司报告)常常适用于传递篇幅较长、内容详细的信息,它具有下列几个优点:

- ◆为读者提供以适合自己的速度、用自己的方式阅读材料的机会。◆易于远距离传递
- ◆易于储存,并在做决策时提取信息。◆比较准确。历为经过多人审阅。

口头沟通(面以面讨论、电话、交谈、讲座、会议)适合于需要翻译或精心编制,才能使拥有不同观念和语言才能的人理解的信息。它有下列几个优点:

- ◆快速传递信息,并且希望立即得到反馈。◆传递敏感的或秘密的信息。
- ◆对不适用书面媒介的信息。◆适合于传递感情和非语言暗示的信息。

二、如何克服沟通中的障碍

1. 明了沟通的重要性，正确对待沟通、2. 要学会“听”

三、实现有效沟通的模式

1、运用反馈 2、简化语言 3、积极倾听 4、抑制情绪 5、注意非言语提示

第三节 冲突与谈判

一、冲突的起源

冲突是指由于某种差异而引起的抵触、争执或争斗的对立状态。

人们之间存在差异的原因：（一）沟通差异（二）结构差异（三）个体差异

二、冲突管理

组织应保持适度的冲突，使组织养成批评自我批评、不断创新、努力进取的风气，组织就会出现人人心情舒畅，奋发向上的局面，组织就有旺盛的生命力。这就是管理者冲突管理的使命。

优秀的管理者通常这样处理冲突：

1. 谨慎地选择你想处理的冲突。2. 仔细研究冲突双方的代表人物。3. 深入了解冲突的根源。4. 妥善地选择处理办法。

三、谈判

（一）谈判的方法

谈判是双方或多方实现某种目标就有关条件达成协议的过程。

谈判有两种基本方法：

1. 零和谈判：就是有输有赢的谈判，一方所得就是另一方所失，一方赢就是另一方输。

2. 双赢谈判。

优秀的管理者通常是这样进行重要的谈判：

（1）理性分析谈判的事件。（2）理解你的谈判对手。（3）抱着诚意开始谈判。（4）坚定与灵活相结合。

（二）有效谈判的技能

1、研究你的对手 2、以积极主动的表示开始谈判 3、针对问题，不针对个人 4、不要太在意最初的报价 5、重视赢—赢解决方法 6、以开放的态度接纳第三方的帮助

四、危机管理

（一）危机的出现

（二）危机处理的过程

1、危机的避免

2、危机的准备

首先，在企业内部设置危机管理小组。

其次，强化危机意识，发现危机前兆，分析预测危机情境，将危机消除于潜伏期。

第三，企业要从危机征兆中透视企业生存的危机，预先制定科学而周密的危机应变计划。

最后，进行危机管理的培训和实战训练演习。

3、危机的控制与处理

首先，危机处理小组全面介入，迅速启动危机应变计划，做到临危不乱，反应快捷，处理及时。

其次，以真诚对待每一位消费者，不要有任何偏袒。第三，在被媒体聚焦之前，应将事实告之公众，赢得公众的信赖。第四，争取新闻界的理解与合作，掌握宣传报道的主动权。第五，第三方协助调查。

4、危机的恢复

危机一旦被控制住后，管理者 and 相关部门要着手于危机的恢复管理，充分利用有效资源，尽力将企业的财产、设备、工作流程和组织中的人调整到最佳状态。

5、从危机中获得收益

（三）成功的危机管理的要素

成功的危机管理包括三个关键因素：

1、危机管理制度化：危机管理需要有效的组织保障；在业务流程方面，企业可以针对可能发生的危机进行流程“再造”，特别是人力资源方面；提前对此进行准备，找到合适人员。

2、高层领导的重视与直接参与 3、完善的信息系统

第十五章 控制与质量

7.5.2 本部分的重点难点 管理控制的类型；控制的过程；预算；时间网络图；管理信息系统；质量管理；全面质量管理；质量保证体系。

7.5.3 本部分的基本知识梳理 (一)控制 所谓控制，是指监控组织各方面的活动，使组织实际运行状况与组织计划要求保持动态

平衡的工作过程。狭义的讲，控制作为一项管理职能，就是由管理人员对组织实际运行是否符合计划的要求进行测定并采取措施确保组织目标实现的过程。广义的讲，控制工作并不仅限于按照既定的计划标准来衡量和纠正计划执行中的偏差，它同时还包含着在必要时修改计划标准，甚至重新制定计划，以使计划更加适合于实际情况这样一层含义。

(二) 管理控制

- 1、管理控制的必要性：(1)环境的变化；(2)管理权力的分散；(3)工作能力的差异。
- 2、管理控制的作用与功能：(1)统合与促进；(2)制约与激励；(3)及时发现、纠正偏差；(4)适应环境变化。
- 3、管理控制的基本特征：(1)目标性；(2)整体性；(3)动态性；(4)人性。
- 4、管理控制的类型：(1)根据控制信息获取方式和时点不同划分：前馈控制；同期控制；反馈控制；(2)根据控制的原因和结果分类：间接控制；直接控制；(3)从领导的角度出发划分：制度控制；文化控制

(三) 控制过程

- 1、制定控制标准：(1)确定控制对象；(2)选择关键控制点；(3)制定控制标准 方法：统计分析方法、经验估计法、工程标准法。
- 2、衡量实际工作：(1)确定衡量项目；(2)确定衡量的方法与频度；(3)及时反馈控制信息；(4)通过衡量成绩，检验标准的客观性和有效性
- 3、采取矫正措施：(1)分析偏差信息，找出产生偏差的主要原因；(2)根据偏差产生原因确定矫正措施实施的对象；(3)针对不同情况选择适当的矫正措施

(四) 有效控制的原则

- 1、控制应反映计划的要求；2、组织适宜性原则；3、控制关键点原则；4、例外情况原则；5、灵活性原则；6、经济效益原则；7、全局性原则；8、自我控制原则

(五)预算的定义及其种类 预算是一种数字，特别是财务数字形式编制的反应组织在未来某个时期活动的综合计划

预算的种类主要分为六种形式：(1)收入预算(2)支出预算(3)时间、场地、原材料和产品产量预算(4)资本支出预算(5)现金预算(6)资产负债预算

(六) 预算的编制 建立预算制度后，一个组织可参考下属步骤来编制预算：

(1)高层主管人员将可能列入预算或影响预算的计划和决策提交预算管理机构。预算机构根据以上信息估计或确定未来某一时期内的销售量或生产量(或业务量)。并根据预测的销售量、价格与成本，确定计划期的利润。(2)负责编制预算的主管人员向各部门主管人员提出有关预算的建议并提供必要的信息和帮助。(3)各部门主管人员根据企业的总计划和部门的实际工作情况，编制出本部门的预算，并由更高层主管和预算部门协调部门间可能发生的矛盾。(4)组织负责编制预算的主管人员将各部门的预算汇总整理成总预算，并预拟资产负债表和损益表计算书，以揭示组织未来预算期限中的财务状况，最后将预算草案提交预算委员会和上层主管人员核查批准。

(七) 传统预算控制

1、传统预算方法的缺陷

(1)某些预算控制计划过于详细、繁琐，执行中缺乏灵活性，以致束缚了主管人员在管理本部门时所必需的

自主权。(2)容易导致本位主义。(3)预算的编制具有按先例递增的趋势,过去所花的费用往往作为今天编制费用预算的依据,而该项支出是否必要以及增长是否合理常常被忽视。(4)长期的、缺乏弹性、过于详细和具体的预算缺乏灵活性。组织外部环境和内部条件的快速变化常常会使刚编出来的预算很快过时。

2、预算方法的改进:

(1)弹性预算;(2)备选预算;(3)零基预算

(八)非预算控制方法

1、传统的非预算控制方法:(1)统计资料;(2)专题报告和分析;(3)实地观察

2、损益控制:控制损益法适用于对组织内部相对独立单位的控制。

3、比率分析:(1)财务比率;(2)盈利比率

4、程序控制:指借助于程序的设定、执行来进行管理控制的一种控制方法。

5、经营审计:(1)外部审计;(2)内部审计;(3)管理审核

(九)时间网络分析方法

1、网络计划的优化:(1)时间优化(2)时间——资源优化(3)时间——成本优化

2、时间网络分析法的优点和局限性:优点:(1)是一种有效地事前控制方法;(2)可以使各级主管人员熟悉整个工作过程并

明确自己负责的项目在整个工作过程的位置和作用;(3)使主管人员更加明确其工作重点;

(4)是一种计划优化方法。缺点:(1)事情能够对项目的工作过程进行较准确的描述;(2)整个工作过程有条件划分为相对独立的各个活动;(3)能够在事前较准确地估计各个活动所需时间、资源。

(十)管理信息系统

1、管理信息系统的含义:管理信息系统是现代管理系统的一个重要组成部分。它是一种在管理中进行资料处理、存贮、调用的系统,它从环境和系统内部获取、筛选、组织数据,并将数据加工转化为信息传递给管理者,各级管理人员借助于这些信息进行有效的管理活动。

2、管理信息系统的基本特征:

(1)是一个人机结合的辅助管理系统;(2)主要应用于解决结构化问题的;(3)以高速、低成本完成数据的处理业务;(4)其工作方法、管理模式和处理过程是确定的;(5)设计系统时,强调科学的、客观的处理方法的应用。

3、管理信息系统的演变过程:(1)集中数据处理阶段;(2)面向管理的数据处理;(3)分布式终端用户阶段;(4)交互网络阶段。

4、管理信息系统的功能:(1)收集和处理数据;(2)确定信息需求;(3)辅助决策

5、管理信息系统的组成:

(1)结构和过程角度:由信息源、信息处理器、信息用户和信息管理者四部分。(2)功能角度:由数据库、电子数据处理系统、分析系统、决策系统组成。(3)管理职能角度:由生产管理子系统、库存管理子系统、销售管理子系统、财务管理子系统、人事管理子系统、决策支持子系统。

(十一)质量与工作质量

1、质量的定义

(1)国家质量标准:产品或服务满足明确或隐含需要能力的特征和特性的总和。即用户对一个产品(包括相关的服务)满足程度的度量。(2)美国质量管理权威J.M.朱兰:质量就是适用性。所谓适用性,是指产品或服务满足顾客需要的程度。

2、工作质量:指企业(或部门)为了达到产品质量标准所做的管理工作、技术工作和组织工作的水平。

3、工作质量与产品质量的关系:产品质量取决于组织各方面的工作质量,产品质量是各方面、各环节工作质量的综合反

映;工作质量是产品质量的保证

(十二)质量管理

1、质量管理的定义:质量管理是指确定组织质量方针、目标和职责,并通过质量体系中的质量策划、质量控制、

质量保证和质量改进以保证质量目标实现的所有管理活动。

2、质量管理的发展过程：(1)质量检验阶段；(2)统计质量管理阶段；(3)全面质量管理阶段。

(十三)全面质量管理

1、全面质量管理的定义：指组织以提高产品质量为目的，由企业全体成员参与的，以数理统计方法为基本手段，充分发挥管理技术、专业技术的作用，建立一套完整、严密、高效的质量保证体系，控制整个运营过程中所有影响质量的因素，以确保用最有效的手段向用户提供满意的产品和服务的工作过程。

2、全面质量管理的特点：(1)全过程的质量管理；(2)全企业的质量管理；(3)全体人员的质量管理；(4)全指标的质量管理；(4)科学的质量管理。

3、全面质量管理的主要工作内容：(1)市场调查和产品设计；(2)采购；(3)制造与检验；(4)销售与服务

(十四)质量保证体系

质量保证体系的含义 指企业以提高和保证产品质量为目标，运用系统方法，依靠必要的组织结构，把组织内各部门、各环节的质量管理活动严密组织起来，将产品研制、设计制造、销售服务和情报反馈的整个过程中影响产品质量的一切因素统一控制起来，形成的一个有明确任务、职责、权限，相互协调、相互侧近的质量管理的有机整体。

2、质量保证体系的运作方式

质量保证体系运作的基本方式为 PDCA 循环：计划(Plan)—实施(Do)—检查(Check)—处理(Action)

第一个阶段：计划阶段，又称 P 阶段(Plan)。该阶段主要内容是制定质量目标、活动计划、管理项目和措施方案。(1)分析现状，找出存在的质量问题；(2)分析产生质量问题的各种原因和影响因素；(3)从各种原因中找出质量问题的主要原因；(4)针对造成质量问题的主要原因，制定技术措施方案，提出解决措施的计划并预测预期效果，然后落实到执行者、时间进度、地点和完成方法等。

第二个阶段：执行阶段，又称 D 阶段(Do)。该阶段主要内容是将制定的计划和措施，具体组织实施。

第三个阶段：检查阶段，又称 C 阶段(Check)。该阶段主要是在计划执行过程中或执行之后，检查执行情况，是否符合计划的预期结果。

第四个阶段：处理阶段，又称 A 阶段(Action)。(1)经验教训，巩固成绩，处理差错。(2)将为解决的为题转入下一个循环，作为下一个循环的计划目标。

3、质量管理循环的特点：(1)大环套小环；(2)循环上升

