

《管理学》重点笔记

第一节 治理所要解决的差不多矛盾

有限的资源与互相竞争的多种目标的矛盾，这是治理的差不多矛盾。

第二节 治理的含义

治理是通过打算、组织、操纵、鼓舞和领导等环节来和谐人力、物力和财力资源，以期更好的达到组织目标的过程。

和谐人力物力和财力资源是为使整个组织活动更加富有成效，这也是治理获得全然目的。

第三节 治理的作用

在没有治理活动和谐时，集体中每个成员的行动方向并不一定相同，以至于可能互相抵触。即使目标一致，由于没有整体的配合，也达不到总体的目标。

随着人类的进步和经济的进展，治理所起的作用越来越大。美国经济进展速度比英国快，其要紧缘故确实是依靠较高的治理水平。美国前国防部长麦克纳马拉讲过，美国经济的领先地位三分靠技术，七分靠治理。

没有现代财务、成本、质量治理和科学决策制度，没有扎扎实实的治理基础工作，就不能搞现代市场经济。

第四节 治理学的特性

一、治理学是一门综合性学科

治理学的要紧母的是要指导治理实践活动。

二、治理学既是科学又是艺术

治理学具有科学的特点：1 客观性 2 实践性 3 理论系统性 4 真理性 5 进展性 总之，治理学完全具备科学的特点，确实是一种反映了客观规律的综合的知识体系。

治理学又是一门艺术：因为艺术的含义是指能够熟练的运用知识，同时通过巧妙的技能来达到某种成效。而有效的治理活动正需要如此。

三、治理学是一门不精确的学科

在给定条件下能够得到确定结果的科学称之为精确的科学。治理学则不同，在已知的条件完全一致的情形下，有可能产生截然相反的结果。治理要紧是同人发生关系，对人进行治理，那么人的

心理因素就必定是一种不可忽略的因素。而在这种复杂的情形下，我们还没找出更有效的定量方法，使治理本身精确化，而只能借助于定性的方法，或者利用统计学的原理来研究治理。

四、治理学的系统观念

系统确实是有两个或两个以上相互关联的要素所构成的集合。作为系统观念有以下几点：

- 1 相互作用相互依存性。
- 2 重视系统的行为过程。
- 3 按照研究目的来考察系统。
- 4 系统的功能或行为能够通过输入与输出关系表现出来。
- 5 系统趋向目标的行为是通过信息反馈，在一定的有规律的过程中进行的。
- 6 系统具有多级递阶结构。
- 7 等价原则
- 8 开放系统与封闭系统。
- 9 系统通过其要素的变化而得到进展，最后达到进一步整合，即系统达到更高层次的整体优化。

五、治理学是一门软科学

- 1 治理为软科学的第一层含义。
- 2 治理本身不能制造价值，他必须借助于被治理者及其他各种条件，并通过他们来体现治理的价值。

3 若想通过治理来提升效益，是有一个时刻过程的。

六、治理的二重性

对生产过程进行治理也存在两重性，一种是与生产力相联系的治理的自然属性，另一种是与生产关系相联系的治理的社会属性。

正确认识治理的二重性，一方面要学习、借鉴发达国家先进的治理体会和方法，以便迅速地提升我国的治理水平；另一方面又要考虑我们自己的国情，建立自己的治理体系，或者讲建立据有中国特色的社会主义治理体系，力争高速地进展我国经济。

第五节 企业

一、企业的含义

企业是从事生产，流通和服务等活动的独立的经济核算单位。

二、企业的性质

1 商品性 2 独立性 3 集团型 4 盈利性 5 社会性

三、企业的分类

1 按照企业所属的经济部门可划分为农业企业、工业企业、建筑安装企业、运输企业、商业企业、物资企业、邮电企业、旅行企业和金融企业。

2 按照生产力个要素所占的比重可将企业划分为劳动密集型企业，技术密集型企业 and 知识密集型企业。

3 按照生产资料所有制形式可分为全民所有制企业、集体所有制企业、合资经营企业及私营企业。

4 按企业规模可划分为大型企业、中型企业和小型企业。

第二章 治理思想进展史

第一节 早期的治理思想

十五世纪意大利马基雅维利四项领导原理

- 1 领导者必须要得到群众的用户
- 2 领导者必须拥护组织内部的内聚力。
- 3 领导者必须具备坚强的生存意志力。
- 4 领导者必须具备崇高的品德和专门的能力。

这是对杰出领导人活动的概括与总结。

第二节 泰勒的治理科学

一、泰勒科学治理的要紧内容

泰勒 “科学治理之父”《科学治理原理》

- 1 工作定额原理
- 2 能力与工作相适应原理
- 3 标准化原理
- 4 差不计件付酬制

5 打算与执行相分离原理

二、对泰勒科学治理的分析

1 泰勒科学治理的二重性：一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列最丰富的科学成就。

2 泰勒科学治理的奉献

A 泰勒在历史上第一次使治理从体会上升为科学。泰勒科学治理的精髓是用精确的调查研究和科学知识来代替人的判定、意见和体会。

B 讲究效率的优化思想和调查研究的科学方法。

3 泰勒科学治理的局限性

A 泰勒对工人的看法是错误的。即坚持“经济人假设”

B 泰勒的科学治理仅重视技术的因素，不重视人群社会的因素。

C “泰勒制”仅解决了个不具体工作的作业效率咨询题，而没有解决企业作为一个整体如何经营和治理的咨询题。

第三节 法约尔的一样治理

一、法约尔一样治理的要紧内容

1 企业活动类不和人员能力结构

泰勒重视作业阶层和技术能力，而法约尔更为重视一样性的治理工作和治理职能即打算、组织、指挥、和谐与操纵。

2 治理的一样原则

A 劳动分工 B 权益与责任 C 纪律 D 统一指挥 E 统一领导
F 个人利益服从集体利益 G 合理的酬劳 H 适当的集权与分权
I 跳板原则 J 秩序 K 公平 L 保持人员稳固 M 首创精神 N
人员的团结

3 治理工作的五大职能

打算确实是探究以后和制定行动方案；组织确实是建立企业的物质和社会的双重结构；指挥确实是使其人员发挥作用；和谐确实是连接、联合、

调和所有的活动和力量；操纵确实是注意一切是否按已制定得的规章和下达的命令进行。

二、对法约尔一样治理的评判

1 奉献：其系统性和理论性更强

2 局限：治理原则缺乏弹性

第四节 霍桑试验和梅奥的人群关系论

一、霍桑试验

1 照明试验 2 继电器装配工人小组实验 3 大规模的访谈 4 对
接线板接线工作室的研究

二、梅奥及其人群关系理论的要紧内容

- 1 工人是社会人而不是经济人
- 2 企业中存在着非正式组织
- 3 生产效率要紧取决于职工的工作态度以及他和周围人的关系。

三、梅奥人群关系理论的评判

- 1 奉献：梅奥人群关系理论克服了古典治理理论的不足，奠定了行为科学的基础，为治理科学的进展开创了新的领域，也为治理方法的变革指明了方向，导致了治理上的一系列改革，其中的一系列措施至今仍是治理者们所遵循的信条。
- 2 局限：A 过分强调非正式组织的作用 B 过多的强调感情的作用，看起来职工的行动要紧受感情和关系的支配。C 过分否定经济酬劳、工作条件、外部监督、作业标准的阻碍。

第五节 巴纳德的组织理论

一、巴纳德的组织理论的要紧内容

- 1 组织是一个合作系统
- 2 组织存在要有三个差不多条件
A 明确的目标 B 协作的意愿 C 良好的沟通
- 3 组织效力与组织效率原则

组织效力：指组织实现其目标的能力或实现其目标的程度。

组织效率：指组织在实现其目标的过程中满足其成员个人目标的能力和程度。

4 权威同意论

治理者的权威并不是来自上级的授予，而是来自由下而上的认可。治理者权威的大小和指挥权益的有无，取决于下级人员同意其命令的程度。他认为单凭职权发号施令是不足取的，更重要的是取得下级的同意、支持和合作。

二、对巴纳德组织理论的评判

1 巴纳德最早把系统理论和社会学知识应用治理领域，创立了社会系统学派。

2 关于经理的职能，他与他的前人不同，他的前人多采纳静态的、叙述的方式来讲明，而巴纳德则采纳分析性和动态性的方式加以讲明。

3 巴纳德第一对沟通、动机、决策、目标和组织关系等咨询题进行了开创性的专题研究，这引发了后人对此进行更深入的研究。

4 巴纳德将法约尔等人的研究向前推进了一大步。

5 巴纳德的权威同意论对权威提出了全新的看法，对我们专门有启发。

第六节 现代治理学派

西方现代治理思想大致可分为 7 大学派

1 治理程序学派

2 行为科学学派

3 决策理论学派

A 决策是一个复杂的过程 B 程序化决策与非程序化决策 C 中意的行为准则 D 组织设计的任务确实是建立一种制定决策的人——机系统

4 系统治理理论学派

系统治理理论侧重于用系统的观点来考察组织结构及治理的差不多职能，他来源于一样治理理论和操纵论。

5 权变理论学派

6 治理科学学派

有时人们把数学学派,决策学派和系统学派统称为治理科学学派,其特点是借助于数学模型和运算机技术研究治理咨询题,而且是偏于定量的研究。

7 体会主义学派

第四章 打算职能

第一节 打算的性质

一、打算与打算工作的含义

打算：是一种结果，它是打算工作所包含的一系列活动完成之后产生的，是对以后行动方案的讲明。

打算工作：是一种推测以后、设置目标、决定政策、选择方案的连续程序，以其能够经济的使用现有的资源，有效的把握以后的进展，获得最大组织成效。

二、打算工作的特点

- 1 打算工作为目标服务
- 2 打算工作的首要性
- 3 打算的普遍性
- 4 打算讲究经济效益

打算的效率：实现目标所获得的利益与执行打算过程中所有损耗之和的比率。

三、打算的重要作用

- 1 打确实是治理者进行指挥的依据
- 2 打确实是降低风险、把握主动的手段
- 3 打算时刻少白费、提升效益的方法
- 4 打确实是治理者进行操纵的标准

第二节 打算的类型

一、长期、中期和短期打算

二、战略、治理和作业打算

三、综合、局部和项目打算

综合打算一样指具有多个目标和多方面内容的打算。

局部打算限于指定范畴的打算。

项目打确实是针对组织的特定课题作出决策的打算

四、政策、程序和方法

五、指令性打算和指导性打算

第三节 打算与战略治理

第四节 组织目标

一、组织目标及其内容

多目标论的特点：第一，企业目标是自上而下逐次连锁而成为一个目标体系。第二，在那个目标系统中，不管是否有没有利润的直截了当表现，都一定包含有经济目标，那个经济目标是不能完全否定的。

多目标论也有许多学讲，大体上分为两类。

盈利经济学讲：对体制关联的事实进行目标化，以自有资本利益率、出资者的所得等经济目标为顶点。

制度坚持学讲：把企业的坚持、存续、成长等制度关联的目标为顶点，进行系统化。

二、经营理念

经营理念或企业理念指企业所期望达到的价值侧面，具体讲确实是企业的信念、理想、意识形状等价值观。

传统的经营理念的要点是私有财产制，自由竞争市场，被限定的政府行为，个人主义的大前提，企业为利润的最大化而专念于生产活动，由此而达到社会全体的福利最大化。

现代经营理念要点：企业是对社会有着阻碍力的开放系统，必定追求、调整各环境主体利益而达到全体利益的最高。

三、企业的社会责任

企业的社会责任：企业的经营者要考虑其决策和企业行为对社会公共利益阻碍的责任。其内容包括内部、外部的经济责任和内部、外部的社会责任。

第五节 打算工作的步骤

7 个步骤

一、选定目标

1 选择目标的内容和顺序

2 选择适当的目标时刻

3 目标要有明确的科学指标和价值

二、确定打算前提

1 经济形式的推测

2 政府政策的推测

3 销售推测

4 资源的推测

三、挖掘可行方案

四、评估方案

五、选定方案

六、拟定政策

七、拟订引申打算

第六节 现代打算方法

一、滚动打算法

滚动打算法是一种定期修订以后打算的方法。

缺点：任务量大

优点: 打算更加实际。滚动打算相对来讲缩短了打算时期, 加大了准确性, 能更好地保证打算的指导作用, 提升打算的质量。其次滚动打算使长期打算、中期打算与短期打算相互衔接, 短期打算内部各时期相互衔接。这就保证了即使由于环境变化显现某种不平稳时也能及时地进行调剂, 使各期打算差不多保持一致。第三个优点是滚动打算大大增加了打算的弹性, 这对环境剧烈变化的时代尤为重要, 他能够提升组织的应变能力。

二、网络分析技术

原理: 把一项工作或项目分成各种作业, 然后按照作业顺序进行排列, 通过网络的形成对整个工作或项目进行统筹规划和操纵。以便使用最少的人力、物力和财力资源, 用最高的速度完成工作。

优点: 1 把整个工程的各个项目的时刻顺序和相互关系清晰地表明, 并指出了完成任务的关键环节和路线。2 可对工程的时刻进度与资源利用实施优化。3 可事先评判达到目标的可能性。4 便于组织与操纵 5 简单易明白 6 应用广泛。

三、线性规划方法

所谓线性规划方法是解决某个咨询题的整体效益最优的咨询题。

四、投入产出法

投入产出法确实是利用这种投入与产出的关系进行打算。

对投入产出分析的分析，能够确定整个国家经济或部门、企业经济进展中的各种比例关系，同时能够为制定合理的价格服务。此外，这种分析能够推测某项政策实施后所产生的成效；能够从整个系统的角度编织长期或中期打算，同时易于搞好综合平衡，还能够用此方法运算出某个在建项目对整个系统的阻碍。总之，投入产出法是一种使用的科学的打算方法。

五、计量经济学方法

第七节 目标治理

一、目标治理的含义

所谓目标治理，乃是一种程序和过程，它使组织中的上级与下级一起商定组织的目标，并由此决定上下级的责任与分目标，并把这些目标作为经营、评估和奖励每个单位与个人奉献的标准。

目标治理是泰勒科学治理的进一步进展。它的实质有两点：1 重视人的因素。目标治理是一种参与的、民主的、自我操纵的治理制度，也是一种把个人需求与组织目标结合起来的治理制度。2 建立目标锁链与目标体系。

二 目标治理的具体方法(三个时期)

1 目标的设置（四个步骤）

A 高层领导者预定目标，但那个预定的目标是临时的、可改变的。

B 重新审议组织结构和职责分工

C 确立下级的目标

D

上级和下级要就实现各项目标所需要的条件以及实现目标后的奖惩事宜达成协议，并授予下级以相应的支配人、财、物和对外交涉等权力。

2 实现目标过程的治理

目标治理制度强调自主、自治和自觉。但并不等于达成协议后领导能够放手不管。

3 总结和评估

三、对目标治理体制的分析

1.目标治理得优点：

A 它是比较科学和有效的治理方法，往往会带来良好的绩效，起到立竿见影的成效。幸免形式主义，花架子。

B 目标治理有助于改进组织结构和职责分工。

C 目标治理启发了自觉，进一步调动了职工的主动性、主动性，提升了士气。通过目标和奖励，将个人利益和组织利益紧密联系在一起。目标治理实现了“三全”——全员参与、全员保证、全员治理，由压制人的治理变成了以自我为主的治理，明显地提升了治理成效。

D 目标治理表现出良好的整体性。

2。目标治理的缺点

A 目标难以制定。许多岗位工作难以使目标定量化和具体化。

B 目标治理的哲学假设不一定都存在,那个地点不仅指群众而且包括领导。

“自我实现人假设”即 Y 理论：认为多数人都有发挥潜力、承担责任、实行自治和富有成就感的需要，把工作中取得的成就看得比金钞票更重要。

C 目标商定专门费时刻。

四、如何推行目标治理（注意三个咨询题）

1 推行目标治理要有一定的思想基础和科学治理基础。

所谓思想基础确实是指要教育职工确立全局观念,长远利益观念,要正确明白得国家、集体和个人之间的关系。

所谓科学治理基础是指各项规章制度比较完善，信息比较畅通，能够较准确地度量和评估工作成果。

2 能否推行目标治理关键在于领导。

3 目标治理要逐步推行，长期坚持。推行目标治理需要许多配套工作，如提升人员素养，健全各种责任制，做好其他治理的基础工作，制定一系列有关的政策等等。

第五章 组织职能

第一节 组织的差不多概念

一、组织的含义

组织是为了达到某些特定目标经由分工与合作及不同层次的权力和责任制度，而构成的人的集合。那个含义有三层含义：1 组织必须有目标 2 没有分工与合作也不能称其为组织 3 组织要有不同层次的权益与责任制度。

二、组织环境

组织环境中最要紧的资源是人力资源。

组织环境对组织具有两个方面阻碍，一是提供资源和机会，二是给予限制。

第二节 组织设计的任务

组织设计是组织职能的重要内容。

一、组织设计所面对的差不多矛盾

——治理对象的复杂性于个人能力的有限性。

二、组织设计的目的

——发挥整体大于部分之和的优势，使有限的人力资源形成最佳的综合成效。

三、组织设计的步骤

1 工作划分 2 建立部门 3 决定治理跨度 4 确定职权关系 5 通过组织运行持续修改和完善组织结构。

第三节 组织的类型

组织结构是随着社会的进展而进展的，目前常用的组织结构有五种：直线职能结构、事业部结构、模拟分权结构、矩阵结构及各种形式的委员会。

一、直线职能结构

优点：分工细密，任务明确，且各个部门门的职责具有明显的界限。

缺点：缺乏信息交流，各部门缺乏全局观点；不易于从企业内部培养熟悉全面情形的治理人才；分工专门细，手续纷杂，反应较慢，不易迅速适应新的情形。

二、事业部结构

所谓事业部结构，确实是一个企业关于具有独立的产品和市场、独立的责任和利益的部门实行分权治理的一种组织形状。

优点：具有较高的稳固性，又有较高的的适应性。是培养治理人才的最好组织形式之一。

缺点：治理人员水平要求较高；集权与分权关系比较敏锐，一旦处理不当，可能削弱整个组织的和谐一致；治理人员增多，治理成本较高。

三、模拟分权结构

优点：解决了企业规模过大不易治理的咨询题。

缺点：不易了解整个企业的面貌，在沟通效率和决策权力方面还存在着较大的缺陷。

四、矩阵结构

矩阵结构是从专门从事某项工作的工作小组形式进展而来的一种组织结构。

优点：适应性强 缺点：缺乏稳固性。

五、委员会组织

委员会组织也是一种常见的组织形式，他是执行某方面治理职能并实行集体行动的一组人。

第四节 组织设计的传统原则

一、层级原则

任何组织都必须遵守层级原则，这是组织能够运行的基础。

二、治理跨度原则

治理跨度是指一个领导者直接了当指挥下级的数目。

在确定治理跨度时，应具体咨询题具体分析，不能绝对地讲治理跨度是大好依旧小好。

三、统一指挥原则

四、权责一致原则

五、适当的授权原则

六、经济原则（减少内耗，提升办事效率）

七、分工与协作原则

分工确实是按照提升治理的专业化程度和工作效率的要求，把组织的任务、目标分成各个层次，各个部门以及各个人的任务和目标，明确各个层次，各个部门乃至各个人应该做的工作以及完成工作的手段、方式和方法。

实事求是、讲究实效，是合理分工的要点。

八、执行与监督分离原则

九、精简与效率原则

第五节 组织设计的动态原则

一、职权和知识相结合的原则

要求职能人员和专家拥有一些必要的职权，以便能使他们更有效地发挥作用，为组织服务。这些职权有 1 强制性职权 2 赞同性职权 3 功能性职权 所谓功能性职权是指上级直线指挥人员将某一方面的权力完全下授给某一职能部门，该部门可直截了当行使直线指挥人员的权力、向下线直线人员下达命令，其效力于上级主管相同。

二、集权与分权相平稳原则

集权与分权相平稳原则要求按照组织的实际需要来决定集权与分权的程度。阻碍集权或分权的因素有 8 点：1 工作的重要性 2 方针的统一性 3 经营规模 4 组织的工作性质 5 组织历史 6 治理者地数量和质量 7 治理者的治理水平和操纵能力 8 企业外部的环境

三、弹性结构原则

所谓具有弹性是指一个组织的部门结构、人员的职责和职位差不多上能够变动的，以便保证知识和职权的结合，保证集权和分权的均衡。其包括以下两点：1 是部门结构具有弹性 2 视之为具有弹性

第六节 组织设计的全变理论

一、组织必须适应于工作任务

二、组织必须适应技术工艺特性

三、组织要适合于周围环境

第七节 团队组织与合作

一、团队种类

二、团队成员的不同风格

三、团队是一种有效的组织

四、有效团队的特点

1 目标明确 2 非正式的气氛 3 参与 4 倾听 5 君子之争 6 共识 7 公布的沟通 8 明确的角色与任务分派 9 分享领导权 10 对外的关系 11 多元化风格 12 自我评估

五、团队进展的四个时期

1 初创期 2 风暴期 3 标准期 4 成熟期

六、领导人的团队建立策略

1 认识成员 2 确定团队的目标 3 明确角色 4 建立标准 5 描画打算 6 鼓舞提出咨询题 7 坚持平稳 8 分享光荣 9 强调参与 10 庆祝成就 11 评估团队的有效程度

第八节 组织变革

世界上没有一个组织能够永久保持不变，其缘故或由于组织自身的矛盾与缺陷而显得小能不高或由于外界环境变化而使得自身难以适应。

一、组织的生命周期理论

组织像任何有机体一样有其生命周期。格林纳认为一个组织的成长大致可分为创业、聚合、规范化、成熟、在进展或衰退五个时期。每个时期的组织结构、领导方式、治理体制和职工心态都有其特点。每一个时期最

后面临着某种危机和治理咨询题，都要采取一定的治理策略解决这些危机以达到成长的目的。

二、组织老化与计策

1 组织老化的标志

A 机构臃肿 B 反应迟钝 C 文山会海 D 模式僵化

2 组织老化的计策

防止和克服组织老化，是组织变革的重要课题。

A 定期审议——把组织结构的调整、精简列入议事日程，定期进行。

B 破壳行为——为了冲破僵化的组织及其官僚主义作风的阻碍，能够采取一些破格行为，逼迫组织焕发活力。如“现场办公”

C 走动治理和越级建议——为了克服组织的老化和官僚化，促使治理人员了解下情，在欧美日等国家流行一种“走动治理”方式，即规定机关治理人员不得只靠会议和文件办公，而要深入第一线，遭到现场去调查研究。

D 人员平行流淌

E 灵活用工方式 使组织增加弹性，防止组织老化。

F 组建团队组织

三、组织变革的动因

外部动因：市场、资源、技术和环境的变化，这部分是治理人员操纵不了的。环境的变化专门是商场任务环境的变化是促使组织变革产生的最重要动因。

内部动因：要紧是人的变、组织运行和成长中的矛盾所引起的。另外，在组织成长的每个时期所具有的专门矛盾，这些都促使治理者采取变革的措施，以保证组织的生存与进展。

四、组织变革的种类

主动的变革和被动的变革

五、组织变革地实施

三个过程：解冻、改变和固结

变革的步骤：6个

1 发觉咨询题征兆、认识改革的必要

2 诊断咨询题

3 选择变革的方法

4 分析变革的限制条件 （领导的支持；改革要综合配套进行；变革要求人们在思想和价值观念做出相应的改变。

5 正确的选择推行改革的方式和策略。

推行改革的策略分为 A 按照下级参与变革决策和程度分命令式、参与式和分权式。 B 按变革解决咨询题的深度可分为打算性的

变革和改良式的变革。 C

改良式的变革是对咨询题进行症结性治疗，小改小革，进行修补，这是组织中经常采取的一种边个方式。

按改革进行的步调可分为突破式和渐进式。

A 突破式是领导以最大的决心和魄力关于重大性的变革要求一步到位，定期完成。（尽管咨询题有可能在教短时刻内解决，但由于时刻仓促，考虑不周，或由于人员的态度咨询题，士气低落，而形成较大的变革阻力。）

B 渐进式是利用足够的时刻分步骤的逐步推行变革，在不知不觉中达到变革的目标。（阻力小，易同意，但容易使变革变成旷日持久，成效不大）

6 实施变革打算

第六章 操纵职能

第一节 操纵的内涵

一、操纵的一样概念

操纵确实是检查工作是否按既定的打算、标准和方法进行，发觉偏差，分析缘故，进行纠正，以确保组织目标地实现。

二、操纵过程

1 限定子系统的范畴

2 识不所要测量的特性

3 订立标准

4 收集数据

5 衡量绩效

6 诊断与更正

三、操纵在组织中的地位

第二节 操纵的手段

治理活动采纳的内部组织操纵手段包括人员配备，对实施情形进行评估，正式组织结构，政策与规则，财务方法以及自适应方法等。

一、人员配备操纵

1 人事选择 2 人事训练

二、实施评判操纵

三、正式组织结构操纵

1 权力结构 2 信息沟通渠道 3 操纵跨度

四、政策与规则操纵

五、财务操纵

六、自适应操纵

第三节 操纵的类型

分类原则 操纵类型 分类原则 操纵类型

1 按操纵活动的性质划分 预防性更正性操纵 4 按信息的性质划分 反馈操纵

前馈操纵

2 按操纵点的位置划分 预先过程事后操纵 5 按采纳的方法划分 直截了当操纵

间接操纵

3 按操纵来源划分 正式组织操纵

群体自我操纵

第四节 操纵的方法

即财务操纵方法、人员操纵方法和综合操纵方法

一、财务操纵方法

1 预算操纵 2 损益平稳操纵 3 按贴现运算收益率方法 4 财务报表分析

二、人员行为的操纵方法

1 鉴定式评定方法 2 实地审查方法 3 强选择列等方法
4 成对列等比较法 5 偶然事件评判法

三、综合操纵方法

1 资料设计法 2 审计法

第五节 如何有效的实施操纵

操纵是治理的一项差不多职能,也是较易显现咨询题的一项职能。良好的打算不一定能达到预期的目的。无效的操纵会引起打算的无效。为了实施有效的操纵,应认真研究以下咨询题。

一、操纵的目的性

良好的操纵必须具有明确的目的,必须反映出业务的性质和需要,不能为操纵而操纵,搞形式主义。

二、操纵的及时性

较好的操纵必须及时的发觉偏差,迅速报告上级,使上级能及时采取措施加以更正。如何解决这一咨询题?较好的方法是:采纳前馈操纵,采取预防性操纵。

三、操纵的经济性

操纵活动是需要费用的。要把操纵所产生的费用同操纵所产生的结果进行经济方面的比较,只有当有利可图时才实施操纵。

四、操纵的客观性

操纵过程中最容易引起主观因素介入而阻碍操纵的客观性。晕轮效应:以点代面的效应 “情人眼里出西施”

优先效应:指人们往往把第一印象看得十分重要,以至于阻碍今后对人的评判。“要给人一个好印象”

五、操纵的其他要求

- 1 操纵应该具有弹性
- 2 操纵必须配合组织形状
- 3 操纵应该注意推测以后
- 4 操纵必须针对重点
- 5 操纵必须为人所了解

第七章 鼓舞职能

第一节 差不多概念

一、需要、动机与行为

行为：凡人类有意识的活动都称为行为

需要：客观的刺激作用于人的大脑所引起的个体缺乏某种东西的状态。

二、需要结构与动机结构

行为由动机决定的，动机来自需要。

三、鼓舞

鼓舞：确实是创设满足职工各种需要的条件，激发职工的工作动机，使之产生实现组织目标的特定行为的过程。

第二节 马斯洛的层次需要理论

一、层次需要理论的内容（三个要点）

1 人类的多种需要分为五个层次

A 生理的需要 B 安全需要 C 社交的需要 D 自尊的需要 E 自我实现的需要

2 五种需要之间的递进规律

3 人的需要的个体差异性

二、对马斯洛层次需要理论的评判

1 马斯洛层次需要理论的奉献：

A 马斯洛的层次需要理论为我们研究人的行为提供了一个比较科学的理论框架，成为鼓舞理论的基础。

B 马斯洛将各类需要研究的专门细，指出了每一类需要的具体内容，这对我们专门有用处。

C 马斯洛将自我实现作为人的需要的最高层次对我国的治理着同样具有主动的意义

2 马斯洛的层次需要理论的缺陷

A 对需要层析的分析简单、机械。

B 马斯洛层次需要论的理论前提——人差不多上自私的，不是一种科学的假设。

C

把人的差不多需要分为五个层次，也不尽完善。诸如：爱美的需要；求知的需要；劳动的需要。

第三节 赫兹伯格的双因素理论

1 双因素理论的内容

赫兹伯格认为，使职工感到中意的因素和使职工感到不中意的因素是大不相同的。使职工感到不中意的因素往往是由外部环境引起的，使职工感到中意的因素通常是由工作本身产生的。保健因素；鼓舞因素

和兹伯格的双因素理论和马斯洛的层次需要理论是兼容并蓄的。只是马斯洛的理论是针对需要和动机而言的，而赫兹理论是针对满足这些需要的目标和诱因而言的。生理，安全，社交以及自尊需要中的地位为保健因素。而自尊中的晋升、褒奖和自我实现需要为鼓舞因素。

2 对双因素理论的评判

批判：

A 和兹伯格调查取样的数量和对象缺乏代表性。

B 和兹伯格在调查时，咨询卷的方法和题目有缺陷。

C 赫兹伯格认为，中意和生产的提升有必定的关系，而实际上中意并不等于劳动生产率的提升，这两者没有必定的联系。

D

和兹伯格将保健因素和鼓舞因素截然分开是不妥的。因为二者能够相互转化

奉献：

A 他告诉了我们一个事实：慈爱去了某项鼓舞措施以后并不一定就带来中意，更不等于劳动生产率能够提升。

B 满足各种需要所引起的鼓舞深度和成效是不一样的。

C 要调动人的主动性，不仅要注意物质利益和工作条件等外部因素，更重要的是要注意工作的安排，量才录用，各得其所，注意对人进行精神鼓舞，给予夸奖和认可，注意给人以成才、进展、晋升的机会。

3 双因素理论的应用

要结合我国的国情：

A 我们在实施鼓舞时，应注意区分保健因素和鼓舞因素，前者的满足能够排除不满，后者的满足能够产生中意。

B 双因素理论产生的温饱咨询题差不多得到解决的美

C 应注意鼓舞深度咨询题

D 随着温饱咨询题地解决，内在鼓舞的重要性越来越明显。

第四节 弗隆的期望理论

最要紧的鼓舞理论之一。

一、期望理论的内容

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/555000243211011340>