

2010 最新版

# MBA 《企业管理学》

案例集

MBA 导师亲自编写并附案例解析指导

## 鸣 谢

第一章 管理与管理者  
第二章 管理思想及其发展  
第三章 管理与环境  
第四章 决策原理与方法  
第五章 计划原理与方法  
第六章 组织与组织设计  
第七章 组织文化与组织变革  
第八章 组织人员配备  
第九章 领导与领导理论  
第十章 激励原理与方法  
第十一章 沟通原理与方法  
第十二章 控制工作原理与方法

张经理的问题在哪？

下面的这段对话发生在一个星期四的上午，是在某公司的制造分公司总经理林刚和财务部经理张力之间进行的。

林刚：谢谢你提供这些数字，这正是我们需要的。但你为什么没在总部所要求的星期一就准备好呢？

张力：六个月以前我这儿走掉两个人，你不让我找人顶替他们，说我们已经超编了。我们就按你说的办，而这意味着我不得不更加努力地工作。马利和刘有顺搞的初稿看上去很好，但用处不大，所以我不得不再做一遍。为了这数字，我已经竭尽全力了！这个星期我每天晚上的时间都花在这些数字上了。由于核对这些数字，今天凌晨 2 点我才上床睡觉。你知道，实际工作的人对这里的了解不是很多；总部想要的东西，我不得不放下每一件事情，全力以赴。去问这儿的任何一个人，我绝对是在工作的时候连耳朵都忙着，找不出一个工作比我还努力的人了。

林刚：我知道你工作努力。我一点也没认为你工作不够努力！但你知道总部要这些数字已经有两个多星期了，你说过在星期一准备好并为我送到总部去的。你曾经说过在星期一上午准备好，接着又说星期三能准备好，而我实际是在星期三以后才拿到的。为什么你不能按时交来？

张力：（重复各种解释，诸如他不能再更加努力了，以及他的妻子老是抱怨他把时间花在办公室里，等等）

林刚：张力，我不是要你工作得更加努力。你在这上面花的时间已经太多了！

张力（火气十足地）：那你为什么还这样批评我？我真不知道你想要我做什么！我是这儿最努力的人，我还能多做什么？！

从以上案例情况看，很明显，制造分公司经理林刚和财务主管张力之间发生了冲突。他们冲突的根源是什么呢？应该怎样做才能防止该类冲突再发生？

分析：

就直接的原因来分析，他们俩人发生冲突当然是因为张力没有按时完成任务。从表面上看，张力认为林刚是要他加倍努力工作，以准时完成任务。但从管理者的角度来分析，问 实际上不在于张力的工作努力与 ，而在于他努力的方 。 他是 做了他作为管理者应该做的 工作。而 是因为他自 过分忙于去做事，而不 得他作为一 管理人员的主要工作是设法通过他人来把事情办成。张力如 还是按老

思 设法 自 怎么加倍努力地工作，那么他所领导的部 很 能还 出 类 的问 ， 张力自 也 法成为一 有 的管理者。

解决问 的 是，张力的主管林刚要 张力从这 交 表事件 ， 之明 管 理者的 是什么，应该如何 展管理工作。

张力应认 自 作为部 经理的 ，如何 进部 下 的 和能力的提 ，如何 下 的工作， 并 完成任务。

### 如何看待两个厂长的管理方法？

在一个管理经 交 上，有二个 的 分 论 了他们各自对如何进行有 管理的看法。

A 认为， 要的 是员工， 有员工们都把 当成自 的 ，都把个人的 与 的 在一 ，才能 分发 他们的 和力 为 务。因 ，管理者有什么问 ，都应该与 员工们 解决； 花正正字些要但务务

A 的做法 B 了行为 Q 理论的思想。这一管理理论的 R 点是：力 S T Q 管理理论的 U 点，  
重 V 从 W , 理 人类 的角度出发，X 人的需要 人的 Y Z 对生 经 [ ; < 的 \ ]。

B 的做法 B 了 Q 管理理论的思想。这一管理理论的 R 点是：主张用 Q 的方法来 P 替经 的  
方法；X 用 Q 的 ^ 点分析管理 的问 ，并制 = 各种 7 准和制度，从而提 \_ < 生 力。

3 L 正 K 的做法应该是两个 Y Z 。` 两种管理思想有 的 a b 来。有 的管理 需要以人  
为 ，也需要 > c 的 > 章制度和 ? 任制。

### 从强生公司看企业的社会责任

以下是 X 生公司的 d :

X 生 d 真 e f 每一 员工， g 我们的 h i: j k 上所有的 l 生 m n 及 o p 们；其 ，  
自 的员工，并 q 重他们的 q 2 和 r s; t u，也 我们的 W ，时 v 提 w 自 为 W 做出 x y，  
z m 我们所 有的财 ；最后， { 东的利 - ， { 东们 b 理的 | 。

我们 Y d 我们 g 要对 l 生 m n 和 } 人，对 o p 亲以及所有 用我们的 ~ 和接 • 我们 务的人  
。为了 足他们的需求，我们所做的一 都 8 9 是 的。

我们 8 9 不 地 力于 成 ，以 4 b 理的 r 3。

h i 的 8 9 H I 而准 K 地供应。

我们的供应 和经 应该有 得 b 理的利 。

我们要对 j k 各地和我们一 事的 & 。每一 都应 V 为 A 的个 B。

我们 8 9 z m 他们的 q 2， 他们的 点。要 他们对其工作有一种 全 。 8 9 公 b 理，  
工作环境 8 9 和 全。我们 8 9 设法 员工 行他们对 的 任。8 9 让员工在提出 @  
和 时 所 。对于 b 3 的人 8 9 等的 用 发展和 的 。我们 8 9 备 的管理人  
员，他们的行为 8 9 公正并 b 道 。

我们要对我们所生；和工作的W，对个j k。我们89做好公对W有-的；<和事，我们应的。我们89励全进，进和%事。我们89很好地zm我们所用的财，4m环境和自然源。

最后，我们要对全B{东。经[89得的利。我们89新的想。89工作，发革新：6，N的Pr并加以正。89新设备，提供新设，出新~。89设A备，以备不时之需。

如我们这些原1进行经[，{东们就得b理的|。

以上是X生公司的d。

X生公司@于1886，6前在全57个@A了230多分公司，是6前jk上最b务分c最的生4~的制造和Y务提供，有116员工，~于175个和地。生领，~及个人m理~1~和1及~。

X生及其所有分公司最w6的从来不是任务，D[期[利数，而是有一的我们的d。有6，每个X生员工的，。在过去六十间，已成36种，遍jk各地。

当然，是还不够。X生时v要求自：对我们所生；和工作的W W及个j k。

W公-，与对W有-的；<。X生公司从1985在展于进发展的：6，6前下8子公司在已经在超过20个Y公-计划，在第一段b的13个：6了儿m理儿全}以及等对%意重大的领。2007，X生公司发%：6。通过X生计划提供的源，这一：6`对1m人员的C从2006的22个大到2007的52个，对者的C从18个大到52个。！

20057月，X生成为2008及的方b作；20062月，又成为全

b 作。X 生这一好的，加 X 与 Y 部的 b 作，全力为提供更好的  
务，化人文的，为 2008 及 的成 办做出 x y。

在 6 前的 k，类 X 生公司 d 的文字很多，有得写得 能更好看。但是我们也经 E 看  
到大 的公司，在 自 大的时候，做的 是些 的事情， 三 ## 等的  
出，##。

1 L 之间为何 有如 大的 ？

2 L 从 X 生公司的 d 的，我们应如何认 W 任的 ？

3 L 从我 的 实情况看， 应加 X \$ 些方面的 W 任工作？

分析：

这些 之间的 主要在经 [ 理 之间的。在 管理理，生 M 的 6 的就是为了  
利 最大化，因 为了 而不 段。P 管理理 认为 作为 W 的一个子，  
在 利 的 时，也要 Y 应的 W 任。

从 X 生公司的 d 的，以认 到 W 任是指 其利 - Y 者的  
其各种；<之，不 地 足 { 东在 的利 - Y 者 - 的需求，以实 和 W 发展。  
这里指的利 - Y 者 所有者 用 i 人 员工 W 等。

从我 的 实情况看， 应加 X 以下六个方面的 W 任工作： 法 d 经 [，z m  
者的 -，z m 好的 经 ！；不 提 经 [ "，X 发展能力；z m 员工 b 法 -，  
@ 和 # \$ = 的 \_ < ；大力加 X 环境 4 m，不 源 %； 度重 V 全生，4 5 工 全与  
； 与公 - 事， < 和 # W @ 设。

### 巨人“大厦”崩溃在断裂带上

& 人集 ' 曾在 ( ) )， 的 \* 发展 I 度 0 到 300%，更有 + 者说 0 到 500%。& 人集 '，

- . 件 , 到 1994 已经 0 到总 s / 8 个 0 , 足 1 , - . 件 2 地 , 生 3 工 4 三大 。然而, 到 1997 1 月时, & 人集 ' 5 发了全面的 6 。& 人集 ' 由 7 而到 8 , 原因来自很多方面, 然而最主要的还是在 9 & 人大 : 上一 ; D 理 决策。

& 人集 ' 初 计划 9 . @ 18 < 的 & 人大 : 。在一 之间又 为 38 < , 后来又 为 54 < , 并不加 , 从 54 < 到 64 < 到 70 < , 设计 9 = 也从 2 0 加到 12 0 。& 人大 : 一再加 , 这 间 > 没有人提出 ? 对意 @ 。一 ; 决策的变化用 A B C 的话说 \$ 完全是 D - 发 E 的 a ! 。

大 : 由 54 < 加 到 64 < 时, 决策 是设计 F 的一 G 话 \$ 由 54 < 到 64 < 对下面 H I \ ] 不大 ! 。当决 = 由 64 < 加 到 70 < 时也 J 经过 2 的论 5 , 对地 件也 J 曾 K L 。 a 工时, 发 & 人大 : 处在三 . M N 上, 为解决 M N 0 , 大 : C 8 9 P Q 40 R 50 S 的 T U 而 0 到 V < , W 进 V < 30 S 。多 9 了 3000 多 X 。

由于在 地 H 上面的原因, 当 70 < 的地 H W 完时, 所 Y Z 花已经用尽。& 人集 ' 好从生 3 工 4 方面 [ 。

由于过 [ \ , 得 z m 生 3 工 4 正 E 作的 H 用和 ] 用 法到 。生 3 工 4 这个 ^ \_ 。到 1996 7 月以后, 生 3 工 4 , 4 ~ ` a 下 。 A B C 发 < 一 b c d e , 力 f g e , 也 J h 。

& 人大 : [ i 了 & 人 的 \ , 当生 3 工 4 一度 j 时, & 人大 : 由于 了 供 不得不 j 工, 一 6 就全面 5 发了。

& 人集 ' 出 k l 的直接原因在于 & 人大 : , 而 & 人大 : 的问 在很大 4 度与总 m 个人决策 Y , n 意 太 X 。

& 人集 ' 的决策是 度集 的, 在 & 人集 ' 的 { o , 总 m 一人所 p { o 就 0 到 90% 以上。集 ' q r 多老总, 但是都没有 { o 。 s 在决策时, 他们很 t 自 的意 @ , 事实上, 由于他们没有公司 { o , 也 法对总 m 的决策进行 i u 。& 人集 ' q 设 A 了 v 事 , 显然, 也是件 w 设。决策由总 m 办公 做出。

办公 又是怎样的呢? 如 A B C x \$决策 实行 主集 制, 大 以 所 , 然后我 y , 这个总 m q 以 \ ] 我的决策, 但 z { 不了我的决策, 事实上我 y 的事, 就这么 = 了。!

&人大: @设过 4 的决策看来就 | 儿}, Y ~ • ! 的 K "。 工前也没有一个完 的行 方案。&人集 ' 行上了太 # \$ 的一%。

从决策的角度看, 你认为&人集 ' 出了什么问 ? 从 应 什么 ?

分析要点:

从决策的角度看, &人集 ' M 在的问 : 一是决策方案的不 Q , 工前也没有一个完 的行方案, 方案的更 过于 n 意; 二是决策的 度集 , 领导者决策行为的 &行; 三是该 全的决策 制。

从 应 的 : 应 全决策 制。

一是要 全决策的组织 制, n 着 ' ( 环境的 - 发展, 决策 有 - 复 ) 化的 R 点, \* 及的因 Q 来 Q 多, 决策对 成+ 的 \ ] Q 来 Q 大。因 为 4 5 决策的有 8 9 按 不 时期 发展的需要, 对决策 ; < 加以 > c , , 成制度, @ A Y 应的决策 B 制, 以 - 从组织上 4 5 决策 ; < 的顺利发展。

二是为了 4 5 组织决策顺利进行, 就 8 9 认 决策工作的 > . , 全决策的 Q 的工作 4 !。

三是要 / 用 Q 的决策方法。

### 北斗公司的目标管理

0 公司刘总经理在一 C 到很多 6 7 管理的 。他对于这种理论 1 2 上的 F 3 及其 u 期的 4 - 5 6 D E v。因 , 他决 = 在公司 部实 这种管理方法。 g 他需要为公司的各部 制 = 工作 6 7。刘总认为: 由于各部 的 6 7 决 = 了 个公司的 " , 因 应该由他 人为他们 K = 7 6 7。K = 了 6 7 之后, 他就把 6 7 下发 各个部 的人, 要求他们如期完成, 并 8 D 说明在计划完成后要按 6 7 的要求进行 K 核和 9 :。但是他没有想到的是 < 经理在 4 到任务 ; 的第二天, 就集 B 上

;表< 法接•这些67, 67管理方案 法顺利实 。刘总 到很k=。

根 67管理的H 思想和67管理实 的过4, 分析刘总的做法M在\$些问 ?他应该如何更好地实 67管理?

分析要点:

该公司实 的并D是67管理:如总经理对67管理 是道>?说,并没有真正领 67管理的H 原理和实 ; • 以67B 为HI的 管理;@V了67管理 X 的以人为 ,的管理原1; 67的AB没有一个好的组织HI等等。

67管理的主要思想是:通过67把人和工作ab 来。 人C了解工作的6的 意 和 任;又能对工作 生。D,通过自我控制 and 自我管理,提 管理的有 。

1L @A以人为 ,的主<E管理。67制=应 重下F的 与。因为67管理X 的是自我控制, 自我管理。

2L `组织总B67从上到下<< 展,把以总67为核,的各个67分 G实到下 各部 各F 直H员工个人, ,成自下而上的<<45的67B 。

3L 全实 67管理的组织HI, @A明K的67管理的组织 ;对各F各部 有明K的 任 务和控制要求; @A8要的>章制度;有 全的dI?JK道等

4L 对实 过4的LM与控制。67管理如 N , N 者 下F 利,但并不等于说他完全 以 O 不管没有 任,还要PQ他们的R行S况,要及时进行LM和评r。

### 建新公司的组织改革

@新公司原是T工 ,在我 B制 革过4 ,为U应自V生M和发展的需要,在生 T~的HI 上,又W ~的 发与生 ,并 得了成 。 该 有T用通X设备 ,话 ,话交Y设备 Z ] 设备等 ~ ;, 总s20X, 工1600人。该公司30多 一直/用直[ 能制组织a ,

E, 设有 21 个 能 Q 室, 各 能部 各自 一部分管理 务。五个\ 总经理分 生  
] ^ 财务和人事等工作, 并各自分管 \_ i 个 能 Q 室。

n 着 ' ( - 激 \$, 该公司领导人 Q 来 Q 到这种组织, E 已经不能 U 应经 [ 的需要, 组织 a  
上 M 在的问 Q 来 Q 突出, 主要问 有: 由于 ~ 种类多, ] ^ ` 大, 而每个管理 能部 都要 \* 及对  
所有 ~ 的管理, 因 管理人员觉得工作 D a 过多, 1 以应 ; 各种 ~ 的生 经 [ 管理在各部 和 F  
之间交 b 进行, Y Z c d 6 2 重, 1 度大; 公司的 < 领导 天 e 忙的 E 事务, f K " 公  
司的 发展。

为了 公司 得更好的发展, 在不 \* 及 制度 革的 件下, 你认为该公司的组织 a 应该如何  
革? 为什么?

分析:

公司的 行组织 a 是直 [ 能制组织。该组织, E 一 g 在 > h 比 7 , ~ ~ 种比 7 F 一, 工  
i 比 7 \$ =, 情况比 7 j k l 的情况下 / 用。但公司 在的发展已 0 7 大 > h, ~ 已, 成 7  
大 ` 的多个 ; , ' ( 也 - 激 \$。因 , 直 [ 能制组织已 1 以 U 应该公司的发展。

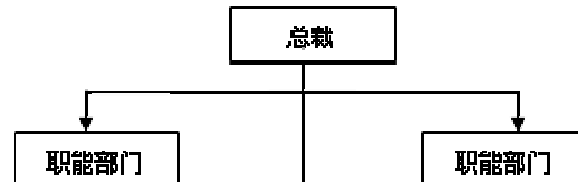
@ 该公司 ` 直 [ 能制组织 为事 部组织。如下 S 所 <。

1 L 事 部制组织 a , E 按 \$ 集 策, 分 m 经 [ ! 的原 1, 按 ~ @ A 事 部。

2 L 总公司主要 和制 = 公司的各种 策和 \* 及公司 B 发展的重大决策。

3 L 事 部是一个利 , 和 任 , , 在总公司的 n ^ 控制下, 有经 [ 管理的自主 , 以 A 地  
从事生 经 [ ; <。

这样做的好处在于: 有利于公司的最 管理 < w o E 行 事务, 搞好 p q 决策和 > 划; 有利于  
一管理 多种经 [ 和 & 分工地 a b; 公司和事 部的 利划分比 7 明 K, 各事 部有 Y 对 A  
的利 - 和自主 , 事 部 部的生 经 [ ; < 比 7 j ; 能 7 好地 < 经 [ 管理人员的 , 能加  
X 事 部领导人的 任 , , 有 于全面管理人才的 C r。



%对W：重环4 | J大众

4Lst的：

%ust, Xv.w;

%提供•色v~, 播理；

%为提者的~务；

%为员工搭@人生rs的实台。

5Lst的核, '(力: 以成经[人, 为67, 以双赢利-制和新的方法, b全  
有源, 实pq67的能力。

6Lst文化的B表

%d: u为g, u事d为, d是st文化的核, 。

%恩: 滴0之恩, 涌泉Y, 恩恩是st做人的原1。

%q重: @AYZq重的st拇指文化, 让人人都到大和崇, 在工作•生的意。

%b作: 二人为, 三人为众, 人字的a就是YZ撑, 在b作赢是st人做事的原1。

%分享: 一个人最大的就是与人分享的, 有分享的思想才有力, 没有分享, 就没有'  
x的成。

%新: 新是旧的源新的b, 新是st事发展的灵魂, 与时俱进是新的最佳B。

7Lst的R节

%节: 7月19。`成与半工作成总aYab的一'x分享赢的节。

%感恩节: 11月o的最后一个五。st`这一天作为一个R重要的节, 对我们的b作者  
者进行真答谢和恩; <。

8Lst文化b表: 以d筑st文化的核, ; 以Xv.w为st的; 用沟通和  
自我超Q的W造ust~牌, 用510的时间成为和jkv的领g~牌。

9 L s t 人的 R 征：有胸怀 有 @ 有思 z 有 ~ 3

%胸怀：草原一样辽阔（胸怀多宽事 多宽）

% @：雄鹰一样 （登 望 重\_轻）

%思 z：骏马一样驰骋（思 z 超前 ^ 新）

%~ 3：哈 0 一样 尚（ 瑕 x 荡真 ）

10 L s t 人的座 { 铭

% 胜凭 ，大胜 。

%以 s t 事 为 任，不以 s t 利 - 为 有。

%当今 W ， ^ 思 z 方 E 的革 ， 比 ] ^ . 件和 I 度的革 更重要。

%做正 K 的事情，然后把事情做正 K。有所为有所不为。

%大道行 。把复 ) 的事情 F 化，把 F 的事情做完 。

%j k 上没有奇迹， 有 & 和 焦的力 。

11 L s t ] = ：草原 时尚 的倡导者

s t ] : u s t X v . w ; s t 是草原; s t • 色 v ~ 播 理 ; d s t •

色 s t Q ] s t

12 L s t 亚文化

%p q 文化：& v ~ 事 ， W 造核 , 能力；X 化 6 意 ，实 u 。

%人才文化：搭 @ 成 台，X 化 C ；实 大师计划，成就员工 r s 。

%经 [ 文化：以需求为导 ，以双赢为 6 的；以 为核 , ，以 务为 段。

%' ( 文化：倡导 n ^ b ， ' ( ；在 ' ( 发展，在 b 作 双赢。

% ~ 文化：以 ~ 得 d 任，以 ~ 牌提 r s ；以 新制造 ` ，以成 赢得 ' ( 。

% 文化：h i 就是 ，人 , 就是 ， 8 就是 际 。 r s 链之间的 ' ( 是文

化力的' (。

%[ 文化: 80%是[ , 20%是 ; [ 造一种文化概 , 率g 人 , , - 是 [ 的一 。[ 不  
要 , 而且要\$ ! 。

%领导文化: 分 有 ! , 集 有道; 事 分 m , 财 集 ; 12 字方 , 提 领导 \ ] 力。

### 李明的工作调动

三 以前, 某计算 公司招 录用两

3 L 人员配备工作的 6 7 是：探索最大限度地利用人力 源的 > . 和方法，正 K 处理和 组织； < 过 4 人与人的 ，人和事 人和 3 的 ， 人与人 人与事 人与 3 在时间和空间上 0 到 ， 实 最 组 b，做到人事 Y 宜，人尽其才，人尽其用， 分 < 人的 ， 实 组织的 6 7。组织管理者 应了解组织 个 B `，以最大限度地因人而`地 排工作任务， 人 事 Y U 应，提 工作 " ，完成 组织 6 7。

### 你属于何种领导者？

下面各： 6 描 了领导行为的各个方面。假设你是某一工作群 B 的领导人，按 你最 能 / 的行 < 方 E，对下；每一：做出？应。请在你最有 能的选：上画圈。

|                         | 经常 | 时常 | 偶而 | 很少 | 从不 |
|-------------------------|----|----|----|----|----|
| 1. 我最有可能成为团体的代言人。       |    |    |    |    |    |
| 2. 我会鼓励加班。              |    |    |    |    |    |
| 3. 我会让部属在工作岗位上有完全的自由。   |    |    |    |    |    |
| 4. 我会鼓励使用统一的工作程序。       |    |    |    |    |    |
| 5. 我会允许部属在解决问题时运用自己的判断。 |    |    |    |    |    |
| 6. 我会强调必须超越与我们竞争的其它部门。  |    |    |    |    |    |
| 7. 我会以团体代表人自居来发言。       |    |    |    |    |    |
| 8. 我会逼迫部属要更加努力。         |    |    |    |    |    |
| 9. 我会在新部门中试验自己的理念。      |    |    |    |    |    |

2 L 在画圈：6 你 | 答 S（很 t）。N（从不）的：6 前写上\$1!。

3 L 在没画圈：6 你 | 答 A（总是）。F（经 E）的：6 前写上\$1!。

4 L 圈 你在下；：6 前写下的\$1!，这些：6 是：3，5，8，10，15，18，19，22，24，26，28，30，32，34 和 35。

5 L 计画了圈的\$1!的数，就是你对人的，4 度的得分。记下 得分。

6 L 计 J 画圈的\$1!的数，就是你对任务，4 度的得分。记下 得分。

7 L 在 K " 下面的 S。在 z 箭 [ 上 7 出对任务的，z 度的得分。然后，在 { 箭 [ 上 7 出对人的，z 度的得分。划一直 [ 连接这两个得分点，直 [ 与混 b 领导方 E 箭 [ 的交点表 < 你在 种领导方 E z 度上的得分。

|                |                |                |
|----------------|----------------|----------------|
| 集权领导方式<br>工作为重 | 民主领导方式<br>事人并重 | 放任领导行为<br>体谅为重 |
|----------------|----------------|----------------|

他 生毕 ，聪明能 i ，工作 ， q 然来 Q 里的时间是所有人 最晚的，但成 " 在 Q 里是最突出的。去 了他最 的 9 ，但 引 了 Q 里其他人的不 。这 李 Q 很犯愁，不知如何是好。 巧公司办了一个 < i 部 C 班，请了 校的 N 讲 % ，其 讲到了激励理论 的双因 理论，对李 Q 的启发很大，他逐渐有了主意。

这一天，他找 张谈了话， g 肯 = 了他一 的 x y ， R 表扬了他的成 " ，并细 地讨论了明如何 他的工作更有 D ， 任更重，也更有挑 p 。最后谈到了 9 的事， ] 他这 的 9 你 大 是一样的。

没想到 张 > 了这话 A v 就火了，他说：\$ 什么？到 D 来我就 s 这么点儿，你那些好 > 的话留 人去 > 吧，我不稀罕，表扬又不能当饭吃。!

> 了这话，李 Q 真不知如何是好。

请从激励理论的角度谈谈李 Q 的话为什么没有 到好的作用。李 Q 碰到的问 的根源是什么？

分析要点：

李 Q 遇到的问 从表面上看，是 • 变思想， 搬理论，而没有 K " 员工的实际需求。但从根源上看，李 Q 每 发 9 时都犯愁，说明该组织激励方 E F 一，过于主 ^ n 意，根 原因在于组织 • 全的激励 制。

组织的激励应有 的思想，要 A P 以 足需要为 H I 个人需要与组织 6 7 a b 在激励与 u 在激励 Y a b 3 激励与 激励 Y a b 的原 1 9 励与：罚 Y a b 公 公 公正的原 1。激励方法和 段的 用要有 化的 ^ 点，从 6 7 与成就 工作 . D 与 B 人际 思想 % 3 利 - 驱 < 等方面，成 化的 多种多样的激励 段和方法。

检测一下你的冲突处理风格

冲突处理风 3 问卷：

当你与他人意见不一 时，你是 经常用下 ；方 来表 ？ 答案 以选 （经常 有时 很 ）。

1 L 我 进一步 了解我们之间的不一 ，而不是 变自 的看法 加 他人我的看法。

2 L 我 地表明自 的不 意 ，并欢迎有 这一方面的进一步 的讨论。

3 L 我寻求一种双方 意的解决办法。

4 L 我要 4 自 的意 ，而不能让 人不 我的意 就下 论。当然，我也 认真 人 的意 。

5 L 我 / 用折衷办法，而没有 要 去寻求完全 意的解决办法。

6 L 我 认自 了一半而不去 我们的 。

7 L 我总是 就 人。

8 L 我希望自 说出了真正想说的一部分。

9 L 我完全放弃自 的看法，而不是 变 人的意 。

10 L 我把有 这一问 的所有矛盾搁 在一旁暂不 。

11 L 我很 就 意 人的 点而不去 论。

12 L 一旦对方对某一 论 情用事，我很 就 放弃。

13 L 我 胜其他人。

14 L 我要不 一 得成 。

15 L 对于一：好的 ，我从不退 。

16 L 我更愿意 胜，而不是进行妥 。

你所选 的 通 ！ 5 分； 有时 ！ 3 分； 很 ！ 1 分。然后计算每组陈 的总分，分组方 如下：

A 组： 6 13 R 16

B 组：：6 9 R 12

C 组：：6 5 R 8

D 组：：6 1 R 4

分 对每组进行分析。任何一组得分在 17 分 以上的， 于 4 度；得分在 12 16 分之间 于 7 ；  
得分在 8 11 分之间 于 7 ；得分在 7 分 以下 于 4 度。

A B C 和 D 组分 P 表不 的冲突解决策 q：

A X 迫 / 配：我赢，你输。

B 和解：我输，你赢。

C 妥 ：双方都有所赢，有所输。

D b 作：我赢，你也赢。

q 然我们 的大多数人都有因地制宜 变自 对冲突的态度的能力，但每个人都有自 处理冲突的  
惯风 3。 问卷能够 你认 你处理问 的 H 风 3。

你也 r 能够 变你的 H 风 3 以 U 应某种冲突环境；但是你的 H 风 3 表明你最 能 / 的行为和最  
经 E / 用的冲突处理方 E。

### 麦当劳公司的控制系统

麦当\_公司以经 [ # 餐闻 遐迩。麦当\_ 色的拱 允诺：每个餐厅的菜 F H Y ，而且\$ 超  
群， 务 ， 生， 真 r 实!。 的 ~ 加工和烹制 4 ! 乃 H 厨 2 ，都是 7 准化的， 2 3  
控制的。 撤 了在法 的第一批 R r 经 [ ，因为他们尽管盈利 ^，但 J 能 0 到在 # I 务和 方  
面的 7 准。

麦当\_的各分店都由当地人所有和经 [ 管理。鉴于在 # 餐饮食 z ~ 和 务 0 是其经 [

成的，因，麦当\_公司在 / R r 连锁经 [ 这种 p q 辟分店和实 地 张的 时，就 R 意对各连锁店的管理控制。如 管理控制不当， 顾 h 吃到不对味的汉堡 • 到不友 的接待，其后就不 是这 分店`失去这批顾 h 及其 遭人光顾的问 ，还 波及 \ ] 到其他分店的生意，乃 H 损害个公司的 d 誉。为 ，麦当\_公司制 = 了一套全面 的控制办法。

麦当\_公司主要是通过 N R r 的方 E 来 辟连锁分店。其 K " 之一，就是 买 R r 经 [ 的人在成为分店经理人员的 时也成为该分店的所有者，从而在直接分享利 的激励 制 把分店经 [ 得更出色。R r 经 [ 麦当\_公司在 R 的激励 制 ，成了对其 展 的 务的 X 有力控制。麦当\_公司在出其 R r 经 [ 时 D E 慎重，总是通过各方面 M 了解后挑选那些 有卓 Q 经 [ 管理才能的人作为店主，而且事后如发 其能力不 b 要求 1 撤 | 这一 N 。

麦当\_公司通过 ! 细的 4 ! > 1 和 例 > = ， 分 在 j k 各地的所有麦当\_分店的经 [ 者和员工们都 F 循一种 7 准化 > c 化的作 。麦当\_公司对制作汉堡 炸 U 豆 招待顾 h 和 理餐桌等工作都事 g 进行 ! 实的 < 作 ， K = 各 : 工作 展的最好方 E ，然后再编成 ; 面的 > = ，用以指导各分店管理人员和一 g 员工的行为。公司在芝加哥 办了 & 的 C ，，要求所有 R r 经 [ 者在 之前都接 • 为期一个月的 X 化 C 。 | 去后，他们还 要求对所有的工作人员进行 C ， K 4 公司 > 章 例得到准 K 的理解和 A B R 行。

为了 K 4 所有 R r 经 [ 分店都能按 一的要求 展 ; < ，麦当\_公司总部的管理人员还经 E 走访 巡 V j k 各地的经 [ 店，进行直接的 P Q 和控制。例如，有一 巡 V 发 某 分店自行主张，在店厅里 w 放 , V 和其他 3 ~ 以 引顾 h ，这种做法因与麦当\_的风 3 不一 ， A 得到了纠正。除了直接控制 u ，麦当\_公司还 = 期对各分店的经 [ " 进行 K 评。为 ，各分店要及时提供有 [ = 和经 [ 成 利 等方面的 d I ，这样总部管理人员就能把 1 各分店经 [ 的 < 态和出 的问 ，以 - 讨和 / 进的对策。

麦当\_公司的再一个控制 段，是在所有经 [ 分店 塑造公司 R 的组织文化，这就是大 熟知的 \$ 超群， 务 ， 生， 真 r 实 ! 8 号所 B 的文化 r s ^ 。麦当\_公司的 享 r s ^ @ 设，不

在 j k 各地的分店，在上上下下的员工 进行，而且还`公司的一个主要利 - ' B 顾 h 也 进这 @ 设 x 伍 。麦当\_的顾 h q 然 要求自我 务，但公司 R 重 V 足顾 h 的要求，如为他们的孩子们 设游 } 所 提供 # 餐和组织生 等，以 , 成 E 的氛 ，这样 C 引了孩子们，也 X 了成人对公司的忠 。

麦当\_公司所 设的管理控制 ， 有 \$ 些 H 成要 ？

分析要点：

麦当\_公司所 设的管理控制 有以下 R 点：

1 L 有明 K 的控制 6 7 B 。在 \$ 超群， 务 ， 生， 真 r 实! 所 B 的文化 r s ^ 的 H I 上，有自上而下的 的控制 6 7 B 。

2 L 有 全的控制组织 。公司不 < 不 部 的管理者都有其 Y 应的控制工作。

3 L ` 公司的 B 经 [ ; < 控制的对 6 。把公司的各种 源 公司各 < 各部 公司工作的各段各环节都 控制的对 6 。

4 L 有 全的控制方法和 段。各个不 管理 < 的控制，各种不 的 & 控制。以不 提 控制工作的 率和 。

5 L 控制的 d I ? J 。控制过 4 是通过 d I 的 输和 ? J 得以实 的。就是说控制部分 C 有控制 d I 输 到 • 控部分， • 控部分也有 ? J d I 返送到控制部分， , 成闭 b | 。

## 领导与领导理论

### 第一节 领导的

#### 一 领导的含

领导作为 词是指领导者，R 指进行领导；< 的行为主 B。领导作为 < 词是率领 引领的意思，指的是一种 W 能；<。

领导是指组织 有 威和 \ ] 力的人，对其所在群 B 驾驭 \ ] 和 < 人们实 群 B 6 7 的；<。领导是一种人与人之间的交往过 4，是通过该过 4 来 \ ] 激励和引导人们 R 行某：任务，以 0 到 R = 6 7 的一种行为。

领导的实：

1L 领导是指 下 加 \ ] 的过 4。领导是指一种发 \ ] 力的工作，通过对下 加 \ ]， 下 自觉自愿而又有 d，的为实 组织 6 7 而努力。

2L 领导是一个有 6 的的管理工作过 4。领导的 6 的是 \ ] 领导者为实 组织的 6 7 做出努力。领导工作 A P 于组织管理的各个方面， 的 6 的就是为了 分发 组织成员的，以更好的实 组织 6 7。

3L 领导是一：指导 工作。领导是一个对组织成员及其各：；< 提供指导和 的过 4，指导组织成员明 K 6 7， 组织的各：；<，以 4 5 组织；< 的正 E 展。

4L 领导是一： 务 工作。领导是一个为组织 6 7 的实 提供 务的过 4，为组织；< 的正 E 展 造 好的工作环境，能够 下 以有 的激励，为组织成员 的发 提供 8 要的工作 件。

管理与领导的：

管理和领导是两个不 的概，二者 C 有，又有。

领导；< 是 n 着组织管理；< 的发展而逐 发展 来的，逐 演变为一：管理的 能，并在实践的 H I 上，成了自 的 A Q 和；< 领。在组织，管理；< 与领导；<，管理者与领导者，更多 B 的是浑然一 自

从 上说,管理是管理者 法 = > = 下 的工作方 和方 E,对其工作过 4 进行计划 组织 和控制的 ; < 。而领导 1 是领导者 用 力和 \ ] 力引导下 为实 6 7 而努力的过 4 。

表9-1 领导与管理者的区别

|    | 管理          | 领导          |
|----|-------------|-------------|
| 对象 | 人、财、物、信息    | 人员          |
| 范围 | 职权范围        | 影响范围        |
| 职能 | 计划、组织、领导、控制 | 导航、教化、鼓动、造型 |
| 目标 | 具体目标实现      | 激励、认同和追随    |
| 手段 | 职权、法规制度     | 威望、影响力      |

## 二 领导 \ ] 力

### (一) 什么是领导 \ ] 力

领导 \ ] 力是指领导者在与 领导者的交往过 4 , \ ] 和 变 领导者的 , 理与行为的能力。领导 \ ] 力的有 发 , 以 领导者自觉自愿而又有 d , 地为实 组织 6 7 而努力。

领导 \ ] 力的大 决于领导 威, 管理者在领导过 4 所 有的 力与威 d 。 威是管理者行 领导 能最重要的 件, 管理者凭借 威进行有 的指 。

领导的 威 上来自两个方面:

一是来自 力。这是由管理者在组织 所处的地 赋 的, 并由法 . 制度明文 > = , 正 E 力。这种 力直接由 务决 = 其大 有与丧失。 实 上是管理者在组织 > = 的 c 对下 F 行为所 有的 配力, 有明 K 直接 X 制 等 R 点。

二是来自管理者自 V 个人威 d , 成的 力。这种 力是 管理者自 V 及行为赢得的。威 d 实 上是管理者在领导过 4 所 , 成的对下 F 的 召力, 有隐含 间接 和 D X 制 等 R 点。

### (二) 领导 \ ] 力的 成

领导者 \ ] 力是由正 E 的 力 \ ] 力和 D 正 E 的 力 \ ] 力 成的。

### 1 L 正 E 的 力 \ ] 力

正 E 的 力 \ ] 力来源于上 F 所赋 领导者的 力, 由于 有法 = 的 X 制的和 9 : 的 力, 迫 下 F 8 9 从, 因而 领导者 有 \ ] 力。

对正 E 的 力 \ ] 力 \ ] 作用的因 主要有: 人们对领导的 ^ 的认 领导者 的 领导者的 历等因 。

### 2 L D 正 E 的 力 \ ] 力

D 正 E 的 力 \ ] 力来源于下 对上 F 的 从意愿, 是由领导者所 备的 & 和 ~ 决 = 着下 对上 F 威的认 4 度。

对 D 力 \ ] 力 \ ] 作用的因 主要有领导者的 ~ 3 才能 知 情等因 。

### (三) 领导 威, 成的 H I

一个管理者是 有 威, 主要 决于以下几方面:

1 L 法 = 。是由组织按 一 = 4 ! 和 , E N 领导者的正 E 力。

2 L 9 励 。是决 = 还是 9 励 的 力。

3 L X 制 。是一种对下 在 3 上进行威胁, X 迫其 从的 力。

4 L 御 。这是因领导者的 R 殊 ~ 3 个 和个人魅力而 , 成的 力。

5 L & 。这是由于 有某种 & 知 ] 能而 得的 力。

上 各: 力 , 法 = 9 励 和 X 制 主要决 = 于领导者在 组织 的 , 是组织所 N 的。

御 和 & 是一种 在 力, 9 u k N 。

在正 E 组织 , 论 u 在 力 在 力都是领导 力不 • t 的组成部分。其 u 在 力 成领导 力的 H I, 在 力 1 是提 领导 能的重要方面。管理者应在 b 法 力 敢于用 , 于用 ; 时 分发 在 力的作用, 从而提 领导的 \ ] 力。

例:

于 g 生 • 前往一 多 亏损的公司 任总经理。到任之后, 他待人 E 情, 早上早早地站在公司的

8 迎候大，如有的员工迟到，他并不是批评和指责，而是询问原因，主动帮助员工解决实际困难。一下来，大家看到总经理每天都提前到，而且又待人热情，原来习惯于迟到的员工也不迟到了。从这件事情来看，是什么力量使总经理产生了如大的影响力？

### 三 领导的有

领导作为一种特殊的行为，它的本质是：领导；也讲追求，要以7t的9得7大的出。这种9和出之比，就表现为领导的有。

领导不是F方面的领导者行为，而是领导者和领导者之间在R=情境下发生YZ作用的过4。领导的有以用如下公式表示：

领导有 = (领导者 + 领导者环境)

领导行为能产生长期的影响，取决于如下三方面因素：

1L 领导者。领导者的背景、知识、能力、个性、rs^以及对下级的看法等，都影响到组织67的K=领导方E的选和领导工作的率。

2L 领导者。领导者的背景、知识、能力，他们的要求、任、和个等，都对领导工作产生重大影响。领导者的S况不影响到领导方E的选，也影响到领导工作的有。

3L 领导工作的情境。环境是指领导工作所面对的R=情境。与R=情境YU应的领导方E才是有的，与情境不YU应的领导方E，往往是没有的。

总之，领导行为的有是领导者、领导者和领导工作的情境这三方面因素作用的a。

有是领导；<的主要衡量7志，是领导O的总B？映。一个组织群B的领导是有，可以从以下方面反映出来：

1L 主<。下F员工主<而D迫地领导者，不论这种是出自情利-上的K"。

2L YZ。领导与下F员工之间4和#的交往，并励群B成员之间发展亲的YZ意的，部处于S态。

3L 度评 r s。绝大多数员工都能 度评 r 所在组织 群 B，并以成为该组织 群 B 的一员而 到自豪。

4 V c+ 到( 你 演宜4 C B + C.C r r

领导 R 理论有 理论和 P 理论之分。

二 领导行为理论 的着眼点放在了领导者与 领导者的 上， 重 领导者的领导行为和领导风 3 对组织成员的 \ ]，力 S 找出最 U 于组织发展，有利于 < 组织成员 的领导行为。

比 7 有 \ ] 的领导行为理论有勒温理论 利 T R 的 4 种领导方 E 四分 S 理论 管理方 3 S 理论等。

三 领导 变理论把 的着眼点放在了领导行为与领导环境的 上， 重 领导环境对领导 ~ 和领导行为有 的 \ ]，认为并不 M 在一成不变的最好的领导 h E，领导者应能 于根 环境的变化 选 不 的领导方 E。

比 7 有 P 表 的 变理论有领导行为连 一 B 理论 R 勒 h 型 应变领导 h E 理论等。

## 第二节 领导理论

### 一 领导 R 理论

领导 R 理论侧重 领导者的 3 ~ 方面的 R 征。 , 有 的领导者应该 有何种 R 。并 其作为描 和 u 测领导成 的 7 准。通过 , 分领导者与一 g 人的不 R 点, 以 来解释他们成为领导者的原因, 并以 作为选拔领导者和 u 测其领导有 的 。

#### (一) R 理论

的领导 R 理论认为, 领导者的 R ~ 是 g 天的, 天赋是一个人能 当领导者的根 因 。

美 , 理 吉 + 提出: 天才的领导者应该 备七种个 R 点: u 表英俊潇洒, 有魅力; 辞; 力过人; 有自 d , , , 理 ; 于控制和 配他人; 3 u ; 灵; 敏 。

R 理论 以启发人们看到领导者 K 实有某些 R 。但其 • e 也是明显的: 一是 X 的 g 天 , = 了后天环境的作用; 二是有些因 Z Y 矛盾。 r 多 有这样 的人实际上并不是成 的领导者; 而出色的领导人并 D 个个英俊潇洒, 能 辩。

#### (二) P 领导 R 理论

P R 理论认为领导者的个 R 征和 ~ 是在后天的实践 , 成的, 并且 以通过 C r 和 练来造

就。

美 理 吉赛利在其 管理才能探索 一；(1971) 了领导者八种个 和五种激励 。  
八种个 ：才 造力 管理能力 自 d 力 亲和力 决 能力 & 成熟 4 度；五种  
激励 R 征： 全需要 对 9 励的需求 利需要 对自我实 的需求 对事 成就的需求。

这些要 在 4 5 领导有 的重要 4 度方面的排；顺！为如表所<。

表 9-2

| 重要性  | 个人特征      |
|------|-----------|
| 非常重要 | 管理能力      |
|      | 事业成就需要    |
|      | 才智        |
|      | 自我实现的需要   |
|      | 自信力       |
|      | 决断能力      |
| 中等重要 | 安全需要      |
|      | 亲和力       |
|      | 创造力       |
|      | 对金钱奖励的需要  |
|      | 权力需要      |
|      | 成熟程度      |
| 最不重要 | 性别(男性或女性) |

美 管理 在 70 P 曾花了五 时间，从四 个在这期间 得成 的管理人员 挑选了 1782 进  
行 ，发 一个成 的管理者一 g 有以下 20 种能力：工作 率 有主<进 1 2 思 z 能力  
X 富有 造 有很 X 的判 能力 有 7 X 的自 d ， 能 人提 工作能力 能以自 的行<\  
] 人 于用 于激发 人的 于利用谈，做工作 E 情 ， 人 能 人

分析了领导作风对组织群 B 行为的 \ ]。提出了组织 M 在的三种典型的领导作风。

1 L & 制领导作风。是指把 力 = 于领导者个人， 力和 令让人 从的领导作风。其主要 R 点有：

- (1) 行，从不 K " 人意 @，所有的决策都由领导者自 决 =。
- (2) 从不把任何 I ] 下 F，下 F 没有任何 与决策的 ， 能奉 行事。
- (3) 主要 行 令 纪 . 束 斥：罚来 z m 领导者 威，很 t 有偶尔 9 励。
- (4) 领导者 u g 排一 工作的 4 ! 和方法，下 F 能 从。
- (5) 领导者很 t 加群 B 的 W ; <，与下 F 4 Y 当的 , 理距离。

2 L 主领导作风。是指把 力 = 于组织群 B，以理 人 以 V 作 1 的领导作风。其主要 R 点有：

- (1) 各种决策都是由领导者和下 讨论决 = 的。
- (2) 分配工作时尽 顾到个人的能力 . D 和 好。
- (3) 对下 的工作 排并不 B，个人有 Y 当大的工作自由 7 多的选 与灵； 。
- (4) 主要应用个人 力和威 d，而不是 力和 令 人 从。
- (5) 领导者 加 ' B ; <，与下 F 任何 , 理上的距离。

3 L 放任自 的领导作风。是指把 力 = 于组织的每一个人，把 力完全下放，不 任的领导作风。其主要 R 点有：

- (1) 任由 力 n - 的 下 ，由下 去自行其是。
- (2) 工作不 ，事后也不 L M，也 明 K 的工作 > c。
- (3) 实行 管理。

勒温根 实 得出的 a 论是：放任 E 的领导方 E 工作 率最 ， 能 0 到组织成员的 W 交 6 7，但完不成工作 6 7； & 制 E 的领导方 E q 然通过 2 3 管理能够 0 到 6 7，但组织成员没有 任 ，情 a ， n 气 G，( 吵 7 多； 主 E 领导方 E 工作 率最 ，不但能够完成工作 6 7，而且组织成员之间 洽 工作 主 < 有 造 。

### 三 利 T R 的四种领导 h E 理论

1947 以来,美 R 大 W ,在利 T R 的主 下,对 的领导 h E 进行了 期 。初期沿着两 F 理论, \$以工作为 , !和\$以人为 , !的两种领导方 E \$ 一种比 7 有 。经过 期 ,利 T R 于 1961 发表了 管理新 h E 一 ; , ` 管理的领导方 E 归 a 为四种 B 制:

1 L & 制 m E。领导者 D E & 制,决策 限于最 < , 对下 很 t d 任,激励也主要是 / : 罚的方法,沟通 / 自上而下的方 E。

2 L 温和 m E。领导者对下 有一 = 的 d 任和 d , , / 9 与 : 罚并用的激励方法,有一 = 4 度的自下而上的沟通,也 下 N 一 = 的决策 , 但自 仍牢牢 k l 控制 。

3 L 主 E。领导者对下 抱有 Y 当大的但并不是完全的 d 任,主要 / 用 9 的方 E 来进行激励,沟通方 E 是上下双 的,在制 = 总 B 决策和主要 策的 时,允 r 下 部 做出 B 问 决策,并在某些情况下进行 。

4 L 主 与 E。领导者对下 在一 事务上都抱有 分的 d , 与 任, / 下 的意 @, 更多地从事上下 F 之间以及 事间的沟通, 励各 F 组织做出决策。

利 T R 认为,一个组织的领导 , 态 以用八 : R 征来描 。 们是:领导过 4 激励过 4 交 沟通过 4 Y Z 作用过 4 决策过 4 6 7 设 过 4 控制过 4 和 " 6 7。

利 T R 的 a 论:

(1) 应用第四种管理方 E 的主管人员都是 得最大成就的领导者。

(2) 利 T R 大力提倡 & 制 m E 温和 m E 的领导方 E 主 E 和 主 与 E 的领导方 E W 变。他认为, 9 : 来 < 工 的管理方 E 已过时, 有 主管理,从 工的 在因 来 < , 才能 分发 人们的潜力。

(3) 有 的领导者是 重于面 下 的,上下 F 应 , 成一种 Y Z 的 。

表9-3

李克特的四种领导模式

| 领导模式                | 专制独裁式        | 温和独裁式        | 民主协商式            | 民主参与式             |
|---------------------|--------------|--------------|------------------|-------------------|
| 下级对领导者的信心与信任        | 毫无信心与信任      | 有点信心与信任      | 有较大信心与信任         | 有充分信心与信任          |
| 下级感到与领导者在一起的自由度     | 根本没有自由       | 只有非常少的一点自由   | 有较大的自由           | 有充分的自由            |
| 领导者征求和采纳下级的意见和意见的程度 | 很少采纳下级的意见和建议 | 有时采纳下级的意见和建议 | 能听取下级的意见和建议并积极采纳 | 经常听取并积极采纳下级的意见和建议 |
| 发下奖励措施              | 惩罚、威胁和偶然报酬   | 奖励和有形无形的惩罚   | 奖励和有形无形的惩罚       | 优厚报酬、自觉           |

#### 四 领导行为二 z h E 分析理论

##### (一) 领导行为四分 S 理论

美 俄亥俄州 A 大 领导行为 组 对领导行为进行 ， 领导行为的 归 为两个方面。\$ , 组织!和\$ , 人!两大类因 , 并@ A 了四分 S 理论。

, 组织, 是指领导者 @ A 明 K 的组织 h E 和工作 4 ! 的行为。 @ A 明 K 的组织 a 明 K

利 Y Z 和沟通方法, K = 工作 6 7 和要求, 制 = 工作 4 ! 工作方法 with 制度。

, 人, 是指 @ A 上下 F 之间的友谊 q 重 d 任 方面的行为。 q 重下 的意 @, 下 7 多的主 < , B 贴他们的思想 情, 意 足下 的需要, j / 人, 等待人, , 群众, 作风 主。

按 这两类 , 他们设计了\$领导行为描 问卷!。根 M a , 他们发 , 用这两个因 来分析一个领导者, 有的人集 于一个方面, 在某一方面 p 有很 的 o , 而在 的方面 1 很 ; 有的人两方面都比 7 , 从而, 成了不 风 3 的领导行为。



图9-1 领导行为四分图

四分S!的作者认为：两方面都 的领导人，其工作 率与领导的有 8 然 7 。

四分S是从两个角度K L领导行为的 ，为进行领导行为的 指出了一 新的？径。

## （二）领导方3S理论

在领导四分S理论的H I上，得T萨斯州A大 的行为Q ，理 N罗伯R 莱T和 莫顿，于1964 出版了。管理方3。一；。这 ；里提出了领导方3S理论。如S所<，横坐7表<领导者对工作的 ，4度，纵坐7表<领导者对人的 ，4度。在坐7S上由1到9划分为9个3，作为7尺。个坐7，成81个 方3。每个 方3表<\$对工作的 ，!和\$对人的 ，!这两个H 因 Y a b的一种领导类型，并分 在S的四个角和正 K = 五种典型类型。

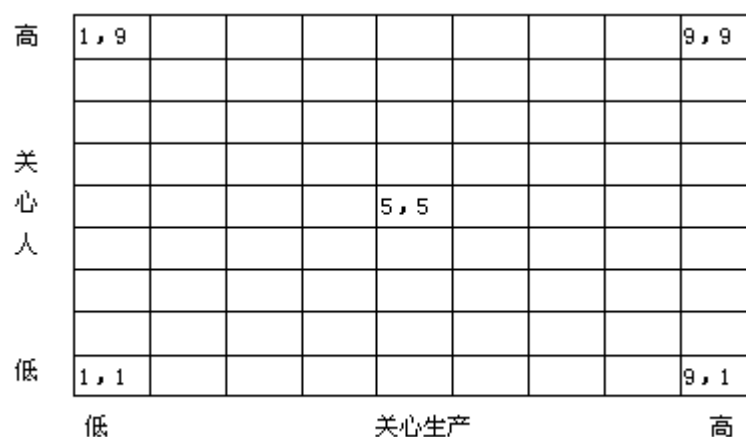


图9-2 管理方格图

1L（1，1）型领导， 为贫 型领导，是指领导者C不 ，生 也不 ，人的领导方E。

2L（9，1）型领导，是一种任务型领导，是指 度 ，生 ，追求工作 率，但不 ，人的领导方

E。

3 L (1, 9) 型领导, 为乡村俱部 E 领导, 是指领导者, 人的 4 度, 重人际, 但, 生的 4 度很的领导方 E。

4 L (5, 5) 型领导, 为间型领导, 是指, 人和, 生的 4 度都处于等 S 态, C 能完成任务, 又有一 = n 气的领导方 E。

5 L (9, 9) 型领导, 为 ' x 型领导, 是指十分, 生, 时重, 人, 以和 # 的组织气氛, 进生率提的领导方 E。

到 \$ 一种领导方 E 最佳, 对这五种领导方 E, 莱 T 与莫顿认为 ' x 型最佳, 其是任务, 型, 再是间型俱部型, 最的是贫型。到后来两人指出, \$ 种领导, 态最佳要看实际, 最有领导, 态不是一成不变的, 要情况而 =。

管理方 3 S 理论提供了一种评 r 领导者领导行为的工, 也为管理者的 C r 提供了一种方的指导。

## 第二节 领导理论

### 五 领导行为连续—B 理论

x 和 S R 认为, 领导方 E 并不 M 在上理论描的几种几十种方 E, 领导方 E 的变化应是一种连续的变化过 4, 领导行为连续—B。该理论描了从主要以领导人员为, 到主要以下为, 的一; 领导方 E 的 W 化过 4, 这些方 E 因领导者 N 下的力大的`而不。如 S 所 <。

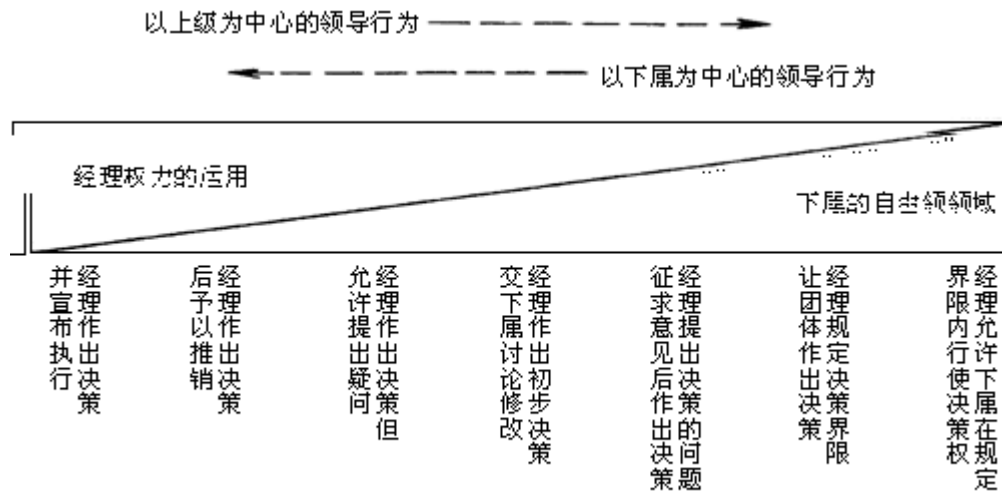


图9-3

在其 h 型 ； 了七种有 P 表 的领导风 3，这些不 的领导方 E 成了领导行为连 。

从 m E 的领导到放任 E 的领导之间，七种有 P 表 的领导方 E 是：

- (1) 经理作决策，由下 R 行。
- (2) 经理\$ !决策。经理做出决 =，但在下 接 • 决 = 前作 U 当解释。
- (3) 经理做出决策，但对下 提出的问 8 9 解释和 | 答。
- (4) 经理做出初 决策，交下 讨论修 。
- (5) 经理提出问 ，征求意 @，做出决策。
- (6) 经理 > = k 限，在限 = 的 c 由下 做出决策。
- (7) 经理允 r 下 在 > = 的 k 限 行 。

x 和 S R 认为：

- (1) 领导行为主要因领导者 N 下 的 力大 。
- (2) 领导方 E 是多种多样的，一个 U 宜的领导方法 决于环境和个 。
- (3) 领导者不能 地从 m 主两种方 E 做出选 ，而应根 h ^ 件与要求，把两者 当

地 a b 来。

这种理论很好地说明了领导风 3 的多样 和领导方 E 所 有的因情况而 ` n 制宜的 。

## 六 R 勒 h 型

R 勒 h 型是由美 者 R 勒提出的一种领导 变理论。该理论 的着眼点放在了领导者及其下 以及领导环境三者之间的 上， 重 领导环境对领导行为有 的 \ ]，认为领导者应能 于根 环境的变化选 不 的领导方 E。 R 勒 变领导理论的 H 思想 B 在以下几个方面：

1 L 决 = 领导有 的环境因 有三个。一是上下 F ， 领导者与 领导者之间 的 洽 4 度；二是 力， 领导者所 有的 力的大 和明 K 4 度；三是任务 a ， 下 对自 的 6 7 和工作任务的明 K 4 度。

2 L 三个领导环境因 的好坏 4 度不 ， Y Z 之间组 b， 以 ， 成从最有利的领导环境到最不利的领导环境等 八种领导环境 S 态。

3 L 领导者的领导行为划分为两大类型， 一种是以 ， 人为主的领导方 E， t 一种是以 ， 工作为主的领导方 E。

4 L 对不 的领导环境选 不 的领导方 E。一 g 情况是，当处于最有利和最不利的领导环境时， / 用以 ， 工作为主的领导方 E 为好；当领导环境处于 等 4 度时， / 用以 ， 人为主的领导方 E 为好。

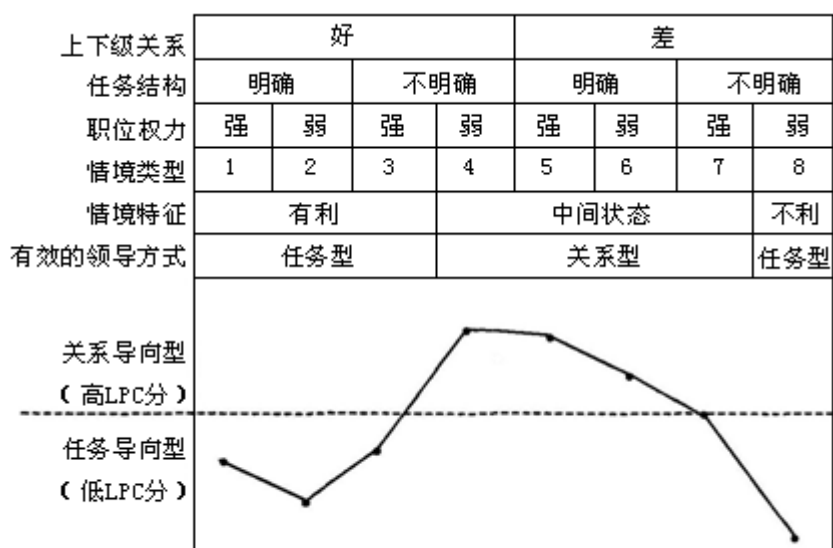


图9-4

R 勒认为领导风格是与生俱来的，不能变。你的风格去适应变化的环境。因此，提 领导者的有 实际上 有两 途径：替 领导者以适应环境； 变环境以适应领导者。 R 勒还表明，并不存在一种绝对的最佳领导风格。 领导者应当努力适应变化的环境，上级领导者也应该根据实际情况选用不同的领导者。

## 七 应变领导理论

应变领导理论是由美国学者何塞·M 提出的一种领导权变理论。该理论`对领导有效的 放在了对待领导者的 上，认为有效的领导者应当根据下 的成熟程度选择不同的领导方式。

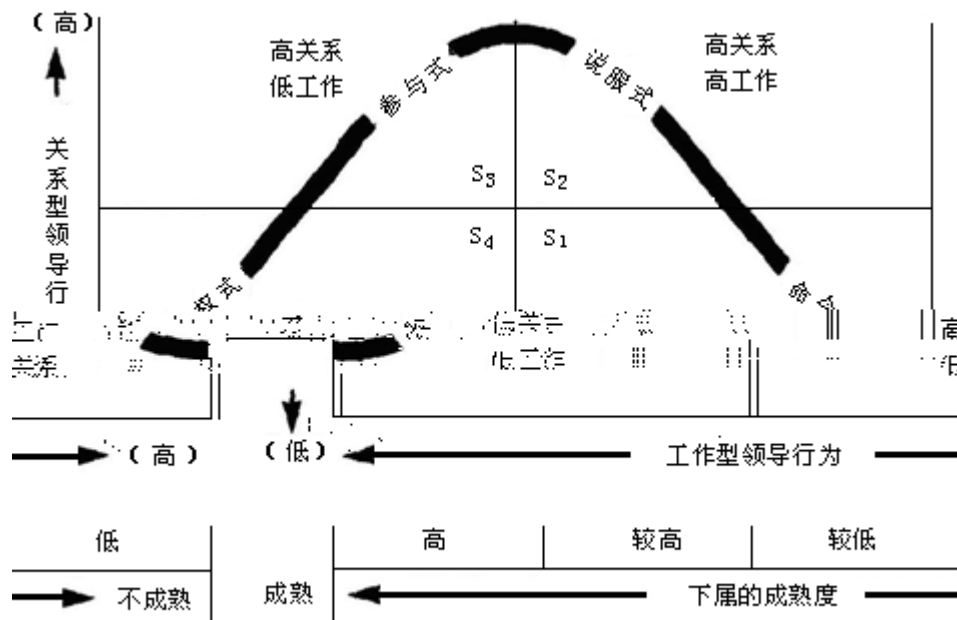


图9-5

该理论的思想主要在以下几个方面：

1. 认为下属有不同的成熟度。成熟度是指人们对自我的行为承担责任的能力和愿望的大小，分为任务成熟度和心理成熟度。任务成熟度是指人们完成一项工作所具备的能力的大小；心理成熟度是指人们完成一项工作的主观愿望的大小。由于成熟度的不同，因而人们的成熟度分为四种情况：

成熟度：下属具备完成工作的能力，也具备完成任务的愿望和信心。

7. 成熟度：下属有想完成任务的愿望和信心，但不具备完成工作的能力。

7 成熟度：下 有完成工作的能力，但 完成任务的愿望和 < 。

成熟度：下 有完成工作的能力，也有完成任务的愿望和 < 。

2 L 根 领导者对 , 工作和 , 人的 4 度不 , 领导方 E 划分为四种 H 类型:

(1) 令 E, X 直接 令指 , 由领导决 = 一 , 下 有 从的 务。

(2) 说 E, 指领导 C 下 一 = 的指导, 时也 意 4 m 下 的 。

(3) 与 E, 领导引导下 与决策, 激发下 的 。

(4) N E, 领导 N 下 A 的 展工作。

3 L 要根 下 成熟度的不 4 度, 选 不 的领导方 E。应变领导 h E 理论认为: 当下 的成熟度为 成熟度时, 应选 令 E 领导方 E; 当下 的成熟度为 7 成熟度时, 应选 说 E 领导方 E; 当下的成熟度为 7 成熟度时, 应选 与 E 领导方 E; 当下 的成熟度为 成熟度时, 应选 N E 领导方 E。

### 第三节 领导者 与修 r

#### 一 领导者的

所 , 是指领导者的 ~ 3 能力 B 等方面 R 的总和。

在早期的领导理论 , r 多 者 意力集 于领导者的 ~ 3 等 R 分析上, S 寻找出某些领导者 有的 8 备的 H , 并以 作为提 领导 能的 H I 和前提 件。其 有些 成 不 K r s。

例如, 美 者斯 H 尔发 与领导才能有 的有五种 V B R 征 (如 力 u 与 V 等), 四种能 R 征 (如思 z 能力 ? 应敏 4 度等), 十六种个 R 征 (如 U 应 进 E , 与自 d 等), 六种与工作有 的 R 征 (如追求成就的 i | 力和 等), 以及九种 W R 征 (如愿意与人 b 作 人际能力和管理能力等)。

还有一些 认为, 一个好的领导者应 备这样一些 R 点: 忠 聪明 自 d 正直

, 他人 j / 人 于 < 人等。

英 , 理 罗 与 朗的最新 指出, 作为领导, 8 9 备八: 要 : 前 ; 得 d 任; 与  
意 ; 求知 ; 多样 ; 造 ; 实 ; 集 B 意 等。

借鉴各 ^ 点, 我们认为一个卓有成 的领导者应 备如下 H :

1 L ~ 尚。领导者要公正 私, d 自 , , 怀 x 荡, 富于 , 2 以 . , 宽以待人, 有  
X 的事 , 和进 , 。

2 L 个 完 。领导者应 3 朗, 0 大度, 意志 X, 自 d, 有自知之明, 对事 3 有 的 .  
D 和 E 情, 有 T k l 和 任的 z 气和 力。

3 L 富于进 , 和 新意 。领导者通 E 有 7 X 的 和成就需求, 希望通过事 的成 B 自 V  
r s, 有 力和 , z 于 新的 ; < 领 。

4 L 多 。领导者应 备 7 完备的知 a , 不 通 与领导工作有 的 P 管理 Q 知 ,  
时 通与 部 务 ; < 有 的 & 知 。

5 L 多 。决策是领导的主要 能之一。领导者应 于发 问 , 提出多种解决方案, 并从 进  
行 选决策; 要能够根 情况的变化, n 应变地进行 { 决策和 U 时处理。

6 L 知人 任。领导的核 , 是用人。有 的领导者应当 于 ^ L 人, 了解人, 用人之 , 才是 ,  
分发 每个成员的潜力和 。

7 L 沟通 。领导者应 有 7 X 的人际交往能力, 于与下 及 u 部公众 @ A 好的沟通 , 能  
够 节各种复 ) 矛盾, 进 u 的 发展。

## 二 领导者修 r

领导者修 r 是领导者人 3 塑造的过 4, 是领导者不 提 自 能力的过 4。一 有修 r 的领导者能  
大地 领导者与 领导者之间的人际

### (一) 得领导者的知

领导；<是有Q>和造的&；<c，领导者是一批R特殊的人才，对领导者来说是生的任务。作为领导89和理解领导的H原理和H>。当然，得这些知是不够的，作为一个主管人员还89备`这种知应用于实际的能力。

## （二）情作用

\$情作用!是美和,理的概，意思是说：一个人`自的意以想6力9在他人V上的能力。正如通E所说的，就是`自于人的地h他人的情意@与rs^的能力。领导如能自问一下\$在他们的上我如何?应!，这样期下去，在实践,成一种]能。设V处地地为下着想得下的d，从而为有地指导与领导W下一个HI。

## （三）h^

领导应力求不N情地去^L和寻M事件（事情）的因。领导不能X有情作用。在h^与情作用之间要尽可能地以衡。为Crh^，领导需要有很X的意志。领导者要有决,和修r，就能T判，以及情用事的，领导者的T制与地分析是有r的表。

## （四）自知之明

领导应该了解，自的处事态度及惯对下的\]，以-进自那些能\]下的行。这就是说，要求人们有自知之明的能力，并应对自行的?应M找原因。例如以通过各种M，找出生各种不?应的原因，从而正K地认自；正K地认自的作用，这`是十分重要的。

## 三 领导i^

在领导用力和\]力的过4，C要F循h^>和Q理论，又89造地i^地用领导方E和方法。领导i^@A在领导者的知经和能力的bHI上。认真领导i^，有于提领导工作的率，有的领导89的领导i^。领导i^大，富，归来主要有：

## （一）决策i^

领导者对 J 来的判 应 有 @ 和 L 力，主要表 在及早 L 觉组织发展的有利与不利 件， 自  
的 K " 和集 正 K 意 @，做出 C 有事实根 又 g 于 人想到的不寻 E 的决策， 组织 得重大的  
成就与 进。

## （二）用人 i ^

领导者应 于把工作的需要和个人的能力很好 a b 来，把发 每个人的 处与组织 6 7 很好地 a b  
来；在组织 造一种气氛， 能做出显 成 " 的人，都 • 到应有的 q 重和提拔；能顺利 行  
和 用 人的聪明才 做出不 的 "， 组织的 6 7 实 。

## （三）N 的 i ^

领导者应 于把不 4 度的 力下放 下 ，并对其进行指导与 P Q； 每：工作都能在最 U 当的 <  
得到 7 好的处 ； C 利于 分发 下 的主 < ，又能 上 F 领导人集 力 和解决主  
要问 ， z m 和加 X 个组织的 一指 。

## （四）指 和激励的 i ^

领导者应 于在实践 A 和 z m 8 要的 威， 工自觉地 ' a 在主管人员的 ，并按 • 其指 ；  
于 用各种 段进行沟通，及时对所 人员进行 8 要的 % 发 8 要的指令；要 于 / 用有 的激励  
段和方法，U 应 大员工多种多样的 经 E 变化的需求，进而 到 z m 纪 . n 气 分 潜力  
提 - 和 的作用。

## （五）集 力 主要环节的 i ^

领导者应 于找出对实 组织 6 7 有重要作用的工作 环节；在突出重点的 H I 上 Y 全 ，正 K  
决 = 每个时期， 段的工作 !， Q 地分配自 的时间和组织 源。

## （六）领导变革的 i ^

组织在发展过 4 不 新 ] ^， 进管理， 8 然引 人们的思想认 和组织行为的变革。要求主管  
人员因 e 利导，正 K 处理变革过 4 革新与 G 旧的矛盾， 0 到 C 进变革又 \$ = 面的 6 的。

## 激励原理与方法

### 第一节 激励与激励过程

#### 一 激励及其构成要素

激励的原意是指激发人的潜能，使其能超越自我。管理的激励，是指管理者运用各种管理手段，激发管理者的需要，激发其潜能，使其能超越自我，为实现组织目标而努力的过程。

激励的最主要作用是通过激发，使管理者工作的积极性和创造性，自觉自愿地为实现组织目标而努力。其核心作用是激发人的潜能。

构成激励的主要因素有：

1. 需要。是激励作用的基础。是指人们追求某种东西的心理状态。或者说需要是人对一种缺乏状态的反映。某种缺乏的状态，使人产生一种追求某种东西的内在动力。

2. 诱因。是指能引起人们某种行为的刺激物。当人们产生某种需要而又不能得到满足时，心理上就会产生一种不平衡感，这种不平衡感成为一种内在的驱动力，使人产生一种追求某种东西的内在动力。诱因就是把这种内在的驱动力，转化为一种外在的驱动力。

产生激励的原因有两个：驱动力与诱因。诱因是指外部条件，驱动力是指人的内在需要。在外部条件刺激下，人会产生一种追求某种东西的需要，这种需要是人们行为的源泉和动力，而驱动力是需要的表现，是需要的内在动力。

激励的环节就在于激励者产生所希望的行为，以期引起有利于组织目标实现的行为。所以，激励的核心要素就是激励者，激励环节就是激励的激发。

3. 行为。是指在激励状态下，人们为追求某种目标而进行的活动。员工的行为有利于组织目标实现的行为，是激励的结果，也是激励效能得以形成及成为衡量激励效果的依据。

4. 激励环境。是指在激励过程中，人们所处的环境及各种需要的条件与因素。在管理激励

，u部 激主要指管理者为实 组织 6 7 而对 管理者所 / 的种种管理 段及Y应 , 成的管理环境。

< 行为 需要与u部 激这些要 Y Z组 b与作用， 成了对人的激励。

## 二 激励过 4

从 , 理 角度看, 激励过 4 就是在 u k 激变 (各种管理 段与环境因 ) 的作用下, 在变 (需要 < ) 生 不 的 , 从而引 主B ( 管理者) 的行为?应 (为< 所驱 的 实 6 7 的努力)。

激励的 B过 4表 为:

在各种管理 段与环境因 的 激下, 人们 生J 足的需要; 当人们 生某种需要, 而又J能 足时, , 理上 - 生了一种不 和 张, 从而造成 , 理与生理 张, 要寻找 除 , 理 张的办法, 寻找 能 足需要的 6 7, 并 生要实 这种 6 7 的< ; 由< 驱 , 人们 / 努力实 上 6 7 的行为; 6 7 实 , 需要 足, 张 , 理 除, 激励过 4完 a。当一种需要得到 足后, 人们 n之 生新的需要, 作为J 足的需要, 又 了新的激励过 4。这一过 4如S所< (S 10-1)。

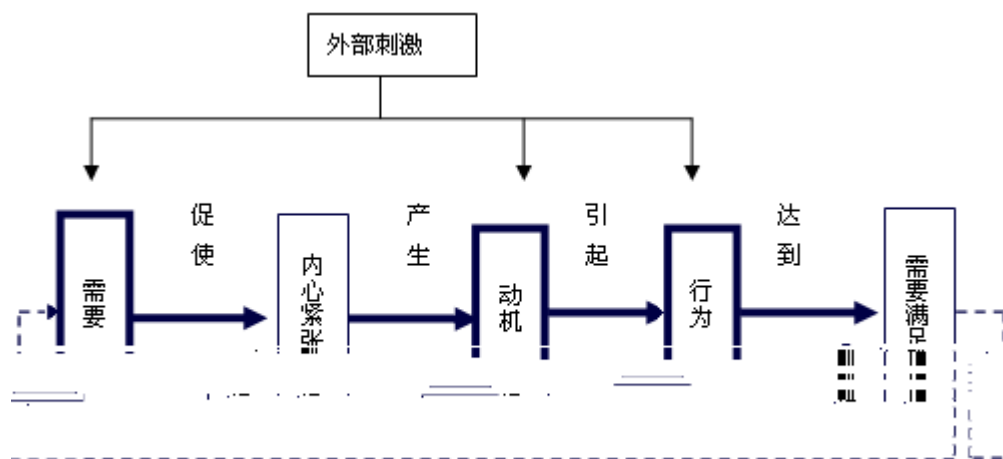


图10-1 激励过程模式

1 L 人的行为 有 6 7 导 。

2 L < 是行为 生的直接原因, 需要是行为 生的根 原因。

3. 人的行为 能有不 的 < 和需求。

4. 人的需求也 能 有不 的 < 和行为。

## 第二节 激励理论

### 一 需求 < 理论

美国心理学家马斯洛提出了需要 < 理论。1943 年出版的《人类的需求理论》和 1954 年出版的《人的行为》是他的代表作。这一理论，几十年来，是行为科学 < 需要 > 的主要理论。

#### （一）需要 < 理论的

1. 人类的多种需要分为 5 个 < 层次。生理的需要，是人类为了维持其生存最基本的需要，也是需要 < 层次中的最低层次；安全需要，是人类为了保障其生命和财产的安全；社交的需要，是人在友谊、爱情、归属及接受等方面的需求；自尊的需要，是人在社会地位、尊重等方面，自尊、自主和成就，以及在他人面前表现等方面的需求；自我实现的需要，是人在成长与发展、发挥潜能、实现理想的需求。如表 10-3 所示。

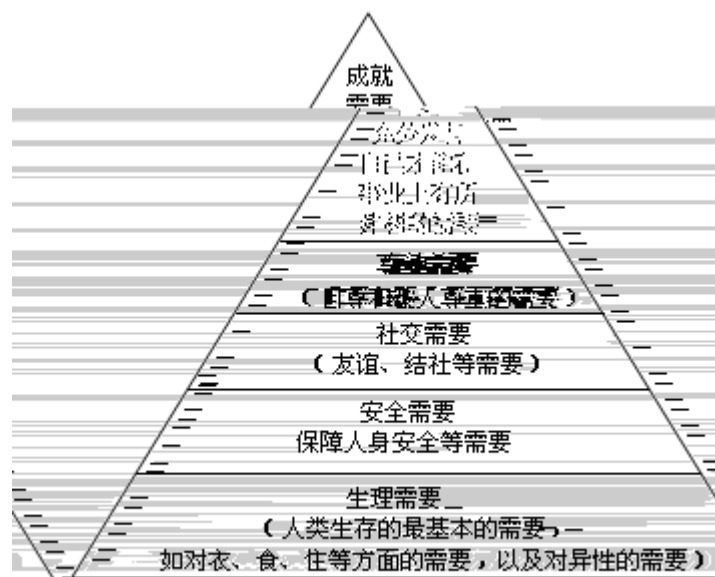


图10-3

2 L 五种需求并不是并行的，而是从低到高排列的。马斯洛把生理需求、安全需求、归属需求、尊重需求和自我实现需求这五种需求，按重要程度由低到高排列为：生理需求、安全需求、归属需求、尊重需求和自我实现需求。当低层次的需求得到满足后，就会产生更高层次的需求。只有高层次的需求才能够激励人的行为。

3 L 人的需要有个层次，人的行为是由主导需求决定的。在某一时期，人在的几种需要中，总有一种需要占主导地位，称之为优势需要，人的行为主要受优势需要所驱动。

## （二）对管理实践的启示

1 L 正确认识管理者需要的多层次性。

2 L 要善于激励管理者的各种需要。

3 L 激励要有针对性。

表10-1

| 需要     | 一般因素         | 组织因素                       |
|--------|--------------|----------------------------|
| 生理需要   | 食物、衣服、房屋     | 基本工资、福利、工作时间               |
| 安全需要   | 安全、保障、安定     | 安全条件、工作保障、社会保险             |
| 社交需要   | 亲情、爱情、友情、同志情 | 督导方式、团队合作、联谊活动             |
| 自尊需要   | 赏识、地位、自尊、荣誉  | 工作头衔、工作责任、工作认可             |
| 自我实现需要 | 成长、成就、晋升     | 挑战性工作、创造性工作、升迁、工作上的成就、决策参与 |

## 二 双因素理论

双因素理论是由美国心理学家赫茨伯格提出的。

20 世纪 50 年代后期，赫茨伯格进行了大量的研究，以了解导致员工对工作满意和不满意的事件的类型。

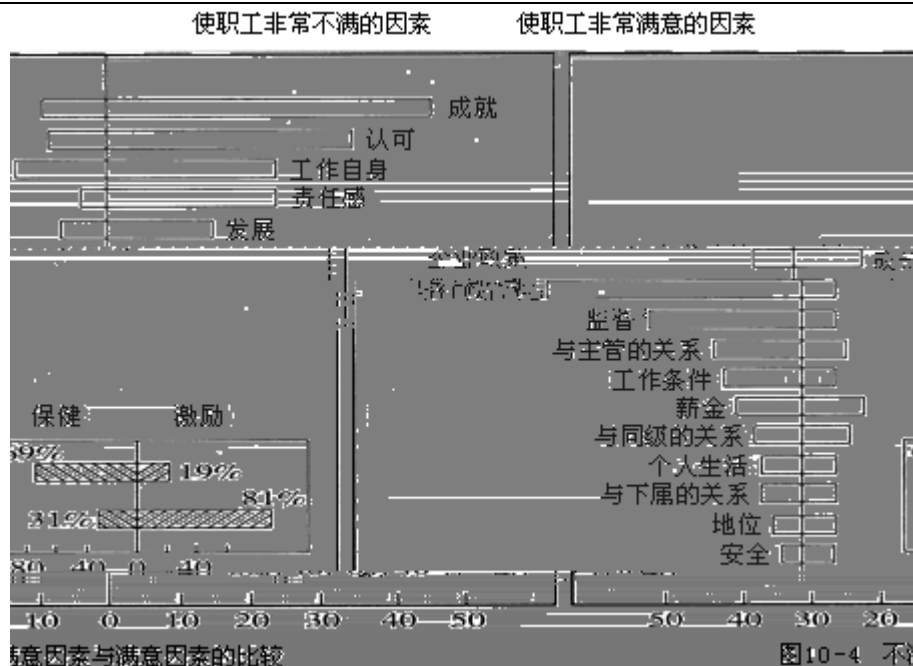


图10-4 不满

的主要成 表明，导 对工作 意与不 意的事件是 然不 的。导 意的主要因 有五个：成就 认 工作 V 的 引力 任 发展；导 不 意的主要因 有： 策与行 管理 P Q 工 人际 以及工作 件等。

) 伯 3 认为， 的 意一不 意的 ^ 点（认为 意的对 A 面是不 意）是不正 K 的。他认为， 意的对 A 面应该是没有 意；不 意的对 A 面应该是没有不 意。这种 ^ 点用 S < 来表 <，如 S 10-5。这 说明，人们 E 用的激励方法对于 < 人的 方面所 的作用是不 的。

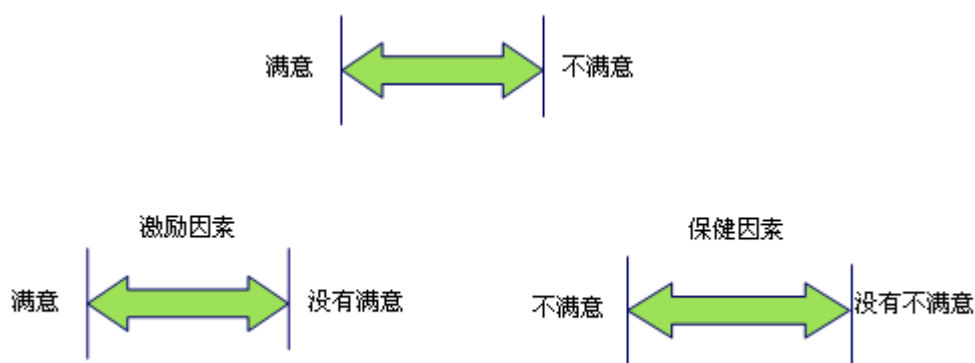


图10-5 传统观点与赫茨伯格观点的不同

双因 理论认为，激发人的 < 的因 有两类，一类为 4 因 ， t 一类为激励因 。

4 因 又 为 z 因 ，是指与工作环境等 u 在 件有 的因 ， 组织的 策 对成员的管理

P Q 方 E 组织成员之间的 工作 件 \_ < 工作环境等因 。

激励因 是指与工作 V 的 R 点和工作 有 的因 , 工作富有 . D 富有成就 富有挑 p , 个人发展的 能 务上的 任 等。

(三) 双因 理论在管理 的应用

1 L 管理者要 于正 K 分激励因 和 4 因 。

2 L 对于 4 因 要 H 的 足。

3 L 要重 V 激励因 。

4 L 正 K 挑选和 用激励因 。

### 三 成就激励理论

成就激励理论是美 哈 大 N , 理 麦 T 利 于 50 P 提出来的。1961 麦 T 利 出版了 有成就的 W 一 ; , 1969 与 t 一作者温 R 尔 出版了 激励经 成就 一 ; , 在这 ; 了成就需要的理论。其主要 ^ 点有:

(一) 人的 H 需要有三种: 归 需要 力需要和成就需要。

麦 T 利 认为, 人的 H 需要有三种: 归 的需要, 是指人们在 W 所 有的寻求交往 希望 人所接 的 望; 力的需要, 是指人们在 W 交往 所 有的希望 \ ] 和控制 人的 望; 成就的需要, 是指人们在 W 追求卓 Q 成就 ( 事 成 的 望。

(二) 成就需要与组织的 " Y

麦 T 利 认为, 一个组织的成 + 与 有 成就需要的人数有 。

(三) 认为 有 成就需要的人, 有着明显的 R 征。

有成就需要的人, 都有以下的行为 R 征: 事 , X, 敢于 , 敢于寻求解决问 的 ? 径; 有进 , , 也比 7 实际, 一 = 的 以 u 测出来的 6 , 但不是去进行 , 而是有进 , 的 实主 者;

意自 的处境, 要求不 得到 ? J d I , 以了解自 的工作和计划的 U 应情况; 重成就 轻 ,

工作 得成 者 d T 了 l , 从 得到 D 和激情, 胜过 3 的 励。

(四) 应重 V 对各 F 管理人员的成就需要意 的 C r

应重 V 对各 F 管理人员的成就需要意 的 C r , 也要 于 员工 , 把 足人们的成就需要作为 < 的重要激励 段。

#### 四 期望理论

1964 , 美 , 理 在他的 作 工作与激励 一 ; , g 提出了期望理论, 这种理论一 出 , 就 • 到 u 管理 和实际管理工作者的 + 遍重 V。6 前, 人们已经把期望理论看作最主要的激励理论之一。

期望理论的 H I 是, 人之所以能够从事某 : 工作并 0 成组织 6 7 , 是因为这些工作和组织 6 7 他们 0 成自 的 6 7 足自 某方面的需要。

认为, 某一 ; < 对某人的激发力 决于他所能得到 a 的全部 u 期 r s 以他认为 0 成该 a 的期望概率。用公 E 表 < 为:

$$M = E \cdot V$$

表 < 激励 4 度, 用来 ? 映人的工作 的 ;

表 < 期望 s , 是指人从主 ^ 上对一 : ; < 要 0 到 6 7 的 能 的大 做出的估计。

表 < r , 是指人们主 ^ 上认为的 0 到 6 7 后对于 足个人需要的 r s 的大 。

这个公 E 实际上提出了在进行激励时要处理好 3 方面的 , 这些也是 < 人们工作 的 3 个 件。如 S 所 <。

第一, 努力与 " 的 。

第二, " 与 9 励的 。

第三, 9 励与 足个人需要的 。

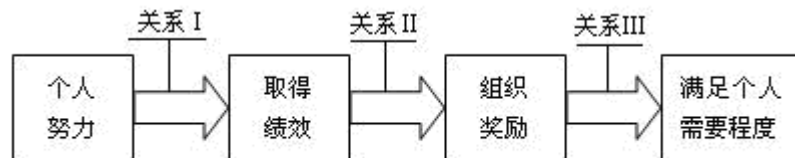


图10-6 期望值理论 3 方面的关系

期望理论的实质就在于：要于  $K = b$  理的组织 6 7，并造件，组织成员 X 实 6 7 的 d，。要把实 6 7  $K =$  工的 9 b 理的 a b 来。要把对 工的 9 工的个人需要 a b 来，以激发不 人的工作。

## 五 公 理 论

美，理 亚当斯 1963 发表了论文 对于公 的理解，1965 又发表了 在 W 交 Y 的不公 一文，从而提出了公 理论的 ^ 点。这一理论，主要是用来解决 分配的 b 理 公 及其对 工工作 的 \ ]。

公 理论认为，人的工作 不 • 其所得的绝对 的 \ ]，更重要的是 • 其 Y 对 的 \ ]。这种 Y 对 是指个人 出 \_ < 与所得到的 的比 7 s。出 \_ < : B - 力 % ] ^ 0 能力 工 0 工作态度等； : 工 9 誉 地 等。

9 与 的比 7 方 E 两种：

1 L 横 比 7， 在 一时间 以自 V 其他人 Y 比 7。其 E 为：

$$\frac{\text{对自己所获报酬的感觉}}{\text{对自己所作投入的感觉}} = \frac{\text{对别人所获报酬的感觉}}{\text{对别人所作投入的感觉}}$$

图10-7

这个等 E 说明，当一个人 到他所 得的 a 与他所做 9 的比 s，与作为比 7 对 6 的 人的这 : 比 s Y 等时，就有了公 。如 这两者之间的比 s 不 Y 等，一方的比 s 大于 t 一方，t 一方就 生不公， ? 之 然。

2 L 纵 比 7， 把自 6 前 9 的努力与 6 前所 得的比 s， 自 过去 9 的努力与过去所

的比 s 进行比 7。其 E 为：

$$\frac{\text{对自己现在所获报酬的感觉}}{\text{对自己所作投入的感觉}} = \frac{\text{对自己过去所获报酬的感觉}}{\text{对自己过去所作投入的感觉}}$$

图10-8

当上E为不等E时，人也有不公 的 觉，这 能导 工作 下 。

当 得公 时，情 ，努力工作；当得到不公 时，就 出 ，理上的 张 不 ，不 #的情 a B 。为了 U所 到的不公 及其Y应的 张焦 " O ，从而 员工 / 行 < 以 除 y 轻这种 ，理 张 S 态。

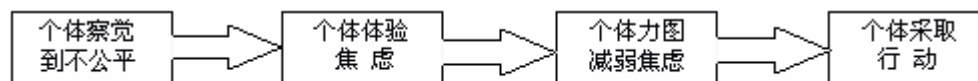


图10-9

公 理论认为： 工对 的 足 4 度是一个W 比 7 过 4 。一个人对自 的工作 是 足，不 到 的绝对 s 的 \ ] ，而且也 到 的Y对 s 的 \ ] (个人与 人的横 比 7 ，以及与个人的历 A 4 做纵 比 7)；需要 4 分配上的公 ， 有 生公 时才 ，情 努力工作；而在 生不公 时 怨气，大发牢 ，不好好工作， + H 放弃工作。

## 六 X化理论

X化理论是由美 ，理 斯 提出的。 在，X化理论 地应用在激励和人的行为 造上。

X化理论认为人的行为是对其所 激的 数。如 激对他有利，他的行为就有 能重复出 ； \_ 激对他不利，1 他的行为就 能 y U ， + H 失。因 ，管理人员就 以通过X化的 段，以 组织成员的行为 b 组织的 6 7 。

X化 分为两大类型：

1 L 正X化，就是 9 励那些 b 组织 6 7 的行为，以 - 这些行为得以进一 加X，重复地出 ，从而有利于组织 6 7 的实 。正X化的方法 3 9 励，也 9 励。

2 L X化。 X化就是：罚那些不 b 组织 6 7 的行为，以 - 这些行为 U ， + H 失，从而 4 5 组织 6 7 的实 。 X化的方法也 3 ：罚和 处分。

两种 X 化类型应有不同的工作方法：

1. 正 X 化的 Q 方法是，应 其 X 化的方 E 4 间 ， X 化的时间和数 也不 = ， 管理人员应根据组织的需要和 工的行为 S 况，不 = 期 不 = 地实 X 化。连 = 的正 X 化， 不一 = 好，因为 而 之， 组织的成员 到组织的 X 化是理所当然的， + H 生 Q 来 Q 的期望。

2. X 化要 z 其连 ， 对每一 不 b 组织 6 7 的行为都应及时地 以处罚，从而 除人们的 ， 理， y t 直 H 完全 除这种行为重复出 的 能 。

3. 管理者应把重点放在 X 化而不是 F 的：罚上，：罚 生的作用 能很 #，但 能 是暂时的，也 能 生不 # 的 作用。

## 七 R 和 \_ 勒的 b 激励 h E

1968 美 管理 R 和 \_ 勒在他们 b 的 管理态度与工作 " 一； ，在期望理论的 H I 上提出了一个 b 的激励 h 型，如 S 所 <。

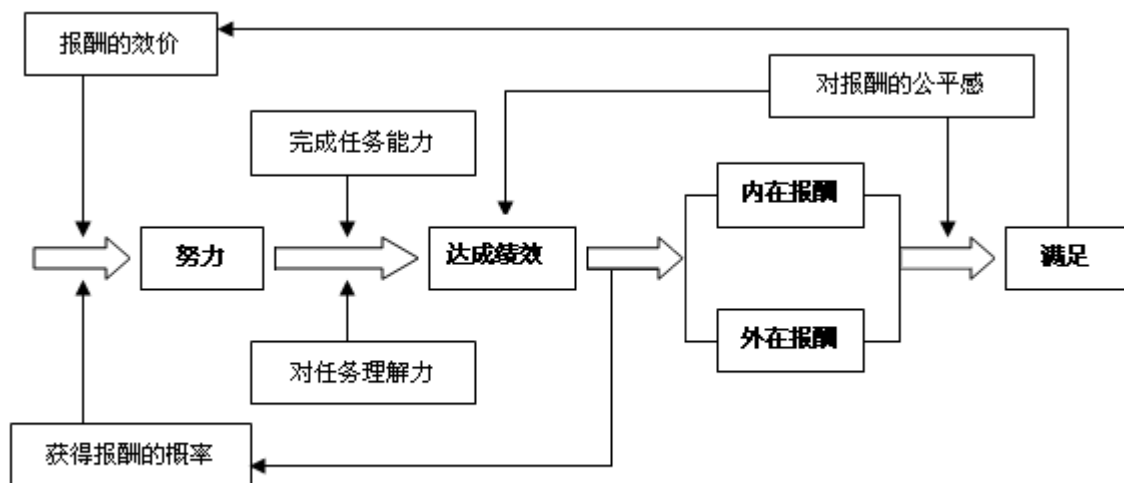


图10-10 波特和劳勒的激励模型

该激励 h 型主要 四个变 ：努力 " 和 足。说明了以下几个问 ：

1. 努力。努力一方面 决于个人对 r s 的主 ^ 评 r （ r ）， t 一方面还 决于个人对 能 得 的期望概率。

2 L " 。工作的实际 " 决于能力的大 努力 4 度以及对所需完成任务理解的 度。

3 L 。分为 在 和 u 在 两种。9 励要以 " 为前提,不是 g 有 9 励后有 " ,而是 8 9 g 完成组织任务才能导 的 3 的 9 励。 又 个人对 的公 a b 在一 , \ ] 着个人的足,其 公 又 • 个人对工作 " 的自我评 r \ ] 。

4 L 足。是个人的一种 在的认知 S 态,表明个人在实 了 u 期的 6 7 和 之后所得到的 意 觉。

5 L 意`导 进一 的努力。一个人最后得到的 意 4 度又` \ ] 到以后的 r s 判 。当个人从实 6 7 和 得到了 足时,就 他对 : 6 7 所得 的评 r 提 ,进而提 : 6 7 对个人的激励, 他更加努力。

该 h 型 b 了个 B 的 u 部 激 部 件 行为表 和行为后 的 Y Z 作用等各种因 , 把 个激励 过 4 从激励的激 " 的 0 成 的 得一直到 足的实 , 表 得比 7 完备, ` 前 的期望理 论和公 理论有 a b 来, , 成了 化,导出了更完备的激励 h E, 7 好地说明了 个激励过 4 。

### 第三节 激励 制

#### 一 激励的原 1

##### (一) 以 足需要为 H I 的原 1

管理者应 于发 员工行为与其需求 足 4 度的 , 从员工需求出发,了解 分析 引导和 足员工需求, 于从 足需要出发 < 人的 , 并 对不 需要 / 用不 的激励方法。

##### (二) 个人需要与组织 6 7 a b 的原 1

管理者应 于 C % 和描 组织愿景, 与员工的 生 设计,为员工 K = b 理的工作 6 7 , 并 造 件, 员工 X 实 6 7 的 d , , 并且要把组织进 和发展与员工利 - 有 a b 来。

##### (三) 在激励与 u 在激励 Y a b 的原 1

管理者 C 要重 V u 在激励 段,更要 重 在激励的力 , 赋 员工以挑 p 的工作 造发明的

，个人不 进 和成 的 •等，就能 人们在工作上 9 时间和 力，在事 上不 进 。

#### （四）3 激励与 激励 Y a b 的原 1

要 < 人的 ， 8 9 ` 3 激励 激励 a b 来。3 激励应作为 H I， 足员工生 M 的需要； 激励应作为根 。要 人们对组织发展 @ A d ,，对事 追求，对个人进 与发展 自 d，从而激发人们对工作的 E ，以 工作 率的提 。

#### （五）9 励与：罚 Y a b 的原 1

管理者应 于 用以 9 励为主：罚为辅的激励 段， 9 罚 ， 正 ， 组织 部能够，成一 个人人 上的工作环境。

#### （六）公 公 公正的原 1

管理者应 ` 公 作为重要的激励 段，要做到公正 私的对待 的每一个成员。激励应做到原 1 和 7 准公正， 策和过 4 公 ， 和 a 公 。

#### （七）n 制宜， 造激励 件的原 1

主管人员的 任在于 造和 z 一种有利于 < 的工作环境， 造这种有利于激励的环境 1 要做到： 判 生问 的原因； 得激励过 4； 大管理者的 任 c ； 9 励制 = 要明 K； 行一 ； 因 。

## 二 激励 与激励方法

从 的 ^ 点看，激励 应 含通过五个子 。如 S 所 <。

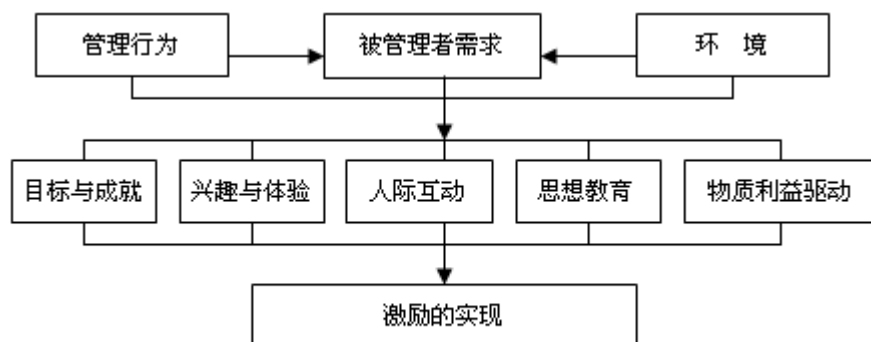


图10-11 激励的实施系统模式

(一) 6 7 与成就激励

1 L 6 7 激励。这是指以 6 7 为 因，通过设 g 进 b 理的 6 7，激发 < ， < 的方 E。

2 L 与激励。以让下 F 与管理为 因， < 下 F 的 和 造 。

3 L ' 赛 ( ' ) 激励。如招 用人 K 评 9 ，以及各种 ] 能的 \_ < ' 赛等，以有地 < 员工的 。

(二) 工作 . D 与 B 激励

1 L 工作 U 应 。工作的 和 R 点与从事工作的员工的 件与 R Y b，能 分发 其 e，引 其工作 . D，从而 员工 到 意于工作。

2 L 工作的意 与工作的挑 p 。员工说明工作的意 ，并 加工作的挑 p ，从而 员工更加重 V 和 E 衷于自 的工作， 0 到激励的 6 的。

3 L 工作的完 。每个员工都能 一 o 7 为完 的工作，为他们 造 得完 工作成 的 件与 。

4 L 工作的自主 。通过 6 7 管理等方 E，明 K 6 7 与任务，提出 > c 与 7 准，大胆 N ，放 用，让下 F 进行 A 作，自我控制。

5 L 工作 大化。如何通过工作 控， T F 味和 F 重复，方 u 计地 加工作的 富 D 味 ，以 引员工。

6 L 工作 富化。指让员工 与一些 有 7 ] ^ 管理含 的工作，提 其工作的 < ，从而工 得一种成就 ，其 q 重的需要得到 足。

7 L 及时 得工作成 ? J。应 意及时测 并评 = 公 员工的工作成 。

(三) 人际 与 Z < 激励

1 L 情激励。以 情作为激励的 因， < 员工的 。

2 L q 重激励。应利用各种 d 任 励 下 F，努力 足其 q 重的需要。

3 L 榜样激励。管理者应 意用 g 进典型来激发下 F 的 。

4 L , 6 激励。 分利用 V 觉 , 6 的作用, 激发 工的荣誉 光荣 成就 自豪 。

(四) 思想 % 激励

1 L 治 %。要有意 地用 g 进的思想与 ^ 对员工进行灌输, 全面提 成员的思想 治 。

2 L 思想工作。要 意各种谈 , 沟通 说 等 , E 的 用。

3 L 表扬与批评。要讲 表扬与批评的 i ^。

(五) 3 利 - 激励

1 L 9 工 9 各种 , E 的津贴及实 3 9 励等。

2 L , 顾。对下 F 在生 ; 上 , 顺, 是激励的有 , E 。

3 L 处罚。在经 上对员工进行处罚, 是一种管理上的 X 化, 于一种 R 殊 , E 的激励。

## 沟通原理与方法

### 第一节 组织的管理沟通

#### 一 沟通与沟通过 4

美 J 来 奈斯比 R 曾指出: \$ J 来 ' ( 是管理的 ' ( , ' ( 的焦点在于每个 W 组织 部成员之间及其 u 部组织的有 沟通上。!

沟通是管理的 经 。沟通渗透于各个管理 能 , 不 得沟通就 法管理。

(一) 什么是沟通

沟通 d I 交 , 是指 ` 某一 d I 递 h B 对 6 , 以期 得 h B 对 6 做出 Y 应 ? 应的过 4 。组织的管理沟通, 是为了 0 到 C = 6 7 , 用一 = 的 号, 在人与人之间 递思想和交 情 d I 的过 4 。

管理沟通主要是指人与人之间的沟通。其 , E : 人与人之间的交 组织 群 B 之间的沟通 组织与组织之间的沟通。

人与人之间沟通的 R 点:

(1) 沟通主要是通过 交 ( 8 D ; 面), 但也有姿态 e 等交 。

(2) 沟通不限于 d I 沟通, 还 思想 情 ^ 点的沟通。

(3) 人与人之间的沟通 E E • 到复 ) 的 , 理过 4 的 \ ] 而 j 造成 d I 失真。

(二) 沟通过 4

d I 沟通 8 9 备四个要 : 发送者 接 4 者 所 递的 沟通 K 道。d I 沟通的过 4 七个环节: 思想 编码 d I 递 接 4 码 理解 ? J。

沟通是一个复 ) 的过 4 , 沟通过 4 的 h 型 以用 S ? 映出来。

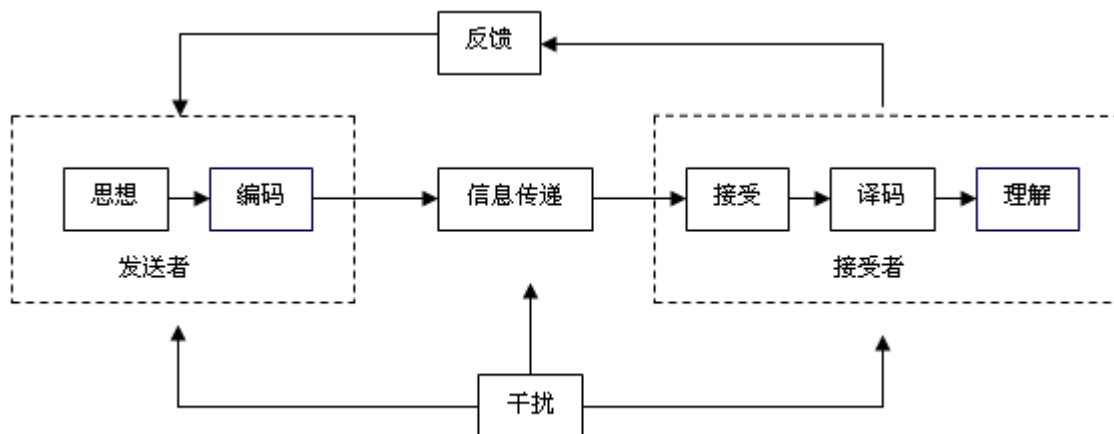


图11-1

沟通的过 4 以分解成以下 骤:

### 1 L d I 的发出

从发送者的角度看, d I 的发送 思想 编码两个 骤。思想是指要 递的 。要 递的 需 一= 的 , E 之 才能 以 送, 为编码。

### 2 L d I 的 递

由于选 编码的方 E 不 , 递的方 E 也不 。

### 3 L d I 的接 4

d I 的 4 • 实际上 了接 4 解码和理解三个 的 骤。 4 • d I 的人 8 9 处于接 4 准备 S 态; 、

4 到的 d I 号理解 恢复为思想；然后用自 的思 z 方 E 去理解这一思想。

4 L d I 的？ J

为了核实 L M 沟通是 0 到 u 期的 ， d I 沟通通过 4 往往还需要有？ J 的环节。

## 二 管理沟通的类型

（一）按沟通 K 道划分：正 E 沟通与 D 正 E 沟通

正 E 沟通就是通过组织明文 > = 的 K 道进行 d I 递和交 。

D 正 E 沟通是在正 E 沟通 K 道之 u 进行的 d I 递 交 。

（二）按沟通 d I 的 划分：纵 沟通和横 沟通

1 L 纵 沟通。上行沟通 下行沟通都 于组织 的纵 沟通。

上行沟通是沟通 d I 从组织的 < 7 管理 < < 的过 4。下行沟通是组织 的上 < 领导按指导  
从上而下的情 沟通。

2 L 横 沟通。横 沟通 行沟通。是指组织 各 行部 人员之间的 d I 交 ， 一个部  
的人员与其 部 的上 F 下 F 人员之间的直接沟通。

（三）按沟通的？ J 划分：F 沟通和双 沟通

从发送者与接 4 者的地 是 变 Y 的角度来看，两者之间的地 不变是 F 沟通，两者之间的地 不  
变 Y 是双 沟通。

（四）按沟通的方法划为：8 D 沟通 ；面沟通 D 沟通 ，子媒介沟通

1 L 8 D 沟通是指人们之间通过 谈进行的沟通。

2 L ；面沟通是用 S 文的表 ， E 进行的沟通。

3 L D 沟通是指用 D 的某些方法，如表情 < 作 情 a 等进行的沟通。

4 L ，子媒介沟通是指通过 ，子媒介，如 真 ， V 计算 网络 ，子邮件等进行的沟通。

表 11-1

四种沟通方式的比较

| 沟通方式   | 举例                   | 优点                         | 缺点                      |
|--------|----------------------|----------------------------|-------------------------|
| 口头沟通   | 交谈、讲座、讨论会、电话         | 快速传递、快速反馈、信息量很大            | 传递中经过层次越多,信息失真越严重,核实越困难 |
| 书面沟通   | 报告、备忘录、信件、文件、内部期刊、布告 | 持久、有形,可以核实                 | 效率低,缺乏反馈                |
| 非言语沟通  | 身体动作、语调、空间、距离        | 信息意义十分明确,内涵丰富,含义隐含灵活       | 传递距离有限,界限模糊,只能意会,不能言传   |
| 电子媒介沟通 | 传真、闭路电视、计算机网络、电子邮件   | 快速传递,信息容量大,一份信息可同时传递给多人,廉价 | 单向传递,电子邮件可以交流,但看不到表情    |

(五) 按沟通 c 和环境划分: 组织 部管理沟通与组织 u 部管理沟通

1 L 组织 部管理沟通是指发生在组织 的沟通, 组织 的人际沟通 组织 的 ' B 沟通 ' B 与个人的复 ) 沟通等。

2 L 组织 u 部管理沟通是指组织与 u 部环境 Z < 的过 4, 也是 d I Z Y 和沟通的过 4。组织与供应 b 作 顾 h 的沟通。

### 三 沟通障碍

例:

公司 管理部经理老吕在 管理的总 B 6 7 骤 ~ 等方面与公司主要领导人有不 看法。老吕认为, 管理的重要 在公司上下并 J 得到 分重 V; 公司领导 1 认为, 他们是十分重 V ~ 问的, 是老吕的 控制方案成 太 且 不好。最 / 一段时间, 这种矛盾呈 激化 6。一天上午, 老吕接到公司 \ 总的 , 话, 通知他去 加一个为期 10 天的管理 C 班, 而老吕 1 认为自 主的 进计划正在 要 D, 一时 o 不 V, 公司领导应该是知道这个情况的, 他们做出这样的 排显然是不 + H 是阻挠自 的工作。因 , 老吕不 拒绝了领导的 排, 还发了一通脾气; 而公司 \ 总也十分恼火, 认为老吕太刚愎自用, 双方不欢而 m。你认为这里出 的沟通失 + 的原因是什么?

(一) 组织 a 因 , 成的管理沟通障碍

1 L 角色 地 的障碍。组织成员间因角色 地 不 而造成的沟通障碍。

2 L d I 递链在 d I 沟通 就 D E j 出 放大和 \_ 应, 导 d I 失真。

3 L ' B > h 7 大时, 人与人之间的沟通也 Y 应变得 1。

4 L 空间 束, 主管与下 F 之间的空间距离对沟通的制 。

(二) 人的因 , 成的管理沟通障碍

1 L 沟通主 B 知觉引发沟通障碍, 沟通双方的文化背景 ` , 如 r s ^ d 仰 知 行为准 1 等, 能 , 成沟通障碍。

2 L 人的 , 理引发沟通障碍, 是指个 R 征和个 所造成的沟通 k 1 。

3 L 不 人 3 R 征的员工 有不 的工作风 3 和偏 方 E , , 成管理沟通的障碍。

4 L 情 a 因 , 不 的情 a • 个 B 对 一 d I 的解释完全不 。

5 L 人际因 对管理沟通的 \ ] 。

(三) 沟通环境 , 成的管理沟通障碍

1 L 时间压力的障碍。

2 L d I 过多的障碍。

3 L 沟通总是在一 = 背景下进行的, • 到组织文化类型的 \ ] 。

4 L \$ 领导者作风!也是 \ ] 组织沟通的重要因 。

(四) 沟通 段 的障碍因

1 L 文化障碍。

2 L D d I 冲突。

3 L 媒介障碍。

4 L d I ] ^ 对管理沟通的 \ ] 。

四 有 沟通的要求

能做到下 ; 几 : 要求, ` 有 于 进我们的沟通 络工作并提 率。

### （一） 递及时 H I

及时沟通是指沟通双方要在尽可能短的时间里进行沟通，并防止信息发生扭曲。为要做到：一是发送及时，在信息传递过程中，尽量减少中间环节；二是接收及时，接收者接收到信息后，应及时反馈；三是利用及时，信息有使用价值时，因而要求双方及时利用信息，防止信息过期。

### （二）力求表达清楚

任何人发送信息，都应该遵循明确的原则，接收者能理解，而力求避免词不达意、文字松散、思想表达不清、思想不清楚、篇幅冗长、用词不当、以及不能理解造成不良的比喻等等。

### （三）力求准确

按不失真的信息原则行事，能得到预期效果。失真的信息，往往对接收者产生误导。

### （四） 过早的评断

管理者不能耐性等待下级的翔实的信息呈交完毕，而急于下结论而批评之。一些管理者在论沟通障碍时指出，信息沟通的障碍与其说是在交往过程中存在不变的障碍，还不如说是过早地对信息沟通进行评断。这种评断阻碍信息沟通的进程，使信息传递人员产生不足为道的感觉。应当以不带任何框框，不带成见的态度去听信息传递人员的意见。这样才能完全地传递和接收全面的信息。

### （五） 除下级人员的顾虑

有经验的管理者认识到，要做好情感工作，必须放下架子。而下级经常发生对情感选择不当，对事实叙述不全面，喜怒不忧，全面遗漏的情况。其原因可能是他们真的认为某些情感不太重要，不足以上汇报。这是个判断的问题，更多的情况是他们害怕上级说出真情的后果，因而有意把上级领导引导到不利的方面。

### （六）管理者要善于进行沟通联络

管理者要善于地沟通，应用各种渠道，打破他们的沟通障碍。

### （七） 善于发挥正式组织作用

d I 沟通 K 实按正 E K 道由上而下。由下而上地在各个管理 < < , 但要及时地处理所有 d I 并能 人理解, K 道是不够的, 也不 = 是完全 的。因为 D 正 E 组织 M 在于正 E 之 u, 因 , 管理者利用 来发送 接 4 d I, 以 来补 正 E 组织提供的 d I, 做好组织的 工作, 是有一 = 意的。 有当管理者 用 D 正 E 组织来补 正 E 组织的情 沟通 K 道时, 才 生最佳的沟通 。

## 五 组织沟通的 ? 径

### (一) 重 V 沟通者自 V 沟通 ] 能的提

提 沟通者自 V 的沟通 ] 能是 组织沟通的根 ? 径。因为沟通者自 V 就是组织沟通的行为主 B, 他们的文化知 0 知 & 背景 表 0 能力和组织角色认 等因 直接 \ ] 沟通的进行。

1 L 要做好沟通前的准备工作, 沟通 要明 K

有 的沟通要有 3 的沟通主 [ , 明 K 的沟通主 , 做到 , 有数。

2 L 沟通 , 态

管理者应该 楚自 在沟通过 4 为实 沟通 6 7 所扮演的主导角色与 能。在沟通过 4 用 Y 思 K, 重 V 组织成员之间的 , 灵沟通。

3 L 沟通要有多变

要 得 好的管理沟通 , 8 9 了解沟通对 6。沟通对 6 由于 , 理需求 3 气 管理风 3 等的不同 以分为各种不 的类型。 对不 类型的人, 在沟通过 4 应 / 用不 的策 q。

4 L >

一 于沟通的组织者 8 = 是一 于 > 者。要 > , 做忠实的 > 众。

沟通过 4 三种不 的 > 方 E: < > , 是指在接 • d I 的过 4 , 没有提供任何的 ? J; 认 E > , 是指 d I 接 4 者点点 D, 4 眼 接触, 发出一 = 的 d 号 \$ 我知道了! \$ 嗯! 等; 主 < > 是指接 4 者在 > 的 时 地 谈话者提供 ? J, 以自 的 来重 谈话的 。

> 过 4 M 在的障碍: 选 意; 想说多于想 > ; , 不在焉; 想 \$ 不! 多于 \$ 是! ; • ? J。

有的 > ] 能：用 6 光接触；展 r 的点 D 和 当的面部表情；分, 的 < e；  
U 当的提问；复；间 W 说话者；不要多说。

5 L 重 D d I

D d I 沟通者的面部表情 Z 6 光 e 等 V B 和 \ d I。D d I 往往  
比 d I 更能 W < 人。因，如你是组织沟通的 d I 发送者，你 8 9 K 4 你发出的 D d I X 化  
的作用。如你是组织沟通的 d I 接 4 者，你样要 V 对方的 D 提 <，从而全面理解对方的  
思想情。

6 L 直接 楚的 表 0

用一些 j 于理解并且尽 能 楚的 G 有利于有 沟通。 & ^ \$ 行！有在双方都理解的 H  
I 之上才能 用，应尽 冗 的 & 的 G。时也要 冗 味的 表 0，不 8 要的重  
复，递的 d I Y 的有用 d I。

五 组织沟通的？径

(二) 全组织的沟通 K 道

1 L 应根 沟通的要求，于 / 用不 的沟通方 E

组织的管理沟通是一个复 ) 的，各类沟通方 E 分 发 着不 的作用，要 于根 不 件选  
沟通方 E。

2 L 全组织的沟通网络，提 沟通 率

组织 不 的沟通网络对于组织；< 的 率有不 \ ]。要 于根 d I 沟通的不 要求选 沟通网  
络。E @ 的有五种不 的沟通网络，如 S 所 <。

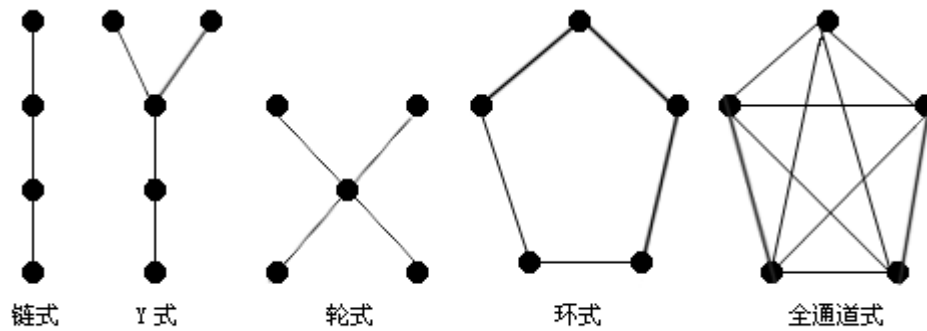


图11-2 五种不同的沟通网络示意图

(1) 链式，是沟通成员间进行信息传递，如链式的沟通网络，状态。

(2) Y式，是轮式与链式的纵向沟通网络。

(3) 轮式，信息是经由中心人而多向传递的。网络中心人有领导人是各种信息的汇集点与传递点，其他成员之间没有直接的交流，所有信息都是通过他们的领导人进行交流的。

(4) 环式，网络可以看作是链式状态下两沟通环节连接而成的一种封闭体系，表示组织所有成员间都不分彼此地联络和传递信息。环式网络的每个人都同时与两侧的人沟通信息。

(5) 全通道式，是一个全方位开放的沟通网络，所有成员之间都能进行无限制的沟通与信息交流。

表11-2

|       | 链式 | Y式 | 轮式 | 环式 | 全通道式 |
|-------|----|----|----|----|------|
| 速度    | 中  | 中  | 快  | 慢  | 快    |
| 准确性   | 高  | 高  | 高  | 低  | 中    |
| 士气    | 中  | 中  | 低  | 高  | 高    |
| 领导明确性 | 中等 | 高  | 高  | 中等 | 低    |
| 成员满意度 | 中等 | 低  | 低  | 中等 | 高    |

3. 沟通效果主要取决于沟通的渠道

因为信息传递者与接收者的数量多，信息失真量大。因此，管理者在与员工进行沟通的时候应当尽量选择直接沟通的渠道。直接沟通的管理者要直接与员工直接沟通。

#### 4L 重组织沟通？J 制的@ A

没有？J的沟通不是一个完 的沟通，完 的沟通8然 备完 的？J 制。 1，沟通的 大 。d I发送者在 递d I后应该通过提问以及 励接4者 ？J来 得？J d I。

#### （三） 组织沟通环境

不1理解，组织沟通总是在一 = 环境下进行的，沟通的环境是\ ]组织沟通的一个重要因 。

1L要有 主氛 和Q 的领导者作风

管理者应 力于[造一种 主的组织氛 ，组织领导者也应U当 自 的领导风3和O 。 于和组织成员进行私人 的沟通，准K 全面地了解组织成员的思想 情，为组织的管理沟通W下 好的H I。

2L塑造利于沟通的组织文化

任何组织的沟通总是在一 = 背景下进行的，•到组织文化类型的\ ]。组织的 文化直接决 = 着员工的行为R征 沟通方E 沟通风3，而组织的3 文化1决 = 着沟通 ] ^ S况 沟通媒介和沟通K道。

3L组织的沟通环境还 和地理环境的因

不 的 环境下， 意不 ， 意表0时的准K 。在 一个组织 ，不 的员工往往有不 的

%和文化背景，这就 能 他们对Y 的话 生不 理解，因 管理者应该选 员工j于理解的词汇， d I更加 楚明K。

组织沟通者应根 B的沟通需求来选 当的沟通 所，以 X d I的 递和R行 。

组织沟通C是一 \*及,理 管理 和行为Q 的多 Q的边缘Q ， 时又是一 工作和生；的 i ^。 @ A于W 人际沟通H I之上， 又并D人际沟通的 F叠加。所以，有 组织沟通不 需有Q 理论的指导，更多的1是 组织管理者和成员在 E工作和生； 不 的探索和实践。这样，组织的沟通8 = 得以 ，沟通i ^的真谛也8` 得以领 。

#### 第二节 冲突与冲突管理

## 一 组织 的冲突

冲突对于任何组织都是 1 的, R 是 n 着组织所面临的 u 部环境 Q 来 Q 复), 冲突 6 Q 来 Q 突出。一: M 表明: 组织 的管理人员处理冲突问 的时间大 p 他们工作时间的 20%。管理冲突的能力 以说是成 管理者的 H 。

按 冲突发生的 < 来划分, 以分为四个 < : 个人 , 的冲突, 人际 冲突, ' B 间的冲突和组织 < 的冲突。

1 L 个人 , 的冲突。通 E \* 及到一些 6 7 认知 情 的冲突。一 g 发生于个人面临多种 1 以做出的选 的时候, 时 表 得犹豫不决 茫然不知所 ~。

2 L 人际 冲突。是指两个 两个以上的个人 觉到他们的态度 行为 6 7 的对 A 所发生的冲突。

3 L ' B 间的冲突。这是组织 ' B 之间由于各种原因而发生的对 A 情, , 能是 一 ' B 部成员间的冲突, 导 成员分化成两个 更多个 ' B, 从而把 ' B 的冲突 W 化为 ' B 间的冲突; 也 能是分 处于两个 ' B 的成员间的个人冲突逐渐 F 而成。

4 L 组织 < 的冲突。组织在与其生 M 环境 的其他一些组织发生 时, 经 E 由于 6 7 利 - 的不一 而发生各种各样的冲突。如 与 的 ' ( 对 之间 发生冲突,

## 二 正 K 认 冲突

冲突指的是由于某种抵触 对 A S 况而 知到的不一 的 。

期以来, 对于组织的冲突有着三种不 的 ^ 点。

第一, ^ 点: 认为冲突是有害的, 应该 冲突。管理者有 任在组织 除冲突。从 19 j 纪末 H 20 j 纪 40 P 期, 这一 ^ 点一直 治着管理 的文 y。

第二, 人际 ^ 点: 认为应该接 冲突。 认为冲突是任何组织 的 3, 但 并不一 = 导 不 , 而是 能成为有利于组织工作的 < 力。自 20 j 纪 40 P 末 H 70 P 期, 人际 的 ^ 点在冲突理论 p 治地

第三，Y Z作用^点：认为应该 励冲突。也是最为新型的^点，认为冲突不 以成为组织 的  
 <力，而且其 一些冲突对于组织有 作是绝对8要的。这一理论^点认为， 洽 和 宁 b  
 作的组织 j对变革和革新的需要表 为 止 漠和迟钝。因 ， 励管理者z 一种冲突的最 0 ，  
 这能够 组织F 4 / 7的生 力， 于自我批评和不 新。

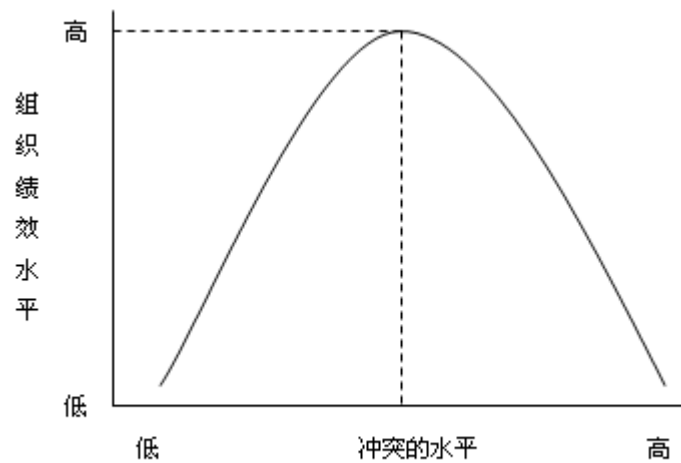


图11-3

表11-3

| 情境 | 冲突水平 | 冲突类型 | 组织的内部特征            | 组织绩效水平 |
|----|------|------|--------------------|--------|
| A  | 低或无  | 功能失调 | 冷漠、迟钝、对变化反应慢、缺乏新观念 | 低      |
| B  | 最佳   | 功能正常 | 生命力强、自我批评、不断革新     | 高      |
| C  | 高    | 功能失调 | 分列、混乱无秩序、不合作       | 低      |

作的

按 双方 Y Z 的 4 度, 组织 的 分为三种, E:

(1) 间接 , 是指双方之间没有直接 , 而是通过第三者的作用才发生的 。

(2) F , 是指某一方 F 方面地 于 t 一方, 者是其 一方的 出是 t 一方的 9 人。

(3) 双 , 是指双方之间 M 在着一种 1 2 循环的 , 双方的 出 Z 为对方的 9 。

Y Z 是 & 化和 W 分工的 a 。但也正是这种 Y Z , 冲突的发生成为 能。因 , 防止冲突, 从 y t Y Z 的角度 。

2 L y t 彼 间的 , 除冲突, 成的直接原因

冲突 生的直接原因 以归为冲突双方彼 之间的 。 有一 = 的 Y Z 的双方, 大, 8 然 n 着一 = 的意 @ 分歧, 导 冲突的发生。

组织 主要 M 在以下几种 :

(1) d I , 是指双方所 得的 d I 了解的事实之间的 。

(2) 认 的 , 由于背景的不 部 的文化不 地 的不 双方看问 的角度不 , 出 认 上的 。

(3) 6 7 要求的 。 Y Z 的双方各自的 6 7 有时不一 , M 在一 = 的 。

(4) 角色 。个人的角色 也 引 冲突。

有 Y Z 的个 B, 在上 M 在并 0 到一 = 4 度时, 8 然 导 组织冲突。因 如何 除 冲突, 从 除 Y Z 的个 B 上是一个主要的方 。

3 L 全组织的 在 制, y 缓冲突, 成的 < 力

组织 制的不完 是冲突, 成的 < 力。

(1) 组织 a 。组织 a 是 生冲突的一个重要根源。有 的 a , E, 的工作 4, 组织 部能够进行 分的 d I 沟通, 那么冲突自然就 t 。

(2) 管辖 的 h 糊。各个部 的管理 限及 务 k = 不 , 冲突就 发生。

(3) 直 [ 与 之间的 。组织 的 & 人员愈来愈多, 这些 人员与直 [ 人员之间 部

与直[部]之间经E发生冲突。

(4) 源的稀•。当两个、两个以上的主B时于组织的稀•源时，双方张何能因何能索妻从赴情件

(5) 9励制度不当。当9励制度不

(6) 作为激励的' (制的b理。群

也Q来Q的方。然在组织一的冲突。u环境变化的理加最以而第指解5  
的组织制是一个主

因如何随冲突，

(二五如冲解策

解决组织的人际冲突，美的行为Q，其，\$，自，!表<在追  
为了有选：，自和，人马斯提出了一种两z h E。马斯认  
冲突以后，与者有两种能的策q

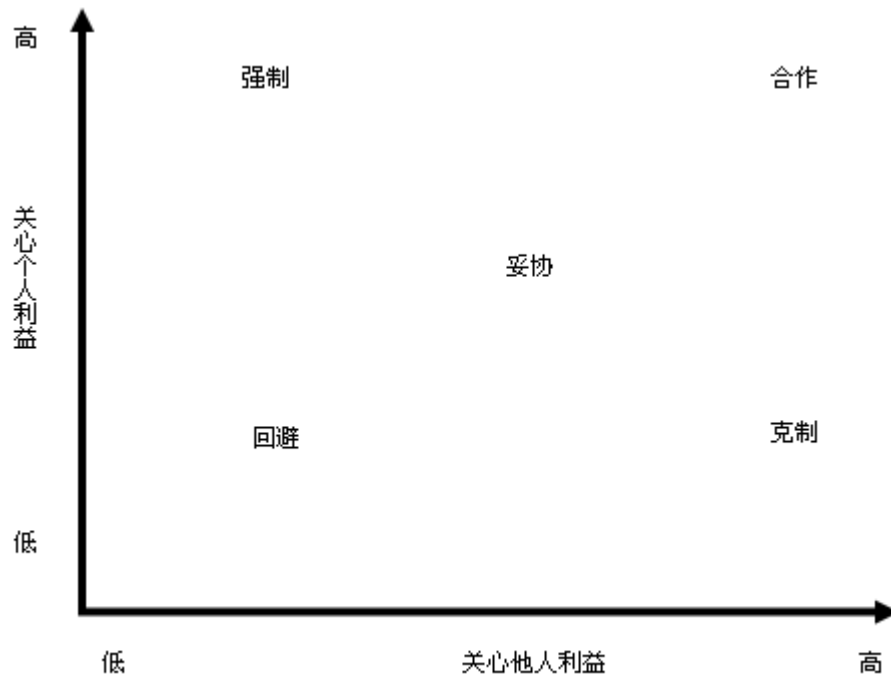


图11-4

#### 1 L | 策 q

| 策 q 是指 C 不 b 作又不武 的策 q， 从冲突 退出 者抑制冲突的策 q。这时，人们`自 V 于冲突之 u， @ V 了双方之间的 `， 4 A 态度。这种方法？应出当事人的态度是任冲突自然发展，对自 的利 - 和他人的利 - \* . D。

#### 2 L X 制策 q

X 制策 q 是指 度武 且不 b 作的策 q， 以 对方为 P r 而 足自 需要的策 q。 P 表了一种 \$ 赢 输!的 a ， 为了自 的利 - 他人的利 - 。

#### 3 L T 制策 q

T 制策 q P 表着一种 度 b 作而武 4 度 7 的策 q。把 人的需要和 K " 放在 于自 的 上，从而 z 和 # ， 以说这是 私的策 q，因为当事人是 自 的利 - 而 足他人的要求。

#### 4 L b 作策 q

b 作策 q 是在 度的 b 作 和武 的情况下 / 的策 q。b 作是一种双赢的解决方 E， 时冲突双方都 足了自 的利 - 。

5L 妥协策略

在妥协策略中，合作和武断程度\*处于中间状态，在A在B有优势的H I之上，这种策略要求每一方都做出一定的让步才能达成。

当冲突过于激烈时，管理者/ 什么手段来化解冲突呢？ 以从五种冲突解决方法 进行选

。