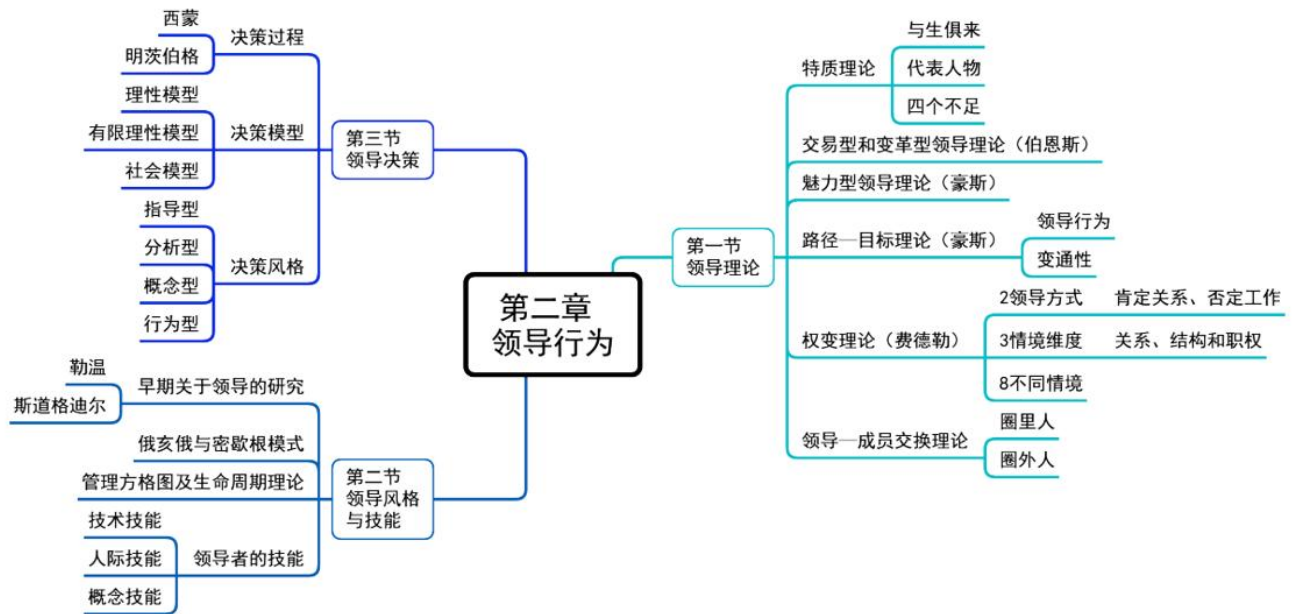


## 第二章 领导行为



### 考点一：特质理论

领导特质理论是最古老、发展最早的一个理论。	
传统的特质理论主要观点	(1) 领导具有某些固有的特质，并且这些特质都是与生俱来的。 (2) 只有先天具备某些特质的人才可能成为领导。
卓越的领导特质	吉伯：身强力壮，聪明但不能过分聪明，外向有支配欲，有良好的调适能力，自信。 斯道格迪尔（扩大了特质的范围）：有责任感，充满热情持之以恒，勇于冒险富有创新精神，勇于实践，自信，很好的处理人际关系并能够忍受挫折。
理论不足	(1) 忽视了下属的需要 (2) 没有指明各种特质之间的相对重要性 (3) 忽视了情境因素 (4) 没有区分原因和结果

### 考点二：交易型和变革型领导理论（伯恩斯坦）

类型	观点	特征	总结
交易型领导	①强调的是个人在组织中的与位置相关的权威和合法性 ②强调任务的明晰度、工作的标准和产出 ③很关注任务的完成以及员工的顺从 ④更多依靠组织的奖励和惩罚来影响员工的绩效	①奖励 ②差错管理（积极型） ③差错管理（消极型） ④放任	依靠的是消极型差错管理，是一种相对平庸的管理模式
变革型领导	①通过更高的理想和组织价值观来激励他的追随者们 ②能够为组织制定明确的愿景，更多的通过自己的领导风格来影响员工和团队的绩效	①魅力 ②激励 ③智慧型刺激 ④个性化关怀	创造组织在革新和变化中的超额绩效

### 考点三：魅力型领导理论（豪斯）

概念	魅力型领导是指具有自信并且信任下属，对下属有高度的期望，有理想化的愿景，以及使用个性化领导风格的领导者。
	(1) 魅力型领导者的追随者认同他们的领导者及其任务，表现出对领导者的高度忠诚和信心，效法其价值观和行为，并且从自身与领导者的关系中获得自尊。

观点	(2) 魅力型领导者将促使追随者产生出高于期望的绩效以及强烈的归属感。当追随者显示出 <b>更高水平</b> 的自我意识和自我管理时，魅力型领导者的 <b>效果</b> 将会得到 <b>进一步强化</b> 。
	(3) <b>魅力本身是一个归因现象，会随着情境发生变化</b> 。能够促使魅力归因的 <b>领导特质</b> 包括： <b>自信、印象管理技能、社会敏感性和共情</b> 等。
	(4) 魅力型领导者 <b>并不一定是一个正面的英雄</b> ，也有与其相联系的非道德特征。（见下页）

道德特征（利他）	非道德特征（利己）
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 使用权力为他人服务</li> <li>● 使追随者的需要和志向与志愿相结合</li> <li>● 从危机中思考和学习</li> <li>● 激励下属独立思考</li> <li>● 双向沟通</li> <li>● 培训、指导并且支持下属，与他人分享</li> <li>● 用内在的道德标准行事</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 为个人利益使用权力</li> <li>● 提升自己的个人愿景</li> <li>● 指责或批评相反的观点</li> <li>● 要求自己的决定被无条件接受</li> <li>● 单向沟通</li> <li>● 对追随者的需要感觉迟钝</li> <li>● 用外部的道德标准</li> </ul>

#### 考点四：路径-目标理论（豪斯）

1. 主要观点	领导者的主要任务是 <b>帮助</b> 下属达到他们的目标，并提供必要的支持和指导以确保下属的目标与群体或组织的目标相互配合。
2. 激励作用	(1) 使绩效的实现与员工需要的满足相结合。 (2) 为实现有效的工作绩效提供必需的辅导、指导、支持和奖励。
3. 四种领导行为	(1) <b>指导式</b>
	(2) <b>支持型</b>
	(3) <b>参与式</b>
	(4) <b>成就取向式</b>
4. 领导者具有 <b>变通性</b>	提出两个权变因素作为领导行为与结果之间的 <b>中间变量</b> ： (1) 下属控制范围之外的 <b>环境因素</b> ：工作结构、正式权力系统、工作团队等 (2) 下属的 <b>个人特征</b> ：经验、能力、内-外控等
5. 不同的领导行为适合于不同的环境因素和个人特征	(1) 下属的 <b>工作是结构化</b> ： <b>支持型</b> 的领导带来高效 (2) <b>能力强或经验丰富的</b> 下属： <b>指导式</b> 的领导是 <b>多余</b> 的 (3) <b>内控型</b> 下属：对 <b>参与式</b> 的领导更为满意 (4) <b>外控型</b> 下属：对 <b>指导式</b> 的领导更为满意

#### 考点五：权变理论（费德勒）

主要观点	团队绩效的高低取决于 <b>领导与情境因素</b> 之间是否搭配。
领导方式	领导方式区分为 <b>工作取向</b> 和 <b>关系取向</b> 两类，测量表“ <b>最不喜欢的工作伙伴</b> ”。（ <b>口诀：肯定关系，否定工作</b> ）
情境因素三个维度	①领导与下属的 <b>关系</b> -下属信任、信赖和尊重程度；
	②工作 <b>结构</b> -工作程序化、规范化程度；
	③ <b>职权</b> -领导者在人事工作方面有多大影响力和权力。
通过这 <b>三个</b> 维度的互相组合，共可以产生 <b>八种</b> 不同的情况。 两种领导风格在八种不同的情境下有 <b>不同的效能</b> （见下页附图）	

不同领导风格在不同情境下的效能

情境类型		一	二	三	四	五	六	七	八
情境维度	上下级关系	<b>好</b>	<b>好</b>	<b>好</b>	<b>好</b>	<b>坏</b>	坏	坏	<b>坏</b>
	工作结构	高	高	低	低	高	高	低	低

	构								
	职权	大	小	大	小	大	小	大	小
领导风格	关系取向	低			高			一般	
	工作取向	高			低			一般	

考点六：领导——成员交换理论（LMX 理论）

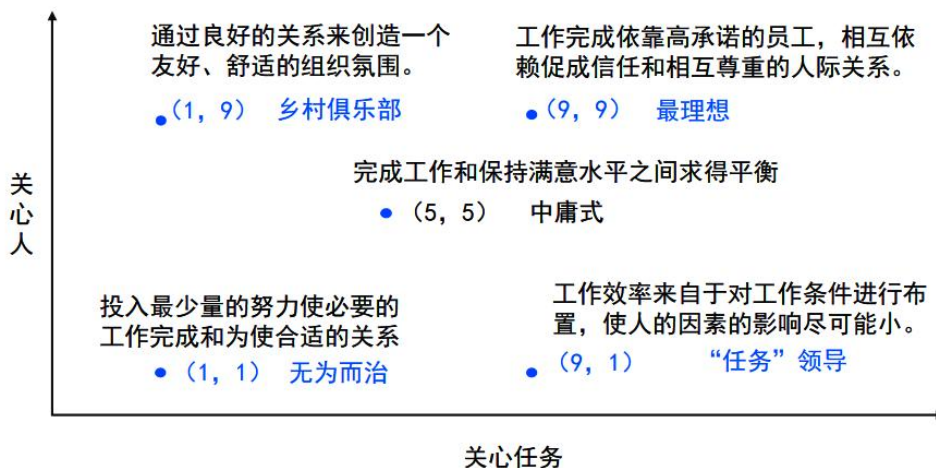
1. 核心观点	团体中领导者与下属在确立关系和角色的早期，就把下属分出“圈里人”和“圈外人”两个类别。
2. “圈里人”和“圈外人”的区别	<p>①对于同一个领导者而言，属于“圈里人”的下属与领导打交道时，比“圈外人”困难少，能够感觉到领导者对他们的关心。</p> <p>②在工作中“圈里人”比“圈外人”承担更高的工作责任感，对于其所在的部门贡献更多，绩效评估也更高。</p> <p>③领导倾向于对“圈里人”比“圈外人”投入更多的时间、感情，很少采用正式领导权威。</p>
3. 这种交换过程是一个互惠的过程	①领导为了达成绩效目标和更持久化的改变，应该着手改变下属的自我概念。
	②下属通过他们的反应也在改变领导者的自我图式。
领导者和下属两者都作为个体通过团体进行反馈。	

考点七：俄亥俄与密歇根模式

	俄亥俄模式	密歇根模式
维度	关心人 工作管理	员工取向 生产取向
结论	双高	员工取向
密歇根模式在维度的数量和性质上与俄亥俄模式极为相似，这两种模式理论虽然在以生产工作为取向维度的结论上看法相悖，具有极强的相似性，极具对比研究的意义。		

考点八：管理方格图及生命周期理论

(一) 管理方格图



(二) 生命周期理论——是管理方格理论的扩展

核心观点	影响领导者风格选择的一个重要因素是下属的成熟度，即个体对自己的行为但责任的能力与意愿。	
包含两个方面	工作成熟度	指一个人的知识和技能水平。
	心理成熟度	指从事工作的意愿和动机。

四种领导风格	指导式	高工作-低关系
	推销式	高工作-高关系
	参与式	低工作-高关系
	授权式	低工作-低关系
生命周期理论强调了被领导者的重要性，对于不同成熟度的员工，应采取不同形式的领导方式，以求得最佳绩效。		

**考点九：领导者的技能**

成功的领导依赖于合适的行为、技能和行动。			
主要技能	技术技能 (事)	定义	一个人对于某种类型的程序或技术所掌握的知识能力。
		适用范围	①对于操作人员和专业人员，技术技能是工作绩效的主要特点； ②经理更依靠下属的技术技能，不参与团队的技术技能实践； ③高层领导对生产的技术细节并不熟悉。
	人际技能 (人)	定义	有效地与他人共事和建立团队合作的能力。
		适用范围	任何层次的领导者都不能逃避人际关系的要求。
	概念技能 (思想)	定义	按照模型、框架和广泛联系进行思考的能力。
		适用范围	职位越高的管理职位上，概念技能的作用也就越重要。
结论	不同层次的管理者需要的三种技能的相对比例是不同的。 管理层级越高，工作技术技能所占比例越小，而概念技能所占比例越大。		

**考点十：决策过程**

西蒙	(1) 智力活动阶段	在智力活动阶段的决策工作包括对环境进行分析，确定决策的情境。
	(2) 设计活动阶段	在设计活动阶段的决策工作包括探索、研究和分析可能发生的行为。
	(3) 选择活动阶段	在选择活动阶段的决策工作是在上一阶段可能发生的行为系列中选择一个行为。
明茨伯格	(1) 确认阶段	认知到问题或机会的产生，进行诊断。
	(2) 发展阶段	个体搜寻现有的标准程序或者解决方案，或者设计全新的、量身定做的解决方案的过程。
	(3) 选择阶段	确定最终的方案。 一般有三种方法： ①在决策者经验或者知觉的基础上进行判断； ②在逻辑和系统的基础上对备选方案进行分析； ③决策成员之间相互权衡。

**考点十一：决策模型**

理性模型	决策者在任何方面都是完全理性的
有限理性模型	相对于理性模型而言，西蒙的有限理性更加接近现实。
社会模型	来自心理学的社会模型，与理性模型相对应认为人类行为主要是由无意识的需求来驱动。 人们有坚持错误决策的倾向，称为“投入的增加”。原因主要有：①项目的特点；②心理决定因素；③社会压力；④组织决定因素

**考点十二：决策风格**

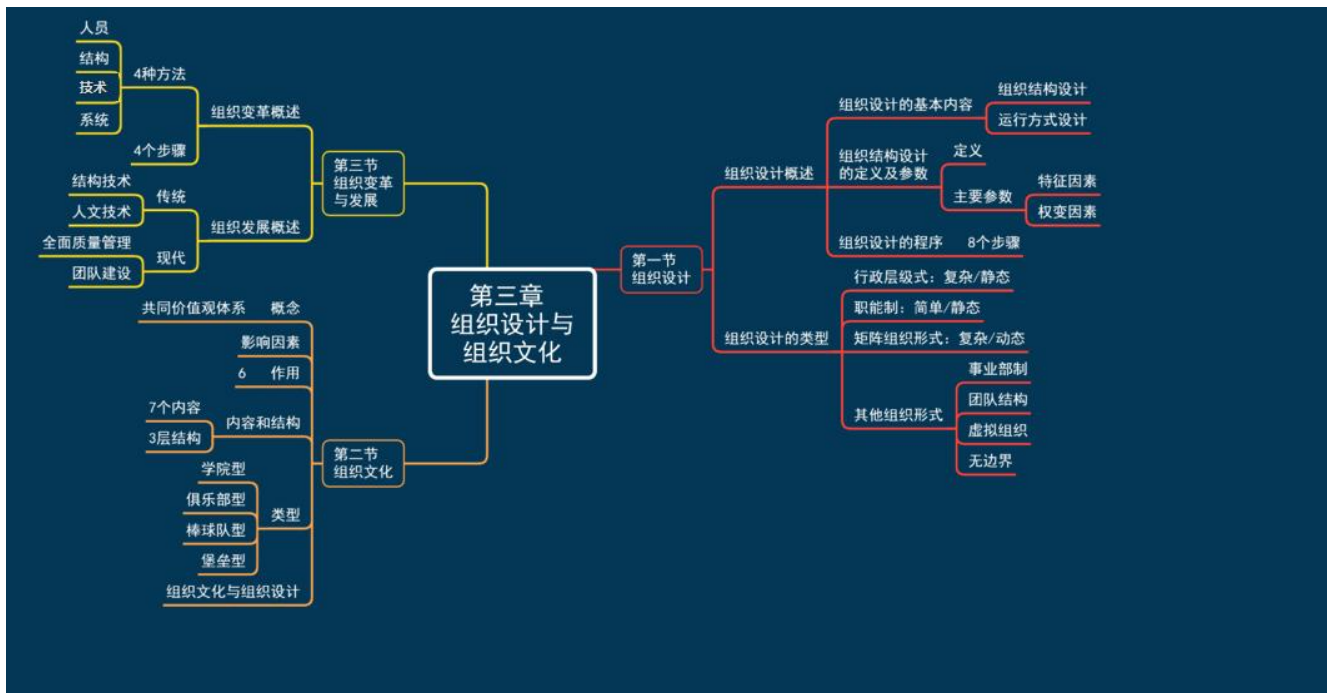
维度	价值取向	关心任务和技术本身 关心人和社会的因素
	模糊耐受性	低：决策需要结构和控制的程度 高：是否有能力在不确定的环境中工作
		较高模糊耐受性   较低模糊耐受性

四种决策风格	关注任务和技术	分析型：高技术	指导型：低技术
	关注人和社会	概念型：高人	行为型：低人

### 考点小结

- 特质理论
- 交易型和变革型领导理论（伯恩斯）
- 魅力型领导理论（豪斯）
- 路径—目标理论（豪斯）
- 权变理论（费德勒）
- 领导——成员交换理论（LMX 理论）
- 俄亥俄与密歇根模式
- 管理方格图及生命周期理论
- 领导者的技能
- 决策过程
- 决策模型
- 决策风格

## 第三章 组织设计与组织文化



### 考点一：组织设计概述

#### (一) 组织设计的基本内容

概念	组织设计是对企业 <b>组织结构</b> 及其 <b>运行方式</b> 所进行的设计。
基本内容	(1) <b>组织结构</b> 设计 ① <b>新建</b> 企业：全新设计。 ② <b>现有</b> 企业：对企业原有组织结构进行的再设计，即组织结构的变革。
	(2) 保证组织正常 <b>运行</b> 的各项管理制度和方法设计：包括对组织结构运行过程中的横向协调、管理规范、绩效评估制度、激励体系、人员配备、培训与开发体系等方面的设计。
从形式分	(1) <b>静态</b> 设计（ <b>古典的</b> ）：对 <b>组织结构</b> 进行的设计。 (2) <b>动态</b> 设计（ <b>现代的</b> ）：对 <b>组织结构</b> 和 <b>运行制度</b> 进行的设计。



## （二）组织结构（权责结构）的定义

定义的三方面	<b>本质</b>	是企业员工的 <b>分工协作</b> 关系。
	<b>目的</b>	实现组织的 <b>目标</b> 。
	<b>内涵</b>	企业员工在 <b>职、权、责</b> 三方面的结构体系。
主要内容	<b>职能结构</b>	完成企业目标所需的各项业务 <b>工作</b> 及其比例关系。
	<b>层次结构</b>	各管理层次的构成，又称组织的 <b>纵向</b> 结构。
	<b>部门结构</b>	各管理部门的构成，又称组织的 <b>横向</b> 结构。
	<b>职权结构</b>	各管理层次、部门在 <b>权力和责任</b> 方面的分工和相互关系。
三个要素	① <b>复杂性</b>	指任务 <b>分工</b> 的层次、细致程度；
	② <b>规范性</b>	指使用 <b>规则</b> 和标准处理方式规范工作行为的程度；
	③ <b>集权度</b>	指 <b>决策权</b> 的 <b>集中</b> 程度。

## （三）组织结构的主要参数

<b>特征因素</b>	<p>①是描述一个组织结构的各方面特征的<b>标志或参数</b>。</p> <p>②是进行组织结构设计、对企业的组织结构进行<b>比较和评价</b>的基础。</p> <p>③组织结构的主要特征因素（<b>10</b>个方面）：<b>管理层次和管理幅度、专业化程度、规范化程度、制度化程度、职业化程度、地区分布、分工形式、关键职能、集权程度、人员结构</b></p>
<b>权变因素</b>	<p>①是影响企业组织结构形成的诸多<b>外部条件和环境</b>，组织应该根据各自面临的外部环境来设计相适应的组织结构。</p> <p>②主要权变因素（<b>6</b>个方面）：<b>组织环境，组织战略，组织技术，人员素质，组织规模，组织生命周期</b>等。</p>

## （四）组织设计的程序（8步）

- （1）确定组织设计的基本方针和原则；
- （2）进行**职能**设计：**首要**工作；
- （3）设计组织结构的**框架**：**主体**工作；
- （4）联系方式的设计：横向纵向间的协调方式和控制手段；
- （5）管理规范的设计：组织结构的细化；
- （6）人员配备的设计：数量和质量；
- （7）各类运行制度的设计：确保正常运行；
- （8）反馈和修正：动态和适应。

### 考点二：组织设计的类型

- （一）**行政层级**组织形式
- （二）按**职能**划分的组织形式
- （三）**矩阵**组织形式
- （四）其他组织形式

1. 事业部制
2. 团队结构
3. 虚拟结构
4. 无边界组织

### （一）行政层级组织形式

<p>马克斯·韦伯首先使用“<b>行政层级式</b>”一词，他认为理想的组织形式就是<b>科层（官僚）制</b>，强调<b>权威与等级、规章与规范</b>。</p>	
	<p>（1）权力等级：权力集中程度高</p> <p>（2）分工：较为精细</p>

决定因素	(3) 规章：更为规范化，但限制自主性 (4) 程序规范：强调 (5) <b>非个人因素</b> ：在某些范围内不应考虑的个人属性，不能作为招工取舍的依据 (6) <b>技术能力</b> ：决定工作地位的主要因素是技术能力和绩效，而不是其他非个人因素
适用范围	复杂/静态环境

(二) 按职能划分的组织形式（“法约尔模型”）

主要特点	<b>职能分工；直线—参谋制；管理权力高度集中。</b>
优点	(1) 明确的任务和确定的职责； (2) 最充分地利用资源； (3) 有利于强化专业管理，提高工作效率； (4) 组织有较高稳定性； (5) 管理权力高度集中，便于严格控制。
缺点	(1) 狭隘的职能观念； (2) 横向协调性差； (3) 适应性差； (4) 企业领导负担重； (5) 不利于培养全面人才。
适用范围	简单/静态环境中效果较好。适合中小型、产品品种单一、生产技术发展变化较慢、外部环境比较稳定的企业。

(三) 矩阵组织形式

主要特点	一名员工有 <b>两位领导</b> ；组织内部有 <b>两个层次</b> 的协调；产品部门（或项目小组） <b>横向联系灵活多样</b> 。
优点	(1) 有利于加强各职能部门间的协作配合； (2) 有利于顺利完成规划项目，提高企业的适应性； (3) 有利于减轻高层管理人员的负担； (4) 有利于职能部门与产品部门相互制约，保证企业整体目标的实现。
缺点	(1) 组织的稳定性差； (2) 双重领导的存在，容易产生责任不清、多头指挥的混乱现象； (3) 机构相对臃肿，用人较多。
适用范围	复杂/动态的环境较为有效。适合于技术发展迅速和产品品种较多而具有 <b>创新性强、管理复杂特点</b> 的企业。

考点三：组织文化的作用

1. 导向作用	组织文化把组织整体及组织成员个人的价值取向及行为取向引导到组织所确定的目标上来。同时，也能够将整个组织引向某个特别的领域或方向，使得整个组织朝一个特定的方向发展。
2. 规范作用	组织文化是用一种无形的、思想上的约束力量，形成一种软规范，制约员工的行为，以此来弥补规章制度的不足，并引导多数员工认同和自觉遵守规章制度，从而使组织上下形成统一、和谐与默契。
3. 凝聚作用	组织文化是一种极强的凝聚力量。
4. 激励作用	组织文化强调以人为中心的管理方法，其核心是要创造出共同的价值观念。
5. 创新作用	建立具有鲜明特色的组织文化，是组织创新的重要基础，是激发员工创新精神的源泉和动力。
6. 辐射作用	组织文化还会 <b>对社会公众、对本地区乃至国内外组织</b> 产生一定的影响，在提高组织知名度的同时，组织文化也构成社会文化的一部分。

考点四：组织文化的内容和结构

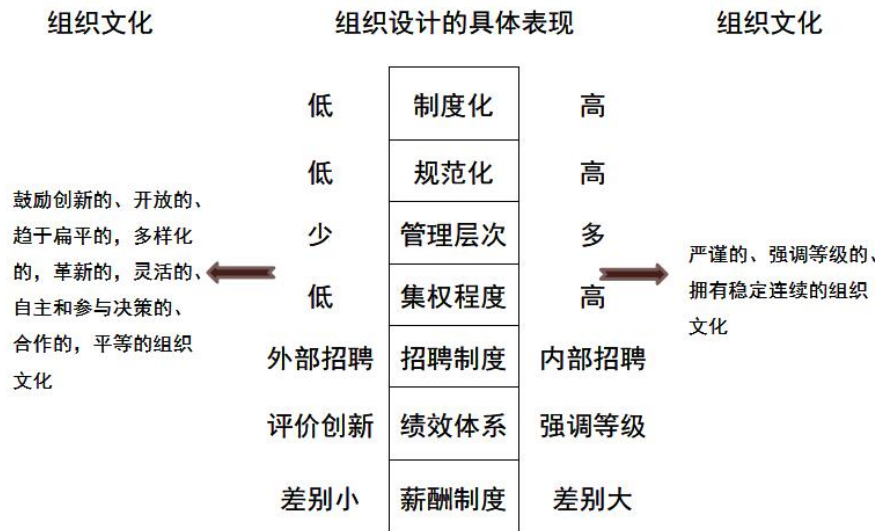
内容 (7)	创新与冒险、注重细节、 <b>结果导向、人际导向、团队导向</b> 、进取心、稳定性		
	层次	主要内容	三者的关系

结构(3)	物质层	表层	名称、产品外观、纪念物等外显的标识, 折射出经营思想、工作作风和审美意识	是组织文化的 <b>外在</b> 表现, 是制度层和精神层的物质基础
	制度层	中间层(里层)	集中体现在各种 <b>行动准则或规章制度</b>	<b>制约和规范</b> 着物质层及精神层的建设
	精神层	深层	基本信念、价值标准、职业道德及精神风貌, 组织文化的 <b>核心和灵魂</b>	是形成物质层及制度层的 <b>思想基础</b> , 也是组织是否形成了文化的 <b>主要标志和标准</b>

考点五：组织文化的类型

类型	特点
学院型	是为那些想全面掌握每一种新工作的人准备的地方。在这里他们能不断地成长、进步。这种组织喜欢雇用年轻的 <b>大学毕业生</b> , 并为他们提供大量的专门培训, 然后指导他们在特定的职能领域内从事各种 <b>专业化</b> 工作。
俱乐部型	非常重视 <b>适应、忠诚感和承诺</b> 。在俱乐部型组织中, <b>资历</b> 是关键因素, 年龄和经验都至关重要。与学院型组织相反, 它们把管理者培养成 <b>通才</b> 。
棒球队型	鼓励 <b>冒险和革新</b> 。这类组织在招聘时, 从各种年龄和经验层次的人中寻求有才能的人; 薪酬制度以员工绩效水平为依据。
堡垒型	着眼于公司的 <b>生存</b> 。这类组织的工作安全保障不足, 但对于 <b>喜欢流动性、挑战性</b> 的人来说, 具有一定的吸引力。

考点六：组织文化与组织设计



考点七：组织变革概述

概念	1. 是指组织为了适应内外环境的变化而对其自身进行的 <b>调整和修正</b> 。
	2. 组织变革的原因是内部和外部环境的变化: ① <b>外部环境</b> 主要包括政治、经济、技术、社会、心理环境等; ② <b>内部环境</b> 主要包括组织成员的工作态度、士气、期望、个人价值观、人员素质的变化等。
	3. 当组织面临下列情况之一时, 就必须进行 <b>变革</b> : 决策失灵、沟通不畅、组织不能发挥效率、缺乏创新。
方法	1. 以 <b>人员</b> 为中心的变革: 最根本和最重要的变革 2. 以 <b>结构</b> 为中心的变革: 内部结构的分化和统合 3. 以 <b>技术</b> 为中心的变革: 通过对组织工作流程的再设计 4. 以 <b>系统</b> 为中心的变革: 牵一发而动全身(包括人员、结构和技术等)



程序	1. 确定 <b>问题</b> ；2. 组织 <b>诊断</b> ；3. 实行 <b>变革</b> ；4. 变革 <b>效果</b> 评估。
----	--

### 考点八：组织发展方法

#### （一）传统的组织发展方法

结构技术	结构技术是通过有计划地改革组织的结构，改变其复杂性、规范性和集权度的技术，是影响工作内容和员工关系的技术。	
	合并 <b>职能</b> 部门，减少垂直分化度，简化部门规章，扩大员工的工作自主性；对工作进行再设计，使 <b>工作</b> 变得更具挑战性、趣味性等。	
人文技术	<b>敏感性训练</b>	通过无结构小组的交互作用方式来改善行为的方法。 团体注重的是相互作用的过程，而不是讨论的结果。
	<b>调查反馈</b>	通常是问卷形式，对事不对人。
	<b>质量圈</b>	员工参与计划的一种形式。
	<b>国际发展</b>	改善团体间的相互关系。

#### （二）现代的组织发展方法

全面质量管理	（1）是指 <b>整个企业</b> 通过共同努力，引进新的管理体制和组织文化，大幅度削减因质量不佳而导致的成本增加，以此来满足顾客的需要，甚至经常超出顾客的期望要求而采取的一系列管理措施。	
	（2）强调 <b>依靠协同</b> 工作得到组织中的每个人对质量的承诺，是一个在长期经营中不断改进质量的过程。	
	（3）要达到全面质量管理的这些要求， <b>变革</b> 必须： ①根植于企业最根本的部分，即组织文化。 ②只有具有高度责任感的员工才能符合全面质量管理的要求。 ③全面质量管理需要最高管理层的支持。	
团队建设	（1） <b>好的团队</b> 的特征：①规模小；②能力互补；③有共同的意愿、目标和工作方法；④情愿共同承担责任。	
	（2）团队建设可以针对 <b>工作</b> ，也可以针对 <b>业余生活</b> ， <b>双管齐下</b> 则效果更好。	

### 考点小结

- 组织设计概述
- 组织设计的类型
- 组织文化的作用
- 组织文化的内容和结构
- 组织文化的类型
- 组织文化与组织设计
- 组织变革概述
- 组织发展方法

## 第二部分 人力资源管理

