

经济师中级人力资源考试辅导讲义(三) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/236/2021_2022__E7_BB_8F_E6_B5_8E_E5_B8_88_E4_c49_236601.htm

第三节 激励理论在实践中的应用

一、目标管理：1、目标管理的理论基础是激励理论中的目标设置理论。基本核心是强调通过电话体共同参与制定具体的、可行的而且能够客观衡量的目标。2、目标管理的要素：目标具体化、参与决策、限期完成、绩效反馈。

二、参与管理：1、参与管理就是让下属人员实际分享上级的决策权。2、实施参与管理不但可以发挥员工的专长，提高其对工作的兴趣，而且可以促进管理者和员工的沟通，有利于决策的执行。同时，也是促进团队建设的重要手段之一。参与管理尤其受到年轻一代和高学历员工的重视。3、参与管理要有成效必须符合以下几个方面的条件：

在行动前，要有充裕的时间来进行参与；员工参与的问题必须与其自身利益相关；员工必须具有参与的能力，如智力、知识技术、沟通技巧等；参与不应使员工和管理者的地位和权力受到威胁；组织文化必须支持员工参与。4、质量监督小组是一种常见的参与管理模式。

三、绩效薪金制：1、绩效薪金制通常采用的方式有计件工资、工作奖金、利润分成、按利分红等。2、绩效薪金制的实施必须以公平、量化的绩效评估体制为基础。3、绩效薪金制同期望理论关系比较密切。

第三章组织设计与组织文化第一节、组织设计概述一、组织设计的主要概念（一）组织设计的基本内容：1、组织设计是对企业的组织结构及其运行方式所进行的设计，基本内容包括以下两方面：

企业的组织结构设计（对新建企业和现有企业的组织

设计）

2、组织设计的基本内容：1、组织设计是对企业的组织结构及其运行方式所进行的设计，基本内容包括以下两方面：

企业的组织结构设计（对新建企业和现有企业的组织

设计）

2、组织设计的基本内容：1、组织设计是对企业的组织结构及其运行方式所进行的设计，基本内容包括以下两方面：

企业的组织结构设计（对新建企业和现有企业的组织

结构设计)；保证企业组织结构正常运行的各项管理制度设计。2、组织设计从形式上可以分静态设计和动态设计，只对组织结构进行的设计称之为静态组织设计，同时对组织结构和运行制度进行的设计称之为动态组织设计。3、现代的组织设计理论是动态的，它包含组织结构和运行制度设计两个方面。(二)组织结构设计：1、组织结构(又称为权责结构)是指为实现组织的目标，企业全体员工进行分工协作，在职务范围、责任、权力方面所形成的结构体系，这个定义包含以下三方面含义：组织的本质是企业员工的分工协作关系；设计组织的目的是为了组织的目标，组织是实现组织目标的一种手段；组织的内涵是企业员工在职、权、责三方面的结构体系。2、组织结构实际中通常以组织图或组织树的形式出现，这个结构体系的主要内容有：职能结构；层次结构(纵向结构)；部门结构(横向结构)；职权结构。3、组织结构包含三个要素：复杂性；规范性；集权度。4、组织结构设计的主要参数包括特征因素和权变因素：特征因素包括：管理层次和管理幅度、专业化程度、地区分布、分工形式、关键职能、集权程度、规范化、制度化程度、职业化程度、人员结构。权变因素包括：企业环境、企业战略、企业技术、人员素质、企业规模、企业生命周期等。

I、管理层次也称组织层次，它是描述组织纵向结构特征的一个概念。一个企业管理层次多少表明其组织结构的纵向复杂程度。II、管理幅度也称管理跨度，它是指一名领导者直接领导的下级人员的数量。管理幅度的大小往往反映上级领导人直接控制和协调的业务活动量的多少。III、管理层次和管理幅

度存在着反比关系，并且互相制约，其中管理幅度决定管理层次。IV、同样规模的企业，如果科室机构多，说明其分工精细，专业化程度较高。V、分工形式是指企业各部门的横向分工所采取的形式。常见的有职能制、产品制、地区制以及混合制等。一般将产品制和地区制统称为事业部制。

二、组织设计的程序：（一）确定组织设计的基本方针和原则；（二）进行职能分析和职能设计；（三）设计组织结构的框架；（四）联系方式的设计；（五）管理规范的设计；（六）人员配备和培训体系的设计；（七）各类运行制度的设计；（八）反馈和修正。

第二节 组织设计的类型一、行政层级式（德国学者马克思·韦伯首先使用）（一）决定因素：1、权力等级；2、分工；3、规章；4、程序规范；5、非人上因素；6、技术能力。（二）适用范围：行政层级组织形式在复杂/静态环境中最有效。二、职能制结构（法约尔）（一）主要特点：1、职能分工；2、直线参谋制；3、管理权力高度集中（二）职能制的优点……P45（三）职能制的缺点：1、狭隘的职能观念；2、横向协调差；3、适应性差；4、企业领导负担重；5、不利于培养具有全面素质，能够经营整个企业的管理人才。（四）适用范围：在简单/静态环境中效果较好。三、矩阵组织形式（一）主要特点：1、一名员工有两位领导；2、组织内部有两个层次的协调；3、产品部门（或项目小组）所形成的横向联系灵活多样。（二）矩阵组织形式的优点：1、有利于加强各职能部门之间的协作配合；2、有利于顺利完成规划项目；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。（三）矩阵组织形式的缺点：1

、组织的稳定性较差；2、双重领导的存在；3、机构相对臃肿，用人较多。（四）适用范围：在复杂/动态环境中较为有效。

第三节 组织文化

一、组织文化的概念

二、组织文化的影响因素：组织文化很大程度上取决于最高管理层的行为方式和管理风格。

三、组织文化的功能：1、六大功能：导向、规范、凝聚、激励、创新、辐射作用。2、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。

四、组织文化的内容和结构：（一）组织文化的内容（组织文化的本质）：创新与冒险、注重细节、结果导向、人际导向、团队导向、进取心、稳定性。（二）组织文件的结构：1、三个层次：物质层、制度层和精神层2、三个层次的关系：物质层是组织文化的外在表现，是制度层和精神层的物质基础。制度层则制约和规范着物质层及精神层的建设。精神层是形成物质层及制度层的思想基础，是组织文化的核心和灵魂。

五、组织文化的类型：1、艾莫瑞大学的桑南菲尔德提出了一套标签理论，他确认了四种文化类型：学院型（如IBM公司、可口可乐公司、宝洁公司）、俱乐部型（如联合包裹服务公司、德尔塔航空公司、贝尔公司、政府机构和军队等）、棒球队型（会计、法律、投资银行、咨询公司、广告机构、软件开发、生物研究领域）、堡垒型（大型零售店、林业产品公司、天然气探测公司）。2、学院型组织注重培养专才。3、俱乐部型公司重视适应、忠诚感和承诺，它们把管理人员培养成通才。资历是关键因素。4、棒球队型组织鼓励冒险和革新，重视创造发明，薪酬制度以员工绩效水平为标准。5、堡垒型公司着眼于公司的生存，工作安全保障不足。

第六节 组织文化

一、组织文化

二、组织文化

三、组织文化

四、组织文化

五、组织文化

六、组织文化

七、组织文化

八、组织文化

九、组织文化

十、组织文化

十一、组织文化

十二、组织文化

十三、组织文化

十四、组织文化

十五、组织文化

十六、组织文化

十七、组织文化

十八、组织文化

十九、组织文化

二十、组织文化

二十一、组织文化

二十二、组织文化

二十三、组织文化

二十四、组织文化

二十五、组织文化

二十六、组织文化

二十七、组织文化

二十八、组织文化

二十九、组织文化

三十、组织文化

三十一、组织文化

三十二、组织文化

三十三、组织文化

三十四、组织文化

三十五、组织文化

三十六、组织文化

三十七、组织文化

三十八、组织文化

三十九、组织文化

四十、组织文化

四十一、组织文化

四十二、组织文化

四十三、组织文化

四十四、组织文化

四十五、组织文化

四十六、组织文化

四十七、组织文化

四十八、组织文化

四十九、组织文化

五十、组织文化

五十一、组织文化

五十二、组织文化

五十三、组织文化

五十四、组织文化

五十五、组织文化

五十六、组织文化

五十七、组织文化

五十八、组织文化

五十九、组织文化

六十、组织文化

六十一、组织文化

六十二、组织文化

六十三、组织文化

六十四、组织文化

六十五、组织文化

六十六、组织文化

六十七、组织文化

六十八、组织文化

六十九、组织文化

七十、组织文化

七十一、组织文化

七十二、组织文化

七十三、组织文化

七十四、组织文化

七十五、组织文化

七十六、组织文化

七十七、组织文化

七十八、组织文化

七十九、组织文化

八十、组织文化

八十一、组织文化

八十二、组织文化

八十三、组织文化

八十四、组织文化

八十五、组织文化

八十六、组织文化

八十七、组织文化

八十八、组织文化

八十九、组织文化

九十、组织文化

九十一、组织文化

九十二、组织文化

九十三、组织文化

九十四、组织文化

九十五、组织文化

九十六、组织文化

九十七、组织文化

九十八、组织文化

九十九、组织文化

一百、组织文化

述：1、组织变革的原因是内部和外部环境的变化。2、管理学家西斯克（W.L.Sisk）认为当组织面临下列情况之一时，就是必须改革的征兆：决策失灵；沟通不畅；组织不能发挥效率；缺乏创新。3、组织变革的方法：人员变革（最根本和最重要的变革，所谓人员变革，不是指辞退或聘请员工，而是指提高人的知识和技能，特别是改变人的态度、行为及电话行为等）、结构变革（人事任免等属于此类）、技术变革、系统变革。4、组织变革的程序：确定问题、组织诊断、实行变革、变革效果评估。5、确定问题可以通过获得的信息对内外环境的变化进行分析，也可以采用心理学的调查方法，如市场调查、消费行为调查、民意测验等。6、常用的组织诊断方法有组织问卷、职位说明书、组织结构图、组织手册等。

二、组织发展概述（一）组织发展的含义：组织发展是有计划变革及干预措施的总和，它寻求的是增进组织的有效性员工的幸福。注重的是人性与民主因素，重视人员和组织的成长、合作与参与过程质询精神。概括地说，组织发展所蕴含的观念与针对的目标有以下几个方面：对人的尊重、信任和支持、权力平等、正视问题、鼓励参与。（二）传统的组织发展方法：1、结构技术；2、人文技术（主要包括：敏感性训练、调查反馈、质量圈、团际发展）；（三）现代的组织发展方法：1、全面质量管理（文化的改变必须在实行全面质量管理之前，或与之同时进行。挑选员工也是一个重要环节，另外，全面质量管理需要最高管理层的支持）。2、团队建设（一个好的团队具有四个方面的特征：规模小、能力互补、有共同的意愿、目标和方法、情愿共同承担责任）。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

