一、泰罗的科学管理原理

**观点:**

（1）科学管理的根本目的是谋求最高工作效率

（2）达到最高工作效率的重要手段，是用科学的管理方法代替旧的经验管理。

（3）实施科学管理的核心问题，是要求管理人员和工人双方在精神上和思想上来一个彻底变革。

**管理制度:**

（1）改进工作方法，并根据工作的要求挑选和培训工人

（2）改进分配方法，实行差别计件工资制

（3）改进生产组织，制定科学工艺，加强企业管理。

**意义：**

（1）冲破了传统的经验管理方法，将科学引进了管理领域

（2）创立了一套具体的管理方法，为管理理论的系统形成奠定了基础

（3）使有人专职从事管理工作，进一步促进了人们对管理实践的思考，有利于管理理论的发展

**缺陷:**

科学管理所涉及的问题比较小，管理的内容比较窄，企业的财务、销售、人事等方面的活动都没有涉及

二、法约尔关于经营管理的概念及管理原则

**经营管理的概念：**

1、管理只是经营的一部分，包括计划、组织、指挥、协调、控制五要素

2、企业的职能不同于管理的职能，经营包括：技术（企业的制造活动）、商业（市场活动）、财务（资金的筹集和运用）、安全（设备和人员保护）以及会计（监视资金的合理运用）等

**管理的十四原则：**

1、劳动分工：为获得更高效率，有一定限度

2、权力和责任：1）权力分为制度权力和个人权力 2）责任是权力的当然结果和必要补充3）确保权力的正确使用必须规定责任范围，制定奖惩制度

3、纪律： 1）统一行为 2）对协定的尊重3）清晰明了4）上下一致

4、统一指挥：一个下属人员只应接受一个领导人的命令

5、统一领导：只能有一个领导人和一项计划

6、个人利益服从整体利益

7、人员的报酬：合理公平、有激励作用

8、集中：管理权力的集中和分散，找到适合企业的最适度

9、等级链：从最高权力机构至底层管理人员的领导体系，内部命令传递和信息反馈的正常渠道，保证统一指挥

10、秩序：包括物的秩序和人的秩序

11、公平：由善意与公道产生

12、人员稳定

13、首创精神：主动性和创造性

14、集体精神

三、霍桑实验及人际关系学说

**1.目的**

找出工作条件对生产效率的影响，以寻求提高劳动生产率的途经。

**2.观点**

（1）企业的职工是社会人，人会受集体影响

（2）满足工人欲望，提高工人的士气是提高生产效率的关键

（3）企业中实际存在一种“非正式组织”

（4）企业应采用新型的领导方法。

**3.影响**

人群关系理论是“行为科学”管理学派的早期思想，它只强调要重视人的行为，而行为科学还要求进一步研究人的行为规律，找出产生不同行为的影响因素，探讨如何控制人的行为以达到预定目标。

四、管理科学学派的主要观点

（1）生产和经营各项领域的活动以经济效果好坏作为标准

（2）衡量各项经济活动的标准定量化，借助数学模型找出最优实施方案

（3）依靠计算机进行各项管理

（4）强调使用先进的数量方法和管理手段

（5）把管理对象看作一个整体，既研究内部之间相互的关系，也研究同外部环境的相互关系

（6）系统的6要素：人、物质、财、任务、信息、设备

五、斯密劳动分工研究

**方法：**

对比了一些工艺和手工制造业实行分工前后的变化，对比了易于分工的制造业和当时不易分工的农业的情况，说明分工可以提高劳动生产率。

**分工的益处:**

（1）可以使工人重复完成单项操作，从而提高劳动熟练程度，提高劳动效率。

（2）可以减少由于变换工作而损失的时间。

（3）可以使劳动简化，使劳动者的注意力集中在一种特定的对象上，有利于创造新工具和改进设备。

六、决策类型

**程序化决策和非程序化决策**

程序化决策：对例行问题的决策，按照政策、程序或规则所进行的决策

非程序化决策：对例外问题的决策

**个人决策和集体决策**

1、群体决策指多个人一起作出的决策，个人决策指单个人作出的决策

应根据两种决策方式的利弊在不同条件下加以选择

2、群体决策的优点：

（1）集中各领域专家的智慧；

（2）利用更多的知识优势，借助更多信息，形成更多的可行性方案；

（3）具有不同背景、经验的成员的广泛参与有利于提高决策时考虑问题的全面性；

（4）容易得到普遍认同，有助于决策的顺利实施

（5）有利于使人们勇于承担风险

3、群体决策的缺点：

（1）速度、效率可能低下

（2）有可能为个人或子群体所左右

**确定型决策、风险型决策、不确定型决策**

**确定型决策：**是指在确定可控的条件下进行的决策。在决策中，每个方案只有一个确定的结果，最终选择哪一个方案取决于对方案结果的直接比较

**风险型决策：**——“随机决策”。在这种决策中，决策的结果有多种，决策者不知道会发生哪一种结果，但每种结果发生的概率已知。

**不确定型决策：**指在不稳定条件下进行的决策。在不确定型决策中，决策者不知道会出现多少种结果，也不知道每种结果发生的概率如何。

七、决策理论

**（1）完全理性：古典决策理论（理性、最优解）**

* 理想假设：决策者目标明确；决策者可以收集完全信息，决策状态是确定性的；决策者能够准确地预测和正确地估计每一方案所产生的全部后果；方案评估标准是明确的或可以确定的；决策者是理性的和有逻辑的。
* 古典决策模式假设管理者在决策时运用理性和逻辑，决策的目标是组织利益最大化（最优原则）
* 古典决策模式是一种理想的模式

**（2）有限理性：行为决策理论（有限理性、满意原则）**

人是有限理性的；

决策者容易受知觉偏差的影响；

决策者选择的理性是相对的；

决策者往往厌恶风险；

决策者往往只求满意结果，而不是最佳方案。

八、决策的影响因素

（1）**环境：**环境变化往往是导致企业进行变革决策的一个最直接的原因

（2）**组织文化：**人们对待组织变化或变革的态度，在根本上取决于组织文化的特点，取决于组织文化所创造的价值观念和行为准则。

（3）**组织的历史：**组织过去活动的特点、过去决策的依据以及过去决策在实施过程中遇到的问题都会在不同程度上影响组织今天的选择。

（4）**决策者的特点：**决策者的个人特点对组织未来行动方案的选择有着至关重要的影响。

九、决策的方法（头脑风暴、德尔菲技术）

**头脑风暴法：**

是一种定性的方法，请一定数量的专家，对预测对象的未来发展趋势及状况做出判断，通过面对面的信息交流，引起思维共振，产生组合效应，进行创造性思维，在较短时间内取得明显效果。

专家小组规模：10-15人 会议时间40-60分钟

**德尔菲技术：**

依靠专家背靠背地发表意见，各抒己见，管理小组对专家们的意见进行统计处理和信息反馈，经过几轮循环，使分散的意见逐步统一，最后达到较高的预测精度。

十、目标管理法

**1、基本观点：**

（1）鼓励组织成员积极参加工作目标的制定，并在工作中实行自我控制、自觉完成工作任务的管理方法或管理制度

（2）假设：所有下属能参与目标制定，实施中自我控制

（3）重点：管理人员与下属围绕目标进行充分沟通

**2、特点：**

（1）实行参与管理，下属积极参与目标的制定和分解

（2）重视工作成果而不是工作行为本身

（3）强调组织成员的自我控制

（4）建立系统的目标体系

**3、过程**：

（1）目标制定与展开：调查研究、集思广益、把总目标逐级分解落实、定责授权、确定奖惩标准

（2）目标实施：咨询指导、跟踪检查、协调平衡

（3）成果评价：评价工作、实施奖惩、总结经验教训

**4、评价:**

（1）优点：使员工知道他们所期望的结果与集体的目标、帮助工作开展、改善沟通、使评价过程公平合理、使员工了解工作完成状况直接关系到组织目标的实现

（2）缺点：具体操作困难、易导致强调短期目标、不利于长期目标完成、需要注意目标停滞的危险

十一、管理幅度的影响因素，管理幅度与管理层次的关系

**1、影响管理幅度的因素**

（1）管理者和被管理者的工作能力

（2）工作内容和性质：a：主管所处的管理层次；b：下属工作的相似性；c：计划的完善程度；d：非管理事物的多少

（3）工作条件：a：助手的配备情况；b：信息手段的配备情况 c：工作地点的相近性

（4）工作环境

**2.管理幅度与管理层次的关系**

（1）管理幅度：有限的直接领导的下属的数量

（2）管理层次：组织中最高主管到具体工作人员之间的不同管理层次

（3）在组织规模已定的条件下，它与管理幅度成反比：主管直接控制的下属越多，管理层次越少。

十二、扁平化与金字塔式结构，优劣势

**1、扁平结构：**

指组织规模已定，管理幅度较大，管理层次较少的一种组织结构形态

* 优点：层次少，信息传递速度快，尽早发现信息反馈的问题，尽早解决，信息失真可能性小；有利于下属主动性和首创精神的发挥。
* 缺点：主管不能对每位下属进行充分、有效的指导和监督；主管得到的信息太多，不利于及时利用 。

2、**金字塔式结构：**

指管理幅度较小，从而管理层次较多的高、尖、细型的金字塔形态

* 优点：可以使每位主管仔细地研究得到的有限信息并对每个下属进行详尽的指导。
* 缺点：影响信息传递的速度，在传递过程中可能失真；影响积极性的发挥；往往使计划的控制工作更加复杂。

十三、基本组织结构形式：直线制、职能制、直线职能制、事业部式、矩阵式

**1.直线制**

* 特点：企业各级行政单位从上到下实行垂直领导。
* 优点：结构比较简单，责任分明，命令统一。
* 缺点：在业务比较复杂、企业规模比较大的情况下，把所有管理职能都集中到最高主管一人身上，显然是难以胜任的。

**2.职能制**

* 各级行政单位除主管外，还相应设立职能机构。要求行政主管把相应的管理权力交给相关的职能机构，下属除了接受上级行政主管指挥外，还必须接受上级各职能机构的领导。
* 优点：能适应现代化企业生产技术比较复杂，管理工作比较精细的特点；能充分发挥职能机构的专业管理作用，减轻直线领导人员的工作负担。
* 缺点：妨碍了必要的集中领导和统一指挥，形成了多头领导；不利于建立和健全各级行政负责人和职能科室的责任制；容易造成纪律松弛，生产管理秩序混乱。

**3.直线职能制**

* 绝大多数企业都采用这种组织结构形式。这种组织结构形式是把企业管理机构和人员分为两类，一类是直线领导机构和人员，按命令统一原则对各级组织行使指挥权；另一类是职能机构和人员，按专业化原则，从事组织的各项职能管理工作。
* 优点：既保证了企业管理体系的集中统一，又可以在各级行政负责人的领导下，充分发挥各专业管理机构的作用。
* 缺点：职能部门之间的协作和配合性较差，一方面加重了上层领导的工作负担；另一方面也造成办事效率低。

**4.事业部制**

* “斯隆模型”，也叫“联邦分权化”，是一种高度集权下的分权管理体制。它适用于大型企业。事业部制是分级管理 、分级核算、自负盈亏的一种形式，即一个公司按地区或按产品类别分成若干个事业部，实行单独核算，独立经营，公司总部只保留人事决策，预算控制和监督大权，并通过利润等指标对事业部进行控制。
* 优点：既有稳定性，又有适应性；有利于提高劳动生产率和企业经济效益；有利于增强企业活力。
* 缺点：由于各事业部利益的独立性，容易滋长本位主义；一定程度上增加了费用开支；对公司总部的管理工作要求较高，否则容易发生失控。

**5.矩阵制**

* 在组织结构上，把既有按职能划分的垂直领导系统，又有按产品划分的横向领导关系的结构，称为矩阵组织结构。
* 优点：机动灵活，可随项目的开发与结束进行组织或解散；激发了工作热情，促进了项目的实现；加强了不同部门之间的配合和信息交流，克服了直线职能结构中各部门互相脱节的现象。
* 缺点：项目负责人的责任大于权力，没有足够的激励手段与惩治手段，这种人员上的双重管理是矩阵结构的先天缺陷；容易产生临时观念，对工作有一定影响。

十四、直线与参谋及二者的关系

（一）概念

直线管理人员：位于组织纵向层级中特定职位的管理者，拥有直线职权。

参谋人员：从专业角度为特定层级的管理者提供咨询建议的管理者。

（二）关系

1. 联系

（1）都是组织管理者，共同为组织目标服务。

（2）参谋为直线提供咨询建议审查等方面的专业服务。

（3）都是为了克服管理人员的局限性而设置。直线：管理幅度的限制；参谋：直线专业知识和精力方面的局限性。

（4）角色可转换。直线可能作为上级下级同级直线的参谋，参谋可以兼任一个部门的直线。

2. 区别

（1）职权性质：直线拥有直线职权，组织指挥链不可或缺；参谋拥有参谋职权，依附于直线部门。

（2）设置方式。直线按照组织层级自上而下逐级设置。相互之间命令与服从关系；参谋按照专业需求设置，相互不存在明显等级。

（3）决策中的角色。直线拥有与其岗位相适应的决策权；参谋没有决策权，通过提供建议 影响决策。

（4）考核标准和待遇。直线待遇取决于所在组织层级、职位和绩效；参谋由建议服务的价值决定。

（5）承担的责任。直线做决策并对结果负责；参谋提供建议不承担责任。

十五、影响组织设计的权变因素：战略、技术、环境、规模、发展阶段等

**1.环境：**

（1）一般环境。对组织活动产生间接影响的政治经济社会文化环境。

（2）任务环境。与组织活动直接相关的环境，包括政府、行业协会、合作方、供应商、客户、 竞争对手等。

（3）环境的复杂性影响组织部门和岗位设置。外部环境复杂性提高，超越原有职能覆盖面的 新课题，设置必要的职能部门和岗位减少冲击。

（4）环境的不确定性影响组织结构。外部环境稳定，明确的规章制度、工作程序和权力层级， 机械式层级结构，规范化集权化程度高；外部环境不稳定，关注适应性，信息共享、权力下放，有机式组织，规范化集权化程度下降。

**2.战略**：

（1）数量扩大阶段。简单，少量职能部门。

（2）地区开拓阶段。生产规模扩大，向其他地区拓展业务，带来协调、标准化和专业化问题， 需要建立职能部门对不同地区的业务有机整合。

（3）纵向联合开拓阶段。向其他领域扩散，需要建立与纵向联合开拓阶段相适应的组织结构。

（4）产品多样化阶段。竞争者加入，组织利用现有技术设备人员等资源开拓新的产品和服务， 形成多样化局面。需要重新考虑资源分配、部门划分、新老业务之间的协调等问题。 单一领域、单一行业-集权式职能结构；多元化经营-分权的事业部结构。

**3.技术:**

（1）单件小批量到流程，技术复杂性提高，组织结构复杂程度提高，管理层级增多，高层管理人员的管理幅度、管理人员与一般人员比例提高；基层管理人员管理幅度非线性变化，即大批量最高，单件次之，流程最低。

（2）大批量通过严格规范化管理可以提高效率，但集权化规范化对小批量和流程不合适。

（3）有效管理取决于如何分析环境需求、围绕需求构建组织结构、通过管理行为实现组织目标。

（4）技术和人际关系因素同样重要。组织结构形式实现二者有机结合，组织效率最高。

**4.规模：**

（1）规范程度：组织依靠工作程序、规章制度引导员工行为的程度。

（2）集权程度：组织决策正式权力在组织层级中的集中或分散程度。通常小型决策事务少，高层管理者控制权更大，集权程度高。但大型官僚制或科层组织中决策由具有控制权的管理者做出，集权程度同样高。大型与小型不同：大型通过授权的形式将决策权分散给不同层级管理者，减轻高层管理者负担，利于及时沟通，对环境变化做出快速反应。

（3）复杂程度：组织内部结构的分化程度。每个组织在专业化分工程度、组织层级、管理幅度、人员之间、部门之间存在巨大差异。分工越细、层级越多、管理幅度越大、复杂性越高。部门越多、地理分布越广、协调人员及其活动越困难。

（4）人员结构：管理人员是最先被聘用而最后被解雇的

**5.发展阶段：**

（1）生成阶段/创业阶段：规模小，简单、机械的组织结构，权力集中于以创始人为代表的高层管理者手中。动力在于创始人或团队的创造性，活动复杂性低，对分权的需求、对管理的规范性要求不高，但面临领导力风险。

（2）成长阶段：发展速度快，成长关键在于决策方向。机械式无法满足，需要有机的组织结构，向中层基层授予更多决策权，规范性提高。容易出现沟通不畅、部门间争权夺利现象，面临各自为政风险。

（3）成熟阶段：动力在于授权，组织结构呈现出规范化特征：层级关系更清晰；职能逐渐健全；内部沟通正式化；规章制度完善。需要在提高内部稳定性的同时通过创新来扩大市场，通常单独成立研发部门，但在官僚制中创新的范围受到限制，组织面临控制风险。管理者需要授权调动各部门积极性但又不能失去控制。

（4）衰退阶段：授权、规范化带来：机构臃肿、人浮于事；沟通路径过长导致决策迟缓；过于强调程序和规范，形式主义蔓延；明知组织运行效率低却无法推进改革。即大企业病。动力在于协调，但面临繁文缛节风险。

（5）再生阶段。大胆变革：通过再集权排除阻力、推进改革；通过流程再造对原来过细的分工进行重新整合；有选择地退出部分业务，降低运行成本；通过扁平化减少组织层级；采用矩阵式组织结构提高沟通效率；加强与其他组织合作谋求共同发展。动力在于合作，面临人才枯竭风险。

十六、领导概念

**领导者和管理者的区别：**

职能范围不同：领导是管理的一个部分。管理除了领导职能，还包含了计划、组织和控制

权力来源不同：领导的权力可以来源于其所在职位，即组织结构的权力，也可以来源于其个人。管理的权力来自组织结构，建立在合法的和强制性的权力基础之上。

主要功能不同：领导能带来变革。管理是为了维持秩序，在一定程度上实现预期的计划，使事物能够高效地运转。

**领导的特质理论：**

伯纳德·巴斯分类：生理特性、个性、社会特性

蒂姆西·贾吉五大人格特质理论：外向性、情绪稳定性、经验开放性、随和性、责任感。

柯克帕特里克和洛克指出成功领导的六个关键特质：内在驱动力、领导动机、诚实与正直、自信、认知能力、工作相关知识。

十七、领导方式及理论

**1、勒温的三种领导风格**

（1）独裁型领导:权力来源于职位，集权。领导者个人决定一切，布置下属执行
（2）民主型领导:权力来源于群体，授权。指领导者发动下属讨论，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:权力来源于信赖，给下属充分自由。领导者撒手不管，，下属愿意怎样做就怎样做，完全自由

**2、管理方格理论**

用方格图探讨什么样的领导方式可以使资源更有效地转变为结果。在图上，横轴代表对生产的关心（结果、绩效、利润、任务的完成），纵轴代表对人的关心（上级、下级、同事、客户）

分别是：（1，9）乡村俱乐部；（9，1）任务型；（1，1）贫乏型；（9，9）团队型；（5，5）中间型。认为（9，9）团队型的管理模式最有效。

**3、领导权变理论**

（1）情景领导理论：从一个动态的视角提出领导者的行为需要与情景相匹配，而情景主要指下属的成熟度，是在不断变化中的。领导者需要不断评估下属的工作能力和工作意愿，并调整自己的任务行为和关系行为与之相适应。

（2）权变领导理论：指出组织的效率取决于两个变量的相互作用——领导者的风格和情景的有利性。通过在领导者—成员关系、任务结果和职位权力三个维度上的比较，得出了任务取向型领导在非常有利或者不利的情况下表现更好，而关系取向型领导在中等有利的情景下绩效更好。同时提出了提高组织绩效的两种方法：根据情境选择合适的领导者；改变环境。

（3）路径—目标领导理论：提出领导者的工作是提供必要的帮助与指导，激励下属达到他们的目标。领导行为的接受取决于下属目标的满足，激励的有效取决于下属需求的满足依赖于工作绩效，将领导分为指示型、支持型、参与型和成就导向型。认为领导可以根据情景的不同改变领导风格，在选择性考虑下属的特征和环境的因素。

十八、激励理论

**1、马斯洛需求层次论**

（1）人类需要从低到高分五种：生理（维持自身生存与发展）、安全（人类保护自身免受伤害）、社交（社会交往方面）、尊重（自我尊重及希望受到他人尊重）、自我实现（追求至高人生境界）。

（2） 低层次，外部条件：生理、安全、社交；

高层次，内部因素：尊重，自我实现。

（3）人的需要由低到高发展，较低的满足后较高的出现。

（4）任何需要并不因较高层次的出现而消失，各层次相互依赖并以重叠波浪形式演进。

（5）未满足的需要才具有激励作用。

**2、双因素理论**

（1）满意和不满意并非共存于单一的连续体中，而是截然分开的

（2）使人们感到不满意的因素往往都是属于工作环境或外界因素方面的，被称为保健因素。

（3）使人们感到满意的因素往往都是属于工作本身或工作内容方面的，被称为激励因素。

（4）保健因素只能消除不满意，激励因素才是调动人们积极性的关键

**3、期望理论**

（1）人们在预期他们的行动会给个人带来既定的成果且该成果对个人具有吸引力时，才会被激励起来去做某些事情以达到组织设置的目标。人们得到的激励取决于取得成果的价值与其对实现目标可能性的估计的乘积

（2）利用三种关系进行激励

努力与绩效的关系：如果人们主观认为通过自身努力达成预期目标的概率较高，就会产生行为的信心。

绩效与奖励的关系：如果人们认为取得绩效后能获得合理的奖励，就会产生行为的热情。

奖励与满足需要的关系：采用同一种奖励办法能满足的需要程度不同，能激发出的工作动力也就不同。

（3）效价和期望值都高，激励力才高

**4、公平理论**

（1）人们不仅关心自己所得报酬的绝对量，而且关心自己所得报酬的相对量。

相对报酬＝O/ I＝报酬(工资、奖金、晋升等)/贡献(知识、技能、努力等)

（2）相对报酬的比较包括两方面：横向（自己喝他人）、纵向（自己现在和过去的）

（3）相对报酬的比较让人们产生公平和不公平感，不公平感导致心里紧张和不平衡

（4）公平感是主观心理感受，是人们公平需要得到满足的一种直接心理体验。制约因素：分配政策是否公平及执行过程是否公开；当事人的公平标准。

（5）在实际工作中，人们往往会过高地估计自己的投入和他人的收入，而过低地估计自己的收入和他人的投入。

十九、沟通的不同类型及特点

**1、言语沟通与非言语沟通：**

（1）言语：分为口头沟通和书面沟通

* 口头沟通，如演讲、讨论、电话联系等。

优点：简便易行、灵活迅速，及时反馈；补充文字，直接情感交流；增加亲近感与提高沟通的效果。

缺点：受空间的限制，适用小范围的信息交流；有即时性，准备可能不充分，可能遗漏或扭曲本意；缺少记录，难以查证

* 书面沟通,如报告、通知、书信等。

优点：受时间和空间的限制较小，有利于长期保存、反复研究，不容易被扭曲，严肃规范

缺点：耗时较长；不能得到及时反馈；缺乏口头沟通时语音、语调、表情等元素的辅助；可能感到生硬

（2）非言语沟通：声音语气、肢体语言、表情语言等

**2、正式沟通与非正式沟通**

（1）正式沟通

含义:通过组织明文规定的渠道进行的信息传递与交流。

优点:其沟通效果较好、约束力较强、易于保密。

缺点:速度慢、刻板

沟通网络类型:链式、轮式、Y式、环式、全通道式

（2）非正式沟通

含义:正式沟通渠道以外进行的信息传递和交流

优点:沟通方便，内容广泛，方式灵活，速度快，可传播不便正式沟通的信息;能提供正式沟通中难以获得的信息。

缺点:难控制，不确定性高

网格形式：集束式、随机式、流言式、单线式

二十、非正式沟通

**渠道：**单线式、流言式、随机（偶然）式、集束式

**特点：**交流速度快、信息比较准确、沟通效率较高、可以满足员工的需要、有一定的片面性

**正确对待非正式沟通：**管理人员必须认识到它是一种重要的沟通方式，否认、阻止是不可取的；管理人员可以充分地利用非正式沟通为自己服务；对非正式沟通中的错误信息可以“以其人之道，还治其人之身”，通过非正式渠道进行更正。

二十一、沟通的障碍及克服

**1、沟通中的主要障碍**

（1）人际障碍：来源于信息发送者或信息接收者，由个体认知能力性格等差异造成。 如表达能力；知识和经验差异；个性和关系；情绪；选择性知觉；信息过滤；信息过载等

（2）组织障碍：主要包括组织结构不合理：层级过多，结构臃肿，分工不明、机构重叠、条块分割；组织氛围不和谐：高度信赖，开诚布公；命令和请示是否拘泥形式。

（3）文化障碍：沟通在文化背景下发生，文化不能离开沟通而存在

**2、如何克服障碍、提升沟通效果**

（1）学会倾听：添加表示自己在认真倾听的动作，如目光接触、点头赞许、语言重复、避免分心或打断等

（2）重视反馈：信息接收者应当给信息发送者一个信息，告知信息已收到同时反映出理解的程度。

（3）克服认知差异：使信息清晰明了，进行换位思考

（4）抑制情绪化反应：有情绪时暂停沟通直到完全恢复平静。

二十二、控制的内涵与过程

**1、控制：**

控制是指对组织内部的管理活动及其效果进行衡量和矫正，以确保组织的目标以及为此而拟定的计划得以实现

**2、控制的内涵：**

（1）控制具有目的性：控制是为了保证组织中各项活动按计划和标准进行，以有效达成组织的特定目标

（2）控制具有整体性：以系统理论为指导；控制工作覆盖组织活动的各个方面；控制工作应该成为组织全体成员的职责

（3）控制是通过监督和纠偏来实现的，分析偏差产生的原因并采取相应行动

（4）控制是一个过程

**3、控制的过程**：

（1）确定标准：标准是评定成效的尺度，是用来衡量组织中的各项工作或行为符合组织要求的程度的标尺。要进行控制对象和关键控制点的选择，并确定控制标准

（2）衡量绩效：制定控制标准是为了衡量实际业绩，取得控制对象的相关信息，把实际工作情况和标准进行比较，据此对实际工作做出评估。明切衡量的主体、项目、方法和频度

（3）分析与纠偏：实际绩效可能高于、低于或等于目标要求，只有将实际绩效与标准相比较，才能确定两者之间有无偏差。分析偏差要抓住实质和重点，深入分析原因；在发现组织活动出现偏差后，只有采取了必要的纠偏行动，控制才有效。可以采取修订标准、改善工作和应急纠偏措施、彻底纠偏措施等纠偏行动。

二十三、控制进程分类

**1、前馈控制：**

特征：在工作开始之前对工作中可能产生的偏差进行预测和特征估计，并采取防范措施，将工作中的偏差消除于产生之前。

优点：防患于未然;不针对个人，易于接受

缺点：要求及时和准确的信息;管理人员充分了解前馈控制因素与计划工作的影响关系；往往难以做到

**2、现场控制：**

特征：在工作正在进行的过程中进行的控制，主要有监督和指导两项职能

优点：指导功能，有助于提高工作人员的工作和自我控制能力

缺点：受管理者时间、精力、业务水平限制;应用范围较窄;容易形成对立

**3、反馈控制：**

特点：在工作结束之后进行的控制，注意力集中于工作结果上，对今后的活动进行纠正。

优点：避免下周期发生类似的问题:消除偏差对后续活动的影响

缺点：偏差、损失已经产生；有时滞问题

二十四、创新职能的基本内涵

1、创新是相对于维持的另一类管理活动，是在探究人类创新活动规律的基础上，对管理活动改变的过程，是一种产生新的管理思想和新的管理行为的过程

2、基本内涵：

（1）管理活动由维持活动与创新活动构成，一方面创新有别于维持，创新是面对新的环境变化而产生的新思想和新行为；另一方面创新是通过维持来落实的，任何管理都包含在维持和创新中

（2）管理创新不仅包括对管理职能活动的变革与创新，更包括思维创新；管理创新分为源创新和流创新

（3） 管理创新中的“管理”既是名词，也是动词，既指管理工作的创新活动，又指对于人类创新活动的积极管理过程

二十五、创新的动力来源

1、创新源于企业内部和外部的一系列不同的机会。这些机会可能是企业刻意寻求的，也可能是企业无意中发现、但发现后立即有意识地加以利用的

2、来源：

（1）意外的成功或失败

（2）企业内外的不协调

（3）过程改进的需要

（4）行业和市场结构的变化

（5）人口结构的变化

（6）观念的改变

（7）新知识的产生