

北京师范大学 1999 年攻读硕士学位研究生入学考试试题
专业：行政管理、行政管理的理论与实践、现代公务员制度
研究方向：发达国家行政管理研究
考试科目：管理学

一、简答题（每题 10 分）

- 1.管理实践、管理思想和管理理论三者的关系怎样？
- 2.简述组织的类型。
- 3.什么是目标管理？目标管理的优缺点是什么？
- 4.控制工作在管理过程中有何作用？

二、论述题（每题 30 分）

- 1.试述管理中的激励理论。
- 2.你怎样理解领导的主要职能？

参考答案

一、简答题（每题 10 分）

1.管理实践、管理思想和管理理论三者的关系怎样？

答：（1）管理实践是指管理作为一种普遍的社会活动，是保证组织通过作业活动有效地实现组织目标的活动。从历史上看，管理与人类社会几乎同时产生。自从有了人类社会，人们的社会生活就离不开管理，所以管理实践早就出现了。

管理思想是指从 18 世纪到 19 世纪末，人们对管理实践活动包括政治的、军事的、经济的、文化的或宗教的活动加以研究和探索，经过长期的积累和总结而形成的初步的认识和见解。如泰罗的科学管理思想。

管理理论是指从 19 世纪末 20 世纪初开始，管理学者们对管理思想加以进一步的总结，提出管理中带有规律性的东西，并将其作为一种假设，结合科学技术的发展，在管理实践中进行验证，继而对验证结果加以分析研究，从中提炼出了属于管理活动普遍原理的东西。对这些原理的抽象综合，就形成了管理理论，管理作为一门科学才真正蓬勃地兴起。如科学管理理论，行为科学理论等等。

（2）管理实践、管理思想、管理理论是管理学形成过程的三个阶段，三者之间的关系表现在：

①管理实践是管理思想和管理理论形成和发展的基础，管理思想来自管理活动中经验。人们只有在实践的过程中对实践经验进行总结研究才能形成一定的思想和理论，没有管理实践，管理思想和管理理论就是无本之木，无源之水。

②管理理论是管理思想的提炼、概括和升华，管理理论本身是管理思想，只不过是较成熟、系统化程度较高的管理思想，但并非所有管理思想都是管理理论。管理思想这一阶段尚停留在一个较低水平上，还没有能够进一步系统地、全面地加以研究，只有对管理思想进行实证地考察分析，才能形成管理理论。

③管理理论需要在管理实践中得到检验，并对管理实践提供指导。一定的管理原理、管理思想经过抽象概括后形成管理理论，管理理论只有运用在管理活动或管理实践中被验证，指导管理活动的进行才是管理理论形成的目的。

由此可以得出，管理学的整个形成过程也是从实践到思想再到理论，然后将理论应用于实践，是符合马克思主义认识论的普遍规律的。

2.简述组织的类型。

答：组织结构是表明组织各部分排列顺序、空间位置、聚散状态、联系方式以及各要素之间相互关系的一种模式，是执行管理和经济模式的体制。由于组织内外部环境的不同，组织的类型也不尽相同。一般来说，组织的类型有以下几种：直线型组织结构、职能型组织结构、直线——参谋型组织结构、直线——职能参谋型组织结构、事业部制组织结构、矩阵结构和多维立体组织结构。具体如下：

（1）直线型组织结构。直线型组织结构也称为单线型组织结构，是最早使用、也是最简单的一种组织结构类型。①这种组织结构的特点主要有：a. 每个主管人员对其直接下属有直接职权。b. 每个人只能向一位直接上级报告。c. 主管人员在其管辖的范围内，有绝对的职权或完全的职权。②其优点是：a. 结构比较简单。b. 责任与职权明确。c. 做出决定可能比较容易和迅速。③其缺点是：a. 在组织规模较大的情况下，业务比较复杂，所有的管理职能都集中由一个人来承担，这是比较困难的；而当该“全能”管理者离职时，难以找到替代者；部门间协调差。b. 该种组织结构类型一般只适用于那些没有必要按职能实行专业化管理的小型组织或应用于现场作业管理。

（2）职能型组织结构。职能型组织结构也称为多线性组织结构。①其特点是：采用按职能分工实行专业化的管理办法来代替直线型的全能管理者。②其优点是：具有适应管理工

作分工较细的特点，能充分发挥职能机构的专业管理作用；由于吸收专家参与管理，减轻了上层主管人员的负担，使他们有可能集中注意力以履行自己的职责。③其缺点是：由于实行多头领导，妨碍了组织的统一指挥，易造成管理混乱，不利于明确划分职责与职权。各职能机构往往不能很好地进行配合，横向联系差。在科技迅速发展、经济联系日益复杂的情况下，对环境发展变化的适应性差。强调专业化，使主管人员忽略了本专业以外的知识，不利于培养上层管理者。在实际工作中，事实上不存在纯粹的职能型组织结构。

(3) 直线——参谋型组织结构。①其特点是：a. 按组织职能来划分部门和设置机构，实行专业分工，并实行统一指挥。b. 将管理机构和人员分为两类，一类是直线指挥部门和人员，另一类是参谋部门和人员。c. 实行高度集权。②其优点是：a. 各级直线主管人员都有相应的职能机构和人员作为参谋和助手，因而能对本部门进行有效管理。b. 每个部门都由直线人员统一指挥，满足了现代组织活动需要统一指挥和实行严格的责任制度的要求。③其缺点是：a. 下级部门的主动性和积极性的发挥受到限制。b. 部门之间缺乏沟通，不利于集体决策。c. 各参谋部门和直线指挥部门之间不统一，比较容易产生矛盾，使上层主管的协调工作量大。d. 难以从组织内部培养熟悉全面情况的管理者。e. 整个组织的适应性较差，反应不灵敏。该组织结构对中、小型组织较适用，但对于规模大、决策时需要考虑的因素复杂的组织则不太适用。

(4) 直线——职能参谋型组织结构。直线职能参谋型组织结构结合了直线参谋型和职能型的优点，它是在坚持直线指挥的前提下，为了充分发挥职能部门的作用，直线主管在某些特殊的任务上授予某些职能部门一定的权力，例如决策权、协调权、控制权等。上层直线主管授予职能部门相应的权力可以大大提高管理的有效性。

(5) 事业部制组织结构。事业部制组织结构是由美国的斯隆在 20 年代初担任美国通用汽车公司副总经理时研究和设计出来的，故被称为“斯隆模型”。其管理原则是“集中政策，分散经营”，即在集中领导下进行分权管理。组织按产品、地区或经营部门分别成立若干个事业部。该项产品或地区的全部业务，从产品设计直到产品销售，全部由事业部负责。各事业部实行独立经营、单独核算。高层管理者只保留人事决策、财务控制、规定价格幅度以及监督等大权，并利用利润等指标对事业部进行控制。事业部的经理根据企业最高领导的指示进行工作，统一领导其所管的事业部和研制、技术等辅助部门。其优点有：①适应不稳定环境下的高度变化。②由于清晰的产品责任和联系环节从而实现顾客满意。③跨职能的高度协调。④使各个分部适应不同的产品、地区和顾客。⑤在产品较多的大公司效果最好。⑥决策分权。其缺点是：①失去了职能部门内部的规模经济。②导致了产品线之间缺乏协调。③失去了深度竞争和技术专门化。④产品线之间的整合和标准化变得困难。事业部制组织结构适合大型的或跨国的企业公司。

(6) 矩阵结构。矩阵型组织结构，又称规划—目标结构，是把按职能划分的部门和按产品（或项目、服务等）划分的部门结合起来组成一个矩阵，是同一名员工既同原职能部门保持组织与业务上的联系，又参加产品或项目小组的工作。为了保证完成一定的管理目标，每个项目小组都设负责人，在组织的最高主管直接领导下进行工作。这是在组织结构上，既有按职能划分的垂直领导系统，又有按项目划分的横向领导系统的结构。①其优点是：灵活性、适应性强；有利于把组织的垂直联系与横向联系更好地结合起来，加强各职能部门之间的协作。②其缺点是：稳定性较差；实行双重领导，可能会出现多头指挥现象。

(7) 多维立体组织结构。多维立体型组织结构是由美国道—科宁化学工业公司于 1967 年首先建立的。它是矩阵型和事业部制机构形式的综合发展。这种结构形式由三方面的管理系统组成：①按产品（项目或服务）划分的部门（事业部），使产品利润中心。②按职能入市场研究、生产、技术、质量管理等划分的是职能利润中心。③按地区划分的管理机构是地区利润中心。在这种组织结构形式下，每一系统都不能单独做出决定，而必须由三方代表，

通过共同的协调才能采取行动。因此，多维立体型组织能够促使各部门从组织整体的角度来考虑问题，从而减少了产品、职能和地区各部门之间的矛盾。即使三者间有摩擦，也比较容易统一和协调。这种类型的组织结构形式最适用于跨国公司或规模巨大的跨地区公司。

3.什么是目标管理？目标管理的优缺点是什么？

答：目标管理又称成果管理，或标的管理，是指组织内部各部门乃至每个人为实现组织目标，自上而下地制定各自目标并自主地确定行动方针、安排工作进度、有效地组织实现和对成果严格考核的一种系统的管理方法。目标管理是一种综合的以工作为中心和以人为中心的系统管理方式。它是由美国著名经营管理学家彼得·德鲁克（Peter Drucker）在 1954 年首先提出的一种管理哲学。

目标管理的中心思想就是让具体化展开的组织目标成为组织每个成员、每个层次、部门等行为的方向和激励，同时又使其成为评价组织每个成员、每个层次、部门等工作绩效的标准，从而使组织能够有效动作。

（1）目标管理主要包括以下两个方面的内容：

①目标管理是一个程序和过程，是一个全面的管理系统，它使许多关键管理活动结合起来，将组织的整体目标转换为组织单位和成员的目标，通过层层落实和采取保证措施，有效而又高效地实现目标。

②目标管理能够很好地体现员工参与管理，由德鲁克提出，经由其它一些人发展，逐步成为西方许多国家所普遍采用的一种系统地制定目标并进行管理的有效方法。

（2）目标管理的特点有：明确目标；参与决策；规定时限；评价绩效；目标管理的过程与步骤：第一步：建立目标体系。实行目标管理的第一步就是要建立一套完整有序的目标体系。第二步：明确责任。第三步：组织实施。第四步：考评和反馈。

（3）目标管理的优点至少表现在五个方面：

①形成激励。当目标成为组织的每个层次、每个部门和每个成员自己未来时期内欲达成的一种结果，且实现的可能性相当大时，目标就成为组织成员们的内在激励。特别当这种结果实现时，组织还有相应的报酬时，目标的激励效果就更大。

②有效管理。目标管理方式的实施可以切切实实地提高组织管理的效率。目标管理是一种结果式的管理，这种管理迫使组织的每一层次、每个部门及每个成员首先考虑目标的实现，尽力完成目标。在目标管理方式中，一旦分解目标确定，且不规定各个层次、各个部门及各个组织成员完成各自目标的方式、手段，反而给了大家在完成目标方面一个创新的空间，这就有效地提高了组织管理的效率。

③明确任务。目标管理使组织各级主管及成员都明确了组织的总目标、组织的结构体系、组织的分工与合作及各自的任务。这些方面职责的明确，使得主管人员也知道，为了完成目标必须给予下级相应的权力。另一方面，组织通常在目标管理实施的过程中会发现组织体系存在的缺陷，从而帮助组织对自己的体系进行改造。

④自我管理。在实施目标管理的过程中，组织成员不再只是做工作，执行指示，等待指导和决策，组织成员已成为明确规定目标的单位或个人。组织成员在努力工作实现自己的目标过程中，除目标已定以外，如何实现目标则是成员自己决定的事。从这个意义上看，目标管理至少可以算作自我管理的方式，是以人为本的管理的一种过渡性方式。

⑤控制有效。通过目标分解后的实现最终保证组织总目标实现的过程就是一种结果控制的方式。组织高层在目标管理过程中要经常检查、对比目标，进行评比，如果有偏差要及时纠正。

（4）目标管理的主要缺点：

①偏重操作而忽视原理。

②制定目标缺乏统一指导。

- ③制定目标的困难。
- ④过多强调短期目标。
- ⑤哲学假设不一定都存在。
- ⑥目标商定可能增加管理成本。
- ⑦缺乏灵活性。
- ⑧有时奖惩不一定都能和目标成果相配合,也很难保证公正性,从而削弱了目标管理的效果。

4.控制工作在管理过程中有何作用?

答:在管理工作中,作为管理职能之一的控制工作是指为了确保组织的目标以及为此而拟定的计划能够得以实现,各级主管人员根据事先确定的标准或因发展的需要而重新拟定的标准,对原计划进行修订或制订新的计划,并调整整个管理工作的过程。管理控制具有四个特点:(1)管理控制具有整体性。(2)管理控制具有动态性。(3)管理控制是对人的控制和由人执行的控制。(4)管理控制是提高职工能力的重要手段。

控制工作在管理过程中的作用表现在:

(1)控制是完成计划的重要保障。在变化着的内外环境中,通过控制工作,随时将计划的执行结果与标准进行比较,若发现有超过计划容许范围的偏差时,则及时采取必要的纠正措施,以使系统的活动趋于相对稳定,实现组织的既定目标。没有控制就很难保证每个计划的顺利执行,而如果各个计划都不能顺利执行,那组织的目标就无法实现,因此没有控制,计划目标就得不到保障。

(2)控制是提高组织效率的有效手段。控制工作提供了授予了权力的下属工作绩效的信息和反馈,因此管理者应该授权,同时管理者对下属的决策负有最终的责任。管理者通过授权,可以充分调动员工的工作积极性,管理者可以通过信息反馈机制来了解目标进行的状态,以此腾出更多的时间和精力去处理那些重大决策,从而极大地提高组织的工作效率,使组织的结构也调整得非常有效。

(3)控制是使组织适应环境的重要保障。在组织制定目标到目标实现这一时间段中,组织内部和周围环境会时不时地发生一些变化,如新材料和新技术的出现,政府的新法规的颁布实施,组织内部人员的变动等等。这些不仅会阻止目标的实现,甚至可能要视情况的变化对目标本身进行修改。控制系统帮助管理者预测和确定这些变化,并对由此带来的机会和威胁做出反应。从而使组织能及时适应环境的变化。

(4)控制是管理创新的催化剂。在某些情况下,变化的内外环境会对组织提出新的要求。主管人员对现状不满,要改革,要创新,要开拓新局面。这时就势必要打破现状,即修改已定的计划,确定新的现实目标和管理控制标准,使之更先进、更合理,并且在其过程中对管理的手段、方式等等进行创新。从这个意义上讲,控制是管理创新的催化剂。

要进行有效的控制,还必须制定计划,必须要有组织保证,必须要配备合适的人员,必须给予正确的指导和领导。所以说,控制工作存在于管理活动的全过程中,它不仅可以维持其他职能的正常活动,而且在必要时,还可以通过采取纠正偏差的行动来改变其他管理职能的活动。正确的控制工作能够导致确定新的目标,提出新的计划,改变组织机构,改变人员配备以及在指导和领导方法上做出重大的改革。

二、论述题(每题30分)

1.试述管理中的激励理论。

答:所谓激励,就是创造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过程。

(一)早期的激励理论有:

(1)马斯洛的需求层次理论

①马斯洛认为人类的需要可分为 5 个层级：生理的需要、安全的需要、社交的需要、自尊的需要、自我实现的需要。

②马斯洛认为五种需要之间存在递进规律（五种需求之间不是并列的），人的需要有个体差异性（人的行为由主导需求来决定的）。

③贡献：a.它提供了一个比较科学的理论框架，成为激励理论的基础。b.它指出了每一种需要的具体内容。c.它将自我实现作为人的需要的最高层次对我国的管理者同样具有积极的意义。

④缺陷：a.对需求层次的分析简单、机械。b.它的前提——人都是自私的，不是一种科学的假设。c.把人的基本需要归结为 5 个层次，也不尽完善。

（2）X 理论和 Y 理论

道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）提出了有关人性的两种截然不同的观点：一种是基本上消极的 x 理论（Theory x）；另一种是基本上积极的 Y 理论（Theory Y）。通过观察管理者处理员工关系的方式，麦格雷戈发现，管理者关于人性的观点是建立在一些假设基础之上的，而管理者又根据这些假设来塑造他们自己对下属的行为方式。

①X 理论以下面四个假设为基础：

- a.员工天生不喜欢工作，只要有可能，他们就会逃避工作。
- b.由于员工不喜欢工作，因此必须采取强制措施或惩罚办法，迫使他们实现组织目标。
- c.员工只要有可能就会逃避责任，安于现状。
- d.大多数员工喜欢安逸。没有雄心壮志。

②与这些消极的人性观点相对照，麦格雷戈还提出了 Y 理论，它基于这样的假设：

- a.员工视工作如休息、娱乐一般自然。
- b.如果员工对某项工作做出承诺，他们会进行自我指导和自我控制，以完成任务。
- c.一般而言，每个人不仅能够承担责任，而且会主动寻求承担责任。
- d.绝大多数人都具备做出正确决策的能力，而不仅仅管理者才具备这一能力。

麦格雷戈的人性观点对于激励问题的分析的意义在于：这一问题在马斯洛需求层次的框架基础上进行解释效果最佳：X 理论假设较低层次的需要支配着个人的行为；Y 理论则假设较高层次的需要支配着个人的行为。麦格雷戈本人认为，Y 理论的假设相比 X 理论更实际有效，因此他建议让员工参与决策，为员工提供富有挑战性和责任感的工作，建立良好的群体关系，这都会极大地调动员工的工作积极性。

遗憾的是，并无证据证实某一种假设更为有效，也无证据表明采用 Y 理论的假设并相应改变个体行为的做法，更有效地调动了员工的积极性。

（3）激励—保健理论

①保健因素：是指那些与人们的不满情绪有关的因素，如企业政策、工资水平、工作环境、劳动保护。这类因素处理得不好会引发工作不满情绪的产生，处理得好可预防和消除这种不满。但它不能起激励作用，只能起到保持人的积极性，维持工作现状的作用。

②激励因素：能够促使人们产生工作满意感的因素叫做激励因素，激励因素主要包括以下内容：a.工作表现机会和工作带来的愉快。b.工作上的成就感。c.由于良好的工作成绩而得到的奖励。d.对未来发展的期望。e.职务上的责任感。

早期激励理论虽然广为人知，但未能完全经得起深入的考验，不过它们也没有被全盘否定。众多当代理论观点都有一个共同之处，那就是它们都在不同程度上以早期理论为基础。

（二）当代激励理论包括：

（1）三种需要理论

又称成就激励论，麦克莱兰（David·McClelland）的三种需要理论认为：人除了生理需要外，还有三种需要：

- ①权力需要：影响、控制别人的愿望。
- ②社交需要：相互交往、获得友情。
- ③成就需要：对挑战性和事业成就的追求。

其理论认为，不同的人对三种需要的先后次序和重视程度不同。一个组织拥有高成就需要的人越多，成功的希望越大。可通过教育、培养造就高成就需要的人。

(2) 目标设定理论

在一个组织内，对于具有一定难度且具体的目标，一旦被接受，将会比容易的目标更能激发高水平的工作绩效，这种主张称为目标设定理论。

这个理论认为，使工作指向目标的主要原因来自于工作动机，设定恰当而具有挑战性的目标能够产生强烈的激励作用。虽然不能断言让员工参与目标设定的过程总是可取的，但是，当预期到员工在接受较困难的挑战性工作会遇到阻力时，让员工参与目标的设定时最恰当不过的。目标设定理论是针对一般大众的，适用于那些承诺并接受工作目标的人。

(3) 强化理论

①强化理论基本观点：美国心理学家斯金纳（B·F·Skinner）认为，无论是人还是动物，其行为是对其所获刺激的函数。为了达到某种目的，都会采取一定的行为，这种行为将作用于环境，当行为的结果对他或它有利时，这种行为就会重复出现，当行为的结果不利时，这种行为就会减弱或消失。这就是环境对行为强化的结果。

②强化理论的启示：

a.正强化的科学方法是：应使强化的方式保持间断性，间断的时间和数量也不固定，亦即管理人员应根据组织的需要和职工的行为状况，不定期、不定量地实施强化。

b.负强化的科学方法是：要维持其连续性，对每一次不符合组织目标的行为都应及时地给予处罚。

c.强化理论的应用应注意以下几点：①要依照强对象的不同需要采用不同的强化措施。

②小步子前进，分阶段设立目标。③及时反馈。

(4) 公平理论

这一理论是由斯达西·亚当斯（J·Stacey Adams）提出的，是指员工首先思考自己收入与付出的比率，然后将自己的收入—付出比与相关他人的收入—付出比进行比较，如果员工感觉到自己的比率与他人相同，则为公平状态；如果感到二者的比率不相同，则产生不公平感，也就是说，员工会认为自己的收入过高或过低。这种不公平感出现后，员工们就会试图去纠正它。

在公平理论中，员工所选择的与自己进行比较的参照对象是一重要变量，包括三种参照类型：“他人”、“制度”、“自我”。“他人”包括同一组织中从事相似工作的其他个体，还包括朋友、领导和同行。“制度”指组织中的薪金政策与程序以及这种制度的运作。“自我”指的是员工自己在工作中付出与所得的比率。它反映了员工个人的过去经历及交往活动，受到员工过去的工作标准及家庭负担程度的影响。

公平理论认为每个人不仅关心由于自己的工作努力所得到的绝对报酬，而且还关心自己的报酬与他人报酬之间的关系。他们对自己的付出与所得和他人的付出与所得之间的关系做出判断。如果发现自己的付出—收入比和其他人相比不平衡，就会产生紧张感，这种紧张又会成为他们追求公平和平等的动机基础。

具体而言，公平理论对报酬分配提出了以下四点建议：

①按时间付酬时，收入超过应得报酬的员工的生产率水平，将高于收入公平的员工。

②按产量付酬时，收入超过应得报酬的员工比那些收入公平的员工来说，产品生产数量增加不多，而主要是提高产品质量。计件付酬的方式将使员工为实现公平感而加倍付出努力，这将促使产品的质量或数量得到提高。

③按时间付酬对于收入低于应得报酬的员工来说，将降低他们生产的数量或质量，他们的工作努力程度也将降低。

④按产量付酬时，收入低于应得报酬的员工与收入公平的员工相比，他们的产量高而质量低。在计件付酬中，应对那些只讲产品数量而不管质量好坏的员工，不实施任何奖励，这种方式能够产生公平性。

在公平理论中，员工的积极性不仅受到绝对收入的影响，而且受其相对收入的影响。一旦员工感知到不公平，他们会采取行动纠正这种情境，其结果可能会降低或提高生产率，改善或降低产出质量，缺勤率或自动离职率提高或降低。

（5）期望理论

期望理论是对激励问题的最全面的解释，是 V·弗鲁姆提出来的。期望理论是指当人们预期到某一行为能给个人带来既定结果，且这种结果对个体具有吸引力时，个人才会采取这一特定行为。它包括以下三项变量或三种联系：

①努力—绩效的联系。个体感觉到通过一定程度的努力而达到工作绩效的可能性。

②绩效—奖赏的联系。个体对于达到一定工作绩效后即可获得理想的奖赏结果的信任程度。

③吸引力。如果工作完成，个体所获得的潜在结果或奖赏对个体的重要性程度，与个人的目标和需要有关。

由此可以看出，期望理论包括个人努力、个人绩效、组织奖赏和个人目标四方面的内容。期望理论的关键在于：弄清个人目标以及三种联系，即努力与绩效的联系、绩效与奖赏的联系、奖赏与个人目标满足的联系。作为一种权变模式，期望理论认为没有一种普遍适用的原理能解释员工的激励问题。此外，即使知道员工希望满足何种需要，也不能保证员工能感知到良好的工作绩效可以使他们的需要得到满足。

在期望理论中也存在着一些问题：首先，它强调报酬或奖赏，因此需要假设组织所提供的奖赏能够与个体的需要保持一致。这一理论的基础是自我利益，它认为每一名员工都在寻求获得最大的满足感。其次，期望理论强调管理者应知道为什么某些结果对员工有吸引力，而另一些结果则无吸引力。第三，期望理论注重被期望的行为。可是员工不一定知道期望他们的是什么，也无法进行评估。最后，期望理论关心的是知觉，而与实际情况不相关，个体对工作绩效、奖赏、目标满足的知觉决定了员工的努力程度，而不是客观情况本身。

（6）当代激励理论的整合

以上探讨了若干当代激励理论，但是孤立地看待各个理论的做法是错误的。事实上许多理论观点是相互补充的，只有将各种理论融会贯通，才会加深对如何激励个体的理解。

“个人努力”是从“个人目标”处出发的，这与目标设定理论一致，目标—努力这一步意味着应注意目标指导行为。

期望理论认为如果个体感到在努力与绩效之间、绩效与奖赏之间、奖赏与个人目标的满足之间存在密切联系，那么他就会付出高度的努力；反过来，每一种联系又受到一定因素的影响。对于努力与绩效之间的关系来说，个人还必须具备必要的能力，对个体进行评估的绩效评估系统也必须公正、客观。对于绩效与奖赏之间的关系来说，如果个人感知到自己是因绩效因素而不是其他因素而受到奖励时，这种关系最为紧密。期望理论中最后一种联系是奖赏—目标之间的关系。在这一方面需要理论起着重要作用。当个人由于他的绩效而获得的奖赏满足了与其目标一致的主导需要时，他的工作积极性会非常高。

在当代激励理论的整合模型中，高成就需要者不会因为组织对他的绩效评估以及组织奖赏而受到激励，对他们来说，努力与个体目标之间是一种直接关系。对于高成就需要者而言，只要他们所从事的工作能使他们产生个体责任感、有信息反馈并提供了中等程度的风险，他们就会产生内部的驱动力。这些人并不关心努力—绩效、绩效—奖赏、以及奖赏—目标之间

的关系。

在整合模型中，还包括强化理论，它通过组织的奖励强化了个人的绩效而体现出来。如果管理层设计的奖励系统在员工看来是用于奖励卓越的工作绩效的，那么奖励将进一步强化和激励这种良好绩效。

最后，报酬也体现了公平理论的重要作用。个人经常会将自己的付出与所得比率同相关他人的比率进行对比。若感到二者之间不公平，将会影响到个体的努力程度。

综上所述，可以得知，管理者在运用激励理论对员工施加影响时，应根据情境，综合灵活地运用需要理论、目标设定理论、强化理论、公平理论、期望理论，而不能片面地强调某一理论的运用，以此来达到更好的激励效果。

2.你怎样理解领导的主要职能？

答：领导是指影响个人或群体在某种特定条件下向目标迈进的行为或力量，即领导是一种行为或影响。这是目前较为普遍的一种定义。但也有其它一些定义很有影响，如领导是一种引导和促使下属为目标努力的艺术；领导是一种程序，这种程序包括了指挥和激励；领导是一种说服力等等。

从领导的定义可以看出，领导也是一个系统，这个系统由以下要素构成：

(1) 领导行为的主体。这也就是我们常讲的领导者，它是一个人或一个集团，是实施领导的人或集团。领导主体在领导行为中起着关键的作用。

(2) 领导对象。即领导者的部下、追随者或者说是领导行为的影响者，它也是人或由人组成的群体。

(3) 领导目的及实现目的的手段。目的就是领导目标的预期，其手段主要指指挥、激励、沟通以及领导艺术等。

(4) 领导力量。指领导者拥有影响下属或追随者的能力，主要包括职权和个人影响。

领导职能是指领导者带领和指导组织完成组织任务，实现组织的目标的职能。领导的具体职能包括：

(1) 沟通协调职能。组织的目标是通过许多人的集体活动来实现的。即使组织制定了明确的目标，但由于组织中的成员对目标的理解、对技术的掌握和对客观情况的认识因他们个人知识、能力、信念等方面的差异而不同，人们在思想认识上发生分歧、在行动上出现偏离目标的现象都是不可避免的，因此，需要领导者来协调人们的关系和活动，使组织成员步调一致地向着共同的目标前进。通过沟通，领导者不仅可以使所发布的命令、指示得到下属准确理解和贯彻执行，而且还能更好地察觉下属需要的信息。虽然管理工作的各个方面都离不开沟通，但在领导职能中，沟通的作用尤其重要。

(2) 激励鼓舞职能。任何组织都由具有不同需求、欲望和态度的个人所组成，组织成员的个人目标与组织目标不可能完全一致。领导活动的目的就在于把个人目标与组织目标结合起来，引导组织成员满腔热情地为实现组织目标做出贡献。领导工作的作用在很大程度上表现为调动组织中每个成员的积极性，使其以高昂的士气自觉地为组织做出贡献。完成激励职能，领导者应做好如下三个方面的工作：

①提高被领导者接受和执行组织目标的自觉性程度。只有当员工认为组织目标和个人目标相一致时，其积极性和创造性才会充分发挥出来。领导者的责任之一就是要组织的目标与职工个人的目标统一起来，要创造出一种环境，增强职工对组织的归属感，从而提高职工接受和执行目标的自觉性。

②激发被领导者实现组织目标的热情。

③提高被领导者的行为效率。实现组织目标，仅有下级和职工的个人目标与组织目标相一致，职工有较高的工作热情仍是不够的，还要把这种热情转化为实现组织目标的贡献。因此，必须提高被领导者的行为效率，领导者通过各种方式对下级和职工的工作及时地给予指

导和合理安排。

(3) 组织指挥职能。在组织的集体活动中，领导者应当通过引导、指挥、指导或先导活动，合理地配置组织中的人财物等组织分散的要素，使其构成一个有机整体，帮助组织成员最大限度地实现组织的目标。领导者不是站在组织成员的后面去推动、去督促，而是作为带头人来引导成员前进，鼓舞人们去奋力实现组织的目标。领导者只有站在群众的前面，用自己的行动带领人们为实现组织的目标而努力，才能真正起到指挥的作用。

(4) 营造氛围职能。领导者不仅要对各种各样的激励因素做出反应，而且常常需要利用所创造的组织气氛和组织文化去激发或抵制某些激励因素，使员工保持高昂的士气和良好的工作意愿。通过建立组织内外通畅的沟通渠道，采用适宜的激励措施和办法，以及不断改进和完善领导作风等方面的工作，以营造出一个人人愿意做出贡献的工作环境氛围，使组织目标得到顺利的实现。

综上所述，领导具有指挥、沟通、激励等职能，领导活动对组织绩效具有决定性的影响。领导者应从组织全局角度出发，实施领导行为以有效地实现组织目标，在这一过程中，若不能满足组织成员的需要，组织成员就不可能追随无法满足自己需要的领导者，没有追随就没有影响力，没有影响力就无法实施领导，也就无法引导组织向目标前进。从另一方面讲，如果领导者只是一味满足组织成员的需要，而置组织目标于脑后，就会迷失前进的方向，组织目标无法实现，最终组织成员的需要也就无法真正得到满足。领导者必须运用智慧，运用领导艺术，将组织成员的目标融入到组织目标中，创造出组织的共同意愿，只有这样才能真正做到在实现组织目标的同时，最大限度地满足组织成员的需要。