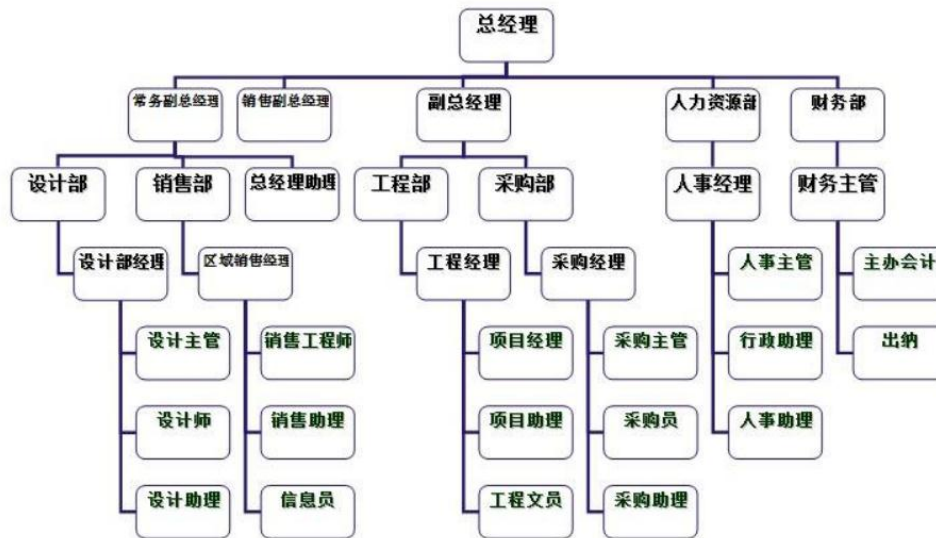


团队激励与沟通



主讲教师：丁美荣

学习内容

- 组织运行
- 人员配备
- 组织变革

一、组织运行

- 职权分配
- 职权是构成组织结构的核心要素，对于组织的合理构建与有效运行具有关键性作用。
- **职权**是指由于占据组织中的职位而拥有的权力。
- **职责**是指担当组织职位而必须履行的责任。
- **职权与职责的关系**：职权是履行职责的必要条件与手段，职责是行使职权所要达到的目的。
- **职权分类**：直线职权、参谋职权、职能职权

如何正确处理职权关系？ 140-141 页

- 建立明确的职权结构
 - I. 建立清晰的等级链
 - II. 明确划分权责界限
 - III. 制定并严格执行政策
- 协调职权关系
 - I. 要相互尊重职权
 - II. 加强沟通与配合

集权与分权（142-143页）

阅读142-142页的内容，讨论和回答以下问题（5分钟）。

- 集权与分权的含义是什么？
- 为什么集权与分权具有相对性？集权与分权有哪些优点和缺点？

人员配备

- 人员配备任务
- 人员配备原则
- 人员配备程序及内容

一、人员配备的任务

- **人员配备**是为组织的第个职位或岗位配备适当的工作人员，要考虑到满足组织任务目标的需要，关注组织成员个人的特点、爱好、动机和能力，为每个人安排尽量适合个人的工作。
- **配备原则**
 - ◆ **优化原则**：因事择人、因才使用、动态平衡。必须保证各个岗位都有合适的人员；应力求使每个人的知识和能力得到公正的评价、承认和运用，使每个人的知识、能力和素质在工作中得到不断的发展和提高。
 - ◆ **激励原则**：奖惩与贡献紧密挂钩
 - ◆ **开发原则**：通过配训和学习，提高员工的素质，最大限度的发挥员工的潜能。

人员配备的程序及内容

- 确定人员需要量
- 人员选聘（外部选聘、内部提升）
- 人员组合（最佳年龄组合、最佳知识技能组合、最佳个性组合）
- 人员考评（人员考评内容选择与准备、考评方法与程序设定）
- 人员培训（培训意义、目标、方法）

组织变革

- 组织变革的动力
- 组织变革的征兆
- 组织变革的阻力及消除对策
- 组织变革的实施

组织变革

- 组织变革就是为适应内外环境及条件的变化，对组织目标、结构及组成要素等进行各种调整和修正。
- 任何一个组织经过合理的设计并运作一段时间后，都会随着外部环境和内部条件的变化进行调整和变革，以更好的适应组织生存和发展的需要。

- **那么，组织变革的主要目的究竟是什么？**

提高组织的效能，通过调研组织变革的内容、阻力及其一般规律，得到有效管理变革的具体措施和方法，**使组织顺利成长和发展**。

组织变革的动力

(1) 组织变革的内在动力

- 组织目标的选择和修正
- 技术的变革
- 组织规模与成长阶段的变化
- 其他因素的影响

(2) 组织变革的外在动力

- 市场的变化
- 科学技术的进步
- 政治经济环境的变化

组织变革的征兆

- 决策形成过于缓慢

决策拖拉、迟缓、失误过多、反馈不及时

- 出现不良的意见沟通

沟通不良，关系不和、推诿扯皮、矛盾冲突迭起

- 组织的主要机能已无效率或不能发挥其真正的作用

机构臃肿、人浮于事、效率低下、业绩下降

- 缺少更新

没有新观念，面对环境变化无灵活创造性的反应

克服组织变革阻力的措施

- 激励变革者，勇于向前，提高信心
- 调动职工积极参与
- 加强员工的归属感
- 提高领导者、变革者的威信
- 加强意见沟通
- 合理安排变革的时间与进度

组织变革的实施

组织变革方案设计好后，实施时必须慎重考虑，应按照一定的阶段和步骤、有计划地进行。

- 准备和计划阶段
- 试验和推广阶段
- 评价和巩固阶段

案例分析

- 阅读案例“陷入困境的经理”
- 讨论相关问题
- 你认为王先生的问题是什么？
- 王先生所面临的问题如何是到解决？
- **提示：**
- 同学们可以从组织设计的原则（129页）、组织的结构类型（133-136）、组织的分权与集权优缺点（142）等几方面讨论案例中的问题，或者选择1-2个方面讨论案例中的问题。

在线回答

- 集权与分权的优点和缺点分别是什么？