

## 组织行为学复习资料

### 第一篇：组织行为学复习资料

#### 组织行为学复习资料

#### 名词解释题复习指导

1. 群体：是由两个人或两人以上互动的个体组成，个体之间具有稳定关系与共同目标、彼此意识到同属于一群的集体。

2. 人际关系：是个体之间在社会活动中形成的以情感为纽带的相互联系。

3. 首因效应：首因效应是人们根据最初获得的信息所形成的印象不易改变，甚至会左右对后来获得的新信息的解释。

4. 组织行为：组织行为是指各类组织的每个成员在工作过程中表现出的所有行为。

5. 社会知觉：是指个体对他人、人际关系、社会事件等的知觉。

6. 组织层次：是指从最基层员工到最高经理所具有的等级数目。

7. 同质群体：同质群体是指成员在各个方面比较类似的群体，尽管彼此容易相容，但假如缺乏完成任务相应的技能与经验，绩效也可能不高。

8. 首因效应：首因效应是人们根据最初获得的信息所形成的印象不易改变，甚至会左右对后来获得的新信息的解释。

9. 工作满意：工作满意是一组员工对本职工作各个方面的积极或消极的感情。

10. 人际吸引：人际吸引是个体对他人的积极评价和感受。如果被某人所吸引，人们会想与他相识并喜欢同他在一起。

11. 人格：是个体独有的稳定的心理特征的总和，它决定了一个人的行为方式与他人的差异。组织发展：是指全面应用行为科学的知识与技术，有计划地变革与开发组织的战略、结构、技术、人员和文化等以提高组织有效性的过程。

#### 简答题复习

1. 简述强化程序对绩效和行为的影响。

强化程序分为连续性强化和间断性（部分）强化。部分强化包括四种固定间隔、固定比率、可变间隔、以及可变比率。

下面以报酬形式作为强化物来看强化程序对绩效和行为的影响：

固定间隔的强化程序，根据固定时间付酬，如月薪、年薪，导致平均绩效，行为迅速消退；固定比率的强化程序，根据具体反应数量付酬，如计件工资，导致很高稳定绩效，行为中速消退；可变间隔的强化程序，多种时间段后付酬，如不定期发奖，导致中高稳定绩效，行为缓慢消退；可变比率的强化程序，仅给某些反应付酬，如奖励时不严格依据销售量，导致很高绩效，行为极慢消退。

2. 简述创造性问题解决的步骤。

人们认为创造性问题解决包括以下四个阶段：

1. 准备阶段。创造主体已明确所要解决的问题。然后围绕这个问题，收集资料信息，并试图使之概括化和系统化，形成自己的知识，了解问题的性质，澄清疑难的关键等。

2. 酝酿阶段。最大的特点是潜意识的参与。

3. 明朗阶段。问题的解决一下子变得豁然开朗。创造主体突然间被特定情景下的某一个特定启发唤醒，创造性的新意识猛然地被发现，以前的困扰顿时一一化解，问题顺利解决。

4. 验证阶段。这是个体对整个创造过程的反思，经验解决方法是否正确的验证期。

3. 简述领导与管理的区别。

领导与管理是有区别的。一般而言，领导是管理的四大主要活动之一。领导与管理在类似活动上的侧重点各不相同。

管理意味着操纵事情、维持秩序、控制偏差；领导则意味着前进、指挥、带领跟随者探索新领域。

管理者通过计划与预算处理复杂问题，他们设置目标，确定完成目标的方法，分配资源以实现目标。相反，领导者首先规划组织的远景以引导下属的行为，然后开发创新战略去实现远景。

4. 简述矩阵结构。

矩阵结构是一种根据职能和项目（或产品）两个变量设计的结构

形式。

矩阵结构的主要优点是能够在不同项目或产品间灵活配备资源；主要缺点是因为双重职权的存在，如果协作不好会出现混乱。

5.群体的形成与发展需要经过那几个阶段？

群体的形成与发展需要经过一系统相互联系的阶段：

1. 形成阶段。主要特征是群体成员开始彼此熟悉并建立行为准则。
2. 震荡阶段。关键特征是群体内部冲突不断。
3. 规范阶段。群体开始有凝聚力，成员开始对群体有较强的认同感。

4. 执行阶段。群体开始把主要精力用于完成任务。

最后，中止阶段。群体解散或自动消失。

6.简述组织环境的特征并举例说明与其相适应的企业。

可以从两个方面来描述一个组织所面对的外部环境的特征：

复杂性和稳定性。前者指影响组织运行的外部因素的多少；后者指影响组织运行的外部因素在某一时期内的变化情况。根据复杂性和稳定性与否，可以划分为四种类型的组织环境，并且相对应且适应于其中不同的企业（或行业）。

- （1）简单且不稳定环境类型：服装业、玩具制造业。

- （2）简单且稳定环境类型：食品加工业、采矿业。

- （3）复杂且稳定环境类型：化工业、保险业。

- （4）复杂且不稳定的环境类型：信息业、民航业。

7、简述组织社会化的过程。

组织社会化是组织期待把角色传递给每一位员工的过程。

1. 预期社会化人们预期组织的某一具体角色是什么样子

2. 遭遇人们进入到组织开始承担某一个角色

3. 同化员工从新来者转变成为组织的参与者

4. 离职退休或者辞职

论述题复习

- 1.论述影响组织结构选择的因素。

确立组织结构的维度、选择组织结构的类型时，应考虑以下因素：

1. 环境。如果环境是稳定的，组织结构常常是机械的；如果环境是不稳定的，组织结构常常是有机的。

2. 技术。随着环境从简单到复杂，从稳定到多变，随着技术从简单到复杂，组织结构从职能结构经由分部结构、矩阵结构过渡到网络结构。

3. 战略。战略改变，组织结构随之也应该改变。

4. 组织规模。组织规模的大小联系着不同的组织结构特征。

5. 组织生命周期。组织生命周期分为四个阶段：创业、集合、正规化以及精细阶段，不同阶段具有不同的组织结构特征。

2. 论述行为科学时期组织理论的基本特点。

行为科学是运用心理学、社会学、人类学等学科的理论和方法来研究工作环境中个人和群体行为的一门综合性和交叉性学科。行为科学时期的组织理论基本特点是：

1. 组织是一个心理、社会系统；
2. 组织是一个平衡系统；
3. 组织是一个提供合理决策的机构；
4. 组织具有非正式的一面；
5. 组织是一个影响力系统；
6. 组织是一个沟通系统；
7. 组织是一个人格整合系统；
8. 组织是一个人-机的配合的系统。

行为科学时期的组织理论对于组织问题的研究和管理都是一场革命。它们更多地研究组织的动态方面，强调收集实证资料，以及强调非正式组织。

3. 论述组织结构及其主要维度。

组织结构是指组织成员为完成工作任务、实现组织目标，在职责、职权等方面的分工、协作体系。组织结构的主要维度包括：

1. 专门化。指工作分工的粗细程度。
2. 组织层次。指从最基层员工到最高层经理所具有的等级数目。
3. 管理幅度。指向一个主管直接汇报工作的下属的人数。

4. 集权水平。指决策权集中于哪一职权等级。
5. 正规化。指组织中使用书面文件的数量。
6. 标准化。指用同一方式完成相似工作的程度。
7. 复杂性。指组织各部分的数量。
8. 职业化。指员工接受正规教育、正规培训的水平。
9. 人事比例。指组织负责人员的分布比例。

#### 4、论述组织学习及其过程。

组织学习是指旨在帮助各类组织开发、使用各种知识以持续提高组织有效性的变革过程。

组织学习过程包括四个相互联系的阶段：

1. 发现；指识别出追求的目标与实际状况之间存在的差距。
2. 发明；指设计各种解决办法以缩小差距。
3. 生产；指执行解决方案；
4. 概括；指得出解决方案是否有效的结论，并运用到其他条件下。
5. 论述促进沟通的一般途径。

促进沟通的一般途径主要包括：

1. 开放的沟通。从封闭的沟通到开放的沟通是一个连续体。开放沟通双方是坦诚的，沟通的信息是明晰的，沟通的意图是显而易见的。
2. 建议性反馈。通过反馈，人们之间共享思想与感受。反馈应当是建设性的，即有助于沟通的持续进行。
3. 适当自我暴露。自我暴露是指个体把有关自己的信息沟通给别人。
4. 主动倾听。主动倾听对于增加建设性反馈和开放沟通都是必不可少的。倾听是一个综合运用身体、情绪、智力寻求意义和理解的过程。

#### 6. 试述组织文化与组织绩效的关系。

组织文化具有多种功能，大家最关心的是组织文化与组织绩效是否直接相关。彼得斯和沃德曼的观点是强文化是强绩效优异企业具有的重要特征，强文化是指组织成员拥有一套比较一致的价值观。

(1) 强文化通常能促进战略文化的良好匹配，这种匹配非常有利

于组织战略和执行；

(2) 强文化可能会导致员工对组织目标的认同，即组织成员追求同样的目标；

(3) 强文化能够激励员工，使他们献身于组织的发展与成功。

然而，研究表明，强文化不一定总比弱文化好。看来，问题的关键不在于文化的强弱，而是取决于文化的类型和内涵。只有那些能够使企业适应市场经营环境变化并在这一适应过程中领先于其他企业的文化，才会在较长时间内与组织绩效相互联系。

此外，通过工程衰退企业的研究，发现企业衰落的主要原因之一是病态文化。病态文化的基本特征是：(1) 经理自命不凡，夸夸其谈。

(2) 长期受这种文化影响的经理，无视人们对公司现在的经营方式推出的抗议，依然如故；(3) 由于原先不需要特别突出的领导才能和领导艺术，形成了偏重公司经营稳定的状况。

#### 案例分析题

通用汽车公司副总裁艾克蒂斯 (Ron Actis) 发现公司缺乏良好沟通，劳资双方缺乏相互信任，严重影响了产品的生产率和员工的士气，于是他决定“让适当的信息通过适当的媒介在适当的时间到达适当的受众”。

他首先从各种专业刊物上复印了数篇论文与报告，发给每位高级主管，让他们认识到有效的沟通能够提高组织绩效。接着，他和顾问们一起重新设计了沟通系统。艾克蒂斯更新了人手一份的公司报《每日新闻》的内容，从侧重行业信息到侧重公司消息。同时，他还创办了多种出版物。例如，《GM 员工》向员工家属报告公司发生的重大事件；《主管须知》向管理人员介绍沟通技术；《联系活动》探讨如何改进劳资关系，论述减少成本、提高质量、保持优势的各种措施；

《焦点透视》刊登对经理、顾客、员工、供应商、工会官员等的访谈录。除书面沟通之外，艾克蒂斯还为劳资双方安排了一系列面对面会谈。会谈每周举行一次，双方坦诚地讨论各种管理问题。

沟通审计表明，艾克蒂斯的努力取得了极大成功。以前，只有不到一半的员工相信公司发布的信息；现在，80% 的员工不但信任管理

层，还对公司的沟通系统表示满意。更重要的是，公司的运营成本减少了5%，销售额却提高了40%。

1. 艾克蒂斯的沟通计划是否有效？为什么？

2. 通用汽车公司还可以采用哪些沟通措施？

解答：

案例分析要点：

面谈不同于书面材料，是传递信息最丰富的媒介。艾克蒂斯的沟通促进计划明显地考虑到有效沟通的途径，开放式沟通，管理层与员工双方坦诚，沟通的信息明晰，沟通的意图是显而易见的，双方因此能够建立相互信任，从而提高组织绩效。

案例题复习

案例一：《尊重 理解 信赖》王安电脑公司

1、根据西方人性假设理论，王安的人性观属于哪一种？

答：王安属于社会人性假设的一种。这种人性观在管理方式上是：

第一，王安关心的不仅仅是怎样对下级指导和监控，而更多是关心他们心理上的健康，尤其对下级能否接受的敢抢以及他们的归属感和身份感。第二，关心的是他们为完成任务而工作的那些人的需要上。第三，王安要求主管人员的作用要从抓计划、组织与控制转到在下级职工与更上一层次领导之间充当中间人方面来，要倾听并力求理解下级的要求，响应员工的呼声，主管人员不再是任务的下达与授予者，不再是激励与控制者，反倒成了给工人创造条件与提供方便的人，成了工人们富有同情心的支持者。

2、如果用 $M$ （积极性的 高低）= $E$ （期望值）\* $V$ （效价）来表示王安激励员工的过程，那么请你指出这个模型中什么是目标、变量和关系。

根据弗洛姆的期望理论 $M=VE$ ，“ $M$ ”：表示寂静性的高低，动机的激发力量。在王安电脑公司充分表现为王安的成功激励，使每个员工对工作的积极性都非常高。“ $V$ ”表示期望值，即王安对公司利益和对员工作出贡献的期望，还有员工在公司可以一展所长实现自我价值的期望，这些表现值都很高。“ $E$ ”表示效价，即对王安和员



工来讲工作所具有的价值。在这三者中，三个都是变量，M员工的积极性是一个随时变化的量；V目标效价随时变化；E不同时期不同目标，也随时变化。E代表目标。即组织目标、组织所期望获得的期望值正确处理三者关系。调动M提高V增大E；要注意若一者为0，即所有值都为0。同时注意处理好三方面的关系：个人努力与绩效的关系、绩效和组织奖励的关系、组织奖励和满足个人需求的关系。

案例二：《研究所里的高干为什么留不住》老费

（研究所里来了个老费）案例分析

1、请用个性理论分析老费、老鲍和季老的个性特征。

老鲍的管理风格属于专制型领导方式，作为课题组组长，他希望靠权利和强制命令让人服从，下级没有参与决策的机会，只要奉命行事，他习惯于预先安排一切工作的程序和方法，下级就要服从等；从领导的素质理论看，老费是一个充满自信，有开拓有创新精神的人，他具有丰富的专业知识和较高的技能，办事果断，工作主动、积极，有干劲，有口才，工作效率高，但他不善于与人合作，有一定程度的专断，不能尊重人，不能帮助别人提高工作能力；季老的管理风格接近于管理方格图理论9.1任务第一型的管理。

2、季老对这样的部下应如何管理？

季老对老鲍的管理应是：（1）进一步满足老鲍进行课题研究的需要和兴趣。在研究中创造条件使他的积极性、创造性得到进一步的发挥。

（2）明确老费在本课题中的角色地位，这个地位应是配合老鲍进行此项课题研究，消除老鲍心里中老费加入课题研究后构成对老鲍威胁的心理压力；（3）针对老鲍搞好课题研究想提拔的期望，要继续对他进行鼓励，对他进行正确的价值观和人生观的教育和培养；（4）从起居生活上进行关心，在心理上多多沟通，减少不必要的误会；（5）要求老鲍要依靠老费，发挥他在此课题中的聪明才智。

季老对老费的管理应是：（1）加强价值观、人生观教育，明确其在课题研究中的角色地位，在老鲍代领下，充分发挥自己的聪明才智；（2）在生活上多多关心，为他发挥作用创造条件；（3）明确经济机



制。

3、根据态度平衡理论，季老应怎样帮助老鲍使他达到心理平衡？

1958 年社会心理学家海德提出“平衡理论”：当个体对单元的认知与对单元内两个对象的感情关系相调和时，其认知系统便呈现平衡；反之，当个体单元的认知对单元内两个对象的感情关系相矛盾时，其认知系统便呈现不平衡状态。这中不平衡状态会引起个体心理紧张，产生不满情绪。人们总是试图消除这种不平衡状态，以恢复一个平稳状态。海德就是从这个观点出发，提出了“平衡理论”。

本案例中的季老，首先应明确老鲍在课题研究中的角色地位，老费是配合老鲍工作的，老鲍是课题的领导，以消除他心理上由于老费加入而产生构成对自己地位构成威胁的心理压力。其次，积极配合老鲍工作，要人给人，要物给物，积极为老鲍研究工作创造条件，提高老鲍对工作本省的興趣。再次，应多多从工作生活中关心老鲍，给予他足够的鼓励和必要的关怀，经常沟通消除不必要的误解。

案例三：《古井酒厂》

新春伊始，是许多企业回顾成绩.展望未来的时候，尤其是那些效益好的企业，更要在此时表彰一番以鼓舞士气。然而在连续几年保持高速发展的古井酒厂,此时却组织全体员工认真学习该厂《发展中的五大失误》等重要文件，并要求各单位结合本部门实际，深刻领会文件精神，找出本单位和个人工作中的不足与失误，制定措施加以改进，掀起了一个以“反思失误，提高认识，统一思想”为主题的学习热潮。古井酒厂近年来的高速发展令人瞩目，已连续五年进入按利税排序的中国 500 家最大工业企业行列。特别是 1994 年，该厂实现销售收入

5.96 亿元，利税 3.29 亿元，各项主要经济指标创历史同期最高水平。可贵的是面对辉煌的成绩，该厂处优势而不忘看困难，谈成绩而不忘谈失误。1994 年底，在王效金厂长的亲自主持下，真务实古井人对近年来的工作进行了深刻而全面的反思，以现代规范的企业制度审视自己走过的路，总结出了发展中的五大失误，人才的增长和干部素质的提高跟不上企业的发展；跨行业开发尚未建立起一套科学的监督管理机制；营销体系和机制尚不能完全适应市场不断变化发展的需要；

技术上的主观能动性.创造性发挥不够等。该厂还将这五大失误以文件形式下发各单位学习讨论。

为配合并推动各单位的学习，该厂宣传部门还采取在《古井报》开设《我看五大失误》专栏等多种形式，在全厂范围内广泛.深入地开展讨论活动。全体古井人通过这次学习讨论，从失误中总结经验.吸取教训，从而提高了认识，统一了思想，以保证在以后的工作中扬长避短，不断提高工作运行质量，为古井“1995 年进一步强化市场建设，实施名牌战略，发行 B 股，深化股份制规范改造，导入 CIS 战略，再创新辉煌”打下坚实的思想基础。

问题：

- 1.读了本文之后，你对王效金厂长的管理风格有什么看法？
- 2.这个案例对你有哪些方面的启示？

参考答案或提示：

1. 王效金厂长的管理风格是什么样的？

读了本文之后，首先，我认为他的管理风格是民主型的，如果按照管理方格图理论，也可以说是团队式的。他善于及时总结，按科学管理的要求，进行深刻而全面的反思，在工厂保持持续高速发展的情况下，他能够居安思危，总结出了发展中的“五大失误”；其次，他相信群众，通过全厂的学习讨论，在总结经验和吸取教训中，提高了认识，统一了思想，为企业再创辉煌打下坚实的基础。

2. 这个案例对你有哪些的启示？

① 搞好企业的领导工作，领导者必须有战略的眼光；具有前瞻性；② 搞好企业的领导工作，领导者必须善于总结、及时反思，要能够居安思危，使企业具有持久发展的动力；③ 搞好企业的领导工作，领导者必须善于发动全体员工，充分调动他们的积极性；以增强群体内聚力，提高组织的工作绩效；④ 搞好企业的领导工作，领导者还必须通过各种形式全面提高员工素质，使员工能够应对形势的变化和工作难度与任务的要求。

案例四：《怎样看待奖金与荣誉》

魏亮是高山大学的经济系讲师，负责工商管理的教学工作。去年他是全校的先进教师。他热爱教学。仔细研究教法，但在研究与著述方面业迹平平，没有多大起色。今年系里来了一批年轻的硕士、博士生，改变了教师队伍的结构。这些人的特点是学历高、基础好、知识新且广，但并不象魏老师那样认真仔细地教学。他们中最有名的是孙强，刚满 32 岁，博士毕业，来校不足三月，就在有关专业杂志上发表了三篇论文。后来有人传说学校为了提高知名度，将调整先进教师的标准，要十分重视研究成果和著述。对这种说法魏老师并不相信，只认为“老师主要是教好书”。可在今年年底评比时，孙强被评为先进教师，并获奖金 1000 元；而魏亮却没被评上，至今他还想不通呢。间，休闲娱乐,美女

问题： 1，魏亮为何想不通？他应怎样对待奖金与荣誉？请用公平理论来分析

2. 高山大学的经济系主任怎样才能做好魏亮的思想工作？请用认知不协调理论来分析。

参考答案或提示：

1、通过案例可以看出，一方面魏亮老师的对先进教师认知观念，没有随学校对评先进教师标准的改变而改变，另一方面他也产生了不公平感觉。从亚当斯的公平理论来看，如果一个人的劳动投入和所得报酬的比值与另一个人的劳动投入和所得报酬的比值相等，那他就会感到公平，显然魏亮认为自己认真仔细地教学；劳动投入大，就应该评上先进教师，结果却未被评上；而孙强只是会写文章，并没有像他那样认真仔细地教学，劳动投入不大，却评上了先进教师。他觉得二人的劳动投入与所得回报之间的比值是不等的，所以他感到不公平。

2. 高山大学的经济系主任要想做好魏亮的思想工作，协调魏亮的认知，使之达到平衡状态，同时使他感到公平。根据菲斯廷格的认知不协调理论，系主任需要帮助魏亮重新认识先进教师的评选标准；或是帮助魏亮在继续搞好教学工作的同时，也多发表论文；或是下年度评选先进时广泛征求大家意见，提高评选标准，如既要其教学工作

### 案例五：《大连三洋制冷公司企业文化建设》

主管大连三洋制冷公司企业文化建设的王东经理曾告诉我们：企业管理对企业来讲是一个永恒的主题，在企业管理的过程中，如何做好企业的文化建设，是一个企业可持续发展的一个重要基本建设。对于企业文化建设而言，在企业的发展过程中，它不是自发产生的，大连三洋制冷有限公司在成立伊始时，作为企业的经营者和管理者的公司经理肖永勤，就把企业文化的建设作为企业发展中的一个重要基础建设。公司刚成立时，人员来自社会各个方面。有的公司员工是下岗后被招聘来的，有的是应届大中专毕业生；还有的是国有企业派来的技术和管理骨干。他们每个人都具有不同的行为规范，也有着不同的价值理念。那么在这种情况下，如何使我们公司的管理走上正轨呢？当时我们借鉴了国有企业中被实践证明了的一些有效的管理经验，也借鉴了国外一些先进的管理思想和管理方法有效地结合起来，做好员工的思想工作，就是说做好企业文化建设。

首先，公司针对方方面面不利的因素，开始注重制度文化建设，并设定了严格管理、降低成本、提高质量、创世界一流企业的方针和目标。通过我们的严格管理，规范了员工行为，使公司员工把公司制度变成自觉的规范，进而统一到我们共有的价值取向上来。

在价值取向的建设当中，我们公司在成立时就设定了把贡献人类和地球，优化地球环境和照顾人民生活，以及公司的经济发展和我们国家的社会经济发展和企业的发展，要和社会环境共存，以及企业要和顾客利益共存，企业要和劳动者共存这样一些价值观念。通过我们的培训要在教育和规范大家的行为基础上，把公司共有的价值观念，融入到我们的管理和工作中去，使我们员工的价值观念达到一致。

如何把我们国有企业的思想政治工作方法在合资企业中得到实施呢？这就离不开我们的企业文化建设。企业文化建设，它既是我们一个管理基础，又是我们企业管理的一个灵魂。我们员工在整个管理过程中立足于岗位自我管理，立足于岗位的自我改善，有效的实现了个人的价值。把个人的价值和个人的发展，有效地融入到公司的发展当

## ZD 小组无缺陷活动

和促进这些活动的开展，都作为企业文化的一个重要组成部分加以实施和推广；把公司员工立足自我改善作为企业发展的一个重要动力，在我们生产现场，两万多平方米的生产面积，165 名生产工人当中，没有一个质量检查员，完全依赖于我们一种质量体系的有效运行。员工的高质量意识和我们企业文化的运行，使得我们的员工在我们的生产过程中，成为质量管理的主体。他们是生产者，又是我们产品质量保证者和确认者。我们通过企业文化建设，也建立了使我们的质量管理体系得到有效运行。在整个生产过程中，员工通过企业文化建设得到了较好的培训，提高了员工的素质，这就实现了企业实施以人为本的企业文化的人本管理有效循环。通过我们企业的文化建设，进而能够带动起我们企业生产的高效率，产品的高质量，服务的高水平，企业的高效益，进而我们还要回归到员工的高收入上。这是对我们员工价值的一个充分体现。通过几年来的运行，特别是通过企业文化的建设，已和美国有关学者所介绍的任何一个成功的企业，它都离不开企业的文化。三洋公司近几年的发展充分证明了这样一个道理。

问题：结合本案例说明应如何进行组织文化的建设？

这个案例告诉我们：做好组织文化的建设工作，是一个组织可持续发展的一个重要保障。组织文化建设，它既是组织管理的基础，又是组织管理的灵魂。有了组织文化，员工就可以在组织的整个管理过程中立足于岗位自我管理，立足于岗位的自我改善，有效地实现个人的价值；把个人的价值和个人的发展，有效地融入到公司的发展当中去，同组织的发展目标有机地结合起来。

组织文化，主要是在一定的历史条件下通过社会实践所形成的并为全体成员遵循的共同意识、价值观念、职业道德、行为规范和准则的总和。在企业中通常称它为企业文化

大连三洋制冷公司的企业文化从物质层、制度层和精神层三个层面上，把企业的价值观念、组织信念、组织目标、规章制度、职业道德、组织情感等要素很好地结合起来，构成了独具特色的中国合资企业文化，并使其具有导向功能、规范功能、凝聚功能、激励功能、创

效运行。在整个生产过程中，员工通过企业文化建设得到了较好的培训，提高了员工的素质，这就实现了企业实施以人为本的企业文化的人本管理有效循环。

大连三洋制冷公司成功的企业文化建设例子告诉我们，要搞好企业文化建设必须做到以下几点：①领导者重视、调节和控制。如公司经理肖永勤，就把企业文化的建设视为企业发展中的一个重要基础建设来抓。②领导者对重大事件和企业危机的反应。③领导者进行详细的角色示范，教育和培训。如使员工在立足岗位自我改善这项活动和ZD小组无缺陷活动中得到锻炼和提高。④合理制定与实施分配报酬和提升的标准。⑤科学合理地制定招聘、挑选、提升、退休和解聘职工的标准。大连三洋制冷公司在刚成立时，就注意到了企业挑选新成员是内化和渗透文化最核心的一个方面，而且也是最有效的方法。

#### 案例六：《小苗的成长案例》

课堂讨论案例：北京雪莲羊绒有限公司小苗的成长

问题：请分别用内容型和过程型激励理论来分析小苗的成长过程。

参考答案或提示：

这个案例是一个企业成功运用激励理论来激发起员工积极性，并获得成就的典型案列。

#### （一）用内容型激励理论分析案例：

内容型激励理论也可统称为需要理论，都是围绕着如何满足需要进行研究的，共有4种理论：需要层次论、双因素论、ERG理论、成就需要激励理论。我们这里选取需要层次理论和成就需要激励理论进行分析。

1. 需要层次论，马斯洛需要层次论主要有七种需要：生理的需要、安全的需要、友爱和归属的需要、尊重的需要、求知的需要、求美的需要、以及自我实现的需要。

在小苗的成长这个案例中，雪莲羊绒有限公司通过几次奖励给他住房，并且在授予先进称号、晋级、职称和工资待遇上也给予了相应的物质和精神的奖励，不但满足了小苗的基本生理需要，同时也使他



支持，以及重视和赏识，使他产生了强烈的自信的情感。在公司持续6年的支持下，他获得了研制的成功，并最终实现了自我实现的需要，（即使人能最大限度的发挥自己的潜能并完成某项事业的欲望），小苗的人生价值获得了最大程度的体现。

## 2. 成就需要激励理论

这个案例更为重要的是：运用成就需要激励理论，分析如何通过公司的培养与努力，造就了小苗作为一个高成就需要者的成功。北京雪莲羊绒有限公司的案例告诉我们，在激励人的过程中，可以采用多种方法。麦克利兰认为一名高成就激励者具有以下特点，第一：对胜任和成功有强烈的要求，他们愿意接受挑战，往往为自己树立有一定难度而又切实可以达到的目标，以不断获取成就需要的满足；第二，他们愿意承担所做工作的个人责任；第三，对他们正在进行的工作情况和成绩，希望得到上级组织明确而及时的评价与反馈。据此，小苗是一个高成就需要者，公司为他创造了高成就的机会，小苗在为公司做出成就的同时，公司及时给予他必要的物质激励，就是说把内激励和外激励有机地结合起来，不仅考虑了小苗的成就激励需要，而且能够及时地给予必要的物质鼓励，也促使小苗在工作上更加努力，为企业做出新的贡献。

### （二）运用过程型激励理论分析案例

这里，我们主要运用弗罗姆的期望理论进行分析，期望理论认为：当人们有需要，又有达到这个需要的可能，其积极性才高。激励水平取决于期望值与效价的乘积。在小苗成长这个案例中：

（1）分梳技术的研制及其成功对小苗有很高的满足个人需要的价值，他有这样一种抱负，一种追求，小苗的主观性效价是高的；（2）同时，小苗对于付出努力行为以实现目标的可能性也有充分的信心，其期望值也是高的。在这种情况下，公司给予小苗持续6年的项目支持，使小苗通过努力取得了绩效，达到了预期的目标；又通过绩效获得了组织的奖励，包括物质的和精神的奖励；最终通过奖励满足了个人需要。所以，这个案例显示出，研制工作本身所提供的效价（即内



酬效价)、完成任务的效价、以及外在奖酬的效价(外酬效价)都是高的;同时,完成任务内在的期望值和完成工作任务能否导致获得外在奖酬的期望值,也都是不低的,所以,小苗的积极性得了充分的激发和调动,并最终获得成功。

这个案例告诉我们,具有高度成就需要的人对于企业和国家都有重要的作用,企业拥有这样的人越多,发展就越快,越能取得经济效益,国家拥有这样的人越多,就越兴旺发达。可以通过教育和培养造就出高成就需要的人。无论是企业还是国家都要注意发现、培训有成就需要的人。

## 第二篇:组织行为学复习资料

### 组织行为学

#### 第一章

组织的概念:组织是在共同目标指导下协同工作的人群社会实体单位;它建立一定的机构,成为独立的法

人;它又是通过分工合作协调配合人们行为的组织活动动过程。

对组织的含义包括以下几点:1 组织是动态的组合活动过程,是指组织工作或组织活动。2 组织是相对静态的人群社会实体单位。3 组织必须有共同的目标,而它自身则是实现共同目标的手段。4 组织是有一定的需要动机.情感和进取心的团体意识和精神的结合。5 组织是一个投入产出的系统,它与社会环境相互作用成为独立的法人,并具有调节.适应发展变化功能的开放系统。6 组织是物的系统.人的系统和社会环境系统相结合的社会技术系统。

人的行为特点:1) 具有适应性。2) 具有多样性。3) 具有动态性。4) 具有可控性 5) 人的行为实质是人的生理,心里因素与客观环境相互作用的结果表现。

组织行为学的概念:是研究在组织中以及组织与环境相互作用中,人们从事工作的心理和行为反应规律性的科学。交叉性科学:是包括多科学科交叉性与多层次相交切性多科学相交性就是在多种原有科学的相互交叉重叠的边缘发展起来的新学科。

心理学是研究人类心理现象规律的科学。所谓心理现象的规律,

包括心理活动的规律和心理特征的规律两部分。

## 第二章

组织行为学的研究方法，是从实际出发的实事求是的方法。它是全面揭示研究对象的重要手段。这种科学的研究方法只有如下六个特征：1 研究程序的公开性 2 收集资料的客观性 3 观察和实验条件的可控性 4 分析方法的系统性 5 所得结论的再现性 6 对未来的预见性

研究的主要方法：1 案例研究法：只是对组织的个体、群体或组织的一个或几个以至跟多变量之间的关系作出描述和说明。

观察法：观察者以自己的眼、耳、鼻、舌和皮肤等感觉器官为工具，直接观察人们的行为，并通过对外在行为的分析去推测人内在的心理状态。

心里测验法：这是采用标准化的心里测量表活精密的测验仪器以及各种图表，来测量被测者有关智力、能力倾向、兴趣爱好、个性性格、成就需要等心理和行为特征的研究方法。

调查法：这是与系统观察法密切相联系的方法。它主要是了解被调查者对某一是事物的想法、感情和满意度。实验法包括实验室实验法、现场试验法、现场试验法、准实验法。

## 第三篇：《组织行为学》复习资料

组织行为学复习资料 2011 、 41 、 气质：是人的心理活动的动力特点。同一般所谓的“脾气”、“秉性”相近。它在人参与的不同活动中有近似的表现，而不依赖于活动的内容、动机和目的。气质是个人与神经过程的特性相联系的行为特征。

2、群体：是相互依存和相互作用的动态整体。组织中的群体是两人或两人以上的集合体，他们遵守共同的行为规范、在情感上互相依赖、在思想上互相影响，而且有着共同的奋斗目标。

3、组织文化：是指在一定的历史条件下通过社会实践所形成的并为全体成员遵循的共同意识、价值观念、职业道德、行为规范和准则的总和。

4、激励因素：是指和工作内容联系在一起的因素。这类因素的改善，或者使这类需要得到满足，往往能给职工以很大程度上的激励，

产生工作的满意感，有利于充分、持久地调动职工的积极性；即使不具备这些因素和条件，也不会引起职工太大的不满意。

5、人际关系：也叫人群关系，是人们在物质交往和精神交往过程中发生、发展和建立起来的人与人之间的关系。人际关系实质是一种社会关系，它包含在社会关系体系之内，而社会关系有更为广阔的内容，它只能通过各种复杂的人际关系表现出来。

6、个性：是指一个人整个的心理面貌，是经常出现的、比较稳定的心理倾向性和非倾向性特征的总和。

7、群体规范：有群体成员们建立的行为准则，或是指群体成员适当行为的共同期望。

8、组织：是为实现某些目标而设计的人群集合体，是每个成员在这个集合体中进行各种活动的构架系统。

9、社会知觉可分为哪些知觉？

(1)对人知觉。这是指通过对他人外部形态和行为特征的知觉，进而借以了解其心理活动；(2)人际知觉。这是指对人与人之间关系的知觉，这种知觉主要是在人际交往中发生的，以各种交际行为为知觉对象；(3)角色知觉。这是指对人们所表现的角色行为的知觉。人们通过人际交往、社会活动和业务活动，不断产生对他人的各种角色知觉，并借助于思维活动，掌握各种角色的行为标准，形成角色意识；(4)因果关系知觉。这是指在有关的一系列社会知觉中对其因果关系的知觉。这种知觉的形成，一方面取决于有足够的某种社会知觉，另一方面借助于思维的作用，分析出知觉之间的因果关系。

10、态度的特征有哪些？

(1)态度的社会性。这是指人的态度产生于社会中，并指向和作用于社会。(2)态度的针对性。这是指任何一种态度都有其相对应的特定对象，即“态度对象”。(3)态度的协调性。这是指构成一种态度的各个因素是协调一致的。(4)态度的稳定性。这是指态度一旦形成，将持续一段时间而不轻易改变。在这方面情感起着突出的作用。(5)态度的两极性。这是指对事物往往有两种相互对立的极端态度，如积极与消极，肯定与否定等。(6)态度的间接性。这是指态度只是行为表现前的

心理状态，即行为准备状态。

#### 11、领导作为动态过程有哪些特点？

(1)领导体现了人与人之间的关系。领导者通过领导与被领导、控制与被控制、指挥与被指挥的关系实现领导。(2)领导是一种“投入”与“产出”。领导实际上是一种“投入”，而它的“产出”却表现为他人的行为。领导效率的评定主要看被领导者行为的效率。(3)领导是领导者、被领导者及环境的函数。领导过程实际上是这三个因素相互作用的过程。

(4)领导作用的“互惠效应”。领导过程中，领导者在下属施加影响的同时受到下属的影响。领导者的正确领导行为往往引起下属的积极反应。

#### 12、一个人的压力体验受到哪些因素的制约？

(1)知觉。人的知觉不同，所体验的压力也不同。(2)经历。一个人经历的压力的多少往往影响其对压力的体验。过去的成败经历都会影响其对当前压力的体验。(3)压力和工作绩效。合适的压力水平会导致工作绩效的优化。太大或太小的压力均可能导致低的工作绩效(4)人际关系。人际关系好的人在场，有助于增强个人信心，有效地处理压力，反之，降低对付压力的能力。

#### 13、社会知觉会发生哪些偏差？

社会知觉是对人和社会群体的知觉。它包括对人知觉、人际知觉、角色知觉、因果关系知觉。由于受某些知觉规律的影响，社会知觉可能发生以下偏差：第一印象效应、晕轮效应、首因效应和近因效应、定型效应。

#### 14、简述工作态度与工作绩效的关系。

工作态度是对工作所持有的评价与行为倾向。工作态度作为工作的内在心理动力，引发各种工作行为，就是工作态度的功能。这种态度的功能主要包括影响对工作的知觉与判断、促进学习、提高工作的忍耐力等。一般讲，积极的工作

态度对工作的知觉、判断、学习、工作的忍耐力等产生积极的影响，能够提高工作效率，取得良好的工作绩效，反之，消极的工作态

度，由于受中介因素的影响，使工作态度与工作绩效的关系十分复杂。

15、人际关系的重要性着重体现在哪些方面？

每一个生活在社会中的人都要和其他人发生各种各样的相互关系，这种关系就是人际关系。人际关系的重要性主要表现为：(1)人际关系影响群体内聚力和工作效率；(2)人际关系影响职工的身心健康；(3)人际关系影响职工的自我发展与自我完善。

16、简述冲突与竞争的区别。

冲突是指两个或两个以上的社会单元在目标上互不相容或互相排斥，从而产生心理上的或行为上的矛盾。冲突与竞争不同。冲突的对象是目标不同的另一方。而竞争的双方则具有同一个目标，不需要发生势不两立的争夺。

17、联系实际谈谈影响群体内聚力的因素有哪些，如何提高群体内聚力？

1、内聚力是成员被群体吸引并愿意留在群体内的程度。内聚力指的是群体成员彼此之间的“粘合力”。没有内聚力，一群人不能被称作为一个群体。

2、影响群体内聚力的因素有：

(1)态度和目标的一致性。群体成员拥有相似的态度与目标，有利于增强群体的内聚力。(2)外部的威胁。这种群体成员不得不团结一致与外界抗争。若竞争不适度也可能导致内聚力下降。(3)群体规模。一般讲小群体成员有更多彼此交流的机会，因而比大群体内聚力高。况且群体越大，成员的态度和价值观差异也增大，异质也增多。

(4)奖励体制。以群体为单位的奖励制度使成员们意识到他们的命运连在一起，因此增加合作精神。(5)班组的组合。一般讲，以人际吸引、价值观和目标的一致为基础的班组比随机组成的班组有更高的工作满意感。(6)与外界隔离。这种群体成员容易产生同命运感以及共同抵御外界威胁的需要。(7)群体的绩效。群体的成功使群体产生优越感，彼此增进好感，更易团结一致实现群体目标。

3、联系所在单位工作群体的实际，谈谈提高内聚力的体会。

18、论述组织行为学与管理心理学的区别与联系。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/48814300016006134>