

1. 组织行为学的学科性质： P9
2. 组织行为学中人力的投入有哪几方面？ P16
3. 组织行为学的研究方法的主要特性？ P24
4. 组织行为学研究过程的四个步骤？ P26
5. 自我知觉与社会知觉的关系？ P41
6. X理论和Y理论中关于领导者对被领导者的看法？ X理论&Y理论的区别？ P45
7. 归因理论？ P46
8. 气质类型的划分及其行为特征？ P62
9. 影响个性形成的因素？ P67
10. 研究事业生涯设计与开发的意义？ P67
11. 影响事业生涯选择的因素？ P104
12. 群体发展阶段的五阶段模型？ P122
13. 决定群体规范重要性的因素？ P138
14. 群体沟通过程模型： P155
15. 减少小道消息消极影响的因素？ P161
16. 影响有效沟通的障碍？ P162
17. 群体决策的利与弊？ P166
18. 合作与竞争的形成？ P191
19. 影响合作与竞争的因素？ P192
20. 管理群体间互动的方法： P200
21. 功能正常与功能失调的冲突： P204
22. 冲突的过程： P205
23. 处理冲突的策略： P216
24. 领导威信的作用： P234
25. 奖惩的运用和原则： P239
26. 为何领导班子的发展趋势是年轻化？ P255
27. 领导行为方格论： P260
28. 领导作风论的评价应用： P264
29. 途径—目标理论的观点： P269
30. 决策的特点： P276
31. 领导决策的原则： P279
32. 领导决策的程序： P286
33. 可行性分析内容中方案评估的方法？ 两因素的作用？ P290
34. 决策民主化与决策科学化的关系： P296
35. 逆反意见的作用： P297
36. 激励过程模式： P307
37. 马斯洛需求层次论的基本论点与不足： P315
38. 赫兹伯格双因素理论： P320
39. 成就需要理论与ERG理论： 322
40. 行为改造激励理论要点： P345
41. 7S： P351
42. 我国建立健全激励机制应遵循的原则： P351
43. 海尔 OEC模式： P360
44. 组织结构设计的原则： P371

- 45. 事业部制的优缺点： P377
- 46. 克服组织老化的对策： P408
- 47. 组织变革的程序： P411
- 48. 现代管理与传统管理的差别： P419
- 49.Z 理论的观点： P429
- 50. 组织文化理论的地位和作用： P430
- 51. 组织文化的表现形式： P439
- 1. 组织行为学研究的主要方法： P28
- 2. 价值观在管理中的应用： P52
- 3. 个性差异在管理中的应用： P70
- 4. 控制方位论在管理中的意义： P76
- 5. 联系实际论述开发创造性行为应具备的客观环境： P85
- 6. 领导权力的分配和运用： P232
- 7. 领导作风论的内容和三者之间的关系： P262
- 8. 领导生命周期理论： P271
- 9. 领导决策的客观依据： P282
- 10. 激励的作用： P309
- 11. 期望理论： P326
- 12. 组织变革的阻力： P398
- 13. 组织变革的步骤： P413
- 第一编：重要； 第 1 章（1.2； 2.3）
- 第二编：非常重要，其中第 3 章和第 5 章很重要，尤其第 3 章；
- 第三编：重要，尤其第 6 章；第 9 章。（6.1； 6.3； 7.3； 8.4）
- 第四编：很重要，其中第 10 章和第 11 章很重要，尤其第 11 章；（12.3）
- 第五编：最重要，尤其第 14 章；
- 第六编：重要，尤其第 18 章；（16.1； 17.2）

组织行为学范畴：是指与组织行为学有关的重要概念的集合。主要包括：组织、行为、人的行为、个体行为、群体行为、组织行为、组织行为学、组织行为学的相关学科、组织行为学的主要研究内容。

??? 组织：企业管理中所讲的组织往往指这种动态意义机构设置和人员配备。

??? 行为：指有机体的所作所为及其活动，人的行为是指人这种对所处环境这种客体所作的反应。

??? 人的行为的特点：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、心理因素与客观环境相互作用的结果和表现。

??? 组织行为：指社会组织，为实现其创立时的宗旨，自行产生动机、采取行动和取得效果的过程，它是动机、行动、效果的统一。

??? 组织行为的特点：1 组织行为是整体行为，不是组织成员的个人行为。2 组织行为的动机是根据这个组织建立的宗旨产生的带有明确的目的性。3 组织行为的效果具有两重性。4 组织行为是全体组织成员共同活动的行为。5 组织行为是通过组织成员的个体行为来实现的，反过来又影响成员的个体行为。

??? 组织行为的构成：管理行为、群体行为、个体行为。

??? 组织行为的载体是组织机构。

影响组织行为的基本要素：感觉、经验和结果、学习、动机、认知过程、个性和社会影响（社交和友谊）

??? 组织行为学：是研究组织的运行及其规律的学科。

??? 组织行为学的研究内容层次有：1 对个体行为的研究，2 对群体行为的研究，3 对组织行为的研究，4 对社会环境的研究。

??? 组织中的社会科学和行为科学概览：包括有：心理学、社会学、人类学、政治学、历史学、经济学。社会学和心理学是最重要的学科。

??? 应用行为学的原因：行政人员的许多管理工作同人际关系有关这样一种事实。2 希望在确定的事实与科学分析的基础上搞清人际关系。3 由于心理和社会因素对生产率带来重大影响需要把这些因素同物质工作条件和组织结构相联系。4 是理解雇员工作态度、产生动机的原因的需要，同时也是研究个性对个人与组织关系的影响的需要。

??? 应用行为科学过程遇到的问题：1 由于行为科学从心理学、社会学、行政管理学和角色理论中提炼出了如此多的不同变得话题。2 人们的行为往往是不可预知的在表面上是失去理智的人类行为的影响因素是极其复杂和广泛的。3 人类的行为模型又必须是简化的。4 人类行为理论在很大程度上依赖对人性的理论假设。5 对个人和群体行为的解释是主观性的。

??? 学习组织行为学的重要意义：1 研究组织中听个体行为可以提高管理者知人善任、合理使用人才的水平。2 研究组织中的群体行为可以使管理者改善人际关系增强他们所管辖的群体的凝聚力。3 研究组织中的领导行为可以促使管理者提高领导素质改进领导行为掌握领导艺术增强领导的有效性。4 研究组织行为学中听激励理论与应用可以加强以人为中心的管理充分调动各方面的积极性主动性和创造性。5 研究组织行为学中的组织设计与组织变革的理论与方法可使管理能更好地适应环境的变化及时地进行组织改革以增强活力和提高绩效。

??? 研究方法：组织行为学是一门实用性学科采用了多种研究方法。

??? 研究方法的分类：1 按研究的目标的不同分描述性研究、预测性研究、因果性研究。

??? 2 按照应用的广度不同分理论性研究、应用性研究、工作性研究。

??? 3 按照可控制性不同分案例研究、现场研究、实验研究。

??? 研究方法的特征：1 收集资料的客观性。2 观察或实验条件的可控性。3 分析方法的系统性。4 所得结论的再现性。5 对未来的预见性。
科学研究方法：是一种实证研究方法，由在导出结论以前可以遵循的一系列的逻辑步骤所组成。科学研究方法是行为科学研究中的重要方法对于搞好行为科学研究具有重要意义

??? 科学研究方法的步骤：以假设的说明开始，而假设是对某事物正确与否的一种假设。接下来是预测在假设有效条件下将要发生的事情，并通过观察或者实验验证这种情况是否属实进而对假设性进行验证。演绎推理法。（发现知识最好的方式是逻辑思维和理性的应用，是客观推理和科学观察的应用）

??? 提出假设__观察实验__测量验证__得到验证

??? 理论是有关原因和结果的一种假设。

??? 在自然科学分析和调查的步骤：1 开发一种模型或者理论来解释自然状况 2 计算某种事件可能发生的概率 3 测量实际产生的结果并同理论或者模型预测的结果比较。

??? 行为科学关注的是人类的思想和行为。

??? 归纳、演绎和经验研究

??? 归纳：对一次或者几次观察结果进行概括。

??? 演绎：指根据大量信息对某一特定事件得出结论的过程。

??? 非经验主义科学：依赖逻辑推理而不是通过实验得出结论。

??? 经验主义是：试图通过测验现实生活中的事件和资料来描绘和解释现实生活中发生的事情。

??? 基础理论：指以一定的步骤为基础的分析推理过程。

??? 行为科学的解说和预见

??? 人类行为是复杂的：因人类是极其复杂和具有潜在不可预见性的动物。资料可能是极其不正确的。某种原因产生时所发生的行为往往与他们最初描述的完全相反。调查人员中的偏见和成见的存在可能导致对信息资料的不正确的解释。审查和预见一种行为状态的每一个方面的结果几乎是不可能的。

??? 上述的理由：人类行为的一般规则确实是存在的并且通过理性和科学的分析可能发现这些规则。行为模型的分析方法受到鼓励因为这种方法使理解事情“为什么”发生和“如何”发生成为可能。

??? 建立模型的优点：分析人员被迫列出和评价他们的主张中涉及的所有建议并被要求用理性方法做出决定。2 以简明、精确和清晰易懂的方式提出问题。3 复杂的问题被简化为一组易于处理的变量，外围的问题从分析中被排除出去。4 以模型为基础的决定可能被尽快做出。

??? 建立模型的缺点：影响人们行为的感情因素很难综合到一个模型中去。2 一个模型通常表示当前情况下一个特定时刻的情形但在现实生活中各种事情的境况是在不断变化的，于是从模型得出的结论将会陆续过时。3 为了保持同在较窄的范围内定义的模型整齐划一，问题的一些重要的方面可能被忽视。

??? 行为科学实验应符合的要求：进行实验的环境应当尽可能地同自然条件一致。2 所实验的群体在较大范围的人口中的选取并有代表性。3 确保结果测量的精确性。4 识别结果的真正原因。

??? 实验法的优点：同大规模地观察各类人群相比实验更为经济核算。2 可能使用更精确的测量技术。3 容易改变实验所面临的环境。4 无关的、复杂的变量可能被排除掉。

??? 实验法的缺点：从较小的样本中得出观察结果有一定的困难。2 具有存在于一些实验情形下的一些重要影响因素的危险性。3 了解参与实验者当时内心世界的不可能性。

??? 第二节

??? 组织行为学的主要学派：古典学派、人际关系学派、系统学派。

??? 划分学派的标准：1 一种学派的成员对人类的本性有基本相同的假定。2 相对学科目标而言他们有相同的观点。3 他们有在本质上类似的分析法。4 他们具有共同目标追求。5 学派成员承认某些人是某个学派的毋庸置疑的领导者。5 他们对某个领域有争论的观点通常有相似的看法和通常可以得到相似的可预见的结论。

??? 泰罗科学管理的五大原理：1 在管理者和工人之间进行明确的任务和 职责分工 2 为各项工作确定科学的方法 3 科学选择工人来完成新设计的工作 4 对选用的工人进行培训使其按照规定的诉讼法开展工作 5 鼓励合作并进行物质刺激以确保工人按照科学管理原理的要求履行职责。

??? 科学管理理论的主要内容：1 通过制定工作定额提高劳动生产率。2 必须为每项工作挑选“第一流的工人”。3 要使工人掌握标准化的操作方法使用标准化的工具、机器和材料并使作业环境标准化。4 采用鼓励性的计件工资报酬制度。5 工人和雇主两方面都必须认识到提高劳动生产率对两者都有利，都要来一次“精神革命”互相协作，为提高劳动生产率共同努力。6 把计划职能（管理职能）同执行职能（实际操作）分开。7 推行职能制和直线职能制。8 组织机构上的管理控制原理。

??? 吉尔布雷思夫妇对科学管理的贡献：吉尔布雷思重视工作效率，其夫人重视劳动者的心理作用。关心工作中人的因素强调在应用科学管理原理时必须首先看到工人的存在了解他们的性格、需要，认为引起工人的不满不是工作的单调乏味而是主管部门对工人的漠不关心这

对后来行为科学的发展有一定的影响。

??? 甘特对科学管理的贡献：1 在生产管理中创制了甘特图（线条图）是对产品生产活动进行计划调度和控制的一种图表。2 提出“劳动报酬奖金制”3 主张管理者有责任教导工人 4 认为企业应将重点放在服务上而不是专图盈利应以服务为最终目标。

??? 福特主义：指将科学管理原理应用到工厂管理使用单目标机械工具和装配作业线进行生产的一种理论。

??? 行政管理理论：是以理想行政体系为代表重点研究组织设计、等级层次、组织结构等方面的内容。

??? 组织设计：指以企业组织结构为核心的组织系统的整体设计工作。是企业总体设计的重要组成部分是企业管理的基本前提。

??? 组织理论的发展同整个管理理论的发展基本是一致的。

??? 企业组织所需的三个阶段：是古典组织理论阶段 二是近代组织理论阶段 三是现代组织理论阶段。

??? 组织设计理论的类型：又被分为静态的组织设计理论和动态的组织设计理论。

??? 组织设计理论的内容：1 职能分析和职位设计 2 部门化和部门设计 3 管理层次和管理幅度的分析及设计 4 决策系统的设计 5 横向协调和联系的设计 6 组织行为规范的设计 7 控制系统（信息、绩效评价、激励制度等）的设计 8 组织变革和发展的规划。

??? 组织设计中的权变因素：1 企业环境 2 企业目标和战略 3 技术状况 4 企业规模 5 企业发展阶段 6 人员素质。

??? 韦伯的理想行政组织体系的主要内容：1 把在一个组织中为了实现目标所需的全部活动都划分为各种基本作业，作为任务分配给组织中的各个成员。2 各种职务和职位按职权的等级原则组织起来形成一个指挥体系或阶层体系每一个下级接受他的上级的控制和监督这个下级不仅要对自己的行动负责还要对他的下级的行动负责。3 组织中人的任用完全根据职务的要求通过正式考试或教育训练来实现。4 除了某些按规定必须通过选举产生的公职外管理人员是委任。5 这些管理人员并不是他们所管理的单位的所有者只是其中的工作人员。6 组织中人员之间的关系是一种不受个人感情影响的关系完全以理性准则的指导。7 管理人员专职的领取固定的薪金有明文规定的升迁制度、按照年资、工作成绩或两者的综合考虑升迁。8 管理人员必须严格遵守组织中规定的规则和纪律这一点将不受个人情感影响在任何情况下都是适用的。

??? 法约尔的经营六职能：1 技术活动 2 商业活动 3 财务活动 4 安全活动 5 会计活动 6 管理活动。

??? 管理的五要素：1 计划 2 组织 3 指挥 4 协调 5 控制。

??? 法约尔的 14 条管理原则：1 分工 2 权力与责任 3 纪律 4 命令的统一 5 指挥的统一 6 个人利益服从整体利益 7 职工的报酬 8 集权 9 管理层次 10 秩序 11 公正 12 保持人员的稳定 13 发挥职工的主动性和创造精神 14 集体精神。

??? 组织设计的原则：1 任务、目标原则 2 专业分工和协作的原则 3 指挥统一的原则 4 有效管理原则 5 责权利相结合的原则 6 集权与分权相结合的原则 7 稳定性和适应性相结合的原则 8 执行和监督机构分设的原则 9 精简机构的原则。贯彻这一原则要注意在保证实现企业目标的大前提下来精简，避免单纯为精简而精简的倾向。

??? 经理工作的特点：1 工作量大步调紧张。2 活动短暂、多样而琐碎。3 喜爱用口头联系方式。4 喜爱现场的、具体的非常规的及时对发生的事件作出反应。5 重视同外部和下属的联系。6 义务和权利相混合既有大量的义务也是很多的权利。

??? 经理担任的角色：第一类人际关系方面的角色。1 挂名首脑的角色 2 领导者角色 3 联络者角色。第二类信息方面的角色。1 监督人角色 2 信息传播人角色 3 发言人的角色。

第三类决策方面的角色。1 企业家角色 2 故障排除者角色 3 资源分配者角色 4 谈判者角色。

??? 提高经理工作率的途径：1 与下属共享信息 2 抓好重点工作 3 在共享信息的基础上，分担各种角色 4 尽可能利用各种角色使本组织获得利益 5 摆脱非必要的职责腾出时间规划未来 6 要强调适合当时情况的角色 7 既要掌握具体情节也要有全局观点 8 要认识到自己对组织的影响凡事要谨慎从事 9 处理好与各种复兴相关者之间的关系 10 利用管理科学知识和才能编制好工作日程作出科学决策。

??? 第三节

??? 人际关系理论认为人与人之间的社会关系影响着员工的积极性必须以人为中心来强化管理。

??? 人际关系学派的观点：（霍桑试验，梅奥）1 人是复杂的人 2 人与人之间的关系是影响员工士气的主要因素 3 非正式组织影响着员工的行为 4 通过提高员工的满足度来调动积极性。

??? 权变方法
权变理论：在企业管理中要根据企业所处的内外条件权宜应变 没有什么普遍适用的最好的管理理论和方法。

??? 权变理论的主要内容：1 企业的结构模式选择 2 管理方式的选择 3 领导方式的选择。

??? 组织设计的权变因素：1 企业战略 2 组织规模 3 技术水平 4 环境因素

??? 第二章

??? 第一节

??? 组织结构：指各种职位之间各种职员之间网络关系的模型及其安排体系是指组织机构的横向分工关系及纵向隶属关系的总称。

??? 组织结构要素：部门划分、工作专门化、管理跨度、指挥链、集权与分权、正规化、职位界定、职位描述。

??? 企业的组织结构形式有：企业的组织结构具有不同的形式按照业务经营部门职责权限的大小以及业务经营部门与职能管理部门之间的关系不同分为直线型、参谋型、职能型、事业部型、矩阵型、多维型、网络型等不同类型的组织结构形式。各类型的分析在辅 P33

??? 正式组织与非正式组织：正式组织是指依照有关管理部门的决定、命令、指示，为完成特定的任务而建立的组织。优点是等级明确决策程序化可预期性强。缺点是筹建成本往往较高适应变化能力较差。非正式组织是指依据个人的兴趣和爱好等自发建立的组织。优点是成员自主意识强沟通良好员工在非正式组织中容易得到满足感。缺点是可能传播流言蜚语鼓励消极态度和形成角色冲突等。

??? 流动劳动力：组织所雇用的兼职的临时的特设的或者不签订合同的劳动力。

??? 使用流动劳动力的优点：使用流动劳动力将不用关注养老金的发放职位的晋升年薪的提高和医药费方面的支付不适用的非固定工容易被解雇。缺点是临时雇用的职员往往缺少对工作的责任心所受到的培训往往比全日制职员要少也常常因解雇兼职者和短期合同工而产生怨恨，从另一方面看，固定职员可能将临时职员看作劣等并看成是影响自己就业的威胁因素由此会产生一定的磨擦。

??? 专业人员组织结构面临的问题：专业人员的组织结构是指在一个组织中主要由各类专业人员所组成的结构由于专业人员组成的团体有其特殊的性质对这些人员的管理也面临特殊的难题以下一些难题尤其应当引起重视这些具体表现在以下方面：对某一类型的专业人员的纯净和专业能力进行评价充分发挥专家的专业能力决定一个专业资格人员在多大程度上有独立的判断力，以及在什么范围内为他们配备专业设施把专家整合到现存的组织结构中去等。

??? 日本式现代管理的特点：日本式现代管理的最主要的特点是实行终身雇佣制年功序列晋升和年功序列工资制这是日本企业进行所谓“全员经营”的基础，这种制度把职工个人的命

运同企业的经营状况拴在一起只要企业不倒闭职工一般不失业并可按连续工龄晋升工资和职级。还有由经营管理专家全权经营企业 企业以质量管理为中心重视人在企业经营中的任用等

组织行为学简答、论述、案例分析串讲

一、简述科学管理理论的主要内容？

答：1、通过制定工作定额提高劳动生产率；

2、为每项工作挑选“第一流的工人”；

3、要使工人掌握标准化的操作方法，使用标准化的工具、机器、材料，并使作业环境标准化；（标准化原理）

4、采用鼓励性的计件工资报酬制度；

5、工人和雇主两方面都必须认识到提高劳动生产率对两者都有益，都要来一次“精神革命”，互相协作，为提高劳动生产率共同努力；

6、把计划职能（管理职能）同执行职能（实际操作）分开；

7、推行职能制和直线职能制；

8、组织机构上的管理控制原理。

二、简述企业组织设计的主要内容？

答：1、职能分析和职位设计；

2、部门化和部门设计；

3、管理层次和管理幅度的分析以及设计；

4、决策系统的设计；

5、横向协调和联系的设计；

6、组织行为规范的设计；

7、控制系统的设计；

8、组织变革和发展的规划。

三、简述法约尔的经营六职能和管理五要素理论？

答：（一）、经营六职能：

1、技术活动；

2、商业活动；

3、财务活动；

4、安全活动；

5、会计活动；

6、管理活动。

（二）、管理五要素：

1、计划；

2、组织；

3、指挥；

4、协调；

5、控制。

四、组织结构的要素有哪些？

答：组织结构的要素：在组织结构设计中，就组织内部而言，所要考虑的关键因素或者主要方面。

概括的讲，管理者在进行组织结构设计中，必须考虑的一些关键因素：

1、部门划分；2、工作专门化；3、管理跨度；4、指挥链；5、集权和分权；6、正规化；7、职位界定；8、职位描述。

五、简述管理跨度及其影响因素？

答：管理跨度（管理幅度、控制跨度）——一个上级直接监管的下级人员的数量。由于管理者受自身知识、能力、经验的限制，能有效管理的下属是有限的。

一位管理者的管理跨度的大小受到多种因素的影响，主要包括以下几个方面：

- 1、 管理者的能力——管理者能力强，管理跨度大；反之要小一些。
- 2、 被管理者的水平——被管理者能力强，素质高，管理跨度可以大一些。
- 3、 工作性质——工作复杂多变，需要的监管工作量大，管理跨度小一些。
- 4、 沟通的有效性——沟通渠道畅通、准确，管理跨度可以大些。
- 5、 监管手段——监管手段先进，管理跨度可以大一些。
- 6、 管理层次的高低——组织的高层管理者主要承担重大的、复杂的策略性问题的决策，管理跨度应小一些；反之，较低层次的管理人员的管理跨度应大一些。

六、企业的组织结构形式分为那几种类型？

答：按照业务经营部门职责权限的大小以及业务经营部门与职能部门之间的关系不同，可以分为：直线型、参谋型、职能型、事业部型、矩阵型、多维型、网络型。

七、简述职能型结构？

答：职能型结构——当参谋部门有权向直线型经理直接下达指令时所形成的组织结构，也被称为职能制结构。参谋部门能够对直线型经理下达指令这样一种关系被称为职能关系。

随着企业规模的扩大，需要进一步分工，以发挥专业职能部门的作用，于是产生了职能型的组织结构形式。

但是，由于职能制存在多头领导的缺点，在实际工作中并没有得到广泛推广。

八、简述事业部型结构？（2004）

答：事业部型——在总部下面设立有独立经营自主权的事业部来进行管理的一种组织结构形式，一种分权制的组织，为规模巨大的企业所采用。

该类组织结构形式的主要特点是：

- 1、 按照产品、地区或者市场划分事业部；
- 2、 事业部相对独立经营，单独核算，拥有一定的经营自主权；
- 3、 总公司的最高管理层有人事决策、财务控制、规定价格幅度和监管等大权，并利用利润等指标，对事业部进行控制。

九、简述引起疲劳的原因和防止疲劳的方法？

答：（一）引起疲劳的原因：

- 1、 作业强度大小；
- 2、 作业速度；
- 3、 作业持续时间的长短；
- 4、 环境条件；
- 5、 作业时刻；（夜班、白班）
- 6、 操作者身体素质；
- 7、 劳动态度。

(二) 防止疲劳的方法 (措施):

1、 建立健全保护劳动能力的贵证制度, 保证劳动者合理的作业负荷, 避免长期差负荷工作。

2、 创造一个适宜的工作环境, 使劳动者避免在恶劣的环境中工作。

3、 合理组织工作地, 减少并尽可能消除多余重复劳动, 使操作活动安全方便。

4、 改进操作方法, 科学地选择作业速度和作业姿势, 尽可能做到省时、省力。

5、 加强工作的计划性和预见性, 使工作保持良好的节奏。

6、 在紧张活动之后, 人体各运动部位注意及时放松。

7、 团结互助、心情舒畅的气氛, 能够转移和减轻身体的疲劳。

十、简述伦西斯-利克特的四种制度组织理论?

答: 利克特在 1950——1970 年期间曾长期担任美国密歇根大学研究中心主任, 对企业的组织理论等进行过较多的研究, 这种研究被称为:

密歇根研究。

利克特根据研究结果提出了 4 种制度的组织理论 (4 种领导方式类型): 专权的命令式、温和的命令式、协商式、参与式。

前三种制度可以统称为权力主义组织方式, 只有第四种才是效率高的组织方式。

利克特认为, 对人的激励形式有经济激励、安全激励、自我激励、创造激励。

★★★十一、论述正式和非正式群体的类型 (案例)!

答: 正式群体——根据目标和任务的需要, 通过上级组织决定成立的群体。如: 企业中的车间、班组。

正式群体的类型: 命令型群体、任务型群体、交叉功能型群体、自我管理型群体。

非正式群体——自然或者自发形成的、以共同的兴趣或者爱好为基础而建立的群体。

1、 利益型群体——为了某个大家共同关心的目标而走到一起所组成的群体。

2、 友谊型群体——在共同的兴趣、爱好、地缘关系基础上形成的群体 (工作之外形成的)。Eg: 年龄相近、支持某个球队、政治观点相同、一起驱车上班。

3、 传统关系型群体——建立在血缘、地缘、业缘等关系上的群体。Eg: 亲戚、老乡、同学、战友。

4、 压力组合型群体——因外部驱动力或压力作用而形成的群体。

案例: 冷静观察和思考, 真正把握问题的来龙去脉; 通过加强自身的修养和提高素质, 来增强自身的威信; 抓住时机, 同下属形成良好的人际关系; 必要时, 请求正式的或者非正式的权威人员进行协调。

十二、简述群体发展的 5 阶段模型?

答: 该理论认为, 群体的发展要经过 5 个阶段的标准程序, 即: 形成阶段、振荡阶段、规范化阶段、执行任务阶段、中止阶段。

十三、论述宝尔斯的人类行为分类系统?

答: 他和他的同事在哈佛大学社会关系实验室进行了试验, 这是社会科学家首次以系统的方式对群体中的个体行为进行的分析研究。通过研究, 提出了一个综合性的人类行为分类系统——“交互作用过程分析理论”。

罗伯特-宝尔斯的主要贡献:

1、 提出了 12 种人类行为类型; (群体功能理论)

2、 提出了群体面临的共性问题: 内部沟通和群体的组织与维持, 同时指出了群体的行为过程将要经过 4 大阶段: 定位、评价、控制、成员角色具体化。

3、 他发现了一个规律: 群体中单个成员的行为可以分为四大类 (a. 在社会情感方面的积极行为、b. 任务相关行为、c. 与任务相关的咨询行为、d. 社会情感方面的否定行为), 四类

4、指出了“角色区别”是群体中的一个一般特征。

十四、简述领导者职能和管理者职能？

答：领导者职能——为使群体高效运作，领导者或者其他人必须完成的群体维持活动与任务相关的活动，是各类领导者的主要职责及工作内容在理论上的概括。

管理者职能——在管理活动中所应当作的事情。一般认为，管理者职能有4项：计划、组织、指挥（领导）、控制。

十五、简述领导者的一般职能？

答：1、完成任务职能：分配任务、安排工作、配备人员等活动，其目标是为完成预期的工作任务，实现预定的目标。

2、群体维持职能：协调内部冲突、确保群体对成员的尊重等活动，其目标是维系群体的良好关系和高昂的士气。

十六、简述管理的4项职能？

答：1、计划职能：确立企业目标及实现企业目标途径和方法的活动，是管理过程的起点。

2、组织职能：对实现企业目标的各种要素及人们在经济活动中的相互关系进行组合和配置的活动。

3、指挥职能：管理者或管理机构，通过下达各种信息（命令、工作意见），来调度和引导下级实现计划的活动。

4、控制职能：纠正偏差、保证目标实现的活动。

十七、简述根据下属成熟度的不同阶段，应当采用的领导类型？

答：1、命令型；（高工作、低关系）

2、说服型；（高工作、高关系）

3、参与型；（低工作、高关系）

4、授权型。（低工作、低关系）

☆赫塞—布兰查德模型（情景领导理论、领导生命周期理论）：

1、该理论1966年首先由美国的科曼提出，其后由美国的赫塞 & 布兰查德加以发展。

2、基本观点：领导者的风格应适应其下属的“成熟程度”（工作成熟度、心理成熟度），依据下属的成熟度水平来选择正确的领导风格就会取得领导的成功。

3、主要内容：该理论认为，领导的有效性是由工作行为、关系行为、下属的成熟度3个因素决定的。随着下属成熟度程度由低到高，形成了领导的生命周期：“高工作、低关系”——“高工作、高关系”——“低工作、高关系”——“低工作、低关系”。

根据下属成熟度的不同阶段，应采用的领导类型有：命令型、说服型、参与型、授权型。

十八、简述领导风格的基本类型？

答：领导风格——在指导和影响下属的过程中，领导者所欣赏的各种行为模式。采用什么样的领导风格，受到领导者个人因素、被领导者的素质、情景因素的影响。根据领导的两种职能（完成任务职能、群体维持职能），有两种基本的领导风格：

1、任务导向型的领导风格——具有这种风格的领导者密切监督员工以确保任务的圆满完成，完成任务被置于员工成长和员工满意感之上。

2、员工导向型的领导风格——具有这种风格的领导者把重点放在激励而不是控制下属上。他们寻求与员工建立友好、信任、相互尊重的关系，通常允许员工参与对其有利害关系问题的决策过程。

当然，以上两种领导风格并不是截然分开的。对于大多数领导者而言，两种风格都具备一些，只不过他们对任务或员工常常各有不同的侧重。

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/86813512410006132>