

组织行为学试题库

一、填空题

1. 我国组织行为学的研究内容主要集中在以下五个方面，即：基本理论的研究；个体心理与行为的研究；群体心理的研究；领导心理的研究；组织心理的研究。
2. 组织行为学常见的研究方法有：观察法；调查法；实验法；测验法；案例分析法。
3. 个性心理特征包括：能力；气质；性格。
4. 能力差异表现为：水平差异；类型差异；早晚差异。
5. 性格形成和发展的影响因素有：社会文化因素；学校教育因素；家庭因素；个体因素。
6. 动机的产生主要依赖两个条件：其一是个体因缺乏某种东西而引起的需要（驱力或欲望）；其二是个体之外能满足需要的客体、情境、条件等诱因。
7. 激励的理论主要包括：强化理论；内容型激励理论；过程型激励理论；综合型激励理论。
8. 需要层次理论认为人的需要有：生理需要；安全需要；社交的需要；尊重的需要、自我实现的需要。
9. 双因素理论实为激励因素；保健因素理论，简称为“双因素理论”
10. 成就需要理论认为人的高层次需要由权力需要；友谊需要和成就需要构成。
11. “生存、关系、成长”理论认为人类有三种需要：生存需要；相互关系需要和成长需要
12. 期望理论认为，决定行为动机的因素有两个，即期望与效价。
13. 从公平理论来看，影响激励效果的不仅有报酬的绝对值，还有报酬的相对值。
14. 强化的类型有正强化；负强化；惩罚和消退。
15. 行为主义的激励论强调外在激励（如奖惩性措施）的重要性。认知派激励论则强调内在激励（如人的需要、期望、公平感）的重要意义。但它们都侧重以某一个方面研究激励的问题。综合激励是指一种同时考虑到人的需要、人的活动目标和人的活动结果的激励方法。在西方组织行为学中，综合激励是在对内容型激励理论、过程型激励理论和行为改造型激励理论进行概括和综合的基础上产生的一种新型的激励理论。
16. 综合激励理论主要包括波特——劳勒的综合激励理论和罗伯特·豪斯的综合激励理论
17. 挫折发生的三个必备条件是个体所期望或追求的目标是重要的；个体认为该目标是有可能达成的；在目标与现实之间存在难以克服的障碍。
18. 影响人际知觉偏见的心理因素有第一印象（初次印象）；刻板印象（人际知觉的定型化）；光环效应（晕轮效应）。
19. 归因的一般原则有共变原则；打折扣原则；非共同效果原则；非预期性原则；三度归因原则。
20. 根据信息沟通时的反馈信息多少，在组织中可以把沟通分为两种：双向沟通和单向沟通
21. 从相互作用分析的角度出发，交往的形式主要有两种，即平行的交往和交叉的交往。
22. 群体的结构变量主要包括正式领导；角色；规范；地位；群体规模；群体构成以及群体内聚力的程度。
23. 高绩效团队的特点有：高效率、高绩效；规模较小；成员技能互补；善于变化。
24. 领导影响力由权力性影响力和非权力性影响力构成。
25. 领导行为的效果是由领导者、被领导者以及环境变量交互作用所决定的。
26. 20世纪70年代，领导问题的研究以考虑情境因素的应变理论为主导方向。但到20世纪80年代，一些研究者则从领导与下级的关系以及领导者是否具有远见卓识的角度研究领导行为，从而提出了各种不同的理论，主要包括领导-成员交换理论；领导归因理论；领导魅力理论；转变型领导理论和超越型领导理论。
27. 在组织设计决策中，最基本的影响因素是环境；战略；规模和技术。
28. 组织文化可分为学院型；俱乐部型；棒球队型；堡垒型。
29. 组织变革的目的有完善组织结构；优化组织管理功能；和谐组织的社会心理气氛；提高组织效能。
30. 勒温认为，组织变革应包括三个步骤：解冻；改变；再冻结。

二、名词解释

1. 组织行为学的学科性质

组织行为学的研究对象是研究一定组织中人的心理和行为规律性的科学。它采用系统研究的方法，综合运用多学科的知识，研究一定组织中个体、群体、组织三个水平上人的心理和行为的规律性，从而提高各级管理者对人的行为的解释、预测和控制能力，以便更有效地实现组织目标。

2. 个性

个性是指一个人比较稳定的，经常影响他的行为并使他和别人有所区别的心理特点的总和。

3. 气质

气质就是个人与生俱来的、与神经过程的特性相联系的心理活动特征。

4. 动机

动机是指引发维持个体进行活动，并导致该活动朝向某一目标的心理倾向或动力。

5. 激励

激励就是指管理者创设各种既能朝向组织目标又能满足职工合理需要的物质性和精神性条件，持续激发职工的动机，以调动职工行为积极性的过程。

6. 保健因素

来自工作的环境实质上是人们对外部条件的要求，意思说虽不能治疗疾病，但能起防止疾病的作用。这类因素有政策、行政管理、监督、工作条件、工资、安全、人际关系等等。这些因素改善了，虽不能使职工变得非常满意，真正地激发职工的积极性，却能解除职工的不满。如果这些因素不能得到满足，往往会使职工产生不满以至消极怠工，甚至引起罢工等对抗行为。

7. 激励因素

来自工作本身实质上是人们对工作本身的要求。使职工感到非常满意的因素，主要是工作富有成就感，工作本身带有挑战性，工作的成绩能得到社会的认可，以及职务上的责任感和职业上能够得到成长和发展等等。这些因素的满足能够极大地激发职工的热情，调动职工的积极性；如果这类因素解决不好，也会引起职工的不满，虽无关大局，却能严重影响工作的效率。

8. 公平理论

人能否受到激励，不但会由于他们得到了什么而定，还会由他们看到别人(或以为别人)得到了什么而定。他们不仅会将自已付出的劳动(或贡献)和所得的报酬之比值进行横向比较，还会把自己现在付出的劳动(或贡献)和所得的报酬之比值进行纵向比较。比较的结果，若两种比值是相等的，就会产生公平感，若两种比值不相等，则产生不公平感。

9. 正强化

亦称积极强化——呈现一个愉快的刺激，以增强一个行为发生的概率。通俗讲，对某种行为给予肯定和奖赏，以增强其重复出现的可能性。

10. 负强化

亦称消极强化——撤销一个厌恶的刺激，以增加一个行为发生的概率。

11. 惩罚

呈现一个厌恶的刺激，以降低一个行为发生的概率(可能性)，通俗讲，当其行为出现后给予某种强制性、威胁性的不利后果，以期减少这种行为的可能性。

12. 消退

亦称衰减——撤销一个愉快的刺激，以降低一个行为发生的概率。

13. 挫折

挫折是指人们在通向目标的道路上遇到障碍不能克服时，产生的紧张状态或情绪反应。

14. 态度

态度是个体对某一类对象所持有的比较稳定的评价和行为倾向。

15. 态度形成与转变

态度形成的过程是指从没有某种态度到具有某种态度，从简单的态度到复杂多样态度，从不稳定的态度到稳定态度的过程。态度转变的过程是指人的态度由旧到新的过程，它包含两种情况，一是态度的强度的转变，或称一致性的转变，即原有态度的方向不变，只是改变了态度的强度(加强或减弱)。二是态度的方向转变，或称不一致性的转变，即以新的态度代替旧的态度。如由反对变为拥护，由消极变为积极，由讨

厌变为追求等。

16. 工作满意度

“工作满意度”指员工个体对所从事的工作采取的喜欢或不喜欢的态度。

17. 人际关系

人际关系是人们在具体的交往中产生的个人关系、心理关系。

18. 人际知觉

人际知觉指交往过程中个人对他人、对自己、对团体以及他们相互关系的认识 and 了解

19. 人际吸引

是人与人之间因各种原因而形成的友好、亲近和喜欢的心理现象。

20. 人际沟通

人际沟通就是指人与人之间信息的传递和理解过程。有时也被称为信息沟通、意见沟通等。

21. 平行的交往

也就是交往双方的相互作用是平行的，当甲处于某种状态与乙交流时，乙以甲所期望的相应的状态予以反应。

22. 交叉交往

在交往中如果得到的不是适当的反应或预期的反应，就可能使交往中断，这时，相互作用是交叉的，我们把这种交往称交叉交往。

23. 群体

群体是指由两个或两个以上成员组成的，具有共同的关注目标，在行为上相互作用，在心理上相互影响的人的集合体。

24. 团队

团队是指成员自觉努力，相互取长补短，整体绩效大于个体绩效之和的群体。

25. 高绩效团队

高绩效团队是指一种能自动变革、高效率朝着目标运转的团队。

26. 领导

领导是指引和影响个体、群体或组织在一定条件下来实现所期望目标的行为过程。

27. 影响力

影响力是指一个人与他人交往中，影响和改变他人心理和行为的能力。

28. 组织结构

组织结构就是组织的框架体系，也就是组织各部门及各层次之间所建立的一种人与事和人与人的相互关系。

29. 组织文化

组织文化通常是指在组织管理领域这个狭义范围内产生的一种特殊的文化倾向。具体是指一个组织在长期发展过程中，把组织内部全体成员结合在一起的行为方式、价值观念和道德规范，它反映和代表了该组织成员的整体精神、共同的价值标准、合乎时代的道德和追求发展的文化素质，它是增强组织内聚力、向心力和持久力，保证组织行为的合理性，推动组织成长和发展的意识形态这总和。

30. 组织变革

组织变革就是指组织根据外部环境变化和内部情况的变化，及时调整和完善自身结构和功能，以提高其适应环境，求得生存和发展需要的应变能力。

31. 参与认同法

参与认同法是一种通过让普通组织成员以不同方式参加组织变革活动，来使得他们在组织变革的目标、内容、步骤和方法等问题上与领导者采取相同的认识和态度的调控组织变革动力的心理学方法。

32. 群体动力法

群体动力法是指一种利用群体动力学的理论和手段来增强变革推动力、减弱变革抵制力的调控组织变革动力的方法。

33. 强制推行法

强制推行法是指一种领导者在特定条件下,采取强制性的行政手段来调控组织变革动力,以推动组织变革的方法。

34. 力场分析法

力场分析法是由勒温提出的,他认为在贯彻变革的过程中,如果遇到阻力,可以运用力场分析的方法去分析组织中支持和反对变革的所有因素,采用图示法排队,分析比较其强弱,然后采取措施,通过增强支持因素和削弱反对因素来推行改革的方法。

三、简答题

1. 简要解释变量、自变量、因变量、中介变量、主试、被试、假设、因果关系等概念

变量是能被测量的,可能在数量、强度的任一方面或两方面都发生变化的一种一般特征。比如:工作满意度、员工生产率、工作压力、能力、个性、群体规范等都是组织行为学中的变量。由研究者操纵变化的变量叫自变量。在组织行为学中,通常研究的自变量包括智力、个性、工作满意度、经验、动机、强化模式、领导风格,报酬分配、甄选方法以及组织设计。因变量是受自变量的影响而发生变化的反应变量。在组织行为学的研究中,常见的因变量有生产率、缺勤、流动、工作满意度及组织承诺。中介变量又称中间变量,或者权变变量,是指一类影响自变量与因变量关系的一种变量。由于这种变量不易被观察到,不易被操纵、不易被测量,因此可以认为它是一种潜在的或假设的变量。例如:如果增加工作领域中直接监督的程度(X),则会提高工人的生产率(Y),但这种影响受到所从事任务的复杂性(Z)的制约。主试是指在研究中负责主持该项研究活动的个体,一般为1名。被试是指在研究中被研究的对象。在组织行为学中往往是人。对于两个或多个变量间的关系所作的试探性解释称为假设。因果关系是指在假设中的原因与结果的关系。根据定义,假设中暗含着一种关系,也就是说,它意味着一种预先假设的原因与结果的关系。

2. 气质的特点有哪些?

气质是个人与生俱来的、与神经过程的特性相联系的心理活动特征。

气质主要是先天的;气质有极大的稳定性,但也有一定的可塑性;每一气质类型各有优缺点,都有可能事业上取得成就;气质对人的身心健康有影响;气质可能会影响到活动效率。

3. 管理中如何利用气质差异?

应当应用气质的差异,妥善地进行管理。具体来讲,在管理中可从人机关系,人际关系、思想教育等方面来考虑应用气质差异。在这些范围内应用气质差异应考虑以下原则:气质绝对性原则;气质互补原则;气质发展原则。

4. 在管理中如何运用能力的差异?

录用选拔,全面考察;使用安排,人尽其才;培训提高,两者兼包;考核评价,因岗异样。

5. 性格在管理中有什么意义?

行为预测;量材而用,因材施教。

6. 需要、动机、行为有什么联系?

行为由动机决定,动机来自需要。有某种需要不一定就产生某种动机,要使需要产生动机,首先需要达到一定的强度,人在每时每刻都有多种需要同时存在,但其强烈程度不同,只有需要的强度达到一定程度,才能转化为动机。当人们的需要还处于萌芽状态时,以模糊的形式反映在人们的意识中并产生不安之感,这就称之为意向,意向还不足以被人意识到,随需要的不断增强,人们较明确地知道,是什么事情使自己感到不安,并意识到可以通过什么手段来满足需要,这时,意向转化为愿望,需要的强度达到强烈的程度,便成为内推性因素;**其次**环境中还要有能使需要得到满足的目标,即外拉性因素时,才能引发动机**此外**,即使同一需要,在不同的诱因作用下也可能产生不同的动机。有某种动机不一定就会引发某种行动。一个人同时可以有许多的需要和动机。一般而言,多种需要在特定时间和空间内,其中一种需要是最强的,被称为主导需要。在这种主导需要驱使下会出现多种动机,但**只有一种最强的动机——优势动机实际产生行为。**

7. 双因素理论的基本观点

与人的工作动机有关的因素有两类,即激励因素和保健因素;保健因素的满足,激起的是外部动机,激励因素的满足,激起的是内部动机,二者对于调动人的积极性来说,还都是起作用的,只是其影响的程度不同而已;修正了传统的满意,不满意的观念。

8. 在管理中如何运用双因素理论？

根据赫氏理论，要调动人的积极性，就要在“满足”二字上做文章。满足人们对外部条件的要求（保健因素——间接满足），或者满足人们对工作本身的要求（激励因素的满足——直接满足）。我们在实施激励时，应注意区别保健因素和激励因素，前者的满足可以消除不满，后者的满足可以产生满意；在间接满足方面注意发挥保健因素的作用；在直接满足方面，突出发挥激励因素的作用；设法将保健因素转变成激励因素，指导奖金发放。

9. 期望理论的公式是什么？

只有当人们认为存在实现预期目标的可能性，并且实现这种目标又是非常重要的时候，他们的激励程度或动机水平才会最大。也就是说决定行为动机的因素有两个，即期望与效价。用公式表示为：（激励力量） $\text{动机水平} = \text{期望值} \times \text{效价}$ 。动机水平也即激发力量，指调动一个人的积极性，激发人内部潜力的强度，它决定着人们在工作中会付出多大的努力。期望值指个人依据一定的经验判断通过某种行为达到目标的主观概率，或个人对达到目标可能性大小的估计。效价指所要达到的目标对于满足个人需要的价值，或目标满足个人需要的程度。

10. 期望理论的基本模式是什么？

$M = E \times I \times V$ 。意思是，只有通过努力实现组织目标（E），实现了组织目标以后又能获得适当的报偿（I），而这适当的报偿对人又很重要时（V），才能最大限度地调动人的积极性。换句话说，要最大限度地调动人的积极性，必须处理好努力与工作成绩的关系（第一类期望E），工作成绩与报偿的关系（第二类期望I），报偿与满足需要的关系（效价）。

11. 期望理论对管理实践有何启示意义？

（1）激励动机，必须同时考虑三方面的问题

努力与工作绩效、绩效与报酬、报酬与需要。

（2）提高绩效到报酬的期望值。根据VIE理论，工作绩效只是获得工作报酬的手段。人们只有明确认识到工作绩效对于获得报酬所具有的肯定意义的条件下，才会去努力争取高水平的工作绩效。因此，管理者应该对组织成员讲清楚，什么样的绩效水平将会导致什么样的报酬。奖酬办法越明确，越具体，组织成员所形成的动机就越明确、具体，因而强度也就越大。

（3）提高效价，采取合适的报酬

根据VIE激励理论，报酬的效价是影响激励量的关键因素。人们只有在认为社会组织所许诺的工作报酬对自己具有一定意义的前提下才会为了获得这种报酬而主动地去努力工作。

12. 消除不公平感的方法有哪些？

当一个人感到自己贡献大，报酬低时，可能会采取以下的某一措施或几个。

设法降低自己的贡献；谋求增加自己的报酬；设法增加他人的贡献；谋求降低他人的报酬；改变比较对象。当一个人感到自己贡献小，报酬大时，主要是增加投入，提高质量。这种在有利于自己的不公平状态下，产生内疚感的不多，因此，公平理论对此未作重点研究。

13. 消除不公平的策略有哪些？

（1）调整政策。克服政策不统一，机会不等（有的部门控制多一些，有的部门开放多一些），会和造成客观上的公平。

（2）完善制度。改革不合理的奖励分配制度。平均分配是造成严重不公平感的一个重要原因。加强工资和奖励制度的科学研究，使对工作绩效的考核更加客观和科学，从而更好地贯彻按劳分配原则。改革不合理的人事制度，对收入分配不合理的抱怨或不满，很大程度上来自于机会不均等。（不是工作能力或劳动贡献引起的），应努力创造条件促进人才的合理流动和职位的公开竞争，制造公平的竞争环境，逐步实现机会均等。

（3）领导者一碗水端平，秉公办事

领导者应尽可能公正无私地对待每一位同志，尤其在工资、奖金、职称、住房等敏感问题上要公平合理。

（4）引导职工进行全面客观的比较，消除主观认识上的偏差

一是拿事实的数据和材料说服职工，二是提供机会让他们亲自体验“轻担”，以换个角度、位置来看

问题,三是尽可能提供机会让职工倾诉自己的不满,提供机会进行批评和监督。

14. 强化理论在管理实践中有哪些运用?

强化对象:因人而异,采取不同的强化因素;强化手段:不断创新,采取多种强化手段;强化时机:及时而正确强化;强化策略:奖励与惩罚相结合,以奖为主,以罚为辅。

15. 应付挫折有哪些方法?

提高认识,正确对待挫折;改善不恰当的管理,采取宽容态度;改变情境;采用精神发泄法。

16. 态度对行为有什么影响?

从态度与社会性判断来说,态度具有稳定的特征,它形成以后常常会成为个体适应上的习惯性反应,变成一种刻板而无弹性的心理构成物,有力地影响着人的社会性判断。从态度与学习来说,态度具有强烈的情绪情感特征,当学习内容与学习者原有的态度一致时,学习者会感到轻松愉快,其观点和材料会被迅速吸收消化;当学习内容与原有态度不一致时,学习者会产生厌恶、烦恼和紧张等消极情绪,阻止对新内容、新材料的吸收。从态度与工作行为表现来说,个体的行为表现与其心理准备状态有直接关系。实验表明:可以借某种态度的唤起而使个体的工作行为发生戏剧性的变化。如果我们能够使职工对企业有认同感,忠诚于企业,那么他们就会在工作中吃大苦,耐大劳,并能承受各种压力和负担;反之,他们的忍耐就较小。从态度与工作效率来说,一般而言,积极的工作态度对工作的知觉判断、学习、工作的忍耐力等能发挥积极的影响,因而能提高工作效率,取得良好的工作绩效。但是,消极的工作态度,由于想要取得很高的工作报酬,也可能引发积极的工作行为,取得良好的工作绩效。由于中介因素的影响,使得工作态度与工作绩效的关系十分复杂。

17. 转变态度的方法有哪些?

(1)逐步提出要求——心理学研究表明,要转变一个人的态度,首先必须了解他原来的态度立场,然后再估计一下他的态度立场与所要转变的态度目标的差距是否过于悬殊,若差距过大,反而会发生反作用。如果逐步提出要求,不断缩小差距,则人们比较容易接受,所以要转变人们的态度,不能操之过急,最好逐步提出要求。

(2)积极参加实践活动——心理学家们研究认为,要转变一个人的态度,最好能够引导他积极参加有关的实践活动,或者在活动中扮演一定的角色。原因在于,某种特定的环境气氛能够使人们受到感染。

(3)利用组织规定和群体规范——组织的规章制度、公约、法规,它告诉人们怎样做是对的,怎样做是不对的。一般地说,可以有效地改变人们的态度。任何一个群体都有自己的行动准则(或群体规范),它要求群体的每一个成员都必须遵守。如果个体违反了群体规范,群体就会采取各种形式的压力使该成员服从。因此,管理者可利用群体来改变一个人的态度。

(4)充分利用宣传工作——管理人员改变职工的态度主要是采用普遍宣传、重点教育和个别说服的方法。可以这样说,其他的任何一种方法在某种意义上都离不开宣传工作。

18. 组织行为学的内涵有哪些?

第一、既研究人的心理活动规律,又研究人的行为活动规律,是把这两者作为一个统一体来研究的。

第二、组织行为学不是研究人的一般行为规律,也不是研究一切人类的心理与行为规律,而是研究各种工作组织中人的心理与行为规律。

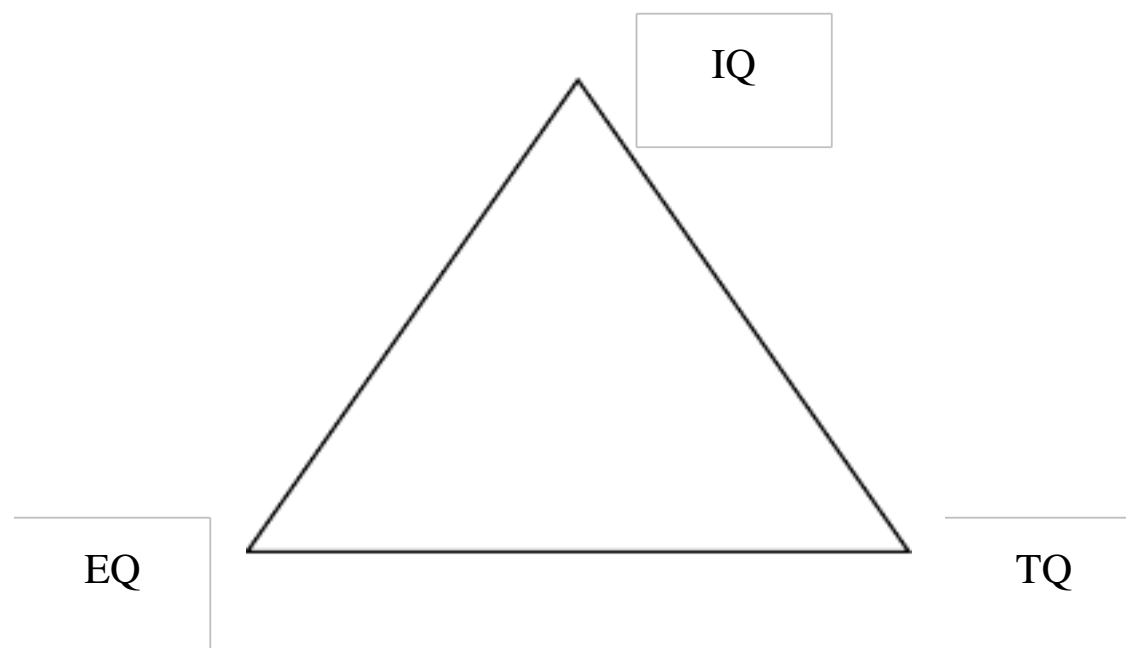
第三、组织行为学不是孤立地研究一个组织个体、群体和组织的心理和行为,而是用系统分析的方法,按照系统理论的观点,将个体的人作为一个系统,并把它放在群体这个较大的系统中来研究。

19. 影响人际吸引的因素有哪些?

邻近性;熟习性;相似性;互补性;自我暴露;个人条件。

20. 简述 3Q 育人模式。

3Q:包括 IQ 智商指智力商数,表示人智力高低的数量指标,集中体现在人的思维能力方面;EQ 情商:指情绪商数,表示人的情绪管理能力高低的数量指标,TQ 团队商数表示人的团队运作能力的数量指标。



如图所示：

21. 群体心理和行为有哪些特点？

两个或两个以上的人组成群体后，群体会对个人心理和行为产生影响，表现出一系列效应，具体来讲，有从众效应、服从效应、社会助长效应、社会惰化效应、群体极化效应等。这是社会心理学家关注最多，积累资料最多的群体影响问题。由于受到这些效应的影响，群体心理和行为会表现出以下特点：

① 能力扩大化

受到社会助长效应的影响，个体加入群体后往往会感觉到群体的支持，进而认为自己能力突然变大了，会自觉更有力量，因此更敢冒险和挑战。

② 轻信化和忠诚化

受到从众、服从等效应的影响，成员往往轻信本群体行为都是合理的，道德规范都是正确的，因此对群体的目标、规范、决策等毫不怀疑，表现出忠诚化倾向，而且一旦有人不忠诚就会受到群体的压力。

③ 排他化和保护化

受到群体极化效应的影响，成员往往把反对本群体的人都看作是坏蛋、蠢人或弱者，不太愿与群体以外的人交往。成员会自觉地保护群体的利益不受侵害，一旦他人或不利群体的信息侵入，成员会群起而攻之。

④ 趋同化

受到从众、服从和群体极化等效应的影响，群体要求其成员的行为保持一致，一旦某些成员在某个问题上保持沉默，就会被认为是默许；一旦成员的观点与群体背离时，会无意识自我调整，以求与群体观点趋同。

22. 怎样提高领导者的影响力？

提高领导者影响力水平的关键是提高领导者的非权力性影响力水平；正确使用权力性影响力，即通过政策、程序、规定、决策和命令等方式正确行使职权；形成良好的社会心理环境与和谐的组织气氛，增强权力性影响力与非权力性影响力的效能；遵循领导的法则，发挥成功的领导影响力的作用。

23. 简述领导生命周期理论。

领导生命周期理论(life cycle theory of leadership),简称生命周期理论。

领导生命周期理论包含下面一些内容。

成熟度。成熟度理论是一个重视下属的权变理论。个体完成某一具体任务的能力和意愿的程度。根据是否具有完成工作的能力以及是否具有意愿完成工作，可以将下属划分为四种成熟程度：M1——无能力，且不愿意；M2——无能力，但愿意；M3——有能力，但不愿意；M4——有能力，且愿意。

领导方式类型。命令(高工作—低关系)——领导者定义角色，告诉下属干什么、怎么干以及何时何地干，其强调命令指导行为；说服(高工作—高关系)——领导者同时提供指导性行为与支持性行为；参与(低工作—高关系)——领导者与下属共同决策，领导者的主要角色是提供便利条件与沟通；授权(低工作—低关系)——领导者提供极少的指导或支持，放手让下属自己作决定处理事务。

领导类型与员工成熟度相匹配。领导生命周期理论认为，领导者应该根据下属的成熟程度相应地采用恰当的领导方式，这样就能达到有效的领导。命令型领导行为主要适用于低成熟度的员工(M1)；说服型领导适用于较低成熟度的员工(M2)；参与型领导主要适用于较高成熟度的员工(M3)；授权型领导主要适用

于高成熟度的员工(M4)。

领导生命周期理论给我们最大的启发是：对待不同成熟度的下属应采取不同的领导方式，才能获得最有效的领导。除此之外，该理论还启发我们在管理工作中要创造条件，让被管理者在工作过程中更快趋于成熟，把使用人才与培养人才结合起来，注重人力开发。

24. 简述组织社会化的三阶段模型。

一个员工从“局外人”成为“内部人”需要经历社会化的三个阶段。（1）预期的社会化：这个阶段始于个体真正加入组织之前。预期的社会化信息来自各个方面，例如招聘广告、个人经验等等。（2）碰撞：第二阶段一般是从员工签订雇佣合同开始。在这个阶段，新员工开始觉得现实和期望并不一定相吻合，为此感到吃惊和不安，有学者称之为“现实震惊”。（3）调整 and 变化：随着员工明确了目标和任务，掌握了工作技能、解决了角色冲突，就开始进入组织社会化的第三阶段——员工开始改变自己，接受组织文化，逐渐融入组织。

25. 影响新成员组织社会化的因素有哪些？

（1）组织能够控制的因素

组织能够控制的因素主要有五个：①管理层对社会化的认识；②对新员工的招聘面试；③正式的新员工定向培训；④各种工作培训；⑤组织的监督。

（2）组织不能控制的因素

组织不能控制的因素主要有四个：①新员工的个性；②新员工对企业的第一印象；③其他员工行为给新员工留下的印象；④新员工个人需要的满足。

26. 组织变革的动因有哪些？

（1）外部环境因素；（2）组织目标因素；（3）组织结构因素；（4）任务技术因素；（5）组织文化因素；（6）社会心理因素；（7）管理行政因素。

27. 常见的组织变革的方法有哪些？

（1）通过改变组织结构来实现组织变革；（2）通过改变技术来实现组织变革；（3）通过改变人员来实现组织变革；（4）通过调节和控制外部环境来实现组织变革。

28. 组织成员抵制组织变革的个体心理原因是什么？

组织成员抵制组织变革的个体心理原因表现在：（1）心理过程方面的原因，包括认识的局限性、感情留恋的影响、习惯性心理和行为的束缚；（2）行为动机方面的原因，包括既得利益受损的担心、不安全感的作用、职业认同感的阻碍等。

29. 组织成员抵制组织变革的群体心理原因是什么？

（1）群体的人际关系因素；（2）群体的规范因素；（3）群体的压力因素；（4）群体的凝聚力因素

30. 组织成员抵制组织变革的领导心理原因是什么？

（1）精减机构方面。（2）领导制度改革方面。（3）管理方式方法方面。

31. 组织变革中，组织成员不安全感产生的深层原因是什么？

不安全感是指组织成员在组织变革中由于感到安全受到威胁，甚至可能完全丧失而产生的一种茫然无措的心理恐慌状态。这种不安全感主要由以下三种原因造成：（1）组织变革所要创造的新事物容易促使组织成员产生不安全感。（2）组织变革本身所具有的探索性、实验性和不确定性，也容易造成人们心理上的不安全感。（3）组织变革所带来的各种变动也会组织成员造成不安全感。

32. 为什么员工参与能增强员工对组织变革的认同？

员工参与能增强员工对组织变革的认同，其原因在于：（1）让组织成员了解组织及其所处外部环境的状况，以及组织变革的进展情况，有利于提高他们对实行组织变革的必要性和可能性的认识。（2）让组织成员参与组织变革目标的制定，能够帮助他们将自己的个人目标与社会组织集体的变革目标相联系。（3）让组织成员参与组织变革的决策活动，不仅为他们聪明才智的发挥提供了机会，而且可以帮助他们认识到自己在组织变革中的地位和作用，从而提高他们的自我价值意识水平。所有这些都能促使他们对所进行的组织变革采取一种“认同”态度。

33. 在组织变革中如何运用群体动力法？

运用群体动力法通常可以采取如下措施：（1）培养组织成员对社会组织的归属感。（2）促使组织成员

形成关于组织变革的共识。(3)增强群体凝聚力。(4)发挥群体规范的作用。(5)利用群体舆论的力量。

34. 如何在组织变革中实施强制推行法?

运用强制推行法必须注意采取以下措施:(1)正确选择组织变革领导者。(2)正式公布组织变革决定。(3)坚决支持积极参与组织变革的组织成员。(4)严格执行组织纪律。

35. 李克特四种领导方式?

专制权威式:主管人员发布指示,决策中没有下属参与;主要用恐吓和处分,有时也偶尔用奖赏去激励人们;惯于由上而下地传达信息,把决策权局限于最高层;等等。

温和专制式:用奖赏兼某些恐吓及处罚的方法去鼓励下属;允许一些自下而上传递的信息;向下属征求一些想法与意见,并允许把某些决策权授予下属,但加以严格的政策控制。

民主协商式:主管人员在做决策时征求、接受和采用下属的建议;通常试图去酌情利用下属的想法与意见;运用奖赏并偶尔兼用处罚的办法和让员工参与管理的办法来激励下属;即使下情上达,又使上情下达;由上级主管部门制定主要的政策和运用于一般情况的决定,但让较低一级的主管部门去作出具体的决定,并采用其他一些方法商量着办事。

民主参与式:主管人员向下属提出挑战性目标,并对他们能够达到目标表示出信心;在诸如制定目标与评价目标所取得的进展方面,让群众参与其事并给予物质奖赏;即使上下级之间的信息畅通,又使同级人员之间的信息畅通;鼓励各级组织作出决定,或者将他们自己与其下属合起来作为一个群体从事活动。

三、辨析题

1. 能力与知识、技能的联系和区别。

能力与知识,技能既有区别,又有联系。能力不等同于知识,技能。知识是人们所掌握的人类改造自然和改造社会的历史经验;技能是个体习得的习惯化的行为方式;而能力是个人顺利完成某种活动所必备的心理特征,前面两者表现了一个人已经达到的成就水平,而后者不仅表现了个人已经取得的成就水平,而且而预示着人在活动中可能达到的成就水平。因而知识、技能与能力是有区别的。能力与知识、技能又有着密切的联系,表现在:首先,一定的能力是掌握知识、技能的前提。一个能力强的人较易获得某方面的知识,他们付出的代价比较小、而一个能力差的人,可能有要付出双倍甚至多信的努力才能获得同样的知识和技能。其次,知识、技能是能力形成的基础,并能促进能力的发展。

2. 性格与气质的区别与联系。

首先,性格与气质的区别(区别主要表现在三个方面)。

(1)从起源来看,气质是先天的,一般产生在个体发生的早期阶段,主要体现为N查型的自然表现,性格是后天的,在个体生命的开始时期并没有性格,它是人在活动中与社会环境相互作用的产物.反映了人的社会性。

(2)从可塑性上看,气质的变化较慢,可塑性较小,即使可能改变,难度相对较大。性格的可塑性较大,环境和教育对性格的塑造作用明显的,即使已经形成的性格是稳定的,但改变起来要容易得多。

(3)从价值评价来看,气质所指的典型行为是它的动力特征而与行为内容无关,因而气质无好坏善恶之分。性格主要指行为的内容,它表现为个体与社会环境的关系,因而性格有好坏善恶之分。

其次,性格与气质的联系(性格与气质又是密切联系,相互制约)。

(1) 气质对性格形成的影响

①气质会影响个人性格的形成

因为性格特征直抖依赖于教育和社会相互作用的性质和方法.气质在作为性格形成的一种变量在个体发生的早期阶段就表现出来.比较有的婴儿爱哭爱闹,有的婴儿安静,有些婴儿比较机灵,有些反应迟缓,这些气质特征必然会影响到他周围的人和家庭环境,影响到父母的养育方式和反应方式,不同的养育方式和教育环境下,会对性格形成产生不同的影响。

②气质按照的动力方式,渲染性格特征,从而使性格特征显现独特的色彩。例如:同样是乐于助人的性格特征,多血质者在帮助别人时,往往动作敏捷,情感明显表露于外。而粘液者可能动作沉着,情感不表露于外。]

③气质还会影响性格特征形成或改造的速度。例如:要形成自制力,但计质的人往往需要作很大的努力和克制,而抑制的人则比较容易形成的。他用不着特别努力就能办到

(2) 性格对气质的影响也是存在的。性格是在神经系统的特性的基础上建立起来的既是教育和训练的结果,也在一定程度上是神经系统先天特性的某种反映。所以我们说性格是神经类型和后天生活环境所形成的暂时联系系统的合金.正因为这样,每个人的性格既显露出后天生活经历的明显印记,同时又带有某种遗传的色彩.性格可以在一定程度上掩盖或改变气质,使它顺从于生活实践的要求

3. 领导——领导者和领导——管理。

(1) 领导和领导者

在汉语中,领导既可以指领导者,作为名词,又可以指领导行为,作为动词。在英语中,这两个词是有区分的。领导(LEADERSHIP)是一种行为过程,领导者(LEADER)是指实施领导行为的主体。

领导者作为实施领导行为的主体有多种含义:其一是 leader 含有领袖、领导人、首长、主将等多种含义,其主导内容是“领导人”,多用于党政领导人。其二是 president 含有总统、总裁、长官、主席、议长、会长、银行行长、总经理等含义,一般指组织机构中的高层的领导者。其三是 director 含有总裁、经理、指挥者、董事长、校长、社长、导演等含义,多指经济组织、社会组织中的决策人物。其四是 manager 含有经营者、管理者、理事、干事、经理人、处理者、财会人员等含义,多指管理层、执行层中的领导者、组织者和管理者。可见领导者在领导活动中起着带头人、指导者、指挥者、组织者、主将、首长、导演和领袖等举足轻重的作用。现代领导科学中,领导者的含义既指领导人也指领导集团。

领导与领导者互为依存的。没有领导者也谈不上被领导者,就没有领导行为而言。反过来没有领导行为,作为领导行为主体的人(领导者)也不存在。所以,现代组织行为科学既要研究领导行为的特点及有效性,也要研究领导者的心理活动如智能、性格、作风等。

(2) 领导——管理

领导(领导者)与管理(管理者)有如下区别:①领导科学是研究带全局性、宏观性战略性的问题,管理科学则是研究具体部门负责人的工作问题;②领导者的任务是解决单位或组织中带方向性的、战略性的、全局性的问题,管理者的职责是执行领导者的决策,解决效率与效益的问题;③从角色差异来看,一般称领导者为“帅才”,称管理者为“将才”,“能领导兵者谓之将才也”,“能将将者,谓之帅才也”,将才必须过问具体细节,而帅才者不过问细节;④管理者的人数要多于领导者,领导者是在组织或团体中具有权力、地位(职位)和相当影响力的人物,而管理者除基层领导人外,还包括从事管理工作职能的人员(如会计员、统计员、劳资员等)。

5. 金字塔型组织结构、矩阵型组织结构与团队型组织结构。

金字塔组织结构的主要优势在于它能有效地进行标准化活动。把同类人员配置在同一个职能部门能够实现规模经济,使员工有更多的机会进行兴趣相投的交流。更重要的是,这种结构形式对中低层管理人员的要求较低,一般只要求他们服从、按照规章制度行事,这在某种程度上节约了成本,也使管理人员处理问题比较容易。因此,对于那些希望集权化决策,并且实行标准化操作和高度正规化经营,对中低层管理人员创新能力、决策能力、工作经验要求不高的企业采取金字塔结构是比较适合的。金字塔结构也有着明显的缺点,一个主要的不足是工作专门化导致了各个部门之间的冲突,有时候职能部门的目标甚至会凌驾于整体目标之上。金字塔结构的另一个不足在于,他们的员工只会按照程序性的规定办事,除非上级甚至上上级点头,否则任何一个细小的但是违背规定的变化都是不太可能的,因此,和金字塔结构的组织打交道基本上没有变通的余地。

矩阵结构的优势在于:在组织的各种活动比较复杂,又相互依存时,它有助于各种活动的协调。矩阵组织的另一个优势在于能高效的配置专业人员。矩阵结构的问题可以概括为以下四点:① 职能经理与项目经理之间容易产生矛盾,因为他们要争夺有限的资源(人力、资金等)。同一项目中的成员可能会有任务职责不清的问题。②任务纠纷、任务不清以及负担过重会使职能经理、项目经理以及他们的下属心情紧张。③项目经理和职能经理之间权力、力量的不平衡会给矩阵结构带来问题。例如,假若职能经理拥有太大的权力,对项目工作可能不予重视,导致延误了工期;而如果项目经理拥有较大的权力,他经常会要求职能经理做出有利于项目的资源安排,而职能经理处于消极被动的境地,使工作效率受影响。④由于有可能发生纠纷,矩阵结构需要召开很多费时的协调会议。

团队组织具有明显的优点。在团队里每一个人都能知道整个团队的工作,因此,也都能对整体负责,团队易于接受新观念和新的工作方式,团队具有极大的适应性。团队也会有不少问题:如果团队领导人不能

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/90714114100006054>