**学习是一种信仰**

|  |
| --- |
| **目** **录**第一章 管理心理学绪论 [2](#bookmark1)第二章 管理和管理心理学的基本理论与人性观的发展 [3](#bookmark2)第三章 认知的个体差异与管理 [4](#bookmark3)第四章 个性差异与管理 [5](#bookmark4)第五章 需要、动机、激励与员工积极性的调动 [7](#bookmark5)第六章 工作态度、心理契约、心理压力与管理 [9](#bookmark6)第七章 团体行为与管理 [10](#bookmark7)第八章 组织行为与管理 [13](#bookmark8)第九章 组织文化与组织形象建设 [15](#bookmark9)第十章 领导行为与管理 [17](#bookmark10)**阅读说明：**(1) 本科目根据考试大纲和历年真题，可能考到的题型有单选、多选、简答、论述和案例分析题，根据知 识点特点，我们按照可能考到的题型对知识点进行了归类，实际情况要以正式考试为准；(2) 正文中文字标红加粗加下划线部分为关键词。 |

**学习是一种信仰**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **第一章管理心理学绪论****一、选择题(单选、多选):**

|  |  |
| --- | --- |
| 1.1.1管理概述★★ | 1 . 概念：**管理**是组织中的管理者通过其职能协调他人的活动，有效使用各种资源，实现组织目标的过程2 .职能：传统职能：①计划(制定目标并确定达成这些目标所必需的行动手段和方法与策略);②**组织**(通过特定 的组织机构与组织形式、组织管理原则与方法，完成组织活动任务的过程);③**指挥**(上级对下级的指导、监督 与激励);④**控制**(对组织的实际工作与运行活动状态偏离预订与目标时的监督、纠正与调整);⑤**协调**(对组织 机构和组织成员之间的行为活动进行有效协作与调整)3.企业管理过程主要包括两个系统： 一是**社会技术系统**；二是社会心理系统。 |
| 1.1.2心理 的概述★★ ★ | 1.研究人的**心理活动**发生、发展及其规律的科学是**心理学。**2.心理过程即心理活动过程，是人脑对客观世界动态的反映过程。可分为：(1) **认识过程**，也称认知过程。(感觉、知觉、记忆、思维、想象等)感觉是所有认识活动的基础、门户与开端， 是最简单的认识过程。(2) **情绪与情感过程。**①从情绪活动发生的强弱程度和持续时间来看，可划分为：A心境是一种使人的所有情绪体验都感染上某种色彩的较**持久而又微弱**的情绪状态。 B激情是一种**强烈而短促**的情绪状态。C应激是由**出乎意料的紧张而又危险**的情景所引起**的超强**的情绪状态。②人所特有的高级社会情感有**道德感、美感和理智感**(3) **意志过程**。意志过程即指意识对行为积极能动的调节过程， 一般划分为**制定计划和执行计划**两个阶段 |
| 1.1.3心理 与管理的关系★ | 1.我国在2004年提出了**“** **以** **人为本”**的基本国策，2005年又提出**“** **创建和谐社会”**的发展目标与管理理念。 2.社会认知的有效管理原理和方法主要有：(1)可以采用**强化法与分化法**。 (2)**印证与实证**方法。(3)**情绪调节** 与控制的方法。(4)**印象管理**方 法 。 |
| 1.2.1管理 心 理 学 的 研究对象★ | 概 念 ：**管理心理学**是研究管理活动中人的**社会心理活动及行为规律**，用科学的方法改进管理工作，并通过改善环 境条件，协调人际关系，满足职工需要，充分调动人的积极性、主动性、创造性，来提高管理效率效益和促进组 织发展的一门学科。 |
| 1.4.1管理 心 理 学 的 研 究 原 则 与方法★★ ★ | 1.研究原则：(1)**客观性**原则；(不要主观臆测和单凭内省的方法来研究人的心理，而应当尊重事实，按照事物本 来的面目认识事物，实事求是的透过现象看本质，认识环境并找出人行为结果的真正心理原因)(2)**发展性**原 则 ； (3)**系统性**原则；(4)**理论联系实际**的原则；(5)**定量与定性研究相结合**的 原 则 。2.研究方法：(1)**实验法**：是在实验室控制的条件下激发研究人的行为特点的研究方法(2)**观察法**：在自然和社会环境中，不进行人为的干预，研究者客观化地对企业与行政活动中发生的管理心理 现象和行为活动进行考察、记录与研究的方法称为观察法。优 点 ：**能够得到第一手真实资料。**缺 点 ：**难以重复观察，难以进行精确的定量与定性方面的分析，难以确定某种****行为现象的真正原因。**(3**)问卷法和测验法**：使用一定测量工具(问卷调查表、心理测验量表),通过书面形式，进行企业和行政管理的个体心理或团体心理研究的方法称为问卷法或测验法。(4)**个案研究法**：个案研究法也称案例研究法或案例分析法。这是一种从个别到一般的研究方法，是对某一个 典型个人、团体或组织在较长时间里进行连续、深入、具体的调查，从而研究其心理活动发展变化整个过程的一 般规律的研究方法。(5) **宏观和微观环境结合分析法**(6) **经验总结法**3.效度是指整个测验的**有效性与准确性**，即该测验工具能够真正与有效地测出某种心理品质与特性。**信度**是指测 验工具**可常性与可信性程度。** |

**二、主观题(简答、论述、案例分析)****1.人的意志行动的特征：**(1)意志行动是人特有的**自觉确定目的的**行动；(2)意志行动主要体现在人的意识**对活动的调节支配过程**，使人的行动能按自觉的目的去能动地认识世界与改造世界； (3) **克服内部和外部的困难是**意志行动最重要的特征；(4)意志行动是以**随意动作为基础** ，它是和自动化的习惯动作**既有联系又相区别**的行动。**2.管理的现代职能**(1) **信息。** (2) **决策。** (3) **激励。** (4) **研究、发展与开拓创新。****3.人本管理**：1) **以人为本**的管理思想。 (2)尊重人的**人格与价值，** |

人性问题是管理理论的哲学基础。我国古代的思想家对“人性”问题有不同的论述：韩非在《八经》篇提出： “凡治天下，必因人情。人情者，有好恶，故赏罚可用。”这是自然人性论。

1.亚当· 斯密提出劳动分工产生经济优势的学说，在1776年发表了著名著作《国民财富的性质和原因的研究》 (简称《国富论》)

2.英国空想社会主义者罗伯特·欧文被称为**“** **人事管理之父”。**

1.泰勒等人的“科学管理理论”

(1)泰勒被称为“ ”。(2)代表作：**《** **》、《** **》、《** **》。**

(3)泰勒的科学管理体系，由以下三部分组成：① ; ;③**职能化的组织原理**

2.法约尔的

(1)被后人尊称为“ **”**。(2)法约尔认为企业经营中的 的职能之一。([3)](#bookmark2)

**学习是一种信仰**

(3)关心人的需要与生活。

(4)关爱人的生命。

(5)改善人的 。

生活与生存发展环境

**4.有效管理的心理依据与原则：**

(1) 原则；

社会认知 心理动力性

(2) 心向一致(目标管理)原则； (4) 信息沟通原则；

(6) 的原则。

(2)理顺关系 (3) 情绪调节

(5) 人际调节

(3) (激励)原则；

**心理健康与平衡协调**

(5) 人际关系协调的原则；

**5.平衡与协调心理健康的原则。**

(1)认知改组

(4)认知调节

**第二章管理和管理心理学的基本理论与人性观的发展**

**一、选择题(单选、多选):**

2.1.1早期文 明的管理★

2.1.2工业革 命时期的管

理★

2.2.1古典管

科学管理法之父 **科学管理原理** **计件工资制** **车间管理**

**时间和动作的研究** ②**任务管理**

理理论的形

成★★★

管理理论

**现代经营管理之父** **管理活动是最重要**

所有的行政管理活动职能都是由五种因素组成：**计划、组织、指挥、协调、控制。**

(4)法约尔提出 ：①专业化分工；②权力与责任；③纪律性；④命令的统一；⑤指挥的统一； ⑥个人利益服从整体利益；⑦公正合理的报酬；⑧集权制；⑨阶层或等级系列；⑩秩序；①公平； ⑫保持职工 的稳定； ⑬创造性； ⑭团结与集体精神。

**14条管理原则**

(5)代表作：1916年出版了《 **一** **》**。

**工业管理和** **般管理**

3**.** **型**

**韦伯的组织理论即官僚模**

(1)韦伯被称为**组织理论之父**。(2)韦伯在管理方面的主要贡献是提出了**“** **理想的行政组织体系的理论”,**集

中表现在其著作**《** **》**一书中。(3)他的主要著作还有： **、**

**社会组织与经济组织理论**

般经济史》、《社会学论文集》

**厄威克和古利克的管理原则** **厄威克**

**《新教伦理和资本主义精神》**

《一 。

**4.** ：(1) 提出了**八大原则**：目标原则、相符原则、职责原则、组织阶层原则、

控制广度原则、专业化原则、协调原则、明确性原则。(2) ：计划、组织、人事、

**厄威克和古利克的七职能论**

指挥、协调、报告、预算。

(1)雨果 ·**闵** **伯格**是工业心理学的创始人，被称为“**工业心理学之父”**。

**斯特**

2.2.2早期工 业心理学的

(2)沃尔·迪尔 是工商心理学的开创者，特别是在**人事管理领域**做出了重要贡献。

斯科特

诞生★

出的“**人际关系理论**”闻名于世后，成为行为科学研究的先导。

**管理心理学的萌芽** **梅**

1.从20世纪30年代开始，**人际关系理论**(也称行为科学学派)出现，标志了 **。** 奥等人提

2.3.1管理心 理学的产生★ ★

2.1927年梅奥与罗特利斯伯格等人在西方电器公司的霍桑工厂，进行了长达5年之久的**“** **在桑实验”。**

(1)第一个阶段是1924—1927年进行的**工作物理环境实验**，这是霍桑实验的

**先导**

**。**(2)第二阶段是

1927—1932年进行**的职工福利措施实验**。(3)第三阶段是1928-1930年进行的**态**

**度和意见调**

**查。**(4)第四

阶段是1930-1932年进行的**团体行为**(绕线室)的**观察研究。**

(1)现代“管理科学”的基础是 **学**-英国物理学家 **特**提 出 。

**运筹** **布莱克**

**统管理学** **卡斯特、罗森茨韦克**

2.4现代管理

学理论★

(2)现代“管理科学”的特点是系统分析：包括社会系统学派和系统管理学派等。社会系统学派以美国自学

学者**巴纳德**为首建立的。**系** **派的**代表人物有 等 。

(3)现代“管理科学”的灵魂是**决策论**。决策论的代表人物有**西** **蒙** **、**马奇等

2.5.1西方管理心理学中的人性假设与管理理论的发展**★★★**

管理措施

人性观

管理理论

X理论

代表人物

年代

20世纪20 年代

管理体制

管理职能

传统管理职 能

管理措施

外部奖惩

管理重点

以工作任务为 中心

经济人假设

泰勒、韦伯、

专制集权领导体

制

法约尔

 3

**学习是一种信仰**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 20世纪30 年代 | 社会人假设 | 人际关系理 论 | 梅奥 | 以人为中心 | 人际关系协 调职能 | 集体奖励方式 | 新型民主参与、 沟通的领导体制 |  |
| 20世纪 40-50年代 | 自我实现人 | Y理论 | 马斯洛 | 以环境与人，实质是以人为中心 | 设计环境与 采访职能 | 强调内部奖励 与成就动机 | 新型民主参与决 策的领导体制 |
| 20世纪 60-70年代 | 复杂人假设 | 超Y理论 | 摩尔斯、洛 斯奇 | 奖励措施的权变、管理方法的权变、组织结构的权变、领导体制的 权变 |
|

|  |  |
| --- | --- |
| 3.1.1知觉的概念★★ | 1.知觉是人脑对当前直接作用于感觉器官的客观事物的**整体反映** **。**2.感觉是事物的个别属性在人脑中的反映，是**最简单**的心理现象，但它保证了机体与环境的信息平衡，是一切 较高级、较复杂的心理现象的基础。 |
| 3.1.2知觉的 分类★★★ | 1.空间知觉：空间知觉是人对客观世界物体的空间特性与空间关系的认识。包括：(1)对**物体大小**的知觉.(2) 物体的方向位置与空间定向关系的知觉。(3)物体平面形状特性的知觉。(4)三维空间物体的深度与距离知觉 (也称立体知觉)2. 运动知觉：种类：(1)真动；(2) 似动；(2) 诱动；(4) 自动； (5) 运动后效应。3.时间知觉：时间知觉是人对客观事物时间关系(即事物运动的速度、节奏、延续和顺序特性，以及对时间的 分辨、确认、估量、预测)的反映，是一种以**内脏机体感觉、听觉、视觉等为主的复杂的知觉过程**。时间知觉 的主要参考标志是参照物。作为时间知觉的参考标志主要有：(1)自然界的周期性现象；(2)人的活动及活动 对象的变化；(3)人造计时工具；(4)生物钟现象。 |
| 3.1.3知觉的基本特性★ | 1.知觉的**整体性**；(人们不是孤立地反映客观事物的个别属性，而是反映事物的整体特性) 2.知觉的选择性；3.知觉的**理解性**；4.知觉的**恒常性** |
| 3.2社会知觉 的概念及种类★★ | 1.概念：社会知觉是指主体对社会环境中有关**个人、团体和组织特性**的 知 觉 。2.种类：(1)**对他人的知觉**：对他人的知觉主要是指通过他人的外部特征，进而取得对他人的动机、情感、意 图等内心世界的认识。举例：俗话说**“** **听其言，观其行，而知其人**”。(2)**自我知觉**：自我知觉是指一个人对自己身心各方面的认识。举例：**“** **人贵有自知之明”**,(3) **角色知觉**：角色知觉是对某人的社会地位、身份及行为规范的知觉。举例：人们认为外交官应该情绪稳 定，喜怒哀乐“不行于色”;演员应该“**喜形于色”**。(4)**人际知觉**：人际知觉是对人与人之间关系的知觉。人际知觉是社会知觉的**核心成分。** |
| 3.3.1归因的 概念与模式★ | 1 .概念：**归因**是指观察者对他人和自己的行为进行分析、解释、预测和判断，并**理解自己和他人行为成败原因** 的方式与过程。2.理论模式：(1)海德归因理论：归因理论**最早**的提出者，分为**个人因素和环境因素**(2) **维纳**归 因理论：**努** **力与否、能力大小、任务难易、个人运气**(3)**凯利**归因理论：**特异性、** **一致性、** **一贯性。** |
| 3.4社会知觉 的主要影响 因素★★★ | 1.首因效应：社会知觉中的一种主观倾向，也称**“** **先入为主”**效应或**第一印象。****2.** **近因效应：最近或最后**获得的信息，对人的社会知觉的影响作用**更鲜明、更大。**3.**晕轮效应(或光环效应、印象扩散效应、哈罗效应**):指在人际知觉中形成的**以点概面或以偏概全**的主观印象。 **4.心理定势现象**：在社会知觉中，人们常常**受以往经验模式的影响**，产生一种不知不觉的心理活动的准备状态 |

**二、主观题(简答、论述、案例分析)****1.泰勒的科学管理理论的局限性：**(1)其理论基础是经济人假设的人性观；(2)其采用的是机械的管理模式 ，忽视了人的因素在管理中的作用；(3) 劳资关系的协调缺乏社会基础与规律；( 4 ) 其工人观是错误的，他认为工人不能也不必参与管理。**2.韦伯的“理想的行政组织体系的理论”的主要管理理念：**( 1 ) 明 确的职能分工； (2)明确**的等级制度、职位阶层；**(3)明确的法律与规章条例； (4) **不讲人情**，排除感情干扰；(5)组织职务按标准 (专业训练与技术能力)选拔聘任，支薪用人；(6)规范书面文件，处理业务； (7) 资源控制，提高效率。**第三章认知的个体差异与管理****一、选择题(单选、多选):**4 |

**学习是一种信仰**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | 并在其头脑中形成关于某类人的**固定印象。**这种对某一个人或某一类人的**固定的刻板印象**是社会知觉的心理定势现象，也**称社会刻板印象。**5.制约现象：制约现象就是人们平常所说的**“** **近墨者黑，近朱者赤**”的条件反射效应。6.其他影响因素：对社会知觉起重要影响的因素还有**线索偏差**(人们由于他人的言行不一、表里不一，其真实 意图被假象掩盖而受迷惑，对其产生错误认知的现象)、迷信心理、情绪效应、投射作用、积极性偏差、后视 偏差、自我中心偏差、名人效应与自己人效应等。 |  |
| **二、主观题(简答、论述、案例分析)****1.影响知觉(种类与特性)的因素：**(1)主观因素：①兴趣差异；②态度；③需要和动机；④过去经验；⑤心理定势。 (2)客观因素： ①刺激物强度；②活动性刺激物；③重复性刺激物；④对象和背景的对比差异；⑤知觉情景。**2.归因偏差与归因偏差的克服：**(1)常见的归因偏差：①基本归 因错误； ②认知性归因偏差；③动机性归因偏差；④其他归因偏差。(2)归因偏差的克服：①通过**归因训练** ，掌握某种归因技能，形成积极的归因风格。②要引导成员多进行**个人倾向归因**，克服总是外部归因的偏差，以提高他们的成就动机和对工作绩效产生积极影响的作用。③要引导**成员多从内在的、不稳定与可以控制的因素(努力)来归因**，少从内部的、稳定的、不可控制的因素(能力 )来归因， 克服成员总是认为自己能力太低、自信心不足的偏差，提高他们的成就动机与自我效能感，增强他们的自信心和继续努力的行 为，来改进工作与提高工作绩效。④通过**观察学习的**方法，即学习与观察其他成员正确归因、改进行为并取得成功的典型实例，使大家效仿与学习正确有效的 归 因方式与行为，也会收到好的效果。**3.晕轮效应对我们的社会生活和工作有什么启迪意义?**管理者了解和研究晕轮效应，有助于**克服以偏概全的**思想方法，也有助于了解其他人产生这种偏向的原因，这**对知人善任、防** **止以貌取人**有积极意义。另外，有意识**地培养并发扬自己的优良品质** ，如“热情”、“正直”、“勒奋”等，可以给人以好感，从而弥补自己个性品质中的不足，这对于**建立良好的人际关系**是有利的。**4.社会知觉应用：**(1) **对人的知觉**，实际上就是对人的看法与评价，这种评价对管理工作会产生明显的影响：影响人事任用与面试。要决定是否聘用某人，或把某人安置到何种岗位上，而试是一个很重要的环节不同的面试主持人对同一 应试者做出的判断、得出的结论也各不相同。在面试中，给人的第一印象很重要，在最初几分钟里给人的良好印象尤为重要。 总的来说，面试中更为关键的不是如何留下好印象，而是不要留下坏印象。(2) **影响绩效评估。**主管人员的知觉对下级的绩效评估具有很大影响。由于绩效评估关系到职工的晋级、调薪，与职工有着直 接的利害关系，因此，主管人员在进行评估时，应尽可能采用客观标准，在必须进行主观判断时，应警惕知觉中的各种弊端， 防止可能的知觉歪曲。(3) **影响对职工努力程度的评估**。对员工的评价，既要重视他的工作绩效，也要重视他的努力程度。对于一个组织来说，员工 的努力精神要比绩效更为重要。 一般来说，评估职工的努力程度往往根据管理者的主观判断，其中会存在一定的知觉偏见和歪 曲。(4) **影响职工的忠诚度。**任何组织都希望其成员忠于自己的组织虽然对本组织的忠诚并未列入绝大多数组织的考核范圈，但是 主管人员如果怀疑组织中某个成员的忠诚，则会不利于此人以后的晋升。评估职工的忠诚度也依赖主观判断。**5.社会知觉印象整合与管理：**为防止社会认知偏差效应的干扰以及克服社会知觉的障碍，还应采取以下的措施：( 1 ) 要**注意通过社会化与再社会化途径** ，在人际交往与人际互动中，正确认识自我、认识他人、认识与处理好人际关系、认识 与处理好自己的角色，以促进自我健康成长与发展。(2) **应通过强化方式捕**捉与寻找有意义的信息；注意显著信息的作用，以及克服“负面信息效应”的影响。(3)应通过对信息的正确类化、运用图式、信息分化、信息对比，以及实证等方式，来**印证与鉴别信息的真伪。**从而，做到由 表及里、去伪存真，形成正确的社会认知。(4) **应通过“登门槛”效应、“门面”效应**和琼斯提出的恭维、诚实可信、自我表现、施惠等印象管理策略，来保持社会认知印象的**有效性与一致性**。( 5 ) 还**要克服负面情绪的干扰，注意情绪的调节与控制**，用理智与理性化的认知方式及信息整合法则，如平均整合法则、叠加 整合法则、加权平均整合法则，来纠正信息的非理性化与负面情绪的干扰，以及社会认知和信念的偏差。**第四章个性差异与管理** |
| **一、选择题(单选、多选):**4.1.1.能 力 概1.智力与能力：(1)**智** **力**：智力是大脑的一种心理潜能，是**以抽象思维能力为核心的**，包括**感知能力、观察力** 记忆力、想象力、注意力等诸因素的有机结合。(2)能力：是智力在一定条件下被开发和发展的一种心理特征述★★★ |

要

**特**

特

**学习是一种信仰**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 是指人顺利地完成一定活动所具备的**稳定的个性心理特征**。(3)知识：人类社会历史经验的总结和概括以及人 脑对客观事物的主观表征 能力的倾向  一般能力和特殊能力   一般能力和特殊能力  再造性能力和创造性能力   心智能力功能差异  液态智力与晶态智力   能力测验的观点  实际能力与潜在能力   实际能力与潜在能力  实际能力与潜在能力 2.能力的结构：(1)**斯皮尔曼**，能力的**二因素**(G和S因素)学说；(2)**塞斯登**，能力**的群因素**学说；(3)基**尔福特**，智力的**三维结构**学说；(4)**阜南，智力层次结构**学说；(5)**加德纳，智力多元论**； (6)**斯膝伯格**，三 **元智力论。**3.能力的种类：  划分标准  分类 |  |
| 4.1.2能力差 异的分析★★ | 1.一般能力：智力一般差异分布：两头小，中间大，即正态分布，IQ临界值处于70-79,约占全部人口的**80%** 左右的人智力水平中等、IQ在80-120.2.特殊能力差异：**上层**管理者侧重于**管理能力，中层**管理者侧重于**人际能力，下**层管理者侧重**于技术能力。** |
| 4.2.1气质概述★★ | 1 . 定义：**气质**是受人的高级神经活动类型的制约与影响，典型地表现在人们心理过程的**强度、速度、灵活性** **倾向性**等动力性方面的个性心理特征**与**2.内涵：(1)人的气质是**受个体先天生物组织制约**，是人出生时就具有的个性特征(2)气质的动力性特点主 表现在人的认识、情绪、意志、行动活动中的非动机性方面；(3)气质是人的一种典型的、稳定的**个性心理** 征。3.德国精神病学家克瑞奇米尔根据他的临床观察，提出了**按体型划分气质类型**的 理 论 。 |
| 4.2.4气质差 异在管理中 的应用★★★ |  | **气质类型** | **行为特征** | **适宜的工作** |
| **多血质** | 活泼好动，敏捷，喜交往，注意力易转移， 兴趣易变换，具有外倾性 | 从事社交工作、外交工作、管理人员、律师、记 者、演员、侦探等需要有表达、活动与组织力的工作 |
| **粘液质** | 安静稳重，沉默寡言，情绪不易外露，注 意力稳定难转移，善于忍耐，具有内倾性 | 适宜从事自然科学研究、教育、医生、财务会计 等需要安静、独处、有条不紊，以及思辨力较强的工作 |
| **胆汁质** | 直率，热情，精力旺盛，易冲动，心境变 化剧烈，具有外倾性 | 适宜从事社交、政治、经济、军事、地质勘探、 推销、节目主持人、演说家等工作 |
| **抑郁质** | 孤僻，迟缓，情绪体验深刻，善于觉察事 物的细节，具有内倾性 | 适宜从事研究工作、机要秘书、检查员、打字员 等无需过多与人交往但必须有较强分析力与观察力以及耐心细致的工作 |
| 4.3.1性格概述★★ | 1 .概念：性格是指一个人**对现实的态度和习惯化了的行为方式**中表现出来的**较稳定的有核心意义**的个性心理 征。2.特点：(1)**态度倾向性**(2) **社会制约性**(3) **稳定性**(4) **可塑性。** |
| 4.3.3性格类型★★★ | 1.性格的类型主要是根据人的某一种或两种性格特质来划分或区别人的性格类型的理论。(1)性格机能类型(2)性格内外倾向型(3)优越型与自卑型(4)**场独立型与场依存型**(美国心理学家威特 金透过认知方式来研究人的性格划分为这两种类型)(5)“五因素性格类型”(6)社会文化类型2.社会文化类型的具体划分(1)德国教育家、哲学家**斯曾兰格**从人类社会文化生活与价值取向的角度，将人的性格分为：**理论型**(如理 论家、思想家等)、经济型(如商人)、**审美型**(如艺术家)、**宗教型**(如宗教徒)、**权力型**(如权力欲者)**社会** 型(如社会活动家)(2)美国心理学家霍兰德根据人的性格与职业选择的关系，提出了性格与职业匹配理论，把性格类型划分为： **实际型** **、调查研究型、艺术型、社会型、企业型**(适合从事经理、管理、营销、政府官员、律师等工作)**传统** **或常规型** |

**二、主观题(简答、论述、案例分析)**

**1.能力的差异与管理：**

(1) **创造力**的管理； (2)掌握**招聘的能力标准，**合理招聘选择人才；

(3)根据人的能力差异，对员工实施有效**的职业技术教育和能力的训练；**

(4) **人尽其才，量才任用；** (5)贯彻正确的**用人原则与方法。**

2 **如何根据员工能力差异实施有效的职业技术教育和能力的训练。**

1)应根据员工**智能水平的现状**施以不同的职业技术教育

**学习是一种信仰**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| (2)根据**员工的年龄差异**，在职业技术教育的内容和方法上应有所不同7(3) **职业技术教育内容的深度与广度**要适合职工的文化水平及职业要求。难易程度适当，内容应适合各自的职业特点。 **3.气质差异在管理中的意义：**(1) **扬长避短**，发挥特长，合理匹配，提高工作效率； (2) **注意互补**，协调关系(3) **认识差异**，关注健康； (4) **因人而异**，管理教育**4.如何根据人的性格差异进行有效的管理。**(1) **主动型的人一般具有较高的追求和奉献精神，**具有较为丰富的思想内涵，他们的主动意识强，往往表现出开拓精神。对他 们中能力强的人，应该以授权方式为主，尽量放权给他，可以交给他复杂的、有难度的，特别是富有挑战性、风险性和开拓性 的工作；对他们中能力弱的人，应该尽可能地为他们提供学习、提高水平的条件，为他们创造好的环境，帮助他们进步，尽量 交给他们有把握完成的工作，逐渐提高他们的能力。(2) **被动型的人比较注重物质利益、工作条件和人际环境**，他们表现出来的往往是责任心，而不是进取心，思想内涵也比较简 单，对他们中能力强的人，要明确其具体贵任，赋予确定的激励机制；对他们中能力弱的人， 一定要辅以较为完美的管理制度 和激励办法，分配给他们较为单一、专一的工作会比较合适。(3) **个性突出，缺点、弱点明显的能人** ，也就平常说的两头冒尖的人， 一是要使其扬长避短，长处显示出来了，弱点便容易被 克制，也容易得到矫正；二是要做好思想和情感沟通的工作，多肯定成绩，指出问题，沟通感情，使他们能感受到主管的关心 和理解，也会兢兢业业做好工作；三是要放开一点，采取忍耐和期待的办法。(4) **对有特殊才能的人**，一**定要尽可能给他们最好的条件和待遇。**他们之中的不安分者，可能很不好管理，所以管理者不只是 要容忍，而且应该做好周围人的工作，以使他们能够集中精力发挥长处和优势。在特殊的情况下，还应该放宽对他们的纪律约 束和制度管理，采取灵活有效与支持的管理方法。**第五章需要、动机、激励与员工积极性的调动****一、选择题(单选、多选):**

|  |  |
| --- | --- |
| 5.1.1人的行为 及特点★★ | 1.概念：人类行为从广义来说是由**客观刺激**通过人内部的**心理活动而引起的反应**(含心理反应与外部动作反 应),从狭义来看仅指外显性的行为活动、动作或操作方式。2.人类行为的特点：(1)**自觉性与主动性**； (2)**因果性**； (3)**目的性**； (4) **稳定性与可塑性**；(5) **个别差异** **性与共同性** |
| 5.1.2动机与目的★★ | 1.动机的概念：动机是指引起和维持个体的活动，并使活动朝向某一 目标的**内部心理过程和内部动力。** 2.心理学研究表明：动机强弱程度与工作效率之间是**倒U字形**关 系 。 |
| 5.1.3目标设置 与目标管理★ | 美国管理学家的德鲁克在20世纪50-60年代先后出版了《管理的实践》(1954年)《管理效果》(1964年) 《有效的管理者》(1966年)等著作，提出了**“** **目标管理**”概念。 |
| 5.2.1需要的实 质与分类★ | 1.需要是“有机体内部的一种**不平衡状态**”,是满足和维持个体与社会生存、发展的必要事物在人脑中的反映，通常以缺乏感和丰富感被人们体验。2.分类：美国耶鲁大学教授奥德弗在马斯洛层次结构的基础上，又把人类需要归类为三类：即**生存的需要**( 生 理+安全)、**关系需要**(社交+尊敬的需要)、**个人成长的需要**(自尊+自我实现的需要) |
| 5.2.2激励的概 念与过程★ | 1.激励是指**激发鼓励**，调动人的**积极性、主动性和创造性** **。**激励是一种动力手段，也是一种管理方法，对人 的行为起**加强、激发和推动**作 用 ，**并引导**人的行为导向目标。2.如果说管理是一种艺术的话，那么**激励**就是这门**艺术的核心了**。 |
| 5.3.1内容型激 励理论**★★★** | 1 .概述：**内容型激励理论**把需要作为研究的基础，着重研究激发动机的因素——人的需要的**内容、类型、结** **构、特征及其动力作**用的理论。包括：**马斯洛的需要层次论、奥德弗的ERG需要理论、赫茨伯格的双因素理** **论、麦克莱兰的成就需要理论。****2.马斯洛的需要层次论：**(1)提出：1943年，首次提出“需要层次理论”的美国著名心理学家是马斯洛。(2)内容：从低向高的五个层次需要：①**生理**需要。②**安全**需要。③**社交**需要。④**尊重**的需要。⑤**自我实** 现的需要。**3.奥德弗的“生存、关系、成长”(ERG)需要理论****4.赫茨伯格的双因素理论：**(1)提出：美国管理学教授弗德里克**·** **赫茨伯格**(2)内容：①**保健因素**：良好的政策与管理、良好的上级监督、工资、人际关系、生活条件等；②**激励因** 素：工作富有成就感、工作成绩能得到认可、工作本身富有挑战性、职务上的责任感、职位升迁等。5**.麦克莱兰的成就需要理论**：麦克莱兰将人的高级需要分为**权力**需要(影响和控制他人且不受他人控制的欲 望 )归属需要(指建立友好和亲密人际关系的欲望)**成就**需要(追求卓越以实现目标的内驱力) |
| 5.3.2过程型激 励理论★★★ | 1.概述：着重对行**为目标的选择**(即动机的形成的过程)进行研究。包括：**弗鲁姆的期望理论、豪斯的综合****激励理论、波特尔和劳勒的激励理论、亚当斯的公平理论。** |

 |

**学习是一种信仰**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | **2.弗鲁姆的期望理论**：(1)人们采取某项行动的动力或激励力取决于其对行动**结果的价值评价和预**期达成该 **结果可能性的估计。**(2)公式表示：M=f(E+V),**M:激励力量，即动力大小；V:目标效价，个人对目标的重要性的评价；** **E:期望值，个人主观判断达成目标的可能性的大小。**(3)弗鲁姆的期望理论强调，要调动、保持人的工作积极性，管理者必须正确处理好三类关系：**个人努力** 与工作成绩的 关系 、工作成绩与奖励的关系以及**奖励与满足个人需要**的 关 系 。3**.豪斯的综合激励理论**：激励力量=工作任务的内在激励+工作任务**完成的激励**+任务完成成果的**奖酬激励。****4.波特尔和劳勒的激励理论**：波特和劳勒建立的**波特——劳勒模型**就是对**激励、满意和绩效**三者的一种综合 理解。这个模式中含有努力、绩效、能力、环境、认识、奖酬和满足等多种变量。**5.亚当斯的公平理论。** |  |
| 5.3.3行为矫正 理论——条件 反射的强化理论★ | 1.强化理论是美国哈佛大学心理学教授金纳在巴普洛夫经典条件反射理论基础上提出的一种新行为主义论。 他认为人的行为只是对外部环境刺激所作的反应，只要创造和改变外部的操作条件，人的行为就会随之改变。 2.强化的四种类型：**正强化、负强化、惩罚、消退。** |
| **二、主观题(简答、论述、案例分析)****1.需要的概念及特征。**概念：需要是“**有机体内部的一种不平衡状态**”,是满足和维持个体与社会生存、发展的必要事物在人脑中的反映，它通常以缺 |
| 乏感和丰富感被人们体验。需要的特征(1)需要内容与对象的**多样性与复杂性。** (3) **人类需要的共性与个别差异性。****2.激励的原则：**(1 **)把物质激励与精神激励结**合起来。 (3) **奖惩幅度大小适宜原则**，( 5 ) 奖励的导向性原则。**3.激励的具体方法：** | (2) **需要与个体生存发展的相关性。**(4)人类需要**的社会历史制约性。** (2) **因人而异的**原则。(4) **公平性与效益结合**的原则。 |
| (1) **内在激励方式。**此方式包括：参与性、自主性与工作自由抉择、发明与创新、承担责任、工作的趣味性、成长与发展机会、 工作扩大化与多样性、工作丰富化与挑战性等。(2) **外在激励方式**。此方式包括：①**直接的薪酬**，包括基本工资、岗位津贴、绩效奖金、分红、超时与假日酬金、认股权等； **②间接的薪酬**，包括医疗、保险、退休金等保护措施、带薪休假、带薪进修学习、福利与津贴等；**③非财务的酬赏**，包括自选 办公室及陈设、自选午餐时间与场所、特定停车泊位与专车、自选工作派任、教育成员资格、职务职称头衔名片、配秘书与助 手等。**4.分析亚当斯公平理论**公平理论认为职工的工作动机主要**受工资报酬的影响**，包**括绝对报酬**(自己实际收入的数量)**与相对报酬**(自己实际收入与他 人实际收入的比值)两种。每个人都会自觉或不自觉地把自己付出的劳动和所得报酬与他人付出的劳动和所得报酬进行横向比 较，也会把自己现在付出的劳动和所得报酬与自己过去付出的劳动和所得报酬进行纵向比较。通过比较，如果发现自己的收支 比例与他人的收**支比例相等**，便认**为是公平的**，因而心情舒杨，安心工作；如果发现自己的收支比**例低于他人的收支比例**，或现在收支比例低于过去的收支比例，就会**产生不公平感** ，就会对工作态度、工作积极性产生消极影响。**5.亚当斯公平理论中，人民感到不公平时可能的行动：**(1)改变自己的投入； (2)改变自己的产出；(3)改变**自我认知**； (4)改变对**他人的看法；**(5)选择另一个**不同的比较对象**； (6)施加压力，谋求**增加自己的报酬或降低他人的报酬；**(7) **抱怨、情绪衰竭甚至离职。****6.强化管理的原则：**(1)要依照强化对象的不同采用**因人而异的**原则。(2) **小步子前进**，分阶段设立目标与强化的原则。(3) **及时反馈的原**则。(4) **不固定时间、频率、间隔**的强化原则。(5) **正强化比负强化更有效的**原则**7.强化管理的实际应用应注意的问题：**(1) **应以正强化方式为主。**在企业中设置鼓舞人心的安全生产目标，是一种正强化方法，但要注意将企业的整体目标和职工个人目标、最终目标和阶段目 标等相结合，并对在完成个人目标或阶段目标中做出明显绩效或贡献者，给予及时的物质和精神奖励(强化物),以求充分发挥强化作用。 |

**学习是一种信仰**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| (2) **采用负强化(尤其是惩罚)手段要慎重。**负强化应用得当会促进安全生产，应用不当则会带来一些消极影响，可能使人由于不愉快的感受而出现悲观、恐惧等心理反应， 甚至发生对抗性消极行为。(3) **注意强化的时效性，**采用强化的时间对于强化的效果有较大的影响。(4) **因人制宜，采用不同的强化方式**。由于人的个性特征及其需要层次不尽相同，不同的强化机制和强化物所产生的效应会因人而异。(5) **利用信息反馈增强强化的效果。**信息反馈是强化人的行为的一种重要手段，尤其是在应用安全目标进行强化时，定期反馈可使员工了解自己参加安全生产活动 的绩效及其结果，既可使员工得到鼓励，增强信心，又有利于及时发现问题，分析原因，修正行为。**第六章工作态度、心理契约、心理压力与管理****一、选择题(单选、多选):**

|  |  |
| --- | --- |
| 6.1.1工作态度、工作满意度与工作参与的概念★★ | 1.态度是个体对特定对象以一定方式做出反应时所持的**评价性的、较稳定的内部心理倾向。****2.工作满意度**：工作满意度是一个人对**工作肯定、愉悦和满意的**一般性态度。工作满意度与其他态度倾向一样， 其心理结构包括：对工作的**认知、情感、行为意向。**3.满意感功能的研究证明，工作态度与生产效率**不一定存在必然联系。** |
| 6.1.2工作满 意感调查表★ | 工作满意度的测量——工作描述指标(JDI)是从工作的五个特定方面来测量满意度工作：**工作本身、薪酬、** **晋升机会、上司管理、同事关系或工作团队** |
| 6.2.1心理契约★★ | 1 . 概念：**心理契约是**在组织和员工相互关系的情境中，**员工个体对于相互责任和义务的信念系** **统** **。** 2.心理契约的**关注焦点**：是交易责任还是**关系责任。**3.员工心理契约类型：(1)**卢梭素**根据绩效要求与时间结构将员工心理契约分为4种类型：

|  |  |
| --- | --- |
| **交易型** | 心理契约时间短、绩效要求具体明确 |
| **过渡型** | 心理契约时间短、绩效要求不明确 |
| **平衡型** | 心理契约时间长、绩效要求明确 |
| **关系型** | 心理契约时间长，绩效要求不明 |

(2)**肖尔和巴克斯戴尔**根据组织责任与员工责任是否平衡将员工心理契约划分为：**①高--高型**，指组织与员工责任都高； ②**高--低型**，指组织责任低，员工责任高；③**低--高型**，指组织责任高，员工责任低； ④**低--低型**，指组织责任低，员工责任低。 |
| 6.2.2组织承诺★ | 1.概念：员工对组织与组织**目标的认同**，以及员工对**义务与责任自觉承担的程度** **。**2.我国学者张治灿和凌文轻在梅耶与艾伦研究基础上提出组织承诺的因素观点，认为中国员工的组织承诺由**感** **情承诺、规范承诺、理想承诺、经济承诺和机会承诺**五个因素构成。 |
| 6.3.1职业倦 怠与心理压力★★★ | 1.职业倦怠的概念：个体因**不能有效地缓解**工作**压力或妥善处理**工作中的**挫折**所形成的一种**情绪衰竭、人格解** 体(分离)、**个人成就感下降、身心疲惫**的综合症状。2.心理压力：当人们认知到**威胁或者无法应付的危险、挫折与紧急情境时**，所产生的生理、心理(精神与情绪) 行为上的体验、感受和紧张反应就是很强的心理压力或应激。3.应激包括警戒、抵抗(指有机体在肾上腺素分泌增加后，就会出现心律和呼吸加快、血压升高、血糖含量增 加等变化)和衰竭三个 阶段。4.马斯勒奇等把对工作上长期的情绪及人际应激源做出反应而产生的心理综合征称为职业倦怠，并提出职业倦 怠的工作匹配理论。 |
| 6.3.2情商管理★ | 1.情商：又称情感智力、情感智慧或情绪智能，用情绪商数(**EQ**)来表示，情商是指个体**控制和调节自身情绪** 体验的能力2.情商的具体心理内容：**自我意识、自我控制、自我激励、移情能力、社交技巧**。 |

**二、主观题(简答、论述、案例分析)****1.工作满意度提升策略：**(1)从领导者、管理者及员工自身进**行自主选择**，**使工作变有趣**，做自己想做的事情；(2)给予**公平的激励报酬，福利和晋升的机会** ；(3)从兴趣、技术与能力的角度将人和工作进**行有效匹配**，能够**扬长避短，发挥特长**，促进成长与发展；( 4 ) 鼓**励员工参与设计工作**，使工作环境、条件、工作关系、工作本身变得有**吸引力和创造性**，进而使员工得到更高**的兴奋和** |
| **满意度。****2.心理契约科学化管理应该坚持的几项原则：**(1)明确组织与员工**双方的期望要求和条件**，彼此清清楚楚。 |  |



**学习是一种信仰**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| (2) **双方**应有充分诚意与信任感，**要相信与理解对方** ，要有踏踏实实感觉和感受。**10**(3)要坚**持组织与员工双方相互盈利的**原则，大家都有快乐情绪。( 4 ) 坚 持**利益、责任与义务平衡** ，要建立长期与短期心理签约相结合，协调发展关系。( 5 ) 做 到**感情化管理** ，重视员工三种心理目标和组织目标的平衡和谐发展。**3.组织承诺及其主要维度。**(1)组织承诺是员工对组织与组织目标的认同，以及员工对义务与责任自觉承担的程度。(2)加拿大学者梅耶与艾伦对以前的研究进行分析，提出了组织承诺的三个维度：**持续承诺、规范承诺和感情承诺，** **4.对员工忠诚管理的策略：**

|  |  |
| --- | --- |
| ( 1 ) 对**员工适度授权**； | (2)公平的**评价；** |
| ( 3 ) 合**适的企业文化建设** **；** | (4) **尊重人才，人尽其才；** |

(5)良好的**待遇与激励；** (6)给员工**表达情绪与合理宣泄情绪**的机会。**5.职业倦怠与心理压力的缓解：**(1) **改** **变**产生职业倦怠**的应激源；**(2) **提升自我效能感水平** ，改善自我**的应激能力**(3) **重视情商管理** ，建立 EAP 系统，开展员工帮助计划。**6.情商管理与情绪调节：**(1)要以情商来提升领导者**的亲和力、影响力和领导力。**(2)领导要重视提升**全员的情商水平** ，协调人际关系，营造和谐团队与组织气氛，以情商来促进团队与组织的绩效。 ( 3 ) 要 将 **EAP** 服务系统的建立完**善与情商的管理紧密联系**起来。**7.情绪调节的基本过程：**

|  |  |
| --- | --- |
| (1) 生理调节， | (2) **情绪体验**的调节。 |
| (3) 行为调节， | (4) **认知**调节， |

(5) **和谐人际关系**的调节。**8.联系实际论述情绪调节的基本过程及调控消极情绪的具体方法。**(1) **情绪调节的基本过程包**括 ：①生理调节。②情绪体验的调节。③行为调节。④认知调节。⑤和谐人际关系的调节。(2) **消极情绪调控的具体方法**：①要**认识思维(认知)方式是负**面情绪产生的一个重要根源，要认识自己身上存在哪些不合理的思维(认知)方式；要深刻认 识到诸如非此即彼、绝对正确与错误、以偏概全、主观主义、胡乱猜测、仓促结论、消极悲观、完美主义等不合理思维(认知) 方式与行为模式的危害性，并下决心改变它。②**改变不合理的思维(认知)方式**，应从如下几个方面切入着手：要用全面、本质和辩证发展的观点与实事求是的态度来分析 与认识问题；要合理地采用多种思维方式，改变单一的思维模式；要从积极的乐观方面来考虑与处理问题——多采用积极思维、 正向思维、利导思维，避免采用消极悲观的思维模式。③根**据不同的负面情绪体验，采用多种具体方法**来调节不良情绪的：用合理释放与有效宣泄的方法来调节愤怒与悲伤情绪：采 用注意与活动转移方法，来摆脱负面情绪；用自我安慰与防卫的合理理由法化解负面情绪的困扰；采用化悲痛为动力，变消极 为积极的艺术升华法；用理智战胜负面情绪的理智消解法；心态平和、与世无争，以及心理境界高远的悟性方法等。**第七章团体行为与管理****一、选择题(单选、多选):**

|  |  |
| --- | --- |
| 7.1.1什么是团 体、工作团体与 工作团队★ | 1.团队：团体是通过人们彼此之间相互交往、相互联系、相互影响，而形成的为达到**共同的目标**，满足**共同** **的需要**，以一定的社会活动方式和一定的社会规范联系在一起的一种组织的**集体形态。**2.美国学者**罗宾斯**将团体区分为工作团体和工作团队。(1)**工作团体**：工作团体是通过成员**相互作用，来共** **享信息**做出决策，帮助每个成员更好地承担自己的责任，其**绩效**仅仅是每个成员**个人贡献的总和**。(2)**工作** 团队是通过其**成员共同努力**能够产生积极的**协调作用**，其团体成员的共同努力结果使团队**绩效水平大于个体** **成员绩效的总和**。3.团队**经历阶段**包 括 ：**初步形成**(理解目标，开发实施过程 ) 、**震荡阶段**(矛盾逐渐显现)、规范阶段(分享 信息，接受不同选择、积极进行一些需要妥协的决策)、**运行阶段**(熟练并有效地达到目标)、**休整阶段**( 工 作行为结束后的休整期) |
| 7.1.2团体的种类★★ | **1.** **团体的种类**：(1)根据构成团体的原则、方式和结构的差异可分为①**正式团体**(由组织正式设立并有明文 规定的团体。团体成员有固定的编制，有明确的分工，有正式的规章制度和行为规范，都要承担规定的职责 和义务)②**非正式团体。**(2) **假设团体**和实际团体(3) **固定性团体**(长期存在的一种较为稳定的组织形态)和**临时性团体**(为完成某一临时任务而形成的团 体，任务一旦完成，活动宣告结束，团体自行解散) |

 |

**学习是一种信仰**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | 2.在预防禽流感期间，某学校成立的防禽流感小组是临时性的正式团体。 |
| 7.1.3团体的功能★★ | **团** **体影响的行为效应(作用):**(1)**社会助长**效应(指由于团体其他成员在场，消除了单调情景，激发了工作动机，从而提高了工作效率。比如从事简单而熟练的工作，许多人在一起工作比一个人单独工作效率高);(2) **社会标准化**倾向(团体成员的行为趋向同一标准的倾向);(3)**社会顾虑**倾向(也称社会干扰现象，指个体在大众面前，由于心理不自在，其行为表现拘谨，反应效 果下降的现象);(4) **社会惰化**现象(平常人们说的“一个和尚挑水喝，两个和尚抬水喝，三个和尚没水喝”);(5)**极化现象与责任扩散**效应(指与个人单独决策相比，团体决策可能会出现更加冒险与更加保守的倾向); (6) **从众行为**倾向(指个体在团队中，不知不觉地受到团体压力的影响，促使其行为与团体行为相一致的 现象) |
| 7.2.1团体的凝聚力★ | **1.凝聚力**：即指团体对每个成员的**吸引力和向心力**，以及团体成员之间相互依存、相互协调、相互团结的程 度和力量2.团体的**同质性**即指团体成员之间的共同性与相似性。当团体成员之间存在利益冲突时，同质性，可能产生 彼此不服气，出现嫉妒、**“** **同行是冤家”、“文人相轻”**等现象3.团队凝聚力与生产效率的关系：如果团体目标与组织**目标一致**，则凝聚力与生产效率之间成**正相关性**；**反** **之**，则凝聚力与生产效率成**负相关**。如：K团体的团体目标与组织目标相去甚远，则K团体凝聚力与生产效 率之间呈**负相关**，即团体凝聚力很强，对K团体生产效率的影响是**降低。** |
| 7.2.2团体的士气★ | 1**.团队的士气**：表示团体的工作精神、服务精神和团队精神。高士气的团体**不一定**有高的生产效率。**士气只** 是提高生产效率和工作效率的**必要条件之一。** |
| 7.2.3团体规范 和团体压力★ | **1.** **团队规范**：是指团体所确定的每个成员都**必须遵守的行为标准与行为准则。**2.类型：①团体**绩效规范**；②团体**形象规范**；③**社交约定规范**；④**资源分配规范。**3**.从众行为**：社会心理学家把个人心理与行为**不知不觉地受**团体中大多数人心理与行为的影响，而**保持与多** **数人一致**的倾向称为从众心理或行为。4.高效率的团体有两个重要指标：即**生产性指标和团体士气的指标。** |
| 7.3.1意见沟通概述★★ | 1.概念：两个或两个以上人之间经由联络渠道，**传递与交流**信息、思想观点、情感愿望、意见，达到**相互了** **解与理解**的过程。**2.意见沟通的程序**：(1)信息**发出者**；(2)信息**编码**；(3)信息**传播通道**；(4)信息**接收者**；(5) **译码**( 即接收者依据过去的经验对信息解释，将编码信息还原);(6)收信者的**反应。**3.人类意见沟通的最重要的形式是**言语沟通。** |
| 7.3.2意见沟通的方式(或种类)★★ | 1.意见沟通的方式：(1)从**组织层次**的观点分为：**个人与个人**的 沟 通 、**团体与个人**的 沟 通 、**团体与团体**的 沟 通 ；(2)从信息沟通**是否反馈**看 可 分 ：**单向**沟通和**双向**沟通(从速度上看，单向沟通比双向沟通速度快);(3)从**组织结构和流动方向**上讲 有 ：**上向**(团体成员通过组织系统直接向该团体领导者或高级领导者传递 情报、反映意见)、下向(团体领导者、管理者对职工进行的信息沟通)、**平行**(在组织系统中，层次相当的个人及团体(**不同部门**)之间所进行的信息传递和交流)沟通的三种方式；(4)从**沟通范围**来 分 有 ：**内部与外部**沟通(5)依据**沟通工具**来划分：**言语沟通与非言语**沟 通 。 |
| 7.3.3意见沟通网络★ | 正式的意见沟通网络可划分为五种基本类型，即链式、环式**、全渠道式**(最好的)**轮式、Y式等**轮式传播速**度最快**，全渠道式传播信息**最慢**，但是**士气与满意度最高**，环式**工作速度慢，适应工作变化较快。** |
| 7.4.1团体中的 人际关系概述★ ★ | 1.人际关系的心理结构与成分包括交往中的**认知、情感、行为意向三**种要素2.人际关系的类型：(1)根据人际交往需要不同**舒兹**把人际关系分为三种类型：①**包容**需要引起的人际关系。②**控制**需要引起 的人际关系。**③情感型**需要引起的人际关系。(2)根据交往双方的相互关系状况，**霍尼**又分为：①**逊顾型**(其特点是“朝向他人”,顺从行为，讨人喜欢) ②**进取型**(特征是“对抗他人”,总想知晓他人力量或他人对自己是否有用)③**疏离型**(其特征为“疏远他人”, 常思考别人是否干扰自己)3.柏恩的PAC分析模型：他认为人的个性由三种心理状态构成：**Parent**(父母)**Adult**(成人)**Child**( 儿 童),简称PAC分析。 |
| 7.5.1团体决策 及其过程★ | 团体决策的方法：(1)**缺少反应**，即只面向**一个或几个成**员建议的解决办法；(2)**独裁法则**，领导宣布决定；(3)**少数法则**，少数有专业知识的人，有更多发言权“强行通过”的决策；(4)**多数法则**，投票表决法，多数(超过半数)赞成通过；(5)**一致法则**，是基本一致通过的法则；(6)**完全一致**，即全体通过的法则也称一票否决方法等。 |

**学习是一种信仰**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 7.5.2决策类型 和组织层次★★ | 决策类型：(1)根据决策目标的战略地位，可分为**战略性**决策(是一种带**全局性质和整体目标**的非程序化的 决策)和战术性决 策 ；(2)根据问题的性质，可分为**确定型、非确定型(高层管理人员**关注)、**竟争型**决 策 ； (3)应用计算机专门术语，可分为**程序性和非程序性(** **高层管理人员**关注)决策；(4)根据决策的价值取向，可分**稳妥性与冒险性**决策等。 |  |
| 7.5.4决策理论★ | (1)西蒙的有限决策理论：西蒙的行为决策理论认为，合理的决策原则是**满意原则**。(2)“ 智能框架”理论：儒索认为**决策者**是决策过程中**最关键**的因素之一，一个好的决策过程可以被分为四个主要部分：即**建立决策框架、信息的采集和智能的分析、通过判断和选择决策方案、通过反馈改进决策**。 决策框架是决策的关键步骤，具有特别重要、决定方向作用。 |
| 7.6.1竟争、合 作的含义与特点★ | (1)竟争是指团体中个人与他人之间，或团体与团体之间，为了达到一定的目标而相互争胜，力争压倒对 方取得优势地位的心理状态和行为活动。(2)**合作**是指两个或两个以上的个人或团体为了达到某种目标，齐心协力，相互配合，相互促进，共同导 向目标的心理状态和行为活动。 |
| 7.6.4团体的冲 突及冲突解决★ ★ | 1.团体冲突：团体冲突一般指人们知觉到的团体内部或团体之间**目标不一致与意见相互分歧**而言。从心理学 角度看，把冲突理解为两种目标的互不相容和互相排斥现象，即指个人或团体面临两个互不相容目标时，心 理、行为上的**矛盾对立状态。**2.个人自身心理与行为上的冲突有以下形式与原因：(1)**双趋式**冲突，即指一个人想同时达到两个都喜欢的目标，但又不可兼得，**只能取一个舍一个**，造成左 右为难的冲突形式；(2)**双避式**冲突，即指一个人想同时回避两个都不喜欢的目标，而又**不得不接受其中一个目标时**所产生的 心理冲突；(3)**趋避式**冲突，即指一个人**想接近某一目标**，同时**又想回避该目标**，不可兼顾，造成“进退维谷”的冲 突形式 ；(4) **双重或多重趋避式**冲突，即指一个人面对两个或两个以上目标取舍时，处在**四选一**(即两种取舍)的 矛盾状况时，便出现双重趋避式冲突。3.团体冲突中几种变异心理分析：(1)**任务结构**中的变异心理；(2)**角色地位冲突**中的变异心理；(3)**利益** **分配冲突**中的变异心理；(4)**管理压力**冲突中的变异心理 |

**二、主观题(简答、论述、案例分析)**

**1.影响士气高低的原因。**

(1)对组织**目标的认同与赞同；**

(3)团体成员的事业心及对工作的**热爱和满足感**； (5)团体成员之**间人际关系和谐**与心**理相容性** ；

(7) **奖励方式得当**；

**2.意见沟通障碍及其改善途径：**

(2)公平**合理的经济报酬；**

(4)优秀的**领导者及领导集团；**

(6)良好的**信息与意见沟通；**

(8)良好的**工作与心理环境。**

意见沟通的障碍：(1)语言表达、交流和理解造成的意见沟通障碍；

(2) **态度、观点、信念和思想感情造**成的意见沟通障碍；

(3) **人的气质性格个性差异与隐性心理冲突**引起意见沟通的障碍；

(4) **隐性心理冲突引起**的意见沟通障碍；

(5)其他。如物质与距离障碍、超载与技能障碍、代码与程序障碍、组织结构与机制障碍等。

**3.意见沟通障碍的解除：**

|  |  |
| --- | --- |
| (1)提高沟通**的心理水平。**  | (2)正确地运用**语言文字。** |
| (3)学会有效**的聆听方法。**  | (4)学会有效沟通的**方法与艺术。** |
| **4.影响人际关系的因素：** |  |
| (1) **空间距离与交往频率** ； | (2) **相似性与同质；** |
| (3) **需要、性格、气质**的互补作用； | (4) **能力与专长**； |
| (5) **仪表**。 |  |
| **5.改善人际关系的原则：** |  |
| (1) **交互与强化**原则； | (2)社会**交换**(或功利)原则； |
| (3) **人际吸引的**增减原则(肯、否定的应用); | (4) **情境控制与联结的**原则。 |
| **6.决策的基本原则：** |  |
| (1)决策**目标明确**的原则； | (2) **信息情报准确、充分的**原则； |

(3) **多种决策方案**中 进**行优选的**原则 ； (4) **可行性论证**原则(有效性、可能性、重要性)

5 )行动**反馈**原则等。

**引入竞争机制**

**外援法或仲裁调解**

权力、权威 合并与兼并

转移目标

调整政策或策略 解体与重组

**权力和职责**

**梅奥、麦格雷戈、巴纳德、西**

**理性模式**

**代组织理论**

**会系统学派** **目标、信息沟通**

**伯恩斯与史托克** **集权**

**机械组织** **高** **没有明确界定、自我控制、横向沟通**

②**有机组织**

(3) 的组织理论——主要观点：把适用于不同环境的组织结构划分为：① **(** 度

**专业化、** **和垂直沟通**为特征); (工作 为特征)

(4)**“** **交叠群体**”组织理论——提出人：**利克特** **[13](#bookmark11)**

**3.现** ：组织是开放的 ：

**2.行** :强调人是组织中的灵魂，代表人物： **蒙。**

**学习是一种信仰**

**7.团体决策存在的问题：**

(1)团体决策的 **。**冒险和保守是两种极端倾向，对团体决策都是不利的。造成这两种极端倾向可能有以下

**冒险迁移与保守倾向**

的 原 因 ：

①**责任扩散的**影响。 ②受**团体领导者的** 影 响。

③团体中 的作用。 ④受 **价**值估计的影响。

**多数人的偏爱与从众心理** **冒险和保守**

(2) **团体思维**(小团体意识),所谓团体思维即指小团体意识，是指在凝聚力很高的团体里，团体成员追求一致性的期望很高，

表面的 一 致性， ，破坏了个人实事求是的考虑及道德的判断， ，因而

**压制了个人的独立批判的思考能力** **阻碍了不同意见的发表**

造成错误的决策。

**8.防止团体思维、民主科学决策的方法**

(1) **、**充分利用可取的信息； (2)领导者应保持 **；**

**公正态度**

**实施前，还需复审** **问责”制与“决策失误赔偿制”**

**集思广益**

( 3 ) 重 大 决 策 ， ，参考专家意见； (4)已经做出的决策， **在** **；**

**先小组讨论，后大组讨论** **责任扩散**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ( 5 ) 为避免团体决策时的 | ,在领导班子决策时，采取 | 是有效的方法。 |
| **9.解决团体冲突的原则：** |  |  |
| (1)提倡和谐发展， | ,发展建设性冲突，消除破坏性冲突。 |  |

( 2 ) 要 提 倡**民** **主**，倡导和鼓励员工敢于发表不同意见，形成生动活泼的局面。

**信息沟通**

( 3 ) 要 加 强 ，提倡意见交流，增加透明度，减少隔阂，缩短心理距离。

( 4 ) 健 全**EAP** 系统，动员各方面力量做“平衡心理差异”,以及“自我心理调节”工作。

**10.解决团体冲突的策略：**

(1) 策略，坚持性高，又不合作的牺牲对方的策略；

**强** **制** **(** **或** **竞** **争** **)**

(2) 退 避策略，两个维度都低的逃避对抗的策略；

(3) 克 制策略，合作性高，而坚持性低的牺牲自己，满足对方的和解顺应策略；

(4) 统 合策略，两维均高的求同存异策略；

(5) 妥 协策略，两维适中的双方让步双方权宜接受的策略。

**11.解决团体冲突的方法：**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| (1) 协商谈判法(即求同存异法); | ( 2 ) 寻 找 | 法 ； |
| (3) 法 ； | (4) **拖延与回避法** ； |  |
| (5) 法 、 法 、教育与认知重构法 、 | 方法、 | 法等。 |

**第八章组织行为与管理**

**一、选择题(单选、多选):**

8.1.1组织的概 1.传统的组织观念：组织是为达到共同目标，经过**分工和职能分化**，运用不同层次的 ，充分调动 念与特点★ 一群人的积极性，合理地协调一群人活动的结构系统，

2.现代的组织观念特点

(1)组织是一个开放的系统。 (2)组织是一个 **术**系 统 。

**社会技**

(3)组织是一个整合系统 (4)组织是一个**更加权变性、灵活性与适应性**的结构系统。

8.1.2组织的分 (1)按组织的规 大小，可分为小型的组织、中型的组织和大型的组织。

模

社会职能

类★ (2)按组织的 分类，可分为文化性(学校、艺术团体、图书馆、艺术馆、博物馆)组织、**经济性**( 工

商企业、金融、保险公司)组织和政治性(立法、司法、公安、政党、**军队**)组织等。 (3)按组织的形成及内部是否有正式分工关系，可分正式组织**和非正式**组 织 。

8.1.3组织的功 (1) 整合功能(组织的合力大于个体力量的总和);(2)**协调**功能；(3)**实现目标**的功能；(4)**维护利益的**

能★ 功能(正所谓“**一荣俱荣，** **一损俱损”)**

8.1.4组织理论 1. ：官僚组织理论：(1)提出人：**韦伯**，被管理学界称为**“** **组织理论之父”**。(2)特点：①有明

的形成和发展★ **确** 。 **专业化强**，分工明细。③ **。** ，仅根据制度规定实

古典管理理论

**的职权制度** ②

**为组织理论(新古典组织理论)**

④**不受个人情感因素的影响**

**规章制度明确** **依据技术能力**

★★ 行奖励和惩罚。⑤员工的选择和提升主要 **。**

行为组织理论对组织理论的主要贡献： 一是对 ；二是系统的研究了**非正式组织**形

**古典组织理论的修整和补充**

态。

(1)**社** — — ①提出人：**巴纳德**；②主要观点：在任何组织都包含三个要素，即

**协作意愿、共同**

**。**

(2) **经验主义学派—**— 代 表 ：**德鲁克**

**学习是一种信仰**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | (5)**组织生命周期**理论：组织在进化过程中五个阶段：创业管理、个人管理、职业管理、行政性组织管理、 矩阵式管理阶段。 |  |
| 8.2.1组织结构 的设计★★★ | 1**.控制跨度**：任何主管能够直接有效地指挥和监督的下属人员的数量总是有限的，组织中每个主管人员直接 指挥与监控的下属数量即控制跨度，也称为**管理幅度。**当组织规模一定时，控制跨度与管理层次的关系是反 比。研究表明，通常有效的管理幅度是在**7—12**人 。2.基本的**组织结构形式及特点：**(1)**直线式**组织结构。(2)**职能式**组织结构。(3)**直线职能式**组织结构：下级机构既受上级部门的管理，又受同级职能管理部门的业务指导的组织结构形式，现代工业中最常见的组织结构形式(4)**矩阵式**组织结构：使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。(5)**事业部式**组织结构：此种组织结构形式最突出的特点是“集中决策，分散经营”,即总公司集中决策， 事业部独立经营3**.组织结构发展的新趋势**：组织结构呈**扁平化、团队化、网络化、虚拟化、柔性化及边界模糊化**的趋势。而 以下几种组织机构的出现一定程度反映了组织结构的未来发展：(1)团队结构：其主要特点是打破部门界限，可以快速地组合，重组解散。(2) 无边界组织：减少指挥链，对控制跨度不加以限制，取消各种职能部门，代之以授权的团队。 (3)虚拟组织：公司在有限资源条件下，为了取得最大竞争优势，只保留关键活动。 |
| 8.3.1组织变革★ | 勒温——针对组织成员的心理态度和行为提出了“**解冻一变革一再冻结**”的变革步骤 |
| 8.3.2组织发展★ | 组织发展创始于20世纪50年代末的美国，由行为学家和组织管理学家首次提出形成了较为系统的理论。 |

**二、主观题(简答、论述、案例分析)**

**1.组织结构设计的基本变量(应考虑的因素):**

(1) **工作专门化；** (2) 部门化； (3) **命令链** ；

(4) **控制跨度** **；** (5) **集权与分权** ： (6) **正规化。**

**2.工作设计的主要内容**

(1)工作内容； (2)工作职责； (3)工作**关系；**

(4)工作结果； (5)工作结果的反馈。

**3.工作设计的具体方法：**

(1)针对工作内容进行设计的方法：

①**工作职务轮换是**将员工定期地从一种工作岗位轮换到另一种工作岗位，以使员工对不同的工作有更多的了解，并给予员工长 期从事一种单一工作的枯燥乏味的感觉，达到提高生产效率的目的。

②**工作扩大**即扩大员工的工作范围或领域，增加工作的内容，以改变员工对常规性的、重复性的简单工作感到单调乏味的状况， 以改善工作和生活质量。

③**工作丰富化是**指工作的纵向扩大，增大员工在工作计划、决策参与、进度控制乃至考评奖励方面的内容，使其介入到工作的 管理之中，增大其工作自主性，以获得成就感、责任感和得到认可的满足感。

(2) **工作时间设计的方法：**

①**弹性时间制**——给予员工在上下班时间上一定的自由处理权。

**②压缩周工作时间—**—最常见的形式是：“4/40”,即每周工作4天， 一天工作10小时。

**③缩短工作时间是**指每周工作日减少到4天，每天仍保持8小时工作时间，即实行32小时工作制。

**④工作分享——**对于一些任务繁重的工作和不能坚持全日制上班的特殊员工，可以采用工作分享的办法来完成工作任务。 **⑤电子办公也**被称之为“在家办公”。在这种工作方式下，员工在家处理工作并把工作结果通过电子方式传送到公司。

**4.组织变革的含义：**

组织变革就是指组织系统为了**适应组织外部环境和内部因素**的变化，根据组织系统所出现的弊端进行分析、诊断，对组织结构，

功能进行不断调整， **改变旧的管理形态** ，建立新的组织管理形态的一种组织行为和管理过程。

**5.组织变革的动力**

促使组织变革的起因主要来自外部环境和内部环境两个方面。

(1)组织变革的外在压力：①社会政治压力，②技术进步压力。 ③市场压力。

(2)组织变革**的内在动力**： **①** **企业战略** 。 ②组织**成员特征。** ③**组织成长。**

**6.组织变革的阻力：**

(1)来自组织**员工对变革的阻力**主要涉及以下几方面：

**①习惯及**对它的依赖。②对**安全与未知的恐惧。**③经济原因。

2 )来自**组织对变革的阻力**主要涉及以下几方面：



**学习是一种信仰**

**①结构惯性与人际关系网。**②**群体惯性与组织规范**。③经济利益。

**7.推行者和变革机构克服变革阻力应采取的策略：**

(1) **教育与沟通**。 (2) **参与**变**革决策。**

(3) **促进与支持。** (4) **谈判。**

(5) **操纵和合作**。 (6) **强制。**

**8.组织发展的特点：**

(1)组织发**展注重行为科学的**应用。 (2)组织发展是一个**不断提高的**过程。

(3)组织发展是采用有计划的**再教育手段来**实现组织变革的策略。

(4)组织**发展从本组织现状出发。**

**9.组织发展与组织变革的关系：**

(1)组织发展是一种动态的组织变革。

(2)组织发展需要**通过组织变革来实现** ，组织变革是组织发展的手段。

(3)组织**变革的目的是**使组织得到**完善与发展**，更有效地行使组织的各种管理职能。

(4)和组织变革相比较，组织发展更重视两点：强调**调整和改变组织成员**的态度和行为活动，强**调改变组织本身**对成员行为活 动的影响方式。

(5)这两点**的共同着眼点** ，就是通过改变组织成员的行为活动来**达到提高组织效益的目的。**

**10.组织发展的内容：**

(1) **以人为中心的**组织发展。 ( 2 ) 以**任务和技术为中心的**组织发展。

( 4 ) 以**组织结构为中心的**组织发展。 ( 4 ) 以**组织与环境相适应为中心**的组织发展。

**11.组织发展的干预措施：**

(1) **敏感性训练。敏**感性训练是使我们更多地认识自己及自己对他人影响的一种技术。开始敏感性训练时，没有领导、没有权 威、没有权力地位。参加者开始谈话之前要处于一种真空状态，这是必须的。通过对话，人们开始深入认识自己和他人。应鼓 励参与者在别人看他们时，他们也要看看自己。如果他们想改变，就要试着去做。

(2) **调查反馈法。**这是评估组织成员所持有的态度，识别成员之间的认知差异以及清除这些差异的一种工具。调查问卷、面谈 等方式。

(3) **过程咨询。** (4) **团队建设。** (5) **群体间关系的开发**。

**第九章组织文化与组织形象建设**

**一、选择题(单选、多选):**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 9.1.1组织文 化的概述★★ ★ | **1.组织文化**：组织文化是指组织在长期的生存和发展中所形成的，为本组织所**特有的**，且为组织**多数成员共同** **遵循与追求的目** 标、价值标准、基本信念和行为规范等的总和，及其在组织活动中的反映。**2.组织文化的结构**：分为三个层面：物质文化层、精神文化层、制度文化层。(1)**物质文化层**主要包括 ：**企业面貌、产品的外观和包装、技术工艺设备特性、纪念物。** (2) **制度文化层**主要包括 ：**工作制度、责任制度、特殊制度、特殊风俗**(3)**精神文化是**组织文化的**核心层。**组织文化中有没有精神层是衡量一个组织是否形成了自己的组织文化的**主要标志和标准。**主要包括：**组织经营哲学、组织精神、组织风气、组织目标、组织道德。** **3.组织文化的作用：**(1) **行为导向**作用(组织文化作为组织成员**共同的价值观念**，对组织成员具有**强烈的感召力**，能把组织成员 的行为引导到组织的目标上来);(2) **行为激励**作用(能够使成员在满足于物质激励的同时获得**工作的满足感、成就感和荣誉感**，从而产生深 刻持久的**激励作用**);(3) **行为协调**作用(使组织成员对组织产生集体认同感，产生巨大的**整合作用**，形成组织对成员的**吸引力和** 成员对组织的**向心力**);(4)**社会辐射**作用(组织文化的建立，组织形象的树立，除对本组织产生巨大影响外，还会**提高组织知名度** 在**社会上产生影响**) |
| 9.2.1组织形 象的评估★★ ★ | 1**.组织形象**：组织成员与社会公众对**组织综合评价后所形成的总体印象**。2.组织形象的特征：(1)整体性；(2)主观性；(3)客观性；(4)**动态性**(组织能不断地给人一种兴旺发达、适应形势、生机勃勃的印象，使公众及时摆脱陈旧感，树立新颖感);(5)相对稳定性。3.组织形象的功能：(1)**规范与导向**功能(举例：美国IBM公司提出“IBM意味着最佳服务”。这种号召一经 广大员工的认可、接受和拥护，就会产生巨大的规范与导向作用);(2)**凝聚与整合**功能；(3)**激励**功能；(4) **辐射**功能。**4.组织形象评估**：三个评价指标**认知度、广告接触度、评价度。** |
| 9.2.2 CI战略★★★ | 1**.C1含义**：一般中文直译为“**企业识别”**;多年风行西方的CI战略以企业形象战略为核心的企业识别系统被称 为当代工业社会“最时髦的竞争战略”。**15** |

**学习是一种信仰**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | **2.CIS概念**：译为“**企业识别系统**”,或者“**企业形象战略**”。是一种将企业经营理念与精神文化，运用整体传 达系统(特别是视觉传达系统)传达给企业内部与大众，并使其对企业生产一致的认同感或价值观，从而达到形成良好的企业形象和促销产品的设计系统**3.CIS的构成：理念**识别(简称**MI**,基础和基本的**精神所在)、** **行为**识别(简称BI)、 **视觉**识别(简称VI,静 态的识别符号，最具感染力和传播力) |  |
| **二、主观题(简答、论述、案例分析)****1.组织文化的特性：**(1)民族性 。 (2)无形与有形性 。(3)软约束性， (4) 连续性(5)创新性 。**2.组织文化建设的步骤：**(1) **调查分析阶段。**该阶段旨在客观、全面、准确地了解和反馈现有组织文化状况、组织成员的心态和舆论等，为建立与创新组织文化提供依据。(2) **总体规划阶段**。该阶段旨在增强组织文化工作的计划性和建立组织文化目的性与有效性。(3)论证试验阶段。该阶段旨在验证上述工作的可行性，了解各方面对拟订方案的认可和支持程度，及时发现并修改其中不合 理部分，完善方案，减少盲目性。(4)**传播执行阶段**。该阶段是建立组织文化的中心环节，是将规划变成现实，解决旧问题建立新文化的阶段。(5)**评估调整阶段**。该阶段旨在对组织文化总体规划及执行效果进行测量、检查与评估，找准问题，调整偏差。(6) **巩固发展阶段。**该阶段的工作重点是在已经建立的组织文化基础上，采用切实有效的多种途径和措施，从精神层面、制度 层面和物质层面等多层面贯彻和渗透组织文化，稳定和巩固已经取得的成果，进一步突出和弘扬组织文化个性，并以此推动组 织的发展，在组织的进取发展中使组织文化走向成熟。**3.组织文化建设的原则：**(1)**目** **标原则** (2) 价值原则 (3) **卓越**原则 (4) 参与原则(5) **成效激励**原则 (6) 亲密原则 (7) **诚信正直**原则 (8) **环境适宜**原则**4.组织文化建设的心理机制：**(1 **)注意心理定势****心理定势**即指前面心理活动的经验，对于随后进行的心理活动反应有**习惯化与倾向性**影 响 。(2) **重视心理强化**重视**心理强化**就是及时表扬或奖励**与组织文化相一致**的思想和行为，及时批评或惩罚与组织文化相违背的思想和行为，使奖励或惩罚尽量成为组织精神的载体，使组织精神变成可见的、可感的、现实性的因素。(3) **利用从众心理**从众是在群体影响下**不知不觉地与大家保持行为一致**的社会心理现象。从众的前提是实际存在或想象存在的群体压力，它不同 于行政压力，不具有直接的强制性或威胁性。(4) **培养认同心理**为了建设优良的组织文化，组织领导者**与组织文化必须取得全体员工的认同。**员工对组织领导者的认同感一旦产生，就会心甘情愿地把他所倡导的价值观念、行为规范，当做自己的价值观念、行为规范，从而有助于形成所期望的组织文化 (5) **激发模仿心理**模仿指个人受到社会刺激后而引起的一种**按照别人行为的相似方式行动**的倾向，它是社会生活中的一种常见的学习与人际互动 现象。模仿是形成良好组织文化的一个重要的心理机制。(6) **化解挫折心理**发生一些矛盾和冲突，干部和员工总会在工作和生活中遇到各种困难和逆境。这时，他们就可能产生挫折心理，轻者不利于优 良组织文化的形成，重者还可能发生“康士富连跳”事件。**5.CIS的功能：**(1)**管理**功 能 。 (2)**识别**功 能 。 (3)**协调**功 能 。(4) **应变**功能(企业导入CIS能促使企业商标具有足够的应变能力，同一商标可以随市场变化和产品更新**应用于各种不同的产** **品** **)**(5) **传播**功能(CIS的导入和开发，能够保证信息传播的同一性和一致性，并使**传播更经济有效)**(6)**文化教育**功 能 。**6.CIS设计是组织文化建设的重要内容：**(1)CIS设计制定了**目标组织文化模式。** (2)CIS的**内部**实施过程是**组织文化的建设**过程 。(3)CIS**的对外**实施是**组织文化辐射**作用的体现。**7.CIS战略系统设计导入的步骤与环节：**(1) **提出CIS计划**。这是导入CIS的前提，无论是谁(企业领导者、企业顾问或其它人士)提出，最终都要使得企业最高领导 者对CIS有所了解并对企业内外环境有正确的认识。 |

领导与管理关系中，领导负责全局性、宏观性的问题。

1.领导者的**一般功能**：领导者的基本功能归纳为**组织功能**和**激** **能**两个方面

2.领导者的**角色功能**；亨利·明茨伯格教授将组织中领导者的角色归纳为10种，并将其进一步概括成三个方 面，具体见下表

**角色** **角色描述**

名誉领导 象征性的首脑，必须履行许多法律性和社会性的例行义务

**励功**

监听者

**领导方式(或作风)类型**

**专制型、民主型、放任型**

**先天具有**

寻求和获取各种信息，以便透彻地了解组织与环境；是组织内部和外部

**2.** ：根据领导者的作风及其使用权力的方式不同，**勒温**等人早在1937年通过对团 体的实验研究，提出了 (由下属自行确定工作目标并解决问题，领导者不参与、不

**1.传统特质理论**认为领导者的品质来源于生理遗传，是 的，且领导者只有具备这些特性才能成为有

2.天才的领导者具有七项天生的品质特征：①智力过人；②英俊潇洒；③能言善辩；④心理健康；⑤外向而 敏感；⑥有较强的自信心；⑦有支配他人的倾向，

向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果的信息；是组织所在行

业的专家

案的策划

**学习是一种信仰**

(2) **调查与分析。**通过调查研究，找到企业问题的关键所在，是成功实施 CIS 的保证。调查内容主要是企业现状和企业形象两 方面。

**确定企业理念**

(3) 。在分析调查结果以后，立足企业历史、现实和未来发展方向，确定企业的目标、哲学、宗旨、精神、道

德、作风等。

(4) **。**在企业理念指导下，设计相应企业行为识别要素与视觉识别要素。

(5) **发布** **CIS**。就是将已制订成熟的CIS 方案向内部员工、新闻界和社会公众公开。

**行为与视觉设计**

(6) **CIS实施。**如果不能坚决地贯彻实施，再好的 CIS 方案和计划也无济于事。在实施过程中，关键在于企业领导者是否有 坚定的信念、是否自觉从我做起。

**第十章领导行为与管理**

**一、选择题(单选、多选)**

10.1.1领导与 领导者的概念★

10.1.2领导的 功能★★★

领导者 负责激励和动员下属，负责人员配备、培训和交往的职责

**人际关系角色**

**联络者** 维护自行发展起来的外部接触和联系网络，向人们提**供恩惠和信息**

信息的神经中枢

传播者 从外部人员和下级那里获取的信息传递给组织的其他成员

**信息传递角色**

发言人

寻求组织和环境中的机会，制定“改进方案”以发起变革，监督某些方

**企业家**

危机管理者 当组织面临中大的、意外的动乱时，负责采取补教措施

**决策制定角色**

资源分配者 负责分配组织的各种资源，批准关于资源的重要决策

**谈判者** 在主要的谈判中作为组织的代表

**3.** ：(1)影响力是一个人在与他人交往过程中， **力。**

**影响和改变他人心理和行为的能**

**领导者的影响力**

(2)领导者的影响力可以归纳为**权** **性**影响力**和** 影响力。①权力性影响力由传统因 素 、职位因素

**力** **非权力性**

和资历因素三种构成。②非权力性影响力由**品格、才能、知识、感情**等因素构成。

10.1.3领导的 类型★★★

1**.领导工作类型**：根据领导者从事的工作性质与职务的不同，可划分：

①**政治思想领**导。主要**处理人际关系**问 题 。

②业务领导。主要处理“事一物”关系问题。

③**行政**领导。主要处理“**人一事”关系**问 题 。

④学术领导。是以发挥科技、专家、智囊团体的作用为主要目标的领导类型。

干涉集体活动，完全凭下属的自觉性完成工作)三种类型的领导，

3**.** ：① **独裁专制**型：其特点是金科玉律、生杀予夺、有令必行、有禁必止、有违必罚； ②**经济保健型**：强调经济奖酬、福利待遇、工作保健因素；

**现代领导类型**

**持帮助**

③**支** **型**：强调创造条件，交互关系、关心推动员工成长、支持帮助员工克服困难； ④**协同合作型**：支持帮助是对个体与团体间的协同合作并延伸为团队式的管理。

**1.** ：(1) **一** ；(2) ；(3)根据上级对下级的指挥、控制方式

**层次制与职能制**

**长制与委员会制**

**领导体制的类型**

10.1.4领导的 体制与结构★

10.2.1领导特

质理论★

和程度不同，可分为**一元化与多元化；**(4)根据上下层领导之间 **大小**，可划分为 **制**

**决策权力的**

**集权制与分权**

2.分权制的缺点：**政令不统一**，易产生地方主义与本位主义，出现指挥不便现象

效的领导者。

**17**

**学习是一种信仰**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 10.2.2领导作 风理论★ | **利克特的领导系统**：四类系统：(1)**专制集权式**；(2) **仁慈集权式**；(3) **协商民主式**(特征是：重要问题的 **决策权在最高领导层**，中，下层领导有对次要问题的决定权；兼用奖励和偶然的处罚激励下属，调动下属的 积极性；领导者对下属有一定信任，**能够听取下属的意见**);(4)**参与民主式领**导(**卓有成效的**) |  |
| 10.2.3领导行 为理论★ | **领导行为PM分析模型**、四个区域分别代表(1)**小pm区**：低绩效一低维持的；(2)**大PM区**：高绩效 一高维持的，(3)P 区 ：高绩效一低维持的，(4)**M区**：低绩效一高维持的。 |
| 10.2.4领导情 势(权变)理论★★ | **1.领导生命周期理论：**

|  |  |
| --- | --- |
| **下属成熟度** | **领导风格** |
| 第一阶段 | 命令型 高工作一低关系 |
| 第二阶段 | 说服型 高工作一高关系 |
| 第三阶段 | 参与型 低工作一高关系 |
| 第四阶段 | 授权型 低工作一低关系 |

2**.费** **德勒的权变模** **型**:费德勒通过研究 证明，在最不利和最有利的两种情况下，采用以“任务为中心”**的** **指令型**领导方式，效果最好；对于处在中间状态环境，则采用“以人为中心”**的宽容性**领导方式，效果较好。**3.领导的行为目标导向理论**：豪斯四种领导方式：**指令型、支持型、参与型、成就型。** |
| 10.2.5领导理 论的新进展★ | 1.魅力型领导理论：指领导者利用其**自身的魅力**鼓励追随者并做出重大组织变革的一种领导理论。 2.交易型领导理论：在特定情境之下，领导行为是领导者和被领导者相互满足的交易过程。3.变革型领导理论：将领导者描述为能够激发追随者的积极性从而更好地实现目标的个体 |

**二、主观题(简答、论述、案例分析)**

**1.提高领导者影响力的途径：**

(1) **提高非权力性影响力因**素要注意：①领导者要加强自我意识与品德修养。②不断学习政治理论知识、专业知识、市场经济 理论、现代信息和计算机知识，注意知识更新和扩大知识面；③在实践中加强锻炼，提高自己的能力水平；④密切联系群众， 注意高尚情操的培养，对员工要热情友好，不能居高自傲、以势压人。

(2) **正确使用权力性影响力。** 要注意：①在使用职权时，态度审慎，执法公正严明，不专制独裁和滥用权力；②善于用人和授 权，大权集中，小权分散，不专权独断；③秉公自律，为政清廉，不以权谋私；④要深入实际调查研究，亲自动手，具体指导； ⑤虚心听取群众意见，接受组织和员工的监督。

(3)通过各种活动形成良好的社会**心理环境与和谐的组织气氛**，增强权力性影响力和非权力性影响力的效能。 (4)遵循领导的法则，提高**领导与管理艺术** ，发挥成功的领导影响力的作用。

**2.西方领导体制的发展：**

(1) **家** **长** **制**的行政领导(指凭企业家个人经验进行管理决策的阶段)

(2) **经理制** (硬专家)领导( **19世纪中叶以**后，随着商品经济的发展出现)

(3)职业“**软专家”**领导(20世纪以后，以企业管理为职业的“软专家”就应运而生)

(4) **专家集团领**导(20世纪80年代以来，大企业的最高领导出现了集体领导的趋势)

(5)新型的**知识经理人**领导

**3.合理的领导结构：**

(1) 年龄结构，是指领导班子成员的平均年龄和年龄结构比例。

(2) **知识**结构，是指领导班子成员的知识构成状况，将具有不同文化程度和不同专业知识的领导者组成合理的立体结构。 (3) **智** **能**结构，智能主要包括思维、学习、研究、创造、组织、执行、宣传和公关能力。

(4) **心** **理**结构，是指领导班子成员气质、性格、品行等个性特征。

**4.选拔领导人才必须克服的心理障碍：**

(1) **以貌取人。** (2) **强调经验、学历或性别**，忽视态度和信念。

(3) **凭直觉**仓促做出判断。 (4) **任人唯熟，任人唯亲。**

(5) **从众效应**。此外，还有论资排辈、妒忌心理、习惯心理、近因效应、晕轮效应、社会刻板印象等社会认知偏差，都会影响 领导人才的选拔。

**5.选拔领导人才的流程与方法：**

(1)民主推荐。(2)岗位竞聘， (3) 业绩考核。 (4) 素质评价。 (5) 岗位模拟测试。

**6.考核与评价领导者的原则**

(1) **自我述职、群众评议、领导考查三结**合的原则。

(2) 定性与定量相结合的原则。 (3) **主要与次要**相结合的原则。

(4) 静态与动态相结合的原则。 (5) **稳定与发展**相结合的原则。

(6) **察言观行、以行为主**的原则。

