
管理心理学（00163）

第一章管理心理学绪论

一、管理的概述 P39-P40:

1. **管理的概念:** 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. **管理的职能:** (1)传统职能: ①计划; ②组织; ③指挥; ④控制; ⑤协调。(需要具体) (2)现代职能有: ①信息; ②决策; ③激励; ④研究、发展与开拓创新。我们把传统和现代职能统称为总职能。

二、心理的概述 P39-P40:

1. **心理学:** 心理学一般定义为是研究人的心理活动发生、发展及其规律的科学。
2. **心理过程:** 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。心理过程可分为:
(1)认识过程——也称认知过程(感觉、知觉、记忆、思维、想象等) (2)情绪与情感过程; (3)意志过程。 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。
①**情绪和情感的关系:** 联系: 具有同等意义区别: 首先,从需要的角度来看,情绪是和人的肌体需要相联系的体验形式;而情感是和人的高级的社会性需要相联系的。其次,从发生的角度看,情绪发生较早,为人类和动物共同具有。再次,从反映的角度来看,情绪带有情境性、不稳定性和易变性特点。
②**从情绪活动发生的强弱程度和持续时间来看,**可划分为心境(人逢喜事精神爽、心有余悸)、激情(暴跳如雷、呆若木鸡)、应激(突发地震、火灾、车祸)
③**人所特有的高级情感:** 道德感、美感、理智感
④**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。
3. **个性心理:** 个性倾向性(需要、动机、兴趣、理想与信念、价值观、人生观与世界观),个性心理特征(能力、气质、性格)

三、心理与管理的关系 P47:

1. **人本管理与人的心理:** (1)以人为本的管理思想,尊重人的人格与价值,关心人的需要与生活,关爱人的生命,改善人的生活与生存发展环境,已经成为我国企业与社会发展的共识与追求。(2)人本管理的理念及其执行是与人的各种心理现象关系密切的。
2. **管理活动中几个心理问题:** (1)管理的第一要素即是管人; (2)知心、知人、善用; (3)个体心理管理的一般模式; (4)激发心理动力; (5)发展健康人格,提升自我管理水平。
3. **有效管理的心理依据与原则:** (1)社会认知原则 (2)心向一致(目标管理)原则 (3)心理动力性(激励)原则 (4)信息沟通原则 (5)人际关系协调的原则 (6)心理健康与平衡协调的原则: ①认知改组(引导、疏导、学习); ②理顺关系(理解、沟通、协调、谅解) ③情绪调节; ④认知调节; ⑤人际调节。

四、管理心理学的研究对象及其特点 P50:

1. **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科学。
2. **管理心理学研究对象的特点:** (1) 管理心理学研究的对象主要是企业与行政管理的内部结构系统。

(2)管理心理学的研究对象着重是企业与行政管理的内部社会心理系统(3)管理心理学的研究对象与工业心理学中的工程心理学相比较,是研究更纯粹的人的因素方面的问题

五、管理心理学的研究任务:

1. 个体心理与管理的关系
2. 团体心理与管理的关系
3. 组织心理与管理的关系
4. 领导心理与管理的关

六、管理心理学的研究原则 P58:

管理心理学的研究除应遵循辩证唯物主义和历史唯物主义的哲学指导思想之外,还必须重视如下具体的原则:(1)客观性原则(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

七、管理心理学研究方法 P58:

1. 实验法
 2. 观察法
 3. 问卷法和测验法
 4. 个案研究法
 5. 宏观和微观环境结合分析法
 6. 经验总结法
- 注意这几种方法的含义及各自的优缺点

第二章 管理和心理学的基本理论与人性观的发展

一、早期文明的管理 P62:

1. 早期文明国家(古巴比伦、埃及、罗马、中国)的管理实例:

古希腊代表人物:(1)苏格拉底提出了管理的普遍性原理;(2)亚里士多德指出了管理家庭和管理国家的相似之处;(3)柏拉图提出了以奴隶制为基础的“理想城邦”。(4)管理理论的哲学基础:人性观问题。

中国古代代表:(1)孔子:“性相近,习相远”; (2)孟子的“性善说”; (3)荀子:“人之初,性本善”; 韩非子:“凡之天下,必因人情。人情者,有好恶,故赏罚可用。”的自然人性论。管子的“政之所兴,在顺民心。政之所废,在逆民心。”汉代董仲舒的“德主刑辅、礼法并用”思想。

我国宝贵的文化遗产:《孙子兵法》、《孙臆兵法》、《红楼梦》、《三国演义》

二、工业革命时期的管理 P64:

1. **亚当·斯密:**提出劳动分工产生经济优势的学说;**欧文:**比较注重人的思想;**巴贝奇:**重技术;**尤尔:**三个原则或系统(机械系统、道德系统、商业系统);**迪潘:**法国工业教育的先行者。**麦卡拉姆:**改革与管理思想;**普尔:**三条原则:组织原则、沟通原则和信息原则。

三、古典管理理论的形成 P66:

1. **泰勒等人的“科学管理理论”:**(1)由以下三部分组成:①时间和动作的研究。②任务管理。③职能化的组织原理。(2)**四大管理原则:**①搜集、分析、整理企业所有的经验数据,总结经验,编制规则,完善科学的工作方法,来替代传统的单凭经验的方法;②科学地选择并教育、训练和培养工人;③培养工人与管理人员的合作精神;;④在管理人员和工人之间进行明确的、适当的分工,以保证管理任务的完成。(3)**泰勒的理论的局限性:**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。(4)**其他有突出贡献:**①亨利·甘特的计件工资制和甘特图等;②吉尔布雷斯夫妇:建立了整套计划和控制技术。③库克:对市政和大学行政进行了科学管理研究。④哈林顿·埃莫森的12项效率原则。
2. **法约尔的管理理论:**法约尔与泰勒并驾齐驱科学管理理论的创始人;其“一般管理理论”已成为管理学中过程学派的理论基础。被后人尊称为“现代经营管理之父”。

(1) **基本理论**：法约尔首先确定在所有工业企业中包括六大类企业经营活动：①技术；②商业；③财务；④保养与安全；⑤会计；⑥管理（最重要活动）。法约尔认为企业经营中的管理活动是最重要的职能之一；认为企业经营中的管理活动职能都是由五种因素组成的：①计划（最重要因素）②组织 ③指挥 ④协调 ⑤控制。为了有效地进行管理，法约尔还提出了14条管理原则。法约尔还认为管理人员应具有身体条件、智力条件、精神方面、受教育方面、知识方面和经验方面相应的品质。

(2) **法约尔管理理论的特点**：①管理是六大职能要素之一；②组织与管理关系密切；③特别强调管理的重要性

3. 韦伯的组织理论——官僚模型 P69:

(1) 韦伯提出行政组织体系结构主要分为三层（即高层、中层与基层管理）

(2) 官僚模型的主要管理理念有：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。集中表现在《社会组织与经济组织理论》一书中。主要著作还有：《新教理论和资本主义精神》、《一般经济史》、《社会学论文集》。韦伯被人们称为“组织理论之父”

4. 厄威克和古利克的管理原则:

(1) **威克提出了八大原则**：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) **厄威克和古利克的七职能论**：计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。

四、早期工业心理学的诞生 P70:

1. **雨果·闵斯特伯格**是工业心理学的创始人，被称为工业心理学之父。

2. **沃尔·迪尔·斯科特**是工商心理学的开创者，把心理学知识运用于工商业中，特别是在人事管理领域做出了重要贡献。

五、管理心理学的产生 P70-P72:

1. **人际关系理论**（也称行为科学学派）出现，标志了管理心理学的萌芽。人际系理论的创始人是埃尔顿·梅奥和他的助手费里茨·罗特里斯伯格。

2. **霍桑实验四个阶段**：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。第二阶段是1927-1932年进行的职工福利措施实验。第三阶段是1928-1930年进行的态度和意见调查。第四阶段是1930-1932年进行的团体行为（绕线室）的观察研究。

3. **霍桑效应**：霍桑实验表明，影响生产效率的主要原因是情绪、动机、人际关系等心理因素。

六、管理心理学的形成 P72:

1. **人际关系理论的要点**：社会人假设代替经济人假设，协调人际关系的管理职能，“非正式团体”的作用，新型的领导与民主管理体制。

七、现代管理科学理论 P73:

1. **现代“管理科学”学派**：社会系统学派、系统管理学派、决策理论学派、经验主义学派、权变理论学派、系统工程学派等。

2. **特点**：（1）现代管理科学的基础是运筹学；（2）现代“管理科学”的特点是系统分析；（3）现代“管理科学”的灵魂是决策论。

八、西方管理心理学人性假设的提出及其内容要点 P76:

1. 各个理论的具体概念理解（识记）

2. 不同人性假设与不同管理理论之间的关系:

表2-1 西方管理心理学中的人性假设与管理理论的发展

年代	人性观	管理理论	代表人物	管理措施			
				管理重点	管理职能	管理措施	管理体制
20 世纪 20 年代	经济人假设	X 理论	泰勒、韦伯、法约尔	以工作任务为中心	传统管理职能	外部奖惩（胡萝卜加大棒）	专制集权领导体制
20 世纪 30 年代	社会人假设	人际关系理论	梅奥等	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	自我实现人假设	Y 理论	马斯洛	以环境与人实质是以人为中心	设计环境与采访的职能	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	摩尔斯与洛斯基	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			

13、对西方管理心理学人性假设与管理理论的评价 P77-P78

经济人假设	社会人假设	自动人假设	复杂人假设
①人看成是非理性的	①思想方法进步，但没改变雇佣关系	①重视人的价值和创造能力	①因人而异与灵活多变的管理
②否认了职工的主人翁精神	②其参与管理与我国民主管理相似	②自我实现人假设的基础缺乏科学依据	强调了个性，忽视了团队精神与组织气氛在管理中的作用，不利于规章制度的建立
③X 管理理论含有科学管理的成分	过于偏重非正式团体		
	③对现代企业管理有参考和启示作用		

第三章认知的个体差异与管理

一、知觉的概念 P80：感觉是事物的个别属性在人脑中的反映，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。

二、知觉的分类 P80-P83

1. 空间知觉：大小、位置与空间、平面形状特性、深度与距离

(1) 形状知觉的组织构图原则：根据格式塔心理学的研究，形状知觉的整合构图原则有：①接近性原则；②相似性原则；③封闭性原则；④良好图形原则；⑤对称性原则；⑥简单、对称、共线的图形，易看成平面，否则容易被看成立体图形；⑦简单性（节省性）原则；⑧共同命运或线条共同朝向的原则，有共同特性或线条朝向一致的图形。

(2) 深度知觉的单眼与双眼线索 P81-P82：

单眼线索有：①物体的重叠。②线条透视。③空气透视。④明暗阴影。⑤运动视差。⑥眼睛的调节。⑦纹理梯度。双眼线索有：①双眼视轴的辐合。②双眼视差。

2. 运动知觉：真动、似动、诱动、自动、运动后效应（P83 书本上的例子）

3. 时间知觉：参考标志：自然界的周期性变化；人的活动及活动对象的变化；人造计时工具；生物钟现象。

三、知觉的整体性 P84：

-
1. 知觉的整体性；2. 知觉的选择性；3. 知觉的理解性；4. 知觉的恒常性。

四、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）活动性刺激物；（4）对象和背景的对
比差异；（5）知觉情景。

五、社会知觉的概念 P86：

社会知觉的概念是美国心理学家武德沃斯(R. S. Woodworth)于1934年提出来的。后来社会心理学家们把人对“社会客体”的知觉过程称为社会知觉。

六、社会知觉的种类 P86：

1. 对他人的知觉：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。
（1）影响因素：①知觉对象的外部特征；②知觉者的认知结构、认知标准和个性心理特征。
2. 自我知觉：指一个人对自己身心各方面的认识。
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。其种类包括自我角色知觉、他人角色知觉和角色规范的知觉。（1）角色知觉的过程：①角色认知与角色期望结合，发现寻找自己的角色；②角色行为与角色评价结合，据此调整并坚信角色行为成功；③角色意识与角色确立，并能成功扮演各种角色。（2）角色知觉的标准：①情绪和情感标准。②动机标准③社会地位标准。④社会服务与社会贡献标准。⑤个性心理特征标准。（3）影响因素：①“角色期望效应”；②“角色定势与刻板效应”；③“角色冲突处理”；④“角色负担与压力”。
4. 人际知觉：指对人与人之间关系的知觉。主要特点在于有明显的情感因素参与知觉过程。（1）影响因素：①人际关系本身的特点如何；②主体本身的特点；③认知主体对组织及组织观念的认识。

七、归因 P89：

1. 归因的概念：归因是指观察者对他人的行为进行分析、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. 归因的内容：①社会行为成败归因研究；②社会推论问题研究；③期望和预测行为的研究
3. 归因的理论模式：（1）海德归因理论：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

八、归因偏差与归因偏差的克服 P91：

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：①自利性偏差②涉及个人利益的归因偏差；（4）其他归因偏差：①性别的归因偏差。②文化差异的归因偏差。③人格差异的归因偏差。
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（即长期归因过程中形成的比较稳定的、积极有效的归因倾向；（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；（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。

九、影响社会知觉的因素与效应主要有 P93：

1. 首因效应与近因效应概念：首因效应是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。近因效应即指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。

2. **晕轮效应（或光环效应、印象扩散效应、哈罗效应）**：（也称月晕效应）晕轮效应也是一种社会认知偏差现象，指在人际知觉中形成的以点概面或以偏概全的主观印象。

3. **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，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。

4. **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。

5. **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、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。

十、社会知觉的应用及印象整合与管理 P87:

1. **社会知觉的应用**：（1）影响人事任用与面试（2）影响绩效评估（3）影响对职工努力程度的评估（4）影响职工的忠诚度

2. 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：

首先，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。

其次，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。

再次，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。

还有，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。

最后，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、能力概述 P98:

1. **含义**：**能力**是智力在一定条件下被开发和发展的一种心理特征，是指人顺利地完一定活动所具备的稳定的个性心理特征。**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. **能力与智力的结构**：（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）吉尔福特智力的三维结构（操作、内容和产品）学说；（4）阜南，智力层次结构学说；（5）加德纳智力多元论；（6）斯滕伯格三元智力论

3. **能力的种类**：（1）按能力的倾向划分，有一般能力和特殊能力；（2）按能力的创造性程度，可分为再造性能力和创造性能力；（3）按心智能力功能差异，可分为液态智力与晶态智力；（4）从能力测验的观点看，有实际能力与潜在能力之分；（5）桑代克对能力的划分，把人的智慧活动能力分为社会的智慧、具体的智慧和抽象的智慧。

二、能力差异的分析 P101-P104:

（1）一般（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70-79，80-120，占全部人口80%）和特殊能力（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）差异；（2）能力年龄差异；（3）性别差异；（4）能力职业差异

三、联系实际分析说明如何根据能力差异有效进行人力资源的管理应用与开发 P104-P107:

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。

四、气质概 P108 述: 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性; ②气质的动力性特点主要表现在人的认识、情绪、意志、行为活动中的非动机性方面(即强度、速度、灵活性与倾向性等); ③气质是人的一种典型的、稳定的个性心理特征。由于人的气质具有天赋的秉性, 故稳定性很强, 当然它也不是固定不变的, 在剧烈的社会变革或强大的教育影响下, 人的气质特点也可能发生某些变化。

五、气质差异在管理中的应用(简单应用) P109-P112:

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。

六、气质类型的行为特征与适宜的工作 P110:

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

七、性格的概念 P112: 人的性格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特征, 具有态度倾向性、社会制约性、稳定性及可塑性等特点。

八、性格(结构)特征的分析 P112:

1. 构成性格的特征可以依据态度体系、情绪、意志、理智等来划分: (1) 性格的态度特征; (2) 性格的情绪特征; (3) 意志特征; (4) 理智特征。

九、性格的类型 P113:

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; 5. 五因素性格类型; 6. 社会文化类型: 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6种: ①实际型。②调查、研究型。③艺术型。④社会型。⑤企业型。⑥传统或常规型。

十、性格与气质的关系及管理方法 P116:

性格特征	气质类型	行为表现	思考教育与管理方法
开朗直率	多血质	坦白, 直率, 兴趣广泛, 爱发牢骚, 不拘小节, 其言行易被人误解	表扬为主 防微杜渐
倔强刚毅	胆汁质	能吃苦, 办事有始有终, 但缺乏灵活性, 与领导意见不一致时不够冷静, 容易产生对抗心理与行为, 求胜心切	经常鼓励 多教方法
粗暴急躁	胆汁质	好冲动, 心中容不得不公平之事, 好提意见, 不太注意方式方法, 事后常后悔	肯定成绩 避开锋芒

傲慢自负	多血与	反应快，聪明能干，过分自信，好出风头，好发议论，听不进不同的意见，虚荣心强	严格要求 谨慎表扬
沉默寡言	胆汁质	少言寡语，优柔寡断，任劳任怨，踏实细致，有时工作效率不高	少用指着 多加鼓励
心胸狭窄	抑郁质	小心眼儿，遇到不顺或涉及个人利益的事，易患得患失、难以摆脱	多加疏导 开阔胸怀
自尊心强	各种气质均有	上进心强，严于律己，争强好胜，不听批评，情绪忽高忽低	开阔视野 正确认识
疲沓	各种气质均有	大错不犯，小错不断，工作拈轻怕重，漠视规章制度，生活懒散	找闪光点 及时鼓励 严格要求

第五章需要、动机、激励与员工积极性的调动

一、人的行为及其特点 P119-P120:

- 1. 行为的概念:** 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。

二、动机与目的 P120:

- 1. 动机的概述:** 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. 动机与行为的关系:** (1) 关系复杂，类似的动机可能产生不同的行为；类似的行为也可能由不同动机引起。(2) 动机的性质和强度决定了人们行为的方向和进程，并进一步影响到行为的结果。(3) 动机与行为效率之间呈倒U型关系(4) 动机是影响行为效果的一个重要因素，但却不是唯一的条件。
- 3. 动机的分类与动机系统 P122:** 目的也属于动机体系的范畴。具有启动行为、导向与定向行为、调节行为、聚合行为、激励行为、鼓舞士气等多方面的功能。目标的分类有：①目标导向行为（预备或准备行为）、目标行为（直接满足需要的行为）、间接目标行为、替代目标行为等；②个人目标与团体目标；③短期目标与长远目标；④产值、产量等物质性目标与技术、能力、文化、思想等观念性（心理性）目标。

三、目标设置与目标管理的方法 P122-P123:

- 1. 目标管理中目标应具备的属性:** 目标的具体性；员工对目标设置的参与性；目标实施过程的及时反馈性；目标的竞争性；目标的困难性；目标的可接受性；现代目标管理还提出了目标的清晰性与战略性、整体性与系统性（子、母目标系统）、层次性与协调一致性、科学性与创造性等属性。
- 2. 目标管理中，要注意三个重要因素会影响目标与绩效的关系:** ①目标承诺；②适当的自我效能感；③受民族文化的影响

四、需要的概念与特征 P123:

- 1. 含义:** 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. 具体特征:** (1) 需要内容与对象的多样性与复杂性。(2) 需要与个体生存发展的相关性。(3) 人类需要的共性与个别差异性。(4) 人类需要的社会历史制约性。
- 3. 需要的种类:** (1) 前苏联心理学家把人类的需要分为自然和社会两大类。(2) 我国把员工的需要分为物质文明、精神文明、政治文明和生态文明。(3) 西方：①美国马斯洛提出了需要层次结构论，把人的需要从低向高分为生理、安全、社交、尊重、自我实现五个层次（后来又增加求知与审美，为七个层次）。②美国耶鲁大学教授奥德弗在马斯洛层次机构的基础上，又把人类需要归为三类：即生存的需要（生理+安全）、关系需要（社交+尊重的需要）、个人成长的需要（自尊+自我实现的需要）。③哈佛大学的麦克莱兰把人类基本需要满足之后的需要又分为：成就、权力、友谊（或归

属)三种社会需要。

五、激励的概念与过程 P124:

1. **概念:** 激励是激发鼓励, 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, 并且引导人的行为导向目标。

2. **激励过程与模式:** 为满足的需要与欲望—心里紧张与外部刺激—动机—目标导向行为、目标行为—需要满足与紧张性解除—产生新的需要、反馈等

六、激励的原则 P126:

1. 把物质激励与精神激励结合起来。2. 因人而异的原则。3. 奖惩幅度大小适宜的原则。4. 公平性与效益结合的原则, 激励要做到公开、公平、公正, 并与效益结合起来。5. 奖励的导向性原则, 要奖励正确的事情, 奖励智慧、创造、忠诚、敢担风险、有效率与效益的行为等。

七、激励的具体方法 P127:

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等。

八、内容型激励理论 P127: 把需要作研究的基础, 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。主要有:

1. 马斯洛的需要层次论:

(1) 美国著名心理学家马斯洛是人本主义心理学的开创者, 1943年在《调动人的积极性的理论》一书中, 首次提出了需要的层次理论。马斯洛从低向高的五个层次需要 P127: 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。

(2) **需要各层次之间的相互关系:** 各需要层次之间的关系是逐层递升的, 最基本的生理和安全需要得到满足后, 高层次的需要才能依次出现和满足。但这种顺序不是完全固定的, 可以变化, 也有种种例外情况。

2. 赫茨伯格的双因素理论(领会):

(1) **保健性因素** 一公司的政策和行政管理、政策监督系统、人际关系(与上级、下级等)、工资、工作安全性、个人的生活、工作环境等, 工作本身之外的环境和条件。(2) **激励因素** 一工作富有成就感、工作成绩能得到承认、工作本身富有挑战性、个人成长发展的可能性、职位升迁等工作本身的因素

(3) **双因素理论对企业管理的借鉴意义:** ①企业应重视保健因素的作用, 创造良好的保健环境与条件, 可以消除负面情绪, 提高员工的激励水平; ②有效的管理应在保健因素的基础上, 多采用工作丰富化、自主性、挑战性、成就与创造性等方式, 能使工作本身成为一种强有力的激励因素。③要使工资与奖金分开, 两者都成为激励因素。

3. 麦克莱兰的成就需要理论:

(1) **权力需要:** 权力需要是影响和控制他人且不受他人控制的欲望。(3) **归属需要:** 归属需要是指建立友好和亲密的人际关系的欲望。(3) **成就需要:** 成就需要是追求卓越以实现目标的内驱力。

九、过程型激励理论 P132:

1. **弗鲁姆的期望理论:** $M=f(E * V)$ V : 目标效价 E : 期望值各变量之间的关系可简化为: 个人努力——个人成绩(绩效)——组织奖励(报酬)——个人需要

2. **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+任务完成成果的奖励激励, **综合激励模式与管理:** (1) 提高内激励水平 (2) 提高外在激励

3. 波特和劳勒的激励理论：波特和劳勒认为，人们通过一定的努力来达到一定的工作绩效，不同的绩效决定不同的报酬和奖励，并且给员工带来不同的满意程度。他们所建立的波特-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、奖励和满足等多种变量。

4. 亚当斯的公平理论：公平理论是由美国学者亚当斯在综合有关分配的公平概念与认知失调理论的基础上，于 20 世纪 60 年代提出的。他认为：(1) 员工的工作动机，不仅受自己所得绝对报酬的影响，而且受相对报酬（即与他人相比较或与自己过去相比较的报酬）影响；(2) 员工的投入包括教育、技能、工作经验、努力程度和花费的时间；(3) 当事人用来比较的对象主要有自己和他人两种；

5. 行为矫正理论—条件反射的强化理论：

强化理论着重对如何达到激励的目的，即调整和转化人的行为进行研究。强化：某个刺激对有机体某种行为反应之间联系的增强作用或减弱作用。强化的公式如下：刺激 (S) - 反应 (R) - 奖惩（正负强化） - 导致行为的增强或减弱

(1) 强化的基本方式与种类：

正强化：某种行为之后伴有某种有利的结果。如努力工作后得到晋升。赞赏、认同、奖励

负强化：某一行为之后不再伴有某种不利结果。如努力工作后不再追究以前的过错。

惩罚：某一行为之后伴有某种不利结果。迟到扣全勤奖。

消退：某一行为之后不再伴有某种有利结果。做了好事不再被表扬。

(2) 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

(3) 强化管理的实际应用应注意：①应以正强化方式为主。②采用负强化（尤其是惩罚）手段要慎重。③注意强化的时效性。④因人制宜，采用不同的强化方式。⑤利用信息反馈增强强化的效果。

第六章 工作态度、心理契约、心理压力与管理

一、工作态度、工作满意度与工作参与 P139：

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**是一个人对工作肯定、愉悦和满意的一般性态度。

3. **工作参与**是人们对工作的认同与投入的程度。参与感对工作满意度有积极影响。

4. 满意感功能的研究证明，工作态度与生产效率之间并不一定存在必然联系。

二、影响工作满意度的原因 P141：

影响工作满意度的原因是因人而异的。重要的原因有：工作挑战性、对工作感兴趣的程度、需要体力活动的程度、工作环境（温度、湿度、个人空间等）、报酬制度（工资水平）、同事关系等。

三、提升满意度的策略 P141-P142：

1. 从领导者、管理者及员工自身进行自主选择，使工作变动有趣，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。

四、心理契约 P142：

1. 心理契约是企业与员工在心理上的默契与配合，也是上下级之间在工作中共同达成的一种一致的愿望与期望。心理契约是组织凝聚力的前提，也是发挥有形契约影响的无形的心理契约。

2. **心理契约的构成要素与内容：**①心理契约的关注焦点：是交易责任（如薪水）还是关系责任（如尊重）。②心理契约的时间跨度：是持续性（心理契约预期的长短）还是精确性时间。③心理契约的稳定特性：是否不经给过双方明确或隐含的再度谈判就做出改变的程度。④心理契约的范围宽窄：心理契约的宽度有无明确的边界或限度。⑤心理契约的有形性与无形性：心理契约的内容能否被第三方准确而清晰地观察到，不能因主观差异而产生责任看法上的分歧。⑥心理契约独特性：他人不可取代和复制的程度。

3. 员工心理契约的类型：

(1) 卢梭根据绩效要求与时间结构将员工心理契约分为4种类型：①交易型。是指心理契约时间短、绩效要求具体明确。②过渡型。是指心理契约时间段、绩效要求不明确。③平衡型。是指心理契约时间长、绩效要求明确。④关系型。是指心理契约时间长、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也将员工心理契约划分为4种类型：①高一高型，是指组织与员工责任都高；②高一低型，是指组织责任低，员工责任高；③低一高型，是指组织责任高，员工责任低；④低一低型，是指组织责任低，员工责任低。

(2) 根据组织对员工的期望贡献与给予员工的诱因分为：准交易契约型（工作中心型）、投资不足型、相互投入型（组织中心型）、过度投资型。

4. **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。(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。(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（即个人生存目标、社会关系目标与自我发展目标）和组织目标的平衡和谐发展。

五、组织承诺 P144：

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。组织承诺的三个维度：持续承诺、规范承诺和感情承诺。

六、组织忠诚 P145：

忠诚包含成员对某一组织的高度认同、高度情感热爱与喜欢以及行为接纳与关爱相统一的态度。**员工忠诚管理的策略主要有：**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。

七、职业倦怠与心理压力 P146：

1. **职业倦怠：**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：**职业倦怠与心理压力相关。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. 职业倦怠与心理压力的原因：

倦怠产生的原因：认为当员工与工作负荷不匹配（工作过量与超负荷）、控制感不匹配（员工个体对工作资源没有足够的控制权）、报酬不匹配（经济报酬与生活报酬不能令人满意）、团体不匹配（员工不能与周围同事建立良好关系，或与社会缺乏联系）、公平不匹配（工作量、报酬或升迁机会不公平所引起的情绪衰竭）、价值观不匹配（员工个人不认同组织的价值观）等。心理压力：①心理在外部世界中和自身思想感情过程中体验到紧张源才有警戒反应发生。②紧张源有生理的、心

理的、社会的和文化的四种类型。③在需要与能力的知觉之间出现不平衡，就意味着紧张状态的产生。④不平衡状态十分强烈或持续时间很长，则不可避免地会产生紧张状态，以致造成心理或生理机能的崩溃。

4. 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。

八、情商管理 P148:

1. 情商的概念：情绪智力又称情感智力、情感智慧或情绪智能，可以用情绪商数(EQ)来表示，是由美国耶鲁大学心理学家沙洛维和新罕布什尔大学的梅耶在 1990 年提出来的；情商是指个体控制和调节自身情绪体验的能力。

2. 情商的内容：自我意识、自我控制和自我激励、移情能力、社交技巧等。

3. 情商管理：首先，要以情商来提升领导者的亲和力、影响力和领导力。其次，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。再次，要将 EAP 服务系统的建立完善与情商的管理紧密联系起来。

4. 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。

5. 消极情绪调控的具体方法：①用合理释放与有效宣泄的方法来调节愤怒与悲伤情绪；②采用注意与活动转移方法，来摆脱负面情绪；③用自我安慰与防卫的合理理由法化解负面情绪的困扰；④采用化悲痛为动力，变消极为积极的艺术升华法；⑤用理智战胜负面情绪的理智消解法；⑥心态平和、与世无争，以及心理境界高远的悟性方法等

九、EAP 的概述 P150：EAP 是企业用于管理和解决员工个人问题，从而提高员工与企业绩效的有效机制。

第七章 团体行为与管理

一、团体、工作团队与工作团队 P153:

1. 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. 团体的主要特征是：①团体内部各成员之间相互依赖、相互联系，在心理上相互意识到对方；②团体各成员之间，通过活动与交互作用，在心理上和行为上能彼此影响；③团体各成员在情感上有“我们同属一个群体”的感受。

3. 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

4. 工作团队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

5. 工作团体与工作团队的区别：①在目标上，前者是信息共享强调个人目标，后者是团队绩效与团体目标；②相互协调性上，前者差，后者高度协调；③责任上，前者强调个体化责任，后者有个体化与团队两种责任；④技能上，前者是随机与不同的，后者是相互补充的技能。

6. 团体存在的条件：①团体成员有共同的目标；②为了实现团体目标，团体必须有共同遵守的规范和规则；③团体要满足各个成员的归属感；团体有一定的结构；团体成员之间有工作、信息、思想、感情上的沟通与交流等。

7. 发展阶段：初步形成阶段（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）、体整阶段（工作行为结束后的体整期）。

二、团体的种类 P154:

1. 正式团体是由组织正式设立并有明文规定的团体。

2. 非正式团体形成的原因：①价值观念的一致性。②利益的一致性。③兴趣爱好、个性特点的一致性。④相似的经历和背景。

3. 假设团体也叫“统计团体”、“样本团体”这是为了进行某项研究而划分出来的个体彼此没有实际接触的团体。

4. 实际团体是指实际存在的、团体成员之间有直接或间接联系的团体，包括大团体或小团体、正式团体或非正式团体、工作团体（指令式、任务型）或工作团队（质量圈与质量小组式的解决问题型、独立自主与民主和谐式的自我管理型、任务攻坚项目管理与委员会式的多功能型）等。

5. 固定性团体是长期存在的一种较为稳定的组织形态，如生产班组、工段或车间、学校班级等，其组织形态、团体结构相对稳定，一般多指正式团体

6. 临时性团体指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。

7. 工作团队的类型：问题解决团队、自我管理团队、交叉功能团队、虚拟团队。

三、团体的功能 P156:

1. 对组织的作用：有利于团体与组织的决策，能完成特定的工作任务，来实现组织的总目标，这是团体对组织来说最重要的功能。

2. 对个体的作用：(1)满足成员的安全需要；(2)满足成员的归属需要和社会交往需要；(3)满足成员的成就感和自我实现的需要；(4)增强成员的信心和力量。

3. 团体影响的行为效应（作用）：(1)社会助长效应(2)社会标准化倾向(3)社会顾虑倾向(4)社会惰化现象(5)极化现象与责任扩散效应(6)从众行为倾向。

四、团体的凝聚力 P158:

1. 含义：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. 高凝聚力团体特征：①有良好的团体气氛②有较强的吸引力、向心力③团体成员有较强的集体主义精神与责任意识④团体成员有强烈的归属感、尊严感、自豪感等集体主义的情感

3. 影响团体凝聚力的因素：(1)领导因素对团体凝聚力的影响(2)团体的同质性对凝聚力的影响(3)外部的压力对团体凝聚力的影响(4)团体内部的奖励方式对团体凝聚力的影响(5)团体成员的荣誉感、成就感、归属感等团队精神和情感对凝聚力的影响(6)团体的规模、规范与风气对凝聚力的影响(7)其他因素对团体凝聚力的影响

4. 团体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；反之，则凝聚力与生产效率成负相关。

五、团体的士气 P161：是指士气的本意即指军队作战时的集体战斗精神。其含义延伸到现代企业和组织的管理之中，表示团体的工作精神、服务精神和团队精神。

六、团体规范与团体压力 P163:

1. 团体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. 团体行为规范的类型主要有：①团体绩效规范；②团体形象规范；③社交约定规范是非正式场合的交往、礼仪与行为规定；④资源分配规范。

3. 从众行为：从众行为是很普遍的社会心理现象，如人们常见的人云亦云、随波逐流、随大流等，都蕴涵了从众心理的因素。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。

七、意见沟通 P166:

1. 意见沟通指的是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：意见沟通的程序是由六种基本要素构成的：

(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. 意见沟通的作用：(1) 为团体提供方向、资料等外部环境信息 (2) 提供内部信息 (3) 领导者与被领导者、企业与相关利益者增进了解的工具 (4) 调节人际关系增强凝聚力与士气，加强文化建设的手段 (5) 促进企业改革与推行某项决策的有效执行

八、意见沟通的方式和种类 P169：

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；

3. 从组织结构和流动方向上讲有：上向、下向、平行沟通的三种方式；

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。

九、意见沟通网络 P171：

1. 沟通网络 P171：由两个或两个以上沟通通道组成的结构形式称沟通网络。

2. 正式沟通网络形式：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

3. 非正式沟通网络形式：通过非正式渠道如小道得到的消息。

十、意见沟通障碍 P174：

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。

十一、团体的人机关系 P176：

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) 根据交往关系范围可以划分为：①个人之间的关系②个人与团体的关系③个人与组织的关系等。

(2) 按**交往关系**存续的时间可分为：①长期关系；②临时关系等。

(3) 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。

(4) 根据**交往双方的相互关系**状况，家霍尼又将团体人际关系分为：①逊顺型②进取型③疏离型。

(5) 我国学者经过修正又分为：①合作型。②竞争型。③分散型。

(6) 根据**分工不同**，团体人际关系类型中还有领导成员之间，以及领导者与团体成员之间的关系。

3. 人际关系的模型：李雷的刺激—反应模型；柏恩的 PAC 分析模型。

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 (4) 能力与专长 (5) 仪表

5. 人际关系障碍的原因：(1) 文化因素障碍；(2) 社会因素障碍；(3) 个体因素障碍；(4) 团体与组织结构因素障碍

6. 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。(4) 情境控制与联结原则。

十二、团体决策 P188：

1. 团体决策是指企业中的重大问题，在领导者的主持下，通过集体讨论作出最佳选择与决定的过程。

2. 团体决策的过程：(1)提出问题，识别问题，明确决策的目标。(2)问题的诊断阶段，也是发现、探索和拟定各种可能的行动方案过程。(3)动作选择过程。(4)实施方案并进行追踪决策，这是最末一道程序。

3. 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。

4. 团体决策方法：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。

十三、决策的类型 P190：

1. 根据**决策目标的战略地位**，可分为战略性决策和战术性决策（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）；
2. 根据**问题的性质**，可分为确定型、非确定型、竞争型决策；
3. 西蒙把决策分为：程序性和非程序性决策；
4. 根据**决策的价值取向**可分稳妥性与冒险性决策等。

十四、非确定条件下的决策准则 P193：

1. 可能达到最高回收额的“极大化最高准则”，即“大中取大”的赫威斯决策准则。
2. 可能达到最低回收额的“极大化最低准则”，即“小中取大”的瓦尔德决策准则。
3. 可能引起决策者避免最大遗憾回收额的“极小化最高准则”，即萨凡奇决策准则。
4. 机会均等准则。

十五、团体决策利弊分析：

1. **团体决策中的优点：**①集思广益，决策的信息完整全面；②集体讨论，采取头脑风暴法，激发想象力、创造性，决策的思路与观点多样；③能够增强成员的参与意识和积极认同的价值观念，提高员工的民主意识、对决策的认可、执行力与工作热情；④团体决策能够增强决策的科学性水平，大大提高决策的质量；⑤增加成员对决策的了解和信任，大大提高对决策接受性水平等。
2. **团体决策存在的问题：**(1)团体决策的冒险迁移与保守倾向。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团体中多数人的偏爱与从众心理的作用。④受冒险和保守价值估计的影响。(2)团体思维（小团体意识）。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，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，因而造成错误的决策。

十六、竞争、合作的含义 P197：

1. 竞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。

十七、团体冲突 P201：

1. 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。
2. **冲突过程：**冲突来源及潜在冲突、知觉与感受冲突、内隐及外显冲突行为、干预措施与解决冲突的方式、冲突结果等阶段
3. **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，处在四选一的矛盾状况时，便出现双重趋避式冲突。

4. 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。(5)管理压力冲突中的变异心理。

5. 管理心理学家们对解决团体冲突提出了如下有效的原则：

(1) 提倡和谐发展，引入竞争制，发展建设性冲突，消除破坏性冲突 (2) 提倡民主，鼓励员工发表不同意见 (3) 增加信息沟通，提倡意见交流，增加透明度，减少隔阂 (4) 健全 EAP 系统

6. 解决冲突的具体方法：①协商谈判法（即求同存异法）；②寻找外援法或仲裁调解法；③权力、权威法；④拖延与回避法，延缓解决问题，避免直接冲突；⑤其他，如合并与兼并法、转移目标法、教育与认知重构法、调整政策或策略方法、解体与重组法等。

第八章 组织行为与管理

一、现代的组织观念的特点 P206：

(1)组织是一个开放的系统；(2)组织是一个社会技术系统；(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。

二、组织的分类 P207-P208：

1. 按组织的规模大小，可以分为：小型的组织、中型的组织 and 大型的组织；
2. 按组织的社会职能分类, 可分为文化性组织、经济性组织和政治性组织等；
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；

三、组织的功能 P208：

1. 整合功能；2. 协调功能；3. 维护利益的功能: 正所谓“一荣俱荣，一损俱损” 4. 实现目标的功能

四、组织理论的形成与发展 P208：

1. 古典管理理论，韦伯对组织理论的发展具有深远的影响，被管理学界称为“组织理论之父”。并在1919年创立了官僚组织的模式。**2. 行为组织理论**(新古典组织理论)——强调人是组织中的灵魂，代表人物：梅奥、麦格雷戈、巴纳德、西蒙。**3. 现代组织理论**——组织是开放的理性模式：(1) 巴纳德的组织理论——社会系统学派(2) 德鲁克的组织理论——经验主义学派(3) 伯恩斯与史托克的组织理论——急剧变动环境(4) 霍曼斯的组织理论——系统理论(5) 李克特的“交叠群体”组织理论(6) 组织生命周期理论: 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。

五、组织设计 P212：指组织各部门之间关系的一种模式，即组织内部的构成方式。

1. 组织结构设计的基本变量 P212：

关键问题	答案提供
1. 任务细分为独立工作的程度	工作专门化
2. 对工作进行分类的基础是什么	部门化
3. 员工个人和工作群体向谁汇报	命令链
4. 一位管理者能有效地指导管理的员工人数是多少	控制跨度（7-12人）
5. 决策权归属于哪个层级	集权与分权

2. 基本的组织结构形式：(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 (3) 矩阵式组织结构 (4) 事业部式组织结构

3. 组织结构发展的新趋：团队结构（打破部门界限，可以快速组合，重组解散，）、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）、虚拟组织。

六、工作设计 P218:

1. 工作设计是指为了有效地达到组织目标，促成组织发展，而采取与满足工作者个人需要有关的工作内容、工作职能和工作关系的设计。工作设计的主要内容包括工作内容、工作职责、工作关系、工作结果和工作结果的反馈等五个方面

2. 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；②工作扩大；③工作丰富化。（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”。

七、组织变革的含义 P220-P221:

1. 组织变革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。

2. 组织变革的目的：(1) 完善组织结构。(2) 优化组织管理功能。(3) 营造组织和谐的社会心理气氛。(4) 提高组织效能。

3. 组织变革的动力：(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。

4. 组织变革的模式：(1) 有计划变革的总模式；(2) 勒温的变革模式：针对组织成员的心理态度和行为提出“解冻—变革—再冻结”的变革三步骤；(3) 卡斯特的变革模式；(4) 唐纳利的变革模式。

5. 组织变革的阻力与阻力的克服

组织变革的阻力：(1) 习惯及对它的依赖。(2) 对安全与未知的恐惧。(3) 经济原因。

来自组织对变革的阻力主要涉及以下几方面：(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。

变革阻力的克服：(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。

第九章组织文化与组织形象建设

一、组织文化的概述:

1. 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：精神文化层、制度文化层和物质文化层，精神文化层是组织文化的核心层。

(1) **精神文化层：**①组织经营哲学；②组织精神；③组织风气；④组织目标；⑤组织道德

(2) **制度文化层：**①工作制度。②责任制度。③特殊制度。④特殊风俗。

(3) **物质文化层：**①企业面貌；②产品的外观和包装；③技术工艺设备特性；④纪念物。

3. 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。

4. 组织文化的作用：行为导向作用；行为激励作用；行为协调作用；社会辐射作用

二、组织文化建设 P232:

1. 组织文化的**外延**: 包括经营文化(含公关、广告与信息文化)、管理文化、教育文化、科技文化、精神文化(含政治、思想、道德等)、娱乐文化以及各种文化活动。
2. 组织文化的**内涵**: 包括组织(企业)的经营观念、企业精神、价值观、企业文化行为、企业形象、企业文化素质以及全体员工对企业的责任感、荣誉感、归属感等。因此,组织文化建设的实质是强化组织(企业)精神理念、企业文化行为、企业形象的塑造与评估,以及企业文化素质(员工素质)的提高与增强。
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**步骤**: (1)调查分析阶段。(2)总体规划阶段。(3)论证试验阶段。(4)传播执行阶段。(5)评估调整阶段。(6)巩固发展阶段。
5. 组织文化建设的**心理机制**: (1)注意心理定势;(2)重视心理强化;(3)利用从众心理;(4)培养认同心理;(5)激发模仿心理;(6)化解挫折心理。

三、组织形象的评估 P236:

1. 所谓组织形象,就是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. **理解组织形象的特征**: (1)整体性;(2)主观性;(2)客观性;(3)动态性;(4)相对稳定性
3. **组织形象的功能**: (1)规范与导向功能;(2)凝聚与整合功能;(3)激励功能;(4)辐射功能

四、CI 战略 P239:

1. CI 是英文 Corporate Identity 的缩写,一般中文直译为“企业识别”; CIS 译为“企业识别系统”,或者“企业形象战略”。CIS 由企业理念识别(简称 MI、行为识别(简称 BI)和视觉识别(简称 VI)三个系统构成: ①MI-理念识别或策略识别,是指企业经营过程中的经营理念、经营信条、企业使命、企业目标、企业精神、企业哲学、企业文化、座右铭和经营战略的统一化。②BI-企业行为识别或企业活动识别,是企业实际经营理念与创造企业文化的准则,对企业运作方式所作的统一规划而形成的动态识别形态。③VI-企业的视觉识别,是指纯属视觉信息传递的各种形式的统一,是具体化、视觉化的传递形式,是 CIS 中分列项目最多、层面最广、效果最直接地向社会传递信息的部分。
2. **CIS 的功能**: (1)管理功能(2)识别功能(3)协调功能(4)应变功能(5)传播功能(6)文化教育功能。
3. **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
4. **CIS 设计与导入的步骤**: (1)提出 CIS 计划;(2)调查与分析;(3)确定企业理念;(4)行为与视觉设计;(5)发布 CIS;(6)CIS 实施。

第十章 领导行为与管理

一、领导与领导者的概念 P243. :

1. **领导**: 领导的实质是指引和影响个体、团体或组织在一定条件下实现所期望目标的行为过程。
2. **领导者**: 领导是一种行为或过程,领导者则是实施领导行为或领导过程的特定个人。

二、领导的功能:

1. 领导功能是指领导行为在组织中的影响和作用,主要包括一般功能和角色功能:
(1)领导者的角色功能:表10 -1 明茨伯格对领导者角色的归纳

角色		角色描述
人际关系角色	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
	领导人	负责激励和动员下属,负责人员配备、培训和交往的职责

	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
信息传递角色	监听者	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
	发言人	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
决策制定角色	企业家	寻求组织和环境中的机会，制定“改进方案”以发起变革，监督某些方案的策划
	危机管理者	当组织面临中大的、意外的动乱时，负责采取补救措施
	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

2. 领导者的影响力：领导者的影响力可以归纳为权力性影响力和非权力性影响力。(1)**权力性影响力：**称为职位性或强制性影响力。此种影响力是由社会的正式组织与团体赋予个人的职务、地位、权力与资历等构成的。包括威胁力、奖赏力、合法的正统力、规范力、法人代表力等。权力影响力由**传统因素、职位因素和资历因素**三种构成。(2)**非权力性影响力**称为自然影响力，是由领导者的自身素质与行为造成的，与领导者的地位与权力无关。非权力性影响力主要由品格、才能、知识、情感等因素构成。

3. 提高领导者的影响力的途径：从激励作用来看，在领导者的影响力诸因素中，非权力性因素起到主要作用和较长久的作用；权力性因素起次要和短期的作用。通常，领导者权力性因素作用的大小，受到非权力性因素的影响。主要途径是提高非权力性影响力和正确使用权力性影响力。(1)**提高非权力性影响力因素要注意：**领导者要加强自我意识与品德修养，做到作风正派、恩德高尚、关心他人、团结同事、秉公自律和清正廉洁；领导者要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，提高自己的科技、文化和知识素养；领导者要在实践中加强锻炼，提高自己的能力水平，包括抽象思维能力、决策能力、创造能力、专业技术与操作能力、社会交往能力、社会适应与管理能力等；要密切联系群众，注意高尚情操的培养，对员工要热情友好，不能居高自傲、态度生硬、以势压人。(2)**正确使用权力性影响力要做到：**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；要秉公自律，为政清廉，赏不避仇，罚不避亲，不以权谋私；要善于用人和授权，大权集中，小权分散，不专权独断；要深入实际调查研究，亲自动手，具体指导，不当甩手掌柜；要虚心听取群众意见，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。

三、领导的类型 P248-P249:

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。

2. 领导方式（或作风）类型：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，提出了专制型、民主型、放任型三种类型的领导。

3. 现代领导类型：（1）独裁专制型（2）经济保健型（3）支持帮助型（4）协同合作型

四、西方领导体制的发展 250:

1. 家长制的行政领导:家长制的行政领导是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:经理制领导是社会化大生产时期企业领导的领导体制。3. 职业“软专家”领导。4. 专家集团领。5. 新型的知识经理人领导

五、我国领导体制的发展 P252:

(1) 一长制(1945-1956); (2) 党委领导下的厂长分工负责制(1956-1966); (3) “十年动乱”期间(1966-1978); (4) 恢复党委领导下的厂长负责制(1978-1984)党的十一届三中全会以后, 随着改革开放的推行, 企业领导体制也进行了改革; (5) 厂长(经理)负责制(1984-1992); (6) 公司制(1992-2000)。 (7) 探索企业经营管理人职业化、市场化(2000年至今)。

六、合理的领导结构 P253:

领导结构包括领导组织结构和领导素质结构。重点领导素质结构: (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、宣传和公关能力等。(4) 心理结构, 是指领导班子成员气质、性格、品行等个性特征。

七、领导特质理论 P254:

1. 传统的特质理论: 认为领导者的品质来源于生理遗传, 是先天具有的, 且领导者只有具备这些特性才能成为有效的领导者。
2. 现代的特质理论: 认为领导者的特质并非全是与生俱来的, 可以在实践中形成, 也可以通过训练和培养的方式予以造就。

八、领导作风理论 P255:

1. 李克特的领导系统 四类系统: 专制集权式、仁慈集权式、协商民主式和参与民主式领导。李克特认为参与民主式作风的领导者是卓有成效的。2. 领导“连续统一体”模型。

九、领导行为理论 P257:

1. 密执安大学的领导行为研究; 2. 领导行为四分图理论及其发展; 3. 管理方格理论; 4. 领导行为PM分析模型。

十、领导情势(权变)理论 P259:

1. 情势(权变)理论: 领导行为要以时间、地点、条件为转移, 便是领导权变理论的实质。领导权变理论主要研究与领导行为有关的情境因素对领导效力的潜在影响, 如被领导者的特征、环境因素及领导者与被领导者的关系, 在不同的情境中, 不同的领导行为有不同的效果, 所以又被称为领导情境理论。
2. 领导生命周期理论: 是由赫塞(Paul Hersey)和布兰查德(Ken Blanchard)提出的一种重视下属成熟水平对领导影响的情景理论。
3. 费德勒的权变理论: 美国心理学家费德勒(F. Fiedler)经过15年的调查, 提出了一个“有效领导的权变理论”。LPC 问卷: 费德勒延用“以任务为中心”还是“以人为中心”领导方式, 开发了“最难共事者问卷”, 用以确定领导者的人格特征和行为方式。

下属成熟度		领导风格	
第一阶段	这些人对于执行某任务既无能力又不情愿。他们既不胜任工作又不能被信任	命令型	由领导者进行角色分类, 并告知人们做什么, 如何做、何时以及何地去完成不同的任务。它强调指导性行为, 通常采用单向沟通方式
		高工作—低关系	
第二阶段	这些人缺乏能力, 但愿	说服型	领导者既提供指导性行为, 又提供支持性

	意执行必要的工作任务。他们有积极性，但目前尚缺足够的技能	高工作—高关系	行为。领导者除向下属布置任务外，还与下属共同商讨工作的进行，比较重视双向沟通
第三阶段	这些人有能力，却不愿意干领导者希望他们做的工作	参与型	领导者极少进行命令，而是与下属共同进行决策。领导者的主要作用就是促进工作的开展和沟通
		低工作—高关系	
第四阶段	这些人既有能力又愿意干让他们做的工作	授权型	领导者几乎不提供指导或支持，通过授权鼓励下属自主做好工作
		低工作—低关系	

十一、领导理论的新进展 P264-P265:

20世纪80年代开始，尤其是90年代以来，很多学者与实际工作者提出了新的领导理论，如魅力型领导理论、交易型领导理论、变革型领导理论等。

十二、领导者的选拔 P265:

- 1. 选拔领导人才的原则与素质标准:** (1) 德与才 (2) 绩与效 (3) 轻与老 (4) 识与能 (5) 稳与新。
- 2. 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。
- 3. 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。

十三、领导者和考核与评价 P267:

1. 考评的目的在于识别、激励、监督与晋升提拔德能勤绩优秀的领导人才。
2. 具体有如下作用: ①识别作用。②激励作用。③自我完善与成长作用。④为领导干部的奖评、晋级、提升和选拔、培训，提供定性与定量的测评和调查依据。
3. 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。
4. 具体的方法: (1) 目标考评法; (2) 群众测评法; (3) 专家评估法; (4) 情境模拟考评法; (5) 调查研究法; (6) 比较测评法; (7) 统计分析法; (8) 自我述职法