

# 绪论

## 第一节 组织行为学的概念和研究内容

1、[单选、简答]对于组织行为学的概念，我们需要把握的几点：

(1)组织行为学的研究对象是人的心理和行为的规律性。

(2)组织行为学的研究范围是特定组织中人的心理和行为规律。

(3)组织行为学的研究目的是提高预测、引导及控制人的行为的能力，以提升工作绩效及员工满意度。

2、[多选、简答]组织行为学的学科性质。

(1)跨学科性。 (2)系统性。 (3)权变性。 (4)实用性。 (5)科学性。

3、[单选、多选]组织行为学的研究对象决定了其研究内容，即研究一定组织中人的心理和行为的规律。组织行为学的研究内容可细分为个体心理与行为、群体心理与行为、组织心理与行为三个层次。

## 第二节 组织行为学的产生与发展

1、[多选]组织行为学是在组织管理学和人事管理学的基础上产生和发展而来

2、[单选、简答]组织行为学的发展。

第一阶段：20 世纪初到 20 世纪 30 年代，以泰勒、韦伯和法约尔等为代表，把组织看成是一个封闭的理性模式。

第二阶段：20 世纪 30 年代至 20 世纪 60 年代，以梅奥、麦格雷戈等为代表，把组织看成是一个封闭的社会性模式。

第三阶段：20 世纪 60 年代至 20 世纪 70 年代，以费德勒等人为代表，把组织看成是开放的模式，从原来的封闭观念转向开放观念是一大进步。

第四阶段：20 世纪 70 年代至今，综合前三个阶段之所长，把组织看成是一个开放的

社会性模式，要求把组织行为学的研究转变到社会文化这一更深的层次上。

3、[单选、简答]古典管理学理论的局限：

- ①把员工看成是经济人
- ②强调独裁式管理。
- ③把组织看成是封闭的系统。

### 第三节 组织行为学的研究过程与研究方法

1、[单选、简答]组织行为学的研究方法。

(1)观察法。观察法是指借助人的感官和各种测量仪器直接对研究对象进行观测，观察员工的工作过程、行为、内容、工具等，进行分析与归纳总结，并将观察结果记录下来的方法。

(2)调查法。调查法根据收集资料的方式不同，主要分为访谈法和问卷法。

(3)个案分析法。研究者通过对个体、群体或组织整体情况较长时间的连续调查、了解，全面收集资料，从而研究其心理发展变化的全过程，得出研究结论的方法称为个案分析法。

(4)实验法。实验法是指在人为控制的环境下精确操纵自变量从而考察因变量如何因其而变化，进而研究变量间相互关系的方法。

(5)心理测验法。心理测验法是采用标准化的心理测量量表或精密的测量仪器来测量被试者的方法。

(6)情景模拟法。情景模拟法具有针对性、客观性、预测性和动态性等方面的特征，因而信度和效度较高。

# 第一篇 个体心理与行为

## 第一章 个性与个体行为分析

### 第一节 人性假设

1、 [单选]亚当·斯密是资本主义古典政治经济学的创始人，他于 1776 年发表代表著作《国民财富的性质和原因的研究》(也称《国富论》)。

[单选、简答]亚当·斯密的贡献：

亚当·斯密提出了“经济人”的观点，即经济活动产生于个人利益基础上的共同利益，在追求个人利益最大化的同时，必须要兼顾其他人的利益，在此基础上产生了共同利益，进而形成总体社会利益。

2、 现代管理是以人为中心的管理

3、 [简答]X 理论的基本观点：

(1)多数人天生就是懒惰的，都尽可能逃避工作。

(2)多数人都是胸无大志，不愿负任何责任，甘愿受别人的指挥和领导。

(3)多数人的个人目标和组织的目标是相互矛盾的，必须用强制、惩罚的办法才能迫使他们为了达到组织的目标而努力工作。

(4)多数人从事工作的目的在于满足基本的生理需要和安全需要，所以只有金钱和其他物质利益才能激励他们努力工作。

(5)人大致可以分为两类，大多数人具有以上特性，属于被管理者，少数人能克制自己的感情冲动进而成为管理者。

4、[简答]基于“经济人”假设的管理。

- (1)采用任务管理的方式进行管理。
- (2)管理工作只是少数人的事情，与工人无关。
- (3)实施明确的奖惩制度。

5、[单选、简答]“社会人”假设的基本含义。

“社会人”假设产生于20世纪30年代至50年代，认为人们在工作中得到的物质方面的利益在调动其生产积极性方面只是起到次要作用，人们最重视的是在工作中与周围人群形成的良好的关系，良好的人际关系是调动人的生产积极性的决定性因素。梅奥的人际关系学说是这一假设建立的基础。

6、[简答、论述]基于“社会人”假设的管理。

(1)管理人员不应该只是关注生产任务的完成情况，还应该把关注点放在关心人、满足人的需要上。

(2)管理人员在注重指挥、监督和控制等的基础上，还要关注员工之间的人际关系，努力提高员工对组织的认同感、归属感和整体感，激起员工对组织的奉献精神，培养员工的群体意识，进一步增强组织的凝聚力。

(3)在实行奖励措施时，应主张实行集体奖励制度而不是主张实行个人奖励制度。

(4)管理人员的职位要进行轮换，不应该只局限于计划制订、组织工序、产品检验等，而应在员工和上级之间起到联络人的作用，负责上下级之间的信息沟通。一方面，要倾听员工的意见，了解员工的情感和需求；另一方面，要将上级的命令和意图精准地向下传达，并监督和贯彻执行。

(5)主张“参与管理”的管理方式。参与管理就是不同程度上让员工或下级参与到企业政策的有关讨论当中。

7、 [单选]马斯洛提出的“自我实现人”是指人都需要发挥自己的潜力，表现自己的才能，只有人的潜力充分发挥出来，人的才能充分表现出来，人才会感到最大的满足。

8、 [单选、简答]Y理论的主要观点。

麦格雷戈在总结并归纳马斯洛、阿吉里斯及其他人类似观点的基础上，结合实践中的管理，提出了著名的Y理论，主要观点如下：

(1)厌恶工作不是普通人的本性。

(2)外部的控制及惩罚带来的威胁不是促使人们努力达到组织目标的唯一手段。

(3)一般人在适当的条件下，不但能够承担一定的责任，还会乐于追求责任。

(4)在人群中广泛存在并分布着高度的想象力、智谋和解决组织中各种各样问题的创造性力量。

(5)员工自我实现的需要和主动完成组织工作的意向，使得组织绩效更加富有成果。

(6)在现代工业化社会条件下，普通人的智力只是得到了部分发挥。

9、 [多选、简答、论述]基于“自我实现人”假设的管理。

(1)管理重点的变化。“自我实现人”的假设把管理的重点从重视人的因素转移到重视工作环境上面。

(2)激励方式的转变。“自我实现人”假设认为，对于人来说，最根本且起长远作用的是那些内在的激励因素，如在工作中获取知识，增长自我才干，充分发挥自己的才能等。

(3)管理制度的变化。“自我实现人”假设主张管理权限的下放，建立参与和决策制度、提案制度、劳资会议制度及制订发展计划，让员工选择自己喜欢的工作等，这些都能在一定程度上让员工展示自己的才能，达到自己所希望的成就。

(4)管理职能的改变。以“自我实现人”假设为出发点，管理者的主要任务在于尽可能为员工充分发挥自己的才能创造良好的条件，减少和消除员工在自我实现过程中所遇到的障

碍。

10、[多选、简答]基于“复杂人”假设的管理。

- (1)采用不同的组织形式来提高管理效率。
- (2)采用富有弹性的、灵活多变的领导方式。
- (3)关注个体之间的差异性。

## 第二节 关于个体行为的解释

1、 [多选、简答]华生的行为主义理论的主要内容。S--R

- (1)学习是建立条件反射的过程。
- (2)心理学研究的是可以测量的刺激和反应。
- (3)行为源于后天学习。
- (4)刺激影响行为。

2、 [多选、简答]新华生主义的主要理论。S—O---R

- (1)托尔曼的理论。
- (2)赫尔的理论。
- (3)斯金纳的理论。

3、 [单选]赫尔是内驱力理论的主要代表人物。

4、 [多选]内驱力主要有两种：原始性内驱力和继发性内驱力。

[名词解释]继发性内驱力：是指情境（或环境中的其他刺激），这种情境会随着原始性内驱力的下降而成为一种内驱力。

5、 [单选]美籍德国人库尔特·卢因是著名的社会心理学家，群体动力论的创始人。

6、 [名词解释]人的行为：是指人的有目的的活动，包括人的欲望、动机、情感、态度及意志在行为上的表现。

7、 [多选、简答]人的行为的基本特征。

(1)目的性。(2)自主性。(3)社会性。(4)连续性。(5)持久性。(6)可塑性。

8、 [多选、简答]个体对于刺激反应的几种情况。

(1)同一刺激对于不同的个体会引起相同的行为。

(2)同一刺激对于不同的个体会引起不同的行为。

(3)不同刺激对于不同的个体会引起相同的行为。

### 第三节 影响人的行为的心理因素分析

[名词解释]心理过程：是人的心理活动发生、发展的过程，它是指在客观事物的作用下，在一定的时间内，大脑反映客观现实的过程。

人的心理分为：心理过程和个性心理

[多选]心理过程包括认识、情感与意志过程。

[多选]认识过程是人的心理过程的初始阶段，它是通过个体的感觉、知觉、记忆、想象、思维等活动对事物属性及各方面联系的综合反映过程。认识过程是个体心理活动过程的基础，是个体行为发生的前提条件。个体心理的认识过程包括对事物的认知阶段和知识阶段。

[名词解释]意志：是个体自觉地确定目的，根据目的调节、支配行动，并努力克服困难，实现预定目标的心理过程。

[多选、简答]意志活动的特点。

(1)意志活动是有意识、有目的的活动。

(2)意志活动是自觉克服困难的活动。

(3)意志活动是由一系列的随意活动实现的。

[多选、简答]良好意志品质的表现。

(1)坚毅性。坚毅性是指个体能正确地理解社会要求和利益，在行动中有坚定的目的，

能克服困难和障碍去完成既定的目标。

(2)果断性。果断性是指个体能够迅速地估计所发生的情况，立即做出决定，并毫不迟疑地去执行决定。

(3)自制性。自制性是指个体在行动中，善于控制自己的情感，约束自己的言论，节制自己的行动。

[名词解释]个性心理：又称为人格，是个体带有倾向性的、比较稳定的、本质的心理特征的总和。

[单选、多选]人的个性心理主要是由个性倾向性和个性心理特征两大部分组成的。

## 第二章 个体心理与行为

### 第一节 需要、动机与行为

[多选、简答]需要的特点。

(1)指向性。(2)多样性。(3)层次性。(4)潜在性。(5)可变性。(6)社会制约性。

[论述、案例分析]需要与动机的关系。

需要和动机既相似，又有着严格的区分。需要是人的积极性的基础和根源所在，动机则是推动人类进行活动的直接原因。当一个人的需要具有某种特定目标时，这种需要才会转化为动机。所以，动机是在需要的基础上产生的。但是需要并不必然会导致动机的产生。需要转化为动机必须具备两方面条件：一是需要对象的确定；二是需要达到一定的强度，当需要的强度在某种水平上时，才可能变成动机并引发行为。

[多选、简答]动机的三种机能。

动机具有原始性、内隐性及实践活动性的特征，因此其具有以下三种机能：

(1)始发机能：动机是个体行为发生的直接动因。



(2)选择机能：动机能指导人们作出相应选择，使得行为朝着既定方向、预期目标前进。

(3)强化机能：行为结果的好坏，会驱使动机重复出现或不再出现。

[论述]动机与行为的关系。

一般来说，动机是行为发生的直接内动力，行为是动机的外在表现。动机和行为的复杂

关系具体表现如下：

(1)同一动机可以引发多种不同的行为。

(2)同一行为可以源自不同的动机。

(3)一种行为可能由多种动机所引发。

(4)合理的动机可能会引起不合理的甚至错误的行为。

(5)错误的动机有时会被外表积极的行为所掩饰。

总之，人的动机和行为之间的关系是很复杂的。

不论动机和行为的关系如何复杂，都能明显地揭示出需要、动机及行为之间的关系及其发展规律，即需要→心理紧张→动机→目标导向行为→目标行为→需要满足→新需要产生。遵循这样的规律，管理者即能从宏观上掌握下属的心理，并能据此制定相应的较为科学的管理措施，高效实现组织目标。

## 第二节 价值观、态度与行为

[名词解释]价值观：是指一个人对周围客观事物（包括人、事、物）的意义、重要性的总评价和总看法，是—个人基本的信念和判断。

[单选、多选]价值观的属性包括内容属性和强度属性。内容属性指某种行为模式或存在状态是否重要。强度属性界定的是某种行为模式或存在状态的重要程度。

[简答]价值观对于组织行为的重要作用。

(1)价值观是研究各个成员对组织认同程度的核心衡量指标。

(2)价值观是了解组织成员的态度及动机的基础，管理者可在此基础上对组织成员进行行为分析。

(3)价值观会使个体对那些不被其所在群体或组织接受的信仰、态度及行为进行合理化，以解决内心的冲突，进而提高个体的道德感和自我效能感，以便在组织中保持和维护自己的尊严。

(4)价值观会影响企业领导人的决策行为。

[单选、多选]态度的心理结构由三种成分构成：知觉成分、情感成分及行为意向成分，这三者合称为态度的 ABC 模型。

[简答]态度在工作中的功能。

(1)调整功能：能够帮助个体更好地适应各种环境，并把这种态度作为今后行为的基础。

(2)自我保护功能：能使得个体在受到挫折时更好地保护自己。

(3)价值表现功能：个体能够借用其所持有的态度来表现自己所推崇的价值观。

(4)知识功能：在个体所能知觉到的外部世界中寻求一种稳定、一致的或者可预测的行为倾向。

[简答]态度对行为的影响。

(1)态度影响认知和判断。

(2)态度影响行为效果。

(3)态度影响忍耐力。

(4)态度影响相容性。

[名词解释]工作满意度：是指人们体验到的一种愉悦或积极的情绪状态，这种情绪状态是人们通过对自己的工作或工作经验进行评价而产生的。

[多选、简答]工作满意度的主要影响因素。(重点)

(1)挑战性的工作。(2)公平的报酬。(3)支持性的工作环境。(4)和睦融洽的同事关系。

### 第三节 知觉与行为

[名词解释]知觉：是指直接作用于感官的客观事物的整体属性在人脑的反映。

[多选]知觉的特征包括：

(1)知觉的选择性。(2)知觉的整体性。(3)知觉的理解性。(4)知觉的恒常性。

[多选]社会知觉的特征包括：

(1)认知对象的独特性。(2)知觉过程的双向作用性(3)信息加工过程的特殊性。

[多选]知觉过程一般可以划分为五个阶段：观察、选择、组织、解释及反应。

[多选]知觉的主观因素主要有以下几种：

(1)兴趣和爱好。(2)需要和动机。(3)知识和经验。(4)个性特征。

[多选、简答]知觉对象的特征。

人们在知觉事物时，会根据对象的特征进行组织、整合。这种整合遵循以下规则：

(1)接近律：在时间、空间上接近对象，有被知觉为同类的倾向。

(2)相似律：具有相似性的对象往往容易被知觉为一组。

(3)闭锁律：人们能够把分散但是具有一定联系的知觉对象的反映综合起来，形成一个整体。

(4)连续律：在空间和时间上有联系的对象往往容易被视为一个整体。

[选择题]近因效应：指人们在知觉过程中，最后给人留下的深刻印象会冲淡过去获得的印象，并对以后对该对象的社会知觉产生强烈的影响。

[名词解释]晕轮效应：指人们在知觉过程中，常从或好或坏的局部印象出发，进而扩展

到全部的或好或坏的整体印象。

[选择题]投射效应：也称为假定相似，通常指人们通过将自己的品质投射到他人身上，从而形成的关于他人的印象。

[选择题]对比效应：指在对两个或两个以上的对象进行知觉时，人们总是会不自觉地将其放在一起进行比较，而不考虑客观的标准。

[选择题]刻板效应：指对某一类事物或人产生的一种较为固定的、具有概括件的、笼统的印象。

[多选]凯利进一步补充了海德的归因理论。他认为，当我们观察个体的行为时，总会试图判断这种行为的发生是由于内部原因还是外部原因造成的。这种判断在相当大的程度上由三个要素决定：特殊性、共同性及一贯性。

[单选、多选]韦纳从成功与失败这两个角度对归因问题进行研究。在他看来，能力、努力、任务难度、运气是人们在解释成功与失败时知觉到的四种原因，他将这四种主要原因划分为控制点、稳定性及可控性三大维度。

## 第四节 个性与行为

[名词解释]个性：是个体拥有的，并带有倾向性的、经常的、本质的、比较稳定的心理特征和品质的总和，存在于个体的生理素质基础之上，并在一定的社会历史条件下通过社会实践活动形成和发展。

[多选]个性的特征包括差异性、倾向性、稳定性、整体性和社会性。

[论述、案例分析]气质的类型及其特点。

后人把人的气质分为四种类型：胆汁质、多血质、黏液质及抑郁质。

[单选、多选]通常将能力分为两种：一般能力和特殊能力。一般能力也称为智力，包括观察能力、记忆能力、思维能力及想象能力等，是人们完成一切活动所必需的。特殊能力指

在特殊活动领域发生作用的能力，如节奏感、色彩鉴别力等。

[多选]能力发展的影响因素包括：

(1)自然素质。 (2)社会实践 (3)个性因素。

个性是性格中最为重要，最为显著的心理特征

[多选]性格的分类包括：

(1)依据心理活动的优势性，可以将性格类型划分为理智型、情绪型及意志型三种。

(2)根据个体对现实的态度是倾向于内还是倾向于外，可以将性格类型划分为外倾型和内倾型。

(3)根据个体独立性的不同，可以把性格类型划分为独立型和顺从型。

(4)五种性格特征。五种性格特征是外向与内向、情绪适应性、易相处性、谨慎程度、接受新经验的开放度，简称 Big Five。

[简答]性格的培养要注重的几个方面。

(1)建立正确的个性倾向系统。 (2)培养坚强的意志。 (3)形成自我教育能力。

[简答]情绪的特征。

(1)情绪的非自发性。 (2)情绪的短暂性 (3)情绪是一种主观意识体验。

(4)情绪会产生生理唤醒。

[多选]情绪之间的差异可以从以下三个维度给予划分：情绪的种类、情绪的强度、情绪的频率和持久性。

[名词解释]情绪劳动：是指员工在工作中表现出令组织满意的情绪状态。

## 第五节 组织承诺与组织公民行为

[名词解释]组织承诺：也叫“组织认同感”“组织归属感”，是员工对于特定组织及其目标的认同、情绪依赖及参与程度。

[多选]组织承诺的三因素为感情承诺、持续承诺和规范承诺。

[名词解释]组织公民行为：是指个体的行为是自主的，并非直接或外显地由正式的奖惩体系引发的，一般包括无私并主动地帮助他人、主动参与组织活动、承担超过常规的任务要求等。

[简答]组织公民行为的特点。

(1)人们除了致力于实践组织的规定事项以外，还会经常主动自发地付出额外的心力，从事一些直接或间接有利于组织的事情。

(2)组织公民行为是一种自我裁量的自动自发行为。

(3)组织公民行为的出现与正式的报酬并不直接相关。

(4)组织公民行为对于组织长期效能及成功运作有关键性作用。

[简答]组织公民行为的作用。

(1)它是一种自愿的合作行为，能自觉维护整个组织的正常运行，减少矛盾和冲突。

(2)它能使得组织所拥有的资源摆脱束缚，投入到各种各样的生产活动之中。

(3)它能促进普通员工及管理人员生产效率的提高。

(4)它能有效协调团队成员和工作群体之间的活动。

(5)它能构建良好的企业文化，增强组织的吸引力和留住优秀人才的能力。

(6)它可以在无形中影响组织的绩效。

## 第二篇 群体行为及其管理

### 第三章 群体行为基础

#### 第一节 群体概述

[简答]群体的作用。

(1)完成组织任务。 (2)满足成员的心理需要。 (3)进行有效的信息沟通。

(4)协调人际关系。(5)促进成员间的相互激励。

[多选]塔克曼(Tuckerman)和詹森(Jensen) (1977)认为，群体的发展要经历五个阶段：

形成阶段、震荡阶段、规范化阶段、执行阶段和中止阶段。

群体的类型：群体发展的最高层次是集体。

① 按照构成的原则和方式，可以把群体分为正式群体和非正式群体。

1、正式群体是指有文明规定的、由一定社会组织认可、有明确的组织结构、职务分配

清晰的群体。

正式群体还可以细分为：命令型群体和任务型群体。

2、非正式群体是指没有明文规定。没有正式结构，不是由组织确定，而是在成员某种

共同利益基础上，为满足社会交往的需要。在工作环境中自然形成的群体。

群体的作用：

① 完成组织任务 ②满足成员的心理需要 ③进行有效的信息沟通 ④协调人际关系

⑤促进成员间的相互激励

群体发展的 5 个阶段：形成阶段、震荡阶段、规范化阶段，执行阶段和中指阶段。

## 第二节 群体行为解释

- 1、 [名词解释]角色期待：是指在某个特定情境中别人认为你应该表现出什么样的行为。
- 2、 [名词解释]群体规范：是指群体成员认同与共同遵守的行为标准和准则。
- 3、 [单选、多选]群体规范的形成受模仿、暗示、从众等社会心理因素的影响。

### 4、角色：

角色认同 角色直觉 角色期待 角色冲突

### 5、 [简答]群体规范的作用。

- (1)群体规范能起到群体的支柱作用。
- (2)群体规范能起到评价标准的作用。
- (3)群体规范能起到群体动力的作用。
- (4)群体规范具有行为导向和矫正作用。

### 6、 [多选]群体凝聚力的表现形式可划分为以下几种：

(1)自然凝聚力。 (2)工作凝聚力。 (3)领导者凝聚力。 (4)情感凝聚力。

7、 [名词解释]协同效应：是指由两种以上的物质相互作用所产生的效果不同于单一物质作用的总和，简单地说，就是“ $1+1>2$ ”。

### 8、 [多选]常用的群体决策方法有头脑风暴法、名义小组法、德尔菲法、电子会议法。

### 9、 [多选、简答]群体决策的优点。

- (1)可以集思广益，博采众长，观点多样，信息和知识更全面。
- (2)决策更加民主化，更容易被组织接受。

### 10、群体决策的弊端：

①其成员收到群体压力，往往不敢提出不同意见，只是随声附和或保持沉默。这必定会遏制创造性，导致决策失误。



- ② 耗时太多
- ③ 掩盖个人责任
- ④ 易与变是非之争为意气之争

### 第三节 非正式群体与管理

[简答]非正式群体的特点。

- (1)非正式群体是自发形成的。
- (2)非正式群体主要靠兴趣、情感、共同需要等情感因素来维持。
- (3)非正式群体的领导者具有极大的吸引力。
- (4)非正式群体有强有力的群体规范。
- (5)非正式群体具有很强的凝聚力。
- (6)非正式群体的内部信息传递畅通、迅速。
- (7)非正式群体大多数具有自卫性和排他性，同时还具有相对的不稳定性。

[多选、简答]非正式群体的作用。

非正式群体的积极作用：

- (1)弥补正式群体在满足需要上的不足。
- (2)满足成员对信息沟通的需要。
- (3)可以成为正式群体凝聚力强度的晴雨表。

非正式群体的消极作用：

- (1)容易产生抵触情绪。
- (2)影响工作效率
- (3)容易传播谣言。
- (4)会产生破坏作用。

加强对非正式群体的引导和管理：

- ① 正式并且正确认识非正式群体
- ② 区别对待不同的非正式群体
- ③ 注意做好非正式群体中核心人物的工作。

## 第四章 沟 通

### 第一节 沟通及其分类

[名词解释]沟通：是指两个或多个主体之间交换信息、思想及情感的过程。

[多选、简答]沟通的功能。

沟通是组织管理和人际交往的一项重要手段，在管理活动中具有重要的地位。沟通主要

有以下重要功能：

(1)传递信息。沟通的首要功能就是传递信息。

(2)推进了解。 ①理解群体目标。 ②了解群体反映的问题。 ③增进彼此关系。

(3)控制行为。有效的沟通能够影响和改变他人的行为。

(4)协调关系。沟通在协调群体成员人际关系方面起着举足轻重的作用。

(5)帮助决策。决策的基础是对信息的准确把握。

[简答]沟通过程构成要素分析。

一个完整的沟通过程包括以下七个部分：

(1)发讯者，即信息源头。 (2)信息，承载着各种信息的逻辑体。

(3)编码，将信息转变成文字、语言、手势等符号的形式表达码。

(4)媒介，即信息传递的载体和通道。

(5)译码，将接收到的信号形式转变为接收者可以理解的、有特定符号意义的信号形式。

解码水平的高低将会直接影响信息被接受的精准程度。

(6)收讯者，信息传递的目标受众，可能是一个人，也可能是组织的群体。

(7)反馈，即发送者对接收者信息接收情况的一种了解。

[简答]沟通网络类型比较。

每一种类型的沟通网络都有各自的优缺点，其差异可以用下表表示。

沟通网络类型	解决问题速度	信息精确度	组织化	士气	工作变化弹性
链式	较快	较高	慢，稳定	低	弱
轮式	快	高	迅速，稳定	很低	较弱
环式	慢	低	不易	高	强
全通式	最慢	最高	最慢，稳定	最高	最强
Y式、倒Y式	较快	较低	不一定	不一定	较强

[简答]非正式沟通的特点。

- (1)非正式沟通的渠道具有灵活性、松散性、随意性。
- (2)非正式沟通的内容非正式化，更易表露出入的真实想法。
- (3)非正式沟通信息的真实性待定。
- (4)非正式沟通的速度快、灵活自如。
- (5)非正式沟通信息的情感性强。
- (6)非正式沟通具有一定的派生性。
- (7)非正式沟通有时具有个人目的性和非组织目标性。

[简答]双向沟通的优缺点。

(1)优点：信息传递有反馈环节，准确性有所提升；信息接收者拥有反馈意见的机会，增强了参与感，容易保持良好的气氛和人际关系，帮助沟通双方建立感情联系。

(2)缺点：信息发出一方随时可能受到信息接收者的质疑、批评或挑剔，这会给信息发出方造成一定的心理压力；沟通较为费时，信息传递速度也较慢。

## 第二节 沟通的障碍及改善

[简答]有效沟通的特征。

(1)信息的准确性。(2)信息的完整性。(3)信息沟通的及时性。

[简答]有效沟通的技能。

(1)改善沟通环境。(2)有效反馈。(3)有效授权 (4)有效训导。

(5)完善沟通网络。

## 第三节 互联网时代的沟通

[单选、多选]网络对沟通的影响更多地体现在互联网相关技术对沟通方向、沟通方式及沟通网络等方面的影响上。

[多选、简答]网络时代的沟通特征。

(1)扁平化的沟通流程。(2)透明化的沟通模式。(3)互动化的沟通活动

(4)沟通对象个性化。(5)沟通趋于电子化。

## 第四节 跨文化沟通

[名词解释]跨文化沟通：指的是不同文化背景的人之间的沟通。

[名词解释]文化：是指由某一群体的人们发展、共享并代代相传的行为方式，即某一组织特有的行为特征。

[单选、多选]不同文化背景的人在进行沟通时可能会遇到一些障碍，主要体现在文化差异、民族文化优越感、语言差异、非语言差异四个方面。

[简答]跨文化沟通的原则。

(1)没有证实相似性之前，应先假定对方与你不同。

(2)强调描述不是解释或者评价。

(3)换位思考，在传递信息之前，先把自己置身于接收者的立场上。

(4)假定你的理解正确，还要进行更为深入的考察，不要想当然。

[简答]跨文化沟通的技能。

(1)树立共同的价值观，找到必要的切入点和共同点。

(2)加强跨文化培训。

(3)海外管理人员本土化。

## 第五章 团队

### 第一节 团队概述

[名词解释]团队：是指两个或两个以上的个体相互作用和协作，以便完成组织预定的某项目标的最小单位。

[简答]团队的特征。

(1)价值观共识化。 (2)团队工作的主旨是委托和授权。

(3)团队成员平等、信任、注重交流。 (4)高素质的员工是关键。

## 第二节 团队建设与管理

[单选、多选]每个团队都会以不同的建立方法经历三个发展阶段：组建期、激荡期、规范期。

团队建设的心理机制：

① 情绪认同 ② 共生效应 ③ 心理相容 ④ 共同的信念 ⑤ 参与心理

[简答]虚拟团队的特征。

(1)团队成员具有共同目标。 (2)团队成员地理位置的离散性。

(3)采用电子沟通方式。 (4)宽泛型的组织边界。

[简答、论述]虚拟团队的作用。

(1)虚拟团队允许分散性组织最大限度地发挥其专长，而不需要实质性的个体物理流动。

完成一项任务所需的专家也许分布于各个地区，虚拟团队可促进这些人力资源专心关注于某一问题，并不需要实质性的人员流动。

(2)虚拟团队允许组织将不同文化、不同商务习惯的多种意见统一起来以避免发生逆生产效率的现象。它的有利之处包括成本的降低、周转时间的下降、远程成员间的整合等。

(3)虚拟团队为在复杂的经营环境中，通过跨组织的宽泛联合、协调完成复杂的商业任务提供了一个重要的机会。

## 第六章 冲突与冲突管理

### 第一节 冲突

[单选、多选]人们对冲突的观念可以概括为三种类型，即传统观念、人际关系观念和相

互作用观念。

[单选、多选]冲突的特征包括客观性、主观直觉性、二重性和程度性。

[单选、多选]罗宾斯认为，冲突产生的条件（也称冲突源）可分为三类：沟通因素、结构因素和个人因素。

[单选、多选]纳尔逊和奎克将冲突的来源分为两大类：结构因素，源于组织的性质和工作的组织方式；个人因素，源于个体间的差异。

[简答、论述]庞迪的冲突分析模式。

行为科学家庞迪(Pondy)在对冲突形成的原因和表现出来的特点进行分析后，提出了一个由三种类型冲突模式所组成的冲突分析模型。

(1)冲突的讨价还价模式。(2)冲突的官僚模式。(3)冲突的系统模式。

## 第二节 冲突管理

[简答]冲突管理应遵循的原则。

(1)倡导建设性冲突，避免破坏性冲突，将冲突的水平控制在一定的范围内。

(2)对冲突实现全面、系统的管理，而并不是局限于事后对冲突的控制和处理。

(3)具体问题具体分析，随机应变地处理各种冲突。

[多选]美国行为科学家托马斯(Thomas)提出了冲突管理的二维模式——合作性（一方试图满足对方利益的程度）和坚持己见性（一方试图满足自己利益的程度）。他以“合作”为横坐标，以“坚持己见”为纵坐标，定义了冲突行为的二维空间，并在此基础上组合形成了五种冲突管理策略：竞争、回避、妥协、迁就、合作。

[简答]群体间冲突的预防。

(1)加强信息的公开与分享。(2)正式和非正式的交流。(3)正确选拔群体成员。

(4)把蛋糕做大。(5)防止本位主义，强调整体观念，建立合理的评价体系。

(6)分清责任和权利。(7)建立崇尚合作的组织文化和群体风气。

## 第三篇 组织行为

### 第七章 组织结构与组织变革

#### 第一节 组织概述

[多选]现代的组织概念：组织是指开放的社会技术系统。组织是一个开放的系统、社会技术系统、完整的系统。

[简答]组织的功用。

(1)组织有汇聚和放大力量的作用。(2)高效的组织能提高效率。

(3)组织能满足人们的某种需求。

[单选]组织理论的发展大体经历了三个阶段：古典组织理论、近代组织理论和现代组织理论。

#### 第二节 组织结构概述

[单选]构成组织结构的三要素包括复杂化、正式化和集权化。

[多选、简答]组织结构的设计原则。

(1)组织结构设计的古典原则。其包括分工原则、统一指挥原则、控制幅度原则和部门化。

(2)组织结构设计的现代原则。其包括开放性原则、动态性原则和制约性原则。

[多选]企业组织结构形式大致有六种，它们分别是直线结构、职能结构、直线—职能结构、事业部结构、分权结构和矩阵结构。

[名词解释]矩阵组织结构：在组织结构上，把既有按职能划分的垂直领导系统，又有按产品（项目）划分的横向领导关系的结构。

[简答]矩阵制的优缺点。



矩阵制的优点：

(1)机动、灵活，可随项目的开始与结束进行组织或解散。

(2)由于是根据项目组织的，任务清楚，目的明确，各方面有专长的人都是有备而来，因此在新的工作小组里，小组成员易于沟通、融合，能把自己的工作同整体工作联系在一起，为攻克难关、解决问题献计献策。

(3)加强了不同部门之间的配合和信息交流，克服了直线—职能制组织结构中各部门相互脱节的现象。

矩阵制的缺点：

(1)项目负责人的责任大于权力，因为参加项目的人员来自不同部门，隶属关系仍在原部门，只是为“会战”而来，所以项目负责人对他们的管理较为困难，缺乏足够的激励手段与惩治手段，这种人员上的双重管理是矩阵制的先天缺陷。

(2)由于项目组成人员来自各个部门，当任务完成以后，仍要回原部门，因而容易产生临时观念，对工作有一定影响。

[多选]机械式结构以严密的金字塔型组织形式为代表，它具有高度复杂化、正式化与集权化的特点。

[简答]有机式结构组织的特点。

(1)组织在一种动荡的环境中经营，必须经受住不断的变化和调整，从管理结构到管理方法都是柔性的。

(2)组织规模日益扩大和复杂化，组织需要采取主动适应策略进行动态调节，以寻求新的平衡状态。

(3)专业技术人员的数量增多，职工队伍素质不断提高，他们对组织的影响不断扩大。

(4)管理工作将重点放在说服上，而不是强迫职工参与组织的职能工作。

### 第三节 组织变革

[单选、多选]组织变革的原因可以归纳为两个方面：组织外部环境的变化和组织内部条件的变化。在外部环境的变化中，以下几个方面的变化会导致组织变革：

(1)国家宏观调控手段的改变。(2)科学技术的进步。(3)竞争观念的改变。

(4)资源的变化。

组织内部条件的变化包括：

(1)管理人员的更替与管理水平的提高。(2)管理技术条件的变化。(3)组织成员的期望与变革。

[多选]美国管理学者李维特(Leavitt)认为，组织是一个多变的系统，在此系统中，至少包含着四个重要的变量，即结构、技术、人员和任务。

[多选]在《组织管理百科全书》中，哈佛大学的学者研究了各种变革方式后认为，虽然各种变革方式不同，但事实上可以归纳为组织导向型变革、人员导向型变革、系统导向型变革三种。

[单选、多选]具体来说，以下因素可能成为变革的阻力：

(1)对未来不确定性的焦虑 (2)习惯 (3)担心变革会影响自己的收入和地位。

[单选、多选]克服组织变革阻力的策略包括营造强烈的归属感、谈判、操纵和收买、强制。

[单选]组织变革中最突出的心理问题是压力。

[论述、案例分析]减少压力的管理对策。

首先，要转变观念，要站在组织层面上来理解员工的心理和个人问题，要充分认识到这些问题对企业的影响，把员工的心理和个人问题当成是企业本身的问题，看成是企业管理的必要组成部分。

其次，应该看到心理学和心理学专家在解决员工压力和心理问题方面所起的重要作用。企业应对员工压力和心理问题，有两个方面的工作可以做：一个是心理培训，比如压力和时间管理、工作与生活平衡、自信心与积极情绪、咨询式的管理者、交互作用分析等。另一个就是员工帮助计划(Employee Assistant Program, EAP)。EAP 是一个员工压力和心理问题的一揽子解决方案，围绕着职业心理健康，由专业的心理服务公司设计，提供包括员工心理问题的调查研究、组织管理改进建议、宣传教育、心理培训、心理咨询等各个方面的服务。国外的 EAP 服务已有近百年的历史，发展得很成熟，已被证明是行之有效的，并且企业能得到很高的回报。国内也在逐渐开展这样的服务。

最后，通过持续对话，增加主管与员工之间的沟通，使员工明白企业的战略和双方的期望；准确衡量员工绩效，识别表现好的员工，使之获得更好的奖赏和最佳的晋升机会。

## 第八章 组织文化

### 第一节 组织文化概述

[名词解释]组织文化：是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的最高目标、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。

[单选，多选]组织文化不仅具有独特的个性品质，而且具有整体性、独特性、继承性、创新性、连续性。

[单选、多选、简答]组织文化的功能。

根据主流思想，可以将组织文化的功能归纳为两个方面：积极功能和消极功能。

组织文化的积极功能包括：导向功能、凝聚功能、约束功能、激励功能、辐射功能、调适能力、创新功能。

组织文化的消极功能包括：削弱个体的创造性；变革的障碍；多样化的障碍)兼并和收购的障碍。

## 第二节 组织文化理论

[多选]霍夫斯坦德将文化差异分为五个维度：权力距离、个人主义与集体主义、男性度与女性度、不确定性避免、长期取向与短期取向。

[单选]长期取向的价值观注重节约与坚定；短期取向的价值观尊重传统，履行社会责任，注重短期利益。

[单选、多选]迪尔和肯尼迪根据企业经营活动的风险程度和企业及其雇员工作绩效的反馈程度这两种因素把西方文化分为以下四种类型：

- (1)硬汉型文化。
- (2)努力工作尽情享受型文化。
- (3)赌注型文化。
- (4)过程型文化。

## 第三节 组织文化创建、维系和创新

[多选、简答]组织文化创建的一般原则。

- (1)有正确的指导思想，坚持正确的方向。
- (2)明确组织文化目标，突出个性特色。
- (3)强调组织文化的主体性，建设有特色的组织文化。
- (4)强调组织文化的群体性与群众参与性。
- (5)结合组织体制改革，同步进行组织文化改造与创立。
- (6)组织文化的创立应面向时代、面向未来。

[多选、简答]组织文化创建的具体原则。

- (1)确立组织价值观。
- (2)促进组织文化与组织战略统一。

(3)重视组织人员的培育，创造以人为本的组织文化。

(4)继承组织的优秀文化传统。

(5)注意适应组织的外部环境。

(6)注重组织民主建设。

(7)树立典型与英雄榜样。

(8)重视对员工的激励。

[多选、简答]创建组织文化要注意的几个问题。

(1)慎重地选择组织的价值标准。

(2)进行感情投资，增强组织意识。

(3)注意不同层次组织文化建设。

(4)找到组织文化创建的切入点。

[单选]组织文化制度创新主要包括渐进式创新和突变式创新两种形式。

[简答、论述、案例分析]组织文化的发展趋势。

(1)建立学习型组织。

(2)组织文化更注重提升品牌。

(3)信息技术推动组织文化变革。

(4)更加推崇创新文化。

(5)跨文化管理将成为组织文化面临的新课题。

## **第九章 组织学习与学习型组织**

### **第一节 组织学习**

[名词解释]组织学习：是指组织为了实现发展目标、提升核心竞争力而围绕信息和知识技能所采取的各种行动，是组织不断努力改变或重新设计自身以适应持续变化的环境的过程。

[简答、论述]个体学习和组织学习的关系。

(1)个体学习是组织学习的基础。(2)组织有记忆、认知系统。(3)组织主动影响个体。

[简答]组织学习的作用。

(1)学习是组织的一项基本职能。(2)振兴组织的关键在于组织学习。

(3)组织学习是组织生存与发展的根基。

[单选、多选]当个体和组织从经验和反思中不断学习时，适应型学习便随之产生。适应型学习可以分为单环学习和双环学习。

[名词解释]单环学习：是指通过一般的学习，寻求行为和结果之间的匹配，以保证组织的正常运转。从本质上讲，单环学习可以维持组织的正常行为，但不能取得改进效果。

[名词解释]双环学习：是指在工作中遇到问题时，不仅寻找直接的解决办法，而且要检查工作系统、制度及规范本身是否合理，分析出现问题的原因。

[单选，多选]支持知识习得和整合的过程三要素是启发、重复和回顾。

[单选、多选]知识的转换和增值涉及的要素有应用、强化和反馈、反思。

## 第二节 学习型组织

[名词解释]学习型组织：是指通过培养整个组织的学习氛围、充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、高度柔性、扁平化、符合人性并能持续发展的组织。

学习型组织的方法：发现 纠错 成长

学习型组织核心：在组织内部建立组织思维能力

学习型组织的关键特征系统思考

学习型组织的基础：团队学习

学习型组织的精神：学习 思考 创新

[单选、多选、简答]学习型组织的特征。

(1)共同愿景。组织的共同愿景来源于员工个人的愿景又高于个人愿景。

(2)创造性个体。组织发展依靠的是创造性工作，创造性工作的主导体是创造性个体，没有创造性个体的组织将会被时代淘汰。

(3)不断学习。善于持续性学习是学习型组织的本质特征。

(4)扁平结构。传统组织结构通常是金字塔式的垂直结构，而学习型组织的组织结构则是扁平的，从最顶层的决策层到最底层的操作层，中间的层级较少。

(5)自主管理。

(6)无边界行为。学习型组织的边界建立在组织要素与外界环境要素互动关系的基础上。

(7)家庭事业平衡。

(8)新角色。领导者是学习型组织中的设计师、仆人和教师。

[多选]学习型组织的五项修炼包括自我超越、心智模式、共同愿景、团体学习、和系统思考。

[多选、简答]学习型团队的建立。

(1)授权。

(2)把任务作为核心。

(3)营造平等、信任、注重交流、和谐的团队气氛。

(4)实现成员与其角色的和谐一致。

## 第四篇 领导行为

## 第十章 领导及领导理论的发展

### 第一节 领导概述

[简答]领导的特点。

(1)领导体现了人与人之间的关系。

(2)领导是一种特殊的“投入”与“产出”。

(3)领导是领导者、被领导者及环境的函数。

(4)领导作用的“互惠效应”。

[单选、多选]领导者在带领、引导和鼓励下属为实现组织目标而努力的过程中，要发挥指挥、协调和激励三个方面的作用。(重点)

[单选]领导的核心在权力。

[简答、论述]领导和管理的关系。

领导与管理有着密切的关系，人们通常将它们混为一谈，实际上两者是有本质区别的。

(1)领导和管理的共性。从行为方式看，领导和管理都是一种在组织内部通过影响他人的协调活动，实现组织目标的过程。从权力的构成看，领导和管理都是组织岗位设置的结果。

(2)领导和管理的区别。从本质上来说，管理建立在合法的、有报酬的和强制性的权力基础上。领导可能建立在合法的、有报酬的和强制性的权力基础上，也可能建立在个人影响力和专长权及模范作用的基础上。

因此，一个人可能既是领导者，又是管理者。当然，领导者和管理者两者相分离的情况也会存在。

[名词解释]领导者的基本素质：是指领导者在实施有效领导过程中应具备的基本条件，涉及思想品德、知识、才能、身体、心理等方面。

### 第二节 领导理论



[单选]现代领导特性理论认为：领导者的特性和品质并非全是与生俱来的，而是可以在领导实践中形成，也可以通过训练和培养的方式予以造就。

[单选]领导行为理论集中研究领导的工作作风和行为对领导有效性的影响。

[单选、多选]美国俄亥俄州立大学的研究者弗莱西曼(E.A.Fleishman)和他的同事从1945年起，对领导问题进行了广泛的研究。他们发现，领导行为可以用关怀和定规这两个维度加以描述。根据关怀和定规这两个维度，有高关怀低定规、低关怀高定规、低关怀低定规、高关怀高定规四种典型的领导者类型。

[单选]密歇根大学研究了领导行为的两个概念化维度：以生产为中心的行为和以员工为中心的行为。

[单选、多选]费德勒权变模型的主要内容：有效的群体绩效取决于两个方面的恰当匹配，一是与下属发生相互作用的领导者风格；二是领导者能够控制和影响情境的程度。该模型基于这样的前提假设：在不同类型的情境中，总有某种领导风格最有效。

[单选]路径—目标理论同以前的各种领导理论的最大区别在于，它立足于下属，而不是立足于领导者。

[单选]领导生命周期理论由赫西( Hersey)和布兰查德(Blanchard)提出，也称情景领导理论，这是一个重视下属的权变理论。

简答：四种领导方式：

命令型 说服型 参与型 授权型

### 第三节 领导艺术

[名词解释]领导艺术：是指领导者在一定的知识、经验、才能和气质等因素的基础上逐步形成的、创造性地运用各种领导策略、资源、方法和原则以有效实现组织目标的技能和技巧。

[多选]领导艺术的特征包括：

- (1)经验性与科学性的统一。
- (2)原则性与灵活性的统一。
- (3)普遍性与多样性的统一。
- (4)规范性与创造性的统一。
- (5)明晰性与模糊性的统一。

[简答]把握领导艺术的原则。

- (1)按领导活动的规律办事。
- (2)人际平衡。
- (3)为人处世必须把握好“度”。

[多选、简答]用人的技巧与艺术：知人 用人 育人

- (1)积极发挥、运用每个人的长处。
- (2)用人不“疑”，但应存“疑”。
- (3)大胆用人，敢用年轻人。
- (4)坚持“英雄不问出处”。

[多选]授权艺术的要点包括视能授权、权责明确、适度监督和逐级授权。

[多选]决策的特点包括目的性、选择性、过程性和超前性。

## 第十一章 激励

### 第一节 激励概述

[单选、多选]所谓激励，一般是指激发人的动机的心理过程。管理心理学中的激励主要是指激发人的动机，加强个体行为的内部动力，鼓励个体向期望的目标迈进。激励有三要素：激励对象、激励方式、激励效应，即对谁激励、怎样激励、激励效果。

[简答]激励的作用。

(1)激励为行为提供动力。 (2)激励可以发挥人的潜力。

(3)激励可以激发人的工作热情与兴趣。 (4)激励能够吸引人才、留住人才。

(5)激励能够调动和提高人工作的自觉性、主动性、创造性。

[多选]激励的影响因素包括激励时机、激励频率、激励程度和激励方向。

## 第二节 激励理论

[简答]马斯洛需要层次理论的主要内容。

根据马斯洛的观点，人的需要大致有以下五个层次：

(1)生理的需要 (2)安全的需要 (3)社交的需要 (4)尊重的需要

(5)自我实现的需要

[单选、多选]麦克利兰的成就需要理论认为，人有三种需要：权力需要、友谊需要、成就需要。

[论述、案例分析]双因素理论在管理中的应用。

首先，要注意保健因素的作用，使员工不产生不满情绪。创造良好的工作外部环境和条件，以防止员工对工作产生不满情绪、保持员工的积极性，这对提高劳动效率和管理效率有重要作用。

其次，要在保健因素的基础上，利用激励因素去激发员工的工作热情。如果只顾及保健因素，仅仅满足于员工没有意见，大家相安无事，还是不能创造出一流的工作业绩。所以，在管理工作中更重要的是利用激励因素。

[单选、多选]期望理论的理论基础是：人们之所以能够完成某项工作并达成组织目标，是因为组织目标会帮助人们达成自己的目标，满足自己某方面的需要。弗鲁姆认为，某一目标对某人的激励力量取决于其所能得到结果的全部预期价值乘以其认为达成该结果的期望概率。该模式可以表示为：

$$M = V \times E$$

其中：M 为激励力量；V 为目标效价；E 为期望值。

[简答、论述、案例分析]管理者实施强化时必须遵循的原则。

(1)要有一个目标体系，目标是个强化物，能强化员工的行为。

(2)要采用渐进法，就是把一个鼓舞人心的长远目标分解成几个阶段，逐步完成，即大目标小步子，以增强行为转化的信心。

(3)及时反馈信息。信息的及时反馈，能使员工了解自己行为的结果，以便及时修正行为、及时强化行为。

(4)员工个人需要的满足。行为是由动机引起的，而动机是由需要激发的，要不断满足员工的需要，以强化其行为。

(5)因人而异。对不同个体采取不同的强化措施，以获取最佳效果。

(6)奖惩结合、精神奖励和物质奖励结合、定期奖励与不定期奖励结合、定值奖励与不定值奖励结合。

### 第三节 对员工进行激励的方法和策略

[简答]激励的原则。

(1)物质与精神同步激励原则 (2)引入竞争机制原则。

(3)公平、公正原则 (4)组织与社会相结合原则。

[简答]激励的方法。

(1)内在激励和外激励相结合的方法。

(2)荣誉激励和目标激励相结合的方法。

(3)自我激励、互相激励和社会性激励相结合的方法。