# 组织行为学期末复习资料

**第一章组织行为学导论**。第一节研究对象和学科性质，要重点掌握组织行为学的概念，它是综合运用与人有关的各种知识，采用系统分析的方法，研究一定组织中人的行为规律，从而提高各级主管人员对人的行为的预测和引导能力，以便更有效地实现组织目标的一门科学。组织行为学是一门多学科、多层次相互交叉和渗透的边缘性、综合性学科，具有自然性和社会性两重属性，同时它不单单停留在理论研究层面，二是是一门实用性很强的科学，要带着目的性去学习和研究。掌握研究和应用组织行为学的五方面意义，有助于加强以人为中心的管理，充分调动人的积极性、主动性和创造性；有助于知人善任，实现最佳用人效益；有助于改善人际关系，增强群体的凝聚力和向心力，促进社会的和谐发展；有助于提高领导水平，改善领导者和被领导者的关系；有助于组织编和和组织发展。//第二节组织的类型与作用，要掌握组织的概念，通过综合不同学者对组织的定义，我们认为组织就是存在于特定社会环境中，由人群构成的，为了达成共同目标，通过责权分配和层次结构构成的完整的有机体。构成组织的要素包括两类，一是实现组织与其目标所需实施的工作，确定实施工作的人员，确定必备的物质条件，确定全责结构等有形要素，二是共同的目标，工作的主动性与积极性，良好的沟通网络与制度，和谐的人际关系，有效的配合与通力协作等无形要素。//第三节了解组织行为学多种多样的研究方法，掌握观察法、调查法、实验法、测验法和个案研究法这五种最常用的方法，并能够根据工作需要科学选择和运用。只有科学的研究方法才能得出合乎实际的研究成果，要了解研究组织行为学需要遵循的基本原则，即研究程序要公开、收集资料时要客观摒弃偏见、观察和实验等研究条件要明确可控、分析方法要系统全面、得出的结论在同等可控条件下要能够再现、研究结论能反映客观规律并能预见未来。//第四节，了解组织行为学产生和发展的过程。了解科学管理学派、行为学派、管理科学学派的代表人物及其观点，了解心理学、社会学、人类学、政治学、伦理学、生物学、生理学对组织行为学发展做出的贡献，以及我国古代典籍中蕴含的组织行为学思想。

**第二章个体行为。**个体行为具有自发性、因果性、目标性、持久性、可改变性5个特征，影响人的行为的因素有很多，可以为个人主观内在因素和客观外在环境因素两类，主观方面包括生理因素、心理因素、文化因素、经济因素等，外在因素包括群体、领导、组织结构类型文化等组织的内部环境因素和社会文化、竞争者、供应商等组织的外部环境因素。西方人性假设中有关于经济人、社会人、自我实现人性和复杂人性的假设理论，理解人性化管理的具体要求。//第三节了解社会知觉及其特殊形式——自我知觉，影响知觉选择的客观因素包括知觉对象本身的特点、对象与背景的差别、知觉对象的组合。在社会知觉中容易出现知觉防御、晕轮效应（哈罗效应）、首因效应和近因效应、对比效应、投射效应等知觉错误。//第四节掌握四种典型的个性理论，即特质论或特性论、心理分析论或心理动力论、社会学习论、个性性格类型论，了解不同理论的代表人物及秉持观点的异同。//第五节分析了气质、能力和性格这些个体差异特征对工作活动可能产生的影响，在管理活动中应用这些差异应该遵守的原则。//第六节价值观不仅影响个人行为，还影响整个组织的行为，进而影响企事业单位的经济效益和社会效益，对于管理者而言，一方面经营管理工作要适应人的普遍价值观，另一方面还要努力梳理和培养诸如“质量就是生命”“信息就是资源”等适应管理需要新的价值观。第七节情绪和情感是人堆客观事物是否符合需要而产生的态度体验，是客观事物在人脑中的反映过程，情感体验会影响和调解人的认知过程、学习与工作效率，甚至影响人的身心健康，因而要注重情绪和情感的培养和调适，主动干预和防治心里健康问题。

**第三章激励。**就是激发、鼓励的意思，是指利用某种外部诱因调动人的积极性和创造性，使人有一股内在的动力，向所期望的目标前进的心理过程。经典的内容型激励理论包括马斯洛的需要层次理论、赫茨伯格的双因素理论、奥德弗的成长理论（ERG）、麦克利兰的成就需要激励理论；过程激励理论包括弗鲁姆的期望理论、波特和劳勒的期望模式、亚当斯的公平理论（社会比较理论）；经典的行为改造型理论包括强化理论、归因理论、挫折理论。重点掌握马斯洛的需要层次理论，他将人类的需要由低到高划分为：生理需要、安全需要、友爱和归属的需要、尊重的需要、求知的需要、求美的需要、自我实现的需要，共七个层次，他的理论可以帮助管理者弄清员工未得到满足的需要市什么，然后有针对性的进行激励。有效的激励需要遵循一定的原则，包括需求与期望相结合、奖励与惩罚相结合、物质激励与精神激励相结合、组织目标与个人目标相结合、差别与公平相结合、时机与力度相结合、因人制宜与系统策略相结合。激励需要综合运用思想政治工作法、奖惩法、目标激励榜样激励、违纪激励、培训激励、工作设计、职工参与管理等多种方法与手段。**第四章群体行为。**不同学者对群体的定义都或多或少存在一些缺点，我们难以给群体下一个准确的定义，但是可以对群体进行描述，教材将群体总结归纳为具有七方面共同特征的一群人。不同的群体往往具有各自独特的结构和规范，群体规范并非一成不变，规范的内容收到一系列因素的影响。群体的规模可大可小，成熟的群体可能会经历形成阶段、风暴阶段、正常化阶段和有所作为四个阶段。人们加入群体是基于自己对于安全、情感、尊重和认同、以及完成任务的需要。群体成员彼此之间的“粘合力”叫做内聚力，群体对成员的吸引力我们称之为群体的内聚力，内聚力与群体成员之间的相互作用和感情密不可分，对群体目标的实现起着重要作用，因此作为管理者要充分了解影响群体内聚力的因素，有针对性的采取措施增强内聚力。//第三节人际关系，了解人际关系的功能及研究意义。人际关系正在向着社会性增强、自然性减弱；自主性增强、依附性减弱；平等性增强、等级性减弱；开放性增强、封闭性减弱；合作性增强、分散性减弱；复杂性增强、单一性减弱的方向发展。建立融洽的人际关系需要坚持平等、互利、信用、相容的原则，作为管理者要能够熟悉改善人际关系的途径。//第四节信息沟通。重点把握组织中信息沟通的目的，顺畅高效的信息传递系统可以为正确决策提供充分和确实的材料，有助于组织成员统一思想和行动，有助于在组织成员之间建立良好的人际关系。但是现实中，信息沟通往往因为语言差别、内心偏见、地域差异、双方身份地位悬殊等障碍，如果想提高信息沟通的有效性，就要有明确的沟通目的和充分的准备，沟通的内容要明确，拿出诚意换取信任，在沟通方式的选择上，尽量选择平行沟通和直接沟通，最好能采用固定沟通渠道，形成惯例并延续这一做法。//第五节组织内部也会有冲突，沟通不良、个体差异、资源分配等都会引发组织冲突，冲突并不都是坏事，对于有益冲突要加以利用，有害冲突要设法加以化解，例如设置超级目标来凝聚共识、缓解对立情绪。对于组织之间的冲突，可以采取谈判的方式来解决，了解一般谈判过程的五个阶段，不同谈判阶段采取对应的谈判策略。近期在中国的主持下，伊朗和沙特阿拉伯通过谈判，重新建交，塑造了成功谈判的范例，这也彰显了在党中央的带领下，中国作为新兴发展中国家的外交实力。//第六节工作团队。是一个群体概念，指的是少数为达到共同目标，具有互补技能和整套工作指标及方法，并共同承担责任的人组成的一种特殊类型的群体。工作团队与普通群体的差别，主要表现在团队的领导权和责任是共享的，团队的目标更具体，提供的是集体化的工作产品，沟通方式以开放式讨论为主等。团队的内聚力和责任感更强，这能促进团队成员创新创造才能的发挥，使得团队的绩效水平远大于个体成员绩效的综合，因而受到管理者的青睐。

**第五章领导行为。**

第一节概述部分，领导的三要素包括领导者、被领导者、组织环境，其中领导者是领导行为的主体，被领导者是领导行为的对象或客体，组织环境是领导行为发生作用的时间、空间背景。领导本质上是一种服务，其作用表现在可以有效协调的实现组织目标、可以调动人的积极性、促进个人目标与组织目标的结合。领导特性理论注重研究领导者的个人品质、习惯、能力。领导行为理论中根据领导方式的不同，把领导行为划分为专制型、民主型和放任自流型，不同方式的管理效率有着天壤之别。此外，领导权变理论、领导归因理论和魅力型领导理论，简单了解。

//**第二节领导理论**

一、领导特性理论包括：西方的个人品质论、五种习惯论、20种能力论、十大条件论；我国对领导者素质的研究认为，现代领导者应该政治素质、知识素质、能力素质、身心素质。

二、领导行为理论：心理学家勒温将领导方式划分为专制型、民主型和放任自流型；美国组织行为学家提出了领导行为连续统一体理论、管理系统理论 和两维四份图理论。

三、领导权变理论：

1.情景理论，以二维四份图为基础，认为双高的领导不一定经常有效；双低的领导也不一定经常无效。领导效率跟组织成员的成熟度有关。

2.费德勒模式，认为，人们之所以成为领导者，不仅在于他们的个性，还在于各种不同的情景因素和领导者同群体成员之间的交互作用。

3.途径—目标理论，认为，领导者的效率是以激励下级达成组织目标，并在其工作中使下级得到满足的能力来衡量的。领导者的责任和作用就在于改善下级的心理状态，激励他们去完成工作任务或对工作感到满意。

4领导者—参与者模式，认为，领导者可以通过改变下属参与决策过程的程度，表明领导者的行为采取什么样的方式才是正确的。根本不存在对所有情况均适用的唯一正确的领导作风，应该开发一系列的领导行为。

5.不成熟—成熟理论，主张有效的领导人应当帮助人们从不成熟或依赖状态转变到成熟状态。

四、领导理论的新发展：领导归因理论、魅力型领导理论。

//第三节领导决策存在心理障碍，表现在领导者的从众心理、自我辩解心理、偏狭与刻板心理。为了保证决策的正确性和科学性，领导决策应该注意区分程序化决策和非程序化决策；注意决策的目的、条件和标准；要有充分的情报资料和科学的决策方法；还要建立健全科学决策的支持系统。//第四节领导效能。领导能力、领导效率和领导效益统称为领导效能。对领导效能的考评离不开具体的考评指标和科学的考评方法，当下常用的考评方法包括目标考评法、员工评议法、定量分析法、比较考评法、模拟考评法等。考评应该做到客观、全面反映领导活动的实际，有助于发现领导者存在的问题，及时监督和修正不当管理行为。对领导行为监控方法主要包括引咎辞职、问责和弹劾。

**第六章组织设计与文化。**组织理论先后经历了古典组织理论、行为组织理论和现代组织理论三个发展时期。古典组织理论的类型，包括泰勒的科学管理的组织理论、法约尔的组织理论、韦伯的行政组织理论，要了解这三种古典组织理论的主要思想和观点。//第二节组织设计就是对组织任务、责任、权力和利益进行有效组合和协调的活动，是管理者在一定组织中建立最有效相互关系的一种合理化的、有意识的过程，这个过程包括对组织外部要素和组织内部要素的协调，组织设计的结果是形成组织结构，而组织结构的内容包括工作职务的专门化、部门的划分以及直线指挥系统与职能参谋系统的相互关系等方面的工作任务组合；建立职权系统、指挥系统、控制幅度和集权分权等人与人相互影响的机制；开发最有效的协商手段等。组织设计的总体程序通常包括六个基本步骤：以人为本，确定各级机构的目标——进行管理业务流程的总体设计——设置管理岗位——规定管理岗位内容，建立健全激励机制——配置岗位人员——设置管理机构，确定管理机构的形式，绘制组织图。为了有效地达到组织目标，需要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，这个过程我们称之为工作设计。美国管理之父泰勒提出的工作专业化的设计理论，即通过对员工劳动的动作和时间的研究，把工作分解为许多很小的单一化、标准化和专业化的操作内容与程序，并对工人进行培训和激励，使工作保持高效率，这是传统的工作设计理论和方法，主要特征是坚持“工作简化”的原则。当今时代，工作设计出现了新的发展趋势，比如：自主的工作小组、居家办公和企业再造。//第三节工作压力。所谓压力，是指人在应对那些自己认为很难应对的情况时产生的情绪上和身体上的异常反应，是人和环境相互作用的结果，是肌体的内部状态，同时也是焦虑、挫折、强烈的情绪和生理上的唤醒。压力本身不一定等同于坏事，它是一种潜在的收益机会，在一定程度上压力会转化为动力。//第四节组织文化。要了解组织文化的显性内容和隐性内容，掌握组织文化建设程序，能够熟练运用示范法、激励法、敢染法、自我教育法、灌输法、定向引导法搞好组设文化建设工作。

**第七章组织变革与发展。**组织变革是对全部组织进行有计划的、系统的、长远的改革和开发。变革的内在基本动因包括组织目标的选择和修正、组织结构的调整和改变、组织职能的转变、组织成员内在动机与需求的变化；变革的外部驱动因素包括科技进步、环境变动、管理理念的更新。组织变革会遇到来自观念、地位、经济、习惯以及社会方面的阻力，可以通过教育、奖惩、立场分析等方法来减少和克服这些阻力，努力构建和谐的组织。为了实现组织发展的目标，需要采取有力的战略措施，这些措施包括但不限于激发组织的创新，把人和组织的成长统一起来，重视可持续发展，加强危机管理和只是管理、提高和改善工作生活质量，创建学习型组织等。