2010年秋季组织管理心理学期末考题（开卷）

（任课教师 谢晓非）

只有四道大题，每题25分：

1 请从系统的观点分析激励模型的理论框架。并分析两点你认为最重要的因素。

2 请从“人之初是合作的”和“人之初是抗拒合作的”两个观点中选其一，从合作行为的性质和特征分析合作意识的根源。

3 情绪智力是什么？请分析情绪智力在个人职业道路上的重要作用。

4 材料题。材料就是说观察一些被不正当辞退的人，发现程序公平的只有1%提起诉讼，程序不公平的有19%（好像是这个数，反正是比1%大）提起上诉。

问结果公平和程序公平的关系?

1. 请从基本概念、学科体系等角度，解析为什么组织管理心理学将组织看作一个动力体系。

组织管理心理学探讨个体、群体及其组织内部的相互影响，以改善组织的有效性。

组织内部行为的三大决定因素：个体、群体、组织。

动机、人际沟通。。。

组织动力：要素、相互作用、系统。

2。选择“人之初是合作的”或者“人之初是抗拒合作的”任一一种观点，从合作行为的性质和特征分析合作意识的根源。

3。请解释“自我实现的需要”，用心理学中“自我实现的预言”的心理过程分析自我实现的动机对企业管理的意义。

马斯洛把他研究的杰出人物称为“自我实现”的人。这些人物具有一些共同的特征：具有敏锐的洞察力、致力于他们的工作、任务、责任或职业，具有创造性，内在要求和外在使命相契合，超越了工作和娱乐的分野(即工作就是娱乐)，超越了自我与非我的分离(即自我实现)。关于“自我实现人”的动机，马斯洛认为普通人的动机主要来自“匮乏性需求”(deficiency needs)，包括生存、安全、爱、尊重的需要，而健康人的动机则来自于“成长性需求”(growth needs，也称为“超越性需求”，metaneeds)，就是来自于对发展、实现潜力及能力的需要，即自我实现的欲望。通过对“自我实现人”的研究使马斯洛对人的动机有了更为全面、准确的认识。在马斯洛眼里，自我实现的人有以下表现：①对现实更深邃的洞察力；②对自我、对他人和自然的接受；③自发性、坦率、自然；④以问题为中心；⑤超然独立的特性，离群独处的特性；⑥民主的性格结构；⑦富于哲理的善意的幽默感；⑧对文化适应的抵抗；⑨具有自我实现者的价值观；⑩具有自我实现者的缺陷。

最后一点尤其重要，自我实现的人不是完人，更不是圣人。而是普通人。没有缺点，恰恰没有自我实现。

　马斯洛根据自我实现人所具备的特征，提出了激励自我实现者的三项原则：

　　(1)以“新奇”为诱因。自我实现者的一个特征是追新求异。他们容易对新鲜的事物感兴趣，这也意味着这样的人很容易对单调、固定、一成不变的工作感到厌烦，因而管理者应适时的调整其工作。

　　(2)不时地接受一些锻炼与挑战，保持员工的积极性，使他们免于懈怠。因此现在的管理者开始鼓励员工不断进修，学习新技术。适当的给予专业人员一些压力，可以通过企业内部轮换或外部优秀人才的刺激，以此来更好地激励具有高技术的员工。

　　(3)最好的管理者应该懂得如何促进被管理者的健康。首先满足被管理者的匮乏性需求，但这还远远不够，充其量只能达到“亚健康”，真正的健康，要靠成长性需求来实现，所以，需要提供高层次需求的实现途径，最终达到对真、善、美的追求。

　　马斯洛关于自我实现人的研究，对管理学界有着巨大的吸引力。人们通常认为，这一研究为人的发展指明了方向，提供了路径，如果用这一理论指引人们发展，不但对于个人而且对于社会也具有积极的意义。在一个组织中多数的人都追求自我实现，并且这个组织具有良好的系统，那么这个组织就会朝向健康、前进的方向发展。同时这一理论也有利于管理者更好地了解和激励高层次的管理者。表面上看来，鼓励人尽可能的发挥潜能似乎与管理的宗旨是一致的。然而，对“自我实现”进行较为深入的分析，就会发现其实这一理论在管理学中的运用尚有相应的冲突需要正视。

　　“自我实现”的实现途径是人在内心的驱使下，通过自身寻找出路。这时，自我意识的作用逐渐突显，同外在需求或者外在压力逐渐分离(自我意识是人对内心的反映，而外在需求是要求人对客观环境做出反映)。而事实上，迄今我们所说的管理，其本质是一种外在的要求。管理基于某一特定目标来行使职能，以有效获得、分配和利用自然资源及人类劳动。这种外在的围绕着某一目的的压力与“自我实现”中强调自我意识的状态是存在着抵触成分的。作为一种管理职能，保证组织计划与实际活动相适应的控制职能，它的强制手段更是与“自我实现”的精髓格格不入。说到底，我们所说的管理，始终是一种“他治”模式(管理者与被管理者的区分就是明证)，而自我实现必须是“自治”模式。“他治”和“自治”，在目前尚难以完全融合。发现这样难以逾越的矛盾后，我们难免会陷入这样的疑惑：究竟该鼓励人的自我实现，还是该满足管理的需要？我们之前为了实现管理目标，所进行的种种激励手段究竟是否有用，究竟有多大作用？

　　现实或许根本不给我们犹豫、疑惑的机会。在一个组织中，为了实现组织目标，我们严格按照计划安排各项工作，按照各种标准衡量、考核组织人员的工作成效。根据工作的完成情况，我们给予一定的奖励或者惩罚。在这个过程中，为了保证组织高效运转，我们采取一定的物质的或精神的激励手段刺激组织人员。这是我们惯常应用在组织管理过程中的方法。组织目标实现的过程中，通过我们的激励手段，满足了组织人员的生存、安全、情感、自尊等等需要。按照马斯洛的理论，这时的组织成员很可能将转而寻求“自我实现”的需要。可以说，组织人员“自我实现”的需求是伴随在组织发展的过程中的，我们无法遏止组织人员的这种需求。可是自我意识同组织目标必然会产生某种背离，一旦组织人员开始寻求自我实现，这种冲突就会显现出来。

　　人类“自我实现”的需求无法遏止，然而为了满足这种需求弃组织目标于不顾，这样的组织也不会被称之为组织。“自我实现”与管理活动存在着巨大的矛盾冲突，要调和缓解它们的冲突，或许只有寄希望于管理方法的转型。而究竟如何将“自我实现”与管理活动协调起来，探索的道路还在继续。或许伟大的心理学家马斯洛也没有想到，他提出的自我实现理论给管理学领域留下了如此的一个难题。

　　正因为如此，对马斯洛的理论，也有否定的声音。很多学者认为，马斯洛的自我实现理论太过理想化，充满了乌托邦式的色彩。但是，反过来的质疑就是：如果所有的理论都对未来丧失了希望，对人性没有更高的期待，那么这种理论所引导的社会又将去向何方呢？或许马斯洛的理论是乌托邦的，但它却表达了人类对理想和美好的追求。说不定，马斯洛的理论，将会成为突破现有管理学范式结构的一个引线。我们不妨对此寄予憧憬和期望

。

4。从辩题“群体（工作方式）的利弊”中总结观点，解析群体对个体影响的基本过程及

其对群体建设的意义。

就是四道大题

1.内容激励理论解释动机模型及四要素

内容激励理论：需要层次理论、X理论Y理论、双因素理论；成就需要理论、ERG理论、目标设定理论动机：行为的内在驱力、行为的原因。特征：朝向目标、不能直接观察。

动机四要素：需要、动机、行为、目标

2.期望理论 结合课上例子

期望理论又叫预期理论，是美国心理学家弗鲁姆（V•H•Vroom）1964年在他

写的《工作与激励》一书中提出的一种激励理论。

　　期望是一种心理活动。当人们有了需要并看到可以满足的目标时，就会受需要的驱使，在心中产生一种欲望。期望本身就是一种激励力量。期望的概念就是指一个人根据以往的能力和经验，在一定的时间里希望达到目标或满足需要的一种心理活动。

　　期望理论认为，人的积极性既与目标价值密切相关，也与实现目标的可能性密切相关。一般地讲，人需要有六个条件才能产生被激励的行为：①努力工作导致良好的绩效；②好的绩效导致报酬；③报酬满足一项重要需要；④满足需要的强度足够使人认为努力是值得的；⑤主观上认为获得成功的可能性很高，足以获得报酬；⑥如果获得报酬的可能性很低，那么报酬应很高。这一理论详细分析了影响动机强弱的具体条件。实现目标对满足需要的可能性大小，影响着动机的强弱；实现目标对满足需要的意义、价值的大小，也影响动机的强弱。弗鲁姆提出一个公式，即：

　　激发的力量=期望值×效价

　　期望值个人对目标实现可能性大小的估计、判断

　　效价个人对实现目标重视程度，以及目标实现对个人意义的大小

　　该理论还指出，效价受个人价值取向、主观态度、优势需要及个性特征的影响。有人认为有价格的事物，另外的人可能认为全无价格。如1000元奖金对生活困难者可能很有价值，而对百万富翁来说意义不大。从公式可以看出，期望值与效价越大，激发的动机越强烈，激发的力量也越大。期望值与效价其中一个小，激发的力量也相应减弱；一者为零，激发力量也为零。例如：完成某项任务可得到一大笔奖金，当不存在完成任务的可能性时，奖金再多，人也不会去积极争取。另外，做一件事对个人与社会都没有意义，即无效价，这种事情，再容易，人也不会去做。对于目标的期望值怎样才算适合？有人把它形容为摘苹果。只有跳起来能摘到苹果时，人才最用力去摘。倘若跳起来也摘不到，人就不跳了。如果坐着能摘到，无需去跳，便不会使人努力去做。由此可见，领导者给员工制订工作定额时，要让员工经过努力就能完成，再努力就能超额，这才有利于调动员工的积极性。定额太高使员工失去完成的信心，他就不努力去做；太低，唾手可得，员工也不会努力去做。因为期望概率太高、太容易的工作会影响员工的成就感，失去目标的内在价值。所以领导者制订工作、生产定额，以及使员工获得奖励的可能性都有个适度问题，只有适度才能保持员工恰当的期望值。

　　另外，期望值不仅受个人主客观条件的影响，不同的事件也影响期望概率的大小。有些特殊事件，如升职、加薪等与个人利益直接相关联的事情，就容易使人产生较高的期望值。因为受工资、奖励总额与比例的限制，人们的高期望值是不可能都实现的。对于未能实现者，就会期望越高，失望越大，挫折感也会越强烈。领导者应早做工作，使大家的期望值保持在适当水平上。适当降温，有利于使员工减轻挫折的打击，保护其身心健康。

　　效价受人的价值取向、主导需要和个性特征等的影响，所以同一件事情对不同的人带来的效价会不同。就一般情况而言，任何人都存在着物质需要与精神需要。所以要想使奖励对人产生更大的效价，即产生更大的意义，最好是奖励既能满足人的物质需要，同时也能满足人的精神需要，把两者有机地结合起来，这样就会使奖励起到更大的激励作用。如有的工厂开展生产竞赛，优胜者可免费旅游。这种奖励形式，使员工不仅感到光荣，满足了荣誉需要，又为实现了旅游愿望，且节省一笔开支而高兴，从而对员工产生了较大的吸引力，这可能比只发给一笔奖金的效价要大得多。

　　宋朝时期，某位将军被派驻边地镇守。他到了边地之后发现守城的尽是些老弱残兵，虽然人人都会武艺，但全都是些花拳绣腿，根本无法打仗。用这样的军卒来防守，根本抵挡不了如狼似虎的金兵，怎么办？这位将军计上心头。他颁布了一条命令，就是用一块银子作靶，凡是射中者，银子便归他所有。自此后，边地军民争以习箭为任，箭术均有提高，个个精于箭术。不久，金兵入侵，边地军民同仇敌忾，把金兵打得抱头鼠窜，成功地守住了边城。

正是这位将军把军民期望得到银子的心理运用到训练中，便得军民人人习箭，最终达到了守城的目的。作为领导者，也可以将这种心理应用于激励下属的措施中，定会取得良好的效果。

个人努力—→个人成绩（绩效）—→组织奖励（报酬）—→个人需要

(1)工作能提供给他们真正需要的东西；(2)他们欲求的东西是和绩效联系在一起的；(3)只要努力工作就能提高他们的绩效。

3.人生而合作？不合作？选一

这个还要从合作行为特征来答。。。

4.选一组织形态谈谈对人本主义的看法

宝洁：雇佣员工的妻子，解除员工的家庭顾虑；绩效top3 奖励一套房；当新雇佣员工有其他选择时，会与其沟通，介绍宝洁的部门，为他答疑解惑，不希望“因为不了解宝洁而放弃宝洁”。给员工提供生活上的咨询，如恋爱、结婚咨询等等。建立个人愿景、个人实现的需要

1 结果公平和程序公平的关联性。

对立统一。

　　对立：结果公平，即员工对薪酬水平、增薪幅度是否公平的评价，是对报酬结果与投入比值的直觉所产生的公平感。程序公平性，指员工对企业的薪酬管理程序与方法是否公平的评价，是对报酬结果的决定过程、程序的知觉所产生的公平感。个体对组织中正式决策过程的公平知觉。

统一：然而从程序公平和结果公平二者之间的关系来看，它们又在一定程度中是相统一的。程序的公平是为了保障结果的公平，只有保证了在过程中公平对待企业员工，才有可能保证薪酬分配结果的公平。而反过来说，判决结果的公平又是程序公平的体现。只有企业薪酬评定的过程公平，才能保证员工对分配结果的满意。

对立：因每个人对公平概念的理解不同，判断标准的不同，结果的公平就不能一概而论为是程序的公平了，只能说是增加了程序公平的可信度；又由于人有选择性知觉的特点，往往把自己的功劳夸大，程序公平也不一定让所有人都觉得结果公平。

在组织管理过程中，需要把结果公平和程序公平相结合，兼顾、平衡。用程序公平去促进结果公平，用结果公平来体现程序公平。

2 组织支持感，心理契约，意义。

心理契约是“个人将有所奉献与组织希望有所获取、以及个人期望收获与组织有所提供之间的一种配合。”经济契约，又称劳动契约，是以一种制度化、规范化的方式来调整劳动关系。签订劳动契约作为雇主的一项重要义务，以提高劳动契约在劳动者群体中的覆盖率，最大限度地避免因事实劳动关系而造成的纠纷，这对于解决我国目前劳动争议、劳动纠纷呈上升、激化的趋势，具有较大的实践意义。心理契约的意义在于它是实现人力资源的自主能动开发，避免企业与员工个人之间由于拥有所谓的信息不对称所带来的工作效率的缺失。因此，有意识地共建和管理心理契约是企业减少管理费用、提高管理效率、开发人力资源潜力、实现企业不断创新的重要保证。

如上所述，无论是劳动契约还是心理契约都无法单独地对劳动关系进行有效地调整。劳动关系的特点要求二者必须结合起来才能发挥良好的作用首先，在劳动者和雇主之间应建立起内容明确的劳动契约，这是建立心理契约的基础，这样就为劳动关系构建起一个刚性的、制度性的框架；其次，在形成劳动契约的同时，心理契约也应随之建立，它需要管理者通过沟通了解雇员的心理需求，进行满足其心理需求；在组织发生变革时，及时、合理地对雇员进行解释，对心理契约进行动态性的管理，通过管理艺术为劳动关系注入柔性的调控因素劳动契约和心理契约的有机融合，应该是市场经济条件下劳动关系调整机制的重要模式。

个体与群体组织之间的无形关系。。。（课件）

内隐的、不受法律保护，但有激励效果。如果不能满足人的内隐的愿望、期盼，人们就会产生不舒服感受心理契约体现“以人为本”的理念，回答人是什么的问题管理柔性化的心理契约，往往产生事半功倍的效果。随着知识经济时代的到来，原来的金字塔式管理所带来的刚性管理，开始柔性化。这其中的原因在于，知识经济时代条件下，劳资双方的关系将发生革命性变化。这乃是人力资源管理从刚性转向柔化的物质原因。原来的强制与命令越来越难以奏效，权威的维系越来越难以凭借权力，劳资双方的“契约关系”越来越变得更像“盟约关系”。柔性管理本质上是一种 “以人为中心”的管理，要求用“柔性”的方式去管理和开发人力资源。在现代市场经济中，企业要使顾客（外部上帝）满意，首先要以员工（内部上帝）满意作为基础和条件。人力资源的柔性管理是在尊重人的人格独立与个人尊严的前提下，在提高广大员工对企业的向心力、凝聚力与归属感的基础上，所实行的分权化的管理。柔性管理的最大特点，在于它主要不是依靠外力（如上级的发号施令），而是依靠人性解放、权力平等、民主管理，从内心深处来激发每个员工的内在潜力、主动性和创造精神，使他们能真正做到心情舒畅、不遗余力地为企业不断开拓新的优良业绩，成为企业在全球性剧烈的市场竞争中取得竞争优势的力量源泉。

对柔性管理进行过深入探讨的郑其绪教授这样概括柔性管理的特征：内在重于外在，心理重于物理，身教重于言教，肯定重于否定，激励重于控制，务实重于务虚。显然，在人力资源管理柔性化之后，管理者更加看重的是职工的积极性和创造性，更加看重的是职工的主动精神和自我约束。

组织支持感（Perceived Organizational Support）社会心理学家Eisenberger认为所谓组织支持感，是指员工对组织如何看待他们的贡献并关心他们的利益的一种总体知觉和信念。简言之，就是员工所感受到的来自组织方面的支持。这一概念有两个核心要素：一是员工对组织是否重视其贡献的感受；二是员工对组织是否关注其福利的感受。当员工对组织方面的支持产生积极的认知体验时，他们对组织本身也会产生比较正向的看法和信念。

社会交换是建立在信任与互惠互利的基础上，双方发展出的相互间的权利与义务关系，它甚至能超越明确的角色契约所规定的范围。根据社会交换的观点，在员工与组织之间关系的维持上，员工会通过在工作中付出努力和展现对组织的承诺及忠诚以换得物质和精神方面的奖励，如薪酬、福利、认同、赞赏及关怀等；反过来，当员工知觉到组织支持自己时，便会产生自己对组织的义务感，进而通过提高自己的组织承诺以及展现出能够促进组织目标达成的行为来履行自己的义务。可见，组织支持感中员工的交换意识完全依赖于组织对员工的支持及其程度而定。而员工之所以愿意继续留在组织中并为组织目标而努力工作，其根本原因在于，员工自我感觉自己对组织的贡献与自己从组织所获取的回报之间是对等或公平的。

3 任务难易，有无他人在场

4 工资秘密发还是公开发？

每个等级的工资范围、工资评定标准公开：程序公平

具体到每个员工秘密：每个人的隐私，对结果公平的质疑。

5 情商是什么？

美国心理学家认为，情商包括以下几个方面的内容：一是认识自身的情绪，只有认识自己，才能成为自己生活的主宰。二是能妥善管理自己的情绪，即能调控自己。三是自我激励，它能够使人走出生命中的低潮，重新出发。四是认知他人的情绪，这是与他人正常交往，实现顺利沟通的基础。（体会他人情感）。五是社交技能，即人际关系的管理（应对他人情感）。

6 合作or竞争？

竞争。

一、从生物学角度，基因是自私的，生物活下来都是为了把自己的基因更好地传下去。在生物界也存在极少数的“利他”行为，比如自己的孩子死了，会优先帮与自己有血缘关系的生物养孩子，本质上来说还是为了让自己的基因最大程度地传给后代，从而在残酷的自然选择中有竞争优势。

二、资源是稀缺的，必须竞争。

三、人与人的合作最终是有更好的竞争力。最终是利己的。人追求个人效用的最大化。即使完全利他的人，也是因为这个人比较在乎社会的认同、帮助他人的成就感等方面，本质上也是觉得这样做个人的满足感达到最大。

合作。

一、最原始的血缘关系就是合作的。利他等等。

二、合作能够更好地生存（防御、捕食等等）；

三、合作能够得到心理上的满足感，不仅仅限于合作本身，还来自群体的认同，与他人的亲密关系等等。人是生活在社会中的，有与他人发生联系的需求。

7 组织管理心理学的几个观点。

以人为本的观点、系统的观点、权变的观点、结果导向的观点

组织行为学寻求整合人、结构、技术和环境这四个要素。它建构于有关人和组织特性的基本概念的交叉学科的基础之上。由此，提出以下四个基本观点——人力资源、权变、结果取向、系统观点。

1．人力资源（支持性）的观点。这是一种发展的观点。它关心员工的成长和发展，以获得更强的能力，更大的成就，因为人是所有组织、所有社会的核心资源。在传统的管理方法中，管理者决定应该做什么，并对员工进行严密控制以确保工作绩效，其管理方法是指令式的、控制性的。相比之下，人力资源的观点是支持性的。它帮助员工成为更杰出的人，并尝试创造一种氛围使员工愿意为组织贡献他们的所有才华。这种观点假设，为员工拓展能力和提供机会将直接促成经营绩效的提高。而且当员工更充分地发挥自己的能力时，直接导致工作满足感。人力资源法又叫支持法，因为管理者的主要任务已经由控制员工转变为支持员工的成长和发挥能力。

2．权变的观点。传统的管理依赖理论提供管理的“最好的方法”，认为存在一种正确的组织、授权、分派工作的方法。这种正确的方法可以适用于各种类型的组织或情境。管理原理被认为是具有普遍性。但时至今日，人们已经普遍认为，没有一种方法会在任何情况下都适用。情境要比以往复杂得多，处理不同的问题需要采用不同的方法。这也就是组织行为学中的权变的观点，即在不同的情景下要采用不同的行为方法以达成效果。对任何情形都要认真地分析以确认存在的重要变量，从而确立最为有效的实践方案。

3．结果取向。所有组织都要实现某种产出或者追求某种结果。大多数组织的主导目标都是提高劳动生产率，所以这种结果取向(result orientation)是贯穿所有组织行为的共同脉络。劳动生产率就是指单位产出与单位投入的比率，通常以一个预定的标准为对照。如果同等的投入能获得较多的产出，或者较少的投入能得到相同的产出，说明劳动生产率提高了。劳动生产率是衡量一个社会对资源的利用情况的重要标准。它意味着单位产出的消耗更少，对资源的更少的浪费。劳动生产率往往是以经济上的投入和产出来衡量的，但是，人力和社会的投入和产出也是十分重要的。

4．系统的方法。将组织视为一个系统，意味着组织内部有多个关键变量，而且这些变量以复杂的关系相互影响。某个事件可能看起来仅仅与某个人或者某个部门相关，但实际上它可能会对组织的其他部分产生或多或少的影响。因此，管理者在采取行动之前，必须超越与该事件直接相关的情境范围，以便在更大的系统中考察各种影响因素。系统的方法(system approach)促使管理者以整体的观点看问题。整体论的组织行为学(Holistic organizational behavior)是从整体的人、整体的群体、整体的组织和整体的社会系统出发，来看待人与组织的关系的。它主张对组织中的人采取跨情境的观点以尝试理解尽可能多的影响人行为的因素。