



全国高等教育自学考试

2021年10月

自考密训资料

考前
30天

组织行为学

制作人 ○ 王利霞

审核人 ○ 杨 萌

尚德机构学术中心 ○ 电子刊



绪论

知识点名称	内容
组织行为学概念及学科性质★★	1.概念: (1) 组织行为学的研究对象是 <u>人的心理和行为的规律性</u> (2) 组织行为学的研究范围是 <u>特定组织中</u> 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 <u>提升工作绩效及员工满意</u> 2.性质: (1) <u>跨学科性</u> (2) <u>系统性</u> (3) <u>权变性</u> (4) <u>实用性</u> (5) <u>科学性</u>
组织行为学的研究内容★	1.内容: (1) <u>个体心理与行为</u> (2) <u>群体心理与行为</u> (3) <u>组织行为</u> (4) <u>领导行为</u>
组织行为学的学科基础★★	1.对它有主要贡献的学科包括 <u>心理学</u> 、 <u>社会学</u> 、 <u>社会心理学</u> 、 <u>人类学</u> 和 <u>政治学</u> 等 2. <u>社会学</u> 研究 <u>处于社会中的人的行为</u> 。社会学家关注的是个体, 主要研究个体及其社会行为以及人类社会和人们社会行为的变化发展规律。 <u>社会学</u> 对组织行为学的最大贡献是 <u>关于组织中群体行为的研究</u> , 特别是正式和复杂的群体。
组织行为学的学科产生★★	1.组织行为学是在 <u>组织管理学</u> 和 <u>人事管理学</u> 的基础上产生和发展而来的。 (1) 早期的科学管理理论。科学管理理论, <u>泰勒</u> 在《科学管理原理》中提出。 (2) 工业心理学。 <u>闵斯特伯格</u> 是创始人, 《心理学与工业效率》, 正式把心理学运用到工业管理之中。解决 <u>人与机器</u> 的关系。 (3) 工业社会心理学。 <u>梅奥</u> , 人际关系学说-“霍桑试验”-发现了工作群体的重要性并提出了“ <u>人际关系学说</u> ”; 研究 <u>人一人相互关系</u> 。 (4) 管理心理学。 <u>莱维特</u> , 于 1958 年出版了经过系统研究的著作《 <u>管理心理学</u> 》。
组织行为学的学科发展★★	1.组织行为学的学科发展 (1) 阶段 1: <u>泰勒—科学管理之父</u> ; <u>韦伯—行政组织理论之父</u> ; <u>法约尔—经营管理之父</u> (2) 阶段 2: <u>梅奥—通过霍桑实验创立人际关系学说</u> ; <u>麦格雷戈—“X 理论”和“Y 理论”</u> (3) 阶段 3: <u>费德勒—最早对权变理论作出理论性评价——管理要随机应变</u> (4) 阶段 4:观念转变— <u>管事到管人</u> ——从事为中心到人为中心, 从对纪律到对行为研究
组织行为学的研究方法★★	1.组织行为学的研究方法 (1) <u>观察法</u> (2) <u>调查法</u> (3) <u>个案分析法</u> (4) <u>实验法</u> (5) <u>心理测验法</u> (6) <u>情景模拟法</u> 心理测验法下具体考点: ① <u>心理测验</u> 是使个体行为 <u>量化</u> 的主要工具②要进行偏差控制。 以信度表明 <u>可靠性</u> ; 效度表明 <u>有效性</u> 。

第一章 个性与个体行为分析

知识点名称	内容
经济人假设★★★	1.经济人假设 (1) 提出者: <u>亚当·斯密</u> (2) 假设起源: “ <u>享乐主义</u> ”的哲学观点和 <u>亚当·斯密</u> 关于 <u>劳动交换的经济理论</u> 。(3) 基本观点: 把人看做是“ <u>经济人</u> ”, 认为工作的主要动机就是 <u>获得经济报酬</u> (4) 基于该假设的管理: “胡萝卜加大棒”。①采用 <u>任务管理</u> 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 <u>奖惩制度</u>
社会人假设★★★	1.社会人假设 (1) 提出者: <u>梅奥</u> (2) 假设起源: <u>霍桑实验</u> (3) 基本观点: ①人是“ <u>社会人</u> ” ②管理工作要“ <u>以人</u>

	<p>为中心”③组织中存在着“非正式群体”④建立新型的领导方式，善于倾听，进行良好沟通（4）基于该假设的管理：①管理人员不应只关注生产，还应把关注点放在关心人的需要上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③管理人员应起到联络人的作用，负责上下级之间的信息沟通④主张“参与管理”的管理方式</p>
自我实现人假设 ★★★★	<p>1.自我实现人假设 （1）提出者：马斯洛、克里斯·阿吉里斯和道格拉斯·麦格雷戈（2）假设起源：马斯洛的需求层次理论（3）基本观点：人总是会自我实现（4）基于该假设的管理：①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只有内在的激励才能从根本上满足人的自尊和自我实现的需要③权力下放，建立参与决策制度④管理者应尽可能为员工充分发挥自己的才能创造良好的条件，减少和消除障碍</p>
复杂人假设 ★★★★	<p>1.复杂人假设 （1）提出者：沙因（2）假设起源：对前三种固定模式的批判（3）基本观点：“变” （4）基于该假设的管理：“变”。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</p>
华生的行为主义★	<p>1.华生的行为主义主要内容：（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</p>
新华生主义 ★★★★★	<p>1.托尔曼-目的性的行为主义 结论：刺激和反应之间存在中间因素，如认识、期望、目的等。 2.赫尔-内驱力理论（原始性内驱力和继发性内驱力） 原始性内驱力-同生物性需要状态是相伴随-如：饥饿/口渴/空气/体温调节/睡眠 继发性内驱力-情境-如：戏剧/故事/旁人 3.斯金纳-强化理论 （1）基本原理某种行为对人有利时，这种行为会重复出现 （2）当行为后果对其不利时，这种行为就会弱化</p>
卢因群体动力论★★	<p>1.卢因的观点：$B=f(P, E)$ B 是个体行为，P 是个体的内部驱动力、内部特征，E 是个体所处的群体环境。</p>
个体行为规律★★★★	<p>1.行为的基本特征：（1）目的（2）自主（3）社会（4）连续（5）持久（6）可塑性 2.人的行为模式（3种） （1）S—R 模式（2）S—O—R 模式（3）$B=f(P, E)$ 模式 3.个体行为分析：（1）应该同时考虑个人因素和环境因素（2）应该同时考虑外在行为和内在动机（3）应该同时考虑积极动机和消极动机</p>
影响人的行为的心理因素分析 ★★★★	<p>1.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。心理过程包括：认识、情感与意志过程。 2.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。 （1）个性倾向性：是指个体在和客观现实互作用的过程中，对事物所持有的看法、态度和倾向。具体包括需要、动机、兴趣、爱好、态度、理想、价值观等。 （2）个性心理特征：是能力、气质和性格等心理机能的特殊结合。</p>

第二章 个性心理与行为

知识点名称	内容
需要动机与行为 ★★★★	<p>1.行为三步走：需要→动机→行为</p> <p>(1) 需要是人的积极性的基础和根源 (2) 动机则是推动人类进行活动的直接原因。</p> <p>2.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</p> <p>3.动机的三种机能：(1) 选择机能：指导人们作出相应选择 (2) 强化机能：驱使动机重复出现或不再出现 (3) 始发机能：动机是个体行为发生的直接动因</p> <p>4.动机与行为的关系「总而言之：很复杂」</p> <p>(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</p> <p>(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</p> <p>(5) 错误的动机有时会被外表积极的行为所掩饰。</p>
价值观 ★★★★★	<p>1.概念：是指一个人对周围客观事物的意义、重要性的总评价和总看法，是一个人基本的信念和判断。</p> <p>2.价值观的形成来源：(1) 家庭 (2) 社会 (3) 大众媒体</p> <p>3.价值观的属性：(1) 内容属性 (2) 强度属性</p> <p>4.价值观对组织的作用：</p> <p>(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；</p> <p>(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；</p> <p>(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；</p> <p>(4) 价值观会影响企业领导人的决策行为。</p>
态度 ★★★★★	<p>1.概念：是指一个人对个体或某一对象所持有的评价和行为趋向。</p> <p>2.态度的心理结构 (ABC 模型)：(1) 知觉成分 (2) 情感成分 (3) 行为意向成分</p> <p>3.态度在工作中的功能：(1) 调整功能 (2) 自我保护功能 (3) 价值表现功能 (4) 知识功能</p> <p>4.态度对行为的影响：(1) 影响认知和判断 (2) 影响行为效果 (3) 影响忍耐力 (4) 影响相容性</p>
工作满意度 ★★★★	<p>1.概念：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。</p> <p>2.实质：是一种主观心理感受或意识形态，其实质是一种态度。</p> <p>3.影响因素：(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</p>
知觉 ★★★★	<p>1.概念：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，在感觉的基础上产生。</p> <p>2.包括：空间知觉、时间知觉、运动知觉、错觉</p> <p>3.特征：(1) 选择性：把知觉对象优先从背景中区分出来 (2) 整体性：把许多部分或属性的客观对象当做个整体来反映 (3) 理解性：人们往往根据过去的经验对当前的知觉对象进行解释 (4) 恒常性：知觉映像是相当程度上会保持其稳定性</p> <p>4.社会知觉：它是个体在社会环境中对某个具体个体或群体的心理状态、行为动机和意向做出推测和判断的过程。</p> <p>5.知觉过程：观察→选择→组织→解释→反应</p>
知觉偏差 ★★★★★	<p>1.首因效应：本质为优先效应，当不同信息相互结合的时候，人们总会倾向于关注最前面的信息。</p> <p>个体知觉陌生人时，首因效应发挥作用大。</p> <p>2.近因效应：最后的深刻印象冲淡过去的印象，并对以后对该对象的社会知觉产生强烈的影响。</p> <p>个体知觉熟悉的人时，近因效应发挥作用大。</p>

	<p>3. 晕轮效应：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。</p> <p>4. 投射效应：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。</p> <p>5. 对比效应：指在对两个或两个以上的对象进行知觉时，人们总是会下意识地将其放在一起进行比较</p> <p>6. 心理定势：人们在认识特定对象时心理上的准备状态。有积极也有消极作用。 使人们对主观刺激的知觉更迅速、更具方向性，但也可能歪曲事实。</p> <p>7. 刻板效应：指对某一类事物或人产生的一种较为固定的、具有概括性的、笼统的印象。</p>
<p>归因理论</p> <p>★★★</p>	<p>1. 海德的恒常原则归因理论（海归）：海德首次提出归因理论，认为我们对行为解释时，一般采用两种方式：（1）外部归因（2）内部归因。</p> <p>2. 凯利的三要素理论：凯利认为，判断归内因还是归外因在相当大的程度上由三个要素决定：（1）特殊性（2）共同性（3）一贯性</p> <p>3. 罗特的控制源理论：（1）内控者：认为自己有能力控制事件的发生（2）外控者：认为事件的发生是外部因素造成的（3）控制源对于成功的期望有重要影响。成功之后，当其将成功归于自己，其对下次下次成功期望比较高。成功之后，当其将成功归于外因，其对下次下次成功期望比较低。</p> <p>4. 韦纳的成就归因理论：能力、努力、任务难度、运气是人们在解释成功与失败时的四种原因</p>
<p>个性</p> <p>★★</p>	<p>1. 概念：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。</p> <p>2. 个性的基本特征：（1）差异性（2）倾向性（3）稳定性（4）整体性（5）社会性</p>
<p>气质</p> <p>★★★</p>	<p>1. 概念：一个人自然特征和精神风貌的集中体现</p> <p>2. 气质的类型：（1）胆汁质（2）多血质（3）粘液质（4）抑郁质</p> <p>3. 考试注意点：（1）是先天的个性心理特征（2）是人的心理活动的动力特征（3）没好坏</p>
<p>能力与性格</p> <p>★★</p>	<p>1. 能力：一个人顺利完成某种活动而在主观方面所具备的心理特征</p> <p>2. 性格：（1）是个性中最重要的、最显著的心理特征，在个性中起核心作用（2）有好坏之分</p>
<p>情绪</p> <p>★★</p>	<p>1. 情绪的概念：个体受到某种刺激之后所产生的一种身心激动的状态，有积极情绪和消极情绪之分。</p> <p>2. 情绪在组织行为中的应用 （1）选聘员工（2）决策（3）创造力（4）激励（5）领导力（6）谈判</p>
<p>组织承诺</p> <p>★★★★</p>	<p>1. 概念：也叫“组织认同感”。员工对特定组织及其目标的认同、情绪依赖及参与程度。</p> <p>2. 包括三部分：（1）感情承诺（2）持续承诺（3）规范承诺</p> <p>3. 建立组织承诺： （1）建立高感情承诺。（使员工对企业有感情） 培养员工更高的感情承诺和规范承诺，会带来更低的缺勤率、更低的离职率及更高的绩效。 （2）建立财务类的持续承诺。（使员工不离职） 通过营造适宜的工作环境，为员工能高度投入工作创造条件，对员工的付出，组织需要适时肯定，通过公平的报酬系统和晋升系统给予回报。</p>
<p>组织公民行为</p> <p>★★</p>	<p>1. 概念：指个体的行为是自主的，并非直接或外显地由正式的奖励体系引发的，一般包括无私帮助他人，主动参与组织活动、承担超过常规的任务要求。</p> <p>2. 特点：（1）主动自发（2）自我裁量（3）与正式报酬不直接相关（4）对组织长期效能有关键作用</p>

第三章 群体行为基础

知识点名称	内容
-------	----

<p>群体的概念及类型 ★★★★</p>	<p>1.群体的概念：由<u>若干个</u>个体组成的为<u>实现组织目标和利益</u>而相互信赖、相互作用的人群集合体。</p> <p>2.类型：</p> <p>(1) 按构成的原则和方式分为<u>正式</u>群体和<u>非正式</u>群体。</p> <p>1)正式群体：①<u>命令型</u>群体②<u>任务型</u>群体；2)非正式群体：①<u>利益型</u>群体②<u>友谊型</u>群体</p> <p>(2) 按成员关系的密切程度分为<u>松散</u>群体、<u>联合</u>群体和<u>集体</u></p> <p>(3) 按群体规模的大小分为<u>大型</u>群体和<u>小型</u>群体</p> <p>(4) 按照群体是否存在分为<u>假设</u>群体和<u>实际</u>群体</p> <p>(5) 按在社会上发挥作用分为<u>参照</u>群体和<u>一般</u>群体</p> <p>(6) 按照群体的开放程度分为<u>开放型</u>群体和<u>封闭型</u>群体</p>
<p>群体的作用 ★★</p>	<p>1.作用：(1) <u>完成组织任务</u> (2) <u>满足</u>成员的<u>心理需要</u> (3) 进行<u>有效</u>的<u>信息沟通</u> (4) <u>协调</u>人<u>际关系</u> (5) <u>促进</u>成员间的<u>相互激励</u>。</p>
<p>群体发展的五阶段模型 ★★★★★</p>	<p>1.群体发展的五阶段模型：</p> <p>(1) <u>形成</u>阶段，群体发展的<u>初始阶段</u> (2) <u>震荡</u>阶段，各个成员应该扮演什么角色 (3) <u>规范化</u>阶段，群体表现出凝聚力 (4) <u>执行</u>阶段，完成大部分<u>实质性工作</u> (5) <u>中止</u>阶段，目标已实现，做解散准备。</p>
<p>间断-平衡模型 ★★★★</p>	<p>1.间断-平衡模型</p> <p>(1) 由鲍姆加特纳和琼斯提出。</p> <p>(2) 第一次会议确定的内容：<u>群体成员</u>完成其项目所要求的<u>行为模式和假设的基本框架</u>及<u>群体的发展方向</u>。</p> <p>(3) 结论:群体在其存在过程当中会有一个短暂的变革时期，而这一<u>变革是由于</u>群体成员<u>意识到任务时间期限的紧迫性而引发的</u>。</p> <p>间断平衡模型适用于<u>描述临时性工作任务的</u>群体的发展变化情况。</p>
<p>群体外部影响因素 ★★★★</p>	<p>1.群体外部影响因素</p> <p>(1) <u>外部因素</u>包括：组织的整体<u>战略</u>、<u>职权结构</u>、<u>规章制度</u>、<u>资源</u>、<u>员工录用过程</u>、<u>绩效评估</u>和<u>奖励体系</u>、<u>组织文化</u>及<u>工作物理环境</u>。</p> <p>(2) <u>工作群体</u>能够做什么，在很大程度上取决于资源条件。</p> <p>(3) <u>职权结构</u>通常决定着工作群体在组织权力结构中的位置，决定着群体的<u>正式领导者</u>和群体之间的<u>关系</u>。</p>
<p>群体结构★</p>	<p>1.群体结构变量主要包括：角色、群体规范、从众行为、群体规模、群体构成和群体凝聚力。</p>
<p>角色 ★★★★</p>	<p>1.角色：是人们对于在某一社会单元中占据特定位置的个体所期望的<u>一套行为模式</u>。</p> <p>2.角色认同：是指<u>在一种角色中</u>，<u>态度与实际行为保持一致</u>。</p> <p>3.角色直觉：是指<u>个体对于自己在特定情境中应该如何表现的</u><u>认识</u>和了解。</p> <p>4.角色期待：是指在某个特定情境中<u>别人认为</u>你应该表现出什么样的行为。</p> <p>5.角色冲突：当个体面对相互之间存在分歧的多种角色期待时，就会产生角色冲突。</p> <p>6.心理契约：<u>管理层对员工</u>的期待及<u>员工对管理层的期待</u>。(在员工——组织关系中，<u>心理契约</u>界定了<u>角色期待</u>)</p> <p>7.一个组织之中，成员有三种比较典型的角色表现：<u>自我中心</u>角色；<u>任务</u>角色；<u>维护</u>角色。</p>
<p>群体规范</p>	<p>1.概念：是指群体成员认同与共同遵守的行为准则和标准。</p> <p>2.群体规范具有一种公认的社会力量，直接引导和限制着个体的态度与行为，<u>使群体成员明白该做什么</u></p>

★★★★	么、不该做什么。 3.作用：（1） <u>支柱</u> 作用（2） <u>评价标准</u> 的作用（3） <u>群体动力</u> 的作用（4）具有行为 <u>导向和矫正</u> 作用
从众行为 ★	1.概念： <u>个体</u> 在群体的压力下， <u>放弃自己的意见</u> ，采取和大多数人一致的意见和行为。 2.起源： <u>从众行为源于</u> 群体的 <u>压力</u> 。
群体规模 ★★	1.群体规模的主要内容： （1）成员为 <u>奇数</u> 的群体似乎比偶数的群体更有利。 （2） <u>5人或7人</u> 组成的群体在执行任务时，比更大或更小一些的群体更有效。 （3） <u>异质性群体</u> ——由相互差异很大的个体组成的群体。拥有多种能力和信息，工作效率也会更高。
群体凝聚力 ★★★	1.群里的成员彼此互相吸引，并作为群体的一员而自豪，说明群体有凝聚力。归属感&认同感&力量感 2.表现形式： <u>自然</u> 凝聚力； <u>工作</u> 凝聚力； <u>领导者</u> 凝聚力； <u>情感</u> 凝聚力
群体互动过程 ★★★★	1. <u>协同</u> 效应：群体互动的结果大于个体努力累加之和。 2. <u>惰化</u> 效应：群体互动的结果小于个体努力累加之和。 3. <u>社会促进</u> 效应：个体与其他人一起工作时， <u>因他人的在场</u> 激发了他的工作动机， <u>绩效水平提升</u> 。
群体决策方法 ★★★★★	1.头脑风暴法：通过小型会议的组织形式， <u>诱发集体智慧</u> ，相互启发灵感，产生 <u>创造性思维</u> 的程序法。 要点：① <u>6~12人</u> ②大家 <u>自由</u> 发言③任何人都不能对别人的观点加以评价 （1）优点：①帮助群体 <u>解决实际困难</u> ② <u>参与性强</u> ③ <u>加深成员对问题理解</u> ④ <u>集中集体智慧，相互启发</u> 。 （2）缺点：①主持者的要求高防跑题②主持者参与机会少③受讨论者水平的限制④问题不都适合讨论。 2.德尔菲法：目的是 <u>调查某一特殊领域内专家的共识意见</u> 。 （1）优点：①可以 <u>避免</u> 成员间的 <u>相互影响</u> ②地点的 <u>灵活性</u> 。 （2）缺点：①步骤较多、耗时长，不适用于急迫决策②没有成员之间面对面的互动。 3.名义小组法：召集为数不多的人 <u>介绍问题</u> 、每人写下看法、向其他人说明自己观点、讨论、出结果。 （1）优点：既有不相互影响、独立创造的过程，又有一起讨论互动，结合个人和群体决策的双重优点。 4.电子会议法：将 <u>名义小组法</u> 与复杂的计算机技术相结合。 （1）优点：是匿名、可靠、迅速。（2）缺点：得到的信息不如面对而沟通得到的信息丰富。 5.群体决策的优缺点： （1）优点：可以 <u>集思广益</u> ， <u>博采众长</u> ， <u>观点多样</u> ， <u>信息全面</u> ；决策更加 <u>民主化</u> ，更容易被组织接受 （2）缺点： <u>耗时长</u> ；成员会受到 <u>群体压力</u> ；会 <u>掩盖个人责任</u> ； <u>领导者个性强压制创造性</u> 6.防止群体决策弊端的方法：制定合理的 <u>决策程序</u> ；鼓励群体成员 <u>参与决策</u> ；选用科学的 <u>决策方法</u>
非正式群体 ★★★★★	1.积极和消极作用： （1）积极：① <u>弥补正式群体满足需要的不足</u> ② <u>满足信息沟通的需要</u> ③是正式群体凝聚力强度的晴雨表 （2）消极：①容易产生 <u>抵触情绪</u> ②影响 <u>工作效率</u> ③容易 <u>传播谣言</u> ④会产生 <u>破坏作用</u> 2.特点：自发形成；靠兴趣、情感、共同需要等情感因素来维持；领导者具有极大的影响力；有强有力的群体规范；有很强的凝聚力；内部信息传递畅通、迅速；具有自卫性和排他性，相对的不稳定性 3.如何有效管理非正式群体？ （1） <u>正视并正确认识</u> 非正式群体。 （2） <u>区别对待不同类型的非正式群体</u> 。①积极型非正式群体要支持和保护并发挥其作用②中间型和消极型的非正式群体，应当积极引导③破坏性的非正式群体要采取分化瓦解的政策。 （3） <u>注意做好非正式群体中核心人物的工作</u> 。通过核心人物带动其他成员。

第四章 沟通

知识点名称	内容
沟通的含义及功能 ★★★★	<p>1.概念：是指两个或多个主体之间交换信息、思想及情感的过程。</p> <p>2.实质：是<u>信息传递</u>和<u>被理解</u>的过程</p> <p>3.功能：（1）<u>传递信息</u>（首要）（2）<u>推进了解</u>（3）<u>控制行为</u>（4）<u>协调关系</u>（5）<u>帮助决策</u></p> <p>4.环节：发讯者-编码-信息传递-接收信息-译码-收讯者-<u>反馈</u>（<u>最后重要环节</u>）</p>
正式沟通的分类 ★★★★★	<p>1.按信息沟通渠道分：<u>正式沟通</u>和<u>非正式沟通</u></p> <p>（1）正式沟通按信息流向分：上行、下行、水平和斜向</p> <p>①<u>上行沟通</u>：下级向上级进行<u>工作汇报</u>、<u>交谈</u>、<u>定期的工作总结</u>、<u>申诉</u>、<u>建议和意见</u>、<u>书面总结</u>等</p> <p>②<u>下行沟通</u>：上级向下级下达<u>指标</u>、<u>指令</u>、<u>绩效反馈</u></p> <p>③<u>斜向沟通</u>：发生在统一组织中但<u>不是同一部门</u>和<u>层级人员之间</u>的沟通</p> <p>④<u>水平沟通</u>：同一工作群体内部的沟通及<u>同级别同层次成员间</u>的沟通</p> <p>（2）正式沟通按沟通网络分：链式、轮式、环式、全通道式、Y式和倒Y式</p> <p>①<u>链式沟通</u>考点：自上而下或自下而上传递；组织规模很大且<u>需要分层授权管理时最有效</u></p> <p>②<u>轮式沟通</u>考点：有<u>一个成员是信息中心</u>；适合处理日常问题</p> <p>③<u>环式沟通</u>考点：每个成员都可与两侧的沟通；组织成员有一致满意度，<u>有利于建立高昂的士气</u></p> <p>④<u>Y式沟通</u>考点：4个层级、<u>第二层主管是沟通中心</u>；是链式和轮式的结合体</p> <p>⑤<u>倒Y式沟通</u>考点：<u>适用于一个主管自身的工作量非常大且繁重</u>，急切需要人进行信息筛选时</p> <p>⑥<u>全通道式沟通</u>考点：开放式；每一个成员间都有联系，<u>利于思想交流、共同决策，但容易混乱</u></p> <p>2.按信息传递方式分：单向沟通（无反馈的）和双向沟通（有反馈的）</p> <p>3.按信息沟通媒介分类：言语沟通和非言语沟通</p>
非正式沟通 ★★★★	<p>1.特点：灵活、松散、随意、表露真实想法（待定）、速度快、灵活、情感性强、派生、个人目的性</p> <p>2.分类：（1）<u>单串</u>（2）<u>饶舌</u>（3）<u>集合</u>（<u>传播效应最高</u>）（4）<u>随机</u></p>
如何有效沟通 ★★★★★	<p>1.有效沟通的措施：</p> <p>（1）<u>改善沟通环境</u>（人际关系和谐、组织文化、领导平易近人、空间距离短）</p> <p>（2）<u>有效反馈</u></p> <p>（3）<u>有效授权</u>（明确分工、指明授权范围、鼓励下属参与）</p> <p>（4）<u>有效训导</u></p> <p>（5）<u>完善沟通网络</u>（多组织郊游、联谊会、聚会等和员工座谈会）</p> <p>2.如何有效反馈：</p> <p>（1）<u>强调具体的行为</u>（2）反馈要<u>对事不对人</u>（3）使<u>反馈集中指向接收方</u>和你的<u>共同目标</u></p> <p>（4）<u>准确把握反馈良机</u>（5）<u>确保理解</u>（6）把消极反馈指向接收者可以<u>控制的行为</u>上</p>
互联网时代的沟通特征 ★★★★	<p>1.互联网时代的沟通特征：</p> <p>（1）<u>扁平化</u>的沟通流程（破除部门障碍；进行直接沟通，<u>解决了垂直沟通的问题</u>，减少了管理层级）</p> <p>（2）<u>透明化</u>的沟通模式（3）<u>互动化</u>的沟通活动（4）沟通对象<u>个性化</u>（5）沟通趋于<u>电子化</u></p>
跨文化沟通	<p>1.障碍：</p> <p>（1）<u>文化差异</u>（感知、思维方式、价值观、社会规范）</p> <p>①<u>高文化背景</u>：通过语言传达的只是有限的信息，必须要<u>从谈话背景中进行推论和解释</u>。</p>

<p>的障碍及改进</p> <p>★★★★</p>	<p>②低文化背景：人们通过自己所说的词语直接传达信息，并<u>不需要考虑谈话的背景</u>。</p> <p>(2) 民族文化优越感</p> <p>(3) 语言差异（语言的文化背景不同）</p> <p>(4) 非语言差异（身体语、空间语、时间语）</p> <p>2.改进：(1) <u>树立共同价值观</u>，找到切入点和共同点 (2) <u>加强跨文化培训</u> (3) 海外管理人员<u>本土化</u></p>
---------------------------	--

第五章 团队

知识点名称	内容
<p>团队的概念</p> <p>★★★★</p>	<p>1.概念：是指<u>两个或两个</u>以上的个体相互作用和协作，以便完成<u>组织预定的某项目标</u>的<u>最小单位</u>。</p> <p>2.三个要素：</p> <p>(1) 人员≥ 2，规模都<u>低于15人</u> (2) 团队人员<u>规律地接触</u> (3) 团队人员<u>共享绩效目标</u></p> <p>3.团队工作方式的好处</p> <p>(1) 对个人：①有助于<u>提高员工的积极性</u>②增加了员工的相互作用，满足社会需求，更好应对压力，<u>工作满意感增强</u>③团队工作<u>提高了员工的技术、决策能力和人际协调能力</u>。</p> <p>(2) 对组织：①<u>增强灵活性</u>②可以随时<u>重组团队</u>，重新分配任务③在<u>减员的情况下仍可保持和提高生产率</u>④<u>促进了组织范围内的沟通</u>。</p>
<p>团队的特征</p> <p>★★★★★</p>	<p>1.团队的特征</p> <p>(1) <u>价值观共识化</u>。共同的目标与价值观是团队之魂，是一个群体之所以成为一个团队的<u>首要条件</u>。</p> <p>(2) 团队的工作主旨是<u>委托和授权</u>。</p> <p>(3) 团队成员<u>平等、信任、注重交流</u>。</p> <p>(4) <u>高素质员工</u>是关键。团队规范以任务为核心，鼓励高效的工作，制裁低效低质量的工作。</p>
<p>团队建设的发展阶段</p> <p>★★★</p>	<p>1.团队建设的发展阶段：</p> <p>(1) <u>组建期</u>（人先凑齐）(2) <u>激荡期</u>（冲突加剧）(3) <u>规范期</u>（表现出凝聚力）</p>
<p>团队建设的心理机制</p> <p>★★★★</p>	<p>1.情绪认同。群体与群体任何成员具有<u>共同感受</u>的能力。不仅是<u>群体中人际关系发展水平的标志</u>，而且有效的群体情绪认同可以改变成员的行为。</p> <p>2.共生效应。个体与个体，或个体与群体间<u>相互依存、相互激励</u>的社会心理现象。建立团队，最重要的是在认知上形成强烈的、积极的归属感和“我们感”。</p> <p>3.心理相容。是指群体成员之间心理上的相互理解、<u>容纳和协调</u>，一个人或者若干人的行为会引起群体的肯定性反应。人们观点和信念的<u>一致性是心理相容产生的最主要原因</u>。群体内成员相互间<u>物质利益分配的合理性是心理相容的根源</u></p> <p>4.参与心理。工作积极，员工对管理者提出意见。体现着组织对“员工参与”的重视。</p> <p>5.共同的信念。互相尊重是一个重要的共同信念</p> <p>综上所述，团队建立和工作的心理机制：首先是使成员“<u>属于</u>”这个团队，其次是使成员“<u>分享</u>”和“<u>表现</u>”这个团队。</p>
<p>虚拟团队特征及重要使用者★★</p>	<p>1.特征：(1) 成员具有<u>共同目标</u> (2) 成员地理位置<u>离散性</u> (3) <u>电子</u>沟通方式 (4) <u>宽泛型</u>组织边界。</p> <p>2.虚拟团队的重要使用者：(1) 惠普 (2) 波音 (3) 福特 (4) 惠尔丰 (5) 皇家壳牌公司</p>
<p>虚拟团队的</p>	<p>1.虚拟团队的作用：(1) 最大限度地发挥其<u>专长</u> (2) 成本的<u>降低</u>、周转时间的<u>下降</u>、远程成员间的</p>

作用★★

整合(3) 跨组织的宽泛联合、协调完成复杂的商业任务。

第六章 冲突

知识点名称	内容
冲突的定义 ★★★	1.冲突的概念: (1) 冲突的存在不仅是一个 <u>客观性</u> 的问题,也是一个 <u>主观性</u> 的问题。 (2) 冲突产生的 <u>必要条件</u> 是存在 <u>某种形式</u> 的对立或 <u>不相容</u> 以及相互作用。 (3) 冲突的主体可以是群体、组织、个人,客体可以是利益、权利、资源、目标方法等。 (4) 冲突是一个 <u>过程</u> 。
冲突的不同观念 ★★★	1.冲突的不同观念: (1) <u>传统观念</u> 。冲突都是消极的、有害的,常常与暴乱、破坏和非理性联系在一起。 该观念下的管理:把 <u>防止和消除冲突</u> 作为管理工作的主要任务之一。 (2) <u>人际关系观念</u> 。冲突是客观存在和与生俱来的,不可能彻底消除,它有时对群体的工作绩效有益。 该观念下的管理:管理者都认为 <u>应当接纳冲突</u> , <u>适当控制和利用冲突</u> 。 (3) <u>相互作用观念</u> 。冲突对于组织既有建设性的一方面,又有破坏性的一方面。 该观念下的管理: <u>没有冲突</u> ,组织会失去生机与活力;过于分裂与对抗,则造成 <u>人心涣散</u> 。
冲突的特征 ★★★	1.冲突的特征 (1) <u>客观性</u> 。冲突是客观存在的,是组织的本质特征之一。 (2) <u>主观直觉性</u> 。当客观存在的内在矛盾斗争,导致人进入紧张状态时,冲突才会被人意识和感觉到。 (3) <u>程度性</u> 。不仅要区别冲突的性质,而且要进一步区别冲突的程度。 (4) <u>二重性</u> 。以“破坏性冲突”和“建设性冲突”为主要特征的冲突表现。
冲突的类型 ★★★	1.根据冲突对组织的影响不同分为 <u>建设性冲突</u> 和 <u>破坏性冲突</u> 。 建设性冲突的特点:(1) 关心目标(2) 对事不对人(3) 促进沟通 破坏性冲突的特点:(1) 关心胜负(2) 针对人(人身攻击)(3) 阻碍沟通 2.根据冲突产生的原因不同分为 <u>目标冲突</u> 、 <u>认知冲突</u> 、 <u>情感冲突</u> 及 <u>程序冲突</u>
冲突产生的根源 ★★★★★	1.杜布林对冲突根源的分析:(1) 人的放肆本性(2) 争夺有限资源(3) 价值和利益的冲突(4) 基于本位的冲突(5) 追逐权力(6) 责任不清(7) 引进变革(8) 组织的气氛 2.罗宾斯对冲突根源的分析:(1) <u>沟通</u> 因素(2) <u>结构</u> 因素(3) <u>个人</u> 因素 3.纳尔逊和奎克对冲突根源的分析:冲突的来源分为两大类:结构因素和个人因素 (1) <u>结构因素</u> :专业化;相互依赖性;共用资源;目标差异;职权关系;地位矛盾;管辖权的模糊 (2) <u>个人因素</u> :技术和能力;个性;观念;价值观和道德观;情绪;沟通障碍;文化差异
冲突的过程 ★★★	1.庞迪的冲突分析模式 (1) <u>讨价还价</u> 模式。竞争稀缺资源 (2) <u>官僚</u> 模式。上级对下级行使职权,指使控制下属 (3) <u>系统</u> 模式。各单位或部门间缺乏合作与协同 2.罗宾斯的冲突分析模式 (1) 阶段 1: <u>潜在的对立或不一致</u> 。前提条件:①沟通②结构③个人因素 (2) 阶段 2: <u>认知和人格化</u> 。认识水平上的冲突和情感水平上的冲突。 (3) 阶段 3: <u>行为意向</u> 。①竞争②协作③迁就④回避⑤折中

	<p>(4) 阶段 4:行为。公开的冲突。</p> <p>(5) 阶段 5:结果。提高或降低群体绩效。</p>
托马斯二维模式★★	1.内容:以“ <u>合作</u> ”为横坐标,以“ <u>坚持己见</u> ”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。
群体间冲突的预防★★★★★	<p>1.如何预防群体间冲突?</p> <p>(1) <u>加强</u>信息公开与分享 (2) <u>正式</u>和非正式<u>交流</u> (3) 正确<u>选拔</u>群体成员 (4) <u>把蛋糕做大</u> (5) <u>防止</u>本位主义,强调整体观念, <u>建立</u>合理的评价体系 (6) <u>分清</u>责任和权利 (7) <u>建立</u>崇尚合作的组织文化和群体风气</p>

第七章 组织结构与组织变革

知识点名称	内容
组织的概念★★★	<p>1.作为动词主要内容有: (1) <u>组织机构</u>的设计 (2) <u>适度分权</u>和正确<u>授权</u> (3) <u>人力资源管理</u></p> <p>2.作为名词主要内容有: (1) 必须有<u>目标</u> (2) 必须有<u>分工与协作</u> (3) 要有不同层次的<u>权力与责任</u></p> <p>3.多个角度看组织</p> <p>(1) <u>组织结构</u>的角度看: 是为了达到某些目标经由<u>权力</u>和<u>责任</u>制度而构成的人的集合;</p> <p>(2) <u>组织形态</u>的角度看: 组织是两人或两人以上有意识地加以协调的活动或效力系统;</p> <p>(3) <u>组织行为</u>的角度看: 组织是<u>开放</u>的社会系统, 具有许多相互影响、共同工作的子系统。</p>
组织的分类★★★	<p>1.组织的分类</p> <p>(1) 按<u>组织的社会职能</u>分类分为: 文化性组织、经济性组织和政治性组织。</p> <p>(2) 按<u>组织内部是否有正式分工关系</u>分类分为: 正式组织、非正式组织。</p> <p>(3) 按<u>运用权力和权威的程度</u>分类分为: 功利性组织、规范性组织、强制性组织、混合性组织。</p>
组织理论的发展★★★	<p>1.古典组织理论。</p> <p>(1) <u>泰勒</u>—科学管理理论。其组织理论思想主要有: 设置计划部门, 实行职能制, 实行<u>例外原则</u>。</p> <p>(2) <u>亨利·法约尔</u>—经营组织理论。提出管理 5 大要素: <u>计划</u>、<u>领导</u>、<u>组织</u>、<u>协调</u>、<u>控制</u>。</p> <p>(3) <u>马克斯·韦伯</u>—行政组织理论。组织结构应该是“<u>科层结构</u>”, <u>官僚组织</u>是理想的组织模式。</p> <p>2.近代组织理论。</p> <p>以科层结构为基础, 同时吸取了<u>心理学</u>、<u>社会学</u>关于“群体”的观点。具有代表性的理论成果包括:</p> <p>(1) <u>马斯洛</u>的需求层次理论 (2) <u>赫茨伯格</u>的双因素理论 (3) <u>麦克利兰</u>的激励需求理论 (4) <u>麦格雷戈</u>的 X 理论、Y 理论; (5) <u>波特和劳勒</u>合作提出的波特——劳勒模式;</p> <p>3.现代组织理论。</p> <p>(1) <u>社会系统</u>学派</p> <p>①组织是两个或两个以上的人有意识协调活动的系统, 是一种协作系统②代表人物: <u>巴纳德</u>。</p> <p>(2) <u>社会技术系统</u>学派</p> <p>①组织既是一个社会系统, 又是一个技术系统②代表人物: <u>特里斯特</u>。</p> <p>(3) <u>权变系统</u></p> <p>①组织是约定俗成的, 并且具有一定的适应性②代表人物: <u>伍德沃德</u>、<u>斯托克</u>、<u>卡斯特</u>和<u>罗森茨韦克</u></p>
组织结构及三要素★★★	<p>1.概念: 组织结构是指组织中各部分相对稳定的组织模式。本质: 反映了组织成员之间分工协作关系。</p> <p>2.组织结构三要素: ①<u>复杂化</u>②<u>正式化</u>③<u>集权化</u></p>

组织结构的 设计原则 ★★★★★	<p>1.古典原则：（1）<u>分工</u>原则（2）<u>统一指挥</u>原则（3）<u>控制幅度</u>原则（4）<u>部门化</u>原则</p> <p>2.现代原则：（1）<u>开放性</u>原则（2）<u>动态性</u>原则（3）<u>制约性</u>原则</p>
组织结构 类型 ★★★★★	<p>1.直线制。最早也是最简单的组织形式。各级行政单位<u>从上到下实行垂直领导</u>。适合小企业。 （1）优点：结构简单，职责分明，命令统一（2）缺点：负责人需多种知识和技能，业务比较复杂</p> <p>2.职能制。<u>设置职能机构</u>，从事职能管理工作。一般企业不采用。 （1）优点：管理工作比较精细，充分发挥专业管理作用（2）缺点：形成多头领导，容易纪律松弛。</p> <p>3.直线职能制。它是在直线制和职能制的基础上取长补短建立起来的。<u>绝大多数企业采用</u>。 （1）优点：保证集中统一，又充分发挥管理机构作用（2）缺点：职能部门之间的协作和配合性较差。</p> <p>4.事业部制。又称“<u>斯隆模型</u>”，也叫联邦分权化，是一种<u>高度集权下的分权管理体制</u>。<u>适合大企业</u>。 （1）优点：①独立核算更能调动专业化生产②事业部之间竞争利于企业发展③事内部比较容易协调 （2）缺点：①只考虑自身利益，难以相互沟通②公司与事业部的职能机构重叠，管理人员浪费</p> <p>5.模拟分权制。<u>介于直线——职能制和事业部制之间</u>。适合钢铁、化工企业。 （1）优点：①调动积极性②高层管理人员减少繁琐事用更多精力思考战略制定 （2）缺点：①不易为模拟的生产单位明确任务②各生产单位的领导不易了解企业的全貌</p> <p>6.矩阵制。既有<u>垂直领导系统</u>，又有<u>横向领导关系</u>。<u>适用于临时、复杂的重大项目</u>。 （1）优点：①机动灵活②任务清楚，目的明确③加强了不同部门之间的配合和信息交流 （2）缺点：①项目负责人责任大于权力②项目组成人员来自各部门，易产生临时观念</p>
机械式与有 机式结构★	<p>1.机械式结构特点：以严密的金字塔型组织形式为代表，它具有<u>高度复杂化、正式化与集权化</u>的特点。</p> <p>2.有机式结构特点：<u>柔性、动态调节</u>、专业技术人员增多、职工队伍素质<u>不断提高</u>、<u>重点在说服</u></p>
组织变革 ★★★★	<p>1.概念：组织为实现自身目标，据外部环境和内部因素的变化对现状进行修正、改变和创新的过程。</p> <p>2.原因： （1）外部环境：①<u>国家宏观调控手段的改变</u>②<u>科学技术</u>进步③<u>竞争</u>观念改变④<u>资源</u>的变化 （2）内部环境：①<u>管理人员</u>的更替与管理水平提高②<u>管理技术</u>条件的变化③<u>组织成员</u>的期望与变革</p> <p>3.变量：（1）<u>结构</u>（2）<u>技术</u>（3）<u>人员</u>（主线是组织成员间的权力再分配）（4）<u>任务</u></p> <p>4.方式： （1）<u>人员导向</u>型：知识的改变→个人态度和行为的改变→群体行为的改变→工作绩效的改进 （2）<u>组织导向</u>型：群体行为改变→个体行为改变→个体态度和知识改变 （3）<u>系统导向</u>型：从组织结构、环境、技术、员工各方面同时变革</p>
组织变革的 阻力及克服 策略★★★	<p>1.组织变革的阻力：（1）<u>对未来不确定的焦虑</u>（2）<u>习惯</u>（3）<u>担心变革会影响自己的收入和地位</u></p> <p>2.克服阻力的策略：（1）<u>营造强烈的归属感</u>（2）<u>谈判</u>（3）<u>操纵和收买</u>（4）<u>强制</u></p>

第八章 组织文化

知识点名称	内容
组织文化的 概念★	<p>（1）迪尔和肯尼迪：文化由企业环境、<u>价值观（核心）</u>、英雄人物、典礼仪式、文化网络五要素组成。</p> <p>（2）组织文化因素理论：形成企业文化<u>唯一的而且是最大</u>的影响因素是<u>企业环境</u>。</p>
组织文化的	1.特征：（1） <u>整体性</u> （2） <u>独特性</u> （ <u>最重要</u> ）（3） <u>继承性</u> （4） <u>创新性</u> （5） <u>连续性</u>

特征★★★	
组织文化的积极功能★★	<p>1.积极功能：组织文化向组织成员<u>展示某种信念与态度</u>。</p> <p>(1) 导向 (2) 凝聚 (3) 约束 (4) 激励 (5) 辐射 (6) 调适 (7) 创新功能 (<u>精髓</u>)</p> <p>2.消极功能：(1) 削弱创造性 (2) 制造障碍、减少多样化 (3) 文化不兼容，难以成功兼并和收购</p>
组织文化理论★★★★	<p>产生于 20 世纪 70 年代末 80 年代初，组织文化理论源于日本，研究中心却在<u>美国</u>。</p> <p>1.霍弗斯坦德文化差异理论</p> <p>四个层级：<u>物质</u>生活文化、<u>制度</u>管理文化、<u>行为</u>习俗文化、<u>精神</u>意识文化四个层级构成。</p> <p>五个维度：<u>权力距离</u>、<u>个人主义与集体主义</u>、<u>男性度与女性度</u>、<u>不确定性避免</u>、<u>长期取向与短期取向</u>。</p> <p>2.迪尔和肯尼迪的组织文化因素理论</p> <p>企业文化是由五个因素组成的系统：价值观、英雄人物、习俗仪式、文化网络和企业环境。</p> <p>(1) <u>价值观是核心</u> (2) <u>企业环境</u>则是形成企业<u>文化唯一的且是最大</u>影响因素</p> <p>3.帕斯卡尔和阿索斯的 7S 管理框架</p> <p><u>硬管理</u>要素：(1) 策略 (2) 结构 (3) 制度</p> <p><u>软管理</u>要素：(4) 人员 (5) 作风 (6) 技能 (7) 最高目标</p>
组织文化创建★★★★	<p>1.影响因素：(1) 内部：<u>组织的创始人</u> (2) 外部：<u>国家法规、经济繁荣度</u> (3) <u>内外部环境综合分析</u></p> <p>2.一般原则（熟悉关键词）：①坚持正确方向②明确目标，突出个性特色③建设有特色的组织文化④强调群体性与群众参与性⑤体制改革同步进行组织文化改造与创立⑥面向时代、面向未来。</p> <p>3.具体原则（熟悉关键词）：①价值观②文化与战略统一③重视人员培育，以人为本④继承优秀文化传统⑤适应外部环境⑥注重民主建设⑦树立典型与英雄榜样⑧重视对员工的激励</p> <p>4.具体程序：<u>调查分析</u>→总体规划→论证实验→传播执行→<u>评估调整</u>阶段</p> <p>(1) 传播执行阶段的内容：利用全部传播媒介发动传播；及时收集反馈信息，整理后重新传播；通过多种方式和渠道，加大对规划的解释；建立信息通道，让信息双向沟通；成立进行协调的组织机构，解决执行中的矛盾；扶正祛邪，引导舆论与行为。</p>
组织文化维系★★★	<p>1.在组织文化的维系过程中，<u>甄选过程</u>、<u>高层管理人员</u>和<u>社会化</u>这三个因素起着特别重要的作用。</p> <p>2.社会化的三个阶段：<u>原有状态</u>阶段；<u>碰撞</u>阶段；<u>调整</u>阶段</p>

第九章 组织学习与学习型组织

知识点名称	内容
组织学习的概念及作用★★★	<p>1.概念：是指<u>组织为了</u>实现发展目标、<u>提升核心竞争力而</u>围绕信息和知识技能所<u>采取的各种行动</u>，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。</p> <p>2.作用：(1) 是组织的基本职能 (2) <u>振兴组织的关键</u>在于<u>组织学习</u> (3) 是组织生存与发展的根基。</p>
组织学习的类型★★	<p>1.<u>经验型</u>学习：用学习者的经验来进行学习</p> <p>2.<u>适应型</u>学习：个体和组织从经验和反思中不断学习。分为单环学习和双环学习</p> <p>①<u>单环</u>学习：通过一般学习，寻求行为和结果之间的匹配，保证组织正常运转</p> <p>②<u>双环</u>学习：不仅找解决办法，且分析问题出现的原因。（经常发生在组织的渐进或根本性创新时期）</p> <p>3.<u>自主型</u>学习：个体带头诊断自己的需求、规划目标，确定资源，选取和实施策略并评估学习成果</p> <p>4.<u>预见型</u>学习：预测未来可能发生的情境，全面分析机会和威胁，抓住机会、避开威胁学习知识</p> <p>5.<u>行动型</u>学习：从现实存在的问题入手，侧重于获取知识，并实际执行解决方案</p>

组织学习过程 ★★	学习准备→信息交流→知识的习得、整合、转换和增值→知识的习得、整合、转换和增值 知识的习得和整合的过程三要素是： <u>启发</u> 、 <u>重复</u> 和 <u>回顾</u> 。
学习型组织 ★★	1.概念：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。 2.关键特征： <u>系统思考</u> 3.组织结构： <u>扁平结构</u> 4.特征：（1）共同愿景（2）创造性个体（3）不断学习（4）扁平结构（5）自主管理（6）无边界行为（7）家庭事业平衡（8）新角色 5. <u>五项修炼</u> ：（1） <u>自我超越</u> （2） <u>心智模式</u> （3） <u>共同愿景</u> （4） <u>团体学习</u> （5） <u>系统思考</u> （最重要） 6.不同情况学习类型：缺少愿景-产生适应性学习；有共同愿景-产生创造型学习

第十章 领导及领导理论的发展

知识点名称	内容
领导的特点及作用 ★★★	1.特点：（1）体现 <u>人与人之间的关系</u> （2）特殊的“投入”与“产出”（3）是 <u>领导者</u> 、 <u>被领导者</u> 及 <u>环境</u> 的函数（4）领导作用的“互惠效应” 2.作用：（1） <u>指挥</u> 作用（2） <u>协调</u> 作用（3） <u>激励</u> 作用
领导权力 ★★★★	1.观念：传统领导权力观—“领导=职权”；现代领导权力观—“领导=职权+影响力” 2.职权：由组织或上级所授予的法定权力，支配下级的力量，包括： <u>法定权</u> 、 <u>奖赏权</u> 和 <u>惩罚权</u> 。 3.影响力：由自身的某些特殊条件具有的。包括： <u>品格</u> 、 <u>才能</u> 、 <u>知识</u> 和 <u>感情</u>
领导者应具备的素质 ★★★★★	1.请简述领导者应具备的素质。 （1） <u>政治</u> 素质（2） <u>道德</u> 素质（3） <u>知识</u> 素质（4） <u>能力</u> 素质（适应/综合/自律能力） （5） <u>心理</u> 素质（自信主动意识；科学的思维方法；坚强的意志）
领导行为理论 ★★★★	1.密歇根大学的研究-以生产为中心的行为和以员工为中心的行为。 （1）以 <u>生产为中心</u> 的领导者。关注任务非员工，更强调技术或任务事项，把员工视为达到目标的手段； （2）以 <u>员工为中心</u> 的领导者。重视人际关系，会考虑下属的需求，并承认人与人之间的不同。 2.管理方格理论 （1）1.1型： <u>贫乏式</u> 管理（2）9.9型： <u>团队型</u> 管理或战斗集体型管理（3）9.1型： <u>任务型</u> 管理 （4）1.9型： <u>俱乐部型</u> 管理（5）5.5型： <u>中间型</u> 管理
领导情景理论 ★★★★	1.费德勒权变模型：在不同类型的情境中，总有某种领导风格最有效。 2.路径——目标理论：同以前的各种领导理论的最大区别在于，它 <u>立足于下属</u> 。 （1）两个基本原理：①领导方式必须是 <u>下属乐于接受</u> 的方式②领导方式必须具有 <u>激励性</u> （2）领导风格：① <u>指导型</u> 领导② <u>支持型</u> 领导③ <u>参与型</u> 领导④ <u>成就导向型</u> 领导（四种形式可集于1人） 3.领导生命周期理论： （1） <u>命令型</u> 领导方式：高工作、低关系（M1）（2） <u>说服型</u> 领导方式：高工作、高关系（M2） （3） <u>参与型</u> 领导方式：低工作、高关系（M3）（4） <u>授权型</u> 领导方式：低工作、低关系（M4）
领导艺术 ★★★★	1.概念：指领导在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。 2.领导艺术——处理非常规事件——灵活性和随机性；领导方法——处理常规事件——稳定、不易变

	<p>3.特征：（1）<u>经验性与科学性</u>的统一（2）<u>原则性与灵活性</u>的统一（3）<u>普遍性与多样性</u>的统一（4）<u>规范性与创造性</u>的统一（5）<u>明晰性与模糊性</u>的统一</p> <p>4.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”。</p>
领导的授权艺术 ★★★★	<p>1.授权：领导者在职权范围内授予下属处理特定事务的权力，使下属在领导的指导和监督下拥有相当的自主权和行动权，能够有效完成任务的行为。</p> <p>2.授权的必要性：（1）利于领导者集中精力做更重要的事情（2）利于提高工作效率（3）利于发挥下属的专长，弥补领导者的不足（4）利于培养和选拔接班人</p> <p>3.授权艺术的要点：（1）<u>视能授权</u>（2）<u>权责明确</u>（3）<u>适度监督</u>（4）<u>逐级授权</u></p>

第十一章 激励

知识点名称	内容
激励 ★★★	<p>1.概念：指激发人的动机的心理过程，加强个体行为的内部动力，鼓励个体向期望的目标迈进。</p> <p>2.作用：工作绩效不仅取决于能力的大小，而且取决于激励的水平。工作绩效=f（能力×激励） （1）提供动力（2）发挥潜力（3）激发热情与兴趣（4）吸引留住人才（5）调动自觉主动和创造性</p> <p>3.影响因素：<u>时机/频率/程度/方向</u></p>
内容型激励理论 ★★★★	<p>1.需要层次理论（马斯洛）：从低到高<u>生理</u>需要、<u>安全</u>需要、<u>社交</u>需要、<u>尊重</u>需要和<u>自我实现</u>需要 某一层需要得到相对满足时，其作用随之减弱或消失，上一级的较高层次需要成为新的激励因素</p> <p>2.成就需要理论（麦克利兰）：（1）<u>权力</u>需要（2）<u>友谊</u>需要（3）<u>成就</u>需要</p> <p>3.双因素理论（赫茨伯格）：保健因素和激励因素 （1）<u>保健</u>因素。不能激发积极性，只能消除员工不满。如：工资报酬、工作条件、人际关系 （2）<u>激励</u>因素。能激发员工的工作热情，调动积极性。如：工作有成就感、升职加薪 （3）主要观点。满意和不满意的对立面分别是“没有满意”和“没有不满意”，没有就是“零状态” （4）<u>内在激励</u>：工作的爱好、兴趣、责任感、成长感等。<u>外在激励</u>：如劳保、工资等 （5）一般来讲，可以使员工完成本职工作的激励是外在激励</p>
过程型激励理论 ★★★★	<p>1.期望理论（弗鲁姆）：该模式表示为：$M=V \times E$，M为激励力量；V为目标效价；E为期望概率。</p> <p>2.公平理论（亚当斯）：先思考自己投入产出，后与相关他人进行比较，若相同则公平，反之不公平。</p>
行为改造型激励理论 ★★★★	<p>1.强化理论（斯金纳）：（1）<u>正强化</u>（2）<u>负强化</u>（警告）（3）<u>惩罚</u>（4）<u>自然消退</u></p> <p>2.归因理论（海德和罗斯等）：对成功与失败，一般有四种归因：<u>努力</u>、<u>能力</u>、<u>任务难度</u>和<u>机遇</u> （1）从内外因方面看，努力和能力属于内因，任务难度和机遇属于外因。 （2）从稳定性方面看，能力和任务难度属于稳定性因素，努力和机遇属于不稳定因素。 （3）从可控性方面看，努力是可控因素，任务难度和机遇是不可控因素，能力部分可控。</p>
对员工进行激励的方法和策略 ★★	<p>1.具体方式：物质激励和精神激励、正激励和负激励、内激励和外激励</p> <p>2.激励方法：（1）<u>内在和外在激励结合</u>（2）<u>荣誉和目标激励结合</u>（3）<u>自我、互相和社会性激励结合</u></p>