

组织行为学课程模拟试题(本模拟题答案请看后面)

一、单项选择题(每小题 2 分,请在给出的选项中,选出最符合题目要求的一项。)

1. 动荡的环境使管理特点发生了很大的变化,以前的管理特点是长期稳定伴随着短期的变革,而今天的情形正好相反,即长期的变革伴随着短期的稳定,这体现了组织行为学面临的哪一项挑战:()。

- 【A.】提高生产率和改善质量
- 【B.】全球化与管理劳动力多元化
- 【C.】临时性
- 【D.】激发创新与变革

2. 今天的管理者需要为员工创造一种健康的氛围,在这样的氛围中,员工可以全力从事自己的工作,尽量减少碰到那些难以判断行为对错的模糊情景,组织行为学对此应有所帮助,即组织行为学面临哪一项机会:()。

- 【A.】全球化
- 【B.】管理劳动力多元化
- 【C.】帮助员工平衡工作与生活的冲突
- 【D.】改善道德行为

3. 组织成员之所以能够聚在一起,是因为他们有相近的价值观或共同的兴趣爱好,或有切身的利害关系等,这些都会使其成员产生较为一致的“团体意识”。这体现了非正式组织的哪一特性:()。

- 【A.】内聚性
- 【B.】有明确的目标
- 【C.】不稳定性
- 【D.】领袖人物作用较大

4. () 是指测量项目在多大程度上反映了所要测定的行为特征。

【A.】效标关联效度

【B.】内容效度

【C.】构思效度

【D.】等值性效度

5. 薛恩关于经济人的假设中, 不正确的是 ()。

【A.】员工基本上都是受经济性刺激物的激励的

【B.】员工本质是主动的, 不受组织的左右、驱使和控制

【C.】感情是非理性的, 因此必须加以防范

【D.】组织能够且必须按照能中和并控制人们感情的方式来设计

6. 1974 年, () 提出了“社会知觉”的概念。

【A.】布鲁纳

【B.】艾森克

【C.】薛恩

【D.】阿尔波特

7. 个性是带有个体的主观意识成分的, 特别是在个性中反映的需要、动机、兴趣、理想和价值观等核心成分, 更是能代表个体的 ()。

【A.】社会性

【B.】组合性

【C.】独立性

【D.】倾向性

8. 关于情绪和情感的表述, 正确的是 ()。

【A.】情感比情绪更为广泛

【B.】情绪是人类主体所特有的

【C.】情感较少受具体情景的影响, 较为稳定而持久

【D.】情绪与情感是人的客观体验

9. 影响人的行为的因素中，（ ）属于个性非倾向性心理特征。

- 【A.】 知觉
- 【B.】 感觉
- 【C.】 气质
- 【D.】 礼仪

10. 以下关于激励的理论，（ ）属于过程型激励理论。

- 【A.】 马斯洛的需要层次论
- 【B.】 赫茨伯格的双因素理论
- 【C.】 洛克的期望理论
- 【D.】 亚当斯的公平理论

11. 预先告知某种不符合要求的行为或不良绩效可能引起的后果，允许人们通过按所要求的方式行事或避免不符合要求的行为，来回避令人不愉快的处境。这种强化方式是（ ）。

- 【A.】 积极强化
- 【B.】 消极强化
- 【C.】 惩罚
- 【D.】 自然消退

12. 根据综合激励模式，以下（ ）因素既属于内激励，又属于外激励。

- 【A.】 内酬效价
- 【B.】 对完成任务的效价
- 【C.】 完成任务内在的期望值
- 【D.】 外酬效价

13. 中国古代的“卧薪尝胆”“破釜沉舟”等故事充分说明了（ ）的重要作用。

- 【A.】 培训激励
- 【B.】 榜样激励
- 【C.】 目标激励
- 【D.】 危机激励

14. 行为受挫后产生的防卫行为中，() 是心理机制中最有建设性的一种。

【A.】 增加努力

【B.】 重新解释

【C.】 补偿

【D.】 升华

15. () 认为，群体成员之间的相互作用是群体存在的唯一标准。

【A.】 勒温

【B.】 霍曼斯

【C.】 迈尔顿

【D.】 贝尔斯

16. () 包括：鼓励者、协调者、折中者和监督者。

【A.】 自我中心角色

【B.】 任务角色

【C.】 维护角色

【D.】 工作角色

17. 把对谈判对手的态度和所讨论的问题的态度区分开来，属于谈判的() 原则。

【A.】 平等

【B.】 互利

【C.】 合法

【D.】 人和事有别

18. 在一个有良好人际关系的集体里，人们之间能够互相学习，取长补短，在多方面的双向交流中使能力得到增长，这体现了人际关系的() 功能。

【A.】 产生合力

【B.】 形成互补

【C.】 相互激励

【D.】 联络感情

19. ()认为企业领导人应具有合作精神、决策能力、组织能力等十大条件。

【A.】 德鲁克

【B.】 鲍莫尔

【C.】 托迪尔

【D.】 波特

20. 根据领导行为四分图理论, ()的领导者, 大多数较为关心领导者与下级之间的合作, 重视互相信任和尊重的气氛。

【A.】 高组织、低关心人

【B.】 低组织、低关心人

【C.】 低组织、高关心人

【D.】 高组织、高关心人

21. 不属于领导效能考评指标的是 ()。

【A.】 用人效能

【B.】 决策办事效能

【C.】 时间效能

【D.】 个人贡献效能

22. 日本教授三隅二不二的领导方式的分类中, ()的领导类型导致的生产量、员工的团结力最高。

【A.】 PM 型

【B.】 P 型

【C.】 M 型

【D.】 pm 型

23. () 第一个把组织解释为人与人相互合作的系统。

- 【A.】巴纳德
- 【B.】韦伯
- 【C.】梅约
- 【D.】西蒙

24. () 是一个上级管理者直接有效管地管理下级的人数。

- 【A.】管理层次
- 【B.】管理跨度
- 【C.】组织规模
- 【D.】职权

25. 运用一系列的文艺活动、体育活动和读书活动等，培养职工的自豪感和向心力，使之在潜移默化的过程中形成集体凝聚力，是组织文化建设的 ()。

- 【A.】定向引导法
- 【B.】自我教育法
- 【C.】示范法
- 【D.】感染法

26. 20 世纪 60 年代，() 提出了组织战略和组织结构的关系原则，即组织的结构要服从于组织的发展战略。

- 【A.】伍德沃德
- 【B.】钱德勒
- 【C.】汤普森
- 【D.】佩罗

27. () 为管理人员带来某些不确定性，在这种环境中有许多需要决策的问题，其特点是冒险成分多于不确定性。

- 【A.】简单-静态环境
- 【B.】复杂-静态环境
- 【C.】简单-动态环境

【D.】复杂-动态环境

28. ()主要包括组织如何采取一整套的知识管理解决方案去实施知识管理项目，如何实现企业的变革管理等。

【A.】知识创新管理

【B.】知识共享管理

【C.】知识应用管理

【D.】知识资产管理

29. 中国社科院心理科学研究所研制的 CPM 领导行为评价法中的“M”指的是 ()。

【A.】领导者的个人品德

【B.】领导者的工作绩效

【C.】领导者处理人际关系的能力

【D.】领导者的心理成熟度

30. 彼得·圣吉提出要建立 ()。

【A.】虚拟化组织

【B.】学习型组织

【C.】网络化组织

【D.】分立化组织

二、多项选择题（每小题 4 分，请在下列每小题给出的选项中，选出符合题目要求的两个或两个以上选项。多选、漏选、错选均不得分。）

1. 研究和应用组织行为学的意义包括（ ）。

【A.】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

【B.】有助于知人善任，实现最佳用人效益

【C.】有助于改善人际关系，增强群体的凝聚力和向心力

【D.】有助于提高领导水平，改善领导和被领导者的关系

【E.】有助于实现最佳经济效益

2. 美国著名社会学家帕森斯认为，按社会作用和社会效益的分类标准，组织可以分为：（ ）。

【A.】以经济生产为导向的组织

【B.】以政治为导向的组织

【C.】整合组织

【D.】正规组织

【E.】模型维持组织

3. 正式组织具有下述特征：（ ）。

【A.】自发性

【B.】有明确的目标

【C.】以效率逻辑为标准

【D.】不稳定性

【E.】强制性

4. 属于影响知觉选择的主观因素的有（ ）。

【A.】需求、兴趣与动机

【B.】气质与性格

【C.】知觉对象与背景的差别

【D.】知识与经验

【E.】知觉对象的组合

5. 能力差异在应用中，可以考虑以下几个原则：（ ）。

- 【A.】能力阈限原则
- 【B.】能力发展原则
- 【C.】能力绝对原则
- 【D.】能力合理安排原则
- 【E.】能力互补原则

6. 属于态度改变理论的有（ ）。

- 【A.】平衡理论
- 【B.】功能理论
- 【C.】认知不协调理论
- 【D.】沟通改变态度理论
- 【E.】预言实现理论

7. 根据赫茨伯格的双因素理论，属于保健因素的有（ ）。

- 【A.】工作上的成就感
- 【B.】技术监督系统
- 【C.】工作职务带来的责任感
- 【D.】工作的发展前途
- 【E.】工作的安全性

8. 根据挫折理论，引起挫折的主观因素包括：（ ）。

- 【A.】个人目标的适宜性
- 【B.】个人本身能力的因素
- 【C.】个人对工作环境的了解程度
- 【D.】工作中人际关系的复杂程度
- 【E.】工作中的社会文化背景

9. 主管人员在运用强化理论改造下属的行为时，应遵循的原则有（ ）。

- 【A.】 因人制宜采取不同的强化模式
- 【B.】 设立目标体系，分步实现目标，不断强化行为
- 【C.】 设立远期目标，一次性强化
- 【D.】 奖惩结合，以惩为主
- 【E.】 及时反馈，及时强化

10. 异质结构群体在下述（ ）条件下将会达到最高的工作效率。

- 【A.】 完成复杂工作
- 【B.】 完成需要密切配合的工作
- 【C.】 需要有创造力的工作
- 【D.】 群体成员从事连锁性工作
- 【E.】 比较单纯的工作

11. 按照冲突产生的直接原因可将冲突分为（ ）。

- 【A.】 任务冲突
- 【B.】 有益冲突
- 【C.】 关系冲突
- 【D.】 流程冲突
- 【E.】 有害冲突

12. 影响群体规范的建立和发展的因素有（ ）。

- 【A.】 个体的特征
- 【B.】 群体构成
- 【C.】 群体的任务
- 【D.】 物理环境
- 【E.】 群体绩效

13. 属于途径-目标理论认为的领导方式的有（ ）。

- 【A.】 支持型领导方式
- 【B.】 参与型领导方式
- 【C.】 指导型领导方式
- 【D.】 命令型领导方式
- 【E.】 以成就为目标的领导方式

14. 领导效能考核方法中，模拟考评法的主要方式有：（ ）。

- 【A.】 公文处理
- 【B.】 小组讨论
- 【C.】 比较考评
- 【D.】 口试
- 【E.】 定量分析

15. 领导效能包括以下要素：（ ）。

- 【A.】 领导能力
- 【B.】 领导目标
- 【C.】 领导效率
- 【D.】 领导效益
- 【E.】 领导态度

16. 下列关于有机型组织结构特点的表述，正确的有（ ）。

- 【A.】 有机型结构的规章和程序很少，常为非正式及非书面的形态
- 【B.】 有机型结构的组织重点是绩效
- 【C.】 有机型结构采用非程序化决策
- 【D.】 有机型结构采用集权式领导
- 【E.】 有机型结构的组织层次较多

17. 工作的重新设计的方法包括：（ ）。

- 【A.】 工作轮换
- 【B.】 工作扩大化
- 【C.】 工作丰富化
- 【D.】 工作专业化
- 【E.】 工作部门化

18. 压力的来源中，属于组织因素的有（ ）。

- 【A.】 任务要求
- 【B.】 员工个性特点
- 【C.】 新技术革新
- 【D.】 人际关系要求
- 【E.】 组织生命周期

19. 组织特定外部环境的因素包括（ ）。

- 【A.】 技术因素
- 【B.】 顾客因素
- 【C.】 教育因素
- 【D.】 竞争者因素
- 【E.】 机会因素

20. 以人为中心的变革措施主要包括（ ）。

- 【A.】 调查反馈
- 【B.】 目标管理
- 【C.】 采用弹性工作制
- 【D.】 群体建议
- 【E.】 咨询活动

三、判断正误题（每小题 2 分）

1. 组织行为学研究的对象是人的一般的行为规律。

【A.】√

【B.】×

2. 对于人的工作行为，首先要做定量分析，在此基础上再进行定性分析。

【A.】√

【B.】×

3. 弗洛伊德认为个性的自我部分是受“现实原则”所支配的。

【A.】√

【B.】×

4. 性格是心理活动的动力性特征，气质是个性心理特征中的核心部分。

【A.】√

【B.】×

5. 斯金纳的强化理论属于内容型激励理论。

【A.】√

【B.】×

6. 根据归因理论，从稳定性看，能力和努力属于稳定因素，任务和机遇属于不稳定因素。

【A.】√

【B.】×

7. 对群体的最基本的分类是把群体分为开放群体和封闭群体。

【A.】√

【B.】×

8. 群体成员如果违反了群体规范，就会受到群体舆论的压力，迫使他改变行为，与群体成员保持一致，因而群体规范具有约束功能。

【A.】√

【B.】×

9. 现代领导特性理论认为领导者所具有的特性是天生的，是由遗传决定的。

【A.】√

【B.】×

10. 风险性决策是指决策者不能清楚界定决策问题或可能的解决方案，不能得出选择方案结果的可能性。

【A.】√

【B.】×

11. “指挥统一”与“权力的分工”这两条原则只能结合使用。

【A.】√

【B.】×

12. 福莱特在集权与分权的问题上，主张更多的分权，并提倡部门化，主张采用“扁平”的组织结构。

【A.】√

【B.】×

13. 美国学者莱维特将组织变革的系统模式分为三个部分：输入部分、中介变量和输出部分。

【A.】√

【B.】×

14. 组织结构合理化是从静态标准的角度衡量组织行为合理标准与尺度。

【A.】√

【B.】×

15. 勒温认为，组织要实施变革，首先必须改变组织成员的态度。

【A.】√

【B.】×

四、简答题（每小题 10 分。）

1. 简述人际交往的原则。
2. 简述如何进行有效的信息沟通。
3. 简述菲德勒模型中对领导者工作影响最大的三个因素。

组织行为学课程模拟试题

答案

一、单项选择题（每小题 2 分，请在给出的选项中，选出最符合题目要求的一项。）

1-5. CDABB 6-10. ADCCD 11-15. BCDDDB 16-20. CDBBC
21-25. DAABD 26-30. BBCCB

二、多项选择题（每小题 4 分，请在下列每小题给出的选项中，选出符合题目要求的两个或两个以上选项。多选、漏选、错选均不得分。）

1. ABCD	2. ABCE	3. BCE	4. ABD	5. ADE
6. ABCDE	7. BE	8. ABC	9. ABE	10. AC
11. ACD	12. ABCDE	13. ABCE	14. ABD	15. ACD
16. AC	17. ABC	18. ADE	19. BD	20. ADE

三、判断正误题（每小题 2 分。）

1-5. BBABB 6-10. BBBBB 11-15. BBBAA

四、简答题（每小题 10 分。）

1. 答题要点：（1）平等原则：平等是建立良好人际关系的前提，没有平等待人的观念就不能与人建立密切的人际关系，这是人际交往的第一原则。（2.5 分）
（2）互利原则：在人们的交往中，大多数的交往都是互利的，互利包括物质互利、精神互利、物质精神互利。（2.5 分）（3）信用原则：在人与人的交往中，从古至今都把信用看得非常重要。（2.5 分）（4）相容原则：在人际交往中，要心胸宽广、忍耐性强，即宽宏大量。（2.5 分）

2. 答题要点：（1）沟通要有认真的准备和明确的目的性。（2 分）（2）沟通的内容要明确。（2 分）（3）沟通要有诚意，要取得对方的信任并建立起感情纽带。（2 分）（4）提倡平行沟通。（1 分）（5）提倡直接沟通、双向沟通和口头沟通。（2 分）（6）设计固定沟通渠道，形成沟通常规。（1 分）

3. 答题要点：菲德勒提出对领导者的工作影响最大的三个基本方面是职位权力、任务结构、领导者和被领导者之间的关系：（1）职位权力：指的是与领导者职位相关联的正式职权，以及领导者从上级和整个组织各方面所取得的支持的程度。这一职位权力是由领导者对下属的实有权力决定的。（3 分）（2）任务结构：是指任务的明确程度和人们对这些任务的负责程度。当任务明确、每个人都能对任务负责时，领导者更易于控制工作质量，群体成员也更有可能是明确地担负起工作职责。（3 分）（3）领导者与被领导者之间的关系：菲德勒认为，上下级关系对领导者来说是最重要的，因为职位权力与任务结构大多处于组织的控制之下，而上下级关系会影响下级对领导者信任和爱戴的程度，以及是否愿意追随其共同工作。（4 分）

《组织行为学》（第3版）简答题期末复习参考资料

1.简述组织行为学的研究方法应遵循的原则。

答案要点：（1）研究程序的公开性。任何一项科学研究都必须公开说明研究的全过程、所用的程序、所测的变量和测量方法。（2）收集资料的客观性。在科学研究中，研究人员要尽量避免受自己个性和主观偏见的影响，也就是要客观、如实地收集和占有数据、资料，这样才能得出正确的结论。（3）观察与实验条件的可控性。由于影响人的行为和工作绩效的因素是多方面的，要找出某一因素与人的工作绩效的关系，就必须把其他可能影响工作绩效的因素控制在一定条件下，而集中精力专门观察和实验这一因素对工作的影响。（4）分析方法的系统性。这是指不仅要把每个影响事物变化的因素都置于整个大系统中去研究分析，还要把从过去到现在有关方面的知识加以系统化、条理化。（5）所得结论的再现性。只要采取公开相同的研究程序，收集的数据资料是客观的，在相同可控的条件下，不断重复做相同的实验，相同的结论就会不断出现。（6）对未来的预见性。由于所用的研究方法是科学的，所得的结论是反映客观规律的，运用这个规律就可以预见未来，从而有可能事先采取有效措施来预防消极行为，引导积极行为的发生。

2.请列举五种在组织管理活动中常见的知觉错误形式。

答题要点：（1）知觉防御：当个体希望维护与保护自己的观点时，就会更多关注与自己意见一致的信息，而那些与自己的观点或需要不一致的信息与事物，就容易被忽视。（2）晕轮效应：在知觉活动中，只能注意到某个事物或个人比较突出的特征，并且用这个特征代表整体的性质。（3）首因效应和近因效应。①首因效应：先入为主，对于一开始知觉到的信息，总容易留下特别深刻的印象，而对于后面的信息不能给予平等的或足够的重视。②近因效应：最后留下的印象与记忆，会给我们相对较大的影响。（4）定型效应：个体过去的经验对当前知觉的影响。（5）对比效应：对多个认知对象与参照点进行比较时产生的认知和评价的偏差。（6）投射效应：人们在认知他人时，常常假定他人与自己有相同的倾向，于是把自己的特点归属到他人身上。（从中任选五种答对即可）

3.简述七层次的马斯洛需要层次理论的主要内容。

答题要点：（1）生理的需要。这是人类为维持自身生命的最基本需要，包括吃、穿、住及休

息等需要。(2) 安全的需要。这是人类要求保障自身安全、摆脱失业和丧失财产等威胁的需要。(3) 友爱和归属的需要。这是社会交往的需要,当生理及安全的需要得到相当的满足后,友爱和归属的需要便占据主导地位。(4) 尊重的需要。当一个人第三层次的需要得到满足后,通常会产生尊重的需要,包括自尊和受人尊重两个方面。(5) 求知的需要。人有知道、了解和探索事物的需要。(6) 求美的需要。人有追求匀称、整齐和美丽的需要,并且通过从丑向美转化而得到满足。(7) 自我实现的需要。这是一种使人能最大限度地发挥自己的潜能并完成某项工作或某项事业的欲望,是马斯洛需要层次理论中最高层次的需要。

4.简述人际交往的原则。

答题要点:(1) 平等原则:平等是建立良好人际关系的前提,没有平等待人的观念就不能与人建立密切的人际关系,这是人际交往的第一原则。(2) 互利原则:在人们的交往中,大多数的交往都是互利的,互利包括物质互利、精神互利、物质精神互利。(3) 信用原则:在人与人的交往中,从古至今都把信用看得非常重要。(4) 相容原则:在人际交往中,要心胸宽广、忍耐性强,即宽宏大量。

5.简述如何进行有效的信息沟通。

答题要点:(1) 沟通要有认真的准备和明确的目的性。(2) 沟通的内容要明确。(3) 沟通要有诚意,要取得对方的信任并建立起感情纽带。(4) 提倡平行沟通。(5) 提倡直接沟通、双向沟通和口头沟通。(6) 设计固定沟通渠道,形成沟通常规。

6.简述菲德勒模型中对领导者工作影响最大的三个因素。

答题要点:菲德勒提出对领导者的工作影响最大的三个基本方面是职位权力、任务结构、领导者和被领导者之间的关系:(1) 职位权力:指的是与领导者职位相关联的正式职权,以及领导者从上级和整个组织各方面所取得的支持的程度。这一职位权力是由领导者对下属的实有权力决定的。(2) 任务结构:是指任务的明确程度和人们对这些任务的负责程度。当任务明确、每个人都能对任务负责时,领导者更易于控制工作质量,群体成员也更有可能明确地担负起工作职责。(3) 领导者与被领导者之间的关系:菲德勒认为,上下级关系对领导者来说是最重要的,因为职位权力与任务结构大多处于组织的控制之下,而上下级关系会影响下级对领导者信任和爱戴的程度,以及是否愿意追随其共同工作。

7.简述领导的三要素及其对领导行为的影响。

答题要点：（1）领导三要素为：领导者、被领导者、组织环境。（2）领导者是领导活动中最活跃的构成要素。领导是组织的一员，与其他组织成员有共同的目标、礼仪和要求，处于平等地位；同时，领导者又是组织的代表和带头人，与其他组织成员有着领导和被领导的分工关系，在领导活动中起着确立行动目标、进行决策和监督指导决策实施的重要作用。（3）在组织活动中，被领导者是领导行为的客体，与被领导者共同构成主体，其素质的高低，工作自觉性、主动性和创造性的大小，与领导者之间关系的融洽程度以及对组织的关心程度，在很大程度上决定着领导的有效性以及组织活动的整体绩效。（4）组织的一切活动都是在一定的环境中进行，组织环境是指对组织绩效发生潜在影响的外部机构或力量。当领导者和被领导者的特性一定时，组织环境因素的变化对领导过程和领导效果的好坏就有很大的影响。

8.简述组织文化的功能。

答题要点：（1）导向功能：把组织整体和组织员工个人的价值取向及行为取向引导到组织所确定的目标上来，从而建立内部的动力机制。（2）规范功能：组织文化是用一种无形的思想上的约束力形成一种软规范，制约员工的行为，以此来弥补规章制度的不足。（3）凝聚功能：企业文化将员工个人的思想感情和命运与组织的安危紧密联系起来，使员工对组织产生归属感和认同感。（4）激励功能：良好的文化氛围能产生一种激励机制，激励员工为实现自我价值和组织发展而勇于献身、不断进取。（5）创新功能：企业文化是组织创新的一个重要方面，是激发员工创新精神的源泉和动力。（6）辐射功能：企业文化除对本组织产生很大影响外，还会对社会公众、本地区乃至国内外组织产生一定的影响，在提高组织知名度的同时构成社会文化的一部分。

9.简述组织变革的阻力。

答题要点：（1）来自观念的阻力：由于长时间生活在相对稳定、变化不大的组织环境中，一些人形成了照章办事、按部就班、因循守旧的思想，特别是组织的一些上层领导认为一动不如一静，存在求稳怕乱、不愿担风险的思想，成为组织变革的巨大阻力。（2）来自地位的阻力：一项变革常常会因为改变了原来的体制或结构，调整了人事关系，使组织中权力和地位的关系重新进行配置，造成一部分人丧失或者削弱了原来的地位和权力，从而产生不满和抵触情绪。（3）来自经济的阻力：如果一项变革引起人们的收入直接或间接下降，就将遭到抵制。（4）来自习惯的阻力：人们总是按照自己的习惯对外界事物做出反应。在一定组织中长

期生活和工作形成的习惯，可能成为个人获得满足的来源。一旦改变了原来的生活方式和工作方式，就不免产生某种不安全感，心里不踏实，产生抵触情绪。(5) 来自社会方面的阻力：良好的社会关系是取得良好的工作绩效的有力保证。假如某项改革的实施，破坏了这种社会关系，同群体的价值观念与行为规范发生冲突，就必然会受到强烈抵制，使变革的进程受阻。

电大在线上的各章练习题与自测题

注意：考试时答题以答案内容为准，而不能照抄原题答案序号（即A.B.C.D）。因为即使题目一样，但答案各项排列顺序并不与原题一样。）

第一章 组织行为学导论

一. 单项选择题

1. 组织行为学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（B）人的行为规律的一门科学。

- A. 所有组织中 B. 一定组织中 C. 社会组织中 D. 管理组织中

2. 下面哪一个不是组织的基本要素？（A）

- A. 人际关系 B. 协作愿望 C. 共同目标 D. 信息沟通

3. 帕森斯是从哪个角度来划分组织类型的？（d）

- a. 成员受益程度 b. 成员人数 c. 对成员的控制方式 d. 社会功能

4. 组织行为学综合应用心理学、社会学、人类学、政治学、生物学、伦理学等学科的知识，在组织管理工作的实践中，来解释组织中人的行为。反映了组织行为学的（B）

- A. 多层次性 B. 多学科交叉性 C. 两重性 D. 实用性

5. 测量的稳定性或可靠性，即对人的行为先后数次测量的一致性是指（A）

- A. 测量的信度 B. 测量的效度 C. 测量的难度 D. 测量的规律性

6. 谈话法属于组织行为学的哪种研究方法？（B）

- A. 观察法 B. 调查法 C. 实验法 D. 测验法

7. 把社会作为一个整体，综合研究社会现象各方面的关系及其发展变化的规律性的科学是（B）

- A. 心理学 B. 社会学 C. 组织行为学 D. 管理学

二. 多项选择题

1. 组织行为学的两重性来自于（ABD）

- A. 管理的两重性 B. 人的两重性 C. 组织的两重性 D. 多学科性 E. 多层次性

2. 组织行为学的特点有：（ABCE）。

- A. 边缘性 B. 综合性 C. 两重性 D. 多层次性 E. 实用性

3. 科学的研究方法应遵循的原则是（ABCDE）

- A. 研究程序的公开性 B. 收集资料的客观性 C. 分析方法的系统性

D. 观察与实验条件的可控性 E. 所得结论的再现性

4.行为测量量表有：(ABCD)。

A 名称量表 B 等级量表 C 等距量表 D 比率量表
E 等值量表

5.组织行为学的理论基础有(ABCDE)

A. 心理学 B. 社会学 C. 人类学 D. 政治学 E. 生物学

第二章 个体行为

一. 单项选择题

1.当前直接作用于感觉器官的整个客观事物在大脑中的反映是(B)。

A. 思维 B. 知觉 C. 感觉 D. 情绪

2.人们比较容易注意观察能满足需要的那些事物，而对那些与满足需要无关的事物，视而不见，听而不闻，这种保护自己的一种思想方法倾向是(A)。

A. 知觉防御 B. 晕轮效应 C. 首因效应 D. 定型效应

3.通过社会知觉获得个体某一行为特征的突出印象，进而将此扩大为他的整体行为特征，这种知觉属于：(C)

A. 知觉防御 B. 首因效应 C. 晕轮效应 D. 定型效应

4.在进行社会知觉的整个过程中，对象最先给人留下的印象，往往“先入为主”，对后来对该对象的印象起着强烈的影响，这是(A)。

A. 首因效应 B. 晕轮效应 C. 定型效应 D. 知觉防御

5.一个人经常出现的、比较稳定的心理倾向性和非倾向性特征的总和是(B)

A. 气质 B. 个性 C. 能力 D. 性格

6.人们对某类社会对象形成了固定的印象，并对以后有关该类对象的知觉发生强烈的影响，这属于(C)。

A. 知觉防御 B. 首因效应 C. 定型效应 D. 晕轮效应

7.在个性结构中居于可控制地位的最高层的是(C.)。

A. 自我 B. 本我 C. 超我

8.弗洛伊德认为个性中不受社会道德规范约束的部分是(C)。

A. 超我 B. 自我 C. 本我

9.个性中受“现实原则”所支配的部分是指(A.)。

A. 自我 B. 超我 C. 本我

10. 一个人经常出现的、比较稳定的心理倾向性和非倾向性特征的总和是 (C.)。

A. 能力 B. 气质 C. 个性 D. 性格

11. 最先把个性性格分为内向和外向两种类型的是 ()。

A. 弗洛伊德 B. 荣格 C. 阿德勒 D. 麦迪

12. 独立性差, 易接受暗示, 不加批判地按照别人的意旨办事, 在紧急和困难的情况下表现惊慌失措, 这种性格类型是 (A)

A. 顺从型性格 B. 独立型性格 C. 理智型性格 D. 情绪型性格

13. 个体对人对事所持有的一种具有持久而又一致的心理和行为倾向是 (B)

A. 价值观 B. 态度 C. 信念 D. 思维

14. 一个人对周围的客观事物 (包括人、物、事) 的意义、重要性的总评价和总看法是 (B)

A. 价值观 B. 价值观 C. 信念 D. 思维

15. 个体对人对事所持有的一种具有持久而又一致的心理和行为倾向是 (D.)。

A. 思维 B. 价值观 C. 信念 D. 态度

16. 一个人对周围的客观事物 (包括人、物、事) 的意义、重要性的总评价和总看法是 (C.)。

A. 态度 B. 思维 C. 价值观 D. 信念

人的行为特征有 (ABCDE)

A. 自发的 B. 有原因的 C. 有目的的 D. 持久性的 E. 可改变的

二. 多项选择题

1. 影响人的行为的因素有 (AC)

A. 个人主观内在因素 B. 心理因素 C. 客观外在环境因素
D. 生理因素 E. 人群团体因素

2. 社会知觉主要包括 (ABCD)

A. 对人知觉 B. 人际知觉 C. 角色知觉 D. 因果关系知觉 E. 自我知觉

3. 影响个性形成的因素主要有 (AC)

A. 先天遗传因素 B. 家庭 C. 后天社会环境因素 D. 文化传统
E. 社会阶级和阶层

4. 能力应用的原则主要有 (ABD)

A. 能力阈限原则 B. 能力合理安排原则 C. 能力相关原则
D. 能力互补原则 E. 能力交叉原则

三.判断题:

- 1.人的行为是在外力的作用下引发的。(×) .
- 2.知觉是当前直接作用于感觉器官的客观事物在大脑中的反映。(×)
- 3.自我知觉的调节是在自我意识的参与下实现的。(×)
- 4.社会知觉实质上就是对人的知觉。(√)
- 5.知觉是当前直接作用于感觉器官的客观事物在大脑中的反映。(×)
- 6.感觉是人脑对客观事物的整体反映，知觉是对事物个别属性（如颜色 . 声音 . 气味等）的反映。(×)
- 7.影响个性形成的主要因素是先天遗传因素。(×)
8. 由本我支配的行为受社会规范道德标准的约束。(×)
9. 态度是天生的。(×)
- 10.性格是个性心理特征的核心部分，气质是心理过程的动力特征，能力则是完成某项活动所必备的心理特征。(√)

第三章 激励

一. 单项选择题

- 1.提出需要层次论的是（B ）
A. 梅奥 B. 马斯洛 C. 赫兹伯格 D. 泰罗
- 2.. 赫兹伯格认为，激励员工的关键在于（D）。
A. 提供给员工更高的工作报酬 B. 加强对员工的监督和控制
C. 创造良好的工作条件 D. 设计出一种能让员工感到工作本身就是激励的工作任务
3. 内容型激励理论包括（D）。
A. X 理论、Y 理论 B. 期望理论、公平理论 C. 挫折理论、归因理论 强化理论
D. 需要层次论、双因素理论、激励需要理论
4. 麦克利兰的研究表明，对主管人员而言，比较强烈的需要是（B）。
A. 权力需要 B. 成就需要 C. 安全需要 D. 社交需要
5. 双因素理论的提出者是（B ）。
A. 马斯洛 B. 赫兹伯格 C. 麦克利兰 D. 波特
6. 经常表扬、奖励员工，让他们参与管理，给他们提供培训机会，能满足员工的（D）。
A. 安全需要 B. 交往需要 C. 生理需要 D. 尊重需要
7. 不仅提出需要层次的“满足—上升”趋势，而且也指出“挫折—倒退”趋势的理论是哪一种？

(D)

- A. 成就需要论 B. 需要层次论 C. 双因素理论 D. **E.R.G 理论**

8. 以下各项表述正确的是 (C)。

- A. 保健因素和激励因素通常都与工作条件和工作环境有关
B. 保健因素通常与工作内容和工作本身有关，而激励因素与工作条件和工作环境有关
C. **保健因素通常与工作条件和工作环境有关，而激励因素与工作内容和工作本身有关**
D. 保健因素和激励因素通常都与工作内容和工作本身有关

9. 以期望理论为基础的波特—劳勒模型表明：职务工作中的实际成绩 (A)。

- A. **主要取决于一个人所作的努力**
B. 主要取决于一个人做该项工作的能力（知识和技能）
C. 主要取决于一个人对所做工作的理解力（对目标、所要求的活动以及任务的其他要素的理解程度）
D. 在很大程度上受一个人所作的努力的影响

10. 某公司的一位年轻人工作非常突出，同时也取得了高于同行业平均水平的薪资，但他仍未感到满意。这种现象可用何种激励理论加以解释？ (D)

- A. 期望理论 B. 强化理论 C. 需要层次理论 D. **公平理论**

11. 过程型激励理论包括 (B)。

- A. 挫折理论、归因理论、强化理论
B. **期望理论、公平理论**
C. X 理论、Y 理论
D. 需要层次论、双因素理论、激励需要理论

12. 如果职工 A 认为和职工 B 相比，自己报酬偏低，根据公平理论，A 会采取以下哪种行为 (B.)。

- A. 增加自己的投入 B. **减少自己的投入**
C. 使 B 减少投入 D. 努力增加 B 的报酬

13. 以期望理论为基础的波特—劳勒模型表明：职务工作中的实际成绩 (D)。

- A. 在很大程度上受一个人所作的努力的影响
B. 主要取决于一个人做该项工作的能力（知识和技能）
C. 主要取决于一个人对所做工作的理解力（对目标、所要求的活动以及任务的其他要素的理解程度）
D. **主要取决于一个人所作的努力**

14. 提出期望理论的是美国心理学家 (C)。

- A. 马斯洛 B. 赫兹伯格 C. **弗罗姆** D. 麦克利兰

15.当某种行为出现后，给予某种带有强制性、威胁性的不利后果，以期减少这种行为出现的可能性或消除该行为，这种强化方式是（A）。

- A. 惩罚 B. 正强化 C. 自然消退 D. 消极强化

16 通过不予理睬来减弱某种不良行为的强化方式是（A.）。

- A. 自然消退 B. 正强化 C. 惩罚 D. 消极强化

2. 临时检查卫生、学生抽查考试，都属于什么样的强化方式？（B）

- A. 固定间隔的强化 B. 可变间隔的强化 C. 固定比例的强化 D. 可变比例的强化

17. 当某种行为出现后，给予某种带有强制性、威胁性的不利后果，以期减少这种行为出现的可能性或消除该行为，这种强化方式是（C）

- A. 自然消退 B. 消极强化 C. 惩罚 D. 正强化

二. 多项选择题

1.激励理论可划分为哪几大类（BCE）。

- A.需求层次论 B.改造型激励理论 C.内容型激励理论 D. 强化理论 E.过程型激励理论

2.激励理论可划分为哪几大类（ABC）。

- A. 内容型激励理论 B. 过程型激励理论 C. 改造型激励理论
D. 强化理论 E. 需求层次论

3.需要层次论的内容有（ABC）。

- A. 生理需要、安全需要、友爱和归属需要 B. 尊重需要
C. 自我实现的需要 D. 工作和工作条件的需要 E. 文艺、文化娱乐生活的需要

4.过程型激励理论主要有哪几种？（ABCDE）

- A. 赫兹伯格的双因素理论 B. 弗罗姆的期望理论
C. 麦克利兰的成就需要理论 D. 亚当斯的公平理论
E. 斯金纳的强化理论

5.下列制度中属于采用固定间隔强化方法的有（BDE）。

- A. 计件工资 B. 计时工资 C. 计件超产奖 D. 月度奖 E. 年终分红

6.在实践中常用的激励手段和方法有（ABDE）

- A. 思想政治工作 B. 奖励 C. 积极强化
D. 工作内容丰富化 E. 职工参加管理

三.判断题：

在马斯洛需要层次论中处于较低层次的需要依次是：生理需要、安全需要、自尊需要。（X）

第四章 群体行为

一. 单项选择题

1. 由组织正式文件明文规定的.群体成员有固定的编制, 有规定的权力和义务, 有明确的职责和分工的群体属于 (B)
A. 非正式群体 B. 正式群体 C. 小群体 D. 参照群体
2. 鼓励者, 协调者, 折衷者, 监督者属于 (C)。
A. 任务角色 B. 自我中心角色 C. 维护角色 D. 合作角色
3. 完成复杂工作, 需要有创造力的工作, 或在作出决策太快可能产生不利后果时, (D) 将会达到最高的工作绩效。
A. 混合群体 B. 简单群体 C. 同质群体 D. 异质群体
4. 由组织正式文件明文规定的.群体成员有固定的编制, 有规定的权力和义务, 有明确的职责和分工的群体属于 (C)。
A. 小群体 B. 参照群体 C. 正式群体 D. 非正式群体
5. 任务角色和维护角色都多的群体属于 (A)。
A. 团队集体 B. 任务群体 C. 人际群体 D. 无序群体
6. 阻碍者, 寻求认可者, 支配者, 逃避者属于 (D)。
A. 合作角色 B. 维护角色 C. 任务角色 D. 自我中心角色
7. 任务角色多而维护角色少的群体属于 (C)。
A. 无序群体 B. 人际群体 C. 任务群体 D. 团队集体
8. 作比较单纯, 不需要复杂的知识和技能, 完成一项工作需要大家的配合, 或从事连锁性的工作, (B) 可能达到最高的工作绩效。
A. 异质群体 B. 同质群体 C. 混合群体 D. 简单群体
9. 建议者, 信息加工者, 总结者, 评价者属于 (B)。
A. 自我中心角色 B. 任务角色 C. 合作角色 D. 维护角色
10. 在紧急情况下或与公司利益关系重大的问题上, 冲突的处理方式是 (A)
A. 强制 B. 开诚合作 C. 妥协 D. 回避
11. 当群体目标和组织目标一致时, 凝聚力与生产率的关系就会出现 (C)
A. 高生产率低凝聚力 B. 低生产率高凝聚力
C. 高生产率高凝聚力 D. 低生产率低凝聚力
- 12.. 两个或两个以上的社会单元在目标上互不相容或互相排斥. 从而产生心理或行为上的矛

盾，是（C）。

A. 竞争 B. 合作 C. 冲突 D. 对抗

13. 当与双方利益都有重大关系时.当你的目标是向他人学习时.需要集思广益时.需要依赖他人时.出于感情关系的考虑时，处理冲突的方式是（A）。

A. 开诚合作 B. 强制 C. 回避 D. 妥协

14. 在紧急情况下或与公司利益关系重大的问题上，冲突的处理方式是（D）。

A. 开诚合作 B. 妥协 C. 回避 D. 强制

15. 目标很重要，但不值得和对方闹翻或当对方权力与自己相当时，处理冲突的方式是（A）。

A. 妥协 B. 强制 C. 开诚合作 D. 回避

16. 当发现自己错了时.当问题对别人比自己更重要时，去满足他人维持合作.当树立好的声誉.当和平共处更重要时，处理冲突的方式是（ ）。

A. 克制 B. 回避 C. 妥协 D. 强制

1. 最能提高士气的沟通网络是（D）。

A. 全通道式 B. 轮式 C. 链式 D. 园周式

17.. 传递信息的速度最快的沟通网络是（C）。

A. 全通道式 B. 轮式 C. 链式 D. 园周式

二. 多项选择题

1.人们在群体中可以获得的需要和满足有（ABCD ）

A. 安全需要 B. 情感需要 C. 尊重和认同需要 D. 尊重和认同需要
E. 实现组织目标的需要

2.按人际关系的结构分，人际关系的类型有（ABCE ）

A. 经济关系 B. 亲缘关系 C. 政治关系 D. 法律关系 E. 伦理关系

3.人际关系的功能有（ABCDE ）

A. 产生合力 B. 形成互补 C. 激励功能 D. 联络感情 E. 交流信息

4. 按人际关系的结构分，人际关系的类型有（ABCD ）。

A. 亲缘关系 B. 伦理关系 C. 政治关系 D. 经济关系 E. 法律关系

5.信息沟通中的障碍有（ABCDE ）

A. 语言障碍，产生理解差异 B. 环节过多，引起信息损耗
C. 信息沟通中的偏见.猜疑.威胁和恐惧，妨碍沟通 D. 地位差异，妨碍交流
E. 信息表达不清，沟通要求不明，渠道不畅，影响沟通

6.按沟通的组织系统分，沟通可分为（AB ）

A. 正式沟通 B. 非正式沟通 C. 上行沟通 D. 下行沟通

E. 横向交叉的沟通

7.按沟通的方法分，沟通可分为（**ABC**）

- A. 口头沟通 B. 书面沟通 C. 非语言的信息沟通 D. 下行沟通
E. 横向交叉的沟通

三.判断题：

- 1.工厂的车间、班组、科室，学校的班级、教研室以及党团组织、行政组织等都是非正式群体。（×）
2. 群体规范是一切社会群体得以维持、巩固和发展的支柱。（ ）
3. 工作比较单纯，不需要复杂的知识和技能，同质结构的群体可能达到最高的工作效率。（√）
4. 研究发现在任务角色和维护角色的多少与群体绩效之间有反比关系。
5. 完成复杂的工作，以同质结构为好。（×）
- 6..如果作业比较简单，而且人们能熟练地完成作业，当有别人在场观察时会发生社会抑制作用。（ ）
- 7... 现代观点认为冲突是有害无益的。（×）
- 8.. 大群体比起小群体（7 人以下），往往内聚力更强。（×）
9. 随着群体规模的增大，成员的工作满意感提高。（×）
- 10.如果作业比较复杂，而且人们还没有掌握完成作业的熟练技巧，当有别人在场观察时则往往发生社会抑制作用。（√）
- 11.随着整个社会向现代化跃迁，人际关系也由过去的开放转向封闭。（错）
12. 随着整个社会向现代化跃迁，人际关系也由过去的开放转向封闭。（×）
- 13.随着社会主义商品经济的发展和新技术革命的兴起，生产的社会化程度越来越高，人与人之间的社会联系日益广泛、密切，血缘关系、地缘关系的影响不断扩大。（×）

第五章 领导行为

一. 单项选择题

1.领导的连续流理论是（**B**）提出的。

- A. 勒温 B. 坦南鲍母 C. 利克特 D. 施密特

2.领导的连续流理论是（D）提出的。

- A. 利克特 B. 勒温 C. 施密特 D. 坦南鲍母

二. 多项选择题

1.总体来说，领导者与被领导者的关系是（**ABDE**）

- A. 指挥与服从的关系 B. 沟通与信任的关系 C. 管理与被管理的关系
D. 合作与支持的关系 E. 评价与监督的关系

2.鲍莫尔认为企业领导人应具有的条件是（**ABDE**）。

- A. 合作精神 B. 决策能力 C. 领导能力 D. 敢于创新 E. 尊重他人
- 3.领导艺术是指领导者在行使领导职能时所表现出来的技巧，他具有的特点是（**ACDE**）。
- A. 随机性 B. 科学性 C. 经验性 D. 多样性 E. 创造性
- 4.一个合理化的领导班子应该具有的特征是（**ABCDE**）。
- A. 梯形的年龄结构 B. 互补的知识结构 C. 配套的专业结构
D. 叠加的智能结构 E. 协调的气质结构
- 5.领导艺术是指领导者在行使领导职能时所表现出来的技巧，他具有的特点是（**ABCD**）。
- A. 随机性 B. 多样性 C. 创造性 D. 经验性 E. 科学性

三. 判断题:

- 1.领导工作的作用就在于引导组织中的全体人员有效地领会组织目标，使全体人员充满信心。（✓）
- 2.领导连续流理论认为：很难判断哪种领导方式是正确的，哪种方式是错误的，领导应根据具体情况，考虑各种因素选择图中的某种领导行为（✓）。

第六章 组织行为

一. 单项选择题

- 1.要帮助领导者对组织的一切“变化”做出有效管理的设计理论是（**D**）。
- A. 分化—整合组织结构 B. 项目组织设计
C. 矩阵式组织设计 D. 自由型组织结构
- 2.要帮助领导者对组织的一切“变化”做出有效管理的设计理论是（**A**）。
- A. 项目组织设计 B. 分化—整合组织结构 C. 自由型组织结构 D. 矩阵式组织设计
- 3.工作要求与控制能力的关系形成四种格局，其中压力最大的一种是（**A**）。
- A. 高要求低控制 B. 高要求高控制
C. 低要求低控制 D. 低要求高控制
- 4.“熵”能测量环境的什么特性？（**B**）
- A. 稳定性 B. 有序性 C. 复杂性 D. 不确定性
- 5.一个造纸厂的商业环境最能反应组织环境的哪一特性？（**D**）
- A. 不确定性 B. 有序性 C. 复杂性 D. 稳定性

二. 多项选择题

- 1..组织文化的主要内容一般包括（**ABCDE**）。
- A. 价值观念 B. 组织信念 C. 组织目标 D. 规章制度 E. 职业道德
- 2..组织文化的主要内容一般包括（**ABCDE**）。

A. 价值观念 B. 组织目标 C. 组织信念 D. 规章制度 E. 职业道德

3..下面哪些是组织环境的特性？（**ABCD**）

A. 稳定性 B. 有序性 C. 复杂性 D. 不确定性 E. 局域性

4.组织变革大致涉及（**ABCE**）

A. 组织的人员 B. 组织的任务及技术 C. 组织的结构
D. 组织的环境 E. 组织的成员

5.组织变革的阻力主要来自（**ABCDE**）

A. 观念 B. 习惯 C. 经济 D. 地位 E. 社会

6.组织变革模式的变量（**ABCE**）。

A. 技术 B. 人群 C. 任务 D. 资源 E. 结构

7.组织发展活动的基本价值观念包括（**AB**）。

A. 权利均等 B. 正视问题 C. 决策果断 D. 质询精神 E. 勇于进取

8.组织发展的干预措施（**ABCD**）。

A. 敏感性训练 B. 调查反馈 C. 过程咨询 D. 团队建设 E. 工作设计

9.柔性化表现为（**AD**）。

A. 稳定和变革的统一 B. 传统和创新的统一 C. 领导和群众的统一 D. 集权与分权的统一
E. 集中和分散的统一

三.判断题：

1.组织设计是一种由管理机制决定的、用以帮助达到组织目标的信息沟通、权力、责任、利益和正规体制的过程。（**对**）

2.工作压力就是一个人所承担的工作任务。（**错**）

3.组织文化是指在一定的历史条件下通过社会实践所形成的并为全体成员遵循的共同意识、价值观念、职业道德、行为规范和准则的总和。（**对**）

4.组织环境是指对组织的生存和发展起着决定性作用的、组织所处的内在与外在的客观条件。（**对**）

5.组织结构的调整与完善是现代组织变革的外部原因之一。（**错**）

往年复习资料总汇

一.单选题：

1."熵"能测量环境的什么特性(有序性).

2.艾桑尼是从哪个角度来划分组织类型的?(C.对成员的控制方式)

3.表扬,奖励员工,让他们参与管理,给他们提供培训机会,能满足员工的(尊重需要).

4.被称为研究组织内部人的行为的里程碑是(霍桑试验).

- 5.不仅提出需要层次的"满足——上升"趋势,而且也指出"挫折——倒退"趋势的理论是哪一种 (ERG 理论——成长理论).
- 6.不能用现成的规范和程序解决所遇到的问题,而需要专业管理人员对环境有深入的洞察力和丰富的知识.这类环境是(复杂-动态环境).
- 7.大型组织拥有的成员一般在多少人左右 (1000~45000 人).[注意:3~30 人——小; 30~1000 人——中; 45 000 人以上——巨型.]
- 8.当某种行为出现后,给予某种带有强制性,威胁性的不利后果,以期减少这种行为出现的可能性或消除该行为,这种强化方式是(惩罚).
- 9.当群体目标和组织目标协调一致时,凝聚力与生产率就会出现如下关系(高凝聚力高生产率)。.
- 10.弗洛伊德认为个性中不受社会道德规范约束的部分是:(本我).
- 11.工作比较单纯,不需要复杂的知识和技能,完成一项工作需要大家的配合,或从事连锁性的工作,(同质群体)可能达到最高的工作绩效.
- 12.管理方格图中,最有效的领导方式有(团队式).
- 13.管理系统理论是由(李克特)提出的.
- 14.过程型激励理论包括(期望理论,公平理论).
- 15.赫兹伯格认为,激励员工的关键在于(设计出一种能让员工感到工作本身就是激励的工作任务).
- 16.具有高水平的专长,善于在活动中进行创造性思维,引发灵感,活动成果突出而异的人属于:(天才).
- 17.决定人的心理活动动力特征的是:(气质).
- 18.老心理分析论的代表人物是:(佛洛伊德).
- 19.临时检查卫生,学生抽查考试,都属于什么样的强化方式 (可变间隔的强化).
- 20.麦克利兰的研究表明,对主管人员而言,比较强烈的需要是(成就需要).
- 21.面谈法属于组织行为学研究方法的:(调查法).
- 22.明确目的,自觉支配行动的性格属于(意志型).
- 23.某公司年终进行奖励时,发给受奖员工每人一台电风扇,结果许多员工很不满意,认为公司花钱给他们买了个没用又占地方的东西.造成这种现象的原因是(公司没有做到奖人所需,形式多变).
- 24.某人对完成某项任务的把握性很大,因此他对于这项工作的积极性会(可能高也可能低)
- 25.某人患有先天性心脏病,不宜参加剧烈运动项目,但他却想成为一名长跑运动员,想而不得,他很苦恼,他这种挫折感源于(个人本身能力有限).
- 26.目标很重要,但不值得和对方闹翻或当对方权力与自己相当时,处理冲突的方式是(妥协) .
- 27.内容型激励理论包括(需要层次论,双因素理论,成就需要理论).
- 28.帕森斯是从哪个角度来划分组织类型的 (社会功能).
- 29.任务角色多而维护角色少的群体属于(任务群体).
- 30.任务角色和维护角色都多的群体属于(团队群体).

- 31.如果职工 A 认为和职工 B 相比,自己报酬偏低,根据公平理论,A 会采取以下哪种行为(减少自己的投入).
- 32.双因素理论的提出者是(赫兹伯格).
- 33.斯托迪尔没有把领导按(社会特性)来划分。
- 34.提出期望理论的是美国心理学家(弗罗姆).
- 35.提出需要层次论的是(马斯洛).
- 36.通过不予理睬来减弱某种不良行为的强化方式是(自然消退).
- 37.通过社会知觉获得个体某一行为特征的突出印象,进而将此扩大为他的整体行为特征,这种知觉属于:(晕轮效应).
- 38.途径——目标"理论是(豪斯)提出的.
- 39.完成复杂工作,需要有创造力的工作,或在作出决策太快可能产生不利后果时,(异质群体)将会达到最高的工作绩效.
- 40.我们平常所说的企业精神核心是一种(价值观念).
- 41.下面哪一个不是组织的基本要素 (人际关系).
- 42.研究领导行为的管理系统理论是由 (李克特) 提出的
- 43.要帮助领导者对组织的一切"变化"做出有效管理的设计理论是(自由型组织结构)
- 44.一个人经常出现的,比较稳定的心理倾向性和非倾向性特征的总和是:(个性).
- 45.一个造纸厂的商业环境最能反应组织环境的哪一特性 (稳定性).
- 46.以下各项表述正确的是(保健因素通常与工作条件和工作环境有关,而激励因素与工作内容和本身有关).
- 47.以组织结构为中心的变革措施主要是:(完善信息沟通系统).
- 48.由组织正式文件明文规定的,群体成员有固定的编制,有规定的权力和义务,有明确的职责和分工的群体属于:(正式群体).
- 49.在紧急情况下或与公司利益关系重大的问题上,冲突的处理方式是(强制).

二.多选题

- 1."途径——目标"理论认为,领导方式有(支持型;参与型;指导型;以成就为目标).
- 2.X 理论认为:(人生来就是懒惰的;人们天生的目标就是跟组织的目标背道而驰的;人们具有非理性的感情,不能自我约束).
- 3.按何种心理机制占优势来划分,可把性格分为(理智型;情绪型;意志型;中间型).
- 4.按人际关系的结构分,人际关系的类型有(经济关系;政治关系;法律关系;伦理关系).
- 5.按人际关系形成的纽带分,人际关系的类型有(亲缘关系;地缘关系;业缘关系).
- 6.鲍莫尔认为企业领导人应具有的条件是(合作精神;决策能力;敢于创新;尊重他人).
- 7.冲突的来源有(沟通因素;结构因素;个人行为因素).
- 8.当出现认知不协调时,认知主体消除不协调的方法有(改变行为;改变态度;引进新的认知元素).
- 9.菲德瑜提出对一个领导者的工作最起影响作用的是(职位权力;任务结构;上下级的关系).

- 10.概括起来,我国优秀的领导者的素质应当包括(政治素质;知识素质;能力素质;身心素质).
- 11.个性的特点是:(A 社会性 B 组合性 C 独特性 D 稳定性 E 倾向性 F 整体性).
- 12.根据奥德弗的 ERG 理论,员工的相互关系需要主要包括(部分安全需要;全部友爱和归属的需要;部分相互尊重的需要)
- 12 根据奥德弗的 ERG 理论,员工的相互关系需要主要包括(A,社交需要 C,安全需要 D,人际关系和谐的需要 E,相互尊重的需要).
- 13.根据赫兹伯格的双因素理论,下列因素中属于激励因素的有(工作本身的特点;责任感;提升和发展;上司的赏识).
- 14.过程型激励理论主要有哪几种 (弗罗姆的期望理论;亚当斯的公平理论).
- 15.激励理论可划分为哪几大类(内容型激励理论;过程型激励理论;改造型激励理论).
- 16.解决或减少冲突的策略有(设置超级目标;采取行政手段).
- 17.具有普遍意义的激励方式有(思想政治工作;奖励;工作内容丰富化;职工参加管理).
- 18.科学的研究方法应遵循的原则是:(研究程序的公开性;收集资料的客观性;分析方法的系统性;观察与实验条件的可控性;所得结论的再现性).
- 19.勒温认为存在着(专制方式;民主方式;放任自流方式)的领导工作方式.
- 20.领导的连续流理论是(坦南鲍姆;施密特)提出的.
- 21.领导规范模式(领导参与理论)提出了选择领导方式的原则是(信息的原则;接受型原则;冲突的原则;合理的原则;目标合适的原则).
- 22.麦克利兰的成就需要理论认为人的基本需要有(成就需要,权力需要,社交需要).
- 23.能力是(性格;知识;体力;智慧)的综合体现.
- 24.气质差异的应用应遵循的原则是(气质绝对原则;气质互补原则;气质发展原则).
- 25.气质差异主要应用于(人机关系;人际关系;思想教育;).
- 26.群体典型的角色有(自我为中心者;任务角色;维护角色).
- 27.群体决策的方式有(缺少反应;独裁原则;少数原则;多数原则;完全一致原则;).
- 28.人的行为特征有:(自发的;有原因的;有目的的;持久性的;可改变的).
- 29.人际关系的发展动力有(人的生产;物质生产;精神生产).
- 30.人际关系的发展趋势是(社会性增强,自然性减弱 B.自主性增强,依附性减弱 C.平等性增强,等级性减弱 D.开放性增强,封闭性减弱 E 复杂性增强,单一性减少 F.合作性增强,分散性减弱).
- 31.人际关系的功能有(产生合力;形成互补;激励功能;联络感情;交流信息).
- 32.人际关系确立的条件有(人的生产;人际接触;人际的需要).
- 33.人际交往的原则是(互利原则;平等原则;信用原则;相容原则).
- 34.人们在群体中可以获得的需要和满足有(安全需要;情感需要;尊重和认同需要;完成任务的需要).
- 35.任务角色包括(建议者;信息加工者;总结者;;评价者).
- 36.社会知觉主要包括(对人知觉;人际知觉;角色知觉;因果关系知觉).
- 37.斯布兰格按何种生活方式最有价值,把性格分为:(理性型;政治型和审美型;社会型;宗教型;经济型).

- 38.斯托迪尔指出可以按(生理特性;智力和个性;与任务相关的特性;社会特性)分成不同的类.
- 39.特质论的代表人物有:(阿尔波特;艾森克;卡特尔).
- 40.同质结构的群体达到最高工作效率的条件是(工作比较单纯不需要复杂的知识和技能;完成一项工作需要大家密切配合;一个工作群体的成员从事连锁性的工作).
- 41.完成复杂工作,需要有创造力的工作,或在作出决策太快可能产生不利后果时,(异质群体)将会达到最高的工作绩效.
- 42.维护角色包括(鼓励者;协调者;折衷者;监督者).
- 43.希波克拉底划分的气质类型有(多血质;粘液质;胆汁质;抑郁质).
- 44.下列制度中属于采用固定间隔强化方法的有(计时工资;月度奖;年终分红).
- 45.行为测量量表有:(名称量表;等级量表;等距量表;比率量表).
- 46.行为型理论包括(挫折理论;归因理论;强化理论).
- 47.需要层次论的内容有:(生理需要,安全需要,友爱和归属需要里为重需要;.尊重需要;自我实现的需要).
- 48.学习型组织的支持者们认为传统组织的问题是由其固有的特性引起的,这些固有特性主要有(分工;竞争;反应性).
- 49.一个人在组织内的职业生涯变动,一般是向(纵向变动,横向运动,核心变动)
- 50.以期望理论为基础的波特——劳勒模型表明:职务工作中的实际成绩(主要取决于一个人对所做工作的理解力[对目标,所要求的活动以及任务的?
- 50.以期望理论为基础的波特——劳勒模型表明:职务工作中的实际成绩(主要取决于一个人对所做工作的理解力[对目标,所要求的活动以及任务的其他要素的理解程度]).
- 51.以人为中心的变革措施主要包括(调查反馈;群体建议;咨询活动).
- 52.以任务和技术为中心的变革措施主要包括(工作再设计;目标管理;建立社会技术系统).
- 53.以下做法中,属于消退强化方法的有(对爱打小报告者采取冷漠态度,使之因自讨没趣而放弃这种不良行为;对请客送礼者,关门拒之;对喜欢奉承拍马屁者,冷脸相待).
- 54.异质结构群体达到最高工作效率的条件是(完成复杂的工作;当作出决策太快可能产生不利后果时; 需要有创造力的工作).
- 55.引起冲突的策略有(委任态度开明的领导者;重新编组;鼓励竞争).
- 56.影响人的行为的因素有:(个人主观内在因素;客观外在环境因素).
- 57.影响因素主要有:(先天遗传因素;后天社会环境因素).
- 58.在我国,员工产生不公平感的客观原因主要有(奖励分配制度的不完善;领导者的管理素质较差;社会上的不正之风;人事管理制度的不合理).
- 59.在行为研究中,对变量处理的方式有:.(置之不顾,随机化和不加控制,保持恒定,匹配,规定特定的标准和范畴)
- 60.知觉偏差主要表现有(知觉防御;晕轮效应;首因效应;近因效应;定型效应).
- 61.自我为中心角色包括(阻碍者;寻求认可者;支配者;逃避者).
- 62.组织变革大致涉及(组织的人员;组织的任务及技术;组织的结构; 组织的环境).
- 63.组织行为学的理论基础有:(A.心理学 B.社会学 C.人类学 D.政治学 E.生物学).

- 64.组织行为学的两重性来自于:(管理的两重性;人的两重性;多学科性).
- 65.组织行为学的特点有:(边缘性;综合性;两重性;多层次性;实用性).
- 66.组织行为学的研究方法包括:(调查法;个案研究法;观察法;实验法).
- 67.组织行为学研究的层次有:(个体;群体;组织;环境).

三.判断题

- 1 群体行为是组织行为学的基础和出发点(错)个体行为是组织行为学研究的基础和出发点。
- 2 组织行为学就是在管理科学的发展的基础上产生和发展起来的(对)
- 3 影响个性形成的主要因素是先天遗传因素。(错)影响个性形成的因素，既有先天遗传因素，也有后天社会环境因素。
- 4 任何一种管理制度和管理方法都是针对一定的情况提出来的，都不能绝对地说哪种好、哪种坏，不能把管理方法僵化。(对)。
- 5 血液占优势的属于粘液气质。(错)血液占优势的属于多血质气质。
- 6 黑胆汁占优的属于胆汁质气质。(错)应：黑胆汁占优的属于抑郁质。
- 7 组织只是群体的总称，它不是管理的一种职能。(错)组织既是群体的总称，也是管理的一种职能。
- 8 组织结构是要将组织的个体和群体以分散的方式去完成工作任务。(错)组织结构是将组织的个体和群体结合起来去完成工作任务。
- 9.组织机构是否设置合理是衡量组织成熟程度和有效性的重要标志。(对)
- 10 工作设计是指为了有效地达到组织目标，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。(对)。
- 11 敏感性训练是通过结构小组的相互作用改变行为的方法。(错)，改为：敏感性训练是通过无结构小组的相互作用改变行为的方法
- 12 领导者的权力主要来自于职权。(错)，领导者的权力主要来自于职权和权威。
- 13 现代特性理论认为，领导者的特性和品质是先天遗传的，是不可以通过教育训练培养的。(错)；现代特性理论认为，领导者的特性和品质是实践中形成的，是可以经过教育训练培养的。
- 14 在紧急的情况下，民主的领导方式最有效。(错)在紧急的情况下，独裁的领导方式最有效。
- 15 根据马斯洛的需要层次理论，五个需要可以同时对人产生激励作用。(错),五个需要中只有满足人的优势需要,才能对个人产生激励作用.,
- 16 期望理论认为，目标的效价越高，激励力量越大。(错)改为:目标的效价越高,激励力量不一定越大,它还取决于期望值的大小
- 17 麦克利兰认为可以通过教育和培养造就高成就需要的人，所以，无论是企业还是国家都要注意发现、培训有成就需要的人。(对)
- 18 保健因素同工作内容有关，激励因素与工作环境有关。(错)保健因素通常与工作条件和工

作环境有关,而激励因素与工作内容和工作本身有关

19. 群体规模越大, 工作绩效越高。(错) 群体规模适中, 工作绩效才越高。

1. 阿尔德弗的 ERG 理论认为, 只有低层次的需要基本满足后, 才会出现高层次的需要。
(×)

2. 操作条件反射理论以俄国生理学家巴普洛夫的刺激反应学说为代表。(√)

3. 诚心意识指的是组织成员对组织的忠诚, 不包括组织对社会的信誉。(×)

4. 从某种意义上说, 制度也是组织文化的一个有机组成部分。(√)

5. 德尔文法使匿名会议式的决策模式。(×)

6. 动态领导情境理论是一种重视上级维度的权变理论。(×)

7. 分工、竞争和应对性三个组织特征代表了组织发展的趋势。(×)

8. 个体采取与自己通常行为方式不一致的行为, 一般应作内部归因。(×)

9. 工作个性化方案照顾了个性特点却违背了组织目标。(×)

10. 工作满意度的测量表是专家们根据实际情况设计出来的, 因此具有绝对的可靠性。(×)

11. 工作设计的心理学原则不涉及上下级关系问题。(×)

12. 沟通过程有七个主要环节: 思想—编码—信息—传递—解码—接受—反馈。(×)

13. 管理只能是物的管理, 领导则只能是对人的领导。(×)

14. 好的工作设计能在多样化的工作环境中使个人获得更多的独立性和自主权。(√)

15. 赫兹伯格的激励—保障双因素理论认为, 当具有保障因素时, 工人没有不满意, 但也没有带来满意。(√)

16. 绩效评估的目的使解决工资报酬等待遇问题。(×)

17. 激励是通过满足个体或群体的某些需要, 激发其工作动机, 促使其提高水平的力以实现组织目标的管理手段。(√)

18. 价值观是相对稳定和持久的, 它对人的态度和行为有重要影响。(√)

19. 角色特质强的人不善于伪装自己。(×)

20. 决策就是在两个以上的可能性和备选方案中进行选择。(×)

21. 决策树模式提供了选择领导风格时可能会遇到的主要权变变量。(×)

22. 绝大部分组织都有专门的语言作为识别组织文化的标志。(√)

23. 领导魅力是天生的, 通过行为训练不可能学到。(×)

24. 领导情境理论又称领导权变理论, 主要研究有关的情境因素对领导效果的潜在影响。(√)

25. 领导行为是以一定方式影响群体和组织实现目标的能力展现与操作过程。(√)

26. 流言是在群体中广为传播却未经证实的消息, 其社会影响主要是消极的。(√)

27. 美国商用机器公司 (IBM) 的企业文化理念是“鹰的意志, 雁的精神”。(×)

28. 目标使一个组织的边界明确, 有别于外部环境和其他组织。(√)

29. 强化理论认为强化可以塑造行为, 强调控制行为的因素是外部强化物。(√)

30. 权力结构的层次性和有序性是权力结构合理化的重要内容。(√)

31. 权力是个人、组织、社会的支配力和影响力在一个人身上的综合体现。(√)

32. 群体冲突未必是坏事, 冲突水平太低反而会使群体缺乏活力。(√)

- 33.群体目标是长远的、稳定的、而不能是临时的、短暂的。(×)
- 34.群体压力是由外部环境所引起的个人心理、生理不平衡的在感受。(√)
- 35.人的能力是天生平等的。(√)
- 36.人际关系是一种社会资源，可以用它换取诸多利益。(√)
- 37.人们的态度和行为之间常常会出现不协调的情况。(√)
- 38.人们一旦参与作出某项决定，就会减少实际上的认同感。(×)
- 39.社会知觉中的规类效应指的是，以概括性的知觉取代个别性的知觉。(√)
- 40.社会组长指个人在群体环境中，由于他人在场而感到局促不安，从而降低工作绩效。(√)
- 41.实验法原本是一种自然科学研究方法。(√)
- 42.授权领导方式鼓励与下级共享权力和责任的民主风格。(×)
- 43.团队成员之间的技能差别不是有意识选择的。(√)
- 44.团体建设包括角色分配、成员的塑造、信任感的建立、团队精神的培养等重要内容。(√)
- 45.维护劳动者的合法权益是学习组织行为学的目的之一。(×)
- 46.问题解决型团队对于工作的结果要承担全部责任。(×)
- 47.我们可以把激励看作由内外刺激因素、动机、行为、目标等要素构成的自上而下的管理过程。(√)
- 48.我们通常所说的调查研究并不是组织行为学中的调查法。(×)
- 49.我们掌握了一定组织中人的心理和行为规律，就能对相关的个人、群体和组织的行为进行预测。(√)
- 50.心理学和社会学的研究方法并非组织行为学唯一的研究方法。(√)
- 51.信息技术的发展也改变着深层次的人际关系。(√)
- 52.虚拟组织是一种新的组织类型。(√)
- 53.学习组织行为学的目的是开发管理者的人际关系技能。(×)
- 54.学院型组织文化适合于有才能的人充分表现并发挥其才干。(√)
- 55.亚当斯的公平理论认为，不应该关心其他人的报酬问题。(×)
- 56.一般来说，非常规性技术与正规化，集权化的组织结构相关。(×)
- 57.一个好的领导班子应该由一种类型的领导者组成。(×)
- 58.异质群体更适于发挥不同个体的创造性和各成员之间的互补性。(√)
- 59.应该把研究程序的公开性作为研究组织行为学唯一的研究方法。(√)
- 60.由于领导体制对领导行为有更根本、更全局性的作用，所以组织行为学更侧重于研究领导体制问题。(×)
- 61.诱因是推动个人进行活动或采取行为的内部原因或动力。(√)
- 62.在不同学科的接合部或边缘地带，很难产生新的学科。(×)
- 63.在一定条件下，非正式群体有可能转化为正式群体。(√)
- 64.知觉是个体为了对自己所在环境赋予意义而解释感观映象的过程。(√)
- 65.只要我们能预测某些行为，我们就能正确解释这些行为的起因。(×)
- 66.综合部门管理代表上级意图对各部门的具体工作实行干预。(√)

- 67.组织变革是组织不适应其内部和外部因素的变化要求,进行自我调整和自我更新的过程。
(√)
- 68.组织文化作为一种意义形成和控制机制,能够引导和塑造组织成员的态度和行为。(√)
- 69.组织行为学应该把政治经济学作为自己的理论来源之一。(√)
- 70.组织在衰退变革阶段已开始出现不定期的停滞迹象。(√)

中央电大《组织行为学》案例库及其参考答案

目录

- | | |
|---------------------------|-----------------------|
| 案例 1. -尊重、理解、信赖（王安电脑公司案例） | 案例 13: 研究所里来了个老费 |
| 案例 2 骨干员工为何要走? | |
| 案例 3 公司领导为何头疼? | 案例 14: 利民公司的组织结构变革 |
| 案例 4 帕尔默机器公司 | 案例 15: 建造“大家庭” |
| 案例 5 爱通公司里的员工关系案例 | 案例 16: 红旗轻工设计院 |
| 案例 6《反思失误》 | 案例 17: 固定工资还是佣金制 |
| 案例 7《王义堂现象说明了什么?》 | 案例 18: 贾厂长的困惑 |
| 案例 8 康涅狄格互助保险公司的苏·雷诺兹 | 案例 19: 杨利平糯米美食厂 |
| 案例 9 都城光学仪器厂 | 案例 20: 《张林这一辈子》 |
| 案例 10 科维特公司 | 案例 21: 魏亮老师为何想不通 |
| 案例 11 日本大河精工株式会社 | 案例 22: 沃尔沃的工作再设计 |
| | 案例 23: 青田乳胶制品厂 |
| 案例 12: 大连三洋制冷公司的企业文化建设 | 案例 24: 陆振华的“斑马”牌乡镇蚊香厂 |
| 案例 25: 第五设计院 | 案例 26: 克里斯·霍夫曼的烦恼 |
| 案例 27: 揭榜的积极性有多高? | 案例分析: 索尼公司的工作设计 |

案例 1. -尊重、理解、信赖（王安电脑公司案例）

请在认真阅读完该案例后,对下列问题做出单项选择:

- 1、请你根据西方人性假设理论来判断,王安把公司中的员工看作是（ C ）

A、理性的经济人 B、社会人

C、自我实现的人 D、复杂人

2、王安公司和员工之间劳动关系问题上只用哪一类词？（ B ）

A、雇用 B、聘用

C、使用 D、录用

3、当一个研究对数计算器的工程师告诉王安，公司的工作计划同他在几个月前达成的夏季度假租房协议发生冲突时，王安是如何处理的？（ D ）

A、交给拉克斯支解决

B、满足该工程师的需要让其立即度假

C、交给朱传渠去解决

D、该工程师完成工作后可用王安私人别墅度假

4、“社会人假设”是在美国哪一位大师提出的理论上形成的？（ A ）

A、梅给 B、马斯洛

C、薛恩 D、亚当斯密

5、如果用 M （积极性的_{高低}）= E （期望值） $\cdot V$ （效价）来表示王安激励员工的过程，那么这个模型中的变量和关系是什么？（ D ）

A、 M 是目标、 E 是变量、 V 是关系

B、 M 是目标、 E 和是变量、 $E \cdot V$ 是关系

C、 M 、 E 、 V 都是变量、 $E \cdot V$ 是关系

D、 M 、 E 、 V 都是变量、 $M=E \cdot V$ 是关系

思考题：

（1）根据西方人性假设理论，王安的人性观属于哪一种？

1、王安的人性观属于社会人性假设。

社会人性假设认为，调动人的积极性不仅仅是经济手段，社交需要是人类行为的基本激励因素，人际关系是形成人们身份感的基本因素。职工们对管理部门的反应能达到什么程度，当视主管者对下级的归属需要、被人接受的需要以及身份感的需要能满足到什么程度而定。主管人员应关心下属的心理健康，倾听、理解、关切和同情下属的需要和感情。

王安重视人的因素，对人的使用始终充满尊重、理解和信赖，根据员工的不同类型、特点、技术专长和生活需要，实行不同的管理方式。理解员工的难处，把权力和责任下放给员工，与员工多接触，多方了解员工，努力发挥他们的才干，调动他们的积极性，这些恰好是社会人假设下的管理方式。

（2）如果用 M （积极性的_{高低}）= E （期望值） $\cdot V$ （效价）来表示王安激励员工的过程，那么请你指出这个模型中什么是目标、变量和关系？

根据弗洛姆的期望理论 $M=VE$

“M”：表示激励性的高低，动机的激发力量。在王安电脑公司充分表现为王安的成功激励，使每个员工对工作的积极性都非常高。

“V”表示期望值，即王安对公司利益和对员工做出贡献的期望，还有员工在公司可以一展所长实现自我价值的期望，这些表现值都很高。

“E”表示效价，即对王安和员工来讲工作所具有的价值。

在这三者中，三个都是变量，M 员工的积极性是一个随时变化的量；V 目标效价随时变化；E 不同时期不同目标，也随时变化。

E 代表目标。即组织目标、组织所期望获得的期望值正确处理三者关系。调动 M 提高 V 增大 E；要注意若一者为 0，即所有值都为 0。

同时注意处理好三方面的关系：个人努力与绩效的关系、绩效和组织奖励的关系、组织奖励和满足个人需求的关系。

案例 2 骨干员工为何要走？

张经理是 A 公司的人力资源部负责人，近段时间他却烦恼透顶，两位他所看重的公司业务骨干要走。主要原因是该员工认为他现在所做的贡献远大于回报，而且事实的确如此。而公司则认为他们所取得的成绩是因为有公司作后盾，离开了公司他们什么也不是，又怎么会有作为？相持之下两人一气走之。

问题：请你用有关激励理论分析此案例。

答：张经理公司的两位业务骨干总是要把个人的报酬与贡献的比率同其他人的比率作比较。他们可能与本单位员工比或与同行业的同类员工比较，这种不公平感长期得不到解决，则会使他们另谋高就。张经理应在本公司建立一种较公平的分配制度，力争把职工所作的贡献与他应得报酬挂钩，同时教育职工正确选择比较对象和认识不公平现象，培养职工主人翁责任感。

本案例也可用弗罗姆的期望理论分析。期望理论认为，当人们有需要，又有达到这个需要的可能，其积极性才高，激励水平取决于期望值与效价的乘积。该电脑经销公司产生问题的主要原因是泛泛地抓一般的激励措施，而没有抓多数组织成员认为效价最大的激励措施，并且加大不同人实际所得有效的差值，控制期望概率和实际概率。公司应从建立现代企业制度入手，建立责权明确、奖罚分明的分配制度，比如可让贡献较大的职工入股，和让其承担重要责任，让其参与管理工作等，可使企业发展更上一层楼。本案例也可用麦克利兰的成就需要激励理论来分析。

案例 3 公司领导为何头疼？

北京某科技发展有限公司（以下简称公司）始建于 1994 年。公司创立者原先也从事电脑营销工作，由于原公司的合作出现分歧，他们认为再到别的小公司去替人打工意义已经不大，于是决定创办自己的公司。

公司创办之初非常艰难。没有资金，就向亲属借了5万元钱；……

问题：该公司出现问题的主要原因何在？应从哪些方面着手改进？

答：

该公司已存在了组织效率低，人际关系混乱，部门协调不力，部门、人员之间沟通不灵，各自为战的状况，这些是它的问题所在。

1、从组织变革理论上讲，随着公司的逐渐壮大，缺乏一个统一的协调机构，是症结所在。公司的规模大了，应及时建立一个有权力和能力协调各个部门的机构。

2、应尽快建立明确的权责体系，使每一个员工和部门都有明确的职责权力，并且要把他们的业绩与效益挂钩，使他们工作起来既有压力又有动力。

3、应进行组织文化建设，使公司上下一条心，形成“命运共同体”的关系，把自己的发展与公司的荣辱联系起来凡事顾全大局，以集体的利益为重，不计较个人的得失。

建议具体从以下方面着手改进

1、多沟通，特别是合伙人和重要员工之间，形成自己的良好的企业文化。包括公司长远目标，中长期目标，发展战略。

2、调整公司的管理，更集权，销售渠道等重要资源集中。

3、明确各部门的职权，调整分配体系。

4、从法律的角度讲可以修改公司章程，约定各个合伙人的权利义务。

案例4 帕尔默机器公司

帕尔默机器公司已经处于艰难时刻，这不仅归因于经济衰退，而且也归因于自日本进口的产品所造成的竞争。在过去，劳资关系已相当糟糕。工会通常要求给工人增加高工资，而且也得到了。但是，在以往几个月内，事情起了变化，劳资双方都认识到他们的前景暗淡。……

问题：

1.你认为工人应该作出让步并且应该同意减工资吗？

2.如果你是公司的总裁，你将怎样处理这种情况？

答：1.面对公司所处的实际情况，工人应该作出让步并同意减工资。其原因是：

① 公司以处于朝不保夕状态中；

② ②劳资双方都认为公司的前景暗淡。

2.假如我是公司的总裁，我将这样做：

①向员工讲清公司当前所面临的实际情况；

②为了度过难关，公司总裁首先带头削减薪水，然后削减各级管理人员的薪水，最后在减少员工的薪水。

③ 向员工承诺，公司经营状况好转，将会增加薪水。

案例 5 爱通公司里的员工关系案例

明娟不再和阿苏说话了。自从明娟第一天到爱通公司上班，……

思考题：

- 1、明娟和阿苏之间产生矛盾的原因是什么？
- 2、威恩作为公司领导解决矛盾的方法是否可行？
- 3、本案例对如何处理人际关系有何启发？

答：

1、由职权之争引发冲突，又因信息沟通障碍产生矛盾。

2、威恩解决矛盾的方法是可行的。他采用了转移目标的策略，如给他们设置一个共同的冲突者马德，并促进明娟和阿苏之间沟通信息，协调认知。

3、改善人际关系一定要体现平等的原则、互利原则和相容的原则。让明娟和阿苏和平共处、互相谅解，且告知他们未升迁的利益更大，并使他们相信威恩的话。这一过程启发我们应该依据人际交往的原则，运用科学的方法，帮助下属正确处理好人际关系方面的问题。

案例 6 《反思失误》

新春伊始，是许多企业回顾成绩、展望未来的时候，尤其是那些效益好的企业，更要在此时表彰一番以鼓舞士气。然而在连续几年保持高速发展的古井酒厂，……

问题：

- 1.读了本文之后，你对王效金厂长的管理风格有什么看法？
- 2.这个案例对你有哪些方面的启示？

答：

1. 读了本文之后，首先，我认为他的管理风格是民主型的，如果按照管理方格图理论，也可以说是团队式的。他善于及时总结，按科学管理的要求，进行深刻而全面的反思，在工厂保持持续高速发展的情况下，他能够居安思危，总结出了发展中的“五大失误”；其次，他相信群众，通过全厂的学习讨论，在总

结经验和吸取教训中，提高了认识，统一了思想，为企业再创辉煌打下坚实的基础。

2. 这个案例对我们有以下的启发：

- ① 搞好企业的领导工作，领导者必须有战略的眼光；具有前瞻性；
- ② 搞好企业的领导工作，领导者必须善于总结、及时反思，要能够居安思危，使企业具有持久发展的动力；
- ③ 搞好企业的领导工作，领导者必须善于发动全体员工，充分调动他们的积极性；以增强群体内聚力，提高组织的工作绩效；
- ④ 搞好企业的领导工作，领导者还必须通过各种形式全面提高员工素质，使员工能够应对形势的变化和工作难度与任务的要求。

案例 7 《王义堂现象说明了什么？》

不到两年换一个，换了 12 任厂长也没摆脱亏损的一家国有企业，却在一个农民手里起死回生。1994 年 5 月，当王义堂接手河南泌阳县水泥厂时，……

问题：

- 1. 王义堂现象说明了什么？
- 2. 在当前，研究王义堂现象有何现实意义？

答：

1、王义堂现象说明领导者个人的实际管理水平与素质，即真才实学很重要。同时还说明，王义堂采用的专制管理方式，在技术相对简单和成熟、而管理又比较混乱的情况下，具有很好的效力。

2、在当前研究王义堂现象，有以下现实意义： A、国企改革应首先从企业领导人入手；B、国企改革的关键是管理创新。要建立科学的管理制度并严格执行，落到实处；并根据客观实际情况，适时调整领导人的管理方式。 C、国企改革要进行制度创新，要在经营机制上把领导人的个人利益同组织利益相结合。

案例 8 康涅狄格互助保险公司的苏·雷诺兹

苏·雷诺兹（Sue Reynolds）今年 22 岁，即将获得哈佛大学人力资源管理的本科学位。在过去的两年里，她每年暑假都在康涅狄格互助保险公司打工，……

问题：

1. 影响苏成功地成为领导者的关键因素是什么？
2. 你认为苏能够选择领导风格？如果可以，请为她描述一个你认为最有效的风格。如果不可以，请说明原因。
3. 帮助苏赢得或控制丽莲·兰兹，你有何建议？

案例分析提示：

1. 影响苏成功地成为领导者的关键因素是能否得到下属的支持。主要从领导的概念来分析。

苏的特点是：有较好的专业背景，有一定的工作经验，但缺乏担任领导的经验。因而在委任为主管以后，其关键是如何积累领导经验，干出成果，树立威信。

2. 我认为苏能选择领导的风格，可以根据领导行为理论加以分析。

3. 根据此题看见，丽莲明显有非正式组织领导的特征，因此，苏在工作初期应尊重丽莲，主动地与之搞好关系，然后，可考虑用处理非正式组织的方法处理此事。

我建议：①首先苏应该主动地找她谈心，听听她的想法；

②其次苏应该谦虚地说说自己的打算，并征求她的意见。

案例 9 都城光学仪器厂

都城光学仪器厂是我国某中心城市的一家有名的工厂，主要生产照相机、测量仪器等，老厂长因年老体衰向机械厅提出了辞职。……

问题：

1. 组织机构的调整为什么会遇到这么大的阻力？如果秦厂长事先对变革的阻力有充分的估计，那么他该采取什么样的措施推进这项工作的完成？

提示：①组织变革的阻力因素

②对员工进行教育，实行奖罚制度，争取基层工人的支持，并让所有员工参与变革

人事安排如果没有强势的政策保障，最好不要进行这种整体性变革。建议事前宣传到位，政策引导要到位，然后一个个地科室逐步进行调整，避免“群体事件”。好多处理人的事情，基本都可以按照这个逻辑来。当然，关键是看企业文化，对冲击效应有很大影响。

2. 现在他该怎样进行下一步的工作？

答：阻力是不可避免的，下一步可做如下考虑：

- 1、继续扩大宣传，公司核心领导，核心员工要统一思想，统一口径，列出改革时间表。对精简员工做好宣传“有工作总比下岗好，工厂给予 3 个月的调整期，可人在新岗位，拿老岗位工资。3 个月后重新考核定级。”
- 2、理顺生产、品控、财务、人事、市场几个重要部门的运行，要求在岗人员特别是管理层尽量兼任工作，处理好文件积压问题，可适当提高待遇。
- 3、人事部尽快整理出一线、二线岗位缺人的情况，予以公示，一线岗位岗前培训后直接上岗；二线岗位可拿出若干岗位竞聘上岗，落选者必须服从公司安排。能力不足，但还有培养前途者可外送培训，没有培养前途的，可让其在一线剩余岗位中选择。选择不了的，可内退或推荐到其他兄弟工厂，或给予一定的经济补偿金，结束劳动合同。
- 4、规定厂长沟通接待时间（如每天下午上班后 2 小时），其他时间概不接待。对拒不上岗者、无故离岗者，严格考勤。
- 5、对省机械厅的领导要尽快说明改革的难度，列出改革计划表和人员流向表，要求领导对改革予以绝对的支持，不能偏听偏信。
- 6、改革期间需关注厂长个人、财务等重要人员和重要部门的安全，加强保安力量。

案例 10 科维特公司

50 年代初，弗考夫和中学时代的伙伴创办了科维特公司。这家公司在 10 年内把营业额从 5500 万美元提高到 75000 万美元，一跃成为零售史上发展最快的公司之一。……

问题：

1. 所采用的组织结构和管理方式使他获得了成功，也导致了失败。这是为什么？
2. 科维特公司的发展，当面对面的管理变得不再可行时，为确保有效得监督管理，应当怎样进行组织设计？

答：

1、一般说来 越简单越有效率 集权式组织的有点在于责任明确 另外案例中可以明显的看出管理幅度宽，层次少，这样有利于信息传递。在创业之初弗考夫个人的勤劳可以保障小快灵的组织的发展 但这样的组织方式和管理方式不适用于大型的组织 后来的规模扩张导致了弗考夫的个人精力无法应付繁杂的事务 当组织已经不再简单的时候 简单的管理模式就失效了

2、具有一定规模的组织必须要有适当分权。直线参谋式、直线职能式的组织设计都能保证一定规模组织有效地监督管理。如果规模继续扩张、经营项目也随着增多和复杂的话，则要考虑矩阵设计和多维设计的组织设计并引入项目管理等新的管理方法了。

案例 11 日本大河精工株式会社

日本大河精工株式会社创建初期，充其量只是一家中小公司，发展到现在成为世界上最大的语句制造商，在国际市场上占有 20% 的份额，在国内的占有率更达 31%。……

问题：

1. 杉本辰夫的管理方法表现了哪些组织发展的基本价值观？

提示：尊重人，信任和支持，创新

2. 这些价值观对组织发展有什么帮助？

提示：建立良好的工作环境，有利于员工的自我实现，有利于团队和学习型组织的建立。

从案例中我们不难发现杉本辰夫的成功在于他所拥有的优秀品质，这些优秀品质具体表现在他的尊重人才，对员工的信任和支持以及自身所具有的创新精神。

首先，杉本辰夫把企业的中心工作转到了充实人才和提高员工素质上来，这对公司的发展具有举足轻重的作用。因为管理组织的目就是要促使普通人做出不平凡的事情，任何组织都不能靠天才，因为天才人物毕竟是少数。但是好的组织管理可以使普通人发挥出天才人物的才能，可以使每个人发挥出比他个人的才能更大得多能力，也可以使每个人的弱点减缩到最小程度。所以，管理组织要创造出充分的条件，是每个人的能力和积极性都最大的发挥出来。有理论认为“能干的员工并非永远能干，员工的技能随着时间的推移会老化，变得陈旧过时。这就是企业每年要花费数百亿美元对员工进行正式培训的原因。”因此，每个组织本身还要具有不断改善革新的精神，使每个人的才能不停留在原有水平上，而不断发展和不断增强。一个好的管理者，应该做到会识别人才，达到“因材施教，有针对性地培养”这个层次，培养骨干员工，建立“干部人才库”，为企业的持续发展提供足够多有技能、有热情、有基础、可信任的人才。随着经济和社会的发展，员工自身的发展需求也日益强烈。员工不仅希望能够从企业得到维持家庭的收入，而且希望个人的素质也能不断提高。他们在择业是，把个人的发展、培训机会、晋升机会等放在优先考虑的地位。企业只有努力把组织的发展同员工的发展结合起来，把员工培训作为管理的一个重要部分，才能更好地激励人才和留住人才。因此企业为培养人才，切实做到尊重人才、信任人才，有必要建立人才培养体系。而使培训体系起到其应有的作用，应做到：

一、企业要将自身发展和员工个人的发展紧密结合起来，追求双赢。在招聘人才之前，首先要为自己在行业中做出一个客观的定位，并且对企业未来的发展有一个比较清晰的规划。在此基础上，企业要清楚自己需要什么样的人才，自己能够吸引到什么层次的人才。很多情况下，企业不需要最好的，而是需要最适合企业需求的，企业才能为每个员工设计出既适合员工发展，同时又适合企业未来发展的，有效的、长期的、系统的员工培训计划。

二、要提升企业自身在人才流动链条中的位置。人员流动在现代开放的人才市场中是正常的现象。企业要想拥有高素质的人才，就必须提高公司自身的竞争力。一方面，通过建立有效的员工培训体系和对员工发展的重视，提高整体人

员素质，增强企业的竞争力；另一方面，公司通过人员素质的提高，而提升自身的经营业绩，可以提升员工为该企业工作的成就感和归属感。从而努力提升企业自身在人才流动链条上的位置，让更优秀的人才流进企业。

三、建立动态的员工培训体系。企业自身对人才素质的需求和人员自身的情况是变化的，因此应建立一套动态的员工培训体系来适应他。根据环境的变化、企业自身的变化，企业要及时改进自身的培训体系。同时，也要根据对员工业绩表现的评价结果，来评价培训体系对其的有效性和适应性，根据这种反馈来改进其培训计划

其次，衫本辰夫的措施之一就是所谓“工作乐趣委员会”，其目的在于从工作、工资、环境各方面集思广益。这是一种建立学习型组织的措施。建立学习型组织能够促进企业的个体知识向组织知识的转化。在这样的组织里，员工不是通过对其所特有的特别技能的控制来实现其目标，而是强调自我超越，强调不断学习新知识，与他人分享新知识，从而使知识得到最大的利用。学习型组织能够保证不同的知识面的交叉，及时了解外部环境的变化而调整自身的知识结构，根据外部市场和环境的变化，不断激活储存在组织内部的“知识记忆”，从而推动技术创新的持续进行。成功的创新公司就是在弘扬创新与维系效率、鼓励个人创造与建立组织规程中，不断寻求企业的平衡。学习型组织不是一天造成的，大部分成功的例子之所以成功，都是因为精心培养相关态度，努力投入，以及长期缓慢、稳定地发展相关管理流程。任何想要成为学习型组织的公司，可以在开始时采取一些简单的步骤：第一步是培养鼓励学习的环境。必须要有时间回顾和分析，构思策略性计划，研究顾客需求，评估现行工作制度，发明新产品。因此，训练员工思路开阔、反应敏捷、解决问题、评估实验，以及其他的关键学习技巧，就变得很重要。第二步是打破藩篱，促进想法的交流。藩篱阻碍信息流通，把个人和团体孤立起来，并强化了成见。运用会议、会面、专案小组等方式，跨越组织阶层，或者将公司与顾客、供应商连结在一起，以打破藩篱，使新想法能够流通，也有机会思考不同的观点。第三步，一旦经理人建立了一个鼓励和开放的学习环境，就可以举办“学习论坛”。来提供一个更广泛的交流思想的平台。

最后，衫本辰夫还创造了一种轻松的工作环境，是企业气氛极为融洽。纵所周知，在工作气氛的企业里工作，员工的情绪便会高涨。气氛融洽主要表现在以下三点：

一、员工之间彼此关系良好，包括正式组织与非正式组织间各有影响力；同事之间彼此开诚布公；员工偶尔会吵架，但不留下后遗症；分派任务清晰明了；不干扰其他人的行动。

二、与上司的关系良好，包括上司不会无故给员工施加压力；能与上司自由交谈；能信赖上司；上司信赖员工。

三、工作态度，包括不管上司眼光如何，自己能够自在地做事；工作顺畅，没有不必要的紧张；工作时偶尔会谈些家事，彼此交流。在气氛不佳的企业做事，容易使员工有厌恶的感觉，这种厌恶的不痛快感，会使员工越来越紧张、厌倦，最后士气低落。同样是沉默不语，其气氛又有程度上的不同，管理者如果无法察觉这点，那就不够资格当管理者。想要使企业变成什么样子，那就要视施与员工的压力如何而定。即使事情繁忙，只要工作气氛良好，员工士气就会高昂。

综上所述，衫本辰夫的成功在于他所具有的尊重人、信任和支持员工以及创新精神等组织发展的基本价值观，这些价值观有利于为企业建立良好的工作环

境，也有利于有利于员工的自我实现，并且建立团队和学习型组织。这些都极大的促进了公司的发展并最终换来了大河公司今天的辉煌成就。

案例 12：大连三洋制冷公司的企业文化建设

思考题：

结合本案例说明应如何进行组织文化的建设。

案例分析：

这个案例告诉我们：做好组织文化的建设工作，是一个组织可持续发展的一个重要保障。组织文化建设，它既是组织管理的基础，又是组织管理的灵魂。有了组织文化，员工就可以在组织的整个管理过程中立足于岗位自我管理，立足于岗位的自我改善，有效地实现个人的价值；把个人的价值和个人的发展，有效地融入到公司的发展当中去，同组织的发展目标有机地结合起来。

组织文化，主要是在一定的历史条件下通过社会实践所形成的并为全体成员遵循的共同的意识、价值观念、职业道德行为规范和准则的总和。在企业中通常称它为企业文化。

大连三洋制冷公司的企业文化从物质层、制度层和精神层三个层面上，把企业的价值观念、组织信念、组织目标、规章制度、职业道德、组织情感等要素很好地结合起来，构成了独具特色的中国合资企业文化，并使其具有导向功能、规范功能、凝聚功能、激励功能、创新功能和辐射功能。他们通过企业文化建设，使质量管理体系得到有效运行。在整个生产过程中，员工通过企业文化建设得到了较好的培训，提高了员工的素质，这就实现了企业实施以人为本的企业文化的人本管理有效循环。

大连三洋制冷公司成功的企业文化建设例子告诉我们，要搞好企业文化建设必须做到以下几点：（1）领导者重视、调节和控制。如公司经理肖永勤，就把企业文化的建设视为企业发展中的一个重要基础建设来抓。（2）领导者对重大事件和企业危机的反应。（3）领导者进行详细的角色示范，教育和培训。如使员工在立足岗位自我改善这项活动和 ZD 小组无缺陷活动中得到锻炼和提高。（4）合理制定与实施分配报酬和提升的标准。（5）科学合理地制定招聘、挑选、提升、退休和解聘职工的标准。大连三洋制冷公司在刚成立时，就注意到了企业挑选新成员是内化和渗透文化最核心的一个方面，而且也是最有效的方法。

案例 13：研究所里来了个老费

1、请用个性理论分析老费、老鲍和季老的个性特征。

老鲍的管理风格属于专制型领导方式，作为课题组组长，他希望靠权利和强制命令让人服从，下级没有参与决策的机会，只要奉命行事，他习惯于预先安排一切工作的程序和方法，下级就要服从等；

从领导的素质理论看，老费是一个充满自信，有开拓有创新精神的人，他具有丰富的专业知识和较高的技能，办事果断，工作主动、积极，有干劲，有口才，工作效率高，但他不善于与人合作，有一定程度的专断，不能尊重人，不能帮助别人提高工作能力；

季老的管理风格接近于管理方格图理论 9.1 任务第一型的管理。

2、季老对这样的部下应如何管理？

季老对老鲍的管理应是：（1）进一步满足老鲍进行课题研究的需要和兴趣。在研究中创造条件使他的积极性、创造性得到进一步的发挥。（2）明确老费在本课题中的角色地位，这个地位应是配合老鲍进行此项课题研究，消除老鲍心里中老费加入课题研究后构成对老鲍威胁的心理压力；（3）针对老鲍搞好课题研究想提拔的期望，要继续对他进行鼓励，对他进行正确的价值观和人生观的教育和培养；（4）从起居生活上进行关心，在心理上多多沟通，减少不必要的误会；（5）要求老鲍要依靠老费，发挥他在此课题中的聪明才智。

季老对老费的管理应是：（1）加强价值观、人生观教育，明确其在课题研究中的角色地位，在老鲍代领下，充分发挥自己的聪明才智；（2）在生活上多多关心，为他发挥作用创造条件；（3）明确经济机制。

3、根据态度平衡理论，季老应怎样帮助老鲍使他达到心理平衡？

1958 年社会心理学家海德提出“平衡理论”：当个体对单元的认知与对单元内两个对象的感情关系相调和时，其认知系统便呈现平衡；反之，当个体单元的认知对单元内两个对象的感情关系相矛盾时，其认知系统便呈现不平衡状态。这中不平衡状态会引起个体心理紧张，产生不满情绪。人们总是试图消除这种不平衡状态，以恢复一个平稳状态。海德就是从这个观点出发，提出了“平衡理论”。

本案例中的季老，首先应明确老鲍在课题研究中的角色地位，老费是配合老鲍工作的，老鲍是课题的领导，以消除他心理上由于老费加入而产生构成对自己地位构成威胁的心理压力。其次，积极配合老鲍工作，要人给人，要物给物，积极为老鲍研究工作创造条件，提高老鲍对工作本省的兴趣。再次，应多多从工作生活中关心老鲍，给予他足够的鼓励和必要的关怀，经常沟通消除不必要的误解。

4、此案例启示：

（1）作为领导者应全面关心和了解全体下属的思想动态，在他们的思想出现问题时，及时帮助他们走出困境。

（2）领导者不仅要关心工作，同时要关心员工。多与员工沟通，增进了解，使管理工作有的放矢。

（3）领导者应具备良好的政治素质、知识素质、能力素质和良心素质的综合素质。特别是应凡事出于公心，以大局为重。

（4）领导者应经常做好下属的思想教育工作，使他们能凡事顾全大局，为组织利益着想。

领导者的权利包括职权和权威。职权来自于职位，来自于上级的命令。权威则来自于领导者个人的才能、优秀品格、丰富的知识和亲切、和善、善于与人沟通的情感因素。

案例 14：利民公司的组织结构变革

问题：

1. 唐文为什么要把组织结构改成图 2 的样子，原先的结构有什么问题？
2. 唐文改革组织结构可能遇到什么问题？
3. 他应当如何分步骤地予以实施？

案例的分析提示：

这个案例需要运用组织结构设计、组织变革和组织发展的有关理论。

1. 唐文为什么要把组织结构改成图 2 的样子，原先的结构有什么问题？

因为唐文为了便于自己对公司进行集中领导，有利于他实施控制和管理，所以要对以前的组织结构进行改革。改革后的组织结构是典型的直线职能结构：它包含了直线关系、参谋和委员会，管理层次分明。且具有集中领导，便于调配人力、财力和物力；职责清楚，有利于提高办事效率；秩序井然，使整个组织有较高稳定性的优点。

原先的组织结构属于以血缘关系为基础的传统世袭组织类型，具有多头领导、责权不明、管理层次混乱、管理跨度不合理等缺点。

2. 唐文改革组织结构可能遇到什么问题？

唐文改革组织结构可能遇到以下问题：

① 来自公司上下员工观念上的阻力；② 因地位变化的产生阻力；
③ 来自人们的生活习惯方面的阻力；④ 来自社会环境方面的阻力，如人们的指责或批评等。

3. 他应当如何分步骤地予以实施？

他应该分以下步骤予以实施：

① 要开展宣传教育活动；② 要利用群体动力，发动群众讨论和参与组织结构改革；

③ 举办培训班，号召人们促进与支持改革；④ 奖惩分明，使用力场分析法，奖励先进、教育后进，增强支持改革的因素，削弱反对因素。

案例 15： 建造“大家庭”

香港新鸿基证券有限公司，是 1969 年由冯景禧所创办，……

问题：

1. 冯景禧是如何提高新鸿基证券有限公司凝聚力的？

2. 您从该案例得到了什么启示？

案例分析提示：

答案 1、冯景禧是以民主的方式来管理企业的，使职工感受到大家庭的温暖；他能做到知人善任，合理地使用人才，强调发挥人的积极性和创造性，以能有一个高素质的人才队伍而骄傲；他能以身作则、宽严相济，注重团结，营造出一种使人奋发向上的组织氛围。

他的管理方式具体表现在：

① 在管理方式上，重视人的作用，强调发挥人的创造性；

② 在管理哲学和用人艺术上，强调东西方结合；

③ 管理原则上，强调团结和广开言路；

④在管理作风上，注重以身作则和平易近人。

正是这些，使得新鸿基证券有限公司有很高的凝聚力。

2、这个案例告诉我们，建造“大家庭”的关键在于领导者。一个组织的领导人的管理哲学和管理方式对一个组织的发展具有何等重要的意义，在管理中，坚持以人为本的哲学，注重发挥人的作用是一个组织成功之本。香港新鸿基证券有限公司从职工的需求出发，采用营造“大家庭”的激励措施，去满足职工对安全、人际交往以及成长和发展的需要，是内容型激励理论在实践中的映证。

案例 16：红旗轻工设计院

思考题：1、刘工的管理风格是什么样？请运用所学过的领导理论分析刘工的领导行为特征。

2、院长为什么要撤刘工的组长职务？请用领导素质理论分析刘工的个人素质特点。

3、请用领导素质理论分析王工的个人素质特点，他为何不但拒绝出任组长，反而递上辞职申请书，去一家乡镇企业另谋高就？

4、请用管理方格图理论分析院长的领导风格特点。

5、这个案例对你有哪些启示？如何认识领导者权力的来源？

参考答案：

1、我们学习过的领导理论有勒温的三种领导方式理论、领导连续流、管理系统理论、四分图理论和管理方格图理论，它们分别介绍了不同的领导风格，通常，我们以民主型和独裁型进行分析。刘工的管理风格既不是典型的民主型管理风格，也不是典型的独裁型管理风格。他的管理风格更类似于勒温的放任自流式管理，但也不是很典型。他的个性偏软，管理偏软，此人四平八稳，对上唯命是从，对下属缺乏领导魄力，他也想做好管理工作，但各处受抵制，使他的职能不能很好行使，在他的领导下，组里显得毫无秩序。这是他在素质上存在问题。

2、我国对领导者素质的研究提出优秀的领导者的素质应包括四大方面，即政治素质、知识素质、能力素质和身心素质。现代领导者的素质，概括起来说，应当是在政治品德好，身心健康的前提下，知识—能力型的人才。

案例中刘工在个人**政治素质**上对上唯命是从，碰到阻力时甚至与下属赌气，没有具备领导者应有的政治素质：对下级应公平、公正。在**知识素质**上，刘工不精通管理科学的知识，不具备行政管理、人才学、思想政治工作等。在领导者的**能力素质**上，领导者应对下属做好计划、组织、领导和控制工作，激励、调动下级的积极性，能与下级很好沟通，帮助下级明确目标，帮助他们发现问题和解决问题，有效布置、监督各项工作。应具备组织指挥能力、知人善任能力、灵活应变能力等。但刘工却缺乏领导手段，不能与下属建立朋友关系，得不到他们的支持，不能有效的实行领导。在**身心素质**上，刘工不能很好克服自己的消极情感，在工作碰到抵制，不顺利时，没有做到临危不乱、机智幽默的加以处理。一开始上级的对他的任命就是错误的。也许院长也认识到这点，看到组里已经失去控制了，只好撤了刘工的职务。

3、王工的个人素质特点：他技术强，外语水平高，很会搞好人际关系，很能笼络人心，很优秀，但他个性太突出，影响他向管理上发展。领导者要有能力，有个性，但这些是为了更好地完成组织目标，而不是为了谋私利。王工的个人素质

不能适应设计院的文化环境，只有象乡镇企业的单位才能给他的个性有发挥的空间，使他的个性、才华得以释放，在设计院他只能成为一名专家，不可能成为领导者。一开始院长也许也考虑到这点，所以没委任他为组长。

4、用管理风格图理论分析院长的管理风格特点：他在关心组织上不是很高，当发现组织出现问题时，他要去控制，但又没严格控制，不亲自去操纵，而是把权力下放给基层；在关心人上也不够，对下级关怀不够，对刘工没给予充分的支持。他的管理风格类似于管理风格图理论中的 5, 5 型（中间型）管理风格：对人、对生产的关心都不高，但能平衡，缺乏创新，追求正常效率和比较满意的士气。这种管理风格适用于设计院的需要：保持稳定，不需要创新，工作上不要大起大落。

5、这个案例给我很多启示，比如，第一，作为领导者进行人事安排应懂得知人善任，人的个性、能力都存在着差异，各有所长，各有所短，都有相应适合的工作，不能简单地看这个人是否比较听话来决定是否委任为领导；第二，作为领导者作出重大决策要适时、及时，不能随意。象案例中组长的位子空了一周后，人们议论纷纷时，才出人意料产生；等到刘工到处碰壁、组里的局面失控了才重新委任王工为组长，这些动作都太慢了，最后造成局势无法扭转；第三，作为领导者应时时保持与下属畅通无阻的沟通，及时了解各个方面的状况，及时发现问题，帮助下属及时解决；第四，作为领导者应用人不疑，对已经委任的基层干部，应给予全力支持，帮他们排除困难，使他们尽快熟悉工作，迅速开展工作，而不是放任不管。

关于领导者权力的来源问题，在领导过程中，领导者要实施领导职能必须拥有一定的权力，权力分为职位权力和个人权力，职位权力即领导者的职位所赋予其法定的权力。任何人只要处在某一职位上，就自然地获得了这种权力。这种权力带有很大的强制性，下级不得不服从。案例中，刘工被任命为组长，组织就赋予他作为组长应有的权力。

个人权力，也可以说是非职位权力。它是由于领导者自身的某些特殊条件才具有的。例如，领导者具有高尚的品德、丰富的经验、卓越的工作能力、良好的人际关系；领导者善于体贴、关心他人，令人感到亲切、可敬、可信；领导者具有某种专门的知识、技能和专长等等。这种权力不随职位的变化而变化，也不具有强制性。案例中刘工虽有职位权力，但因他自身缺乏作为基层干部应有的条件，如没有与其他同事形成良好的人际关系；他对上级惟命是从使他失去了同事的信任和尊敬；他缺乏丰富的管理经验；对待下属缺乏公平、公正的品德等等，所以，因他自身素质上的原因，他不具备作为领导的个人权力，最终，他这个组长当不下去了，只能被撤职。

案例 16：怎样看待奖金和荣誉

魏亮是中山大学的经济系讲师，负责工商管理的教学：工作。去年他是全校的先进教师：他热爱教学，仔细研究教法，但在研究与著述方面业绩平平，没有多大起色。今年系里来了一批年轻的硕士、博士生，改变了教师队伍的结构。这些人的特点是学历高、基础好、知识面广，但并不象魏老师那样认真仔细地教学：他们中最有名的是孙强，刚满 32 岁，博士毕业，来校不足三月，就在有关专业杂志上发表了三篇论文：后来有人传说学校为了提高知名度，将调整先进教师的标准，要十分重视研究成果和著述。对这种

说法魏老师并不相信，只认为“老师主要是教好书”。可在今年年底评比时，孙强被评为先进教师，并获奖 1000 元，而魏亮却没能评上，至今他还想不通呢。

思考题：

(1) 魏亮为什么想不通？他应该怎样看待奖金和荣誉？用公平理论解释。

(2) 依据态度不协调理论，系主任怎样帮他想通思想工作？

1、魏亮对先进教师的观念，没有随学校对评先进教师的标准的改变而改变，使他产生了不公平感。亚当斯的公平理论认为人们的工作动机，不仅受其所得报酬的绝对值影响，而且要受到报酬的相对值的影响。即每个人都把个人的报酬与贡献的比率同他人的比率作比较，如比率相等，则认为公平合理而感到满意，从而心情舒畅努力工作；否则就会感到不公平不合理而影响工作情绪。管理者应以敏锐的目光察觉个人认识上可能存在的偏差，适时做好引导工作，确保个人工作积极性的发挥。

2、态度不协调理论认为：一般说来，人们都力求将认知中各种元素（既各种知识）协调起来，但要做到这一点，有一定难度，因为认知元素间难免发生矛盾，呈现不协调状态。魏亮认为：教好书就能评先进教师的观点与实际上科研好也能评上先进教师的观点出现不协调。要消除这一不协调状态，主要是魏亮要改变态度，认识到科研的重要性，积极努力加强这方面的工作。魏亮是一个独立型性格的人，独立性强，善于独立思考和解决问题，不易受外来因素所干扰，积极发挥自己的作用。系主任应据此理论，肯定他优点，克服不足，做好其思想工作

案例分析所用理论（复习指导、作业案例、网上其他上案例也需要掌握）：公平理论、认知不协调理论、气质类型理论、组织文化理论、成就激励理论、群体冲突理论、人际关系理论、领导理论、组织结构类型及优缺点、组织变革理论

案例 17：固定工资还是佣金制

白泰铭在读大学时成绩不算突出，老师和同学都没认为他是很有自信……

思考题：

(1) 小白为什么不同意公司现有的付酬制度？试用亚当斯的公平理论来解释？

(2) 小白能否算一个高成就激励者？试用麦克利兰的标准来说明？

答：

(1) 亚当斯公平理论认为：一个人对他所得的报酬是否满意不能只看其绝对值，而要进行社会比较或历史比较，看其相对值。即一个人的贡献与报酬的比率等于另一个人的贡献与报酬的比率时，就感到公平，否则就觉得不公平。对现有的固定工资制，小白觉得自己的贡献越来越多，而报酬并未增加，这样在其贡献报酬率的历史资料上出现了不相等，致使小白产生不公平感，因此他不同意公司现有的付酬制度。

(2) 麦克利兰认为一名高成就激励者具有以下特点：第一，能够为解决问题担当起个人的责任；第二，善于在工作进程中调整取得成就的目标，使他能在切实可以达到的目标的工作中，不断获得成就需要的满足；第三，对于那些具有高成就需要的人来说，他希望及时了解自己的工作情况和成绩以及上级的评价。据此可以判断小白算一个高成就动机者，因为他能承担起自己的推销工作，而且做的十分出色，并在工作中不断满足其高成就需要。但由于得不到上级更好的评价和了解自己的工作情况，所以他决定不在这家公司干了，而去寻找能满足其高成就需要的工作。

案例 18：贾厂长的困惑

贾炳灿同志是 1984 年调任上海液压件三厂厂长的。……

思考题：

(1) 贾厂长为什么会作出案例中的决定？请运用利克特的领导行为理论分析贾厂长的领导方式

(2) 如果你是贾厂长，你该怎么办？

案例分析提示：

1. 对这个案例，可以用关于人性的假设理论进行分析，贾厂长由于把工人看成是理性的经济人，所以他过分地强调对工人的奖惩，而不是过细地做思想工作，导致了案例中出现的问题。当然也可以用其它理论来分析这个案例，该案例中，贾厂长只是根据惯例主观地采取了迟到不罚款，而对早退罚款的决定。改革不合理的厂纪厂规有助于调动职工的积极性，贾厂长取消了迟到罚款的规定受到了工人的好评，这说明在这个问题上贾厂长做对了。但在制定新的规章制度时，由于没有很好地调查研究，没有了解工人为什么会出现早退的现象，就做出了早退罚款的决定。他犯了一个先入为主的错误。他实际上是采用了利克特的领导行为理论中管理方式即开明权威式的领导方式。

2. 鉴于案例中出现的问题，为了能使新的规定得到贯彻实施，贾厂长应该改变原来的领导方式，可采用管理方式 3 或管理方式 4，在与工人充分讨论协商的情况下，制定公平合理的、行之有效的规章制度。为解决工人洗澡排队的问题，厂里应该彻底改造女澡堂。这样就扫清了新规定执行的障碍。

案例 19：杨利平糯米美食厂

杨利平本是莹县杨家村的一位普通农民，不过人们早就知道

思考题：

(1) 根据钱德勒的组织结构理论，杨利平糯米美食厂采用的是什么类型的组织结构？它有何优缺点？适合于什么样的环境？

(2) 汤正龙建议的产品型结构是怎样的？有何优缺点？

案例分析提示：

(1)根据钱德勒的组织结构理论可以发现，杨利平糯米美食厂采用的是一种职能制（或直线职能制）组织结构。它的优点是能充分发挥各部门的专业管理作用，对本部门的生产、技术和经济活动进行有效的组织和指挥，以适应现代工业生产技术和分工的要求；缺点是科室和车间人员的职责和权限难以明确划分，许多问题需要各部门协同解决，这将会影响效率和贻误工作，而且也不适于企业大规模生产。这种组织结构比较适合于企业成立和发展的初期。

(2)根据钱德勒的组织结构理论和权变思想，一个组织的外部环境的变化，需要这个组织有效地运用它的资源时，必须改变过去的发展策略。新的策略应导致内部结构的改革，否则策略将归于无效。

汤正龙建议的产品型结构其实质是一种事业部制结构。他认为如果杨家美食厂要发展，就应不失时机的抓住市场需求，扩大生产规模，改变原有的直线职能制的组织结构，实行按产品系列划分的事业部制结构。这种事业部制结构的优点是：便于专业化和内部协作，最高管理部是强有力的决策机构，而各事业部能够灵活机动、适应性强，它按某种产品的特定要求，把每个独立核算、独立经营的事业部联系起来，在生产和销售、供求关系是展开竞争，实行自治。加强了组织中纵向的和横向的联系，使集权和分权很好地结合在一起，适应于产品多样化的发展阶段。这种结构的缺点是机构重复，容易造成管理人员的浪费；由于各事业部独立经营，使各事业部之间人员互换困难，相互支援；各事业部经理考虑问题容易从本部门出发，忽视整个企业的整体利益。

案例 20：《张林这一辈子》

张林，1949 年生于中国北方一个小镇。正当他念高中二年级的时候，文化大革命开始了，……

[思考题]1、张林是一个什么类型的人？他的个性、他的需求是什么？

2、他现在的工作和过去的工作在多大程度上适合他？还有其他什么工作适合他吗？

3、张林的职业生涯设计与开发存在什么问题？

1. 张林是一位工作稳定、从事推销行业的中年男性。他虽然几次调换岗位并小有成就，但他并不得志。他对目前的推销工作是基本适应的，但与他的某些个性倾向是有矛盾的，也就是说当前的职业对他来说并非最佳选择。他的个性属外向、高忧虑型，具有多血质气质。他的外向、独立理智的个性使他对当前的工作是能胜任的。但他多年形成的正直、善良的价值观与他所在的行业追求利润最大化和经济效益不择手段的做法发生矛盾，而且他自己对单位给的报酬也不甚满足，所以产生苦恼。张林的要求是要让自己的价值得到社会的承认，努力寻找独立发挥自我能力的机会。希望有较高报酬的并且不与自己价值观念发生冲突的工作。

2. 张林开始做成本会计工作虽然是专业对口，但与他外向、独立的个性是不适应的；

他做基层管理工作虽然可使他自我实现的需要获得一定的满足，但与他正直、善良的价值观是有冲突的；他在推销员的岗位上是胜任的，但也要谋求更大的发展，获得更多的承认。同时推销员的工作与他处世态度亦有矛盾。他是个外向、独立、在宜、有社会责任感的人，他也许更适合做教师或社会工作者。

3. 张林的早期职业生涯设计是不甚合理的，关键是他对自己个性特点和各种职业特点缺乏深入分析和了解，如果满足于现状，不利于把个人目标与组织目标结合起来，也不利于自我的发展。但张林是个愿意不断追求自身价值实现的人，虽已年过 50，他还是可以在对自己和职业有较深了解的情况下，做出适当调整，取得更大的成就。

[1]90 年代以前，张林的个性类型属外向-低忧虑型，三年时间做了四家公司，三种工作。他对自己有信心，对工作热情，喜欢社交，能信任他人；

进入 90 年代后，张林的个性类型转变为外向-高忧虑型，生活的压力和家庭的责任使得他开始紧张，情绪不稳定，但他还是能接受他人的意见。

[2]他现在的工作更为适合他。从他在现在这家公司的这个岗位上呆了 6 年还没走，说明他真的喜欢和热爱这种工作。但不意味着他必须在这家公司呆下去，来自家庭的压力使得他目前的工作已经不能满足他的需要。以他目前的工作经历和经验来看，他可以往销售管理层发展或转向销售技能培训方向发展。

案例 21 魏亮老师为何想不通

魏亮是高山大学的经济系讲师，负责工商管理的教学工作。。

问：1.魏亮为何想不通？他应怎样对特奖金与荣誉？请用公平理论来分析

2.高山大学的经济系主任怎样才能做好魏亮的思想工作？请用认知不协调理论来分析。

1、通过案例可以看出，一方面魏亮老师的对先进教师认知观念，没有随学校对评先进教师标准的改变而改变，另一方面他也产生了不公平感觉。从亚当斯的公平理论来看，如果一个人的劳动投入和所得报酬的比值与另一个人的劳动投入和所得报酬的比值相等，那他就会感到公平，显然魏亮认为自己认真仔细地教学；劳动投入大，就应该评上先进教师，结果却未被评上；而孙强只是会写文章，并没有像他那样认真仔细地教学，劳动投入不大，却评上了先进教师。他觉得二人的劳动投入与所得回报之间的比值是不等的，所以他感到不公平。

2. 高山大学的经济系主任要想做好魏亮的思想工作，协调魏亮的认知，使之达到平衡状态，同时使他感到公平。根据菲斯廷格的认知不协调理论，系主任需要帮助魏亮重新认识先进教师的评选标准；或是帮助魏亮在继续搞好教学工作的同时，也多发表论文；或是下年度评选先进时广泛征求大家意见，提高评选标准，如既要看看其教学工作的好坏，也要看科研成果的水平与数量。

案例 22：沃尔沃的工作再设计

汽车制造业是瑞典工业中一个重要领域，而沃尔沃汽车公司又是其中的佼佼者。按世界标准，它算不上大公司。...

问题：（1）沃尔沃公司的工作再设计过程说明了什么？

（2）从沃尔沃公司工作再设计中我们能得到什么启发？

答：

（1）沃尔沃公司的工作再设计过程说明了工作丰富化是人类社会进步的需要和提高管理水平的需要。人们通过降低工作专业化程度、变革工作的内容、职能、关系和反馈等，使员工对其工作感到满意，把他的工作设计得更具有挑战性、成熟感、责任感和自主性，实现工作的丰富化，并注意有关工作内容、工作职能、工作关系等主要特征的改变，针对每个人的个性特点来重新设计工作任务。

（2）从沃尔沃公司的工作再设计过程中我们可以得到以下启示：实际上工作丰富化的优点大于缺点，其优点是：它与常规性、单一性的工作设计方法相比较，能够提供更大的激励和更多的满意机会，从而提高了工作者的生产效率和产品质量，还能降低工作者的离职率和缺勤率。第一，由一位负责的高层领导主持设计和控制，由几个部门的领导报执行。第二，选择一些工作任务，分析这些工作任务的激励因素是什么。第三，除去世袭想法，接受工作程序是可以改变的，工作任务是可以结合成一个整体的。第四，邀请职工讨论重组工作任务，强调完成工作任务的激励因素，侧重分析工作内容。第五，职工参与设计与试验丰富化的工作，职工的成就感和态度要在实验前后加以测量。第六，允许生产可能有所下降。第七，允许对实验存在不同的意见，以实验结果表明工作丰富化的成就。

案例 23：青田乳胶制品厂

青田乳胶制品厂是明珠集团公司下属的 34 家企业之一，现有干部、职工 363 名，固定资产 2200 万元，……

思考题：

1、本案例涉及到激励中的哪些问题？

2、如果你是陈厂长，你会怎样做？

1.激励的目的在于调动积极性。在本案例中厂里在发给公关小组奖励时，首先奖金和公关小组的付出相比微乎其微，同时又缺乏必要的精神鼓励，造成公关小组受挫折后，想调离该厂，其次其他小组人员奖金得到的少，对公关小组产生的不满情绪，说怪话，向上级告状，从公平理论来说，他们的劳动没有得到应得的报酬，心理不服气，也是可以理解的。第三，对于一些自己不干，还说三道四的人，想拿报酬的人，领导没有进行必要的批评教育。

2. 由于以上几点原因，使这个厂面临困境。

面对这个厂出现的问题，陈厂长首先应果断决策，利用激励理论，对厂里有贡献的人，应用强化激励理论，强化时要确定一个目标行为，强化时，实事求是，恰如其分起到鼓励先进，鞭策落后的作用。大胆鼓励和表彰对企业作出贡献的姜、汪二人，使他们在物质上和精神上得到满足，安心和努力为企业作贡献。其次要加强与员工之间的信息沟通，因为员工之间的不满情绪，使员工了解事实真相，克服看问题的片面性，消除员工之间的说怪话的不满情绪的隐患。再一点就是对那些说三道四，不想为企业多做贡献，又想多拿报酬的人，领导不应迁就，必要时或采取行政处罚手段。

案例 24：陆振华的“斑马”牌乡镇蚊香厂

陆振华是一位继承了祖传绝招——巧制一种人称“无敌先锋”的蚊香的农民企业家，它的乡镇蚊香厂，生产“斑马”牌……

思考题：

问题：（1）根据钱德勒的组织结构理论，陆家蚊香厂采用的是什么类型的结构？它有何优缺点？适合于什么样的环境？

（2）鲍发建议的产品型结构是怎样的？有何优缺点？

参考答案：见《组织行为学综合学习指导》P76-77）

（1）我们根据钱德勒的组织结构理论便能发现，陆振华的蚊香厂采用的是一种职能制（或直线职能制）组织结构。它的优点是能充分发挥各部门的专业管理作用，对本部门的生产、技术和经济活动进行有效的组织和指挥，以适应现代工业生产技术和分工的要求；缺点是科室和车间人员的职责和权限难以明确划分，许多问题需要许多部门协同解决，终将影响效率和贻误工作，且不适于企业大规模生产。这种组织结构比较适合于企业成立和发展的初期。

（2）根据钱德勒的组织结构理论和权变思想，一个组织的外部环境的变化，需要有效地运用它的资源时，必须改变它的发展策略。新的策略应导致内部结构的改革，否则策略将归于无效。鲍发建议的产品型结构其实质是一种矩阵组织结构。他认为如果陆家蚊香厂要发展，就应不失时机地抓住市场需求，扩大生产规模，改革原有的直线职能制的组织结构，实行按产品系列划分的矩阵结构。这种矩阵结构的优点是灵活机动、适应性强，它按某种产品的特定要求，把各种专业人员调集在一起，集思广益，加强协作，加快实现创新项目；它打破了传统的一对一的管理模式，加强了组织中纵向和横向的联系，使集权和分析很好地结合在一起，适应于产品多样化的发展阶段。这种结构的缺点是稳定性差，易于变化；由于人员的经常调动，有时也给正常工作带来一些影响。

案例 25：第五设计院

第五设计院是一个大型综合设计单位，建院很早，兵强马壮，专门承包冶金系统各公司、厂、矿的大、中型项目设计。以一贯的高质量设计博得本行业各界的普遍赞誉和尊敬。

高级工程师马凯宁是该院现任第一设计室主任……

思考题：

1、小苏和大伙之间产生矛盾的原因是什么？

2、小苏应如何处理好与同事之间的人际关系？

3、老马作为领导应如何帮助小苏解决人际冲突？

答：

1. 小苏和大伙之间产生矛盾的原因是信息沟通出现了问题。

信息沟通的作用在于使组织内的每一个成员都能够做到在适当的时候，将适当的信息，用适当的方法，传给适当的人，从而形成一个健全的迅速的有效的信息传递系统，以有利于组织目标的实现。小苏新来到设计院，工作很认真，热情很高，加班加点干工作，同时也希望同事们和她一样工作。对同事中的一些现象也看不惯，产生了思想上的隔阂，但又没有和同事们进行及时的沟通，除工作外很少与他们有非正式交流。这样就使她在同事眼里显得是一副狂妄自大、不可一世的模样。小苏和大伙之间的矛盾自然也就形成了。

2、小苏应该采用各种方法与同事进行思想沟通，及时把自己融进集体组织中去，不要只看见同事们的不足之处，更应该看到同事们身上的许多闪光点，虚心向他们学习。同时在工作之余和同事们进行非正式交往，沟通信息，交换看法和意见，并诚恳征求他们对自己的看法。对工作中的看法和建议可以和课题组负责贾工沟通，由他出面进行处置。大家都是为了把工作做好，没有任何谋求个人私利。因此只要态度诚恳，沟通方法得当，小苏是能够改善与同事之间的人际关系。

3、老马作为领导应该从以下几方面帮助小苏解决人际冲突：

（1）对小苏进行思想工作。在肯定小苏的工作热情和成绩的前提下，指出目前出现的人际冲突对她的危害，帮助她找出在信息沟通中存在的问题及解决问题的办法，提出作为一名新员工应该有的高姿态，要主动和同事们进行沟通，得到大家的认同。

（2）通过贾工向课题组其他成员进行工作。要教育组里的老同志，充分肯定小苏的工作和做好工作的良好愿望。指出在一些具体问题上老同志应该主动和小苏积极进行沟通。在平时的工作中要注意克服身上的暮气，学习青年身上的朝气及小苏的新知识、新的设计理念，把工作做的更好。

（3）在工作内容上作适当的调整。最好在工作中设置超级目标，把大家的注意力集中到工作上来，共同努力实现工作目标，从而缓解互相之间的对立情绪。

案例 26：克里斯·霍夫曼的烦恼

克里斯·霍夫曼从大学毕业，情绪高涨地开始了她的新工作——IBM的销售代表。最初的几个月，她忙得不可开交，参加了大量的正式职业培训，了解她将负责销售的产品，还要费力去理解她那个高深莫测、性情多变的上司。

这天晚上，下班回家的克里斯满心困扰，辗转难眠。几周来她在工作中留意观察，许多问题萦绕脑海：“为什么一些同事会比另一些更加成功？在主要用电脑来交流的今天，当我们走出家门走入工作时，怎样才能像一个团队一样共同合作？怎样才能学会应付完成销售的压力？当我叫同事卡丽（Carrie）帮忙的时候，她为什么不跟我合作？为什么经理征询我的意见，但随后又不理睬我的建议？新的IBM文化和旧的有什么差别？它为什么总在不停地变化？”

思考题：

克里斯·霍夫曼为什么感到困扰？你能给她一些意见吗？

参考答案：

如果克里斯希望成为一个好员工，并且日后晋升为管理者，她就必须了解组织是怎样运作的，必须了解人的行为，学习如何改善自己的人际交往技能，学会处理在工作中与他人的关系。而这些方面，组织行为学的知识对她提高工作效率、实现目标会有重大帮助。

案例 27：揭榜的积极性有多高？

厂里正式张榜招贤，宣布谁能解决三车间工艺上那个老大难的技术问题，就发给奖金 8000 元，决不食言云云。小吴看了，在心理捉摸开了：

问题：小吴到底会不会揭榜？积极性有多高？请用期望理论加以分析。

答：

$M = E_1 \times \sum_i E_i V_i = 0.5 [0.2 \times 0.8 + 0.3 \times 0.5 + 0.5 \times 0.2 + (-0.8 \times 1) + 1 \times 0.2] = -0.095$ 一番计较的结果，激励水平是一个负值，说明小吴不会主动去接这课题。原因主要是，他太重视跟同事的关系，又估计干成之后多半（八成）会把他所珍视的同事关系搞坏。为什么 E_1 取值范围未包括负值在内？因为估计即使难题没解决，也不至于造成事故或损失，所以不会出现负值。

案例分析 28：索尼公司的工作设计

森田的做法好不好？请用工作设计理论分析。

答：森田的做法好。工作设计是指为了有效地达到组织目标，而采取与满足个人需要有关的工作内容、工作职能和工作关系的设计。如果管理人员想重新设计或改变员工的工作结构，一般可采用工作轮换、工作扩大化和工作丰富化三种现代通用的设计方法。（1）工作轮换，通过丰富员工的工作活动内容，减少员工的枯燥感、厌烦和不满情绪，使员工的积极性得到增强和，同时也给公司带来间接的好处；（2）工作扩大化，有助于减少单调感，增强员工对工作的注意力，职工感到自己担负了更多的责任，有利于对工作进行自我控制

和发挥；（3）工作丰富化，让工人有自主权，有机会参与计划与设计，获取信息反馈，估计和修正自己的工作，从而增强他们的责任感、成就感和对工作的兴趣。