《组织行为学》形考任务一

**一、案例分析：**王安电脑公司

答：（1）从案例我们可以看出王安目光远大，办事果断，懂得人才开发的重要，充分重视人 的作用。对于人的使用，自始至终充满尊重、理解和信赖。王安认为，公司是人组成的，能 不能把每个员工的积极性发挥出来，将关系到公司的成败。平日里，王安从不插手一个具体 项目的日常管理工作，只是在他认为非要他管不可的时候，他才露面。而且公司内部每一个 员工的意见他都爱听。公司很少解雇员工，他以最大努力发挥公司里每一个人的积极性。 根据西方人性假设理论，王安的人性观属于“自我实现人性的假设”。此假设认为：第一、工作可以成为满意的源泉；第二、人们在实现他们所承诺的目标任务时，会进行自我管理和 自我控制；第三、对目标、任务的承诺取决于实现这些目标、任务后能得到的报偿的大小；第四、在适当条件下，一般的人不但懂得接受，而且懂得去寻求负有职责的工作；第五、在 解决组织问题时，大多数人具有运用相对而言的高度想象力、机智和创造性的能力。

（2）如果用 M=E\*V 来表示王安激励员工的过程，那么这个模型中目标是自我实现、变量是王安和员工，关系是尊重、理解和信赖。激发力量＝效价×期望值（Ｍ＝Ｖ.Ｅ）Ｍ代表 激发力量的高低，是指动机的强度，即调动一个人积极性，激发其内在潜力的强度。它表明 人们为达到设置的目标而努力的程度。Ｖ代表效价，是指目标对于满足个人需要的价值，即一个人对某一结果偏爱的强度。（—1≤Ｖ≤1）。Ｅ代表期望值，是指采取某种行为可能导致 的绩效和满足需要的概率。即采取某种行为对实现目标可能性的大小。（0≤Ｅ≤1） 。

**二、案例分析：**研究所里来了个老费

答：1、老费：从文中可看出属外倾型性格，他与人交往性情开朗而活跃，善于表露情感、表现 自己的独立行为，工作勤奋 ；他知识渊博，工作能力强，有责任心；有个性，不愿受约束，也不修边幅。老鲍：从文中可看出属内倾型性格，他与人交往显得沉静，不善于表露情感、表现自己的行 为，遇到问题好思考，做事总是三思而后行；他工作责任性强，有事业心，也有一定的工作 能力，希望有所成就，得到晋升、提拔，并把晋升看得非常重要。季老：从文中可看出他是个不错的领导，有事业心，责任感强，工作勤奋，经常较晚回家； 知人善任，创造条件调动下属的积极性，并为下属提供有发展和晋升的机会，喜欢平等的上下级关系，易于沟通。

2、季老对这样的部下在管理上应注意：（1）注意性格顺应和互补的原则，老鲍和老费在性格上不一样，在工作中要注意调解他们 的人际关系，以缓解他们的紧张关系；当在权利上发生矛盾与性格不合而又无法缓解矛盾时，就应把他们两人分开，以利工作开展。（2）注意能力阈限的原则，考虑他们各人的性格，给他们一个适合自己的岗位，各尽其能。（3）从气质方面考虑，注意气质的互补原则，发挥他们各自的长处，使他们形成团结的组合，更好地提高科研效益，也使他们相处更加融洽。

3、心理学家海德的态度平衡理论认为，个体对单元中两个对象的态度一般属于同一方向。如：甲喜欢乙，则甲对乙的服装也很欣赏。当个体对单元的知觉与对单元内两个对象的情感产生矛盾时，其认知体系则出现不平衡状态。这种状态将导致认知系统的多种变化，从而使个体改变情感关系，以恢复平衡关系。这一理论用于案例，则产生如下结果。季老在肯定鲍尔敦工作的价值情况下，对他说：“在咱们所，如今你满可以指望能有大展宏图的机会，你有多大本事就使出来吧。想干啥就能干到啥，没什么能限制你才能的发挥的。”有一回，他在对几个报废的克兰逊元件作常规测试的过程中，忽然灵机触动，想到了光子耦合器的主意。 季副所长知道后，很重视也很热心，很快拨出了人成立了一个新课题组，专门负责这项目的 研究，想进一步开发这种装置；他荣任这个课题组长，就是理所当然，众望所归的事了。

《组织行为学》形考任务二

课堂讨论案例：北京雪莲羊绒有限公司小苗的成长

要求：同学们先看录像教材中北京雪莲羊绒有限公司小苗的成长的案例，并在授课老师的指导下，以学习小组的形式（每组5—6人）开展讨论，然后由小组长综合本组成员分析的情况代表大家在全班发言，接着由授课老师讲评本案例；最后让每个参与讨论的学员在小组发言稿上签名后交给授课老师，记做形考成绩。

案例内容：请同学们在课堂上集中看录像教材

问题：请用内容型或过程型激励理论来分析小苗的成长过程。

分析与讨论：

1、本人分析的观点：(40分)

答：本人李杰观点：从小苗刚刚毕业的大学生，在比较短的时间内，成为公司的主要技术骨干，并为公司做出了重大贡献。我觉得公司领导在小苗的成长过程中主要是很好地运用了内容激励理论中的需要层次理论，让小苗有成分展示自己能力的机会和平台，实现自己的抱负。

2、记录同学发言(网上讨论者此处粘贴小组讨论记录，30分)

同学发言（只要求记录主要观点）：

唐帮润同学发言：我觉得公司领导主要满足了小苗自我实现的需要，让小苗的潜能得到了充分的发挥，满足了小苗的成就感。

3、 同学（只要求记录主要观点）：

陈倩同学发言：我觉得公司领导充分注重了激励因素，通过奖励住房，让小苗产生了了一种强烈的知足感和归属感。

4、 同学（只要求记录主要观点）：

张先进同学发言：我觉得公司领导十分重视让小苗勇挑重担，让小苗的工作具有挑战性，让小苗在企业中有追求理想有奔头，能让他学有所用。

5、 同学（只要求记录主要观点）：

尹鸿彦同学发言：我觉得公司领导十分注重了激励因素中的负有较大的责任的因素，让刚刚毕业的小苗承担了企业重要的科研任务从而让小苗很快地成长起来。

6、 同学（只要求记录主要观点）：

唐琪同学发言：我觉得公司领导能够清楚地根据小苗本人的特点，充分地认识到像小苗这样的大学生已经超越了生理需要，他需要的是尊重，而公司领导正是从这一点出发，让小苗在现实中有实力、有成就、有信心。

组长归纳总结，并代表小组将结论在全班或网上发布：(网上讨论者要在此粘贴小组公布的结论，30分)

  结论： 案例中小苗的成长过程充分说明，如何激发人的工作积极性是年轻人成长的关键，要弄清楚人在怎样的条件下，人会更加愿意工作，更卖力，更有效。人的能量需要激发，激发就需要动力，而内容激励理论研究的就是从人的需要和动机出发，来如何推动人们的行为。人的需要有生理、安全、友爱和归属、尊重、求知、求美、自我实现等需要，奖励、晋升、成长、责任感、成就感等等，而对于小苗来说，他更需要的是尊重、自我实现、成就感，而公司对他的奖励更是对他成长很好的促进。

 问题：请分别用内容型和过程型激励理论来分析小苗的成长过程。

答：麦克利兰的成就激励理论认为：在人的生理需要基本得到满足的条件下，还有对权力的需要、对归属和社交的需要、对成就的需要，这些需要具有挑战性和引发人的快感，增加奋斗精神，对行为起主要影响作用。北京雪莲羊绒有限公司的实例告诉我们，在激励人的过程中可以采用多种方法，实例中的小苗是一个高成就需要者，公司为他创造了高成就的机会，小苗在他为公司做出成就的同时，公司及时给予他必要的物质激励，就是说把内激励和外激励有机地结合起来。当然，在对人的激励过程中可以采用多种方法，我们对于不同的情况要做具体的分析。

《组织行为学》形考任务三

**一、案例分析：**爱通公司公司里的员工关系

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. 从本案例中，你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。

1. **案例分析：**红旗轻工设计院

问题：

1、刘工的管理风格是什么样的？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?

答：（1）由于程序缺乏公平，刘工缺乏管理能力，既想用权又想避免矛盾，引发冲突；又由于小组里形成以王工为首的非正式群体，带来工作效率的下降，最后刘工放任自流，让非正式群体占据主导地位。

（2）刘工的个人素质特点：刘工能力不弱，缺乏创新。

（3）王工个人素质特点：比较清高自负，群众基础不太好。

（4）院长领导风格特点：管理风格是独裁式的管理，有方法和手段，任命刘工是他的意见，在设计院任务分派上不应该缺乏沟通，不应该缺乏程序公平。

（5）红旗轻工设计院是一个走向市场、知识性员工聚集的企业，这样的企业要求自身的独创能力比较强，要求独立意识比较高，这样的企业寻求彼此尊重，寻求平等的支撑系统，企业尊重知识、人格和发明创造，对软环境比对硬环境要求更高，这与其他技术含量低的企业的管理要求是不一样的。我认为要任命设计室负责人，必须跳出设计院公开招聘，原因是： 领导风格适应企业性质，能够真正做到程序公平；避免非正式群体的消极作用；掺沙子，打散原有人事结构，能够使企业内部互相沟通。

《组织行为学》形考任务四

**社会调查报告：**

选择一个你比较熟悉的企事业单位，对它的主要领导者进行一次访问，请围绕如何成为一名成功的管理者，写出一个600字至1000字的调查报告。

要求说明以下内容：

1、该企事业单位的名称、住址、主要经营活动或工作内容；

2、该企事业单位领导班子的现状及问题；

3、重点分析该单位的领导班子素质和工作作风？

4、你的收获是什么？怎样才能成为一名成功的管理者？

注：上述报告可以通过各种途径收集资料，你可以查阅有关文献，咨询一些专家，也可以到网上搜索一些资料来左证你的观点。要求注明资料来源。凡资料详实、来源清楚的至少可以得及格分；凡资料不实，来源不清的为不及格。

佛山市蓝鲸运输有限公司，是从事公共汽车客运，公交站场维护管理的专业公司，位于佛山市禅城区佛罗公路25号（自编13号）。主要经营佛山市旅游城巴线路。还有一个分公司（佛山市新蓝鲸客运有限公司），从事客运经营。自2000年07 月19 日成立，是佛山市首家通过招标进行市内五条旅游专线服务的运输公司，面对竞争新形势，该公司在经过深入调查后决定大胆改革，提高服务质量。

佛山市蓝鲸运输有限公司为有限责任公司（自然人投资或控股）。公司秉承“顾客至上，锐意进取”的经营理念，坚持“客户第一”的原则为广大客户提供优质的服务。一方面，蓝鲸公司将通过增加车辆，加密班次等进一步提高客运质量。另一方面，该公司将推行全员参与公司的服务管理的制度，要求公司的决策层、管理层、操作层均提供文明、优质、规范的服务与管理。

该企业的领导班子一般都是外聘或者由公司底层领导提升，政治素质一般，从司机职业提升到该企业的领导班子，没有管理基础实践，高中的素质教育，没有好的管理水平，个人固有经验较强不接受乘客的批评或建议。一个有效的领导者，应具备优良的政治素质、优秀的道德素质、过硬的知识素质、较强的能力素质、良好的心理素质和强健的身体素质 。

该公司领导班子由董事长、总经理、副总经理、安全技术部经理、营运部经理、财务部经理及其五条线路队长组成。存在的问题：

1、部分领导干部政治理论水平不高、学习能力不强，学习意识淡薄，与实际工作需求不相适应。

2、部分领导干部综合知识面较窄，运用水平较低。一些领导干部对行业的运作较为熟悉，但对行业外的知识较缺乏。有些干部自我感觉良好，认为自己经验丰富，吃老本。

3、思想不够解放，缺乏进取心。部分领导干部和管理员的思想观念、思维方式、工作作风、工作方法仍存在很多不适应的问题，突出表现为：工作责任心不强，行动上慢半拍，精神不够振奋，工作没有激情，办事拖沓；工作开拓性、主动性不强，力度不大，畏难情绪和“等、靠、要”思想严重，回避困难，上交矛盾；对于上级的决策和部署和公司指示精神，敷衍塞责，个别线路的管理干部服务意识不强。

4、部分管理员节俭意识不强，拜金主义、享乐主义、铺张浪费、公家私用等不良现象依然存在。

这些现象尽管少数，但企业形象，整个队伍的战斗力和凝聚力、公司整体发展均受到一定影响。

我在工作中吸取的教训是加强管理知识学习，提高思想认识，提高工作的积极性，要想成为好的领导者应该最好一下几个方面：

1、要订适当的目标

每一个成熟管理者都有有一个具体的目标，并且愿意为目标努力，这个目标不能订得太高而达不到，它必需适度的激励，同时成熟的管理者知道完成任何事情都要付出代价，不可能无中生有。成熟的管理者也明白资源是有限的，资金、人力、时间等各种资源一定得依照相关完成目标的先后次序分配好。

 2、树立足够的自信

一个成熟的管理者能接受决策，采取行动实行的责任，他不能故意将困难决策拖到最后才做，也不能请上司代做。从经验中得知，管理者往往不能等所有事情都清楚时再做决策，,他通常得在资料情报不足的情况下做决定，所以管理者的经验和判断力也是很重要的。成熟管理者对自己做决策和实行能力必需有 足够的信心，哪怕犯错的管理者拖延而迟迟不做决定，这会引起更严重的后果。

3、学会从别人那里取得帮助

管理者是透过别人而使工作完成的人，所以一个成熟的管理者必需能接受别人的帮助。授权可被定义为委托权力和责任给他人，所有有关管理的书都有说管理者应授权给下属，但是许多管理者认为授权是很难做到的事情，管理人是怕别人做得没有比自己做的好，一个成熟的管理者就知道自己并不能做全部事情，所以能谦虚的接受别人帮助，同时适当的表达对别人帮助的感谢。

4、成功的管理者要让员工乐起来

有一位管理者说过：“要让员工干起来，先让员工乐起来。”此言点到了管理妙处。作为管理者，要充分尊重每一个员工，为员工的发展和进步提供公正的机遇，为他们的工作与生活提供和谐的环境，让员工“乐起来”。 “尊”则乐。抵触源自个人价值而得不到尊重。现代管理学著名的霍桑实验证明，与改善工作环境、实行绩效奖金、严明奖罚等措施比起来，经常与员工进行座谈沟通，给员工以“主人翁”的尊严和损益共担的归属感，更能广泛而持久地促进工作效率的提高。“公”则乐：怨气源自管理者待人处事不公、员工心理失衡。绝大部分员工能勤奋工作，不怕苦和累，最怕管理者不讲原则；从个人利益、个人好恶出发，待人有亲疏、处事有厚薄，提拔、评优、奖励、晋级等不公正、不公开，使员工失去公平竞争的机会。这也正是有些管理者“其身不正，虽令不从”的原因所在。管理者只有做到公道正派、公正廉明，员工才能口服心服，干好各项工作。“和”则乐。不满源自管理者无情管理有余，融洽和谐不足。古人说：“欲谋胜败，先谋人和。”

5、成功的管理者要学会激励与控制

一个成熟的管理者必需懂得如何激励和控制自己，有时候甚至要强迫自己去做困难。不愉快但必需去做的事，小孩子做事喜欢别人奖励，成人就必需学习在奖励较少的环境中完成工作，多数成人都是靠自我激励来完成工作，控制自己的脾气是对管理者的一种挑战，幼稚气常会造成无理性的行为而导致人际关系的破裂，一个容易发脾气的管理者，最先学习的应该是控制自己的脾气。

6、充分利用时间

时间是有限的资源，一个成熟的管理者必需谨慎的分配时间于他所希望完成的计划中，往往在做某个号召时会牺牲完成另一件事的机会，最节省时间的办法就是不去做那些不需要完成的事，成熟的管理者能够区分紧急的事和重要的事，因为紧急有事不见得是重要的事，而重要的事又不见得会是紧急的事。

7、建立并维持和他人友善的关系

成熟的管理者和他人建立并维持良好的关系。这种关系建成立在人与人互相接的基础上，也许在私人方面彼此并不喜欢，但在工作上一定要相处和谐，并尊重他人的工作能力。处处为他人着想是建立良好人际关系的第一步。成熟的管理者必需能了解，接受他人的意见的能力，克服自己的偏见，同时适当的对他人表示出自己的感觉。成熟的管理者听取别人的感觉和意见，并试着去了解他不见得要同意别人，但一定要使别人知道，了解他们的思想，友善的与他人沟通，达到良好的人际关系。

8、树立市场观念,应对市场变化

(1)要改变观念，面向市场。企业面对的就是市场。过去是有困难找上级、找领导。领导“点头”你就放心办；领导“摇头”你就千万别办，简单得很。可是现在不行了，现在“点头”、“摇头”都要你自己做决定，没人给你出主意。而做“决定”的根据就是“市场”。

(2)要及时应对市场变化。市场时时在变，甚至瞬息万变。管理者不但要管好企业内部的事，而且要眼观六路，耳听八方，时时注意市场的动向，及时调整自己的经营策略。这样才能确保企业立于不败之地。