《组织行为学》形考任务1-4

形考任务一

案例一、王安电脑公司

1.根据西方人性假设理论，王安的人性观属于哪一种?

答：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:(1)工作可以成为满意的源泉;

(2)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:(3)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;(4)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;(5)在解决组织问题时，大多数人具有运用相对面言的高度想象力、机智和创造性的能力。

2.如果用M (积极性的高低)=E(期望值)·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?

答：如果用M(积极性的高低)-E(期望值)?V(效价)来表示王安激励员工的过程，那么请你指出这个型中什么是目标、变量和关系?根据弗洛姆的期望理论W=VE,“M”:表示寂静性的高低，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作出贡献的期望，还有员工在公司可以一展所长实现自我价值的期，这些表现值都很高”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求的关系。

案例二、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。

答：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;从领导的素顾理论看，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:季老的管理风格按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?

答：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?

答：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面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。

形考任务二

案例讨论：北京雪莲羊绒有限公司小苗的成长

分析的观点

弗鲁姆的期望理论认为激励效果取决于效价和期望值的乘积，就是说人们有需要并且有达到需要的可能性，其积极性才高。在案例中，小苗从毕业进入工厂后就有一种发明最好的分技术的抱负和追求，所以在工作中满足他的这种追求需要的效价是高的;而同时小菌对发明新的分梳技术也是非常有信心的，可见其期望值也是高的:在效价和期望值都高的况下，公司又给了小苗合方面的支持，从而很好的激励了小苗的积极性，最终发明了BSLD-95工艺技术获得了国际先进水平。

讨论发言

从马斯洛的的需要层次理论对小苗成长过程进行了分析:公司曾两次给小苗调整住房，从原来住房的八平方米到16平方米，后来又给了一套两居室，在当时在北京有套住房是比较难的。这就满足了小苗的生理需要，只有住踏实了才能安心的工作:公司在刚开始研制的时候，处于低谷的特殊情况，人们都不理解，消耗资金又比较大，人力、物力的条件都不特别具备。在这种情况下，公司李总了解到这个情况以及分梳的重要性以后，决定把这个项目干下去。这满足了小苗尊重的需要，使其产生了强烈的自信心，觉得自己在这个世界上有价值、有实力、有能力、有用处。

形考任务三

案例爱通公司里面的员工关系

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、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，帮助下屈正确处理好人际关系方面的问题。

案例二红旗轻工设计院

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。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。2、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，去一家多镇企业另谋高就?

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的启示?如何认识领导者权力的来源?

答：1、刘工的管理风格类似于放任自流式管理，工作效率低，为了达到社交目标，而无法圆满完成工作。他对上唯命是从，对下属缺乏领导力，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。他本人也不是一个有很强的主观能动性，没有强烈的完成工作任务愿望。在他的领导下，组里显得毫无秩序。

2.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:刘工不精通管理科学的知识。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。应具各组织指挥能力、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。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:技术业务能力强，外语水平高，会搞人际关系，能笼终人心，但个性太突出，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。

4.院长的管理风格特点:类似于管理风格图理论中的5.5型(中间型)管理风格，他在关心组织上不是很高，在关心人上也不够。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，对下级关怀不够，对刘工没给予充分的支持。

5.这个案例给我很多启示，

1)作为领导者进行人事安排应懂得知人善任，于发现和用人之所长。

2)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:

3)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:

4)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。本案中，刘工被任命为组长，设计院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。案例中刘工自身不会管理，未处理好各种人际关系:对上唯命是从，没有主见:对下缺乏丰富的管理经验，所以，没有个人权力，仅有职权力是无法胜任的。

形考任务四

案例分析:利民公司的组织结构变革

(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?他应当如何分步地子以实施?

答：(1)因为唐文为了便于自己对公司进行集中领导，有利于他实施控制与管理，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:他包含了直线关系、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;职责分明，有利于提高办事效率;秩序井然，使整个组织有教高稳定性的优点。原先的组织结构具有多头领导、权责不明、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以下问题:来自公司上下员工观念上的阳力;因地位变化产生的阻力;来自人们的生活习惯方面的阻力;来自社会环境方面的阻力，如人们的职责或批评等。(3)他应该分以下步骤予以实施:要开展宣传教育活动;要利用群体动力，发动群众讨论和参与组织结构改革;举办培训班，号召人们促进与支持改革;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。

社会调查报告

甘肃长达路业有限责任公司隶属于甘肃省公路航空旅游投资集团有限公司，主要承担我省高速公路项目的建设管理。现有在册职工 149人，其中正高级职称5人，高级职称58 人，中级职称36 人，初级职称 30人。

多年来，公司秉承“自强、创新、务实、奉献”的企业宗旨，革故鼎新、开拓进取、精细管理、勤力同行，先后承担了柳沟河至古浪、刘寨柯至白银、树屏至徐家磨、平凉至定西、武都至罐子沟、成县至武都、营盘水至双塔、兰州至永靖、渭源至武都、武都至九寨沟等一批国家及省上重点建设项目。截止目前，建成高速公路6条803.061公里，一级公路1条48.246 公里,二级公路2条 234.609公里。在建高速公路2条 339.9 公里

天道酬勤，耕耘必获。公司已建成的高速公路以其过硬的质量和良好的信誉受到了社会的广泛好评，被交通运输部授予全国交通运输行业文明单位、模范职工小家以及甘肃省五一-劳动奖状、奖章等多个荣誉称号，被甘肃省委省政府命名为省级文明单位;公司多次被甘肃省交通运输厅评为全省高速公路建设先进单位、全省交通系统重点公路建设项目先进单位;连续五年被省公航旅集团评为先进单位，所属项目办获得集团公司先进集体、先进党组织等多项殊荣。公司所属兰永项目被交通运输部评为第四批部级“平安工地”示范创建项目以及全国公路水运建设项目平安工程;武罐项目武都高架特大桥获得甘肃省建设工程飞天金奖;武罐项目大岸庙特大桥、汪家坝隧道，成武项目平洛河 2号特大桥、府城互通立交、安化互通立交、武都西互通立交，兰永项目恐龙湾特大桥、三江口黄河特大桥、太极岛特大桥、恐龙湾隧道工程荣获甘肃省建设工程飞天奖。

该企业的领导班子一般都是由部队上专业下来的退伍军人，政治素质过硬，该企业实行准军事化管理，有很多做法和部队相似。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

该公司领导班子由经理、副经理、经理助理及六个部门经理组成。

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业务较为熟悉，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。部分领导干部工作责任心不强，行动上慢半拍，工作开拓性、主动性不强，力度不大，等、靠、要等思想严重。

我在工作中吸取的教训是加强业务知识学习，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:

一、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。

二、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班干部做决定，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，寄存器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。

三、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，人了是怕别人做的没有自己做的好，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，同时适当的表达他对别人帮助的感谢。

四、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。

五、成功的管理者要学会激励与控制

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。

六、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争的事。

七、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

八、树立市场观念，应对市场变化

第一，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”

第二，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。