

密训资料

SUNLANDS
2020

组织行为学



目 录

第零章 绪论.....	1
第一章 个性与个体行为分析.....	1
第二章 个体心理与行为.....	2
第三章 群体行为基础.....	3
第四章 沟通.....	4
第五章 团队.....	5
第六章 冲突与冲突管理.....	5
第七章 组织结构与组织变革.....	5
第八章 组织文化.....	6
第九章 组织学习与学习型组织.....	7
第十章 领导及领导理论的发展.....	7
第十一章 激励.....	8



第零章 绪论

知识点名称	内容
组织行为学的概念★★★	(1) 组织行为学的研究对象是 人的心理和行为的规律性 。 (2) 组织行为学的研究范围是 特定组织中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 ，以提升工作绩效及员工满意。
组织行为学的学科性质★★	(1) 跨学科性 ；(2) 系统性 ；(3) 权变性 ；(4) 实用性 ；(5) 科学性 。
组织行为学的研究内容★	(1) 个体心理与行为 ，(2) 群体心理与行为 ，(3) 组织行为和领导行为 。
组织行为学的学科基础★★	1、组织行为学是一门应用型的行为科学，它是在多门学科的基础上建立起来的，对它有主要贡献的学科 包括心理学、社会学、社会心理学、人类学和政治学等 。 2、 社会学 研究处于社会中的人的行为。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。社会学对组织行为学的最大贡献是关于组织中群体行为的研究，特别是正式和复杂的群体。
组织行为学的产生★★	组织行为学是在组织管理学和人事管理学的基础上产生和发展而来的，是组织演变管理理论发展的必然结果，与管理学、工业心理学、管理心理学、组织心理学有着历史渊源。
工业社会心理学★	1、 梅奥 ——人际关系学说。20世纪20年代，美国著名心理学家梅奥主持“霍桑试验”，发现了工作群体的重要性并提出了“人际关系学说”，使建立在群体理论之上的社会心理学研究真正起步，使学术界对工作中的社会环境、人际关系、管理者与被管理者的相互关系、组织机构本身的社会性等因素对人们心理和行为的影响有了足够的重视。 2、 切斯特·巴纳德 ——社会系统理论。 3、 伍德沃德 ——权变系统理论。 4、 泰勒 ——科学管理理论。
第一阶段★	1、第一阶段:20世纪初到20世纪30年代，以 泰勒、书伯和法约尔等为代表 ，把 组织看成是一个封闭的理性模式 。 2、 法约尔 提出了适用于各种组织的一般管理的五大职能及管理的十四条原则，从管理职能、原则的角度研究整个组织的管理问题。 3、科学管理理论侧重于研究基层的 作业管理 ，通过对工作方法的科学研究来改善生产效率。
第二阶段★	1、第二阶段:20世纪30年代至20世纪60年代，以梅奥、麦格雷戈等为代表，把组织看成是一个封闭的社会性模式。 2、 X理论 与传统观念相近，管理者认为员工是消极、被动的，只有通过严格监管、严密控制才能提高效率。 Y理论 则相反，认为员工愿意主动承担责任，能很好地控制自己，有很好的创新能力，可以很自然地将工作做好。
第三阶段★	20世纪60年代至20世纪70年代，以 费德勒 等人为代表。
组织行为学的研究过程★★	第一步： 弄清要研究的问题 。 第二步： 查阅与某种行为问题有关的理论和信息资料 。 第三步： 形成假设 。 第四步： 选择正确的设计步骤和方法开展研究工作 。 第五步： 实际观察、测试和实验 。 第六步： 解释研究结论 。
心理测验法★★	心理测验是使个体行为量化的主要工具，以 信度和效度 来表明测验结果的可靠性和有效性。

第一章 个性与个体行为分析

知识点名称	内容
基于“经济人”假设的管理★★★	1、基于“经济人”假设的管理：在奖励制度方面，主要用金钱来刺激工人的生产积极性，同时对消极怠工者采用严厉的惩罚措施，也就是对工人采用“胡萝卜加大棒”的政策。 2、倡导“胡萝卜加大棒”式的管理方式的理论：(1) 多数人天生就是懒惰的，都尽

	<p>可能逃避工作；多数人的个人目标和组织的目标是相互矛盾的，必须用强制、惩罚的办法才能迫使他们为了达到组织的目标而努力工作；多数人从事工作的目的在于满足基本的生理需要和安全需要，所以只有金钱和其他物质利益才能激励他们努力工作。这些都是X理论的基本观点之一。</p> <p>(2) 基于“经济人”假设，在管理中应实施明确的奖惩制度，在奖励制度方面，主要用金钱来刺激工人的生产积极性，同时对消极怠工者采用严厉的惩罚措施，也就是对工人采用“胡萝卜加大棒”的政策。</p> <p>(3) 因此，倡导“胡萝卜加大棒”式的管理方式的理论是X理论。</p>
“社会人”假设的基本含义★	1、“社会人”假设产生于20世纪30年代至50年代，认为人们在工作中得到的物质方面的利益在调动其生产积极性方面只是起到次要作用，人们最重视的是在工作中与周围人群形成的良好关系，良好的人际关系是调动人的生产积极性的决定性因素。
基于“自我实现人”假设的管理★	<p>1、“自我实现人”假设认为，对于人来说，最根本且起长远作用的是那些内在的激励因素。只有内在的激励才能在根本上满足人的自尊和自我实现的需要，进而极大地调动员工的积极性。</p> <p>2、“自我实现人”的假设把管理的重点从重视人的因素转移到重视工作环境上面。它主张为员工创造一个舒适的工作环境和条件，能够充分发挥员工的个人潜力和才能，充分发挥员工的个人特长和创造力。</p>
卢因的群体动力论公式★	1、个人的行为是个体与环境中各种相关力量相互作用的函数，可以用如下公式表示 $B=f(P, E)$ 。 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。
行为概述★★★★	<p>1、一般来讲，人的行为的产生、发展和变化是有原因、有目标的。人的行为与一般动物的行为的根本区别在于，一般动物的行为是在有机体的自然需要的支配下产生的活动，是本能的体现。人的行为最为显著的特点是选择性。</p> <p>2、行为的基本特征：目的性、自主性、社会性、连续性、持久性和可塑性。</p>
认识过程★	人的心理可以分为两个方面：心理过程和个性心理特征。其中，心理过程包括认识过程、情感过程与意志过程。 认识过程是个体心理活动过程的基础 ，是个体行为发生的前提条件。
群体动力的内涵及理论启发★	群体动力理论 ：研究群体中各种力量对个体的作用和影响过程。
托尔曼的理论★	新华主义又被称为新行为主义，代表人物有： 托尔曼、赫尔、斯金纳 。

第二章 个体心理与行为

知识点名称	内容
动机★★★★	需要和动机既相似，又有着严格的区分。 需要 是人的积极性的基础和根源所在，动机则是推动人类进行活动的直接原因。当一个人的需要具有某种特定目标时，这种需要才会转化为动机。
动机与行为★★	组织行为学认为，人的行为是由动机支配的， 动机 是由需要引起的。动机是行为的直接动因，驱动人们从事某种行为并规定行为的方向。
动机的三种机能★★★★	<p>(1) 始发机能：动机是个体行为发生的直接动因。</p> <p>(2) 选择机能：动机能指导人们作出相应选择，使得行为朝着既定方向、预期目标前进。</p> <p>(3) 强化机能：行为结果的好坏，会驱使动机重复出现或不再出现。</p>
动机与行为的关系★★★★	<p>1、动机和行为的复杂关系具体表现在：</p> <p>第一，同一动机可以引发多种不同的行为；第二，同一行为可以源于不同的动机；第三，一种行为可能由多种动机所引发；第四，合理的动机可能会引起不合理的甚至错误的行为；第五，错误的动机有时会被外表积极的行为所掩饰。</p> <p>2、一般来说，动机是行为发生的直接内动力，行为是动机的外在表现。</p>
态度的概念★★★★	态度是指个体对某一对象所持有的评价和行为趋向。态度的心理结构由三种成分构成： 知覚成分、情感成分及行为意向成分 。人的工作满意感是一种主观心理感受或意

	意识形态，其实质是一种 态度 。
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 。
知觉的内涵与特征★★	1、知觉，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。它是在感觉的基础上产生的，是对感觉信息的加工、整合与解释的过程。感觉是个别反映，社会知觉是对社会知觉，自我知觉属于对自己知觉。 2、知觉的特征：(1) 知觉的 选择性 (2) 知觉的 整体性 (3) 知觉的 理解性 (4) 知觉的 恒常性 。
知觉过程★★★★★	知觉过程一般可以划分为五个阶段： 观察、选择、组织、解释及反应 。
知觉偏差★★★★★	1、首因效应，一种优先效应，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 2、近因效应，指人们在知觉过程中，最后给人留下的深刻印象会冲淡过去获得的印象并对以后对该对象的社会知觉产生强烈的影响 3、晕轮效应，指人们在知觉过程中，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 4、投射效应，也称为假定相似，通常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 5、心理定势，指人们在认识特定对象时心理上的准备状态 6、对比效应，指在对两个或两个以上的对象进行知觉时，人们总是会不自觉地将其放在一起进行比较，而不考虑客观的标准 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、笼统的印象产生这一印象
归因理论★★★★★	1、海德是归因研究的创始人。1958年，他在《人际关系心理学》中从朴素心理学的角度提出了归因理论。 2、凯利的三要素理论：(1) 特殊性 (2) 共同性 (3) 一贯性 。
个性的特征★★	(1) 差异性 (2) 倾向性 (3) 稳定性 (4) 整体性 (5) 社会性 。
需要★	需要具有以下特点： 指向性、多样性、层次性、潜在性、可变性和社会制约性 。

第三章 群体行为基础

知识点名称	内容
按照群体构成的原则和方式，可以把群体分为正式群体和非正式群体★★★★★	1、 非正式群体 是指没有明文规定，没有正式结构，不是由组织确定，而是在成员某种共同利益的基础上、为满足社会交往的需要，在工作环境中自然形成的群体。
促进成员间的相互激励★	衡量一个群体的有效性：(1) 看其任务完成得好坏 ；(3) 成员心理需要的满足程度 。
群体发展的五阶段模型★★	1、 形成阶段 ，这是群体发展的初始阶段，主要涉及群体成员之间的相互认识，包括了解其他成员的性格、优点及行为。 2、 震荡阶段 ，在初步形成之后，群体必须面对一些十分重要的问题。 3、 规范化阶段 ，在规范化阶段，群体制定出一套规则和角色以协调群体活动，同时促进群体目标的实现。 4、 执行阶段 ，在这一阶段，群体成员明白了群体的目标及各自的角色，并制定出用于指导工作的规则。 5、 中止阶段 ，中止的原因或是群体所关注的问题发生了较大的变化，或是群体运作无效，或是群体目标已实现。
间断—平衡模型★★	1、 间断—平衡模型 是由鲍姆加特纳 (Baumgartner) 和琼斯 (Jones) 提出来的。间断平衡模型适用于描述临时性工作群体任务群体的发展变化情况，而不适用于长期的工作群体和非任务性的群体。
群体外部环境★★★★	职权结构 通常决定着—个工作群体在组织权力结构中的位置，决定着群体的正

	式领导者和群体之间的正式关系。
角色★★★★★	1、在一个特定的群体中，群体成员一般有三种角色表现，即： 自我中心角色、任务角色和维护角色 。 2、群体结构变量： 群体规范、群体规模、从众行为、群体凝聚力
从众行为★★★	从众行为 又称从众影响行为、相符行为、顺从行为，是指个体在群体的压力下，放弃自己的意见，采取和大多数人一致的意见的行为。
群体规模★★★	1、有关群体规模的研究还使我们得出另外两个结论：第一，成员为奇数的群体似乎比偶数群体更有利；第二， 5人或7人 组成的群体在执行任务时，比更大一些或更小一些的群体更有效。 2、 社会惰化 是指一种倾向：一个人在群体中工作不如单独个人工作时努力。
协同效应★	社会惰化现象 所代表的是负协同效应， 群体互动的结果小于个体努力累加之和 。
社会促进效应★	1、 社会促进效应 是指当个体与其他人一起工作时，因他人的在场而激发了个体的工作动机，由此而引发的绩效水平提高的倾向。
群体决策方法★	(1) 头脑风暴法 、(2) 名义小组法 、(3) 德尔菲法 、(4) 电子会议法 。
群体凝聚力★	群体凝聚力的表现形式可划分为以下几种： 1、 自然凝聚力 2、 工作凝聚力 3、 领导者凝聚力 4、 情感凝聚力

第四章 沟通

知识点名称	内容
按信息沟通渠道分类 ★★★★★	<p>1、正式沟通分类</p> <p>(1) 下行沟通，信息由组织中的高层结构向低层结构层层传递，多用于下达指标、指令或是绩效反馈等。</p> <p>(2) 上行沟通，由下级向上级的信息传递。</p> <p>(3) 水平沟通，同一工作群体内部的沟通以及同级别同层次成员之间的信息沟通。</p> <p>(4) 斜向沟通，发生在同一组织中但不是同一部门和层级人员之间的信息沟通。</p> <p>2、斜向沟通分类</p> <p>(1) 链式，在组织规模很大并且需要进行分层授权管理时。(2) 轮式，在解决简单问题时比较有效率。(3) 倒Y式，当一个主管自身的工作量非常大且很繁重，急切需要人进行信息的协调筛选时。(4) 全通道式，对于复杂繁琐问题的解决。(5) 环式，在提高群体成员士气方面具有优势。</p> <p>3、非正式沟通网络类型</p> <p>(1) 单串型，信息在非正式沟通中是依次进行传递的，这一串的人员之间并不存在着正规的组织差异。</p> <p>(2) 饶舌型。信息是由一个人通过闲谈等方式向其他人进行传播的，并不存在信息传递的特定目的地。</p> <p>(3) 集合型。信息发出者会有选择性地寻找一些传播对象作为信息传播的目标，这些对象在获得信息的同时又将信息传递给与自己亲近的人群。集合型的传播效应是最高的</p> <p>(4) 随机型。信息以随机的方式进行传播，每个人都是随机将这一信息传递给他人，并不存在传递目标、传递方式、传递渠道等的选择，事先没有计划性，带有很大的随机性。</p>
文化差异★	<p>1、感知，沟通是分享感知的过程。</p> <p>2、思维方式，指一个人的思维习惯或思维程序。</p> <p>3、价值观，具有不同文化背景的沟通双方在价值观上同样不同。</p> <p>4、社会规范，人们应该做什么、不应该做什么的规则。</p>
语言差异★★	<p>1、低文化背景，人们通过自己所说的词语直接传达信息，并不需要考虑谈话的背景情景。</p> <p>2、高文化背景，通过语言传达的只是有限的信息，必须要从谈话背景情景中进行推论和解释。</p>

第五章 团队

知识点名称	内容
团队的概念★	1、需要两个或两个以上的人员，团队的规模可大可小，但一般规模都低于 15 人 。 2、团队人员有规律地相互接触，彼此间不打交道的人不可以组成一个团队。 2、团队人员共享绩效目标。
团队建设的心理机制★	团队建立和工作的心理机制，首先是使成员“ 属于 ”这个团队，其次是使成员“ 分享 ”和“ 表现 ”这个团队。
虚拟团队及其特征★★	虚拟团队及其特征：(1) 团队成员具有共同目标 ；(2) 团队成员地理位置的离散性 ；(3) 采用电子沟通方式 ；(4) 宽泛型的组织边界 。
虚拟团队的作用★	1、虚拟团队的重要使用者： 惠普、波音、福特、VeriFone 和皇家壳牌公司 。
组建期★	1、每个团队都会以不同的建立方法经历三个发展阶段： 组建期、激荡期、规范期
团队工作的主旨是委托和授权★	团队工作的主旨是委托和授权 ，从根本上说，团队工作就是要将责任授予团队，使团队在从事自己的工作时，不必时时、事事向组织中的上一级领导汇报，这和严格控制的、专制式的管理是大不相同的。

第六章 冲突与冲突管理

知识点名称	内容
冲突的不同观念★	1、传统观念。2、人际关系观念，管理者应当接纳冲突，适当控制和利用冲突。 3、相互作用观念。
冲突的类型★★★	1、 目标冲突 ，由于冲突主体内部或冲突主体之间存在不一致或不相容的结果追求所引发的冲突。 2、 认知冲突 ，由于冲突主体内部或冲突主体之间存在不一致的看法、想法和思想而导致的冲突。 3、 情感冲突 ，由于冲突主体内部或冲突主体之间情感上的不一致而引发的冲突。 4、 程序冲突 ，由于冲突主体内部或冲突主体之间存在不一致或不相容的优先事件选择、过程顺序安排而产生的冲突。 2、根据冲突对组织的影响不同 (1) 建设性冲突，又称为正常的冲突，是指对组织有积极影响的冲突。 (2) 破坏性冲突，又称为失调的冲突，是指对组织有消极影响的冲突。
庞迪的冲突分析模式★★	1、冲突的讨价还价模式，组织成员或其他竞争主体在争夺紧缺资源时，形成的一种 破坏性冲突 。 2、冲突的官僚模式，这种冲突模式主要是指在正式组织中，按照指挥链和职权关系， 上级在运用职位权力命令和控制下级的活动与行为时所发生的垂直方向的冲突 。 3、冲突的系统模式，主要是指在正式组织内部行驶 不同职能的主体 （单位、部门、团队）之间所发生的冲突。
罗宾斯的冲突过程分析★★	冲突双方的行为会导致最后的结果。这些结果可能是功能正常的，即冲突提高了群体的工作绩效；也可能是功能失调的，即冲突降低了群体的工作绩效。因此，区分冲突是功能正常还是失调的指标是群体的 工作绩效 。
托马斯二维模式★★	1、托马斯提出了冲突管理二维模式，以“ 合作 ”为横坐标，以“ 坚持己见 ”为纵坐标。 2、处理冲突的策略有： 竞争、回避、妥协、迁就、合作 。

第七章 组织结构与组织变革

知识点名称	内容
组织结构概述★	组织结构 是指组织中各部分相对稳定的组织模式。组织具有整体性，任何组织都是由许多要素、部分、成员，按照一定的联结形式排列组合而成的。
古典组织理论分	1、 古典组织理论 的主要贡献在于第一次运用科学的方法将组织问题系统化、理论化

析★★	与科学化。 2、马克斯·韦伯认为，组织结构应该是“科层结构”， 官僚组织 是理想的组织模式。古典组织理论是围绕四大支柱建立起来的，这四大支柱分别是劳动分工、等级与智能方法、结构及控制幅度理论。
现代组织理论分析★★	1、 社会系统学派 从社会学的观点来研究组织，把企业组织中人们的相互关系看做是一种协作的社会系统，其创始人是切斯特·巴纳德。该学派认为，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；组织处于特定的环境之中，组织不仅有正式组织还有非正式组织。 2、在系统理论中阵容强大、影响最为深远的是 权变系统理论 ，该学派的代表人物有伍德沃德、斯托克、卡斯特和罗森茨韦克等。该学派认为，一个组织与其他组织的关系以及与环境的关系依赖于具体的情景。它拒绝接受古典组织理论关于“全能”原则与结构的观点，认为组织是约定俗成的，并且具有一定的适应性。
构成组织结构的三要素★★	1、组织结构的构成要素有： 复杂化、正式化和集权化 。
组织结构的设计原则★★	1、组织结构设计的古典原则 分工原则、统一指挥原则、控制幅度原则和部门化。 2、组织结构设计的现代原则 开放性原则、动态性原则和制约性原则。
组织结构类型★★★	1、 直线制 。最早、最简单，职责分明，命令统一。 2、 职能制 。各级行政单位除主管负责人外，还相应地设立一些职能机构。 3、 直线—职能制 也叫生产区域制或直线参谋制，既保证了企业管理体系的集中统一，又可以在各级行政负责人的领导下，充分发挥各专业管理机构的作用。 4、 事业部制 （“斯隆模型”）集中决策、对独立产品市场、独立责任利益的部门实行分权管理。 5、 模拟分权制 ，介于直线—职能制和事业部制之间。 6、 矩阵制 ，把既有按职能划分的垂直领导系统，又有按产品（项目）划分的横向领导关系的结构。
机械式结构★	机械式结构以严密的金字塔型组织形式为代表，它具有高度复杂化、正式化与集权化的特点。机械式结构较严密，依赖职权及界定明确的层级来协调组织活动。 机械式结构 以韦伯的官僚组织体制为代表。

第八章 组织文化

知识点名称	内容
组织文化的概念★★	组织文化的核心： 企业环境、价值观（核心）、英雄人物、典礼和仪式、文化网络 。
组织文化的积极功能★★★★	1、导向功能，主要是指对组织成员的价值取向及行为取向所起的引导作用。2、凝聚功能，组织文化向组织成员展示某种信念与态度，它不仅影响着组织成员的处世哲学和世界观，而且影响着组织成员的思维方式。3、约束功能4、激励功能5、辐射功能，组织文化不仅对组织内部产生强烈的影响，而且通过产品和员工的传播，会把组织的经营理念、组织精神和组织形象展示于社会，对社会产生强烈的影响。6、调适能力组织文化所倡导的处世哲学和行为规范使经营者和组织成员能科学地处理这些矛盾，自觉地约束自己7、创新功能，创新是组织文化精髓，已成为组织发展的灵魂、前进对力、活力的源泉，组织应把创新作为其生存和发展的基本定位。
霍夫斯坦德的文化差异理论★★	1、霍夫斯坦德在其著作《跨越合作的障碍——多元文化与管理》中讲道：尽管不同时代、不同民族的文化各具特色，但其结构形式大体是一致的，即由各不相同的 物质生活文化、制度管理文化、行为习俗文化、精神意识文化 四个层级构成。 2、 权力距离 ：在一个组织当中（包括家庭、学校和社区中），权力的集中程度和领导的独裁程度，以及一个社会在多大程度上可以接受组织中这种权力分配的不、平等，在企业中可以理解为员工和管理者之间的社会距离。
迪尔和肯尼迪的组织文化因素理论★★	企业文化是由五个因素组成的系统，价值观、英雄人物、习俗仪式和文化网络是其中的四个必要因素，而 企业环境 则是形企业文化唯一的而目是最大的影响因素。

帕斯卡尔和阿索的 7S 管理框架 ★★	7S 管理模式，即 策略、结构、制度、人员、作风、技能及最高目标 。
组织文化维系★	在组织文化的维系过程中， 甄选过程、高层管理人员和社会化 这三个因素起着特别重要的作用。
组织文化创建的影响因素★	组织文化的源头是组织的创始人 ，创始人的价值观、性格特征、经营理念等对组织文化起着最主要的影响，他们为组织应该做的事情勾画愿景规划，如果在随后的实践中，这些愿景规划被证明是成功的，组织成员就会在此基础上达成一致并以此采取行动，这时他们也就分享了组织的知识和理想，进而组织文化就形成了。

第九章 组织学习与学习型组织

知识点名称	内容
适应型学习★★	1、 单环学习 是指通过一般的学习，寻求行为和结果之间的匹配，以保证组织的正常运转。 2、 双环学习 是指在工作中遇到问题时，不仅寻找直接的解决办法，而且要检查工作系统、制度及规范本身是否合理，分析出现问题的原因。
学习型组织的概念★★★★	圣吉认为，学习型组织是一个持续创新、不断进步的组织。 (1) 学习型组织方法：发现、纠错、成长 (2) 学习型组织核心：在组织内部建立组织思维能力 (3) 学习型组织精神：学习、思考和创新 (4) 学习型组织的关键特征： 系统思考 (5) 组织学习的基础：团队学习。
组织学习的作用★	1、学习是组织的一项基本职能。 2、 振兴组织的关键在于组织学习 ：组织学习是全面提升组织竞争力的有效途径。 3、组织学习是组织生存与发展的根基。
知识的习得、整合、转换和增值★	支持知识习得和整合的过程三要素是 启发、重复和回顾 。

第十章 领导及领导理论的发展

知识点名称	内容
领导★★	领导这一动态过程实际上是由领导者、被领导者及他们所处的环境这三个因素所决定的复合函数。影响领导这个函数的变量，既包括 领导者、被领导者、环境 ，也包括 各因素之间的内在联系 。
领导作用的“互惠效应”★★	影响是相互的，领导者在影响下属的同时也必然受下属某方面的影响，这就是领导作用的“ 互惠效应 ”。
领导的特点★	1、领导体现了人与人之间的关系，从本质上来说，领导实际上是一种人与人之间的关系。 2、领导是一种特殊的“ 投入 ”与“ 产出 ”，领导实质上是一种“投入”，而它的“产出；”却表现为他人的行为。 3、领导是领导者、被领导者及环境的函数 4、领导作用的“互惠效应”
领导权力的来源★★	1、构成个人影响力的主要因素如下：(1) 品格 ：主要包括领导者的道德、品行、人格等。(2) 才能 ：才能主要反映在工作成果上。有才能的领导者会使人们对他产生敬佩感，吸引人们自觉接受其影响。(3) 知识 ：一个人的影响力是与知识紧密联系的。(4) 感情 ：感情是一种心理现象，是人们对客观事物好坏倾向的内在反映。
管理方格理论★	(1,1)型，即 无效的管理 ，这种领导者对员工和工作都很少关心。 (9,1)型，即 任务管理 ，这种领导者将重点放在工作上，对员工很少关心。领导者的积力很大，指挥和控制员工的活动，员工只能奉命行事，不能发挥积极性和创造性。 (1,9)型，即 俱乐部型管理 ，这种领导者将重点放在满足员工的需要上，而对工作却重视不够。 (5,5)型，即 中间型管理 ，这种领导者对员工的关心和对工作的关心保持中间状态，只求维持一般的工作效率与士气，不积极促使员工发扬创新精神。

	(9,9)型,即 团队型管理 ,这种领导者对员工和工作都很关心,能使员工和工作有效结合起来。
路径—目标理论 ★★	路径—目标理论 同以前的各种领导理论的最大区别在于,它立足于下属,而不是立足于领导者。
领导生命周期理论★★	领导生命周期理论 由赫西和布兰查德提出,也称情景领导理论,这是一个重视下属的权变理论。赫西和布兰查德认为,依据下属成熟度(工作成熟度和心理成熟度),选择正确的领导风格,就会取得领导的成功。
费德勒权变模型 ★	领导情景理论包括: 1、 费德勒权变模型 2、 路径—目标理论 3、 领导生命周期理论

第十一章 激励

知识点名称	内容
一、激励的概念★ ★	1、激励有三要素: 激励对象、激励方式、激励效应 ,即 对谁激励、怎样激励、激励效果 。
激励可以发挥人的潜力★★	1、经过激励的行为与未经激励的行为效果大不相同。工作绩效=f(能力×激励)人的工作绩效不仅取决于其能力的大小,而且取决于 激励的水平 ,即积极性的 高低 。
激励时机★★	1、影响激励效果的因素有:(1) 激励时机 (2) 激励频率 (3) 激励程度 (4) 激励方向
成就需要理论★ ★★★	1、麦克利兰认为,除了人的基本生理需要,人还有三种需要,一是 权力需要 ,二是 成就需要 ,三是 友谊需要 。 2、成就需要理论属于 内容型激励理论 。
双因素理论★★ ★★★	1、双因素理论的提出者是 赫茨伯格 。 2、一般来讲,可以使员工更好地完成本职工作的激励是 外在激励 。 3、激励因素是影响人们工作的内在因素,其本质为注重 工作本身的内容 ,借此提高工作效率,增强人们的进取心,激发人们做出最好的表现。 4、按照双因素理论,属于保健因素的是:工作环境、企业政策、工资水平、福利和安全。
期望理论★★	1、期望理论的提出者是著名心理学家 弗鲁姆 。 2、期望理论可以表示为: $M=V \times E$, M为激励力量,这是指调动一个人的积极性、激发人的内在潜力的强度。 V为 目标效价 ,指预定目标对于满足个人需要的意义。 E为期望值,是指根据以往的经验,判断达到目标的可能性的 大小 。
公平理论★	1、提出公平理论的美国心理学家是 亚当斯 。
强化理论★★★ ★	1、 正强化 。又称积极强化,是指在行为发生之后,立即用物质的或精神的鼓励来肯定这种行为。 2、 负强化 。又称消极强化,是指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,允许员工通过按要求的方式行事或避免不符合要求的行为,来回避一种令人不愉快的处境。 3、 惩罚 。即在消极行为发生之后,给予某些令人不愉快、不喜欢乃至痛苦的对待,或取消某些令人喜爱的、满意的、愉快的条件,以示对某种不符合要求的行为的否定,从而减少或消除消极行为。 4、 自然消退 。是指撤销对人的某种行为的积极强化,使这种行为出现的频率逐渐减少、衰弱,最终消失。研究表明,一种行为长期得不到正强化,会逐渐消失。