

SUNLANDS ZHU GUAN TI HUI ZONG



主观题汇总

组织行为学

目录

第零章 绪论.....	3
第一章 个性与个体行为分析.....	3
第二章 个体心理与行为.....	4
第三章 群体行为基础.....	6
第四章 沟通.....	8
第五章 团队.....	9
第六章 冲突与冲突管理.....	9
第七章 组织结构与组织变革.....	10
第八章 组织文化.....	11
第九章 组织学习与学习型组织.....	13
第十章 领导及领导理论的发展.....	13
第十一章 激励.....	15

第零章 绪论

节	知识点名称	主观题
第一节 组织行为学的概念和研究内容	组织行为学的概念★★★	1、名词解释：组织行为学 组织行为学的研究对象是人的心理和行为的规律性，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，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度。
	个体心理与行为研究★	1、简述个体心理与行为研究的主要内容及目的。（简答题） 内容：包含个体与个体行为分析、个体心理与行为分析。目的：揭示不同个体的心理活动特点及其与行为和工作效率之间的关系，为管理者认识和掌握组织成员共同的心理和行为规律，提高对员工行为的解释、预测和控制能力，掌握个体动机激发与行为选择、强化的规律，充分调动人的积极性，为合理用人提供理论依据。
	群体心理与行为研究★	1、简述群体心理与行为研究的主要内容与目的。（简答题） (1) 群体心理与行为研究主要包括群体对个人行为的影响、影响群体行为的因素、沟通、团队建设、群体冲突及管理。 (2) 其目的在于正确处理人际关系，提高人际管理和沟通水平，增强群体成员的凝聚力和向心力，为实现组织目标服务。
第三节 组织行为学的研究过程与研究方法	调查法★	1、名词解释：问卷调查法 问卷法是根据研究的课题与目的，预先设置一系列问题，编制问卷，对人的心理与行为进行调查，然后统计分析，得出结论的方法。

第一章 个性与个体行为分析

节	知识点名称	主观题
第一节 人性假设	“社会人”假设的基本含义★	1、简述“社会人”假设的基本含义。（简答题） (1) 人是“社会人” (2) 管理工作要“以人为中心” (3) 组织中存在“非正式群体” (4) 建立新型的领导方式
	基于“社会人”假设的管理★★★	1、基于“社会人”假设的管理措施有哪些？（简答题） (1) 管理人员不应该只关注生产任务的完成情况，还应该把关注点放在关心人、满足人的需要上。 (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，努力提高员工对组织的认同感、归属感和整体感，激起员工对组织的奉献精神，培养员工的群体意识，进一步增强组织的凝聚力。 (3) 实行集体奖励制度而不是个人奖励制度。 (4) 管理人员要进行职位轮换，在员工和上级之间起到联络人的作用，负责上下级之间的信息沟

		通。 (5)主张“参与管理”的管理方式。
	基于“复杂人”假设的管理★	1、基于“复杂人”假设的管理措施有哪些？（简答题） (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。
第二节 关于个体行为的解释	群体动力的内涵及理论启发★	1、名词解释：群体动力 “群体动力”就是指群体中各种因素“力”的相互作用，并对群体成员在资源利用、任务实施及关系维护等方面产生的影响力。
第三节 影响人的行为的心理因素分析	心理过程★★	1、名词解释：心理过程 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。 2、简述影响人的行为的心理因素。（简答题） (1) 人的心理是非常复杂的，总的来讲可以分为两个方面：心理过程和个性心理特征。 (2) 心理过程是人的心理活动发生、发展的过程，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。心理过程包括认识过程、情感过程和意志过程。 (3) 个性心理是个体带有倾向性的、比较稳定的、本质的心理特征的总和，是个体独有的并与其他个体区别开来的整体特征。人的个性心理主要由个性倾向性和个性心理特征两大部分构成。个性倾向性包括需要、动机、兴趣、爱好、态度、理想、信念和价值观等；个性心理特征是能力、气质和性格等心理机能的特殊结合。
	个性心理的含义★	1、名词解释：个性心理 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。
	个性心理的构成★	1、名词解释：个性倾向性 个性倾向性是指个体在和客观现实交互作用的过程中，对事物所持有的看法、态度和倾向。

第二章 个体心理与行为

节	知识点名称	主观题
第一节 需要、动机与行为	需要★★★	1、简要叙述需要的几个特征（简答题） 需要就是人对事物的欲望和要求。需要具有以下特点：(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。
	动机★	1、名词解释：动机 指激励人们去行动，以达到一定目标的内在动因。心理学上把引起个体行为、维持该行为并将这一行为导向满足某种需要的欲望、愿望、信息等心理因素叫动机。
第二节 价值观、态度与行为	价值观的作用★★★★	1、联系实际谈谈价值观对组织的作用。（简答题） 价值观对于组织行为的重要作用： 第一，价值观是研究各个成员对组织认同程度的核心衡量指标； 第二，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>第三，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，以解决内心的冲突，进而提高个体的道德感和自我效能感，以便在组织中保持和维护自己的尊严；</p> <p>第四，价值观会影响企业领导人的决策行为。</p> <p>2、联系实际谈谈现代企业加强价值观管理的意义。(论述题)</p> <p>(1) 价值观是一个人关于生活的基本信念，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，是一个基本的信念和判断；价值观是一套价值体系，是由许多不同但是又相互联系的价值衡量标准构成的一个相对稳定的层级和结构，并且以多元价值观为基础。</p> <p>(2) 价值观对于组织行为有重要的作用，现代企业管理者必须重视和加强员工价值观管理。</p> <p>(3) 价值观是研究各个成员对组织认同程度的核心衡量指标，管理者可以通过价值观了解员工对组织认同程度，进而采取相应策略提升员工的组织认同度。</p> <p>(4) 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>(5) 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，以解决内心的冲突，进而提高个体的道德感和自我效能感，以便在组织中保持和维护自己的尊严。</p> <p>(6) 价值观会影响企业领导人的决策行为，管理者需要重视价值观管理。</p>
	工作满意度概述★	<p>1、名词解释：工作满意度</p> <p>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>
	工作满意度的主要★	<p>1、简述影响工作满意度的主要因素。(简答题)</p> <p>(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>
	态度在工作中的功能★	<p>1、联系实际谈谈态度在现代企业管理中的地位与作用。(论述题)</p> <p>(1) 态度是个体对某一对象所持有的评价和行为趋向。人的工作满意感是一种主观心理感受或意识形态，其实质是一种态度。态度由知觉成分、情感成分和行为意向成分三种成分构成。</p> <p>(2) 态度在工作中一般有四种功能。一是调整功能。态度能帮助个体更好地适应各种环境，并把这种态度作为今后行为的基础；二是自我保护功能。态度能使得个体在受到挫折时更好地保护自己；三是价值表现功能。个体能够借用其所持有的态度来表现自己所推崇的价值观；四是知识功能。态度能使个体所能知觉到的外部世界中寻求一种稳定、一致的或者可预测的行为倾向。</p> <p>(3) 态度属于行为的指导和动力系统，对人的行为有直接、重要的影响。一是态度影响认知和判断；二是态度影响行为效果；三是态度影响忍耐力；四是态度影响相容性。</p>
第三节 知觉与行为	社会知觉的内涵与特征★	<p>1、名词解释：社会知觉</p> <p>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>
	知觉偏差★	<p>1、名词解释：晕轮效应</p> <p>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。</p>
第四节 个性与行为	个性的概念★	<p>1、名词解释：个性</p> <p>个性是个体拥有的，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，存在于个体的生理素质基础之上，并在一定的社会历史条件下通过社会实践活动形成和发</p>

		展。
	性 格 的 定义★	1、名词解释：性格 性格是人对现实的稳定态度和习惯化的行为方式。
	工 作 中 的 情 绪 管理★	1、联合实际谈谈管理者如何在工作中有效开展情绪管理。（论述题） （1）选聘员工。通过心理素质测评解读应聘者的情绪，可以有效地识人，帮助组织招聘到有积极情绪的员工。 （2）决策。积极的情绪能提高解决问题的技能，有助于获得灵感或启发，从而迅速做出正确的决策。 （3）创造力。情绪积极的人思维更加灵活和开放，创造力也会更强。 （4）激励。积极的情绪能增强人们的工作效率，而积极的反馈又加强了积极的情绪使得工作效率再度提高。 （5）领导力。高效的领导者依靠情绪手段来帮助自己传达信息。通过激发情绪并把情绪与一个吸引人的愿景结合起来，领导者就更有可能成功地领导自己的下属，进行有效的管理。 （6）谈判。谈判是一个情绪交互的过程。一个资深的谈判专家一般会表情严肃，因为这样的情绪表现往往能让谈判者比竞争对手更有优势。
第五节 组 织 承 诺 与 组 织 公 民 行 为	组 织 承 诺 的 内 涵★	1、名词解释：组织认同感 组织承诺也叫“组织认同感”“组织归属感”，是员工对于特定组织及其目标的认同、情绪依赖及参与程度。
	组 织 公 民 行 为 的 含 义 及 特 点 ★	1、名词解释：组织公民行为 组织公民行为是指个体的行为是自主的，并非直接或外显地由正式的奖惩体系引发的，一般包括无私并主动地帮助他人、主动参与组织活动、承担超过常规的任务要求等。
	建 立 组 织 承 诺 ★	1、联系实际谈谈管理者如何提高员工的组织承诺水平。（论述题） （1）建立高情感承诺 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。感情承诺最重要的影响因素是个体感到组织满足他们的期望的程度，而工作的挑战性、组织的可靠性及工作角色的明确性等，都是比较重要的因素。总体来讲，个体刚开始工作的那几个月的经验，对于情感承诺的发展是非常重要的。 （2）建立财务类的持续承诺 组织还应该通过财务类的持续承诺进一步把员工和组织联系起来，并通过赢得员工的信任来实现感情承诺，最终形成三因素的良性循环。通过营造适宜的工作环境，为员工能高度投入并努力实现组织目标创造条件。对员工的付出，组织要适时给予肯定，并通过公平的报酬系统和晋升系统给予回报。 总之，让员工在一定程度上参与决策、提高其工作安全感和工作内容的趣味性、提高员工的自主性和责任感，这些都是能提高员工组织承诺的有效方法。

第三章 群体行为基础

节	知识点名称	主观题
第一节 群体概述	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	1、名词解释：正式群体 正式群体是指有明文规定的、由一定社会组织认可、有明确的组织结构、职务分配清晰的群体。

	体★	
第二节 群体行为解释	群体结构★★★★★	<p>1、名词解释：群体结构 群体结构塑造着群体成员的行为，使我们有可能解释和预测群体内部大部分的个体行为及群体本身的绩效。</p> <p>2、名词解释：角色期待 是指在某个特定情境中别人认为你应该表现出什么样的行为。</p> <p>3、名词解释：角色 是指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一套行为模式。</p> <p>4、名词解释：角色直觉 是指个体对于自己在特定情境中应该如何表现的认识和了解。名词解释：</p> <p>5、名词解释：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。如果个体发现服从了一种角色要求，就很难符合另一种角色要求时，就面对角色冲突。</p> <p>6、简述群体规范的作用（简答题） （1）群体规范能起到群体的支柱作用。（2）群体规范能起到评价标准的作用。 （3）群体规范能起到群体动力的作用。（4）群体规范具有行为导向和矫正作用。</p> <p>7、名词解释：群体凝聚力 群体的每个成员都感到彼此互相吸引，并为作为群体的一员而自豪，这就说明群体有一种凝聚力，或叫内聚力，凝聚力表现在成员的心理感受方面，即为认同感、归属感与力量感。</p> <p>8、简述影响群体凝聚力的因素。（简答题） 群体凝聚力是指群体成员之间相互吸引、接纳，同时愿意留在群体中的程度，也就是一个群体对于成员的内在吸引力。凝聚力表现在成员的心理感受方面，即为认同感、归属感与力量感。 因此影响群体凝聚力的因素有认同感、归属感与力量感。 （1）认同感：成员对一些重大的事件与原则问题是否保持共同的认识与评价，并且这种认同感会互相影响。 （2）归属感：成员在感情上加入群体，具有了“我们”这种意识，会从情感上爱护自己所属的群体。 （3）力量感：群体可以对其成员的行为发生支持作用，能够支持和表扬群体成员。</p>
	群体决策的弊端及防止措施★★	<p>1、联系实际谈谈如何有效防止群体决策的弊端（论述题） 有效防止群体决策的弊端可以通过以下方法： （1）制定合理的决策程序。在制定决策程序时，首先提出问题，明确决策目标；其次，分析问题，研究一般原则；第三，针对问题，形成解决问题的各种方案；第四，归纳出几种可能被采用的方案，充分论证每一种方案的利弊；第五，根据多数人的意见，选择最佳方案作为集体决定；第六，实施方案，展开一系列的管理活动，同时追踪检查、适时调整。</p> <p>（2）鼓励群体成员参与决策。使群体成员尊重的需要得到满足，以调动他们的积极性；同时不同的意见也有利于决策的准确性与全面性。</p> <p>（3）选用科学。选用科学的、行之有效的决策方法，防止群体决策的弊的决策方法端。</p>
	从众行为★	<p>1、简述从众行为对群体的影响。（简答题） （1）从众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。 （2）从众行为对群体既有积极作用，又有消极影响。</p>

		<p>(3) 从众行为有积极作用。从众行为的实质是通过群体来影响和改变个体的观念与行为。一个先进或落后的群体都会影响其成员的个人行为。好的群体行为对于促进个人行为朝着好的方面发展是一个重要的条件。</p> <p>(4) 从众行为有消极作用。一是群体压力抑制成员的独立性。二是群体的从众行为，容易在决策时做出“表面一致”但不一定正确的结论。</p>
第三节 非正式群体与管理	加强对非正式群体的引导与管理 ★	<p>1、联系实际谈谈如何有效管理非正式群体（论述题）</p> <p>（一）正视并正确认识非正式群体。</p> <p>（1）在正式群体中存在着非正式群体，这是一种普遍的客观现实；</p> <p>（2）对于领导者来说，应掌握本组织有多少非正式群体，并了解其产生的原因、背景、思想倾向、成员构成、领导核心、行为目标及活动方式等，从而因势利导，发挥其积极作用，限制其消极作用。</p> <p>（二）区别对待不同类型的非正式群体。</p> <p>对积极型非正式群体要采取支持和保护的原则，不仅允许其存在，而且要发挥其作用；对中间型和消极型的非正式群体，应当积极引导；对具有破坏性的非正式群体要采取分化瓦解的政策。</p> <p>（三）注意做好非正式群体中核心人物的工作。</p> <p>管理者应以平等的态度关怀、信任非正式群体中的核心人物，充分调动他们的积极性，并通过他们带动其他成员的积极行为，防止和克服消极行为。</p>

第四章 沟通

节	知识点名称	主观题
第一节 沟通及其分类	沟通的功能★	<p>1、简述沟通在管理中的重要作用。（简答题）</p> <p>沟通的功能包括：</p> <p>传递信息。沟通的首要功能就是传递信息。</p> <p>推进了解。（1）理解群体目标；（2）了解群体反映的问题；（3）增进彼此关系。</p> <p>控制行为。有效的沟通能够影响和改变他人的行为。</p> <p>协调关系。沟通在协调群体成员人际关系方面起着举足轻重的作用。</p> <p>帮助决策。决策的基础是对信息的准确把握。</p>
	按信息沟通渠道分类 ★★★★	<p>1、名词解释：非正式沟通</p> <p>非正式沟通是以一定的社会关系为基础，与组织内部明确的规章制度不相关的沟通。</p> <p>2、名词解释：正式沟通</p> <p>正式沟通是指通过组织正式的管理渠道进行信息的交流，如管理决策的下达，下属逐级向上级汇报情况，组织内部规定的会议、请示、报告制度等。</p> <p>3、简述非正式沟通的特点。（简答题）</p> <p>（1）非正式沟通渠道具有灵活性、松散性和随意性。</p> <p>（2）非正式沟通的内容非正式化，更易表露出人的真实想法。</p> <p>（3）非正式沟通信息的真实性待定，但信息的情感性强。</p> <p>（4）非正式沟通的速度快、灵活自如。</p> <p>（5）非正式沟通具有一定的派生性，有时具有个人目的性和非组织目标性。</p>
第二节 沟通的障碍及改善	有效沟通的技能★	<p>1、管理者应如何开展有效反馈？（简答题）</p> <p>（1）强调具体的行为。（2）反馈要对事不对人。（3）使反馈集中指向接收方和你的共同目标。（4）准确把握反馈良机。（5）确保理解。（6）把消极反馈指向接收者可以控制的行为上。</p>

第三节 互联网时代的沟通	扁平化的沟通流程★	<p>1、简述网络时代的沟通特征。（简答题）</p> <p>(1) 扁平化的沟通流程：①破除部门障碍②进行直接沟通</p> <p>(2) 透明化的沟通模式：①同一企业内部的沟通模式②企业与外部客户、合作伙伴之间的沟通模式</p> <p>(3) 互动化的沟通活动：在互联网时代，企业的沟通活动真正实现了管理者一直追求的双向互动。</p> <p>(4) 沟通对象个性化：沟通对象比以往任何时候都更具有个性化。如果这时的沟通从个性化的内容入手，提供携带特定信息的话题，将有助于唤起沟通的兴趣和获取更为广泛的理解。</p> <p>(5) 沟通趋于电子化：以互联网为代表的计算机网络技术的迅速发展和普及推广，已经对人们的生活方式、行为方式和社会方式产生了前所未有的影响。</p>

第五章 团队

节	知识点名称	主观题
第一节 团队概述	团队的概念★	1、名词解释：团队 指两个或两个以上的个体相互作用和协作，以便完成组织预定的某项目标的最小单位。
	价值观共识化★	1、简述团队的特征（简答题） (1) 价值观共识化。(2) 团队工作的主旨是委托和授权。(3) 团队成员平等、信任、注重交流。(4) 高素质的员工是团队的关键。
第二节 团队建设与管理	团队建设的心理机制★★	<p>1、名词解释：心理相容 是指群体成员之间心理上的相互理解、容纳和协调，即群体内成员间的心理流和心理面处于一个同频共振的心理场中，一个人或者若干人的行为会引起群体的肯定性反应。</p> <p>2、名词解释：共生效应 是指个体与个体，或个体与群体间相互依存、相互激励的社会心理现象。</p>
	团队建设与管理的★	1、名词解释：团队建设 团队建设是指企业在管理中有计划、有目的地组织团队，并对其团队成员进行训练、总结、提高的活动。
	虚拟团队的作用★	<p>1、简述虚拟团队的作用。（简答题）</p> <p>(1) 虚拟团队允许分散性组织最大限度地发挥其专长，而不需要实质性的个体物理流动；</p> <p>(2) 虚拟团队允许组织将不同文化、不同商务习惯的多种意见统一起来以避免发生逆生产效率的现象；</p> <p>(3) 虚拟团队为在复杂的经营环境中，通过跨组织的宽泛联合、协调完成复杂的商业任务提供了一个重要的机会。</p>

第六章 冲突与冲突管理

节	知识点名称	主观题
第一节 冲突	冲突的定义★	<p>1、名词解释：冲突</p> <p>冲突是一种广泛的社会现象，它存在于人类活动的各个层面、各个领域和所有的行为主体之中，并以各种形式而存在。</p>

	冲突的不同观念★	1、简述冲突的相互作用观念的主要内容（简答题） 冲突的相互作用观念盛行于 20 世纪 80 年代以后，是当前冲突理论的主流学派。它认为，冲突对于组织既有建设性的一方面，又有破坏性的一方面。没有冲突，组织过于融洽、安宁，会失去生机与活力；相反，组织过于分裂与对抗，则会造成人心涣散，势必会对组织的整体效益产生破坏性和阻滞性。因而，管理者应当使组织保持适当的冲突水平，限制破坏性冲突，促进建设性冲突，充分利用冲突的积极影响，限制冲突的消极影响。
	冲突的类型★	1、名词解释：建设性冲突 建设性冲突也称为正常的冲突，是指对组织有积极影响的冲突。
	罗宾斯的冲突过程分析★	1、简要叙述冲突过程的 5 阶段（简答题） 罗宾斯在其《组织行为学》一书中将冲突过程分为五个阶段： (1) 阶段 1：潜在的对立或不一致 (2) 阶段 2：认知和人格化 (3) 阶段 3：行为意向 (4) 阶段 4：行为 (5) 阶段 5：结果
第二节 冲突管理	托马斯二维模式★	1、简述托马斯冲突管理的二维模式的主要内容（简答题） 美国行为科学家托马斯提出了冲突管理的二维模式——合作性和坚持己见性。他以“合作”为横坐标，以“坚持己见”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：(1) 竞争策略又称强制性策略，即为了自身的利益而无视他人的利益，双方都会坚持自己的观点，并试图通过施加压力而迫使另一方放弃。其施加措施可以是威胁、恐吓、处罚等。(2) 回避策略 既不满足自身利益，也不满足对方利益，试图置身于冲突之外，无视不一致的存在或保持中立，以退避三舍的方式来处理冲突。(3) 妥协策略 妥协实质上是一种交易，指的是一种适度满足自己的关心点和他人的关心点，通过一系列的谈判、让步、讨价还价来部分满足双方要求和利益的冲突管理策略。(4) 迁就策略，又称克制策略，即当事人主要考虑的是满足对方的利益，而压制或牺牲自己的利益及意愿。(5) 合作策略，基本观点如下：①寻求冲突双方共同的利益点；②冲突双方是平等的，应该给予平等的对待；③每一方都应积极理解对方的需要，找到双方都满意的方案；④双方应该充分沟通，了解冲突发生的情景。合作策略旨在尽可能地满足双方的意愿，其能否成功取决于冲突的具体情况以及双方同样获利的可能。

第七章 组织结构与组织变革

节	知识点名称	主观题
第一节 组织概述	组织的含义★	1、名词解释：组织 组织是特定的群体为了共同的目标，按照特定原则，通过组织设计使得相关资源有机组合，并以特定结构运行的结合体。
	按组织内部是否有正式分工关系分类★	1、名词解释：非正式组织 如果一个组织的内部既没有确定的机构分工和任务分工、没有固定的成员，也没有正式的组织制度等，这种组织就属于非正式组织。
第二节 组织结构概述	组织结构概述★	1、名词解释：组织结构 组织结构是指组织中各部分相对稳定的组织模式。
	组织结构的设计原则★	1、简述组织结构设计的现代原则。（简答题） (1) 开放性原则。现代组织系统开放的程度如何，直接决定着管理效能的大小。

		<p>(2) 动态性原则。动态的平衡是现代组织系统机制完善的根本标志，是现代管理者力求达到的目标。</p> <p>(3) 制约性原则。组织要通过系统内部非线性机制的调节获得自我完善。</p>
	组织结构类型★	<p>1、名词解释：矩阵组织结构</p> <p>在组织结构上，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，称为矩阵组织结构。</p>
	有机式结构★	<p>1、简述有机式结构组织的主要特点（简答题）</p> <p>(1) 组织在一种动荡的环境中经营，必须经受住不断的变化和调整，从管理结构到管理方法都是柔性的。</p> <p>(2) 组织规模日益扩大和复杂化，组织需要采取主动适应策略进行动态调节，以寻求新的平衡状态。</p> <p>(3) 专业技术人员的数量增多，职工队伍素质不断提高，他们对组织的影响不断扩大。</p> <p>(4) 管理工作将重点放在说服上，而不是强迫职工参与组织的职能工作。</p>
第三节 组织变革	组织变革★	<p>1、名词解释：组织变革</p> <p>组织变革是组织主动地、自觉地因条件变化而做出的反应，是组织为了实现自身的目标，根据外部环境和内部因素的变化，对组织现状主动进行修正、改变和创新的过程。</p>
	克服组织变革阻力的策略★	<p>1、联系实际谈谈如何消除组织变革的阻力。（论述题）</p> <p>构筑对变革的信任和信心是克服变革阻力的出发点。组织变革往往是大势所趋，是不以人的意志为转移的，但还是要注意变革过程中的艺术性。</p> <p>(1) 营造强烈的归属感</p> <p>①要加强沟通。在变革过程中，必须使沟通渠道畅通无阻，使变革的信息及时传递给组织成员，使领导者与下级分享信息。</p> <p>②要鼓励积极参与。领导者要积极鼓励和组织下级人员参与制订变革的计划和实施变革，使成员对变革产生认同感，把改革看成是自己的事。</p> <p>③相互尊重。领导者要及时与组织成员进行意见沟通，把变革的原因、理由、措施及步骤公开告诉组织成员，这样能更有效地改变成员对变革的态度。</p> <p>(2) 谈判：以某些有价值的东西换取阻力的减小。如果抗拒是来自少数有威信的员工，可以提供特殊的报酬以换取他们对变革的支持。</p> <p>(3) 操纵和收买：如果管理者威胁说，员工要是不接受全面的工资削减方案，工厂就要关门，而实际并没有这种打算的话，那么，管理者使用的就是操纵于段。</p> <p>(4) 强制：克服变革阻力的最后一种策略是直接同抵制者针锋相对，向其施加压力。</p>

第八章 组织文化

节	知识点名称	主观题
第一节 组织文化概述	组织文化的概念★★★	<p>1、名词解释：组织文化</p> <p>组织文化是组织在长期的生存和发展中所形成的，为本组织所特有的，且为组织多数成员共同的最高目标、价值标准、基本信念和行为规范等的总和，及其在组织活动中的反映。</p>
	整体性★	<p>1、简述组织文化的特点（简答题）</p> <p>组织文化不仅具有独特的个性品质，而且具有以下特征：(1) 整体性。(2) 独特性。(3) 继承性。(4) 创新性。(5) 连续性。</p>
	组织文化的积极功能★	<p>1、简述组织文化的积极功能（简答题）</p> <p>(1) 导向功能；(2) 凝聚功能；(3) 约束功能；(4) 激励功能；(5) 辐射功能；(6) 调适</p>

	★	功能；(7) 创新功能。
	组织文化的 消极功能 ★ ★★	<p>1、简述组织文化的基本功能（简答题）</p> <p>组织文化的功能包括积极功能和消极功能两方面。</p> <p>组织文化的积极功能有：(1) 导向功能 (2) 凝聚功能 (3) 约束功能 (4) 激励功能 (5) 辐射功能 (6) 调适能力 (7) 创新功能。</p> <p>组织文化的消极功能有：(1) 削弱个体的创造性。(2) 变革的障碍。(3) 多样化的障碍。(4) 兼并和收购的障碍。组织文化的消极功能</p> <p>2、简述组织文化的消极作用（简答题）</p> <p>组织文化的消极功能有以下几点：(1) 削弱个体的文化创造性。既定的组织文化通常会削弱不同背景的人带到组织中的独特优势，使成员放弃个性而服从组织文化。</p> <p>(2) 变革的障碍。当组织的共同价值观与进一步提高组织效率的要求不相符时，它就成了组织的束缚。当问题累积到一定程度，这种障碍可能会变成组织的致命打击。</p> <p>(3) 多样化的障碍。组织决策需要成员思维的多样化，一个强势的组织文化要求成员和组织的价值观一致，就必然导致决策的单调性，抹杀了多样化带来的优势。</p> <p>(4) 兼并和收购的障碍。近年来管理人员在进行兼并或收购决策时，开始更多的考虑文化方面的兼容性，如果无法整合成功，那么组织将出现大量的冲突、矛盾乃至对抗。</p>
第三 节 组 织 文 化 创 建 、 维 系 和 创 新	组织文化创 建的具体程 序 ★★	<p>1、简述组织文化创建的调查分析阶段的主要内容（简答题）</p> <p>调查分析阶段</p> <p>(1) 调查的重要性。调查使组织能够准确了解现有的文化基础，为创建组织文化提供科学依据。</p> <p>(2) 调查的原则。一是客观、全面；二是讲求实效；三是有计划性和遵循伦理；</p> <p>(3) 调查分析的内容。第一，对组织文化发展史的调查。第二，对组织文化发展的内在机制的调查分析，主要包括以下几方面：</p> <p>①“硬件”部分：厂房、设备的配置、生产方式、工艺流程、产品质量、用户评价、市场占有率、组织规模、生活环境。</p> <p>②“软件”部分：组织的基本素质状况，如员工文化、年龄和技术等级等；员工的满意度；组织的组织方式，如体制、机构、民主化、权力分配和公共关系等；组织风格，如工作作风、生活作风、学习作风及领导者的气质、风度、领导方式和领导艺术等；文化媒介，如内部的报刊、雕塑和标语等。</p> <p>③组织中的人员素质：包括高层领导者素质、中层领导者素质、员工素质。</p> <p>④组织文化发展环境：包括政治文化、传统文化、外来文化。</p> <p>⑤组织文化发展战略。简述组织文化创建的传播执行阶段的工作内容。</p> <p>2、简述组织文化创建的传播执行阶段的工作内容（简答题）</p> <p>组织文化创建的传播执行阶段的工作内容是：</p> <p>(1) 利用全部传播媒介，发动传播攻势，将规划传播到每一个人；</p> <p>(2) 及时收集反馈信息，加以整理后重新传播；</p> <p>(3) 通过多种方式和渠道，加大对规划的解释；</p> <p>(4) 建立文化倡导者和文化执行者之间的信息通道，让信息双向沟通；</p> <p>(5) 成立进行协调的组织机构，解决执行中的矛盾；</p> <p>(6) 扶正祛邪，引导舆论与行为。</p> <p>3、简要说明组织文化创建的程序。（简答题）</p> <p>(1) 调查分析阶段。使组织能够准确了解现有的文化基础，为组织文化创建提供科学依据。</p> <p>(2) 总体规划阶段；</p> <p>(3) 论证实验阶段；</p>

		(4) 传播执行阶段。是组织文化创建的中心环节，决定了规划是否实现及实现的程度。
		(5) 评估调整阶段。
	社会化★	<p>1、简述组织社会化过程的主要内容（简答题）</p> <p>(1) 组织社会化是指组织帮助新员工适应组织文化的过程。</p> <p>(2) 社会化过程主要有以下三个阶段。</p> <p>第一阶段：原有状态阶段。主要包括新员工进入组织之前的所有学习活动。</p> <p>第二阶段：碰撞阶段。新员工看到了组织的真面目，并可能面临个人的期望与现实相脱离的问题，新员工必须经过社会化使自己从以前的假想中摆脱出来。</p> <p>第三阶段：调整阶段。新员工掌握了工作所需的技能，成功地扮演了自己的新角色，并通过调整使自己适应了组织的价值观和规范。</p>

第九章 组织学习与学习型组织

节	知识点名称	主观题
第一节 组织学习	组织学习的定义★	<p>1、名词解释：组织学习</p> <p>组织学习是指组织为了实现发展目标、提升核心竞争力而围绕信息和知识技能所采取的各种行动，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>
	行动型学习★	<p>1、名词解释：行动型学习</p> <p>行动型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，它是一个通过评估和解决现实工作中存在的实际问题，更好更快地学习的过程。</p>
	预见型学习★	<p>1、名词解释：预见型学习</p> <p>预见型学习是指组织预测未来各种可能发生的情境，全面分析情境中的机会和威胁，根据抓住机会、避开威胁所需掌握的知识进行学习。</p>
第二节 组织学习的作用	学习型组织的概念★	<p>1、名词解释：学习型组织</p> <p>学习型组织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。</p>

第十章 领导及领导理论的发展

节	知识点名称	主观题
第一节 领导概述	领导★	<p>1、名词解释：领导</p> <p>领导是指引和影响个人、群体或组织在一定条件下实现目标的行为过程。</p>
	领导权力的概念★	<p>1、名词解释：领导权力</p> <p>领导权力指影响他人的能力，在组织中是指排除各种障碍完成任务、达到目标的能力。</p>
	领导权力的来源★★★	<p>1、简述领导个人影响力的主要构成要素。（简答题）</p> <p>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。③知识：一个人的影响力是与知识紧密联系的。知识水平的高低主要表现为对自身和客观世界的认知程度。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。</p> <p>2、名词解释：职权</p> <p>职权是由组织或上级所授予的法定权力（或正式权力），是领导者支配下级的力量，领导者</p>

		<p>凭借职权可以左右被领导者的行为、处境、得失甚至前途，并使被领导者产生敬畏感。</p> <p>3、简述领导职权的来源（简答题）</p> <p>(1) 职权的来源为法定职位，由组织授予并由在组织中所处的位置决定。</p> <p>(2) 职权是由组织或上级所授予的法定权力（或正式权力），是领导者支配下级的力量，领导者凭借职权可以左右被领导者的行为、处境、得失甚至前途，并使被领导者产生敬畏感。</p> <p>(3) 职权主要包括：①法定权：指组织内各领导职位所固有的合法的、正式的权力；②奖赏权：指提供奖金、薪酬、表扬、升职等的权力；③惩罚权：指通过精神、情感或物质上的威胁，强迫下级服从的权力。</p>
第二节 领导理论	领导生命周期理论 ★★	<p>1、试述领导生命周期理论的主要内容及其对领导者的启示（论述题）</p> <p>(1)领导生命周期理论是由赫西和布兰查德提出的,也称为领导情景理论,这是一个重视下属的权变理论。</p> <p>(2)该理论指出有四种领导方式:命令型领导方式、说服型领导方式、参与型领导方式、授权型领导方式。</p> <p>(3)该理论指出下属成熟度有四个阶段:第一阶段即不成熟阶段。下属对于执行某任务既无必需的能力又不情愿,既不能胜任现在的工作又不能被领导者信任。第二阶段即初步成熟阶段。下属缺乏相应的工作能力,但却愿意执行必要的工作任务。第三阶段即比较成熟阶段。下属有很强的工作能力,却不愿意做领导分配给他的工作。第四阶段即成熟阶段。下属既有能力,又愿意做领导让他们做的工作。</p> <p>(4)领导生命周期理论认为,领导要取得成功,需要依据下属的成熟度（工作成熟度和心理成熟度）,选择正确的领导风格。</p> <p>(5)具体领导策略是:当下属成熟度为第一阶段时,选择命令型领导方式;当下属成熟度为第二阶段时,选择说服型领导方式;当下属成熟度为第三阶段时,选择参与型领导方式;当下属成熟度为第四阶段时,选择授权型领导方式。</p>
第三节 领导艺术	领导艺术的特征★	<p>1、简述领导艺术的特征。（简答题）</p> <p>(1) 经验性与科学性的统一 (2) 原则性与灵活性的统一 (3) 普遍性与多样性的统一 (4) 规范性与创造性的统一 (5) 明晰性与模糊性的统一</p>
	领导的用人艺术★	<p>1、简述领导者的用人艺术。（简答题）</p> <p>(1) 用人艺术是充分发挥人的智力、能力、体力和潜力，为组织获取经济和社会效益的一种特殊的管理技艺。</p> <p>(2) 领导者只有实现从知人、用人向育人的转变，才能充分体现领导者对人才的重视。</p> <p>(3) 同时也能使下属在领导者的领导过程中能够尽情展现自身的才华，增强下属对组织的忠诚度。</p>
	领导的授权艺术★	<p>1、名词解释：授权</p> <p>领导者根据工作的需要，在职权范围内授予下属处理特定事务的权力，使下属在领导者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一种领导行为。</p>
	授权艺术的要点★	<p>1、试述领导如何提高授权艺术（论述题）</p> <p>(一) 重视授权的必要性。</p> <p>(1) 有利于领导者集中精力做更重要的事情。</p> <p>(2) 有利于提高工作效率。</p> <p>(3) 有利于发挥下属的专长，弥补领导者的不足。</p> <p>(4) 有利于培养和选拔接班人。</p> <p>(二) 领导授权艺术的要点。</p> <p>(1) 视能授权。在授权前应对即将接受权力的下属的实际能力进行系统科学的考查，按照下属的实际能力进行适度合理的授权；</p>

		<p>(2) 权责明确。授权必须坚持权责统一的原则；</p> <p>(3) 适度监督。领导要时刻纵观全局计划进程，对被授权的下属实行必要的监督和控制；</p> <p>(4) 逐级授权。领导者的授权对象只应该且只能是自己的直接下属，不能越级授权。</p>
--	--	--

第十一章 激励

节	知识点名称	主观题
第一节 激励概述	激励的概念★	<p>1、名词解释：激励</p> <p>一般是指激发人的动机的心理过程。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。</p>
	激励为行为提供动力★	<p>1、论述激励的作用（论述题）</p> <p>（1）激励为行为提供动力。激励能激发行为的动机，强化行为的动力，由消极的“要我做”转化为积极的“我要做”。在此情况下个体处于被激励状态，动力强，行为积极。</p> <p>（2）激励可以发挥人的潜力。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。只有强有力的激励，才能使能力充分发挥从而提高工作绩效。</p> <p>（3）激励可以激发人的工作热情与兴趣。在激励中，员工对本职工作产生强烈、深刻、积极的情感。还使个体对工作产生浓厚且稳定的兴趣，使个体对工作产生高度的注意力、敏感性，形成自身的职业偏好。</p> <p>（4）激励能够吸引人才、留住人才。有效的激励能够把有才能的、组织需要的人吸引过来，并长期为组织工作。</p> <p>（5）激励能够调动和提高人工作的自觉性、主动性、创造性。实践表明，激励能提高员工接受和执行组织任务的自觉程度；能解决员工对工作价值的认识问题；能使员工感受到自己所从事工作的必要性、重要性与迫切性，进而更自觉、主动、有创造性地完成本职工作。</p>
第二节 激励理论	需要层次理论★★★	<p>1、简述需要层次理论的主要内容（简答题）</p> <p>（1）人的需要大致有五个层次：生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要。</p> <p>（2）生理需要和安全需要属于低层次需要，尊重和自我实现需要属高层次需要，社交需要起着中间过渡作用。人的需要次序由低至高逐级发展，自我实现需要是人类需要发展的顶峰。</p> <p>（3）当某一层级的需要得到相对满足时，其激发动机的作用随之减弱或消失，此时上级的较高层次的需要成为新的激励因素。</p> <p>（4）当一种迫切的需要未被满足时，它将成为支配行为的优势需要。</p>
	成就需要理论★★★	<p>1、名词解释：成就需要理论</p> <p>成就需要理论抛开人的基本生理需要，主要研究在人的生理需要基本得到满足的前提下，人还有哪些需要。</p>
	双因素理论★★★★★	<p>1、名词解释：内在激励</p> <p>一个人在进行工作时，或者说从工作本身得到的某种满足，如对工作的爱好、兴趣、责任感、成长感等。</p> <p>1、简述双因素理论的主要内容（简答题）</p> <p>双因素理论认为造成员工不满意的原因主要是工资报酬、工作条件、人际关系等。这些因素即使改善了，也不能使员工变得非常满意，不能充分激发其积极性，只能消除员工的不满。这些因素没有激励人的作用，但却带有预防性，有保持人的积极性、维持工作现状的作用，故称之为保健因素（又称维持因素）。另一类因素能激发员工的工作热情，调动员工的积极性，使员工感到满意，这类因素称为激励因素。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，借此可以提高工作效率，增强人们的进取心，激发人们做出最好</p>

		的表现。
	公平理论 ★★	<p>1、简述公平理论的基本内容（简答题）</p> <p>公平理论又称社会比较理论，是由美国行为科学家亚当斯提出的一种激励理论。该理论旨在社会比较中探讨个人所做的贡献与其所得到的报酬之间如何平衡，侧重于研究工资报酬分配的合理性、公平性及其对员工生产积极性的影响。公平理论的主要观点是：公平感是人类的一种基本需要，当一个人做出成绩并取得报酬后，他不仅关心自己所得报酬的绝对量，而且关心自己所得报酬的相对量。因此人们会习惯于把自己付出的劳动和获得的报酬与别人比较，还会把自己现在付出的劳动和所得的报酬与自己过去比较，以此来做出公平性判断。</p> <p>1、结合亚当斯的公平理论，谈谈组织如何消除员工的不公平感。（论述题）</p> <p>（1）公平感是人类的一种基本需要，当一个人做出了成绩并取得了报酬之后，他不仅关心自己所得报酬的绝对量，而且关心自己所得报酬的相对量。（2）一般来说，员工通过对工作的付出比较其所得，如根据彼此的努力程度、工作经验、教育程度、能力及工作绩效，比较工资、奖金、晋升、认可等因素，通过比较自己的产出——投入以及与他人的产出——投入比率差异，来做出公平性判断。比较所产生的结果有三种：公平、报酬过度或报酬不足。大量研究支持了公平理论的观点：员工的积极性不仅受其绝对收入的影响，而且受其相对收入的影响。一旦员工感受到不公平，他们会采取行动纠正这种状况，其结果可能是降低或提高生产效率、改造或降低产品质量、提高或降低缺勤率或自动离职率。为此，公平理论对报酬分配提出了以下四点建议：①按时间付酬时，收入超过应得报酬的员工的生产效率水平，有可能将高于收入公平的员工。②按产量付酬时，收入超过应得报酬的员工相对于那些收入公平的员工而言，产品生产数量增加不多，而主要是提高产品质量。③按时间付酬时，对于收入低于应得报酬的员工而言，将降低他们生产的数量或质量，他们工作的努力程度也将降低。④按产量付酬时，收入低于应得报酬的员工与收入公平的员工相比，他们的产量高而质量低。</p>
	强化理论 ★★	<p>1、联系实际谈谈在管理中应该如何应用强化理论。（论述题）</p> <p>斯金纳提出了“操作性条件反射理论”，认为人类（或动物）为了达到某种目的，本身就会采取行为作用于环境，当行为的结果有利时，这种行为就重复出现；当行为的结果不利时，这种行为就减弱或消失。管理者应该针对不同的强化采取不同的措施来改造员工的行为，以提高管理绩效和组织的产出水平。管理者实施强化时必须遵循以下原则：</p> <p>（1）要有一个目标体系，目标是个强化物，能强化员工的行为。</p> <p>（2）要采用渐进法，就是把一个鼓舞人心的长远目标分解成几个阶段，逐步完成，即大目标小步子，以增强行为转化的信心。</p> <p>（3）及时反馈信息。信息的及时反馈，能使员工了解自己行为的结果，以便及时修正行为、及时强化行为。</p> <p>（4）员工个人需要的满足。行为是由动机引起的，而动机是由需要激发的，要不断满足员工的需要，以强化其行为。</p> <p>（5）因人而异。对不同个体采取不同的强化措施，以获取最佳效果。</p> <p>（6）奖惩结合、精神奖励和物质奖励结合、定期奖励与不定期奖励结合、定值奖励与不定值奖励结合。</p>
第三节 对员工进行激励的方法和策略	内激励与 外激励★ ★	<p>1、名词解释：外激励</p> <p>外激励是指由外酬引发的、与工作任务本身无直接关系的激励。</p> <p>2、名词解释：内激励</p> <p>内激励是指由内酬引发的、源于工作任务本身的激励。</p>