**《组织行为学》4次作业**

**一、判断题**

1、中国行为科学会是1985年1月在北京成立的，会长是当时的机械工业部副部长孙友余先生。（ ）

2、黒胆汁占优势的属于胆汁质气质。（ ）

3、保健因素同工作内容有关，激励因素与工作环境有关。（ ）

4、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。（ ）

5、四分图理论认为，哪种行为效果好，结论是不肯定的。例如有人认为在生产部门中，效率与组织之间的关系成反比，而与关心人的关系成正比。（ ）

6、管理层次与管理幅度呈正比例关系。（ ）

7、学校行为文化很大程度上体现为学校的组织气候。（ ）

8、合理的学校组织应该是高耸的、金字塔似的学校。（ ）

9、知识管理除了对显性知识的管理之外、更注重对隐性知识的开发和管理。（ ）

10、根据赫兹伯格的理论，公司的人际关系属于激励因素。（ ）

**二、单项选择题**

1、企业管理者对待非正式组织的态度应该是 ( )。

A.设法消除   B.严加管制   C.善加引导   D.积极鼓励

2、“社会人”假设认为，调动人的生产积极性的决定性因素是（ ）。

A.金钱   B.社会环境   C.良好的人际关系  D.制度

3、凯利认为，判断人的行为发生的原因由三个要素决定，即：特殊性、一贯性和（ ）。

A.差异性   B.行为倾向性   C.整体性   D.共同性

4、将人视为自私自利、好逸恶劳的是哪一种假设（ ）。

A.经济人  B.社会人   C.自我实现人   D.复杂人

5、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，称为

（ ）。

A.协同效应   B.社会惰化   C.从众行为   D.晕轮效应

6、处于不同层级且没有隶属关系的人员之间的沟通，是（ ）。

A.下行沟通   B.上行沟通   C.水平沟通   D.斜向沟通

7、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，（ ）将会达到最高的工作绩效。

A.同质群体   B.异质群体   C.混合群体   D.简单群体

8、每个团队的建立都要经历三个发展阶段，即：组建期、规范期和（ ）

A.激荡期   B.信任期   C.磨合期   D.衰亡期

9、团队建立和工作的心理机制，首先是使成员（ ）。

A.“属于”这个团队   B.“分享”这个团队

C.“表现”这个团队   D.“参与”这个团队

10、如果你是公司的总经理，你将授予哪种人以决策和行动的权力（ ）。

A.参谋人员   B.直线人员   C.咨询人员   D.一线人员

11、态度一旦形成将持续一段时间而不轻易改变，在这方面起着突出作用的是（ ）。

A.认知   B.情感  C.意向  D. 行为

12、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，这种组织学习是（ ）

A.经验型学习   B.适应型学习   C.行动型学习  D.预见型学习

13、领导者在带领、引导和鼓励下属为实现组织目标而努力的过程中，发挥着三方面的作用，即：指挥、协调和（ ）。

A.影响   B.引领   C.督査   D.激励

14、把组织作为一个整体来研究组织的心理与行为规律的是（ ）。

A.行为科学   B.组织科学  C.微观组织行为学  D.宏观组织行为学

15、下列关系式中，正确的选项是（ ）。

A.工作绩效=f(能力×激励） B.工作绩效=f(报酬×激励

C.工作绩效=f(报酬×能力） D.工作绩效=f(机遇×报酬）

16、创造性行为的特点是（ ）。

A.社会性  B.系统性 C.主动性  D.管理性

17、组织行为学的研究内容分为四个部分，即：个体心理与行为，群体心理与行为、领导行为和（ ）。

A.管理行为   B.组织行为   C.组织变革   D.组织学习

18、科学管理理论侧重于研究基层的（ ）。

A.人事管理   B.作业管理   C.绩效管理   D.自我管理

19、“事业生涯计划是一个持续发现的过程”。提出这种观点的代表人物是（ ）。

A. 霍莱特   B. 霍兰德   C. 薛恩   D.罗斯

20、在人的个性特点中，决定一个人在他人心目中印象的关键因素是（ ）。

A.外貌   B.聪明 C.热情   D. 能力

**三、问答题**

1、能力差异的应用原则是什么？

2、对弱势群体的保护与管理有什么措施？

3、如何理解决策民主化？

4、群体决策有哪些方法？

5、人际交往应遵循哪些原则？如何改善人际关系？

6、有效沟通的（六步） 流程是什么？

**四、案例分析题**

1、 **情形一：**某市场火车票售票处，一位女售票员正在忙碌地工作着，窗外排着长长的购票队伍。她在接待两位外地男旅客，向他们介绍车次，因而放慢了售票的速度。后面一位女旅客等得不耐烦了，就挤到售票口训斥这位女售票员：“你是在售票还是在谈情说爱？”后面的旅客也不分清红皂白地起哄。面对这种情景，这位女售票员不是针锋相对，也不是反唇相讥，而是谦和地说：“非常抱歉，让你久等了。”接着她还简要地向这位旅客解释了放慢售票速度的原因。这一说，女旅客心平气和地回到自己的位置上，售票工作又正常地进行了。

**情形二：**最近我的工作让我非常郁闷。事情起源于我们部门下半年的任务安排--在任务指标上我和经理的意见相差甚远。她提出的指标我们部门绝对不可能完成，我反复地向她解释理由，但是经理丝毫不考虑我的意见。 最后百般无奈之下我只能违心地表示同意，因为她的态度非常坚决。我能不能在这里继续干下去，就取决于我能否承担这些额外的任务。此后，我对她的看法有了改变，部门中的事使我不跟她交流，也不向她寻求帮助和支持。 糟糕的事还没完，部门里的人都因为这些过重的工作任务而抱怨我，导致我的工作根本不能正常开展。这件事对我的上下级关系和职业前景都产生了很大影响，让我非常苦恼。我正在考虑是否离开这家公司。

**根据以上案例,做出下列选择：**

1）情形一中，女售票员轻松地化解了旅客的不满。从这可以看出她（　　）。

（A）智商比情商高 （B）善于进行沟通

（C）领导能力很强 （D）其他都不对

2）情形一中女售票员和旅客的沟通方式属于（　　）。

（A）书面语言沟通 （B）口头语言沟通

（C）身体语言沟通 （D）副语言沟通

3）情形二中“我”和经理的谈判的最终结果应该属于（　　）。

（A）双输 （B）双赢 （C）一赢一输 （D）没有结果

4）从情形二中我们可以看出，“我”的经理的领导方式最可能是（　　）。

（A）授权 （B）说服 （C）命令 （D）协商

5）根据情形二中的叙述，造成“我”现在非常烦恼的原因是（　　）。

（A）经理的蛮横 （B）必要时“我”没有强烈坚持自己的意见

（C）部门里员工的不理解 （D）其他都是

2、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。他原是上海高压油泵厂厂长，治厂有方，使该厂连获“行业排头兵”与“优秀企业”称号，已是颇有名望的管理干部了。这次是他主动向局里请求，调到这问题较多的液压件三厂来的。局里对他能迅速改变这厂的落后面貌寄予厚望。贾厂长到任不久，就发现厂纪厂规中确有不少不尽合理之处，需要改革。但他觉得先要找到一个能引起震动的突破口，并能改得公平合理，令人信服。

他终于选中一条。原来厂里规定，本厂干部和职工，凡上班迟到者一律扣当月奖金。他觉得这规定貌似公平，其实不然。因为干部们发现自己可能来不及了，便先去局里或公司兜一圈再来厂，有一个堂而皇之的因公晚来借口免于受罚，工人则无借口可依。厂里400来人，近半数是女工，孩子妈妈，家务事多，早上还要送孩子上学或入园，有的甚至得抱孩子来厂入托。本厂未建家属宿舍，职工散住全市各地，远的途中要换乘一两趟车；还有人住在浦东，要摆渡上班。碰上塞车停渡，尤其雨、雪、大雾，尽管提前很早出门，仍难免迟到。他们想迁来工厂附近，无处可迁；要调往住处附近工厂，很难成功，女工更难办。所有这些，使迟到不能责怪工人自己。贾厂长认为应当从取消这条厂规下手改。

新厂规颁布不久，发现有7名女工提前2分钟至3分钟不等早退去洗澡。人事科请示怎么办，贾厂长断然说到：“照厂规扣她们半年奖金，这才能令行禁止嘛。”于是处分的告示贴了出来。次日中午，贾厂长偶过厂门，遇上了受罚女工之一的小郭，问她道：“罚了你，服气不？”小郭不理而疾走，老贾追上几步，又问。小郭悻悻然扭头道：“有什么服不服？还不是你厂长说了算！”她一边离去一边喃喃地说：“你厂长大人可曾上女澡堂去看过那像啥样子？”

贾厂长黯然。他想：“他是男的，怎么会去过女澡堂？”但当天下午趁澡堂还没开放，跟总务科长老陈和工会主席老梁一块去看了一趟女澡堂。原来这澡堂低矮狭小，破旧阴暗，一共才设有12个淋浴喷头，其中还有3个不太好使。贾厂长想，全厂194名女工，分两班也每班有近百人，淋一次浴要排多久队？下了小夜班洗完澡，到家该几点了？明早还有家务活要干呢。他们对早退受罚不服，是有道理的。看来这条厂规制定时，对这些有关情况欠调查了解了……

下一步怎么办？处分布告已经公布了，难道又收回不成？厂长新到任定的厂规，马上又取消，不就等于厂长公开认错，以后还有啥威信？私下悄悄撤消对他们的处分，以后这一条厂规就此不了了之，行不？……

贾厂长皱起眉头。

思考题：

1、贾厂长搬起石头砸自己的脚什么样的人性观和管理价值观？

2、贾厂长改革了迟到扣奖金的厂规后，工人欢迎，为什么早退扣奖金却遭到工人的反对呢？遇到工人反对贾厂长应如何办呢？

**五、论述题**

1、结合实际论述本课程的学习体会。

2、论述如何提高领导的有效性。

**一、判断题**

**1、√。 2、╳。 3、╳。 4、╳。 5、╳**

**6、╳。 7、√。 8、╳。 9、√。 10、╳**

**二、单项选择题**

**1C、 2B、 3D、 4A、 5C、 6D、 7B、 8A、 9A、 10B**

**11B、 12C、 13D、 14D、 15A、 16C、 17B、 18B、 19C、 20C**

**三、问答题**

答案要点：1、能力概念在组织活动中的应用，主要是考虑个体的能力与工作任务要求的匹配。这也是现代人力资源管理的基本原则。具体在应用中，可以考虑以下几个原则：（1）能力阈限原则；（2）能力合理安排原则；（3）能力互补原则。

2、弱势群体问题的解决，从根本上说，是要建立一系列的制度安排。通过这样的一些制度安排，使得弱势群体的生活状况能够随着社会的进步而不断得到改善。

就目前而言，要解决这三个方面的问题：（1）社会的公正、公平和正义的问题；（2）社会保障制度；（3）建立政府与弱势群体的沟通渠道，使弱势群体的利益要求能通过制度化的渠道来表达。

3、目前世界经济一体化趋势明显，经济上的竞争越来越激烈，决策的速度加快，决策内容越来越复杂。任何领导者都难于独立承担决策的重担，越来越转向决策的民主化——即吸收下级参与决策，集思广益，群策群力，使决策的质量和实施速度得到改善。

4、群体决策的方法有：①头脑风暴法 ②德尔菲法 ③提喻法（哥顿法） ④方案前提分析法⑤非交往型程序化决策术

5、人际交往应遵循以下原则：（1）平等原则；（2）互利原则，这里的互利包括物质互利、精神互利、物质精神互利三个方面的内容；（3）信用原则；（4）相容原则。

在组织中，改善人际关系必须从领导和群众两个方面入手。组织的领导者、管理者应主动引导群体内的人际关系朝积极的方向发展，包括创造有利的群体环境和交往气氛，促进群体成员之间的相互交往：建立合理的组织结构，制定必要的措施；搞好民主管理，改善管理者与被管理者之间的关系：运用行为科学的理论和方法，培养和训练群体成员正确处理人际关系的能力，做过细的思想工作，理顺人们之间的各种关系等。群体成员应自觉地加强修养，包括树立正确的世界观；重视性格锻炼；加强自我意识；提高人际交往的技巧等。

6、有效沟通的（六步） 流程是前期思考；推敲意念；因人制宜；争取天时地利，调整心态；细心聆听与观察，积极反馈；换位思考。

**四、案例分析题**

**1、 1B、 2B、 3A、 4C、 5D**

2、答案要点：

1、这是一个关于领导行为的案例，这个案例介绍了贾厂长在整顿劳动纪律时遇到的问题，分析这个案例要应用学过的人性观、价值观、领导决策、领导权威等理论问题。首先贾厂长发现不合理的厂规厂纪后需要改革，如迟到罚款，因为责任不在工人的主观因素，而是很多客观的不确定因素造成的，因此工人觉得不公平，贾厂长应用“Y”理论取消这种规定，工人的权益受到了保护，自然受欢迎。其次，关于人性的问题。西方管理中对人性的认识主要有以下几种观点，即经济人、社会人、自我完善人和复杂人。在这个案例中，贾厂长运用了社会人的观点，使企业过去的以适应物转向了以人为中心的管理，在管理中减少层层控制，管理注重工人生产积极性的发挥和效益的提高。在规定早退处罚时，因为他没有经过民主程序，没有集体决策和发挥职代会的作用，对女职工洗浴的实际困难，缺乏调查了解，做出决定后，才受到工人的反对。贾厂长有意想收回成命，但又怕失去权威，就产生了困惑。

2、面对工人对“早退罚款”的反对，贾厂长第一，应大胆的否定自己，不要怕失去面子，失去“权威”。领导的权威可分为正式的和非正式的两种，正式的权威是上级任命的权威，非正式的权威是指不靠上级任命，而是靠领导人自身的声望而产生的权威，一个厂长的权威就是要靠自己的专长和技能，靠沟通能力和说服能力与被领导者处理好关系。只有这样大家才愿意服从你的领导，你才有威信，因此，贾厂长应主动取消罚款措施，这样做，不但不会损害权威，反而会赢得广大职工的信赖和支持。第二，贾厂长应吸取教训，今后，真正从关心人出发，遇到问题出发，听取群众的意见，组织集体共同决策，让各成员自觉遵守集体做出的决策，凡是关系列群众利益的决策，必须从群众中来对群众中去，对职工既要严格要求，又要热心关怀，运用感情投资这种管理模式，以便充分发挥职代会的作用，修定厂规厂纪，一旦职代会通过，就要坚决执行，只有发扬民主，才能保证决策的质量。

**五、论述题**

**1、论述要点：**组织行为学这门课是研究组织中人的心理和行为规律的，涉及的内容广泛、实践性很强，其中包括个体行为的基础、个性与行为、激励理论与行为、群体行为、团队管理、沟通与行为、领导行为与理论、组织理论与组织结构、组织文化、组织变革与发展等内容。

通过学习，我们感到一个企业要想发展好，首先要解决好企业中人的问题，而人的行为与心理有着密切的关系，采用有效的激励措施可以极大地调动员工的积极性和创造性。此外，企业中的人既体现其个性与行为的关系，更体现群体成员之间的相互作用和影响，因此，解决好团队的管理问题、团队成员的沟通问题、领导的行为问题、组织结构问题至关重要，这就需要营造良好的组织文化、并且使组织不断变革以适应环境的变化，在变革中求发展。

2、答案要点：

(一)从领导者自身人手

1.明确组织对领导工作的要求

(1)要求领导者及时为组织成员指明目标，并使个人目标与组织目标取得协调一致。

(2)要求领导者在领导过程中所发布的命令要一致，即实行统一指挥。

(3)要求领导者加强直接管理。

(4)要求领导者加强组织内外信息沟通联络，保证沟通渠道的畅通。

(5)要求领导者掌握激励理论，运用适宜的激励措施和方法，调动群众的积极性。

(6)要求领导者不断地改进和完善自己的领导方法。

2.加强领导班子(集团)结构建设，全面地提高领导班子(集团)的整体效能。

为提高领导的有效性，领导班子结构配备是否合理是至关重要的。一个合理化的领导班子应该具有梯形的年龄结构;互补的知识结构;配套的专业结构;叠加的智能结构;协调的气质结构。

3.科学地运用领导艺术

现代组织在复杂多变的环境中生存和发展，要求组织的领导者不但要运用科学的理论和方法进行工作，而且还必须依靠丰富的经验和直觉判断来处理问题，这就要求有高超的领导艺术。所谓领导艺术，是指领导者在行使领导职能时，所表现出来的技巧。它是建立在一定知识、经验基础上的，非规范化，有创造性的领导技能。领导艺术有随机性、经验性，多样性和创造性的特点。具体包括：待人艺术;提高工作效率的艺术等。

4.不断提高领导者(领导班子)的素质

领导者的素质水平是影响领导活动效果的最重要因素之一。面对市场的激烈竞争和领导

队伍的现实状况，尽快地提高领导者的素质水平，是整个领导活动中的关键一环，它既是当务之急，又是百年大计。

(二)从被领导者入手

领导者要采取多种形式，不断地提高被领导者的素质，使他们不断地从不成熟到成熟。同时，领导者还应根据被领导者的个性、能力、经验、知识、价值观、对自主的要求、职业倾向、期望和士气等不同，采取多种多样的措施和不同的领导方式来调动被领导者的自觉性、主动性和积极性。

(三)从环境入手

不断地创造一种和谐的环境。