

# 《组织行为学》

## 为什么要学习本课程

### 组织行为学要解决的核心问题

- 1、 人----天地之间，莫贵于人（孙臆，战国）；为将之道，当先知人，知人之道，当先知心（苏询，北宋）；
- 2、 机制----能用人者，将无敌于天下（王夫之，明）；
- 3、 关系----人与环境（机制）的匹配。

### 管理与组织行为学的关系

- 1、 什么是管理？
- 2、 管理的本质是什么？
- 3、 管理的起点是什么？
- 4、 管理的手段有那些？
- 5、 管理与组织行为学的关系？
- 6、 什么是组织行为学？

**课程对象：**企业中高层管理干部：

**课时：**12 小时

## 课程大纲

### 第一部分：认识自我与他人

#### 壹、 人的差异相当大？为什么？

- 1、 我们是如何认识自己与外部世界的？
- 2、 人的认识过程一定准确吗？

3、 感觉、知觉、醒觉

4、 态度、价值观、信仰；

5、 性格、气质、能力

## 二、人的思维过程—思路决定出路，思路决定方法

1. 我是一切的根源；

2. 过去不等于未来；

3. 不是不可能，只是没有找到方法，方法总比困难多；

4. 天助自助者；你越努力，你的运气就会越好；

5. 山不过来，我就过去；

6. 没有失败，只是暂时没能成功；

7. 立刻行动，逃避只会带来更大的困难；

8. 计划习惯，等于计划成功；

9. 成功的心态：决心、主动、热情、爱心、学习、自信、自律、

顽强、坚持、责任、有恒。

## 三、你了解你的角色吗？正确的角色认识相当重要。

1. 作为下属的角色；

2. 作为同事的角色；

3. 作为上司的角色；

- 4、 面对成功与失败，你的归因合理吗？
- 5、 人的能力、气质与性格---人职相匹配的基础；
- 6、 人才测评的理念与实践。

#### 四、 人的情绪过程为什么需要管理？---EQ 成功之道

1. 认识自己；
2. 认识他人；
3. 移情能力；
4. 人际交往能力；
5. 自我激励能力。

#### 五、 你的人性观是什么？

- 1、 人一半是美女，一半是野兽，人的本性就是利己与理性，但这并不是主要的问题，重要的是人的行为；
- 2、 引导人的行为的是制度，人的行为是对制度的一种反应；制度实际上是对人行为的一种激励；
- 3、 企业中的各种问题的主要根源在于制度设计。

#### 第二部分：激励原理与技巧

##### 壹、 心理学的激励与经济学的激励—社会人与经济人的争论

- 1、 心理学中的行为激励----压力、诱力、内驱力
- 2、 组织行为学中激励理论在企业管理中的应用  
需要层次理论----马斯洛；  
双因素理论----赫兹伯格；

VIE 理论----弗鲁姆；

公平理论----亚当斯；

目标设置理论----洛克；

强化理论----斯金纳。

### 式、 经济学的激励—委托人与代理人---瞎子与瘸子

1、 经济学中激励的本质----博弈、信息不对称

2、 经济学激励的体现----契约的达成三大条件：参与约束；

激励相容；信任。

3 参与约束在企业激励实践中的最佳体现----效率工资；

4 激励相容在企业激励实践中的最佳体现----股票期权；

### 参、 激励目标与效果实现的保障----绩效评估；

仅有激励缺乏绩效评估后果相当严重：

逆向选择；

道德风险。

### 四、 企业激励机制设计需要注意的问题

理念

1. 谨慎规划、培训先行；制度明确、态度坚决；承认不足、不

断改进；

2. 激励的方法将会影响到激励的效果；

3. 最大化的消除搭便车现象；

#### 4. 激励需要创新；

#### 保障

1. 企业经营者领导者的支持与参与；
2. 与外部专家合作完成；
3. 建立对企业中高层管理人员的绩效评估制度

### 伍、 企业激励机制设计需要注意的问题

#### 技术处理

1. 简洁有效、目标明确、措施明确、操作预期结果明确；
2. 威胁与威慑因素；
3. 全员参与、平等参与；
4. 分层激励。

### 六、 企业典型的激励方法

1. 面向基层员工的激励模式：等级工资、计件（时）工资、利润或成本分享等；
2. 面向管理层的激励模式：（可变）年薪制、管理者收购（MBO）、承包制、利益共同体、职业生涯激励、股票期权等；
3. 无定向激励模式：（仿真）员工持股、（仿真）股票期权、（可变）延期收入、在职消费多种福利选择方案等。

### 第三部分：领导与团队

壹、 什么是领导？--有了高效的领导，才会有高绩效的组织；

#### 领导的能力

1. 决断力—如今快鱼吃慢鱼；
2. 思维力—多脑并用显神通；
3. 亲和力—心有灵犀一点通；
4. 激发力—给他鲜花给他梦；
5. 凝聚力—知人善任得人心；
6. 持续力--用养结合不了情；
7. 影响力—软权硬权都要用；
8. 应变力—随机应变自从容；
9. 领导力—青出于蓝胜于蓝；

#### 贰、 领导的艺术

1. 领导艺术是方法整合，领导艺术是资源配置，领导艺术是区别对待；
2. 领导艺术就是在不同的情境下，对不同的人，采取不同的对策；
3. 领导艺术是因势利导；
4. 领导艺术是平衡协调；
5. 领导艺术是量力而行；

6. 领导艺术是达成绩效；
7. 领导艺术是凝聚人心；
8. 领导艺术是大道无形。

### 三、领导的理论

1. 领导的特质理论----想成为一个领导还真不容易；
2. 领导的行为理论----恩威并施；
3. 领导的权变理论----有效领导与管理之道。

### 四、什么是群体？群体的力量真得很大—群体动力；

群体对个人行为的影响—压力与规则

1. 从众行为—阿希实验；
2. 社会标准化行为—霍桑实验；
3. 社会促进行为；
4. 社会顾虑倾向；

群体与团队的区别与联系是什么？

### 四、什么是团队？

团队中经常会出现什么问题？

1. 人气不旺，人际信任危机—诚实、友善、了解、宽容和信任；
2. 意见得不到统一—有效沟通和有效决策；

3. 扯皮、冲突、低效—流程分析；
4. 员工不得力—角色定位；
5. 因循守旧-跳出心智陷阱；
6. 目标不清晰、手段与目标不一致—目标管理。

## 五、团队管理之道

1. 团队管理的本质在于合理与平衡；
2. 首先要有共识；
3. 将自己的定位做好；
4. 培养敏锐的第六感；
5. 孕育出合理的制度；
6. 在团队中实现自我；
7. 维持合理的不公平；
8. 将人安顿好最要紧；
9. 凡事务求慎始善终。

## 第四部分：组织管理技巧

### 壹、 什么是组织？

贰、 组织的重要性—组织是实现组织战略目标的重要基础与载体

### **参、 组织好比人的穿着与外貌，我们从中看到了什么？**

1. 战略
2. 技术
3. 文化
4. 环境
5. 素质
6. 生命周期
7. 权力分配等

### **四、 组织的发展是组织结构更替的过程**

1. 直线型组织结构；
2. 职能型组织结构；
3. 直线职能型组织结构；
4. 事业部型组织结构；
5. 灵活型组织结构：矩阵型，网络型，混和型等。

### **伍、 组织的设计**

1. 使命与战略目标的确定；
2. 目标的分解与职能的划分；
3. 工作分析；
4. 高效业务流程的设计；

5. 激励与约束机制的设计；

6. 运行与调整。

## 六、 组织变革与发展

1. 组织结构

2. 组织技术

3. 管理方式

4. 人的心理与行为的变化

## 七、 组织变革与发展的阻力与克服

1. 阻力的来源：个人与组织；

2. 阻力的克服：教育与沟通；参与；促进与支持；谈判、操纵

与收买；强制执行。

## 八、 学习型组织的建构

什么是学习型组织；

1. 学习力；

2. 生命意义；

3. 创新

学习型组织的特征：

1. 精简与扁平化；
2. 弹性与不断创新；
3. 善于学习；
4. 自主管理；

学习型组织的五项修炼：

1. 自我超越；
2. 改善心智模式；
3. 建立共同愿景；
4. 团队学习；
5. 系统思考。