

# 最新组织行为学总结 组织行为学学习心得体会(汇总9篇)

当工作或学习进行到一定阶段或告一段落时，需要回过头来对所做的工作认真地分析研究一下，肯定成绩，找出问题，归纳出经验教训，提高认识，明确方向，以便进一步做好工作，并把这些用文字表述出来，就叫做总结。写总结的时候需要注意什么呢？有哪些格式需要注意呢？那么下面我就给大家讲一讲总结怎么写才比较好，我们一起来看一看吧。

## 组织行为学总结篇一

通过两周来对美国学者罗宾斯所著的《组织行为学精要》的阅读，我对组织行为学有了一定的了解和浅显的体会，也感受到了这一学科在现代社会的重要之处。下面是我对组织行为学的一点学习心得。

组织行为学是研究如何做好对人的管理、如何调动人的工作积极性等问题的学科，它探讨的是组织中人的心理与行为规律，以及这些规律如何影响组织绩效、影响组织的发展。

《组织行为学精要》则是一本“独特的、更易理解的组织行为学教材”，通过大量的例子和图表，深入浅出地分析了组织行为学的基本概念，阐述了其在实践中的具体应用。因此在阅读这本书时，即使是从未接触过组织行为学的我也能独立地进行学习和思考。

根据罗宾斯博士给出的定义，所谓组织，就是指两个和两个以上的人，通过有计划的协作所组成的为达到共同目标的正式结构。而组织行为学是系统地研究人在组织中所表现的行为和态度。它的研究领域，是运用在控制条件下收集到的科学的证据，以合理的、严谨的态度去测量和解释，对其原因和结果进行归类 and 汇总。作为一门应用科学，组织行为学具有很大的实用性，它的相关理论很广泛，主要包括：心理学、

社会学、社会心理学、人类学和政治学。心理学的贡献在于个体和微观的分析层次，其余学科则在于帮助人们理解宏观的概念。

组织行为学是一门应用性很强的学科，在当今越来越讲究群体性的社会环境下显得尤为重要。因为我们的社会就是由不同的个体组成的一个大型组织，无论是工作、学习还是生活方面，人与人之间的交往和合作不可避免。在世界政治经济文化交流日益频繁，和平与发展成为时代主流的趋势下，更讲求人与人之间的沟通和交往。组织行为学关注的便是人际交往能力。

组织行为学的确切目标是帮助人们解释、预测和控制人的行为。解释这一目标看似并不重要，但从一开始便试着解释某一事件的产生对于理解某种现象是非常有帮助的，例如员工辞职率升高、工作效率下降等，对事件的有效解释能够帮助管理者采取必要的措施避免类似事件发生；预测则是对将来的事件而言的，掌握了组织行为学以后，管理者能够对于某种变化引起的行为反应作出一定程度的预测，从而选择员工抵触程度最小的决策，例如工厂的管理者试图评价员工对安装新型机械设备的反应，就是一种预测行为；而控制目标既是被管理者认为最有贡献价值的目标，同时也是最具争议的目标。因为现代社会大多数是民主社会，而民主社会则是建立在个人自由理念基础上的，当有人试图控制别人的行为，令别人依照自己的意图行事时，会被认为是一种缺乏道德的做法而遭到厌恶和反对，控制目标从某种程度上来说已经牵涉到道德的问题。

然而，组织行为学中提供的控制他人技巧却是事实，也对一个组织的运作提供了实质性的帮助。因此虽然这一目标引起了相应的争议，它仍然作为组织行为学的其中一个目标而存在。这也使我意识到，理论在应用于现实的时候，会受到很多主客观因素的限制，我们不能把任何理论不加思考地应用于现实，而应该考虑到社会对理论的接受度。这也是组织行

为学这门应用性极强的学科最需要注意的，它作用于的是实实在在的人，而非没有思想的物。

在当下，组织行为学的概念为使用它的管理者提供了大量的挑战和机遇，随着世界市场的扩大和发展，跨国公司之中人才和资本流动的加快，全球性的竞争要求雇主和雇员变得更加灵活，学会适应变革和不断革新环境。

## 一、改善质量和生产率。

随着全球化竞争加剧，越来越多的管理者面临着其他国家竞争对手的挑战，他们不得不提高企业的劳动生产率和产品及服务的质量。全面质量管理是管理者推行的方案之一，它要求：

- 1、密切关注顾客；
- 2、持续并全面提高质量；
- 3、准确计量企业绩效变化；
- 4、授予雇员权力。

全面质量管理对于组织行为学意义重大，因为它要求员工重新思考他们所从事的工作，更多地参与工作决策。另一个方案便是企业再造工程，要求企业采纳一种不断革新改善的思路来改进产品，以求不断增值。这两种方案都揭示了员工参与对于提高质量和劳动生产率的必要性。

## 二、改善人际交往能力

组织行为学的目的便是帮助目前的以及潜在的管理者开发人际交往能力。书中不但提供了具体的人际交往能力的概念和理论，还有许多具体的应对方法，例如激发员工热情、成为

一名良好的沟通者等。

### 三、适应各种各样的员工

适应各种各样的员工，即是适应劳动力多元化的社会。劳动力多元化管理要求管理者使自己通过尊重员工各种不同的生活方式、家庭需要以及工作方式，去不断地适应各种不同的群体，承认和重视员工之间的差异。组织行为学能够为管理者提供劳动力多元化管理的启示，不仅能够提高企业的创造性和革新精神，还能通过鼓励不同的观点来改善决策质量，让企业在这个文化交流碰撞的社会运营得更游刃有余。

除了这三点外，本书还介绍了许多管理者将要面临的挑战和机遇，例如管理的全球化、对员工的授权、创新和变革、应付临时性问题、应对员工忠诚度减弱以及改善道德行为等。

组织行为学在不断的社会变化中寻求到不变的真理，在其基础上改进和发展，以促使管理者和员工之间达成一种平衡，从而促进组织和团队的提升。我所阅读的仅仅是这本书的一个开端，它开启了我对组织行为学和管理方面的知识大门，使我对组织行为学的内容产生了浓厚的兴趣，依据书本的介绍，组织行为学的学习是一个层次递进的过程，由个体上升到群体最后到组织。相信在今后更进一步的阅读和理解中，我会对组织行为学有更深的体会，并尝试将它应用到自己的生活之中。

## 组织行为学总结篇二

自从学《组织行为学》回来之后，我认真地从个人、团体行为到个人心里、团体建设，再到群体沟通、冲突到组织、激励，再到组织设计、文化以及变革等进行了研读，并做了大量的读书笔记，收获颇丰，深深感受到组织学的魅力，它是以组织行为规律为研究对象，研究组织体系中人的行为与心理表现。针对组织行为的特征，找出特定组织环境下的组织

行为共性，作为企业管理人员，为我们提供有益的启示。

一、《组织行为学》有很强的实践特色。《组织行为学》是从个体行为、团体行为、组织行为和企业发展四个方面进行研究的，它系统而完整地阐述了组织行为学的基本概念和基本理论，包括个体知觉、个性心理与行为、群体规模与行为、团队组织和管理、群体沟通与冲突、领导与决策、权利与政治、组织设计与组织文化等等。我感到全书构思新颖、科学，内容生动、活泼，案例丰富、经典，有助于提高学习兴趣，注重理论的实用性，是围绕一定组织中人的心理与行为活动的相互作用，通过对个体、群体心理特征和心理活动的分析，揭示其与组织行为的各种关系，这是《组织行为学》的基本思路，也是其内容的逻辑发展过程，比较注重联系公共管理(公共组织)的实践则是《组织行为学》的一大特色。通过对组织行为的系统，科学分析，可以有效的提高组织运作的绩效。

二、《组织行为学》是一种文化，是一种魅力。从卓越企业文化论和美国企业精神，我感受到企业文化的魅力所在。企业文化的决定取决于组织者，组织的成功或者失败常常被归为其所拥有的文化。对组织文化有着多种理解，尽管组织文化的定义没能统一，大多教学者都把价值观作为组织文化的核心内容，组织文化就是指组织成员的共同价值观体系，它使组织独具特色，区别于其他组织。它是组织中成员的一种共同认知，能够强烈的影响组织成员的态度和行为。我从书中了解到，组织文化的内涵，它基本涵盖了四个层次，第一是指标，包括故事，仪式，语言和符号等；第二层是行为规范，包括任务支持规范，任务创新规范，社会关系规范，个人自由规范等，第三层是基本价值观，包括绩效价值观。最后一个层次是核心假设，包括人类的本性，组织与环境的关系，现实，真理，时间与空间的性质，人类活动的性质以及人类关系的性质等假设。结合书上的知识，结合自己的实际，为我们所处的企业组织文化做了简单概括。对于我们传统的国有大型企业文化公司来说，企业的组织文化可以分为两类一

方面是从生长点的角度去看，其命运扎根于改革，属“改革全新型企业文化”；另一方面是从对外引进的程度去看，又属于“全面引进型企业文化”。这时组织文化对企业发展更为重要。其实文化本身就是实践的产物，又是实践的动力。它源于实践，又反作用于实践。同煤集团在多年的煤炭生产实践中，深深地认识到，传统发展模式的弊病，已严重影响到了企业的生存、发展和市场竞争力。面对危机，我们及时创新规范，社会关系规范，转变思路，迎挑战抓机遇，结合自身行业特点，提出了煤炭行业发展循环经济。

三、解读权力与政治是一种重要的组织行为现象。从书中了解到，权力的构成因素和行使方式，以及政治行为的表现形式对政治行为的道德制约，都是一个企业领导人必须的基本要素。这对于我们从事企业领导干部来说，给出了一定的标准。从权力的特性来看，我知道权力与职权上存在着很大的差别，它不仅包换职权，而且还包括一些不是来自职位的权力。而权力从层面上来说，有两层意思，一是个人权力的基础的范围，二是团体权力的基础的范围。从两层意思中，我们可以看清，权力对于国家、企业都非常重要。确认识、严谨行使权力，不仅直接影响个人的思想行为、价值取向，甚至关系到改革、发展和稳定的大局。我觉得我们共产党人应树立权力是政治、是信任、是责任、是奉献、是约束的正确观点，坚决抵制错误的、不健康权力观对自己的侵蚀，努力为人民执好政、掌好权。领导干部，每时每刻都面临着权力、地位、利益的现实考验，如果不能正确认识和行使权力，不仅直接影响个人的思想行为、价值取向，而且会影响一个部门的干部风气好坏，甚至关系到社会改革、发展和稳定的大局。因此，在改革开放和发展社会主义市场经济的条件下，正确认识和行使权力，成为每个党员领导干部必须认真对待和解决的重大问题。权力是在不同的产业中不同的部门里得到分配的，尤其在一些企业中，成功的企业具有一些销售和研发部门控制的战略权变。在我们煤炭企业，决策权置于生产部门和营销部门。在生产中协调安全生产是最重要的。

# 组织行为学总结篇三

## 一、名词解释

发展变化的全过程，这种研究方法也称为案例研究法

2、动机：是指引发维持个体进行活动，并导致该活动朝向某一目标的心理倾向或动力。

成员对某些人比对另一些人感到更亲切的情感，它可以被认为是群体的确定性特征。

体意识，表现为组织的共同的信仰、追求和行为准则。

5、群体：群体是指具有相同利益或情感的两个或两个以上的人一某种方式结合在一起的集合体。

6、归因：是指人们对别人活自己的行为进行分析，解释和推测其原因或者动机的过程

## 二 单选

1、里程碑（霍桑试验）

2、心理倾向（气质）

3、威胁（消极强化）

4、奖风扇（没有做到个人所需）

5、正式群体

6、团队型

7、信任态度（协商式）

8、帮助领导（分化整合组织）

9、组织类型

10、学习型组织，特性（分工竞争）

三、判断

5. 10对，剩下全错

四：简答题

1、非正视沟通的优点是什么？

答：是沟通方便、内容广泛、方式灵活、速度快，而且由于在这种沟通中容易表露思想、情绪和动机，因而能够提供一些正式沟通中难以获得的信息。

2、影响团队成功的六个因素

答：

1、有一个负责人2一个强有力的创新者3心智要有较好的分布4个性的分布应当能覆盖更多的团队角色。5团队中成员的个性特征与他们的责任之间要有较好的匹配6对团队角色不均衡问题的识别以及调整团队的能力。

3、人际交往应遵循哪些原则，如何改善

答：尊重原则、真诚原则、宽容原则、互利合作原则、理解原则、平等原则

改善：1多聆听别人说话，少表现自己2和别人交流的时候不要东张西望3尽量微笑待人4学会赞赏别人5关心别人的困难6记住别人的名字。



4、怎样正确认识和对待工作压力？

答：1正式压力2探求压力来源，进行压力管理3学会幽默应付

5、影响个人决策的因素有哪些？

答：知觉、思维方式、气质与性格、情绪和情感

6、非正式群体有哪些特点和作用，应如何对待？

答：1) 特征：自发性、成员的交叉性、有自然形成的核心人物、排他性和不稳定性。

2) 作用：

1、弥补正式群体的不足，满足员工的需要

2、融洽员工的感情3激励和培训员工4保障员工的权益。

7、什么是组织行为学，研究和学习它有何意义？

发展6有助于积极心理品质和能力的开发和有效管理。

8、群体决策的优缺点是什么？

1、联系实际，谈谈管理者如何才能提高组织认同和工作参考度。

答：1员工的组织认同感的概念：是员工对其组织认同的程度，它包括对组织目标和价值观的信任和接受、原以为组织的利益出力、渴望保持组织成员资格三个方面2提高员工组织认同感的意义与作用，有认同感的员工会主动把组织提升到同舟共济的高度，表现为积极维护组织声誉，愿意为组织牺牲个人利益，有组织认同感的员工很少离开自己的工作岗位，有组织认同感的员工通常表现比较出色，有组织认同感的员工

会坚决支持并自觉贯彻执行组织的政策，3工作参与度的概念：指员工对自己工作的认可程度、投入程度，以及认为工作对自我价值实现的重要程度，4提高员工参与的意义与作用：参与工作有利于增强实现了自我价值的感觉，这对组织和个人都有积极的影响5员工的组织认同感与工作参与度都属于员工的工作态度的内容，管理者可以通过一些方法提高这两种工作态度，可以从真诚关心员工利益的角度、为员工创造实现个人目标的机会的角度、改善工作使员工对自己的工作有更多自主权的角度、寻找机会及时奖励员工的角度、同员工一起设置目标的角度等方面联系实际展开论述。

## 2、试分析组织变革的阻力及克服阻力的对策

答：

（一）组织变革的阻力主要来自于以下方面：

1、来自观念的阻力：由于长时期生活在相对稳定、变化不大的组织环境中，一些人形成了照章办事、按部就班、因循守旧的思想。特别是组织的一些上层领导认为一动不如一静，存在求稳怕乱、不愿担风险的思想，成为组织变革的巨大阻力。

（二）克服组织变革阻力的措施主要有：

## 六：案例分析题

### 1、分析为什么高薪不高效？

答： 案例

f公司是一家生产电信产品的公司。在创业初期，依靠一批志同道合的朋友，大家不怕苦不怕累，从早到晚拼命干。公司发展迅速，几年之后，员工由原来的十几人发展到几百人，

业务收入由原来的每月十来万发展到每月上千万。企业大了，人也多了，但公司领导明显感觉到，大家的工作积极性越来越低，也越来越计较。

分析f公司出现的这种情况是一个普遍现象，很多企业都经历了这样一个过程，在创业初期，每个人都可以不计报酬、不计得失、不辞辛劳、不分彼此，甚至加班加点、废寝忘食。但是，只要企业一大，大家这种艰苦奋斗、不计报酬的奉献精神没有了，不分上下班的工作干劲和热情态度也不见了，关心企业、互相帮助、团结如一人的融融人情氛围也消失了。为什么会这样呢？原因有三：

遗憾的是，我们很多企业把钱作为唯一的激励手段，在一些老板的意识里，花高价钱就能打动人才的心。因此，报上的招聘就会出现这样的文字：“位子加权力，高薪加福利。你还要什么？你还等什么？”言外之意给你高薪水、高福利，你就该满意了，该知足了。这代表了不少企业的想法。

由以上分析可知f公司的问题就在于：首先，对快速成长企业的经营管理缺乏经验；其次，怎样让高工资发挥激励作用认识肤浅；第三，激励手段简单且不配套、不系统。

## 解决方案

针对f公司的现状，其重点是建立以薪酬制度为基础的激励系统，使企业进入“高工资、高效率、高效益”的良性循环。

一、薪酬制度设计：薪酬设计的要点，在于“对内具有公平性，对外具有竞争力。”这就要求我们要以实事求是的科学方法进行设计，而不是拍脑袋随意而定。一般要经历以下几个步骤：

评估；确定绩效工资，需要对工作表现做评估；确定公司的整体薪酬水平，需要对公司盈利能力、支付能力做评估。每

一种评估都需要一套程序和办法。可以说，薪酬体系设计是一个系统工程。在制定和实施薪酬体系过程中，及时的沟通、必要的宣传或培训是保证薪酬改革成功的因素之一。必要时，让员工参与报酬制度的设计与管理，这无疑有助于一个更适合员工的需要和更符合实际的报酬制度的形成。

## 2试分析如何处理人际关系？

答：人际关系或有效沟通七法

在沟通管理过程中一定要善于运用非语言信号为语言的效果进行铺垫，真诚的微笑，热烈的握手，专注的神态，尊敬的寒暄，都能给对方带来好感，活跃沟通气氛。

### 1、赞美对方

这几乎是一个屡试不爽的特效沟通润滑剂。这个世界上的人，没有不吃表扬的，学会赞美，将使在任何沟通中一帆风顺。

2、善于倾听。（1.）克服自我中心：不要总是谈论自己。

（2.）克服自以为是：不要总想占主导地位。（3.）尊重对方：不要打断对话，要让对方把话说完。（4.）不要激动：不要匆忙下结论，不要急于评价对方的观点，不要急切地表达建议，不要因为与对方不同的见解而产生激烈的争执。

（5.）尽量不要边听边琢磨他下面将会说什么。

3、轻松幽默既是通向和谐对话的台阶和跳板，又是化解冲突、窘境、恶意挑衅的灵丹妙药。幽默是一种使人愉快发笑的智慧。

### 4、袒胸露怀

又被称为不设防战术，意在向人们明确表示放弃一切防备，胸襟坦荡，诚恳待人。人类的许多非语言信号都是出此用意，

例如敬礼、握手、作揖都是为了向沟通对方表明手中没有武器。

## 5、求同存异

又被称为最大公约数战术。人们只有找到共同之处，才能解决冲突。无论人们的想法相距多么遥远，总是能够找到共同性。有了共性，就有了建立沟通桥梁的支点。

## 6、深入浅出

这是提高沟通效率的捷径。能够用很通俗的语言阐明一个很复杂深奥的道理是一种本事，大师的语言，最大的特点就是生动浅显，容易解码因而容易理解。

7、乐于助人。做人要善，做友要义。善和义的核心就是助人。

## 组织行为学总结篇四

组织行为学是一门研究一定组织中人的心理和行为规律的科学，他的学科基础广泛，包括心理学、社会学、管理学、人类学等。通过研究个体、群体、组织三个层次来管理组织中的成员，进而达到组织的目标。它的作用在于帮助管理者应用先进的理论和方法充分调动员工的积极性与创造性，帮助管理者对组织员工进行教育，知道管理者完善自己的知识结构，提高自身素质。在生活中也具有一定指导意义。就在这样的思维下，我们通过课堂互动、玩游戏、小测验展开了组织行为学的学习。

可能晚上上课精神不太好，很多小伙伴没认真听课，积极性不高。所以老师为了提高上课的效率，上课的形式还是蛮多的。一开始是老师在讲台上讲课，后来让学生自己上去讲，这样讲课的那个学生对那节内容是很深刻的。我还记得我讲的是美国心理学家vroom的期望理论，激发力量=效价-期望

值。虽然这个理论存在不少缺点，但是更令人关注的是它给管理者实施激励提供了有益的启示。俗话说，希望越大，失望越大。当我们以为自己有很大的几率可以做成某件事时，一旦失败了，就会感到无比的失望。所以组织中的管理者就要注意一点，当员工的期望概率太大时，我们应劝其冷静，适当减小期望概率。当一个人期望概率太小时，我们应该给予鼓励，让其增加信心和期望概率。另外，对更多人有所启发的是，对美好的生活要有所期待，最好的尚未到来，最令人满意的是“下一次”，这样通常能激发人们做事的热情，起到激励的作用。

另外，在生活中也感受到了首因效应这种社会知觉的作用，使得它不仅仅是书本上的理论知识。可能觉得自己算是个认真的学生吧，对待学习和生活都不愿意随便了事，所以有时候会对那些课堂上只顾低头玩手机、不认真学习同学都持有一种不屑的态度。举个例子，我曾经觉得班上的某个男同学没点学习的样子，在课堂上不认真听课，做小组任务时也不配合，偷懒。对他的第一个印象就是这样，开始时有点反感。但是，后来我发现他也有认真的时候，他会认真策划市场营销活动，尊重模拟市场游戏的每个环节，熬夜想对策，制定方案。他也有个现在很流行的爱好：摄影。会冒险爬到高楼俯拍，给我们带来不一样的视角、会认真学习修图，把那些不完美的瑕疵去掉，给我们呈现一个他认为完美的画面。所以我觉得我之前不应该这样看他，他也是个认真的人，只不过是对他喜欢的事情上认真。我们很容易受首因效应的影响，会根据对别人的第一印象而产生了某些或好或坏的想法，但是只要认识到这一点，还是可以改正的，可以尽量客观地看待身边的人和事。

后来老师还用了两节课来做测试，是对之前学过的某些内容的测试和巩固，也对学生们提个醒，要认真学习。而结课时玩了个“天黑请闭眼”的游戏，还记得当时玩得意犹未尽，我刚选了个杀手的角色，老师就催着我们结束了。最后，各个小组也轮流上去发表了总结。其实我觉得在这个游戏中，

人们都饰演了不同的角色，都有不同的思维方式。游戏规定有法官、警察、杀手、平民这些角色，而在游戏的激烈角逐当中，轮流发话时，有人凭借玩游戏的经验，有人认真地推断，有人纯粹凭直觉，有人毫无头绪说句“我是好人”就完毕这些玩游戏的方式没有好坏高低，反而，这么多种方式倒成了组织中一个正常的现象。我们是玩得那么的投入那么的认真，最后，在斗智斗勇的氛围下，大家都基本会玩这个游戏，也收获到了快乐。

我还是挺喜欢这样的课堂结构的。开始时老师做主力，在讲台上讲课，后来也让学生们参与进来，自己找素材和资料，认真地讲一次课。然后偶尔做几次小测试，巩固同学们的学习成果。最后玩一下与该课程相关的游戏快乐地结束这门课。

但在这里也想提个不成熟的小建议。之前上课的时候，发现老师的讲课方式有点照本宣科了，大多数都是读着ppt上的内容。这样老盯着屏幕，同学们容易分神。所以希望老师可以换一种风格□ppt上有关于概念的内容可以简洁明了，尽量多点结合现实生活中的案例来说明。这样上课的效果可能会好一点，让同学们在抬头看ppt低头做笔记时，多了点生动形象的感觉。也可以“逼着”学生互动，培养教师上课时的影响力和适当的威信。这样，学生上课的时候既会感到有趣也会带有点紧张感，认真地听课。

如果课堂内容跟课堂形式能较好地结合起来，我想，老师能开开心心地上课，同学们也能在愉快的氛围中自然地接受到了应接受的知识。

以上就是我对组织行为学这门课程大致的感受。

## 组织行为学总结篇五

开篇，罗老师用他丰富的人生阅历讲述了什么是组织行为学。组织行为学即研究在组织中以及组织与环境相互作用中，人

们从事工作的心理活动和行为的反应规律性的科学。组织行为学综合运用了心理学、社会学、文化人类学、生理学、生物学，还有经济学、政治学等学科有关人的行为的知识与理论，来研究一定组织中的人的行为规律。老师在课堂上的精彩的案例讲述，让我对这门学科有了深深的期待，期待有朝一日能够学有所成，纵然是皮毛，若能为我所用，必能有所成就。能够掌握别人的心理，掌握组织的激励方式，实现组织绩效的最大化应该是组织的最主要的目的。如若能真正的参透组织行为学这门学科的真正内涵，我想他不仅仅会是个优秀的职员、领导者、更可以是个纵横家。

学习《组织行为学》后，我最大的感受就是我对人的管理有了更加深入的认识。只有加强以人为中心的管理，才能充分调动人的积极性、主动性和创造性。才能使管理者知人善任，合理地使用人才，改善人际关系，增强群体的凝聚力和向心力。提高管理者领导水平，改善管理者和被管理者的关系。这样才有助于组织变革和组织发展。以下是我的几点体会。

（一）管理者知人善任、合理使用人才才能实现绩效最大化从某种意义上来说，企业的竞争就是人才的竞争，谁拥有企业发展所需的优秀人才，谁就掌握了竞争中制胜的法宝。在中国从古就有“三顾茅庐”等招贤纳士、惜才的典故，因此人才激烈竞争的今天，吸引、留住人才，成为企业领导者面临的重要问题。国内外实践证明，个体素质、气质和特性等问题，是决定组织效能和生产、工作效率高低的重要因素之一，个体是组织中不容忽视的细胞，通过研究、了解做好职业分析，合理安排工作利用其所长有效的开发人力资源，为企业创造最大效益。

（二）有效的沟通是改变人际关系的重要手段。

沟通是自然科学和社会科学的混合物，是企业管理的有效工具。沟通还是一种技能，是一个人对本身知识能力、表达能力、行为能力的发挥。无论是企业管理者还是普通的职工，



都是企业竞争力的核心要素，做好沟通工作，无疑是企业各项工作顺利进行的前提。有效沟通在企业管理中的重要性主要表现在：

## 1、准确理解公司决策，提高工作效率，化解管理矛盾

同样的信息由于接收人的不同会产生不同的效果，信息的过滤、保留、忽略或扭曲是由接收人主观因素决定的，是他所处的环境、位置、年龄、教育程度等相互作用的结果。由于对信息感知存在差异性，就需要进行有效的沟通来弥合这种差异性，以减小由于人的主观因素而造成损失。准确的信息沟通无疑会提高我们的工作效率，使我们舍弃一些不必要的工作，以最简洁、最直接的方式取得理想的工作效果。为了使决策更贴近市场变化，企业内部的信息流程也要分散化，使组织内部的通信向下一直到最低的责任层，向上可到高级管理层，并横向流通于企业的各个部门、各个群体之间。在信息的流动过程中必然会产生各种矛盾和阻碍因素，只有在部门之间、职员之间进行有效的沟通才能化解这些矛盾，使工作顺利进行。

## 2、从表象问题过渡到实质问题的手段

企业管理讲求实效，只有从问题的实际出发，实事求是才能解决问题。而在沟通中获得的信息是最及时、最前沿、最实际、最能够反映当前工作情况的。在企业的经营管理中出现的各种各样的问题，如果单纯的从事物的表面现象来解决问题，不深入了解情况，接触问题本质，会给企业带来灾难性的损失。

（三）有效激励，可充分调动各方面的积极性、主动性和创造性

从人力资源管理有效性的角度来看，员工的积极性和主动性是影响单位人力资源管理效率的主要因素。如何有效激励员

工，成为现代人力资源管理的核心内容，而建立和运用有效的激励机制成为当前公司管理的迫切需要。激励机制在公司管理中作用显著。激励有利于吸引单位所需人才。有效的激励，可以在单位内部造就尊重知识、尊重人才的环境，从而产生对外界人才强烈的吸引力，使组织得到自己所需的优秀人才；激励有助于形成良好的企业文化。良好的企业文化是单位生存和发展的基础，而其培育，则离不开正反两方面的强化，通过交替运用奖惩手段，促进追求优异工作等价值观的形成，塑造良好的单位文化氛围。

#### （四）整个组织团结一致才能实现绩效最大化

曾仕强教授对组织管理这一块提出了：“领导需要组织来配合，组织不调整好怎么领都没用。”一个不团结的组织就如一块面纱，一扯就断，而一个具凝聚力的组织，就是用纱线纵横交织而成的布，任你怎么扯都扯不烂。近年来一些事业单位在招聘、引进人才时，把团结协作能力作为一项重要的考核内容，如果一名员工不能团结，不会协作，不能融入一个崭新的团队，就会被用人单位拒之门外。因为每一个团队都是一个团体，五音要调，才能步调一致；五味要和，才有美味醇香。所以团结协作是现代人应具备的基本品质之一，也是成功的企业团队的重要经验。因此在现代职场中，必须具有很强的团结协作精神，还要具有很强的团结协作能力。

## 组织行为学总结篇六

公共关系学

学学专

生生业

姓学班

名号级

赵庆江0959021009市场营销2班

管理工程系2011年12月15日

目录

微博与公共关系

摘要

微博作为一种以发现和分享为基本特征、极具互动性的网络传播手段，大大增加了普通民众的话语力量，加速了社会话语权的分流倾向。本文以杭州图书馆“微博事件”、2011年春节的热点事件“微博打拐”和公关为研究对象，从文化研究的角度剖析微博的特性，以思考其对于公民意识和公共领域的影响。

关键词：微博；公共领域；打拐；公关；教育微博

引言

微博即“围脖”，源于“micro-blog”一词，意译为“微型博客”，它是一种基于用户关系的信息分享、传播与获取平台。如果深究“微博”的性质，它应当属于“自媒体”的一种——“微博大大降低了一般民众的表达门槛，随着微博的流行，话语权分流趋势将越来越明显，原本单纯的资讯受众摇身一变就成了传播者——这种新型的“自媒体”的出现改变了传统媒体的“中心化”结构，打破了经济社会不平衡所造成的信息垄断壁垒，使普通民众获得了社会话语权，从而从根本上改变公共领域的话语结构。

“公共领域”的形成需要具备两大要件，一为“私人性”，

二为“公开批判性”，首先，“私人性”即于公共权力之外的独立性，公共领域作为“一个私人集合而成的公众的领域”，要求摆脱传统权力结构的束缚以“反对公共权力机关自身”，其次，“公开批判性”指的是满足私人性的公众集合仍然就“具有公共性质的商品交换和社会劳动领域中的一般交换规则等问题同公共权力机关展开讨论”，其讨论的方式即“公开批判”的方式。

就微博而言，其强大的趣味性以及人性化的服务体验，吸引了大批用户，形成了一组庞大的网络集群，其内部交流、观点交换等信息活动频繁。

类比哈贝马斯笔下的“公共领域”，我们可以将微博类比为“公共领域”，之所以这么称谓，是因为微博既包纳对社会公共利益的关注和维护，又集合了普通民众的声音，成为表达民意、反抗社会不公道的有效渠道。但是由于诸多现实性的限制，微博又不能成为完全意义上的“公共领域”，这种客观限制一方面体现在中国较低的移动互联网发展水平，另一方面因为不够成熟、欠缺理性的网民心态。

2011年春节期间，在各大微博上传的沸沸扬扬的“打拐”成为热点事件。这起事件起源于中国社会科学院者于建嵘教授所发的“随手拍照解救乞讨儿童”微博，该微博经热心网友不断转发，在网络上引起强烈讨论和关注。

根据此次事件，人民网发布了《人民网舆情研究室发布：“微博打拐”事件舆情研究》对于此社会热点的媒体关注度进行了量化分析，根据其研究结果，我们能够发现：时间自2011年1月25日“随手拍照解救乞讨儿童”微博发布以来，该事件在网友的持续关注中不断发展，从最初转发于建嵘教授的微博到网友自觉行动，再到1月27日引发各种纸媒、电视台的不断跟进，此过程微博话题的火热度一直在升温。

微博共振式的信息传播方式，为营销带来事半功倍的效能，

同时也产生了诸多不可测，对公关的影响其巨大。公共是为了能提升品牌的知名度与美誉度，塑造良好的品牌形象；突出产品优势，促进产品销售；弱化并扭转可能危机，在内外之间建立一种良好关系的手段，公关是一种有意识的管理活动。最终就是要在组织或目标用户中建立一种良好的公共关系。建立关系是公关的核心，过去公关面对的是少量的媒体，可以引导舆论甚至操控。在微博时代公关面对的是一对一繁杂的个体关联，微博的行为逻辑里，内容仅是诱因，人才是全部。微博用户的多样性决定了公关行为不可能再有控制，而是转变为对不同特征人群的适配。

传统的公关操作在危机出现后使用强大的媒体力量实现扭转的不在少数，但这种操作方式在微博面前仿佛停留在石器时代。星星之火，可以燎原，在微博时代，任何一点火星，都有可能引爆一个事件。对公关而言，微博一个个负面信息就像潜藏的火星，绝大多数的信息是由普通用户发出，缺乏足够的传播与关注，这个火星看起来微不足道，却永不熄灭，始终存在被激发的可能。这给网络公关带来极大挑战，危机已经存在，需要去发现并缓和。

或许有人会说，微博中能够被大规模传播的信息不一定是负面，也有可能是企业或产品的正面信息，这难道不是为公共带来无成本的效益么？从心理学上看，人们只会关心和与自己有关的信息，在网络上迅速、广泛传播的信息，都是围绕公共话题或娱乐话题进行的。至于行业话题，负面信息更容易引发围观和共鸣，一般的正面话题只有在利益激励或热点借靠的时候才能带来大量参与。昨天维嘉发了一个微博，“说他在网上看到一个帖子全名是《修高铁何用！难怪铁道部长被双规，民国时期京沪铁路全程仅需8小时》后面跟帖都在骂铁道部，有几个微弱的声音在质疑……直到一位大神淡定的说了一句：民国时候的京是“南京”。网友的反应就是典型的先有了情绪，再为情绪找依据的例证，这也为微博公关指引了一个方向，照顾情绪比理性说服要来的重要。

微博信息传播的即时性和便捷性使得它在信息发布中有着天然的优势。教务处可以发布各种教学通知、教学文件；教室运行部可以发布自习室开放楼层及教室的空余座位信息等等。图书馆可以借助微博平台发布新书信息、学术交流和讲座、借阅提示、信息咨询、图书检阅等各种个性化的服务[6]；就业部门发布就业信息、就业指导；由于微博“背对脸”的交互方式，学生和教师可以选择性的跟随相关部门的信息。比如，大四的学生可能只关注就业信息和考研信息，而有些教授则更关注国家基金申报和科研项目进展之类的信息。

微博是一个开放的社交网络平台，用户可以在这里畅所欲言，各抒己见，可是我们并不能避免某些用户散播一些不良的、恶意的、与学习正相关不大的信息，一个良好氛围的学习交流平台除了主要依赖于用户的自觉性之外，系统还应该有一定的防范措施来确保平台的良性运转。

用户的注册必须实名。用户可以绑定校园一卡通账号、网络实名账号、学号，每个用户的手机号码也只能唯一绑定。采用实名制后，不仅促使交流的真实性，而且最大程度上避免了网络马甲和不负责任的言论。

添加非法关键词自动过滤。学校部门自定义非法关键词列表，涉及非法关键词的微博就会自动屏蔽，并且给用户一个警告，扣除用户的信誉度积分，当用户的信誉度低于一定积分后便禁止用户发布微博。

添加人工审核功能。虽然自动过滤帮助我们解决了不少问题，可是关键词库无法定义完整，而且词库越大，执行效率就会越低，因此添加人工审核功能配合自动过滤双管齐下就可以达到很少的效果。例如：在发布通知、投票、链接以及建立群组时，必须经过审核才能出版，此举最大程度的保障了信息的可靠性。添加不良信息举报功能，“全民”参与信息监督。任何人都可以以匿名的方式对某个用户或者某个微内容进行举报，审核人员对举报内容进行审核，并对于举报人给

予一定的奖励。

## 参考文献

[1] 《新闻记者》，2011年1月，“视窗声音”，厦门大学新闻传播学院陈培教授

微博的出现彻底改变了网络时代人们的互动方式，标志着个人互联网时代的到来。微博的广泛使用，将互联网上的社会化媒体推进了一大步。但是微博呈现诸多特点的同时，它在传播方面的某些缺陷也日益凸显。

微博传播注重即时互动，速度是它的最大优势。但是内容微小给互联网带来巨大的负面影响。微博使用门槛低和字数的限制使得大量信息未经加工就进入传播过程，从而影响信息传达的完整性。此外，内容精悍在某些时候加剧了人们的表达欲，写作更为频繁。这有可能导致信息泛滥、信息超载和信息浪费等。

微博尽管在一线城市和高端人群中影响力很好，在北、上、广已经路人皆知。但是微博更需要做的是下沉，目前最大的挑战，仍然是如何降低门槛吸引更多的用户，但如何在二线城市和农村市场打开局面，仍需努力。伴随着中国高速发展的城市化进程，互联网下沉、营销下沉、微博下沉，基正闪耀着耀眼的光辉。目前，国内外对教育微博的研究还处于起步阶段，作为一种新兴的学习、交流、管理平台，教育微博的研究前景一片光明。随着移动互联网的快速发展、移动终端性能的提高以及移动上网资费的下调，教育微博的发展必将呈现一片繁荣景象，让我们拭目以待。

## 组织行为学总结篇七

通过陈英葵老师对《组织行为学》这门课程的讲授，让我对这门课程产生了浓厚的兴趣，陈老师的讲解生动活泼，让我

产生了意犹未尽之感，并详细做了读书笔记，收获颇丰，深深的感受到组织行为学的魅力，针对组织行为学的特征，找出特定组织环境下的共性，作为学校的工作人员，为我们提供有益的启示。为调动积极性、主动性和创造性有极大的帮助；并能使管理者知人善任，合理地使用人才，改善人际关系，增强群体的合理的凝聚力和向心力，提高管理者领导水平，改善领导者和被领导者的关系，有助于组织变革和组织发展。现就本课程心得体会作如下陈述：

## 1、什么是管理

管理就是：提出问题、规划、决策、执行、检查，这是作为一个管理者需要用清晰的思维把握好的，是基础，为管理者对一个问题或者活动做出决策、资源的分配、指导别人的活动从而使工作目标以高效的、合理的方式完成，在整个管理过程中，管理者的职能就是计划、组织、领导、控制。通过周密、详细的方案设计，布局承担任务的担当者，如何把任务进行分类，作出怎样的决策，都应该组织好，从而体现一个领导，特别是一个教育管理者的能力，体现领导科学管理的决策水平。

在组织管理中管理者技能的重要性。

2、技术技能、人际技能和概念技能。技术技能：包括应用专业知识或技术的能力。通过大量的正规教育，掌握自己领域中的专业知识和技能。当然，专业技术人员并不在技术技能上具有垄断性，这些技能也不是只有通过学校教育或正规培训才能获得。所有的工作都需要一定的专业才干，许多人的技术技能是在工作中发展出来。人际技能：指无论独自一个人还是在群体中，能够与人共事、理解他人和激励他人的能力。这样才能进行有效的沟通、激励和授权。概念技能：管理者必须具备足够的智力水平去分析和诊断复杂的情况。例如：在做出决策时需要管理者具备这样的素质：看准问题，找出改正问题的各种备选方案，对这些备选方案进行评估，



最后选定一项最佳方案。三项技能的高效运用，能够使我们的整个组织处于高效的管理活动中。

3、《组织行为学》是种文化，一种魅力，是种激励机制的体现。

通过对“黄河小浪底”工程案例的学习，深深的感悟到，外国企业的企业文化魅力所在，企业文化的决定取决于组织者，组织的成功或失败受文化的影响很大，在整个工程中，精细化的管理，规范的操作模式，制度的严格化，使整个工程质量得到很好的保证，从企业文化可以看我们的教育教学，教育工作者应该在教育、教学的管理上，制定详细、可行的、人性化的管理措施，针对学生的特性制定适合学生发展的目标。

4、《组织行为学》是激励为核心，强调团队协作的精神

从课程学习过程中，理解了激励和管理目标，工作设计和职业生涯规划和建立有效的奖惩体系的重要作用，激励能够鼓舞教职员工，提高素质，增强组织凝聚力，本人看来，在一个组织中，激励的根本目的就是为了员工创造出高的绩效水平。在教学工作中，激励对学生的发展也具有重要意义，当我们在教学中用一种培养学生自信心，相信学生的心态去鼓励学生的学习和活动，那么学生更能融入到整个班集体中，找回自己的信心，同时也更贴近老师，说出他们的心理话；在一个组织中，一个人的能力是有限的，只有通过团队合作才能把事情做好，作为一个学校，这一点体现更明显，只有当整个组织在分工，协作的基础上，才能把一件事情做得更完美。

5、《组织行为学》是领导的艺术，是沟通的艺术。在沟通的时候我们要做到四点：听、看、问、说。要学会倾听，考虑对方的需求点，分析说话的语气所要表达的意思，分析心理，让对方感觉你很尊重对方。要观察当事人说话的神情和手势、

身体动作、眼神等，最主要的是听懂对方所要表达出来的意思，往往是当局者迷旁观者清，从一些客观的方面循序渐近的问题，所有都做完了，就根据以上的观察说一些对方需要的话。说话要注意自己的身份、语气等。在沟通中包括对上级、与平级和对下级的沟通。对不同的对象有同的沟通技巧。在沟通的时候要摆好自己的位置，做好自己的工作，在遇到意见相同的时候要强烈的反应领导的意见，意见有些差异时首先要表示赞同上级的意见，再添加自己不同的意见，在持相反意见的时候不要当场顶撞或者否认领导的意见，要耐心听完，用引申式的方法说出自己的想法，当然还要考虑好当时的场景。在与对平级沟通的时要彼此尊重，从自己先做起。要在自己的立场也要考虑到对上的立场，了解情况，在合适的时候阐述自己的观点，知己知彼达到上方都想要的结果。与下级沟通时：先不着急说，听对方想说什么，多说小话，少说大话，不要讲些空洞的口号和什么规章制度，语气要和蔼亲切。对提出来的意见要虚心接纳，对于有错的先批评在晓之以情，动之以理。

在一个组织中，领导人很重要，但是领导不是所有的大小事情都事必躬亲。真正的领导人要会招揽人，会用人，各持其长，不一定自己能力有多强，只要懂信任，懂放权，懂珍惜，就能团结比自己更强的力量，从而提升自己的身价。管理大师们认为：绝大多数团队表现在第一年的初始阶段会先走下坡，无法维持原来的水准，而往往经过一段时间以后，有时甚至必然长达十八个月，才能见到显著的效果。他们指出，你的团队必须经过四个可预知的阶段，分别是：形成阶段、风暴阶段、标准阶段与表现阶段。所以我们不要怕放权，也不要怕暂时出现的困难，此时的领导是要协助团队建立信心、目标、加强团队的融合。一个团队管理好了，其能力是远远大于这些人各自的能力总和。

作为一个个体，我开始反思自己，认清楚自己，自己的心态，自己的性格，自己的兴趣爱好所向，自身的长短利弊所在。在生活中，我们有可能因为不了解自己而作出错误的选择和

决定，从而言行不一到致。了解他人，认清环境，只有知己知彼，才能够把握分寸。站在不同的位置和角度，看待问题和处理问题是不一样的，但是如何综合全局，结合掌握的信息，更好地处理事情呢?通过学习组织行为学，让我更明晰了做为一个个体，在生活工作需要一种积极良好的姿态的重要性。

通过本课程最后一天所做的活动，“商品竞拍”，让我更加的理解到，组织行为学在生活和工作过程中的重要性，为以后的教育教学管理提供了一种指导性的意见，更加的明白，在一个组织中，个体与团队之间的关系、作用，对问题的思考、方案制定、策略的确立，个体与组织之间的沟通、协作、决策管理是多么的重要。

## 组织行为学课程学习心得2

学习组织行为学后，对于管理者加强以人为中心的管理，充分调动人的积极性、主动性和创造性有极大的帮助;并能使管理者知人善任，合理地使用人才，改善人际关系，增强群体的合理的凝聚力和向心力;提高管理者领导水平，改善领导者和被领导者的关系;有助于组织变革和组织发展。

学习了组织行为学我对其中的领导一章节非常的感兴趣，他主要讲我们注意到激励机制理论中有一条是“使用影响人的心理、行为活动及绩效的手段和方法”。其实就是领导阶层的言行对下属员工或整个团体的影响。我认为，这种影响，比之那些人事考核制度、评比制度、奖金制度等激励机制，虽不那么显明那么“硬”，但绝对不可忽视。一旦把握不好，后果非常严重。这缘于我所听到的一件事和看到的一则新闻。

我曾经听到这么一件事。某厂有一青年工人，他原先进过监狱。后来“浪子回头”，改造好了，来厂里做工。他是个很要面子并且自尊心很强的人，领导为了帮助他，使他能安下心来工作，因而在他刚来的时就对员工隐瞒了他的牢狱经历。

当有部分员工知道他的过去后，领导就特地告诫那些员工：“不要因他‘曾进过监狱’而对他产生偏见，疏远他，瞧不起他。也不要因此事挖苦他。”

而事实证明，他在厂里工作确实非常勤恳，待人也很热情，真诚。刚来的时候还因自己的经历而在思想上有所顾虑，后来就完全放开了。对人生也乐观起来。这正是应了“领导阶层的言行对个体或整体的影响”。领导的关心和员工的尊重使他脱离了心灵上的阴影。

人是经济动物，更是知识动物。人是理性动物，更是感情动物。每个人都需要周围人的支持、鼓励与帮助。对这个事例来说，尽管那位青年工人本身心理也有一定缺陷，但关键因素——领导的言行是不可忽视的。一次不恰当的批评，一场不该有的争吵，就很有可能对一名员工产生伤害。这是激励机制中“领导阶层的言行”对个体影响的一个活生生的反例。

管理层的表率行为确是很重要的。研究表明人是很容易进入角色，被环境同化的。如果你的领导经常迟到早退，那么下属也很容易变得自由散漫。同样，如果你的领导经常大手大脚，挥霍浪费，甚至贪污腐化，那么下属也将会跟着效仿。如此一来，再坚强的大厦也会倾塌，再宏伟的基业也会毁灭。

这就是我要说的第二个例子：1997年9月，一个分布在16个国家、拥有461家企业、年收入达5000亿元的国际知名公司——日本八佰伴宣布破产！

公司创始人阿信当年挑着扁担卖蔬菜，后来办起了蔬菜派送公司。尽管它在创业之初就遇到重创，1950年的一场大火将其辛苦经营多年的蔬菜铺烧个精光，阿信就租了温泉浴室，带领大家重新干。由此而出的“扁担精神”成了公司文化的重要组成部分，成为领导和员工们奋斗的精神指南。

尽管破产原因是多方面的，譬如，世界经济“大气候”的影

响，决策的失误等等。但比较关键的因素是：公司末代掌门人和田一夫的亲弟弟，公司“第二把手”把和田一夫架空了。多年的汇报是假的，财务报表是假的，公司的繁华是假的。和田一夫本人因为丢了“扁担精神”，变得奢华，懒惰，甚至自我封闭。他花费天文数字的钱在香港置了豪宅，并常年在那里享福。

特别要提到的是，他的办公桌是一块100平方米的玻璃，为了把这块玻璃放进去而把房顶打开，用直升飞机吊装，玻璃花去近百万美元，吊装也花了近百万美元。而这一放不当紧，更重要的是，老板的行动深深地“感染”了公司的每个管理人员和普通员工，大手大脚之风也日渐兴盛起来，什么公司创始人阿信挑着扁担卖蔬菜留下的“扁担精神”统统抛到了九霄云外。在这种情势下，公司的大塌方——破产，也就难以避免甚至有点势不可挡了。最后，直到破产，和田一夫才幡然醒悟，可大势已去。

由此可见，领导阶层的言行举止直接影响到下属员工和整个团队。而整个团队的氛围及行为直接决定着团队的最终命运。因而，把握“领导阶层的言行对个体或整体的影响”是件非常关键和重要的工作。实质上，以上领导者的语言和行为，都是在无意中“激励”（当然是不良的“激励”）员工从而影响员工及其团体。看来，在实行激励原机制中，对于语言、行为的暗示，若无法很好地把握，所导致的后果确是相当严重。以上二例，一例毁人，一例毁业，皆因于此。

以上所有实例，成功，抑或失败，都传达给我这样一种信息：在平时的工作实践中，需要管理单位内部的工作人员，合理利用激励机制至关重要。需多参照他人的实例，结合自己所在团体的具体情况，实施各种考评制度。因人而异，因材施教，调动员工的主动性、积极性和创造性。在工作中，发挥每位员工的力量，产生较强的凝聚力，使员工的个人需要和整体的管理目标合二为一，产生合力，使整体工作效能有效提升。另外要注意领导本人的言行，用良好的作风来感染每

一位员工。在员工有所成就时，就要对他进行鼓励和褒奖。在员工犯错时，也要耐心的进行批评，切莫失去理智。组织行为学是一个研究领域，它探讨个体、群体以及结构对组织内部行为的影响，以便应用这些知识来改善组织的有效性。组织行为是一个具有大量普通知识的独立的技能领域。它研究什么呢？它研究组织中行为的决定因素：个体、群体和结构。另外，组织行为学把研究个体、群体和结构对行为的影响所获得的知识用到实际中，使组织的运作更有效。

总之，组织行为学关心人们在组织中做什么，这种行为如何影响组织的绩效。因为组织行为学特别关注与就业有关的情境，所以毫不奇怪，你将会发现这一领域强调的是与工作岗位、缺勤、员工流动、生产率、绩效和管理有关的行为。人们对于构成组织行为学主题领域的成分或题目的看法越来越趋于一致。虽然还有孰轻孰重的大量争论，但人们对于组织行为学研究的核心题目基本上达成了共识，这些题目包括激励、领导行为和权威、人际沟通、群体结构与过程、学习、态度形成与知觉、变革过程、冲突、工作设计、工作压力。

### 组织行为学课程学习心得3

学习组织行为学后，对于管理者加强以人为中心的管理，充分调动人的积极性、主动性和创造性有极大的帮助；并能使管理者知人善任，合理地使用人才，改善人际关系，增强群体的合理的凝聚力和向心力；提高管理者领导水平，改善领导者和被领导者的关系；有助于组织变革和组织发展。

《组织行为学》一书中比较重要的一块内容就是激励原理。所谓激励机制是为了激励员工而采取的一系列方针政策、规章制度、行为准则、道德规范、文化理念以及相应的组织机构，建立完善人事考核制度、评比制度、表扬制度、奖金制度等等激励措施的总和。也包括使用影响人的心理、行为活动及绩效的手段和方法。通过这一机制所形成的推动力和吸引力，使员工萌发实现组织目标的动机，产生实现目标的

动力，引起并维持实现组织目标的行为；并通过绩效评价，得到自豪感和响应的奖酬，强化自己的行为。

在学习《组织行为学》之前，我是一向不去注意激励方面的例子的。但现在通过以下这两个例子，更加使我了解到组织行为学中激励机制的要点。

比如，我看过这样一个案例：销售部有位高级销售代表小李非常适合做销售，极聪明，善于沟通，有良好的学历背景，能言善辩，几句吸引力，同时也了解自己产品，并懂得如何销售，部门的人都挺尊重他。但是，销售部经理发现，小李并不比自己包房更多的客户，通常他的拜访总是足以达成其业绩时停止，很少依规定的频率去拜访新的客户，每月销售目标的完成情况销售代表中属于中上之列。多年的工作习惯使他变得很散漫，宁肯去和朋友，同学聊天，也不愿意再多拜访几个客户。实际上，在他的个人生活中，及其圈子中，都说他是一个挺严谨的人，并拥有多方面的兴趣和爱好。销售部经理和小李谈话，一便了解他，激励他，因为经理知道小李可以做得更好。小李表示他现有的收入不值得他投入更大的精力，他说他比团队内的其他销售代表教育程度更高，只是更加丰富，并在公司服务时间最长，但并没有比他们多得到多少。销售部经理告诉小李，如果他想赚更多的钱，他必须比他的同事表喜爱那个更好，而不是单单达到销售目标就可以了。小李似乎被说动了。在下一个季度，小李明显付出了更多的努力，做出了更好的业绩，销售部经理又给他增加了工资，在以后的一个月里，业绩继续上升。但是渐渐的，他又开始懈怠起来，几个月里，他又是老样子。销售部经理承认，看样子，小李想得并不是钱，但是，确实搞不懂“这小子在想什么？”

另外一个例子是，某厂有一青年工人，他原先进过监狱。后来“浪子回头”，改造好了，来厂里做工。他是个很要面子并且自尊心很强的人，领导为了帮助他，使他能安下心来工作，因而在他刚来的时就对员工隐瞒了他的牢狱经历。当有部分

员工知道他的过去后，领导就特地告诫那些员工：“不要因他‘曾进过监狱’而对他产生偏见，疏远他，瞧不起他。也不要因此事挖苦他。”而事实证明，他在厂里工作确实非常勤恳，待人也很有热情，真诚。刚来的时候还因自己的经历而在思想上有所顾虑，后来就完全放开了。对人生也乐观起来。这正是应了“领导阶层的言行对个体或整体的影响”。领导的关心和员工的尊重使他脱离了心灵上的阴影。

20世纪80年代以来，信息技术革命给人类社会带来的最大冲击之一，就是动摇了企业金字塔组织结构的基础，在世界范围内掀起了一股企业组织革命的狂潮，价值链组织，水平组织，流程再造，柔性组织，无边界组织，网络组织，模块化组织等组织形式纷纷应运而生。现在企业已经进入一个多元化的组织结构创新时代。国内外许多著名公司、团体无一例外地都拥有非常成熟的激励机制。我们注意到激励机制理论中有一条是“使用影响人的心理、行为活动及绩效的手段和方法”。其实就是领导阶层的言行对下属员工或整个团体的影响。我认为，这种影响，比之那些人事考核制度、评比制度、奖金制度等激励机制，虽不那么显明那么“硬”，但绝对不可忽视。一旦把握不好，后果非常严重。在平时的工作实践中，需要管理单位内部的工作人员，合理利用激励机制至关重要。需多参照他人的实例，结合自己所在团体的具体情况，实施各种考评制度。因人而异，因材施教，调动员工的主动性、积极性和创造性。在工作中，发挥每位员工的力量，产生较强的凝聚力，使员工的个人需要和整体的管理目标合二为一，产生合力，使整体工作效能有效提升。另外要注意领导本人的言行，用良好的作风来感染每一位员工。在员工有所成就时，就要对他进行鼓励和褒奖。在员工犯错时，也要耐心的进行批评，切莫失去理智。

这就是我在学习《组织行为学》后，对激励机制的一点认识。也算是我对《组织行为学》的体会吧！

组织行为学课程学习心得4



近一个多月，利用工作之余学习了《组织行为学》及刘戎教授的课件，了解到组织行为学是一个研究领域，它探讨个体、群体以及结构对组织内部行为的影响，目的是应用这些知识改善组织绩效。我认真地从个人、群体行为到个人心里、群体建设，再到群体沟通、冲突到组织、激励，再到组织结构、文化以及变革等进行了研读，收获颇丰，深深感受到组织行为学的魅力，它是以组织行为规律为研究对象，研究组织体系中人的行为与心理表现。针对组织行为的特征，找出特定组织环境下的组织行为共性，为我们提供有益的启示。结合本人生活、工作中的一些实践经历，从更深的角度体会到组织行为学的魅力，进一步提高了自己的理论素养和自身素质，可以说，学习《组织行为学》，也是对我的一次升华，让我受益匪浅。

通过本课程的学习，了解到《组织行为学》是从个体、群体、组织系统和组织动力四个方面进行研究的，它系统而完整地阐述了组织行为学的基本概念和基本理论，包括个体行为、个性心理与知觉、群体规模与行为、团队组织和管理、群体沟通与冲突、领导与决策、权利与政治、组织结构与组织文化等等。使我全面深入地理解了组织中个体、群体、组织、领导的心理和行为的特点及规律性，了解了如何运用心理学的理论和方法有效地激励人的行为，充分调动人的积极性、主动性和创造性，培养和提高理论联系实际，提升组织管理和不断创新能力。在组织行为学中系统研究了组织中人的心理和行为规律性。它采用系统分析的方法，综合运用心理学、社会学、人类学、生理学、生物学、经济学和政治学等知识，研究一定组织中人的心理和行为的规律性，从而提高各级领导者和管理者对人的行为预测和引导能力，以便更有效地实现组织预定的目标。学好组织行为学能有效提高管理人员预测、引导和控制人的行为的能力，以顺利实现组织预期目标和提高组织成员的个人满意度。

通过学习《组织行为学》，进一步明确了个体和群体互相依存关系。任何一个群体和组织都是由很多的个体所组成的，

所以个体的好坏会直接影响到这个群体或组织的团结及融洽程度。同时，群体或组织的好坏也同样在影响着每一个个体的心理和发展方向。因此我们首先要认清自己的位置，不管是家庭还是工作，领导岗位、中层干部还是工作人员，我们都是这个组织中大家庭组成的一部分，所以我们在自己的岗位上要努力为自己的这个大家庭更好的发展做贡献。

结合《组织行为学》理论，客观剖析问题。组织行为学是最基本的领导理论，通过学习，使我更加客观的看待每个人自身的优点和缺点，然而不是所有的人在任何时候都会扬长避短、知己克己、取长补短，在生活、工作中，我们有可能不了解自己，不了解他人，不了解某个场合的某种情况，所以会有生活、工作中的种种不顺心或者不愉快，小矛盾、大干戈油然而生。而事后，我们静下来的时候也许还会抱怨，也许会反思，自己的不对或他人的不是。这其中就涉及到组织行为学中许多观点。在现实的工作群体中，各种个体是相互交融在一起的，作为一名水文工作者(团队的一员)，如何处理好个体关系，决定了盐城水文分局(群体)的团队力量。

建立有效沟通，完善工作方法。人是理性动物，也更是感情动物。很多时候人做事情都是会被感情所左右的，要想通过沟通达成意见的一致就要学会倾听别人的想法，也要站在别人的立场上去思考问题。心存他人，尊重他人，这样才可以得到他人的尊重和认可。当做一件事情或完成一个任务，各部门或各人之间有分歧的时候，需要去积极沟通和化解分歧，但是沟通并不等于只去表达你自己的认知和看法，以得到别人的赞同，而是要用一种尊重的态度去聆听各部门或每个人的观点，然后结合自己的想法找出分歧之处，求同存异，用最好的方式去向对方表达你的观点和看法，最后征求对方的意见已达到最后的一致。

一个单位、群体和组织只有融洽了，只有上下团结一致了，才能不断创新，持续发展！

## 组织行为学总结篇八

近一个多月，利用工作之余学习了《组织行为学》及刘戎教授的课件，了解到组织行为学是一个研究领域，它探讨个体、群体以及结构对组织内部行为的影响，目的是应用这些知识改善组织绩效。我认真地从个人、群体行为到个人心里、群体建设，再到群体沟通、冲突到组织、激励，再到组织结构、文化以及变革等进行了研读，收获颇丰，深深感受到组织行为学的魅力，它是以组织行为规律为研究对象，研究组织体系中人的行为与心理表现。针对组织行为的特征，找出特定组织环境下的组织行为共性，为我们提供有益的启示。结合本人生活、工作中的一些实践经历，从更深的角度体会到组织行为学的魅力，进一步提高了自己的理论素养和自身素质，可以说，学习《组织行为学》，也是对我的一次升华，让我受益匪浅。

通过本课程的学习，了解到《组织行为学》是从个体、群体、组织系统和组织动力四个方面进行研究的，它系统而完整地阐述了组织行为学的基本概念和基本理论，包括个体行为、个性心理与知觉、群体规模与行为、团队组织和管理、群体沟通与冲突、领导与决策、权利与政治、组织结构与组织文化等等。使我全面深入地理解了组织中个体、群体、组织、领导的心理和行为的特点及规律性，了解了如何运用心理学的理论和方法有效地激励人的行为，充分调动人的积极性、主动性和创造性，培养和提高理论联系实际，提升组织管理和不断创新能力。在组织行为学中系统研究了组织中人的心理和行为规律性。它采用系统分析的方法，综合运用心理学、社会学、人类学、生理学、生物学、经济学和政治学等知识，研究一定组织中人的心理和行为的规律性，从而提高各级领导者和管理者对人的行为预测和引导能力，以便更有效地实现组织预定的目标。学好组织行为学能有效提高管理人员预测、引导和控制人的行为的能力，以顺利实现组织预期目标和提高组织成员的个人满意度。

通过学习《组织行为学》，进一步明确了个体和群体互相依存关系。任何一个群体和组织都是由很多的个体所组成的，所以个体的好坏会直接影响到这个群体或组织的团结及融洽程度。同时，群体或组织的好坏也同样在影响着每一个个体的心理和发展方向。因此我们首先要认清自己的位置，不管是家庭还是工作，领导岗位、中层干部还是工作人员，我们都是这个组织中大家庭组成的一部分，所以我们在自己的岗位上要努力为自己的这个大家庭更好的发展做贡献。

结合《组织行为学》理论，客观剖析问题。组织行为学是最基本的领导理论，通过学习，使我更加客观的看待每个人自身的优点和缺点，然而不是所有的人在任何时候都会扬长避短、知己克己、取长补短，在生活、工作中，我们有可能不了解自己，不了解他人，不了解某个场合的某种情况，所以会有生活、工作中的种种不顺心或者不愉快，小矛盾、大干戈油然而生。而事后，我们静下来的时候也许还会抱怨，也许会反思，自己的不对或他人的不是。这其中就涉及到组织行为学中许多观点。在现实的工作群体中，各种个体是相互交融在一起的，作为一名水文工作者（团队的一员），如何处理好个体关系，决定了盐城水文分局（群体）的团队力量。

建立有效沟通，完善工作方法。人是理性动物，也更是感情动物。很多时候人做事情都是会被感情所左右的，要想通过沟通达成意见的一致就要学会倾听别人的想法，也要站在别人的立场上去思考问题。心存他人，尊重他人，这样才可以得到他人的尊重和认可。当做一件事情或完成一个任务，各部门或各人之间有分歧的时候，需要去积极沟通和化解分歧，但是沟通并不等于只去表达你自己的认知和看法，以得到别人的赞同，而是要用一种尊重的态度去聆听各部门或每个人的观点，然后结合自己的想法找出分歧之处，求同存异，用最好的方式去向对方表达你的观点和看法，最后征求对方的意见已达到最后的一致。

一个单位、群体和组织只有融洽了，只有上下团结一致了，

才能不断创新，持续发展！

## 组织行为学总结篇九

### 一、针对问题1的解决方案

公司应根据公司的发展情况及时调整薪酬和激励制度，适于公司初期的计件工资制度到了发展中期就显出了弊端，但并不是计件工资本身有问题，而是公司刚起步时从无到有，追求量重于质，随着生产量的上升，客户的扩大，质量越来越关键，公司需要的不仅仅是数量了，而是更加重视质量。这时不能单纯对完成数量进行激励，而要加入对产品质量完成情况的激励和控制，应将质量和原料资金占用情况等也设定进考核指标。然后结合问题二的解决办法，对单纯的计件工资制进行调整和补充。

### 针对问题2的解决方案

1. 调整工资构成对质量给与报酬，可以设立质量绩效工资，按质量合格率计量质量工资，质量合格率达到多少然后乘以相应的系数，就拿相应的工资。

### 2. 采用技能工资制

不能仅仅采用计件工资制，还应采用技能工资制度，以鼓励员工掌握更多技能。利用技能工资制度鼓励员工多掌握一些技能，一方面可以使员工成为零件生产的多面手，提高企业员工的利用效率和可替代度，另一方面也会在企业内部形成比拼学习技能的良好氛围，这样也避免出现没事干的时候聊天打牌的情景了。具体实施可以根据员工申请，不定期对员工的技能进行测试，根据员工掌握的技能数量和难易度进行分级，然后根据级别高低分别给与不同档次的技能工资。这样，公司就不必为了应付紧急订货和特殊订货而把所有的工人都留在工厂里，对同一技能有多人掌握的零件生产可以采

用灵活弹性的休息制度，这样也会激励员工并降低员工的流失率，提高员工的满意度和工作态度。

### 3. 采用奖金方案

由于奖金方案比工资方案会起到更大的激励作用，所以建议采取质量直接与奖金挂钩的方式，对工人完成的产品质量进行激励。而且质量情况只要认真检验完全可以精确地测量，所以根据质量作为决定薪酬的指标之一可以起到很大激励作用。

### 4. 设定质量目标

### 5. 调整质量检验

三级检验制度应与工资制度相结合，采取随着层级递增检查奖惩力度增大的手段，使工人认识到如果自己不检查，被别人检查出来了，问题会更严重，来督促工人自检。

建议设置专门的独立的质检员。另外对质检员也要设定相应的目标，制定产品不合格率、采取后期检验奖惩递增方式，也就是如果这一级未发现的问题，下一级检验员发现了，将对上一级检验员有所惩罚。

建议设立厂级质量抽检员，直接接受厂长领导，不定时到车间抽查检验，这样对整个车间形成质量压力，同时检验以上三个级别的质量目标完成情况，并对车间主任检查形成压力。

### 6. 共同制定目标

建议上级和下级一同制定具体的业绩目标，工厂领导、车间领导和工人代表、质检员共同来研究制定质量目标的可行方案。另外还要定期评审目标达到的情况，并根据目标的完成情况来分配奖励。

## 7. 采用员工卷入方案

尤其对从事重复性劳动的一线工人，要让员工能参与产品质量和生产的决策，提出建议；创设干净、美观的工作环境和愉快的工作氛围；在工作休息或者没活干时，搞一些文体活动，增进员工之间的交往。选聘有人情味的主管。采用质量圈技术，由8-10名工人和主管组成工作小组，共同承担工作责任。小组成员定期会面，利用上班闲暇时间讨论质量问题，探讨问题的成因，提出解决建议，并实施纠正措施，他们承担解决质量问题的责任，对工作进行反馈并对反馈进行评价。并定期提交质量问题报告。对做得好的小组进行奖励，对做得不好的小组进行批评和指导。高级管理层要积极参与和支持。

## 8. 采用员工认可方案

对质量、数量、表现、出勤等指标进行单向或综合评定，并定期张榜公布、将光荣榜张贴在工作车间内，并定期更新，给与一定物质奖励。每月、季、年评选优秀员工和明星员工，并适时表扬、奖励和提拔表现优秀的员工。

### 针对问题3的解决方案

针对公司的现状，其重点是修正以工资制度为基础的针对销售员的激励系统，建立配套激励措施，使公司进入“高工资、高效率、高效益”的良性循环。

薪酬设计的要点，在于“对内具有公平性，对外具有竞争力。”在制定和实施薪酬体系过程中，及时的沟通、必要的宣传或培训是保证薪酬改革成功的因素之一。必要时，让销售人员参与报酬制度的设计与实施，这无疑有助于一个更适合员工的需要和更符合实际的报酬制度的形成。

### 1. 工资制度建议

应该加大层级和个人的差距，使奖金真正起到激励作用。可以采取荣誉奖励，对业绩突出的销售员给予精神奖励和头衔，比如设立销售明星奖励头衔等；提拔优秀的业务员；鼓励成就更大业绩的奖金制度，比如，对开发新客户业务员按业务量给予奖金之外，再按客户业务量大小奖励一笔开拓奖，还可以对客户的满意度进行评分与业务员的奖金挂钩。对优秀的业务员，不定期发放奖金，这种方式相对来说更能起到激励的作用，例如，为奖励某个业务员某个出色表现而由上级临时决定即刻发放一次性奖金。

## 2. 重视内在动机的激励

强化基于工作任务本身带给员工的胜任感、成就感、责任感、受重视、有影响力、个人成长和富有价值的贡献等。

## 3. 引入适度竞争

让员工感觉到差距的存在，让他们感觉到竞争的危机，落后就意味着失去工作。也就是说，业务员在没有压力的情况下就能稳稳当当拿到高工资。既然如此，大家为什么要卖力干呢？！引入竞争后，员工的惰性没有了，不思进取不存在了，他们都会暗暗的努力，工作效率就会明显增长。所以可以对新业务员采用保鲜制度，对工作一年以上的业务员实行末位淘汰制度。

## 4. 奖励适度

奖励过重会使员工产生骄傲和满足的情绪，失去进一步提高自己的欲望。适当降低单纯业务提成比例，强化其他因素对奖金的影响；提供从事挑战性的工作机会，对业务人员的激励指标应该适时修订，与时俱进，所以可以根据情况适当提高业务考核指标。

针对问题4的解决方案



对销售人员，公司可以为他们提供从事挑战性的工作机会，设立开拓奖，划分销售区，逐渐让优秀的销售员控制和管理更大的销售区域。充分尊重销售人员的工作方式，让他们在一定范围内以自己的方式工作，公司只控制最终结果和原则问题。每年都给予他们一定的培训机会，使他们有机会和其他公司的销售精英交流沟通，增长见识。认可他们的贡献，根据销售业绩给予奖励，设立销售明星奖，优秀服务奖，客户满意奖等。鼓励销售人员创造更大的业绩和客户建立良好的关系。

对一线工人，首先对新进员工要进行仔细的选拔，考察其耐心和喜欢自主的程度，稳定性等。因为较好的薪金和仔细的选拔能够降低流失率和缺勤率。公司应为工人提供清洁的，漂亮的工作环境，使工人能健康，心情愉悦的工作。还应给予他们足够的休息时间，目前暂时采用固定时间工作制，待每个员工掌握了多种技能后再实行轮换的弹性工作制，使员工有充足的时间休息，增强员工的满意感，减少流失率。在工休期间，设立工休室，供应开水和基本设施，使工人在休息时有交往的机会。选派有人情味的主管。

## 二、案例分析：

这个安全告诉我们：做好组织文化的建设工作，是一个组织可持续发展的一个重要保障。组织文化建设，它既是组织管理的基础，又是组织管理的灵魂。有了组织文化，员工就可以在组织的整个管理过程中立足于岗位自我管理，立足于岗位的自我改善，有效地实现个人的价值；把个人的价值和个人的发展，有效地融入到公司的发展当中去，同组织的发展目标有机地结合起来。

组织文化，主要是在一定的历史条件下通过社会实践所形成的并为全体成员遵循的共同的意识、价值观念、职业道德行为规范和准则的总和。在企业中通常称它为企业文化。

大连三洋制冷公司的企业文化从物质层、制度层和精神层三个层面上，把企业的价值观念、组织信念、组织目标、规章制度、职业道德、组织情感等要素很好地结合起来，构成了独具特色的中国合资企业文化，并使其具有导向功能、规范功能、凝聚功能、激励功能、创新功能和辐射功能。他们通过企业文化建设，使质量管理体系得到有效运行。在整个生产过程中，员工通过企业文化建设得到了较好的培训，提高了员工的素质，这就实现了企业实施以人为本的企业文化的人本管理有效循环。

大连三洋制冷公司成功的企业文化建设例子告诉我们，要搞好企业文化建设必须做到以下几点：（1）领导者重视、调节和控制。如公司经理肖永勤，就把企业文化的建设视为企业发展中的一个重要基础建设来抓。（2）领导者对重大事件和企业危机的反应。（3）领导者进行详细的角色示范，教育和培训。如使员工在立足岗位自我改善这项活动和zd小组无缺陷活动中得到锻炼和提高。（4）合理制定与实施分配报酬和提升的标准。（5）科学合理制定招聘、挑选、提升、退休和解聘职工的标准。大连三洋制冷公司在刚成立时，就注意到了企业挑选新成员是内化和渗透文化最核心的一个方面，而且也是最有效的方法。

### 三、案例分析：

这是一个典型的群体决策的案例，参加的人面对面进行座谈，统一思想，这种决策的主要优点强调不同意见的提出，加强对每种意见的注意力，并表达自己的意见，并集思广益。但这种方法也有局限性，不利于充分发表意见，过分依赖个人的主观的判断，在这个意义上说有一定的冒险性。

（以上所给的是参考答案，学生的答案不一定完全按上述内容回答）

组织行为学试卷参考答案b

## 一、案例分析：

冯景禧是以民主的方式来管理企业的，使职工感受到大家庭的温暖；他能做到知人善任，合理地使用人才，强调发挥人的积极性和创造性，以能有一个高素质的人才队伍而骄傲；他能以身作则、宽严相济，注重团结，营造出一种使人奋发向上的组织氛围。正是这些，使得新鸿基证券有限公司胡很高的凝聚力。这个案例告诉我们，一个组织的领导人的管理哲学和管理方式对一个组织的发展具有何等重要的意义，在管理中，坚持以人为本的哲学，注重发挥人的作用是一个组织成功之本。

## 二、案例分析：

这个案例介绍了白泰铭对工资的态度发生的变化。刚开始他对固定工资很满意，后来取得了销售成绩后，就不满了，建议采用佣金制，遭到经理拒绝，就辞职而去。分析这个案例要应用组织行为学讲的文化传统对管理风格的影响激励理论、公平理论、强化理论来进行分析。组织行为学中讲到企业文化传统对企业的管理风格有很大秉承日本企业重视企业精神，以人为本的文化特色，所以强调采用固定工资制。这种工资制和佣金制各有利弊，要适应于不同的文化背景与企业的不同发展阶段。根据激励理论，一个人的成就需要激励，成就需要具有挑战性，能引发人的快感和奋斗精神，对一个人的行为起主要的影响作用。从案例中可以看出小白是属于高成就需要动机的人，他取得了成绩后外方老板没有在工资、奖金、精神上满足小白的更多需求，他自然就要辞职了。

再从公平理论来分析。公平不能激励人，只有不公平才能激励人，人们是否得到激励，不会由他所得到的什么报酬来定，更重要的是他们比别人所得的报酬与自己所得的报酬是否公平来决定。从这个案例看，小白听说另二家外资公司都在搞销售竞争和有奖活动，其中一家的经理还请最佳销售员吃饭，通过内部刊物进行表彰。而小白所在的中日合资公司，没有

看到，小白刚参加工作时的需求和掌握推销技术后的需求有所不同，来积极强化小白这种需求，而是拒绝这种需求，小白辞去工作职务是理所当然的。

### 三、b□b□c□c□a

在确定销售员的基本生活需要的基础上，适当地根据各地的经济特点制定相应的提成措施，并对提前或超额完成的给予奖励。

### 组织行为学试卷参考答案c

一、知人善任，用人所长（1）用人的基本原则是“因事择人”，教学处主任与教师的岗位要求不同。（2）根据“用人之长”的原则，小张教学能力强，是一位优秀的教师，却不是一位称职的管理人员。（3）用人不当既贻误了工作，又使小张无所作为，造成的是“两败具伤”的结果。

二、实习小组组长应由谁来当？本题可以从两个不同的角度分析：（1）从个性理论的角度分析，冯老师教学水平高、工作能力强，王校长应给予充分的信任，对冯老师流露出的一些傲气，给予适当引导。（2）依据教师成长不同阶段的特点，对冯老师这样高水平的教师属专家型的教师，应采取支持的工作方式，给予他更多的工作自主性。

### 三、这位班主任应如何评价呢？

小王老师可以继续担任班主任，因为她具备适合做好这项工作的个性品质，如她尊重学生，理解学生，和学生关系好，有适当的管理方法；教学能力强。但是继续担任班主任的前提是：（1）必须改正迟到的缺点，迟到对任何一个教师都是不允许的。（2）着妆和打扮要符合社会的主流价值，“高贵、典雅”可以，“入时”和“脱俗”如果意味“时髦”或“另类”则不允许。教师是学生的成人楷模，“做人”的榜样。

教师在这两方面的表现对学生潜移默化的影响是重大的，但是，一般说来，学生是认识不到的。

#### 四、案例分析：

这是一个典型的群体决策的案例，参加的人面对面进行座谈，统一思想，这种决策的主要优点强调不同意见的提出，加强对每种意见的注意力，并表达自己的意见，并集思广益。但这种方法也有局限性，不利于充分发表意见，过分依赖个人的主观的判断，在这个意义上说有一定的冒险性。