

第二章 个体心理与个体行为

1、请给出知觉的定义。

答：知觉指个体为了对自己所在的环境赋予意义而组织和解释他们感觉印象的过程，是人认识自己和外部世界的重要环节。

知觉的特点：（1）知觉的选择性：即当人们感知外部事物时，能优先把知觉对象从背景中清晰的分离出来。（2）知觉的理解性：指当人们知觉某一对象时，可以根据自己的经验加深理解，并做出解释。（3）知觉的整体性：指人们可以根据经验，来按照事物的局部特征和个别属性去感知事物的整体。（4）知觉的恒常性：指当知觉的条件在一定范围内，发生某变化时，而知觉的映像仍然保持不变。

影响知觉的因素：知觉者、知觉目标或对象、知觉进行的情境。

2、什么是归因理论？它在解释组织行为方面有什么意义？

答：（1）归因理论指对个体的不同判断取决于把特定行为归因于何种意义的解释，也就是说，当观察某一个体行为时，总是试图判断它是由于内部原因还是外部原因引起的。该理论是在美国心理学家海德的社会认知理论和人际关系理论的基础上，经过美国斯坦福大学教授罗斯和澳大利亚心理学家安德鲁斯等人的推动而发展壮大起来的。

归因理论在很大程度上取决于三个因素：①区别性，指个体在不同的情境下是否表现出不同行为；②一致性，指个体面对相似情境是否都有相同的反应；③一贯性，指个体是否都表现出相同的行为。

（2）归因理论对组织行为方面有重要的指导意义。①对继续努力的行为方面有重要的作用。不同的归因对人的持续行为有不同的影响：如果把失败归因于自己努力不够这个相对稳定的内因，则可能增强今后的努力和持续行为；如果把失败归因于不稳定的外因，如偶然生病或其他事故等，一般不会影响人的积极性，可能增强今后的努力与持续性行为；如果把失败归因于工作任务重、难度大等稳定性的外因，则可能降低行为者的自信心、成就动机、努力程度和行为的持续性。②对组织行为规律有重要的指导意义。在组织活动中，各级领导者要注意树立通过改变人的思想认识来改变人的行为的工作方针，对成功者和失败者今后行为的引导，尽可能的把成功与失败的原因归因于不稳定因素。对于成功者而言，不能将成

功完全或主要归因于他们智力水平高、能力强，要引导他们注意不稳定的内因和外因，如他么最近的工作努力、各方面的支持配合、工作任务容易完成、个人情绪状态良好等。对失败者来说，要防止他们将失败归因于他们太笨、能力太差、水平太低，要引导他们注意不稳定的内因和外因，如他们最近精力不够集中、情绪不够稳定、没有和各方面协调配合好、领导指导不力等等。这样，使成功者不骄不躁，保持清醒的头脑，以利于以后的工作；使失败者有继续工作的信心，坚持不懈的努力工作，争取成功的可能。

3、如果你不得不对一名员工进行处分，请具体辩明你会怎么做？

答：对员工进行处分的活动常常包括口头批评、书面警告和暂时停职。但是，有关处分对行为影响方面的知识表明，处分的使用是有代价的，而且最终会带来一些副作用。

为了减少副作用，对员工进行处分可以按以下步骤：

(1) 说明当前的情况，简略复述事件的要点。此过程首先是澄清问题，要指出：①该员工已经做了什么，或有什么应做而未做；②事情已经严重到必须立即采取处分了。如果以前曾经和该员工讨论过，就简略地复述有关的事件、双方同意了的计划及已经执行的行动。如果员工的表现有改进，即使做得不够好，也应该表示注意到该员工的改进。再次，要尽量明确，引用手头上的资料，说明问题的严重性。避免批评员工的工作态度，这只会引起员工的反感。针对事实可以维护员工的自尊，鼓励他积极参与讨论。

(2) 询问导致问题产生的原因。该过程应该采用开放式的问题，让员工解释他的情况，请员工自己帮忙找出问题的原因。采用开放式的问题去搜集具体资料，但注意不要像盘问一样。例如，可以采用“我想听听你的意见，究竟是什么原因，令你的工作水平无法达到标准呢？”等方式，要显示希望听到员工解释，这可以维护他的自尊心。

(3) 专心聆听，表示了解对方感受。此过程的核心内容就是留心聆听、了解员工的感受、总结原因。留心聆听，尝试了解员工的感受，员工在这次讨论中可能会激动起来，采取专心聆听，表示了解他的感受，让他发泄不满的情绪。尽管员工每次的解释都是一样，也请不要过早下判断或表示不信任；不需同意所听到的员工的解释，但可以表示理解，同时保持坚定的立场。在采用重要步骤四之前，总结员工提供的资料，确保双方都明白所讨论的问题。

(4) 说明必须采取的处分和原因，要明确，不威胁。说明要采取的纪律处分和原因，解释员工不解决问题的后果，或甚至有可能被解雇。集中讨论事件本身，有助于维护员工的自尊。例如，“我要把你停职三天。你所犯的错误非常严重：危险操作及损坏公司财物，应受

到这样的处分。如果再有同样的事情发生，我将会解雇你。”让员工明白纪律处分是立即生效；一般情况下还要向员工发出书面通知。如果员工变得生气或不安，请专心聆听，保持谅解的态度。同时要表示了解他的感受，但立场坚决，要强调是因为他未能解决问题，所以才需要采取行动，并清楚指出只要他有所改善，就可以避免以后的处分。尽快采用第五项步骤，商讨解决问题的办法。

(5) 协定具体行动及跟进日期，尽可能征求及采纳员工的意见，订立具体行动计划。讨论的目标是解决问题，因此要表示愿意提供协助，这可以维护员工的自尊。清楚讲明员工必须达到的标准，并且让员工帮忙找出可以帮他达到这些标准的方法，以他的意见为基础，协助他克服障碍。如果员工变得生气或不安，请保持冷静，再次指出他必须达到的标准，并向他解释他必须想办法达到这些标准。定下适当的日期与员工研究他的进展，这既表示对待他的问题态度认真，希望解决问题，也表示愿意支持他的努力。

(6) 表示对员工有信心，态度要诚恳，以肯定的态度结束讨论。除了少数顽劣的员工不受辅导外，一般员工经过辅导后，都可以纳入正轨。因此要再次向员工解释，这次讨论是解决问题的机会，向员工表示对他是有信心的，可以增强他自信，使他更积极地解决问题。

总之，在进行处分时，要保持态度坚定。员工必须明白你采取纪律处分的原因，以及如果员工仍然不改善的后果。此外，还应保持公正，在讨论时要专心聆听，表示了解员工的感受，维护员工的自尊，并提供自己的支持，解释这次讨论是协助他改善工作水平或工作习惯的机会。处分的目的是协助员工达到既定的工作标准，帮助员工理智地处理自己的工作问题。只有在所有的方法失败后，才辞退员工。

4、“所有的组织都会因为招募到最优秀的员工而受益”，你是否同意这种说法？用一些证据支持你的观点。

答：我不同意这种观点，因为组织招募员工应该遵循找出最适合本职位的员工，而不是单纯招募最优秀的员工。

否定上述观点的原因有两点：

(1) 最优秀的员工不一定就适合所有组织的工作。组织招募员工的目的一就是获得工作适合的员工，只有适合该工作岗位的员工才能给组织带来效益。不考虑职位的实际情况，不考虑应聘者的个性跟企业的个性是否匹配，即便是最优秀的员工也可能不适合工作，有可能因工作的性质或企业的文化不符合自己的要求而离职，这必然会对本次招募造成浪费。例

如，同仁堂曾招聘过一个总工程师，但不到一年就离开了。其实这个人无论业务素质还是个人能力，都高于同仁堂的部分干部，但就是过于自负，不把其他人放在眼里。同仁堂的文化是人和文化，可以有不同的意见，但一定要在一种和谐的氛围中提出来，假如不考虑其他团队成员，你有天大的本事也发挥不出来。

(2)所有的员工都最优秀，在组织工作中往往容易产生矛盾。比如，如果把十个自认一流的优秀人才集中在一起做事，每个人都有他坚定的主张，那么十个人就有十种主张，根本无法决断，计划也就无法推动。可是，如果十个人中只有一两个特别杰出，其余的才识平凡，这些人就会心悦诚服地遵从那一两位有才识的领，事情反而可顺利进行。现在很多公司都拥有一流大学的毕业生，但业绩并不如想象中的好；而只有几个平凡员工的公司有时却干得有声有色。

因此，组织招募员工时，确实有很多复杂的考虑，不是说选一个最优秀的人就可以的，应注意人才要与工作匹配，人才之间也要配合恰当。在用人时，也必须考虑员工之间的相互配合，如此才能发挥个人的聪明才智，才能给组织带来利益。

5、针对良好的能力与工作的匹配和良好的人格与组织的匹配两种情况，你认为哪种情况更可能导致成功?请解释你的理由。

答：两者相比良好的能力与工作的匹配更可能导致成功。原因是由两者研究的主要内容决定的。

(1)能力与工作的匹配主要研究的是工作本身对能力的要求与员工的具有的心理能力和体质能力之间的匹配性。心理能力指从事那些心理活动所需要的能力。体质能力指人活动的基本能力。不同的工作要求员工运用不同的心理能力。例如，飞行员需要有很强的空间视知觉能力；海上救生员需要有很强的空间视知觉能力和躯体协调能力；高级经理需要有很强的言语表达能力；高楼大厦的建筑工人需要有很强的平衡能力；一个缺乏推理能力的记者很难达到最低的工作绩效标准。因此，仅仅关心员工的能为或仅仅关心工作本身对能力的要求都是不够的，员工的工作绩效取决于二者之间的相互作用。

当二者的匹配不良时，员工如果缺乏必需的能力就常常会在工作中失利。比如，如果一个人被录取为一名文字处理人员，而他的能力水平达不到键盘打字工作的基本要求，那么，无论他的态度多么诚恳或工作积极性多高，最终的工作绩效还是很低。当员工的能力远远超过工作要求而造成能力与工作要求不匹配时，结果则另当别论。工作绩效本身可能不会存在

问题，但同时可能会使组织缺乏效率，员工的满意度降低。员工得到的薪水反映的应该是个体在工作中的最高技能水平。如果员工的能力远远超过了工作要求，则管理层应付给他更多的薪水。另外，当能力水平远远超过工作要求时，也会降低员工的工作满意度，尤其当员工渴望施展自己的才华时，他们会因工作的局限性而灰心丧气。

(2) 人格与组织的匹配主要研究的是个体的人格特点与职业环境的匹配程度，并划分了六个基本人格类型——现实型、研究型、社会型、传统型、企业型、艺术型。并指出社会型的人应该从事社会型的工作，传统型的个体应该从事传统型的工作，以此类推，一个现实型的人从事现实型的工作更为和谐，社会型的工作对于现实型的人则可能最不合适。这一人格与组织的匹配关键在于：①个体之间在人格方面存在着本质的差异；②工作具有不同的类型；③当工作环境与人格类型协调一致时，会产生更高的工作满意度和更低的离职可能性。

因此，通过比较可看出，良好的能力与工作的匹配会使员工有较高的工作绩效和较高的工作满意度；良好的人格与组织的匹配产生是最高工作满意度和最低的流动率。相比之下，在较高的工作绩效的情况下容易导致员工的成功。所以，良好的能力与工作的匹配更容易导致成功。

6、当管理者实施处分时，除了该员工的过去工作历史和当前工作绩效之外，你认为还有什么其他因素可以减轻处罚？运用这些减轻因素是否有可能把处分活动变成一种政治活动。

答：(1) 管理者实施处分时，除了该员工的过去工作历史和当前工作绩效之外，减轻处罚的其他因素有：①员工的认错态度。若员工承认自己做的事错了，并真诚的有悔改之意，管理者可能会减轻处罚。②管理者的情绪。如果管理者在处分该员工时心情很好，或遇到了非常开心的事，那么对于员工的处罚也可能降低。③管理者与员工的关系。管理者与员工是最亲密的朋友或亲属，那么管理者可能会碍于情面而减轻处罚。

(2) 减轻处罚的因素有可能把处分活动变成一种政治活动。政治活动指一些在组织正式角色中并不要求的活动，但它们会影响到或可能影响到组织内部的利益分配。上述减轻处罚的因素，使得管理者做出的处罚决策不是完全依据客观的事实，对处罚的程度从而受到了影响。减轻了员工的处罚，也将会影响到组织的内部利益，从而使得处分活动变成一种政治活动。