



第二章

团体心理与行为



第二章 团体心理与行为

考点-1 团体概述★★

（一）团体的概念

两个或两个以上相互影响、相互依赖的人为了完成特定的目标而结合在一起的集合体；具有充分交流与互动的可能性的人群才可以称之为团体。



第二章 团体心理与行为

（二）形成的原因

1. 团体活动和团体目标对于个人有吸引力；
2. 加入团体可以满足个人的人际需要；
3. 个人对自己的归类也会影响团队的形成。

团体的分类：大团体和小团体

正式团体和非正式团体

指挥团体、任务团体和团队

利益团体和联谊团体



第二章 团体心理与行为

（三）团体发展的阶段

五阶段	特点
形成期	1. 团体存在的目标、结构、从属关系尚不明确。 2. 成员开始了解和接触他人，相互交往较谨慎。 3. 成员开始把注意力转移到组织任务上，明确团体目标，寻找团体合适的行为规范。 4. 随着成员认同感的增加，此阶段便结束。
冲突期	1. 团体存在较大的冲突。 2. 成员接受团体的存在，但抵触团体带来的约束。 3. 成员争夺权力，争夺具有控制权的职位，对团体的发展方向也争论不休。 4. 个人维护自己权益的同时增加了组织内部的紧张气氛。 5. 当成员不再抵制团体约束，并对团体领导权达成一致，此阶段便结束



第二章 团体心理与行为

五阶段	特点
规范期	1. 团体规范开始形成，团体凝聚力增加。 2. 真正形成团体认同感，友谊日益深厚。 3. 各派竞争力形成试探性平衡，开始以合作的姿态组合在一起。 4. 此阶段结束时，团体结构大致形成。
产出期	团体开始发挥作用，团体开始将注意力转向团体外部、转向任务，开始完成团体的目标。
结束期	完成任务后解散。
只是模式化的说明，团体并不一定按此顺序发展	



第二章 团体心理与行为

（四）同质性团体和异质性团体

分类	含义	优势
同质性	团体成员有很多共同特点即为同质性团体	1. 成员有较高相似性，所以比较容易相处 2. 成员之间易于分享信息，较少发生冲突，更容易交流合作
异质性	团体成员无太多共同特点即为异质性团体	1. 成员具备不同背景、经验、人格，有不同的观点，利于形成较高的决策质量 2. 由于有各种资源，可以有更高的绩效水平 3. 成员容易对团体固有行为方式提出建议，从而促进团体变革



第二章 团体心理与行为

考点-2 团体规范 ★

（一）团体规范的分类

正式规范：存在于正式团体中的规范，通常是用正式文件明文规定的，并由上级或团体中的其他成员监督执行。

非正式规范：是成员们约定俗成的、无明文规定的行为准则。



第二章 团体心理与行为

（二）团体规范的作用

1. 有助于维护团体的一致性；
2. 可以为成员提供认知标准与行为准则；
3. 也具有惰性作用。



第二章 团体心理与行为

考点-3 团体压力 ★★★

（一）概念

团体压力是团体作用于成员的直接表现形式，在压力下团体成员常表现出从众、顺从与服从行为。



第二章 团体心理与行为

（二）从众

团体成员在真实或想象的团体压力下，表现出在观点和行为上同团体或团体中大多数人保持一致的倾向。

影响从众行为的因素：

团体凝聚力；

团体一致性；

团体规模。



第二章 团体心理与行为

（三）顺从

在他人的直接请求下按照他人的要求行动的倾向。

建立顺从气氛的三因素	增加他人顺从的四技巧
1. 积极的情绪 2. 强调顺从的互惠性 3. 合理的原因	1. 脚在门槛内技巧 2. 门前技巧 3. 折扣技巧 4. 滚雪球



第二章 团体心理与行为

脚在门槛内：先提小要求，接受后再提大；

门前技巧：先提大，被拒绝，再提小；

折扣技巧：先提大，然后给对方折扣；

滚雪球：最初要求被接受后，再提更多要求。



第二章 团体心理与行为

（四）服从

在他人的直接命令下做出某种行为的倾向。

（心理学家米尔格拉姆——电击实验）证明人们比他们自己所估计的更容易服从于他人的压力，服从是人的基本倾向。



第二章 团体心理与行为

考点-4 团体凝聚力 ★

（一）团体凝聚力的概念和作用

团体成员相互吸引并对组织目标认同的程度，适度的凝聚力可以提高团体成员的参与程度并促进交流，促使团体成员遵从组织的规范。

作用：

1. 有可能会促进团体的绩效；
2. 高凝聚力既是高绩效的原因也是其结果。



第二章 团体心理与行为

（二）团体凝聚力的影响因素

六因素	内涵
相处的时间	长时间容易培养高团体凝聚力
加入团队的难度	加入团队难度越大，成员的凝聚力越大
团队规模	团队规模越大，团队凝聚力往往越小
团体的同质性	团体的同质性越高，凝聚力往往越高
外在威胁	当面对外在威胁时，团体成员更容易团结
过去成功的经验	过去成功的经验唤起成员的荣誉感，从而增强团体的向心力



第二章 团体心理与行为

考点-5 团体的社会影响 ★

（一）社会促进

人们在有他人旁观的情况下，工作表现要比自己单独工作时更好的现象。

（二）社会懈怠

指个体在组织中努力水平下降的现象。

产生原因	减少社会懈怠的途径
1. 努力与贡献得不到回报 2. 个人努力与团队绩效没有明确的关系	1. 使个体的贡献可以界定和衡量 2. 使成员感到自己的工作对团体很重要 3. 控制团体的规模



第二章 团体心理与行为

考点-6 沟通概述 ★

（一）角色

角色压力包括：

角色冲突：其他人对某一角色的知觉或者期望不同时，这个人的一种矛盾的心态。

角色模糊：一个人不明白自己的角色，不知道自己应该在组织内外扮演什么角色时的一种迷茫的心态。



第二章 团体心理与行为

（二）沟通的概念与作用

信息在人与人之间传递。目的是使对方理解信息的含义。

作用：控制、激励、情感表达、信息流通。



第二章 团体心理与行为

（三）双向沟通过程

七个阶段：

沟通的阶段	含义
产生想法	信息发出者产生一个需要沟通的想法
编码	将要传递的信息转换为文字、图片、符号
传递	编码完成后，需要按某个方式传递，如备忘录、电话、访谈等
接收	接收方接收到信息
解码	对信息进行解码以便信息能够被理解
采纳	接收方接收信息后，决定采纳全部或部分信息
使用	接收方处置信息的方式：置之不理、付诸行动等
反馈	接收者表明收到信息，并对信息发出者作出反应



第二章 团体心理与行为

考点-7 沟通障碍 ★★

（一）妨碍沟通的因素

- ◆ 过滤作用
- ◆ 选择性知觉
- ◆ 情绪因素
- ◆ 语言理解力



第二章 团体心理与行为

（二）克服沟通障碍的途径

- ◆ 利用反馈
- ◆ 精简语言
- ◆ 主动倾听
- ◆ 情绪控制



第二章 团体心理与行为

考点-8 沟通方式 ★★★

（一）沟通的方向

沟通方向分为：

垂直沟通：团体或组织中在高低各个结构层次之间进行的沟通，包括下行沟通和上行沟通。

横向沟通：组织结构中同一层次的人员之间进行的沟通。

优点和功能：加强彼此协作；常是管理层中的主要沟通形式。横向沟通更多情况下是非正式的，此时沟通的速度较快。



第二章 团体心理与行为

(二) 团体中的正式沟通网络

沟通网络：指团体或组织内信息流动的通道，常见的正式

沟通网络有五种。



环状沟通



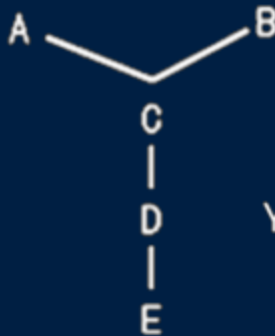
交错型沟通



链状沟通



轮状沟通



Y型沟通



第二章 团体心理与行为

（三）非正式的小道消息

一个非正式沟通系统，与组织中的正式沟通系统并存；其包括所有的非正式信息。

	内容
特点	1. 具有一定的准确性； 2. 传播速度极快； 3. 难以防止
作用	1. 向管理者提供了很多有关员工及其工作状况的反馈信息，还可以使管理者知道员工所关心和忧虑的事情； 2. 有助于信息在员工中的传递和扩散，有助于弥补管理者沟通中的失误； 3. 可以用来传播正式沟通渠道不适合传播的信息
传播方式	簇式传播



第二章 团体心理与行为

	内容
应对方式	1. 明确公开进行重要决策的时间表，减少焦虑和猜测； 2. 解释可能显得不协调或具有神秘色彩的决定或行为； 3. 强调决策与计划有保密的必要性，而不是躲藏、遮掩； 4. 公开讨论最坏的情况； 5. 有意地向非正式沟通渠道透露一些消息，使小道消息有更准确的信息为组织服务



第二章 团体心理与行为

考点-9 团体决策概述★★

一、团体决策的概念

由多人共同完成的决策过程。在组织中经常要进行团体决策，因为团体决策往往比一个人决策更为可靠，正确性更高。



第二章 团体心理与行为

二、团体决策的优势与缺点

优势：

信息全面完整

选择余地大

可以降低错误发生率

提高对最终决策的认同感

增强决策的集体性

缺点：

耗费时间

团体压力难以克服

有时会产生少数人把持团体决策权的现象

责任模糊



第二章 团体心理与行为

考点-10 团体极化与团体思维★★★★

（一）团体极化的概念

1. 概念

在团体中进行决策时，人们往往会比个人决策时更倾向于冒险或保守，向某一个极端偏斜，从而背离最佳决策。

2. 产生的原因

（1）社会比较理论

（2）说服性辩论的观点



第二章 团体心理与行为

（二）团体思维

1. 概念

在团体中就某一问题或事宜的提议发表意见时，有时会长时间处于集体沉默状态，没有人发表见解，而后人们又会一致通过。



第二章 团体心理与行为

2. 预防或减少团体思维的方法

①在团体决策时指定一位成员专门对其他人的论点提出质疑，探究支持论据，以及对其他人的逻辑提出挑战，提供一系列建设性的批评意见。这种方法保证了团体决策时保持理性的、清晰的思路。

②轮流引入新成员，邀请局外人参与，在最终决定前暂停，给成员最后一个机会来确定并说出自己的保留意见。



第二章 团体心理与行为

考点-11 团体决策的常用方法★★★★

（一）头脑风暴法

为克服团体压力抑制不同见解而设计的，鼓励创造性思维的常用方法。

旨在营造一种鼓励大家畅所欲言的氛围，不论有人提出看来多么可笑的意见，在没有逐一讨论之前，都不得进行批评或嘲笑。



第二章 团体心理与行为

原则：

1. 迟延评判：成员在发表意见时不许评论、批评，无论它们多么不合常理、不切实际。创意一经提出，立即被一名组员记录下来，一段时间后再作出评价。

2. 量变酝酿质变：随着想法的积聚，通常会产生高质量的创意。



第二章 团体心理与行为

（二）德尔菲技术

最早是由著名智囊团——兰德公司使用的技术，与一般团体决策方法不同的是，它**不安排团体成员见面**讨论。具体方法如下：

1. 设计问卷，要求成员针对问题提出可能的解决办法。
2. 团体各成员以**匿名方式**独立完成问卷。
3. 整理问卷结果。
4. 将结果印发给各成员。
5. 让各成员看过调查结果后，重新回答问卷，调查报告可能引发新的想法或改变观点。
6. 重复3、4、5项，直到达成比较一致的结论。



第二章 团体心理与行为

（三）具名团体技术

决策时融合书面的形式，在作决策前将交往控制在最低限度，以保证个体决策的独立性。

优点：所有成员参与机会均等，讨论不受任何一个成员的左右，决策时间得到严密控制。

缺陷：程序僵硬呆板，成员感受不到凝聚力，写出意见时没有机会从别人那里获取灵感，得到启发。



第二章 团体心理与行为

（四）阶梯技术

罗森伯格提出

优点：利于选择最优方案，成员心理感受优于另外几种方法。

缺点：比较费时，所以主要用于重大决策问题。



第二章 团体心理与行为





第三章

工作态度与行为



第三章 工作态度与行为

考点-1 工作态度的概念 ★★

1. 概念

个体与工作相关的态度的总称；工作态度对个体的工作行为有指导性的、动力性的影响。

2. 工作态度与价值观的关系

工作态度与个体价值观有着密切的关系。工作态度往往是其价值观的具体反映，但与价值观不同的是，工作态度的稳定性相对较低。



第三章 工作态度与行为

考点-2 工作态度的指标★

（一）工作态度指标

工作满意度：个体对**工作特定方面**的反应。

工作投入度：个体**认同其工作或岗位**、主动参与的程度，反映了个体与工作或岗位之间的关系。

组织承诺：个体对**整个组织的情感反应**，体现了个体与组织的关系。



第三章 工作态度与行为

（二）工作满意度、工作投入度、组织承诺的关系

工作满意度高的个体通常会有高的工作投入度，表现出高的组织承诺。但组织承诺又反作用于工作满意度，并与工作投入度有高的相关。在上述三个指标中，工作满意度与组织承诺尤为重要，是工作态度的两个核心指标。它们与个体相关工作行为的关系也最为紧密。



第三章 工作态度与行为

考点-3 工作满意度的概念、特点及决定因素★★

工作满意度是员工对自己的工作喜欢或不喜欢的情感或情绪体验。工作满意度一般指单个员工的态度，而士气通常用于描述整个群体的满意度。



第三章 工作态度与行为

（一）特点

特点	含义
整体性和多维性	既可表达员工对工作总体的满意度，也可表达对工作各个重要方面的满意度。但不能用员工在一个维度上的高满意度来抵消其在另一个维度上的低满意度，不能用算术的方法将两种情感体验混合起来得到一个平均值。
稳定性	满意度是经过长时间才形成的，具有一定稳定性，但工作满意度也是不断变化的，它的下降甚至比它的形成还要快。
环境的影响	工作满意度是生活满意度的一个组成部分。员工工作之余的环境也会间接地影响其对工作的情感。



第三章 工作态度与行为

（二）工作满意度的决定因素

七大因素	含义
工作挑战性	员工往往喜欢具有挑战的工作。但挑战性过大，超出员工的能力范围，会造成挫折和失败感，挑战适中时，员工会体验到快乐和满足，工作挑战性和工作满意度呈倒“U”形关系。
公平待遇	报酬、晋升是对员工工作最直接、最明确的物质肯定方式。因此，报酬、晋升等制度与政策是否公平，会极大地影响员工的满意度。
良好工作环境	良好的工作环境能够提高员工的工作满意度。



第三章 工作态度与行为

合作伙伴与上级	如同事间能融洽相处、友好共事，则可以提高员工的工作满意度。如果直接上级能了解、关心下属，善于倾听意见，奖励成就，员工的满意度则会提高。
社会影响	员工所在的社会群体和日常所接触的人对员工的满意度也会有影响，特别是员工的同事。如果员工周围的同事都对工作不满，那么，该员工就更有可能受到感染，表现出对工作的不满。
员工的人格特征	个体的人格特征会影响其对工作的评价和情感。如，生性乐观的个体更可能有较高的工作满意度，因为他们能够体验到更多的正性情绪。
员工人格与工作的匹配	人格与工作匹配会提高工作满意度。员工发现自己的能力、特长、风格与工作要求相符时，便有信心在这些工作中获得成功，从而体验到快乐，获得满足感。



第三章 工作态度与行为

考点-4 工作满意度的理论★★

	含义
因素模型	1. 将工作分解为薪酬、工作条件、组织的规定、同事、独立性、社会地位等因素，分别考察员工对每一因素的满意程度。而员工的总体满意度由每一因素的满意度累加而得。 2. 需注意：a. 不要遗漏重要因素，否则会导致满意度调查结果片面。b. 对不同员工来说，不同的因素可能对其工作满意度有不同的贡献。



第三章 工作态度与行为

差异模型

需要将员工的工作与“理想工作”相比较。“理想工作”指员工认为工作应该是怎样的，期望从工作中获得什么。该模型认为，如果员工对“理想工作”的期望比较高，而这些期望不能得到满足，那么，员工会表现出不满。根据该模型观点，管理者需要重视员工对工作合理的期望，并设法满足。



第三章 工作态度与行为

均衡水平模型

每个员工都有典型的工作满意度水平，称为均衡水平。工作中的情境因素或某些事件可以暂时改变员工的满意度水平，但满意度最终还会回到均衡水平，也就是说，工作中的各种事件只是使员工的工作满意度在均衡水平上下波动。因此，管理者如果想通过改变工作情境来提高员工的工作满意度，则需要考虑这种工作满意度的提高是暂时的还是持久的，以及经过多长时间工作满意度会回复到均衡水平。



第三章 工作态度与行为

考点-5 工作满意度的影响后果★★★

	含义
工作 绩效	工作满意度会导致绩效提高。实证研究反而更加支持：高的工作绩效会促成高的工作满意度，因为高的绩效一般会为员工带来更高的经济上、社会上和心理上的回报，从而提高满意度。当然，两者又是相互影响的。高满意度会增加员工的组织忠诚度，促使员工对工作更加投入，最终又导致绩效得以提高，从而形成一个良性循环。因此，管理者需要努力帮助员工提高绩效，以促使员工满意度的提高。



第三章 工作态度与行为

离职率	满意度高的员工更可能长久地留在组织中，而满意度较低的员工离职率也更高，因为他们不能完成自我实现，工作上很少得到认可，或与主管、同事不断地发生冲突，或事业上停滞不前。这些因素导致他们更可能到别的组织寻求发展。
缺勤与迟到	工作满意度低的员工会时常缺勤。而迟到可以被看作是一种短期的缺勤行为，表示了员工对工作条件的不满。迟到可能会阻止工作及时圆满完成，破坏与同事之间的工作关系。缺勤和迟到常常是消极态度的征兆，管理者需要引起注意。



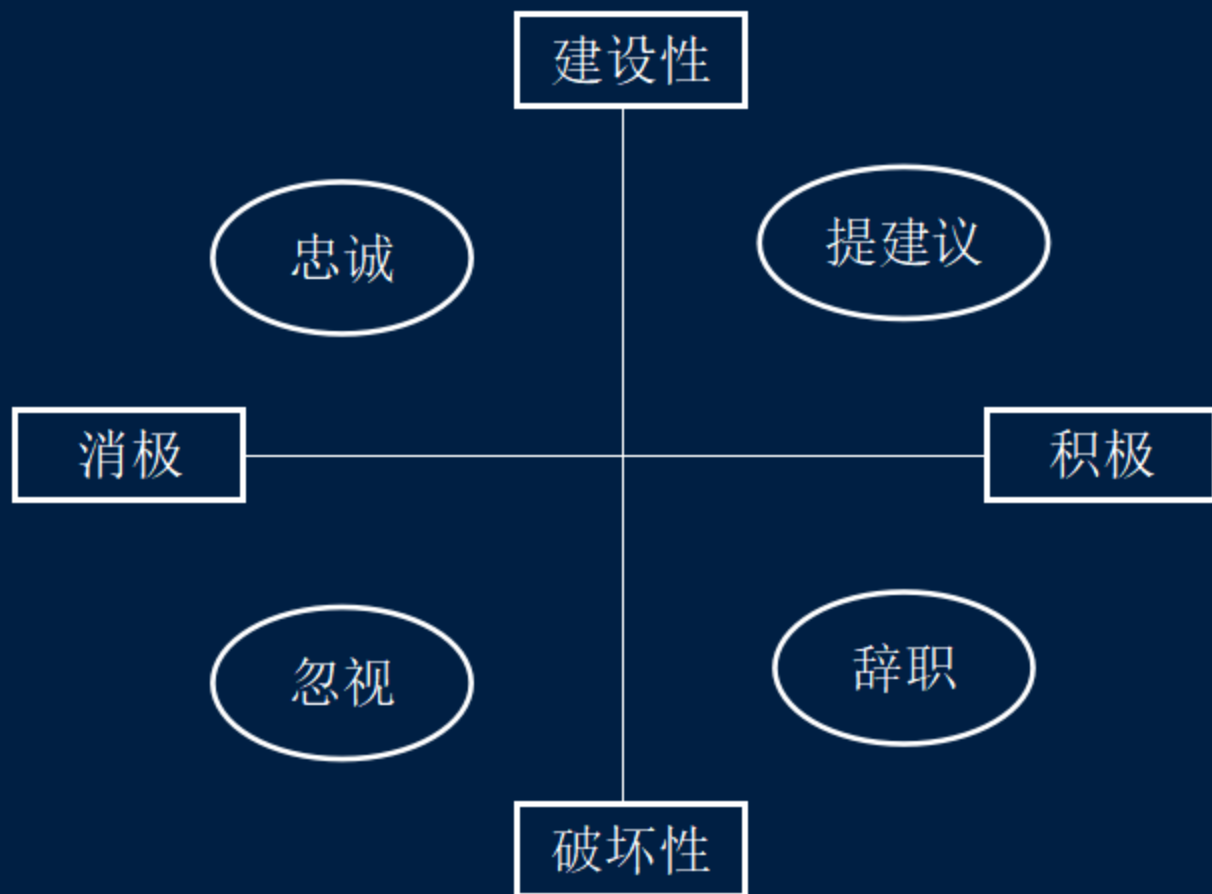
第三章 工作态度与行为

偷窃行为	员工出现偷窃行为有多种原因，可能因为感到被剥削、过度工作、或因从组织得到的不公平的待遇而进行报复，也可能认为这种不道德的行为是合理的，并将偷窃行为作为重建公平的自我知觉、报复主管苛待的一种手段等。
暴力行为	暴力行为或工作中各种口头、身体侵犯行为是员工不满的最极端后果之一。工作压力不仅能引起暴力行为，暴力行为也会加大工作压力。
组织公民行为	与缺勤、迟到、偷窃等消极行为相反，组织公民行为是典型的积极工作行为。但这种行为并不是员工职责内的，通常通过以下方式表现出组织公民行为：在履行一般性工作时显示出高度责任心，在疑难问题上进行高水平的发明创造，或者自原承担额外的工作，或者与其他员工分享自己的时间和资源。工作满意度高的员工更可能表现出组织公民行为。



第三章 工作态度与行为

考点-6 员工对工作不满的表达方式★★★★





第三章 工作态度与行为

考点-7 工作满意度调查 ★

（一）工作满意度调查的意义

1. 监控满意度
2. 改善沟通
3. 释放情感
4. 确定培训需要
5. 规划和监控新的方案



第三章 工作态度与行为

（二）调查的步骤

1. 确定满意度调查目的
2. 获得最高管理层和员工的支持
3. 设计出科学有效的调查工具
4. 实施调查
5. 调查结果的统计分析
6. 调查结果反馈
7. 员工和管理者共同制订改进的行动计划并实施



第三章 工作态度与行为

考点-8 组织承诺的概念及内容★★

包括：情感承诺、继续承诺和规范承诺三个因素。

情感承诺是指员工对组织的感情依赖、认同和投入程度。

员工对组织所表现出来的忠诚和努力工作，主要是由于对组织有深厚的感情，而非物质利益。



第三章 工作态度与行为

继续承诺是指员工对离开组织所带来的损失的认知，是员工为了不失去多年投入所换来的待遇而**不得不**继续留在该组织内的一种承诺。

规范承诺是员工对继续留在组织的义务感，它是员工由于受到社会责任的影响而留在组织内的承诺。组织承诺高的员工通常有着高的工作绩效，保持好的出勤记录，更愿意坚持组织政策，有较低的离职倾向。

情感承诺最为重要，对上述相关的工作行为的影响也最为明显。



第三章 工作态度与行为

考点-9 影响组织承诺的因素 ★

	影响因素
情感承诺	工作挑战性、职业明确度、目标明确度、目标难度、管理层对新观点新思维接纳程度、同事间亲密性、组织可靠性、组织公平性、个人的重要程度。
继续承诺	所掌握技术的应用范围、受教育程度、改行可能性、个体对组织的投入状况、福利因素、在本地居住时间的长短、找到别的工作的可能等。
规范承诺	组织对规范承诺的要求程度、员工的个性特点、所受教育类型等。



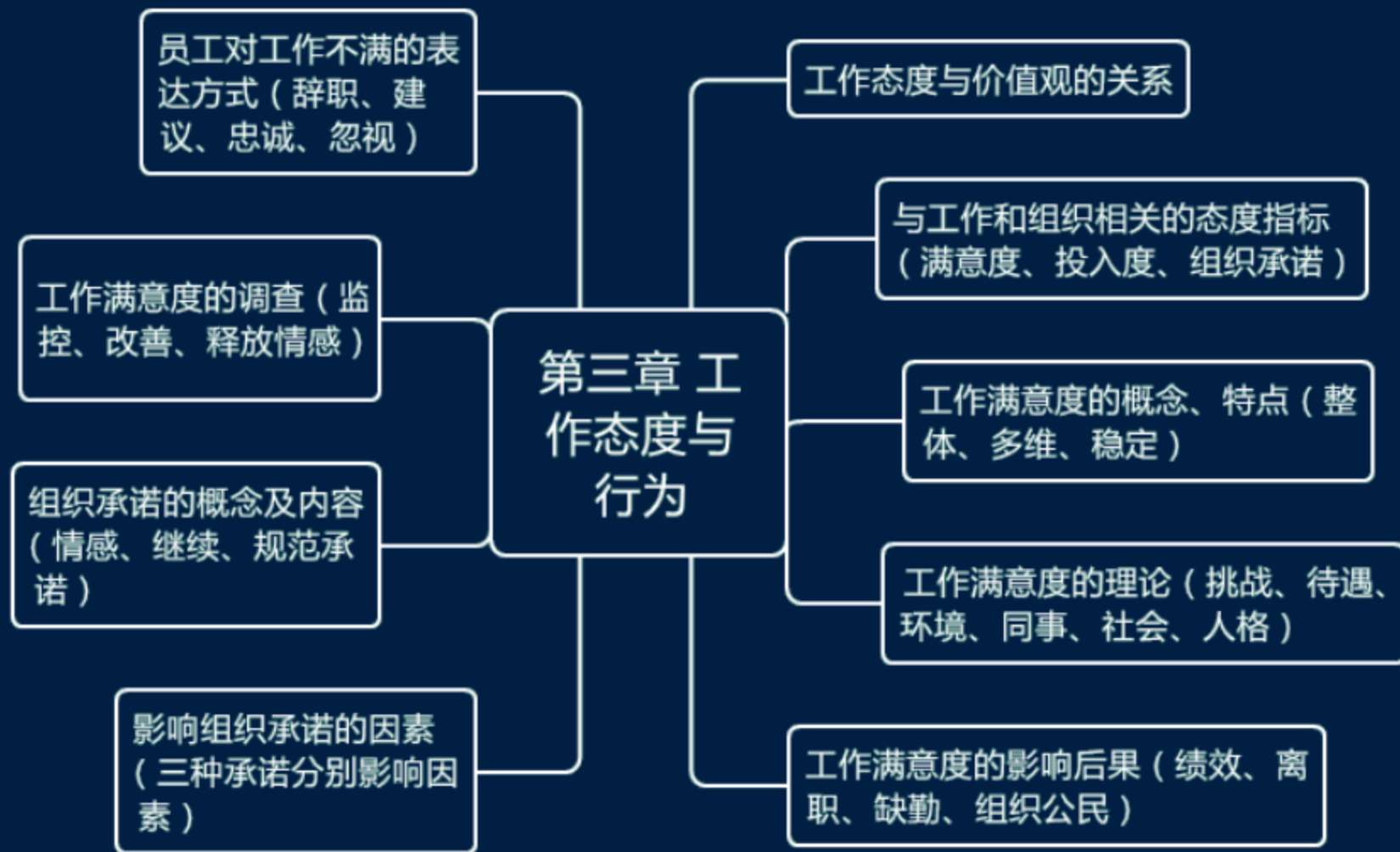
第三章 工作态度与行为

考点-10 组织承诺的影响后果★★

1. 组织承诺越高，离职率越低。
2. 情感承诺越高工作积极性越高，工作满意度越高。
3. 规范承诺高的员工常以责任与义务作为行事准则。
4. 继续承诺越高则跳槽可能性越大。



第三章 工作态度与行为



谢谢 观看

THANK YOU