

中级人力资源讲义（三）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022__E4_B8_AD_E7_BA_A7_E4_BA_BA_E5_c37_54382.htm

B．间歇强化的四种形式
定时制：按固定的时间给予一次强化，比如定期发放工资，定期给予奖励。
不定时制：每次给予强化的间隔时间是不固定的，比如随时抽查质量，达标者给予奖励。
定率制：良好的行为达到一定的数量给予一次强化。比如每完成一定工作量，领取一定报酬，也就是计件付酬。
不定率制：给予强化所需达到的良好的行为的数量是不固定的。比如医院规定大夫每加几个夜班就可以休息一天，病人少时加班三天就可以休息，而病人多时加班五天也许还得不到休息。
强化方法的运用对行为塑造的效果有重要影响。比如完全强化对于学习初期的、不稳定的、不常出现的行为有很好的强化效果。但这种强化会很快导致饱足感，使人对奖励麻木，失去强化效果。而且如果撤销强化，行为会迅速消退。相比之下，部分强化适用于稳定的或常出现的行为。此外，一般说来，变化性的不定时强化比固定化强化效果好。比如员工已经习惯按月领薪水，容易将薪水同时间联系在一起，而不觉得它是对工作绩效的奖励，故而强化作用很弱。

（二）群体心理与行为

1．非正式群体（1）定义（定义与特点是重点）群体中除了正式群体外，存在许多非正式的小群体，称为非正式群体。非正式群体是工作环境里的重要组成部分，对员工的生产力和工作满意度有很大的影响。非正式群体是个人、社会关系的网络，是在人际交往中自发产生的，而非正式群体建立和要求的。非正式群体关注的是人及其关系，而正式组

组织强调以权力、责任体现的正式地位。一个群体中可能有多个非正式群体，因此可以拥有多个非正式领导。一个部门可以有几个成员充当多种类型的非正式领导。例如，组织可能会就工资事宜求助于一位员工，而就娱乐计划求助于另外一位员工，而就技术问题求助于另外一位员工，这些人都可能成为非正式的组织领导。个体由于担任某个职位而具有的权力称为正式权力，一个人只有在该职位上才拥有这种权力。而非正式的权力属于个人，是由群体成员而并非由经理授予的。通常经理既拥有正式权力，又拥有非正式权力，但管理者往往并不比其他组织成员拥有更多的非正式权力。（2）非正式群体的优势 非正式群体有许多独特的优势，特别是如果组织凝聚力强，群体成员对公司有较高的忠诚度的时候，非正式群体的益处更易体现，这种优势表现在：

- 与正式系统交融在一起共同组成一个更有效的整体系统：正规的计划、政策都是预先制订，有时不能适应环境的发展变化，而自发而又灵活的非正式关系却可以更好地满足某些要求。
- 能够缓解管理负担：如果非正式群体协同管理者的工作，则管理者可以省去繁重的监督检查工作，还可以实施分权。
- 对经理的支持可以促进协调合作：提高生产率。
- 填补经理能力的空白：例如如果经理不擅长计划，员工可以以非正式形式帮助经理完成计划。
- 会使员工有一种归属感：因而可以提高员工满意度，降低离职率。
- 员工间相互交流提供了有益的渠道：它帮助员工保持联系，进一步了解工作，理解周围发生的事情。
- 为员工的情绪宣泄提供了一个安全阀门：通过与他人进行坦诚、友好的讨论，员工可以缓解精神压力。

非正式群体的存在促使经理们计划和行事更加固详：因为

经理知道非正式群体会限制其滥用职权，而且如果计划欠周详，可能会被非正式群体否定。（3）非正式群体的缺陷 非正式群体也存在许多缺陷： 往往是小道消息的传播渠道：人们常常通过非正式的组织传播流言。 可能会鼓励员工消极的态度：一个非正式工作群体虽然可以欢迎、接纳并帮助新员工，使新员工感觉良好，但它也可能会抵制、扰乱、排斥其他员工，使他们处于消极的态度。 往往会抵制变革：群体往往安于现状，而不愿实施变革。例如，如果过去在专制式的管理下群体需要限制它的生产力，当实行参与式管理后，群体会认为现在依然需要限制生产力，而不愿意进行改变。 不直接受控于管理者：它可以在管理者控制范围之外进行运作。 会造成员工之间和群体之间的矛盾，给组织带来危害：非正式群体中的矛盾冲突及自私自利会降低工作激情和满意度，导致生产力低下。 造成员工从众的一个重要原因：非正式群体的作用在工人日常生活中占了相当大的比重，非正式群体对员工所施加的强大压力，会使他们遵从已设定的生活规律。 可能引发群体成员的角色冲突：员工可能希望既满足非正式群体的要求，又满足雇主的要求，但这两类要求在一定程度上相互冲突，导致员工的角色冲突。 管理层可以对非正式群体施加影响。鼓励非正式群体健康发展，使其发挥积极的作用，避免消极的作用。

2. 群体决策

在组织中经常要进行群体决策，因为群体决策往往比个人决策更为可靠、准确性更高。比如，高层主管们经常要开会共同商讨重大事宜；为了解决某项特殊的问题，常常成立专门的委员会分析研究。随着社会的发展，群体决策的作用和意义越来越被强调。（1）群体决策与个人决策的比较 群体决策

与个体决策相比有许多优点：（重点）A．信息全面、完整：群体决策可以收集多个人的意见，利用每个群体成员所拥有的专业知识、技能和经验等资源，综合多人掌握的信息。B．选择余地大：来自不同背景的人，可以从各自擅长的角度、方面提出，可能的方案，使决策有更多的选择余地。C．可以降低错误发生率：某些群体成员的决策错误可能被其他成员发现。E．提高对最终决策的认同感：让更多的人来参与决策，既可以使决策更为稳妥、合理性强，同时也会增加人们对决策认同的可能性，接收并支持决策，促成决策的执行。而且，如果决策的执行人同时也是决策的参与者，可以增加他们的满足感。F．增加决策的合法性：群体决策符合民主社会的理念，同事，下级甚至上司都愿意接受群体决策。他们感觉由于这类决策建立在集思广益的基础之上，不带有个人偏见，不是独裁的产物。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com