

第1章

什么是组织行为学

全国迷你型MBA职业经理双证班

学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认

认证项目：注册高级职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理等高级资格认证。

颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案

收费标准：仅收取**1280元** 网址：www.mhjy.net

报名电话：**13684609885 0451—88342620**

咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛

地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学**109**室美华教育。

国际认证 权威认证



美华论坛
www.mhjy.net

- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
 - 请速登陆：www.mhjy.net

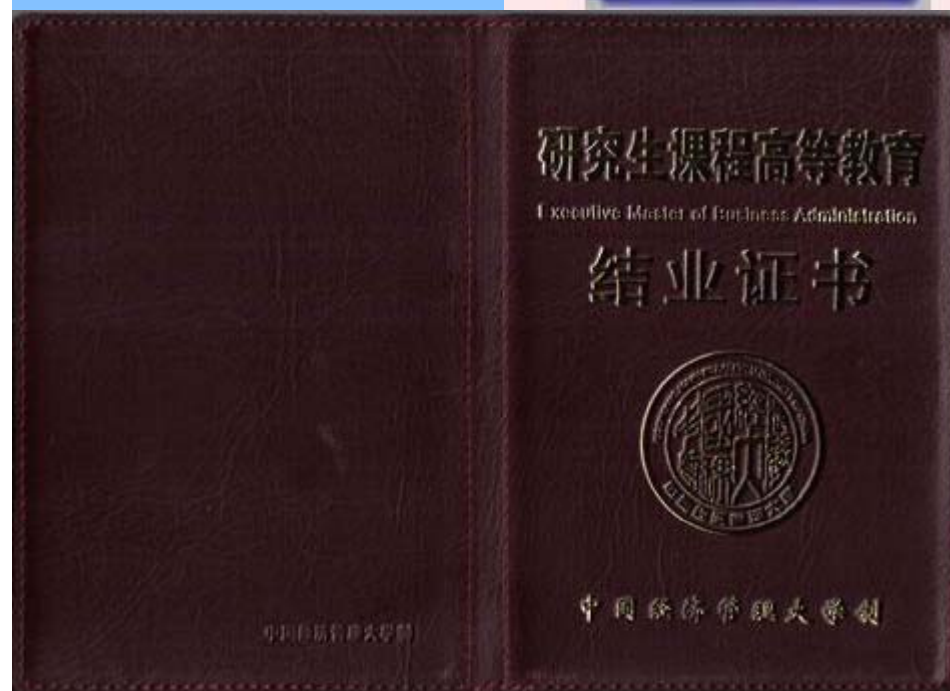
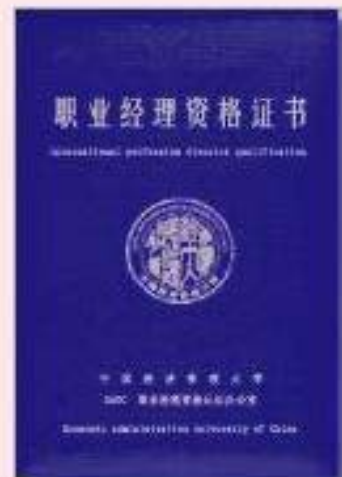
近千本MBA职业经理教程免费下载

近千本MBA职业经理教程免费下载
请速登陆：www.mhjy.net



- 网址：www.mhjy.net





美华论坛
www.mhjj.net

学完本章后，你应该能够：

1. 描述管理者做什么.
2. 界定组织行为学 (OB)是什么.
3. 解释在组织行为学中进行系统研究的价值.
4. 了解其他主要的行为科学分支对组织行为学的贡献.
5. 使用组织行为学的概念，列举管理者面对的主要挑战和机遇。

管理者做什么

管理者

通过别人来实现工作目标的人.

管理活动

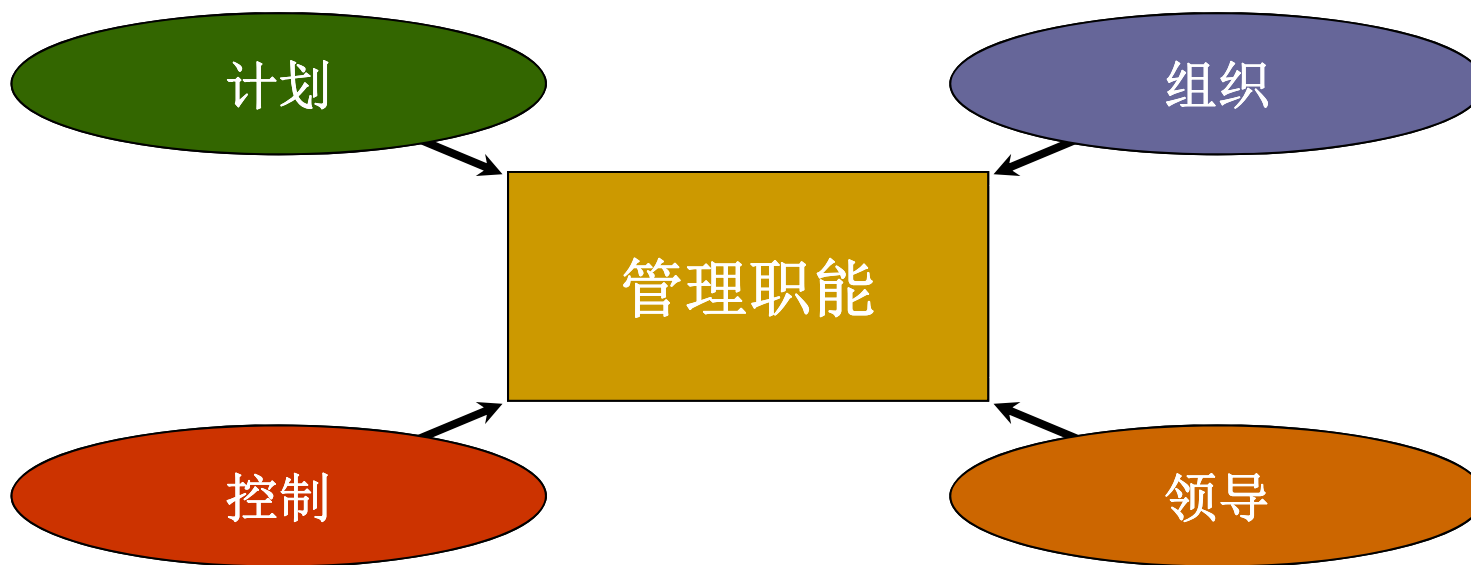
- 决策
- 分配资源
- 指导别人的活动从而实现工作目标

管理者工作的地方

组织

一种人们又目的地组合起来的社会单元，它由两个或多个个体组成，在一个相对连续的基础上运作，以实现一个共同目标或一系列共同目标。

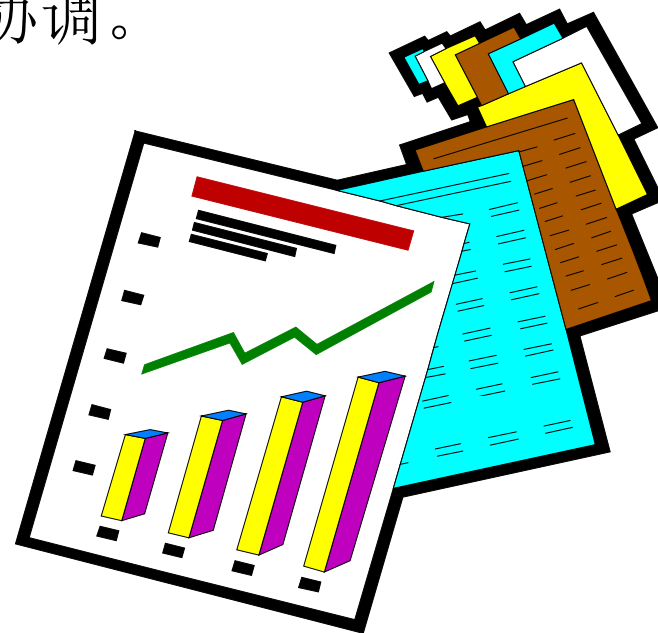
管理职能



管理职能

计划

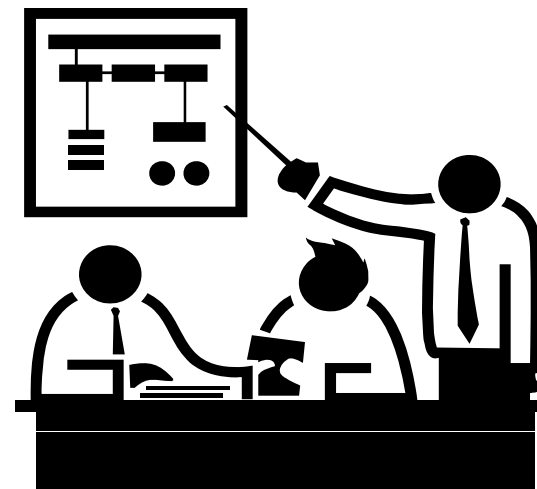
确定组织的目标；制定达成这些目标的总体战略；把计划划分出各种层级，以便对不同的活动进行整合和协调。



管理职能

组织

决定要完成什么样的任务；谁来承担这些任务；如何把任务进行分类；谁向谁报告工作以及在什么地方做出决策。



管理职能

领导

激励下属；指导别人的活动；选择最有效的沟通渠道以及解决成员之间的冲突。

管理职能

控制

对组织的绩效进行监控以保证事情按预期方向发展，以及纠正重大偏离。

明茨伯格界定的管理角色

人际角色	
头面人物	象征性的首脑，需要完成法律性或社交性的例行工作
领导者	负责激励和指导下属
联络人	维持与外部保持联系的社交网络，以获得好处和信息

明茨伯格界定的管理角色

信息传递者角色

监控者	接受各种各样的信息，作为组织内外信息的神经中枢
传播者	把从外部或下属那里获得的信息传递给组织中的其他成员
发言人	向外界发布组织的计划、政策、行动和结果的信息，以组织所属 行业专家的身份出现

明茨伯格界定的管理角色

决策角色

创业者	从组织和环境中寻找机会，推动能够带来变革的方案
混乱处理者	当组织面临重大的、意外的混乱时，负责采取正确的行动
资源分配者	做出或批准组织中的重大决策
谈判者	在主要的谈判当中代表组织行使责任

管理技能

技术技能

应用专业知识或技术的能力。

人际技能

无论是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。

概念技能

分析和诊断复杂的情况的智力水平。



有效的管理活动与成功的管理活动(弗雷德·卢森斯)

1. 传统的管理

- 决策、计划和控制

2. 沟通与交流

- 交换日常信息并处理书面材料

3. 人力资源管理

- 激励、处分、冲突管理、人员安置和培训

4. 社交网络

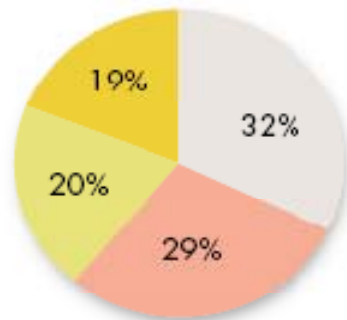
- 社会化活动、政治活动以及与外部的相互交往

各种活动的时间分配

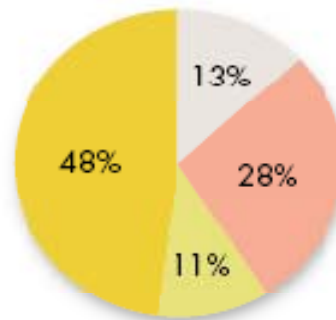
Exhibit 1-2

Allocation of Activities by Time

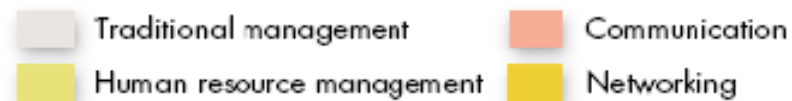
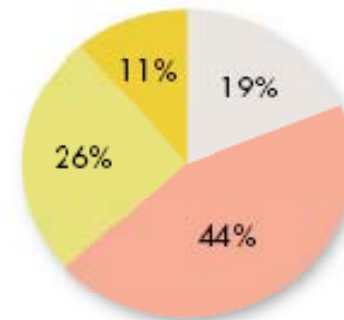
一般管理者



成功的管理者



有效的管理者



Source: Based on F. Luthans, R. M. Hodgetts, and S. A. Rosenkrantz, *Real Managers* (Cambridge, MA: Ballinger, 1988).

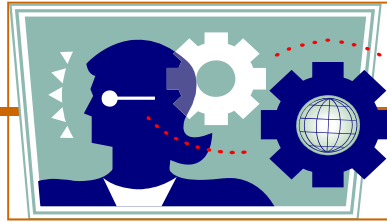
了解组织行为学

组织行为学（**OB**）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。

用系统研究完善直觉

直觉

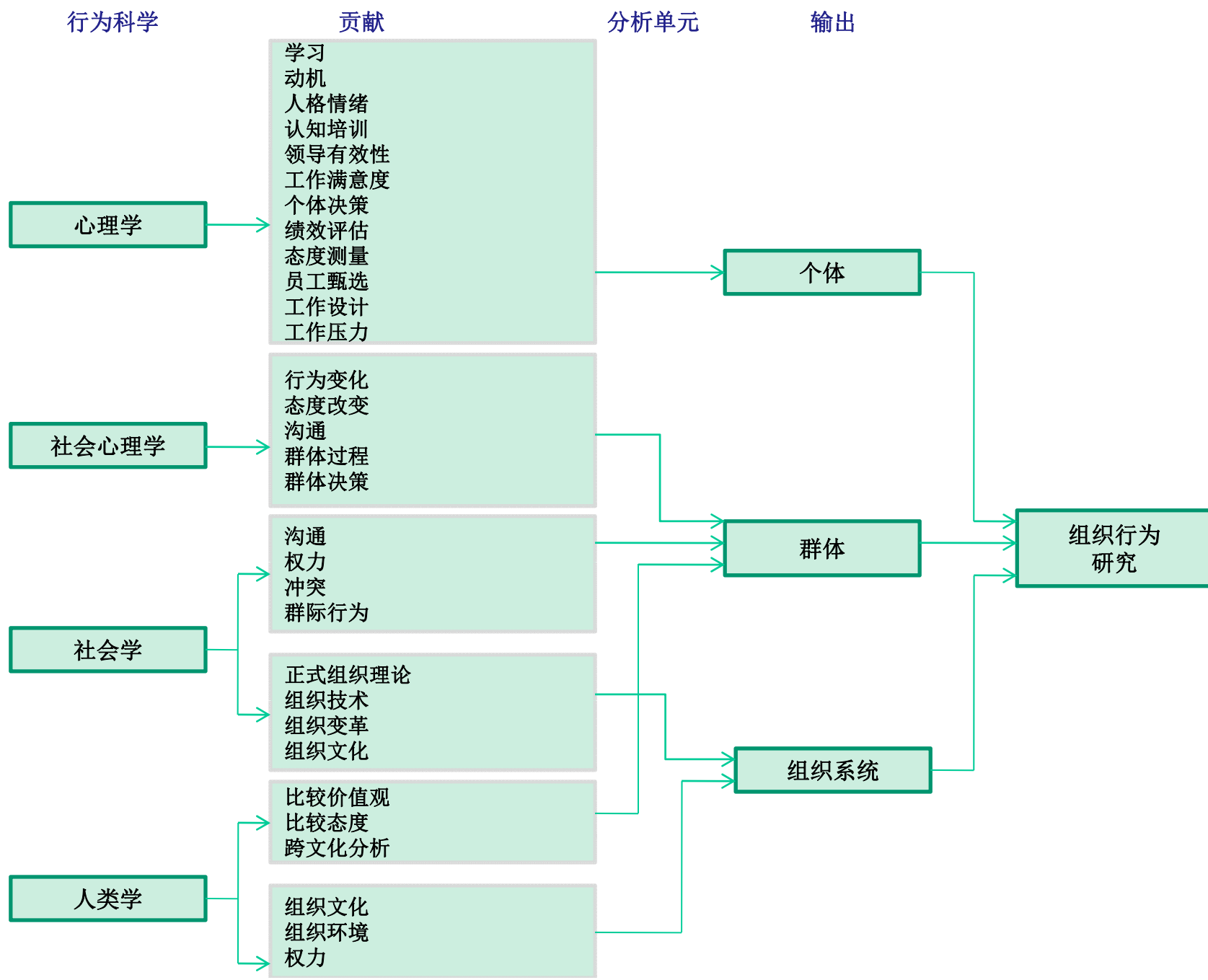
对于“我为什么这样做”和“别人为什么会那样”之类的问题“本能的感觉”



系统研究

通过对事物之间关系的考察来试图解释其中的原因和结果，并把结论建立在科学论证之上。

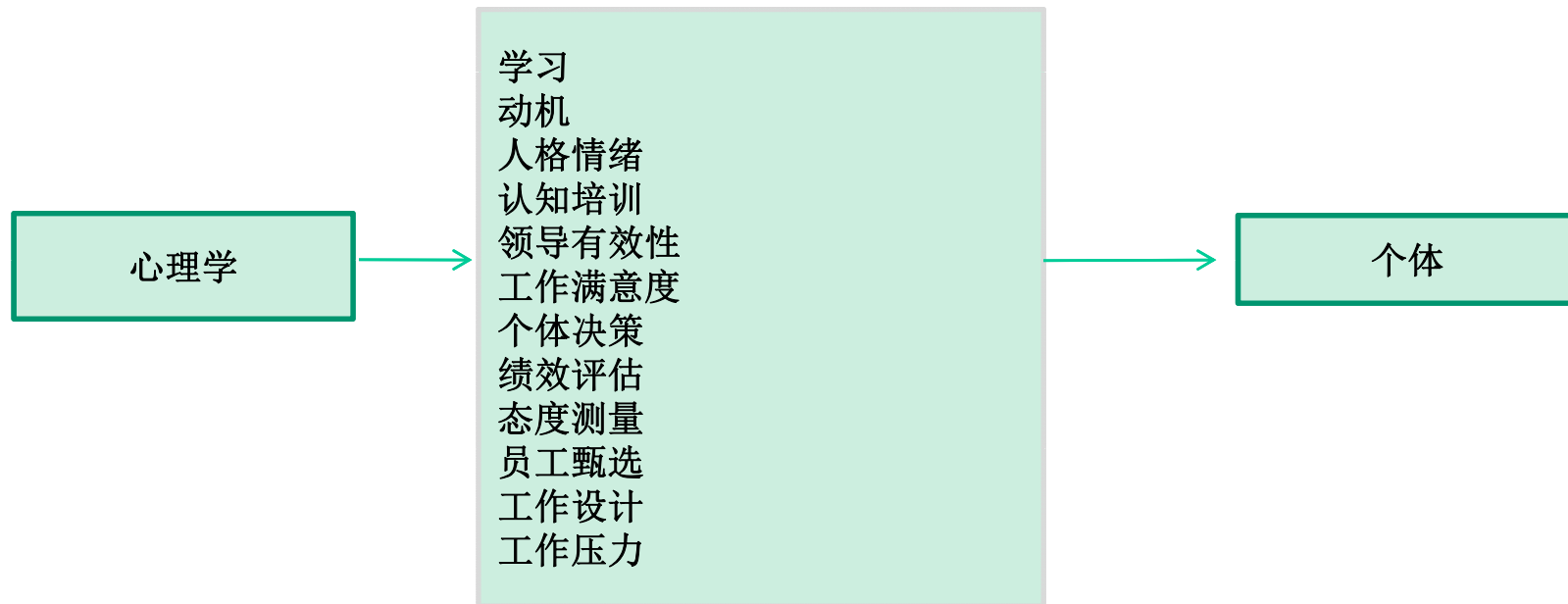
预测行为的重要手段。



对组织行为学有贡献的学科

心理学

一门对人和其他动物的行为进行测量和解释，有时还包括对行为进行改变的科学。



对组织行为学有贡献的学科

社会学

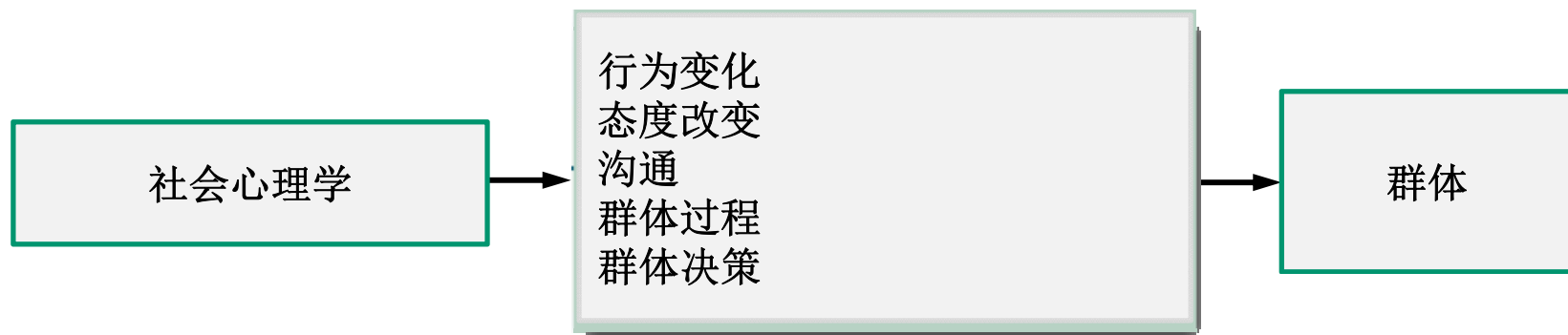
研究的是与社会环境或文化相联系的人。



对组织行为学有贡献的学科

社会心理学

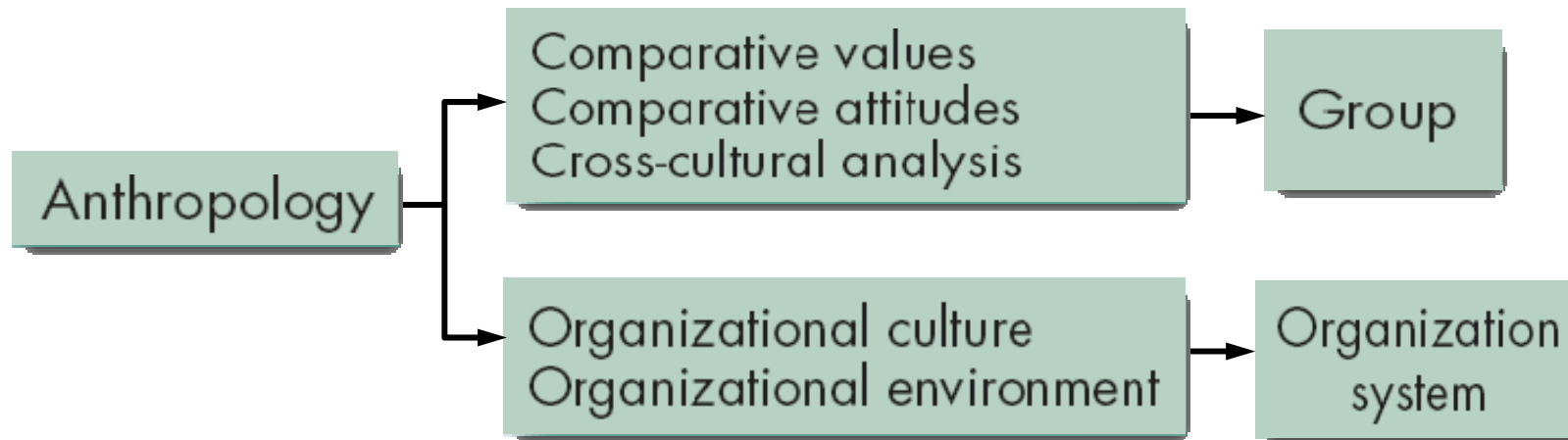
属于心理学的领域，但它是心理学和社会学相结合的产物。它关注人与人之间的相互影响。



对组织行为学有贡献的学科

人类学

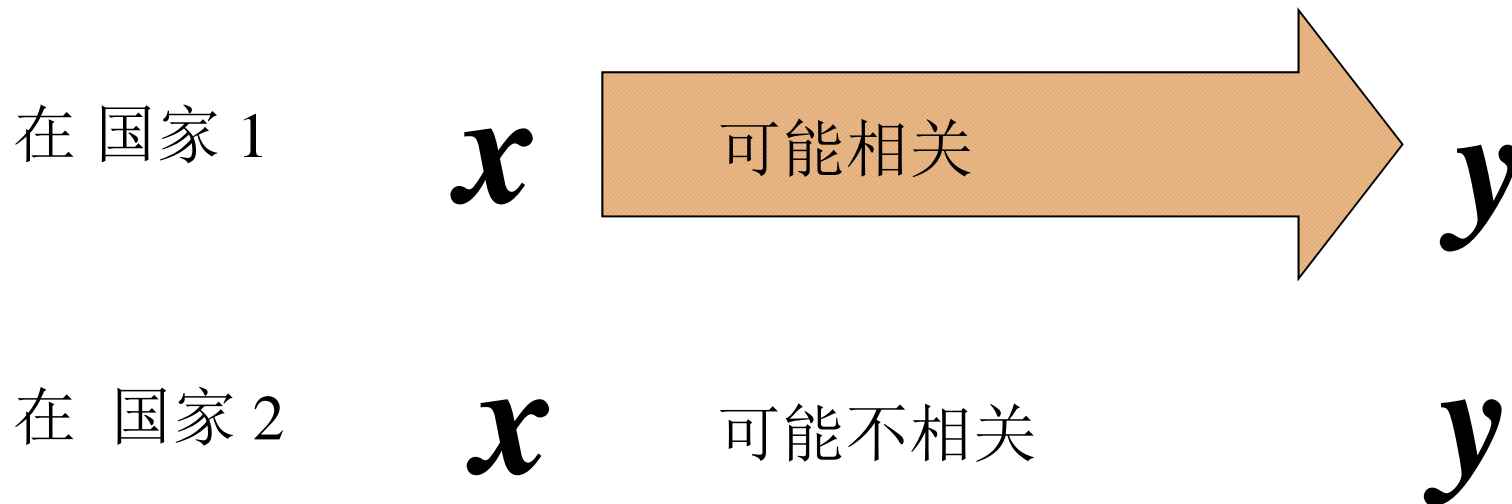
社会认识人类及其活动的研究。



组织行为学中没有绝对的真理

权变变量: "视情况而定!!!"

决定两变量之间关系变化的情境因素。例如:
某种关系在一种环境下存在而在另一种环境下
却不存在。



组织行为学面临的挑战与机遇

- 回应全球化
 - 日益增多的海外任务
 - 与不同文化背景的人一起工作
 - 应对反资本主义浪潮
 - 关注低劳动力成本国家的就业趋势
 - 在恐怖主义战争期间管理员工.
- 管理劳动力多元化
 - 接受多元化
 - 改变美国的人口统计学特征
 - 意义
 - 识别差异并采取不同的方式

主要的劳动力多样化类别

性别

残疾

国籍

年龄

非基督徒

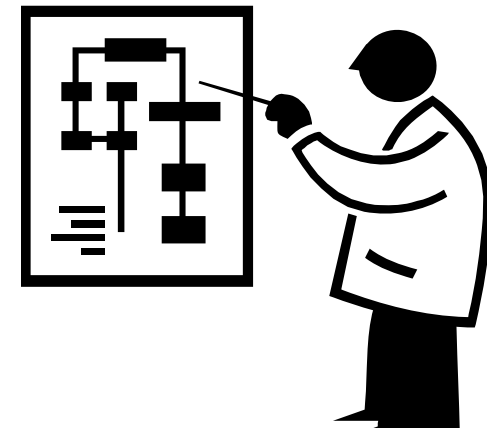
种族

类婚姻同居者

EXHIBIT 1-4

组织行为学面临的挑战与机遇

- 改善质量和生产率
 - 质量管理
 - 流程再造
- 回应即将到来的劳动力短缺
 - 改变劳动力人口特征
 - 回应即将到来的劳动力短缺
 - 早退休和年长的工人
- 改善顾客服务
 - 服务质量预期增加
 - 回应顾客需要的文化



什么是质量管理？

1. 聚焦顾客
2. 关注持续改进.
3. 改进组织所有活动质量.
4. 精确测量.
5. 给员工授权.

组织行为学面临的挑战与机遇

- 改善人际技能
- 授权
- 激发创新和变革
- 应对“临时性”
- 在网络化组织中工作
- 帮助员工平衡工作与生活的冲突
- 改善道德行为
- 管理在反恐战争中的人

向下授权？

Exhibit 1-5

© 2000 Ted Goff



**"Congratulations! You're now
empowered to accept all the blame!"**

Source: © 2000 Ted Goff.

基本的组织行为学模型, 阶段I

模型

对现实的一种抽象概括，是对某些真实世界中现象的简化表征。

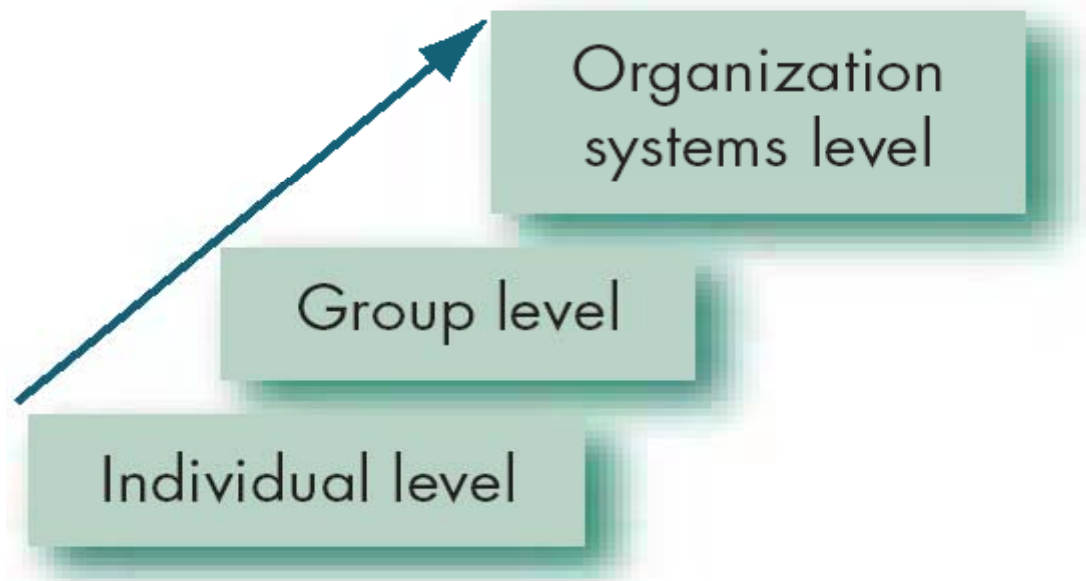
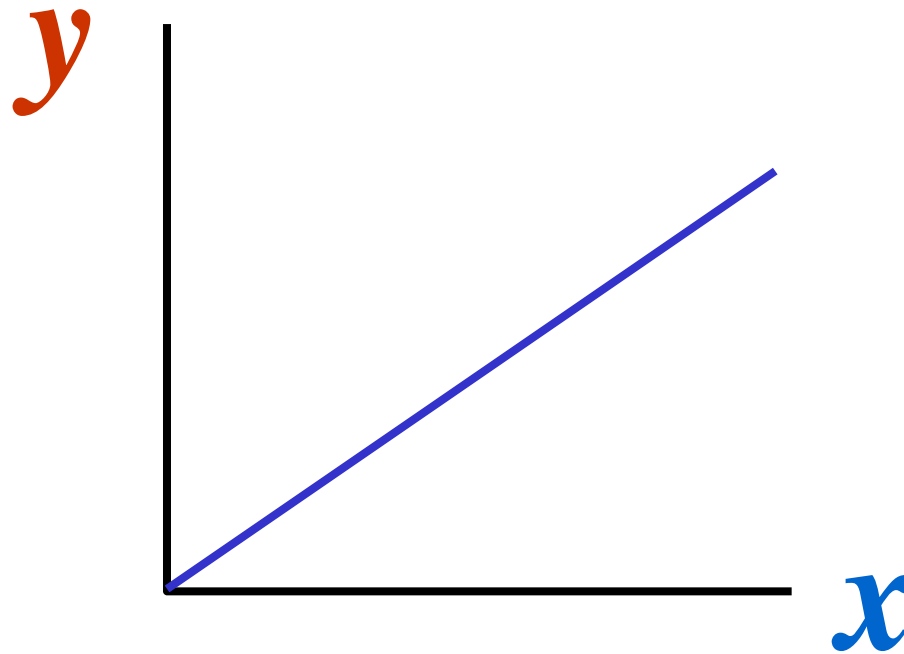


EXHIBIT 1-6

因变量

因变量

一个受某自变量影响的反应 (也是组织行为研究者想了解的).



因变量

生产率

对效果和效率两方面的测量。



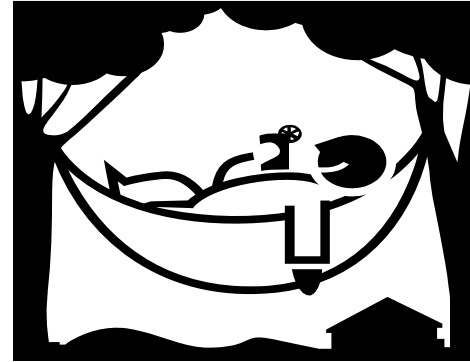
效果
实现目标.

效率
以低成本实现目标.

因变量

缺勤率

指的是没来上班的现象。



流动率

指员工永久地离开一个组织，这可能是主动行为也可能是非主动行为。

因变量

工作场所中的越轨行为

违反重要的组织规则，从而威胁组织和个人健康的主动性行为。



因变量

组织公民行为

是一种由员工自由决定的行为，它不包括在员工的正式工作要求当中，但这种行为无疑会促进组织的有效运作和作用。



因变量

工作满意度

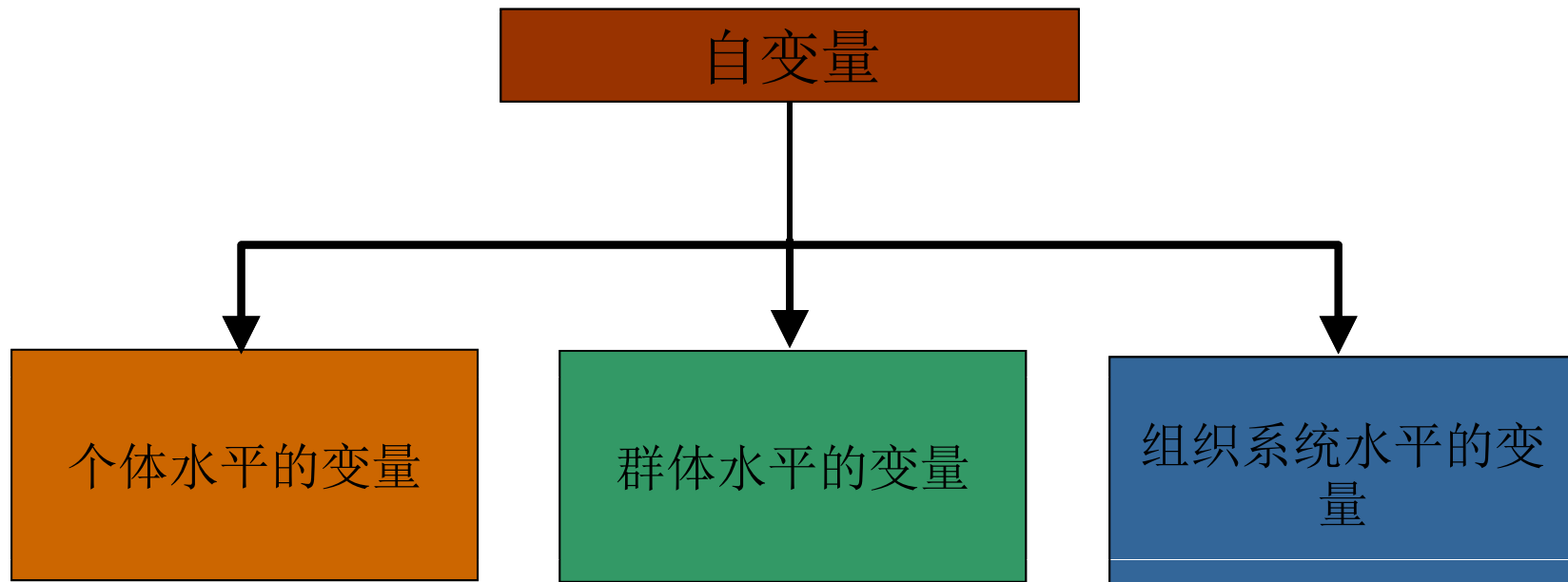
代表的是态度而不是行为；由于对工作特点进行评估而产生的对工作的积极感觉。

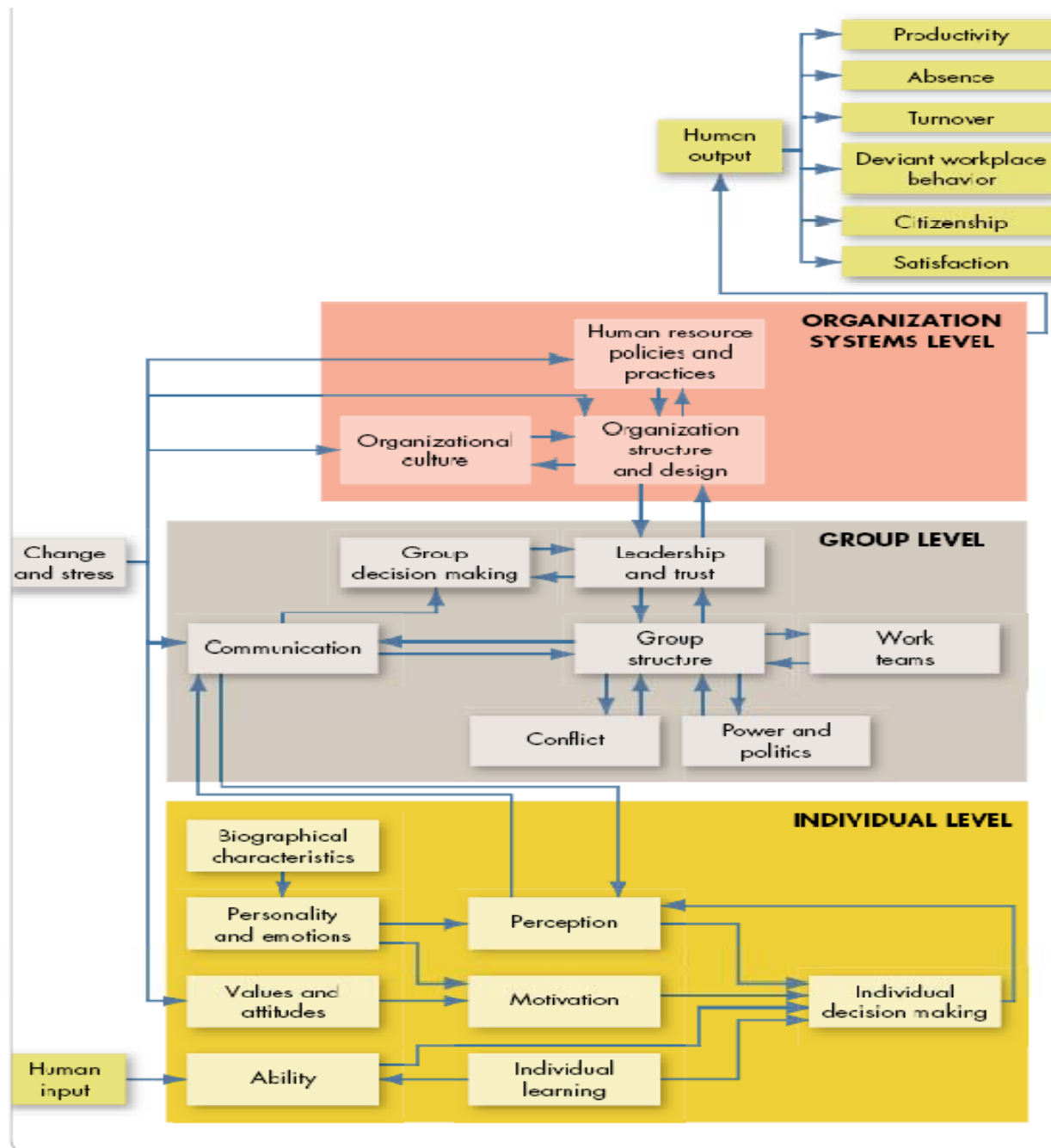


自变量

自变量

因变量变化的假设性原因； 因变量的主要决定因素。





基本的组织
行为学模型,
阶段 II

EXHIBIT 1-7

第2章

个体行为的基础

能力、知识、智力

能力

个体能够成功完成工作中各项任务的可能性。

心理能力

从事心理活动所需要的能力。



多维智力

智力包括四个亚成分：认知智力, 社会智力, 情绪智力, 和文化智力.

心理能力维度

- 算术
- 言语理解
- 知觉速度
- 归纳推理
- 演绎推理
- 空间视知觉
- 记忆力

EXHIB
IT 2-1

体质能力

体质能力

完成需要耐力、灵活、力量以及具有其他类似特征的工作的能力。



9种基本的体质能力

力量因素

1. 动力力量
2. 躯干力量
3. 静态力量
4. 爆发力



灵活性因素

5. 广度灵活性
6. 动力灵活性

其他因素

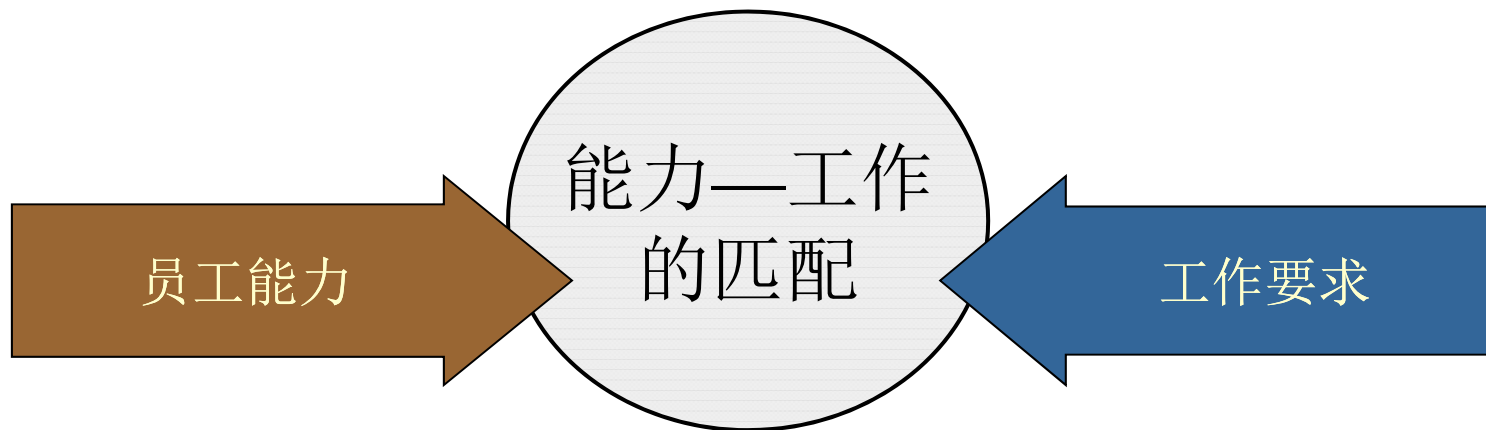
7. 躯体协调性
8. 平衡性
9. 耐力



来源: Adapted from
HRMagazine published by
the Society for Human
Resource Management,
Alexandria, VA.

EXHIB
IT 2-2

能力—工作的匹配



传记特点

传记特点

客观且很容易从员工的人事档案中得到的个人特征，包括员工的年龄、性别、种族以及在组织中的任职时间。



学习

学习

在经验的作用下发生的相对持久的行为改变。

学习

- 学习包含着变化
- 这种变化应该是相对持久的
- 学习必须包含某种类型的经验

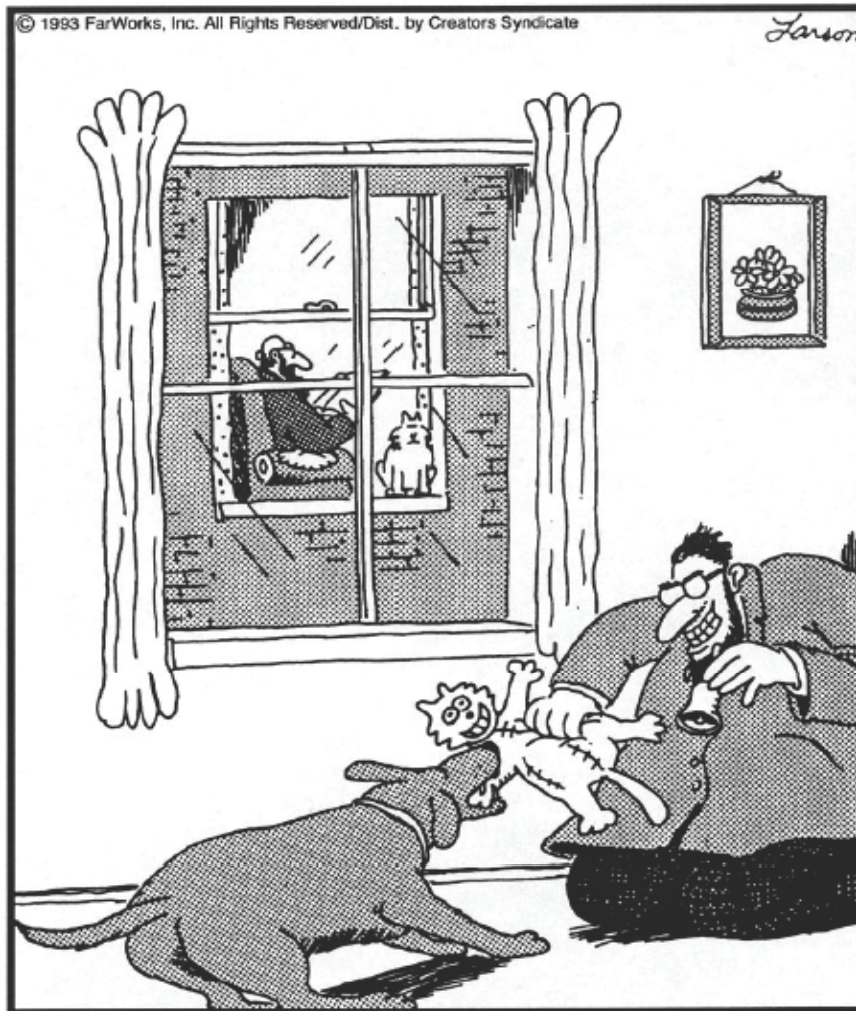
学习理论

经典条件反射理论

由于事件的发生而使我们以某种特定的方式进行反应，这种反应通常情况下是不会产生的。

关键概念

- 非条件刺激
- 非条件反应
- 条件刺激
- 条件反应



The Far Side® by Gary Larson © 1993 FarWorks, Inc. All Rights Reserved. Used with permission.

**Unbeknownst to most students of psychology,
Pavlov's first experiment was to ring a bell
and cause his dog to attack Freud's cat.**

© 2007 Prentice Hall Inc.

Source: The Far Side ® by
Gary Larson © 1993 Far
Works, Inc. All rights
reserved. Used with
permission.

**EXHIB
IT 2-3**

学习理论

操作性条件反射理论

指的是通过主动的或习得的行为，获得想要的东西而逃避不想要的东西。

关键概念

- 反射性(非学习) 行为
- 条件(学习)行为
- 强化

学习理论

社会学习理论

人们可以通过观察和直接经验两种途径进行学习。

关键概念

- 注意过程
- 保持过程
- 动力复制过程
- 强化过程

学习理论

行为塑造

通过循序渐进地强化每一个连续步骤，使个体逐渐趋近理想的反应。

关键概念

- 需要强化来改变行为.
- 某些奖励比其他方式更有效.
- 强化时间影响学习速度和持续性.

强化种类

- 积极强化
 - 为一种理想行为给予奖励。
- 消极强化
 - 当理想行为发生时消除不愉快的结果。
- 惩罚
 - 设置了令人不快的条件，其目的是为了减少不良行为。
- 忽视

强化程序

连续强化

每一次理想行为出现时，都给予强化。

间断强化

不是每次理想行为出现都给予强化，而是间断地强化，但又足以使理想行为得到鼓励而重复出现。



强化程序

固定时距

每隔一段固定的时间就给予一次强化。

可变时距

根据时间分配奖励，但强化物却是不可预测的。



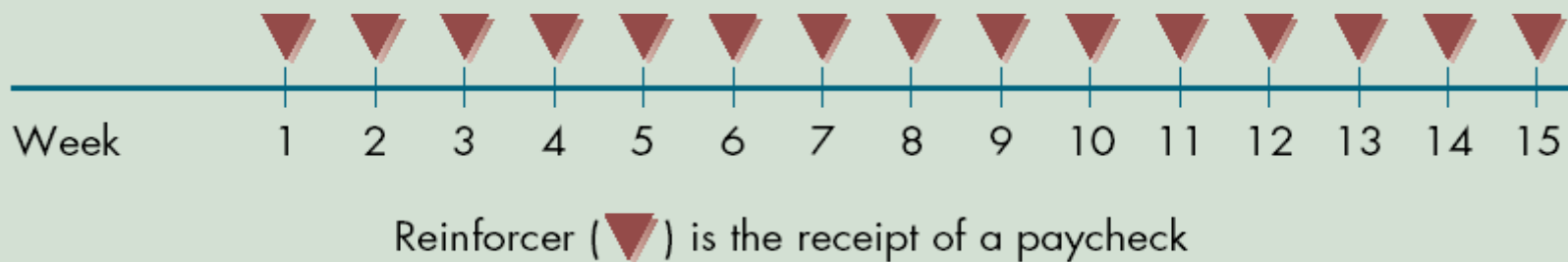
强化程序

Reinforcement Scheduled	Nature of Reinforcement	Effect on Behavior
Continuous	Reward given after each desired behavior	Fast learning of new behavior but rapid extinction
Fixed-interval	Reward given at fixed time intervals	Average and irregular performance with rapid extinction
Variable-interval	Reward given at variable times	Moderately high and stable performance with slow extinction
Fixed-ratio	Reward given at fixed amounts of output	High and stable performance attained quickly but also with rapid extinction
Variable-ratio	Reward given at variable amounts of output	Very high performance with slow extinction

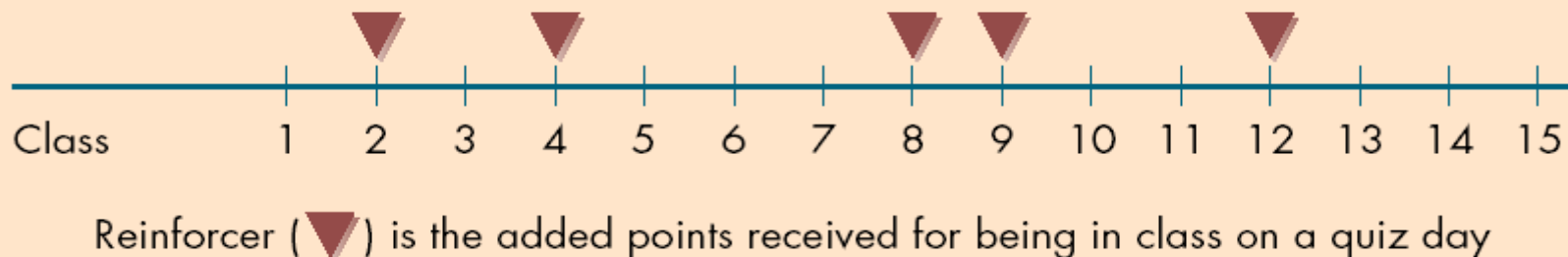
EXHIB
IT 2-4

间断强化程序

Fixed-interval schedule: Employee's receipt of a weekly paycheck



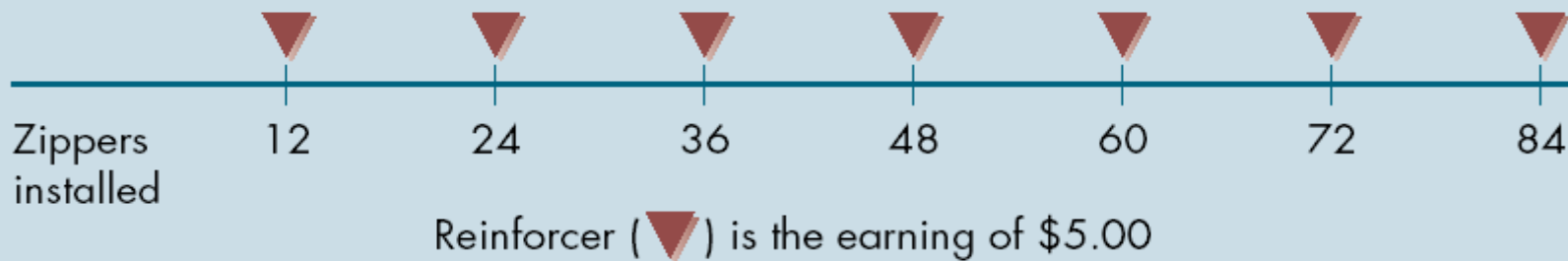
Variable-interval schedule: Pop quizzes in a classroom



EXHIB
IT 2-5

间断强化程序

Fixed-ratio schedule: Piece-rate plan for zipper installers



Variable-ratio schedule: Commissioned salespeople

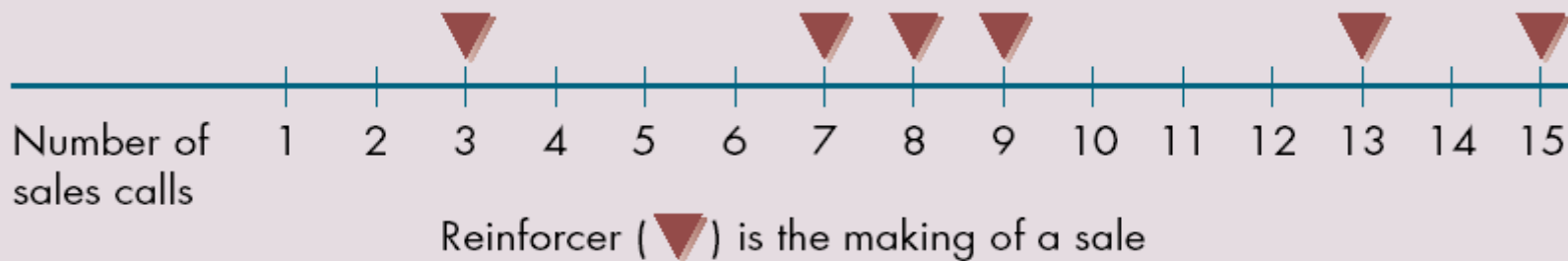


EXHIBIT
T 2-5
(cont'd)

行为校正

组织行为学校正

强化理论在工作环境中的个体身上的运用。

问题解决 模型五个步骤

1. 识别关键行为
2. 开发基线数据
3. 确定行为结果
4. 开发并实施干预策略
5. 评估绩效改善状况

本章小测：强化理论

当教授进行随机测验或采取随机考勤时，学生经常会抱怨，认为他们已经成年了，可以自主决策了，所以不应该被要求来上课。你如何运用我们所知的强化理论来协调这一争论？与同学讨论。

这些教授们采用的是哪类强化程序？有没有另一种更好的程序？如果有，是什么？

本章小测: 强化理论

回想并写下能表明学习行为发生的三项标准。根据这三项标准，你认为某学期的大学课程真的导致了学习的发生吗？与旁边的人讨论。

你会向大学教授提供什么建议能提高学生学习课程材料的可能性？用本章所学的理论来回答。

第3章

态度和工作满意度

态度

态度

关于物体、人物和事件的评价性陈述.

认知成分

态度的意见和信念部分.

情感成分

态度中的情绪或感受部分.

行为成分

个体以某种方式对某人或某事做出行动的意向.

认知失调理论

认知失调

两种或多种态度之间的不一致，也可能感受到的是行为与态度之间的不和谐。

个体寻求的是把失调降到最低程度。

减少失调的愿望由下面三个因素决定

- 造成失调的要素的重要程度
- 个体相信自己受到这些要素控制的程度
- 个体在失调状态下的受益程度

- 衡量A与B之间的相互关系
- 近期的研究表明，如果考虑一些调节变量，态度(A)可以有力地预测未来的行为(B)。
- A \longrightarrow B

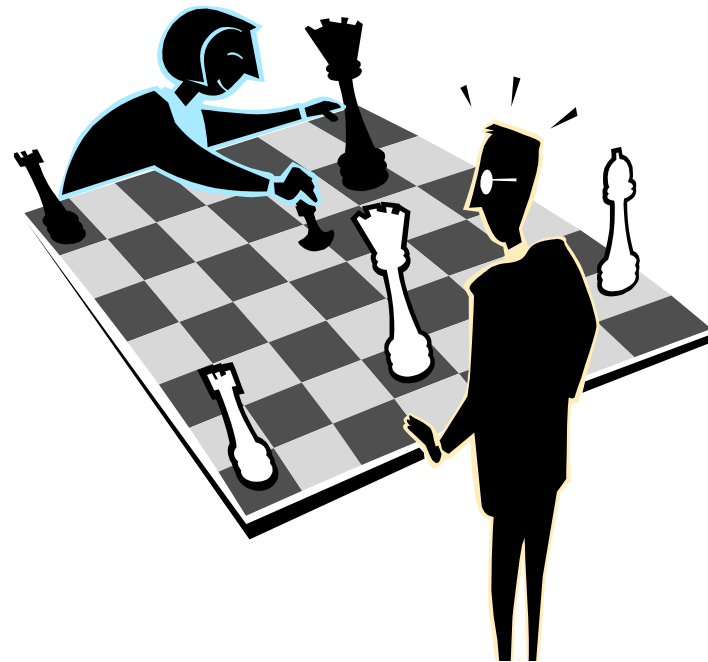
调节变量

- 态度的重要性
- 态度的具体性
- 态度的可提取性
- 是否存在社会压力
- 个体对于这种态度是否具有直接经验

自我知觉理论

从过去的行为中推断出对该事物的态度

B \longrightarrow A !



态度的类型

工作满意度

是指由于对工作特点进行评估而产生的对工作的 积极感觉。

工作参与

用于测量一个人从心理上对其工作的认同程度以及认为他的绩效水平对自我价值的重要程度。

组织承诺

员工对于特定组织及其目标的认同，并且希望保持组织成员身份的一种心态。（情感承诺,持续承诺,规范承诺）

态度的类型

组织支持感

员工对组织如何看待他们的贡献并关心他们的利益的一种感知和看法。

员工敬业度

主要是指个体对工作的参与度、满意度及工作的热情。

应用:态度调查

态度调查

通过问卷调查，从员工的反应中得出他们对工作、工作团队、主管以及整个组织的看法。



劳动力多元化态度的重要性

- 培训的投入以帮助员工重新塑造他们的态度：
 - 参加多元化培训课程，该课程包括了自我评价阶段和小组讨论阶段
 - 安排不同背景的个体到社区或社会服务中心从事志愿者工作



工作满意度

- 工作满意度测量
 - 单一整体评估法
 - 综合评价法
- 员工对工作有多满意？
 - 一般而言，大多数员工对他们的工作满意。
 - 取决于工作满意度的几个主要方面——对薪酬和晋升的满意度则要低一些。



什么因素会引起工作满意

- 薪酬与工作满意度的在一定程度上相关
 - 当年薪高于\$40, 000，薪酬与工作满意度则不相关
- 人格能影响工作满意度
 - 那些具有消极人格的人通常对自己的工作满

员工如何表达不满

退出

直接离开组织。

建议

采取主动的、建设性的努力来改善工作条件。

忠诚

被动但乐观地等待环境有所改善。

怠工

被动地听任事态越来越糟。

不满意/满意的员工对工作场所的影响

- 工作满意度与工作绩效
 - 快乐的员工就是高效率的员工，而且员工的工作绩效越高工作满意度也越高
 - 员工满意度较高的组织比员工满意度低的组织更有效
- 工作满意度与缺勤率
 - 满意的员工有更少的可避免的缺席
- 工作满意度与流动率
 - 满意的员工离职可能性较低

© 2007 Prentice Hall Inc. 组织都会做出相当的努力来挽留高绩效的员工

工作满意度与组织公民行为

- 满意度与组织公民行为
 - 感到满意的员工更可能以积极的心态来谈论组织、帮助他人，所做的工作也比期望的更多。



工作满意度与客户满意感

- 满意度与客户满意感
 - 感到满意的员工会提供更好的客户服务
- 感到满意的员工会提高顾客的满意感原因：
 - 他们更友好的、乐观的，能对顾客的要求及时做出回应
 - 他们离职取向更低，这就建立了长期的客户关系



本章小测: 态度

一般来说, 当我们思考态度与组织的时候, 我们都会想到:

- 1) 工作满意度
- 2) 幸福感
- 3) 工作涉入度
- 4) 工作心情
- 5) 组织承诺

6) 1 和 2

7) 1, 3, 5

本章小测: 态度

Ernesto 被称为甜甜圈面包国王——每天他都给办公室里的每个人带甜甜圈和咖啡。他说这样能帮助每个人更清晰地思考! *Ernesto* 正在展示:

1. 工作满意度
2. 组织法人行为
3. 工作绩效
4. 工作涉入度
5. 认真

写下人们工作中可能构成组织公民行为的三件事情。
与同桌进行比较。

第4章

人格与价值观

什么是人格？

人格

是个体对他人的反应方式和交往方式的总和，它常常通过个体表现出来的、可以测量的人格特质进行描述。

人格特质

用以描述个体行为的持久而稳定的特点。

人格的决定因素

- 遗传
- 环境
- 情境

迈尔斯布里格斯类型指标

迈尔斯布里格斯类型指标

一种人格测试，将人的性格分为四种特征和16种人格类型

人格类型

- 外向的或内向的
- 领悟的或直觉的
- 思维的或情感的
- 判断的或感知的

最后得分为这四类的综合。

迈尔斯布里格斯

迈尔斯布里格斯得分

- 对自我认知和就业指导也是很有价值的。

但是

- 不应作为一种选拔工具，因为它与工作绩效无关。

五维度人格模型

外倾性

喜欢群居、善于社交和自我决断

随和性

合作的、热情的和信赖他人的

责任心

负责的、有条不紊的、值得信赖的、持之以恒的

情绪稳定性

在压力下，表现为平和的、自信的和安全的 (积极的)；紧张的、焦虑的、失望的和缺乏安全感的(消极的)

经验的开放性

富有创造性、凡事好奇、具有艺术的敏感性

人格的测量

人格测试主要有如下三种方法:

- 自评法
- 观察者评分法
- 投射测量法
 - 罗夏墨迹测验
 - 主题统觉测验



Source: Reprinted by permission of the publishers from Henry A. Murray, Thematic Apperception Test Plate 12F, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, copyright © 1943 by the President and Fellows of Harvard College, © 1971 by Henry A. Murray.

主要的人格特质对组织行为的

- 核心自我概念
 - 自尊
 - 控制点
- 马基雅维里主义
- 自恋
- 自我监控
- 冒险性

核心自我评价

- 自尊

是指个体对自己的喜好以及自身价值的认知。

- 控制点

指个体对自己掌控命运程度的认知。

- 内控型

- 认为自己可以控制命运的人。

- 外控型

- 认为外界的力量如运气和机会控制着自己的命运的人。

马基雅维里主义

马基雅维里主义

个体讲求实效，保持着情感的距离，相信结果能替手段辩护的程度。

高马基雅维里主义的条件:

- 与别人直接面对面交往
- 最少的规则与限制
- 对具体问题的情感卷入与能否成功无关

自恋

自恋的人

- 具有宏大的自我重要感
- 希望获得更多的称羨
- 有权力感
- 自大
- 被评价为工作上低效



自我监控

自我监控

指的是个体根据外部情境因素调整自己行为的能力。

高自我监控者

- 绩效评估得分更高
- 更容易成为领导者
- 组织忠诚度不高



冒险性

- 高冒险性的管理者
 - 做出的决策更为迅速
 - 决策使用的信息量更少
 - 管理小型公司的成长导向的企业
- 低冒险性的管理者
 - 做出的决策较慢
 - 决策前使用的信息量较多
 - 在大型的稳定的公司里

人格类型

A型人格

1. 运动、走路和吃饭时通常节奏很快
 2. 对很多事情的进展速度感到不耐烦
 3. 总是试图同时做两件以上的事情
 4. 无法打发休闲时光
 5. 着迷于数字，他们的成功是以每件事中自己获益多少来衡量的
-

B型人格

1. 从来不曾有时间上的紧迫感以及其他类似的不耐烦
2. 认为没有必要表现或讨论自己的成就和业绩，除非环境要求如此
3. 充分享受娱乐和休闲，而不是不惜一切代价实现自己的最佳水平
4. 充分放松而不感内疚

人格类型

主动型人格

识别机会、具有主动性、
采取行动并且会坚持不懈，
一直到出现有意义的变化。

主动改变他们现在的环境，
而不管是，或者甚至是有
条件限制或障碍的情况下。



本章小测: 人格

下面哪项不是与组织有关的典型的人格特征?

控制点

自我监控

自我提高

自尊

马基雅维里主义

与同桌讨论上面每三个特征是如何影响一位大学老师的行为，针对这些特征，你认为你的老师哪些做的不够。

本章小测: 人格

Alison到达教室，意识到自己忘记交作业了，说道：

“噢，今天不是我的幸运日。”Alison 是

_____.

Alison是外控型。 Alison认为外界不由她所控制的事物决定了事情的发生。

如果Alison跟你在一个团队里工作，而你是高内控型，拟认为你们俩会讨论哪类问题，与你的朋友讨论。

本章小测: 人格

茱莉亚是个出了名的能干而有进取心的人。她从来不会丢下工作不做完，还参加了许多的活动。而且，她是她们班的尖子生。她特别忙以至于有时忘记吃饭。茱莉亚能很容易的被认为____型人

A

本章小测: 人格

茱莉亚也可能不是非常

- 开心?
- 有趣?
- 有创造力?
- 有压力?

总的来说, A型人格很少有创造力。因为他们通常很少花必要的时间来寻找新的改进方法, 他们经常为求迅速依赖过去的经验解决问题.

价值观

- 定义:代表了人们最基本的信念:从个人或社会的角度来看,某种具体的行为模式或存在的最终状态比与之相反的行为模式或存在状态更可取。(如:什么是好?什么是坏?)
 - 终极价值观
 - 理想的最终状态
 - 工具价值观
 - 实现终极价值观的手段

注意:价值观会随同伴而改变。

- 价值系统:所有人的价值观都具有层级性,这就构成了人们的价值系统.

价值观的重要性

- 了解个人或文化的态度、动机和行为。
- 影响我们的世界观
- 包含着对正确与否的解释
- 暗含某些行为或结果优于其他。

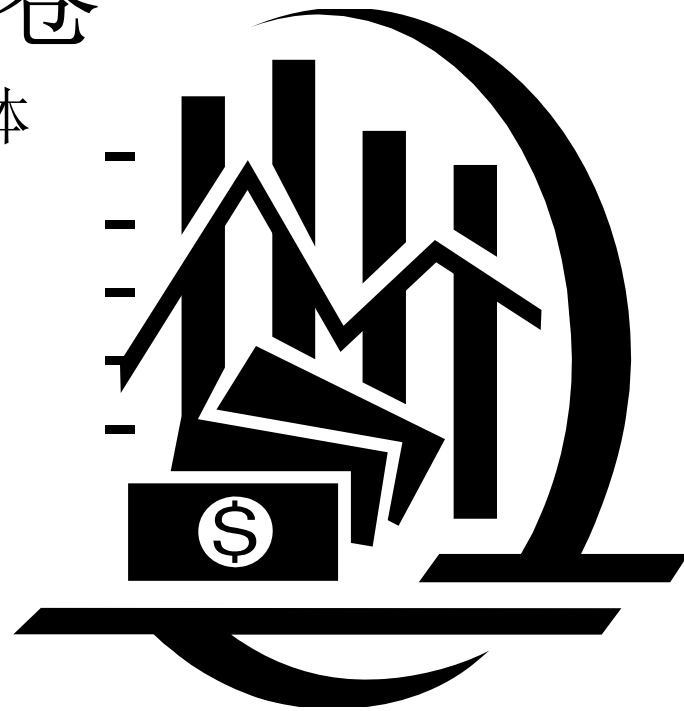
价值观的类型—罗克奇价值观

终极价值观 调查问卷

理想的终极存在状态；这是个体愿意用生命去实现的目标。

工具价值观

个体更偏好的行为模式或实现终极价值观的手段。



Terminal Values

A comfortable life (a prosperous life)
An exciting life (a stimulating, active life)
A sense of accomplishment (lasting contribution)
A world at peace (free of war and conflict)
A world of beauty (beauty of nature and the arts)
Equality (brotherhood, equal opportunity for all)
Family security (taking care of loved ones)
Freedom (independence, free choice)
Happiness (contentedness)
Inner harmony (freedom from inner conflict)
Mature love (sexual and spiritual intimacy)
National security (protection from attack)
Pleasure (an enjoyable, leisurely life)
Salvation (saved, eternal life)
Self-respect (self-esteem)
Social recognition (respect, admiration)
True friendship (close companionship)
Wisdom (a mature understanding of life)

罗克奇的终
极价值观和
工具价值观

Source: M. Rokeach, *The Nature of Human Values* (New York: The Free Press, 1973).

EXHIB
IT 4-3

Instrumental Values

Ambitious (hardworking, aspiring)
Broad-minded (open-minded)
Capable (competent, effective)
Cheerful (lighthearted, joyful)
Clean (neat, tidy)
Courageous (standing up for your beliefs)
Forgiving (willing to pardon others)
Helpful (working for the welfare of others)
Honest (sincere, truthful)
Imaginative (daring, creative)
Independent (self-reliant, self-sufficient)
Intellectual (intelligent, reflective)
Logical (consistent, rational)
Loving (affectionate, tender)
Obedient (dutiful, respectful)
Polite (courteous, well-mannered)
Responsible (dependable, reliable)
Self-controlled (restrained, self-disciplined)

罗克奇的终
极价值观和
工具价值观

Source: M. Rokeach, *The Nature of Human Values* (New York: The Free Press, 1973).

EXHIBIT
T 4-3
(cont'd)

Executives	
Terminal	Instrumental
1. Self-respect	1. Honest
2. Family security	2. Responsible
3. Freedom	3. Capable
4. A sense of accomplishment	4. Ambitious
5. Happiness	5. Independent

Activists	
Terminal	Instrumental
1. Equality	1. Honest
2. A world of peace	2. Helpful
3. Family security	3. Courageous
4. Self-respect	4. Responsible
5. Freedom	5. Capable

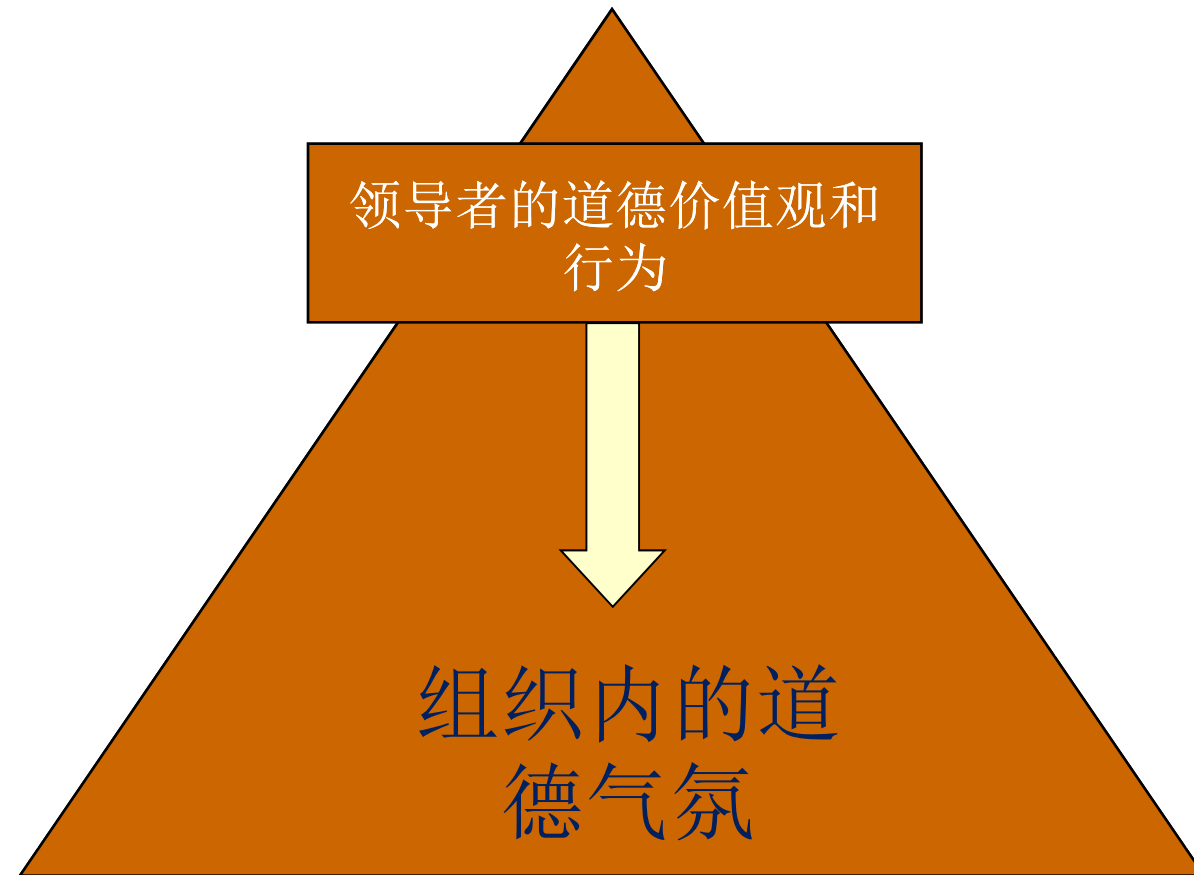
Union Members	
Terminal	Instrumental
1. Family security	1. Responsible
2. Freedom	2. Honest
3. Happiness	3. Courageous
4. Self-respect	4. Independent
5. Mature love	5. Capable

公司经营者、工会成员和社区工作者的价值观排列

Source: Based on W. C. Frederick and J. Weber, "The Values of Corporate Managers and Their Critics: An Empirical Description and Normative Implications," in W. C. Frederick and L. E. Preston (eds.) *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies* (Greenwich, CT: JAI Press, 1990), pp. 123-44.

EXHIB
IT 4-4

价值观、忠诚感和道德行为



不同文化下的价值观:霍夫斯泰德评估文化的构架

- 权力距离
- 个人主义和集体主义
- 男性气质和女性气质
- 不确定性规避
- 长/短期取向

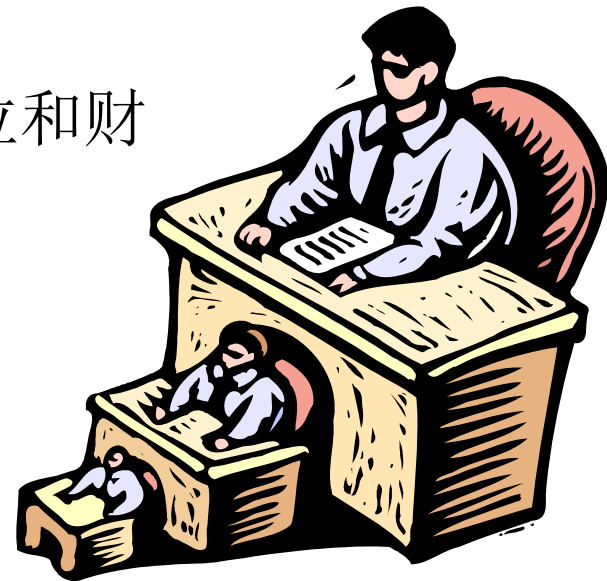
霍夫斯泰德评估文化的构架

权力距离

一个国家的人民对于机构和组织内权力分配不平等这一事实的接纳和认可程度。

低权力距离：有地位和财富者与无地位和财富者之间的权利平等。

高权力距离：有地位和财富者与无地位和财富者之间的权利巨大不平等分配。



霍夫斯泰德评估文化的构架

个人主义

集体主义

指人们喜欢以个体为活动单位而不是成为群体成员进行活动的程度。

指人们生活在具有严谨架构的社会中，期望得到同一群体的其他人的照顾与保护。



霍夫斯泰德评估文化的构架

男性气质

女性气质

国家文化支持传统男性角色如成就、权力及控制力的程度及重视决断力和物质主义。

男女角色的差异程度很小。



霍夫斯泰德评估文化的构架

不确定性规避

一个国家的人民喜欢结构化而不是非结构化情境的程度。

- 高不确定性规避:

人们不喜欢模糊性和不确定性的情境，并尽力避开。

- 低不确定性规避:

人们不易受模糊性和不确定性的影响，能够容纳各种意见。



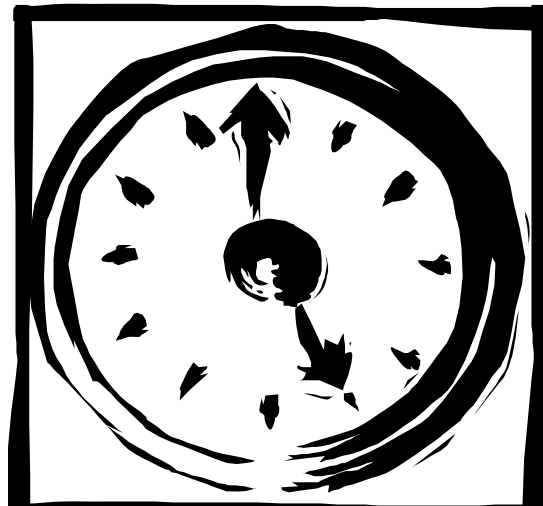
霍夫斯泰德评估文化的构架

长期取向

看重节俭、持久与传统的国家文化。

短期取向

看重的是此时此地的国家文化。



人格—工作的匹配

人格—工作适应性理论 (霍兰德)

提出了六种人格类型，指出，员工对工作的满意度和流动意向，取决于个体的 人格特点与职业环境的匹配程度。

人格类型

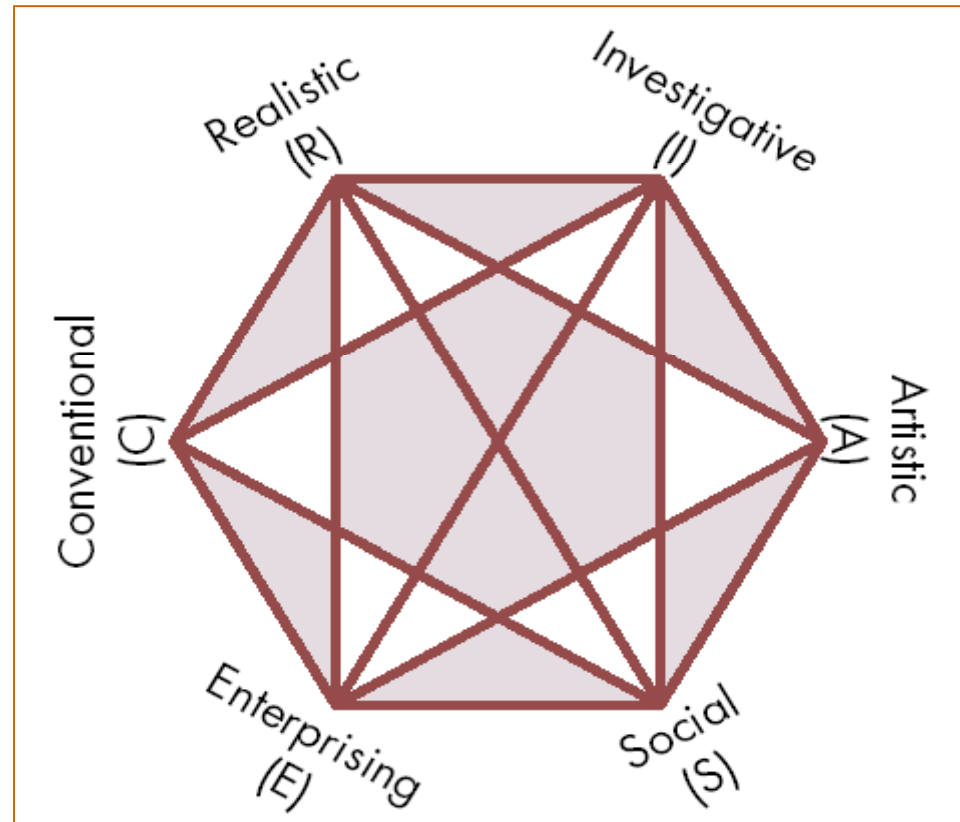
- 现实型
- 研究型
- 社会型
- 传统型
- 企业型
- 艺术型

Type	Congruent Occupation
<i>Realistic</i> : Prefers physical activities that require skill, strength, and coordination	Mechanic, drill press operator, assembly-line worker, farmer
<i>Investigative</i> : Prefers activities that involve thinking, organizing, and understanding	Biologist, economist, mathematician, news reporter
<i>Social</i> : Prefers activities that involve helping and developing others	Social worker, teacher, counselor, clinical psychologist
<i>Conventional</i> : Prefers rule-regulated, orderly, and unambiguous activities	Accountant, corporate manager, bank teller, file clerk
<i>Enterprising</i> : Prefers verbal activities in which there are opportunities to influence others and attain power	Lawyer, real estate agent, public relations specialist, small business manager
<i>Artistic</i> : Prefers ambiguous and unsystematic activities that allow creative expression	Painter, musician, writer, interior decorator

霍兰德的人格类型与相应的职业范例

EXHIB
IT 4-8

职业人格 类型之间的 关系



Source: Reprinted by special permission of the publisher, Psychological Assessment Resources, Inc., from *Making Vocational Choices*, copyright 1973, 1985, 1992 by Psychological Assessment Resources, Inc. All rights reserved.

© 2007 Prentice Hall Inc.

EXHIB
IT 4-9

组织文化剖面图

- 可以用来评估个体的价值观与组织文化的匹配程度
- 按照重要性程度对个体特征进行分类，从而测出你的价值观
- 有助于识别组织中重要的价值观(努力创造好的匹配度)

本章小测: 价值观

在J国，大部分的高层管理团队通常在星期五与员工在当地的酒吧里会面，酒吧没有预定的停车位。大家都相互直呼其名。根据霍夫斯泰德评估文化的构架，J国可能在那一维度上较低？

- 集体主义
- 长期取向
- 不确定性规避
- 权力距离

J国的大学与你的会有哪些不同？举出3个并与你同桌展开讨论。

第5章

知觉和个体决策

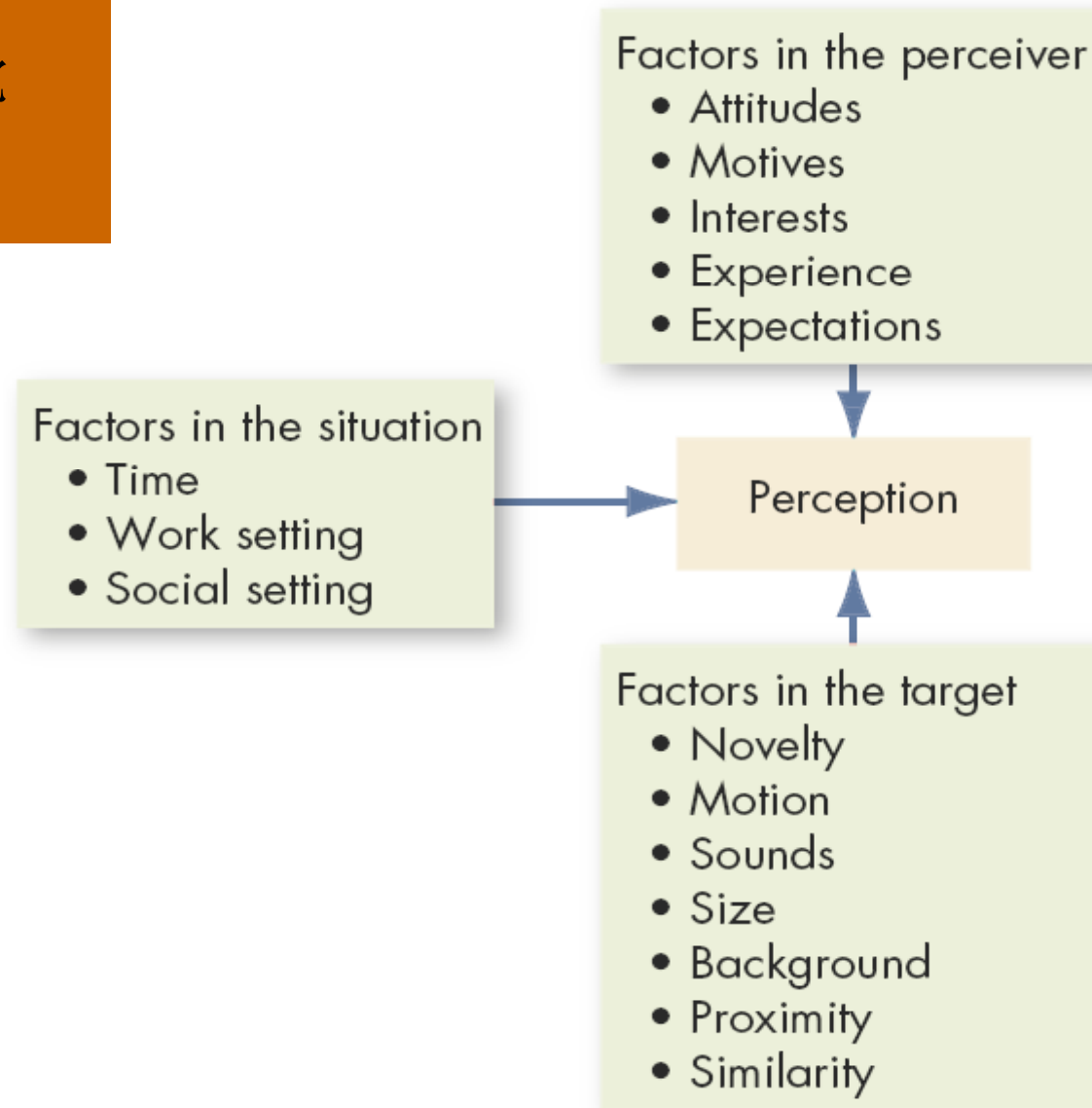
什么是知觉及其重要性

知觉

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。

- 人们的行 为是以他们对现实的认知，而不是以现实本身为基础
- 这个世界是人们知觉到 的世界，这对行为来说十分重要

影响知觉 的因素



EXHIB
IT 5-1

对人知觉：对他人做出判断

归因理论

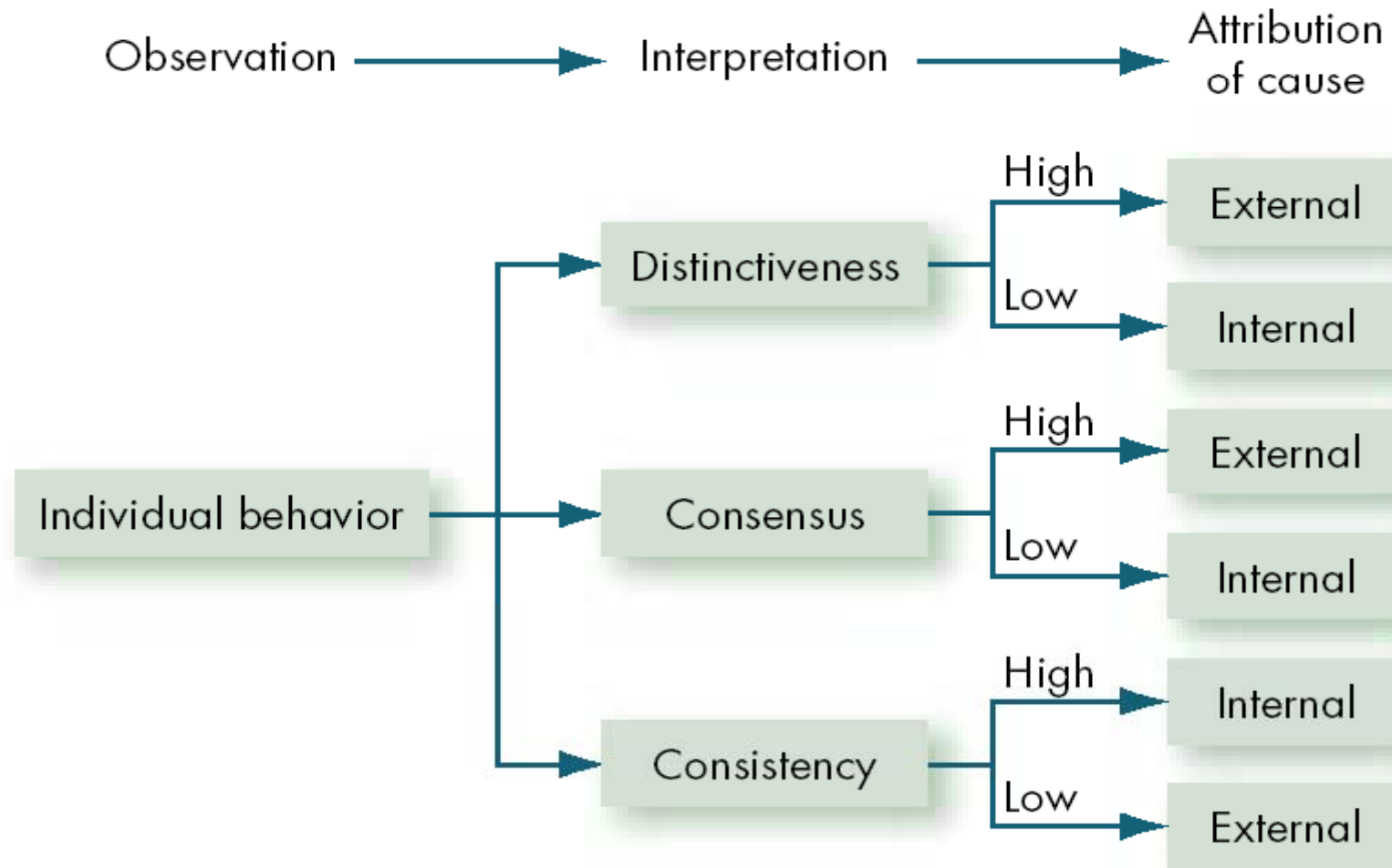
当我们观察某一个体行为时，总是试图判断它是由于内部原因还是外部原因引起的。



区别性：个体在不同情境下是否表现出不同行为。

一致性：面对相似情境有相同的反应。

一贯性：不论时间怎样变化，都表现出相同的行为



归因理论

EXHIB
IT 5-2

归因失真的错误或偏见

基本归因错误

在评价他人的行为时，倾向于低估外部因素的影响，而高估内部或个人因素的影响。

通常，我们倾向于责备的首先是人而不是环境。

归因失真的错误或偏见

自我服务偏见

倾向于把成功归因于内部因素，
而把失败归因为外部因素。

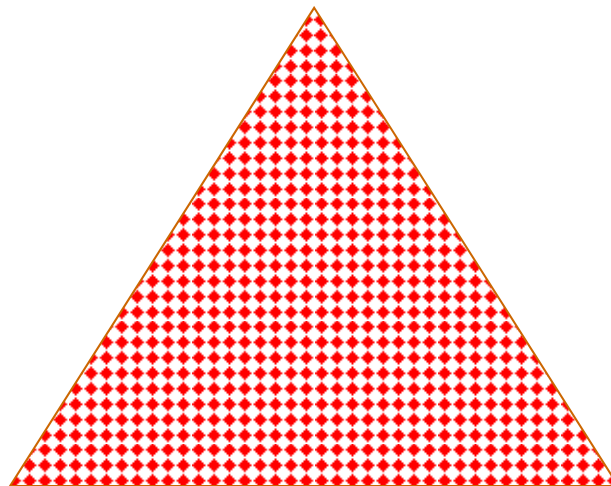
思考：当学生考试得“A”时，他们经常会说自己学习努力。但当他们学习成绩不好时，自我服务偏见是如何起作用的？

提示：当考试很“难”时，成绩不好是谁的错？

判断他人时常走的捷径

选择性知觉

依据自己的兴趣、背景、经验和态度，人们主动选择解释他们所看到的。



判断他人时常走的捷径

晕轮效应

我们以个体的某一种特征为基础，从而形成对一个人的总体印象。



对比效应

我们对一个人的评价并不是孤立进行的，它常常受到我们最近接触到的其他人的影响。

判断他人时常走的捷径

投射

将自己的特点归因到其他人身上。

刻板印象

基于某人所在的团体知觉判断某人。



捷径在组织中的具体应用

● 招聘面试

- 面试官的知觉偏见影响对求职者判断的正确性。

- 绩效期望

- 自我实现预言（皮格马利翁效应）：如果管理者对下属的期望很高，他们就不太可能令管理者失望。同样，如果管理者预期员工只能完成最低水平的工作，则他们倾向于表现出这种行为以符合这种低期望。

捷径在组织中的具体应用

- 绩效评估
 - 管理者对员工工作的主观的知觉评价。

知觉与个体决策之间的联系

问题

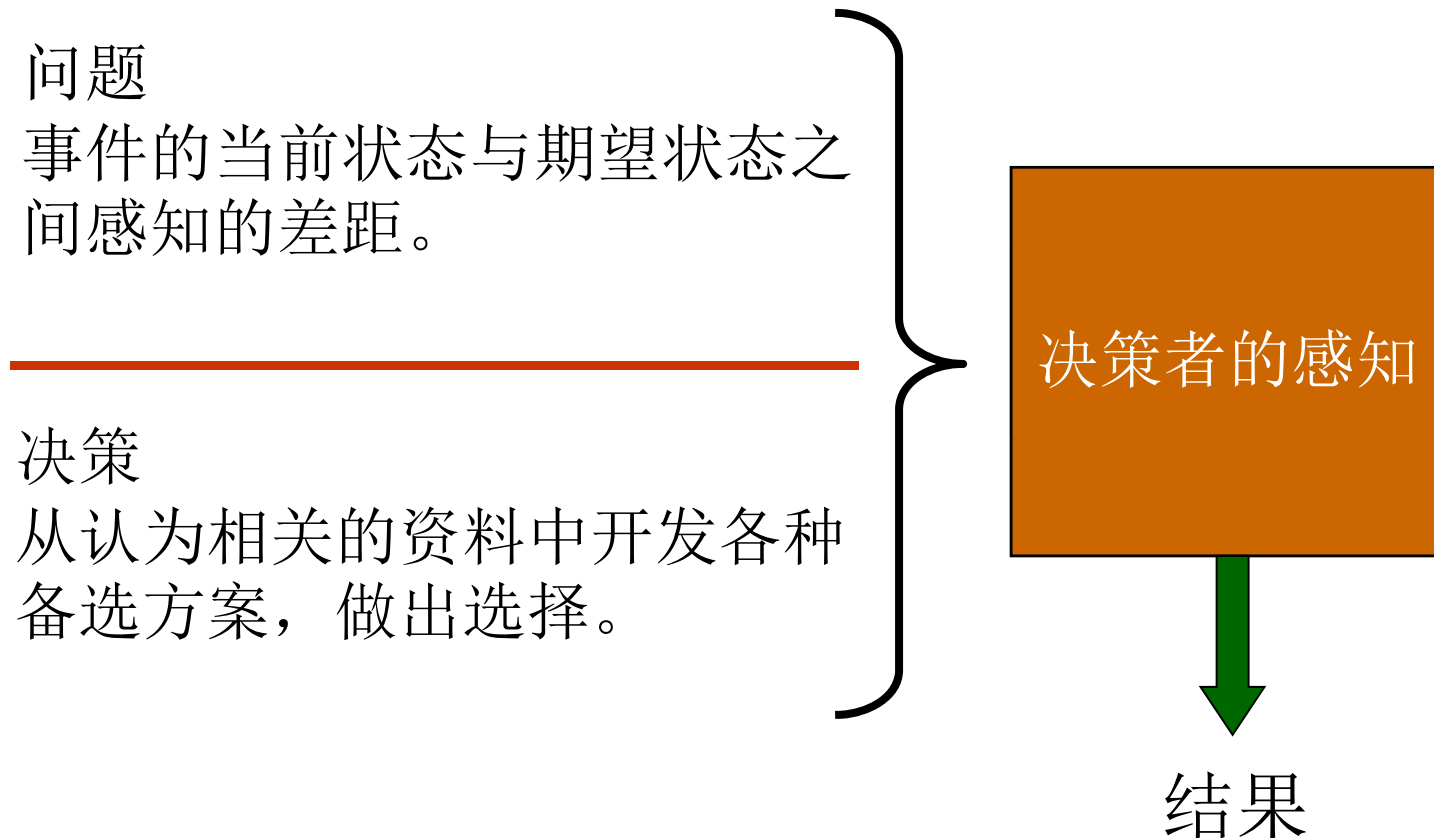
事件的当前状态与期望状态之间感知的差距。

决策

从认为相关的资料中开发各种备选方案，做出选择。

决策者的感知

结果



理性决策模型的假设

理性决策模型

描述如何在具体的限定条件下做出价值最大化的选择。

模型假设

- 问题清晰
- 所有选项已知
- 偏好明确
- 偏好稳定
- 没有时间和费用的限制

理性决策模型的步骤

1. 界定问题所在
2. 确定决策标准
3. 给标准分配权重
4. 开发备选方案
5. 评估备选方案
6. 选择最佳方案

EXHIB
IT 5-3

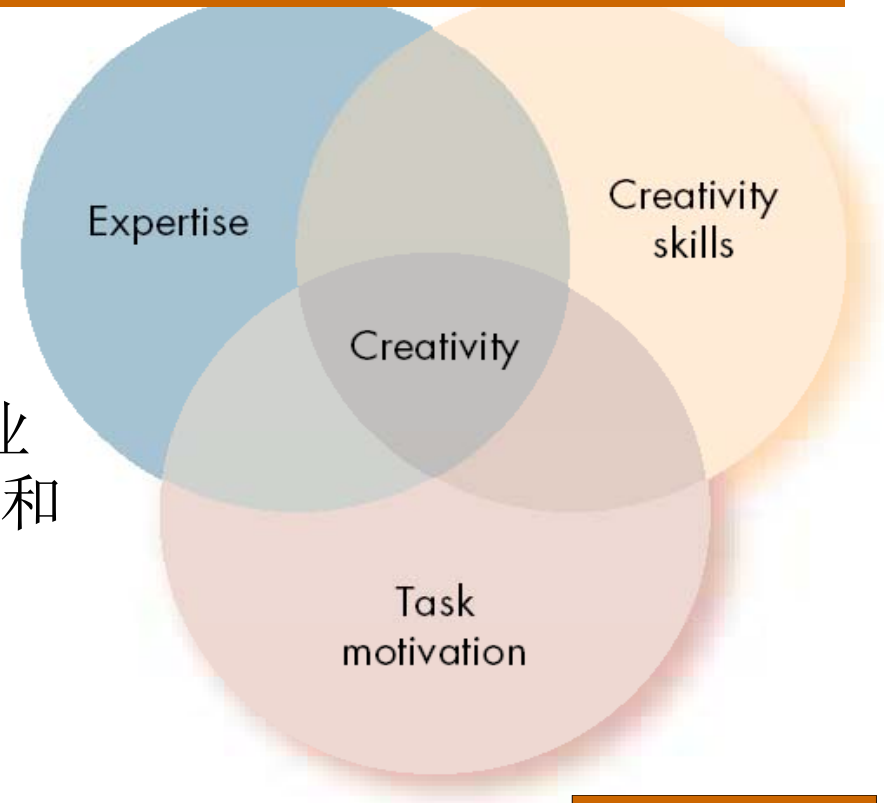
创造性

创造性的三要素模型

产生新颖而实效的想法的能力。

创造性的三要素模型

提出个体的创造性需要专业知识、创造性的思维技能和内在的任务动机。



Source: T.M. Amabile, "Motivating Creativity in Organizations," *California Management Review*, Fall 1997, p. 43.

EXHIB
IT 5-4

在组织中如何做出实际的决策

有限理性

个体通过建构简化的模型，从问题中抽取重要的特点做出决策，而不是抓住问题的所有复杂方面。



在组织中如何做出实际的决策

- 问题是怎样确定的，为什么
 - 问题重要性的可见度
 - 吸引注意力的、经常出现的问题
 - 很想“解决问题”
 - 自我兴趣（如果问题与决策者相关）
- 备选方案
 - 满足点：选择第一个能解决问题的备选方案。
 - 通过在备选方案与目前的有效方案之间连续的有限比较来解决不断增加的问题而不是单一问题。

常见的偏见和错误

- 过分自信的偏见
 - 过分相信自己的能力而做出决策
- 锚定偏见
 - 利用最先受到的信息做出一系列决策
- 验证偏见
 - 只利用事实来支持我们的决策

常见的偏见和错误

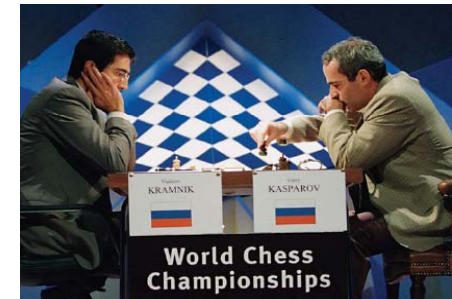
- 易获性偏见
 - 基于那些容易获得的信息做出判断
 - 最近的
 - 生动的
- 代表性偏见
 - “苹果与橙子混合”
 - 仅利用支持我们决策的事实就认为现在的状况与过去的一致，并按此评估一件事的可能性
- 赢家诅咒
 - 出价最高的人支付了太多的金钱
 - 赢家诅咒会随着竞标人数的增加而更加严重

常见的偏见和错误

- 承诺的升级
 - 人们一直固守着某项决策，尽管有明显证据表明该决策是错的。
- 随机错误。
 - 认为自己能够预测随机事件的结果。
- 事后聪明偏差。
 - 当人们实际上已经知道某一事件的结果时。

直觉

- 直觉决策
 - 从经验中提取精华的无意识过程
- 使用直觉决策的情况
 - 不确定性水平很高时
 - 几乎没有先例存在时
 - 难以科学地预测变量时
 - “事实”有限时
 - 事实难以明确指明前进方向时
 - 分析性资料用 途不 太 时



决策中的个体差异

➤ 人格

- 责任感与承诺升级方面

- 自尊 —— 自我服务偏见

➤ 性别

- 女性比男性会作更多的分析。

组织的限制

- 绩效评估
 - 评估标准影响决策
- 奖励体系
 - 管理者做出组织认同的决策
- 正规规则
 - 组织的规章制度限制了决策者的选择
- 系统中强加的时间限制
 - 组织会硬性规定决策的最后期限

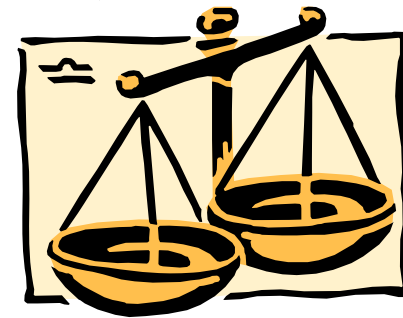
文化差异

- 问题的选择
- 问题的选择
- 理性的强调
- 对他人问题解决能力的信念
- 对他人问题解决能力的信念



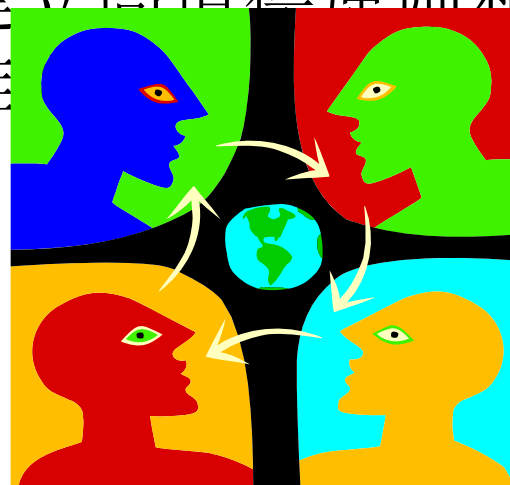
决策中的道德问题

- 道德决策标准
 - 功利主义标准
 - 最大限度地提供最佳效益
 - 注重人权
 - 尊重和保护个体的基本权利，如告密者
 - 注重公正
 - 公正无偏地执行规则



决策中的道德问题

- 道德与民族文化
 - 没有全球统一的道德标准
 - 全球化的组织有必要建立高道德原则和规范，反映并尊重当地文化准



改进决策的方法

1. 分析情境，调整你的决策风格以适应你所在的民族文化
2. 关注偏见，试着减小偏见的影响
3. 理性分析与直觉判断相结合，以改善决策的有效性
4. 不要以为你的这种特定的决策风格会适用于任一情境

.....

减少偏见和错误

- 目标聚焦
 - 清晰的目标使得决策更容易，能够帮助你减少与兴趣不符的选项
- 寻找驳斥你的信念的信息
 - 当我们尽可能全面考虑各种可能出现错误的情况时，我们也就是向把自己想象得比实际更聪明提出了挑战
- 不要试图给随机事件创造什么意义
 - 不要试图给巧合创造什么意义

Source: S.P. Robbins, *Decide & Conquer: Making Winning Decisions and Taking Control of Your Life* (Upper Saddle River, NJ: Financial Times/Prentice Hall, 2004), pp. 164–68.

EXHIB
IT 5-5

本章小测: 知觉

这是你妹妹的高中毕业舞会，而她发现所有的人都穿着跟她一样的裙子。她有可能产生哪种知觉上的偏见？

- 承诺的升级
- 代表性偏见
- 易获性偏见
- 事后聪明偏差

本章小测: 知觉

这是你妹妹的高中毕业舞会，而她发现所有的人都穿着跟她一样的裙子。她有可能产生哪种知觉上的偏见？

- 承诺的升级
- 代表性偏见
- 易获性偏见
- 事后聪明偏差

与你的同桌讨论：如果你的妹妹回家后说“我就知道大家都会买那条裙子！”，那么，答案又会是哪一个是呢？

本章小测: 知觉

与同桌讨论：如果所有的这些知觉偏见是无意识的，我们如何才能使这些刻板印象不至于影响我们在群体项目中的工作方式？举出两例事物能使现有的刻板印象不至于影响到有效的团队关系。

本章小测: 决策

Michael发现他这学期同时注册了两门课，而必须做出决策选择其中的一门。他考虑了这学期上课的教授、上课时间、以及他的朋友们上了哪些课等因素。然后他又思量了他可以再次选修这两门课的时间，以及对这学期和明年选修的利弊进行了权衡。然后，他做出了决策。请问Michael这是在做什么？

本章小测：决策

Michael在做出他的决定, 忘记考虑每堂课上教室里的画的颜色了。如果教室颜色能影响人的心情, 那么哪种颜色会影响上课效果, Michael 为什么没有考虑到它?

本章小测：决策

Michael 进行的是

理性决策模型，

没有考虑教室里的画的颜色，是因为他受到

有限理性

的限制。

本章小测：什么偏见可能影响了Martha Stewart的判断？与同学讨论。

