

# 组织行为学

袁凌 李敬 吴文华 编著

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020      收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505      户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234      户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023      户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式(中国工商银行，比较方便快捷)收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

# 目 次

## 前 言

## 第一篇 导 论

### 第一章 组织行为学概述

#### 第一节 组织行为学的研究对象

#### 第二节 组织行为学的研究方法

#### 第三节 组织行为学的产生与发展

#### 第四节 组织行为学面临的挑战

### 第二章 组织行为学的基本理论

#### 第一节 人的本性问题

#### 第二节 西方的人性理论

#### 第三节 我国的人性理论

## 第二篇 个体行为

### 第三章 个体行为的心理基础

#### 第一节 个性

#### 第二节 知 觉

#### 第三节 态 度

#### 第四节 学 习

### 第四章 激 励

#### 第一节 需要与动机

#### 第二节 激励理论

#### 第三节 激励实践

### 第五章 工作满意与压力管理

#### 第一节 工作满意

#### 第二节 工作压力

## 第三篇 群体行为

### 第六章 群体与群体行为

#### 第一节 群体规范

#### 第二节 群体凝聚力

#### 第三节 群体决策

### 第七章 团 队

#### 第一节 团队理论

#### 第二节 团队绩效

#### 第三节 理想团队的建立

### 第八章 沟 通

#### 第一节 沟通的概念

#### 第二节 沟通的方式

#### 第三节 有效沟通

### 第九章 文化、政治与冲突

#### 第一节 文化与冲突

#### 第二节 权力与政治

## 第四篇 组织行为

### 第十章 领导与权力

#### 第一节 领导理论

#### 第二节 权力管理

#### 第三节 领导实践

### 第十一章 组织结构与设计

#### 第一节 组织结构

#### 第二节 组织设计

### 第十二章 组织文化

#### 第一节 组织文化的功能与结构

#### 第二节 组织文化理论

第三节 组织文化建设

第四节 组织文化模式的重构

### 第十三章 组织变革与发展

第一节 组织变革

第二节 组织发展

第三节 创建学习型组织

## 前 言

对组织中的人进行管理是管理者所面对的最富挑战性的工作之一。没有什么比管理组织行为更让人感到困难的了。以前的一些传统方法正在受到质疑、修正或摒弃。基于这样的观点，我们也就有了重新编写《组织行为学》教材的愿望，希望通过本书，读者能够掌握观察组织内部、发展自己洞察能力、有效管理组织的方法。而这些将帮助你拥有现在的岗位，解决你面临的困难，帮助你提高管理水平。

我们注意到人本主义思想给组织行为学发展带来了巨大的正面效应；组织的全球化定位使得对适合时代、适合组织目标的管理技术和方法的呼声越来越高，也使得对于组织内的文化融合，组织行为形成的复杂过程的研究日益浮出水面；心理学、社会学、政治学、人类学等科学研究成果更广泛地应用于组织行为学中，使得组织行为学中许多模型有可能建立在科学实验的基础之上。而同时让我们不安的因素也水涨船高。比如说，人的行为太过复杂，太难量化，客观上增加了研究难度；环境因素的深层次变化使组织行为学在现有的理论基础上延伸出新的观点变得困难重重，使得组织行为学在证明新的观点的路途上举步维艰。凡此种种，都让我们深刻地感受到组织行为学具有太大的发展空间。

本书以国内普遍接受的个体行为、群体行为、组织行为的顺序进行编写，这样的结构设计是为了方便读者对国内不同版本的教材进行比较，来最大量地获取个人所需的知识和信息。本书每章的小案例作为对理论的一个形象说明，力求精简；而每篇所附的大案例则注意了一定的综合性，让读者能够近距离地去感受组织行为的实际问题的复杂性。编写大纲拟定后，教材编委会及全体教师进行了广泛讨论，并进行了多次修改。本教材的各章执笔人是：袁凌（第一、二、十一、十二、十三章），李敬（第六、七、八章），吴文华（第三、四、五章），旷跃宗、周继邦、成志辉（第十章）。全书由袁凌负责全书大纲的设计、书稿的组织和编纂。

作为工商管理专业的系列教材之一，本书的编写得到了湖南大学工商管理学院的领导和老师的帮助和支持，在此表示由衷的感谢。尽管几年来，我们对组织行为学教材的编写一直进行着各种努力和尝试，很想奉献给读者一本满意的教材，但仍有可能达不到各方面的要求。书中的不当或疏漏之处在所难免，恳请同行和读者提出宝贵意见。

编 著 者

2003 年 10 月于岳麓山下



# 第一篇 导 论

## 第一章 组织行为学概述

〔内容提要〕 组织行为学是研究一定组织中人的心理和行为规律性的学科。组织行为学的研究对象是人的心理和行为规律性，也就是说，组织行为学它既研究人的心理活动的规律性，又研究人的行为活动的规律性。组织行为的研究内容主要是个体行为、群体行为和组织行为。

组织行为学的研究方法主要有行为观察法、自然实验法、谈话法、问卷法、心理测验法和个案法。

组织行为学在 20 世纪 20 年代开始孕育，60 年代初期产生于美国。20 世纪 70 年代末才开始引进到我国。

组织行为学的概念，组织行为学的研究对象和内容，组织行为学产生的根源以及组织行为学面临的挑战是本章学习的重点。对组织行为学的产生与发展的理解是本章的难点。

## 第一节 组织行为学的研究对象

### 一、组织与组织行为

#### (一)组织

##### 1. 组织的概念

组织是对完成特定使命的人的系统性安排。组织之所以存在，是因为它能够满足人们在日常生活和社会活动中的种种需要，这些需要日趋复杂化、多样化，仅仅通过孤立的个体活动无法自我满足，于是出现了人们的群体活动。在群体活动中，为了协调不同人的行为，就会按照一定的关系建立特定的规则。这种活动正式化、稳定化的结果就导致组织出现。如家庭、乐队等社会组织出现便是如此。

对经济组织而言，其产生的基本原因在于某些生产、经济活动的规模超过了单个人能力的极限，同时又具有技术上的不可分性，必须通过团队劳动才能完成。因此，组织是为了完成共同的使命和目标，其成员按照一定的方式组合而成的有机整体，从而形成单独的个人力量简单加总所不能比拟的整体力量。在这个意义上，组织活动扩大了人的活动范围，增强了人们认识、改造客观世界的能力。

##### 2. 组织存在的条件

(1) 组织是人组成的集合。组织是由人构成的，同时组织活动也需要一定的物质资源。因此组织既是物质结构，又是社会结构。组织活动的资源配置是通过人来完成的，正是人群形成了组织，没有人群便没有组织。

(2) 使命和目标。任何组织都有其基本的使命和目标，企业是为了生产产品、提供服务满足顾客需要。教育机构是为了培养人才，医院的存在是为病人提供健康服务的，等等。组织的使命和目标说明了组织存在的理由。

(3) 专业分工和协作。组织的存在是由于有自身的使命和目标，这些使命和目标是社会所必需的，但单个人又不能完成的。为了完成自己的目标，组织必须开展实际的业务活动（统称作业工作），如医院的诊治，学校的教学，工业企业的生产等。组织是直接通过作业活动来完成组织目标的，而作业活动的展开又离不开相应的人力资源（员工）、物力资源（原材料和机器设备）、财力资源（资金）和信息资源（各种数据和情报）等的运用作为条件，否则作业活动就成了“无米之炊”。形成分工关系的个人、群体、部门是组织的一部分，他们的相互作用、密切配合才能保证组织整体目标的实现。这就使协作成为必要，否则内部各自为政的混乱便在所难免。因此，组织是通过分工和协作来实现目标。

##### 3. 组织有效性的决定因素

一个组织有效性的取得受到多种因素的影响。图 1-1 简述了主要的影响因素：环境因素、组织因素、员工因素以及管理政策因素和实践。

环境因素可以在以下几个方面变化：它们的可预测性如何（即组织的原材料供应的稳定性如何）；它们的复杂性如何（即组织要与多少不同的群体、供应者、政府机构打交道）；它们的敌对性如何（即人们是否把组织的存在看成合乎需要的，或者不合乎需要的）。

组织有效性也受整个组织的某个重要特点的影响。组织的结构是否合理地分为许多不同的部分？这些部门的工作是否有效地协调？组织是否有效地利用技术？这种结构是否反映所用技术的内在要求？组织的设计对组织的规模是否合适？这种设计过一段时间随着组织的成长，它的发展是否合适？

组织成员的特点也会影响组织的有效性。员工是否拥有高效工作所必需的技术和能力？员工个人的目标是否和组织的目标相一致？员工是否受到激励而有效工作并受到组织的信任？员工的态度和价值观促进还是延缓效率的取得？

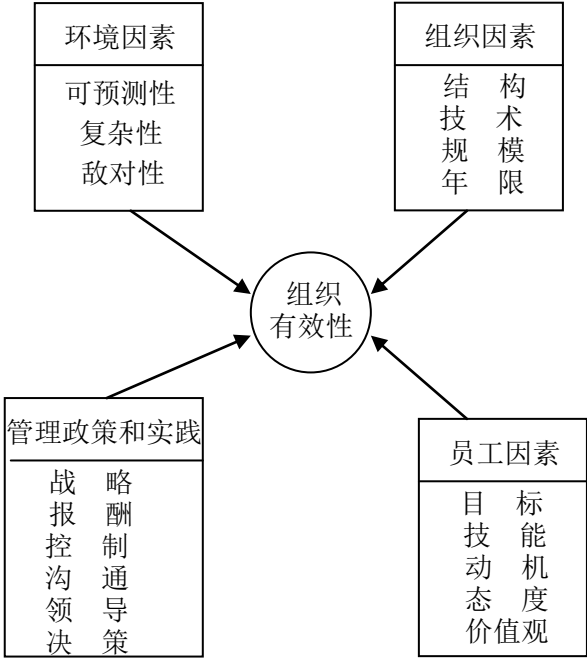


图 1-1 影响组织有效性的因素

最后，组织所采用的管理政策和实践对有效性也有重要的影响。管理者制订策略和设计技术来奖惩和控制员工的方法会影响组织的有效性。同样，与管理者所用的决策方法相联系的信息沟通和领导方式，也在很大程度上决定了组织的有效性。

（二）组织行为

随着社会的进步，经济发展，人类生产、生活的社会化程度日益提高，组织活动影响和改变着人们的生活广度和深度。例如，随着社会分工的深化、人们需要的变化，社会联系的日益增加，保险机构、网络型企业等崭新的组织形式应运而生，对人们的工作和生活产生越来越大的影响。同时专业化的增强、规模收益的要求、专业知识的积累、管理水平的提高，又使得组织规模和员工构成不断变化，内部结构日趋复杂，对社会经济、政治、文化和社会

心理的影响不断增大。

由于组织活动的复杂性，因而对组织行为分析和研究也有不同的角度，呈现出多层面的特点。

### 1. 组织行为是一个独立的研究领域

组织行为研究什么呢？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。

### 2. 组织行为这个领域，涉及到两个基本问题

第一个是组织对其成员的思想、感情和行动的影响方式。我们所处的组织会影响我们观察世界的方法，我们对待工作的态度以及对我们自己的看法，也会影响到我们在执行任务过程中的行为以及作为组织成员的责任。组织行为学试图阐明组织影响其成员的种种方式，研究人在组织中的行为，揭示组织有效整合、个人规范自律的规律，以创造、管理更大规模、更为有效的组织。

组织行为研究的第二个问题涉及到组织的各个成员的行为方式及其绩效对整个组织绩效的影响。组织对其成员活动的协调方式决定了组织在完成其自身活动时是否会成功。

对每个人来说，进入其视野的组织比比皆是。所以在组织行为的理解方面，大家易于找到共同的标准。通过研究组织如何制约个人以及个人如何影响组织，有助于人们从新的角度看待问题，丰富我们对日常生活和工作的认识，进而不断完善组织的管理，使人类的群体活动更和谐。

## 二、组织行为学的研究对象

组织行为学是研究一定组织中人的心理和行为规律性的科学。由组织行为学的这个定义，我们明确了以下二个要点：

### 1. 组织行为学的研究对象

组织行为学的研究对象是人的心理和行为规律性，也就是说，组织行为学既研究人的心理活动的规律性，又研究人的行为活动的规律性。组织行为学之所以把人的心理活动和行为的规律性作为自己的研究对象，是因为人的行为与心理是密不可分的。心理活动是行为的内在诱因，行为是心理活动的外在表现。只有把两者统一起来加以理解，才能真正把握住组织行为学的研究对象的本质。

### 2. 组织行为学的研究范围

组织行为学研究人的心理活动与行为的规律性，但不是研究一切人的心理活动与行为的规律性，它只研究一定组织范围内的人的心理活动与行为的规律性。这种组织范围具体来讲，包括企业、机关、部队、学校、医院等所有的组织。组织的基本要素是人，组织中的人有个体、群体以及由个体、群体按照一定的结构模式组织起来的结合体，因此，组织行为学研究一定组织中人的心理活动与行为的规律。

## 三、组织行为学的研究内容

组织行为学的研究对象规定了组织行为学的研究内容包括以下三个方面：

### 1. 个体行为

个体是组织的细胞，个体行为的研究是组织行为学研究的基点。组织行为学研究的个体行为，主要包括两大部分：一是关于影响个体行为的主观因素，即个体的知觉、态度、价值观、个性差异、个体的需要、动机等；二是关于个体行为的外部控制，即个体行为的激励，它包括内容型激励、过程型激励、强化型激励等。

### 2. 群体行为

群体是介于个体与组织之间的人群结合体。人们都在一定的群体里工作和生活。因此，群体行为的研究是组织行为学的重要课题。群体行为，主要包括群体动力、群体规范、群体压力、群体凝聚力、群体决策、群体沟通、群体冲突和群体中的人际关系等。

### 3. 组织行为

组织行为研究主要包括领导权力、领导威信、领导者的影响力和领导有效性理论等。这些内容，早期管理理论已有许多探索的成果，而组织行为学则使这方面的研究更加深入、更加充实和更加系统化。组织行为研究的核心问题是如何才能提高组织效能，因此，组织行为的研究还包括组织设计、组织变革、组织发展等。通过这些方面的研究，以便解决如下的问题：设计合理的组织结构，保证组织的人、财、物的有效配置与支配；根据组织外部环境和内部情况的变化及时进行必要的组织变革，以保持组织的活力；通过变革，改善组织中的人的因素，促进组织的健康发展。

## 四、组织行为学研究的作用

任何科学都有自己特定的任务，而科学的任务取决于它的研究对象和社会实践给自己提出的要求。组织行为学的基本任务是揭示一定组织中人的心理和行为的规律，使管理者按照人的心理与行为规律进行科学的组织管理，通过组织管理的实践，提高预测、引导和控制人的行为的能力，以达到组织既定的目标。

组织行为学研究的作用可归纳为以下四方面：

### 1. 帮助管理者应用先进的管理理论和方法，充分调动员工的积极性与创造性。

人力是管理者实现组织目标的首要资源，也是管理中最基本的最活跃的因素。传统的管理偏重对物的管理，忽视对人的科学管理，因而压抑了人的积极性和创造性的发挥，影响工作效率的提高。

组织行为学的基本原理能够帮助管理者掌握组织中个体、群体和组织的心理与行为规律，按照个体、群体和组织的心理与行为规律，制定出管理个体、群体和组织的科学方法，同时可以促进管理者的管理思想的科学化，提高管理水平和管理艺术。所以，管理工作只要符合人的心理与行为规律，就能够有效地提高工作效率。

### 2. 帮助管理者对组织员工进行管理教育

西方的组织行为学只探索管理活动中被管理者的行为规律，根据被管理者的行为规律采

取管理措施，大幅度地提高劳动生产率，使资本家获得更多的剩余价值。

我国组织行为学研究的显著特色是除帮助管理者提高组织的工作效率外，还必须帮助管理者对组织员工进行管理教育，搞好社会主义精神文明建设，以满足组织员工的精神需要。组织员工的行为积极性直接受需要、动机和主观上的行为目标的制约，但是员工的需要、动机和主观上的行为目标受其世界观、价值观、思想水平和政治觉悟的影响。一个员工具有正确的世界观、价值观和较高的思想政治觉悟，就会具有搞好工作和生产的正确需要与动机，主观上就会树立一个较高的行为目标。这样，员工在正确的需要、动机和主观行为目标的推动与吸引下，就会产生实现目标的行为积极性。

### 3. 指导管理者完善自己的知识结构，提高自身的素质，增强管理的效能

领导者和管理者对组织所从事的各项活动起着计划、组织、指挥、协调和控制的作用。因此，领导者和管理者自身的素质和自身建设关系到领导和管理效能的好坏，关系到组织经济效益的高低，关系到组织的生存和发展。组织管理的大量事实证明，一个具有良好管理心理素质和较强管理才能的领导班子，往往可以在较短的时期内改变一个组织的落后面貌，甚至使一个濒临破产的组织起死回生。

组织行为学能帮助管理者学习和掌握现代心理管理的理论和方法，进一步补充和完善自己的知识结构，增强自己的领导和管理才能。组织行为学还会进一步帮助领导者懂得领导的功能、领导的类型、领导者的素质、领导者的影响力以及领导者的选拔任用与培训等方面的理论和知识。领导者在这些科学理论和知识的指导下，自觉地通过自身的管理实践，能够不断地提高自己的素质和影响力，能够不断地增强自己的领导和管理效能。

## 五、组织行为学的学科基础

组织行为学 and 任何一门学科一样不是孤立地形成与发展的，在其产生、形成和发展的过程中，汲取与其密切相关的学科的“营养”作为自身成长的基础。

组织行为学与其相关的学科很多，由于篇幅的原因，下面只着重介绍几门学科的内容。

### 1. 心理学

普通心理学是研究人的心理活动的一般规律的科学。它揭示了人类心理的本质，概括了人的心理活动的基本范畴。心理学的基本范畴是心理过程、心理状态和个性特征。心理过程包括认识过程、情感过程和意志过程。认识过程是人的心理的最基本的心理过程，它包括感觉、知觉、记忆、思维、想象。心理状态包括注意状态、情绪状态和疲劳状态等。个性特征包括个性倾向性和个性心理特征。个性倾向性包括需要、动机、兴趣、理想、信仰、世界观；个性心理特征包括能力、气质和性格。心理学认为，人脑是心理的器官，心理是人脑的机能；客观现实是人的心理的源泉，人的心理是客观现实的主观映象；生活实践活动是人的心理产生和发展的基础，人的心理是在生活实践活动中产生和发展的。

心理学的研究与组织行为学有着密切的关系，它所揭示的人的心理活动规律构成了组织行为学的主要理论基础。



## 2. 社会心理学

社会心理学研究特定社会生活条件下个体心理活动发生发展及其变化的规律，着重研究个体与社会的相互作用。它不但研究个体心理活动如何在特定生活条件下受其他人或群体的影响，而且研究个体心理活动如何影响社会中的其他人或群体。总之，社会心理学研究个人同社会相互作用中的心理现象及其规律。它包括个体心理、群体心理以及个体、群体的相互影响、相互作用的心理现象及其规律。

社会心理学是组织行为学的理论基础，是其重要的知识来源之一。有许多问题是社会心理学和组织行为学研究的课题。

## 3. 社会学

社会学是一门综合性较强的学科。它把社会科学作为一个整体，综合研究社会现象各方面的关系及其发展变化的规律性。

社会是某种特殊的和比较具体的人类结合体。凡是一群有某些共同的观念、态度和行为习惯的人，或在一块共同生活的人都构成社会。而任何社会或群体都是有组织的，社会的组织又是由各种制度维系的。所以从严格的意义上说，社会学是研究社会关系的科学。按照科学分类的观点，社会关系可分为动态的社会关系与静态的社会关系两种。动态的社会关系是指社会中人们的互动，如竞争、合作与冲突等；静态的社会关系是指社会现象的关系模式，如家庭结构、群体、组织与阶级等。

组织行为学是运用社会学的理论和知识来探索人在社会关系中表现出来的行为。组织中的人的行为离不开社会关系的，研究组织中人的行为必须从其所处的整个社会关系着手，这样才能正确地全面地认识组织中人的心理与行为规律性。事实上组织行为学中的有关问题的理论和知识，已经吸收了社会学的有关研究成果。

## 4. 人类学

人类学是研究人类的科学。它根据人类的生物特征和文化特征综合地研究人，并且特别强调人类的差异性以及种族和文化的概念。从科学分类的意义上，人类学可分为体质人类学、文化人类学和考古人类学。人类学中组织行为学的理论有渊源关系的是文化人类学，即社会人类学。文化人类学主要研究不同社会环境中人类的不同生活方式和不同群体、不同种族之间的文化差异。

组织行为学吸取了文化人类学的有关研究成果。这些成果主要包括组织中的行为与人类社会的起源理论，人类社会行为与人类文化的关系等知识。

## 5. 政治学、伦理学、生物学、生理学

政治学、伦理学、生物学、生理学等学科也是组织行为学的理论基础。如，政治学中的权力与冲突；伦理学中的道德规范；生物学生理学中的生物节律、体力、智力与情绪等都会影响人的行为。组织行为学也需要运用上述学科的这些知识来进一步研究组织中人的心理和行为。20世纪80年代，组织行为学开始研究工作压力对个体、群体、组织的行为与工作绩



效的影响。随着科学技术的发展和组织行为学自身理论的成熟，还会进一步运用上述学科的有关原理和方法来研究组织中人的心理和行为的问题。

## 第二节 组织行为学的研究方法

研究方法是揭示研究对象的手段。任何一门学科都有适合于揭示其研究对象的规律的基本原则和研究方法。没有科学的研究方法，就无法揭示研究对象的客观规律性。组织行为学与其他学科也不例外，也有其作为揭示客观规律性的科学方法。

学习和掌握组织行为学研究的基础原则和方法，不仅有助于学习者在以后的管理实践中进行调查研究，为管理提供科学依据，而且可以帮助广大学习者开展对组织行为学有关课题的理论研究。

组织行为学的研究方法有一般方法和具体方法。一般方法，是指组织行为学研究的方法论；具体方法主要是指观察法、心理测量法及其变式。这里我们主要介绍组织行为学研究的几种具体方法。

### 一、自然实验法

实验法一般分为自然实验法、实验室实验法和模拟实验法三种。组织行为学研究，一般使用自然实验法和模拟实验法。

自然实验法又称现场实验法。它是在实际生产情境中(工作现场、作业车间等)，由实验者创造或改变一些条件所引起的某些心理行为进行研究的方法。

自然实验法的使用，有助于实验者探明实验中的自变量与他变量之间的因果关系。它操作的基本原则是实验者在控制情境的条件下，系统地操纵自变量，使其按照预定的计划改变，观察自变量改变时对他变量的影响。如美国行为科学家埃尔顿·梅奥的霍桑实验中的照明实验就是采用自然实验法。实验者企图通过试验探明照明强度的变化对生产的影响。

为了使自然实验法取得良好的效果，实验者除了遵守行为观察法的几项具体要求外，要特别注意对三种变量的控制。自变量(刺激变量)，即实验者按照实验目的安排的实验情境；他变量(反应变量)，即实验者研究的对象和期待的结果；控制变量，即实验者根据实验需要加以控制或排除的可能影响实验结果的其他变量(因素)。

自然实验法的主要优点是：在于把实验法和观察法的优点结合在一起，将前者的主动性与后者的自然性相互结合，排除了实验室实验明显的人为性质与观察法的被动局面；能揭示心理行为变化的原因，并有数量指标，便于定量分析；把科学研究与日常活动结合起来，研究的结果比较切合实际，具有实践意义。它的缺点是：实验情境不易严格控制，客观指标的拟定和变量的分析与控制比较困难。

### 二、行为观察法

行为观察法是在日常生活条件下，用感官考察被试者的外部表现，了解其心理现象的方法。组织行为学研究的对象是一定组织中人的心理和行为规律，它是无法直接观察研究的，

但人的行为反应的状态和特征是可以观察到的。因此，行为观察法是组织行为学研究的基础方法之一。

行为观察法，根据观察时的情境不同，可分为自然观察法和控制观察法。自然观察法是根据预定的目的，在完全自然的条件下对人的行为表现进行直接观察、记录和分析、解释，以期获得所需要的资料。自然观察法的特点是观察对象并不知道自已处于被观察之中，它的行为表现是自然的客观的。控制观察法是根据预定的目的，在限定的条件下观察人的行为表现，以期在特定的条件下获得某种结果。行为观察法根据观察者与被观察者之间的关系，又可以分为参与观察和非参与观察。参与观察是指观察者直接参与被观察者的活动，在彼此的共同活动中观察、记忆被观察者的言语、行为，事后整理所获得的资料。非参与观察是观察者以旁观者的身份观察被观察者的言语、行为表现，并直接记录观察的结果。

为使行为观察法收到预期的效果，研究者必须做到以下几点：观察始终要有明确的目的性和周密的计划性，以保证有选择地观察与研究任务有关的活动；不干预被测试活动的正常进行，保持其行为的自然性，以便取得真实可信的事实材料；善于利用各种手段(记忆、文字、录音、录像)捕捉并记录有关的事实，积累充分、全面的材料。

行为观察法的主要优点是保持被试心理行为表现的自然性和客观性，其操作简便易行。它的缺点是研究者处于被动地位，影响观察的条件难以控制，取得的材料不易做定量分析，难于精确地判定某种心理行为发生的原因。为了克服这些缺点，就必须使用控制观察法，即实验法。

### 三、心理测验法

心理测验法是采用标准化的心理测验量表或精密的测验仪器测量被试者有关心理品质和行为反应的研究方法。心理测验用的心理量表是引发个体反应的刺激所引发的反应结果由被试者自己或由测验者记录，按照规定好的程序和计分方法，经过统计方法处理得出反应结果，然后进行分析解释，作出结论。

通常使用的心理测验方法，有能力测验、人格测验、态度测验、兴趣测验、职业性向测验、驾驶员反应能力测验、领导功能测验和人际关系测验等。在组织行为的研究中，心理测验常用于人员考核、员工选拔、人事安置。心理测验要取得满意的效果，最关键的问题是量表制作的科学性。量表中的每个问题都要有典型性、代表性，要进行效度、信度和区分度的检验。同时使用量表测验，被试者必须遵循一定的程序和指导语的要求；主试者要严格按照测验的原理、程序和要求进行操作。

心理测验法的优点是：能对所要研究的心理现象进行定量分析，具有一定的科学性和应用价值。它的缺点是：量表制作过程比较复杂，上述的各种具体的测验方法都有自己的相对局限性。因此，在进行组织行为学的研究时，需要根据研究课题的实际情况，采用几种方法，以便相互取长补短，使测验结果更加科学。

### 四、问卷法

问卷法是通过被试者书面回答一定的问题，研究其心理与行为的方法。问卷法是运用内容明确、表达正确的问卷量表测试被试者的心理。常用的问卷量表有以下三种：

1. 是非法。这种方法要求被试者对问卷中的每个问题作出“是”或“否”的回答。

例如：为了多拿奖金，你愿意增加工作时间吗？是☐否☒

2. 选择法。这种方法要求被试者从并列的两种假设中选择一种。

例如：我喜欢与同志们交往☐

我不喜欢和大家在一起玩☐

3. 等级排列法。这种方法要求被试者对多种可供选择的答案，按其重要程度依次排列。

例如：我最喜欢的工作是：有挑战性、专业性强、技术要求高、有趣的、安闲的。

为了达到问卷的预期效果，调查者应注意问卷量表中的问题要明确具体，言简意赅；问卷项目不宜过多，作答时间一般不超过 30 分钟；问卷取样要有足够的数量，并有代表性；作答者不记姓名，以求真诚合作。问卷法要求被试者回答问题内容明确，表达正确，态度严肃认真，实事求是。

问卷法的优点是：可以在较短的时间内取得范围广泛的材料，问卷的结果达到数量化和程序化的要求。它的缺点是：取得的材料一般较难进行质量分析，不能将卷面答案与被试者的活动或行为进行对比研究。

## 五、谈话法

谈话法是通过与被试者的交谈，了解其心理特点和行为反应的方法。谈话法按谈话过程中结构模式的不同，可分为有组织的谈话和无组织的谈话。有组织的谈话是研究者根据预定的目的，事先拟定好谈话提纲，谈话过程的结构严密、层次分明，具有固定的谈话模式。无组织的谈话虽然有一定的目的，但谈话过程的结构松散、层次交错、气氛活跃，无固定的模式。谈话中，主试者提出的问题往往涉及较大的范围，被试者可以根据自己的想法，主观地创造性地回答问题。这种谈话，双方不仅交换了意见，而且交流了感情。

研究者要提高谈话效率，必须注意以下几点：研究者要设法赢得谈话对象的信任和合作，彼此有一个宽松的心理环境；谈话要有明确的目的，根据谈话的目的，保持谈话内容的主题和基本方向；注意谈话的方式，使对象在融洽、合作的气氛中提供所需要的材料；谈话要尽量做到言简意赅，争取费时少效果好。

谈话法的优点是：简单易行，便于迅速获得第一手资料。它的缺点是：谈话对象往往受其主观因素的影响，谈话内容不一定真实可靠。同时，谈话对象心理特点的结论必须从被试者自己回答的内容中去寻找，因此具有较大的局限性。

以上几种方法各有其应用价值，但也各有其局限性，不能一概而论。事实上，研究者在进行组织行为学研究时，并不是只采用一种方法，而是根据研究的对象与任务同时采用几种方法，以达到取长补短解决问题的目的。

## 第三节 组织行为学的产生与发展

### 一、组织行为学的产生

#### （一）组织行为学产生的历史条件

组织行为学在 20 世纪 20 年代开始孕育，60 年代初期产生于美国。它的产生同其他科学一样，并非偶然的人为的结果，而是社会与历史发展的必然。

#### 1. 资本主义社会生产力的推动

资本主义社会生产力的发展，客观上推动了组织管理实践的发展，为组织行为学的诞生注入了强有力的“助产剂”。在 19 世纪 70 年代以前，西方的资本主义还处于自由竞争的历史阶段。70 年代以后，自由竞争开始向垄断阶段发展。到了 19 世纪末、20 世纪初叶，资本主义完成了自由竞争向垄断的过渡，整个西方资本主义世界发展到了帝国主义阶段。这时，资本主义的工业生产也进入了一个新的历史时期，以蒸气机、化学、电力、电子为代表的工业生产已由简单的机器生产发展成为机械化程度更高的自动化生产体系，生产的工序、工艺、技术、过程日趋科学化、精确化和复杂化。在这种生产条件下，劳动者如果不具有相应的文化、科学和技术知识，就无法了解机构设备的原理、结构、性能，无法掌握它的运转与使用的规律，更无法适应生产的需要。因此，随着社会生产力的进一步发展，在生产过程中人的因素越来越显得重要。

随着资本主义社会生产力的发展，资本主义垄断也进一步加强，在发达的资本主义国家推行了产业部门的企业合并，出现了大型的联合企业和垄断组织。这样，使得企业和组织的规模日益扩大，管理的过程日趋复杂，商品市场的竞争也异常激烈，从而导致对管理水平与管理效益的要求越来越高。管理实践的发展提出的上述问题，古典管理理论已无能为力，必须要求一种新的管理理论来回答和解决上述急需解决的管理问题。所以说，资本主义社会生产力的发展给重视人的因素，强调发挥人的积极性的组织行为学注入了强有力的“助产剂”，推动了组织行为学的诞生。

#### 2. 资本主义生产关系中阶级矛盾的激化

资本主义生产关系中阶级矛盾的激化产生了对组织行为管理理论的迫切需要。

以泰勒为代表的古典管理理论和以法约尔为代表的古典组织理论在企业组织管理中的应用，在提高劳动生产效率方面取得了很大的成绩，但是古典管理理论和古典组织理论过分强调科学性、法律、集权和等级链的作用，忽视了人的因素的发挥。尤其是泰勒制，把工人看作是机器的附属物，采用强迫的纪律约束，并用严格的劳动定额和标准化的作业方法来提高劳动生产率。工人在这种严酷的组织管理下进行生产，整天围着机器疲于奔命，感到异常紧张、单调和劳累，精神消耗在亿万次简单重复与枯燥无味的操作活动中，身心健康受到了严重的损害。因此，日益激起了工人的极大不满与强烈抵制。随着资本家对工人剥削的加剧，工人也日益觉醒，开始反抗资本家的剥削，并组织起来与资本家进行斗争，致使工人阶级与资本家之间的矛盾激化。这时，古典管理理论已不能满足资本家进行组织管理的需要。在这



种情况下,垄断资本家为了巩固自己的垄断地位,在激烈的竞争中击败对手,把更多的资本集中到自己的手里,只得另谋出路,开始聘请越来越多的心理学家、行为科学家从事提高生产效率和组织经营决策的研究。同时,为了缓和阶级矛盾和掩盖更加残酷的剥削方法,也集中大批心理学家、行为科学家进行人际关系、团体组织和领导行为的研究。这些研究成果构成了组织行为学的基本内容。

### 3. 社会学心理学的发展

社会学、心理学和行为科学等学科的发展为组织行为学的产生提供了理论基础。

随着生产的发展,在生产过程中人的积极性的发挥对提高劳动生产效率的作用问题引起了管理学家、社会学家、心理学家和行为学家的高度注意,特别是心理学家开始从理论研究走向应用研究,逐步探索心理学的有关原理在管理中的应用,研究管理如何适应和转变工人心理,进一步提高生产效率的问题。美国心理学家雨果·芒斯特伯格(Hugo Munsterberg 1863—1916)从德国应邀到美国哈佛大学建立心理实验室,研究工业心理学。1912年,他发表了《心理学与工业效率》,与泰勒发表的《科学管理原理》相呼应。他从个体心理差异出发,提出了通过测量心理因素与能力倾向的办法来提高工作效率。此后,许多社会学家、心理学家也相继进入管理领域,把社会学、心理学以人为研究对象的学科理论成果与研究方法应用于管理理论的研究中,提出采用调节人际关系、改善劳动条件等富有人情味的管理方式与措施来提高劳动生产效率。

20世纪初,心理学的发展已经初具规模,初步形成了一套心理学的研究手段和方法,各个理论学派也日趋成熟,而且社会心理学这一领域也已经开辟出来,从事研究心理学的队伍正在逐步扩大。30年代起,社会学和社会心理学在对个体心理研究的基础上开始了对群体的研究。德国心理学家勒温(Kurt Lewin)的群体动力和瑞士心理学家莫里诺(J·L·Moreno)的社会关系测量法都是这一时期的研究成果。所有这些方面的努力加强了管理理论对人的因素与人的作用的研究;所有这些方面取得的研究成果,为组织行为学的产生奠定了必要的理论基础。

综上所述,组织行为学的产生是社会与历史发展的必然产物。它既反映了社会化大生产进一步发展的客观要求,又反映了一定历史时期垄断资本家为了缓和阶级矛盾和更加残酷地剥削工人的需要。

### (二) 组织行为学的产生

组织行为学的产生,是组织演变、管理理论发展的必然结果,与工业心理学、管理心理学、组织心理学有着历史的渊源。

我们知道人类对组织活动有效管理的历史已超过六千年,埃及金字塔、巴比伦古城、中国万里长城等古代建筑奇迹般的宏伟规模和希腊民主制度、古罗马法律体系、中国封建社会文官制度的完备运转,就是人类早期组织管理能力的生动证明。但是,那时对组织活动的管理基本上是建立在个人观察、判断和直观基础上的传统经验管理,尽管管理思想源远流长,

管理理论却进展甚微。真正促使组织行为学诞生的理论基础是工业心理学、管理心理学和组织心理学的发展。

美国在第二次世界大战前，心理学用于工业，一直被称为“工业心理学”。在美国，最早研究工业心理的是原籍德国的美国心理学家雨果·芒斯特伯格。1892年，他在哈佛大学创立了研究工业心理学的实验室。他是首先提出心理学能应用于工业以提高生产率的心理学家。他的突出贡献在于他在泰勒之后，对工业生产中劳动者的行为做了进一步的研究。这种研究不再只从工人的劳动动作方式和机器、工具、材料等标准化方面进行，而是从探索劳动者的心理素质以及根据心理素质安排最合适的工作岗位。他还注意研究在什么样的条件下，工人能够最大限度地发挥作用和被激励起劳动积极性，并开始研究什么质和量的物质报酬对工作效率产生最佳影响。他的研究归纳起来主要是三个方面的问题：一是如何选择工人以适应工作的要求；二是如何安排条件使工人得到最大的满足和达到最高的效率；三是如何发挥一切有益经济发展的心理影响。这三个方面的问题成为后来工业心理学、工程心理学和管理心理学研究的主要课题。

20世纪20年代，梅奥等人的“霍桑实验”在泰勒的科学管理之外，开辟了组织管理研究的新领域。“人群关系理论”(Human Relation Theory)闻名于世，成为行为科学研究的先声。从此，更多的管理学者关注、致力于对人的行为研究，自然科学和社会科学方面不断取得的成果又促进了这一问题的研究进程，从而导致行为科学这一次跨学科的讨论会上，经过对这一学科问题的讨论，正式把这门综合性极强的学科定名为“行为科学”(Behavior Sciences)。行为科学是对员工在组织活动中的行为以及这些行为产生的原因进行分析研究的学科。它涉及员工的需要、动机、个性、情绪、思想，特别是人群之间的相互关系等等。以此为标志，行为科学学派成为管理理论的主流学说。由于人们的行为表现是多方面的，所以对人的行为的研究要涉及多种学科，主要有心理学、社会学、社会心理学、人类学、生理学等等。

20世纪60年代中叶之后，行为科学的又一个重要发展方向是组织行为的研究，它的内容主要论述企业性组织内人和群体的行为。其特征是既注意人的因素，又注意组织的因素，例如工作任务、组织结构、隶属关系等，在一定意义上，它是人群关系学派和组织理论的综合。最近二十年来，行为科学主要是组织行为的理论的综合。行为科学主要是围绕着组织行为的一些课题发展的，因而目前比较流行把学科称为“组织行为学”(Organizational Behavior)。

### (三) 组织行为学在西方的发展

任何一门科学都不是某位哲人主观臆造出来的，而是有一个漫长的萌芽、产生与发展的历史过程。组织行为科学也不例外。组织行为学在西方的发展过程大致分为四个阶段：

#### 1. 组织行为学的萌芽阶段

##### (1) 管理理论先驱们的贡献

亚当·斯密(1723—1790)在《国富论》中第一次提出了劳动分工的观点，并系统全面地阐述了劳动分工对提高劳动生产率和增进国民财富的巨大作用。劳动分工理论对于管理理

论的发展起到了十分重要的作用，后来的专业分工、管理职能分工、社会分工等理论，都与斯密的这一学说有着“血缘关系”。斯密认为，人们在经济活动中追求个人利益，正因为每个人都有利己主义，所以，每个人的利己主义又必然被其他人的利己主义所限制，这就迫使每个人必须顾及他人的正当利益，由此而产生了社会利益，社会利益正是以个人利益为立足点的。这就是所谓“经济人”观点，后来成为整个资本主义管理的理论基础。

罗伯特·欧文(1771—1858)，英国著名的空想社会主义者。他在企业管理实践中，对于影响劳动生产率的人的因素进行了长期的观察研究，提出了工人是“有生命的机器”的观点。他认为，既然对于没有生命的机器予以保养，能提高生产率，那么，给予有生命的机器以同样的保养，其丰硕成果是可想而知的。他说，如果把钱用来改善劳动者的条件的话，那么，它给你带来的收益将不是5%、10%或15%，而是50%，甚至100%。他还说，对人所表示的关心，有助于减轻“人类苦难的积聚”。企业管理中没有对人的关心，长期获取丰厚的利润将是困难重重。因此，欧文在管理企业中能注意灵活稳健的人事政策和处世方法。在管理中重视人的作用和地位，欧文可以说是最早的一个。

查尔斯·巴比奇(1792—1871)在亚当·斯密对劳动分工进行分析的基础上，进一步对专业化的有关问题展开研究，1832年他发表了《机器与制造业的经济学》，指出劳动分工可以缩短学会操作的时间，可以节约变换工序所费的时间，可以促进专用工具和设备的发展等等。他根据对制造程序和工作时间的研究成果，提出了以专业技能作为工资与奖金基础的原理，成为后来“科学管理”的理论基础。

## (2) 科学管理的诞生

弗雷德里克·泰勒(1856—1915)是整个科学管理运动的灵魂，被誉为“科学管理之父”。

通过长期的管理实践，泰勒总结出了侧重研究车间生产活动的管理原理和方法，先后发表了《计件工资制》、《工厂管理》、《科学管理原理》等论著。1911年，《科学管理原理》的面世标志着科学管理从此诞生。

什么是“科学管理”？泰勒说“科学管理不过是一种节约劳动的手段而已，也就是说，科学管理只是能使工人取得比现在高得多的效率的一种适当的、正确的手段而已，这种手段并不会大量增加比工人现在更重的负担”。具体来说，包括两个方面的内容，一是怎样提高管理人员的工作效率，二是怎样提高工人的劳动生产率。在生产组织方面强调建立各级责任制，企业的管理者应当负起管理职责，而不是企业主。在工资支付方面制订“级差计件工资制”，明确规定方法工作，超过标准定额，以高工资率计件，以资奖励，否则一概以低工资率计件。这种管理方法不仅大大刺激了工人劳动生产率的提高。而且也大大增加了企业主的利润收入。

同时，泰勒认为一切管理问题都能够而且应该采用科学方法，主张一切工作方法都应该通过考察并由管理人员决定。并把管理的职能概括为四点，①搜集、分析、整理企业所有的经验数据，制定和不断完善科学的工作方法。②对工人进行严格的挑选和培训，充分发挥他

们的潜力。③在工人和管理人员之间培养合作精神，确保工作按规定方法努力工作。④在管理人员和工人之间进行明确适当的分工，使管理任务的完成有保证。

泰勒作为科学管理之父是众所公认的，但其科学管理的创立、传播和发展与他的一大批合作者和追随者的共同努力、支持是难以分开的。其中特别是亨利·甘特、弗兰克·吉尔布雷思夫妇、哈林顿·埃墨森等人，他们在不同的领域，进行了孜孜不倦、锲而不舍的研究，对科学管理运动作出了重大贡献。

亨利·甘特（1861—1919）早年当过泰勒的助手。他在其代表作《工业的领导》（1916）和《工作组织》（1919）中，提出了工作进度原理，他为人熟知的原因，是由于他发明了用图解法来阐明计划，从而有可能较较好地进行管理控制活动。这种图表被称之为甘特图表。它在 X 轴上表示计划的工作任务及其完成情况，在 Y 轴上表示所花费的时间；甘特用图表可以说是现代的“计划评审技术”（PERT）的先驱，有的社会历史学家甚至把它看作是 20 世纪最重要的社会发明。但甘特的贡献并不止这些。他认为金钱不是刺激工人努力生产的唯一因素，并提出比泰勒“级差计件工资制”优越的“计件奖励工资制”，以“工作安全感”进一步激励工人更好地工作。这种制度在美国实行后取得很大成功。

弗兰克·吉尔布雷思（1868—1924），他是瓦工出身，以动作研究闻名于世。吉尔布雷思为了研究动作和时间，发明了两种技术：一种是把手工劳动分解为 17 个基本动作，以便通过严格的分析、检查和改革，去掉多余的动作，达到最高效率；二是发明了“计算轨迹摄影”，即用摄影机配以计秒表把工人劳动时动作的速度、方向清晰地记录和显示出来，以便深入地分析研究。吉尔布雷思的研究和写作，得到了他的妻子莉莲·吉尔布雷思的多方面的帮助和合作。莉莲·吉尔布雷思是美国第一个获得心理学博士的妇女（同时获得哲学博士学位），她从哲学和心理学的角度对人的工作行为的研究，给了吉尔布雷思很大的影响。

莉莲·吉尔布雷思被称为管理第一夫人。她非常关心工作中人的因素，而她的丈夫则关心效率。使人感兴趣的是，吉尔布雷思夫妇研究得出的结论是：引起工人不大满意的，并不是工作单调乏味，而是主管部门对工人的不关心。列宁曾称赞吉尔布雷思夫妇的工作是“在资本主义制度下朝社会主义发展的技术进步的一个极好的例子”（《列宁全集》第 39 卷，第 155 页）。

哈林顿·埃墨森（1853—1931）。1910 年，埃墨森在州际商务委员会为反对美国东北铁路公司提高货运费作证时，声称只要采用科学管理，铁路系统每天可节约 100 万美元，他的讲话对科学管理的价值无疑是一种有力的宣传。1912 年，他发表了《十二项效率原则》，其主张完全贯穿了科学管理的基本精神。埃墨森除了积极推行效率观念之外，还注意学习军队所采用的人员编制的经验以及顾问的地位作用，事实上，他本人就是第一个管理学顾问。

泰勒的合作者和追随者尽管在许多方面，不同程度地各自发展了泰勒的思想和技术，但总的说来，仍是对工人生产过程进行研究，以提高劳动效率为主要目的，可谓殊途同归，相得益彰。



### （3）古典组织理论的创立

古典组织理论的创始人亨利·法约尔（1841—1925）是第一个明确提出和阐述“一般管理”理论的人，法约尔在泰勒科学管理原理的基础上进一步明确和充实了管理的概念。他认为就“管理”职能而言，它只是经营六项职能之一。一个企业的经营必须具备：技术生产职能、营业购销职能、财务筹用职能、会计统计职能、安全保护职能、经营管理职能。与这些职能相对应的是各种能力：技术能力、营业能力、管理能力等。他根据自己长期的管理经验，提出了著名的 14 项管理原则。即(1)分工；(2)权威和责任；(3)纪律；(4)统一命令；(5)统一指导；(6)个人利益服从整体；(7)人员报酬；(8)集中；(9)等级链；(10)秩序；(11)公平；(12)工作稳定；(13)首创性；(14)集体精神。

法约尔还提出了五种管理要素(1)计划。即管理人员为制定组织行为方针而进行的全部活动；(2)组织。即确定工作任务和权力结构的所有活动，它具体表现为对组织的人、财、物的调配；(3)指挥。即对下属的行动给予指导。包括通过与下属进行双向交往了解下属，对下属作出估计以及当下属不称职时解雇他们；(4)协调。即调和组织各部门以及全体职工的活动，促使他们走向一个共同的目标；(5)控制。即对计划、制度等的执行情况加以检查，发现错误，及时纠正，以保证实际活动与计划目标的一致性。

法约尔不仅深入研究了组织理论和管理行为，而且进一步把管理理论系统化和普遍化了。法约尔的管理理论，绝大多数被实践证明是正确的，它不仅在当时，而且直到现在，仍对管理理论与实践有着重大的影响。与法约尔同时代的德国社会学家韦伯，以及美国著名的管理学家穆尼、厄威克、戴维斯等人，从不同的方面丰富和发展了法约尔的理论。

马克斯·韦伯对近代管理理论的贡献，是提出了“理想的行政组织体系”。这样的模式至少应该：①成员间有明确的任务分工；②上下级间有职、权、责分明的结构；③组织内部任何人都必须遵循共同的法规和制度；④上下左右是工作与职位之间的关系，不应受个人情感的影响；⑤选拔、任用任何人都必须一视同仁，严格掌握标准。这样，行政组织体系就具有准确性、稳定性、纪律性和可靠性，才具备提高工作效率的条件。

詹姆士·穆尼根据自己作为企业家的工作经验，在与赖利合著的《组织原理》中，认为“管理”是指导、激励别人的方法和技术；“组织”是把各种不同职责或职能联系成一个协调的整体的方法，据此提出了做好管理的三条原则：①以统一行动为目标的协调原则；②以授权、尽责为基础的等级原则；③以专业化分工为前提的职能原则。穆尼还把工作职能分为三种，即决定组织目标的职能、执行组织目标的职能和对计划执行情况进行分析的职能。

林德尔·厄威克长期从事管理方面的领导和咨询工作，他把穆尼的思想与泰勒、法约尔的理论联系起来，得出一种看法，认为管理是一个由计划、组织、控制三个主要职能构成的过程。他采纳了法约尔关于计划职能的分析，穆尼关于组织职能的分析，提出了三个职能相应的预测、协调、指挥三项指导原则。厄威克工作的意义，在于他把近代管理理论的两大流派综合起来，使他们得以统一在更高的一个层次上，集中反映管理的本质。

从亚当·斯密到厄威克，近代管理的两大流派，对管理的不少基本问题作了研究和回答，在管理发展的历史上他们的贡献得到了应有的肯定和承认。但是必须承认，以泰勒为代表的科学管理学派，虽然在当时把企业管理提高到一个新的水平，为现代管理理论奠定了基础。但是，它把管理工作的重点放在提高生产率，完成生产任务方面，而对于人的感情，积极性的充分调动根本不予考虑，并且把人看作是单纯的“经济人”，一切活动均出自于经济动机，只强调个人作用，反对集体行为。法约尔、韦伯等人研究的出发点也是“如何管理人”，在组织结构上的基本倾向是独裁式的管理，只强调组织形式，而不尊重人格，只强调成文法律的规定，而不允许根据客观情况的变化作任何灵活的处理。由于他们把人都看成了“经济人”，把工人看成是机器的附属品，只强调科学性、严密性，而忽视了人是活生生的感情动物，这样就激起了广大工人的不满和反抗，再加上生产和科技的不断发展，使得资产阶级感到单纯运用科学管理方法，不能达到极大地提高生产率和利润的目的。于是管理学家们便开始积极寻找更为有效的管理方法，但此时，管理学家似乎察觉到，人的因素应该受到重视。从亚当·斯密建立的“经济人”观点，到欧文倡导的重视人力资源投资，重视人的地位与作用；从泰勒悉心研究工人的作业行为和管理者的行为，强调物质刺激与物质鼓励，到莉莲·吉尔布雷斯肯定人的作用，关心工作中人的因素，从法约尔潜心研究劳动报酬分配的公平合理，到厄威克在近代两大管理流派的基础上对组织行为的初步研究。我们不难发现，重视人的地位与作用，强调关心人、爱护人、承认人是提高生产效率，增加利润的一个不可忽视的重要因素，这些行为管理思想的雏形已现出端倪。因此，我们完全可以说，近代管理理论的绵延为组织行为学的萌芽奠定了基础。

## （二）人群关系学说阶段

人群关系学说的创立为组织行为学的产生提供了契机。19世纪末到20世纪初，随着大机器生产规模的扩大和社会化程度的提高，以及资产阶级剥削工人的加剧，工人运动进一步发展，劳资矛盾日趋尖锐和激化，在这种情况下，西方一些管理学家已察觉到以往的管理理论对“人”的因素重视不够，他们从提高劳动生产率的目的出发，试图寻找新的管理办法。

人群关系学说形成于20世纪40年代和50年代，它吸收了科学管理中后期出现的以探讨人的因素为主题的许多新成份，它的着眼点是工作周围的社会环境，它对个人行为的种种差异和工作组合对个人的影响给予了充分的注意，人群关系学说的建立过程，大体上就是西方著名的霍桑实验的进行过程。

### 1. 霍桑实验简介

霍桑实验是指1924至1936年在美国西方电气公司所属霍桑工厂进行的一连串试验。这次著名的研究活动可以分为两个大的阶段：第一阶段是从1924年11月至1927年5月，主要是在美国国家科学委员会赞助下进行。第二阶段是从1927年至1932年，主要是在美国哈佛大学教授梅奥的主持下进行的。整个实验包括四大实验内容。

#### （1）照明实验(1924年—1927年)

这项实验在霍桑工厂前后共进行了两年半的时间。实验是在挑选来的两组绕线工人中间进行的，一组是“实验组”。一组是“参照组”。在实验过程中，“实验组”不断地增加照明的强度，例如，将“实验组”的照明度从 14、26、46、56 烛光逐渐递增，而“参照组”的照明度始终保持不变。

研究者试图通过实验知道照明强度的变化对生产的影响，但是实验的结果，两组的产量都在不断提高。后来，他们又采取了相反的措施，逐渐降低“实验组”的照明强度，还把声名实验组的女工安排在单独的房间里劳动，使照明度一再降低，从 10.3 以至降到 0.06 烛光，几乎和月亮光差不多的程度，这时候，也只有在这时候，产量才开始下降。

研究人员在这次试验结束时的报告说：“这次试验的结果，两组的产量均大大增加，而且增加量几乎相等，两个组的效率也几乎没有多大差异，纵然有某些微小差异，也属在许可误差范围之内。因此，仍然不能确定改善照明对于工作积极的影响。”照明度影响生产的假设被否定了。

研究人员还从工作报酬(集体工资和个人计件工资)、休息时间、工作日和工作周的长短等方面进行了试验，结果表明，这些条件的变化似乎不存在明确的因果关系。研究人员感到毫无意义，并纷纷退出试验小组。霍桑实验陷入了困境。1927 年，梅奥率领的哈佛试验小组连同电器公司的人员成立了一个新的研究小组，开始了霍桑实验过程中更为艰辛的跋涉。霍桑实验的第二阶段从此开始。

### (2) 福利实验(1927—1932)

这项实验又称试验室实验，实验共进行了几次，其中有一次是在继电器装置试验室进行的。梅奥等人挑选了 5 名装配工和 1 名划线工，让他们在同其他工人隔离的控制条件下工作。实验过程中逐步增加一些福利措施，如缩短工作日，安排工间休息，调节工场温度，免费供应菜点等，结果产量提高了。两个月后，他们取消了这些福利措施，发现产量不仅没有下降，反而继续上升，可见增加福利措施对生产效率并无直接影响。原因究竟是什么？研究人员进一步调查了解后发现，原来是实验时管理人员对工人态度较和蔼，工人之间的关系比较融洽，工人能在友好、轻松的气氛中工作，从而激发了劳动热情。他们由此得出结论，在调动积极性，提高产量方面，人际关系是比福利措施更重要的因素。

### (3) 访谈实验(1928—1931)

这项试验又称谈话试验。在两年多的时间里，梅奥等人组织了大规模的态度调查，在职工中谈话人数达两万人次以上。在访问的过程中，访问者起初提出的问题，大都是一些“直接问题”，例如工厂的督导工作及工作环境等方面的问题。虽然访问者事先声明，将严格保守秘密，请工人放心，可是受访者在回答问题时，仍然遮遮掩掩，存有戒心，怕厂方知道，自己受到报复，谈话总是陈腔客套，无关痛痒。后来改用了“非直接问题”，让受访者自行选择适当的话题，这样职工在谈话中，反而无所顾忌了。结果在这次大规模的访问中，搜集了有关工人态度的大量资料，经过研究分析，了解到工人的工作绩效与他们在组织中的身份

和地位以及与其他同事的关系有密切联系。

同时，这次大规模的试验，还收到了一个意想不到的效果，就是在这次谈话试验以后，工厂的产量出现了大幅度的提高。经研究者的分析认为，这是由于工人长期以来对工厂的各项管理方法有许多不满意，但无处发泄，这次试验，工人无话不谈，发泄了心中的怨气，由此而感到高兴，因而使产量大幅度上升。

#### （4）观察研究(1931—1932)

为了观察社会因素对工人行为的影响，研究人员进行了霍桑实验的最后一项试验，即继电器绕线组观察室实验。这项实验又称为群体实验。实验者为了系统地观察在群体中人们之间的相互影响，在车间里挑选了 14 名男工，其中 9 名绕线工，3 名焊接工，两名检验员，在一个专门的单独房间里工作。

实验开始，研究者向工人说明：他们可以尽量卖力工作，报酬实行个人计件工资制。研究者原以为，这套奖励办法会使职工努力工作，但是结果出人意料，产量只保持在中等水平上，工人绝不愿因超额而成为“快手”或因完不成定额而成为“慢手”。当达到定额产量时，他们就自动地松懈下来，因而小组的产量总是维持在一定的水平上。原因何在？研究小组经过考察发现组内存在一种默契，由此形成制约着每个人的生产任务完成情况的压力。当有人超过定额产量时，旁人就给他暗示：谁要是有意超过定额，便会受到冷遇，讽刺和打击，小组的压力就会指向他。那么工人为什么要自限产量？进一步调查发现，之所以维持中等水平产量，是担心产量提高了，管理当局会提高定额标准，改变现行奖励制度，或裁减人员，使部分工人失业，或会使干得慢的伙伴受到惩罚。这一实验表明，工人为了维护班组内部的团结，可以抵御物质利益的引诱。梅奥由此提出：“非正式群体”的概念，认为在正式组织中存在着自发形成的非正式群体，这种群体有自己的特殊规范，对人们的行为起着调节和控制作用。

霍桑实验的重大贡献，在于它不同意泰勒把人只看成“会说话的机器”或人的活动只是受金钱的驱使，它认为人是“社会人”。霍桑实验的另一个重大贡献在于它发现并证实了“非正式组织”的存在，这种“非正式组织”有其特殊的规范、感情和倾向，控制着每个成员的行为，甚至影响整个正式组织的活动。霍桑实验所取得的系列成果，经梅奥归纳、总结、整理为《工业文明中人的问题》，于 1933 年将它正式发表，并由此提出了著名的人群关系学说。

### 2. 人群关系学说的主要内容

人群关系学说的内容主要包括以下四个方面：

（1）工人是“社会人”。传统管理观念把人看作是仅仅追求经济利益的“经济人”。人群关系学说认为，组织中的人不是孤立存在的，而是属于某一集体并受其影响的，人所追求的不单纯是金钱收入，还有显示自己社会重要性的社会承认，来自被接收为一个团体的成员的安全感等。

（2）工人士气是决定生产效率的关键。科学管理理论认为，生产效率与作业方法、工



作条件之间存在着必然的因果关系，只要正确地确定工作任务，采用恰当的刺激制度，适当改善工作条件，就可以提高生产效率。人群关系学说认为，生产效率并不是单纯受工作条件和工作方法的制约，而主要是决定于职工的情绪和态度，即所谓的“士气”，而士气主要取决于社会和家庭生活以及企业中人与人之间的关系。

(3) 企业中存在着“非正式组织”。这种无形的组织是通过感情、爱好、倾向等把人们联系在一起的，并且有自然的领袖人物。其内部有特殊的不成文的准则和倾向，左右着每一个成员的行为。在感情和逻辑之间，人们行为往往会更多地受感情支配。

(4) 新型的领导能力在于提高职工的满意感。领导者不仅要处理人的合乎逻辑的行为，还要理解人们不合乎逻辑的行为。要善于倾听和沟通职工意见，使正式群体的经济需要与非正式群体的社会需要保持平衡，使职工认识到自己的工作价值和对企业的贡献，提高职工的满意感。

人群关系学说的中心思想是强调重视“人性”，即要把工人当作人而不是当作机器对待，主张对工人进行“友善的监督”，使工人保持很高的“士气”。人群关系学说的出现，使西方许多管理学家开始重视企业中人的因素的研究，为管理工作和管理理论的发展开辟了新的途径，同时为行为科学的产生提供了契机，

### (三) 行为科学阶段

在“人群关系”学说的基础上，本世纪的40年代末50年代初，行为科学作为一门学科正式诞生了。

第二次世界大战结束后，科学技术迅猛发展，劳动性质和劳动结构发生了深刻的变化，工人的文化素质、知识水平普遍得到提高。在企业里“知识性劳动”，“知识性劳动者”所占的比重越来越大。工人们除了生理和安全的需要外，有了更高的文化和精神方面的需要，这必然给管理工作带来新的要求。这样，仅凭棍棒、皮鞭和纪律监督的控制式管理失去了效力。这些因素再与心理学、社会学、文化人类学在理论与实践上的发展结合起来，行为科学就自然而然地诞生了，其研究与应用迅速风起云涌：1949年，在芝加哥会议上首次确立行为科学之后，美国福特基金会成立了“行为科学部”。1952年又成立了“行为科学高级研究中心”，每年选拔40位美国行为科学家和10位其它国家的行为科学家进行研究讨论。1953年拨款给哈佛、斯坦福、芝加哥、密执安及北卡罗来纳等大学，委托他们从事行为科学的研究。此外，美国联邦政府和另一些基金会也先后拨款支持行为科学的研究。到50年代末，行为科学出现了“工业人本主义”的理论概念，其主要内容是在工业组织中消除独裁倾向，实行民主管理，促使个人目标与组织目标趋向一致。进入60年代中期又一个重要动向即组织行为概念的出现，它主要论述企业中人的行为管理，同时，行为科学在企业中的应用已普及于美国、西欧、日本等众多国家，并创造了多种应用形式，如目标管理，无缺点计划。职工参与管理，工作扩大化与丰富化，工作再设计，职工教育与训练等。

### (四) 组织行为学的分化与综合

组织行为学进入 20 世纪 80 年代,随着社会的进步与科学技术的发展,又分化为微观的组织行为学和宏观的组织行为学。微观的组织行为学的研究对象,是个体和群体心理和行为的发展规律;宏观的组织行为学的研究对象,是组织心理和组织行为的发展规律。

1988 年,美国的罗伯特·维卡(Robert P·Vecchio)和富兰克林·斯克伯兹(Franklin D·Scburz)教授在组织行为学分化的基础上,又进一步提出一个综合的概念——组织科学。他们从微观和宏观、理论性和应用性两个方面,把组织科学分为四个组成部分,即微观方面,包括组织行为(理论性)、人力资源管理(应用性);宏观方面,包括组织理论(理论性)、组织发展(应用性)。组织行为着重研究组织与组织设计、工作设计与事业生涯设计的理论与方法,正确处理人与事、人与人、人与物等各方面的关系,充分发挥个人与组织的创造性和革新精神,以保证组织的有效运转,保持组织的合理行为;人力资源管理(人事管理)主要研究如何把行为科学的原理运用于工作,侧重于行为技巧和方法的运用性研究。组织理论主要研究传统组织理论、行为组织理论和现代组织理论等;组织发展主要研究组织变革的动力与过程、组织变革的方法、组织变革与组织效能、组织发展的特点与基础、组织发展的类型及组织发展的新趋势。

### 三、组织行为学在中国的发展

#### (一) 中国古代管理思想对组织行为学研究的贡献

中国是世界文明的发源地之一。中国古代有大禹治水、四大发明、举世闻名的万里长城、都江堰工程和贯通南北的大运河,统一的文字和度量衡,留下了像《孙子兵法》、《孙膑兵法》、《红楼梦》、《三国演义》等宝贵的文化遗产。在这些文化遗产中,有许多“行为管理”的资料供我们择善吸取。

##### 1. 关于“人性”问题的争论

人性问题是管理理论的哲学基础。我国古代的思想家对“人性”问题有不同的论述:春秋时期,孔子在《论语 阳货》中提出“性相近,习相远也”。他对人性善恶问题还说得不够具体。战国时期,孟子主张“人之初,性本善”,他认为人人都有善的萌芽,统治者能保持发展它,庶民则不能。孟子的“性善说”是他“仁政说”的理论基础,这类似现代西方的 Y 理论观点。荀子主张“人之初,性本恶”,他在《荀子·非相》篇中指出:“人之性恶,其善者伪也。”又说:“今人之性,饥而欲饱,寒而欲暖,劳而欲休,此人之性情也。”这种理论与现代管理的 X 理论认为工人天生懒惰、缺乏雄心,不愿负责任的观点是相似的。韩非在《八经》篇提出“凡治天下,必因人情。人情者,有好恶,故赏罚可用。”这是自然人性论。汉代杨雄认为人性中有善的一面,也有恶的一面,这又有点近似于现代权变理论的观点。

##### 2. 关于“人能合群”的组织管理学说

荀子在《荀子 王制》篇说:“人力不若牛,走不若马,而牛马为用,何也?曰:人能群,彼不能群也。”他认为人能合群(即构成社会组织)这是与动物根本不同之处。人为什么能合群呢?因为人能“分”(即指不同的社会地位、职务):“分”的标准是“义”(即道德)。

他指出：“义之分则和，和则一，一则多力，多力则强，强则胜物。”这就是说，人有了社会组织，能利用群体的力量，胜过自然界的其他动物。这是一种集体行为管理思想的萌芽。

### 3. 关于治国安邦的领导策略

《管子·心术篇》中说：“心安是国安也，心治是国治也，治也者心也，安也者心也。治心在于中，治言出于口，治事加于民。故功作而民从，则百姓治矣”。这段话的大意是，要治理国家，使国家安定，必须先治民心，安定民心；要想治好民心、安定民心，则必须把国家的事、人民的事办好。这是一条很重要的管理思想。

《老子·六十六章》中说：“欲上民，必以言下之；欲先民，必以身后之。是以圣人处上而民不重；处前而民不害。是以天下乐推而不厌。”其意思是指管理人民，必须对人民谦逊；领导人民，必须放在人民之后。“圣人”在人民之上（统治），而人民不感到有负担；在人民之前，而人民不认为有妨碍。这样的领导者天下人民就对他爱戴而不厌弃。

### 4. 关于将帅的心理品质问题

有关领袖或将帅必须具备的心理品质在我国古代四部兵书及其它典籍中有充分的反映。

孙武在《孙子兵法·计篇》指出：“将者，智、信、仁、勇、严也”，提出统帅三军的将帅具备才智、诚信、仁慈、勇敢、严威等五个条件。

孙臆在《孙臆兵法》中写道：“恒胜有五：得主专制，胜。知道，胜。得众，胜。左右和，胜。量敌计险，胜。”强调有职权、懂规律、得民心、讲团结、晓情报的重要性。对战争如此，商战也如此。

### 5. 关于“士气激励”问题

孙臆很重视激励问题。在《孙臆兵法》中明确指出：“不信于赏，百姓弗德。不敢去不善，百姓弗畏。”也就是说，对好人好事要奖，对坏人坏事要罚。他还提出“赏不逾日”、“罚不还面”的及时强化的观点。他把“激气”（激发士气）、“利气”（使士兵有锐气）、“断气”（使士兵果断、有决心）、“延气”（有持续作战精神）、“厉气”（鼓励斗志）等列为“合军聚众”、克敌制胜的要务。他认为“合军聚众，务在激气。复徙合军，务在治兵利气。临境近敌，务在厉气。战日有期，务在断气。今日将战，务在延气。”（《延气篇》）。

韩非的激励观是赏罚分明，重赏重罚。他在《韩非子·五蠹》中说：“是以赏莫如厚而信，使民利之，罚莫如重而必，使民畏之；法莫如一汤固，使民知之，故主施赏不迁，行诛无赦，誉辅其赏，毁随其罚，则贤不肖俱尽其力矣！”

### 6. 关于人事管理的问题

孟子在《公孙丑下》中指出：“天时不如地利，地利不如人和”的观点，并说“城非不高也，池非不深也，米粟不多也，委而去之，是地利不如人和也。”这里表明人的作用、人心归向、调动人的积极性在管理过程中的重要作用。

《吴子兵法》认为，兵不在多，“以治为胜。”他认为“若法令不明，赏罚不信，金之不止，鼓之不进，虽有百万，何益于用？”

关于治军的原则，就是文武兼施，恩威并重。《孙子兵法 行军篇》写道：“卒未亲附而罚之，则不服，不服则难用也。卒已新附而罚不行，则不可用也。故令之以文，齐之以武，是谓取。”

搞好将与士的关系是治军的重要条件。吴起主张身先士卒，以身作则。《史记 孙子吴起列传》写道：“起之为将，与士卒最下者同衣食。卧不设席，行不骑乘，亲裹赢粮，与士卒分劳苦。卒有病疽者，起为吮之。”

## 7. 关于能力和人才使用问题

战国时赵国人慎到在《慎子 民杂篇》写道：“民杂处而各有所能，所能者不同，此民之情也。大君者，太上也，兼畜下者也；下之所能不同，而皆上之用也。是以大君因民之能为资，尽包而畜之；无能去取焉。是故不设一方以求于人，故所求者无不足也。大君不择其下，故足。不择其下，则易为下矣。易为下，则莫不容，莫不容故多下，多下之谓太上。”这段话的基本思想是：人的能力有个别差异，“各有所能，所能者不同”；要根据人的能力特点去使用，尽量兼收并蓄，而不能有偏见；要不拘一格地使用人才，才会人才济济，即“不设一方以求于人，故所求进无不足也。”老子在《第六十八章》也曾提出善于用人，对人态度谦虚的“善用人者为之下”的用人哲理。这些都是丰富的人事心理的思想。

## 8. 关于人的行为与时间管理

“一寸光阴一寸金，寸金难买寸光阴”，就告诫人们要珍惜时间。明代诗人文嘉曾用《明日歌》和《今日歌》说明了同样的道理。

### 明 日 歌

明日复明日，明日何其多！  
明日待明日，万世成蹉跎。  
世人皆被明日累，明日无穷老将至。  
晨昏滚滚水东流，今古悠悠日西坠。  
百年明日能几何？请君听我明日歌。

### 今 日 歌

今日复今日，今日何其少！  
今日又不为，此事何时了？  
人生百年几今日，今日不为真可惜！  
若言姑待明朝至，明朝又有明朝事。  
为君聊赋今日诗，努力请从今日始。

## （二）组织行为学在中国的发展过程

行为科学自 1978 年引进以来，可以分为三个大的阶段：

### 1. 引进介绍阶段

第一个阶段是 1978 年—1984 年，为引进和介绍阶段。在这期间，国内几家经济方面的



权威刊物如《经济管理》、《外国经济管理》、《企业管理》杂志等大量地介绍了行为科学的知识；各种现代化管理讲习班，都不同程度地讲授了这门科学，机械部系统最为突出，一些工厂组织了研讨会；全国连续召开了两次行为科学学术讨论会。与此同时，也展开了辩论，对中国要不要研究行为科学、行为科学是不是科学等问题进行了论战。

## 2. 组织发展阶段

第二个阶段是 1985 年 1 月—11 月，可称之为组织发展阶段。中国行为科学学会本来在 1983 年上半年的二次学术讨论会上就酝酿成立了筹备会，直到 1985 年 1 月才在北京正式成立。在成立会上袁宝华到会讲了话，马洪作了书面发言，袁宝华还参加了小组讨论，刘国光、马宾、中宣部理论局、北京市委、团中央领导等出席了会议。这次会后，有了正式组织，而且是国家一级的学会。随后，北京、上海、甘肃、陕西、浙江、四川、大连等成立了学会。另外有 13 个省市成立了筹委会。

## 3. 巩固发展阶段

从 1986 年起，人们听到、看到的，不是要不要研究行为科学，以及行为科学属于哪个阶段之类的争论，而是行为科学组织在蓬勃发展，学术研究在迅速地、大范围地传播、广泛应用，并且在体制改革和经济建设中正在发挥着越来越大的作用。从此，行为科学进入了一个新的发展阶段。在这个阶段里还出版了不少行为科学专著，创办了《行为科学》杂志，召开了第四次行为科学学术讨论会。

### （三）组织行为学在中国的研究领域

行为科学的研究内容，主要包括个体行为、群体行为、领导行为、组织行为四个方面：

#### 1. 对个体行为的研究。

西方的思路比较窄，一方面从个体的生理、心理所处的环境、人际关系等方面进行研究；另一方面从一个企业的管理方法着手，研究如何适应个体的生理、心理特点和需要。而这几年我们研究个体行为，一开始就突破了这一点。除了对个体和企业内部的群体进行研究外，还着重从企业外部环境讲行多层次、多领域的研究，和宏观的大环境联系起来考虑，这在资本主义国家还没有见到。

#### 2. 对群体行为的研究。

这方面有两条路线，一条是对正式群体的研究，如何提高凝聚力是核心。现在比较热的是对企业文化，企业意识的研究，还有公共关系的研究。另一条路线是非正式群体的研究。现在各个企业内出现了许多新的非正式群体，一般的研究都限于对亲族群体和同学、同乡的非正式群体的研究上。

#### 3. 对领导行为的研究。

对领导者行为的研究，是从政治、经济、文化的传统和现状出发，联系政治体制、经济体制的改革进行的，其中吸取了现代管理思想中优秀的成份。从这一点出发，主要研究如何提高领导者的影响力，树立领导威信，提高领导效率，如何处理领导与被领导的关系。

#### 4. 对组织行为的研究。

组织行为主要有四点：一是制定企业目标与计划；二是将各项工作划分为多项业务；三是将业务分给适当部门并授予各部门相应的职权，制定出协调配合措施；四是满足职工的需要，并激励职工为完成任务而努力。这里面包括一个结构(即组织结构)、四个系统(即评核、奖励、选拔、发展系统)。

## 第四节 组织行为学面临的挑战

对管理者来说，了解组织行为学从来没有像现在这样重要。只要看一下目前组织中正在发生的巨大变化，就更容易接受这个观点。例如，组织结构发生了变化，需要组织行为学研究新的组织管理方法；随着组织投资的全球化，需要组织行为学研究组织的跨文化管理方法；公司重组和削减成本严重削弱了忠诚性的纽带，而员工的需要和工作方式都发生了巨大的变化，需要组织行为学研究新的管理员工的方法；全球性的竞争要求员工变得更加灵活，学会适应迅速变革和不断革新的环境。在这一节里，我们要回顾一下管理者所面临的一些关键问题，组织行为学可以为解决这些问题提供答案，至少能提供一些有意义的启示。

### 一、组织结构的变化

#### 1. 团队组织

近些年来，团队工作（team work）方式在西方工业发达国家企业广泛兴起，不断取代传统的、基于个人独立式的工作方式，在这些企业中，各种不同形式的工作团队在不断涌现，形成分工的基本单位，构成整个组织结构的基础。一些企业采用几百个工作团队，每个团队由 20~30 名员工组成。团队涵盖了产品开发、生产制造、服务等多种类型。很多国家，如日本、欧洲(瑞典、丹麦、德国)、北美(美国、加拿大)等都广泛采用这种形式。据美国《商业周刊》一项研究表明，北美 1 / 4 的组织在进行自我指导工作小组(self-directed work team)的实验。团队组织一直是人们研究的热点问题。

这些年来，我国一些企业也在其产品开发和生产中试验团队工作方式，并取得了一定效果。但由于团队工作方式在我国毕竟是一个新生事物，在调查中我们也发现存在下面一些主要问题需要解决。

- (1) 团队与成员原来所在的各职能部门之间的矛盾。
- (2) 团队内部各成员之间竞争与冲突。
- (3) 企业多项目团队之间的协调与整合问题。
- (4) 团队内部的建设。
- (5) 团队内部的激励机制。
- (6) 企业对团队授权的问题。
- (7) 团队工作方式的跨文化问题。
- (8) 团队精神的培养。

只有对这些问题加以深入研究,才能克服一些障碍,使团队工作方式能真正在中国企业的改革和竞争中发挥重要作用。

## 2. 虚拟组织

虚拟经营是指公司在组织上突破有形的界限,虽有生产、营销、设计、财务等功能,但公司内部没有完整的执行这些功能的组织。也就是说,公司在有限资源条件下,为了取得竞争中的最大优势,保留企业中最关键的功能,而将其他的功能虚拟化,通过各种方式借助外力进行整合。这实际上也是敏捷制造(*agile manufacturing*)的重要思想。敏捷制造的目标是要建立一种能对用户的需求(包括新产品或服务)作出快速反应、及时满足的生产方式。英文“*agile*”一词是“敏捷、灵活、快速”的意思。敏捷制造认为,要提高企业迅速响应市场变化和满足用户的能力,除了必须充分利用企业内部的资源外,还必须而且更重要的是充分利用整个社会其他企业的资源。具体来说,当企业得知用户对某一个产品或服务的需求时,便迅速通过全国或全球信息网络,迅速从本公司和其他公司选出各种优势力量,形成一个临时性的经营实体即虚拟公司(*virtual company*),来共同完成这一个产品或项目。而一旦所承接的产品或项目完成,虚拟公司即自行解体,各个公司又会不断地转入到其他项目中去。只有这样才能不断抓住机会,赢得市场竞争,获得长期经济利益。可以看出,这种生产方式打破了传统企业固定不变的、限定的企业边界和组织结构,而代之以动态多变的、范围更广的网络式组织结构形式。

虚拟企业实际上是企业之间的动态联盟,是在日益信息化的环境下整个社会生产资源进行动态优化组合的一种重要形式,虚拟化正在成为组织结构发展的新趋势。作为一种新的组织形式,正日益受到全球企业界和学术界的关注,然而,当前对虚拟企业内各伙伴企业之间的相互关系、合作竞争机制、利益分配和责任分担方法、信息开放与保密(信息不对称性)、各伙伴企业之间的相互信任和学习机制、伙伴选择与评价、各伙伴间价值流、信息流和物流系统的整体集成和优化、政府在虚拟企业形成中的作用和角色、各伙伴企业之间的相互学习机制等方面的研究还非常缺乏,这将是今后组织行为学研究的重要内容。

## 3. 扁平化组织

由于计算机在管理中的广泛应用,企业不再需要将直接监督和书面报告作为沟通和控制的手段。管理人员只需要在计算机上操纵几个键,便可了解生产现场、科室部门的工作及财务情况。管理信息系统(MIS)扩大了管理人员的“手”和“眼”,扩大了他们的“管理幅度”,使其能控制管理更多的人和物,电脑代替人执行部分监督工作已成为现实。这些都可以减少管理者人数,减少组织层级,使组织扁平化。例如,美国英特尔(Intel)公司,其年销售额近100亿美元,但公司只有3万人,平均每人产值达30万美元。英特尔公司的组织结构中,在总部下面是四个独立的企业单元和一些小的支持组织,中间层次很少。其组织结构保持了中小公司的那种市场驱动模式,当公司迅速发展膨胀时,没有让中间管理层次膨胀起来,这在大公司中是很难得的。

组织扁平化意味着变换员工工作岗位、裁员、甚至下岗,涉及到大量的中层管理人员及有关科室的员工,这在西方资本主义国家是容易实行的,而在我国企业目前的情况下,减员分流还只能是一个逐步推进的过程,可能导致许多中层管理人员的抵制。企业要实施扁平化,一方面要建立各种配套措施、加强教育、转变员工观念,另一方面就是要在经营管理上想办法,密切关注用户需求,开发新的产品和服务项目,从而为员工提供新的岗位。

## 二、组织的跨文化管理

荷兰著名的心理学家霍夫斯特德(G. Hofstede)从 1967 年到 1978 年在这方面作了大量的研究。他采用标准化的问卷(20 种语言),对 IBM 公司在 40 个国家中的员工进行了调查,收集了他们的态度和价值观方面的数据。在对 116 000 个问卷数据进行系统分析的基础上,出版了《文化的格局》一书,提出了四个表征国家之间文化差异的关键因素:权力差距、不确定性的回避、个人主义 / 集体主义、男性化 / 女性化,后来又加进了第五个因素,即长期观念 / 短期观念。权力的差距(power distance)是指一个社会对组织中权力差别的接受程度,不确定性的回避(uncertainty avoidance)是指一个社会对不确定和含糊不清的情境所感受到的威胁,并试图回避的程度。个人主义 / 集体主义(individualism / collectivism)是指一个社会强调个人价值或群体价值的不同程度。男性化 / 女性化,是指一个社会强调“男性气概”式或“女性气概”式价值观的程度。长期观念 / 短期观念则是指一个社会在时间观念上看重将来还是现在的程度。

英国学者查尔斯·汉普登·特纳(Charles Hampden Turner)和荷兰学者阿尔方斯·特龙佩纳斯(Alfons Trompenaars)研究了七个西方国家(美国、英国、瑞典、法国、日本、荷兰、德国)文化的差异。他们的研究对象是荷兰阿姆斯特文国际企业研究中心的学员,他们在 1986 年至 1993 年间,分别参加该中心及其所属机构所举办的 500 多场研讨会。他们在 1993 年出版了重要著作《The Seven Culture of Capitalism》(资本主义的七种文化)。其中他们提出了反映不同国家文化差异的七个方面(他们称之为“价值两难”)如下:

(1)普遍主义(universalism)或特殊主义(particularism)。这是指,在没有任何法令或规则可以适用某一特殊情况时,人们应该运用现有最相关的法规来规范它,还是应该认可它的特殊性,视为例外来处理。

(2)分析或整合。这是指,有效的管理者是一个善于分析事实、论点、数字、精于分解工作、细节、现象的人,还是擅长辨识类型、整合局部关系、综观大局的人。

(3)个人主义或集体主义。这是指,确保组织成员的个人权利、能力与尊重个人需求、偏好较为重要,还是增进个人所属整体组织的利益较为重要。

(4)内部导向或外部导向。这是指,行动时应该多倾听内部成员的判断、决策或声音,还是应该多探视外部环境所传送的讯号、需求与趋势。

(5)依序处理或同时处理。这是指,依序而迅速地处理事情比较好,还是大伙儿协调而同步地处理事情比较好。

(6)赢得的地位或赋予的地位。这是指组织成员的地位，应决定于其实际表现与绩效，还是其他对企业有重要意义的特征，譬如年龄、资历、性别、学位、潜力或特殊的角色。

(7)平等或阶层。这是指，平等对待员工，以便赢得他们的全力贡献重要，还是强调管理阶层的判断与职权重要。

通过这项研究，作者发现管理者对以上七个方面的不同反应，确实可以解释并预测不同国家管理者对冲突的反应、擅长的工作、以及偏好的管理哲学和观念。

对不同国家之间文化差异的研究，可以帮助跨国公司更好地理解另一个国家人民的价值取向和行为方式，使在他国的经营活动进行得更好。当前，我国企业也正在走向世界，因此，开展跨文化差异方面的研究与培训，将是组织行为学中重要的内容。

以上谈的是研究了解不同国家间的文化差异，而这里针对的则是如何对跨国公司中来自不同文化背景的员工进行管理，这是组织行为学中另一个重要问题，根据以前人们的研究以及公司的实践，可以总结出在一个特定的公司内部，对文化差异员工管理的几种方法。

第一种作法是，忽略文化差异。管理者将所有员工当作具有相同文化(主要指母国文化)背景的群体来对待，而将注意力集中在直接影响公司的问题(如市场份额、市场竞争和技术改造)上。这样做比较容易，但对员工的满意度和劳动生产率有时会有负面影响。

第二种作法是，适应文化差异。在设计组织机构、制定管理策略及激励政策的时候，将员工的不同文化背景考虑进去，认识并且有效地利用员工不同的态度及行为。相应地，这可以增加员工的满意度，实现对组织的有效管理。例如，在有的文化圈里，人们习惯于按上级的指示办事，如果上级只给他们一项任务而不说明具体如何做，他们就会无所适从。对这种员工，管理者应该设计一个系统，使上下级之间能方便地进行信息及指令沟通，或者可以让这样的员工去做有具体操作程序的常规性工作。

第三种作法是，利用文化差异。各种文化都有很多方面可以跟跨国公司的管理模式相结合，为管理者所利用，并产生效益，比如，从集体主义文化圈来的员工有较强的团体意识，可以将他们安排到要求对工作高度投入的岗位上。从相互信任的文化圈中来的员工，可以让他们负责那种不能经常受到上级指示的工作。

第四种作法是，消除文化差异。这是指形成新的企业文化，建立员工所能接受的或多或少的统一价值体系，可以用一些正式或非正式的沟通渠道来形成并加强企业自身的哲学及“生活方式”。在招聘新员工时，可以选择那些价值观及爱好与公司的文化氛围相适合的员工。

### 三、未来的“知识型工人”

“知识型工人”是指具有特殊本领的人；他们能解决要花许多人力、财力、物力的企业问题。对一个以盈利为主要目标的理性企业来讲，花费大量的金钱雇用形形色色的专家是经济上不可取的。所以企业采取各种各样的办法中，充分利用其在公司内外所能利用的人力资源是非常重要的。



今天,大多数公司仍然是按照 20 世纪初根据工厂的需要设立的原则来组建的。但是旧机器时代的组织形式对管理大师们称之为知识型经济,或者更简单地说是“新”经济的新兴世界是很不适用的。当工人的价值在于其脑力的时候,实行严密监督未必有效。例如国际商用机器公司的严格的纪律和令人羡慕的员工的职业道德,并未使该公司避免在 90 年代初对市场出现的变化处理不当并造成数十亿美元的损失。

随着知识型的工作(它需要的是与手工技能相对的脑力)变得日益重要,管理大师们预言,到 90 年代末,从事知识工作的人将占劳动力的 1/3,并将超过产业工人成为最大的工作群体。届时,加班加点、退休和临时性工作等传统观念将被撇在一边。

在知识经济环境下,如何建立相应的激励机制组织行为学研究面临的以一大挑战。在传统的报酬机制中,资历和服务时间是激励中考虑的重要因素,这实际上是为了鼓励员工对企业忠诚,同时也是对他们工作经验的认可。在传统企业中,这两个因素对于企业的发展是很有意义的,因为传统企业员工基本上是重复同样的工作,这使得长期工作实践积累起来的经验对于提高工作效率、保证产品质量非常重要;另外,员工对于企业的忠诚能够提高组织内部的相对稳定性,从而保证企业运行的持续平稳。而在当今市场和技术迅速变化的环境下,企业必须采用先进的信息集成制造技术进行多品种小批量的生产,以面对环境的不确定性。而且,在当今日益发展的知识经济和网络经济时代,产品的价值将主要取决于其所包含的新的独占性知识、技术和信息的多少,而不在于它所包含的原材料、能源或体力劳动时间的多少。知识经济时代,既然以知识作为资本来发展经济,知识就应该是决定分配的第一要素。因此企业需要的是一种能够激励员工获得新知识、新技能,并以充分的灵活性来运用这些技能的报酬系统,这就是基于知识的员工激励机制。

#### 四、员工需要的变化

##### 1.工作方式

每一家企业都会发现互联网络的环球网是向客户、合伙人或投资者传送信息的好办法。现在他们发现把同样的方法、技术用于企业内部——通过内部网——可以明显改善内部的通信联系,揭示隐蔽的信息,并改进组织结构。事实证明,内部网可取代其他形式的内部通信联系,其中包括通常的计算机系统,费用既便宜,功能又强大。内部网最明显的优点之一是采用之后就不需要纸张了。

但是内部网可以发挥远比上述这些更为重要的作用。这种网可以同样的方式向每个计算机输送信息,因此能够起到计算机和软件制造商经常许诺但从未真正兑现的作用:把公司内部到处密密麻麻设置的计算机、软件和数据库集合成一个单一的系统,这样信息无论在哪里,雇员们都能找到。

而且它的发展速度飞快。正像全世界千百万计算机互相连通这个简单的行动曾激发了互联网络革命一样,通过内部网把一个公司内部所有信息孤岛连接在一起正在引起一次空前未有的大协作。史蒂夫·乔布斯说:“内部网把公司内部各部门之间的墙壁推倒了。”从美国电话

电报公司到利维·施特劳斯公司(Levi Strauss)、3M 公司等数百家公司都在组建内部网。在实业界,从工程师到办公室的工作人员,都建立了自己的主页面,并使公司的其他人都能了解他们主管项目的细节。例如,在国民半导体公司,一位工程师设置了一个主页面,使他的部门可以通过联机安排会议。硅谷图形公司的公司环球网系统经理弗兰克·迪特里希说:“这像一千朵鲜花一齐开放。”该公司的 7200 名雇员可以自由查阅储存在 800 个内部环球网网址中的 14.4 万个网页。

这一切对软件业也产生了影响。自从互联网络和环球网盛行以来,软件业一直在改组自己。最初软件制造商把重点放在环球网浏览器和旨在使环球网成为一种消费媒体的其他程序上。但是近来,鉴于互联网络的商业活动开始慢慢起飞,软件制造商们在寻求更为直接的机会来帮助各公司客户建立内部网。

使天平朝着内部网方向倾斜的另一个因素是培训费用低廉。环球网的超文本标识语言标准不仅成为通用电子通信媒介,还成为一个标准的用户界面。现在千百万个人计算机用户已经熟悉这种软件的操作:用鼠标点击屏幕上一个醒目的词,或者点击一个图形按键,屏幕就跳到另一个网页。要回到原地,只需用鼠标点一下屏幕上端的一个箭头就行了。所有的网页不管外观是什么样,都是如此运行。它几乎不需要什么培训,因此寻找电子信息对一家公司内部的人来说都轻而易举。

有了内部网,公司的结构将发生演变,如果通信系统足够良好,公司就不需要设立那么多管理层,曾经作为上下级指令传输链条上的中间管理人员,不再显得像过去那样重要了。

## 2. 员工忠诚

过去,公司员工相信他们的雇主会通过工作的保障、丰厚的福利、薪水的提高来报答他们对组织的忠诚。但是,从 80 年代中期开始,为了适应全球性的部分、不友好的接管、收购、兼并等,公司开始摒弃传统的工作稳定性、资历和报酬政策。他们通过关闭工厂、把生产转移到劳动力成本低廉的国家、卖掉或关闭不盈利的企业、减少管理层次、用临时工代替长期工来适应竞争的环境,从而变得“刻薄而吝啬”了。更重要的是,这不仅仅是北美的现象。欧洲的公司也在这样做。英国最大的银行巴雷(Barclay)最近裁减了 20% 的员工。很多德国公司裁减了他们的员工和管理层次。电子工程的德国西门子(Siemens)集团公司仅在 1933 年就裁减了 3000 多个工作岗位;制钢“巨人”克拉普-霍斯(Krupp-Hoesch)把自己的管理层次从 5 级减少到 3 级;迈赛黛斯-奔驰(Mercedes-Benz)把管理层次从 7 级减为 5 级。

这些变化导致了员工忠诚性的急速下降。例如,在 1933 年进行的一次工人调查中,77% 的人回答公司与员工之间忠诚比 1988 后低多了,员工认为他们雇主不像以前那样对他们负责了,结果,员工的反应是对公司的忠诚也降低了。

组织行为学所面临的一个重要挑战就是为管理者设计能够调动忠诚性不高的员工的积极性的方法,同时又能维持组织在全球竞争中的势力。

## 3. 道德困境

在以削减生产、期望提高工人的生产率和市场竞争激励为特征的组织世纪中，许多员工被迫抄近路走捷径、行为越轨或卷入其他不正当的活动中是不足为奇的。

组织成员越来越发现自己面临着道德困境（ethical dilemma），所谓道德困境是指这样的情境：他们需要决定什么是正确和错误的行为。例如，如果他们发现组织中出现了违法活动时是否应该揭发？他们是否应遵从个人不同意的命令？如果他们知道绩效评估的结果能够保障同事的工作的话，他们是否应该凭空吹捧自己喜欢的员工？如果有助于自己组织中晋升的话，他们是否应该允许自己玩弄政治手腕？

对于什么是符合道德的行为，以前并没有给出明确的定义。近年来，区分正确的和错误的界限变得更加模糊不清了。员工们亲眼目睹了身边的人卷入了不道德的活动——公众选出的政府官员编造他们的费用账单或行贿受贿；高水平的律师最了解法律，可他们自己为家庭成员逃避社会安全税收；成功的高级经营人员利用公司内部的信息为自己谋利；其他公司的员工：参与大规模的“地下”军火交易。当被起诉时，这些人总会为自己找借口：“大家都这样做”；“当今社会中你必须抓住每一个有利的机会”；“我从没想到会被起诉”。

管理者和他们的组织正在从几个方面对此作出回应。他们撰写和分发道德行为法规，以指导员工处理道德困境。他们提供研讨会、培训班和类似的培训项目，以改善道德行为。他们提供内部导师，很多情况下是匿名的，让员工从导师那里寻求处理道德问题的支持帮助。他们也在设计保护机制，防止员工暴露组织内部的不道德活动。

#### 4. 创造环境

在研究过程中，核心问题依然是员工的塑造问题，通过改善组织的内环境，来建立高智商组织，增强组织的抵抗力和免疫力。首先，为员工塑造环境

在 20 世纪初，泰勒的《科学管理》就试图把机器的一些主要特征运用到组织结构和管理当中去。例如，通过任务的划分，使每个人的工作变为简单的劳动，人被当成是组织中的一个部件，生产被变得单调而规范，经理们总是在寻找完成某项工作最有效率的方式、为每项任务确定明确的、可衡量的目标。这种“科学”方法在今天的很多组织仍然随处可见。可我们却从来没有想过如何想方设法地为员工塑造一个激发他们创造力和积极性的工作环境。为什么我们的员工真正的快乐在朋友、在家人那里，而且只有在他们下班后，在轻松、舒适的环境才能找到他们发挥潜能、焕发激情的环境。

为了给予我们的员工一个能够发挥潜能、焕发激情的环境，必须从企业员工身边的工作环境、学习环境、成长环境的塑造开始，并让员工主动参与到企业中去，产生与企业融为一体的感觉。

（1）工作环境。我们可以在工作过程中营造出让员工间彼此尊重、融洽的氛围，并让员工在彼此的沟通和交流中建立起相互的信任，让员工彼此知道对方的长处和短处，并在实际工作中在哪些方面能够有互补性，同时在工作环境中要不断的将企业所追求的对员工看法深入地进入到员工的脑海中去。



(2) 学习环境。其次在员工的学习环境上,要让员工能够很方便、快捷的获取他们工作中需要的信息,同时满足员工在成长过程中其它方面的学习需求,这需要相应的措施来管理,如图书室的建立,资料库的管理等。同时还要设立相应的员工培训机制,并根据企业的发展制订出相应的员工培训课程,并有针对性地对部分员工的弱点进行培训完善,使之更容易地应对工作中的难点。

(3) 成长环境。最后还要从员工的成长环境中入手,为每一个员工的工作生涯做出规划,让每一个员工都看到自己的成长方向和成长的空间,从而调动员工的积极性。同时,在其间要进一步完善企业的人才培养和塑造的正确观念,并根据企业实际情况健全体制,努力使每一个员工的价值观与企业的价值观不断的融合和升华,最终使每一个员工能够与企业融为一体。当然我们还需要让员工具有参与到企业中的动力,我们需要建立授权、信任以及给他们个人成长和改变环境的能力的机制,让我们的每个员工都可以拥有自己的梦想,这个梦想和企业是融为一体的,并在员工的脑海里形成一个清晰的图像。在员工与企业不断的交流中,使它逐渐变清晰。

## 五、环境因素的深层次变化

环境污染日益严重,政府干预的加强,工会力量及其影响等使组织行为学在现有的理论上延伸出新的观点变得困难重重,使得组织行为学在证明新的观点的路途上举步维艰。

做生意与做企业根本差别在于经营什么。做生意仅仅经营资金,而做企业在经营资金的同时要做好人力资源规划,经营好人力资源,特别是人才资源是企业生存发展的根本。做生意需要投机,做企业不能投机。我们的企业领导投机心态极为严重,这包括那些规模较大的上市公司,他们有相当一部分上市为了圈钱和套现,而非把企业做好,做扎实。ST 郑百文,银广厦等等都是如此。

面对企业当今存在的众多问题,理不清头绪,很多企业领导感到困惑和头痛。一定程度上,企业是由问题构成的,经营企业的过程就是不断解决问题的过程,解决企业问题有两种“解”,一种是“症状解”,只能缓解症状,解决企业目前的、表面化的问题。“症状解”并不能解决根本问题;解决根本问题的“解”,即“根本解”,是能解决企业深层次、最本质的“解”,是一种针对未来问题的一种“解”。症状解能解决目前迫切需要解决的问题,但它的效用是短期的,不能长期运用,而根本解能解决未来需要解决的问题,其效用是长期的,但存在时滞问题,不能立即见效。因此我们要学会解决目前问题的同时针对未来要出现的问题进行“并解”,经营现状的同时必须做好未来的规划。如果用管理学理论来解释的话,管理就是决策,管理过程就是决策过程,一项好的决策必须同时兼顾短期效益效率和长期效益效率。

其实企业问题总要有主次之分,轻重之别。当领导不要胡子眉毛一把抓,精力用在抓主要、重要问题,次要问题和日常琐事授权就行了。解决人的问题就是对企业问题的“根本解”,做好人力资源规划、开发和管理是解决企业问题的关键。

企业中的一切问题,归结起来都是人的问题。由于我们的企业在人力资源方面观念落后,

造成了企业人力资源开发与管理的诸多误区，使企业经营状况形成恶性循环。企业不愿在人力资源方面做长期投资，企业效益肯定不好，难留人才而造成关键岗位人才奇缺，企业效益难有保障。如此，企业就很难走出这个怪圈。

#### [思考与讨论题]

1. 古典组织理论对组织行为学有什么贡献？
2. 人际关系理论对组织行为学有什么贡献？
3. 简述组织行为学的研究对象和研究内容。
4. 举例说明，不同的道德准则对组织行为的影响。
5. 为什么“看待组织行为学最好的方式是权变观”？
6. 对于“组织的成功，了解组织行为学比了解任何其他商业或管理学科都重要”。这种观点正确吗？为什么？
7. 你认为组织行为学目前面临哪些挑战？

#### [案例研究]

### 原 因 何 在

新生公司是位于中南部一个大城市的制造公司，一年前，该公司被一个大企业集团兼并。这个企业集团的主要业务在金融和房地产领域，对于制造业的情况并不十分熟悉。根据企业集团的惯例，他们派自己的人担任新生公司的高层管理职务。这些人精通金融交易业务，懂得如何降低成本，他们的目标就是压缩成本，创造最高的劳动生产率。集团公司对他们寄予厚望。

然而，事情的发展并不像想像的那样好。在他们上任的头8个月里，销售成本率由原来的72%上升到80%。企业集团领导人非常纳闷，很想尽快找出其中的原因。

新生公司过去的管理者认为，新管理者采取的削减开支的作法适得其反，因为这些作法影响了工作的情绪，工人中普遍存在不满情绪。新生公司的工人都希望企业集团能撤换这些新管理者，让原来的公司管理者官复原职，按原来的方法管理企业。

另一方面，这些新管理者认为，他们是在非常时期到任的，他们采取的措施提高了劳动生产率，降低了成本。如果不是由于他们的努力，恐怕公司现在早就倒闭了。他们中有人这样辩解：“你们怎么能认为我们是劳动生产率下降的祸首呢？我们疏通了销售渠道、改革了公司体系、为公司签订了长期优惠贷款协议，这些工作不是那么容易的。我真想知道，如果不是我们来了，如果我们没有采取这些措施，公司现在会是什么样子。”同时，他们还认为过去的管理者之所以形成这样看法，是因为他们自己对新管理者的到来不满意，新管理者的到来，取代了他们原来在公司中的管理地位，他们必然心怀不满。

新生公司的总裁认为，新管理者夸大了他们的贡献，公司目前还存在的问题确实是由于他们而导致的。他认为，新生公司的工人们担心企业集团正在利用这些财务管理专家来判断安装部门的人员和费用可以削减，因而害怕自己成为公司裁员的对象。这种担心导致了劳动

生产率的下降。总裁所面临的问题是怎样才能验证他自己的看法。他认为能够找出成本上升的真实原因的惟一办法是聘请外部专家做调查，他特别想请组织行为学专家来调查新生公司工人的满意度状况，确定工人的行为态度与成本上升的关系。如果能够做到这一点，而且能够证明新的管理者是产生以上问题的原因和责任者，总裁相信他能够说服企业集团领导撤换这些人，让原来的管理者按照原来的方法管理公司。如果调查结果表明问题是由原来的管理者所导致的，那么这些人可能被解雇，新的管理者将继续留任。总裁认为后一种情况发生的可能性很小。

新生公司内部也有人不同意从外部聘请专家，他们认为这样的问题不需要专家来回答，公司完全可以自己解决。外部专家不了解公司的运作情况，未必能找到真正的原因。如果只做工人满意度调查，我们自己就可以完成，因为这是一项很简单的工作，不需要专家来做。满意度调查不就是出几个问题，让工人填写答案吗？

但总裁认为这是一项很复杂的工作，满意度调查并不像人们想像的那样简单。而且，由外部专家来调查，可以避免许多偏见和不必要的麻烦。

总而言之，总裁信心十足，正如那天他对助手说的，“不管发生什么问题，我的根本目的就是找出问题的症结所在，只要能找到真正原因，不管是什么问题，我都能解决。”

#### 讨论题：

1. 面对这种情况，你将建议组织行为学家采取哪种研究方法？为什么？
2. 你认为从外部请专家是否是解决这个问题的最后方法？为什么？
3. 如果调查结果证明工人的情绪低落、满意度低，是否可以肯定目前的状况与新管理有关？怎样才能确定压缩成本的措施与生产成本上升之间的关系？

资料来源：秦永良. 组织行为学[M]. 石油工业出版社，2001.

## 第二章 组织行为学的基本理论

〔内容提要〕管理的中心是人。在管理工作中，确定什么样的管理思想，制定什么样的管理制度与原则，采取什么样的管理方式与方法，建立什么样的组织结构，不仅受到客观环境的影响，而且与管理者对被管理者的基本看法密切相关。因此，人性理论是管理理论的一个重要领域，是组织行为学的基本理论，是管理者必须研究的重要课题。

人性是指人之所以为人的不同于动物的规定性。它是人的自然性，社会性和精神性的统一体。

西方的人性假设主要包括“经济人”的假设、“社会人”假设、“自动人”假设和“复杂人”假设。

Z理论的核心是提高生产率，其主要内容是信任、微妙性和亲密性。

人性、人性假设的概念，西方的人性假设，Z理论和Z型组织管理是本章学习的重点，对人的本性的理解是本章学习的难点。

## 第一节 人的本性问题

关于人的本性问题，历来是哲学的一个基本问题。此外，社会学、人类学、心理学、教育学等诸多学科从不同的角度也对人性问题进行了探讨。

人性问题的研究，一直是管理理论的一个重要的领域。实际上在管理理论发展的每一阶段，都以一定的人性理论作为该阶段管理理论的哲学基础，各种不同的管理理论、管理原则和管理方法的区别，归根结蒂是来自对人的本性的不同看法和认识。

组织行为学是以人为中心的管理学科，人性问题是组织行为学的出发点，探讨与管理有关的人的本性，是组织行为学的重要内容。

### 一、人性及其主要表现

#### （一）什么是人性

人性就是指人的本性，即人之所以为人的不同于动物的规定性。人是自然和社会发展的共同产物，是具有自然需求和精神需求的，处在一定社会关系中从事劳动的生命综合体。因此，人性不是单一的，而是人的各个方面的基本属性的统一，即人的本性就在于他是自然性、社会性和精神性的统一体。马克思说：“人的本质并不是单个人所固有的抽象物。在其现实性上，它是一切社会关系的总和。”<sup>①</sup>这就是说，即不能抽象地看待人性，也不能把人性看成是由先天因素决定的，而必须从人们所处的社会关系和人们所占有的社会地位看待人性问题。社会属性是人性的本质属性。

#### （二）人的自然性及主要表现

人的自然性是指人都有其生理方面的特征和需要，人是自然的人。首先人是自然界的生命有机体，是自然的存在物，具有生命形式的客观自然性；其次，人是自然发展选择的结果，是自然的进化物，这使人与一般生物出现了差异，具有了更高级的形式，但二者的差异并不在于有无自然性，而在于这种自然性在数量上的多少、程度上的大小以及在表现方式上的高低等。因此，自然性是人本身固有的基本属性。人的自然性主要表现在：

##### 1. 满足生理需要的本性

人的身上存在着由生理结构决定的自然生理需要，或者叫天然需要，包括衣、食、住、行等方面。如果这些需要得不到起码的满足，人就难以生活下去，更无法正常地从事社会生产活动。因此，满足生理需要的本性，是人的自然性的集中表现。任何现实的人，都为谋生而索取一定的生活资料，为发展而获取一定的经济报酬。不具有任何生理需要的活生生的人是不存在的。追求自我利益的满足是人的基本倾向和属性，把追求更大的经济利益，满足自我利益需要的本性等同于自私自利加以否定，是与人性需求相违背的。

##### 2. 满足安全需要的本性

自身安全、劳动安全、职业安全、环境安全、经济安全等方面的安全需要，是人们求得

<sup>①</sup> 《马克思恩格斯选集》第一卷，第18页



生存与发展的前提保证。如果这些基本要求得不到集体或社会的保障，人便无法顺利地生活下去，更不可能有效地从事社会生产活动。因此，安全需要实质上是对生理需求的社会保障。满足安全需要的本性，是人的自然性的最高表现。任何现实的人总有包括不同内容的满足安全需要的本性，把正常的“自我保存”混同于怕苦怕累加以否定，也是反人性的。

### （三）人的社会性及主要表现

人的社会性是指人都具有由社会关系总和决定的本质特征和社会需要，人是社会的人。首先，人是社会性的存在物，他只能在一定的社会关系中生存和发展，具有满足社会需要的本性，这种社会性从根本上决定了人与动物的区别。其次，人受社会的制约，人性是在全部社会关系的总和中形成和发展起来的，都来源于社会生活。不受任何社会关系制约的孤立的人，不可能具有人之所以为人的规定性。因此，社会性是人的最基本的属性。人的社会性主要表现在：

#### 1. 聚群性

人是社会动物，必须在一定的集体、社会形式中才能生活和创造性地劳动。一个人如果被排除在任何群体之外，那就既不能生产劳动，也不能生存。因此，人总是需要作为某个群体或集体中的一员进行社会性的劳动，从中求得物质和精神上的满足，所以每个人都有聚群和满足归属需要的本性。

#### 2. 合作性

人生存在自身与他人的种种社会关系中，需要依靠周围人的相互支持与合作，才能更好地生活和工作。因此，每个人都希望与他人保持融洽的关系，保持友谊、忠诚、互尊和互爱，具有一种需要社会中其他成员的信任、支持、帮助和协作的本性。

#### 3. 阶级性

人的社会性在阶级社会里主要通过阶级性来体现的。在阶级社会里，没有抽象的人性，只有具体的社会性和阶级性的人性，即不同时代，不同社会，不同阶级具有不同的人性。

### （四）人的精神性及主要表现

人的精神性是指人都具有心理过程、个性特征、心理状态。人的精神性是以大脑为物质基础形成的心理活动与人的社会实践活动相互作用而产生的人所特有的属性。它决定了人是一种能思维、有思想的社会存在物，也决定了人的一切行为都受大脑控制的心理活动的支配。因此，只有把握人的精神性，才能完整地、准确地把握人性。人的精神性主要表现在：

#### 1. 自觉性

人是有思想、有意识的存在物，任何人所进行的活动都受其思想、意识的支配，是有目的的活动，是实现目的的活动。人是达到了自觉的动物，自觉性是其固有的基本属性。任何现实的人都有自由支配自己的力量，自主地从事生产劳动的倾向和追求，而不愿意完全按照别人的意愿盲目地活动。把人的一定的活动自由当成不遵守规章制度，不服从领导，不听从指挥而横加限制是违反人性要求的。

## 2. 能动性

人是具有较高的思维力、丰富的想象力、智慧和创造力的存在物。人能利用自己的种种能力，发挥自己的才智，积极地、主动地作用于自然与社会，并加以认识、征服和改造，以满足自身和社会物质与文化生活的需要。因此，能动性是人所固有的基本属性。任何一个头脑健全的人，都是能够创造性地进行工作的主体，把人看作被动的、受制的和呆滞的客体，看作是会说话的机器，也是违反人性要求的。

## 3. 自制性

人是有理智、有自我意识的存在物，因而能够把自己的活动置于一定的目的和意志控制之下，通过一定的道德和理智的力量，有意识地协调、指挥和控制自己的各种需要和行为走向。因此，正常的人都具有自我调节、自我指挥和自我控制的本性。过多过严的外来监督和控制是有悖人性的。

## 4. 满足心理需要的本性

人都有自尊心、自豪感和荣誉感，都有期望受到别人重视、信任、理解、承认、称赞平等对待的心理。因此，满足心理需要是人的精神性的一个突出表现。那种只重视用金钱、物质满足人的物质需要，忽视或不承认人的心理需要的行为，无异于把人看作动物，是对人性的一种压抑与否定。

## 5. 自我意识性

自我意识是人的精神性的特有形式。人的自我意识性是指人的心理不仅能够认识外界对象、现象，而且能够认识自己的身心状态，把自己的生命活动和心理活动作为自己意识的对象，从而控制着自己的力量，调节着个人同周围现实的关系。自我意识的表现形式有自我认识、自我评价、自我教育、自我监督和自我控制等。那种单纯靠强迫命令的组织管理行为，也是不尊重人性的表现。这样做，既不能调动人的积极性，也无法提高管理效能。

# 二、人性的特点

人性作为一种客观存在，有其固有的特点。弄清人性的特点，有助于更好地理解人性。

### （一）人性的复杂性

人既有自然性，又有社会性和精神性，人性是三者的统一体，只有其中之一的人是没有的，因而人性是多重的、复杂的，只有全面而不偏颇地看待人，才能正确地理解人性。人性的复杂性主要体现在：

#### 1. 人的本性是互相联系、互相影响、互相作用的

人的社会性要以人的自然性和精神性为前提，人如果没有心理、思想和意识，没有满足自己的某种生理、安全和精神的需要，人便不会去从事生产活动，因而也就不可能有聚群、归属、合作和交往的社会性要求。反过来看，社会性也从根本上制约和决定了人的自然性和精神性。人的自然性本身就带有社会性的色彩，社会性进一步升华了人的自然性，人的生理需要的本性和安全需要的本性都是以社会活动的形式在社会中得到满足的。人的精神性也是

在社会群体中形成，发展并获得满足的。没有社会性，尽管有自然的生理构造，人的精神性是不能存在的。因此，人的自然性、社会性和精神性是相互依赖、相互渗透、互为前提的，在任何现实的人那里都不能分割的复杂整体。

## 2. 人性的不同方面也是互相排斥、互相冲突的

人的自然性、社会性和精神性在人的身上并不总是协调一致的，经常有排斥、对立和冲突的情况发生。自然性的需求有时与社会性需求、精神性需求是冲突的。有的人为了追求更多的物质满足，可以牺牲友谊、忠诚、自尊、理想和荣誉感；有的人对精神性的需要则超过于对物质的需要。社会性和精神性也有冲突，人有自己的精神追求和目标，有时个人的目标与社会的集体的目标相矛盾，甚至破坏社会性方面的要求。反过来，社会性对精神性有时又有限制，影响人的自觉性与精神需要的满足。社会性与自然性也有冲突，使人的生理和安全需要受到社会性的限制而影响满足的程度。人性不同方面的对立、排斥和冲突显示了人性的复杂状况。

## 3. 人性及其表现具有多重性，是一个矛盾混合体

人性的各个方面显示出一种矛盾的结合。在一个现实的人身上，往往既表现出争取自我利益的本性，又表现出为他人牺牲自我利益的倾向；既有成为集体中的成员，归属与依附集体的本性需要，又有突出自己，希望高出集体之上，不愿与组织配合的“离心”倾向；既表现出有理性、有自我意识、能够自我管理与控制，又表现出心理、情感的非理性反应，失去自我控制，失去雄心壮志和进取精神的倾向。至于人性相矛盾的方面哪个表现得强，哪个表现得弱，则受主客观因素的影响和制约，是一种复杂的结合。

### （二）人性的具体性

自然性、社会性和精神性都是人所共有的，人性不是单一的抽象的牢固不变的，而是丰富的具体的发展的。

在不同条件下的人，其人性的具体表现不同。人所处的经济、政治、文化环境以及每个人在文化程度、工作性质、生活条件等个人状况上是不同的，使人性表现有差异。如在亏损或微利企业，人们的工资、奖金、福利待遇低，自然性方面的追求就比较突出；而在盈利好、效益高的企业，人们的经济收入高，精神性方面的追求就比较多。

### （三）人性的发展性

在不同时期的人，其人性的具体表现也不同。人们所处的经济、政治、文化环境以及个人情况都是不断变化发展的，因而使人性在不同时期表现有差异。如在生产水平较低、经济不发达的时期，人的自然性追求较为突出。但随着生产力的发展，人民生活水平提高，人对精神性的追求则越来越多、越来越高。

总之，人性是复杂的，又是具体的和发展的，只有很好地把握住人性的这三个特点，才能建立全面的而不是孤立的，发展的而不是固定不变的，具体的而不是抽象的，完整的而不是片面的人性观，才能正确地理解人性，按照人性的基本要求进行科学管理。

### 三、人性问题与管理

组织行为学讨论人性的问题，是因为任何有组织的活动都是对人的管理活动，既然是对人的管理活动，也就必然涉及到对人的认识。如何看待人性，就直接与管理问题有关。

#### （一）人性问题与管理的关系

人性与管理的关系主要表现在三个方面：

##### 1. 对人性的认识涉及到如何管理人的问题

对人性的认识涉及到管理制度的制订，管理组织结构的建立，管理方法与手段的采用等一系列管理问题。管理制度、组织结构、管理方法和手段的不同，根源于对人性看法的差别。正确地认识人性，才能采取符合人性的管理方法和手段，才能调动人的积极性和创造性，发挥人的主动性，使管理取得好的经济效益和社会效益。不正确地认识人性，就会采取违反人性、压制人性的管理方法和手段，必将严重挫伤人的积极性和创造性，使管理得不到应有的效益。

##### 2. 对人性的认识涉及到如何激励人的问题

研究人的本性问题，可以帮助管理者在完整而准确地认识人的基础上，根据人性的具体表现，因人而异，采用科学的激励措施，充分调动人的积极性，发挥人的创造性。第一，充分满足员工合理的物质需要。人是自然的人，管理者必须善于从人的自然性出发，满足其生理和安全的需要，让员工顺利地生活下去，有效地从事社会生产活动。第二，创造一个有利于职工努力工作的心理环境。人是社会的人，管理者必须善于从人的社会关系上，从社会与人的相互影响上去寻找和发现劳动者个人思想和行为变化的原因，去制定相应的管理制度和措施，创造一个能调动员工积极性的心理环境。第三，积极创造条件，满足员工的精神需要。人是有目的、有意识的存在物，他不仅具有自觉性、自制性和能动性，而且还是有自我意识性和满足心理需要的本性，因此，管理者必须善于了解员工的这种精神性需要，及时地满足员工这种需要，就会使员工感到满意、心情愉快，工作努力。

##### 3. 对人性的认识涉及到全面地培养人的问题

人的培养与对人性的认识密不可分，完整而准确地认识人的基本属性，才能做到按照人性要求全面地培养人。管理的目的不仅在于取得经济效益和社会效益的统一，满足人的物质与精神需要，还在于使人得到自身的全面发展。因此，正确认识人性，按照人性的要求实施管理，才能全面地培养人，从而更全面地实现管理的目的。

#### （二）人性管理的原则

人性管理是指按照人性的基本要求，对人实行科学管理，以便充分发挥人的才智和潜能，提高组织绩效，实现组织目标。

管理要符合人性的要求，这是组织行为学总的管理原则，它贯穿在组织行为理论的各个方面。管理真正要做到符合人性要求，必须遵循以下两个具体的人性管理原则：

##### 1. 软性管理与硬性管理相结合的原则

硬性管理是指运用权威、命令、工作规范、各种政策和法规等管理方式和手段，对职工进行控制、监督和惩罚。软性管理是指运用以激励为主的管理方式和手段，如改进工作条件，满足职工物质和精神需要，实行民主管理和自我管理，调动人的积极性，使他们自觉自愿地、创造性地完成工作任务。人性的管理以软性管理为主，但并不排斥、不拒绝采用硬性管理的管理方式和手段，而是把软性管理与硬性管理科学地结合起来。因为，人性具有复杂而又多重性的特点，在一般情况下，软性管理是符合人性要求的，因而是卓有成效的。在特殊情况下，软性管理则效果不大，而硬性管理却更能与人性的要求相符合。管理者如果不顾个体的人性要求的差别，一味强调软性管理是符合人性要求的，忽视了在某些情况下，硬性管理也是符合人性需求的，那么，所实行的人性的管理就不是完全的人性的管理。所以，真正人性的管理应当是软性管理与硬性管理相结合的管理。

## 2. 权变性原则

人性是具体的、可变的。不同条件下的人，其基本属性及表现各有各的特殊性。因此，管理必须随人性的具体要求，因人、因时、因地而变化，随时采用与人性具体要求相符合的管理方式和手段。否则，管理会与人性具体要求相违背，就不能做到人性的管理。因此，人性的管理必须是动态的、具体的，必须遵循权变的原则。

以上两条人性的管理原则也正是人性的管理所具有的特点，即软性管理与硬性管理相结合的特点和权变性的特点。

## （三）人性管理的方法

要有效地实行人性的管理，还必须在人性的管理原则指导下，采用相应的符合人性要求的管理方法。人性的管理方法如下：

### 1. 正确运用控制手段

人是有思维、有理性的社会存在物，其本身具有自我意识、自我评价、自我监督、自我控制和自我管理的能力，这是人性表现出的一个方面；同时，人又受本能、欲望、情绪、非理性因素的支配，不能完全自我控制和自我管理，这是人性表现出的另一方面。因此，人性的管理必须按照软性管理与硬性管理结合的原则，正确使用控制手段。控制过多过紧固然不行，但是，没有一定的控制，控制过于宽松也不行。正确运用控制手段是确有成效地实行人性管理的不可缺少的方法。

### 2. 正确运用激励手段

人有自然的、社会的和精神的需要，满足人的需要不仅是人性的基本要求，而且还是激发人的积极性和创造性的重要动力。因此，在可能的前提下，正确运用激励的手段充分满足人的正当合理的需要，是实现人性管理的一个基本方法。一方面，要运用物质激励的手段，满足对衣、食、住、行、安全等物质本性的需要；另一方面，要用精神激励的手段，以满足人对自尊心、自信心、荣誉感、集体归属感等精神本性的需要。

### 3. 重视运用目标动力



人为了达到一定目标而进行自觉的活动，这也是人的本性。实现目标不仅是人性的基本要求，而且也是激励人的积极性的重要手段。因此，承认人有自己所期望的目的，运用这种目标动力去调动人的积极性和主动性，提高管理绩效，也是实现人性管理的一个重要方法。

## 第二节 西方的人性理论

人性理论的研究由来已久。西方的组织行为学，从管理哲学这一限定范围内，来探讨人的本性问题，提出了各种关于人性的假设。

### 一、人性假设理论

人性假设是指管理者对被管理者工作目的的基本估计，即管理者对人为什么要工作的动机和态度，如何去激励和管理人等所持的观点和看法。它是管理者世界观的一部分。从管理发展的整个历史过程来看，每个时期的管理理论都隐含着一定的人性假设为前提，西方组织行为学者对各个时期管理理论的人性观作了归纳总结，把人性的假设概括为四种，即：“经济人”、“社会人”、“自动人”和“复杂人”。

#### （一）“经济人”的假设

##### 1. “经济人”假设的基本观点

“经济人”(Rational—Economic Man)全译为“理性——经济人”又称为“实利人”。这是古典经济学家关于人性的假设，起源于享乐主义哲学和亚当·斯密关于劳动交换的经济理论。享乐主义哲学思想认为，享乐是本质上良好的唯一事物，痛苦是本质上邪恶的唯一事物。享乐不仅指当前肉体上的满足，而且包括心理上的满足；痛苦不仅指肉体上的痛苦，而且包括心理的苦难和折磨。从这种享乐主义哲学思想出发来看人的本质，“经济人”假设认为人的行为动机源于经济诱因，在于追求自身的最大经济利益，工作的动机是为了获得经济报酬，为此，必须用金钱和权力，组织机构的操纵和控制来维持员工的效率与服从。

“经济人”假设的基本观点，首先是由美国管理学家麦格雷戈(D·M·Mcgregor)作出的概括。他在其著作《企业的人性方面》(1960)一书中，从对立的两个极端的观点出发，提出了关于人的两种假设，称为“X理论和Y理论”，“X理论”就是对“经济人”假设的概括，因此，“经济人”假设也称为“X理论”。其主要观点如下：

- (1) 一般人天生是不喜欢工作的，只要有可能，他就会逃避工作。
- (2) 由于人类的不喜欢工作的本性，对于绝大多数人必须加以强迫、控制、指挥，以惩罚相威胁，以便使他们为实现组织目标而付出适当的努力。
- (3) 一般人宁愿受指挥，希望逃避责任，较少有野心。
- (4) 多数人干工作都是为了满足基本的生理需要和安全需要，因此，只有金钱和地位才能鼓励他们努力工作。
- (5) 人大致可以分为两类，多数人都是符合上述设想的人，另一类是能够自己鼓励自己，能够克制感情冲动的人，这些人应负起管理的责任。

以上是“X 理论”的人性假设的观点。在此基础上，美国管理学者薛恩(E·H·Schein)进一步提出了以下几点假设，与“X 理论”的人性假设互为补充、说明。

(1) 人是由经济诱因来引发工作动机的，他们总是去做能使他们得到最大经济利益的事。

(2) 经济诱因是在组织的控制之下，因此，人被动地在组织的操纵、激励和控制之下从事工作。

(3) 人以一种合乎理性的、精打细算的方式行事。

(4) 人的感情基本上是非理性的，会干预人对经济利益的合理追求。组织必须设法控制住个人的感情。

因此，“经济人”假设的基本观点，应将“X 理论”的人性假设观点和薛恩的人性假设观点综合起来看，它们是一致的。

## 2. “经济人”假设的管理措施与应用例证

基于“经济人”假设的人性认识，其相应的管理措施如下：

(1) 管理工作的重点是任务，而不是人。管理者的责任就是计划、组织、经营、指导、监督，以提高生产效率和完成组织目标为任务。而对于人的情感与道义上应负的责任，则可以不考虑。这种见物不见人的管理方式叫做任务管理。

(2) 管理工作只是少数人的事，与大多数人无关，员工的主要任务是俯首贴耳，听从管理者的指挥，而无参与管理的权利。

(3) 强调组织纪律，用金钱刺激工人的生产积极性，对消极怠工的工人采取严厉的惩罚措施。也就是“胡萝卜加大棒”的管理政策。

“经济人”假设的人性观盛行于 19 世纪末 20 世纪初。泰勒制就是反映“经济人”观点的典型例证。泰勒制所提倡的动作与时间研究，虽有科学性的一面，但其出发点是考虑如何提高生产效率，而对人的思想感情则漠不关心。泰勒认为，工人只关心经济收入，金钱是刺激积极性的唯一手段，因此，他实行“计件工资制”，完全依靠金钱来调动工人积极性。泰勒制主张的职能分工原则与职能工长制，把人划分为两部分：一类人制订计划，是管理者；另一类人实施计划，是被管理者。泰勒认为只有少数人才能担当管理的责任，而其他多数的责任就是按管理者的指示、命令去进行实际的操作。泰勒把人看作机器或牲畜，他认为，如果人能像牛那样愚蠢，就可以让他们俯首贴耳按照他们设计的那套标准动作进行劳动，效率就会提高。

由此可见，泰勒所主张的管理方式，强调服从，强调生产效率，强调金钱的奖罚刺激作用，显然，其人性观是与“经济人”假设相符合的。

## 3. 对“经济人”假设的评价

“经济人”假设是根本错误的资产阶级的人性观。首先，这种人性的假设，实际上是早已被批驳的遗传决定论的翻版，它把人划分为少数的管理者与多数的被管理者，将两者对立

起来,作为管理者的人是完全主动的,他们只发布命令,进行指挥,而作为被管理者则是完全被动的、服从的,只是接受命令,听从指挥,进行操作。“经济人”假设把人的被动、服从看作是人的本性,这实质上是为资产阶级赤裸裸的剥削服务的人性观。其次,这种人性假设将人视为受驱使、受操作、受指挥的工具,因而,只关心任务而不关心人,只要求人像机器一样去动作,而不关心人的感情和需要,实质上取消了被管理者作为人的资格,不承认他们具有人的主动性。第三,这种人性假设从资本家唯利是图的本性出发,把人的一切行为都看作是为了满足一己之私利,把资本家对金钱的追求看作所有人的本性,只强调依赖金钱来满足人的物欲,实际上忽视了人的社会性和精神性的要求,把人等同为“经济动物”来看待。因此,“经济人”假设是一种不正确的、片面的人性观。

“经济人”假设虽已过时,但对我国现阶段企业管理,仍有启发意义。我国现阶段生产力水平不高,社会物质生活并不十分发达,人民的物质生活需要还未得到最充分的满足,“经济人”假设对我国的企业管理仍具有借鉴意义。我国企业实行工作绩效与个人利益直接挂钩的各种奖罚制度,以经济利益差别打破平均主义,调动工人积极性,取得了一定成效。而这些做法与“经济人”假设有某些类似之处。但是,在一个时期内,少数企业出现了企业管理者滥用物质刺激手段,以至有些管理者把扣发奖金作为管理员工、约束员工的唯一手段,而相对放松了企业政治思想工作。结果是员工的积极性并未得到相应提高,反而引起一系列问题,这种情况也反映出“经济人”假设对我国企业管理的不良影响,因而从反面给我们的企业提供了一些启示。

## (二)“社会人”的假设

### 1. “社会人”假设的基本观点

“社会人”(Social Man)假设是由人际关系学说倡导者梅奥根据霍桑实验的材料首先提出来的,之后,经过埃里克·屈斯特(Eric Trist)在英国塔维斯托克研究所进行的采煤作业研究再度得到验证。此外,怀特对作业班组的观察研究,也为“社会人”假设提供了证据。梅奥等人根据各自的实验材料指出,传统理论把人看成是“经济人”的观点是错误的。人是“社会人”,不仅有经济的需求,而且有社会的需求。满足人的社会需求比满足人的经济需求更能调动人的积极性,物质刺激对于调动人的积极性只有次要意义,良好的人际关系才是决定性因素。“社会人”假设的基本观点归纳如下:

(1) 人类工作的主要动机是社会需要而不是经济需要。人们重视人与人之间的关系并从中获得认同感。

(2) 工业革命和工作合理化的结果,使得工作变得单调而无意义,因此,人们必须从工作的社会关系中去寻找工作的意义。

(3) 人受“非正式”组织的社会影响比受正式组织的经济诱因的影响更大。

(4) 工作积极性取决于管理者对下属社会需求的满足程度。

### 2. “社会人”假设的管理措施与应用例证

根据“社会人”假设，其相应的管理措施如下：

- (1) 管理人员不能仅仅注意完成生产任务，只关心提高生产率，在完成的同时，更应该注意关心人，满足人的社会需要。
- (2) 管理人员不能只注意计划、组织、指挥、控制、监督等方面，更应重视职工之间的人际关系，培养和形成职工的归属感和整体观念，并重视非正式组织的作用。
- (3) 在实行奖励时，提倡集体奖励制度，而不主张实行个人奖励制度。
- (4) 管理人员的工作不应只限于制订计划、组织工序、检验产品，而应该有所改变。应在职工与上级之间起到联络的作用。注意了解职工的需要和意见，了解职工的思想和情感，及时向上级反映。

“社会人”假设在 20 世纪 20 年代至 50 年代比较盛行，“社会人”假设的人性观及管理措施运用于管理实践的一个具体例证是“参与管理”的管理方式。

在美国，参与管理的典型是所谓的斯凯伦计划(Scanlon Plan)。斯凯伦原是一家钢铁公司的工会工作人员。30 年代，美国发生经济危机，该公司濒于破产。此时，斯凯伦提出了他的改革方案，使公司得以扭亏为盈。斯凯伦计划的主要内容是成立劳资双方联合委员会，共同商讨企业降低成本，提高产量和质量等重大问题并发动全体员工提出合理化建议。此外，还实行集体分红制度。超产部分按一定比例作为员工的集体奖励。实行斯凯伦计划不仅增加了企业的竞争能力，使员工增加了收入，更重要的是使员工感到自己是组织的一部分，是为了共同的目的而工作，形成了归属感，减少了工人对雇主的对立情绪。不少企业实行了斯凯伦计划，在提高生产率上取得了较好效果。例如，派克笔厂 1955 年以前实行了个人奖励制度，工人不愿采用新技术，致使本厂 50% 的零件被迫由外厂生产。实行斯凯伦计划后，到 60 年代末，80% 的零件又转回本厂生产，由于不断采用新技术，降低成本，利润大大增加。

### 3. 对“社会人”假设的评价

“社会人”与“经济人”假设相比，无疑是人性观的一大进步。“社会人”假设是继“经济人”假设之后出现的，它否定了“经济人”假设的个人主义价值观，把人看作是集体的一员，处在集体的人际关系之中，“社会人”假设不仅看到了人的经济要求，而且看到了人的社会要求。因此，它较“经济人”假设更深刻地揭示了人性的本质。它把人追求归属感、群体感，重视人际关系这种社会动机看作是影响人的积极性的主要因素，而把经济动机看作是次要因素，使人而不是物成为管理重点，比“经济人”假设更全面地揭示了人的积极性的作用因素。在企业竞争日益加剧，劳资关系十分紧张的情况下，它比“经济人”假设更加适应资本家应付剧烈的企业竞争和缓和劳资矛盾的需要，在一定程度上，起到了改进管理的积极作用。因此，“社会人”假设比“经济人”假设是一种进步。

“社会人”假设有一定的合理性，应加以分析、借鉴。“社会人”假设提倡集体主义价值观，从实质看，这种集体主义仍然是建立在个人主义基础之上的。因此，它仍然是片面的。但我们必须承认它具有一定的合理性，值得我国企业借鉴和运用。比如，“社会人”假设认

为, 人际关系在调动职工积极性上比物质刺激更为有效, 这一点对我国企业实行各种不同的奖金制度有参考意义, 如小集体计件, 岗位补贴等方式, 都在一定程度上符合了“社会人”假设的观点。我国在企业中实行的职工代表大会制度, 与资本主义参与管理方式有本质的不同, 但对依据“社会人”假设的参与管理中某些具体做法, 则可以吸收利用, 以使职工代表大会制度确实能体现民主管理的优越性, 使职工群众能参加和讨论企业的重大问题, 增加职工群众作为社会主义企业主人的责任感, 密切领导与职工的关系, 调动广大职工群众的积极性, 使企业充满活力。

### (三)“自动人”的假设

#### 1. “自动人”假设的基本观点

“自动人”(Self-actualizing Man)又称为“自我实现的人”。这种假设认为, 人都具有充分发挥自己的潜力, 表现自己才能的愿望。只有当人的潜力和才能都充分发挥出来了, 人才会感到满足。

麦格雷戈所提出的与“X 理论”相对应的“Y 理论”就是一种“自动人”的假设。“Y 理论”的基本观点如下:

(1) 一般人并不是天生就厌恶工作, 对于人们来说, 运用脑力和体力从事工作, 就如游乐和休息一样, 是自然的事情。

(2) 外来控制和惩罚的威胁并不是促使人们为实现组织目标而努力的唯一方法。人们对于自己所参与制订的目标, 能够自我指挥和自我控制。

(3) 对目标的参与是同获得成就的报酬直接相关的, 这些报酬中最重要的是自我意识和自我实现的需要得到满足。

(4) 一般人在适当的条件下, 不但能接受, 而且能主动承担责任。逃避责任, 缺乏雄心和强调安全, 是经验的结果, 不是人的本性。

(5) 多数人都具有高度的想象力、智谋和创造性以解决组织中的问题。但是, 在现代工业社会的条件下, 一般人所蕴藏的巨大潜力只得到了部分的发挥。

管理学家薛恩在对马斯洛的需求层次论、阿吉里斯(Chris Argyris)“不成熟——成熟”理论、麦格雷戈的“Y 理论”作了综合、归纳和总结之后, 提出了观点更全面的“自动人”假设, 其基本要点如下:

(1) 人的需要有低级到高级的区别, 其目的是为了达到自我实现的需要, 寻找工作上的意义。

(2) 个人通过追求在工作上有所成就, 实现自治和独立, 发展自己的能力, 并以较大的灵活性去适应环境, 来使自己变得成熟。

(3) 人能够自我激励和自我控制, 外来的激励控制很可能对人变成一种威胁, 并把人降低到较不成熟的状态中。

(4) 个人的自我实现目标同组织目标的实现并不冲突, 而是一致的。在适当条件下,



个人自愿调整自己的目标，使之与组织目标相配合。

## 2. “自动人”假设的管理措施和应用例证

根据“自动人”假设，应该采取如下的管理措施：

(1) 管理重点的改变。管理者要把工作重点转移到工作环境中，即要创造一种适当的工作环境、工作条件，使人们能在这种条件下较充分地挖掘自己的潜力，发挥自己的才能，从而达到充分的自我实现。“经济人”假设的管理重“物”不重“人”，“社会人”假设的管理把注意的重点由“物”转到“人”，“自动人”假设的管理再次把注意的重点由“人”转到“物”，但这个“物”与“经济人”假设所注重的“物”的内容有所不同。“自动人”假设所注重的“物”是指工作环境，是使人达到自我实现的环境。重视工作环境是为了发展人的潜力，实际上是更加重视人的价值、尊严和发展。

(2) 管理职能的改变。按“经济人”假设的要求，管理者的主要职能是进行单纯的生产指挥，即纯粹进行计划、组织、调节和控制。按“社会人”假设的要求，管理的主要职能是进行人际关系的调节。从“自动人”假设出发，管理者的主要职能既非生产指挥，又非人际关系调节，而是创造和提供方便，即创造环境条件以充分发挥人的才能，减少和消除职工自我实现所遇到的障碍。

(3) 奖励方式的改变。麦格雷戈等人认为，奖励的方式有两种，一种是外在的奖励，包括工资、提升、良好的人际关系等；另一种是内在的奖励，指人们在工作中获得知识、增长才干、充分发挥自己的潜力等。只有内在的奖励才能满足人的自尊和自我实现的需要，从而极大地调动人的积极性。

“经济人”的假设依靠物质刺激调动人的积极性，“社会人”的假设依靠搞好人际关系调动人的积极性，这都是外部的奖励，只能满足人的生理、社会需要，不能满足人的自尊和自我实现的需要。因此，“自动人”假设主张必须重视内在奖励方式，要创造一个适当的环境，使每一个员工都能从中得到内在奖励，以提高员工的积极性。

(4) 管理制度的改变。“自动人”的假设，要求管理制度作相应的改变，新的管理制度应能保证劳动者充分地展露自己的才能，获得自己所希望的成就。

“自动人”假设是在 20 世纪 50 年代之后随马斯洛“需要层次论”的提出和行为科学理论的兴起而出现的。有关“自动人”假设的人性观及管理措施应用于管理实践的一个例子是美国耶鲁大学心理学家阿吉里斯在一个工厂所进行的管理制度改革的试验。

试验在一个工厂的班组中进行，该小组从事收音机装配工作。以前，组内 12 名女工按照工业工程师的设计，有明确的分工，如领班、包装、检验等。改为自主管理之后，让她们按照自己的想法组织生产，并且规定，产量下降不扣工资，产量提高则增加工资。自主管理实行后第一个月，产量下降 70%，但 6 个星期后，产量就超过试验前的产量，而且成本下降，质量提高，用户对质量的批评信件减少了 96%。这说明，采取依据“自动人”假设的管理措施，进行制度改革，让员工自主管理，扩大员工的责任，给予员工在工作上成长和成

熟的机会，能够更好地调动员工的潜力和发挥员工的才能。

### 3. 对“自动人”假设的评价

“自动人”假设，是在资本主义高度发展的条件下提出的人性观。随着生产过程的机械化，工人的工作日益专业化，分工越来越细，而且固定不变，特别是传送带工艺的普遍运用，把工人束缚在狭窄的工作范围内，工人只是重复简单、单调的动作，看不到自己的工作与整个组织任务的联系，因而缺乏兴趣，“士气”低落，影响产品的产量和质量。因此，为了提高生产率，产生了“自动人”的人性观和相应的管理方式。可见，“自动人”的假设是资本主义生产发展的产物。

“自动人”假设的理论基础是错误的。“自动人”假设，把注意力放在创造工作环境上，而不是放在对人的具体行为的管理上，重视内在的精神奖励，发挥人的潜力，而不强调外在的生理、心理奖励。这比“社会人”假设又是一个进步。但是，作为人性理论其理论基础是错误的。第一，人既不是天生懒惰的，也不是天生勤奋的。“人性乐于工作”的假设是不全面的。第二，人的发展不是自然成熟的过程。人性的发展是天赋特性和后天环境相互作用的结果，社会关系对人性发展起着决定性作用。而“自动人”假设认为人的自我实现是自然发展的过程，人之所以不能充分地自我实现，是由于环境的束缚和限制。这显然受了“环境决定论”的影响。第三，事实上，能够达到自我实现的人是很少的。马斯洛按他的 20 条衡量标准调查，3000 名大学生中只有一个是“自动人”。因此，“自动人”是一种理想的人性，并不是普遍的人性。

“自动人”假设的管理措施有借鉴意义。对“自动人”假设的错误观点应予以批判，但对依据其观点的管理措施，则应肯定其有效的成份。例如，在不违反集体利益的原则下，尽量为员工创造各种工作、学习、发展的条件，以充分发挥每个人的才能，最大限度调动工人积极性；又如，把奖励分为外在奖励和内在奖励，强调内在奖励的作用。这与我们所说的物质奖励与精神奖励有些类似。这些做法对我们都有一定的启发性。

### （四）“复杂人”的假设

#### 1. “复杂人”假设的基本观点

“复杂人”假设是在本世纪 60 年代末 70 年代初由薛恩等人提出的人性假设。

薛恩在长期的研究中发现，人是复杂的，人的需要和潜力在不同情况下，其表现形式是不同的，而且随着年龄、社会环境、生活条件、时间场合、人与人的关系的变化而不断变化。因而，薛恩认为，现实中不可能有纯粹的经济人、社会人，也不会有纯粹的“自动人”，实际存在的只是在各种情况下采用不同反应的“复杂人”。“复杂人”假设的基本观点如下：

（1）人的需要是多种多样的，随着人的发展和生活条件变化而变化。

（2）人在同一时间内有各种需要和动机，需要和动机会彼此相互作用，形成复杂的动机模式。

（3）人在组织中的工作和生活条件是不断变化的，因而会不断产生新的需要和动机，

这就是说，在人生活的某一特定时期，动机模式的形成是内部需要和外界环境相互作用的结果。

(4) 一个人在不同单位或同一单位不同部门工作，会产生不同的需要。一个在正式组织中受到冷遇的人，可能会在非正式组织中找到自己的社交需要和自我实现需要的满足。

(5) 人可以依自己的动机、能力及工作性质对不同的管理方式作出不同的反应，因此，没有一种适合任何时代、任何人的万能的管理方式。

## 2. “复杂人”假设的管理措施与应用

“复杂人”假设的管理措施，实际上并不是指具体的措施，而是指应用管理措施的原则和要求：

(1) 管理者要有权变的观点，要依据企业所处的内外环境的变化确定管理的组织形式、领导方式。

(2) 管理者要善于发现员工需要和动机的差异，要依据具体的人的不同情况，灵活采用不同的管理措施，这就是说，要因人而异，因事而异，不能千篇一律。

(3) 管理者的管理策略与措施不能过于简单化和一般化，而是要具体分析，根据情况采取灵活多变的管理方法。

总之，“复杂人”假设的管理措施，要根据环境特点、个人需要、工作性质，因地、因人、因事而定，要灵活多变，不可一概而论。没有什么一成不变、普遍适用的“最好的”管理原则和方法。

上述“复杂人”假设的管理措施，又称为“超 Y 理论”，是由美国学者莫尔斯(J·J·Morse)和洛希(J·W·Lorsh)提出的。

“复杂人”假设的人性观及管理方式已广泛应用到西方社会的管理实践中，并且进行了大量的具体研究工作。例如，根据企业情况不同，采用不同的组织形式：有的采取较固定的形式，有的采用灵活多变的形式。根据工作性质不同，采用不同管理方式：对任务不明确、工作混乱的企业，采取较严格的管理方式，以使生产秩序走上正轨；对目标明确分工清楚的企业，采取授权方式以充分发挥下属的积极性和主动性等等。

## 3. 对“复杂人”假设的评价

“复杂人”假设及相应的“超 Y 理论”含有一定的辩证法思想。这种人性观认为没有什么普遍适用的管理方法，主张从实际出发，根据不同的情况，不同的场合，不同的人，灵活地采用不同的管理措施。这种具体情况具体分析的权变的管理观点，在具体的管理实践中具有较大的意义。

“复杂人”假设及相应的“超 Y 理论”具有片面性。这种人性观只强调人的个别差异的方面，而在一定程度上忽视了人的共性，因而是不完全的，个性与共性是辩证统一的，个性寓于共性之中。在阶级社会中，人的共性是由人所处的社会地位决定的阶级性。这种人性观离开共性即阶级性去谈个别差异，表明它虽然包含辩证法的因素，但是，是不彻底的，在

人的问题上并未摆脱历史唯心主义的观点。

综合上述的“经济人”、“社会人”、“自动人”和“复杂人”的四种人性假设，从中可以看到，它们反映出了西方管理学界对人性认识的不断深化的发展过程，揭示了人的多方面的社会心理需要对管理的影响，以及管理方式和组织结构对人性发展的影响。在一定程度上使管理学对人的价值，人的尊严和人在生产中的地位与作用的认识有了逐步转变和提高。在此基础上发展了以内在动力为重点的一套管理制度与管理方法，对现代化生产的管理实践有一定的指导意义。

当然，也不能不看到所有这些假设都离开人的阶级属性来抽象地分析人性，因而不可避免地具有局限性，而且由于这些假设各自是在不同的历史条件下产生的，是生产力发展不同阶段的人性观，因而也只能具有相对的合理性。

因此，对于组织行为学中的人性假设理论，既要分析和批判其错误，也要学习和吸收其合理的内容。

## 二、Z理论与Z型组织管理

### （一）Z理论

Z理论是美国加利福尼亚大学管理学院的日裔美籍教授威廉大内（William.G.Ouchi）提出来的。1981年4月在美国出版了大内的著作《Z理论》，该书的副标题是：“美国企业界怎样迎接日本的挑战。”

#### 1. Z理论的涵义

什么是Z理论呢？Z理论的核心，是研究如何提高生产率。生产率是一个组织和管理的问题，它需要以有效的方式，采用各种合作的和具有远见的做法，把个人的努力协调起来。大内认为在企业中应建立信任、微妙性和人与人之间的亲密性。有这样一种和谐的气氛与工作环境，职工会心甘情愿地为了实现企业目标而勤奋工作。日本企业管理成功的奥秘，也即美国需要向日本学习的关键，就在于建立一种充满信任、微妙性和亲密感的人际关系。这正是Z理论的精髓所在。如果缺少上述三方面的内容，没有哪一个“社会的人”（公司、医院、邮政局等均可称“社会的人”）能获得成功。

#### 2. Z理论的内容

（1）信任。生产率和信任的联系是很紧密的。英国政府、工会和资方三者互不信任，这种互不信任使英国经济瘫痪并把英国的生活水平下降到可悲的水平。日本企业最重要的特征是终身雇佣制，这是产生信任、对企业忠诚、把一生最美好的岁月认真地献给工作的责任感的基础。

（2）微妙性。所谓微妙性就是以不强加于人的方法指导工作，分析人的个性，精确地了解人并决定谁和谁在一起工作最为恰当、组织效率最高的搭档或班组。日本企业的基本管理方法尽管如此微妙、含蓄和内在，但又是非常灵活和纪律严明的。由于共同的文化创造了共同协作的背景，大大地便利了形成共同一致的信念。

（3）亲密性。互相关心、互相支持以及经过教导的无私性都来自密切的社会关系。现代工业社会对人类的最大伤害，莫过于破坏了人与人之间的亲密感情，人们的交往关系日渐疏远。当亲密性一旦瓦解，人们就会丧失对本社团的责任感，就会产生恶性循环，就是一盘散沙。然而，日本没有沾染上这种“西方病”，而是很有人情味，特别是在公司的节日庆典时表现得尤为显著。正因为如此，所以在日本，二次世界大战以后，经济发展远远超过欧美国家，生产率的增长是美国的 40%。大量的商品排挤了美国并占领市场，根本原因在于日本有一套完善的管理制度。

（二）Z 型组织管理

大内把 Z 型组织比喻为氏族，因为它们是亲密的社会团体，从事经济活动，并且通过各种形式的纽带结合在一起，这里不是疏远的、敌对的、毫无感情的官僚主义工作场所，而是充满了信任、忠心和责任感。平等主义和全面关切是 Z 型组织的中心特点。人与人之间的关系趋于无拘无束，并且着重于全体人员在工作中互相打交道。职工在不受监督的情况下，可以自主地酌情处理问题，因为他受到信任。

大内对比了日本与美国的管理制度，它们之间有七个方面的区别，如表 2—1 所示。

表 2—1 J 型组织管理与 A 型组织管理的区别

日本（J 型）组织管理	美国（A 型）组织管理
长期雇佣制	短期雇佣制
缓慢评定和提升	迅速评定和提升
非专业化的职业道路	专业化的职业道路
含蓄的控制	明确的控制
集体决策	个人决策
集体负责制	个人负责制
整体关心	部分关心

在研究美国企业文化传统、吸引日本的经验的基础上，大内提出了 Z 型管理方式：

- 长期雇佣制
- 集体决策
- 个人负责制
- 缓慢地评定和提升
- 适度专业化的职业道路
- 含蓄控制与明确控制相结合
- 整体关心，包括对职工家庭的关心

企业实行了 Z 型组织管理就会产生高效率，高效益，就有竞争力，并能立于不败之地。日本式的管理就近于 Z 型组织管理，同时还有它自己的特点。



总之，Z型组织管理是一种省钱、省时间、省空间、省资源的增加生产、提高竞争力的管理。

### 第三节 我国的人性理论

#### 一、我国古代的人性理论

人性问题是中国历代思想家们十分注意探索研究的一个重要问题，也是他们激烈论争、歧义较大的一个重要问题。从战国时期的孔子提出“性相近”起，人性思想即有发端。尔后，从先秦时期的人性善恶的辩论，汉唐时期的人性三品说的提出，到宋元时期的人性二元论的创立，明清时期的人性学说的发展，都充分地说明了中国人性思想的丰富。它为我们今天进一步研究人性问题提供了宝贵的思想资料。

我国古代人性思想尽管丰富多采，具有很多可取的成份，但由于历史的局限性，这些理论观点就其思想体系和思想实质来说是属于历史唯心主义的范畴。下面简要介绍我国古代几种典型的人性理论。

##### 1. 孟子的性善论

孟子(公元前 372—公元前 289 年)，战国时期的鲁国邹人(今山东邹县人)，曾受业于孔子之孙子思门下，成为儒家学派的著名代表。他结合战国前中期的社会实际，使孔子学说更系统化，被后人尊为“亚圣”。孟子对于人性问题的观点集中反映在《孟子》这部著作中。

孟子主张人性善。“人性之善也，犹水之就下也。人无有不善，水无有不下。”在这里，孟子认为人的本性是善良的，就象水性向下流一样。同时指出：“人之所以异于禽兽者几希，庶民去之，君子存之。”这里是说，人人都有善的萌芽，君子(统治者)能保持，发展它，庶民不能保持，就丧失它。

孟子认为“仁、义、礼、智”是人所固有的。孟子还指出：“侧隐之心，人皆有之；羞恶之心，人皆有之；恭敬之心，人皆有之；是非之心，人皆有之。侧隐之心，仁也；羞恶之心，义也；恭敬之心，礼也；是非之心，智也。”他认为，基本道德——仁、义、礼、智四端，是人生下来就有的，人只是受了物欲的障蔽，才丢失了这种本心。

总之，孟子认为，人之初，性本善。人的天性是善良的，但为善不为善，是成为君子或是小人，则是受后天环境的影响，以及本人之所为。孟子性善论的思想体系是唯心主义的，但他承认后天环境对人性的影响。人性是可以改变的，则含有朴素的唯物主义成份。

孟子的性善说是他的仁政学说的理论基础。他主张：“施仁政于民，省刑罚，薄税歛。”“民为贵，社稷次之，君为轻。”“诸侯之宝三：土地、人民、政事。”这些确实反映了孟子朴素的民主思想和人民是最宝贵的财富的观点。仁政学说为缓和当时的阶级矛盾，为巩固封建统治作出了一定的贡献。

##### 2. 荀子的性恶论

荀子(公元前 298—公元前 238 年)，是战国时期杰出的唯物主义哲学家。荀子在唯物

主义自然观的基础上，提出了“性恶论”的人性论。他认为人性生来就是恶的，后天教育可以由恶变善。所以“人之性恶”与“化性起伪”就构成了荀子的人性学说。“生之所以然者谓之性。”<sup>②</sup>“性者，本始材朴也；伪者，文理隆盛也。无性则伪之无所加，无伪则性不能自美。”<sup>③</sup>荀子讲的“性”是指人的天赋本质即与生俱来的原始质朴的自然属性。“伪”，就是人的加工，“文理隆盛”是指人性的具体内容，是人为制作的。他把人性看作是自然和社会加工相结合的统一作用的结果。

荀子认为，人之性是好利多欲的。凡是人都是“饥而欲食，寒而欲暖，劳而欲息，好利而恶害，是人之所生而有也，是无待而然者也，是禹、桀之所同也。”<sup>④</sup>人人都有欲望追求，是性中自有，不待学而有。这种物质利欲的追求，就决定了人的性恶。为此，要后天的礼义教化，使人由恶变善。因为人性为恶，性、情、欲为人天生之资质，所以，荀子主张，为了治国安民，就必须教化引导，变化性情，节制欲求，积习成善，节欲合道，用礼养欲。若不如是，如果顺从人的性情要求发展，就会变成“禽畜”，引起社会混乱。“人之性恶，其善者伪也。”是荀子性恶论开宗明义的宗旨，也是最终的结论。荀子的人性论为他的法治、礼治的政治主张找到了理论根据。

### 3. 告子的性无善无不善论

告子是战国时期的思想家，名不详，生卒年失。他曾受业于孟子门下，但在人性问题上与孟子有重大分歧，他的观点，存于《孟子·告子章》。告子主张“性无善无不善”论，曾形象地比喻说：“性犹湍水也，决诸东方则东流，决诸西方则西流，人性之无分于善与不善也，犹水之无分东西也”《孟子·告子章》。这是说人性好比一江湍急的流水，从东面决口，便向东流，从西面决口，便向西流；所以，人的本性无所谓善与不善，就如同湍急流水一样，没有东流或西流的定向。

告子主张人不是生来就是有善性的，所谓善性是后来经过社会环境，教育被塑造造成的。人性好比流水，向哪边引导就往哪边流去，这里明确指出了人的社会属性。对于人的自然属性，告子提出“食色，性也”，人性生来都有饮食和男女的欲望，和动物差不多。明确指出食本能与性本能是人的两大自然属性。由此看来，告子在人性问题上，具有朴素的唯物主义观点。但他忽视了人作为一个社会成员的地位。错误地把人降低到了一般动物的水平，认为人的本性只是食色的本能要求，带有严重的局限性。

我国古代的人性观点是许多先人们对人性理论不断探索的结果。探索中包含了先人们对人生的看法，对政治的主张。因此，人性理论一诞生就对当时管理者的管理思想、管理方法产生着或大或小的影响，有的甚至为封建统治提供了理论根据。我国古代的人性论，虽然从总体上讲，属于历史唯心主义的范畴，不能也不可能科学地解决人性这个重要的理论问题。但却为整个人类的认识史积累了认识真理的颗粒，是我们民族的遗产。研究我国历史上人性

<sup>②</sup> 《荀子·正名》第 309 页

<sup>③</sup> 《荀子·礼论》第 266 页

<sup>④</sup> 《荀子·非相》第 51 页

论的形态及其演变，不仅可以进一步帮助我们弄清马克思主义关于人性理论的思想及其实质，也可为现代管理提供有益的借鉴。

## 二、我国现代的人性理论

### 1. “主权人”的人性假设理论

“主权人”是对公有制条件下的一种人性假设，其基本观点是：

(1) 职工有争取主人翁地位的强烈愿望。随着员工的思想素质、文化素质的提高，日益表现出争取主人翁地位的强烈愿望。

(2) 生产资料的公有制，为“主权人”奠定了基础，改变了劳动者在劳动中和社会中的地位，创造了“主权人”的可能性。

(3) “主权人”的形成有一个过程。“主权人”的意识不会随着生产关系的改变而迅速建立，它有一个随物质条件、文化条件的改善而提高发展的过程。

(4) 员工积极性和创造性发挥，取决于员工是否处于并认识到“主权人”的地位。员工认为(或错误地认为)自己处于雇佣地位时，就会主要为自身的利益而努力；员工认为是主人翁时，即为“主权人”身份时，他的奋斗目标就会从自身转向工作本身。

(5) 社会主义企业管理的主要任务，就是要从各方面创造条件，使企业全体职工成为主人，并意识到自己主人翁的地位。

### 2. “社会环境中动态系统人”的人性假设理论

“社会环境中动态系统人”的人性假设的思路是：人性是通过人的需要表现出来的；人的需要是在后天环境，尤其是后天社会环境中形成的多层次的动态系统结构体。人性理论应着重揭示人的需要系统结构的形成及动态变化规律。

“社会环境中动态系统人”的人性理论包含以下主要内容：

(1) 人的需要是十分复杂的，是以多个相互联系、相互制约的需要子系统构成的多层次的动态系统结构体系。

(2) 人的需要的动态系统相对于人的心理个性倾向是一个子系统，而相对于它的若干子系统(生存需要系统、享受需要系统、表现需要系统、发展需要系统)它又是一个母系统。人的需要的动态系统的四个子系统是人的自然性、社会性和精神性的反映。

(3) 人的活动积极性和行为倾向受其需要的动态系统结构的制约。需要系统的结构决定需要系统的功能，需要动态系统的结构及其优势需要，引导着人的行为。

(4) 人的需要系统结构的动态变化既是经常的，又不是无条件的无规律的。对人的需要系统结构的特点和倾向性影响最主要的有两方面：一是人的以生产关系为主的社会利益关系；二是占统治地位的思想观点、政治环境、家庭、学校的教育和所在单位的政治思想工作。

“社会环境中的动态系统人”的人性假设理论提出的管理措施是：

(1) 要通过改革，调整好上下左右之间的社会利益关系，使管理中各系统各层次间的利益与奋斗目标切实一致。

(2) 要以先进的思想观点、有效的思想政治工作、良好的文化环境影响人和熏陶人，要把注重教育作为管理中调动人的积极性的基本原则。

(3) 管理者要了解和掌握员工的需要结构和特点，特别要了解和掌握员工需要结构中的主导需要，把满足员工的主导需要与其生产工作的成效联系起来，创造条件，尽可能地满足员工正当的、合理的主导需要，充分调动员工的生产和工作的积极性。

### [思考与讨论题]

1. “X 理论”与“Y 理论”的根本对立点是什么？
2. “自动人”假设的基本观点是什么？
3. “社会人”的观点是在什么基础上得出的，其相应的管理措施在哪些方面有重大改变？
4. 人性管理应坚持什么原则？为什么？
5. 西方的人性假设理论给管理者有哪些启示？
6. 你是如何理解人的本性问题的？

### [案例研究]

#### 金 光 公 司

多年来，乔刚一直梦想拥有一家自己的公司。机会终于来了，在好朋友陆侃的建议下，乔刚经过努力注册了专门从事建筑供应业务的金光公司。金光公司在市郊租了一间大仓库用于储存建筑材料，同时招聘了数名职工分别负责货物运输、财务和行政工作。

开始时，金光公司的业务量很少，靠开发商陆侃的帮助，金光公司勉强维持运转：一年后，由于结识了建筑行业联合会理事长，乔刚拿到了一个大型住宅项目的供应合同。公司上下工作认真，赢得了开发商的高度赞扬。从此，金光公司迈入高速增长的新阶段。

三年后，公司的人数增加到 50 人，还另租用了一间仓库。与此同时，乔刚开始担心公司出现的许多问题。首先是与陆侃的关系问题。一次，陆侃让乔刚在极短的时间内供应一些紧缺的材料，因为实在无能为力，乔刚没有答应好友的请求，两人从此翻脸。乔刚不担心生意受损，只是很惋惜失去了一位好朋友。另一个问题是，乔刚发现自己在办公室处理文件的时间越来越长，他已经不认识许多员工，也无法直接指挥仓库的运营。他任命两位公司元老为仓库的业务经理，但依然掌握着工作计划、任务分配等所有事项的决策权。他甚至坚持亲自检查和签署采购单。而且，公司大多数的合同还是由乔刚通过人际关系获得。这一切使业务经理左右为难，一方面他们对乔刚非常忠诚、不愿争权，另一方面他们感到自己缺乏相应的职权来从事经营管理。

最近发生的几件事情使乔刚觉得问题非常严重。第一，一位重要的客户打电话抱怨金光公司没能及时供应一些关键物资，表示今后不再合作；第二，几个优秀员工同时提交了辞呈；第三，会计汇报说公司的营业额和利润出现了明显下降。

### 思考题：

1. 乔刚遇到了哪些组织行为管理问题?
2. 乔刚应如何解决所面临的问题?
3. 金光公司的问题有无普遍性?为什么?

资料来源: 李剑锋.组织行为管理[M].中国人民大学出版社, 2000, 第 26 页.

### [综合案例研究]

#### 困惑和迷茫

说到在海尔工作的 3 年,是很有收获的 3 年,也是让人困惑和迷茫的 3 年,我认清了毕业后接纳我的第一家公司、将来的 500 强企业海尔,需要的不光是赞颂和崇拜,还需要理性的思辩和清理。

#### 新员工入职

我于 1998 年毕业,怀着对中国家电前 10 名企业以及对张瑞敏的崇拜,走进了海尔的大门。这一次与我一起进入海尔的有一百多位同样怀揣美好远大理想的同学,因为当时住的是集体宿舍,所以大家晚上经常聚在一起指点江山,那时候的愿望相当美好,可是现在的我不得不丈量着想象与现实之间的距离。

新员工一入职,首先接受的是海尔企业文化培训(就是我们现在所说的洗脑)。而洗脑的形式和方法却是如此的落后和呆板。

什么木桶理论,斜体小球理论,80/20 原则,赛马不相马……我们一个一个的背诵,然后一个一个的写感想,写得好的感想会在一种叫《海尔人》的内部刊物上发表——以表大学生的决心。

然后就有专门搞宣传的和培训的进行案例讲解,当然了,他们所选取的案例都是激励型的——以后才知道这些案例要么是编的,要么是夸大其词。我们于是一遍一遍的再写感想,我那时候一直很老实自觉的完成各种感想,于是就被培训老师列入了一级培养目录中——这是后来我辞职的时候人事主管找我谈话时泄漏的……

军训完了以后就是进工厂劳动,学习冰箱、洗衣机、空调的生产流程。进工厂劳动之前,培训老师就告诉我们要多向工人师傅学习,多写合理化建议,多写宣传稿,要勇于表现自己;特别是要对自己严格要求,8 小时工作时间,除了吃饭,其他时间哪怕是累得不行了,也不要坐下;要听车间主任和各个班长的分配,对工作不挑不拣,不怕脏不怕累……我们也是满怀怀着下基层锻炼的理想到车间里去了。我去的是一个冰箱厂,一到车间,车间主任就笑了,说:“以后我们车间的宣传稿和合理化建议就靠你们了!”于是我们被下放到各个班组,一进班组,班长便拍着我们的肩膀说:“这个月 4 篇宣传稿就靠你了,记得有一篇要中稿哟,合理化建议你要分担两条……至于劳动么,你们就在旁边看着吧,长得白白嫩嫩的,哪是干活的料?”以后这半个月,他们真的是一点活都不让我沾,班长也不怎么管我,满以为这是对我的关照,怕我累着。后来与早一年来的大学生聊天才知道,人家每个岗位都是有质量要求



的，一点点划伤，一点点不干净都是要扣工资的，而你们干错了不会扣你的，肯定是扣这个岗位上的人的，所以这么一来，谁敢让你干啊？后来我就听说我们这批大学生里有个在冰箱厂，帮师傅装冷藏室的瓶架，一不小心将门弄了个裂缝造成这个门体报废，结果扣了她师傅30多块钱。所以我们在车间劳动的日子，就天天在车间里转悠，时间很难打发，苦不堪言。回到宿舍里还要琢磨着宣传稿怎么写，合理化建议怎么提……为了提高宣传稿的中稿率，那段时间竟然学会了吹、捧、夸大事实。如果宣传稿、合理化建议完不成任务，那么你的实习成绩表上的评定将会是合格以下。

就这样在车间里“锻炼”就是大半年，这时候陆续有人被调到各个科室去了，于是我们就眼睁睁的盼望着。人事主管说是到各个科室轮岗，找到合适的、自己想干的岗位后可以竞争上岗。实际上，这时候去的科室基本上就是以后的工作岗位，这是后来“竞争上岗”后得出的结论。

到了科室，照样要写宣传稿和合理化建议，写得多了，吹捧得多了，我竟然也赚得了不少稿费（发表一篇稿，有50块钱的稿费）。我同宿舍一个姐妹，文笔略差，可是她书法好、画画好，于是她就变着法子写书法、画漫画，当然书法、漫画中的内容也主要是歌颂一类的，紧扣企业文化，所以她的作品也频频在报纸上跟大家见面。

絮絮叨叨说了一大串新员工入职的事情，其实想表明的就是在近一年的实习期里，无论是到车间还是到科室，我们这帮大学生其实都在被企业文化改造着，而改造后最明显的结果就是学会了吹捧夸大的本事。当然这些都是我所不欲的，只不过在当时，头脑里只有新鲜和崇拜的我，丝毫都没有感觉到这是对自己灵魂的抹杀，而海尔人，无非就是一些被海尔企业文化不断同化着和改变着的人们。

### 海尔的创新

有时候有意上商场去了解一下海尔的产品，导购小姐就会不停地介绍海尔的创新，不过她说的那些我早就已经朗朗上口了。其实，海尔这些年不光是在推销其产品质量、售后服务，也在推销其重要的理论——创新。记得张瑞敏在瑞士洛桑商学院演讲的主题也是创新。海尔的创新是作为中层干部的考核指标的，所以中层干部为了提高自己的考核业绩，就变着法子申报创新，明明是换汤不换药的做法，也要申报成创新。有一次，劳人保科（即劳动人事保卫科）的创新更加可笑，也更加让我认识到了海尔所谓创新的本质——每年夏天都会有大量的技校毕业生到海尔的各个车间实习，与其说是实习，不如说是无偿劳动。因为夏天是冰箱、空调销售的旺季，所以生产任务很紧，他们就利用这些技校毕业生充斥到各个劳动岗位，一来缓解生产任务带来的生产压力，二来也可以在毕业生中挑选一些人。这些毕业生干的是线上工人的活，而且没有劳动报酬的，因为他们是实习的，要靠劳动表现为几个月后谋求一份工作，所以他们干得特别卖力，曾经中暑昏倒的不下10个人。科室劳人保科科长却申报了一条创新——利用技校毕业生充斥到劳动岗位中去，本月的劳动成本为 $\times\times\times$ ，比上月降低了 $\times\times\%$ 。

可笑之余，我不禁在想，创新——如果仅仅是为了完成指标，又何尝谈得上是发挥人的主观能动性？又何尝能真正的创新？因为大家好像都是工作在漫无边际的指标中，谁有信心、能力去真正的创新呢？

#### 海尔的工作时间

海尔每一年的绩效考核，都有劳动量测算这个项目，而管理人员的劳动量测算，也就是基本上以多晚下班为准的。所以在海尔的管理人员中，有个不成文的规定，就是到了下班的时间也不能走，熬着，一般还要熬几个小时，才能理直气壮的换衣服下班。就算你手头上的工作全做完了，你也得老实待着（当然也不能喝茶看报纸，总得找点事情做），否则到劳动量测评的时候会把你的基本工资砍低一档，也会给你的领导看成不敬业的典范，到搞末尾淘汰的时候，下岗的肯定不会是别人。仿佛是在领导心目中，谁走得最晚，谁就最敬业，谁就是英雄，应该在《海尔人》上颂扬的。

说海尔的工作很忙，那实际都是人给拖出来的，反正下班也不能走，工作就慢慢做呗，到能走的时候做完就行。据说曾经有个科室领导，想搞创新，就想方设法提高大家的工作效率，好让大家准时下班。这样一说，大家都很积极，于是纷纷保质保量的完成了工作，真的按时下了班。可是好景不长，当更上一层的领导得知此事，便找到这位科长谈话，暗指他们熬也要熬到7点才能回家。而事隔没有多久，这位科长就被撤职了。

这种加班是完全自愿的，没有加班报酬，更别说有晚餐供应。而早上则明文规定工人要提前半个小时到工作岗位，管理人员要提前15分钟到岗，否则就算迟到。难道这不是变相的延长工作时间？然而他们却解释说，提前到岗，反映的是一种积极的工作作风云云……这种观点我不敢苟同，员工如果真正把企业当成了自己的家，那么这种提前到岗是根本不用规定到纸面上的。

海尔的假日，少之又少，在旺季的时候，一周能够休息一天仿佛都是上天的一种恩赐！他们当然理直气壮地说，加班是偿付了双倍工资的，而全体员工也都是同意加班的，有大家的签名为证。而这个签名是怎么弄出来的呢？原来是一到旺季，需要加班的时候，所谓的“工会”就会广泛的调查员工对加班的意见，弄出一份《自愿加班协议》给大家签名。当然了，这个签名是完全自愿的，如果你愿意加班就签，不愿意加班，他们会考虑你的意见，进行重新安排。言下之意，就是如果你不同意自愿加班，那么好，请你下岗，由自愿加班的人在你的位置上干。你就永远的在家里歇着吧。谁敢不签？

#### 海尔的以人为本

以人为本，海尔一直这么说着——

用人原则——赛马不相马，也就是说海尔没有伯乐，谁想脱颖而出，就要到赛场上去赛赛才知道，与之相辅的制度就是竞争上岗和末尾淘汰制度。竞争上岗么，说得形象一些，就是先把坑挖好了，因为不能将相中的萝卜直接插到坑里，于是就找到一堆萝卜，用竞争的办法让相中的萝卜自己插到坑里。大家外表看起来是公平公正公开，但是暗箱里究竟做了什么

操作就不得而知了。

责任原则——事事有人管，人人都管事。大到一个设备，小到一个电灯开关，都有责任人。发生任何的纰漏，总能找到人来对号入座。所以事不关己的事情，总是被高高挂起。

目标原则——日事日毕，日清日高。每个海尔管理人员每天都要写日清表，就是每个人每天都有工作目标，每天都要检查自己的工作目标是否完成。在海尔，每个管理人员都是拿目标工资（也叫市场链工资），也就是说，你一个月的工作就得围绕你的既定目标来做，达不到目标就拿不到工资。乍听上去，这的确是一个好的管理思路，但是真正实践起来，却使得每个人只眼盯着自己的那个目标干，与自己目标没有关系的事情统统推掉，自己管自己，别人的事情管不着。所以在海尔的管理阶层，协调是一件难于上青天的事情，大家完全缺少一种团队精神，更别提团结就是力量这种话了。宏观上看，他们的目标是在一天一天地实现，而微观上来看，员工完全丧失了主观能动性，完全缺乏了创造性，即使有创造性，也是被指标逼出来的，用不了多久，这种创造性就枯萎了。

成本原则——对于成本控制，海尔当然有它独特的一套控制办法。但是，对于某些办法，我实在是不肯恭维。就拿货比三家来说，其原意是采购的时候要多比较一下，比价钱、比性能，争取用最少的钱买最好的东西。这当然无可厚非。但是制度一执行到某些人，就全变味了，全变成了比较价钱了，谁便宜买谁的，而且不管什么东西，都要比较一番，要一根圆珠笔芯都要比较!!!! 真的是不能想象。我在海尔的信息部门工作，有一次电脑中了病毒，急需购买杀毒盘，如果按照正常手续：先写申请，批了以后货比三家，到财务科稽核，这样走一圈下来，至少要3天时间。于是货比三家完毕后，拿到财务科，人家却说月末要算成本，不对外办公!!! 所以一拖就拖了一个星期，才把杀毒盘买来，此时系统已经停止运行一个星期了！而这个期间，没有一个人愿意自己先掏钱垫着！这已经能够充分说明问题了，可见大家对这个企业是多么的没有认同感!!!

由于是在信息部门工作，掌握了一些重要的信息，为了混到7点下班，我们就琢磨着从这些数据里面挖点什么出来。有一段时间，咱们办公室都在研究这个成本核算（当然是背地里的），按照书上的公式，我们计算了海尔冰箱的材料成本以及人工成本（具体是多少数字，我在此就不说了，反正是惊人的低！）后来，总经办秘书送财务报表，无意中看到了这个数字，竟然与我们计算的相当接近！

由于我在实习阶段，在采购部门待过，也知道一些内幕。当然了，对于所采购的东西，除了保证质量，再有就是材料要一点一点的降价。因为供应商很多，即使有时候供应商最后可能因为各种原因被罚得倒贴钱，他们也不得不做，因为如果他们不做，海尔会扣掉他们更多的货款，并且会有其他的供应商瓜分这块缺口。

在海尔工作感觉很郁闷。我曾经看到确实有一些地方是需要改进的，也一直想弄点什么创新来，但是，当我真正意志满怀地投入的时候，才发现事情远比我想象的难得多，首当其冲是人员根本就无法协调，人人只顾自己，完成任务就是最大的英雄，根本就不去管什么创

新不创新。

我想，一个企业，如果真的不能为员工创造出一个相对轻松的环境，让员工有施展才能的空间，那么这个企业究竟能留住多少人才。每年，海尔的人员流动率都很高，特别是本科以上学历的人员。而他们一般都是以扣住档案、户口或者昂贵的违约金为关卡，但是究竟有多少人真正留下来？一个企业，只是畸形的人才练兵场，而不是人才的归宿，那么这个企业是可悲的。

要说在海尔的收获，其中很重要的一点应该是承受压力的能力得到明显增强，无论是生活上的，还是工作上的，心智也不再脆弱，能够平静的对待所面临的所有的暂时的不平等。曾经有一位前辈总结过，在海尔工作了3年，你就能笑看一切风云。

海尔依旧是一个伟大的企业，尽管当我真正触及到海尔的深处，一些与海尔美丽的光环不对称的现象进入我的视野，但我相信，海尔不会在鲜花与掌声中堕落下去。当海尔企业文化中的精髓战胜其糟粕，当海尔的企业文化不被管理者误解和扭曲，海尔的肌体一定会更加美丽和强健，“真诚到永远”的海尔明天也一定会更美好！

**讨论题：**

1. 你对海尔集团的管理有什么看法？
2. 试评价海尔集团的“以人为本”的管理方式。
3. 运用人性管理的基本理论，如何再造海尔集团的管理模式。

## 第二篇 个体行为



### 第三章 个体行为的心理基础

[内容摘要] 个体成员是组织的基本组成部分。个体的行为是组织绩效的基础，理解个体的行为对于有效的管理活动至关重要。每个人既是个生理系统又是个心理系统，其中心理系统与个体行为有着密切的联系，心理活动是个体行为的内在基础，个体行为是心理活动的外在反映。因此，研究个体行为，必须首先研究影响个体行为的内在心理因素。

影响个体行为的心理因素很多，而且比较复杂，本章重点讨论了与个体行为密切相关的个性、知觉、态度、学习等。主要内容包括个性的内涵与特征、个性的形成及个性结构；能力、气质、性格及人员的合理配置；知觉与感觉、知觉过程及影响因素、社会知觉、知觉偏差及归因理论；态度的内涵与特征、态度与行为、态度改变以及学习理论等。通过本章的学习，要求掌握个体行为的心理规律，并能在组织管理中自觉运用这些原理和规律有效进行人力资源配置、使用，提高组织绩效以及员工的工作积极性。

## 第一节 个性

个性是影响个体行为的一个重要因素，国内外心理学家都比较重视对个性的研究。个性是个体经常地、稳定地表现出来的心理特性和品质的总和。个性决定人的行为方向与方式，包括怎样影响别人，怎样对待自己，以及他的可被认识的内在和外在的品质全貌。组织是由不同个性的成员组成的。要充分发挥组织的功能，科学地定岗、定编、定员，最大限度地开发和利用人力资源，就要正确地认识人，而认识人的重点是认识人的个性。因此，要使组织中的每个员工人尽其才，发挥作用，就必须了解其个性，预测个性的发展趋势，引导个性向好的方面发展，使每个员工的积极性和创造性得到最大的发挥。

### 一、个性概述

#### 1. 个性的概念

个性，亦称人格，它是一组心理特征的有机组合。世界上没有两个个性完全相同的人，心理学家正是用个性这个概念来表示一个人与众不同的心理特点。具体来说，个性是指个体独特而又稳定地表现出来的个性倾向性与个性心理特征的总和。

所谓个性倾向性是指人对社会环境的态度、行为的积极性特征，是由需要、动机、态度、兴趣、理想、信念、世界观等组成，它主要表现在心理活动对客观事物的选择性，对事物的不同态度以及行为方式上，它是个性的潜在力量，是人们进行社会活动的基本动力。个性心理特征是在人的个性差异中比较经常的、稳定的、具有决定意义的部分，它表明一个人的典型心理活动和行为。它包括人能够顺利完成某种活动所必备的心理特征，即能力；人的心理活动的动力特征，即气质；人对现实的稳定的态度和习惯化了的行为方式，即性格。

#### 2. 个性的特征

个性心理特征具有如下特点：

##### （1）组合性与整体性

个性不是一个孤立的心理特征，而是一组心理特征的有机组合，是一个相对完整的结构。比如，在性格特征上虚怀若谷，往往伴随着平易近人；而骄傲自满，则往往萦绕着追求虚名。在一个具体的、活生生的人身上，某种孤立的个性倾向，个性特征都是不存在的。因此，要准确描述某人的个性，就必须说出一组心理特征才行，仅有某个特征是不够的。如你看到某人进行了一次充满激情的演讲，就断定此人是外向型，这是不够的，还必须观察他是否好动、乐于交往、热情开朗等。同时，构成个性的各个方面只有在个性整体中才有确定的意义和作用。

##### （2）个性的独特性与共同性

个性的最大特点是独特性。每个人的先天和后天条件很不相同，所以在每个人身上，总有许多与他人不同的心理特点与相应的行为方式。世界上没有完全相同个性的人。例如，有的人性情急躁，有的人脾气柔和；有的人善于交际，而有的人木讷少言；有的人大公无私，

有的则自私自利。这就是我们所说的个性的独特性。人们的内心世界之不同,就像人们的面孔各不相同一样,不仅在一般人之间存在心理特点的差异,即使是孪生子女,其个性也不完全相同。人有独特性并不排斥人与人之间在心理上的共同性。个性的共同性是指人们具有共同的典型的心理特征。如民族的个性、阶级的个性、地域的个性、组织的个性特征都具有共同性。一个组织在发展过程中,逐步形成了特有的组织文化与心理氛围。组织的价值观念一旦深入人心,就会成为组织个性的组成部分。组织的个性总是通过本组织的成员个人体现出来,它制约着个人的独特性特点。

### (3) 个性的稳定性与可变性

个性具有稳定、持续的特点,只有在个体行为中经常表现出来的心理倾向和心理特征才能称之为个性。一个人的个性是在先天和后天的条件下,经过主体实践逐渐形成的独特的精神面貌和行为方式,它使自己的活动带有一定的倾向性,使自己的心理面貌在不同的情境下可以显示出相同的品质。例如,一个头脑冷静的人,对付一般工作他能冷静思考,在突发事件当中,他也能冷静处理,使之化险为夷。正是个性具有稳定的特点,才能看出此人的个性特征,才使家人、朋友、同事不至于面对一个经常发生大的变化的陌生人,也才能将此人与他人区分开来。

个性具有较大的稳定性。但是,当心理活动的外部条件(社会、组织、人际关系等)和内部条件(身体、年龄、心理状态等)发生变化时,人的个性也随时间逐渐地变化。人的个性变化有两种情况:其一、个性倾向性,如需要、动机、理想、信念、世界观和价值观都是逐渐在社会实践中形成的,是在社会化过程中由不成熟走向成熟,由不典型走向典型的。其二,个性心理特征受情境与身体条件的影响而发生变化。个性心理特征如气质、性格、能力等,常常会因个人所处的情境而发生变化。当心情愉快时,寡言的人也会开玩笑;心情不愉快时,即使活泼开朗的人也会闷闷不乐,振作不起精神。

总的来说,关于人的个性,一个普遍认同的观点是:人的个性在一生中基本上保持稳定,不会有很大的改变。正如哲学家所言:人害怕改变胜过生活中的其他事情。研究还表明,人的个性中最难改变的不是我们的诚实度、可靠性、情绪开放度,也不是我们的雄心壮志,而是外向性或社交性。一个真正外向的人可以强迫自己一个人在家工作一天,但他绝不会喜欢这种独处;同样地,一个性格内向的人可以被说服去主持一个热闹的销售会议,但他会很不高兴,一有机会他会愿意独自呆着。因此心理学家建议,管理者主要应帮助员工更好地实现他自己,而不是试图去彻底改变他们。

### (4) 个性的受动性与能动性

人的个性是社会的产物。一定时代的人的个性,无不受到当时社会历史条件和文化环境的影响。一定的环境是人的个性形成的客观条件和影响因素,撇开人的生活环境,就不能真正理解个性的形成。从小生活在山区的人,艰苦的地理环境,养成了他们吃苦耐劳的性格;而生活在沿海地区的人,发达的航海条件推动了商业贸易,使那里的人头脑比较精明。个性

受制于环境，是社会的产物，这就是个性的受动性。

另外，个性也表现为主体性，一切外来影响都要经过一个人个性倾向性与心理特征的调节、筛选和定向，通过人的自主性、自律性和创造性，表现出巨大的能动性。这种能动性的一种表现，就是对某种活动准备状态的倾向性。人不是消极地适应环境，而是在社会实践活动中，对一定的事物、人及客观世界的方方面面都会表明他的看法和态度，这种个性倾向性对于行为方式的选择有明显的影响。如有“初生牛犊不怕虎”的个性倾向的人，他在人生道路上就能排除万难，勇往直前；若是“一朝遭蛇咬，十年怕井绳”的人就会在自己的人生道路上畏缩不前，中途放弃目标。在一定意义上讲，一个人在社会实践中的主体性、能动性愈强，也就是个性愈强；反之，主体性、能动性愈弱就是个性愈不明显。

### 3. 决定个性的因素

个性是在多种因素的相互作用下逐步形成和发展起来的。决定个体个性的因素，心理学界有先天论和经验主义论的争论。先天论者认为个体的独特个性完全是遗传的，经验论者则认为一个人的后天经验（环境）决定了个性。目前的观点趋于平衡：虽然某些人的个性特征更多地受一种因素的影响，但遗传和环境经验两者都是重要的。详细讨论这些因素有助于我们理解为什么每一个人的个性是不同的。

#### （1）遗传

个性有其遗传基础已是毋庸置疑的事实，比如：“她就像她爸爸”、“他的暴躁脾气得于他的家族亲人”等。遗传是个性形成和发展的生物学前提。遗传是指生物个体前后代特征上的(包括生理的与心理的)相似性。特别是神经系统、感官系统和运动系统方面的相似。个体素质是可以遗传的。著名音乐家巴赫，其家族在 1550~1800 年的 250 年间，大约出了 60 名音乐家，其中有 20 名是著名音乐家；音乐家莫扎特家族也同样存在这一事实。历史上众多遗传学家也有类似的研究结论。

但是，就此并不能得出人的个性、素质是由遗传因素所决定的。遗传因素只是个性发展的必要条件，而不是决定条件。个性本身就是遗传与环境相结合的产物，二者缺一不可。

#### （2）环境

良好环境是个性形成的根本条件。环境，从心理学角度说，是指在人的心理、意识之外对人的个性形成发生影响的外部条件的总和。古代流传的“孟母三迁”的故事，就显示了人们对培育良好个性的社会环境的重视，孔子也说过：“性相近也，习相远也；少成若天性，习惯如自然。”就是说，长期的习惯会形成一定的性格特质。

影响人的个性的体外环境，按其性质来区分，有自然环境和社会环境两大类。其中，社会环境，特别是文化、家庭、群体、生活经验等因素是人的心理、意识产生的主要源泉，对人的性格、能力的形成起关键性的作用。

①文化。文化是指不同人类群体或他们所处社会组织的独特方式。研究不同文化的人类学家们明确指出文化对于人格发展有重要作用。每个社会都具有自己的文化传统，生存在社

会中的个体接受了当地环境的价值观、准则、解决问题的方法和行为模式，形成了自己的个性。

虽然文化决定了某一群体中行为的相似性，但同一文化对每个人的影响程度又是不同的。如东西方文化都提倡努力工作、反对消极怠工的工作道德观，但并非每人都如此行为。实际工作中，管理者常犯的错误之一就是认定员工在社会价值观、人格或其他个体差异方面同自己一样。

②家庭。对于多数人来说，家庭成员对个性发展起着重要作用。家中除父母亲及兄弟姐妹之外，祖父母、叔叔、姨妈及表兄弟同样能影响个性形成。其中父母对子女个性形成影响最大。主要表现在三个方面：

第一，通过自身行为，父母提供特定情境使儿童产生相应行为。

第二，他们提供给儿童经常能有力识别的角色模式。

第三，他们有选择地奖励和惩罚某种行为。

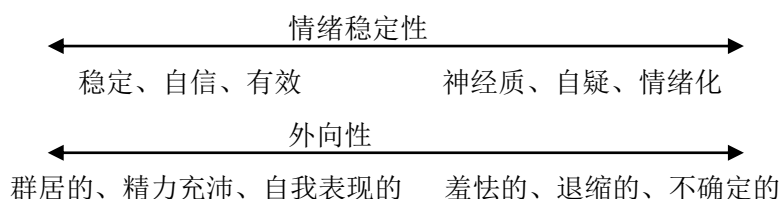
家庭情境也是人格差异的一个重要原因。情境影响包括家庭规模、社会经济水平、种族、宗教和地理位置、家庭中出生顺序、父母教育水平等等。例如，在贫困家庭中成长的个体与在富裕家庭中的个体绝对有着不同的经历和机遇。独生子女和有兄弟姐妹的个体在一些重要方面也是不同的。

③群体。许多个体从属的第一个群体是家庭。在人的一生中，个体要参加各种不同的群体，从儿时的玩伴到少年时的同窗、运动队成员、成人之后工作的组织以及其他社会群体。个体作为不同群体成员所担负的各种角色以及不同经历是一个人个性差异的又一重要来源。不仅早期生活的玩伴和同窗对人格形成有强烈影响，在以后的生活中社会和群体体验继续影响个性的发展。理解某个人的个性就需要了解他所从属或过去曾经从属的群体。

④生活经验。从所经历的事件和经验的角度看，每个人的人生是独一无二的，当然这也是个性的重要决定因素。例如，自尊的发展取决于一系列经历，包括达到目标的机会和期望值、影响他人的能力、获得他人认可等因素。一个复杂事件系列以及和他人的相互作用会帮助形成成熟的自尊水平

#### 4. 个性结构

特殊个性特质和纬度的种类和数量难以胜数。致力于个性研究的西方学者却发现，人们的个性虽然千差万别，其实可以通过五个涵盖面广的纬度来充分理解和测量。这五个纬度包括：情绪稳定性、外向性、愉悦度、责任心以及对观念和经验的开放度。每种因素还包括一系列潜在的特质和纬度。如图 3-1





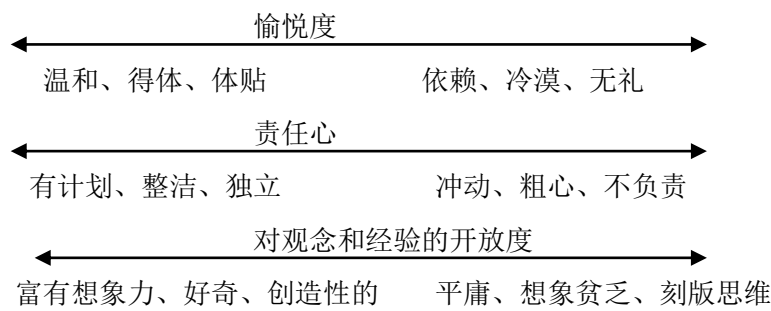


图 3-1 个性结构的五个维度

每个维度既是相关特质的集合，也是一种连续体。如一个人拥有情绪稳定性因素一端的特质时被描绘成稳定、自信、有效的，而该因素另一端个性的人则被认为是神经质、自疑和情绪化的。值得指出的是，在亚洲文化的研究中，有证据显示存在着第六个纬度，它涉及对社会和谐或“保留和维护面子”的敏感性。

二、能力与管理

组织成员的工作能力，是影响本人的行为和完成组织任务的重要因素。如果没有工作能力为基础，即使具有良好的工作动机也无济于事。在现实生活中，每个人的能力又是千差万别的，有人善于创新、决策；有人长于具体实施；有人沟通能力极强……。在组织管理中，如何最大限度开发和发挥每个员工的能力，是组织管理者必须解决的问题。

（一）能力概述

1. 能力的内涵

能力是直接影响活动效果，使活动顺利完成的个性心理特征。能力是员工顺利完成某种活动或工作任务的必要条件。而且，一个人要完成一种活动或工作很难单凭一种能力可以顺利完成，往往需要几种能力的组合，心理学称之为才能。如组织管理需要思维、表达、人际协调、信息沟通等多种能力的有机结合。

影响能力形成和发展的因素很多，主要取决于一个人的素质、环境与教育、社会实践、个人的勤奋、兴趣与爱好等。个人先天素质是能力发展的自然基础，环境和教育是人的能力发展的关键性条件，而社会实践在人的能力发展中则起决定性作用。

2. 能力与知识、技能

能力与知识、技能是不同的。知识是人类社会实践经验的总结概括，技能是在理论或实践活动中经过练习而获得并巩固的某种基本操作或活动方式。能力是个体心理特征之一，是掌握知识、技能的一种主观条件。能力和知识、技能的性质不同，但存在相互影响、相互促进的关系，一方面，一个人的能力是在掌握知识、技能的过程中提高的；另一方面，知识、技能的掌握又以一定的能力为前提，能力在一定程度上制约着知识、技能掌握的深度、广度、难度和速度，一般来说，掌握知识、技能较快，而培养某种能力较慢。

3. 能力的分类

人在不同的活动中，形成了各种不同的能力。能力大体可分为两大类，一类是从学习机

会发展而来的科学智能，另一类是个人从事活动得来的情绪智能。

(1) 科学智能。通常又可分为一般能力和特殊能力。

①一般能力。又称为智力。反映的是每一个个体完成一切活动都必须具有的共同能力。

主要包括：

- 思维能力，指对事物进行分析、综合、抽象和概括的能力。在一般能力中起核心作用；
- 观察能力，指对事物进行全面细致的审视能力，主要指知觉能力；
- 语言能力，指个体描述客观事物的语言表达能力；
- 想象能力，包括再造想象和创造想象，它往往可以升华为一般能力；
- 记忆能力，个体积累经验、知识、技能，形成个性心理的重要心理条件；
- 操作能力，指通过人的各种器官，主要是手、脚、脑等并用达到人机协调、完成操作活动的的能力。

②特殊能力。指个体从事某种专业或职业活动时应具备的各种能力。如教学能力、管理能力、数学能力、音乐能力、运动能力等等。

一般能力与特殊能力相互联系形成辩证统一的有机整体。一方面，个体从事某种职业或专业活动时，一般能力(智力)在特殊方面的独特发展，就成为特殊能力的组成部分，例如记忆力属于一般能力范畴，但话务员在业务工作中，刻苦训练，能记住上千个电话号码，这种记忆能力就变成了专业技术方面的特殊能力了。另一方面，在特殊能力得到发展的同时，一般能力也不断提高。这种事例也不胜枚举，具备特殊能力的数学家、科学家、哲学家和音乐家，他们的一般能力，也会较快地发展，而普遍地高于平常人。

(2) 情绪智能

情绪智能指的是一个人有效地控制自己及影响他人的能力。20世纪90年代初，美国心理学家彼特·沙洛维(P. Salovey)和约翰·梅耶(J. Mayer)把情绪智能从人类的智慧中分离出来，并把它界定为人的社会智能的一种类型。通常包括：自我认知能力、自我控制能力、自我激励能力、换位思维能力和社交能力。

①自我认知能力：是指深刻地了解自己的情感与需求、长处和弱点的能力。自我认知能力会影响一个人对自身价值的理解。自我认知能力高的人知道自己努力的方向和动机。因而，他会坚决拒绝一份薪水很高但却与其信条或长远目标相背离的工作。自我认知能力最重要的表现就是率直和自信，能准确坦率地谈论自己的情感及其对工作的影响。

②自我调节能力。指的是能持续不断地进行内在调节，将自己从情感的束缚下解救出来的能力。在组织中，自我调节能力对于管理者更加重要。自我调节能力强的领导面对下级的指责，不会不顾后果地大肆发泄一番，而是冷静判断，谨慎措辞，仔细考虑被指责的原因。由于自我调节能力强的领导能控制自己的情感和冲动，是理性的，因而能在组织中构建一种公平和信任的环境。

③自我激励能力。指一个人的工作动力不是来自于外部如丰厚的薪水或令人艳羡的地

位，而是来自于深深根植于内心的为成就而工作的渴望。具有自我激励的人总是乐观向上，再加上自我调节能力，便能克服挫折或失败带来的意志消沉。如果人们因为热爱工作本身而喜欢那份工作，他们通常会忠诚于公司，尽力把工作做好。

④换位思维能力。指的是一种参与或代替经历别人的精神过程并有时兼及其行动过程的能力。感觉敏锐的老师，能够从学生的角度，按照学生的思维方式思考问题，从而容易与其沟通，取得学生的信任。对管理者而言，换位思维能力并不意味着将别人的情感视为自己的情感，并努力取悦于每一个人，而是在明智决策过程中全面考虑员工的感情及其他因素。

⑤社交能力。指的是让别人按你的意图行事。有时，社交能力是情感智能的结果。由于具备换位思维能力，社交能力高的人精于管理集体。同样，自我认知能力、自我调节能力和换位思维能力共同作用，使他们懂得何时动之以情，何时晓之以理，成为说服和影响他人的专家。自我激励能力使他们将勇于进取的精神传递给同事，成为最佳合作者。

根据心理学家丹尼尔·戈尔曼所述：对于职业成功而言，情绪智力比一般智力更关键。情绪智力高的人通常做事沉实，不冲动，能应付突发事件，并且有敏锐的洞察力，考虑到各方面的感觉与需要，能赢得同事们的支持，因此，情商决定着谁将得到提升，谁又会被淘汰。

新书 P97

## （二）能力的差异

人的能力是有个别差异的。能力的个别差异表现在以下几个方面：

### 1. 能力类型的差异

能力类型的差异即能力质的差异，既表现在一般能力上，也表现在特殊能力上。

人的一般能力（智力）的类型差异是十分明显的，表现在不同的人对知觉、表象、记忆、思维能力方面有不同的类型，在完成同一活动任务时，以不同的能力结合为基础。

在知觉方面，有的人属于综合型，他们往往从整体来知觉事物，综合能力强，而分析能力较弱；有的人属于分析型，这种人对事物的细节感知特别清晰，而往往忽略整体，他们的分析能力强于综合能力；还有的人兼有上述两种类型的特点，属于分析综合型。

在表象方面，有的人视觉表象占优势，如画家；有的人听觉表象占优势，如音乐家；有的人运动表象占优势，如运动员；还有的几乎三者兼而有之，因而表象能力就有视觉型、听觉型、运动型和混合型之分。

在记忆方面，有的人记得快而牢，有的人记得快而不牢，有的人记得慢而牢，有的人记得慢而不牢。

在思维方面，有的人形象思维、动作思维能力强，有的人逻辑思维能力占优势，还有的人二者兼而有之。

在想象方面，有的人想象力丰富而广阔，有的人想象力贫乏而狭窄，有的人富于创造性，有的人墨守成规等等。

不同的人也表现出不同的特殊能力。如：有的人具有良好的音乐能力，有的人具有很强

的绘画能力，有的人具有非凡的文艺创作能力，有的人则具有很高的管理能力等。

2. 能力发展水平的差异

能力发展水平的差异也即能力量的差异。人的能力有大有小，水平有高有低。以一般能力为例，有超常、中常、低常三种水平。中外研究一致表明，智力在总人口中，基本上呈现正态分布，即两头小，中间大，见表 3-1。再以特殊能力发展水平为例，从事某项工作的专业人员与一般人员在某项专业能力方面差别很大。如酒厂的品酒师能区别酒的品级和产地；钢铁厂炼钢工人能从炉内的火焰颜色分辨出温度的高低。表 3-2 是心理学家关于专业人员与一般人员特殊能力比较的研究结果。可见，人与人之间在一般能力和特殊能力都存在着很大的差异，这是客观存在的事实。

表 3-1 韦克斯勒智力分布表

IQ	类别	智商（%）
130 以上	超常	2.2
120~129	优秀	6.7
110~119	中上（聪明）	16.1
90~109	中等	50.00
80~89	中下（迟钝）	16.1
70~79	低能边缘	6.2
69 以下	智力智陷	2.2

表 3-2 专业人员与一般人员特殊能力比较

研究者	能力类别	能力发展水平比较		
		对比组		相差倍数
塞列兹卡娅	劳动能力区别细微空隙大小的能力	熟练研磨工 (1/2,000 毫米)	一般人 (1/100 毫米)	20
基列扬科	绘画能力	绘画者 (8) (0.7)	不绘画者 (3.4) (3.1)	4.3
	(1)垂直视觉寻求能力 (2)亮度比值评定能力			4.5

3. 能力表现早晚的差异

能力的个别差异，不仅表现在类型和水平上，而且表现在能力发展的早晚差异上。有的人的能力在儿童的早期就表现出来了，我们称它为“能力的早期表现”，又称“早熟”或“早慧”。如唐朝王勃 6 岁善文辞，10 岁能赋诗，13 岁写就千古名作《滕王阁》；控制论创始人维纳 4 岁开始学习，14 岁毕业于哈佛大学。有的人早期没有表现出突出的才能，但在中年时期，甚至老年时期才能才得以显现，终成大器，我们称为“大器晚成”。如著名画家齐白石 40 岁才表现出非凡的绘画才能。

此外,中外学者的研究发现,就大多数人而言,存在一个创造与成熟的最佳年龄区,即25岁至45岁之间。可见中、青年是能力发挥的突出阶段。

作为管理者,既要聪明过人的员工爱护、培养、重用,也要为那些积累了丰富经验、勤奋好学,但成绩暂时还不卓越的人创造和提供施展其才能的条件和机会。

### (三)能力的差异与人员的合理安排

由于人的能力在类型、水平以及表现早晚都存在差异,构成了人的能力的千差万别。在组织中,若员工的能力与工作岗位的要求不匹配,大材小用或小材大用,不仅于工作无益,而且会损害员工的身心健康。因此,根据员工的能力差异,扬长避短,各尽所能,是组织人力资源管理的重要任务。

#### 1.做好工作分析,合理招聘和配置人才

工作分析又称职务分析,即对每一职位的工作内容及工作人员胜任该工作所必须具备的知识、技术、能力等进行科学分析。工作分析的结果即工作说明书。它为空缺职位提供了详细的人员录用资格标准,同时也为应聘者提供了该工作的详细信息,是人员招聘的主要依据。根据企业中各个职务岗位的性质选聘相关的人员时,必须克服两种倾向。一种倾向是在选聘人员时,不顾职位的资格要求,降低标准选人,造成人与岗位的不适合,给员工带来很大压力,给企业造成不必要的损失。另一种倾向是一味追求素质最高,质量最好,超出岗位要求的人才,如有的招聘单位一味盲目地要求高学历、高职称,并不根据拟招聘岗位的实际需要来考虑,结果花费了大量人力物力招聘到的优秀人才,由于并不适合单位的要求或自身的期望得不到满足而最终只能离开,这样的例子并不鲜见。企业招聘到最优的人才并不是最终的目的,而只是手段,最终的目的是每个岗位上用的都是最合适的人员,是“用其所长”、“人尽其才”,达到组织整体效益的最优化。

#### 2.按照能力互补原则,搞好员工搭配,发扬群体优势

企业中样样精通,十全十美的全才并不多见,但擅长于某一方面,适合于某项工作的人员却不少。因此,管理者应对每个员工的能力发展的水平差异、能力的类型差异等进行考察了解,按照能力互补的原则,搞好员工的搭配,充分发挥每个职工现有的能力和才干,充分开发他们的潜在能力资源。特别是在组建领导团队时,应该是帅才、将才、协调人才与专业人才等不同能力特点的人的相互搭配,才能形成有效的合力,发挥团队优势,保证组织的战斗力。

#### 3.根据员工能力差异,有针对性地进行教育与培训

知识经济时代,知识的更新速度很快,由于组织内员工能力存在明显差异,员工培训已成为组织管理工作的重要内容。高明的组织管理者,常常将发展人的潜能、提高人的素质与组织发展相提并论。日本松下电器公司就明确提出“在出产品之前出人才”。公司施展人才战略,通过培养高水平的人才来开发高品位的产品。由于人的一般能力与特殊能力的相互促进关系,根据国内外企业组织的经验,我们认为,对员工能力的开发与培训要从以下几方面



着手:

(1) 开展科学技术知识培训, 提高员工的一般能力。

(2) 开展岗位技术培训, 提高员工的职业能力。

岗位技术培训是专业能力形成与发展的有效途径。它可将专业知识、专业技能、专业实践有机地结合起来, 使员工形成相应的能力, 这是组织培训的主要方面。

(3) 针对不同层次、不同类型的员工进行不同形式的教育培训。

对一般员工宜采用定岗培训的方式, 让他们理论联系实际, 深入研究本职工作, 以便减少误差, 提高工作效率。对于较高层次的管理人员或有培养前途的年轻员工, 可以采取轮岗培训的方式, 让他们能熟知组织各部门的职能分工, 运行程序等情况, 通过各部门的实践锻炼, 提高其组织、协调、操作的技能, 提高宏观管理的水平。

#### 4. 按不同岗位能力标准考核员工

组织中的每个职务或生产岗位都有自己相应的能力要求。如, 企业的领导者应该具有三种基本能力, 即技术能力、人际关系能力、创新决策能力。但处于不同层次的领导者因为工作的任务不同, 管理的范围不同, 被领导的对象不同, 三种能力的要求也略有不同。上层管理者要具有较强的创新决策能力, 而下层管理者则要求具有较强的技术能力。人际关系能力对每一个管理者都重要, 只有协调好人际关系, 才能同心协力实现组织目标。

管理者应该根据各个岗位的能力标准进行考核, 从而促进员工勤奋学习, 努力进取, 提高自身的能力素质。

#### 5. 掌握能力测量的技术与方法, 提高管理水平

人的能力是可以测量的。客观地、准确地测定人的能力, 对于招聘人员、合理调配、选拔人才、提高工作效率等都有重大的意义。目前常用的能力测量包括一般能力测验、特殊能力测验和创造力测验。

测定一般能力即智力水平的方法, 大多数是采用与拼写、阅读或数学等内容有联系的项目, 如韦斯曼人员分类测验, 内容包括语言和数学两部分, 用于选择基层管理人员、供销人员等, 这是一种集体测验, 每测一次半小时完成, 然后根据测验成绩, 挑选所需人员或进行人员分类。又如韦克斯勒成人智力量表(MAIS), 内容由语言和操作两部分组成, 这两部分包括 11 个小测验, 语言小测验有资料、理解、算术、相似性、数字广度、词汇; 操作小测验有数学符号、填图、分组设计、拼图、实物装配, 因为这种测验内容多, 要求高, 一般只在选择高级管理人员时应用。

测验特殊能力, 需要对该活动进行分析, 找出它所要求的心理特征, 列出测验项目, 进行测验设计。如对管理能力的测验, 可以从组织、调度、安排、意外处理、判别、决策等项目设计测验。对绘画能力的测验, 可以从色调、形式、面积、阴影、空间关系、记忆、手的动作及美的评价等方面进行测验设计。

六十年代, 美国芝加哥大学首创了一套创造力测验, 其目的是用以测定青年的创造潜能。

这套测验由五个项目组成：词汇的联想、物体的用途、隐藏的图形、寓言的解释、问题的解答等。它不同于一般智力测验，要求回答的愈多愈好，而且必须新颖而富有创造性，这种能力测验是智力测验适应时代需要的一个新动向。

### 三、气质与管理

#### （一）气质的内涵

##### 1. 气质的概念

气质是高级神经类型在人的心理活动和行为方面的稳定的动力特征。所谓心理活动和行为方面的动力特征是指心理活动发生时力量的强弱、变化的快慢和稳定性的程度。具体来讲，一是情感发生的速度和强度，如有的人情绪易激动，情感体验强烈；有的人情感发生缓慢，平静安宁。二是认识发生与进行的速度与强度。如有的人阅读与表达较为迟钝，有的人则能一目十行，讲起话来滔滔不绝。三是指动作的灵活性、强度和速度。如有的人动作迅速灵活，有的人则动作迟缓。

一个人的气质特点反映了他的情感和活动的外部表现形式，而不涉及情绪和活动的动机、内容。例如，同样是热爱本职工作的人，有些人在工作中往往表现为精力充沛、热情洋溢，而有些人则表现为任劳任怨、踏实肯干。气质往往使一个人的心理活动涂上个人独特的色彩。

##### 2. 气质的特点

气质具有三方面的特点：

（1）气质的天赋性。气质较之能力和性格是最具先天性的个性心理特征。它的某些特点随遗传与生俱来。气质的差异，从刚出生的婴儿身上就可观察到。如有的新生儿比较活跃好动、哭声响亮，有的则宁静安详、声音弱小。而且，这些特征在婴儿今后成长过程的很多活动中都会表现出来。说明气质是受胎儿时期发展起来的个性生物组织制约的。

（2）气质的稳定性。气质具有相当稳定的特点，它不是偶然的心理活动特征，表现在一个人不论在什么场合什么活动中都会表现出他特有的气质特点。比如一个情绪容易激动的人，不论什么场合都容易激动，童年时期如此，到了老年期，可能仍然如此。

（3）气质的可变性。气质具有稳定性，并不是说它丝毫不可改变。在环境和教育的影响和个体实践的作用下，气质是可以发生变化的。比如一个郁郁寡欢、胆小怕事的儿童，通过有意识的教育和培训，也可以变得热情大方起来；另一方面，随着年龄的变化，人们的气质特点也会产生变化。一般来说，少年期活泼好动、敏捷急躁、难以自制；中年期兴奋与抑制平衡，做事理智，有分寸；老年期持重，不太容易激动。但总的来说，气质在人的一生中是较难改变的，即使有改变，也是很缓慢的。

#### （二）气质的类型与特征

##### 1. 一般气质分类

每个人身上有许多不同的气质特点，这些特点有规则地彼此结合在一起，就构成一定的

气质类型。许多心理学家把人的心理活动在动力方面所表现出的特点，如感受性、忍耐性、灵活性、兴奋性、外向与内向等特征加以不同程度的结合，把人的气质分为四种类型。

（1）多血质：这种类型的人往往活泼好动，动作敏捷，兴趣广泛，外向，喜爱交际，情感丰富，但转移快，缺乏忍耐力和毅力。

（2）胆汁质：这种类型的人往往情感强烈，容易激动，行为时常难以自制，积极、勇敢、心直口快，不知疲倦，工作干劲大，有时会刚愎自用，傲慢不恭。

（3）粘液质：这种类型的人往往安静沉着，稳定踏实，做事用心专一，埋头苦干，自制力极强，但动作迟缓而不灵活。

（4）抑郁质：这种类型的人往往敏感、多疑，感情比较脆弱，遇事优柔寡断。但细心谨慎，观察能力强，与人相处得好。

气质学说早在公元前后就由古希腊医生希波克拉特和罗马医生盖仑所提出。他们认为人体内有四种体液：血液、粘液、黄胆汁和黑胆汁。这四种体液在人体内的不同比例就形成了人的不同气质。但这种解释没有科学依据。后来，俄国生理学家巴甫洛夫才对气质作了科学的解释。巴甫洛夫提出高级神经类型的学说，他发现高级神经活动的兴奋和抑制过程，在强度、平衡性和灵活性方面具有不同的特点。这些特点的不同组合就形成了不同的高级神经活动类型。他认为动物和人共有四种神经类型，与气质相对应。其中，强、平衡、灵活型，相当于多血质；强、平衡而不灵活型，相当于粘液质；强、不平衡型，相当于胆汁质；弱型相当于抑郁质。

值得指出的是，在现实生活中，只有少数个体是各种气质类型的典型代表。其余大多数人只是接近于某种气质或同时又具有其他一些气质特点，即很多人是亚气质或混合气质。

## 2. 职业气质分类

随着心理科学和社会实践的进步，又出现了一些其他气质类型分类方法，如气质的职业分类，一共有 10 种类型：

（1）变化型。这些人在新的和意外的活动或工作情境中感到愉快，他们喜欢工作内容经常有些变化，在有压力的情况下他们工作得很出色。他们追求多样化的工作，善于将注意力从一件事转到另一件事上，典型的职业诸如记者、推销员、演员、消防员等等。

（2）重复型。这些人适合连续不停地从事同样的工作，他们喜欢按照一个机械的或别人安排好的计划或进度办事，爱好重复的、有规则的、有标准的工作。典型的职业诸如纺织工、印刷工、装配工、电影放映员、机床工等。

（3）服从型。这些人喜欢按别人的指示办事，他们不愿自己独立作出决策，而喜欢让他人对自己的工作负起责任。典型的职业如秘书、办公室职员、翻译人员等。

（4）独立型。这些人喜欢计划自己的活动和指导别人的活动。他们在独立的和负有职责的工作情况中感到愉快，喜欢对将来发生的事情作出决定。典型的职业如管理人员、律师、警察等。

(5) 协作型。这些人在与人协同工作时感到愉快，他们善于使别人按他们的意愿来办事，他们想得到同事们的喜欢。典型的职业如政治辅导员、行政人员、宣传工作者、作家等。

(6) 机智型。这些人在紧张和危险的情景下能很好地执行任务。在危险的状况下能自我控制和镇定自如，在意外的情景中工作很出色。典型的职业如驾驶员、飞行员、公安人员、救生员、潜水员等。

(7) 经验决策型。这些人喜欢根据自己的经验作出判断，当别人犹豫不决时，他们能当机立断作出决定，喜欢处理那些能直接经历或直觉到的事情，当必要时，他们用直接经验和直觉来解决问题。典型的职业如采购、供应、批发、推销、个体摊贩等人员。

(8) 事实决策型。这些人喜欢根据事实来作出决策，他们要求根据充分的证据来下结论。喜欢使用调查、测验、统计数据来说明问题，引出结论。典型的职业：化验员、检验员、自然科学研究者等等。

(9) 自我表现型。这些人喜欢能表现自己的爱好和个性的工作情景。他们根据自己的感情来作出选择，喜欢通过自己的工作来表达自己的理想。典型的职业如演员、诗人、画家等。

(10) 严谨型。这些人喜欢注重细节的精确，他们按一套规则和步骤将工作尽可能做到完美，他们倾向于严格、认真地工作，以便能看到自己按质、按量、保质、保量地完成工作。典型的职业如会计、计账员、出纳员、统计员、校对员，档案管理员、打字员等。

以上气质的职业分类，为组织管理者在认清员工气质基础上合理安排员工的工作提供了依据。

### (三) 气质差异与人员的合理安排

气质是个性心理特征的重要组成部分。它不仅影响人的外部表现，而且贯穿到心理活动的一切方面。气质类型对人的兴趣、爱好有重要影响，是人的能力发展的自然前提，它与性格之间也有密切的联系，影响着性格的表现方式，使性格特征呈现独特的个人色彩。了解人的气质，对于组织合理安排工作，教育培训员工，增强群体凝聚力都有现实意义。

#### 1. 正确认识气质类型

##### (1) 气质类型无好坏之分。

不能简单地认定某种气质类型是积极的，某种气质类型是消极的。任何一种气质类型都有其长处，也都有其不足的一面。如多血质的人，热情奔放，工作能力强，容易适应新环境，但兴趣易转移，见异思迁，注意力不够集中；胆汁质的人，精力充沛，心直口快、不拘小节、勇敢有为，但可能任性、暴躁，做事粗枝大叶；安静型、粘液质的人稳重、沉着但可能缺乏生气；弱型、抑郁质的人敏感、深沉但有可能多疑、孤僻。我们了解到气质类型的各方面特点后，要充分发展和利用人的积极的气质特征，抑制和改造消极的气质特征。

(2) 气质本身不决定一个人活动的社会价值和成就大小。大量研究表明，在同一实践领域中，可以找出不同气质类型的杰出代表，在不同实践领域的杰出人物中可以找出相同气



质类型的代表。一个人能否成就一番事业，关键在于他所处的社会生活环境和条件以及个人的主观努力。同样，同属一种气质类型的人，有的可能对人类作出杰出的贡献，有的人则可能一事无成。气质只影响人的活动的方式，不影响一个人活动的社会价值和成就大小。

## 2. 气质差异与人员的合理安排

(1) 根据人的气质特征来调动人的积极性，合理用人。管理工作纷繁复杂，每项工作都有自己的特点，每个人也都有自己的气质特征。气质特征虽然无好坏，本身也不决定一个人活动的社会价值和成就大小，但是气质特征确实能决定一个人从事何种工作更适合，更轻松自如。所以要尽量使人的气质特点与工作的特点相互协调配合，这样才能各尽所能、各得其所，有利于工作。一般情况下，如果工作要求多与人沟通并要作出迅速、灵活的反应，这比较适合多血质的人（营销人员、人力资源管理人员等）；如工作具有开拓性、突击性，则胆汁质的人容易胜任；有些工作要求耐心、细致、长久注意，那么，粘液质和抑郁质的人干起来较合适（会计、统计等）。一些特殊职业对人某一方面的气质特征有特殊要求，如飞行员、运动员、驾驶员、宇航员、刑侦人员等工作责任重大，要求极灵敏的反应，敢于冒险，机智果断，能经受高度的身心紧张等，这种情况下气质特征决定着一个人是否适合这一职业，应该通过心理测定来作为选拔依据。总之，如果组织管理者根据员工的气质特点合理地安排工作，不但会收到事半功倍的效果，而且，员工能较快地适应工作。此外，若将不同气质类型的员工合理搭配，形成团队、班组气质互补，就可以起到相互克服气质的消极影响，发挥气质的积极作用，从而达到增强凝聚力、战斗力的目的。

(2) 根据员工不同的气质特征，有针对性地做好教育培训。不同气质的员工有不同的行为表现方式。对挫折、压力、批评、惩罚的容忍接受程度不同，对思想感情的接受程度不同。所以，做思想教育、做人的转化培养工作的重点就要有所不同。例如，胆汁质的人心直口快，精力旺盛，脾气暴躁，不宜采用激将法，要采取冷处理的方式，待他情绪平稳时再做工作；多血质的人敏捷、机灵、做事缺乏坚持性，要时刻提醒和严格要求他们；粘液质的人，冷静、稳重、反应慢，内向，不善交往，要注意多与他交往，激励他们发表自己的意见；抑郁质的人抑郁、内向、孤僻、多疑，要多关心和帮助他们，引导他们参加集体活动，从中感受到集体的温暖。组织管理者只有充分了解员工的气质特点，才能有针对性地做好教育培训，帮助员工自觉地克服自己的消极的气质特点，加强责任心，努力工作。

(3) 掌握气质测评方法。气质测评主要有问卷法、行为评定法和实验法。问卷法是测量气质的有效方法之一。给被测试者提出一系列已经标准化的问题，然后分析他们对问题的回答，从中作出气质特征的判断。如斯特里劳的气质量表。行为评定法，即在自然情况下，通过观察、了解，对一个人的气质作出鉴定。例如，教师在日常和学生接触中可以观察学生的作业完成得是否认真、细致、准确；当他们在工作中受到表扬或批评时，在情绪上的变化特点如何；对已经开始的工作，是否能首尾一贯、坚持到底等。实验法，即通过在实验室利用一定仪器，排除被试者的兴趣、动机、期望等因素，去掌握神经系统的基本特征，能更有



效地确定人的气质。例如，通过随强化而消退的方法和光化学条件反射法等。

## 四、性格与管理

性格是个性中最重要、最显著的心理特征，在个性中起着核心的作用。人与人之间的差别，在很大程度上表现为性格差异。

### （一）性格的涵义

#### 1. 性格的定义

性格是指人比较稳定的对现实的态度和习惯化了的行为方式。人的性格不仅表现在他做什么，而且表现在他怎么做。

人的性格不是天生的，它是个体在社会实践活动中，通过与自然环境、社会环境的交互作用，使客观事物的各种影响，在个体的经验中保存固定下来，逐渐形成个体对人对事的态度，并且以一定的形式表现在自己的行为之中，构成了个人所特有的态度体系和行为方式。如有的人对他人以诚相待，对工作认真负责，对自己严格要求，对困难毫不畏惧，而有的人对他人则冷漠无情，对工作敷衍塞责，对自己放纵不羁，对困难畏缩不前，这就是个人不同的态度体系和行为方式的表现。

#### 2. 性格的构成

由于现实的对象多种多样，人们对现实的态度和行为方式也多种多样，因此，性格有十分复杂的构成。构成性格的特征可以依据态度、情绪、意志、理智等来划分。

（1）性格的态度特征，指对待和处理社会关系的性格特征。可以分四类：一个人对社会、集体和他人的态度方面，如善良、诚实、热情、关心集体、乐于助人、残酷、虚伪、冷淡等；对待劳动、生活、学习的性格特征，如勤劳、认真、进取、细致、懒惰、敷衍、守旧、马虎等；对待劳动产品的态度特征，如勤俭、爱惜公物、挥霍等；对待自己的性格特征，如自尊、自信、自律、骄傲、自卑、自大、放任等。

（2）性格的情绪特征，指情绪活动的强度、稳定性、持久性及主导心境等方面的特征。如情绪稳定、冷静、沉着、乐观、暴躁、悲观、心胸狭窄等。

（3）性格的意志特征，指一个人是否具有明确的目的性，纪律性与散漫性，独立性与易受暗示性，自制力与冲动性，主动性与被动性，镇定与惊慌，果断与优柔寡断，勇敢与怯懦，坚韧与动摇性等。

（4）性格的理智特征，指在感知、注意、记忆、思维、想象等认识过程中表现出来的性格特征。如：求知欲强、好奇、善于独立思考、应变能力强、麻木、盲从、思维迟钝、不求甚解等。

#### 3. 性格的特征

性格作为个性的一个重要方面，有以下一些特征：

（1）性格是一个人对周围现实的较稳定的态度和行为方式。一个人对周围现实总要表示一定的态度(即“做什么”)，并以一定的行为方式表现出来(即“怎样做”)。这些态度和

行为方式在生活经验中逐渐得到巩固，并在以后的社会活动中自然而然地表现出来，成为个人的习惯方式。

(2) 性格是独特的、稳定的个性心理特征。性格是一个人长期受社会条件的影响、教育的影响和自身实践的锻炼下塑造而成的。由于每个人性格形成的生理素质、所受教育、生活工作环境以及个人的实践等方面的不同，所形成的个性也不同。每个人拥有自己独特的个性，世界上没有两个性格完全相同的人。张飞、李逵同是勇敢、鲁莽的人，但是前者粗中有细，而后者则不大顾及行为的后果。性格是在长期生活中塑造而成，一经形成便比较稳定，从本质方面表明一个人的个性。性格当然也是可变的，但变化较困难。

(3) 性格具有社会意义，有好坏之分。性格往往反映了个体的本质属性，性格与人生观、价值观、世界观关系密切。性格反映了个体对现实的态度和习惯化了的行为方式。一般来说，与社会价值取向和组织价值取向相符合的性格，我们称之为积极的性格，如毫不利己、专门利人、尊老爱幼、关心集体与社会事业等，背离社会与组织价值取向的态度与行为，则是消极的性格，如损公肥私、尔虞我诈等。我们可以通过某人的态度体系与行为方式来了解此人性格的好坏。

(4) 性格是一个人具有核心意义的个性心理特征。性格是个性心理特征的最主要的方面。在人的个性中，气质影响着活动的方式，能力标志着活动的质量和水平，而性格则决定着活动的方向。

性格和能力是在人的统一发展过程中形成起来的。首先，性格的形成需要一定的能力作基础。一个观察力弱、记忆力差、思维混乱的人，很难与社会发生交往，因而性格的发育也受到阻碍。其次，能力的发展也受性格特征的影响。例如，具有高度责任感、创造精神、严于律己、虚怀若谷的人，能力发展就快一些。此外，诸如勤奋、坚毅等性格特点还对能力发展起一定的补偿作用。

性格与气质从现象上看相同点很多，实际上是两种既有区别又互相渗透的心理特征。其区别在于：气质更多地体现神经系统基本特性的自然影响，性格则更多地受生活环境的制约；气质无所谓好坏之分，而对于性格，我们就可能进行道德意义上的判断。其渗透表现在：①气质对性格有深刻影响。首先，气质影响性格的表现方式，对有同样性格的人，如果他们气质不同，则性格表现也不同。其次气质还可影响性格形成和发展的速度和动态。②性格也对气质有一定影响，后天形成的性格能在一定程度上掩盖和改造某些先天决定的气质特征。

## (二) 性格的类型

性格的类型是指由某些占优势的性格特征独特结合而成的。心理学家依据不同的标准，划分出不同的性格类型，下面介绍典型的几种分类。

### 1. 按机能分类

19 世纪英国心理学家 A. 培因和法国心理学家 T. 查理把人的性格划分为理智型、情绪型和意志型三种。理智型，一般是用理智的尺度衡量一切，并支配行动。情绪型，表现为

举止行动易受情绪激发和情绪体验影响，情绪体验深刻。意志型，行为目标一般比较明确，行动积极主动，自制力较强。

## 2. 按心理活动倾向性分类

瑞士心理学家 C. G. 荣格根据个体的心理活动倾向于外部还是内部，把性格分为外倾型和内倾型两大类。

外倾的具体表现为：适应能力强，对人对事都能很快熟悉起来。表情丰富，情感外露，易激发情绪。善交往，不太注意客观环境的反应。自己喜欢自由，缺乏谦虚态度。反应敏捷，动作迅速。好动但不太多思考，做事不太精细。

内倾人的具体表现为：不易适应环境，不轻易相信别人，不善与人交往。愿独处，喜欢安静，对抽象思维有很大的亲和力，反应敏感，往往心胸狭窄，不宽容人，多思虑，好疑心。冷静，办事稳妥。

虽然有些人表现出极端的内向或外向，但大多数人还是适度的内向与外向，甚至在两个极端之间相对平衡。内向与外向者会在所有的教育、性别和职业群体中表现出来。正如可以预料的，在管理职业中多为外向型，因为管理者的角色需要经常与别人打交道，影响下属并达到组织目标。研究者甚至指出一些外向型者基本上可以使管理成功。无论如何，极端的外向或内向者都会影响在组织中的个体的效率。

内向—外向性格维度的严格含义之一包含在不同环境中的作业中。有证据表明，内向者在安静的环境中独自工作表现佳，而外向者则在有更多感官刺激的环境中工作得很好，比如在有很多人和高活动水平的喧闹的办公室。

## 3. 按独立性分类

按照独立性的程度，将性格分为独立型和顺从型，独立型的人能独立思考，不易受情境的影响，有较强的支配欲望；顺从型的人独立性差，依赖性大，易受暗示，往往不加批判地接受他人的意见，自己缺乏主见。

值得指出的是，在现实生活中，性格的类型远远不止这些，分属于以上各种典型的性格类型的人并不占多数，多数人属于中间性或混合型。在判定某人的性格特点时，要注意这一点。

### （三）性格差异与人力资源管理

现代管理最重要是对人的管理，要充分调动人的积极性，发掘人的潜能，必须了解和掌握每个人的行为倾向，性格正是决定这种行为倾向的最重要的心理特征之一。组织管理者掌握和了解员工的性格类型与特征，合理地安排员工的工作，有针对性地做好管理工作是十分有益的。

## 1. 选拔录用人才要看主流

任何人都可能十全十美，难免有些性格缺陷。况且性格具有可塑性，不良的性格特征在健康向上的组织环境里有可能向好的方面转变。组织在选拔人才时，一定要看主流，看发

展。正确对待员工在性格上的某些不足，要按是否有利于组织发展的标准去选拔、录用人才。

### 2. 根据工作需要和员工性格，合理安排工作

每项工作对工作人员都有一定的性格要求，有些特殊工作的要求还很高。同时，每个人的性格各有不同，且不存在性格绝对完善的人，有的人性格倔强，有恒心，但可能任性；有的人耐心细致、持之以恒，但不果断。管理者可根据员工各自的性格特点，安排与之性格相适应的工作，使之扬长避短，更最大限度地发掘潜能，充分发挥其工作的积极性，以提高工作效率。

### 3. 按照性格互补原则，搞好员工搭配，发扬群体优势

由于性格会影响到人际关系和团队气氛，所以在组建团队或群体，特别是组建领导班子时，应考虑其成员的性格特征。不同性格的员工在同一群体中共同工作，有利于性格互补。此员工的良好性格特征正好弥补彼员工的性格缺陷。员工之间可以取长补短，相互学习，形成良好的群体优势，有利于工作效率的提高。

### 4. 营造良好组织氛围，培养员工良好的性格

性格是人在适应和改造环境的过程中不断塑造的结果，是人与环境相互作用的产物。组织中的工作生活环境无时无刻不在影响着员工的性格，这种影响有时是明显的，有时则是潜移默化的。在一个企业组织中，组织的经营理念、经营方针、组织心理环境、文化氛围、人际关系、管理制度等，总是在潜移默化地熏陶着每一位员工。良好的企业组织气氛给员工以奋进的体验，从而容易使员工形成良好的性格，克服不良性格。组织管理者要努力营造有朝气的组织氛围，通过榜样引路，健康向上的舆论引导，组织文化的积极开展，严格管理制度的建立等工作，在组织中形成“讲奉献”、“讲理想”、“讲正气”的精神风尚，以此来陶冶员工的性格情操。

### 5. 管理者要学习和正确运用性格测量的技术和方法

性格测量的方法有自陈量表式和投射测验。自陈量表是指一种运用问卷，依靠个人的自我观察和自我报告进行个性评定的方法。现在国际上通用的有明尼苏达多项个性量表和加利福尼亚多项个性量表。投射测验指的是给被试者呈现一种模棱两可的对比刺激物，要求在极短时间内做出反应，使被测试者无暇做出周密思考，从而了解其思想、态度、愿望、情感等表现倾向。现在应用较为广泛的投射测验有罗夏墨迹测验、主题统觉测验等。由于投射测验的结果评价和分析具有相当大的主观性，因此，在实际应用中，自陈式量表被采用的范围更加广泛。

## 第二节 知 觉

根据心理学原理，人的心理现象包括个性心理和心理过程，前一节我们已经阐述了个性心理，本节着重介绍人的心理过程中的认识过程。认识过程是心理过程的重要方面，认识过程又首先从感觉、知觉开始。确切地说，人们生活在各自的知觉世界里，他们的行为是建立

在其对现实的知觉基础上，而不管现实究竟是什么。而且没有两个人用完全相同的方法知觉同一情境。充分认识员工与管理者的知觉世界和组织现实之间的差异对理解组织行为很重要。

## 一、知觉过程

### （一）知觉及其过程

#### 1. 感觉与知觉

个体的行为来自于他对外界环境的认识。人的认识是从感觉开始的。感觉是人脑对直接作用于感觉器官的客观事物个别属性的反映。感觉是低层次的，它是最简单的心理过程，它只反映事物的个别属性。在感觉的基础上，个体还存在一种层次较高的心理活动—知觉。知觉是人脑对直接作用于感觉器官的客观事物的整体的反映。知觉对感觉获得的信息作进一步处理后，反映出事物的整体。

感觉是知觉的基础，知觉是感觉的进一步发展。例如，当我们见到一只苹果，说这只苹果是红的，对颜色这一属性的反映就是感觉。但我们不仅感觉到“红”这一属性，还感觉到它是圆的，味是甜的，是好吃的等等，并将所感知到的各种属性综合为一个整体，认识到具有这所有属性的东西是一个“苹果”，这种反应就是知觉。知觉比感觉复杂很多，受多种因素的影响。

#### 2. 知觉过程

知觉反映的是人们如何从环境中获得信息并产生对他们的世界的认识，这是一个心理过程，包括观察过程、选择过程、组织过程、理解和行为反应等过程。如图 3-2 所示：

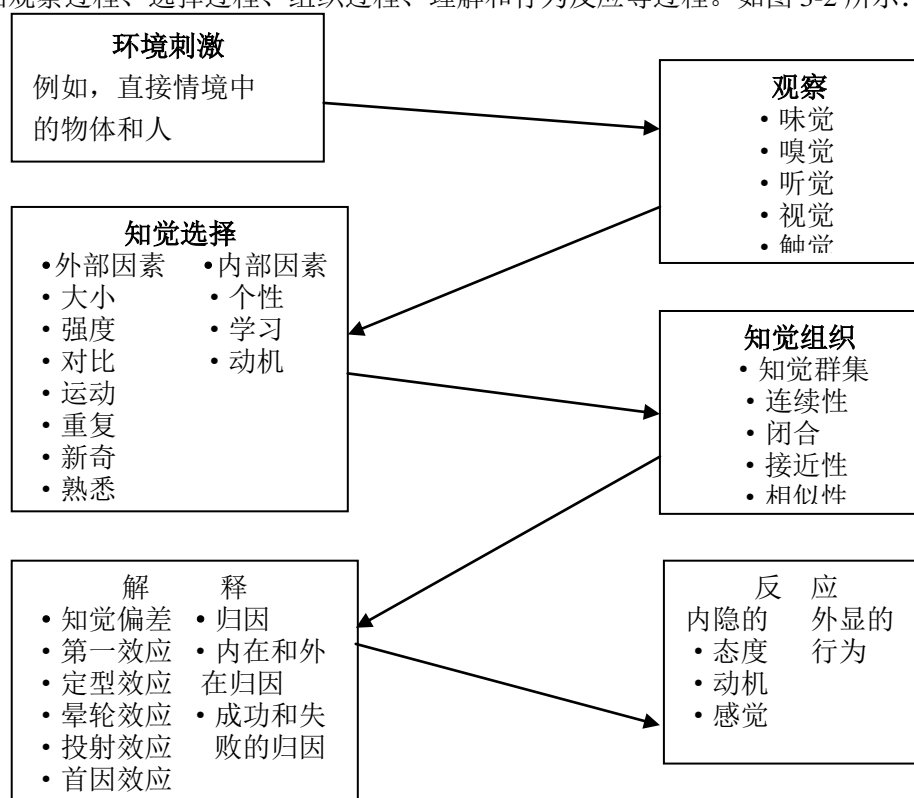


图 3-2 知觉的过程



人们首先通过其五种感觉即味、嗅、听、视、触接受环境刺激，每个人在某一特定时刻选择性地注意环境的某些方面。例如，一房屋的主人期待听到过道中有朋友脚步声，而忽视了其楼上的声音。在办公室里，秘书可能忽视空调的噪声而被传真机的声音吓一跳。人的选择过程包括外部和内部因素，这些因素过滤感觉并确定哪些信息将受到最大注意。换言之，个体内部和外部环境的复杂系列因素共同决定了头脑所知觉的东西。知觉选择之后，个体把被选择的刺激组织成有意义的形式。人们怎样解释其所知觉到的东西也存在相当大的差异。如挥手可以被解释为友好，也可以被视为威胁，这取决于当时的情境和其中的人的心理状态。由于在任一特定时间，个体的行为是建立在对情境的知觉基础上，所以知觉对于理解组织行为是非常重要的。当然，在组织中，管理者和员工要认识到对事件和行为的知觉可能存在个体差异并且可能是不准确的。一个人对感觉刺激的解释将引起一个外显的行为或内隐的动机、态度和感觉或两种反应都有。由于每个人以不同的方式选择和组织感觉刺激，所以就会产生不同的解释和反应，知觉的这种差异使我们能解释为什么在同样的情境中人们会有不同的行为。换言之，人们常用不同的方式知觉同样的事情，且他们的行为反应在某种程度上依赖于他们的知觉。

## （二）知觉的选择性

如前所述，人的知觉具有能动性，在同一时刻，有许多客体同时作用于人的感官，人不是同时反映这些事物，只是对其中一些事物有清晰的知觉，而其他事物则成为模糊的背景。也就是说，知觉的选择是个体筛选掉尽可能多的刺激以便能处理最重要的刺激的过程。知觉选择取决于几个方面的因素，其中一部分源于外部知觉对象的特征，另一部分则是知觉者的内部因素。

### 1. 外部因素

外部知觉对象有些特征将影响到刺激是否引起注意，因而对知觉选择性有重要影响。

（1）知觉对象的大小。知觉对象越大就越有可能被知觉。一棵充分生长的冷杉树比一棵树苗更易引起高空电线检修工的注意。

（2）刺激物的强度。当几种刺激物同时作用于人的感官时，刺激强度大者，如巨响、强光、艳色、浓香等容易引人注意，进入知觉世界。经理打给雇员的电话中的语言可能反映了强度原则。例如，在电话中你听到“在你方便时到我办公室来一下”，就不会像在电话中听到“立即到我办公室来报到”那样使你充满迫切感。

（3）对象与背景的对比。突出于背景的或人们所期望的外部刺激更易引起人们的注意。如绿树丛中一朵红花。在企业中，企业形象设计工程往往设计出能反映企业经营理念的视觉形象，如企业徽章、标示、品牌、建筑物外性。企业视觉形象越具个性，就越能给公众留下深刻印象。

（4）运动。运动着的对象比静止对象更易被知觉。

（5）反复的刺激。重复的刺激较单个刺激更易引起注意。市场经理在试图引起潜在顾

客的注意时使用这个原则。一个广告重复其关键概念，并为了取得较大的成效，广告本身被重复多次。在组织中，重要的信息需要反复发布，才能深入人心。

(6) 新奇和熟悉。环境中新奇的和熟悉的因素能引起注意，这一点取决于情境。人们会迅速注意到一只走在城市街头的大象(新奇和大小增加了知觉的可能性)。某人可能会从一走近的人群中注意到一个亲密朋友的脸。

以上这些或类似的因素在任何时候都是共同影响知觉的。它们和个人内部因素一起决定了任一特定刺激是否更易或更少地被注意。

2. 内部因素

人的知觉不仅受外部因素的影响，也受内部因素或主观因素的影响。参与知觉的内部因素的强大作用表现为以许多方式表现自我，这也是为什么不同的人对同一事物往往会产生不同的知觉的原因。影响人的知觉的内部因素主要有以下几方面：

(1) 个性。在许多情境下，个性对于人们知觉什么和怎样知觉有很大影响。

个性按独立性程度可分为独立型和顺从型两种类型，它为人格与知觉的关系提供了一个很好的例证。顺从型的人倾向于更多地关注外部环境线索，而独立型的人则更依赖于心里感觉。在一个测验中要求被测试者必须判断一物体是否垂直，顺从型个体将依赖于环境线索，例如房间、窗和门的四角。独立型个体做同样的判断将更多地依赖于躯体线索，例如地球引力的牵拉。

作为一个人的个性特质，独立型和顺从型的分类对组织行为有一定的含义。例如，与顺从型员工相比，独立型员工和其他员工间有着更独立的互动关系。独立型员工更少地依赖于来自其他人(如团队领导者或督导)的线索去认同适当的人际行为。另外，独立型员工似乎更了解他人的角色、地位和需要间的重要差别。

(2) 过去的学习和经验。有许多复杂的知觉是通过学习与经验而获得的，我们容易注意到过去见过的熟悉的对象，而忽略不熟悉的事物。此外学习和经验还决定了知觉定势的发展。知觉定势是基于过去经验对相同或相似刺激的特定解释的预期。试看图 3-3 中，如只看上面一行，你会看成是 A、B、C、D、E、F 五个字母，你对第二个字母所得的知觉(将之解释为英文字母)是基于你以前学得的两种知识：其一是它的样子像英文字母 B，其二是它跟其它英文字母在一起，而且按照英文习惯上的排列顺序。如果只看下面一行，你会看成是 10、11、12、13、14 五个两位数字；你对第四个数字上学得的经验，绝不致于将之解释为英文字母 B。因为这时你只会按数学经验给予解释为 13。事实上，被置于两个位置上的符号，在形状上完全相同，其所以引起不同知觉，完全是由于观察者面对当时情景唤起不同经验所致。

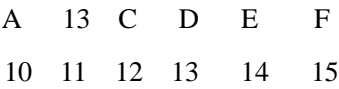


图 3-3 知觉受学习和经验的影响

在组织中,管理者和员工的过去经验与学习极强地影响着他们的知觉。例如,有研究表明企业总裁和其他决策者在做决策时受到其职务背景的影响。因此,在某些情况下,他们可能用自身的经验和价值观设计问题。例如,在解决特定类型的问题时他们可能把自己专长的那个领域的因素视为应着重考虑的因素。

此外,一个人生活的文化决定了许多生活经验,且习得的文化差异影响知觉过程。例如,一项研究表明日本、墨西哥、中国台湾和美国的管理者对“准时”的知觉存在差异。一般而言,美国管理者认为一个重要的商业会议开始7分钟后同事才赶到就视作迟到。其他三个国家和地区的管理者对迟到有更大的容忍力,只有当同事晚到10或11分钟后才知觉为迟到

### (3) 动机与兴趣

人们对外界事物的认知是有选择性的,凡与自己动机、兴趣、嗜好、期待有关的东西,就容易引起注意,纳入知觉世界。设想当你正在洗淋浴时隐约听到电话铃响了,假如你正在等一个重要电话,你会立刻湿漉漉地跑出来,如果你并没有等电话,你更可能把铃声视为淋浴的噪声。这个例子说明人的迫切需求和欲望强烈影响人的知觉。

### (三) 知觉的组织

知觉的组织是人将环境刺激组织成为可识别的模式的过程。这就是从选择通向组织,且把注意所选择的刺激组合成一个整体。心理学家的研究发现,知觉对象的组合服从以下原则:

#### 1. 接近原则

接近原则是指一组人或物体因他们彼此接近而可能被知觉为相关联的整体的倾向。如我们看图3-4不觉得这是8条直线,而是4组直线。组织中,员工常因身体的接近性把在同一部门一起工作的其他雇员知觉为一个团队或单元。

#### 2. 相似原则

相似原则是指物体或观念越相似就越可能被知觉为同一类。如下图3-5中,圆点一排、三角形一排。团体运动中,相反的两队往往使用不同颜色的衣服。在企业中,生产人员、销售人员、管理人员被视为不同的群体。行为相似原则有益于人们感知世界,但容易产生定型效应,形成知觉误差。

#### 3. 闭锁原则

几个知觉对象包围一个空间,则易被知觉为一个整体。如下图3-6中括号括起来的对象易被知觉为一个整体。火车上相对的座位包围一个空间,易被看成一个整体,背对而座的就不容易被视为整体。闭锁原则还体现在即使人们仅感觉到物体的部分,但仍有知觉为整个物体的能力。如听到某种熟悉的脚步声,就能知觉到这个人。人们在处理观念和 information 时也能用闭合原则组织知觉,例如一个面临复杂决策的管理者即使缺少某些信息也能对问题形成一个相当准确的理解。管理者依靠经验和想像就能充实那些决策所需的缺失的片断。

#### 4. 连续原则

当知觉对象在时间上、空间上具有连续性时,易被知觉为一个整体。如下图3-7所示,

被知觉为直线与弧线相交，而非孤立的圆点。连续性是一个有用的组织原则。但它也有负面性。例如，知觉连续性倾向可能导致不能觉察到单个物体和变化。在经济或商业预测中，一个常见的错误就是将未来简单地设想为现在事件和趋势的反映。

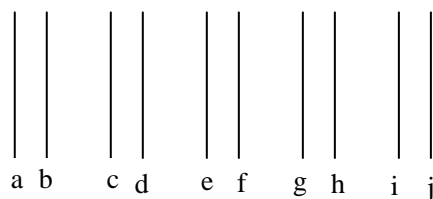


图 3-4 接近原则

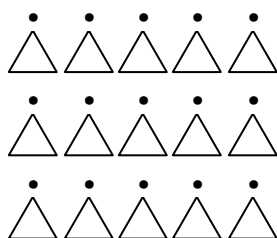


图 3-5 相似原则

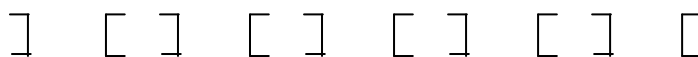


图 3-6 闭锁原则

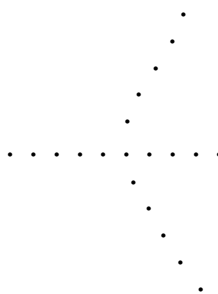


图 3-7 连续原则

## 二、社会知觉

### (一)社会知觉概述

### 1. 社会知觉的定义

知觉包括对物的知觉和对人的知觉，凡对人的知觉都属于社会知觉。社会知觉是社会心理学研究的对象，它与组织行为学有密切关系。

社会知觉是对社会对象的知觉。主要是指对人、人际关系的知觉。它是由知觉者在特定的发生知觉的情景下,对被知觉者的特性、人际关系形成认知的过程。这个过程不仅受直接印象的影响(被知觉者的外貌、表情、言谈举止等外部行为),还受知觉者本身的个性、价

价值观、态度、当前心境、过去经验等及当时知觉情境的影响。

社会知觉是人们社会交往、社会互动的基础。一个人决定与他人愉快的交往还是采取冷淡、敌对、拒绝的态度，常取决于他对那个人的知觉。社会知觉不仅是对人的表情、言语、姿态等外部特征的印象，还包括对人内心的动机、意图、观点、信念、个性特点等内心本质以及人与人之间的关系的推测和判断。

组织管理中，要想转变员工的思想，改变不符合社会和组织规范的行为，都必须首先改善员工的社会知觉。

## 2. 社会知觉的特点

(1) 选择性。人对社会刺激的态度不同，影响人对社会对象知觉的选择性。这个选择过程当然和刺激物本身的物理强度有关，但对于社会知觉来说不是主要的。主要是其社会意义及其价值大小，特别是该刺激对人将带来奖励和益处，还是带来惩罚和损失，直接影响社会知觉的选择过程。

(2) 情绪性。人的社会知觉总是伴随有一定的情绪体验。当理解到该社会刺激对个人有很大利害关系时，这种情绪反应尤为显著。情绪反应强烈时，不可避免地要影响人的行为甚至影响动机。例如在重大比赛、考试、表演时，临场看到紧张热烈的场景，而产生强烈情绪反应，有的人激动振奋，有的人紧张胆怯，甚至因怯场而退出竞争。

另外，一个人当前的情绪状态，也会影响他对他人或事的认知。对同样的人或事，情绪状态良好时或情绪状态不好时，认知的结果就不一样。

(3) 控制性。人对自己的社会知觉过程的情绪反应和情绪影响有一定控制能力。对自己社会知觉的定向选择性也有一定控制能力。这因为人是有主观能动性的知觉主体。

## (二)社会知觉的分类

### 1. 对他人的知觉

对他人的知觉是指通过对他人外部特征的知觉，从而推断出这个人的动机、情感、意图、性格等内在心理状态的过程。

对他人的认知，我们主要通过对他人的仪表、表情、风度、言谈、举止、笔迹等方面去推断他的社会地位与内心世界。言谈、表情等不仅显露个体身心状态，同时也向他人传达心意。如通过表情，领导者了解群众的思想情绪，父母诱导孩子的心思，恋人之间的心领神会，体育竞赛中队友的配合默契等等。

认清他人的社会角色更有利于人们知觉他人。每个人都在社会生活当中充当一定的角色。社会角色是指与某种社会身份相称的行为规范的集合。社会角色反映了某人的社会地位与身份，社会对各种角色的行为期待也各不相同。例如，员工要求厂长有开拓精神，敢抓敢管，能深入群众；厂长要求员工敬业爱厂。在社会交往中，认识他人的角色就能更好地协调人际关系，有更适宜的行为，社会适应程度更高。

### 2. 人际知觉



人际知觉是指对人与人相互关系的知觉。它包括自己与他人及他人与他人的关系的知觉。人际关系和谐,可以有一种愉快的心理气氛,能促进工作与身心健康。人际关系的状况又是一种主观判断,有明显的情感因素。人们不仅互相感知,而且会彼此产生各种情感。情感对人际关系起促进或阻碍作用。

### 3. 自我知觉

自我知觉是指一个人通过对自己行为的观察而产生的对自己的认知。即自己既是观察者又是被观察者,既是知觉主体又是知觉对象。因此,观察时所获得的内部信息更多,包括当前的态度,过去的经验。而对外部信息限于观察角度有时并不准确,会出现当事者迷旁观者清的情况。对他人的知觉影响我们对他人的反应,对自己的知觉不仅影响自己的行为和生活态度,也影响对他人的正确认识。现实中,人们往往“推己及人”,可见建立正确的自我观,对于个人正确处理人际关系具有重要意义。

由于自己对自己的认知与情感总是在一定的文化环境中,通过主体与其他人的相互作用而形成起来的,因而,自我知觉并非完全是自己内心世界活动的结果,而是社会化的产物。

自我知觉的内容包括:对物质自我的知觉,即对自己的身体存在的自觉意识。表现为对自己的容颜、体态、健康、外表等的关注和追求。对精神自我的知觉,即对自己的智力、个性、道德、思想政治水平的认知,表现为对自己才能和道德感的关注和高尚精神境界的追求。对社会自我的知觉,即对自己在社会生活中的地位作用、自我的社会价值和相应的名誉的认知,这种知觉也称为角色知觉。一般来说,人在社会上所处的地位是由他们的职业和职务所决定的。

在组织管理中,管理者应注意营造良好的环境和氛围,鼓励员工不仅注意物质自我追求,更要发展他们的高级需要,注重精神自我和社会自我的追求。

现实中,有不少人自我概念与真实自我不一定相符合,有的人自我感觉良好,自视能力强,但实际却是眼高手低;有的人实际能力强,但自我感觉不好,缺乏自信心,这不利于此人潜能的发挥。这表明,自我知觉不是在任何情况下总是正确的。“人贵有自知之明”,但真正做到有“自知之明”并非易事。一个人只有以人为镜,以史为镜,以己为镜,不断客观地反思自己的言行,才能逐步正确了解自己,少犯错误,不断前进。

## 三、社会知觉的偏差

对人的知觉依赖许多因素,其中有几个主要因素:一是知觉对象的外部特征,二是知觉的组织结构,三是知觉情境,四是印象整饰。其中知觉的组织结构,是指知觉者本人所持有的观点、感情与态度。由于知觉组织结构的存在,人总是戴着“有色眼镜”去看人,因此社会知觉往往出现偏差,常见的偏差有以下几种:

### 1. 先入效应

先入效应就是由“第一印象”引起的“先入为主”的效应。两个不相识的人第一次见面所形成的印象,称第一印象。在人与人的交往过程中,给人留下的第一印象至关重要,有时

直接决定着今后交往的状况。第一印象主要来自亲眼所见、亲耳所闻，对对方的外表与才华的观察。对方的相貌、服饰、气质、言谈、风度、才华，如果能引起知觉者的好感，就能形成好的第一印象。

第一印象中渗入了大量的情感因素和联想因素，难免有表面性、片面性、冲动性和联想性，常常出现偏差。例如，“情人眼里出西施”，以貌取人，以偏概全，小看他人等等。第一印象也是可以改变的，“路遥知马力，日久见人心”。随着时间的推移，交往的增多，对一个人的情况会日益了解，从而可以改变第一次见面时留下的印象。

了解第一印象引起的“先入效应”作用有实际意义。一方面任何人在看待别人时，要尽量避免受第一印象的影响，而对人产生错误的看法；另一方面组织的领导者和管理者也应该注意在群众中留下良好的第一印象，不仅上台之初要烧“三把火”，还要不断积极努力工作，树立领导干部勤政爱民的形象，这有利于工作的开展。同时，组织领导者和管理者对组织中一些犯错误的员工，也不宜将他们“印象定格”，而要看到他们的进步与变化，用动态的眼光来评价员工。

## 2. 近因效应

近因效应是指最近的印象对人的认知产生的强烈影响。人们对最新获得的信息会留下清晰的印象，从而冲淡过去所获得的有关印象。例如，某员工在一年的工作中，前 11 个月都尽职尽责，但 12 月份表现欠佳，在绩效评估时，主管可能受近因效应的影响，对该员工评价很低。最新印象偏差不利于客观公正全面地看待一个人，要尽量避免。

## 3. 晕轮效应

晕轮效应亦称“哈罗效应”或“光环效应”。是指观察者根据一个人某个方面的特征(在观察者看来这个特征较为突出)来推断他的所有特征。这个特征成为笼罩他的光环，使我们由一个方面就做出对这个人整个面貌的判断。因而晕轮效应也可称为以点概面效应。

## 4. 定型效应

定型效应是指将一类人的特征强加于该类人群中的某个体的倾向。现实生活中，人们常常对于某一种人或某类事物产生一种比较固定的看法。如人们一般都期望某人作为医生、老师或公司的总裁具有其特定的积极的特征，即使他们已经发现他不具备那些特征。用定型效应形成的刻板印象去看待面前的人和事，常出偏差。对妇女的定型认识在许多组织中仍在阻碍着她们的进步。

## 5. 投射效应

投射效应是指个体在认知他人时，把自己的想法与爱好转移到他人身上的一种“推己及人”的思想方法，即认为自己有的特性他人一定也有。例如，有的管理者认为对自己工作的最好奖励是多放一天假，由此他认为员工也如是想，事实可能并非如此，有的员工可能更愿意多工作一天而多得工资。在组织当中，管理者在协调各种关系时，一定要将各方人员的真实想法摸清楚，否则，以己推人就会有矛盾。

## 6. 对比效应

对比效应是指个体在认知他人时,常常将其与最近接触到的人和事进行比较,从而得出结论的一种知觉失真现象。人们对他人的评价从来都不是孤立进行的,而是常常受到我们最近接触到的其他人的影响。例如在一组求职面试者当中,对于任何一名具体候选人来说,如果排在他前面的是一个不怎么出色的人,则可能有利于对他的评价,否则,则对他不利。

## 四、社会知觉的归因

### (一) 什么是归因

人在对外界事物进行认识时,并非对各个对象无关联的知觉,而是倾向联系前后左右关系,组成因果系统。例如,某个员工的工作绩效很差,他的主管就很有必要搞清楚员工低绩效的原因,并进而提出改进建议。这就是一个寻求因果联系过程。也可以说,归因是人们对他人或自己的所作所为进行分析,指出其性质或推论其原因的过程。了解原因之后,就可以对人的行为加以预测,从而实现对环境和行为的控制。

### (二) 归因过程

人的行为的心理原因是很难直接观察到的。人总是由行为后果来评价人的行为,进而由行为分析推断其动机原因,根据原因确定他们对行为的反应。如要推断一个人是否有意做出一种行为,要先知道,他有无预知行为后果的知识,以及执行该行为的能力。如果这个人具有这些知识和能力,则可断定他是有意(计划,意图)做出这种行为的,进一步就要推断他的动机是什么。反之,则可断定他是无意做出不合逻辑的行为,进一步就要分析造成他这种行为的客观诱因是什么。

知觉归因过程与知觉者的几个因素有关:知觉者对人和情境的信息量和对信息的组织方式;知觉者的信念;知觉者的动机,如知觉者做出准确判断的重要程度。

归因过程的结果包括知觉者对他人行为的行为反应、对知觉者感觉和情感的影响和对未来事件和行为的期望的影响。

### (三) 归因的类型

我们都相信一个人的行为必有原因,如果将人的行为的原因归因于外界环境(如社会舆论、社会条件),称为情境归因;如果将人的行为的原因归因于行为者本身(如能力、兴趣、信仰、态度、性格),则称为个人归因。

就工作成就而言,个人归因(内在归因)一般可分为两种:一是个人努力程度大小,二是个人能力大小。情景归因(外在归因)也可分为两种:一是任务(事业)难度大小,二是机遇状况的好坏。其中,能力、任务难度为稳定因素,努力和机遇则随时改变,不够稳定。在现实中,一般人对行为的成功或者失败进行分析时常作四种归因,不同的归因对以后的工作积极性有很大影响。

把工作、学习中的成功归结为内部原因,会使人感到满意和自豪;归结为外部原因,会使人产生惊奇或感激的心情。若把失败归因于智力差、能力低等稳定的内因,或归因于工作

(学习)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,从而降低以后工作的积极性。若把失败归因于自己努力不够这个相对不稳定的内因或不稳定的外因,如偶然生病或其他事故等,则可能增强今后的努力与持续性行为,提高以后工作的积极性。

现实中,许多人倾向于把成功归为内因(能力或努力),把失败归为外因(任务难度或运气),这并不奇怪。这种倾向称为利己倾向性。员工的这种接受良好行为反应而拒绝接受不良行为反应的倾向是管理者进行行为评价所面临的一项严峻的挑战。利己倾向性也可能引发其他问题。例如,它阻碍个体准确地评价自己的行为和能力,且给个体确定行为失败的原因带来很大困难。当个体失败后推诿责任的倾向常常和不良行为及在工作与其他社会环境中无力建立满意的人际关系相联系。一般而言,利己倾向发生于工作环境要求个体把自己和他人对比时,管理者和员工常把自己视为比一般其他人更有道德、更有效率、有更好的表现等等。

总之,如果把工作和学习中的失败和挫折归因于内外原因中的稳定因素,就会降低人们对成功的期望和信心,难以产生坚定的持续努力行为;相反,如果把失败归因于内外不稳定性的偶然因素,就会使行为者在今后的学习、工作中接受教训,改正不稳定因素造成的影响,增强成功的信心,坚持努力行为,争取成功机会。

#### (四) 归因理论对于组织管理的意义

管理者和员工对行为原因的归因对理解组织行为是重要的。如一个习惯于把低绩效直接归因于下级的管理者则比另一个把低绩效归因于超越下级所能控制的环境的管理者更易产生惩罚行为。管理者确信员工没完成好任务是因为缺少适当的培训,管理者理解了此事并给员工更好的指导或更多的培训。同样如果管理者确信下级因不努力而造成极简单的错误,则他会非常愤怒。

归因理论对我们认识人的行为规律也有重要的指导意义。在组织管理工作中,各级领导者在对员工的思想与行为进行引导时,要尽可能地把成功与失败的原因归因于不稳定性因素。对于成功者而言,不能将成功完全归因于他们智力水平高、能力强,要引导他们注意不稳定性内部和外部原因,如他们工作努力、各方面支持配合、任务较易完成、情绪好等。对于失败者,要引导他们将失败的原因归结为努力不够、条件不成熟、领导不力等,而尽量避免归于能力差、水平低、任务太难等稳定的内外在因素。这样,使成功者不骄不躁,使失败者不气馁,努力不懈。

### 第三节 态 度

#### 一、态度概述

##### (一) 态度的含义

态度是指个体对外界事物的一种较为持久而又一致的内在心理和行为倾向。它是外界刺激与个人反应之间的中介因素。通常,态度不同,个人对外界作出的反应也不同。人们在认

识客观事物或在工作交往过程中，总是对人或事作出各种各样的评价，产生不同的反应，如赞成或反对、亲近或疏远、喜欢或厌恶、接近或排斥等等。这种对客观对象所表现出来的积极、肯定或消极、否定的心理倾向，是一种内在的心理准备状态，它一旦变得比较持久稳定，就会成为态度。

态度有指向性，态度必须有态度主体(态度持有者)和态度客体(态度对象)。比如某人对所从事工作的态度、领导对群众的态度、员工对经理的态度等。态度具有相对稳定性。一个理智的人对于重要事物的态度，一旦形成不会轻易改变，成为其人格的一部分。例如某党员对党组织的忠诚态度，廉洁奉公者不为金钱所动的态度等。当然，在一定条件下态度也是可以变化的。

态度的心理结构由三种成分构成：认知、情感和行为倾向。

1. 态度的认知成分。指人对态度对象的感知、思维、理解、看法、评价以及带评价意义的叙述，包括个人对某一对象的理解、认识以及肯定与否定的评价。认知成分是态度的信息成分，是构成态度的基础。它与人的世界观、价值观有密切关系，直接或间接地影响到态度的表达。如：“目标管理可以调动人的积极性”就是一种直接赞成的鲜明观点，而“强调数量容易使人忽视质量”则是间接不赞成的态度。虽然态度不等于认知，但含有认知倾向，态度与认知有密切的关系。

2. 态度的情感成分，即人对态度对象的情感体验。即对人或事物的好恶情感反应的程度。人的喜爱或讨厌、热爱或憎恨、尊敬或蔑视、耐心或厌烦、热情或冷淡、谦逊或骄横等，都反映出人的态度。态度与情感不能划等号，但态度含有情感倾向，情感情绪可以直接反映出态度。

3. 态度的行为倾向成分。即人对事物的行为准备状态和行为反应倾向。态度不同于行为，但态度含有行为倾向，人的行为反映态度。

以上三种成分共同构成了态度。态度的三种成分也不是平分秋色，其中情感因素最重要，从某种意义上讲，态度的本质就是我们对态度对象情感的强烈程度和趋向

态度三种成分之间的关系在一般情况下是协调一致的。如对工作的重要意义认知清楚，则情感上会热爱工作，表现在行为上是专心一致，认真负责，甚至废寝忘食。但三种成分之间也可能不一致，如往往有人说，某一制度(政策)是正确的，但感情上我难以接受，因而行动就有抵触。如一些已经习惯抽烟的人，虽早已认识到抽烟有害健康，但感情上难以割舍，行动方面就是不能痛下决心戒烟。这表明了三者的不协调，情感因素起主要作用。

## (二) 态度的特征

态度是复杂多样的，但也有自身的规律。一般而言，态度具有如下特征：

1. 态度的习得性。态度反映出个体的背景和经验。随着个性的发展，一个人生活中的重要人物包括父母、朋友、社会以及工作群体中的成员强烈地影响着该人态度的形成。不能否认遗传也或多或少地影响着态度的形成与发展。



2. 态度的对象性。态度总是针对某一对象或状况而产生的，它反映了主体与客体的关系。例如，管理人员对员工的态度，群众对某项管理制度的态度等。由于社会事物是多样性的，因此态度也是多样性的。

3. 态度的持续性。态度的持续性亦称态度的稳定性。态度不是一下就能形成的，但态度形成之后，将持续一段时间而不轻易改变，久而久之，内化为个性的一部分。态度的稳定性使人们在反映模式上表现出规律性，以利于个体的社会适应。在组织管理中，对员工开展教育，最好在态度没有稳定之前进行，效果会事半功倍。当然，人们的态度在一定条件下也是可以改变的，特别是态度还不很稳定或有新经验介入的情况下，态度容易发生变化。例如，顾客还未真正喜欢哪种品牌时，各商家可以各自使用促销手段来吸引顾客，以便改变顾客对品牌的态度。

4. 态度的内隐性。态度是一种内在心理倾向，它虽然对人的行为具有指导性和动力性的影响，它可以支配和决定人们的行为，但行为本身又不是态度，它是态度的外显，是在人们态度的影响下表现出来的对态度对象的具体化。通常的情况下，了解一个人的态度，不能只靠直接观察，还要借助他的外显行为去推测，这样才能了解其复杂的心理活动倾向。例如，有的人虽然不善言辞，但他时时处处都认真工作，我们认为他对工作是认真的态度。

### （三）态度的类型

一个人可以有几千种态度，但是组织行为学的注意力集中在数量有限的与工作相联系的态度上。这些与工作有关的态度包括：工作满意度、工作参与和组织承诺。

1. 工作满意度。工作满意度指个人对他所从事的工作的一般态度。一个人的工作满意度水平高，对工作就可能持积极的态度；对工作不满意的人就可能对工作持消极态度。当人们谈论员工的态度时，更多的是指工作满意度。事实上，这两个名词经常交互使用。因此，组织行为学家认为工作满意度是非常重要的。我们将在后面章节中对这种态度作更详细的讨论。

2. 工作参与。工作参与(job involvement)是组织行为学中较新的概念。尽管对于这一名词的定义尚没有达成一致意见，但是有一个操作定义是：工作参与测量的是一个人在心理上对他的工作的认同程度，认为他的绩效水平对自我价值的重要程度，工作参与程度高的员工对他们所做的工作有强烈的认同感，并且真的很在意他们所做的工作类型。人们发现，工作参与程度与缺勤率和流动率密切相关。不过，相对缺勤率来说，工作参与似乎对流动率的影响更明显，统计表明 16% 的流动率变化都是由于工作参与程度引起的。

3. 组织承诺。组织承诺(organizational commitment)是指员工对于特定组织及其目标的认同，并且希望维持组织成员身份的一种状态。所以，高工作参与意味着一个人对特定工作的认同；高组织承诺则意味着对于所在组织的认同。与工作参与类似，研究表明组织承诺与缺勤率和流动率呈负相关。虽然人们通常用工作满意度作为预测指标，事实上，一个人组织承诺的水平是预测流动率的更好指标，组织承诺可以解释流动率中 34% 的变异，原因在于

它是对组织整体的更全面更长久的反映。一名员工可能对他现在的工作不满意，并认为这是暂时的现象，然而并不对组织的整体感到不满意。但是当不满意蔓延至组织本身时，员工更可能考虑流动。

## 二、态度对行为的影响

态度对人的心理生活的作用是广泛而深刻的。它不仅影响个体对环境的认知、情感和意向活动，而且影响人的脑力与体力的工作效率。它对人的个性发展，生活方式以及人际关系等方面都有着巨大的影响。

### 1.态度影响社会知觉

社会知觉对态度的形成有作用，态度一旦形成又会反过来对社会知觉产生作用。某一特定态度一旦形成后，就会成为一种知觉框架，个体凭借自己好恶喜厌的情感，对信息进行筛选，有选择地接受对自己有利的信息，排斥不合适信息，甚至曲解信息而产生错误的认识，形成某种偏见。例如，对犯错误的人产生厌恶的态度，即便他改好了也表示怀疑。

### 2.态度影响行为动机和效果

态度具有动机作用，态度中有行为意向因素，态度驱使人们趋向或背离某种事物，态度使人具有某些嗜好与禁忌。近年来，全社会倡导终生学习，人们有了全新的学习态度，以多种多样的方式参与学习，掀起了一股股学习的浪潮。态度还影响行为的效果。一个人热爱自己的工作，以稳定的积极的态度对待工作，就会在态度持续的时间内努力提高工作绩效。

### 3.态度影响忍耐力

忍耐力指人对挫折的耐受、适应能力。对于挫折，人们的态度是不同的，有的人勇于向挫折挑战，百折不挠；有的人可能一蹶不振，精神崩溃。这种对挫折的适应力和人对所从事活动的态度有密切关系。例如，追求真理、热爱科学的人，对试验的失败有较强的忍耐力；对团体有认同感、抱有忠诚态度的员工，当团体遭遇挫折时，能够休戚与共、风雨同舟，表现出较强的忍耐力。反之，则不能容忍出现的挫折。

### 4.态度影响社会交往

个人的社会交往，受到其已有的态度体系的影响。个人已形成的态度会使他对待自己、他人和集体有一套或强或弱的固定看法。“物以类聚，人以群分”，人总是根据自己的口味去寻找交往的对象。同样，团体成员之间的相互态度，也影响团体的相容性与凝聚力。

### 5.态度与行为的关联

（1）态度与行为的一致。态度能在多大的程度上预测行为的原因呢？行为科学家曾经坚持认定个体行为与态度是保持一致的，即不同的行为受不同的态度的影响。的确，一般态度能较好地预测一般行为；特定态度能较好地预测特定行为；态度测量与行为表现间隔时间越短，态度与行为之间的相互关系越一致。

（2）态度与行为不完全一致。现在，很多的研究同时表明态度与行为之间那种简单、直接的联系常常是不存在的。布罗伊菲尔德(A. H. Broyfield)和克罗克特(Crockett)对员工的

工作态度与生产率的关系作了 40 年的研究。他们发现对工作感到满意的职工，其工作效率可能很高，但对工作持消极的态度，感到不满意的职工，工作效率也可能很高。态度与行为之间的不一致可能有以下几方面的原因：第一，人们针对同一对象有多种态度，甚至是矛盾的态度。如一名员工不喜欢本职工作，可是为了养家糊口，在暂时没有更适合的工作之前，他必须努力工作。第二，态度与行为的不一致可能是受当时情境的约束。如一位领导面对下属的当众指责，他想大发脾气，拍桌子、打椅子，可是他什么也没做，只是耐心倾听和解释。第三，有人心口不一。有人口口声声要认真工作，实际稀松散漫。所以了解人的态度与行为的关系，不能光看他是如何说的，更要看他是怎样做的。

### 三、态度改变

已形成的态度虽然较难改变，但也不是一成不变的。个体通过学习形成态度，也通过学习改变态度。态度改变的形式可分为两种：一种是改变原有态度的强度，如从基本赞成到完全赞成，这种形式称为一致性改变；一种是改变原有态度的方向，以一种新的态度取代旧的态度，如从反对态度到拥护态度，这种形式称为非一致性改变。组织行为学研究态度改变，一方面旨在改变员工的错误态度、减少偏见、歧视与隔阂。另一方面也可改变社会大众对自己的观念、产品、服务等方面的态度，有助于组织的健康发展。下面介绍几种态度改变的方法。

#### （一）利用权威人士、专家以及社会知名人士改变态度

一般说来，对于某项事务，具有权威性的权威人士、具有专业技术的专家、具有很高社会知名度的名流们的意见对于改变人们的态度具有较大的作用。这也是为什么不少企业不惜斥巨资聘请社会知名人士及专家做广告的道理。

美国心理学家曾做了一个实验。将听众分为三组，把同一篇讲少年犯罪的演说，由三种不同的人来讲。在介绍演说人时说，第一位是法官，第二位是普通人，第三位是既无法律知识，品格又有问题的人。演讲后由听众对演说人给予评分。把作为法官的第一人的演说评为“正”（有积极的改变态度的影响），第二人的演说评为“中立”（没有影响），第三个的演说则评为“反”（有坏的反面影响）。结果是听众态度的改变与这三种人的评分成正比例。

这类研究曾反复进行，结果大体都是相似的。深究其原因，专家、权威的意见之所以有说服力，是由于他们的观点具有较高的信誉，促使我们更多地去考虑事实。也就是说这些观点触动了我们态度结构当中的认知成分。而社会名流的观点之所以有说服力，是因为他们的意见触动了人们态度中的情感成分。因此，当沟通的问题更多地涉及到有关事实和知识时，专家、权威型沟通者的效果要好得多。

#### （二）“动之以情，晓之以理”改变态度

##### 1. 利用情感来改变态度

学者们的研究表明：很多时候，动之以情比晓之以理更能导致态度的改变。有经验的律师是尽可能作法律的论辩，但也不排斥唤起感情的作法。

为了具体地检验上面的结论，杰尼斯 1965 年作了一个定量化的分析。他让被试者看几篇有争议性的材料，一部分被试者（控制组）是在实验室中进行。另一部分被试者（实验组）在阅读材料时，供应点心和饮料。在这两种情况下，他要比较哪一部分被试的态度改变大。结果证明后者此前者的态度改变要大得多，如表 3-3 所示。

**表 3-3    态度改变对比表**

治疗癌症	裁军问题	月球探险	电 影
61.9	42.8	30.2	60.4 (控制组)
81.1	67.2	54.7	67.2 (实验组)

注：数值为态度改变的百分比。

不但利用好感可以使人改变态度，假如我们使人产生恶感或产生害怕，使之趋利避害也能使态度改变。这种情况在生活当中到处可见。如医务部门宣传抽烟对人体的危害，也是激起人的惧怕心理，以致能戒烟。那么是不是引起人的害怕的程度愈高，态度改变愈大呢？事实上不是这样的情况，就拿抽烟这个例子来说，我们常听到有些同志这样辩解 “我看抽烟引起的危害不象宣传的那么严重，某某人抽了一辈子烟也没有得癌症，而某某人一支烟不抽也得了癌症嘛。” 这里就有一个值得探讨的问题，即究竟多大的惧怕或恶感程度能够使入产生最大的态度改变？对此，许多心理学家作了深入的研究，结论是：在惧怕与态度改变之间存在一种倒 U 字形的曲线关系。即增强惧怕可以使态度改变到一定程度，然而超过了这个程度，再增强恐惧，就会导致防卫性躲避，态度改变也会减弱。这类研究对组织管理也有意义。当我们要激励员工或惩戒员工时，应当决定怎样打动人心并把它提高到什么程度。

2. 利用理性的论证来改变态度

虽然动之以情有时能改变态度，但动之以情只能引起不稳定的表层认识与态度改变，唯有晓之以理才能取得稳定的深层认识及态度改变。

许多问题都有正反两种不同的观点。在论证过程中，只提出正面材料，还是同时提出正反两方面的材料，这两种形式对于态度改变哪一种效果比较好呢？这是一个有趣且有实用价值的课题，研究表明：这两种沟通方式，只要使用得当，对态度改变都有效果。通常，只提供正面材料对于那些本来就倾向于同意此正面观点的人或教育水平低的人有效；同时提供正反两方面材料则可对本来倾向于反对此一信息的论证或教育水平高的人奏效。而且，在后一种情况下，人们更经得住反面宣传。

此外，呈现观点的顺序对态度改变也有一定的影响。由于首因效应和近因效应的存在，一般情况下，我们最好先提出自己的观点，然后列出不同观点，最后再重提自己的观点，取得的效果比较好。

总之，想改变人们的态度，我们既不能单凭道理的说教，更不能一味地动之以情，而应该将二者结合起来，双管齐下，将更好地达到改变人们态度的目的。

(三)认知失调理论与态度改变

认知失调理论是心理学家费斯廷格(L. Festinger)1957 年所创立的态度改变理论。他把个人的知觉、思维、观点、信念、价值观,以及与认知有关的环境,称为认知元素;又把每两种认知元素之间的关系分为:协调、不协调、不相关三种情况。所谓认知失调,就是指两种认知元素之间的不一致。

认知失调理论认为,认知元素之间的矛盾或失调,使个人心理上的不快感和压迫感加剧,这时人们就设法减轻或消除其不协调关系,从而促使个人的态度改变。认知元素之间不协调的强度与方向差距愈大,则人们想要减轻或消除不协调关系的动机也就愈强。

例如:认知元素 A——我喜欢抽烟

认知元素 B1——抽烟可以提神

认知元素 B2——抽烟可导致肺癌

很显然,认知元素 A 与 B1 之间的关系是协调的,而认知元素 A 与 B2 之间的关系则是不协调的。减轻或解除认知失调,费斯廷格认为有三种方法:

1. 改变某种认知元素,使其与其它元素间不协调的关系趋于协调。如,认知元素“我喜欢抽烟”与认知元素“抽烟可导致肺癌”是不协调的。那么,这个人要么改变认知元素 A 为“我不抽烟”,要么改变认知元素 B2 为“我不相信抽烟可导致肺癌”,以此来达到认知协调。

2. 增加新认知元素,加强认知系统的协调。若某人坚持认知元素 A“我喜欢抽烟”,则可能增加认知元素 C“抽烟可以减轻精神压力,有利心理健康”,或增加认知元素 D“抽烟者也有很多人是长寿的”等,这样来强化认知元素间的一致性。

3. 强调某一认知元素的重要性与不可动摇性。例如,强调要坚持抽烟,他会说:“我不愿戒烟,但是可以少抽点烟,抽好烟”;“抽烟有好处,也有坏处,要一分为二”。

#### (四) 参与改变理论

著名心理学家勒温认为,个体态度的改变依赖于参与群体活动的方式,不能离开群体活动的规范与价值。个体在群体中的活动性质,既能决定他的态度,也能改变他的态度。

## 第四节 学 习

在组织中,员工需要学习和实践富有生产性的工作行为。而几乎所有的复杂行为都是习得的。有效的管理者并不总是试图改变员工的个性或基本的信念,而是将精力集中在识别员工可观察的行为和影响这些行为的环境条件上,并极力控制外部条件来引导员工的行为。如果我们想解释和预测行为,就需要了解人们是如何学习的。

### 一、学习的涵义

学习是心理学研究的重要问题。人的一生无时不在进行各种学习活动。例如,儿童学说话、学走路,学生在学校学习各种知识,员工在组织中学习各种技能等等,学习可发生于任何时候。特别是进入知识经济时代后,学习成为各种能力中最重要的一种能力,一个人需要



终身学习，一个组织要成为学习型组织，社会则要成为学习型社会。

何谓学习？有人认为学习是行为的改变，是在刺激与反应之间建立联系；有人则认为学习是对客观事物间关系的认知，是在刺激与刺激之间建立联系。我们认为，所谓学习是指通过练习而发生的行为改变或改变的潜能。也就是说，行为改变是学习的结果。当行为已改变，学习即完成。学习具有两个特点：

第一，学习是不断建立新的行为模式的过程。一个人从出生到老不断学懂很多道理，掌握很多知识和技能，不断获得各种能力，这些都是在不断地建立新的行为模式。学习新的行为模式在很大程度上依赖于环境因素，因此，形成新行为模式的必要条件是要通过视觉、听觉、触觉、思维等不断地与外界环境发生相互作用，在相互作用的过程中才能形成新的行为模式，才能从不懂到懂，从不会到会。也就是说，这种行为的改变完全是由于在客观环境中所获得的知识或技能而引起的，绝不是由于个体内部的自然成熟而引起的。所以在学习定义中必须加上“新的”和“形成”来说明它是新的行为模式的形成过程。

第二，学习是一个无形的过程。学习的另一个重要特征，就是它是在身体内部进行的，是看不到、摸不着的过程。但是，在一定条件下它会通过行为解决问题等形式表现出来。例如一个学习打字的人，从不会到会，可以观察到 he 打字成绩的不断f提高。

## 二、学习的类型

在工作环境中，学习通常表现为下述三种方式中的一种。经典条件反射、操作条件反射和基于社会认知理论的学习。

### （一）经典条件反射

经典条件反射理论的代表人物为俄国生理学家伊凡·巴甫洛夫。巴甫洛夫在他著名的实验中使一只狗听到铃声刺激就馋涎欲滴(条件反射行为)。他的实验并不复杂：当他给狗一片肉时，狗的唾液分泌量明显增加。当他藏起这片肉而只摇铃时，狗不分泌唾液。然后，巴甫洛夫将肉和铃声结合在一起。每次狗得到食物之前都听到铃声，如此反复，狗于是听到铃声后就立即开始分泌唾液。此后，狗即使只听到铃声而没有提供食物时也会分泌唾液。事实上，狗已经学会了一种新的反应，即听到铃声分泌唾液。

在这个实验中，狗学会的新的行为反应（听到铃声分泌唾液）是通过把无条件的刺激物(食物)和条件刺激物（铃声，它原本是中性的)联系起来而实现的，这种联系的程度是由狗的馋涎来衡量的。即习得条件反射包括了建构条件刺激与无条件刺激之间的联系，使中性刺激物（条件刺激物）拥有无条件刺激物的性质。

经典条件反射可以帮助我们理解组织生活中发生的很多行为。如很多组织斥巨资做广告，目的就是为了把刺激的信息和顾客的美好联想甚至是购买行为联系起来。如百威啤酒公司的一个电视广告中，跳跃着青蛙、雪貂和蜥蜴，每当人们看到这些可爱的小动物（非条件刺激）时，就会产生一种快乐的情绪，并将它们与百威啤酒（条件刺激）联系起来，从而引导顾客喝他的啤酒。值得指出的是，经典条件反射是被动的，只能解释一些简单的行为，很

多复杂的组织行为还需其他理论来解释。

## （二）操作条件反射

经典条件反射是由刺激引起的无意识反应。相反，操作条件反射是人为了影响环境而作出的反应，换言之，操作条件反应是行为(反应)先于刺激产生的，刺激是行为的结果。

操作条件反射理论是由斯金纳发展的，它强调个人在学习中的能动作用。斯金纳认为操作条件反射是一个过程，通过这个过程，个体学习自发行为，自发行为又称为操作性行为是因为这些行为能控制或对周围环境造成影响。个人是根据行为的结果来学习的。结果（如奖励或惩罚）对于个人来说是一种需要获得或者避免的正的或负的强化的来源。因此，人们可以有意识地发出一些行为以便从环境中得到预期的结果。

操作条件反射理论对组织管理很有启发，管理者能通过有效影响行为的结果而引导员工的操作行为。如通过改变行为的结果，能增加或减少员工某种行为出现的频次。

## （三）社会学习理论

社会学习理论是操作性条件反射的拓展，它也认为行为是结果的函数，但它同时强调观察学习的存在以及在学习中的知觉的重要性。如果说，经典条件反射和操作条件反射都强调通过个人的直接经验进行学习的重要性以及学习是一种缓慢的、不断尝试、不断纠正错误的过程的话，那么社会学习理论还承认通过观察间接学习，认为人们根据对客观结果的感知和定义作出反应，而不仅是根据客观结果本身作出反应。学者们的研究表明，观察者比那些没有观察别人的行为的人学得更快，且可避免不必要而且代价高昂的尝试错误。

榜样的影响是社会学习理论的核心。榜样的力量是无穷的。但榜样作用的发挥必须具备一些条件：学习者必须观察正在表现某种行为的榜样；学习者必须精确感知榜样的行为；学习者必须记住行为；学习者必须有必要的技能和能力实施行为；学习者必须观察榜样因为该行为而得到的报酬。与此相对应，组织管理者可通过以下措施来改善组织中的行为：识别能改善绩效的行为；选出合适的榜样让员工观察；确保员工具有新行为所要求的技术技能；营造一个积极的学习环境，以增强员工学会新行为并付诸行动的可能性；给不负所望的员工以奖励（赞扬、提升或奖金）；发展组织实践以保持这些新学到的行为。

## 三、强化与员工行为的塑造

如何增进学习的效果?也就是说如何让上述的学习理论应用到企业管理的实践中以提高员工与组织的绩效呢?在学习理论中，操作性条件反射即结果影响行为的观点是应用最广的学习理论，并且对于组织设计有效的奖酬系统也具有重要意义。

### （一）行为塑造与强化

操作性条件反射理论，又称强化理论，最早是由著名心理学家斯金纳(B. P. skinner)提出的。强化理论基本观点认为人们行为很大程度上取决于行为所产生的结果。换句话说，那些能产生积极或令人满意的结果的行为，以后会经常得到重复；相反，那些会导致消极或令人不满意的结果的行为，以后再得到重复的可能性极小。因此，管理者应该基于这样一种

思想构造奖惩的可能性，即有效的工作行为所产生的结果是积极的，而无效的工作行为的结果是消极的或令人不快的。这一理论的侧重点在于改变或修正人们在工作中的实际行为。

值得指出的是，员工的行为与管理者预期的理想结果往往有较大的差距，如果管理层仅当个体表现出理想的反应时才给予奖励，则奖励很难奏效，因为奖励本身太渺茫。这时就要进行行为塑造。所谓行为塑造指管理者采用有规律的、循序渐进的方式引导出员工所需要的行为并使之固化的过程。行为塑造是实现管理目标的重要手段。

行为塑造通过系统地强化每一连续步骤而使个体越来越趋近于理想的反应。对于一名长期迟到半小时上班的员工，如果他此次上班只迟到了 20 分钟，我们就应强化这种进步，当反应越来越接近所期望的行为时，强化也应不断提高。

## （二）强化的种类与程序

### 1. 强化的四种方法

强化有四种方法，即正强化、负强化、消退与惩罚。

（1）正强化。是指对做出的行为(比如提高产量)予以奖励。正强化的目的是增强想要行为的频次。对于个人而言，奖励是否是强化物是主观的。一位管理者曾当着同事们的面表扬某员工发现了团队报告中的一个错误，这位管理者坚信他是在强化想要的行为。然而后来他却发现，这位员工受到其他团队成员的冷待，再也不寻找错误了。

为了使正强化有效，人们必须遵循四条原则：

①随机强化原则：只有当被追求的行为在表现中，才能实施强化，如果没有表现行为，强化必须中止。拒绝对非需要行为给予奖励，这种刺激作用和对表现行为给予一种奖励的刺激是一样的。事实上，没有拒绝对非需要行为的奖励也是一种强化，它强化了工作人员做出不需要行为的决定。

②即时强化原则：指的是如果在想要的行为发生后立即给予强化，效果最好。否则它就可能无效。强化的效用性和强化二者之间的时间间隔成反比例。由于这个原因，许多公司以周工资形式而不是月工资形式对工作人员付酬。因为一个月一次的工资支付不够频繁而不能对日常工作产生强烈的激励作用。

③强化大小原则：在想要的行为之后发放的强化物越大，强化对想要的行为的频次的影响作用越大。强化物的数量或大小是相对的。对一个人有作用的强化物对另外的人不一定有用。因此，强化物的大小必须由行为与个人两者之间的关系来决定。

④强化剥夺原则表明个人被剥夺的强化物越多，它对想要行为未来发生的频次也就越有影响。然而，如果个体最近拥有足够的强化物，已经得到了满足，这个时候强化也就没有什么效果。

（2）负强化。是指因做出了某种行为(比如自动发现、纠正错误并作出补偿)而不再予以惩罚。在负强化中，当想要的行为出现时，先于员工行为的不快事件就被消除。它增加了想要行为的可能性。例如，你在遇到几次计算机程序出错后，就会学会用必要的命令来避免

计算机出错。

(3) 消退是指对出现的某种行为(如提建议)不予理睬, 久而久之这种行为被判定为无价值而消退。消退程序由三步组成: 首先识别出需要减少或消除的行为; 其次, 识别出保持行为的强化物; 中止使用强化物。消退可以有效地减少员工的不想要的行为, 但不能自动地转化为想要的行为。

(4) 惩罚。是指对做出的行为(如旷工)给予批评和处置。目的是减少不希望有的行为的频次。应用惩罚要注意的是, 员工预先知道什么行为会遭致惩罚; 另外惩罚可能带来负效应。如负面情绪反应会导致消极怠工等。

## 2. 强化的程序

强化程序有两种主要类型: 连续的和间歇的。连续强化又叫完全强化, 即只要所要求的行为出现, 就给予强化。间歇强化又叫部分强化, 即不是每次良好行为出现就给予强化, 而是间断地强化, 但又足以使良好行为得到鼓励而重复出现。研究表明, 这种间歇或不定期强化比完全强化会产生更强的抵抗消退的作用, 所引起的行为要持久得多。这可能因为人有寻求规律和一致性的倾向。间歇强化不符合这种倾向, 便诱出更大的努力寻求一贯性奖赏。

间歇强化又有多种形式。

- (1) 定时制。比如定期发放工资, 定期给予奖励。
- (2) 不定时制。比如随时抽查质量, 达标者给予奖励。
- (3) 定率制。比如每完成一定工作量, 获取一定报酬, 也就是记件付酬。
- (4) 不定率制。不设固定定额, 多劳多得。推销员的奖金便直接与推销额挂钩的。

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, 对奖励麻木, 失去强化效果。而且如果撤消强化, 行为会迅速消退。相比之下, 部分强化使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。

## [思考与讨论题]

1. 什么是个性?它的特点表现在哪些方面,
2. 何谓情绪智能? 包括哪些方面, 如何培养自己良好的情绪智能?
3. 如何根据能力差异, 合理配置员工?
4. 怎样根据人的气质、性格差异实施有效的管理?
5. 试分析一下自己的气质与性格特点, 是否需要改进, 如何改进?
6. 依据你自己的经验, 举出三个知觉偏差的例子, 并讨论如何一一克服。
7. 什么是归因理论?它在解释组织行为方面有什么意义?
8. 什么是态度? 态度的结构如何?如何改变员工的态度?
9. 管理者对有问题的员工进行惩罚会有哪些缺点?

### 【案例研究】

#### 用人的艺术

某家电子计算机集团公司，几年前，通过公开招聘，招收了两名刚刚从计算机专业毕业的大学生张某和李某，人事经理决定让他们从事计算机的推销工作。从工作申报表和面试等人事资料看，张某和李某虽然都想从事这项推销工作，但他们之间明显地表现出个体差异来。张某很显然是外倾性格，热情、开朗、善交际、积极主动；而李某则表现出内倾性格，爱思考，不愿与人说话，喜欢独处。一年后，张某看起来很快适应了销售工作，得心应手，成绩出色，工作局面已经打开，不久将提升为部门经理。李某虽然也能完成交给的任务，但缺乏主动性和积极性。此后不久，李某就找人事经理谈话，说他不干了，准备辞职。人事经理让他说出理由，李某也说不出个原因来，其中有一点，人事经理已经悟出来，那就是李某对销售工作已经不感兴趣了。私下里，人事经理了解到，李某有很强的钻研精神，很善于搞些发明创造。据说，他在中学时代，还获得过少年科技发明奖，这种创造意识他一直保持着。这样，人事经理与总经理商谈之后，把李某单独请到家里，吃完饭后与他谈了一次，最后决定调李某到研究开发部。在李某调动到调研开发部的那年年底，他的两项发明已为公司创收了十几万元。

#### 讨论题：

1. 为什么张某能适应销售性工作，而李某则不能适应？这如何解释？
2. 假如你是管理者，你如何解决李某辞职的问题？
3. 从这个案例中，你能得到什么启示？
4. 你如何评价该公司的人事经理？



## 第四章 激 励

〔内容摘要〕激励是组织行为管理中的关键所在。它对于调动人的积极性，发挥人的潜力，提高人的工作绩效有极其重要的作用。据美国心理学家威廉·詹姆斯（William Jamalls）对员工的激励研究中发现：一般按时计酬的员工仅发挥 20%-30% 的能力便可以不受解雇。如果受到充分激励，这些职工的能力可以发挥到 80%-90%。激励还可以激发员工的创造性，提出合理化建议和促进组织的革新。

本章首先介绍与人的积极性密切相关的人的需要和动机的规律，然后阐述了内容型、过程型以及行为改造型等几类主要的激励理论并从目标管理、薪酬制度、工作设计等方面研究如何将激励理论应用于企业管理实际。通过本章的学习，要求掌握激励机制、激励过程、各种激励理论并能运用所学理论诊断所在组织中存在的激励问题，进而能提出合理的、针对各个层次的激励建议。

## 第一节 需要与动机

员工的积极性是与需要密切相关，并由人的动机推动的。人们的一切活动都是为了满足自己的某种需要。需要是激起人们行为的普遍原因，是从根本上影响个体行为积极性的心理因素。而动机则是推动人类行为的直接原因。管理者了解和满足员工正确的合理的需要，激发员工的工作动机，充分调动员工的积极性，是提高管理效益，实现组织目标的第一位的任务。

### 一、需要

#### （一）需要的概念

需要是个体对其生活和发展的某些条件感到缺乏而力求获得满足的一种心理现象。简单地说，就是人对某种目标的渴求和欲望。需要是受客观刺激而产生的。人们之所以产生某种需要，一是个体感到缺乏什么，有不足之感，二是个体期望得到什么，有求足之愿。

每种需要都包含有两种成分：一种是定性的、方向性的成分，反映了需要对特定目标的指向性，如对食品的需要、对衣服的需要、对友谊或爱的需要等。这些目标又可称为诱激物（食品、衣服、友谊或爱等等），正是能使该需要获得满足的外在事物或条件；另一种则是定量的、活力性的成分，代表了指向该目标的意愿的强烈程度。除了极少数需要是先天性、本能性的无意识的固有倾向外，大多数需要，尤其是在工作组织背景下的需要，是后天性的，是外界环境诱发的，从实践中学习、领悟来的。因此，需要虽然是客观存在的某种需要的反映，但并非消极被动，而是人与客观环境间相互作用和交往过程的产物。

#### （二）需要的种类

人的需要具有十分丰富的内容。需要如何分类，国内外均已形成不同的理论。从不同角度出发，有不同的分类方法：

##### 1. 根据需要获得满足的来源分

按此维度，需要可分为两类，它们又各自可分为两小类。

（1）外在性需要。这种需要所瞄准和指向的目标，是当事人自身所无法控制而由外界环境来支配的。换句话说外在性需要是靠组织所掌握和分配的资源（或奖酬）来满足的，能满足他们的资源存在于工作之外，控制在组织、领导与同事手中，因而，工作是工具性的，只是获取外在性奖酬的手段。按资源的性质来区分，外在性需要又可分为两小类：

①物质性需要。如工资、奖金、福利等。

②社会感情性需要。如上级和同事给予的信任、尊重、关怀、友谊、表扬、认可、赏识、自主权等较抽象、较精神性的需要。这里译自英语的“社会”一词，带有“人际”的含义。

应当看到，以上两种外在性需要的界线并不太分明，对有些资源的需要是兼具两重性质的，往往是社会感情性资源会同时具有一定的物质性，如晋升职位和职称，培训、出国、考察、进修等。

然而，物质性需要与社会感情性需要在性质上，虽同具外在性，却有不少差异。从资源转移过程来看，前者多发生于经济性交往中，后者则多在社会性交往中；从成本发生、资源有限性及资源需要者与资源控制者间关系看来，前者有成本发生，因而资源总量是有限的，需要者与控制者间关系便具有竞争性，即你多了我便少了；而后者基本无成本，资源便几乎无限，双方关系则是互惠性的，投桃报李式的；最后，在资源本身的性质上两者也有微妙的不同，物质性资源是通用性和泛指性的，即任何被分配到和获得这种资源的人均可享用，而社会感情性资源则是专用的和特指的，即它们只能对特定的人方才有效。如对某人的感情与信任，是无法转移给别人或为别人所使用的。这些微妙的差异，对想要使用它们的管理者，是不应忽略的。

（2）内在性需要。这种需要与外在性需要相反，他们的满足是通过工作活动中的体验才能实现，如领会工作活动中的趣味即任务完成时的成就感等（都是精神性的），因而工作本身便具有目的性，满足此种需要的资源就存在于工作过程之中，因而其满足至少不直接掌握在工作以外的环境之中，环境只是在是否提供条件上具有某种间接影响力。内在性需要也可进一步分为两小类：

①过程导向的内在性需要。这种需要可单纯地在工作活动过程中得到满足，如由于活动有趣而得到的快感及工作具有的挑战性而感受到因有机会使用自己的聪明才智，发挥个人潜能和工作使自己得到锻炼与提高所产生的兴奋与愉快等。反之，工作单调乏味，过分简单，便觉得大材小用，无处施展，会因此沮丧和不满。这种内在性需要只关心工作过程，而不关心结果，即使工作任务未能圆满完成，也不影响其对工作活动的兴趣，是“只事耕耘，不问收获”的。

②结果导向的内在性需要。指对工作取得积极成果，从而体验到某种成就感、贡献感与自豪感的追求，这只有在任务完成之后才能获得。要注意的是，这种成就的大小是当事者自身的主观评价，不是别人给予的认可与赞扬。

## 2. 根据需要的对象不同，需要分为物质需要和精神需要

物质需要包括对衣服、食品、住房、用品、劳动工具等多种需要，在物质需要中，既包括自然性需要，也包括社会性需要。

精神需要包括人对认识的需要、情感的需要、美的需要和发展的需要等。在外在性需要与内在性需要的四小类需要中，只有第一类是物质性的，其余三类都是精神性的。

## （三）需要对个体行为积极性的影响

需要是产生行为的原动力，对个体行为积极性及其层次高低的引发和维持，亦有重要的影响。这种影响可分为动力性影响，激励性影响和相关性影响三类。

### 1. 动力性影响

需要对个体行为积极性的动力性影响，是指个体行为积极性如同人的行为一样，归根到底是由需要引起和推动的。从个体行为基本规律的过程中，我们已清楚地看到：人的行为是

在动机的推动下产生的，并受动机支配，而动机又是由需要引起的。个体行为积极性的形成，也是类似的过程。

## 2. 激励性影响

需要对个体行为积极性的激励性影响，是指个体行为积极性的形成，尤其是个体行为积极性层次高低的分野，是与以需要为基础的激励过程分不开的。需要和动机是推动人们行为的原因，也是激励的起点和基础。激励就是根据人的需要激发人的动机的过程。从激励人的积极性的过程来分析，其基本的心理依据就是人的需要，即从人的需要开始，以实现目标和满足需要而告终。需要的激励功能和作用充分说明，激励既是组织行为学研究的核心问题。也是个体行为积极性研究的中心课题。值得指出的是：实践中人们往往只注意外在性需要的利用而忽视创造条件，使内在性需要的激励作用充分发挥，其实后者不但是强有力的，而且是低成本甚至是无成本的。

## 3. 相关性影响

需要对个体行为积极性的相关性影响，是指包括需要在内的个性心理结构的动力系统和个体心理过程均对个体行为积极性的产生及积极性层次的高低发生影响，需要不是单独对个体行为积极性产生影响的，它的作用的发挥还与其他心理因素相关。

首先，个体行为积极性的形成与积极性层次的高低，是由个性心理结构中的以需要为基础的心理动力系统所决定的。动力系统是个性心理结构中的最高层次，它决定一个人行为的选择和积极性的表现，需要以其动力功能和激励功能成为个体行为积极性的内部动力源泉，对个体行为积极性有重要影响。但在个性结构的动力系统中，需要只是其中一个基本的要素，它还包括动机、兴趣、理想、信念、世界观及价值观等要素。这些要素均在不同程度上影响着个体行为积极性的产生及积极性层次的高低。

其次，需要还通过个体心理过程对个体行为积极性产生影响。个体行为是其心理活动的外化。个体心理过程中认识、情感、意志的活动，均与需要有密切的联系，并影响到个体行为积极性。人的认识过程是由需要引起的。为了满足需要，人常常要对各种事物加以观察，探求种种方法和手段，认识和把握客观事物的特点和规律，从而通过行为达到目标。认识对行为的倾向和选择，有重要的指导作用。需要对人的情绪、情感亦有极大的影响。需要是否得到满足以及以什么方式和手段得到满足，决定人的情绪体验是高兴还是不高兴，高涨还是低落。一般来说，情绪高涨则积极性高，情绪低落则积极性低。需要还影响着意志努力的程度。人们为了满足某种需要，有时要付出巨大的意志努力，维持已有的行为去克服困难，达到行为的目标。总之，与需要密切相关的深刻的认识，热烈的情感，坚强的意志力，将有力地提高个体行为的积极性，影响行为的效率。

此外，需要本身的强度、性质和满足方式对个体行为积极性亦有重要影响。其表现在：对需要体验得越强烈，愈迫切，其对个体行为积极性的推动力就越大，高层次的需要将在较长时间里维持其行为积极性；低层次的需要，在其未得到满足时，对个体行为有较强的推动

作用，一旦得到满足，这种推动作用就减退，甚至消失；如果需要是以参与活动本身的方式得到满足，则其积极性维持的时间较长；如果仅以活动为手段，需要的满足是在活动之外或之后获得，则其行为积极性只能得到有限的发挥。

满足个体的需要是激发个体行为积极性的关键。由于需要对个体行为积极性有着决定性的影响，因此，管理者应对这一问题予以足够的认识和重视。国内外不少企业的管理实践都已证明，是否满足个体合理的需要，对调动和发挥员工的积极性起着极大的作用，甚至直接影响到组织的生存与发展。当前，在推动我国的社会主义现代化建设的过程中，以经济建设为中心，大力发展社会生产力，其根本目的是为了满足不同层次人民群众日益增长的物质需要和文化需要。因此，各级管理者如何根据员工的需要特点和变化规律，做好组织管理工作，满足其合理需要，调动其积极性，从而提高工作效率和经济效益，这是当前最为紧迫的任务。

## 二、动机

动机是推动人的行为的直接动力。如何激发个体的工作动机，进而充分有效地调动其积极性，是个体行为管理的核心。因此，管理者要进一步研究个体行为积极性与动机的有关问题。

### （一）动机的概念

#### 1. 动机的含义

动机是指引起并维持人的行为达到一定目标的内部动因。西方心理学把它称之为内驱力。动机是需要和行为的中介。作为一种心理现象，动机的产生、形成及对个体行为的作用都是看不见的，人们所能看到的，只是个体在活动中的行为举止表现。通过对个体行为举止的系统观察分析，可以推断其动机的存在和性质。因此，动机虽是内隐的，却是可知的。

动机的形成需要具备内外两个方面的条件：内在条件是指人自身没有满足的需要。没有满足的需要有两种情况：一种是缺乏个体内部维持生理作用的物质因素，一种是缺乏社会生活所必需的心理因素或文化因素。当一个人缺少这些因素时就会感到身心不安、紧张或不舒服，从而产生某种需要。外在条件是作用于人身心的外在的刺激诱因。比如，一个员工不安心本职工作而提出辞职的请求，可能是因为外单位优厚报酬、待遇的诱惑；一个人购买动机的形成，可能是因为电视广告的诱导等。总之，动机的形成是主体内部条件和外部条件共同作用的结果，二者缺一不可。

#### 2. 动机的基本属性

动机具有三个基本属性，即动机的方向性，动机的强度和动机的清晰度。

（1）动机的方向性。它是指动机引发人们产生某种行为并规定行为的方向。动机的方向性反映动机的思想倾向性。积极的动机可以导致个体采取积极的行为。如立志为祖国建设多作贡献的人由于动机的驱动，在工作、生产中将始终保持高涨的工作热情和积极性。消极的动机，可以导致个体消极行为的产生，如为金钱铤而走险，走上犯罪道路。

（2）动机的强度。动机由需要转化而来，个体的需要是一个由多种需要组成的结构系



统，由此而决定了个体行为动机也是一个由各种动机以一定的相互关系构成的动机体系。在动机体系中，各种强度不同的动机，均对个体的行为产生影响，但其中强度最大的动机，为优势动机或主导动机，其他强度的动机为辅助性动机。

如图所示：

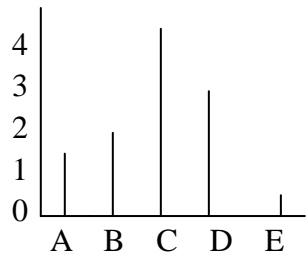


图 4-1 动机的强度

图中动机 C 就是优势动机，通常只有优势动机可以引发行为。如组织给与某员工一个进修的机会，可是进修期间可能会损失一些既得的物质利益，该员工不能同时获得进修又不损失物质利益。这时只能根据这两种动机的强度来择其一。

判断动机的强度有三个方面的依据：第一，能量的大小。动机的强度与其能量大小成正比。优势动机就是能量最大的动机。第二，持续时间的长短。个体的行动持续时间的长短，是衡量动机强度大小的重要依据。如果一个人的行为受挫，即动摇或放弃了其原有的行为目标，表明他并无强烈动机。第三，变化的快慢。当个体追求某一行为目标遇到阻碍时，立即积极尝试新的手段和方法，以达到原有的目标。这种行为的可变性程度愈高，则表明其动机强度愈大。

（3）动机的清晰度。它是指个体对自己的行为指向目标的注意集中程度。在个体行为中，动机的清晰度高，则行为有明确的目标指向。

（二）动机的种类

在组织行为学的研究中，对动机种类的划分尚无统一标准。这里只介绍几种有代表性的动机分类。

根据引起动机的原因，可分为内部动机和外部动机。前者是由人的内在性需要引起的，后者是与人的外在性需要相联系的。

根据动机的社会意义，可分为正确的或高尚的动机与错误的或低级的动机。从社会进步和人民的利益出发，造福人类的动机为正确动机或高尚动机，从个人或少数人的私利出发，危害社会、损人利己的动机，称之为错误的动机或低级的动机。

根据动机维持时间的长短，可以分为长远的动机和短暂的动机。前者影响范围广，持续的时间长，后者只在短时间内对个别行为起作用。

（三）动机对个体行为积极性的影响

动机是个体行为得以产生的直接原因，对个体行为积极性有着直接的影响。

### 1. 始发性影响

动机具有唤起人的行为，激发个体行为积极性的作用。因为人的行为和个体行为的积极性，不管其方向、性质如何，总是由一定的动机引发而产生的。

### 2. 指向性影响

动机具有维持个体行为趋向，引导个体行为积极性趋向一定目标的指向作用。这种指向作用一般要在行为目标达到后才会消失。

### 3. 强化性影响

动机对个体行为积极性的强化性影响是指动机对个体行为积极性的调节作用，有巩固、加强和制止、削弱两个方面。巩固和加强的方面，在于维持个体高涨的积极性，推动人继续从事达到预定目标的行为，这种强化作用叫正强化。制止和削弱的方面，在于消退不符合预定目标的行为，这种强化作用叫负强化。

运用强化机理来影响和引导个体行为积极性是管理工作的重要方面，也是一种重要的管理方法。如运用表扬和奖励来肯定、维持个体行为积极性并推动其向高层次发展，就是正强化；反之，就是负强化。

综上所述，我们可以把动机对个体行为积极性的影响概括为：个体行为积极性的高低，干劲的大小，取决于个体是否具有行为的动机，动机的强弱与动机性质的正确与否。在个体工作能力一定的条件下，动机的强弱和性质，积极性的高低，将直接影响工作的绩效。

动机对个体行为积极性的影响，除了上述问题之外，值得管理者研究的还有如下问题：第一，影响动机的心理因素。影响动机的心理因素有三种：首先，员工的兴趣爱好对动机有一定影响。如果同时有多种目标可以满足个体的某种需要，个体在选择目标时，往往受其兴趣、爱好的影响。为此，管理者可在条件允许的情况下，照顾、尊重、满足员工的爱好和兴趣，以利于员工形成积极的动机，产生相应的行为。其次，员工的价值观对动机有较大影响。价值观反映员工对客观事物的是非美丑的评价和态度。在同样的客观条件下，具有不同价值观的人，其动机模式不同，产生的行为也不同，积极性亦有差别。最后，个体的抱负水平对个体行为动机亦有影响。抱负水平是影响个体工作和生产积极性的心理需求。一般来说，成就动机强的人，他的抱负水平较高，体现在个体行为上有较高的积极性。第二，动机与行为的复杂关系。动机与行为之间，不是一种简单的线性的关系。其复杂关系可表现为同一动机，可引起种种不同行为；同一行为，可出自不同的动机，合理的动机也可以引起不合理甚至错误的行为；错误的动机有时却被表面积极的行为所掩盖。第三，深入研究激发动机的途径。个体行为积极性由动机所推动。而如何激发个体的行为动机，组织行为学认为，主要有以下三条重要途径：一是通过满足员工正确而合理的需要；二是通过设置目标；三是通过运用强化手段，及时反馈。与以上三条途径相对应，形成了组织行为学中的需要激励理论、目标激励理论和强化激励理论。

## 三、需要与动机的关系

需要与动机两者间虽密不可分，却并非一体，仍存在着微妙界限。需要是内心体验到的某种重要事物的匮乏或不足，动机则是一种信念和期望，一种行动的意图和驱动力，它推动人们为满足一定的需要而采取某种行动，表现出某种行为。需要是动机的源泉、基础和始发点，动机才是驱动人们去行动的直接动力和原因。对食物的需要会转化为觅食动机，对友谊的需要则会变为交友的动机。所以，需要只有跟某种具体目标相结合，才能转化为动机，并在适当的外部条件下显现为外在的可见行为。从这个意义上说，人是一种有需要的动物，永远在不断出现的、未获满足的需要的推动下，去从事新的追求、活动、探索和创造。需要一经满足，便失去作为动机源泉的功能，动机活力既失，行为也就终止了。新行为的产生便须待新需要的出现。值得指出的是，需要的不断满足才是激励的根源。

第二节 激励理论

激励是管理的一个核心问题，其重要性自不待言。然而，激励又是一种复杂而多因的现象，它涉及需要和动机，而需要和动机又是无形的，无法直接测量；而且，需要的多重性、相关动机的多因性及动机受个性等个人特点及文化等环境的制约，这些因素无疑增大了激励研究的复杂与困难。虽然如此，由于激励问题一直是管理理论工作者和实践工作者共同关心的热点，迄今为止，学者们已经提炼出了许多有价值的理论，而实践者则积累了丰富的激励实践经验。

一、激励概述

（一）激励概念

激励（Motivation），源于动机一词，指的是持续激发人的动机。通俗地说，就是激发士气、勉励干劲，也就是人们常说的调动员工的积极性。

激励是一个过程，对这一过程可以用一个简单的模式来加以表示：如图 4-2 所示：

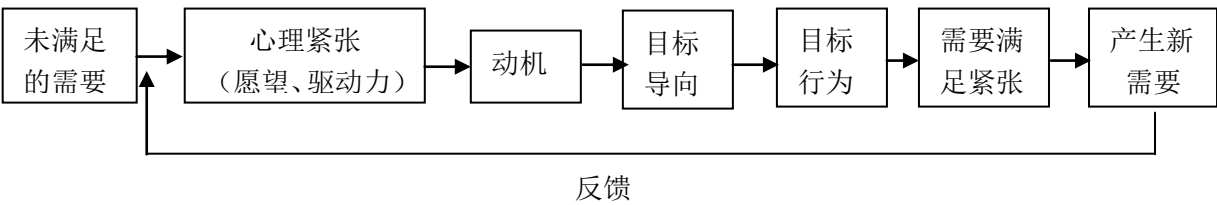


图 4-2 行为激励过程

激发人的动机心理过程可以简单表述为：需要引发动机，动机支配行为，行为指向目标。

具体说来，首先是内外诱因对员工加以刺激，唤起员工的某种未满足的需要，员工对该需要加以识别。这里的需要可以是心理的（如认可的需要）、生理的（如水、空气或食物的需要）或社会的（如友谊的需要）。需要是动力之源，他会使个体处于紧张状态，从而促使个体采取措施以减轻或消除紧张，此时，行为的动机产生，导致个人从事满足需要的某种目标行为。由动机而导致的行为是有目标指向的，目标是个体力求达成的特定结果。员工的目的

标是其工作的动力，目标的实现可以很大程度地满足其需要。达到了目标，员工需要得到满足，激励过程也就宣告完成。然后新的需要产生，又引起新的行为和新的激励过程。如，一个具有强烈进取心的员工，希望通过加班加点获得升职、加薪以及良好的印象。上述需要和意愿使得个人处于紧张状态，基于特定的行动能消除紧张这种信念，员工便采取相应的行为以消除紧张，比如出色地解决公司所面临的困难，员工行为的结果得到公司的奖赏，如提升、加薪等，满足了其需要。同时这也向员工传递了其行为是否恰当的重要反馈信息。当员工一旦受到奖励或惩罚，他会主动修改其需要。

## （二）激励与绩效

工作绩效基于个体的能力与激励水平是激励理论的基本原理，这一原理一般可用公式表述为：

绩效=f(能力×激励)。

该原理表明，只有当个体具备相应的能力时，他才能出色地完成工作任务。能力是保证个体完成目标任务的必要技能。然而，无论一个人的能力有多强，仅有能力尚不足以确保其高水平地完成工作，他还必须具有出色完成工作的强烈意愿。在组织中往往出现这样的情况：能力相同或相近的人，在同样的环境下，工作绩效有很大的差距。根据上述公式可知，这种差距主要取决于激励水平。

心理学家坎贝尔(J. P. Campbell)和普里查德(R. D. Pritchard)，把上述公式更具体化为：

绩效=f(才智水平·技能水平·对工作任务的了解程度·努力于某一工作的选择·努力程度的选择·坚持努力的时间·个体不能控制的有利和不利条件)

上述括弧中第四到第六个因素都是激励水平的问题。

在实际工作中，有时能力较差的人比能力强的人取得了更大的成绩。这是因为，激励因素的设置或满足，能起到很强的激励作用，发挥出很高的激励水平，使能力差的人也可以做出很大的工作绩效来。因此，有无激励，用哪一种方式进行激励对人们的行为表现的影响非常明显。

## 二、激励理论

组织行为学家以动机激发为共同基础，通过大量的研究和探索，形成了三大类型的激励理论，它们分别是：内容型激励理论、过程型激励理论和行为改造型激励理论。

### （一）内容型激励理论

内容型激励理论也可称为需要激励理论。如前所述，需要是激励人们工作的基础和源泉。内容型激励理论就是要研究究竟何种才能需要激励人们积极从事自己的工作。

#### 1. 需要层次理论

需要层次理论是美国著名心理学家和行为学家马斯洛于 1943 年提出的，该理论自提出以来流行甚广。

### （1）需要层次理论的基本内容

人类都是有需要的，其未满足的需要产生他们工作的动机，也是激励他们工作的因素，然而这些需要又是以层次的形式出现的，由低级到高级分为五个层次，如图 4-3 所示。

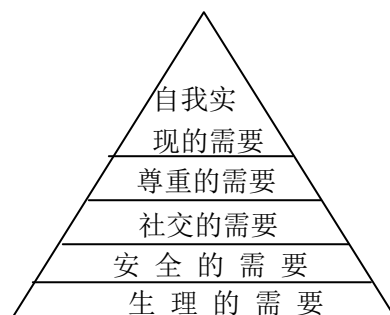


图 4-3 马斯洛的需要层次论

第一层为生理需要，包括饥、渴、性和其他生理机能等人类维持基本生存所需的各种需要。这些需要如不能得到满足，人的生存就成了问题，也就根本谈不上别的需要了，从这个意义上讲，它们是推动人们行动的最强大的动力。所以马斯洛认为一般在经济不发达的社会，必须首先研究并满足这方面的需要。

第二层为安全的需要，即指有关人类免除危险和威胁的需要。例如要求摆脱失业的威胁，要求在生病及年老时生活有所保障，要求工作安全，希望免除不公正待遇等等。在管理工作中，安全需要可以通过工作合同书、长期雇用、足够的保险以及良好的退休制度等方法来满足。

第三层为社交的需要，也称感情与归属方面的需要。这种需要包括与同事们保持良好的关系，得到友谊和忠诚，希望得到爱情；要求归属于一个群体，希望成为群体中的一员并相互关心和照顾。这些需要多半是在一定的组织中，特别是在非正式组织中得到满足。这种需要比前两种需要细致，需要的程度因每个人的性格、经历、受教育程度不同而异，

第四层为尊重的需要，即希望别人对自己的工作、人品、能力和才干给予承认并给予较高的评价，希望自己在同事中有一定的威望和声誉，从而得到别人的尊重并发挥一定的影响力；尊重的需要还包括自尊，自尊心是驱使人们奋发向上的强大推动力。

第五层也即最高层次的需要是自我实现的需要，就是希望在工作上有所成就，在事业上有所建树，实现自己的理想和抱负。自我实现的需要通常表现在两个方面：胜任感和成就感。胜任感是指希望自己担当的工作与自己的知识能力相适应，工作带有挑战性，负有更多的责任；成就感表现为进行创造性活动并取得成功。具有这种特点的人一般都会给自己设立有一定难度但可能实现的目标，并将目标的达到当作最大的满足。

马斯洛认为，上述人的五种需要是由低到高依次排列的，只有排在较低层次的需要得到了部分满足或基本满足后，才能产生更高一级的需要，这时追求高一级的需要就成为驱动行



为的动力。

应当指出，马斯洛虽然主张人的需要的发展趋势总的来说是按次序逐级上升的，但也承认例外的情况。他指出有几种人的需要可能并不按上述顺序进行，这些人中有些是具有崇高理想的人，有些是天赋有创造性的人，有些是生理需要长期得不到基本满足的人，有些是具有病态人格的人等。

## （2）对马斯洛需要层次理论的评价

①马斯洛提出人的需要有一个从低级向高级发展的过程。这一过程的一般趋势在某种程度上是符合于人类需要发展的一般规律的。例如，一个人从出生到成年，其需要的发展基本上是按马斯洛提出的需要层次进行的。

②马斯洛的需要层次论认为人们希望需要得到满足；已满足的需要就不像未满足的需要那样具有相同的激励作用。

对员工来说，得到他们所追求的事物比得到更多的他们已经拥有的事物具有更强的激励性。已经完全满足的需要不会成为强的激励源。按照这种解释，马斯洛需要层次论对于现代管理者具有很强的影响，它提供了一些有用的思想，以帮助管理者考虑如何激励员工。由于对该理论的广泛熟悉，现在管理人员能够更好地做到：

第一，确认和接受员工需要；

第二，承认不同员工会有不同的需要；

第三，满足尚未实现的特定需要；对与员工切身利益相关的、急需解决的实际需要，要放在首位，以解除其后顾之忧；

第四，认识到提供相同的报酬(特别是用来满足低级需要的)对于激励的作用是递减的。

马斯洛的需要层次理论给管理领域带来了重大影响。从管理理论上说，它促进了“参与式管理”方式的兴起。然而，从一开始，马斯洛的思想就受到了许多学者的责难和批评。首先，不少学者对马斯洛的需要呈等级层次上升的主张提出质疑。如美国管理学家波特，经过实验发现需要并不是按照等级层次逐步上升的，在较低级的需要得到满足以后更是如此。他发现，所有各个层次的管理人员都具有类似的安全需要和社会需要，而在马斯洛等级层次上的其它三种较高级的需要则因职位的高低而大有不同，对这三种需要的满足程度一般是职位较低的管理者不如较高的管理人员；其次，人是复杂的。在很多情况下，对于某些人来说，即使低级的需要得不到满足，对于较高层次的需求仍十分强烈。而对于另一些人来说，即使低级的生理需要得到满足，也未必会有较高层次的强烈需求。美国学者霍尔和诺盖姆通过对许多管理者的调查研究发现：随着管理者的地位逐渐晋升，他们的生理需要和安全需要一般倾向于降低，而归属、尊重和自我实现的需要则倾向于加强。不过，在他们看来，需要层次的逐步上升是由于地位上升，而不是由于较低级的需要已经满足的缘故。

## 2. 奥尔德弗的 ERG 论

奥尔德弗(c. P. Alderfer)于 1969 年在《人类需要新理论的经验测试》著作中修正了马

马斯洛的论点。他所提出的 ERG 论中，E=Existence (生存)，R=Relatedness (相互关系)，G=Growth(成长)，他认为人类的需要不是五种而是下列三种：

- (1) 生存的需要：包括生理和部分安全的需要。
- (2) 相互关系和谐的需要：包括工作环境中有意义的人际关系。
- (3) 成长的需要：包括人类潜能的发展和自尊，自我实现。

奥尔德弗需要论简称为 ERG 需要理论，与马斯洛需要层次论的比较如图 4-4 所示：

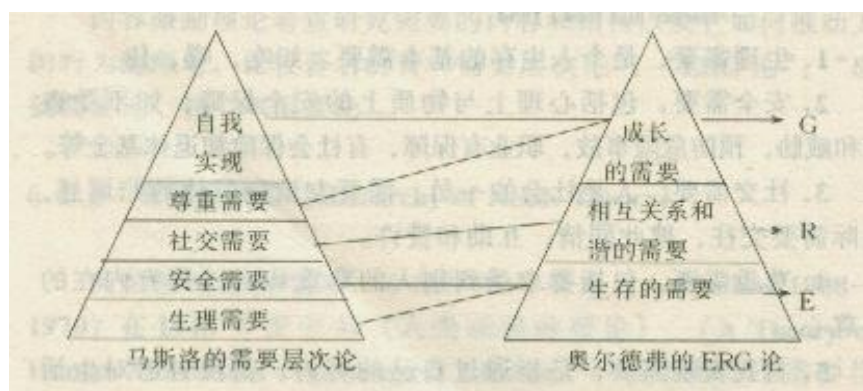


图 4-4 马斯洛与奥尔德弗需要理论的比较

这两种理论的不同点是：①奥尔德弗经过大量调查证明，这些需要不完全是天生的。②需要层次论建立在满足——上升的基础上，ERG 理论不仅体现满足——上升的理论，而且也提出了挫折——倒退这一方面。挫折——倒退说明，较高的需要得不到满足时，人们把欲望放在较低的需要上。③ERG 理论认为需要层次并不一定如此严格，而是可以超级的，有时还可以同时拥有几个需要，而且不一定表现出强度上的多大差别。ERG 理论可以说是对马斯洛需要层次观点的有利补充。

### 3. 双因素理论

#### (1) 双因素理论的基本内容

“双因素理论”是由美国心理学家赫茨伯格于1966年在《工作与人性》一书中提出的，它是“激励因素—保健因素”理论的简称。20世纪50年代赫茨伯格与同事采用“关键事件法”对美国匹茨堡地区200名工程师和会计师进行了调查，主要询问他们在什么时候什么情况下对工作特别满意或特别不满意，并估计这种情绪持续的时间。研究发现，人们对工作不满意的因素，大都与外部的环境或工作关系有关，如“企业政策与行政管理”、“监督”、“与主管的关系”、“工作条件”等。而使他们感到满意的因素，一般是由工作本身产生的，如“对工作本身的兴趣和挑战性”、“工作上的成就感”等。由此，赫兹伯格提出，存在着两种不同类型的激发因素。一类是能促使人们产生工作满意感的因素，称为激励因素；另一类是促使人们产生不满的因素，称为保健因素。激励因素是适合个人心理成长的需要因素，这些因素的改善，往往能给员工以很

大程度的激励，产生工作的满意感，有助于充分、有效、持久地调动员工的积极性。保健因素是指和工作环境或条件相关的因素，这些因素处理不当，或者说这类需要得不到基本的满足，会导致员工的不满，甚至严重挫伤其积极性；反之，满足这些需要则只能防止员工产生不满情绪。这就是双因素理论。这两类不同因素的具体内容，如表4—1所示。

表4-1 激励因素和保健因素

保健因素（外在因素）	激励因素（内在因素）
公司(企业)的政策与行政管理 技术监督系统 与上级主管之间的人事关系 与同级之间的人事关系 与下级之间的人事关系 工作环境或条件 薪金 个人的生活 职务，地位 工作的安全感	工作上的成就感 工作中得到认可和赞赏 工作本身的挑战性和兴趣 工作职务上的责任感 工作的发展前途 个人成长、晋升的机会

基于以上的分析，赫兹伯格认为传统的“满意—不满意”观念(即认为“满意”的对立面是“不满意”)是不确切的，“满意”的对立面应该是“没有满意”(而不是“不满意”)，“不满意”的对立面应该是“没有不满意”(而不是“满意”)。可用图4-5来表示。也就是说，有了激励因素，就会产生满意；而没有激励因素，则没有满意，也没有不满意。有了保健因素，不会产生不满意，但没有满意；而没有保健因素，则会产生不满。因此，赫茨伯格认为只有靠激励因素来调动职工的生产积极性，才能提高生产率。

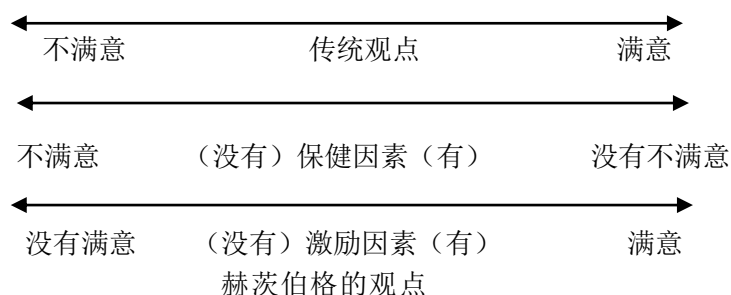


图 4-5 赫茨伯格的双因素论

(2) 对双因素理论的评价。赫茨伯格所作的保健因素和激励因素的区分是非常有用的，他认为保健因素是很必要的，但不是充分的；激励因素才有可能改善员工的努力。双因素理

论扩展了管理者的视野，对于组织行为学的研究和实践起了多个方面的促进作用：

①注重内在激励。内在激励是指工作本身或工作取得的结果会对人起激励作用而无需外在的刺激（如奖金、福利等）。该理论最重要的意义，是要求管理者必须充分注意工作本身对员工的价值和激励作用。传统的激励方式往往只是注重工资、奖金和工作条件等外在因素，这些办法作用有限甚至难以见效。双因素理论将这些因素归为保健因素则对此提供了解释，强调管理者要从员工的工作本身上想办法来对员工进行激励。这方面的措施包括：

第一，充分了解员工的兴趣爱好，尽量按照其兴趣特长安排工作。很多人可能都会有这样的感受，当做自己真正愿意做的事情时，往往不容易感到疲劳，而且对其他方面的要求不会那么强烈。在现代社会，随着各种物质生活水平的提高，人们越来越看重工作本身对自己生活和生命的价值和意义。工作如何成为生活的一部分正越来越成为现代人以及组织行为学家关注的问题。因此，管理者一定要了解员工的需要，有针对性地进行激励。

第二，搞好工作设计。工作设计，尤其是工作丰富化和工作扩大化的设计最初是在“双因素理论”的启发下开展的。在对员工的工作设计上尽量丰富工作的内容，增加趣味性和挑战性，减少传统工作的单调、平淡和乏味，以提高工作本身的挑战性和意义，激发员工的积极性，这正是双因素论应用于工业管理的一项引人注目的贡献。

②指导工资和奖金的发放，避免薪酬沦为保健因素。在我国目前的生活水平下，物质和金钱的激励作用还是不可忽视的。问题是要适当地发放工资和奖金，以发挥其激励作用，防止其变成保健因素。要想使工资和奖金成为激励因素，必须与个人、部门的工作业绩，甚至企业经营业绩的好坏挂钩，否则，只采取“平均分配”原则，奖金和报酬就只能起到“保健作用”，钱发得再多，也不能发挥激励作用。

如同马斯洛的理论一样，赫茨伯格的理论也受到了广泛的批评。它未能够得到广泛应用是因为，该理论是建立在对管理人员、专业人员和高层白领员工的研究基础之上的，并且最好是应用于这些人。该理论又似乎降低了收入、地位和与他人关系在激励中的重要性，而将他们视为保健因素。这一点与许多管理者的知觉正好相反，并且他们也难以接受。由于无法完全区分两种主要因素的效果，该理论只能概括地描述一般的发展方向。最后，该理论似乎受到方法论的限制，这是指只有赫茨伯格的方法才可以产生双因素理论。简而言之，有可能表面上是两个因素，而实际上却只存在一个因素。

### 3. 成就需要理论

（1）成就需要理论的基本内容。成就需要理论是美国心理学家麦克利兰于 50 年代在作了大量调研的基础上提出来的。麦克利兰认为：

①人的高层次需要有三类，即权力需要、友谊需要和成就需要。

第一，权力需要。具有较高权力需要的人对影响和控制别人表现出很大的兴趣。这种人总是追求领导者的地位。他们常表现出喜欢争辩、健谈、直率而且头脑冷静，善于提出问题和要求，喜欢教训别人，乐于讲演。

第二，友谊需要。具有友谊需要的人，通常从友爱、情谊的社交中得到欢乐和满足。他们喜欢与别人保持一种融洽的关系，享受亲密无间和相互谅解的乐趣，随时准备安慰和帮助危难中的伙伴。

第三，成就需要。具有高度成就需要的人，对工作的成功有强烈的要求。他们乐意甚至热衷于挑战性的工作，往往为自己树立有一定难度而又不是高不可攀的目标。这种人很少休息，喜欢长时间地工作，即使失败也不会过分沮丧。一般来说，他们喜欢表现自己。

②确定一个人的成就需要的因素有两个，即直接环境和个性这两个变量，可用以下公式表示：

成就需要=f（直接环境×个性）

具有高度成就需要的人，把个人的成就看得比金钱更重要。他们有强烈的事业心和独立性，勇于克服困难和担当一定风险，并强烈希望获得工作绩效的具体反馈。麦克利兰还认为高成就需要是可以通过教育加以培养训练的。

③成就需要和经济发展密切相关。麦克利兰认为，具有高度成就需要的人对于企业 and 国家都有重要的作用。据调查，英国在 1915 年时拥有高成就需要的人数在 25 个国家中名列第 5 位，当时英国是比较兴旺发达的国家。1950 年英国拥有高成就需要的人数在 39 个国家中名列第 27 位，这时，英国也确实在走下坡路。

麦克利兰还认为，文化中的成就动机先于以后的经济发展。他提出一个假设：一个国家如果在某一特定历史时期，对儿童教育注重成就的激励，则三四十年后，这些儿童成年并且工作，这个社会就会出现经济发展较快的局面，否则经济发展就缓慢。

④成就的需要受组织管理状况的影响。如果把有高成就需要的管理人员放在具有挑战性的岗位，便能引起成就的动机和相应的行为。如果把高成就需要的人放在例行的没有挑战性的岗位上，则成就的动机就难以激发。

麦克利兰还提出用“TAT”法(主题统觉的投射技术)预测一个人一生在受教育和职业方面的成就需要。他认为一个人内心深处的成就需要，会影响他一生的所作所为，一个人干什么事总是被一种最强烈的需要和动机所推动。于是他设计出一套相当准确的评价和记分方法，让被试者在很短的时间内，凭直觉分析一些图片。具有高度成就需要的人根据含义模糊的图画会编出各种取得成功或顺利达到目标的故事。

发现具有高成就需要的人才，把他们放在最能发挥他们潜力和作用的岗位上去是领导干部和管理人员的一项主要职责，麦克利兰的“TAT”法可作为测定成就需要的一种重要的辅助方法。

#### （1）对成就需要理论的评价

①成就需要理论的贡献在于其具有广泛而有益的社会影响。该理论对员工的高层次的需要作了全面的概括，提出不同需要的人的心理和行为特点，对企业组织如何选拔和激励人员有一定的指导意义。



②该理论正确地论述了成就激励不完全是美国中产阶级的现象，许多民族和国家由于经济增长的需要，对成就激励同样十分迫切。

③成就需要理论侧重于内在激励，提出了通过教育和培训可以造就出高需要的人才的观点，是有借鉴意义的。

但是，麦克利兰理论的提出和赫茨伯格的理论一样，是建立在对部分工程师、会计师的调查基础上的，其理论不具有普遍意义。而且，还存在一个重要的因果关系问题，即究竟是由于一个组织配备了具有高成就需要的人员才使该组织成为一个有高成就的组织，还是由于把人员安置在具有高度竞争性的岗位或组织中才产生了高成就的行为。麦克利兰认为前者比后者更重要，但许多研究者认为后者更重要。我们也认为，高成就的需要不是生而具有的，而是在人们的实践活动中培养起来的，因此，组织应为培养具有高成就需要的人创造有利的发展条件。

4. 内容型激励理论的总结

以上几种内容型激励理论虽各有自己独特的观点，但相互之间又有联系，它们之间的关系如图 4-6 所示，由于几种理论都是以人的需要为基础，故可称为需要理论，它们的共同点主要有以下两方面：一是认为需要是调动人的积极性的原动力；二是分析了需要的多样性，有助于管理人员了解成员的动机和行为。

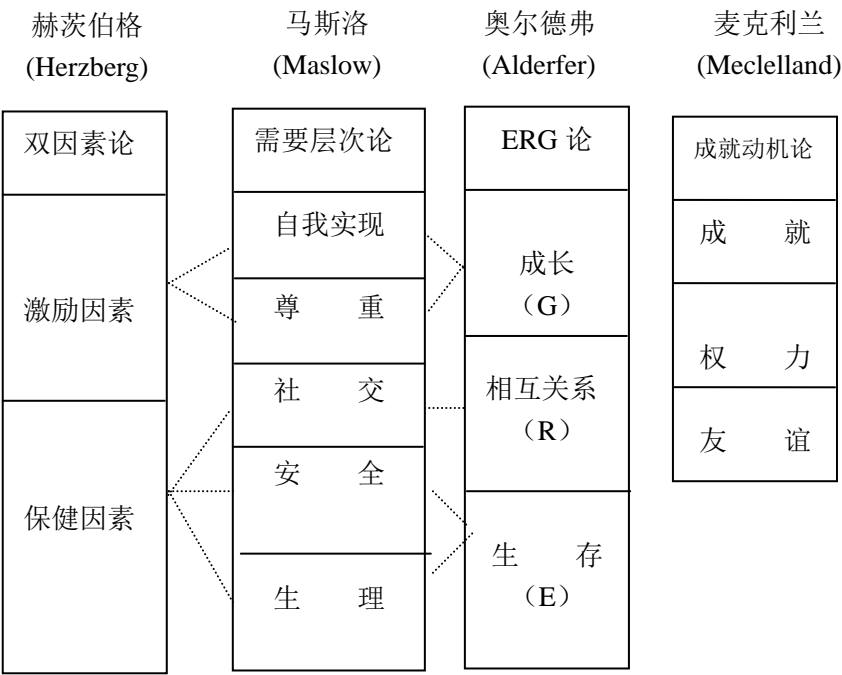


图 4-6 内容型激励理论比较

但是由于组织成员的价值系统、成就感、需要层次等均随着文化、教育等背景不同而各异，组织行为学应着重培养管理人员的文化敏锐力以了解员工的需要和行为，因为作为一个

管理人员不能主观地用自己的文化背景的观点评估来自不同文化背景组织成员的观点。下面是美国研究人员关于“工人们想从工作中得到什么”的调查表，反映主管人员和工人们对于这一问题的观点有较大的差异。

表 4-2 工人们想从工作中得到什么？

	主管人员的想法	工人自己的看法
高工资收入	第 1 位	第 5 位
工作的安全	2	4
随着公司提升和发展	3	7
好的工作条件	4	9
感兴趣的工作	5	6
管理当局对工人的忠诚	6	8
适宜的训练	7	10
对所做工作给予高度评价	8	1
表示同情和理解个人的问题	9	3
对工作的感情	10	2

## （二）过程型激励理论

过程型激励理论主要说明行为的产生，怎样向一定方向发展，如何使这种行为保持下去，以及如何结束这一行为的整个过程。期望理论与公平理论是两种主要过程型理论。

### 1. 期望理论

#### （1）期望理论的基本内容

期望理论是美国耶鲁大学教授、心理学家弗罗姆于 1964 年在他的著作《工作与激励》中首先提出的。它的基本观点是：人之所以能够积极地从事某项工作，是因为这项工作或组织目标会帮助他们达成自己的目标，满足自己某个方面的需求。所以，弗罗姆认为某项活动对某人的激励力取决于该活动的结果给此人带来的价值以及实现这一结果的困难性，用公式可以表示为：

$M=V \times E$ ，其中：

$M$ —激励力，表示个人对某项活动的积极性程度，希望达到活动目标的欲望程度。

$V$ —效价，即活动的结果对个人的价值大小的主观估计。同一种目标、同一个结果对于不同的人来说，其效用价值各不相同。当个人认为该结果对自己很重要，效价为正值；如该结果对自己无意义，效价为零值；当个人认为结果会对自己不利，则效价为负值。只有效价为正值时，才能对人起激励作用。效价的正值越大，对人的激励作用越大。

$E$ —期望值，即个人对实现这一结果的可能性的判断。期望是一种主观概率，它的数值在 0~1 之间。主观的 0 概率是指个人肯定某种行动将得不到结果，主观的 1 概率则肯定这一行动一定会得到结果，而其他的激励水平则介于两者之间。概率越接近 1，则对人的激励水平也越高。

这个公式是整个期望理论的核心内容。它指出了影响激励力的两个关键因素即效价和期

望值。

期望理论表明，当行为者对某项工作及其结果的效用评价很高，而且估计自己获得这种结果的可能性很大时，那么，领导者用这种方法来激励他就可以收到很好的效果。

为使激励力量达到最佳状态，弗罗姆提出了人的期望模式，简示如下：

个人努力→个人成绩→组织奖励→个人需要

在这一模式中，为有效地激发员工的积极性，必须正确妥善地处理以下几种关系：

①努力和成绩的关系。当一个人通过个人的努力可以达到预期目标，就有信心、有决心去奋斗，从而激发强大的力量使工作成绩显著；如果认为目标高不可攀，无法实现或者目标太低，不屑去干，就会鼓不起干劲，激发力量就小。可见努力与成绩的关系取决于个人的期望概率。因此，制定目标一定要切合实际，不宜过高或过低。但是应该看到期望概率是个人对客观事物的主观估计，缺乏客观标准，也受个人社会地位、别人对他们的期望等的影响，实际上期望概率是一个由主观条件和客观条件相互作用而决定的函数。

②成绩与奖励的关系。当一个人经过努力达到预期的成绩后，总是希望得到社会承认、给予适当奖励。诸如奖金、晋升、荣誉、信任等。奖励及时、合理，就会鼓舞员工再接再厉作出更大的成绩。如果只要求人们作出贡献，没有采取行之有效的物质或精神奖励，会影响员工的积极性。

③奖励与满足个人需要的关系。为充分发挥奖励作用，必须慎重考虑奖励的形式，使它符合员工的个人需要，更具强大吸引力。由于人与人之间在年龄、资历、社会地位、经济条件等方面存在着差别，不同的人所体验的效价不同，激发力量也就不同。

## （2）对期望理论的评价

期望理论的研究结果表明，许多因素决定了报酬制度是否有效地调动个人的积极性，并引导出正确的行为：

第一，个人必须了解现有的报酬制度，而且感到有吸引力；

第二，个人必须准确地了解什么样的行为可以得到自己期望的报酬；

第三，个人必须感到自己有能力实现这种行为；

第四，个人必须看到行为与报酬之间有直接的关系；

第五，如果其工作业绩是由其他人来评估，个人必须看到自己的业绩得到了准确、公正的评价。

由此，期望理论模式探讨了工作激励的复杂性，有助于阐明激励的复杂过程，强调了个人的各种需要和激励的重要性，避免了需要理论的某些简单化的缺陷。

第一，建立对员工有吸引力的报酬体系。要使员工产生很大的激励力量，必须提高各种报酬和奖励措施在员工心目中的价值。通过对员工的调查，了解员工的不同需要偏好，根据员工的需要设定报酬体系，让员工可以自由选择。

第二，为员工完成工作任务创造良好的工作条件。要使员工产生激发力量，必须提高其

达到目标的期望值。为此，首先要根据员工的能力和外部条件，合理地为员工设定具有挑战性的目标，并给予员工所需的人、财、物等必要条件，这样员工才会信心百倍地去工作，努力实现目标。

第三，开展公平合理的绩效评估，建立奖罚分明的分配、任用制度。

管理者只有自觉地把组织的分配制度与任用制度与每个员工的工作绩效紧密结合起来，才能充分调动员工的积极性。

当然，也有学者批评期望理论应用于管理实践中还比较抽象，对解决具体的激励问题帮助不大。

## 2. 公平理论

### (1) 公平理论的基本内容

公平理论是美国心理学家亚当斯于 20 世纪 60 年代首先提出的，也称为社会比较理论，主要讨论报酬的公平性对人们积极性的影响。

公平理论的基本观点是，当一个人获得了成绩并取得了报酬之后，他不仅关心报酬的绝对量，而且关心报酬的相对量。亚当斯认为奖励和满足的关系，不仅在于奖励本身，还在于奖励的分配上。各人会自觉或不自觉地将自己付出与所得的报酬和心目中的参照系比较。这种比较还可以用以下的公式说明：

$$\frac{O_A}{I_A} = \frac{O_B}{I_B}$$

A、B：表示相比较的两个个体；

O (output)：表示个人通过某项工作从组织中得到的报酬。

I (input)：表示个人对该项工作所投入的努力或代价。

公式中的报酬包括工资、奖金、组织对其的承认和尊重程度、职位的提升，人际关系的变化及其心理上的报酬(如感到被承认，更安全、更快乐)等等；投入或代价包括时间、产量、质量、学历、职称、职位、社会地位、自立、努力程度、负责精神、年龄、性别等等。但是应该特别强调的是，这里的报酬和付出都是个人的主观感觉，都是客观事物经过主观的加工处理后所得到的印象。各人感知的精确度不同，各人判别的标准不同，因而对同一种报酬和付出可能会产生不同的感觉。

这里的参照系可能是“他人”、“制度”和“自我”。“他人”可能是同一组织中做同一种工作的人或做不同工作的人、在其他组织中做同一种工作的人；“制度”则包括组织中的报酬政策以及这种政策的实际运作等等；“自我”则是自己在过去的工作中所得到的报酬与付出的比例。

上面的公式显示了 A 与 B 相比较后所出现的三种基本心理状态：

- ①A、B 两者比例相等，即报酬相当，都感到公平、满意。
- ②A 与 B 比较报酬过多，A 感到自己得的多，一般都会感到满意，受到激励。
- ③A 与 B 比较报酬过少，A 感到不公平，不满意。

因此，公平理论认为：员工对报酬的满足程度是一个社会比较过程；一个人对自己的工作报酬是否满意，不仅受到报酬的绝对值的影响，而且也受到报酬的相对值的影响；人需要保持分配上的公平感，只有产生公平感时才会心情舒畅，努力工作；而在产生不公平时会满腔怨气，大发牢骚，甚至放弃工作，破坏生产。

当员工发觉自己报酬分配受到不公正待遇时，为了消除由此而产生的心理上的不平衡，他可能会以以下几种方式来消除不公平感：

- ①通过减少自己的努力或绩效来降低其投入。
- ②通过寻求增加薪酬来试图提高自己的报酬。
- ③扭曲对自己投入和报酬的知觉。
- ④试图改变他人的投入和产出
- ⑤选择新的比较对象。
- ⑥逃脱这种局面。这种反应可以通过一系列行为来体现，如缺勤、迟到或干脆辞职。

#### （2）关于公平理论的评价

公平理论的有效性，曾为许多研究所验证，该理论不仅在西方企业界流传较广，也日益受到我国企业界的重视。

①公平理论指出了一个重要现象：即人与人之间客观上存在着社会比较和历史比较，人们心理上必然会产生公平与不公平的问题。

②公平理论假设的是分配上的公正性，是以人们的贡献多少与其所获得的报酬相当为基础的，这种假设采用的是贡献率，是符合实际的，值得我国企业管理者在处理分配问题时借鉴。

③公平理论的片面性：公平与不公平往往来源于个人的感觉，而人们在心理上又往往产生过高估计别人的报酬，过低估计别人的贡献量的倾向，容易出现感觉上的误差，对企业和个人都会带来不利的影响。

#### （3）公平理论对组织管理的启示

①重视员工的公平感。在我国，由于过去长期计划经济的影响，搞平均主义，吃“大锅饭”，一贯不重视员工的公平感，严重挫伤了员工的工作积极性。根据公平理论，公平比较是中外各国客观存在的心理现象，应引起每个企业管理者的高度重视。如员工感觉不公平，他们会采取前面所提到的某项或多项行动以修正境遇、减轻焦虑。

②建立透明的奖罚分明的制度。在我国，员工不公平感的产生不少确实是因为组织客观上存在分配不合理，该奖不奖，当罚不罚。更有某些管理者感情用事、拉帮结派、徇私舞弊，致使员工产生强烈的不公平感。因此，企业管理者要做到公平激励，首先必须建立透明的奖罚分明的制度。让员工清楚什么行为是符合组织意图的，组织对自己有何期望，在什么情况下有奖励，什么情况下要受到惩罚，这样才能真正调动广大员工的积极性。

③引导员工注重机会均等而不是结果均等。由于公平感是一种主观感觉，很容易出错。



我国员工由于长期受平均主义思想的影响,容易把组织内合理的报酬等级感觉为不公平,把公平理解为结果均等,这是错误的。在这方面,管理者要做好员工的引导工作,坚持机会均等的原则,将人们之间的报酬攀比转化为“能力”与“努力”的竞争;同时,要客观地公正地评价每个员工对组织的贡献,根据贡献大小确定其相应的报酬,即注重过程公平,这就为实行公平的按劳分配奠定了社会基础。只有这样,才能保证组织分配在促进员工能力发挥、效率提高的同时,真正体现分配的公平性。

### 3. 过程性激励理论的比较。

期望理论与公平理论各自强调激励的不同方面。期望理论认为员工是理性的,他们在从事工作之前会对报酬的意义进行估价,员工们的工作业绩如何将部分取决于其期望值。一旦管理者了解到这些期望,员工们就能确定自己的努力方向,导致组织需要的第一层次输出(如绩效、质量、出勤)的可能性,这些输出就会与员工们期望从其工作中获取的报酬(如高工资或工作安定)相联结。管理者的职责就是通过将报酬与其工作绩效清晰地挂钩从而使员工能够获得其所需的报酬。由于众口难调,因而允许员工们从诸多种报酬中进行选择是十分重要的。自助式福利计划之所以流行,正是因为这一报酬系统允许员工从福利菜单中进行自由挑选。在美国,由于许多企业中福利已占到报酬支出的近 35%,因而允许员工按其偏好进行选择并使之与绩效挂钩,这对于保留有价值的员工以及控制企业开支是十分重要的。

与期望理论中个体判断报酬的价值量不同,公平理论认为个体是通过将自己与类似情境中的他人进行比较以判定是否公平。根据公平理论,人们会力图避免不公平情况的发生,在公平情境中则将保持高的工作绩效水平。由于对公平的认知因人而异,因而不同的员工在相同的情境中会作出不同的反应。

上述两种理论都强调了报酬的作用以及个体的决策形成过程。这两个理论还认为关心提高员工工作业绩的管理者应积极为员工创造良好的工作环境,使员工与工作相互匹配并建立起明晰的绩效——报酬系统,并对员工的工作绩效予以迅速的反馈。

### (三) 行为改造型激励理论——强化理论

内容性激励理论与过程性激励理论侧重于从激励的内容及需要和激励过程,尤其是激励的内部过程及心理活动的角度研究激励问题。强化理论则侧重于强调研究个人的外在行为,侧重于研究个人行为结果对行为的作用。

#### 1. 强化的概念

强化的概念,最早是俄国生理学家巴甫洛夫在研究条件反射时提出的。在条件反射形成以后,为了防止条件反射消退,必须不时伴随以无条件刺激物(食物),这就是强化。但是在巴甫洛夫古典条件反射学说中,强化仅仅是巩固条件反射的一种手段。

美国心理学家斯金纳(Skinner)对强化的概念作了系统的论述。斯金纳是操作条件反射理论的创始人,他在长期用动物做实验的过程中创造了一种特殊的实验装置——“斯金纳箱”。箱内装有一个按压杠杆,把白鼠放在箱内自由走动,偶然碰到杠杆,就会有一粒食物

沿沟槽滚入箱内。由于按压杠杆可以得到食物，所以白鼠很快学会了按压杠杆取食物的操作。这就是说，形成了操作条件反射。而这种操作条件反射形成的关键条件则是得到食物的强化。斯金纳对强化的解释与巴甫洛夫有些不同。他把强化看成是增强某种反应、某种行为概率的手段，是保持行为和塑造行为必不可少的关键因素。

实际上，所谓强化是指随着人的行为发生的某种结果会使以后这种行为发生的可能性增大。也就是说，无论是人或者动物都会采取一定的行动，当行动的结果对他有利时，他就会趋向于重复这样的行为；当行为的结果对他不利时，这种行为就会趋向于减弱或者消失。斯金纳认为人类的行为可以用过去的经验来解释，人们会通过对过去的行为和行为结果的学习，来影响将来的行为。因此，人们会凭借以往的经验来“趋利避害”。这种情形在心理学中被称为“强化”，因此该理论被称为强化理论。

## 2. 强化的几种主要形式

强化理论得到许多人的认可和发挥，在管理中，通常以以下几种形式出现：

（1）正强化。指的是用某种有吸引力的结果，使员工好的行为重复出现。这些行为一般都是管理者所期盼的，符合组织目标的行为。正强化的刺激物不仅仅是金钱和物质，表扬、改善工作条件、提升、安排承担挑战性工作、给予学习提高的机会等等都能给个人提供某种满足，因此都可能成为正强化的刺激物。正强化可以是连续的、固定的，也可以是间断的、时间和数量不确定的。

（2）负强化。通过预先告知什么行为将引起不良后果，让员工避免它的发生。如：一个对工作感到厌烦的工人会在车间主任巡视车间时努力工作，他之所以努力工作是为了避免受到车间主任的批评。

（3）消退。对员工的某种行为不予理睬，表示否定的态度，从而减少这种行为的发生。

（4）惩罚。用带有强制性和威胁性的结果，如批评、降薪、罚款、开除等对待那些不符合组织目标实现的行为，以使这些行为削弱直至消失。惩罚一般主要采用连续的方式。

## 3. 强化理论在管理中的应用

应当指出，上述四种强化类型中正强化是影响行为发生的最有力的工具，因为它能增强有效的工作行为。惩罚和消退只能使员工知道不应做什么，但并没有告诉员工应该做什么。此外，负强化则会使员工处于被动的环境中。因此，在管理实践中，应坚持以正强化为主，正强化与惩罚相结合的原则。

首先，主要是运用正强化措施。对于员工好的工作成绩和行为要及时给与表扬、奖励，使之继续发扬，从而最大限度地激发员工的生产热情，提高生产效率。对于有破坏性倾向等不良的行为，必须严格管理，按企业的制度进行惩罚。然而，惩罚并非目的，应尽量少用或者不用。而且，在使用惩罚的过程中，管理者应该认识到，员工的年龄、性别、个性特点、地位、心理需要和承受能力是不同的，当企业有时不得不采用惩罚时，一定要告诉员工事情的原因和真相，让其心服口服，进而告诉其改善的方法，同时还要将惩罚与正强化结合起来，

当员工出现有所改进的表现时，应及时给予肯定，使其行为得到加强。

### 第三节 激励实践

前一节我们向大家介绍了各种各样的激励理论，但了解、把握理论还只是最基本的环节，如何能够把理论应用于管理工作的实践才是关键。从工作激励理论到实践应用可以划分为三个不同的层次或水平。第一个层次是各种工作激励本身，它们是对激励问题的分析和概括，但它们为制定影响组织行为的一般实际激励措施奠定了基础；第二个层次是一般的实际激励措施，这些一般措施适用于各种类型的组织，但必须与各种组织的实际情况相结合；第三个层次则是某一具体组织根据这些一般措施制定的本组织特有的实施计划和方案。本章主要讨论一般的激励措施，着重介绍目标设置、奖励制度、工作设计等方面。

#### 一、目标设置

为了适应今天全球化的市场全球化的环境，从时间、质量方面给员工设置挑战性的目标，并提供一定的反馈，已不是可有可无的事情，而是一个必然的选择。

##### （一）目标设置的基本理论

##### 1. 目标设置的重要性

目标是指个体和小组期望经过一定的努力而达到的产出或结果。目标设置是指通过把个体、群体、部门和组织所希望达到的结果具体化而提高其活动的效率和效果的一个过程。目标设置是管理领域中最有效的激励方法之一，主要体现在以下几方面：

（1）目标引导并指向行为。通过把努力和注意力集中到特定的方向，可以提高任务的明确性，减少日常决策的不确定性。

（2）目标可以提供挑战和对个体、团队、部门和组织的业绩进行评价的标准。

（3）可以根据目标对各项任务的完成情况以及资源利用情况进行公正而合理的评估。

（4）目标是组织设计的基础，它在某种程度上决定了组织的沟通方式、权威关系、权力关系以及劳动力的分配。

（5）目标具有组织功能。

（6）目标所反映的都是员工和管理者认为很重要的事情，因此，它可以提供一个对活动进行计划 and 控制的框架。

##### 2. 目标设置理论的基本内容

目标设置理论是由美国著名行为科学家洛克(E Locke)于 1968 年首先提出的。它是组织行为学中理论与实际相结合的一个典型范例，也可以说，目标设置是介于前述理论层次与一般措施之间的一种理论。洛克认为，员工的绩效目标是工作行为最直接的推动力，因此，为员工设置适当的目标是管理工作中的重要任务。目标设置理论可用图 4-7 中模型表示：

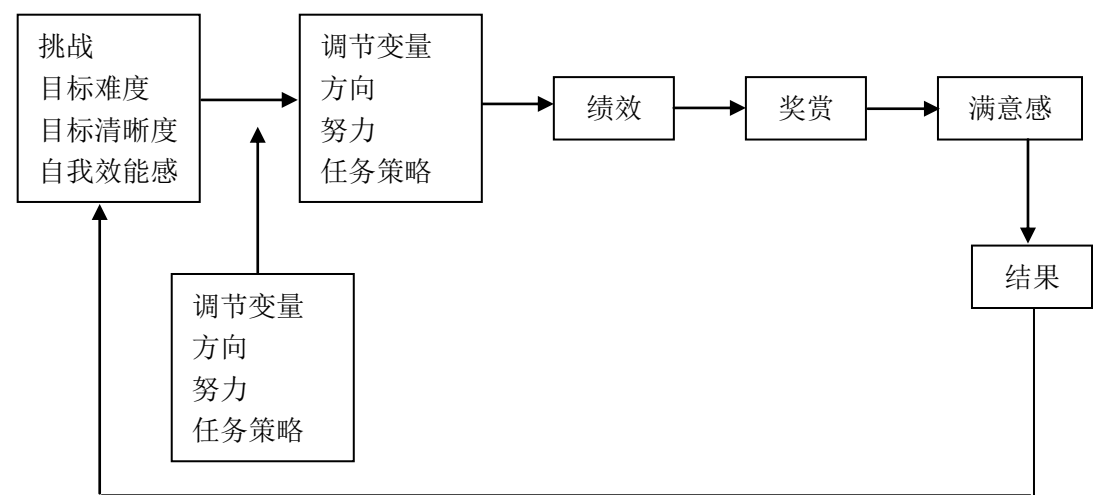


图 4-7 目标设置模型

从该模型可以看出导致个体提高绩效水平的因素及其关系。该模型的基本观点是，一旦员工有了—个具有挑战性的目标，员工就会向着目标努力，获得工作绩效，组织根据绩效给员工相应的内在和外在奖励，从而最终决定了员工的满意度，满意度作为一种结果反过来影响员工新的目标的设置。在这个模型中有几个因素特别重要：

（1）目标的难度。目标应当具有挑战性又能够达到。研究表明，有一定难度的目标比容易的、唾手可得的—目标更能激发人的工作行为，达到更好的工作绩效。但目标的难度必须适中，过于困难，无法达到的目标会使人受到挫折、丧失信心。在这种情况下工作的绩效甚至会低于比较容易的—目标的绩效。

（2）目标清晰度。目标必须是清晰而具体的。具体的目标比一般的含混不清的目标更能激发人的行为，达到更好的工作绩效。例如，制定每小时、每天或每月应完成的产量和质量的具体指标比只含糊其辞的“你们好好干”的号召，会取得更好的效果。

（3）自我效能感。它是个体对其在给定的条件下使自己的绩效达到—定水平的信念。当个体具有较高的自我效能感时，设置了较高目标的个体，其绩效也会达到较高的水平。—个人的自我效能感受到个人对自己能力的估计、任务的性质以及个人完成该项任务经验的影响。

（4）目标接受度。它是个体达到接受目标的程度。目标可能是个人自己设置的，但在多数情况下，尤其是在工作情境中，目标往往是由组织、上级提出的。这时，个人必须接受这种目标，把组织对个人提出的目标转化为个人的目标，才能对个人的行为起激励作用，这就是目标的内在化，即把组织的目标变成个人自愿努力要达到的目标。影响个人接受目标的因素是多方面的，例如提出目标的领导人的威信，员工是否参与目标的设置、奖励制度、竞争以及个人达到目标的信心等。

（5）反馈。反馈是目标设置与个体对目标绩效的反应之间的—种动力过程。它向员工或其他人提供有关员工的产出或绩效水平的信息。由于反馈的作用个体就能把他实际得到的

奖励与根据实际成绩所期望达到的奖赏联系起来。这种对比会影响到目标接受水平的变化。反馈的效果取决于一系列因素：反馈的次数和时间，反馈的信息具有肯定的性质还是否定的性质(一般来说肯定性质的反馈更为有效)，反馈时信息是否具体(具体的反馈往往比一般的反馈更有效)，反馈与设置目标的联系程度，接受反馈者的个别差异等。

(6) 个人参与设置的目标要比别人为他设置的目标更为有效。研究表明，除最简单的工作情境外，几乎在各种工作情境中参与目标设置过程都有助于个人更清楚地了解组织对他的期望，而对目标了解得更清楚也使个人更有可能达到目标。此外，一些研究表明，个人参与设置的目标在难度上可能高于别人为他设置的目标，而较难的目标在其他条件相同的情况下往往会取得更好的绩效。

有了清晰而具有挑战性的目标后，员工更可能把他们的精力集中到与工作有关的任务、高水平的绩效和目标的实现上。表 4-3 指出了目标与个体绩效之间的关系。

表 4-3 目标对绩效的影响

当目标	绩效倾向于
具体而清晰	较高
模糊	较低
困难而具有挑战性	较高
容易而麻烦	较低
由员工参与设置	较高
由管理层自上而下设置	较低
员工能够接受	较高
员工拒绝接受	较低
附带奖赏条件	较高
与奖赏无关	较低

资料来源：D·赫尔雷格尔等著，俞文钊，丁彪译. 组织行为学，上海：华东师范大学出版社，2001.

(二) 目标管理

目标管理(Management By Objective 简称 MBO)是一种管理制度，也是一种制定计划、进行控制、人事评价和对组织整体绩效作出评价的方法。目标管理是由美国著名管理学家杜拉克(Peter Drucker)于 20 世纪 50 年代提出的。早在洛克提出目标设置理论之前，就有了目标管理。但洛克的目标设置理论也进一步充实和发展了目标管理。

1. 目标管理的涵义

所谓目标管理，指的是管理者和员工为工作绩效和个人发展共同设置目标、定期对员工在实现目标的过程中的进步进行评价，并对员工、团队、部门和组织的目标进行整合。目标管理的意义在于提供了一种将组织的整体目标转换为组织部门和每个员工目标的有效形式。无论在国外还是在国内，许多企业和其他组织都在实行目标管理。



目标管理的过程是：首先由组织高层领导集体制定组织的整体目标，然后，将组织整体目标分解为每一级组织单位具体目标，即从组织整体目标到经营单位目标，再到部门目标，最后到个人目标。因为较低层单位的管理者参与设定它们自己的目标，因此，目标转化过程既是“自上而下”的，又是“自下而上”的。最终结果是一个目标的层次结构，在此结构中，某一层的目标与下一层的目标连接在一起，而且对每一位员工，目标管理都提供了具体的个人绩效目标。因此，如果所有的人都实现了他们各自的目标，则他们所在组织的整体目标的实现也就成为现实。

## 2. 目标管理的四个共同要素

尽管目标管理的做法多种多样，但有四个要素是共同的，他们是：设置明确的目标、参与决策、规定期限和反馈绩效。

（1）目标设置。目标设置过程包括对责任领域进行鉴定、制定每一领域的绩效标准，有可能的话把达成目标的工作做出明确的表述。该过程的结果应该是明确而简明扼要的目标。如果仅仅说希望降低成本、改善服务质量或提高质量是不恰当的，这些期望必须转换成定量的目标从而可以进行度量和评价。明确的目标应该是这样的：降低成本 7%；改进服务，保证所有的电话订单在收到后 24 小时内得到处理；提高质量是退货率低于销售额的 1%。

（2）参与决策。下属适度、高水平地参与目标设置的过程是目标管理的一项重要内容。与传统的目标设定完全由上司设定和分配给下级不同，目标管理采用参与的方式决定目标，上级和下级共同参与目标的选择和对如何实现目标达成一致的意见。这样有助于员工达成他们的目标。

（3）规定期限。每一个目标的完成都有一个简单明确的时间期限，如 3 个月、6 个月或 1 年。

（4）绩效评价与反馈。通过绩效评价与反馈，员工对他们工作的进展就有进一步的了解。反馈是目标管理的一个关键因素，因为它能对员工实现目标的程度进行鉴别。对结果的了解有助于提高工作绩效，有助于员工根据新技能、态度和动机的要求来实现个人的发展。对绩效的确认和奖励由许多不同的方式。然而，最终人们从目标的实现中获得的满足感成为一种最值得珍视的奖赏。

应当指出，目标管理有其优点也有缺点。其优点体现为：目标管理通过制定个人具体的、富有挑战性的目标，会对员工起激励作用，从而提高工作绩效；由于目标是以可测量的标准制定的，便于对员工进行绩效评估。在实行目标管理过程中每个员工都明确知道应做什么，也知道要得到高度评价应当怎样做；组织可以进行全面规划和协调。从其缺点来看，由于目标管理过分强调结果，往往不重视员工如何达到结果，因而某些员工可能采取不正当的手段达到结果；由于每个人都有自己的目标，因此，在员工之间无法进行有效的比较；如果主管人员缺乏适当的训练，则无法对下级制定和执行目标管理制度进行有效的指导。

## 二、奖酬制度

薪酬是企业因使用员工的劳动而付给员工的金钱或实物，包括工资、奖金、津贴补贴、股权、各种福利等物质和精神奖励。各种组织，尤其是企业，都要制定其薪酬制度。薪酬制度是薪酬的设立和管理的规范体系。怎样设计合理的薪酬制度以提高组织的单位成本收益率和员工的绩效，是每一个组织都关心的问题。

### （一）薪酬制度的重要意义

薪酬是满足员工生存、安全等多方面需要的主要渠道，因而是激励的基础，薪酬是否合理，直接影响着员工的工作积极性。从组织的角度看，组织是以薪酬为手段，力争达到提高员工的绩效从而在整体上提高组织绩效的目的。薪酬能在多大程度上起到提高员工绩效的目的，与薪酬在多大程度上满足了员工的多层次需要有关，也与薪酬在多大程度上依赖于绩效评估的结果以及考评结果的效度有关。研究表明，当绩效评估的结果真实可靠时，薪酬对绩效的依赖程度与薪酬激励员工提高工作绩效的程度成正相关的关系。因此，一般来说，制定奖励制度必须遵守两个重要的原则：①组织为其成员提供的薪酬必须对其成员有较高的价值，即组织成员认为这种奖励对他有重要意义，能够满足其多个方面的需要；②组织制定的奖励制度要使其成员得到的报酬与他们的工作绩效相联系，即工资奖金与绩效挂钩。

### （二）建立公平合理的工资体系

在薪酬的各项具体内容中，工资是员工最可靠、最稳定通常也是最关心的部分。要建立理想的薪酬制度，首先要建立理想的工资制度。

薪酬是企业对员工所作贡献给付的相应回报，实质是一种公平交易。根据公平理论，公平合理的薪酬应满足三个方面的条件即内部公平、外部公平和员工贡献公平。

#### 1. 通过岗位评价达到内部公平

内部公平指的是相对于同一组织内部的员工所得的报酬，它是公平的。要达到内部公平，一个企业的员工必须相信，所有员工所获得的报酬体现了他们的价值。即企业的工资等级反映了每个员工的工作对企业所作的总体贡献。由于某些岗位比另一些岗位更复杂、承担的责任更大、对企业的贡献更大，得到的报酬也应更高。总之，就是把报酬与所任职务的要求联系起来。

因此，要使工资体现内部公平，组织必须首先确定每一项工作的总体重要性或价值。决定一项工作价值的系统化过程叫做岗位评价。

岗位评价的标准涉及完成该工作所需的技能和努力、工作的困难程度、工作人员所承担责任的多少等等，也就是每一个单位所确定的付酬要素。开展岗位评价的方法很多，其中要素计点法为西方国家目前最常用的方法。每一个岗位根据可付酬要素及评定标准得出一个相应的分数，并根据分数的高低确定工资等级，达到内部公平。

#### 2. 通过市场调查达到外部公平

当员工与其他企业从事类似工作的员工的报酬相比较觉得公平时，企业就达到了外部公平。一个企业的薪酬水平如不具有一定的外部竞争性，就会面临优秀人才纷纷流失的局面。

企业的薪酬要具有外部竞争性，首先必须了解其他企业付给员工的报酬，然后根据企业的支付能力和战略计划决定企业自身应具有何种程度的外部竞争性，再制定与这一决定相一致的工资体系。

因此，达到外部公平的首要环节就是市场调查。通过市场调查了解市场的薪金比例。在西方国家，多数公司按市场比率支付工资。那些工资超过市场水平的公司，也是有能力支付高工资的公司，他们希望通过高薪来吸引并留住最好的员工。而那些工资低于市场水平的公司，通常也是付不起高工资的公司，常常把工资与生产率或利润结合在一起吸引员工，否则，这些公司将既招不到也留不住合适的员工。

### 3. 承认员工的贡献

当员工认为他们的报酬公平地反映了他们对企业的贡献水平时，企业就实现了员工贡献公平性。员工的贡献往往以绩效、资历来评价，现在也以技能作为依据。

(1) 以绩效计酬。组织根据公正合理的绩效评估结果来确定员工的工作绩效时，奖励往往能起到激励员工提高其工作绩效的作用。根据期望理论，员工们如果努力却没有得到奖赏会毫无积极性。另一方面，当薪金与绩效挂钩时，绩效高者会得到大量的奖励并保持高水平的绩效，绩效低者会更加努力或被迫离开公司。如果由于总的工作绩效改进所得的财务回报远远大于奖励的成本，那么一个公司的竞争力将得到提高。由于绩效计酬体现了同工同酬、按劳分配的原则并能非常有效地影响企业的竞争力，这种方案越来越受到人们的重视。

(2) 以资历计酬。虽然资历很少被单独作为确定报酬的依据，但许多组织都在某种程度上把报酬与服务年限联系起来。日本实行的“年工序列”制就是典型的代表。这种报酬制度可以鼓励组织成员继续为组织服务，但对提高生产率和改进工作绩效并无很大的激励作用。

(3) 以技能计酬。以技能计酬的依据是员工所学到的与工作有关的技能的数量和水平。技能工资最常用在制造企业的生产车间中。管理层能够很容易而又公平地对完成各种任务所需要的技能，以及需要员工学习的技能进行鉴定。员工的工资主要根据他们的技能水平来确定。在生产环境中实行技能工资的最明显优点是它具有弹性。当员工从事几种不同的工作时，管理者在利用员工时就有很大的弹性。而且，由于组织对新技能的获取和利用能公平地进行奖励，因此员工也就具有获取和利用新技能的积极性。

### 4. 采用结构工资制

结构工资也称为多元化工资。它根据工资的不同因素和工资的不同作用，而将工资划分为几个部分，通过对各部分工资数额的合理确定，构成员工的全部报酬。一般结构工资由四部分构成：基本工资、岗位工资、年功工资、浮动工资。其中浮动工资很有意义。浮动工资也称为绩效工资，主要根据个人业绩来确定，有时也考虑部门甚至企业的整体业绩。浮动工资的出现打破了以往干好干坏一个样、毫无激励作用的一岗一薪制，而是真正将员工的贡献与报酬挂起钩来。正因为如此，浮动工资在工资构成中所占比例有日益增长的趋势。

### （三）建立合理的奖励制度

如果说，从员工工作岗位的性质、员工的绩效、技能和工龄等几个方面来确定工资是行之有效的，那么，奖金及其它奖励形式则主要根据绩效来确定。而且，由于人与人之间存在个别差异，因此不同的奖励形式对人的价值也会不同。有时，从奖励的绝对值来看是相同的，但由于奖励的形式不同，这种不同形式的奖励可能增值也可能贬值。从激励的角度来看，在一个组织中采用何种奖励制度，应考虑多数人认为有重要意义的奖励形式。

总之，应当认识到奖励制度对于激发职工工作动机的重要性，结合本组织的实际情况，进行深入的调查和分析，在此基础上，制定科学的奖励制度。

#### 1. 奖励制度的维度

为了对各种不同的奖励制度进行比较，必须确定各种奖励制度的统一维度，这样才能根据这些维度对奖励制度作出适当的评价。组织行为学的研究提出了下述维度：

(1)重要性。如上所述，要使一种奖励制度发挥积极作用，首先受奖励者要认为这种奖励对他们有重要价值，否则不会起到激励人积极工作的作用。因此，组织制定的奖励制度应被多数人认为是有重要价值的。

(2)数量上的灵活性。如果制定的奖励制度要适应组织成员的不同特点，并根据组织成员工作绩效的高低给予奖励，这种奖励制度必须在数量上有灵活性的特点。现在的工资制度之所以不利于调动职工的积极性，其原因之一就在于它没有灵活性。

(3)使用的频率。一般来说，奖励使用的次数越多，对员工工作绩效的影响也会越大。因此，最理想的奖励方式应是能被经常使用而又不失去其重要性的奖励制度。

(4)可见性。奖励要使人看得见，摸得着。要使奖励与工作绩效相联系，必须使奖励具有高度的可见性。所谓可见性，不仅是自己可以看到，而且也要使别人看得见。具有高度可见性的奖励会满足人的荣誉感和自尊心。

(5)低成本。制定奖励制度时也必须考虑成本问题。从组织的角度来看，奖励的成本越低越好，这样可以增加组织的效益。

完全符合上述五个维度的奖励制度是不存在的。因为这五个维度本身就存在着矛盾。在制定奖励制度时只能在权衡各种维度利弊的基础上择优选择。

#### 2. 各种奖励方式的比较

各种组织，尤其是企业组织最常使用的奖励方式有五种，即增加报酬、提升、津贴、地位和身份象征以及特殊奖励证书。下面根据上述的五个维度分别比较这些奖励方式。

(1)增加报酬。增加报酬是组织较为普遍使用的奖励方式，它有许多优点。首先，多数人认为增加报酬对他们是很重要的，其次，它的可见性也很高。在这方面我国与国外有所不同，因为西方的企业一般为职工增加报酬是保密的，在我国则是完全公开的。但增加报酬的频率不会很高。从灵活性来看，在我国不同的企业有不同的情况，一般来说外资企业、民营企业的灵活性较高，而国营大中型企业则有一定困难。增加报酬的唯一缺点对组织来说就是



要提高成本。

(2)提升。一般来说，人们都认为提升是重要的奖励方式，而且提升往往与增加报酬相联系。提升的可见性也很高。但提升的灵活性较小，频率也较低。由于提升与增加工资、津贴等同步进行，因此成本也较高。

(3)股票期权。指的是企业给予高层管理人员在特定时期内（一般 3 年到 5 年）以规定价格购买企业股票的权利，该规定价格通常是期权发放时股票市价或略高于股票市价，高层管理人员只有在规定时间内使企业股票价格高于规定的价格，才能通过执行期权而获利。在美国，70%以上的大中型企业都采取了股票期权的方式来激励高层管理人员。目前，我国不少地方和企业也在探索以股票期权有效激励高层管理人员积极性的方式。

(4)地位和身份象征。在国内外的大公司中，有许多地位和身份象征，如专用办公室、专用停车点，配私人秘书、出差有不同待遇标准等。从重要性来看，地位象征是因人而异的。它的灵活性和频率都相对较低。所花的成本与其他奖励方式相比处于中等水平。

(5) 特殊奖励证书。这主要指组织为其成员颁发的奖状和授予的某种荣誉称号，用以表彰该组织成员在组织中的长期服务或卓著成绩。这种奖励方式成本较低，灵活性较高、可见性也较高，但次数较少。从重要性来看，国内与国外有较大区别，国内员工对这种荣誉称号一般比较重视，而国外则往往认为无关紧要(这里所说的是组织给予的荣誉，而不是指国际性或全国性的荣誉称号)。

#### （四）建立自助餐式福利制度

福利是指组织为员工提供的除工资与奖金之外的一切物质待遇，包括法定福利和企业福利。法定福利是政府通过立法要求企业必须提供的，如养老保险、失业保险、医疗保险、住房公积金等；企业福利是企业在没有政府立法要求的前提下主动提供的，如工作餐、旅游、交通车等。当福利不与绩效挂钩时，优厚的福利既可能增强组织的凝聚力，提高员工的积极性，也可能养成一部分员工的惰性并挫伤另一部分员工的积极性。因此，许多组织实行福利与绩效挂钩的政策。

由于人与人的需要不同，一些组织为了发挥福利的作用，便推出了自助餐式福利制度。它可以让员工根据自身的需要，从公司提供的完整的报酬项目中选择他们最迫切需要的东西。当然，每人所享受的福利待遇，就金额来说，是有一定的标准和限度的。这种制度，除了事先的安排、计划和会计手续等需要一定的费用外，企业总的福利支出并不增加，但是由于员工对所得福利待遇的效价提高了，这就为提高工作绩效带来了积极的效果。

### 三、工作设计

双因素理论告诉我们：工作本身具有挑战性、负有重大的责任、在职业上能得到发展和成长等与工作本身有关的因素才是真正能够激励员工积极性的因素。受双因素理论的启发，工作设计，尤其是工作丰富化、工作扩大化在理论和实践两方面都得到快速的发展。越来越多的组织管理者认识到工作设计是否得当，对激发员工的工作动机，增强员工的工作满意感



以及提高生产率都有重大影响。

### （一）工作特征模型

工作设计的重要目的之一是激发人的工作动机，提高人对工作的满意感。因此，首先要研究工作应具有何种特征才能使人产生积极的心理状态，进而达到激发动机。对工作感到满意的结果。哈克曼和奥尔德姆(Hackman and Oldham)通过大量的问卷调查，于1976年提出了他们的工作特征模型，如图4-8所示。

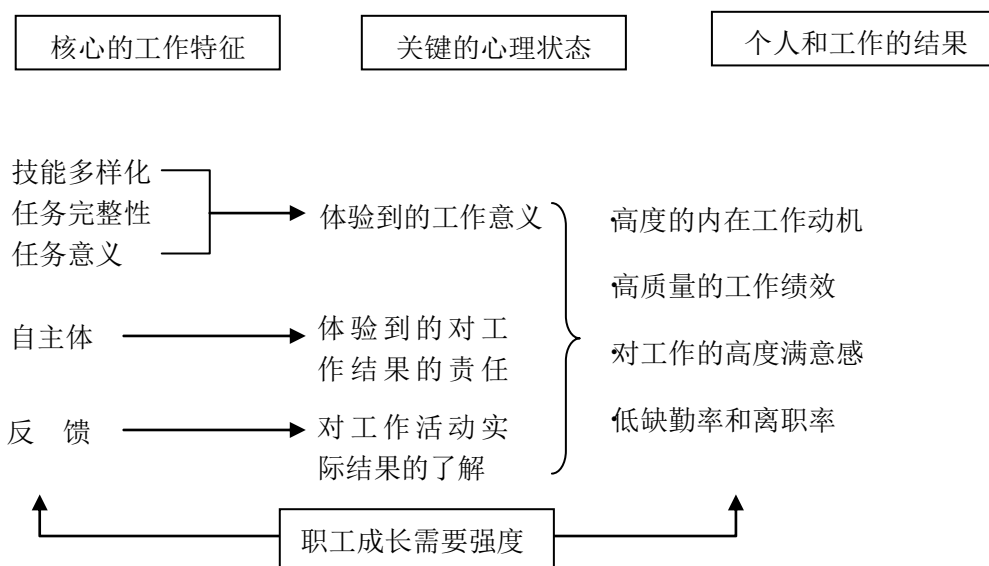


图 4-8 工作激励的工作特征模型

从图4-8可以看出，该模型由三个部分组成，即“核心的工作特征”，“关键的心理状态”与“个人和工作的结果”。下面分别来阐述这三个部分及其关系。

#### 1. 关键的心理状态

要激发职工积极的工作动机，对工作产生满意感，应具备三个必要的条件。第一，员工个人必须体验到他所从事的工作具有重要意义；第二，员工体验到他对工作及其结果负有个人的责任。如果他感到工作绩效的好坏与个人的责任有关，那么，在工作取得良好的绩效时，他会感到高兴，愉快，在工作绩效不佳时，则会感到内疚。第三，要及时了解工作的结果。无论员工个人认为工作多么重要，也无论他认为自己对工作负有多么重大的责任，如果他不能及时了解自己工作的进展情况和结果，他也不能在工作完成后产生愉快的心情。这三个必要的条件都是人的内在心理因素，因此称为关键的心理状态。

#### 2. 核心的工作特征

哈克曼和奥尔德姆的研究进一步表明在进行工作设计时，具备五种工作特征才能引起上述的关键心理状态，它们是：①技能多样化。技能多样化是指在完成工作中要求多种技能的程度。因此，它不仅指扩大工作的横向数量(工作扩大化)，而且指扩大工作的纵向水平(工作丰富化)。②任务完整性。这是指工作要求完成完整任务单元的程度，也就是说，个人可以从头到尾完成一项任务的程度。③任务意义。这是指该项工作对组织内外其他人的工作和生

活产生重大影响的程度。④自主性。这是指个人能够自主地安排自己完成任务进程的程度。

⑥反馈。这是指个人得到自己工作效果的明确信息的程度。

只有要求多样化技能,形成一个完整单元并对其他人有重要影响的工作才能被人体验为有重要意义的工作。具有高度自主性的工作特征则与体验到工作的责任感相联系。具有明确反馈信息的工作则与清楚了解活动结果的心理状态密切相关。

哈克曼和奥尔德姆进一步把上述五个工作特征加以综合,形成一个单维度的指标,这个指标被称为激励潜在分数(MPS),从而提出下述的公式:

$$MPS = \left( \frac{SV + TI + TS}{3} \right) \times A \times F$$

式中:MPS=激励潜在分数;SV=技能多样化;TI=任务完整性;TS=任务意义;A=自主性;F=反馈。

### 3. 个人和工作的结果

具有上述五种特征的工作会引起上述的三种关键心理状态,而这样的心理状态将会导致一定的个人结果和工作结果。从个人结果来看,会产生高度的内在工作动机和对工作的高度满意感。从工作的结果来看,则会出现高质量的工作绩效和较低的缺勤率和离职率。

## (二) 工作设计的主要方式。

### 1. 工作轮换法

20 世纪初以泰勒为代表的科学管理学派把工人从事的工作划分为一系列简单的、标准化的和专门化的工作,然后把这些动作分别派给单个工人去重复进行,以最大限度地提高生产率。这种工作设计方法是尽可能把工作简单化。这种工作简单化的倾向在本世纪初确实起到了提高生产效率的作用,但这种生产效率的提高是建立在摧残工人身心健康的基础上的,因此也日益遭到工人的抵制和反对。

工作轮换是最早被用来改变工作单调性的方法之一。其基本目的就是给人们提供各种不同的工作来克服工作的单调性。实践表明,许多本来非常枯燥单调的工作,经过一些变换后,人们感觉就不那么单调了。工作轮换的一个问题就是轮换的工种往往是不在同一个等级中,有时要选择是轮换到较高的工种还是较低的工种。

### 2. 工作扩大化

为了克服工作简单化造成的一系列消极后果,人们提出了工作扩大化和工作丰富化的新的工作设计方法。所谓工作扩大化是一种与工作专业化和简单化截然不同的生产方式,它要让工人增加工作的种类,同时承担几项相互关联的工作或者周期更长的工作,以便克服单调工作时的厌烦,增加工作的兴趣。这种工作方式首先在美国国际商业机器公司(IBM)的埃迪考特工厂试行,证明能提高员工的情绪,激发工作积极性。

### 3. 工作丰富化

所谓工作丰富化是让工人有机会参与工作的计划和设计,得到信息反馈,估价和修正自己的工作,使工人对工作本身产生兴趣,增加责任感和成就感。

工作扩大化与工作丰富化的区别在于,工作扩大化是扩大工作的水平负荷,即增加同类工作的数量,对工作技能水平的要求则大致相同。而工作丰富化是从纵向扩大工作范围,即扩大工作的垂直负荷。要求任职者完成更复杂的任务,负更大的责任,有更多的自主性,因而对他的能力和技能也提出更高的要求。由于工作丰富化具有上述使人产生积极心理状态应有的工作特征,所以调查显示,运用工作丰富化,减少了员工对工作枯燥的抱怨,同时激励和生产率都显著上升,原来旷工严重的现象也得到很大改善。

#### 4. 工作再设计法

对原已存在的缺乏激励因素和满意感很低的工作按丰富化原则进行重新设计,这叫做工作再设计(job redesign)。从员工的角度看,工作再设计使员工的工作增加了,学到了多种技能,由此,社会公众对他的支持和承认也相应提高,而且工作再设计对于员工的职业经历也有直接的意义。从组织的角度看,工作再设计可降低成本,改善服务态度,提高劳动生产率和质量,而且可以减少人员流失和旷工问题。

(1) 工作再设计的必要条件。要使工作再设计取得成功,必须具备一系列的条件。首先,管理人员必须在实施变革之前切实认真地对问题进行诊断。并非所有的工作都要进行工作再设计,只有对那些多数人感到不满、引起情绪低落的工作才需要进行再设计。其次,管理人员应公开与职工一起讨论再设计方案。只有从事这项工作的职工了解并接受这种方案,才能实施。第三,负责工作再设计的管理人员必须事先制定出应变计划,以便处理工作再设计活动中出现的问题。第四,工作再设计的成功要求负责人进行充分的准备,不断对实施情况进行评估并迅速解决出现的难题。

(2) 工作再设计的实施原则。工作再设计的内容是多种多样的,这里按丰富化原理提出一些供参考的实施原则:①把多项工作加以合并。把现在分割的工作岗位合并在一起,形成一个较大的工作单元。②形成一个自然的工作单元。可以按地理位置、工作类型、顾客群体等形成自然的工作单元,使工作的安排具有内在的逻辑联系。③与客户建立直接关系。让从事该项工作的职工与客户建立直接联系,并长期保持这种联系。④纵向安排工作。把原来由上级管理人员负责的职责和权力下放给下级。⑤开辟反馈渠道,为员工创造条件,使他们通过各种渠道直接了解自己的工作进程和结果。

工作设计的趋势是从本世纪初的工作简单化朝着工作扩大化和丰富化的方向发展着。应当指出,人与人之间是存在个别差异的。并非丰富化的工作必然会引起人们关键的心理状态而导致高度工作动机、高度清晰感和相应的工作绩效。只有具有高度成长需要的员工才会在丰富化的工作中取得良好的结果。

#### [思考与讨论题]

1. 解释需要、动机、行为的关系。
2. 双因素理论的基本观点是什么?对管理工作有什么启示?
3. 根据期望理论,我们应该如何激励员工?

4. 不公平感产生的原因有哪些?此时员工会有什么样的行为倾向,如何消除员工不公平感?
5. 强化有几种基本方式?应如何应用该理论使员工的行为朝企业所希望的方向发展?
6. 为什么给员工设置目标会对其有激励作用?目标设置有哪些基本原则?
7. 如何设计薪酬与奖励才能起到激励员工的作用?
8. 工作设计有哪些主要方式?为什么说工作设计能提高员工工作绩效?
9. 请你回顾一下自己曾有过的最糟糕的工作,那家企业采取了何种激励措施?再回顾一下自己曾有过的最佳工作,这家企业采取了哪些激励措施
10. 在我国改革开放二十多年来,有一种“59岁现象”,即有少数国有企业的领导在即将退休之前都为个人大捞一把,严重者还因违法受到法律的制裁。请你运用所学的激励理论,结合有关实例分析其中的原因,并提出一些解决这个问题的建议。

#### [案例研究]

##### 动机的改变

约翰·亚力山大辞职的案例说明了个人动机与组织动机之间的矛盾。通过这一案例分析,我们可以看到组织如何掌握个人动机,了解个人需求,采取正确的疏导和激励方法,使个人能为组织目标服务。

约翰·亚力山大是一个能干而有进取心的人。在大学里他学的专业是企业管理,而且积极参加学校的多种组织活动。大学四年成绩全是优秀,并且以优等生的荣誉毕业。毕业后,几家全国性的大公司积极争取他去工作。约翰与他父亲商量了这一些公司给他的条件,他父亲是一家很大的生产(制造)公司的总经理。最后,约翰决定去一家著名但比较小的炼油加工厂接受一个培训职务。他认为这家公司正在发展,很有潜力;对他来说这很重要,因为可以提高,而且有机会升职。他想如果他努力工作,并且干出成绩来,完全有机会在35岁时担任公司副总裁。

在到公司的前五年,约翰工作非常努力,每个星期差不多要花80个小时在办公室工作。公司对他的报酬也很合理。他很快被提升为低层主管经理,他的工资比刚进公司时增加了3倍。正当这时他恋爱了。他的恋爱对象是公司总经理的女秘书吉尔·麦克唐纳,在短期热恋之后,他们结婚了。因为家庭的新的责任,约翰不可能像以前那样每个星期工作80个小时,当他看到许多经理都比他有能力,而且起码都是企管硕士毕业生时,感到再往上升中层经理的职务要比他升最近一次的低层主管经理难得多。而且许多低层经理比他工作要更加努力,但在他们这些低层经理中离婚率都比较高。当然,他们都有自己的办法对付总经理的压力。一些人婚姻生活很美满,但就某些方面来说,他们必须牺牲一些自己的工作机会。

虽然吉尔从来没有埋怨他的加班加点的工作,而且吉尔告诉过他,她结婚时就知道他工作努力,有雄心壮志。但是,约翰还是感觉到工作与婚姻家庭之间的矛盾冲突。从此,他不再像从前那样加班加点了,他也不指望再升为中层经理了。他似乎感觉到已失去竞争力。结

婚正好一年的这一天，他用他所有的积蓄现付购买了一艘中型旅游客船。当他向公司老板提交他的辞职书时解释到：“我对我的职位不大满意，我想试试做其他事，我知道这很难，但我想我对旅游事业有兴趣，我会成功的。我可以肯定这次改行会给我带来幸福。”

**讨论题：**

1. 为什么约翰·亚力山大突然改变他的动机？
2. 是不是大多数成功的经理都有像约翰这样的行为？
3. 为了使公司有前途的年轻经理们不要像约翰那样辞职，组织应如何对付这种情况？

资料来源：赵曙明．国际企业：人力资源管理，南京：南京大学出版社，1998



## 第五章 工作满意与压力管理

[内容摘要]人的需要得到满足，会使人产生满意的感受，需要得不到满足，则会感到不满。因此，人的满意感，尤其是工作满意感，与激励，需要和动机有密切关系。在西方企业中，往往用两类指标来衡量企业的成效。一类是客观指标，如产量、质量，利润，报酬等，另一类是主观指标，主要是管理人员和员工的工作满意感。实际上，管理人员和员工工作满意感的高低也是衡量企业激励机制是否成功的重要标志。如果员工对工作不满意或是受其他因素的影响，他们还会不同程度地体会到另一种心理感受或意识状态，这就是压力。在组织中，压力并不是一个小问题，压力不仅影响员工，也影响生产率。

本章着重探讨了工作满意和压力管理两方面的问题。主要内容包括：影响工作满意度的因素、工作满意度与绩效、与员工流动率之间的关系、工作满意度的几种主要调查方法；压力及其本质、导致压力的主要因素、压力的不良影响以及有效的压力管理办法。通过本章的学习，要求理解工作满意和压力管理对企业的重要性，掌握工作满意和压力管理的原理和方法，能自觉地将这些方法运用到企业管理的实践中。

## 第一节 工作满意

工作满意是由于个人经过工作考评或从工作经验得来的一种愉快的、积极的感情状态，个人极喜爱和重视它的工作，感到积极投入。工作满意度是指员工对他的工作的一般态度。员工工作满意度的高低直接影响员工在工作中的行为效率，进而影响组织目标的实现。

### 一、工作满意度

#### (一)影响工作满意度的因素

员工工作满意度的高低，常常受如下几个因素的影响：

##### 1. 心理挑战性的工作

一般说来，员工更喜欢选择那些能够为他们提供机会使用自己的技术和能力，能够为他们提供各种各样的任务，有一定的自由度、自主性，并能对他们工作的好坏提供反馈的富有挑战性的工作。一项工作若是挑战性太低会使人感到厌烦，但是挑战性太强的工作、个体经过努力也难以达到目标，则会使人产生挫折和失败的感觉。研究表明：在中度挑战性的条件下，大多数的员工将会感到愉快和满意。

##### 2. 公平的报酬

员工希望分配制度和晋升政策能让他们觉得公正、明确，并与他们的期望一致。当报酬公正地建立在工作要求、绩效、个人技能水平、社区工资标准的基础之上时，就会导致对工作的满意。显然，不是每一个人都只为了钱而工作。许多人宁愿接受较少的报酬，而在一个自己喜欢的地点工作，或者选择工作要求较少的工作，或者选择有更多自主性和自由支配时间的工作。但是报酬与满意之间的联系关键不是一个人的绝对所得，而是对公平的感觉。同样，员工追求公平的晋升政策与实践。晋升为员工提供的是个人成长的机会，更多的责任和社会地位的提高。因此，如果员工觉得晋升决策是以公平和公正为基础作出来的，他们更容易从工作中体验到满意感。

##### 3. 支持性的工作环境

员工对工作环境的关心既是为了个人的舒适，也是为了更好地完成工作。研究证明，安全的、舒适的工作环境可以提高员工的工作满意度。在员工的工作场所，某些环境因素如温度、灯光、噪音等都不宜太强或太弱，太热、太暗、太吵等情况都不是员工适宜的工作环境，不利于员工很好地完成工作及产生满意感。除此之外，大多数的员工希望工作场所离家比较近，干净，设备比较现代化，有充足的工具和机械装备等。

##### 4. 融洽的同事关系

人们从事工作不仅仅为了挣钱和获得看得见的成就，对于大多数员工来说，工作还满足了他们社会交往的需要。所以，毫不奇怪，友好的和支持性的同事会提高对工作的满意度。上司的行为也是一个决定满意度的主要因素。研究发现，当员工的直接主管是善解人意的、友好的，对好的绩效提供表扬，倾听员工的意见，对员工表现出个人兴趣时，员工的工作满

意度就会提高。

## 5. 人格与工作的匹配

霍兰德的人格与工作匹配理论认为员工的人格与职业的高度匹配将给个体带来更多的满意感。他的逻辑基本上是这样的：当人们的人格特征与所选择的职业相一致时，他们会发现自己有合适的才能和能力来适应工作的要求，并且更有可能获得成功；同时，由于这些成功，他们更有可能从工作中获得较高的满意度。

### (二)工作满意度与员工行为

员工工作满意度的高低，很大程度上决定了员工在组织中的行为倾向。大量研究发现工作满意度与员工的生产率、缺勤和离职之间存在着一定的相关关系。

#### 1. 工作满意与绩效的关系

这个问题早在 20 世纪 30 年代即有人着手研究，一个共同的感觉是认为工作满意感直接导致了有效的工作绩效，“快乐的工人是生产率高的工人”。然而，许多研究表明，工作满意感与工作绩效间不存在简单而直接的联系。事实上，满意感与绩效可有四种不同的组合。

(1) 高满意感与高绩效。员工们情绪愉快，士气高涨，积极工作，绩效很高。这是很理想的局面，然而现实并非总是如此。

(2) 高满意感与低绩效。这种组织气象升平，人人心宽体胖，但干活不起劲。他们多半过去有过不错的成绩，如今已不思进取，心满意足。

(3) 低满意感与高绩效。员工们虽啧有微言，牢骚满腹，但工作仍干得很认真，因为不满归不满，不干好拿不到工资和奖金。另外有的员工久已形成了一种价值观——“干活就要像样子，要干就干好”，有的还与自尊有关。

(4) 低满意感与低绩效。员工们沮丧泄气，强烈不满，工作无精打采。员工不满组织所付奖酬，领导则不满员工的工作绩效。

虽然以上四种状况都很常见，而最近的一项研究为最初的满意度与绩效间的关系提供了新的支持。如果在组织整体水平而不是在个体水平上收集满意和绩效的数据，研究者发现：拥有高满意度员工的组织比那些低满意度员工的组织更有效。

不仅满意感与绩效间的组合复杂，二者的因果关系也众说不一。满意感与绩效间关系，目前有着三种假设。

(1) 满意感在前是因，高绩效在后是果。即人际关系派的论点。持此观点的人在实践中，采取各种措施使工人满意。在美国，有的公司成立了保龄球队、建立信用合作社，公司集体出外野餐、为员工提供咨询服务、训练主管对下属所关心问题的敏感性等。

(2) 绩效是因，满意感是果。波特 (L.W.Porter) 和劳勒 (E.E.Lawler) 认为是工作绩效导致工作满意，而且，奖酬在绩效—满意关系中起主要作用。由于内在和外在奖酬的作用，完成工作最好的员工极有可能是工作最满意的员工；相反，工作绩效差的员工，可能觉得自己不胜任，比同职位高绩效的人对工作感到不满意。

(3) 满意感与绩效间不存在直接的因果关系。它们两者都与第三因素—奖励, 保持直接关联, 这两种关联又受其他因素如领导者的行为、个人特点、工作环境等诸多因素的制约, 这才使满意感与绩效间呈现出十分复杂的关系。

这三种假设各执一辞, 未有定论, 但第三种观点越来越为更多人所接受。

## 2. 工作满意度与员工离职率

(1) 满意度和员工离职率之间是负相关的。一般来讲, 在工作满意度普遍较低的组织, 员工流动率较高。但是其他因素(如劳动力市场的状况、别处的职位吸引力高、改变工作机会的期望、任职时间的长短、员工自身的绩效水平等)对员工是否真正决定离开自己目前的工作岗位有着重要的限制作用。有证据表明, 满意度与离职的一个重要中介变量是员工的绩效水平。但在考察高绩效者的流动情况时, 满意水平并不十分重要, 究其原因, 主要是对于高绩效员工, 组织都会作出相当的努力来挽留。他们给员工提高工资, 给予更多的表扬和认同, 增加晋升机会等等。而对那些低绩效的员工则可能采用相反的方式, 组织很少会挽留这样的人, 甚至可能制造一些微妙的压力鼓励他们辞职, 所以, 我们可以认为工作满意度对低绩效者的影响大于对高绩效者的影响。不管满意度水平如何, 高绩效者更可能留在组织里, 因为他们接收到的认可、表扬和其他报酬为他们的驻留提供了更多的理由。

(2) 离职的影响。离职的消极作用: 宏观上, 使边远地区、夕阳工业人才流失。微观上, 在组织层面, 优秀人员外流, 使职工整体水平下降, 不但减少本期产出, 且会因延迟效应, 殃及下期产出; 重招补充职工, 发生招聘、培训等重置成本, 还有缺位等机会成本; 还能恶化士气与内部协作。即使对离职的个人, 也有负效应, 如频频跳槽, 精力耗于寻觅新职位与适应新环境, 不利于个人发展; 又因不稳定而带来个人及家庭精神压力, 波及配偶及子女的工作、学习等。离职的积极作用: 从宏观层面看, 离职能搞活经济与人力市场, 引进公平竞争机制, 使人尽其才, 资源配置合理, 并为高科技新型行业等经济带头因素源源提供所需人力, 也迫使企业界改善人力资源管理。从企业层面看, 经常换血, 吐故纳新, 杂交优势, 带来新信息, 新观念。据调查, 在高科技企业, 新员工学习快, 绩效会猛增, 然后会平缓并下降, 频频更新, 可充分利用这种初期猛进效应; 在服务业, 更有所谓早期迸发效应, 即新职工绩效较好, 随后渐趋圆滑, 绩效下降。对于个人, 离职使走者获得发展新机会, 使留者有较宽松工作自由度与内部迁升及公司为挽留人而改善工资的机会。

## 3. 工作绩效与缺勤和怠工

缺勤。员工对工作不满意又无法离职, 只好消极抵抗, 用事假、病假来消遣。但是, 对缺席各企业都有限制, 许多工作单位, 病假超过五天要有医生证明, 每年只规定十天病假。否则扣工资, 罚奖金。事假也有规定。

怠工。对工作不满意的员工, 由于无法逃避不满, 只好上班时做一天和尚撞一天钟, 经常迟到早退, 做事提不起神。

缺勤和怠工都是员工对工作冷淡的脱离性行为, 是职工不满的征兆, 对公司而言, 不但

造成工时的直接损失，还会败坏士气。

#### 4. 引起员工不满行为的因素

因其员工离职、缺勤、怠工的因素较多，可择其要者分三类剖析：

(1)环境性因素。包括行业及地区特点、客观经济的盛衰、人力市场需求强弱、竞争剧衰、出价高低等。

(2)组织性因素。包括企业文化的崇高性与独特性、工作群体的行为规范、内部沟通与协作的发展程度，企业内个人发展前途(培训、升迁政策)，职工全面工作生活质量的高低尤其是待遇的高低等。

(3)个人性因素。个性及价值观的特点(进取或稳妥取向)，期望高低，年龄及工龄大小、长短(小、短则易离职)，特别是工作满意感及组织归属感的强弱等。

管理人员发现员工有离职、缺席、怠工行为，便要进行原因诊断。如果员工因缺乏进取机会而不安于工作，管理人员应根据员工的个人资质，工作能力给予培训和安排挑战性工作，引导他们从工作不满意趋向对工作满意。

## 二、工作满意调查法

### (一)工作满意调查的作用

工作满意调查，有助于组织有效管理，组织进行工作满意调查有四个目标。

#### 1. 诊断组织内存在问题

工作满意调查是测验成员们对组织期望的气压表。如果发现成员对报酬满意有下降趋势，组织便要机警地对待潜在工资不满情绪，特别要检查组织的报酬政策，找出成员对工资不满增长的原因。如德克萨斯工具公司(TI)，在态度调查中及时发现两个潜在问题：①工人们抱怨组织雇请外人来做本单位有人想做而且有能力做的工作，②有时在星期五晚上才通知要在星期六加班。根据调查结果 TI 作出如下措施：决定公布招工消息，改进招工程序，并订出如在周末加班必须两天前通知有关人员的条例。

#### 2. 发现缺勤和怠工原因

美国罐头厂工作满意调查指出员工们关注事业发展机会。公司不愿失掉这批好员工，于是成立职业信息中心，派职员咨询员工们的事业计划和提供培训机会，平息了员工的不满情绪。

#### 3. 评价有关组织变革对员工态度的影响

工作满意调查有助于评价组织不同的政策和项目的改变。通用电器公司(GE)调查 20 000 名员工发现他们不满意从上级管理人收到的大量有关公司发展的信息。于是 GE 管理人员每月和工人开会解析和答复问题并举办新闻简报，一年后员工对这方面的不满意率已降为零。

#### 4. 加强管理层与员工之间的沟通

在工作满意调查中员工可自由表达自己的意见、观点，它有催化和安全渠道的作用。调查也提供下向沟通，如反馈会议、和员工共同讨论解决问题的方案等。



## （二）工作满意调查的方法

工作满意调查的方法已经开发出很多种，有的已经标准化、实用化、定型化而被广泛采用。下面介绍几种国外企业常用的调查方法。

### 1. 工作描述指标问卷

在满意调查工具中，最有代表性也最普及的当属史密斯(P. C. Smith)设计的“职工描述指标问卷”(简称 JDI)。是采用多重选择型问卷形式，就待测评的工作维度，列出若干简短的描述性陈述句，要求被试分别用“√”、“x”、“?”三种符号来表示所感受到的该陈述短句描述的该维度工作满意感的确切程度，这三个符号分别表示“同意”，“不同意”与“难以置评”三种回答。它选择了“现有工作”、“现获薪酬”，“提升机会”、“直接上司”与“同事状况”这五个基本工作维度，每一维度列有四条描述短句，如表 5-1 所示。

此问卷简明扼要，通用性强，又抓住了能全面评价工作的五个主要方面，适合于了解员工对自己工作的总的评价和态度，且已积累了大量的规范化的数据，可供参照比较。

表 5-1 JDI 部分样本项目

目前的工作	目前的待遇	升迁的机会
例行的	收入可抵正常的开支	依能力升迁
满意的	不稳定的	升迁无望
良好的	少于我应得的	不公平的升迁政策
自立的	高待遇	依常规升迁
目前工作的监督方式		你目前工作的伙伴
无礼的		烦人的
赞美优良的工作		有责任心的
有影响力的		聪慧的
督导不力		多话的

### 2. 明尼苏达满意问卷(The Minnesota Satisfaction Question MSQ)

这个问卷测度表是由魏斯(D. J. Weiss)等人在 1967 年发展的。它主要调查组织中个体和群体成员的工作满意程度。问卷分短式与长式两种。短式含有 20 个题目，其测度结果可获得内在满足和外在满足的分数。长式含有 100 个题目，可提供 20 种分数及一般满足的分数。多数研究人员采用长式。下面表 5-2 是短式的 MSQ。

表 5-2 明尼苏达满意问卷 (MSQ)

问你自己：我工作是否满意？
很满意：指我对工作非常满意
满意：指我对工作满意
不知道：指我不能决定我是满意或不满意我的工作

不满意：指我对工作这方面不满意

很不满意：指我的工作这方面很不满足

就我目前的工作而言，我的感觉是：

很满意    满意    不知道    不满意    很不满意

1. 在所有时间中，能保持忙碌
2. 有机会单独工作
3. 有机会做不同的事情
4. 有机会在团体中成为要人
5. 我的老板待人方式
6. 我的上司的决策能力
7. 能够做不违背良心的事
8. 我的工作事先获得保障的方式
9. 有机会为他人做事
10. 有机会告诉他人做什么
11. 有机会做一些发挥才能的工作
12. 公司政策付诸实施的方式
13. 我的待遇与我的工作量
14. 在这工作上有晋升的机会
15. 自由地运用我的判断
16. 尝试自己工作方法的机会
17. 工作环境
18. 同事与人相处的方式
19. 做好工作我所获的赞美
20. 我从工作所获得的成就感

资料来源：颜坚莹．组织行为学．广州：暨南大学出版社，1999

3. 波特需求满意问卷(Porter Need Satisfaction Questionnaire NSQ)。

波特设计的需求满意问卷是根据满足的差别理论发展而来。每个项目下具有两个问题：一个问题是“目前”有多少？另一个问题是“应该”有多少？在每个项目中从被试者选取“应该”取得的数值减去其选取在“目前”所获得的数值，即是满足程度。如果所得的差距越大，即表示受试者在工作的某方面越不满足。此外，还可以将所计算得出的满足程度与表中“对我而言其重要性”的分数相比较，可知被试者对这方面工作满意的真正感受。如表 5-3 所示。

表 5-3 NSQ 部分样本项目

说明：圈选代表被评估特性数值的量表数目，低的数目表示低或最小数值；而高的数目表示高或最大的数值。

1. 在我的工作职位上，人员的成长与发展的机会

a. “目前”有多少？

(最少)1 2 3 4 5 6 7(最大)

b. “应该”有多少？

(最少)1 2 3 4 5 6 7 (最大)

c. 对我而言其重要性

(最少)1 2 3 4 5 6 7(最大)

2. 在我的工作职位上，具有安全感？

a. “目前”有多少？

(最少)1 2 3 4 5 6 7(最大)

b. “应该”有多少？

(最少)1 2 3 4 5 6 7(最大)

c. 对我而言其重要性

(最少)1 2 3 4 5 6 7 (最大)

第二节 工作压力

随着现代社会竞争越来越加剧，人们体会和承受着越来越大的压力。这种压力可能来自于个人的生活，也可能来自于工作中的事件。虽然，少量的压力能带来积极的影响——给人们以力量去达成目标，但是过多的压力可能对一个人的健康和工作绩效产生严重的不良影响。作为组织中的管理者需要理解压力的本质、来源、了解压力与绩效水平之间的关系，努力工作以减低工作场所中过多的压力并帮助员工获得处理压力的技能。

一、工作压力

1. 压力及其本质

工作压力是指个人对工作环境中新出现的或不良因素做出的反应。环境中引起压力的生理或心理要求称为压力源，压力源有各种各样的形式，他们对组织和员工的后果可能是建设性的或非建设性的，这种影响可能是短期的、很快消失，或者长期保留下来。但所有的压力源有一个共同特征：当个体认为压力源是某种超过个人反应能力的要求时，压力源便产生压力或潜在的压力。也就是说，压力是人类神经系统对环境压力源做出的自然反应，然而，身体对压力源的反应能力是有限的。工作场所对人们提出了各种各样的要求，太多的压力持续太久的事件会把人们处理压力源的能力消耗殆尽。

## 2. 工作压力的症状

大多数人的生活和工作中普遍存在着压力，压力开始时会使精神紧张，如果继续发展便会出现不同的症状。例如感情不稳定、感到无能力应付问题、不合作态度、睡眠有问题、过量服用酒精、麻醉药或吸烟，无法自己松弛、长期忧虑、神经紧张、高血压、消化器官有问题等。

压力的症状有暂时的也有长期的。暂时而温和的症状如能及时注意克服，可以很快恢复健康；有些持续高度紧张，而体力又不能立刻发出应付压力的能力，变成身心衰弱，精神疲惫，不能投入工作，无法完成目标，这种情况被心理学家称为“精力消耗尽”。有些服务性的专业人员如咨询员、高空运输控制者、证券经理等比较容易有“精力消耗尽”的情况出现。患有该症的员工经常埋怨，迁怒于人，高度烦躁不安和易于激怒，想离开工作岗位。

## 二、决定个体感受到压力的因素

决定个体是否在工作或其他情境中体验到压力的主要因素有：

### 1. 人对情景的知觉

前面章节中，我们把知觉定义为一个重要的心理过程，一个人通过知觉选择环境信息并将环境信息组织成一个现实性的概念。员工对情景的知觉可能影响到他如何(或是否)体验压力。如克莱斯勒(DaimlerChrysler)公司的两个员工的工作职责都有实质性的变化，对许多人而言，很可能是压力性情景。第一个员工认为新职责是学习新能力的机会，并且认为这种改变是管理层对其具有的多种能力表示信任而投的一票，才给自己安排了新的挑战性的任务。相反，第二个员工把相同情景看作非常有威胁，并得出结论：管理者对自己工作绩效不满。

### 2. 过去经历

一个人在情景中知觉到的压力的大小依赖于人与情景的相似性如何以及先前经验与情景中包含的具体的压力物的相似性如何。过去实践和培训可允许组织中的员工平静而有能力处理压力源，这些压力源对那些经验较少或培训不足的员工造成威胁。经验和压力的关系是以强化为基础建立的。相似情景中的正强化或先前的成功可以降低个人在某种情景体验到的压力水平；在类似的情景中，惩罚或过去的失败则可能增加同样情景下以应付压力的水平。

### 3. 社会支持

是否有能够帮助自己的人、同事在身边，影响到个体在工作场所中如何体验压力以及如何对压力做出反应。同事的存在可以增强个体的信心，使人更有效地应付压力。例如，与有信心和能力处理压力情景的人一起工作可以帮助员工同样变得有信心和有能力的。相反，缺少有经验的人的支持可能会激怒某些人或使他们感到焦虑，从而降低其处理压力的能力。

### 4. 个体差异

个体在动机、态度、个性和能力方面的差异也影响员工是否体验到工作压力和对压力作出何种反应。简而言之，正如我们在前面章节中指出的那样，人是有差异的。某种东西，一个人认为是压力源，而另一个人可能根本就没有注意到。个性特征可以解释员工在体验压力

和反应方面的某些差异。稳定和自信的个体更有可能很好地处理各种各样的压力源；而神经质和自我怀疑的个体在处理同样的压力源时则有很大的困难。

### 三、导致压力的因素—压力源

引起人们工作压力的原因多种多样，理解这些压力因素和他们之间可能的相互作用很重要。导致压力的因素主要有两类：组织因素和个人因素。

#### （一）导致压力的与工作有关的因素

任何工作环境几乎都可能成为压力的起因，工作场所中的种种压力是个非常严重的问题。在美国，全国的调查显示了大约 25% 的员工都遇到各种各样由压力引起的问题，几种组织因素是员工压力的主要源头，图 5-1 显示了七个主要与工作有关的压力因素。

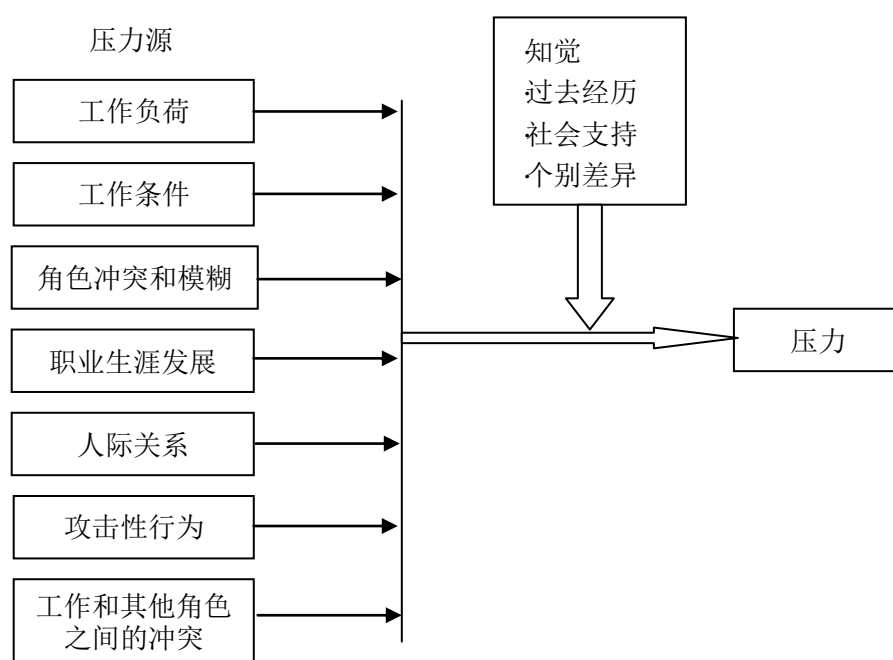


图 5-1 影响工作压力的因素

#### 1. 工作负荷

对许多人来说，有太多的工作要做。如果没有足够的时间和资源来完成他的工作，就可能产生压力。当管理者或员工没有能力来完成某些工作要求时，就出现了工作超负荷。许多工作可能使员工处于角色超负荷状况。调查发现工作超负荷或“被迫卖力工作”是压力的主要来源。

工作太少也可能产生压力。有些人的工作量是如此之少以至于在工作中感觉度日如年。因此，许多人发现低负荷情景也具有压力性。管理者有时也会出现这样的错误：自己的工作没有挑战性时则试图去干涉下属的工作，事必躬亲，如此很可能降低管理者自己由于无聊产生的压力，但却增加了被上级持续监督的下属的压力。



## 2. 工作条件

差的工作条件是另一类重要的压力源。极端的温度、高的噪音、光线太暗或太亮、辐射和空气污染只是能引起员工压力的工作条件的很小一部分事例。当这些环境压力源存在时，员工工作绩效会降低，有时是显著下降。

其次，工作要求繁重的旅行和长距离往返也将导致员工产生压力感。主要是因为它扰乱了日常生活的正常秩序，使员工的生活处于一种不稳定状态。这些员工的朋友少，难以寻求社会帮助。当区域流动是工作变换的组成部分时，这种流动就会具有更大的压力，被迫流动的员工及其家庭可能感到对工作失去控制，并且经受着工作环境中难以预料的困难。

此外，新的技术虽然很明显对社会和某些个体有利，但也会通过技术突破和现有知识过时造成工作压力。企业通过技术变革来取得竞争优势，结果它的员工发现自己的知识和工作技能过时了。这时同样体验到压力的员工中一部分可能会重新接受培训，获得能使他们适应更高技术要求的技能。而另一些员工可能默认这个无法避免的事实而到其他行业中做低技术要求的工作，拿低报酬，对这部分员工来说，由于技术的更新导致的工作更换总是不舒服的。

## 3. 角色冲突与角色模糊

在工作中若对一个人有不同期望和要求，可能产生角色冲突。角色模糊则是指员工对自己的工作了解不透，不明确自己的职责和责任。角色冲突和角色模糊都是与工作相关的特别重要的压力源，给员工造成工作压力，许多员工都遭受过角色冲突和角色模糊的痛苦。对他人为行为负责和缺乏机会参加影响其工作的重要决策是员工角色具有压力的其他方面的原因。

## 4. 职业生涯发展

与职业生涯计划和发展相关的主要压力源包括工作安全度、提升、调换和发展机会。员工在提升过慢(没按照期望的进度提升)或提升过快(提升到超过个人能力的工作岗位)时都会感到压力。

由于我国目前处于经济转型时期，很多组织不得不进行结构重组，相伴随的是工作、团队、部门以及整个的变动，由此，员工常常会产生许多与职业生涯有关的担心：我会下岗吗？我能胜任新的工作吗？我能得到提升吗？很明显员工们在这些方面的担心充满了压力。

## 5. 人际关系

小组和团队对组织中人的行为有很大影响。一个人与同事、上司、下属保持良好的工作关系和相互交往是组织生活极重要的方面，可以帮助人们达成个人和组织目标。当人际关系不好，就成了压力源。例如，一项对从事秘书工作的员工的研究表明，受到其他人侵扰——吵闹的同事、响亮的电话铃、其他人在周围进进出出是压力的主要来源。同事之间、上下级之间尔虞我诈、相互算计，也会给管理者和员工带来压力。与同事人际关系的好坏还可能影响员工如何对其他压力源做出反应，换句话说，人际关系既可能是压力之源，也可能是帮助员工对付压力源的社会支持力量。

## 6. 攻击性行为

一类令人恐惧的工作压力源是工作场所过度的攻击性行为。攻击性行为常以暴力或性骚扰形式出现。对员工造成实际的生理或心理伤害的攻击性行为被称为工作场所暴力。一个美国管理协会的调查发现,接受调查的组织中几乎 25%的组织报告说某员工遭到了生理或心理的攻击甚至被杀害。每年几百万员工面临各种形式的暴力,从身体攻击到威胁或其他各种形式的骚扰。在工作场所受到暴力或暴力威胁的个体更有可能体验到负面的压力反应,包括较低的生产率和较高的缺勤率。当前组织中的暴力水平是需要重视和处理的工作压力的一个重要来源。

在工作场所中第二个主要的过度攻击性行为称为性骚扰,性骚扰是指不受欢迎的、有着性意味的接触和交流。伴随着工作场所暴力,这个问题越来越突出。管理者明显有很大的责任尽力防止性骚扰发生。当发生性骚扰时,应该得到坚决处理。

### 7. 工作与其他角色的冲突

人在一生中扮演着许多角色,如工作人员、家庭成员等,这些角色可能出现冲突导致压力。如员工希望与家庭成员呆在一起的愿望与他必须工作以促进其事业发展的愿望相冲突。在我国,许多家庭都是双职工夫妇,由于竞争越来越激烈,工作和家庭角色冲突越来越严重。

#### (二) 导致压力的与生活相关的因素

员工的个人生活往往对日常工作有着显著的影响。如果个人生活正常,他们的情绪是乐观向上的,他们会精力充沛地耐心地处理工作中的问题。另一方面,假如员工日常生活存在某些问题,他们在工作时会感到紧张和精力不集中,小小的工作问题就会使得他们变得愤怒和暴躁,他们的神经变得很脆弱,易于陷入悲观失望。

在员工感受到的压力中有不少是来自于其个人生活。虽然个体在其个性、年龄、性别、经历和其他特征的不同使其处理压力的方式不同。但是面对生活中一些重大改变,如被解雇、离婚、家庭成员的死亡等,几乎每一个人都将体验到巨大的压力,健康也因此受到极大的打击。当然,许多人没有这样重大的变化,但在短期内经常发生的事情也能对个人生理和心理健康产生不良影响。为了研究这种现象,T.H. 霍姆斯 (T.H.Holmes)和 R.H. 拉赫 (R.H.Rahe)及其在华盛顿大学的同事们发明了一个方法,为定量测量人们一年生活变化情况提供了一种工具,见表 5-3 其中的 43 项不同事件根据他们产生的典型压力的大小排列,得分越高,生活事件压力越大。把过去一年里所有发生的事件加起来,就能估计出他们所经受压力的大小。假如一个人在一年中的总压力得分超过 200 分,第二年他将有 50%的可能出现严重的健康问题。因此,霍姆斯和拉赫的这种工具能够预测和压力相关的疾病。

表 5-3 不同生活事件的压力数值表

生活事件	平均值	生活事件	平均值
配偶死亡	100	儿女离家	29
离婚	73	婚姻纠纷	29
夫妻分居	65	个人的突出成就	28

附表 5-3:

监禁期间	63	妻子就业或停止工作	26
家庭近亲死亡	63	上学或毕业	26
个人受伤或患病	53	生活条件的变化	25
结婚	50	个人习惯的变化	24
解雇	47	与上级发生纠纷	23
夫妻重新和好	45	工作时间或条件的变化	20
退休	45	住宅的变化	20
家庭成员健康的变化	44	学校的变化	20
妊娠	40	文娱活动的变化	19
性障碍	39	宗教活动的变化	19
家庭新成员的出现	39	社会活动的变化	18
企业调整	39	抵押和借贷在 10000 美元以下	17
财务状况变化	38	睡眠习惯的变化	16
亲密朋友死亡	37	家庭收入的变化	15
工作变动	36	饮食习惯的变化	15
夫妻争吵次数的变化	31	假期	13
抵押在 10000 美元以上	35	圣诞节	13
抵押或借贷取消	30	轻度违法	11
工作职责的变化	29		

资料来源：颜坚莹．组织行为学．广东：暨南大学出版社，1999

值得注意的是，霍姆斯和拉赫表中列出的事件既包含不愉快的事件，如儿女离家、婚姻纠纷等，也包含愉快事件，如个人突出成就、假期等。生活压力源的这种双重性质证明它们既包括负面也包括正面的体验。例如，假期对一些人来说是相当有压力的，但对另外一些人来说是相当放松和令人充满活力的。此外，认为不愉快的事件仅是不良影响的观念也是不正确的。人们能够处理不愉快事件，也能从体验不愉快事件中成长。他们也能享受愉快事件的正面影响和刺激，如辉煌的成功、假期或获得新的家庭成员。

四、压力的影响

正如前面提到的，所有形式的压力，包括工作中的压力和生活压力，既可能有不良影响也可能有有益的影响。但是，由于压力影响生产力和组织效率，我们对工作压力的关心主要集中于其不良影响。美国应激研究所(American Institute of Stress)估计美国在与压力有关的医疗问题和失去的生产力方面的经济花费每年为 3000 亿美元。

(一) 压力的生理、情绪和行为影响

压力主要在生理的、心理的和行为的三个领域中发生影响。

1. 压力对生理的影响

压力对身体健康有很大的不利影响。首先,工作压力使人时常感到身体不适,经受工作压力的人易于患头病、胃病、背痛和胸痛等。其次,工作压力是诱发大病的一个重要因素。在重压下,人们更能感到心脏跳动加快、呼吸困难、血压随着压力而增加,胆固醇量也会增加,所有这些因素使得人更易患上冠心病。确实,研究表明,长期承受压力的人更易遭受重大疾病的侵扰,是溃疡、关节炎、吸毒、酗酒及心脏病的诱因。一些研究成果表明,承受较高压力的管理人员得心脏病的可能性是常人的两倍,遭受第二次心脏病打击的可能性是常人的五倍,得致命心脏病的可能性是经受较低压力管理人员的两倍。以上的证据清楚地说明,工作压力影响人的寿命这个结论并不令人惊奇。还有确凿的证据表明,工作压力缩短人的寿命,工作压力不仅使人易染重病,而且直接引起致命的疾病。不仅如此,与压力相关的疾病还给个人和组织都带来了巨大经济负担。

## 2. 压力对情绪的影响

压力对情绪就像对身体一样有明显的影响。在重压之下,人们容易产生愤怒、焦虑、抑郁、较低的自尊、较差的智力功能(包括不能集中注意力和不能作决定)、紧张、易怒、愤恨监督、不满意工作等消极情绪。

个体若是受了挫折,如期望得到提升却错过了机会,个体会因此精神颓丧,怀疑自己的工作能力,甚至人际关系。他可能怀疑上级对他评估不公平,同事暗中陷害他。如此以往,后果将十分严重,极大地影响个体的健康以及组织生产率。

## 3. 压力对行为的影响

在压力状况下表现出来的直接行为包括工作绩效低、缺勤、较高的事故率、较高的离职率、较高的酗酒和滥用药物、行为冲动以及沟通困难等。压力还可能导致决策失误。一些观察和研究表明,当人们处于强烈压力状态时,会拖延或回避作出决策,常常忽视重要的信息,而且不愿收集有助于作出更好决策的新信息,在面临许多备选方案时犹豫不决,结果是决策质量受到影响,甚至产生失误。

### (二) 压力与工作绩效的关系。

在压力和绩效的关系中,压力的不良作用和有益影响是最明显的。图 5-2 描述了压力—绩效的一般关系。任何工作都存在有从低到高的压力情况。压力水平低时,员工可能没有足够的唤醒水平、挑战性和积极性或没有尽最大努力去作业。如曲线所示,低压力水平的增加会促进绩效水平,到了某一点即最适合的压力水平时,绩效水平会达到最高点。而一旦超过这一点,绩效水平开始降低。当压力水平过高时,员工唤醒水平太高或太具有威胁感,员工的绩效水平降到最低。

管理者通常都想知道自己和下属最适合的压力限度在何处。然而,这个问题的精确定位又很难。因为压力—绩效曲线随不同的人 and 不同的任务而不同。在一个特定任务上,对某一个员工太多的压力,可能对另一个人正好或太少。如作为收款员的张三和李四,他们每天都要面对相似的情形:排长龙的顾客、顾客对售价高的埋怨、收银机的不断出错等,这些事情

都难不到张三，因为他很喜欢接触人。而对李四而言，这一切都难以忍受，他不断出现计算错误，继而与顾客争辩，他觉得精神紧张，最后要求调动工作。此例中，这两位员工就体现出不同的压力限度。另外，对一特定个体而言，可能在某任务最恰当的压力却在另外的任务作业效果方面显得太少或太多。

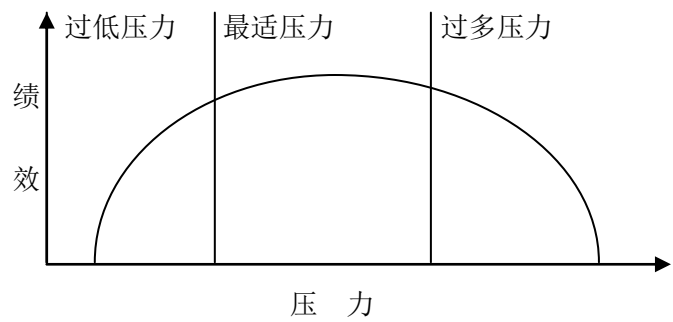


图 5-2 压力与绩效的关系

管理者在实践中应注意通过增加任务的挑战性或工作扩大化、丰富化等方式使员工处于一定的压力水平之下，但更重要的是不要使员工的压力过大。在美国，研究表明，许多组织虽然通过裁员而降低了直接劳动消耗，但是由于幸存下来的员工因裁员产生了过多的压力，而且士气低落，造成了生产率的降低，从而抵消了因裁员而节省的成本消耗。

总之，高度的压力影响员工的生理、情绪和行为，导致低绩效，应采取有效的措施防止过度的压力。

五、压力管理

压力管理指的是降低压力的任何方法，帮助人们了解压力反应，识别压力源，使用应付技巧将压力的不良影响降到最低限度。随着人们对压力造成的损害认识越来越深刻，组织和个人帮助员工对付压力的措施越来越得到重视和盛行，通过有效的压力管理来降低压力的有害影响。

（一）个人方法

个人压力管理包括设计活动和行为以消除或控制压力源，以及使个体更能抗拒压力或能处理压力。消除或控制工作压力的方法包括以下几个主要方面。

1. 提前计划并做好时间管理

希望有效地降低压力，必须做时间管理和目标设置的能手。高效利用时间的重要方面是明确最重要的目标是什么，并制定达到此目标的建设性计划。

2. 大量锻炼、均衡饮食、足够的休息，全面关心自己。

员工应树立全面关心自己的观念。首先是要坚持锻炼。目前，国家正在推行全民健身计划。各种年龄的人参加散步、骑自行车、跳健身操、参加表演课、慢跑、游泳、打乒乓球和踢足球等。虽然并无结论性的研究能表明长期体育锻炼能延缓中风和心脏病，但是没有人怀



疑，经常性的、有活力的运动会带来良好的身体、心理状态。大多数跑步者和健康嗜好者都会很快告诉你：当你正尽力完成一项需要旺盛精力的训练时，是很少注意工作压力的。无论什么运动，都要更多的血液流到肌肉和肺，这种生理要求能够转移员工的注意力，不再纠缠于工作问题和压力源。

均衡的饮食也是处理压力的重要手段。某些食物如含糖量高的食品会刺激和延长压力反应，高胆固醇的食物对人也不利，这些食物应限量摄入，同时，应多食蔬菜水果。良好的饮食习惯利于身体健康，使人能承受消极压力。

此外，足够的休息，特别是充足的睡眠对于身心都很重要。

3. 学习放松技术。在人的大脑和躯干系统中，松弛反应与压力反应是相对的。松弛感产生时，能减慢心速，降低血压和减少其他压力带来的生理症状。处理压力的一种放松技术是首先选择一个舒适的位置，闭上眼睛，放松肌肉，然后进行深呼吸，当思维浮现时，尽量保持积极的态度。这种状态需持续 20 分钟左右。放松技术的另一个优点是不受很多条件的限制，甚至个体在上班期间也可能用它们去处理工作压力。

4. 寻求社会支持。据调查，生活上许多压力是产生于个体的思想感情脱离社会现实。他们独自埋头工作争取成就，不和朋友、同事接触，长期牺牲社交生活，遇有挫折便沮丧、焦虑、产生压力。一个人是不能脱离社会群体寂寞地生活或工作的，对付压力源发生有赖于社会支持。这种支持既包括来自上级、同事、同学、朋友和家人的关心、帮助和慰藉；也包括来自社会的许多社团组织和活动，其中有许多是适合个人参加的。在西方国家，最值得赞许的是其社区举办的免费成人教育。其内容极为丰富。它包括有实用学科如会计、企业管理、教育、银行、房地产、家政、室内设计、电脑、园艺等等。还有语言、游泳、体操、跳舞等课程适合于业余、晚上学习。当今科技进步日新月异。许多员工深感自己的技能、学识落后于形势。这种成人教育、业余学习便有机会提高和培养个体多方面兴趣，并解决他们内心的忧虑。

5. 行为自我控制。为了避免过度的压力，人们要学会控制自己的行为。例如，商店经理面对顾客无理的指责时，应克制自己的行为，并在事后稍事休息，进行适当的调整，以减轻压力。人们除应控制自己的行为外，还应控制引起压力的情景，而不是让情景控制自己。

## （二）组织方法

组织有责任减少和帮助员工应对工作压力，解除紧张情绪，提高工作业绩。组织的压力管理技术包括：

1. 组织的健康计划。许多希望拥有健康员工的公司制定了健康计划，旨在促进良好的健康习惯或确认和纠正健康问题。

有 3 个主要类型的健康计划。第一种计划目的是给员工提供健康知识和信息。这些计划虽然不可以直接促进健康，但重要的是，它们能够给员工传递健康知识以及不关心健康的行为的后果。例如，强生(Johnson & Johnson)公司利用午餐时间举办处理压力的技术专题研讨

会。公司常用这些计划去培养更积极锻炼身体的兴趣和促使生活风格的改变。

第二种类型的健身计划是引导和提供条件使员工不懈地努力去修正其生活风格。这样的努力涉及到身体健康计划(如: 缓行或散步)、吸烟终止计划、体重控制计划等类似的计划。如鲍尼·贝尔(Bonne Bell)公司鼓励员工骑自行车上班, 安排员工购买自行车。公司也为员工提供了一系列集中的锻炼计划, 修建了乒乓球场和排球场、跑道、淋浴室和冷冻室。员工可以免费使用这些设施。如果他们想锻炼, 甚至还可以得到额外的 30 分钟的午餐时间。公司还折价将跑步服和鞋卖给员工, 甚至将给每周锻炼四天的员工 250 美元, 以示鼓励。

第三种计划的目的是创造一种环境, 帮助员工保持在其他计划发展起来的良好生活习惯。在塞弗威(Safeway)公司, 员工不仅拥有公司为之建立的健康中心, 公司还提供一名全日制指导员去监督锻炼计划和活动。

健康计划给组织和个人都提供了实质性的利益。员工更健康, 应付压力的能力更强, 工作积极性更大, 绩效更高。公司则节省了大量的医疗费, 还降低了员工缺勤率, 提高了企业效益。

2. 工作再设计。如前所述, 工作再设计表现为工作扩大化与工作丰富化。尤其是工作丰富化是克服或减轻压力的有效对策。工作的单调和由此引起的厌烦是工作压力产生的根源之一, 可以通过改善工作内容(如, 负更大的责任、提供成长和发展的机会等)使工作丰富化, 也可以通过改进核心的工作特征(如技能的多样化、任务的意义、工作的自主性等)使工作丰富化。这种工作设计的丰富化可以克服在单调乏味工作中产生的压力状态。

3. 减少角色冲突。角色冲突和角色模糊是造成工作压力的重要原因之一。因此, 从组织的角度来看, 应为管理人员和职工设置明确的、特定的、具有挑战性的工作目标, 并且为目标完成的程度提供及时的信息反馈。明确的目标不仅对管理人员和职工具有激励作用, 而且可以使他们清楚了解组织的期望、消除角色冲突, 从而降低工作压力的水平。同样地, 及时提供目标完成的反馈信息, 也会使管理人员和职工更清楚地了解自己的实际工作绩效。而且也有助于减少角色冲突、减轻工作压力。

#### 4. 传授轻松技术

近年来许多企业组织设有专室提供管理人员和员工在宁静环境内休息。美国许多大公司均设有压力管理项目, 教导员工静坐深思的轻松技术。员工们都相信有规律地练习确能克服工作压力和提高工作效率。

此外, 改善工作环境、改变工作负荷和最后期限、变革组织结构、改变工作日程使员工工作时间和休假更有弹性、增强员工的参与程度等措施均能消除或减少工作压力源。而团队建设、职业生涯咨询和其他员工辅助计划、放松技术的训练、开展时间管理经验交流会等能使员工更有效地处理和应付压力。

#### [思考与讨论题]

1. 哪些因素影响了员工的工作满意度?

2. 为什么工作满意与工作绩效之间不具有高相关性?
3. 组织可以采取何种措施来减轻员工的压力?
4. 与工作相关的哪些因素导致压力?你在工作中的什么因素导致了你的最大压力?
5. 试述工作压力的症状.
6. 压力有积极的一面吗?你生活中的哪些压力因素是起积极作用的?
7. 工作压力对人们的身体健康和心理健康有何影响?
8. 我国加入 WTO 后,越来越多的外国公司进入中国,越来越多的年轻人去外企工作。

请根据你所了解的情况和掌握的知识,分析影响中国员工工作满意度的因素。

### [案例研究]

#### 大城市医院的压力管理

在大城市医院 (Metropolitan Hospital) 中,压力管理已实施 2 年多了。这项工程最初动力来自中层管理者由于感到压力,工作过度,遭受政策和程序上不可预料的变化而产生的广泛抱怨。高层行政管理者寻求外部组织发展咨询师的帮助处理这些问题,咨询师有着压力管理的技能和经验。

工程最初阶段是诊断在医院里体验到的压力的原因和结果。了解压力源被看作发展合适地处理压力计划所必须的前奏。咨询师制定了一个问卷来收集数据,调查对象是 45 名中层管理者。他们几乎对医院里所有方面负责。问卷的设计是以压力的概念模型为指导的。这与图 5-1 所示的内容相似。问卷包括与各种组织压力因素有关的项目。组织压力因素包括持续不断,反复出现的压力因素和与当前变革相联系的压力因素。它还包括有关管理者使用压力管理技术的问题,如锻炼、营养了解、支持系统的创建。问卷以可能有立即的压力效果(如发火、睡眠困难、吃喝模式的改变)和长期影响(如降低通常的健康、工作不满意和差的工作绩效)的题目结尾。

对数据的分析显示,许多组织变革事件和持续的工作条件与调查到的管理者的压力水平关系很密切。组织变革中最具有压力性的事件是命令、政策和程序的较大的、多次的变化。大量意料之外的危机和最后期限,活动水平和工作节奏的突然增加,最易引起压力的持续工作条件包括工作超负荷、当绩效不满意时的反馈、缺乏管理的信心、角色冲突和模糊。管理者说他们很少使用压力管理技术去帮助他们处理这些压力源。仅有 20% 的是有规律性的锻炼身体,令人惊奇的是,60% 的人有少量的饮食均衡。最常见的健康问题是头痛、腹泻或便秘、普通感冒和背痛。

以数据为基础,高层管理在咨询师帮助下改善了组织的几个方面。为了降低工作超负荷和角色模糊,每个管理位置都根据工作分配、工作要求和作业标准来分析。以分析为依据的行动导致更均衡的跨工作负荷和更清楚的工作说明。医院行政管理人员也开始和部门经理一起决定工作说明和期望,提供持续的作业反馈。管理者也得到时间管理、如何更好地组织其工作负荷、通常怎样更有效地分派工作给下属等方面的训练。

在医院里“各家自扫门前雪”的风气使许多管理者只顾自己部门而忽视与其他部门的相互关系。每月召开跨部门会议以促进部门头头之间的双边关系。还做了大量努力提供一个鼓励建立同伴互助的组织文化。

为了减低组织变革的不确定性，管理高层花更多时间把即将来临的变革传达给中层管理者。管理高层每季度也召集基层管理者来召开信息会议，以澄清误解、误会和谣言。

除了减少组织压力因素，还采取测量手段去帮助管理者更有效地识别和处理压力。医院每年进行身体检查以发现与压力有关的问题。医院还训练管理者识别他们自己和下属的压力症状。医院建立了健身俱乐部，进行各种各样活动，每周提供瑜珈课程，还建立了把营养意识和技术结合起来的训练计划以处理紧张性头痛和背痛。在所有会议和训练课程中用新鲜水果取代油炸面饼。

对压力管理计划的最初反应是积极的，医院管理层正在评估更长期的影响，每 12 到 18 个月都要进行压力源和体会到的压力的测量，以监控该计划并在必要时可以做进一步的变革。

#### 讨论题：

1. 请诊断大城市医院的工作压力因素。
2. 大城市医院采取了哪些措施减轻员工压力？分析大城市医院的压力管理计划。

资料来源：D·赫尔雷格尔等著，俞文钊，丁彪译. 组织行为学，上海：华东师范大学出版社，2001

#### [综合案例研究]

童友玩具厂是 80 年代初在珠江三角 D 县建立的一家与香港合资的小型企业，属劳动力密集型，只生产简单的木制彩色娃娃、小动物等牵引玩具。但产品质量甚佳，成本低廉，不久前开始出口，订货有迅速增长之势。据此，香港老板决定增加投资，对童友厂生产的“瓶颈”喷漆工段进行工作设计，请当地一家设计院对此工段的生产流程进行较大的改造。设计院派了位林工程师来，先拿着手表做了好几天时间动作研究后，拿出了改造方案。

喷漆工段取名曰“工段”，其实只相当一个小班组，由 8 位清一色的女工组成，归一名工段长领导，原来全部由手工操作：玩具先在前一道木工车间下料，砂光，然后进行部分组装，再经过浸涂一道工序，就送到喷漆车间上漆。这些玩具多数只有两种颜色；当然也有多彩的。总之，每多上一道彩，就要在这车间多过一道工序。如今作了流程改造，变成全部女工沿着一条直线坐着，头上装一根环轨，有着一环链，上面悬挂着吊钩，不停地从女工们侧上方向移动，慢慢进入一座隧道式远红外烘干炉。每位女工坐在自己的一个有挡板隔开的小工作间里。待漆的玩具放在每位女工右手边的托盘里，她们取来，放在模板下，漆彩漆按照设计的图案，喷到玩具上没被模板挡住的部位上。喷完后，取出来挂在前上方经过的吊钩上，自动进炉烘干。吊钩的移动速度是设计工程师做过时间动作研究，并经过计算后设置的；据说女工们只要经过恰当训练，就能在经过她们头边的吊钩还在她们够得着的范围之内时，把



一只漆好的玩具挂上去，使每一吊钩都能有负荷，不会有空着的，因为运动速度就是按这要求设计的。女工们的奖金是用的小组集体计奖制。由于对新工艺还不熟练，在半年实习期内，她们还达不到新定额，所以发给一笔“学习津贴”，但逐月减少，半年后全部取消。那时就只要靠全组超过定额才能得一笔集体奖金了。当然超额越多，奖金也越多。

半年实习期头一个月，生产率不及原来很多，但总算在上升，不过仍不及计划的快；第二个月更显著停滞，进步极慢，好象不会再快了。工段长问女工怎么才能加速，她们埋怨林工的研究不准确，吊钩移动得太快，谁跟得上？个别女工甚至退职而去，只好招来新手顶替，更加重了学习滞后问题。原以为集体计件能培育协作精神，如今反成了集体抵制。女工中被称为“大姐”的一位年长女工对工段长列举了新流程的一大堆问题：吊钩太快；奖金计算不对，偏低；新装红外干燥炉就在边上，太热，受不了，等等。工长去设计院请教林工，林工建议他召集一次全体工人会议，听听到底有啥问题，看她们是什么主意。他说时间动作研究是准确的，错不了，吊钩速度根本不算快。工段长对此犹豫了一阵，决定召开一次会议。头次会议在四点一班后进行，8位女工无一缺席。她们重复了那些牢骚，对室温过高意见尤其大。工段长答应去向车间主任老王反映。王主任听了，打电话问林工。林工说，这点原设计是忽略了，但如今若要彻底解决，就得补些通风降温装置，成本很高，不现实。王主任很为难，要工段长如实告诉女工，请她们谅解，并说要请示厂长，是否发给高温津贴。

在第二次全体女工会上，工段长忐忑不安，怕一亮底，女工们会闹起来。不料说明后，女工们反应并不强烈，说她们原来就没指望补装昂贵的通风系统，只要买来三台大点的家用风扇，大约就能解决问题。她们大约事先商量过，想出了这个土办法。工段长觉得这建议花费不大，请示了主任，果然马上买来三台大风扇。女工们见了大喜，立即七嘴八舌商量风扇怎么摆法好，又试放了好几处不同位置，发现风扇放在地上对脚吹，效果最好。结果女工们似乎对这样解决很满意，跟工段长的对立情绪也消褪很多，上下关系变好多了。工段长也很高兴，问女工们再开几次会，彻底解决工作条件问题好不？女工们欣然同意了。

第三次会议上，女工们把“炮火”转过来轰击吊钩速度问题。这次王主任和林工也在座。女工们对林工说吊钩飞快，跟不上，结果不少吊钩空着过去了，奖金都受了拖累。林工辩解说是跟你们一块做的时间动作研究，最后设计速度是取中间略偏低标准，并不快呀。女工们于是承认，并不是一定赶不上速度，但整天这样，根本吃不消。女工们说，只要愿意，短期内能跟上，但怕领导认为短期行，那长期也就行，就糟了。有位女工问林工，能不能把吊钩速度搞成有快、中、慢三挡，换挡开关装在“大姐”手边，由我们来调节控制？林工说由一速改三速并不难，成本也不高。王主任和工段长交换眼色后，说研究后再答复。于是散会。

会后，王主任和工段长仔细讨论了很久，推敲再三，决定按女工们的主意试一试。林工很快把变速装置装好，换挡开关设在“大姐”工作台上。女工们大为兴奋，连几天午休时都热烈讨论速度设置模式。经试行，她们决定，上班头半小时，用中档，然后两个半小时高档；午餐前后半小时落到低挡，再转高档；下班前半小时降为中档。女工们对此很满意，认为“轻



松多了”。

当工段长把这方案告诉林工时，林工暗笑说：其实原设计是中档略偏下，恒速运转；如今平均速度反是中等偏高，女工们“吃亏”了。这套办法，运行顺利，吊钩空载率显著下降，次品率未见上升，反有一定下降。在原定的半年实习期还差两个月左右时，生产率即超出原预计值 35~40%。于是，奖金也高于原预计。6 个月期满，学习津贴取消，女工们对工作很熟练，也干得更欢，使收入不致下降。结果，喷漆工段收入比邻近的其他班组高不少，甚至超过那些班组的高级技工了。

其他班组感不公平，反映到厂长处。厂长下来了解了情况，批评让工人自己掌握生产节奏是“瞎胡闹”。他下令停止这新一套做法恢复设计院原方案。下个月，生产大幅下降，8 位女工中，包括“大姐”在内的 6 位在以后的两个月中走掉了；又过两个月，工段长挂冠而去，另谋高就了。

**讨论题：**

1. 简述双因素理论，谈谈童友厂“纯工程性”改革中有哪些因素在起作用？怎样起作用？
2. 童友厂喷漆工段生产起落变化的经验与教训具有普遍意义吗？假如你是未来的企业管理者，你从此案例得到什么启发？

资料来源：余凯成．人力资源开发与管理．北京：企业管理出版社，1997

# 第三篇 群体行为

## 第六章 群体行为基础

【内容提要】群体是十分普遍而重要的社会现象。任何人都不能离开群体而独自生活，一方面，人们通过为群体付出，实现自己的价值；另一方面，人们从群体中得到他们所希望的各种东西。群体介于组织与个体之间，个体组成群体，群体形成组织。个体、群体和组织是不可分割的统一体。群体行为是组织行为学必须加以研究的重要基础。

群体的概念、分类，群体行为的影响因素，群体的规范，群体的凝聚力和群体的决策是本章要研究的内容。其中，群体行为的影响因素，群体的规范，群体的凝聚力是本章的重点，而群体的凝聚力和群体的决策是本章的难点。

## 第一节 群体与群体行为

### 一、群体的定义

群体是指为了实现特定的目标，两个或两个以上相互作用、相互依赖的个体的组合。这一定义说明，要构成一个群体，必须具备以下三个基本特征：

第一，群体由两个或两个以上的个体构成。

第二，群体成员在行为上相互作用，相互影响。群体成员彼此之间会产生各种联系，因而，群体中一个人的行为直接影响到其他人的行为，各个成员相互作用，相互依赖。

第三，群体成员有共同的目标和利益。在通常情况下，由于目标一致和利益一致，若干个体形成群体。群体中各成员承担各自的角色，具有群体意识和归属感。

### 二、群体的分类

群体的类型多种多样。按照不同的标准，可以对群体进行不同的分类。根据构成群体的原则和方式，可以将群体划分为正式群体和非正式群体。

正式群体是由组织正式确定的，具有明确的组织方式和组织目标的群体。这种群体可以由组织结构确定的稳定的群体，例如企业中的部门、科室等等。它也可以是组织为了实现某个目标而临时组建的群体，例如企业根据市场当前需要，临时组建的新产品开发小组。作为组织的正式群体，它们具有明确的目标、编制、组织形式和规章制度以及由此而决定的成员间的责权关系，对个人具有某种程度的强制性和约束性。

与正式群体相反，非正式群体不是由组织确定的，而是员工为了满足工作生活中的某些需要而自然结成的联盟。在非正式群体中也有一定的行为规范，但是这些行为规范不是明文规定的，而是在群体成员的交往过程中自然形成的；群体中也有自然涌现的“领导”，但没有严格的上下级关系。在非正式群体中，成员之间的关系带有明显的情绪色彩，以个人之间的喜恶和好感为基础。

我们还可以把群体细分为命令型、任务型、利益型和友谊型。命令型和任务型多见于正式组织中，而利益型和友谊型群体是非正式的群体。

命令型群体由组织结构规定，他由直接向某个管理人员汇报工作的下属组成。这样的群体很多，比如一个小学的校长和他管理的 10 位教师就组成一个命令型群体。

任务型群体同样也是由组织结构规定的，它是指为完成某项工作任务而由共同工作的人们组成的。但是，任务型群体的界限并非仅局限于直接的上下级关系，还可能跨越直接的命令关系。应该指出，所有的命令型群体都是任务型群体，但因为任务型群体可以由来自组织各个部门、各个层次的人组成，因此，任务型群体不一定是命令型群体。

那些属于或不属于前两种类型群体的人，都有可能根据自身需要而加入到利益型群体中来。比如：公司中有些员工为了调整休假期，或为了帮助一个被解雇的伙伴，而结合在一起，组成一个群体，以实现他们的共同利益。

群体往往是由于其成员具有一个或几个共同的特征而形成，我们把这种基于成员共同特征而形成的群体称为友谊型群体。这种群体往往是在工作情景以外形成的，他们所赖以形成的共同特征可能是：年龄相近，毕业于同一所大学，有相同的兴趣爱好等等。

非正式群体通过满足其成员的社会需要而发挥着非常重要的作用。由于工作场地和任务联系的密切，导致了其成员的交往比较频繁。我们发现员工们一起上下班，一起吃午餐，一起度过休息时间。必须认识到，即使员工之间的这种相互作用是非正式的，他们对员工的行为和绩效的影响也是深远的。

### 三、群体行为

群体行为是指群体内部的活动和相互作用。群体不可能孤立存在，他们是更大的组织的一部分。因此，每个群体都要受到施加于群体的外界条件的影响。而群体本身蕴藏着由群体成员决定的各种资源，这包括群体成员的智慧才能和工作动机等等。群体本身还有一个决定其成员的角色和规范的内部结构。这些因素决定着群体内部的相互作用模式和其他过程。

概括来说，影响群体行为的因素主要有群体的外部环境、群体成员资源、群体规模、群体构成、角色、地位、规范和群体凝聚力等等。这些因素中的每一个，都是能随时间的变化而改变的，并且可能会受到群体成员的影响，也可能受到群体之外的因素的影响，因此，这些变量都是动态的。

#### 1. 群体的外部环境

群体的外部环境是指群体不能加以控制的条件和因素，主要是群体所在的组织环境，包括工作环境、规章制度、组织政策和组织文化等。这些因素对于群体行为和绩效的起到了重要作用。

#### 2. 群体成员资源

群体成员资源主要包括个人能力和人格特点。一个群体可能达到的绩效水平在很大程度上取决于群体成员个人给群体带来的资源。群体的绩效水平虽然不是其成员个人能力的总和，但其成员的能力使我们可以间接地判断群体成员在群体中能够做什么，工作效果如何。同样，综合考察群体成员的人格特点，对群体行为的影响具有重要意义。

#### 3. 群体规模

群体规模即组成群体的人数多少。显然，群体规模对群体行为和绩效具有一定的影响，但是，其影响并不是 1 加 1 等于 2 这么简单。

一个与群体规模有关的最重要发现是社会惰化。所谓社会惰化是指一种倾向，一个人在群体中工作不如单独一个人工作时努力。本世纪 20 年代末，德国心理学家瑞格尔曼（Ringelmann）作了社会惰化对群体行为和绩效的研究。他发现在拔河比赛中，3 人群体产生的拉力只是 1 个人拉力的 2.5 倍，8 人群体产生的拉力还不到 1 个人拉力的 4 倍。在实际的管理工作中，我们常常会发现群体中会有一些不履行职责而“搭便车”的人。

对于群体规模的大小，学者们意见不一，主要集中在两个问题上：第一，群体规模的上



限和下限问题。第二，群体规模的奇数、偶数问题。如何控制群体规模，使群体的绩效更大，要视具体目标和具体情况而定。

#### 4. 群体构成

群体的构成是指群体成员的组成部分。在群体中。每一个成员的个性及个人力量是群体的基本投入，这些投入的异同是会影响到群体的过程和群体的绩效的。换句话说，群体的行为和绩效是构成群体的个体功能的反映。

如果群体内个体的需要、动机、能力、性格、知识结构等方面都很相似，我们把这种群体称为同质群体；如果群体内个体的需要、动机、能力、性格、知识结构等方面的差异很大，我们就把这类群体称为异质群体。

许多学者长期致力于研究同质群体和异质群体的有效性问题。

研究表明，同质群体在完成简单的、需要密切配合的、常规的工作时非常有效。因为在同质群体中，群体成员高度一致，高度协调，沟通容易，极少产生矛盾，决策迅速，这种和谐的环境对完成简单的、常规的工作提供了非常有利的条件。

异质群体在处理复杂的、需要很多创造力才能解决的工作时是非常有效的。异质群体的成员个性不同，知识水平、经历等都不同，容易从不同角度提出不同的解决问题的方法和方案，也容易向其他人的方案提出挑战，这有助于创造性方法的产生。但异质群体的缺点也不少，例如观点分歧很大导致冲突增多，使群体在某些问题上无法取得一致性或取得一致性要花费相当长的时间。

对于许多组织来说既需要异质群体也需要同质群体，因为组织内的工作既有常规性的又有非常规性的。在解决常规性问题时，同质群体有效，在解决非常规性问题时，异质群体更有效一些。分析异质群体和同质群体的有效性问题对于管理工作具有实际的指导意义。

#### 5. 角色

角色是群体对某一个体所期望的行为模式。也就是说，我们在社会中扮演不同的角色，就是在社会单位中占据了一定的位置，所以我们需要按照一系列所期望的行为方式行事。

我们每个人都需要扮演不同的角色，并且我们的行为随着角色的变化而变化。角色概念能帮助我们解释：为什么在工作中和在家庭中，人们所表现出来的行为是不一样的——群体赋予了个体不同的身份，提出了不同的期望。

如果我们每个人只选择一个角色并且始终如一地扮演下去，对角色行为的注解将大大简化。然而不幸的是，在上班时和下班后我们需要扮演不同角色，不同的群体对角色有不同的要求。这些角色中的一些是相容的，另一些则存在冲突。例如，当工作和家庭冲突，我们该怎么办？如果工作和信仰发生了冲突，又该如何选择？

作为一名管理者，对角色概念的掌握有助于你思考员工们目前主要属于哪一个群体，并且让你知道你可以得到怎样的角色期望。

#### 6. 地位

地位就是指个体在群体内部的威望和职务。地位是群体对一个人某种承认、尊重和接受的标志，也是群体对一个人的评价。它可能是群体正式授予的，也可能是在非正式群体中形成的。应该记住，非正式地位不一定不如正式地位重要。

威廉·F·怀特（William F·White）在其经典的“饭店研究”中，表明了地位的重要性。他认为，在一个群体中，如果行为是由地位高的人向地位低的人发起的，那么他们在一起能够合作得比较愉快。他发现，如果某种行为是由地位低的人最先发起的，在正式和非正式地位系统之间就会引起冲突。他引用一个例子，以前，顾客的菜单由饭店侍者直接递给结帐人员，这意味着，地位低的侍者在交往中占了主动地位，后来，饭店给菜单装上了线，这样菜单就可以挂起来用钩子钩着，结帐人员觉得必要时，才把菜单用钩子钩过来，这样结帐人员就处于主动地位了。

怀特还注意到，在厨房里，那些把菜单交给厨师，然后把做好的菜端出去的服务人员，是一个低技能人员与高技能人员在相互作用过程中处于主动地位的例子。无论服务人员明确或不明确地催促厨师加快速度，在他们之间都会产生冲突。然而服务人员先把菜单交给厨师，然后告诉厨师，菜做好之后就叫他去端菜，这样厨师就处于主动地位。怀特在其研究中还给饭店管理人员提出了一些建议，进行那些方面的改革，会使工作程序与人们的实际地位等级更符合，而且会极大地改善员工之间的关系和工作效率。

让群体成员相信群体中的地位等级是公平的，这一点很重要。如果群体成员认为群体中存在不公平现象，就会引起群体中的不平衡，并带来各种各样的修正性行为。

与正式地位相对应的外在标志，对于维持公平感而言，也是很重要的因素。如果我们觉得一个人的地位与组织赋予他的地位标志不相符时，就会产生地位矛盾。这样的例子不胜枚举，如管理人员的工资低于其下属，或公司向部门经理提供由公司支付的某俱乐部会员资格，而公司副总经理却无法享受此待遇等。

在群体内部，通常存在一致的地位标准，因此，群体成员的地位等级比较一致。但在群体之间就不一样了。当人们从一个群体走进另一个群体时，他们可能会面临情感冲突，因为这个群体的地位标准不同或者群体成员具有不同的背景。企业主管人员可能会用个人收入、总财产、公司的规模作为决定因素，政府官员的标准可能是其部门的规模；学术研究人员可能会用获得资助的课题或发表论文的数量作为标准。对于某一群体的个人来说，进入到另一群体仍旧表现突出，是很困难的。如果这样一些群体被迫要互相依赖，由于彼此的地位标准不同，在协调等级差异时，就可能会产生冲突。

## 第二节 群体规范

### 一、群体规范的含义

群体规范是指群体成员共同建立的，对成员起约束作用的行为准则。

早在 20 世纪 30 年代初，著名的霍桑试验已经注意到群体规范对群体及其成员行为的影

响，霍桑试验发现，梅奥及其他人所认为的在生产中起作用的社会因素几乎没有对生产力产生任何作用。工人们已经建立了一套无法改变的群体规范。梅奥和其他人在报告中认为，如果工作群体中的人们在一起工作的时间非常长，那么，他们往往能够形成自己的行为规范和价值观念。他们研究中的其他证据也证实了这一点。梅奥认为，有效的管理目标应该是该组织能直接从其工作群体的行为规范和实践中获益。如果忽视这些观念，任其发展，它们就会与管理目标发生冲突。

从他们开始，人们对群体规范作了大量研究。研究者发现，就大部分群体而言，群体规范是无意识的通过习惯的力量形成的，它们起源于群体成员对工作性质的构想和信念；起源于由经理人员向群体成员传递的有关群体成员是否负责的一种隐含的期待；起源于群体成员工作的实际条件以及其他许多类似的因素。

群体规范是触摸不到的，也往往难以用语言来表达，但这却并不意味着它们是不真实的。属于某个群体的人往往尽力做到符合其所在群体的规范——因为不符合群体规范的代价也许是受到群体成员的排斥，甚至被嘲弄。对于人类来说，这两种结果都可能成为十分强烈的动机——我们不愿意在其他人面前成为被嘲弄的对象，也不愿意被别人遗忘或忽视。因此，群体能够对不遵守这些规范的成员实施这些制裁——惩罚。这一事实意味着，群体规范是控制人们行为的有效办法。

## 二、群体规范的类型

每个群体都有属于自己的规范，因而，群体规范的类型复杂多样。但就大多说工作群体而言，规范还是可以划分出一般的类型。

第一类群体规范大多与群体绩效方面的活动有关。群体通常会明确地告诉其成员：他们应该怎样去完成自己的工作任务，应该达到什么样的产出水平，应该怎样与别人沟通等等。这类规范对员工个人的绩效有巨大影响。他们能够在很大程度上调整仅仅根据员工的能力和动机水平所作出的绩效预测。

第二类群体规范是群体成员的形象方面的，包括如何着装，对群体或组织表现出忠诚感，在何时应该忙碌，何时可以聊聊天。有些群体在这些方面制定了正式的规范，有些则没有，但实际上，这些规范对群体而言都是非常重要的。

第三类群体规范为非正式的社交约定。这些规范来自于非正式群体，主要用于约束非正式群体内部成员的行为。

最后一类群体规范与资源的分配有关。这类规范主要涉及到员工报酬，困难任务的分配，新型工具和设备的分发等等。

## 三、群体规范的功能

群体规范一般具有以下功能：

第一，群体支柱的功能。任何一个群体要生存和发展，必须保证某种行为的一致性。群体规范使群体具有了这种一致性。因此，群体规范成了一切群体得以存在下去的支柱。

第二，评价标准的功能。群体规范是群体成员所共同建立的行为准则，是对其他人行为的预期，因此，可以根据规范来评价自己和其他成员的行为是否恰当。

第三，约束和矫正的功能。群体规范既然是群体成员所普遍认同的，是评价行为的准绳，因此对人具有约束作用，使人的行为不偏离规范所容许的范围。而当人的行为偏离了规范，就会感受到群体舆论的压力，迫使它回复到正确的轨道上来，与其他成员相一致。因此，群体规范具有矫正功能。

## 第三节 群体凝聚力

### 一、群体凝聚力的含义

群体凝聚力是群体对成员的吸引力以及群体成员之间的相互吸引力。这种吸引力达到一定程度，而且群体成员资格具有一定的价值时，我们就说这是一个具有高度凝聚力的群体。

群体凝聚力作为一种向心力，是维持群体存在的必要条件，也是实现群体目标的重要条件。

### 二、影响群体凝聚力的因素

影响群体凝聚力的因素主要有以下几个方面：

#### 1. 群体规模

群体存在的必要条件之一是群体成员要相互交往和相互作用。群体规模小，则群体成员有更多的直接的相互交往机会，有更多的理解和联系，有更少的矛盾和分歧。而大群体则不具备这些特点。因此，在通常情况下，群体规模的大小与凝聚力成反比。

#### 2. 群体成员的相似性

群体成员如果具有相似的背景、相近的兴趣和爱好、共同的目标和利益，群体的凝聚力就大。其中，共同的目标和利益是最为关键的因素。

#### 3. 环境对群体的威胁

一个与外界相对比较隔离的群体，它的凝聚力较好。其次，当群体存在着外部威胁时，群体凝聚力会增强。因为外来的威胁会增强群体成员相互间合作的需要。此外，群体的信息交流方式也会影响群体的凝聚力。

#### 4. 群体的地位

在一个组织中各个群体往往可排出等级地位。一般来说，群体在诸群体间所处的等级地位越高，群体成员的自豪感就越强烈，群体凝聚力就越强。

#### 5. 群体的成功

如果一个群体成功地实现了某些重要的目标，在完成任务中达到所期望的高效率，那么这种共有的成功会增强群体成员的荣誉感、自豪感和归属感，从而增强群体的凝聚力。反之，如果一个群体失败，没有达到目标和完成任务，群体的凝聚力则会大大降低。

#### 6. 群体的奖励方式

许多研究发现，不同的奖励方式对群体凝聚力具有影响。个人与群体相结合的奖励方式有利于增强群体的凝聚力。而个人奖励方式则削弱群体的凝聚力。

7. 群体的领导方式

心理学家勒温等人曾做过专门实验，结果表明，不同的领导方式对群体凝聚力有不同的影响。勒温在实验中比较了在“民主”、“专制”与“放任”三中领导方式下的各实验小组的群体气氛和效率，结果发现，“民主”型领导方式的小组成员之间比其他成员之间更团结，感情更深，交往更多，因此凝聚力更高。

三、群体凝聚力与生产率

群体凝聚力的强弱与群体的生产率高低密切相关。一般来说，群体凝聚力高的群体比凝聚力低的群体更有效，而实际上，群体凝聚力与生产率的关系是复杂的，还会受到其他因素的影响。

研究表明，凝聚力与群体生产率的关系取决于群体的绩效规范。群体的凝聚力越强，群体成员就越容易追随其目标。如果群体的绩效规范比较高，那么凝聚力强的群体就比凝聚力弱的群体生产率高；但如果一个群体的凝聚力很强，绩效规范却很低，则群体生产率通常比较低；如果群体凝聚力弱，但绩效规范高，群体生产率中等，但比不上凝聚力和绩效规范都高的群体；如果凝聚力和绩效规范都低，群体生产率肯定低于一般水平。上述结论体现在图 6-1 中。

		群体凝聚力	
绩效规范		强	弱
	高	高生产率	生产率水平中等
	低	低生产率	生产率水平低于中等

图 6-1 群体凝聚力、绩效规范与生产率的关系

第四节 群体决策

中国有一句俗话：三个臭皮匠顶一个诸葛亮。在国外，也有一句意思相近的谚语：两人智慧胜一人。现在，这种观念已经扩展到一个新的领域：即组织中的许多决策是由群体、团体或委员会制定的。

一、个体决策与群体决策

个体决策和群体决策各有优势，但都不是可以适用于任何环境的。个体决策有三大优点：第一，快速。个人不需要召集会议并花费大量时间来讨论各种方案，便可迅速作出决策。第二，体决策职责清晰。谁制定了决策，谁便对后果负责。第三，个体持有稳定的价值观念。



在组织中，群体决策的应用范围更为广泛，将群体决策与个体决策做一个比较，可知道群体决策的一些主要的优点：

第一，群体通过集思广益，能够提供更为丰富的信息和知识，群体在决策中得到的投入也很多。

第二，群体能够给决策过程带来异质性，使群体决策更为周到、完善。

第三，增加了观点的多样性，为多种方法和多种方案的讨论提供了机会。

第四，提高了决策的可接受性。许多决策在制定以后，由于人们不愿意接受而夭折。但是，如果那些会受到决策影响的人和将来要执行决策的人能够参与到决策过程中去，他们就更愿意接受决策，并鼓励别人接受决策。这样，决策就能获得更多的支持，执行决策的员工的满意度也会提高。

当然，群体决策也是有缺点的，其主要缺点是：

第一，决策的时间太长。组织一个群体需要时间，群体产生之后，群体成员之间的相互作用往往是低效率的，这样，群体决策所用的时间与个体决策所用的时间相比，就要多一些，从而就限制了管理人员作出快速反应的能力。

第二，从众压力。群体成员希望被群体接受和重视的愿望可能会导致不同意见被压制，在决策时使群体成员都追求观点的统一。

第三，少数人控制。群体讨论可能会被一两个人所控制，如果这种控制是由低水平的成员所致，群体的运行效率就会受到不利影响。

第四，职责不明确，群体成员对于决策结果共同承担责任，具体由谁对最后的结果负责却并不明确。对于群体决策，任何一个成员的责任都会降低。

群体决策和个体决策孰优孰劣？这取决于你衡量决策效果的标准。就准确性而言，群体决策更准确，证据表明，群体决策比个人决策质量更优。但就速度而言，个体决策优势更大。如果你认为创造性最重要，那么群体决策比个人决策更有效。如果你的标准是最终方案的可接受性，那么还是群体决策好。

## 二、群体思维和群体转移

群体决策产生了两个副产品，即群体思维和群体转移。这两种现象可能潜在地影响群体客观地评估各种方案和达成高质量决策的能力。

第一种现象为群体思维，它是指群体对于从众的压力使群体对不寻常的、少数人的或不受欢迎的观点得不出客观的评价。群体思维是伤害许多群体的一种疾病，它会严重损害群体绩效。

我们都有过这样的经历。在会议上、课堂里或非正式群体中，你很想说出自己的看法，但最终还是放弃了。这样做的一个原因可能是害羞，但也可能是由于群体思维所害。这种现象一般发生在群体成员都追求群体意见一致性的情况下，群体中寻求一致性的规范使群体无力采取行动来客观地评估待选方案，不落俗套的、少数人的和不受欢迎的观点难以充分地表

达出来。群体思维的牺牲者所描述的现象是指由于群体压力的作用，使个体的心智效率、对事实的认识、道德判断发生了腐化。

群体思维现象有多种症状表现：

1. 群体成员把他们所做出假设的任何反对意见合理化。不管事实与他们的基本假设的冲突多么强烈，成员的行为都是继续强化这种假设。
2. 群体成员对那些怀疑群体共同观点的人施加压力。
3. 那些怀疑共同观点的或持有不同看法的人，往往保持沉默，以尽量避免群体观点不一致。
4. 好像存在一种无疑议错觉，如果某个人保持沉默，大家往往认为他表示赞成。

群体思维现象表明，如果个人的观点与处于控制地位的大部分群体成员的观点不一致，在群体压力下，他就可能屈从、退缩或修正自己的真实感情或信念。作为群体的一员，我们会发现，与群体保持一致，即成为群体中积极的一分子，比成为干扰力量对我们更有利，即使这种干扰对于改善群体决策效果是必需的。

第二种现象是群体转移，它是指在讨论可选择的方案、进行决策的过程中，群体成员倾向于夸大自己最初的立场或观点。在某些情况下，谨慎态度占上风，形成保守转移。但是，在大多数情况下，群体容易向冒险转移。

在群体讨论中，往往会出现这种现象，即群体讨论会使群体成员的观点朝着更极端的方向转移，这个方向是讨论前他们已经倾向的方向。因此，保守的会更保守，激进的会更冒险。群体讨论会进一步夸大群体的最初观点。

事实上，群体转移可以看作是群体思维的一种特殊形式。群体的决策结果反映了在群体讨论过程中形成的占主导地位的决策规范。群体决策结果是变得更加保守，还是更加激进，取决于在群体讨论之前占主导地位的讨论规范。

对于为什么会出现冒险转移现象，学者们观点不一。比如，有些学者认为，在群体讨论中，群体成员相互之间变得更加熟悉了，随着他们之间的融洽相处，他们会变得更加勇敢和大胆。另一种观点是，人们敬仰那些敢于冒险的人，群体讨论激励成员向别人表明自己愿意与同伴一样冒险。最有道理的一种说法是，群体决策分散了责任。群体决策使得任何一个人用不着单独对最后的结果负责任，因为没有一个人能够承担全部责任，即使决策失败。所以，群体决策会更冒险。

我们应该认识到，群体决策容易夸大每个群体成员最初的观点，朝着更冒险的方向转移。群体决策究竟转移到更保守还是更冒险，取决于群体成员个人在讨论前的倾向。

### 三、群体决策方法

群体决策方法主要有脑力激荡法、名义群体法、德尔斐法和电子会议法。下面，我们将一一加以讨论。

#### 1. 脑力激荡法（Brainstorm）

脑力激荡法的意思是克服互动群体中产生的妨碍创造性方案形成的从众压力。其方法是，利用产生观念的过程，创造一种进行决策的程序，在这个程序中，群体成员只管畅所欲言，不许别人对这些观念加以评论。

脑力激荡法的决策过程是这样的，群体成员围坐在一张桌子旁，群体领导把问题说清楚，然后，在给定的时间里，大家自由发言，尽可能地想出各种解决问题的方案，但是，任何人都不得对发言者加以评价。所有方案都记录在案，直到最后允许群体成员来分析这些建议和方案。

脑力激荡法是创造观念的一种程序。

## 2. 名义群体法

名义群体法是指在决策过程中对群体成员的讨论或人际沟通加以限制。像召开传统会议一样，群体成员都出席会议，但群体成员首先进行个体决策。具体方法是，在问题提出之后，采取以下几个步骤：

第一，群体成员聚在一起，在进行讨论前，每个群体成员写下自己对于解决这个问题的看法或观点。

第二，每个群体成员向群体中其他人说明自己的一种观点，所有的观点都被记录下来。

第三，每个群体成员独自对这些观点进行排序。最终决策结果是排序最靠前，选择最集中的那个观点。

名义群体法的主要优点是，允许群体成员正式地聚在一起，但是却没有限制个体的思维。

## 3. 德尔斐法

德尔斐法是一种更为复杂，更费时间的方法。它不需要群体成员聚在一起，其主要步骤是：

第一，提出问题，并向群体成员发放精心设计的问卷。

第二，每个群体成员采取匿名方式独立完成第一份问卷，提出可能解决问题的方案。

第三，对第一份问卷的结果进行整理。

第四，将整理的结果分发给每一位成员。

第五，要求群体成员在看完整理结果之后，再次提出解决问题的方案。

第六，如果有必要，重复步骤三、步骤四和步骤五，直到找到大家意见一致的解决方法为止。

德尔斐法能够保证群体成员免于他人的不利影响，也可以使地理位置分散的群体成员参与到一个决策中。但是，这种方法要占用大量的时间，也无法像群体成员面对面讨论那样激发创见，从而不能提出丰富的解决问题的方案。

## 4. 电子会议法

随着计算机技术日新月异的发展，产生了电子会议法。

只要技术条件具备，电子会议法便可实施。群体成员围坐在桌子旁，面前除了一个计算

机终端之外，一无所有。问题通过大屏幕呈现给参与者，要求他们把自己的意见输入计算机终端。个人的意见和投票都显示在会议室中的投影屏幕上。

电子会议法的主要优势是：匿名、可靠、迅速。与会者可以采取匿名形式把自己想表达的任何想法表达出来。参与者一旦把自己的想法输入键盘，所有的人都可以在屏幕上看到。因为没有闲聊，讨论不会离开主题，这种方法可以迅速的做出决策。

电子会议法也存在缺点。那些打字速度快的人，能够更好地表达自己的观点；提出最好方案的人得不到应有的奖励；这种方法所得到的信息不如面对面的沟通所能得到的信息丰富。

上述各种方法都有其优势与劣势。概括来说，脑力激荡法可以使群体压力降到最低，名义群体法有助于增强群体的凝聚力，德尔斐法能够使人际冲突趋于最小，电子会议法可以迅速处理各种观点。因此，哪一种决策方法最好，取决于用来评价群体决策效果的标准。

### 【思考与讨论题】

1. 群体的含义和基本特征是什么？
2. 讨论影响群体行为的因素。
3. 简述群体规范的类型和功能。
4. 分析影响群体凝聚力的因素。
5. 分析群体凝聚力与生产率的关系。
6. 结合实际案例论述如何选择最佳的决策方法。

### 【案例研究】

#### 把珍珠串成项链——联想集团的管理经验

联想集团从 1984 年创业时的 11 个人、20 万元资金发展到今天已拥有近 7000 名员工、16 亿元资产、累计上缴利税 10.5 亿，成为具有一定规模的贸、工、技一体化的中国民营高科技企业。当外界纷纷探索“联想为什么？”的时候，当一大批优秀的年轻人被联想的外部光环吸引来联想的时候，我们不妨走入联想内部，去看看联想的人力资源管理。

#### 观念的转变：从“蜡烛”到“蓄电池”

和每一个企业的成长历史相类似，联想也经历了初创、成长到成熟几个阶段。在企业成长过程中，随着企业规模扩大，企业领导层越来越认识到人的作用。1995 年，集团“人事部”改名为“人力资源部”，这种改变不仅是名称变化，更是一种观念的更新。

蒋北麒先生说：“过去的人才管理把人视作蜡烛，不停地燃烧直至告别社会舞台。而现在，把人才看作是资源，人好比蓄电池，可以不断地充电、放电。现在的管理强调人和岗位适配，强调人才的二次开发。对人才的管理不仅是让他为企业创造财富，同时也要让他找到最适合的岗位，最大地发挥自身潜能，体现个人价值，有利于自我成长。”

中关村是人才争夺“重地”，贝尔实验室、微软研究院、IBM 研究中心等外资研发机构纷纷在此安营扎寨。在这场人才抢夺战中，联想并不是被动挨打，而是主动迎战。他们认为这些跨国公司的进入，刺激了中国的人才市场搞活，同时也给国内企业提供了一个更新人才观念，改变管理机制的学习机会。为此，联想提出了自己的崭新理论：项链理论。就是说：人才竞争不在于把最大最好的珠子买回，而是要先理好自己的一条线，形成完善的管理机制，把一颗颗珍珠串起来，串成一条精美的项链。而没有这条线，珠子再大再多还是一盘散沙。没有好的管理形成强有力的企业凝聚力，仅仅依赖高薪也难留住人才。

### 在赛马中识别好马

联想为那些肯努力、肯上进并肯为之奋斗的年轻人提供了很多机会。今天，联想集团管理层的平均年龄只有 31.5 岁。联想电脑公司的总经理杨元庆、联想科技发展公司总经理郭为、联想科技园区的总经理陈国栋……都是没有超过 35 岁的年轻人，他们各自掌握着几个亿，甚至几十亿营业额的决策权。从 1990 年起，联想就开始大量提拔和使用年轻人，几乎每年都有数十名年轻人受到提拔和重用。联想对管理者提出的口号是：你不会授权，你将不会被授权；你不会提拔人，你将不被提拔，从制度上保证年轻人的脱颖而出。

联想启用年轻人采取策略是“在赛马中识别好马”。这包括三个方面的含义：

1. 要有“赛场”，即为人才提供合适的岗位。
2. 要有“跑道”划分，不能乱哄哄挤作一团，必须引导他们有序地竞争。
3. 要制订比赛规则，即建立一套较为科学的绩效考核和奖励评估系统。

4. 媒体评论说联想“爱折腾”。从 1994 年开始，每到新年度的 3~4 月间都会进行组织机构、业务结构的调整。在这些调整中，管理模式、人员变动都极大。通过“折腾”，联想给员工提供尽可能多的竞争机会，在工作中崭露头角的年轻人脱颖而出，而那些固步自封，跟不上时代变化的人就会被淘汰——这就是“在赛马中识别好马”。

### 善于学习者善于进步

联想创始人之一、公司副总裁李勤总结自己时说过一句话：办公司是小学毕业教中学。其含义是：办企业对他是一项全新的挑战，需要学习的知识太多。不仅是李勤一个人，不仅仅是联想一家企业，可以说中国整个企业界尚处于少年期，需要学习的地方太多，善于学习者善于进步。

联想注重向世界知名的大公司请教。在人力资源管理上，IBM、HP 等都是他们的老师，和这些公司的人力资源部保持着亲密的关系。同时，他们与国际上一些知名的顾问咨询公司合作，引入先进的管理方法与观念。他们和 CRG 咨询公司合作，参照该公司的“国际职位评估体系”在联想集团开展了岗位评估，统一工薪项目，推行“适才适岗、适岗适酬”的管理方针。

蒋北麒经理介绍说：“适才适岗，要求首先对岗位进行分析评估，岗位职责明确并有量化考核指标；其次对员工的技能素质、心理素质和潜质等进行分析。同时，还必须有一套机



制来保证适才适岗。通过建立企业内劳动力市场，通过轮岗制度，来实现人和岗位的最佳配置。

“所谓轮岗，是指同一人在同一岗位不能呆太久，应有意识地在集团内进行岗位轮换。实行轮岗，既有利个人发掘潜能，找到自己最适合的岗位，亦有利于工作的创造性发挥。通过后来者对前任工作的‘扬弃’保证该岗位得到创新、进步。”

“小公司需要关、张、赵，大公司需要刘备”

当问到什么人在联想成长最快时，蒋经理的回答是首先要明白联想需要什么样的人。联想决策层一直关注领军人物的培养，柳传志总裁曾说过：领军人物好比是1，后面跟1个0是10，跟2个0是100……。

用一个不大确切的比喻：一个刚兴起的小公司需要关羽、张飞的勇猛善斗，而一个已具规模的企业更需要刘备的知人善用。好的领袖人物需要有识人的眼光和培养人的胆略。

那么，什么人更能获得成功？

首先他要具有极强的上进心。联想要培养的是更在乎舞台和自我表现机会的年轻人，为国家、为民族富强把职业变成事业的人，纯粹求职的人在联想没有大的发展。

其次，他要乐于接受新知识并勤于学习。科技飞速发展的今天，知识更新越来越快，不会学习者就是文盲。

第三，他要有对事物的敏感性，能预见结果，具备一眼看到底的透彻力（此种能力更是智慧加经验）。

第四，也是最重要是要有自知之明，不要自视过高，要时时清醒意识到公司及个人所处的位置，知不足而后改之。年轻人总有点自视过高，不能清醒评价自己，也不能充分领略别人的精彩之处，这种人往往不易进步。

最后，年轻人悟性要强，要善于总结。犯错误并不可怕，可怕的是在同一个地方因同一原因摔第二次。

#### 讨论题：

1. 请你从理论上总结联想集团的管理经验。
2. 联想集团启用年轻人的政策有什么理论依据？
3. 联想集团的管理模式给你什么启示？

## 第七章 团 队

**[内容提要]** 目前，企业中采用团队为基础的工作组织的做法非常普遍，“团队”成了一个当代社会频繁使用的词汇。团队成为组织设计的基本单元。许多成功的企业都十分重视团队的运用。在摩托罗拉公司和苹果电脑公司这样成功的跨国公司中，团队精神已成为其组织文化中的重要部分，甚至已成为其竞争优势的有利源泉。

如果某种工作任务的完成需要多种技能、经验，那么由团队来做通常效果比个人好。罗宾斯（S. P. Robbins）认为工作团体通过其成员的共同努力能够产生积极协同作用，其团队成员努力的结果使团队的绩效水平远大于个体成员绩效的总和。

本章主要研究团队的概念，团队的类型，团队绩效的影响因素与评价以及如何建立理想的团队。其中，团队的基本理论，团队绩效的影响因素和建立理想团队的措施是本章的重点，而团队绩效的评价与提高是本章的难点。

第一节 团队理论

一、团队的概念

如果某种工作任务的完成需要多种技能、经验，那么由团队来做通常效果比个人好。罗宾斯（S. P. Robbins）认为工作团体通过其成员的共同努力能够产生积极协同作用，其团队成员努力的结果使团队的绩效水平远大于个体成员绩效的总和。

事实证明，团队是组织提高运行效率的可行方式，在多变的环境中，团队比传统的部门结构或其他形式的稳定性群体更灵活，反应更迅速。团队的优点主要表现在三个方面：第一，可以快速地组合、重组和解散。第二，可以对员工起到激励的作用。第三，有助于增强组织的民主气氛。团体不同于群体，它们之间存在很大的差异。

在上一章中，我们把群体定义为：两个或两个以上相互作用和相互依赖的个体，为了实现某个特定目标而结合在一起。在工作群体中，成员通过相互作用，来共享信息，做出决策，帮助每个成员更好地承担起自己的责任。

工作群体中的成员不一定要参与到共同努力的集体工作中，他们也不一定有机会这样做。因此，正式群体的绩效，仅仅是每个群体成员个人贡献的总和。在工作群体中，不存在一种积极的协同作用，能够使群体的总体绩效大于个人绩效之和。而工作团队则不同，它通过其成员的共同努力能够产生积极协同作用，其团队成员努力的结果使团队的绩效水平远大于个体成员绩效的总和。图 7-1 明确展示了工作群体与工作团队的区别。

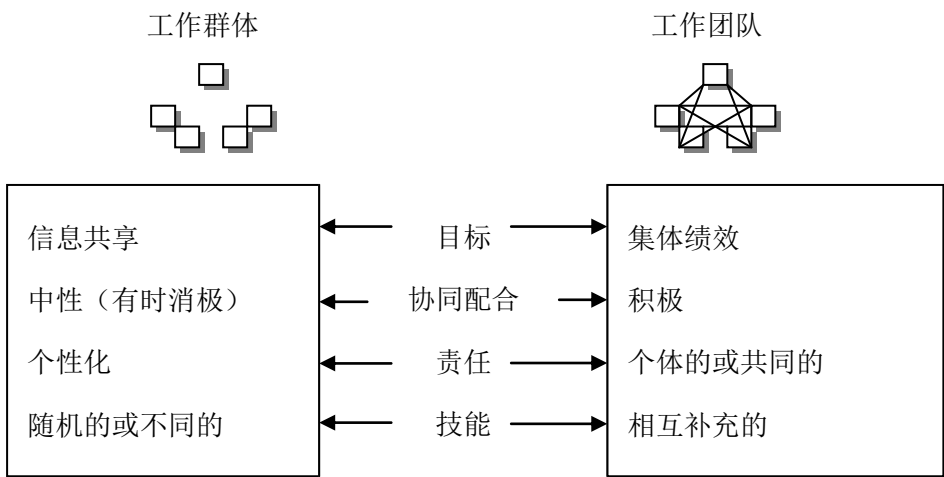


图 7-1 工作群体与工作团队的对比

这些定义能够帮助我们认识到，现在许多组织围绕工作团队重新组织工作过程，是想通过工作团队的积极协同作用，提高组织绩效。团队的广泛适用为组织创造了一种潜力，能够使组织在不增加投入的情况下，提高产出水平。

## 二、团队的类型

随着团队在组织中被广泛应用，它们的形式也变得多种多样。其中，最常用的团队类型包括以下几种：

### 1. 质量圈

质量圈已经作为全面质量方案的结果而变得流行起来，全面质量方案已经传遍日本、美国和欧洲的某些国家。质量圈是小型的雇员群体，他们聚集在一起，以解决与质量有关的问题，如质量控制、成本降低、生产计划，甚至产品设计。质量圈的成员们在解决问题的技术方面受培训，一周用几个小时的时间聚在一起，把那些超出其控制范围的问题报告给管理者。

第二次世界大战后质量圈首先在日本变得流行起来。当时，日本人进口并信奉 W.爱德华·德明（W.Edward.Deming）的学说。这些学说的使用在瑞典也已经传播开来，因为像沃尔沃（Volvo）这样的公司能体现它们，并且因为工人们要求更多的参与。更近些时候，质量圈在美国也变得很流行，因为，像福特、施乐和惠普这样的公司都已开始把质量看作竞争战略的一部分。

### 2. 自我管理型团队

自我管理型团队拥有过去只有管理层才具有的决策权。一般来说，这种团队具有控制工作节奏、分配工作任务和安排工间休息的责任。彻底的自我管理型团队甚至可以挑选自己的成员，并让成员相互进行绩效评估。随着公司迈向建立自我管理型团队，权力和决策已经在组织的科层制中被向下移动了。因为这些团队对中层经理们可能构成威胁，所以，向这种类型的结构前进需要恰当地改变管理的工具。

对自我管理型团队工作团队效果的总体研究表明，实行这种团队形式并不一定带来积极效果。比如，在这种团队中，员工的满意度的确有所提高。但是，与传统的工作组织形式相比，自我管理型团队成员的缺勤率和流动率偏高。

### 3. 多功能型团队

多功能型团队由来自同一等级、不同工作领域的员工组成。这种团队的成立是为了改进在诸如产品开发、过程改进和资源分配之类的领域中的职能之间的协调。

多功能型团队能使组织内不同领域员工之间交换信息，激发出新的观点，解决面临的问题，协调复杂的项目。这种团队把必要的专业知识集合到了一起，但成员们经常需要时间，以学会如何把他们的不同观点集合在一起。

### 4. 总裁的办公室

总裁的办公室（the office of the president）是经常给予那些运作一个公司的执行官小组的术语。尽管公司领导的主要模式仍然包含一个向 CEO(首席执行官)报告的 COO(首席运行官)，带有向 COO 报告的职能经理或分支经理，许多公司仍然在走向团队领导。在这种模型中，COO 已被取消，职能性的或分支性的经理们直接向 CEO 报告。这组执行官就被赋予“总裁的办公室”的头衔，它集体地承担 COO 在管理内部运作的角色，并且帮助 CEO 提出策

略和管理外部关系。为了执行这项任务，执行官需要把他们的焦点从他们的职能或分支移向公司。

### 5. 跨国性的团队

跨国性的团队由来自不同国家的人组成。随着组织在其运作上变得更具全球性，包括合资公司团队在内的跨国性团队的数目也有某种相应的增长，在合资公司团队中，发起公司来自不同的国家。跨国性的团队提出了一种特定类型的挑战，因为人们已经证明，国籍能影响个体们的认知模式、价值、非言语的行为和语言，所有这些都影响团队的行为。

但是，这些观察是概括化的，不是对所有的个体都适用。进一步讲，组织文化可以加强或减弱民族文化对个体的影响。另外，有证据表明：接触多国籍的人越多，他们遵守各自文化的风俗和信仰的可能性就越小。

## 第二节 团队绩效

### 一、团队绩效的概念

团队绩效是指团队的产生，按质量、数量、及时性、效率和创新等加以测定。

团队成员的努力结果是团队绩效远远大于个体成员绩效的总和。团队能够使组织在不增加投入的情况下，提高产出水平。但是，建立团队不是变戏法，并不能保证一定产生积极的协同作用。仅仅把工作群体换种称呼，改称工作团队，不能自动地提高组织绩效。团队绩效受到多种因素的影响。

### 二、影响团体绩效的因素

影响团体绩效的重要因素主要有：

#### 1. 团体的规模

最好的工作团队规模一般比较小。如果团队成员多于 12 人，他们就很难顺利开展。一般来说，如果团队成员很多，就难以形成凝聚力、忠诚感和相互信赖感，而这些却是高绩效团队所不可缺少的。所以，要塑造富有成效的团队，就应该把团队成员的人数控制在 12 人之内。

#### 2. 成员的能力

一个团队要想有效地运作，需要 3 种不同技能类型的人。第一，需要具有技术专长的成员。第二，需要具有解决问题和决策技能，能够发现问题，提出解决问题的建议，并权衡这些建议，然后做出有效选择的成员。第三，需要善于聆听、反馈、解决冲突及其他人际关系技能的成员。

如果一个团队不具备以上 3 类成员，就不可能充分发挥其绩效潜能。另外，对具备不同技能的人进行合理搭配也是极其重要的。

#### 3. 角色的分配

如果员工的工作性质与其人格特点一致，其绩效水平容易提高。团队有不同的需求，在



挑选团队成员时，应该以员工的人格特点和个人偏好为基础。

高绩效团队能够给员工适当地分配不同的角色。管理人员应该认识到每位员工的优点和缺点，把他们安排到最适合他们才能的位置上，使他们为团队做出最大贡献。

一系列研究已经证明，在团队中人们喜欢扮演 9 种潜在团队角色。现在，我们就来简要描述这 9 种角色位置，并考察它们对于团队绩效的意义。

- 创造者—革新者 一般来说，这种人富有想象力，善于提出新观点或新概念。
- 探索者—倡导者 在创造者—革新者提出新的创意之后，它们擅长利用这些创意，并找到资源支持新创意。
- 评价者—开发者 他们有很高的分析技能，善于分析决策方案。
- 推动者—组织者 他们会设定目标，制定计划，组织人力，建立起种种制度，以使新创意成为现实。

总结者—生产者 与推动者—组织者相似，他们也关心活动成果。但他们的着眼点主要在于：坚持必须按时完成任务，保证所有的承诺都能兑现。

控制者—核查者 他们最关心的事情是规章制度的建立和贯彻执行。他们善于核查细节，并保证避免出现任何差错。

支持者—维护者 他们在支持团队内部成员的同时会积极地保护团体不受外来者的侵害。他们对团队而言非常重要，因为他们能够增强团队的稳定性。

汇报者—建议者 他们是很好的听众，而且不愿意把自己的观点强加于人。他们愿意在做出决策之前得到更多的信息。

联络者 最后一种角色与其他角色有重叠，上述 8 种角色中的任何一种都可以扮演这种角色。联络者倾向于了解所有人的看法，他们是协调者，是调查研究员。他们会尽力在所有团队成员之间建立起合作关系。

调查表明，大多数人承担得起任何一种角色，但人们非常愿意承担的通常只有两三种。管理者有必要了解个体能够给团队带来贡献的个人优势，根据这一原则来选择团队成员，并使工作任务分配与团队成员偏好的风格相一致。通过把个人的偏好与团队的角色要求适当匹配，团队成员就可能和睦共处。开发这种框架的研究者认为，团队不成功的原因在于具有不同才能的人搭配不当，导致在某些领域投入过多，而在另一些领域投入不够。

4. 具体目标的建立

成功的团队必然建立有具体的、可以衡量的、现实可行的绩效目标。目标会使个体提高绩效水平，目标也能使群体充满能力。具体的目标可以促进明确的沟通，而且还有助于团队把自己的精力放在有成效的结果上。

5. 对于共同目的的承诺

成功团队的成员通常会用大量的时间和精力来讨论、修改和完善一个在集体层次上和个人层次上都被大家接受的目的。这种目的是一种远见，它比具体目标要宽泛。有效的团队具

有一个大家共同追求的、有意义的目标，它能够为团队成员指引方向、提供推动力，让团队成员愿意为它贡献力量。

例如，土星公司是通用汽车公司下属的一家美国组织，它的生产团队的推动力和凝聚力来自于这样一种共同的目的，即制造出一种美国汽车，在质量和价格上都能和最好的日本汽车进行成功的竞争。

#### 6. 团队领导与结构

团队的领导与团队的结构为团队提供了指导与方向。团队的许多问题都与团队的领导和团队结构有着密切的关系。比如，如何安排工作日程，如何决定成员具体的工作任务内容，如何解决冲突，如何做出和修改决策等等。

#### 7. 适当的绩效评估与奖酬体系

只有建立适当的绩效评估与奖酬体系，才能充分地衡量团队的绩效。除了根据个体的贡献进行评估和奖励之外，管理人员还应该考虑以群体为基础进行绩效评估、利润分享、小群体激励及其他方面的变革，来强化团队的奋进精神和承诺。

#### 8. 相互信任精神

相互信任精神是影响团队绩效的一个重要因素。绩效水平高的团队有一个共同的特点，即团队成员之间相互高度信任。也就是说，团队成员之间彼此相信各自的个性、人格和工作能力。

从心理学的角度来说，人与人之间的相互信任是十分脆弱的，他需要很长时间才能建立起来，却又很容易被破坏，破坏之后要恢复又很困难。另外，信任会带来信任，不信任也会带来不信任。所以，要在团队中培养并维持相互信任精神需要管理者处处留意，步步小心。

### 第三节 理想团队的建立

#### 一、塑造优秀的团队选手

要建立理想的团队，首先必须塑造优秀的团队选手。要成为一名优秀的团队成员，个体必须学会与别人进行公开、坦诚的沟通；学会面对个体间的差别并解决冲突；学会把个人的目标升华为团队的利益。对于许多员工来说这是一项困难的，甚至是无法完成的任务。因为，塑造优秀的团队成员不是一件容易的事。有以下几种方案可供管理者参考。

##### 1. 选拔

前面已经谈到，要想有效的运作团队，一个团队需要3种不同技能类型的人，即具有技术专长的成员、具有解决问题和决策技能的成员和具有人际技能的成员。

如果一个团队不具备这3种成员，就不可能充分发挥其绩效潜能。因此，在挑选团队成员时，就要考虑到这些成员是否具有这些技能。另外，要注意根据团队需要，对具备不同技能的成员进行合理搭配。

##### 2. 培训

一般来说,大部分成员可以通过培训成为合格的团队选手。培训专家会通过种种练习让员工体会到团队工作带来的好处。专家们通常是让员工参加培训班,帮助员工解决问题,与员工沟通、谈判、处理冲突并指导他们等。例如,在大西洋贝尔公司,培训集中关注团队在最终形成前要经过几个阶段,提醒员工耐心的重要性,因为团队作决策所用的时间比员工个人决策的时间要长。设在密苏里州的爱默生电机专业部,已经相当成功使其员工不仅接受,而且欢迎团队培训。公司外聘了一些咨询专家,来培养员工们进行团队工作所必备的实际技能。经过不到一年的时间,员工们就积极地接受了团队工作的价值观念。

### 3. 奖励

组织的奖励体系应有所变革以鼓励员工共同合作,而不是增强员工之间的竞争气氛。例如,某些公司的奖励制度规定,在公司利润增额中拿出一定比例的数额奖励那些团队绩效目标完成得较好的团队成员。

组织中的晋升、加薪和其他形式的认可,应该给与那些善于在团队中与其他成员合作共事的个人。这并不意味着忽视个人贡献,而是使那些对团队做出无私贡献的个人得到其应有的报酬。应该给与奖励的员工行为很多,如帮助、指导新同事,与团队伙伴共享信息,帮助解决团队冲突,主动掌握那些团队需要的新技能等等。

最后,不要忘记,员工能够从团队工作中得到内部奖励。团队能够给个人提供同志式的友爱。作为成功团队的一员是令人振奋和自豪的。对于员工来说,在团队中能够得到个人发展的机会,能够帮助伙伴们成长,这是令人非常满意的经历和奖励。

## 二、塑造高绩效团队

真正的团队是由很少的一些人组成的。他们有共同的目标,团队中每个成员同时对团队所需要达到的目的负责。但是这不等于说团队中的每个人都是一样的。一个真正的团队由具有互补性技能的人组成。如果工作需要,他们也愿意学习新的技能。

高绩效团队是把团队的潜力发挥到极致的团队。表现出色的高绩效团队成员不仅对自己团队成功负责,也关心其他人的成长和发展。这是由于在团队中形成了紧密的交往和共同责任形成的。这种团队的成绩很大,它经常能达到看起来不可能达到的目标。

在上一节的内容中,我们已经对影响团队绩效的几个主要因素进行了具体分析。研究表明,高绩效团队具有一些共同的特点:

第一,高绩效团队的规模一般都比较小。

第二,高绩效团队的成员一般有3种不同类型的技能,即专业技术技能,解决问题和决策的技能,人际关系技能。

第三,这些团队能够使人与角色和谐一致。

第四,高绩效团队献身于一个共同的目的,建立具体的目标。

第五,他们能够保证团队的领导和结构,能够提供导向和工作重点。

第六,他们通过建立起完善的评估系统和奖励体系,使团队成员在个人与团队层次上都

保持高度负责的精神。

第七，高绩效团队成员相互之间有高度信任。

### 三、使成熟团队再添生机

一个理想的团队建立之后，并不能保持高绩效，管理人员的工作并未结束。因为，有效的团队也可能会陷入停滞不前和骄傲自满的状态之中。

成熟的团队很容易遭受群体思维之害，团队成员开始相信他们能读懂每个人的心态，因此，便假设自己知道别人在想什么。结果，他们就不愿意再发表自己的看法，也不愿意再挑战。

成熟团队问题的另一个来源是，它们早期的成功往往是由于它们所承担的工作任务比较简单。新建团队往往从最容易处理的问题入手来开展工作，随着时间的流逝，简单的问题解决完了，团队就不得不面对更困难的问题。但在这时，团队一般已经形成了既定的活动模式，其成员也就不愿意改变自己已经建立起来的“完美体制”，因此，团队内部活动过程不再平稳的运作，成员之间的沟通不畅通，团队内部的冲突增多，由此带来的灾难性后果就是团队绩效一落千丈。

如何来重新激活成熟的团队呢？通过调查和研究，有4条建议可供参考：第一，使团队成员做好对付问题的准备。第二，进行新型培训。当团队陷入困境时，团队可以在以下几个方面给团队成员进行培训：在沟通、解决冲突的技能方面，在团队互动过程等等。第三，进行高级培训。解决简单问题有效的职能在复杂问题面前就远远不够了，因此，对成熟团队成员进行高级培训，有助于团队成员培养更强的解决问题、人际交往能力和技术技能。第四，鼓励团队把他们的发展看作是一个不断学习的过程。

#### [思考与讨论题]

1. 比较工作群体与工作团队的异同。
2. 简述团队的类型。
3. 列举并说明9种团队角色。
4. 如何塑造优秀的团队选手。
5. 高绩效团队具有哪些共同特点？
6. 怎样建立一个理想团队？在团队成熟之后如何维持团队的高绩效？

#### [案例研究]

##### 令人难忘的团队建设培训

某大型国有企业管理平台咨询项目，该企业靠着几年前的市场基础，经历了几年的快速发展，但目前企业遇到成长的障碍，销售额不再上升，内部管理出现混乱，人浮于事的情况

在各个部门都有不同程度的存在。企业高层管理者经过讨论，决定请某知名咨询公司进行管理平台提升的咨询。

咨询师在咨询作业中，发现该企业存在种种问题，尤其突出的是，各部门人员缺乏团队凝聚力，因人设岗现象非常严重，存在严重的部门本位主义，岗位分工不明确，基层员工广泛存在责任推诿、多干不如少干的思想。基于此，咨询师精心设计了一次有关团队建设的培训。

企业项目联络员提前 2 天在内部局域网上通知所有中层和高层主管，包括时间、地点和注意事项，并在当天上午又电话通知一遍，培训时间定在下午 2 点。

下午 1: 55，咨询师和企业项目联络员布置好一切，却发现会场只来了 2 个人。

下午 2: 10，大约来了一半人，咨询师开始了培训。

（有人说培训是“说起来重要，做起来次要，忙起来不要”。请问您的企业是如此吗？您真正理解培训能给您的企业带来什么吗？很多企业的培训没有针对性，时间长了，员工对培训就失去了兴趣，成为了一种被动接受，于是培训没有效果，企业更不愿意出钱、花时间来让员工接受培训，于是培训进入一个恶性循环。）

咨询师在培训时，花了很大时间强调团队与团体的差别。团队是有共同目标，内部有分工，但又彼此高度信任、密切合作的一组人。

咨询师让大家讨论工作中存在哪些不符合团队精神的案例，所有人都蜻蜓点水，因为怕伤害同事关系。

最后人力资源部的经理起来说：“我们公司比较强调团队精神，总的来说还是好的，但各部门在执行公司任务时，还是存在一定的推诿现象，害怕承担责任，也不能很好地配合其他部门的工作。”

会场上有的人低下头，若有所思，也有人无奈地笑了笑。

（为什么企业里的很多会议越开越长，却总也解决不了问题？主要原因就在于成员之间缺乏理解和信任，不能开诚布公，会议要么成为“辩论会”，要么成为“一言堂”，根本无法集思广益，发挥团队的力量。）

在讲了相关的团队建设的知识和案例后，咨询师热情邀请所有到场的人一起做一个精彩的团队建设游戏，共同感悟团队精神的精要所在。

有人表现出热情，有人不置可否，更有人投来了怀疑的目光。

咨询师请所有的人起来，站到场地中间，分成 2 组，每组大概有 10 人，再分成 2 排，面对面站好。

咨询师开始宣布规则：“请所有的人都伸出你的食指，并放在你胸前的位置。”

咨询师请助理人员拿出一根铝制的单杠，所有人都面面相觑，不知道咨询师要做什么。

咨询师把单杠轻轻放在所有人的食指上，说道：“所有人的食指都必须轻轻托着单杠，不许用手勾，每个人的食指都不能离开单杠，然后把这根单杠放到膝盖的位置，如果有人手



指离开单杠了，就算违规，必须重新开始。规则介绍完毕，现在你们这两个小组假设是两个企业，你们在竞争，谁最快完成这项目标谁就是优胜者。”

这下好像炸了锅，会场一下子热闹起来，大家议论纷纷。

（单杠很轻，十个人的食指如果都要托着它，还要放下来，的确比较有难度。拿破仑说过：“困难只是在检验一个人的伟大程度！”试想一下在目前竞争日益激烈的市场上，企业的销售目标、财务目标、管理目标哪一个不是很有难度呢？）

所有的人都跃跃欲试，但很快发现如果所有人的食指都不能离开单杠，那这根“瘦弱”的单杠很容易就被抬起来，要把它放下来还真的非常困难。看似简单的游戏，却让这些企业的管理者们一时束手无策。

经历了几次尝试，2个小组都已失败告终。大家开始热烈讨论。

有人很聪明，问咨询师：“可以只用2个人做吗，这样很容易？”咨询师回答：“不行，是所有人都必须参加！”

（企业提倡创新，但创新并不等于破坏市场规则，如果企业想靠破坏规则来赢得竞争，迟早要自食恶果。安然、世通和安达信的结局就是最好的证明。）

所有的人都议论纷纷，好像都有方法，但谁都没有站出来，一时间场面有些混乱。

其中的一个小组突然有人站出来，大声说：“大家保持安静，听我说，咱们要保持一致，听我口令，我喊1、2、3，所有的人就开始慢慢往下放，好吗？”

大家精神一震，都说：“行！快点吧。”

（团队开始出现领导，勇于承担责任，强领导力的团队才能有高的工作效率。企业中有的部门或者班组由于领导者能力和素质较低，导致整个团队的运作效率低下。）

但是这根难以驯服的单杠并没有下来，虽然所有的人都全神贯注，但是总是一头高，一头低，这边的人已经放下了，而另一边的人还在原地，单杠倾斜的厉害。于是有的人食指离开了单杠。

“停！有人食指离开了单杠了，重新开始！”咨询师毫不客气，一次次把单杠重新归位。

（团队的运作方法同样重要，当市场打不开、成本居高不下、回款不利，作为企业的管理者，您是否认真思考解决的办法是否正确？）

有的人开始怀疑，抱怨道：“这种游戏是不可能玩成的，单杠太轻了！”

有的人开始指责别人：“都是××的错，我每次都发现他那里下不去，你以后要注意点！”那位学员也毫不客气地回敬了他几句，所有的人都把焦点集中在别人身上，好像都是别人犯的错。

于是他们又尝试了一次，这次咨询师依然毫不客气地把犯规的学员给找了出来，令大家诧异的是这次最先犯错的竟然是刚才那位指责别人声音最大的仁兄，大家都笑了笑，咨询师宣布游戏重新开始。

（当企业出了问题，销售状况不好、人员流动大、考核流于形式，你是否感觉都是别人

的错？你自己有错吗？）

争论不休，怨气四起，场面有些失控。

咨询师站出来，大声说：“安静！安静！首先告诉大家，这个游戏是一定能够完成的，但是你必须想办法，时间还剩下 15 分钟。”

场面马上安静了不少，大家开始冷静下来。

（当企业遇到困难，谣言四起，人心惶惶，企业领导是否及时站出来澄清真相，坚定信心？）

其中一组有人说：“问题的关键是我们都不要看别人怎么样，要注意自己的手指，不要总去指责别人！”

有人赞同，也有人怀疑，这时有人出来说：“好吧，大家试验一下，大家都先不要急着往下放，而是先轻轻托着这个杠子，找准每个人的感觉，看着自己的手指，只要我们能托着它，就一定能把它放下。”

大家异口同声：“行！快点开始吧。”

（企业很多问题之所以越解决越麻烦，主要原因就在于没有把焦点集中在寻求解决方法上，而是为了推卸责任或者争取利益争论不休，请问您的企业是怎么做的？）

这时这个组安静了，少了很多声音，但另外一个组还在争论，好像还出现了一个领导，咨询师故意没有动声色……

这个组所有的人都全神贯注，大家在感觉，每个人都各司其职，关注自己的手指，有的人看着有些紧张，但绝对看得出，大家都想成功的完成这项工作，而且全身心投入。

其中一个大家选出的“领导”轻轻说：“好，大家注意听我口令，1、2、3，下！”

所有的人都开始轻轻往下放这根单杠，这一次单杠虽然摇摆了几下，但毕竟开始慢慢下降。

但还是有人犯规了，咨询师这时显得有些近人情，又一次宣布重新开始。

大家先是轻松的笑了笑，这次彼此并没有埋怨，‘领导’鼓励那个犯规的人：“没关系，我们这次已经比上次进步多了，下次一定更好！”

（鼓励远比批评更能使员工更加努力改善自己的工作，鼓励使团队成员彼此开始信任，团队精神更加和谐。）

有人说：“我觉得我们应该分阶段来完成这个工作，比如喊完 1、2、3 后我们都往下放，然后‘头儿’叫一下‘停’，我们都先停下来，稳定一下，然后再喊 1、2、3，再停，这样分步走比较容易。”

（您的团队是否设立目标，将这些目标细分成阶段目标，并层层分解到个人，让个人目标成为团队目标的一部分，让每个团队成员都感觉在为团队工作，发挥每个人的最大效用？）

大家表示赞同。

又有人说：“我看可以再定一个目标的标准，比如第一次我们放到胸部的位置，再次放到腹部的位置，以‘头儿’的口号和位置为准，每个人都用余光看着旁边的人，这样就可以保持一致。”

大家又表示赞同。

（团队智商的高低取决于团队成员的和谐程度，和谐的团队为实现目标会尝试不同的办法，大家不再是互相抱怨，而是互相支持。）

游戏又一次开始了，这次大家显得有些激动，有了新的方法，可能成功就在眼前。

“1、2、3，开始……”那位‘领导’在指挥这个小组。

失败了……

再次总结，也有些人动摇了，但大多数人还是在积极想办法，而且成为这个小组的主流。

再次尝试，很安静，只有“领导”的指挥声。

咨询师密切关注每个人，犯错的人将会被无情的被找出来，虽然他会连累整个小组，因为规则就是规则，我们无法改变。

“成功！”咨询师高声喊道。

“好！”这个小组一下子陷入了一种成功的喜悦，有的人高兴地大叫了起来，有的人拍手表示祝贺，有的人互相握手表示鼓励，甚至有人相互拥抱，咨询师发现竟然是先前那两个互相指责的人。

（不怕失败，靠团队的力量，发挥每个人的作用，团队目标就一定实现。当目标取得成功，更会激发成员的团队意识，形成团队精神的良性循环。）

这时大家不约而同的把目光集中到另外一个小组上，他们也选出了一位领导，但不同的是，他们的领导是一位副总，而且他置身事外指挥。咨询师没有言语，只是在耐心观察。

这位领导总是在发号施令，但是显然有些脱离实际，下面有人明显有不满情绪，都在小声嘀咕。

再次失败后，大家又是一片互相指责声，这次连这位领导也觉得有些地方不对，但又不知道该说什么。场面还真的有些混乱。

这时那个已做完游戏的小组好心的过来帮助他们，告诉他们要看着自己的手指，不要总关注别人，要全神贯注……

咨询师却突然宣布：“游戏结束！优胜者已经产生！”

大家“呼”的一声回到了座位，失败的小组每个人都很沮丧。

接下来，咨询师让大家讨论，为什么一个小组成功了，而另外一个小组失败了。

与游戏前的沉闷气氛相反，这次大家开始了热烈的讨论。

成功者把他们的成功归功于以下几条：

1. 一个英明的“领导”：团队在运作时，必须有一位身体力行的领导，制定团队的目标，选择可行的方法，鼓励、引导大家，发挥每个团队成员的能量。那个失败的小组也有领导，

可是他置身事外，不能理解困难究竟在哪里，导致了指挥的脱离实际，团队成员也不满，无法以最快的速度达成目标。

2. 团队关系必须融洽：彼此信任、鼓励远比批评、指责更容易形成强有力的团队精神，更容易达成团队目标。请问指责有助于解决问题吗？为什么不互相信任，去想办法呢？

3. 关注自己的事：当企业出了问题，大家通常比较容易找原因，而且大多感觉是别人犯的错，请问你自己有责任吗？不要忘记那个喜欢指责别人犯错的学员，其实他自己却恰恰是最爱犯错的。

4. 有分工，但更重合作：每个成员都有分工，但是高效的团队更重视合作，在游戏中，如果有人不按要求去做，哪怕只有一个人犯错，整个团队的目标就不能实现，管理学中著名的“木桶原理”，说的不就是这个道理吗？

5. 合理科学的方法：在失败中，成功的团队学到的是解决问题的方法，保证下次不会犯同样的错误，而失败的团队更多的是抱怨和指责。

6. 不断的自我超越：任何工作都不会一蹴而就，高效的团队必须有一种成功的欲望，但又要有勇气接受失败，要把失败作为一种动力。

失败的小组也谈了很多，最后那位副总站起来大声说：“请再给我们一次机会，我要带领我的团队成功地完成这个游戏，不，是这个目标！”

这次咨询师没有拒绝，他大声宣布游戏开始。……

**讨论题：**

1. 请你谈谈这种团队训练对企业团队建设是否有作用？
2. 你认为企业团队建设培训应该怎么做？
3. 你认为现代企业应该如何建设理想的团队？

## 第八章 沟 通

〔内容提要〕每一个人从出生之日起，就工作和生活各种不同的群体和组织中，因为工作和生活的需要，人必须要与其他人进行各种形式的相互交流，也就是沟通。人与人之间的相互沟通，是人们传递信息，增进了解，建立感情的基本途径。当个体以群体方式联系在一起，或者当个体处在一个群体之中的时候，个体、群体和组织之间也必有一种渠道来进行交流，组织与个人、组织与群体之间的相互沟通，可以使组织的管理者更好地获得有关个人和群体的信息，从而更好地决策，更好地协调组织中个人和群体的行为，实现组织目标，提高组织绩效。

沟通有组织内部沟通和外部沟通。本章主要讨论组织内部的沟通，包括沟通的概念，沟通的方式和有效沟通。其中，沟通的概念和沟通的方式是本章的重点，而如何提高沟通的有效性是本章的难点。



# 第一节 沟通的概念

## 一、沟通的含义

由于人际间的冲突最常见的起因可能是沟通不足，所以从某种意义上说，抑制一个群体取得成功绩效的主要因素之一，就是缺乏有效的沟通。没有沟通，群体就不会存在，只有通过人与人之间的沟通，才能达到信息和观点的传播和交流。但是沟通不仅仅是传送信息，还必须让接受信息的人能够了解你所传达的信息。因此，沟通应该包含两方面的含义：一是信息的传递，二是对信息的理解。在一个组织群体中，沟通的主要目的是为了更好的完成组织目标。从这种意义上说：沟通是指可理解的信息或思想在两个或两个以上人群中的传递或交换的过程，目的是激励或影响人的行为。

在组织群体中，每一项活动都与沟通有关。在组织内部，有员工之间的交流、员工与工作组之间的交流、工作组与工作组之间的交流；在组织外部，存在着组织与用户之间的交流，组织与组织之间的交流。

## 二、沟通的重要性与沟通的过程

### 1. 沟通的重要性

沟通的重要性是不言而喻的。对于一个组织来说，组织目标能否有效实现与信息沟通有着密切联系。只有在组织中建立起有效的信息沟通渠道，选择良好的信息传递方式，才能使组织成员之间及时、准确的交流工作和生活上的各种信息彼此了解对方的意图。才能真正建立起互相支持，互相帮助，互相协作的工作关系，更好地实现组织目标。

在组织群体中，沟通主要有四种功能：控制、激励、情绪表达和信息传递。要使群体运行良好，就需要在一定程度上，控制员工，激励员工，提供情绪表达的手段，畅通信息沟通的渠道。所以，沟通在管理中具有以下几方面的重要作用：（1）沟通是协调各个体，各要素，使企业成为一个整体的凝聚剂。（2）沟通是领导者激励下属，实现领导职能的基本途径。（3）沟通是企业与外部环境之间建立联系的桥梁。企业客观的社会存在使得企业不得不和外部环境进行有效的沟通。

### 2. 沟通的过程

要实现沟通，就必须要有有一个信息发送者（即信息的来源）和一个信息接收者，信息首先转化为信号形式（即被编码），然后从发送方经过一定的沟通渠道后传递到信息接受方（这个沟通渠道我们称之为载体），最后由接受方将接收到的信号进行解码转译为信息，这样信息就实现了从一个人传递给另一个人的目的。这个过程可以用图 8-1 来简要反映。

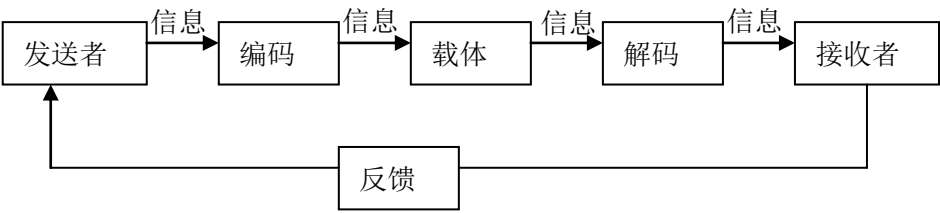


图 8-1 沟通的基本过程

图中反映了沟通的过程，它包括了7个部分，发送者，编码，载体，解码，接收者，反馈。信息在发送者和接收者之间的传递是通过以下几方面进行的：

（1）发送者需要向接收者传递信息或者需要接收者反馈信息。这些信息包括：想法，观点，资料等。

（2）发送者把头脑中的想法进行编码生成信息。信息实际上是经过发送者编码后的实体产品。当我们说话的时候，说出的话就是信息；当我们写的时候，写的内容就是信息，当我们生气时的面部表情就是信息。

（3）发送信息时要选择一定的发送渠道。这取决于发送者。发送者必须确定哪种渠道是正式的，哪种是非正式的。正式的渠道由组织建立，它传递的是与组织活动有关的信息。例如，上级的指令逐级向下传递，下级的情况逐级向上报告，组织与组织之间的信函来往等，正式沟通的优点是信息沟通能得到保障，有较强的约束力，易于保密。一般重要的信息通常都采用正式沟通。其缺点是沟通速度慢，显得不够灵活。非正式的沟通是指正式沟通以外的信息传递，如员工之间的私下交流，背后议论别人，散布小道消息。

（4）接收者接收这些编码。

（5）接收者将这些编码解译成具有特殊含义的信息。由于发送者和接收者翻译能力的不同，信息的内容和含义经常被曲解。

（6）接收者理解信息的内容

（7）发送者通过反馈来了解他想传递的信息是否被对方准确无误地接受，这样就构成了信息的双向沟通。

## 第二节 沟通的方式

### 一、沟通的分类

沟通的种类按照划分的标准不同而不同。

按照功能来划分，沟通可以分为工具式沟通和感情式沟通。工具式沟通是指发送者将信息、知识、想法、资料、要求等传递给接收者，目的是影响和改变接收者的行为。感情式沟通是指沟通双方表达情感，获得对方精神上的同情和谅解最终改善相互之间的人际关系。

按照方法来划分，沟通可以分为口头沟通、书面沟通和非语言沟通。

按照组织系统来划分，沟通可以分为正式沟通和非正式沟通。正式沟通指企业正式组织系统为渠道的信息传递；非正式沟通指企业非正式组织系统或个人为渠道的信息传递。

按照方向来划分，沟通可以分为垂直沟通（自上而下的沟通和自下而上的沟通）和水平沟通。

按照是否进行反馈来划分，沟通可以分为单向沟通和双向沟通。也就是说，没有反馈信息传递的是属于单向沟通，有反馈信息传递的属于双向沟通。

#### 1. 沟通的方向

沟通的方向可以是垂直的也可以是水平的。也就是说，组织中的沟通可以是上级与下级之间的信息交流，也可以是员工之间的信息传播。垂直方向的沟通还可以分为自上而下的沟通和自下而上的沟通。

（1）自上而下的沟通。在组织群体中，从一个较高层次向一个较低层次进行的沟通称为自上而下的沟通。对管理者与下属之间的沟通，我们通常都会认为是自上而下的沟通形式。比如说，一个组织的领导者或管理者给下属指定目标，要下属去完成这个目标。上级对下级进行工作指导，告知政策与程序，指出需要注意的问题，提供工作绩效的反馈。这些都是自上而下的沟通。不过，自上而下的沟通并不一定必须是口头沟通或面对面的接触。当管理者给员工寄信件，告之新的政策时使用的也是自上而下的沟通。

（2）自下而上的沟通。自下而上的沟通是指在组织群体中，较低层次向较高层次进行的沟通。员工利用它向上级提供反馈，汇报工作进度，并告知当前存在的问题。自下而上的沟通使得上级管理者经常了解到员工对他们的工作、同事和组织的总体感觉是什么样的，管理者还依赖于这种沟通了解到哪些工作需要改进。在组织中自下而上沟通的事例很多，比如：下级准备工作绩效报告供上级审阅；向意见箱里投信来表达自己的看法；员工态度调查；员工对某些事件的投诉程序；上级主管与下级之间的讨论；非正式的谈话等等。

（3）水平沟通。当沟通发生在同一工作群体的成员之间时，同一等级的工作群体成员之间，同一等级的管理者之间以及任何等级相同的人员之间时，我们称之为水平沟通。如果群体或者组织中的垂直沟通十分有效，为什么还需要水平沟通呢？原因在于水平沟通常在节省时间和促进合作方面是十分必要的。在某些情况下，这种水平沟通是上级正式规定的。但大多数情况下，它是为了简化垂直方向的交流，加快速度而产生的非正式沟通。因此，从管理者的角度看水平沟通有两重性：既有有利的一面也有不利的一面。如果所有沟通严格遵循正式的垂直结构，则会阻碍信息传递的时效性和准确性，而水平沟通则更为有利，在这种情形下，它们会得到上级的理解和支持。但是，在有些情况下水平沟通会产生功能失调的冲突，比如：当正式的垂直通道受到破坏时；当员工越过或避开他的直接领导行事时；当上司发现所采取的措施或做出的决策，他事先并不知道时。

## 2. 常见的沟通方式

常见的沟通方式有口头方式、书面方式和非语言方式。其中口头方式和书面方式称为明确的沟通，非语言方式称为不明确的沟通。

（1）口头方式。口头方式是沟通的主要形式，发言、正式的一对一的讨论、群体讨论、非正式的会议和小道消息都是由口头形式进行传递的。我们每天同别人进行交流大多数时间都是用的口头交流。口头沟通的优点是：快捷和反馈及时，语言信息的发出和反馈几乎是同时进行的，如果接收者存在什么疑问，信息的发出者能及时接受到反馈并迅速给予更正。但是，口头沟通也存在着一些缺点，这些缺点主要是：信息传递的人越多，第一个信息发送者的意思被曲解的可能性就越大。因为每个人都是按照自己的方式进行理解然后再传递这个通

过他理解后的信息，所以当这个信息传递到最终接收者时，信息的内容就可能已经大大的被曲解了。在一个组织中当信息通过各级口头传达时，信息就很容易被曲解。

(2) 书面方式。书面的沟通方式包括备忘录、电子邮件、传真、组织的刊物，张贴于布告板上的通知，或者其他通过文字或符号来传达信息的工具。用书面的沟通方式是因为它具体而且直观。通常信息的发送者和接收者都有该信息的复本，这类信息能保存的时间比较长。如果一旦对该信息的内容有疑问，非常容易查询，这个特点对冗长而复杂的重要信息尤为重要。一项新产品的营销计划通常包含长时间的许多任务，把它写成文字后，在计划的执行过程中，计划的制定者可以很容易地随时查询。书面沟通最重要的优点在于沟通过程本身。与口头沟通相比，在用词上更谨慎；在用文字方式传达信息时，必须更深入全面地思考将要传达的内容，因此，书面沟通更全面，更有逻辑，也更清晰。但是，书面沟通也有缺点：它们需要时间。比如说，一个小时所说的话传递的信息远比用一个小时写出来得东西多。相比较口头沟通而言书面沟通的主要缺点是不能及时反馈。

(3) 非语言方式。在很多情况下的沟通并不是通过语言文字来进行的。每次我们传送口头信息时都会伴随着一个非语言的信息。比如说，在你生着气告诉别人某件事时，脸上的表情会告诉别人你在生气，当大家在议论一个令人高兴的消息时，每个人都会露出高兴的表情。显然，若不考虑这种非语言沟通就讨论沟通则是不全面的。对我们而言，定义非语言信息包括身体动作，语言的声调和重点，面部表情以及信息发送者和接收者之间的身体距离。

身体动作也可以传递某种信息，最常见的就是点头表示同意，摇头表示不同意，还有我们常见的交警的手势。语言的声调和重点也向别人传递信息。当我们上课的时候，如果很多同学都心不在焉的听课，老师会突然提高音量表示这里是重点或者你们再这样我就要生气了。面部表情是我们常用的传递信息的非语言方式，如惊讶，板着脸，笑嘻嘻的对别人等。信息发送者和接收者之间的身体距离也是一种表达信息的方式，如果你不喜欢正在和你讲话的人，你会站的离他远一些。

对信息的接收者而言，注意信息发送者非语言方面的表现非常重要，非语言信息和语言信息同等重要，应特别注意非语言信息和语言信息在表达同一事物时的矛盾。比如说，你的上级可能会说有时间会和你讨论紧迫的债务问题，但你可以观察到非语言暗示，现在不是讨论这个问题的时候。当你在和一个人谈话时如果发现他经常看表就说明他想终止这个谈话。

## 二、沟通网络

沟通网络指的是信息流动的通道即前面所讲的载体。当我们在多数人组成的组织中活动时，组织群体的结构将决定组织群体中成员传递信息的难易程度。

### (一) 正式的小群体网络

大多数对群体的研究是在实验室进行的，因此，研究结论受到人为因素的限制，即局限在小群体中。图 8-2 描述了 3 种主要的小群体网络类型：(a)为链式（又称谓直线式）、(b)为轮式（又称谓轴式）、(c)为全通道式。

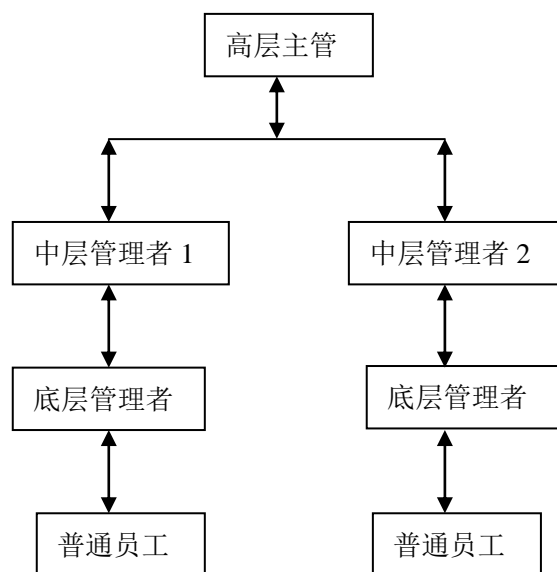
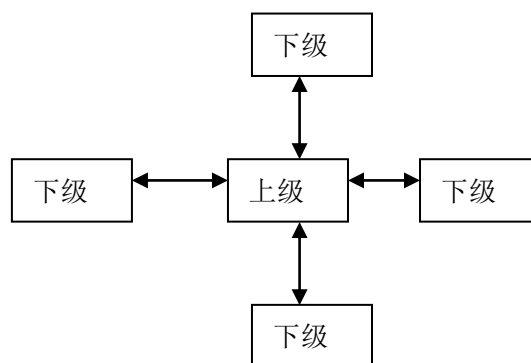
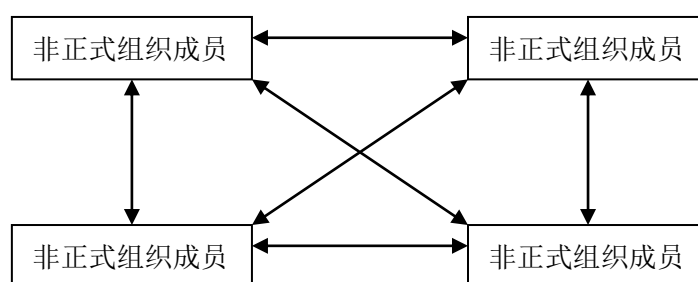


图 8-2 (a) 链式结构



8-2 (b) 轮式结构



8-2 (c) 全通道式结构

链式严格遵循正式的命令系统；轮式把领导者作为所有群体沟通的核心；全通道式允许所有的群体成员相互间进行积极的沟通。

从图 8-2 (a) 可以看出，链式结构的信息是逐级传递的，在这种结构中，沟通是向上或者向下传递的，每个人只和其上级或下级进行联系，但是并不知道信息的最初发送者和最终的接收者。这种方法的特点是一对一进行联系，速度比较快，在时间紧急的情况下一般选择



这种结构进行沟通。

在 8-2 (b) 中, 一个上级可以同时与多个下级进行联系, 也就是说, 上级了解整个情况, 但是下级之间没有相互沟通, 所以下级只了解与自己部门有关的情况, 这种网络结构常用于内部沟通, 是典型的内部沟通网络形式。

8-2 (c) 是全通道式网络结构, 这种网络结构的特点是所有的成员都参与沟通, 他们的地位是平等的, 没有核心人物。

每一种网络的有效性取决于群体所关注的目标。比如, 关注速度时, 轮式和全通道式是最有效的; 关注精确度时, 选择轮式或链式。轮式结构有利于领导者的出现。如果你注重的是成员的满意度, 则全通道结构最好, 轮式结构最差。所以我们可以得到这样的结论, 没有一种沟通网络在所有的情形下都是最好的。各种人际沟通的特点如表 8-1 所示

表 8-1 三种人际沟通网络的特点

	链式	轮式	全通道式
解决问题的速度	中	快	快
准确度	高	高	中
领导的明确性	较高	高	低
使用于解决问题的难易度	简单	简单	复杂
成员的满意度	中	低	高

## (二) 非正式群体沟通网络

### 1. 非正式沟通的传递方式

在群体内部和组织群体之间, 正式沟通并不是唯一的沟通系统。也存在非正式系统, 即信息通过小道消息的方式传递, 因此会产生大量的流言。但是, 经研究表明, 这些小道消息有 70% 以上都是可靠的。

有关小道消息的一项经典研究, 是戴维斯 (K. Davis) 对一家小型工厂 67 名管理层人员沟通模式的调查。调查使用的基本方式是这样的: 从每名信息接受者那里了解他是怎样获得某一种消息, 并追踪到信息源。结果发现, 尽管小道消息是信息来源的一种重要途径, 但仅有 10% 的管理人员担任联络员的角色 (即将信息传递给其他人)。比如, 当一名经营人员决定辞职去保险公司工作时 81% 的经营人员都知道这件事, 但只有 11% 的人将这个信息传递给其他人。戴维斯通过对小道消息的研究认为小道消息的传播有四种方式: 单串型、饶舌型、集合型、随机型。

(1) 单串型。见图 8-3, 表示信息在非正式通道中依次传递。

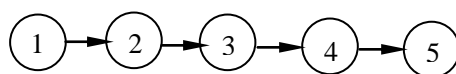


图 8-3 单串型

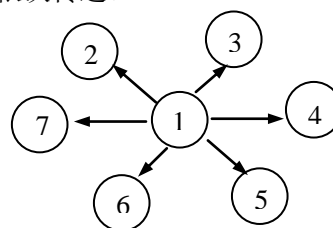


图 8-4 饶舌型

(2) 饶舌型。见图 8-4，表示信息由 1 传递给其他各位，1 在此非正式通道中是一个关键人物。

(3) 集合型。见图 8-5，表示信息由 1 传递给几位特定的人物 2、3、4 再传递给几位特定的人。

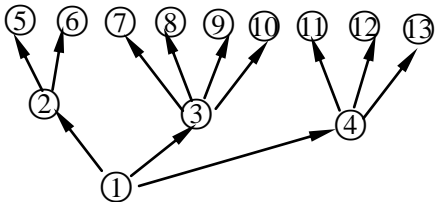


图 8-5 集合型

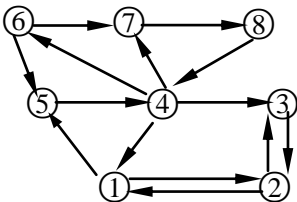


图 8-6 随机型

(4) 随机型。见图 8-6，表示信息随机传递，每个人都可能是信息沟通者与接受者。传递时无规律可循。

研究者以小型政府办公室的工作人员为对象，重复了这一研究，也发现仅有很小比例的人（10%）担任联络人的角色。这一发现非常有趣，因为这个重复性的研究包括的人员范围很广，不仅有管理者还有普通老百姓。然而，研究发现政府办公室的信息是在功能群体内部之间流动的，而不是在群体之间流动的。研究者认为这种差异的原因来自于样本的不同，前者的样本是纯粹的经营人员，后者的样本中还包括了普通工人，对管理者而言，可能要面对保持信息灵通的地位的压力，因而倾向与向直接功能群体之外的其他人传递信息。另外，与前面研究结果相反，重复性研究发现，在政府办公室中有一群人稳定的扮演联络员的角色，传递信息。

2. 非正式沟通网络形成的要素

人们常常认为小道消息来自于搬弄是非者的好奇心，其实这不是事实。研究表明，如果情境对我们来说十分重要，但又模棱两可时，会因此激起人的焦虑情绪，此时小道消息会作为情境的反映出现。工作情境中常常包含以上这 3 个要素可以解释为什么在组织中小道消息十分盛行。在大型组织中保密性和竞争性是司空见惯的。比如，对新上司的任命、办公室的重组、工作任务的重新安排都有利于小道消息的滋生和传播。如果小道消息背后，人们的意愿和期待得不到满足或焦虑得不到缓解，那么它会一直传播下去。

从上面的讨论我们可以看出，对于任何群体或组织的沟通网络来说，小道消息都是其中的重要组成部分，它表明了一些员工认为很重要的事情，管理者未必能详尽透彻的说明，反而激起了员工的焦虑感。因此，小道消息具有过滤和反馈双重机制，它使我们认识到哪些事情员工认为很重要。从管理的角度出发，可能更重要的是，对小道消息进行分析并预测其流向看来是可行的。由于只有一小部分人（大约 10%）积极向其他人传递信息，通过了解哪一个联络人，认为某种信息十分重要，能够帮助我们解释和预测小道消息传播模式的能力。

非正式沟通网络的特点

非正式沟通的最大特点是传播速度快和可以预测的。其原因是：第一，人们对新生事物

最感兴趣，也就是说，这个消息越新谈论的人也就越多。第二，最让人关注的人物的行为也最易被人们谈论和传播。第三，人们会经常谈论大家所熟悉的人。第四，人们会经常谈论与管理者有关的人或者在工作上有一定关系的人。第五，人们会经常谈论经常接触的人与事。后两者经常会牵涉到谣言。所以，非正式沟通的弊端是客观存在的，它对组织和员工的行为都会产生一定的影响。我们应该利用非正式沟通的可预测性来尽量减少它的消极作用。

### 第三节 有效沟通

要进行有效的沟通，必须了解沟通的原则和沟通中经常出现的障碍。

#### 一、沟通的原则

沟通必须满足准确性原则，完整性原则，及时性原则，非正式组织策略运用性原则。

1. 准确性原则。只有当所传递的信息被接受者理解后的意思与发送者要表达的意思一致时才算是准确的沟通，这样的沟通才有价值。沟通看起来似乎很简单，但是在实际工作中，常常会出现信息被误解的情况，不管这种信息是怎么传递的。这样就要求信息的发送者和接受者必须熟悉对方的用语习惯。只有这样才能克服沟通中的各种障碍，而在表达不当、解释错误和传递错误时给予澄清。

但是，在满足了沟通准确性原则的情况下，沟通并不一定能正常进行，因为要注意的信息太多，而人的注意力都是有限的，所以接受者必须注意力集中，克服思想不集中，记忆力差等问题，才能够对信息有正确的理解。

2. 完整性原则。组织的目的是为了达到大家共有的目标，当组织中的主管人员为了达到组织目标，需要实现和维持良好的合作时，他们之间就要进行沟通，以促进大家的相互了解。在管理中进行沟通只是一种手段而不是目的。信息的完整性取决于上级对下级人员工作的支持，如果一个上级对下级人员的工作非常支持，他就会在做出让下级做某事的决定之前与下级进行沟通，这样才能了解让下级去完成这个任务是否合适？这个下级是否有能力去完成这项任务？

3. 及时性原则。在组织中，许多重要的决策都来源于对外部环境的分析，所以就要求信息必须及时准确。这样可以使组织尽快制定一项新的政策，组织目标，人员配备等，同时可以使上级人员及时掌握其下属的思想、情感和态度，从而提高管理水平。在实际工作中，信息沟通通常因为发送者不及时传递或接受者的理解不清，而出现事后信息，或从其他渠道了解信息，使沟通渠道起不到正常的作用。

4. 非正式组织策略性运用原则。这一原则的性质就是只有当主管人员使用非正式的组织来补充正式组织的信息沟通时，才会产生最佳的沟通效果。非正式组织传递信息的最初原因是，一些信息不适合由正式组织来传递，所以，在正式组织之外，应该鼓励非正式组织传达并接受信息，以辅助正式组织做好组织的协调工作，共同为达到组织目标做出努力。

一般说来，非正式渠道的信息，对完成组织目标也有不利的一面。但是，小道消息盛行，

却反映了正式渠道的不畅通。因而疏通正式渠道，在不违背组织原则的前提下，尽可能通过各种渠道把信息传递给员工。

## 二、有效沟通的障碍

所谓有效沟通是指传递和交流信息的可靠性和准确性高，它表明了组织对内外影响的抵抗能力。影响有效沟通的障碍主要有以下因素：

### 1. 个人因素

个人因素主要包括两大类，一是有选择的接受，另一种是沟通技巧的差异。

由于个人的性格、气质、对待事物的态度，情绪，见解等的差别，使得在接受信息时会受到心理因素的影响，而对信息进行有选择的接受。所谓有选择地接受，是指人们拒绝或片面地接受与他们的期望不一致的信息。研究表明，人们往往听或看他们感情上能接受的东西，或他们想听或想看的东西，甚至只愿意接受中听的，拒绝不中听的。

除了人们接受能力有所差异外，许多人运用沟通的技巧也很不相同。有的人擅长口头表达，有的人擅长文字描述。比如说一个下级为了能取悦他的上司，会有意操纵信息，只告诉上司喜欢听的消息，这就是一种沟通技巧。在信息沟通中，如果双方经验水平和知识结构上的差距过大就会产生沟通上的障碍。另外，性别差异和接收信息时的情绪也是有效沟通的障碍。

### 2. 人际因素

人际因素包括沟通双方的相互信任、信息来源的可靠度和发送者与接收者之间的相似程度。

沟通是发送者将信息传递给接收者的一个过程，要实现沟通，沟通双方必须理解对方的意思，所以沟通是两方面的事情，沟通双方的信任和诚意非常重要。上下级之间相互不信任，主要是由于上级考虑不周，伤害了下级的自尊心，或决策错误所造成的。这种相互不信任会使下级产生抵触情绪，造成沟通的障碍。

信息来源的可靠性由下列四个因素决定：诚实；能力；热情；客观。有时，信息来源可能并不同时具备这四个因素。但只要信息接受者认为信息来源可靠就行了。所以说，信息来源的可靠性是有接受者主观决定的。

沟通的准确性与沟通双方之间的相似性有着直接关系。沟通双方特征的相似性影响了沟通的难易程度和坦率性。沟通一方如果认为对方与自己很相似，那么他将比较容易接受对方的意见，并且很快达成共识，相反，信息就很难传递下去。

### 3. 结构因素

结构因素包括地位差别、信息传递链、组织规模和信息传递距离的空间。

研究表明，地位的高低对沟通的方向和频率有很大的影响。地位差别越大，信息传递就越趋向于单向进行，也就是说基本上都是从上级往下级传递信息。

由于在信息传递过程中，经常用口头传递的形式，所以说经过的等级越多，信息被曲解

的可能就越大。这种信息连续地从一个等级到另一个等级时所发生的变化，称为信息链传递现象。

当组织规模过大时，中间层过多，信息从最高层到下级基层单位，会产生失真，而且，因为组织太大，信息的传递会浪费大量的时间，影响其及时性。

信息的发送者和接收者相距太远的话，接触的机会就比较少，也会造成沟通的障碍。

#### 4. 技术因素

技术因素主要有语言、非语言暗示、媒介的有效性和信息过量。

同样的几个字对于不同的人有不同的理解。这主要取决于他的年龄，独特的经历、教育和文化背景。一般说来，语言和文字极少对发送者和接收者都具有相同的意义，更不用说对许多的接收者。语言的不准确性不仅表现在对符号的不同理解，而且它还能激发各种各样的感情，这些感情可能又会进一步歪曲信息的含义。同样的词对不同的组织成员来说，会导致不同的感情和不同的含义。

在组织中最关心的是各种不同的沟通工具的效率。一般来说，书面沟通是为了给读者提供适合他自己的速度，用自己的方式阅读信息的机会，易于远距离传递和储存并在做决策时可提取信息，因为经过多人审阅信息后做出的决策比较准确。但是相比较口头沟通而言，速度比较慢，不能及时得到反馈，只能传递一些正式的信息。口头沟通还可用于传递感情和非语言信息，敏感的或秘密的信息和一些不适用书面媒介的信息。虽然说非语言暗示是人们传递信息时的重要方法，而且总是伴随着语言沟通，但是只有当两者是一致时才会增强彼此效果。比如：上级告诉我们他生气了，他的音调和体态也表明他生气了，因此我们可以做出正确的判断。但是，当非语言暗示与语言信息不一致时，这样就构成了沟通的障碍。

随着信息手段的现代化和经济活动的全球化，各组织群体越来越多的需要与其他文化群体的沟通，即使在理想的条件下进行有效的沟通也是很困难的，不同的文化因素使沟通问题变得更加复杂。

在这个信息爆炸的年代里，大量信息的出现使得主管人员不仅没有时间去处理，而且也使他们难于向别人提供有效的必要的信息，使得沟通困难越来越多。

### 三、有效沟通的实现

虽然在沟通中存在许多障碍，但是，只要采取适当的沟通方式就可以将这些障碍消除。为了消除沟通中的障碍，一般有以下准则：

#### 1. 总体考虑，确定沟通目标，明确主题和概念

管理人员首先必须明确通过此次沟通真正希望得到什么？确定了沟通的目标，然后要确定主题，对沟通的内容进行计划。最后，要澄清各种概念。总之，管理人员对沟通的内容事先要有系统的思考和分析。

#### 2. 明了沟通的重要性，正确对待沟通

管理人员十分重视计划、组织、领导和控制，对沟通常有疏忽，认为信息的上传下达有



了组织系统就可以了，对非正式沟通中的小道消息常常采取压制的态度，这表明企业管理层没有从根本上对沟通给予足够的重视。

### 3. 多听，不要轻易下结论

在听取别人的陈述时，应专心致志，成为一个好的听众，这样才能明白对方说什么。要学会听的技巧，不要轻易对对方的谈话发表评论和下结论，以免做出错误判断，影响沟通的进一步发展。

### 4. 创造一个相互信任、有利于沟通的小环境

企业管理人员不仅要获得下属的信任，而且也要获得上级和同僚们的信任。这是必须诚心诚意争取才能得到的。所以应该言行一致，如果管理人员口头说的与实际行动不一致，那么他自己就把自己的指令推翻了，这样就不可能得到别人的尊重和信任，就不可能与别人很好的沟通了。

### 5. 沟通时不仅要着眼于现在，更要着眼于将来

大多数的沟通，都需要切合当前情况的需要，但是，沟通也不应忽视对长远目标的考虑。所以，应该缩短信息传递链，拓宽沟通渠道，保证信息的畅通无阻和完整性。

### 6. 尽可能传递有用的信息

人们很容易记住对自己有利的信息，因此管理人员在沟通时应考虑到信息对下属的作用，应处处考虑对方的需要和利益。

### 7. 应该有必要的反馈跟踪

信息沟通后必须同时设法取得反馈，以弄清下属是否确实已经理解，是否愿意执行，是否采取了相应的行动等。一般是建立特别委员会，定期加强上下级的沟通。特别委员会由管理人员和一线员工组成，定期相互讨论各种问题。

### 8. 非管理工作组

当企业发生重大问题、引起上下关注时，管理人员可以授命组成非管理工作组。该工作组有一部分管理人员和一部分职工自愿参加。利用一定的时间，调查企业的问题，并向最高主管部门汇报。最高管理层也要定期公布他们的报告，就某些重大问题在全企业范围内进行沟通。

### 9. 加强平行沟通，促进横向交流。

## [思考与讨论题]

1. 什么是沟通？简述沟通的重要性。
2. 沟通的方向有哪些？
3. 沟通的方式有哪几种？
4. 影响信息沟通的主要因素有哪些？如何排除信息沟通中的障碍？
5. 简述信息沟通的原则。

[案例研究]

张总的沟通方法

“晓君，进来啊，请坐！要不要喝点茶？我记得你喜欢浓的，是吧？坐下来，找我有什么事？”

“哦，张总经理——”

“叫我老张好了。好啦！你的男朋友好吗？他叫王力吧？”

“是的。总经理，我要说的是南方公司的工作计划问题，出了点麻烦，那是——”

“不用细说！”张总经理说着，从他的椅子上站起来，走到晓君旁边。“我不想听这些。你看，我现在已经答应南方公司，在8月1日以前，他们就可以使用那套新的电脑系统。我是一个言出必行的人，而这一点在此行业中也是顶重要的。我的公司总能如期交货。”

“可是——”，晓君想说。

“让我再做个肯定。我不管你做什么，或怎么做，那是你的事。我只希望那个系统可以在下周准时运行，不管它是怎么弄出来的。不管怎样，我们将弥补服务保证上的额外成本。”张总经理眨眼示意道。

“张总经理，请你看。”晓君想说出她的观点。

“叫我老张。”张总经理改正她的称呼，将手搭在她的肩上，送她到了门口。“我让你当经理，我想你不会叫我失望的。并非我对你的工作不满，我不是这样的，否则你就不会在这儿了。但是，如果你想在男人的世界里生存，你就必须坚强一点，表现得更主动与积极。你没见过其他经理为一点小事跑来找我吧！”

“当然。”他说，当他们快到办公室门口时，他降低了语气，“如果你有解决不了的问题，就请让我知道。你知道我的门对你永远是敞开的，正如同对其他所有我的下级敞开一样，我喜欢这样单独的谈话，不要让我和大家产生隔阂。我不想象某些人那样，脱离群众，食古不化，我的门是永远开放的。好了，现在还有其它问题？”

晓君摇摇头，“没有了，每一件事都很顺利。”

“太好了！我就喜欢听到这些。明天干部会议上见。”

晓君点点头，向着电梯走去。

讨论题：

1. 这是一个有关什么的案例？
2. 请你对张总经理的行为进行评价。

## 第九章 文化、政治与冲突

〔内容提要〕人与人之间在相互交往和活动的过程中会因为各种各样的原因而产生意见分歧、争论、对抗、抵触等情绪，使得彼此之间的关系出现不同程度的紧张状态，使双方感觉到对方的“敌意”，这就是我们常见的冲突。

冲突在任何组织中都是不可避免的，普遍存在的。但是冲突必须是双方都能感知的，是否存在冲突是一个知觉问题，如果人们没有意识到冲突，那么冲突就不存在。所以说冲突的实质就是一种相互作用的过程。即一方的行为必然要使对方知道。

本章主要介绍文化、政治与冲突，包括文化与冲突，政治与权力。其中，冲突的概念，冲突的过程以及文化冲突、政治与权力的冲突是本章的重点，而政治与权力的冲突是本章的难点。

## 第一节 文化与冲突

### 一、冲突的概念

#### 1. 冲突的定义

我们每天都在和别人进行交流,因为每个人对待事物的观点不同,所以在交流的过程中一定会产生意见的分歧,而当双方都感觉到彼此的这种分歧,就会产生冲突。冲突是普遍存在的,是不可避免的,所以说冲突具有客观性和普遍性。任何一个组织都不同程度地存在着各种各样的冲突。所谓冲突是指组织内部成员之间、不同部门之间、个人与组织之间由于在工作方式、利益、性格、文化观、价值观等方面不一致所导致的彼此相互抵触、争执甚至攻击等行为。

冲突在任何组织中都是不可避免的,普遍存在的。但是冲突必须是双方都能感知的,是否存在冲突是一个知觉问题,如果人们没有意识到冲突,那么冲突就不存在。所以说冲突的实质就是一种相互作用的过程。即一方的行为必然要使对方知道。

#### 2. 冲突观点的演变

在对冲突的观点上存在三种不同的看法。一种为传统的观点,这种观点认为冲突是必须避免的,因为它的出现表明组织群体内的功能失调,还会影响组织目标的实现。它出现的原因是组织、团体、个人之间关系不和,人们之间缺乏沟通、坦诚和信任,管理者对员工的需要和抱负不敏感,这种观点在 20 世纪 30 年代到 40 年代占主导地位。而且在现在也非常流行。

另一种是人际观点,这种观点认为冲突是任何群体中与生俱来的,是不可避免的,但是它并不一定只有坏处,它有着对群体工作绩效产生积极动力的潜在可能性。这种观点在 20 世纪 40 年代到 70 年代中叶占主导地位。

第三种观点是相互作用观点,这种观点认为冲突不仅可以成为群体内的积极动力,而且冲突确实对于群体有效绩效的取得是必不可少的。这一理论观点认为,融洽、和平、安宁、合作的组织容易对变革的需要表现出静止、冷漠和迟钝。过多的和谐、和平、平静并不一定总能使企业取得好的经济效果,相反会使企业缺乏生机和活力,而适当的冲突倒是有利于刺激企业健康地发展。因此,组织既要限制破坏性的冲突,又要促进建设性的冲突。最早提出冲突具有建设性的观点的是美国社会学家刘易斯·科塞(Lewis Coser),他概括提出了社会冲突的益处。

(1) 群体内部的分歧和对抗,能够造成一个个社会部门相互制约的社会体系。譬如,美国的三权分立制度。总统与国会之间权力分散,互相可以否决、互相制约。

(2) 让冲突表露出来,犹如提供一个出气口,使对抗的成员采取合适的方式发泄心中的不满。否则,让怨气压抑反而会酿成极端的反映。这就好比对一个人来说,有时需要向朋友倾诉心中的苦恼,而不能总是积在心里。

(3) 群体间冲突会增加群体内部的凝聚力。例如，战争期间，国家内部往往表现出团结一致，国内矛盾则会减弱。

(4) 两大集团的冲突可表现它们的实力，最后达到力量平衡，防止了无休止的斗争。可见，一定程度的冲突反而可以减少冲突，并求得长期稳定。如美苏之间的核军备竞赛，最后防止了真正的核冲突。

(5) 冲突可以促进联合，以求生存。例如，国家为了对付共同的更强大的敌人而彼此团结起来，企业也可以为了共同的利益而结成联盟体。

总之相互作用的观点主要在于鼓励管理者维持一种最低水平的冲突，这能使群体保持旺盛的生命力，勇于自我批评和不断创新。

### 3. 组织冲突的类型

冲突产生于不同的环境中，每一种环境都可以对应一种冲突。常见的冲突有来源于组织目标的冲突、资源的相对稀缺、层次结构关系的差异以及信息沟通上的失真等。

冲突发生于社会交往的一切等级上，从组织群体间冲突到人与人之间的冲突，而其中组织中的非正式组织和正式组织之间、直线与参谋之间以及委员会内部之间的冲突最为典型。

(1) 正式组织与非正式组织之间的冲突。由于正式组织与非正式组织之间成员是交叉混合的，人们心理上所存在的感性、非理性因素的作用，所以，非正式组织的存在必然要对正式组织的活动产生影响。这种影响具有正面和负面两种影响。正面的影响可以满足员工在友谊、兴趣、归属、自我表现等心理上的需要，使员工之间的关系更加和谐融洽，易于产生和加强成员之间的合作精神，自觉地帮助维持正常的工作和生活秩序。但是，一旦非正式组织的目标与正式组织目标相冲突，则可能对正式组织的工作产生负面影响，特别是在强调竞争的情况下，非正式组织可能会认为这种竞争会导致成员间的不和，从而抵制这些竞争，非正式组织还要求成员行动保持一致，这往往会束缚成员的个人发展，使个人才智受到压抑，从而影响组织工作的效率。由于非正式组织中大多数成员害怕变革会改变其非正式组织性，这种组织极有可能会演化成为组织变革的一种反对势力。

(2) 直线与参谋之间的冲突。组织中的管理人员是以直线主管或参谋两类不同身份出现的，现实中这两类人员之间的矛盾往往是组织缺乏效率的重要原因。直线关系是一种指挥和命令的关系，具有决策和行动的权力，而参谋关系则应当是一种服务和协调的关系，具有思考、筹划和建议的权力。实践中，保证命令的统一性往往会忽视参谋作用的发挥，参谋作用发挥失当，又会破坏统一指挥的原则。这将使直线和参谋有可能相互指责，相互推委责任。

(3) 委员会成员之间的冲突。委员会成员是集体工作的一种形式，它起到了汇集各种信息，加强人员交流、协调部门关系等重要作用。委员会是一个讲坛，每个成员都有发言权，而这些成员即代表了不同的利益集团、利益部门，也代表了个人的行为目标。在资源一定的条件下，成员之间的利益很难取得一致。而一旦某个利益代表未能得到支持，他将会被动执行或拒绝执行委员会的统一行动，导致组织效率的下降，委员会必须充分考虑各方利益，其



协调的结果必然是各方势力妥协、折中的结果，这势必会影响决策的质量和效率。

冲突除了组织之间的冲突外还有人与人之间的冲突。比如员工与上司之间的冲突，同事之间的冲突。

#### 4. 冲突的过程

有关冲突的过程，罗宾斯提出了如图 9-1 所示的五阶段模型。

阶段 1：潜在的对立或不一致

冲突过程的第一步，存在着可能产生冲突的条件。这些条件并不一定会导致冲突，但它们是冲突产生的必要条件。这些条件是：沟通、结构和个人因素

(1) 沟通。沟通失效的因素来自于误解、意义理解上的困难以及沟通渠道中的“噪音”

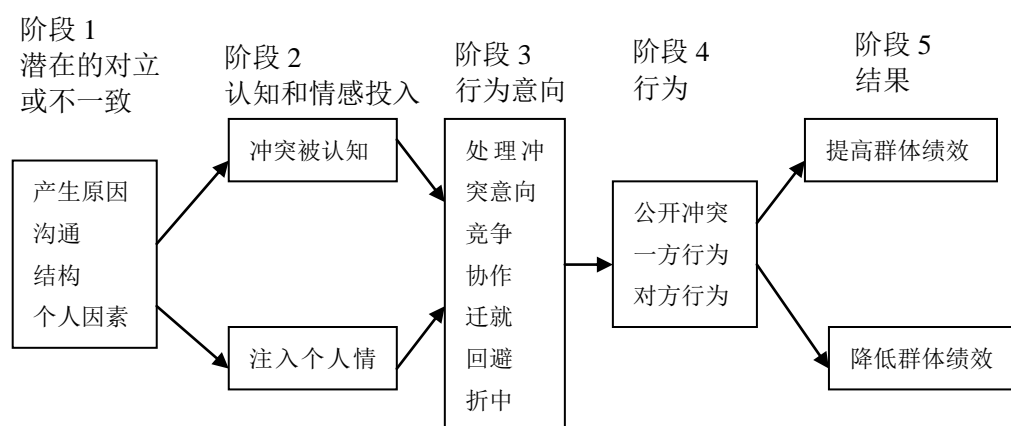


图 9-1 五阶段冲突过程

我们经常认为只要好好的交流就可以消除我们之间的差异。这是毫无道理的，因为我们每个人确实都要花费一定的时间进行沟通，而且，有大量证据表明，沟通过程的问题导致了合作延迟和误解产生。但沟通不良并不是所有冲突的原因。

一篇研究指出，语义的理解的困难、信息交流不充分以及沟通渠道中的“噪音”，这些因素都构成了沟通障碍，并成为冲突的潜在条件。大量证据表明，培训的不同、选择性知觉以及缺乏其他的信息，造成了语义理解方面的困难。研究进一步指出，沟通的过多或过少都会增加冲突的可能性。显然，沟通的增加在达到某种程度的时候，导致冲突的可能性增加。另外，沟通渠道也影响到冲突的产生。人们之间传递信息时会进行过滤，来自于正式的或已有的渠道中的沟通偏差，都提供了冲突产生的潜在可能。

(2) 结构。结构包括了：规模、分配给群体成员的任务的专门化程度、管辖范围的清晰度、员工与目标之间的匹配性、领导风格、奖酬体系、群体间相互依赖的程度等。研究表明，群体规模和任务的专门化程度，可以成为激发冲突的动力。组织规模越大，任务越专门化，冲突的可能性越大。长期工作和冲突呈负相关。如果群体成员都十分年轻，并且群体的流动性非常大时，出现冲突的可能性最大。

有证据表明，严格控制下属行为的领导风格，增加了冲突的可能性。很大程度上因为参

与也会激发冲突。研究表明，参与和冲突之间呈正相关，这显然是因为参与方式鼓励人们提出不同的意见。如果一个人获得的利益是以另一个人丧失利益为代价的，这种奖酬体系也会产生冲突。最后，如果一个群体依赖另一个群体或群体之间的依赖关系表现为一方的利益是以另一方的牺牲为代价的，都会激发冲突的力量。

（3）个人因素。最重要的个人因素包括个人的价值系统和个性特征。有证据表明具有特定的个性特质的人将导致冲突。如具有较高权威、武断和缺乏自尊的人都容易引起冲突。

阶段 2：认知和情感投入

如果在阶段 1 产生挫折，那么在阶段 1 中的潜在的敌对将转变为现实。并对个人的情绪和情感发生影响。此时，双方都有了感情上的投入，都体验到对方的各种情绪，这时意味着双方的冲突开始了。

阶段 3：行为意向

当双方都意识到有了冲突后，就会产生对付这种冲突的意向行为。图 9-2 表示了处理冲突的主要意向行为，根据托马斯（K. Thomas）和他的同事提出的二维模式，即合作程度和肯定程度，可以确定出 5 种处理冲突的意向行为：竞争，协作，迁就，回避，折中。

（1）竞争。竞争是指一个人在冲突中寻找自我利益的满足，而不考虑他人的影响。例如：试图以牺牲他人的目标为代价来实现自己的目标，或者向别人证实自己的结论是正确的，而他人的是错误的；出现问题时想让别人去承担责任。

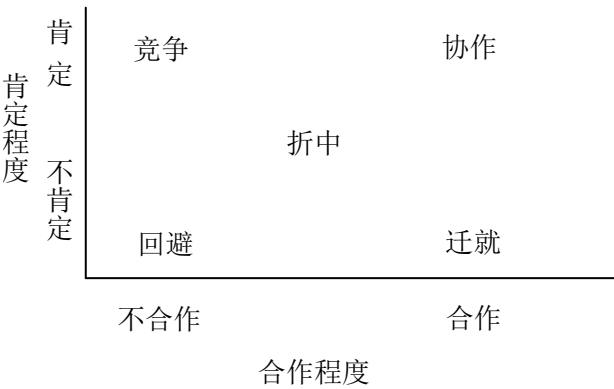


图 9-2 处理冲突的意向

（2）协作。协作是指冲突双方均希望满足双方利益，并寻找相互受益的结果。在协作中，双方的意图是坦率澄清差异并找到解决问题的办法，而不是迁就不同的观点。例如：试图找到双赢的解决办法，使双方的目标均得以实现；寻求综合双方意见的最终结论。

（3）回避。回避是指一个人可能意识到了冲突的存在，但希望逃避它或抑制它。如：忽略冲突，回避与自己不同的意见。

（4）迁就。如果一方为了抚慰对方，可能愿意把对方的利益放在自己利益之上，这就是迁就。这样做是为了维护关系，一方愿意做出自我牺牲。如：尽管自己不同意，但是还是支持对方的观点。

(5) 折中。当冲突双方都放弃一些东西，而共同得到另一种利益时，就是折中。如：承认在某些看法上是共同的，对出现的问题共同承担责任。

#### 阶段 4：行为

双方对于冲突采取的行为从轻向重的程度排列为：轻度的意见分歧或误解，公开的质问或怀疑，武断的语言攻击、威胁和最后通牒。

#### 阶段 5：结果

冲突后会产生两种不同的结果，我们把对组织有效的结果称为功能正常的冲突，把对组织不利的冲突称为功能失调的冲突。

(1) 功能正常的冲突。当冲突作为一种动力时就能够提高群体工作绩效。大量的事实证明，较低或中等水平的冲突可能提高群体的有效性。如果冲突能提高决策的质量，激发变革与创新，调动群体成员的兴趣和好奇心，提供公开问题、缓解紧张的渠道，培养自我评估和变革的环境，这种冲突就是有效的。而且，冲突允许大家各抒己见，使得一些不同寻常的或由少数人提出的建议，会在重要决策中增加权重，并因此提高了决策质量。冲突还有助于修正集体决策，它不允许群体以消极的、未加思索的态度就制定决策。冲突向现状提出挑战，并进一步产生了新思想，促使人们对群体目标和活动重新评估，提高了群体对变革的快速反应能力。冲突会导致更好、更多的决策，促进变革，在现有组织中，存在冲突的组织绩效比不存在冲突的要好。当组织决策由组织成员共同做出时，高冲突的组织改善程度比低冲突懂得组织要高。由不同利益的个体组成的组织群体比具有相同利益个体组成的群体，更易做出较好的决策。

(2) 功能失调的冲突。我们通常所说的冲突一般都是指这种带来不良效果的冲突，这种功能失调的冲突带来的结果是：沟通的停滞、组织群体的凝聚力降低、群体成员之间的斗争置于群体目标之上。在极端的情况下会导致组织群体功能的停滞，并可能威胁到群体的生存。正常功能的冲突和功能失调的冲突带来得结果差别非常大。因此我们应该区分什么是功能正常的冲突，什么是功能失调的冲突。假设极端的冲突是极少的（如公开的斗争或暴力），如果发生，属于功能正常。功能正常的冲突是以从低水平到中等的微妙发展以及可控制的对立为特征。第二个假设认为，群体活动类型应该是决定功能性冲突的另一个因素。

### 5. 冲突处理的决策

冲突贯穿于组织过程中，人们从各种各样的冲突中得到学习和成长。管理人员的任务就是要选择合适的解决冲突的办法。因为冲突有有利的一面也有不利的一面。首先介绍对于不利的冲突的预防：

(1) 加强信息公开和共享。研究表明，很多冲突的产生是由于信息传达的渠道不同、掌握信息的程度不同、以及对信息的理解不同等原因造成的。为此，必须在组织内建立充分的合理的信息沟通网络，实行信息公开和共享。

(2) 加强正式组织和非正式组织成员的交流。很多冲突是由于人们的经历、知识、认

识水平、以及价值观的不同而产生的。因此，要注意加强员工和群体之间各种形式的正式和非正式交流，以加强相互之间的了解、认识和学习，增进感情，这样可以减少冲突。

（3）正确选拔群体成员。成员的个性特点对冲突的产生影响很大，关心他人、愿意与人合作的人与他人产生冲突的可能性较小。冲突往往是由于群体争夺有限资源造成的。各部门常常因为争夺材料、资金、人员而发生冲突。所以，只要解决好资源问题，就可以减少这方面的冲突。

（4）防止本位主义，强调整体观念，建立合理的评价体系。不同的群体往往从本部门利益出发来考虑问题，这是冲突的根源之一。如销售部门往往倾向于满足顾客要求，要求生产部门经常更换产品品种。而生产部门从生产效率和成本出发，希望产品种类尽量少一些，生产尽量标准化。这样销售部门和生产部门总是有冲突。这种冲突是由于对不同群体的评价标准相互矛盾造成的，因此，一方面要对员工进行全局和整体观念的教育，另一方面要对各部门重新建立更合理的评价体系。

（5）进行相互轮换，加强对相互工作角色的了解。

（6）分清责任和权利。冲突有时是因为责任和权利界限不明造成的。责任不清，使得双方都相互推委责任，影响组织效率，当运用权利时，如果权利不明确，会出现大家争着去行使权利。所以必须分清责任和权利。

（7）建立崇尚合作的组织文化和风气，冲突与组织文化和风气有关。上层管理人员之间的频繁冲突会影响和传染给下级。因此，要通过加强沟通、交流以及激励来建立崇尚合作的组织文化和风气，培养员工的忍让精神，以减少冲突。

前面已经介绍过了冲突在有些情况下是有利的，那么在实际工作中，也可能会出现冲突太少的情况。管理者应该维持适当的冲突水平，使群体保持旺盛的生命力，所以在有一些情况下应该促进冲突。促进冲突的方法有：

- （1）重新委任管理者。
- （2）重新配置群体成员。
- （3）聘用敢于直言的人。其作用是向现有计划和策略提出挑战，找出现有工作的缺点。
- （4）资源的重新分配。要求群体为有限资源进行竞争，从而刺激冲突的产生。

## 二、文化冲突

组织文化是指在一定的历史条件下，某一组织（包括企业、学校、医院等）在其发展过程中形成的共同价值观、精神、行为准则及其在规章制度、行为方式和物质设施中的外在表现。它使组织具有自己独特的性质，可以与其他组织相区别，这种共同的价值观体系实际上是组织所强调的一系列关键特征。组织文化的本质有以下几个方面的特征：

第一，创新与冒险。组织鼓励员工进行创新和冒险的程度。

第二，注重细节。组织期望员工做事缜密，善于分析和注意细节的程度。

第三，结果导向。组织的管理层在多大程度上将注意力集中在结果上，而不是强调实现

这些结果得手段和过程。

第四，人际导向。组织的管理层在多大程度上考虑组织内部的决策结果对组织成员的影响。

第五，团队导向。组织在活动时围绕团队而非个人进行组织的程度。

第六，进取心。组织成员具备进取心、竞争意识而非贪图安逸的程度。

第七，稳定性。与成长相比，组织活动更重视维持现状的程度。

这些特征都存在于一个由低到高的连续统一体中。组织文化是由组织中的占支配地位的集团经过多年研究，发现并加以培育和确立的。它来自组织，但一旦形成了某种独立的组织文化，它就将反过来对组织和企业发生巨大的能动作用。

文化的产生与许多因素有关，所以在不同条件下会形成不同的文化，这样就会产生文化的冲突。这里所说的文化冲突主要包括：

### 1. 价值观念的冲突

价值观念的不同，决定了人们各方面的行为不同。因此在一个组织成员之间由于价值观念不同，经常会产生意见分歧，同样，在组织与组织之间也会因为价值观念的不同而产生冲突。下面以消费者行为为例介绍价值观念冲突。

我国出口到美国的雨伞，在用料以及制作工艺方面都十分考究，但是在美国销售就是不行。而台湾及东南亚地区的一些国家销往美国的花式繁多的纸伞却大受欢迎。因为，美国人是在下雨时才临时买一把伞，等到这场雨停了，这把伞的寿命也就结束了，被就近扔进垃圾箱。而在我国人民的消费价值观念上是讲求经济实惠，所以对用料及制作工艺要求都比较严。

日本人注重将群体、团结放在首位，即所谓的“团队精神”。而美国人和西方人则注重个人的创造精神。因此，日本人虽然在基础研究领域里成果并不多，但在开发和生产领域里表现出很大的创造力。晶体管和激光都是美国人发明的，但把它们转化成商品的则是日本人，日本人在开发应用领域做出了突出的成绩。在诺贝尔奖获得者中美英学者居多，这基本上是个人的奋斗，按个性思考与行动的结果。而把每个人的创造性集中起来，开发出新产品，这正是以日本人“团队精神”为中心行动的结果。

### 2. 传统文化的冲突

不同的民族具有不同的思想、行为、生活方式和消费习惯。另外，不同民族不但表现为不同的行为方式与生活方式，还表现在不同的思维方式上。

50年代，活跃在美国摩托车市场上的主要是哈利·戴维森、BMW 诺顿、利物浦等一些欧美公司。他们所生产的产品汽缸容量大多在 500CC 以上，售价高达 1000 美元。日本本田公司认准了在美国市场上轻便摩托车市场还是一片空白，便配备了 700 多位设计师推出了当时质量最好的轻便摩托车，这种新型轻便摩托车结构小巧，便于驾驶，有三挡变速，自动离合器，发动机为五马力，售价低于 250 美元。针对当时美国西部的工业相对落后，本田首先在洛杉矶组建了第一个销售公司。但是，日本摩托车的入侵，却没有受到美国公司的



任何反击。因为美国公司历来谋求高价厚利的产品，他们看不起轻便摩托车，认为这是一种很没前途的小玩具。这样，本田公司轻而易举的在美国西海岸建立起自己的前沿阵地，并随之一个地区一个地区地逐步向东扩展，成功地在美国市场上站稳了脚。

接着，在以现有的阵地为基础，整个 60 年代本田公司逐步将其产品系列从低于 125CC 向大容量延伸。70 年代后期，本田公司进一步推出 1000CC 的摩托车，正式进入美国重型摩托车市场。本田摩托车，无论在汽缸容量上还是在价格档次上，全系列在美国市场上遍地开花。日本的其他摩托车公司也随即学样，攻占美国市场。1974 年美国摩托车市场份额情况是，本田占 43%，雅马哈占 20%，川崎占 13%，铃木占 11%，美国最大的摩托车制造商哈利·戴维森只占 6%，至此，本田公司取得了辉煌的胜利。

这场争夺战其实是两个民族所固有的不同的思维方式之间的斗争。日本人的思维方式代表着一种包含中国人在内十分典型的东方人的思维方式，即比较含蓄、隐晦、曲折。本田公司在这种思维方式指导下，不从正面硬碰硬地进攻，而是采用绕道侧翼迂回攻击的策略，使美国人门洞大开，一旦发现形势不妙，则为时已晚。而这种思维方式来源于民族传统的深层内涵。

### 3. 宗教习惯

不同的宗教有不同的清规戒律，限制或影响信徒们的一些观点，这就使得宗教信仰也成为不可忽视的影响因素。

伊斯兰国家地毯是比较普及的，在这个市场上应该是没有什么空子可以钻。但是，比利时的一位地毯商在向伊斯兰国家出口的地毯上安装了一个特制的指南针，它是指向圣城麦加的，由于教徒每天都要朝拜，无论什么地方都能准确无误地找到他们心中最神圣的地方，因此大受欢迎。

### 4. 文字语言的差别

一种语言代表着一种文化，语言文字的差异是形成冲突的又一重要原因，如果说双方不能懂得对方的语言文字，那么就很难进行沟通，冲突就会随之产生。

## 第二节 权力与政治

### 一、权力的概述

#### 1. 权力的定义

不同的行为科学家对权力有不同的定义。有一种说法是“权力是一种能导致行为发生的力量，这种行为在此力量不存在时，它是不会发生的”。另一种说法是“权力就是一个人或群体影响其他人或群体的行为的能力”。

我们的定义是“权力实施者（个人或群体）对接受权力的对象（个人或群体）所具有的权力，就是施加者改变所处的情景，使对象能按施加者意愿去行事的能力”。这个定义有三个层次的含义。（1）权力具有情景性；（2）权力是一种能力；（3）权力可涉及个人之间、个

人与群体之间、群体相互间的交往过程。

## 2. 权力的种类

社会学家约翰·弗伦奇(John. French)和伯特伦·雷文(Bertram. Raven)提出了关于社会权力源的五种类型,关于权力的讨论就是从这五种社会权力源开始的。大多数的权力都来自这五种权力。表 9-1 列出了这五种权力。

表 9-1 权力的 5 种类型

权力种类	事例
奖赏权力	加薪、晋升、好的工作安排
强制权力	警告下属不许做某事
法定权力	工程师在公司的操作
参照权力	广告中的名人策略
专家权力	让一个有工作经验的老职员参加重要的会议

(1) 奖赏权力。这种权力源基于个人控制资源和奖赏他人的能力之上。而且,这种权力的目标必须重视这些奖赏。在组织中,管理者拥有许多潜在的奖赏资源,比如,加薪、晋升、奖励、好的工作安排等。但是,要形成这种权力,需要一个关键条件:接受者必须对这种奖赏的东西有知觉。如果管理者给下属提供自认为是奖赏的事物,但是对方并不看中这些,那么管理者就并不真的具有奖赏的权力(如,上级给下级更多的职权和责任,但是,这位下级对这个更大的责任没有安全感时,上级的这个奖赏对下级就毫无意义)。同样,管理者有时可能认为自己没有给予下级奖赏,但是,如果下级认为这是奖赏,那么管理者就具有奖赏权力。同理,一个管理者可能并不真的具有奖赏权力,但是,只要他的下级认为他有,那么他就确实有了奖赏权力。

(2) 强制权力。这种权力是指具有强制权力的人有能力对另一个人施加惩罚或给此人造成不良的后果,或至少可以通过恐吓对方让其相信自己可以给予他惩罚或给他带来不愉快的结果。这种权力源于恐惧,对大多数人来说,对权力的负面印象就源于这种权力形式。在一个组织中,管理者经常具有强制权力,他们可以将下属开除、降级或减薪。

(3) 法定权力。根据弗伦奇和雷文的界定,这种权力源来自于其他人的内化的价值观,这些人将法定权力给予其代表来影响自己,这些人感觉他们有义务接受这种权力。这和通常所说的权威几乎相同,并且和奖赏及强制权力密切相关,因为具有法定权力的人同时也处在具有惩罚和奖赏能力的位置上。但是,法定权力与奖赏和惩罚权力的不同之处,在于它不依赖于与其他人的关系,而是基于这个人所拥有的位置或角色。法定权力有三个主要的来源:

第一,当前社会、组织或团队的文化价值观决定什么是法定的。在组织中,管理者通常具有法定权力,因为雇员相信私人财产法律的价值以及等级结构的价值,在这种结构中担任高层职位的人被设定为对低层具有权力。

第二，人们可以通过被接受的社会结构来获得法定权力。在一些社会存在一个被接受的统治阶级。但另外一些组织和社会也可能具有一种被接受的社会结构，从而被赋予了法定权力。

第三，法定权力可以来自被指定成为一个强有力的个人或团体的代表或代理。

（4）参照权力。这种权力源来自于其他人想与运用权力的代表者相认同的需要。他们希望与有权力的人相认同，而不考虑结果。人们授予某人以权力是因为他有吸引力，具有令人期望的资源或个人特点。所以说，在一个组织中，依赖参照权力的管理者对下属必须具备个人吸引力。

（5）专家权力。这是基于其他人在多大程度上认为权力所有者具有知识和专业性。专家被认为只在某个特定的领域中具有知识或理解力。所有种类的权力源都基于个人的知觉，但专家权力对知觉的依赖性可能更强。特别地，在专家权力被认可之前，权力运用的对象必须知觉到权力的代表者是可靠、值得信赖和相关的。

二、组织政治

1. 组织政治的定义

组织政治是指使用不正当手段达到正当目的或使用正当手段达到不正当目的。这里主要区分什么样的目的或手段是正当的。图 9-3 列出了代表组织政治特点的目的和手段的各种组合。

		政治结果	
		允许的结果	不允许的结果
组织允许的手段	政治手段	(1) 非政治行为（正当行为）； 允许的手段和允许的结果	(2) 不良政治行为； 允许的手段和不允许的结果
	组织不允许的手段	(3) 能有效的政治行为； 不允许的手段和允许的结果	(4) 不良政治行为； 不允许的手段和不允许的结果

图 9-3 组织政治行为的类型

（1）允许的手段和允许的结果。这时权力的行使是为了得到合法的结果，这种情况是在没有政治行为干预下，下级部门取得正当的结果。

（2）允许的手段和不允许的结果。着主要是指上级用自己的权力来掩盖一些不正当行为。

（3）不允许的手段和允许的结果。采用不正当的竞争手段来达到自己的目标。

（4）不允许的手段和不允许的结果。这是在组织中运用政治手段最极端的例子。此时，当事人很善于掩盖自己的行为。

2. 权力的政治含义

政治和权力是联系非常紧密的概念。《未来的冲击》和《权力转换》作者在书中说道：

“组织总是存在内部的政治斗争、权力斗争和明争暗斗等，这就是平常的生活”。也有的观点这样认为：权力和政治之间存在反转的关系。

（1）组织中权力的政治观点。经典的组织论学者将组织描述为高度理想的结构，在其中，权力精确地按照命令链运行，并且管理者具有法定权力。但是，在现实的组织中，展现了权力的政治方面的重要性。正如费伏尔指出的“组织，特别是庞大的组织，正如政府一样在根本上是政治实体。要理解组织必须要理解组织的政治，正如要理解政府必须要理解政府的政治一样”。组织政治的研究者得出以下结论：组织中的政治只是生活的一个现实。多年来个人经验、感受已经支持了这样一个信念，即组织中的行为在本质上通常是政治性的。最近，一些概念性和经验性的研究更进一步支持了这个观点。如今，一些大型的组织甚至将政治的特征形式化，创立政治行动委员会来支持某种管理职位。对于组织政治的研究已经确定了几个与组织的政治化有关的内容，归纳如下：

资源。政治的程度与资源的重要性和稀缺性有关。而且，当有新的资源注入时，政治将得到鼓励。

决策。模糊性的决策、缺乏一致同意的决策、不确定的以及长期性的决策比较容易导致政治行为。

目标。目标的模糊性和复杂性越高，政治越多。

技术和外部环境。一般而言，组织的内部技术越复杂，政治越多。同样，如果组织在一个混乱的外部环境中运作时，政治也会更多。

变革。一个组织重组，一个计划内的组织发展的努力，乃至因外部力量导致的一个非计划的变革，都会鼓励政治行为。

当今绝大多数组织拥有有限的资源，进行模糊的不确定的决策，具有不明确但复杂的目标，具有日益增加的复杂的技术，并且正在经历巨大的变革，组织面临的这些现实情况使它们更加政治化，权力游戏更为重要。

（2）引发政治行为的因素。最近的研究和观察识别了一些引发政治行为的因素。有些属于个人特质，是由组织员工表现出来的；另一些是组织文化或组织内部环境的结果。

个体因素。研究者们从个体角度进行考察，确定某些与政治行为相关的因素，如个体特质、需要及其他。那些喜欢专制的、热爱冒险的或拥有外部控制力的员工行为更政治化，并且不考虑对组织的影响。对权力、自主、信用和职位有很高的需求，这或许主要归纳于员工的政治行为倾向。

组织因素。政治行为更多的源于组织文化，而非个人差异。因为许多组织员工都具有以上的个性特征，而政治行为的表现程度却相去甚远。特定的情境和文化更有助于政治行为的产生。如果政治行为具有以下特征：低信任度、角色模糊、不明确的绩效评估，零和报酬分配体系，民主化决策，以高压为手段追求高绩效，自私自利的高层管理者，这样的组织最易产生政治行为。

### 3. 不良人际政治的管理

在一个组织中，有良性的人际政治，也有破坏性的人际政治。对良性和破坏性的判断要看你站在个人、群体、组织、社会的哪一个层面上。显然，有时对个人有利的人际政治行为，对群体、组织和社会都是不利的，而有时对整个组织有利的人际政治行为对个人和群体不一定有利，而对整个社会有利的人际政治行为对目前的组织却不一定有利。

下面主要分析几个人际政治行为：上告行为、散布流言、发展关系网、拉帮结派、固有的权力相争和对抗行为。

（1）上告行为。上告行为是指员工向其直接上级反映问题、或越级反映问题。更严重的一种情况是，当员工认为组织违背了伦理道德或法律的时候，而向新闻媒体或其他有影响的人反映。此时，各级接受上访的人或机构都要对有关情况进行认真的调查。当上告者反映的情况属实时，应该采取措施保护上访的人。如果在经调查后发现上告的内容中有不切实际的部分，有关人员应该慎重对待，对上告者加以分析，严重的还要诉诸法律。

（2）散布流言。散布流言是指组织中有的人为了满足个人的利益，而故意在组织中散布对某个人或群体不利的信息。这些信息缺乏可靠的来源、无法考证，而有些人又对此具有好奇心，因而在组织中传播，流言在传播过程中会越来越偏离真实的情况。最后的结果往往对当事人不利。不同的文化环境中，流言传播的阻力是不同的。在一个重视道德和个人权益的社会，人们对各种流言的态度是谨慎的，因此流言不易传播。在组织中，应该采取严格的制度和处罚条例，制止这种不道德的行为。

（3）发展关系网。发展关系网是指个人为了自身的利益和权力，采用各种办法和手段与组织中有权力、掌管重要资源和信息的人建立关系网，以了解组织中各种重要的信息，获得进一步发展的机会。

（4）拉帮结派。这是组织中的员工为了减少威胁，壮大自身的影响，而与组织中志同道合的组织成员缔结同盟。如果他们结成的小群体处于领导层，他们往往会在制定公司决策时，制定出对本群体有利的方案，这样，显然会造成对其他群体利益和积极性的巨大损害，严重时会造成组织运行不正常，这是一种十分有害的政治行为。

（5）固有的权力相争。现在的组织结构一般都采取直线制和参谋制相结合，这种管理模式会造成参谋部门与直线部门之间的固有矛盾。参谋部门专家有丰富的知识可以协助直线管理人员提高决策水平，而直线管理人员担心参谋部门人员会影响他们在直线管理中的权力。直线和参谋部门人员都会通过控制信息、争取权力、建立好的印象、提高中心效应来争取更大的影响力。管理者对直线和参谋部门人员之间的这种冲突要尽量控制，否则会给组织造成巨大的损失。

（6）对抗行为。这种组织中政治行为最激烈的形式。它常常表现员工“按照法律的规定办事”，而“不按照管理人员的意愿办事”。对抗行为很难被纠正，由于它的发生，会导致组织文化的迅速恶化，会对管理造成很坏的影响。为了减少这种对抗行为的发生，组织应该

多注意观察了解员工的动向，及时缓解矛盾，作好思想工作。

### [思考与讨论题]

1. 什么是文化？文化的决定因素是什么？
2. 权力有几种不同的来源？
3. 什么是组织政治？请举例说明。
4. 冲突有哪些类型？试说明冲突的过程。
5. 冲突的原因有哪些？如何进行冲突管理？

### [案例研究]

#### 皇家大饭店公司

皇家大饭店公司经理苏珊·霍夫曼坐在办公桌前，思考着两小时后将对应招生说些什么，采取什么行动。她刚刚与本地区皇家大公司娱乐餐饮部总经理鲍勃·汤姆林大吵了一场。

汤姆林显然被皇家大饭店应招生三周前的行动所激怒。在大吵后，他吼道：“苏珊，不管你是否炒所有人的鱿鱼，我希望你立即采取正确的行动。”

#### 背景

皇家大饭店位于美国西部一个著名公园边。尽管它提供了与其他任何大城市一样繁华的现代化设施，但它比较偏僻。由于它的规模和食宿供应能力，饭店颇受一些有组织的大旅游团青睐。旅游团大多数只住一夜，没有人待两天的。他们是饭店最好的财神爷，因为他们总是安排有序，及时付帐，且在付帐的当天一大早就出发了。

皇家大饭店的大多数雇员是大学生，这是很理想的，因为饭店营业和关闭的日期正与大学暑假一致。雇员吃住在饭店，月薪 300 美元。

#### 饭店应招生

皇家大饭店的应招生直接对霍夫曼负责，他们是大学生，在被选作应招生时，至少已在公司干了三个暑假。这 7 个人由于其过去的表现、诚实、效率和协调能力而被选作应招生。汤姆林负责挑选他们。

雇员认为应招生很光荣，也很重要。在大家的眼中，应招生是皇家大饭店各方面的代表。他们第一个迎接客人，客人有什么需要或遇到困难时都会叫他们。也是他们最后送走客人。他们穿着特制的牛仔服，上面印有自己的名字和公司标志，他们具有公关才干，为每位客人提供及时的和专业化服务。

应招生住在偏僻的饭店员工宿舍后面，他们与在公司至少工作两年的员工住在一起，老一些的学生雇员非常团结，所有人都期望有机会做应招生。大学新生们常常自己一个宿舍，与二年级雇员的宿舍相邻。在大部分时间里，雇员中充满一种温暖的团队精神。

应招生与汤姆林关系一直很好，所以最近发生的事件很让霍夫曼操心。她知道汤姆林是铁了心要炒他们的鱿鱼。而现在夏天刚刚过去一半，找合适的接替者很难。今年应招生收获



不小，他们每小时的小费是 2 美元。这些小费他们总是存起来，到周末均分。每人每天的小费达到 25 美元。霍夫曼对眼下的事情十分关心，因为肇事人是由她直接负责的。

#### 旅游团

在客人的汽车到达门口时，应招生应该及时将他们的行李送到房间。前台提供客人的姓名和行李数。速度非常重要，因为客人需要洗漱休息，他们要求将行李及时送到。在离开那天的一大早，客人在去吃早饭时将行李放在房间，应招生将行李数好后放在汽车上。

作为对应招生提供服务的报酬，导游每个行李包付费 0.75 美元。它是小费，但包括在每个旅游公司的开支中。对大旅游团来说，这项小费高达 100 美元，虽然平均数是 50 美元。

#### 琼斯旅游代理处

琼斯旅游代理处的名声在本地区很好，他们小费给付的公平合理。但他们的一个导游唐·西尔金却破坏了公司声誉。在皇家大饭店，西尔金未付小费。应招生知道，他们对西尔金的旅游团的服务是非常好的。他们对此很失望，但他们认为西尔金在临行前的匆忙中忘了付小费。这个旅游团很大，小费高达 90 美元。

西尔金的旅游团还在附近其他几个地方住过。皇家大饭店的几个应招生在讨论小费问题时得知，在其他几个饭店西尔金同样没有付一分小费。西尔金显然将旅游团在本地区四天旅游的 1000 多美元的小费中饱私囊了。

#### 一封信

听到这个消息后，皇家大饭店的几个应招生决定采取行动。他们首先排除了告诉汤姆林的可能，因为在以前如遇到困难，汤姆林几乎没有给予过任何帮助。

一个作应招生刚刚一年的工商业研究生罗杰·塞克斯建议，直接给琼斯旅游代理处的总裁写信。他认为代理处显然愿意知道它的导游私吞公司基金。在讨论后，其他应招生都同意这样做。塞克斯写了一封内容详尽的信，把事情方方面面告诉了琼斯代理处的总裁。应招生并不想要回小费，他们只是认为这是应该采取的行动。

信写好后，五个应招生在信上签名。两人反对，但讨论后屈从于团体压力，最后也同意签名。他们寄出信后，期待对唐·西尔金的过失有一个公正和尽快的答复。

#### 对信的反应

应招生将信寄给琼斯旅游代理处后三周的一个早晨，汤姆林清点着邮件。他看到了一封好朋友琼斯旅游代理处总裁兰特·科尔的信。汤姆林首先拆开它。科尔写到，在皇家大饭店存在一个问题，汤姆林应该意识到它的存在。他随信附有应招生的信并建议如果应招生今后有什么与琼斯代理处导游有关的问题，他们应该采取行动前先告诉汤姆林为好。科尔告诉汤姆林，琼斯代理处正在调查西尔金的事。

汤姆林非常生气。应招生竟然完全无视领导，在没有征求饭店经理或其他皇家公司任何经理的情况下写信，这不仅违反了公司的规定，更是羞辱了汤姆林本人。

汤姆林怒气冲冲的来到霍夫曼的办公室。他咒骂着应招生乔治·弗莱彻，说不愿在看到

他。疑惑不解的弗莱彻很快卷起了铺盖。

霍夫曼与汤姆林的会谈不欢而散。她从没看见过汤姆林对雇员的行动如此震怒。汤姆林是个骄傲的人，因为他的骄傲受到伤害，所以他要报复。他给霍夫曼看了应招生及科尔的信。汤姆林很清楚的说，他希望尽快采取行动。霍夫曼知道这个行动必须满足汤姆林的要求。她的饭店经理的职位突然面临危险了。

在汤姆林怒吼的时候，有几个职员在办公室里。霍夫曼知道闲言碎语很快就会传遍饭店。其他职员都很喜欢应招生。她知道他们对应招生的命运都很关心。

霍夫曼将仍然处在惊讶中的乔治·弗莱彻叫到办公室，告诉他召集现在没有上班的应招生开会。乔治·弗莱彻走后，她试着找一个方案即使汤姆林满意，又继续保证饭店的服务质量不负顾客的期望。

#### 讨论题：

1. 在应招生的行动中，看起来有哪些社会影响力和规矩起了作用？
2. 在这个事件中，对应招生、霍夫曼和汤姆林而言，分别有哪些环境因素和目标与此有关？
3. 霍夫曼应该怎么办？为什么？

#### [综合案例研究]

##### 领导与团队

约翰·伊弗森由一个绰号叫“邋遢鬼才”——他自己对这个绰号很满意。他在公司内就是一个传奇人物。他的技术知识被认为是无与伦比的。约翰的办公室也是共所周知的——一堆堆的文件、报告、书籍、不干胶便条、备忘录、半打咖啡杯、吃了一半的三明治、从咖啡屋里拿来的塑料托盘、一堆空饮料罐、一台显示器周围贴满了便条的计算机和一个上面粘满了咖啡污物的鼠标垫。

尽管他的办公室看来凌乱不堪，但伊弗森实际上是个办事有条理、有纪律的人。当伊弗森刚被任命为业务副总经理时，他既感动又有些惶恐。生产业务中的设备采购、财务预算和人员培训方案都是整个公司建设的基础。当时可预见的结果是质量差、产量平、士气消沉。在走马上任的一周内，约翰·伊弗森把培训预算增加了一倍，签出了几十万美元进行设备改造，成立了设计小组，以拟定计划把工作小组改革成为高效率的组织结构。新的管理结构中 500 人的机构组成 50 个自然工作团队，每一团队任命一个团队领导——一般是兼作监督员，团队领导首先负责团队的建立，召集会议，上传下达，并于其他团队建立联系。

新机构的组合、训练的加强和设备的改造式生产很快得以改善，产量提高了 20%，质量提高了大约 10%，士气空前高涨。“邋遢鬼才”得到总经理的赞赏。

然而，现在的情况——伊弗森仍然不能相信他所听到的事实。

“让我想一想你说的是否对。你想把你们的团队领导从你们的团队里赶出去？”伊弗森向坐在他办公室的药品包装团队的五个雇员慢慢地、一字一顿的重复了一遍。

“是的，正是如此，约翰。他不能给我们任何帮助，反而阻碍了我们的团队，他是一个废物，我们认为我们的团队需要走自己的路——我们不需要团队领导。我们自己管理自己。”克拉伦斯·塔伯特说，他是五个人中的发言人。

“当你们告诉默尔时，他怎么说？”伊弗森问，他仍然不信。

“我们上星期差不多是间接告诉他的。我们把他关在团队会议的外边。他来晚了我们就把门锁上了，不让他进来。这次会议是我们历来开的最好的一次会议。”

伊弗森吃惊的张口结舌。“你们把你们的领导锁在会议外边？”

“是，他迟到了，他知道这个规定，我们是按时开会的。你知道这是多么重要——我听说你也总是按时开会的，约翰，我们是跟你学的。”

“但我从来不把人反锁在外边。”伊弗森回答说。

“喔唷，你应该试一试，包准没人敢迟到第二次。”

“你知道，”塔伯特继续说，“默尔的情况与我们对姆科米克的做法不是一会事。”

“桑·姆科米克？我知道桑，但我想不起来听到过他有什么事。”伊弗森说。

“默尔可能从来没有跟你谈起——当他听到我们所说的话时，他就怒发冲冠。我们觉得姆科米克没有干好他的份内事……”

“他没有尽职，他是一个逃避职责的人。”一个伊弗森不认识的黑头发的雇员肯定地说。

“姆科米克工作很松懈，这时明摆着的，不是吗？”塔伯特继续说。“他上班迟到，下班早退，中间休息时间长；他的工作效率糟透了，因此，我们举行了表决。第二天，姆科米克发现他的饭盒在雇员出入口处的台阶上，上边贴了一个条子：学乖一点儿，不然就赶你走。后面还有全体团队成员的签名，从此以后，他再也没有举止不当的行为。”

伊弗森一言不发。他建立了一种什么气氛？尽管他赞赏他们的敬业精神，但他们把团队精神发挥得有点儿太过了。他决定改变一下谈话的方向。

“据我的记忆，你们团队的成绩还是不错的嘛。”他说。

“在所有产品组的所有总装队伍中是最好的。我们连续两个月工作质量完美无缺，产量增加了 43%，没有无故旷工的，成本下降了 22%，我们的工作区干净、明亮——你从这儿都可看到一点，如果你不介意我这么说的话。”塔伯特的两眼注视着伊弗森那个溢出来的垃圾桶。

团队中最年轻的成员插话道：“我们干得好，确实好。我们很乐意在一个团队，计划着怎样干好我们的工作。这是令人叹息的。上星期，当试车线产量下降时我们的人一天干了 20 个小时，小睡了 4 小时，然后继续第二天的工作。没有一个团队能像我们这样干。”

“难道默尔与你们各位的工作进步和发展没有一点关系吗？”伊弗森以问代答。“难道你们不认为默尔作为团队领导对你们所取得的成绩起了关键性的作用吗？”

“不要搞误会了——我们是喜欢默尔的。是的，他在最初对我们是有帮助的。这不是针对创建的工作成绩或其他什么的——我的意思是他做工作或做其他事都是卖力的。只不过我们不需要团队领导了。事情实际就是这么简单，我们不需要他，我们可以自己管理自己嘛。当我们自己管理自己时能做得更好。”

当伊弗森把目光移向他们五位时，他们都一起点头同意，好像是设计好的舞蹈动作一样。

伊弗森追问：“难道你们没见默尔可直接获得一些你们各位需要的信息和资金吗？他使你们团队的工作向上足润滑油的机器一样运转。他应该在那儿，他会起到宝贵的作用的……”

“约翰，到这里来我们真是有些恐慌——我们没有一个愿意来这儿说这些，但我们有些好主意，你还是听我们说一说好。我们希望你能帮助我们——毕竟你在这里是头，我们唯一够格的副总经理。我们很赞赏你管理这个公司的方法——你对我们很直爽。但是，你好像不支持我们。我们不再需要一个管理人员，我们不需要，我们也不愿意要。就我们而言，默尔在那儿只会让我们失去拿奖金的机会，如果你真想帮助自行管理的团队开展工作，你就要把他从我们团队弄走。”

“我还没有做出决定，在我与默尔谈话之前，我不想采取任何行动——你们肯定会明白这一点。”伊弗森最后回答道。

金黄色头发的人插话说：“我们干得很好。我们将成为你所见到的最出色的自我管理的团队。没有人能够阻止我们。”

#### 讨论题：

1. 分析该药品包装团队正处于团队发展的那一阶段？
2. 团队成员的这种行为对整个组织有利还是不利？为什么？
3. 伊弗森会接受他们的意见吗？为什么？
4. 如果你是副总经理，对此你将怎样决策？为什么？

## 第四篇 组织行为

## 第十章 领导与权力

【内容提要】领导者在群体或组织中的地位最高，影响最大。一般来说，组织中领导者的作用主要有三项：一是代表组织做重大决策；二是合理科学地用人，调动组织成员的积极性，发挥组织成员的潜力，为组织目标实现做出贡献；三是对外代表群体或组织。

领导是指引和影响个体或组织，在一定条件下实现某种目标的行为过程。这个行为过程，实质上是一个动态过程。它是由领导者、被领导者和环境这三个要素所组成的复合函数关系。而领导者只是致力于实现领导过程的人。

领导者在领导过程既需要权力，又需要威信。领导者通过合理运用权力提高其权力性影响力，通过提高威信来提高其非权力性影响力。

领导有效性理论包括领导素质理论、领导行为理论和领导权变理论。在领导实践中，领导者要通过领导行为测评了解自己的领导能力，不断提高自己的领导艺术。

在本章学习过程，领导理论、权力管理和领导艺术是重点，领导行为测评是难点。



## 第一节 领导理论

### 一、领导概述

#### （一）领导的概念

##### 1. 领导

众所周知，任何群体目标或组织目标的实现，在很大的程度上都与领导相关。然而，在对“领导”一词如何理解的问题上，古今中外却是众说纷纭，难有定论。

斯托格迪尔和巴纳德在总结各种学派的观点的基础上，对领导的概念提出了如下十一种界定：领导意味着群体过程的中心；领导意味着人格及其影响；领导意味着劝导服从的艺术；领导意味着影响力的运用；领导意味着一种行动或行为；领导意味着一种说服的形式；领导意味着一种权力关系；领导意味着一种互动中逐渐形成的效果；领导意味着一种分化出来的角色；领导意味着结构的创始；领导意味着一种实现目标的手段。

在大多数人看来，领导有时是指领导者这一角色，有时是指领导职位，有时是指领导者的行为，有时是指一种特殊的社会现象。因此，领导这一概念在日常话语中被赋予了多重含义。这种对领导的诸多模糊理解，使人们难以树立正确的领导观念。

我们认为领导是指引和影响个体或组织，在一定条件下实现某种目标的行为过程。这个行为过程，实质是一个动态的过程。它是由领导者、被领导者和环境这三个要素所组成的复合函数关系。即

$$\text{领导} = f(\text{领导者} \cdot \text{被领导者} \cdot \text{环境})$$

##### 2. 领导者

领导者是指在社会共同活动中，经过选举、任命或从群体中涌现出来的能够指导和影响个体或组织向着既定目标努力的、具有影响力的个人或集体。领导者是一个组织正常运作利发展的发动者和推动者。实际上领导者就是推动帆船前进的风。领导者通过计划、组织、指导和监督群体成员的活动，发展和维持成员之间的团结以及调动其工作积极性，使之成为一个有机的整体。

领导者的好坏是决定群体和组织能否生存和取得成功的最重要因素之一。一方面，有效的领导往往能够弥补设备和资源不足，有时还会起着决定性的作用。例如，艾柯卡使克莱斯勒公司起死回生，就是最好的例证。另一方面，领导者对个体行为和组织行为也有巨大的影响力。例如，希特勒对德国的煽动和传教士吉姆·琼斯诱使 800 余名教徒殉教，也同样说明领导者力量的巨大。

##### 3. 被领导者

被领导者是指在领导活动中以执行具体决策方案和实现组织目标的行动者。被领导者可以分为两个层面：一是领导者直接统率的下级部属，即相对被领导者；二是领导者为之服务

的广大员工和群众，即绝对被领导者。

由于相对被领导者和绝对被领导者在领导活动中地位与作用有着明显的差异，因此，我们便可以从以下两个层面分析被领导者的作用：

（1）相对被领导者是领导活动得以推行的中介力量。我们知道，现代决策体制“制定”与“执行”相对分工的特点，决定了执行决策是领导活动得以展开的中介力量。再好的决策，如果没有执行质量的提高，也难以拥有积极的实际效果。而相对被领导者作为一种执行决策的要素，在领导活动中具有不可替代的作用。正是相对被领导者，才使得领导活动能够成为上下连贯的整体，才能保证决策方案从高层领导者那里贯通到基层。故相对被领导者是保证领导活动连续性和整体性的重要力量。

（2）绝对被领导者是组织目标得以最终完成的决定性力量。绝对被领导者作为领导者为之服务的员工和群众，是把组织的总目标分解为具体的工作目标的主体，是把决策落实到实践中的最后一道程序的支撑者。因此，他们完成工作目标质量的高低，直接关系到整个组织的总目标能否按时按质的完成。故绝对被领导者是任何高层领导者所不容忽视的。

## （二）领导与管理

### 1. 领导与管理的区别

领导（leadership）是管理（management）的重要部分，但领导似乎又可以从管理中独立出来。管理学的创始人法约尔在谈到管理与领导的区别时说，领导就是寻求从企业拥有的所有资源中获得尽可能大的利益，引导企业达到它的目标，就是保证技术职能、商业职能、财务职能、安全职能、会计职能和管理职能的顺利完成。显然在法约尔看来，领导无论在层次上还是在意境上都高于管理。如果不能从理论上有效地澄清“领导与管理的区别”这一问题，那么管理学就可以替代领导学。

领导与管理的最大区别体现为：领导是一种变革的力量，而管理则是一种程序化的控制工作。具体来说，在企业组织中领导与管理的区别主要体现在以下三个方面：

第一，领导具有全局性，管理具有局部性。也就是说，领导侧重于战略，管理侧重于战术。领导活动注重对组织内部各个组成部分进行整体性的计划、协调和控制，而管理则是一种技术性较强的工作，其目的在于提高某项工作的效率。

第二，领导具有超前性，管理具有当前性。领导活动致力于整个组织发展方向的规定，这主要体现在决策和目标的制定等方面，而管理则侧重于当前活动的落实。

第三，领导具有超脱性，管理具有操作性。领导要从根本上、宏观上把握活动过程，而管理却必须注意细节问题，要通揽对人、财、物、时间、信息的安排与配置，使诸因素得到合理运用。

### 2. 领导与管理的联系

实际上，领导与管理在组织的实际工作过程中，并不是泾渭分明的。领导与管理的区别是相对而言的。许多管理学家在谈到管理时，有时候是把管理与领导混用的。领导活动和管

理活动在现实生活中，具有较强的复合性和相容性。一个人在从事管理工作的时候，也在担负领导工作。所以，在许多管理学的教科书中，都是把领导作为管理的一个方面加以论述。

另外，领导与管理在功用和形式上的差别会引起潜在的冲突，而这种潜在的冲突使领导与管理紧密联系在一起。例如，有力的领导可能会扰乱一个有序的计划体制，削弱管理层的基础；而有力的管理可能会打消领导行为所需要的冒险意识和积极性。只有有力的管理与有力的领导联合起来，才能带来满意的效果。没有领导相结合的强而有力的管理可能会变得更加官僚主义，令人感到压抑，为了维持秩序而维持秩序；没有管理相结合的强而有力的领导会变得以救世主自居，形成狂热崇拜，为了变革而变革——甚至变革是朝着完全不理智的方向发展。

管理过分而领导不力，必然形成以下情况：(1)非常强调短期行为，注重细节之处，侧重回避风险，而很少注意到长期性、宏观性和敢冒风险的战略；(2)过分侧重于控制和预见性，而对扩展、授权和鼓舞强调不够；(3)过分注重专业化，选择合适人员从事各项工作，要求服从规定，而很少注重整体性、联合群众和投入精神。

领导有力而管理不足，会导致如下结果出现：(1)强调长期远景目标，而不重视近期计划和预算；(2)产生一个强大群体文化，不分专业，缺乏体系和规则；(3)鼓动那些不愿意运用控制体制和解决问题的原则的人集结在一起，导致状况最终失控，甚至一发不可收拾。

### （三）领导的特征

相对于个体行为和群体行为，领导行为具有下述两个鲜明的特征。

#### 1. 责任特征

一般而言，个体行为和群体行为都是随心所欲的，或者说是以自身的需求为出发点和原动力，而任何领导行为的产生，从理论上说却必须以群体或组织目标的实现为基准。这一点，是领导者在管理活动中必须时刻予以注重的地方。作为有七情六欲的个体和群体中的一员，领导者的心理行为具有与常人一样的特点与规律，同样受到群体各方面的影响，但是在采取某种领导的方式或方法时，不管其主观意愿如何，他都应该服从于组织的目标。现代组织行为学强调任何领导行为，始终都应该针对和围绕组织的目标而发生，并注重其对目标实现的效果，那些没有针对目标或影响不大的行为，被称为“多余的领导行为”和“无效的领导行为”。

#### 2. 权力特征

现代各级组织的领导者，或由上级任命，或由民主选举产生。一般情况下，领导者在获得一定职务，被要求承担一定责任的同时，也就相应地获得了一定的权力，使其行为具有了组织的控制与影响力，这是个体行为和群体行为所缺乏的。因此，权力历来为人们所重视和追求，对于领导行为来说更是不可缺少的构成因素，否则下属可能会不服从领导。尽管如此，组织行为学的大量研究却表明，过份地显示权力，会增加下属的反感，影响领导者在下属心目中的形象，使领导行为贬值。合理的领导行为，应该尽可能通过能力的表现与情感的沟通，

少用权力来进行支撑。

#### （四）领导的功能

领导行为的特征决定了领导行为在领导过程中的影响与作用，即领导行为的功能。领导行为的功能主要表现在两个方面：

##### 1. 组织功能

组织功能是指建立管理机制，安排生产，克服各方面的困难，以求高效地实现组织目标的功能。一般来说，我国领导的组织功能可以分解为四个方面：一是积极贯彻党和政府的方针、政策；二是制订组织目标和决策；三是合理组织人、财、物，以实现组织目标；四是建立科学的管理系统、规范和程序。

##### 2. 激励功能

激励功能是指运用各种激励的方式与手段，以求调动组织成员的积极性，保证实现组织目标的功能。激励功能包括三个方面的内容：一是要努力做到将组织的目标与组织成员的目标相统一，提高下属接受和执行组织目标的自觉性；二是要尽可能地满足下属正当的和合理的要求，激发他们工作的热情；三是要创造良好的组织氛围，提高下属的工作效率。

## 二、领导素质理论

素质理论又称特性理论，或品质理论。所谓素质，是指领导者个人的品质、个性和特点，特别是人格特征。素质理论的提出，源于人们很早就观察到的一个简单事实，即并非任何人都可以施行有效的领导。素质理论的研究，重点在于通过对领导者的特性分析，以预测什么样的人当领导才能取得最满意的效果。素质理论可分为传统素质理论和现代素质理论。

### 1. 传统素质理论

传统素质理论认为领导者的素质是生而具有的，生而不具有这种领导素质的人就不能当领导。古希腊的亚里士多德(Aristoteles 公元前 384—322)认为，有的人从其诞生的瞬间起，就被注定了做领导者的命运；而有的人则被注定要服从。在中国，孔子说：“唯上智与下愚不移。”孟子说：“劳心者治人，劳力者治于人。”这些观点在某种意义上可视作同样的理解。早期的唯心主义素质论者还罗列一些社会名流、历史人物的范例，通过生理特征的对比，从而得出身高、体重、相貌、五官等素质与领导成效相关的结论。这种观点，实质上是唯心主义的“伟人论”或“天赋决定论”。

后来的一些人，包括心理学家，也认定领导者的素质与先天有关。他们运用科学研究方法，作了比较深入的调查研究，试图在这方面获得有关领导本人素质的证据。1969年，美国心理学家吉普(C·A·Gibb)提出天才领导者七个方面的素质是：①善言辞；②有自信心；③外向而敏感；④智力过人；⑤外貌英俊潇洒；⑥心理健康；⑦有支配他人的倾向。与此同时，他的同行斯托格狄尔(R·M·Stogdill)等人则宣称，领导者的先天素质，应包括有良心、有风度、情绪好、身体健康、智力过人、可靠、勇敢、有胆略、责任心强、善于创造、直率、有理想、自律、有组织能力、有判断能力、善于交际这十六项指标。除此以外，还有

种种其他提法，认识上不尽统一。

早期的传统素质理论，剥削阶级属性鲜明，应该受到批判。晚期的传统素质理论，能以科学的态度与方法，想从先天素质的角度来选择领导，预测其成功的概率，出发点是好的。但最终因为他们的视野局限于遗传一隅，把领导视为静态的行为过程，这就将领导的概念僵化了。

## 2. 现代素质理论

现代素质理论与传统素质理论的差别突出地表现在它不否认先天因素的可能性，但是更强调后天因素的影响。现代素质理论认为领导是一个动态的行为过程，领导者的素质是在实践中形成的，可以培养和改造。现代素质理论亦有种种表述。

日本对企业管理人员在品德与能力两方面各有十项要求。品德方面的要求是：有使命感、有责任感、有进取心、热情、公正、勇敢、诚实、忍耐性强、可信耐的程度高和有积极性；能力方面的要求为：思维决策能力、规划能力、判断能力、创造能力、洞察能力、劝说能力、对人的理解能力、解决问题的能力、培养下级的能力和调动积极性的能力。

美国的鲍莫尔(W·J·Banmal)等人通过研究提出，成功的企业领导者应具备十项个人素质：合作精神、决策才能、组织能力、精于授权、善于应变、勇于负责、敢于求新、敢担风险、尊重他人和品德超人。

我国的专家学者是从政治品质、知识素养、业务素质、实际能力等方面提出企业领导者的基本素质要求的。

上述现代素质理论，都是根据各自的国情与具体要求，对企业领导者研究的结果。因此，相互之间有见解不一致的地方。但也不难看出，各国对领导者应具有一定的智力水平和处理问题的能力，敢于承担风险，关心下属，精于决策等方面的认识又趋于一致，反映出一定的规律性。相对于传统素质理论而言，现代素质理论将研究从先天素质转向后天作用，特别是环境因素的影响，这就为素质理论的研究开拓了更大的范围，为领导者的选拔与培养提供了更大的可能性，无疑是一个进步。

## 三、领导行为理论

行为理论是研究领导者在领导过程中所采取的领导行为以及不同领导行为对员工的影响以便找到最佳领导行为的理论。这种理论虽有多种流派，但他们的共同点和着重点则都是研究和强调领导行为与有效性之间的关系，在西方的行为理论中，“行为”一词，由于研究的侧重点不同，有作风、行动、方式、类型、操作等多种含义。不过作为一种理论的总称，可理解为是指领导者通过一种什么领导方式去进行领导的意思。

在西方，领导行为理论的研究成果很多，以下仅介绍几种流行的理论：

### （一）领导作风理论

本世纪 30 年代末，勒温通过对儿童群体的实验研究，以权力定位和领导作风的相关程度为出发点，提出了三种极端的领导作风理论，如图 10-1 所示。

1. 专制型领导作风

专制型领导作风又称为集权型或独裁型的领导作风。这种领导行为类型的特点表现在领导者大权独揽，只关心工作任务的完成，不关心下属的需求，他们极端重视自身地位的重要与权力的运用，强调下属的绝对服从。

2. 民主型领导作风

民主型领导作风又称为分权型或下属参与型领导作风。它的特点是，领导者在注重人际关系的前提下去实现组织目标，顾及群体成员的利益与需求，善于协调、帮助和激励成员。在这种氛围中工作，群体成员有民主感、自由感和独立感。民主型作风的领导者认为，所谓地位与权力，实际上是建立在群体的信任与推崇的基础上的。

3. 放任型领导作风

放任型领导作风又称“无为而治”型领导作风。持这种作风的领导者实际上超然于群体和组织之外，采取的是冷漠、旁观、听之任之的态度，只求有下属的信任与地位的稳固，不关心组织目标。处于这种作风下的组织成员有自由但毫无生气，人称“俱乐部式”的领导行为。

勒温的研究结果证明，民主型作风的领导效果最好，专制型领导作风次之，放任型作风的领导效果最差。必须指出，勒温虽然将领导作风作了这样的划分，但并不认为这就是全部的作风类型，而强调的是在实际工作情境中，多数领导者的工作作风往往是处于两个极端之间的混合型。例如，有的领导者习惯于听取大多数人的意见，然后决定问题，这种领导作风就处于专制型与民主型领导作风之间，即实施多数裁定原则。

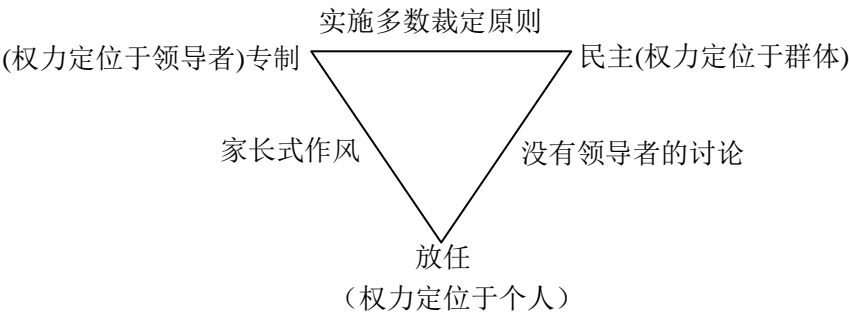


图 10-1 领导作风图解

继勒温等人之后，1961 年美国密执安大学社会研究中心的利克特等人经过长期的领导行为研究，提出新的作风理论，人称“管理的新模式”或“利克特管理系统”。如表 10-1 所示：

表 10-1 利克特的管理系统新模式

系统 1	系统 2	系统 3	系统 4
剥夺式的 集权领导	仁慈式的 集权领导	协商式的 民主领导	参与式的 民主领导



在这个模式中，利克特将资本主义企业的领导方式归纳为四个系统，其中：

系统1称为剥夺式的集权领导。这种领导方式，权力完全集中于高层领导者手中，下属只能执行决定，无任何发言权，有时还要受到惩罚。由此，领导者与下属之间必然存在互不信任的气氛，组织目标的实现势必要受到影响。

系统2称为仁慈式的集权领导。领导者对下属态度较好，有适度的中下层分权行为，对于下属完成任务的好坏，有惩罚也施行奖励，但实质的表现，是领导者仍然集权，并不真正相信下属，下属对于上级，亦心存畏惧。因此，上下级之间虽然存在一定程度的沟通，但只是表面的、肤浅的。

系统3称为协商式的民主领导。这种领导模式是最高领导者对下属有一定的信任感。虽然权力集中在他们手中，但是在充分听取下属意见并征得他们的同意后再作决定。在一些次要问题上，还给予下属决定权。实质是在协商的气氛中实现了心理上的沟通，减少了下属的畏惧，所以工作中能彼此相互支持。

系统4称为参与式的民主领导。在参与式的民主领导的情境中，上级对下级给予充分信任，人格上相互平等。问题与决策都是在民主协商中提出和讨论，交最高领导者作最后决定。与此同时，按照分工授权的原则，在规定的范围内，下属有自行决策的权力，领导者不予干涉。对于组织目标的实现上级只提出具体目标和给予支持，不介入实现目标的步骤与方法。这种领导作风的意义在于，在工作的同时，上下级实现了充分的心理沟通与信任，建立起一定程度的友谊。因此，能同心协力地去克服困难，实现组织的目标。

利克特理论的最大意义，是在广泛而深入研究的基础上，为民主管理提供了心理学依据，指出了领导有效性决定于领导者的主观认识与行为作风。在长期的研究过程中，利克特发现，一个部门生产效率的高低，不在于人们所说是士气的高低，而是决定于领导者的领导方式是“以工作为中心”，还是“以人中心”；是“集权”还是“民主”。由此利克特特别强调，领导者应该真心诚意地而不是假心假意地去进行民主管理，从内心去调动人的积极性比什么都重要。他断言，民主式管理制度下的生活水平与群体工作的满意感，是独裁式管理所永远不可企及的。

## （二）领导方格理论

领导方格理论包括领导行为四分图理论和管理方格图理论。这两种领导行为理论，因其从二维的角度，把“以工作为中心”和“以人中心”综合在一起予以研究，并且用方格图形比较全面地表现其内容而著名，与作风理论比较，它具有更大的适应性。

### 1. 领导行为四分图理论

在密执安大学以利克特为首研究领导行为的同时，美国俄亥俄州立大学的学者们也开始了这方面的研究。为证明领导的复杂性，他们将1000多种反映领导行为的因素，在反复验证和筛选概括之后，归纳到两个层次上来，即关心工作的领导和关心人的领导。这两种领导行为，前者重视组织设计、明确职责与关系、确立工作目标、安排工作程序等，一句话是以

工作为中心；后者则关心与体恤下属，注意与下属群体成员建立友谊，尊重感情，有强调人际关系的倾向。在这种认识的基础上，通过问卷调查，他们发现这两种领导行为在同一个领导者身上的表现并不是绝对分明的，而往往是两种行为的组合。据此，他们以工作行为为横坐标，以关系行为为纵坐标，制作出包括四个方格的“领导行为四分图”，以反映四种典型的领导风格，评定领导的类型。四分图如图 10-2 所示：

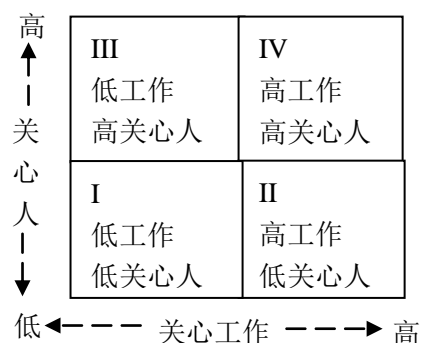


图 10-2 领导行为四分图

在这个方格图中，俄亥俄州立大学的研究证明：

(1) “低工作”、“低关心人”的领导行为是最差劲的行为，上级与职工都不会满意，可称虚弱型领导。

(2) “高工作”、“低关心人”的领导行为，只顾及工作目标，不关心下属疾苦，上级可能满意，但群体成员肯定会有意见。这种行为可称为任务型领导。

(3) “低工作”、“高关心人”的领导行为称福利型领导。由于只注重群体成员的需求，容易失去原则，完不成工作任务，引起上级的不满。

(4) “高工作”、“高关心人”的领导行为是最好的领导行为，称为战斗型领导。因为既完成了上级的任务，又满足了下属的要求，达到了两个目标的统一。

领导行为四分图理论，第一次从二维空间的角度将两种领导行为综合在一起考察，为具体评定领导行为提供了简单明了的方法与工具，这是它的贡献。但是它的局限性在于，由于领导行为的复杂性，用四个方格显然难以进行精确的描述。

## 2. 管理方格图理论

管理方格图理论又称管理方阵或管理坐标图，它是美国心理学家罗伯特·布莱克(R·R·Blake)和简·莫顿(J·S·Mouton)在俄亥俄州立大学四分图理论的基础上，经过进一步研究后于 1964 年提出来的。如图 10-3 所示，管理方格图以横坐标表示对生产的关心，以纵坐标表示对人的关心，并且各自分为九个等份，就构成了一个有 81 个小方格的正方形图形。布莱克和莫顿认为，任何领导行为的评价与自测都可以通过对生产的关心程度和对人的关心程度这两种变动因素来予以衡量。衡量的方法是通过 1—9 的计分方法在管理方格图上找出他的行为类型。例如，某一位领导既关心人，又关心生产，得分均为 9，那么他属于 9·9

型领导；如果他既不关心人，又不关心生产，则为1•1型领导，其余依此类推。

与四分图理论不同，布莱克与莫顿提出了五种典型的领导行为，分布在管理方格图的中心和四角。它们是：

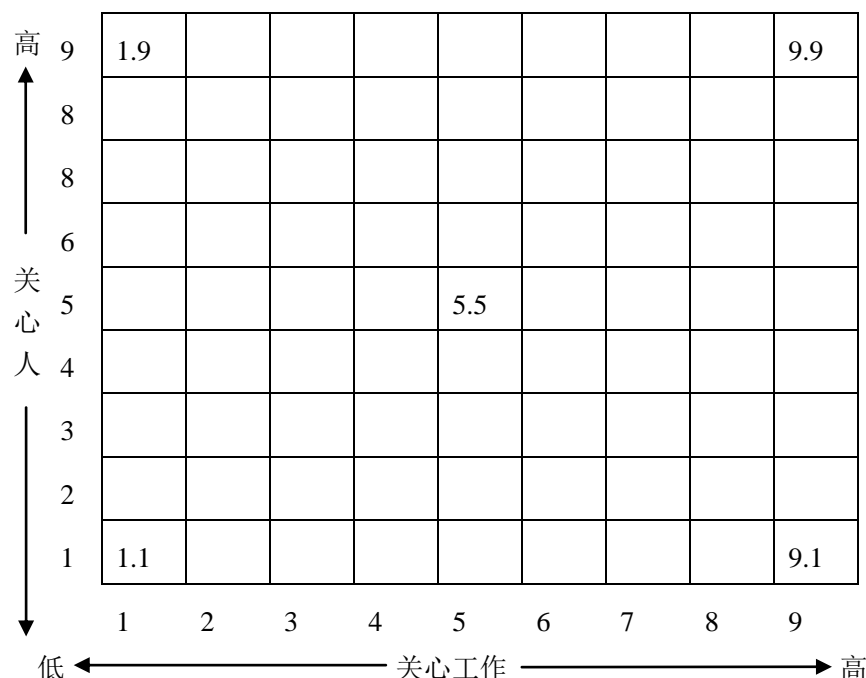


图 10-3 管理方格图

1•1型，称贫乏式管理，即前面所指的领导既不关心生产，又不关心人，亦可理解为用最小努力以求完成工作。

9•1型，称任务式管理。领导者只抓生产，不关心群体成员，又可理解为使人的因素的干扰降至最低限度，以增加营运效率。

5•5型，称中游式管理。领导者关心人也关心生产，但只是过得去而已，并不突出。中游式管理使职工感到基本满足，以求得生产任务的完成。

1•9型，称俱乐部式管理。在领导者对人关心程度高的条件下，组织充满了轻松友好的气氛，但对生产目标漠不关心。

9•9型，称战斗式管理。这是最理想的领导方式。在生产与人都得到关心的情境中，成员士气饱满，群体关系协调，能很好地完成生产任务。

管理方格图理论是一种影响比较大的领导行为理论，得到了广泛的应用，这主要是由于它在吸取“四分图”优点的基础上，用81个方格更好地表达了复杂的领导行为的类型，方便了领导者的培养与选择，领导行为的评估和自测，能帮助领导者清醒地认识自己的领导水平并从而作出反省。值得注意的是，管理方格图理论仍然存在不足，并非十全十美的评价方法。一般认为，它对于领导者自身状况与周围的环境缺少考虑，因而影响到了它的精确性，在一些条件下，即使是“9•9型”领导方式，也不见得是最好的领导行为。

### (三)PM 领导类型理论

PM 领导类型理论是卡特赖(D • Carrguriht)和詹德(A • Zander)首先提出基本概念, 后由日本大阪大学心理学教授三隅二不二加以进一步研究和完善的一种领导行为理论。所谓 P, 是英文(Performance)(执行)的略称; 所谓 M, 是英文(Maintenance)(保持)的略称。前者指以达成群体目标和工作为核心的领导行为, 后者指以维持和强化群体关系为重心的领导行为, PM 可视为这两种行为的合称。

卡特赖、詹德是从群体构成的角度来考察领导行为的。在《群体动力学》一书中, 他们指出, 任何群体的构成, 无外乎两种目的, 一是要完成群体目标, 二是要维持群体关系, 或者是二者兼而有之。由此就决定了领导的三种行为方式, 分别为:

目标达成型(P 型)

群体维持型(M 型)

两者兼备型(PM 型)

在这种认识的基础上, 三隅二不二经过研究, 将其扩展为四种行为方式, 即 PM 型、M 型、P 型、pm 型, 如图 10-4 所示:

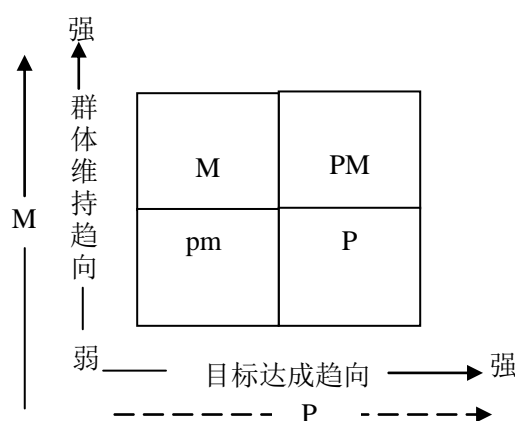


图 10-4 三隅 PM 领导类型图

按三隅的论述:

P 型是一种专心致力于完成工作、实现目标的领导行为模式。它对群体成员的感情不太关心, 是一种 P 功能强, 而 M 功能弱的模式。

M 型是一种与其说是重视目标, 不如说是将重点放在注意群体内人际关系的和谐和关怀人们感情的领导行为模式。在这个模式中, M 功能强, P 功能弱。

PM 型或称大 PM 型。它是一种虽然强调目标, 但同时也重视人际关系的领导行为模式, 在这种模式中, P、M 两种功能都强。

pm 型或称小 PM 型。它是正在达成目标与人际关系两个方面都消极的领导行为模式, 反映出来的 P、M 功能都弱。

为测定 PM 功能, 三隅采用问卷的形式, 从工作激励、对待遇的满意态度、企业保健、

精神卫生、集体工作精神、会议成效、沟通、绩效规范等八个方面进行调查，每个方面又包括五个问题，用五级分制，在经过统计分析后，以数据的形式在一个三维坐标上表示出来。这种测量方法，通过将个人得分与单位平均分数相比较而明确领导类型。例如，在图 10-5 中，某人得分 P、M 各为 27，而单位的 P、M 平均值为 25，则他的领导行为属 PM 类型。如果该人的得分不变，而单位的 P、M 平均值为 28，则他的领导类型属于 pm，如图 10-6 所示：

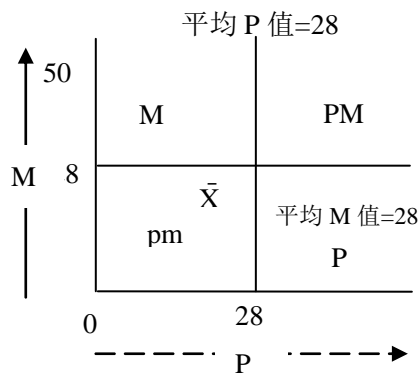


图 10-6 PM 领导类型图

与此同时，三隅设计了自己评价自己和与别人评价相对照的方法，可以在一定程度上校正自我评价的不符实际的偏差。

三隅的研究广泛深入而持久，调查的范围包括教育、行政、政府、政党、煤炭、电力、化工、交通等部门和企事业单位，实测了十五万人次。通过统计分析，三隅的结论是，无论是从生产效率的指标考察，还是从成员对组织的信赖程度考察，PM 型管理方式效果最好，p 型和 M 型次之，pm 效果最差，由此也证明了成员对组织的信赖度与生产效率及领导方式之间存在一定的联系。

PM 领导类型理论及其分析方法，为许多国家所试用和验证，公认为是评价领导行为的一种比较成功的方法。

利克特、三隅二不二等人的研究，以领导行为为研究核心，用不同的研究方法，对不同对象进行研究的结论，尽管有不一致的地方，但是它的一致性却表现在反复证明了一条基本规律，即民主行为是领导有效的一个基本条件，在关心工作的同时也要注重人际关系。此外，他们的研究，在方法论上也为领导有效性研究作出了积极贡献，这些都应该肯定。但是，与素质理论只是重视领导的素质而忽视了领导的其它方面一样，行为理论也存在同样的偏颇。随着研究的深入，包括一些素质理论者和行为理论者在内，人们将领导有效性的研究扩展到了更广阔的领域。

四、领导情境理论

情境理论又称权变理论或随机领导模式，是在 20 世纪 50 年代末提出，此后获得迅速发展。目前是西方占统治地位的领导有效性理论。情境理论与素质理论、行为理论的差别，正

如一个著名的公式，即领导=f(领导者·被领导者·环境)所反映的，不再局限于从领导者本身去研究领导的有效性，而是将视野扩展到一定的自然环境、社会背景上去认识问题。“情境”一词，泛指气候、地理、政治危机、战争、职位高低、群体大小、被领导者各方面的情况，乃至宗教、信仰等领导者必须面对的多种因素与条件。情境理论认为，领导的有效性不仅决定于素质与行为，而且受到领导者所处的工作环境的制约，严格地说是三方面因素的动态组合和综合效应。

主要的情境理论依提出的时间先后为序，有以下几种：

### （一）连续带理论

连续带理论，亦称领导方式连续统一体理论或领导方式连续流理论。该理论是美国管理学家 R·坦南鲍姆(R·Tannenbaum)与 W·H·施密特(W·H·Schmidt)于 1958 年提出来的。

领导方式连续带理论认为，领导方式是一个连续变量，从“独裁式”领导方式到极端民主化的“放任式”领导方式之间，由于领导者权力同下属权力不同的结合而形成多种领导方式。这多种领导方式构成一个连续的统一体或称连续带。在这个领导方式连续带中，坦南鲍姆等人列举了 7 种有代表性的模式：①上级作出并宣布决策；②领导者“销售”决策；③领导者提出计划并允许提出问题；④领导者提出可以修改的暂定计划；⑤领导者提出问题，征求意见，然后作出决策；⑥领导者规定界限，让下属的群体作出决策；⑦领导者允许下属在领导者规定的界限内行使职权。按其领导方式的性质归类为四种类型，具体内容见图 10-7。

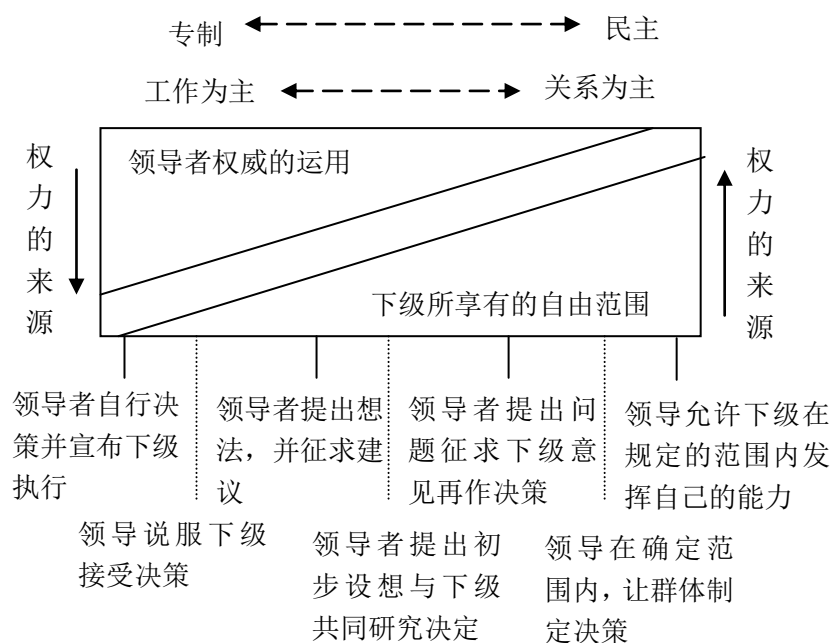


图 10-7 领导行为的连续统一体

上述各种模式中，到底哪一种领导方式最好呢？领导方式连续带理论认为，不能抽象地



从其中选择某一种模式作为最好的，或者说某种模式是最差的。成功的领导者不一定是专权的人，也不一定是放任的人，而应该是在一定的具体情况下，善于考虑各种因素而采取最恰当行动的人。

从图 10—7 中，我们可以看到，领导者重视工作与权力偏向于专制，则与下属的关系受到影响，下属的自由也要受到限制；领导者若偏向于民主，重视关系，则权力可能受到影响，下属的自由将增强。由此，坦南鲍姆等人指出，领导者采用什么领导方式不能机械地选择或决定，应根据下列具体因素进行分析：

- 1. 领导者自身的因素。领导者的管理思想及其价值观念体系；他对下级的信任程度；习惯采用的领导方式；在面临风险中的安全感。
- 2. 员工方面的因素。员工对参与管理的愿望与要求；员工是否具备解决问题所必需的知识、经验；对组织目标的理解和认识程度；是否准备好承担决策的责任等。
- 3. 环境方面的因素。企业组织的类型；群体的效率；需要解决的问题本身的复杂程度；时间的紧迫性。

除了以上三个方面的因素外，领导者还必须从长期的、战略的观点来通盘考虑。这样才能在“领导方式连续带”中选择一个最恰当的领导方式。

（二）菲特勒权变模型

菲特勒(F·Fiedler)是美国伊利诺斯大学教授，自 20 世纪 50 年代初开始研究领导有效性问题。1964 年，在广泛调查取样和庞大数据验证的基础上，他提出“有效的领导类型因领导或群体所处的情境如何而系统地发生变化”的著名观点，在领导有效性研究领域激起了强烈的反响。

菲特勒认为，领导有效与否，主要决定于三种情境因素：

- （1）职位权力。即领导者具有多少正式的奖惩权。
- （2）领导者与部属的关系。即部属尊敬或爱戴上司的程度。
- （3）任务结构（Task Structure）。即任务明确的程度。

由三个维度可组成八种情况，在表 10-2 中根据领导者所处环境的有利程度加以排列。有利的程度指领导者的影响力，影响力越大则越有利。

证据显示任务导向（Task Oriented）及独裁的领导者，在非常有利和非常不利的情况下最有效果。当领导者握有很强的职位权力，又受部属爱戴，而且任务简单有结构，这种情况对领导者最有利，而且都属会自动服从专权式领导，效率很高。

表 10-2 不同情况下有效的领导方式

情况对领导者的有利程度	有效的领导方式	情况	领导者与部属的关系	任务结构	职位权力
最有利	任务导向（专权式）	1	良好	有结构	强
		2	良好	有结构	弱

		3	良好	缺乏结构	强
中等有利	员工导向（参与式）	4	良好	缺乏结构	弱
		5	不良	有结构	强
		6	不良	有结构	弱
最不利	任务导向（专权式）	7	不良	缺乏结构	强
		8	不良	缺乏结构	弱

当领导者不为部属爱戴，握有职位权力又少，而且工作不明确，情况坏到他没有其他选择，只有任务导向的领导方式才能奏效。如果此时采用员工导向（People Oriented）的领导，部属可能不把领导者放在眼里。在强调创新的产业中，管理人员不受欢迎但又必须要监督工程师和科学家，正是这种情况的最佳写照。

当然这八种情况的权变模式，并不是帮助我们了解适当的领导方式 最佳理论，还需要整合更多的新观念。

菲特勒权变模型对管理的有益启示，主要有两个方面：一是领导者本身应按照上述的一般规律，采用相适应的领导方式，实施有效的领导；二是上级领导者在选用下级领导者时，应以权变模型为指导，从企业和组织的实际情况出发选用领导者。如果是最有利或最不利的企业或组织，选拔任务导向型的领导者最好，其他情况的企业或组织，则选拔员工导向型的领导者最为合适。

### （三）生命周期理论

领导生命周期理论是美国心理学家卡曼(A •K •Karman)在四分图和阿吉里斯(C •Argyrls)的“不成熟——成熟”理论基础上于 1966 年提出的一种三维空间领导有效性模型。要了解它，先要明确阿吉里斯的学说和四方图理论。关于俄亥俄州立大学领导行为四分图理论，前面已有介绍，这里略而不论。阿吉里斯是哈佛大学心理学家，通过对儿童的研究，他发现一个人从婴儿进入成年，由不成熟到成熟其人格特征要发生七种变化：

不成熟      成熟

1. 被 动——主 动
2. 依 赖——独 立
3. 少量行为——多种行为
4. 淡薄的兴趣——较浓的兴趣
5. 时间知觉性短——时间知觉性长
6. 附属的地位——同等或优越的地位
7. 不明白自我——明白自我、自我控制

阿氏认为，以上这些改变是渐变的，并非所有的人都能达到完全成熟。他还发现，传统的管理方式，将成年员工事实上作孩子看待，员工本来具有对工作环境的控制能力，但组织

机构却将他们的这种能力束缚住了难以发挥，员工成了可替换的零件，这就造成了幼稚的工作和成熟的个人之间不协调。

生命周期理论完全认同阿吉里斯的观点。卡曼认为，四分图理论提出的“高工作”、“高关怀”的领导方式不一定经常有效，“低工作”、“低关怀”的领导方式也不一定会经常无效。关键要看下属的成熟程度如何。这样，他将四分图的二维分析结合阿吉里斯的一维观点构成了自己的三维理论。卡曼的观点是，领导方式应由工作行为、关系行为、下属的成熟程度这三个因素来决定，随着下属成熟程度的由低到高，形成一个生命周期。由于下属的成熟具有不成熟——初步成熟——比较成熟——成熟的阶段性，所以，生命周期一般按照高工作与低关系——高工作与高关系——低工作与高关系——低工作与低关系的程序发展变化，这就构成了有效的领导行为曲线，如图 10—8 所示：

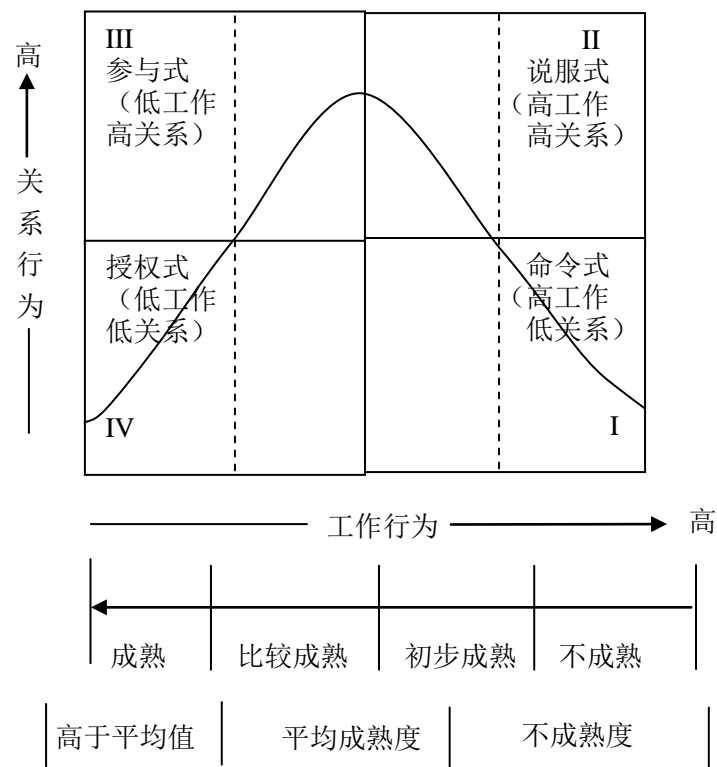


图 10-8 领导生命周期理论示意图

领导生命周期理论示意图直观形象地表述了生命周期理论的核心思想：领导者的行为要与被领导者的成熟度相适应，随着被领导者的成熟度的提高，领导方式也要作相应的改变。换句话说，也就是随着员工年龄的增长、心理的发展、技术的提高、经验和知识的积累，由不成熟逐步向成熟发展，领导方式也要相应的有所改变，才能取得领导的最佳效果。生命周期理论认为，当职工的平均成熟度处于不成熟阶段时，命令式即高工作、低关系的领导方式最有效，当平均成熟度进入初步成熟阶段时，以说服式即高工作、高关系的领导方式最佳；当员工进入比较成熟的阶段，领导的任务行为要减少，关系行为要增加，即要采用参与式领

导方式；最后，员工成熟了，领导方式则宜用授权式，即低工作与低关系的领导方式。这不是放任不管，而是充分信任员工，让他们发挥自己的才干去独立地完成工作。

显而易见，领导生命周期理论不但有四分图与“不成熟——成熟”理论的成分，亦含有重视人格，人的自尊与自信的内容。这种新的情境理论对于提高领导者的管理水平也是有启迪意义的。

#### （四）目标导向模式

目标导向模式也可译为“通路—目标”模型，是加拿大多伦多大学教授豪斯(R·J·House)融和了美国心理学家佛隆的期望理论和俄亥俄州立大学的四分图理论，于1971年提出的一种领导有效性理论。

目标导向模式的基本立足点放在被领导者身上，认为被领导者的利益、动机、满足感、成就感等，对领导成效有很大影响。因此，反过来对领导者的基本要求是：

第一，阐明要求下属进行的工作。

第二，帮助下属排除实现目标的障碍，使之顺利地达到目标。

第三，在工作过程中给员工以各种满足需要的机会。

所谓“通路—目标”的意思是，领导者通过明确工作内容、方向、意义等，让下属明确工作的性质与完成任务的方法，一旦下属明确了“目标”与“通路”，领导者则转入帮助与支持，协助他排除走向目标的障碍，同时针对下属多方面的需要给予各种各样的满足，激励他更快地接近目标，而不是高高在上进行指挥和发号施令。从领导者的角度而言，该理论认为，领导的有效性即取决于领导者激励下属达成目标的能力和使员工在工作中得到满足的能力。在这种认识的基础上，豪斯提出四种领导方式供领导者选择使用，同时反映四种领导特性：

1. 领导者在发布指示和决策时可以没有下属参加——指令性。
2. 领导者对下属很友善，更多地考虑员工的要求——支持性。
3. 领导者在决策时征求和采纳下属的建议——参与性。
4. 领导者向下属提出挑战性目标，并对实现目标表示出信心——成就性。

总之，领导者的行为就在于努力协助下属找到实现目标的最好的途径。

豪斯批评了俄亥俄州立大学的领导行为四分图理论，认为“高工作”和“高关心”的组合并不一定就是最有效的领导，这主要是因为它忽视了情境因素的作用。豪斯认为，在工作任务模糊不清、员工无所适从的时候，他们希望有“高工作”的领导；而一旦对例行性的工作已经非常明确时，他们只希望有“高关心”的领导，使个人需要得到满足，若领导还在喋喋不休地发布指示，他们就会厌烦，甚至认为是侮辱。

将被领导者与目标联系起来视作一种重要的情境因素，强调领导成效决定于被领导者的心态并予以研究，是目标导向模式理论的特点与贡献。目标导向模式的核心是要求领导者关心生产，激励员工搞清达到目标的通路；主动关心员工，满足他们的需要，激励他们达到工

作目标。

### （五）领导参与模式

领导参与模式亦称最新权变模式或领导规范模式，由美国心理学家佛隆(V·H·Vroom)和耶顿(P·W·Yetton)二人在 1973 年写的《领导和决策》一书中提出的。该理论的核心是强调领导的有效性，决定于领导者根据不同情况，让被领导者不同程度地参与决策；领导行为应随情境的需要而随时变动。

佛隆和耶顿在大量调查研究的基础上，认为领导者在决策时，经常会遇到下列 8 种变化的情况：①决策质量的重要性；②领导者作出高质量决策时，所能掌握的资料和技能的程度；③为获得高质量的决策，作为下属组织所应掌握资料的程度；④问题的明确程度；⑤下属接受决策后对贯彻执行决策的关系大小程度；⑥领导者自行决策时下属接受的可能性；⑦下属对叙述问题中规定的组织目标所表现的积极程度；⑧准备采用的方案可能引起下属间发生矛盾的程度。

因此，领导者在决策时，可以分析自己面临上述哪一种情境，然后从下述五种方案中，选取某种有效的领导方式：

1. 领导者运用手头现有资料，自己解决问题作出决策。
2. 领导者和下属取得必要资料，然后自己作出决定。向下属要资料时，可能向下属说明问题，也可能不说明。下属只是提供必要的资料，并不提供或者评价解决问题的方案。
3. 以个别接触方式，让下属知道问题，取得他的意见或建议，随后由领导者作出决策。决策可以反映下属的意见，也可以不加反映。
4. 让下属集体了解问题，集体提意见、建议，随后由领导者作出决策。决策可以反映下属的意见，也可以不反映。
5. 让下属集体知道问题，并一起提出和评价可供选择的方案，争取获得解决问题的一致意见。

例如，领导者决策时遇到第⑥种情况，即要考虑下属接受的可能性。如果考虑到下属肯定会接受，则可选用第 1 种领导方式；反之，最好采用第 5 种领导方式。

鉴于领导过程的长期性与复杂性，领导参与理论只从情境的角度研究决策的有效性，相对于前述种种领导有效性理论而言，似乎更缺乏整体上的代表性。但我们却由此可以发现，人们对领导有效性的研究进入了一个具体入微的新阶段。

## 五、关于领导的最新理论

### （一）领导归因论

归因论，在领导领域中主要用于研究领导者对绩效不佳的后进下级如何判断其“病因”，并如何据此作出反应。图 10-9 显示了领导归因过程的基本模型。

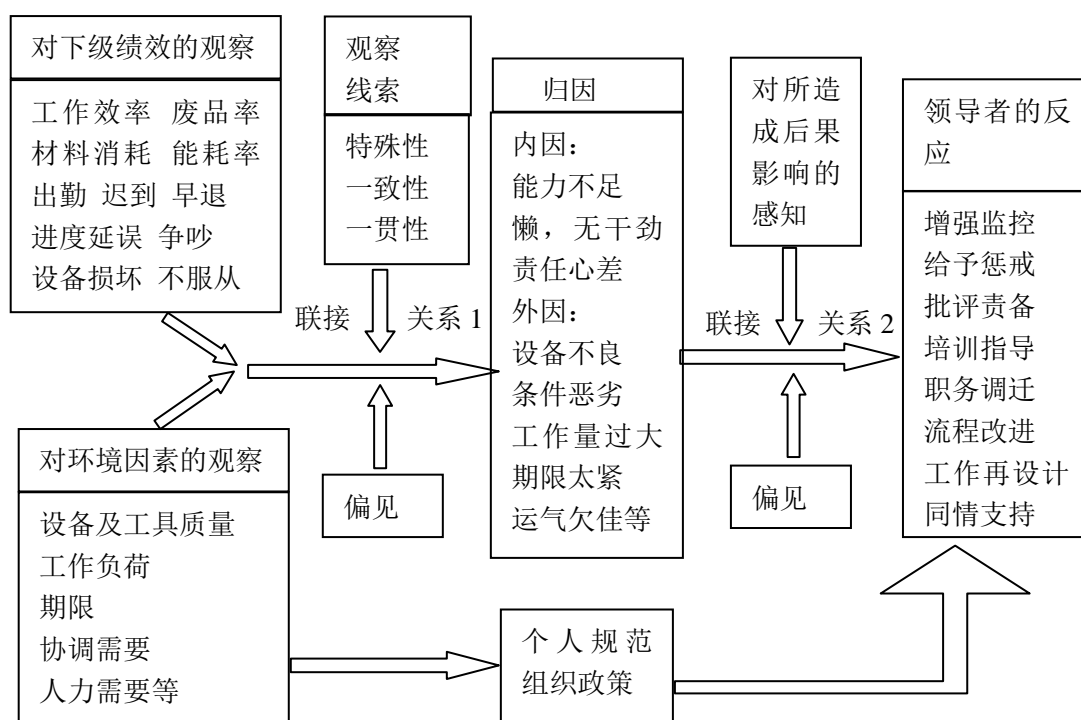


图 10-9 领导归因模式

此图说明领导归因的主要过程是：领导者根据对后进下级行为表现及所处环境的观察，作出归因的分析与判断(联接关系 1)；再据归因结果，作出相应的行为反应(联接关系 2)。

这个主要由米契尔(T·Mitchell)贡献的理论认为，领导归因过程中存在着先后两种联接关系(分别称为“关联 1”与“关联 2”)。在首先发生的关联 1 中，领导者在诊断后进下级问题的原因时，将先观察下级本身的表现，如生产率、出勤率等，再观察环境中的有关因素，如任务难度，工作条件等，然后才会作出归因判断，认为源于内因(如偷懒，没本事等)或源于外因(如任务过于艰巨，运气不佳等)。但在此归因过程中还有两个因素需要提及，一个是观察线索，即人们要考虑所见到的下级行为的差异性(是仅对此项工作还是所有的工作)，普遍性(是仅他一人如此还是全体皆然)和一贯性(是偶而为之或不同时期表现不同还是长期如此)。另一个是领导者的个人偏见，如领导者往往倾向于作内部归因，即把问题归咎于下级自身，这样自己可少担责任，这就是一种偏见。而下级则常倾向于作外部归因，这样上级就有不能推卸的责任了。但若上下级关系密切，彼此相投，两人的归因易于趋同，反之，若关系疏远，格格不入，则彼此归因各异，上级多归于内因，尤指下级懒惰。不仅如此，领导者原来预计某下级成事不足而后来果然表现欠佳，则易归于内因；原来预计下级会有较好表现而其实不然，则易归于外因。领导的管理价值观(即 X 还是 Y 理论导向)也属此类偏见。此外，一些个人特点也会起归因偏见作用，如妇女、少数民族、学历低、年轻等易促使内在归因。

在关联 2 中，归因导致相应的行为反应。如把问题归因于下级懒惰，则反应便是批评、



惩戒，训斥，监控，归因于能力差，则反应便是培训和指导，归因于任务艰巨，则是提供方便和工作再设计，归因于倒霉，则给予同情和支持。这过程中也有两个因素在起作用；一个是对后果严重性的认识。认为后果严重，损失巨大时，多半会给予惩戒，而且常是过分严厉的；如以为影响轻微，则反应常是过分温和宽容。另一个起左右作用的因素仍是领导者的偏见，如领导者反应多半着重改变下级的行为而较少重视改变环境，因为前者主要是下级自身的责任，后者则需领导者花力气。

归因论对于加强领导对下级绩效的控制很有启发。若领导能准确“诊断”(归因)并正确“处方”(反应)，并能对症下药，自然能手到病除。但要做到如此，必须尽量消除偏见，以便能做出客观正确的归因。这方面的另一制约条件是领导者自订的个人规范(如认为“凡是缺勤便一律警告，不管是何原因”)和组织的有关政策(如规定“职工在工作中不论多大失职不得予以开除”)。存在此种硬性而僵化的制约条件时，领导的作用便为这种制约所代替，领导没有见机行事的灵活处置权，领导效能当然便因之下降了。

## (二) 领袖魅力理论

魅力领导理论(Charismatic Leadership Theory)是归因理论的扩展。它指的是当下属观察到某些行为时，会把它们归因于伟人式的或杰出的领导能力。豪斯提出魅力型领导者的三项因素：极高的自信、支配力以及对自己信仰的坚定信念。瓦伦·本尼斯研究了90位美国最杰出和最成功的领导者，发现他们有六种共同的能力：有令人折服的远见和目标意识；能清晰地表达这一目标，使下属明确理解；对这一目标的追求表现出一致性和全身心地投入和奉献；反传统；非常固执而自信；是激进变革的代言人而不是传统现状的卫道士。

那么，魅力型领导者是如何影响下属的？

第一，领导者清晰地描述宏伟前景，这一前景将组织的现状与更美好的未来联系在一起，使下属有一种边疆的认识。

第二，领导者向卜属传达高绩效期望，并对下属达到这些期望表现出充分的信心。

第三，领导者通过言语和活动传达一种新的价值观体系，并以自己的行为为下属树立了效仿的榜样。

第四，魅力型领导者可以作出自我牺牲和反传统的行为表明他们的勇气和对未来前景的坚定信念。

一般来说，魅力型领导者与下属的高绩效和高满意度有着明显的相关性，其中高满意度占有更加突出的地位。但是，有一点需要明确的是，魅力型领导者对于员工的高绩效水平来说，并不总是必需的。

## (三) 自我领导和超级领导

自我领导(self-leadership)是查理·曼茨和亨利·西姆提出的一种领导的新方法。其特征是：自我领导执行自我激励的任务，以及自我管理必要的工作。自我领导要求员工应用自我观察的行为技巧、自我设定目标、暗示管理、自我回报、绩效来表现以前的活动预演以及

自我批评。它还包括在任务中建立自然报酬、关注自然报酬和建立有效的思考模式(例如设想和自言自语)等心理活动。能够自我影响的员工可以利用自我激励和自我导向,圆满完成工作。员工如何学习成为自我领导者呢?答案在于超级领导的支持,也就是能够积极释放下属能力的人。

超级领导(superleadership)的起点是有关员工的一系列正面观点,例如Y理论。它要求领导自我示范给其他人。超级领导还须与员工进行自我期望的正面沟通,对于自我领导的进步给予回报,并将自我领导设定为单位理想文化的基本组成部分。超级领导是对管理者发展的一个挑战,因为他们必须放弃某些以前学习的直接控制。

## 第二节 权力管理

### 一、领导权力

#### (一) 领导权力的功能

权力是领导的基础,没有权力就无法谈及领导。在一定的组织内,领导者凭借权力的控制力,可以招聘人员、给予成员升级奖励,也可以解聘、开除成员,给成员一定的惩罚,在法律允许范围内剥夺他们的某些权力和需求等等。

领导者合理运用权力是一门重要的领导艺术。在企业中,处于同样地位,具有同样权力的不同领导者,在运用权力上会出现差异悬殊,从而导致不同的领导效果。

西蒙(H·A·Simon)在论述权力时谈到了权力具有如下三种功能:

第一种功能是能促使个人遵守规范,履行职责。遵守那些由领导集体或领导集体中权威人士所做的规定,履行所在岗位的职务责任。

第二种功能是确保具有理性和效能的高质量的决策。如通过运用权力使专家进入决策层,把需要特殊技能的决策交给拥有那些知识或技能的集团去作;通过运用权力使决策突破正式职权层级系统,保证决策工作的多技术协作。

第三种功能是保证协调。通过运用权力进行协调,使部属接受同一决策,并控制组织所有成员活动,步调一致地实现预定目标。

#### (二) 领导者的权力需要

权力需要是指人们对权力的渴望和追求。权力需要表现为对其他人施加强烈影响的愿望。这些人感到需要别人对自己表现出服从、忠心、献身,听从他的意志。权力需要是一种普遍的社会心理现象。一般说来,人们都不同程度地存在支配他人的本能和意志,这种本能和意志的外化或对象化,就构成权力需要。因此,权力需要的内在根源是人的心理的支配本能。权力需要的外在原因是社会环境的刺激,外界刺激使人的权力需要得以强化。社会心理学发现在职业的等级制度中,最高层的人与最低层的人都表现出最大的权力需要。

权力需要有两种实现途径:一种是可以非社会认可的个人统治方式表现出来。例如,拥有大量财富的人认为,可以凭借自己的经济优势控制别人的行动,甚至可以采用暴力等手段

段。另一种是可以通过得到社会认可的个人统治方式表现出来。例如，通过担任政府要职行使个人统治权力。

权力需要有两个特征：一是权力需要的肯定特征。它是指行使权力会得到肯定的评价。例如，一个企业的厂长，他行使职权，把一个企业管理好，带领全体员工为企业目标而努力生产，这种权力的行使得到社会肯定、认可。二是权力需要的否定特征。它是指不正确地行使权力会得到否定的评价。例如，企业领导位居高职，却不思为职工多谋福利，把企业搞好，而是以权谋私。由这种权力需要诱发的权力动机的人，时刻都在追求权力和地位。

领导者有没有权力需要，回答是肯定的。但作为一个领导者应特别注意正确对待权力需要。要把权力需要看成是达到交往与活动的手段，而不是追求的目的本身。如果将权力作为一种目的、目标来追求，显然是非常错误的。因此，适度的权力需要是领导者有效地完成领导工作的必备条件。适度的权力需要是指领导者在具有社会价值的领导活动中，实现组织或个人目标所获得满意感的心理愿望。社会学研究表明：没有对角色的期待，就不可能有对角色的追求，那么，要想获得角色的成功就是一句空话。如果一个领导者没有对权力的渴望和追求，就难以得到权力，即使给他权力也掌握不好，不会掌权的领导者其领导效果是不可能令人满意的。具有适度权力需要的领导者，对最佳角色的追求比较积极，在领导活动中能获得理想的领导效果。

但是，权力需要的强度并非越强越好，超过适度的范围，就会给领导工作造成不良的结果，特别是领导者对权力的认识发生偏移时，就会进一步加剧个人心理的变态。在我国，长期的封建社会强化了人们的权力需要的意识。“有权就有一切”，“无权丧失一切”，“一年清知府，十万雪花银”，“有权不使，过期作废”等错误思想长期腐蚀着人们的头脑，使不少领导者的权力需要超过了适度的范围。由于领导者的权力需要过甚，造成的不良影响主要有以下四个方面：一是造成不良的权力矛盾，从而恶化领导关系；二是阻碍领导者之间的沟通和交流；三是挫伤下属的积极性；四是容易产生官僚主义和独裁的领导者。

### (三)领导者的权力矛盾

#### 1. 个体权力超越

个体权力超越是指领导者个体的实际权力超越职位权力的现象。实际权力是领导者个体在领导活动中实际能行使的权力。它是由领导者个体的才能和动机因素共同作用产生的权力。职位权力是由一定职位赋予的权力。它是以法律制度作为保证的法定权力，是一种静态的。这种权力不但一次可以完成，而且很少有变动。任何人担任某一职务都可以拥有这种权力。职位权力是因职而异的。实际权力是动态的，它是因领导个体的才能和动机品质的大小优劣的不同而不同的。由于领导者个体的才能和动机品质有大小优劣之分，所以领导个体的实际权力也就有大小之别。可以说，领导者的职位权力因职而异，而实际权力因人而不同。当领导者个体的实际权力低于职位权力，就是我们通常所说的某某领导人“无权”或“有职无权”。当领导者个体的实际权力超越职位权力，就是我们通常所讲的某某领导人有权或称

为“实权派”。

领导者职位权力与实际权力相等时，权力处在稳定状态，领导活动顺利有效地进行。职位权力与实际权力不相等时，一般会产生权力矛盾。在现实生活中，产生权力矛盾的根本原因，不是领导者个体的实际权力低于职位权力，而是领导者个体的实际权力超越职位权力。从组织行为学的角度来分析，造成实际权力超越职位权力的心理因素是什么？当然，导致领导活动中实际权力超越职位权力的心理因素很多，而其中的主要心理因素是领导者个体的才能和动机。

才能是领导者成功地完成有关领导活动的各种能力的有机结合。才能因素是造成权力超越的基本因素。领导者个体的才能超位为其权力超越提供了可能性。没有才能的超位就不可能有权力的超越。因此，才能超位是领导者权力超越的必要的心理条件。

动机是直接引发、推动和维持人的行为，以实现某种目标的内部动因。权力动机是以追求权力为目标的内部动力。要正确地认识和把握权力动机，需要对动机的结构、强度和性质做深入的心理分析。权力动机的结构包括：权力兴趣、权力价值观和权力志向水平三个要素。权力动机的强度是指权力动机作为内在推动力的大小程度。权力动机的性质是指权力动机的社会价值，即该动机是否以增进社会利益为宗旨。权力动机是实际权力超越职位权力的动力因素。没有权力动机，领导者就不可能有超越权力，掌握权力的动力。这样，即使领导者个体有领导才能，也不会产生权力超越的现象。事实上，只有领导者个体具有领导才能这个权力超越的条件，又具有超越权力的动机，那么，领导者的实际权力超越职位权力便成为现实。可见，权力动机是领导者个体权力超越的充分条件。

## 2. 领导集体中的权力矛盾

在领导群体中存在两个权力系统，一个是职位权力系统，另一个是实际权力系统。职位权力系统是指按职位等级构成的权力链。如企业厂长→副厂长→科长构成三级权力链，这是一个职位权力系统。实际权力系统是指领导集体成员在领导活动中实际行使的权力构成的权力链。由于领导者个体实际权力超越职位权力现象的存在，如不及时正确处理，很容易导致领导集体中的实际权力系统与职位权力系统之间的矛盾，这是需要研究和解决的问题。职位权力系统与实际权力系统处于稳定和协调状态时，职位权力链和实际权力链是一致的。在稳定和协调状态下，领导集体内部不存在派系，领导者共同维护职位权力链和实际权力链的一致。但这种稳定和协调必须以领导者个体的职位权力和实际权力一致为前提。如果领导者个体出现权力超越，这种稳定和协调就会被打破，从而造成两个权力系统的矛盾和失调。

## 3. 权力矛盾的解决措施

权力矛盾的解决可以从如下三个层次来采取具体的措施：第一个层次，从上级领导者来说，平时应经常采取各种生动的教育方式，教育下级领导者树立健康的权力观念，培养正确的权力动机。当下级领导者个体和领导集体产生权力矛盾时，上级领导者应区分情况，进行针对性的教育和采取有效措施加以解决。如属领导者个体，应对其进行正确权力观和权力动

机的教育；如属领导集体的权力矛盾，则根据这种权力矛盾的性质采取相应的解决方法。如果权力矛盾是积极性的，应授予有超位表现的领导者相应的权力或重新安排与之相适应的职位。如果是消极的，应视其情况削弱或收回其在权力矛盾中获得的权力，以至调离权力矛盾中的主要人物，拆散在权力矛盾中形成的派别。同时，在干部的选拔中，要严格选拔标准，防止品质低劣，权力动机卑下的人进入领导集体。第二个层次，从主要领导者来说，如果领导集体其它领导者的思想品德、知识、才能、权力动机优于自己，出现全面超位现象，主要领导者应主动向上级推荐人才，使之得到重视和重用，也可以主动让贤。但在实际领导活动中，主动让贤的领导者很少，而采用权力平衡策略来缓和权力矛盾的主要领导者居多。不过，利用这种权力平衡策略解决权力矛盾的话，“那你就面临一个非常棘手的问题：防止组织链和权限链完全消失；防止下属意见分歧演变为个人纠纷，或演变为下级单位之间长期的争权现象。”<sup>①</sup>因而利用权力平衡策略解决权力矛盾尤如空中走钢绳，险象丛生。第三个层次，从领导者个体来说，要抑制权力动机。领导者要通过学习和实践不断提高自己的心理素质，注意用理智和意志来抑制自己的权力动机，保持适中的权力动机强度，并在权力动机的性质上，始终坚持以公益性权力动机为主导动机，以便积极参与领导活动，实现组织目标。

## 二、领导威信

### （一）领导威信的概念

领导威信是指领导者在被领导者心理上所受到的赞扬、尊敬与信任感。

领导威信是发挥领导效能，做好领导工作的一个重要条件。领导者需要权力，但更需要威信。有人认为，领导就是当官，当了官就有了职位、权力，就能领导别人。这种在领导与权力之间划等号的想法是一种糊涂观念。诚然，各级领导者应有一定的法理权力，这是领导者行使职务的需要。领导职位要求它的担当者能够在一定的职责范围内有决策、指挥和控制的权力，借以推进他所负责的工作。没有这种权力，就无法行使他的领导职责。可是，这种权力与领导者的个人因素无关，对某个特定职位来说，不论由谁担任，其权力都是一样的。与个人因素紧密相关的是威信问题。所以，现代管理理论强调，领导者要尽可能运用领导威信，而决不能光凭地位权力去推动工作。

现代领导的最大成功之处，就在于他在下属心目中的威信。领导者的威信越高，那么他与被领导者之间的心理距离就越近，对职工就具有强大的吸引力、向心力；领导者的威信越低，领导者与被领导者之间的心理距离就越远，对职工就只有排斥力、离心力，职工会对领导者敬而远之，得不到职工发自内心的赞扬、尊敬与信任。现实生活中，情况亦是如此。因此，领导威信，从古到今，历来都受到特别重视。

### （二）领导威信的组成

#### 1. 政治威信

政治威信表现为组织成员对领导者政治上的信任。领导者的威信是整个党和国家威信的

---

① （美）西蒙. 管理行为[M]. 北京经济学院出版社，1988 年版，第 141 页。

组成部分。任何一个领导者如果滥用权力，以权谋私，搞贪污腐化，就是损害领导者的形象，破坏领导者的政治威信。更重要的是，不仅影响某个领导者的威信，而且会扩大到整个社会，对整个社会的领导者产生不信任感。

## 2. 道德威信

道德威信表现为组织成员对领导者的道德纯洁性的信任。一旦群众对某领导者的道德纯洁性产生怀疑时，也就丧失了对该领导者的道德威信。因此，领导者处事要公正，生活作风要严谨。否则就得不到组织成员的信任，使自己的道德威信扫地。

## 3. 职业威信

职业威信表现为组织成员对领导者的职业信任程度。一个企业的领导者，他不可能对各项业务都精通，因此，在决策时要征求各方面专业人员的意见。这样，组织成员就会对他产生职业上的信任感。这样的领导者，才是称职的领导者。只有称职的领导者才具有职业威信，反之，不称职的领导者会丧失职业威信。

### (三)领导者的假威信

威信感是领导者本人对威信的主观感觉，其中有真假威信感之分。凡是符合客观情形的是真威信，不符合客观情形的则是假威信。假威信是虚假的，它不是组织成员对领导者发自内心的赞扬、尊敬与信任，是不能持久的。下述情况下形成的威信是假威信：

#### 1. “距离”威信

有的领导者认为，为了取得威信，应与下级保持一定的距离，甚至离下级越远，越少跟下级交往，他对下级的影响力也就越大。这样建立的威信是虚假的。有时，领导者之所以与下级保持距离，是为了掩盖自己的缺点，担心下级发现自己的缺点会丧失威信。这不是实事求是的态度。领导者威信的建立不能依靠对下级距离的选择，而主要是要靠领导者勤奋努力的工作。

#### 2. “收买”威信

有些领导者靠封官许愿来取得威信。他们的策略是：“你要干好某些事，我就让你如何如何。”当然，一个下级工作出色，理应给予物质的或精神的奖励，但这种奖励不应是领导者随心所欲的，而是要秉公办事。随心所欲地封官许愿承诺，会歪曲上下级的公务关系，影响下级的发展，甚至会助长阿谀奉承、吹吹拍拍的不良风气。这同样也不能使领导者真正树立起威信。

#### 3. “压服”威信

这是一种以威胁、恐吓、扬言要给予惩罚等来取得威信的手段。这种手段只能压制下级的工作积极性和主动性，使领导者与下级处于对立的地位，把组织授予他的权力变成破坏集体团结的工具，这样的领导者绝不可能树立起自己的威信。

#### 4. “夸夸其谈”的威信

有些领导者喜欢发表一些空泛无物的议论说教，企图以此加强他们对下级的影响力。其



实，靠这种手段来树立威信，恰恰会产生适得其反的结果。下级对这种空泛的说教会产生反感和厌恶的情绪，不仅不能使领导者树立威信，而且会丧失已有的威信。

#### 5. “吹毛求疵”的威信

有的领导人专门喜欢在一些无关大局的鸡毛蒜皮小事上对下级进行挑剔，以为用这种方法有助于树立自己的威信。他们往往是一些管理能力较差，业务知识贫乏的领导人。他们由于在工作中无所建树，无法得到下级的尊重，因而指望在与工作无关的小事上显示自己的权力，建立自己的威信。其实，这样做更会引起下级的不满，给工作造成损失。这样的领导者只有刻苦学习，不断提高自己的管理能力、充实自己的业务知识，才能取得真正的威信。

#### 6. “妄自尊大”的威信

这种领导者往往对自己过去的功绩估计过高，想以过去的功劳来掩盖当前处事和决策的无能，期望下级能对自己现在的过失视而不见。其实，领导者越妄自尊大，下级对他的过失也会越敏感，对他越会作出否定的评价。这样的领导者必然会脱离下级，脱离群众，丧失威信。

### (四)树立领导威信的途径

#### 1. 提高对领导威信的正确认识

领导者的威信是领导者带领被领导者实现组织目标而不可缺少的，领导者必须要有威信。而权力和威信是相关的，存在着三种可能性，即有权有威信，有权无威信，无权有威信。从这里可以看到，领导者虽然有了权力，但不一定就有了威信；有威信的领导，并不一定就拥有权力。因此，领导者树立领导威信，不能只在“权”上下功夫，仅靠权力压服下属而形成的威信，是一种假威信。

#### 2. 提高领导者自身的水平

领导者的道德水平、才能水平、知识水平是影响领导威信的重要因素。比如，一个领导者品德高尚，正直公道，言行一致，以身作则，关心他人，团结同志，严于律己，平易近人，使人感到亲切，受到人们敬佩，就能成为一种无形的、巨大的道德力量，一种感染力，一种最可靠的威信。品德好，知识面广，才能高的领导者，可以使人们产生一种信赖感，即使在非常困难、极端危急的情况下，也会同心同德地跟着他去克服困难。因此，提高领导者自身的水平，是树立领导威信的一个重要途径。

#### 3. 要明确规定职、权、责的范围程度

领导的有效性表现为领导者要有职有权有责。领导无权或权力过小，或职、权、责不明，都会影响领导作用的发挥，影响领导威信的建立。要处理好这个问题，一是作为上级部门，应予以重视；二是领导内部也要有科学的、明确的分工；三是领导者对下属也要授职授权，否则就会影响领导威信的建立。

#### 4. 领导者要正确对待群众的期望，心目中要有群众

领导就是服务，领导者是人民的公仆，脱离群众，高高在上的领导者，其威信肯定是不

高的。领导者的威信是通过群众对他的信赖、期望表现出来的。群众信赖领导才会对领导寄予各种期望。群众对某个领导者不抱什么希望，该领导者的威信就可想而知了。因此，领导者要心中有群众，从实际出发，正确对待和合理满足群众的期望、要求，这是提高威信的一条重要途径。

### 5. 提高领导者的自我认识能力

领导者要善于解剖自己，自己对自己的领导威信要进行正确的分析评估，克服假威信的产生，找出威信不高的根源，对症下药。领导者对自己的威信要心中有数，不可妄自尊大。

## 三、领导者的影响力

### (一)影响力的概念

影响力是指一个人在与他人的交往中，影响和改变他人心理与行为的能力。这种能力人人都有，只是强度各不相同，而且随着交往对象和环境的变化，影响力所起的作用也会随着发生相应的变化。

根据影响力的性质，把它可分为权力性影响力和非权力性影响力。

权力性影响力是由社会赋予个人的职务、地位、权利等构成。这种影响力不是人人都有，在企业里属于管理者所有，在军队里则属于长官所有，在家庭里属于家长所有，在学校里则属于校长和教师所有。总之，凡是掌权者都具有这种影响力。其特点在于它对人的影响带有强迫性，不可抗拒性，它给人在心理和行为上的影响主要表现为被动、服从。

非权力性影响力产生于个人自身的因素，也就是人们常说的个人“威信”。它是由于领导者自身具有良好的表现而受到下级的敬佩，并依靠自己的威信和以身作则来影响别人，从而起到领导的作用。这种影响力的特点在于它对别人所产生的心理和行为是自然的，是建立在使人感到信服和敬佩的基础上，它对被领导者在心理上并不是一种压力，而是通过潜移默化的自然过程变为他人的内驱力，并在行为上表现为自愿、主动。

在现代管理活动中，领导者身居要职，承担着带领众多下级去实现组织目标的职责，其影响力也就具有不同寻常的意义。领导者的影响力已成为领导工作成败的关键。

### (二)领导者影响力的构成要素

领导者的影响力由权力性影响力和非权力性影响力所组成，其构成要素如图 10-10 所示。

#### 1. 权力性影响力的构成要素

权力性影响力的构成要素，主要包括：传统因素、职位因素和资历因素。

(1)传统因素。传统因素是指人们对领导者的一种传统观念。它是由于人们的一种偏见造成的。几千年来，人们对领导者形成了一种观念：领导者不同于普通人，他们有权力，有才干，比普通人强。这些观念逐步成为某种表现形式的社会规范，产生了对领导者的服从感。这种影响力普遍存在于领导者的行为之前，可以说是传统附加给领导者的力量。只要你正式担任领导者就自然获得了这种力量。

(2)职位因素。职位因素是指个人在组织中的职务与地位。居于领导地位的人，组织授予

他一定的权力，而权力使领导者具有强制下级的力量，凭借权力可以左右被领导者的行为、处境、前途以及命运，因而使被领导者产生敬畏感。职位因素造成的影响力是以合法权力为基础的，它与领导者本人的素质没有直接关系，纯粹是由社会组织赋予领导者的力量，任何人只要获得这个职位，就会拥有这种力量。它同样也存在于领导者的行为之前。职位因素造成的影响力表现在影响的强度与范围两个方面。领导者的职位越高，其影响程度与范围就越大。

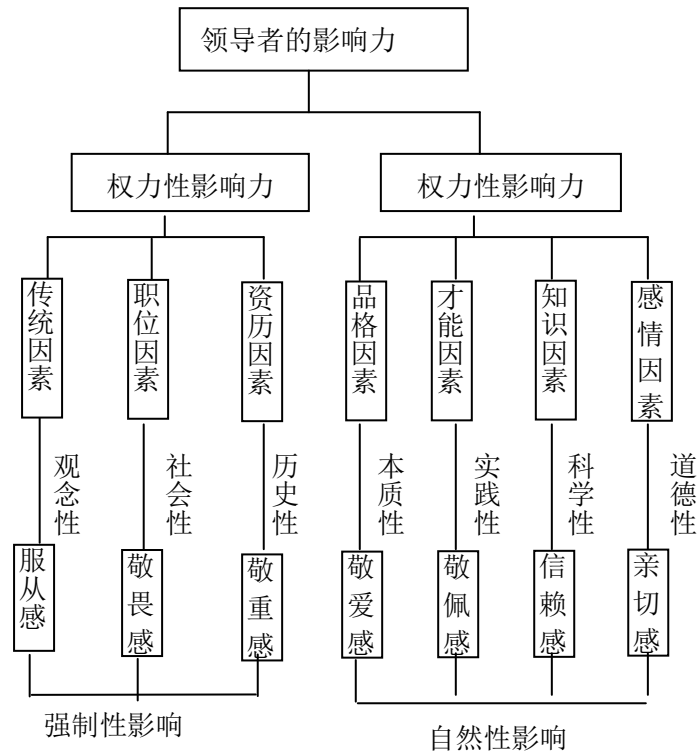


图 10-10 领导者影响力的构成要素图

(3) 资历因素。资历是领导者的资格和经历。资历因素是由领导者的资格和经历对被领导者产生的心理影响。资历因素是个人历史性的东西，它反映了一个人的生活阅历和经验。一般来说，领导者资历很深，会使被领导者产生一种敬重感。由资历因素产生的影响力，也存在于领导者现时行为之前。例如，一个领导者过去工作很出色，显得资历深，但现在工作表现很差，仍然会使群众大失所望，失去群众的敬重感。

总之，由传统因素、职位因素和资历因素所构成的影响力，都存在于领导行为之前，是外界赋予的，其核心仍然是权力。

2. 非权力性影响力的构成要素

非权力性影响力的构成要素，主要包括品格因素、能力因素、知识因素和感情因素。

(1)品格因素。品格因素主要是指领导者的道德、品行、人格、作风等对人的影响，它反映在领导者的一切言论和行为之中。优秀的品格会给领导者带来巨大的影响力，使人产生敬爱感，而且能吸引和诱使人模仿，我们常说“榜样的力量是无穷的”，就是因为榜样能给人

以直观的感受，形成一种感染力。实际上，领导者的言行时刻都在起着榜样的作用。因此，领导者必须十分注意自己的品格表现。如果领导者在品格上发生错误，不管他职位多高，权力多大，他的影响力都会受到严重的削弱。

(2)能力因素。能力因素是指领导者的才干、能力。一个才能出众的领导者，会给组织带来成功的希望，使被领导者产生敬佩感。敬佩感是一种心理磁力，它会吸引被领导者自觉地接受影响。领导者的才能是多方面的，因为领导者的任何才能都会给他带来影响力。例如，某个单位的领导，他不仅善于领导，而且是一位体育爱好者，有什么比赛，他都能为集体争得荣誉，那么这位领导者的影响力，因其出众的体育才能会有所提高。领导者要有真才实学，职位与能力要相适应，因为，由能力因素造成的影响力，比之其他影响力更有力量。现实生活中存在一些位高才疏的无能领导者，他们身居高位，难谋其政，办事效率低，缺乏判断能力，决策能力，因而使各项工作无法顺利开展。这种领导者的影响力肯定是低的。

(3)知识因素。知识是一个人最宝贵的财富，知识本身就是一种力量，是科学所赋予的力量。知识因素会给领导者带来良好的影响力，使下属对领导者产生信赖感。一个人的知识与才能是紧密联系在一起的。知识水平的高低，主要表现为对自身和对客观世界认识的程度。知识丰富的领导者，容易取得人们的信任，并由此产生信赖感，其影响力也很高。如果领导者的知识面很窄，对许多新事物一无所知，那么他的影响力将减小许多，从这个意义上说，领导者的知识越丰富越有利。

(4)感情因素。感情因素是指领导者能否经常地与他的下属保持亲切的关系，感情是人对客观事物与人的态度的一种反映，感情具有积极和消极两种，如热情、关怀、快乐、满意，其反面即为冷淡、愤怒、哀怨、憎恨等。人与人相处在一起，就会产生一定的感情关系，或者亲密，或者疏远。领导者与下属建立了良好的感情关系，便能产生亲切感。有亲切感的人与人之间，相互吸引力大，影响力也大。领导者平时待人和蔼可亲，体贴关怀下属，与群众的关系十分融洽，那么他的影响力往往较大。如果领导者与下属关系比较紧张，那么就会造成双方的心理距离，从而产生负的影响力。

综上所述，由品格因素、才能因素、知识因素和感情因素形成的影响力，都是与领导者自身的素质与行为有关，与权力没有直接的联系，即使是一个普通的职工，只要他具备了这四个因素，都能对别人产生较大的影响力。在领导者影响力的构成中，非权力性影响力占主导地位，起决定作用，权力影响力只起次要作用，而且其发挥作用的程度大小往往受到非权力性影响力的制约。

### (三)提高领导者的影响力的有效途径

提高领导者影响力的有效途径是合理发挥权力性影响力与非权力性影响力的作用。一个善于将两种影响力综合应用的领导者将会取得最佳的领导效果。

#### 1. 正确使用权力性影响力

合法权力是企业组织中权力的基础，组织领导者必须首先依靠并正确使用合法权力，使

它在企业组织上发挥应有的作用。使用合法权力，即权力性影响力时，领导者必须注意以下几个问题：

(1)持审慎态度。由于使用权力性影响力时，往往带有执法的性质，所以，要求使用权力的人，既要按照规章制度办事，又要真正做到秉公处事。

(2)具有无私精神。领导者担任一定的职务，拥有一定的合法权力，但是不能炫耀权力、滥用权力，更不能以权谋私，追求个人特权。领导者必须以身作则，罚不避亲，赏不避仇，这样才能取得运用合法权力的巨大效果。

(3)要善于授权。领导者决不能事必躬亲，要善于授权，敢于授权，并在授权中将监督和指导结合起来，造成大权集中，小权分散的局面，才能全面地发挥权力的作用。

(4)具体指导。领导者不能只要求下属怎样去做，更要使下属明确为什么要那样做，指导他们有效地去执行命令。

## 2. 努力提高非权力性影响力

在领导者影响力的构成中，非权力性影响力占主导地位并起决定作用。一个领导者，如果他的非权力性影响力较大，那么他的权力性影响力也会随之增高。反之，如果他的非权力性影响力较小，他应有的权力性影响力也会降低。因此，要提高领导者的影响力，关键在于努力提高非权力性影响力。提高非权力性影响力的根本途径是：

(1)加强领导者的自我修养，提高领导者的政治思想水平。

(2)扩大领导者的知识面，提高领导者的知识水平。

(3)增强领导者的各方面才能，提高领导者的处事能力。

(4)增加“感情投资”，密切领导者和下属的关系。

# 第三节 领导实践

## 一、领导行为测评

### (一) 领导行为测评的作用

领导行为测评就是运用科学的领导理论以及实用测评技术，将组织人事工作的实际需要、标准和要求转化为有效测定指标体系和具体测评方案，对领导者的领导行为进行科学的检测和评价。实际上，这是一种科学的组织人事鉴定和考核过程，是对领导者进行的一系列专门测评活动。概言之，领导行为测评就是对领导者的素质和领导过程中领导行为进行令人信服的科学测评。

领导行为测评是一种非常有效的组织人事工作手段，是领导人才培养、选拔、开发和使用诸环节都必须借助的科学手段，它对于选拔将在激烈市场竞争中发挥关键作用的企业领导者具有非常重要的意义。

领导行为测评的作用是：能够比较准确地反映领导人才的专项领导素质或综合领导素质，确切地测定领导者所达到的水平和所蕴涵的能量，正确反映领导者的品质；能够比较准

确地鉴定、验证有关领导行为与实际岗位要求之间的实际差距，筛选出能够满足某种岗位对人提出的特定要求的各种领导人才；能够为育人、选人、用人乃至开发领导人才提供全面、系统、科学、客观、权威的佐证。

## （二）领导行为测评的要素

对领导者进行评估时，若只就其整体状况作评价，是很难操作也很难全面而准确的。通常的做法是分解出德、智、能、绩四种要素，然后分别沿着这四个主要维度或方面去评测。

### 1. 德

德是指人的品德。用人的标准是德才兼备，以德为先，这是古代帝王也运用的原则。中国共产党的干部路线历来也强调这一原则。德首先是指对干部的政治要求。小平同志说：“选拔人，第一个是政治条件。”他又进一步明确提出：“用人的政治标准是什么？为人民造福，为发展生产力，为社会主义事业作出积极贡献，这就是主要的政治标准。”德还包括干部的原则性与是非观念，实事求是与踏实苦干的精神，谦虚民主，能团结人和听取不同意见，诚实坦率等作风与修养方面的品质。

### 2. 智

智是指知识。领导者所在单位与行业的性质不同，对胜任其工作所需知识的要求也不一样，需具体分析，这主要指专业知识。作为一名管理干部，除需一定专业技术知识外，还需必要的基础知识、现代管理理论知识、政策法规知识与包括常识在内的广度知识。

### 3. 能

能是指能力。对于领导者来说，必不可少的是沟通能力、人际关系处理能力、组织能力与计划实施能力、授权能力、自学能力、创造革新能力以及分析与决策能力。据调查，领导者的工作活动时间约 70%~80%是用于与各种人交往，所以沟通与人际关系处理(包括团结协调、化解矛盾、谈判交涉、倾听表达、说服辩护等)能力颇为重要。但最需强调的是管理干部的分析与决策能力，又叫解决问题的能力。具体来说，就是指一事当前，能从纷繁头绪中找出存在着哪些问题和矛盾，列出主次轻重，诊断出问题产生的原因，制定出至少两种针对性的备选解决方案，对它们各自的利弊进行比较权衡，从而做出最后决策，并予以贯彻执行的能力。

### 4. 绩

绩是指绩效。但需指出的是，人事评估时考虑绩效虽属必要，然而一则绩效不仅取决于当事者的个人能力，还受客观条件与本人激励状况的制约，甚至包含有偶然的“运气”性因素，不能直接、准确地反映其潜能；二则绩效是该人在过去的岗位与条件下显现出来的，只能作估计他在未来待委派的岗位与条件下表现的参考。从这一角度观察，绩的作用是不同于德、智、能三项要素的。

## （三）领导行为类型的测评

### 1. 领导行为的类型



从领导者的工作作风来看,领导者可分为专制型领导者、民主型领导者和放任型领导者。

专制型领导作风又称为集权型或独裁型的领导作风;民主型领导作风又称为分权型或下属参与型领导作风;放任型领导作风又称“无为而治”型领导作风。

研究结果证明,民主型作风的领导效果最好,专制型领导作风次之,放任型作风的领导效果最差。必须指出,勒温虽然将领导作风作了这样的划分,但并不认为这就是全部的作风类型,而强调的是在实际工作情境中,多数领导者的工作作风往往是处于两个极端之间的混合型。例如,有的领导者习惯于听取大多数人的意见,然后决定问题,这种领导作风就处于专制型与民主型领导作风之间,即实施多数裁定原则。

## 2. 领导行为类型测评举例

### 领导者管理方式测试

#### ●测试说明

为了达到人事管理的目的要求,探讨领导工作的艺术,管理学家把管理方式分为三类:专断、民主、放任。下面 18 道题可供你自我测定,看看你大体上是采用哪种方式进行管理的。

#### ●测试题

1.你喜欢显示自己的威风吗?

- A.喜欢
- B.不

2.在实施一项决定前,你是否向下属详细说明理由?

- A.说明
- B.用不着

3.在你的职责范围内,你愿意从事行政管理工作而不愿负起监督职责或直接同下属一道工作吗?

- A.是的
- B.不

4.跟新近调来的下属接触时,你喜欢先问他的姓名,而不是先自我介绍。是这样吗?

- A.是的
- B.不

5.你让下属知道有关事情的最新进展情况,并认为这是理所当然的。

- A.是的
- B.不

6.向下交待任务时,你喜欢只讲清目标,由下属人员决定工作方法。

- A.是的
- B.否

7.你认为，一个领导应该与下级保持一定距离，关系密切会使下级养成一种不尊敬你的心理吗？

- A.是的
- B.不会的

8.下级人员选择星期三为集体旅游的日子，但你认为星期四更好。你是把这个问题交给大家表决，还是由自己决定的？

- A.表决
- B.自己决定

9.假如你能按自己的意志办事，你将对下级只作“按钮”领导，把个人之间的接触减少到最低限度，是吗？

- A.是这样的
- B.不是

10.你认为对下级人员的处理是件容易的事吗？

- A.是的
- B.不是一件容易事

11.你认为对下级人员态度越友好，就越容易领导他们。

- A.是的
- B.否

12.因为你没有对某一问题给予充分的关注，致使该问题没有得到很好解决。对这种情形，你只感到烦恼，而并不对你的助手生气。是吗？

- A.是的
- B.不是

13.你一向认为，想避免纪律上的问题，最好的办法是对违纪者予以惩罚

- A.是
- B.否

14.你处理问题的方法受到了下属批评时，你能向下属说明你的观点吗？

- A.能
- B.不能

15.在每天非正式的接触中，你希望下级人员主动接近你还是敬畏你？

- A.接近
- B.敬畏

16.你认为每一个下属都应该对你表示忠诚吗？

- A.是的
- B.不

17.你希望有一个委员会来专门解决某个问题，而不是由你自己一个人处理吗？

- A.是的
- B.不

18.你的下属意见不一致，有人认为这是正常现象，你同意这种观点吗？

- A.同意
- B.不同意

●评分标准

得分 组别	答案						总分
	是 1 否 0	是 1 否 0	是 1 否 0	是 1 否 0	是 1 否 0	是 1 否 0	
第一组	1	4	7	10	13	16	
(A 组)							
第二组	2	5	8	11	14	17	
(B 组)							
第三组	3	6	9	12	15	18	
(C 组)							

●诊断结果

A.如果你在 第一组中得分最高，说明你采取的管理方式是较为专断的。因为作为管理者，你只希望下服从你。结果你的下属经常勾心斗角，对领导依赖性强。领导不在，工作陷入瘫痪。

B.如果你在 第二组中得分最高，说明你采取的管理方式是民主的，其理由是你作为管理者能用讨论的方式要求下属提出建议；下级人员参与决策工作。结果是下属之间关系融洽，同领导和睦相处。无论领导在否，工作进展顺利。

C.如果你在 第三组中得分最高，说明你采取的管理方式大多是放任式的。管理有点象问讯台值班工作，对下级督促很少。结果是工作不能按部就班，进展速度缓慢。下属看来很忙碌，但无多少实事可做。

D.如果你三组的得分都差不多，说明你的管理皆有三者的特点，希望你在工作中能扬长避短，尽可能民主一些，科学一些。

(四)领导行为能力的测评

1. 领导行为能力结构

能力是一个人顺利地进行某种活动的一种个性心理特征。能力结构是知识结构和专业结构的综合体现，一句话，能力结构是运用知识解决实际问题的本领。领导行为的能力包括一般能力和专门能力。

从一般能力来看，主要包括：

- (1) 敏锐的观察力。观察力是指全面、正确、深入地认识事物的能力。
- (2) 有较强的思维能力。思维能力是指人对客观事物的间接和概括的反映能力。

(3) 富有创新能力。创新力是指人在实践中,充分运用自己的聪明才智,发现新事物,研究新问题,解决新矛盾,开拓新途径,产生新思想或新物质成果的能力。它是人的一种最高级的能力,是人的能力高度发展的一种表现。

从专门能力来看,主要包括:

(1) 决策能力。现代管理的重点在于经营,而经营成败的关键在于决策,决策是现代管理的核心。

(2) 知人善任能力。管理工作的核心环节是管理人,驾驭人,是发挥人的优势和特长,调动人的积极性、主动性和创造性,去实施组织决策。人管理不好,使用不好,再好的决策也只能是一纸空文。

(3) 组织指挥能力。领导者要善于指挥,把组织各部门、各层次的和各成员恰当地组织起来,形成配合默契,步调一致的集中行动。

(4) 协调控制能力。组织是由不同部门、不同层次、不同的成员构成的整体,领导者的协调“润滑”工作是十分重要的。现代领导者应该是一个具有很高协调能力的人。

(5) 会做思想工作的能力。做好思想工作做好管理工作的根本保证。思想工作就是解决人们的思想、观点、立场问题,动员广大群众为实现组织确定的目标和任务而奋斗。

## 2. 领导行为能力测评举例

### 领导者人际关系能力测试

#### ●测试说明

请根据自己的实际情况对下列题目作出“是”或“否”的选择。每题选择“是”记1分,选择“否”记0分。将各题得分相加得出总分。

#### ●测试题

- 1.我很容易交上新朋友。( )
- 2.我在与陌生人谈话时,常常不知如何开头。( )
- 3.我交朋友常由别人引见。( )
- 4.我喜欢参加群体活动。( )
- 5.我能很好地体会别人的心情。( )
- 6.我常能准确地猜出别人为什么高兴或不高兴。( )
- 7.我不轻易评论别人。( )
- 8.好多人都不讨人喜欢。( )
- 9.初次打交道不应信任别人。( )
- 10.人只应与对自己有利的人交友。( )
- 11.我很容易同别人见面熟。( )
- 12.在社交场合,我可以很投入地与大家一起快乐。( )

13.一个人外出时，我常不知如何排解孤独。( )

14.我不喜欢常有人打扰。( )

15.我常忘记答应别人要做的的事情。( )。

### ● 诊断结果

如果你的得分接近得分的最大值，那么说明你很善于建立人际关系，容易结识新的朋友，在人际关系上的处境也较好。如果你的得分更接近得分的最低值，则意味着你建立人际关系的能力尚需要改善。

## 二、领导艺术

领导艺术就是富有创造性的领导方法的体现。领导者在领导过程中要具备灵活运用各种领导方法和原则的能力和技巧，才能带领组织成员协调一致，努力实现组织既定的目标。领导艺术的内容，归纳起来有以下几个方面：

### 1. 领导者的决策艺术

(1) 慢条斯理和雷厉风行。即制定决策慢条斯理，认真设想，详细比较，真谛，搞时关键，为做决定创造条件；防止情况不明决心大。实行决策雷厉风行，勇往直前，不达目的，决不停止。

(2) 弄清实质，抓住要害。例如美国某公司向日本一家公司提出联合经营的建议。日本公司在作出决策前，一直没有讨论是否需要联合经营以及按什么条件实现联合的问题，而是讨论我们必须改变自己企业的经营吗？直到最后确实认为需要改变原来的经营方向，才表态同意联合经营。

(3) 多谋善断，集思广益。日本企业家十分重视广泛听取和探讨下属人员的各种意见，力求在全公司人员反复讨论的基础上取得一个统一的看法。在决策前，并不提出答案应当什么，也不强迫人们表态，以便充分进行讨论领导者对所作决策可能在内部哪些地方遭到反对，了如指掌。

(4) 以变应变，抓住时机。青岛某机械厂生产风动工具，恰遇冷门，畅销国内外，有个主管闻讯后，组织十九厂与其竞争，该厂厂长立即改为生产划线平台，采用土洋结合的先进工艺，又打开了新局面。唐山某陶瓷厂，收到外贸全面停止收货的通知，该厂立即制定了以变应变，以快制胜的决策，及时派八批人员赴全国各地推销，接受了几百万件新的订货，解决了危机。

(5) 抓住信息，增加预见。信息是决策的基础，因此，组织在做决策时，必须进行市场调查，收集各种信息提高决策的准确性。如日本丰田汽车公司每年进行两次市场调查，每次费用为六千万日元。

### 2. 领导者的用人艺术

用人的艺术亦称用人之道。“只有无能的领导，没有无用的人才”、“垃圾是放错了位置的人才”这些话已经成为现代用人之道的名言。现代企业领导者必须善于用人，知人善任。

知人，就是识别人，了解人。善任，就是选人，用人，培养人。

(1) 知人。知人是善任的前提，企业领导者应懂得了解人，识别人。识别人要有伯乐之眼，霸王之胆。首先，从干部的类别来认识人。江泽民同志引用荀况的话把干部分为四类：“能言之，身能行之，国宝也”（杰出人才）为一类；“口不能言之，身能行之，国器也。”（栋梁之才）为二类；“口能言之，身不能行，国用也；”（有用之才）为三类；“口言善，身行恶者，国贼也。”（有害之才）为四类。

(2) 善任。为政之本在于选能任贤。善于把职工安排到适当的岗位上，尽其才，尽其用，这是企业领导者的职能。善任的问题有两个方面：其一是用人的原则，其二是用人的具体方法和技巧。

### 3. 领导者的协调艺术

领导者的协调艺术是一种润滑剂，能保证领导的这部“机器”得以正常运转。

(1) 与上级相处，尽可能争取上级的支持。对于上级，一要尊重，二要勉为其难，三是想方设法使上级了解工作的重要性，让他理解你的工作意图，以便尽可能地提供帮助和支持。对上级坚持原则要讲究方法和策略，不能固执己见，鲁莽顶撞。

(2) 与同级相处，搞好班子内部团结。与同级相处就是水平协调。概括起来说应该平等相待，经常主动沟通情况，包括与外单位领导者的协调，与相关部门领导者的协调。在领导班子中，由于每个成员的知识、阅历、认识事物的方法以及观察问题的角度差异，对同一个问题往往会有不同的看法和认识，这是极为常见的事。对不同意见，处理得好，能增加领导班子的团结和战斗力；反之会加深班子内部的矛盾，减弱其战斗力。

(3) 与下级相处，调动下级积极性。对于下级，要谦虚和蔼，平等待人，体谅他们的疾苦，关心并及时帮助他们解决困难。领导者对下级要做到“三情”和“三心”，即“热情、真情、深情”和“关心、放心、知心”。

(4) 企业领导者的公共关系协调。公共关系艺术既是研究和争取自己的朋友，建立信誉，使事业获得成功的艺术，它又是“内求团结，外求发展”的管理艺术，面对内部公众和外部公众。内部公众指企业内部员工，股东（投资人）；外部公众包括凡是与企业生产、经营、销售等一切有关联的企事业单位，政府各部门，宣传媒体，群众团体及个人等。有人把公共关系艺术形象地称为“现代管理的骄子，走向世界的名片，事业成功的法宝，发财致富的诀窍”。总之，公共关系艺术值得现代企业领导者研究和实践。

### 4. 领导者的授权艺术

(1) 大权独揽，小权分散。领导者把小权授给大家，从事务中摆脱出来。

(2) 分工明确，权责相符。授权时分工要明确，权责要相称，有职有权。良好的命令具备完整、明确、可行三个要素。

(3) 合理分工，责任落实。能分派给一个人完成的任務，决不分派给两个人去完成。

(4) 工作的难度应该比承担工作的人平时表现的能力大些，使其有紧迫感，完成任务



后有成就感。

(5) 工作内容要合理调配。单调的工作由大家分担，或经常加以调换，或搭配成复杂工作；事务性工作要与技术性工作搭配，使人知道甜中有苦，使人可以学到技术；孤独性工作要经常调换，避免把个人从人群中分开，要满足工作中的社交欲望。

(6) 利用头衔和身份。如重要工作由负责人挂帅；直接听取下属的汇报；鼓励下属克服工作中困难等等。

## 5. 领导者的沟通艺术

沟通是领导者处理人际关系，进行社会交往的一项重要内容。在现实生活中，如果领导者具有沟通人际关系的能力，它所带来的实际效果是极佳的，会赢得别人的爱戴和尊敬。人际沟通能使你工作顺利，家庭幸福，生活愉快，并促使你在事业上成功。另外，在工作中，领导者与领导者之间的误会是有常有的，如果注意沟通，则话明气散，误会得以消除；如果不注意沟通，矛盾就会加深，影响团结，妨碍工作。

领导者的沟通艺术实质上就是提高沟通的有效性。有效的沟通就是克服不良习惯对沟通所造成的障碍，并养成良好的习惯，使沟通得到改善。因此，领导者在沟通过程中要做到：

- (1) 沟通前把概念澄清，对一条信息能作一个系统的分析，则沟通才能明确清楚；
- (2) 发出信息的人确定沟通目标；
- (3) 研究环境和人的性格等情况；
- (4) 听取他人意见，计划沟通内容；
- (5) 选择沟通时所用的声调，词句以及面部表情要适当；
- (6) 及时获取下属的反馈；
- (7) 保持传送资料的准确可靠；
- (8) 既要注意切合当前的需要量，又要注意长远目标的配合；
- (9) 言行要一致；

(10) 听取他人意见要专心，要成为一名好“听众”，只有这样的人才能真正明了对方的原意。

## 6. 领导者的激励艺术

激励是指鼓励人的动机和行为的方法。每个人都有物质和精神方面的种种需要。如果能合理满足员工的这些需要就能够有效地调动员工的工作积极性、主动性和创造性。因此，领导者必须遵循员工的心理和行为的规律，建立起物质激励和精神激励相结合的激励机制，采用多种形式和手段不断地激励员工，充分发挥员工的创造精神和创造能力。

物质激励是以满足员工的物质方面的需要为主要内容的激励方式。为了正确使用物质激励，使其发挥更有效的作用，领导者在运用物质激励方式时，要特别注意以下几个方面：

(1) 坚持实事求是，谨慎行事。奖前要准确弄清情况，做到事实充分，真正奖到那些对组织作出贡献的人。

(2) 坚持论功行赏，不搞平摊照顾。进行物质激励，应以他们的实际贡献为依据，功大多奖，功小少奖，决不能平摊照顾。否则，会出现有功者不服，无功者也不服，损伤奖赏的声誉，推动激励作用。

(3) 加强激励的针对性。要善于根据不同对象的不同层次的需要量，采用不同内容和形式的奖赏。在进行物质激励时，不能不顾对象采用一个模式，不能一刀切，应尽量照顾到被激励对象各自不同的需要，使其发挥更大的激励作用。

(4) 注意激励的及时性。及时地奖励既可以促进受奖者，又能及早对未受奖者的行为产生积极的影响。

精神激励是以满足员工的精神方面的需要为主要内容的激励方式。运用情绪的力量，是精神激励的重要手段。人们的忠诚、热情、干劲、承诺、承担责任以及自信等等，全都是情绪的变数，甚至连人们的理智创造力和艺术创造力，也没有一个不牵涉到情绪因素的过程。这就要求一个善于运用激励手段的领导者，首先要对被激励对象的情绪方面的特征相当的敏感和了解。在了解和掌握激励对象的情绪变化情况的基础上，有意识地培养其自觉性、自信心和责任感，激发其进取能力和创造能力。

精神激励一般是通过诸如表扬与批评奖励和惩罚、晋升与降级等精神奖惩的手段实现的，但是也有相当一部分精神激励必须借助于一定物质载体来实现，例如工资报酬，奖励奖品等物质性手段就具有精神激励价值。因为工资报酬，奖励奖品不仅仅是一个人劳动价值的体现，而且在人们看来，也意味着一个人在社会上受重视、受尊敬的程度。虽然一个人获得较高的薪金，可以满足衣、食、住、行和安全感的需要，但是，对于有的人来说，却可以提供一种更加受重视和受尊敬的感觉。

## 7. 领导者的批评艺术

批评是一门艺术，它与赞扬是紧密联系的。领导者要多用表扬，少用批评。为了提高批评的效果，领导者要掌握批评的艺术。

### (1) 批评要晓之以理

以理服人是一个领导者批评人时所采用的最普遍的方法之一。理即道理，做思想工作必定要讲理，这个理有大道理与小道理之分，大道理是一些基本的准则，小道理则是指部门或单位规定的一些章法。小道理要服从于大道理，做思想工作大小道理都要讲，只要讲得具体，有说服力，感染力，就能教育人。

作为一名现代领导者，做思想工作，要注意几点：一是坚信正确的道理能说服人；二是讲道理与摆事实结合起来；三是在说理过程中，要有一个民主平等的态度；四是讲究讲理艺术。在说理时，一般要掌握情感、方式、语言等要素。在情感上，说理者心情愉快，态度和蔼，被教育者心情也会高兴，说理效果就会很好；在方式上，应循循善诱，喻理于事，以此启发教育对方，使自己的说理达到一个好的效果；在说理语言上应讲究科学性、针对性和趣味性。

## （2）批评要动之以情

关怀激励，以情感人，这是一个领导者对待下级的正确态度，也是批评下级应有的态度。感情是一种巨大的力量，在工作中，情能感人、情能换心，情感的甘露能洗涤思想上的污浊，拨动人们内心深处的心弦。只有通过思想感情的交流，才有可能达到解决问题的目的。领导者在批评中要做到以情感人，就必须做到：

一是尊重人。尊重人就是以平等的态度尊重人的独立人格和尊严。每一个人都希望自己的自尊心得满足，都希望自己能为社会和他人的尊重。批评者在工作中懂得了这一点，真诚地尊重自己的工作对象，满足他们渴求尊重的需要，那就能赢得他们对我们的尊重，进而加深彼此间的感情。如果对工作对象持麻木不仁的态度，甚至嘲弄，不分青红皂白地加以训斥，非但增强不了任何感情，相反会造成彼此之间的严重隔阂和对立。

二是关心人。关心人就是体贴人，热心帮助人，为人解决工作上、生活上、学习上遇到的各种困难。每个人都在现实社会中生活，不可避免地会在生活和学习过程中遇到一些不顺心的事，遇到自己解决不了的困难，需要给予帮助。在此种情况下，领导者能给予一定帮助，彼此双方的感情就会融洽，甚至能结下深厚的情谊。批评也就会顺理成章地被接受，如若对群众的实际困难熟视无睹，不管不问，就很难解决他们的思想问题。

三是理解人。理解人就是要设身处地的去了解人，懂得别人心中在想些什么，需要些什么，人们都渴望自己能够得到别人的理解。如果领导者善于理解自己的工作对象，就会和他们有较多的共同语言，想问题，办事情也就容易和他们合拍，久而久之，心灵产生共振，就会建立深厚的感情。

四是信任人，信任人就是充分相信人。每一个人都希望自己施展的才干得到社会和他人承认。作为领导者，要看到工作对象身上存在的积极因素，进而大胆放手使用他们，才能激发他们的进取精神、工作热情和创造能力，使其潜能释放出来为社会做贡献。他们本身也会感到领导、组织上对他们寄予希望的一片真挚之情。

## （3）批评要掌握时机

作为一个领导者，在批评下属时要掌握一定的时机，即批评人时要有特定的背景和特定的对象。就一个集体来说，群众中总有先进、中间和落后几种情况，不同的人总会表现出各方面的差异，领导者应按照各方面的差异区别对待，不能搞“一刀切”。一般情况下，在批评人时要采用即时式和延时式两种方法。即时式就是当即对人的错误行为进行批评。这种方式对常犯错误而又转脸不认帐的人比较适用。对于这种人及时地进行批评，不给其留狡辩的空子，可使其在事实面前承认错误，达到批评的理想效果。延时式批评就是在人的错误行为发生后选择适当的时机进行批评教育。这种方式适用于问题比较复杂，牵涉面比较广的人，因为需要有一个了解的过程。如果对问题把握不准就进行批评，会产生意想不到的问题，影响批评效果。

## （4）批评要留有余地

领导者在对待下属犯错误的问题时，要力戒不分青红皂白、拍桌子瞪眼睛批评一番了事的做法，而应根据每个人的不同特点进行批评。对于心胸狭窄、斤斤计较者，宜采用渐进谈话方式进行，在教育中，应该先由此及彼，说明这样做所造成的损害有多大，并用其他人的教训来开导这个人。在批评时要注意说话的分寸，不可过激，否则就会事与愿违。也不能在批评中吞吞吐吐，让受批评者误解或进行胡乱猜疑，这就要注意思想上的疏导，帮助其扩展视野、开扩自己的眼界，从而达到批评的目的。而对于那些沉默寡言、温和顺从的人批评则更应注意，这些人一般情况下不多表露自己的感情，对领导所派任务总是能够接受并认真执行。在执行过程中总是谨慎小心，惟恐出错，一旦出错就很容易陷于窘迫境地。对这种人的批评应从关心爱护的角度出发，首先应对他们所取得的成绩给予肯定，只要没有大的错误，一般不宜过多指责，尤其是公共场合的指责，如果在公众场合进行指责、批评，就有可能使他们无地自容，给以后的工作带来不必要的影响，甚至使他们一蹶不振，对他们的批评应通过个别谈话的方法进行。

当然，我们讲的批评留有余地，不是宽容别人的错误，如果那样，事情发展的结果，则是不堪设想的。但在批评人时要给人以思考余地，促使受批评者自己从内心深处认识到自己所犯错误的严重性，从而使其真正从根基处改正错误。这才是一个领导者应该掌握的一种方法。

#### 8. 领导者的谈话艺术

领导者在工作中要主持大量会议，要经常向下级人员下达工作指示，布置工作任务，还要接待来访，参加社交活动、发表演讲和个别交谈……这些都离不开说话。所以，说话能力是领导者的一项重要能力，也是一项基本功。它直接关系到领导效率的高低。因此，领导者应该做到：

##### (1) 学会说话

首先，明确说话的主题。说什么，这是领导者同对方说话必须首先要考虑的问题。一般而言，领导者找对方说话的目的有四：一是了解情况，二是解决问题，三是鼓励进步，四是布置工作任务。领导者一旦掌握了这些情况，并对其进行科学的分析综合，就可以确定说话的主题。

其次，设计好说话的程序。领导者明确了说话的主题之后，要设计好说话的程序。一般说话总有开头、中间、结尾三个部分。领导者说话时要注意做到：一是抓好开头；二是重视中间阶段；三是注意结尾。

再次，善于表达。领导者谈话的根本目的是要使对方更好地领会和接受正确的意见。因此，领导者必须善于表达谈话的意图。要善于表达，就应注意以下几点：一是要条理清楚；二是用语要简洁；三是不要模棱两可；四是要通俗易懂。领导者讲话时，语言务求通俗易懂，避免晦涩生僻，洁屈聱牙。

最后，真诚赞美。真诚的及时的赞美，是领导者鼓励下级的最好方式之一。领导者应该

了解赞美的价值，并且能慷慨地给予，让人们从正面激励中得到奋发向上的力量。正确地运用赞美的基础，是真诚地待人处事。

## （2）善于倾听

倾听有两层含义，一种是狭义的，就是听某人讲话。一种是广义的，即悉心听取意见。俗语说，会说的不如会听的。一层含义是会听的人容易给人好感，另一层意思就是会听的人可能更高明。在无准备的情况下对新信息能及时反应，是需要敏锐的头脑的。因此，领导者要提高领导水平，一定要学会倾听，掌握倾听的技巧。那么，怎样把握倾听的艺术呢？

第一，全神贯注。领导者与人交谈，是一种近距离的直接交谈过程。交谈不仅传递信息，而且能传递感情。和人交谈的方式，表示着人与人之间心理距离的大小，情感上的喜欢或厌恶，行为上的接纳或排斥。一般说来，领导者在听取别人谈话时，要表现出表情温和，姿态自然，精力集中；不打断对方的谈话，以表示对别人意见的重视、人格的尊重，使对方产生亲近、舒畅、愉快的心理反应。如果别人在讲话时，自己心不在焉，或一边听一边干别的事，态度冷漠；或者在听别人发言时，看报纸、杂志，这都是十分不礼貌的事，是缺少修养的表现。特别是在个别交谈时，只要有一次是这样的，就足以使关系不佳。

第二，恰当配合。倾听并不是消极被动地听对方讲，而是还要有适当的反馈和配合。最常见的配合是点头，这个点头是表示自己赞同他讲的，或表示自己在认真地听，是一种呼应，也是一种礼貌。但是点头要适时，有一定限度，若频频点头，也不好。有的说话者，希望听的人对他所讲的事情有评价，这可简单地讲“是的，是这样”，如不同意所讲的，可以沉默不语，或被问及时，可说“这是一种见解”，但不能轻易动怒，为了能听到所需要的内容，听者可以用简短的话，诱导讲话人，如说“这个见解对我有启发”等，这种诱导要自然。

## 9.领导者管理时间的艺术

杜拉克认为有效的领导者不是从他们的任务开始，而是从掌握时间开始；不能管理时间，便什么也不能管理。可是，许多领导者对此却缺乏清楚的认识，以为今天耽误或浪费了一些时间，还有明天可以弥补，他们对时间的利用不尽合理，没有掌握时间管理的真谛。领导者管理时间的艺术主要体现在：

### （1）合理利用时间

珍惜时间，就应当学会合理利用时间，对企业领导者来讲，首要的是统一安排好自己的时间。具体来说，领导者科学安排和利用时间应注意以下几点：

一是分出轻重缓急。要合理安排自己的时间，就必须对自己的工作分出轻重缓急。要做到这一点，就需要记录自己的时间，分析自己的时间，并对自己的工作进行排队；分出重要、次重要、一般三类。重要的必须自己亲手抓；次重要的可以委托他人抓，自己只需过问一下就可能了；一般的工作可以放一放，也可以让下属去处理。这样就可以把有限的时间安排给最重要的工作，使最重要的、最紧迫的工作得到时间上的保证，并且还可以保留出大量时间去考虑战略性问题。同时也可以使自己有计划、有次序地工作，做到忙而不乱，把时间花在

刀刃上。不分主次、不分轻重缓急，眉毛胡子一把抓，必将分散精力，分散时间，大大降低工作效率。

二是管理自己的时间。领导者要想提高时间利用的效率，必须善于管住自己的时间，因为一个领导者不管把时间使用计划安排得怎样好，总有一些麻烦来干扰和蚕食他的时间。如果领导者管不住自己的时间，则再好的时间安排，利用计划、科学方法都将失去效力。一位管理学家提出，在你进行任何工作以前，都要问三个能不能：第一，能不能取消它？有何后果？如果不会有影响，就应立刻取消；第二，能不能与别的工作合并？第三，能不能用更简便的东西代替？这样，能取消者就取消、能合并者就合并，能简化者就简化，由此可以减少行将发生的时间浪费，大大提高工作效率。

三是集中自己的时间。把零星时间集中起来作为整批时间使用，这是提高时间利用率的一种好办法。把时间分成许多小段，等于没有时间。零零碎碎的时间，纵然总数有 3/4 个工作日，也难收到实效，如果能集中时间，即使只有 1/4 的工作日也能做几件大事。

## （2）充分节约时间

充分节约时间，尽可能提高时间利用率，是领导者领导好企业至关重要的。要提高领导者的时间利用率，应做到：

一是排除干扰，注意工作节奏。要有雷厉风行的作风，切忌慢慢吞吞、拖拖拉拉，勇于克服不良习惯，努力与快节奏的时代合拍。对于常来的干扰，要有排除的措施，如固定接待时间、明确处理问题的层次、领导值班制等。

二是排列时间计划，留有机动余地。领导者应根据一定时期的中心工作，分阶段地按轻重缓急统筹列出时间安排计划，每日再根据计划作好活动日程安排。计划和安排均应留有机动时间，以便处理紧急的、意外的一些事项。

三是按自己的精神状态排列工作性质。每个人在一天当中的精力有一个层次，可以把不同性质、难易程度不同的工作，安排在不同精神状态的时间内去完成。一般说来，解决难题安排在最佳工作时间，即效率最高的时间内去完成。

四是集中精力抓大事，切忌事必躬亲。领导者的重任是驾驭全局，指挥和协调群体的行动。如果抓了小事，误了大事，抓了局部，丢了全局，就等于失职。因此，精力应始终注意大事、关键、全局。一些具体事务，应该让业务部门或具体工作人员去做，要善于授权、分身、超脱。

五是注意使用现代技术和先进工具。一项新技术的推广和一种新工具的使用，往往能节省大量时间。领导者要舍得在这方面投资。

六是创造一个强化时间意识的环境。办公室的布局要合理，办公桌的排列要符合工作流程，电话可放在随手可拿到的地方，办公室要安静，避免相互干扰，照明要适宜。更重要的是创造一个强化时间意识的环境，增强下级人员的时间观念，在企业内要形成人人珍惜时间，紧张工作的风气。



### （3）提高时间效率

领导者工作时间没有一个严格的界限，在“八小时”之外，往往要思考、谋划企业管理中的有关问题。因此，对领导工作时间的评价，不能简单采用计时方法，看其是否遵守工作时间；重要的是看其是否充分利用工作时间，在规定的时间内工作是否有成效。

### 10.领导者战胜挫折的艺术

领导工作不仅是一种高效能的智力活动，而且极富艰巨性。美籍华人赵小兰说：“领导者是为难题而存在。”有时候难题得到解决，领导者走向成功；有时候难题难以解决，领导者受到挫折。面对挫折领导者如何矫正动机，如何对待挫折，对领导者自身和一个组织都具有非常特殊的意义。因此，领导者要掌握战略挫折的方法和技巧。

#### （1）领导者要正确认识挫折

领导者在领导过程中会遇到各种障碍或干扰，使目标无法达到，需要得不到满足，引起一系列心理反应和行为反应，受到挫折，这就是挫折的客观性。因此，在领导过程中，领导者对遇到的困难和失败应有充分的心理准备。面对挫折要冷静地分析失败的原因，总结经验教训，继续前进；否则，就会惊慌失措，进而灰心丧气，失去继续前进的勇气和信心。

除此之外，领导者还要认识到挫折的二重性，一方面，挫折使领导者心理紧张、失望、痛苦，甚至产生对抗行为，造成严重的后果；另一方面，挫折使领导者意志坚强，有所建树。只要领导者能够认识它，适应它，战胜它，坏事往往变成好事。美国前总统尼克松曾说过：危机=危险+机会。危险人人惧怕，机会人人乐得。“危机”是在危险中寻求机会，既惊心动魄又前途无量。纵观历史上无数成功的领导者，都是“艰难困苦，玉汝于成”。所以有人感叹：挫折是成功的催化剂。

#### （2）领导者要积极预防挫折

领导者在正确认识挫折的同时，还要积极挖掘挫折根源，主动预防挫折。具体来说，领导者要做好以下几项工作：

一是消除产生挫折的原因。挫折的产生既有主观原因，也有客观原因。主观原因主要是领导者个人所具有的生理条件及个人动机的冲突所造成的。如领导者的生理缺陷，个性弱点，对于这类挫折，应努力自省。客观原因是由于外界因素阻碍领导活动达到目标而产生的。包括自然环境和社会环境。对于自然环境因素，有些虽是不可避免的，但有些还是可以采取措加以预防的。如对生产过程中的有些因素是可以预见的，厂房不坚固、机器防护装置不健全、原材料堆放不当、通道堵塞、“三废”污染等。对于社会环境因素，领导者应尽量适应社会环境，使自己的行为符合社会规范。

二是提高对挫折的容忍力。个人的容忍力不同，人们对挫折的感受程度也会不同。有的领导者能忍受严重挫折，毫不灰心丧气；有的领导者遇到轻微的挫折就会意志消沉。有的领导者能忍受来自工作上的严重挫折。自古雄才多磨难。领导者应有较强的容忍力，这会减轻挫折的感受程度。

三是和谐人际关系。加强个人差异管理，使下属互相信任、互相帮助、互相尊重，建立“同是一家人”的情感。尤其要改善领导与部属、管理者与被管理者的关系，发挥集体智慧，建立平等关系。

四是改善管理制度和管理方式。如适时调整组织结构，取消阻碍发挥职工积极性的不合理的管理制度，改善劳动人事制度和工资奖励制度，实行参与制、建议制，不使下属有受到严格监督和控制的感觉，避免一些挫折产生。

### （3）领导者要坚决战胜挫折

战胜挫折，领导者需要注意做好以下工作：

一是及时矫正挫折动机行为。领导者在工作者遇到挫折时，常常希望摆脱困境，努力求得谅解，渴望得到安慰和帮助，力争转危为安，变被动为主动，变消极为积极的心理。这种挫折动机行为有两种表述过程：

一种是消极的恶性循环式的挫折动机过程，即强化挫折，个人丧志，发展到自暴自弃，最后走向失败，越失败越害怕，越害怕越失败，变成恶性循环，如图 10—11 所示：

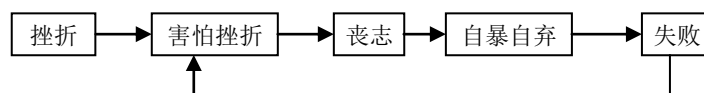


图 10-11 消极的恶性循环式的挫折动机过程

另一种是积极的奋发式的挫折动机过程，即奋发起来，产生求知上进，调整行为方案，就可能走向成功，越成功越奋发，越奋发就越成功，形成良性循环,如图 10—12 所示：

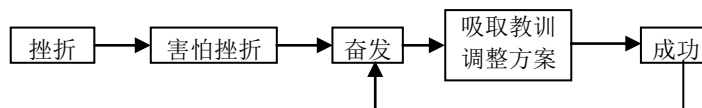


图 10-12 积极的奋发式的挫折动机过程

矫正挫折的动机行为，就是避免产生消极的恶性循环式的挫折动机，为形成奋发式的挫折动机创造条件，激发领导者产生积极的奋发式的挫折动机，这样才能战胜挫折。

二是培养自己良好的心理品质和不甘屈服的个性特征。良好的心理品质和不甘屈服的个性特征是领导者战胜挫折的心理前提。张海迪曾对强者作过这样的概括：在人生的道路上，谁都会遇到困难和挫折。人遇到困难时，出现一些消极的想法和做法是很自然的，关键就看你能否战胜它，战胜了，你就是英雄，就是生活的强者，强者具有良好的心理品质和不甘屈服的个性特征。因此，领导者要想战胜挫折，一定要培养和造就出这样的心理品质和个性特征。

三是要有理智感。在领导工作中，有的领导者对挫折易动感情，受感情支配，缺乏理智，比如一次决策失误，就造成缩手缩脚，不敢再进行决策，这就是一种缺乏理智的表现。只有

具有理智感的领导者，才会对感情具有自控力，面对挫折采取理智的行为，即对产生挫折的根源进行科学的分析，努力克服障碍或干扰，战胜挫折。

四是充满自信心。自信心是人生重要的精神支柱，是人们行为的内在动力。当领导者确信某种事情一定会实现时，结果往往是如愿的，当然反过来也一样，那种消极性结果的预想暗示，因其束缚压抑人心的作用力很强大，结果失败的概率往往更高。因此，世界上最可怕的不是敌人(困难和挫折)，而是你自己。轻松自信可以帮你解除你的敌人的武装，助你走向成功。

五是学会倾诉。领导者遭受挫折以后，往往采取忍让和克制的态度，将挫折情绪压抑、消化于自身。这不是一种好办法。因为，对挫折情绪进行克制、压抑，表面看来，确有效果，实际上，它并不会因此烟消云散，而是在心理上积淀下来，形成能量，积蓄于潜意识的深处。如果找不到合适的发泄途径，这种能量会越积越大，在心理上形成一种强大的潜在压力。如果一直压抑下去，就会造成领导者在心灵深处与世隔绝，造成精神的抑郁、焦虑、孤独、苦闷和窒息；如果一旦爆发出来，就会导致各种人格变态和精神失常。领导者要减轻这种压力，学会倾诉。倾诉是一种理智的精神发泄。这种方法是要创造一种情境，让受挫折者有机会自由表达其受压抑的情感，以达到心理平衡。倾诉既可以面向大自然，如外出旅游、散心，也可以面对要好的朋友，把自己的苦闷渲泄出来，达到心理平衡，最终战胜挫折。

六是学会放松。放松能战胜挫折，过去没有被人重视，现在越来越多的人在运用这种方法。不要与放松过意不去，学会放松自己，有助于战胜挫折。我们知道，大多数领导者想在短期内做许多事，结果只能是一事无成。怎么办？一次做一件事，这会使你放松，会解除你慌乱失败的负担。有的领导者喜欢把问题从办公室带到家里，又把它带到床上，昼夜思考问题，没有放松的时候，结果就会产生挫折紧张。怎么办？问题不能解决时，该睡就睡。可以睡在问题上，不要带着问题睡，落枕时想一想过去的成功，这是放松自己的好方法。

### [思考与讨论题]

1. 什么是领导？领导与管理有什么联系与区别？
2. 领导行为的特质理论和行为理论各有什么主要原则和局限性？
3. 简述领导行为权变理论的关键因素及其与领导效能的关系。
4. 什么是领导艺术？领导艺术包含哪些内容？提高领导艺术的关键是什么？
5. 简述领导影响力的组成要素，领导者应该如何提高自己的影响力？
6. 试论领导威信的建立。
7. 某公司首席执行官诺尔曼说，“我不怕失败，我不怕犯错误。对我来说，当你们把所有的风险都拿走时，那就没有什么乐趣了。”这句话对吗？诺尔曼的领导方式说明了什么？
8. 某公司的高级执行官谈及领导时说：“我不把人找来，我多半到其他人办公室看他们而不是让他们来看我。”这说明是哪一种领导方式？它在何种情况下可能有效？

## [案例研究]

## 危机中的克莱斯勒与艾科卡

李·艾科卡被福特公司解雇了，又被岌岌可危的克莱斯勒聘为总裁。他未到任前，底特律自由报登了两条大标题新闻：“克莱斯勒空前亏损”和“李·艾科卡加入克莱斯勒”。

就在他到任的那天，克莱斯勒公司宣布第三季度亏损近 1.6 亿美元，这是该公司有史以来最严重的亏损。艾科卡组织好领导班子准备大干时，伊朗国王巴利维出走，几星期内，汽油涨价一倍，能源危机首先冲击了加利福尼亚，此地到处是排队买汽油的人们，纽约加油站甚至出现了混乱。

一个月后，能源危机东移，到了 6 月份最后一个周末，要能找到一家还开门的加油站，那就叫走运了。一下子，家用小轿车、大型客车、周末旅游车、厢式车全没了销路。克莱斯勒正是生产住房汽车与周末旅游车的大户，石油危机使他们供应周末旅游车工业的引擎和底盘几乎全部停销，自产的厢式小客车销售量减少了 50%。克莱斯勒马上采取措施，增加对新工厂和新产品的投资。

正当他们采取这些代价很大的初步措施时，全国又陷入经济衰退，全国汽车年销售量降低近 50%。经济形势需要加倍投资，而收入只有原来的一半，克莱斯勒连挨两拳，几乎被打趴下了。为生存下去，艾科卡主持克莱斯勒，采取了一系列措施，如压缩人员，节约开支，并向政府求援。

向政府求援的申请，在全国引起了激烈争论，整个社会舆论纷纷，投反对票的甚多，理由是保护自由竞争，破产就让它破产，市场体制的根本前提是既允许成功，也允许失败，政府干涉经济，代价既高，又无准备。在这段时间内，最大的危机是用户对克莱斯勒信任度下降，谁也不愿意从一家请求政府贷款而行将破产的企业中买一辆汽车，那些仅仅愿意考虑一下克莱斯勒的汽车用户由原来的占整个汽车用户的 30%，一夜下降到了 13%。

怎样对待这样的危机，一种人主张沉默，我们不愿意叫公众注意我们的悲惨处境；但也有人反对，与其无声无息地死去，不如大喊大叫。艾科卡同意了后者。

克莱斯勒公司首先开展了消除公众对公司前途顾虑的广告运动，他要让公众明白两点：第一，克莱斯勒绝无停业打算。第二，我们正生产美国真正需要的汽车，这次广告运动一反过去图片、文字说明的方法，而是刊登一系列文章，这些文章不宣传产品，而宣传公司和它的前景、宣传事业、宣传公司的决心与能力。

还有一些广告，自问自答了一些相当棘手的问题，如“没有克莱斯勒，美国的经济情况会比较好吗？”回答是如果克莱斯勒倒闭，整个国家失业率将上升 5%；公司的工人、经济商和材料供应商加起来共 60 万人，一年国家就得为失业保险和福利开支 27 亿美元。

这些广告统统由艾科卡本人签字，以示以个人声誉来为公司担保。广告使所有公众意识到个人与克莱斯勒的关系，社会舆论发生了变化，卡特政府与国会人士手里也拿这些广告奔走相告，有的发怒，有的欢喜，有的沉思。

其次是紧紧团结经销商，由他们组成游说议员活动。克莱斯勒原与经销商关系不好，双方谈话与来往信件每次都使用侮辱性词句，因为多年来，克莱斯勒一直给他们运去一些破烂货，指望他们卖出去，以致经销商已习惯于在收到新车后就重装一次。

艾科卡到任后，首先挑选了两名助手，一名负责与经销商联系。他把经销商都请来，心平气和地交换意见，告诉他们公司新领导准备在各领域树立纪律观念；关于质量问题，他们已经认识到，决心马上整顿，并再三许诺要兑现，这对本公司有好处，对经销商也有好处，经销商气顺了；之后又组织经销商讲习会，提醒他们注意几项基本原则，热爱顾客，与人交谈。为他们提供商品信息，介绍汽车技术知识等。

艾科卡派另外一名助手抓汽车质量，从设计到制造都制定了纪律，并广泛吸收工人参加质量活动，提出了劳资双方共同执行的质量纲要，要求大家可以对任何其他问题争论，但对质量竞争绝不争论，质量不能同讨价还价交涉混淆起来，不能用通常的劳资对立谈判的妥协办法来解决。

每天早晨，负责质量的人都从装配好的车中随意挑出 5 辆，又开进一辆新日本丰田，要求生产人员看两者差距。很快车间领班就承认了两者差距。

通过这些工作，经销商与克莱斯勒关系融洽了，何况如果克莱斯勒这次破产，将会有半数经销商也相继破产，这个纽带把关系又推进一层。所以组织起经销商来并不难。

汽车经销商一般比较富裕，在团体里也比较活跃，联系面广，他们又多是共和党党员，因此对那些反对给克莱斯勒贷款的共和党议员的影响极大。他们来到华盛顿，找自己熟悉的议员游说，阐明公司破产将对社会产生什么影响，讲清公司实力与前途。

他们把每个议员选区中与克莱斯勒有业务往来的供应厂商与互销厂商列出来，打印成表，发给每位议员，报表说明在全部 535 个选区中，只有 2 个选区没有克莱斯勒的厂商、材料商、推销商。这张表打中了要害，产生了极大的效果。

经销商办事能力惊人，甚至拉进了其他公司的经销商，他们从竞争角度撰文谈应保全克莱斯勒，高呼“如果克莱斯勒垮台，福特还能长久支持吗？”

工会也紧紧团结了起来，他们认识到，如果公司破产，会员会出现什么情况，工会负责人弗雷泽组织游说活动，他们说：“我们不是为克莱斯勒辩护，我们所关心的是破产对工人和对社会的严重影响。弗雷泽同众多的议员与参议员个别会晤，不但如此，作为副总统蒙代尔的好友，为公司的事他还对白宫进行了二、三次重要访问。

到了国会表决时，克莱斯勒已有了很多支持者，众参议院都以多数票同意通过帮克莱斯勒重新站起来的方案。

贷款保证法通过后，克莱斯勒有了战斗机会。艾科卡要求上下团结，使人们认识到：我们从阔舅舅那里借到一笔钱，现在咱们得证明，咱们不会欠债不还的！

首先，艾科卡把自己的薪水减到每年 1 块钱，这在底特律成了一大新闻，它表明只有每个人都勒紧裤带，我们才能生存。之后又做经理主管人员的工作，公司抛出一个鼓励购买

股票的方案，公司付一半，他们付一半，又削减了他们的薪金，最多减少 10%（除秘书外），这是在汽车行业中从来没有过的。

总裁带了头，经理主管人员相当服贴。最后又做工会的工作，艾科卡把情况如实说出来，并告诫：你们要是不帮我一把，你们也别想活着，我明早宣告破产，你们跟着全部失业。

工人们作出了相当大的让步。他们工资每小时减少了 1.15 美元，后来又减少了 2 美元。在整整 19 个月期间，克莱斯勒的工人平均每人少拿近 1 万美元。克莱斯勒团结工人的办法：

一是让工人拥有公司股票，让工人分享利润，把个人利益与企业紧紧结合了起来，目前每个工人账上约有 5600 美元，这是一笔不小的储金。

二是与工会一起对少数旷工不好好干活的人严厉处罚，并定出了处罚规章。

三是不得解雇一大批工人，关闭一些厂。为此，艾科卡走遍了公司每个工厂车间，以便与工作直接讲话，在一系列工人大会上，他感谢工人在艰苦日子里与公司合作。

他告诉工人，待情况好转，一定要使他们重新得到与福特公司和通用汽车公司工人同等的待遇。艾科卡还和各工厂主管碰头，问他们有什么问题，尽管有些问题不一致，但终究有了机会一起交谈。

四是请工会的弗雷泽当了董事会成员。这引起实业界的极大愤怒，他们说：“这是引狼入室，你疯了”。美国大公司到那时董事会中没有一位劳方代表，他们认为工人与总裁是天然的不共戴天的仇敌。

艾科卡认为，美国经济取决于政府、工会和资方之间合作。只有合作，才能在世界市场上接受挑战。弗雷泽进董事会，许多工人反对，他们担心影响工会向资方争取最好待遇的能力。艾科卡向这些人讲明，只有当我仍有利润，才谈得上分利润，只有当生产率提高，才谈得上增加工资，如果为多吃一口那越来越小的馅饼而拼命争夺，那么日本人就会继续吃掉我们。

弗雷泽进了董事会，任何会都让他参加，他发挥了巨大作用。每逢关闭一个工厂，他就建议公司怎样把随之而来的混乱与痛苦减小到最低限度，他懂怎样谈判，且办理得非常好，公司对工会不隐瞒任何事情。

后来，克莱斯勒又与银行进行了艰苦谈判，获得了政府保证的借款，又在新车型上大下功夫，终于又站稳了脚跟，度过了风险。艾科卡第一个行动就是开记者招待会，他讲：先生们，从现在起，克莱斯勒不再是急等钱花，正在挣扎或资金困难，这些词都将永远排除了。克莱斯勒比原定偿还期提前 7 年偿还了全部贷款。

克莱斯勒成功了。成功来源于信心、毅力、团结与协作。企业在逆境中拼搏时，需要的是企业与内外公众一起努力，这种努力来自共同的利益与平时友谊的积累，这就是公关的长期性原则与“团队精神”。

#### 讨论题：

1. 在克莱斯勒起死回生的过程中，艾科卡的决定作用体现在哪些方面？



2. 从克莱斯勒的沉浮中我们可以知道一个企业成败的关键是什么？
3. 试想一下，假如没有李·艾科卡这个人，克莱斯勒将怎样？
4. 假如你被聘为克莱斯总裁，你将怎样使其重振雄威？

## 第十一章 组织结构与设计

〔内容提要〕 组织作为社会化大生产的产物，既是生产的组织形式，又是进行生产的有效手段。它是由许多个体和群体组成的一个有机整体，具有自己的特点和行为规律性。因此，组织行为学通过对组织的研究，揭示组织结构对组织成员心理和行为的影响规律性，从而合理地进行组织结构的设计，使组织成员在和谐的工作环境中创造更高的生产效率。

组织结构是指组织各部门之间的一种相对稳定的结构模式，它包括部门结构、职责结构、职位结构、职权结构、人员结构和信息结构。

组织设计是指对组织活动和组织结构的设计过程。这一过程既包括对组织内部要素的有效配置，又包括对组织外部要素的有效配置。

在学习过程中，组织结构的模式、组织设计的原则是重点，组织结构模式的选择是难点。

## 第一节 组织结构

### 一、组织的概念

#### （一）组织的概念

关于组织的概念，不同学派、不同学科由于观察问题、分析问题的角度不同，所强调的重点各异，所以对组织概念的表述也不完全相同，至今还没有形成统一的看法。

##### 1. 传统管理学派的组织概念

传统管理学派认为，组织是为了实现特定的目标，由部门分工、不同层次的权利和责任制度，而合理地协调一群人的活动。心理学家薛恩把组织定义为：“为了达到某一特定的共同目标，通过各部门劳动和职务的分工合作和不同等级的权力与责任的制度化，有计划地协调一群人的活动”。<sup>①</sup>

传统管理学派的组织理论指出了作为组织应包括的基本特点：

（1）组织要有一个共同的目标。共同目标既是建立组织的前提，又是维系组织存在和发展的纽带。

（2）组织内部有不同层次的分工和职能，并有相应的权力和责任保证不同层次、不同职能部门的工作得以落实。

（3）建立组织的目的在于协调组织成员为达到共同目标而进行的活动。组织的目标是个人无法实现的，需要统一所有成员的思想，协调他们的行动，调动他们的积极性和创造性，共同行动，创造最佳的群体合力。

传统管理学派的组织概念，指出了组织的一般含义，但它的管理理论基础只重物，不重人，协调对象是人的活动，而不是人本身。因而它只关注整个组织的运转，而忽视人的动机、需要，把组织看成与外界环境隔绝的闭环系统，只是着重从组织内部说明组织的特征，尚未抓住组织的本质，是对组织的表象和功能的表述。

##### 2. 现代管理学派的组织概念

现代管理学派认为，组织是指动态的组织活动过程和相对静止的社会实体相统一的社会技术系统。现代管理学派的先驱、美国的管理学家巴纳德在阐明组织的本质的基础上把组织定义为是“两个或两个以上的人的有意识协调的活动或效力的系统。”这个定义说明，组织由人组成，而这些人的活动是互相协调的，因而成为一个系统。

现代管理学派对组织的定义，包含以下几个方面特点：

（1）从组织的内部看，组织是一个社会技术系统。组织一方面要把人、财、物结合起来进行工业生产，形成技术系统；另一方面，同工种的人员与其他工种的人员，一个群体与其他群体的结合，人与人的交往形成社会系统。在生产过程中，两者结成有机的统一体。

（2）组织是一个开放的动态发展系统。组织不仅是一个独立的协作行为系统，而且是

---

<sup>①</sup> E·H·Schein,《Organizational Psychology》ED·3·1980

由人的系统、物的系统和社会联系的系统所组成的有机整体。它与环境不断地相互影响，由适应到不适应，再到适应，不断地变革和发展自身，因而是动态的。同时，组织从其环境输入人、财、物和信息，经过生产转换，生产出产品或服务，重新把生产成果输送给另一个环境。

(3) 组织有相对静止的实体结构。组织把活动过程中的有效配合关系按一定的原则相对固定下来，形成一定的层次和幅度，组成一定的结构模式。

同传统组织理论相比，现代组织理论在两个方面有重大突破：一是更加重视人的因素，认为组织是人的有机统一体，是人与人之间的相互作用的体系；二是强调外界环境对组织的影响。组织本身是一个系统，但它是社会协作系统中的一个子系统。它除了自动运转外，还要不断适应环境的变化，不断转换投入与产出关系，以保持自身与环境的平衡。

## (二)组织的功能

组织功能是指组织本身的功效。有效的组织对于搞好组织管理，实现组织的目标，满足组织成员的需求起着重大的作用。

### 1. 激励功能

组织都有自己明确的目标，组织不同，目标也不同。如果目标不明，或者混淆了不同的目标，都必然导致管理的混乱。组织的一切活动都以目标为中心，检验组织效能也以目标为标准；所以，组织采取目标激励使每个成员充分认识到自己所从事的工作的意义，并为实现组织目标而作出合乎理性的行动，按质按量按时完成任务。当然在实现组织目标的同时，每个成员也能获得物质需要和精神需要的满足。

### 2. 权力功能

组织能使每个成员了解自己在组织中的工作关系(在组织中的权力和地位)和他的隶属关系(上下、左右、内外关系)，并能正确处理这些关系。组织的每个成员不仅要明确地认识到自己所要完成的任务，而且还要知道如何通过自己的权力行使自己的职责。每个管理者要协调好各方面的关系和调动每个成员的积极性，充分发挥组织的权力功能。

### 3. 协调功能

组织内部存在各种不同的部门，各项复杂的工作和各种错综复杂的关系。各种不同部门的工作和关系的协调运转，一方面保证组织目标的实现，另一方面通过有目的有计划的协调活动，不断调整和改善组织自身的结构，使组织成为一个完整的、和谐的、有机的整体，以适应组织本身和外界环境的发展与变化。

总之，管理中有组织问题，组织中也有管理问题。没有组织，管理活动就不能存在；反过来说，如果没有管理活动，组织也就不可能有效地形成和维持。

## (三)组织结构的概念

组织结构是指组织各部门之间的一种相对稳定的结构模式。这种结构模式不像机械系统的结构或生物系统的结构那样具体，而是体现在组织的实际活动中。在生物系统中，结构与

过程(或功能)的区别是明显的，而对于组织的这种复杂的社会系统常常难以作出很明确的区分。人们通常把组织结构看成是静态的，把组织功能看成是动态的。组织结构包括以下内容：

1. 部门结构

部门结构是指管理部门的设置及相互之间的隶属与协作关系。

2. 职责结构

职责结构是指业务部门的职责及相互关系。

3. 职位结构

职位结构是指各层次职位及相互关系，如局长、处长、科长、股长。

4. 职权结构

职权结构是指与职责、职位相对应的权力范围的划分及相互关系。

5. 人员结构

人员结构是指各部门的人员配置及人员的相互关系。

6. 信息结构

信息结构是指各部门应该拥有和提供的信息及相互间信息沟通的逻辑网络。

组织结构对完成组织目标具有重要作用，它决定组织中正式的指挥系统与信息沟通网络，对组织的效率以及成员的心理状态都产生影响，是完成组织目标的手段。

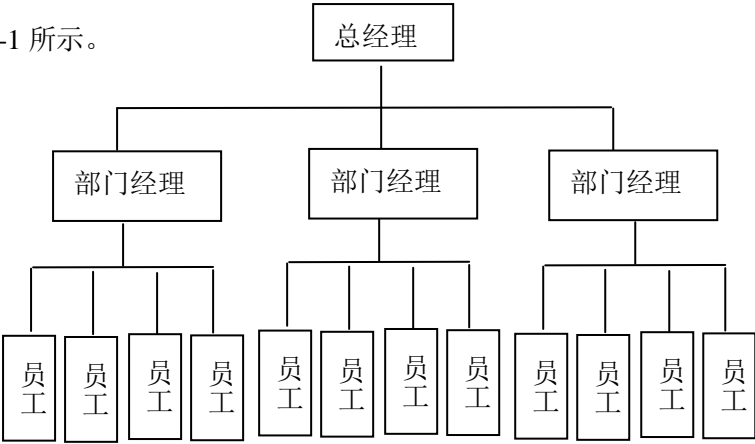
二、组织结构的基本模式

根据组织的历史发展，组织结构的形式可以分为传统形式的组织结构和现代形式的组织结构。传统型组织结构有直线型结构、职能型结构和直线职能型结构等基本形式，现代型组织结构有矩阵型结构、事业部型结构、三维立体型结构等基本形式。

(一)传统型的组织结构

1. 直线型结构

直线型结构是指按从上至下单线的权力划分形成的组织结构。如图 15—1 所示。在这种结构中，命令传递是一条单一直线，任何地方都不交叉，上级对下级具有全部责任和权限，下级只接受单一上级领导。这种结构是最早出现的组织结构，来源于军队，因而又叫军队式结构。如图 11-1 所示。



直线型结构的优点在于结构简单，职权明确，组织稳定，命令统一，决策迅速。

图 11-1 直线型组织结构

直线型结构的缺点在于等级森严，形式呆板，缺少弹性，下情难以上达，没有横向联系，管理者负担过重。

直线型结构适用于产品单一，生产过程简单的小型企业，对于产品多，业务复杂，技术要求高的大型企业，则不适用。

## 2. 职能型结构

职能型结构是指按部门分工划分权责的组织结构。如图 11-2 所示。在这种结构中，管理者设立专门的职能部门和人员，并授予相应的权力和责任以分担主管领导者的部分工作，各职能部门在职能范围内有权直接指挥下级，而下级在不同业务活动上要接受不同职能部门的多头领导。

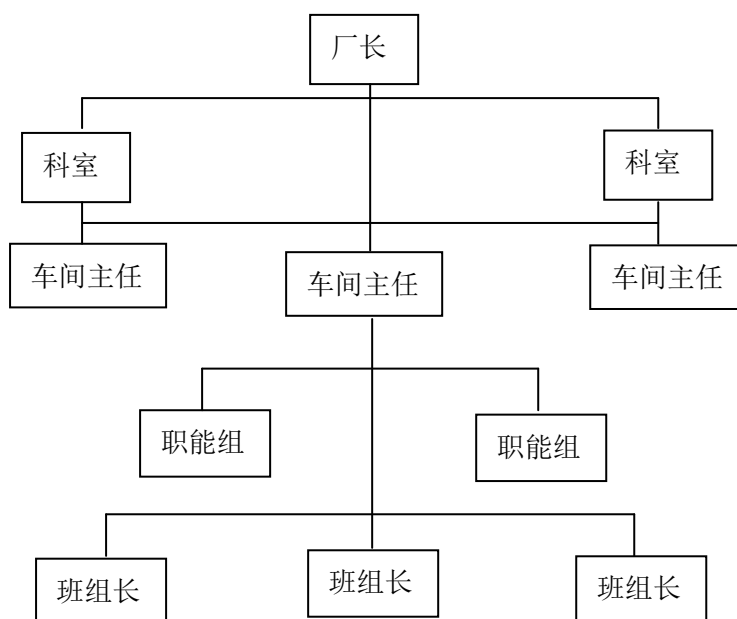


图 11-2 职能型组织结构

职能型结构的优点在于：能够适应工业技术比较复杂和分工细致的特点；专业化管理具体深入，效率高，并能减轻管理者的工作负担。

职能制结构的缺点在于：对下级形成多头领导，命令不统一，协调困难，本位主义，责任不明确。

职能型结构在企业的作业性工作岗位上适用的。因为作业性工作分工明确的重复性劳动，采用职能型易于提高作业的专业性和操作技术水平。在企业的高层管理则不适用。

## 3. 直线职能型结构

直线职能型结构是把直线型结构和职能型结构有机地结合的组织结构。如图 11—3 所示，这种结构在直线型结构的基础上增加职能部门，作为直线指挥人员的参谋、顾问。职能部门只对下级直线部门提供建议和业务指导，而不能发号施令或作出决策。



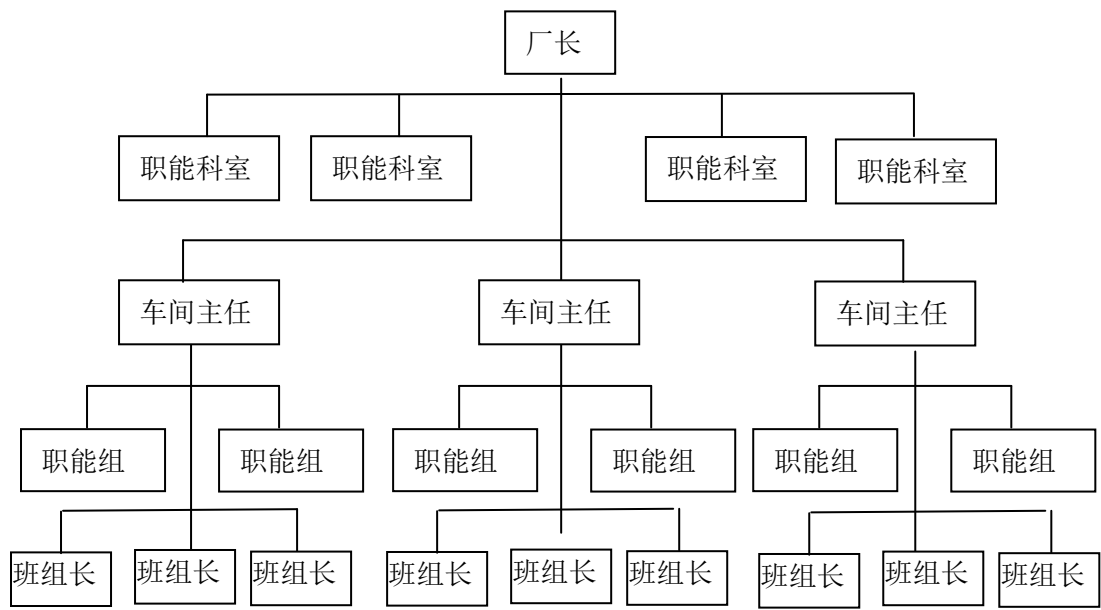


图 11-3 直线职能型组织结构

直线职能型结构的优点在于：保持了直线制的集中统一指挥的优点，又吸取了职能制发挥专业管理的长处，从而提高了管理的工作效率。

直线职能型结构在管理实践中不足之处在于：各职能部门自成体系，不重视信息的横向沟通，造成工作重复，加大了管理成本；职能部门缺乏弹性，对环境变化的反应迟钝。

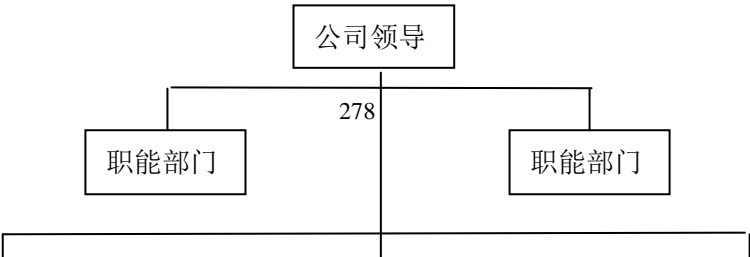
直线职能型是目前最广泛的组织结构模型。

（二）现代型的组织结构

现代型的组织结构是适应现代化大生产的需要而产生的，总的特点是从集权到分权，从单一直线结构为主到纵横交叉结构，多维多层立体结构为主。

1. 事业部型组织结构

事业部型是总公司之下，按产品或地区设立事业部。各事业部独立经营核算，自负盈亏，总公司负责组织方针的制订和控制，方针的具体执行和运用则由各事业部自行实施。事业部负有向总公司完成利润的责任，同时可以根据自己活动的需要设置职能部门和机构。如图 11-4 所示。



事业部型结构的优点在于：有利于最高领导层摆脱日常行政事务，成为强有力的决策机构，做到“大权独揽，小权分散”；有利于调动各事业部的积极性和主动性；有利于联合化和专业化的结合；有利于企业灵活多变地适应市场变化；有利于培养和提高事业部领导者的素质。

事业部型结构的缺点在于：各事业部之间及事业部与公司的关系难以协调，容易出现只顾本部门的局部利益和眼前利益，而忽视企业整体利益和长远利益的倾向；公司与事业部各有自己的职能机构，因而机构重叠，增加企业负担。

事业部型结构适用于企业规模较大，产品种类较多，各种产品之间的工艺差别也较大，而市场条件变化较快，要求适应性比较强的大型联合企业。

## 2. 矩阵型组织结构

矩阵型结构是由纵向的职能结构系统和横向的产品或项目系统交叉形成的组织结构。如图 11-5 所示。在这种结构中，为了完成某项任务（产品或项目），由各职能部门派人联合组成专门的小组，并指定专人领导，任务完成后，小组撤消，成员回到原来的部门。小组成员受到本职能部门和小组负责人的双重领导。

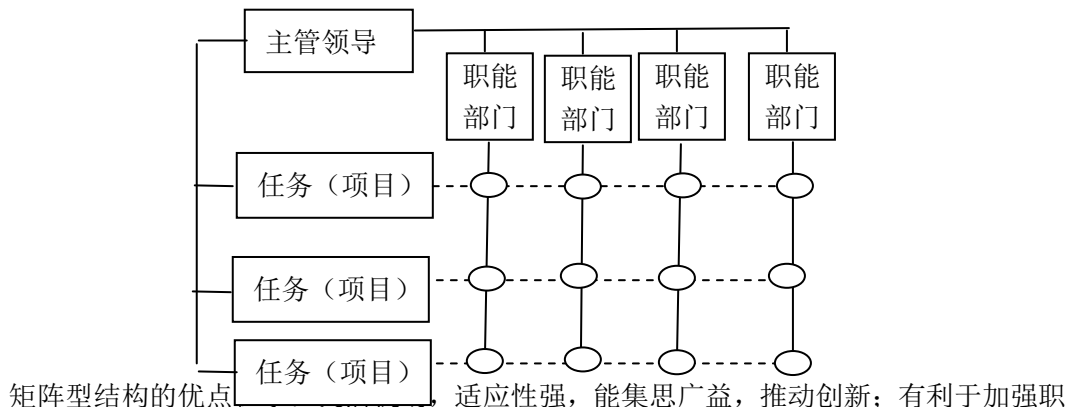


图 11-5 矩阵型组织结构

能部门的横向业务联系，相互学习，取长补短；对人员使用富有弹性，能充分发挥人的积极性。

矩阵型结构的缺点在于：双重领导，职责不明；员工变动大，组织稳定性差。

矩阵型结构适用于设计、研制等创新性质的工作，如军工、航空、航天等高科技公司等，采用这种结构，有突出的优越性。

3. 多维立体型组织结构

多维立体型组织结构组织是由三类机构组成的系统结构。如图 11-6 所示。

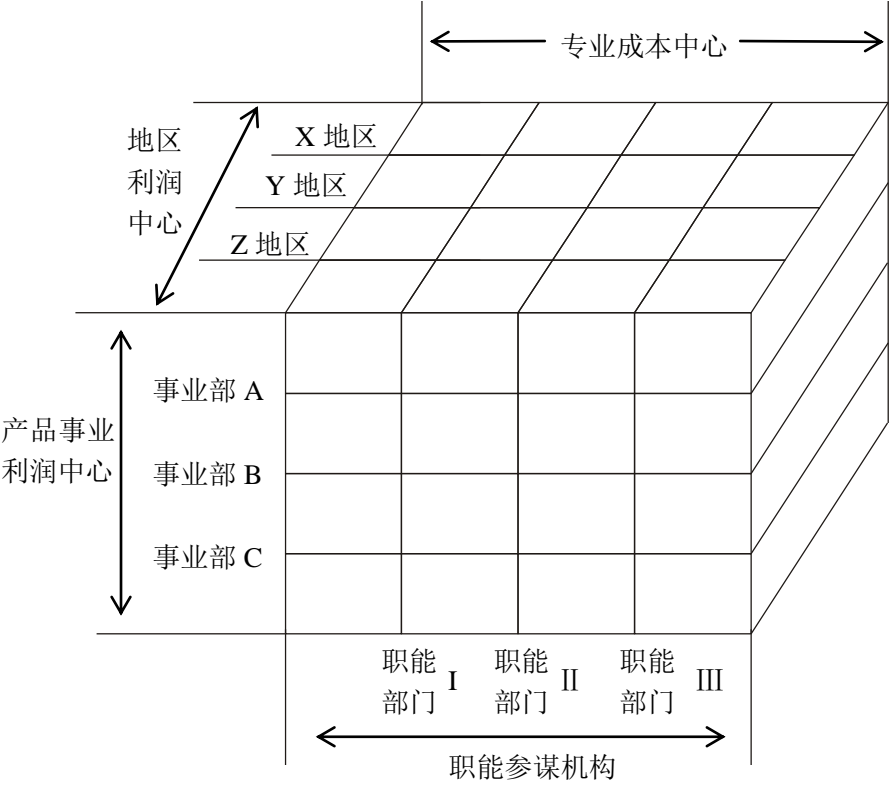


图 11-6 多维立体型组织结构

第一类，按产品划分的事业部，它是产品利润中心。

第二类，按职能划分的专业参谋机构，它是专业成本中心。

第三类，按地区划分的管理机构，它是地区利润中心。

在这种结构中，事业部经理不能单独做出决定，而是由三类部门代表组成产品事业委员会，对产品产销进行领导。

多维立体结构的优点在于：便于协调矛盾，互通情报，集中群众智慧，共同决策。

多维立体结构的缺点在于：过于复杂，难以控制。

三、组织结构模式的新发展

企业经营的实质是解决外部环境、企业目标和企业内部条件三者之间的动态平衡。环境对企业的影响作用是巨大的。如今企业的环境发生了显著的变化，这些变化在很大程度上改

变了企业传统的竞争方式，促使企业本着创新的思想寻找新的竞争优势来源，使企业在快速变化的经营环境中求得生存与发展。

一些理论研究者提出了许多企业竞争优势的各种新来源，其核心可以归纳为将企业的竞争优势建立在企业组织创新的基础上。在适应外部环境的要求下，为了提高自身的适应性和应变能力，许多企业在实践中，纷纷进行组织结构的变革。实践表明三支柱未来型结构、网络结构和工作团队等新的组织结构形式对提高组织的竞争力做出了巨大的贡献。

### (一)团队型组织结构

所谓工作团队，就是指一种为了实现某一目标而由相互协作的个体组成的群体。当管理人员动用团队作为协调组织活动的主要方式时，其组织结构即为团队结构(work team structure)。这种结构形式的主要特点是，打破部门界限，可以快速地组合、重组、解散和促进员工之间的合作，提高决策速度和工作绩效。在小型组织中，可以把团队结构作为整个组织形式。在大型组织中，团队结构一般作为典型的职能结构的补充，这样组织既能得到职能结构标准化的好处，提高运行效率，又能因团队的存在而增强组织的灵活性。

团队这一概念是不断演进的，最初的理解是指一群有相同技能、共同完成一个部门的工作的人；以后团队的概念又扩展为由不同职能部门的人组成的项目小组；如今团队观念又融入了顾客的需求，强调一切以顾客为中心，团队不仅是跨职能的，更要为满足顾客需要而成立。在这种观念下，组织运作的元素由过去的个人、部门，取代而成为团队。这样，传统的直线型、职能型的组织结构向以“团队”为核心的扁平式的结构发展，权力结构从正金字塔变为倒金字塔，强调顾客至上的观念。

总之，组织职能的内容十分丰富，其中结构问题往往是最显著和最基本的，它是一个组织的种种运营规则及其变动所依附的基础：正如德鲁克所指出的，不存在唯一的组织结构，与丰富、生动的组织现实相比，所有的组织结构类型的划分都是简化的粗线条的，即便是被归于同一类型的不同组织在其具体结构上也存在着这样那样的差异。组织形态的多样性本身表明了这样一个事实：不存在某个特定的最佳的组织结构形式。每一种组织结构都有其产生和存在的具体的环境背景，因而必须随着环境的变化而作相应的调整。然而，许多新的组织结构往往是由一些基本结构转化、分拆或融合而来的。随着科学技术和管理的不断发展，新的组织结构不断涌现，并将在一些新的领域成为主导结构，但它们并不会完全取代其他已有的组织结构形式。

### (二)网络型组织结构

网络型组织结构(network structure)是一种只有很小的中心组织，依靠其他组织以合同为基础，进行制造、分销、营销或其他关键业务的经营活动的组织结构。在这种组织中，管理人员把公司的基本职能都交给了外部组织，组织的核心是一个较小规模的经理小组，他们的工作是：直接监督公司内部的经营活动，并协调为本公司进行生产、销售及其他重要职能活动的各组织之间的关系。管理人员的大部分时间将花在协调和控制外部关系上，包括与外部

组织进行合同的签订、履行，以及了解世界各地的文化、法律背景，以提高自身的商务谈判能力。如图 11-7 所示。

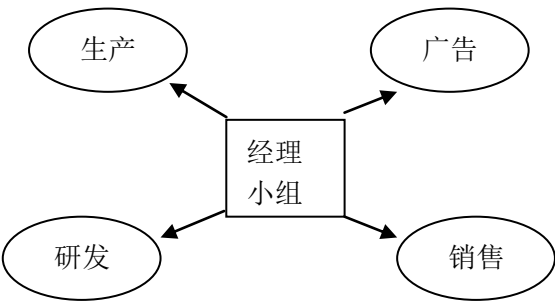


图 11-7 网络型组织

伴随着信息技术的发展而出现的虚拟公司(virtual corporation)就是一种网络型的组织结构。在这种组织形态下运作的企业有完整的功能。如设计、生产、营销、财务等功能，但在企业内部却没有执行这些功能的部门。企业只保留最关键的功能，而将其他的功能虚拟化，以各种方式借用外力进行整合，进而创造企业本身的竞争优势。建立在网络型组织结构基础上的虚拟经营作为一种全新的经营理念，从其诞生之日起便显示出了强大的生命力。目前，虚拟经营在发达国家已十分普遍，全球营业额在 5000 万美元以上的公司 1998 年在虚拟经营上的开支上升了 27%，达到了 3250 亿美元，其中 60%集中在美国，而欧洲在这方面的成就更是以 34%的速度增长。

网络型组织结构的优点在于：网络结构精干、灵活，具有很强的应变能力和适应性，不需要大规模的设备投资，也不存在庞大的员工队伍以及由此产生的管理问题；网络结构在灵活对外的同时也有助于降低组织内部的运营成本，无论大规模的组织还是小规模的组织，都可以将精力集中于自己最有优势的专业领域，努力塑造和发挥自身的核心专长。

网络型组织结构的局限性在于：组织的最高管理者们难以保证对组织的生产和经营全过程实施严密的控制，而其中任何一个环节的失误，都会对整个组织造成极大的危害。

网络型组织结构并非对所有的组织都适用，它比较适用于服装、玩具、工艺品等受流行时尚影响大，消费者需求变化大的行业。

（三）三支柱型结构

美国管理学家彼得斯和沃特曼设想出一种“三支柱型”的组织结构，由三根支柱分别承担组织的功能。如图 11-8 所示。

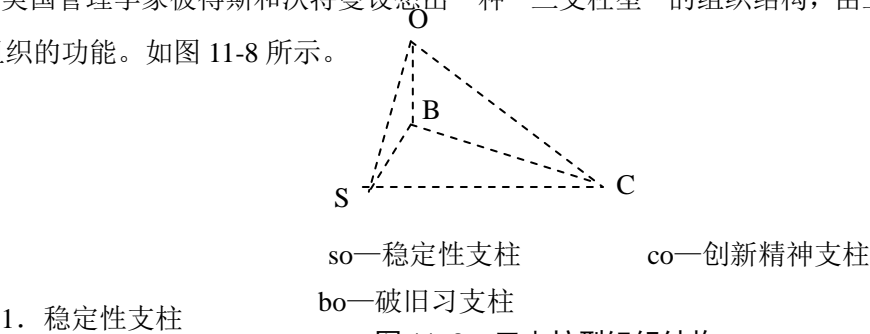


图 11-8 三支柱型组织结构

稳定性支柱是以某一简单的组织结构作构架,设计时尽可能减少组织关系的交叉点,确立稳定的基本的价值体系。这一支柱专门负责承担机构的基本功能。

### 2. 创新精神支柱

创新精神支柱是建立有创新精神的小单位,解决问题的执行小组以及评价成员创新精神的具体体制,负责给组织提供新观念、新思路,专门承担组织不断创新的功能。

### 3. 破旧习支柱

破旧习支柱是为了使组织能适应变化不定的环境,对组织的过时部分进行综合治理,包括为了某一项目进行会战性的临时改组或定期改组的两个方面。

这种组织结构形态的设想,从理论上讲有其科学性,但目前尚处在由理论走向实践的实验阶段,未得到实践的普遍证实。

## 第二节 组织设计

### 一、组织设计的概念

无论是现有组织的变革,还是一个崭新组织的建立,都要进行组织设计。什么是组织设计呢?赫雷季尔、斯洛克姆(W·Slocum)和伍德曼(W·Woodman)认为组织设计是管理当局为实现组织目标而建立信息沟通、权力和责任的正式系统。所设计出的组织结构是为了实现预期目标而用来连结组织中的技术、任务和人员的分工和协作的手段。

西拉季和华莱士(M·J·Wallace)认为:组织设计是通过把任务、权力和 workflow 组合成结构以实现协调努力的过程。

简言之,组织设计是指对组织活动和组织结构的设计过程。它有以下要点:

1. 组织设计是管理者在一定组织中建立最有效相互关系的一种合理化的有意识的过程。
2. 组织设计过程既包括组织的内部要素(战略、技术、人员等),又包括企业的外部要素(环境)。
3. 组织设计的结果是组织结构。

有效的组织设计对提高组织绩效有重要意义。它能为组织活动提供明确的指令,有助于组织内部人员之间的合作;有助于建立合理的组织结构;有助于保持组织活动的连续性;有助于正确确定组织活动的范围及劳动的合理分工与协作,提高工作效率。

### 二、组织设计的目的

特定组织的组织结构的构建是长期的动态过程,组织设计的根本目的在于创造和保持组织的有效性,衡量其有效性的根本标准是稳定性与创新性的结合。每一个组织都必须从实际出发,在综合分析各种因素的基础上,选择一种或几种形式,以形成适合自身特点的组织结构。但是,组织无论采取何种组织结构形式,都会面临一系列客观存在的矛盾冲突,这些冲突包括:

1. 集权与分权



集权有助于统一指挥、统一行动，分权有助于发挥员工的主动性和积极性：两者各有利弊，因此，任何组织都不可能采取绝对的集权或分权的结构，而必须在集权和分权之间取得一定的平衡。

## 2. 效率与战略

战略强调长期的、面向外部环境的，效率则强调短期的、面向组织内部的，这两者之间会有矛盾的一面。管理者必须设计出既符合提高效率的要求，又能满足组织战略要求的组织结构。

## 3. 稳定与创新

一种组织结构一旦确定，必须经过一段时间的稳定运行，才会发挥出其积极的作用。然而，即使在当时选择时是合理的组织结构形式，也会随时间的流失而发生某些变化。因此，组织必须在稳定与创新之间寻找到一定的平衡。

总之，组织的具体目的就是谋求集权与分权、效率与战略、稳定与创新的动态平衡。

## 三、组织设计标准

组织设计要符合一定的标准，这些标准对组织设计提出了基本要求，是衡量组织设计有效性的依据。一般说来，组织设计要符合以下标准：

### 1. 目标明确

组织机构是为了完成一定目标而设置的，组织设计必须将组织的目标明确化和具体化，即建立起明确的目标体系，使所有成员都知道自己要干什么，如何干，知道个人的行动如何服从整个组织的要求。明确的目标是组织成员活动的动力和指南。

### 2. 决策迅速

良好的组织设计，必须符合决策程序的要求，从而保证各级领导者迅速作出正确的决策。

### 3. 结构简单

在完成目标的前提下，组织设计越简单，产生的问题越少，职责更加明确，沟通更加方便，决策更为迅速，灵活性、适应性更强，最简单的组织是最好的组织。

### 4. 管理效率高

组织的高效率是组织设计的核心；一个组织机构，如果以最少的人力、物力、财力投入，就能维持组织正常运转，实现组织目标，它就是一个有效的组织。

### 5. 信息渠道畅通

组织的优劣程度在很大程度上取决于信息沟通的能力，组织的共同目标是通过信息沟通使组织中的成员有所了解的。组织成员的一切活动也是以信息沟通为基础的。因此，良好的组织设计必须使组织结构的信息渠道明确、直接、完整、畅通。

### 6. 人际关系和谐

组织是由人构成的，组织设计不能忽视人的因素，必须考虑人的社会、心理需要，使组织内部有和谐的人际关系。良好的人际关系能提高组织的凝聚力，提高成员的士气，有利于

组织目标的实现。

#### 7. 稳定性和适应性

一个组织必须有充分的稳定性，能在动乱的环境中进行工作，并能连续、持久地进行活动。但稳定性并不是僵硬性。相反，组织结构要有高度的适应性，能适应新的要求、新的需要、新的条件，才能继续存在。

### 四、组织设计的原则

传统的组织设计，遵循以下的原则：

#### (一)传统组织设计的原则

##### 1. 明确等级原则

将组织目标、责任、权力从组织最高层向最低层垂直分解，并建立起一个等级层次结构。明确规定上下级的关系，并公布于众，大家共同遵守，各级有各级的目标、职权范围，各级主管在权限范围内对下级有决定权，超出权限范围要向上级请示。

一般来说，组织等级划分为以下几个基本层次：

- (1) 最高管理层：负责总目标的制订及人、财、物的分配，重人事变动。
- (2) 中级管理层：负责分解目标，为最高管理层作助手，提供情况，协调下级活动。
- (3) 低级管理层：具体执行命令，完成组织目标。
- (4) 操作层：按命令进行各项实际操作。

##### 2. 统一指挥原则

统一指挥是指组织中的每个人只有一个直接的上级，只接受一个上级的指挥和命令并与这个上级联系，而不是同时有多个上级对一个下级发布命令。每一级主管统一负责本级的全部工作，向下级下达全部的命令，但不能越级授权，越级指挥。

贯彻统一指挥原则要处理好两个方面的关系：

(1) 集权与分权的关系。集权是指有关组织全局的重要权力集中在上级手中，以保证统一命令的贯彻执行，下级必须服从上级领导，不能自行其是。分权是指上级将非必要的、一般性的权力授予下级，使下级能承担有关的任务，以加强组织的灵活性和适应性。

(2) 直线职权与参谋职权的关系。直线职权对完成组织目标起直接作用，统一指挥原则要求保证直线职权的行使，同时也要发挥参谋职权对直线职权的辅助、建议、参谋的作用。

##### 3. 专业分工原则

专业分工的形式有任务型、职能型、过程型、产品型、顾客型、地区型等几种类型。

随着组织规模的扩大和生产经营活动的复杂化、多样化，组织业务活动的种类越来越多，管理者就必须在劳动分工的基础上，把各项活动进行归类，使性质相同或相似的工作合并到一起组成单位，这样就形成了一个专业化的部门。

传统的部门化原则现在大多数仍被许多组织所采用，但 20 世纪 90 年代以来有两种趋势值得注意：一是由于顾客导向战略的要求，顾客部门化愈来愈受到高度的重视。二是跨越传

统部门界限的团队（work team）的采用，使得原来僵硬的部门划分得到了完善。

#### 4. 权责对等原则

权责是指职权与职责。职权可以分为直线职权和参谋职权，介于这两者之间的是职能职权(管理人员将原本属于自己的某些直线职权授给有关的参谋部门或参谋人员行使，从而使参谋人员不仅具有参谋职权，而且还有一定的直接指挥和控制权力)。职责也可以分为两类：执行职责与最终职责。管理者向下授予执行职责，且这一职责还有可能继续下授。而最终职责是不可下授而需保留的，管理者应对他授予了执行职责的下属人员的行动最终负责。因此，管理者应当下授与所授职权相等的执行责任，但最终的责任永远不能下授。

权责对等原则的要求是，一定的职权应当与一定的职责相一致，职权大于职责会导致滥用职权而不考虑职权运作的绩效；职权小于职责会导致指挥失灵而难于发挥作用。

#### 5. 适当管理幅度原则

管理幅度是一个主管所直接管理的下级人数。管理幅度对管理工作的复杂程度和组织结构都有影响。管理幅度宽，则组织层次可以相应减少，组织呈“扁平结构”，管理人员负担重；管理幅度窄，则组织层次相应增多，组织呈“直线型结构”，管理人员负担较轻。

### (二)现代组织设计的原则

现代组织设计，在传统组织设计的基础上发展了一些新的原则，主要有以下方面：

#### 1. 以人为中心的原则

组织设计不能以物为中心，而应以人为中心。组织虽然是人、财、物、信息在一定时间和空间内的有效组合，但人是其中的主体。管理者只有发挥人的主动性、积极性、创造性，才能确保组织目标的实现。组织设计不能仅仅重视法定的权力结构，完全靠职权对组织中的人的思想和行为进行控制，而应该注意人群关系，建立彼此关切和相互支持的制度。

#### 2. 符合人的需要和特点的原则

人有被他人理解、尊重、信任、支持的社会心理需要。组织设计要考虑人的这种心理需要的特点。例如，在层次上不能划分过多。因为层次过多，上下级距离远，相互沟通困难，下级成员会感到自己难以被上级了解，在组织中微不足道，因而缺乏组织整体观念，无形中拉大了上下级人员心理上的距离，不利于调动人的积极性。

#### 3. 弹性原则

组织设计应具有一定的弹性，不能墨守成规，一成不变，这样才能适应情况的不断变化。因此，必须综合考虑当时具体的环境、技术、战略、人员情况，采用不同的组织设计或者对组织设计及时做出适当的调整改进，以求成功地实现组织的目标。

### 五、影响组织设计的因素

影响组织设计的因素很多。组织规模、组织战略、环境因素、技术因素是最重要的影响因素。

#### 1. 组织规模

组织规模的大小影响管理层次和管理幅度。管理层次是指生产指挥系统划分为多少等级。管理幅度则是指一名上级主管人员直接管理的下属人数。管理层次一般决定了组织的纵向结构，而管理幅度决定组织的横向结构。

管理层次与管理幅度常常联系在一起。当组织规模一定的情况下，较大的幅度意味着较少的层次，较小的幅度意味着较多的层次，管理幅度与管理层次成反比。按层次的多少和幅度的大小，组织结构可分为直式结构和扁平结构。

直式结构是指管理幅度小而管理层次多的结构。这种结构的优点是管理严密，分工明确，上下级容易协调。其缺点是管理层次多且增加了费用；信息沟通时间长；由于管理严密，容易影响下级人员的满意感和创造性。

扁平结构是指管理幅度大而管理层次少的结构。这种结构的优点是管理层次少而管理费用低，信息交流速度快；由于管理幅度大，成员有较大的自主性，因而满足感增加。其缺点是不能严密监督下级的工作，上下级协调较差。

在组织中采用直式结构还是扁平结构，应考虑如下因素：

（1）工作任务的相似程度。工作任务越相似，管理幅度就越可能加大，可采用扁平结构减少管理层次；工作任务差异大，则应采用直式结构，减小管理幅度，适当增加管理层次。

（2）工作岗位的接近程度。职工工作岗位较接近的情况下，可以加大管理幅度，采用较扁平的结构；反之，应采用直式结构。

（3）员工的素质水平。员工工作自觉性高，责任感强又有工作能力，则应提高工作的自主性，让员工自己管理自己，发挥创造性，可以采用扁平结构；反之，员工的素质不高，宜采用直式结构。

（4）主管人员的素质水平。主管人员的素质高，有较强的管理能力，可以增加管理幅度，采用扁平结构；反之，宜采用直式结构。

（5）工作任务需要协调的程度。如果工作任务要求各部门之间或一个部门内部的高度协调，则应减少管理幅度，以直式结构为宜。

因此，我们要根据组织的实际情况，因地制宜地选择组织结构，提高组织的效能。

## 2. 组织战略

组织的战略就是组织的总目标，它决定着本组织在一定时期内的活动方向和水平，战略的变化必然会导致组织的变化。在组织结构与战略的相互关系上，一方面战略的制定必须考虑到组织结构的现实；另一方面，一旦战略形成，组织结构应作出相应的调整，以适应战略的实施。

美国管理学家雷蒙德·迈尔斯（Raymond E.Miles）和查尔斯诺（Charles C. Snow）1978年出版的《组织战略、结构和程序》一书关于战略与组织的观点如表 11-1 所示。

表 11-1 战略与组织结构

战略	目标	环境	组织结构特征
防守型战略	追求稳定和效益	相当稳定	严格控制、专业化程度高，规范化程度高，规章制度多，集权程度高
进攻型战略	追求快速、灵活的应	动荡而复杂	松散型结构，劳动分工程度低，规范程度低，规章制度少，分权化
分析型战略	追求稳定和效益和灵活相结合	变化的	适度集权控制，对现有的活动实行严格控制，但对一部分部门采用分权或相对自主的方式，组织结构采用一部分有机式，一部分机械式

### 3. 环境因素

环境因素主要是指组织的内外环境的影响。其中在外部环境中，有组织间的竞争、购销的状况与市场的需求，以及整个社会文化背景对组织的要求和影响。在内部环境中，主要有组织管理、目标价值、技术结构、社会心理等因素。任何一个组织系统总是与社会环境有着极其密切的联系。企业的组织结构必须适应内外环境的变化，面向社会和职工的需求，不断地调整自己的结构，以保证自身的生存和发展。

管理人员和员工需要评估的环境力有：（1）目前和将来可能的环境特点；（2）这些要求如何影响组织处理信息，应付市场和技术变化和取得理想的专业化（劳动分工）和联合（协作）水平的能力。一些行业，如家电、航空、个人电脑的超水平竞争要求管理人员对他们的环境采纳新的思维方法。随着政府调节的参与和市场的全球化，追求生产率、质量和速度使大量的新组织设计应运而生。许多组织都因不能重新设计自己，甚至领先于竞争对手而感到沮丧。

任务环境可分为同质——稳定、异质——稳定、同质——不稳定以及异质——不稳定四种情况。如图 11-8 所示。

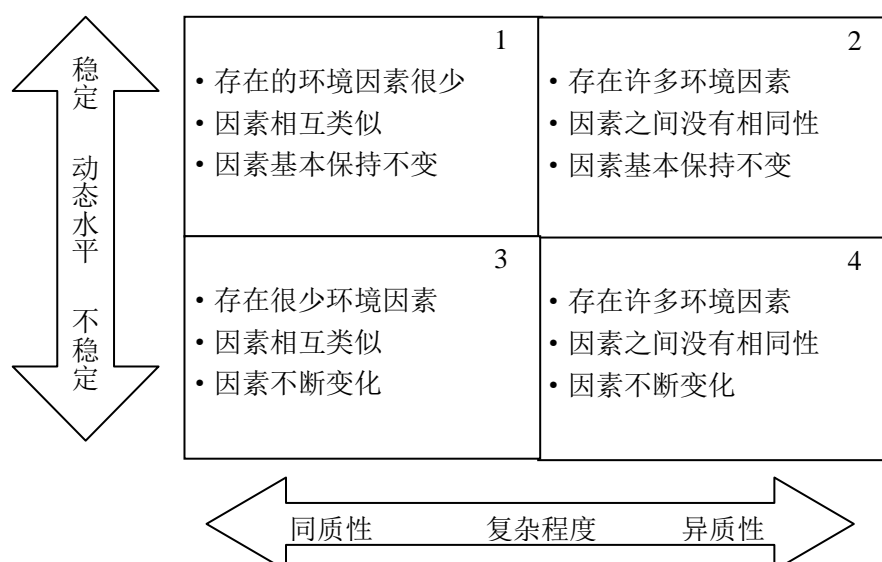


图 11-8 任务环境的基本类型

最简单的组织设计在同质——稳定环境（格 1）可能是有效的。该环境包含的意外情况很少，经理的作用是确保员工始终如一地遵循既定的日常程序。经理和员工在这种环境中比

在其他环境中需要相对较少的能力和正规训练以及工作经验，也可以成功地进行操作经营。在这种环境中工作的组织主要有草坪修整公司、地方运输服务公司、汽车清洗公司、邮政服务公司以及一些自助的仓储公司。当然，这些公司也的确面临由竞争者的行为，顾客不断变化的喜好以及它们产品和服务的替代品所造成的不稳定性。

异质性——稳定环境（格 2）给经理和员工带一些风险，但人们对该环境以及其他选择相当了解。但环境比较稳定，员工需要大量的培训和经验去理解它和使其有效。

同质性——不稳定环境（格 3）要求经理、员工以及组织设计要灵活，能够以适当的技术水平和积极性处理经常发生的变化。计算机信息系统通常可以帮助跟上这些变化的情况。

异质性——不稳定的环境（格 4）代表的是一个组织来说最困难的情景，因为该环境提出了众多的不稳定性。此种环境要求管理人员和员工都要具有高度的成熟程度，有洞悉力和解决问题的能力。管理人员不能仅仅靠标准的程序来解决他们面对的问题。

#### 4. 技术因素

技术因素主要是指组织中从投入到产出的过程。组织中技术活动的确定性程度决定了对组织结构有不同的管理和协调的要求，确定性程度越高，越可以加强组织结构的正规化和集中化，反之，则需要组织结构具有较大的灵活性。

美国管理学家琼·伍德沃德（Joan Woodward）在 20 世纪 60 年代初首先对技术与组织设计的关系进行了调查与研究，她重点分析了企业技术与组织结构之间的关系。她把组织分为三种技术类型：单件生产技术、大量生产技术和连续生产方式。她对这三种技术类型的组织及其组织结构进行了比较和考察，并对管理层次、管理幅度，以及生产工人与管理人员的比例进行了分析比较。查尔斯·佩罗（Charles Perrow）主要研究了知识技术与组织结构的关系。他认为，技术愈是常规，结构就愈是标准化，机械式组织结构是与常规技术相配合的；愈是非常规技术，结构就应是有机式的。

总之，工作流程的不确定性，任务的不确定性以及任务的相互依赖性的技术因素会影响组织设计的。同样，技术因素在创立团队和部门，授予权力和责任以及需要建立正式的联合机制方面也会影响组织设计。

### 六、组织设计的程序

组织设计是一项工作量大，涉及面广，技术复杂的工作，应该按一定程序有步骤地进行，以提高组织设计的成效。组织设计的程序如下：

#### 1. 确定目标

这是设计组织机构首先要解决的关键问题，其任务是：明确组织总目标；然后进行目标分解，形成各层次、各部门组织的目标；列出各级组织目标任务一览表。只有确定较好的目标系统，才能使组织设计有所依据。

#### 2. 业务流程设计

组织内人员活动的逻辑关系叫业务流程。它是组织内权力传递，信息传递的路线。为了

达到同一目标，可以有不同的业务流程。业务流程设计的任务是比较各种业务流程，从中选出路线最简短，职务设置少，配备人员少，费用最省的业务流程；进行业务流程的总体平衡和总体优化；列出业务流程图。

3. 按业务流程设立职位

职位是组织结构的基本要素，是业务流程的基本环节。设计职位的任务是：确定职位划分标准；划分职位；进行平衡；列出职位体系表。

4. 规定职位的内容

对每一个职位都应该明确规定该职位的职权范围，即告知该职位的成员应做哪些工作，有多大的权限，任职者对主要的最后成果应负的责任。该步骤的任务是：确定职权内容；建立考核指标；编写职位说明书。

5. 配备人员

每个职位都应配备合适的人员，该步骤的任务是：确定本职位所需要人员的素质，即根据职位要求考核成员的能力；确定本职位所需人员的数量，即根据任务工作量制定人员编制定额；编制在职人员一览表。

6. 设置组织机构

将组织目标、职权关系、职位内容、各职位的人员各种因素进一步综合起来，形成一个整体，就构成了组织机构。该步骤的任务是：确定职位组合形式；成立职能部门，划分权责关系；审议、修改组织形式，编制职权系统图和组织结构图。

以上六步组织设计的基本程序。如表 11-2 所示。

表 11-2 组织设计程序表

程 序	任 务	图 表
1. 确定各级组织目标	确定总全目标；进行层层分解	组织目标任务一览表
2. 业务流程设计	设计业务流程；比较、选择总体平衡和优化。	业务流程图
3. 设立职位	确立职位划分标准；划分职位；进行平衡	职位体系表
4. 规定职位内容	确定职权范围；建立考核指标体系。	职位说明书
5. 配备人员	考核人员素质；确定人员数量。	在职人员一览表
6. 设置组织机构	确定职位组合形式；设立职能部门；划分权责关系；审议、修改、确定组织形式。	职权系统图 组织结构图

七、获取竞争优势的组织设计

（一）赢得国内优势的组织设计



## 1. 横向公司

现在许多公司正在摆脱过去上层负担过重的职能式结构，转向另一种模式，即横向公司。事实上，这种模式淘汰了纵向层级制度和老的部门边界。

### （1）横向公司的特征

①围绕工作流程或过程不是部门职能来建立结构。传统部门的边界被打破。

②纵向的层级组织扁平化，可能只在传统的支持性职能部门，如财务和人力资源部门存留少量高级管理者。

③管理的任务委托到更低的层级。多数职工在多职能、自我管理型团队中工作，这些团队围绕者诸如新产品开发之类的过程而组织。

④顾客驱动了横向型公司。为了使横向设计奏效，流程必须以满足顾客需求为基础。

### （2）横向公司的基本单位

自我管理型团队，是新型横向型组织的基本单位。自我管理型团队，也称自我指导团队，一般由 5 到 30 名员工组成，这些员工拥有不同的技能，轮换工作，生产整个产品或提供整个服务，接管管理的任务，比如工作和假期安排、订购原材料、雇佣新成员等。到目前为止，数以百计的美国和加拿大公司都曾经设立过自我管理型团队。

### （3）横向公司优势与劣势

自我管理团队的横向型结构在许多组织中取得了显著的成效。但是，与所有组织结构一样，它既有优势也有劣势。最显著的优势在于：第一，迅速有效地促进了巨大的改善，短暂的反应时间和快速的决策意味着更高的顾客满意度；第二，部门间的障碍在减少或实际上已不存在，这意味着为完成整个任务有意识地去获取合作；第三，士气更加旺盛，因为员工热衷于参与；最后，上层管理费用减少了，因为团队取代了管理工作。

自我管理团队的横向型结构的劣势在于：第一，由纵向结构向横向结构的转变可能是一个漫长和困难的过程，需要在厂作设计、管理哲学以及信息和奖励系统方面进行重大调整；第二，管理者需要培训自己懂得参与式管理的概念，提高技能、成为教练并为别人提供便利条件，而不是成为“监工。员工需要培训以便能在团队环境中高效地工作；第三，需要重新设计信息系统，以给团队成员提供所需信息，不仅是组织内部的信息，而且也包括来自顾客和供应商的信息；第四，员工不得不耗费更多的时间用于冗长的会议来协调，达成一致的决策；最后，奖励系统应该鼓励团队绩效和承诺。

## 2. 再造工程

### （1）再造工程的本质

再造工程是一种涉及业务流程彻底再设计的跨职能的创新。它将导致组织结构、文化、信息技术的同时变更，并在客户服务、质量、成本、速度等方面引起绩效的重大改善。在后工业社会中旧的做事方式已经不再有效。再造工程是公司用来驱使自身迎接新的挑战的一种方式。

再造工程的本质是采用全新的方式，抛弃所有有关现在如何工作的概念，着眼于如何更好地设计工作以取得更好的绩效。其思想在于消除工作流程中的死角和时滞。

## （2）再造工程的内容

成功的再造工作是顾客驱动的。当再造工程驱使公司按照消费者的价值观检查工作和工作流程时，组织更有可能围绕关键目标和核心竞争能力来组织设计流程。再造工程在组织结构、文化、信息系统方面也带来了一些根本的变化。

①组织结构。由于再造工程要审查跨职能边界的工作流程，因此，这几年总是引起向更为横向式结构的转变。组织结构更为扁平化，管理层级减少，撤除了一些检查的发展，这种工作转变是指由注重职能转向注重流程。大部分再造工程已经使公司完成了一半改革发展历程，少数公司已经完成了向完全基于流程的组织结构的转化。

②文化。当公司扁平化，更多的权利转向下层时，公司文化便发生了变化；低层的员工被授予决策权，并对绩效的改进负有责任。信任和对过失的宽容成为核心文化价值观。

③信息系统。在传统组织结构的公司中，信息系统一般将职能部门内的人员联系起来。但是随着工作流程向过程而不是职能的转变，信息系统也需要跨越部门边界。

再造工程可以带来令人意想不到的效果。但和所有经营理念一样，它也有自己的劣势。再造工程的成本高、耗时多，而且常常是一件痛苦的事情，领导者应该意识到再造工程是一个长期工程，要求在思维方式和组织系统各部分都有重大的转变。

## 3. 动态网络结构

在 20 世纪 90 年代，组织结构设计的一个重要的趋势是：一些公司决定只限于从事自身擅长的活动，而将剩余部分交由外部专家来处理。这些网络化组织，有时也称为集成式公司，特别是一些快速发展的行为，如服装或电子行业，甚为兴盛。但即使在诸如钢铁、化工这类行业中，一些公司也在向这种类型的结构转变。

动态网络结构以自由市场模式组织替代传统的纵向层级组织。公司自身保留关键活动，对其他职能，如销售、会计、制造进行资源外取，以将公司或个人分立开，由一个小的总部来协调或代理。在多数情况下，这些分立的组织通过电子手段与总部保持联系。

动态网络结构的优点在于：该结构令人难以置信的精练，几乎没有上层行政首脑，因为工作活动被承包了，协调是电子化的。

动态网络结构的缺点在于：一是缺乏可控性。经营运作不在一起进行，管理者必须调整自己以适应这种情况，依靠相互独立的下级承包商来完成工作。当涉及许多不同的分包商时，公司可能会感到质量方面的问题。另外，公司已经发现，一旦与分包商就其产品或服务挂钩，他们便有大幅提价的趋势。二是识别组织变得很困难。因为随着分包商组合的变化，组织每周都在变化。而且如果偶尔一个分包商脱离组织、脱离业务并且不可代替，该组织将失去一部分利益。三是员工忠诚度很低。对较大的组织来讲，建立一种有凝聚力的组织文化并不容易。流动率很高的原因在于雇员仅仅被委托负责他们自己的工作或分包商，为了公司的利

益他们随时可能被解雇。

## （二）赢得全球优势的组织设计

### 1. 国际战略联盟

战略联盟可能是国际化动作中涉及的最时髦的方式。典型的联盟包括特许经营、合资公司和企业联合。许可证最近开始被一些制造型公司采用，以便快速、低成本地使用新技术，在全球销售赢利中获得优势。一个制造商可能会试图创建一个合资公司，以通过他国的销售渠道和市场来输出它的新技术和新产品。

考虑到新技术的成本，企业联合的组织很可能是未来的潮流，取代个体公司之间一对一的竞争，独立的公司的联合——供应商、客户，甚至竞争者——将走到一起以共享技能、资源，共担成本，共同开发新的市场。

管理者不仅要学会竞争，也要学会合作。一种称为“虚拟组织”的联合形式，正在美国被日益广泛采用，并为未来的国际竞争提供了一条可行的道路。虚拟组织是一种持续发展的公司的集合。这些公司联合起来以利用特殊的机会或获得特殊的战略优势，当目标完成时解散。在任一时间，一家公司可能参加多个联盟。一些美国的管理者认为：要想在全球市场保持竞争力，转向联合或虚拟组织形式是一条最佳途径。

### 2. 全球工作团队

作为一个全球经营环境，当今国际商务的现状，使得一些公司建立了全球工作团队以在国际市场上扩大其产品和业务。全球团队，也称跨国团队，是由多国成员组成的一种工作团队，这些成员的活动跨越了多个国家。全球团队的主要作用是从全球角度来促进组织的持续学习与适应。

全球团队的使用有不同的方式。有的团队通过构筑地区或国际成本优势，实现设计和运作的标准化，来带动组织提高全球效益；有的团队通过满足不同的区域市场需求和顾客偏好，适应政治法律体系来帮助公司更加适应当地情况。

全球工作团队导致了有关团队概念的特殊问题。团队领导者和成员必须学会适应他人的文化价值观和背景，学会在高速变化的条件下与别人进行协作。一种称为 **GRIP** 的全球团队效率模式，主张团队应注重在四个关键方面提高共识：目标、关系、信息与工作流程。这样才能使团队在高度的协作拧成一股绳。对全球团队的需求和应用很可能将扩大。如果团队成员能够将他们不同的背景和利益融合成一种团队文化，而这种文化关注的焦点是为组织的国际目标服务，这种团队将会大大提高公司的全球竞争力。

## 【思考与讨论题】

1. 什么是组织结构？其基本要素有哪些？
2. 管理幅度窄的组织是否有效？
3. 简述组织设计的原则。

4. 简述组织设计的程序。
5. 比较赢得国内竞争优势与全球竞争优势的组织设计的异同。
6. 请画出你所熟悉的某一组织结构图，并说明该组织的管理层次、管理幅度和结构型式。

### [案例研究]

#### 星火投资有限公司组织结构的设计

在中国，国有经济的主体——国有企业要保证其中国经济代言人的地位，她的制度创新与财富创造是迫在眉睫之事，如此才有望成为民族经济发展的潮头。

##### 一、国企传统制度模式的衰落催生新制度的诞生

传统国企的均衡发展模式，与发展经济学要求的非均衡发展模式的冲突，尤其是后者效率的引导作用，促使传统均衡模式瓦解，激发了非均衡制度创新的诞生。新型国企对传统国企取而代之的时代已经来到，这是企业组织制度变革的必然。成长于市场经济体制前沿的中地公司的星火投资公司，她的短暂历史更体现了“新国企”的内涵。目前非常有必要建立新型的制度模式，为国企改革铺路。

##### 二、“新国企”的制度模式

“新国企”的新颖之处应该体现在：一是目标的新颖性；二是产业的新颖性；三是制度的新颖性；四是利益分配的新颖性；五是经营管理水平的先进性。

就目标新颖性而言，一是 ROI 要高；二是对社会的改造能产生示范效应。就产业的新颖性而言，主要指比传统的金融业、新技术产业更有效的产业，即能创造新的产业。就制度的新颖性而言，主要指围绕着组织目标展开的、对传统 HRM 的全新变革。就利益分配的新颖性而言，则要保证创造性劳动与收益之间的函数关系。就经营管理水平的先进性而言，主要指掌握了获取高附加价值的技术诀窍并有相应的制度保证。

##### 三、星火投资公司的制度设计

为了探索新国企的制度模式，星火投资公司主要从事：一是新国企制度模式探索的理论研究及成果推介；二是把握证券投资技术的诀窍获利；三是为了探索制度进行产业投资。

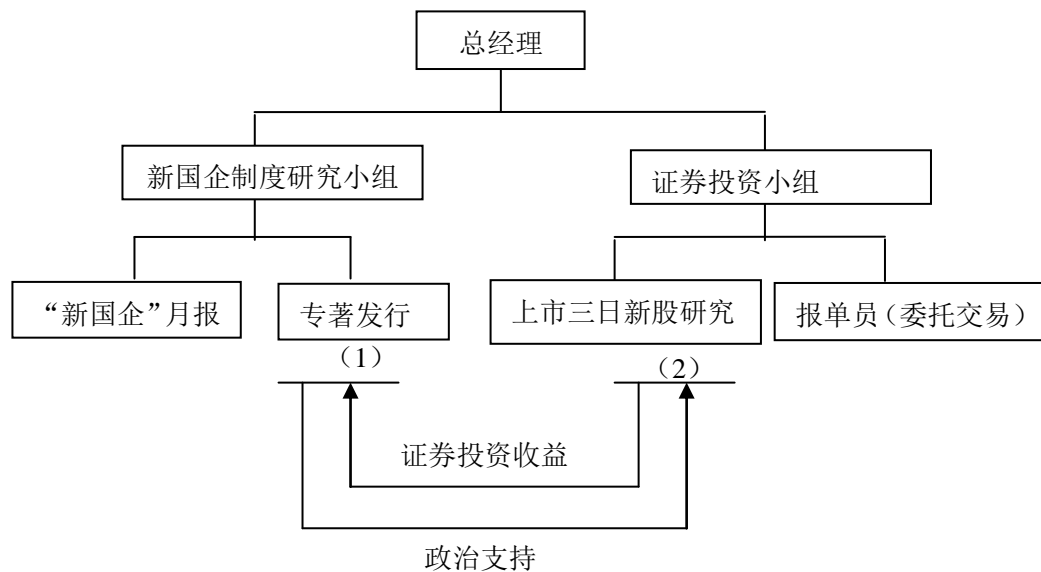
就“新国企”制度模式的探索而言，应在星火公司设立“新国企”制度研究小组，出版内部月报“新国企”，刊登有关国企制度变革的研究成果，并充实相关人才，举办研讨会与理论界、政界和外企等交流，从而形成星火风格的国企研究体系，并将其运用到星火自身的制度变革中，同时向全社会源源不断地推出星火的国企研究成果。

在星火公司，一定要体现出政治第一，经济第二，理论先行，精神产品与物质产品分离的经营模式，让智力的先导引发的“新国企”研究本身变成一个产业，并从中获利。

##### 四、星火投资公司的组织结构

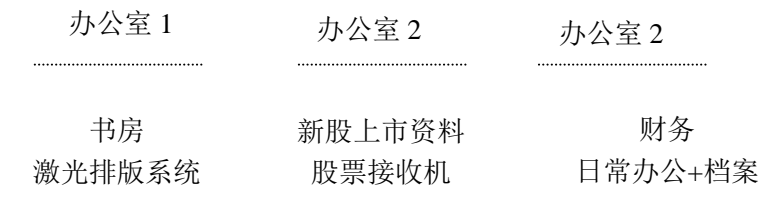
满足星火投资公司精神产品导向的组织形式，以自由组织结构下的项目小组制为优，星

火公司有两大项目小组，一是新国企制度研究小组，二是证券投资小组，两者都由总经理领导，其结构图是：



#### 五、星火投资公司办公室建议

星火投资公司办公室的第一间是书房与激光排版车间的组合，第二间是新股上市研究资料与股票接收系统的集合，第三间是日常办公业务与财务及档案的集合，三者共同组成星火投资公司。其设计图如下：



#### 讨论题：

1. 星火投资公司要开展以上设想的业务，您认为最关键的是什么？
2. 星火投资公司的组织结构设计是否合理有效？
3. 你对星火投资公司的组织结构设计有何建议？

资料来源：喻文益．管理分析学．北京：中国财政经济出版社，1999

## 第十二章 组织文化

〔内容提要〕组织文化是组织成员在认识和行为上的共同理解，它贯穿于组织的全部活动，影响组织的全部工作，决定组织中全体成员的精神面貌和整个组织的素质、行为和竞争能力。对组织文化的研究，将有助于我们对组织成员及至整个组织行为的理解、预见和把握。

组织文化千差万别，没有两个组织具有完全相同的组织文化。组织文化具有民族性、功用性、承传性、人文性、革新性和独特性的特征；组织文化具有导向功能、凝聚功能、激励功能和规范功能。

组织文化的基本模式有：美国模式：突出个人能力，强调整理性主义管理；日本模式：重视团队精神；西欧模式：重视职工参与管理；华人模式：东方家族式管理。中国的组织文化模式应在思维模式、行为模式、价值模式、心理模式方面进行重构。

组织文化的概念、功能、结构、基本模式和组织文化建设是本章研究的重点，组织文化模式的重构是本章研究的难点。

## 第一节 组织文化的功能与结构

### 一、组织文化的概念

组织文化（Organization Culture），亦称为企业文化（Coporation Culture）或管理文化（Managerial Culture）。国内外学者对组织文化的定义众说纷纭，大体可分为四种类型：

#### 1. 观念说

持此观点的学者认为，组织文化是一种观念形态的价值观，是企业的经营哲学，也是企业信仰。有的认为“是企业生产经营和管理活动中逐步形成的观念形态、文化形式和价值观念的总和”。

#### 2. 构成说

持此观点的学者认为，组织文化是由企业的行为文化、心理文化和物质文化构成的。有的认为，组织文化是经济意义和文化意义的混合，并解释“这里的文化不是指知识修养，而是人们对知识的态度；不是利润，而是对待利润的心理；不是人际关系，而是人际关系所体现的处世哲学；不是社交活动，而是社交方式；不是企业管理活动，而是造成那种管理方式的原因”。

#### 3. 总和说

持此观点的学者认为，组织文化是“逐步形成并为全体员工所认同、遵循、带有本企业特点的价值观念、经营准则、经营作风、企业精神、道德规范、发展目标的总和”；或者认为是“企业管理硬件和软件的结合”，是“外显文化和内隐文化的复合体”，或者认为是企业“物质财富和精神财富的总和”。

#### 4. 群体说

持此观点的学者认为，组织文化是一种群体文化，是企业内在的文化特质、外在文化环境和群体的文化素质的综合体现，是企业形成的价值观念、行为准则在人群中和社会上产生的文化影响。有的认为是某个行业的企业群体在实践中形成的公共组织文化。

如此看来，要给组织文化下一个科学的定义，对其内涵作一个准确和适当的表述确实困难。我们认为，应当从组织文化的产生，以及它所涵盖的准确范围，特别是它不同于其他文化的核心特征方面，探寻组织文化的内涵，并且用准确的语言表达出来。根据这样的原则，我们认为组织文化的内涵可以这样表述：组织文化是由企业领导层提倡、上下共同遵守的文化传统和不断革新的一套行为方式，它体现为企业价值观、经营理念和行为规范，渗透于企业的各个领域和全部时空。可见，组织文化的内涵包括这样几个方面：

(1)组织文化质的规定性在于，它是一种企业的经营理念、价值观和行为准则；

(2)组织文化不是突然出现的，它与企业相伴而生，因而它是继承下来的，但又不是一成不变的，而是随着时代的发展不断变化的；



(3)企业领导层在组织文化形成过程中起主导作用,组织文化通常体现企业创办人及其后继者所提倡的文化和经营思想。

(4)组织文化无时不在,无处不在,充满企业运行的一切时间和空间,体现于企业员工的一切行为之中;

## 二、组织文化的特征

组织文化的内容十分丰富,但从其本质特性来说,有别于其他文化。组织文化的特征可归纳为如下几点:

### (一)独特性

不同的企业走过的从创立、生存到发展的道路各不相同,所采用的推动企业经营与管理的手段和方法也不同。每家企业内部都存在着自身所独有的组织文化,它能够辅助企业对外适应外部社会与市场环境、对内营造良好的协调机制与人际关系,促进企业全面成长。因此,每家企业的文化又都各具特色,表现出明显不同于其他企业的、具有不可替代的个性化和独特性特征。一般情况下,相同或相近行业内的组织文化在类型方面表现为相近或相似;不同行业间组织文化的差异较大。正是这种组织文化呈现出的异彩纷呈的局面,形成了整个企业界或行业内组织文化的多样性,即众多的、局部的个性化、独特性构成了全局的多样性。而每一家企业在自身的文化建设中都必须以自身的特点为立足点,充分利用自己已有的条件,发挥自身优势,有选择地学习于己有益的理论、方法和经验,克服盲目追赶或照搬,力图建立和发展具有本企业特色的组织文化。盲目照搬人家的组织文化,不仅不能发挥组织文化固有的功能,而且也没有生命力。

### (二)无形性

组织文化所包含的共同理想、价值观念和行为准则是作为一个群体心理定势及氛围存在于企业员工中,在这种组织文化的影响下,员工会自觉地按企业的共同价值观念及行为准则去从事工作、学习、生活,这种作用是潜移默化的,是无法度量和计算的,因此组织文化是无形的。

组织文化是一种信念的力量,这种力量能支配、决定企业中的每一个成员的行动方向,能引导推动企业朝着既定目标前进。

组织文化是一种道德的力量,这种力量促使其成员自觉地按某一共同准则调节和规范自身的行为,并转化为成员内在的品质,从而改变和提高成员的素质。

组织文化是一种心理的力量,这种力量能使企业员工在各种环境中都能有效地控制和把握自己的心理状态,使企业员工即使在激烈的竞争及艰难困苦的环境中也能有旺盛的斗志、乐观的情绪、坚定的信念、顽强的意志,因而形成整个企业的心理优势。

以上三种力量互相融通、促进,形成了组织文化优势,这是企业战胜困难、夺取战略胜利的无形力量。

组织文化虽然是无形的,但却是通过企业中有形的载体表现出来的。没有企业,没有员

工、设备、产品、资金等有形的载体，则组织文化便不复存在。组织文化作用的发挥有赖于企业的物质基础，而物质优势的发挥又必须以组织文化为灵魂，只有企业的物质优势及文化优势的最优组合，才能使企业永远长青。

### (三)民族性

企业不是一个孤立的生产单位或经济组织，更不是若干生产人员、经营人员的单独组合。企业是社会群体中的社会组织。企业的文化绝非自然生成，而是企业所属的地域的社会文化影响、渗透的结果。组织文化植根于民族文化，直接反映民族文化的特征。民族的传统文化是孕育组织文化的土壤，正是民族文化传统直接影响着企业员工的言论、思想和行动，并随时代的变化而发扬光大，长久流传。反过来，富有创新意识和崭新风貌的成功的组织文化又会丰富民族文化，为传统的民族文化增强生命力，添加光彩。

### (四)功用性

组织文化是维系企业生存和发展的内在动力之一，这在本质上体现出它的功用性。组织文化之所以对企业经营管理起作用，主要不是靠规章制度之类的硬约束，而主要是靠其核心价值观对员工的熏陶、感染和诱导，使企业员工产生对企业目标、行为准则及价值观念的“认同感”，自觉地按照企业的共同价值观念及行为准则去工作。它对员工有规范和约束的作用，而这种约束作用总体来看是一种软约束。员工的行为会因为合乎组织文化所规定的行为准则受到群体的承认和赞扬，从而获得心理上的满足与平衡。反之，如果员工的某种行为违背了组织文化的准则，群体就会来规劝、教育说服这位员工服从企业群体的行为准则，否则他就会受到群体意识的谴责和排斥，从而产生失落感、挫折感及内疚、甚至被群体所抛弃。

### (五)继承性

每一种文化又都是在承袭了前人的优秀文化成果和传统的基础上建立起来的。组织文化历经漫长岁月的磨炼会逐渐形成自身相对稳定的传统，组织文化是企业成员共同拥有的财富，更是所有成员行为的规范和法则。每个成员要想在一个企业中求得发展，就要不断地学习所在企业的文化。这种学习包括员工在日常的工作和生活中不断地实践和探索，积累新的经验，在更高的层次上加深对组织文化的认识。这种对组织文化的由适应、遵守到为其发展做出贡献的过程，带来的是成员自身素质的提高和组织文化的持续进步。同时企业也需要通过教育、训练的途径培养和提高整个企业的员工文化素质，并在此基础上推动企业的整体文化不断成长。

### (六)革新性

组织文化在企业中一经形成，便具有了自己相对稳固的模式和传统，但它们也不是亘久不变的。随着社会历史时期的不断交替，组织文化赖以生成的社会文化会不断地变换其内容和形式，与此相适应，组织文化具有显著的革新性，组织文化只有在随社会历史和文化发展的同时不断地运动、变革和发展，才能保持其旺盛的生命力和活力。组织文化的革新性正是体现在组织文化能够在与时代潮流的持续磨合中，在保持自身优势的前提下，历经适应、变

革、创新到新的适应这一些循环往复的过程，确保企业永远走在时代潮流的前列，在竞争中立于不败之地。

### 三、组织文化的功能

以价值观为核心的组织文化，是现代企业管理中不可缺少的重要组成部分，对企业的生存发展来说是一种具有神奇作用的内在动力。美国的 IBM 公司，日本的松下公司，中国的海尔集团等企业，它们获得成功最重要的诀窍，不在于严格的规章制度、奖金、利润指标，也不在于资金设备和市场条件，而在于通过组织文化建设真正重视人的因素，激发人的潜能，充分发挥企业员工的积极性和创造性，增强企业的凝聚力。因此，组织文化的功能是不可忽视的。

#### (一)导向功能

组织文化的导向功能是指企业以自己的价值观和崇高目标指引职工向企业生产和经营的既定目标努力奋进。组织文化所包含的企业价值观和经营目标记录了企业在过去岁月里成功与失败的经验以及企业决策者为企业制订的未来努力的方向和企业的发展前景。可以说，企业的经营管理离不开组织文化的导向。

一个企业的价值观直接影响到企业活动的各个方面，从企业发展目标、生产什么产品、满足什么需要、怎样进入市场，到如何对待员工、如何对待消费者和客户、如何对待竞争对手等等。积极向上的价值观，保证企业的经营决策既符合本企业的利益要求，又符合社会整体利益的要求，满足人民日益增长的物质文化需要；保证企业的行为遵纪守法，恪守职业道德和社会公德，杜绝欺诈行为和各种形式的假冒伪劣。

组织文化的导向功能，首先体现在它的超前引导方面。这种超前引导是通过企业的价值观和崇高目标的培训教育起作用的。一般来说，企业对职工的培养有两方面的内容：一是基本技能技术的训练；二是对职工进行价值观念和崇高目标的教育。也就是说，人才的培养内容不仅包括科学技术知识，而且要包括组织文化精神的思想内容。组织文化的管理模式对思想内容方面的教育和培训更为重视，认为组织文化所宣传的、以企业价值观和崇高目标为主要内容的企业精神，对职工起着人格培养的作用。通过这种创业精神的培训，使企业精神在职工心中形成共识，引导职工齐心协力，为实现企业目标做出贡献。

组织文化除了发挥超前引导作用外，其导向作用还体现在它对职工行为的跟踪引导。组织文化管理模式主张把代表企业精神的企业价值观和崇高目标化为具体的依据和准绳，使职工能够随时参照，并据此对自己进行自我控制，使自己在企业的生产经营活动中不致脱离企业总目标。

#### (二)规范功能

企业价值观是企业制定各种行为规范和职业道德规范的依据，也是贯彻执行这些规范的精神武器。在具有强烈文化气氛的企业中，企业价值观引导和约束人们的行为，使之符合企业整体的价值标准。在组织文化的引导与约束下，员工能自觉意识到什么事应该做、什么事

不应该做、什么是应该提倡的、什么是应该反对的，从而对产品和服务的质量精益求精，对客户和消费者高度负责，为企业创造美誉度和知名度。经验表明，这种在企业价值观基础上形成的组织文化“软性”约束机制，对企业及其员工行为的规范与约束是十分有效的。

企业作为社会有机体中的细胞，它的生存与发展一方面依赖社会向它提供的必要的生存空间，另一方面企业也要承担起它对社会应负的责任。组织文化中崇高社会目标的规定、组织文化网络的建立等为企业如何协调与社会的关系，提供了现实的选择。

### （三）凝聚功能

企业中每一个群体组织和每一个员工都有自己的价值评判标准和行为准则，都有自己物质和精神方面的需求。因此，不同组织和个人表现出不同的个性特征。这些个性特征要想凝聚为一个整体，只有依靠企业整体价值观。企业的各个群体组织和各位员工，把个人的理想信念融入到企业整体的理想信念中来，形成价值观共识，才会为企业发展提供强大的精神动力。当个人价值观与企业价值观融为一体时，企业成员才会感到自己不仅是在为企业工作，也是在为自己工作。这种员工与企业的和谐一致，能够激发起员工强烈的归属感和自豪感，使员工的士气保持常盛不衰。

企业的凝聚力是指企业和职工的相互吸引力。具体来说，它是指企业对职工的吸引力，职工对企业的向心力。凝聚力是一种情感，首先可以通过企业对职工的关爱表现出来；其次，凝聚力又可以通过职工对企业的依恋体现出来。这种凝聚力还必然会转化为企业发展的推动力，表现为职工与企业结成命运共同体的合力。

组织文化管理模式在强化企业凝聚力方面把亲密情感、价值共识与目标认同作为强化企业凝聚力的关键因素。具有强烈文化的企业特别重视企业内部的情感投资，不断地满足企业职工的情感需求，加强企业对职工的吸引力及企业内部人际关系的吸引力。同时，组织文化又为企业内部职工提供统一的行为规范与准则，建立起在企业价值观基础上的行为模式，从而把职工的行为吸引到实现企业目标的轨道上来。组织文化引导职工追求的崇高目标中除了要充分体现企业的经营理念与经营宗旨外，还要广泛地容纳企业职工的利益要求，使企业职工能够感觉到企业目标的实现也意味着个人利益需求的实现。这样就能最大限度地激发职工为实现企业的崇高目标而勤奋工作、积极进取。

### （四）激励功能

现代组织文化管理模式把以人为本视为企业的主要价值观念，视人力资源为企业中最为宝贵的资源，对激励问题极为重视。但组织文化管理模式有别于传统的企业管理模式的是，它由重视激励个体转变为重视激励群体，为提高企业职工的生产积极性、主动性与创造性提供了新型的手段与方法，为企业职工的激励问题开辟了新的途径。

现代组织文化管理理论认为，企业价值观不仅使员工明确企业的发展目标和方向，而且使员工了解工作的目的不仅仅是赚钱，个人的需要也不仅仅是物质上的需要，还有比赚钱和物质需要更重要的东西，那就是满足社会需要和实现自我人生价值。企业价值观所确定的共

同目标和共同信仰，能够激发起企业员工赴汤蹈火的激情和忘我工作的精神，促使大家追求更加卓越的目标，把工作干得更好。

组织文化管理模式一方面采用个人激励的手段与方法，如提供晋升机会，赋予个人更多的责任与权力，在企业内部创造一种相互尊重、平等、民主的气氛等，激发职工追求出色工作的愿望和在出色的企业中工作的要求；另一方面又采取群体激励的方法，如为企业职工提供统一的价值观念，树立企业崇高的目标，形成具有战斗力的团队精神等，满足职工在出色的企业中工作的愿望。而在组织文化中的价值追求和崇高目标影响下形成的一套完整的行为规范与准则，通过企业英雄人物、典礼仪式及文化网络等因素的强比，为企业员工实践价值追求提供了机会，对个体行为的积极性产生了更持久、更广泛的影响。组织文化对群体精神的激励，强化了个体对群体的归属感、使命感，激发起个体为集体做出贡献的决心与信心，促使个体产生稳固的行为积极性。

四、组织文化的内容

组织文化由如下三个层次的内容组成：

1. 物质层

这是组织文化的表层部分，是形成制度层的条件，它往往能折射出企业的经营思想、经营管理哲学、工作作风和审美意识。

2. 制度层

这是组织文化中间层次，主要是指对企业员工行为产生规范性、约束性影响的部分，它集中体现了组织文化的物质层及精神层对企业员工行为的要求。

3. 精神层

精神层又称组织文化的深层，主要是指企业员工共同信守的基本信念、价值标准、职业道德及精神风貌，它是组织文化的核心和灵魂，决定着整个组织文化的性质与状态。其主要内容包括：

（1）企业的最高目标或宗旨

企业的存在，有其经营的目标。企业是一个经济实体，必须获得利润，但我们绝对不能把盈利作为企业的最高目标或宗旨。企业经营实践证明，单纯把“尽量增加股东的财富”或“最大利润”作为最高追求，往往适得其反。纵观世界上比较优秀的企业，大都以为社会、顾客、员工服务等作为最高目标或宗旨。如表 12-1 所示。

表 12-1 美国公司的最高目标或宗旨

公司	最高目标或宗旨
摩托罗拉	以公平的价格向顾客提供品质优异的产品和服务，光荣地服务于社会
沃尔玛	“我们存在的目的是提供顾客物有所值的东西”：用比较低的价格和比较多的选择，改善他们的生活，其他一切都属次要。
默克	我们做的是保存和改善生命的事业。我们所有的行动都必须以达成这个目标的成就来衡量。

迪斯尼	“带给千百万人快乐”，并且歌颂、培育、传播“健全的美国价值观”
索尼	体验以科技进步、应用与创新造福大众带来的真正快乐，提升日本文化与国家地位
IBM	给予每个员工充分的考虑，坚持到底把事情做好，所作所为追求完善

### （2）共同的价值观

所谓价值观就是人们评价事物重要性和优先次序的一套标准。组织文化中所讲的价值观是指企业员工共同的价值观。共同的价值观是组织文化的核心和基石，它为企业全体员工提供了共同的思想意识、信仰和日常行为准则，这是企业取得成功的必要条件。因此，一般优秀的企业都十分注意塑造和调整其价值观，使之适应不断变化的经营环境。例如，惠普的核心价值观，“尊敬惠普人并给予他们机会，包括共享企业成功的机会”。

### （3）道德规范或行为准则

组织文化中的最高目标、经营理念往往较为抽象，为了使它们在员工日常行为中得以贯彻，还需有一些道德规范对团体成员的行为进行规范，以协调和处理团体成员间的关系，如松下幸之助为了是企业内部形成通力合作的团队精神，提出了“光明正大、团结一致、奋斗向上、礼貌谦让、感恩报德”的 20 字社训。

### （4）企业精神

组织文化的精髓是富于企业特色的企业精神，它是企业员工智慧、经验、信仰、追求的提炼和升华，代表着企业员工的价值取向和精神风貌，它具有内在、本质的特定含义，构成与众不同的“本企业语言”，因此，企业精神是组织文化的灵魂。国有国魂，军有军魂，企业也应有企业之魂作为其生存和发展的支柱，这种精神既要通过长期艰苦反复的精心构筑，又要得到企业员工的高度认可，从而培植和形成自身独特的企业精神。

## 第二节 组织文化理论

### 一、西方组织文化理论的兴起

在 20 世纪 70 年代以前，对文化的研究主要偏重于人文、历史和社会的范畴，即使有人曾经研究过文化对组织的影响，但并未将之作为一个独立的文化种类。1970 年，美国波士顿大学组织行为学教授戴维斯在其所著的《比较管理——组织文化的展望》一书中率先提出了“组织文化”(Organization culture)的概念。1971 年，美国著名管理学家德鲁克在所著的《管理学》一书中，把管理与文化明确联系起来，认为管理也是文化，而不是无价值观的科学，提出了“管理文化”(Managerial culture)。组织文化成为一种理论，是美国人在 80 年代初期通过研究和比较日本与美国企业管理的差异后所得出的结果。并逐步在世界范围内掀起了组织文化理论研究的热潮。

20 世纪 60 年代，作为战败国的日本实现了经济的起飞，70 年代它不仅安然度过了波及全球的石油危机。而且创造了持续高速增长的经济增长奇迹。由此，大大地震动了素来自称

为工业王国的美国企业界。1979 年，美国哈佛大学伏格尔教授推出了极具影响的《日本名列第一》。1980 年 6 月 24 日，美国三大广播集团之一的全国广播公司(NBC)在夜间 9 时 30 分至 11 时这一黄金时间里，组织了一场富于挑战性的节目——“日本能，为什么我们不能？”从而揭开了美国企业向日本学习的帷幕，其后，一批又一批的学者和企业家到日本进行实地考察和研究。美国的社会学家和管理学家在对日本和美国企业的管理方法、管理模式进行比较后，认为日本的成功就在于企业注重组织文化的建设。

随后，在美国出版了一系列有关组织文化的著作。比较有影响的除了伏格尔的《日本名列第一》外，还包括：1981 年 2 月，帕斯卡和阿索斯的《日本的管理艺术》；1981 年 4 月，日裔美籍人威廉·大内的《Z 理论——美国企业如何迎接日本的挑战》；1981 年 9 月，奥图的《未来企业》；1982 年 7 月，迪尔和肯尼迪的《组织文化——现代企业的精神支柱》；1982 年 10 月，彼得斯和沃特曼的《追求卓越》；1984 年 1 月，布雷德福和科恩的《追求卓越的管理》；1984 年 5 月，彼得斯和奥斯汀的《追求卓越的热情》；1984 年 5 月，戴维斯的《公司文化和管理》；1984 年 5 月，米勒的《美国企业精神》；1984 年 12 月，希克曼和席尔瓦的《创造卓越》等等。这些著作基本上都围绕着“日本的成功和美国的复兴”这个大课题来认识和理解组织文化。通过比较，他们认为美国之所以失败就是始终拘泥于传统管理的理性模式，而日本之所以成功恰恰在于注重管理的非理性。因此，得出的结论是企业的成功在于非技术因素的组织文化的魔力，只有建设优秀的组织文化，使管理改变纯理性冷冰冰的面孔，才能使人积极性充分调动起来，从而提高企业的生产力水平。

组织文化作为企业精神文明状况的反映，可以说是随企业的产生而产生，随企业的发展而发展。只要是企业存在，并从事一定的生产经营活动，就必然会有自己的文化。

## 二、组织文化的几种基本理论

20 世纪 80 年代，不少美国学者致力于组织文化的研究，提出了数种有关组织文化的理论。下面简要介绍几种基本理论。

### （一）Z 理论

日裔美国教授威廉·大内（W·G·Ouchi）推出的 Z 理论试图把美国管理模式 A 和日本管理模式 J 结合起来，形成崭新的 Z 管理模式。如表 12-2 所示。



表 12-2 中国、美国、日本组织文化比较

特征		中国	美国	日本
管理思想		偏重专业管理、内部管理	重视人一机系统	重视人—人系统
(1) 管理主体	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 主体要求</li> <li>• 主体范围</li> </ul>	强调政治素质大	强调专才小	强调通才大
(2) 管理客体	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 需求层次</li> <li>• 文化素质</li> <li>• 归属感</li> <li>• 了解组织目标</li> <li>• 工作动机</li> </ul>	高低中中经济—非经济	低高低少经济	高高高多经济—非经济
(3) 管理行为方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 决策目标</li> <li>• 决策内容</li> </ul>	中期执行上级指示	中、短期尖端项目	长期研究与开发
(4) 决策	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 决策主体</li> <li>• 决策时间</li> <li>• 执行决策</li> <li>• 责任承担</li> </ul>	少数高层领导者长稍慢群体	个体短慢个体	中层主管长快群体
(5) 组织	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 职位</li> <li>• 人事制度</li> <li>• 组织结构</li> <li>• 沟通</li> <li>• 上下级关系</li> <li>• 同事关系</li> <li>• 部门关系</li> <li>• 领导方式</li> <li>• 激励手段</li> </ul>	终身稳定松懈含蓄、单向、双向中合作合作权威精神	短期流动严密明确、单向松懈独立竞争权威物质	长期固定灵活含蓄、双向紧密生动合作参与物质精神并重
(6) 控制	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 控制程序</li> <li>• 控制手段</li> </ul>	松懈思想政治	严密外在控制	严密内在控制

Z 模式的主要内容是：

#### 1. 员工承诺(commitment to employees)

J 模式强调终身雇用制，A 模式的特点是短期雇佣制。Z 模式主张实行长期雇用制。理由是：雇用期长，员工能更熟悉企业的内情，也乐于与同事融洽相处、发展友谊，还愿意接受企业的宗旨、作风、传统等。方法有：员工想辞职时，向他们提供更平等、更有挑战性的工作，让他们参与决策；当经济衰退时，除了让股东少分红利，也可以让员工缩短工作时间、少得工资、放弃津贴等。

#### 2. 评估(evaluation)

在 J 模式中，正式的评估与晋升极其缓慢；在 A 模式中，采取迅速评估和晋升的方法。Z 理论主张实行缓慢的评估和晋升制度，目的是要培育员工的长期观点与协作态度。但为了避免人才流失，对于新进公司的年轻人，在头 10 年应实行无差别的整批人加薪。

#### 3. 事业发展(careers)

在 J 模式中，事业发展的途径是非专业化的，实行企业内部的终身工作轮换制；在 A 模式中，事业发展的途径是高度的专业化。Z 模式主张扩大事业发展的道路，有计划地实行横

向职务轮换，以增加员工工作的热情、效率和满意感。

4. 控制(control)

在 J 模式中，是以微妙、含蓄和内在的方式进行控制的；在 A 模式中，控制方式是明确的和形式化的。在 Z 模式中，既有明确的控制方法，也有含蓄的控制方法。明确的方法用于情况的了解和沟通，但是重要的决策则用含蓄的方法加以控制。Z 理论极力主张在企业内部建设高度一致的文化，用自我指挥取代等级指挥，从而实行彻底的、内在的控制。

5. 决策(decision making)

在 J 模式中，是群体作出意见一致的决策；在 A 模式中，是个人决策。这种决策方式很快、很干脆，但贯彻执行起来却很慢。Z 理论提倡群体决策，主张让工人也参与进来。

6. 责任(responsibility)

在 J 模式中，是群体承担责任；在 A 模式中，是个体承担责任。Z 理论提倡强化共同目标，使每个人都能自觉对群体作出的决策负责，从而避免紧张状态。

7. 人员关心(concern for people)

在 J 模式中，企业与员工、老板与员工、员工与员工之间是一种整体关系；在 A 模式中，人与人之间的关系是一种局部关系，人们的相互了解局限于工作范围之内。Z 理论主张发展整体关系，整体关系是团结、凝聚力的表现，而凝聚力是在共同的工作中涌现出来的。

(二) 7S 理论

麦肯锡咨询公司的研究人员经过长期精心研究后发现，任何组织的成功都取决于结构 (structure)、战略 (strategy)、制度 (system)、人员 (staff)、技能 (skill)、作风 (style) 和共同的价值观 (shared values) 等 7 要素。其中，前 3 种为硬管理要素，后 4 种为软管理要素。如图 12-1 所示。

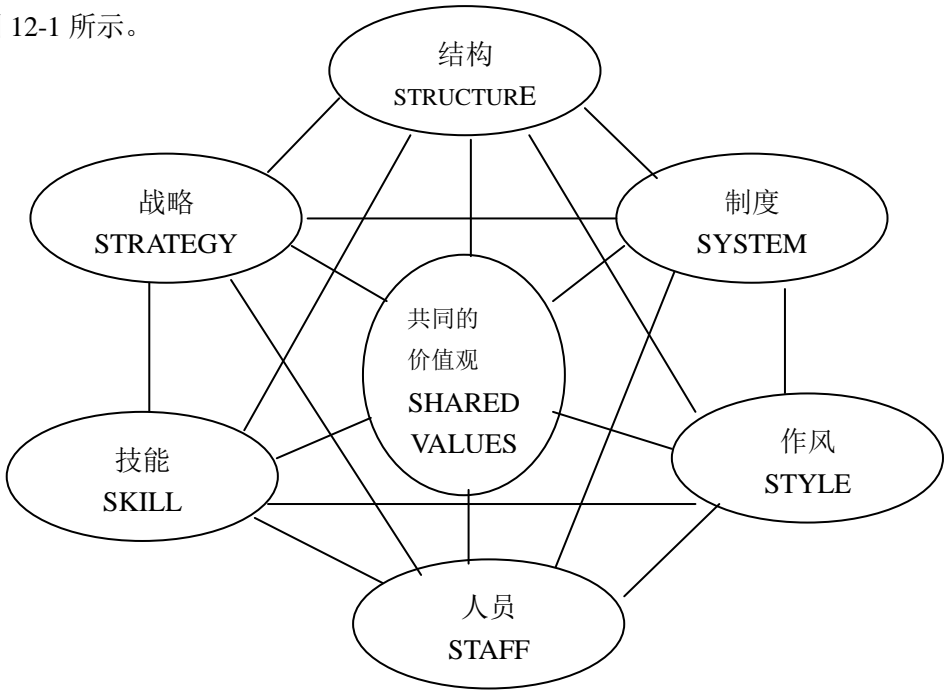


图 12-1 麦肯锡 7S 框架图

战略是指一个企业如何获取和分配它的有限资源的行动计划。

结构是指一个企业的组织方式是分权还是集权，重视直线人员还是重视参谋人员，即在组织结构图上是怎样排列的。

制度是指信息在企业内部是如何传送的，有些制度是正式的“硬拷贝”型的，如电子计算机的打印输出和计划执行情况报表等，有些制度是非正式的，如会议。

人员是指企业内部整个人员的组成状况。例如，工程师、旧汽车推销员、工商管理硕士和电子计算机操作员等的构成情况。

技能是指企业和它的关键性人物的特长、他们的竞争对手所没有的卓越能力。

作风是指最高管理人员和高级管理人员的行为方式，也可以指整个企业的作风。

共同的价值观是指一个企业及其成员的奋斗目标，它不是指企业的长期经营成果，如每年增长率为百分之多少或投资收益率为百分之多少，而是指“感动人的”，以及能够将职工个人和企业目的真正结合在一起的目标。

研究表明，和日本企业经理相比，美国企业经理仅仅重视硬 S，而往往忽视软 S。例如，在作风方面，美国的企业经理崇尚强硬的管理作风、强硬的语言、强硬的行动；日本的企业经理则崇尚同情和体谅的作风、有礼貌的语言、不使人过于难堪的行动，处处以赢得人心为最高准则。在技能方面，

日本的企业经理重视技能的培养，许多矛盾处理得颇有艺术性，善于在清楚与含糊、确定与特定、完善与粗略之间求得平衡与统一。而美国的企业经理处理矛盾一般比较生硬，偏爱清楚、确定、完善。

### （三）卓越文化理论

彼得斯和沃特曼在畅销全球的《追求卓越》(In Search Excellence)一书中总结了优秀公司的八种文化特征。它们是：

#### 1. 贵在行动(bias for action)

出色的公司强调领导性，实行走动管理，以促进信息沟通。而且，管理者常常不等全部信息都搜集完毕就开始决策，因为对他来说，延迟决策等于不决策。

#### 2. 紧靠顾客(stay close to the customer)

优秀的企业坚持顾客第一、员工第二、社区第三、股东第四的理念。贴近顾客主要表现在强调服务与质量，开拓市场以及倾听顾客的意见等几个方面。

强调服务的具体措施是：(1)把售后服务当法宝，认为推销工作是在货物售出后才开始的；(2)对用户的每一条意见都给予迅速答复；(3)经常开展上门服务和现场服务；(4)从思想上认为出色的企业靠用户和市场来驱动，而不是靠技术来驱动。

强调质量的主要表现是：(1)坚持百分之百合格的质量和可靠性；(2)为了保证质量，采用切实好用的可靠技术，即在市场上以甘居亚军为荣。紧靠顾客的含义是要以量体裁衣的方式来为用户服务，也就是要开拓一个能在某一方面优于他人的市场。

### 3. 自主与创业(autonomy and entrepreneurship)

优秀的公司为了鼓励创新人才的脱颖而出，常常改变组织结构。例如，把大公司分解成自主经营的小公司；同时，展开内部竞争，让多个开发小组同时研制同一类产品、解决同一个问题；鼓励冒险，允许失败。

### 4. 以人促产(productivity through people)

卓越的公司总是把普通员工当做提高质量和生产率的根本源泉。公司尊重、善待员工的表现是：(1)保障员工就业。尤其是在衰退、不景气的时候，千方百计地保持全员就业；(2)信任员工。员工都想把工作干好，都希望有所创造，只要向他们提供适当的环境，他们就能做出成绩；(3)平等待人。例如，称工人为公司成员、伙伴、主人等，提倡彼此直呼其名，不冠以头衔、不带姓氏；(4)以人为本，把人提高到“目的”的地位。

### 5. 深入现场(hands-on management)

优秀的公司鼓励管理人员走出办公室，深入车间、深入一线。例如，麦当劳公司的高级主管常常定期巡视全球各店，从质量、服务、清洁和价值四个方面对各店进行评估。

### 6. 不离本行(stick to the knitting)

优秀的企业拒绝从事自己不熟悉的业务。如果搞多种经营，也是紧紧围绕自己的核心技术。研究表明，最不成功的企业大都是在各个领域都插上一脚的公司。

### 7. 精兵简政(simple form, lean staff)

优秀的公司一直保持结构简单、人才精干的特点。许多优秀企业的组织结构可以用三根支柱来比喻：(1)符合业务高效率需要的稳定性支柱，即保持一种简单而又始终如一的基本组织形式；(2)符合经常性革新需要的创新精神支柱，即以“短小精悍就是好”为核心，不断把新业务分出去成立分部，建立以创业精神的多少及贯彻执行情况为基础的测量考核制度；(3)符合避免僵化需要的打破旧习支柱，即能定期改组，如当老的分部变得庞大和官僚化时愿意分化出新分部。

### 8. 松紧结合(simultaneously loose and tight organization)

优秀的企业既有松散的特性，又有严格的特征。前者如俱乐部式的环境，灵活的组织结构，允许自愿参加的革新活动，强调以一种略为紊乱的方式把东西搞出来的广泛的实验活动等。后者如一套认真奉行的共有价值观，注重行动，强调极其频繁的信息沟通和迅速的反馈，提倡简洁的公文。

## (四) 文化类型说

美国学者迪尔(Terrence Deal)和肯尼迪(Allen Kennedy)认为，组织文化由企业环境、价值观、英雄、习俗仪式和文化网络五种因素组成，并把组织文化划分为以下四种类型。

### 1. 强人文化(tough guy, macho cultures)

在高风险的赌注和迅速反馈的世界里，强人文化在所有的组织文化中是最可怕的。警察部门是这一文化的基本实体，因为那里的赌注常常意味着生或者死；外科手术也是如此。然

而，市场也提供了其他众多的处于这一文化中的组织，例如建筑、整容、管理、咨询、风险投资、广告、电视、出版、体育运动等。

在这种文化中，生存得最好的人是一群想要赌博的人。他们能够做出孤注一掷的冒险，因为他们需要及时的反馈。这是个人主义者的世界，对他们来说，没有整体的奖励，他们的目标是成为明星。

强人文化使企业在高风险、快反馈的环境中能够完成其所需的事务。在这种行业中，成功的企业尝试减轻个人主义明星们的悲观情绪和高赌注的风险不确定性，当令人窒息的赌博成功之后，就给予他们高额奖励。

然而，他们的优势也正是他们弱点的产生根源。强人文化注重快反馈，不将财源放在长期投资上，因此，长期项目对他们来说毫无价值。这种短期行为的倾向会带来许多后果。首先，由于竞争非常激烈，以致使公司的精神被置于脑后；其次，强人文化容忍暴躁行为而会导致不成熟；最后，强人文化奖励那些暴躁易怒、目光短浅的个人主义者，伤害了通过长期工作并卓有成效的人们。

### 2. 拼命干、尽情玩文化(work-hard, play-hard cultures)

这种文化赖以生存的企业王国是那些生机勃勃、运转活跃的销售组织。在这个领域中的员工只承担极小的风险，因为一次销售的情况并不能维护或损害销售公司的信条，快速的反馈信息及良好的信誉也许能够取得订单，但是也有可能正相反。在这个领域中，压倒一切的是行动。只要员工不懈地努力工作，就一定会达到目的。成功来自坚持不懈的努力，多到顾客中去走走，多打打电话。

这种文化的英雄是那些优秀的推销员，这些人具备三寸不烂之舌。与那些强人文化中的英雄不同，拼命干、尽情玩文化中的英雄用数量来衡量工作的价值，而不是奖金的高低。

拼命干、尽情玩文化具有重要的作用。如果公司的目标是迅速提高或改变产品的质量，那么这种文化是行之有效的。对于那些在快速、准确的反馈世界中趾高气扬、精力充沛的人来说，这是个理想的环境。

但是，在这种文化下，在混乱、仓促地为了提高生产和销售更多产品的行动中，数量将会取代质量的地位。而且，拼命干、尽情玩文化常常使胜利者变得愚蠢，忘记了今天的成功会导致明天的失败。

### 3. 赌博文化(bet-your company cultures)

这种文化的生活特征是风险大、反馈慢。慢在此处并不意味着压力的减少，相反，这意味着压力犹如细雨一样连绵不断。它意味着投资几百万元，甚至是几亿元于一个项目中，需要几年的时间去开发、研究和实验，才能判断其是否可行。

除非企业的员工具有足够的个性和信心能帮助自己度过等待期，否则他们是不会成为打赌者的。打赌者的行动是经过仔细权衡和深思熟虑的，他们需要确保决策是正确的。他们花时间去作出决定，然后再审核其中的每一个因素。而且，一旦他们下定决心，就不容易改变

初衷。

赌博文化导致高质量的发明和重大的科学突破，它推动了国民经济向前发展。但是，它有时也慢得可怕。由于它从不进行大规模生产，也不需要一个反馈速度较快的环境，再加上周期长的因素，企业容易在短期内产生波动，容易遇到资金周转的问题。

#### 4. 过程文化(process cultures)

世界上风险小、反馈慢的角落常常被银行、保险公司、金融服务组织、大多数的政府部门等，以及受到严格控制的工业(如药剂品公司)所占据。这里的员工得不到任何反馈，他们写的备忘录和报告似乎消失得无影无踪。结果，直到有人为某事失误而责备他们时，他们才会有所注重自己的工作绩效。

缺乏反馈使得员工集中精力考虑如何工作，而不是做些什么。他们开始人为地发展外界的各种因素与组织的联系，把小事情看得很重，例如一个电话、一段新闻摘录或部门首脑的近期备忘录。处在这种文化中的人们倾向于发展“领会会议精神”的思想，因为一个备忘录可以使小题大做。

这种文化的核心价值是完善的技术——用科学的方法解决所意识到的风险。换句话说，就是做到过程和具体细节绝对正确。在这个世界里，真正的幸存者都学会了生活。他们遵纪守时，拘于小节，依靠记录求得生存。他们严格地按照所记录下的程序行事，从不过问其在现实世界中是否有意义。

## 第三节 组织文化建设

### 一、组织文化建设的内容

任何一个企业，随着其生长发展和历史的延续，总会形成一些共同的价值准则、基本信念和行为规范，形成区别于其他企业的独特的经营哲学、企业精神、道德准则和企业风尚，亦即形成自己独特的组织文化，形成独特的内部“小气候”。

组织文化建设，就是指企业的领导者有意识地培养优良文化、克服不良文化的过程。这一过程也称为企业的“软管理”。组织文化是企业的灵魂，它与企业共存亡。组织文化是一种客观存在，无论你是否意识到它，是否重视它，都无法改变它的存在这一客观事实。客观存在的组织文化，有优良的，也有不可取的。优良的组织文化，能够创造出和谐、上进的企业氛围，产生源源不断的动力，对企业发展起到巨大的推动作用；反之，恶劣的组织文化，会阻碍企业前进的步伐，甚至导致企业走向衰退和灭亡。优秀的企业领导者，不仅应强烈地意识到组织文化的存在，而且应该不断地提倡和发扬企业中好的传统、好的精神，摒弃和消除企业中不良的观念，习惯和风气，能动地引导组织文化的运行和完善，自觉地进行组织文化的管理。

组织文化建设通常包括以下方面内容：

1. 培育具有优良取向的价值观念，塑造杰出的企业精神。

2. 坚持以人中心，全面提高员工素质。
3. 提倡先进的管理制度和行为规范。
4. 加强礼仪建设，促进组织文化的习俗化。
5. 改善物化环境，塑造企业的良好形象。

## 二、组织文化建设的步骤

组织文化建设过程通常需要遵循以下基本步骤：

### 1. 建立领导体制

领导者是组织文化的倡导者，组织文化建设的前提是领导者的高度重视。只有在领导者重视和理解组织文化建设的重大意义的基础上，才能获得员工的理解和配合，才能切实地把组织文化建设深入推行下去。因此，企业应首先成立组织文化建设领导小组，来领导组织文化建设工作地开展。

### 2. 建立独立的部门，设立专门的职能

为了进行组织文化建设应设立专门的职能部门，如组织文化中心、组织文化部等，来专门负责组织文化建设的进行。比如，韩国的大宇集团大约十多年前就成立了组织文化建设部，我国的海尔等企业也相继成立了组织文化中心。

### 3. 制定计划

为了组织文化建设的有序进行，还应拟定相应的计划，通过编制预算等工作使资源投入、进度考核和监督等都能落到实处，从而保证组织文化建设有章可循。

### 4. 对企业现存文化的盘点

通过深入的调查研究，对企业的过去、现在和未来各阶段、各部门以及企业各层次的文化表现进行深入研究和透彻分析。

### 5. 目标组织文化的设计

即根据企业现状、特点和一系列科学的标准，进行组织文化的策划。

### 6. 实施计划

即完成企业从现存文化向目标文化的过渡。在确立了目标组织文化后，应根据计划将财务、人员配置、考核、待遇、激励和约束机制等完善地建立起来，从而形成以整套完整的优秀组织文化。

## 三、组织文化建设的心理机制

组织文化作为微观的文化氛围，构成了企业内部的心理环境，有力地影响和制约企业员工的理想和追求、道德、感情和行为，发挥着凝聚、规范、导向等作用。

企业的主要负责人，既是企业活动的中心，又是组织文化建设的倡导者。怎样才能使领导者的追求变成全体员工的共同追求，使领导者的价值观念变成全体员工的共同信奉的价值观念，使领导者提倡的行为准则变成全体员工自觉接受的行为准则？怎样才能避免组织文化建设流于表面化、形式化？关键在于领导者按照心理学的规律，采取相应的措施，扎扎实实



地企业内部创造适宜的心理环境，使全体员工在感染熏陶中形成共识。例如，“尊重惠普人并给予他们机会”是惠普的核心公司文化之一。惠普的创始人之一——惠烈有一天发现有一间储藏室在周末用链子锁起来，就用一把螺栓剪撬开，并把剪碎的链子连同一张严厉的便条留在经理的桌上，说储藏室上锁不符合惠普尊重员工的观念。在塑造组织文化时应注意遵循以下六种心理机制：

### 1.运用心理定势

所谓心理定势，是指前面一个比较强烈的心理活动，对于随后心理活动的反应内容及反应趋势有影响。

组织文化建设的重要手段是员工培训。在对新员工的培训上，心理定势规律作用十分突出。培训不仅要提高他们的业务能力，更主要的是把企业的经营哲学、战略目标、价值观念、行为准则、道德规范以及企业的优良传统，系统而详细地灌输给他们，并通过讨论、总结、实习，加深理解。这样，从他们成为新员工的第一天起，就形成了与组织文化相协调的心理定势，以对其今后的行为发挥指导和制约作用。

在对老企业的转型改造过程中，相应地要更新和改造原有的组织文化，首先要打破传统的心理定势，建立新的心理定势。事实证明，观念的转变决非易事，企业的主要负责人应率先转变观念，然后通过参观、学习、培训等多种方式，组织全体员工理解和掌握新的组织文化，形成新的心理定势。

### 2.重视心理强化

强化，是指运用某种手段，通过一定的肯定或否定（奖励或惩罚），使某种行为得到重复或制止，使某种心理品质变得更加牢固的过程。使人的行为重复发生的手段称为正强化，制止人的行为重复发生的手段称为负强化。

这种心理机制运用到组织文化建设上，就是及时表扬或奖励与组织文化相一致思想和行为，及时批评或惩罚与组织文化相违背的思想和行为，使奖励或惩罚尽量成为企业精神的载体，使企业精神变成可见的、可感的、现实性的因素。

### 3.利用从众心理

从众，是在群体影响下放弃个人意见而与大家保持行为一致的社会心理行为。从众的前提是实际存在或想象存在的群体压力，它不同于行政压力，不具有直接的强制性或威胁性。一般来讲，重视社会评价、社会舆论的人，情绪敏感、顾虑重重的人，文化水平较低的人，性格随和的人以及独立性差的人，从众心理较强。

在组织文化建设中，企业领导者应该运用一切舆论工具，大力宣传本企业的组织文化，同时发挥管理者和英雄人物的示范带头作用，形成潮流和声势，主动利用从众心理，促成全体员工行动上的一致。一旦这种行动一致的局面初步形成，对个别后进员工就构成一种群体压力，促使他们改变初衷，与大多数员工一致起来。这就实现了组织文化建设所需要的舆论与行动的良性循环。

#### 4.培养认同心理

认同,是指个体将自己和另一个对象视为等同,引为同类,从而产生彼此密不可分的整体性的感觉。初步的认同处于认知层次上,较深入的认同进入情绪认同的层次,完全的认同则含有行动的成份。个体对他人、群体、组织的认同,使个体与这些对象融为一体,休戚与共。

为了建设优良的组织文化,企业主要负责人取得全体员工的认同,是一项首要的任务。员工对企业主要负责人的认同感一旦产生,就会心甘情愿地把他所倡导的价值观念、行为规范,当作自己的价值观念、行为规范,从而形成企业负责人所期望的组织文化。

除此之外,还应着重培养员工对企业的认同感。为此,企业负责人应充分尊重员工的人格和权益,同时,应尽量使企业目标与个人目标协调一致,使员工正确地、深刻地认识到这种利益上的一致性。久而久之,全体员工就会形成个人与企业共命运的主人翁责任感,这正是优良组织文化的真正基础。

对企业认同感的最高表现形式,是对企业的自豪感。为了培养这些积极的感情,一些企业开展了撰写公司史、设计司徽、创作司歌、制作司旗等活动。当然,更重要的措施,是把企业的名牌产品、企业在社会上的良好形象、社会各界对企业产品和服务质量的良好评价,及时地反馈给全体员工,激发全体员工的集体荣誉感和自豪感。对企业充满自豪感的员工,必定对企业满怀着热爱之情,总是站在企业发展的角度思考和行事,自觉地维护企业的好传统、好作风,使优秀的组织文化不断发展和完善,这是主人翁责任感的升华。

#### 5.激发模仿心理

模仿,指个人受到社会刺激后而引起的一种按照别人行为的相似方式行动的倾向,它是社会生活中的一种常见的人际互动现象。不言而喻,模仿是形成良好组织文化的一个重要的心理机制。而榜样是模仿的前提和根据。企业中的模范人物、英雄人物,是组织文化的人格化代表。全体员工对他们由钦佩、爱戴到模仿,也就是对组织文化的认同和实践的过程。

#### 6.化解挫折心理

在企业的各项活动中,上下级之间、同事之间总会发生一些矛盾和冲突,员工们总会在工作 and 生活中遇到各种困难和挫折,在这时,他们就会产生挫折心理。这种消极的心理状态,不利于优良组织文化的形成。如何化解员工出现的挫折心理,也是组织文化建设中应该给予注意的问题。

### 第四节 组织文化模式的重构

#### 一、组织文化的基本模式

“文化模式”的概念是美国文化人类学家罗丝·本尼迪克特在《文化模式》一书中提出来的。她认为文化的发展是一个整合的过程,在历史的发展中,一些文化物质被选择、吸收,渐渐规范化、制度化、合理化,并被强化为人的心理特征和行为特征;另一些文化物质被抑

制、排除、扬弃，失落了整体意义和价值。文化的这种内聚和整合就渐渐形成一种风格？一种思想，一种心理的和行为的模式。她还认为，不同民族和社会有不同的文化模式，每一种文化模式都有自己的特色和价值取向及潜在的价值意识。由此可见，本尼迪克特所说的文化模式实际上是一种文化的整体意义和价值。目前，有学者把组织文化划分四种基本模式。

### （一）美国模式：突出个人能力，强调理性主义管理

美国组织文化的核心有两条：一是突出个人能力，强调个人作用；二是重视管理硬件，追求理性化管理。

美国企业一般不着眼于集体或团队管理，而是着眼于个人，鼓励个人奋斗，个人冒尖，把发挥个人能力作为企业管理的基本思想。这种个人能力主义的组织文化在企业管理中表现在三个方面：一是尊重个人尊严和价值，承认个人的能力和成就。二是强调个人决策和个人负责。三是企业奖励针对个人，充分调动个人工作积极性。

这种突出个人能力的组织文化，确实对调动职工的劳动积极性起到了积极的作用，激励了职工的竞争、创新和冒险精神，减少了人际关系的摩擦和能量内耗。但也有负面的影响：一是职工的合作意识较差，影响整体力量的发挥；二是职工对企业缺乏感情，把企业当作赚钱和实现个人抱负的场所，对企业的责任感较差，企业职工的流动性较强，缺乏对企业的集体荣誉感。

美国组织文化的另一个特点是注重理性主义。理性主义的组织文化根植于美国理性主义的民族传统，发端于泰罗的科学管理。理性主义组织文化追求明确、直接和效率，生产经营活动以是否符合实际、是否合理、是否符合逻辑为标准。其具体表现是：一是求真务实，形式主义和文牍主义比较少。二是提倡科学和合理，重视组织机构和规章制度的作用。美国理性主义组织文化重视制度、轻视感情和“面子”，管理中较少受人情关系纠葛的影响。美国企业中的各种规章制度、标准、规范如美国法律一样多如牛毛，企业管理人员和一般职工一样，照章办事，不讲私情。

美国理性主义组织文化一方面为提高企业效率奠定了良好的基础，但另一方面又为发挥团队作用形成了障碍。由于企业只重理性、效率，缺乏感情与弹性，再加上等级森严的人事制度和各种硬性规定，使得企业管理刚性有余，而柔性不足，压抑了人的情感，在企业经营出现暂时困难时缺乏必要的凝聚力。

### （二）日本模式：重视团队精神

日本传统上是一个农耕民族，种族单一，受中国传统儒教文化影响较深，具有长期的家族主义传统，具有较强的合作精神和集体意识。日本的家族主义传统和与之相联系团队精神渗透在企业管理的各种制度、方法、习惯之中，使企业全体职工结成“命运共同体”，企业与社会“共存共荣”。职工与企业之间保持着较深厚的“血缘关系”，职工对企业坚守忠诚，信奉家规，对企业有着很强的归属感。正因为日本企业把培养团队精神视为企业的灵魂，所以，即使是企业经营者，也把自己放在“命运共同体”成员的位置上，提出不能把公司视为

私有财产，不能随便拍卖。由于各方的合作是建立在共同属于同一公司这样的信念之上的，所以日本企业是一个有机组织，相比之下，美国企业则是一个机械组织。

日本企业的团队精神不是空洞的，在企业管理实践中有三项重要的制度作为保障。一是终身雇佣制；二是年功序列工资制；三是企业内工会。这三项制度像三条无形的绳索，把工人们捆在一起，使他们团结一心，为企业竭尽全力。

日本企业的团队精神在企业具体经营管理中，主要表现在以下三个方面：

首先，提倡集体主义精神。在决策中，上下级之间除进行正式沟通以外，还像“兄弟”一样进行各种非正式的沟通，自下而上集中多数人的智慧。一项政策往往经过反复酝酿，直到取得较为一致的意见后方拍板定案。这种做法虽然令欧美企业大惑不解，有时也影响办事效率，但在客观上却能起到群策群力、增强下属参与感、强化团队意识和协调感情的作用。与此相联系，在决策执行中强调合作互助，有意模糊个人的权限和责任，不突出个人，但个人却把集体看得高于一切，体现着较强的集体责任感、集体荣誉感和工作献身精神。

其次，强调人本管理。企业通过建立全能的生活设施，组织各种社团组织，开展体育比赛及送结婚纪念品或生日蛋糕等，让职工感受到企业的温暖。特别是日本企业普遍开展的职工广泛参与的 QC 小组活动和合理化建议活动，成效尤为显著，这两项活动也充分体现了企业对人的重视和职工对企业的高度责任感。

第三，重视团体激励。日本企业普遍认为如果太突出个人，不利于团队集体的合作。在管理中，只有把集体激励和终身雇佣制结合起来，才能使整体效率最高。相应的企业人事管理也以整体效率为出发点，多采用论资排辈的办法，避免因完全量才使用，而在一般员工中产生不安全感，降低团队士气，遭到习惯于团队工作职工的反对。

强调团队精神的日本组织文化，固然有发挥整体力量、强化集体意识的作用，但是，也有压制个人能力、妨碍竞争、不利创新等负面影响，甚至也存在文山会海、效率低下等现象。

### (三)西欧模式：重视职工参与管理

西欧国家的组织文化除了重视质量观念和勤俭节约的传统以外，最重要的特点就是重视职工参与企业管理。在西欧很多国家，政府用法律形式规定了职工在企业中应发挥的作用。有些企业不仅设有由管理人员和职工代表组成的各级工作委员会，职工参与管理企业，共同解决工作上的问题。同时，企业尊重为本企业工作的职工，职工对企业也有一定的归属感。有些企业通过建立“经理参与系统”、“半自治团体”、“工作改善委员会”等组织，使得经理人员站在客观的立场上协助员工解决问题，而不是直接替代他们作具体决策，以此加强职工的工作责任感。有些企业及时实施轮换工作制和弹性工作制，提出应该使工作适应人，而不是使人去适应工作。在这种组织文化中，职工参与管理、提工作建议的愿望比较强烈，也使得职工获得心理上的满足，因而劳动积极性也比较高。

在西欧国家，特别是德国的很多企业还积极向职工出售本企业股票，股票的出售价格低于证券交易所公开的价格。职工购买了企业的股票，成为企业的股东，更加关心企业的生产

经营,参与企业管理的意识进一步加强,企业的向心力、凝聚力得到明显增强,劳动效率也明显提高,传统意义上的劳资矛盾也有所淡化。

#### (四) 华人模式: 东方家族式管理

华人企业是指台湾、香港、澳门以及海外华人、华侨开办的企业。由于历史和政治的原因,在台港澳和海外华人华侨中,中国传统文化保留得较为完整,他们兴办的企业在经营和管理的方式方法上也有鲜明的民族特色,在它们的企业内部形成了独具特色的组织文化。

##### 1. 信奉儒家思想和道家文化

儒家思想本质上是人世的,于是,华人办企业有“实业救国”的理想,有“经世致用”的愿望,有自立自强的雄心,重人和,“和为贵”。道家文化本质上是无为的,但道家对辩证法的运用出神入化,有无为无不为、以柔克刚、以屈求伸、以退为进的主张。以儒、道两家精神为主,加上兵家的谋略,就形成了华人组织文化的主导。所以,遍布海内外的华人企业一方面都有创业的雄心大志,勤劳肯干,成为当地经济的一支重要力量,甚至左右当地的经济命脉;另一方面,华人企业重视人和的因素,形成家族式的管理,并且讲究经营策略。亚洲“四小龙”的崛起,与中国传统文化的影响是密不可分的,这也是众多华人企业成功的重要原因之一。

##### 2. 家族式管理

企业家族化是华人组织文化的另一个重要特点。大部分华人企业家都是一些仁慈的家长式领导人,具有许多家长式的特征。他们大都是企业的创业者,经过艰苦奋斗赢得了企业的成功,他们将自己视作企业的象征和永久代表,而将企业的管理看作个人价值观念和行为准则的延伸。在用人方面,特别是选拔管理人员,不是以一定的客观标准来衡量,而是直接培养任用子女或亲属,对任用外人心存疑虑。由此,企业管理中也就不存在组织结构的上下级关系,而是晚辈对长辈的尊敬和服从关系。即使企业规模的扩大和企业制度的创新,需要引入其他股东共同投资,华人企业一般也极力谋求控股或企业最大股东的地位,以保持家族对企业的控制。家长的专制与慈爱,手足的亲情与相残等现象在华人企业中交织在一起,构成独特的家族式组织文化。

##### 3. 重道德表率与重人情,轻制度建设与实效

大多数华人企业家都是白手起家,经过常人难以想象的艰苦奋斗才获得成功,成功以后,仍然保持着勤劳节俭、朴实谦逊、事必躬亲的作风,成为企业职工的道德楷模。企业家也以此为荣,经常以亲身经历来要求、鼓励职工。职工好坏的标准首先是品行如何,工作能力倒在其次。品行好的职工即使能力平庸也会受到鼓励或奖励,能力再强的职工一旦品行不端也难以被企业容忍。在华人企业中,人际关系比较复杂,家族成员、家族成员的亲朋好友在企业中构成了纵横交错的人情关系网,每个人都得小心从事。

## 二、组织文化基本模式的比较分析

### (一) 不同组织文化模式的共同特点

世界各国由于社会文化传统不同、政治经济发展不平衡，在长期的社会经济发展中形成的组织文化也大异其趣。但是，经济活动和企业管理有其客观的一般规律，加上世界经济全球化进程的发展，在各国组织文化具体表现形式之外，可以发现存在一些共同的特点。

### 1. 坚持以人为本

以人为本的思想已经成为现代企业管理的主旨。现代科技日新月异的发展，生产社会化程度和劳动者素质的提高，使人在生产中的地位发生了很大的变化，纯体力劳动逐渐减少，企业领导工作的复杂程度不断提高，脑力劳动者不断增加，企业经营状况与利润增长与否很大程度上取决于人的潜力、聪明才智和创造力的发挥。在知识经济时代到来的今天，人的创造力对企业的发展尤为重要。

日本企业倡导“团队精神”，美国企业坚持“个人能力主义”，西欧企业推崇“参与管理”，三者各具特色，但核心都是坚持以人为本，重视人的因素。所不同的是，日本企业从团队的角度强调集体作用，把个人融入集体之中，发挥群体智慧，注重个人、企业与社会一体化；美国企业从职工个人角度出发，重视个人的工作创造性，讲究的是个人英雄主义；西欧企业从企业管理的角度，营造“民主”，管理的文化氛围。

### 2. 传承民族文化

四种模式的组织文化都包含着各自深厚的民族文化传统。美国是崇尚自由主义、倡导个人奋斗的国家，美国人在工作和生活中也敢于冒险，勇于创新，因此，形成了以突出个人能力、重视理性为特点的组织文化。日本民族主义比较强，国民集体意识比较强，比较讲面子，就形成了以注重团队精神和人的情感为特点的日本组织文化模式。西欧文化历来重视科学与理性，又由于西欧资本主义历史悠久，工人阶级的力量比较强大，在劳资双方长期的斗争中，逐渐形成了以职工参与管理以及重视理性为主要特点的组织文化模式。华人企业深受中华民族传统文化的影响，重视道德表率，重视人际关系，家庭和家族观念浓厚，形成了独特的华人组织文化模式。

#### （二）组织文化模式的差异

四种组织文化模式虽然具有一般的共性，但它们根植于不同的民族文化传统和社会历史背景，因此必然表现出显著的差异。换言之，不同模式的组织文化各有特点，各具特色。西方企业普遍注重管理的科学性，把它作为一门具有严密的逻辑、精确的定量分析和具有普遍必然性的科学，不断在实验分析中完善它，也就是重事实、重实验、重逻辑、重科学性。这种文化传统深刻影响着西方的组织文化，他们认为，企业成功与否关键在于是否具有实证的科学态度，即对事物追根问底的科学精神；企业奖赏应与工作成效相联系，而不是与权力、等级、人情关系相联系。

这种组织文化观念是与西方传统文化观念相一致的。西方人评价一个人、一件事情往往是只看重结果，而忽视动机；判定一种理论正确与否，只看重实证分析和逻辑推论，而不注重情感。西方的社会是法制社会，人们的行为由各种各样的法律规定来约束，人们习惯于照

章办事，人情关系淡漠，人际关系相对简单。西方的组织文化是完全适应这种文化传统和行为方式的。随着现代社会人的情感需求的扩大，这种组织文化的局限性就日益明显，人们把目光投向了东方的灵性主义组织文化。

以日本企业和华人企业为代表的东方组织文化推崇信念和情感的力量，着眼于人的管理方式。这种组织文化在企业中形成以人为主的价值观念和行为规范，把企业的每个成员都作为有思想、有感情的人来对待，尊重每个人的人格，着眼于上下级之间、同事之间情感上的相互沟通，使每个成员对企业都有一种强烈的归属感。

西方组织文化也重视人，但那是重视理性的人，是人的普遍必然的行为规律。而东方企业重视的是情感的人，重视的是以不同的方式对待不同的人。日本企业的终身雇佣制和工资年功序列制就集中体现了东方组织文化的特点。终身雇佣制使职工对企业产生了强烈的归属感，因为职工的生计、前途、福利等一切都与企业的命运联系在一起，所以，职工能忠于企业、恪尽职守，与企业休戚与共。年功序列制更是体现了对人的情感的照顾。工龄较长、资历较深的职工比实际承担更大责任、能力更强的年轻职工的待遇和职位要高得多，这看来是不合理的，但满足了老职工的荣誉感，也为不同年龄层次的职工所能接受。日本企业里还比较普遍地实行工作岗位轮换制，这也是照顾到人的情感因素。一个人长期从事一种工作，会感到枯燥乏味，会感到自己只是企业这一运转的大机器上的一个部件，而不是一个有创造性的人，于是，工作往往成为仅仅是谋生的手段。而在日本的企业里，一名工程师每隔一段时间就可以调换去搞一个对他来说是新的工艺，一名技工每隔几年就可以被调去照管别的机器或到其他岗位工作。这样不断地调换工作，会给人带来新鲜感，给人注入新的活力，会使一个人更加心理舒畅、富有创造性地投入工作。家庭式的华人企业中，企业家更是以东方家长的方式努力在企业中营造家庭氛围，人际关系非常复杂和微妙。

### 三、我国组织文化模式的重构

中国组织文化的重塑，不可否认外来文化的作用，但其过程并不是全盘美化，或全盘日化，或全盘欧化，在外商投资企业里是如此，在其他经济类型的企业里同样如此。因此，重塑的中国组织文化必然是吸取了外来文化精华的，且具有中国特色的组织文化，亦即形成中外文化优化结合的组织文化模式。这种结合应在思维模式、行为模式、价值模式、心理模式方面有所体现。

#### 1. 思维模式的重构

思维模式的重构是要实现从计划经济体制下的传统思维模式向市场经济体制下的现代思维模式转变。在思维路径上，要由单向思维向多向思维、由时序思维向时空思维转变，从片面注重矛盾向在矛盾中看到一致或互补转变，从形而上学的一致性向在一致中看到客观存在的异质性转变；在思维标准上，要由一切唯上向一切唯实、由教条主义向唯物主义转变，以生产力的发展为判断检验事物的根本标准；在思维方法上，要由主观的、臆断的、无序的思维向抽象与形象结合、直觉与感觉并重的系统性和逻辑性的辩证思维转变。



## 2. 行为模式的重构

行为模式的重构是实现企业员工行为的规范和创新。行为规范是文化的基本特征，文化创新在行为规范方面表现为社会和企业、企业家和员工、组织和个人对创新活动的重视、理解、参与和支持上。开拓精神、创业精神、冒险精神、团队精神等几乎都是创新的同义词，也正是文化创新的行为特征。企业员工行为的规范要以制度化作为主要基础，通过严格的制度培养员工养成遵守纪律的好习惯，形成严谨认真的工作作风。制定规章制度既能强化积极的东西，将企业原有的观念、风俗、习惯中好的方面以制度固定下来，使职工易于接受并自觉遵守，又能削弱消极的东西，限制或禁止不良行为。此外，还应通过更多的引导和教育来鼓励或制约员工行为，即从建立一种行为的环境氛围入手，令员工自主地、自觉地按照管理者的期望来行动。

## 3. 价值模式的重构

价值模式的重构是指企业要树立适应社会主义市场经济体制的生产、经营和管理的新观念。价值观念是组织文化的根本特征，知识经济时代的文化创新应是以企业家精神为核心的，执著追求开拓，变革、高效和卓越的文化。经济学先驱萨伊指出：“把经济资源从生产效率较低、产量较小的领域转到生产效率较高、产量更大的领域的人，便是企业家。”而熊彼特则进一步阐述：“创新是企业家对生产要素的重新组合。”由此可见，创新是与企业家精神密不可分的。我国内地与沿海地区的经济差距拉大，一个重要的方面就是观念的落后。对于一个企业来说，只有进行观念创新，使观念跟上或领先于时代潮流，才能使得企业不断地改进，立于不败之地。在市场经济条件下，企业应树立生产、经营和管理的新观念：利润观念，是确立企业经营目标的首要导向；竞争观念，是企业生产经营活动的核心导向；风险观念是经营管理者 and 每个员工的危机意识；战略观念，是企业生存和长远发展的经营意识；人才观念，是提高企业整体素质和竞争实力的方针。并且，企业要根据自身实际确立和培养全体员工认同的、体现总体价值观的、有特色的企业精神，使之成为价值观体系的核心灵魂。

## 4. 心理模式的重构

心理模式的重构是要使企业员工产生对组织群体价值观念、行为准则的认同。为此，要运用各种文化传播工具和载体进行组织文化因素和信息的传播，灌输以企业精神为核心的价值观念体系，使员工增强自觉接受的意识，并在工作和生活行为中体现价值观念的作用。对一些暂不为员工所理解及接受的观念，则以必要的硬性制度使之强化，约束和规范员工的不自觉行为，逐渐在日积月累的教化中使之得到员工的认同。

### [思考与讨论题]

1. 什么是组织文化？组织文化包括哪些内容？结构如何？
2. 组织文化对组织行为产生怎样的影响？
3. 什么情况不应进行组织文化的更新？

4. 组织形象与组织文化有什么关系？
5. 组织文化建设中应处理好哪几个辩证关系？

### [案例研究]

#### 海尔公司的组织文化

海尔集团公司是中国家喻户晓的名牌企业。然而，十几年前，海尔集团的核心企业青岛电冰箱总厂还是一个只有 600 名职工的落后小厂。海尔的成功关键在于观念的转变。海尔集团公司首席执行官张瑞敏说：“观念一变天地变，观念不变原地转。”

1. 质量第一的观念。1985 年，青岛电冰箱总厂的产品中 76 台有质量问题。从经济上考虑，可以有两种处理办法：一是返工修理，因为那时一些轻微的质量问题，修好并不难。二是降价作为次品销售，当时中国还是卖方市场，老百姓口袋里的钱也不多，这种办法也是可行的。

然而，张瑞敏的处理办法是：让直接责任者自己用铁锤当众把这 76 台冰箱砸毁！那天，随着一声令下，“咣当”、“咣当”一阵铁锤声中，那“亭亭玉立”即将“出嫁”的一排排电冰箱统统变成了一堆工业垃圾。其实，那锤子看上去是砸在冰箱上，实质上却是砸在了冰箱厂人的心上或思想上。这震撼心灵的“砸举”，彻底摧毁了职工们“产品有点质量问题没有什么了不起”的思想意识，砸掉了“二等品”观念，树立起海尔人“重质量、创名牌”的新观念：要么就不干，要干就要争第一。

2. “打倒自己”的观念。海尔集团永远追求的是哲学上的否定之否定的境界。海尔人说：“在市场竞争中，与其让别人来打倒你的产品，不如先打倒自己的产品，只有不断地打倒自己，才能在市场上永远不被打倒。”

“打倒自己”就是不断提高自己。为此，海尔集团总是把世界上最好的产品作为自己的对手，把自己的产品拿到欧美等发达国家去竞争，不怕人家把自己的产品打得落花流水。

3. 优质服务的观念。企业要在市场竞争中取胜，产品质量好固然很重要，但是服务质量高似乎更重要。有人把优质产品比喻为画家笔下的龙，认为它能不能在市场上腾飞，要看画龙点睛的最后一笔——服务。这对于有安装调试任务的产品、有使用技巧的产品、有需要其他东西配套才能使用的产品、有易耗零件需经常调换的产品来说，尤其如此。就家电产品来看，服务的重要性，空调大于冰箱，因为空调有安装调试的问题；电脑又大于空调，因为电脑不但有安装调试的问题，还有使用技巧、软件配套等许多问题。海尔集团既然要从做“白色家电”产品，扩大到做“黑色家电”产品和“米色家电”产品，就必然要越来越重视优质服务。

海尔人提出了“三零”服务目标：“产品零缺陷，使用零抱怨，服务零烦恼”。海尔产品售出后，贯彻执行“一、二、三、四”服务模式，即：一个结果：顾客满意。

二个理念：带走用户的烦恼——烦恼到零；留下海尔的真诚——真诚到永远。

三个控制：服务投诉率小于十万分之一；服务遗漏率小于十万分之一；服务不满意率小于十万分之一。

四个不漏：一个不漏地记录用户反映的问题；一个不漏地处理用户反映的问题；一个不漏地将处理结果反映到设计生产部门；一个不漏地进行跟踪服务和信息收集。

4. 创造顾客的观念。张瑞敏说，“企业第一位的是创造顾客，而不是创造利润。不能局限于在现有的市场中争份额、切蛋糕，应该以自己的优势去创造顾客，创造市场，另做一块蛋糕。”

**讨论题：**

1. 海尔集团公司的组织文化有哪些方面值得借鉴？
2. 海尔集团公司的组织文化与海尔集团公司的成功有何联系？

资料来源：李剑锋．组织行为管理．北京：中国人民大学出版社，2000

## 第十三章 组织变革与发展

〔内容提要〕现代社会的组织是一个开放的系统。它与整个社会环境相互作用、相互影响，处在不断地发展变化中。由于社会经济的发展，企业组织的规模在不断扩大，技术和产品不断更新，市场范围不断拓展，企业之间的竞争也将日趋激烈。在激烈的竞争中，企业组织只有不断地进行变革，才能求得生存与发展。

组织变革是组织根据外部环境和内部情况的变化，及时改变自身的结构，以适应内外环境不断变化的过程。组织变革既存在动力，也存在阻力。

组织发展是以改善和更新人的行为、人际关系以及管理方式为重点。其根本目的在于增强组织的活力，提高组织的效率。

在学习过程中组织变革的动力和阻力分析，组织发展的基本对策是学习的重点，创建学习型组织是学习难点。

## 第一节 组织变革

### 一、组织变革的动力分析

#### (一) 组织变革的概念

组织变革是指组织根据外部环境和内部情况的变化,及时地改变自身的内在结构,以适应内外环境不断变化的过程。组织作为一个开放系统,必然会不断地与外界进行交换,并随着内外环境的变化而变化。那种静态的和完全不适应内外环境发展变化的组织是难以生存和发展的。只有不断地进行变革,保持动态平衡的组织,才能担负起组织的责任,才是有效的组织。

组织行为学的研究表明,组织变革的核心问题是效率、效益和员工的满意感问题。因此,组织变革应从两个大的方面进行。一方面,变革要与组织所处环境相适应。从一般意义上说,任何组织都难以控制环境的变化和避免环境变化对组织的影响,这就决定了组织必须经常地审定自身的战略发展规划,主动改变自身的结构,不断设计出新的有关的制度和办法,才能适应和改变环境,顺利地实现组织目标。另一方面,组织变革要有利于改善员工行为。组织是由员工构成的,组织的各项变革都会相应地引起员工心理和行为的改变。组织管理者在进行各项变革时,要认真研究职工心理和行为的特点,按照员工的心理和行为规律,采取有针对性的管理措施,才能增强员工的满意感,才能提高员工实现组织目标的积极性。

#### (二) 组织变革的动力

组织变革的动力来源于两个方面:一是组织的外部环境;二是组织的内部条件。

##### 1. 外部环境

外部环境可分为一般环境和特殊环境两类。一般环境是指对任何组织都有同样影响的环境,如经济、政治、文化、技术、法律、政策等因素;特殊环境是指与某一组织有关的更为特殊的一些因素,即任务环境。如纺织机械厂的任务环境与石油化工厂的就不同。任务环境还包括同行业的竞争。

外部环境导致组织变革的动力主要来自四个方面:

(1)技术的不断进步。新技术的飞速发展,影响到人类生活的每一个方面。在不久的将来,企业将只需要很少量的员工做重复性的常规性工作。很多产业将只要很少的直接的体力劳动,单个工人就能控制一个大型水力发电厂、炼油厂,或通过电子计算机来控制全部自动化的水泥厂。因此,技术的进步会促使组织发生重大变革。

(2)价值观念的变化。价值观念的变化是组织变革的一种外部动力。随着社会的进步,价值观念(包括社会价值观念和个人价值观念)都在发生变化,过去认为有价值的东西,现在被人们认为是无价值或价值不高的东西,人们在不断追求新的价值。这种价值观念的变化,必然反映到组织中来,对组织产生潜移默化的作用。

(3)社会制度结构的变化。宏观经济政策和社会体制的变化,必然会影响到企业组织的变

革。如国家的产业政策、投资政策、消费政策、管理体制等方面的变化，都会促使组织发生变革。

(4)社会需求的变化。社会需求的变化，必然导致市场的变化。有些市场不需要的老产品被淘汰，而市场需要的新产品将不断地被开发出来。因此，为了适应社会需求的变化，企业组织就需要不断地进行变革。

## 2. 内部条件

组织的内部条件主要是指组织目标、组织结构、权力系统及内部成员的工作态度、工作期望、个人价值观念等。这些条件的变化，也是组织变革的动力。

(1)组织成员要求在工作中有个人发展的机会，可是组织仍然倾向于简单化、专业化的管理方式，从而限制了成员发展的机会。

(2)组织等级分明，地位差别大，实行严格控制，而成员希望在工作中相互影响，希望彼此以公平、平等的态度赤诚相见。

(3)组织成员希望在自尊、人际间的亲密等情感方面的满足，而组织却强调理性，不注意情感的一面。

(4)组织成员希望在工作中立即获得当前需要的满足，但是组织的奖惩、晋升等仍然是后延的满足。

(5)组织领导者仍然习惯于以竞争的办法设计组织，可是成员随着生活水平的提高，逐渐对相互竞争失去兴趣。

## (三)组织变革的征兆

心理学家西斯克(N·L·Sisk)认为，当组织面临下列几种情况之一时，就表现出变革的需要。

1. 决策的形成过于缓慢，以致无法把握良好的机会，或者时常造成错误的决策。
2. 组织沟通不良。
3. 组织的主要功能显得无准备或低效率。
4. 组织缺少创新。

组织有变革的必要性，但是否实行变革，往往要进行综合经济技术论证。对此，美国利特尔咨询公司提出了一个公式：

$$c=(abd)>x$$

式中：c 表示变革；a 表示人们对现状的不满程度，b 表示对变革后可能达到情况的概率；d 表示现实的起步措施，x 代表变革所付出的代价。只有 c 大于 x 时，变革才有实际意义。如果它们的差值越大，那么变革的可行性也就越高。

## 二、组织变革的阻力分析

### (一)组织变革的阻力来源

组织变革是组织权力、利益和关系的大调整，因此不可避免地会触犯一部分人的既得利

益和权力，会切断一些人已经形成的亲密关系，或者使人们感到不习惯、不舒服。变革的阻力来自两个方面，即个人的阻力和组织的阻力。

### 1. 个人的阻力

(1)有选择的注意力和保持力。一个人一旦确立了自己的态度后，他对别人的建议只是在他既定态度的框框内作出反应，即使是正确的措施，当与他本人的态度不一致时，也会产生阻力。

(2)人们的习惯。除非情况发生了显著的变化，否则人们通常总是按照自己的习惯对外部环境的刺激做出反应。

(3)依赖性。如果人们没有培养自我尊重的观念，对他人的依赖性就可能成为他们对变革的阻力。

(4)认知障碍。职工不明了变革的意义，心理承受力低；担心变革不能成功，对发动变革缺乏信心。

(5)经济上的原因。职工担心变革会影响自己的利益。在一些资本主义国家里，常常发生以下几种情况：担心变革后被解雇；计时工资制的工人担心变革之后减少工作时间，使自己收入减少；担心改变职务而降薪；担心增加产量而不增加个人收入等。

(6)职业的心理定势(亦称职业心向)。员工在经常性的工作中和长期从事的职业中，容易形成心理上的准备状态。职业的心理定势对常规性工作有积极作用，可以大大提高生产效率。但对变革来说，会使职工觉得生产、工作不习惯，难以适应而产生心理上的压力，影响生产、工作效率，对变革产生消极影响。

(7)嫉妒心理。有嫉妒心理的员工，往往对变革取得的成绩不满，常用流言蜚语攻击中伤改革者；有的用匿名信诬陷和威胁改革者；有的甚至直接攻击改革者。这种病态心理和行为，不仅给改革者造成心理压力，而且给积极支持和参加变革的员工制造心理障碍。

### 2. 组织的阻力

(1)对权力和地位的威胁。组织中某些人可能把变革看成是对他们的权力或地位的一种威胁，因而在思想和行动上以各种形式抵制对权力和地位有威胁的变革。

(2)组织结构的障碍。组织的等级层次过多，可能使一些触犯了组织某一层利益的好主意、好方法因经过的信息沟通渠道过多，而遭到抵制。

(3)资源的限制。资源的缺乏使某些企业愿意维持现状，而当能够获得可利用的资源时，他们愿意变革。因此，资源的缺少也构成对变革的一种阻力。

(4)组织的效益。变革如果能给组织带来发展，提高效益，人们会乐意这样干；如果不能促进发展，提高效益，就会成为一个阻碍因素。

(5)群体的自动制衡。变革的意义一时尚未被群体成员所认同，或群体目标与变革目标不一致，那么由于群体规范和群体压力的作用，群体成员会采取一致行为加以抵制，以保持原有的平衡，阻碍变革的进行。



## （二）克服变革阻力的途径与方法

要成功地进行组织变革，必须克服组织变革的各种阻力。其具体途径和方法如下：

### 1. 采用“力场分析法”，降低以至消除不满

力场分析法是由勒温创造出来的一种方法。他分析后证明，当变革遇到阻力时，如果用强硬的手段压下去，可能一时平息，但反抗的情绪会在底下蔓延、聚集起来。因此，他主张把支持变革与反对变革的所有因素进行排队，分析其强弱程度，并采取措施，增强支持因素，导致变革的顺利进行。勒温在第二次世界大战期间曾亲自进行了“力场分析”实验。他在一家工厂要求全体女工戴防护眼镜，受到抵制。他通过调查后，把正反两方面的因素归纳为两个方面。一是推动力，即要求戴眼镜的理由：①保护眼睛；②与企业合作；③按规定办事。二是抑制力，即不愿戴眼镜的理由：①太重；②不美观；③自己决定。对第一个反对因素，经了解，只要花五美分就能调换一种比较轻而舒适的镜架，公司同意增加这笔支出；对第二个反对因素，他让女工自己设计美观合适的眼镜式样，并公开评比竞赛，引起了大家的兴趣。这样，女工们从反对公司的规定变为支持公司的变革措施。

### 2. 进行变革教育，消除对变革的担心

一般说来，变革有一个过程，组织成员很难一时统一思想，存在这样那样的担心。为了适应变革的长期过程，要相应地进行变革教育，把变革的原因、步骤和可能达到的效果等利害关系告诉成员，提供准确的信息，减少以至消除担心。

### 3. 让员工参与变革的决策

组织行为学的研究认为，让所有与变革有关的人员参与变革活动，能增加他们对变革的认同感。这是保证统一行动的基础，因此，实行参与制，让员工参与组织变革的决策过程，是克服变革阻力的有效途径。

### 4. 选择有变革精神的人担任各级领导工作

任何变革都不是一帆风顺的，不免要受到这样那样的干扰。如果领导者有所动摇，只会导致变革的夭折。因此，要选择那些聪明能干，积极上进并富有改革精神而又办事公道，为广大员工所信赖的人领导变革。

### 5. 运用经济鼓励办法

由于许多员工对变革的担心都是出自经济利益，变革如可望增加员工的收入，往往会受到赞同；反之，则会招致阻碍。因此，通过变革，尽快提高效益，增加员工的收入，是克服阻力的有力措施。

### 6. 创造和培养革新气氛

变革是组织生存的关键，只有变革才能进步。创造革新的气氛对自觉推行组织变革大有益处，而培养和创造这一气氛绝非一朝一夕之事，需要领导和员工长期不懈的努力。

## 三、组织的冲突

组织的冲突，有时是变革的动力，促进组织的变革；有时又成为变革的阻力，阻碍组织

的变革。对于这个问题，我们认为有必要单列出来进行分析和讨论。

### (一)组织冲突的类型

#### 1. 组织内的冲突

组织内的冲突是指组织内部的矛盾。它分为纵向冲突和横向冲突两种：

(1)组织内的纵向冲突。它是指上下级之间的冲突，尤其是指中层管理人员与高层管理者之间的冲突。其表现形式主要有：

第一，正面冲突。下属对于上司的决定和做法持不同意见和否定态度时，当面向上司提出，上司亦可阐述自己的观点和理由。

第二，相互抱怨。上级对其下属的行为不满，往往会认为下属管理无方，不听从他的指挥；而其下属背后会埋怨上司无能，不了解下面的实际情况。当工作中出现问题时，首先会指责对方不是，尽力推脱责任。

第三，阳奉阴违。下属对上级有意见、有看法从不提出来，表面上上下级之间关系融洽，协调一致。对上级的决策，下属言听计从，毫无不满的情绪，实际上另干一套。

第四，非正式组织的强化。当上下级之间关系不合、相互不满和相互拆台时，企业组织内代表不同利益的非正式组织将会更加巩固和具有吸引力。

(2)组织内的横向冲突。它是指各部门、科室之间的冲突。其表现形式主要有：

第一，直线部门之间的冲突。

第二，职能部门之间的冲突。

第三，直线部门与职能部门的冲突。直线部门是指对于实现企业目标负有直接职责的哪些部门，如生产、销售等部门。职能部门是指为实现企业的基本目标而协助直线人员最有效地工作的一些职能部门，如会计、人事、设备维修和质量管理部门等。

#### 2. 组织与外界的冲突

组织与外界的冲突是指组织与外界之间的矛盾。它主要包括组织与外部环境的冲突、组织与其竞争者的冲突、组织与消费者的冲突等。

(1)组织与外部环境的冲突。组织具有社会性，必须置身于社会中才能生存。组织的外部环境既为组织提供了生产、发展的空间，也为组织变革设置了障碍。组织只有适应外部环境才能生存。一般来讲，组织的外部环境包括政治环境、经济环境、社会环境和文化环境，组织就是置身于这些环境所形成的复合体中。当这一复合体有利于经济和生产力的发展时，组织与它的冲突就小；反之，则大。

(2)组织与其竞争者的冲突。尽管竞争并不等于冲突，但竞争却能诱发冲突，企业与其竞争者的冲突主要体现在经济利益的争夺上，无论是产品销售，还是原材料采购，竞争愈激烈，冲突亦愈激烈。如价格冲突、原材料采购上的冲突、销售渠道的冲突、人才争夺的冲突等。

(3)组织与消费者的冲突。这种冲突主要是由企业生产的产品所引起的，主要表现在：一是产品质量不过关，使消费者深受其害；二是产品具有危害性；三是产品款式、品种不符合

顾客要求。

## (二)组织内纵向冲突的解决方式

造成组织内纵向冲突的主要原因是领导方式不当，管理者授权不清，局部利益与整体利益之争。解决组织内的纵向冲突可以采用以下几种方式：

### 1. 根据下属的实际能力和环境采取不同的领导方式

每一位管理者都应该明白，越是使其领导风格满足特定的情景和下级的需要，他们将越能有效地去达到个人和组织的目标。

### 2. 坚持明确的授权原则

为了使授权明确、无误、有效，减少上下级之间的冲突，就必须坚持以下的授权指导原则：

(1) 按照预期的成果授权的原则。

(2) 职权与管理层次适应的原则。

(3) 统一指挥的原则。

(4) 职责绝对性的原则。

### 3. 处理好分化与一体化的关系

所谓分化，就是指企业内的各个部门都有不同的工作任务、技术特点和工作环境，从更广泛的意义上讲，每个部门都注重自身利益。所谓一体化，就是把分化的各部门归纳到统一的以目标为导向的活动中去。有效的组织就是通过发展一种一体化的结构来减少各部门与总厂之间的冲突。

### 4. 实行目标管理

目标管理是解决组织内纵向冲突的一条行之有效的途径。其原因是：

(1) 上级管理者只需对下属的目标完成情况进行考核，下属在完成目标期间，拥有充分的自主权，上下级之间减少了不必要的扯皮和请示汇报。

(2) 职责明确，考核容易。

(3) 加强组织内的意见沟通，特别是促进了上下沟通和横向沟通。

(4) 激发下属们的积极性，并且有利于提高下属的工作能力。

## (三)组织内横向冲突的解决方式

组织内的横向冲突有几种形式，这里只探讨直线部门与职能部门冲突的解决方式。在企业组织中，直线部门与职能部门发生冲突是常有的事，有时经理人员不得不花许多的时间和精力去协调各部门的关系，为什么直线部门与职能部门时常发生冲突呢？主要原因是职能部门拥有更大的权力，工作性质不同，价值观念上的差别，缺乏充分的沟通。解决组织内的横向冲突可以采用以下几种方式：

### 1. 加强双方的沟通联系

从直线部门的角度来说，直线部门的人员应该懂得，如果没有那些职能部门的协助，自

已是不可能完成生产或销售任务的。所以应该倾听职能部门的意见，并不断把生产和销售工作中出现的新情况、新问题提供给有关职能部门。

从职能部门的角度来说，他们应当经常到生产第一线去了解实际情况，帮助直线部门出主意，想办法，并根据各生产单位的实际情况，把企业内有限的资源做最合理的分配，并尽可能地把他们的处理意见和分配方案向直线部门的人员解释清楚。

## 2. 建立合适的协调角色

为了便于双方的联系和沟通，以及使双方冲突得到尽快解决，直线部门与职能部门之间可安排一名协调人员或一个协调小组；另一种做法是各方都指派一名人员专门处理双方发生的冲突，当双方协调人员意见不一致或冲突较大时，让双方部门的领导出面解决，仍然解决不了的，再上报最高层领导者，由他裁决。

## 3. 明确双方的职责和功能

所有的主管人员及其下属，无论是处于直线还是职能的职务上，都应当了解自己工作的目的。为此，应该反复地给他们灌输这样的观点，即直线关系意味着作出决策并付诸实践，而职能关系仅仅意味着协助和建议的权利；直线部门可以命令，而职能部门只能建议。

## 四、组织变革的理论

组织变革的过程是指组织变革从开始到结束的全过程。在组织变革中，如何控制变革的全过程，如何得到变革的满意结果，西方许多组织行为学家对此进行了大量的卓有成效的研究，提出了许多关于变革过程的理论。下面介绍几种著名的变革过程的理论。

### 1. 勒温的“三阶段”理论

勒温认为，组织变革应当包括三个基本阶段：解冻、变革、再冻结。

(1) 解冻。在这一阶段中，要激励要求变革的动机。首先，要使组织成员认识到照原来的办法，是不可能获得预期的效果的。由此就应该否定旧的态度和行为，认识到变革的必要性和迫切性。其次，要创造一种心理上的安全感，消除变革的心理阻力，使大家趋向变革，加速解冻的过程。

(2) 变革。这一阶段要达到的目的是通过变革，使成员学习一种新的观念，形成新的态度，接受新的行为方式。为了达到目的，要注意树立变革的榜样，供其他成员学习、模仿、认同与内化，促进变革的进程。

(3) 再冻结。这一阶段的目的是要稳定变革的成果。为实现上述目的，最好的办法之一，是系统地搜集变革获得成功的客观证据，并把这些情报经常提供给变革的参与者，提高他们参与变革的信心。同时利用必要的强化办法，使已经实现的变革趋于稳定、持久，以形成固定的行为模式。

### 2. 卡斯特的“六步骤”理论

美国管理科学家卡斯特(F·E·Kast)认为，组织变革应分为六个环节：

(1) 回顾和反省。本阶段组织的主要工作是回顾、反省和批评，对组织的内外环境进

行必要的调查研究，为变革作准备。

- (2) 觉察问题。通过调查研究，发现了问题，认识到组织确实需要变革。
- (3) 分析问题。通过分析找出存在的问题，找出现在状态与应达到状态之间的差距。
- (4) 确定解决问题的办法。对可供解决问题的各种方案、方法进行评定讨论，从中选择最佳方案。
- (5) 实施变革。这是具体行动的阶段，即根据选择的方法和行动方案，实施具体的变革。
- (6) 根据实施的效果，进行反馈。检查与评定变革效果与原计划有无差距。如有问题，根据上述步骤再次循环。

3. 凯利的“三阶段”理论

心理学家凯利(J • Kelly)认为组织变革的步骤包括诊断、执行和评价三个阶段。如图 13-1 所示。

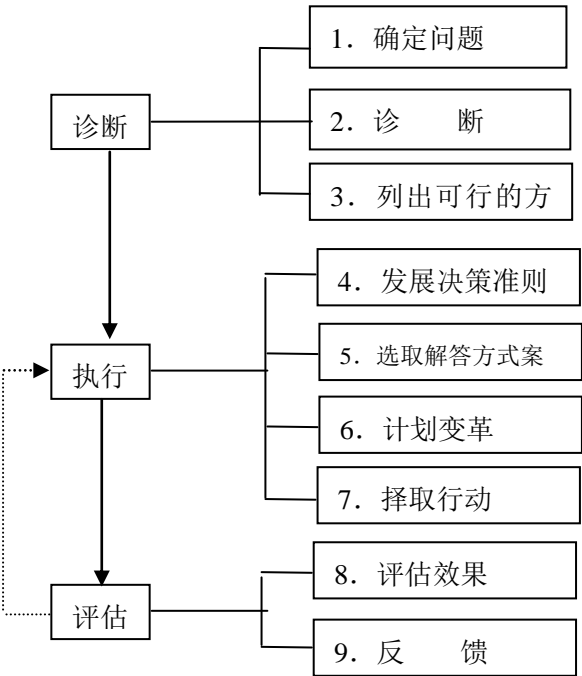


图 13-1 变革过程三阶段示意图

- (1) 诊断。诊断的第一步是调查现状，包括：重新审查组织结构，岗位职责，管理制度等；对用户及市场进行调查；对员工心理及态度进行调查和测量；对组织管理的效率进行调查，如利润、成本和经营效果等方面的情况。诊断的第二步是对调查材料进行定性与定量分析，找出现实与期望目标之间的差距，据此精确地确定需要变革的具体问题和将要达到的目标。最后，制定出可行的方案。
- (2) 执行。执行过程的第一步是当组织提出明确的变革方案及方案的评价标准之后，具体进行变革方案的选择。第二步是围绕选定的方案制定具体的实施计划。最后，采取切实

行动，落实变革计划。

(3) 评价。对变革的结果与变革的目标进行对比，肯定成绩，找出不足，不断地进行调查，并把调查到的结论加以反馈。

#### 4. 薛恩的“六步骤”理论

美国行为科学家薛恩(E·H·Schein)提出的关于组织变革的步骤和方法，同卡斯特提出的步骤和方法虽说大同小异，但更重视信息的传递过程，并指出了解决每一个过程可能出现问题的方法。薛恩提出的适应性变革循环的理论，将适应循环过程分为以下六个步骤：

(1) 洞察内部环境及外部环境中产生的变化，使之成为主动变革的起点。组织可以经常用市场调查、顾客心理调查和民意测验的办法及时了解内外环境的变化情况。

(2) 向组织的有关单位提供组织内外环境变化的确切情报资料；准确判断情报资料，以便做出变革方案。

(3) 根据输入的情报资料，采取行动，进行变革，如变革组织内部的生产过程。

(4) 减少或控制变革生产过程而产生的不良作用。

(5) 输出由于变革而产生的新产品及新成果等。

(6) 经过反馈，进一步观察外部环境状态与内部环境的一致程度，评定变革的成果，分析以后如何改进的办法等。以便修正变革方案，再进行下一个循环。

综上所述，尽管不同的组织行为学家对组织变革程序持不同的见解，但他们论述的实质是大致相同的。我们把这些观点加以分析、归纳和总结，可知组织变革的程序，要经过以下四个步骤：

1. 确定问题。
2. 组织诊断。
3. 组织变革的执行。
4. 评估。

### 五、组织变革的诊断

在组织变革中，究竟采用何种对策才能取得最佳结果，并不存在现成的人们一致赞同的方式，但在制定组织变革的对策时，准确地诊断组织所存在的问题是最重要的。

组织诊断的目的在于弄清组织是否有“病”，低效的原因是什么？为此，组织诊断需要解决下列四个基本问题：

#### 1. 明确应变革的问题

组织在进行变革时，首先应明确所要变革的问题。也许组织成员普遍赞成变革，但他们对变革应采取哪种对策，在何处实施这种变革，却有着不同的看法。为了弄清应变革的问题，组织应该集中精力系统地研究和解决下列问题：

- (1) 要求改变人的态度，并明确要改变谁的态度。
- (2) 要求改变人的行为，明确应该由谁来变革，应变革到什么程度。

(3) 要求变革的组织程序，明确要变革哪里的组织程序，要变革到什么程度。

(4) 要求变革的工作方法，并明确要变革谁的工作方法。

## 2. 确定准备工作和应变能力

任何变革的计划都要具备相应的人力、物力和财力。如果组织只考虑变革所需的物力和财力资源，而没有能全面考虑组织变革所需的人力，那么变革对策很可能失败。开始变革时，遇到上述人员思想准备不足，组织资源不足的情况，应采用一些比较缓和的或要求不高的对策，等到组织发展具备资源和赞助时，达到力所能及的程度才能进一步扩大变革的深度和广度，这样做对组织最有利。

## 3. 提高管理者认识问题的能力

组织行为是多种作用力相互影响的结果。因此，要观察或诊断员工的行为，了解问题和当前组织变革所具有的多种原因的状况，就要求管理者有较高的认识问题的能力，提出合理的变革对策。如果认识问题的能力偏低，把复杂问题孤立地看作是单一原因，就可能提出简单化的变革对策，致使变革无效。另外，在诊断期间，组织所收集到的大量信息往往是反映问题的表面现象，并不反映问题的本质。因此，它不是产生问题的真实原因。如果把变革战略的重点放在问题的表面现象上，那就不可能真正解决问题。

## 4. 调动管理者变革的积极性

任何组织都是一个开放的社会技术系统。随着组织内外情况的变化，组织一定要变革，以适应变化的情况，这就要求管理者除了具有敏锐的洞察力和积极创新的开拓意识之外，还要有高度的责任感和极大的工作热情去不断地认清组织面临的形势，促进组织的变革。

# 六、组织变革的基本对策

组织变革的基本对策，实质就是选择组织变革的技术路线。组织变革的技术路线是组织变革的方法与策略的总称。组织管理者对某种变革技术路线的选择，取决于对诊断出来的问题的性质。为了解决变革中出现的问题，组织管理者必须选择最有可能产生预期效果的技术路线。在改革的实践中，较为广泛采取的技术路线有：

## 1. 改变组织结构

组织结构的变革即对组织的结构成份根据变革的需要进行调整。组织结构的变革是一项复杂的系统工程，它包括成立新的部门或合并某些部门；调整领导班子；调整管理层次和管理幅度；扩大基层单位的自主权，实行人员的优化组合等，目前，我国有的企业将大厂划分为若干分厂，实行独立核算，自负盈亏，扩大基层单位的自主权，结果使组织结构更灵活，大大提高了经济效益；有的企业为适应内外环境的需要，跨行业跨地区，实行横向联合，形成中型或大型的企业集团，从而增强了企业的竞争能力。这些都是组织实施变革的表现形式。

## 2. 改变人的行为

良好的组织绩效不仅要有健全的组织结构，更重要的还在于各级组织人员能按照新方案规定的组织目标自觉地改变其行为。可以说，如何改变人们的行为，是一个比设计出健全的



组织结构方案更为复杂的问题。改变人的行为，包括改变员工的工作动机、态度和技能等多方面的内容。它既包括了思想教育方面的内容，又包括了生产管理方面的内容。在我国的企业组织中，当前的重要任务是要加强社会主义精神文明的建设，加强共产主义的理想、信念和道德的教育，提高员工的主人翁责任感和集体主义思想，使员工群众增强社会主义的权利义务观念和组织纪律观念，树立共产主义的献身精神和劳动态度。

### 3. 改变技术

通过改变技术来实现组织变革，涉及的问题很多，但其中主要解决两个方面的问题：一是变革直接工作技术。变革直接工作技术是指新机器、新设备、新工艺、新技术的引进和使用；挖掘潜力，进行技术改造；提高和改进产品质量；控制技术和生产进度等。二是变革管理技术，即采用现代化的信息收集和处理系统；现代化的办公系统及文件处理系统；工程管理或程序管理的方法等。改变技术既是组织变革的一项内容，又是推进其他组织因素合理化的强大杠杆。它对组织结构与行为有深远的影响。

### 4. 调控外部环境

组织和外界环境是相互影响、相互作用的。组织不仅仅要适应外部环境的变化，而且应该在力所能及的范围内主动地调节、控制和改造环境，使其适应组织的发展。这方面的工作包括开发和占领新的市场；扩大与外界的信息交流，及时掌握信息情报；优化组织功能等。

## 第二节 组织发展

### 一、组织发展的概念

关于“组织发展”（英文为 Organization Development），简称为“OD”。尽管目前还没有统一的定义，但由于它在管理理论和实践中显示出来的客观价值，而引起了人们的普遍重视。在管理科学中，最早有人把组织发展看成是“改善组织中人的因素”。后来也有人把它定义为：组织发展就是运用行为科学的知识进行有计划的全面性的自上而下的努力，目的在于通过对组织内各种过程进行干预，以增进组织的有效性，并使之健康发展。还有人认为：组织发展就是通过运用行为科学的概念、理论和方法，对组织结构进行有计划、有系统的研究，以期对构成组织的三个基本要素(结构、技术和人)进行系统的变革，使之适应形势的要求，以增强组织的经营效果。

遵循以人为中心的原则，通过综合管理科学家们对组织发展内涵的描述和考察组织发展活动的实践。我们认为：组织发展就是运用心理学、社会心理学和行为科学的知识，根据组织的内外环境变化的要求，通过有计划的、长期的努力，来改进和更新组织，从而实现更协调、更有效的管理的过程。这个过程又以改善和更新人的行为、人际关系以及管理方式为重点。

组织发展的根本目的在于增强组织的活力，提高组织的效率。具体表现在：

1. 使组织的结构、战略、活动、人员与组织的作风、制度更好地互相配合。

2. 提出新的和创造性的解决问题的方案。
3. 开发组织自我更新的能力。
4. 提高组织的工作效率。

## 二、组织发展的特征

组织发展是提高企业员工积极性和自觉性的手段，也是增进组织效率的有效途径。其特点有以下几个方面：

### 1. 组织发展是相互作用的过程

组织发展是一些相互联系的事件随着时间而朝一定目标运动的过程，这些事件就是组织改革与发展的各种措施或活动。这些措施或活动相互作用的过程，就构成组织发展。这一过程主要包括两个方面的内容：一是解决企业和组织中当前存在的问题；二是使企业和组织成员获得解决与管理将来可能出现的问题的能力。

### 2. 组织发展是以有计划的再教育手段实现变革的策略

组织发展是一场有计划的变革，并且代表了一种新的价值观。它通过再教育手段，使人们抛弃不适应生产和企业发展的旧规范，形成新的积极的规范，改变人们的信念、态度 and 价值观，从而改进整个组织气氛和组织结构，使之更适应新的技术、市场和环境。

### 3. 组织发展是一个动态系统，强调各子系统的相互联系、相互依存和相互作用

组织中存在许多子系统，组织发展要求其中各个子系统要协调配合，维持其组织的功能。例如，在引进新技术时，必须在工作设计、管理方式、群体结构和组织体制等各方面作出相应的改变，使之适应新技术的应用，实现全面的组织发展。

### 4. 组织发展是组织自我完善，组织成员自我提高的过程

组织发展虽受外部环境的影响，但它主要不是靠外部力量的推动，而是靠本身的力量去自我完善。组织要有计划有步骤地对组织机构进行有效的调整，对组织成员进行培训和教育，使之抛弃不适应新形势发展的旧的行为规范，建立新的行为规范，并获得解决今后可能出现问题的能力(如进行一般工人的技术培训，组织工程技术人员的继续教育)。

### 5. 组织发展是确立目标，制定计划并付诸实施的实践活动

组织发展十分强调目标与计划的作用。如企业组织发展的许多活动本身就是确立目标，制定并实施计划的过程。组织目标应明确而具体，并具有一定难度；计划应具有科学性和合理性，以激发员工的工作动机，提高工作效率，实现组织目标。

## 三、组织发展成功与失败的条件

### 1. 组织发展成功的条件

- (1) 组织的内部和外部确实存在压力，有发展的客观需要。
- (2) 有愿意认真研究和分析问题的关键人物。
- (3) 必须具有相应的知识和经验。
- (4) 有良好的执行组织发展的领导。

- (5) 已认清直线管理人员与参谋人员之间合作上有问题。
- (6) 对试行新的关系形式有一定的愿望。
- (7) 有远景规划和现实规划。
- (8) 有面对现实情况和努力改变这种情况的愿望。
- (9) 除了对人们取得眼前的成果给予奖励之外，对他们从事变革的努力也予以奖励。
- (10) 有看得到的中间成果。

## 2. 导致组织发展失败的原因

(1) 把手段当成目的。例如搞培训，目的是为了改进组织效率，而结果把培训作为目的，变成为培训而培训。

- (2) 高层管理人员急于求成。组织发展一般需要三、五年才能收到真实效果。
- (3) 行为科学的改革措施和运筹学的改革各搞一套，缺乏协调和联系。
- (4) 过于依赖外来的咨询专家。
- (5) 直线管理人员不过问变革，全部由变革专业人员负责。
- (6) 执行变革工作中，高层管理人员与中层管理人员脱节，互不通气。
- (7) 把重大改革措施，纳入老的组织机构。
- (8) 把搞好关系作为最终目的，不作为提高组织效率的手段。
- (9) 一心想找速战速决的变革方式。
- (10) 采用的变革方法不针对具体情况。

总之，要使组织发展取得成功，必须创造成功的条件，避免导致组织发展失败的原因存在。

## 四、组织发展的内容

### (一) 以人为中心的组织发展

任何一个组织都是由技术、管理结构和人这三个子系统有机整合而成的整体。组织的发展是这三个子系统相互作用的结果。但在组织发展过程中，以人为中心的组织发展，是组织发展的本质。从某种意义说，组织发展就是组织中人的发展。离开对人的培养使用，离开人的智能的开发，离开了人的个性的全面发展，组织发展就是一句空话。

以人为中心的组织发展，着重于组织成员和群体活动的整个过程。其理论来源主要是心理学、社会心理学、人际关系学说的研究与发展。这一类型的组织发展的基本构想是，通过一些专门的程序和训练，提高组织成员的心理素质和人际交往水平，以达到改进组织效能的目的。具体方法有如下几种：

#### 1. 调查反馈

调查反馈的方法在目前也被看成是组织发展的一种基本方法。它主要采用问卷调查方式，通过分析调查反馈的意见和建议来评价工作，发现问题，收集解决问题的方法和意见，并帮助管理者找出现实与目标之间的差距。以激发变革的动力和确定努力的方向。

调查的对象可以是整个组织，也可以是组织中的某一部门或群体。调查的内容依调查的主要目的和要求而定。一般包括三个方面：一是组织的沟通、决策和协调等方面的问题；二是领导者的行为与管理过程中存在的问题；三是组织中的员工对组织各方面情况的满意程度。管理实践证明，这种方法一般能在较短时间内比较准确地诊断出组织存在的弊端及存在的问题，找出解决问题的办法，并有助于改变参与者的态度和行为，改善人际关系和组织的气氛。

这种方法能否取得预期的效果，问卷的设计科学与否是至关重要的。此外，还取决于被调查者能否说真话，反映真实想法和情况。调查者可以参阅心理测验和态度测量的有关内容。问卷设计和调查材料的处理分析，可与心理学家等有关专家共同进行。为了消除被调查者的疑虑，要在组织内造就一种民主的氛围，贯彻“言者无罪，闻者足戒”的原则。调查反馈所用的问卷，一般采用无记名填表的方式。

## 2. 班组建设

班组建设是依靠成员自己(或加上外来咨询人员帮助)的一种计划性的提高群体效能的活动。这种形式既可应用于群体内部，也可用于相互依赖的一些群体之间。

一个组织的整体效率受这个组织内部各群体工作效率的影响很大。因此，如何改进组织内各个群体的效能，也成为组织发展的重要内容。班组建设的目的是要通过运用行为科学、管理心理学的知识和方法来处理群体内的问题，以协调群体之间的关系，充分发挥群体的潜能，提高群体的工作效率。这些活动涉及到群体建设的各个方面。因内容和要求的不同，可采取多种形式，如分析讨论会、班组建设会议、角色分析与班组建设等。

班组建设可在一种开诚布公的合作的气氛中提高班组或部门的工作效率。它不仅可以促进信息的沟通，增进了解，而且还可以使参加者体验到心理的满足，加强处理人际关系的能力。国外组织发展专家认为，班组建设是最主要的组织发展单项干预措施。近年来这一方法被广泛运用。我们可以借鉴和运用这种方式，联系实际进行思想教育，加强基层班组的建设，从而提高整个组织的工作效能。

## 3. 过程咨询

任何一个企事业组织在实现其组织目标的过程中，都会遇到各种难以诊断、难以解决的问题。作为组织的决策者，有时也难以确定本组织应改进什么以及如何改进。过程咨询就是聘请具有专门业务技能的咨询顾问，帮助诊断与解决组织中存在的问题，促进其发展。

过程咨询的范围主要包括：群体成员的角色、人际间的沟通、群体规范、群体决策、组织发展、领导与群体的关系等问题。组织发展的过程咨询方式主要有开始接触、确定关系、选择背景与方法、收集材料进行诊断、咨询干预、结束咨询等几个步骤。

过程咨询有两个主要的优点：一是可以解决现代组织面临的重要的人际关系问题和群体之间的关系问题；二是可以帮助组织自己解决存在的问题，促进组织的发展。其不足之处是，时间较长，费用较高，组织成员不能广泛参与整个过程等。

#### 4. 相互作用分析

这也是组织发展中改变人的行为的方法。组织行为学认为，人的态度和行为是在人们的相互作用中形成的。为了改进个体的态度与行为，要着眼于相互作用的改进，即要讲究互谅、互让，严于律己，以自己良好的言行给交往的对方以好的影响。这样坚持下去就会形成良好的人际关系及群体风气，产生较高的工作效率。

相互作用分析的基本理论认为，相互作用分析既是分析行为的方法，又是一种性格形成的理论。它认为人的个性是由三种心理状态，即“父母”、“成人”、“儿童”状态构成。这三种状态与年龄没有关系，只是指心理上的三种状态。“父母”心理状态是以权威和优越为标志，通常表现为统治人、训斥人，以及其他权威式的对待人的作风，这种状态出自于父母或其他权威人物。“儿童”心理状态类似于“儿童”时期冲动——自然的冲动，表现为服从和任人摆布，这种状态出自于一个人一时的感情冲动。“成人”心理状态表现为客观的和理智的，它不受“父母”和“儿童”心理状态的干扰。因此，相互作用分析理论认为，理想的相互作用应该是“成人”刺激和“成人”反应。

国外企业采用相互作用理论所作的训练方法是：把受训对象集中进行短期培训，灌输相互作用分析的理论知识，观看影片、录相等资料，使他们更好地了解人们相互接触中的心理动态，采取积极措施消除信息交流中的心理障碍，建立互信互助的关系。采用这种方法训练员工，一般反映良好。例如，美国航空公司有 800 名接触顾客的员工接受了这种训练，多数人转变了对顾客的态度，工作更积极了。

#### 5. 敏感性训练

敏感性训练是对组织成员进行改变行为教育的一种新方法。这种训练在于使参加者通过深入了解自己和其他人的感情和意见，并通过群体间的相互帮助，以提高组织成员的自我认识和分析别人行为的能力。

敏感性训练的主要目的是增强小组成员处理人际关系的能力和他们的组织能力。同时，可能产生个体的态度或行为的变化。

敏感性训练参加者的典型人数是八到十五人，训练时间安排可以集中在一星期内进行，也可以间断安排，延续较长的时间。没有统一的程序或专门的议事日程。但是，当参加者发现自我认知与其他人对他的感觉和反应发生冲突时，会产生焦虑或心烦意乱的内心体验。根据实践经验，心理上健全的人具有灵活性和适应性，从而能够承受心理压力，从训练中获得新的洞察力和行为方式。相反，则不宜于参加敏感性训练，以免心理上受到损害。

杜布林认为，敏感性训练的最佳条件是：

- (1) 仔细地筛选和准备参加者，强调参加者是能胜任并在情绪上健康的人。
- (2) 训练的组织者经过适当的心理训练，并具有这方面的技能。
- (3) 敏感性训练从组织的上层开始，由上往下进行。
- (4) 在训练中所鼓励的领导方式或管理策略，在参加者原来的组织环境中也得到鼓励，

并适合于那种环境。

## 6. 方格训练

方格训练是莫顿和布莱克的管理方格图理论发展而来的一种组织发展方式。在莫顿和布莱克的领导管理方格图中，“9. 9”位置表明对人和生产都表现极大的关心。因此，“9. 9”型管理方式，就是方格训练的一项目标。方格训练一般包括实验室讨论会式的训练、小组发展阶段、群体内的发展、制订组织目标、完成目标、稳定效果等六个部分。

方格训练与敏感性训练的区别在于，敏感性训练只是作为组织发展的一种工具和手段，方格训练则不只是作为工具和手段，而是组织发展的一项全面计划。这一计划完成所需的时间，依不同的实际情况而有差别。有的需要几个月，有的需要 3—5 年。但一般认为，此种训练方法对于提高工作效率有显著作用。目前在一些西方国家已得到广泛应用，并成为一种最流行的组织发展方式。

## 五、以任务和技术为中心的组织发展

以任务和技术为中心的组织发展，主要包括以下内容：

### 1. 社会技术系统

社会技术系统是指为了提高组织的效益而采用技术和社会两方面的变革，使二者的关系达到最佳配合的一种有计划的组织发展方法。社会技术系统的理论强调变革技术系统最终也要影响到社会心理和组织结构。组织发展的任务就是要使组织中的技术、组织结构和社会心理系统诸方面达到有机的结合。

从理论来看，社会技术系统的知识来源于两个方面：一是科学管理学和工业工程学，它们比较注重于企业的物理环境与工效，二是普通心理学和社会心理学，它们比较注重员工之间的关系和个人的需要。因此，社会技术系统的理论强调在改变工作环境和管理制度的同时，还要注意在员工之间和上下级之间建立积极合作的关系并且满足所有成员的不同需要。

从实践来看，这一思想在著名的霍桑实验中已有所体现。最早进行社会技术系统研究的是英国的塔维斯托克研究所。这个研究所在本世纪 50 年代初就运用系统分析的方法，对一个煤矿的技术工艺改革进行对比研究，发现技术系统的变革必然影响到社会心理系统。因此，提出了社会技术系统的概念。这个理论认为任何生产性组织，都是由技术体系与社会体系组合而成。这两种体系交互影响，互为因果，只重视其中的一面是片面的。

### 2. 工作任务设计

工作任务设计是为了提高员工的积极性，增加工作内容，提高工作效率，改善工作绩效而进行的一种精心的有计划的重新安排工作方式的一种方法。它起始于本世纪的科学管理运动。当时泰勒和吉尔布雷斯等人运用时间和动作分析技术，系统地考察了不同类型的工作，试图最大限度地提高工作绩效。

工作任务设计包括工作扩大化、工作丰富化等方面的内容。所谓“工作扩大化”是指横向扩大工作范围。主要是在一些重复性的劳动工序中，为了减少工人单调、乏味的劳动而扩

大某些工作内容。通过扩大某些工作内容，使每个工人不再只是干一道工序，而是同时承担几项工作，或者做周期更长的工作，以增加对工作的兴趣。所谓“工作丰富化”是指纵向的扩大工作范围。这是根据美国心理学家赫兹伯格的“双因素理论”提出的新的劳动组织概念。赫氏认为，一个人对工作本身产生兴趣并获得责任感和成就感，在激励中，劳动积极性将会进一步提高。

### 3. 弹性工作时间

弹性工作时间又称为浮动工作时间或滑动工作时间。这种工作时间制度是本世纪 60 年代以来，经过大量的研究后，70 年代，首先在德国的企业中开始实施的。80 年代以来，在西欧和美国得到较为普遍的推广。据资料记载，瑞士有 40% 左右的企业，西德有 1 / 4 左右的工人实行弹性工作时间制。它的主要做法是：员工有明确而具体的工作或生产任务，企业除规定在一定时间内员工必须全部在工作或生产岗位以外，其余时间可以根据每人的需要自行安排。因此，每个员工的上下班时间和在单位的工作时间每天都可根据自己的需要灵活安排。

实践证明，弹性工作时间制是组织发展中的一项比较成功的经验，它不仅是企业对工作制度所进行的一项有效的改革，而且也是一种激励工作积极性的好办法。欧美一些国家在实施了这种弹性工作时间制以后，普遍反映出出勤率提高，迟到人数减少，员工感到满意，生产士气提高，减少了工作中的差错和事故，提高了产品的质量和工作效率。此外，由于员工可以根据自己的需要进行作息，也缓和了上下班交通拥挤的状况。员工可以自由安排个人的社会交往活动或其他方面需要的时间，亦有助于自身的全面发展。

### 4. 目标管理

在组织发展中，目标管理已作为一个重要内容。目标管理就是通过制定和实施具体的目标而提高员工积极性和工作效率的管理方法。

目标管理有两大特点：一是激励。通过设置目标，参与和反馈，可以激发人的积极性。二是组织变革的手段。通过目标管理，可以发现问题，上级和下级可以共同研讨问题。

## 三、以组织结构为中心的组织发展

以组织结构为中心的组织发展，主要通过改变职位或角色的含义，改变职位之间的相互关系，以及通过修正外部变量或因素来达到改变某职位上人们所期望的行为结果。以组织结构为中心的组织发展因素，主要有规章制度、管理的层次、管理幅度、管理决策的程序、信息沟通系统、工作绩效标准。在以组织结构为中心的组织发展中，组织结构的内容、形式以及组织设计、管理的诸原则均对组织发展有重要作用。这里介绍矩阵组织和间接组织。

### 1. 矩阵组织

矩阵组织的设计，是从宇航工业中发展起来的，它强调各管理部门之间的横向联系，从而形成灵活的、适应性强的系统。这种设计解决了传统直线职能型组织过分部门化和层次管理带来的弊病，不但已广泛运用于宇航、化工、电子、机械和医药等行业，而且用于银行、



保险业、建筑业，甚至政府机关、医院、学校和部队等。

矩阵组织是在传统职能型组织中增加了横向的项目协调关系，赋予项目负责人协调各职能部门的权力。那么，在什么情况下，矩阵组织将优于传统的职能组织或产品组织呢？组织行为学家研究指出，在以下三种条件下，应该采取用矩阵组织的组织体制：

（1）外部的压力。当企业受到外部的压力，使组织不得不把注意力同时集中于复杂的生产、技术问题和用户的特殊项目时，应运用矩阵组织，使不同部门之间有一种“权力平衡”，形成高度的差异和协调。

（2）信息加工方面的压力。每个组织都必须有信息沟通渠道。传统组织结构，随着组织规模的扩大，传统信息沟通通道的信息超载，信息加工的要求越来越高，负荷不但增加，这时应运用矩阵组织。因为矩阵组织正是从体制上建立和加强了横向信息沟通，增强了组织的信息加工能力。

（3）分享资源的压力。传统的组织结构有碍于组织内人力、物力资源的分享，矩阵组织设计在相当程度上协调了各部门的人力、物力，平衡了企业组织总体目标及各部门的子目标，使整个企业的资源得到更充分的发挥。

## 2. 间接组织

间接组织(Collateral Organization)是一种平行的、并存的组织。管理者可以用这种组织形式来补充现在的正式组织。这种组织形式为群体以外的人员提供规范的信息沟通和有权威的渠道，这样群体以外的人就能帮助组织解决面临的问题。间接组织与其余组织相比有不同的协同工作的规范、决策的规范和解决问题的规范。这些差别使间接组织更适合于认识和解决正式组织所不愿意或不可能解决的难题。间接组织要求小心地与它并存的正规组织保持体系。

间接组织具有下列特征：

- （1）所有的信息沟通渠道均是开放的和互相连结的。
- （2）可以迅速地充分地交流解决问题有关的信息。
- （3）在应用规范中，鼓励小心地提出问题、分析目标、提供方案及评价的标准。
- （4）管理者可以探求和谋取组织中的其他人的帮助来解决问题。

## 第三节 创建学习型组织

学习型组织(Learning Organization)的管理理念，是 20 世纪 90 年代以来，在管理理论和实践中发展起来的一种全新的、被认为是新世纪管理新模式的理念。这一理念是在系统动力学的基础上发展起来的，其创始人是美国麻省理工大学教授、著名管理学家彼得·圣吉(P·M·Senge)，他所著《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》已成为管理学界的经典著作。

### 一、学习型组织的内涵

管理正在经历着世界范围的根本变化。许多公司正在脱离传统的层级管理方式，转向每一位雇员都完全参与的新方式。在新的组织形式中也反映了这种变化，诸如网络组织、虚拟组织和横向组织，有两个加速的趋势促进了管理的变革：

第一个是全球化的竞争增加了变化的速度，组织必须更快地适应，并且要做好更多的事情。

第二个趋势是组织技术的根本变化。传统的组织设计是用来管理以机器为基础的技术，它需要对物质资源进行稳定、有效地利用，诸如大众化的生产。然而，新组织却是以知识为基础的，也就是说，它的设计是用来处理思想和信息的，每一位雇员都是一项或几项概念性工作项目的专家。以知识为基础的公司中的所有雇员都必须不断地学习，并且能够识别和解决在其活动的领域中出现的问题。

在这个新的世界秩序中，管理的责任是创造组织的学习能力。在许多行业中，比竞争对手学习和变化得更快的能力或许是惟一有力的竞争优势。因此，许多公司都重新将自己设计成所谓的学习型组织。彼得·圣吉在《第五项修炼：学习型组织的艺术与实务》一书中提出了学习型组织的概念。所谓学习型组织，就是在发展中形成了持续的适应和变革能力的组织。学习型组织不存在单一的模型。学习型组织是关于组织的概念和雇员作用的一种态度或理念。学习型组织是用一种新的思维方式对组织的思考。

大多数组织致力于所谓的“单环学习”中，即当发现错误时，总是依靠过去的规则或现有的政策进行纠正。相反，学习型组织采用“双环学习”，就是当发现错误时，对组织目标和组织政策的前提等更深层的假设或规范提出质疑，纠正的错误会涉及到组织的目标、政策、标准等各方面的修正。这样，就为不同问题解决办法的产生创造了条件，使得组织能够获得突破性的进展。在学习型组织中，每个人都要参与识别和解决问题，使组织能够进行不断的尝试，改善和提高它的能力。学习型组织的基本价值在于解决问题，与之相对的传统组织设计的着眼点是效率。学习型组织内，雇员参加问题的识别，这意味着要懂得顾客的需要，雇员还要解决问题，这意味着要以一种独特的方式将一切综合起来考虑以满足顾客的需要。因此，组织通过确定新的需要并满足这些需要来提高其价值。它常常是通过新的观念和信息而不是物质的产品来实现价值的提高。当生产出物质产品时，观念和信息仍然提供竞争的优势，因为产品要不断变化以满足环境中新挑战的需要。

综合许多管理学家的学习型组织的研究，我们可以给学习型组织简单地下个定义，即学习型组织是指通过培养弥漫于整个组织的学习气氛，充分发挥成员的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、高度柔性的、扁平化的、符合人性的、能持续发展的组织。这种组织具有持续学习的能力，具有高于个人绩效总和的综合绩效。

## 二、学习型组织的特征

学习型组织具有以下一些特征：

### 1. 组织成员拥有一个共同的愿景

这一愿景来源于成员个人的愿景而又高于个人的愿景。它是组织中所有成员共同愿望的景象，是他们的共同理想。它能使不同个性的人凝聚在一起，朝着组织共同的目标前进。

## 2. 组织由多个创造性团体组成

在学习型组织中，团体是最基本的学习单位，团体本身应理解为彼此需要他人配合的一群人。组织所有的目标都是直接或间接地通过团体努力来达到的。

## 3. 善于不断学习

这是学习型组织的本质特征。所谓“善于不断学习”，主要有四点含义，即终身学习、全员学习、全过程学习和团体学习。学习型组织通过保持学习的能力，及时铲除发展道路上的障碍，不断突破组织成长的极限，从而保持持续发展的态势。

## 4. “地方为主”的扁平式结构

传统的组织结构通常是金字塔型的，从最上面的决策层到最下面的操作层，中间有许多层。而学习型组织的内部结构则是扁平的，即从最上面的决策层到最下面的操作层，中间相隔层次极少。这样的体制，能使上下不断沟通，使组织内部形成互相理解、互相学习、整体互动思考、协调合作的团体，才能产生巨大的、持久的创造力。学习型组织转变了组织的结构，它尽最大可能将决策权下放到离最高管理层或公司总部最远的地方，即决策权向组织机构的下层移动，让最下层单位拥有充分的自主权，并对产生的结果负责，从而形成以“地方为主”的扁平化组织结构。

## 5. 自主管理

学习型组织认为，“自主管理”是使组织成员能边工作边学习，并使工作和学习紧密结合的方法。通过自主管理，可由组织成员自己发现工作中的问题，自己选定改革进取的目标，自己进行现状调查，自己分析原因，自己制定对策，自己组织实施，自己检查效果，自己评定结果。在这一过程中，团队成员能够形成共同愿景，能以开放求实的心态互相切磋，不断学习新知识，不断进行创新，从而增加组织快速应变、创造未来的能力。

## 6. 组织的边界将被重新界定

学习型组织的边界的界定，建立在组织要素与外部环境要素互动关系的基础上，将超越根据职能或部门划分的“法定”边界。例如，把销售商的反馈信息作为市场营销决策的固定组成部分，而不像以前那样只作为参考。

## 7. 成员家庭与事业的平衡

学习型组织努力使成员丰富家庭生活与充实的工作生活两者相得益彰。学习型组织将对成员承诺支持每位成员充分地自我发展，而成员也以承诺对组织的发展尽心尽力作为回报。这样，个人与组织的界限将变得模糊，工作与家庭之间的界限也将逐渐消失，两者之间的冲突也必将大为减少，从而提高成员家庭生活的质量，达到家庭与事业之间的平衡。

## 8. 领导者的新角色

在学习型组织中，领导者是设计师、仆人和教师。领导者的设计工作是一个对组织要素

进行整合的过程，它不只是设计组织的机构和组织政策、策略，更重要的是设计组织发展的基本理念，领导者的仆人角色表现在他对实现愿景的使命感，他自觉地接受愿景的召唤；领导者作为教师的首要任务是界定真实情况，协调人们对真实情况进行正确、深入的把握，提高他们对组织系统的了解能力，促进每一个人的学习。

### 三、学习型组织的构建模型

学习型组织有很多种构建模型，其中具有代表性的有的鲍尔·沃尔纳(P·Woolner)的五阶段模型，约翰·瑞定(P·Redding)的“第四种”模型及彼得·圣吉模型。这里主要介绍学习型组织的创始人彼得·圣吉所构建的模型。彼得·圣吉对企业组织作了大量的研究，发现在许多团体中，每个成员的智商都在120以上，而团体的整体智商却只有62。原因是这些团体正遭受着一系列学习障碍，使组织被一种看不见的巨大力量所侵蚀，从而在竞争中丧失了机遇。如何使这些学习不力的组织变为学习型组织，使之保持优势，并得到创新和发展？圣吉对此开了一个“处方”，在他的那本连续三年名列美国畅销书金榜的《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》一书中，对如何创建“学习型组织”的企业，提出了五项修炼。<sup>①</sup>

#### 1. 自我超越(personal mastery)

自我超越就是学习不断理清并加深个人的真正愿望，集中精力，培养耐心，并客观地观察现实；学习如何去扩展个人的能力，创造出我们想要的结果，并且塑造出一种组织环境，鼓励所有的成员自我发展，实现自己选择的目标和愿景。建立个人愿景是自我超越的前提，而修炼的重要方法是保持创造性的张力。所谓创造性张力，就是愿景与现状之间的差距。这种差距会产生一种推动你去创造并且实现个人愿景的力量。对组织来说，自我超越的成功与否很大程度上取决于领导者能否身体力行，走在其他员工的前面。

#### 2. 改善心智模式(improving mental models)

“心智模式”通俗地说是指由于过去的经历、习惯、知识素养、价值观等形成的基本的、固定的思维方式和行为习惯。我们通常不易察觉自己的心智模式，以及它对行为的影响。然而，心智模式一旦形成，将使人自觉或不自觉地从某个固定的角度去认识和思考发生的问题，并用习惯的方式予以解决。心智模式不仅决定我们如何认知周围的世界，而且影响我们的行动。心智模式改变了，工作的方式就会相应改变。良好的心智模式帮助管理者作出有效和及时的决策，进而获得良好的组织绩效。

#### 3. 建立共同愿景(building shared vision)。

所谓共同愿景就是被组织成员共同认可、向往、渴望的愿望和景象。如斯巴达克起义的共同愿望是有朝一日可成为自由之身，百事可乐的愿望是击败可口可乐。“愿景”实际上包含了两层意思：一是愿望，二是远景。因此，共同愿景既要能够体现组织未来发展的远大目标，又必须能够体现组织成员的共同愿望。建立共同愿景中包含了下列各项要素：愿景(我

<sup>①</sup> [美]彼得·圣吉。第五项修炼：学习型组织的艺术与实务 [M].上海三联书店

们也想要的未来图像)、价值观(我们如何在短期内达到的里程碑)、目的和使命(组织存在的理由)、目标(我们愿望在短期内达到的里程碑)。

#### 4. 团队学习(team learning)。

团队学习是发展团队成员整体搭配与实现共同目标能力的过程,它包括转换对话及集体思考的技巧,试图让群体发展出超乎个人才华总和的巨大知识和能力。学习型组织的团队学习被称为“深度汇谈”,深度汇谈的目的是要获得优于任何个人见解的意见和知识,而并非赢得对话,驳倒对方。如果深度汇谈进行得好,每个人都是赢家,每个人可以获得独自无法达到的见解。在深度汇谈时,每个人都推出心中的假设,以多样的观点探讨复杂的难题,并自由交换他们的想法。在无拘无束的探索中,人员将深藏的经验与想法完全浮现出来,互相交流讨论,共同提高。

#### 5. 系统思考(systems thinking)。

系统思考是一种试图看见整体的思考方式,是一项看清复杂状况背后的结构以及区分高杠杆解和低杠杆解差异所在的修炼。它能让我们看见相互关联而非单一的事件,看见渐渐变化的形态而非瞬间即逝的一幕。系统思考的精义在于心灵的转换:

- (1)观察环状因果的互动关系,而不是线段式的因果关系。
- (2)观察一连串的变化过程,而非片断的、一幕一幕的个别事件。
- (3)从看部分转为看整体。
- (4)从把人们看作无助的反应者,转为把他们看作改变现实的主动参与者。
- (5)从对现状只作反应,转为创造未来。

系统思考指出世界的复杂性有两种情形:一种是包含许多变数的细节性复杂,另一种是动态性复杂。当出现动态性复杂时,表示我们正处于一种因果在时空上不相近的状态,而原先以为是正确的解,实际并未产生预期的结果。管理者的生活总是忙于应付天天发生的事件和没完没了的活动,往往看不见事件背后的结构和行为变化形态,系统思考有助于我们看清结构与变化形态,帮助我们了解惯用的解决办法为什么无效,以及效果较高的杠杆可能存在于何处。

尽管“系统思考”被列为学习型组织五项修炼中的第五项,但它却是其他四项修炼的基础。系统思考是整合其他各项修炼成一体的理论与实务,防止组织在真正实践时,将各项修炼列为互不相干的名目和流行一时的风尚。系统思考强化其他每一项修炼,并不断地提醒我们:整合整体会得到大于各部分加总的效力。

“系统思考”虽然是基础,但是也需要“建立共同愿景”、“改善心智模式”、“团队学习”与“自我超越”四项修炼来发挥它的潜力。建立共同愿景是培养成员对团体的长期承诺。改善心智模式专著于以开放的方式,体会我们认知方面的缺失。简单地说,五项修炼的关系是:

- (1)“建立共同愿景”的目的在于使组织的成员有一个共同的奋斗目标并认同这个目标,但这种对组织目标的认同需要借用“团队学习”的手段,即要求组织成员充分地相互沟通,并

建立起充分的相互信任，为此，就必须改善所有成员，特别是管理者的“心智模式”，即改变原有的处世方式中根深蒂固的不良习惯，改善管理者决策时固有的思维模式；(2)组织成员的“自我超越”，即成员个人的不断创新、不断进取又构成学习型组织的精神基础，反之，也只有学习型组织可以为每个成员提供最有利于成长的环境；(3)“系统思考”则是以系统的观点来看待组织内部的关系以及组织与其外部世界的联系，在其中应用现代系统分析的工具，使得管理者有可能对其组织的运作获得深刻的洞察力。

### [思考与讨论题]

1. 简述组织变革的动力。
2. 联系实际分析组织变革的阻力。
3. 组织变革有哪些基本对策？
4. 组织变革给我国企业员工带来哪些心理压力？如何提高员工的心理承受力？
5. 现代企业为什么要构建学习型组织？如何构建？

### [案例研究]

#### 东北制药集团的改革

辽宁省的东北制药集团是国有企业集团。1997 年，集团累计亏损 4 亿元，企业濒临破产，工人和干部失去信心。正当此时，民主选举出来的总经理走马上任。总经理原是东北制药集团副总经理，3 年前调到沈阳经济技术开发区当副主任。回到东北制药集团后，总经理经过研究和思考，认识到干部选任和管理是一个关键问题：选拔干部不民主、不科学，管理人员干好干坏一个样；一些人经济上不清，政治上不过硬。

总经理带领大家开始了企业集团的变革。他们采取的措施包括：

#### 一、转变旧观念，树立新观念

1. 促使大家产生变革的紧迫感。组织人员到“三资企业”参观；请外国企业家讲课；在每次会议上放先进企业管理的录像片。
2. 开展一系列思想政治工作，促使广大工人理解企业改革与工人的根本利益是一致的。工人普遍赞成改革。

#### 二、改革工资制和经济奖励制度

1. 改革经理层的工资制。经理层实行“末尾减薪制”：总经理工资由市政府定，副总经理年薪是总经理的一半，其中一名副总经理的年薪为总经理年薪的 40%。这个拿最少年薪的副总由中层干部投票决定。投票结果，一个工作较差的副总只能拿这个最少年薪。
2. 改善企业科技人员的生活待遇，调动他们的积极性。东北制药集团有 3445 名科技人员，其中有一名工程院院士，212 名高级‘程师。但是一部分科技人员流向国外或是三资企业。

为了调动科技人才的积极性和留住他们，集团推行“学位及高级技术职务津贴制”。每月给予津贴：工程院士 1500 元，享受政府津贴者 800 元，高级工程师、硕士研究生学历的 350 元到 500 元，学士学历的 260 元。这在干部、职工中引起强烈反响。有的人认为收入悬殊太大，也有人不服。总经理耐心地说服大家，最后职工代表大会通过了这项决定。

2000 年 3 月，集团又实行新的工资制：中科院、工程院院士月收入 1.5 万元，博士后研究人员 1 万元，博士研究生 8000 元。

3. 鼓励没有高学历者积极贡献。对于没有大学学历的干部和工人，集团推行“准学位津贴制”。

### 三、改革用人制度

1. 中层干部全部下岗，一律竞争上岗。程序是考试、答辩；民主投票。

2. 实行“末位淘汰制”。年终总结，各项生产技术指标完成情况落在最后的班组解散重组，每个班组落在最后的个人下岗学习。

3. 裁减冗员。针对原来岗位冗员、出工不出力的问题，各个车间进行减人增效的工作。例如，制剂车间原有 930 人，优化组合后只有 350 人。人员减了一半，效益却翻了一番。

### 四、改革采购制度

改革采购制度。过去采购原料漏洞多，价格高得不正常。针对这个问题，集团成立了由计划处、质量管理处、总调度处、财务处、供应处和部分副总经理参加的采购委员会；利用信息网络将 230 多种原料在全国各地的价格全部收集在信息库里，集体定价，招标采购，价格只许向下浮动。结果，采购的原料质量提高了，而价格下降了。

改革取得了巨大的成果。1998 年集团开始扭亏为盈，三年来赢利节节上升：1998 年赢利 1000 多万元，1999 年 7800 万元，2000 年 1 月至 6 月 5840 万元。

### 讨论题：

1. 东北制药集团的改革措施中，哪些属于观念领域和制度领域的改革？哪些属于行为领域和结构领域的改革？

2. 东北制药集团的改革过程中体现了哪些组织发展的特征？

3. 实行末位淘汰制，必然有一个人要被淘汰，你认为是否合理？

资料来源：段心强. 改革，再铸新的辉煌？东北制药集团从连年亏损到赢利大户纪实. 人民日报，2000-7-24

### [综合案例研究]

#### 明鑫公司调整组织结构

#### 住 院

58 岁的江西明鑫企业集团公司总裁江方终于住进了医院。

其实，早在一个多月以前公司卫生所的李大夫就曾向他建议，由于他的心律有点问题，



希望他能够去医院治疗与休息一段时间。可公司让江总操心的事情实在太多了，他哪能安心住院呢？江西财经大学驻集团专家组组长林教授前天交来的一份关于明鑫集团兽药厂经营状况的调查材料，引起了江总的高度重视。因为其中专门谈及明鑫集团兽药产业管理体制的改革问题。材料指出：目前集团内兽药产业不景气，兽药厂与发酵制品厂连年亏损，其中一个很重要的原因就是集团内部的兽药产业存在着严重的管理体制问题。如果要从根本上解决兽药产业的亏损问题，就必须彻底改组集团的兽药产业管理体制，调整其管理组织结构，并就此项改革提出了自己的方案(见附 1)。江总认为这份材料分析透彻，很有见地。他觉得，内部管理体制的问题也许并不仅仅存在于兽药产业，或许整个集团公司的管理组织结构都有问题。要使集团明年有较大的起色，调整集团的管理组织结构也许就是一项重要的前提性工作。但是，调整集团的管理组织结构是一件非常复杂的事情。它不仅涉及集团组织机构增减并撤和各机构权责利重新确认的问题，还涉及到非常敏感的人事问题。江总最担心的是对集团管理体制动如此大的手术，是否真能达到预期目的，让集团目前停滞不前的经营状况出现明显的改观。他觉得这项工作事关重大，一定要慎重处理。他必须暂时摆脱总是缠绕在身的繁杂事务，好好静下心来周密地考虑一下这个问题。于是，他决定接受李大夫的建议。早晨，他未去公司上班，只给兼任集团办公室主任的总裁助理老张打了个电话，便让司机将自己送到省医院住院来了。

### 思 索

次日下午，江总坐靠在自己的病榻上。他将刚才又重新浏览了一遍的那份专家组材料放在了床头柜上，心中开始回忆起集团的发展情况以及集团现行管理组织体系的形成过程。江西明鑫企业集团的前身是江西省农业厅下属的国营明鑫生物制药厂。原厂主要生产生物药品、兽药与抗生素原料，效益平平。1986 年产值为 246 万元，利润为 31 万元。1987 年投资建厂生产猪用饲料一举成功，当年实现利润就突破百万元。以后逐年直线上升，1991 年实现利润逾 1000 万元。1992 年 6 月经省政府批准，建立江西明鑫企业集团公司。1993 年经国家审定为国家大型二类企业。集团现有职工 1200 余人，产品涉及饲料、兽药、化肥、绿色食品等六个产业，在省内外共有生产经营企业和科研机构 20 余个，自有资产总额达 2 亿余元，年利润最高时超过 4000 万元，是一个集科、工、贸为一体的大型集团公司。1994 年集团进入全国企业 500 强行列，在江西省最大工业企业中排第 12 位，在我国国有饲料企业中排第 1 位。这个辉煌发展过程的每一步都凝聚了江总的大量心血。

但是进入今年以后，集团的经营却开始出现滑坡。现在已是 10 月份了，集团的效益状况仍然很不理想。集团所属六个产业共十几家企业，除了饲料厂的盈利水平令江总满意外，其他好几个厂的利润都几近为零。最令他头痛的是作为集团第二大厂的兽药厂还存在较严重的亏损。正是为了揭开这个谜，江总在两周前请江西财经大学专家组派人到兽药厂去看看。专家组的同志经过深入调查和研究，认为明鑫兽药产业的管理体制不能适应其发展，必须进行大的改革。这对江总震动很大。受此启发，江总则对自己提出了一个新的问题：整个明鑫

集团的管理体制是否也到了应该改革的时候了？

客观地说，明鑫集团所采取的管理组织结构确实仍是一种比较简单的直线职能制形式（见附 2）。在这种组织结构下，集团实行的是两级管理。上面是集团总部，下面就是各个工厂、公司或科研所等。工厂、公司方法和科研所之间的关系是并列的，它们均直属集团总部领导。江总知道，这个体制几乎就是从过去明鑫生物制药厂时期沿用过来的。不同的只是厂部变成了集团总部，车间经过注册后成了法人企业。集团的所有下属企业充其量都只能算是利润中心。它们只负责产品生产与销售，完成总部下达的生产销售任务和利润(或减亏)指标，而在财务、劳动人事、固定资产与技术等无形资产的管理方面，均无任何自主权。此外，它们还要分担总部的全部费用。不过外地的子公司与联营厂其经营自主权要大得多。与分布在总部附近的集团直属企业单位相比较，它们在财务、劳动人事及固定资产处理等方面都拥有较大的自主权。这种简单的管理组织结构有它的优点，其中最为突出的就是有利于集团对下属各个单位的有效控制，另外也有一定的适用性。因为在集团内部的各个工业企业中，只有发酵制品厂是完全为本集团内兽药厂、生物药厂、饲料厂(有时也为食品厂)生产相关发酵制品，它们之间在生产经营上存在着内在的紧密联系。而其他各厂在生产经营上都是独立的，彼此很少有生产经营联系与协作。就是包装编织袋厂与饲料厂之间也是如此。如果不是集团强调饲料厂只能使用本集团生产的编织袋，那么它们两家在生产经营上也是完全独立的。所以让所有企业都直属集团总部领导，在一定情况下也是可行的。但是它也存在许多不足，譬如不能适应产业差别和产品市场差别较大的企业集团内部实行专业化管理的要求，等等。

当然，对于专家组的那份材料，江总也有一点不同看法。他认为，在管理组织结构上，明鑫集团的饲料产业其实也和兽药产业是一样的。但饲料并未因此而亏损，反而成为集团的盈利大户，并使饲料产业成为集团的主导产业。为何如此？关键是在饲料产业中，饲料厂与饲料批发市场的关系不同。在饲料产业中，集团所属各饲料厂的产品都可在集团饲料批发市场销售，但这只占各厂产品销售量的很少一部分。每个饲料厂都不依赖集团饲料批发市场，它们都有自己的销售渠道网络，且大部分产品都是通过这个网络出售的。兽药产业则不同：集团中几个兽药厂的产品都全部集中于兽药批发市场销售。集团的饲料批发市场仅仅是集团饲料产业直接面对市场的一个窗口，而兽药批发市场则成为集团兽药产业所有产品通向市场的惟一大门。各兽药厂均未寻求自己的其他销售渠道。他知道，集团兽药产品的这种销售模式是自己当初决定的。这也许是自己当初决策的一次失误吧。

另外，也有一个问题江总还把握不准，那就是那份材料提出的集团兽药产业管理体制改革模式。那份材料建议把原集团的生物药厂、发酵制品厂、兽药厂和兽药批发市场联合起来组建成兽药总公司。兽药总公司作为独立的经济实体直接归属集团总部领导。生物药厂、发酵制品厂、兽药厂等均不再作为独立的经济实体，而只作为兽药总公司的下属分部等等。按照这个方案，总公司可能还要进行工商注册。而生物药厂、发酵制品厂、兽药厂和兽药批发市场四家法人企业，如取消它们的“独立的经济实体”地位就意味，着要将它们注销。否则，

它们作为法定的经济实体和纳税人就必须是独立的经济实体。如果整个集团都按材料提出的这种模式来改革,就可能意味着集团现有的十几个二级企业法人都将注销。这样做,下面的企业,尤其是饲料厂的同志未必愿意。当然,自己也可能不很情愿。想到此,江总无奈地摇了摇头。

## 决 策

经过三天的思考,江总最后认为,明鑫集团的管理组织结构必须进行调整,且在反复斟酌后确定了这次调整的四条基本原则:

第一,管理组织结构的调整应该涉及整个集团公司,而不应仅仅包括兽药产业。

第二,外地外省的子公司、联营厂与集团之间的关系是否也包括在这次调整范围之内,视最后方案情况而定。如方案可行则把它们纳入调整范围;如方案尚有不足或大家意见较大,则将它们暂搁一边,待方案实施完善后再作考虑。

第三,调整后的集团管理组织结构必须有利于提高管理效率和各种信息传递与反馈,有利于明确各部门、各单位的责任、权限与分工协作关系,能够充分调动集团、企业等各方面生产经营的积极性与创造性。

第四,调整后的集团管理组织结构必须能够明显地改善集团管理目前存在的各种缺陷,使整个集团公司能有效地组织起自己的各项生产经营活动,各个企业单位以后的减亏增盈工作能够取得突出的成效。

有关集团管理组织结构调整的具体方案,江总准备在认真听取各位副老总、各企业主要负责人和公司聘请的各有关专家教授的意见以后再确定。

想到此,江总又着急了,再也无法安心住在医院里。他唤来了医生。请求出院了。

### 附 1: 关于明鑫集团兽药产业体制改革的构想(节选)

江西明鑫集团是一个集饲料、兽药、化肥、绿色食品等产业的科研、生产、销售为一体的大型企业集团。目前,集团内的兽药产业不景气,兽药厂和发酵制品厂连年亏损。我们认为在集团内部的兽药产业中存在着严重的体制问题。

在目前的兽药产业中,包括有四个相互独立的单位:生物药厂、发酵制品厂、兽药厂和兽药批发市场,它们都是经过企业法人注册的经济实体。各个药厂的生产计划均由销售公司(即兽药批发市场——下同)制定,生产的产品也由销售公司统一销售。这种体制对于节省销售费用、提高销售人员的工作效率具有优势。但这种体制有其生存前提,这就是生产企业与销售企业必须具有紧密的经济联系,即把生产企业和销售企业的经济利益捆在一起,或者说销售企业只销售某些特定工厂生产的产品。目前,明鑫兽药产业的情况并不是这样。1. 各制药厂和销售公司都是独立的利益主体,它们的利益并不一致。2. 销售公司不仅销售本集团各药厂生产的产品,而且还大量销售其他企业生产的产品。当本集团的产品适销时,销售公司选择本集团产品;但当奉集团产品销售不佳时,销售公司便从自己的利益出发转而销售

其他企业的产品。销售公司并没有销售本集团兽药产品的必然责任。3. 由于销售公司独撞了集团兽药产业的生产计划权和产品销售权,使得作为独立企业的各个药厂根本没有生产经营权。各药厂不能自行开发市场,而销售公司却可根据自己的经营效益任意增减药厂的生产计划。两者矛盾严重,相互扯皮。药厂开工不足,不可避免地就会出现亏损。

要从根本上解决兽药产业的现存问题,就必须重新构建兽药产业的管理体制,把销售公司与各生产厂的利益连在一起,使销售公司愿意积极地销售本集团生产的各种药品。新的管理体制如下页图(图 1)所示。

在上述体制框架里,我们把集团内的生物药厂、发酵制品厂、兽药厂和兽药批发市场组律成兽药总公司。该总公司作为独立的经济实体,而生物药厂、发酵制品厂、兽药厂和兽药批发市场则不再作为独立的经济实体,它们只是作为兽药总公司的下属分部。兽药总公司是一个利润中心,对集团总部负责,按规定向集团上交利润。集团必须给总公司以人、财、物的权利。总部可按规定的工资与定员标准给总公司核定工资总额,由总公司自主进行分配。兽药总公司在完成上交利润后的超额部分可以留成,用于生产发展和职工奖励。这样做可以激发总公司的积极性。生物药厂、发酵制品厂、兽药厂是成本中心,除按总公司计划组织生产外,主要对生产成本负责,完成总公司下达的成本降低任务。兽药批发市场具有独立的业务,主要经销公司内外的各种兽药以获利润。兽药总公司设若干职能管理部门,分别承担各项职能管理工作。其中销售部很特殊,它须负责全公司产品的销售。所以,它与其说是职能部门,不如说是业务部门。

在兽药总公司的实际运行中,关键是如何调动内部各单位和部门的生产经营积极性,尤其是生物药厂、发酵制品厂、销售部和兽药批发市场的积极性。为此,我们建议兽药总公司建立对下属各种单位的考核指标体系,通过各项指标考核与相应的奖惩条例来保证总公司的有效运行。

在该体制下,兽药的生产者与销售者不是独立的利益主体,总公司的利益才是他们共同的利益。他们的利益完全连在一起,生产者只有合理生产,且最大限度降低成本;销售者只有尽最大努力去销售,总公司的利益才能最大限度地实现。

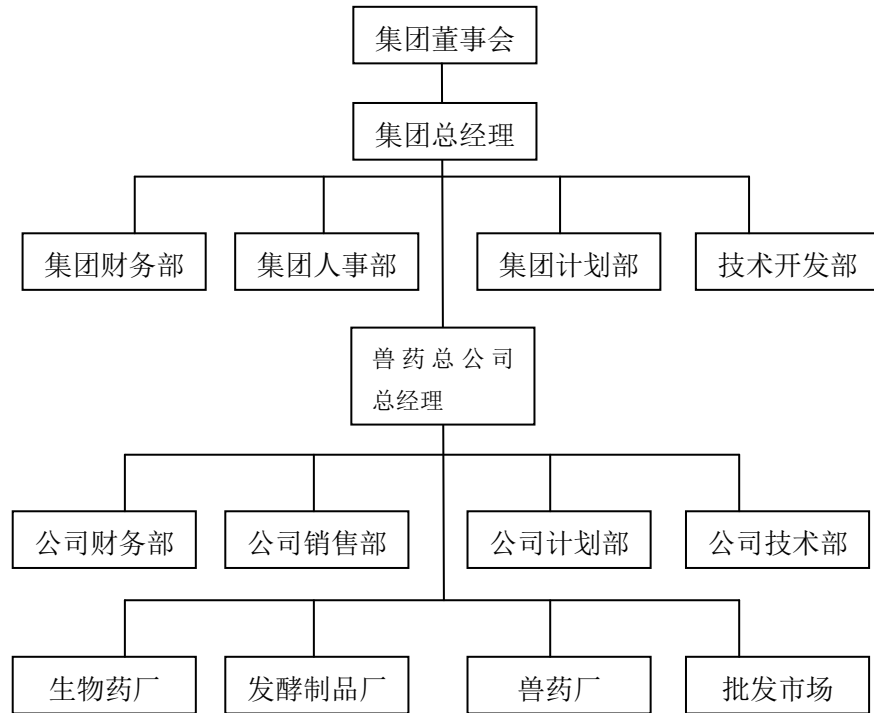
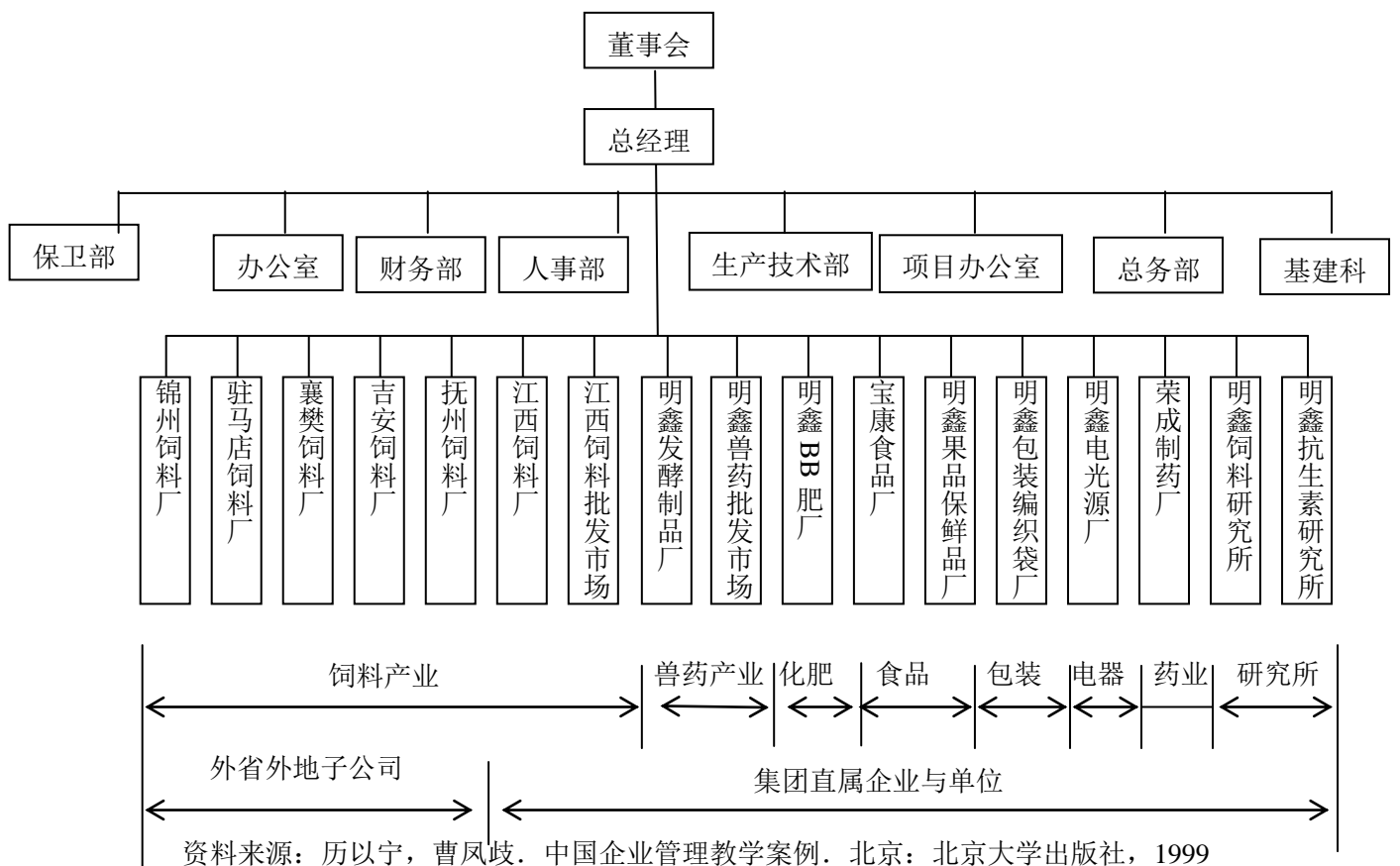


图1 新的管理体制组织结构图

附2：江西明鑫企业集团公司管理组织结构图



资料来源：历以宁，曹凤歧，中国企业管理教学案例，北京：北京大学出版社，1999

江西明鑫企业集团公司管理组织结构图

**讨论题：**

1. 你认为明鑫企业集团的管理组织结构属于哪种类型?它具有哪些优点?又存在哪些不足?为什么?
2. 你认为作为一个企业集团一般应采取什么样的组织结构形式?为什么?
3. 你认为明鑫企业集团是否有必要在总部与工厂之间加一“总公司”层次?为什么?
4. 你认为究竟该将总公司还是该将下面的工厂作为经济实体, 还是将两者都作为经济实体比较好?各种方案在生产、销售、人事、劳动、财务、税收等方面各将带来什么后果?为什么?
5. 你能否根据案例资料为明鑫集团总裁江方先生设计一个新的明鑫集团管理组织结构框架图, 并阐述你的设计思想?
6. 你能否为新设计的明鑫集团管理体制中的某些管理组织(譬如某一管理层次的各个管理组织或某个纵向层面管理组织)确定它们的职能、职责、权限及相互关系, 或者确定部分主要管理工作的流程?
7. 你是否能够在综合上述各个问题的基础上, 为明鑫集团的江总提出一个比较完整的关于明鑫集团管理组织结构改革的文字方案?

## 综合练习题（一）

一、选择题（在本题的每一小题的备选答案中，请你认为正确答案的题号，填入题干的括号内。少选、多选不给分。每题 3 分，共 15 分）

1. 美国心理学家梅奥自 20 世纪 20 年代起领导了著名的“霍桑实验”，在此基础上创立了（ ），为组织行为学的诞生开辟了道路。

- A. 权变理论                      B. 需要层次理论  
C. 双因素理论                      D. 人群关系和社会人的理论

2. 组织行为学对态度的研究大多集中在以下几种态度上（ ）。

- A. 工作满意度    B. 工作参与    C. 组织承诺    D. 组织归属

3. 活泼好动，动作敏捷，兴趣广泛，外向，喜爱交际，情感丰富，但转移快的气质特征，属于（ ）。

- A. 多血质    B. 胆汁质    C. 粘液质    D. 抑郁质

4. 麦克利兰认为，（ ）的高低对一个人、一个企业、一个国家的发展和成长，起着特别重要的作用。

- A. 权力需要                      B. 友谊需要  
C. 成就需要                      D. 尊重需要

5. 行为目标具有多种特性，其中对个体行为积极性影响最突出的（ ）。

- A. 目标的效价                      B. 目标实现的概率  
C. 目标的远近                      D. 目标的清晰度

二、填空题（每空 1 分，共 15 分）

1. 组织行为学的基本任务是揭示一定组织中（ ）。通过组织管理的实践，提高（ ）、引导、（ ）人的行为的能力。

2. 美国管理学家麦格雷戈从对立的两个极端的观点出发，提出了关于人的两种假设，即（ ）与（ ）。

3. 观察者根据一个人某个方面的特征来推断他的所有特征的现象，称为（ ）。

4. 个性就是个体独特而稳定地表现出来的（ ）与（ ）的总和。

5. 按照德国著名心理学家勒温的理论，人类行为是（ ）与（ ）相互作用的函数。

6. 期望理论是研究需要与目标之间规律的理论，其基本观点可以用一个公式表示（ ）。

7. 现代素质理论与传统素质理论的差别典型地表现在它不否认（ ）的可能性，但是更强调（ ）的影响。

8. 组织变革的动力来源于两个方面，一是组织的（ ）；二是组织的（ ）。



**三、问答题（每题 6 分，共 30 分）**

1. 什么是态度?举例说明态度与行为的关系。
2. 马斯洛需要层次理论的主要观点是什么，它对组织管理有何指导意义。
5. 组织变革中的阻力来源有哪些？如何化解阻力？
4. 简述领导管理方格图中五种典型的领导方式。
5. 群体压力是通过什么途径影响群体成员行为的？

**四、论述题（每题 20 分，共 40 分）**

1. 你认为领导素质理论、领导行为理论以及领导情景理论分别有何缺陷？如果你是一名领导者，你将如何运用这些理论指导自己的领导活动？
2. 在我国改革开放二十多年来，有一种“59 岁现象”：即有少数国有企业的领导在即将退休之前都为个人大捞一把，严重者还因违法受到制裁。请你运用所学的激励理论，结合有关实例分析其中的原因，并提出一些解决问题的建议。

## 综合练习题（二）

一、选择题（在本题的每一小题的备选答案中，请把你认为正确答案的题号，填入题干的括号内。少选、多选不给分。每题 3 分，共 15 分）

1. 个体对客观对象的主观评价及其较为持久而稳定的心理和行为倾向，称为（ ）。  
A. 态度                      B. 价值观                      C. 组织归属                      D. 工作满意度
2. 组织行为学的对象具体可分为（ ）。  
A. 个体心理与行为                      B. 群体心理与行为  
C. 领导心理与行为                      D. 组织心理与行为
3. 美国学者坦南鲍姆和施密特认为从独裁型到民主型，存在多种过渡形式，于是提出了（ ）。  
A. “领导作风统一体”理论                      B. “领导方式的连续统一体”理论  
C. “连续统一体”理论                      D. “领导作风管理系统新模式”理论
4. （ ）类型无好坏之分，本身不决定一个人活动的社会价值和成就大小。  
A. 气质                      B. 性格                      C. 个性                      D. 价值观
5. 领导是一个动态的行为过程，可以表述成以下几个因素的函数（ ）。A. 领导者  
B. 被领导者                      C. 领导作风                      D. 领导环境

### 二、填空题（每空 1 分，共 15 分）

1. 个体心理与行为的研究是组织行为学研究的基点。主要包括两大部分：一是关于个体行为的（ ）；二是关于个体行为的（ ）。
2. 组织行为学具有（ ）、（ ）、（ ）与（ ）等特点。
3. （ ）代表一个人对周围事物的是非、善恶和重要性的评价，是决定人们态度和行为、知觉和判断的心理基础。它是一个具有（ ）、（ ）和（ ）等三个不同层次不同类型的结构系统。
4. 群体动力理论的创始人是德国著名心理学家（ ）。
5. 在一个人的个性心理特征当中，（ ）类型无好坏之分，本身不决定一个人活动的社会价值和成就大小。
6. 在组织规模一定的情况下，管理幅度与（ ）成反比。
7. （ ）结构有利于最高领导层摆脱日常行政事物，成为强有力的决策机构，做到“大权独揽，小权分散”。
8. 只有在（ ）一致的基础上，群体凝聚力高才有利于提高生产率。反之，群体凝聚力高反而会使生产率下降更快。

**三、问答题（每题 6 分，共 30 分）**

1. 社会知觉的偏差有哪些？
2. 什么是性格？如何根据性格差异合理安排工作？
3. 建立一个合理的领导班子心理结构应从哪些方面着手？
4. 组织变革有何征兆？
5. 什么是矩阵结构？管理者什么时候采用这种结构？

**四、论述题（每题 20 分，共 40 分）**

1. 试描述你所在企业的组织文化，它对组织实现其目标起着促进还是阻碍作用？如何建设良好的组织文化？
2. 某公司的高级执行官谈及领导时说：“我不把人找来，我多半到其他人办公室看他们而不是让他们来看我。”这说明是哪一种领导方式？它在何种情况下可能有效？

### 综合练习题 (三)

一、选择题（在本题的每一小题的备选答案中，请你认为正确答案的题号，填入题干的括号内。少选、多选不给分。每题 3 分，共 15 分）

1. 组织行为学的研究对象是（ ）。  
A. 人的心理特点  
B. 人的行为规律  
C. 组织环境中人的心理特点和行为规律  
D. 组织的心理和行为
2. 态度作为刺激与行为反映之间的中介因素，对个体行为具有以下功能（ ）。  
A. 影响社会知觉  
B. 影响社会行为  
C. 影响行为动机  
D. 影响他人知觉
3. （ ）是指深刻了解自己的情感与需求、长处与弱点的能力，表现为率直和自信。  
A. 自我激励能力  
B. 自我认知能力  
C. 自我调控能力  
D. 换位思维能力
4. （ ）认为，管理并不存在着一种普遍的适用的“最好的”或“不好的”管理方法，一切都必须在外部环境的影响下，以组织的任务、个人和群体的行为特点以及管理者与员工的关系而定。  
A. 人群关系理论  
B. 权变理论  
C. 需要层次理论  
D. 双因素理论
5. 个性决定着人的有意义的活动和行为方式。它具有如下特点（ ）。  
A. 独特性与共同性并存  
B. 稳定性与可变性并存  
C. 受动性与能动性并存  
D. 主动性与操作性并存

## 二、填空题（每空 1 分，共 15 分）

1. ( )是指由多数个体群体以有层次的、富有成效的方式组合起来的以达到非个体所能胜任和完成的工作目标的结构。
2. 在组织行为学的研究方法中,采用标准化的心理测验表或精密的测验仪器测量被试者有关心理品质和行为反映的研究方法,称为( )。
3. 在人的个性心理特征当中,( )影响着活动的方式,( )标志着活动的质量和水平,而( )则决定着一个人活动的方向。
4. 按照个体的心理活动倾向于外部还是内部,把人的性格分为内倾型和外倾型两类的是心理学家( )。
5. 领导行为四分图理论第一次从二维空间的角度,即把( )和( )综合在一起考察,为具体评定领导行为提供了简单明了的方法和工具。
6. 外部环境导致组织变革的动力主要来自四个方面,它们是( )、( )、( )与( )。

7. 信息沟通按组织结构和流通方向分,有( )、( )和( )三种。

**三、问答题(每题 6 分,共 30 分)**

1. 什么是感觉和知觉?二者之间的区别和联系如何?
2. 双因素理论的基本观点是什么?对管理工作有什么启示?
3. 非正式群体形成的原因是什么?非正式群体有何积极的作用?
4. 根据期望理论,我们应如何激励员工?
3. 事业部组织有何优缺点?

**四、论述题(每题 20 分,共 40 分)**

1. 王总是一位北京某老牌国有企业的领导,如何留住员工并激发他们的工作积极性对他来说已是一个越来越难的问题。原因之一就是:北京是一个开放城市,各种外企以及高科技公司很多,它们能提供较高的待遇,对本企业员工的想法和观念影响很大。实际上,王总所遇到的问题对我国很多的国有企业具有一定的普遍性。请问,你如何运用有关激励理论来提高这些国有企业员工的积极性呢?

2. 某公司首席执行官诺尔曼说,“我不怕失败,我不怕犯错误。对我来说,当你们把所有的风险都拿走时,那就没有什么乐趣了。”这句话对吗?诺尔曼的领导方式说明了什么?

## 附录 1

## 你在多大程度上看重多样性？

看看你对下列论述作何反应。使用 5-1 的等级显示你在多大程度上赞成这些论述（5 为坚决赞成，1 为坚决不赞成）。

SA=坚决赞成（5）

A=同意（4）

N=中立（3）

D=不赞成（2）

SD=坚决不赞成（1）

	S	A	N	D	S
	A				D
1. 我有意识地使自己的问题不带成见。	5	4	3	2	1
2. 我感兴趣地倾听与自己想法不同的人的想法。	5	4	3	2	1
3. 我尊重别人的意见，尽管我可能持不同看法。	5	4	3	2	1
4. 假如我与异族的人一起参加社会活动，我会尽最大的努力同他们交谈。	5	4	3	2	1
5. 我有一些年龄、种族、性别或是经济状况与教育程度与我不相同的朋友。	5	4	3	2	1
6. 我认识到教养对自己的价值观与信仰的影响，并认识到我的方式并不是惟一的方式。	5	4	3	2	1
7. 我喜欢在决策前了解问题的两方面。	5	4	3	2	1
8. 只要有好结果，我不在乎工作以什么方式完成。	5	4	3	2	1
9. 我不因自己不完全了解周围的事情就紧张不安。	5	4	3	2	1
10. 我对变化与新的情况适应能力强。	5	4	3	2	1
11. 我喜欢旅行，看看新地方，尝尝不同的食品，体验不同的文化。	5	4	3	2	1
12. 我喜欢观察人，并努力理解人们相互作用的动力。	5	4	3	2	1
13. 我从错误中学到了东西。					
14. 我在陌生的环境里要先观察、倾听，然后再行动。	5	4	3	2	1
15. 我迷路时，不是自己设法弄清楚，而是问路。	5	4	3	2	1
16. 在弄不懂别人跟我说什么时，我就提问。	5	4	3	2	1
17. 我的确努力不去冒犯或伤害别人。	5	4	3	2	1
18. 总的来说人都是好人，我都能够接受他们。	5	4	3	2	1
19. 我和人们交谈总是观察他们的反应。	5	4	3	2	1
20. 我努力不设定任何事物。	5	4	3	2	1

• 计分 •

将你的答案分数相加。如果你的分数是 80 分或 80 分以上，你也许很重视多样性，并很容易适应多种文化的工作环境。继续提高。如果你的得分低于 50 分，你很可能需要努力了解重视多样性的必要性。

资料来源：黑尔里格尔，斯洛克姆，伍德曼．组织行为学．中国社会科学出版社，2001

附录 2

情商测试

指导语：根据自身实际情况选择。

非常不同意：1 分    有些不同意：2 分    有些同意：3 分    非常同意：4 分，对以下的 10 个陈述作回答。

- 1.我通常是冷静的、镇静的，甚至在非常时期也这样。
- 2.我能承担自身的错误。
- 3.我对是否能达到自己的目的负责。
- 4.我经常从各种渠道寻求新思想。
- 5.我善于提出新点子。
- 6.我能很好地处理多重要求及改变优先次序。
- 7.我追求的目标超出现有工作的要求或期望。
- 8.困难或障碍也许会拖延我，但不能停止我前进。
- 9.我的冲动或沮丧的情绪一般不会影响到我的工作。
- 10.我对成功充满期望。

将 1—10 题得分相加，总分分数低于总分 70%(40 分中的 28 分)说明你的情感智力有问题。无论如何，假如你的分数低于你期望的分数也不要沮丧。情商可以培养。事实上，著名心理学家戈尔曼说过：“我们一生中都在培养自身的情感智力——这是个成熟的过程。”

附录 3

性格测试

指导语：请你根据左侧的内容，实事求是地评价自己，并从右侧圈出相应的字母。

	是	中	否
1. 你喜欢与人辩论吗?	A	B	C
2. 在爱情上你浪漫吗?	A	C	X



3. 你做事喜欢尽善尽美吗?	A	C	B
4. 与别人相处时你能够忍让吗?	C	A	X
5. 你有可能成为所在单位的领导吗?	V	A	C
6. 朋友们认为你待人热情吗?	V	C	Z
7. 你羡慕英雄吗?	V	A	M
8. 你是一个明智的人吗?	M	X	B
9. 你能舍己救人吗?	C	Z	M
10. 你的想法、判断、爱好常常是极端吗?	V	B	C
11. 你善于交际吗?	A	M	B
12. 对你来说人格比利益更重要吗?	C	M	X
13. 你的异性朋友认为你是一个多疑的人吗?	B	Z	V
14. 你对任何事情都满怀希望吗?	B	Z	M
15. 遇到急事你能三思而行吗?	M	X	B
16. 朋友困难时你会慷慨解囊吗?	C	A	X
17. 你的同事认为你富有想象力吗?	A	B	X
18. 你的上级认为你的理解能力强吗?	C	Z	B
19. 你的朋友认为你是一个主持公道的人吗?	C	M	A
20. 独处时常常陷入对未来的幻想之中吗?	V	A	M
21. 对任何事都抱着求实的态度吗?	M	X	A
22. 你愿将财产献给认为正当的事业吗?	V	A	X
23. 你是否对任何事情都爱发表不同的意见?	V	A	Z
24. 你有能力参加许多业余活动吗?	V	Z	X
25. 遇到不公平的事能控制你的感情吗?	A	B	M
26. 在成功希望很小时你会铤而走险吗?	V	A	B
27. 你喜欢从理论上论述他人认为不可能的事吗?	C	B	M

### 性格测试答案及性格评价

计算你圈出的每种字母的个数。

(1)得 11 个以上 A 者的评价。你可能雄心勃勃,凡事尽可能做得尽善尽美,你较喜欢去干一些可望而不可及的事情,可能由于你对某些事情了解不够,因此很容易见异思迁,较缺乏持之以恒的精神,往往会落个“竹篮打水一场空”的结果。你较喜欢夸夸其谈,缺少一些求实精神,因此老是摆脱不了失败的阴影,你应该面对现实,脚踏实地地去努力,你的雄心大志才能早日实现。

(2) 得 9 个以上 B 者的评价。你是一位理想主义者，但是你缺乏必要的知识，性格也略显急躁。你有兴趣，也有一些经验，但虚荣心较强。你喜欢过平凡人的生活，但似乎缺少点热情和冲动。你是一个好人，信奉“各人自扫门前雪”，你应该正确认识自己，勉励自己不断进取，为社会尽可能多作一点贡献。

(3) 得 9 个以上 C 者的评价。你为人热情，富于想象力，很诚恳，很浪漫，富有正义感、人情味和求实精神。你能审时度势、实事求是、爱思考，喜欢生活在和睦、舒畅、富有创造力的环境之中，你有较多的知心朋友。你是一位幸运者，你为他人，他人为你，你会愉快而满足地走完人生之路。

(4) 得 8 个以上 M 者的评价。你生活的准则是实用和安全，你对生活中的任何问题都能应付自如。你渴望得到关怀和同情，你对人生充满信心。同时，你并不沉湎于任何幻想和空洞的假象之中，你总是从生活中总结经验教训，并能影响你周围的人。

(5) 得 7 个以上 V 者的评价。你很有才气，很有理想。你往往能尽一切努力去实现自己的理想。但有时当你完全沉浸在幸福之中时，你会得意忘形。你能在胜利时乘胜追击，但一定要注意不要在逆境中自暴自弃。你有能力调动周围人们的干劲，但不要脱离群众，否则极可能一事无成。

(6) 得 7 个以上 X 者的评价。你是一个很实惠的人，你对自己、对他人都始终如一，你不富于幻想，也不狂热，你相对较保守，对外界的事情反应不够灵敏。机会对你十分重要，如果你能抓住机会把自己推销出去，你会获得成功。反之，有可能平平而过。

(7) 得 5 个以上 Z 者的评价。你很忠诚，但缺乏变通性，你很冷静，但较固执，你喜欢有人来指挥你，不太愿意自己靠自己。你是一个平常的人，生活也较平静。如果要是有所作为，可能要重新塑造自我。

## 附录 4

### 创造力测试

指导语：请你实事求是地回答下列 50 道题。如果认为同意就圈 A，不同意就圈 C，吃不准或不知道就圈 B。

A B C

1. 我不做盲目的事，我总是有的放矢，用正确的步骤来解决每一个具体的问题。
2. 我认为，只提出问题而不想获得答案，无疑是在浪费时间。
3. 无论什么事情，要我发生兴趣，总比别人困难。
4. 我认为，合乎逻辑、循序渐进的方法是解决问题的最好方法。
5. 有时我在小组里发表的意见，似乎使某些人感到厌烦。
6. 我常常花费大量时间来考虑别人是怎样看待我的。

7. 我认为，做自认为是正确的事情，比力求博得别人的赞同要重要的多。
8. 我不尊重那些做事似乎没有把握的人。
9. 我需要的刺激比别人多。
10. 我知道如何在考验面前，保持自己的内心镇静。
11. 我能坚持很长一段时间来解决难题。
12. 有时我对事情过分热心。
13. 在无事可做时，我倒常常想出好主意来。
14. 在解决问题时，我常常单凭直觉来判断“正确”或“错误”。
15. 在解决问题时，我较擅长于分析，而不太擅长于综合。
16. 有时我会打破常规去做我原来并未想要做的事。
17. 我喜欢收藏各种东西。
18. 幻想促使我提出许多重要计划。
19. 我喜欢客观而又理性的人。
20. 如果要我兼职，我宁可干一些实际工作，而不愿干一些探索性的工作。
21. 我能与同事们很好地相处。
22. 我有较高的审美感。
23. 在我一生中，我一直追求名利。
24. 我喜欢坚信自己结论的人。
25. 我认为，灵感与获得成功无关。
26. 争论时，使我感到高兴的是原来与我观点不一的人变成了我的朋友。
27. 我更大的兴趣在于提出新建议，而不在于设法说服别人接受这些建议。
28. 我乐意独自一人整天“深思熟虑”。
29. 我往往避免于那种使我感到低下的工作。
30. 在评价资料时，我认为资料的来源比其内容更重要。
31. 我不满意那些不确定和不可预言的事。
32. 我喜欢一门心思苦干的人。
33. 我认为，一个人的自尊比得到他人敬慕更重要。
34. 我觉得那些力求完美的人是不明智的。
35. 我宁愿与大家在一起努力工作，而不愿意一个人单独工作。
36. 我喜欢那种对别人产生影响的工作。
37. 在生活中，我经常碰到一些不能用“正确”或“错误”来进行判断的问题。
38. 对我来说，“不在其位，不谋其政”是正确的。
39. 我认为，那些使用古怪和罕见的词语的作家纯粹是为了炫耀自己。
40. 我认为，许多人之所以苦恼，是因为他们把事情看得太认真了。

41. 即使遭到挫折、反对和不幸，我仍然能对自己的工作保持原来的精神状态和热情。
42. 我认为，想入非非的人是不切实际的。
43. 我对“我不知道的事”比“我知道的事”印象更深刻。
44. 我对“这可能是什么”比“这是什么”更感兴趣。
45. 我经常为自己在无意中说话伤人而闷闷不乐。
46. 即使没有报答，我也乐意为新颖的想法而花费大量时间。
47. 我认为，“出主意没什么了不起”的说法是中肯的。
48. 我不喜欢提出那些显得无知的问题。
49. 一旦任务在肩，即使受到挫折也要坚决完成任务。
50. 请从下面描述性格的形容词中挑选出十个你认为最能说明你性格的词：

1. 精神饱满的, 2. 有说服力的, 3. 实事求是的, 4. 虚心的, 5. 观察敏锐的, 6. 谨慎的, 7. 束手束脚的, 8. 足智多谋的, 9. 自高自大的, 10. 有主见的, 11. 有献身精神的, 12. 有独创性的, 13. 性急的, 14. 高效的, 15. 乐于助人的, 16. 坚强的, 17. 老练的, 18. 有克制力的, 19. 热情的, 20. 时髦的, 21. 自信的, 22. 不屈不挠的, 23. 有远见的, 24. 机灵的, 25. 好奇的, 26. 有组织能力的, 27. 精干的, 28. 铁石心肠的, 29. 思路清晰的, 30. 脾气温顺的, 31. 可预言的, 32. 拘泥形式的, 33. 不拘礼节的, 34. 感觉不灵敏的, 35. 有朝气的, 36. 严于律己的, 37. 讲实惠的, 38. 感觉灵敏的, 39. 无畏的, 40. 严格的, 41. 一丝不苟的, 42. 谦恭的, 43. 复杂的, 44. 漫不经心的, 45. 柔顺的, 46. 创新的, 47. 实干的, 48. 泰然自若的, 49. 渴求知识的, 50. 好交际的, 51. 善良的, 52. 孤独的, 53. 不满足的, 54. 易动感情的。

### 创造力测试得分统计及评价

创造力根据下表统计得分：

A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
1	0	1	2	14	4	0	-2	27	2	1	0
2	0	1	2	15	-1	0	2	28	2	0	-1
3	4	1	0	16	2	1	0	29	0	1	2
4	-2	0	3	17	0	1	2	30	-2	0	3
5	2	1	0	18	3	0	-1	31	0	1	2
6	-1	0	3	19	0	1	2	32	0	1	2
7	3	0	-1	20	0	1	2	33	3	0	-1
8	0	1	2	21	0	1	2	34	-1	0	2
9	3	0	-1	22	3	0	-1	35	0	1	2
10	1	0	3	23	0	1	2	36	1	2	3
11	4	1	0	24	-1	0	2	37	2	1	0
12	3	0	-1	25	0	1	3	38	0	1	2
13	2	1	0	26	-1	0	2	39	-1	0	2

50 题中有下列形容词的得 2 分。

(1)精神饱满的 (5)观察敏锐的 (8)足智多谋的 (10)有主见的 (11)有献身精神的  
(12)有独创性的 (19)热情的 (22)不屈不挠的 (25)好奇的 (35)有朝气的 (36)  
严于律己的 (38)感觉灵敏的 (39)无畏的 (45)柔顺的 (46)创新的

有下列形容词的得 1 分：

(4)虚心的 (16)坚强的 (21)自信的 (23)有远见的 (24)机灵的 (33)不拘礼  
节的 (41)一丝不苟的 (53)不满足的

其余的均为 0 分。

满分为 140 分，最低为-21 分。

110 分以上——创造力非凡；85—109 分——创造力很强；56—84 分——创造力较强；  
30~55 分——创造力一般；15—29 分——创造力较弱；14 分以下——创造力很弱。

## 附录 5

### 领导者的角色定位测试

#### ●测评说明

为使领导者自己对自己心中有数或有自知之明，此处拟借用国外专家的科研成果予以测定。首先，请根据您在实际工作中的惯用做法，对下列六个项目中 A、B、C、D、E 五种说法，按 5.4.3.2.1 的等级进行评分。最接近您的情况打 5 分，最不接近您的情况打 1 分。

#### ●测试题

1.A、我无所谓地接受别人的决策。

B、我希望我所作的决策被当做是不可改变的。

C、我对能导致相互了解和意见一致的正确的、有创造性的决策给予很高评价。

D、我支持那些能增进良好关系的决策。

E、我探索虽不完善但是可以使用的决策。

2.A、当别人持有与我不同的意见、主张和态度时，我用折衷的方法迎合他们。

B、我宁肯采用别人的意见、主张和思想，而不愿推行自己的。

C、我不表示意见、态度和思想，避免参与一方。

D、我听取并探寻与我不同的想法、主张和态度。我有坚定的信念，但是我可以改变自己的主张而采纳比我更好的主意。

E、即使有时不得不得罪人，我也要坚持自己的观点、意见和态度。

3.A、当发生冲突时，我设法使它停止或使自己处于有利地位。

B、当发生冲突时，我找出合理的解决方法来适应别人。

C、我避免引起冲突，但当冲突出现时，我设法缓和情绪，使人们继续和睦相处。

- D、当发生冲突时，我试图保持中立。
- E、当发生冲突时，我试图寻找原因，并设法从根本上来加以解决。
- 4.A、当我激动起来以后，我克制自己，即使我已显然不能忍耐了。
- B、在紧张的形势下，我对于如何迎合他人的期望，感到没有把握并且着急。
- C、当事情有点不对头时，我进行自卫、抵制，并提出反驳。
- D、我以温和而友好的方式对付可能产生不和的紧张局面。
- E、由于保持不卷入，我从来不激动。
- 5.A、我的性格能适应各种环境，并能全面看问题，即使受到压力，我仍保持幽默。
- B、我的性格被认为是没有棱角的。
- C、我的幽默使人们的注意力从严肃的方面转移开去。
- D、我的涵养使别人支持我或我的主张。
- E、我的性格喜欢猛烈地出击。
- 6.A、我宁肯支持别人，而不愿主动采取行动。
- B、我完成足够的工作以便侥幸获得赞许。
- C、我要求自己和别人拼命干活。
- D、我以旺盛的精力去工作并带动别人。
- E、我力求保持稳定的步伐。

● 评分标准

一		二		三		四		五		六		总分
A		C		D		E		B		B		
D		B		C		D		C		A		
E		A		B		B		D		E		
B		E		A		C		E		C		
C		D		E		A		A		D		

● 诊断结果

依据要求对六道题中 A、B、C、D、E 分别评出分后，再将所得分数按“分数统计表”的次序要求填入表中并横向计算出“总分”。这样我们便得到了 5 个总分。

第一个总分，即横向第一行 A、C、D、E、B、B 之和为“幕后者”之得分；第二个总分，即横向第二行 D、B、C、D、C、A 之和为“和为贵者”之得分；第三个总分，即横向第三行 E、A、B、B、D、E 之和为“中庸者”之得分；第四个总分，即横向第四行 B、E、A、C、E、C 之和为“鞭策者”之得分；第五个总分，即横向最后一行 C、D、E、A、A、D 之得分为“模范者”之得分。在总共 5 个总分中，得数最高及次高的两个分数是该得分者的主要类型倾向。反之，得数最低及次低的两个分数，便是该得分的领导者所最为欠缺的类

型。

## 附录 6

### 领导者的应变能力测试

#### ● 测试说明

在现实社会中，“变化”是我们这个时代非常显著的一个特点。一个人能否跟上时代的节拍与社会的发展，应变能力是很重要的参考指标。这种才能除天生外，还必须具备一定的知识、胆略和个性。下面的问题有助于了解你自己的应变能力，请作出最适合你的选择。在你选择的答案序号上打“√”。

#### ● 测试题

1. 对于急救知识，你：

- A. 掌握很多
- B. 稍掌握一些
- C. 很少掌握

2. 见到出血，你：

- A. 感到眩晕，很长时间不能恢复常态
- B. 有些不舒服
- C. 无所谓

3. 在街上遇到事发时，你的反应如何？

- A. 退避三舍
- B. 好奇地走近围观
- C. 看看自己能否助一臂之力

4. 假如你是事变的见证，你是否能积极配合有关部门，陈述经过的情形？

- A. 是的
- B. 不是
- C. 不一定

5. 假如有人衣服偶然着火，你会：

- A. 拿水浇灭它
- B. 替他把着火的衣服脱掉
- C. 用毯子把他裹起来

6. 你是否有足量的户外运动？

- A. 很多
- B. 一般



- C.很少
- 7.假如你遭到意外的打击，你会：
- A.感到头晕眼花，不过几秒钟后就恢复
  - B.不知所措，以至数分钟之久
  - C.一段时间内都处于伤感、悲痛之中
- 8.当他人叙述以往的经历或笑话时，你记忆的速度会：
- A.比其他人更胜一筹
  - B.与其他人相同
  - C.比其他人略差
- 9.你是否有丰富的想象力？
- A.是的
  - B.不是
  - C.不一定
- 10.你对下列哪项最为害怕？
- A.老鼠、蛇
  - B.黑暗和传说中的鬼怪
  - C.大声
- 11.面对危急的时刻，你：
- A.很镇静
  - B.很焦急
  - C.不一定
- 12.如果有人在匆忙中告诉你一件事，你能：
- A.记住一部分
  - B.忙乱之中，一点儿也记不清
  - C.完全记住
- 13.假如你去补牙，你有痛感，你会：
- A.马上告诉医生
  - B.实在不行再跟医生说
  - C.忍着痛不说，希望快点补好
- 14.如果你决意要得到一件东西，那么你：
- A.一定能够得到
  - B.不一定能得到
  - C.肯定得不到
- 15.过马路假如你被夹在车辆之中，你会：

- A.退回原处
- B.仍然跑过去
- C.站立不动

16.当你知道将要遭遇不愉快的事时，你会：

- A.自我进入恐怖状态
- B.相信事实并不会比预料的更差
- C.毫不在乎

#### ●评分标准

根据下列表格，将各题得分相加，统计总分。

题号 \ 得分 \ 答案	A	B	C	题号 \ 得分 \ 答案	A	B	C
1	5	2	0	9	0	5	2
2	0	2	5	10	0	0	5
3	0	0	5	11	5	0	0
4	5	0	0	12	2	0	5
5	0	0	5	13	0	2	5
6	5	2	0	14	5	0	0
7	5	2	0	15	0	0	5
8	5	2	0	16	0	5	0

#### ●诊断结果

60—80 分：说明你对应付事变很有把握，而且你的自制力、勇气和机智都是超人的，你有很大的自信心。

21—59 分：说明你对于一般的事变都能应付，你的神经系统的反应正常而平衡，适当学些应急方法也许对你有益，可以增加你的自信心。

20 分以下：你必须留心自己，同时努力学习一些应变的常识以培养自己的自信心。

## 主要参考文献

- [1]袁 凌. 组织行为学. 长沙: 湖南科学技术出版社, 1997
- [2]张 德. 组织行为学. 北京: 清华大学出版社, 2000
- [3]张仁德, 霍洪喜. 组织文化概论. 天津: 南开大学出版社, 2000
- [4]张 钢. 企业组织创新研究. 北京: 科学出版社, 2000
- [5]胡雄飞. 企业组织结构研究. 上海: 立信会计出版社, 1992
- [6]常修泽等. 现代企业创新论. 天津: 天津人民出版社, 1994
- [7]威廉·大内. Z 理论: 美国企业界怎样迎接日本的挑战. 北京: 中国社会科学出版社, 1984
- [8]郝明道. 中国组织文化概念. 北京: 经济管理出版社, 1989
- [9]阿伦·肯尼迪, 特化斯·迪尔. 公司文化. 上海: 上海三联书店, 1989
- [10]黑尔里格尔, 斯洛克姆, 伍德曼. 北京: 组织行为学. 北京: 中国社会科学出版社, 2001
- [11]理查德·L·达夫特. 组织理论与设计精要. 北京: 机械工业出版社, 2002
- [12]喻文益. 管理分析学. 北京: 中国财政经济出版社, 1999
- [13]袁 凌, 刘志华. 领导行为与领导艺术. 南昌: 江西人民出版社, 2003
- [14]李剑锋. 组织行为管理. 北京: 中国人民大学出版社, 2000
- [15]吴宝法, 侯荣灿. 企业组织行为学. 广州: 浙江人民出版社, 1989
- [16]卢盛忠, 余凯成, 徐昶, 钱冰鸿. 组织行为学: 理论与实践. 杭州: 浙江教育出版社, 1993
- [18]王 垒. 组织管理心理学. 北京: 北京大学出版社, 2001
- [19]秦 良. 组织行为学. 北京: 石油工业出版社, 2001
- [20]戴永铁, 白利刚. 管理心理学. 广州: 暨南大学出版社, 1998
- [21]李仕模. 第五代管理. 北京: 中国物价出版社, 2000
- [22]斯蒂芬·罗宾斯. 组织行为学. 北京: 中国人民大学出版社, 1997
- [23]曾力生, 袁凌等. 现代管理心理学. 长沙: 湖南师范大学出版社, 1994
- [24]苏东水. 管理心理学. 上海: 复旦大学出版社, 1998
- [24]俞文钊. 管理心理学. 大连: 东北财经大学出版社, 2000
- [25]尹毅夫, 郭大为, 李景员. 组织行为理论多维团圆与应用. 北京: 企业管理出版社, 1995
- [26]曹卫红, 冯水冷. 新组织管理心理学. 北京: 中国物价出版社, 2000
- [27]李德荣. 新领导模式. 北京: 九州出版社, 2001
- [28]约翰·L·汤普森. 愿景领导: 战略规划之新思路. 大连: 东北财经大学出版社, 1999
- [29]德博拉夫·安拉拉等. 组织行为与过程. 大连: 东北财经大学出版社, 2000
- [30]唐·荷尔瑞格等. 组织行为学. 大连: 东北财经大学出版社, 2001

- [31]历以宁, 曹凤歧. 中国企业管理教学案例. 北京: 北京大学出版社, 1999
- [32]彼得·圣吉. 第五项修炼. 学习型组织的艺术与实务. 上海: 上海三联书店, 1998
- [33]成 刚. 组织与管理原理. 上海: 上海人民出版社, 2002
- [34]D·赫尔雷格尔等. 组织行为学. 上海: 华东师范大学出版社, 2001
- [35]颜坚莹. 组织行为学. 广州: 暨南大学出版社, 1999
- [36]S·泰森, T·杰克逊. 组织行为学. 北京: 中信出版社, 1997
- [37]梁永庚. 管理心理学教程. 哈尔滨: 黑龙江人民出版社, 1987
- [38]谌新民, 刘善敏. 人员测评技巧. 广州: 广东经济出版社, 2002
- [39]Adler, D.J. International Organizational Behavior, second edition, Boston: kent, 1991
- [40]Stewart, T. A. Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. Doubleday, 1997
- [41]Volberda, H. K. Building the Flexible Firm: How to Retain Competitive Oxford University Press, New York, 1998
- [42]Watts, H. D., The Large Industrial Enterprise: Some spatial perspectives, Croom Helm, London 1980
- [43]Hamilton, F. E. I. (ed.), Spatial Perspectives on Industrial Organisation and Decision Making, Wiley, Chichester, 1974
- [44]Estall, R. C. and Buchanan, R. O. , Industrial activity and economic geography, Hutchinson, 1980
- [45]Ansoff, H. I., Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion, New York: Mc Grow-Hill, 1965
- [46]Smith, D. M., Industrial Location: an economic geographical analysis, 2<sup>nd</sup> ed, New York, John Wiley, 1976
- [47]Hamilton, F. E. I. And Linge, G.J.R.(eds), Spatial-Analysis, Industry and Industrial Environment, 3, regional Economies and Industrial Systems, John Wiley & Sons Ltd, 1983
- [48]Hannah, L., The Rise of Corporate Economy, London, 216, 1976
- [49]Wood, P. A., Behavioral approaches to industrial location studies in W F Lever(ed), Industrial Change in the United Kingdom, Longman, London, 1985
- [50]Bartlett, C.A.& S.Ghoshal Managing across Borders: The Transnational Solution. Harvard Business School Press, Boston, MA, 1989
- [51]Chruden, Herbert J. & Arthur W. Sherman, Jr.: Managing Human Resources, 7th Edn, South-Western Publishing Co., 1984