

# 全国工商管理精品课程

## 《组织行为学》



### 全国职业经理MBA双证班

**认证系列：**职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

**颁发双证：**高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

**证书说明：**证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

**学习期限：**3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

**咨询电话：** 13684609885    0451- 88342620    **招生网站：** <http://www.mh jy. net>

**电子邮箱：** [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)    **颁证单位：**中国经济管理大学    **承办单位：**美华管理人才学校

**全国招生    函授教育    颁发双证    权威有效**



美华论坛  
[www.mh jy. net](http://www.mh jy. net)



**职业经理 MBA 整套实战教程**

千本好书 **免费** 下载    学校网址：[www.mh jy. net](http://www.mh jy. net)

# 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>

## 第一讲 什么是组织行为学

### 开篇案例：Google 搜索引擎

你是否经常使用 Google? Google 的用户遍及全球，它的名称已经成为互联网语言。Google 的上万台服务器每天处理 90 种语言、2 亿多条搜索信息。Google 成功的神奇之处还在于，这个目前拥有 1000 名员工、利润丰厚的公司，几年之前（1998）是由两名斯坦福大学的毕业生 Larry Page 和 Sergey Brin 在他们的宿舍中开始的。

Google 是一个充满活力的试验室，他们不断地进行试验，收集顾客的反馈，并将其作为创造知识的过程。Google 的工程师有三分之一的时间都花在创新上。十名全职员工不间断地扫描电子邮件的流量并将这一重要的反馈传达给整个公司。当 Google 的科学家 Krishna Bharat 创造出动态新闻的原型时，几个月后，第二个版本便与公众见面了。经过大量的公众反馈和进一步开发，Google 新闻在全球获得了巨大成功。通过在公众中的试验，Google 的工程师们能够很快地发现问题，解决问题。

Google 对员工的关注并不亚于对技术的关注。Google 的总部是一片独特的绿洲，有熔岩状台灯、橡皮球和免费的美食。公司主张工作与生活的平衡，为员工提供慷慨的医疗保健。员工在团队的工作环境中，三、四个人共用一间有沙发有狗的办公区。每周五，员工聚集在一起听公司上周的业绩报告。

Google 选人十分谨慎，由于严格的选人标准，Google 的员工队伍发展较慢。Google 的企业文化反映了创始人的信念和价值观。Google 的员工相信他们在为世界创造最好的产品，改变了人们的生活。

### 第一节 管理者的工作

要理解管理者的工作，首先要对管理者以及他们工作的地方——组织下定义，然后再来分析管理者的工作，看他们具体做些什么。

管理者 通过别人来完成工作。他们做决策、分配资源、指导别人的行为以达到工作目标。管理者在组织中完成他们的工作。组织是一种有意协调的社会单元，由两个以上的人组成，在一个相对连续的基础上运作，以达到共同的目标或一系列目标。根据这个定义，制造公司或服务公司是组织，学校、医院、教堂、军队、零售店、警察部门、地方和政府机构等都是组织。在这些组织中监督别人的活动、并对达到目标负有责任的人被称为管理者。

#### 一、管理的职能

20 世纪早期，法国工业家亨利·法约尔提出，所有的管理者都发挥五种职能，它们是：计划、组织、指挥、协调和控制。今天，我们把这些职能简化为四种：计划、组织、领导和控制。

##### （一）计划

组织的存在就是要达成一定的目标，所以必须有人来设定这些目标，选择能够达成目标的手段。管理者就是这样的人。计划的功能包括：定义组织的目标；建立达到这些目标的总体战略；使计划具有全面的层次性以便整合和协调不同的活动。



## （二）组织

管理者也负责组织结构的设计，我们把这种功能叫做组织。它包括：确定要完成的任务；谁来承担这些任务；如何把任务归类；谁向谁汇报；在哪一级做决策。

## （三）领导

由于每个组织都包含人，因此，指导和协调这些人就成为管理工作，这就是管理的领导功能。领导工作包括激励下属、指导别人的活动、选择最有效的沟通渠道或解决成员之间的冲突。

## （四）控制

管理者所从事的工作的最后一项功能是控制。在目标设定、形成计划、结构安排妥当，雇佣、训练、激励了员工之后，仍然存在着某些事情发生混乱的可能性。为了保证事情向预期的方向发展，管理者必须对组织的绩效进行监控，必须把实际的绩效与事先设定的目标进行比较，如果有重大偏离，管理者的工作就是使组织回到正确的轨道上。这种监控、比较和对可能犯的错误进行纠正就是所谓的控制功能。

因此，根据管理功能的观点，对管理者做什么的回答应该是：他们计划、组织、领导和控制。

## 二、管理者的角色

20 世纪 60 年代后期，亨利·明茨伯格对五位高层经理进行了一项精心研究，以确定这些管理者在他们的工作中做些什么事情。以他对这些经理的观察为基础，明茨伯格得出结论：管理者扮演着 10 种不同而又相互关联的角色，或者表现出与工作有关的 10 种不同的行为。这 10 种角色可以分为三大类：人际的角色、信息的角色和决策的角色。

### （一） 人际角色

所有的管理者都要担负某些本质上是纪念性或象征性的责任。当大学校长在毕业典礼上给学生颁发毕业证书或工厂厂长带领一群中学生参观工厂时，他们就在扮演头面人物的角色。所有的管理者都充当领导的角色，这种角色包括招聘、激励和培训员工。人际角色的第三种是联络人，明茨伯格把这种角色的活动描述为与能给管理者提供信息的人接触。这些人可能是组织内部或外部的个人或群体。销售经理在组织内部从人事经理那里获得信息，这是内部联络员的关系；当他通过贸易协会与其他销售经理接触时，便处于外部联络员的关系之中。

### （二） 信息角色

所有的管理者在某种程度上都要从其他组织或机构接受或收集一些信息。这种活动最典型的是通过阅读杂志和与别人交谈来了解公众消费口味的变化，竞争者可能在做什么计划等等。明茨伯格称其为监控者角色。管理者也会像导体一样给组织成员传送信息，这是信息发送者的角色。另外，当管理者代表组织与外界交往时，扮演的则是发言人的角色。

### （三） 决策角色

最后，明茨伯格确认了四种与做决策有关的角色。包括企业家角色、混乱处理者角色、资源分配者角色和谈判者角色。在企业家角色中，管理者激发并监督能改善绩效的新项目。作为混乱处理者，管理者对事先未预见到的问题采取正确的行动。作为资源分配者，管理者负责分配人力、物力和财力资源。最后，管理者扮演谈判者的角色，他们与其他部门协商和谈判，为自己的部门争取利益。

### 三、管理技能

分析管理者做什么的另一条途径是考察管理者成功地实现目标所需要的技能或能力。罗伯特·卡茨提出了三种基本的管理技能：技术技能、人际技能和概念技能。

#### （一） 技术技能

技术技能包括应用专门知识或技能的能力。当我们考虑像建筑师、税收会计或牙科医生这样的专业技术人员的技能时，一般会关注他们的技术技能。通过广泛的正规教育，他们掌握了自己领域的专业知识和技能。当然，专业技术人员对技术技能没有垄断，这些技能也不是只有通过学校学习或正式的培训才能获得的。所有的工作都需要一些专门的才能，许多人的技术技能是在工作中形成的。

#### （二） 人际技能

人际技能是指无论是独自一个人还是在群体中与人共事，理解别人、激励别人的能力。许多人在技术上是出色的，但在人际能力方面却有些欠缺。例如，他们可能不善于倾听，不善于理解别人的需要，或者在处理冲突时有一定的困难。由于管理者通过别人来做事，所以，他们必须具有良好的人际技能，才能实现有效的沟通、激励和授权。

#### （三） 概念技能

管理者必须具备心智能力去分析和诊断复杂的情况。例如，决策需要管理者看准问题，找出可以改正问题的替代方案，评价这些方案，选择一项最好的方案。管理者可能在技术和人际技能方面都很出色，但若不能理性地加工和解释信息，照样会失败。

### 四、管理活动

弗雷德·路桑斯和他的同事们从另外一个不同的角度考察管理者做什么。他们提出这样一个问题：在组织中晋升最快的那些管理者和工作最出色的管理者所从事的活动和强调的重点是一样的吗？你可能会认为那些工作最出色的管理者也是晋升最快的人。然而，事实并非如此。

路桑斯和他的同事们研究了 450 多名管理人员，他们发现，这些管理者都从事四类管理活动：

- 1、传统的管理：决策、计划和控制；
- 2、沟通活动：交换日常信息并处理书面材料；
- 3、人力资源管理：激励、训练、管理冲突、安置、培训；
- 4、网络活动：社交、政治活动、与外部交往。

所研究的管理者中，平均而言，管理者把 32%的时间花在传统管理活动中；29%的时间花在沟通上；20%的时间花在人力资源管理活动上；19%的时间花在社交联络上。但是，不同的管理者花费在这四种活动上的时间和精力相差甚远。成功的管理者（根据在组织内部晋升速度来衡量）与有效的管理者（根据他们的绩效的数量和质量及其下属的满意程度和承诺程度来界定）所关注的工作重点大相径庭。社交联络对成功的管理者的贡献最大，人力资源管理的贡献最小。对于有效的管理者而言，沟通的贡献最大，社交的贡献最小。

这项研究对我们理解管理者做什么提供了真知灼见。平均来说，管理者分别花费大约 20-30%的时间在四类活动上：传统的管理、沟通、人力资源管理和社交。但是，成功的管理者和有效的管理者对四类活动的重视程度差别很大。事实上，他们所强调的几乎正好相反。这一结论对于晋升是以绩效为基础的历史假设提出了挑战，它生动地向我们展示了这样一个事实：社会和政治技能对于管理者谋求组织内部的晋升起着重要的作用。

## 第二节 组织行为学的内涵

### 一、组织行为学的定义

组织行为学研究的是工作场合中人的行为。组织行为学关心的是在个体和组织方面理解影响人们行为的那些因素，通过理解，最终对如何控制和指导工作中的人们产生兴趣，就是说，找出如何能使人们最大限度地满足组织的效力的方法。总之，人们经常被称为组织中最大的资产，但他们也是组织中最大的成本。工资和相关的雇佣成本有时能占到公司整个经营成本的 75%。

要学好组成组织行为，需要理解心理学、社会学、管理学、人类学甚至经济学、法学和政治学的某些知识。因此作为一个研究领域，组织行为学涉及广泛的领域。组织行为学从其他的学科借鉴相关的观点，将它们整合起来去探求解决工作中的实际问题。这种方式赋予了组织行为学特有的风格。

根据乔治和琼斯的理论，组织行为学研究的是多种因素，它们影响个体和群体在组织中如何回应和行动以及组织如何管理他们所处的环境。这项组织行为学的研究为管理者和员工理解和欣赏那些影响行为的权力提供指引，这些权力能够就如何激励和协调资源（包括人员）以达到组织目标做出更好的决策。用概念性和理论性的语言来说，组织行为学为人们提供了一整套工具，帮助人们理解、分析和描述组织中所发生的事情。

组织行为学虽然借鉴了相关学科的知识，但它有自己的一整套完整的理论。这门课的一个主要目的就是使你能够批判地思考组织行为学的理论和概念，运用自己的判断来衡量所看到的现象。

### 二、典型的组织行为问题

企业的经营将非常分散的一些群体人员聚合在一起，他们拥有不同的兴趣、态度、能力、信仰和价值观。有效的组织有一套政策和做法将不同的群体融入到工作队伍中，使他们为组织实现其目标贡献力量。组织或其管理者在试图整合员工队伍时经常遇到以下问题：

1、组织如何将特定的任务分配给员工，使他们最大程度地发挥他们的性格、信仰或态度？这种方法的好处是什么，其可行性怎样？

2、什么是管理和组织文化的最好方法？

3、对组织来说什么最为重要：争取员工的工作满意度还是追求结果？如何来证实这一做法是正确的，即将追求结果作为首要目标而不考虑员工的工作满意度？

4、谁负责管理员工的工作绩效：个体的管理者？人事部门？还是员工自己？每个群体需要什么工具来管理员工的工作绩效？

5、组织应该怎样发展和变革来适应市场的变化和新的技术？



6、工作群体可以提供机会来提高绩效，但他们也有可能出错。组织应该采用什么战略和技术以追求卓越和消除团队工作中的最差的一面？

### 第三节 衡量行为的方法

#### 一、与自然科学的区别

对组织行为学的社会科学研究不可避免地涉及到对人的研究，他们是群体中的人或者是孤立中的人。研究者掌握了大量的人们展示出的各式各样的行为，但他们很困惑，因为在某种情况下观察到的一个人的行为，在观察另外一个人时，在不同的情况下不会重复出现。在研究组织行为学时，为了能让别人理解其中的意义并且将其一般性地运用于相似的环境中，我们必须找出衡量和解释它们如行为、态度、行动和信仰的方法。

为了理解人们在组织中的行为方式，我们必须要对所观察到的行为的方面进行调查，如人们在不同的环境中所从事的活动和做出的决定。组织行为学所使用的研究工具不同于其他学科的研究者使用的工具，但组织行为学中所展示的证据必须符合相同的评判和测试标准，否则就不具有可信性。数据采集的来源广泛性和造成行为动因的多样性可以使证据详实，并且使研究的过程复杂化。组织行为学的研究者试图开发一个既能解释当前行为又能解释未来结果的框架，他们不得不仔细避免错误地解释结果，并认真考虑可能影响研究结果的、特定环境下的某些特征。

#### 二、研究的效度

如果研究结果能够得到别人的证明，便更容易被人接受。在 19 世纪后期，人们相信宇宙是由无色、无味、被称为苍穹的物质所包围，亮光是通过它们传到地球上的。1887 年，两个美国物理学家设计了一个实验，证明苍穹并不存在。而后，他们的实验被复制，就是说，别的科学家用相同的实验方法得出同样的结论。

有效的研究不仅可以复制，还可以预测。在被称为“硬”科学（如化学和物理学）中，人们可以预测如果一个物体受力于已知的、可衡量的力量时会产生什么结果。例如，一根一定标准的铜线如果在正常的温度下被施以足够的重力就会断裂。研究越具有普遍的适用性，其价值也就越高。我们可以说，因为铜线在一定的压力下断裂，同样标准的所有铜线都会如此。

不幸的是，在组织行为学领域，人们的行为却不是这样。例如，人们的动机会因人而异、因时而异和因情境而异。我们不能肯定在个体身上的研究发现普遍适用于所有人。于是，我们对个体行为研究的越多，就能对人们在一定情境下可能做出的反应和表现得出更准确的预测。

### 第四节 个体、群体与组织

我们通常从三个层面分析组织行为学，那就是个体、群体和组织。这种三层次的划分可以使我们在三个越来越复杂的层次上分析组织对我们生活的影响，并随着学习的深入加深理解。如果我们研究个体，就会涉及性格、态度、工作角色和动机等；如果我们研究群体，就会考虑团队成员如何交往以及他们是被如何领导和发展的；如果我们研究组织，我们会思考诸如组织文化、司法和技术变革以及主导管理政策的战略等问题。图表 1-1 展示以上三个层面和与每个层面相关问题的本质。

个体	群体	组织
		官僚
		变革
		复杂性理论
		权变领导
态度		灵活
承诺	交流	层级
歧视	群体协调	知识管理
多样化	群体决策	领导风格
平等机会	群体标准	男性和女性领导
赋权	群体结构	管理发展
工作丰富化	群体思维	比喻性分析
工作满意度	群体内冲突	组织文化
动机	多重技能的群体	组织结构
知觉	同事压力	组织发展
绩效考核	质量圈	组织效力
绩效管理	冒险转移	组织环境
人格特质	社会需求	组织制度
角色理论	团队目标	多样性
交际	团队角色	社会-技术制度
价值观	团队精神	股东

表 1-1

## 第五节 当代组织行为学面临的主要问题

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，越来越多的妇女和非白人出现在工作场所；公司重组和削减成本严重削弱了忠诚性的纽带，而历史上，它曾经把雇主和员工紧密地联系在一起；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。

简言之，今天，有很多挑战和机会供管理人员使用组织行为学概念。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，至少能提供一些有益的启示。

### 一、市场竞争加剧，注重“全面质量管理”

汤姆·罗西经营着一桩很艰难的生意。他管理着通用电器公司在伊利诺州的一家灯泡厂。他的企业面临来自美国、欧洲、日本甚至中国制造商的激烈竞争。为了生存，他不得不削减开支、提高生产率、改善质量。他成功了。在 1988 年至 1993 年间，灯泡厂年生产率平均提高了 8%。通过持续不断的改善和简化生产过程、降低成本，通用电器的这家灯泡厂成为充满活力、利润可观的工厂。

越来越多的管理者正在面临汤姆·罗西所面临的挑战。他们不得不提高组织的生产效率，提高产品的质量，改善服务。为了提高质量和生产率，很多管理者推行全面质量管理和企业重整，而这些方案要求员工广泛地参与。

全面质量管理是一种管理哲学，这种思想是通过不断改善所有组织过程来保持顾客永远满意。全面质量管理对于组织行为学意义重大，因为它要求员工重新思考他们所做的工作，更多地参与工作决策。

在迅速而剧烈的变革时代，人们必须从这样的角度出发来改善质量和生产率：如果我们在起跑线上，我们如何来做现在所从事的工作呢？实际上，这正是企业流程再造的思路。它要求管理者重新思考这样一个问题：如果重新开始的话，工作应该怎样做？组织结构应该如何设置？

我们的观点是：当前的管理者必须明白，任何提高质量和生产率的努力要想成功，都离不开员工的参与。员工将不再是执行变革的主要力量，而且会越来越主动地参与变革计划的制定过程。组织行为学将为管理者处理这些变革提供重要的启示。

## 二、劳动力多元化与跨文化管理

许多组织，尤其是跨国组织目前所面临的最重要和最广泛的挑战之一是如何适应各种各样的人。我们用来描述这种挑战的术语是劳动力多元化。

劳动力多元化使组织的构成在性别、种族、国籍方面正在变得越来越多样化。这个术语包括了各种各样的人，如妇女、不同种族的人、残疾人、同性恋和老年人。

我们习惯于用大熔炉的观点来描述组织，这个观点假设不同的人的组织中多多少少地会被自动地同化。但是，现在我们认识到，员工在工作时不会把自己的文化价值观和生活方式偏好放在一边。因此，组织所面临的挑战是通过澄清不同的生活方式、家庭需要和工作作风来使自己适应各种各样的人群。承认和重视差异取代了熔炉的假设。

劳动力多元化对管理实践意义重大，转变为承认差异，并以能够保证员工稳定和提高生产率的方式对差异做出反应。同时，不要有任何歧视。如果管理得当，多元化会提高组织的创造性和革新精神，通过鼓励不同的观点来改善决策质量；如果管理不当，就有可能出现流动率高、沟通困难和更多的人际冲突。

## 三、环境多变，挑战性与模糊性加剧

实际上，管理者一直关注着变革。所不同的是实施变革的时间间隔。过去的做法是每 10 年引进一、两次主要的变革项目就可以了。现在不同了，变革成为管理者经常的活动。持续改善的概念意味着不断地变革。

以前的管理特点是长期的稳定伴随着偶尔的短期的变革，今天的情形相反，长期的不断变革伴随着短期的稳定。管理者和员工今天所面对的世界是一个永久的“临时性”的世界。员工所从事的实际工作处在永久的变化中。所以，员工需要不断更新自己的知识和技能以满足新的工作要求。例如，过去员工被分配到一个特定的群体，这种分配几乎是永久的。员工们日复一日地与一群同样的人共事，安全感很强。现在不同了，稳定的群体被临时群体取代了，团队包括来自不同部门的成员，成员总是在变化，通过让员工轮换工作来适应不断变化的工作任务要求。最后，组织本身也处于不断变迁的状态。组织不断地重组它们的部门，卖掉经营不善的业务，缩短工作流程，用临时工取代正式工。

今天的管理者和员工都必须学会应付临时性。他们必须学会在充满灵活性、自发性和不可预测性的环境中生存。组织行为学的研究能够为我们提供重要的真知灼见，帮助我们更好地理解不断变革中的工作环境，如何克服变革的阻力，如何更好地创造一种组织文化，在变革中求得繁荣。

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，为了适应全球性的竞争、收购和兼并等，公司开始摒弃传统的工作稳定性、资历和报酬政策。他们关闭工厂，

减少管理层次，用临时工代替正式工来适应竞争的环境，从而变得“刻薄和吝啬”了。这些变化导致了员工忠诚性的急速下降。员工认为他们的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度降低了。

组织行为学所面临的一个重要挑战就是为管理者设计出能够调动忠诚度不高的员工的积极性的方法，同时又能维持组织在全球的竞争优势。

## 小结

掌握人际技能对提高管理者的效能至关重要。组织行为学探讨个体、群体和结构对组织内部行为的影响，应用这些知识使组织的运作更加有效。具体地讲，组织行为学关注如何改进生产率，降低缺勤率，提高员工的工作满意度。组织行为学采用系统的研究，有助于改善单纯根据直觉预测人的行为的弊端。组织行为学可以帮助管理者提高质量和员工的生产率，提高管理者的人际技能和管理变革的能力。

## 第一章 什么是组织行为学

### 教学目标：

使学生了解组织行为学的缘起和组织行为学的理论体系。

### 教学方法：

学生以课件为主，以参考书和参考资料为辅自学，教师通过布置批改作业，组织网上讨论、答疑、测试等方式指导学生自学。

### 本讲课时：

4 课时。

### 授课内容：

- 管理者的工作
- 组织行为学的内涵
- 衡量行为的方法
- 个体、群体与组织

## 重点、难点

### 1、有效的管理者与成功的管理者的区别

这里首先应明确如何界定有效的管理者和成功的管理者。界定有效的管理者的依据有两个：绩效的数量和质量、下属的工作满意度和组织承诺程度；界定成功的管理者的标准是其在组织内部晋升的速度。

根据路桑斯及其同事们的研究，有效的管理者与成功的管理者的区别体现在他们在不同的管理活动上所付出的时间和精力。有效的管理者工作重心主要是传统的管理和沟通；而成功的管理者工作重心则主要是社交联络。

对于两者进行区分的意义在于，一个组织需要的是有效的管理者而非成功的管理者。但从管理者的个人角度出发，从事与晋升相关的活动不失为一种有效的个人职业发展策略。

### 2、组织行为学的内涵

需要了解组织行为学究竟是什么？组织行为学的理论基础是什么？为什么要学习组织行为学？

组织行为学是综合运用与人有关的各种知识，采用系统分析的方法，研究一定组织中人的行为规律，从而提高各级主管人员对人的行为的预测和引导能力，以便更有效地实现组织目标的一门科学。

组织行为学的产生和发展，经历了一个漫长的理论准备和实际应用的演变过程，具有丰富的理论基础。对组织行为学有贡献的学科有：心理学、社会学、人类学、经济学、政治学、伦理学、生物学、生理学等。

学习和应用组织行为学的意义在于：有助于加强以人为中心的管理，充分调动人的积极性、主动性和创造性；有助于知人善任，合理地使用人才；有助于改善人际关系、增强群体的合理凝聚力和向心力；有助于提高领导水平，改善领导者和被领导者的关系；有助于组织变革和组织发展。

### 3、影响组织行为的因素

除了从个体、群体和组织三个层面来思考这个问题外，还应关注这一领域的一些新的趋势，包括全球化、信息技术、员工队伍的变化、新兴的员工关系以及工作中的价值观和道德的问题。

在谈到影响组织行为的因素时，我们首先会想到人的人格、动机、群体动态和组织结构等对组织行为的影响，这些是决定组织成功的内在因素。另外，还有一些影响组织行为的外部因素。首先，全球化给组织行为带来了有利和不利的影响，一方面，全球化大大提高了组织的效率，为吸引有价值的知识和技能提供了更多的渠道，为员工的职业发展提供了机会。另一方面，组织也必须不断调整结构和沟通方式来支持全球化的战略；员工队伍的多元化影响到组织的文化，也带来更多的冲突。其次，信息技术带来了新的工作方式和组织形式，如在家办公和虚拟团队。第三、尽管多元化的员工队伍能够为全球化的市场提供更好的客户服务，有时也会产生种族歧视的问题。最后，我们还应该关注工作中的价值观和道德对组织行为的影响。随着近年来企业界暴露出的一系列丑闻，如美国的安然和世通公司等，这个问题得到越来越多的重视。

## 重要概念

## 管理

管理是通过别人来完成工作。管理者做决策，分配资源，指导别人的行为以达到工作目标。管理者在组织中完成他们的工作。

## 组织

组织是一种有意协调的社会单元，由两个以上的人组成，在一个相对连续的基础上运作，以达到共同的目标或一系列目标。

## 组织行为学

组织行为学研究的是工作场合中人的行为。组织行为学关心的是在个体和组织方面理解影响人们行为的那些因素，通过理解，最终对如何控制和指导工作中的人们产生兴趣，就是说，找出如何能使人们最大限度地满足组织的效力的方法。

## 管理的功能

亨利·法约尔提出，所有的管理者都发挥五种职能，它们是：计划、组织、指挥、协调和控制。今天，我们把这些职能简化为四种：计划、组织、领导和控制。

## 管理者的角色

亨利·明茨伯格指出管理者扮演着 10 种不同而又相互关联的角色，或者表现出与工作有关的 10 种不同的行为。这 10 种角色可以分为三大类：人际的角色、信息的角色和决策的角色。

## 管理技能

管理技能是管理者成功地实现目标所需要的技能或能力。罗伯特·卡茨提出了三种基本的管理技能：技术技能、人际技能和概念技能。

## 知觉

知觉可以定义为个体为了自己所在的环境赋予意义而解释感觉印象的过程，但一个人的知觉与客观现实可能差距很大。

## 多元化

多元化是指在某一个特定国家中人们之间的差异，它意味着组织在性别、种族、国籍方面的构成上的多样化。劳动力多元化对管理活动有着重要的意义，如果管理得当，它会提高组织的创造性和创新性。如果管理不当，就可能出现流动率高、沟通更为困难、人际冲突等问题。

## 工作满意度

工作满意度一般被解释为对工作或角色的积极取向。像所有态度一样，工作满意度被认为是有情感、认知和行为的成分。



## 第二讲 个体行为的基础

### 开篇案例：王嘉廉

对王嘉廉（Charles B. Wang）的描述没有太多的恭维之词。他常常被称为唯利是图、冷酷无情、独断专行、目中无人、直言不讳、缺乏圆通、离群索居。那么，王嘉廉是何许人呢？他的这种强硬固执和富有攻击性又是如何形成的呢？

1952 年，当王嘉廉 8 岁时，他们一家从上海移民来到纽约。而后，他进入纽约皇后学院学习并获得数学学位。1976 年，他创办了计算机联合公司（Computer Associates）。今天，该公司已成为美国第三大软件生产商，仅次于微软公司和甲骨文公司，王嘉廉目前是公司总裁。企业的成功使他成为了亿万富翁。不过，你想深入了解王嘉廉的人格和行为，还需要理解他的个人经历。

与微软公司创始人之一，同是亿万富翁的比尔·盖茨不同，王嘉廉并非成长于富裕之家。他对于这个世界冷酷和无情的看法，形成于早年移民经历中的艰难环境。“我知道饥饿的滋味是怎样的，而他（比尔·盖茨）却不懂。”王嘉廉常常对于他是纽约市的华人移民身份特别敏感。20 世纪 50 年代初，当他和哥哥、父母定居皇后区时，这个区还不像今天这样是一个多民族的聚集地。王家兄弟是学校和棒球队里惟一的中国孩子。那时，公然的种族主义事件很少见，但是他的家庭还是放弃了把无电梯的公寓换成独立住房的第一次尝试，因为即将成为他家邻居的那些人散发了反华请愿书。成长在如此不同的环境中，使王嘉廉对于细节问题十分敏感。事实上，计算机联合公司成立之初，任何人只要对他的公司不够重视，王嘉廉就会暴跳如雷。即使在今天，报复也是王嘉廉一个最明显的特点。离职的管理者被视为叛徒。只要你不是王嘉廉和他公司的朋友，那么你就是他们的敌人。

今天，王嘉廉和他的妻子以及 3 个孩子隐居在长岛奥伊斯特贝附近的一所大房子里。很多软件权贵们（如微软的比尔·盖茨和甲骨文的劳伦斯·艾利森）都性格外向，并且在媒体面前积极表现。王嘉廉却恰恰相反，他回归于成长阶段在纽约的那种离群索居的体验中（只不过以一种更为奢华的方式表现出来），这些经历已经过去近 50 年了，但他依然难以忘怀。他的很多个性特征，在很大程度上源于其早年的生活经历。

### 第一节 人格

#### 一、人格的定义

当我们谈论人格这个概念时，并不是指一个人是否有魅力，是否有积极的生活态度，是否有一张可爱的笑脸。心理学家谈论人格时，指的是个体整个心理系统成长和发展的动力概念，它不是把人看成多个不同的部分，而是把人看成一个综合的整体，这个整体要比各部分的总和大多得多。

对于人格而言，使用最频繁的定义是奥尔波特 60 年前提出的定义。他认为人格是“个体内部身心系统的动力组织，它决定了个体对环境独特的调节方式”。从管理的角度上说，人格是个体所有的反应方式和与他人交往方式的总和。它常常被称为一个人所拥有的可测量的人格特质。

#### 二、人格的决定因素

有关人格的早期争论主要集中在以下问题：一个人的人格究竟是来自于遗传还是来自于环境？也就是说，人格是在个体出生时就已经被事先决定了呢？还是在个体与周围环境相互作用的过程中产生的？显然，这之中并无黑白分明的简单答案。人格是二者共同影响的产物。另外，今天我们还提出了影响人格的第三个因素：情境。目前人们普遍认为，一个成人的人格是由遗传和环境两方面因素组成的，同时还受到情境条件的影响。

## （一） 遗传

遗传指的是那些受胚胎决定的因素。身材、相貌、性别、秉性、肌肉的组成和反射、能量水平以及生物节律等等特点都全部或至少大部分受到了父母的影响，也就是他们生物的、生理的、内在心里配置的影响。遗传观点认为个体的人格特征可以根据染色体上基因的分子结构得到全面的解释。

一些对儿童进行的近期研究极大地支持了遗传观点。研究表明，一些特质如害羞、畏惧、不安在很大程度上是由于内在的基因特点决定的。这说明一些人格特质是由与影响我们身高和头发颜色相似的基因编码决定的。

还有一些研究者曾对 100 多对刚出生就分离开，并在不同地域成长的同卵双胞胎进行了研究。如果遗传在决定人格方面所起的作用很小，那么，在这些分开抚养的双胞胎身上将很难发现相似性。但研究发现他们在很多方面是共同的。比如，一对双胞胎分离了 39 年，在相距 70 多公里的两地成长，但研究者发现他们驾驶型号和颜色完全一样的汽车，吸同一品牌的香烟，给自己的狗起相同的名字，而且常常去距离各自 2413 公里以外的海滨度假。研究者发现 50% 的人格差异来自于遗传，而 30% 的娱乐和业余兴趣方面的差异来自于遗传。

有关遗传方面的另一支持证据来自于对个体工作满意度的研究。这些研究揭示了一个非常有趣的现象：个体的工作满意度是一个十分稳定的因素。即使自己的主管和企业发生了变化，工作满意度在一个人的一生中也还是比较稳定的。这种现象使我们有理由认为满意度是由个体的内在因素决定的，而不是有外界的环境因素决定的。

如果人格特点完全由遗传决定，则从个体出生就固定下来，并且在成长的过程中不会发生任何改变。然而，人格特点并不是完全由遗传决定的。

## （二） 环境

环境对我们的人格形成构成外在压力的因素包括：成长的文化背景；早年的生活条件；家庭、朋友和社会群体的规范；其他方面的经历。总之，我们所处的环境对于人格的塑造起着十分重要的作用。

文化所构建的规范、态度和价值观代代流传下来，一直保持着稳定性。意识形态也是在一种文化中培养起来的，另一种文化最多只能起到调节作用。比如，北美人在书籍、学校教育、家庭和朋友中始终如一地贯穿着勤奋、成功、竞争、独立以及新教伦理等主题。因而，他们相比那些在重视他人关系、鼓励合作、强调家庭首位的东方文化中成长起来的人来说，更容易有雄心勃勃和进取心等特点。

遗传和环境到底谁是人格的决定因素？在对各种争论进行细致考察的基础上，我们认为两者均十分重要。遗传构建了前提条件或外周限制，但个体的总体潜能取决于如何调整自己以适应环境的要求。

## （三） 情境 情景

情境情景也在遗传和环境对人格的影响中起着一定的作用。一般来说，个体的人格是稳定的和持久的，但在不同的情境下会有所改变。不同的情境要求一个人的人格表现出不同的侧面，因此我们不应该孤立地看待人格模式。

情境因素影响到个体的人格特点，该假设有其内在的逻辑基础，不过，我们尚无法把握各种不同的情境类型对人格的具体影响，因此，要对它进行清楚明确地划分还不成熟。显然，我们尚未开发出一套能够准确划分情境因素的系统，从而对人格进行系统地研究。但我们已经知道，在影响人格的情境因素中一些情境因素比另一些情境因素所起的作用要大。

另外，尽管在人格方面有一些总体概括，但其中存在着明显的个体差异。我们也看到，在人格研究方面，个体差异的研究得到了越来越多的重视，而这些研究的最终目标又是要找到一个更为普遍、一般化的模式。

### 三、人格的特质理论

对人格结构研究的早期工作主要是试图确定和标明一些持久稳定的特点，用以描述个体行为。这些特点包括害羞、进取心、顺从、懒惰、雄心、忠诚、畏缩等，当一个人在不同情境下均表现出这些特点时，我们称其为人格特质。这些特质越稳定，则在不同的情境中出现的频率就越高，在描述个体的行为时也就越重要。

由于这些特质实在太多，所以分离特质的努力常常受到阻碍。曾有一项研究找出了 17953 种特质。在预测行为时要考虑如此众多的特质，显然是不可能的。因此，人们致力于把这些成百上千种特质缩减到一个可控的数目。

#### （一）卡特尔（Cattell）的 16 种主要人格特质

卡特尔（Cattell）曾分离出 171 种特质，但这些特质更多反应了表面特点，因而缺乏描述力。他进一步探查这些特质，并揭示出更为基础的模式，最终确定了 16 种人格因素，称之为主要特质或特质源。研究发现它们是个体行为稳定而持久的原因。通过权衡这些人格特质与情境的关系可以预测在具体情境中个人的行为。

#### （二）麦尔斯-布瑞格斯类型指标

麦尔斯-布瑞格斯类型指标（Myers-Briggs Type Indicator，MBTI）是最为普遍使用的人格框架之一。这一人格测验包括 100 道问题，用以了解个体在一些特定情境中会有什么样的感觉和什么样的活动。

根据个人的回答，可以把他们区分为外向的或内向的（E 或 I）、领悟的或直觉的（S 或 N）、思维的或情感的（T 或 F）、感知的或判断的（P 或 J），在此基础上组合成为 16 种人格类型。为了阐述得更清楚，我们举几个例子来说明这一问题。INTJ 型人是幻想者，他们有创造性思想，并有极大的内驱力来实现自己的想法和目标。他们的特点是怀疑、批判、独立、决断，甚至常常有些顽固。ESTJ 型人为组织者，他们很现实、很实际、实事求是，具有从事商业和机械工作的天生头脑，擅长组织和操纵活动。ENTP 型人则为抽象思考者，他们敏捷、聪明，擅长处理很多方面的事务。这种人在解决挑战性任务方面资源丰富，但在处理常规工作方面则较为消极。有一本书描述了 13 位当今企业家，他们均是著名公司的创始人，调查发现这 13 个人均为直觉思维型（NT）。这一结果十分有趣，因为直觉思维型人仅占总人数的 5%。

仅在美国本土每年就有 200 万人接受 MBTI 测验。使用 MBTI 的组织包括苹果电脑公司、美国电话电报公司、施乐公司、通用电器公司、3M 公司等，还有一些医院、教育机构，甚至美国空军也在使用这种测验。

然而尚无有力的证据证明 MBTI 是一项有效的人格测量工具。但是，这并未妨碍其在组织中的广泛运用。MBTI 可以帮助人们提高自我意识，在职业辅导方面有较为广泛的应用，但不适用于挑选应聘者。

#### （三）五维度模型

MBTI 缺乏有力的支持证据，五维度人格模型的情况则恰恰相反，近年来，一系列颇具影响的研究证实，这五项人格维度构成了所有人格因素的基础，人们常称其为“大五”。它们是：

- 1、外倾性:描述一个人善于社交、善于言谈、武断自信方面的人格维度。
- 2、随和性:描述一个人随和、合作且信任方面的人格维度。
- 3、责任性:描述一个人的责任感、可靠性、持久性、成就倾向方面的人格维度。
- 4、情绪稳定性:描述一个人平和、热情、安全（积极方面）及紧张、焦虑、失望和不安全（消极方面）的人格维度。

5、经验的开放性:描述一个人幻想、聪慧及艺术的敏感性方面的人格维度。

在五维度的研究中,除了提供总体的人格框架外,还发现这些人格维度与工作绩效之间有着重要关系。研究对以下五类人员进行了调查:专业人员(包括工程师、建筑师、会计师和律师)、警察、管理者、推销员、半熟练和熟练工人。工作绩效用三个指标来界定:绩效评估、培训效果(在培训项目中获得的成绩)以及人事资料(如薪水水平)。调查结果表明,对于所有人员来说,责任感可以预测工作绩效。对于其他人格维度,其预测力取决于绩效标准和职业群两项因素。比如,外倾性可以预测管理和销售职位的工作绩效。这一点比较容易理解,因为这些职务需要较多的社会交往活动。同样,研究发现经验的开放性在预测培训效果方面也十分重要,这一点也是合乎逻辑的。在这方面尚不清楚的问题是为什么情绪的稳定性与工作绩效无关。凭直觉人们认为平和而有安全感的人会比焦虑而不安全的人工作得更好。研究者对这一结果的解释是这样的,可能只有那些在情绪稳定性方面得分较高的人们才会保住自己的工作,而研究样本均选择的是受聘个体,因此他们之间差异也非常小。

#### (四) 对特质理论的评价

人格的特质理论对预测组织中人的行为具有一定的借鉴意义,但对于该理论也有许多不同的看法。对人格特质理论的批评主要有以下三个方面:

1、人格特质理论对人的行为缺乏客观全面的解释。人格测量的最大困难在于,我们假设人们能够诚实地告知他们自己的行为。而问题是行为不是客观现象,人们往往倾向于展示自己完美的一面。

2、对人格的稳定性与变化缺乏探讨。人格特质理论仅仅提供了一种看待人格的观点,然而还有许多其他的关于人的行为的思考。这些观点的不同之处在于行为是遗传的产物还是环境的产物。例如,一个儿童继承了外向型的基因。在这个儿童的成长过程中,他在多大程度上成为一个外向型的人取决于他父母的行为、社会和文化环境。因此,人格具有稳定的一面,但也会随着环境的改变而改变。

3、没有包括情境因素的影响。我们往往认为能够看到一个人的真实的一面,这一点十分令人怀疑。人们在不同的情境下展示出的人格特质是不同的。请看下面这句话:“我宁愿呆在家里读书也不愿意出去参加聚会”。这句话并不意味着此人性格内向,是否参加聚会取决于谁办的聚会?读的是什么书?我的情绪怎样?

### 四、人格特质对组织行为的影响

研究发现,一些人格因素是组织行为的有效预测指标。我们在此对这些人格特质进行更为细致的评估,它们是:控制点、马基雅维里主义、自尊、自我监控、冒险倾向以及 A 型人格。我们先简要介绍一下这些因素,然后总结它们对员工行为的预测与解释能力。

#### (一) 控制点

一些人认为自己是命运的主人,另一些人则认为自己受命运的操纵,认为生活中所发生的一切均是运气和机遇的作用。前者认为自己可以控制命运,被称为内控者。后者认为自己被外界的力量所左右,被称为外控者。

大量有关内控与外控的比较研究表明,外控分高的个体相比内控分高的个体而言,对工作更不满意,对工作环境更为疏远,对工作的参与程度更低,缺勤率也更高。

为什么外控者对工作更不满意？原因可能在于，他们感到那些对自己来说很重要的组织结果均是自己无法左右的。面对同样的情境，内控者则把这些组织结果归因于自己的活动。如果自己所处的环境缺乏吸引力，内控者认为除自己之外没有人可以责备。另外，不满意的内控者倾向于离开自己感到不满意的工作，而不是继续留在那里工作。

控制点在缺勤方面的影响则十分有趣。内控者认为自己可以养成适当的习惯，有力地保证身体健康。因此他们对自己的健康担负责任，并有良好的健康习惯。这使他们很少生病，因而缺勤率也很低。

在控制点与流动率之间，未能得到明确的结论。原因在于：一方面，内控者倾向于采取实际行动，因而可能会更迅速地离开不满意的工作；另一方面，内控者倾向于在工作中做得更为成功，对工作更为满足，这项因素又与较低的流动率相联系。

总体来说，内控者在工作上会干得更好，但这一结论在不同的工作中也存在着差异。内控者在决策之前积极搜寻信息，对获得成功有强烈的动机，并倾向于控制自己的环境。外控者则更为顺从，更乐于遵循别人的指导。因此，内控者在复杂的工作中做得很好，包括绝大多数的管理和专业技能的工作，因为这些工作需要复杂的信息加工和学习。另外，内控者也适合于要求创造性和独立性的工作活动。相反，外控者对于结构明确、规范清楚、只有严格遵从指示才会成功的工作来说，会做得很好。

## （二）马基雅维里主义

马基雅维里主义以尼科罗·马基雅维里的名字命名，此人曾于 16 世纪著有《如何获得和操弄权术》的专著。高马基雅维里主义的个体重视实效，保持着情感的距离，相信结果能替手段辩护。“只要行得通，就采用它。”这是高马基雅维里主义者一贯的思想准则。

大量的研究探讨了有关马基雅维里主义与行为结果的关系。高马基雅维里主义者比低马基雅维里主义者更愿意操纵别人，赢得利益更多，更难被别人说服，却更多地说服别人。但这些结果也受到情境因素的调节。研究发现高马基雅维里主义者在以下几个方面工作成效显著：（a）当他们与别人面对面直接交往，而不是间接地相互作用时；（b）当情境中要求规则与限制最小，并有即兴发挥的自由时；（c）情绪卷入与获得成功无关时。

高马基雅维里主义者是否会是好员工取决于工作的类型以及你是否在评估绩效时考虑其道德内涵。对于需要谈判技能的工作（如劳工谈判者）和成功能带来实际效益的工作（如代理销售商），高马基雅维里主义者会十分出色；而对于以下这些情况，如：结果不能为手段辩护的工作，行为有绝对的规范标准以及上一段所列出的三个条件不存在时，很难预期高马基雅维里主义者会取得良好绩效。

## （三）自尊

人们喜爱或不喜爱自己的程度各有不同，这一特质称为自尊。有关自尊的研究为组织行为的研究提供了一些很有趣的证据。比如，自尊与成功预期成直接正相关，自尊心强的人相信自己拥有工作成功所必需的大多数能力，与自尊心弱的人相比，自尊心强的人不太喜欢选择那些传统性的工作。

有关自尊最普遍的发现是自尊心弱的人对外界影响更为敏感，他们需要从别人那里得到积极的评估。因此，他们更乐于赞同他人的观点，更倾向于按照自己尊敬的人的信念和行为从事。从管理的角度来看，自尊心弱的人更注重取悦他人，他们很少站在不受欢迎的立场上。

显然自尊与工作满意度之间也存在着相关性，大量研究证实自尊心强的人比自尊心弱的人对他们的工作更为满意。

## （四）自我监控

近来自我监控这一人格特质受到人们越来越多的重视，它指的是根据外部情境因素调整自己行为的个体能力。

高自我监控者在根据外部环境因素调整自己行为方面表现出相当高的适应性。他们对环境线索十分敏感，能根据不同情境采取不同行为，并能够使公开的角色与私人的自我之间表现出很大差异；而低自我监控者则不能以这种方式伪装自己，倾向于在各种情境下都表现出自己真实的性情和态度，因而在他们是谁以及他们做什么之间存在着高度的行为一致性。

有关自我监控的研究尚处在起步阶段，因此很难做出预测。不过初步的证据认为，高自我控制者比低自我控制者倾向于更关注他人的活动，行为更符合习俗。我们还推断高自我监控者会在管理岗位上更为成功，因为它要求个体扮演多重甚至相互冲突的角色；高自我监控者能够在不同的观众面前呈现不同的“面孔”。

### （五）冒险性

人们的冒险意愿各不相同，这种接受或回避风险的倾向性对管理者做决策所用的时间以及做决策之前需要的信息量都有影响。比如，一项研究让 79 名管理者进行模拟人事练习，要求他们做出聘用决策。高冒险性的管理者比低冒险性的管理者决策更为迅速，在做出选择时使用的信息量也更少。有趣的是，两组的决策准确性是相当的。

尽管人们一般认为组织中的管理者属于冒险回避型，但在这一维度上仍然存在着个体差异。因此，认识这些差异并且根据工作的具体要求考虑冒险倾向性是很有意义的。比如，对于一名股票经纪人来说，高冒险倾向性可能会导致更高业绩，因为这类工作需要迅速决策；相反，这种人格特质则可能成为一名从事审计工作的财会人员的主要障碍。

### （六）A 型人格

有些人总愿意从事高强度的竞争活动，并长期有种时间上的紧迫感，这些人就拥有 A 型人格。A 型人格者总是不断驱动自己要在最短的时间里干最多的事，并对阻碍自己努力的其他人或事进行攻击。在北美文化下，这种特点被高度推崇，而且它与进取心和物质利益的获得者有直接的相关。A 型人格表现为：

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

与 A 型人格相对照的是 B 型人格，B 型人格“很少因为要从事不断增多的工作或要无休止地提高工作效率而感到焦虑。”B 型人格表现为：

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



A 型人常处于中度至高度的焦虑状态中。他们不断给自己施加时间压力，总为自己制定最后期限。这些特点导致了一些具体的行为结果。比如，A 型人是速度很快的工人，他们对数量的要求高于对质量的要求。从管理的角度来看，A 型人表现为愿意长时间从事工作，但他们的决策欠佳也绝非偶然，因为他们做得太快了。A 型人很少有创造性，因为他关注的是数量和速度，常常依赖过去经验解决自己当前面对的问题。对于一项新工作，无疑需要专门时间来开发解决它的具体办法，但 A 型人却很少分配出这种时间。他们很少根据环境的各种挑战改变自己的反应方式，因而他们的行为比 B 型人更易于预测。

在组织中 A 型人和 B 型人谁更容易成功？尽管 A 型人工作十分勤奋，但 B 型人常常占据组织中的高层职位。最优秀的推销员常常是 A 型人格，但高级经营管理人员却常常是 B 型人格。为什么？答案在于 A 型人格倾向于放弃对质量的追求，而仅仅追求数量，然而在组织中晋升常常授予那些睿智而非匆忙，机敏而非敌意，有创造性而非仅有好胜心的人。

五、人格与工作的匹配

前面对人格特质的讨论中，我们已经认识到，在人格特质与工作绩效之间的关系中还有一项中间变量——工作要求，应该重视人格特点与工作要求之间的协调一致。在此方面，心理学家约翰·霍兰德提出了人格—工作适应性理论。他指出，员工对工作的满意度和流动倾向性，取决于个体的人格特点与职业环境的匹配程度。他还划分了六种基本人格类型。

表 2-1 霍兰德的人格类型与相应的职业范例

类 型	人格特点	职业范例
<b>现实型：</b> 偏好需要技能、力量、协调性的体力活动	害羞、真诚、持久、稳定、顺从、实际	机械师、钻井工、装配线工人、农场主
<b>研究型：</b> 偏好需要思考、组织和理解的活动	分析、创造、好奇、独立	生物学家、经济学家、数学家、新闻记者
<b>社会型：</b> 偏好能够帮助和提高别人的活动	随和、外向、有责任心、需要友情	社会工作者、教师、议员、辅导员
<b>传统型：</b> 偏好规范、有序、清楚明确的活动	自律、有序、实际、高效、缺乏灵活性	会计、银行出纳员、档案管理员
<b>企业型：</b> 偏好能够影响他人和获得权力的言语活动	自信、进取、精力充沛、盛气凌人	销售人员、股票经纪人、政治家
<b>艺术型：</b> 偏好需要创造性表达的、模糊、无规则的活动	富有想像力、理想化、情绪化、无序、不实际	画家、音乐家、作家、广告设计师

这六种人格类型中的每一种都有与其相适应的工作环境。霍兰德开发了职业偏好测量表，其中包括 160 个职业项目。让回答者回答自己是否喜欢这些职业，以这些数据为基础，构建了人格剖面图。研究表明，当人格与职业相匹配时，会产生最高的满意度和最低的流动率。社会型的个体应该从事社会型的工作，传统型的个体应该从事传统型的工作，以此类推。一个现实型的人从事现实型的工作比从事研究型的工作更为和谐，社会型的工作对于现实型的人则可能最不合适。这一模型的关键在于：（1）个体之间在人格方面存在着本质的差异；（2）工作具有不同的类型；（3）当工作环境与人格类型协调一致时，会产生更高的工作满意度和更低的离职可能性。

第二节 价值观和态度

一、价值观

## （一）价值观定义

价值观代表一系列基本的信念：从个人或社会的角度来看，某种具体的行为类型或存在状态比与之相反的行为类型或存在状态更可取。这个定义包含着判断的成分，这些成分反映了一个人关于正确和错误、好与坏、可取和不可取的观点。价值观包括内容和强度两种属性。内容属性告诉人们某种方式的行为或存在状态是重要的。强调属性表明其重要的程度。当我们根据强度来排列一个人的价值观时，就可以获得一个人的价值系统。每个人的价值观都是一个层次，这个层次形成了每个人的价值系统。这个系统通过我们赋予自由、快乐、自尊、诚实、服从、公平等概念的相对重要性程度而形成层级。

## （二）价值观的重要性

价值观对于研究组织行为是很重要的，因为它是了解员工的态度和动机的基础。同时它也影响我们的知觉和判断。每个人在加入一个组织之前，早已形成了什么是应该的、什么是不应该的思维模式。当然，这些观点不可能与价值观毫无关系，相反，它们包含着对正确与否的解释，而且它们隐含着一种观念：某种行为和结果比其他行为和结果更可取。因此，价值观使客观性和理性变得含糊不清。

价值观通常影响一个人的态度和行为。假设你加入一个组织时认为以工作绩效作为报酬分配的基础是正确合理的，而以资历作为报酬分配的基础是错误的、不合理的。但是，你进入的组织恰恰以资历作为付薪的基础而不是以绩效，你会做出什么反应呢？你很可能感到失望——这会导致你对工作不满意并且决定不付出更多的努力，因为它不可能给你带来更多的收入。如果你的价值观与组织的报酬政策一致，你的态度与行为是否会不同呢？可能性是很大的。

## （三）价值系统的源泉

我们的价值系统来自何处？很明显，一部分是遗传的，其余部分受下列因素的影响：民族文化、父母行为、教师、朋友以及其他相似的环境因素。

对分开抚养的双胞胎进行的研究表明，大约 40%的工作价值观是遗传获得的。所以你的亲生父母的价值观在解释你的价值观方面起着重要的作用。但是，价值观的大部分变异是由于环境因素决定的。

我们所持的价值观中很大一部分是在早年形成的——从父母亲、教师、朋友们和其他人那里获得的。一个人关于对或错的许多早期观点是受父母所表达出来的观点的影响形成的。回顾一下你小时候关于教育、性别、政治的观点，大部分情况下，它们可能与你父母的观点是相同的。当你长大并且接触了其他的价值系统以后，你可能已经改变了你的许多价值观。例如，如果你在高中参加了将“每一个人都应该有枪支”作为信念的社会俱乐部，就很可能让你改变自己的价值观，便与俱乐部的成员保持一致了，即使这样做意味着与你的父母的价值观“只有流氓团伙成员才持有枪支，这群人是邪恶的”相冲突。

有趣的是，价值观是相对稳定和持久的。这是由它自身的遗传成分和获得方式决定的。就第二点来讲，当我们是孩子的时候就被告知，某种行为或结果总是好的或不好的，没有中间状态。例如，你被告知你应该诚实和有责任感，你从没有被教导过要有一点诚实或一点责任感。当这种绝对地、黑白分明地掌握价值观的方式与占有重要部分的遗传因素相结合时，就或多或少地保证了价值观的稳定性和持久性。

当然，我们对价值观提出疑问的过程，可能会导致价值观的变化。我们可能做出决定不再接受这些基本的价值观。但更经常的情况是，对价值观的疑问强化了已经拥有的价值观。

## （四）价值观的分类

奥尔波特及其助手的分类—— 奥尔波特和他的助手对价值观的分类是该领域中最早的尝试之一。他们划分了六种价值观类型：

- 1、理论型：重视以批判和理性的方法寻求真理。
- 2、经济型：强调有效和实用。
- 3、审美型：重视外形与和谐匀称的价值。
- 4、社会型：强调对人的热爱。
- 5、政治型：重视拥有权利和影响力。
- 6、宗教型：关心对宇宙整体的理解和体验的融合。

奥尔波特和他的助手编制了一份问卷，这份问卷描述了大量的不同的环境，答卷者从一系列选项中选出最符合自己的答案。根据被试者的答案，研究人员可以分别界定出这六种价值观对该答卷者的重要程度，并由此确定每一个答卷者的价值观分类。

通过这种方法，人们发现在不同的工作环境下，这六种价值观对人有不同的重要性。例如，一项研究是比较教堂牧师、采购代理商和工业科学家的。毫不奇怪，对于宗教领导者而言，宗教价值观是最重要的，而经济价值观是最不重要的。另一方面，经济价值观对于采购决策者是最重要的。

## 二、态度

### （一）态度定义

态度是关于客观事物、人和事件的评价性陈述——要么喜欢，要么不喜欢。它反映了一个人对某些事物的感受。当我说：“我喜欢我的工作”时，我是在表达我对工作的态度。

态度与价值观不同，但是二者有其内在的联系。这一点可以通过考察态度的三种成分来理解。它们是：认知、情感和行为。

“歧视是错误的”这种信念是一种价值陈述，这样的观点是态度的认知成分。它为态度中更关键部分态度的情感成分奠定了基础。情感是态度的情绪或感情部分，它可以反映在下面的陈述中：“我不喜欢张，因为他歧视少数民族。”最后，情感能够导致行为结果。态度的行为成分指对某人或某事以一定的方式行动的倾向。所以，接着上面的例子，因为我对张的厌恶情绪以至我可能选择躲避他。

把态度看成是由三部分组成——认知、情感、行为——有助于我们理解它的复杂性和态度与行为之间的潜在联系。但是为了更加明确，请记住，态度主要是指三种成分中的情感部分。

### （二）态度的来源

态度，像价值观一样，是从父母、教师、同辈群体那里获得的。我们天生具有某些遗传的素质。在我们小的时候，我们开始模仿我们崇拜的、尊敬的甚至可能是我们害怕的人的态度。我们观察家庭成员和朋友们的行为方式，然后调整自己的态

度和行为以便与他们保持一致。人们也模仿流行人物和那些他们敬仰和尊敬的人的态度。如果喜欢在麦当劳里吃东西是一件“正确的事情”，你很可能持有这种态度。

与价值观不同，一个人的态度是不太稳定的。例如，广告信息就试图去改变你对某种产品或服务的看法：如中国联通用姚明做代言人，或许会改变你对联通服务的看法，这种态度就可能导致对他们有利的行为——你可能会购买联通的服务。

在组织中，态度很重要，因为它会影响工作行为。例如，如果工人们相信主管、审计员、上司和工作分析师都在阴谋使工人在同等或更少工资的条件下更加努力工作，那么，理解这种态度是怎样形成的、它们与实际工作行为的关系以及它们可能如何改变就非常有必要了。

### （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员工持有的对工作环境方面的积极的和消极的态度上。组织行为学的大多数研究集中在三种态度上：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。当人们谈论雇员的态度时，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。

#### 2、工作参与

工作参与是组织行为学中较新的概念。尽管在这一名词的定义上没有达成一致的意见，但是有一个操作定义是：工作参与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，并且很在意他们所做的工作类型。

## 重点、难点

### 1、麦尔斯布瑞格斯类型指标

人格特征可以被划分为四个主要维度，而这四个维度通过组合可以产生 16 种类型（见讲义）。这里需要强调的是，人格类型不分好坏。麦尔斯布瑞格斯类型指标是工作中应用最广泛的测评工具之一，在预测职业选择方面显示出较好的信度和效度，但在作为选拔决策的依据和预测工作绩效方面缺乏足够的研究。许多公司将 MBTI 作为管理开发和团队建设的工具，结果表明它可以作为讨论个体间的相似性和差异性的一个有效的起点，有益于个人的发展。

但和任何心理测评的工具一样，MBTI 也会被误用或滥用，如给人贴上标签，作为其不恰当行为的借口。

## 2、5 维度模型

5 维度模型也称为“大五模型”。5 维度模型在核心人格特质的决定因素问题上有着很高的一致性，能够很好地预测工作中的绩效。另外，这 5 种特质也是稳定的，随着时间的推移，个人的人格特征图几乎不会改变。这并不意味着 5 维度模型为员工提供了整个职业生涯的完美的人格特征图，因为不同的工作需要不同的特质，关键仍然在于找到正确的匹配。

研究证明，责任心与工作绩效有最强的正相关，因此，在大多数工作的人事选拔、培训和评估过程中，应注意责任心的重要作用。研究还发现，高外向性的人易于获得管理和商业上的成功；高情绪稳定性的人在充满压力的情境中更有效率；高随和性的人能够更好地处理客户关系、解决冲突；而对经验具有开放性的人更易于精通工作，在解决问题的过程中做出较好的决策。随着团队重要程度的提高，5 维度模型还可以预测团队的绩效。团队成员在责任心、随和性、外向性和情绪稳定性等特质上的平均得分越高，整个团队的绩效越高。也就是说，根据情境，在组织行为的研究与应用中，应该关注所有的“大五”特质。

## 3、人格特质对组织行为的影响

人格特质对组织行为的影响主要体现在以下几个人格因素中：控制点、马基雅维里主义、自尊、自我监控、冒险倾向以及 A 型人格（详细见讲义）。

## 4、工作满意度和组织承诺

关于工作满意度的讨论集中于员工对工作的态度，而关于组织承诺的讨论集中于员工对整个组织的态度。

在组织行为学中，工作满意度被认为是最重要的一种态度。需要掌握的是影响工作满意度的因素，包括工作本身、报酬、工作条件 / 环境、同事和上下级关系以及人格与工作的匹配（详细见讲义）。

需要掌握的另一个问题是满意度与绩效的关系，即两者之间有一定的联系，但是并不是传统上人们所认为的“快乐的员工就是高生产率的员工”。应考虑中介变量的影响，如奖金、生产和工作条件等。虽然满意度并不必然引起个人绩效的提高，但确实能够提高部门和组织层面的绩效。满意度和离职率之间呈现出中等程度的负相关，即高满意度并不一定保证低离职率，但能够起一定作用；反之，对工作的高度不满意则会带来高离职率。满意度和缺勤率之间只有一个弱的负相关，一些中间变量，如人们感到自己在工作中的重要程度会影响员工的缺勤率。

关于组织承诺，应掌握承诺的三个维度：情感承诺、持续（留任）承诺和规范性承诺（详细见讲义）。在裁员、并购以及全球化的新环境下，组织承诺在组织行为学的研究中得到越来越多的认可。虽然有些专家认为强调组织承诺已经过时，应该由职业承诺来代替，但也有人把组织承诺看作是 21 世纪的主要挑战。一方面，团队、授权和扁平结构的组织需要员工对组织的承诺；另一方面，环境的力量如裁员、失去工作保障、技术的变化等又削弱了员工承诺的形成。因此，管理者需要建立一种关心员工、有生气的工作场所，以激发员工的承诺。

## 5、行为塑造

应重点掌握行为塑造的四种方式，如积极强化、消极强化、忽视和惩罚（详细见讲义），还应掌握强化的程序，包括连续强化和间断强化（见讲义），以及行为塑造在实践中的应用。

积极强化能起到正面的作用，而忽视不起任何作用。另外，惩罚的负面影响较大，但是对于某些过激行为，惩罚是必要的。组织应多使用积极强化，慎用惩罚和消极强化以免员工产生负面的情绪和态度。

行为塑造在工作中时时刻刻得到应用，如对优秀员工进行嘉奖，对差员工进行惩罚。另外还有企业制定一系列正式的措施来减少缺勤率、降低事故率以及提高工作绩效等。尽管取得了较好的效果，行为塑造也存在着一些局限性。首先，它只能用于一些能观察到的活动；第二，会带来“奖励通胀”，使员工产生既得心理；第三，可变程序的奖励更像一种六合彩，与某些员工的价值观相冲突；最后，行为塑造过分强调“行为主义”哲学，忽略了人的思维过程。

## 重要概念

### 人格

奥尔波特提出的定义是“个体内部身心系统的动力组织，它决定了个体对环境独特的调节方式”。从管理的角度上说，人格是个体所有的反应方式和与他人交往方式的总和。它常常被称为一个人所拥有的可测量的人格特质。

### 麦尔斯—布瑞格斯类型指标

麦尔斯—布瑞格斯类型指标是最为普遍使用的人格框架之一。根据人格测验，可以把个人区分为外向的或内向的（E 或 I）、领悟的或直觉的（S 或 N）、思维的或情感的（T 或 F）、感知的或判断的（P 或 J），在此基础上组合成为 16 种人格类型。

## 5 维度模型

五项人格维度构成了所有人格因素的基础，人们常称其为“大五”。它们是：外倾性、随和性、责任性、情绪稳定性、经验的开放性。

### 控制点

一些人认为自己是命运的主人，另一些人则认为自己受命运的操纵，认为生活中所发生的一切均是运气和机遇的作用。前者认为自己可以控制命运，被称为内控者。后者认为自己被外界的力量所左右，被成为外控者。

### 马基雅维里主义

马基雅维里主义以尼科罗·马基雅维里的名字命名，此人曾于 16 世纪著有《如何获得和操弄权术》的专著。高马基雅维里主义的个体重视实效，保持着情感的距离，相信结果能替手段辩护。“只要行得通，就采用它。”这是高马基雅维里主义者一贯的思想准则。

### 自我监控

自我监控指的是根据外部情境因素调整自己行为的个体能力。

### 冒险倾向

冒险倾向指的是人们在冒险意愿上存在的差异。这种接受或回避风险的倾向性对管理者做决策所用的时间以及做决策之前需要的信息量都有影响。

### A 型人格



总愿意从事高强度的竞争活动，并长期有种时间上的紧迫感。A 型人格者总是不断驱动自己要在最短的时间里干最多的事，并对阻碍自己努力的其他人或事进行攻击。

## 价值观

价值观代表一系列基本的信念：从个人或社会的角度来看，某种具体的行为类型或存在状态比与之相反的行为类型或存在状态更可取。

## 态度

态度是关于客观事物、人和事件的评价性陈述，它反映了一个人对某些事物的感受。

## 知觉

知觉可以定义为个体为了自己所在的环境赋予意义而解释感觉印象的过程，但一个人的知觉与客观现实可能差距很大。

## 经典条件反射

俄国生理学家伊万·巴甫洛夫进行的通过对狗听到铃声后做出分泌唾液的反应的实验，建立起条件刺激与无条件刺激之间的联系。

## 操作条件反射

操作条件反射理论由哈佛大学心理学家斯金纳提出。他认为行为是其结果的函数，人们通过学习获得他们想要的东西而逃避他们不想要的东西。操作行为指的是主动或习得的行为，而不是反射或先天的行为。该行为结果是否得到强化影响着这一行为的重复倾向。也就是说，强化物强化了行为并增加了其重复的可能性。

## 社会学习理论

个体不仅通过直接经验进行学习，还通过观察或听取发生在他人身上的事情而学习。这种认为我们可以通过观察和直接经验两种途径进行学习的观点称为社会学习理论。

## 积极强化

当一种反应伴随着愉快时间时，称之为积极强化。

## 消极强化

当一种反应伴随着中止或逃离不愉快事件时，称之为消极强化。

## 惩罚

惩罚是指设置了令人不快的条件，其目的是为了减少不良行为。

## 忽视

忽视是指取消维持某一行为所有强化物的办法。当行为不被强化时，它就会慢慢消失。

### 第三讲 激励理论及其在工作中的应用

#### 开篇案例：林肯电气 (Lincoln Electric)

林肯电气是一家以克利夫兰 (Cleveland) 市为基地、雇有 2400 名员工、90% 的销售额来自弧焊设备和物资的公司。公司建于 1895 年，公司传奇式的利润分享激励体系和高生产率纪录为制造业同行所钦佩。

林肯的工厂采取没有最低小时工资保证的计件工资制。工作两年后，员工有资格参与年终奖金计划。奖金的决定是根据一个公式计算出来的，这个公式考虑公司的总利润、员工基本的计件报酬和绩效评估结果。这可能是美国制造业中最有利于工人的奖金体系。在过去的 55 年中，奖金额一直是基本工资的 95.5%。

公司有一项 1958 年制定的职业保障政策。此后公司没解雇过一个员工。为回报工作的稳定性，员工同意公司所做的几件事。在经济萧条时期，他们会接受压缩工作时间的方案，也会接受工作调动的决定。有时为了维持每周至少 30 个工作小时的最低工作量，员工甚至会接受调到报酬低的工作岗位。

你可能会认为林肯电气系统会吸引优秀人才，事实也确实如此。例如，公司最近雇用了 4 个哈佛大学的 MBA 毕业生准备填充以后的管理空缺。但是，按照公司的传统，他们也像其他人一样，从装配线上的计件工作开始做起。

林肯电气的利润分红激励体系不但给员工也给公司带来了积极效果。公司的一名执行官估计，林肯的总生产率大约是国内竞争者的两倍。自 30 年代经济危机以后，公司每年都有盈利，而且从未错过任何一个季度的分红；同时，该公司还是美国产业界员工流动率最低的公司之一。

#### 第一节 什么是激励

##### 一、激励的定义

为了理解什么是激励，或许首先应该了解什么不是激励。许多人错误地把激励看成是一种个人特质——也就是说一些人具有而其他人没有。现实中，一些管理者把缺乏激励的员工看作懒惰者。这样的标签意味着一个人始终是懒惰的或缺乏动机的。我们的激励知识告诉我们这是不正确的，激励是个体和环境相互作用的结果。当然，每个个体基本的激励动力是不同的。同一个员工，当让他按压钻孔机的杠杆时，他可能很快就感到厌倦了，而他可能会按压拉斯维加斯赌博机的杠杆几个小时也不觉得厌烦。你或许能在一种环境下一口气读完一本小说，却发现很难连续看 20 分钟的教科书。这当然不是由于你，而是由于环境。所以我们分析激励的概念时，要记住不但个体之间的激励水平不同，而且同一个体在不同时间的激励水平也不同。

我们把激励定义为一种过程，它体现了个体为了实现目标而付出的努力强度、方向和坚持性。尽管一般条件下，激励涉及为实现所有目标所付出的努力，但我们在这里只关注与工作有关的行为，因此我们把范围缩小为组织目标。

##### 二、激励的三个关键因素是：努力、组织目标和需要

努力要素是强度指标。当一个人被激励时，他会努力工作。但是高水平的努力不一定能带来高的工作绩效，除非努力指向有利于组织的方向。因此，我们不仅要考虑努力的强度，还必须考虑努力的质量。指向组织目标并且和组织目标保持一致是我们所追求的。最后，我们把激励看作是一个满足需要的过程。

需要在我们的专业术语中意味着使特定的结果具有吸引力的某种内部状态。一种未满足的需要会带来紧张，进而在躯体内部产生内驱力。这些内驱力会产生寻求行为，去寻找能满足需要的特定目标，如果目标达到，需要就会满足，并进而降低紧张程度。

所以，我们可以说被激励的员工处于一种紧张状态。为缓解紧张，他们会努力工作。紧张强度越大，努力程度越高。如果这种努力成功地满足了需要，紧张将会减轻。但是，由于我们感兴趣的是与工作有关的行为，所以这种减轻紧张程度的努力必须是指向组织目标的。因此，激励的定义中隐含着个体需要必须和组织目标一致的要求。否则，虽然个体也表现出高努力水平，但与组织利益背道而驰。值得说明的是，这种情况并不少见。例如，一些员工常常在上班时间与朋友聊天以满足其社会需要。这也是高水平的努力，只是对组织来说无价值可言。

## 第二节 激励理论

### 一、内容激励理论

#### （一）需要层次理论

可以说最著名的激励理论当数亚伯拉罕·马斯洛的需求层次理论。他假设每个人内部都存在着以下五种需要层次：

- 1、生理需求：包括饥饿、干渴、栖身、性和其他身体需要。
- 2、安全需要：保护自己免受生理和心理伤害的需要。
- 3、社会需要：包括爱、归属、接纳和友谊。
- 4、尊重需要：内部尊重因素，如自尊、自主和成就；外部尊重因素：如地位、认可和关注。
- 5、自我实现需要：一种追求个人能力极限的内驱力，包括成长、发挥自己的潜能和自我实现。

当任何一种需要基本上得到满足后，下一个需要就成为主导需要。从激励的观点来看，这种理论认为虽然不存在完全获得满足的需要，但那些获得基本满足的需要也不再具有激励作用。所以，如果你要激励某人，根据马斯洛的需要理论，你需要知道他现在处在需要层次的哪个水平上，然后去满足这些需要及更高层次的需要。

马斯洛把五种需要分为高层次的和低层次的。生理需要和安全需要是较低层次的需要；社会需要、尊重需要和自我实现需要是较高层次的需要。区分这两个层次需要的前提是：较高层次的需要从内部使人得到满足，较低层次的需要从外部使人得到满足（例如，通过报酬、工会合同、任职期得到满足）。实际上，从马斯洛的分类中会自然而然地得出这样的结论：在经济繁荣的时期，几乎所有长期被雇佣的工人的较低层次的需要都基本上得到满足了。

马斯洛的需要理论得到了广泛的认可，尤其是在从事实际工作的管理者中，这可归于该理论的直觉逻辑和易于理解。遗憾的是，研究未能对该理论提供验证性的支持。马斯洛没有提供实证材料，一些试图验证这个理论的研究也没有为它找到证据。

旧的理论，尤其是那些在直觉上符合逻辑的理论，很显然是不会轻易消失的。一名研究者考察了这种现象，总结出“尽管在社会上很流行，但需要层次理论作为一种理论几乎没有得到实证支持”。这位研究者更进一步指出，“现有的研究应当使人们不再无条件地接受马斯洛的需要理论了”。另一项研究也得出同样的结论。几乎没有证据支持下面的观点：需要结构是按照马斯洛假设的维度组织起来的，未满足的需要具有激励作用，或者已满足的需要会发展一个新的层次的需要。

## （二）ERG 理论

奥尔德弗在马斯洛的需要层次理论的基础上，提出了 ERG 理论。他认为存在三类核心需要：存在需求（existence）、关系需求（relatedness）和成长需求（growth）。

1、 存在需求：满足基本的物质存在要求，包括马斯洛的生理需要和安全需要。

2、 关系需求：维持重要人际关系的愿望。要想满足这些社会的和地位的愿望，就需要和其他人交往。这类需要和马斯洛的社会需要以及尊重需要中的外在部分相对应。

3、 成长需要：对于个人发展的内在愿望，包括马斯洛尊重需要的内在部分和自我实现需要的特征。

ERG 理论与马斯洛理论的差异：

（1）多种需要可以同时并存；

（2）如果高层次需求未能得到满足，那么，满足低层次需要的愿望会更为强烈。

## （三）麦克莱兰（McClelland）的需要理论

该理论由麦克莱兰及其合作者提出，强调三种需要：成就、权力和归属。

1、 成就需要（need for achievement）：追求卓越、达到标准、争取成功的内驱力。一些人对于获得成功有着强烈的冲动，他们追求个人成就感而不是成功后的奖赏。他们总是渴望把事情做得更完美、更有效。这种内驱力就是成就需要（nAch）。研究表明，高成就者与其他人的区别之处在于：

（1）他们总想把事情做得更好。

（2）他们寻求具有下列特点的工作环境：a. 工作的自主性； b. 迅速获得有关自己工作的反馈，从中判断自己的进步； c. 具有挑战性的工作目标。

（3）他们敢于面对困难，并为自己的成功或失败承担责任。

（4）他们喜欢中等难度的工作。当高成就者感觉到一项任务胜负成败的机会各半时，他们的工作成绩最好。

2、 权力需要（need for power）：控制别人以某种方式行为而不是以其他方式行为的需要。权力需要（nPow）指的是影响和控制其他人的欲望。

（1）高权力需要者热衷于“掌控”，努力对其他人施加影响。

（2）喜欢处于竞争性和地位取向的情境中。

（3）倾向于更关心威望和赢得对他人的影响而不是有效的绩效。

3、 归属需要（need for affiliation）：建立友好、亲密的人际关系的需要。高归属需要（nAff）的人有以下特点：

（1）追求友爱。

（2）喜欢合作性而非竞争性的环境。

（3）渴望很高程度的相互理解。

#### 4、成就需要与工作绩效的关系

（1）高成就需要者更喜欢具有个人责任感、可以获得工作反馈和中等冒险程度的工作环境。如果在环境中具备这些特征，高成就者的工作积极性会很高。例如，许多证据表明，高成就需要者在以下创业活动中更有建树：经营自己的公司或在大企业中管理一个独立的工作单元。

（2）高成就需要者未必是一位优秀的管理者，尤其对规模较大的组织而言。他们感兴趣的是自己如何做得更好，而不是如何影响其他人做好工作。高成就需要的销售人员未必是一名优秀的销售经理，大企业中工作出色的总经理也不一定是高成就需要者。

（3）归属需要和权力需要与管理的成功密切相关。最优秀的管理者拥有高权力需要和低归属需要。实际上，高权力动机可能是管理效果的一个必要条件。有观点认为，高权力需求可能仅仅是一个人在组织层级中所处地位的产物。一个人在组织中的位置越高，权力动机就越强。其结果是，权力地位会成为激发权力动机的因素。

（4）通过培训可以激发员工的成就需要。培训教师可以指导个体从成就、胜利和成功角度来思考问题，然后指导他们在具有个人责任、清晰反馈和适度冒险性的环境中，采用高成就需要者的方式行动。所以，如果工作需要高成就者，管理者可以通过招聘来挑选高成就需要者，也可以通过成就需要培训的方式来开发现有的人员。

#### （四）激励——保健理论（双因素理论）

它是由心理学家弗雷德里克·赫兹伯格提出的。他认为：个人与工作的关系是一种基本关系，他对工作的态度在很大程度上将决定其成败。赫兹伯格调查了这样一个问题：人们想从工作中得到什么。他让人们详细描述他们感到工作非常好和非常差时的情形。这些回答被制成表并加以分类。

从经过分类的回答中，赫兹伯格总结出，人们对工作满意时的回答和对工作不满意时的回答大相径庭。某些特征总是与工作满意有关，而其他因素与工作不满意有关。内部因素，如工作富有成就感、工作成绩得到认可、工作本身、责任大小、晋升、成长等，看起来与工作满意有关。当被调查者对工作满意时，他们倾向于把这些特征归于自己。另一方面，当他们不满意时，他们倾向于抱怨外部因素，如公司政策及行政管理、监督者、与主管的关系和工作条件等。

赫兹伯格认为，统计资料表明满意的对立面不是不满意，不像通常人们认为的那样。消除工作中的不满意因素并不必然带来工作满意。赫兹伯格认为存在一个二元连续统一体：“满意”的对立面是“没有满意”，“不满意”的对立面是“没有不满意”。

根据赫兹伯格的观点，带来工作满意的因素和导致工作不满意的因素是不相关的和迥然不同的。因此，管理者若努力消除带来工作不满意的因素，可能会带来平静，却不一定有激励作用。他们能安抚员工，却不能激励他们。因此，赫兹伯格把公司政策、监督、人际关系、工作环境和工资这样的因素称为保健因素。当具备这些因素时，员工没有不满意，但是它们也不会带来满意。如果我们想在工作中激励人们，赫兹伯格提出，要强调成就、认可、工作本身、责任和晋升，这些因素是内部奖励。

在应用双因素理论时，应注意以下几个方面：

1、激励的主要作用取决于激励因素的满足，保健因素的满足只能起到较少的激励效果；

- 2、管理者应最大限度地减少组织保健因素的作用；
- 3、不能忽视保健因素，保健因素不满足会直接降低人的满意度；
- 4、现有激励因素得不到满足，虽然较少引起不满足感，但也同样不能使激励效果发挥出来；
- 5、激励因素与保健因素界限是相对的，二者相辅相成。

激励——保健理论也受到批评，批评意见如下：

- 1、赫兹伯格运用的程序受到方法论的限制。当事情满意时，人们倾向于把功劳记在自己身上；相反，把失败归于外部环境因素。
- 2、赫兹伯格研究方法的信度值得怀疑，既然评价者必须对回答结果做出解释，那么，他们有可能用一种方法来解释这个回答，却用不同的方法来解释另一个相似的回答，这就可能使调查结果失真。
- 3、这个理论在一定范围内是有效的，它可以解释工作满意度，它不是一个真正的激励理论。
- 4、没有对满意度进行整体的测量，也就是说，一个人可能讨厌他的工作的一部分，但仍认为工作是可以接受的。
- 5、这个理论与以前的研究结论不一致。激励——保健理论忽视了环境变量。
- 6、赫兹伯格假设满意和生产率之间有一定关系，但是他所用的研究方法只考察了工作满意度，没有考察生产率。为了使研究有参考意义，人们必须假设满意和生产率之间有密切联系。

尽管有很多批评意见，赫兹伯格的理论仍然广泛流传，并且大多数管理者都熟悉他的观点。60年代中期以来，日渐风行的垂直拓宽工作，允许工人在计划和控制工作方面有更大的责任，在很大程度上要归于赫兹伯格的发现和建议。

### （五）内容激励理论在工作中的意义

首先，组织需要给员工提供支持，使他们获得内在激励的平衡。人们在工作中，更多的追求的是工作的意义和自我价值的实现。

其次，要认识到人们在不同的时期有不同的需要。

第三，为员工提供多样化的奖励。

第四，不要过分倚赖物质奖励。物质奖励有一定的局限，过高的物质奖励有时会助长员工既得利益的心理，却不能真正的激励员工，提高绩效。

## 二、过程激励理论

### （一）公平理论

简·皮尔逊从州立大学毕业，获得会计学位。在接受了许多组织的面试后，她选择了全国最大的一家会计公司的一个职位，并被派到波士顿的办事处。简对所得的一切很满意：名声显赫的公司中的一份具有挑战性的工作，获得重要经验的良

好机会，会计专业毕业生所能得到的最高工资，月薪 2950 美元。但是简曾是班里最优秀的学生，她富有进取心，表达能力好，获得相应的工资是预料之中的事。

简已经工作了一年了，工作像她希望的那样具有挑战性和令人满意。雇主对她的表现极其满意。事实上，她刚得到每月 200 美元的加薪。但是，简的激励水平却在最近几周急速下降。为什么呢？她的雇主刚雇用了——一个州立大学的毕业生，此人缺少简在一年中所获得的经验，工资却是每月 3200 美元，比简现在的工资还多 50 美元。除了愤怒，用其他任何语言都无法描述简现在的状态，简甚至说要另找一份工作。

简的情况表明了公平在激励中的作用。员工把自己的投入和产出与其他人的投入（产出）进行比较。我们首先考虑自己从工作中得到的（产出）以及投入到工作中的（投入），然后把自己的投入—产出比（与其他人的）相比较。如果我们的比率与相比较的其他人的比率相等，那么就是公平状态。我们认为我们所处的环境是公平的——公平极为重要。当我们感到比率不相等时，我们就会经历公平紧张。史坦斯·亚当斯认为，这种消极的状态能够提供一种动机使人们采取行动以纠正这种不公平。

### 1、公平理论的定义

公平理论是一种解释人们如何看待资源分配与交换过程中的公平性的理论。个人的公平感来自于社会的比较过程，而且这种比较不仅是个人的绝对或纵向比较，还取决于个人与他人之间的相对或横向比较。

### 2、员工如何进行比较

员工选择的参照物使公平理论更复杂。证据表明，所选择的参照物是公平理论中的一个重要变量。员工可以选择四种参照物：

- （1）自我—内部：员工在当前组织中不同职位上的经验。
- （2）自我—外部：员工在当前组织以外的职位或情境中的经验。
- （3）别人—内部：员工所在组织中的其他人或群体。
- （4）别人—外部：员工所在组织之外的其他人或群体。

所以，员工可能把自己与朋友、邻居、同事或其他组织中的成员相比较，也可以与自己过去的工作经验相比较。员工采取哪种参照对比方式，不仅受到员工所掌握的有关参照人的信息的影响，而且受到参照人的吸引力的影响。我们在这里关注四个中介变量——性别、任职期、在组织中的地位和受教育或职业化的程度。研究表明男女员工都倾向于同性别比较。这项研究还表明，从事类似的工作，妇女比男人的报酬低，并且对相同的工作，妇女比男人的报酬期望低。所以，一个妇女以另一个妇女作为参照对象易于产生一个较低的比较标准。因此我们可以得出结论：从事没有性别区分工作的员工比只有男性或女性工作的员工能够进行更多的跨性别比较。这还意味着，如果说妇女可以容忍较低的工资，这可能要归于她们使用的比较标准。

在当前组织中任期短的员工可能不太了解组织中其他人的信息，所以他们依赖于自己的个人经历。但是，任期长的员工更多的用同事作比较。高层次的员工——受教育程度较高的人员和专业技术人员——可能具有更加全球化的态度，掌握更多的关于其他组织中人们的信息。因此，这些类型的员工进行更多的别人—外部比较。

### 3、员工对不公平的反应



基于公平理论，当员工感到不公平时，会采取以下六种选择中的一种：

- （1）改变自己的投入（如，不再那么努力）。
- （2）改变自己的产出（如，实行计件工资的员工通过增加产量来增加自己的工资）。
- （3）改变自我认识（如，“我曾认为我以中等速度工作，但是我现在意识到我比其他任何人都努力”）。
- （4）改变对其他人的看法（如，“他的工作不像我以前认为的那样令人满意”）。
- （5）选择另一个不同的参照物（如，“我可能不如我内弟挣得多，但我比我爸爸在我这个年龄的时候做得好的多”）。
- （6）离开工作场所（如，辞职）。

公平理论认为，个人不仅关心自己经过努力所获得的报酬的绝对数量，也关心自己的报酬和其他人报酬的关系。他们对自己的投入与产出和其他人的投入与产出的关系做出判断。在一个人投入（如努力、经验、受教育程度和能力）的基础上，对产出（如工资、加薪、认可和其他因素）进行比较，当人们感到自己的产出一投入比和其他人的产出一投入比不平衡时，就会产生紧张感。这种紧张感又会成为他们追求公平和公正的激励基础。

#### 4、与不公平报酬有关的四种观点：

（1）如果以时间计酬，报酬过高的员工的生产率高于报酬公平的员工的生产率。为了增加投入以保持公平，按小时拿薪水的计时工会提高生产率的数量和质量。

（2）如果以产量计酬，报酬过高的员工比报酬公平的员工产量低，但质量高。实行计件工资的员工通过增加努力来达到公平，这可以带来更高的产量或质量。但是，产量的增加只能加剧不公平，因为生产的每一个单位会带来更高的报酬。因此，努力的方向应该是提高质量而不是产量。

（3）如果以时间计酬，报酬过低的员工的产量更低，质量更差。员工的努力程度会低，从而导致比公平报酬者的产量更低，质量更差。

（4）如果以产量计酬，与报酬公平的员工相比，报酬过低的员工产量高而质量差。实行计件工资能带来公平，因为牺牲质量而追求产量导致在投入不增加或增加极少的情况下带来报酬的增加。

这些观点得到了普遍支持，但要附加一些辅助的限制条件。第一，在大多数工作环境中报酬过高带来的不公平看来对行为没有十分显著的影响。很显然，和低报酬带来的不公平相比，人们更能容忍报酬过高带来的不公平，或者说，更能使之合理化。第二，不是所有的人都对不公平敏感。例如，一小部分工作人员实际上倾向于自己的产出一投入比低于参照对象。看来，从公平理论得出的预言在那些所谓的仁慈人身上不是十分适用。

同样需要注意：虽然大多数关于公平理论的研究着眼于工资，但员工也从组织的其他报酬分配中寻求公平。例如，有证据表明，高社会地位的工作头衔和宽敞、装饰豪华的办公室在一些员工的公平方程中可能起到产出的作用。

#### 5、组织中的公正

近期研究多指向扩展公平或公正的含义。从历史上看，公平理论着眼于分配公平，即个人间可见的报酬的数量和分配的公平。但是公平也应考虑程序公平——用来确定报酬分配的程序公平。证据表明，分配公平比程序公平对员工满意感有更大

的影响，相反，程序公平更容易影响员工的组织承诺、对上司的信任和流动意图。所以，管理者需要考虑分配的决策过程公开化，应遵循一致和无偏见的程序，采取类似的措施增加程序公平感。通过增加程序公平感，员工即使对工资、晋升和其他个人产出不满意时，也可能以积极的态度看待上司和组织。

## （二）期望理论

最近，广泛被人们接受的对激励的一种解释是维克多·弗隆姆的期望理论。尽管也有批评意见，但大多数的研究支持了这个理论。

期望理论认为，一种行为倾向的强度取决于个体对于这种行为可能带来的结果的期望强度以及这种结果对行为者的吸引力。具体而言，当员工认为努力会带来良好的绩效评价时，他就会受到激励进而付出更大的努力；良好的绩效评价会带来组织奖励，如奖金、加薪或晋升；组织奖励会满足员工的个人目标。因此，这个理论着眼于三种关系：

- （1）努力—绩效关系：个人认为通过一定努力会带来一定绩效的可能性。
- （2）绩效—奖励关系：个人相信一定水平的绩效会带来所希望的奖励结果的程度。
- （3）奖励—个人目标关系：组织奖励满足个人目标或需要的程度以及这些潜在的奖励对个人的吸引力。

期望理论有助于解释为什么许多工人在工作中没有受到激励而只求得过且过，如果我们再详细考察一下这个理论的三种关系就会明白了。我们把它们作为要使员工的激励水平达到最大化必须回答的问题。

第一，如果我付出了最大努力，是否会在绩效评估中体现出来？对大多数员工来说是“否”。为什么？他的技术水平可能还有缺陷，这就意味着不论他的工作如何努力也不可能成为高绩效者。组织的绩效评估体系的设计可能是为了评估一些非绩效因素，如忠诚感、创造性或勇气，这意味着更多的努力并不一定带来更高的绩效评估结果。还有一种可能是员工认为他的上司不喜欢他（这种知觉有可能是对的，也有可能是错的）。结果是，不管他的努力程度如何，他也预期会得到一个不好的评估结果。这些例子表明，员工激励水平低的一个源泉可能是员工的信念，即无论他工作如何努力，也不太可能获得良好的绩效评估结果。

第二，如果我获得了好的绩效评估，是否会得到组织奖励？许多员工认为在他们的工作中绩效—奖励的关系并不明确。原因在于，除了绩效，组织还奖励其他许多东西。如，当员工工资的分配基于资历、合作性、巴结上司等因素时，员工可能会认为绩效—奖励的关系是弱的，进而会降低激励水平。

最后，如果我得到奖励，我是否认为它们对我具有吸引力？员工努力工作以期获得晋升，但得到的却是加薪；或者员工希望得到一个比较有趣和具有挑战性的工作，但得到的仅仅是几句表扬的话。这些例子表明，根据每个员工的个人需要设置奖励是十分重要的。遗憾的是，许多管理者受到能分配的奖励的限制，使得奖励个人化比较困难。而且，一些管理者错误地认为，所有员工都想得到同样的东西，因此忽视了差别化奖励的激励效果。在这两种情况下，员工的激励水平都会低于最高水平。

总之，期望理论的关键是了解个人目标以及努力与绩效、绩效与奖励、奖励与个人目标满足之间的关系。作为一个权变模型，期望理论认识到，不存在一种普遍的原则能够解释所有人的激励机制。另外，我们也知道，一个人希望获得满足的需要并不能保证这个人自己认为高绩效必然带来这些需要的满足。

在实践中，有效地运用期望理论，应遵循以下原则：

- 1、明确 E-P 的期望值，P 是工作绩效，即使行动者相信努力与工作绩效是直接相关的。

2、明确 P-R 的关联性，R 是报酬，应该让行动者相信良好工作绩效必然会得到合理的奖励和报酬。

3、明确 V 值与个人需求的关系，提高 V 值满足个人需求的重要性。

4、明确认识行为的具体表现，使行动者能够根据自己的期望规划其现在和将来的行为。

5、使人员与工作相匹配，才能有效的达成期望行为。

6、明确行动者的角色期望，使他们真正知道组织、群体以及领导对他角色期望的具体行为，即他们知道自己应该干什么，怎样才能干好。

7、避免机会的不均等对工作绩效及报酬的影响。

### 第三节 激励理论在工作中的应用

#### （1）科学管理

激励理论为组织提供了不同方式的思维方法来提高工作效率。弗雷德里克·泰勒是最早试图研究提高工作效率的学者之一。他做了一个工人在钢铁厂炼钢的一项调查，他估计一个 75 人的团队平均每人每天装载 12.5 吨的钢。泰勒吩咐一个叫施米特的荷兰工人完全按照他发出的指令工作，如什么时候休息以及如何实施各种行动来最大限度地提高生产效率，其他的工人还像原来一样从事自己的工作。通过这项计划，泰勒提高了施米特的工作效率，他每天可以装载 47.5 吨钢，而且他能够保持这种水平三年之久（同时他可以获得 60% 的加薪）。然后一个接一个的工人被选拔出来并经过培训完成同样的任务，尽管不是所有的人都有足够的体力来完成施米特完成的工作。于是，泰勒建议重新分析和设计所有的工作以提高生产效率，他将这一原则称为“科学管理”。

当任务不可预测或不可重复时，不能简单地将其分割成可描述的几段运动过程。尽管一些组织，主要是在制造业和半工业的快餐领域，还在采用科学管理，但许多组织已经不再运用它了，这是因为支持泰勒研究的假设，即激励可以提高并可以通过金钱刺激予以保持，没有被研究和实践所支持。总的来说，与其他激励相比人们似乎只把金钱看作是一般的激励。

泰勒派对工作的研究能够毫无疑问地获得标准化和可预测性，它不考虑工人自己所作出的思考。实际上，泰勒认为员工仅仅考虑自己的工作方法是有害的，只会导致速度和所使用的材料方面的不统一和分歧，最糟糕的是造成结果的不可预测性。另外，泰勒派宗旨的广泛应用强调了员工和管理者之间的不同。管理者工作是找出最好的工作方法，员工的工作就是准确地服从命令。

尽管泰勒的观点不像从前那样流行，但它仍然被使用。许多组织成功地应用了激励机制来激励员工，而且与绩效有关的薪金制度被越来越多地用来作为管理绩效的工具。

与绩效相关的薪金机制通常直接把个体（有时是群体）的绩效与其薪金联系起来，它经常是组织绩效管理体制的一部分，通过一系列标准来评定或评估个体的绩效。例如，组织可能会按照目标（如销售指标）或工作行为（如对客户的态度）来考核员工。在薪金方面的奖赏便与这些标准联系起来。

直观地看，这是一个不错的做法，但研究表明它存在一定的问题。例如，一些主管不善于对他的下属做出判断，特别是这些判断较为主观的时候，如对员工的态度做出判断。为了克服这些困难，一些学者建议采用 360 度的评估方法，即个体的绩效由一群他所接触的人来评估，这些人包括客户、同事和在组织层级中低于他的人。

泰勒的方法是基于这样的观点,那就是外在激励比内在激励更为重要。绩效管理体系实际上承认外在和内在激励都重要,它们还承认公平的重要性。

(2) 激励与工作满意度和工作绩效的关系。

激励是指行为者做出努力来达成目标。满意度的产生来源于需要的满足,当目标达成与需要满足一致时,激励的结果才会伴随着满意度的提高,有时激励只能带来工作绩效的提高,而满意度的变化则很复杂。所以激励的结果应该是两方面的内容:

即  $M(\text{激励}) = R_1(\text{工作绩效}) + R_2(\text{满意度})$

满意度高不等于工作绩效高。例如,自动化程度带来了生产率的提高,虽说绩效提高了,但工人却不满意,因为流水线上的工作缺乏创造性和与他人的交流,不能满足关系的需要。同样地,很高的满足感并不一定带来高绩效,比如满足了员工的关系需要,员工工作时沉溺于聊天,也会影响生产率。

#### 第四节 激励性工作设计

特纳和劳伦斯最先对不同的工作会影响员工的工作满意度和缺勤率进行了研究。研究结果使他们预测许多员工实际上喜欢更复杂和更具有挑战性的工作。

##### 一、工作复杂性的特征

- 1、多样性(在一天中我要做的不同事情);
- 2、自主性(在我的行为中有多少独立性);
- 3、责任感(我工作的成功有多少属于自己);
- 4、知识和技能(我投入到工作中的能力水平有多高);
- 5、所需的社会交往(我需要与别人交往多少才能有效地做好工作);
- 6、可选择的社会交往(我需要多少与工作无直接相关的交往)。

根据特纳和劳伦斯的理论,在这些特征上的分数越高,工作就越复杂。

虽然特纳和劳伦斯确认他们对缺勤率的预测,实际上他们却没有发现工作复杂性和工作满意度之间的关系。更深入的调查发现似乎工作满意度依赖员工个人背景和他对外部兴趣的程度比一开始想象的要高。特纳和劳伦斯的理论后来被海克曼和欧德曼继续开发而得出工作特征模型。

##### 二、工作特征模型

根据工作特征模型,任何工作都可以用五个核心维度来加以描述:

- 1、技能多样化:工作所需不同活动的程度;
- 2、整体性:工作所需完成可识别的工作任务的程度;

- 3 、重要性：工作对其他工作影响的程度；
- 4 、自主性：工作中的自由程度、独立性和个人的支配性；
- 5 、反馈性：工作持有者收到关于其绩效有效性的清晰的、直接的信息程度。

模型中另外重要的一点是员工的成长需要力量,这表明个体对模型中所呈现的特征的重视程度。个体对这些特征越重视,在这些特征中得分低的工作就越有可能造成个体对工作的不满。图 3-1 展示了模型和模型预测的结果。

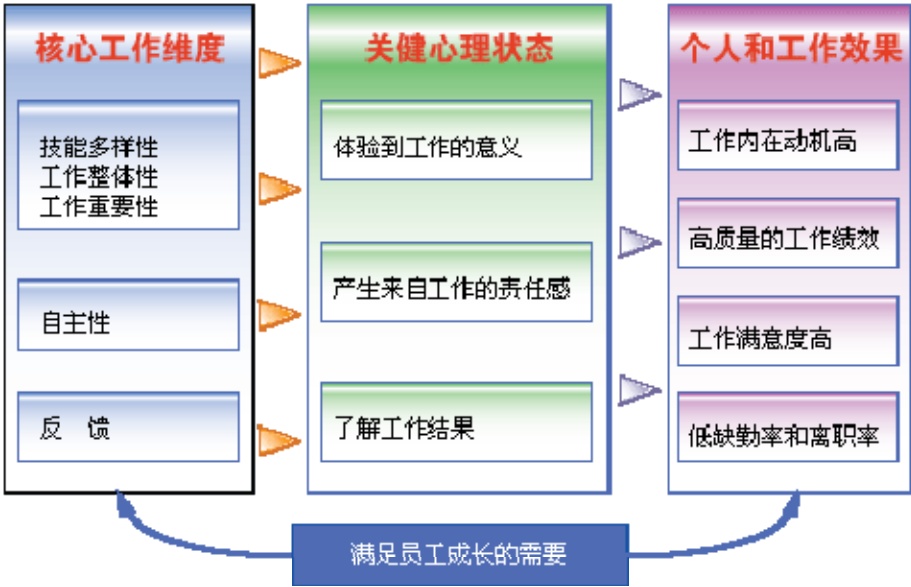


图 3-1 工作特征模型

模型可以用海克曼和欧德曼设计的工作测试调查问卷来检测。

海克曼和欧德曼在 1976 年使用 7 个组织中的员工样本（超过 600 名）检验了自己的模型。所有这些特征都被独立的观察家进行了评估。这项研究广泛地确定了模型做出的预测，除了缺勤率没有发现有太强的联系。

三、工作轮换、工作扩大化和工作丰富化

（一）工作轮换

打破过于专业化工作重复特性的一种方式就是工作轮换。员工在组织的一个或多个部门里学习和从事各种工作，组织实施工作轮换以鼓励员工掌握多种技能，给他们提供机会参与和了解组织，争取实现组织的目标。

（二）工作扩大化

工作扩大化是允许员工的工作横向的或纵向的扩展，这样可以使工作变得多样化并减少员工失去动机的情况。我们来看一个工作扩大化的典型的案例，那就是员工如何处理办公用品的申请。员工可以检查和保持办公用品的存量，全面处理申请过程，将用品发放到最终用户的手中，甚至告知新员工申请过程，而不是简单地处理这些申请。从纵向扩大化的角度来说，员工还应该负责甄选和培训新员工，并向他们介绍组织中的其他部门。

员工有时会担心工作扩大化使他们承担额外的工作而得不到相应的报酬。工作轮换和工作扩大化作为提高过于专业化工作中多样性的方式而被认可，而且研究表明这些方法确实会带来效益。例如，布查南和包迪在研究工作扩大化的影响时发现，工作扩大化提高了生产率。在对瑞典沃尔沃汽车工厂的研究中得到了同样的结果。

工作扩大化是广泛流行的赋权运动的先驱。赋权旨在赋予员工更大的自主权和自由，就像工作丰富化的方式一样。虽然工作丰富化试图给那些希望在工作中更加投入和积极的员工提供机会，但一个得到赋权的员工队伍更关注他们必须要完成的任务，他们必须具有足够的技能来做更多的事情，而不是仅仅完成基本的工作要求。

### （三）工作丰富化

工作丰富化的计划汲取了自我实现的理念，它假设员工会在具有挑战性的工作中找到兴趣和满意。在组织中可以找到许多这样的例子，就像我们所说的，研究可以证明这一观点。然而，动机是一个复杂的现象，没有一个方法是完全“正确”的。

### 小结

在本章中我们重点讨论了两种主要的激励理论：内容型激励理论和过程型激励理论及其在工作中的运用。在内容型激励理论中，我们介绍了马斯洛的需要层次理论、奥德弗的 ERG 理论、麦克利兰的需要理论和赫兹伯格的双因素理论。这些种理论解释了什么能够使人产生工作动力，其中双因素理论对激励型的工作设计具有重要意义。过程型激励理论探讨激励员工的过程，包括期望理论和公平理论。期望理论关注影响员工绩效的因素，而公平理论在预测员工缺勤和流失率方面更为有效。

## 第三讲 激励理论及其在工作中的应用

### 教学目标：

掌握激励的基本原理及其在工作中的应用。

### 教学方法：

学生以课件为主，以参考书和参考资料为辅自学，教师通过布置批改作业，组织网上讨论、答疑、测试等方式指导学生自学。

### 本讲课时：

6 课时。

### 授课内容：

- 激励的内涵
- 激励的内容理论和过程理论
- 激励理论在工作中的应用
- 激励性工作设计

重点、难点

1、双因素理论与工作设计

双因素理论的主要结论是那些使员工感到满意的因素主要与工作内容相关；而那些使员工对工作不满意的因素主要与工作环境相关。赫兹伯格把满意的因素称为激励因素，不满意因素称为保健因素（见表 3-1）。保健这个术语主要是指那些起预防作用的因素，在双因素理论中，保健因素的作用是避免员工的不满意，但保健因素的存在并不能带来满意，只有激励因素的存在才能真正带来对工作的满意，它们大致与马斯洛理论中的高层次需要是等同的。

表 3-1 双因素理论

保健因素	激励因素
公司的政策和管理	成就
监督、技术	认同
工资	工作本身
人际关系、上司	责任
工作环境	个人发展

赫兹伯格的双因素理论为工作动机的内容提供了新的启示。在他提出这个理论之前，管理者主要关注的是保健因素。当组织士气低落的时候，典型的解决方案是提高员工的工资，增加额外福利以及改善工作条件。然而，这种简单化的解决方案往往起不到应有的效果。管理者往往会感到十分困惑，双因素理论对这种现象提出了很好的解释，这就是，管理者仅仅关注保健因素是无法激励员工的。赫兹伯格指出，对于保持组织中的人力资源而言，保健因素是绝对需要的。但是根据马斯洛的理论，一旦保健因素得到了满足，再对员工运用是不会起到激励作用的。根据双因素理论，只有具有挑战性的工作，为员工提供成就感、认同感以及成长和晋升的机会，才能够激励员工。

赫兹伯格的双因素理论为工作丰富化中的工作设计提供了理论基础。海克曼和欧德曼提出的工作特征模型得到了广泛的认可。在这个模型中，特定的工作特征对特定的心理状态有影响，而员工的成长需要是一个重要的中介变量（详细见讲义）。

从本质上说，该模型说明特定的工作特征产生关键的心理状态。也就是说，技能的多样化、任务的完整性和任务的重要性会使员工体验到工作的意义；自主性使员工有责任感；反馈使他们了解工作的结果。这三种心理状态的存在，使员工产生内在的动机，其结果是一个积极的工作动机循环。因此，管理者在思考激励的问题时，不妨把注意力从外在的激励转向给员工带来内在激励的工作设计。

2、期望理论



关于期望理论，需要掌握三种关系，即努力与绩效的关系、绩效与奖励的关系和奖励与个人目标的关系（详细见讲义）。期望理论对于我们更好地理解工作动机以及绩效与满意度之间的关系是十分有价值的。但该理论在人力资源管理的实际运用中，应克服以下障碍：

- 对于能力、技能或者知识的怀疑
- 工作目标是否现实、身体条件能否胜任
- 工作与其他人或活动的相互依赖
- 工作要求中的模糊性

为了帮助员工克服以上这些障碍，理解其他的心理变量，如自我效能在努力程度与绩效关系中所起到的作用是很有帮助的。一系列的成功伴随着积极的反馈可以建立员工的自我效能感，促使员工付出更多的努力。

在运用期望理论时，还应考虑以下问题：

- 哪些奖励被员工认为是有价值的？
- 期望的绩效是什么？
- 这样的绩效是否能够达到？
- 如何将有价值的奖励与绩效联系起来。

在许多大企业的薪酬管理方案中，最后一点正得到越来越多的关注。例如，如果团队和群体的业绩与奖励之间没有直接的联系，员工则会认为这是鼓励大家少付出努力，因为员工个体的努力程度并不足以提高团队的绩效水平，而团队的刺激相对于针对个人的奖励价值要低得多。

### 3、公平理论

当个体知觉到他（她）所得到的结果和投入之间的比例与其他人对应的比例不相等时，他（她）就会努力使这样的比率保持在一个公平的水平上。这里的“努力”程度就可以作为工作动机的一种解释。动机的强度主要是由个体所知觉到的不公平的比例所决定的。亚当斯认为，这样的动机可以通过几种不同的途径体现出来。为了重新达到公平的状态，个体可以改变自己的投入或结果，从认知上歪曲投入或结果，离职，对他人的投入或结果产生影响，改变他人的投入或结果等。

在这里需要重点指出的是，不公平的知觉并不只是个体觉得受到欺骗以后才出现的。例如，亚当斯研究了过高薪酬对个体公平知觉的影响，结果发现，工人宁愿获得公平的薪酬而不是过高的薪酬。当一个在计件工资系统下工作的工人感到自己的工资明显偏高时，他会降低自己的生产效率来重新恢复公平的感觉。但是，通常员工会感到与其他人相比，自己的工资过低或付出的努力过高，因此需要恢复公平性。但有时从组织的角度来看，这种动机难以理解。例如，在加利福尼亚的奥克兰，一家公司的老板决定让自己的员工决定自己的工资，结果没有一个员工增加自己的工资，其中的一个机械师还主动降低了工资，因为他不愿意象其他人一样努力地工作。以上两个例子表明，过高的报酬同样会带来不公平感，使员工产生寻求公平的动机。

## 第四讲 群体与团队

### 开篇案例：波音公司的工作团队

波音 717 是一种有 100 座的短程喷气式飞机。它是波音公司在加州长滩的下属厂生产的四种机型之一。

1996 年，波音公司处于十字路口上。公司看到了短程飞机（如 717）正在发展的市场前景，但同时，它的订单却需要很长时间才能完成，而且该项目正处于巨额耗资的阶段。他们面临两种选择：一是放弃这个项目，二是大幅度改善该机型的生产效率。管理层选择了后者。

管理层决定使这种机型扭亏为盈，他们把精力集中在三个领域上：基于团队方式构成组织；为员工提供进一步的培训；推行精益生产。员工培训方面包括节约劳动力技术和财务概念（如内部的投资回报率、股东价值）的学习。精益生产致力于改进工作流程和削减成本。例如，工厂中大约 500 万平方英尺的空间被卖掉，717 的工作人员全部搬进同一个工作空间——一间 60 万平方英尺的工厂。

为了开放沟通渠道，降低废品率，进行有效结盟，他们组建了自我管理团队，员工按照他们的工作职能而不是头衔组合在一起。例如，他们并不是把所有的工程师安排在另一个单独的办公楼上，而是把他们分配进具体的任务团队中。所有职能部门的员工，如财务部、工会、工程部、产品支持部，都根据具体任务的需要（诸如内部设计、最终装配、动力装置、产品运输）进行组合。他们对工作流程也进行了重新设计，从而使员工在设备齐全的生产线上并行工作——这在民用飞机制造上还是首例。正如一位波音的高层主管所说：“在这一环境中，设计座位的人之后就是建造座位的人，再后就是安装座位的人。”支持团队位于离装配线几英尺的位置，他们运用各种设备帮助员工把飞机运转起来，包括在工作进行当中进行调查的专家。

这些变革帮助 717 从一个耗费资金的项目变成了一个巨大的成功项目。公司预期在它的生命周期中能卖出将近 200 架飞机。不过，现在它的订单已经超过了 300 架。对 717 的生产要求从 6 天减为 4 天，其他费用也在大幅缩减。717 飞机现在正迎面痛击它的竞争对手。例如，2000 年波音公司售出 19 架 717，而空客公司只售出了 3 架与之类似规模的 A318。

### 第一节 群体

#### 一、群体的定义

群体被定义为：为了实现某个特定的目标，两个或两个以上相互作用、相互依赖的个体的组合。群体有正式群体和非正式群体之分。正式群体是指由组织结构确定的、职务分配很明确的群体。在正式群体中，一个人的行为是由组织目标规定的，并且是指向组织目标的。相反，非正式群体是那些既没有正式结构，也不是由组织确定的联盟，它们是工人为了满足社会交往的需要，在组织环境中自然形成的。来自于不同部门的 3 个员工定期在一起共享午餐就是非正式群体的一个很好的例子。

#### 二、群体的分类

我们还可以把群体细分为命令型、任务型、利益型、友谊型群体，其中命令型和任务型群体多见于正式组织中，而利益型和友谊型群体是非正式的联盟。

##### （一）命令型群体

命令型群体 由组织结构决定。它由主管和直接向该主管人员报告工作的下属组成。这样的群体很多，比如，一个小学的校长和他管辖的 12 位教师就组成了一个命令型群体；再比如，一个邮局的审计主任和他下属的 5 位工作人员也组成了命令型群体。

## （二）任务型群体

任务型群体 也是由组织结构决定的。它是指为完成一项工作任务而在一起工作的人，但任务型群体并不仅仅局限于直接的上下级关系。例如，如果一个在校大学生违反了校规，那么就需要在教务主任、学生处处长、保卫处处长、学生辅导员之间进行协调和沟通。这些人员就组成了一个任务型群体。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。

## （三）利益型群体

那些属于或不属于前两种群体的人，都可能加入到利益型群体。在利益型群体中，大家是为了某个共同关心的特定目标而走到一起来的。比如，公司中有些员工为了修改休假日程，或为了帮助一个被解雇的员工，或为了增加福利而结合在一起，组成一个群体，以实现他们的共同利益。

## （四）友谊型群体

群体往往是由于其成员具有某些共同的特点而形成，我们把这种基于成员共同特点而形成的群体称为友谊型群体。这种群体往往是在工作情境之外形成的，他们的共同特点可能是年龄相近、支持某个足球队、同一所大学毕业、政治观点相同等等。

非正式群体通过满足其成员的社会需要而发挥着重要的作用。由于工作场所和任务联系的密切而导致了交往比较频繁，我们可以看到员工们在一起打高尔夫球、一起驱车上下班、一起吃午饭、一起在水冷机旁度过工休时间。应该认识到，即使员工之间的这种相互作用是非正式的，它们对员工的行为和绩效的影响也是深远的。

至于个人加入群体的动机，不是列举一、两种原因就能解释清楚的。由于大多数人同时属于多个群体，显而易见，对个人来说，不同群体为其提供不同的利益，满足个人不同的需要。

## 三、群体的发展阶段

### （一）五阶段模型

群体的发展通常要经过五个阶段的标准程序，这五个阶段是：形成阶段、震荡阶段、规范化阶段、执行任务阶段、中止阶段。

#### 1 、第一阶段：形成。

其特点是群体的目的、结构、领导都不确定。群体成员各自摸索群体可以接受的行为规范。当群体成员开始把自己看作是群体的一员时，这个阶段就结束了。

#### 2 、第二阶段：震荡。

是群体内部冲突阶段。群体成员接受了群体的存在，但对群体加给他们的约束仍然予以抵制。而且，对谁可以控制这个群体还存在争执。这个阶段结束时，群体的领导层次就相对明确了。

### 3 、第三阶段：规范化。

在这个阶段中，群体内部成员之间开始形成亲密的关系，群体表现出一定的凝聚力。这时会产生强烈的群体身份感和友谊关系，当群体结构稳定下来，群体对于什么是正确的成员行为达成共识时，这个阶段就结束了。

### 4 、第四阶段：执行任务。

在这个阶段中，群体结构已经开始充分地发挥作用，并已被群体成员完全接受。群体成员的注意力已经从试图相互认识和理解转移到完成手头的任务。

### 5 、第五阶段：中止阶段。

对于长期性的工作群体而言，执行任务阶段是最后一个发展阶段，而对暂时性的委员会、团队、任务小组等工作群体而言，因为这类群体要完成的任务是有限的，因此，还有一个中止阶段。在这个阶段中，群体开始准备解散，高绩效不再是压倒一切的首要任务，注意力放到了群体的收尾工作。这个阶段，群体成员的反应差异很大，有的很乐观，沉浸于群体的成就中，有的则很悲观，惋惜在共同的工作群体中建立起的友谊关系，不能再像以前那样继续下去。

对五阶段模型的解释有这样的假设：随着群体从第一阶段发展到第四阶段，群体会变得越来越有效。虽然这种假设在一般意义上可能是成立的，但使群体有效的因素远比这个模型所涉及的因素来得复杂。在某些条件下，高水平的冲突可能会导致较高的群体绩效。所以，我们也可能发现这样的情况：群体在第二阶段的绩效超过了第三阶段和第四阶段。同样，群体并不总是明确地从一个阶段发展到下一个阶段。事实上，有时几个阶段同时进行，比如震荡和执行任务就可能同时发生。群体甚至可能回归到前一个阶段。因此，即使是这个模型的最强烈的支持者也没有假设所有的群体都严格地按照五阶段发展或者四阶段总是最可取的。

在理解与工作有关的行为时，五阶段模型的另一个问题是它忽视了组织环境。例如，一项关于飞机驾驶员的研究发现，三个陌生人被指定同时驾驶一架飞机飞行，他们在首次合作的 10 分钟内就成为高绩效的群体。促使这种群体高速发展的因素是环绕着飞机领航员的强烈的组织环境。这个环境提供了群体完成任务所需要的规则、任务的定义、信息和资源。他们不需要五阶段模型所预测的那些过程，如形成计划、分配角色、决定和分配资源、解决冲突、建立规范。因为组织中大多数的群体行为发生在强烈的组织环境中，因此，五阶段发展模型对于我们理解工作群体很可能没有多少实用价值。

## （二）斯瑞沃斯塔的群体发展阶段模型

另一种方法是建立在心理分析理论的基础上，是由斯瑞沃斯塔提出的。他认为个体不是没有思想地来到群体之中，他们都有对事物特性的看法。这种特性在从家中到工作单位各种社会场所中得到发展，其中一些部分会成为他们自我感知的核心部分，或许无法加以改变。

当我们加入群体的时候，我们特性中的某些部分会受到其他群体成员的挑战。同样，我们作为群体的新成员也会质疑群体的行事方式（其准则）和一些群体笃信的东西（其价值）。这种共同挑战和调整的过程称为接纳过程。不能适应群体的个体会离开群体，不能接受新成员的群体会解体。相反，那些凝聚在一起的并能解决新成员带来的各种问题的群体就可能成功地发展。

一个成功地经历这些阶段的群体最终会达到一种境界——群体成员的需求得到满足。斯瑞沃斯塔提出群体的发展经历以下阶段：

### 1 、第一阶段：焦虑与安全

在群体发展的最初阶段，个体非常关心自己的特性。他们都希望被群体的其他成员接受，但在不同程度上都希望保留自己最重要的那部分特性。所以，在这一阶段群体成员不愿意将自己太多地暴露给大家，以免受到别人的拒绝。

领导者在这一阶段非常重要。往往是领导者的态度使成员感到被接受或被拒绝，在这一阶段经常会由于领导者的原因而造成群体中的焦躁和不满。群体可能没有花费足够的时间来思考如何组织活动，而急于在没有充分思考的前提下草率行事。

## **2 、第二阶段：相似性与非相似性**

在第二阶段，人们会变得更加外向和走出以自我为中心的圈子。他们开始考虑群体其他成员而对自己不太感到焦虑。对事物持有同样看法的成员结成对子。

成员与领导者的关系开始改变，大多数成员不再绝对依靠领导的建议和赞同。然而，领导者的期望依然很高，来自于领导者和外部对不满的指责还有可能存在。

群体的活动还是缺乏集中。当来自群体外部世界的反馈到来时，便形成了尝试性的准则：“我们可以试试这个吗？我们为什么不担当这样的角色？”

## **3 、第三阶段：支持与恐慌**

在这一阶段，人们开始关心如何才能在更广泛的群体内施展他们的特性。就是在这个阶段，人们开始测试他们的特性并冒被群体其他成员拒绝或压制的风险。在这里，潜在的、损害性的冲突开始显现，任务变成群体的主要焦点，对程序和角色的阐释越来越先入为主。

在这一阶段的末端，群体作为一个整体的特性开始出现，领导者的角色也从提供内部帮助和批示向代表整个群体的利益和适宜于外界的特性转变。

## **4 、第四阶段：关心与孤立**

随着群体的关注越来越以任务和目标为取向，关于适合于群体而不是个体过程的谈判也越来越多。新出现的标准得到讨论、质疑和修改，价值和态度会依照群体的目标和目的进行辩论和测试。

在群体发展的最初阶段出现的结对特征会变得松散，以允许群体内部更多的灵活性，有些人可能开始感到孤独起来。

人与人之间的关系变得比自我更加重要，人们为了保持群体的一致性，更愿意在自我特性的估价方面作出妥协。

## **5 、第五阶段：独立与退出**

在这一阶段，个体的特性再次变得整体化。变化和修正作为新特征的一部分被确立起来，但是个体不再感到受到威胁。个体认为自己与别人非常不同，但用一种积极的方式来看待这个问题。在这一阶段，一些成员会感到他们不再对群体负有责任。

群体现在成为以现实为取向的群体，它的行动富有协调性，并向着群体的目标而努力。领导者变得更像一个辅导者而完全融入到群体的活动中去。

## **四、工作群体的凝聚力**

凝聚力指的是成员之间的相互吸引力以及他们愿意留在组织中的程度。什么因素能决定群体成员之间是否会相互吸引呢？凝聚力主要受下列因素的影响：群体成员在一起的时间、加入群体的难度、群体规模、群体成员的性别构成、外部威胁和以前的成功经验。

### **（一）影响群体凝聚力的因素**

#### **1 、 群体成员在一起的时间**

如果你很少有机会看见别人，或没有机会与他们交往，那么你多半就不会被别人所吸引。因此，人们在一起的时间长短影响相互之间的凝聚力。如果人们在一起的时间比较多，他们就会更加友好。他们会自然而然地相互交谈，做出反应，相互打招呼，并进行其他的交往活动。而这些相互作用通常又会使他们发现大家共同的兴趣，增强相互之间的吸引力。

群体成员在一起的机会取决于他们之间的物理距离。我们能够想像的出，与住得较远的群体成员相比，住得较近的群体成员之间关系更加密切。住在同一街区，同在一个停车场停车，共用一个办公室的人更容易形成凝聚力较高的群体，因为他们之间的物理距离最小。例如，研究发现，同一个组织的文秘人员中，任何两个人之间相互交往的多少完全取决于他们办公桌之间的距离。

#### **2 、 加入群体的难度**

加入一个群体越困难，这个群体的凝聚力就可能越强。要进入一所一流的医学院，就要经过激烈的竞争，这种竞争就导致医学院一年级学生班级的凝聚力很强。为了进入医学院，他们具有一些共同的经历：申请、书面考试、面试、等待最后的结果。正是这些共同经历增强了他们之间的凝聚力。

#### **3 、 群体规模**

如果说群体凝聚力随着群体成员在一起的时间的增多而增强，那么群体规模越大，群体的凝聚力就应越小，因为群体规模越大，群体成员之间相互作用就越难。各种研究也证明了这一点。随着群体规模的增大，群体成员之间的互动变得更困难，群体保持共同目标的能力也相应减弱。毫不奇怪，随着群体规模的增大，群体内部产生小集团的可能性相应增大。群体内部产生小集团通常会降低群体的整体凝聚力。

#### **4 、 群体成员的性别构成**

研究发现，女性的凝聚力量高于男性。例如，在一项研究中，全部六个成员都是女性的群体和男女混合的群体比六个成员都是男性的群体凝聚力高。在另一项研究中发现，女性篮球队的群体凝聚力高于男性篮球队。为什么会出现这种情况尚不清楚。但是，一个比较合理的假设是，与男性相比，女性与自己的朋友、同事、伙伴竞争较少，而合作较多，这样就有助于增强女性群体的凝聚力。

#### **5 、 外部威胁**

大多数研究支持这样一个命题：如果群体受到外部攻击，群体的凝聚力就会增强。管理阶层单方面决定重新设计一项工作或处罚某个员工的做法，通常会成为当地报纸的头条新闻，因为所有的工人都会上街游行来支持那些受害者。这个例子表明，群体受到外部攻击时，群体内部通常会加强合作。

虽然在受到外部威胁时群体的凝聚力通常会变得更强，但这种现象并不是无条件的。如果群体成员认为他们的群体无力应付外部攻击，群体作为安全之源的重要性就会下降，群体凝聚力就很难提高。另外，如果群体成员认为外部攻击仅仅是因为群体的存在引起的，只要群体放弃或解体就能终止外部攻击，群体凝聚力就可能降低。

## 6 、 以前的成功经验

如果群体一贯有成功的表现，它就容易建立起群体合作精神来吸引和团结群体成员。一般来说，成功的企业与不成功的企业相比，更容易吸引和招聘到新员工。对于成功的研究小组、知名大学和常胜运动团队也同样如此。

### （二）凝聚力对群体生产率的影响

我们在前面已经指出，一般来说，如果群体成员在一起的时间比较多，进入群体比较困难，群体规模比较小而且女性占多数，群体外部存在威胁，群体以前一直有成功的表现，那么群体凝聚力会提高。但是，从管理的角度来看，群体凝聚力高对群体一定有利吗？也就是说，群体凝聚力提高有助于提高群体生产率吗？

研究表明，一般来说，凝聚力高的群体比凝聚力低的群体更有效，但凝聚力与群体效率的关系比较复杂，我们不能简单地说明凝聚力高就好。首先，凝聚力高既是高生产率的起因，又是其结果；其次，二者的关系受群体绩效规范的影响。

群体凝聚力与群体生产率是相互影响的。群体成员之间的友好关系有助于降低紧张情绪，提供一个顺利实现群体目标的良好环境。但正如我们前面所指出的，顺利地实现群体目标以及群体成员作为成功群体的一分子的感觉，有助于提高群体成员对群体的忠诚感。例如，篮球队教练是有名的喜欢团队工作的人，他们相信，如果团队要赢得比赛，成员必须要学会合作。教练中流行的术语包括“这个队没有个人”、“我们同生死，共命运”。这种观点的另一方面是取胜会强化友谊关系，提高凝聚力。也就是说，成功的绩效导致成员间吸引力的提高。

重要的是现在我们已经认识到，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（比如，高产出、高质量、积极与群外员工合作），那么凝聚力高的群体就比凝聚力低的群体生产率高。但如果一个群体的凝聚力很高，绩效规范却很低，群体生产率通常比较低。如果群体凝聚力低，但绩效规范高，群体生产率水平中等，不过比不上凝聚力和绩效规范都很高的群体。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。

## 第二节 团队

### 一、群体与团队的区别

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，为了实现某个特定的目标而结合在一起。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。

所有的团队都是群体，因为它们包括有共同目标的成员。工作群体中的成员不一定要参与到需要共同努力的群体工作中，他们也不一定有机会这样做。因此，工作群体的绩效，仅仅是每个群体成员的总体绩效的总和。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水平大于个人绩效之和。

工作团队则不同，它通过其他成员的共同努力能够产生积极的协同作用，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。

### 二、团队角色

在任何群体或团队中都有一些角色需要扮演。用一个足球队来做比喻，如果所有的球员都具有艺术家的天分，能够用他们的创造力来轰动观众，这个球队不一定有前途。同样的，如果所有的队员只能奔跑而没有想象力，这个球队照样有问题。只有将各种的天分和技巧结合起来，才能打造一个高绩效的完整的球队。



同样地，一个工作团队的运作需要平衡所有的技能以赢得结果。除了体育领域的例子，一个有效的团队协作的现象可以在交响乐演奏和合唱的演唱中发现：如果每个“声音”都十分和谐，那么整体效果就很好。如果个别的乐手或歌手想卖弄自己，整个乐队或合唱队就会遭殃。

一些研究人员开发了一系列关于有效的团队成员所发挥关键角色的模型。其中一个最常用的模型是建立在拜宾（Belbin）的研究上。拜宾提出了团队成功的重要因素中的八个关键角色，它们为团队的努力提供了关键的贡献，如果有任何一个角色缺失或不足，将会影响整个团队。拜宾提出的八个关键角色是：

- 1 、实施者
- 2 、协调者
- 3 、形成者
- 4 、创新者
- 5 、资源调查者
- 6 、观察评估者
- 7 、团队成员
- 8 、完成者

拜宾对许多管理培训练习中的一些团队或群体观察后得出结论：那些最成功的团队是那些最好地平衡了团队成员角色的团队。

拜宾后来又在他的研究中加入第九个角色——专家，加进这个角色的原因是像项目一类的工作中需要专门的技能。

### 三、群体与团队管理中存在的问题

#### （一）群体规范

所有群体都形成了自己的规范。所谓规范，就是群体成员共同接受的一些行为标准。群体规范让群体成员知道自己在一定的环境条件下，应该做什么，不应该做什么。从个体的角度看，群体规范意味着，在某种程度下群体对一个人的行为方式的期望。群体规范被群体成员认可并接受以后，它们就成为以最少的外部控制影响群体成员行为的手段。不同的群体、社区，群体规范也不同，但不管怎样，所有的群体都有自己的规范。

群体的正式规范是写入组织手册的，规定着员工应遵循的规则和程序。但组织中大部分规范是非正式的。规范的一般类型是：

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：他们应该多努力地工作，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。这些规范对员工个人的绩效有巨大的影响。它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做出的绩效预测。

第二类群体规范是群体成员形象方面的规范，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、何时可以聊天等等。有些组织制定了正规的着装制度，有些则没有，但即使是没有这类制度的组织，组织成员对于上班时该如何着装，也有些心照不宣的标准。个人表现出对群体和组织的忠诚感是很重要的。比如，在许多组织中，尤其是对专业技术人员和高层经营管理人员，公开寻找另一份工作，被看作是不合适的。

第三类群体规范为非正式的社交约定。这类规范来自于非正式群体，主要用来约束非正式群体内部成员的相互作用。比如，群体成员应该与谁一起吃饭，上班时和下班时应该与谁交友、社交、游戏等，都受这些规范的制约。

最后一类群体规范与资源的分配有关。这些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。

## （二）从众心理

作为群体的一个成员，你肯定渴望被群体接受，这样，你就会倾向于按照群体的规范做事。大量事实说明，群体能够给予其成员巨大压力，使他们改变自己的态度和行为，与群体保持一致。

群体规范能够给群体成员形成压力，迫使他们的反应趋向一致。我们都渴望成为群体的一员，而不愿意与众不同。我们可以把这个结论进一步展开：如果个体对某件事情的看法与群体中其他人的看法很不一致，他就会感到有很大的压力，驱使他与其他人保持一致。

## （三）地位

地位是指别人对群体或群体成员的位置或层次的一种社会性的界定。它分为正式地位和非正式地位。地位可以是群体正式给予的，也就是说，组织通过给予个体某种头衔或某类令人愉快的东西，而使个体获得某种正式地位。在更多的情况下，我们是在非正式的意义上对待地位问题。地位可以通过教育、年龄、性别、技能、经验等特征而非正式地获得。任何东西只要被其他群体成员看作是地位有关的，它就具有地位价值。非正式地位不一定不如正式地位重要。

### 1 、 地位和规范

地位对群体规范的效力和给人们带来的从众压力会产生有趣的影响。比如，与群体其他成员相比，一个地位较高的群体成员具有较大的偏离群体规范的自由。他们比地位低的同伴能够更好地抵御群体规范施加给他们的从众压力。如果一个群体成员很为群体中其他人所看重，而他又不在乎群体给予他的社会性报酬，那么在一定程度上，他就可以漠视群体的从众规范。

### 2 、 地位公平

很重要的一点是让群体成员相信群体中的地位等级是公平的。如果群体成员认为群体中存在不公平现象，就会引起群体内的不均衡，并带来各种各样的修正性行为。

## （四）群体规模

群体规模能够影响群体的整体行为吗？事实表明，小群体完成任务的速度比大群体快。但是，如果群体参与解决问题的过程，则大群体比小群体表现得好。

一个与群体有关的最重要的发现是社会惰化。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人工作时努力。这个发现使下面的逻辑遇到了挑战：即群体作为一个完整的生产力，至少等于群体成员个体生产力的总和。

群体规模的增大，与个人绩效是负相关的。就总的生产力来讲，四人群体的整体生产力大于一人或两人的生产力，但群体规模越大，群体成员个体的生产力却降低了。原因是群体成员认为其他人没有尽到应尽的责任。如果你把别人看作是懒惰或无能的，你可能会降低自己的努力程度，这样你才会觉得公平。另一种解释是群体责任的扩散。因为群体活动的结果不能归结为具体某个人的作用，个人投入与群体产出之间的关系就很模糊了。在这种情况下，个人就会降低群体的努力。换言之，当个人认为自己的贡献无法衡量时，群体的效率就会降低。

工作群体中这种社会惰化效应对于组织行为学来说，意义很重大。如果管理人员想借助群体的力量，来强化士气和工作团队，他们就必须提供衡量个人努力的手段。否则，管理人员就应该权衡一下群体可能带来的生产率的下降程度是否可以接受。

有关群体规模的研究可以让我们得出另外两个结论：（1）成员为奇数的群体似乎比成员为偶数的群体更受欢迎；（2）五人或七人群体在执行任务时，比更大一些的群体或更小一些的群体都更有效。群体成员为奇数，在投票时就能降低发生僵局的可能性。而且，由五人或七人组成的群体足以形成大多数，允许不同意见的存在。同时，又可以避免与大群体相关的一些弊端，如少数人占据统治地位，发展小团体，禁止某些成员参与决策，在决策时拖延时间等等。

## （五）群体决策

在组织中，群体决策的应用范围很广，但这是否意味着群体决策一定比个人单独决策优越呢？对这个问题的回答取决于多个因素。现在，我们就来看看群体决策的利与弊。

### 1 、 群体决策的优点

群体决策和个体决策各有优势，但都不是可以适用于任何环境的。与个体决策相比，群体决策有下面一些主要的优点：

（1）更完全的信息和知识。通过综合多个个体的资源，我们可以在决策过程中投入更多的信息。

（2）增加观点的多样性。除了更多的投入以外，群体能够给决策过程带来异质性。这就为多种方法和多种方案的讨论提供了机会。

（3）提高了决策的可接受性。许多决策在做出之后，因为不为人们接受而告夭折。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，并鼓励别人也接受决策。这样，决策就能够获得更多支持，执行决策的员工的满意度也会提高。

（4）增加合法性。群体决策过程与民主理想是一致的，因此，被认为比个人决策更合乎法律要求。如果个人决策者在进行决策之前没有征求其他人的意见，决策者的权利可能会被看成是独断专行。

### 2 、 群体决策的缺点

当然，群体决策也不是没有缺点的。其主要不足是：

（1）浪费时间。组织一个群体需要时间。群体产生后，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人决策所用的时间相比，就要多一些，从而就限制了管理人员在必要时做出快速反应的能力。

（2）从众压力。前面我们已经指出，群体中存在社会压力。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。

（3）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的影响。

（4）责任不清。群体成员对于决策结果共同承担责任，但谁对最后的结果负责呢？对于个人决策，责任者是很明确的。对于群体决策，任何一个成员的责任都会降低。

### 3、效果与效率

群体决策和个体决策哪个更好？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，群体决策比个体决策质量更优。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。

在考察决策效果时不能不考虑决策效率。就效率这一点来说，群体决策总是劣于个体决策。就同一个问题而言，群体决策所用的时间总是比个体决策所用时间多，而且很少有例外。例外的情况是指，进行一种决策需要了解多方面的信息，在这种情况下，如果采用个体决策形式，决策者就要花费大量的时间来查阅资料，向别人咨询。由于群体可以包括来自多个领域的成员，他们了解多方面的信息，这样，寻求信息所花费的时间就可以大大减少。但正如我们已经指出的，群体决策在效率方面的优势，毕竟是例外的情况。一般情况下，群体不如个体效率高。因此，在决定是否采用群体决策形式时，应权衡一下群体决策在决策效果上的优势能否超过它在效率上的损失。

群体为决策制定过程的许多步骤提供了出色的工具，它使所收集的信息在深度和广度上有很大的优势。如果群体成员来自不同背景，他们就能想出更多办法，做出更深刻的分析。当最后决策做出时，会得到更多人的支持，有更多的人来执行这个决策。但是，群体决策这些优势可能被消耗的时间所抵消，比如，群体决策浪费时间，容易引发内部冲突和导致从众压力，压制不同观点。

### 4、群体思维和冒险转移

群体决策的两个副产品受到了组织行为学研究者的高度重视。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，与群体规范有关。

它是指这样一些情况，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。

你有过这样的经历吗？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）对于那些时不时怀疑群体共同观点的人，或怀疑大家信奉的论据的人，群体成员对他们施加直接压力。

（3）那些持有怀疑或不同看法的人，往往通过保持沉默，甚至降低自己看法的重要性，来尽力避免与群体观点不一致。

（4）好像存在一种错觉，如果某个人保持沉默，大家往往认为他表示赞成。换句话说，缺席者就被看作是赞成者。

群体思维现象似乎与阿希的比较线段试验的结论完全一致。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加有利，即使这种干扰对于改善群体决策效果是必须的。

所有的群体都容易受群体思维之害吗？事实证明，不是这样。研究者的注意力放在 3 个中介变量上：群体凝聚力、群体领导者的行为、与外部人员的隔离。但研究结果不一致。就这一点来说，我们所能做出的最有效的结论是：（1）凝聚力强的群体内部讨论较多，能够带来更多的信息，但这种群体是否不鼓励群体成员提出反对意见，尚难确定；（2）如果群体领导公正无私，鼓励群体成员提出自己的意见，群体成员会提出更多的解决问题的方法，并进行更多的讨论；（3）群体领导在讨论初期，应该避免表现出对某种方案的偏见，因为这样做会限制群体成员对这个问题提出批评性意见，使群体很可能把这种方案作为最终的选择方案；（4）群体与外界的隔离会使内部的选择和可评价的不同的方案减少。

### **第二种现象是 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。群体讨论会更进一步夸张群体的最初观点。

事实上，群体转移可以看作是群体思维的一种特殊形式。群体的决策结果反应了在群体讨论过程中形成的占据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据主导地位的讨论规范。

对于为什么会出现冒险转移现象，人们有多种解释。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。另一种看法是，美国的社会崇尚冒险，我们敬慕那些敢于冒险的人，群体讨论激励成员向别人表明自己至少与同伴一样愿意冒险。不过，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选择负责，因为没有一个成员能够承担全部责任，即使决策失败，所以会更冒险。

那么，你如何来运用群体转移这些方面的发现呢？你应该认识到，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。

## **第三节 建立高绩效的团队**

### **一、团队的类型**

团队可以从事各种工作。他们可以从事生产、提供服务、处理谈判、协调项目、提出建议以及做出决策。下面我们讨论组织中最主要的团队类型：问题解决型团队、自我管理型团队、多功能型团队和虚拟型团队。

#### **（一）问题解决型团队**

20 世纪 80 年代，团队刚刚盛行，大多数团队的形式很相似。这些团队一般由来自同一个部门的 5 至 12 个钟点工人组成，他们每周用几个小时的时间来碰头，讨论如何提高产品质量、生产效率和改善工作环境。我们把这种团队称为问题解决型团队。

在问题解决型团队里，成员就如何改进工作程序和工作方法互相交换看法或提供建议。但是，这些团队几乎没有权利根据这些建议单方面采取行动。

本世纪 80 年代，应用最广泛的一种问题解决型团队是质量圈。这种工作团队由职责范围部分重叠的员工及主管组成，人数一般在 8 至 10 人。他们定期相聚，来讨论他们面临的质量问题，调查问题的原因，提出解决问题的建议，并采取有效的行动。

## （二）自我管理型团队

问题解决型团队的做法行之有效，但在调动员工参与决策过程的积极性方面，尚嫌不足。这种欠缺导致企业努力建立新型团队，这种新型团队是真正独立自主的团队，它们注意问题的解决，而且执行解决问题的方案，并对工作结果承担全部责任。

自我管理型团队通常由 10 至 15 人组成，他们承担着以前自己的上司所承担的一些责任。一般来说，他们的责任范围包括控制工作节奏、决定工作任务的分配、安排工间休息。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。这样，主管人员的重要性就下降了，甚至可以被取消。

## （三）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，他们来到一起的目的是为了完成一项任务。

许多组织采用跨越横向部门界限的形式已有多年。例如，20 世纪 60 年代，IBM 公司为了开发卓有成效的 360 度系统，组织了一个大型的任务攻坚队，攻坚队成员来自于公司的多个部门。任务攻坚队其实就是一个临时性的多功能团队的另一个例子。

多功能团队是一种有效的方式，它能使组织内（甚至组织之间）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。当然，多功能团队的管理不是管理野餐会，在其形式的早期阶段往往要消耗大量的时间，因为团队成员需要学会处理复杂多样的工作任务。在成员之间，尤其是那些背景不同、经历和观点不同的成员之间，建立起信任并能真正合作，也需要一定时间。

## （四）虚拟团队

前面三种团队类型都针面对面的活动。虚拟团队是利用电脑技术把实际上分散的成员联系起来，以实现一个共同目标的工作团队。他们使员工在“线上”进行合作。

虚拟工作团队可以完成其他团队能够完成的所有工作——分享信息、做出决策和完成任务。而且，他们可以包括同一组织中的成员，也可以与其他组织中的成员取得联系（如供货商和合资伙伴）。他们可以仅仅在几天时间里组织起来解决一个问题，也可以花几个月的时间完成一个项目，或者是长期存在。

高绩效的虚拟团队有以下 6 个特征：第一，具有各种有创造性的沟通渠道；第二，结构化的团队任务，成员之间的相互依赖程度为中等；第三，团队规模小于传统团队；第四，成员具有良好的沟通能力和跨文化技能；第五，适当的面对面接触促进团队的发展，最后也是最为重要的是成员间的信任。

虚拟团队与面对面活动的团队之间主要有三个差异：（1）缺少副语言和非语言线索；（2）有限的社会背景；（3）克服时间限制和空间限制的能力。虚拟团队常常因为成员之间缺乏社会和谐以及缺乏直接交流而受到不利影响。它们无法复制出正式面对面沟通中的听说互动过程。尤其是当成员并不相互见面时，虚拟团队更可能是任务取向，相互交流的信息也更

少含有社会、情感的内容。因此，与面对面的团队相比，虚拟团队成员的报告说自己对群体互动过程更不满意，这一点不该让你感到意外。最后，即使成员之间远隔千山万水，彼此相差 12 小时或更多的时差，虚拟团队也能够在一起共同工作。它使得那些用其他任何方式都难以共同协作的人现在可以在一起工作了。

## **二、如何建立高绩效的团队**

有效团队的关键成分包括四大类。第一类是工作设计；第二类与团队构成有关；第三类是影响到团队有效性的资源以及其他外在条件；最后一类是过程变量，它反映了团队中影响绩效的一些事情。

### **（一）工作设计**

高绩效团队需要一起工作和承担共同的责任，以完成重要的任务。他们必须比一个“名义上的团队”做得更多。我们在上一章中提到的工作设计中的一些变量，如自由度和自主权、运用不同技能和才干的机会、完成整体任务或产品的能力，以及完成对他人具有重要影响的任务或项目等，能够激励员工，增加团队的有效性。这些工作设计的特点之所以具有激励作用是因为它们增加了成员的责任感和对工作结果的拥有权，并使工作完成的过程更为有趣。

### **（二）团队构成**

这一类别中包括了与团队组成的有关变量。这些变量是：团队队员的能力、人格特点、角色配置及多样化、团队规模、队员灵活性以及队员在团队工作中的偏好。

#### **1 、队员的能力**

要想有效运作，一个团队中需要有三种不同类型的技能。第一，需要具有技术专长的成员；第二，需要具有问题解决和决策技能的人，他们能够发现问题、提出解决问题的建议，并权衡这些建议，最后做出有效选择；第三，需要具有善于聆听、提供反馈、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三类成员，就不可能充分发挥它的绩效潜能。把具备不同技能的人进行合理搭配极其重要。某种类型的人过多，会以另两种类型的缺乏为代价，并导致团队绩效的降低。但在团队建立之初，并不需要以上三方面的成员具备十分全面的技能。在缺乏某种技能时，让一名或多名队员学习团队缺乏的某种技能，从而使团队充分发挥工作潜能，这种事情并不少见。

#### **2 、人格特点**

人格特点对员工的个体行为有着显著影响。这一结论可以进一步包括团队行为。研究发现，在大五人格模型中，很多维度与团队的有效性相关。具体而言，在外倾性、随和性、责任心和情绪稳定性上得高分的团队，管理层对于团队绩效的评估分数也倾向于更高。

有证据表明，人格特点方面的方差可能比平均数更重要。例如，尽管在一个团队中责任心的平均数越高越理想，但其中既包括了责任心强的人又包括了责任感不强的人，则绩效可能较低。这可能是因为，在这样的团队中，责任心强的队员不仅要完成自己的任务，还要完成或重新完成责任心不强者的任务。当然，也可能因为这种差异性导致一种贡献不公平的感觉。如果一名团员缺乏最基本的随和和特点，则会负向影响到整个团队的绩效水平。因此，只要团队中有一个人的随和性、责任心、外倾向性低，就会导致团队内部关系紧张，并降低整体的工作绩效。

#### **3 、角色配置以及多样化**



团队有着不同的需求。为团队挑选队员时，应该确保其多样化，并能满足各种不同的角色。

我们已经了解，存在九种潜在的团队角色。成功的工作团队需要队员扮演所有的角色，并根据人们的技能和偏好来选拔队员扮演这些角色（在很多团队中，个体会同时扮演多种角色）。管理者需要了解个体的优势（也就是说每个人可以为团队带来什么），根据他们的内在优势选择员工，并恰当分配工作任务以符合成员的偏好风格。通过使个人偏好与团队的角色要求相匹配，管理者可以提高团队成员共同工作的可能性。

#### **4 、团队规模**

AOL 公司的总裁说，优秀团队的秘密在于：“往小处想。理想情况下，你的团队人数应该为 7 到 9 人。”他的建议是有不少证据支持的。通常来说，最有效的团队规模不超过 10 人。而且专家建议，在能够完成任务的前提下应该使用最少的人数。遗憾的是，对管理者来说，一种普遍性的错误倾向是群体规模过大。尽管为了发展和技能的多样性，4 到 5 人是必需的。但管理者似乎严重低估了这样一个问题：随着团队成员的补充，人员合作方面的问题成几何倍数增长。当人数过多时，团队凝聚力和相互信任就会下降，社会惰化现象会增加，越来越多的人所做的工作越来越少。因此，在设计高绩效团队时，管理者应该尽量使人数不超过 10 人。如果自然的工作单元中人数过多，而且你希望采取团队做法时，应该考虑把一个群体拆分为几个亚团队。

#### **5 、队员灵活性**

如果团队由灵活性强的个体构成，队员之间可以相互替代完成任务，则显然会增强团队的效果，因为它极大地改善了团队的适应性，并使团队对任何单一个体的依赖性降低了。因此，应该招聘那些自己很重视灵活性的员工，然后对他们进行交叉培训以使其能够完成其他人的工作。随着时间的推移，这种做法应该能够带来更高的工作业绩。

#### **6 、队员偏好**

并非每个队员都是团队成员。如果让他们自己挑选，不少员工选择不加入团队。对于那些更喜欢独自工作的人，在要求他们组成团队时，会对团队士气和队员的满意感产生直接的威胁。在选择团队成员时，除了考虑能力、人格特点和技能外，也应考虑个人偏好。高绩效团队更可能是由那些喜欢成为团队一分子的人员组成。

### **（三）外界条件**

有四种外界条件与团队绩效有着显著的联系，它们是充分的资源、有效的领导、信任的氛围、反映团队贡献的绩效评估与奖励体系。

#### **1 、充分的资源**

在前面的工作群体模型中，我们指出，工作群体是更大组织系统中的一部分。同样，所有的工作团队也依赖于群体之外的资源来维持。资源的缺乏直接降低了团队有效完成工作的能力。一些研究者在考察了与群体绩效可能有关的 13 个因素后，总结到：“有效的工作群体最重要的特点可能是从组织那里得到的支持。”这种支持包括及时的信息、前沿的技术、充分的人员、鼓励和行政的支持。团队想成功实现他们的目标，必须从管理层和更大的组织那里得到必要的支持。

#### **2 、有效的领导**

团队成员在谁做什么上必须达成一致意见，以确保所有成员公平分担工作负荷。另外，团队需要决策的问题还有：如何安排工作日程，需要开发什么技能，如何解决冲突，如何做出和调整决策。在决定各成员的具体任务内容并使工作任务适合于队员个体的技能水平方面，都需要团队领导和团队结构发挥作用。

当然，领导并不是必要的。有证据表明，自我管理的工作团队常常比正式指派领导者的团队完成工作的效果更好。当领导者干涉自我管理团队的工作时，会阻碍他们的工作绩效水平。在自我管理团队中，团队队员承担了很多通常被视为管理者的职责。

对于接受传统管理的团队，我们发现有两个因素在影响团队绩效方面似乎很重要：领导者的预期及领导者的心境。预期会从团队中得到收益的领导者，更可能得到收益。例如，在部队训练中，那些有着高预期的排长，他们所带领的排比对照组成绩更好。另外，研究发现，有着积极心境的领导者会获得更高的团队绩效和更低的流动率。

### **3 、信任的氛围**

高绩效团队队员之间彼此信任，而且，他们也表现出对领导者的信任。团队成员的相互信任促进了合作，降低了行为监管的需要。队员们在这样一个信念的纽带下联系起来，他们相信其他队员不会占自己的便宜。例如，当团队队员认为自己可以相信团队中的其他人时，他们更可能会冒险和表达自己的弱点。同样，信任是一种领导的基础。对领导的信任十分重要，因为它使得团体更愿意接纳和承诺领导者提出的目标和做出的决策。

### **4 、绩效评估与奖励体系**

怎样才能使团队队员在集体和个体两个层次上都具有责任心呢？应该对传统的、以个人导向为基础的评估和奖励体系有所调整，以反映团队的工作绩效。

个人的绩效评估、固定的小时工资以及个人激励等，与高绩效团队的开发相互矛盾。因此，除了根据个人贡献进行评估和奖励之外，管理层还应该考虑以群体为基础进行绩效评估、利润分享、小组激励以及其他方面的变革，来强化团队努力和团队承诺。

## **（四）过程变量**

与群体有效性有关的最后一类是过程变量，它包括队员对一个共同目的的承诺、团队具体目标的建立、团队功效、冲突水平以及最低水平的社会惰化。

### **1 、共同目的**

高绩效的团队具有一个大家公认的、有意的目的，它能够为队员指引方向、提供推动力，让团队成员为之做出承诺。这个目的是一种愿景，它比具体的目标要广泛得多。

成功团队中的队员通常会用大量的时间和精力来讨论、塑造和完善一个在集体水平和个体水平上都被大家接受的目的。这种共同目的一旦被团队接受，就象航海学知识对船长的作用一样——在任何情况下，都能指引前进的方向。

### **2 、具体目标**

成功的团队会把他们的共同目的分解成为具体的、可以测量的、现实可行的绩效目标。目标可以提高个体绩效水平；同样，目标也能使群体充满活力。具体的目标可以促进明确的沟通，它们还有助于团队把精力放在如何获得结果上。

另外，与个体目标的研究一样，团队目标也应该具有挑战性。人们发现困难的目标会提高团队业绩。量化的目标更可以提高产出的数量，关注速度的目标更可能提高产出的速度，关注精确性的目标会提高产出的精确性等。

### **3 、团队功效**

高绩效团队很自信，他们相信自己能够成功。我们把这种特点称为团队功效。成功会孕育成功。获得了成功的团队会增加他们未来成功的信念，反过来，这又激励他们工作更加努力。

管理层可以做些什么来提高团队功效呢？有两种可能的方案：帮助团队实现较小的成功，进行技能训练。小成功可以树立团队的信心。随着团队成功纪录的日益积累，人们的信念也越来越强，他们相信未来的努力会带来成功。另外，管理者应考虑通过一些培训来提高员工的技术和人际技能。团队成员的能力水平越高，团队越会树立信心并可能传递这些信息。

#### 4 、冲突水平

团队中的冲突未必就是坏事。完全没有冲突的团队很可能是缺乏生气和停滞落后的。实际上，冲突可以改善团队的有效性，但并不是所有类型的冲突。关系冲突——那些基于人际失调、关系紧张以及对他人仇恨的冲突，更可能是功能失调和破坏性的。但是，对于从事非常规活动的团队，成员之间的任务内容方面的意见不一致（称为任务冲突）并不是破坏性的。事实上，它常常是有益的，因为它降低了群体思维的可能性。任务冲突激发了队员之间的讨论，促进了对问题和备选方案的关键评估，并能够带来更佳团队决策。所以，高绩效团队以适当的冲突水平为特点。

#### 5 、社会惰化

我们知道个体可能会“隐藏”在群体之中。他们顺势搭上群体努力的便车，在其中浑水摸鱼，因为此时个人的贡献无法直接衡量。高绩效团队通过使队员在集体和个体水平上都承担责任，可以消除这种倾向。

成功的团队能够使每个队员以及队员总体为团队目的、目标和行动方式承担责任。团队成员很清楚：哪些是个人的责任，哪些是大家共同的责任。最终，对高效能团队的评价应该围绕以下三个方面：团队是否达成了组织目标；是否满足了团队成员的需要；是否能够生存下去。

### 三、团队建设

为了开发高效能团队，很多组织都进行了各种团队建设培训。爱立信在新加坡自动化实验室的员工，通过攀登石墙，穿越吊桥以及其他艰难的任务来提高团队的动力。成功地完成这些任务，需要团队成员相互鼓励，共同找出克服困难的方法，使得整个团队最终到达终点或顶点。由于完成这些任务的过程充满了危险，团队成员间的信任和支持显得尤为重要。

#### （一）定义

我们可以把团队建设定义为任何指向提高团队发展和作用的正式活动。通过加速团队发展的过程，团队建设间接地重新塑造了团队的规范，增进了团队的凝聚力。尽管团队建设会应用于新组建的团队，但团队建设活动更多地用于现有的团队，尤其是当团队中出现高离职率，队员对自己的角色和团队的目标失去了注意力，团队建设便成为有效的干预手段。

#### （二）团队建设的类型

1 、 定义角色——定义角色的团队建设鼓励团队成员表述他们对自身角色的认识以及对其他团队成员角色的期望。通过讨论他们的角色，团队成员更加明确了自己的责任，同时帮助大家了解团队工作的优点以及每一个人角色的价值。

2 、 制定目标——有些团队建设活动帮助团队明确他们的绩效目标，从而提高团队完成目标的动机，并建立起系统的反馈机制，给团队及时提供反馈。

3 、 解决问题——这一类团队建设活动的重点是制定决策，包括如何发现问题，找出解决方案。有些团队通过参加决策模拟游戏来提高他们解决问题的技能。

4、 人际过程——这一类团队建设活动注重提高团队成员的人际能力，在成员之间建立信任，开诚布公地进行沟通。其中最重要的一个过程就是“深度对话”，团队成员通过对话，对理想的团队过程达成一致。尽管对话是一种非常有效的方式，许多组织更倾向采用野外拓展训练、障碍课程等活动来提高人际过程，正如爱立信在新加坡自动化实验室的员工所做的那样。

### （三）如何使团队建设更加有效

随着越来越多的组织采用团队工作的模式，团队建设也越来越经常地出现在组织的培训活动中。但是并不是所有的团队活动都能达到预期的效果。要使团队建设更加有效，应注意以下三个方面的问题：（1）团队建设活动应针对具体的团队问题，也就是说，要做好需求分析，而不是为了培训而培训；（2）团队建设应该是一个持续的过程，应该关注学习的结果是否在工作中得到应用，如团队意识和团队精神是否得到了加强？（3）团队建设应该在工作中展开。组织应该鼓励团队成员不断地反思他们的工作经验，在“干中学”。

### 小结

本章涉及了群体和团队两个方面的内容，探讨了群体与团队的区别、群体凝聚力与绩效的关系、群体与团队管理中存在的问题以及如何建立高绩效团队等问题。研究发现，群体凝聚力对群体的生产率有重要的影响，这种影响取决于群体的绩效规范。另外，高绩效团队具有以下特点：规模小、成员技能具有互补性、共同的目标、完善的评估和报酬体系以及成员之间的高度信任。最后，建立高绩效的团队还应考虑四类重要的变量，即工作设计、团队构成、影响到团队有效性的资源以及其他外在条件和过程变量。

## 第五讲 组织中的沟通、冲突与谈判

### 开篇案例：雅虎公司

在众多的新经济公司中，雅虎公司就象那些“广告男孩”一样已被众人所熟知。该公司于1994年成立，它提供一项非常聪明的服务——在初出茅庐的互联网上进行搜索工作。1999年时，它已经成为互联网上最知名的品牌之一，在全球拥有1.85亿用户。公司的市场价值为1340亿美元，飞速上升到令人瞩目的地步。

网络公司股票泡沫的破碎以及继之而来的经济不景气使雅虎受到了重创。2001年春，它的股票比峰值时下降了92%，广告销售额也大幅跌落。公司依然拥有很重要的品牌形象——产品好用、服务优质以及可以盈利的纪录。不过，现在每个人都看到了公司面对的最关键的问题：雅虎太脱离外部世界了，它缺乏健康的冲突。

雅虎面对的问题是，管理者和员工之间相处得太融洽。这种氛围是直接由公司的CEO Tim Koogle造成的。雅虎公司的整个心态是一种没有冲突的环境。这使得新思想难以向上层渗透，企业中的不同意见降到最小程度。公司起步时就是一个近亲繁殖的董事会——这是一个由圈内人和圈内人的朋友组成的小团体。董事会中没有人敢于或想到对公司的经营活动提出质疑和挑战。圈内人这种极端封闭的状态，也使公司很难吸引或留住有经验的管理者。当人们发现自己很难深入公司内在核心层时，很多人选择了离开。雅虎的欧洲与亚洲高层人员以及很多中层管理者都离职了，他们的主要抱怨是，高层管理团队并不授权给他们。

该公司是“超然于外界的”，一位前任高层管理者说，他们通过雅虎这只镜片来看待外界，并且形成了一种十分自负的态度。他们觉得“我们比任何人都知道的更多”。几年之后，雅虎这种“照我的话做，没什么可商量”的做法窒息了新思想，打击了那些在权力核心圈外但有才干的员工的积极性。

2001 年 3 月，当雅虎宣布要寻找一名新首席执行官来接替 Koogle 时，它迈出了改变回避冲突的氛围的第一步。

## 第一节 沟通

### 一、沟通的作用

沟通包括意义的传递与理解两个方面的含义。在群体或组织中，沟通有四种主要功能：控制、激励、情绪表达和信息。

#### （一）控制

沟通可以通过几种方式来控制员工的行为。员工们必须遵循组织中的权力等级和正式指导方针。比如，他们首先要与直接上级主管交流有关工作方面的不满和抱怨，要按照工作说明书工作，要遵守公司的政策法规等等，通过沟通可以实现这种控制功能。另外，非正式沟通也控制着行为。比如，当工作群体中的某个人工作十分勤奋，并使其他成员相形见绌时，其他人会通过非正式沟通的方式控制该成员的行为。

#### （二）激励

沟通通过下面的途径来激励员工：明确告诉员工做什么，如何来做，没有达到标准时应如何改进。具体目标的设置、实现目标过程中的持续反馈以及对理想行为的强化过程都有激励作用，而这些过程又都需要沟通。

#### （三）表达情绪

对很多员工来说，工作群体是主要的社交场所，员工通过群体内的沟通来表达自己的挫折感和满足感。因此，沟通提供了一种释放情感的情绪表达机制，并满足了员工的社交需要。

#### （四）信息

沟通的最后一个功能与决策角色有关，它为个体和群体提供决策所需要的信息，使决策者能够确定并评估各种备选方案。

这四种功能无轻重之分。要使群体运转良好，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，并做出决策。你可以认为在群体或组织中几乎每一次沟通都能实现这四种功能之中的一种或几种。

### 二、沟通的过程

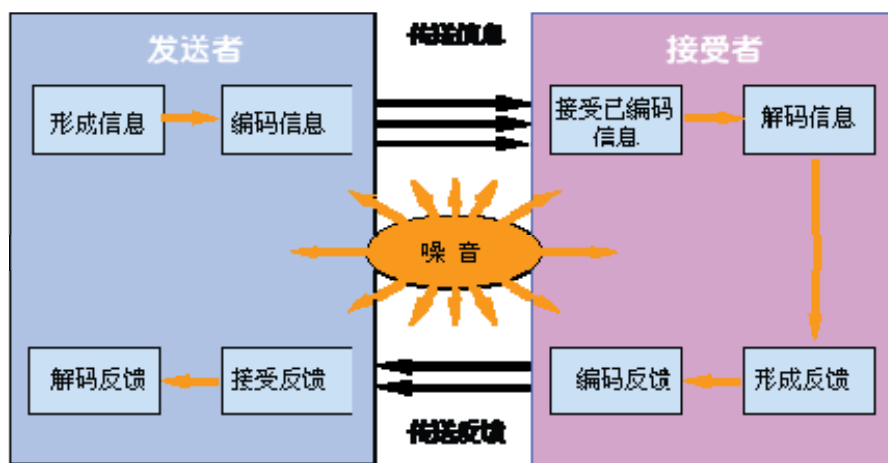


图 5-1 沟通过程模型

沟通发生之前，必须存在一个意图，我们称之为“要被传递的信息”。它在信息源（发送者）与接受者之间传递。信息首先被编码（转化为信号形式），然后通过媒介物（通道）传送至接受者，由接受者收到的信号转译回来（解码）。这样信息的意义就从一个人那里传给了另一个人。这一模型包括七个部分：沟通信息源、编码、信息、通道、解码、接受者和反馈。

信息源把头脑中的想法进行编码而生成了信息，被编码的信息受到四个条件影响：技能、态度、知识和社会——文化系统。

信息事实上是经过信息源编码的物理产品。当我们说的时侯，说出的话是信息；当我们写的时侯，写出的内容是信息；绘画的时侯，图画是信息；做手势的时侯，胳膊的动作、面部的表情是信息。信息受到三个因素的影响：用于传递意义的编码或信号群、信息本身的内容以及我们对编码和内容的选择与安排。

沟通是指传递信息的媒介物。它由信息源选择。信息源必须确定何种通道是正式的，何种通道是非正式的。正式通道由组织建立，它传递那些与工作相关的活动信息，并遵循着组织中的权力网络；另一种信息形式，如个人或社会的信息，在组织中通过非正式通道传递。

接受者是信息指向的客体。但在信息被接收之前，必须先将通道中加载的信息翻译成他理解的形式，这就是对信息的解码。与编码者相同，接受者同样受到自己的技能、态度、知识和社会——文化系统的限制。信息源应该擅长写或说，接受者则应擅长读或听，而且二者均应具备逻辑推理能力。一个人的知识、态度和文化背景不仅影响他传递信息的能力，同样也影响他接受信息的能力。

沟通过程的最后一环是反馈环。沟通信息源对他所编码的信息进行解码，如果信息最后又返回到信息源，这就意味着反馈。反馈对信息的传送是否成功以及传送的信息是否符合原本意图进行核实，它可以确定信息是否被理解了。

### 三、沟通渠道

沟通模型的一个关键部分是信息能够得以传递的渠道。其中有两种渠道：语言的和非语言的。语言沟通包括任何口头或通过文字传递意义的书面方式。非语言沟通是任何不需要言词的沟通形式。

#### （一）言语沟通

不同形式的语言沟通应该运用在不同的情境中。面对面的交流通常在传递情感和劝说接受者的时候比书面方式更加有效，这是因为非语言的对白伴随着口头沟通，例如声音的声调和沉默的使用。另外，在面对面的情境中，发送者从接受者那里收到即刻反馈并相应地调整信息的情感语调。

## （二）非言语沟通

在沟通的讨论中，不包括非言语沟通肯定是不全面的。非言语沟通通过身体动作、说话的语调或重音、面部表情以及发送者和接受者之间的身体距离来传递信息。

### 1、身体动作

对身体动作进行的学术研究称为身体语言学，它涉及到手势、面部表情及其身体动作。研究者认为每个身体动作都有意义，没有一种动作是随意出现的。比如，我们身体语言可以说：“帮帮我吧，我很孤独。带上我吧，我已经准备好了！让我一个人呆会儿，我很失落。”而我们常常是在无意中发出这些信息的。我们抬起眉毛表示不相信，揉揉鼻子表示有问题，双手抱肩以隔离自己或保护自己，耸耸肩膀表示无所谓，眨眨眼睛表示亲密感，敲击指头表示不耐烦，拍拍脑袋表示忘了做某事。

也许你并不同意这些动作的具体含义，但身体语言是言语沟通的补充，并常常使言语沟通复杂化。某种身体姿势或动作本身并不具有明确固定的含义，但当它和语言结合起来时，就使得发送者的信息更为全面了。

### 2、语音语调

即使你一字不差地读完会议摘要，你还是很难想像亲自参加会议或看过会议记录那样抓住会议的实质内容。为什么？因为缺乏对非言语信息的记录，也缺乏对词汇或短语的重点强调。我们举一个例子来说明语调是怎样使信息的意义发生变化的。假设课堂上学生问教师一个问题，教师反问道：“你这是什么意思？”教师反问的语调不同，学生的反应也不同。轻柔、平稳的语调与刺耳尖利、重音放在最后一词的语调所产生的意义完全不一样。

### 3、面部表情

教师的面部表情也可以传递意义。一副咆哮的面孔所表达的信息显然与微笑不同。面部表情加上语调，可以展现各种特点，如自负、好胜、畏惧、害羞等等。这些都是只读备忘录无法获得的信息。

### 4、身体距离

个体给自己留出的空间称为身体距离，它也是有意义的。但是，什么样的空间距离是恰当的在很大程度上取决于文化规范。某些欧洲人认为是“事务性”的距离，在北美人的眼中却是“亲密性”的距离。如果某人所站的位置比你认为的恰当距离更近，则表明了一种攻击性和性方面的兴趣。但如果他站得比正常距离更远，则意味着他对谈话者不感兴趣或不高兴。

对接受者来说，留意沟通中的非言语信息十分重要。在倾听信息发送者发出的言语意义的同时，还应注意非言语线索，尤其要注意二者之间的矛盾之处。老板可能告诉你他有时间听你谈谈你的追求，但你所得到的非语言信息却可能告诉你此时并不是讨论这一问题的有利时机。再比如，无论一个人怎么说，如果他不停地看表，就意味着他希望结束交谈。如果我们通过言语表达一种信任的情感，而非语言中却传递了相互矛盾的信息如“我不信任你”，无疑会使人产生误解。这些矛盾信息常常意味着“行动比言语更响亮”。

## 四、沟通的方向

沟通的方向可以是垂直的，也可以是水平的。垂直维度还可以进一步划分为自上而下和自下而上两种。

### （一） 自上而下的沟通

在群体或组织中，从一个水平向另一个更低水平进行的沟通称为自上而下的沟通。

对于管理者与下属之间的沟通，我们常常想到的是自上而下的模式。群体的领导者和管理者给下属分配目标，介绍工作，告知政策与程序背后的逻辑依据，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地接触。当管理层给员工的家里寄去信件告知他们新的病假政策时，使用的也是自上而下的沟通。

### （二） 自下而上的沟通

自下而上的沟通是在群体或组织中从低水平流向高水平的沟通。员工利用它向上级（管理层）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哪些工作需要改进。

在组织中自下而上的沟通例子有：下级准备的绩效工作报告供上级审阅；意见箱；员工态度调查；申诉程序；主管与部属之间的讨论；非正式的提意见座谈会（在此员工有机会与老板或高级管理层代表一起讨论问题）。

联邦快递公司对自己的自下而上的沟通程序十分骄傲。公司 6 万多名员工每年都对管理层提供的环境气氛进行考察和评定。这一程序被美国全国质量奖的评定者们称为关键的人力资源力量，联邦快递也赢得了这一荣誉。

### （三） 水平沟通

当沟通发生在同一工作群体的成员之间，同一等级的工作群体之间，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，这种水平关系是上级正式规定的，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，从管理的角度看，水平沟通有利的一面也有不利的一面。如果所有沟通都严格遵循正式的垂直结构则会阻碍信息的有效性和精确性，而水平沟通效果较好。此时，它们与上级的知识和支持共同存在。但是，在下列情况下水平沟通会产生功能失调的冲突：当正式的垂直通道受到破坏时；当成员越过或避开他们的直接领导做事时；当上司发现所采取的措施或做出的决策他自己不知道时。

## 五、沟通网络

### （一） 正式与非正式的沟通网络

沟通网络指的是信息流动的通道。这种通道有两种可能情况：正式的或非正式的。正式沟通网络一般是垂直的，它遵循权利系统，并只进行与工作相关的信息沟通；非正式沟通网络常常称为小道消息的传播，它可以自由地向任何方向运动，并跳过权力等级，在促进任务完成的同时，非正式沟通满足群体成员的社会需要。

#### 1 、正式的沟通网络



正式的小群体网络包括链式、轮式和全通道式。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之间进行积极的沟通。

每种网络的有效性取决于你所关注的因变量是什么。比如，轮式结构促进了领导者的出现；如果你注重的是成员的满意度，则全通道结构最佳；如果你认为精确性最重要，则链式结构最佳。因此，可以得出这样的结论，没有一种网络在所有的情况下都是最好的。

## 2 、非正式的沟通网络

正式沟通并不是惟一的沟通系统。现在让我们来看看非正式系统，在此，信息通过小道消息的方式传播，而流言也大量滋生。

小道消息有三个特点。首先，它不受管理层控制；其次，大多数员工认为它比高级管理层通过正式沟通渠道解决问题更可信、更可靠；第三，它在很大程度上有利于人们的自身利益。

沿着小道消息途径流动的信息精确吗？有证据表明其中加载的 75% 信息是准确的。在什么条件下小道消息是有利的？在什么条件下小道消息是不利的呢？

人们常常认为小道消息来自于搬弄是非者的好奇心。其实很多证明并非如此。小道消息至少有四个目标：构建和缓解焦虑；使支离破碎的信息能够说得通；把群体成员甚至包括局外人组织成一个整体；表明信息发送者的地位或权力。研究表明，如果情境对我们来说十分重要，但又模棱两可，并因而激起人们的焦虑情绪，此时小道消息会作为情境的反应而出现。在大型组织中保密性和竞争性是司空见惯的，诸如新老板的任命、办公室的重组、工作任务的重新安排这些事件，都为小道消息的产生和延续创造了有利条件。如果小道消息背后人们的愿望和期待得不到满足或焦虑得不到缓解，那么它会一直持续下去。

管理者应该能使小道消息的范围和影响限定在一定区域内，并使其消极结果减少到最低。下面是关于减少小道消息消极结果的几项建议：

- （ 1 ）公布进行重大决策的时间安排。
- （ 2 ）公开解释那些看起来不一致或隐秘的决策行为。
- （ 3 ）对目前的决策和未来的计划，强调其积极的一面的同时，也指出其不利的一面。
- （ 4 ）公开讨论事情可能的最差结局，这肯定比无言的猜测引起的焦虑程度低。

## 六、沟通的障碍

### （一）过滤

过滤指发送者有意操纵信息，以使信息显得对接受者更为有利。比如，一名管理者告诉上级的信息都是上级想听到的恭喜，这名管理者就是在过滤信息。这种现象在组织中经常发生吗？当然！当信息向上传递给高层经营人员时，下属常常压缩或整合这些信息以使上级不会因此而负担过重。在进行整合时，将个人的兴趣和自己对重要内容的认识也加进去，因而导致了过滤。通用电器公司的前任总裁曾说过：由于通用电器公司每个层级都对信息进行过滤，使得高层管理者不可能获得客观信息，因为“低层的管理者们以这种方式提供信息，他们就能获得自己想要的答案。这一点我很清楚，我曾经也在基层工作过，也曾使用这种手段。”

过滤的主要决定因素是组织结构中的层级数目。组织纵向的层级越多，过滤的机会就越多。

## （二）选择性知觉

接受者会根据自己的需要、动机、经验、背景及其他个人特点有选择地去看或去听信息。解码的时候，接受者还会把自己的兴趣和期望带进信息之中。如果一名面试主考认为女职员总是把家庭放在事业之上，则会在女性求职者中看到这种情况，无论求职者是否真有这种想法。我们不是看到事实，而是对我们所看到的东西进行解释并称之为事实。

## （三）情绪

在接收信息时，接受者的感觉也会影响到他对信息的解释。不同的情绪感受会使个体对同一信息的解释迥然不同。极端的情绪体验，如狂喜或悲痛，都可能阻碍有效的沟通。这种状态常常使我们无法进行客观而理性的思维活动，代之以情绪性的判断。

## （四）语言

同样的词汇对不同的人来说含义是不一样的。词汇的意义不存在于词汇中，而存在于我们这些使用者中。年龄、教育和文化背景是这方面的三个最主要因素，它们影响着一个人的语言风格以及他对词汇的界定。闲聊艺术家和政治分析家两人同说英语，但他们所使用的语言却十分不同。事实上，一个走在大马路上的普通人对他们两人所使用的词汇都存在着一定程度上的理解困难。在一个组织中，员工常常来自于不同的背景，有着不同的说话风格。另外，部门的分化使得专业人员发展了各自的行话和技术用语。在大型组织中，成员分布的地域也十分分散（有些甚至在不同的国家），而每个地区的员工都使用该地特有的术语或习惯用语。

纵向等级的存在同样造成了语言问题。比如，像诱因和配额这样的词汇，对不同的管理层有着不同的含义。高层管理者常常把它们作为需要，而下级管理者则把它们理解为操纵和控制，并由此而产生不满。

你我可能同说一种语言，但我们在语言的使用上却并不一致。如果我们能知道每个人如何修饰语言，将会极大地减少沟通障碍。问题在于，组织中的成员常常不知道他所接触的人与自己的语言风格不同，发送者自认为自己使用的词汇和术语与接受者使用的相同。但这往往是不正确的，而且导致了不少沟通问题。

## 七、提高沟通技能的策略——倾听

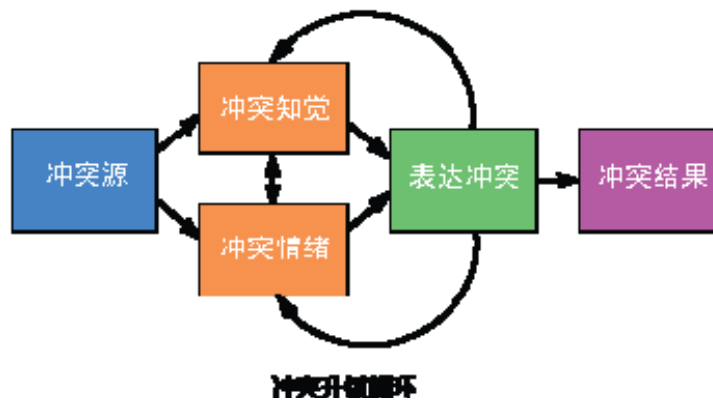
提高沟通技能的重要策略之一是积极倾听。倾听是一个主动感知对方所发送的信号、对这些信号做出准确的评价并做出反应的过程。在感知信号的过程中，应推迟个人的评价、避免打断对方，并保持对对方的兴趣。在对信息的评价过程中，应站在对方的立场上，从对方的角度感受事物，对获得的信息进行组织，准确理解信息的含义。最后，应表现出支持沟通过程的行为，具体体现在通过目光接触和其他方式表现出对交谈的兴趣，通过反馈确认自己对谈话的理解。

## 第二节 冲突

我们把冲突定义为一种过程，这种过程肇始于一方感觉到另一方对自己关心的事情产生消极影响或将要产生消极影响。

这是一个广义的定义，它描述了相互作用变成相互冲突时所出现的各种活动。它包括了在组织中人们经历的各种各样的冲突，如目标不一致、对事实的解释存在分歧、在行为期望方面的一致等等。另外，这一定义还非常灵活，它可以涵盖所有的冲突水平：从公开、暴力的活动到微妙、意见不一致的形式。

### 一、冲突的过程



## 二、冲突的根源

我们需要真正理解冲突的根源，而它们则存在于问题的表面之下。有六个主要情境可以在组织环境中造成冲突。

### （一）缺乏一致的目标

一个最常见的冲突来源是目标的不一致性。它发生在个人或部门的工作目标干涉到其他人或部门的目标。

### （二）差异化

一家英国的汽车公司曾经提出友好收购一家意大利公司，双方公司的管理层都很高兴能够有机会共同分享对方的销售渠道和制造技术，但在确定合并后公司的远景的时候，双方公司的管理层出现了巨大的分歧，因为他们的背景和经验太不相同了。

这些公司的高层发现，冲突经常是由于各自背景、经验和受到的培训不同而形成的价值观和信仰造成的。公司的合并经常会带来冲突，因为它将拥有不同公司文化的人们聚集到一起。文化的差异使人们难以理解或接受别人赖以做出组织决定的信仰和价值观。

许多公司还经受着日益严重的跨代冲突。代沟是始终存在的，但跨代冲突在当今越来越普遍，因为现在不同年龄的员工比以前有更多的机会在一起工作。年轻员工和老员工有着不同的需求、期望和价值观。这些差异呈现在不同的分歧之中。

### （三）任务的依赖性

任务依赖性越高，冲突就越可能发生。当团队成员必须共享共同的投入物来完成各自的任务；需要在执行任务的过程中交叉进行；或接受由别人的绩效来部分决定的产出物（如奖励）时，任务的依赖性就产生了。任务的依赖性越高，产生冲突的风险就越大，因为各方互相干扰或干涉他方目标的机会就越大。

不同于完全依赖的关系，员工在集合依赖性关系中与别人工作的时候，产生冲突的风险最低。当个体除了依赖一个共同的资源或权威而独立运作时，集合依赖性就产生了。在有序的依赖性的工作关系中，发生冲突的潜力比较高。在相互的依赖性工作环境中，发生冲突的潜力最高。在相互依赖性的工作中，员工彼此高度依赖，结果是干涉别人工作和个人目标的几率就较高。

### （四）资源的稀缺性

稀缺资源能够引起冲突，因为稀缺性可以促使人们与其他需要这些资源来完成目标的人进行竞争。结果是每个群体的目标与其他群体的目标产生冲突，因为资源不够所有的人来享用。

### （五）规则的模糊性

模糊的规则，或者说完全没有规则，孕育着冲突，因为不确定性增加了一方干涉另一方目标的风险。模糊性还鼓励政治手腕，在某些情况下，员工就会进行赢得有利于自己决策的战斗。这就表明为什么在公司的并购中冲突更加司空见惯，因为双方公司的员工有着相互冲突的做法和价值观，而且没有规则能够将操纵权力和资源的现象最小化。但是，当有着明确规则的时候，员工就知道能从彼此那里得到的期望并同意遵守这些规则。

### （六）沟通问题

由于缺乏机会、能力或进行有效沟通的动机，冲突会经常发生。让我们看看下面的例子。首先，当双方缺乏交流的机会的时候，他们倾向于采用刻板印象来解释过去的行为和期待未来的行为。不幸的是，刻板印象太主观，而且情感会扭曲对手行为的意义，从而加剧对冲突的认知。另外，没有直接交流，双方对彼此少有心理上的感情移入。

其次，有些人缺乏用外交的、非对抗的方式进行必要沟通的技能。当一方傲慢地表达不同意见的时候，对手有可能激化对冲突的认知。傲慢的行为发出了一个信息，就是想对抗而不是合作。这会导致另一方采用相似的冲突管理风格，结果是非有效的沟通经常导致冲突的升级。

非有效沟通还可以引发第三个问题：缺乏以后沟通的动机。社会情感的冲突是令人不快的，所以在冲突的关系中人们避免互相交流。不幸的是缺乏沟通会进一步增加冲突，因为人们较少有机会来强调对方的情境，而对方也更有可能依赖来自他方的、被扭曲的刻板印象。事实上，冲突会通过社会特性的过程进一步扭曲这些刻板印象。于是，我们开始不友好地看待竞争者，而使自我特性在这种不确定的时期内保持强盛。

缺乏交流的动机还可以解释冲突为什么在跨文化的环境中更加常见。人们不愿或不敢与来自于不同文化的同事交流，所以他们较少有动机与同事对话。由于只有有限的沟通，人们更多地依赖刻板印象来充实失去的信息。他们还经常误解彼此的语言和非语言信号，进一步加深冲突。

## 三、冲突管理的风格

### （一）认知取向与冲突管理风格

#### 1、双赢取向

前面描述的六种情境为冲突的发生奠定了基础。一些人抱着双赢的取向加入到冲突中去，他们相信能够发现符合双方共同利益的解决分歧的方法，并且认为现有的资源是可扩大的而不是固定不变的，只要双方能够一起努力去发现一个创造性的解决方案。

#### 2、赢—输取向

另外一些人抱着赢—输的取向加入到冲突中去，他们认为各方是从一个固定的蛋糕上索取，一方拿的越多，留给别人的就越少。当各方采取赢—输取向时，冲突就有可能激化，因为他们要依赖更富进攻性的影响策略去争取优势。当冲突确实是因为争夺固定的资源而发生，赢—输取向可能有时是适合的，但很少的组织冲突是由于对固定资源完全对立的利益而造成的。在不同程度上，一些对立的群体如果把自己完全对立的立场调整一下，也能取得有益的结果。例如，供应商和客户一开始会认为各自的利益是对立的，因为供应商希望产品能卖更多的钱而客户希望少付钱。然而，经过进一步的探讨会发现客

户可能愿意多付钱，如果产品能够比预定的时间早交付的话。零售商实际上也愿意提前交付，这可以省去储藏费用。所以，更全面的看问题可以经常使大家发现共识。

采用双赢或赢一输的取向会影响我们的冲突管理风格，那就是我们应当怎样对待他人。研究结果对五种在冲突中对待其他人所采取的个人风格进行了分类。每一个冲突解决风格都反映了人们对自己和他人利益的关切。解决问题式风格是唯一只反映双赢取向的风格，其他四种风格反映了在赢 - 输取向上的变化。为了能够进行有效的冲突管理，我们应当学着将不同的冲突管理风格应用到不同的情境中去。

## **（二）冲突管理风格**

### **1 、 解决问题式**

解决问题式是试图找到对双方都有利的解决方案。信息共享是这种风格的一个重要特征，因为双方合作寻找共同点和能够满足双方的潜在的解决方案。

### **2 、 回避式**

回避式是试图完全回避或抚平冲突。它表现出对自己和他方的低关切，换句话说，回避者试图压抑对冲突的思考。例如，有些员工会重新安排他们的工作区域和任务，使自己最小程度地与某些同事产生交流。

### **3 、 强迫式**

强迫式试图通过牺牲别人的利益来赢得冲突。这种风格具有最强的赢 - 输取向，依赖一些强硬的影响策略，特别是使用赋予进攻性的手段来达到自己的目的。

### **4 、 屈从式**

屈从式是完全屈从于对方的希望，或者至少是很少或根本没有考虑自己的利益。这种风格涉及到单方面的妥协和无条件的保证，还有向别人提供帮助而不期望回报。

### **5 、 妥协式**

妥协式是寻求一种立场，使自己的损失得到平等的补偿。它包括满足别人的妥协，做出有条件的承诺或威胁，并在双方的利益之间寻找一个中间地带。

## **（三）选择最好的冲突管理风格**

### **1 、解决问题式**

解决问题式风格通常被认为是理想的解决冲突的方法。例如，它可以使合资企业获得更好的绩效。合资的双方可以更快地或公开地讨论彼此的关切，寻求合作者的意见，而且可以比采用非问题解决式风格更详尽地解释行为的过程。然而，这种风格只有在一定的条件下才起作用，特别是在双方的利益不完全冲突和双方有足够的信任和坦诚来共享信息的时候，作用最好。问题解决式通常是理想的方法，因为组织冲突很少有赢 - 输的情境。如果双方寻求创新性的解决方案，通常都有机会获得双赢。

### **2 、回避式**

你可能会认为回避式是一个无效的冲突管理战略，但是研究表明在冲突变得社会情感化的时候，它是最好的方法。同时，回避冲突不应该是一个长期的解决方案，因为它会增加他人的挫折感。

### 3 、强迫式

当你知道自己是正确的而且需要快速地解决分歧时，强迫式风格可能是必要的。例如，当一方做出了不道德的行为时，就需要采用强迫式风格，因为任何程度的不道德行为都是不可接受的。强迫式的冲突管理风格通常是不适宜的，因为组织中的关系很少是完全对立的。

### 4 、屈从式

当别人比你拥有更大的权力或这个问题对你不像对别人那样重要的时候，屈从式风格可能是适宜的。但是，屈从式行为可能引起对方不现实的高期望，从而使他将来有动机向你索取更多的东西。从长远来看，屈从式风格会导致更多的冲突而不是解决冲突。

### 5 、妥协式

当没有希望通过问题解决式风格来获得共赢的时候，妥协式风格就是最好的方法。这时双方拥有同等的权力，而且有时间的压力去解决他们的分歧。然而，妥协不是最终的解决方案，而且会使双方忽视取得共赢的其他选择。

## 四、结构化冲突管理模式

冲突管理风格指的是我们如何在冲突的环境中对待他人，但冲突管理还涉及到改变潜在冲突的基本结构式的原因。尽管我们讨论的是如何减少冲突，但我们应当记住冲突管理有时会需要增强冲突。

### （一）强调最高目标

卡罗斯 · 苟森被法国的汽车制造商雷诺公司推举为其合作伙伴日本的尼桑汽车公司的总裁，他因此经受了跨文化的冲突。法国和日本的高层管理人员有着不同的期望和工作风格，这不可避免地造成了文化冲突。为了使冲突限制在最小程度并将日本的汽车公司从财务困境中解放出来，苟森引进了一套具有挑战性的、可衡量的目标，叫做“尼桑复兴计划”。这一计划成为振兴员工和鼓励他们将文化分歧放在一边的最高目标。苟森向员工解释道：“我们所有的人都知道，为了开发一个可行的计划，我们不得不将自然的文化怀疑和冲突当作富人的奢侈品来对待。”

最高目标是指冲突各方持有的共同目标，它比冲突基于的部门目标和个体目标更为重要。通过增强对公司目标的承诺，员工弱化了其他目标，所以在与其他个体和部门目标竞争时会感觉到较少的冲突。最高目标还能潜在地减少分歧，因为他们建立了一个共同的参照框架。不同的团队成员依然会用不同的方式去认知和争取公司目标的实现，但最高目标确保他们能共同理解和赞同这些目标。

几项研究表明注重最高目标削弱了不良冲突。其中一项显示，当公司高管将部门目标向公司目标看齐的时候，在香港、中国、日本和美国工作的市场经理更有可能采用问题解决式冲突管理风格。美国的一项研究发现大多数有效的高级管理团队都一贯性地应用最高目标战略。他们将决策勾画为合作，于是将员工的注意力和承诺从低级水平的目标中吸引过来。

### （二）减少分歧

另一种将不良冲突降至最小化的方式是一开始就减少造成这种冲突的分歧。

### （三）加深沟通和理解

对于有效的冲突管理，沟通是非常关键的。这种沟通包括从平常的员工聚会到发现和讨论分歧的正式过程。当多国维和部队吃饭和社会交往在一起的时候，他们会更有效地工作。通过增进机会、能力和分享信息的动机，员工会对彼此产生不太极端的认知，而不是依赖刻板印象和情感。直接沟通使员工能够更好地了解其他部门的工作环境和资源的有限性。对专业化的需求使减少分歧有些困难，这时持续的沟通是特别重要的。一些团队建设活动有助于减少冲突，因为参与者学会了怎样相互理解。

最后，对话会议经常能够帮助争执的各方讨论他们的分歧。通过对话，参与者了解了各自的心智模型和基本的假设。

### （四）减少任务的依赖性

冲突随着依赖性水平的提高而增加，所以要使不良的冲突降低到最小程度，就需要减少各方之间的依赖性，做法是将共享的资源划分开，从而每一方都可以完全独立地使用其中的一部分。具有有序的或相互的依赖性的工作可能结合在一起，形成了一种集合依赖性。例如，不要让一个员工服务客户，另一个员工进行现金登记，而要让每个员工都来独立地处理客户活动。缓冲器还可以帮助减少人员之间的任务依赖性，它包括资源等。我们还发现组织中的人员缓冲器，他们就是干预高度依赖的人员和工作的人。

### （五）增加资源

由于资源缺乏而减少冲突的一个显著方法是增加资源的数量。公司的决策者可能会很快地否决这个方案，因为成本增加了。但是，他们应该仔细地将这些成本与由于资源缺乏造成不良冲突的成本相比较。

### （六）明确规则和程序

一些冲突来自于关于稀缺资源分配的模糊的决策规则。所以，我们可以通过建立规则和程序将产生冲突的风险降到最小。规则可以明确资源的分配，例如学生什么时候可以用激光打印机，或者他们可以从图书馆借多长时间的书等。

## 第三节 通过谈判解决冲突

### 一、谈判的定义

我们把谈判定义为双方或多方互换商品或服务并试图对他们的交换比率达成协议的过程。

### 二、谈判策略

谈判有两种基本方法——分配谈判与综合谈判。

#### （一）分配谈判

你在报纸上看到一则旧车出售的广告，车似乎是你一直想要的那种。你去了车，发现很合意，因而想要买下来。车主报了卖价，可你不想花那么多钱，于是你们两人开始对价格进行协商。你所运用的这种谈判策略称为分配谈判。其最明显的特点是，在零和的条件下运作。也就是说，我所获得的任何收益恰恰是你所付出的代价，反之亦然。以前面所说的旧车为例，你从卖主那里讲下来的每一块钱都节省了你的开支；相反，卖主多得的每一块钱都是来自于你的花费。因此，分配谈判的本质是对于一份固定利益谁应分得多少进行协商。

在分配谈判中最常用的例子是劳资双方对工资的谈判。一般情况下，工人代表在谈判桌前总是想从资方那里尽可能多的得到钱。由于在谈判中工人每一分钱的增加都提高了资方的开销，因而谈判双方都表现出攻击性，并把对方视为必须击败的对手。每一方均有自己希望实现的目标点，也有自己的抵制点，抵制点表明最低可接受的水平，如果在此点以下人们会中止谈判而不会接受不利于自己的和解。每个人目标点与抵制点的区域为愿望范围。如果在他们的愿望范围中有一定的重叠，就会存在一个解决范围使双方的愿望均能实现。

进行分配谈判时，你的战术主要是试图使对手同意你的具体目标点或尽可能接近它。下面是几个使用这一战术的例子：劝说你的对手达到你的目标点毫无可能，而在接近你的目标点上达成和解则是明智的；申辩你的目标是公正的，而对手的则不是；试图激发对手感情用事使他觉得应对你慷慨，从而使达成的协议接近于你的目标点。

## （二） 综合谈判

一名妇女运动服生产厂的销售代表与一位小型服装零售商谈好了一宗 10000 美元的订货，销售代表按照程序打电话给厂里的信用贷款部门，但他被告知这名主顾过去曾经有过拖延付款的纪录，因此厂里不同意他的赊购。第二天，销售代表与厂里的信贷经理一起讨论这个问题。销售代表不想失去这笔买卖，信贷经理也是一样，但他同样不希望被收不回来的欠款所困扰。双方开诚布公地考察他们有可能的所有选择。经过细致的讨论，最后认可的解决办法满足了双方的需要：信贷经理同意这笔买卖，但服装商需要提供银行担保，如果 60 天内不付款可以保证得到赔偿。

与分配谈判相比，综合谈判是基于这样的假设解决问题的，即至少有一种处理办法能得到双赢的结果。

在组织内的行为中，当其他方面情况相同时，综合谈判比分配谈判更为可取。为什么？因为前者构建的是长期的关系并推进了将来的共同合作。它将谈判双方团结在一起，并使每个人在离开谈判桌时都感到自己获得了胜利。相反，分配谈判则使一方成为失败者，它倾向于构建憎恨，并使那些需要不断发展共同合作的人隔离得更远。

那么，为什么在组织中我们看不到太多的综合谈判呢？答案在于这种谈判要取得成功必须具备一些条件。这些条件包括：信息的公开和双方的坦诚；一方对另一方需求的敏感性；信任别人能力；双方维持灵活性的愿望。但在组织中这些条件常常是达不到的，因此，谈判通常建立在为获胜而不惜一切代价的动力基础上也就不足为奇了。

## 三、谈判过程

谈判是由五个阶段组成：（ 1 ）准备和计划；（ 2 ）界定基本规则；（ 3 ）阐述和辩论；（ 4 ）讨价还价和解决问题；（ 5 ）结束与实施。

### （一） 准备和计划

谈判开始前，你需要做一些必要的准备工作。冲突的性质是什么？导致这场谈判的发展过程是怎样的？谁参与谈判？他们是怎样理解冲突的？你想从谈判中得到什么？你的目标是什么？假设你是戴尔计算机公司的采购部经理，你的目标是对供应商提供的键盘进行大幅压价。你要确保这个目标不被其他问题所掩盖，它是你谈判的中心。把你的目标写下来，并规定一个许可的范围，从最希望达到的目标到可接受的最低限度，这样做有助于你把精力集中在它上面。

你还要评估对方对你的谈判目标有什么想法。他们可能会提出什么要求？他们坚守自己立场的程度？对他们来说有哪些无形的或隐形的重要利益？他们希望达成什么样的协议？如果你能预期到对手的立场和观点，你就能用事实和数字支持你的观点，反击对方的观点。

### （二） 界定基本规则



制定出计划并设计出战略后，你就可以和对方一起就谈判本身界定其基本规则和程序。谁将进行谈判？谈判在哪里进行？谈判限制在多长时间里（如果有时间限制的话）？谈判要受到哪些方面的约束？如果谈判陷入僵局，应遵循什么具体程序？在这一阶段中，双方将交流他的最初提议和要求。

### **（三） 阐述和辩论**

相互交换了最初观点后，你和对方都会就自己的提议进行解释、阐明、澄清、论证和辩论。这一阶段不一定非是对抗的，它可以是双方对下面这些问题交换信息的机会：为什么这些问题很重要？怎样才能使双方达到最终的要求？此时，你会给对方提供所有支持你观点的材料。

### **（四） 讨价还价和解决问题**

谈判过程实际上是一个为了达成协议而互相让步的过程，谈判双方毫无疑问都需要做出让步。“从概念到技能”中干脆把谈判描述为：为了增加达成有利协议的可能性，你所应该采取的活动。

### **（五） 结束与实施**

谈判过程的最后一步是将已经谈成的协议正规化，并为实施和监控执行制定出所有必要的程序。对于一些重要谈判（包括各种劳资谈判、租约条款谈判、购买房地产谈判、提供高层管理职位谈判）需要在订立正式合同的同时敲定各种细节信息。不过，在大多数情况下，谈判过程的结束只不过是握手告别。

## **四、谈判中的问题**

我们最后考察一下在谈判方面当今存在的四个问题：阻碍有效谈判的决策偏见；个性特征在谈判中的作用；文化差异对谈判风格的影响；启用第三方帮助解决差异。

### **（一）阻碍有效谈判的决策偏见**

我们每个人都有过未达到预期结果的谈判经历。为什么会出现这种情况？我们常常倾向于盲目草率地对待机遇，这阻碍了我们从谈判中获得最大效益。下面列出的七种偏见会使我们失去判断力。

#### **1 、非理性地增加投入**

人们倾向于按照过去所选择的程序继续工作，而不是采用理性分析的方式。这种不当的坚持浪费了大量时间、精力和金钱。过去已投资的时间和金钱如同“石沉大海”，它们不可能再重新获得，并且在对未来的活动进行选择时也不应将它们考虑在内。

#### **2 、虚构的固定效益观念。**

谈判双方常常以为他们的效益必定来自于另一方的代价。而在综合谈判中我们看到的情况并不一定如此，经常可以找到双赢的解决办法。但是，零和的观念则意味着丧失了双方均可能获益的谈判机会。

#### **3 、固定与调整**

人们常有一种倾向，即把他们的判断停留在无关信息上，如最初的报价。事实上，很多因素影响着人们进入谈判时最初所持有的看法。这些因素常常是无意义的。有效的谈判者不会受到固定看法的限制，而使自己的信息量及评估环境的思考深度降低，在谈判中也不会因对手较高的报价给予过多重视。

#### **4 、建构谈判**

人们很容易受到信息提供方式的影响。比如，在劳资合同谈判中，假设你的雇员目前每小时可得 15 美元，工会希望再提高 4 美元，而你则打算提高成 17 美元。如果你能成功地把谈判塑造成为每小时增加 2 美元的得益（与当前的工资相比），相比每小时降低 2 美元的损失（与工会的要求相比）来说，工会对二者的反应会截然不同。

#### **5 、信息的可得性**

谈判者常常过于依赖可得的信息，却忽视了更为相关的资料。人们遇到过的事实或事件常常很容易记住，在他们的记忆中这些是更易于得到的。另外，越生动的事件也越容易记住或想象到。对于那些由于其熟悉性或生动性而记住的信息，常常可能被认为是值得信赖的东西，即使它们不具备这样的条件。因此，有效的谈判者要学会区分哪些是他们在情绪情感上熟悉的信息，哪些是可靠、相关的信息。

#### **6 、成功者的苦恼**

一位朋友去当地的特约经销商那里想买一辆新型的豪华赛车，该车的标价为 42300 美元。朋友预测经销商可能以 35000 美元买入，因此他打算出价不高于 41000 美元。他开始的报价为 38000 美元，出乎意料的是，经销商很快地接受了他的报价。2 个小时后，他驾着他的新车回家了。但那个晚上他却失眠了。尽管比预期的少花了 3000 美元，但他仍觉得自己出价太高了。

#### **7 、过于自信**

前面的许多偏见可以综合在一起而使一个人对自己的判断与选择过分自信。当人们拥有某种信念和期望时，倾向于忽视与之相矛盾的其他信息，其结果导致了谈判者过于自信。这反过来又减少了折衷的可能性。缓和这种倾向有两个办法，其一是认真细致地考虑合格顾问的建议；其二是从中立者那里了解自己的客观位置。

### **（二）个性特征在谈判中的作用**

如果你知道一些有关谈判对手个性特征方面的信息，是否能预测到他的谈判战术呢？你会倾向于回答“是”。比如，你可能假设高冒险倾向的人在谈判中会表现得更有攻击性，并很少做出让步。出人意料的是，研究证据并不支持这种直觉。

### **（三）文化差异对谈判风格的影响**

尽管个性特征与谈判风格之间并未发现显著的直接关系，然而文化背景与谈判风格却似乎是有关系的。民族文化不同，谈判风格差异很大。

法国人喜欢冲突。他们常常通过思考和反驳他人观点而获得认可，提高声誉。因此，法国人倾向于花费很长时间进行谈判，而且他们并不过分注意对手喜欢自己。中国人也会拖长谈判时间，但其原因是他们相信谈判永无止境。当你以为你和中国经营人员已经敲定了每个细节问题，并获得了最终的解决办法时，中国的经营者会面带微笑，然后重新开始谈判的全过程。与日本人一样，中国人的谈判是为了发展相互关系和对共同工作做出承诺，而不是把每个松散方面联系起来。美国人在世界上以缺乏耐性和希望受人喜欢而著名。来自其他文化中的敏锐的谈判者常常利用这些特点，通过拖延谈判时间和构建友谊而达到最终的解决目的。

#### （四）启用第三方帮助解决差异

前面我们一直讨论的是直接谈判方式。但有时，谈判中的个体或群体代表陷入僵局，而且无法通过直接谈判解决他们的差异。在这种情况下，他们会转向启用第三方，帮助他们找到一种解决办法。谈判的第三方主要担当 4 种基本角色：调停人、仲裁人、和解人和谈判顾问。

1、调停人是中立的第三方，他使用劝说、讲道理、建议其他解决方案等方法来促进达成谈判协议。在劳工谈判和民事纠纷中广泛地使用这种方法。

调停谈判的总体效果相当显著，其和解率近于 60%，谈判双方的满意度为 75% 左右。但是调停能否成功的关键因素是情境：即冲突双方必须愿意通过谈判来解决他们的冲突。另外，冲突强度不能太高，当冲突处于中等水平时，调停方式最为有效。最后，对调停人的认识也很重要：调停人必须被人们认为是中立的，并且不具强制性。

2、仲裁人是运用权威来达成协议的第三方。仲裁可以是自愿的（主动要求的），也可以是强制的（根据法律或合同来约束双方）。

谈判双方设定的规则不同，仲裁人的权力也不相同。比如，仲裁人可能从谈判双方最近一次的报价中选择一个方案，也可能毫无约束地提出协议目标，或者根据自己的意愿自由选择或做出评判。

相比调停来说，仲裁最大的优点在于它常常使问题得到解决。在谈判中，是否存在消极的一方取决于仲裁人表现出的高压程度。如果一方感到彻底失败，显然他不会满意，并倾向于不愿意接受仲裁者的决策。在以后的时间里，冲突有可能再次暴发出来。

3、和解人是受到谈判双方信任的第三方，他在谈判双方之间提供非正式的沟通渠道。在国际关系中，和解是员工、家庭和社区冲突中使用最多的方式。要想对比和解与调停之间的有效性的确是件难事，因为二者在很多地方是相互重叠的。在实践中，和解人更多扮演的是一种沟通渠道，但他们也进行实情调查，解释信息，并劝说争论双方达成协议。

4、谈判顾问是技术纯熟且公正无偏的第三方，他试图通过沟通与分析，并借助自己在冲突管理方面的知识来促进问题的解决。与前面各角色相比，顾问的作用不是解决问题，而是增进冲突双方的相互关系，并使他们最终能自己解决问题。顾问不提供具体的解决方案，他帮助各方学会理解对方，并能与对方共同合作。因此这种方法注重长期效果，它在冲突双方之间形成崭新的积极的认知态度。

#### 小结

良好的沟通对于任何群体和组织的工作效果都十分重要。通过本章的学习，我们可以看到，不良的沟通是人际冲突中最主要的原因之一，也是阻碍群体工作绩效的最大障碍。本章还探讨了冲突与工作绩效之间的关系，指出冲突不仅具有破坏作用，也具有建设性作用。当冲突达到最佳水平时，能够提高员工满意度，使组织或部门的绩效达到最高。实践表明，谈判是一种始终存在于群体和组织中的活动。分配谈判能够解决争端，但它常常对谈判一方或多方的满意度产生消极影响，因为它看重的是短时效果，而且是对抗性的。相反，综合谈判更容易为谈判双方提供令人满意的结果，并建构起持久的关系。

## 第五讲 组织中的沟通、冲突与谈判

### 教学目标：

使学生了解沟通的作用、过程、渠道和沟通的障碍，掌握提高沟通能力、通过谈判解决冲突的方法。

### 教学方法：

学生以课件为主，以参考书和参考资料为辅自学，教师通过布置批改作业，组织网上讨论、答疑、测试等方式指导学生自学。

### 本讲课时：

6 课时。

### 授课内容：

- 沟通
- 冲突
- 通过谈判解决冲突

## 第六讲 领导

### 开篇案例：杰克·韦尔奇

无论根据什么样的客观标准来衡量，杰克·韦尔奇在作为 GE 首席执行官的 20 年生涯中，都堪称取得了辉煌的成功。韦尔奇当年接手 GE 时，公司拥有 130 亿美元的市场价值；当他 2001 年退休时，公司的市值达到 4000 亿美元。2000 年公司利润为 127 亿美元，是 1980 年的 15 亿美元的 8 倍多。并且，韦尔奇的业绩也为股东们带来了回报。包括股利在内，自从他上任之后，GE 每股平均每年上升 21.3%，同期标准普尔的增长幅度仅为 14.3%。

韦尔奇是怎样取得如此骄人的业绩的呢？在战略上，他为 GE 涉足的每个行业重新界定了目标。他执着地改进效率，削减成本，提高生产绩效。为了取得这些成果，韦尔奇按照自己的风格——缺乏耐心、积极进取、充满竞争——来重新塑造 GE。

20 世纪 80 年代，韦尔奇开始了他对 GE 的重新改造，并得到了“中子弹杰克”的绰号。韦尔奇通过大规模的裁员、部门剥离和强制退休以及把美国本土的工作岗位迁到海外以获得更廉价劳动力等方式，削减了 10 万多个工作岗位——相当于 GE 员工总数的四分之一。他给管理者和员工施加压力，迫使他们不断实现越来越高的效率标准。当事情进展得不顺利时，

他会表现出极大的不满。韦尔奇对管理者建立了全面而完善的绩效评估和等级体系。杰出的管理者会得到极高的奖励，而处于末位的人员会被例行解雇。

韦尔奇的作风是永不满足，直言不讳，讽刺犀利，情绪善变，捉弄人式的幽默的混合物。GE 的一位前任副总裁这样评价韦尔奇：“即使在娱乐时，他也会不断激励自己。不论他做什么，只要没有赢他就永远不会放弃。” 韦尔奇每天工作 12 个小时甚至更长时间，而且他期望员工有同样的奉献精神。当他愤怒时，他会管理者急风暴雨式地施加个人攻击，甚至有时会使被他羞辱的管理者很受伤害却无言以对。

## 第一节 管理与领导的区别

关于什么是领导的辩论由来已久。由于更加灵活的工作方式和新的组织结构正在替代旧式的官僚管理形态，人们越来越关心组织中领导的作用。传统的管理观点强调计划与控制，而现代的领导观点则更加强调影响和鼓舞员工。有学者认为，领导是管理的一个重要组成部分，但不应将两者等同起来。科特认为，两者的重要区别在于，管理者工作重控制，目的是实现秩序和稳定，而领导者的工作重协调，必须能够鼓舞他人，给他们迎接变革的信心。

我们把领导定义为一种影响一个群体实现目标的能力。这种影响的来源可能是正式的，如来源于组织中的管理职位。由于管理职位总与一定的正式权威有关，人们可能会认为领导角色仅仅来自于组织所赋予的职位。但是，并非所有的领导者都是管理者，也不是所有的管理者都是领导者。仅仅由于组织提供给管理者某些正式权力并不能保证他们实施有效的领导。我们发现那些非正式任命的领导，即影响力来自于组织的正式结构之外的领导，其影响力与正式影响力同等重要，甚至更为重要。也就是说，一个群体的领导者可以通过正式任命的方式出现，也可以从群体中自发产生出来。

## 第二节 领导理论

### 一、特质理论

心理学家们进行了大量的研究，希望发现领导者与非领导者在个性、社会、生理或智力因素方面的差异。

不过在确定与领导关系密切的特质方面的研究，得到的结果却相当瞩目。比如，研究者发现领导者有 6 项特质不同于非领导者，即：进取心、领导意愿、正直与诚实、自信、智慧和与工作相关的知识。另外，最近的研究表明，个体是否是高自我监控者（在调节自己行为以适应不同环境方面具有很高的灵活性）也是一项重要因素，高自我监控者比低自我监控者更易于成为群体中的领导者。总之，大半个世纪以来的大量研究使我们得出这样的结论：具备某些特质确实能提高领导者成功的可能性，但没有一种特质是成功的保证。

为什么特质理论在解释领导行为方面并不成功？我们认为至少有四个原因。第一，它忽视了下属的需要；第二，它没有指明各种特质之间的相对重要性；第三，它没有对因与果进行区分（如，到底是领导者的自信导致了成功，还是领导者的成功建立了自信？）；第四，它忽视了情境因素。这些方面的缺欠使得研究者的注意力转向其他方向。从 20 世纪 40 年代开始，特质论已不再占据主导地位，有关领导的研究着重于对领导者偏爱的行为风格的考察。

### 二、行为理论

由于特质理论的研究只着眼于领导品质与性格，具有一定的局限性，研究者开始把目光转向具体的领导者表现出的行为是否有什么独特之处。

如果领导的行为理论成功，它所带来的实际意义将与特质论截然不同。如果特质论成功，则提供了一个为组织中的正式领导岗位选拔“正确”人员的基础；如果行为研究找到了领导方面的关键决定因素，则可以通过训练使人们成为领导者。特

质理论与行为理论在实践意义方面的差异源于二者深层的理论假设不同：如果特质理论有效，领导从根本上说是天生造就的，你要么就不是一个领导者；相反，如果领导者具备一些具体的行为，则我们可以培养领导，即通过设计一些培训项目把有效的领导者所具备的行为模式植入个体身上。这种思想显然前景更为光明，它意味着领导者的队伍可以不断壮大。通过培训，我们可以拥有无数有效的领导。

### （一）俄亥俄州立大学的研究

最全面的行为理论来自于 20 世纪 40 年代末期在俄亥俄州立大学进行的研究，研究者归纳出两大类行为的独立维度，称之为结构维度和关怀维度。

#### 1、结构维度

结构维度指的是领导者更愿意界定和构建自己与下属的角色，以达成组织目标。它包括设立工作、工作关系和目标的行为。高结构特点的领导者向小组成员分派具体工作，要求员工保持一定的绩效标准，并强调工作的最后期限。

#### 2、关怀维度

关怀维度指的是领导者尊重和关心下属的看法与情感，更愿意建立相互信任的工作关系。高关怀特点的领导者帮助下属解决个人问题，他友善而平易近人，公平对待每一个下属，并对下属的生活、健康、地位和满意度等问题十分关心。西南航空公司总裁赫伯·凯勒被人们认为具有高关怀的特点。他的领导风格以员工为取向，过分重视友谊与授权。

以这些概念为基础进行的大量研究发现，在结构和关怀方面均高的领导者（“高一高”领导者）常常比其他 3 种类型的领导者（结构低关怀高、结构高关怀低或二者都低）更能使下属取得高工作绩效和高满意度。但是，“高一高”风格并不总能产生积极效果。比如，当工人从事常规任务时，高结构特点的领导行为会导致高抱怨率、高缺勤率和高离职率，员工的工作满意水平也很低。还有研究发现，领导者的直接上级主管对其进行的绩效评估等级与高关怀性成负相关。总之，俄亥俄州立大学的研究表明，一般来说，“高一高”风格能够产生积极效果，但同时也有足够的特例表明这一理论还需加入情境因素。

### （二）密执安大学的研究

与俄亥俄州立大学的研究相同，密执安大学调查研究中心也进行着相似性质的研究：确定领导者的行为特点，以及它们与工作绩效的关系。

密执安大学的研究群体也将领导行为划分为两个维度，称之为员工导向和生产导向。员工导向的领导者重视人际关系，他们总会考虑到下属的需要，并承认人与人之间的不同。相反，生产导向的领导者更强调工作的技术或任务事项，主要关心的是群体任务的完成情况，并把群体成员视为达到目标的手段。

密执安大学研究者的结论对员工导向的领导者十分有利。员工导向的领导者与高群体生产率和高工作满意度成正相关；而生产导向的领导者则与低群体生产率和低工作满意度联系在一起。

### （三）管理方格论

布莱克和莫顿发展了领导风格的二维度观点，在“关心人”和“关心生产”的基础上提出了管理方格论，它充分概括了俄亥俄州立大学的关怀与结构维度以及密执安大学的员工导向和生产导向维度。

管理方格在两个坐标轴上分别划分出 9 个等级，从而生成了 81 种不同的领导类型。但是，方格理论主要表明的并不是得到的结果，而是为达到这些结果领导者应考虑哪些主要因素。

布莱克和莫顿根据自己的研究得出结论，9—9 风格的管理者工作效果最佳。但遗憾的是，管理方格论只是为领导风格的概念化提供了框架，未能提供新信息以澄清领导方面的困惑，并且，也缺乏实质证据支持所有情境下 9—9 风格都是最有效的方式。

### 三、权变理论

人们越来越清楚地认识到，为了预测领导成功而对领导现象进行的研究其实比分离特质和行为更复杂。由于未能在特质和行为方面获得一致的结果，使得人们开始重视情境的影响。领导风格与有效性之间的关系表明，X 风格在 A 条件下恰当可行，Y 风格则更适用于 B 条件，Z 风格更适用于 C 条件。但是，条件 A、B、C 到底是什么呢？这说明两点：第一，领导的有效性依赖于情境因素；第二，这些情境条件可以被分离出来。

对影响领导效果的主要情境因素进行分离的研究很多。在权变理论的发展过程中，人们经常使用的中间变量有：工作的结构化程度；领导者——成员关系的质量；领导者的职位权利；下属角色的清晰度；群体规范；信息可得性；下属对领导决策的认可度；下属的工作士气等。

在分离主要的情境变量中，一些做法被证明比另一些做法更为成功，也因此而获得了广泛认可，我们主要介绍其中的三种：费德勒模型、赫塞和布兰查德的情境理论和“路径——目标”理论。

#### （一）费德勒模型

第一个综合的领导模型是由莱德·费德勒提出的。费德勒的权变模型指出，有效的群体绩效取决于以下两个因素的合理匹配：与下属相互作用的领导者的风格；情境对领导者的控制和影响程度。费德勒开发了一种工具，叫做最难共事者问卷，用以测量个体是任务取向型还是关系取向型。另外，他还分离出三项情境因素——领导者——成员关系、任务结构和职位权力，他相信通过操作这三项因素能与领导者的行为取向进行恰当匹配。从某种程度上说，费德勒模型属于过时的特质理论，因为 LPC 问卷只是一份简单的心理测验。然而，费德勒走得比忽视情境的特质论和行为论远得多，他将个性评估与情境分类联系在一起，并将领导效果作为二者的函数进行预测。

下面我们从具体的角度来了解这一模型。

#### 1、确定领导风格

费德勒相信影响领导成功的关键因素之一是个体的基础领导风格，因此他首先试图发现这种基础风格是什么。为此目的，他设计了 LPC 问卷。问卷由 16 组对照形容词构成（如快乐—不快乐、高效—低效、开放—防备、助人—敌意）。费德勒让回答者回想一下共事过的所有同事，找出一个最难共事者，并在 16 组形容词中按 1 至 8 等级对他进行评估。费德勒相信，在 LPC 问卷的回答基础上，可以判断出人们最基本的领导风格。如果以相对积极的词汇描述最难共事者（LPC 得分高），则回答者很乐于与同事形成友好的人际关系，也就是说，如果你把最难共事的同事描述得比较积极，费德勒称你为关系取向型。相反，如果你对最难共事的同事看法比较消极（LPC 得分低），你可能主要感兴趣的是生产，因而被称为任务取向型。另外，有大约 16% 的回答者分数处于中间水平，很难被划入任务取向型或关系取向型中进行预测，因而下面的讨论都是针对其余 84% 的人进行的。

费德勒认为一个人的领导风格是固定不变的，这意味着如果情境要求任务取向型的领导者，而在此领导岗位上的却是关系取向型的领导时，要想达到最佳效果，则要么改变环境，要么替换领导者。费德勒认为领导风格是与生俱来的，个人不可能改变自己的风格去适应变化的情境。

2、 确定情境

用 LPC 问卷对个体的基础领导风格进行评估之后，需要再对情境进行评估，并将领导者与情境进行匹配。费德勒列出了三项维度，他认为这是确定领导有效性的关键要素。它们是领导者——成员关系、任务结构和职位权力，具体定义如下：

- （1） 领导者——成员关系：领导者对下属信任、信赖和尊重的程度。
- （2） 任务结构：工作任务的程序化程度（即结构化或非结构化）。
- （3） 职位权力：领导者拥有的权力变量（如聘用、解雇、训导、晋升、加薪）的影响程度。

费德勒模型的下一步是根据这三项权变变量来评估情境：领导者——成员关系或好或差，任务结构或高或低，职位权力或强或弱。他指出，领导者——成员关系越好，任务的结构化程度越高，职位权力越强，则领导者拥有的控制和影响力也越高。三项权变变量综合起来，便得到八种不同的情境或类型，每个领导者都可以从中找到自己的位置。

3、 领导者与情境的匹配

了解了个体的 LPC 分数并评估了三项权变因素之后，费德勒模型指出，二者相互匹配时，会达到最佳的领导效果。费德勒研究了 1200 个工作群体，对八种情境类型的每一种，均对比了关系取向和任务取向两种领导风格，他得出结论，任务取向的领导在非常有利的情境和非常不利的情境下工作更有利。如图 6-1。

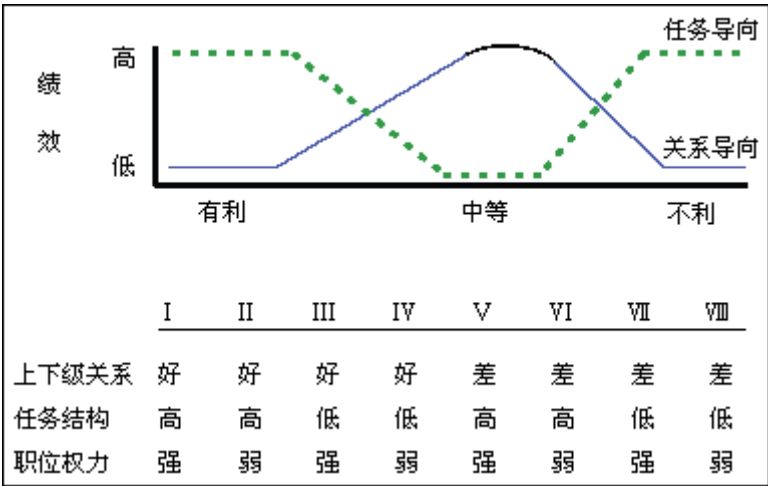


图 6-1 菲德勒的领导模型

如果将费德勒的观点应用于实践，我们可以寻求领导者与情境之间的匹配。个体的 LPC 分数决定了他最适合于何种情境类型，而情境类型则通过对三项情境变量（领导者——成员关系、任务结构、职位权力）的评估来确定。按照费德勒的观点，个体的领导风格是稳定不变的，因此提高领导者的有效性实际上只有两条路径：第一，你可以替换领导者以适应情境。比如，如果群众所处的情境被评估为十分不利，而目前又是一个关系取向的管理者进行领导，那么替换一个任务取向的管理者，则能提高群体绩效。第二，你可以改变情境以适应领导者。通过重新构建任务或提高或降低领导者可控制的权力因素（如加薪、晋升和训导活动），可以做到这一点。



#### 4、 评价

总体来说，大量研究对费德勒模型的总体效度进行了考察，并得出十分积极的结论。也就是说，有相当众多的证据支持这一模型。但是，该模型目前也存在一些缺陷，可能还需要增加一些变量进行改进和弥补。另外，在 LPC 量表以及该模型的实际应用方面也存在一些问题。比如，LPC 量表的逻辑实质尚未被很好地认识，一些研究指出回答者 LPC 分数并不稳定。最后，三项权变变量对于实践者进行评估来说也过于复杂和困难，在实践中很难确定领导者——成员关系有多好，任务的结构化有多高，以及领导者拥有的职权有多大。

#### 5、 认识资源理论 ——费德勒权变模型的新发展

1987 年费德勒及其助手葛西亚重新定义了先前的理论，解释领导者通过什么而获得了有效的群体绩效这一过程。他们将这一重新界定称为认知资源理论。

这一理论基于两个假设：第一，睿智而有才干的领导者相比德才平庸的领导者能制定更有效的计划、决策和活动策略。第二，领导者通过指导行为传达了他们的计划、决策和策略。在此基础上，费德勒和葛西亚阐述了压力和认知资源（如经验、奖励、智力活动）对领导有效性的重要思想。

新理论可以进行下面三项预测：第一，在支持性、无压力的领导环境下，指导性行为只有与高智力结合起来，才会导致高绩效水平。第二，在高压环境下，工作经验与工作绩效之间成正比。第三，在领导者感到无压力的情境中，领导者的智力水平与群体绩效成正比。

#### （二）赫塞和布兰查德的情境理论

保罗·赫塞和肯尼斯·布兰查德开发的领导模型为情境领导理论，它被广大的管理专家们所推崇，并常常作为主要的培训手段而应用。如《财富》500 家企业中的北美银行，IBM 公司、美孚石油公司、施乐公司都采用此理论模型，此外，它还为军队服务系统所承认。尽管该理论的效度尚未受到深入的考察，但由于其广泛的接受性和很强的直观感召力，我们还是将其纳入进来给以介绍。

情境理论是一个重视下属的权变理论。选择正确的领导风格可以获得领导的成功，在这一点上，赫塞和布兰查德认为下属的成熟度水平是一权变变量。在进一步讨论之前，首先要澄清两个问题：第一，为什么要重视下属？第二，成熟度这个术语是什么意思？

在领导效果方面对下属的重视反映了这样一个事实：下属们接纳或拒绝领导者。无论领导者做什么，其效果都取决于下属的活动。然而这一重要维度却被众多的领导理论所忽视或低估。对于成熟度，赫塞和布兰查德将其定义为：个体完成某个具体任务的能力和意愿的程度。

情境领导模式使用的两个领导维度与费德勒的划分相同：任务行为和关系行为。但是，赫塞和布兰查德更向前迈进了一步，他们认为每一维度有低有高，从而组合成四种具体的领导风格：指示、推销、参与和授权。具体描述如下：

- 1、 指示（高任务——低关系）：领导者定义角色，告诉下属干什么、怎么干以及何时何地去干，其强调指导性行为。
- 2、 推销（高任务——高关系）：领导者同时提供指导性行为与支持性行为。
- 3、 参与（低任务——高关系）：领导者与下属共同决策，领导者的主要角色是提供便利条件与沟通。
- 4、 授权（低任务——低关系）：领导者提供极少的指导或支持。

赫塞和布兰查德理论的最后部分定义了下属成熟度的四个阶段：

- 1、这些人对于执行某任务既无能力又不情愿。他们既不胜任工作又不能被信任。
- 2、这些人缺乏能力，但却愿意从事必要的工作任务。他们有积极性，但目前尚缺乏足够的技能。
- 3、这些人有能力却不愿意干领导者希望他们做的工作。
- 4、这些人既有能力又愿意干让他们做的工作。

当下属的成熟度水平较高时，领导者不但可以减少对活动的控制，还可以减少关系行为。在第一阶段中，下属需要得到明确而具体的指导。在第二阶段中，领导者需要采取高任务和高关系行为。高任务行为能够弥补下属能力的缺陷，高关系行为则试图使下属在心理上“领会”领导者的意图。在第三阶段中出现的激励问题运用支持性、非指导性的参与风格可获得最佳解决。最后，在第四阶段中，领导者不需要做太多事情，因为下属既愿意又有能力承担责任。

赫塞和布兰查德的四种领导风格与管理方格中的四“角”非常相似，指示型风格等同于 9—1 领导者；推销型风格等同于 9—9 领导者；参与型风格等同于 1—9 领导者；授权型风格等同于 1—1 领导者。是否情境理论与管理方格论大体相同，二者的主要差异只是将 9—9 型的内容（一种适合于所有情况的风格）作了改动，认为“正确的”风格应与下属的成熟度相联系？赫塞和布兰查德否认了这种看法。他们认为方格论强调的是对生产和员工的关注，是一种态度维度，而情境领导模式却相反，强调的是任务与关系的行为。尽管赫塞和布兰查德这样辩驳，但他们之间的差异确实很小。如果认为情境领导理论是在方格论基础上的改进，它反映出了下属成熟度的四个阶段，则更易于对它的理解。

最后，我们再回到一个重要问题上来：是否有证据支持情境领导理论？就目前的研究资料来看，对来自这一理论的结论应该比较谨慎。一些研究者认为有证据部分地支持这一理论，另一些人却指出没有发现这一假设的支持证据。因此，在这种时候任何热情的认可都应十分慎重。

### （三）领导者——成员交换理论

我们在此介绍的大多数领导理论都基于这样一个假设：即领导者以同样方式对待所有下属。但请你回想一下，在群体中你是否注意到领导者对待不同下属的方式非常不同？是否领导者对自己的圈内人士更为优惠？

领导者——成员交换理论指出，由于时间压力，领导者与下属中的少部分人建立了特殊关系。这些个体成员为圈内人士，他们受到信任，得到领导更多的关照，也更可能享有特权；而其他下属则成为圈外人士，他们占用领导的时间较少，获得满意的奖励机会也较少，他们的领导——下属关系是在正式的权力系统基础上形成的。

该理论指出，当领导者与某一下属进行相互作用的初期，领导者就暗自将其划入圈内或圈外，并且这种关系是相对稳定相对稳固不变的。领导者到底如何将某人划入圈内或圈外尚不清楚，但有证据表明领导者倾向于将具有下面这些特点的人员选入圈内：个人特点（如年龄、性别、态度）与领导者相似，有能力，具有外向的个性特点。LMX 理论预测，圈内地位的下属得到的绩效评估等级更高，离职率更低，对主管更满意。

对 LMX 理论进行的考察总体上提供了支持证据。这方面的理论和研究尤其提供了十分明显的证据——领导者对待下属的方式是有差异的，但这种差异绝不是随即的。另外，圈内和圈外的不同地位与下属的绩效和满意度有关。

### （四）路径——目标理论

路径——目标理论已经成为当今最受人们关注的领导观点之一，它是罗伯特·豪斯开发的一种领导权变模型，这一模型从俄亥俄州立大学的领导研究和激励期望理论中吸收了重要元素。

该理论的核心在于，领导者的工作是帮助下属达到他们的目标，并提供必要的指导和支持以确保他们各自的目标与群体组织的总体目标相一致。“路径——目标”的概念来自于这种信念，即有效的领导者通过明确指明实现工作目标的路径来帮助下属，并为下属清理路径中的各种路障和危险从而使下属的这一“旅行”更为顺利。

按照路径——目标理论，领导者的行为被下属的接受程度取决于下属将这种行为视为获得满足的即时源泉还是作为未来获得满足的手段。领导者行为的激励作用在于：第一，它使下属的需要满足与有效的工作绩效联系在一起；第二，他提供了有效的工作绩效所必须的辅导、指导、支持和奖励。为了考察这些方面，豪斯确定了四种领导行为：指导型领导 让下属知道期望他们的是什么，以及完成工作的时间安排，并对如何完成任务给予具体指导，这种领导类型与俄亥俄州立大学的结构维度十分相近；支持型领导 十分友善，并表现出对下属需求的关怀，这种领导类型与俄亥俄的关怀维度十分相近；参与型领导 则与下属共同磋商，并在决策之前充分考虑下属的建议；成就取向型的领导 设置有挑战性的目标，并期望下属实现自己的最佳水平。与费德勒的领导行为观点相反，豪斯认为领导者是弹性灵活的，同一领导者可以根据不同的情境表现出任何一种领导风格。

路径——目标理论提出了两个类型情境或权变变量作为领导行为与结果之间关系的中间变量，它们是下属控制范围之外的环境（任务结构、正式权力系统、工作群体），以及下属个性特点中的一部分（控制点、经验、感知到的能力）。要想使下属的产出最多，环境因素决定了作为补充所要求的领导行为类型，而下属的个人特点决定了个体对环境和领导者的行为特点如何解释。这一理论指出，当环境结构与领导者行为相比重复多余或领导者行为与下属特点不一致时，效果均不佳。

以下是由路径—目标理论引伸出的一些假设：

- 1、 与具有高度结构化和安排完好的任务相比，当任务不明或压力过大时，指导型领导会带来更高的满意度。
- 2、 当下属执行结构化任务时，支持型领导会带来员工的高绩效和高满意度。
- 3、 对于能力强或经验丰富的下属，指导型的领导可能被视为累赘多余。
- 4、 组织中的正式权力关系越明确、越官僚化，领导者越应表现出支持型行为，降低指导型行为。
- 5、 当工作群体内部存在激烈的冲突时，指导型领导会带来更高的员工满意度。
- 6、 内控型下属（即相信自己可以掌握命运）对参与型领导更为满意。
- 7、 外控型下属对指导型领导更为满意。
- 8、 当任务结构不清时，成就取向型领导将会提高下属的期待水平，使他们坚信努力必会带来成功的工作绩效。

对诸如这些假设的验证性研究的结果通常是十分积极的。这些证据支持了理论背后的逻辑实质。也就是说，当领导者弥补了员工或工作环境方面的不足，则会对员工的绩效和满意度起到积极的影响。但是，当任务本身十分明确或员工有能力和经验处理它们而无需干预时，如果领导者还要花费时间解释工作任务，则下属会把这种指导性行为视为累赘多余甚至是侵犯。路径——目标理论的前景如何？它的结构框架经历了实证检验，不过，我们预期这一理论将会纳入更多的中间变量，进一步得到改进和扩展。

### 第三节 领导的最新理论

在此我们涉及的最后一个方面是最近对变革型与交易型领导差异的兴趣。你会发现，由于变革型领导也具有领袖魅力，因此这一主题与前面对领袖魅力领导的讨论有一定的重复之处。

本章中介绍的大多数领导理论，如俄亥俄州立大学的研究、费德勒的模型、路径——目标理论讲的都是交易型领导者。这些领导者通过明确角色和任务要求来指导或激励下属向着既定的目标活动。但是还有另一种领导类型，他们鼓励下属为了组织的利益而超越自身的利益，并能对下属产生深远而不同寻常的影响。他们是变革型领导者。他们关怀每一个下属的日常生活和发展需要；他们帮助下属以新观念看待老问题从而改变了下属对问题的看法；他们能够激励、唤醒和鼓舞下属为达到群体目标而付出更大努力。

我们不应该认为交易型领导与变革型领导采取截然对立的方法处理问题。变革型领导是在交易型领导的肩膀上形成的，它导致的下属努力水平和绩效水平比单纯的交易观点好得多。此外，变革型领导也更具领袖魅力。单纯领袖魅力的领导仅仅是想让下属适应领袖魅力的世界就足够了，而变革型领导者则试图逐步培养下属的能力，使他们不但能解决那些由观点产生的问题，而且完全能解决那些由领导者提出的问题。

变革型领导者与交易型领导者的特点

交易型领导者	变革型领导者
权变奖励：努力与奖励相互交换原则，良好绩效是奖励的前提，承认成就。	领袖魅力：提供远见和使命感，逐步灌输荣誉感，赢得尊重与信任。
通过例外管理（主动）：监督、发现不符合规范与标准的行为，把它们改正为正确行为。	感召力：传达高期望，使用各种方式强调努力，以简单明了的方式表达重要意图。
通过例外管理（被动）：只有在没达到标准时才进行干预。	智力刺激：鼓励智力、理性活动和周到细致的问题解决活动。
自由放任：放弃责任，回避决策。	个别关怀：关注每个人，针对每个人的不同情况给予培训、指导和建议。

有证据支持变革型领导优于交易型领导。所有证据表明，变革型领导与低离职率、高生产率和高员工满意度之间有着更高的相关性。

小结

在理解群体行为方面领导占据着核心地位，因为领导者常常为实现目标指明了方向。因此，为了改善群体绩效，更为精确的预测能力十分重要。

领导的特质理论认为，在担任领导时，那些有雄心、精力旺盛、愿意领导、自信、聪慧、拥有工作相关知识、被视为诚实且值得信赖、具有灵活性的个体，比不具备这些特质的个体更可能成功。

行为观点的主要贡献在于，它把领导压缩成为任务取向和人员取向两种风格。但是，没有一种风格适用于所有的情境。

理解领导方面的一个主要飞跃在于人们认识到，领导的有效性还取决于情境因素。研究表明，相关的情境变量包括工作方面的任务结构、情境中压力的水平，群体支持水平、领导的智力与经验以及下属的特点。

## 第六讲 领导

### 教学目标：

使学生能够识别管理与领导的区别，掌握领导的基本概念、各种领导理论的内涵及其应用。

### 教学方法：

学生以课件为主，以参考书和参考资料为辅自学，教师通过布置批改作业，组织网上讨论、答疑、测试等方式指导学生自学。

### 本讲课时：

6 课时。

### 授课内容：

- 对比领导和管理的差别
- 特质理论
- 行为理论
- 权变理论
- 变革型领导

## 重点、难点

### 1 、领导的权变理论

领导的权变理论的思想基础是：最恰当的领导风格依赖情境因素。大多数的权变理论都认为，一个有效的领导者应该富有远见和很强的灵活性。他们必须能够根据自己所处的情境来改变自己的行为 and 风格。西方人往往会认为，这很难做到。每一个领导者通常都会有自己喜欢的风格，让他们学习如何根据情境改变自己的风格是一件相当困难的事情。这就需要领导者具有高情商，特别是自我监控的人格特点，使得他们能够审时度势，调整自己的行为 and 领导方式。

美国的心理学家 Daniel Goleman 最早提出了“情商”（EI）这个概念。他指出，对一个领导者来说，“智商和专业能力很重要，但情商才是领导的生命之源”。对高层管理岗位来说，智商和专业能力只是“门槛”能力，如果缺乏情商，再好的训练，再敏锐的思想和分析能力都不能使人成为一名优秀的领导者。

Goleman 将情商划分为四个维度，每一个维度都包括一组人们必须具备的情绪能力。这四个维度是：

自我意识。自我意识指的是对自己的情绪、优缺点、价值观和动机有一个深刻的了解。自我意识强的个体了解自己的喜怒哀乐，知道自己想做什么。

自我管理。自我管理指的是我们是否能够很好地控制自己的内心状态、冲动，包括控制有破坏力的冲动，表现出诚信的一面，面对变化时具有一定的灵活性，保持工作动力并善于抓住机遇，在失败面前保持乐观的情绪。

社会意识。这里的社会意识主要是指“移情”，也就是能够设身处地为别人着想，理解他人的感情、思想和处境。如，了解客户的需要和期望；了解下属的困难和感受。

关系管理。情商的这个维度指的是管理他人的情绪，包括鼓舞下属，影响下属的信仰和感情，开发下属的能力，管理变革，解决冲突，培养和谐的工作关系以及支持团队与协作。所有这一切都需要很强的沟通和其他社会交往的能力。

这里需要指出的是，情商的这四个维度并不是独立存在的，而是形成了情商的层次。其中，关系管理是情商的最高层次，因为它需要其它三个维度的支持。也就是说，掌握了关系管理的人会有很高的情商，因为他 / 她必须已经在其它三个维度上达到了很高水平。自我意识是最低层次的情商，因为它不需要其它三个维度的支持；但是它是达到其它三个维度的先决条件。自我管理和社会意识处于中间的层次。

应该注意的是，在强调情商的重要性的同时，我们并不是要否认智商与专业技能的重要性，只是要指出，情商已经成为一个有效领导者必须具备的素质。尽管许多权变理论都假设领导者必须具备根据情境改变自己的领导风格的能力，但也有权变理论认为，我们可以改变情境来适应领导者的风格。但是无论如何，大量的研究和实践都证明，那些具有高自我监控人格的领导者往往更加优秀，因为他们具有适应环境的能力。

## 2 、菲德勒的权变模型

关于菲德勒的权变模型，大家应该深入理解菲德勒提出的影响领导有效性的 3 个主要权变量：任务的结构化程度、领导的职位权力和领导与下属的关系（请参阅讲义）。菲德勒的研究发现，情境的有利性与领导风格共同决定领导的有效性。在非常有利和不利的情况下，任务型的领导是最有效的。当情境处于两者之间时，员工导向型的领导者则是最有效的。菲德勒的主要论点是，领导者的取向是其人格中相对固定的一个方面，因此是不会变化的。处于“错误”情境的领导者应该努力改变情境，或转移到有利于自己的领导风格的情境中工作。菲德勒认为改变领导的风格是不恰当的。

菲德勒模型存在着三个主要问题：（ 1 ）在实际工作中，很难评估任务结构、职位权力和上下级关系这三个变量，领导者更多地是依靠自己的直觉对情境做出判断；（ 2 ）该模型没有考虑到下属的需要；（ 3 ）忽视了一个领导者应该具备的与任务相关的专业能力。也就是说，该模型更多地是偏重领导者的情商。

菲德勒的模型有以下两个主要的优点：（ 1 ）它证明了情境因素在决定领导行为和领导的有效性方面的重要性，强调了“不存在某种最佳的领导风格或理想的人格”这一观点；（ 2 ）为开发管理者的自我意识提供了一个系统的框架。

菲德勒的模型可以用于提高领导者对自己的性格特点、与下属的关系和所处情景的状况的敏感性。通过提高自我意识，领导者能够更好地根据不同情境来改变自己的风格。

## 3 、赫塞和布兰查德的情境理论

我们可以把领导的情境理论理解为一种领导与下属的关系的理论，其核心是领导者必须根据下属的成熟度来选择恰当的领导关系。假如你是一名领导者，你的下属们的成熟度与工作要求的差距太大，你如何影响他们来完成这项工作？



对于那些既不胜任工作又缺乏工作动机的员工，你应该向他们提供多少指导和指令呢？这里，你也许需要明确告诉他们做什么，在哪里做，何时完成以及如何做等。你还应该考虑给予他们多少支持。对于那些不能很好地完成任务的员工，如果给予他们大量的支持，可能会被误认为是对不佳表现的奖励。另外，领导者还需要与下属进行一定的双向沟通，确保下属清楚地了解自己下达的指令。在这样的情境中，最恰当的领导风格就是高任务行为和低关系行为的指示型领导风格。

如果你的下属既有能力又愿意干让他们做的工作，你不需要给他们任何指示。就某一特定工作而言，被领导者具备的专业知识和技能可能比领导者还多，因此，他们也不需要太多的鼓励或支持。你完全可以放手让他们自己去完成工作任务。这并不是说你不需要使用关系行为，你还需要与下属保持阶段性的接触，确保工作按计划执行。下属也需要得到足够的反馈，使他们了解自己的贡献得到了认可和赏识。在这种情境下，最佳的领导风格是低任务行为和低关系行为的授权式风格。

对于不同的工作和任务来说，绝大多数人都处于以上两种极端的成熟度之间。无能力但有意愿的被领导者，虽然缺乏必要的知识与技能，但对工作兢兢业业并渴望学习。由于他们在某些方面能力不足，因此需要领导者的指导和指示。由于他们正在努力学习和尝试，你必须给他们大量的支持与鼓励。在这种情境下，最佳的领导模式是高任务行为和高关系行为的推销式风格。

有些下属具备完成某项特定工作所需的知识和技能，但缺乏信心和动机。在这种情况下，最有效的领导风格是高关系、低任务的参与型领导。这些下属不需要大量的引导和指示，他们知道应该怎样去完成工作。但他们需要得到你的支持，需要你的鼓励去帮助他们树立信心，或通过共同讨论来解决问题。

情境理论与菲德勒模型相比，其进步之处在于它强调了解下属的需要对有效领导的重要性。随着下属在某项工作上的成熟度的增加，领导者的行为也应相应改变。为了完成工作并使个人得到成长，处于无能力、无意愿水平的下属需要领导者的指示和引导。当下属从无能力、无意愿转变为有意愿、有能力时，领导者在给予充分的引导和指示之外，还需要给他们更多的支持，作为对他们付出努力的奖励和强化。

在运用情境理论时，领导者应该认识到非常重要的一点：在特定的工作环境下，下属成熟度低并不是一件坏事。成熟度只是下属在某一特定工作上表现出的能力和意愿。领导者应根据下属成熟度的转变不断调整自己的领导方式，满足下属成长的需要。

#### 4、路径——目标理论

对于路径——目标理论的理解关键在于理解激励理论中期望理论对该模型的影响。路径 - 目标理论的核心论点是：有效的领导者通过加强努力与绩效、绩效与结果之间的关系以及奖励的价值来影响员工的满意度和绩效。

假如你是一名领导者，你的下属都是一些专业能力很强、经验丰富的客户服务代表。你该如何运用路径 - 目标理论找出在这种情境下最恰当的领导风格？

在这种情境下，最恰当的领导风格应该是成就取向型和参与型。下属们具有很强的专业能力和经验，能够提出好的想法；非常规的任务结构使员工对自己的工作活动有一定的自主性。对于参与型的领导风格来说，这种自主性是十分必要的，因为参与型的领导风格可以给下属更大的自由度来实施他们的想法。成就型的领导风格也是恰当的，因为这些员工拥有实现具有挑战性目标所必备的技能 and 经验。

指导型的领导风格在这种情境下是不恰当的，因为这种领导风格对下属的监督和控制在过多，不适用于有技能和有经验的员工。另外，支持型的领导风格也是不必要的，因为这些下属所从事的工作并不过于具有挑战性，也不十分沉闷。

从这个例子中，我们可以看到，了解工作结构的性质和下属的能力与经验，运用恰当的领导风格对取得高绩效和下属对工作的满意是十分重要的。对待这样一群有能力、有经验的下属，使用内在的激励手段，如工作中的自主性和成就感会更加有效。

## 第七讲 权力与影响

### 教学目标：

使学生了解权力的内涵、影响权力的因素以及在组织中如何施加影响力。

### 教学方法：

学生以课件为主，以参考书和参考资料为辅自学，教师通过布置批改作业，组织网上讨论、答疑、测试等方式指导学生自学。

### 本讲课时：

4 课时。

### 授课内容：

- 权力的含义
- 权力的基础
- 权力的权变因素
- 如何影响别人
- 组织中的政治

## 第七讲 权力与影响

### 开篇案例：世通公司（WorldCom）

世通公司曾是世界上最大的通信公司之一，而现在则以世界上最大的会计丑闻而著称。两项调查报告的结果表明 CEO Bernie Ebbers, CFO Scott Sullivan 和其他一小撮公司的管理人员在三年多的时间里制造了超过 90 亿美元的假账来夸大公司的盈利能力。两项报告显示，Ebbers 和 Sullivan 拥有巨大的权力和影响来防止财务人员的投诉，甚至阻止他们了解真实的情况。



Ebbers 的亲信牢牢地控制着所有财务信息的流动。会计人员分散在各地，很难分享信息。另外，公司总部也不鼓励信息分享。Ebbers 的亲信还限制公司财务报告的分发，阻止敏感信息的发布。会计人员无法接触到存有造假文件的电脑文件，因此，员工们只能依赖 Ebbers 的管理团队对账目的解释。

为什么财务人员不提出更多信息披露的要求？原因之一是 CFO Scott Sullivan 在员工中构筑了巨大的个人权力。他被认为是品质无暇的“天才”，获得过美国“优秀 CFO”的称号。因此，当他手下的人要求会计人员做假账时，一些人还以为他找到了创新并合法的钻空子的方法。

Ebbers 对世通的董事具有类似的影响力。他的个人魅力和对不同观点的不包容在董事会中形成了一种对他的所有提议都被动的盖章的状况。董事会成员从不质疑他的建议，一些成员现在也承认他们当时行为的过失。

## 第一节 权力的含义

权力指一个人（甲）用以影响另一个人（乙）的能力，这种影响使乙做在其他情况下不可能做的事情。这个定义包含以下几点：（1）权力是潜在的，无需通过实际来证明它的有效性；（2）依赖关系；（3）假设乙对自己的行为有一定的自主权。

权力可以存在但不被使用，因此，它是一种能力或潜能。一个人可以拥有权力，但不一定运用权力。

也许关于权力最重要的一点在于它是依赖的函数。乙对甲的依赖性越强，则在他们的关系中甲的权力就越大。依赖感建立在乙感知到的可选择范围以及他对甲控制的这些选择范围的重要性的评价。只有当一个人控制了你所期望拥有的事物时，他才拥有对你的权力。如果你想获得一个大学文凭，并且不得不参加一门课的考试来达到这一目的，而你目前的老师是全校中惟一讲授这门课的老师，那么给你授课的老师就拥有对你的权力。你的选择是极其有限的，你必须高度重视你的考试成绩。同样，如果你完全依靠父母的资助上大学，那么你可能会意识到他们对你拥有权力，因为你要依赖他们给你的经济支持。但是一旦你离开学校，拥有了一份工作和稳定的收入，那么你父母对你的权力就会明显地减弱。

甲迫使乙做他不愿做的事，意味着乙必须以自己的自主权做出选择。极端地讲，如果乙的工作行为已经事先规范好了，那么他将没有任何选择的余地。显而易见，他被局限在做他能力所及的事而不是他要做什么，例如，工作说明书、群体规范、组织规程和社区法规都会限制人们的选择。作为一名护士，你是否继续受雇取决于你的上司。如果不考虑这一点，你很可能不会不服从他，拒绝协助一例心脏外科手术或者也有可能偷几千美元的现款。但是，工作说明书和禁止偷窃的法律限制了你做出这些选择的能力。

## 第二节 权力的基础

### 一、五种权力基础

权力从何而来？是什么赋予个体或集体以影响他人的能力？弗伦奇和瑞文提出了五范畴分类法来回答这些问题，他们提出了权力的五个基础或源泉：强制、奖赏、法定、专家和参照。

#### （一）强制性权力

弗伦奇和瑞文定义的强制性权力是建立在惧怕基础上的，一个人如果不服从的话就可能产生消极的后果，处于对这种后果的惧怕，这个人就对强制性权力做出了反应。这种权力取决于使用或威胁使用生理的处罚，如肉体痛苦，精神上的打击，对基本的生理及安全需要的控制。

从组织的角度来讲，如果甲能解雇乙或使其停职、降职，并且乙很在乎他的工作，那么甲对乙就拥有了强制性权力。同样，如果甲能给乙分派他不喜欢的工作或以乙感到尴尬的方式对待乙，那么甲对乙也拥有强制性权力。

## （二）奖赏性权力

与强制性权力相反的是奖赏性权力。人们服从于一个人的愿望或指示是因为这种服从能给他们带来益处。因此，那些能给人们带来他们所期望的报酬的人就拥有了权力。这些报偿可以是人们认为有价值的任何东西。在组织情境中，我们考虑的是金钱、良好的绩效、评估、晋升、有趣的工作任务、友好的同事、重要的信息、有利的工作转换和销售领域。

强制性权力与奖赏性权力实际上是一对相对的概念。如果你能剥夺他人的有价值的东西或给他造成不良的影响，那么你对他就拥有了强制性权力；如果你能带来他人某种积极的利益或帮助他免于消极的影响，那么你对他就拥有了奖赏性权力。与强制性权力一样，你不一定非要成为管理者才能通过奖赏性权力来施加影响，诸如友好、接受和赞扬之类的奖赏，组织中的任何一个人都可以使用。由于人们在组织中追求这些东西，如果你具有给予或取消这些奖赏的能力，你就拥有了权力，其大小取决于人们追求这些东西的程度。

## （三）法定性权力

在正式的群体或组织中，获取一种或多种权力基础的最经常的途径是一个人在组织结构中的职位。由此获得的权力就是法定性权力。它代表一个人通过组织中正式层级结构中的职位所获得的权力。

职位的权威包括强制性和奖赏性权力。但是，法定性权力的涵盖面比强制性和奖赏性更为宽泛。特别值得一提的是，这种权力包括组织成员对职位权威的接受和认可。当学校的校长、银行总裁和军队里的军官发话时（假设他们的训诫未超出他们的职权范围），老师、出纳员和副官只有洗耳恭听，并且通常是服从。

## （四）专家性权力

专家性权力来源于专长、技能和知识。由于世界的发展日益取决于技术的发展，专门的知识技能也由此成为权力的主要来源之一。工作分工越细，专业化越强，我们目标的实现就越依赖专家。因此，正因为我们知道医生具有特殊的技能，由此也具有了专家性权力，我们大多数人都听从于医嘱。你也应该认识到计算机专家、税收会计师、太阳能工程师、工业心理学家以及其他各种专家都会因为他们的技能而获得一定的专家性权力。

## （五）参照性权力

弗伦奇和瑞文确认的最后一种影响力为参照性权力。它的基础是对于拥有理想的资源或个人特质的人的认同。如果我崇拜并认同你，那么你就可以对我施加权力，因为我想取悦于你。

参照性权力的形成是由于对他人的崇拜以及希望自己成为那样的人。从某种意义上说，这也是一种超凡的魅力。如果你敬仰一个人到了要模仿他的行为和态度的地步，那么这个人对你就拥有了参照性权力。参照性权力可以解释为什么人们要花几百万美元去请名人作产品广告。市场研究表明，像比尔·考斯比、伊莉沙白·泰勒、迈克尔·乔丹等名人能影响人们对照片加工器、香水和运动鞋等商品的选择。经过很少的实践，你我都能掌握名人的那点推销术，但公众对你我却没有一点反应。在组织中，如果你能言善辩、极富主见、形象良好、极具魅力，一般来说你就具备了个人特点，能够影响他人去做你想做的事。

## 二、如何通过权力控制信息

信息就是权力。这句话与知识经济密切相关。信息性权力来自于法定性权力或专家性权力，以两种形式存在：一是对信息的流动和解释的控制；二是应对组织中的不确定性的能力。

### （一）对信息流的控制

不久前，德国商用软件公司 SAP 采用了创新性的方法，使得员工能够通过他们车载无线电、电子邮件和内联网接收公司的最新消息。SAP 员工十分欢迎这种直接沟通的方式，但是受到公司的中层经理的反对，因为这种做法削弱了他们作为公司信息守门人的权力。在此之前，SAP 的中层经理扮演着沟通的“交警”角色。他们的工作就是通过公司的层级传达、监控和过滤信息。这种控制信息的权利是法定性权力的一种，在许多官僚体制的公司十分常见。

这些信息守门人所面临的问题是，这种高度集中的信息控制结构与知识管理和高绩效团队格格不入。因此，SAP 和其他公司开始通过转向全通道的沟通结构鼓励知识分享，这使得所有员工可以平等地获得信息。

### （二）应对不确定性

组织的经营环境不断变化，因此需要依赖信息来减少不确定性。企业应对不确定性的能力影响着组织目标的实现。有研究表明，三种策略可以帮助组织应对不确定性。

#### 1、防止

最有权力的人是那些对环境的变化有备无患的人。例如，财务人员通过防止公司出现现金短缺或坏帐的方式获得权力。

#### 2、预测

第二种最有权力的人是那些能够预测环境变化的人。在这个方面，市场专家可以通过预测消费者的喜好赢得权力。

#### 3、消化

人们还可以通过消化或中和环境变化的影响获得权力。比如，在设备出现了故障生产中止的情况下，维修工人能够解决故障，使设备恢复正常运转。

### 三、权力的权变因素

一个人有专家性权力意味着你在组织环境中具有预测甚至阻止剧烈变化的能力。这种专家性是否就意味着你具有影响力呢？不一定是这样。权力基础只有在一定条件下才能生成权力。这些条件称为权力的权变因素，它们是可替代性、核心性、行使决策的权限和可见性。它们不是权力的源泉，而是在某种程度上决定人们怎样利用杠杆的作用使用他们的权力基础。你也许会有许多专家性权力，但如果没有权变因素，你就不能利用这种权力去影响别人。

#### （一）可替代性

可替代性是指具有其他选择的可能性。当某个人垄断有价值的资源时，权力最强大。相反，随着关键资源的可替代资源数量的增加，权力就会变弱。如果在组织中你对某个重要问题拥有绝对的权威，你就会比组织中其他人具有相同专长时权力更强。替代性不仅是指能够提供资源的那些资源，而且是替代资源本身。

人们和组织怎样才能通过非替代性来增强他们的权力呢？这里有几种方式，尽管它们会涉及一些道德方面的问题。仅供大家参考，并不一定付诸实践。

## 1、控制任务

政府颁布法规赋予一些专业从事某些任务独有的权力和义务。例如,大多数国家要求上市公司公开公布公司的财务状况,并且必须由特定的会计机构(如注册会计师等)进行审计。医生和护士的冲突也是由于医生享有操作某项医疗程序的独有的权力,而护士却希望程序能按照她们的要求进行。

## 2、控制知识

专业控制涉及到对所处的工作领域中知识的控制,就像教育项目中通过限制报名一样。在工作中知识也是受到限制的。

## 3、控制劳动力

人们通过控制劳动力的可得性来获取权力。工会在行业中试图组织尽可能多的人员而使雇主没有多余的劳工资源。当有组织的工人在社会中生产几乎所有特定的产品或服务时,工会就会在最早的时间争取提高工资。当工会组织罢工时,如果雇主能够通过雇佣非工会或外部的工人继续生产,工会的权力就会被大大削弱。

## 4、差异化

当个体或组织声称拥有独特的资源例如组织需要的原材料或知识时,差异化就产生了。按照定义,这种资源的独特性没有别人能够拥有。其实它并不一定是资源的非替代性,而是组织的领导者认为这些资源是独特的。有人就认为一些人力资源顾问就采用这种战术。他们实际上应用的是许多顾问公司都能够提供的技能和知识,只不过包装一下,使其看起来独特罢了。

### (二) 核心性

在大多数航空公司职员争取增加工资的谈判时,飞行员是最有权力的。一名伦敦的航空投资分析员指出:“飞行员最有权力,因为他们将飞机停开几个星期,航空公司一年的利润就泡汤了。”航空公司的飞行员有相当的权力,因为他们是组织中的核心。核心性是指权力的拥有者与其他人之间依赖关系的本质和程度。航空公司的飞行员的核心性很高,因为他们的行为影响到很多人,并会很快影响到其他人。考虑一下你自己的核心性:如果你决定明天不去工作或上学,有多少人会受到影响?如果你有很高的核心性,组织中的大部分人都都会由于你的缺勤而受到负面影响,而且很快受到影响。

### (三) 行使决策的权限

自由地行使决策权就是不需要受某种特定规则的约束或不需要的到别人的批准而进行决策,是组织中另一个权变因素。以一线经理为例,他们似乎拥有对员工的一些法定权力,但这些权力经常受到某些特定法则的约束。例如,他们必须执行上级制定的计划并在计划的事实中遵守特定的程序。他们有奖惩的权力,但必须严格遵守有关分配的制度。其实,一线经理不是靠自己的技能完全自主地作出判断,而是遵循已有的规章和制度。这种缺乏自主权的事实使他们处于无权力的状态,虽然他们也许能够接触到前面所描述的权力基础。

### (四) 可见性

权力不会流向组织中不为人知的人。那些控制着有价值的资源和知识的人只有在别人注意到这些权力基础的时候才拥有权力。如果员工没有注意到一个人在组织中的职务和地位,即使他拥有合法的权力,也没有影响力。提高可见性的一种方式是从事与人打交道的工作和需要与高级管理人员经常沟通的项目。一位在医药公司工作的高级管理人员说:“你可以一步一步地提高你的可见性。你开始可以在一个小的群体里如会议中让大家认识你,如果你觉得挺满意,再在更大的范围内提高可见性。”

一些员工采用只要能被大家看到的方法提高自己的可见性。一些员工战略性地搬进容易被大家看到的办公场所，如靠近电梯或休息室的地方。许多员工将自己的毕业证书和奖状挂在办公室的墙上，提醒来访者自己的专长。

还有一种提高可见性的方法是通过导师即公司中的高级员工来学习组织生活中的内情。导师可以教你如何提高自己的可见性和抓住重要的工作机会，还可以经常将你引见给组织中更高级的人员。

## （五）关系网络与权力

“不在乎你知道什么，重要的是你认识的人是否管用！”这个经常听到的说法反映了这样一个现实，那就是一些员工得到提拔，不是由于能力强而是由于与别人培养社会关系而达到自己的目的。发展关系网络可以增强一个人的权力。

首先，网络是由一些彼此信任的人员组成，可以提高网络中人员的信息流动。你交往的人越多，收集到能够提高专家性权力的有价值的信息就越多。其次，人们倾向于在网络中结交伙伴，这样就提高了在人员中参照性权力。这种基于网络的参照性权力可能会导致网络中的人员做出对你有利的决定。最后，与人交往可以提高一个人的可见性和核心性，这对权变因素非常重要。这样的人在组织中比较有名，所以他们的才智就更容易被大家认可。最近的一项研究发现，具有高度自我监控人格并愿与人交往的人会在非正式的关系网络中将自己置于战略地位，所以他们能够获得核心性。例如，他们会被看作在网络中发布信息的主要人员或者能够通过非正式的集会将网络联结在一起的人。

关系网络是非正式组织中的一个自然部分，但却可以对那些没有积极参与其中的人形成可怕的障碍。女人经常被从强大的关系网中分离出去，因为她们不打高尔夫球或不参加男人主导的社会活动。那就是为什么德勤会计师事务所的许多担任一般职务的女员工在没有达到合伙人的职位之前就离开了公司。德勤公司现在采用导师、正式女性关系网络和职业发展衡量制度以确保女性职员能够与男性同事得到同样的职业发展机会。

## 四、如何影响别人

到目前为止，我们只把焦点放在权力的基础和权变因素上。权力只是影响别人的能力，它代表改变别人态度和行为的潜力。影响指的是试图改变别人态度和行为的任何行为。影响是一种动态的权力，它运用一种或多种权力基础使人改变他们的信仰、感受和活动。因此，我们关注的是人们如何使用权力来影响别人。

影响的策略始终贯穿于整个组织的社会活动中，这是因为影响是人们协调自己的行为以达到组织目的的关键过程。一些专家认为在组织价值上影响他人就是领导定义的核心。影响在组织层级的各个方面展开。高级管理者确保中层管理者完成要求的任务；员工影响同事以帮助他们完成工作要求；中层管理者运用对上施加影响的策略使组织领导者做出符合他们需要和期待的决策。

### （一）影响策略

- 1、合理化：用事实或数据使要表达的想法符合逻辑或显得合理。
- 2、友情：提出请求之前先进行吹捧，表现得友好而谦逊。
- 3、结盟：争取组织中他人的拥护以使他人支持自己的要求。
- 4、谈判：通过谈判使双方都受益。
- 5、硬性指标：直接使用强制的方法，如要求服从、重复提醒、命令，并指出制度要求服从。

6、高层权威：从上级那里获得支持来强化要求。

7、规范的约束力：运用组织制定的奖惩规定，如工资增长与否、是否能获得良好的绩效评估或停止晋升等。

在以上七种策略中，最常用的策略是合理化。

## **（二）影响策略选择的权变因素**

影响策略选择有四个权变因素。那就是管理者的相对权力、管理者试图影响他人的目的、管理者对于被影响者服从于他的程度的期望以及组织的文化。

### **1、管理者的相对权力**

管理者的相对权力通过两种方式影响策略的选择。首先，那些被视为掌握了有价值的资源的管理者和被认为占据支配地位的管理者，运用的策略多于那些权力相对较小的管理者。其次，有权力的管理者比权力较小的管理者更频繁地使用硬性指示。我们可以推断，大多数管理者都试图采用简单的要求并使这些要求合理化。硬性的指示是备用的策略，当影响对象拒绝或看起来不太愿意服从时才使用这种策略。对权力的抗拒导致管理者使用更直接的策略。典型的例子是由提出简单的要求转为坚持必须满足要求。但权力较小的管理者如遇到抵制，更容易停止行动，因为他感到要进行强硬的指示对他来说代价太大。

### **2、影响他人的目的**

管理者还会依据目的不同选用不同的策略。当管理者想从上级那儿获取好处时，他们更多地倚赖甜言蜜语并促进与上司的友好关系，也就是说，他们使用友情。当他想说服上级接受新的建议时，往往使用合理化的策略。这种策略与目标的匹配同样也适用于处理对下属的影响。比如，管理者运用合理化的方法给下级灌输自己的思想并运用感情的手段来赢得下属的好感。

### **3、对成功的期望**

管理者对成功的期望也影响他对策略的选择。过去的经验表明，成功率很高时，他往往运用简单的要求来获得服从。当成功不太容易预测时，管理者更愿意运用硬性的指示和法规的力量来达到他的目的。

### **4、组织文化**

我们知道组织文化各有特色，差异很大。例如，在一些组织中，人们关系很和谐、轻松，他们相互支持；另一些组织则很正规和保守。因此，组织文化对管理者策略的选择有极大的影响。某些组织的文化鼓励管理者使用友情策略；而有些则鼓励合理化；还有一些组织依赖规范的约束力和硬性的指示。所以，组织本身会影响管理者所使用的策略的可接受度。

## **五、组织中的政治**

### **（一）组织政治的定义**

关于组织政治的定义可谓五花八门。但是，所有的定义都将注意力集中到了如何使用权力影响组织决策上或者组织规范无法约束而由成员自己调节的行为上。根据我们的目的，我们将组织中的政治行为定义为那些不是由组织正式角色所要求的、但又影响或试图影响组织中利害分配的活动。

这一定义涵盖了大多数人在谈及组织政治行为时所包含的关键因素。政治行为不在特定的工作要求范围之内。因此，它需要一个人使用权力的愿望。此外，当我们说：“政治行为主要关注组织中的利害分配”时，这一定义还涵盖了那些影响决策目标、准则或过程的行为。我们的定义涵盖面大得足以囊括各种政治行为，如把持决策者所需的信息，揭发，散布谣言，向新闻媒介透露组织活动的机密；为了私利而与组织中的其他成员进行交易；游说他人以使其支持或反对某人并影响决策方案等等。

最后要对政治行为说明的是它的合法——非法性。合法的政治行为指符合规范的日常政治行为，如通过正常的程序向上级提意见，组织联盟，通过消极怠工或过度坚持原则来阻碍组织的政策或决策，通过个人的专业活动与组织外部建立关系。然而，也存在着违反隐含的游戏规则的非法的政治行为。追逐这种极端活动的人常常被描述为玩弄手段的人。这类行为包括阴谋破坏、揭发、象征性抵抗行为，如着奇装异服或佩带抗议徽章，一批员工同时请假等。

## 重点、难点

### 1、权力的基础

我们每一个人都应该了解自己在工作中所处的位置，了解自己拥有哪些权力可以帮助自己更有效地开展工作。

假如你是一家大日化公司新招进的牙膏品牌经理。你的工作包括促进广告部和生产部更有效地推广和生产你所负责品牌的产品。这些部门并不归你直接领导，尽管公司章程规定他们必须完成品牌经理交给的任务。在这种情况下，你能够运用哪些权力基础来确保这两个部门能帮助你更有效地完成自己的工作？

作为一个品牌经理，根据你所处的具体情况，你或许能够运用大多数的权力基础。例如：

- 法定性权力：尽管广告部和生产部不在你的直接管辖范围内，根据公司的规章制度，他们必须配合你的工作。如果他们拒绝合作，那么，你有法定性权力寻求上级的帮助来解决问题。

- 奖赏性权力：你或许没有直接的权力为这两个部门的人员加薪或发放奖金，但是你有口头表扬的权力。另外，你可以通过向这两个部门的经理表扬某些员工，从而间接地行使奖赏性权力，因为你的评价可以影响到这两个部门经理的奖励决策。

- 强制性权力：你可以不断敦促广告部和生产部的员工，提醒他们完成已承诺的工作，你也可以批评他们的工作。你也可以向高层经理通报一些员工差的工作表现，这有可能使这些员工丢掉饭碗。尽管你可以使用以上形式的强制性权力，你也应该意识到，这样做的风险，如广告部和生产部的员工将来可能不愿与你合作，甚至通过各种形式对你的合理要求加以抵制。

- 专家性权力：由于你是新来的，广告部和生产部的员工很可能会认为你没有太多专长。但是你可以通过学习有效的品牌管理实践和运用印象管理的策略来改变他们的看法。例如，如果让他们看到你经常和大家公认的专家在一起，那么，你便能很快地拥有专家性权力。

• 参照性权力：作为一名新人，并且由于背景不同，你不太可能对广告部和生产部的员工拥有这种全力。但是，你可以找出自己与这两个部门的某些人的共同经历，如来自同一个城市或地区，毕业于同一个学校等，或通过经常与他们交往培养共同的兴趣。

因此，了解自己的权力基础，并很好地运用它们，可以使自己在工作中游刃有余。

2、影响权力的权变因素（见讲义）

3、影响策略

关于影响策略，应该主要把握的是在不同的情境中运用影响策略的顺序。具体地说，影响上级、下属和同事时，所使用的影响策略的顺序如下：

表 7-1：影响策略的顺序

向上影响（经理）	向下影响（下属）	横向影响（同事）
合理化	合理化	友情
结盟	硬性指标	合理化
友情	友情	谈判
谈判	结盟	硬性指标
硬性指标	谈判	上级权威
上级权威	上级权威	约束力（惩罚）
（没有约束力）	约束力	结盟

另外，还应该了解权力基础与影响策略之间的关系：

表 7-2：权力基础与影响策略

权力基础	影响策略
奖赏性权力	谈判
强制性权力	约束
参照性权力	友情
法定性权力	硬性指标约束
专家性权力	合理化
信息性权力	合理化

我们在本章的讲解中用前世界通讯公司的案例阐述了该公司的高管们是如何滥用权力炮制了世界上最大的会计丑闻之一，他们几乎使用了所有类型的影响策略。在组织中，有些影响策略是看的见的、大家公认的政治行为，如谈判、结盟、约



束、硬性指标等；而有些影响策略则是隐蔽的，并不通过公开的行为表现出来。那么，对于隐蔽的影响策略，我们如何来判断其是否是政治行为、是否合法呢？

上个世纪 90 年代末，当时的苹果电脑公司总裁 Gil Amelio 从 Steve Jobs 手中收购了一家电脑公司。大家都知道，Steve Jobs 是苹果的创始人之一，后来被免去总裁的职务，离开苹果自立门户。当时苹果内部员工士气很差，客户也对公司的经营与产品缺乏信心。Amelio 便邀请 Jobs 到苹果担任特别顾问，帮助提高员工和客户的士气。在担任这一职务期间，Jobs 更多的时间花在建议总裁如何降低成本、调整组织结构和招募新人。很快，大多数苹果的高管都站在 Jobs 一边，他们开始系统地评价苹果的员工，进行了“除草运动”，迫使那些阻碍公司发展的人离开。尽管在公开场合 Jobs 表示出支持 Amelio，但私下却批评他，并卖掉 150 万股苹果的股票，显示出对 Amelio 的领导缺乏信心。这一做法引起了董事会的注意，他们很快决定由 Jobs 接替 Amelio 担任总裁。Amelio 对这一决定十分气愤，他指责 Jobs 在他背后捅刀子，用不正当的政治手段达到自己的目的。但也有人认为，如果没有 Jobs，苹果可能早就烂掉了。在这个案例中，我们该如何评价 Jobs？他的行为到底是不是政治行为？

对于这个问题的回答，是没有定论的。我们需要理解的最重要的一点就是，人们如何看待组织中的政治行为及其合法性。在被赶下台的苹果总裁 Amelio 看来，Jobs 的行为是卑鄙的、见不得阳光的和非法的。我们从案例中也可以看到，Jobs 的影响策略的确不是公开化的，他从未明确地告诉 Amelio 自己不相信他有挽救苹果的能力，但他通过自己的行动证明了自己的能力，用间接的手段而非公开的政治行为影响了公司的其他高管和董事会的决策。如果我们把 Jobs 的隐性影响策略看作是政治行为的话，除了 Amelio，苹果的大多数人都承认其合法性。没有人否认正是由于 Jobs 的努力，苹果才得以起死回生。

通过这个案例，我们应该对组织中的权力与政治有一个新的认识。我们不应该再把权力与政治看作是肮脏的字眼，而是应该承认它们是组织生活中的一部分，我们应该掌握如何减少不合法的、具有破坏性的政治行为的影响，以及如何积极地行使权力、施加影响来实现组织的目标的策略。

#### 4、人格特质与政治的关系

我们都知道，在组织中，仅仅有权力是不够的。要使权力发挥作用，就必须行使权力。有若干个行使权力的系统，政治是其中之一。尽管政治是组织中普遍存在的现象，但这并不意味着所有的员工都在搞政治。有四种类型的人格表现出较强的政治行为，更愿意使用权力。

第一种是高权力需要的人。McClelland 指出，一个人的高权力需要有两种形式。一种形式是个人权力；另一种形式是社会权力。追求个人权力的管理者寻求对周围人的控制，他们要求下属对自己忠诚而不是对组织忠诚。追求社会权力的管理者则是更多地从公众的利益出发，他们代表整个组织的利益。他们行使这种权力是为了创造一个良好的工作氛围，帮助下属完成任务，为实现组织的目标而努力。有研究表明，女性管理人员大都追求社会权力而非个人权力。

第二种人格特质是马基雅维里主义。马基雅维里在他的著作《君主论》中指出，控制别人是获得权力的主要途径。“马基雅维里主义”一词常常与人际关系中的机会主义和欺骗联系在一起。高马基雅维里主义者喜欢通过他们的说服能力，尤其是面对面的交谈控制他人，在人际关系中采用欺骗的手段，从事不道德的行为并相信只要能够达到目的，任何手段都是合理的。

第三种影响一个人的政治行为的人格特质是控制点。那些具有内控点的人更容易采取政治行为，并认为他们的政治策略是有效的。具有内控点的人不会轻易受到他人的影响。

最后一种人格特质指的是冒险倾向。在组织中采取政治行为是有风险的，可能带来好的结果，也可能带来不好的结果。这些风险包括被降职，错过晋升机会，绩效考评得分低等。一些人生性喜欢规避风险，而有的人天生喜欢冒险。一般说来，喜欢冒险的人更愿意从事政治行为。对他们来说，成功的政治行为所带来的好处远远大于冒险失败所导致的后果。

我们需要强调的是，并不是所有的政治行为都是不道德的。

## 第八讲 组织结构与设计

### 教学目标：

使学生掌握组织结构的要素，了解不同的组织结构和组织设计中的权变因素，分析组织战略与组织结构的关系。

### 教学方法：

学生以课件为主，以参考书和参考资料为辅自学，教师通过布置批改作业，组织网上讨论、答疑、测试等方式指导学生自学。

### 本讲课时：

8 课时。

### 授课内容：

- 组织中的分工与协调
- 组织结构的要素
- 部门化的形式：组织设计
- 组织设计的权变因素

## 第八讲 组织结构与设计

### 开篇案例：伯格斯特姆与汉密尔顿

这件事发生在瑞士洛桑国际管理学院 MBA 毕业生的 10 年聚会上。安德鲁·伯格斯特姆和兰·汉密尔顿同是 92 级学生，在鸡尾酒会上闲聊时，发现他们离开学院之后的生活惊人地相似。两个人都在银行工作——伯格斯特姆在瑞典的一家银行工作，汉密尔顿在一家加拿大的银行工作。两个人都晋升为城市中心的支行经理。不过，尽管他们在同一行业中从事类似的工作，他们在工作中的成就感和对工作的感觉却十分不同。

伯格斯特姆热情洋溢地谈论着自己的工作，“我喜欢我的工作！我拥有极大的工作自主权。我们支持支行经理可以自由地选择顾客和产品组合。我们自己确定员工的数目，并决定他们的报酬水平。而且，我完全可以控制我的信用投资。总部办公室会监督这些事情，但他们把决策权下放给我和我的员工。我对我们支行的业绩承担全部责任。其他 550 家支行经理也是如此。”

汉密尔顿毫不掩饰自己的嫉妒之情。“我也是支行经理，但我没有一点自由度让我按自己的方式进行运作。我们那里非常官僚，来自高层的很多规章制度支配着我们的操作。高层管理者总是严格地监督我们，几乎所有的主要决策都要经过上司的批准。我们的公司也有一些明显的优点，他们对我很好。但我对他们给所有支行经理施加的控制越来越感到厌烦。我很不开心，我的朋友和家人都看出了这一点。我除了跟你说这件事之外没告诉任何人，我已经和其他几家金融服务公司进行了面谈，我想我会在 6 个月内离开这里。”

伯格斯特姆与汉密尔顿的经历表明，不同的组织具有不同的结构，这些结构对于员工的态度和行为都有影响。这就是本讲的主题。

## 第一节 组织中的分工与协作

组织结构是指对于工作任务如何进行分工、分组和协调协作。管理者在进行组织结构设计时，必须考虑六个关键因素：工作专门化、部门化、命令链、控制跨度、集权与分权、正规化。

### 一、分工：工作专门化

我们用工作专门化这个术语或劳动分工这类词汇来描述组织中把工作任务划分成若干步骤来完成的细化程度。

工作专门化的实质是：不是一个人完成一项工作的全部，而是先把工作分解成若干步骤，每一步骤由一个人独立去做。就其实质来讲，每个人专门从事工作活动的一部分，而不是全部活动。

20 世纪 40 年代后期，工业化国家大多数生产领域的工作都是通过工作专门化来完成的。管理人员认为，这是一种最有效地利用员工技能的方式。在大多数组织中，有些工作需要技能很高的员工来完成，有些则不经过训练就可以做好。如果所有的员工都参与组织制造过程的每一个步骤，那么就要求所有的人不仅具备完成最复杂的任务所需要的技能，而且具备完成最简单的任务所需要的技能。结果，除了从事需要较高的技能或复杂的任务之外，员工有部分时间花费在低技能的工作上。由于高技能员工的报酬比低技能的员工高，而工资一般是反映一个人最高技能水平的，因此，付给高技能员工高薪，却让他们做简单的工作，这无疑是对组织资源的浪费。

通过实行工作专门化，管理层还可以寻求提高组织在其他方面的运行效率。通过重复性的工作，员工的技能会有所提高，在改变工作任务或在工作过程中安装、拆卸工具及设备所用时间会减少。同样重要的是，从组织角度来看，实行工作专门化有利于提高组织的培训效率。挑选并训练从事具体的、重复性工作的员工比较容易，成本也较低。

### 二、协调的形式

一旦人们对工作做出划分，就必须有协调的机制来保证每个人都能够协同工作。每个组织，小到两个人的方便店、大到公司机构，都运用一种或几种协调机制：非正式沟通、正式层级和标准化。

#### （一）非正式沟通式协调

非正式沟通是所有组织中都采用的一种协调形式。它包括在从事共同任务中共享信息，也可以建立共同的心智模型，这样员工就可以使用一样的心智路图来同时处理工作活动。非正式沟通允许相当的灵活性，因为员工通过面对面的交流和其他丰富的渠道传播大量的信息。所以，非正式沟通在非正规和模糊的环境中是一种关键的协调形式。

通过非正式沟通的协调在小公司和工作单位中最容易，在那里员工很少遇到沟通障碍。新发明的信息技术进一步放大了在大公司中这种协调机制的作用，在那里员工分布在世界各地。较大的公司也可以通过成立跨部门的团队和将团队成员集中到一处来支持非正式沟通。例如，平台团队也就是由市场、设计、制造、客户服务等不同部门组成的人员成立的项目团队。这些成员经过重新安排以提高跨部门的协作。当产品的开发需要在几个部门同时展开的时候，便需要更加正式的协调机制。

较大的组织还设立整合员的角色，通过非正式沟通鼓励协调。整合员负责协调工作的过程，鼓励每个部门的员工分享信息并非正式地协调工作活动。他们对参与此过程的员工并没有领导权，所以他们必须依靠劝说和承诺。例如，宝洁公司负责品牌的经理就需要协调市场、生产和设计部门的工作。

## （二）正式层级式协调

非正式沟通是一种最灵活的协调方式，但有时会很耗时。随着组织的发展壮大，人们发明了另一种以正式层级为形式的协调机制。层级赋予一些人法定的权力，而这些人运用它去指导工作过程和分配资源。换句话说，工作是通过直接的监督而被协调的。

任何拥有正式架构的组织都在某种程度上通过正式沟通来协调工作。例如，团队领导协调工作以保证团队成员能够按计划工作，并确保他们各自的任务必须与其他团队成员完成任务的进度情况相符。团队领导被组织赋予安排工作活动和解决冲突的权力。正式层级还通过按照组织的活动在高级管理人员中划分管理职责。如果组织是按照地域来划分，这种结构就会赋予各地分公司的领导高于主管这些地区生产、客户服务和其他活动的高级管理人员的权力。如果组织是按生产领域来划分，那么主管生产领域的领导就有权协调各地区分公司的工作。

正式层级被传统地认为它对于大型组织是最好的协调形式。早期研究这一问题的学者亨瑞法耶认为当员工只从一名管理者接收指令时组织是最有效率的。协调应当通过命令链来进行，那就是纵向地沿着层级和横向地在各部门之间传递。或许传统的组织理论学者喜欢正式层级式的协调，但它经常是一种缺乏效率的协调机制。管理者能够协调的员工数量是有限的，而且命令链很少会像员工之间的直接沟通那样快捷或准确。最近从事这方面研究的一些学者警告说，当今受过良好教育并崇尚个人主义的员工队伍越来越不能容忍死板的架构和法定的权力。

## （三）标准化式协调

标准化为行为或产出制定例行的格式，是第三种协调方式。许多组织试图通过工作诠释和程序运用工作活动标准化来提高产品或服务的质量和连贯性。标准化便于协调简单和例行的工作，但对那些复杂的任务和模糊的环境则不太有效。在这种情况下，公司可以通过将个人或团队的目标以及产品或服务的产出（如顾客满意度和生产效率等）标准化来协调工作，例如，来协调销售人员的工作和公司布置的销售指标，而不是特定的行为。

当工作活动太复杂而难以将程序或目标标准化时，公司经常通过大量培训员工或雇佣那些掌握精确的角色行为的人来协调工作。这种协调方式经常运用在医院的手术室里，在那里，医生、护士和其他相关人员更多的是通过培训而不是公司的目标和制度来协调他们的工作。

工作划分和工作协调构成了所有组织的两个最基本的要素。如何划分工作、谁做决策、强调哪种协调机制以及其他问题都与组织结构的要素有关。

## 第二节 结构的要素

### 一、控制跨度

一个主管可以有效地指导多少个下属？这种有关控制跨度的问题非常重要，因为在很大程度上，它决定着组织要设置多少层次，配备多少管理人员。在其他条件相同时，控制跨度越宽，组织效率越高，这一点可以举例证明。

假设有两个组织，基层操作人员都是 4096 名，如果一个控制跨度为 4 米，另一个为 8 米，那么控制跨度宽的组织比控制跨度窄的组织在管理层次上少两层，可以少配备 800 左右的管理人员。如果每名管理人员的平均年薪水平为 40000 美元，则控制跨度宽的组织每年在管理人员薪水上就可以节省 3200 万美元。显然，在成本方面，控制跨度宽的组织效率更高。但是，在某些方面，宽跨度可能会降低组织的有效性，也就是说，如果控制跨度过宽，由于主管人员没有足够的时间为下属提供必要的领导和支持，员工的绩效会受到不良影响。

控制跨度窄也有其好处，把控制跨度保持在 5 至 6 人，管理者就可以对员工实行严密的控制。但控制跨度窄主要有三个缺点：第一，正如前面指出的那样，管理层次由此会增多，管理成本会大大增加。第二，使组织的垂直沟通更加复杂。管理层次增多也会减慢决策速度，并使高层管理人员趋于孤立。第三，控制跨度过窄易造成对下属监督过严，妨碍下属的自主性。

加宽控制跨度与各个公司努力降低成本、削减企业一般费用、加速决策过程、增加灵活性、缩短与顾客的距离、授权给下属等的趋势是一致的。但是，为了避免因控制跨度加宽而使员工绩效降低，各公司都大大加强了员工的培训力度和投入。管理人员已认识到，自己的下属充分了解了工作之后，或者有问题能够从同事那里得到帮助时，他们就可以驾驭宽度的控制问题。

### 二、集权与分权

在有些组织中，高层管理者制定所有的决策，低层管理人员只管执行高层管理者的指示。另一种极端情况是，组织把决策权下放到最基层管理人员手中。前者是高度集权式的组织，而后者是高度分权式的组织。

集权化是指组织中的决策权集中于一点的程度。这个概念只包括正式权威，也就是说，某个位置固有的权力。一般来讲，如果组织的高层管理者不考虑或很少考虑基层人员的意见就决定组织的主要事宜，则这个组织的集权化程度较高。相反，基层人员参与程度越高，或他们能够自主地做出决策，组织的分权化程度就越高。

集权式与分权式组织在本质上是不同的。在分权式组织中，采取行动和解决问题的速度较快，更多的人为决策提供建议，所以，员工与那些能够影响他们的工作生活的决策者隔膜较少，或几乎没有。

近年来，分权式决策的趋势比较突出，这与使组织更加灵活和主动地做出反应的管理思想是一致的。在大公司中，基层管理人员更贴近生产实际，对有关问题的了解比高层管理者更详实。

### 三、正规化

正规化是指组织中的工作实行标准化的程度。如果一种工作的正规化程度较高，就意味着做这项工作的人对工作内容、工作时间、工作手段没有多大的自主权。人们总是期望员工以同样的方式投入工作，能够保证稳定一致的产出结果。在高度正规化的组织中，有明确的工作说明书，有繁杂的组织规章制度，对于工作过程有详尽的规定。而正规化程度较低的工作，相对来说，工作执行者和日程安排就不是那么僵硬，员工对自己工作的处理权限就比较宽。由于个人权限与组织对员工行为

的规范成反比，因此工作标准化程度越高，员工决定自己工作方式的权力就越小。工作标准化不仅减少了员工选择工作行为的可能性，而且使员工无需考虑其他行为选择。

组织之间或组织内部不同工作之间正规化程度差别很大。一种极端情况是，众所周知，某些工作正规化程度很低，如大学书商（向大学教授推销公司新书的出版商代理人）工作自由权限就比较大，他们的推销用语不要求标准划一。在行为约束上，不过就是每周交一次推销报告，并对新书出版提出建议。另一种极端情况是那些处于同一出版公司的职员与编辑位置的人。他们上午 8 点要准时上班，否则会被扣掉半个小时工资，而且他们必须遵守管理人员的一系列详尽的规章制度。

#### 四、机械型与有机型结构

我们讨论了控制跨度、集权化和正规化，因为研究者发现它们似乎是集合在一起的。有些公司如麦当劳公司拥有机械型结构，它们的特征是控制跨度窄，正规化和集权化的程度高。机械型结构有许多规则和程序，低层次的员工只有有限的决策权，拥有专长的人占据高层位置，沟通是纵向流动的而不是横向流动的。任务被严格的阐释，只有得到上级的批准才能改动。

有机型结构的公司具有相反的特征，它们控制跨度宽，决策权下放，很少有正规化的东西。任务是流动的，随着新的环境和组织需要的变化而随时调整。有机型结构重视知识，认为信息可能存在于组织的任何地方，而不仅仅存在于高级管理人员那里。于是，沟通流向各个方向，人们不用担心正规化的层级结构。

机械型结构在稳定的环境中效果最好，因为它们依赖效率和人们的行为符合日常惯例。然而，大多数组织都处在一个纷争变化的世界中。信息技术、全球化、变化的员工队伍和其他因素都强化了对高有机型结构的需求，因为它们灵活，可以应对变化。而且有机型结构与知识管理更加一致，因为它们强调信息共享而不是层级和地位。

### 第三节 部门化的形式：组织设计

控制跨度、集权和正规化是组织结构的重要要素，但是每当谈起组织结构时，大多数人想到的都是组织结构图。组织结构图代表着组织结构的第四个要素，称为部门化。部门化明确了员工及其工作活动是如何归类的，它是协调组织活动的基石，因为部门化从以下方面影响组织行为：

- 部门化确立了“命令链”，即组织中的职位与工作单元监控系统。命令链是一种从组织最高层贯穿到最基层的不间断的职权线路，它明确指出谁要向谁报告工作。它能回答员工提出的这类问题：如“当我有问题时，去找谁？”“我对谁负责？”部门化通常决定哪些职位与工作单元必须分享资源，因此在员工和工作单元之间建立了相互依赖性。
- 部门化通常会带来统一的衡量绩效的标准。例如，同一个工作团队的成员分享共同的目标和预算，为比较团队间的绩效建立了标准。
- 部门化鼓励员工之间和工作单元之间的非正式沟通。由于有共同的监督和资源，每一个部门的员工聚集在一起工作，因此他们可以经常通过非正式沟通来完成工作任务。

在这里，我们重点讨论 6 种形式的部门化：简单结构、职能结构、事业部结构，矩阵结构、团队结构和网络结构。

#### 一、简单结构

一家小型零售店、一个由白手起家的企业经营的电子公司、一个新成立的计划生育办公室、一家处于全员罢工风潮中的航空公司有哪些共同点？也许答案是，它们的组织都是一种简单结构。



简单结构型组织的最大特点在于它不是什么，而不在于它是什么。它不复杂，部门化程度很低，控制跨度宽，权力集中在一个人手中，正规化程度较低。简单结构是一种扁平组织结构形式，通常仅有二、三层垂直层次，员工之间的联系比较松散，决策权集中在一个人身上。

简单结构在小型企业中最常见，在这种组织中，经营者与所有者为同一个人。简单结构的优势就在于它的简单。它简便易行，反应敏捷，费用低廉，责任明确。其主要弱点是主要适用于小型组织。随着组织的扩展，这种组织形式由于正规化程度低，高度集权导致的信息滞积于上层，使它难以适应组织的扩展需求。随着组织规模的扩大，如果高层主管还企图独掌大权，组织决策就会日渐迟缓，甚至停滞，这往往会导致许多小企业的倒闭。如果一个组织的员工人数在 50 人至 100 人之间，企业主就很难包揽所有的决策。如果组织结构还不加以改变，使之更加复杂，这个企业就难免失去不少发展机会，最终走向倒闭。简单结构的另一个不足在于它的风险性：一切都取决于一个人，事实上，企业主的一次心脏病发作就足以破坏整个组织的信息与决策中心。

简单结构型组织并不仅仅使用于小型组织，只不过在大型组织中，这种结构形式难以有效地运作。

## **二、职能结构**

### **（一）标准化**

标准化是所有职能结构组织的关键概念。看看你去开支票账户的银行、你买衣服的百货商店、征收你的个人所得税、加强卫生保健和提供消防服务的政府部门，就不难了解这种组织都依靠标准化的工作程序来进行协调和控制。

### **（二）职能结构的特点**

职能结构的特点是：通过职务专门化制定非常正规的制度和规则；以职能部门划分工作任务；实行集权式决策，控制跨度狭窄；通过命令链进行经营决策，来维护组织日常运营的顺利进行。

### **（三）职能结构的优缺点**

职能结构型组织的主要优势在于，它能够高效地进行标准化活动操作。把同类专家配制在同一个职能性部门，能够实现规模经济，使人事与机器的重复设置降到最低限度，员工也有更多的机会与自己的同事进行兴趣相投的交流。而且，这种结构形式对中低层的管理人员的要求较低，因此可以节约成本。规章制度在组织中的渗透在某种程度上使管理人员处理问题比较容易。实行标准化操作和高度正规化经营，使决策可以集权化。因此，对中、低管理人员创新能力、决策、工作经验的要求不高。

职能结构型组织的一个主要不足，可以从下面一家公司四位主管的对话中得到印证。生产部门主管说：“你知道，除非我们生产出东西，否则公司就什么也没发生。” 研究开发部门主管说：“不对，除非我们设计出东西，否则公司就什么也没发生。” 市场营销主管说：“你们说什么？除非我们卖掉东西，否则公司就什么也没发生。” 最后，恼怒的财会主管反驳到：“你们生产、设计、销售什么都无关紧要，除非我们核算出各种结果，否则谁也别想知道发生了什么。” 这段对话说明在职能结构型组织中，工作专门化导致了各个分部门之间的冲突，职能部门的目标有时会凌驾于组织的整体目标之上。

职能结构的另一个不足是我们在生活中或多或少都有过的经历：与职能部门的人打交道。对于在职能结构型组织工作的人来说，即使事实与规章制度不完全相符，也要遵守规章制度根本没有变通的余地。只有在员工们面临他们熟悉的问题，而且问题解决方法已有程序性规定时，这种结构的效力才能发挥出来。

职能结构型组织盛行于 20 世纪 50 年代至 60 年代。例如，那时候世界上的大公司，像 IBM 公司、通用电器公司、大众汽车公司、松下电器公司和壳牌石油公司都采用这种组织形式。到了 90 年代，这种组织形式已经过时。批评家认为这种结构形式对于变革的反应速度太慢，压抑了员工的创造性和积极性。但是多半大型组织仍具有职能机构的基本特点，尤其是专门化和高度正规化这两点。但在控制跨度上，大都有所拓宽。集权式经营决策向分权式经营决策转变，功能齐全的部门与多功能团队共同发挥作用。现在的另一种趋势是，把官僚结构分解成小型的、职能较少的官僚结构单位，这种单位一般拥有 150 至 260 个员工，每个单位有自己独立的经营宗旨和利润目标。据估计，大约 15% 的大型公司正在采用这种做法。例如，柯达公司已把下属 100 个生产单位转化成了独立的企业单位。

### 三、事业部结构

事业部结构按地域、客户群、产品或服务将员工组织在一起。事业部结构有时也被称为“策略事业单位”（SBUS），因为它们通常比职能结构拥有更大的自主性，可以作为企业的一个分支机构而不是一个部门来从事经营活动。

#### （一）事业部结构的类型

##### 1、区域事业部结构

区域事业部结构将员工按国内或全球地区组织起来，如麦当劳公司的全球结构。

##### 2、产品/服务结构

产品 / 服务结构围绕着产出划分工作，这种产出可以是产品，也可以是服务。如飞利浦公司将其员工队伍划分为 5 个产品事业部。

##### 3、客户结构

许多高科技企业，如北电网络都采用了以客户为中心的组织结构。

那么大公司应该采用哪种类型的事业部结构呢？这取决于环境的多元化和不确定性。如果组织的环境以不同的地理区域为主，则适合采用区域性的事业部环境。可口可乐、雀巢和许多其他的食品和饮料公司都采用了区域性的组织结构，因为世界各地的消费者的喜好不尽相同，因此需要采用不同的市场战略。

目前，许多事业部结构的公司已逐渐取消了区域性结构。这是因为：首先，信息技术减少了企业在某一地区存在的需要，因为客户可以在网上购物，他们可以与世界任何地方的商业企业进行沟通。另外，自由贸易减少了政府对产品的干预，世界各地的消费者对产品与服务的喜好也趋于接近。最后，大公司的全球业务客户要求全球化的采购和服务，而不是针对某一个国家和地区。

#### （二）事业部结构的优缺点

事业部的组织形式是基石型结构，因为它较好得满足了企业的增长。相关的产品或客户可以添加到现有的事业部中，多元化的经营可以通过增加新的事业部来实现。当组织通过新的产品、服务或区域进行扩张时，可以围绕着事业部的结构进行重组。

组织在成长的过程中倾向于采用事业部的组织结构，但这种组织的配置并不是十全十美的。最突出的问题是资源重复，不能得到充分利用。另一个问题是，这种结构制造出“知识的筒仓”，因为职能专家分散在不同的事业部。结果，新的知识和实践不能在组织的范围内得到分享。事业部结构还减少了不同事业部间的合作。



#### 四、矩阵结构

另一种流行的组织设计方案是矩阵结构。在广告公司、航空公司、研究开发实验室、建筑公司、医院、政府机关、大学、管理咨询公司、娱乐服务公司中都可见到这种结构形式的存在。实质上，矩阵结构是对两种部门化形式（职能部门化和产品部门化）的融合。

职能部门化的主要优势在于把同类专家组织在一起，使所需人员降到最少，使生产不同产品时可以实现特殊资源的共享。其主要不足在于，要协调好各种专家之间的关系，否则，他们在资金预算范围内完成任务是比较困难的事。相反，产品部门化的优势与劣势和职能部门化的优势与劣势正好不同，它有利于专家的协调，在预算范围内及时完成任务，而且它为各种活动规定了清晰的职责，因此可以与职能部门化实现互补。矩阵结构试图把二者融合在一种组织结构中，扬二者之长，避二者之短。

矩阵结构最明显的特点是突破了控制统一性的框框。矩阵结构组织中的员工有两个上级——职能部门经理和产品项目经理，因此，其命令链是双重的。例如，在一个项目团队中，来自于不同职能部门的员工处于所在职能部门的上级和项目经理的双重领导之下。

矩阵结构型组织的优势在于，在组织的各种活动比较复杂，又相互依存时，它有助于各种活动的协调。随着组织的扩展，其信息处理能力可能会趋向饱和。在职能结构组织中，复杂性会导致正规化程度的提高。在矩阵组织中，各种专家可以通过经常接触，更好地进行交流，使组织比较灵活，并且使信息的传递比较迅速。另外，矩阵结构有利于减少官僚主义现象，双重权威可以避免组织成员只顾保护本部门的利益而忽视组织整体目标的现象发生。

矩阵结构还有一个优点：便于专家的高效配置。专家们各自处于职能性部门或生产小组中时，他们的才能被垄断，难以得到充分发挥。矩阵组织则通过为组织提供最好的资源，并有效地配置人、财、物资源，实现规模经济，提高组织运行效率。

矩阵组织的主要不足在于，它会带来混乱，使组织增生争权夺利的倾向，并给员工带来较大的压力。命令统一性消除后，模糊性就大大增加了，这样就容易导致冲突。例如，谁向谁汇报工作常常不清楚，产品经理经常为得到出色的专家而展开争斗。混乱和模糊还可能播下争权夺利的种子。职能组织通过制定工作规则而减少了权利斗争的可能性。而在矩阵组织中，这些规则则富有弹性，因此职能部门主管和生产部门主管之间的斗争就不可避免。对于渴望安全感，却因工作中的模糊性而得不到安全感的员工来说，这种工作环境会产生压力。员工向多个上司汇报工作会带来角色冲突，模糊不清的角色期待会导致角色模糊。职能组织中一切都可预测的安全感不见了，取而代之的是不安全感和压力增加。

#### 五、团队结构

现在团队已成为组织工作活动的最流行的方式。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。这种结构方式的主要特点是打破部门界限，并把决策权下放到工作团队员工手中，这种结构形式要求员工既是全才又是专才。

在小型公司中，可以把团队结构作为整个组织形式。例如，新泽西州依迈第市一个 30 人的市场销售公司是完全按团队来组织的，团队对日常的大多数操作性问题和顾客服务问题负全部责任。

在大型组织中，团队结构一般作为典型的官僚机构的补充，这样组织既能得到官僚结构标准化的好处，提高运行效率，又能因团队的存在而增强灵活性。例如，为提高基层员工的生产率，像摩托罗拉和施乐这样大型组织都广泛采用自我管理的团队结构。但是，当波音和惠普公司需要设计新产品或协调主要项目时，他们将根据多功能团队来组织活动。

#### 六、网络结构

可以租借，何必拥有！这句话道出了网络组织的实质。网络组织是一种规模较小，但可以发挥主要商业职能的核心组织，用结构理论术语来讲，网络组织决策集中化程度很高，但部门化程度很低，或根本不存在。

像耐克公司、爱默生无线电公司、戴尔电脑公司在美国有成千上万家。它们发现，没有自己的生产制造设备，也可以赚到大笔钱。例如，戴尔电脑公司只从别的公司购买零部件进行组装；国家钢铁公司把生产部转给别人经营；美国电话电报公司则把信用卡制造业务出租给别的公司；美孚石油公司把自己的精炼厂移交给别的公司经营。

这样做的目的是什么？它们追求的都是最大的灵活性。这种网络组织创造了各种关系网络，管理人员如果认为别的公司生产、配送、营销、服务方面比自己更好，或成本更低，就可以把组织的有关业务出租给它们。

网络组织与职能组织截然不同，职能组织垂直管理层次多，控制是通过所有权来实现的，研究开发工作主要在实验室中进行，生产环节在公司的下属工厂中完成，销售工作由公司组织的员工去做。为保证这些工作顺利进行，管理层不得不雇佣大量的额外人员，包括会计人员、人力资源专家、律师等。与之相反，网络组织从组织外部寻找各种资源来执行上述职能，而把精力集中在自己最擅长的业务上。对于大多数美国公司来说，这就意味着公司主要把精力集中在设计和营销上。例如，爱默生无线电公司集中精力开发设计新型的电视机、录像机、立体声收音机和其他消费电子产品，把生产任务承包给亚洲的供应商。

网络组织的主要优势在于其灵活性，例如，它能使善于创新但又缺乏资金的人如迈克尔·戴尔和他的戴尔电脑公司成功地与 IBM 这样大公司进行竞争。这种结构的主要不足是公司主管对公司的主要职能活动缺乏强有力的控制。

## 第四节 组织设计中的权变因素

### 一、组织的规模

观察一下我们日常生活中接触到的组织，不难得出这样一个结论：组织规模对组织结构有一定的影响。

大量证据支持这样的思想：组织规模对组织结构的影响很大。例如，在员工人数在 2000 人以上的大型组织中，虽然工作专门化和部门化的程度较高，垂直层次较多，规章制度也较多，但规模与结构之间并非是简单的线性关系，相反，呈递减趋势。随着组织的扩大，规模的影响会渐渐减少。为什么？因为假如一个组织拥有了 2000 名员工，其机械性已经较强，在增加 500 名员工，影响也不大。但对于仅有 300 名员工的组织而言，在增加 500 人可能会导致组织的机械化程度大大增强。

### 二、技术

技术是指组织把投入转化为产品的手段。每个组织都至少拥有一种技术，从而把人、财、物等资源转化为产品或服务。例如，福特公司主要是应用生产线来生产汽车，而大学则可能拥有大量的指导性技术，如正规授课方法、案例分析法、实验法和程序学习法等用来培养学生。我们来讨论组织结构如何适应其技术特点。

有关技术——结构关系的研究很多，具体情况比较复杂，我们直接来考察一些基本的东西，然后就我们所了解的进行归纳总结。

对技术进行区分的一个常用标准是他们的常规性程度，也就是说，技术是常规性的还是非常规性的。常规性的技术是指技术活动是自动化、标准化的操作，非常规性的技术是指技术活动内容根据要求而有不同的活动，包括像家具组装、传统的制鞋业和遗传学研究之类的活动。

技术与结构之间存在什么关系呢？我们发现虽然二者关系并非高度相关，但常规性的任务与层次繁杂和部门化的程度相关。多种研究一致表明：常规性技术任务通常与各种操作规则、职务说明及其他正规文件分不开。最后，技术与集权化的趋

势很有趣。在逻辑上，似乎常规性技术应与集权化结构相关，而不应与分权化结构相关。这种推理得到一定的支持。但是，一般结论认为技术与集权化之间的关系受正规化程度的影响。正规的制度程序与集权化经营决策都属控制机制，二者可以相互取代。如果组织中规章制度很少，常规性技术就与集权相联系了。但是，如果正规化程度很高，常规性技术则可以伴随分权化控制机制。因此，只有在正规化程度较低时，常规性技术才能导致集权化。

### **三、外部环境**

最佳的组织结构取决于一个组织的外部环境。组织的环境是由组织外部可能影响组织绩效的多种机构和因素构成的，主要包括供应商、顾客、竞争者、政府管理机构、公共压力群体组成的相关利益者等。外部环境对组织的影响体现在以下四个方面：动态性、复杂性、多元性和敌对性。

#### **1、动态的与稳定的环境**

为什么环境会影响组织结构？因为环境是不确定的。有些组织所面临的环境相对稳定，环境因素基本上没有变化，如它们没有新的竞争对手；现有的竞争对手在技术上没有重大突破；公众压力群体对组织的影响很小。稳定的环境给管理者造成的不确定性要小得多。在这样的组织中，机械型结构是恰当的。而有些组织所处的环境则是动态的，如不断变化的政府规章制度影响企业的业务活动；新的竞争者不断出现；获得原材料的难度大；顾客对产品口味的变化。由于不确定性会危害组织的有效性，因此，管理人员会努力减少它的影响。减少环境的不确定性的方法之一是将组织结构调整有机型结构，如团队结构和网络结构等。

#### **2、复杂的与简单的环境**

复杂的环境包含许多要素，而简单的环境则不需要太多的监控。分权式的决策更加适合复杂的环境，因为各个下属部门更加了解他们的客户和其他利益相关者，因而能够做出更好的判断和选择。

#### **3、多元化与整合的环境**

处于多元化环境的中组织拥有多样化的产品、服务和客户，并在不同的地区经营。相反地，处于整合环境中的企业，只有单一的产品、客户和经营地区。多元化经营的企业应考虑事业部的结构，如果该企业在世界各地只销售一种产品，则应考虑建立地区性的事业部，以适应地区多元化。

#### **4、敌对的与丰富的环境**

处于敌对环境的组织面临着资源的短缺和更激烈的市场竞争。敌对的环境具有很强的动态性，因为这种环境减少了获得资源和对产品需求的可预见性。因此，有机型的结构更加适合处于这种环境的组织。然而在资源极端短缺的情况下，组织也会暂时采用集权化的决策方式，使得高层管理者能够迅速做出决策，控制局面。处于丰富环境的组织，由于资源丰富，对产品的需求量大，因此没有必要采用有机型结构。

### **四、战略**

组织结构是管理人员用来达到组织目标的一种手段。由于组织目标是由组织的总体战略决定的，因此，组织战略与组织结构的关系很密切。具体一些说，组织结构应该服从组织战略。如果组织战略发生了重大变化，组织结构也应做出相应的调整，以支持组织战略的变化。现在大多数组织战略集中在三种战略的选择上：创新、成本最小化、模仿。在进行组织结构设计时，就出现了三种联合组织战略的形式。

一个组织在多大程度上引进主要的新产品和服务方式就是它的创新战略。它不是指简单的、表面上的战略变化，而是注重有意义的、独特创新的战略形式。显然，并非所有的公司都追求创新。这种战略可能很好地概括 3M 公司的特性，但却不是《读者文摘》杂志社所追求的战略。

奉行成本最小化战略的组织对成本加以严格地控制，限制不必要的发明创造和营销费用，压低销售基本产品的价格。储藏公司、普通日用品销售公司一般实行这种战略。

奉行模仿战略的组织试图充分利用上述两种战略的优势，它追求的是风险最小化，利润最大化。在一种新产品或新市场的开发潜力被创新组织证明之后，他们才进行大胆投资。他们采用革新者的成功思想并进行模仿。那种剽窃时装设计师的风格和进行时装规模生产的厂家正是采用这种战略。IBM 这样著名的大公司也可能采用这种战略，他们基本上追寻那些较小的、富有创新精神的竞争者的脚步，只在竞争对手证明了市场的存在后，再以优质的产品争夺市场。

创新战略需要有机结构的灵活性；成本最小化战略要求机械结构的效率和稳定性；而模仿战略所适用的组织结构是这两者的融合。运用机械结构可以实现严密的控制并降低目前活动的成本。同时，创设有机结构单位以便于组织进行创新活动。

## 小结

组织结构包含以下指导组织活动的内容：分工、协作的形态、沟通、工作流、正式的权力。组织结构的四个基本元素包括控制跨度、集权、正规化和部门化。在一段时期内，学者们曾认为控制跨度窄的垂直组织形式是最有效的。今天，由于知识经济的发展和环境不确定性的增加使得许多企业选择了更加扁平、富有弹性的组织形式。选择何种组织结构取决于组织的规模、技术、外部环境、组织战略等权变因素。

## 重点、难点

### 1、机械型和有机型结构

这两个概念实际上是对组织结构的两种比喻，分别将组织结构比做“机器”和有生命的“有机体”。

机器的比喻是把组织作为管理控制的工具。正如我们可以造一台机器来完成某种任务，如在木头上钻孔或焊接汽车，我们也可以实现特定目标来建立一个组织。把组织比做机器开始于 19 世纪的工业革命。当时的工业革命带来了许多新机器的面世，机器这一比喻主导了 19 世纪的和 20 世纪早期的文学和艺术，同时因其关注结构和效率，进入了古典管理理论。

机器的比喻为一系列有关组织设计的讨论提供了一个框架，例如：如何设计组织这部机器，使其成为完成特定任务的工具（通常指生产），如何把管理人员塑造成为工程师，使他们更好地设计和运行一个高效的组织。直到今天，许多我们所接触到的组织，特别是制造业的一些组织和政府机构，依然像机器一样运转——它们使生产运作规范化、可预测、并且可靠地运转。其假设是，组织更多地依赖内部机制的效能和效率，很少受外部环境的影响。

有机体的比喻来自于组织理论领域的学者对生物进化的感悟。这个生物学的比喻的含义是，组织就像一个有生命的有机体，其生命依赖于外部环境所提供的资源。组织的外部环境为它提供原材料、知识、劳动力、和资本，通过这些资源来实现变革的过程使得组织得以持续发展。这些过程与生物有机体的消化过程十分相似。

有机体的比喻还与如何在一个生态系统中有机地发挥作用并且适应环境相关。生物有机体需要消化、呼吸和循环功能，组织生命同样需要这些功能。无论是有机体还是组织，都必须适应大环境求得生存。因此，有机体的比喻强调将组织的过程与生存问题联系起来，保持与环境的交换，使得环境能够不断地向组织输送需要的资源。

有机体的比喻承认不同的组织形态适应不同的环境，帮助确立了组织理论中的权变思想，正如我们在领导一章中所强调的，有效的领导者应能够审时度势，在不同的情境中使用不同的领导风格。组织也是一样，因为不同的组织会面临不同的挑战，需要用不同的方法去回应。需要特别强调的是，没有适合所有组织的最佳实践。每一个组织在进行组织设计时，都应该首先考虑自己所处的环境，技术、组织的规模和战略等权变因素。

## 2、组织设计中的权变因素

在 20 世纪 90 年代，越来越多的组织开始采用以团队为基础的组织结构。在这种结构中，工作是以群体的方式而不是以个人为基础来进行组织和设计的。开创这种组织形式先河的公司之一是克莱斯勒公司，该公司通过“跨职能平台团队”来缩短生产的时间周期、改善质量以及提高顾客的满意度。这些跨职能团队的成员分别来自工程、营销、采购、生产以及人事等各个部门，他们按照某些特定的项目被分配到一起去共同工作。当公司在生产一种跑车时，这些部门之间需要很高程度的相互依赖性。因此让来自这些部门的员工组成团队共同工作，而不是采取流水线式的顺序工作方式，会使协调更为顺畅，同时还能够激发创造性。

许多企业都试图通过创建工作团队来仿效克莱斯勒所取得的成功，但是结果却并非总是积极的。例如，90 年代中期，美国著名的牛仔服装生产企业 Levis 公司指示其在美国的工厂放弃个人化生产过程，代之以团队为导向的工作设计。在以前的计件制度下，工人们都是个人独立完成工作，他们所执行的往往是一些非常单一和具体的工作任务（比如，给牛仔裤安装拉链），同时他们也是按照自己所完成的工作数量（比如安装拉链的数量）领取报酬。在新的工作系统中，由 10 名~25 名工人组成的工作小组需要共同完成生产一条完整的牛仔裤所需要完成的所有各项工作任务，并且公司根据每个小组所生产出的裤子数量来向各个小组支付报酬。这样做的目的是：通过这种变化来使得工作变得不那么枯燥；减轻因重复性压力所带来的诸如腕部血管综合症之类的种种不适，降低成本以及提高生产效率。

然而到 1998 年，一个十分明显的事实却是：Levis 希望通过团队结构实现的预期利益并没有兑现。事实上，如果说有什么变化的话，那就是工作性质的变化带来了恰恰相反的效应。工人的满意度不仅没有提高，他们的士气反而有所下降。新的工作体系导致了那些在基于个人的奖励制度下干得很好的经验丰富、技术水平高的工人与那些阻碍团队达到目标的工作速度慢、缺乏经验的工人之间产生了尖锐的冲突。如果用工作中每一个小时所生产的裤子数量来衡量生产效率的话，生产效率下降到组建团队前的 77%，而劳动力成本和管理费用却增长了 25%。原来缝制一条牛仔裤的成本在 5 美元左右，而在团队工作的方式下，同样一条裤子的单位成本却上升到 7.50 美元。

由于上述问题，团队的理念在 Levis 公司的许多工厂中已经被管理人员们非正式地废除了，他们又逐渐地、悄悄地并且是在没有受到公司任何阻止的情况下回到了原有的工作体系——这种工作体系看起来似乎更为适合公司原来那种“粗放的、个人主义”哲学。正如一位工厂的经理人员所说：“我们给自己的员工制造了这么多的焦虑、伤害和痛苦，可我们又得到了些什么呢？”

从这个案例中，我们可以看到，Levis 公司在决定进行团队式的组织设计时，只是一味模仿其它企业的先进经验，缺乏对自己公司的外部环境的准确把握，并根据自己公司的战略、技术等权变因素设计适合自己企业的组织结构和工作方式。

具体地讲，从 Levis 公司的外部环境来看，该公司处于相对稳定的环境，具有较强品牌的优势和较大的市场份额，因此机械型的组织结构是恰当的。从公司的战略来看，Levis 执行的是一种成本领先的战略，这种战略要求企业以低成本和高效率取胜。显然，团队式的结构与组织战略不相匹配。另外，从技术的角度看，服装生产是一种高分解、低多样性的工作，也就是说，整个从投入到产出的过程可以被分解为一系列标准化的流程，如剪裁、缝制、装拉链等。因此，规范化的组织结

构更适合这样的组织。最后，以个人主义为主导的组织文化导致员工之间缺乏合作精神，也是导致团队结构在 Levis 得不到成功实施的原因之一。

虽然越来越多的组织都采用了更为灵活、扁平的团队结构，但是很少有在组织内部完全采用团队结构的企业。通常，团队结构存在于事业部形式之下。如通用电器公司采用的是事业部结构，但在许多生产和服务部门采用基于团队的结构。对于小型组织来说，在整个组织中采用团队结构或许是可行的，但对于外部环境复杂的大型组织来说，完全采用团队结构则是不恰当的。基于团队的结构由于需要大量的非正式沟通，因此协调的成本很高。尤其是当技术属于高分解、而环境又比较稳定时，完全没有必要采用团队结构。设想一下，如果 IBM 或 Intel 采用纯粹的团队结构，那么整个组织将会陷入一片混乱。所以我们周围的大型企业，大都以混合的组织结构形式所存在；实际上，它们中的绝大部分在组织设计上都具有一定程度的机械型组织结构的特点，而其外部环境和其它的权变因素决定了它们在多大程度上采用其它形式的组织结构。

## 第九讲 组织文化

### 教学目标：

使学生掌握组织文化的要素，了解组织文化的作用以及组织文化与绩效的关系。

### 教学方法：

学生以课件为主，以参考书和参考资料为辅自学，教师通过布置批改作业，组织网上讨论、答疑、测试等方式指导学生自学。

### 本讲课时：

6 课时。

### 授课内容：

- 组织文化的要素
- 员工如何学习组织文化
- 组织文化与绩效
- 如何改变和加强组织文化
- 组织中的社会化



## 第九讲 组织文化

### 开篇案例：诺基亚

诺基亚是一个真实的全球成功的故事。公司于 1885 年在芬兰南部成立，开始时只是一家纸制品公司。20 世纪 20 年代它还生产胶鞋、雨衣和猎枪。50 年代，它进军民用工业，生产电视机。但它并没有找到恰当的市场定位。直到 80 年代，管理层决定调整战略——从一家传统工业公司转向高科技的综合性企业。管理层把诺基亚的市场重新定位于手机和网络这些新兴行业中。约玛·奥利亚是公司当时的首席财务官，负责手机产业。他于 1992 年就任首席执行官。其余的内容，用他们的说法，都成了历史。

管理层的战略调整被证明是极为成功的。诺基亚现在已成为全球领先的手机制造商。占有 35% 的全球手机市场，年销售额达到 281 亿美元，税前利润超过 31 亿美元。

毋庸置疑，诺基亚的成功一部分要归功于在正确的场合做了正确的事情。不过，摩托罗拉和爱立信也具备了这些条件。那么，如何解释诺基亚的骄人业绩呢？大部分答案是，诺基亚的强势组织文化。奥利亚围绕四个核心价值观精心打造诺基亚的文化，即顾客满意、成就、对个体的尊重和不断学习。

奥利亚相信诺基亚会超出它的竞争对手，因为他们的公司更关注顾客，因而可以生产出令人更满意的产品。公司强调每一件事情都要更符合顾客的需要，更迅速地回应这些需要的变化。例如，诺基亚首先打入市场的产品包括：可以自己改变的机壳和可以自己变化的手机铃声。

当与诺基亚的员工交谈时，他们谈到自己喜欢在该公司工作的原因大多很相似：对员工个体的尊重、提供个人成长和承担责任的机会、团队精神、家庭式的感觉、创新的自由和极少的规章制度，很少甚至没有层级结构。“当你加入诺基亚时，没有人给你十分明确的工作说明书。”公司的一位市场关系经理说。“你不知道自己的老板是谁。所以你会处于一种困惑当中——而且这种状况不会消除。你不得不去适应它。”诺基亚以自己能够吸引到那些有能力处理模糊局面的员工而感到自豪，然后，公司不断强调灵活性的重要性，并以最低的正规化来保证它的实现。

为了推动公司创立家庭式工作环境的理想，诺基亚提供了相当丰富的福利方案和服务来帮助员工维持工作与生活的平衡。这里有上班时间开放的桑拿浴、24 小时体操房、公司资助的工作餐，并且每个区域都配有一名公司医生。远程办公方式也得到了广泛应用。尽管诺基亚的总部设在芬兰，但公司的沟通部主任却生活在苏格兰，设计部主任在洛杉矶工作。

### 第一节 组织文化的要素

#### 一、组织文化定义

一般认为，组织文化是指组织成员的共同价值观体系，它使组织独具特色，区别于其他组织。如果仔细考虑的话，这种共同的价值观体系实际上是组织所重视的一系列关键特征。最新研究认为，下面七个方面的特征是组织文化的本质所在。

- 1、创新与冒险：组织在多大程度上鼓励员工创新和冒险。
- 2、注意细节：组织在多大程度上期望员工做事缜密、善于分析、注意小节。
- 3、结果导向：组织管理人员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的手段与过程。
- 4、人际导向：管理决策在多大程度上考虑到决策结果对组织成员的影响

5、团队导向：组织在多大程度上以团队而不是个人工作来组织活动。

6、进取心：员工的进取心和竞争性如何。

7、稳定性：组织活动重视维持现状而不是重视成长的程度。

以上每种特点都表现为一个从低到高的连续体。从这 7 个特征来评价组织，就能得到组织文化的有机构成图。组织成员对组织所持的共同感情，在组织中做事的方式，组织成员应有的行为方式，都建立在这幅有机构成图上。

## 二、组织文化的核心

假设、价值观和信仰是组织文化的核心，它们在组织行为的表层下运作。它们是不易被直接观察到的，但影响却无处不在。

### （一）假设

假设代表着组织文化中最深层的部分，因为它们是无意识的和想当然的。假设是共享心智模型，是人们用来依靠并指导认知和行为的世界观和理论。例如，在有的公司，员工会假设公司对客户是真诚的而且认为员工是公司生存和成功的关键。这些假设都植根于员工心中，被认为是理所当然的。而在其他公司，真诚是受到欣赏的，但大家不认为那是公司成功的关键。

### （二）信仰

信仰代表的是个体对现实的认知。

### （三）价值观

价值观是人们对什么是重要的东西所持有的更稳定、持久的信仰。它们能够帮助我们定义世界上的对或错、好或坏。我们不能仅仅问问员工和其他什么人就判定出一个组织的文化价值观。价值观具有社会理想化的色彩，人们说出来的价值观（提倡的价值观）可能与他们真正认为的价值观（实施的价值观）不一样。提倡的价值观不代表组织的文化，相反，它们设立了公司领导想展示的公众形象。实施价值观是正在运用的价值观，是指导个体决策和行为的价值观。

## 三、组织中的亚文化

谈到组织文化时，我们实际上指的是主导文化，它被大多数的组织成员共同分享的主题。然而，组织还有亚文化，它们存在于组织的不同部门、地区和职业群体。一些亚文化通过并行实施假设、信仰和价值观来提升主导文化。另一些文化被称为反文化，因为它们反对组织的核心文化。

亚文化，特别是反文化不仅潜在地在员工当中造成冲突和分歧，还起到了两个重要作用。

首先，它们能够保持组织的绩效和道德行为标准。持有反文化价值观的员工是监督和批评主导秩序的重要源泉。它们鼓励建设性的冲突和关于组织应该怎样适应环境的创新性思维。亚文化阻止员工盲目地遵循某一套价值观，而是帮助组织遵循社会的价值观。

其次，亚文化是新涌现出的、可以使公司满足客户、供货商、社会和其他利益相关者需要的价值观的培育地。公司最终需要用更加适应变化中环境的价值观取代他们的主导价值观。如果亚文化受到压制，组织可能花费更长的时间去发现和采纳符合新兴环境的价值观。



## 第二节 员工如何学习组织文化

组织文化以多种形式传递给员工，最常用的有故事、仪式、物质象征和语言。

### 一、故事

亨利·福特二世担任福特汽车公司董事长期间，要找到一个没听说过下面这个故事的人很难，即当福特公司的管理人员骄傲自大时，福特先生就会提醒他们：“福特公司的大楼上写的是我的名字。”其意义很明确：主宰福特公司的是亨利·福特二世！

诺斯拉姆公司的员工喜欢谈论这样一个故事，它与公司的顾客退货政策密切相关。当这个零售连锁店初创时，有一天一个顾客来到商店想退掉一副汽车轮胎，售货员不很清楚自己应该怎样处理这个问题。就在顾客与售货员交谈时，诺斯拉姆先生路过此处，并听到了谈话内容。他立刻走过去，问顾客花多少钱买下的这副轮胎，然后让售货员收回轮胎，把钱全数退给顾客。顾客拿着钱离开后，这位售货员困惑地看着老板说：“诺斯拉姆先生，我们没有卖过轮胎呀！”老板说：“我知道，但无论如何我们要让顾客满意。我说过，顾客退货时我们不提任何问题，这是我们的退货原则，必须做到这一点。”然后，诺斯拉姆先生就打电话给一个在汽车配件厂的朋友，问他愿意花多少钱拿走那副轮胎。

许多组织中都流传着这样的小故事，它们的内容多半是组织创建者、违反组织制度、从乞丐到富翁的发迹史、裁减劳动力、员工重新安置、反省过去的错误以及组织应急事件等有关的一些小故事。这些小故事能够起到借古喻今的作用，还可以为目前的组织政策提供解释和支持。

### 二、仪式

仪式是一系列活动的重复，这些活动能够表达并强化组织的核心价值观，什么目标是最重要的，哪些人是重要的，哪些人无足轻重。

最出名的公司仪式是玛丽·凯化妆品公司的年终奖大会。年终奖大会既像是马戏团表演，又像是美国小姐大选。大会在一个大礼堂的舞台上举行，一般持续几天。台下是一大群欢呼雀跃的人，与会者都身着漂亮的晚礼服。达到销售指标的女售货员得到一些美妙的奖品，如金饰针、钻石饰针、狐皮披肩等等。这种年会公开地奖励销售业绩突出的员工，从而起到了激励员工的作用。另外，这种仪式强化了玛丽·凯个人的坚强意志与乐观精神，而这两点正是她克服个人困难，创立自己的公司，获得巨大物质财富的能量来源。玛丽·凯通过年会这种形式告诉她的员工，实现他们的销售指标很重要，通过努力工作和足够的勇气，他们也能获得成功。

### 三、物质象征

坦德姆电脑公司总部在加利福尼亚州的卡普蒂诺市，看起来不像人们通常想像中的总部。这儿有跑道，有篮球场，有舞厅和瑜伽教室，还有一个大游泳池，这些都是供员工享用的。每个星期五下午 4 点 30 分，员工就可以参加公司出资举行的啤酒豪饮会。这种非正式的公司总部组织形式告诉员工，公司重视的是公开性与平等性。

有些公司为高级管理人员提供有专职司机的高级轿车，出差旅行可以不受限制地使用公司的喷气客机。有些公司不提供豪华轿车和私人飞机，但仍然提供轿车和支付乘飞机的费用。

公司总部的布局，公司提供给高级管理人员的车型，公司是否给他们提供私人飞机，这些都是物质象征的例子。物质象征还包括，办公室的大小和摆设、装饰物的档次、高级管理人员的额外津贴等等。这些物质象征物告诉员工，谁是重要人物、高级管理人员希望平等的程度、恰当的行为类型如冒险、保守、独裁、参与、个人主义、社会导向等。

## 四、语言

许多组织以及组织内的许多单位都用语言作为识别组织文化或亚文化的成员的标志。通过学会这种语言，组织成员可确认他们已经接受了这种文化，这样又有助于员工坚持这种文化的价值观。

当路易斯·葛士纳离开 RJR 公司到 IBM 公司任职时，他不得不先学会许多新词，如苹果（IBM 在纽约的总部以前曾是一个苹果园）、大烙饼（电脑主机）、高能人（潜力较大、有才能的人）、表演者（公司绩效评价最高的员工）、PROFS（专业办公系统，IBM 公司的内部电子邮件系统）等等。

随着时间的推移，组织往往就形成了自己特有的名词，用来描绘与业务有关的设备、办公室、关键任务、供应商、顾客、公司产品等。一般来说，新员工经过六个月的工作之后，那些起初令他们困惑不已的新名词，就成为他们语言的一部分了。这些术语一旦为员工所掌握，就成了共同特征，把特定文化或亚文化中的成员连结在一起。

## 重点、难点

### 1、组织文化与绩效的关系

目前许多企业都热衷于企业的文化建设，大小企业中的文化变革或文化重塑活动此起彼伏。管理者们往往会夸大文化给一个企业带来的好处，他们往往一厢情愿地认为建立一个强大的企业文化就一定会给企业带来高绩效。研究表明，强文化并不一定给一个企业带来成功，许多强文化的企业的绩效可能会与弱文化企业的绩效一样差。

文化是否能够帮助企业取得高绩效取决于这种文化是否能够帮助一个企业适应外部环境的变化。在很多情况下，文化会成为企业发展的羁绊。例如，在 20 世纪 80 年代，IBM 提出了“IBM 意味着高品质的服务”这样一个共同的愿景，体现了 IBM 以顾客为中心的价值观。在中央计算机处于统治地位的时代，这种文化对 IBM 的巨大成功起到了决定性的作用。当时，IBM 在业界处于绝对的领导地位，这种“高品质的服务”实际上指的就是，“在客户需要的前提下，用我们的机器服务”；而非真正地去关注行业的变化，以及恰当地引导客户拓展他们的思维。但是，随着环境的改变，这些愿景越来越成为一种负担。由于个人计算机、网络计算机、快速发展的软件工业和全球化的通信系统的出现，加上大量的来自竞争者的高质量、性能先进、价格低廉的产品，曾经帮助 IBM 取得辉煌的价值观已远远不够。

比如，IBM 的另一个价值观“精益求精”也是一样。过去对于卓越的追求变成了对于完美的固执的迷恋，它导致了一种僵化的企业文化的诞生，束缚了 IBM 的创新步伐。IBM 中最有影响的价值观就是“尊重个人”，这一价值观曾激励 IBM 的员工成为企业忠诚的成员，为蓝色巨人的成功做出了巨大贡献。但是“尊重个人”逐渐演化出其它一些新的含义，它培育了一种“既得利益”的文化氛围，在这种氛围中，个人不需要做任何事就可以获得尊重——仅仅因为受聘于公司，就可以想当然地获得丰厚的福利和终生的工作职位。“尊重个人”还意味着一个 IBM 的员工可以在广义的公共关系和法律法规的框架内做任何一件他想做的事情，而几乎不需要承担什么责任。假如你因为业绩不佳而被解雇，那么你就没有得到应有的尊重，因为企业没有对你进行培训，尽管你自己并不愿意接受这个培训；如果你的老板要求你去完成一件工作，而你不同意，那么，你就可以不理睬这个老板的要求。到 90 年代初，与许多其它曾经十分成功的公司一样，IBM 面临着通过新的愿景和价值观，对自己进行重新塑造和定位，以便适应新的形式。在这种情况下 1993 年 Lou Gerstner 成为蓝色巨人新的掌门人。Gerstner 上任以后，在全力改变 IBM 的财务状况的同时，开始着手解决这些根深蒂固的问题。他起草了 8 个原则，作为 IBM 新文化的核心支柱：

- 市场是我们一切行动的原动力。

- 从本质上说，我们是一家科技公司，一家追求高品质的科技公司。
- 我们最重要的成功标准，就是客户满意和实现股东价值。
- 我们是一家具有创新精神的公司，我们要尽量减少官僚习气，并永远关注生产力。
- 决不要忽视我们的战略性远景规划。
- 我们的思想和行动要有一种紧迫感。
- 杰出的和有献身精神的员工将无所不能，特别是当他们团结在一起作为一个团队开展工作时更是如此。
- 我们将关注所有员工的需要以及我们的业务得以开展的所有社区的需要。

进行文化变革的挑战是巨大的，因为文化并不是一个简单的现象。文化是一种活生生的、不断变化和自我组织的一种社会现实，可以被塑造和再造，但不能使用极端的方式。Gerstner 深刻地理解了 IBM 的组织文化，承担起变革的重担，带领蓝色巨人走向了新的成功。在他掌舵的 9 年间，IBM 持续赢利，股价上涨了 10 倍。

IBM 的案例进一步印证了只有当一个组织的文化能够帮助这个组织适应环境时，才能为组织的成功提供动力。适应性的组织文化能够为员工树立信心，鼓励冒险精神，并具有强有力的领导力关注客户不断变化的需要。因此，适应性的组织文化是区别成功的企业和不成功企业的关键所在，而不是强文化和弱文化。

## 2、社会化过程（见讲义）

## 3、组织文化对商业伦理的影响

需要强调的是，组织文化的内容和力度会影响到一个组织的道德氛围及其成员的道德行为。风险容忍度高、中低水平的进取性以及在看重结果的同时也重视手段的组织文化，最可能塑造高道德标准。在这种文化下的管理者，得到从事冒险和创新的支持，并得到鼓励去大胆竞争，他们不但关注要达到什么样的目标，同时还关注达到目标的方式。下面我们以安然公司为例，探讨不道德的组织文化的形成及其表现。

2001 年 12 月，安然公司成为美国有史以来最大的一家倒闭公司。其倒闭的原因不仅仅因为不恰当的财务运作，尽管这是一项主要因素。它的失败还在于该公司存在一种高层管理人员从事不道德行为的文化。

20 世纪 90 年代末是安然公司的黄金时期，媒体对其组织文化充满了赞美之辞：睿智、朝气、创新、冒险。但是，事后的调查却揭示出一种截然不同的文化——冰冷的文化，只强调收入增长和个体的主动性。公司不是奖励新思想，而是鼓励走捷径的不道德行为。它是如何作到这一点呢？第一，它向高层管理者施加压力，要求他们提高利润数字，至于如何得到这些数字却没有严格的控制措施。第二，它在高层管理者中培养“点头先生”的文化。人们不敢把疑问提出来，因为他们担心这样做会对自己的绩效评估和奖金产生不利的影响。第三，奖励和金钱成为“万能的上帝”。公司寻求并奖励那些十分看重金钱的人。首席执行官 Jeff Skilling 创立了这种“不断逼你做事”的文化，人们常常引用他的这句话：“最重要的就是钱。你可以用钱买到忠诚！”第四，尽管管理者认为对他们的评估是以团队工作为基础的，但实际上，它的组织文化主要围绕着明星选手建立起来，并不看重团队精神。组织奖励那些好竞争的个体，这些人不太可能与别人分享权力、职权或信息。最后，公司一直对自己的成长与发展有着过于乐观的期望，并且驱动高层管理者想方设法将其变为现实。高层管理者最常说的一句话就是，“股票价格是最重要的事，它又受到收入的驱动。”一位内部人士说，“无论什么人，只要能迅速提高利润就可以得到晋升。”

安然公司的一位前任雇员是这样总结它的文化的：“如果你的老板违规操作，而你从未这样干过，你只好假定大家都是这样做的，并且为公司创造了利润。当你来到这里，而且明白了公司的业务是如何运作的，你能把握住自己不去违规操作而让自己丢掉这份工作吗？这将是一件十分可怕的事情。所以，你只好这样想，既然每个人都这样做，所以可能这样做并不那么糟糕。”

安然公司给我们提供了一个反面的例子，说明强文化并非总是积极的，不道德的强文化会给一个组织带来灾难性的后果。这个例子也显示了组织文化本身的缺陷：尽管许多人认为“文化管理是人力资源管理的最高境界”，但我们也可以看到，文化管理有时会成为管理控制的工具。正如体现在安然员工身上的那样，来自高层的价值观和信仰塑造了员工的行为并得到了内化，他们对这些价值观习以为常，不加反对地全盘接受。因此，文化成为一种最有力的控制形式，能够使个体屈从于组织而丧失自我价值和判断力，正如安然案例所显示的那样。

## 第十讲 组织变革

### 教学目标：

使学生了解推动变革的力量，了解组织变革与发展的过程和方式，描述克服阻力的方法。

### 教学方法：

学生以课件为主，以参考书和参考资料为辅自学，教师通过布置批改作业，组织网上讨论、答疑、测试等方式指导学生自学。

### 本讲课时：

6 课时。

### 授课内容：

- 变革的动力与阻力
- 变革的过程
- 变革的方法

## 第十讲 组织变革

开篇案例：尼桑公司

在法国汽车制造商雷诺公司控制了尼桑公司，并任命卡洛斯·刚作为这家日本汽车制造公司的总裁时，尼桑公司已连年亏损，濒于倒闭。当时，该公司面临着一系列的问题：高负债，市场份额大副下滑。刚发现，尼桑的管理人员没有任何的紧迫感去改变这种局面。他说：“尽管种种情况都对他们不利，他们只是坐在那里观望。”

刚所面临的挑战就是迅速行动，但是将阻力降至最低。作为一个外来人，想改变日本传统的经营模式阻力是不可避免的。刚说，“我不是尼桑人，也不是日本人，我知道如果我实行自上而下的强制性变革，会引火烧身，损害员工的士气和生产率。但是如果我太被动，公司只会继续下滑。”

为了解决这个两难境地，刚组织成立了 9 个多功能团队，每个团队由来自不同部门的 10 个中层经理组成，他们的任务是在三个月内找出某一个领域的创新解决方案（如市场、生产等）。每一个团队下面还可以组成分团队，进一步分析具体的问题。总之，共有 500 多名中层经理和其他员工参与了“尼桑复兴计划”。

开始阶段进程较慢，因为尼桑的经理门不习惯这种权威和与来自不同部门及文化的员工共同工作，但是刚坚持最后的期限，不断提醒团队成员尼桑所面临的绝境，鼓励团队打破传统的条条框框。3 个月之后，9 个团队提交了一个大胆的计划：关闭三家装配厂，裁掉数千个岗位，减少一半的供货商，将采购成本降低 20%，恢复盈利能力，将公司债务削减一半，在两年之内推出 22 款新型号汽车。

冒着巨大的风险，刚接受了所有的提议。在东京的年度汽车展上，刚向公众宣布了这一计划，同时还附上个人承诺。他说：“如果你要求别人度过困难的时期，你必须让大家相信你与他们同舟共济，所以我说，如果我们完不成我们的承诺，我将辞职。”

刚的组织变革战略和尼桑复兴计划都获得了巨大成功。一年之内，尼桑的销售和市场份额都大大提高，实现了七年以来的第一次盈利。公司推出了创新的模型并扩大了经营。刚享誉在日本和海外，成为雷诺的总裁。

即使在小公司，变革也困难重重。在尼桑和其他大型企业，变革就需要巨大的努力和毅力。组织变革是一个复杂的过程。卡洛斯·刚在尼桑推行的变革看上去似乎很顺利，但也受到不确定的结果、组织政治和来自员工和供应商的其他形式的阻力的干扰。下面，我们将阐述在组织中实行有意义的变革的方法。我们首先了解变革的动力与阻力以及克服阻力的方法；然后，我们介绍组织变革的过程和方法，其中包括科特·勒温的三步分析模型、影响变革过程的其他因素，以及行动研究和平行结构学习方法。

第一节 变革的动力与阻力

2000 年 1 月《时代周刊》把亚马逊网络公司作为一种具有突破意义的概念来描述，公司的创始人兼首席执行官杰夫·贝佐也因此而成为当年的时代风云人物。20 个月之后，亚马逊的股票价值下跌了 80%，连贝佐自己都说媒体把他称做“时代之谜人物”更为确切。贝佐的经历给我们提供了一个另人心惊胆颤的例子，21 世纪的变化如此之迅捷莫测。

一、变革的动力

今天，越来越多的组织面对着一个动态的、变化不定的环境，要求组织能够适应这样的环境。“不变革则灭亡”是当今全球管理者们的共同呼声。下表中概括了激发变革的六种具体力量。

表 10-1：变革的动力和例子

动力	例子
劳动力的性质	文化多元化 专业人员的增加 许多新员工技术不足
技术	电脑及自动化程度高 全面质量管理方案 技术革新新计划
经济冲击	债券市场的暴跌 利率波动 外币波动
竞争	全球竞争者 兼并与联合 专门零售商的成长
社会趋势	受大学教育者增多 年轻人婚姻推迟 离婚率上升
世界政治	前苏联解体 伊拉克入侵科威特 海地独裁者被推翻

## 二、变革的类型

变革推动者能做什么？我们可以把他们所从事的活动划分为四类：结构变革、技术变革、物理环境变革和人员变革。

### （一）结构变革

组织的结构并不是一成不变的。环境的变化要求组织结构也发生相应的变化。所以，变革推动者可能需要对组织结构进行调整。

组织结构可定义为如何正式划分、归类 and 协调工作任务。变革推动者可以对组织设计中的一个或多个关键因素加以改变。例如，合并部门职责，精简纵向层次，拓宽控制跨度，从而使组织结构更为扁平，更少官僚性。此外，为了提高标准化的程度，可以实施更多的规则和程序。分权程度的提高可以加快决策速度。

变革推动者还可以在现有的机构设计上作出重大变动。如，从一个简单的结构转变为以工作团队为基础的结构或一个矩阵结构。变革推动者也可以考虑重新设计工作安排，如修订工作说明书，丰富工作内容，实行弹性工作制，改变组织的报酬制度（例如通过引进绩效奖金或利润分成提高激励水平）。

### （二）技术变革

早期对管理和组织行为的研究大多着眼于技术变革。例如，在本世纪初，科学管理在时间和动作研究的基础上实施变革以提高生产效率。今天，大多数技术变革通常包括引进新设备、新工具或新方法，以及实现自动化或计算机化。

由于行业内部的革新或竞争压力，常常需要变革推动者引进新的设备、工具或操作方法。例如，近年来，许多炼铝业公司为了更有效地参与竞争而进行重大改进，它们装配了更有效的操作设备、锅炉和压制机，从而降低每吨铝的生产成本。

自动化是以机器代替人力的技术变革。它开始于工业革命时期，从那时起直至今日一直是一种变革方案。美国包装服务公司对自动化邮件分类器的引进以及汽车生产线上机器人的采用都是实行自动化的实例。

最近几年最明显的技术变革是计算机的普及。现在许多组织都有复杂的管理信息系统。大型超级市场已用输入终端代替了收款台，并把终端和计算机相连，以便提供快捷的存货信息。由于计算机的广泛使用，1995年的办公室与1975年的办公室大不相同了。这些差异典型地体现在桌面微机上，它可以运行成百上千个商业软件包和网络系统，而网络系统又使各计算机之间实现了相互沟通。

### （三）物理环境变革

工作空间的布局不应是随意的。一般来说，当管理者要对空间结构、内部设计、设备安置及其他事项做出决策时，总会认真考虑到工作需要、正常交往需要和社会需要等这些因素。

有证据表明，仅物理环境本身的改变并不能对组织或个人的绩效产生实质性影响，但它能使员工的某些行为更为容易或更为困难，也就是说，员工和组织的行为可以因此而得到增强或减弱。

### （四）人员变革

变革推动者起作用的最后一个领域是帮助组织中的个体和群体更有效地工作。通常，这类变革主要通过沟通、决策和问题解决过程来改变组织成员的态度和行为。你会发现，组织发展的概念包括了一系列干预措施，这些干预措施是用于对人员及其工作关系的性质和质量进行变革的。

## 三、变革的阻力

在个体和组织行为方面的研究所得到的丰富的发现之一是组织和成员抵制变革。从某种意义上说，这是积极的。它使行为具有一定的稳定性和可预见性。如果没有什么阻力的话，组织行为会变得混乱而随意。变革的阻力还可以成为功能正常的冲突源。例如，对组织重组计划或生产线改进方案的抵制会激发对这些变革观点优缺点的有益讨论，并因而会得到更完善的决策。但变革的阻力也有显而易见的缺点，它阻碍了适应和进步。

变革阻力不一定以统一的方式表现出来，阻力可以是公开的、潜在的、直接的或延后的。公开和直接的阻力最容易处理。例如，当提议实施变革时，员工会很快做出反应。他们怨声载道，消极怠工，并声称要进行罢工或做出其他类似举动。处理潜在或延后的变革阻力会面临更大的挑战。潜在的阻力十分微妙——它可能会降低对组织的忠诚感，丧失工作积极性，增加错误率，因“病”请假使缺勤率上升——因此也更难识别。同样，延后的反应使阻力源和对阻力反应的联系比较模糊。一项变革刚开始出现时可能只会产生很小的反应，但在几个星期、几个月后甚至数年后，阻力就暴露出来了。一项单独的变革本身可能刚开始时产生的影响很小，但后来却可能会成为“最终导致失败的致命因素”。对变革的反应可能积累起来，然后以看起来和原先对变革的反应完全不相称的行为爆发出来。然而，变革的阻力常常是延后的或储备性的，它所表现出来的是对以往变革的累积反应。

为了便于分析，我们将其分为个体的阻力源和组织的阻力源两个方面。实际上，二者常常是重叠的。

### （一）个体阻力

变革中个体的阻力源来自于基本的人类特征，如知觉、个性和需要。下面概括一下个体抵制变革的五个原因。



## 1、习惯

人类是有习惯的动物。生活很复杂，我们每天必须做出百种决策，但不必对这些决策的所有备选方案一一考察。为了应付这种复杂性，我们往往依赖于习惯化和模式化的反应。但是当你面对变革时，以惯常方式做出反应的趋向会成为阻力源。所以，当你的部门迁到城市的另一处新的办公楼时，就意味着你可能不得不改变许多习惯：早起 10 分钟，穿过一条条新街道去上班，寻找新的停车场，适应新办公室的布局，形成新的午饭规律等等。

## 2、安全

安全需要较高的人可能抵制变革，因为变革会给他们带来不安全感。当西尔斯公司宣布要解雇 50000 名员工或福特公司引进新的机器人设备时，这些公司的许多员工感到自己的工作受到了威胁。

## 3、经济因素

第三个个体阻力源是变革会降低收入。如果人们担心自己不能适应新的工作或新的工作规范，尤其是当报酬和生产率息息相关时，工作任务或工作规范的改变会引起经济恐慌。

## 4、对未知的恐惧

变革用模糊和不确定性代替已知的东西。不管你多么讨厌上大学，你至少知道在那里希望你做什么。但是当你离开学校进入专职聘用的世界时，不论你多么想走出校园，你也不得不面对未知领域。

组织中的员工同样不喜欢不确定性。如果全面质量管理的引进意味着生产工人不得不学习统计过程控制技术的话，一些人会担心他们不能胜任。因此，如果要求他们使用统计技术，他们会对全面质量管理产生消极态度或者产生功能失调的冲突。

## 5、选择性信息加工

个体通过知觉塑造自己的认知世界。这个世界一旦形成就很难改变。为了保持知觉的完整性，个体有意对信息进行选择性加工，他们只听自己想听的，而忽视那些对自己已构建起来的世界形成挑战的信息。再看看那些面临着引进全面质量管理的生产工人吧，他们可能充耳不闻上司关于统计知识的必要性和变革会带给他们潜在收益的解释。

## （二）组织阻力

组织就其本质来说是保守的，它们积极地抵制变革。这种现象随处可见：政府机构想继续从事它们干了数年的工作，不论它们的服务是否仍被需要；组织的宗教深深地植根于历史中，改变教义需要极大的恒心和耐心；教育机构是为了开放思想和挑战已有学说而存在的，但它们自己也极端地抵制变革；大多数学校现在仍在使用与 50 年前本质相同的教学技术；很多商业公司也强烈地抵制变革。抵制变革的组织阻力主要有六个原因：

### 1、结构惰性

组织有其固有的机制保持其稳定性。例如，甄选过程系统地选择一定的员工流入，一定的员工流出。培训和其他社会化技术强化了具体角色的要求和技能。而组织的规范化提供了工作说明书、规章制度和员工遵从的程序。

经过挑选符合要求的员工才会进入组织，此后，组织又会以某种方式塑造和引导他们的行为。当组织面临变革时，结构惯性就充当起维持稳定的反作用力。



## **2、 有限的变革关注**

组织由一系列相互依赖的子系统组成。你不可能只对一个子系统实施变革而不影响到其他的子系统。例如，如果只改变技术工艺而不同时改变组织结构与之配套，技术变革就不太可能被接受。所以，子系统中的有限变革很可能因为更大系统的问题而变得无效。

## **3、 群体惰性**

即使个体想改变他们的行为，群体规范也会成为约束力。例如，单个的工会成员可能乐于接受资方提出的对其工作的变革，但如果工会条例要求抵制资方做出的任何单方面变革，他就可能会抵制。

## **4、 对专业知识的威胁**

组织中的变革可能会威胁到专业群体的专业技术知识。80年代初，分散化个人计算机的引进就是一个例子。这种计算机可以使管理者直接从公司的主要部门中获得信息，但它却遭到许多信息系统部门的反对。为什么？因为分散化的计算机终端的使用对集中化的信息系统部门所掌握的专门技术构成了威胁。

## **5、 对已有的权利关系的威胁**

任何决策权的重新分配都会威胁到组织长期以来已有的权利关系。在组织中引入参与决策或自我管理的工作团队的变革，就常常被基层主管和中层管理人员视为一种威胁。

## **6、对已有的资源分配的威胁**

组织中控制一定数量资源的群体常常视变革为威胁。它们倾向于对事情的原本状态感到满意。变革是否意味着它们的预算减少或人员减少呢？那些最能从现有资源分配中获利的群体常常会对可能影响未来资源分配的变革感到忧虑。

### **（三）如何克服变革的阻力**

变革推动者在处理变革阻力方面提出了六种策略：

#### **1、 教育和沟通**

通过与员工进行沟通，帮助他们了解变革的理由，会使变革的阻力减少。这种策略的基本假设是，产生阻力的原因在于信息失真或沟通不良。如果员工了解了全部事实并消除了所有误解的话，阻力就会自然消失。沟通可以通过个别交谈、小组讨论、备忘录或报告来实现。这种策略能否奏效？当变革的阻力确实来自于沟通不良，并且劳资关系以相互信任为特征时，它是有效的。如果这些条件不具备，它就不可能成功。

#### **2、 参与**

个体很难抵制他们自己参与做出的变革决定。在变革决策前，应把持反对意见的人吸引到决策过程中来。如果参与者具有一定的专业知识，能为决策做出有意义的贡献，那么他们的参与就可以减少阻力，获得承诺，并提高变革决策的质量。但是，这种策略也有不足之处：即可能带来劣等的决策，并浪费了很多时间。

#### **3、 促进与支持**

变革推动者可以通过提供一系列支持性措施来减少阻力。当员工十分恐惧和忧虑时，给员工提供心理咨询和治疗、新技术培训或短期的带薪休假都有利于他们的调整。这个策略的不足之处是费时，另外，实施起来花费较大，并且没有成功的把握。

#### 4、 谈判

变革推动者处理变革的潜在阻力的另一个办法是，以某些有价值的东西换取阻力的减少。例如，如果阻力集中于少数有影响的个人身上，可以商定一个特定的报酬方案满足他们的需要。当变革的阻力非常大时，谈判可能是一种必要的策略。但其潜在的高成本是不应忽视的。另外，这种方式也有一定的风险，一旦变革推动者为了避免阻力而对一方做出让步时，他就可能面临着其他权威个体的勒索。

#### 5、 操纵和收买

操纵是指隐含的影响力。这方面的例子有：歪曲事实使事件显得更有吸引力，封锁不受欢迎的信息，制造谣言使员工接受变革。如果工厂的管理者威胁说，员工要是不接受全面的工资消减计划，工厂就要关门，而实际上并无这种打算的话，管理层使用的就是操纵手段。收买是一种包括了操纵与参与的形式。它通过让某个变革阻力群体的领导者在变革决策中承担重要的角色来收买他们。之所以征求这些领导者的意见，并不是为寻求更完善的决策，而是为了取得他们的允诺。相对而言，操纵和收买的成本都较低，并且易于获得反对派的支持。但如果对象意识到自己被欺骗和被利用时，这种策略会产生适得其反的效果，一旦被识破，变革推动者会因此而信誉扫地。

#### 6、 强制

最后一项策略是强制，即直接对抵制者实施威胁和压力。如果员工不同意削减工资，而企业管理者真的下决心要关闭工厂时，那么这种变革策略就会具有强制色彩。其他例子还有，不予提拔、消极的绩效评估和提供不友善的推荐信等等。强制的优缺点与操纵和收买相似。

## 第二节 组织变革的过程

### 一、科特·勒温的三步分析模型

该模型指的是帮助变革代理人分析组织变革的动力和阻力的系统变革模型。尽管这个模型在 50 多年前就提出来了，但今天仍然是解释变革过程的重要观点。

该模型的一方面代表推动变革的动力。我们在前面已经讨论了激发变革的 6 种力量。除了这 6 种外在的力量，企业的领导者还在企业内部制造变革力量，例如，他们会在各个部门之间制造竞争，鼓励他们认为是对组织有利的新的实践和价值观。

模型的另一方面代表的是维持现状的阻力。当员工的行为阻碍变革的过程时，便产生了阻力。当动力和阻力处于一种平衡状态时，就会出现稳定性。

勒温的模型强调，有效的变革应遵循以下三个步骤：解冻现状，移动到新状态，然后重新冻结新变革使之保持在理想的状态中。解冻包括在动力和阻力之间制造不平衡，可以通过增加动力、减少阻力的方式去实现，也可以将这两种方法结合起来。一旦变革付诸实施，要想成功，还需要重新冻结新形势，使它长久保持下去。

### 二、影响变革过程的其他因素

勒温的情境分析模型使人们可以很好地理解组织变革的动态状况，但它忽视了他影响变革过程的三个因素：战略愿景、变革推动者、变革扩散。

### （一）战略愿景

任何成功的变革都需要一个对未来的状况清晰阐述的愿景。这个愿景具有指导意义并设立了一些关键的成功要素以便与现实中的变革进行对照。它还将员工对未知的恐惧降到最小程度，并且为员工更好地理解他们必须从未来的状况中学习什么样的行为提供帮助。尽管一些公司高级管理人员称战略愿景微不足道，但大公司的大多数高级管理人员相信对变革有一个清晰的愿景是为变革成功做出的努力中最重要的特征。

### （二）变革推动者

组织变革，不管大小，都需要一个或多个变革推动者。变革推动者是掌握足够的知识和权力去指导和协调变革努力的人。变革推动者可以以不同的方式存在，而且经常需要多人来服务于不同的角色。变革型领导是变革最原始的推动者，因为他们为未来理想的情境规划出愿景；用大家都可以理解的形式就愿景与大家交流；用与符合愿景的方式行动并树立对愿景的承诺。变革型领导是设计师，他为变革的努力制定总体方向并鼓励员工去完成目标。

组织变革还需要临时性的领导者通过将员工个人的日常行为符合于组织的新目标来实施变革。如果一个公司希望提供更好的客户服务，那么一线管理者和临时性领导人就需要安排奖励、资源、反馈和支持员工良好的客户服务行为的环境。来自组织内部或外部的顾问代表了第三种变革推动者的角色，典型的做法是将他们的特殊专长运用于变革的过程之中。最后，就像员工被鼓励随时随地成为领导者一样，他们在变革过程中为其他人做出榜样的同时也对变革的过程起到了促进作用。实际上，随着公司越来越多地倚赖自我指导的员工队伍，大多数员工经常都扮演了变革推动者的角色。

### （三）变革扩散

变革推动者经常采用试验项目来测试变革的过程，然后将得出的经验扩散到组织的其他部门。不像集中化和系统化的变革，试验项目更加灵活且风险较低。采用试验项目的做法还可以更容易地选择那些对变革准备最充分的组织群体，从而提高试验项目成功的机会。

我们怎样才能确保在试验项目中实施的变革程序能被组织的其他部门接受呢？MARS 模型为我们提供了答案。

首先，当员工有动力的时候才可能接受试验项目的做法。当他们看到试验项目的成功以及参加项目的人员为改变以前的工作做法得到承认和受到奖励时，他们就会接受这种做法。作为一种培训转移的形式，扩散还需要一线经理的支持和巩固理想的行为。更一般地说，变革推动者需要将抵制变革的来源最小化。

其次，员工必须有能力即所需的技能和知识来接受试验项目中介绍的做法。根据创新扩散研究的结果，当员工有机会与别人交流和向已经采用新做法的人学习时更容易接受新的观点。所以，当接受过组织试验的员工作为老师示范角色和知识来源分散到组织的其他部门工作时，试验项目的成果就扩散开来。

第三，当员工对角色有清晰的认知时试验项目就扩散开来，就是说，他们理解试验项目中的做法，虽然它们应用于完全不同的领域。例如，会计部门的员工不会轻易理解他们怎样才能接受在生产部门开发出来用于提高质量的做法。这给变革推动者带来了挑战，因为他们给员工提供的指导不能太具体，因为似乎生产部门的做法与公司的其他部门的做法不太相关；也不能太抽象，因为这会使指令太模糊。最后，员工需要支持性的组织要素，包括采纳试验项目做法的资源和时间。

## 第三节 组织变革的方法

## 一、行动研究

行动研究是指一种变革过程，这种过程首先系统地收集信息，然后在信息分析的基础上选择变革行为。行动研究的重要性在于它为推行有计划的变革提供了科学的方法论。

行动研究的过程包括五个阶段：诊断、分析、反馈、行动和评价。你会注意到这些步骤十分类似于科学方法。

### （一） 诊断

变革推动者在行动研究中通常是外部顾问，他们从组织成员那里收集变革需要方面的信息。这种诊断与医生了解病人到底得到了什么病相似。在行动研究中，变革推动者提出问题，与员工面谈，考察纪录，并倾听员工所关注的问题。

### （二） 分析

第二步要对诊断阶段所收集的信息进行分析。员工认为哪些过程是关键？这些问题以什么形式出现？变革推动者把这些信息综合成这几个方面：主要关心的问题，问题的范围和可能采取的行动。

### （三） 反馈

行动研究还包括了变革对象的广泛参与。也就是说，任何变革方案涉及到的员工都必须积极参与问题的确定以及寻求解决的办法。所以，第三步是让员工共同参与前两步发现的问题。在变革推动者的帮助下，员工可以开发任何有关变革的行动计划。

### （四） 行动

现在就是行动研究中的“行动”阶段了，员工和变革推动者采取具体行动来改进所发现的问题。

### （五） 评价

最后，变革推动者评估行动计划的效果。他们以收集到的原始资料为参考点，对而后发生的变革进行比较和评价。

## 二、平行学习结构方法

平行学习结构需要很高的参与性，人员是由来自于组织中各层次的人组成，并且要求组织采用行动研究模型来产生有意义的组织变革。它们是随着正式层级同时开发出来的社会结构，目的是提高组织学习。最好是平行学习结构的参与者能够充分地摆脱较大组织的局限，能够更有效地解决组织问题。

壳牌石油公司就依靠平行学习结构使公司成为以客户为中心的组织。公司的管理层没有采用突然的方式对整个组织进行变革，而是对由六个国家的一线人员（如加油站经理、卡车司机、市场人员等）组成的团队进行培训。参与者学习本领域中的竞争趋势和识别新机遇的市场工具。团队成员然后回到各自所在的国家去研究那里的市场并提出改进的建议。

四个月後，团队成员回到总部再次开会讨论，公司高层将对他们所提出的建议进行质询。每个团队有 60 天的时间将自己的想法付诸实施，然后再回到总部进行第三次讨论，并分析哪些有效和哪些无效。这种平行学习过程起的作用比仅仅引进一个新的市场观点大得多，它赋予参与者激情，当他们回到各自所在的国家时，能很快地将这份激情传递给他们的同事，包括职务比他们更高的经理。

## 小结

勒温的分析模型指出，所有的系统都有推动力和阻力。当员工抵制变革时，便出现了变革的阻力。变革也需要动力，这意味着员工需要有一种变革的紧迫感，这种紧迫感来自外部环境对组织变革的要求。变革的过程包括解冻、变革和重新冻结。每一项成功的变革都需要对未来有清晰的远见，战略远见由变革推动者引导，而变革的过程常常需要应用扩散的过程。推行变革的方法有行动研究方法和平行学习结构方法。行动学习是一种高参与性的、开放的系统方式，它强调有意义的变革是行动导向与研究导向的结合，是一个以数据为基础、问题导向的过程。平行学习结构依靠社会结构，与正式的层级同时发展，其目的是为了提高组织学习。平行学习结构也是高参与性的，包括来自不同组织层面的员工，根据行动学习的模型推行有意义的组织变革。

## 重点、难点

### 1、勒温的分析模型

勒温的分析模型解释了组织变革的动力和阻力，强调了有效的组织变革的三个步骤是：解冻现状、移动到新状态、重新冻结（见讲义）。他的模型对理解组织变革的动态性十分有用。下面以开篇案例中的尼桑公司为例，运用勒温的模型来分析该公司组织变革的主要动力和阻力。

在尼桑的故事中，我们发现巨额负债和日益减少的市场份额是导致变革的两个主要动力。

案例中还提到了变革遭遇的几种阻力，尽管有些阻力只是隐含的。这些阻力有：

- 直接成本。这个阻力隐含在这样一个事实中，即激进式的变革会使许多人失去工作，造成经济上的损失。案例中提到，供应商的数量减少了一半。当时尼桑的供应商积极游说公众和政府阻止卡洛斯·刚实施尼桑复兴计划，因为这项计划严重威胁了它们与尼桑的高额利润的合同，在一定程度上威胁到它们自己公司的生存。

- 挽回面子。由于卡洛斯·刚给中层管理人员委以重任，让他们找出更好的经营方式，他的复兴计划有可能会让一些高层管理人员感到脸上无光。因此，这些人或许会运用手中的权力来损害或减缓改革的进程。

- 对未知的恐惧。这种阻力可以从任务团队进入角色所花费的时间中看出——因为他们对这种方式的赋权一无所知，也从未在如此多元化的团队中工作过。拯救尼桑所需要的巨大变革也显示出，在卡洛斯·刚到任之前，管理层对未知的恐惧也是尼桑缺乏变革的紧迫感的原因之一。

- 打破常规。在案例中，这种阻力并不明显。但是，由于变革的力度很大，许多员工势必需要学习一些新的工作实践，这也会造成一些阻力。

- 不协调的制度。尼桑现存的奖励和晋升制度不鼓励创新和能动性，这也是为什么卡洛斯·刚迅速地实施了基于绩效的奖励制度。

- 不协调的团队动态。卡洛斯·刚指出，在尼桑的经理中普遍缺乏一种紧迫感，他认为公司中的群体规范进一步加强了这种无所作为的行为。

从尼桑的案例中，我们可以看到，在实施任何的组织变革之前，都应该审视变革的动力和阻力，只有这样，才能采取有效的应对策略。勒温的模型为分析组织变革的动态性提供了有用的工具。

## 2、克服变革的阻力

正如勒温所指出的那样，任何变革都是动力和阻力的较量。变革是否顺利取决于变革推动者克服阻力的策略（见讲义）。Jacques Nasser 在福特汽车公司担任总裁的两年时间里，充满了动荡。他推出了许多关系到福特员工的改革。比如，他试图将这家汽车制造商从强调机械设计转变为重视信息技术；从强调质量到强调效率；从“大男孩”俱乐部到关注绩效具有竞争力的企业。在一年的时间里，他改革了福特的绩效考评系统，这在通用电器公司用了将近十年的时间才得以实施。这些变革对福特的员工来说难以承受。一些工程师抱怨说汽车的质量大大下降；受到新的考评系统影响的员工发起了年龄歧视的法律诉讼。一名福特的高层管理人员说，“当你实施变革时，必然会带来一些反应。有人为改革叫好，也有人对这些改革持反对态度。”福特家族就坚决反对变革，他们让 William Clay Ford 取代了 Jacques Nasser 的总裁职务。这个案例带给我们的思考就是，企业的领导者如何能快速实施组织变革并避免福特公司发生的这一切？

许多企业的领导者都面临着同样的挑战——那就是以最快的速度、最小的阻力来实施变革。这不是一个简单的问题。首先，变革需要推动力量。没有足够强大的推动力量，变革是不可能发生的。这些推动力量必须是明显的、来自组织外部的，如客户的不满和日益激烈的竞争等。其次，要很好地运用一些策略来减少阻力。沟通不失为一个好的策略，但是只有当管理层能够及时向员工说明变革的必要性以及变革会给他们带来哪些影响时，这种策略才能奏效。培训也有助于变革的过程，但是快速的变革只允许能够迅速转化到工作中的专门知识和技能的培训。在快速变革的过程中，很难让员工参与。但是平行学习结构能够让员工参与到变革的过程中，使变革得以在条件成熟时发生。通过强制措施，清除那些不能适应变革的员工虽然能够加速变革的进程，但是也会导致来自其他员工更大的阻力。谈判也可以减少阻力，但是如果谈判陷入僵局也是无济于事的。

## 3、变革的方法

应重点掌握两种主要方法：行动研究和平行学习结构（见讲义）



职业经理 MBA 整套实战教程

---

千本好书 **免费** 下载 学校网址: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)