Education 人力资源管理精选教材译丛

仅供个人阅读研究所用，不得用于商业或其他非法目的。切勿在他处转发！
本电子书制作者

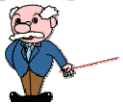
SUPERVISION
KEY LINK TO PRODUCTIVITY

员工监管
提高生产力的有效途径
[第8版]

莱斯利·W. 鲁（Leslie W. Rue）
劳埃德·L. 拜厄斯（Lloyd L. Byars）/著
李国鑫/译

北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

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

十五年品牌教育机构　教委批准正规办学单位（教证：0000154160 号）

美华管理人才学校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《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书＋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
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书＋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＋视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）

【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小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导

【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。

【主办单位】

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教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。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

【报名须知】

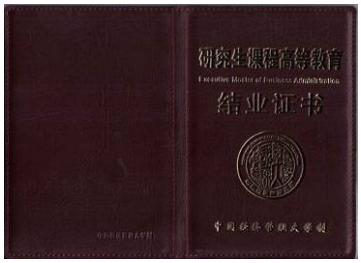
1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

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】（请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证）

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 （企业账户）	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：哈尔滨银行中大支行　支付系统行号：313261018034
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
方式八	招商银行 （卡号）	招商银行帐户（卡号）：　6225884517313071　　用户名：王海涛 招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

Chapter Thirteen

第 13 章
理解工会

学习目标——通过本章的学习，你应该能够：

1. 描述工会与管理层的不同理念
2. 讨论重要的劳动法
3. 描述四种主要的工会组织形式
4. 定义劳资谈判
5. 定义罢工、怠工、静坐罢工与“野猫式”罢工

监管困境

约翰·刘易斯在成为主管之前是一名工会成员，但他在工会活动中一直不太积极。当他成为一名主管时，他的老板莱斯·托马斯给了他一份工会合同，并建议他通读一下。之后不久，莱斯和约翰一起把合同过了一遍，并回答了约翰提出的根据合同他所享有的职权的疑问。

然而，几件事情仍然困扰着约翰。首先，他觉得这份合同削弱了他的职权。而且，莱斯告诉约翰两个月后该合同就会到期，可能会有罢工。由于以上原因，约翰感到有必要深入地了解工会。

大约有 1 200 万美国员工是由工会代表的。在一个成立工会的组织里，主管是组织与工会成员之间的主要桥梁。主管的第一职责是维持管理层的利益。同时，主管必须履行管理层的合同义务，并监督工会履行它的义务。

对成立了工会的组织的法律要求与限制既多又复杂。了解这些要求与限制对组织的影响是良好监管的基础。理解工会的目标与结构还可帮助主管在成立工会的组织内开展管理工作。

13.1 工会与管理层的不同理念

工会与管理层奉行两种冲突的理念。一般来说，工会的理念是管理层在

过去剥削了员工，现在还在继续剥削。工会通常认为管理层对利润更感兴趣，而不是进一步提高员工福利。他们坚持认为利润是工人的劳动创造，员工应得到相应的补偿。

管理层通常以不赞同的态度来看待工会，觉得工会试图要把本应由管理层负责的决策权夺走。管理层经常觉得工会在鼓励低效工作和降低利润，还觉得工会试图取得更大的权力，降低员工的忠诚感。管理层坚持认为自己的利益与员工的利益是一致的，员工要想获得发展，组织必须成功。

13.2 劳动法的发展状况

第一批美国工会早在1790年就由技术工人组织起来了。这些工会联合同一技术行业的人来消除竞争。他们的成员通过一起把行业技术作为机密而控制在极少数人手中来限制竞争。早期工会通常被认为是非法的。

1842年，马萨诸塞州最高法院裁定参加工会不违法，但是由工会组织的罢工与抵制则可能违法。19世纪后期与20世纪早期，两部联邦宪法通过了限制工会建立的议案。其中第一部法律，1890年《谢尔曼反托拉斯法》（Sherman Antitrust Act of 1890），提出限制贸易是违法的。该法律最初被认为只适用于商业。然而，最高法院认为，工会采取针对公司产品的全国性联合抵制限制了贸易。[1]这样，《谢尔曼反托拉斯法》被用于工会而限制了它们的发展。1914年通过的《克莱顿法案》（Clayton Act）最初被认为是支持工会的法案。该法案认为工会不能被认为是在《谢尔曼反托拉斯法》下限制贸易。然而，法庭对该法的解释认为，工会从事罢工或联合抵制活动可能限制贸易。另外，“黄狗合同”与禁令被用来限制工会。“黄狗合同”（Yellow-dog Contract）是管理者与员工之间达成的、以员工不参加工会作为聘用条件的协议；禁令（Injunction）是禁止某些行动的法院指令。例如，管理层可以得到禁令以阻止工会罢工。监管案例13-1描述了工会活动为什么在有时候导致了暴力。

监管案例13-1

科罗拉多州燃料与铁制品公司的罢工

科罗拉多州燃料与铁制品公司（Colorado Fuel and Iron Company, CFI）在科罗拉多州南部拥有大约30万英亩富含矿藏的土地。这种地理隔绝帮助CFI把十分原始的条件强加于它

的 3 万名员工。大多数工人住在位于距离大城镇 10—30 英里远的公司营地里。1912—1913 年间，在这些营地里，不卫生的状况导致 151 名员工感染伤寒。工资是以只能在公司商店使用的货币支付的。

这些条件激发了工会活动。矿工联合工会（United Mine Workers, UMW）要求八小时工作日、实施安全制度、撤销武装警卫以及废除公司货币。公司则拒绝了就此进行谈判。

于是，1913 年 9 月，科罗拉多州燃料与铁制品公司多达 10 000 名工人进行了罢工。罢工开始后，紧张局势迅速升级。CFI 从州外雇用了大量武装警卫，并付给警卫薪水。

暴力冲突几乎是在瞬间爆发的。最初，一名公司侦探与一名工会组织者被杀。几天后，CFI 部队驱散了一次罢工集会，杀害了三名工人。然后，复仇矿工杀死了四名公司人员。州长阿门斯调集了国民自卫队来保护所有财产以及还在工作的人。

1914 年 4 月 20 日，罢工者与国民自卫队之间爆发了一场大规模战斗，造成的火灾导致 2 名妇女和 11 名儿童丧生。随后几天又爆发了几场战斗。直到 1914 年 4 月 28 日，几个联邦军团被召集来以后，才结束了这场战争。

资料来源： Adapted from Graham Adams, Jr., *Age of Industrial Violence*, 1910—1915 (New York: Columbia University Press, 1966), pp. 146–75. For more information about the United Mine Workers, visit its website at: www.access.digex.net/~miner/index.html。

225

在 20 世纪二三十年代，公众舆论越来越倾向于工会。在工业革命进程中，雇主对熟练工人的需求减少，而对半熟练和不熟练工人的需求增加。半熟练和不熟练的工人缺少熟练工人所有的工作保障，他们更容易被替代，而且更依赖于管理层。由于管理层对这些工人并不总是很公平，所以他们开始推动支持其权利的立法。开始于 20 世纪 30 年代早期的经济大萧条时期也推动了维护工会的法律的制定。

第一部维护工会的法律是 1932 年《诺里斯-拉加蒂法案》（Norris-LaGuardia Act of 1932），该法案规定“黄狗合同”为违法合同，并使雇主更难获得禁令。该法案还赋予了所有员工与雇主谈判的权利。但是，法案没有强制雇主与工会谈判。

1935 年，国会通过了《国家劳动关系法案》（National Labor Relations Act），也叫《瓦格纳法案》（Wagner Act），此法案被认为是工人的基本宪法，它要求雇主与工会集体谈判。它还成立了国家劳动关系委员会（National Labor Relations Board, NLRB），负责监管工会选举和调查不正当劳动行为。国家劳工关系法案增大了工会的权力并促进了工会发展。

随着美国从 20 世纪 30 年代的经济低谷走向二战期间的经济复苏，工会意识到他们可以要求更高的工资与利益。而且，没有法律要求工会必须与雇

主诚意地谈判。由于高速的通货膨胀和工会拒绝谈判所造成的有时严重的后果，《劳资关系法案》（Labor-Management Relations Act），也称为《塔夫特-哈特利法案》（Taft-Hartley Act），于 1947 年通过。该法案在维护员工成立工会的权利的同时，也扩展了管理层的权利，并禁止工会和管理层双方面的不正当劳动活动。该法案也禁止工会在某人被雇用之前，就要求其成为工会成员。该法律允许工会企业的存在。在代理制企业，没参加工会的员工必须缴纳给工会一定费用来代替工会费。在工会企业（Union Shop），工会可以要求已工作一段时间的雇员成为会员。然而，该法案也允许一个州独立建立禁止工会企业的法律。现在已经有 21 个州有了此类法律。这些法律被称为工作权利法。工作权利法确保不把强制工人加入工会或付工会费作为雇用的一个条件。图 13-1 列出了有工作权利法的各州。

亚拉巴马州	内华达州
亚利桑那州	北卡罗来纳州
阿肯色州	北达科他州
佛罗里达明	南卡罗来纳州
佐治亚州	南达科他州
爱达荷州	田纳西州
爱荷华州	得克萨斯州
堪萨斯州	犹他州
路易斯安那州	维吉尼亚州
密西西比州	怀俄明州
内布拉斯加州	

226

图 13-1　有工作权利法的各州

《劳资关系报告及揭露法案》（Labor-Management Reporting and Disclosure Act），也叫《兰德伦-格列芬法案》（Landrum-Griffin Act），于 1959 年通过。该法案关注的主要是对个体工会成员权利的保护。例如，它允许工会成员控告工会，要求任何会费增加都要得到大多数成员的同意（以无记名投票方式）。

其他关于工会的法规主要影响政府员工。在 1962 年，10988 号行政令颁布，该制度赋予联邦政府员工加入工会和集体谈判的权利，但是禁止罢工并禁止把加入工会作为雇用条件。11491 号行政令于 1968 年颁布。它给予美国劳工部部长监管工会选举与调查公共部门不正当劳动行为的权力。图 13-2 总结了影响工会与组织的主要立法与行政令。

法律	颁布年份
《谢尔曼反托拉斯法》	1980
《克莱顿法案》	1914
《诺里斯-拉加蒂法案》	1932
《国家劳动关系法案》(《瓦格纳法案》)	1935
《劳资关系法案》(《塔夫特-哈特利法案》)	1947
《劳资关系报告及揭露法案》(《兰德伦-格列芬法案》)	1959
10988 号行政令	1962
11491 号行政令	1968

图 13-2　影响工会与组织的主要立法与行政令

13.3　美国工会结构

在美国，工会组织的四种主要类型是：(1) 地方、全国或国际工会联盟；(2) 全国和国际工会；(3) 城市或全州范围内的地方工会联盟；(4) 地方工会。图 13-3 给出了以上工会组织类型形成的历史时期。

年份	事件
1792	第一个地方工会——费城鞋匠联盟
1833	第一个城市联盟——纽约、费城和巴尔的摩
1850	第一个国家联盟——国际印刷工会
1869	第一个工会联盟——劳工骑士会（Knights of Labors）
1886	美国劳工联盟（Aermican Federation of Labor, AFL）成立
1938	产业组织联合会（Congress of Industrial Organizations, CIO）成立
1955	AFL 和 CIO 合并

图 13-3　劳工运动的历史时期

227

美国劳工联盟-产业组织联合会（AFL-CIO）是一个地方、全国和国际工会的联盟，代表了美国近 80%的所有工会成员。图 13-4 所示为其目前的组织结构。它的基本政策的制定与执行委员会的选举是在两年一度的全国大会上进行的。每一个全国和国际工会派代表参加全国大会。来自各工会的代表数量由其成员规模所决定。直接隶属于 AFL-CIO 的地方工会只能选派一名代表。

大多数全国和国际工会的组织方式与 AFL-CIO 相似。它们有一个定期的全国大会，每一个地方工会按成员的百分比选派代表。会议选举一个执行委员会，负责管理全国或国际工会的运转。

城市或州范围的联合会由当地工会组成和支撑。这些联合会代表它们所服务区域的劳工的利益。

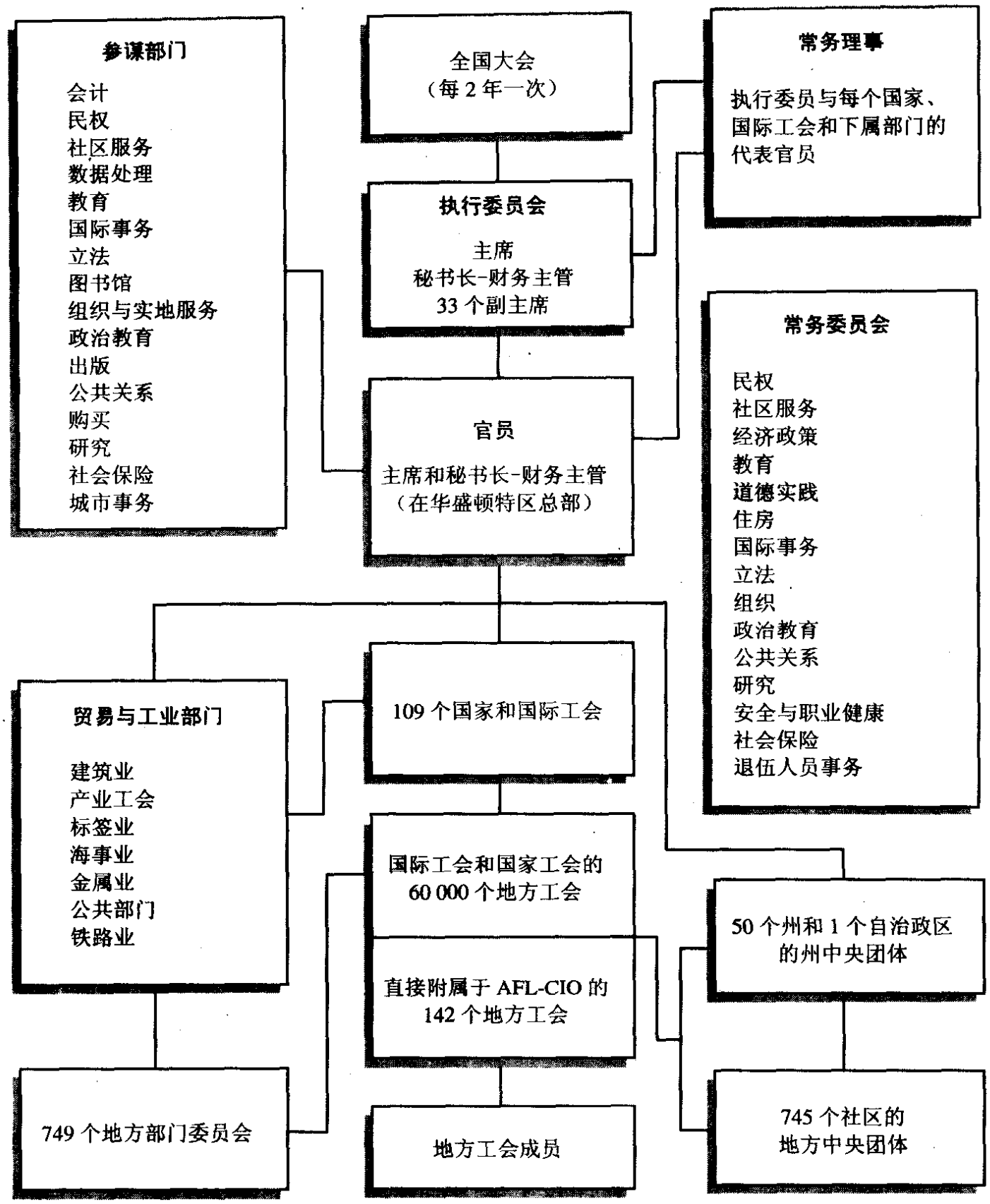


图 13-4　AFL-CIO 的组织结构

大多数地方工会在全国或国际工会之下运作。然而，一个独立的地方工会可以直接加入 AFL-CIO，无须属于全国或国际工会。作为一项规则，地方工会的成员要选举负责开展其活动的官员。这些官员通常既做正常工作，也负责工会的事务。他们参与工会活动通常是没有工薪的。较大的地方工会雇用全职人员来负责它们的运作。在大多数情况下，地方政府很大程度上要依赖全国或国际工会的员工来帮助处理合同谈判、罢工和重要申诉。

13.4　参加工会的理由

应该认识到，即使管理层对员工是公平的，人们还是要加入工会。参加工会的几个比较重要的理由是纯经济角度的，它们是：（1）更高的工资；（2）更好的工作保障；（3）更丰厚的附加效益；（4）更清晰的晋升程序（正常情况下是资历）。人们参加工会还有一些其他原因，包括：（1）更好的工作环境；（2）更有意义的工作；（3）决定晋升、纪律等的更公平的规则和程序；（4）被认可、尊重和接受意见的机会；（5）正式投诉的机会；（6）需求与愿望相同的人同属于一个组织的愿望。

大多数工会成员是以积极的心态加入工会的。然而，一些员工是为了保住工作才加入的。即使在具有工作权利法的州，许多员工还是感到加入工会的压力。这些员工不愿加入工会有各种原因，其中有：（1）员工想要加入管理层，因此更认同管理层而不是工会；（2）员工认为工会是在保护平庸的工人而不支持绩效薪酬系统；（3）员工想要避免缴纳工会会费或参加罢工而带来的收入损失；（4）员工不信任工会。监管案例 13-2 描述了几个新的工会招募对象。

229

监管案例 13-2

工会指向非传统产业

工会成员数量的下降导致了工会领导计划开展大规模的招募运动，旨在吸引非传统成员，包括妇女、医生和移民工人。1960 年，妇女占工会成员总数的 18%，而到了 1997 年已占大约 40%。AFL-CIO 雇用了劳工妇女局的前局长凯伦·努斯鲍姆来管理工会的劳动妇女部。AFL-CIO 的副主席琳达·查维兹-汤普森巡游了 20 个城市来讨论妇女劳工问题，并在华盛顿举行了一个三天的会议来规划“劳动妇女议程”和组织战略。

随着管理式保健的出现，更多的医生（43%）以员工身份工作。医生与牙医联盟（Federation of Physicians and Dentists）有超过 3 000 名会员，美国医生与牙医工会（Union of American Physicians and Dentists）有大约 5 000 会员。AFL-CIO 还建立了下肢卫生保健护理者全国协会（National Guild for Health Care Providers of the Lower Extremities）来代表足病医生。

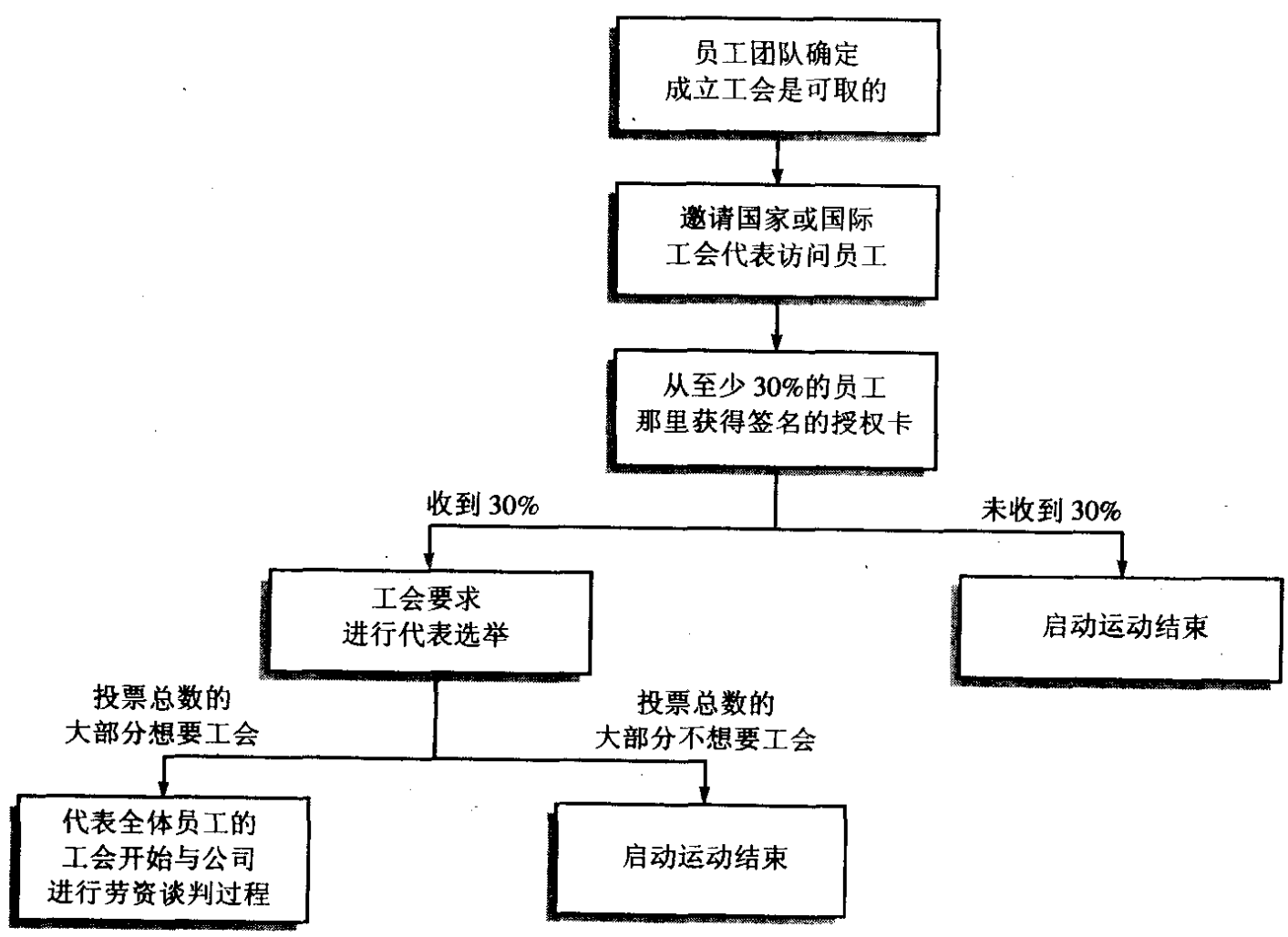
在 AFL-CIO 和其他工会的支持下，纽约市核心劳工委员会（New York City Central Labor Council）发起了招募各产业移民的运动。在洛杉矶，9 家 AFL-CIO 工会发起了一场指向主要是移民的制造业的运动，被称为洛杉矶制造业行动计划（Los Angeles Manufacturing Action Project），它的目标是 30 万工人。

资料来源： Adapted from Maureen Minehan, “Unions Target Nontraditional Industries,” *HR Magazine*, June 1997, p.272. For more information about the AFL-CIO, visit its website at: www.aflcio.org。

13.5 工会的组织启动

工会组织启动通常是由组织的员工发起的。出于前面所讨论过的一个或若干个原因，一个群体的员工决定成立工会是可取的。这个群体邀请一个全国或国际工会的一位代表来参观公司并招募成员。在选举代表之前，这个工会必须从至少 30%的员工那里获得签名的授权卡。这样的授权卡声明员工期望被某一工会代表。当 30%的员工签署了授权卡时，工会可以通过美国国家劳动关系委员会来要求代表选举。

美国国家劳动关系委员会必须首先决定谈判单位是什么人(工会将代表的是哪些员工)，是否已经满足了授权要求。如果是的话，就进行一次不记名选举。如果工会收到了投票总数的简单多数，那么它成为谈判单位内所有员工的唯一谈判代表。也就是说，工会代表所有工作分类属于该谈判单位的员工。工会必须代表该单位内所有员工，无论他们是否为工会会员。需要指出的是，工会不必得到谈判单位所有员工的多数投票，只要得到投票总数的多数就可以。图 13-5 给出了一个工会组织启动的流程图。



230

图 13-5 工会组织启动流程图

13.6　劳资谈判

劳资谈判（Collective Bargaining）是合同谈判、撰写、管理和解释的过程。合同是一份适用于一段特定时期的法律文件，时间通常为 2—5 年。它代表劳资双方对雇用条款与条件的共同理解。

劳工协议的长度和条款区别很大，但是几乎都包括某些特定条文。图 13-6 列出了一个工会合同和管理层保留权利的一般条款。一般认为，管理层拥有未在合同中具体给予工会的任何权力。

劳工合同的主要条款

- 管理层权利。
- 工会代表特定员工的权利。
- 工作分类及相关工资和工作时间。
- 福利。
- 投诉程序。
- 资历规定。
- 合同期限。

劳工合同的次要条款

- 生产标准。
- 工作条件。
- 无罢工条款。
- 工厂制度。
- 纪律程序。
- 工资重新协商条款。
- 转包合同。

管理层权利

- 控制和指导劳动力的权利。
- 设备使用的决定。
- 聘用和解雇的决定。
- 提供那些产品和服务的决定。

231

图 13-6　工会合同的一般条款

13.6.1　合同谈判

劳动合同产生的过程叫做谈判（Negotiation）。谈判的过程不同，但通常有几个阶段。第一阶段，工会与管理层提交自己的最初要求。在这个时候，

每一方的要求通常不能为彼此接受。第二阶段，双方讨论独立的问题。由于一些问题的让步与解决，谈判集中在几个焦点问题上。这些焦点问题通常直到罢工期限接近时才能解决。耽搁的原因是双方都会尽可能长地坚持。超过98%的谈判是以达成和解告终，没有罢工。

有时候，双方借助中间人帮助解决争议。这类中间人被称做调解者或协调人，可能出现在谈判过程中的任何阶段。调解者与双方合作以促使他们达成共识，仅仅提供达成协议的建议，但他们的建议没有法律效力。调解者提供的服务很少是法律要求的，但这些服务常常可以阻止罢工的发生。

《国家劳动关系法案》要求双方进行诚信谈判。诚信谈判（Goodfaith Bargaining）被解释为双方按求同存异的意愿进行谈判。如果一方指责对方没有以诚信的态度进行谈判，美国国家劳动关系委员会必须裁决双方的语言和行为是否表现出了诚信谈判。

13.6.2 执行合同

一旦就问题达成协议，合同就被拟定下来。合同是由法庭支持的法律文件。针对劳工合同的法庭行为很少发生。合同期间，大多数争议是通过诉怨程序来解决的。罢工很少发生在合同有效期内，如果有罢工，通常被认为是违法的。

劳资谈判流程并不在合同拟定后就结束。对合同的执行是该流程的一个重要部分。例如，合同可能规定可以以正当理由对一个员工进行纪律处分。为满足这一条款，管理层必须设计一个主管遵守的纪律系统。管理层（包括主管）也要通过解释合同，处理投诉与申诉来继续劳资谈判流程。大多数劳动合同都提供一个诉怨程序。此程序通常以最终约束性的仲裁结束。仲裁意味着如果工会和管理层不能就诉怨达成一致，就邀请一位中间人来解决这一争端。这个中间人叫做仲裁人，是经双方同意选出的。主管在合同执行中的作用将在本章接下来的部分加以详述。

13.7 主管对雇主和工会的责任

232

在一个成立工会的组织里，主管有双重责任。第一个责任当然是对雇主的。作为管理层的一员，主管还必须帮助在合同下履行管理层的承诺。对于主管处理工会及其成员时的行动或疏于行动，工会会追究组织的责任。1947

年通过的《劳资关系法案》列出了一些不正当劳动行为，法律要求主管避免这些行为，包括：（1）限制员工组成或参加一个工会；（2）试图影响工会组织；（3）歧视工会成员；（4）歧视以《劳资关系法案》投诉雇主的员工。

工会对管理层要么友好，要么敌对。这种敌对或友好关系在某种程度上由主管人员工作的好坏来决定。主管与工会的关系开始于工会组织启动时，并在合同的谈判与执行期间继续存在。主管必须在与工会关系的各个阶段履行自己的责任。本章接下来的内容将帮助主管做这些事。

13.8　监管责任与工会

大多数组织认为没有工会是最好的选择。许多组织以自己对员工很好，因此没有必要有工会代表而自豪。然而，如果工会开始组织启动后，主管就会处在一个十分不稳定的境地。在这个情况下，主管的行为会受到法律的限制。

主管有提出他们对工会的看法、理由和意见的自由。但是，他们不能使用威胁、报复或允诺好处等方式让员工选择或不选择成立工会。知道什么该说什么不该说是很微妙的。图 13-7 给出了一些合法与不合法的言论。要记住，人力资源部门可以随时在这方面向主管提供帮助。

不合法	如果工会介入，你的工作时间就要被削减。
合法	如果我们的合同与这个工会跟我们的竞争者签订的合同相似，你将很可能被缩短工时并被解雇。
不合法	如果选出工会，你的薪水和福利就要被减少。
合法	法律要求公司与工会在诚信的基础上进行谈判，但是这意味着在工会介入后，你的福利可能会少于现在的水平，或者你仍可以得到同样的福利，但安排不同。如果重新安排你的福利，新规则可能会倾向于你所在群体以外的那些员工。
不合法	如果工会介入，你就会失去与管理层直接打交道的权利。
合法	工会合同规定，工会是为员工处理申诉事务的唯一代表。

图 13-7　主管在工会组织竞选中的合法与不合法言论

总之，主管应该在工会组织启动时遵循以下几条准则：（1）在应对工会官员前，请教高层管理人员；（2）避免就成立工会问题与员工产生争论；（3）不要为加入工会问题直接或间接地威胁或贿赂员工；（4）不要歧视任何一名参与成立工会活动的员工；（5）在工会成立过程中，不要改变工资和额外福利。

233

主管也应该监视工会的不正当劳动行为，如工会不能强制员工参与它的活动。可以向美国国家劳动关系委员会提交对工会的投诉。

在组织启动期间，主管会经常感到被员工成立工会的意图所困惑或伤害。许多主管会把员工的这种努力看做是对他们领导能力的一种反应。但是，正如先前所讨论过的，员工成立工会有很多其他方面的原因。

如果工会成功地成为了员工的代表，主管必须接受这一事实。主管必须学会在工会设立的限制内进行领导。如果工会与组织建立了非常好的关系，那么这些限制就会变得非常灵活。主管与工会的关系主要是通过员工和工会代表建立起来的。工会代表既是组织员工又是工会官员。一个公平、公正地对待员工和工会代表的主管会增进与工会之间的良好关系。

13.8.1 与工会代表共事

对于主管来说，很难不把工会代表看做敌人。作为工会的“看门人”，工会代表必须经常留意主管是如何执行合同的。有时工会代表会提出诉怨。如果工会代表的正常工作是由主管来管理的，主管与工会代表的关系可能会尤其困难。然而，发展与工会代表的良好关系对主管是有利的。尊重工会代表所处的位置是培养与其良好关系的必要因素。以下建议应该能帮助主管与工会代表建立良好关系。

第一，随时让工会代表了解信息。试图在工会代表不知情的情况下偷偷做改变的主管，很可能会造成很多诉怨。随时通知工会代表是更明智的，这样可以避免不必要的消耗时间的诉怨。在很多情况下，工会代表可以帮助在小问题发展成诉怨前解决它们。

第二，表现出你对工会代表工作难度的理解与重视。工会代表必须服务两个领导——要做一名优秀员工也要做一名优秀的工会官员。主管不应该对工会代表比对其他员工更宽容，但表现出对工会代表岗位的关注是很有益的。

第三，表现出你愿意对工会代表进行让步，但注意只对限于你权力范围内的问题进行让步。例如，主管可以同意对一个因其无法控制的原因而迟到的员工不实施纪律处分。但是，主管不应该同意在处分迟到之前让员工与工会商量。主管在处理任何合同例外前，必须得到上级的同意。

13.8.2 在劳资谈判期间

通常，主管不直接参与合同谈判。然而，主管会被征询对谈判有影响的

信息。主管必须为这个可能发生的重要事件做好准备。通过对合同期的有关纪律、晋升和合同执行中遇到的问题等情况认真做好记录，主管能够为谈判提供有价值的信息。

13.8.3　合同执行

通常在劳工合同中有很多一般性条款。主管的任务是公正地解释这些条款。如上所述，主管通常会为整个工会-管理层关系定下基调。在合同期内，如果主管在解释与执行合同条款时不公正，工会将会在下一次谈判中倾向于提出更明确的表达。这样就会延长谈判，并且可能导致最后以罢工结束。这种结果会使合同丧失必要的灵活性。

234

主管对整个合同的执行情况负有责任。大多数主管发现，涉及加班、资历、晋升与工资级别的那些合同条款简化了他们的工作。但是，有时主管忽视了涉及间休、午休与打扫时间长短等事项的条款。但是，如果主管做出例如允许员工的午餐时间比合同规定超过 10 分钟的事，可能会被视为同意改变合同。因此，主管必须确保按合同的所有条款办事，以使条款有效。

13.8.4　在罢工期间

罢工通常发生在两个合同之间，因双方未能对新协议达成一致而引起。在罢工中，员工离开岗位，拒绝返回，直到合同签订。员工还用其他方式来表达不满。有时，他们继续工作，但是减少产出，这叫做怠工；留在工作岗位但是根本就拒绝工作，叫做静坐罢工。在合同期间的罢工、怠工与静坐罢工一般是不合法的。

主管对罢工几乎无能为力。尽快达成协议是谈判队伍的责任。

虽然在合同期间罢工是不合法的，但有的罢工的确发生在那个时候。员工在合同期间离岗并拒绝工作的罢工叫做“野猫式”罢工（Wildcat Strike）。这种罢工发生的原因有很多，例如对诉怨处理不当。主管在降低此类罢工的发生率上起着至关重要的作用。公平和聪明地执行合同可以降低“野猫式”罢工、怠工和静坐罢工的发生率。

如果发生了“野猫式”罢工，主管有责任确定谁是领头人，劝说他们和其他员工回到工作岗位上。惩罚所有的罢工员工通常不可取，管理层对领头人的处置通常要比对跟随者更严厉一些。

为了让员工重返工作岗位，主管应该鼓励他们遵守合同。鼓励员工以申

诉程序解决争议，还要指示工会官员鼓励员工重返岗位。主管不应该与罢工者讨论罢工的起因，也不应该与罢工者达成共识或给其可解释为同意离岗的口实。一句简单的话“重新开工或者回家”就可能被解释为同意离岗。主管应该说明只要员工重返岗位，管理层是愿意讨论并解决问题的。表 13-8 为主管提供了在“野猫式”罢工期间的行动建议。

- 留在工作岗位。
- 用电话或托人通知上级管理层。
- 认真记录下发生的事情。
- 密切注意谁是领头人并记录下其行为。
- 记录下工会官员的任何不积极行动的表现。
- 尽快并尽可能完整地向上级管理者汇报信息。
- 鼓励员工返回工作岗位。
- 让工会官员指导员工返回工作。
- 不讨论罢工原因。
- 不要与罢工者达成共识或给其可解释为同意离岗的口实。
- 说明只要员工重返岗位，管理层是愿意讨论并解决问题的。

图 13-8　处理“野猫式”罢工

监管困境的解决方案

约翰了解了工会与管理层双方理念的不同，并了解了劳工法的发展过程。他已经知道人们为什么参加或不参加工会。工会组织启动通常由组织内部员工发起。在启动过程中，他的责任是在应对工会官员前请教高层管理人员，避免就成立工会问题与员工产生争论，不要为加入工会问题直接或间接地威胁或贿赂员工，不要歧视任何一名参与成立工会活动的员工，在工会成立过程中不要改变工资和额外福利。约翰还了解到自己在工会合同执行与处理罢工中所扮演的角色。

235

本章小结

本章的目的是增加对工会的目的与结构的了解。另外也解释了法律对有工会的组织的要求与限制。

1. 描述工会与管理层的不同理念。工会的理念是管理层过去剥削了员工，现在还在继续剥削。工会通常认为管理层对利润更感兴趣，而不是进一步提高员工福利。管理层通常以不赞同的态度来看待工会，

觉得工会试图要把本应由管理层负责的决策权抢夺走。

2. *讨论重要的劳动法*。《谢尔曼反托拉斯法》提出限制贸易是违法的，最高法院裁定此法律可适用于工会。《克莱顿法案》声称不能认为工会限制了贸易，但是法庭裁定工会举行罢工或抵制活动是在限制贸易。《诺里斯-拉加蒂法案》规定“黄狗合同”是违法的，并使雇主更难获得禁令。《国家劳动关系法案》要求雇主与工会进行集体谈判，并成立了国家劳动关系委员会。《劳资关系法案》维护员工成立工会的权利，但是也扩展了管理层的权利，禁止工会和管理层双方面的不正当劳动活动。《劳资关系报告及揭露法案》关注的主要是对个体工会成员权利的保护。10988 号行政令赋予联邦政府员工加入工会和集体谈判的权利。11491 号行政令给予了美国劳工部部长监管工会选举与调查公共部门不正当劳动行为的权力。
3. *描述四种主要的工会组织形式*。工会组织的四种主要类型：（1）地方、全国或国际工会联盟；（2）全国和国际工会；（3）城市或全州范围内的地方工会联盟；（4）地方工会。
4. *定义劳资谈判*。劳资谈判是合同谈判、撰写、管理和解释的过程。
5. *定义罢工、怠工、静坐罢工与“野猫式”罢工*。罢工指员工离开岗位拒绝返回，直到合同签订。员工继续工作，但是减少产出，这叫做怠工。留在工作岗位但是根本就拒绝工作，叫做静坐罢工。员工在合同期间离岗并拒绝工作，这叫做“野猫式”罢工。

复习题

236

1. 什么是“黄狗合同”？什么是禁令？
2. 描述影响工会运动的四项法律。
3. 工会组织的四种类型。
4. 给出参加工会的四个理由。
5. 什么是劳资谈判？
6. 列出至少 10 条合同可能包含的条款。
7. 调解者或协调人的职能是什么？仲裁人的职能什么？
8. 指出面对工会的组织启动时主管应遵循的五项原则。
9. 什么是罢工？什么是怠工？什么是静坐罢工？

10. 指出处理“野猫式”罢工的指导原则。

技能训练题

1. 本章指出工会和管理层的理念是矛盾的，你赞同哪一个理念？为什么？
2. 为什么主管公平地执行合同很重要？
3. 主管可以给那些在工会活动中表现不积极的员工优先安排工作吗？为什么？
4. “与工会代表共事是不可能的，主管与工会代表之间要避免沟通。”讨论你对此陈述的观点。

参考文献

1. *Loewe* v. *Lawlor*, 208 U.S. 274 (1900).

其他阅读材料

Anonymous. "Union Strikes Union," *Automotive News*, July 3, 2000, p. 2.

Johnson, Arthur. "How Labor Struck Out," *Canadian Business*, May 26, 1999, p. 4.

Norman, Jan. "Boeing Union Prepares for Decertification," *Knight Ridder Tribune Business News*, July 10, 2002, p. 1.

Rose, Michael. "Have Union, Will Organize—Anyone," *The Business Journal*, March 1999, pp. 1–2.

Zackery, Mary-Kathryn. "Union Liability in Discrimination Cases," *Supervision*, October 2002, pp. 23–26.

"Labor Law," *Supervision*, June 2002, pp. 21–27.

技能训练应用实践

案例 13-1

与特鲁迪共事

简·伊森刚刚担任门罗市市政府文字处理部的主管。该部有 15 名员工，所有人都是美国政府员工联盟（American Federation of Government Employees, AFGE）的成员。

特鲁迪·奥沙利文是简的部下，也是 AFGE 的一名工会代表。因为工会代表的身份，特鲁迪常常要放下文字处理员的工作，到其他部门去处理员工投诉。

在认识特鲁迪的这段时间里，简与其相处得很好，也想保持这种关系。可是昨天，一件尴尬的事情发生了。特鲁迪告诉简，简部门里的一个文字处理员休·埃里森已经向她提交了一份针对简的投诉。简非常清楚这是怎么回事。三天前，她对休的迟到进行了书面警告，而休认为这个书面警告不公平。

特鲁迪与简讨论了这个情况。简希望特鲁迪能支持她，而不提交投诉。然而，让简意外的是，特鲁迪没有支持她，并告诉简她将在当天接到正式的投诉。简对自己要向特鲁迪解释自己的行动感觉奇怪。毕竟，特鲁迪还是她的员工。

问题

1. 你认为在一个有工会的组织里，这种情况常见吗？
2. 如果你是简，你将如何处理此事？

案例 13-2

“野猫式”罢工

弗兰克·沃兹尼亚克是格雷逊制造公司维护部的主管。他现在正面临着一个严重的问题。他的员工正在商量着进行一次“野猫式”罢工。他们不是对弗兰克不满，而是出于对另一个部门员工的同情。另一个部门的员工在 30 分钟前已经罢工，并且号召弗兰克的员工也加入。

这次罢工的起因是那个部门的主管约翰·汉克斯。他以在工作时间饮

酒为名解雇了一名员工。弗兰克的人说，那个人被解雇的真正原因是约翰不喜欢他，而且，根本没有发现酒瓶。他们还说约翰反对工会，并当场解雇了那个人。弗兰克让员工等到他查出真相后再罢工。他们同意等半小时。

弗兰克马上给公司人事经理琳达·彼得森打了电话。她证实了他所担心的。据琳达说，员工告诉他的所有关于汉克斯的事情都是真的。

问题

1. 弗兰克该如何控制这个局面？
2. 公司应该做什么？

练习 13-1

你学到了什么

以下摘自弗雷德里克·W. 泰勒在 1911 年的演讲。

如果你接近这个国家的普通员工——足够地接近，从而能让他对你无话不谈——他会告诉你，在他的领域，如果每个人的产量是现在的两倍，唯一的结果是：他领域中的一半人将被解雇。

这一学说被本国的几乎每名工人领袖所鼓吹，而且当员工的孩子长大时，员工也会这样告诉他的孩子；我重申一下，正像开头所说的，这一谬论的盛行不是他们的错，而是我们的错。

当工人领袖与工人在淡旺季都提出限制产出的必要时，我们采取任何措施来反驳这一谬论。因此，我说，错误的是我们，不是他们。

杰克逊·格雷逊以位于休斯敦的美国生产力中心（American Productivity Center）主席的身份警告说，“若管理层与劳工的敌对关系不能缓和，那么，我们将得不到期盼的长期的生产力增长。”

看看几乎相差 73 年的泰勒和格雷逊的言论，让人想知道我们到底学到了什么。你认为泰勒的理论在今天也适用吗？准备证明你的答案。你感觉工会与管理层间过于敌对吗？今天仍需要工会吗？准备为你的观点辩护。

资料来源：Frederick W. Taylor, “The Principles of Scientific Management,” in *Scientific Management: First Conference at the Amos Tuck School* (Norwood, Mass: Plimpton Press, 1912), pp. 23-24; and “The Revival of Productivity,” Business Week, February 13, 1984, p. 100。

练习 13-2

合同谈判

你将被分在一个三四人的组中。班里的每一组将被要求代表一个工会或公司来进行合同谈判。

公司给的工资标准是每小时5.8美元，与当地的大部分公司相比要高些，但比那些雇用同等技术工人的公司低8%。前三年，工资并没有同生活费用的提高而同步增长。

在最后一次谈判会议上，公司与工会的立场如下：

1. 医疗计划

上一个合同：公司出 1/4 费用，员工出 3/4

工　会：要求公司出全额

公　司：拒绝超过 1/4

公司支付比例

公司	1/4	2/4	3/4	4/4	工会
	0	20 000	40 000	60 000	

全年增加总额（美元）

2. 工资

上一个合同：每小时 5.8 美元

工　会：每小时增加 60 美分

公　司：彻底拒绝

每小时增加的美分

公司	0	10	20	30	40	50	60	工会
	0	31 200	62 400	93 600	124 800	156 000	187 200	

全年总额（美元）

3. 调整工资水平以符合生活费用的增长

上一个合同：整个合同期支付额固定

工　会：根据生活费用提高程度来增加工资

公　司：彻底拒绝

公司	否	是	工会
	0	12 000	

全年总额（美元）

4．假期工资

上一个合同：所有工作 1 年的员工有 2 周带薪假期

工　会：要求工作 10 年的员工有 3 周带薪假期

公　司：拒绝

公司	2 周/1 年	3 周/20 年	3 周/15 年	3 周/10 年	工会
	0	10 000	20 000	30 000	

全年总额（美元）

罢工 1 周（谈判练习的 10 分钟），公司的利润损失为 40 000 美元，工人工资损失为 40 000 美元。

1．与其他组就以上合同进行谈判（在老师的分配下）。

2．在谈判最后，老师将总结每个谈判的开端、结局与成本。

资料来源：*Supervision*, May 1991, p.13. Courtesy of International and Domestic Negotiating Institute。

练习 13-3

作为商务谈判人员，你的水平如何？

“在人们参与商务谈判之前，了解自己对谈判的感受是很重要的。”位于加利福尼亚州的国际与国内谈判学会（International and Domestic Negotiating Institue）主任尤金·门多萨博士说。

为了了解作为商务谈判人员的你水平如何，门多萨提供了这则小测验。他要求人们如实回答。分数级别 0—5。0 代表完全不正确，5 代表完全正确。

1．我认为幸运对于成功很重要。 _____

2．在谈判中当分歧出现时，我很容易生气。 _____

3．与地位较高的人谈判，我感觉不舒服。 _____

4．正常情况下，我不会问可能造成尴尬的尖锐问题。 _____

5．当压力大时，我有时不能快速而清醒地思考问题。 _____

6．在商务谈判中，我不会与对手太亲近。 _____

7．当为某件价值可能更高的东西出很低的价格时，我会很不舒服。 _____

8．得到大部分对手的喜爱与接受对我来说很重要。 _____

9．我宁愿对付总经理，而不是公司总裁。 _____

10．给对手“留面子”对我来说不是很重要。 _____

239

11. 我在谈判中所坐的位置对我来说不重要。 _____
12. 我的商务谈判对手通常诚实而公正。 _____
13. 若我遇到了粗鲁与敌意的人，我不会对对方太友好。 _____
14. 当谈判进入对抗状态时，我感觉不舒服。 _____
15. 我率直而坦白，但不够老练而谨慎。 _____
16. 我从不在百货商店砍价。 _____
17. 当谈判中出现长时间的沉默时，我会感到不舒服。 _____
18. 我在谈判中从不情绪化，即使受到挑衅也不会。 _____
19. 我通常在谈判开始之前对对手了解不多。 _____
20. 我认为在谈判开始前做大量的预先准备没有太大益处。 _____

把你的得分加起来：

0—15＝超级明星

16—30＝良好的商务谈判者

31—45＝还行，但还有许多要学的

46 以上＝除非得到了恰当的培训，你不应该参加商务谈判

门多萨认为："大部分商务谈判的失败是因为过程中的失误。人们不是不知道该做什么，而是忘了该做什么，不是害怕就是发怒。但是，只要稍做努力外加决心，大部分人都可以大幅度地提高他们的商务谈判能力。"

资料来源：*Supervision*, May 1991, p.13. Courtesy of International and Domestic Negotiating Institute。

第4篇

领导职能

14. 激励今天的员工

15. 领导员工

16. 处理冲突和压力

17. 适应变革

18. 为员工提供咨询和支持

Chapter Fourteen

第 14 章
激励今天的员工

学习目标——通过本章的学习，你应该能够：

1. 定义动机
2. 定义动机的传统理论
3. 解释需求层次
4. 讨论动机—维持理论
5. 讨论偏好—期望理论
6. 解释强化理论
7. 指出几件主管可以用于影响员工动机的事

243

监管困境

最近几星期，简·哈里斯注意到每当她走进办公室的时候，她的几个员工好像总是很懒散。简觉得他们好像工作不十分努力。人力资源记录回顾核实了她的另一个猜疑——缺席和迟到在最近几个星期有所上升。简很困惑。就在两个月前，每个人的工资都涨了 11%。另外，她部门的设施刚刚被装饰一新。这些员工还可能想要什么？

“现在没有愿意像当年一样工作的人了。”“我们这里有一半的问题是因为缺乏个人动机。”“工人看起来就是不在乎。”今天的主管经常表达这样的观点。然而，激励员工不是一个新问题。管理学初期的大部分研究关注的是动机。我们甚至可以找到圣经时代的动机问题的例子。

14.1 什么是动机

动机（Motivation）这个词有很多定义，比较常见的有企图、愿望、尽

头、冲动、意图、目标和目的。动机这个词实际上来源于拉丁文的“movere”，是“动”的意思。在今天的组织里，动机的意思是使人为工作付出更多的努力。一个被激励的员工是一个努力的员工。因此，动机的关键是使员工愿意做一项工作。从这个角度，动机不是主管施加在员工身上的东西，而是发自员工内心的。然而，主管可以创造一个激励员工的环境。这就是主管激励员工的背景。

可以通过以下系列事件的发展来充分理解动机：

需求 ⟶ 动机 ⟶ 完成目标

在这个系列里，需求产生动机，动机导致目标的达到。需求由不足而产生。不足可以是物质的，也可能是精神的。例如，一个很长时间没睡觉的人有物质需求；一个没有朋友或者有意义的关系的人有精神需求。

动机产生行动。缺乏睡眠（需求）触发了身体的疲劳症状（动机），疲劳产生睡眠（达到目标）。目标的达到满足了需求，从而减少动机。当目标达到后，平衡又恢复了。然而，其他需求很快产生，这个系列又重新开始。

14.2　对人的理解

每个主管都知道总有一些人比其他人更容易被激励。为什么会这样呢？有的人就是比别人天生更有动机吗？没有两个人完全相同。每个人有自己的性格和组成。所以顺理成章，需要不同的东西来激励不同的人。仍然，许多主管指望所有的员工反应一致。

不是所有的员工对工作都有期望或者甚至想要同样的东西。有的人工作是因为他们必须工作，他们需要钱来付账单；其他人工作因为他们需要消磨时间的东西，有的人为了额外的钱而工作——不然，他们就负担不起想要买的东西；还有人为了事业及其相关的满足感而工作。考虑到人为那么多不同的原因而工作，指望同样的东西激励每个人是不现实的。

在试图理解一个员工的行为时，主管要记住：每个人做事是有原因的。这原因虽然可能是想象的、不准确的、歪曲的或者无理的，但对这个人来说是真实的。在主管能理解员工的行为之前，必须识别出这个原因，无论它是什么。经常是，主管把员工某些行为的原因看做不实在或基于不准确的信息上而忽视它。这样的主管对员工原因的反应是：“我不在乎他怎么想——就是不该那样！”这种主管恐怕永远也不会理解为什么员工做他们所做的。

在理解员工行为时还要考虑的是“自我实现预言”这个概念，也叫做皮

格梅隆效应（Pygmalion Effect）。这个概念指的是员工实现主管对自己的预期的倾向。换句话说，如果主管预期一个员工会成功，该员工通常会成功。当然，反过来也就是，如果主管预期一个员工会失败，该员工通常会失败。

总而言之，人是非常复杂的，不同的事激励不同的人。今天的主管必须认识到这些不同并学会处理它们。监管案例 14-1 描述了几家公司用过的独特的激励方法。

244

监管案例 14-1

不裁员公司的动机

经过了“9·11”事件的悲剧、网络经济的破产和经济衰退，许多公司都在宣布 20%或更多的裁员。然而，许多公司如西南航空（Southwest Airlines）、联邦快递（FedEx）、AFLAC、伊利保险（Erie Insurance）和努克公司（Nucor）拒绝了裁员。相反，这些不裁员公司的高层管理人员指出，在最困难的时候维持职工总数能培养当经济复苏的时候快速恢复所需的忠诚感、更高的生产力和创新的机制。西南航空的 CEO 詹姆斯·帕克说：“我们愿意忍受一定损失，即使是我们的股票价格，以此来保住我们员工的工作。”在位于北卡罗来纳州的钢铁制造商努克公司里，一些工厂每周工作四天，把平均 50 000 美元的员工年薪消减了 20%。高级管理人员的奖金，大约占他们薪酬的 66%，也被停止了。

资料来源： Adapted from Michelle Conlin, “Where Layoffs Are a Last Resort,” *Business Week*, Octoer 8, 2001, p.42。

14.3 基本动机理论

目前已经发展了一些员工动机理论，下面讨论那些最广为人知的几个理论。

14.3.1 传统理论

动机的传统理论源自弗雷德里克·泰勒的研究和 20 世纪初期的科学管理运动。泰勒认为大部分的奖励系统没有奖励一个人的高产出。泰勒觉得高产员工的产出会降低，如果他们发现自己得到的工资和那些产量低的人相同的话。泰勒的解决方案很简单，他设计了一个根据人的产量来发工资的系统。

245

泰勒所遇到的一个问题是如何确定合理的绩效标准。他解决这个问题的方法是把工作分解成部分，然后再测量完成每一个部分所需的时间。这样一

来，他就能够“科学地”建立起绩效标准。

根据泰勒的奖励系统，在达到一个标准之前生产每件产品的工资是一个比率，而一旦标准达到后，每件产品的工资就会升到一个高很多的比率。而且，不仅仅那些超出标准的产出是按照这个更高的比率计算的，全天的产量都是按照这个比率计算的。所以，根据泰勒的系统，员工可以通过超出标准来大幅度提高自己的收入。

动机的传统理论的前提是，钱是人的主要动机。根据这个前提，经济奖励直接同绩效联系在一起，认为只要这些奖励足够大的话，员工会更努力，产量会更高。

14.3.2　需求层次理论

需求层次理论（Need Hierarchy Theory）假设员工被激励着去满足许多的需求，而钱只能直接或间接地满足其中的一部分。层次需求原理主要基于心理学家亚伯拉罕·马斯洛的研究。

马斯洛觉得个人的内心有五个级别的需求，而这些需求级别是以一种如图 14.1 所展示的层次联系在一起的。

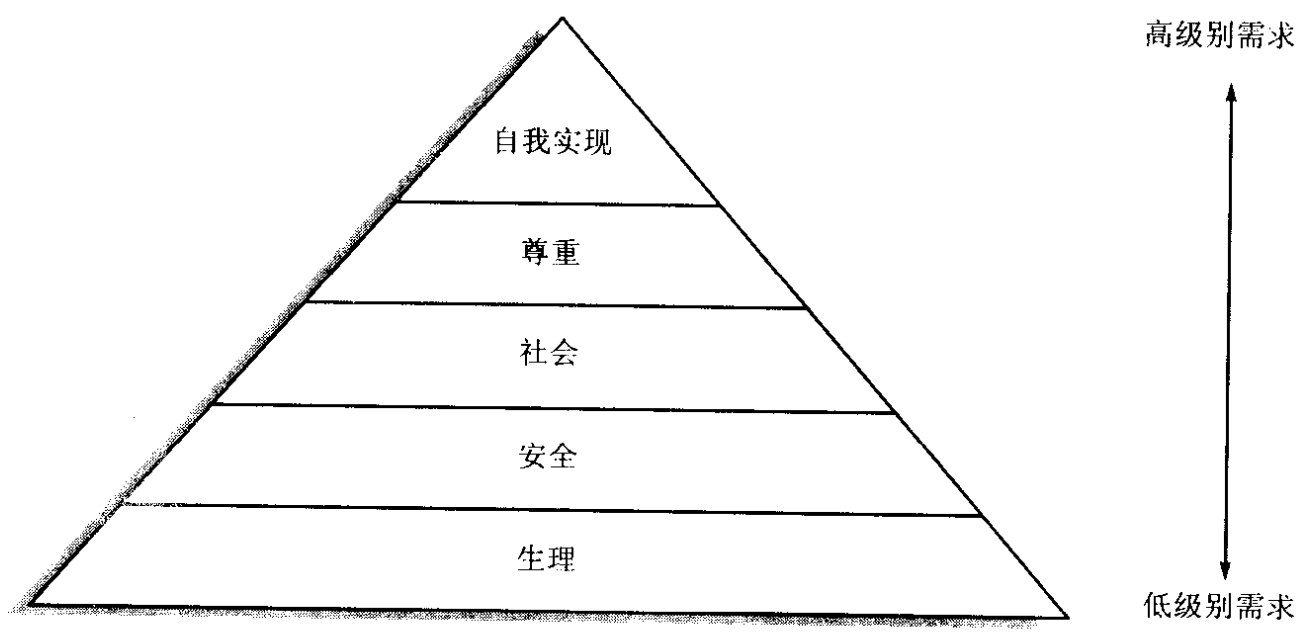


图 14.1　马斯洛的需求层次

*生理需求*基本上是人维持生命所必需的需求，这些需求包括食物、睡眠、水、锻炼、服装、住处等。*安全需求*关注的是防范危险、威胁或者贫困。因为在某种程度上，所有的员工都和组织有种依赖关系，所以安全需求极其重要。偏爱、歧视和组织政策的滥用等行动引起不确定，从而影响安全需求。

第三个级别的需求是社会需求。*社会需求*包括爱、情感和归属感，此类需求关注的是确定一个人同别人的相对位置。发展有意义的个人关系和加

入有意义的团体能满足他们。组织隶属和工作团体识别是满足组织内社会需求的方法。

第四级别的需求是尊重需求。这些需求包括自尊和别人的尊重。马斯洛认为，所有的人都需要别人的尊重和一个稳定、坚实的基础和高自我评估。尊重需求关注的是各种关系的发展，而这些关系建立在自尊的基础上。

马斯洛的层次里级别最高的需求是自我实现：在能力和兴趣方面，人充分发挥他们的潜力。这种需求关注的是在最佳状态下操作并因此而得到奖励的意愿。奖励不仅仅是经济和社会的，还有精神的。自我实现的需求永远不会被满足，人总是能再进一步。图 14.2 列出了每个需求级别的几个例子。

246

图 14.2　需求的例子和工作场所满足这些需求的例子

马斯洛认为，在任何时候只有一个需求级别是一个人的主要激励因素。他还认为人从较低级别的需求开始，在较低级别的需求得到满足后，一级一

级地向上发展。所以，在生理需求得到相当的满足前，它压倒其他一切需求。在生理需求得到满足后，安全需求就变成需求结构里的主流。在一个需求得到满足后，另一个需求就产生了。

在我们的社会里，生理和安全需求比起其他需求更容易也更普遍地得到满足。实际上，马斯洛估计的人满足不同级别需求的百分比是：物质需求占 80%，安全需求占 70%，社会需求占 50%，自我需求占 40%，自我实现需求占 10%。今天的组织所给的许多有形的奖励（薪酬和额外福利）主要满足生理和安全需求。

大部分人的需求是按照图 14.1 所显示的顺序排列的，因为每个人的学习经验、文化背景和社会教育不同，差异可能存在。

重要的是，要注意到一个人需求的强弱可能在不同情况下来回变化。例如，在经济不好的时候，一个人的需求可能被物质和安全需求所控制；当经济好的时候，会被更高级的需求所控制。

并不是在一个需求被完全满足后另一个需求才出现。在某些需求得到部分满足的情况下，其他需求可能也出现了。例如，同时被社会和尊重需求激励是可能的。

最后，不同的人可以用不同的方式来满足同一个需求。两个人可能必须满足同样的社会需求，但他们为满足该需求所选择的方式可能非常不同。

对激励过程来讲，需求层次理论指出，被满足了的需求起不到激励作用。想想人们对氧气的物质需求，人只有在缺氧的时候，氧气对他们的行为才有激励作用。

今天，许多组织在运用需求层次的逻辑。例如，补偿系统通常用于满足较低级别的需求——物质和安全需求。另一方面，有趣的工作和升职的机会被用来满足较高级别的需求。因此，主管的工作是确定员工的需求，然后为满足它们提供途径。

14.3.3　成就—权力—归属理论

与马斯洛理论相似的是由戴维·麦克莱兰发展的*成就—权力—归属理论*（Achievement-power-affiliation Theory）。该理论认为，所有的人有三种需求：（1）成就需求；（2）权力需求；（3）归属需求。

成就需求是把某些事情做得更好或者更有效率的需求。权力需求基本上是希望影响别人。归属需求是希望被别人喜欢——与别人确立或维持友好的关系。

麦克莱兰认为，大部分人都有一定程度的这些需求，只是程度不同。例如，一个人可能有很高的成就需求、中等的权力需求和较低的归属需求。此

时，这个人的工作动机就会与一个有高的权力需求、低的成就和归属需求的人的工作动机有很大的不同。根据成就—权力—归属理论，主管的职责是了解自己和员工需求的不同，并把它们有效地结合在一起。例如，一个有高归属需求的员工可能会对主管表现出的热心与支持做出良性的反应，一个有高成就需求的员工可能会对增加的责任做出良性的反应。通过自我分析，主管可以更了解自己以对员工做出反应。那个时候，他们也许应该改变自己对员工的反应，从而使它们最好地适应员工的需求。

14.3.4 动机—维持理论

弗雷德里克·赫茨伯格发展了一个在管理和监管领域受到广泛承认的工作动机理论。他的理论有几个名字：动机—维持理论、双因素理论和激励—保健理论。

赫茨伯格的理论主要是通过工作设计来处理动机。这个理论的前提是使员工失去动机的因素不同于激励员工的因素。赫茨伯格认为，让员工失去动机的因素通常是和环境有关，这些因素包括工作地位、与主管和同事的人际关系、所受到的监管风格、公司的政策与管理、工作保障、工作条件、薪酬和受工作情况影响的个人生活方面。赫茨伯格把这些因素称为保健（Hygiene Factors）或维持因素（Maintenance Factors）。他选择这些名词是因为他认为这些因素本质上是预防性的。换句话讲，他认为这些因素并不能产生动机但能防止动机的产生。因此，对保健因素适当的关注是必要的，但不足以产生动机。例如，赫茨伯格认为薪酬不会激励一个人（至少在不短的一段时间内），但较低的薪酬的确能让人失去动机。

据赫茨伯格讲，激励人的因素与工作本身相关，而不是工作环境，他称之为激励因素，包括成就、认同、责任、晋升和工作的挑战。赫茨伯格认为，真正的动机只产生在当激励因素和保健因素同时存在的时候。对保健因素的适当注意会防止一个人变得不满意，但不会激励一个人。图 14.3 列出了保健因素和激励因素的一些例子。

保健因素（与环境相关）	激励因素（与工作本身相关）
政策和管理	成就
监管的风格	认同
工作条件	挑战性的工作
人际关系	增加的责任
影响员工个人生活的因素	晋升
钱、地位和安全	个人发展

图 14.3 保健因素和激励因素

作为动机问题的一个解决方案，赫茨伯格发展了一种方法叫做工作丰富化（Job Enrichment）。和工作扩大化与工作轮换不同，工作丰富化通过增加激励因素对工作进行升级，如增加责任感等。工作扩大化（Job Enlargement）只是给一名员工更多的同一类的工作去做。工作轮换（Job Rotation）是指周期性地轮换任务。要使工作更有意义，成就、认同、责任、晋升和成长是工作丰富化的关键。赫茨伯格的主要贡献是他强调了工作内容与员工感觉间的关系。

14.3.5　偏好—期望理论

偏好—期望理论（Preference-expectancy Theory）的前提是人努力增加快乐并减少不快乐。根据这个理论，如果人们认为自己的努力会被奖励，并且珍惜这些奖励，他们便有动机去工作。

努力将得到奖励的信念可以被分解成两个部分：（1）期望增加的努力会带来增加的绩效；（2）期望增加的绩效会带来增加的奖励。这些期望主要是从个人的过去经验发展来的。例如，一个员工可能觉得更努力的工作并不带来更高的绩效，而另一个员工可能相信更努力的工作的确能带来更高的绩效，但是更高的绩效同奖励没有直接关系。应该指出的是，员工的期望是建立在感觉上的。这些感觉也许反映现实，也许不反映，但无论反映与否，对员工来说，它们都代表现实。

偏好—期望理论关注的是员工对组织所给奖励的价值认识。过去，组织一直假设员工会珍惜任何收到的奖励。即使这是真的，有的奖励的确比其他的奖励价值更高或更低。事实上，某些奖励，如升职但需要搬家到另一个城市，可能被有的人看得很消极。图 14.4 图解了偏好—期望理论。

动力 =（增加的努力会带来奖励）×（个人对奖励的偏好）
　= [（增加的努力会带来增加的绩效期望）×（增加的绩效会带来增加的奖励期望）]
　　×（个人对奖励的偏好）

图 14.4　动机的偏好—期望理论

249

主管能影响偏好—期望理论的每一个成分。通过给员工提供适当的选择、培训和清晰的指导，他们可以对增加的努力会带来增加的绩效这一期望进行正面的影响。通过把绩效与奖励联系在一起，他们还可以对增加的绩效会带来奖励的期望进行影响。当然，其他因素如工会的存在也会影响奖励是如何被分配的。员工的偏好成分，在给予奖励方面，常常被主管当做想当然。

在员工想要的奖励种类方面，主管应该向员工征求意见。既然一个组织要投资一定的钱来奖励（薪酬、额外福利等），它就应该努力从这个投资里拿到最大的回报。

偏好—期望理论的发展还处于初级阶段，还有许多问题需要回答。有人抨击这个理论，认为它过于理性，而人经常是不理性的；也有人说，这个理论忽视了冲动性和表达性行为。虽然存在这些批评，偏好—期望理论仍是当今最流行的动机理论之一。

14.3.6 强化理论

强化理论（Reinforcement Theory）同偏好—期望理论很相似。这个理论后面的基本概念是被强化的行为比没被强化的行为更可能重复。例如，如果员工因为绩效高而得到了加薪，那么员工可能会继续争取高绩效，希望再次得到加薪。强化理论假设行为的结果决定一个人的激励水平。因此，个人的动机在这里相对不重要。

基本上有四种强化存在：正面强化、避免、消失和惩罚。正面强化（Positive Reinforcement）对想要的行为提供一个正面的后果。避免（Avoidance），也叫负面强化，是给一个人机会，通过表现出想要的行为来避免负面的后果。正面强化和避免都可以被用来增加想要行为的频率。消失对一个不想要的行为不提供或取消以前提供的正面后果。换句话说，无利的行为重复的可能性就小。惩罚为不想要的行为提供一个负面的后果。消失和惩罚都可以被用来减少不想要行为的频率。

如今，在监管实践中使用强化理论的重点是在正面强化上，如更高的绩效带来更高的薪酬；当一个员工工作做得好时，给予表扬和认可。

250

14.4 主管能做什么

根据前面讨论的动机理论，主管可以通过做几件事情来影响员工的动机，其中最有用的是：

- 让工作更有趣；
- 奖励同绩效挂钩；
- 提供有价值的奖励；
- 把员工当做独立的个体；
- 鼓励参与和合作；

- 提供准确及时的反馈。

14.4.1　让工作更有趣

主管应该认真检查他们控制的每一件工作。他们应该不断地问："能不能把这个工作丰富化，让它更有挑战性?"人能满意地完成常规工作的程度是有限的。每个工作日的每分钟都不停地做同一个简单的工作会很快让员工失去兴趣并厌倦。

许多主管会说："没有办法丰富这个工作。"然而，工作是可以经常被丰富化的，不需要全面的部门重组。拿管理助理为例，这个职位被认为除了文字处理外没有能力做其他事情，也许能整理一下文件。通常的结果是，管理助理变得烦躁而没有动机。然而，经过一点点地计划和思考，这个工作可以很容易地被丰富化。可以赋予他回复某些信件、拆信并给信件分类以及安排约会等权利。关键是让工作有挑战性和有趣。

14.4.2　奖励同绩效挂钩

主管不愿把奖励同绩效直接联系在一起有很多原因。第一，也是最重要的，给每个人同样幅度的升薪更容易。与把奖励同绩效相联系比较，这个方法通常不需要很多理由，麻烦也少。第二，工会合同通常要求做同样工作的人拿同样的薪酬。第三，组织政策可能规定升薪需要遵守某些与绩效无关的方针。然而，即使在这些情况下，通常也有薪酬之外的奖励可以同绩效联系到一起，如为其分配更喜欢的工作或者某种正式的荣誉。不能把奖励同绩效联系到一起的损失是巨大的。低绩效的人没有被激励去做得更多，而高绩效的人被激励去做得更少。每个主管都要努力去奖励直接和绩效挂钩。

14.4.3　提供有价值的奖励

大部分主管从没有停下来想一想什么样的奖励对员工最有价值。与所有的经理人一样，主管通常认为薪酬是他们唯一能用的奖励。大部分主管认为，在给什么奖励方面他们真的没什么新办法。他们通常认为，这样的决定是由上级管理层决定的。然而，员工可能珍惜许多薪酬外的奖励。例如，他们可能重视被分配到某个项目上，或者操作新设备。主管需要知道他们可以使用哪些奖励和员工重视什么奖励。

14.4.4 把员工当做独立的个体

如本章前面讨论的，不同的人有不同的需求，不同的人对他们的工作期望不同的东西。不要把所有人视为相同的而忽视这些区别。在如今这个高度发达的世界里，人们逐渐把员工当做计算机数字。然而，大部分人都希望受到特殊的注意和被当做独立的个体。这更容易增强他们的自尊心，并让他们觉得自己是组织的一部分。这还带来主管与员工间更频繁和坦率的互动。在这种风气下，员工自然更愿意同主管讨论他们的想法。

14.4.5 鼓励参与和合作

人喜欢把自己当做环境的一部分，认为自己在为环境做贡献。人还会忠于他们参与制定的决策。来自于员工真正参与的激励的好处是毫无疑问的。然而，尽管参与有潜在的好处，许多主管在鼓励这一方面做得很少。大部分主管不是故意阻碍参与，他们只是没有做到鼓励它。拿熟悉的意见箱为例。一旦员工发现他们的建议没有被认真对待，它就变成了搜集笑话的地方！如果一个员工提出了几个有价值的建议而没有看到任何结果，他很快就会停止提建议。这里的要点是，积极参与不会凭空发生，它需要主管的投入。员工必须觉得他们的参与受到了真正的重视。

同需要鼓励参与紧密相关的是，要对行动的原因做出足够的解释。如果他们理解为什么要做它，员工会更加乐意做某事。

14.4.6 提供准确及时的反馈

没有人喜欢对自己的绩效一无所知。事实上，一个负面的绩效评估比没有评估强。一个收到这样评估的人至少知道该做什么来改进。缺乏反馈使员工沮丧，而这种沮丧经常对员工的绩效有负面影响。准确、及时的反馈包含的不只是提供定期的绩效评估（这在第 11 章有深入的讨论），它还包含提供经常的非正式反馈。

主管很容易落入一个陷阱，就是认为员工绩效是理所当然的。没有人愿意自己的工作被认为是理所当然的，一个简单的口头或书面感谢会有很大帮助。然而，一个潜在的危险是过分夸奖而使赞扬失去效果。

不适当的批评会消极地影响动机。通常，批评应该是在私下提出。猛烈抨击犯错的下属的冲动会经常出现，但这样做很快就会让员工灰心。反馈应

该包括正面和负面事件。经常，主管只强调负面的事件，目标是让员工总是准确地知道他的位置。

251

监管案例 14-2 展示了沃尔玛的山姆·沃尔顿是如何激励员工的。

监管案例 14-2

山姆·沃尔顿是如何激励员工的

在山姆·沃尔顿的一生中，曾亲眼看着自己一手创办的阿肯色州廉价品店成长为成功的全美连锁店——沃尔玛。沃尔顿的成功来源于他魅力十足的领导能力。他以用惊人的表演来激励员工而出名。有一次，他答应他的合伙人，如果他们的绩效超过了目标，他就到华尔街上去跳舞。他们做到了，他也真的去跳了舞。

山姆·沃尔顿曾经说过："薪水和认股权只能买一种忠诚，但我们每个人都愿意听到有人很感谢我们为他们所做的。我们愿意经常听到它，尤其是当我们做了非常自豪的事情时。没有任何东西能代替一个精心选择、正合时宜、真诚的赞扬。它们不花一分钱，但却价值连城。"

资料来源： Adapted from *Business Management*, Leslie W. Rue and Lloyd L. Byars, Glencoe/McGraw-Hill, New York, 2001, p 369。

252

14.4.7 工作满意度

与动机紧密相关的是工作满意度。实际上，许多人把被激励的员工和满足的员工当做同义词。然而，被激励的员工与满足的员工有很大的不同。

工作满意度（Job Satisfaction）指的是一个人对工作的综合态度。它可能受工作条件、薪酬与福利、个人对组织、监管和工作本身的态度以及个人的健康与年龄等因素影响。所以，工作满意度是一个来自具体的态度和因素的综合态度，它是一个人对工作的态度。这个态度可能是积极的，也可能是消极的，具体取决于这个人对工作满意度的主要成分的态度。工作满意度和组织士气不是同义词。组织士气指的是，通过共同的目标、对它们价值的信心和朝着它们的方向前进，个人被一个员工团体接受和归属于它的感觉。士气是团体的态度，而工作满意度是个人的态度。

如前面提到的，很多内部和外部因素影响人的满意程度。图 14.5 左半部分总结了影响人满意（或不满意）程度的主要因素，图右半部分显示通常与满意和不满意相关的组织行为。个人的满意带来组织承诺；个人的不满意带来对组织有害的行为（人员流动、缺勤、迟到、事故等）。

喜欢自己的工作、监管和其他与工作相关因素的员工很可能会非常忠诚和投入。但是，非常不喜欢自己的工作、监管和其他与工作相关因素的员工很可能会非常不满，并会经常通过迟到、旷工或采取其他行动来破坏组织以表达不满。

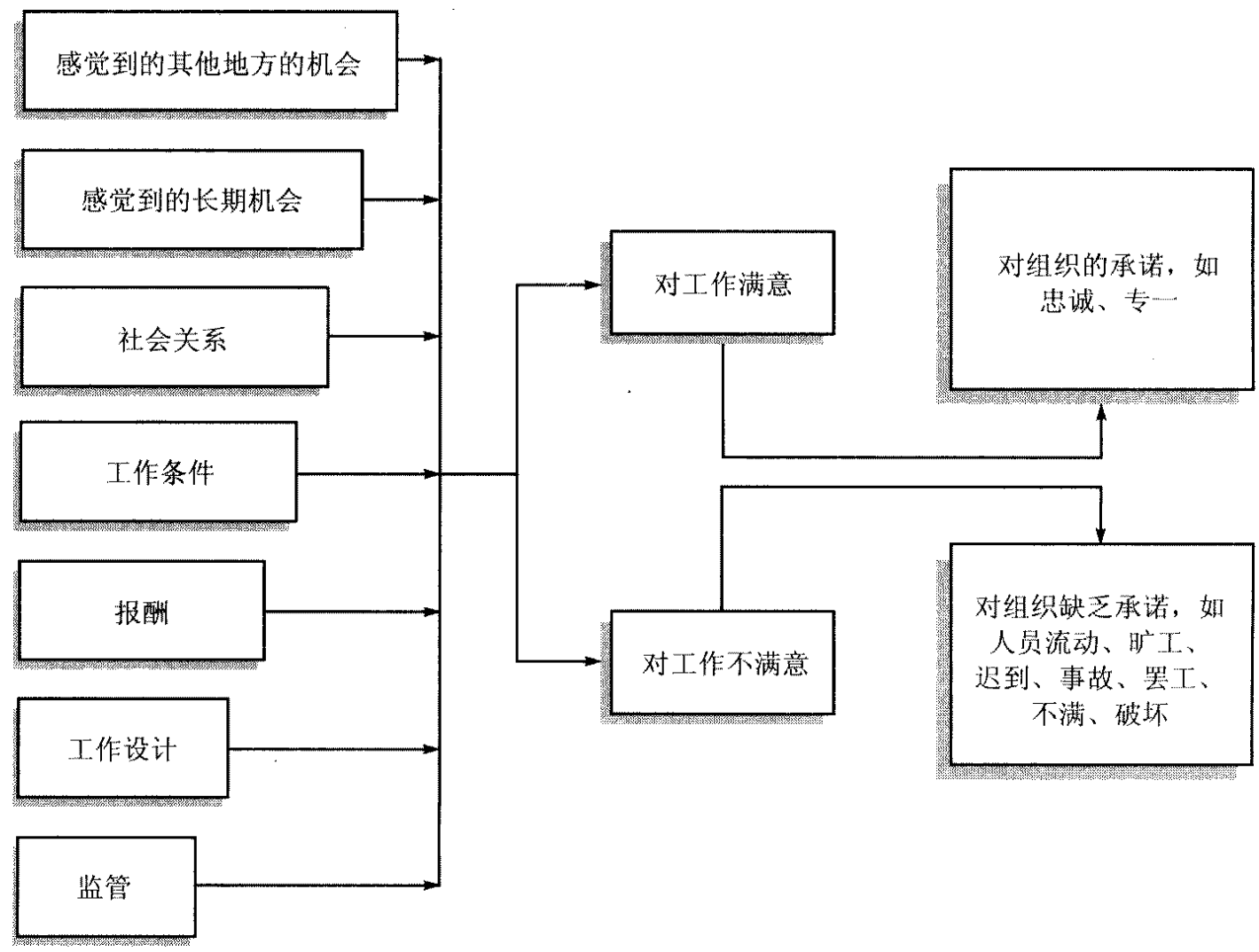


图 14.5　决定满意与不满意的因素

必须记住的是，满意和动机并不是一回事。动机是去执行的欲望，而满意反映的是个人对自己情况的满足。决定某个人对自己的工作是否满意的因素和决定某个人是否受激励的因素是不同的。满意在很大程度上是由环境和情况所提供的舒适程度决定的。另一方面，动机很大程度上取决于奖励的价值与其同绩效的关系。激励的结果是增加的努力，增加的努力会增强绩效，前提是个人有所需的能力且增加的努力被正确利用。满意的结果是对组织更强的承诺，更强的承诺可能提高也可能不提高绩效。然而，增强的承诺通常会减少缺席、迟到、人员流动和罢工等问题。

253

监管困境的解决方案

简明白了动机是一个永不结束的过程。一个需求被满足了，另一个需求就会出现，引起主管的注意。本章讨论了几个应该能帮助简理解员工的动机理论。需求层次理论应

该能帮助简理解她的员工。动机—维持理论应该能在解决问题上为简提供指导。公司已经为她的员工所做的事情（加薪和部门设施的更新）说明公司已经处理了一些他们工作中的维持因素。但是，简需要记住，维持因素能让员工失去动力而不会给他们动机。她必须将精力集中在激励她员工的因素上。关于主管可以做哪些事来影响员工动机的建议，也应该对简有帮助。

本章小结

本章介绍了激励过程。它还向我们阐述了当今各种动机理论之间的关系。它提出了几个具体的建议来帮助主管去激发员工强大的动机。

1. 定义动机。动机的意思是使人为工作付出更多的努力。
2. 定义动机的传统理论。动机的传统理论的前提是，钱是人的主要动机。根据这个前提，经济奖励直接同绩效联系在一起，认为只要这些奖励足够大的话，员工会更努力，产量更高。
3. 解释需求层次。一共有五个层次的需求，按从低到高的顺序分别为生理、安全、社会、尊重和自我实现需求。生理需求包括食物、睡眠、水、锻炼、服装和住处；安全需求关注的是防范危险、威胁或者贫困；社会需求包括爱、情感和归属感；尊重需求包括自尊和别人的尊重；自我实现需求是人们在自身能力和兴趣的基础上充分发挥自身潜能的需求。
4. 讨论动机—维持理论。该理论假设，所有与工作相关的因素都可以被分成两个种类。维持因素不会产生动机，但会阻碍它的产生。另一个种类的因素是激励因素，它鼓励动机。
5. 讨论偏好—期望理论。这个理论认为动机建立在个人希望增加的努力会带来增加的绩效、绩效带来奖励、个人对所给奖励的偏好程度的基础上。
6. 解释强化理论。这个理论后面的基本概念是被强化的行为比没被强化的行为更可能重复。
7. 指出几件主管可以用来影响员工动机的事。主管可以做几件事情来影响员工的动机。其中最有用的是：使工作更有趣、奖励同绩效挂钩、提供有价值的奖励、把员工当做独立的个体、鼓励参与和合作以及提供准确、及时的反馈。

254

复习题

1. 什么是动机？
2. 所有的员工都被同样的事情激励吗？为什么？
3. 描述以下动机理论：
   a. 传统理论
   b. 需求层次理论
   c. 成就—权力—归属理论
   d. 动机—维持理论
   e. 偏好—期望理论
   f. 强化理论
4. 简要讨论一下主管能做的提高员工动机的几件具体事情。
5. 什么是工作满意度？
6. 激励与工作满意度的区别是什么？被激励的员工能带来什么？满意的员工能带来什么？

技能训练题

1. “归根到底，钱和福利是所有员工唯一关心的东西。”谈一谈你对这句话的看法。
2. 许多主管认为他们对员工动机影响甚小，因为那么多的奖励本质上是固定的。例如，工会合同可能会控制升薪率。你会如何回应这些主管？
3. 一个经验丰富的主管最近说过：“一个满意的员工是一个没有受到足够压力的员工。”你同意吗？为什么？
4. LMN 公司决定为所有员工举行一次大型的派对活动来感谢他们在刚刚过去的一年里的贡献。公司打算在一个高档的地方举行这个派对，有现场娱乐和昂贵的食物。事实上，估算的费用是每位员工 100 美元。谈一谈你对这个主意的看法？

其他阅读材料

Anonymous. "What Qualities Make an Incentive Pay Plan Succeed," *HR Focus*, December 2001, pp. 1–13.

David, Mark. "Motivation Secrets," *Executive Excellence*, August 2001, p. 20.

Green, Thad. "Three Steps to Motivating Employees," *HR Magazine*, November 2000, pp. 155–58.

"Keeping the Faith in Motivation," *Incentive*, August 2000, pp. 81–84.

Scarnati, James T. "Leaders as Role Models: 12 Rules," *Career Development International*, 2002, p. 181.

Thach, Liz, Chuck McPherson, and Jeff Barbian. "Motivating Employees during Down Times," *Training*, April 2002, pp. 44–48.

VanDerWall, Stacy. "Motivating Employees," *HR Magazine*, March 1999, p. 139.

技能训练应用实践

案例 14-1

没有额外的努力

假如你在一个拥有 700 个床位的都市医院儿科做护士主管。你在该职位上已经做了六个月。在此之前，你在一个小很多的郊区医院做类似的工作。

你：看起来我好像没办法让我的员工表现得更好。他们的能力都很强，但他们好像不愿意付出任何额外的努力。以上星期六为例，当我叫休去整理一下护士站的时候，她好像很生气。她毫不犹豫地指出那是清洁工的工作。

朋友：你的护士到底有哪些义务和责任？

你：他们真的没什么责任。责任好像总是落在我身上。他们的义务和普通护士也没什么不同——确保按时吃药，周期性地查看病人，帮助医生和病人。当然，儿科的确需要一种能对付孩子的性格。

朋友：你怎么评估他们的绩效？

你：主要是根据投诉和我对他们工作的大致感觉。很难评估他们的工作质量，因为大部分都是相当常规的。然而，如果我收到了对某个护士的投诉，我可以十分确定这个护士没有在做自己的工作。

朋友：你经常收到投诉吗？

你：就是这个问题。最近，投诉的数量明显提高了。投诉数量比我以前工作的医院高很多。最糟糕的是，这些护士好像根本不在乎。

朋友：这医院提供什么样的经济奖励？

你：他们的薪酬很丰厚——想想 30 年前我开始工作的时候，每星期才 25 美元！基本薪酬主要是根据资历来定。他们还有带薪假期、保险计划和其他惯例的好东西。我没听到过任何关于报酬上面的不满。

朋友：升职机会如何？

你：嗯，我只知道我自己是从外面雇来的。我真的不觉得许多护士很热衷于得到提升。

朋友：你考虑过解雇任何人吗？

你：你没听说全国性的护士短缺吗？我拿谁来代替他们呢？我想半个护士比没护士强。

问题

1. 重新考虑一下整个情况。你认为什么护士们没有动机？列出可能的答案。
2. 你能做什么来改善这个情况？

案例 14-2

有安全感的员工

56 岁的阿尔奇·班克斯已经在 Allgo 公司做了 27 年了。在过去七年里，他一直是薪酬最高的机器操作员。阿尔奇在社区活动中非常积极，而且他对所有员工活动都感兴趣。他非常友好，每个人都喜欢他，尤其是年轻人，他们经常向他寻求建议。他对这些年轻员工的帮助很大，在需要帮忙时从不推辞。在和年轻员工交流时，阿尔奇从不说任何对公司不利的话。

在他的主管汤姆·威廉姆斯看来，阿尔奇的一个缺点是经常花太多时间和其他员工聊天。这影响了阿尔奇的工作，而且，可能更重要的是，影响了别人的工作。每当汤姆和阿尔奇说起这个问题，阿尔奇就会表现好几天，然后又恢复原样。

汤姆想过把阿尔奇转到一个给他更少机会打搅别人的区域。然而，汤姆需要阿尔奇的经验，他找不到人来做阿尔奇的工作。

256

阿尔奇的个人生活无忧无虑。他有很好的房子，生活条件很好。他的妻子是一个图书管理员，他们的孩子已经长大结了婚。尽管他没有具体说过，阿尔奇觉得他在这家公司已经没有再向上发展的余地了。但他好像并不为这操心，因为他喜欢现在的工作，感觉很自在。

问题

1. 如果你是汤姆，你会如何激励阿尔奇？
2. 假设阿尔奇太喜欢现在的工作，即使给他更好的工作他也不要。在这种情况下，你会如何激励阿尔奇？

练习 14-1

动机为金钱

你的老师会把你分到一个三四人的组里面。你们组会被指定下面两个论点中的一个：

1. 金钱是人的主要动机。

2. 金钱不是人的主要动机。

你的作业是为你们组被指定的论点的合理性进行辩论做准备。你们会同一个持相反论点的组进行辩论。

在辩论的最后，准备一个简要陈述来总结你对手组的主要论点。

练习 14-2

动机—维持理论

这个练习的目的是为了说明动机—维持理论。

1. 想一个你觉得一项工作很有激励性的例子。这个例子可能是昨天的，也可能是几年前的。
2. 写一个两三行的对当时情况的描述。在写完这描述后，列出当时激励你的原因。
3. 用同样的步骤，但这次描述一个让你特别没有动力的情况。
4. 把前面的结果交上去。

以此来确定这个练习是支持还是反对动机—维持理论。让别人大声地把每个描述读出来，并决定它们是维持类的还是动机类的。

Chapter Fifteen

第 15 章
领导员工

学习目标——通过本章的学习，你应该能够：

1. 定义权力、职权和领导能力
2. 描述领导者态度——X 理论和 Y 理论
3. 描述领导的三种风格
4. 定义支持型和指导型领导者
5. 讨论管理方格图
6. 解释情境式领导
7. 解释交易型和转换型领导

监管困境

约翰·刘易斯已经做主管一年多了，但他还是对自己领导员工的能力心里没底。的确，他可以把他们指挥来指挥去，但他们真的跟随他的领导吗？约翰注意了到马林·奥尼尔的团体。马林已经做了五年多的主管，他的团队运作起来像是一台运转流畅的机器。马林的员工完全信任他，毫不犹豫地跟随他。另一方面，约翰觉得自己必须“出卖自己的灵魂”来赢得员工的追随。他总是想，是不是马林知道什么他所不知道的？

领导能力可能是管理学里被研究和讨论得最多的课题。改进领导能力的新建议、方法和技巧每年都在翻新。所有人好像都承认领导能力对监管和组织成功的重要性。本章将提供领导能力程序和风格的观点。监管案例 15-1 描述了一种独特的关于领导能力的观点。

监管案例 15-1

你不可能在我的公司创造一个领导者

“把任何一个人培训成一个领导者。”宣传品上写道。我叹了口气，把它丢进了废纸篓，但那句话总是不时地跳进我的脑海。现在我知道为什么它烦扰我：它就是不对，不是每个人都适合做领导者。

在我们生产塑料袋的家族生意里，我们已经试图把一些我们最好的员工培养成领导者，但结果是灾难性的。他们可能在修机器上是最棒的，但在人际和组织能力方面，就别提了，再多的培训和指导也没用。

两年半前，当我刚刚经营我的家族生意时，我对领导能力的看法更民主，指望每个人都起领导作用，每个人都为自己的工作负责。

我们最近提拔了一名在机械和传授技术方面很有能力的老员工。我们知道他在管理员工或给予指导方面不那么有效。然而，当一个管理位置空出来时，我们决定给他一个机会。天知道，他努力了。我们送他去参加如何监管的学习班，给他关于如何组织的书。但是，每当工作情况变得困难的时候，他又回到了老样子。

伊芙琳·马丁和他正好相反，在这里的 25 年里，53 岁的马丁一直做的是把袋子装箱这样的简单工作，但她一直是个事实上的领导者。

所以当下降的产量和低落的士气迫使更换领导人的时候，马丁做了生产领班。虽然没有受过任何正式的培训，她完全改变了她的工作组的情况。产量上升了 25%，她的班次内的旷工率急剧下跌。她成功的部分原因是她清楚她想让她的部门如何运作。如果任何成员没有尽全力，她会追究他们的责任，清楚地告诉他们哪里做得不够。她还奖励成员的成功。

资料来源： *Business Week*, December 7, 1998, p.28。

259

15.1 权力、职权和领导能力

在开始学习领导能力前，必须理解权力、职权和领导能力间的关系。**权力**（Power）是影响别人行为的能力。图 15-1 总结了组织中几个权力的来源。在我们的社会里，使用或追求权力通常被消极地看待，因为权力通常与惩罚和控制联系在一起。然而，权力的结果既可以是消极的也可以是积极的。积极的权力发生在交流是自愿的并且双方都对交流满意的时候。消极的权力发生在个人被强迫改变时。在组织里，权力可以被向上、向下或横向行使，不一定要按照组织结构自上而下。

强制权力	建立在恐惧之上，员工做被要求做的事情来避免惩罚或其他负面结果。组织的惩戒性政策通常是建立在这种权力上的。
奖励权力	建立在一个人因自己愿望被满足而给予奖励的能力基础上，可以是内在或外在的。
合法权力	建立在一个人在组织内部的职位上。因此，当加入一个组织时，一个人必须接受听从老板命令的现实。
专家权力	建立在一个人拥有的特殊能力、技术或知识上。
感召权力	建立在一个人让别人愿意同自己联系在一起的特征之上，例如有领导魅力的人拥有容许他控制局面的个性特点。

图 15-1　权力的种类

职权（Authority）与权力相关，但比其范围要小。职权是组织结构中位置的一个函数，在组织内自上而下流动。一个人可以有权力而没有正式的职权。而且，一个主管的职权可以因其职位的强制和奖励权力的减少而被消减。

领导能力（Leadship）是让别人心甘情愿地跟随一个人的指导或者拥护一个人的决定的能力。争取跟随者并在制定和达到目标上影响他们就形成了一个领导者（Leader）。领导者用权力来影响团体行为，例如，政治领导人经常使用感召权力，组织内的非正式领导人通常将感召权力与专家权力结合起来。有的主管只依赖于职权，而其他人综和利用不同的权力。

15.2　正式与非正式领导者

主管是正式的领导者，因为他们是组织正式指派的。还有其他不是由组织正式指派的领导者，这些领导者被称做非正式领导者，是由团体自己选择的。经常，一个工作团队除了有一个正式指派的领导者外，还有一个非正式的领导者。非正式领导者的出现是因为团体认为他们能满足团体的需求。当一个团体的需求变了，它的非正式领导者也可能变，后面这个例子说明了这一点。假设一群人因为海难被困在了一个孤岛上。这群人的第一个需求可能是找到食物、水和住的地方，所以，这个团体会选择一个被团体认为最能帮助得到这些必需品的人来作为领导者。在做到这一点后，其他需求就会出现。逃离这个岛的需求可能很快就会出现。最初被选为领导者的人可能不被团体认为最有能力满足这些最新需求的人。在这种情况下，团体可能会选择一个新的领导人。而且，这个团体可能会根据需求的改变而不停地换领导者。

一个团体同时有主管和非正式领导者并不意味着该主管不称职，非正式

领导人所满足的需求可能不应该由主管来满足。例如，一个非正式领导者可能被选来讲笑话，让气氛更轻松。另一方面，非正式领导者也可能引发有害的行为。例如，一个非正式领导者可能会说服整个团体来限制产出。成功的主管不应该去压倒或除去非正式领导者，而要承认他们，并学着通过他们的工作而使每个人都受益。

15.3 领导能力的特征

最早关于领导能力的研究注重的是成功领导人的个性特征和外表特征。这些早期研究者认为，领导者和普通人的不同之处在个性和外表特征上。但是，这个思路没有产生任何明确的发现。结果是经过五十多年的研究，没有发现任何个性特征或外表特征能被用来区分一个领导者与一个非领导者。然而，与此同时，某些特征被公认是适合大部分领导情境的。

15.3.1 自信

自信来自拥有准确的知识和知道如何使用这些知识。有高度自信的人通常让他们周围的人更有自信心。很少有员工愿意追随一个不知所措的领导者。

15.3.2 精神和生理耐力

几乎所有的领导者都会有被考验耐心的时候。控制自己的脾气、保持冷静的能力对一个领导者非常有利。精神和感情上的压力会产生很大的生理消耗。所以，领导者要有足够的生理耐力去抵挡可能出现的困难与失望。

15.3.3 热情

热情可以被传染！如果领导者本人因工作而兴奋，那么让团体成员为他们的工作而兴奋就变得很容易。没有人愿意为一个无趣和消极的领导者工作。

15.3.4 责任感

一个领导者应该寻求而不是逃避责任。积极承担责任的领导者为他们的追随者所尊重，追随者认为他们的领导者会在困难的时候为他们挺身而出。试图逃避责任的领导者很快就会失去他们的最忠实追随者的尊重。

15.3.5　同理心和良好的人际关系

成功的领导者对自己的追随者有同理心，也就是说能够从追随者的角度看问题。因为领导要与别人协同工作，所以良好的人际关系能力是领导者必须有的。一个领导者必须能够和追随者协同工作并理解他们的困难。

需要强调的是，拥有以上特征并不保证一个领导者能成功。许多其他因素可能影响一个领导者的成功。然而，这些特征是必须拥有的，它们通常能增加成功的机会。

15.4　领导者的态度

基本上讲，经理人对人的本质可以有两种假设。这两个不同的假设分别被称为 X 理论和 Y 理论。[1] X 理论认为普通员工厌恶工作并尽一切可能逃避它。Y 理论认为人喜欢工作，而且它同休息和游戏一样自然。图 15-2 为 X 理论和 Y 理论下了更细的定义。许多领导者基本上同意其中一个理论，并根据它而行动。所以，一个同意 X 理论的主管比一个同意 Y 理论的主管更有可能使用一个专制的领导风格。重要的一点是，一个人对人本质的态度对其作为一个领导人有很大影响。还需要注意的是，主管不总是选择 X 理论或者 Y 理论。例如，如果一个主管接管了一个团体的 X 理论员工，这些员工一直被 X 理论风格监管着，立即换成 Y 理论可能会出现问题。

X 理论

- 普通人对工作有与生俱来的厌恶，会尽一切可能逃避它。
- 因为对这份工作的厌恶，必须用惩罚来强迫、控制、指导和威胁员工付出足够的努力来实现组织的目标。
- 普通人宁愿被指导，希望避免责任，相对没有进取心，并且把安全保障放在第一位。

Y 理论

- 对普通人来说，在工作中，身体和精神上的付出同游戏或休息一样自然。
- 外来控制和惩罚的威胁不是为组织目标而努力的唯一办法；人会使用自我控制和自我指导来为他们所忠于的目标服务。
- 对目标的忠实程度是达到它们所带来的奖励的函数。
- 在合适的条件下，普通人学会接受而且承担责任。
- 使用相对高的想象力、才智和创造力来解决组织问题的能力广泛存在。
- 在现代工业生活条件下，普通人的智力潜能只被部分利用了。

261

图 15-2　对人个性的假设

资料来源：Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, pp. 33–34 and 47–48. © 1990 The McGraw-Hill Companies。

有人还研究了一个领导者的假设与团体内个人绩效间的关系，特别是主要集中在一个领导对某人的期望和此人所达到的绩效结果之间的关系。

斯特林·利文斯顿研究了主管的期望和下属绩效间的关系。如果主管的期望高，下属的生产力可能也很高；如果主管的期望低，下属的生产力可能就不足。利文斯顿总结说：

> 一个经理人对下属的期待及其对待下属的方式很大程度上决定了下属的绩效和职业发展。优秀经理人的一个独特的特征是他们有能力创造由下属来完成的高绩效期望。低效的经理人不会有相似的期望。结果，他们下属的生产力会受损。通常，下属一般做他们认为自己被期望做的事情。[2]

15.5 领导的基本风格

虽然有很多变种，基本的领导风格有三种：专制、民主和放任。这些风格的主要区别是如何决策和由谁来决策。通常，专制型领导者（Autocratic Leader）做团体内的所有决定，他们将权力集中并喜欢发号施令。在这种领导风格下，追随者在决策过程中的贡献很少。民主型领导者（Democratic Leader）希望追随者分担决策的过程，他们指导和鼓励团体参与决策。虽然决策是分担的，最终决定权还是领导者的。放任型领导者（Laissez-faire Leader）基本上让团体成员喜欢什么就做什么，让团体成员做所有的决定。实际上，放任型领导者只为团体提供信息，并不指挥或指导团体。放任型领导者在组织内很少见。图 15-3 对这三种领导风格有更详细的描述。

专制型

领导者

- 非常清楚自己的位置。
- 对员工的信心和信任很少。
- 认为薪酬是对工作的奖励，也是唯一能激励员工的奖励。
- 命令给出了就必须遵守，不能问问题，也不给解释。

团体成员

- 对绩效不负任何责任，只是做别人让做的事。
- 主管在的时候生产就好，主管不在的时候就不好。

放任型

领导者

- 对自己的领导能力没有信心。
- 不为团体制定目标。

262

图 15-3 领导风格和团体成员间的关系

团体成员

- 团体里谁愿意做决策谁就做。
- 通常生产力低，工作马虎。
- 个人对工作没什么兴趣。
- 士气和合作精神很少。

民主型

领导者

- 决策是由领导者和工作团体共同分担的。
- 当领导者被要求或被迫去做一个决定，他会给出自己的理由。
- 客观地批评和赞扬。

团体成员

- 欢迎新主意和变化。
- 工作团体内部培养责任感。
- 工作质量和生产力通常很高。
- 团体通常感觉很成功。

图 15-3　领导风格和团体成员间的关系（续）

资料来源：Adapted from Leland B. Bradford and Ronald Lippitt, "Building a Democratic Work Group," *Personnel*, November 1945 (New York: American Management Association, Inc., 1945), pp. 143-45.© 1945 American Management Association International, New York, NY. All right reserved。

虽然这些风格中的一个（或者一个的变种）占主导地位，主管可以学着在不同的情况下使用不同的领导风格。通过平衡领导风格来适应不同的情况在本章后面有描述。

15.5.1　支持型还是指导型领导

在这三种基本领导风格外，领导者还可以被分为支持型和指导型。支持型领导者（Supportive Leaders）真诚关心团体成员的福利，对员工敏感，希望培养士气、避免冲突和帮助员工得到个人满足。他们通常非常注重和员工保持良好的人际关系。

指导型领导者（Directive Leaders）的精力主要在成功地执行工作上，主要指导员工解决问题，很少花时间为员工提供感情支持和安慰。一个指导型领导者不一定就粗鲁或无礼，只是相对人的感情而言，他更看重工作成就。

指导型领导者通常使用专制式的领导风格，支持型领导者通常使用更民主的领导风格。大部分领导者不全是指导型，也不全是支持型。这两个极端的某种综合占了大多数。

事实上，有很多种领导风格存在。图 15-4 描述领导者的行为同他们领

导风格间的关系。左边的行为是和专制型领导者联系在一起的，右边的那些通常和民主型的领导者联系在一起。在确定哪一种领导风格最有效的时候，必须考虑三个重要的因素：领导者、员工和实际情况。图 15-5 对这三个因素有更细致的描述。成功领导的关键是主管要清楚地知道这些因素而选择一个适合实际情况的领导风格。

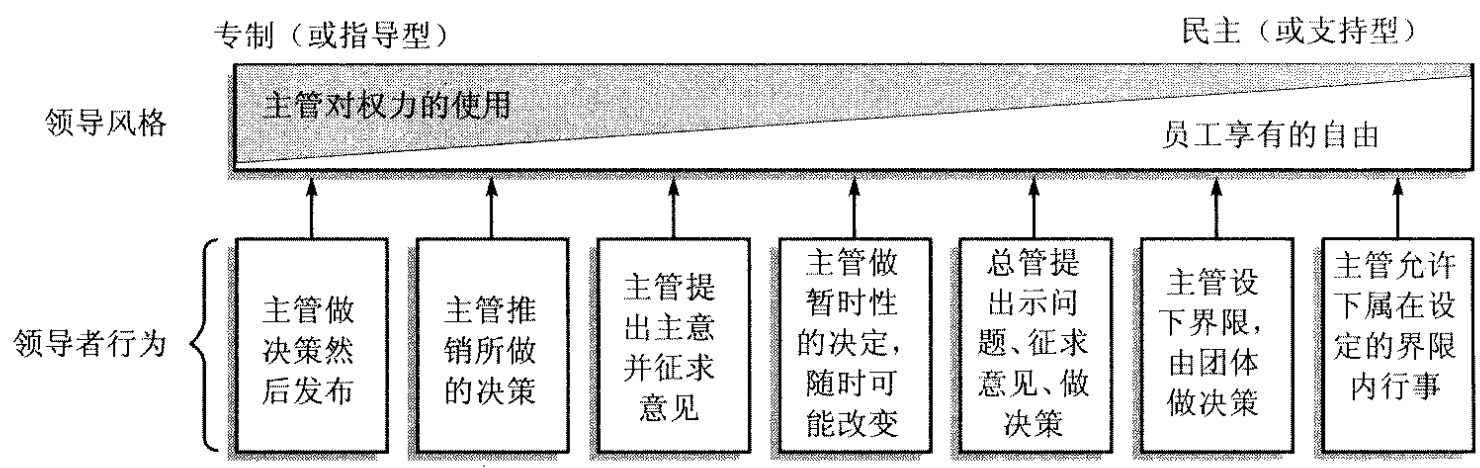


图 15-4　领导者的行为与风格

资料来源：Adapted from Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern," *Harvard Business Review*, March-April 1958, pp. 91-101, and May-June 1973, pp. 162-170. Copyright 1950 by the President and Fellows of Harvard College. All rights reserved。

领导者	员工	实际情况
➢ 价值系统 领导者对授权怎么看？对下属的信心如何？ ➢ 个人领导风格倾向 专制还是民主？ ➢ 在不确定的形势下的安全感	➢ 对独立的需求 有的人需要指令，有的人则不要。 ➢ 承担责任的能力 不同的人需要不同程度的责任。 ➢ 对模糊的容忍程度 具体还是抽象的指令？ ➢ 对问题的兴趣和问题的重要性 人通常对重要问题更感兴趣，也更努力。 ➢ 对组织目标的理解和认可程度 主管更可能委托职权给一个对组织态度积极的人。 ➢ 对决策的期望程度 在支持型领导下，工作的人趋向于厌恶指导型领导。	➢ 组织的类型 集权还是分权？ ➢ 工作团体的效力 团体协同工作的效力有多高？ ➢ 问题本身 团体有处理问题的知识和经验吗？ ➢ 时间压力 在危机形势下很难授权给下属。 ➢ 来自上级管理层的要求 来自政府、工会和社会各方面的要求。

图 15-5　领导情境中的因素

资料来源：Adapted from Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern," *Harvard Business Review*, March-April 1958, pp. 91-101, and May-June 1973, pp. 162-70. Copyright 1950 by the President and Fellows of Harvard College. All rights reserved。

15.5.2　管理方格图

管理方格是用一个二维坐标方格来识别不同的领导风格并说明它们的关系。竖轴代表对人的关注（支持型风格），横轴代表对生产的关注（指导型风格）。图 15-6 展示了一些可以用管理方格来识别的较明显的风格。[3]管理方格的目的是为了能让主管认识到他们的领导风格和制定一个计划，从而向团队管理风格（方格的右上角）运动。这种方法因为假设团队管理风格适用于所有的情况而受到批评。

每当讨论领导风格的时候，这个问题总是会出现："哪种风格最好？"有人认为团队管理的风格适合所有的情况，其他人则认为最合适的管理风格取决于实际情况。

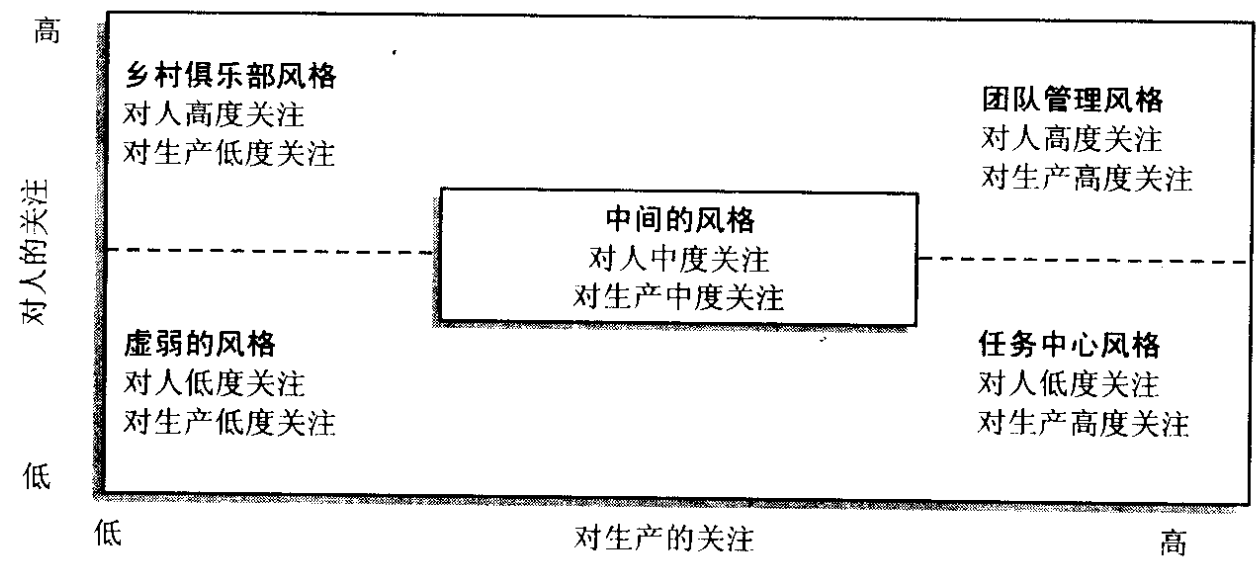


图 15-6　管理方格图

15.6　选择最好的风格

指出一个主管应该是支持型而不是指导型管理风格（或者相反）对日常领导情境并没有提供什么指导，每个人都能想出一个以任务为中心（专制）的领导者会很成功的情况。我们也能想出一个支持型的民主领导者会同样成功的情况。实践与研究都显示，没有一种领导风格在所有情况下都是万能的。

15.6.1　情境式领导

情境式领导试图识别适合特别情况的特别领导方式。[4]有三个方面因素会影响领导者的效力：（1）领导者—成员关系；（2）任务结构；（3）职位权

力。领导者—成员关系指的是追随者信任和尊重领导者的程度；任务结构是追随者工作的结构化程度，也就是说，是日常、重复性的工作还是没有程序的工作；职位权力指的是领导者的权力和影响。

通过这三个方面，不同的情况可以根据对领导者的有利程度分类。例如，对领导者最有利的情况是有良好的领导者—成员关系、有结构的任务和较强的职位权力；对领导者最不利的情况的特征正好相反。图 15-7 列出了情况的分类。根据这个设计，可以有以下关系存在：

- 在对领导者最有利或最不利的情况下，指导型领导会带来最有效的团体绩效；
- 在对领导者的有利程度中等的情况下，支持型领导会带来最有效的团体绩效。

因此，最重要的结论是最有效的领导风格取决于现实情况！所以当情况看起来对领导者非常有利或不利时，采用一个指导型的风格；当情况是中等有利时，采用一个支持型领导风格。成功的关键是根据情况选择相应的领导风格。

情况	1	2	3	4	5	6	7	8
领导者—员成关系	好	好	好	好	不好	不好	不好	不好
任务结构	有结构	有结构	无结构	无结构	有结构	有结构	无结构	无结构
职位权力	强	弱	强	弱	强	弱	强	弱
←	*对领导者有利*						*对领导者不利*	→

265

图 15-7　情境的分类

15.6.2　转换型和交易型领导者

分析领导能力的最后一个方法建立在领导者与追随者是如何彼此影响的基础上。根据这个方法，领导能力被看做是交易型或转换型。交易型领导（Transactional Leadership）所采取的方法是同追随者建立一种交易关系。使用这个方法，领导者：

- 告诉员工需要做什么来得到奖励；
- 只在员工没有完成绩效目标时才采取纠正行动。

转换型领导（Transformational Leadership）关注的是领导者有一定魅力和能力来鼓舞追随者为了组织的利益牺牲个人利益。转换型领导者不仅仅同他们的追随者交易，还转换了情境，同时转换了他们的追随者。监管案例 15-2 展示了一个转换型领导的例子。

监管案例 15-2

转换型领导

詹森取缔了罗恩的位置。罗恩是一个扎实、可靠的主管，他一直维持着局面，带来可靠的结果。罗恩的知识很广博，在组织内深受尊重，他的指令很少受到质疑。他从不冒风险，几年来，没有做任何扩张部门的事。

在詹森成为主管不久，他的新老板为这个团体设立了一个困难的目标。詹森召开了工作团体会议宣布了这个目标。会议开始进行得不顺利。每个人都知道这目标远远超过了现在的情况，看起来无法达到。詹森对大家说："这样吧，我们也许无法达到目标，但让我们看看有什么我们能做的。你们是专家。我能帮什么忙吗？"员工约翰说道："我以前有过一些主意，但罗恩不想听。"约翰说出了他的主意，别人也加了进来。很快，他们就形成了一个行动计划。随后，罗恩承担起了确保他的团队有完成计划所需资源的责任。

最终，该团队完成了任务。在那之后，该团队觉得没有什么他们做不到的。他们创造了几个生产记录，并提高了安全级别。詹森展示了以下领导行为：清晰的目标、坦率的沟通和创造团队动力、培养信心、分担责任和共同成功。这些也被称为转换型领导行为。

资料来源：Adapted from "An Example of Transformational Leadership," *Business Quarterly*, Summer 1997, p. 63. For more information about *Business Quarterly*, visit its website at: www.cmpa.co/b3.html。

266

15.7　领导与士气

除了对员工绩效的明显影响，一个人领导风格的适宜程度能对组织的许多方面都产生影响。团体士气或团队精神受所使用的领导风格影响极大。士气通常是指团体的普遍态度和团体的整体满意程度，它对许多与个人有关的变量有非常重大的影响，如人员流动、出勤率、迟到和怠工。长期低落的士气甚至可能导致心理健康问题。

领导者可以做许多事来提高团体士气：

- *做一个良好的沟通者*。这包括良好的倾听能力和清晰的指导。
- *体贴*。体贴团体成员并不意味着产量会下滑。
- *鼓励员工投入*。鼓励员工对正发生的事情感兴趣，并投入到其中。
- *保持一个干净、安全的环境*。危险的环境会降低士气。
- *守信*。不要说一套做一套。
- *公平*。对每个人公平，不要偏袒。
- *树立好的榜样*。记住，领导者时刻处于别人的观察范围内。

15.8 对主管的意义

对于今天的主管来说，有什么关于领导能力的概括性结论吗？对于有效的领导可以提出以下几点：

- 成功的领导风格通常是高度支持和高度指导风格的综合。
- 在紧急或高压的情况下，强调工作更合适，员工也希望如此。
- 因为主管通常是员工得到关于他们自己工作信息的唯一来源，他们通常期望主管来组织他们的行为。
- 高层管理层常常已经确定了低层经理人和主管所使用的领导风格。
- 有的领导者能够根据情况而调整自己的行为；有的领导者在做这样的调整时则显得虚假，像是玩手段。[5]

监管困境的解决方案

约翰明白了作为一名成功的领导者意味着让员工心甘情愿地追随他。他现在知道，自信、精神和生理耐力、热情、责任感、同理心和良好的人际关系在大部分领导情境下都是值得赞赏的。他明白了一共有三种基本领导风格：专制、民主和放任。他还明白了最有效的领导风格取决于情况，而成功的关键在于根据不同情况使用不同的领导风格。他现在知道他的期望在员工绩效上扮演着一个重要角色。如果他的期望高，员工的生产力也可能很高。

267

本章小结

本章定义了领导能力并阐述了它与监管程序间的关系，还说明了领导的不同方法和对今天主管的具体意义。

1. 定义权力、职权和领导能力。权力是影响别人行为的能力；职权是组织结构中位置的一个函数；领导能力是让别人心甘情愿地跟随一个人的指导或者拥护一个人的决定的能力。
2. 描述领导者态度——X 理论和 Y 理论。X 理论认为普通员工厌恶工作并尽一切可能逃避它；Y 理论认为人喜欢工作，而且它同休息和游戏一样自然。
3. 描述领导的三种风格。专制型领导者将权力集中并喜欢发号施令；民主型领导者希望追随者参与决策的过程；放任型领导者基本上让

团体成员喜欢什么就做什么。

4. 定义支持型和指导型领导者。支持型领导者真诚关心团体成员的福利；指导型领导者的精力主要放在成功地执行工作上。
5. 讨论管理方格图。管理方格是用一个二维坐标方格来识别不同的领导风格和展示它们的关系。竖轴代表对人的关注，横轴代表对生产的关注。
6. 解释情境式领导。情境式领导识别适合特别情况的特别领导方式。在对领导者最有利或最不利的情况下，采用指导型领导；在对领导者的有利程度是中等的情况下，采用支持型领导。
7. 解释交易型和转换型领导。交易型领导所采取的方法是同追随者建立一种交易关系；转换型领导关注的是领导者有一定魅力和能力来鼓舞追随者为组织的利益牺牲个人利益。转换型领导者超出了同追随者的交易，不仅转换情境，而且转换他们的追随者。

复习题

1. 什么是领导能力？
2. 什么是权力？
3. 描述权力的五个种类。
4. 权力和职权的区别是什么？
5. 领导者和主管的区别是什么？
6. 指出领导者应有的五种特征。
7. 描述 X 理论和 Y 理论。
8. 描述以下领导风格：
   a. 专制型
   b. 民主型
   c. 放任型
9. 比较支持型领导者和指导型领导者。
10. 什么是管理方格图？
11. 描述情境式领导。
12. 描述领导者可以做的改进团体士气的七件事。

268

技能训练题

1. 有领导者说："做我所说的，而不是我做的。"你对此有何看法？
2. 有人说："领导者是天生的，不是培养的。"请讨论这个观点。
3. 你怎么解释不同风格的领导者可以享受同样的成功？例如，领导方式非常不同的两个橄榄球队的教练都可以很成功。
4. "如果一个领导者认为一个追随者将会失败，那这个追随就会是失败。"你是否赞成上述观点？为什么？

参考文献

1. See Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960).
2. Reprinted by permission of the *Harvard Business Review.* Excerpt from "Pygmalion in Management" by J. Sterling Livingston (July–August 1969). Copyright © 1969 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.
3. See Robert Blake and Jane Mouton, "How to Choose a Leadership Style," *Training and Development Journal,* February 1982, pp. 38–45.
4. See Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York: McGraw-Hill, 1967).
5. Adapted from Chester A. Schriesheim, James M. Tolliver, and Orlando Behling, "Leadership Theory: Some Implications for Managers," *MSU Business Topics,* Summer 1978, p. 39. Reprinted by permission of the publisher, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Michigan State University.

其他阅读材料

Carpenter, Laura. "Inspirational Leadership," *Management Services,* October 2002, pp. 34–37.

Faranda, Tom. "Transformational Leaders," *Incentive,* October 1999, pp. 14–15.

Mass, Judith. "Leadership Lessons," *Sloan Management Review,* Fall 1999, pp. 95–96.

McDonald, Tom. "Peerless Leaders," *Successful Meetings,* September 1999, p. 31.

O'Conner, Brian. "Leading the Way," *Works Management,* October 1999, p. 17.

Schaeffer, Leonard D. "The Leadership Journey," *Harvard Business Review,* October 2002, p. 42.

Wilson, David. "Learning from Leadership," *Training Journal,* November 2002, p. 25.

技能训练应用实践

269

案例 15-1

嫉妒

你最近被提升为第四国家银行市中心办公室的出纳主管。在这个工作前，你在一个分行做过类似的职位。当你听说市中心的出纳员们对选择了你很不高兴时，你得到这份工作时最初的满足感消失了很多。传言说，这些出纳员为他们的出纳主任贾尼斯·亚当没有当选感到气愤。

你：我不知道该怎么办。我觉得我根本做不了这个工作。从第一天开始，每个人就恨我，因为是我得到这份工作而不是贾尼斯·亚当。

你老板：你来这儿之后都发生了什么？

你：当我刚来的时候，我充满了激情，决心要做一个好的领导者。我做的第一件事情是开了一个团体会议。我告诉所有的出纳员我欢迎他们提建议，我的门总是敞开着。那已经是四个星期前了，还没有一个出纳员到我的办公室来过。我做的第二件事情是下发了一份征求如何改进这个部门的意见备忘录。我的确收到了一些建议，但没有两个是相同的。事实上，许多建议彼此矛盾。例如，一个建议实施更细致的程序，另一个建议放松一下“过分严格”的程序。

你老板：在收到这些建议后你都做了什么？

你：老实说，什么都没做。如我前面说的，没有任何清晰的趋势或主意出现。有的人好像对我的那份备忘录很反感。一名员工建议说优秀的主管应该有自己的主意。很自然，以现在的这种状况，我不愿实施任何东西，因为我担心会把情况弄得更糟糕。但同时，我知道情况每天都在恶化。

你老板：你不是刚刚为你的几个员工申请了加薪吗？

你：对。那看起来是赢得他们支持的好办法。无论如何，有几个人的薪水的确比行业平均水平低很多。当然，你知道我在这份工作上没有太多职权。我唯一能做的是提建议。不管怎么说，我为现在的情况感到很头疼。我不知道还能挺多久。

问题

1. 你认为给员工加薪会赢得他们的支持吗？
2. 你会如何处理现在的情况？

案例 15-2

无法兑现的承诺

四年前，罗伊·拉德克里夫被金盘子唱片公司（Golden Platter Recording Company）雇来做订单处理部门的主管。金盘子在它七年历史里取得了极大的成功，本年度的销售比去年增加了 38%。公司里的几个人，包括罗伊，都认为金盘子很快就会发展到 500 万美元的规模。

罗伊的乐观也传染给了他的员工。他不断提醒他们金盘子的巨大潜力。事实上，罗伊让大部分员工认为，如果他们留在该公司并且听话，升职会自动到来。“只要好好干就是了”是他最常用的忠告。几乎所有人相信了他，并认为为他工作很不错。

让罗伊很惊讶的是，他被调到了一个自己称之为非常棒的区域去做公司的销售代表。取代他的是戴维·黄。戴维作为维护部门的助理主管拥有很高的声誉。在戴维接管订单处理部门不久，他发现罗伊向很多员工许下了很多不可能兑现的承诺。有两个员工被承诺将获得升职的机会，尽管很显然，他们的能力不可能胜任。还有几个人被误导，相信他们将会得到不现实的加薪。最夸张的是，罗伊告诉订单处理部门的所有员工，可以随时去喝咖啡休息。

问题

1. 你认为罗伊是什么类型的领导者？
2. 你认为为什么有人会采用罗伊的方式去领导？
3. 如果你是戴维的话，你会怎么做？

练习 15-1

抗命

你的公司今年实施了一套新的绩效管理系统。你在几个星期前发布了信息和表格，它们应该在两星期前完成。你的一个下属经理还没有上交他的报告。今天早上你在停车场遇见了他并向他提起了这件事。他生气地回答道：“我没有时间做它。我连做我现在工作的时间都不够，更不要提让我的人去花时间写那些没有用的东西。”

你让他晚一点到你的办公室来一起讨论这件事情。你在想该如何在会面时处理这个情况，你考虑了以下几个选择：

1. 从他的态度和行为的角度看，你完全可以行使你的职权，清楚地告

诉他如果还想继续做主管的话，这是必须完成的任务。

2. 告诉他为什么这个计划是重要的，并使用你最好的说服技巧来让他自愿执行它。
3. 提醒他，在那些表格被交上来之前，所有的加薪事宜都不会被处理。设定一个新的最终期限，告诉他你期望何时收到他的报告。
4. 向他解释评估员工的绩效是所有主管工作的一部分，并告诉他，他自己也要按照实施这个计划时的绩效来接受评估。
5. 告诉他，你理解他工作的困难，但提醒他这是最高管理层支持的强制性计划。

对你来说，可能还有其他选择，但假设这些是你唯一考虑的。不要同别人讨论，选择其中一个。准备为你的选择做辩护。

练习 15-2

情境式领导

根据情境式领导，不同的情况要求不同的管理类型。假设该方法是正确的，列出你该使用专制型管理的情况。此外，列出该分担时的情况。准备在同学面前陈述以上两种领导类型的情况。

练习 15-3

检验你的领导能力

读下列各题的两个选项，选出最符合你的一项。你必须回答每一题以得到一个合理分值。

1. a. 你是一个大家经常会向你求助的人。
   b. 你有野心，首先考虑自己的利益。
2. a. 与大多数人相比，你有能力更好地激励别人。
   b. 你努力达到一个可以管理大量钱财和人员的职位。
3. a. 你努力影响事态的结果。
   b. 你可迅速扫除障碍，达到目标。
4. a. 你不能像信任自己一样信任别人。
   b. 为了得到想要的东西，你可以不择手段。
5. a. 你有能力让别人服从你的领导。
   b. 你喜欢让别人服从你的命令，不到万不得已的时候，你不会威胁

他们。

6. a. 你尽最大努力影响事态结果。
   b. 你做所有重要的决定，都期待别人执行。
7. a. 你对人有特殊的吸引力。
   b. 你喜欢处理具有挑战性的情况。
8. a. 你喜欢请教公司经理们面对的复杂情况与问题。
   b. 你喜欢计划、指导及控制部门员工，以确保最高的边际效益。
9. a. 你想与公司或业务组磋商以提高有效性。
   b. 你想决定他人的生活及钱财。
10. a. 你可以对付层层的压力以改进工作状况。
    b. 你能在金钱与利益超越人们幸福的地方工作。
11. a. 每周六到七天，你都夜以继日。
    b. 你必须经常解雇一些低效的员工以达到既定目标。
12. a. 你必须对别人的工作状况负责（你的成就取决于别人的成果，而不是自己的）。
    b. 你有工作狂的性情，只有在压力下才能取得成功。
13. a. 你是一个真正的自我激励者，对所做的一切都充满热情。
    b. 无论你做什么，你都不得不比别人强。
14. a. 无论做什么，你都努力做到最好。
    b. 你有主动、好胜的个性，努力得到一切有价值的东西。
15. a. 你经常参与到竞争性活动中，包括运动会。由于表现优秀，已得到诸多荣誉。
    b. 与娱乐相比，获胜或成功对你更为重要。
16. a. 遇到问题时，你会坚持不懈。
    b. 对于承担的大多数事情，你会很快变得烦躁。
17. a. 你会很自然地受内心的驱动完成一些从未做好的事情。
    b. 作为自我要求与完美主义者，你经常会要求自己达到最好。
18. a. 你认为目的与方向比自身更重要。
    b. 对你来说，事业的成功最重要。
19. a. 你喜欢迅速并果断制定决策的工作。
    b. 你信守效益，喜欢扩张。
20. a. 与高薪和工作保障相比，你更看重工作中的独立与自由。
    b. 你喜欢可控制、有权威及较大影响力的职位。

21. a. 你坚信那些对自身的存款冒最大风险的人应得到最丰厚的报酬。
    b. 与别人的判断相比，你更相信自己的直觉。
22. a. 你看起来勇敢、有活力、乐观。
    b. 你雄心勃勃，不错过每个好机会。
23. a. 你善于表扬别人，乐于给予别人赞许。
    b. 你喜欢员工，但不相信他们有能力正确地工作。
24. a. 你经常怀疑别人，但不与他们公开讨论。
    b. 你的处世方式是直接的，告诉别人该怎么样。
25. a. 你虽然忠厚，但当别人越轨时，你会毫不留情。
    b. 你生活在一个有压力的环境中，迫使你有自己的原则。

计算你的得分

查查你所有标记的答案中 a 的数目，然后乘以 4，得到领导才能的百分比。对答案是 b 的以同样的方法得到主管才能

领导（a 的总数）_____×4=_____%

主管（b 的总数）_____×4=_____%

解释你的得分

如果你的主管得分超过了 65，则可以考虑做主管；若领导得分超过了 65，则可以考虑做领导；若你得分数接近 50-50，则两者都可考虑。

领导型：

你的工作理念是激励并指导同事通过共同努力达到最好，以实现共同的目标。你是仅仅着眼于员工发展的人，你通常被描述为能耐心并充满鼓励地处理员工关系，而且还是一个有主见的自我激励者，因为你本身具备激发最好表现的能力，所以你的员工通常不会有变动，员工关系和谐一致。可是，当员工表现拖沓时，你的态度太缓和。在人们关注的地方，你也许会感情用事。总的来说，你是远见型，不是日复一日型。

主管型：

你有能力让员工好好工作，但你的类型可能是伤人的、挑衅的。你有能力迅速接管工作，强迫别人满足有困难的工作要求。在一定程度上，受乏味工作的驱动，你会努力寻找更复杂的工作。但是你喜欢能量的较量和控制别人的感觉。而且，你很有自信，以至于可能在团队工作中受挫。你倾向于看到自己的进展，就像伟大的思想战胜世俗的观念一样，但这并不是带来别人

最好成果的前提。因此，你越不合作，自身面对的人际关系问题就越严重。

领导主管混合型：

作为 50-50 型，你可能认为没有必要激励他人。相反，你坚信员工有像你一样努力工作的内在愿望，而无须别人强迫他们。你工作努力，并希望下属也一样。这意味着当你工作效率高时，你通常就不知道如何激发他人以发挥全部潜力。然而，一般来讲，你的确有让别人如你所愿的能力，而无须动怒。你也许为有一批能自我激励的员工而骄傲。但别太肯定：几乎每个人都可以在正确激励的领导方式下表现良好。

Chapter Sixteen

第 16 章
处理冲突和压力

学习目标——通过本章的学习，你应该能够：

1. 定义冲突
2. 概述冲突的五个阶段
3. 讨论冲突的有益效果
4. 解释组织内冲突的基本视角
5. 描述处理人际冲突的五个策略
6. 讨论工作压力的本质与来源
7. 定义透支和工作狂
8. 举出几个处理组织和个人压力的个人指导方针
9. 解释 1993 年的《家庭与医疗休假法案》，讨论它是如何为减少员工压力而设计的

监管困境

简在她的办公室里思考着一个刚刚发生的事情。她刚刚阻止了一场她手下最好的两个员工间的争论。争论的起因是这两个员工对即将到来的一个政治选举的讨论。讨论变得非常激烈，简感觉到这两个员工就快要大打出手了。尽管这是个不常见的情况，简觉得自己越来越需要处理其他类型的冲突，部门内外的冲突都有。在考虑这个情况的同时，她觉得自己一直感觉到这类情况和她工作各方面所带来的压力。简在想，自己能不能更好地处理冲突，同时也减少她感觉到的压力。

16.1 什么是冲突

冲突（Conflict）是当一方觉得自己的一些关注被或者将要被另一方所阻

挠时发生的情况。[1]“方”这个词在前面这句话里可以指个人、团体甚至组织。

冲突是一个动态过程，它通常不会突然出现。事实上，冲突通常经过几个阶段或循环，这些阶段包括：

- *潜在冲突*。在这个阶段，存在冲突的基本条件，但没能够被各方意识到。
- *认知冲突*。冲突的基本条件被一方或双方意识到。
- *感知冲突*。双方开始建立内部压力，但冲突还没有公开。
- *公开冲突*。冲突被公开，冲突的存在变得对非介入方很明显。
- *冲突结果*。冲突被某种方法阻止了。冲突是如何被阻止的可能为新的冲突创造新的条件，也可能带来冲突双方更有效的合作。[2]

一个冲突不一定会经过所有阶段。另外，冲突方不一定同时在同一个阶段。例如，完全有可能一方在公开阶段，而另一方在察觉阶段。

16.2 冲突的积极与消极面

据多年前的估计，经理人有大约 20%的时间用来处理冲突。[3]而且，可以肯定地说，主管处理冲突的方式影响到冲突是否会有一个积极或消极的影响。

275

冲突的消极面通常很明显。大部分人都能想出自己组织内有过的冲突情况，这些情况消耗掉时间、精力和金钱，阻碍组织目标的实现。而且，这种情况完全有可能发展成持续不断的冲突，进一步损害组织。冲突可能致使一个或更多员工离开组织。它会对冲突方的健康产生不利的影响。激烈的冲突能带来怠工、偷窃、说谎、信息的失真和其他能给组织带来灾难性影响的类似行为。

另一方面，如果得到适当处理，冲突可以产生非常有益的效果：

- *冲突通常带来变革*。试图确定冲突的源头并制定解决方案会引发变革。
- *冲突使人活跃*。它帮助消除单一与厌倦，让人清醒，使他们活跃起来。
- *冲突是沟通的一种形式*。认识到一个冲突的存在可能会打开新的和更有效的沟通渠道。
- *冲突可以是健康的*。因为它可以释放积压的感情与情绪。
- *冲突可以是有教育意义的*。因为它使介入方不仅仅更了解自己，也更了解其他介入方。
- *冲突的结果可能是一个更强和更好的工作环境*。

16.3　组织内冲突的种类

冲突对个人来说可以是内在的，也可以是外在的。个人的内在冲突叫做个体冲突（Intrapersonal Conflict）。对个人来说，外在的冲突有三种：个体、结构和政治。

16.3.1　个体冲突

因为个体冲突是个人内部的，所以很难分析。基本上，个体冲突涉及需求—驱动—目标动机序列（见图 16-1）。在这个序列里，需求产生带来完成目标的动机；需求产生于不足。这些不足可以是生理的，也可以是精神的。例如，如果一个人 48 小时不吃饭的话，生理需求就会产生。动机引起行动。缺乏食物（需求）引发饥饿（动机）的生理感觉，饥饿引发进食（行动或目标）。目标的达到满足需求，从而减少动机。

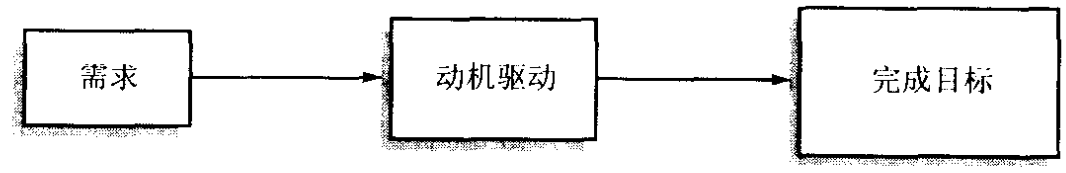
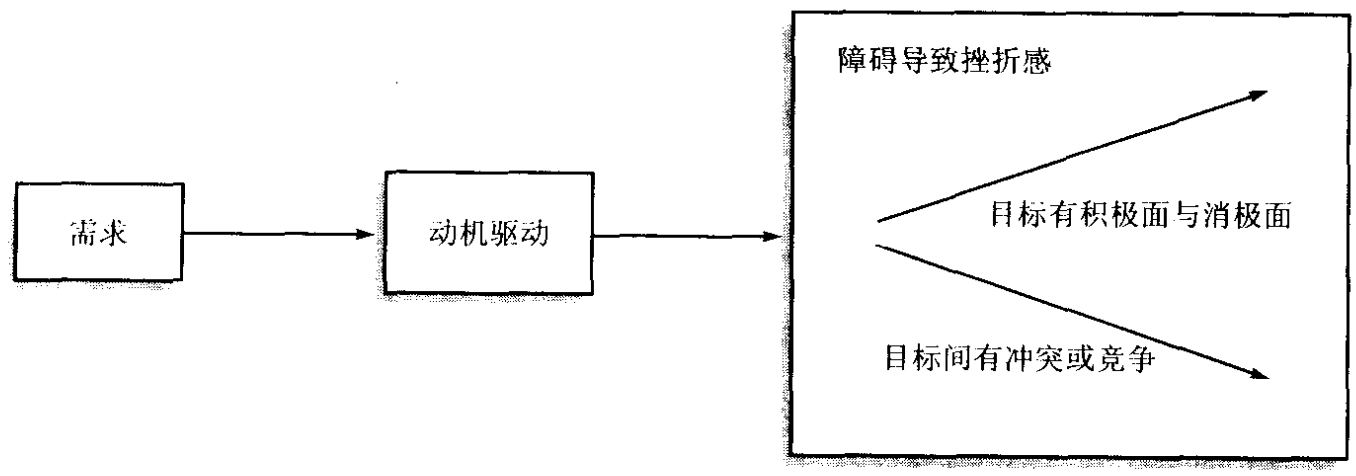


图 16-1　动机序列

个体冲突可能发生在当一个人的动机和其目标完成间存在障碍的时候。例如，觉得自己因为种族或性别而没有得到提升的员工很有可能感觉到个体冲突，这个情况给员工带来挫折感。个体冲突还有可能发生在当目标有积极和消极面或者当目标有冲突或竞争的时候。图 16-2 显示了个体冲突是如何在动机序列里产生的。



276

图 16-2　个体冲突的来源

挫折

挫折（Frustration）是个体冲突的一种形式，发生在当人觉得有东西在阻止自己实现目标时。组织内挫折的后果有很多，而且多种多样，其中有怠工、较高的缺勤率、较高的人员流失和健康不足。

目标冲突

另一种形式的个体冲突产生于目标冲突。*目标冲突*（Goal Conflict）是个人目标有积极和消极两面，或者是有竞争或冲突的目标存在。有三种形式的目标冲突：

- *有冲突的积极目标*。这个情况发生在当一个人必须在两个或更多积极目标中做出选择时。例如，一个人得到了两份同样有吸引力的工作机会。假设 B 公司的人事经理接触了 A 公司的一名主管，提供给他一个 B 公司的监管工作。如果这个主管喜欢其现在的工作但又觉得那个新工作也很好，他就面对着冲突的积极目标。这个情况会带来一些个体冲突。
- *积极和消极面都有的目标*。这个情况发生在一个人追随一个积极与消极面都有的目标。一个得到了监管工作机会的人可能觉得这工作既有积极的一面也有消极的一面。积极面可能包括增加的薪水、更多的职权和更高的地位，消极面可能包括必须为别人的问题操心和必须花更多时间在工作上。
- *只有消极面的目标*。这个情况发生在当一个人面对着两个或更多消极面的目标时。例如，一个人在做一份自己不喜欢的工作但可能的选择有辞职或寻找另一份同样没吸引力的工作。

目标冲突可以通过做出决定和消除冲突的源头来解决。主管只有在识别出什么时候和为什么个体冲突会发生后才能帮助解决它。因此，主管必须学会识别员工和他们自己的个体冲突。

16.3.2 人际冲突

人际冲突（Interpersonal Conflict）是个人外部的冲突，可能产生于许多因素。它可能发在两个主管之间、一个主管的两个员工之间、主管与其老板之间或者主管与员工之间。

人际冲突的一个原因是相反的个性。有时候，人好像就是让彼此生气。

例如，如果一个总是搞恶作剧的人和一个安静的人彼此经常有接触的话，这两个人就有可能发生人际冲突，因为他们有不同的个性。

建立在个人背景等特征上的偏见也可能造成人际冲突。每个人都熟悉可能因种族、性别或宗教不同而发生的冲突。更细小的偏见也可能造成人际冲突。建立在这种偏见基础上的冲突可能发生在大学毕业生与没有大学文凭的人之间、已婚的人与离婚或单身的人之间或者有经验的员工与新员工之间。

嫉妒和羡慕也是人际冲突的源泉。当他们刚刚被提升的时候，主管有时能体会到这种冲突。升职前，主管是大家的一员；升职后，因为嫉妒和羡慕，冲突在主管和一些（原来的）朋友间产生。

16.3.3　结构冲突

结构或团体间冲突（Structural or Intergroup Conflict）产生自组织结构的本质，这种冲突同介入人的个性无关。例如，营销部门自然希望生产部门能生产用户可能想象到的每种号码和颜色的产品，生产部门当然想要限制产品大小和颜色的种类。这类冲突是组织结构和不同部门、不同观点的自然副产品。下面将讨论不同种类的结构冲突。

目标不同

一个组织的每一个部门都有自己的目标。理想地讲，所有这些目标都应该为组织的整体成功做贡献。遗憾的是，不同部门的目标经常发生冲突。一个例子是前面讲过的生产与营销部门间的冲突，另外一个例子是营销与财务部门间的冲突。大部分营销部门希望保留大量的产成品库存，这样可以随时满足客户的需求。另一方面，大部分财务部门希望库存低，因为有库存成本的存在。这就引起了这些部门间的冲突。

部门的相互依赖性

当两个部门依赖彼此的时候，就可能发生结构冲突。例如，营销和生产部门常常依靠彼此来获得自己的成功。如果营销部门不卖产品，生产部门就不能制造它。如果生产部门不制造产品，营销部门就不能卖它。两者之中任何一个部门失败了，另外一个部门也可能会有问题。

部门间依赖性的不平衡

当一个部门的成功依赖于另外一个部门时，冲突就有可能发生。例如，

参谋部门如人事部门通常依赖于直线部门。人事部门必须获得直线部门的合作，而直线部门不一定会接受人事部门的意见，这就可能造成冲突。

角色不满

组织内的某些部门或团体有时觉得它们没有得到足够的重视或相应的地位。当这发生的时候，它们经常会和其他部门或团体发生冲突。例如，一个内部审计部门可能觉得它没有得到足够的重视。为显示它的重要性，从而得到它觉得应得的重视，这个部门可能会制造和其他部门的冲突。

模糊

当一项任务成功的功劳或失败的责任没有办法确定下来的时候，可能对其成败负责的人或团体间就可能产生矛盾。例如，生产技术的改进需要工程部门和生产部门两者的努力。然而，改进成败应该由谁负责则很难区分，因而，这些部门间的冲突就可能发生。

竞争

当两个或更多员工共同竞争一个升职机会或一个更好的任务分配时，冲突有可能产生。这类冲突可以是积极的，因为可能使员工工作更努力，产量更高。然而，只有在正确的监管下，才能得到积极的结果，避免消极的结果。

对公共资源的依赖

当两个部门分享公共而又稀少的资源时，冲突经常发生。例如，如果两个部门使用同一打印设备，并且每个部门都觉得自己的工作更重要，冲突就可能发生。

沟通障碍

因沟通障碍而产生的冲突经常发生在分公司之间。分公司和母公司的地理距离可能导致冲突，这类冲突也可能来源于语言和语义区别。例如，工程师与生产人员间有可能发生冲突，因为工程师用技术语言来描述一个生产程序，而生产人员则使用技术性相对低的词汇。

16.3.4 组织冲突

组织冲突（Organizational Conflict）是员工与组织本身间的冲突，它使

员工或员工团体同组织对立。对员工有负面影响的政策改变，如降低福利，是组织冲突的一个源头。重组、精简机构、裁员和紧缩支出都是组织冲突来源的例子。

16.3.5　政治冲突

个体、人际和机构冲突通常不是参与方事先计划好的。因为环境，它们通常就那么发生了。而政治冲突（Political Conflicts），有时被叫做策略冲突，通常是事先计划并故意发起的。通常，这样的冲突产生自个人或一个团体的自我利益推销。发起冲突的个人或团体有意占据其他方的上风。例如，当认为取得一个新项目的控制权值得时，组织内的经理人常常通过参与政治冲突来得到该项目的控制权。

参与政治冲突的人不一定就不道德或不诚实，许多组织的奖励结构常常鼓励政治冲突。如果这类冲突被正确管理的话，它们可以有如本章前面所描述的积极效果。遗憾的是，这类冲突非常容易变得不公平，从而带来非常消极的后果。

16.4　冲突管理

如前面所讲的，冲突是任何组织的固有部分。虽然有的冲突可能对组织有好处，但未解决的冲突或没有合理解决的冲突通常会带来消极的后果，如工作消极行为、工会行动、士气低落和未完成目标。[4]成功地解决员工间的冲突常常取决于员工的直接上司。主管的目标不是解决冲突，而是作为一个裁判和顾问来帮助介入方达成可接受的解决方案。理解冲突的种类（个体、人际、团体、组织或政治）和冲突循环圈的阶段对主管有帮助。

279

主管最经常处理的是个体和人际冲突。所以，本节对这两个形式的冲突将进行更细致的讨论。如前面提出的，分析个体冲突很困难。主管不应该在每个情况下都到处寻找个体冲突。然而，当一个员工主动要求和主管讨论个人问题时，主管应该注意个体冲突的迹象。主管在给涉及个人问题的建议时要非常小心。事实上，主管通常应该按公司的员工援助计划来处理这类冲突（第 18 章将会讨论员工援助计划）。但是，如果个体冲突影响到了员工的工作绩效，主管必须采取行动。

主管在处理人际冲突的时候可以采取以下策略：

- 妥协；
- 平息冲突，然后装作不曾存在；
- 退出；
- 强行解决；
- 对质。

妥协

如果对双方都有好处的话，妥协是处理人际冲突的一个有效办法。当问题不是非常重要的时候可以用它。它也可以被用于有时间压力或者为复杂的问题寻找临时解决办法的时候。遗憾的是，妥协通常不能从根本上解决冲突，反而为未来冲突打下了基础。

平息冲突，然后装作不曾存在

第二个策略是平息冲突，然后装作不存在。主管用这个方法来假装“我们是个欢乐的大家庭”。这个办法不是长久的解决方法，通常会带来更多的冲突。

退出

第三个策略是退出。如果一个主管的两个员工有冲突，其中一个可以被调离。如果主管介入了一个与员工、老板或者其他主管之间的冲突，他可以说：“我不想提这件事。”同样，退出没有接触冲突的本质，为未来冲突留了后患。

强行解决

第四个策略是强行解决冲突。例如，如果两个主管间有人际冲突，他们的老板可以说：“就这样了，到此为止。”主管可以把同样的办法用在两个员工间的冲突上。与前面的策略一样，这个办法只是给未来冲突埋下种子。

对质

最后的策略是介入方当面对质。要想有效地使用这个策略，必须遵守下面的几个基本方针：

- 对质之前，回顾介入方以前的行动，澄清导致冲突的问题；
- 鼓励介入方自由地沟通，他们应该把个人情绪公开，而不应该隐瞒任何不满；

- 不要指责，那只会分化介入方；
- 要让双方都做好准备，不要让任何一方感到突然；
- 不要攻击任何一方与冲突无关的敏感区域；
- 不要毫无目的地争论；
- 寻找共同点；
- 强调对双方都有好处的地方；
- 不要草率地提出解决方案；
- 鼓励双方检查自己的偏见和情绪。

对质被证明是解决冲突的最有效而持久的方法。另一方面，强迫解决被证明是最低效的办法，所以，主管应该尽可能地避免使用它。

监管案例 16-1 描述了美国联邦税务局（IRS）设计的一个帮助人们更好地处理冲突的新培训方案。

监管案例 16-1

IRS 的冲突管理培训

没有多少组织的运营环境如同 IRS 那样容易发生冲突，仅仅提到 IRS 就经常能唤起美国纳税人的负面反应。认识到冲突是它职能固有的一部分，IRS 最近采纳了一个提案，为它的案例经理、团队协调员和其他与公众有接触的人员提供冲突管理培训。这个新培训方案是在税务管理研究院（Tax Executives Institute，TEI）的协助下设计的。

该培训方案利用案例研究和角色扮演来突出冲突为什么发生和怎样解决它们。在一个放松、无敌意的环境里，参与者对经验、观念和体会的自由交流展示了在一个 IRS 检查中双方所感到的压力，清晰地示范了冲突的两个方面。

该培训已经在全国各地举行了，反应非常良好。一个 TEI 参与者总结了他的感受："这个课程设计得非常好，讲师准备得非常充分，在传递课程该传递的信息方面做得非常好。"

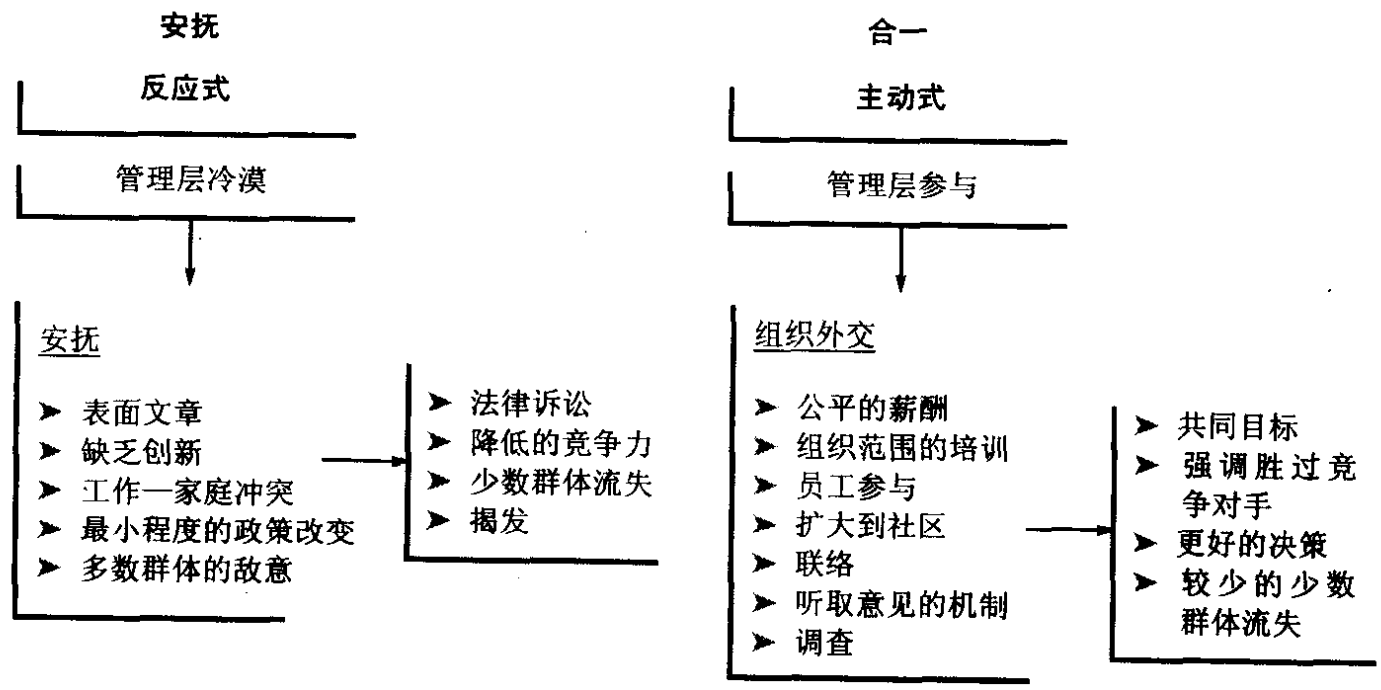
资料来源： "TEI Assists IRS with Conflict Management Course," *Tax Executive*, January–February, 1999, pp.7–8; and "TEI Members Participate in IRS Conflict Management Courses," *Tax Executive*, September–October 1999, p.400。

280

16.5　冲突与多元化

当思考方式、说话习惯、生活方式、国籍、民族、宗教、年龄、职业特长、工作经验和许多其他变量存在差异的时候，冲突会出现在工作场所里。[5] 利用这些差异的关键是合理地管理潜在冲突。积极管理多元化造成的冲突的

一个方法是使用组织外交。组织外交（Organizational Diplomacy）广泛的定义是，在国内和国际环境里，把多元化工作场所里的冲突减少到最低限度的策略。组织外交建立在一个主动、统一地处理多元化的方法的基础上，而不是反应式和表面化的方法。图 16-3 所展示的模型略述了主动和反应式方法所带来的起因和最终结果。采用反应式的或安抚式的方法，组织只达到法律规定的最低要求；多元化被当做取得政府合同或避免诉讼的不可避免的灾难。这个方法所带来的后果通常是消极的，如诉讼、竞争力降低、人员流失等。采用主动的方法，员工们共同努力达成可以共同接受的解决方案，而组织成员间的不同被当做组织的长处来发挥。主动方法的一个主要原则是，用组织外交来鼓励员工为改进组织气候和政策提意见。



281

图 16-3　组织外交模型

资料来源：Adapted from Jacqueline A. Gilbert 和 John M. Ivancevich, "Organizational Diplomacy: The Bridge for Managing Diversity," *Human Resource Planning* 22, no. 3 (1999), p. 30。

16.6　处理压力

同冲突一样，压力也是组织日常生活的一部分。压力可以被定义为真实或感觉到的要求和威胁所引起的人思维和身体的兴奋。由于今天的科技（如传呼机、手机、电子邮件、因特网），日渐增长的工作与家庭生活的模糊或融合也可能给主管带来额外的压力。

不是所有的压力都是糟糕的。受控的压力可以为个人的成长和发展做出积极的贡献。而且，许多积极的事件——如婚礼、搬到一个新城市或开始一

份新工作——也能带来压力。然而，过度的压力通常是有害的。在员工当中，这一类的压力通常表现在增多的旷工、变动工作、低生产力、工作失误和缺乏动力。作为这些相关问题的一个后果是，据估计，过度的压力每年消耗掉美国工业 2 000 亿—3 000 亿美元的产值。[6] 同时，超过 1/3 的员工（包括主管在内）感觉到压力所带来的工作低效。[7] 除了前面提到的与工作有关的表现外，过度压力还表现在许多健康问题上，如高血压、头痛、失眠、心脏病甚至死亡。

压力发生在当一个人无法适当地做出反应或发挥的时候。换句话讲，在一个人感觉到的要求与他达到这些要求的能力不平衡时，一个人容易感觉到压力。例如，组织内部的冲突和变革常常增加压力。

16.6.1　与工作有关的压力类型

压力产生于要求与能力之间的失衡，这些要求与能力是和工作、物质条件、社会环境或个人问题有关的。这一节将具体地讨论与工作有关的压力，主管的行动可以直接地影响它们。一些较常见的与工作有关的压力有：

- *任务压力*，如任务或工作太困难；
- *角色压力*，如个人不十分清楚自己该做什么；
- *人类环境压力*，这种状况是由人员过多或不足引起的；
- *物质环境压力*，指不良的物质条件存在，如极冷或极热，或通风不良；
- *社会压力*，如员工间产生人际冲突；
- *透支*，发生在一个员工失去了工作的兴趣和动力时。因为它在今天工作场所里很普遍，下面将对透支进行深入的讨论。

透支

透支（Burnout）是长时间过度的工作压力的一个可能后果。透支可以被正式定义为长期处于紧张状况下所带来的生理、情感和精神上的疲惫。[8] 它发生在一个员工失去了工作的兴趣与动力时。透支的发生通常分为三个阶段：（1）情感疲惫增强；（2）对人的看法很冷酷；（3）对自己效率的消极自我评估。不是所有遭受压力的人都感到透支。研究表明，容易透支的人的特征包括但不完全局限于压力[9]：

- 易透支的人主要感受到工作压力；
- 易透支的人追求完美或自我鞭策。
- 易透支的人趋向于追求无法达到的目标。

透支的后果很严重。很自然，一个失去兴趣和动力的员工不会是个出色的员工。透支经常伴随着旷工、频繁地变动工作，甚至是酗酒和吸毒。因为透支通常是压力的结果，后面提供的用来应付压力的指导方针也可以被用来减少透支的可能。监管案例 16-2 讨论了一个许多组织都在采用的帮助员工避免透支的方法。

监管案例 16-2

避免透支

越来越多的美国人用公休假来做自我休整。大部分的公休假允许休假人在一定的降薪但保留福利的情况下脱产。产生公休假的最常见因素是透支。其他因素包括失业和“9·11”事件的长期影响。

据纽约美世人力资源咨询公司（Mercer Human Resource Consulting）在 2000 年做的工作/生活倡导调查，被调查的 450 名雇主中，有 15%提供带薪的公休假，比 1998 年上升了 11%。同一调查还显示，有另外 5%的人正在考虑把公休假作为福利方案的一部分。一个由休维特公司（Hewitt Associates）在 2000 年进行的类似调查发现，虽然在调查的 520 名雇主中只有 6%在提供公休假，另外还有 12%的人正在考虑提供这样的方案。

资料来源： Pamela Paul, “Time Out,” *American Demographics,* June 2002, pp.34-41。

283

工作狂

工作狂（Workaholism）与压力有关，因为它能制造压力。工作狂是一个人工作到了把生活的其他部分都排除在外的地步。[10] 它让人如此沉溺在工作里，造成其在情感上和生理上的残疾。工作狂不停地想着工作，长时间工作，经常为工作牺牲睡眠、饮食、锻炼、家庭和朋友。

人也许会想，一个组织充满了工作狂对组织有好处。然而，工作狂的环境带来压力、透支和低士气。而且，工作狂通常不是最有效率的员工，因为他们常常做一些没有必要的事。

16.6.2 管理压力的组织指导方针

许多组织都采取一定的措施来减少员工所感受到的与工作有关的压力。这些措施有：

- 缩短同客户直接接触的时间；
- 提供特殊休假（公休假计划）；

- 提出提早退休计划；
- 在办公场所安装锻炼设施；
- 积极地让员工参与到决策过程中；
- 满足员工现实的要求；
- 清晰地定义员工的工作职责；
- 逐渐地引进变化。

自然，不同的措施适合不同的情况。要想让这些措施起到作用，组织必须首先意识到自己在处理与压力有关的问题的潜力。监管案例 16-3 讨论了西南贝尔公司（BellSouth Corporation）是如何通过一个减压计划节省了几百万美元的。

监管案例 16-3

西南贝尔公司的压力释放措施

AT&T 在 20 世纪 80 年代中期的解体带来了所谓的小贝尔（Baby Bells）大规模的重组。位于亚特兰大的西南贝尔公司意识到，这些变革在消极地影响着它的员工。西南贝尔公司决定为此采取行动，实行了一个全公司范围的压力识别与管理计划。

西南贝尔公司使用了一个叫做压力导航仪的工具来帮助员工识别和量化他们组织内压力所带来的影响。压力导航仪是一个 264 个问题的调查表，由林肯市的压力方向公司（Stress Directions Inc.）设计。压力导航仪评估每个参与人前六个月压力程度并预测未来六个月的压力级别。这个工具注重三个方面：压力易感性、压力来源和压力症状。

西南贝尔公司让经常利用健康福利的人使用压力导航仪。每个参与人收到一份个人压力报告，而公司收到识别公司范围趋势的团体数据。公司会根据这些结果采取措施来减少员工的压力负荷。例如，公司范围趋势显示，许多值夜班的员工感觉到压力，因为他们不能在家为孩子上学做准备。公司因此设计了轮班制来帮助母亲回家准备孩子上学。据西南贝尔公司估计，实行这个减压计划的第一年，仅在健康福利和与压力有关的劳工赔偿要求上就节省了超过 1300 万美元。

资料来源： Joanne Wojcik, "Cutting Costs of Stress," *Business Insurance,* March 26, 2001, pp.1, 22。

284

管理压力的个人指导方针

幸运的是，主管和员工可以做许多事来减少自己的压力，其中一些总结如下：

- 注意锻炼、饮食和休息等生理需求。要经常锻炼（每星期至少三次）；

不要吃大量的垃圾食物；要保持足够的睡眠。

- *不要建立不实际的最终期限*。当有必要设立最终期限时，要实际，把它们建立在正常工作条件上。
- *控制自己的速度*。不要过分地投入到工作中。学会向后退一步，全面地看问题；当开始觉得急躁时，做个深呼吸。
- *改变你的常规*。把你必须做的事列出来，并根据优先权和紧急程度排列它们。然后，随着你不断完成它们，你的压力会随着成就感的增加而减少。
- *周期性地进行情感审查*。识别你生活中的压力点和那些你最容易感到压力的时候。
- *与别人分担持久问题*。不要把问题憋在心里，学会同你的配偶、朋友、同事或专业人员分担问题。有时候，把问题说明白是解决它的一个办法。
- *学会从工作中放松出来*。发展与工作无关的爱好，为定期进行这些爱好腾出时间。
- *到外面去吃午饭*。并不需要每天都这样，但你应该经常离开办公室或工厂到别的地方吃午饭。
- *多喝水*。在你的工作站准备水，有人建议每天喝八杯水。
- *利用你的心理和精神资源*。不同形式的冥想和沉思能帮助减少压力。

16.7 1993 年的《家庭与医疗休假法案》

《家庭与医疗休假法案》(Family and Medial Leave Act，FMLA)是 1993 年 8 月开始实施的。FMLA 的一个目的是减少那些在生活中正经受某种变化的员工的压力。FMLA 适用于那些至少拥有 50 名员工的雇主。根据 FMLA，合格公司必须每 12 个月为以下原因给员工提供最多 12 个星期的不带薪假期：出生或领养孩子；照顾病重的孩子、配偶和父母；严重得使员工失去工作能力的个人疾病。员工必须已经工作了一年，并且在这一年里必须工作了至少 1250 小时，才有资格利用 FMLA 假期。FMLA 并不取代州立法律规定的对员工更优厚的待遇。有卫生健康计划保障的员工在 FMLA 休假期间仍享有相应的保障。

监管困境的解决方案

首先，简认识到冲突在组织内是不可避免的。另外，她还认识到，冲突的后果既可以是消极的，也可以是积极的。简所面对的冲突是人际冲突的一种。简还认识到，主管可以用五个策略来处理人际冲突：妥协；平息冲突，然后装作什么都没发生；退出；强迫解决冲突；对质或解决问题。简应该使用对质来解决她的两个员工间的冲突。如果她使用对质的话，她应该遵循正文中提出的建议。

简能够到意识到自己正感受到很大的工作压力，这是件好事。她应该首先尝试确定自己所感受到的压力种类。在简弄清楚她最经常感受到的压力种类后，她应该遵循相关指导方针来处理她个人的压力。

285

本章小结

本章探讨了组织内冲突的起因，提供了几种可以帮助主管以建设性的方式解决冲突的方法。

1. *定义冲突*。当一方觉得自己的一些关注被另一方所阻挠或者将要被阻挠时，冲突就出现了。
2. *概述冲突的五个阶段*。冲突的五个阶段是潜在冲突、认知冲突、感知冲突、公开冲突和冲突结果。
3. *讨论冲突的有益效果*。冲突可以产生有益的效果：它通常带来变化，使人活跃，也是沟通的一种形式，它可以是健康的，也可以是有教育意义的，它的结果可能是一个更强和更好的工作环境。
4. *解释分析组织内冲突的基本角度*。可以从两个基本角度来分析组织内的冲突。一个角度是把冲突看做是个人内部作用（个体冲突），另外一个角度是把冲突看做是外在于个人的，如个人与个人、团体与团体、组织与组织或这些的任何组合。外界冲突有三个基本种类：个体、机构和政治。
5. *描述处理人际冲突的五个策略*。处理人际冲突有五个基本策略：（1）一个或多个介入者退出；（2）平息冲突，然后装作什么都没发生；（3）为了结束冲突而妥协；（4）第三方介入强行解决；（5）为了消除冲突的源头而让介入人当面对质。
6. *讨论与工作有关的压力的本质与来源*。压力发生在当一个人无法适

当地做出反应或发挥的时候，也就是说，在感觉到的要求与一个人达到这些要求的能力存在不平衡时。一些较常见的与工作有关压力来源有难度过大的任务、不清楚该做些什么、人员过剩或不足、不良的物质条件、人际冲突和透支。

7. *定义透支和工作狂*。透支是一种长期处在紧张状况下所带来的生理、情感和精神上的疲惫。工作狂是一个人工作到了把生活的其他部分都排除在外的地步。它让人如此沉溺在工作里，导致他在情感上和生理上的障碍。

8. *举出几个处理组织和个人压力的个人指导方针*。主管和员工可以做许多事来减少他们自己的压力。其中的一些包括注意锻炼、饮食和休息等生理需求；不要建立不实际的最终期限；控制自己的速度；改变常规；周期性地进行情感审查；和别人分担持久性问题；学会从工作中放松出来；到外面去吃午饭；多喝水；利用你的心理和精神资源。
9. *解释 1993 年的《家庭与医疗休假法案》，讨论它是如何减少员工压力的*。《家庭与医疗休假法案》适用于那些在现在或前一年里，在至少 20 个星期里拥有至少 50 名员工的雇主。根据 FMLA，合格公司每年必须为以下原因给员工提供最多 12 个星期的不带薪假期：出生或领养孩子；照顾病重的孩子、配偶和父母；严重得使个人失去工作能力的疾病。这里的想法是，如果这些变化发生时给员工休假时间，员工的压力就会减少。

复习题

1. 描述冲突的五个阶段。
2. 描述冲突的一些积极和消极后果。
3. 定义组织内部的四种冲突。
4. 讨论人际冲突的一些起因。
5. 概括结构冲突的起因。
6. 讨论解决人际冲突的五个策略。
7. 使用对质来解决冲突的指导方针有哪些？
8. 指出并定义工作压力的六个来源。
9. 指出通常伴随透支的三个阶段。

10. 定义工作狂。
11. 描述组织可以采取的减少员工压力的几个措施。
12. 指出主管可以用来较少压力的几种方法。
13. 1993 年的《家庭与医疗休假法案》适用于什么样的公司？

技能训练题

1. 人有说："主管应该不惜一切代价避免冲突。"讨论你的看法。
2. "主管应该平息任何同他们老板间的冲突。"讨论一下你对这句话的看法。
3. "压力是任何工作都不能避免的，员工必须学会自己应付。"请评论这句话。
4. "透支不过是一个让懒人借口不工作的新概念。"你同意这句话吗？为什么？

参考文献

1. Kenneth Thomas, "Conflict and Conflict Management," in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ed. Marvin D. Dunnette (Chicago: Rand McNally, 1976), p. 891.
2. Louis Pondy, "Organizational Conflict: Concepts and Models," *Administrative Science Quarterly*, September 1967, pp. 296–320.
3. K. S. Thomas and W. H. Schmidt, "A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict," *Academy of Management Journal*, June 1976, pp. 315–18.
4. Julie Olson-Buchanan, Fritz Drasgow, Philip J. Moberg, Alan D. Mead et al., "Interactive Video Assessment of Conflict Resolution Skills," *Personnel Psychology*, Spring 1998, pp. 1–24.
5. Much of this section is drawn from Jacqueline A. Gilbert and John M. Ivancevich, "Organizational Diplomacy: The Bridge for Managing Diversity," *Human Resource Planning* 22, no. 3 (1999), pp. 29–39.
6. William Atkinson, "Managing Stress," *Electrical World*, November–December 2000, pp. 41–42.
7. "Stop Burnout—Before It Stops Your Employees," *HR Focus*, February 2002, pp. 3–4.
8. Bill J. Harrison, "Are You Destined to Burn Out?" *Fund Raising Management*, May 1999, pp. 25–27.
9. Oliver I. Niehouse, "Controlling Burnout A Leadership Guide for Managers," *Business Horizons*, July–August 1984, pp. 80–85.
10. Much of this section is drawn from Kathryn Tyler, "Spinning Wheels," *HR Magazine*, September 1999, pp. 34–40.

其他阅读材料

Angelica, Marion Peters. "Eight Steps to Managing Conflict," *Nonprofit World*, July–August 2002, pp. 29–32.

Booker, Diana. "Resolving Conflict," *Executive Excellence*, May 1999, p. 5.

Covey, Stephen. "Resolving Differences," *Incentive*, July 1999, p. 10.

"Stop Burnout—Before It Stops Your Employees," *HR Focus*, February 2002, pp. 3–4.

Wojcik, Joanne. "Cutting Costs of Stress," *Business Insurance*, March 26, 2001, pp. 1, 22.

技能训练应用实践

案例 16-1

索赔部门的麻烦

芭芭拉·赖利是瑞来恩斯保险公司赔偿部门的主管。她现在有一个难题。最近，两个她最好的员工给她带来很多麻烦。鲁斯·戈登今年 55 岁，已经在公司工作 30 年了。她从做秘书起步，现在已经做到了资深索赔服务代表。她比任何人都熟悉索赔程序。许多较年轻的员工，大部分是大学毕业生，遇到难题总是找她帮忙。她一直引以为豪。她尤其感到骄傲的是她能帮他们，虽然她自己不是个大学毕业生。

胡安·佩雷兹今年 22 岁，刚刚从本地一所规模很大的大学工商管理系毕业。自从加入索赔部门后，他已经提出了很多改进程序的建议。就在最近，他提议了一个全新的处理索赔的系统。

芭芭拉决定和自己的老板，比尔·拉克尔，商量一下这个问题。商量的过程如下：

芭芭拉：我真不知道，比尔。有时候，我真想把胡安和鲁斯关在一个房间里不让他们出来，直到他们同意和平相处。

比尔：他们都争论些什么？

芭芭拉：所有事！只要是胡安提议了什么，鲁斯肯定会反对。胡安也有问题，他总是当鲁斯不存在。如果他能时不时地征求一下鲁斯的意见，情况会好得多。

比尔：这件事对大家的影响如何？

芭芭拉：有一段时间大部分人只是不理睬。然而现在，争论越来越严重，大家开始选择其中一方。

问题

1. 是什么引起了这个冲突？
2. 芭芭拉一直使用什么手段处理冲突？
3. 为这个冲突提供一个解决方案。

案例 16-2

除去巴特

巴特在 QTZ 公司已经干了 20 年了，QTZ 是西南部一家生产高科技产品的大公司。54 岁的时候，巴特已经有了很好的薪水、福利和退休保障，他有优秀的工作记录和一贯积极的绩效评估。

因为最近的一次裁员，巴特的老板被一个较年轻的经理代替了。这个新经理直截了当地告诉巴特，他在 QTZ 的日子不会长了，他应该开始找新的工作。新经理没有给巴特任何解释。之后不久，巴特被迫搬到了一个没有窗户的小办公室。他的助手被调给了别人，而他在过去七年的开销也被审计了。巴特的后两次评估都低于平均水平。这个新老板也开始在其他员工面前故意侮辱和贬低他，还私下里威胁他。

经过了大约一年的折磨，巴特被匆匆解雇了，没有解雇费，也没有通知。这个时候，巴特已经把所有的病假和带薪假期都用在治疗溃疡和严重的失眠上。另外，巴特很沮丧和忧郁。

问题

1. 巴特的压力可以理解吗？
2. 如果你是巴特的话，你现在会怎么做？
3. 概括一下这种情况对 QTZ 公司的潜在代价。

资料来源：Adapted from C. Brady Wilson, "U.S. Business Suffer from Workplace Trauma," *Personnel Journal*, July 1991, P. 48。

练习 16-1

质量带来的冲突

今天早上，你的部门完成了一份大订单并把它交给了质量控制部门。质量控制部的主管刚刚来告诉你，说因为最近许多的投诉，她必须把检测标准变得更严格。她觉得那份订单必须经过重新加工才能通过检测。你试图说服她从下一批货再开始使用新的检测标准，但失败了。

289

重新加工会把你的生产进度推后两天。你可以向上级解释这件事，但是，其成本会从你的预算里出，这就更难解释了。

在考虑了刚刚发生的事情后，你感到很烦恼。你决定自己必须采取一些行动，而你认为自己的选择有：

1. 你可以冷静下来，下命令开始重新加工，然后尽你所能来调整预算和生产进度。
2. 你可以发一份备忘录给质量控制主管，清晰地解释成本问题，并请她帮忙寻找解决办法。
3. 你可以打电话给质量控制主管，约她尽早同你见面讨论这个问题。
4. 你可以到车间经理（你和质量控制主管的共同上司）那里去，指出成本和进度的困难，并要求在这批货上使用老标准。
5. 你可以告诉质量控制主管，如果她不采纳你的建议的话，你以后再也不会借自己的操作员给她去做检测工作。

对你来说可能还有其他的选择，但假设这些是你唯一想到的。不要同任何人讨论，选择其中一个，并准备为自己的选择辩护。

练习 16-2

关于压力的事实与误解

用“对”和“错”回答以下问题，以测试你对压力了解多少以及你应该怎样做。在你结束了这个测验后，你的老师会和你讨论这些答案。

1. 压力主要是一种美国病。
2. 压力不总是消极的，有时它也能为我们带来好处。
3. 躲避压力所带来的危害的秘密是避免有可能带来压力的情况。
4. 你工作得越久，压力就越大。
5. 一个复杂的人比一个相对简单的人遭受更大的压力。限制个性会提高你应付压力的能力。
6. 在工作场合，那些要承担很多责任的管理职位上的人感受到的压力最大。
7. 为休闲腾出时间是减少压力消极影响的最好办法。你玩得越努力，效果就越好。
8. 不要把问题推到明天，即使这意味着要工作一整夜。

资料来源： A. Gaedeke, “the Truth and Misconceptions about Stress,” *Manager's Magazine*, August, pp.29–30. Reprinted with permission of *Manager's Magazine*, a publication of LIMRA International Inc., 300 Day Hill Road, Windsor, CT 06095。

练习 16-3

你是个工作狂吗

下面这些问题有可能指出你是否对工作（或学习）着魔。如果你现在已经工作了，就根据你的工作来回答这些问题；如果你现在没有工作，根据你的学业来回答。

工作比任何事都更让你感到兴奋吗？

你经常一边吃午饭一边工作或在吃饭时读工作材料吗？

你经常在休假时间工作或打电话给公司吗？

你授权工作给别人感觉有困难吗？

你每星期工作超过 55 个小时吗？

你所做的远远超过工作的基本要求吗？

你认为工作到很晚或在周末工作是必需的，即使在不忙的时候？

你看起来很疲惫或高度紧张吗？

你看起来有个人生活吗？你提起你的家庭、朋友或周末活动吗？

你的身体看起来僵硬吗？你抱怨背痛、头痛、溃疡或其他健康问题吗？

你走路或说话很快吗？

你经常带工作回家吗？

你低估了一个项目所需的时间，匆忙地开始做它？

对其中一些问题回答“是”不代表你是工作狂，但“是”越多，你的风险就越大。

资料来源： Adapted from Kathryn Tyler, “Spinning Wheels,” *HR Magazine*, September 1999, pp. 34–40; and Workaholics Anonymous World Service Organization。

290

练习 16-4

测试你的压力程度

下面这个测验（展示 16-1）会帮助你确定你对压力的抵抗力、你的生活中有多少压力，以及你对压力处理得有多好。请诚实地选择那些最能描述你真实情况的答案。测验的末尾有评分标准。

展示 16-1　压力测验

压力经历	经验的频繁程度			
	经常	有时	很少	从不
1. 在过去三个月里，你感受到压力的情况有多频繁？	____	____	____	____
2. 你经常体会到以下症状：心跳不稳或过快、头晕、手冷或脚冷、呼吸短促、身体或腿不安宁、失眠或慢性疲劳吗？	____	____	____	____
3. 你有头痛或消化不良症状吗？	____	____	____	____
4. 你经常感到脖子、背、手臂或肩膀痛吗？	____	____	____	____
5. 你经常感到沮丧？	____	____	____	____
6. 你有过度忧虑的倾向吗？	____	____	____	____
7. 你有没有感到紧张和忧虑但却不知道原因？	____	____	____	____
8. 对同事和下属，你有急躁或不耐心的倾向吗？	____	____	____	____
9. 你有没有被绝望的感觉淹没的体会？	____	____	____	____
10. 你对做了自己不该的事情念念不忘吗？	____	____	____	____
11. 你对没有做自己该做的事情念念不忘吗？	____	____	____	____
12. 你集中精力在工作上有困难吗？	____	____	____	____
13. 你有因受了批评而郁郁不乐的倾向吗？	____	____	____	____
14. 你有担心你的同事是如何看你的倾向吗？	____	____	____	____
15. 你经常感到烦躁吗？	____	____	____	____
16. 你认为自己在有压力的情况下不能保持客观吗？	____	____	____	____

练习 16-5

生活中造成压力的事情

研究表明，生活中的某些事情倾向于同某些疾病的发作有关。换句话说，人在某些需要调整的事情发生后倾向于生病。回想一下上一次你生病，确定就在你生病前是否有任何列在展示 16-2 里的事情发生。平均值显示每个事件的相对影响力。把所有逆境里的事件的平均值加起来。总和越高，这些事件对你生病起的作用越大。

291

展示 16-2　生活中造成压力的事情

生活中的事件	平均值
1. 配偶的去世。	100
2. 离婚。	73
3. 分居。	65
4. 被拘禁在监狱或其他机构。	63
5. 一个亲近的家庭成员的去世。	63
6. 严重的个体伤害或疾病。	53

（续）

7. 结婚。	50
8. 被解雇。	47
9. 与配偶的婚姻和解。	45
10. 退休。	45
11. 一个家庭成员的重大健康或行为变化。	44
12. 怀孕。	40
13. 性障碍。	39
14. 增加新的家庭成员（例如，生小孩子、领养）。	39
15. 重大的商业再调整（例如，合并、重组、破产）。	39
16. 经济状况的重大变化（例如，比平常糟糕或好了许多）。	38
17. 好朋友去世。	37
18. 改行。	36
19. 同配偶争论次数的重大变化（例如，在培养孩子或个人习惯方面比平常更多或更少）。	35
20. 承担了10万美元以上的贷款（例如，买了新房子或做生意）。	31
21. 丧失了一个贷款的赎回权。	30
22. 在工作责任方面的重大变化（例如，升职、降职、平级调动）。	29
23. 子女离开家（例如，结婚、上大学）。	29
24. 姻亲麻烦。	29
25. 优秀的个人成就。	28
26. 妻子开始从事或放弃在家或外面的工作。	26
27. 开始或停止正式学业。	26
28. 生活环境的重大变化（例如，建新房子、改建房屋、房屋或社区环境的恶化）。	25
29. 个人习惯的改变（例如，衣着、礼貌、关系）。	24
30. 和老板有麻烦。	23
31. 工作时间或条件的重大变化。	20
32. 搬家。	20
33. 换了学校。	20
34. 消遣的种类或量的重大变化。	19
35. 教堂活动的重大变化（例如，比平常多或少了许多）。	19
36. 社交活动的重大变化（例如，俱乐部、跳舞、电影、拜访）。	18
37. 承担了10万美元以下的贷款（例如，买车或房屋装修）。	17
38. 睡眠习惯的重大变化（睡得更多或更少，或什么时间睡）。	16
39. 家庭聚会数量的重大变化（例如，比平常更多或更少）。	15
40. 饮食习惯的重大变化（吃得更多或更少，或者吃饭时间或环境）。	15
41. 度假。	13
42. 圣诞节。	12
43. 轻度违反法律（例如，交通罚单、横穿马路、打扰安宁）。	11

注：例子中的美元数字已根据通货膨胀率做了调整。

资料来源：Reprinted from *Journal of Psychological Research,* T. H. Holmes and R. H. Rahe, " The Social Readjustment Rating Scale," Copyright 1967, with permission of Elsevier Science。

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：**全国招生　函授学习　权威双证　国际互认**
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、
- 采购经理、**IE**工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册　经理资格证**+MBA**研修证**+**人才测评证**+**全套学籍档案
- 收费标准　：仅收取**1280**元　　招生网址：**www.mhjy.net**

报名电话：**13684609885　0451—88342620**

咨询邮箱：xchy007@163.com　咨询教师**:** 王海涛

-
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）

美华论坛
www.mhjy.net

颁证单位：中国经济管理大学

- 主办单位：美华管理人才学校

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