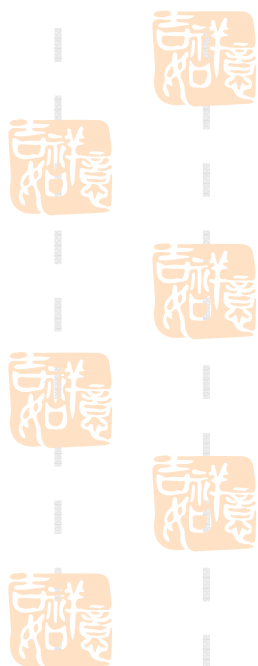


哈尔滨市道外区美华管理人才学校

- 工商管理**MBA**实战班
- 学员授课用书 电子辅导资料

■ 组织行为学



全国迷你型MBA职业经理双证班

学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认

认证项目：注册高级职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、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** 网址：www.mhjy.net

报名电话：**13684609885 0451—88342620**

咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛

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

国际认证 权威认证



美华论坛
www.mhjy.net

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

全国迷你型MBA职业经理双证班

学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认

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

报名电话：13684609885 0451—88342620

咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛

地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学109室美华教育。

国际认证 权威认证



美华论坛
www.mhjy.net

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

目录

- 第一章 组织行为学概述
- 第二章 个性与行为
- 第三章 知觉与行为
- 第四章 激励理论及运用
- 第五章 群体行为概述
- 第六章 管理沟通
- 第七章 领导与权力
- 第八章 组织结构与设计
- 第九章 组织文化
- 第十章 组织变革与发展



吉祥慶

第一篇 緒論



第一章 组织行为学概述

- 第一节 组织行为学基本概念
- 第二节 组织行为学的历史沿革
- 第三节 组织行为学的研究方法和一般模型
- 第四节 知识经济对组织行为学的挑战



学习目的

- 1.了解什么是组织行为及组织行为的类别。
- 2.了解什么是组织行为学以及对其有贡献的学科。
- 3.了解并掌握组织行为学的发展历程及核心理论。
- 4.了解并掌握组织行为学的各种研究方法。
- 5.了解组织行为学在知识经济时代所面临的各项挑战。

第一节 组织行为学基本概念

- 当今社会中，组织活动影响我们的生活如此之深，以至于任何一个人已不能脱离组织而独立存在。组织正在使人们的生活、工作和认识发生重大的变革，现代社会中的组织正在受到前所未有的挑战。因此，将组织作为对象对组织行为进行深入系统的研究，探讨组织内部结构和演变的规律性，研究组织活动中个体、群体行为的各种因素及相互关系，对于保证人类社会活动的有序进行、增进组织活动的有效性、提高人们的生活质量和福利都是非常重要的。


一、组织行为概念

- 组织行为是指人们作为组织成员（不管是普通员工还是管理人员）所表现出的行为。然而，组织成员的行为并不完全属于组织行为。组织成员的业余活动，如娱乐、交友、恋爱、健身、购物等都不是组织行为。组织行为是指各类组织的每位成员在工作过程中表现出的所有行为。



- (一) 微观组织行为

- 微观组织行为是组织内某一个体或群体的行为，它包括：

- (1) 个体行为，如态度、能力、人格、动机、压力、认知、学习等。

- (2) 人际行为，如沟通、领导、谈判等。

- (3) 群体行为，如群体动力、工作团队等。

- (4) 群际行为，如冲突、权利、政治活动等。值得注意的是，群际行为有时很难与人际行为相区分。





■ (二) 宏观组织行为

➤ 宏观组织行为是指所有组织成员作为一个整体活动时表现出的行为，如组织结构、组织文化、组织变革、组织发展、组织学习等。

➤ 根据组织行为与组织目标的关系，也可把组织行为分成以下两种：

- 一是正向组织行为。
- 二是反向组织行为。



二、组织行为学概念

■ (一) 组织行为学的定义及关联学科

- 一方面，组织行为学作为管理科学（含人力资源管理学、组织管理学）的一个重要组成部分，有其深厚的理论基础；另一方面，组织行为学还具有跨学科性。对组织行为学有贡献的学科包括行为科学（含心理学、社会学、人类学）、社会科学（含政治学、经济学、伦理学）

- 学科具体学科主要影响和涉及研究领域管理学人力资源管理学培训、绩效评估、员工选聘组织管理学组织理论、组织技术、组织变革、组织文化行为科学心理学激励、领导、知觉、个性、个体决策、工作满意度、态度、工作压力、工作设计社会学群体动力、群体行为、团队建设、沟通、行为改变、态度改变、群体决策人类学价值观比较、态度比较、跨文化研究、组织文化、组织环境社会科学政治学冲突、组织内权力与政治经济学领导有效性、工作绩效伦理学激励、领导、沟通的伦理问题



■ (三) 组织行为学的研究目标

- 组织行为学研究的目标是在掌握一定组织中人的心理和行为规律性的基础上，提高描述、理解、预测、控制人的行为的能力。
- 描述行为，即系统地描述人们在不同条件下是如何做出行为的，达到这一目标，管理者就能以共同的语言与组织中人们的工作行为进行交流。
- 理解行为，即理解人们为什么这么行动。如果一个管理者只能谈论员工的行为而不能理解员工行为的原因或动机，那么他就会在管理员工的过程中受到挫折。





■ (四) 组织行为学的特征

- 1.跨学科性
- 2.系统性
- 3.科学性
- 4.应用性



第二节 组织行为学的历史沿革

- 组织行为学作为一门独立的、专门研究组织系统及其人的心理和行为规律的科学，产生于20世纪50年代至60年代的美国，其形成却可以追溯到19世纪末20世纪初。

一、工业心理学的诞生——H.芒斯特伯格的贡献

- 1892年，心理学家H.芒斯特伯格应邀从德国到美国哈佛大学任实验心理学教授，负责心理实验室的工作。从1910年开始，他和他的学生开始在许多大工厂中进行心理学应用于工业的试验，并于1912年把研究成果整理并写成《心理学和工业生产率》一书。在书中，他强烈要求加强管理的科学性，特别是更好地理解和应用心理学，提出把心理学应用于管理领域，并由此开创了工业心理学这一新领域。可以说工业心理学就是组织行为学的雏形。

二、人际关系理论——霍桑试验

- 工业心理学的研究，仅限于工业个体心理学的研究，考虑的层面还比较狭窄。20世纪20年代中期至30年代初期，美国哈佛大学教授E.梅奥等人在美国西方电器公司的霍桑工厂进行了有关职工行为的一系列试验，开始了工业社会心理学的研究，从而加强了研究的深度和广度，为组织行为学的诞生奠定了实验和理论基础。
- 霍桑试验得出四条结论：
 - (1) 职工是“社会人”，企业应注意从社会心理角度调动职工的积极性。
 - (2) 企业中存在着“非正式组织”，管理者应当给予足够重视。
 - (3) 生产效率主要取决于员工的积极性，而员工积极性的提高又主要取决于员工的态度以及企业内部的人际关系。
 - (4) 新型的企业领导应具备两方面的能力，即解决经济问题的能力 and 处理人际关系的能力。

三、人际关系理论的发展——道格拉斯·麦格雷戈的Y理论

- 1960年，道格拉斯·麦格雷戈写了一本《企业的人性面》，这本书为工作中人的现代研究提供了重要的哲学基础。麦格雷戈认为，有关人的性质和人的行为的假设对于决定管理人员的工作方式来讲是极为重要的。各种管理人员以他们对人的性质的假设为依据，会用不同的方式来组织、控制和激励员工。基于这种思想，麦格雷戈提出了有关人性的两种截然不同的观点：一种是消极的X理论，即人性本恶，另一种是积极的Y理论，即人性本善，任何一位管理者都应当熟知并娴熟运用这一理论。X理论阐述了独裁式的管理风格，而Y理论则阐述了民主式的管理风格。通过观察管理者处理员工关系的方式，麦格雷戈发现，管理者关于人性的观点是建立在一些假设基础之上的，而管理者又根据这些假设来塑造他们自己对下属的行为方式。基于这种思想，他提出了X理论和Y理论

四、从管理心理学到组织行为学

- 随着管理心理学从个体到群体再到组织研究的演变，其研究机构也发生了变化，即从原来各大学的心理学系转入到管理学系。在研究的过程中，这些学院的教师队伍又吸收了社会心理学家、社会学家和人类学家等加入其中。从这批人中产生出来的研究项目，开始取名为“组织行为学”。至此，组织行为学作为一门学科公开问世。在美国的管理学院中，几乎所有的研究个体、群体行为的小组都取名为“组织行为学小组”。在西欧、北欧、日本等地区和国家均普遍应用组织行为学，每年还在此方面出版大量书籍。

第三节

组织行为学的研究方法和一般模型

■ 一、组织行为学的研究方法

- 传统组织行为学家关心的是组织理论内部的逻辑一致性，即设法保证得出的结论是从一系列数据中合乎逻辑地推演出来，在大多数情况下，这些数据来自于实验室实验，而不是来自现实的组织及其行为。
- 20世纪30年代至70年代末，这种实验室研究方法在组织行为研究中颇为盛行。但到了20世纪70年代末和80年代初，组织行为学以实验室实验为基础的传统方法理论体系受到质疑和挑战，人们认为这种方法得出的结论并不适合现实的组织，理论脱离实际。由此引发了组织行为学研究方法转向外部有用性的体系，这种以现实有效性为基础的研究方法面向现实的组织，强调研究的现实意义，发展一种直接与现实组织相联系的概念模型和研究方法。具体研究方法除了实验室实验或现场实验等传统方法外，还包括经验总结法、观察法、测验法、实验法、案例比较法、现场研究法等。



■ (一) 经验总结法

- 经验总结法是用组织行为学的理论和知识，进行归纳、总结的一种研究方法。优秀企业家和管理者在实践中积累了丰富的管理经验，他们的管理经验在媒体发表后产生很大的社会影响，但由于他们可能缺乏管理理论及组织行为学的知识，其经验有一定的局限性，有时缺乏普遍意义和推广价值。这就需要组织行为学家与管理者合作，开展咨询活动，从理论上提高管理者的经验，使之科学化，总结后再加以推广。





■ (二) 观察法

➤ 所谓观察法，就是用感觉器官（如视觉、听觉、嗅觉等）有目的地观察研究对象的行为，从而分析其心理活动及行为的方法。

➤ 采用观察法时，一般要求观察者在自然条件下进行。观察者作为旁观者或中立者，不改变被观察者的日常生活条件，对其行为也不加以人工的干预和控制，而只是等待被观察者的行为“自行发生”。





■ (三) 实验法

- 实验法是研究者有目的地在严格控制的环境中或在创造一定条件的环境中，诱发被试者产生某种心理现象或行为，以研究人的心理活动规律和行为规律的一种方法。按实验地点的性质不同，实验法可分为实验室实验法和现场实验法。实验室实验法是在人为制造的实验室环境中进行的，通常研究的变量也是有限制的，其特点是能较明确地反映变量之间的因果关系，但因为现实中很少有像实验室那样的环境，所以实验室实验法往往会失去一定的真实性和普遍性。现场实验法在自然的组织环境中进行，这种方法较为有效，所得的结论也具有普遍性意义，但组织实验的难度较大。





■ (四) 现场研究法

- 现场研究法是在现有组织的环境范围之内进行研究，通常与实际工作者合作共同完成的方法。现场研究法所用资料包括观察者记录的组织成员的行为、组织成员填写的问卷、谈话记录或录音、书面文件、各种有关产量和质量的报表等。现场研究也包括研究者出于研究目的的挂职行为，研究者以某一层次的真正管理者的身份出现，参与企业的某些实际管理过程，从而在管理一线获得机会，超前识别并解决管理过程中的组织行为问题。





■ (五) 案例比较法

- 案例比较法是将若干案例比较后得出一般性的结论的方法。这种方法在于认识和描述不同组织结构中的基本相同点，对这些相同点的收集和分析可以产生一些能够作为预测未来发展的工具且可应用于其他类似的或可比较情景的一般结论。可见，案例比较法有其广泛的实用价值。



二、组织行为学的一般模型

- 组织行为学在三种水平层面研究一定组织中人的行为：
（1）个体水平，主要研究个性特征、知觉、价值观和态度以及能力对个体行为的影响；
（2）群体水平，主要研究沟通模图1—1组织行为学的基本模型式、领导方式、权力和政治、群体间关系和冲突水平如何影响个体和群体行为；
（3）组织系统水平，主要研究正式组织的设计、技术和工作过程、组织文化、工作压力水平对个体、群体和组织行为的影响。这三种水平的每一层次都建立在前一种水平之上。群体的概念来自对个体行为的讨论；而在讨论个体和群体行为时，又会涉及组织结构的限制。



- 个体、群体和组织心理和行为的结果总是通过特定的外部有效性表现出来，从而显示心理和行为（自变量）与其行为有效性（因变量）之间的某种因果关系。

- 能够体现这些行为有效性的指标比较常见的有：效果、效率、缺勤率、流动率、组织公民行为、工作满意度。



简单来讲，以上指标测量结果的有效程度，就能说明个体、群体、组织心理和行为的有程度。组织行为学模型就在于通过定量的数学方法揭示个体、群体或组织的心理和行为（自变量）及其行为有效性（因变量）之间的相互关系。



- 下面我们详细考察一下这些概念，以保证我们理解它们的意义以及它们成为突出的因变量的原因。

➤ 1.生产率

➤ 2.缺勤率

➤ 3.流动率

➤ 4.组织公民行为

➤ 5.工作满意度



第四节 知识经济对组织行为学的挑战

- 知识经济的发展，一方面表现为知识对传统产业的高度渗透，另一方面表现为高新技术产业的迅速发展。知识经济在对传统经济模式提出挑战的同时，也对传统经济模式下的组织行为学提出了挑战，其对组织行为学的影响是深远的，现有的组织行为学理论必须做出相应变革以适应经济的发展。

一、知识经济及其对社会发展的影响

- 关于知识经济，世界经济合作与发展组织（OECD）这样定义：“知识经济是建立在知识和信息的生产、分配和应用之上的新型经济。”从生产力角度考察，人类经济形态的变化，是沿着农业经济、工业经济、知识经济的模式演化的。有人指出，社会的进步如果以知识经济的发展为原动力，凭借高科技产业的较快的速度不断创造新的价值，就可以避免传统经济周期中的衰退阶段，使经济持续高速增长。

二、知识经济时代的智力资本

- 在知识经济时代，知识型企业的价值来源已由以往传统的土地、资金、原料等有形资产，转变为以智力资本为主体的无形资产。智力资本的储存、累积与流通将成为知识型产业发展的基础，而智力资本目前被各界争相引用，源于无形的智力资本能够提供一个全新的模式来观察企业的价值所在。企业需要建立一套完整的智力资本的管理机制，以创造公司价值及增加企业的竞争优势。



■ (一) 智力资本的概念

- 所谓智力资本，是指每个人能为公司带来竞争优势的一切知识、能力的总和。凡是能够用来创造财富的知识、信息、技术、智能财产、经验、组织学习能力、团队沟通机制、顾客关系、品牌地位等，都是智力资本的材料组合，这和一般企业所熟知的土地、工厂、机器、现金等有形资产，在根本上是完全不同的。因此，智力资本也可称为知识资本、非财务资产、无形资产、隐藏资产或不可见资产。更具体地说，组织所拥有的专利权、工序流程，人员的专业技术、科技，有关顾客与供货商的信息，过去经验的总和皆是智力资本的内涵。





■ (二) 智力资本对个体行为研究的影响

➤ (1) 知识型员工在从事工作的领域内都是“专家”，他们不再是传统意义上按命令行事或是按规定办事的员工。

➤ (2) 知识型员工的价值观与传统劳动者相比也将发生变化。

➤ (3) 与价值观的变化相适应，知识型员工的物质、精神需求也将不同于传统劳动者。

➤ (4) 知识型员工对组织的承诺将发生变化。

➤ (5) 终身学习将成为知识型员工的共识。





■ (三) 智力资本对群体行为研究的影响

➤ 组织中的个体行为发生变化时，由个体组成的群体行为也必然会
发生相应的变化，这种变化首先反映在群体的组成方面。实践和
理论早就发现，在组织中一些非正式群体发挥着很大的影响力，
而这种影响力往往起源于其成员组成的自发性。组织为了提高工
作群体运行的效能，使其员工个人的知识资本发挥协同效应，也
有着使其成为非正式群体的趋势。结合知识型员工的行为特点，
扩大群体在成员选择方面的自主性，尊重员工的个人选择就更加
重要。

➤ 知识型员工的个性更为明显，群体中个体差异扩大化，这在一定
程度上使得工作群体的凝聚力受到负面的影响，但另一方面，由
于知识型员工较高的素质促使其协作意识和能力都比较容易得到
提高，从而使员工之间的沟通和协作得到增强，有利于组织的协
调发展。这两个方面就构成了一对矛盾，它们的合力决定着组织
能在多大程度上发挥工作群体中知识资本的协同效应，从而在相
应程度上带来知识资本的增值。





■ (四) 智力资本对组织行为研究的影响

- 随着组织中个体与群体行为的变化，组织作为有机的运行整体必然会发生变化。知识经济的产生是一种经济形态的变化，一般来说，每一次经济形态的变革，都会导致组织的变革。从宏观来看，现代组织的变革，一方面随着经济体制由计划经济向市场经济的转变而发生，另一方面，又随着全球性的知识经济浪潮而向前推进。从微观来看，在知识经济形态下，企业组织在知识资本的运作与管理中，要充分发展结构性资本，关键在于适时调整组织结构和形态，使之有利于组织知识资本的发展。



复习思考题

- 1.组织行为学的研究对象、研究内容是什么？
- 2.简述组织行为学与其相关学科的关系。
- 3.简述组织行为学的发展历程，并说明霍桑试验有哪些贡献。
- 4.组织行为学的主要研究方法有哪些？
- 5.简述知识经济对组织行为学的挑战。

[返回目录书页](#)

第二篇 个体行为



第二章 个性与行为



- 第一节 个性的基本概念
- 第二节 个性与职业的匹配
- 第三节 价值观与态度
- 第四节 工作满意度



学习目的

- 1.掌握个性的概念与影响因素。
- 2.了解个性的相关理论。
- 3.了解个性如何与职业相匹配。
- 4.掌握个体的价值观与态度对行为的影响。



第一节 个性的基本概念

- 人与人之间在生理上、个性上都存在着很大差别。组织行为学中所讲的个体差异，主要是指人与人之间在个性心理特征上的差别。具体地讲，这些差别包括气质差异、能力差异和性格差异等。只有当个性与工作相匹配时，个体的能力才能充分发挥，才能取得满意的工作绩效。因此，在实际工作中，企业要充分利用和发挥每个员工的个性特点，将其安排到合适的岗位上，并根据岗位职责要求，下达合理的工作任务，才可能直接激发出员工的工作热情。

一、个性的概念

- 个性在组织行为学中的基本概念与我们日常所说的个性不完全相同，有其特定的含义。组织行为学中的个性,也可称为人格，是个人在认知、情感、意志等心理活动过程中所表现出来的相对稳定而又区别于他人的心理特点，也叫做心理特征。这些特征主要包括需要、动机、价值观和完成任务的潜力、气质、性格、情绪、自我知觉、角色行为、态度等等

二、个性的影响因素



■ (一) 先天遗传因素

➤ 先天遗传因素是指由遗传基因决定的因素，它是个性发展的自然前提。人的个性特征在很多方面可以从染色体的基因分子结构得到解释。近年来，由于基因工程的发展，许多研究证实了遗传和个性之间确实存在相当密切的关系，如智力、敏感性、语言、数学、音乐等的才能都与遗传有关。还有研究结果表明，神经系统某些遗传特征可能影响到某些个性的形成，加速或延迟某些行为方式的产生和发展。研究发现，母亲的某些心理病理症状与儿童的胆小、退缩的性格特征有关。例如，母亲患有恐惧失调和旷野恐惧症或焦虑和抑郁症，她们的孩子胆小、退缩的比例明显高于其他孩子。由此可见，遗传因素对人个性的形成是有明显影响的。





■ (二) 后天环境因素

- 后天环境因素是指个体成长过程中的外部因素，包括当时的社会、文化、政治、经济背景，家庭社会经济地位，父母教养方式，朋友和社会群体的互动，是决定个性的主要因素。例如，美国父母认为开朗大方、好交往的行为比害羞、胆怯行为更合乎社会需要，而中国的妈妈则认为儿童应该顺从、听话。这也许就是美国儿童中个性胆大、进取的比例高于中国儿童的原因之一。
- 另外，还有研究表明，不同饮食环境对人的个性也会产生影响。



全国迷你型MBA职业经理双证班

学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认

认证项目：注册高级职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、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** 网址：www.mhjy.net

报名电话：**13684609885 0451—88342620**

咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛

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

国际认证 权威认证



美华论坛
www.mhjy.net

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

三、个性的理论



■ （一） 个性类型理论

- 1.多血质
- 2.胆汁质
- 3.黏液质
- 4.抑郁质



■ 因不同气质类型的人表现出的个性特点截然不同，所以在企业组织中，与具有不同气质类型的人的沟通也需讲究技巧。



■ (二) 个性特质理论

➤ 个性特质理论认为人的行为不受其类型的制约，而是由一种稳定的特质支配，使得个人在变化的环境中给予一致的反应。

➤ 美国心理学教授雷蒙德·卡特尔经过二十多年的艰苦工作，提出了人格的**16种根源特质**。根据这**16种根源特质**，他编制了**16种人格因素测验(16PF)**。卡特尔认为：人的行为之所以具有一致性和规律性，是因为每一个人都具有根源特质。



第二节 个性与职业的匹配

- 个性对一个人的心理活动产生巨大的影响，可以说，人的绝大部分心理活动都是由个性决定和支配的。一个人做什么，不做什么，怎么做，这也是由个性决定的。个性影响个体活动的动力、种类、过程、方式和结果，因此，个性与职业的匹配问题成为早期组织行为学家研究的一个重要课题。

一、气质与职业的匹配

- 众多专家和学者将各种气质类型的特点及各种职业的要求相对照，建立了气质类型与职业之间的匹配关系
- 在判断某一个体的气质和行为模式时，需要综合以上各种特征，放到一定环境中进行具体的分析。
- 气质类型本身并无优劣之分，每一种气质类型都有积极和消极的成分。

二、性格与职业的匹配

- 性格是一个人对现实的态度和习惯性的行为方式。社会中没有两个性格完全相同的个体，即使是同一性格特征的人，不同的人表现也会不一样。例如，同是勇敢、鲁莽的性格，张飞粗中有细，李逵横冲直撞、不顾后果。性格一旦形成就比较稳定，在个体的生活实践中经常表露出来。
- 性格是个体的本质属性，在个体心理特征中起核心作用。性格对气质和能力的影响是很大的，它能使三者结合成个体心理特征这一有机整体。



■ (一) 性格与气质的关系

➤ 气质和性格所反映的是人的本质属性的不同侧面：气质多反映个性的自然属性，而性格反映了人对社会环境的影响，可塑性比前者大。

➤ 气质和性格相互影响，密切相关。首先，气质可以影响性格的表现方式，使同一性格内容有不同的表现色彩。其次，气质可以影响性格形成的难易和速度。





■ (二) 霍兰德职业兴趣理论

- 约翰·霍兰德是美国约翰·霍普金斯大学的心理学教授、美国著名的职业指导专家。他于1959年提出了具有广泛社会影响的职业兴趣理论，认为人的个性类型、兴趣与职业密切相关，兴趣是人们活动的巨大动力，凡是具有职业兴趣的职业，都可以提高人们的积极性，促使人们积极地、愉快地从事该职业，且职业兴趣与个性之间存在很高的相关性。
- 霍兰德的职业兴趣理论主要从兴趣的角度出发来探索职业指导的问题。他明确提出了职业兴趣的人格观，使人们对职业兴趣的认识有了质的变化。在霍兰德的职业兴趣理论提出之前，关于职业兴趣测试和个体分析的研究是相对独立进行的。





■ 霍兰德的职业兴趣理论主要对以下6种不同类型的人物及特性

➤ 1. 社会型(S)

➤ 2. 企业型(E)

➤ 3. 常规型(C)

➤ 4. 实际型(R)

➤ 5. 调研型(I)

➤ 6. 艺术型(A)



三、能力与职业的匹配

- 能力指的是个体能够顺利完成某种活动的心理条件。英国的心理学家查尔斯·爱德华·斯皮尔曼提出了能力的二因素结构理论，他认为人在顺利完成某种活动时，要具备一般能力和特殊能力。一般能力是指我们常说的智力，它包括观察力、记忆力、抽象概括能力等，而特殊能力是指处理某些专业领域问题的特殊能力，例如，音乐能力、绘画能力、数学计算能力等。某种一般能力在某种活动领域得到特殊发展，就可能成为特殊能力的组成部分，而特殊能力在得到发展的同时，也将带动一般能力的发展。



■ (一) 一般能力及其测量

➤ 有关智力的具体构成，不同学者有不同的观点。例如，美国心理学家瑟斯顿提出了基本心智能力构成的七个维度，即算术、言语理解、知觉速度、归纳推理、演绎推理、空间视知觉以及记忆力。

➤ 研究也表明，无论什么水平的工作，在言语、算术、空间视知觉方面的测试分数，都是工作熟练性的有效预测指标。因此，如果能有效测量出具体维度的分值，对预测工作绩效来说还是很重要的。





■ (二) 特殊能力及其测量

➤ 随着社会分工越来越精细，形成了不同实践领域所需要的专门能力。然而，智力测验只提供了对人们一般能力的了解，远远不能满足不同领域对于人员选拔和使用的迫切需要。特殊能力测验正是在这种背景下应运而生的，它对职业选择、人员配置都有重要意义，但这种测验发展较晚，不少测验尚未成形，测验的标准化问题也尚未得到满意解决。

➤ 特殊能力的测量具有较强的针对性，每种测验只针对一个特定的职业或特定的能力倾向，我们以企业管理人员的能力测验为例，如表2—6所示，在各维度上的比较分析结果显示，在管理胜任力的人际激励能力和用人能力维度上，管理人员的得分较高；在时限控制和紧迫感维度上得分则较低。在创新能力、人际激励能力、时间计划能力、表达能力和决策能力等维度上，随着管理层次的上升，其得分也增高。中层管理人员体现出较强的协调能力。





■ (三) 能力与职业的匹配

➤ 我们已经知道，人们的能力水平各不相同，并表现在不同的方面。同时，不同的工作又对能力有不同的要求。员工的工作绩效取决于两者之间的相互作用。当能力与工作彼此匹配时，员工的工作绩效水平就会提高。当两者匹配不良时，出现的结果很显然，无论员工的态度多么诚恳或工作积极性多高，最终还是无法胜任工作。

➤ 不过，当员工的能力远远超过工作要求而造成能力与工作的要求不匹配时，也会出现这个问题。这种情况会降低员工的工作满意度，尤其当员工渴望施展自己的才华时，他们会因工作的局限性而灰心丧气，甚至降低工作质量。管理学家布兰查德曾引用过一个例子来说明这个问题。



第三节 价值观与态度

- 价值观和态度在个体行为中极其重要，因为它们影响着个体的行为与决策。对于一个企业来说，员工的价值观和态度直接决定了他们是否愿意以及多大程度愿意为企业及客户提供服务，也决定了他们是否愿意融入组织文化，和组织一同发展。组织的领导者应运用有效的方式和途径，使员工树立新的、共同的价值观和正确的态度，尽可能统一员工的行为，实现组织的最高目标。

一、价值观



■ (一) 价值观的定义

- 价值观是一种观念，是人们衡量自己行为与目标的参照点与选择标准，可以视为个人行为选择的终极原因。当人们接触某一事物时，会赋予这一事物一定的价值，并将外在事物转化为自己内部的价值观念。人总是不断按照自己的价值标准对周围事物进行评价，如对幸福、平等、自由、宗教信仰、政治制度、社会风气、功名利禄、自尊、诚实等因素进行评价，以判断事物的是非、善恶、重要性等。这些因素在人的心目中又会有主次轻重之分，久而久之，形成一个庞大的价值观念体系，并以此为基础进行职业选择。





■ (二) 价值观的类型

➤ 1. 奥尔波特的价值观分类

- (1) 艺术型。
- (2) 经济型。
- (3) 权力型。
- (4) 社会型。
- (5) 宗教型。
- (6) 理论型。



➤ 2. 罗克奇价值观调查



- (1) 终极性价值观，指的是个人价值和社会价值，用以表示存在的理想化终极状态和结果，它是一个人希望通过一生而实现的目标。
- (2) 工具性价值观，指的是道德或能力，是达到理想化终极状态所采用的行为方式或手段。



二、态度



■ (一) 态度的定义

- 态度是指个体对外界的一种较为持久而又一致的内在心理和行为倾向。人们在认识客观事物或在工作交往中，总是对人或事件产生不同的反应，做出各种各样的评价，如赞成或反对、亲近或疏远、喜欢或厌恶、接纳或排斥等等。这种对客观对象所表现出来的积极、肯定或消极、否定的心理倾向，是一种内在的心理准备状态，它一旦变得比较持久稳定，就会成为态度。
- 一般来说，态度是个体对于客观事物、人和事件的某种评价性反应，它反映着一个人对某些事物的感受，例如，“我喜欢的这份工作”、“我讨厌这个人”等。态度是一个复杂的综合体，具有一定的内在心理结构，它是由认知、情感和行为倾向这三种心理成分构成的。





■ (二) 态度对行为的影响

- 1.态度影响认知与判断
- 2.态度影响行为效果
- 3.态度影响忍耐力
- 4.态度影响相容性





■ (三) 态度改变的理论

➤ 1. 费斯汀格的认知失调理论

- 认知失调理论认为，在我们的社会中，你的公开立场通常会与你的个人观点或信念大体一致。

➤ 2. 海德的认知平衡理论

- 认知平衡理论是由心理学家海德在**1958**年提出的。他认为，人类普遍有一种平衡、和谐的需要，一旦人们在认识上有了不平衡和不和谐感，就会在心理上产生紧张和焦虑，从而促使他们的认知结构向平衡、和谐的方向转化。





■ (四) 工作中的态度类型

- 1. 工作满意度
- 2. 工作参与度
- 3. 组织承诺





■ (五) 员工态度的测量

➤ 1. 调查法

- (1) 观察法。
- (2) 有关资料统计法。
- (3) 面谈法。
- (4) 调查表法。

➤ 2. 专业测量法

- (1) 态度量表法。
- (2) 自由反应法。
- (3) 生理反应法。



第四节 工作满意度



■ 一、工作满意度的概念

- 20世纪30年代，随着人际关系学派的兴起，组织行为学家提出工作满意度的概念，并对此给予了很大的关注。工作满意度是员工对其工作各个方面的积极或消极的感情。工作满意度是一种工作态度，它强调了态度的感情成分，即是否喜欢自己的工作。工作满意度可以是一般的，也可以是具体的，前者如“总的来说，我对工作比较满意”，后者如“我对待遇比较满意，对其他方面不太满意”。
- 从本质上来说，工作满意与否取决于员工的期望（心理契约）与实际结果的比较。如果期望很高，而与实际所得到的不一致，就会产生不满。所谓心理契约是指员工与组织之间不成文的协议，协议内容涉及彼此之间关于付出与获得的期望。例如，组织期望员工付出忠诚、创造力以及额外的努力等，员工期望获得工作安全、公平对待、事业发展等。



全国迷你型MBA职业经理双证班

学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认

认证项目：注册高级职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、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** 网址：www.mhjy.net

报名电话：**13684609885 0451—88342620**

咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛

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

国际认证 权威认证



美华论坛
www.mhjy.net

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

二、工作满意度的影响因素

■ （一）具有挑战性的工作

- 员工更喜欢选择这样的工作：这些工作能够为他们提供机会使用自己的技术和能力，能够为他们提供各种各样的任务，有一定的自由度，并能对他们工作的好坏提供反馈，这些特点使得工作更富有挑战性。挑战性低的工作使人感到厌烦，但是挑战性太强的工作会使人产生挫折和失败的感觉。在中度挑战性的条件下，大多数的员工将会感到愉快和满意。



■ (二) 公平的报酬

- 员工希望分配制度和晋升政策能让他们觉得公正、明确，并与他们的期望一致。当报酬公正地建立在工作要求、个人技能水平、工资标准的基础之上时，员工就会感到满意。许多人宁愿接受较少的报酬，而在一个自己喜欢的地点工作，或者选择要求较少的工作，或者选择有更多自主性和自由支配时间的工作。报酬与满意之间的联系关键不是一个人的绝对所得，而是相对公平的感觉。





■ (三) 支持性的工作环境

- 员工对工作环境的关心既是为了个人的舒适，也是为了更好地完成工作。研究证明，员工希望工作的物理环境是安全的、舒适的，温度、灯光、噪音和其他环境因素不应太强或太弱。另外，大多数员工希望工作场所离家比较近、干净，设备比较现代化，有充足的工具和机械装备。





■ （四）融洽的同事关系

- 人们从事工作不仅仅为了挣钱和获得看得见的成就，对于大多数员工来说，工作还满足了他们社会交往的需要。所以，友好的和支持性的同事会提高工作满意度。上司的行为也是一个决定满意度的主要因素。研究发现，当员工的直接主管是善解人意的、友好的，对好的绩效提出表扬，倾听员工的意见，对员工表现出个人兴趣时，员工的满意度会提高。





■ (五) 人格与工作的匹配

- 霍兰德在人格与工作匹配理论中提出，员工的人格与职业的高度匹配将给个体带来更高的满意度。当人们的人格特征与所选择的职业相一致时，他们会发现自己有合适的才能和能力来适应工作的要求，并且在这些工作中更有可能获得成功。同时，由于这些成功，他们更有可能从工作中获得较高的满意度。



三、工作满意度与绩效的关系

■ （一）工作满意度与生产率

- 许多人想当然地认为“快乐的工人是工作绩效高的工人”，这其实是不对的。几十年来严格的实验研究并未证明高满意度导致高生产率，近年来，大部分学者开始相信高生产率导致高满意度。例如，如果组织奖励高生产率的话，那么较高的生产率会增加员工被口头表扬的次数，提高其收入水平，增加其晋升的可能性，而这些收获会提高员工对工作的满意度。



■ (二) 工作满意度与缺勤率

➤ 工作满意度与缺勤率存在着负相关的关系。有一项研究说明了二者之间的关系：一家公司在纽约与芝加哥分别设立了两个总部，公司受天气的影响，规定——不允许员工因可以避免的原因而缺勤，否则要受到惩罚。某一天，芝加哥出现了一场反常的暴风雪，而纽约的天气却相当好。在这项研究中，一个有趣的维度是暴风雪为芝加哥的员工创造了不去工作的借口，大雪使城市交通处于瘫痪状态，每个自然人都知道他们今天可以不上班，而且不受到任何惩罚。这个地方的员工必须去上班（处于正常的上班压力下），而另一个地方的员工可以自由选择而不会受到惩罚。如果满意度能导致出勤，则当没有外部因素的影响时，在芝加哥有较高满意度的员工应该来上班，而不满意的员工则可能待在家里。研究发现，纽约的员工中的满意群体和不满群体的出勤率一样高。但是在芝加哥，高满意度的员工出勤率比那些低满意度的员工出勤率高很多。





■ (三) 工作满意度与流动率

- 工作满意度与流动率之间呈负相关，而且这种相关比工作满意度与缺勤率之间的相关程度更高。有研究表明，工作满意度与流动率关系的一个重要中介变量是员工的绩效水平。尤其特别的是，预测高绩效者的流动情况时，工作满意度并不重要。因为，一般来讲，组织都会做出相当的努力来挽留这些高绩效的员工。他们给员工提高工资，给予更多的表扬和认同，增加晋升机会等等。而对那些低绩效的员工则采用相反的方式，组织很少会挽留这样的人，甚至可能制造一些微妙的压力鼓励他们辞职。所以，人们可以认为，工作满意度对低绩效者的影响大于对高绩效者的影响。不管工作满意度水平如何，高绩效者更可能待在组织里，因为他们得到的认可、表扬和其他报酬为他们的驻留提供了更多的理由。





■ (四) 工作满意度与组织公民行为

- 工作满意度是决定员工组织公民行为的一个重要因素。感到满意的员工更可能以积极的心态来谈论组织、帮助他人，在工作中也做得比正式期望更多。另外，感到满意的员工可能更倾向于主动承担正式要求之外的更多责任，因为他们希望回报自己的积极体验。与这种想法相一致，早期对于组织公民行为的讨论也假定组织公民行为与工作满意度有密切联系。然而，近来越来越多的研究证据表明，工作满意度对于组织公民行为的影响，是通过公平感产生的。
- 工作满意度与组织公民行为之间的关系总体上仅达到中等程度的相关。



四、工作满意度的测量

- 有两种使用最广泛的手段，其一是单一整体评估法，其二是由大量工作要素组合而成的综合评价法。
- 单一整体评估法只要求个体回答一个问题，如“如果你把所有因素考虑在内，你对自己的工作满意吗？”要求从数字1~5所代表的分数等级中圈出一个符合自己的数字，这些数字代表了从“非常满意”到“非常不满意”的不同程度。

■ 另一种方法——工作要素综合评价法，则是一种更复杂的方法，它首先需要确定工作中的关键要素，然后询问员工对于每一项要素的感受。典型的因素包括：工作性质、监督与控制、当前的收入、晋升机会和同事关系。工作要素综合评价法通过标准化的量表来评估这些要素，数据累加起来就得到了工作满意度总分。

复习思考题



- 1.什么是个性？
- 2.气质有哪些类型？各自的典型特点是什么？
- 3.结合实例说明个性差异在工作安排中的应用。
- 4.什么是态度？态度对人的行为有什么影响？
- 5.海德的认知平衡理论的具体内容是什么？它对管理者有何帮助？
- 6.什么是认知失调理论？个体减少不协调的愿望该如何解决？请举例说明。
- 7.联系实际谈谈价值观对人的生活方式和工作选择有什么影响？



返回目录书页

第三章 知觉与行为



- 第一节 知觉概述
- 第二节 知觉错误
- 第三节 归因理论



学习目的



- 1.了解知觉的四个特征。
- 2.解释为什么两个人看到同样的东西却产生不同的理解。
- 3.了解主要的知觉错误以及规避方法。
- 4.列出凯利归因理论中的三个维度。
- 5.比较海德、凯利和韦纳三种归因理论的异同。
- 6.了解归因中的主要偏差。
- 7.了解印象管理在组织中的基本运用。



第一节 知觉概述



■ 一、知觉的概念

➤ 知觉指的是个体为了对自己所在的环境赋予意义而组织和解释他们感觉印象的过程。例如，有一个事物，我们通过视觉器官感到它具有的圆圆的形状、红红的颜色；通过嗅觉器官感到它特有的芳香的气味；通过手的触摸感到它硬中带软；通过口腔品尝到它酸甜的味道，于是，我们把这个事物反映成苹果。这就是知觉。

➤ 但是，一个人所感知的东西可能与客观现实差距很大。同时，身处同一环境的不同个体对同一环境持一致看法的情况也非常少见。所以，知觉对于组织行为的研究十分重要。这是因为人们的行为是以其对现实的认知，而不是以现实本身为基础的。



二、知觉的特征



■ (一) 相对性

- 知觉的相对性是指人们总是根据事物之间的相对关系来对事物进行反映。知觉对象与背景之间的关系就是知觉相对性的典型表现。知觉对象是清晰地反映在意识中的物体，背景是模糊地反映在意识中的物体。知觉对象和背景会产生动摇，随着时间和条件的变化，知觉对象和背景有时会互换。





■ (二) 整体性

- 知觉的整体性是指人们把现实对象作为一个统一的整体来感知。知觉对象是一个复合刺激物，它由许多部分组成，各个部分具有不同的特征，但人们在感知它的时候，并不将它分割为孤立的部分，而是将其作为一个整体来感知。例如，当我们观察一个“△”形状的图形时，一开始就把它看成三角形，并不认为它是三条直线。又如我们在听音乐的时候，所感知的并不是个别的音符，而是旋律，不管这种旋律是由交响乐队、弦乐队还是一架钢琴演奏出来的。这种情况下，在我们的意识中，音乐形象的完整性要比声音更鲜明。





■ (三) 理解性

- 知觉作为对事物的整体反映，是以对事物的理解为条件的，没有过去的经验，没有理解，就不可能有真正的知觉。因此，经验越丰富，知觉就越深刻。这也就是说，人的知觉已经不是纯粹意义上的感性认识了，它是人们在实践中总结出来的理性认识的指导下完成的。





■ (四) 恒常性

- 知觉的恒常性是指由于知识、经验的参与，人的知觉往往并不随知觉条件的变化而变化，而表现出一种相对的稳定性。例如，长方形桌面和圆脸盆在视网膜上的成像经常是平行四边形和椭圆形，但我们仍把它们感知为长方形和圆形。



三、影响知觉的因素



■ (一) 知觉主体因素

- 1. 态度因素
- 2. 需要与动机因素
- 3. 兴趣和爱好的因素
- 4. 知识和经验的因素
- 5. 个性因素





■ (二) 知觉对象因素

- (1) 大小法则。大小法则是指尺寸、空间越大，则越容易引起注意、重视。例如，一个高大醒目的广告比普通小广告更引人注目。
- (2) 强度法则。强度法则是指强度越高，则越容易被感知。
- (3) 对比法则。对比法则是指与背景相反和出乎人们意料之外的事物最容易被感知。
- (4) 运动法则。运动法则是指活动的事物比静止的事物更易于被感知。
- (5) 重复法则。重复法则是指经常重复的事物比只出现一次的事物更容易被感知。
- (6) 新颖法则。新颖法则是指新颖的事物容易被感知。





■ (三) 知觉情景因素

➤ 知觉情景因素是指通过影响人的感受性而改变知觉的效果。所谓感受性，就是人的感觉灵敏度，人对外界刺激物的感受能力。人的感受性在不同的情景作用下会发生变化，例如，同一件商品放在高级商场里和摆在地摊上，消费者对其质量知觉是不同的。又如，当一名员工平时违反纪律时，可能并没有引起主管人员太多的注意。但是，同样的错误，如果出现在上级领导检查工作的时候，则很可能会使主管人员大为恼火，增加他对错误严重性的认识。

➤ 知觉情景因素主要包括时间、工作环境和社会环境。



四、社会知觉

- 因为组织行为学的核心是关注人，所以组织行为学中对于知觉的研究更多的是集中在社会知觉上。
- 社会知觉是对社会对象的知觉，主要是指对人、人际关系的知觉，或者说，社会知觉是在社会环境中对于有关个人或群体特征的知觉。社会知觉不仅是对人的表情、语言、姿态等外部特征的印象，还包括对人与人之间的关系、内在的动机、意图、观点、信念、个性特点等内心本质的推测和判断。



■ （一）对他人的知觉

- （1）知觉对象的外部特征，如仪表、风度、言谈举止和各种外部表现；
- （2）知觉对象的性格特征；
- （3）知觉主体的认知结构，如认知者个人的观点、态度、需要、动机、经验、思维方式、认知判断能力。

■ （二）人际知觉

- 人际知觉是指认识自己与他人的关系以及他人





■ (三) 自我知觉

- (1) 对物质自我的知觉，如对自己的颜容、体态、健康、装饰打扮的关注和追求；
- (2) 对精神自我的知觉，如对自己的智力、个性、道德、思想政治水平的认识；
- (3) 对社会自我的知觉，如对自己在社会生活中的地位、自我的社会价值和相应的名誉的认知。

■ (四) 角色知觉

- 角色知觉是对某个人在社会生活中所扮演的角色的认知与判断，以及对有关角色行为的社会标准的认知。

第二节 知觉错误

- 对人的感知具有一定的特殊性，而对物的感知往往只停留于知觉对象的外表映象上，有时知觉主体也予以某些主观的心理性影响，如觉得“水的温柔”、“山的伟岸”、“海的浩瀚”等，但对人的感知则不止于此。我们不只是感知一个人的面貌、身体姿态、面部表情、外在行为等特征，还要了解他的心理活动及其特征，包括需要、动机、兴趣、信念、观点等，并据此分析一个人所产生知觉的成因。此外，一系列知觉本身借助于思维的作用彼此联系起来，也可能从中得出某种因果关系。因此，对人的知觉不仅包含有关人的外表映象，而且与分析其原因的思维活动相联系，使知觉带有一定的社会意义。
- 因此，人的社会知觉并不总是能够如实地反映客观情况，而会由于种种原因发生偏差，比如错误理解别人的动机，不正确地评价他人的工作业绩等等。社会知觉常见的几种错觉包括首因效应、近因效应、晕轮效应、定势效应和投射效应。

一、首因效应

- 首因就是我们日常生活中所说的第一印象。首因效应，也称为第一印象作用，或先入为主效应。第一印象作用最强，持续的时间也长，比以后得到的信息对于事物整个印象产生的作用更大。例如，某人初次面试就给面试官留下了良好的印象，这种印象会在后面的几轮面试中左右面试官对他的评价。由于首因效应的存在，使得人们对他人的认知表现出这样的倾向，即当人们只获取了有关他人的少量信息时，就试图对此人没有表现出来的特征进行推理、判断，以期形成有关他人的统一或一致的印象。或者说，当形成对某人的第一印象时，在后来的认知过程中，就用最初获得的印象来解释这个人所有的行为举止。

二、近因效应

- 近因是时间上离现在最接近的印象。近因效应与首因效应相反，是指在多种刺激一次出现的时候，印象的形成主要取决于后来出现的刺激，即交往过程中，我们对他人最近、最新的认识占了主体地位，掩盖了以往形成的对他人的评价，因此，近因效应也称为新颖效应。比如，年底绩效考核快到了，某员工因为过于疲劳将操作工具损坏，尽管他这一年来的表现还不错，但是，部门主管给他的总体评价却很不理想，这就是近因效应的作用。

三、晕轮效应

- 晕轮效应又称光环效应，是指知觉主体对一个人特点形成好的或者坏的印象之后，就倾向于根据此推论该人其他方面的特征。就像月轮或者晕轮，是月光被知觉主体放大或泛化一样，知觉对象的某个特点会被知觉主体放大，故被称为晕轮效应。
- 晕轮效应的实质是以点代面、以偏概全，这种认识上的偏差往往是在掌握知觉对象信息很少的情况下做出的总体判断的结果。由于我们不可能对每个方面都做出评价，因此，晕轮效应是日常生活中常须借助于防止认知上的偏见，全面地对待人或事。

四、定势效应

- 心理定势是指人在认知特定对象时心理的准备状态。定势常常使我们的认知反应更迅速，更具有方向性，但也会使人以主观状态来曲解信息，造成一定的偏差。在社会知觉中，人们常受以前经验模式的影响，产生一种不自觉的心理活动的准备状态，并在其头脑中形成关于某类人的固定形象。这种对某一个人或某一类人的固定的刻板印象就是社会知觉的定势效应，也称社会刻板印象。

五、投射效应

- 投射一词在心理学上的含义是个人把自己的思想、态度、愿望、情绪或特性等不自觉地反映于他人的一种心理作用。由于自己具有某种特征，因而判断他人也一定会有相同的特征。在现实生活中，投射有两种既典型又对立的表现形式：其一是有些人总是从好的方面来解释别人的言行及需要，认为世上尽是好人；其二是有些人总是从坏的方面来解释别人的言行及需要，认为世上尽是坏人。当一个人感知他人时，如果受到投射的干扰，其认识、判断和看法往往从“是这样”、“一定会这样”等心理倾向出发，把他的特性强行纳入自己既定的框框中，按照自己的思维方式加以理解，从而导致主观臆断并陷入偏见的泥潭。

第三节 归因理论

- 归因理论是在美国心理学家海德的社会认知理论和人际关系理论的基础上，经过美国斯坦福大学教授罗斯和澳大利亚心理学家安德鲁斯等人推动下发展起来的。归因理论是说明和分析人的行为活动因果关系的理论，人们用它来解释、控制和预测相关的环境，以及随这种环境而出现的行为，因而也称认知理论。

一、归因概述



■ 归因理论研究的基本问题包括：

- (1) 人们心理活动发生的因果关系，包括对内部原因与外部原因、直接原因和间接原因的分析。
- (2) 社会推论问题。根据人们的行为及其结果，对行为者稳定的心理特征和素质、个性差异做出合理的推论。
- (3) 行为的期望与预测。根据过去的典型行为及其结果，推断在某种条件下将会产生什么样的可能行为。



二、归因理论

- (一) 海德的归因理论
- (二) 韦纳的归因理论
- (三) 凯利的归因理论



三、归因偏差

- 凯利的归因理论中还有一项很有趣的发现，即人们常常存在归因失真的错误或偏见。一般情况下，在解释别人的行为表现时，人们常常倾向于归因于人格或态度等内部特质，而较少归因于所处情境等外部因素，即低估外部因素的影响而高估个人因素的影响。但是，一般人在解释自己行为时，却倾向于外部归因。社会心理学家认为人们进行归因时有两种主要偏差。



■ (一) 基本归因偏差

- 研究发现，人们在解释他人行为时往往会忽视情境的巨大影响力。人们有时会将他人的行为归因为个人因素，如智力、能力、动机、态度或性格，即使这个人行行为方式很明显地受到情景或环境的影响。





■ (二) 自利性偏差

➤ 研究发现，自利性偏差是人们倾向于更好地表现自己，在很多研究中都发现了这种偏差。在被告知获得成功时，人们会欣然将成功归因于他们的能力和努力，然而却常常将失败归因于运气或问题本身的“不可能性”所造成的外部情境因素。例如，运动员通常将成功原因归结于自己的努力，而更可能将失败归结于其他方面，如休息不充分、裁判不好或者其他队的超常发挥等。



四、印象管理——归因理论在组织管理中的具体应用

■ （一）印象管理的概念

- 印象管理，有时又称印象整饰，是指人们试图管理和控制他人对自己所形成的印象的过程。通常，人们总是倾向于以一种与当前的社会情境或人际背景相吻合的形象来展示自己，以确保他人对自己做出愉快的评价。





- 印象管理中有三个要素是特别需要注意的，即印象动机、印象建构和印象监控。

- 1.印象动机

- 印象动机是指人们想操纵和控制自己在他人心目中的印象的意愿程度。

- 2.印象建构

- 印象建构是指个体有意识地选择要传达的印象类型并决定如何去做过程。

- 3.印象监控

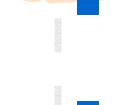
- 个体不论是因为他们处于特定的环境中，还是因为他们就是经常注意自我形象的那种人，只要其有意识地想给别人留下印象，印象监控就出现了，但不是每个人都重视印象监控。



复习思考题



- 1.什么是知觉？知觉具有哪些特性？
- 2.什么是社会知觉？社会知觉包括哪几个方面？
- 3.举例说明影响知觉准确性的因素。
- 4.有哪些知觉错误？怎样预防它们的产生？
- 5.什么是归因理论？有哪些归因研究理论？
- 6.什么叫归因偏差？有哪两种主要的偏差？
- 7.什么是印象管理？



[返回目录书页](#)

第四章 激励理论及运用



- 第一节 激励概述
- 第二节 内容型激励理论
- 第三节 过程型激励理论
- 第四节 行为改造型激励理论
- 第五节 激励理论在实践中的运用



学习目的



- 1.概述动机的特点。
- 2.描述内容型激励理论中的马斯洛需要层次理论、赫茨伯格的双因素理论、奥尔德弗的**ERG**理论、麦克利兰的成就需要理论的基本内容和异同点。
- 3.描述过程型激励理论中弗鲁姆的期望理论、亚当斯的公平理论和洛克的目标设置理论的基本内容和异同点。
- 4.描述行为改造型激励理论中斯金纳的强化理论、亚当斯的挫折理论的基本内容。
- 5.了解激励理论在实践中的运用途径。



第一节 激励概述



■ 一、激励的概念

➤ 人的行为是由一系列活动构成的，对激励的研究是为了了解人类行为的原因。一个人在某一个时刻会产生什么活动，以及为什么会产生这些活动是有其理由的。如果能够了解到人类行为的原因，就有可能把人们的活动引向所希望的方向。

➤ 在企业中，激励是指通过影响员工的内在需要，激发员工的行为动机，从而使个体的行为趋向组织目标的过程和活动。简而言之，激励是一种改变人们的行为模式、鼓励人们向组织的目标努力的过程。





■ (一) 满足需要

- 员工工作是为了满足自己的需要，要想让员工为组织的目标服务，就要在组织目标与员工需要之间建立某种联系，使组织目标的实现有助于员工需要的满足。作为管理者，要进行有效的激励，必须要识别、找准激励对象的需要，进行有针对性的激励。
- 人生在世，在生理和心理上具有各种各样的需要，它可以是物质的，也可以是精神的。如人类的生存需要食物和水，除此之外，还需要爱情、友情、个人成就感和影响他人的能力等等。





■ (二) 激发动机

- 当人们的某项需要没有被满足时，就会产生通过某种活动来获得这种需要的欲望，这就是动机，它是诱发、推动和指导行为指向一定目标的心理状态。
- 需要强调的是，动机产生的前提是存在没有满足的需要。如果需要已经被满足或者得到相当程度的满足，那么，就不存在行动的动机，即使产生了，其驱动力也不会太大。请记住，“雪中送炭”激发的动力总是大于“锦上添花”激发的动力。





■ (三) 鼓励行动

➤ 当人们具有某个动机时，就会将其付诸行动；当员工的个人行为完成之后，作为管理者必须要兑现原来的承诺，只有这样才能使员工能够长久地受到激励，持续为组织目标的实现服务，否则员工将不再相信管理者的承诺和组织相应的制度，也就不可能再产生激励作用。

➤ 人类需要的多样性决定了动机的多样性。有的动机经过努力可以实现，而有的则根本不可能实现。因此，要实现有效的激励，还必须把企业的总体目标进行细分，使之便于操作。如果目标过于宏大，需要多年的努力，或者根本没有实现的可能，就不可能产生驱动力，即使产生了，强度也不够。因此细分目标的设定，必须要便于考核、便于实施，难易程度应该设定在经过努力能够达到的范围内。



二、组织激励的作用

- 组织激励行为对员工的工作行为直接产生作用，主要表现在三方面：受过激励的员工总是主动寻找将工作做得更好的方法；受过激励的员工一般重视工作质量；受过激励的员工的生产率一般要比缺乏工作热情的员工高。因此，在管理中运用组织激励是非常必要的。

■ （一）组织激励能激发员工的创新能力

- 组织激励行为的直接目的就是最大限度地激发员工的创新能力。创新性劳动是当代员工价值的最大体现。通过将员工头脑里的个人技术、经验和判断等知识在组织团队里进行充分的沟通、交流、共享和扩散，最终形成团队富有创新的劳动。当代员工的这种创新能力是组织管理的无价之宝，是企业利润增长的源泉，也是企业的核心竞争力。



■ （二）组织激励能防止员工的负面行为

- 面向员工的组织激励行为能够提高员工的工作努力程度，防止负面行为的产生。员工的工作努力程度关系到企业的生存与发展。员工的负面行为主要有两种情况：一种是员工的怠工、不思进取等消极行为；另一种是员工有意损害公司利益的行为。在设计激励制度时，应采取各种有效措施，以积极的态度引导和激励员工采取正面行为，为组织努力工作，提高组织效率。





■ (三) 组织激励能降低监控员工行为的成本

- 有效的激励应该尽可能做到降低监控成本，保证员工的工作努力及相应的组织绩效。但是有些工作是不可预测的，比如一个软件程序设计员工作的时候，谁也无法排除他会在系统程序里埋下今后导致系统程序瘫痪的逻辑炸弹；企业高层管理者得知竞争对手最新上市的产品与自己公司处于试制期的产品非常相似时，他根本不能确知在这项产品中是否有他们公司外泄的关键技术。要解决这些问题，不能靠对员工进行严密监控，以保证他们不偷懒、不欺骗，因为这样需要相当高的监控成本。只能靠有效组织激励行为，才能够真正激发员工内在的工作热情和自觉性，唤起他们主动工作的使命感和责任感。



■ （四）组织激励能确保新进员工的高素质

- 有效组织激励行为能确保引进高素质员工。低素质员工一旦进入组织，很可能发生所谓的“劣币驱逐良币”的行为，导致企业整体工作人员素质低下，工作效率下滑，严重的可能威胁到组织的生存。只有建立合理的激励制度才能够对组织成员起到筛选作用，将低劣者拒之门外。

■ （五）组织激励能降低优秀员工的流失率

- 组织激励行为能降低优秀员工的流失率。在关键人才日益短缺、培训成本不断上涨、人才对组织的影响力不断加深的情况下，优秀员工的流失对组织来说可能是致命的损失。因此，组织为了保证组织绩效，需要运用各种激励手段吸引和留住人才，这样才能降低他们的流动意愿和实际流失率。

三、西方主要的激励理论

- 一是从人的需要出发的内容型激励理论，以马斯洛的需要层次理论、奥尔德弗的**ERG**理论、赫茨伯格的双因素理论以及麦克利兰的成就需要理论为代表。
- 二是从需要的未满足出发的过程型激励理论，以弗鲁姆的期望理论、亚当斯的公平理论以及洛克的目标设置理论为代表。
- 三是从行为后果的状态出发的行为改造型激励理论，以斯金纳的强化理论和亚当斯的挫折理论为代表。

第二节 内容型激励理论

- 内容型激励理论，就是针对激励的原因与起激励作用的因素的具体内容进行研究的理论。就组织激励而言，它是围绕如何满足员工的需要进而调动其工作积极性而展开研究的。较成熟的内容型激励理论主要有马斯洛的需要层次理论、赫茨伯格的双因素理论、奥尔德弗的**ERG**理论和麦克利兰的成就需要理论。

一、马斯洛的需要层次理论

■ (一) 基本内容

- (1) 生理需要。生理需要是指维持人的生存的需要，包括人的衣、食、住、行等方面的需要，它是个体最起码的、最基本的需要。
- (2) 安全需要。安全需要包括人身的安全、财产的安全和职业的稳定等方面的需要。
- (3) 社交需要。社交需要包括爱、归属、接纳和友谊。
- (4) 尊重需要。尊重需要是指受人尊重的需要。人一方面希望得到名誉、地位和声望等，希望受到别人的尊重和承认；另一方面也希望自己具有实力、自由、独立性等，感到自己的存在价值，从而产生自尊心、自信心。
- (5) 自我实现需要。自我实现需要是指成长与发展、发挥自身潜能、实现理想的需要，它是一种追求个人能力极限的内驱力。



■ （二）需要层次理论在管理中的应用

- 马斯洛认为，既然五个层次的需要是客观存在的，那么，管理者的任务就在于找出相应的激励因素，采取相应的组织措施，来满足不同层次的需要，以引导和控制人的行为，实现组织目标。



二、赫茨伯格的双因素理论

- 激励因素保健因素成就监督认可公司政策工作本身与主管的关系责任工作条件进步薪水成长与同伴的关系个人生活与下属的关系地位稳定与保障与传统的观点不同，赫茨伯格的调查表明，满意的对立面不是不满意，即消除了工作中的不满意因素并不一定能让工作令人满意。他提出了二维连续体的存在：“满意”的对立面是“没有满意”，“不满意”的对立面是“没有不满意”，如图4—3所示。赫茨伯格认为，导致工作满意与不满意的因素是相互独立的，且差异较大，因此，管理者在工作中消除保健因素只能起到安抚员工的作用，并不能激励员工。要真正激励员工努力工作，必须注重激励因素。

三、奥尔德弗的ERG理论

■ (一) 基本内容

- 奥尔德弗认为，人们共存在三种核心的需要，即生存(Existence)的需要、相互关系(Relatedness)的需要和成长发展(Growth)的需要，因而这一理论被称为“ERG理论”。生存的需要与人们基本的物质生存需要有关，它包括马斯洛提出的生理和安全需要。第二种需要是相互关系的需要，即指人们对于保持重要的人际关系的要求，这种社会和地位的需要的满足是在与其他需要相互作用中达成的，它们与马斯洛的社交需要和尊重需要分类中的外在部分是相对应的。最后，奥尔德弗将成长发展的需要独立出来，它表示个人谋求发展的内在愿望，包括马斯洛的尊重需要分类中的内在部分和自我实现需要中所包含的特征。



■ (二) 与马斯洛需求层次理论的异同

- 首先，**ERG**理论并不强调需要层次的顺序，认为某种需要在一定时间内对行为起作用，而当这种需要得到满足后，人们可能去追求更高层次的需要，也可能没有这种上升趋势，即“满足—前进”。
- 其次，**ERG**理论提出了“受挫—回归”的理论，当较高级需要受到挫折时，可能会降而求其次。
- 最后，**ERG**理论认为，当某种需要在得到基本满足后，其强烈程度不仅不会减弱，还可能会增强，这就与马斯洛的观点不一致了。



四、麦克利兰的成就需要理论

■ （一）基本内容

- 1.成就需要：争取成功、希望做得最好的需要
- 2.权力需要：影响或控制他人且不受他人控制的
的需要
- 3.归属需要：建立友好亲密的人际关系的需要



■ （二）成就需要理论在管理中的应用

- 麦克利兰的成就需求理论在企业管理中很有应用价值。首先，在人员的选拔和安置上，测量和评价一个人动机体系的特征对于如何分派工作和安排职位有重要的意义。其次，由于具有不同需要的人需要不同的激励方式，了解员工的需要与动机有利于合理建立激励机制。最后，麦克利兰认为，需要是可以训练和激发的，因此，可以训练和提高员工的成就需要，提高生产率。



第三节 过程型激励理论

- 过程型激励理论是研究从人的动机产生到最终采取行动的心理过程的理论。它的主要任务是找出对行为起决定作用的某些关键因素，弄清它们之间的相互关系，以预测和控制人的行为。过程型激励理论主要包括弗鲁姆的期望理论、亚当斯的公平理论和洛克的目标设置理论。

一、弗鲁姆的期望理论

■ (一) 期望理论的公式

➤ 弗鲁姆认为，人总是渴求满足一定的需要并设法达到一定的目标。这个目标在尚未实现时，表现为一种期望，这时目标反过来对个人的动机又是一种激发的力量，而这个激发力量的大小，取决于目标价值（效价）和期望概率（期望值）的乘积。

➤ 用公式表示为： $M = \sum V \cdot E$ M 表示激发力量，是指调动一个人的积极性，激发其内部潜力的强度。



■ (二) 期望模式

- (1) 努力和绩效的关系。在企业组织中，人们必须做出一定的工作成绩才有可能换取所向往的报酬。
- (2) 绩效与奖励的关系。人们总是期望在达到预期成绩后，能够得到适当的合理奖励，如奖金、晋升、提级、表扬等。组织的目标，如果没有相应有效的物质和精神奖励来强化，时间一长，人们的积极性就会消失。
- (3) 奖励和个人需要的关系。奖励什么要适合各种人的不同需要，要考虑效价。要采取多种形式的奖励，满足各种需要，最大限度地挖掘人的潜力，最有效的提高工作效率。





■ (三) 期望理论在管理中的应用

- (1) 发现员工重视的报酬或奖励是什么。
- (2) 根据组织目标，明确期望出现的员工行为(如让员工明白阿谀奉承是不受欢迎的，埋头苦干是受到肯定的)。
- (3) 确保绩效目标可以达到，否则员工可能不愿意付出努力，这也要求管理者要为下属创造支持的环境；确保期望的绩效与报酬之间的联系是直接的、清晰的和明确的；如果员工重视内在的奖励，像有趣的工作，那么管理者要能够集中力量重新设计工作而不是提高报酬。
- (4) 确保对员工没有冲突的期望(如要求员工做出色的营销员的期望与要求员工做有效的管理者的期望之间可能存在冲突)。
- (5) 确保奖励或报酬的差距或变化幅度是巨大的。



二、亚当斯的公平理论

- 公平理论又称社会比较理论，是美国行为科学家亚当斯在《工资不公平对工作质量的影响》等著作中提出来的一种激励理论。公平理论侧重于研究工资报酬分配的合理性、公平性及其对职工生产积极性的影响。



■ (一) 基本内容

➤ 公平理论的基本观点是：当一个人做出了成绩并取得了报酬以后，他不仅关心自己所得报酬的绝对量，而且关心自己所得报酬的相对量。因此，他要进行种种比较来确定自己所获报酬是否合理，比较的结果将直接影响今后工作的积极性。

➤ 比较分为两种，一种比较称为横向比较，即他要将自己获得的“报偿”（包括金钱、工作安排以及获得的赏识等）与自己的“投入”（包括教育程度、所做努力、用于工作的时间、精力和其他无形损耗等）的比值与组织内其他人做社会比较，只有相等时，他才认为公平，如下式所示： $OP / IP = OC / IC$





■ (二) 公平理论在管理中的应用

- (1)建立按劳分配的报酬体系。
- (2)确保薪酬政策的内部一致性。
- (3)做到男女同工同酬，它也是薪酬政策的内部一致性的表现。
- (4)保持本组织薪酬水平与其他组织的薪酬水平相比较时的竞争力。
- (5)保证员工的薪酬逐年得到增长，特别是扣除物价指数增长之外，还略有增长。经济萧条时，如削减薪酬，一定要做好充分的论证和其他准备工作。
- (6)在坚持公平原则的基础上，要坚持效率优先的原则，具体体现在主要以绩效为基础进行分配。





- (7)考虑合理的薪酬结构。
- (8)增加其他形式(除了金钱之外)的报酬(如温暖、尊重、互助、信任、团结、认可的人际环境)。
- (9)保证报酬的分配过程公平、公正。如规章制度制定过程中讨论、统计工作量和绩效考核的公开、透明。
- (10)妥善运用发放薪酬的保密制度。
- (11)依法治企，奖惩明确。不可因领导个人好恶随意变更管理规章制度。
- (12)当员工产生不公平感的时候，有相应的机构或人员对其不满给予关注和受理，如平等工作委员会。同时，还要加以必要的疏导，如模拟发泄室、说服教育、心理辅导。



三、洛克的目标设置理论

- 美国马里兰大学管理学兼心理学教授洛克和休斯在研究中发现，外来的刺激（如奖励、工作反馈、监督的压力）都是通过目标来影响动机的。目标能引导活动指向与目标有关的行为，使人们根据难度的大小来调整努力的程度，并影响行为的持久性。于是，在一系列科学研究的基础上，洛克于1967年最先提出“目标设置理论”。



■ (一) 基本内容

➤ 目标设置理论认为：目标本身就具有激励作用，目标能把人的需要转变为动机，使人们的行为朝着一定的方向努力，并将自己的行为结果与既定的目标相对照，及时进行调整和修正，从而实现目标。

➤ 目标激励的运行机制表现为：（1）目标引导人们的心理反应。人努力工作达成目标是为了满足自己的情感与愿望，而对目标的感知价值会影响人的情感与愿望体验。（2）个体的努力程度取决于目标的可接受性和个人对目标的承诺。（3）目标指导工作行为和绩效，并产生结果或反馈。





■ （二）目标设置理论在管理中的应用

- （1）个人目标与组织目标一致。
- （2）目标设置既有挑战性又有现实可行性。
- （3）目标体系要方向明确、内容具体、时间界限清晰。
- （4）目标可以由管理者设置，也可以由员工自己设置，或者由管理者和员工共同设置。
- （5）目标设置必须要有反馈环节。



第四节 行为改造型激励理论

- 行为改造型激励理论是研究如何改造和转化人们的行为，使其达到目标的一种理论。该理论主要包括亚当斯的挫折理论和斯金纳的强化理论。

一、亚当斯的挫折理论

- 挫折理论是由美国的亚当斯提出的。挫折是指人类个体在从事有目的的活动过程中，指向目标的行为受到阻碍或干扰，致使其动机不能实现，需要无法满足时所产生的情绪状态。挫折理论主要揭示人的动机行为受阻而未能满足需要时的心理状态，并由此而导致的行爲表现，力求采取措施将消极性行爲转化为积极性、建设性的行爲。



■ (一) 挫折的产生

- (1) 虽然受到干扰，但主观和客观条件仍可使其达到目标；
- (2) 受到干扰后只能部分达到目标或使达到目标的效益变差；
- (3) 由于两种并存的动机发生冲突，暂时放弃一种动机，而优先满足另一种动机，即修正目标；
- (4) 由于主观因素和客观条件影响很大，动机的结局完全受阻，个体无法达到目标。





■ (二) 挫折的反应

- (1) 激发再生力。坚信“失败是成功之母”，认为失败是成功路上的正常因素，因而坚持不懈、锲而不舍。
- (2) 自我张力。吃一堑，长一智，虚心地从失败中寻找原因与不足，更加谨慎、忍耐、克制。
- (3) 改变方法。尽管选择的目标是对的，但由于使用的方法和手段不当导致了失败，因而采用新的方法。
- (4) 改变目标。原来的目标过高，或者没顾及客观条件，或者没顾及主观条件，因而难以实现，于是放弃原目标，换一个适度的目标。
- (5) 放弃。自暴自弃，既不分析实际情况，又不吸取经验教训，自认为没有希望，完全放弃原目标。
- (6) 对抗。不顾一切地发泄不满情绪，坚持错误，一意孤行，破罐子破摔。





■ (三) 挫折的原因

- 引起挫折的原因既有主观的，也有客观的。主观原因主要是个人因素，如身体素质不佳、个人能力有限、认识事物有偏差、性格缺陷、个人动机冲突等；客观原因主要是社会因素，如企业组织管理方式引起的冲突、人际关系不协调、工作条件不佳、工作安排不当等。人是否受到挫折与许多随机因素有关，也因人而异。归根结底，挫折的形成是由于人的认知与外界刺激因素相互作用失调所致。





■ (四) 挫折的应对措施

- (1) 帮助员工用积极的行为适应挫折，如合理调整无法实现的行动目标；
- (2) 改变受挫员工对挫折情境的认识和估价，以减轻挫折感；
- (3) 通过培训提高员工工作能力和技术水平，增加个人目标实现的可能性，减少挫折的主观因素；
- (4) 改变或消除易于引起员工挫折的工作环境，如改进工作中的人际关系、实行民主管理、合理安排工作和岗位、改善劳动条件等，以减少挫折的客观因素；
- (5) 开展心理保健和咨询，消除或减弱挫折心理压力。



二、斯金纳的强化理论

- 强化理论是美国心理学家和行为科学家斯金纳提出的一种理论。他提出了一种“操作条件反射”理论，认为人或动物为了达到某种目的，会采取一定的行为以作用于环境。当这种行为的后果对个体有利时，这种行为就会在以后重复出现；不利时，这种行为就减弱或消失。人们可以用这种正强化或负强化的办法来影响行为的后果，从而修正其行为，这就是强化理论，也叫做行为修正理论。



■ (一) 基本内容

- 1. 正强化
- 2. 负强化
- 3. 惩罚
- 4. 淡化





■ (二) 强化理论在管理中的应用

- (1) 应以正强化方式为主。
- (2) 惩罚手段要慎重。
- (3) 注意强化的时效性。
- (4) 因人制宜，采用不同的强化方式。
- (5) 利用信息反馈增强强化的效果。



第五节 激励理论在实践中的运用

- 似乎通过各种针对激励的理论讨论，我们所能得出的结论是：激励是非常复杂的，甚至是混淆的。但是，事实上并不是这样。各种理论在管理者如何能激励员工方面达成了强烈的一致意见。本节将以此为基础，具体陈述各种激励理论在实践中的综合运用。

一、目标管理

- (1) 在目标中不能仅仅笼统地表明要削减成本、改善服务、提高质量，这些愿望必须要转化成为可以测量和评价的具体目标。
- (2) 目标不是由上级单方面确定然后分派给下属的。目标管理运用共同参与决策的方式代替硬性规定的目标，上下级共同选择目标，并对如何衡量绩效达成协议。
- (3) 管理者和下属不仅要有明确的目标，而且要有达到目标的明确时间限定。
- (4) 在实现目标的过程中，管理者要不断提供绩效反馈。理想的做法是给个体提供持续性的反馈，从而使他们控制和调整自己的行为。比较现实的做法是：在检查工作进度时，管理者给予阶段性的定期评价。

二、目标的实施

- 目标的实施过程主要采用监督、督促并协调的方式，每个月月中由总经理办公室主任与人力资源部绩效主管共同或是分别到各个部门询问或是了解目标进行的情况，直接与各部门的负责人沟通，在这个过程中了解到哪些项目进行到什么地步，哪些项目没有按规定的时间、质量完成，为什么没有完成，并督促其完成。

三、目标结果的评定与运用

- (1) 目标管理卡首先由各部门的负责人自评，自评过程受人力资源部与办公室的监督，最后报总经理审批，总经理根据每个月各部门的工作情况，对目标管理卡进行相应的调整以及自评的调整。
- (2) 目标管理卡最后以考评得分的形式作为部门负责人月考评分数，部门员工的月考评分数的一部分来源于部门目标管理卡。这些考评分数作为月工资发放的主要依据之一。

二、个性化奖励

- 所有的内容型激励理论都指出，对个体具有激励性质的因素是千差万别的。而且，期望理论认为个体对不同的刺激因素会赋予不同的效价。这表明，通过将个体奖励与个体需求和欲望相协调，公司能在吸引和激励员工方面产生竞争优势，其中的一个明显的领域是福利的提供。
- 根据每个个体在组织中所处的位置不同，他们所关注的激励性事物也不同。不同岗位、不同层级的人可能有不同的考虑，这就带来了个别的需求。

三、员工参与方案

- 为了鼓励员工对组织的成功做出更多承诺与奉献，不少组织运用了员工参与方案，其中包括参与管理、工作场所的民主化、授权员工等方式。这种激励技术的隐含逻辑基础是：让员工参与影响到他们自己的决策，并增加他们对工作生活的自主权和控制力，这会使员工的工作积极性更高，生产率更高，对组织更忠诚，对工作也更为满意。这种方案受到马斯洛的较高级需要、麦克利兰的成就需要、赫兹伯格的双因素等理论的影响。其中，最普遍运用的参与方案有：参与管理、质量圈和员工持股计划。



■ (一) 参与管理

- 所有参与管理方案都有一个明显的共同特征，即下属在很大程度上可以与直接主管共享决策权，简言之，他们共同做出决策。
- 参与管理在当今很多情况下被推崇为治疗员工士气低落和生产力低下的灵丹妙药。然而，这种做法是否有效，关键取决于以下三方面内容：员工参与解决的问题是否切关他的根本利益；员工是否具备必要的能力和知识，从而为决策带来有效的贡献；参与的各方是否相互信任，相互依赖。





■ (二) 质量圈

- 质量圈也是一项常常被人们提到的技术，它最初在美国出现，20世纪50年代传到日本，80年代在北美和欧洲风行一时。质量圈的具体做法是：由八至十名员工和主管组成工作小组，共同承担工作责任。小组成员定期会面——常常是一周一次，利用上班时间和工作场所讨论质量问题，探讨问题的成因，提出解决建议，并实施纠正措施。他们承担解决质量问题的责任，对工作进行反馈并对反馈进行评价，但管理层一般保留最终决定权以确定是否实施建议方案。





■ (三) 员工持股计划

- 员工持股计划是公司建立的一项福利措施，作为福利的一部分，员工可以获得股票。很多公司现在超过一半的股票为员工所有。
- 有关研究表明，员工持股计划可以提高员工满意度，但是，它对绩效的影响并不十分明显。
- 员工持股计划具有提高员工满意度和工作动机的潜力。但是，为了使这种潜力转变为现实，员工除了拥有企业的股份之外，还需要定期了解企业的经营状况，有机会对企业的业务施加影响，真正成为企业的主人翁，这样才能显著改善组织绩效。



复习思考题



- 1.解释激励与行为效果之间的关系。
- 2.比较马斯洛的需要层次理论、奥尔德弗的**ERG**理论、赫茨伯格的双因素理论的相似性和差异性。
- 3.概述麦克利兰提出的三种需要。
- 4.概述期望模式中的四种要素，以及它们之间的关系。
- 5.列出你真心喜欢的三项活动(例如，打网球、读小说、逛商店)，然后列出你真正不喜欢的三项活动(例如，看牙医、打扫房间、严格控制饮食)。应用期望模型来分析你的每一项回答，并评估一下，为什么有些活动能够激发你的努力，另一些活动却不能。
- 6.简述目标管理中应注意的问题。
- 7.分别举例说明什么是正强化、负强化、惩罚和淡化。
- 8.简述为保证参与管理的有效性应注意的问题。



返回目录书页

第三篇 群体行为



第五章 群体行为概述



- 第一节 基本概念
- 第二节 群体行为影响因素
- 第三节 群体决策
- 第四节 团队建设



学习目的



- 1.掌握群体行为的概念和内涵。
- 2.分析影响群体行为的因素。
- 3.了解并运用群体决策的几种技术。
- 4.熟悉团队的概念和类型。
- 5.运用所学知识进行团队合作。



第一节 基本概念

- 释迦牟尼的弟子曾提出一个问题：“怎样才能使一滴水不融入大海里去？”释迦牟尼回答说：“那就把这一滴水的生命、学习和工作，实际都是在各种不同的人群中与他人发生联系和相互作用。任何一个人离开群体都无法生存，会像一滴水一样干涸消失。群体中的行为也不仅仅是每个个体按照他（她）自己的方式行动的结果。群体是由不同的个体组成，群体又形成了组织。群体是十分重要的社会现象，群体管理现象，研究群体行为是研究组织行为的重要内容，也是研究组织行为的重要基础。”

一、群体的概念与类型

■ （一）群体的概念

➤ 群体泛指通过一定的社会关系结合起来进行共同活动的集体。例如，以血缘关系结合起来的氏族、家庭群体；以地缘关系结合起来的邻里群体；因工作关系结合起来的各种职业群体。群体是一个开放的系统，但群体的形成绝不是个体简单的相加，而是每个成员之间相互依赖、相互作用的集合体。

➤ 美国社会心理学家霍曼斯在研究群体的过程中发现，群体的构成包括四个要素，即活动、相互作用、感情和群体规范。



■ (二) 群体的类型

➤ 1. 按群体规模分类

- 按照群体的规模，群体可以分为大型群体和小型群体。

➤ 2. 按群体组织属性分类

- 按照群体的组织属性，群体可以分为正式群体和非正式群体。

➤ 3. 按群体成员归属分类

- 按照群体成员个人的实际归属情况，群体可以分为实属群体和参照群体。



二、群体与个体、组织的关系

- 群体是由若干个体组成的，若干正式群体又形成了组织。因此，群体是连接个体和组织中间环节，是建立在一定社会关系、工作关系与心理意识基础上的人群集合体。
- 对于个体而言，群体是客观存在的。事实上，任何一个现实的人，甚至任何一个孩子，必须和群体打交道，必须把自己的许多东西与群体联系在一起，同时，群体也会对个体的行为产生重要的影响。
- 对于组织而言，群体是始终存在和不可避免的，群体是组织的正常工作机制，组织必须通过群体行为去实现目标。



- 群体与组织的概念在实际运行中有时容易发生混淆，人们可以从以下三个方面将它们区分开来：
 - （1）群体的概念不如组织宽泛。群体成员面对面的交往方式限制了群体的规模，而组织的规模可以随着层次的增加而不断扩大。组织的规模可以很大，也可以很小，但群体的规模始终是有限的。
 - （2）群体中人与人的联系侧重于社会关系、情感关系，而组织中人与人的联系则侧重于职务关系、工作关系和利益关系。
 - （3）管理方式不同。群体的管理方式主要侧重心理上的沟通，成员间的情感是最重要的联系纽带；而组织的管理则主要依靠正式的制度和一系列管理技术。



三、群体成员关系分析

- (一) 社会测量法
- (二) 相互关系法



第二节 群体行为影响因素

- 影响群体行为绩效的因素是比较复杂的，下面分别从外部与内部影响因素进行分析。



一、群体的外部环境

- 外部环境实际是任何群体所无法控制的。群体的外部环境主要包括：组织战略、权力结构、组织资源与组织文化、人员甄选过程等。
- 群体生活在一个组织中，组织的整体战略会对群体产生直接的影响，这些影响可能通过任务、资源、权利等的分配和安排作用于群体。
- 权力结构是组织里的权力分配体系，组织的权力结构通常决定着一个工作群体在组织中的位置，它影响了一个群体内部的正式领导与组织的正式关系以及群体领导与其群体成员之间的关系。有的群体可能会由群体内部一个非正式领导所控制，但作为组织正式任命的领导，群体的正式领导具有群体内其他成员所没有的权力，这些权力会影响群体的运行情况。

二、群体规模

- 群体规模会影响群体的整体行为。群体规模对群体行为和绩效影响力取决于所考察的变量。没有研究证据能够给出一个确定的最合适的群体人数，合适的群体规模往往随任务的不同而不同。许多人认为，**12**个人可能是群体成员可以同时对其他各个成员做出反应和进行交往的上限。事实证明，小型群体比大型群体完成任务的速度要快，大型群体在集思广益解决问题过程中比小型群体优越。**12**人以上的大型群体在调查事情真相、吸收多种观点上更为有效，而**7**人左右的小型群体在执行生产性任务时更为有效。

三、群体互动

- 德国心理学家勒温认为，人们结成的各种群体，不是静止不变的，而是处于各种因素不断相互作用和相互适应的过程中，因此，群体的行为并不等于群体中各个成员个人行为的简单的算术和，而会呈现出一个新的行为状态。通过协作所产生的力量，会超过个人单独活动的力量总和，这就是群体的作用，它有将个体力量聚合成新的力量的功能。
- 正是群体的这种作用，群体对个体的心理和行为有很大的影响，这表现在社会助长作用和社会抑制作用等方面。

四、群体构成

■ (一) 异质结构群体

- 异质结构群体也称异类群体，是指群体成员在性别、年龄、个性、专业、观点、能力、技能、视野、经历等个体特征方面存在显著不同的群体。这种群体更可能拥有多种能力和信息，在需要具备多种技术和知识的群体活动中，运行效率会更高。但是，这种群体可能冲突较多，沟通相对困难，可能不太容易随机应变。一般认为，异质结构群体在完成复杂任务、集体任务、创造性任务、需要并行完成的工作以及时间性不强的任务时效果较好，更为适宜。例如，企业中的新产品开发小组，大学中一些综合课题组，一个组织的领导班子、委员会，政府，一般多采用异质结构。



■ (二) 同质结构群体

- 同质结构群体是指群体成员在性别、年龄、个性、专业、观点、能力、技能、视野、经历等特征方面都比较接近的群体，这种群体的特点与异类群体基本相反。一般认为，同质结构群体在完成简单任务、连续任务、合作性任务，以及要求速度快、工作时效性较高的任务时，效果较好，更为适宜。例如，机械制造工厂的车床组、钳工组、铣床组即是以同质结构来组建的群体。又比如，学校中的物理教研室、数学教研室、化学教研室，许多组织的工作班子，执行小组采用的也是同质结构。



五、群体凝聚力

- 群体凝聚力指的是群体成员间的相互吸引力及对群体本身的认同程度。一般而言，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，不能简单地说凝聚力高就好。
- 一个高凝聚力的群体被给予积极的引导，则会产生最高的生产力，但高凝聚力的群体如果给予消极的引导，则可能会导致最低的生产力。也就是说，绩效在很大程度上依赖于高凝聚力或低凝聚力的群体是怎样被引导的。

六、群体规范

- 群体规范是由群体所形成或确定的，群体成员应当共同遵守的一些行为准则。群体规范规定了群体成员在一定环境条件下的行为范围和行动规则，使成员知道什么可以做、应该怎么做。群体规范一旦被群体成员认可，就会成为一种可以用最少的外部控制来影响群体成员行为的手段和力量。
- 群体规范的建立和发展受个体特征、群体构成、群体任务、物理环境、组织规范、群体绩效、心理因素等影响。

七、群体压力

- 在群体中，当一个人多数人的意见发生分歧、行为相悖时，一般会在心理上产生一种紧张感，通常称之为群体压力。有时这种压力非常大，会迫使群体成员违背自己的意愿产生完全相反的行为。社会心理学中把这种行为叫做“顺从”或“从众”。
- 从众行为从心理上可以分为两种不同形式，一种为表面上顺从，另一种为内心真正的接受。

第三节 群体决策

- 中国有句古话“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”，说明了群体决策在组织中应用的广泛性和积极性，但是，这并不意味着群体决策一定比个体决策优越。在许多情况下，群体决策是无法取代个体决策的，它们在不同的管理情境下可以发挥各自不同的作用。

一、群体决策的优缺点

■ （一）群体决策的优点

- 1. 信息和知识更完全
- 2. 观点更多样化
- 3. 决策更容易被接受





■ （二）群体决策的缺点

- 1. 责任不清
- 2. 决策成本高
- 3. 从众压力大
- 4. 少数人控制



二、群体决策中的典型行为

■ (一) 群体思维

- 群体思维的概念是社会心理学家欧文·贾尼斯提出的，他将其定义为“由于群体压力所导致的思考能力、事实检测和道德判断的退化”。群体思维特别容易发生在高凝聚力的群体中。
- 研究者发现，群体凝聚力、群体领导者的行为、与外部人员的隔离等因素会对群体思维产生影响。

- (1) 凝聚力较强的群体内部讨论较多，能够带来更多的信息，但这种群体是否鼓励群体成员提出反对意见，尚无定论。
- (2) 如果群体领导公正无私，鼓励群体成员提出不同意见，则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爱，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可选择和可评价的不同方案减少。



■ (二) 群体决策的极化现象

- 我们知道，在做同样的决策时，一些人倾向于冒险，而另一些人可能比较保守。事实证明，群体决策与个人决策在冒险或保守的风格上是存在差异的，群体决策在更多的情况下倾向于冒险。在群体讨论中，往往会出现这样的现象：群体成员的观点不断朝着更极端的方向转移，而这个方向是讨论前他们已经倾向的方向。也就是说，群体讨论会进一步夸张个体成员的最初倾向。



三、群体决策的技术



■ (一) 头脑风暴法

➤ 头脑风暴法，简单地说就是群体成员坐在一起，就需要决策的问题畅所欲言，不允许大家对这些想法加以评论。互动群体中产生的从众压力导致成员倾向于赞成大多数人的意见，这会妨碍创造性方案的形成。头脑风暴法就是为了克服群体讨论中的这个问题。

➤ 头脑风暴法是创造新观点新方案的一种方法。群体决策中有的环节需要创新或是需要全面思考，这时使用头脑风暴法效果很好。





■ (二) 名义群体法

- 名义群体法，简单地说就是一个“纸张群体”。之所以这样命名，是因为在决策过程中要减少成员相互之间的影响，限制群体成员的讨论和人际沟通。社会学家曾经做过研究，把完全互动的群体和名义群体相比较，发现在思想的数量、想法的创新性、想法的质量等方面，名义群体确实有优势。我们在前面讨论过群体决策中很容易出现从众行为和群体成员意见相似的倾向，名义群体法正是避免了这方面的问题。





■ (三) 德尔斐法

- 德尔斐法最早是在**1953**年由美国**RAND**公司的研究人员发展出来的，该方法设计的目的是为了调查某一特殊领域内专家的共识意见，最初应用于军事部门的预测，后来普遍运用于科学和技术领域的长期规划。它神话式的名称源于古希腊的城市名**Delphi**，传说中的阿波罗神颁布未来圣谕之处。





- 德尔斐法的具体步骤如下：

- (1) 在问题明确以后，主持人把精心设计的问卷发给群体成员，通过填写问卷可以提出解决问题的可能方案；
- (2) 每位群体成员匿名独立填写第一份问卷；
- (3) 主持人把第一次问卷调查结果整理出来；
- (4) 将第一次问卷调查的结果发给每个人；
- (5) 在群体成员看完整理结果以后，要求他们再次提出解决问题的方案，结果通常是启发出新的解决办法，或使原有方案得到改善，如果有必要，重复步骤（4）和（5），直到找到与大家意见一致的解决方案为止。





■ (四) 电子会议法

➤ 现代的计算机和网络技术可以使成员们不用见面就能够一起进行讨论决策。最近兴起的一种群体决策方法是名义群体法与复杂的计算机技术的混合，我们称之为电子会议法。

➤ 专家们认为，电子会议法比传统的面对面的会议所用时间快**55%**。



第四节 团队建设

- 团队最早从沃尔沃、丰田、摩托罗拉等这些世界著名的跨国公司中兴起。研究表明，当任务需要多种技能、判断和经验时，团队的效能明显胜过个体。



一、团队的概念和类型

■ (一) 团队和群体的区别

- 群体是两个或两个以上相互作用相互依赖的个体，为了实现某个特定目标而结合在一起，团队是一种特殊的工作群体。团队与普通的群体不同，它是这样一种群体，它通过其成员的共同努力产生积极的协同作用，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。团队工作强调集体的绩效、共同的责任、积极的合作和相互补充的技能。
- 有一个需要与工作团队区别开来的概念是工作群体。在工作群体中，成员们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。与工作团队相比，工作群体的主要目的是共享信息，而不是协作配合，它强调个体的责任，对于成员技能的搭配也没有特别的要求，而工作团队是以个别努力导致集体绩效大于个别绩效总和的团体。因此，团体与团队不同，前者是一群人，后者则为具有集体绩效的一个强有力的单位。前者典型地由管理阶层指导，后者则强调自我管理。



■ (二) 团队的类型

- 1. 问题解决型团队
- 2. 自我管理型团队
- 3. 多功能团队



二、创建有效的团队

- 团队效力的内容包括对团队生产率的客观评测、管理者对团队的绩效估价以及成员满意度的总体评价。组成有效团队的关键元素可归结为四个一般的范畴，第一个范畴是工作设计；第二个范畴与团队组成有关；第三个范畴是资源和其他前后关联影响因素；第四个范畴是过程变量。



■ (一) 工作设计

- 工作设计范畴包括自由度或自治权、利用不同技能和才干的机会、完成整个可确认的任务或产品的能力以及完成对其他任务或方案有重大影响的工作的能力。证据表明，这些特征能够激励成员并且增加团队的效力。这些工作设计特征之所以能够激励成员，是因为它们增加了成员对工作的责任感和主人公意识，而且使得工作更有趣。





■ (二) 团队组成

- 1.成员能力
- 2.人格
- 3.角色分配和多样性
- 4.团队规模
- 5.成员动机性
- 6.成员偏爱





■ (三) 前后关联

- 1. 足够的资源
- 2. 领导和结构
- 3. 绩效评估和奖励系统





■ (四) 过程变量

- 1. 共同目的
- 2. 特定目标
- 3. 团队功效
- 4. 矛盾控制
- 5. 社会惰化



复习思考题



- 1.群体行为的主要影响因素有哪些？
- 2.正式群体与非正式群体有什么不同？
- 3.与个体决策相比，群体决策的利弊各是什么？
- 4.群体决策技术有哪些，并介绍其特点。
- 5.什么是群体思维？在群体决策中如何避免群体思维的影响？
- 6.简述团队的类型。
- 7.如何解释人们会走到一起形成群体？



返回目录书页

第六章 管理沟通



- 第一节 沟通及其分类
- 第二节 沟通障碍
- 第三节 有效沟通的技能



学习目的

- 1.了解沟通的概念和分类。
- 2.熟悉影响沟通的障碍。
- 3.了解并运用相关技能使沟通更为有效。



第一节 沟通及其分类



■ 一、沟通的定义

- 一般来讲，沟通就是用任何方法或形式，在两个或两个以上的主体（如人或电脑）传递、交换或分享任何种类的资讯的任何过程。如果传递、交换、分享成功，则沟通成功，该沟通是有效沟通；如果传递、交换、分享失败，则沟通失败，该沟通是无效沟通。





- 沟通的含义有以下几个层面：

- （1）沟通是信息的传递。

- （2）沟通是信息的理解。

- （3）有效沟通并不是沟通双方达成一致的意见，而是准确地理解信息的含义。

- （4）沟通是一个双向、互动的反馈和理解过程。



二、沟通的功能



■ (一) 沟通的控制功能

- 沟通可以通过指派任务、设立目标、建立权威和责任等方式来控制员工的行为。比如，员工必须遵守公司的政策法规、遵守组织中的权力等级和规章制度，必须按照岗位职责工作等等。

■ (二) 沟通的激励功能

- 沟通通过以下的途径来激励员工：明确告诉员工做什么、怎么做、如何提高绩效以及向员工展示战略愿景、促使团队合作、唤起员工责任感等。





■ (三) 沟通的情感表达功能

- 在企业管理中，情感指的是工作上的一种满足或者挫败。对大多数员工而言，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。沟通提供了一种释放情感的情绪表达机制，并满足了员工的社会需要。美国安利公司有一个习惯，就是每一次找一个成功的业务员，叫他把故事讲给其他人听，再找一个失败的业务员，把他的挫折感讲给别人听，让大家一起交流，最后再把五个成功的和五个失败的例子摆在一起，让大家再一次互相交流。从某种意义上说，安利的成功，与这种情感分享有很大的关系。





■ (四) 沟通的信息传递功能

- 沟通的信息传递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，并进一步做出战略选择。日本公司在充分发挥沟通的信息传递功能方面的做法值得我们借鉴。日本公司的主管进行工作移交，很少是在一天内完成的，通常双方会在一起工作一段时间（通常是半个月）；在业务交接的时候，通常会带着新任管理者去拜访政府官员、同行，甚至竞争对手与大客户；管理人员离任的时候，一般都会留有一本备忘录，给接任的人继续阅读。



三、沟通的分类

- 沟通是信息、思想或情感的传递和接受。沟通的目的是让接受者正确并完整理解所要传递的信息，良好的沟通将有助于在彼此之间搭建起一座分享信息和感受的桥梁。沟通有着多种多样的形式，依据不同的标准，可以将沟通进行不同的分类。如果按照沟通所用的信息载体和传送渠道不同，可以将沟通分为语言沟通和非语言沟通两大沟通形式；按是否有组织规定的正式的渠道方式，沟通可划分为正式沟通与非正式沟通；按参与沟通的人数多少和沟通的覆盖面大小，沟通又可以分为人际沟通、群体沟通、企业沟通、跨企业管理沟通、跨文化沟通等多种形式。了解不同形式的沟通，将有助于我们更加有效地进行沟通。下面介绍三种常见的沟通分类。



■ (一) 按照沟通的方向分类

➤ 1. 自上而下的沟通

➤ 2. 自下而上的沟通

➤ 3. 水平沟通





■ （二）按照沟通所用的信息载体和传送渠道分类

➤ 1. 语言沟通

➤ 2. 非语言沟通





■ (三) 按组织规定的正式渠道方式分类

➤ 1. 正式沟通

➤ 2. 非正式沟通



第二节 沟通障碍

- 沟通作为人类社会行为中的基本行为，是人类社会不断发展进步的动力因素之一。沟通是人与人之间发生相互联系的最主要形式，但实际的沟通过程却不是一帆风顺的，常常会因种种因素阻碍了有效沟通的实现。
- 沟通障碍就其来源而言，主要有人为障碍、语言障碍和物理障碍。人为障碍是指人的精神状态、价值观念、能力水平等造成的沟通干扰；语言障碍是词语、图像、身体语言引起的语义障碍；物理障碍是沟通的一种干扰因素，通常与沟通的环境有关，如沟通渠道不畅、距离障碍和时机不当等。
- 沟通障碍还可分为个人障碍和组织障碍。

一、过滤

- 过滤是指消息发送者故意地操纵信息而致使接收者更乐于接受该信息。
- 过滤的主要决定因素是组织结构中等级的数量。组织纵向级别越多，出现过滤的机会就越多，在有身份差别的地方尤其如此。



二、语言

- 由于地域、文化、生活方式的不同，语言可分为多个不同的语系（如印欧语系、汉藏语系等）；语系内部又分为若干语族（如印欧语系又分为印度语和日耳曼语等）；即使是同一语族，也会由于地方不同而演变成不同的方言（如我国汉语分为北方话、闽南话、粤语等）。如此多的语言种类，沟通时必然存在障碍。
- 即使在同一语系同一方言内，仍会存在沟通障碍。同样的词汇对不同的人来说含义是不一样的，“语言的含义并不在语言中，而在说话者的心中。”一个人的语言风格及其对词汇的界定，受教育程度、表达能力、年龄等因素的制约。另外，现代社会分工越来越细，专业术语越来越多，专业术语的应用也会导致沟通障碍。



■ (一) 专门术语

- 一般而言，主管的学识优于员工，言谈之间不免夹带一些专门术语，通常容易使对方产生威胁感，尤其对新进员工而言，这样一来必然增加员工的不安全感，从而导致沟通的失败。有时，当主管和技术人员进行沟通时，由于技术人员所使用的专业术语主管也不太了解，同样会带来沟通的麻烦。





■ (二) 语义含糊

➤ 任何语言都包含具体含义和抽象含义。具体性的语言有客观的事物作为凭证，容易使沟通的当事人一目了然，而抽象性的语言一般没有固定的意义，沟通的参与者对此容易产生不同的理解。

➤ 人类学家爱德华·霍尔根据沟通中的“语境传达”，把语言文化分为两类：高语境文化和低语境文化。高语境文化中，沟通主要依靠语境和非语言沟通；在低语境文化中，由于字词句意思明确清晰，语言在沟通中的障碍相对较小。



三、情绪

- 接收者在听到一个消息时的情绪，会影响他对所听到信息的解释。对于同样一则消息，在生气或烦乱时听到它和在愉快时听到它，人们往往会给出不同的解释。狂喜或消沉，这样的极端情绪最有可能阻碍有效沟通。在这种情况下，我们最容易失去理智和客观性，而被情绪化的判断代替。

四、选择性认知

- 接收者在沟通过程中，会基于自己的需要、动机、经历、背景以及其他的个体特点有选择性地理解和听取别人的话语，接收者在对消息进行解码时也会带入个人的兴趣和期望。如果面试官希望女性求职者将家庭放在事业之前，他可能对女性的第一印象都是这样，无论求职者是否真的这样认为。用选择性认知来解释就是：尽管他看到的不是事实，但他会对所看到的東西进行解释并把它称之为事实。不论有意还是无意，这种选择性认知妨碍了有效的沟通。

五、信息过载

- 人们处理信息的能力是有限的。当我们面前的信息量超过我们的处理能力时，结果会产生信息过载。面对电子邮件、电话、传真、会议以及必须到岗的要求，越来越多的管理者及专业人士抱怨他们被信息过载所困扰。当人们需要处理超过其处理能力和需要的信息时会出现什么情况呢？他们会清除、忽略或者忘却信息，或者推迟信息处理，直到信息过载状况结束。无论如何，其结果是丢失信息和沟通效率低下。

六、性别差异

- 男性和女性往往是出于不同的原因而进行语言沟通，因此，性别差异成为异性之间有效沟通的障碍。有证据表明，男性通过交谈来强调自己的身份，而女性则是为了建立关系。也就是说，男人的说和听是一种表达身份和独立的语言，而女人的说和听是一种表示关系和亲密的语言。因此，对于许多男人而言，交谈主要是保持个体独立和维持社会等级秩序与身份的一种方法。对于许多女人来说，交谈则是为了亲近而进行的商谈，她们努力寻求认同和支持。



■ 理学家发现的男女沟通方法的不同之处:

- (1) 男性比女性更为饶舌。
- (2) 男性较女性喜欢在交谈中插嘴，打断别人的话。
- (3) 在谈话中，女性比男性更喜欢凝神注视谈话的对方，而男性则只从对方的语言中寻求理解。
- (4) 在谈话过程中，男性注重控制谈话的内容，以显示他的力量，女性则注重维持对话的延续。
- (5) 女性比男性更易将个人思想向别人诉说，男性则自认为是强者，故较少暴露自己。
- (6) 女性的谈话方式较男性生动活泼，而男性只注重语言力量的表达。
- (7) 一般而言，女性显露笑容的机会较男性多。
- (8) 女性习惯于接受挑战，而男性喜欢挑战别人。
- (9) 女性在交往过程中原则性、精神性较强；而男性随机性、生物性较强。女性不喜欢同性当上司，也不喜欢与同性上司有深入的沟通；男性则不愿异性当上司。



第三节 有效沟通的技能

- 沟通是情感表达的前提，有效沟通有助于正确表达情感和情感交流。凡是达到交换有效信息、彼此充分理解目的的沟通，都借助于有效沟通完成了信息流通的基本职能，从而有助于控制行为、激励士气、交流感情。



- 有效沟通有四个特点：

- 其一，沟通双方要有共同的动机，这是人们进行有效沟通行为的直接原因；
- 其二，沟通双方都是积极的参与者，即有效沟通过程中的每个参与者，都要求自己的伙伴具有积极性；
- 其三，有效沟通过程会使沟通双方产生双赢的收获，即有效沟通应当在一定程度上影响对方的思想、行为目的，结果使沟通者之间原来的关系优化；
- 其四，沟通双方应当有一定的沟通能力，即具有相互进行沟通所需要的知识和经验。



一、使用多种渠道

- 沟通的渠道即沟通所借助的媒介，一般包括以下几种：电话、传真、电子邮件、面对面、会议、备忘录、文件、正式报告等，不同的渠道有不同的优势和劣势。
- 使用多种渠道传递一条消息，至少可从两方面提高沟通的准确性。首先，可以让接收者获得多种感官刺激。例如，电子邮件和电话分别可带来视觉和听觉刺激。使用不同的渠道重复一条消息能够强化人们对信息的理解而减少曲解的可能性。其次，人们理解吸收信息的能力各不相同。有些人容易理解书面信息，另一些人则更擅长口头沟通。后者倾向于沟通中获得的强化理解的、字面意思没有表达出来的非语言暗示。

二、简化语言

- 语言是沟通的障碍之一，管理者应当尽量以明晰和易理解的方式组织语言，措辞应当谨慎。管理者应当简化语言，而简化语言的关键是对象。除院长和当外，还需考虑谈话对象的理解。举例来说，医院院长应和不同。言，仍以改进谈话的明晰而言，与他在住院时谈话内容的不理解，始终如一圈子内外的人也是用行话交流，就会出现数不清的麻烦。但是，如果善用比喻，就是举例，也是用简单的语言沟通，表达中重要的技巧。所谓善信，另外，善用比喻，就是举例，也是用简单的语言沟通，表达中重要的技巧。即使很复杂的孟子用非问题，这方面的典范，他讲话就很喜欢用譬喻的方法。

三、积极倾听

- 当别人说话的时候，你听见了，但不一定代表你倾听了。在面对面的沟通场合里，倾听不仅是“耳到”，还包括“眼到、心到与脑到”。听见是被动的，而倾听是在积极的寻求话语的原意。倾听的时候，发送者和接收者两个人都在思考。
- 不好的倾听习惯 良好的倾听习惯 喜欢批评，打断对方的谈话 了解对方的心理 注意力不集中 倾听时集中注意力 表现出对话题没有兴趣 创造谈话的兴趣 没有眼睛的交流 观察对方的身体语言 反应过于情绪化 辨析对方意思，并给予反馈 只因了解事实而倾听 听取谈话者的全部意思



■ 下述行为可有效提高倾听技能。

- (一) 设身处地站在对方立场
- (二) 得体地运用非语言符号
- (三) 提问与复述
- (四) 不要批评和打断说话者
- (五) 有话也要少说



四、克制情绪

- 情绪会严重地阻碍和歪曲消息含义的传递。如果我们从情绪上与某个问题相抵触，我们可能会误解收到的消息，而且可能会表达不清自己的想法。管理者应当怎么做呢？最好的办法就是停止谈话，等到重新恢复清醒和理智之后再讨论。

■ 古代先哲亚里士多德曾说过：“问题不在情绪本身，而是情绪本身及其表现方法是否适当。”各式各样的困扰之源并不在情绪，关键在于你能明白妥善处理情绪的重要性。

五、使用小道消息

- 小道消息是组织通过非正式沟通渠道所传达的信息。小道消息有三个特点：一是它不受管理层的控制，二是大多数员工认为它比从正式渠道得来的消息更可信，三是它在很大程度上有利于传播者自身的利益。研究表明，小道消息是员工获得关于组织信息的重要途径



- 具体来说，消除小道消息的负面影响，最大限度地发挥其积极作用，可从以下几方面着手：

➤ (1) 分析小道消息盛行的原因。

➤ (2) 开诚布公，正本清源。

➤ (3) 提供事实，驳斥谣言。

➤ (4) 诚信待人，与人友善。

➤ (5) 突破中心，价值引导。



复习思考题



- 1.什么叫沟通？正确理解沟通有什么意义？
- 2.沟通发挥着哪些功能？
- 3.如何理解沟通漏斗？
- 4.组织中为什么会出现小道消息？如何处理小道消息的负面影响？
- 5.沟通的障碍有哪些？如何开发有效沟通？
- 6.讨论男性与女性在沟通风格上的差异。



返回目录书页

第七章 领导与权力



- 第一节 领导的概念
- 第二节 领导理论
- 第三节 权力与政治



学习目的

- 1.掌握领导的概念和内涵。
- 2.熟悉关于领导理论的相关知识。
- 3.理解权力的来源和类型。
- 4.运用所学知识识别组织政治行为。



第一节 领导的概念



■ 一、领导的含义

➤ 从研究者的成果来看，领导的定义应该包括三个方面：一是领导是能够决定组织或群体运行发展的职位特征；二是领导是一个系统的行为组合和过程；三是领导个性特征。按照这三个方面的内容，可以把领导定义为：领导者在一定的环境下，为确定和实现既定目标，对被领导者进行统御和指引的行为过程。领导者是领导行为过程中的核心，也是组织工作关系、人际关系和多种社会关系的中心，并肩负着协调它们之间的相互关系的使命。



二、领导与管理



■ (一) 领导与管理的区别

- 从一般意义上说，管理的范围要大一些，而领导的范围要小一些。管理是为组织活动选择方案、建立秩序、维持运转等活动，是在整个管理过程中的战术运用和具体实施；管理的主要功能是解决组织运行的效率。而领导在组织中的作用表现在为组织活动指出方向、设置目标、创造态势、开拓局面等，具有战略性；领导的主要功能是解决组织活动的效果。





■ (二) 领导者与管理者的区别

- 哈佛商学院的亚伯拉罕·扎莱兹尼克指出，管理者 and 领导者是两类完全不同的人，他们在动机、个人历史及想问题做事情的方式上存在着差异。管理者是在组织中指挥其他人活动的人，往往是被任命的，拥有合法的权力进行奖赏和处罚，管理者的影响力来自其所在职位赋予的正式权力。领导者可以是被任命的，也可以是从群体中产生的，他可以不用正式权力来影响他人的活动。在理想情况下，所有管理者应是领导者，但并不是所有领导者必须具备管理潜能，所以不是所有领导者都处于管理岗位。一个人能影响别人，不表明他能够计划、组织和控制。



三、领导的作用

- (1)组织设计作用。
- (2)指挥作用。
- (3)协调作用。
- (4)激励作用。



第二节 领导理论



■ 一、领导理论的产生与发展

- 自20世纪30年代以来，人们对于领导及其效能问题，有各种各样的解释或讨论，内容十分丰富。随着管理理论的发展，领导理论大致形成四种理论学派：早期的特质理论和行为理论、近期的权变理论以及当前的领导风格理论。按照时间的顺序，在20世纪40年代末，也就是领导理论出现的初期，研究者主要从事的是领导的特质理论的研究，其核心观点是：领导能力是天生的。从20世纪40年代末至60年代末，研究者主要进行的是领导行为理论的研究，其核心观点是：领导效能与领导行为、领导风格有关。从20世纪60年代末至80年代初，出现领导的权变理论，其核心观点是：有效的领导受不同情境的影响。从20世纪80年代初至今，出现了大量的领导风格理论的研究，其主要观点是：有效的领导需要提供愿景、鼓舞和注重行动。



二、传统的领导理论

- (一) 特质理论阶段（20世纪初期至40年代）
- （二）行为方式理论阶段（20世纪50年代开始）
- （三）权变理论阶段（20世纪60年代开始）



三、领导理论的最新发展

■ (一) 关于改革精神的领导理论

- 美国管理学家巴斯把领导者分为两类，即执行型和改革型。前者为下属提出需要做什么，有哪些要求，并且帮助下属树立信心，只要付出必要的努力，定能达到组织与个人的目标；后者则通过强调集体和组织的利益高于个人利益，以及通过强调追求更高层次的需求等来激励下属完成比原来预期的更多的工作。
- 巴斯认为，前述的三类领导理论完全适合于执行型的领导者。当然，这些理论在过去、现在甚至将来都仍然是可用的、有益的。但是，作为一个领导者，为了工作更有成效以及对自己的组织发挥重大的影响力，就必须运用个人的想象力和精力去鼓舞下属。



■ (二) 领导技能理论

- (1) 预见技能。对经常不断变化的内外部环境能深谋远虑。
- (2) 想象技能。运用说服和榜样诱导下属按领导或整个组织的意图行事。
- (3) 价值观综合技能。把员工在经济、安全、心理、精神、美学和特质等方面的需求综合起来，以便使人们有共同的动机、价值观和目标。
- (4) 授权技能。乐意并且有效地与下属分享权力。
- (5) 自知或反省技能。既明白自己的需求与目标，也了解下属的需求与目标，并注意对其反省。





■ (三) 豪斯关于超凡魅力的领导理论

- 豪斯的超凡魅力领导理论实际是马克斯·韦伯理论的发展。豪斯认为，超凡魅力的领导者拥有非常大的权力，其中部分来自领导者影响其他人的一种需求，因此领导者应该具备强烈的自信心，强大的支配力，以及对于信念和道德的坚定性，以便使下属确认跟随领导者是正确的。豪斯还指出，超凡魅力的领导者能提出一个有想象力的更远大的目标，从而赢得追随者的支持。这样的领导者还应该细心地创造一个成功而又能胜任的形象，并以自己为榜样来表达他所坚持的价值观，以便使追随者确信领导者的期望。



第三节 权力与政治



■ 一、权力概述

➤ (一) 权力的定义

- 权力是人们在日常经济生活和政治生活中经常遇到并切身感受到的一种社会现象。社会学家马克思·韦伯把权力定义为：“一个人或几个人所获得的机会，这些机会使他们通过集体行为，甚至是在他人反对的情况下，实现自己意志的可能性。”可见，权力是指个人或群体影响或控制其他个人或群体行为的能力。。
- 从另一个方面说，权力不是绝对的，而是动态的，会随着人和环境的变化而变化。例如，某些权力是赋予某个职位或职务的，一旦个人不再拥有这个职务，他也就失去了与之相伴的权力。部门主管能够控制和影响自己的下属，但是对于其他部门的职员可能只能产生边缘上的影响，甚至没有影响。





■ (二) 权力的来源和类型

- 1.法定权
- 2.强制权
- 3.奖赏权
- 4.专家权
- 5.参考权





■ (三) 依赖：权力的关键

- 1.重要性
- 2.稀少性
- 3.不可替代性



二、政治行为概述



■ (一) 政治行为的定义

➤ 马克思·韦伯认为，政治就是对权力的获得和运用，“政治意指力求分享权力或力求影响权力的分配”。

➤ 斯蒂芬·P·罗宾斯从组织行为学的角度考察组织政治的定义，发现几乎所有的定义都将注意力集中于如何使用权力影响组织的决策，或者组织约束软化而由成员自我服务行为的方面。





■ 组织中的政治行为协助组织发展的功能主要体现在以下几方面：

- 首先，各个管理者和团体为了赢得本身的权力地位，会在各种不同的政策方案上进行竞赛，并且运用他们既有的权力和资源去强化所提方案的影响力。在这种充分竞争的过程中，组织内部会自然产生创新的机能，能够最有效改善组织的决策品质，并且使组织的资源得到最有效率的运用。
- 其次，组织的政治活动也能够进一步激发组织的变革，以增进组织对变迁环境的适应力。面对瞬息万变的环境，管理者或团体为了生存和发展，往往会联合具有共同利益目标的管理者和团体，在组织内部推动各种革新策略或进行结构变革，透过权力的运用让组织能够摆脱过去的包袱，走向新的方向。





■ (二)引发政治行为的因素

- 组织中政治行为发生的原因往往可以从组织情况和员工个体特征上两个角度来进行考察。组织情况包括组织环境、组织文化、组织结构、政治管理等方面，而员工个体特征往往和个体差异、权力需求、控制地位、冒险倾向等因素相联系。



三、道德地使用权力和政治

■ (一) 个人目标与组织目标的冲突

➤ 作为组织中的一员，支持组织的目标是每个组织成员的角色义务。一个有责任为员工安排工作进度表的团队应该以使公司受益的标准为基础创建进度表，例如，保证该工作团队有必需的人员结构，在必要的情况下有正确的员工数量。

➤ 领导者还可以通过鼓励或限制建设性的参与来影响人们所采用的政治行为。当组织目标和个人目标相冲突时，对员工进行授权的组织能提供更多的方式建设性地使用权力。相比而言，如果组织不让员工参与解决问题，将会使员工的选择被限制在更自私的政治行为中。



■ (二) 处理破坏性的政治行为

- 当破坏性政治行为在组织中出现时，首先需要有人能识别该行为。这就要求组织的领导者必须了解感觉、交流和冲突管理等人际交往过程，能识别出组织中的正式和非正式群体，并意识到其间的依赖关系。当群体或个人目标不明确或与组织目标相冲突时，这种能力就可以提供识别的基础。
- 当人们识别出破坏性政治行为时，他们能使用自己的权力进行阻止。管理者使用职位权力来阻止这类行为，即使没有职位权力，组织中的成员也可以通过指导力量和不给予行为不好的人社会奖励来控制负面行为。
- 领导者还可以通过使各个派系集中于一个共同目标来转移权力争斗，处于对立面的团体会因为发现他们在新的任务前站在同一战线上而结成同盟。



复习思考题



- 1.领导者是否应具备某些个人特点？请举例说明。
- 2.请用菲德勒的权变理论分析一个具体的例子。
- 3.权力的主要来源有哪些？
- 4.如何理解下面的说法，谈谈你的感受。
 - (1) “海纳百川，有容乃大”，领导者要有这样的胸怀。
 - (2) 员工是组织之本，领导是组织之魂，员工是基础，领导是关键。
 - (3) 没有绩效的员工是不合格的员工，没有谋略的领导只配守机床。
 - (4) 人管人，人用人，这体现着谋略的技术性和艺术性。
- 5.比较领导（者）与管理（者）的异同。
- 6.试比较民主、权威、放任等三种领导方式的特点。
- 7.什么是无为而治？你认为这种领导境界是可以达到的吗？
- 8.你如何看待组织内的政治行为？



返回目录书页

第四篇 组织行为



第八章 组织结构与设计

- 第一节 组织的基本概念
- 第二节 组织设计
- 第三节 组织结构



学习目的



- 1.掌握组织的概念、特征及分类。
- 2.理解组织设计的基本原则及影响因素。
- 3.熟悉常见的组织结构及特征。
- 4.了解未来组织的特征及新兴组织结构。



第一节 组织的基本概念

■ 一、组织的定义及特征

- 组织有两个基本含义。其一作名词用，是指有一定目的、结构，互相协作，并与外界相联系的人群集合体。组织可以是营利性的机构，如海尔集团、中兴通讯等各种企业性组织，也可以是非营利性的机构，如政府部门、慈善机构等。其二作动词用，是指组织活动，即按照一定的目的、任务和形式，对做事的人进行编制并形成工作秩序。



- 组织一般具有三个特征：

- （1）既定目标，即组织成员一致努力以求达成的共同目标；

- （2）既定分工，即组织成员通过分工而专门从事某项职能工作；

- （3）既定秩序，即通过有关的规则设定所形成的成员之间的正式关系。



二、组织结构

- 任何组织都有其一定的结构。组织结构是指一个组织内各构成要素以及它们之间的相互关系，它描述组织的框架体系。组织结构主要涉及组织部门构成、基本的岗位设置、权责关系、业务流程、管理流程及组织内部协调与控制机制等。组织结构由组织的目标、任务以及环境所决定，直接影响着组织内部行为的效果和效率，影响着组织宗旨的实现。



- 组织结构一般由六个关键因素构成，它们是设计组织结构的基本依据。这些因素分别是：

- (1) 工作专门化，是指将组织中的任务进行细分，分至各个独立职务的程度。
- (2) 部门化，是指职务组合的基础，一旦组织任务分为各个不同的职务，就需要将不同的工作进行组合。
- (3) 指挥链，是组织从高层到基层的不间断的权力链条，它明确了谁向谁汇报工作的脉络。
- (4) 管理幅度，是指一个管理者可以有效指导的员工数量。
- (5) 集权与分权，是指在组织中，决策权放在哪一级别，高层、中层还是基层？决策权所在的级别越高，权力越集中，反之，则是权力分散。
- (6) 正规化，是指在组织中职务标准化的程度，即组织采用规章制度来管理员工和管理者行为的程度。



三、组织类型



■ (一) 机械型组织

- 所谓机械型组织，即以高度复杂化、高度正规化和高度集权化为特征的一种组织。
- 机械型组织的主要特征是：
 - (1) 高度专业化、集权、等级分明。
 - (2) 高层管理独占信息，强化权力和层次结构。
 - (3) 采取正式的等级体系进行协调和沟通。
 - (4) 每个职务的角色、职责、工作内容和资格条件都有明确规定。
 - (5) 职权、控制和调配分等级、层次实施。
 - (6) 注重纵向、上下级之间的沟通。
 - (7) 主管部门依靠制定、下达规则条例、指示和命令来进行管理。
 - (8) 对组织成员强调服从上级和对组织忠诚。





■ (二) 有机型组织

➤ 有机型组织与机械型组织截然不同，它是以低复杂化、低正规化和分权化为特征的一种组织。这种组织的结构一般有任务工作组、矩阵制等。

➤ 有机型组织的主要特征有：

- (1) 工作没有固定的规定和分工。
- (2) 个人的任务根据整个公司的总任务和目标，结合个人的知识、能力和特长来确定。
- (3) 个人的任务可通过与其他人的协调来不断调整，强调多方位、多层面的合作，包括纵向和横向层面。
- (4) 注重横向的沟通和交流。
- (5) 信息共享。
- (6) 分权决策。
- (7) 重视组织成员对公司任务的完成和承担的义务及职责。



第二节 组织设计



■ 一、组织设计的基本原则

- 组织设计是管理者为实现组织目标而对组织工作和组织结构进行设计的活动。其目的就是要对组织成员之间的工作关系做出正式安排，即形成正式组织。





■ (一) 统一指挥原则

➤ 统一指挥原则最早是由法约尔提出来的。统一指挥原则是组织活动有秩序、高效率开展的重要保证。依据这一原则，组织中每位员工只需服从一个上级的命令和指挥，并仅对这一个上级负责。只有这样，才能保证命令和指挥的统一，避免了“一仆二主”和多头领导的现象。统一指挥原则要求上级指示从上到下逐级下达，不允许发生越级指挥的现象。下级只接受一个上级的领导，只向一个上级汇报工作并负责，这就在上下级之间形成了“一个”指挥链，如果需要两个或两个以上的管理者同时指挥，则必须在下达命令前，管理者先相互沟通，达成一致意见后再下达。

➤ 统一指挥原则使组织内各个职位的权责明确，沟通渠道清晰，命令逐级下达，工作逐级上报，有利于组织进行有效的指挥和管理。





■ (二) 分工协作原则

- 分工与协作是社会化大生产的客观要求。分工是指按照提高管理的专业化程度和工作效率的要求，把组织的目标和任务分成各层次、各部门及每个人的任务和目标，明确各层级应完成的工作。协作则是指明确部门之间、部门内部以及各项职权的协调与配合的方法，分工与协作是相辅相成，缺一不可的。因此在进行组织设计时，要同时考虑这两方的问题。





■ (三) 权责一致原则

- 权力是指在规定的职位上具有指挥和行事的能力。责任就是在接受职位、职务时应尽的义务。职权与职责必须协调一致，要履行一定的职责，就应该有相应的职权，这是权责一致原则的要求。如果有责无权，不仅束缚人的积极性和主动性，而且也不能承担应有的责任；相反，有权无责，必然造成滥用权力，助长官僚主义。所以，设置适当的机构，配备适当的人员，规定适当的职责，也应授予适当的权限。





■ (四) 有效管理幅度原则

- 有效管理幅度是指一个管理者能够直接有效管理下属的人数。影响管理幅度的因素是多方面的，管理幅度会因组织或个人的差异而不同。由于管理幅度的大小影响和决定着组织的管理层次，以及主管人员的数量等一些重要的组织问题，所以，每一个管理者应根据不同的情况并结合工作的性质以及被管理者的素质等特征来确定适用本组织的管理幅度，从而既能保证统一指挥，又有利于组织内信息的沟通。





■ (五) 稳定性与适应性相结合原则

- 稳定性与适应性相结合原则是指组织结构及其形成既要有相对的稳定性，不要轻易变动，又必须根据组织内外条件的变化和组织的发展目标，做出相应的调整。
- 一般来说，组织要进行有效的活动，就必须维持一种相对平衡的状态，组织越稳定，其效率越高。但是任何一个组织都是一个开放的社会子系统，组织在其活动过程中，总是与其外部环境发生一定的相互联系和影响。组织生存环境的变化就要求组织结构不能僵化，必须具备一定的弹性以适应变化和调整的需要，因为只有调整和变革，才会给组织重新带来活力和效率。





■ (六) 集权与分权相结合原则

- 为了保证组织的有效运行，必须处理好集权与分权的关系。如果事无巨细，把所有的权力都集中在最高管理层，不仅会使高层管理者淹没于烦琐事务之中，顾此失彼，还会助长官僚主义。实行局部管理权限的分散，使下属有责、有权，不仅可以调动他们的积极性，提高工作效率，还可减轻上级主管的负担。
- 处理好集权与分权的关系，要求组织中的重大决策及全局性的管理问题实行集权，对局部的日常管理实行分权，即该集中的权限必须集中起来，该下放的权限就应当分给下级。





■ (七) 精简效率原则

- 精简效率原则要求在围绕组织目标或任务进行业务活动的前提下，力求减少管理层次，精简管理机构 and 人员，提高工作效率，从而更好地实现组织目标。如果组织层次繁多，机构臃肿，人浮于事，则势必导致办事拖沓、效率低下的结果。因此，一个组织是否精简高效，是衡量组织结构是否合理的主要标准之一。



二、组织设计的影响因素

■ （一）战略

- 战略是组织在与竞争性环境相互作用中实现预定目标的计划，是影响组织设计的第一个重要因素。目标和战略不同，目标是组织要达到的目的地，战略是如何到达目的地。战略的选择会影响组织的内部特征，组织设计必须要支持企业的竞争战略。例如，力求成长和开发新产品的公司，看起来或者“感觉”起来就与那些身处稳定的旨在维持市场份额的企业有很大不同。



■ (二) 环境

➤ 环境是影响组织设计的第二个重要因素，它是指组织开展各种业务活动所涉及的处于组织边界之外的区域。

➤ 一般来说，对外部环境进行分析的主要内容包括**10**个方面：行业、原材料、人力资源、金融资源、市场、技术、经济形势、政府、社会文化以及国际环境。分析的角度则包括两个维度，即复杂性和稳定性。





■ (三) 技术

- 组织采用的技术包括用于将组织投入(资源)变成产出(产品和服务)的工具、方法及活动。许多研究考察了技术与组织设计之间的关系，这一关系可以达到极为复杂的程度，因为它涉及制造及维修技术，也涉及对部门一级技术和组织一级技术的考虑。





■ （四）组织生命周期

- 所谓组织生命周期，是指一个组织的诞生、成长直至最后消亡的过程。一般将组织生命周期划分为创业阶段、聚合阶段、规范化阶段和协作阶段。在这四个阶段中，随着每一次组织向生命周期的下一个阶段演进，组织的结构、领导风格和管理系统等都会相应的演变成为一种相对可预见的模式。





■ (五) 其他因素

- 除了上述四个主要因素对组织设计具有重要影响外，组织规模和文化等因素也对组织设计具有一定的影响。
- 大型组织往往以一种标准化，甚至常常是机械化的方式运作，并且呈现出高度的复杂性，这种复杂性使得组织能够拥有大量的各种职能专家，他们能完成复杂的任务，生产出复杂的产品。而且，大型组织一旦成为稳定运行的机构，能在市场上持续地存在多年。
- 小型组织则实行一种扁平化的结构和机动、灵活的管理体系风格，这有助于激发创新精神和创造力。员工在小型型企业的经营过程中的个人高度的参与感也极大地激发了他们的工作积极性和对企业的全身心投入。



三、组织设计的思路与流程

■ （一）自上而下的设计思路

- 按照自上而下的组织设计思想，首先必须明确组织目标，并根据组织目标来确定组织的基本职能；然后再以职能细分和归类为依据，设置相应的机构，并把各机构部门的任务和功能分解，设置相关的具体职务，即第二层次；最后以必要的职位与各种职务相对应，确定编制。按照职位要求和编制配置合适的人员，即第三层次。



■ (二) 自下而上的设计思路

- 自下而上的设计思路多适用于设计全新的组织之中。其设计思路是，首先，在目标活动逐步分解的基础上设计和确定组织内开展工作所需要的职务类别和数量，依据职务分析来确定任职人员责任和素质要素并形成职务规范；其次，依据组织所处的环境、所拥有的资源和一定的原则，并根据各职务的工作内容的性质和与其他职务之间的关系，进行组织的部门划分，对于划分后的各部门，还要对其工作内容和数量进行调整，从而达到设计的合理化；最后，根据各部门工作的性质、内容和需要，设计整体组织结构和纵向、横向组织关系，规定各部门之间的职责和权限，从而构成完整的组织结构网络。



第三节 组织结构



■ 一、组织结构的基本形式

- (一) 直线制
- (二) 职能制
- (三) 直线职能制
- (四) 事业部制
- (五) 矩阵制



二、未来组织结构的发展趋势及特点

■ (一) 组织结构扁平化

- 组织结构扁平化的一个重要手段在于尽量减少组织结构中的中间层次，使指令下达、信息传递速度加快，从而保证决策与管理的有效执行，使组织变得灵活、敏捷，提高组织效率和效能。信息技术的迅猛发展使社会各层面的活动显著增加，知识流大大加速，时间的压力要求组织做出快速反应和决策以保持企业的竞争力。传统的等级制严重地阻碍了这种反应和决策，而网络组织减少了一些中间环节，管理层次的减少有助于节省管理成本，加快组织对市场变化和竞争动态变化的反应，使组织能变得柔性化，反应更加灵敏，更好地为顾客服务。同时，组织结构的扁平化，为组织成员的工作提供了最大限度的空间，激励了士气并提高了效率。



■ (二) 等级制弱化

- 传统组织的一个基本特征就是其官僚层级制度，具体表现为一种等级明确的组织结构形式。在未来社会中，网络技术的发展已经迫使每个组织在互联网上生存和发展。网络的优点在于信息共享和数据通信，组织利用其内部网络，把组织内各部门所有信息连接起来，这就使组织成员可以充分获得组织内的任何信息。内部网络的运用打破了公司内部信息和行政壁垒，使组织成员在平等的基础上进行对话和交流。网络组织不能完全取代传统组织中的等级制度，但会在一定程度上弱化这种等级制。





■ (三) 组织网络化

- 随着市场竞争的日趋激烈，越来越多的大公司认识到，庞大的规模和臃肿的结构越来越不利于竞争。因此，这些企业对组织结构进行整合，组建了网络化组织。网络化组织的重要特征是在网络化的基础上形成了强大的虚拟功能，网络化组织的中心有一个由关键人物组成的小规模内核，他们为组织提供持久的核心能力。通过互联网的开发，将企业所面临的众多分散的信息资源加以整合利用，通过一个界面观察到很多不同的系统，从而实现迅速而准确的决策。





■ (四) 组织无边界化

- 组织更多的不是表现为一种有形的障碍，其界限越来越趋向于无形。企业再也不会用许多界限将人员、任务、工艺及地点分开，而是将精力集中于如何影响这些界限，以尽快地将信息、人才、奖励及行动落实到最需要的地方。“无边界化”并不是说企业就不需要边界，而是不需要僵硬的边界，这种边界使企业具有可渗透性和灵活性，以柔性组织结构模式代替刚性模式。传统组织具有纪律严明、队伍精干、重点突出、控制有效等优点，但通常缺乏自主创新意识，难以适应当今环境。在知识经济时代，由于科技的飞速发展，产品寿命相应缩短，组织必须对这种快速的变化做出反应。因此，柔性化已成为必然结果。柔性组织能够灵活地根据外部环境的变化，适时对组织结构、人员配置做出调整。





■ (五) 组织多元化

- 企业不再被认为只有一种合适的组织结构，企业内部不同部门、不同地域的组织结构不再是统一的模式，而是根据具体环境及组织目标来构建不同的组织结构。目标决定战略，而战略决定结构。管理者要学会利用每一种组织工具，并且有能力根据某项任务的业绩要求，选择合适的组织工具，使组织从一种组织结构转向另一种组织结构。





■ (六) 组织规模小型化

➤ 小型化意味着组织的精良化发展趋势，它去掉一切多余无用的东西，凡是不能为组织增加利益的部门就予以裁掉，只留下最精干的部门。由于计算机等设备的运用，使中层监督和控制的部门的工作重要性降低，从而使组织管理的层次和机构明显减少，而组织管理层次减少造成的管理幅度增大的困难可以用网络解决。再加之组织成员不再受专门化和专业化的限制，而是需要具有综合知识和综合能力的人，组织的人员规模也就不会很大。由于网络的使用，每个人所控制的领域都比传统组织大，这样必然导致组织规模的小型化。小型化组织的出现，有利于组织在激烈的竞争中发挥小型化组织“船小好掉头”的灵活快捷的优势。



三、新兴组织结构



■ (一) 网络组织

- 网络组织是一种动态、松散的组织。网络组织结构有一个核心，它通过合同形式依靠其他组织进行制造、销售、开发或其他业务经营活动。这种组织结构的实质是突破企业的有形界限和延伸企业职能，充分利用外部新技术或低成本的原材料和劳动力等，以提高企业组织的适应性和竞争力。





■ (二) 虚拟组织

- 虚拟组织是以市场模式组合代替传统纵向层级组织，以合同为纽带与其他组织进行经营活动的组织结构。虚拟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，它创造各种关系网，把公司基本职能交给比自己运作得更好、成本更低的外部组织，留下来的是组织的核心管理团体。公司同其他外部组织之间通常是一种契约关系，主管人员主要通过计算机网络联系的方式，把大部分的时间用于协调和控制外部关系上。





■ (三) 模块化组织

- 模块化组织和上面讨论的虚拟组织，实际上都是不断变化的网络组织，这两种组织主要是基于价值链理论研究和设计的。模块化组织是指组织在进行全面战略控制的同时将一些非关键的职能外包，外取的资源可能是制造零部件、后勤服务或财会活动等。这种组织实际上是为外部的供应商和专业服务商所包围的一个中心机构，它可轻易地灵活外取这些资源。一般而言，制造企业和服务企业可以采用模块化组织结构。



复习思考题



- 1.组织的含义是什么？有哪些特征？
- 2.组织结构的六个构成要素是什么？
- 3.机械型组织与有机型组织各有什么特征？
- 4.组织设计应坚持哪些原则？
- 5.影响组织设计的主要因素是什么？
- 6.组织结构的基本形式有哪些？各有什么特点？
- 7.未来组织结构的发展趋势是什么？
- 8.常见的新兴组织结构有哪些？各有什么特点？



返回目录书页

第九章 组织文化



- 第一节 组织文化概述
- 第二节 我国企业的组织文化建设
- 第三节 跨文化管理



学习目的



- 1.掌握组织文化的概念及内涵。
- 2.理解组织文化的功能。
- 3.总结我国企业组织文化建设存在的误区及对策。
- 4.了解跨文化冲突的表现及管理策略。



第一节 组织文化概述

- 众所周知，每个人都有其鲜明的“个性”，它们由一些相对持久和稳定的心理特征所组成。例如，描述某人活泼热情、富有创新精神或者安静被动、现实保守。同样，一个组织也有自己的个性特征，例如，微软像一个大学校园，员工衣着随便；宝洁的员工写备忘录不超过一页；杜邦的大多数会议是以安全问题作为开场……对这些看似神秘但反映组织个性的东西，我们称之为组织文化。

一、组织文化的兴起

- 20世纪70年代末80年代初，组织文化首先兴起于美国，它是在美国企业经济效益下降，开始落后于日本及西欧一些国家的历史背景下产生的。
- 20世纪80年代，美国管理界接连出版了4本畅销书：《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》、《日本企业管理艺术》、《企业文化——企业生存的习俗和礼仪》、《寻求优势——美国最成功公司的经验》，它们被誉为组织文化的“四重奏”。

二、组织文化的概念与构成要素

■ (一) 组织文化的基本概念

- 组织文化是指组织在长期实践活动中所形成的，并为组织成员普遍认可和遵循的，具有本组织特色的价值观念、团体意识、行为方式和思维模式的总和。
- 简单地说，组织文化就是决定组织行为方式的价值观或价值观系统。价值观是指值得做的事情以及之所以做某事的原因。组织文化使组织独具特色，并与其他组织相区别。尽管组织文化并不是唯一的决定性因素，却是影响组织成员做什么及怎样做的重要因素。



■ (二) 组织文化的构成要素

➤ 1. 人工环境

- 人工环境是指当一个人进入有着陌生文化的新群体时，所见、所闻及所感，包括产品、服务以及组织成员的行为举止。

➤ 2. 价值观信条

- 价值观信条是对本组织从事某事及如何行事的解释。

➤ 3. 基本假设

- 基本假设是指组织成员视为理所当然的信条。组织文化正是通过心照不宣的假设来反映组织中的“做事方式”。



三、组织文化的功能



■ (一) 组织文化的积极功能

- 1. 导向功能
- 2. 规范功能
- 3. 凝聚功能
- 4. 激励功能





■ (二) 组织文化的消极功能

- 1. 变革的障碍
- 2. 多样化的障碍
- 3. 兼并和收购的障碍



第二节 我国企业的组织文化建设

- 20世纪80年代以来,组织文化作为一种先进的管理理论和管理方法被引入我国。经过二十多年的发展,我国企业在组织文化建设中取得了相当大的成绩,组织文化也积极推动和影响企业的持续发展,产生了如海尔、华为、联想等组织文化建设成功的公司。但另一方面,不得不承认,目前我国不少企业虽然强调组织文化建设,但文化建设长期处于较低层次,在建设思路和方法等方面存在误区,需要提高和改进。提升我国企业组织文化建设的水平,需要立足于中国文化的大背景,结合企业管理的实践和我国现代化进程,借鉴国外关于组织文化研究的理论和方法,以及国外企业组织文化建设的经验。只有这样,才能打造出具有中国特色的优秀组织文化。

一、我国企业组织文化建设的历史沿革

- 从1986年起，一些对组织文化有比较系统研究的专家、学者开始向企业介绍组织文化理论，帮助企业建设和提高本企业的组织文化。
- 纵观我国企业组织文化的研究和建设，先后经历了两个高潮。
- 后来组织文化建设的发展，逐渐走向了误区。
- 组织文化建设，由概念启蒙到接受理论，到出现行为上的躁动，可能是无法逾越的阶段。

二、我国企业组织文化建设的误区

■ （一）无文化现象

- 无文化现象表现为认为组织文化空洞、看不见、摸不着，组织虽然有系统和严格的各种规章制度，却没有自己独特的文化概念。这些规章制度规定了员工可以做什么、必须做什么和不能做什么，但没有明确的文化观念、理想、行为准则和价值观系统，疏于对员工思想意识的教育和培训。无文化现象多产生于国有企业和一部分民营企业，多数是因为这些企业领导人本身素质不高，或对企业组织文化缺乏深层次的认识。这类企业往往缺乏活力、动力和创造力，组织内部死气沉沉，缺乏忧患意识。



■ （二）注重组织文化的表层形式，忽视组织文化的内涵

➤ 在我国企业组织文化建设热潮中，有些企业热衷于提口号，有些企业热衷于文体活动，有些企业热衷于形象设计。因此，在不少公司常看到这样的情景——从办公楼到工作现场，到处都悬挂或张贴诸如“团结”、“拼搏”、“进取”、“奉献”之类的标语口号。这些口号看起来颜色鲜艳、赏心悦目，念起来朗朗上口、铿锵有力，事实上个性不足、空洞抽象，在员工心中没有产生任何实际影响。有些企业又把举办几场球赛或放几场电影，搞几次文艺演出，组织运动会、联欢会视为企业文化。还有一些企业认为，建设企业文化就是要设计一个漂亮的厂徽，穿上一套整齐的厂服，就悬挂一面鲜艳的厂旗，唱响一支雄壮的厂歌，仅此而已。





■ (三) 企业价值观的塑造缺乏“个性”

- 在一些企业中，经常会在企业宣传册或宣传栏中看到企业价值观的描述，但这些表述具有很大的雷同性，如“自重自强、同舟共济、扬帆奋进、勇创一流”、“团结拼搏、改革创新、勇争一流、负重奋进”、“严格、认真、团结、拼搏”、“团结、奉献、求实、创新”等等。这些价值观在提出的初期，可能对员工起到一定的精神激励作用。但随着时间的推移，随着经济运行机制的变革和现代企业制度的建立与完善，这些企业价值观表达得过于空泛和雷同，缺乏鲜明的个性，没有反映出企业的特点，因而缺乏感染力和吸引力。



■ （四）组织文化的建设游离于企业管理之外

- 一些企业并没有真正将组织文化建设纳入企业管理之中，只是作为“门面”和对内外宣传的工具，形成组织文化与企业管理“两层皮”的现象。因而导致组织文化建设随意性较大，缺乏有效的规划和操作，起作用的往往是领导意志、口头承诺或约定俗成的东西，由此不能适应企业科学管理的要求，最终影响组织文化的有效建设，影响企业的可持续发展。



■ (五) 组织文化建设不能持之以恒

- 作为在企业成长与发展之中长期积淀下来的核心理念，组织文化具有相对稳定性和持续性，不能朝令夕改。但有一些企业，往往是在走投无路的情况下，打着变革与创新的旗号，进行组织文化建设，希望以此加快企业的变化。但文化的变革和创新，不但没有令企业得益，反而加速了企业的衰亡。例如，有些企业今年提出要“以人为本”，到了明年变成“科技领先”，后年则是“服务第一”，再后来又成为“质量第一”。他们没有意识到一个根本的文化内涵问题，以及文化的持续性问题。



四、构建我国企业组织文化的新要求

- （一）关注发展文化，注重创新
- （二）从奖励制度和团队工作入手，使企业员工有归属感和努力地投入工作
- （三）防止企业无形的文化与有形的管理制度发生碰撞
- （四）防止组织文化“水土不服”的现象
- （五）注意组织文化在延续中整合和发展

第三节 跨文化管理

- 随着世界经济全球化和一体化的日益发展，跨国公司和各种形式的合资企业的数量和规模都不断增长，企业之间的兼并也日益频繁，这使不同国家和地区的人们比以往任何时代都有了更多的接触。这种接触不仅包括资本、技术、商品、劳务方面，还包括深层次的文化、管理等。在跨国经营中产生的国际企业，由于处于多元化的文化背景、地域环境中，必然将遇到前所未有的机遇与挑战。如何有效地进行跨文化管理，是企业在跨文化背景、地域下成功运营的保证，这尤其对正在融入全球经济的中国企业更具有现实意义。

一、组织文化多元化的表现形式

■ （一）员工个体的多元化

- 员工个体的多元化是指组织内部员工年龄多元化、工作阅历多元化、教育背景多元化、工作行为多元化、心理特征多元化、员工学历、家庭与婚姻状况多元化、收入差距、社会地位的差异、工作经验的差异等。

■ （二）文化背景的多元化

- 文化背景的多元化主要是指组织内部员工在种族和文化背景上的差异，如跨国公司的员工可能因持有不同的宗教文化，来自不同的国家或地区，来自不同的民族等因素上所存在的差异。
- 文化背景的多元化带来的跨文化管理的重要任务是增强企业的凝聚力，保证组织成员一致的努力方向。

二、跨文化差异



■ (一) 文化边际域：文化冲突与挑战

- 文化是一把“双刃剑”，它给企业开展国际运营带来了机遇，但同时也带来了巨大的挑战。
- 文化不是一种个体特征，而是具有相同的教育和生活经验的许多人所共有的心理程序。因此，不同的群体、区域、国家的这种程序就互有差别。这是因为人们的心理程序是在多年的生活、工作、教育下形成的，因而具有不同的思维模式、行为方式。到不同的文化地域、背景进行跨国经营所形成的国际企业，作为“一种多文化的机构”，必然会面临来自不同的文化体系的文化域的摩擦与碰撞。





■ (二) 霍夫斯泰德的跨文化研究

- 1. 权力距离
- 2. 不确定性规避
- 3. 个人主义和集体主义
- 4. 价值观的男性化和女性化



三、跨文化冲突与跨文化管理

■ （一）跨文化冲突

- 跨文化冲突的产生原因主要有：种族优越感、不恰当地运用管理习惯、不同的感性认识、沟通误会、文化态度等等。如果一位国际企业中的经理自认为自己的文化价值体系优越，坚持以自我为中心的管理观对待与自己不同文化价值体系的员工，必然会导致管理失败，甚至遭到抵制，这类例子在中国的外资企业中并不鲜见。不同的文化背景、语言与习俗，会形成不同的文化态度和感性认识，还会造成沟通上的误会。



■ (二) 跨文化管理

- 1. 识别文化差异，发展文化认同
- 2. 开展跨文化培训
- 3. 建立共同价值观，建设“合金”组织文化
- 4. 管理本土化
- 5. 立足长期，实行互惠



复习思考题



- 1.什么是组织文化？
- 2.如何理解组织文化的构成要素？
- 3.如何认识和发挥组织文化的功能？
- 4.在我国企业组织文化建设中存在哪些不足？原因是什么？
- 5.如何认识跨文化差异？
- 6.企业跨文化冲突有哪些表现？如何解决？



返回目录书页

第十章 组织变革与发展



- 第一节 组织变革
- 第二节 组织发展
- 第三节 学习型组织



学习目的



- 1.理解组织变革的意义及模型。
- 2.明晰组织变革的阻力来源及克服策略。
- 3.掌握组织发展的概念及主要方法。
- 4.了解学习型组织的内涵。



第一节 组织变革



■ 一、组织变革的意义及动因

➤ 21世纪的重大特征之一就是社会的快速变化。正如迈克尔·戴尔（戴尔计算机公司的创始人）所言：“商场中唯一永恒不变的就是所有事情都在不断变化”。因此，处于变化环境中的组织要想取得持续的成长与发展，就必须随着环境的变化进行组织变革。

➤ 组织变革是指依据外部环境变化和内部状况的变化，及时调整并完善自身的结构和功能，以提高生存和发展能力的过程。





■ （一） 组织变革的意义

- （1） 足够的稳定性， 以利于达到组织的目标。
- （2） 足够的持续性， 以保证在目标或方法上进行有秩序的变革。
- （3） 足够的适应性， 以对外部的机会和要求以及内部的变化情况做出反应。
- （4） 足够的革新性， 以使组织在条件适宜时富于主动性实施变革。





■ (二) 组织变革的动因

➤ 1. 组织变革的外部原因

- (1) 社会经济环境的变化。
- (2) 科学技术的发展。
- (3) 管理现代化的需要。

➤ 2. 组织变革的内部原因

- (1) 组织目标的选择与修正。
- (2) 组织结构与职能的调整和改变。
- (3) 组织员工的变化。



二、组织变革的内容及模式

■ (一) 组织变革的系统模式

- 在许多组织变革模式中，莱维特的系统模式较流行，它是从组织系统互相联系、互相影响的要素体系出发探讨组织变革模式的。莱维特认为，组织是个多变量的系统，它包含有变革相互作用的四个变量，即结构、任务、人员和技术。
- 这四个变量相互依赖，任何一个变量的改变都会引起其他一个或多个变量的改变。同时，组织是一定环境中的组织，组织内的各项因素都与环境发生着相互的作用，环境也通过上述四个变量影响着组织的变革。



■ (二) 勒温的三阶段变革模型

- 1.解冻——创造变革动力
- 2.变革——实现变革
- 3.再冻结——巩固变革成果





■ （三）科特的领导变革模型

- 1.确立紧迫感
- 2.组织联盟
- 3.确定远景及战略
- 4.宣传远景
- 5.授权员工采取行动
- 6.产生短期成果
- 7.巩固成就
- 8.使变革制度化



三、组织变革的阻力



■ （一）组织变革阻力的来源

➤ 1. 个人原因

- （1）心理因素。
- （2）经济因素。
- （3）领导因素。

➤ 2. 组织原因

- （1）组织结构因素。
- （2）组织规范因素。
- （3）经济利益因素。
- （4）人际关系因素。





■ (二) 组织变革阻力的类型

- 1.破坏者
- 2.幸存者
- 3.可恶的人
- 4.不同意见者





■ (三) 克服组织变革阻力的方法

- 1. 加强沟通
- 2. 员工参与
- 3. 协商谈判
- 4. 强制执行



第二节 组织发展



■ 一、组织发展的概念

- 随着组织变革理论研究和实践的不断深入，有关组织成长、组织发展的主题也越来越多地成为专家、学者以及实践管理者所关注的焦点。





■ （一）组织发展的基本概念

- 组织发展是一个有计划的系统的变革进程，它应用行为科学知识和技术来改进组织的健康和有效性，具体说就是使组织能适应环境、改进内部关系、增强学习及解决问题的能力。简言之，组织发展将行为科学知识广泛应用在根据计划发展、改进和加强那些促进组织有效性的战略、结构和过程上。





■ （二）组织发展与几个相关概念的关系

➤ （1）组织发展与变革管理。组织发展和变革管理都要处理计划变革的有效实施问题，都关心那些能够改善组织的行动、过程和领导层问题所产生的后果。

➤ （2）组织发展与组织变革。组织变革与组织发展有着十分密切的关系，但是组织变革的概念比组织发展范围更广。



二、组织发展的特征

- （一）组织发展包含深层次的变革，包含高度的价值导向
 - 组织发展意味着需要深层次和长期性的组织变革。例如，许多企业为了获取新的竞争优势，计划在组织文化的层面实施新的组织变革，这就需要采用组织发展模型与方法。由于组织发展涉及人员、群体和组织文化，包含着明显的价值导向，如强调人的发展、公平、开放、不受强迫及个人自治权，特别注重合作协调而非冲突对抗，强调自我监控而非规章控制，鼓励民主参与管理而非集权管理。

■ （二）组织发展是一个诊断—改进周期

- 组织发展的思路是对企业进行“多层诊断”、“全面配方”、“行动干预”和“监控评价”，从而形成积极健康的诊断—改进周期。因此，组织发展强调基于研究与实践的结合。组织发展的一个显著特征是把组织发展思路和方法建立在充分的诊断、裁剪和实践验证的基础之上。组织发展的关键部分之一就是学习和解决问题，这也是组织发展的一个重要基础。



■ (三) 组织发展是一个渐进过程

➤ 组织发展活动既有一定的目标，又是一个连贯的不断变化的动态过程。组织发展的基础与特点，不是强变调各部的相互联系和相互依存。在组织发展中，组织中的各种管理与经营事件不是孤立的，而是相互影响的；一个部门或一方面的所进行的组织发展，必然影响其他部门或其他方面的进程。因此，应从整个组织系统出发进行组织发展，既要考虑各部分的工作，又须从整个系统协调各部分的活动，并调节组织发展，与外界的关系。组织发展着重于过程的改进，既解决当前存在的问题，又通过有效沟通、问题解决、参与决策、冲突处理、权力分享和生涯设计等过程，学习新知识和组织的技能，解决相互之间存在的问题，明确群体和组织的目标，实现组织发展的总体目标。





■ （四）组织发展是以有计划的再教育手段实现变革的策略

- 组织发展不只是有关知识和信息等方面的变革，而更重要的是在态度、价值观念、技能、人际关系和文化气氛等管理心理各方面的更新。组织发展理论认为，通过组织发展的再教育，可以使员工抛弃不适应于形势发展的旧规范，建立新的行为规范，并且使行为规范建立在员工的态度和价值体系优化的基础之上，从而实现组织的战略目的。





■ (五) 组织发展具有明确的目标与计划性

- 组织发展活动都是订立和实施发展目标与计划的过程，并且需要设计各种培训学习活动来提高目标设置和战略规划的能力。大量的研究表明，明确、具体、中等难度的目标更能够激发员工的工作动机和提高工作效能。目标订立与目标管理活动，不但能够最大限度地利用企业的各种资源，发挥人和技术等两个方面的潜力，而且还能产生高质量的发展计划，提高长期的责任感和义务感。因此，组织发展的一个重要方面就是让组织设立长远的学习目标和掌握工作计划技能，包括制订指标和计划、按照预定目标确定具体的工作程序以及决策技能等。



三、组织发展干预的方法与技术

- 组织发展的基础包括对人的尊重和使他们全面参与自我指挥的变革过程，即员工在参与实际的行动。组织发展通过团队故事和支持建设性的变革来集合组织的人力资源，为了直接推动变革过程而采取的种种不同的组织干预行动证实了这一点。
- 组织发展干预是在组织系统内有目的、有计划地引入并展开变革改进的活动过程，以帮助组织改变内在不良状态，促进组织有效发展。随着组织发展活动的深入，一批组织发展干预技术已被成功应用。



■ (一) 组织干预

- (1) 调查反馈。调查反馈是指全面、系统地搜集数据，确认态度与需要，分析结果，计划建设性行动。
- (2) 碰头会议。通过一整天高强度的、有组织的会议，搜集关于工作环境问题的数据，并计划建设性行动。
- (3) 结构设计。结构设计是指重新安排结构以满足环境和相关因素的要求。
- (4) 目标管理。目标管理是指在组织中使目标管理正式化，以将个人、群体和组织目标结合在一起。





■ (二) 群体干预

- (1) 团队建设。组建团队的经验帮助团队成员设置目标、改善人际关系、形成更有效能的团队。
- (2) 进展过程咨询。进展过程咨询是指第三方对关键性的团队活动过程（如沟通、冲突以及决策）进行观察并提出建议。
- (3) 群体间活动。团队建设旨在改进群体或团队内的关系，而群体间活动通过设置共同目标，旨在改进群体、团队或部门之间的关系，实现更好的协调。





■ (三) 个体干预

- (1) 敏感性训练（团队）。在群体结构未定型的阶段，参与者需要学习人际关系技能，以增强对他人的敏感性。
- (2) 管理培训。安排开发重要的管理技巧与能力的教育机会。
- (3) 角色扮演谈判。安排一起共事的人参与互动活动，以确认和磋商对角色的预期。
- (4) 工作再设计。重新安排任务内容，以更好地适应个人的能力与需要。
- (5) 职业生涯规划。安排建议和讨论的阶段，以帮助个人规划职业生涯及规划个人的发展。



第三节 学习型组织

- 自20世纪90年代以来，组织发展呈现出诸多趋势：一方面，由经济全球化引起的跨国公司大量增加，组织的规模迅速扩大；另一方面，信息技术的飞速发展对企业管理模式产生了深远的影响，改变了人们的行为方式和工作方式。环境的剧烈变化，迫使组织变革的频率加快，组织更加关注人性，并通过提高学习与创新的能力，保持组织的活力和竞争力。

一、学习型组织的基本概念

- 所谓学习型组织，是指通过培养弥漫于整个组织的学习气氛、充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、高度柔性的、扁平的、符合人性的、能持续发展的组织。这种组织具有持续学习的能力，具有高于个人绩效总和的综合绩效。



- 学习型组织的真谛可以概括为以下三个方面：

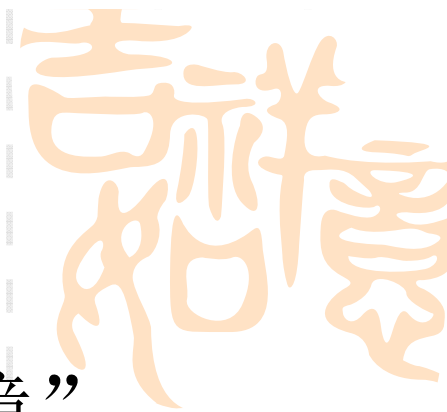
- （1）学习型组织是全体成员全身心投入并有能力不断学习的组织。按学习型理论，企业竞争说到底就是学习力的竞争。所谓学习力就是学习动力、学习毅力和学习能力三个要素的统称。
- （2）学习型组织是让成员体会到工作中生命意义的组织。对企业来说，必须注意双元双层原则。所谓双元，第一就是企业的发展，第二要注意员工的发展。一个只注意企业发展而不注意员工发展的企业是不会成功的。所谓双层，即一个企业要注意双元的发展；作为员工来讲，既要注意到个人的发展，又要想到企业的发展，没有企业的发展也就没有个人的发展。因此，组织的各层领导、各部门领导，不仅要告诉员工工作中的生命意义，还要让员工体验到工作中生命的意义。
- （3）学习型组织是通过学习创造自我、扩大未来能量的组织。学习型组织中的学习强调把学习转化为创造力。



二、学习型组织产生的动因

■ (一) 企业的短命现象

- 自1970年以来，人们已经注意到，在世界范围内，企业平均寿命缩短了。英荷壳牌石油公司1983年的一项调查表明，1970年名列美国《财富》杂志前500名的大企业中，有1/3到1983年消失了，而自1980年以来，每年又有30多家企业从这一“英雄排行榜”中被除名。在美国高新技术企业中，超过5年寿命的只有10%，每年倒闭几万户企业；在日本，1997年仅上半年就倒闭了13000多家企业；在法国，1996年上半年每月倒闭2000家企业。壳牌石油公司研究得出结论：一般大企业平均寿命为40年，是人类寿命的一半。许多名噪一时的大企业威吓风云过后，纷纷退出历史舞台。人们固然可以找出种种外部原因，如环境的多变、竞争的加剧等，但不可否认，其组织内部存在某种障碍，妨碍了企业的成长，使其在日趋激烈的商战中败北，甚至被淹没。



■ (二) 危及企业寿命的七大“智障”

- (1) 局限思考。
- (2) 归罪于外。
- (3) 整体思考缺乏主动积极的。
- (4) 专注于个别事件。
- (5) 习而不察。
- (6) 从经验中学习的错觉。
- (7) 团队的谜思。





■ (三) 以修炼克服“智障”

- 圣吉教授在研究了大量企业兴衰史和参加了大量的企业管理实践后，认为传统企业由于自身的缺陷，在学习过程中会出现各种“智障”，这些“智障”必须通过不断的组织修炼加以克服。对于组织而言，修炼就是通过学习和训练，提高组织内部结构和机能对社会、市场变化的适应能力。具体而言，就是通过五项修炼，迈向学习型组织。学习型组织就是有能力比竞争对手学得更快、更好的组织。



三、五项修炼：学习型组织的前提

■ （一）自我超越

- 自我超越是学习型组织的精神基础。自我超越需要不断认识自己，认识外界的变化，不断地赋予自己新的奋斗目标，并由此超越过去，超越自己，迎接未来。

■ （二）改善心智模式

- 心智模式是指根深蒂固于每个人或组织中的思想方式和行为模式，它影响人或组织如何了解这个世界，以及如何采取行动的许多假设、成见或印象。个人与组织往往不了解自己的心智模式，故而对于自己的一些行为无法认识和把握。第二项修炼就是要将镜子转向自己，先修炼自己的心智模式。



■ (三) 建立共同愿景

- 如果有任何一项理念能够一直在组织中鼓舞人心，凝聚人群，那么这个组织就有了一个共同的愿景，就能够长久不衰。第三项修炼就是要求组织在今天与未来环境中寻找和建立这样一种愿景。

■ (四) 倡导团队学习

- 团队学习的有效性不仅在于团队整体会产生出色的成果，而且个别成员学习的速度也比其他人的学习速度快。团队学习的修炼从“深度会谈”开始，即团队的所有成员，摊出心中的假设，从而实现真正一起思考的能力。





■ (五) 进行系统思考

- 组织与人类其他活动一样，它是一个系统，受到各种细微且息息相关的行动的牵连而彼此影响着，这种影响往往要经年累月才完全展现出来。作为组织的一员，置身其中而想要看清整体的变化，非常困难。因此，第五项修炼是要让人们形成系统观察、系统思考的能力，并以此来观察世界，从而决定正确的行动。



复习思考题

- 1.什么是组织变革？如何理解张瑞敏所说“市场唯一不变的法则就是永远在变”？
- 2.勒温变革模型的主要内容是什么？
- 3.组织变革的阻力有哪些？如何克服？
- 4.组织发展与组织变革有何区别与联系？
- 5.组织发展干预的主要方法与技术有哪些？
- 6.什么是学习型组织？如何创建学习型组织？