

第6章

动机概念

全国迷你型MBA职业经理双证班

学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认

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

颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案

收费标准：仅收取**1280元** 网址：www.mhjy.net

报名电话：**13684609885 0451—88342620**

咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛

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

国际认证 权威认证



美华论坛
www.mhjy.net

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

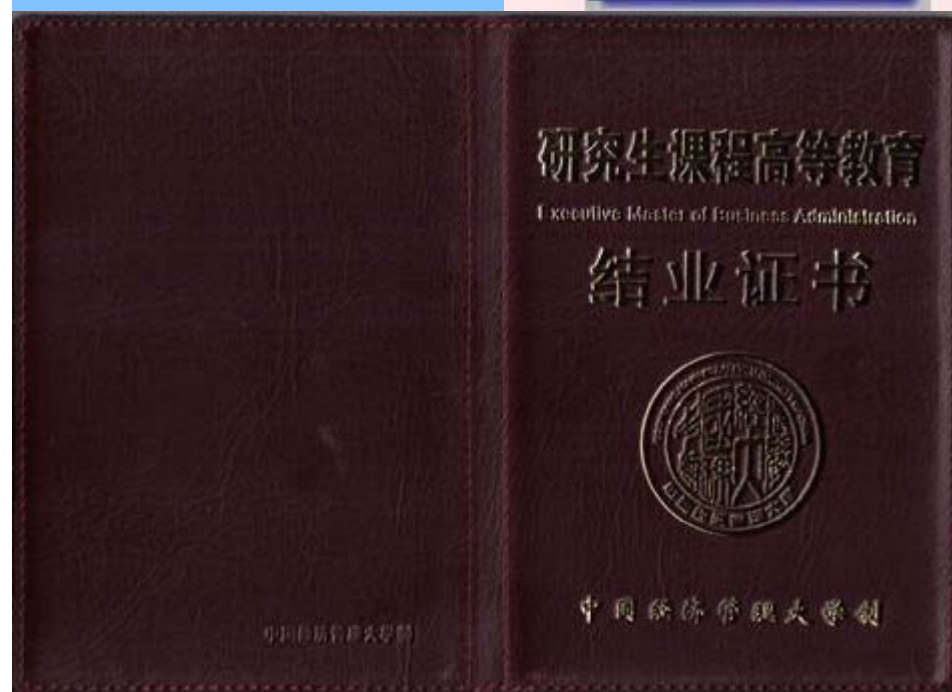
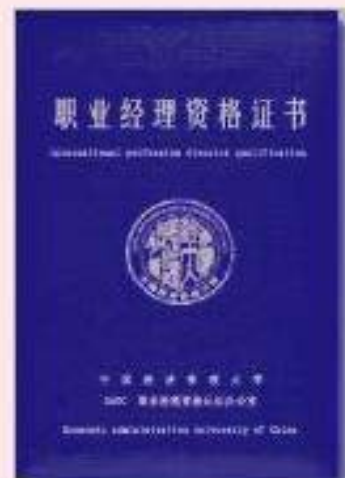
近千本MBA职业经理教程免费下载

近千本MBA职业经理教程免费下载
请速登陆：*www.mhjy.net*



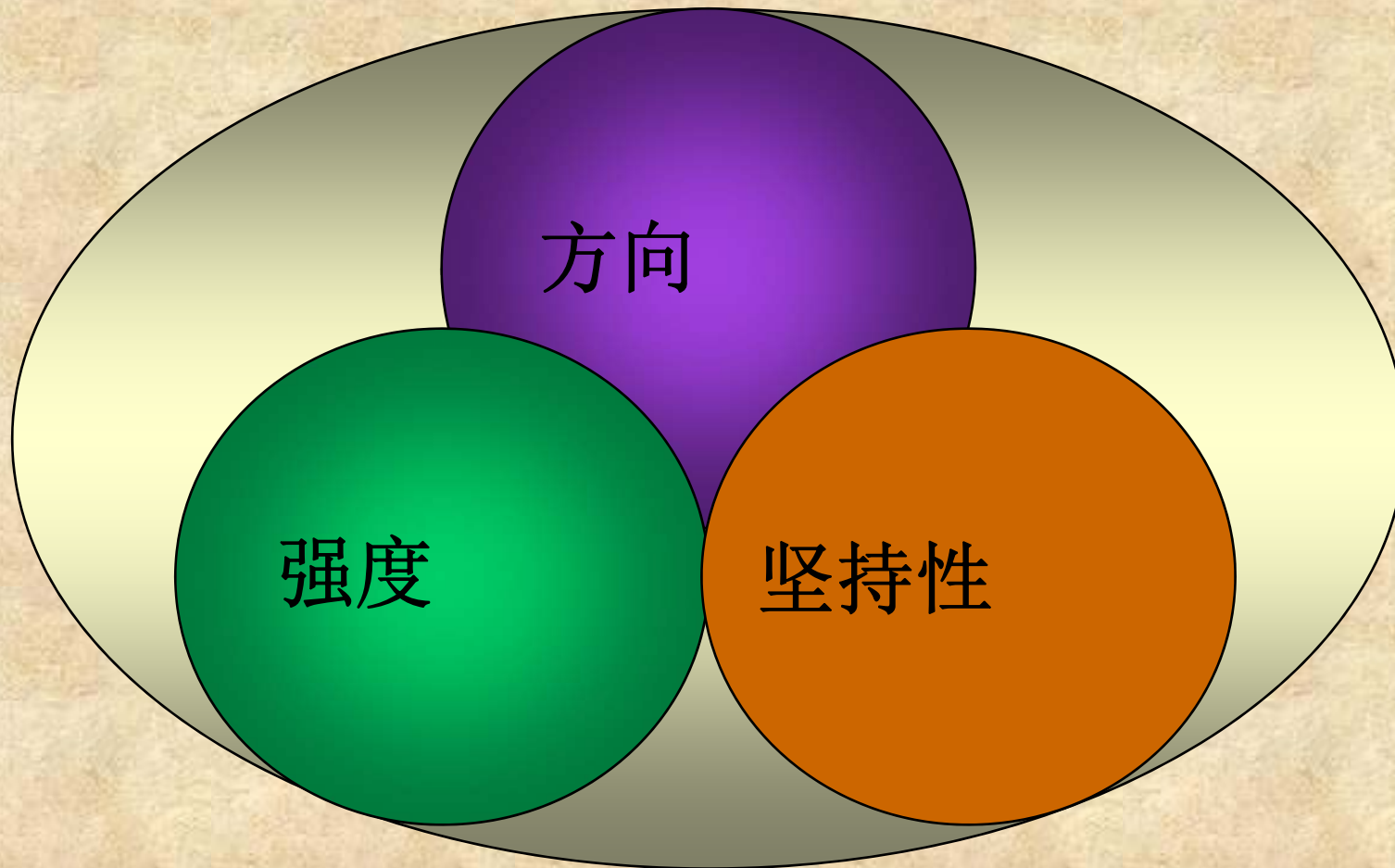
- 网址：www.mhjy.net





美华论坛
www.mhjj.net

什么是动机？



什么是动机？

动机

体现了个体为了实现目标而付出的努力强度、方向和坚持性。

关键因素

1. 强度：个体试图付出多大的努力
2. 方向：指向有利于组织的目标
3. 坚持性：个体的努力可能维持多长时间

需要层次理论 (马斯洛)

需要层次理论

每个人内心都存在五种需要层次——生理需要、安全需要、安全需要、尊重需要、自我实现需要。当任何一种需要基本上得到满足后，下一层需要就会成为主导需要。

自我实现需要

使个体成为他可以成为的人的内驱力。

需要层次理论

较低级的需要

主要通过外部使人得到满足，
即生理需要和安全需要。

较高级的需要

通过内部使人得到满足，即社
会需要、尊重需要和自我实现
需要。

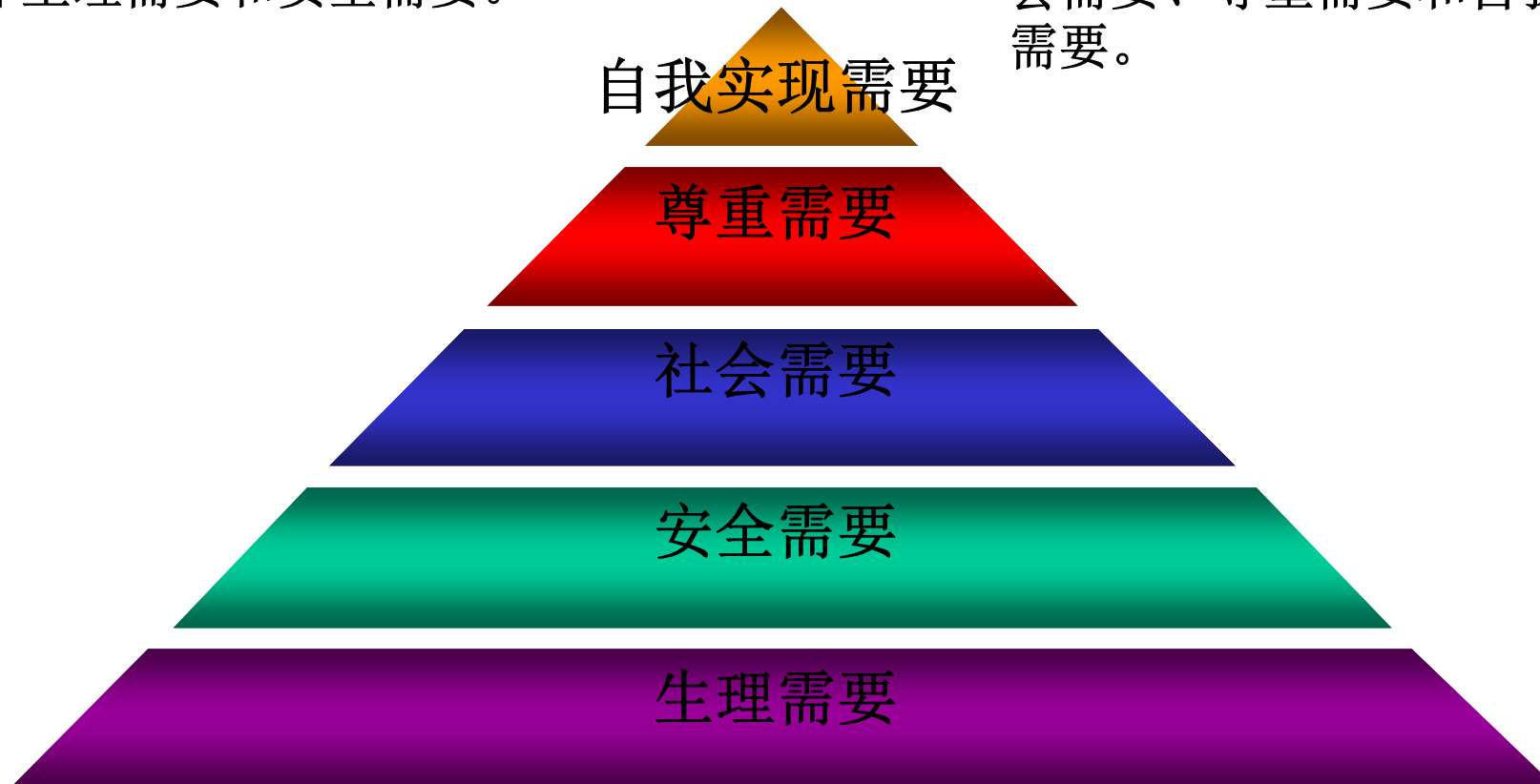


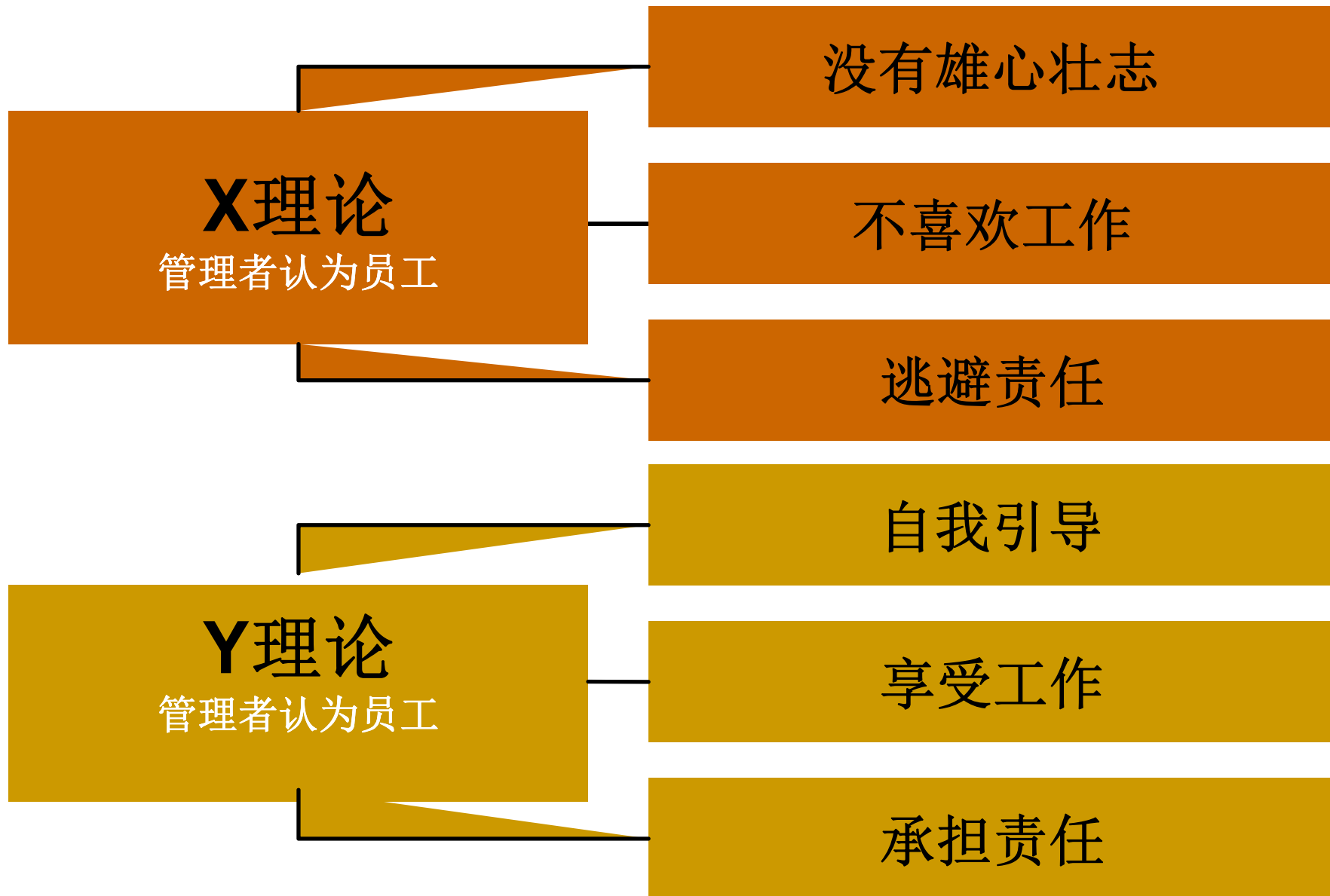
EXHIBIT 6-1

马斯洛需求层次理论的假设

沿金字塔向上移动

- 只有当前较低层次的所有需求得到满足，个体才会上升到下一个更高层次需求。
- 因此，个体必须按层级顺序往上升。

马斯洛需求理论的应用：
一个无家可归的人不可能
去沉思！



赫茨伯格的双因素理论

基本论点：满意与不满意并不是同一事物的两个极端！

保健因素：

- 薪金水平
- 工作条件
- 公司政策

各自的构成

— 保健因素 —
外部因素 & 与不满意有关

激励因素：

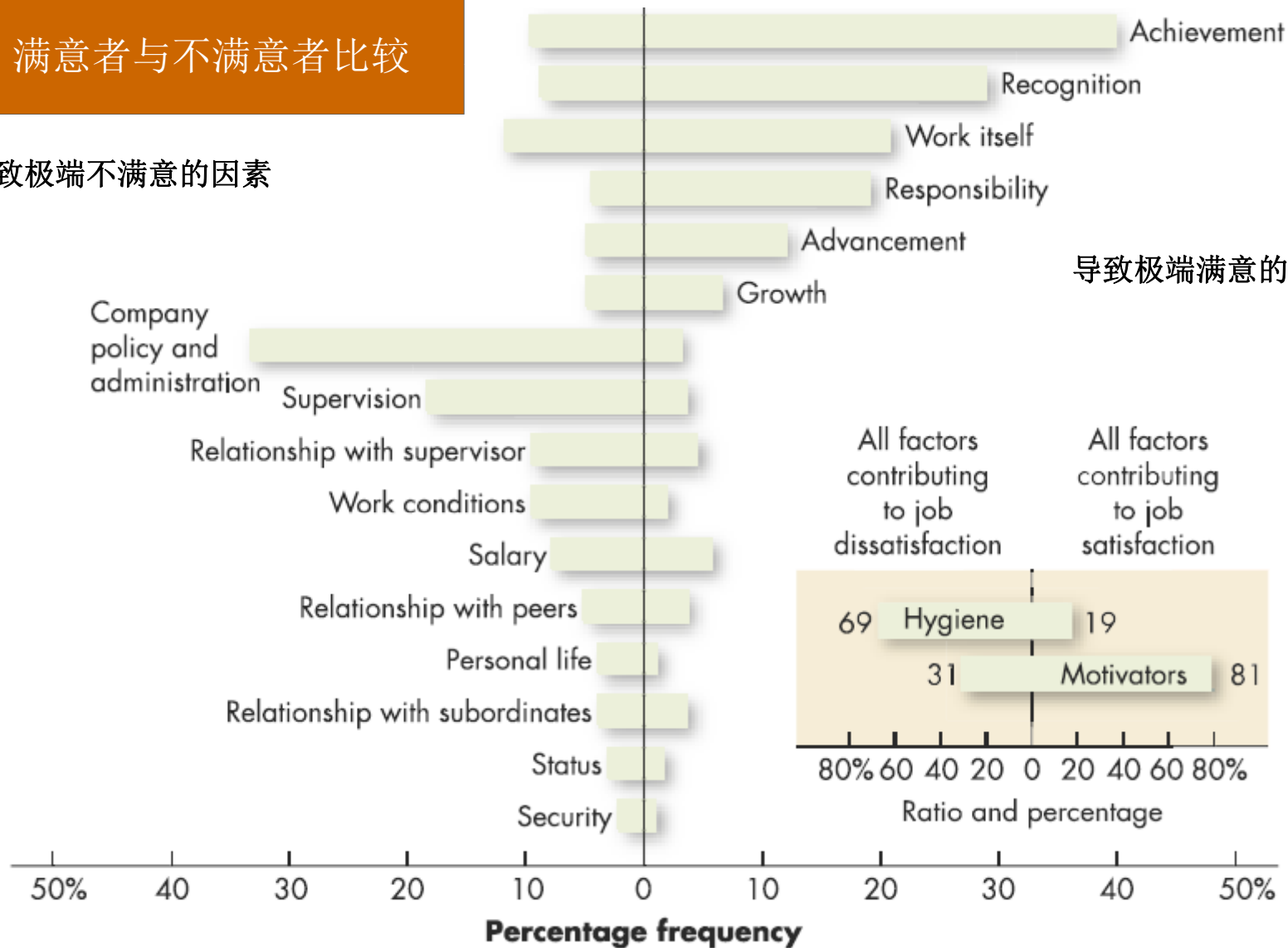
- 取得的成就
- 责任大小
- 获得进步

— 激励因素 —
内部因素，与工作满意有关

满意者与不满意者比较

导致极端不满意的因素

导致极端满意的因素

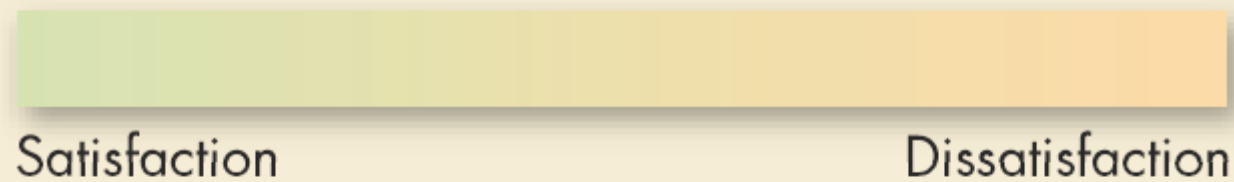


Source: Reprinted by permission of *Harvard Business Review*. An exhibit from *One More Time: How Do You Motivate Employees?* by Frederick Herzberg, September–October 1987. Copyright © 1987 by the President and Fellows of Harvard College: All rights reserved.
© 2007 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

EXHIBIT 6-2

满意与不满意观点比较

Traditional view



Herzberg's view

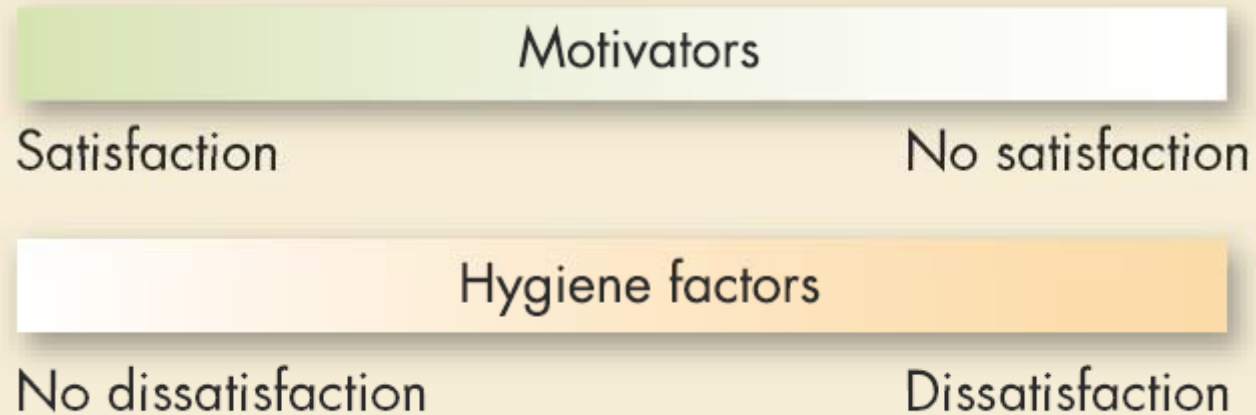


EXHIBIT 6-3

戴维麦克莱兰的需要理论

成就需要

追求卓越、达到标准、争取成功的内驱力。

归属需要

建立友好的和亲密的人际关系 的愿望。

权力需要

控制别人以某种方式行为而不以其他方式行为的需要。

基本论点：个体在这每一个领域里都有着不同的需求层级，这些需求成为他们行为的内驱力。

高成就者与工作的匹配

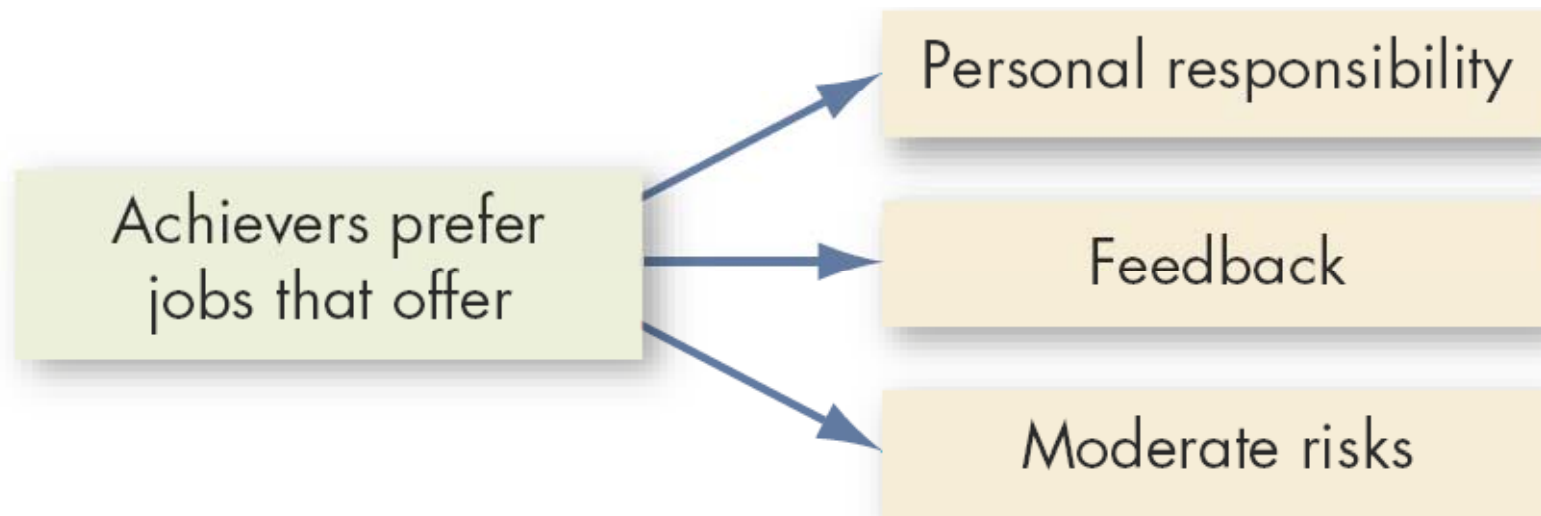


EXHIBIT 6-4

认知评价理

认知评价理

对工作内容本身的乐趣，使得以前对工作努力的奖励是内在的。随着对工作努力进行外部奖励的推行，则可能会降低个体动机的整体水平。

理论可能只与既不是极其枯燥又不是极其使人感兴趣的工作相关。

提示：对于这一理论，想一想在暑假阅读是一件多么有趣的事情，但是一旦给你分配阅读是为了获得一项成绩，你就不想去读了！

赫茨伯格会怎么说？马斯诺会怎么说？



Herzt
“What do you *mean* money isn't everything? This is a bank!”

EXHIBIT 6-5

目标设置理论(爱德温·洛克)

基本假设:明确具体的、困难的目标与自发的反馈能够提高工作绩效。

但是，目标与工作绩效之间的关系还取决于：

- 目标承诺
 - “我想做& 我能做”
- 任务特点 (简单的、经过仔细研究的)
- 民族文化

目标设置实践运用:目标管理

目标管理

- 组织的整体目标
- 目标分配到组织各层级
- 基于目标设置里理论

什么是目标管理？

目标管理

为参与决策设置的一项方案，它包括具体的目标、明确的时间和目标进度反馈。

关键要素

1. 目标具体性
2. 参与决策
3. 明确的时间限定
4. 绩效反馈

目标阶梯

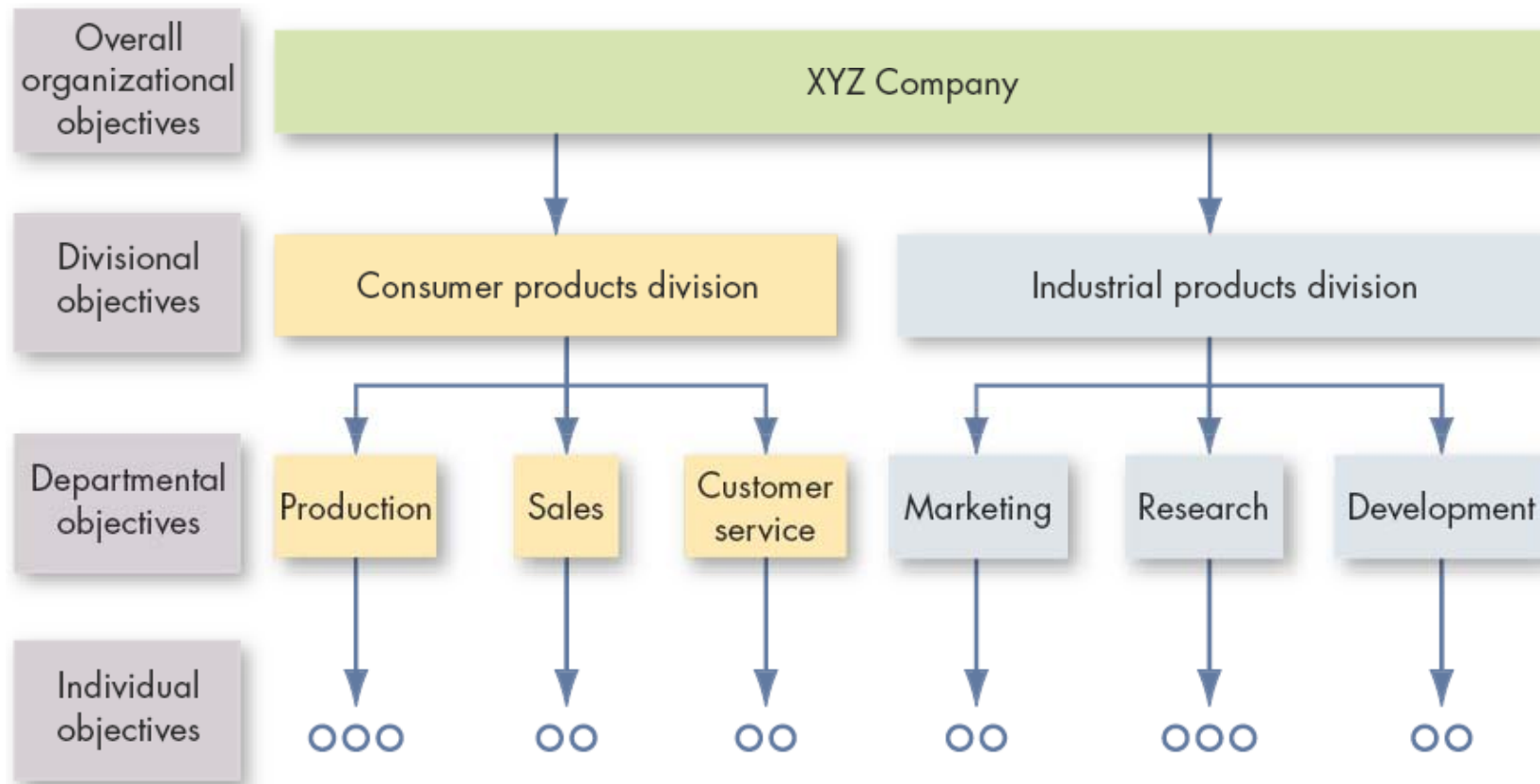


EXHIBIT 6-1

目标管理与目标设置理论的相似性

	<u>目标管理</u>	<u>目标设置理论</u>
目标具体性	是	是
目标难度	是	是
反馈	是	是
员工参与	是	否 (有效的)

目标管理为什么失败？

- 对结果不切实际的期望
- 缺乏高层管理者的承诺
- 管理层无力或不愿根据目标的完成情况分配报酬
- 文化不适应



自我效能感

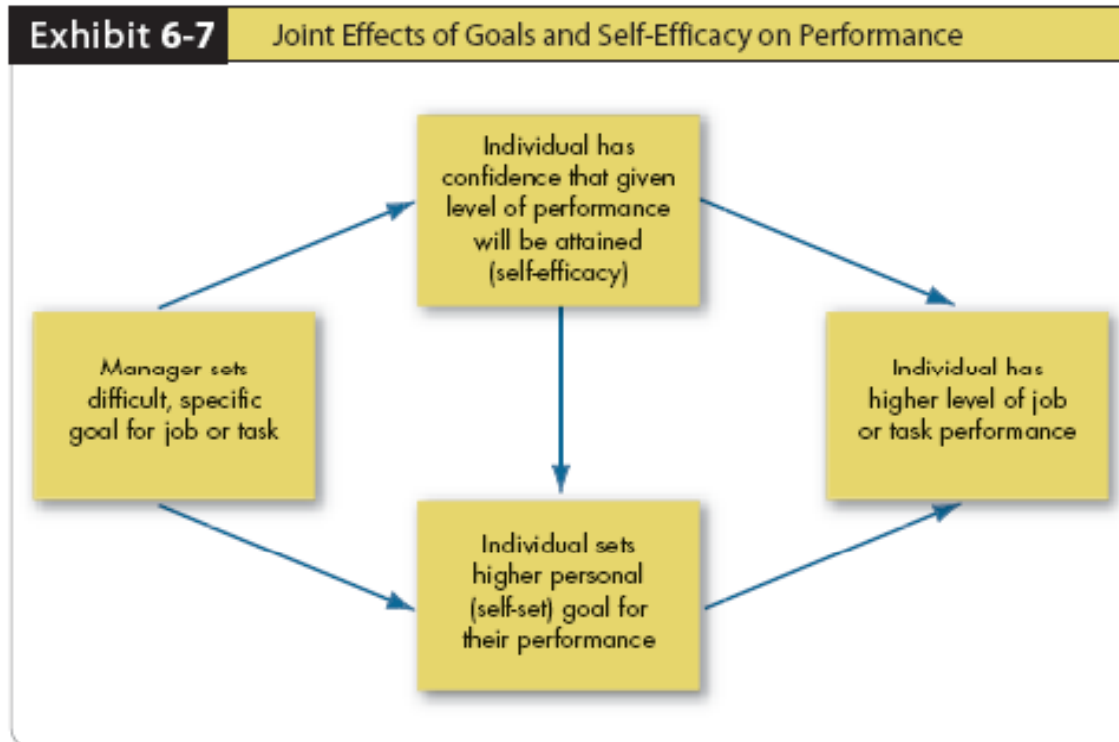
- 个体对于自己有能力完成任务的一种信念 (例如“我知道我行!”)
- 提高目标实现的可能性

不要与自尊混淆:

自尊

指的是个人喜欢或不喜欢他自己的程度。

自我效能感与目标设置



Based on E. A. Locke and G. P. Latham, "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey," *American Psychologist*, September 2002, pp. 705-717.

提高自我效能感的四个方面 (班杜拉)

1. 过去的成功经验
2. 替代榜样
3. 口头说服
4. 唤醒

注意: 基本假设/皮格马利翁效应和盖拉缇亚效用

强化理论

认为个体的目标引导着他们的活动。

假设:

- 行为视由环境引起
- 控制行为的因素能强化行为
- 被强化的行为会重复出现

公平理论

公平理论

员工把自己的投入和产出与其他人的投入—产出进行比较，然后采取行动纠正这种不公平。

参照比较：

自我—内部

自我—外部

他人—内部

他人—外部

公平理论

Ratio Comparisons*	Perception
$O/I_A < O/I_B$	Inequity due to being underrewarded
$O/I_A = O/I_B$	Equity
$O/I_A > O/I_B$	Inequity due to being overrewarded

*Where O/I_A represents the employee; and O/I_B represents relevant others.

EXHIBIT 6-8

公平理论

降低不公平感的选择:

1. 改变自己的投入(如不再那么努力)
2. 改变自己的产出 (增加产量)
3. 歪曲对自我的认知
4. 歪曲对他人的认知
5. 选择其他参照对象
6. 离开该领域（如辞职）

公平理论

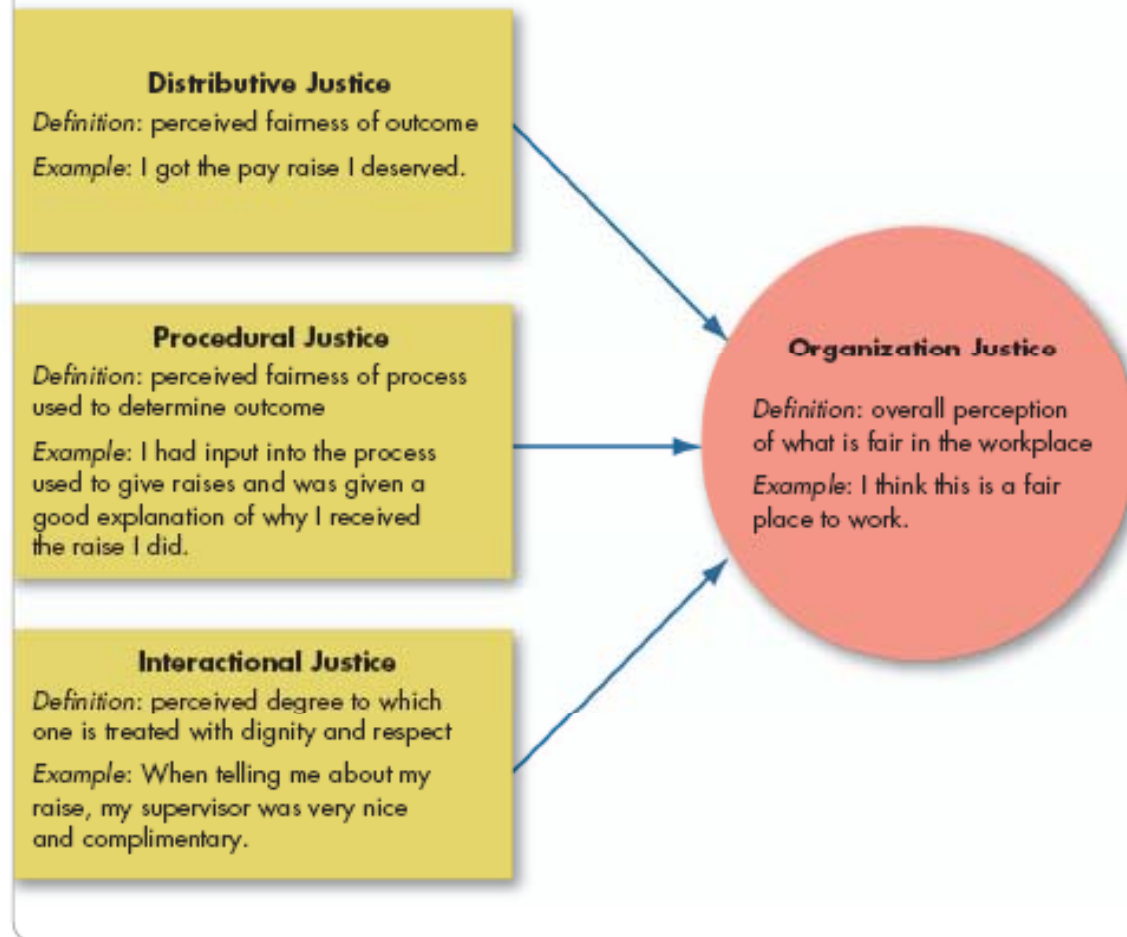
与报酬的不公平性有关的四种做法:

1. 如果根据时间计酬，感到报酬过高的员工会比感到报酬公平的员工有更高的生产率。
2. 如果根据产量计酬，感到报酬过高的员工会比感到报酬公平的员工产量低但质量高。
3. 如果根据时间计酬，感到报酬过低的员工产量更低，质量也更差。
4. 如果根据产量计酬，感到报酬过低的员工会比感到报酬公平的员工产量高而质量差。

公正与公平理论

Exhibit 6-9

Model of Organizational Justice



三种公平

分配公平

对结果公平的感知（最终分配）。

“谁得到什么？”

程序公平

对结果判定过程的公平性的感知（最终分配）。

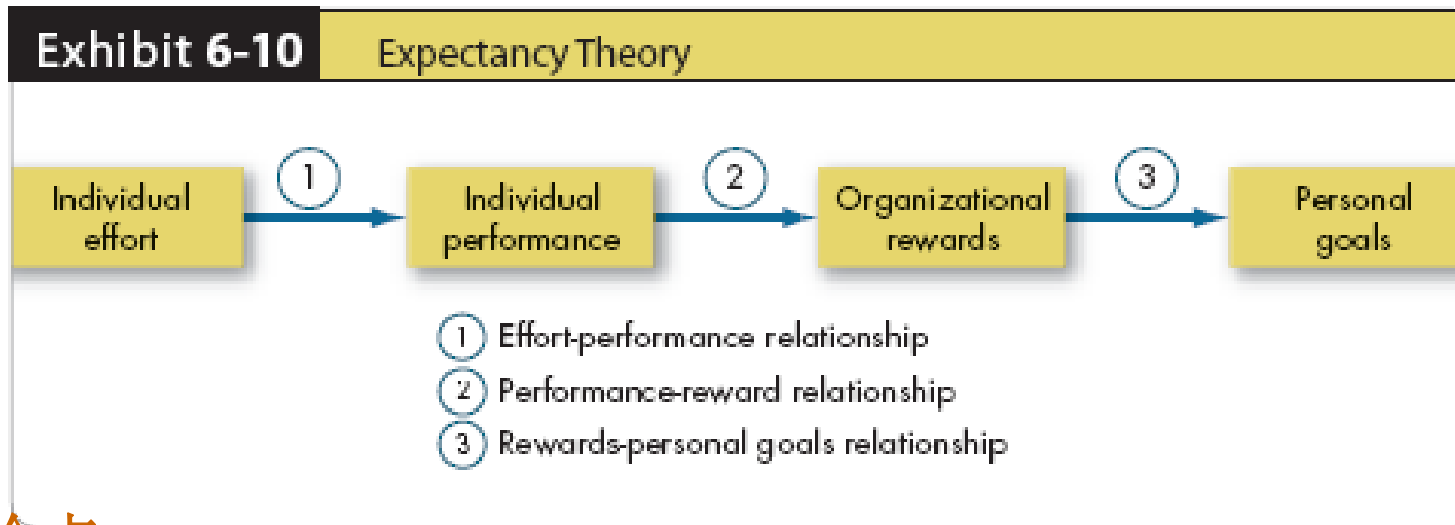
“如何得到？”

互动公平

个体对尊严及尊敬的感知程度

“我是否受到很好的待遇了呢？”

期望理论



基本论点:

- 以上三个连接必须是完整的，否则就不会有动机。因此，
 - 个人感到如果他们努力了，就能达到某种绩效水平。
 - 如果他们达到某种绩效，他们就会受到奖励。
 - 当他们受到奖励时，这种奖励对他们来说是具有吸引力的。

本章小测：动机

Elizabeth的老板每天早上一开始就会说“打赌你希望你不要在里？”知道了这一点，哪一理论能够告诉我们为什么**Elizabeth**可能没有动力上班的原因？

本章小测：动机

Elizabeth的老板可能是一个X理论型管理者，因为他或她认为员工不喜欢工作或不想呆在那里。

本章小测：动机

如果你学习非常刻苦，但考试中只得了个B，可是你的同学根本就不努力，却得了个A，什么理论能解释你为什么感觉没有动力去上课？

检测章节：动机

W什么理论，这个人知道自己工作努力并将获得很好的业绩，什么理论认为由于他的高业绩而奖励一张健身房会员卡会对他起到激励作用？



检测章节: 动机

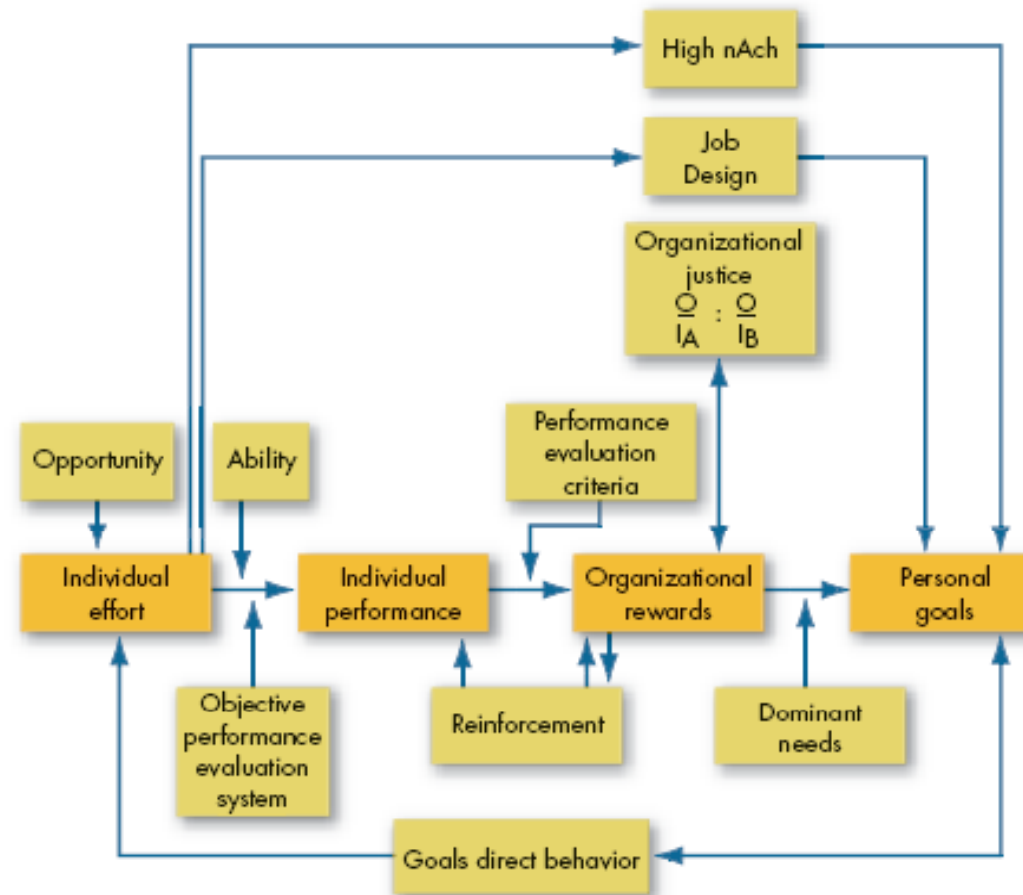
期望理论。

根据赫兹伯格理论，一张健身房会员卡被认为是激励因素或保健因素吗？与同学讨论。

当代动机理论的整合

Exhibit 6-11

Integrating Contemporary Theories of Motivation



第7章

动机:从概念到应用

工作设计理论

工作特征模型

提出了五个工作特征，以及这些特征与个人和工作结果的关系。

特征：

1. 技能多样性
2. 任务完整性
3. 任务重要性
4. 工作自主性
5. 反馈

工作设计理论

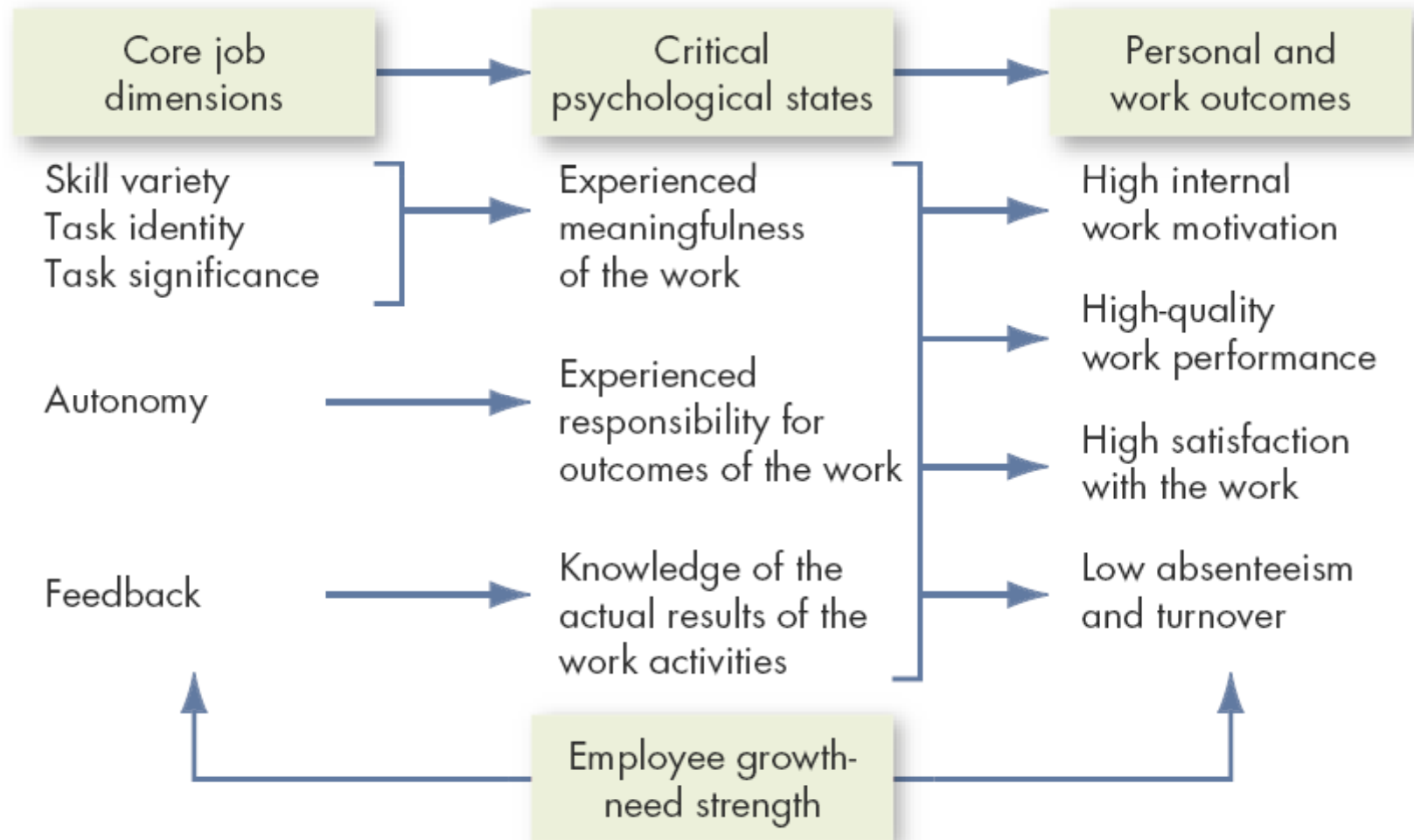
➤ 工作特征模型

- 如果在一项工作中包含技能多样性、任务完整性、任务重要性这三种特性,并且工作绩效能够得到反馈,这将直接影响到员工的三种心理状态:
 - 了解自己的工作效果
 - 工作是有意义的
 - 感到自己对于结果负有责任
- 一项工作中所具备的这三种心理状态越多,则员工的积极性、工作绩效、满意度就越高。

Examples of High and Low Job Characteristics

Characteristics	Examples
<u>Skill Variety</u>	
• High variety	The owner-operator of a garage who does electrical repair, rebuilds engines, does body work, and interacts with customers
• Low variety	A bodyshop worker who sprays paint eight hours a day
<u>Task Identity</u>	
• High identity	A cabinetmaker who designs a piece of furniture, selects the wood, builds the object, and finishes it to perfection
• Low identity	A worker in a furniture factory who operates a lathe to make table legs
<u>Task Significance</u>	
• High significance	Nursing the sick in a hospital intensive care unit
• Low significance	Sweeping hospital floors
<u>Autonomy</u>	
• High autonomy	A telephone installer who schedules his or her own work for the day, and decides on the best techniques for a particular installation
• Low autonomy	A telephone operator who must handle calls as they come according to a routine, highly specified procedure
<u>Feedback</u>	
• High feedback	An electronics factory worker who assembles a radio and then tests it to determine if it operates properly
• Low feedback	An electronics factory worker who assembles a radio and then routes it to a quality control inspector who tests and adjusts it

工作特征模型



Source: J.R. Hackman and G.R. Oldham, *Work Design* (excerpted from pp. 78–80). © 1980 by Addison-Wesley Publishing Co., Inc. Reprinted by permission of Addison-Wesley Longman, Inc.
© 2007 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

EXHIBIT 7-1

工作设计理论

技能多样性

指一项工作中要求员工使用各种技能和才干以完成不同类型的活动的程度（不同的技能在特定的一天、一周、一个月是如何使用的？）。

任务完整性

指一项工作中要求完成一件完整的和可辨识的任务的程度（从开始到结束）。

任务重要性

指一项工作对他人的生活或工作的实际影响程度。

工作设计理论

工作自主性

一项工作给任职者在安排工作内容、确定工作程序方面，实际上提供了多大的自由度、独立性及自主权。

反馈

指员工在完成任务的过程中，在多大程度上可以直接而且明确地获得有关自己工作绩效的信息。

计算激励潜能分数

$$\text{Motivating Potential Score (MPS)} = \left[\frac{\text{Skill variety} + \text{Task identity} + \text{Task significance}}{3} \right] \times \text{Autonomy} \times \text{Feedback}$$

如果某项工作在激励潜能上得分高，那么这一模型就可以预测到，员工的工作动机、工作满意度和工作绩效都会受到积极影响。

工作任务维度通过员工的心理状态影响其个人和工作的结果，而不是直接影响他们。

工作设计与调度

工作轮换

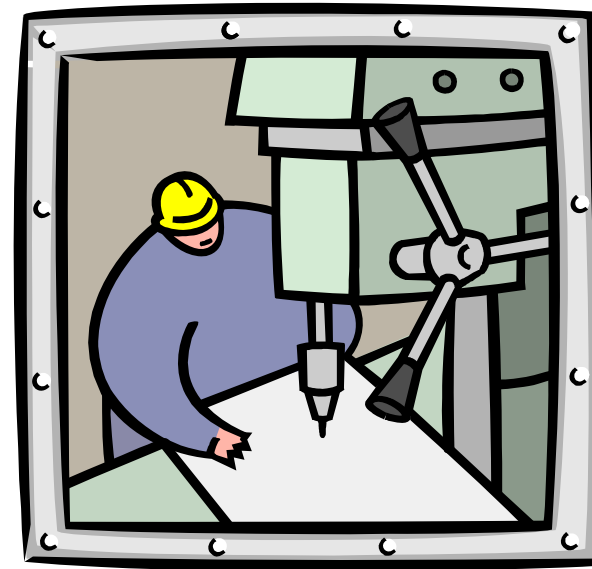
员工定期从一个任务到另一个任务的轮班。

工作扩大化

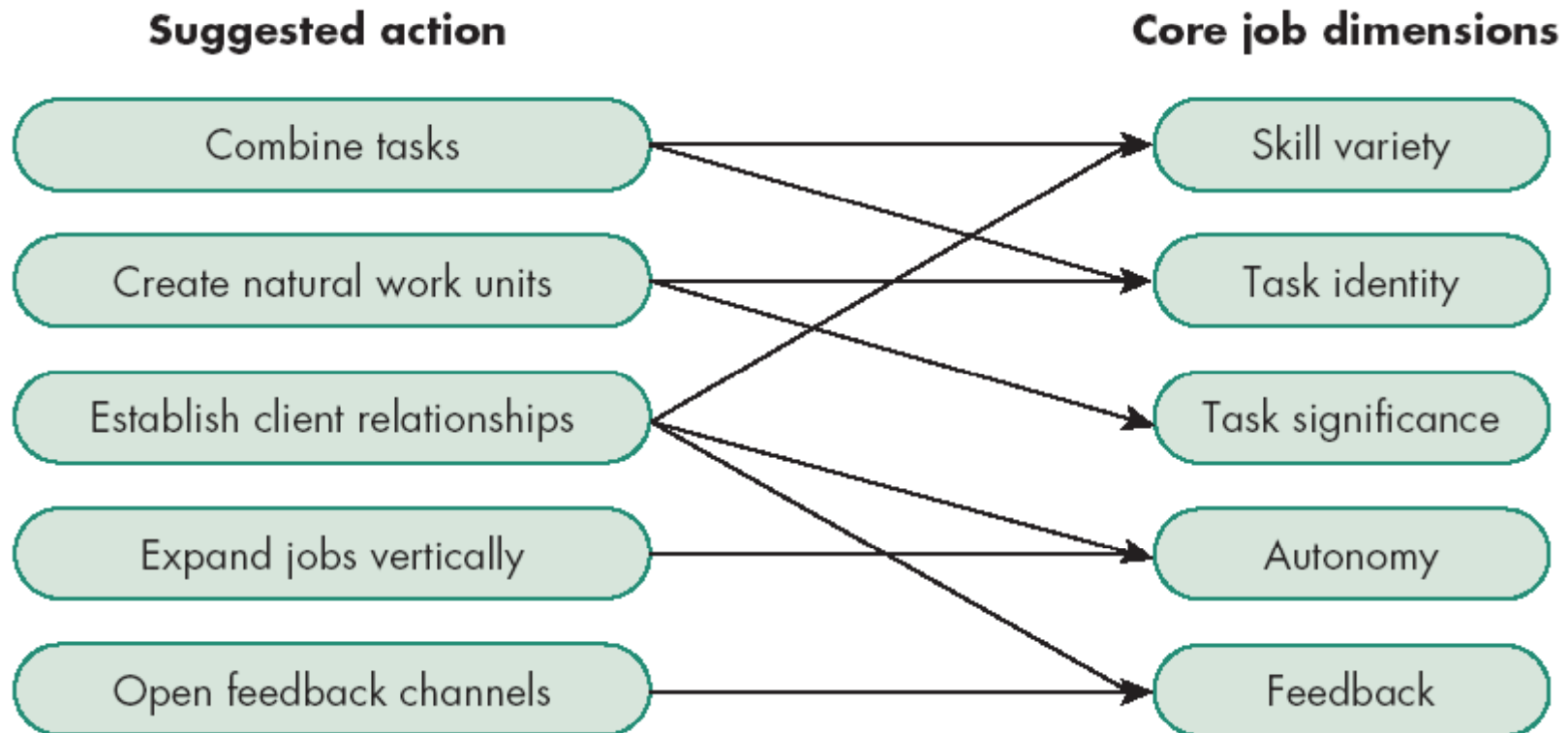
工作的水平扩展。

工作丰富化

工作的纵向扩展。



丰富员工工作的建议



Source: J.R. Hackman and J.L. Suttle, eds., *Improving Life at Work* (Glenview, IL: Scott Foresman, 1977), p. 138.

© 2007 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

EXHIBIT 7-2

可替代性工作安排

弹性时间制

员工每天的工作都包括一个核心时间段，但在安排他们的总工作日时，可以在核心时间段外适当灵活地改变工作时间。

工作分担

两个或多个员工共同分担一个传统上每周**40**小时的工作。

弹性时间制举例

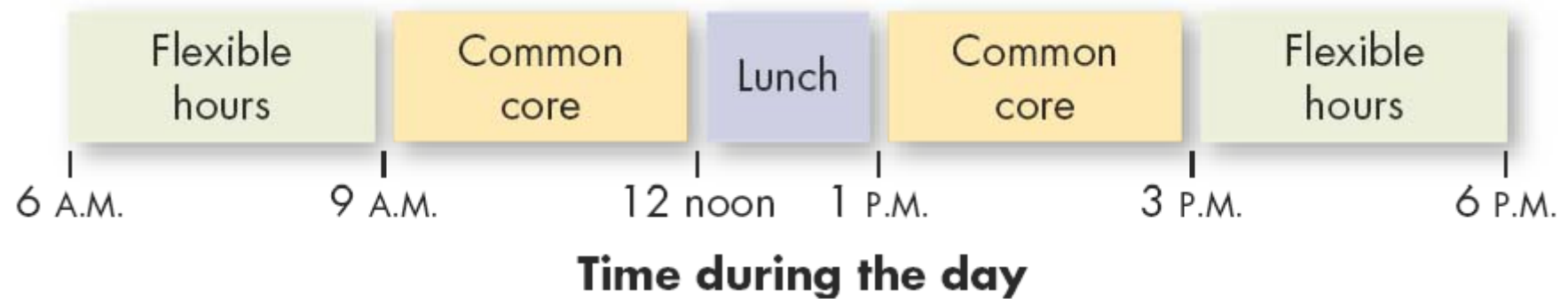


EXHIBIT 7-3

可替代性工作安排

远程办公

员工在家办公，通过与办公室联网的电脑来处理公务

适合远程办公的类型：

- 常规化的信息处理任务
- 移动式活动
- 专业的及其他与知识有关的任务



远程办公

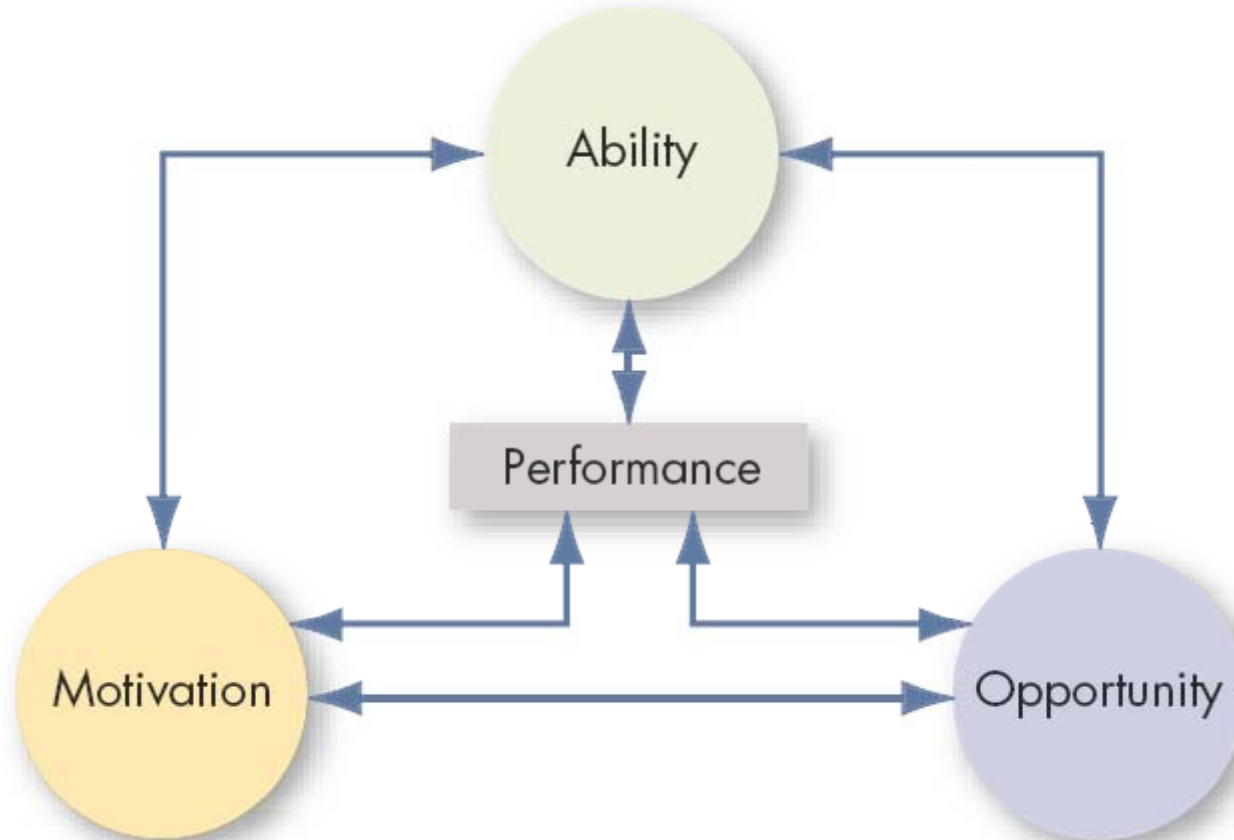
➤ 优势

- 大量劳动力队伍
- 更高的生产效率
- 更低的离职率
- 更高的员工士气
- 办公空间成本的削减

➤ 缺陷（对雇主来说）

- 难以直接监督员工
- 难以协调团队的工作
- 很难评估非量化绩效

$$\text{绩效} = f(A \times M \times O)$$



Source: Adapted from M. Blumberg and C.D. Pringle, "The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance," *Academy of Management Review*, October 1982, p. 565.

© 2007 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

EXHIBIT 6-9

员工卷入的具体含义是什么

员工卷入方案

使员工投入全部能力的参与过程，被用来激励员工增加对组织的承诺。



员工卷入方案的例子

参与管理

指下属在很大程度上可以与直接主管共享决策权。

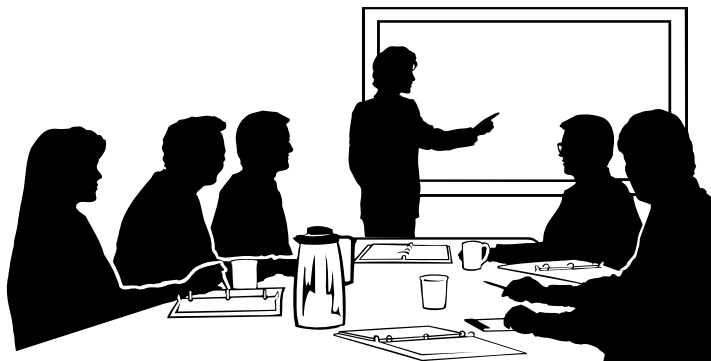


员工卷入方案的例子

代表参与

工人并不直接参与决策，而是由一小群工人代表参与决策。

职工监事委员会
一群被任命或被推选出来的员工，管理层在进行人事决策时必须与之协商。



董事会代表
代表参与的一种；员工代表进入董事会并代表整个公司中员工的利益。

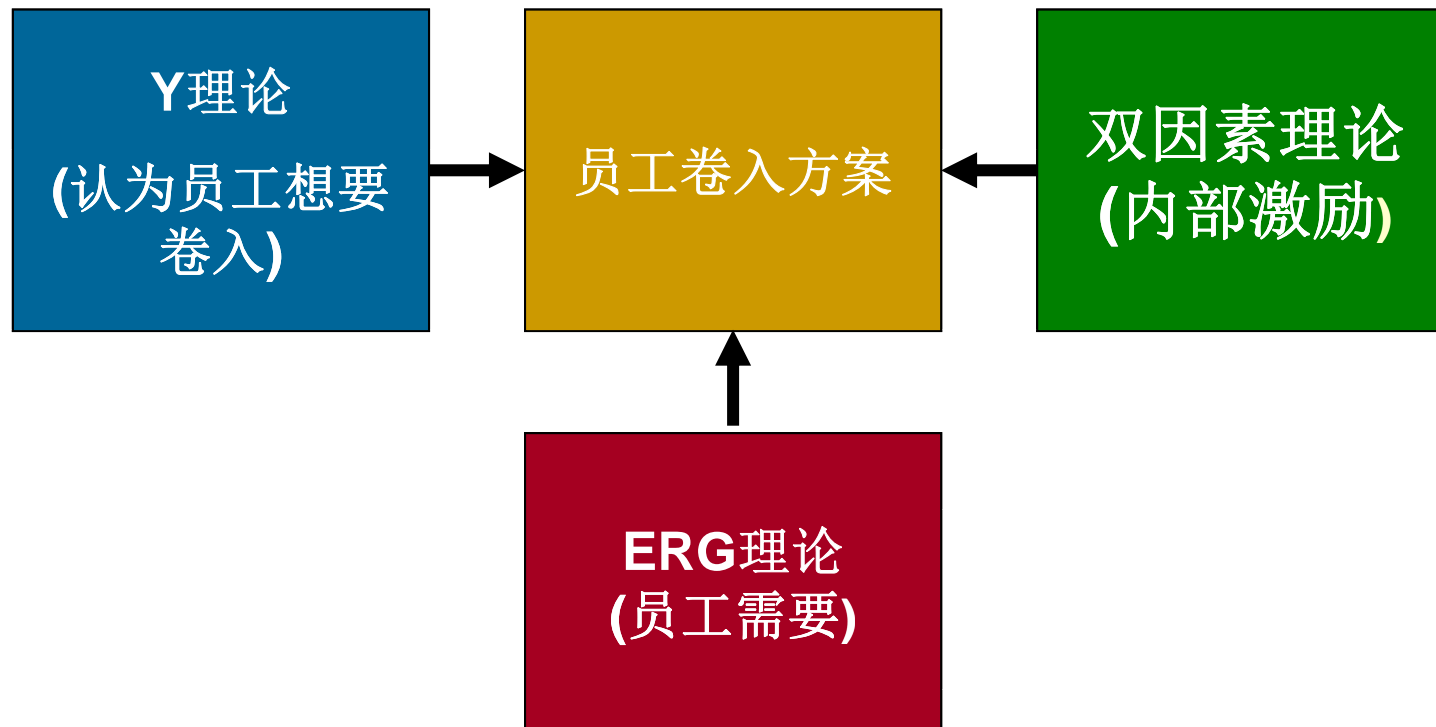
员工卷入方案的例子

质量圈

由员工和主管组成工作小组，小组成员定期会面，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。



员工卷入方案与动机理论的联系



奖励员工：四个方面

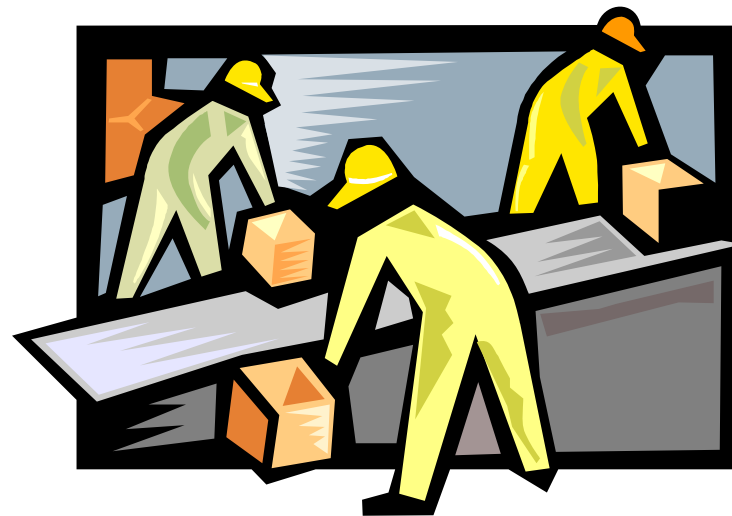
- 支付什么 (内部公平与外部公平)
- 如何支付(例如计件工资,绩效工资, 奖金,利润分成,收入分成,员工持股计划, 技能工资)
- 福利(例如：灵活的福利)
- 建立员工认可方案

奖励员工：浮动工资方案

浮动工资方案

员工工资的一部分基于一些个人或组织业绩衡量标准。

- 计件工资方案
- 利润分成方案
- 收入分成方案



奖励员工：浮动工资方案

计件工资方案

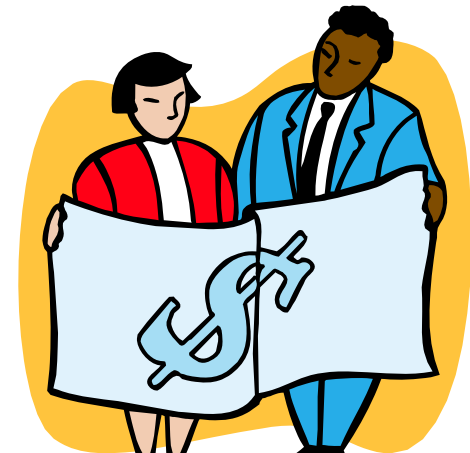
按照工人完成的每一个生产单位付给固定报酬。

利润分成方案

整个组织范围内的报酬分配方案，根据公司的利润而设计某种特定的公式，以此来分配报酬。

收入分成

一种群体激励计划。群体生产力从一个阶段到另一个阶段过程中的提高，决定了他们可以分配到的工资总量。



奖励员工

员工持股计划

公司制定的一项福利措施，作为福利措施，员工可以以低于市的价格获得公司的股票。



技能工资方案

根据个体掌握的技能 and 能够做的工作来确定。

技能工资方案的优点:

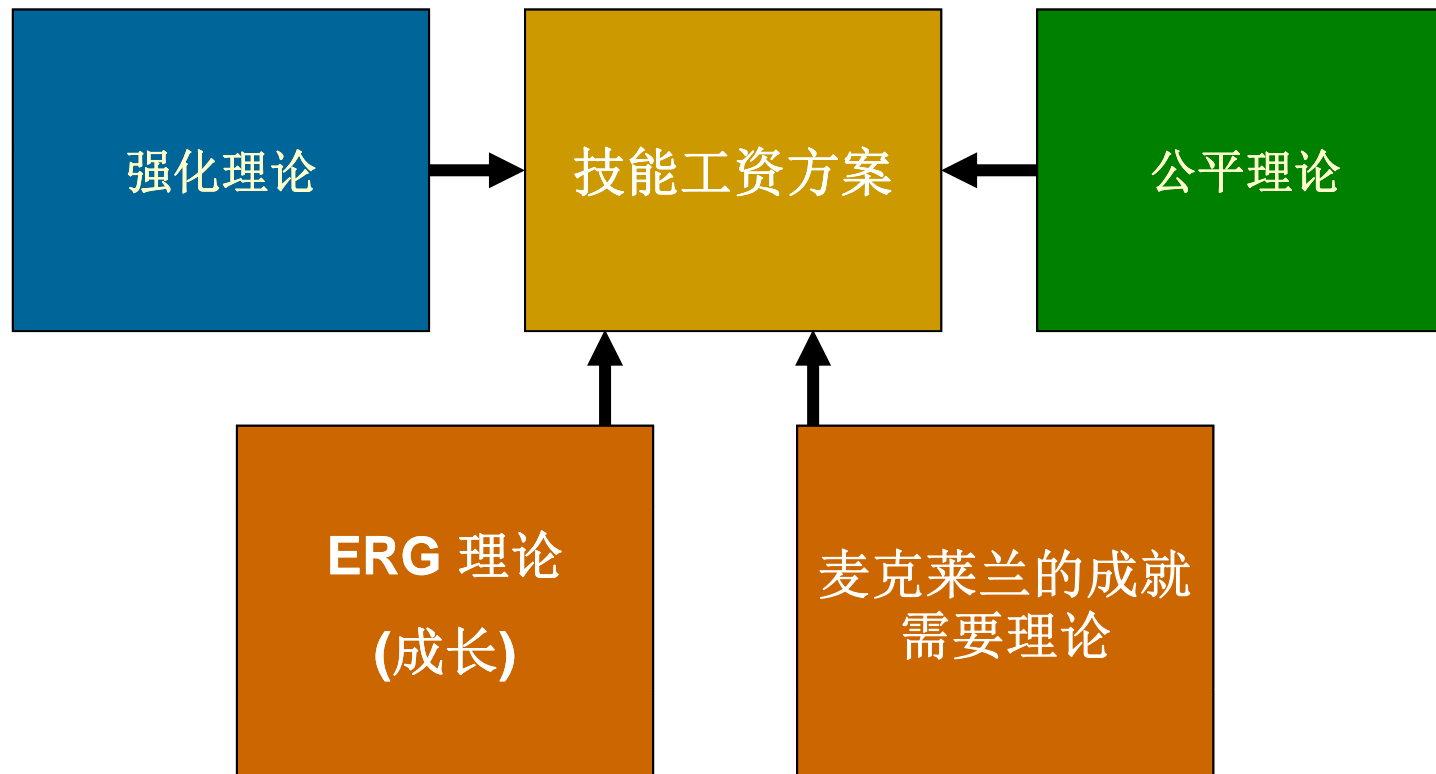
1. 增强员工灵活性
2. 促进了组织内部的沟通与交流
3. 减少类似“这不是我的工作”这样的行为
4. 满足那些有抱负的员工的需要 (没有职位晋升)
5. 提高绩效水平

技能工资方案

技能工资方案的缺陷:

1. 缺少能增加员工收入的学习机会
2. 继续根据已经过时的技能支付工资
3. 继续根据不再有用的技能支付工资
4. 没有涉及绩效水平，只关注某个人是否掌握了某项技能

技能工资方案和动机理论的联系



灵活福利

员工可以根据自己的需要和情况量体裁衣选择福利，从众多福利项目中挑选一组最符合他们需要的福利。

核心加选择型计划：

包括了一组重要的核心福利，以及其他福利的选项菜单，除了核心项目以外，员工可以自行挑选这些选项。

模块计划：

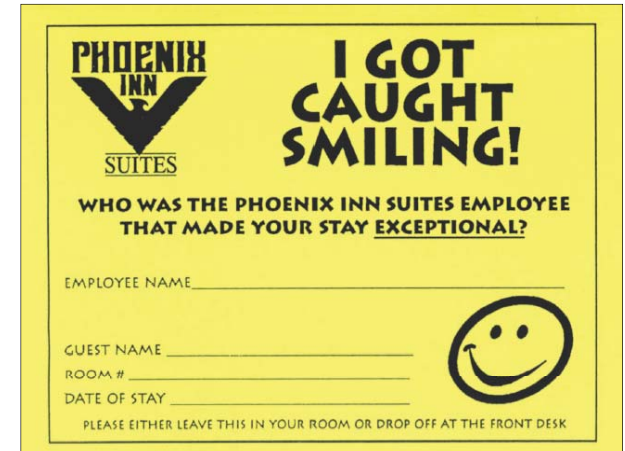
预先设计好的福利包，把每一个模块组合起来针对具体的员工群。

弹性费用账户：

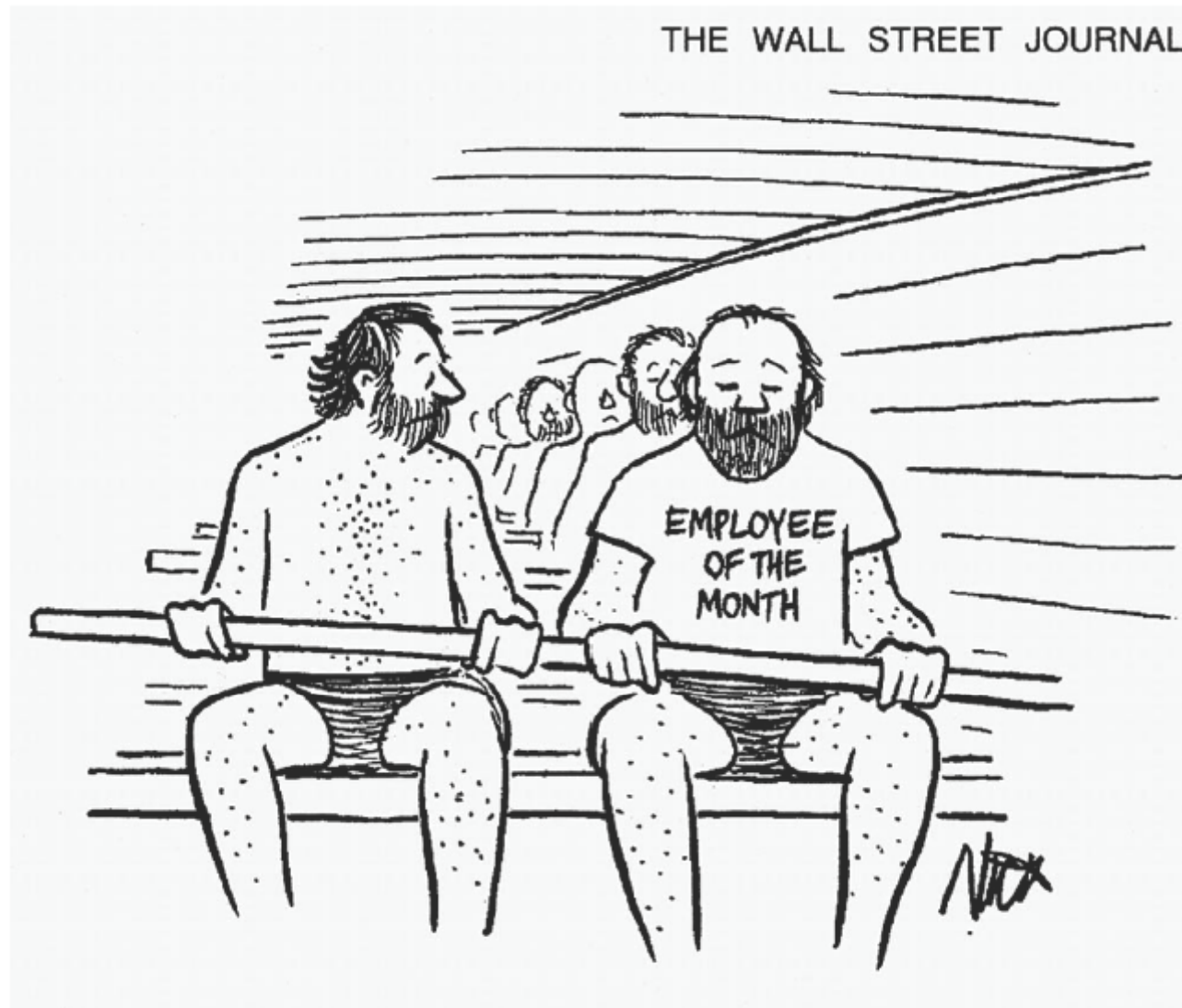
使得员工可以从这一计划中得到一笔款项用于特定的服务。

员工认可方案

- 内在奖励: 激发内在动机
 - 给予员工的个人关注
 - 对完成出色的工作的认可和赞赏
 - 日益普及和使用
- 方案的优点
 - 满足员工获得认可的欲望
 - 实施费用低
 - 鼓励重复所期望的行为
- 方案的缺点:
 - 对管理层来说, 容易操作



A yellow card with a black border. In the top left corner is the Phoenix Inn Suites logo, which includes a stylized 'V' shape. To the right of the logo, the text 'I GOT CAUGHT SMILING!' is written in a large, bold, sans-serif font. Below the logo, the text 'WHO WAS THE PHOENIX INN SUITES EMPLOYEE THAT MADE YOUR STAY EXCEPTIONAL?' is printed. Underneath this text are three lines for information: 'EMPLOYEE NAME _____', 'GUEST NAME _____', 'ROOM # _____', and 'DATE OF STAY _____'. To the right of these lines is a large, simple smiley face icon. At the bottom of the card, a small line of text reads: 'PLEASE EITHER LEAVE THIS IN YOUR ROOM OR DROP OFF AT THE FRONT DESK'.



From the Wall Street Journal, October 21, 1997. Reprinted by permission of Cartoon Features Syndicate.
© 2007 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

EXHIBIT 7-2

对管理者的启示

➤ 为了激励员工

- 识别个人差异
- 利用目标和反馈信息
- 允许员工参与影响他们自身的决策
- 将奖励与绩效挂钩
- 检查系统的公平性

本章小测: 动机理论的实际应用

_____理论强烈推荐灵活福利。

期望理论认为应该给予个人他们自己认为有价值的奖励。

本章小测: 动机理论的实际应用

根据期望理论，如果一名学生不关系成绩，他就不会有动力去上课。在课堂上奖励理论有哪些其它的应用对教授来说是可行的？运用这一章节所学的模型与同学讨论，并提出建议。

第8章

情绪和心境

情绪-为什么情绪在组织行为学领域被忽视？

➤ 理性的神话

- 组织禁止员工表达情绪

➤ 不少人相信任何类型的情绪都具有破坏性

- 最初的组织行为学研究看到的是强烈的、负向的、阻碍了员工和组织有效工作能力的情绪。



什么是情绪？

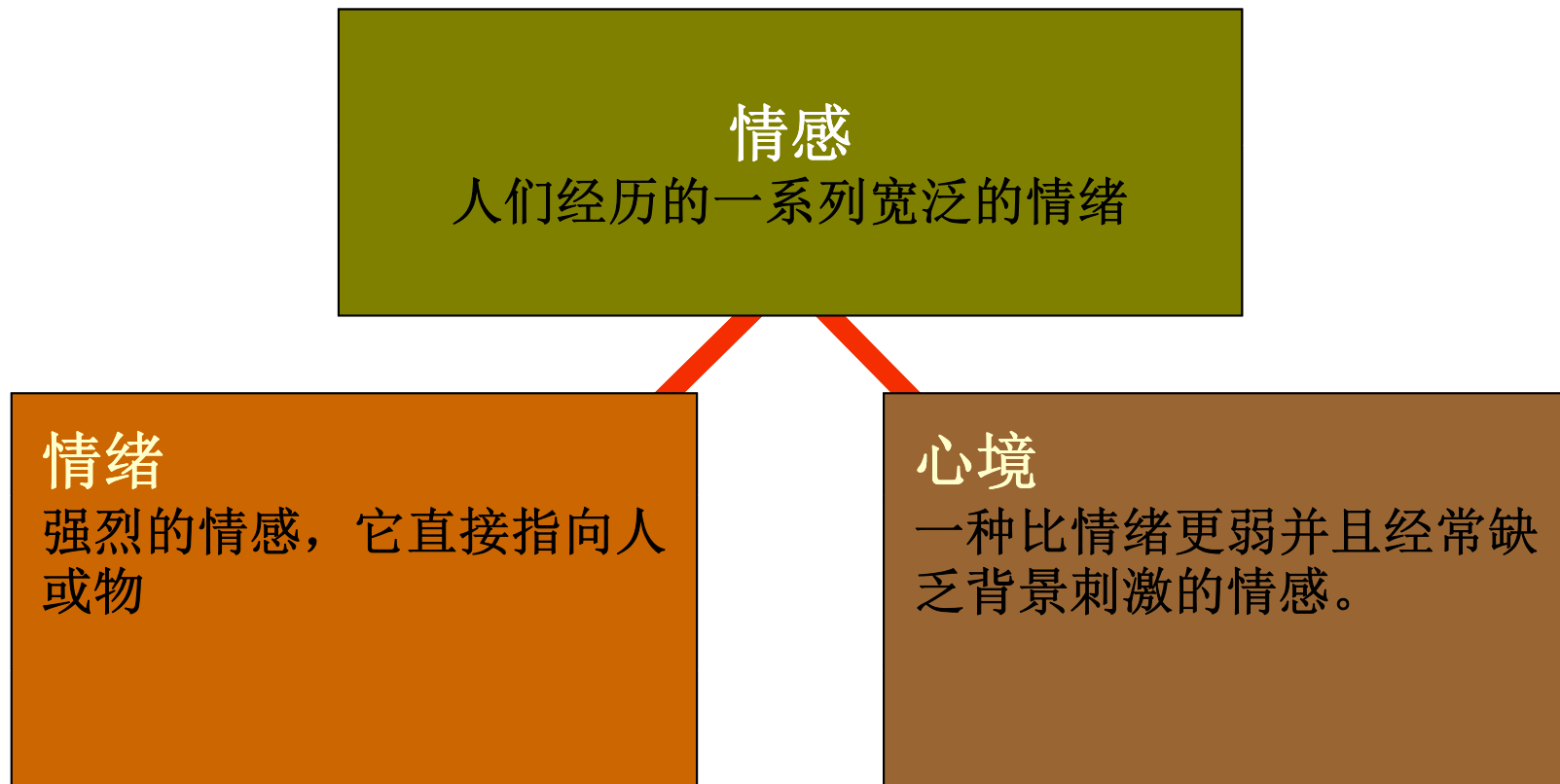
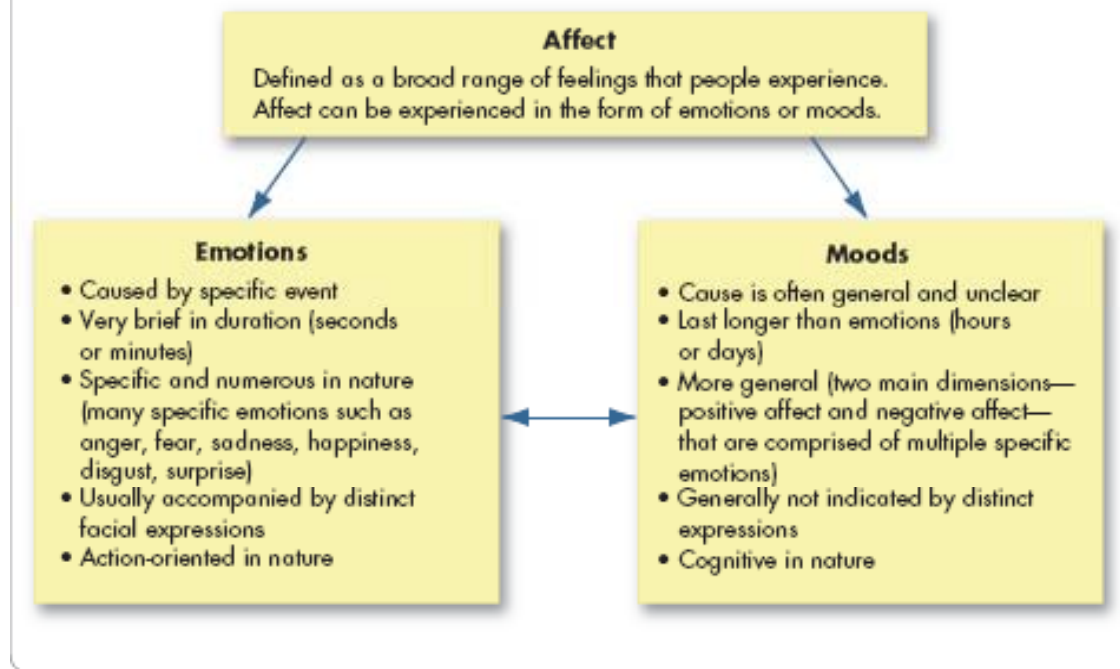


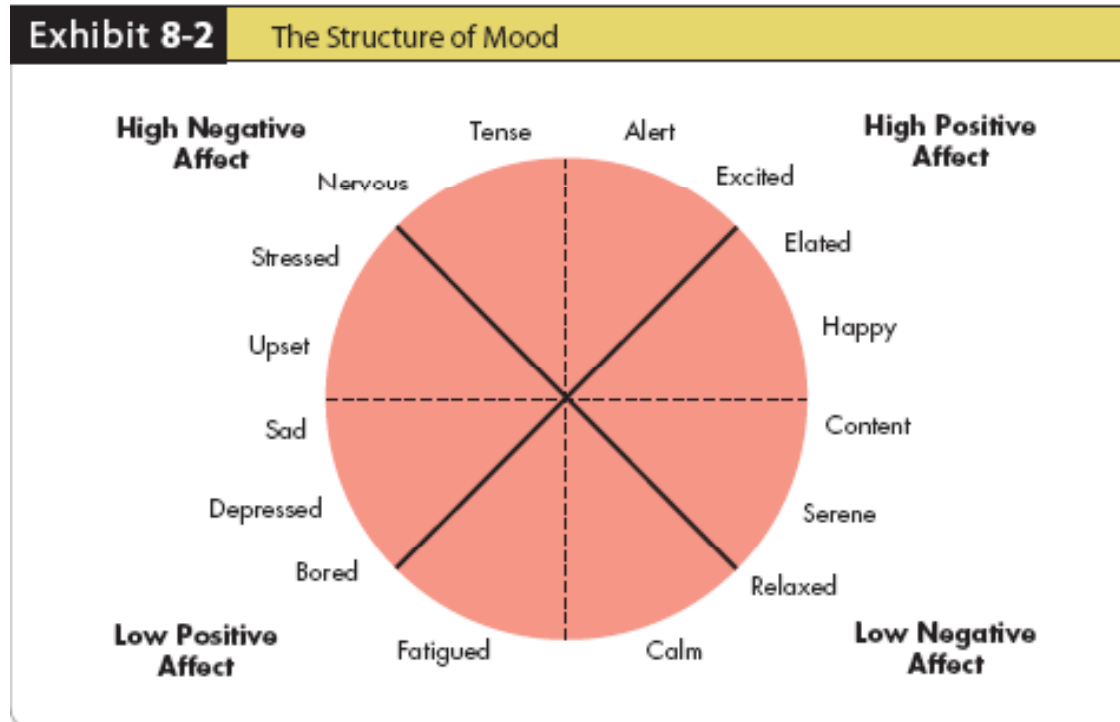
Exhibit 8-1**Affect, Emotions, and Moods**

情绪的维度

- 情绪的生物学解释
 - 所有的情绪都始于大脑的边缘系统
- 情绪的强度
 - 人格特点
 - 工作需要
- 情绪的频率和持久性
 - 多久宣泄一次情绪
 - 情绪持续的时间多长
- 情绪的作用
 - 对理性思考很重要
 - 激励作用



心境:积极情感和消极情感

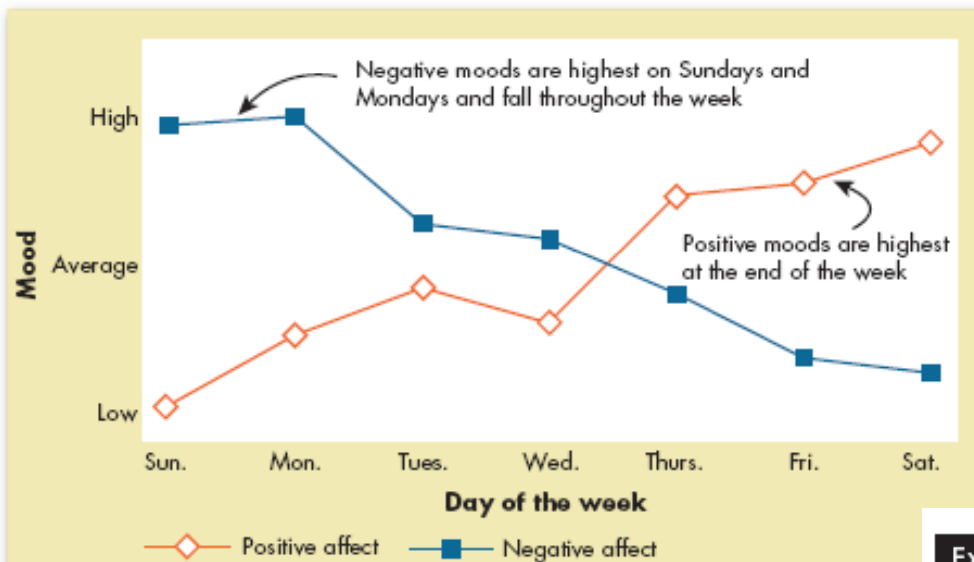


情绪和心境的来源

- 人格
- 每周和每日的时间
- 天气
- 压力
- 社会活动
- 睡眠
- 锻炼
- 年龄
- 性别

Exhibit 8-3

Our Moods Are Affected by the Day of the Week



积极心境最高

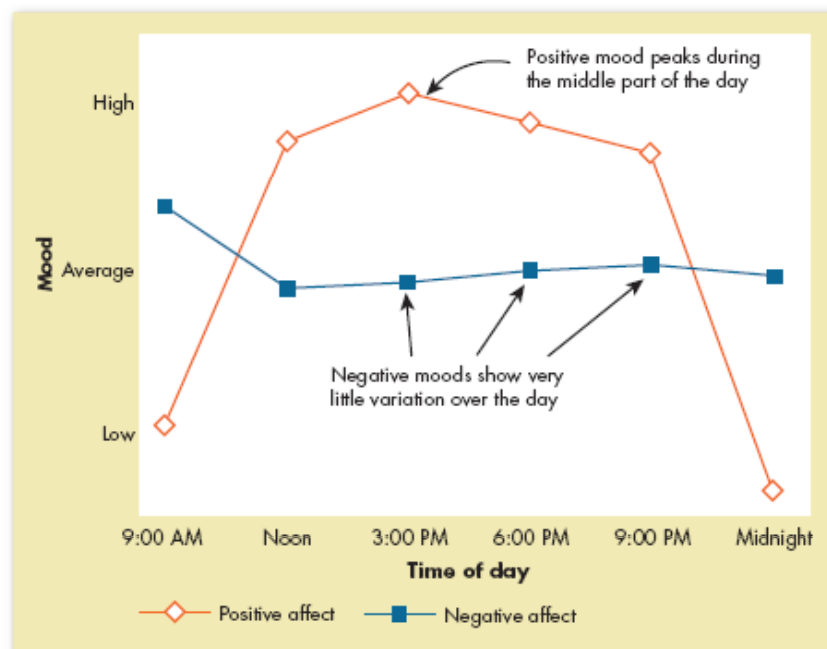
- 每周的结束
- 每天的时间

消极心境最高

- 每周的开始
- 一天中波动不大

Exhibit 8-4

Our Moods Are Affected by the Time of the Day



性别和情绪

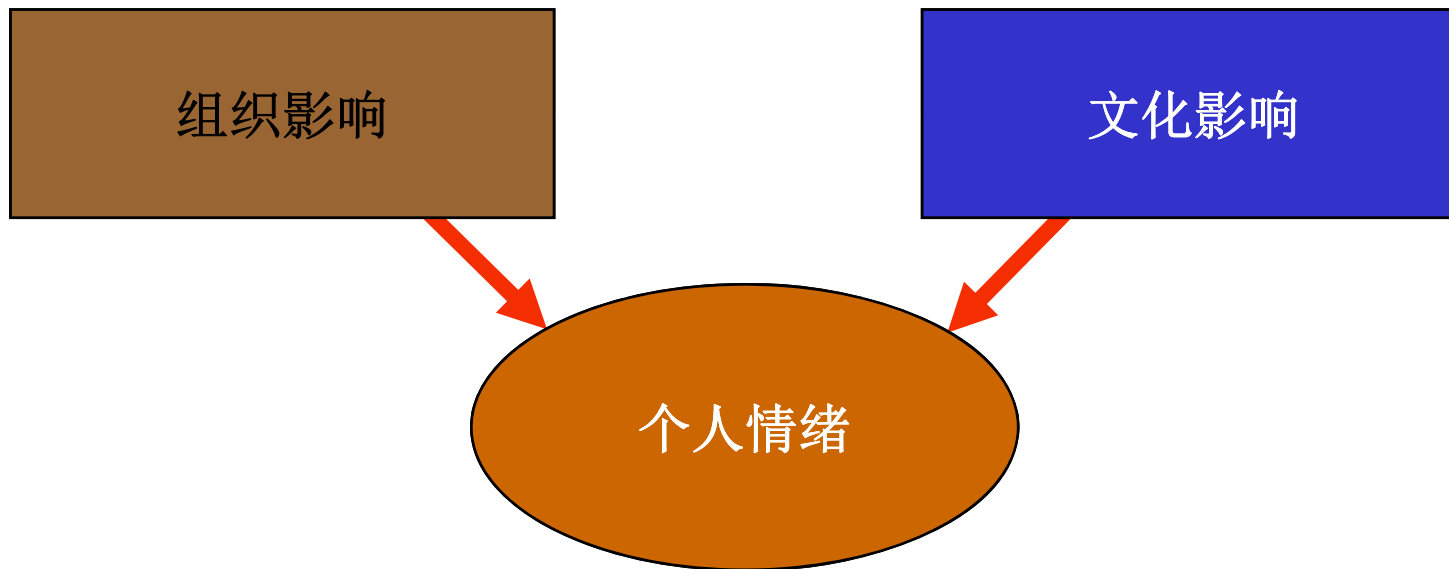
➤ 女性

- 情绪表达更多
- 更强烈地体会到情绪
- 更频繁地表达情绪
- 表达情绪时更为自然
- 更擅长阅读他人情绪

➤ 男性

- 表达情绪与男性形象不相符
- 拥有更少的天生能力来阅读别人的情绪
- 较少需要通过表现积极情绪来寻求社会赞许

外部限制对情绪的影响



情绪劳动

情绪劳动

员工在工作中的人际交往过程中表现出令组织满意的情绪。



情绪感受和情绪表达

情绪感受

个体的实际情绪

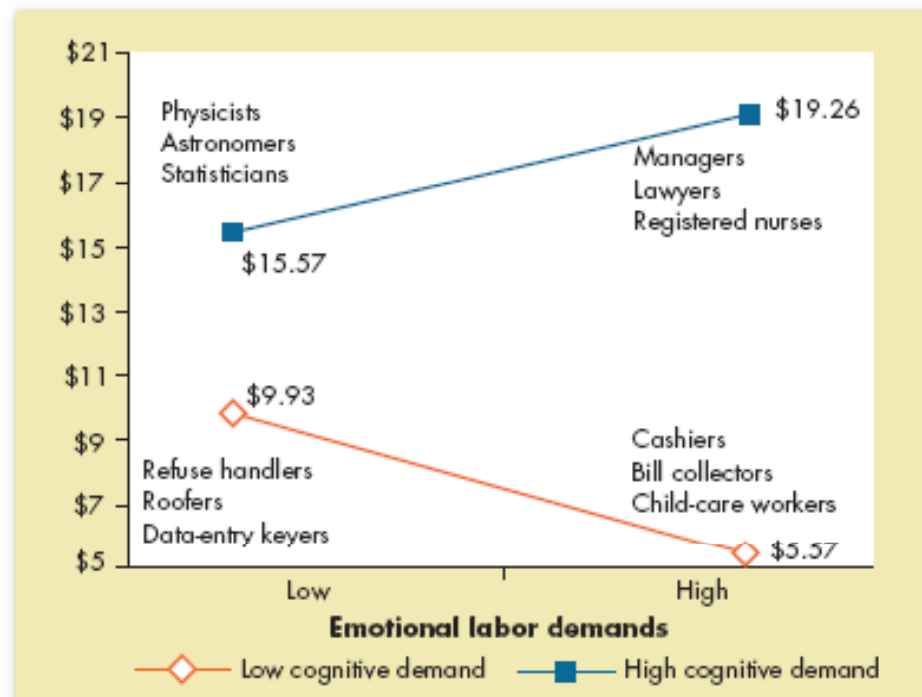
情绪表达

是那些组织要求的并被视为符合特定工作的情绪。



注释: 高情绪劳动=
高工作报酬(高认可
要求)

Exhibit 8-5 Relationship of Pay to Cognitive and Emotional Demands of Jobs

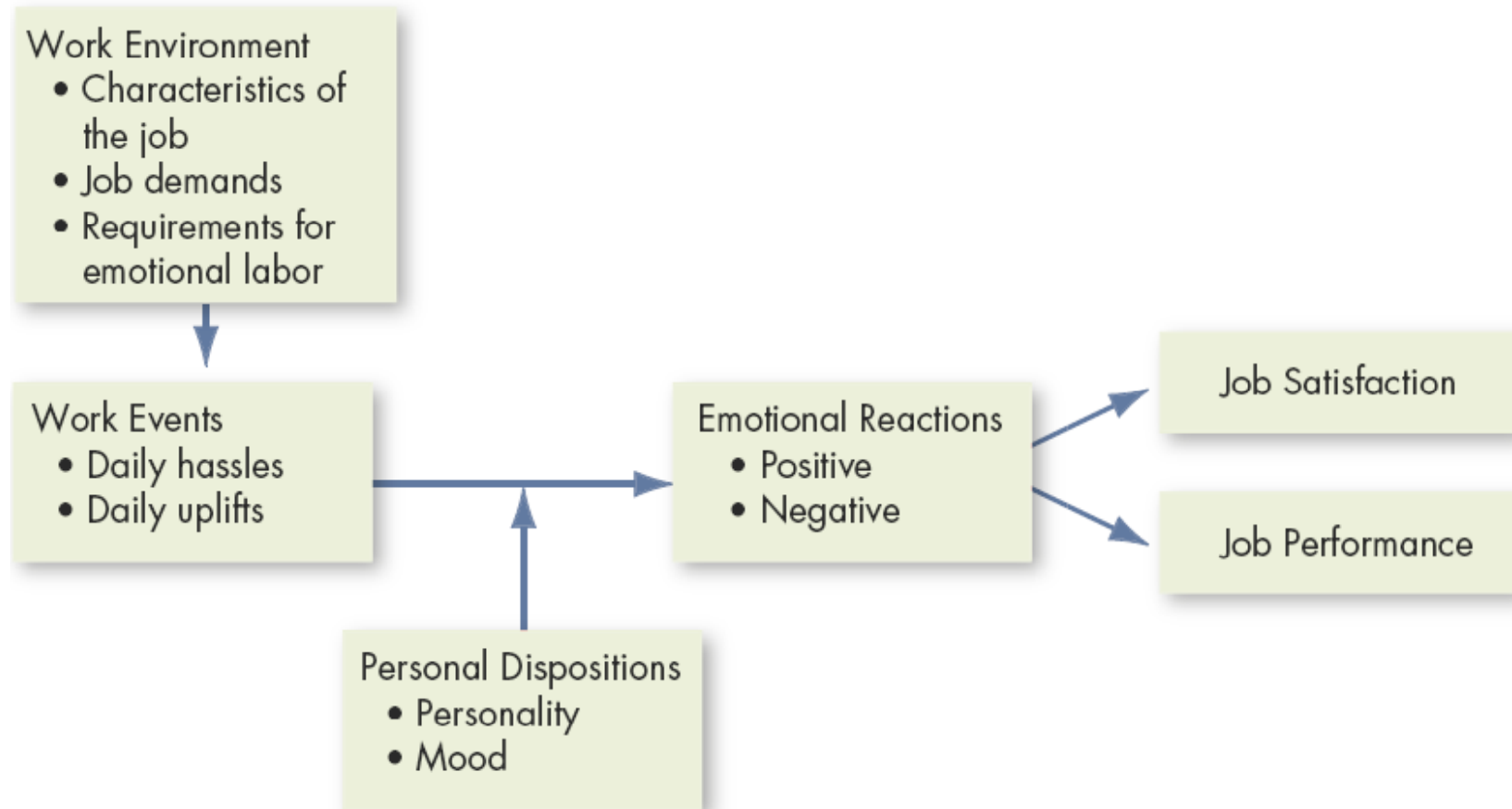


Source: Based on: T.M. Glomb, J.D. Kammerer-Mueller, and M. Rotundo, "Emotional Labor Demands and Compensating Wage Differentials," *Journal of Applied Psychology*, Vol 89(4), Aug 2004, pp. 700-714.

情感事件理论

- 情绪是对工作环境中的事件的消极或积极反应
 - 人格和心境决定了情绪反应的强度。
 - 情绪能影响工作绩效和满意度。
- 理论的应用
 - 个人反应反映了情绪和心境周期
 - 当前的和过去的情绪影响工作满意度
 - 情绪波动影响工作满意度和工作绩效的变动
 - 消极的和积极的情绪导致员工不能专心工作，使工作绩效下降

情感事件理论



Source: Based on N.M. Ashkanasy and C.S. Daus, "Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers," *Academy of Management Executive*, February 2002, p. 77.

© 2007 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

EXHIBIT 8-6

情绪智力

- 自我意识 (体味自我情感的能力)
- 自我管理 (管理自己情绪和冲动的能力)
- 自我激励(面对挫折和失败依然坚持不懈的能力)
- 感同身受(体味他人情感的能力)
- 社会技能(处理他人情绪的能力)

研究发现：高成就者的典型特点是情绪智力，而不是认知智力

理解情绪在组织行为学中的应用

- 情绪与选拔
 - 情绪影响员工效率
- 决策
 - 情绪在组织决策过程中作用重大
- 创造性
 - 积极心境能提高人们的创造性
- 动机
 - 对工作的积极情绪承诺与高动机紧密联系
- 领导
 - 是导致个体是否接受领导者信息的一项关键变量

理解情绪在组织行为学中的应用

- 人际冲突
 - 工作中的人际冲突与个人情绪密切交织在一起
- 谈判
 - 情绪会妨碍谈判
- 客户服务
 - 员工的情绪状态会影响他们的客户服务，客户服务又会影响顾客关系。
- 工作态度
 - “把情绪带回家”
- 工作场所中的越轨行为
 - 负面情绪导致员工越轨行为 (违反组织规则和威胁到组织的行为)
 - 生产力下降
 - 财产盗窃和破坏
 - 政治行为
 - 个人攻击

本章小测：情绪和心境

露西对成就有很高的需求，只喜欢工作并将全部注意力都放在工作上。如果你是露西的管理者，怎样能使她对工作产生更多的情绪？你想让她对工作产生情绪吗？为什么？与同桌讨论。

本章小测：情绪和心境

与旁边的人讨论：低积极情感与高消极情感
如何相同或不同？

本章小测: 情绪和心境

*Roberto*走进教室，安静地坐下，看起来很满足、很放松的样子。老师猜测他是

低消极情感

高积极情感

高消极情感

低积极情感

与旁边的人讨论，为什么看似高兴但平静的
*Roberto*不属于低积极情感？

本章小测: 情绪和心境

你认为情绪和心境的能应用到远程办公中吗？如果可以，怎么应用？与同桌讨论。

提示: 思考这位女性!

为什么会觉得她不总是这样?



第9章

群体行为的基础

群体的定义和分类

群体

为了实现特定的目标，由两个或两个以上相互作用、相互依赖的个体组合而成的集合体。

正式群体

由组织结构界定的、工作分配很明确的群体。

非正式群体

那些既没有正式结构、也不是由组织指定的联盟关系，它们是员工为了满足社会交往的需要而在工作环境中自然形成的。

群体的定义和分类

命令型群体

由直接向某个管理者汇报工作的下属组成。

任务型群体

为了完成一项任务而共同工作的群体。

利益型群体

大家为了某个共同关心的具体目标走到一起。

友谊型群体

大家基于某一或多个共同的特点而走到一起。

个体为什么要加入群体

- 安全需要
- 地位需要
- 自尊需要
- 归属需要
- 权力需要
- 目标实现的需要



群体发展的五阶段模型

形成阶段

群体发展的第一阶段，以存在着大量的不确定性为特点。

震荡阶段

群体发展的第二阶段，以突显内部冲突为特点。

规范阶段

群体发展的第三阶段，以密切的群内关系和内聚力为特点。



群体发展的五阶段模型

执行阶段

群体发展的第四阶段，此时群体的结构发挥着最大作用。

解体阶段

群体发展的最后一阶段，高工作业绩不再是群体关注的头等大事，取而代之的是，人们关注如何做好善后工作。



群体发展的阶段

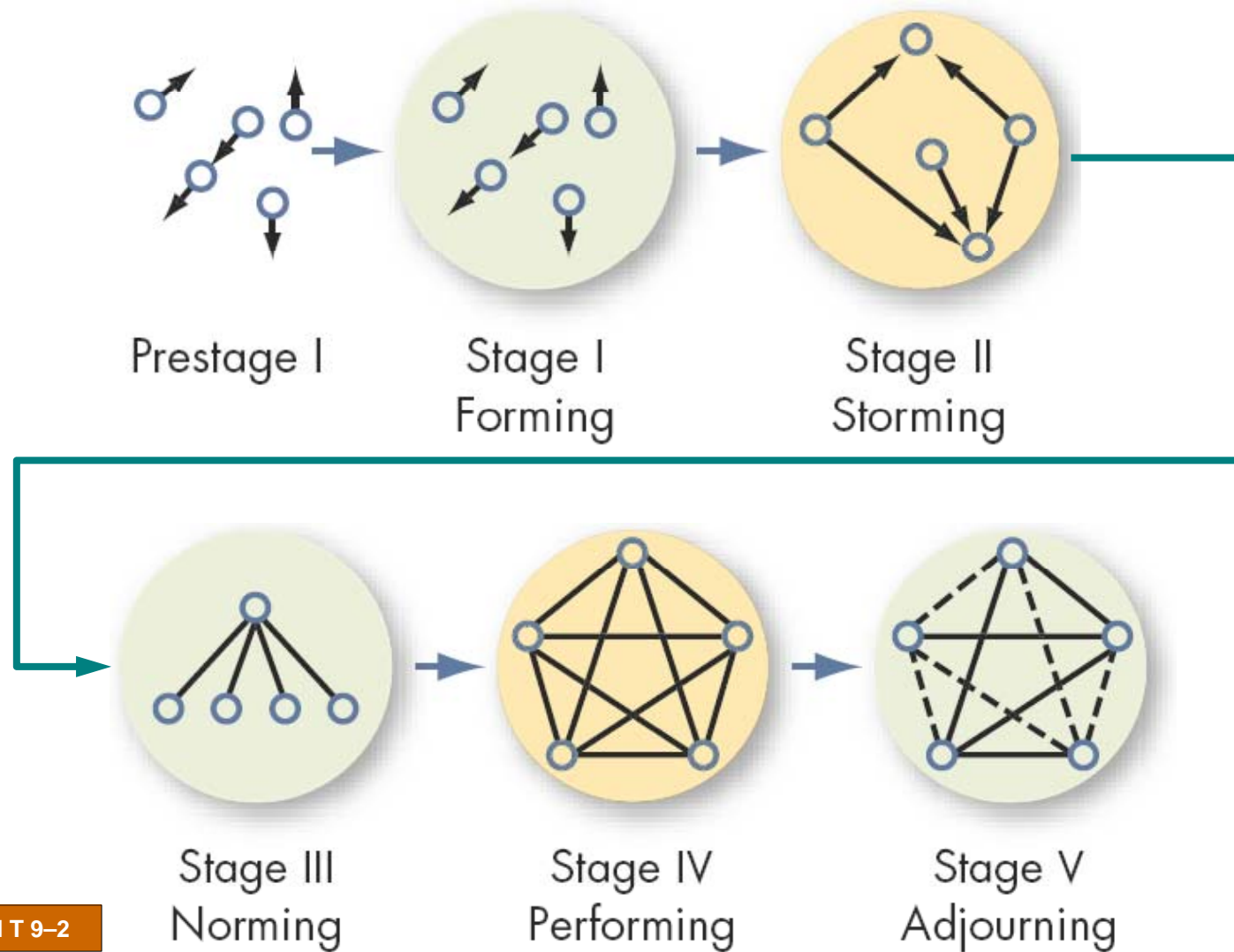


EXHIBIT 9-2

另一模型：用于有明确截止日期的临时群体

间断—平衡模型

在明确截止日期的限制下，临时群体在惯性与活动之间转变，在群体生命周期的中间阶段生产力出现一次上升。

活动序列：

1. 决定群体 的发展方向
2. 第一阶段的群体活动依惯性进行
3. 群体生命周期的中间阶段的转变
4. 群体内的重大变革
5. 群体第二个阶段的活动又 会依惯性进行
6. 显著加快活动速度

间断—平衡模型

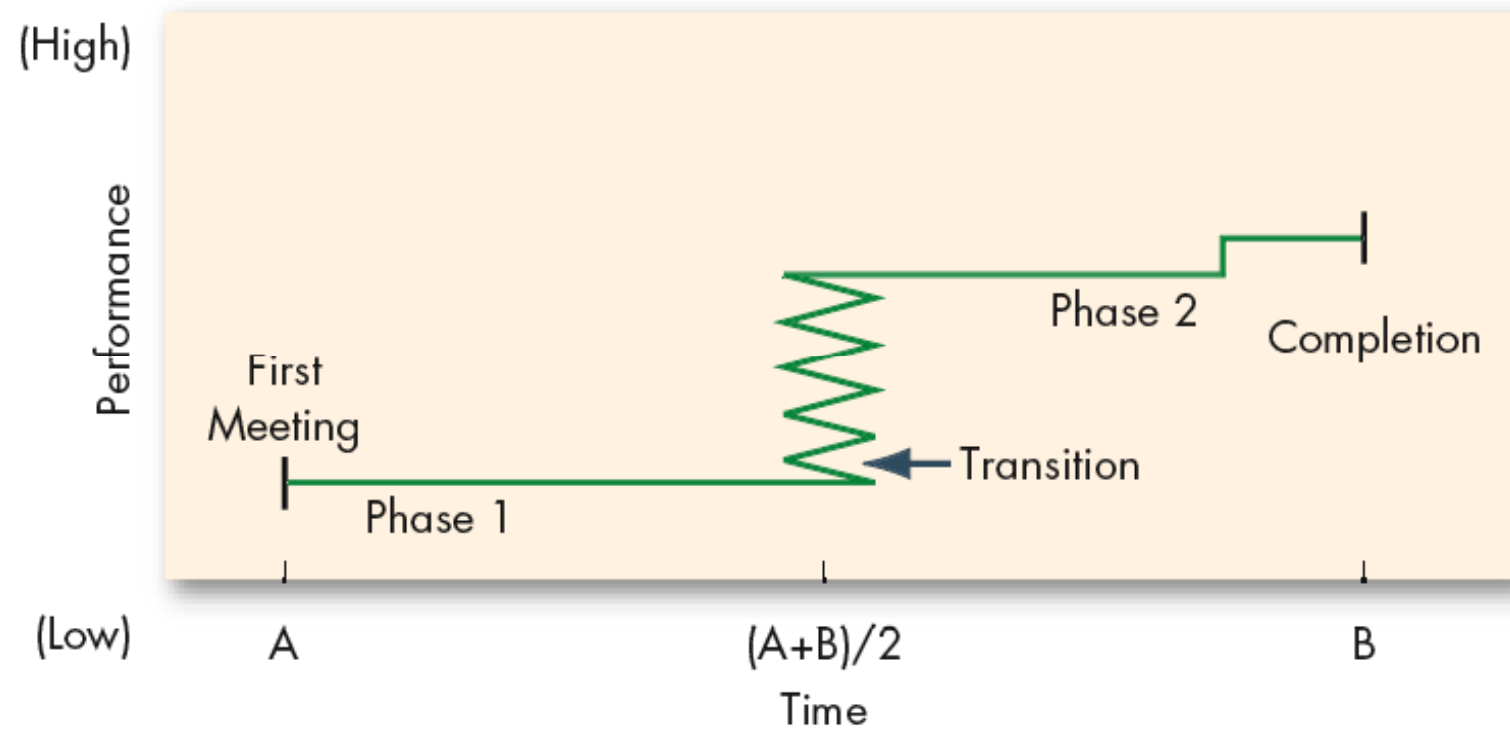


EXHIBIT 9-3

群体结构

- 角色
- 规范
- 地位
- 规模
- 内聚力

群体结构- 角色

角色

人们对于在某一社会单元中占据特定位置的个体所期望的一套行为模式。

角色认同

在一种角色当中，态度与实际行为保持一致。

角色知觉

个体对于自己在特定情境中应该如何表现的认识和了解。



群体结构- 角色

角色期待

在某个特定情境中别人认为你应该表现出什么样的行为。

心理契约

在雇主和员工之间，存在一种不成文的协定，包括管理层对员工的期待，以及员工对管理层的期待。

角色冲突

如果个体发现服从了一种角色要求，就很难符合另一种角色要求时，就面对着角色冲突。



群体结构- 规范

规范

群体成员共同接受的一些行为标准。



规范类型

- 绩效规范
- 形象规范
- 社交约定规范
- 资源分配规范

群体规范与霍桑研究

- **1924—1932** 年间，由埃尔顿·梅奥（**Elton Mayo**）领导，在芝加哥的西方电气公司所属的霍桑工厂进行的一系列研究。
- 研究的结论：
 - 员工行为与情感紧密联系
 - 群体的力量显著地影响个人的行为
 - 群体的标准决定单个工人的产出
 - 与群体标准、群体情感 and 安全感相比，金钱是决定产出的次要因素



群体结构- 规范

从众

使某人的行为倾向于与群体的规范一致。

参照群体

个体认为很重要的群体;个体把自己视为该群体的一员,或者渴望成为该群体的一员;个体倾向于遵守该群体规范。

阿希研究

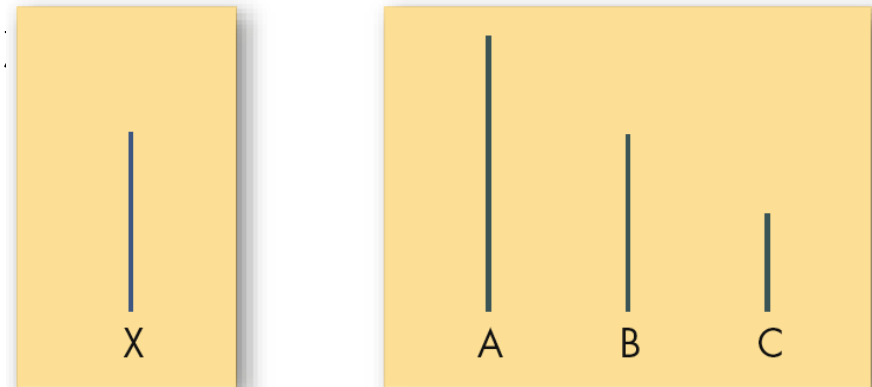


EXHIBIT 9-4

群体结构- 规范

工作场所中的越轨行为

指组织成员故意违反重要的组织规则，从而威胁组织和个人健康的反社会性活动。

群体规范能影响越轨行为的存在。



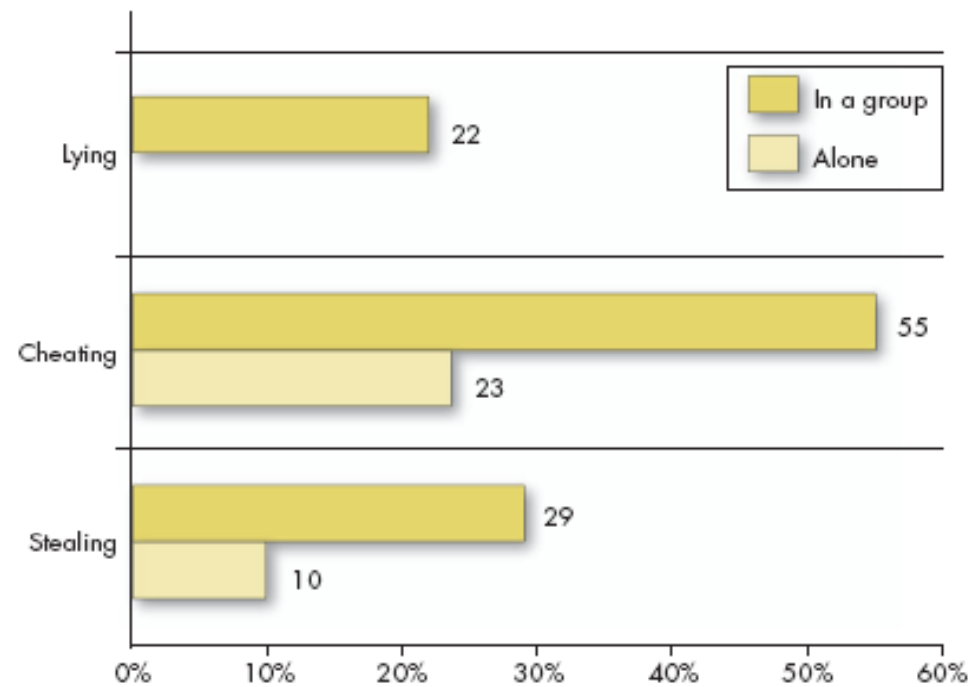
工作场所中的越轨行为分类

类别	举例
生产方面	提前离开 蓄意拖延工作时间 浪费资源
财产反面	破坏公物 虚报工作时间 偷窃组织财务
政治活动	偏袒自己人 传播谣言 指责同事
个人攻击	性骚扰 骂人 偷窃同事物品

Source: Adapted from S.L. Robinson, and R.J. Bennett. "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study," *Academy of Management Journal*, April 1995, p. 565.

© 2007 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

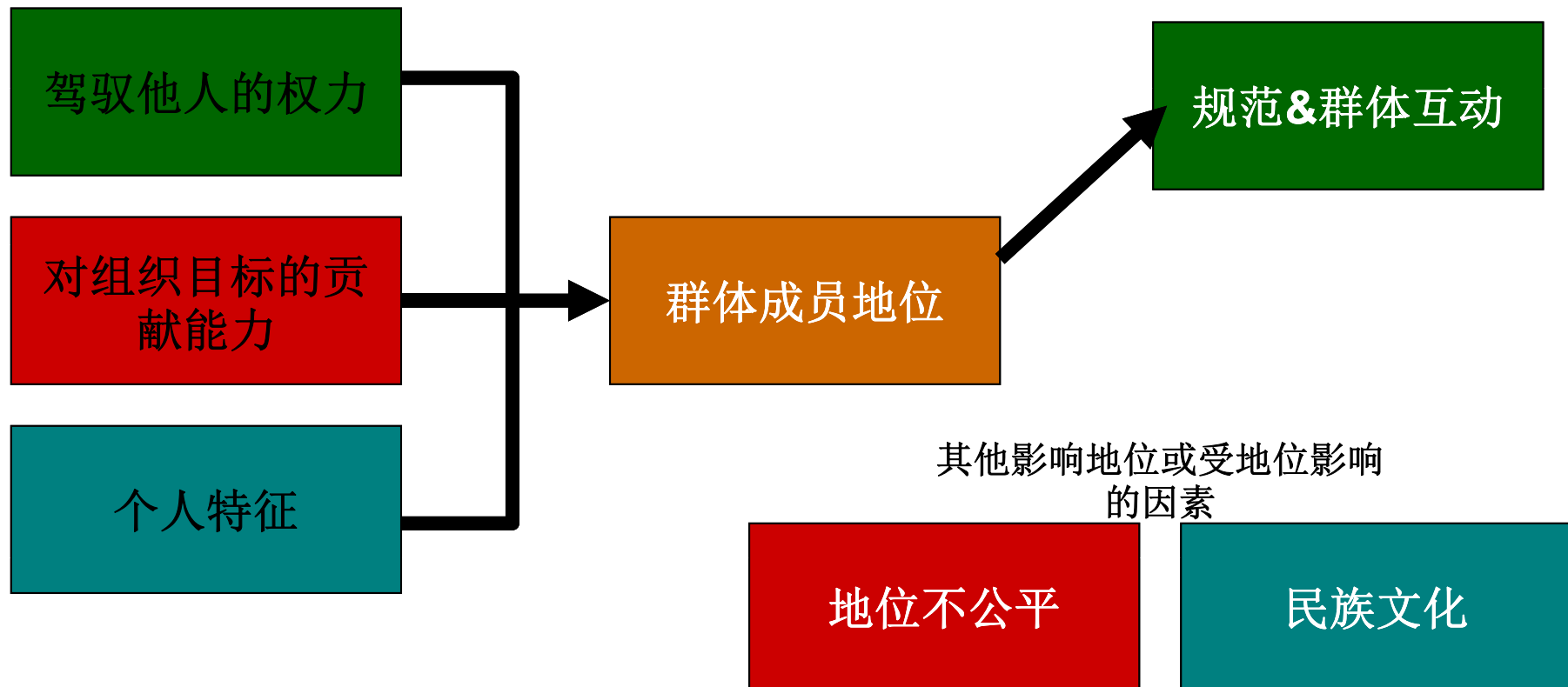
EXHIBIT 9-5

Exhibit 9-6**Groups and Deviant Behavior**

Source: A. Erez, H. Elms, and E. Fong, "Lying, Cheating, Stealing: Groups and the Ring of Gyges," paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Honolulu, HI, August 8, 2005.

群体结构- 地位

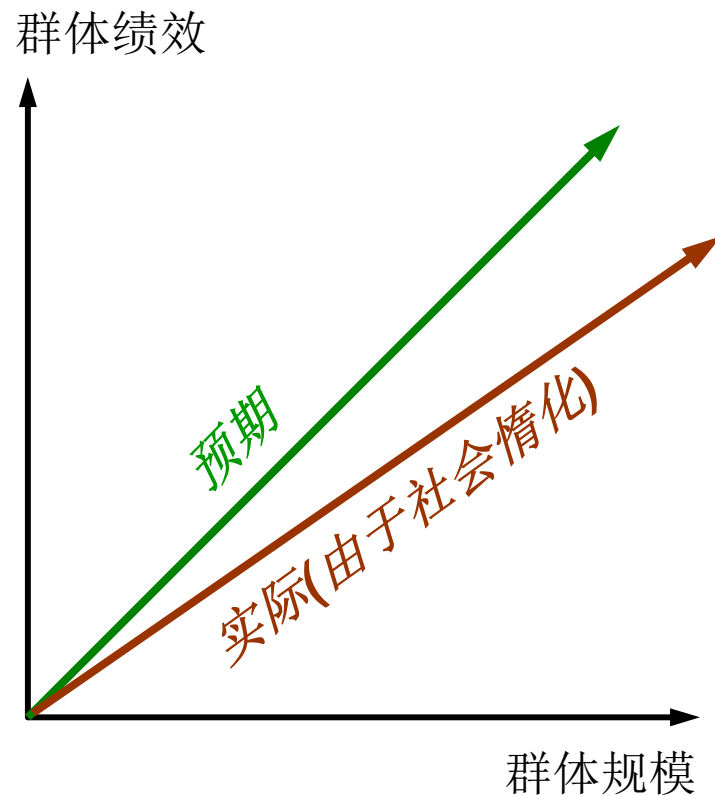
地位：他人对于群体或群体成员的位置或层次进行的一种社会界定。



群体结构- 规模

社会惰化

个体在群体中工作不如单独一个人工作时更努力的倾向。



其他结论:

- 成员为奇数的群体似乎比偶数群体更有利
- 5人或7人组成的群体在执行任务时，比更大一些或更小一些的群体更有效。

群体结构- 内聚力

内聚力

成员之间的相互吸引力以及他们愿意留在组织中的程度。

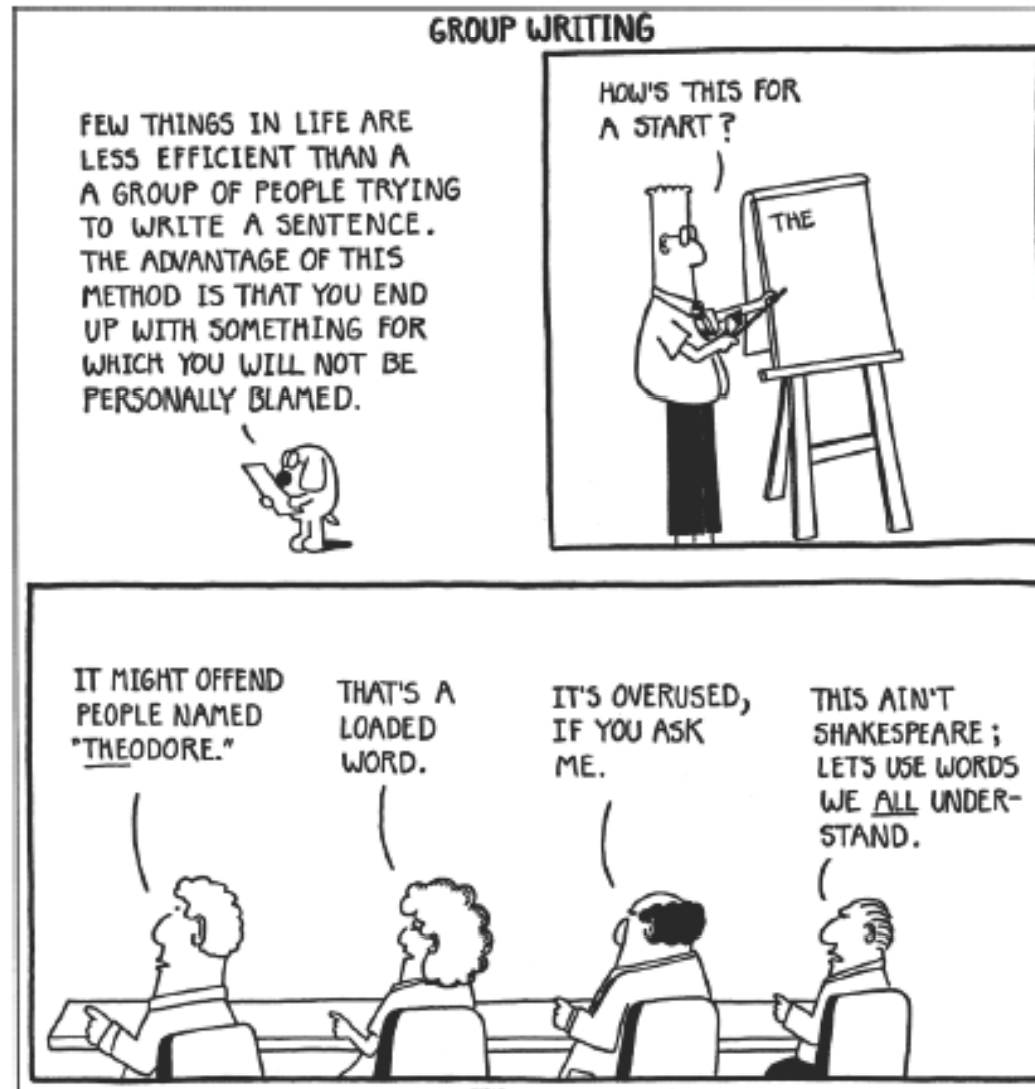
促进群体内聚力的建议：

1. 缩小群体规模
2. 鼓励对群体目标的认同
3. 增加群体成员一起工作的时间
4. 提高群体位，并让人们感到成为群体成员并不容易
5. 激励与其他群体的竞争
6. 对群体而不是成员个体进行奖励
7. 群体拥有与外部环境分离的独立空间

群体内聚力、工作规范以及生产率之间的关系

		Cohesiveness	
		High	Low
Performance norms	High	High productivity	Moderate productivity
	Low	Low productivity	Moderate to low productivity

EXHIBIT 9-7



S. Adams, *Build a Better Life by Stealing Office Supplies* (Kansas City MO: Andrews & McMeal, 1991), p. 31. Dilbert reprinted with permission of United Features Syndicate, Inc.

© 2007 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

EXHIBIT 9-8

群体决策

➤ 决策

- 大群体能促进汇集有关复杂工作的信息。
- 较小的群体更适合协调和促进的复杂工作的落实。
- 简单来说，工作越常规化、标准化，对使群体获得良好绩效的决策过程有效性的要求越低。

群体决策

➤ 优点

- 提供了更全面、更完整的信息
- 增加观点的多样性
- 决策质量更高（更准确）
- 提高了决策的可接受性

➤ 缺点

- 浪费时间（较慢）
- 增加了从众压力
- 可能会被少数人控制局面
- 责任不明

群体决策

群体思维

由于群体中从众压力的影响，严重抑制了那些不同寻常的、由少数派提出的或不受欢迎的观点。

群体偏移

在讨论备选方案、进行决策的过程中，群体成员倾向于放大自己最初的立场或观点。群体整体决策与成员个人决策之间的决策风险改变要么倾向于保守偏移，要么是冒险偏移。

群体思维现象表现出多种症状

- 群体成员把任何与他们假设不一致的意见合理化
- 对于那些对群体的共同观点有怀疑的人，群体成员会对他们施加直接压力
- 那些持有怀疑态度或不同看法的人，往往通过保持沉默，来尽量避免与群体观点的不一致。
- 存在一种无异议错觉

群体决策技术

互动群体

一种传统的形式，成员之间面对面进行接触。

名义小组技术

一种小组决策方法，群体成员聚集在一起，以一种系统但独立的方式面对面地表达自己的观点和想法。



群体决策技术

头脑风暴

激发想法与观念的过程，在这一过程中，鼓励人们提出各种备选方案，杜绝任何对这些观念的批评意见。

电子会议

一种群体成员通过电脑交流的会议，允许匿名评论和聚集投票。

群体绩效评估

效果标准	群体类型			
	互动群体	头脑风暴	名义小组	电子会议
观点的数量	低	中	高	高
社会压力	高	低	中	低
资金成本	低	低	低	高
决策速度	中	中	中	中
任务导向	低	高	高	高
潜在的人际冲突	高	低	中	低
对决策结果的承诺	高	不适用	中	中
群体内聚力	高	高	中	低

Source: Based on J. K. Murnighan, "Group Decision Making: What Strategies Should You Use?" *Management Review*, February 1981, p. 61.

EXHIBIT 9-9

本章小测: 群体

对或错: 间断—平衡模型认为群体存在着一个平衡, 但是它会在群体生命周期中点间断。但是, 间断之后, 群体又会回到间断之前的平衡。

错. 第一部分是对的, 但第二句话不正确。在间断之后, 群体将达到一个新的具有更高生产率的平衡。

本章检测: 群体

举出头脑风暴的2条缺点和群体决策技术的2条优点。比较你的答案与旁边同学的，讨论你会采用哪一个作为本节课上群体项目的决策技术？为什么？

本章小测: 群体

Lorraine 是一个非传统学生 (她已经51岁了), 正在做一个课程项目小组的作业。小组成员不停的向她寻问问题的答案。群体可能拥有的下列哪项群体行为正在挖掘Lorraine的经验?

群体思维

群体偏移

角色冲突

角色期待

群体可能对 **Lorraine** 有角色期待—因为她年龄大, 应该是个明智的人, 知道问题的答案, 就像我们的父母那样。

第10章

理解工作团队

为什么团队如此普及？

- 团队比个人更有效果和有效率地完成工作
- 团队能更好的利用员工才干
- 团队更灵活，对环境变化的反应也更迅速
- 团队促进员工参与操作决策
- 团队是组织民主化得一种有效方式，并且还能激励员工士气

团队与群体: 有何区别?

工作群体

成员进行相互作用主要是为了共享信息，进行决策，帮助每个成员更好地承担起自己的责任。



工作团队

通过成员的共同努力能够产生积极的协同作用，团队队员努力的结果导致团队绩效远远大于个体绩效之和。



工作群体与工作团队的比较

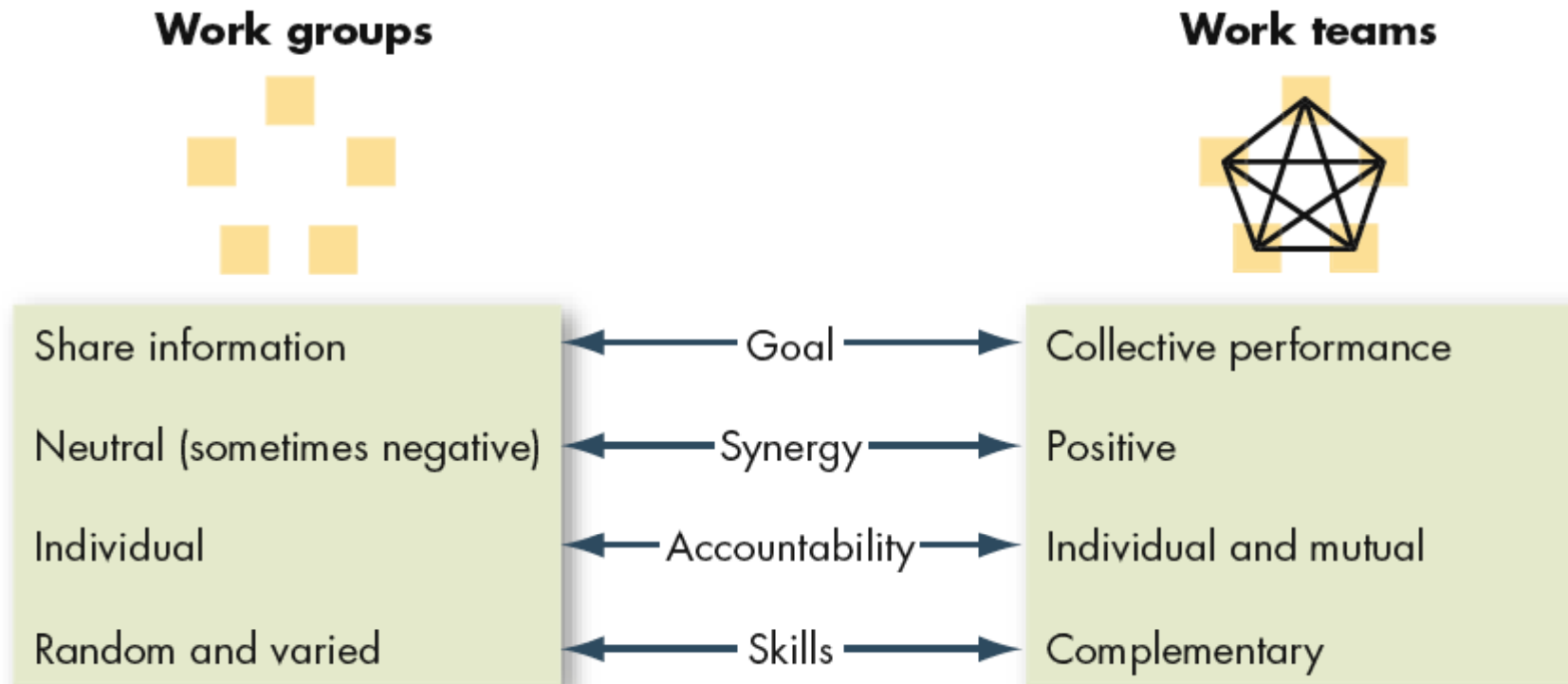
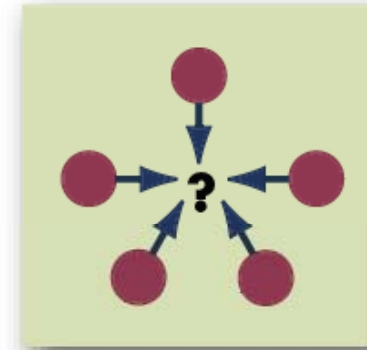


EXHIBIT 10-1

团队类型

问题解决团队

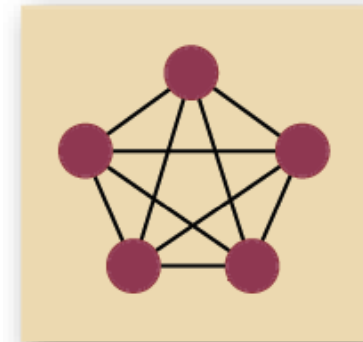
由来自同一部门的**5~12**名计时工组成，他们每周用几个小时的时间来会面，讨论如何促进产品质量、提高生产效率、改善工作环境等问题。



Problem-solving

自我管理团队

由**10~15**人组成，队员之间或者是工作业绩息息相关，或者是从事相互依赖性的工作。



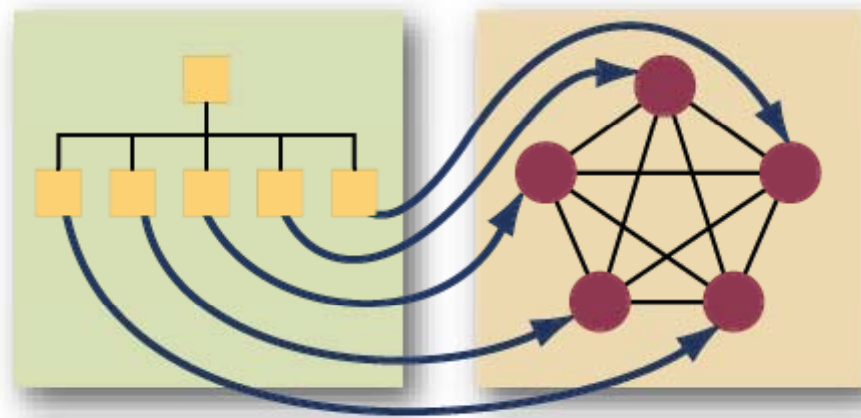
Self-managed

团队类型

交叉功能团队

由来自同一等级但不同工作领域的员工组成，他们为了完成一项任务而共同工作。

- 任务小组
- 承诺

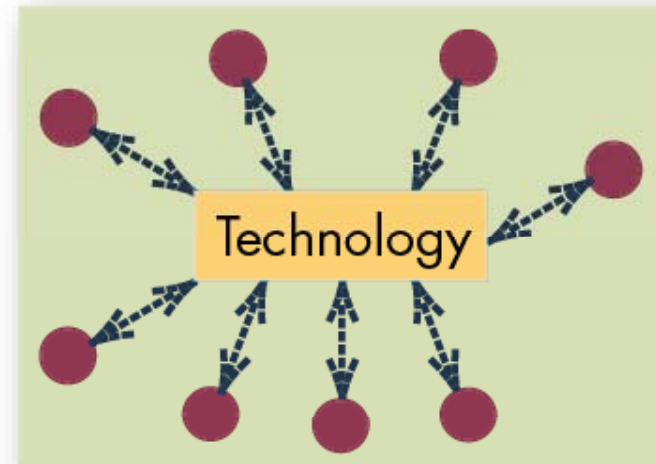


Cross-functional

团队类型

虚拟团队

利用电脑技术把实际上分散的成员联系起来，以实现一个共同目标的工作团队。



Virtual

虚拟团队的特征：

1. 缺少副言语和非言语线索
2. 缺少副言语和非言语线索
3. 克服时间限制和空间限制的能力

团队有效性模型



EXHIBIT 10-3

创建高效的团队

Context

- Adequate resources
- Leadership
- Climate of trust
- Performance evaluation and rewards

创建高效的团队

Composition

- Ability
- Personality
- Roles and diversity
- Size
- Flexibility
- Preference for teamwork

团队的关键角色

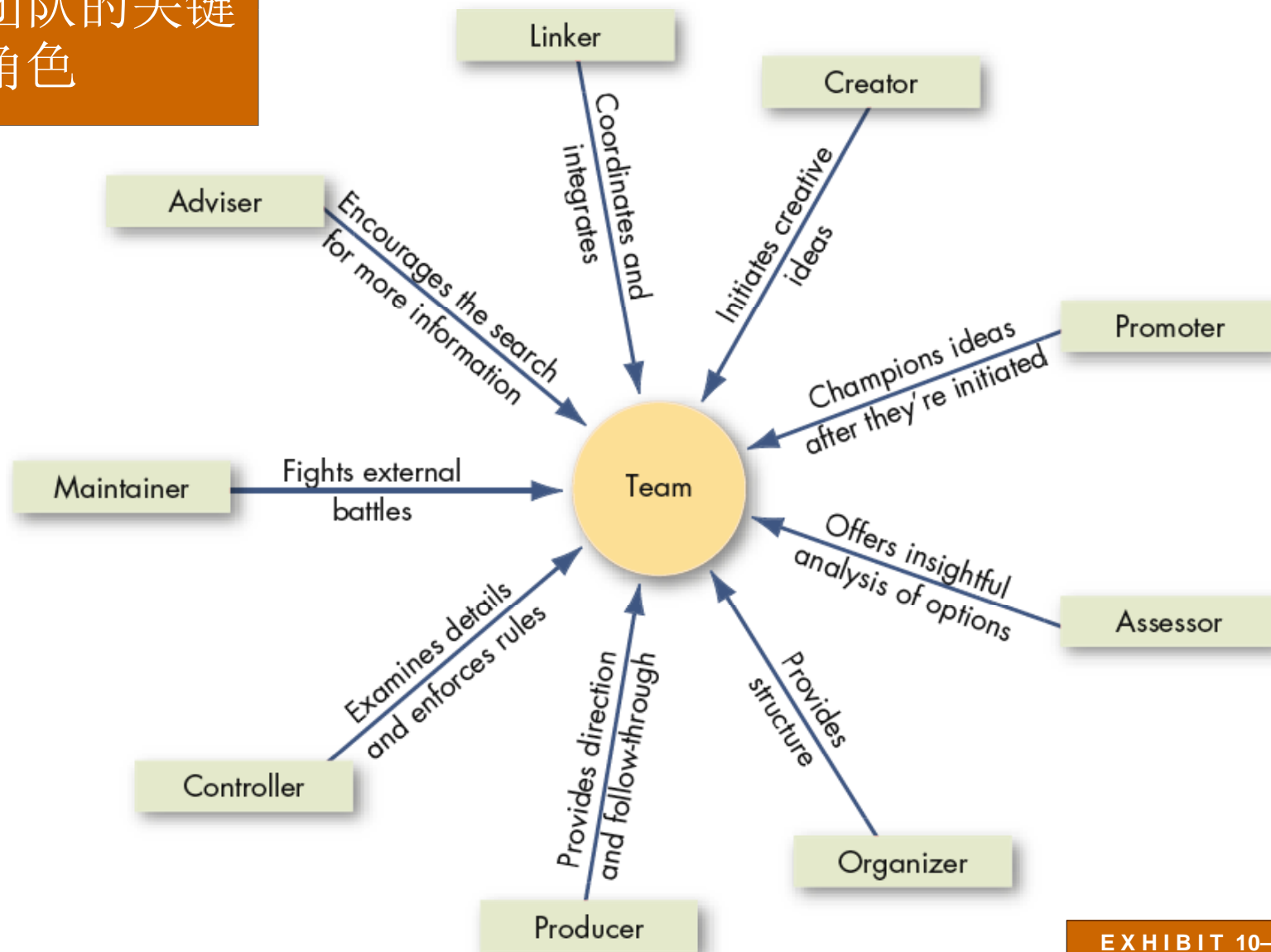


EXHIBIT 10-4

创建高效的团队

Work design

- Autonomy
- Skill variety
- Task identity
- Task significance

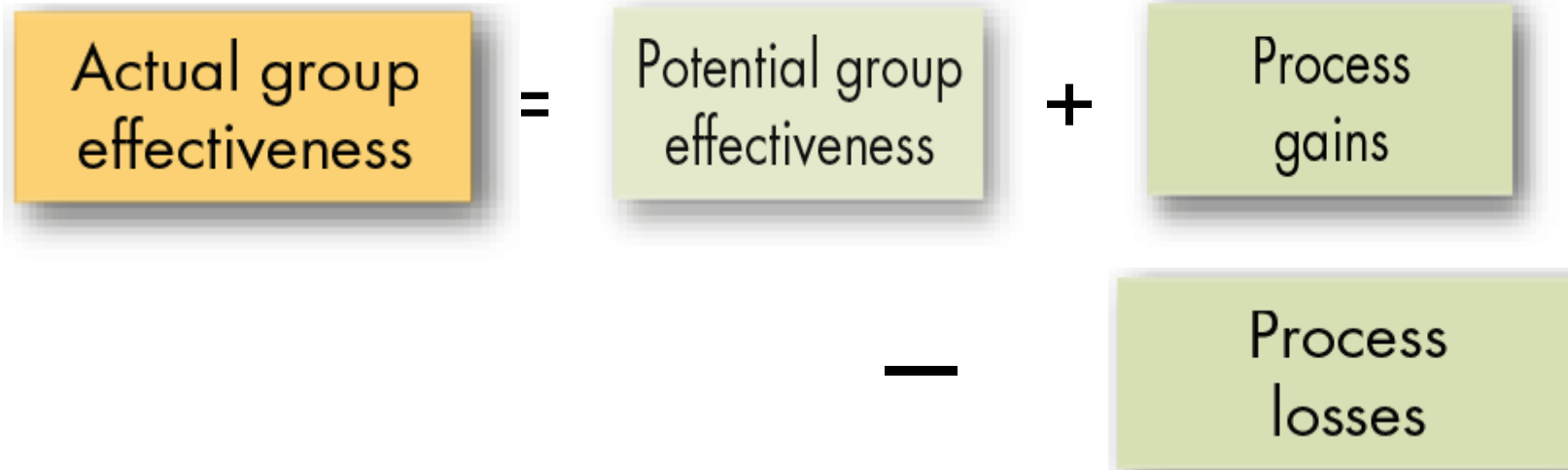
创建高效的团队

Process

- Common purpose
- Specific goals
- Team efficacy
- Conflict
- Social loafing



群体过程的功效



目标：过程收获最大，同时，过程损失最小！

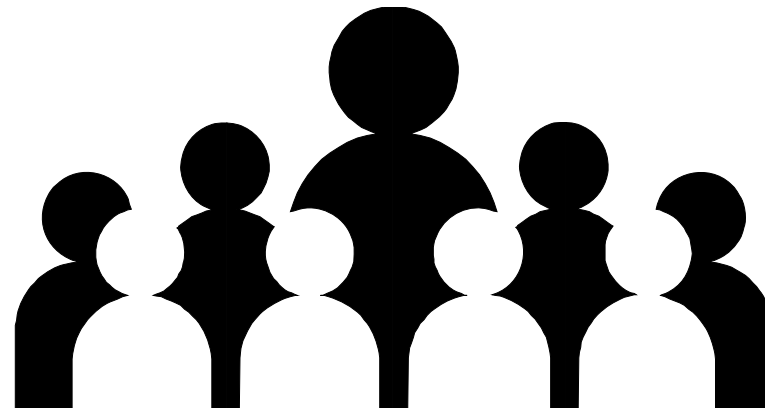
创建高效团队:多样化

群体人口统计学因素

群体成员在一些人口统计学特征方面的相同程度，诸如年龄、性别、种族、教育水平、在组织中的服务年限，以及这些特征对员工流动率的影响。

同类者

具有某种共同特征的个体。



使个体转变成团队队员

➤ 挑战

- 克服个人阻力
- 抵消个人主义文化的影响
- 在一个过去一直重视个人成就的组织里引入团队

➤ 塑造团队队员

- 选拔有能力扮演好团队角色的员工
- 培训员工，使之成为合格的团队队员
- 继续认可个人贡献的同时修改奖励制度，鼓励共同合作

团队与质量管理

- 团队效率和质量需要这样的团队：：
 1. 小到足以使团队有效
 2. 在所需的技能方面受到恰当的培训
 3. 有足够的时间解决问题
 4. 被授予了解决问题和采取纠正措施的权力
 5. 有一个指定的“冠军”，在需要的时候可以向其发出请求

警惕:团队并非总是问题的答案

- 考察一个团队是否与它的情境相匹配三种测试:
 - 该工作是否复杂，是否会比一个人单独干更好？
 - 群体中工作的人会有共同的目的或一系列共同的目标吗？
群体目标会大于个体目标之和吗？
 - 群体中的成员相互依赖吗？



本章小测：团队

在团队中，你都经历过哪些被认为是过程损失的事情？选择两个并写下来。

可能包括：太过社会化、协调工作流程、没有及时回复邮件、个性冲突、出勤和时效性问题，等等。

本章小测：团队

如果你被要求马上从你班上抽出人来组织一个课程项目，列出**5**位你将选择的**同学**名单。

现在，你已经列好了名单，思考你的团队构成会是什么样的。多样性如何？根据本章所学，你的团队构成有哪些优缺点？

本章小测：团队

讨论：团队冲突的好与坏

冲突可以有好有坏。任务冲突有利于团队，因为它有助于防范群体思维。关系冲突则会有损团队士气。

具体来说，你怎么制造团队的任务冲突？想想试图挑起事端的现实情况...然后写下你可能说的一句引起任务冲突的习惯语，就像很自然的跟同龄人说话那样。