

组织行为学

Organizational Behavior

付永刚 主 编

郭文臣 乔 坤 副主编

清华大学出版社
北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学 / 付永刚主编. — 北京:清华大学出版社, 2017
(21世纪经济管理精品教材·工商管理系列)

ISBN 978-7-302-47184-4

I. ①组… II. ①付… III. ①组织行为学—高等学校—教材 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 096294 号

责任编辑:吴雷

封面设计:李召霞

版式设计:方加青

责任校对:宋玉莲

责任印制:何芊

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62770175-4506

印 装 者:三河市春园印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:22.5 字 数:526千字

版 次:2017年5月第1版 印 次:2017年5月第1次印刷

印 数:1~3000

定 价:45.00元

产品编号:070899-01

关于组织行为学

有人的地方就会有组织，有组织的地方就会有人际交往，因而也会有行为差异、团队协作、冲突、变革。因此，作为一个必然生活在各类组织中的人类个体，如果想让自己生活得清楚一些、成长中的无谓碰壁少一些、未来的职场顺利一些，那么我会负责任地推荐你用心学习组织行为学这门课程。

我大学本科是读理工科的，后来读研才选择了管理专业。20多年前，当我作为研究生第一次接触组织行为学的时候，还不太明白这样的课程与当时令人向往的企业管理、市场竞争有何关系。当时习惯了理工科思维的我有些难以适应组织行为学所倡导的“权变”和“没有唯一解”。但是，当我聆听余凯成教授精彩的案例教学，逐渐深入了解这门课程之后，我深深喜欢上了组织行为学。那些生活中或工作中遇到的形形色色的人的行为，那些看上去热闹非凡喧嚣的社会热点事件，在这里都可以找到有理有据、科学系统的阐释和论证，而且催人深思、令人回味……

组织行为学研究的对象是各类组织中的人的行为规律。它不仅关注人在组织中做什么，而且更关注人的行为是如何影响组织绩效的。因此，组织行为学是通过“人的行为”的视角来思考和面对复杂的管理问题和多变的管理环境，并以此来帮助学习者用更加科学、更加权变的思维模式来认识和解决管理中与人有关的各类问题，从而实现和谐相处、对人力资源进行有效管理，从而提升组织的竞争力。不夸张地讲，任何一个学习者，不管你是在校学生还是职场的管理者，不管你在什么行业，不管你处于哪个层级，都可以从“组织行为学”中获得个人成长、职业发展、组织可持续发展所需要的养分。

本书共十二章，除了第一章是课程概述，其余内容大体可以分为如下五个层面。

(1) 个体行为：包括第二、三章。个体行为是组织行为学的基础，这部分介绍了感知、态度、价值观和个性等个体行为的核心概念。其中，个性及个性差异是重点，对个性化的内容与鼓励是社会发展的趋势，关注个体行为特征、个性差异有助于全面深入地探讨个体行为对组织绩效的影响与作用。

(2) 激励行为：包括第四、五章。这是组织行为学的核心内容，虽然在激励理论领域多年来已经没有新理论的诞生，但是激励对于组织管理的价值一直非常重要。如何建立激励机制，通过有效的激励提升员工工作积极性、实现组织绩效，已经成为管理实践的核心话题。同时，激励理论所包含的行为规律也是我们每个个体与人交往的基础逻辑所在。

(3) 群体行为：包括第六~八章。与人交往，在群体里通过良好的人际关系获得成长的机会，这是每个人都必须面对的挑战。因此，在这部分我们集中讨论了群体特征、群体决策、

团队建设、人际沟通等与学习者息息相关的内容。

(4) 领导行为：包括第九章。虽然只有一章，但是领导行为要面对的问题涵盖了个体、群体、组织多个层面，关于领导行为的理论创新与实践检验也一直在继续。

(5) 组织行为：包括第十~十二章。由于全球化、信息化等时代特征，对组织结构、组织文化、组织变革的关注呈现明显的上升趋势，而且该领域的理论内容也更多地面临着管理实践的挑战。

关于“案例教学”

随着课程学习的深入，你会渐渐发现，组织行为学的广度与深度远远超出了预想，而且课程章节之间不再是独立存在的，而是相互融合的。换句话说，如果这门课程仅仅停留在对课程各章节相关概念、理论等知识点的介绍上，那么将难以把握这门课程的精髓，也将大大削弱这门课程应有的价值。于是，采用适合的教学方法就成为重中之重，案例教学就是理解掌握组织行为学精髓的理想方法和路径。因此，案例也是本教材的特色所在。

管理案例就是为了明确教学目的，围绕着一一定的管理问题而对某一真实的管理情景所作的客观描述。案例教学是指在教师的精心策划和指导下，为了达到特定的教学目标，采用典型案例作为教学手段，将学习者置于一个特定事件的真实情境中，通过师生、学生彼此之间的双向和多向互动，积极参与，平等对话和研讨，提高学生发现问题、分析问题和解决问题的能力，同时培养学生的沟通能力、创新能力和团队协作精神的一种开放式教学方法。因此，案例教学作为一种更加注重发挥学生学习主动性、参与性的教学方法，很好地体现了人本主义教育观和建构主义学习理念。同时，也符合管理教育所倡导的“实践—学习—再实践”的认知规律，有助于在观念、思维、知识、能力等方面实现管理教育的目标。

我本人读硕士期间有幸师从“中国管理案例之父”余凯成教授，从一开始就接受并喜欢上了案例教学这种模式和方法。同时，也得益于余凯成教授多年来的案例编写和积累，使我的组织行为学课程有了比较充分的高质量案例资源。在本书的编写过程中，我们编写团队在多年案例教学的基础上，对经典案例进行了完善和筛选，同时新增了一些高质量的案例。

因此，本书的最大特色就是贯穿各章的案例，包括章首的引导案例、章中的情景微案例、章后的教学案例。

引导案例位于每章的开篇。每个引导案例都通过较短的篇幅提出或蕴含一个或若干值得思考和讨论的管理问题，从而为该章的教学打开一个有广度、有深度的空间。

情景微案例位于每章的正文中。情景微案例来源于大学生的日常学习生活、历史事件、当下社会热点事件、媒体报道的新闻事件等，便于学习者理解知识点，也有利于引导学习者学以致用，以专业的视角与方法处理学习生活中遇到的各类事务。

教学案例位于每章之后。教学案例是对本章内容进行深入理解和思考的载体，有助于学习者通过案例讨论激活存量知识，掌握更加全面、更有针对性的知识体系，更新管理思维、提升管理能力。需要说明的是，这些教学案例中大多数都经过了十年以上的案例教学检验，其思考与讨论空间需要教学者和学习者不断挖掘。

总之，本书的案例特色为组织行为学课程的全案例教学提供了可能。

另外，本书在每章之后也提供了相应的练习。除了常规的测试类练习，还包括模拟决策和角色扮演练习。模拟决策用于“群体决策”章节，旨在通过接近真实的决策情境，锻炼学习者的个体决策能力与群体决策能力。角色扮演用于“管理沟通”和“跨文化管理”章节。

致谢与感怀

本书是集体智慧的结晶。全书 12 章中，作为主编，我负责撰写第一～五章、第十～十二章，同时负责对全书进行统稿和修改定稿，也协助其他参编者选编、完善相应引导案例、教学案例和练习。郭文臣副教授负责撰写第八～九章，乔坤副教授负责撰写第六～七章，案例中心的胡芬老师负责撰写修订了 4 个教学案例。本书在撰写过程中，还得到了王艳燕等研究生的协助，在此表示感谢。

还要特别感谢为本书提供案例素材的同行，由于时间原因，不能一一致谢，待书稿出版之后，再以邮寄样书表达谢意。还要感谢清华大学出版社的编辑，没有其认真细致的校核与把关，本书将难以面世。

组织行为学是一门关于“人的行为”的课程，这个世界因为有了人的多样性而丰富多彩，这个世界也因为人的能动性而变幻难测。同样，管理活动也因为必须要关注人的因素而具有了人性的思考，也因为要面对人的差异而必须主动求变。因此，最有效的管理者永远是用“权变”的眼光和“系统”的思维来面对管理中的人。

我从事组织行为学的授课已经二十年了，我很庆幸自己有机会在讲台上与各类学习者们讨论有关组织行为学的话题，我也在教学相长的过程中愈发认识到这门课程的博大与深厚。即使到今天，每次授课依然可以在某些层面有新的发现、新的回味、新的升华。我也衷心希望所有参与组织行为学教学的教学者和学习者可以从中获得对人、对管理、对人生的思考与领悟。

付永刚

2017 年 2 月于大连理工大学

目 录

第一章 组织行为学概述	1
引导案例 人力资源经理王明的困惑.....	1
第一节 什么是组织行为学.....	2
一、组织行为学的定义与特点.....	2
二、组织行为学的研究对象与内容层次.....	4
三、组织行为学的系统观.....	6
第二节 组织行为学的演进与发展.....	9
一、组织行为学的演进历史.....	9
二、组织行为学的挑战与发展.....	13
第三节 组织行为学与管理工作.....	15
一、管理工作对管理者的要求.....	16
二、管理者的角色.....	17
三、管理人性观及假设.....	19
教学案例 新上任的分公司经理.....	22
第二章 个体行为基础	27
引导案例 杨利平糯米美食厂.....	27
第一节 感知与行为.....	28
一、感知的内涵与特征.....	28
二、感知过程与影响因素.....	32
三、感知误区与管理行为.....	33
第二节 态度与行为.....	36
一、态度的内涵.....	36
二、态度相关的理论.....	38
三、态度的测量.....	39

第三节 价值观与行为	40
一、什么是价值观	40
二、与工作有关的价值观	42
三、价值观的相关研究	43
四、价值观对管理的影响	45
本章练习 职业价值观测试	47
教学案例 一个工人技术专家的世界	50

第三章 个性与行为 54

引导案例 五个聪明能干的技术工程师	54
第一节 个性概述	55
一、个性的内涵与特点	55
二、个性的形成与发展	56
三、个性的测量	58
第二节 个性理论	60
一、静态描述理论	60
二、个性特征分析理论	61
第三节 个性差异与管理	64
一、解决问题风格类型	65
二、管理个性与风格	66
三、影响行为的重要个性特征	68
四、个性的管理	70
本章练习 3-1 兰德心理测试	72
本章练习 3-2 个性测试	74
教学案例 请假引起的风波	76

第四章 激励理论及行为 80

引导案例 小白为什么要跳槽?	80
第一节 激励概述	81
一、激励的概念及价值	81
二、需要、动机与激励	84
第二节 内容型激励理论	86
一、马斯洛需要层次理论	86
二、赫茨伯格的双因素论	90
三、麦克利兰的成就需要论	93

第三节 过程型激励理论	96
一、期望理论	96
二、公平理论	99
三、目标设置理论	106
本章练习 需要调查测试	109
教学案例 4-1 高收入为什么换不来高满意度?	111
教学案例 4-2 青田乳胶制品厂	115
第五章 综合激励理论及应用	118
引导案例 奖金分配风波	118
第一节 综合激励模型	119
一、波特—劳勒综合激励模型	119
二、迪尔综合激励模型	121
第二节 激励理论的应用	123
一、目标管理与激励	123
二、工作设计与激励	125
三、员工参与与激励	130
本章练习 工作丰富化设计	135
教学案例 ANC 电子有限公司的人力资源流失	135
第六章 群体行为	143
引导案例 新员工小王的烦恼	143
第一节 群体及其动力特征	144
一、群体的内涵与功能	144
二、群体的分类	146
三、群体的外部环境和内部结构	149
四、群体的动力特征	151
五、群体的发展阶段	156
第二节 群体凝聚力与士气	159
一、群体凝聚力	159
二、士气及其影响因素	161
三、群体凝聚力、士气与生产效率的关系	162
四、增强群体凝聚力的途径	164
第三节 群体决策	164
一、群体决策的含义	164

二、群体决策的利与弊	165
三、群体决策的效果、效率以及影响因素	166
四、群体决策的两种心理现象	168
五、群体决策的方法	169
本章练习 冬季野外生存	171
教学案例 三个夜班维修员	172

第七章 团队管理

引导案例 波音 777 飞机的改进	174
第一节 团队特征	175
一、团队的概念	175
二、团队特征	177
第二节 团队类型及作用	179
一、问题解决型团队	179
二、自我管理型团队	180
三、多功能型团队	181
四、虚拟型团队	181
第三节 团队形成与发展	182
一、团队形成和发展阶段	182
二、团队形成的途径	184
三、团队的评估	184
第四节 团队建设	186
一、如何建设高效的团队	186
二、建设团队的策略	190
三、团队建设的有效方法	190
四、团队建设中可能存在的问题	192
第五节 团队管理	193
一、高效团队的管理方法	194
二、虚拟团队的管理	197
本章练习 团队角色测试	200
教学案例 SJ 酒店管理团队	203

第八章 沟通与行为

引导案例 李斯特的困惑	205
第一节 沟通的本质、过程与类型	207

一、沟通的含义及要素	207
二、沟通的本质	209
三、沟通的过程模型	210
四、沟通的类型	210
第二节 有效沟通的核心、原则与策略	213
一、有效沟通的核心	213
二、有效沟通的原则	214
三、有效沟通的策略	216
第三节 人际沟通	217
一、人际沟通的本质、动机及其法则	217
二、人际沟通的障碍	218
三、人际吸引	220
第四节 组织内部沟通与外部沟通	221
一、组织内部沟通的内容	221
二、组织外部沟通的内容	223
第五节 团队沟通、跨文化沟通与网络沟通	226
一、团队沟通	226
二、跨文化沟通	228
三、网络沟通	229
本章练习 角色扮演	231
教学案例 EMC“秘书门事件”	234

第九章 领导行为及理论 236

引导案例：谁更适合做 CEO？	236
第一节 领导与领导行为	237
一、领导的实质	237
二、领导行为	241
三、领导效能	242
第二节 领导理论	244
一、领导特质理论	245
二、领导行为风格理论	248
三、领导权变理论	252
四、现代领导理论	258
教学案例 高管告状记	262

第十章 组织理论与组织结构	264
引导案例 海达公司的组织结构优化	264
第一节 组织概述	265
一、组织的内涵与要素	265
二、组织特征分析	267
第二节 组织理论	267
一、古典组织理论	267
二、行为科学组织理论	269
三、系统学派组织理论和权变理论	271
四、组织理论的新发展	273
第三节 组织结构	274
一、组织的结构的类型	274
二、组织的结构的六要素	281
第四节 组织设计	283
一、组织设计的影响因素	283
二、组织设计的程序	284
教学案例 MF 公司产品开发部的组织管理困境	288
第十一章 组织文化	292
引导案例 珠三角的两家企业	292
第一节 什么是组织文化	293
一、组织文化的概念	293
二、组织文化的类型	294
三、组织文化的功能	297
第二节 组织文化理论	298
一、霍夫斯坦的文化差异理论	298
二、麦肯锡的 7S 模型	300
三、革新性文化理论	301
第三节 组织文化的建设	303
一、组织文化的形成模式	303
二、组织文化的维系与传承	304
第四节 跨文化管理	307
一、跨文化管理理论	307
二、跨文化与学习型组织	308
三、提高跨文化管理能力	309

本章练习 角色扮演.....311
 教学案例 万达集团大学生创业计划..... 312

第十二章 组织变革与发展..... 316

引导案例 美国施乐复印机公司的困境..... 316
 第一节 组织变革概述..... 317
 一、组织生命周期..... 317
 二、组织变革的内涵与原因..... 319
 三、组织变革系统模型..... 320
 第二节 组织变革的过程..... 323
 一、组织变革的过程模型..... 323
 二、组织变革的模式..... 326
 第三节 组织变革的阻力..... 329
 一、变革阻力的来源..... 329
 二、阻碍变革的惯性..... 330
 三、克服变革阻力的方法..... 332
 第四节 组织发展..... 332
 一、组织发展的内涵..... 333
 二、组织发展的技术..... 334
 本章练习 变革容忍程度测试..... 336
 教学案例 施乐公司组织变革纪实..... 337

参考文献..... 341

本章学习目标

通过本章的学习，你应该能够：

- 从“人的行为的视角”理解和掌握组织行为学的内涵和研究对象；
- 理解组织行为学的系统性，以及相应的内容层次；
- 了解组织行为学的产生和发展历程，关注组织行为学面临的挑战；
- 认识和理解管理工作与组织行为学的内在关联性。

引导案例

人力资源经理王明的困惑^①

王明低着头走出了李总经理的办公室，心里满是委屈。他实在想不明白，平时很温和的李总今天为什么会发这样大的火？这不是有些小题大做吗？

A公司是一家以住宅开发为主营业务的房地产公司。公司最近正在投标一个市中心的地产项目，竞争很激烈，高层经理已经连续加班好几天了。王明是A公司人力资源部的经理，毕业于北方一所重点大学，有着MBA学位，是三个月前李总通过猎头公司挖来的，算是“空降兵”了。王明来到公司之后，花了不少时间来规范公司的各项管理制度，逐步出台了一些管理流程和监控制度。对此，李总非常支持，多次在中层以上经理的办公例会上强调要加强管理，要规范化。但是，王明总能感觉到公司其他高层和中层对此似乎并不是很当回事。

一个月前，王明在岗位分析和市场调查的基础上提出了一套新的工资方案。其核心思路是：根据岗位职责的重要度和任职者的水平来确定工资等级，目的在于加强工资的激励作用。在李总的支持下，新工资方案的思路在经理办公例会上原则性通过，开始进行具体的工资等级测评和核算，并落实到每一名员工。王明为了这个新工资方案投入了大量精力，三天前总算完成了初步的工资核定，并提交给公司高层经理审核。没想到，今天去找李总征询意见时，李总却对工资方案中的一个细节提出了批评，并由此对王明工作中的疏漏发了脾气。

王明回到办公室，依然很困惑，想不明白李总到底为什么批评自己。这时，手下的资深

^① 案例来源：本案例由大连理工大学付永刚副教授编写。

员工老刘走进办公室，关心地问王明：“经理，刚才李总的声音可够大的，发生什么事了？”王明知道老刘是公司的老人，公司初创阶段他就来了，在人事部门也待了很多年，对公司的情况有很深的了解。于是，他也不避讳，直接告诉老刘刚才发生的事情。

老刘听完，有些神秘地说：“经理，看来你是得罪人了。”“什么？我没有啊！”王明十分不解，自己来这三个月，和大家的关系都比较融洽，没有和谁发生过不快。老刘提醒说：“经理，你这次的工资调整方案可是让一些人很不高兴啊。”

王明似乎有些明白，但是依然不解：“新方案可是经过了总经理办公会，李总也是大力支持的。而且这次工资调整后减少的员工也都是些不太重要的非核心岗位，不至于引起李总的不满意吧。”老刘凑近王明，说道：“经理，这你就知道了，咱们公司有几位可是很有背景的，别看平时没什么事情做，很清闲，那是因为‘养兵千日、用兵一时’。公司的项目可是要靠这些关系人物才可以搞定的。”

王明这才想起三天前把工资调整方案拿给高层经理时，公司负责项目规划的李副总意味深长地对自己说：“王经理，你可得把那些先进的管理思想与咱们公司的实际情况好好结合，千万不要起反作用，搞得大家不能安心工作，影响公司的项目啊。”

现在该怎么办呢？是按照科学的岗位测评来做，还是顺应公司这种现实，因人调资？MBA 毕业的王明经理有些困惑……

在这个案例中，新上任不久的人力资源部经理王明所遇到的困惑引人深思，为什么基于科学理论依据的新工资方案却引起了一些人的不满？为什么口口声声要加强管理的李总却突然表现出不支持？甚至责难自己亲自挖来的“空降人才”？

这一切都提醒我们，解决企业实际中的管理问题，不仅需要我们会设计科学的工资制度，还需要我们更加关注工资制度在实施中需要面对的人。而人的行为不仅对组织的绩效有很大影响，而且人的行为有其科学规律。

组织行为学就是要通过对“人的行为”的研究来思考和解决实践中的管理问题，从而培养学习者科学看待组织中的人的行为，有效管理人力资源的能力。

第一节 什么是组织行为学

一、组织行为学的定义与特点

（一）组织行为学的定义

组织行为学是采用系统分析的方法，研究工作组织中人的心理和行为的规律，从而提高管理者预测、引导和调整人的行为的能力，以实现组织既定目标的科学。对于这门学科，曾

有许多学者从不同侧面对其下过定义，至今还没有统一的定义。

美国学者安德鲁·丁·杜布林曾经定义：“组织行为学是系统研究组织环境中所有成员的行为，以成员个人、群体、整个组织以及外部环境的相互作用所形成的行为作研究的对象。”

蒙特利尔大学管理学教授和组织心理学家乔·凯利所提出的定义：“组织行为的定义是对组织的性质进行系统的研究：组织是怎样产生、成长和发展的，它们怎样对各个成员、对组成这些组织的群体、对其他组织以及对更大些的机构发生作用。”

约翰·W. 纽斯特罗姆和基斯·戴维斯的定义是：“组织行为学是一门研究人在组织中的行为知识并加以应用的学科。它致力于寻找个体和群体的更有效的行为方式。”

斯蒂芬·罗宾斯的定义是：“组织行为学是一个研究领域，它探讨个体、群体以及结构对组织内部行为的影响，以便应用这些知识来改善组织行为的有效性。”

中国学者孙彤的定义是：“组织行为学是研究一定组织中人的心理和行为规律性的科学，它采用系统分析的方法，综合运用心理学、社会学、人类学、生理学、生物学、经济学和政治学等知识，研究一定组织中人的心理和行为的规律性，从而提高各级领导和管理者对人的行为的预测和引导能力，以便更有效地实现组织预定的目标。”

在这里，我们更愿意采用组织行为学界的前辈卢盛忠、余凯成等人的定义：“组织行为学是综合运用各种与人的行为有关的知识，研究各类工作组织中人的工作行为规律的学科。”

对这个定义的理解有以下三个要点。

(1) 与人的行为有关的知识非常广泛，有心理学、社会学、人类学等。而且各类知识对人的行为的关注视角各有千秋。因此，组织行为学的知识来源很广泛，是一门综合性、系统性很强的学科。

(2) 组织行为学不是泛泛地研究人的行为，而是以各类工作组织为研究环境，以人的工作行为规律为研究对象。所谓工作组织主要是指工商企业，也包括政府机关、学校、医院等组织。所谓工作行为包括激励员工、改进领导、协调人际关系、提高组织绩效等很多方面。

(3) 组织行为学的研究目的在于发现人们在组织中有效工作的行为规律，并帮助管理者提高预测和引导人的行为的能力，以实现组织既定的目标。总之，组织行为学关心人们在组织中做什么，这种行为如何影响组织的绩效。

（二）组织行为学的学科特点

组织行为学作为一门研究工作组织中人的工作行为规律的学科。就其性质来说，有以下学科特点。

1. 跨学科性

组织行为学是以行为科学（主要指心理学、人类学、社会学）、管理学（主要指人事管理学、组织管理学）的概念、理论、模式和方法为主要知识基础；同时吸取政治学、经济学、历史学、生物学、生理学等社会科学、自然科学中有关论述人类行为、心理的内容。这充分表现了该学科的跨学科性。

2. 层次性

从系统观来分析，组织行为学的研究对象可从四个层次进行分析：①组织中的个体行为，

包括知觉、学习、个性、价值观、态度、动机、挫折等；②组织中的群体行为，包括群体的形成、类型、动力、特征、规模、群体建设、群体决策等；③从整个组织角度研究成员的行为，包括领导、权力、沟通、冲突、组织结构设计、组织发展与变革；④研究外部环境组织的相互关系，包括环境的变化、环境对组织的影响、组织对环境的反作用等。

3. 权变性

由于所研究的对象是人及人组成的组织，而人是千变万化的，组织的类型也是千差万别的，因此，组织行为学不主张采取通用的最佳模式，而主张根据不同情景采用不同的理论及管理方式。

情景微案例



领导方式的权变性



4. 科学性

组织行为学研究依靠科学方法和系统研究的标准来推动相关研究的进展，科学方法包括提出并研究问题、系统的收集数据、用数据检验假设，主要依靠量化的数据和统计方法来检验假设。这些科学的方法背后的思想是尽量减少个人的误差以及对组织活动的歪曲。当然科学的方法不仅仅限于定量，也包括一些系统的定性研究方法，如开放式访谈、行为观察、案例分析等。

二、组织行为学的研究对象与内容层次

（一）组织行为学的研究对象

从上述的定义中，我们已经知道组织行为学的研究对象是各类工作组织中的人的工作行为的规律性。对于组织行为学的研究对象，还应把握以下两点。

1. 组织行为学主要研究人的心理和行为活动的交互作用

从顾名思义的角度理解组织行为学，会以为它是专门研究人的行为问题的。然而，人的行为从来不是凭空发生的，而是在一定的环境因素刺激下，受到人的心理因素的支配而发生的。因此，研究人的行为不能脱离人的心理，即人的行为总是在一定的心理过程、心理状况和个性心理的作用下发生的。①从个体行为的发生来看，每个个体的行为总是受到他自身心理的影响，同时会受到其他个体的心理的影响；②从群体行为来看，群体成员的行为不仅受到该群体心理的制约，而且会受到其他群体或组织心理的影响。

2. 人的行为及其结果也会影响和形成新的心理

这种影响关系不仅可以是个体自身的、个体相互之间的，也可以是群体行为及其后效对个体心理的影响，以及群体相互之间心理与行为的交叉影响。

组织行为学一方面要研究工作组织对其成员工作行为的影响。我们所在的组织会影响我们观察事物的方法、对待工作的态度和执行任务时的行为方式。另一方面组织行为学要研究工作组织成员的行为方式及其绩效对整个组织工作效率和绩效的影响。一个组织能否顺利完成其目标，很大程度上取决于其成员的素质、能力，以及工作中的配合、协作等方面。

从20世纪80年代开始，在美国学者的研究中，组织行为学往往被划分为微观组织行为学和宏观组织行为学。微观组织行为学以心理学的理论和原理为基础，着重研究个体的态度和行为以及个体行为与组织系统的相互作用和影响。宏观组织行为学有时也被称为组织理论，它主要以社会学和经济学的理论为基础，着重研究组织结构、组织设计和在一定社会经济背景下的组织行为。

微观研究和宏观研究的另外一个区别在于，微观组织行为学侧重应用研究，而宏观组织行为学侧重于描述性的理论研究。但是，随着社会经济的不断发展，情况有所改变，双方的研究开始彼此渗透，比如，围绕着组织变革，微观和宏观的结合可以取得更加有深度、更加系统的研究成果和应用价值。

（二）组织行为学的内容层次

组织行为学的研究内容非常广泛，涵盖了个体、群体、组织、环境的诸多内容。通常意义上，可以从三个层次上来分析组织行为的研究内容。在第一个分析层次上，我们可以把组织看成追求组织目标而工作的个人的集合；在第二个分析层次上，可以把重点放在组织成员在小组、团队、部门工作中的相互影响中；在第三个层次上，可以把组织视为一个整体来分析组织行为。

1. 个体层次

组织定义强调组织由人组成这个事实。从这个事实出发，可以从单个组织成员的角度，把重点放在心理学的发展理论和解释的规律上。这些发展理论和解释是关于个体行为以及他们对不同的组织政策、实践和过程的反应。在这种研究方法中，以心理学为基础的有关学习动机、满意、领导等方面的理论是用来说明单个组织成员的行为和绩效。对诸如态度、信仰、观念和个性这些因素也予以考虑，并对他们在工作的个体行为与绩效影响进行研究。

2. 群体层次

人们在组织中极少完全单独工作。如果要完成目标，组织成员就必须在工作中协调他们的活动。人们在一起工作的常规方式是小组、部门、委员会这些组织形式。因此，在组织行为学中，一个可选择的富有成效的方法是分析工作群体的功能。在群体中人们如何影响群体成员以及他们的能力，以使他们在一起紧密合作以及以较高的生产率来工作呢？这些仅是在组织中关于群体功能可能涉及的几个问题。

3. 组织层次

某些组织行为学研究者把整个组织作为他们研究目标，而不是把重点仅放在较窄的组织中的个体和群体上。组织行为学的这种宏观方法是把重点放在社会学的理论和概念上。研究者寻求理解组织与其环境之间的相互影响，并把重点放在理解组织结构和组织设计是如何影响组织效率的。其他因素，诸如组织所应用的技术、组织的规模、组织的年限等也应该加以考察，其对组织功能效率的影响也应加以观察。

除了上述比较常见的三大层次外，随着组织行为学的发展，该学科在研究内容上逐渐细化出了更多的内容层次，如激励、领导、外部环境等。

4. 激励层次

对激励问题的关注最初是放在个体层次来研究的，但是，在企业管理实际中，激励所涉及的因素和内容越来越复杂，激励不再是传统意义上的针对个体行为的激励，而是与高绩效团队管理、企业文化等因素产生了关联。特别是激励机制的研究已经涵盖到了群体、团队，乃至整个组织层面。

5. 领导层次

领导行为有效性的研究是组织行为学的重要内容，随着相关领导理论的不产生，领导问题的研究也逐渐从个体、群体中独立出来成为一个比较完整的研究层次。特别是随着企业界和学界对企业家精神、企业文化、企业社会责任、社会资本等问题的关注，针对领导行为的研究内容也成为近 20 年的研究热点。

6. 外部环境

外部环境对组织的影响原本可以放在组织层面进行研究，但是，进入 21 世纪之后，创新与组织变革越来越多的需要考虑外部环境与组织间的影响关系。同时，全球化的影响、更多样的跨文化管理挑战都使得人们不得不更加关注环境因素对个体行为、群体行为、领导行为和组织行为的影响力。

总之，组织行为学研究内容的多层次性决定了研究角度的多样性。不同层次、不同角度的研究并不是相互矛盾的。而且，这些层次之间是相互补充的，有利于我们从发展的角度，更全面地认识和理解组织行为学的研究内容。

三、组织行为学的系统观

现代的管理以系统理论为指导原则。系统理论是从整体出发而不是从局部出发去研究事物的一种理论。“系统”的概念是一个含义极广的概念，大至整个宇宙，小至细胞，都可以视为一个系统。

用系统的观点考察组织，就是把组织看成是一个开放的“社会—技术系统”。所谓“社会—技术系统”是指一个组织是由各子系统构成的完整系统，其中包括目标价值系统、组织结构系统、心理社会系统、技术系统和管理系统等。在一个组织中，各子系统之间是相互联系、相互影响的，从而构成一个整合的系统。例如，一个企业目标的改变（即目标价值系统的改变）会引起组织机构、工程技术的相应改变，同时在人的心理上和人与人之间的关系方面引起一

系列变化。

组织不仅是一个“社会—技术系统，”而且是一个开放的系统。不仅组织内部各子系统会发生相互作用、相互影响，而且组织本身并不是一个封闭的系统，而是要不断地与其他组织发生联系，组织本身也会受到社会的影响，与社会发生相互作用。这就是说，组织本身作为一个系统要与环境系统发生相互作用和产生相互影响。

上面所说的心理社会子系统，就是组织行为系统，因此，可以进一步从系统的观点来分析组织行为系统。美国心理学家麦格拉思（McGrath）提出了组织行为系统的模型。图 1-1 表明了组织中人的行为与各系统之间的关系。

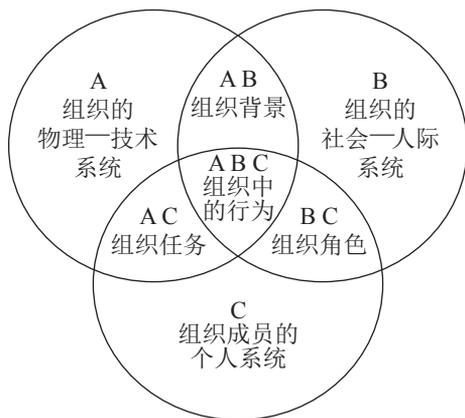


图 1-1 组织行为系统模型

麦格拉思认为组织中人的行为的发生和发展是三个系统相互影响的结果。这三个系统是：

系统 A：行为发生的“物理—技术系统”；

系统 B：行为发生的“社会—人际系统”；

系统 C：组织成员的个人系统。

图 1-1 表明，这三个系统有时两个相互交叠，有时三个相互交叠。“物理—技术系统”与“社会—人际系统”交叠（AB）构成人的行为的组织背景。只有在这个背景中，个人所表现出的行为才具有组织中的工作行为的意义。

AC，即“物理—技术系统”与个人系统的相互交叠构成个人在组织中所要执行的任务。这种交叠也同样表明，一项工作任务是否顺利完成，不仅取决于组织对该项任务规定的技术要求，而且取决于执行这项任务的个人的能力、技能、态度等。

BC，即“社会—人际系统”与个人系统的相互交叠构成组织角色。所谓组织角色是组织中的其他人对个人期望的行为模式。这种行为模式同样既决定于组织的其他人，也取决于个人自己。例如，公司中对有经验的老员工和刚毕业进入公司的新员工会有不同的期望、不同的要求。

ABC 是三个系统的交叠部分，这一部分表明组织中的行为。虽然 AB 构成了个人行为的组织背景，但如果个人不在这个组织背景中进行活动，这个组织背景对个人行为也不会起什么作用。ABC 的交叠正是表明，一方面，个人行为会受到行为的技术和人际关系背景的影响；

另一方面，个人行为也会对行为背景的改变产生影响。例如，在一个追求技术进步和人际关系协调的背景下，个人也会积极投入技术革新和与同事维持友好关系，反过来，每个人的积极努力也会使这种背景进一步得到发展。

总之，从上述三个系统的各种交叠可以分析个人在组织中的行为。但是，这样的分析虽然明了，但过于简单，因此还要对每一系统的构成因素作更细致的分析。图 1-2 就是对这些构成因素的说明。

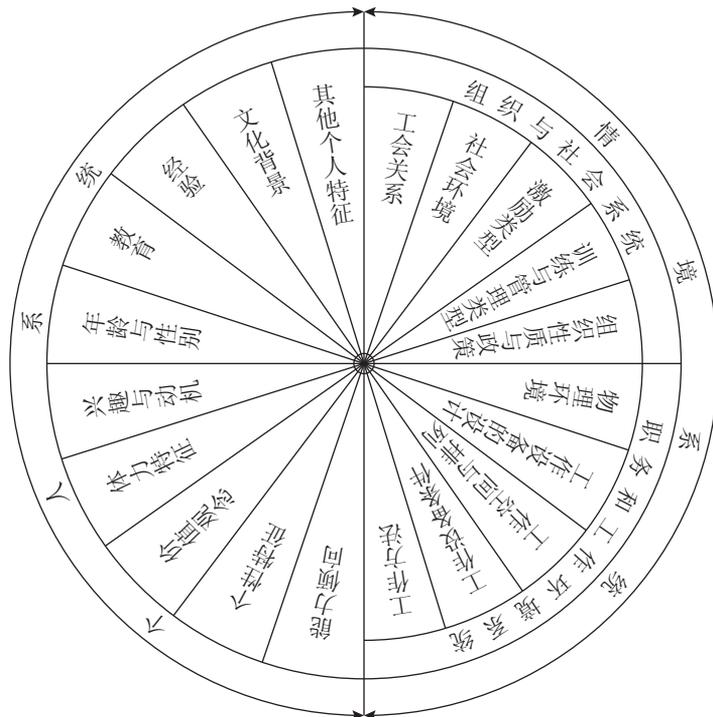


图 1-2 个人系统和情境系统的具体构成因素

图 1-2 表明，在组织行为这个系统中，有许多具体的因素影响着个人系统和情境系统之间的相互作用。我们每个人都会受到能力倾向、个性特征、价值观、兴趣与动机、教育、经验、文化背景，以及体力、年龄、性别等因素的影响，这些个人系统因素影响着我们去认识、理解、面对我们所处的情境系统，从而决定着我们对工作中的人（同事、客户等）和事（任务、公司政策等）的行为方式。同样，职务和工作环境系统中的工作任务性质、工作设备、工作方法、物理环境等也会影响我们的能力展示、经验发挥等行为。从组织层面来看，我们所在的组织的性质和政策、管理模式、激励类型、组织文化氛围、人际关系等因素都会对我们的工作行为产生巨大的影响。

综上所述，我们可以看到组织中人的行为是上述三个系统相互作用的结果，也就是说，组织中人的行为是个人、社会和任务条件的函数。为了从“人的行为的视角”关注并提升组织管理的效率，实现组织目标，就必须建立组织行为学的系统观。而组织行为学的具体内容也是围绕着这三大系统之间的相互影响、相互作用来展开的。

第二节 组织行为学的演进与发展

一、组织行为学的演进历史

组织行为学的产生和发展，是组织演变、管理理论发展的必然结果。组织行为学是在管理科学理论最初发展基础上，研究关注点从偏技术、偏定量的因素转移到偏心理、偏人际等因素后自然演进发展起来的。

（一）科学管理理论的兴起

从19世纪末开始，来自于管理实践界的一些人员开始从不同角度关注和研究现实的管理问题，泰勒和法约尔就是其中的代表人物。泰勒所在的美国正处于经济快速发展的时期，美国企业资本雄厚，但高素质劳动力缺乏，工人劳动时间长、强度大，生产效率却很低下，劳资关系紧张。这些情况引起了像泰勒这样的管理人员和技术人员的关注，他们试图运用当时的科学技术去解决这些问题。

泰勒采用“时间—动作分析”的方法开展了一系列试验和研究，从人机关系协调、劳动定额等方面为提升劳动效率、员工技能培养提出了极富价值的理论依据和科学方法。同时，他还提出了管理者与作业人员要分工协作的思想，开创性地将管理工作明确划分出来作为一项完整的职责。这些思想对于今后的管理科学发展提供了坚实的基础。

泰勒：（1856—1915）西方古典经济管理理论的主要代表，科学管理理论的创始人。他在1856年出生于美国宾夕法尼亚杰曼顿的一个律师家庭，曾在法国和德国就读中学。他的父亲希望他继承父业，将泰勒送入美国埃克塞特市菲利普斯·埃克塞特专科学校学习，以便为日后投考哈佛大学法学院作准备。1874年，泰勒通过了哈佛大学入学考试，但因视力受损，无法继续学习。1875年泰勒进入费城一个水压工厂当模型工和机工学徒。1878年在米德维尔钢铁公司工作，曾当过技工、工长和总技师。1883年通过业余学习，获得史蒂文技术学院的机械工程学位。1884年提升为米德维尔钢铁公司的总工程师，1886年加入美国机械工程师协会，1890年在美国伯利恒钢铁公司做咨询工作。1901年离开伯利恒钢铁公司，以后专门从事咨询工作，并撰写管理著作。1915年泰勒因患肺炎逝世。由于他生前在科学管理方面所做的特殊贡献，人们在他的墓碑上镌刻“科学管理之父 F.S. 泰勒”，以示纪念。

泰勒的主要著作有：《计件工资制》（1895年），《工厂管理》（1903年），《论金属切削技术》（1906年），《科学管理原理》（1911年），以及《在美国国会听证会上的证词》（1912年）。

法约尔是法国工业史上一位伟大的企业家。他不但在企业经营中非常成功，而且为管理科学理论的发展提供了宝贵的思想和理论。法约尔在自己几十年管理实践经验的基础上，提

出了构成管理的基本要素，即计划、组织、指挥、协调、控制等管理职能，并提出了管理的14条原则。

法约尔：（1841—1925）古典管理理论的主要代表人之一，亦为管理过程学派的创始人。他出生于法国一个小资产阶级家庭。15岁时就读于里昂一所公立中等学校，两年后经考试及格转入圣艾蒂安国立矿业学院，是同一学年中最年轻的学生。19岁毕业时他取得了矿业工程师资格。1860年他被任命为高芒特里—福尔尚布德公司的高芒特里矿井组工程师，直到1918年在公司总经理岗位上退休。之后他继续在公司里担任董事，直到1925年12月以84岁高龄去世为止。

法约尔一生中可分为四个时期。

第一时期从1860—1872年，此时他还是个工程师，主要致力于采矿的工程问题。

第二时期从1872—1888年，这时他已是一组矿井的总管，其思路主要倾注在煤田地质和矿井寿命等问题上。

第三时期从1888—1918年，此时期开始该公司财政状况极为困难，几乎濒于破产。法约尔被任命为总经理后，改组了公司，成立了新的被称为“高芒布德”的煤铁联营公司。法约尔获得巨大的成功。当他77岁退休时，公司财力和人员素质都已达到不可动摇的地位。

第四时期从他退休直到逝世，即从1918年直到1925年，他致力于普及自己的管理理论工作，对他30年事业上的惊人成就加以总结。法约尔的主要著作是《工业管理与一般管理》（1916年）。

泰勒和法约尔虽然是从不同的角度来关注和研究科学管理规律，但是他们以及韦伯（德国）等人的贡献构成了管理科学理论的雏形，并促使更多的实践者、学者来研究管理问题，从而奠定了管理科学理论的形成与发展。

（二）行为科学的出现与发展

20世纪初，一些学者和管理实践者开始从社会学、社会心理学的角度思考和研究组织管理问题，认识到组织中人的因素和社会关系的重要性。具有代表性的理论，一是工业心理学，以芒斯特伯格为代表；二是人际关系理论，以乔治·埃尔顿·梅奥为代表；三是合作的社会系统理论，以切斯特·巴纳德为代表。

1. 工业心理学

工业心理学出现在20世纪初。“工业心理学之父”雨果·芒斯特伯格（Hugo Munsterberg, 1863—1916）1913年出版了《心理学和工业效率》一书，他主张对人的行为进行科学研究，以确定行为的一般模式和个体差异。他建议用心理测验来改进对员工的选择工作，倡导对人的行为、心理进行研究来寻找激励人的有效方法，看到学习理论对于培训员工的价值。

就提高生产效率来讲，工业心理学与泰勒的科学管理运动有共同的目的。但是，就方法

而言，工业心理学重视的是人的心理效应，而科学管理运动重视的是工作者的体力和动作的合理使用。

2. 人际关系理论

人际关系理论又称为“新古典组织理论”出现在20世纪30年代。人际关系理论应用行为科学阐明了人的心理和行为对组织的影响，而且研究了组织内外的非正式群体对组织行为的影响。人际关系理论承认古典组织理论的基本原理，同时以自己的理论对古典组织理论进行了补充。

人际关系理论的代表人物乔治·埃尔顿·梅奥（George Elton Mayo，1880—1949）是美国的哲学和心理学教授。1928年其开始进行著名的“霍桑实验”（Hawthorne studies），使得人际关系理论得到了管理学界和企业实践界的重视。

梅奥在霍桑实验的基础上，于1933年发表了《工业文明的人的问题》一书；他的同事若斯利斯伯格（Fritz Roethlisberger）和迪克逊（W. J. Dickson）于1939年出版《管理和工人》一书。在书中，他们阐述了人际关系理论的主要观点：

- a. 经济组织不仅是“技术—经济系统”，而且是社会系统；
- b. 人是组织中的最重要的因素；
- c. 个人不仅受经济酬赏激励，也受各种社会的、心理因素的激励；
- d. 非正式群体对工人的态度和表现有重大影响；
- e. 领导方式必须考虑心理因素，要强调“民主的”领导方式；
- f. 在等级制的组织结构中发展有效的沟通渠道是重要的；
- g. 管理不仅要求技术，也要求有效的社会沟通技巧。

总之，早期的行为科学学派的研究将心理学和社会学引入组织研究，突破了古典组织理论的局限，从而在组织理论领域开辟出一个应用行为科学研究组织管理问题的新领域。

3. 社会合作系统理论

切斯特·巴纳德（Chester Barnard，1886—1961）是企业实践家。1927年巴纳德成为“新泽西贝尔电话公司”总裁。他在贝尔公司整整干了21年。巴纳德的代表作《管理者的职能》出版于1938年，其第二部著作《组织和管理》出版于1948年。

巴纳德将组织看作是需要同际合作的社会系统，强调组织中成员的合作和协调。管理者的职能是：①确定组织目标，关注内外部环境的变化，形成与组织目标相应的组织价值和组织文化；②建立组织沟通的网络；③建立人事激励制度。

他认为，组织是一个包含正式和非正式过程的社会系统。在激励方面，他的理论不仅重视传统的金钱刺激，也强调非金钱的刺激。

巴纳德还指出个人对权威的接受还受到非正式群体的群体态度、意识的影响，个人拒绝权威就要承担犯错误的风险，而一般人都不愿意承担这种风险。

巴纳德的研究涉及许多方面的问题。要对他的理论进行学派归属，实际上会遇到困难。他的理论强调人的合作关系以及对非正式群体的讨论，有的学者将他的理论归属“人际关系”学派，这也是有道理的。

20世纪40年代以后，心理学家、社会学家、政治学家、管理学家和文化人类学家对组

织行为的方方面面进行了深入研究，并提出了各种理论和观点，包括需要层次理论、激励的双因素理论、人性的 X 和 Y 理论、波特—劳勒模式等。1949 年，美国一些从事人际关系研究的管理学者正式采用“行为科学”一词，并成立了“行为科学高级研究中心”，进一步开展对人的行为规律、社会环境和人际关系与提高工作效率关系的研究。“人际关系研究”这一术语逐渐为含义更广的“组织行为”所取代。组织行为学逐渐成熟，并在 20 世纪 60 年代确立了学科地位。随着社会和经济的不断发展，经济学领域的一些研究成果，对组织文化和组织变革的研究成果，以及知识经济时代的一些组织管理理论也都被吸收入组织行为学学科内容中，丰富了这门学科。

（三）组织行为学在中国的发展

对组织行为学的研究，不仅在西方国家受到重视并得以迅速发展，在我国也从引进、介绍开始转向普及和应用。与发达国家相比，我国对组织行为学的研究和应用起步较晚，尚处于引进、初步发展、开始普及阶段。20 世纪 90 年代中期开始，组织行为学在我国受到较普遍的重视。但和西方发达国家相比，仍存在很大的差距。

从 20 世纪 50 年代开始，我国已逐步开展工程心理学和劳动心理学的研究，但对管理心理学的研究起步较晚。由于受“文化大革命”等的影响，我国学术界对西方当时正在迅速发展的工业和组织心理学理论知之不多。直到 20 世纪 70 年代末期，我国开始转向以经济建设为中心的轨道，在改革、开放的形势下，管理心理学才逐步得到发展。

1979 年，当时的第一机械工业部提出要研究管理心理学，中国心理学会筹建了“工业心理专业委员会”。1980 年 4 月，中国心理学会成立了工业心理专业委员会，会上将工业心理学分为工程心理学和管理心理学两个方面。1981 年 3 月，中国行为科学研究会筹委会成立。1982 年，我国第一个“管理心理学研究所”在上海交通大学成立。

1985 年，组织行为学在我国得到肯定。著名科学家钱学森指出：行为科学是从个人与社会相互作用的角度来研究客观世界的，它已作为与自然科学、社会科学、数学科学、系统科学、思维科学、人体科学、军事科学、文艺理论八大门类相并列的第九大门类的独立的现代科学技术学科。

1985 年 1 月，经中国社会科学院正式批准，中国行为科学学会（实际上是组织行为学会）在北京成立，著名经济学家马洪在会上做了《发展马克思主义行为科学》的报告。许多省、市、自治区已成立了近 20 个学会组织，近千个大中型企业作为团体会员参与了全国和省市级的学会组织。1986 年 3 月，我国的《行为科学》杂志创刊。1988 年 8 月，中国科学院行为科学研究所成立。

与此同时，组织行为学的研究队伍也在发展壮大，从一开始就主要由三部分组成：心理学、社会学学者，企业中的实际工作者和管理学专业研究人员，后来发展到一大批从事心理和行为研究的专家、学者和管理人员，并出版了一批我国学者编写的有关心理和行为研究方面的专著，研究领域涉及人员测评、激励、领导、决策和跨文化等。我国企业在自己的经营管理中，在研究和应用组织行为学方面，也取得了可喜的成绩。许多高校的管理学院都有专门的教师从事组织行为学的教学与研究。

二、组织行为学的挑战与发展

(一) 组织行为学面临的挑战

作为一门关注“人的行为规律”的学科，组织行为学注定会随着人类社会的发展面对越来越多的新问题。特别是进入 21 世纪以来，世界经济、科技进步、环境保护、价值观念等关键因素的不断变化，使组织行为学比以往面临更多样的挑战。

1. 全球化所带来的文化差异

世界经济的“全球化”促使企业组织在更为广阔的全球性地域范围内经营，其员工也来自于不同的文化背景。文化差异成为每一家在全球市场上竞争的企业所面临的关键问题之一。

组织行为学强调对人们的行为一致性的关注和预测，只有良好的预测人们的行为，才能更好地管理工作组织中的人的工作行为。但是，人的行为的一致性、一贯性或特殊性，不仅与其主体特质相关，而且与主体所处环境相关。只有在相对稳定的文化情境中，对行为一致性的预测才有意义。因此，全球化所带来的组织内部的文化差异给管理者预测和管理人的行为带来了极大的挑战。如何实现跨文化管理，正是组织行为学所面临的一大挑战。

事实上，在经济全球化的今天，在组织中如何实现跨文化管理，正是组织行为学所面临的一大挑战。要求组织行为学结合相应文化情境来实现对个体行为的预测和管理。

2. 员工个体的多元化与复杂性

知识经济时代，人力资源已成为第一资源。对人的关注同样带来了对员工个体多元化和复杂性的思考。随着全球化的进展，组织成员的构成在种族、国籍等方面正变得越来越多样化。随着个人价值观念的多元化，员工在工作时不可能把自己的文化价值观和生活方式偏好放在一边。随着年龄更迭的自然变化，员工出生年代的多元化日益显现，不同年代的人的价值观与行为方式差别显著。这些组织成员个体的多元化使管理工作变得越来越复杂。过去行之有效的管理方法也面临着效果不同、甚至不再适用的挑战。例如，最近的研究表明，员工希望在工作中得到灵活的时间安排，以使他们更好地处理工作与生活的冲突。大多数在校大学生说，在工作与个人生活之间保持平衡是他们的首要职业目标。除了工作之外，他们还需要“生活”。无法帮助员工实现工作与生活平衡的组织会发现，它们越来越难以吸引并留住绝大多数有能力和有积极性的员工。

尽管个体需求的多元化和复杂性带来了管理工作的压力。但是同时，我们也要看到，这种员工背景的多元化和复杂性既是社会发展的结果，反过来又会促使组织关注创造和革新，通过鼓励不同的观点来改善决策质量，促进了社会的包容与进步。

情景微案例



“90后”职场肖像



3. 技术进步带来的挑战

组织行为学致力于通过提升组织成员的绩效来实现组织目标。其中，提升管理者的绩效是重中之重。在一个技术迅速变化的环境中，管理者必须对员工的工作压力给予更多的关注，并帮助其应付这种压力。管理者必须具备更好的学习能力，快速学习和更新知识体系、掌握更多的新技术信息，用于激励、指导员工。同时，技术进步也对员工的适应性提出了新的要求。为了让员工快速适应技术的变化，而不是抵制变革，需要采取相应的措施来帮助员工适应技术变革，如参与变革的全过程、培训、在组织内部成立支持团队等。员工需要不断更新自己的知识和技能以满足新的工作要求。例如，像卡特彼勒、福特和美国铝业等公司的生产工人，需要知道如何操作数控生产设备。而在 20 年前，它们的工作说明书里并没有包括这样的内容。另外，大量信息技术在组织中的应用也带来了组织行为学相关研究的新进展。比如，ERP 的应用对企业不仅是技术变革的体现，更是管理模式和企业文化变革的压力和动力。

4. 系统开放与外包

从虚拟组织到学习型组织，组织系统的开放性要求组织行为学重新审视组织面临的经济文化环境和背景。在全球一体化的今天，组织行为学研究的客体发生了变化。在传统经济中，组织行为学研究人在封闭组织中的行为，而随着知识经济的到来，组织在信息化、网络化革新进程中越来越趋向于开放，组织内的物理、技术、社会和个人等因素持续与外部环境中的各种因素发生联系，尤其是外部的经济、文化环境。这些变化都要求组织行为学的研究必须转向对开放型组织的考察。组织自身也在适应这种系统开放性的要求，它们不断地调整经营模式，注重分权，不仅把不重要的服务或操作外包给其他组织，而且把更加专业的工作采用咨询的方式外包给专业组织。比如，进入 21 世纪以来，IBM 公司已经从原来的 IT 制造业巨头转型为 IT 服务业领导者。

（二）组织行为学的发展趋势

面对上述挑战，组织行为学的进一步发展也离不开组织管理实践的需求。进入 20 世纪 90 年代以来，组织行为学有一些新的发展动向。根据国内外相关学者的观点，组织行为学的发展趋势会沿着深度和广度两个方向进展。

1. 深度方向的发展

随着理论知识与现实管理实践更加密切地结合，对组织行为学中有关概念的研究会更加深入和细化。在个体行为层面上的研究，基于原有个性、能力、价值观、态度等概念，学者们提出了胜任力的概念，它是指人们与其任务情境相联系的综合才能。人们开始研究有效的管理者胜任力的结构和组成，以及不同情境下所需不同类型的胜任力。关于个性，我们常说某个人“自信”，现在人们则提“自我效能感”的概念，它是指某人在某种环境下对完成某种具体任务的信心程度。关于“态度”的概念，人们也将其更具体化了，提出了对个人工作和工作所在组织的态度，即工作承诺和组织承诺等概念。同时，在群体行为层面，学者们更加关注对高绩效团队的研究，关注团队中可能存在的“搭便车”行为，以及团队成员多元化对团队绩效的影响。在领导行为层面上，对交易型领导和变革性领导的深入研究也挖掘了原

有领导理论的深度。而在组织行为层面的研究中，学者们提出了组织学习、组织创新、知识管理等概念，同时，开始探索组织变革的分析框架、理想的组织模式、干预理论以及变革代理人的角色等研究主题。

2. 广度方向的发展

近年来，组织行为学的研究有向更广的范围发展的趋势。除了研究组织结构与行为、组织中的利益团体、权力系统和政治行为、组织文化、组织发展和变革管理等，组织行为学在广度上更加关注组织与环境之间的行为和相互关系。这里的“环境”是广义的，包括企业所有的利益相关者（企业的竞争对手、供应商、客户、所在社区、政府机构等）。西方学者提出的组织生态学和商业生态系统理论则是把组织放在一个生态系统内来研究整个系统内各组织之间的行为和相互关系，从而不仅可以预测某个组织的绩效和命运，还可以预测整个生态系统的绩效和命运。

同时，组织行为学研究除秉承强调生产率的传统之外，更加关注工作生活质量。组织行为学认为强调生产率与强调工作生活质量并非是相互排斥的。如果工作生活质量不令人满意，是很难实现高生产率的。相反，高的生产率是拥有改善工作生活质量所必需的资源的前提条件。组织行为学越来越重视有关工作满意度、雇员安全与健康、组织文化、组织承诺、心理契约、压力管理等方面内容的研究。

另外，组织行为学与其他学科的交叉融合将会进一步加强。以前，组织行为学的发展一直得到心理学、社会学、文化人类学、政治学等学科的理论支持。目前，组织行为学与复杂性科学之间的交叉融合将会成为未来一个新的热点。复杂性科学是人类在探索日益复杂的自然和社会现象的过程中被提出来的，它包含了系统论、信息论、控制论、耗散结构论、突变论、协同论、混沌论、超循环论等新科学理论。复杂性科学的研究对象是各种复杂的大系统。组织行为学中研究的很多问题实际上都是针对一个系统的，如群体行为、群体决策、群体知识的创造、群体创新、组织学习、组织结构的设计、组织中集权和分权的平衡、组织的演化、组织的变革等。因此，我们完全可以吸收复杂性科学的理论与方法，将它们应用于组织行为学中这些问题的研究中。

除了在深度和广度上的发展趋势，组织行为学也更加强调应用性的要求，特别是与人力资源管理这样的应用性学科的相互交叉和融合。

第三节 | 组织行为学与管理工作的关系

组织行为学研究的是工作组织中人的工作行为规律。工作组织的目标实现需要管理者来承担管理职责，也需要管理者来预测、引导和管理组织中的人的行为。因此，理解组织行为学就必须深入理解管理工作、理解管理者的角色、理解管理人性观。

一、管理工作对管理者的要求

（一）管理工作的特征

管理是人类各种活动中最重要的活动之一。美国管理学家哈罗德·孔茨和他的同行海因茨·韦里克认为：管理是设计和保持一种良好环境，使人们在组织中高效率地完成既定目标。管理的核心在于人，管理工作的基本特征包括以下几个方面。

1. 管理是一种社会现象

只要有人类社会存在，就会有管理存在。因此，管理是一种社会现象。从科学的定义上讲，管理的存在必须具备以下两个必要条件：①必须是两个人以上的集体活动，包括生产的活动、行政的活动等；②有一致认可的、自觉的目标。

2. 管理的“载体”就是组织

管理活动在人类现实的社会生活中广泛存在，而且管理总是存在于一定的组织之中。正因为我们这个现实世界中普遍存在着组织，管理也才存在且有必要存在。两个或两个以上的人组成的，为一定目标而进行协作活动的集体就形成了组织；有效的协作需要有组织，需要在组织中实施管理。

3. 管理有其特有的任务和职能

管理的任务就是设计和维持一种体系，使在这一体系中共同工作的人们能够用尽可能少的支出（包括人力、物力、财力等），去实现他们既定的目标。管理活动是通过人来进行的，人是进行管理活动的主体。因此，把执行管理任务的人统称为“管理人员”或“管理者”。管理的任务当然也就是管理者的任务。

管理作为一个过程，管理者在其中要发挥的作用，就是管理者的职能，也就是通常说的管理职能。对于管理的职能，国外有多种划分方法，早期的管理理论一般认为，管理有计划、执行、控制三大基本职能。法国的法约尔认为，管理有计划、组织、指挥、协调和控制五大职能。美国的古利克指出：管理有计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算七项职能。

4. 管理的核心是处理各种人际关系

管理不是个人的活动，它是在一定的组织中实施的。对主管人员来讲，管理是要在其职责范围内协调下属人员的行为，是要让别人同自己一道去完成组织目标的活动。组织中的任何事都是由人来传达和处理的。所以，管理者既管人又管事，而管事实际上也是管人。管理活动自始至终，在每一个环节上都是与人打交道的，所以，管理的核心是处理组织中的各种人际关系。

综上所述，管理工作的根本特征在于要求管理者通过别人（上司、下属、同级等）实现组织目标。这其中的关键就是如何管理人，如何掌握有效管理人的规律。

（二）管理者的技能要求

随着科学技术的迅猛发展，生产社会化程度的不断提高，人的因素的作用越来越突出。对人的管理已成为管理的核心问题。美国管理学家卡茨在《管理者的技能》（1955年）一文

中提出：一个有效的管理者应具备三方面的技能。

1. 技术技能

即使用由经验、教育及训练所得到的知识、方法、技能去完成特定任务的能力。这主要是指把专业知识、技术应用到管理中去的能力。

2. 人际技能

即与人共事的能力。这主要是指经营管理者善于通过各种激励措施，对下属施行有效领导的能力。也就是把行为科学方面的知识应用到管理中去的能力。

3. 概念技能

即了解整个组织及自己在组织中地位和作用的能力。这种认识使一个管理者随时都能按照整个组织的目标行事，而不是只从本身所在部门的目标出发。这就要求经营管理者（特别是高层经营管理者）对整个组织有战略眼光和全局观念，有较高的决策能力。

卡茨认为，对不同层级的领导者来说，这三种技能所占的比重是不一样的，也就是说，不同层级的管理者应有不同的技能组合，如图 1-3 所示。

		所需的技能		
管理者的层级	高层	技	人	概
	中层	术	际	念
	基层	能	能	能

图 1-3 不同层级管理者的技能组合

图 1-3 表明企业组织的不同管理阶层所需的管理技能有不同的结构。对基层管理者来说，需要有更多的技术技能；而对高层管理者来说，则需要有更强的概念技能。这三种技能的不同组合是随着管理者从低层跃升到高层而变化的。不同阶层的领导者，由于处于不同的领导地位，工作任务不同，管理范围不同，因而应该有不同的能力要求。

当一个管理者从较低管理阶层上升到较高管理阶层时，他所需要的技术技能相对地减少，而所需的概念技能则相对地增加。但是，人际技能则对每一管理阶层来说都具有同样的重要性。而人际关系问题正是行为科学的一个重要内容，因而学习组织行为学对于提高管理者的能力和水平，是很有好处的。

二、管理者的角色

管理者像电影中或戏剧中的演员一样，在组织中也要在各种情境中扮演一定的角色。其实这就是指他们需要发挥一定性质的作用。管理者在实际管理工作中常常扮演不止一种的管理角色。管理学大师明兹伯格在对管理者实际工作活动研究的基础上，归纳出管理者在管理工作中所扮演的十种管理角色。明兹伯格按照这些角色性质与功能的相近性，又进一步分为三大类，即人际性角色、信息性角色、决策性角色。

（一）人际性角色

这包括三类角色，其性质都是涉及人际及社会交往的，即在扮演这类角色时，管理者的主要作用是以某些方式与别人交往。三类人际性角色如下。

（1）象征性领导者。在为组织扮演这种角色时，管理者是以组织的领导者身份出现，但其作用仅是礼仪性的，并不真正发挥领导作用。

（2）领导者。这一角色才可真正发挥领导作用。领导者并不限于运用职权去指挥下级，而是通过与下级的沟通，以多种影响力去吸引、说服、激励下级追随领导者指引的方向，去完成所规定的任务。

（3）联络人。管理者的联络作用虽然也包括组织内部相互之间的沟通与协调的功能，但主要是涉及对外联络交往，例如，代表公司与供应商、客户等进行价格谈判，讨价、还价等。

（二）信息性角色

其也包含三类角色，都涉及信息的处理。三类信息性角色如下。

（1）信息监控者。这个角色是指，管理者既要积极地寻觅外界环境中对本组织或其中某些人有价值的信息，又要警觉地监控本组织对外输出的信息渠道，严防不宜对外的信息外泄。

（2）信息传播者。管理者在向别人，无论内、外传递信息时，就是在扮演这一角色。例如，指示某一政策应传达给哪级或哪些管理者或员工等。

（3）发言人。这指的是代表本组织对外界发言，例如，在本公司举行的新闻发布会上宣布本公司某一战略性重大决策等。

（三）决策性角色

这包括四类角色，都涉及某种决策过程。这四类角色如下。

（1）创业者。创业并非指从事某种具体的创造发明，而是指开拓某项新事业，开辟某一新方向。例如，开发一种新产品系列，开辟一片新市场，制定一种新的公司战略等。

（2）麻烦处理者。这固然包括企业中出了重大事故之类的应急处理，但主要是指组织中部门之间及经理之间产生了较严重的争执与矛盾时，身为上级的管理者便需做调解、仲裁、劝说等工作，以平息这些冲突。

（3）资源分配者。这里说的资源是广义的，不仅指财务性资源，还包括设备、厂房等其他物质性资源和人员、时间等非物质性资源。管理者在扮演这种角色时，要就各类资源在组织中各部门及个人之间的分配作出决策，决定谁可以得到哪些和多少资源。

（4）谈判者。扮演这一角色时，管理者要代表组织与其他组织谈判并决定达成什么样的协议；此时他们已被授权可就协议内容拍板。

这三大类十种管理角色尽管内涵各有差别，但是其共性都是强调管理者要在组织内外处理好各类与人有关的问题，包括人际之间的关系处理、向各类人发布相关信息、处理好相关利益者之间的利益关系等。

情景微案例



学生会干部的管理角色



扫描此码

案例学习

三、管理人性观及假设

对人性的认识是对人的管理中的一个实质性问题。在管理活动中管理者制定什么样的管理制度，采用什么样的管理方法，建立什么样的组织结构，都与他们关于人性的假设有关。

西方组织行为学中曾提出过各种不同的假设，后来这些不同的人性假设便构成了西方组织行为学的基石。1965年，美国心理学家薛恩（E.H.Schein）把流行于西方的几种人性假设概括为“经济人”“社会人”“自我实现人”和“复杂人”。

（一）“经济人”假设

“经济人”这一假设，以英国经济学家亚当·斯密（Adam Smith）为先驱。他认为，人的本性是懒惰的，必须加以鞭策；人的行为动机源于经济诱因，必须以计划、组织、激励、控制等建立管理制度，并以金钱和权利维持员工的效力和服从。

美国工业心理学家麦格雷戈（D.M.McGregor）在他的《企业人性方面》（1960年）一书中，提出了两种对立的管理理论：X理论和Y理论。麦氏主张Y理论，反对X理论。而X理论其实是对“经济人”假设的运用，其基本观点如下：

- （1）多数人天生是懒惰的，他们都尽可能逃避工作；
- （2）多数人都没有雄心大志，不愿负任何责任，而心甘情愿受别人指导；
- （3）多数人的个人目标都是与组织目标相矛盾的，必须用强制、惩罚的办法，才能迫使他们为达到组织目标而工作；
- （4）多数人干工作都是为了满足基本的生理需要和安全需要，因此只有金钱和地位才能鼓励他们努力工作；
- （5）人大致可以分为两类，多数人都是符合于上述设想的人，另一类是能够自己鼓励自己，能够克制感情冲动的人，这些人应负起管理的责任。

基于“经济人”的假设，相应的管理方式和要点如下：

- 管理工作的重点是提高生产率和完成生产任务，而在对人的情感和道义上，则可以不负责任，简单地说，就是只重视任务而不考虑感情，管理就是计划、组织、指导和监督，这种管理后来称为任务型管理；
- 管理工作只是少数人的事，工人的主要任务是听从管理者的指挥；
- 在奖励制度方面，主要是用金钱刺激员工的积极性，同时对消极怠工者采用严厉的惩罚措施。用通俗的话说，就是采取“胡萝卜加大棒”的政策。

（二）“社会人”假设

“社会人”（social man）又称为“社交人”。依据“社会人”的假设，传统理论把人看成是“经济人”的观点是错误的，人的主导动机是社会需求。只有满足员工的社会需求时，工作的积极性才能得到充分的发挥。社会需求不仅仅是物质的满足，更重要的还包括同事之间的接纳和喜爱，即良好的人际关系，这种社会需求往往比经济报酬更能激励工人。“社会人”的假设首先是由霍桑实验的主持人梅奥提出的。

梅奥认为，人是有思想、有感情、有人格的活生生的“社会人”，人不是机器和动物。作为一个复杂的社会成员，金钱和物质虽然对其积极性的产生具有重要影响，但是决定因素不仅仅是物质报酬，而是员工在工作中发展起来的人际关系。

基于“社会人”的假设，相应的管理方式和要求包括：

- 管理人员不应只注意完成生产任务，而应把注意的重点放在关心人、满足人的需要上；
- 管理人员不能只注意指挥、监督、计划、控制和组织等，而更应重视员工之间的关系，培养和形成员工的归属感和整体感；
- 在实行奖励时，提倡集体的奖励制度，而不主张个人奖励制度；
- 管理人员的职能也应有所改变，他们不应只限于制定计划、组织工序、检验产品，而应在员工与上级之间起联络人的作用。一方面要倾听员工的意见和了解员工的思想感情，另一方面要向上级反映和呼吁。

后来，一些组织行为学家，根据“社会人”的观点，提出了“参与管理”的新型管理方式。所谓参与管理，就是在不同程度上让员工和下级参与决策。

（三）“自我实现人”的假设

“自我实现人”（self-actualizing man）的概念是由马斯洛提出来的。马斯洛认为，人的最高层次需要就是自我实现。

所谓“自我实现”，就是说人需要发挥自己的潜力，表现自己的才能，只有人的潜力和才能充分发挥出来，人才会感到满足。用马斯洛的话说就是：“每个人都必须成为自己所希望成为的那种人”，“能力要求被运用，只有发挥出来，才会停止吵闹”。在他的心目中，最理想的人，就是自我实现的人。

麦格雷戈总结了马斯洛及其他心理学家的观点，从管理的角度，提出了与X理论相对应的Y理论。Y理论可以看成“自我实现人”假设的运用，其基本内容如下：

- （1）一般人都是勤奋的，如果环境有利，工作如同游戏或休息一样自然；
- （2）控制和惩罚不是实现组织目标的唯一办法，人们在执行任务中能够自我指导和自我控制；
- （3）在正常情况下，一般人不仅会接受责任，而且会主动寻求责任；
- （4）在人群中广泛存在着高度的想象力以及谋求解决组织中问题的创造性；
- （5）在现代工业条件下，一般人的潜力只利用了一部分。

基于“自我实现人”的假设，相应的管理方式和要点如下：

- 管理的重点应该从人的身上转移到工作环境中，要创造一种适宜的工作环境、工作条件，使人们能在这种条件下充分挖掘自己的潜力，充分发挥自己的才能，也就是说充分自我实现；
- 管理者的主要职能在于能为人们充分发挥自己的聪明才智创造适宜的条件，减少或消除员工在自我实现中可能遇到的障碍；
- 只有内在奖励，才能满足人的自尊和自我实现的需要，从而极大地调动员工的积极性，管理者的任务就在于创造适宜的工作环境，使员工获得“内在奖励”；
- 管理制度应该保证员工能够充分地表露自己的才能，达到自己所希望的成就。

（四）“复杂人”的假设

“复杂人”假设是对前述各类人性假设的综合，其管理要点就是：管理没有唯一解，要根据不同的情况作出不同的反应，具体问题具体分析。

“复杂人”的假设是 20 世纪 60 年代末 70 年代初提出的。长期的实践证明，无论是“经济人”“社会人”，还是“自我实现人”假设，虽然各有其合理的一面，但并不适合于一切人，因为人是很复杂的，不仅因人而异，而且一个人本身在不同的年龄、不同的时间和不同的地点会有不同的表现。人的需要和潜力，随着年龄的增长、知识的增长、地位的变化，以及人与人之间关系的变化而各有不同。根据“复杂人”的假设，提出了一种新的管理理论，称为权变理论（contingent theory）。“权变”是指应根据具体情况而定，采取适当的管理措施，由于它既不同于 X 理论，也不同于 Y 理论，有人把它称为超 Y 理论。

这种理论的内容可以概括为以下几点：

- （1）人的需要是多种多样的，而且这种需要随着人类社会的发展而变化；
- （2）人在同一时间内各种需要和动机会发生相互作用并结合为统一的整体，形成错综复杂的动机模式；
- （3）人在组织中的生活条件是不断变化的，因此会不断得产生新的需要和动机，就是说，在人生活的某一特定时期，动机模式的形成是内部需要和外部环境相互作用的结果；
- （4）一个人在不同的单位或同一单位的不同部门工作，会产生不同的需要；
- （5）由于人的需要不同，能力各异，对于不同的管理方式会有不同的反应。因此，没有一套适合于任何时代、任何组织和任何个人的普遍行之有效的管理方法。

综上所述，不同的人性假设决定着管理者不同的管理理念和管理方式。这种管理人性观的差异是组织行为学研究工作中的人的工作行为的一个重要的关注点和出发点。因此，西方学者从“经济人”假设，提出了 X 理论；从“社会人”假设，提出“人际关系”理论；从“自我实现”的假设，提出 Y 理论；而从“复杂人”的假设，提出了权变理论。

组织行为学基于管理人性观的角度，提醒管理者要采取权变理论的思维模式，具体情况具体分析，方能实现管理的有效性。

延伸阅读



组织行为学的里程碑事件——霍桑实验



扫描此码

深度学习

在霍桑实验之前，很多学者和企业主也在关注通过调动员工的积极性提高劳动效率，而且也意识到了人际关系的作用。但是，只有霍桑实验第一次采取科学研究、科学实验的思路和方法，证明了人际关系和士气可以大大提高生产效率。

因此，在组织行为学理论形成的过程中，霍桑实验作为一项里程碑事件起着至关重要的作用。对于人们关注和理解人的因素在企业管理实践中的影响力有着开创性的意义。

本章小结

本章从组织行为学的概念入手，在介绍其定义和特点的基础上，重点剖析了组织行为学的系统性，并且从组织行为学产生和发展的历程中引导管理者关注组织行为学与现实社会经济环境的密切关系。同时，通过分析管理工作的特征、管理者技能要求、管理者角色和管理人性观，强调了组织行为学在管理工作中的重要价值。

本章思考题

1. 什么是组织行为学？组织行为学的研究对象包括哪些层面？
2. 你如何理解组织行为学的系统性？
3. 通过组织行为学产生与发展的历程，你认为其研究的核心是什么？
4. 为什么管理者必须学习组织行为学？应该如何学习？

教学案例

新上任的分公司经理^①

1. 晋升机会

2008年5月的一个工作日，天气晴朗，阳光灿烂。上班不久，我就接到了顶头上司张经理（S销售分公司的经理）的电话，让我去他办公室一趟。我刚走进张经理的办公室，他就开门见山地对我说：“高强，集团公司人力资源部发来了通知，省内的D分公司经理职位空缺了，让省内其他分公司推荐候选人。你想去吗？”

我今年31岁，毕业于北方一所理工科大学，虽然大学时读的是工科专业，但是一直对

^① 案例来源：本案例由大连理工大学付永刚副教授根据哈佛案例改编而成。

市场销售之类很感兴趣，毕业后就在 AB 公司下属的 S 销售分公司做了销售代表。AB 公司是一家机电仪表类产品的制造和销售商。公司一直很重视市场推广与产品销售，在全国大多数中心城市都设有销售分公司。经过多年的努力，公司开发的系列产品在市场上拥有了较强的知名度。八年来，我在 S 分公司的销售业绩持续攀升，近几年来基本上都在前三名之列，而且也是 S 分公司最资深的销售代表。这两年我开始留意公司的升迁机会，很想在经理的位子上试一试。今天听到张经理的询问，我兴奋地回答：“太好了，张经理，我很想去。”

接下来的一系列选拔考核环节我都表现得不错，最终如愿以偿，被公司聘为 D 销售分公司的经理。在我看来，分公司经理就是首席销售代表，只不过权力和责任更大些，而要完成销售指标，也只是小菜一碟。而且，我还可以尝试我自己的管理理念：像对待自己一样对待手下的销售代表。

2. 新官上任

2008 年 6 月 18 日，我签订了新的聘任合同。三天之后，我和另外 11 名新上任的经理去 AB 公司总部接受了为期 5 天的经理入职培训。我们像是又回到了大学。厚厚 300 页的管理理论教材就放在我们面前：战略分析、产品定位、绩效评估、人员问题诊断、设定期望、分派任务、指导、反馈。培训结束前的会议上，公司的营销总监告诉我们，公司最近正在进行新产品（X 系列产品）的推广，以应对主要竞争对手的挑战。因此，AB 公司期待着我们各销售分公司能够在新产品的市场开发方面多做一些工作。公司的人力资源经理老刘在发言中提醒我们要把团队建设作为一项重要工作。散会时，他遇到了我，拍了一下我的肩膀，告诉我有事可以随时找他。在公司组织的选拔面试时我就见过他；当时他也是这么对我说的。

2008 年 6 月 30 日，我正式在 D 销售分公司走马上任。除了行政部门和财务部门的 3 位员工外，我的手下还有 16 位销售代表。整个上午我都显得很紧张，什么也没做，只是整理整理文件，然后通知销售代表下午一个一个来见我。

下午 1 点左右，D 分公司最年轻的销售代表小丽进来了。我告诉她，我已经看过她的最新报告，觉得她应该改变一下对 CL 这个客户的策略。小丽点点头，没说什么。在接下来的时间里，我挨个向销售代表询问了他们的目标、抱负、对产品的看法及建议。这些也正是我以前做销售代表时一直希望张经理问我的。有四个销售代表很卖力地向我显示他们以往的业绩，还有几个销售代表比较沉默，就想知道我对他们有何期望，居然有两个销售代表与我聊得比较熟悉了，很想知道我是怎么获得晋升的。面谈进行得很顺利，只是随着时间慢慢流逝，我突然意识到我似乎想让他们具备和我一样的动机，和我一样的销售才能。我这样想对不对呢？我有些疑惑。

4:30 左右，李明来了，他首先对自己销售业绩的下滑表示了歉意，因为他家里出了点事。我对他说，要兼顾好工作与家庭是一件非常不容易的事。看到他嘴唇开始有点颤抖，我便做起了“老大哥”来，“小李，以后有什么事情可以随时来找我”。他再三向我表示感谢，并同我握了握手。

几天后，我收到张经理发来的一条短信，上面写着：“祝你好运，高强。我的信条是：50% 的人员培养，30% 的销售和产品领导，30% 的规章制度遵守。对，要做到 110%。”当时，我一头雾水，不知道他要说什么。

3. 艰难的经理工作

最初的两周转眼就过去了，就好像在一个暴风雨的深夜开车，你突然意识到自己想不起刚才的10公里路是怎么开过来的。这段时间，我一直在仔细研究“X系列”产品的一些细节。（对于销售代表来说，这个“X系列”产品需要他们改变以往的一些销售习惯。）在入职培训时，人力资源经理老刘曾建议，我们应该在熟悉了分公司之后，再举行第一次销售会议。但现在，我已经忍耐不住了，觉得是时候展示一下经理的风采了，于是我把第一次会议定在了2008年7月16日。我永远不会忘记那一天。

会议一开始，我先阐述了一下D分公司的新规章：利润、服务、规则。然后，我把重点放在了对“X系列”产品的介绍上，要求大家把销售的重心转到“X系列”产品的销售方面。这时，老王插话了。

来D分公司之前，我就知道老王是这里的头号销售代表，15年来销售成绩一直良好。上次和他谈话时，他只是在听我说，不记得他说过什么。老王说道：“经理，这是新产品，如果我们集中力量做‘X系列’的销售，大家的业绩都得下来，提成自然少了。我可没兴趣。”

老王的话显然很对大家的胃口，一些销售代表开始附和。还有隐隐的窃窃私语，似乎在说有关我的话。我有种感觉，他们好像查过我的底细，知道我在S分公司的销售成绩从来没有得过第一。

我清了清嗓子，说道：“并不是每个人都看重金钱和个人利益，我们做销售代表要敢于面对挑战。”老王又插话说：“说实话，钱并不是万能的，但是没有钱却是万万不能的。”大家哄地笑了。我有些发窘，提高声音继续说：“不管你喜不喜欢，AB公司要开始把重点放在‘X系列’产品的销售上了。”也许看到我有些气恼，大家都不再说话，会议就这样结束了。

我知道我得做点什么来消除此次会议给自己造成的不利影响。于是，我给所有销售代表发了一份调查问卷。在“经理应该与我有更多的交流”这一项上，所有人都打了钩。在意见栏上，他们写道，我不应该偷偷盯着他们，看他们有没有遵守规章制度。30%的销售代表对我的领导方式表示满意，35%表示不置可否，剩下35%则希望我能为他们做更多。看着这些调查结果，我有些困惑，我该怎么办呢？

接下来的两个星期，16位销售代表争相占用了我的大部分时间，而在余下的时间里，我不是忙于处理销售代表之间的争端，就是疲于应付与客户的直接冲突。我觉得自己快被各种可能相关的信息压得喘不过气来。吃饭的时候，我还在修订营销计划，凌晨1:00还在审阅预算报告。

某个星期五下午5:30的时候，员工都下班了。办公区很安静，我真的很想给人打电话，帮我理一理头绪。而总公司人力资源经理老刘看起来就是我要找的人，于是我拿起了电话。可话又说回来，我和他并不熟悉，而且在公司人力资源经理面前诉说自己的难处，似乎有些不合适。如果老刘认为我无能，那可就适得其反了。我叹了口气，放下电话，离开了办公室。

进入8月，公司就开始进行“X系列”产品的市场推广。这与我以前负责的“T系列”产品差别很大，我之前的产品知识和销售专长一点也用不上，而且平时的工作太忙，我对“X系列”产品也不太熟悉。如果你问我的话，我真的不知道D分公司应该如何来销售这些新产品。每周三我们都举行销售代表会议，但每次会议我都觉得我们对“X系列”产品的关注是

越来越少。老王常常以拜访客户为由不来参加会议，即使来了，他也总是对“X系列”产品提出一些吹毛求疵的问题。因此，我也乐意老王不来参加会议，免得搞乱会议秩序。

9月中旬，我们有个业绩最差的销售代表撒手不干了。我的运气不错，我恰好认识我们主要竞争对手PA公司的头牌销售员。于是，我把他挖了过来，许诺给他一间自己的办公室，这个办公室是我从财务部和行政部挤出来的。我感觉得到其他销售代表心里有些不快，尤其是老王，但他也没说什么。

10月初，我向总公司提交了三季度的工作报告。收到我季度报告后的第二天早上，总公司的营销总监打电话给我。“高经理，你没有完成指标。”他毫不客气地说道。我告诉他现在是销售淡季，新产品的销售才刚开始不久，销售代表们都不太熟悉。但是，对方打断了我：“高经理，你不要找借口。”我有些难为情，继续解释说销售代表不喜欢公司把“X系列”产品硬塞给他们。营销总监说：“你的销售代表是你的事，而你的指标却是我的事。”我什么也没说，他肯定觉察到了我心里的恐慌。停顿了一会儿后，我听到他说：“高经理，你需要静下心来想想如何调动你的属下。”我答应着，心里却更加不知该如何把这一切导入正轨。

10分钟后，我刚要开始填写一个月前就应提交总部的费用表，这时李明走进了我的办公室，并开始喋喋不休起来。他现在的工作积极性惊人，每次销售会议他都坐在前排，手拿一本蓝色的笔记本。他能一字不差地把“X系列”产品的宣传材料背出来。他经常与客户打电话交流，客户们都喜欢他，但问题是他从不鼓动人家购买公司产品，他也没有卖出过产品。销售业绩依然在低位徘徊。我真的很同情他，他有两个孩子，有房屋贷款，父亲生病，自己背债，还有一个不称职的老婆。我真想告诉他，他不是干销售的料，但又怕伤了他的自尊心。20分钟以后，李明总算走了。他离开后我感到松了一口气。

10月底，我回总公司述职。我原想可以趁这个机会同人力资源经理老刘谈谈老王和李明的事，同时也向营销总监解释一下我上任来首个季度的销售数据。可没想到，我却被询问了一通：为了让你的属下全力以赴，你都做了些什么？市场规模有多大？你希望获得多大的市场份额？你能保持何种费用水平，同时仍具有竞争力？面对一连串的问题，我有些发蒙，有些问题我似乎都没有想过。述职结束了，我一身汗。好在总公司对我依然有信心，鼓励我干好下个季度。

4. 冲突与危机

回到D分公司后，我加大了对“X系列”产品的奖励力度。自己也开始学习“X系列”产品的材料，并且亲自去跑客户。再加上挖来的那位销售能手的作用渐渐发挥出来。一个多月下来，销售业绩有了明显提升，我也很高兴。但是，常常会听到销售代表们在谈论加班太多和年终不发奖金的事。这让我有些郁闷。

12月中旬的一天，中午刚过，小丽来找我，问我该怎么处理MID这个客户。我一遍一遍地向她解释应该让他们采购“X系列”产品来代替原定的“T系列”产品，可她就是领会不了。她还是不停地他们说想采购“T系列”产品。而我也一再指出，这个客户对我们的品牌很信任，完全可以让它们选择“X系列”产品。说了好几分钟，我觉得头晕目眩，脸发烫。最后，我干脆拿起电话，直接打电话给MID的采购经理。不出10分钟，我就成功地说服了他，MID公司同意购买“X系列”产品代替原定的“T系列”。

当我正为自己的成功心满意足时，身边的小丽却满脸通红地看着我说：“我可能不是这里最好的销售代表，但也并非不称职。”我告诉她我没有这个意思，我只是想帮忙而已，只是想让她知道与客户打交道的一种方法。她真的很生气，咬牙切齿地说：“如果你想当这个客户的销售代表，给你好了。”她把资料往我桌上一扔，气冲冲地走出了办公室。

我也很生气，起身追了出去，把她拉回到我的办公室。我失去了理智。我猛地把她摁坐在椅子上，开始大声吼道：“我在帮你的忙，你应该感谢我才对。”她的下巴开始颤抖，然后便哭了起来……

那一瞬间，我简直有些崩溃！

年底到了，我刚好完成了第二季度的指标。但同时我也接到了小丽的辞职信，她在信中写道：“高经理，你是一个销售能手，但是我更希望在一个优秀的销售经理手下干活。”听说，小丽去了PA公司（我们的主要竞争对手）。

春节前，我回总公司参加年终总结会。会后，销售总监和人力资源部经理特意一起找我谈话。他们开门见山地说：“高经理，你这半年的工作表现起伏不定。你有做得好的地方，你完成了第二季度的指标，从PA公司挖来了一个出色的销售代表。但是，你的销售代表们对你并不满意，小丽因为你辞职了，你还可能会失去老王，你应该考虑让李明走人。我们没有必要护短，你这半年来的总体情况是喜忧参半，让我们担心。希望你能找到改善的思路和办法……”

坐在返回D分公司的飞机上，我陷入了沉思。难道我不是做经理的料吗？我到底该怎么办呢？

思考题：

- (1) 你如何看待高强新官上任之后的一系列工作行为？
- (2) 你认为高强目前的困境是如何造成的？他适合做经理吗？
- (3) 如果你是高强，面对目前的局面你将如何处理？

本章学习目标

通过本章的学习，你应该能够：

- 理解感知、态度、价值观、学习这四个概念的内涵；
- 认识到管理中的感知误区并加以避免；
- 理解态度对行为的影响，并用于管理工作中的态度改变；
- 掌握与工作有关的价值观内涵和类别，理解价值观对管理实践的影响。

引导案例

杨利平糯米美食厂^①

杨利平是莹县杨家村的一位普通农民，不过人们早就知道他有一种祖传绝招——烹制一种美味绝伦的糯米甜品——杨家八宝饭。他自称是这项绝技的第五代传人，早在清乾道光年间，他祖宗所创这种美食就远近闻名，而且代代在本村开有一家专卖此种八宝饭的小饭馆。他的父亲直到解放初期还开着这家祖传小饭馆。

20世纪80年代改革之风吹来，杨利平丢了锄头，又办起了“杨家店”，而他做的八宝饭决不亚于他的祖上。由于生意兴隆，他很快发了。开头是到邻村去开分店，后来竟把分店开到县城乃至省城去了。1987年，他就在本村办起了杨利平糯米美食厂，开始生产“老饕”牌袋装和罐装系列糯米食品。由于其独特风味与优秀质量，牌子很快打响，不说本县，连省里许多市县都很畅销，出现了供不应求之势。杨利平厂长如今正经营着这家450多名员工的美食厂。

奇怪的是，杨厂长似乎并未利用这大好形势去扩大市场。外省市买不到这种美食，连本省也不是处处都有供应。原因是杨利平固执地保持产品的独特风味与优秀质量。杨利平强调质量是生命，决不允许采取任何措施危及产品质量。他说顾客们期待着高质量，而且他们知道他们所得到的杨家美食准是高质量。

杨利平糯米美食厂里的主要部门是质量检验科、生产科、销售科和设备维修科。当然还有一个财会科以及一个小小的开发科。其实该厂的产品很少有什么改变，品种也不多。

^① 案例来源：本案例由大连理工大学余凯成教授编写。

杨家美食厂里质检科要检测进厂的所有原料，保证其必须是最优质的。每批产品也一定抽检，要化验构成成分、甜度、酸碱度。当然最重要的是检控产品的味道。厂里高薪聘有几位品尝师，他们唯一职责是品尝本厂生产的美食。由于品尝师经验丰富，可以尝出与要求的标准的微小偏差。所以，杨家美食始终保持着良好的口碑。

不久前，杨利平的表哥汤正龙回村探亲。他原在县里念中学，20世纪80年代初便只身去深圳闯天下。大家知道他聪明能干，有文化，敢冒险。他一去十来年，只听说他靠两头奶牛起家，如今已拥有千万元资产了。汤正龙来拜访表弟杨利平，对美食厂的发展称赞一番，还表示想投资入股。但他指出杨利平观点太迂腐保守，不敢开拓，认为牌子已创出，不必僵守原有标准，应当大力扩充品种与产量，向省外甚至海外扩展。他还指出工厂目前的这种职能结构太僵化，只适合于常规化生产，为定型的稳定的顾客服务，适应不了变化与发展，各职能部门眼光只限在本领域内，看不到整体和长远，彼此沟通和协调不易。他建议杨利平彻底改组本厂结构，按不同产品系列来划分部门，才好适应大发展的新形势，千万别坐失良机。但杨利平对汤正龙发表的建议听不进去，反生反感。他说他在基本原则上来决不动摇。两人话不投机，最后汤正龙说杨利平是“土包子”“死脑筋”“眼看着大财不会赚”。杨利平反唇相讥说：“有大财你去赚得了，我并不想发大财，要损害质量和名声的事坚决不做。你走你的阳关道，我过我的独木桥！”汤听罢拂袖而去，不欢而散。

厂里干部和员工对此反应不一，有人赞扬杨厂长有原则性；有人则认为他认死理，顽固不化。

你更赞同谁的观点？为什么？

杨利平和汤正龙都是为了美食厂的发展，但是两人却话不投机、不欢而散。为什么同样的目标却产生了完全不同的观点、态度呢？我们每个人都生活在同一个世界中，为什么却常常对同样的事情产生不同的看法呢？

这些问题的解决需要我们从感知、态度、价值观等理论背景中找到科学而合理的解释，需要我们把对管理工作的认识和理解回归到最日常的生活中去。

第一节 感知与行为

一、感知的内涵与特征

（一）感知的定义

感知可以定义为个体通过感官对自己所处环境进行认识和评价的过程。这个世界是人们感知到的世界，人们的行为是以他们对现实的感知为基础的，而不是以现实本身为基础的。

因此，探讨感知的概念有益于管理者了解企业员工的行为。

上述感知的定义包含以下两层含义。

(1) 感知是由每个人借助自己的感官来实现的，是个体自身的行为过程。在这个过程中，我们的感官（眼、耳、鼻、手等）成为我们认识这个世界的主要工具。

(2) 感知是我们对外部环境的认识。虽然每个人也具有自我感知的能力，但是这里所说的感知主要是指对外部环境、外部对象的感知和评价。

感知是人对客观现实的反映，这种反映除了受客观环境的制约外，还受到个体的感知经验的影响。由于每个人所处的主客观条件不同，所以即使对同一事物，人与人的感知亦会存在差异，而这种感知上的差异又直接导致人们行为上的差异。

（二）感知的特征

感知具有对象性、整体性、理解性和恒常性等基本特征。

1. 感知的对象性

感觉系统为我们提供的是关于光、色、声等个别刺激特征或属性，但我们感知到的是一个对应着某种形状、质地、大小和位置的完整而具体的图形，是那些个别属性的统一体。感知的这种特性称为感知的对象性或选择性。在大多数情况下，人们总能够通过感知区分出特定的图形和相应的背景。而且，图形和背景的地位可以相互转化。在图 2-1 所示的两幅可逆图形（也称为双关图）中，不同区域可以被感知为不同的对象：图 A 既可以感知为一位老妇，又可以感知为一位老太婆；而在看图 B 时，如果你以图片上部的白色为背景，你将看到一群飞行中的大雁（黑色），如果你以图片下部的黑色为背景，将看到一群鱼（白色）。



A



B

图 2-1 可逆图形（双关图）

2. 感知的整体性

感知的对象有不同的属性，由不同的部分组成，但我们并不把它感知为个别孤立的部分，而总是把它感知为一个有组织的整体。甚至当某些部分被遮盖或抹去时，我们也能够将零散的部分组织成完整的对象。感知的这种特性称为感知的整体性或感知的组织性。一些心理学家和后来的研究者提出了如下的感知组织原则。

(1) 邻近原则（law of proximity）。在空间上彼此接近的刺激物更容易被感知为一个整

体（见图 2-2-A）。因此，同样的六个●排成不同的空间模式，●●●●●●更倾向于被组织为三组，而●●●●●●倾向于被感知为两组。

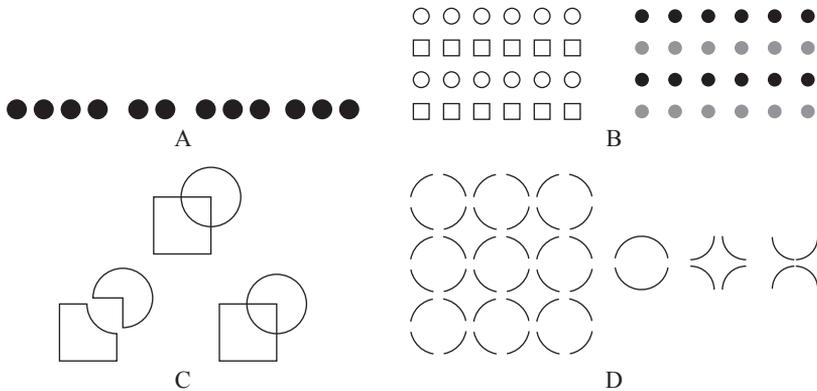


图 2-2 感知组织原则图解

(2) 相似性原则 (law of similarity)。在大小、形状、颜色或形式上相似的刺激物更容易被感知为一个整体。同色的或同样形状的区域看起来更像一个整体（见图 2-2-B）。在这些不同属性中，颜色的作用又更加重要。

(3) 连续性原则 (law of continuity)。感知的另一个原则是简单和连续性。我们一般会把图 2-2-C 中的图形看成是一个圆圈和一个矩形重叠在一起，而不是看成更复杂的两个图形的拼接。感知倾向于将刺激组织成我们最熟悉的某种模式。

(4) 闭合原则 (law of closure)。乍一看上去，我们会将图 2-2-D 左边的图形看成是一组圆圈，尽管每个圆圈上都有缺口。这是因为感知有将缺口加以“弥补”而成为一个连续的完整形状的倾向。

3. 感知的理解性

感知过程的主要目标之一是对感知的对象以自己的过去经验予以解释，并用词汇或概念对其进行命名或归类，即赋予对象一定的意义。感知的这一特性称为感知的理解性。如图 2-3 所示，在图 A 的“人脸—花瓶”双关中，大脑或将其解释为黑色背景上的白色花瓶，或解释为白色背景上的两个侧面人像。这种理解随时存在，但又不能同时获得。仔细注视图 2-3-B 的耐克立方体 (Necker cube)，你是否发现，每隔一段时间，感知系统对其的解释就会发生变化，立方体的正向面会发生转换，很难一直维持一种解释？



图 2-3 感知的理解性图示

4. 感知的恒常性

当感知对象的刺激输入在一定范围内发生了变化的时候，感知形象并不因此发生相应的变化，而是维持恒定。感知的这种特性称为感知恒常性。感知恒常性现象在视感知中表现得非常明显、很普遍。例如，在图 2-4 中，两个灰色圆圈的明度相同，但大多数人会觉得左边的圆圈看起来比右边的更暗。这是我们视觉的亮度恒常性在起作用，视觉系统基于两个圆圈所在的背景比较其明度，因而左边的相对其背景而显得更暗。同样，视觉也会受到大小恒常性、形状恒常性、颜色恒常性的作用，从而影响我们对感知结果的认识和评价。

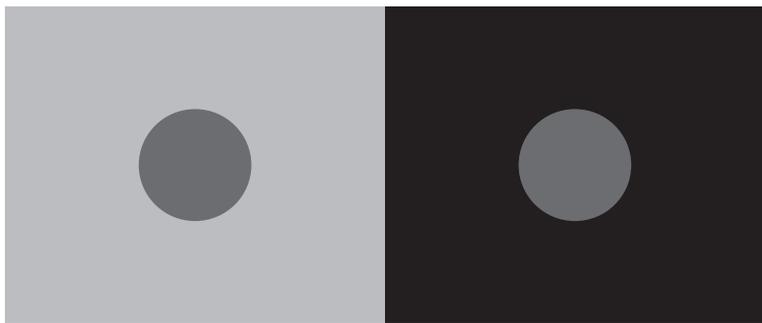


图 2-4 亮度恒常性图示

（三）感知的类别

从感知对象不同，可以把感知划分为对人的感知和对物的感知，前者称社会感知，后者称自然感知。在组织行为学中主要讲社会感知。社会感知一般分为四种感知。

（1）对他人的感知。这是单向感知，主要通过对象外表特征的感知，进而取得对该对象的动机、感情、意图等的认识。俗话说“听其言、观其行，而知其人”，这就是说，了解一个人要根据他的言论和行为，这个行为，不仅指的是举止风度，同时也包括眼神、姿势、表情等。对他人感知依赖两个方面：一方面是感知对象的外表特征；另一方面依赖感知者，因为每个感知者总是用自己的观点、态度来观察人，不同的观点、态度必然影响对人的感知。

（2）人际感知。这是双向感知，是人与人之间互相关系的感知。这种感知有明显的感情因素，人们彼此之间接近程度，交往频率，相似多少等都对人际感知产生很大影响。

（3）自我感知。自己对自己的看法。人本身是认识客观世界的主体，同时也是被自己、被别人所认识的客体。自我感知，要主客体相结合。俗话说：“人贵有自知之明”，对管理者而言，有客观、明确的自我感知是难能可贵的。

（4）角色感知。对社会上所扮演的角色的认识及判断。人们在社会上从事各种各样的工作，各有特点，也各有难处。角色感知就是要使人能够“设身处地为别人想想”，善于理解非自己扮演角色的特点和困难。

良好的社会感知能力是人们之间和谐相处的基础，作为管理者，这一点尤为重要。

二、感知过程与影响因素

（一）感知过程的三要素

为什么不同的个体看到相同的事物却会产生不同的感知结论呢？这与感知的过程有着密切的关系。一个完整的感知过程是由主体（感知者）、客体（感知对象）和感知情境构成的，如图 2-5 所示。

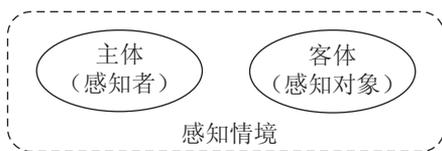


图 2-5 感知过程的三要素

在感知过程中，这三要素都会影响到感知，而且发挥着不同的作用。

1. 主体（感知者）

在社会感知中，人是感知的主体，感知者的个人特点会影响感知。由于，人认识世界的主观性，在某种程度上，感知主体决定着感知最终的结果。

2. 客体（感知对象）

感知对象包括我们周围的人、事、物，感知对象的大小、动静、背景、重复、临近等其他因素都能影响我们的感知。在社会感知中，当感知对象是人或事的时候，其本身的多样性和复杂性会左右感知者的判断，进而影响感知结果。

3. 感知情境

我们在什么情境下认识和了解人、事、物也很重要，周围的环境因素影响着我们的感知。特别是在感知情境具有某种社会认同趋势的时候，会比较大的影响感知者对感知对象的正常感知。比如，在一场足球比赛中，主场球迷的呼喊声不仅会影响场上运动员的情绪和发挥，而且会影响场上裁判的感知，进而作出有利于主队的判断和裁决。

（二）影响感知的相关因素

感知是人脑对客观事物的整体反映。在感知的过程中，有许多因素会影响感知的结论。根据上述的感知过程，我们可以把影响感知的具体因素归纳为感知者、感知对象和感知情境三个方面。

1. 感知者的因素

感知者的个人特点会影响感知，在影响感知方面最相关的个人因素是兴趣、需要、动机、经验、个性等。

（1）兴趣。人们的兴趣各不相同，兴趣的差异往往对感知的选择有极大影响。人们很注意听感兴趣的消息，做感兴趣的工作，而把不感兴趣的事情排除在感知对象之外。

（2）需要和动机。一个人是否具有同别人交往、认识别人的动机，以及这种动机的强弱，

对于他认识别人具有重要影响。凡是能满足人的需要、符合人的动机的事情，往往会成为感知的对象、关注的中心。反之，与人的需要和动机无关的事情，往往不被人注意。

(3) 经验。人们从学习、工作等方面所获得的经验，会在很大程度上影响人们对感知对象的选择、解释。过去的经验往往使感知更清晰、更迅速。人是根据自己的经验从一个陌生人的衣着打扮推断其民族、性别、年龄、职业与性格特征的。

(4) 个性特征。人们的个性不同，心理活动过程以及行为表达方式也不相同。那么，对同样的事物或信息会产生不同的选择、理解。这也会导致感知结论的差异。事实表明，不仅一个人对他人个性特征的认识影响他对此人的好恶感，而且反过来，一个人对他人的好恶感，也影响他对此人的个性特征的认识。

2. 感知对象的因素

感知对象的外观、特征等因素都会影响感知者的判断，进而影响感知结果。比如，在人际感知中，主要影响因素是作为感知对象的人是否愿意让别人了解自己，以及其“自我暴露”的程度如何。一个人对于自己思想、感情的表现，除去实际行动之外，只有言语和表情。言语不足以表达自身情感的全部内容；而表情包括面部表情、声调表情和体态表情等，虽然表现方式细致微妙，但却包含着很多难以言表的含义。

3. 感知情境的因素

情境因素包括时间、工作环境、社会环境等。人们对感知情境的理解能够转移到感知对象的身上，影响着对感知对象的感知。人们的行为是由情境所要求、所规定的。因此，人们会根据情境判断人的行为；或者认识一个人、判断一个人的时候，依赖于他所处的环境。例如，人们看到西装笔挺、手拿高级公文包进出银行大楼的人，就倾向于认为他不是银行高级职员，就是公司经理；不是来存款，就是来取款，人们一般不会想到他是来偷钱或是抢钱的。

总之，一个人的感知受到多种因素的共同影响，是主客观因素和内外部因素相互作用、相互影响的结果。由于客观环境错综复杂、千变万化，人的主观因素又各不相同，因此，人们的感知往往各异。即使对于同一事物，不同的人也会产生不同的感知结果。

延伸阅读



心理学实验——定位速效法



扫
描
此
码

案
例
学
习

三、感知误区与管理行为

管理工作中需要常常面对人与人之间的交往、协作、判断、决策等。因此，感知成为每

一个管理者、被管理者都必须面对的基本机理。而且感知会影响人们的认识和判断，进而影响具体的管理行为。

（一）常见的感知误区

感知误区是一个人受到自己（感知者）、感知对象、情境的影响，无意识地出现的各种各样的失真、偏差。这种感知误区会对个体行为产生影响，使人们对事物的判断和对他人行为的解释上，出现“错觉”和“偏见”，从而影响组织中人与人之间的沟通和管理的有效性。

感知误区本来是一种正常的心理现象，但问题是大多数人意识不到，还固执地以为自己的感知是真实准确的。实际上，感知误区频繁地发生在生活和工作中，如人际交往、招聘面试、绩效考评等。常见的感知误区主要有以下几种。

1. 感知选择

感知选择是指人们选择性地感知符合自己兴趣、需求、动机等的信息，而把那些与自己无关或不感兴趣的信息过滤掉的倾向。人们习惯只听到、看到自己“想”听到、看到的人和事，只有那些能引起我们兴趣或注意的事才能被感知。

2. 感知防卫

感知防卫是人们为了保护自己而避免去感知具有威胁性的客观事物或环境的倾向。人们对周围使自己困扰的事物在心理上装聋作哑，比如在流水线工作的员工注意不到机器的轰鸣。

3. 类比效应

类比效应是指仅仅根据感知对象属于哪一类来推断其类型的倾向。比如一般都认为 MBA 这类人都是高级管理人才（实际上这本身就是一种感知误区），被判断的人是 MBA，就立即推断这个人一定具有不凡的管理才能，而忽视了他的个性差异。

4. 首因效应

首因效应也叫第一印象效应，是指感知者在对感知对象产生第一次印象后，这种印象会在以后的交往中形成先入为主的倾向。比如一位应聘者给一位考官留下的第一印象不错，这个考官在下一轮面试或以后的工作中，就一直认为他不错，而忽视了他其他的表现。

5. 晕轮效应

晕轮效应是指当感知对象的某一突出特征（或好或坏）引起了感知者的注意时，感知者便以点代面地判断他的所有特征都具有这样突出的倾向。最通俗的例子就是“一俊遮百丑”。当感知对象的特质行为界定上十分模糊时，当这些特质隐含着道德意义时，当感知者根据自己有限的经历来判断特质时，最容易发生晕轮效应。

6. 对比效应

对比效应是指对感知对象不是单独评价，而是把他与其他对象放在一起比较评价时产生感知偏差的倾向。招聘面试中，一个素质一般的应聘者，如果排在一个素质优秀的应聘者之后被评价，可能会被评价为较差；相反，如果排在一个素质较差的应聘者之后，则可能会被评价为较好。

7. 投射效应

投射效应是指感知者以己度人，按自己的主观意识来判断感知对象的倾向。将自己

的特性“投射”给别人，想象别人的特性也和自己一样。如招聘中，性格开朗的考官会把本来是中性性格的应聘者评价为“内向”，而另一个性格内向的考官会把这位应聘者评价为“外向”。

8. 煮蛙效应

煮蛙效应源自一个实验：一只青蛙被扔进很烫的开水锅中，往往会靠本能立即跳出求生；但是如果将青蛙放进水温适宜的锅中，再从锅下慢慢加热，青蛙却常常因反应迟钝而被煮死在锅中。煮蛙效应表明：人们对突然到来的灾难有所应对，但却难以感知到潜在的、逐步降临的危险。

（二）应对管理中的感知误区

感知误区不仅存在于生活之中，而且在管理实践中会极大地影响管理者的判断力和评价的公正性，特别是在招聘面试、绩效考评等方面。比如，在招聘面试中，主考官往往会陷入感知选择、类比效应、首因效应等误区，从而降低面试的准确性。而在绩效考评中，特别是面对那些无法量化的考评指标时，评价人也会不由自主地受到晕轮效应、感知选择等误区的影响，使考评的公正性、客观性难以让被考评者满意。

因此，管理者要科学认识感知，尽可能地避免感知误区，提高管理的有效性。

1. 做好管理决策前的相应准备工作

如前所述，管理者作决策的时候会不同程度地受到感知的影响。如果不做好相应的准备，只是根据个人的判断来作决策，难免会踏入感知误区。因此，管理者要在决策前反复思考决策条件和预期的目标，依据现实中的情况对决策可能遇到的情况做好预案，并尽量收集一些具有定量数据的资料作为决策的参考。

2. 增加信息来源，多角度感知

产生感知误区的一个重要原因是信息来源单一，导致以偏概全。因此，管理者在实际管理工作中要从多个角度来收集信息，并且要主动征询与该项工作相关的多个层面的人的看法，尽量做到集思广益、兼听则明。

3. 强化反馈和沟通环节

在我们的管理工作中，常常会遇到一些重要信息的传递，如果沟通不当或者没有及时反馈，就有可能让信息相关者产生误解，进而导致感知误区。因此，在管理工作中主动沟通、积极反馈，提升沟通技能，就可以有效避免感知误区。

延伸阅读



心理学实验——反馈效应实验



扫描
此
码

案
例
学
习

第二节 态度与行为

一、态度的内涵

（一）态度的概念与构成

态度是个体对特定事物的心理倾向——相对积极或消极，喜欢或不喜欢。与情绪相比，态度偏向于判断和逻辑，而情绪则是对带来愿望状态的对象的心理和生理经历，偏向于感觉经历。态度是个体经常有的情感、思想和行为的倾向，是引导和指引个体行为的一个比较重要的因素，是个体在其生理基础上，在一定的历史条件下，通过社会环境的不断影响逐步形成的。

态度由三种基本成分构成：感知成分、感情成分和意向成分。态度的形成中每个成分都起着重要的作用。

1. 感知成分

感知是具有评价意义的叙述，内容包括个体对某个对象的认识与理解、赞成与反对，这是形成态度的基础。比如，你相信你喜欢某一课程，这有可能是因为教材非常好，课程的时间安排很理想，教授很优秀或作业负担轻。感知基于对真实和现实的感知，而感知与现实的切合程度则大不相同。

2. 感情成分

感情是指个体对于对象的体验，对其喜恶情感的反应深度。它通常表现出对对象是喜欢还是反感，是爱戴还是憎恶，是愉悦还是悲伤。情感伴随感知过程产生，并保持态度的稳定性。例如，绝大多数个体对“爱”“恨”“性”和“战争”等词汇的反应与这些词汇所传递的含义的反应是一样的。

3. 意向成分

意向是个体对对象的反应倾向，是一种引导行为的要素，即行为的准备状态，准备对态度对象做出反应。如果你喜欢你的教师，你可能会在下学期选修他的另一门课程。不过，意向并不一定总会变成实际的行动。如果这位教师的课程安排在早晨 8:00，你也许马上会觉得上另一位教师的课也不错。

总之，态度是很重要的，因为它们会导致行动。如果态度是积极的，组织就会收益；如果是消极的，组织就不会受益。因此许多组织越来越关注对成员们态度的衡量和监控。

（二）态度的种类

既然态度是针对人、客体和事物的，而这些对象又是无限多样的，那么态度自然也就有无限多种。不过，我们在这里只关心那些与组织和工作有关的态度。许多组织管理的研究焦点都放在了三种态度上：工作满足，工作投入，组织认同。

1. 工作满足

工作满足 (job satisfaction) 是指员工对自己的工作所抱有的一般性的满足与否的态度。对工作高度满足的员工, 对工作持积极态度; 相反, 对工作不满的员工, 对工作持消极态度。因此, 工作满意感与工作态度通常是对同一内容的不同称谓, 常被替换使用。

2. 工作投入

工作投入 (job involvement) 是近来研究中心常提到的术语, 目前还没有一致公认的定义, 但一种较为普遍的看法是: 心理上对工作认同, 并将工作绩效视为个人价值观的反映。研究表明, 工作投入高的员工, 出勤率高, 离职率低。

3. 组织认同

组织认同 (organizational commitment) 是指员工接受组织目标, 并希望保持自己作为该组织成员的身份。研究表明, 对组织的认同与旷工和离职都呈负相关, 用组织认同作为指标来预测员工的离职行为, 比用工作满意感作为指标更为准确。原因可能在于, 不满意工作不等于不满意组织; 而且, 对工作的不满可能是相对暂时的, 也比较容易改变, 而组织认同这种态度相对较稳定, 且不太容易改变。

(三) 态度与行为的关系

我们常常认为态度与行为具有一致性, 但这似乎并不符合实际情况。研究结果往往显示态度与行为之间的关系是很复杂的, 并不是一种简单直接的关系, 例如一个人对其上司的态度可能是消极的, 但却未必对其采取相应的消极的行为。在现实的生活和工作中, 如下因素影响态度与行为之间的关系。

1. 一般态度和特定态度

一般来说, 越是特定态度, 它与行为的关联就越紧密。某银行员工可能支持人类健康事业 (一般态度), 也可能支持一个因主张股东利益最大化而给烟草公司贷款的信贷执行官 (特定态度)。不过, 该员工可能不会去参加反对烟草事业的集会或游行, 而可能在言行上支持信贷执行官。

2. 态度与自身的相关性

如果个体认为某问题很重要, 那么与此相关的态度与该人行为的一致性较高。如关于师范类大学生免费读书的政策, 会引起师范类院校学生的强烈关注, 在这个问题上的态度对他们会不会赞成相关政策有着较强的预测性。

3. 人格因素

人的性格对态度与行为之间的关系影响很大。例如, 自控能力低的人, 在态度和行为之间表现出更多的一致性; 而自控能力高的人, 其行为更依赖于外部环境, 因而难以预测。

4. 环境约束因素

社会环境和文化氛围包含了关于广泛认可的态度和行为方面的信息。比如, 受中国传统文化的影响, 工作中太锋芒毕露的人往往会受到大家的非议, 而中庸的人却会比较容易得到多数人的认同。

充分了解和理解上述因素, 将有利于管理者在工作实践中比较准确地以态度预测行为,

从而提高管理工作的针对性和有效性。

二、态度相关的理论

（一）态度的一致性

研究表明，人会自动的在各种态度之间以及态度和行为之间寻求一致性。这意味着，人们会自行调和其分歧的各种态度，设法使态度和行为同步，以证明自己是理性的、言行一致的人。一旦行为与态度不一致，人们就会试图改变其中一方，或是态度，或是行为，使它们之间变为一致；或者，找出一种合理的解释来说明态度与行为之间的不一致，为其自相矛盾自圆其说。

需要注意的是，态度和行为的一致性并不意味着它们之间必然有某种因果关系。态度影响行为，但未必决定行为。曾经一度有人认为，态度决定了行为，态度是行为的原因，这就好比说“人们因为喜欢看电视才看电视”。可又有谁能说“人因为看电视才喜欢看电视”这说法不对呢？20世纪60年代后期人们认为两者之间没有因果关系。

最近研究发现，有一些中介变量是说明态度与行为相关一致性的重要原因。一个原因是，态度、行为越是具体的，越是针对特定的事物，期间的相关程度就越高。比如，“男女平等”是笼统的、一般性的态度，而是否同意在企业某部门同等任用“女性职员”，则是具体的态度。显然，主张前一种态度的人，并不一定同意后一种态度。而持后一种态度的人，必然会诉诸行动，导致态度与行为的高度一致性。

另一个中介变量是社会压力。社会压力既可以使态度与行为保持一致，也可能使态度与行为相分离。比如，假设一个人对某一事物持激进态度，而决策时群体中的大多数人却持保守态度，趋于从众压力，这个人在行为上不得不同群体意见保持一致。

此外，经验也是协调态度与行为的重要变量，因为长期的经验本身就是使态度和行为都变得更具适应性，与情境更容易协调。

（二）态度改变理论

态度形成之后比较持久，但并不是一成不变的，也会随外界条件的变化而变化，从而形成新的态度，这就是态度的改变。

态度的改变有两种方式，一是一致性的改变，即只改变原有态度的强度，比如由极端反对转变为稍微反对；二是不一致性的改变，即改变了态度者的方向，例如由反对转变为赞成。

态度的转变受到许多因素的影响，这些因素首先来自态度本身的特性。个体年幼时形成的态度、习惯性一贯性较强的态度、较为极端的态度以及与个人的基本价值观密切关联的态度，都较难改变。

西方的组织行为学关于态度改变的理论主要有以下几种。

1. 凯尔曼的三程序理论

该理论以满足人们的需要和期待有利于态度的改变为基础，提出态度改变过程的三个阶段——服从、同化、内化。服从是态度改变的第一阶段，是受外来的影响（包括团体规范和

他人态度的影响)而产生的,是为了赢得好感而改变原有的态度。同化是态度改变的第二阶段,与服从相比前进了一步,不是受外界压力而被动产生的,而是从模仿中不知不觉地把别人的行为特性并入自身的个性特征中,逐渐改变原来的态度。但这种改变还不是信念上和价值观上的,因而是不可巩固的。内化是态度改变的第三阶段,是在同化的基础上真正从内心深处相信并接受一种新思想、新观念,自觉地把它纳入自己的价值观之中,从而彻底转变自己原有的态度。

2. 费斯汀格的感知失调理论

该理论把人的感知分成若干个基本元素,包括思维、想象、需要、态度、兴趣、理想和信念等。其中任何两种元素的关系又分为协调、失调、不相关三种。失调主要来自于两个方面:一是个人在多个有相似价值的方案中作选择的行为;二是与自己的态度相矛盾的行为。这种失调能够产生某种力量,使人们逐渐改变自己的态度。当个体发觉自己所持有的两种或两种以上的感知元素相矛盾时,便会出现感知失调,内心就会有不愉快和紧张的感觉,产生一种驱使个体解除这种不协调状态的动机。解除和减少失调状态的办法,一是改变某种感知元素,使其与其他元素间的不协调关系趋于协调;二是增加新的感知元素,以加强感知系统的协调;三是强调某一感知因素的重要性。

3. 勒温的参与改变理论

美国心理学家勒温在研究中发现,个体态度的改变同群体的规范和价值观密切相关。个体在群体中的活动可以分为主动型和被动型两大类。主动型的人主动地介入群体的活动,参与政策的制定,参与权力的实施,自觉遵守群体的规范等。被动型的人被动的介入群体活动,服从权威,服从别人制定的政策,遵守群体的规范等。对这两种类型的人进行的参与实验表明,主动参与群体活动的人的态度转变非常显著,速度也比较快;而被动参与群体活动的人的态度往往难以转变。因此,个体态度的改变依赖于其参与群体活动的方式和程度。

情景微案例



欧盟控烟



三、态度的测量

要想对态度作更进一步的分析,就要对其进行客观的测量。由于态度与人、物、环境、机构以及行为和意见等多种因素有关,是一个很复杂的事物,在测量的过程中要考虑倾向性、深度和强度、外显性等三个方面:

- (1) 倾向性,即肯定还是否定,赞成还是反对;
- (2) 深度和强度,即肯定或否定的程度,赞成或反对的程度;

(3) 外显性, 我们只能通过外在行为表现去判断和推测被测者的态度。

对态度的测量就是要找出典型的、相关程度高的行为表现, 记录下被测者的反应并给这些定性资料配以适当的数值以便进行统计分析。

对态度进行测量的方式有两大类: 一是量表法; 二是自由反应法。

(一) 量表法

量表法是一种较为精确的测量工具, 其给被测者提供一组相关联的陈述句或与态度有关的主体材料, 通过被测者对这些材料的反应来推测他们的态度。量表法包括以下三种。

(1) 沙氏通量表。它常被应用于涉及内容广泛的一些重大问题的测量, 其方法是首先收集大量与问题有关的肯定或否定的陈述句, 让专家进行评价, 筛选出足够数量的能够反映被测者对该问题态度的陈述句, 要求被测者从中选择他们所同意的陈述, 从而测量被测者对该问题的态度。

(2) 赖克梯量表。它让被测者对一系列陈述作出“很同意”“同意”“无所谓”“不同意”“很不同意”之中的一个选择, 从而测量其态度倾向和程度。

(3) 语言差别量表。它通过一系列的两极形容词以及在两极之间若干个量级层次来测量被测者对某个给定对象的态度。

(二) 自由反应法

自由反应法能够定性的测量被测者的态度。它主要包括两种方法。

(1) 投射法。该方法通过一个刺激情境, 使被测者有机会表达内心的需求, 以及他对这一情境的特殊感知和多种多样的解释, 从而了解他内心深处的想象、愿望与要求。常用的有罗夏墨迹测验、主题统觉测验, 画树测验等。

(2) 开放式态度测量法。施测者提出开放性的问题, 让被测者自由的回答, 充分表达自己的态度。

通过态度测量所获得的信息必须经过分析, 以形成对决策等管理有意义的结论, 对态度测量往往运用统计分析方法进行解释, 包括简单的描述性统计分析以及相关分析、判别分析、聚类分析、因子分析等高级统计分析。

第三节 价值观与行为

一、什么是价值观

(一) 价值观的概念

1. 价值观的定义与属性

价值观 (values) 是指个人对客观事物 (包括人、物、事) 及对自己的行为结果的意义、

作用、效果和重要性的总体评价，是推动并指引一个人采取决定和行动的原则、标准，是个性心理结构的核心因素之一。

价值观包括内容和强度两种属性。内容属性告诉人们某种方式的行为或存在状态是重要的；强度属性表明其重要程度。当我们根据强度来排列一个人的价值观时，就可以获得一个人的价值系统（value system）。每个人的价值观都是一个层次，这个层次形成了每个人的价值系统。这个系统通过我们赋予自由、快乐、自尊、诚实、服从、公平等观念的相对重要性程度而形成层次。

2. 价值观的重要性

价值观对于研究组织行为是很重要的，因为它是了解员工的态度和动机的基础。同时它也影响我们的感知和判断。每个人在加入一个组织之前，早已形成了“什么是应该的、什么是不应该的”思维模式。而且，这些观点隐含着一种观念，某种行为或结果比其他行为或结果更可取；同时，也包含着对正确与否的解释。因此，价值观使得我们通常意义上的客观性和合理性变得含混不清。

价值观会影响一个人的态度和行为。假设你加入一个公司时认为以工作绩效作为薪酬分配的基础是正确合理的，而这家公司却以资历作为付薪的基础，而不是以绩效为依据。这时，你会做出什么反应呢？你很可能感到失望——这会导致你对工作不满意并且决定不付出更多的努力，因为它不可能给你带来更多的收入。相反，如果你的价值观与这家公司的薪酬政策一致，你的态度与行为是否会不同呢？

（二）价值观的来源

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

当我们还是孩子的时候，父母会告诉我们“你吃饭时不应该剩饭”。勤奋被认为是优良行为，而懒惰被认为是不良行为。为什么会这样呢？答案在于，在每一种文化中，经过很长时间形成了特定的价值观，这些观念不断地得到强化。勤劳、踏实、忠诚、孝顺这些社会价值观，在东方（特别是中国）一直是人们所提倡的。但是，这些价值观并不是一成不变的，也会随着社会经济生活的改变而相应的变化。只是，传统价值观的改变非常缓慢。

我们所持的价值观中很大一部分是在早年形成的——从父母、教师、朋友们和其他人那里获得的。一个人早期关于对错的认识是受父母所表达出来的观点的影响而形成的。回顾一下你小时候关于教育、性别、政治的观点，在大部分情况下，它们可能与你父母的观点是相同的。当你长大并且接触了其他的价值观以后，你可能已经改变了你的许多价值观。中国社会正处在快速发展的阶段，因此，价值观的变化也更加剧烈一些。目前，不同年龄阶段的人在价值观上的差异越来越明显，俗称“三岁一代沟”。这都提醒管理者要重视员工的价值观，并且在组织内通过企业文化建设来强化组织所倡导的价值观系统。

概括起来，价值观的来源和形成有如下特点。

（1）价值观是因人而异的。由于每个人的先天条件和后天环境不同，人生经历也不尽相同，每个人的价值观的形成会受到不同的影响，因此，每个人都有自己的价值观和价值观

体系。在同样的客观条件下，具有不同价值观和价值观体系的人，其动机模式不同，产生的行为也不同。

(2) 价值观是相对稳定的。价值观是人们思想认识的深层基础，它形成了人们的世界观和人生观。它是随着人们认知能力的发展，在环境、教育的影响下，逐步培养而成的。人们的价值观一旦形成，便是相对稳定的，具有持久性。

(3) 价值观在特定的环境下又是可以改变的。由于环境的改变、经验的积累、知识的增长，人们的价值观有可能发生变化。只是，价值观的改变非常缓慢。

二、与工作有关的价值观

(一) 西方的 PE 价值观

古典组织学派的奠基者韦伯 (M.Weber) 认为，是加尔文教派极力倡导的那套价值观推动了西欧工业化的进程。这种被称为“新教徒道德” (简称为 PE) 的价值观首次强调劳动本身的内在美德，劳动被视作上帝的号召，而劳动致富则是得到上帝保佑的证明。PE 还要求人们在生活中自我克制和推迟追求享受与满足，把所赚的钱做再投资。它认为人们有义务去劳动，而诚实的劳动本身，不论多么卑贱，都是一种报偿。

西方学者对 PE 与人们行为间的关系做过大量研究，PE 是理解个人间差异的有益概念；信奉 PE 的人要比不信的人能吃苦耐劳些、勤奋些。这些人对工作的自尊心较高，所以哪怕接受了对自己工作的消极反馈 (不利评价)，也不会气馁，甚至反而更努力工作以求恢复自尊。他们还发现西方老一代人对 PE 的接受远多于青年一代。但这究竟是成人发展阶段的普遍规律，还是放纵享乐价值观泛滥和生活水平提高的双重作用，尚无肯定结论。

(二) 集体与个人主义价值观

在做跨文化价值观比较时，人们发现了一种新的重要因素，即集体与个人导向性。这个概念又是一个连续统一体，其两端分别是集体导向与个人导向。这两种导向性的差别在于对待集体与个人态度，是更关心和尊重集体及其利益还是个人及其利益。个人主义者相信个人的目标与需求最重要，每个人都被视为独一无二的，人们对自己的评价主要依据自己的成就、地位以及其他特征。而集体主义者则相信成为群体成员是一项主要的考虑，群体的需要至关重要，主要依据人们所属的群体加以评价，家庭、社会阶层、组织和团队等社会群体皆优先于个人。荷兰社会学家吉尔特·霍夫斯泰德提出的一种由几类文化维度组成的框架，可以用来比较民族文化价值观，其中一个维度的内容是集体主义与个人主义。一般说来，东方的国家和地区，如中国、日本、韩国，都有较强的集体主义价值观，而西方，如美国、加拿大，则有较强的个人主义价值观。

(三) 职业价值观

人们对各种事物，如学习、劳动、享受、贡献、成就等，在心目中存在主次之分，对这

些事物的轻重排序和好坏排序构成一个人的价值取向体系。职业价值观就是人们在职业选择和职业生活中，在众多的价值取向里，优先考虑的价值观念。

人们在选择职业的时候往往会受到职业价值观的影响。在许多场合，我们往往要在的一些得失中做出选择，而左右我们选择的，往往就是我们的职业价值观。例如，是要工作舒适轻松，还是要高标准的工资待遇；要成就一番事业，还是要安稳太平。当两者有矛盾冲突时，最终影响我们决策的是存在于内心的职业价值观。

由于个人的身心条件、年龄阅历、教育状况、家庭影响、兴趣爱好等方面的不同，人们对各种职业有着不同的主观评价。从社会来讲，由于社会分工的发展和生产力水平的相对落后，各种职业在劳动性质的内容上，在劳动难度和强度上，在劳动条件和待遇上，在所有制形式和稳定性等诸多问题上，都存在着差别。再加上传统的思想观念等影响，各类职业在人们心目中的声望地位便也有好坏高低之见，这些评价都形成了人的职业价值观，并影响着人们对就业方向 and 具体职业岗位的选择。

情景微案例



“睡”在拉萨的GE管培生



三、价值观的相关研究

在提供有关个人价值观的信息和理解中，最受人欢迎的是奥波特的价值观研究（the allport study of values）和罗克奇的价值观研究。

（一）奥波特的价值观研究

苏联心理学家奥波特将事物的价值分成6种，即理论的价值、经济的价值、艺术的价值、社交的价值、政治的价值和宗教的价值，相应地，人们的价值观可分为6种，如表2-1所示。

表 2-1 奥波特的6种价值观

类 型	价值观特点
理论型	重视以批判和理性的方法寻求真理
经济型	强调有效和实用
艺术型	重视外形与和谐匀称的价值
社交型	强调对人的热爱
政治型	重视拥有权力和影响力
宗教型	关心对宇宙整体的理解和体验的融合

在奥波特的价值观研究中，主要是测量一个人对上述每种价值观的偏好，由测量结果可以得出一个人的价值观偏好。事实上，为了找出不同群体的价值观偏好，这个测验已经做过许多次了。表 2-2 表明学院里的普通男性和女性、成功的男性经理和女性经理之间在价值观偏好上存在一定程度的差异。通过数据可以看出：成功的经理不论其性别如何，其基本的价值观偏好都是相似的；而同为女性，成功的女性经理与学院普通女性的偏好显然不同。

表 2-2 不同群体的价值观偏好

价值观类型	学院里普通男性	学院里普通女性	成功的男性经理	成功的女性经理
理论型	43	36	44	39
经济型	42	37	45	47
艺术型	37	44	35	42
社交型	37	42	33	31
政治型	43	38	44	46
宗教型	38	43	39	35

上述价值观测验对于理解人的行为是非常有用的，因为它们能指出对一个人来说什么是重要的。如果我们知道一个人最关心的是什么，我们就可以有效的激励和管理一个人。然而，对于今天的管理者来说，最大的问题在于价值观的不断变化。上一两代人的价值观与当今一代人的价值观是不同的。在富裕的生活条件和网络时代下成长起来的年轻人，对于什么东西重要有着不同的看法。他们参加工作时带来了新的价值观。因此，当代员工的价值观是组织行为学研究的一个重要焦点。

（二）罗克奇价值观调查（RVS）

米尔顿·罗克奇（Milton Rokeach）设计了罗克奇价值观调查问卷（Rokeach value survey, RVS），它包括两种价值观类型，每一种类型有 18 项具体内容。第一种情况，称为终极价值观（terminal values），指的是一种期望存在的终极状态，它是一个人希望通过一生而实现的目标。另一种类型称为工具价值观（instrumental values），这种价值观指的是偏爱的行为方式或实现终极价值观的手段。表 2-3 列出了每一种价值观的范例。

表 2-3 罗克奇价值观调查中的两种类型：终极价值观和工具价值观

终极价值观	工具价值观
舒适的生活（富足的生活）	雄心勃勃（辛勤工作、奋发向上）
振奋的生活（刺激的、积极的生活）	心胸开阔（开放）
成就感（持续的贡献）	能干（有能力、有效率）
和平的世界（没有冲突和战争）	欢乐（轻松愉快）
美丽的世界（艺术与自然的美）	清洁（卫生、整洁）
平等（兄弟情谊、机会均等）	勇敢（坚持自己的信仰）

(续表)

终极价值观	工具价值观
家庭安全 (照顾自己所爱的人)	宽容 (谅解他人)
自由 (自主选择)	助人为乐 (为他人的福利工作)
幸福 (满足)	正直 (真挚、诚实)
内在和谐 (没有内心冲突)	富于想象 (大胆、有创造性)
成熟的爱 (性和精神上的亲密)	独立 (自力更生、自给自足)
国家的安全 (免遭攻击)	智慧 (有知识的、善思考的)
快乐 (快乐的、闲暇的生活)	符合逻辑 (理性的)
救世 (救世的、永恒的生活)	博爱 (温情的、温柔的)
自尊 (自重)	顺从 (有责任感、尊重的)
社会承认 (尊重、赞赏)	礼貌 (有礼的、性情好)
真挚的友谊 (亲密关系)	负责 (可靠地)
睿智 (对生活有成熟的理解)	自我控制 (自律的、约束的)

四、价值观对管理的影响

(一) 对管理决策的影响

每一名管理者都受到自身价值观的影响,这种影响又会通过管理者的管理行为(主要是管理决策)对其他人产生作用。这些影响和作用具体表现在如下几个方面:

- (1) 对其他个人及群体的看法,从而影响到人与人之间的关系;
- (2) 个人对决策和问题解决方法的选择;
- (3) 对个人所面临的形势和问题的看法;
- (4) 关于道德行为的标准的确立;
- (5) 个人接受或抵制组织目标和组织压力的程度;
- (6) 对个人及组织的成功和成就的看法;
- (7) 对个人目标和组织目标的选择;
- (8) 用于管理和控制组织中人力资源的手段的选择。

(二) 对管理模式的影响

在人力资源管理中,根据组织的总体目标、基本的价值观、对员工的看法等方面的不同划分,存在着以下三种管理模式。

1. 最大利润管理模式

该模式在 19 世纪和 20 世纪初被广泛地应用于美国企业中。经营的总体目标就是取得最

大利润，以在市场竞争中求得生存和发展。一切管理决策和组织行动都服从这个唯一目的。与这种管理模式相适应的价值观是利己主义、适者生存、个人奋斗、竞争等。企业的员工仅仅是企业获取利润的手段而不是目的。领导方式是粗鲁的、个人专断的，组织考虑员工福利是为了组织取得最大利润。

2. 委托管理模式

在生产资料的所有权和经营权分离之后，作为企业的经营管理者，其不仅要考虑企业投资者的利益，还要考虑员工、顾客、社会等各方面的利益。这时，企业员工既被看作是手段，也被看作是目的，而不再单纯是劳动力市场中任人雇用和解雇的资源。它承认员工的权力必须得到承认，可以组织工会等员工团体来关注他们的利益。但是，它仍然有强烈的利润指标需求。因此，它是一种在谋取利润与社会道德之间进行调和的管理模式。

3. 生活质量管理模式

该模式承认企业需要利润，但强调追求利润要合理，要考虑社会利益而不仅仅考虑公司所有者的利益，企业利益与社会利益是共存的，对社会有利的士气对企业也有利。利润更多的被看成是一种手段而不是目的，人本身在组织中及组织外部的全面自由发展被看成是比金钱、物质、技术更为重要的事情，人所拥有的生活质量成为组织所追求的目标。与此管理方法相适应的价值观是使利己主义、竞争和原始的自身利益转变成大家分享、合作和开明的自身利益。生活不再被看成是“你胜就是我负”的你死我活的局面，而是“我成功你也成功”的双赢局面。在管理中强调了人本主义的倾向，每个员工的尊严和价值观都得到承认，注重充分发挥员工的技术和能力，使其参与管理，领导作风也倾向于民主和分权，管理者和员工互相沟通，彼此信任。

（三）价值观与组织文化

一个组织是由人构成的，组织成员的个人价值观往往由于自身年龄、背景、经验、成长环境的不同存在着较大的差别。如果面对这种差别，组织令其自然发展，将会给组织成员之间的协作、配合、人际交往等带来潜在的冲突，甚至影响组织的工作效率和工作目标的实现。因此，组织文化的建设就成为一个组织越来越重视的内容。

组织文化是指“在一定的社会经济条件下，通过社会实践所形成的并为全体成员遵循的共同意识、价值观念、职业道德、行为规范和准则的总和”，“是一个企业或一个组织在自身发展过程中形成的以价值为核心的独特的文化管理模式”。组织文化的本质就是组织中大多数员工共同认同的价值观和价值系统。组织价值观是组织文化的核心要素。组织价值观是组织内全体成员共同遵守和承认的，对事物和现象在思想、感情、信念、观念上的取向准则，是辨别是非的标准。组织成员为了实现组织目标，会自觉遵守组织价值观，以此来指挥人们行事，正是这种组织价值观，决定了该组织的特色。良好的组织文化将有利于组织成员之间的理解和协作，对于组织成员产生强大的凝聚效应。

组织文化的形成是一个长期的过程，在这个过程中，有众多的因素会影响组织文化的形成，比如，外部的环境文化、所在国家或地区的民族文化、组织原有的传统、领导者（创始人）的思想观念以及组织的人员状况、产品特征、技术特点等都会对组织文化的形成产生或大或

小的影响作用。但是组织文化形成的核心在于组织核心价值观的形成。

情景微案例



泰诺危机



扫描
此
码

案
例
学
习

本章小结

本章介绍了感知、态度、价值观等个体行为层面的三个核心概念。在对感知特征、感知过程进行讨论的基础上，剖析了管理中的感知误区。从态度的内涵入手，介绍了态度的一致性和态度改变理论。通过介绍价值观的概念、来源，讨论了与工作有关的价值观、价值观对管理行为的影响等内容。

本章思考题

1. 感知有哪些特征？感知对管理行为有哪些影响？
2. 态度的内涵是什么？态度与行为之间有什么样的关系？
3. 我们的价值观是如何形成的？价值观对管理的影响表现在哪些方面？

本章练习

职业价值观测试

职业价值观自测量表

说明：下面有 52 道题目，每个题目都有 5 个备选答案，请根据自己的实际情况或想法，在题目后面圈出相应字母，每题只能选择一个答案。通过测验，你可以大致了解自己的职业价值观念倾向。

A——非常重要 B——比较重要 C——一般 D——较不重要 E——很不重要

1. 你的工作必须经常解决新的问题。
2. 你的工作能为社会福利带来看得见的效果。
3. 你的工作奖金很高。
4. 你的工作内容经常变换。
5. 你能在你的工作范围内自由发挥。

6. 工作能使你的同学、朋友非常羡慕你。
7. 工作带有艺术性。
8. 你的工作能使人感觉到你是团体中的一分子。
9. 不论你怎么干，你总能和大多数人一样晋级和涨工资。
10. 你的工作使你有可能经常变换工作地点、场所或方式。
11. 在工作中你能接触到各种不同的人。
12. 你的工作上下班时间比较随便、自由。
13. 你的工作使你不断获得成功的感觉。
14. 你的工作赋予你高于别人的权力。
15. 在工作中，你能实行一些自己的新想法。
16. 在工作中你不会因为身体或能力等因素，被人瞧不起。
17. 你能从工作的成果中，知道自己做得不错。
18. 你的工作经常要外出、参加各种集会和活动。
19. 只要你干上这份工作，就不再被调到其他意想不到的单位和工种上去。
20. 你的工作能使世界更美丽。
21. 在你的工作中，不会有人常来打扰你。
22. 只要努力，你的工资会高于其他同年龄的人，升级或涨工资的可能性比干其他工作大得多。
23. 你的工作是一项对智力的挑战。
24. 你的工作要求你把一些事管理得井井有条。
25. 你的工作单位有舒适的休息室、更衣室、浴室及其他设备。
26. 你的工作有可能结识各行各业的知名人物。
27. 在你的工作中，能和同事建立良好的关系。
28. 在别人眼中，你的工作是很重要的。
29. 在工作中你经常接触到新鲜的事物。
30. 你的工作使你能常常帮助别人。
31. 你在工作单位中，有可能经常变换工作。
32. 你的作风使你被别人尊重。
33. 同事和领导人品较好，相处比较随便。
34. 你的工作会使许多人认识你。
35. 你的工作场所很好，比如有适度的灯光，安静、清洁的工作环境，甚至恒温、恒湿等优越的条件。
36. 在工作中，你为他人服务，使他人感到很满意，你自己也很高兴。
37. 你的工作需要计划和组织别人的工作。
38. 你的工作需要敏锐的思考。
39. 你的工作可以使你获得较多的额外收入，比如，常发实物、常购买打折扣的商品、常发商品的提货券、有机会购买进口货等。

40. 在工作中你是不受别人差遣的。
41. 你的工作结果应该是一种艺术而不是一般的产品。
42. 在工作中不必担心会因为所做的事情领导不满意，而受到训斥或经济惩罚。
43. 在你的工作中能和领导有融洽的关系。
44. 你可以看见你的努力工作的成果。
45. 在工作中常常要你提出许多新的想法。
46. 由于你的工作，经常有许多人来感谢你。
47. 你的工作成果常常能得到上级、同事或社会的肯定。
48. 在工作中，你可能做一个负责人，虽然可能只领导很少几个人，你信奉“宁做兵头，不做将尾”的俗语。
49. 你从事的那种工作，经常在报刊、电视中被提到，因而在人们的心目中很有地位。
50. 你的工作有数量可观的夜班费、加班费、保健费或营养费等。
51. 你的工作比较轻松，精神上也不紧张。
52. 你的工作需要和影视、戏剧、音乐、美术、文学等艺术打交道。

评分与评价：

上面的 52 道题分别代表十三项工作价值观。

每圈一个 A 得 5 分、B 得 4 分、C 得 3 分、D 得 2 分、E 得 1 分。

请你根据下面评价表中每一项前面的题号，计算一下每一项的得分总数。

然后在下面依次列出得分最高和最低的三项。

- | | | |
|---------------------------|----------|----------|
| 题号：2, 30, 36, 46 得分：_____ | 类型：利他主义； | |
| 题号：7, 20, 41, 52 得分：_____ | 类型：审美主义； | |
| 题号：1, 23, 38, 45 得分：_____ | 类型：智力刺激； | |
| 题号：13, 17, 44, 47 | 得分：_____ | 类型：成就动机； |
| 题号：5, 15, 21, 40 得分：_____ | 类型：独立自主； | |
| 题号：6, 28, 32, 49 得分：_____ | 类型：社会地位； | |
| 题号：14, 24, 37, 48 | 得分：_____ | 类型：权力控制； |
| 题号：3, 22, 39, 50 得分：_____ | 类型：经济报酬； | |
| 题号：11, 18, 26, 34 | 得分：_____ | 类型：社会交往； |
| 题号：9, 16, 19, 42 得分：_____ | 类型：安全稳定； | |
| 题号：12, 25, 35, 51 | 得分：_____ | 类型：轻松舒适； |
| 题号：8, 27, 33, 43 得分：_____ | 类型：人际关系； | |
| 题号：4, 10, 29, 31 得分：_____ | 类型：追求新意。 | |

得分最高的三项是：1. _____； 2. _____； 3. _____。

得分最低的三项是：1. _____； 2. _____； 3. _____。

教学案例

一个工人技术专家的世界^①

每当看到一辆带病车，我都想尽快排除故障；每当钻研透一种新的维修技术，我都像打了胜仗一样高兴。

——矫立敏

0. 引言

2007年深冬，寒流袭击青岛。青岛公交集团二公司363路车队司机矫立敏经过50多分钟的单程行驶，驾车回到363路北端终点站上王埠。每次行驶完横跨市区南北、路况复杂的全程，司机们都会松一口气。可是，该下班了的矫立敏却没有放松下来，他紧盯着车的底部，自言自语道：“声音和感觉都不对劲，莫非是刹车出了问题？”做事一贯果断的矫立敏一边想，一边立即动手检修。时间过去了一个又一个小时，寒风中的矫立敏不仅没有感到冷，反而忙出一身汗。他检查、判断、思索，越干越兴奋，恰似小时候赶海时一只大螃蟹上了钩。天渐渐暗了下来，矫立敏抬头望着夜空自信地说：“再复杂、再隐蔽的问题，我也一定能逮住你。”那么问题究竟出在哪里呢？

1. 人物介绍

1987年，高中毕业差几分没考上大学的矫立敏顶替父亲矫京本做了一名公交乘务员。尽管有高考不理想的遗憾和不甘，矫立敏对进入公交系统仍充满期待，“我要当一名优秀的司机”。受父亲影响，矫立敏从小就喜欢车，老是追着父亲问这问那，对汽车特感兴趣。他当乘务员不只卖票，仔细观察师傅开车时的一举一动，偷偷地跟着师傅学开车，做着当司机的准备。经过三年的学习锻炼，矫立敏如愿以偿握上了方向盘。“第一次正式出车别提多激动。”矫立敏说，从那以后，他一直以自己是一名公交驾驶员而自豪。

矫立敏认识到，当初自己如此渴望上大学，是想当专家，没有上成大学，并不意味着不能成为专家，哪怕再平凡的工作，只要专心、投入，就能做精，灵感就会不断涌现，就能创新，逐步成为专家。心专了，脑就灵了。小小驾驶室成了他的实验室，他全身心投入技术钻研当中。他感觉到，技术从熟练到精湛、再到创新，靠的是多开车、多修车，不断琢磨，灵感来自专心，来自工作现场。通过在工作中的学习和摸索，他的技术水平不断提高，不仅做出优异工作业绩，使乘客满意，自己也满心欢喜。

开了几年车，经验有了积累，矫立敏越来越清楚地认识到理论知识的重要性，他和书交上了朋友。平时下班没事就待在书店，买了很多书，自学汽车驾驶和维修知识。矫立敏文化基础知识比较扎实的优势显现出来了，他领会书上的知识非常快。这也是矫立敏作为公司中年技术骨干的优势，理论知识能够更好地指导自己解决实践中的疑难问题，也为他和基础文化知识越来越高的年轻员工的交流提供了共同语言，同时能够帮助他总结从老一辈师傅那里继承的经验和诀窍，不让它失传。意识到自己在公司处于承上启下的地位，一种“脊梁”意

^① 案例来源：本案例由青岛大学国际商学院贺广明副教授撰写，并授权中国管理案例共享中心使用。

识在矫立敏心目中越来越清晰。“脊梁”既是把工作顶起来，又是把老一辈和新一代连接起来。他对自己的要求有了进一步的提高，不仅要学习，还要用研究理念来工作。新的技术和知识在不断出现，他加快了理论学习的步伐。“家里有关汽车方面的书整整一书柜，不仅有公交大客车的，也有各种新式轿车、面包车的，都成小图书室了。”矫立敏说。为什么要看客车以外各种车的书呢？一是他从内心对车感兴趣；二是一直有一种成为汽车专家的渴望。

对大多数公交驾驶员来说，汽油改柴油有很大的压力，经过学习，他研究整理出了中冷柴油机的操作方法。过去车辆冷起动后，发动机需以700转/分钟的怠速热机10分钟左右，矫立敏结合线路柴油机型的特点，大胆将发动机转速提高到1100转/分钟，这样待机时间缩短为5分钟，既防止了喷油嘴堵塞，又节约了燃料。他还通过提前1分钟润滑、延迟2分钟熄火的操作方法，保证了发动机增压器保持良好的润滑条件和正确的冷却时间，从而极大地延长了增压器使用寿命，降低了故障率。一个发动机增压器大约2700多元，而矫立敏所驾驶的车辆增压器创造了使用10余万公里无故障的纪录。青岛公交集团总裁徐金龙赞誉说：“如果公交6000名驾驶员都能像矫立敏那样，从细微处节约能耗，企业挖潜增效的前景将十分巨大。”

2007年3月，矫立敏被评为“全国公交十大‘节油王’”，矫立敏说：“我需要学习研究的东西还很多，那些荣誉都过去了，今后仍需要从零开始在技术细节上继续钻研。”

2. 立敏工作法

“363路车沿途有6座立交桥，22个信号灯，11个转弯路口，信号灯的周期较长，香港路的周期长达120秒，而且经常发生塞车现象，作为驾驶员，要合理地分配运行时间，要既安全又准点。”矫立敏说起363路的路况，了如指掌。也正是因为他对路况观察仔细，行车中省油的窍门也就找到了。矫立敏举例说：“香港中路绿灯时间为19秒，如果363路车当时排在第8辆或第9辆车之后，肯定不能通过，这种情况下不能抢，应顺势而过即可。”矫立敏在驾驶中还发现，车辆每制动一次，要多耗油50毫升，因此开车过程中要有预见性，通过提前控制车速，尽量避免紧急制动。燃油就是这样一点一点省下来的。

2004年，363路更新了40部新型柴油车，但这些车几乎车车费油，矫立敏看到这种情况，决心攻克柴油车节油技术难关。根据长时间的行车观察和实际操作比较，他想摸索出一套法子。任少春书记看在眼里，觉得矫立敏肚子里有东西，只要支持就准能升华成一个有价值的成果。任少春也是从驾驶员做起的，对一线工作很熟悉，他主动跟矫立敏谈心，“你的观察仔细，思考严密，再往前走一步就是对整个路队有价值的节油和优化行车的好成果”。矫立敏受到鼓舞，干劲倍增，一心扑在研究中，总结提炼出了一套规范操作节油工作法。这套工作法对每一个公交站点、每一座立交桥、每一个交通路口的客流、路面、信号灯情况进行了科学分析，精心测算了发动机转速与行车车速之间的契合关系，找出了最佳经济时速。2006年，这项技术创新成果在线路全面推广实施，经济效益明显，平均每车每年节油1500多公升，同时还保证了行车安全，降低了交通事故的概率。这就是被评为山东省建设系统员工优秀技术创新成果的“立敏工作法”。

“立敏工作法”是如何做到节能降耗的呢？矫立敏总结了五点需要注意的地方：一要认真做好爱车例保工作，做到“一日三检”，不开带病车，使车辆的技术状况始终处于最佳状态；

二要严格执行操作规程，正确使用挡位，准确掌握换挡时机；三要保持车辆底盘技术状况良好，重点是滑行、轮胎气压和滤清器；四要努力提高自己的驾驶技术和维修技术；五要针对路面特点，摸索调整行车方法。

3. 工人技术专家

日常的学习研究，使矫立敏的驾驶技术趋于一流，整个公交集团总共才有三四十个驾驶员技师，矫立敏便是其中一位。不断积累的车辆维修技术，有不懂的地方马上问老师傅，矫立敏慢慢地成了驾驶技术和维修技术的双技术专家。

平时开车，他一直保持平稳加速，匀速行驶。矫立敏说：“驾驶员驾驶有两个安全距离，一是与前车的安全距离，要保持车距，防止追尾；二是考虑到乘客舒适的安全距离，要让乘客舒服乘车，不要忽快忽慢，不要急刹车，好多需要注意的地方，这就要考验驾驶员的驾驶技术。当驾驶员不能只是管开车，更要学会修车。每次出车前要进行例行检查，不开带病车。开车归队后要进行自我检查，有小毛病自己要学会维修。”

2008年1月，公交集团更换了一批新型车，5月，矫立敏便把《新型公交车操作规范》总结了出来，并在全路队推广。平时有什么新的想法或者心得，矫立敏也随时记录下来，在路队每周五举办的技术开放日上进行交流探讨。

随着新员工大量进入公司，矫立敏看到同事们技术素质参差不齐、燃油消耗居高不下，就自制卡尺，对省油气压棒和进油孔做适量调整或技术改造。从前几年开始，矫立敏自己开设了技术课堂，给队友们讲解柴油机空气滤清器的清洁方法及油电路的配合，对燃料高耗车逐个查找原因，毫无保留地把技术和经验传授给队友，从整体上迅速提高整个路队的操作技能，节约了能耗。看到这种情况，路队领导因势利导积极支持，成立了技术攻关小组，矫立敏成为生产一线技术攻关的带头人。

技术专家的技术诀窍如果能与他人分享，对组织十分有利。矫立敏每年都讲课培训新人。他根据春夏秋冬具体天气有针对性地进行培训，讲授维修保养的技术，强调各种情况应考虑周全。矫立敏授课方式多样化，既有现场指导又有课堂讲授。路队领导对技术的重视，掀起了学习矫立敏的热潮，新创意不断涌现，激发了组织的创造力。任少春书记欣喜之余，也得到诸多启示。他说：“一个像矫立敏这样专家型的员工，在刚刚开始冒尖时，有一个新的想法，或干出一件有意义的新事，领导者一定要在萌芽期就提供热情的支持，不能冷眼旁观，更不能附和周围的风言风语的议论。这在新事物的出现中虽然只起到导火线作用，但很关键。当他已经成为技术专家时，领导更要关心和爱护，比如矫立敏参加各种类型的社会活动多了，肯定会影响自己的任务指标，经济收入就会受到影响，路队给予一定的经济补偿，使他工作时心理平衡，他的这些活动也是为了路队和公司的利益。”

4. 工作成就是内心幸福感的源泉

公交司机的日常工作难免有枯燥单调的感觉，但矫立敏工作热情和干劲却丝毫不减，一言一行都透露着指导他工作的理念，这是他的热情和干劲的源泉。矫立敏说：“一个人活着，要多为他人和社会做有价值的事情，公交司机这个工作，只要用心干，也可以做出对社会有帮助、让自己感动的事情来，哪怕是不大的事情。这是人生中真正的快乐和意义所在。”看到队友们有时工作积极性不高，矫立敏把理念落实为行动，感染和带动大家。作为一线党员

的矫立敏，是路队联络员，在路队领导与员工间相互沟通，同事有困难他主动帮助，成为队友们的“知心大哥”。

公交集团施行“一对一”的师徒制，路队领导让有潜力的年轻人跟矫立敏学徒，任洪波是其中之一。不仅跟师傅学到了技术，也深受师傅价值观的影响，用精准的技术创造高业绩，并把工作成就作为内心幸福的重要原因。矫立敏常说：“知识改变命运，学东西要对自己有用。”已成为路队顶梁柱的任洪波对师傅的教诲铭记在心，他说，“矫师傅平时话少，不善言谈，心细，没架子，喜欢帮人修车，同时教更多的人维修车。我跟师傅学的不仅是技术，更根本的是对工作的态度和做人的准则。”

矫立敏主动接触新人，关心照顾新人，善于培养徒弟的自信，任洪波说：“矫师傅总是毫无保留地把他的知识传授给我们，用他乐观、进取的人生态度感染我们。”矫立敏还利用业余时间巡回公司34条线路上开办技术课堂，不遗余力地给驾驶员技术指导。

“活好干了，就像涨潮，好坏不容易区分；活不好干了，就像落潮，哪个坑水多一目了然。我们和矫师傅的差距就在这里，这是实实在在的差距。差距的原因在于，师傅心目中工作和技术的分量比我们更重，是他人生价值的体现和快乐的源泉。在做人和技术两方面，矫师傅都给我们做了一个很好的榜样。”提到师傅矫立敏，任洪波深有感触地说。

5. 尾声

镜头回放到引言讲述的2007年深冬的那次检修，从下午一直忙到天黑，螃蟹上钩的预感让矫立敏兴奋不已，因为随着检查的深入，越来越多的迹象验证了自己的预判——刹车系统有严重问题。经过反复现场检测，矫立敏提出一个大胆而有把握的观点：厂家生产时刹车线路接反了！经过论证，他的意见得到路队的支持，并通告制造厂。他向厂家派来的技师进行现场操作演示，最终制造厂接受了矫立敏的建议，对同类型的刹车线路全部进行改装，消除了一批车的重大事故隐患。问题终于解决了，冬日阳光下矫立敏紧皱的眉头终于舒展开了。

思考题：

- (1) 你如何看待矫立敏的工作行为？
- (2) 你认为矫立敏对工作有着什么样的态度？
- (3) 矫立敏的工作价值观是如何形成的？

本章学习目标

通过本章的学习，你应该能够：

- 理解和掌握个性的概念与特点；
- 借助行为函数理解个性与行为的关系，以及个性测量的有效性；
- 掌握个性静态理论与动态理论的关键区别，并且了解经典的个性理论；
- 理解个性对管理行为的影响，在管理工作中有效管理个性。

引导案例

五个聪明能干的技术工程师^①

王冰是一家计算机公司的产品开发部经理。某年年初，为了集中力量开发一种新型号的计算机，他从其他项目组选出了五名聪明能干的技术工程师组成了一个新的开发小组，王冰亲自担任小组负责人。五名成员都是大学本科毕业，在各自的工作中都取得了良好的成绩。王冰相信他的新小组一定会成功地完成开发任务。

但是，已经过去一个多月了，新小组的工作进展远远落后于开发计划，而且每周一次的全体成员会使每一个与会者都备受折磨，已快变成两个相对阵营之间的紧张对抗了。

王冰信奉参与性管理，他要求他的组员在做出决定时意见要达成一致。问题是刘工和郭工很快就能拿定主意，于是便要求进行下一个议题。而吴工则认为不能贸然进行下一步，他要求进一步讨论，要求更多的资料、更多的时间去进行思考。张工和朱工讲话没有老吴那样多，但他们支持老吴。

王冰尽力在双方之间进行平衡。刘工和郭工办事有时似乎是有点鲁莽，未能仔细考虑所作决定的全部细枝末节。另外，老吴确实也有点慢慢吞吞的，且有使全组陷入没完没了的分析的倾向。王冰很难决定支持哪一边好，因为两边都做出过许多高质量的决策，都取得过良好的开发成绩。

为什么五个聪明能干的技术工程师凑到一起却带来这么多困难？王冰陷入了沉思……

^① 案例来源：本案例由大连理工大学付永刚副教授编写。

我们在作出决策时所需的时间量和资料量上的差异，暗示了我们大家个性之间的千差万别，而这种差异对管理有重要影响。管理者要增强预见和影响他人的能力，应该了解一些有关个性的知识。在本章中，我们就带领大家系统深入地探索个性差异及应对之策。

第一节 | 个性概述

一、个性的内涵与特点

（一）个性的内涵

个性是一个复杂而广泛的概念，对于个性的确切定义还没有普遍的一致性认识。麦迪（S. R. Maddi）认为，个性是决定每个人心理和行为的普遍性和差异性的那些特征和倾向的较稳定的有机组合。凯立希（R. A. Kalish）认为，个性是导致行为以及使一个人区别于其他人的各种特征和属性的动态组合。

综合以上观点，我们认为个性就是人的一组相对稳定的特征，这些特征决定着特定的个人在各种不同情况下的行为表现。

（二）个性的特点

人们经常使用个性这个概念或术语，但对个性特点的认识未必太清楚。个性具有如下四个特点，这些特点构成了对个性更全面的认识和理解。

1. 稳定性

个性具有稳定的性质。个性长期受内外因素的相互影响而潜移默化地形成，一旦形成便不易改变，而且是持续而长期稳定的。只有经常出现的心理特征才算个性特征。但是这种稳定性又是相对的，它会随着社会环境的变化、个人发展的变化以及不同的情境因素而相应地有所变化。例如，诸葛亮一生谨慎，但也曾冒险设下空城计。

2. 独特性

个性具有独特性。世界上没有两个个性完全相同的人。每个人的个性都是独特的，具有区别于他人的个性特征。如水浒传中 108 位将领都有其各自不同的鲜明的个性。但是个性的独特性并不排除个性的共同性。人们在心理上的共同性，是指人们共有的心理特征。例如，无论什么样个性的人，当其需要获得满足时，感到心情舒畅，精神振奋；当遇到挫折时，都会心情沉闷，精神低落。不过，他们的行为表现方式可能不尽相同。

3. 整体性

人的个性是统一的整体。一个人的各种心理现象和心理过程，是有机地联系在一起表现出来的。个性的各个侧面只有同个性的整体性联系起来，才有其确定的意义。在一个具体的

人身上并不存在彼此孤立、互不联系的个性特征。

4. 倾向性

个性的倾向性，是指人们对现实事物所持有的一定的看法和态度。人在与客观世界的相互作用中，形成了对事物的态度与倾向。一个人的个性既体现为个人的需要、兴趣、信念、理想和世界观，又体现为人与人之间的能力、气质、性格等方面存在的差异。个性的倾向性不仅对改造世界有重要作用，而且对人的心理活动也有很大影响，表现为对事物的不同态度、体验的行为模式等。

二、个性的形成与发展

（一）个性的成因

影响个性形成的因素主要有两类：一是先天遗传因素，这是个性形成的基础，包括遗传、先天素质和成熟度等；二是后天环境因素，个性的形成与发展会受家庭、学校、团体、组织等社会环境因素的影响和制约。具体因素如下。

1. 先天遗传

人的个性受遗传因素影响，每个人都有其独特的遗传基因。在遗传基因基础上生长出的中枢神经系统、内分泌系统和感官等，对人的行为有约束控制的作用。遗传因素为个性的形成和发展提供了物质基础。人的身材、相貌、性别、性格等都在很大程度上受遗传的影响。还有研究者发现，50%的个性差异、30%的职业和业余爱好方面的差异是由于遗传因素造成的。

2. 家庭环境

家庭是个人首先面临的环境，家庭环境对个性发展有重要作用。每个人的个性或多或少带有一点家庭的烙印。家庭中父母对孩子的影响包括父母的个性，以及教育方式等很多方面。一个人所处的家庭环境对其个性的形成有潜移默化的作用。

3. 教育环境

这里主要指的是学校教育。一个孩子进入学校，标志着他开始进入一个团体环境，这个团体环境与之前的家庭环境很不一样。孩子的个性形成开始受到很多非家庭因素的影响，孩子在学校里不再是家庭所赋予的中心地位，开始有了团体成员意识和角色，开始建立真正平等的同伴关系。特别是一个孩子健全人格的培养往往需要学校教育承担更多的责任。

4. 社会实践

当人们离开学校参与工作之后，社会环境中的种种要素会通过很现实的方式来检验和影响我们之前通过家庭和学校所建立起来的个性特征。我们所在工作单位的组织情境（管理政策、文化氛围、人际关系等）会更加明显地影响着我们的个性，并和个性相互作用决定着我们的情感和行為等。

5. 偶发事件

在人的一生中，也许会遇到一些重大的偶发事件。如亲人的亡故、突然的失业等都会对

一个人的个性形成和发展产生较大的冲击。

由此可见，人的个性是由先天遗传因素和后天的社会影响、社会实践活动相互作用和融合的产物。但是，在个性的形成过程中，人并不是消极、被动地接受先天遗传和后天环境的影响。人在实践活动中，在与外界环境相互作用的过程中形成和发展自己的个性。因此，在大体相同环境中生活和成长的人，由于他们实践活动的不同，以及主观努力的倾向不同，会形成不同的个性。

（二）个性的发展

个性是在人的生活经历中发展的，但究竟哪一阶段对个性的影响最重要，学者们的看法并不一致。弗洛伊德(Freud)认为个性的大部分取决于少年以前的生活经历。埃里克森则认为，一个人的个性在他的整个生活经历过程中是不断发展变化的。他将一般人的个性发展年龄分为八个阶段，每一个阶段发展成功与失败的特点如表 3-1 所示。

表 3-1 埃里克森关于个性发展的分期

阶 段	年 龄	特 点	
		成 功	失 败
1. 早婴儿期	出生~1岁	基本的信任心	不信任
2. 幼婴儿期	约1~3岁	自主	羞耻或困惑
3. 早儿童期	约4~5岁	创造心	犯罪感
4. 中儿童期	约6~11岁	勤奋	自卑
5. 青春期	约12~20岁	自我认识	对自己的地位认识模糊
6. 早成年期	约20~30岁	合群	孤僻
7. 中成年期	约31~60岁	继续成长	失望
8. 晚成年期	约61岁以上	完善	停滞

埃里克森认为，一个人在每一个阶段的发展都需要获得成功，才能形成良好的个性，如果受到阻碍将会导致个性上的某种缺陷。如婴儿时期(0~1岁)，需要得到母亲的精心照料，这是对社会信任的基础。如果被遗弃失去母爱，将会形成对人不信任的心理。

早期的个性研究者大都相信，人的个性形成并定型于幼年或少年时代，而以后的岁月中就基本不会再有重大发展了。但现代的学者越来越相信个性发展是一个终身过程。

情景微案例



药家鑫案及心理成因分析



扫
描
此
码

案
例
学
习

三、个性的测量

在通常情况下，我们凭着个人的感觉来描述和评价一个人的个性。但是从管理的角度出发，仅凭感性来了解个性不足以提高管理的效果，更多的时候需要对个性进行测量。

（一）个性测量的方法

较常见而实用的个性测量方法主要包括如下三大类。

1. 问卷测量法

个性测量问卷是心理学专家根据所要测定的个性要素的特点，精心设计而成的。他们一般由一系列问题组成，其编制方法通常采取是非式、选择式或等级排列式。被测评者按照从自我观察中建立的自我概念与认识，通过对问卷的填答来报告或描述自己的个性。

个性包含着众多要素，也就是有许多方面或维度。有些问卷是只为测定个性的某一特定维度而设计的，即单维问卷，如“感情倾向性问卷”是只测一个人外向或内向程度的。还有综合性的多维问卷，可同时测量个性中的多个方面，并常常把所测结果记录在一张特制的图表上，绘成“个性概貌图”或“个性轮廓图”；一个人在各个性要素（或维度）上的不同组成，就形成他不同于别人的独特个性。人们便可据此对被测评者进行综合分析比较分析，从而作出全面评价。

管理中进行个性测量时，多维问卷用得较多。其中最有影响、普及面最广的是“卡氏十六因素”问卷和 MBTI 个性测试问卷。

2. 投射测量法

这种方法的原理是，认为人的许多行为倾向隐藏在人的深层意识中，不易探测；因此求助于投射测试，即用一个含义不明确、可作多种解释的称为“投射物”的物件（可以是一种图形、一件实物等），短期地暴露在被测者眼前，然后要其迅速观察后，立即解释其对这投射物的理解，不允许深思熟虑。因为是猝不及防，被测者内心深处的隐秘倾向（态度、兴趣、动机等个性要素）便被投射到对这投射物的解释之中，被训练有素的专家“破译”或推断出来。

在实践中应用的较广泛的投射测量工具主要有墨渍图、句子续完测试、主题统觉测试三种。

（1）墨渍图。据国外心理测量及人事管理咨询专家的实践，在个性测量中最可靠、最准确的投射测试工具，是一套精心设计的“墨渍图”，即一组图形，似乎是由落在纸上的墨自然流淌扩散而风干后所形成的不规则图案。它们的轮廓似乎毫无特定意义，似此似彼，但却是洞察内心的利器。但这些工具，尤其是分析的诀窍与要领属于知识产权，有专利保护，索价甚昂，我国至今尚未引进（测量心理健康的则已有了）。

（2）句子续完测试。这类投射测试工具以几十个词或词组作为“句根”，如“我的老师”“下棋”等。被测试者需在指定的时间内把这些“句根”接续成完整的句子，如“我的老师是位忠厚渊博的学者”“下棋可以开发智力”等。专家们便可据此分析出被测者的内心动机等个性要素。这类工具中比较有名的是美国的“迈纳句子完成量表”（MSCS），其中有专门用来测量管理者“管理动机”的内容。

（3）主题统觉测试（TAT）。这种工具主要用来测试以动机为基础的个性特征。美国学

者麦克利兰（McClelland）开发出了一套 TAT 工具用于测评管理者的成就动机、情谊动机和权力动机。

3. 人才评价中心

“人才评价中心”是美国开发出的一种综合性个人特征测评方法，该方法目前已被大量实际应用于企业界管理人才的发掘与评价。典型的评价活动包括如下几种。

(1) “无领导小组讨论”练习。被评者组成一个 4~6 人的小组，模拟一个领导班子，讨论一个给定的假想的管理问题。

(2) “公文处理模拟”练习。每位被评者在指定时间内，在一模拟的特定岗位上，以批阅公文的形式，对一系列管理问题作出反应。

(3) “决策模拟”练习。通常带有竞赛性质，即由被评者组成的一个小组模拟一领导班子，就一假定情境中的市场与投资状况连续作出一系列决策。现在该种练习已多半实行计算机化，开发了多种软件。

上述三类活动，都是由旁观的考评员根据被评者在这些模拟的工作情境下的行为表现，按某些与管理效能有关的个性特征（如果断性、主动性、敏感性、自主性、工作激励等）进行评测。实践证明此法所测上述个性特征对预测管理人才的绩效与成功方面相当准确。评价中心活动除上述三种外，往往还辅以业务计划讲演、写作练习、自陈式个性问卷调查等。

随着中国改革开放的不断深入和市场经济的发展，各种管理思想和管理方法被中国的各级管理者接纳、吸收，个性测量作为一种有效的管理手段也在中国企业的管理实践中得到应用。近两年来，各种类型的人才测评机构纷纷在国内出现，增加了中国人对个性测量的了解和关注。但是，由于中国的人才测评机构不重视基础性的工具开发和数据积累，没有针对中国人特有的心理素质和能力建立适合中国人的“常模”和测评体系，而只是将国外的测评软件经过简单的汉化处理就推向市场，以致影响了建立在个性测量基础上的人才测评的进一步发展。

（二）个性测量的有效性

个性测量的意义在于，希望可以用每个人具有的稳定持久的个性来说明并预测他的行为。但是，要使个性特征有意义和有效，必须满足如下要求。

第一，要求人们在这些特征上（如活泼外向、忠厚老实等）存在不同程度的差异；如果人人一样，这特征就不大有用了。第二，人的这种特征应当在各种场合都表现一致才行。第三，应当具有某种测量这种特征的手段，所测结果可以预计此人在各种场合的表现。

以第二种要求为例。“小王活泼外向”，他在朋友、家人的社交场合中是如此，在严肃的政治讨论中就未必如此。再看第三条要求，据研究证明，用最好的问卷所测得的个性特征与实验室条件下被试的真正行为间，相关系数不足 0.30，预测力颇弱。这都似乎支持环境决定行为而不是个性决定行为的论点。

然而研究又表明，虽然以个性与态度预测一个人在某一特定时刻和特定环境中的行为不一定准确，但在预测一个人在各种环境下的一般表现方面却相当准确。这说明测量人的个性还是有用的，因为管理者很少要预测下级在某一时刻的行为；他们想预测的恰恰是下级在长

期工作中总的表现，即他们的平均行为。“小李受了批评后，是会一蹶不振还是会重新振作起来？”“老张干事是比较冒险还是慎重？”这都指的是一般倾向。

基于以上研究，著名学者勒温（K.Lewin）提出了一个行为函数：

$$B=f(P, E)$$

式中， B ——行为（behavior）；

P ——个性（personality）；

E ——环境（environment）。

勒温认为行为是个性和环境的函数，即一个人的行为是由其个性及其所处环境共同作用的结果。

研究还表明，环境的约束性越强，个性特征对行为的预测越不准；反之，环境给予行为变化和选择的可能性越大，预测就越准。有人设计了一项实验：先用问卷测得一批被试个性中外倾性的强弱，然后把他们分别置于“强制外倾”（让人不断地找被试谈话和交往）、“强制内倾”（不使有谈话机会并限制他们交往）及“中性状况”（常态）三类环境中。结果表明，只有在第三种情境中，所测的外倾性才与实际行为有较大关联（相关系数达 0.56）。

即，当 $E=C$ （常态）时，行为函数成为： $B=f(P)$ 。

这一发现对管理具有实际意义。因为有的组织中设有大量规章制度，严格限制其成员随意行动，不允许有非规范行为。在此情况下，个性测量的结果对行为的理解与预测就没多大用处。有的组织较灵活，给其员工以较大自主，则个性行为的影响力就较大了。

第二节 个性理论

有关个性的早期研究可以追溯到公元前，但是 20 世纪早期和中期的研究更全面、更系统一些，对管理实践的贡献也要更大一些。个性理论的数量很大，这里我们根据个性研究的不同着眼点将个性理论简单分为两大类：静态描述理论、个性特征分析理论，下面进行分别介绍。

一、静态描述理论

静态描述理论是通过观察，将具有不同（个性）特征的人们进行分类，并予以静态描述。其研究的类型数量较少，但每一类涵盖的范围广泛。

（一）基于生物形态学的个性理论

克瑞茨默（Kretschmer）在 20 世纪初创立了以生物形态学，尤其以躯干和四肢形态为基础的静态理论。其认为形态表达了人们的特殊个性，并将其分为三种主要类型：一是矮胖型（短小的四肢，粗壮的躯干，肥胖的脸），这种人情绪波动很大，现在通常认为是抑郁型的；

二是瘦长型，他们四肢修长，瘦削的躯干，窄长的脸，通常是内向和羞怯的；三是健美型，他们体格匀称，精力充沛，行为富有攻击性。该理论的问题在于它们是纯理论的，与实际生活的人相差太远，因此，用这种方式对人进行分类过于简化。

谢尔顿（Sheldon）在克瑞茨默理论的基础上，也依据生物形态学建立了另一套理论。谢尔顿将人们基本上分为三种类型，即肥胖型（温和、圆滑、友善），健壮型（刚强、刻板、外向）以及瘦削型（高、瘦，消极）。区别在于，谢尔顿认为可以出现上述各种类型的混合现象。尽管以上三种基本类型还是很极端，谢尔顿至少承认还有表示其他不同个性的形体类型，但是还存在一些问题始终未能得到解释。

（二）气质特征理论

古希腊医生希波克拉底认为，人体内有四种体液：血液、黏液、黄胆汁和黑胆汁。根据这四种体液在人体内所占比例的不同，可将人的气质分为多血质、黏液质、胆汁质和抑郁质。现在我们认为希波克拉底的划分依据存在一定问题，但我们仍沿用希波克拉底提出的名称，将人的个性按照气质分为如下类型。

1. 胆汁质

胆汁质的特点是情绪具有爆发性，但难以持久；精力旺盛争强好胜，做事勇敢果断，为人热情直率、朴实真诚。但是，比较粗枝大叶、不求甚解，遇事欠思量，鲁莽冒失，感情用事。

2. 多血质

多血质的特点是富有朝气，聪明伶俐，情感丰富而且外露；语言表达力强而且富有感染力；活泼好动、热情、头脑灵活、思维敏捷、适应能力很强，但也容易表现为缺乏耐心和毅力，稳定性差。

3. 黏液质

其特点是安静沉稳，沉默寡言，喜欢沉思，情绪内敛。自制力强，有韧性，外柔内刚，考虑问题细致周到，作风踏实。但也可能表现为缺乏生气，思维的灵活性低，行动的主动性较差。

4. 抑郁质

其特点是情绪体验深刻、细腻而持久，主导心境消极抑郁，多愁善感。这种人聪明而富于想象力，自制力强，稳重踏实，但不善交际，孤僻离群，软弱胆小，行为举止慢而单调，也可能优柔寡断。

在现实中，我们大多数人的个性是两种或两种以上气质类型的混合，具有典型单一气质类型的人比较少。

二、个性特征分析理论

这类理论基于对行为的某种客观测量，即通过问卷、访谈等方式对个性的多个维度进行测量，得到量化的结论来分析和描述个体的个性。代表学者是艾森克（H. J. Eysenck）、卡

特尔（R. B. Cattelle）、荣格（Carl G. Jung）等。

（一）艾森克的个性理论

艾森克认为人的感情稳定性和感情倾向性两类因素能包容大部分重要的个性特征。

1. 感情稳定性

感情稳定的人有如下特点：自主性强，冷静、自由，自尊心强，比较乐观，拒绝非理性的恐惧。感情不稳定的人有如下特点：容易激动，不稳定和焦虑不安，倾向于低看自己，比较悲观。他们有成见，喜欢挑剔，讲究高度的纪律性。

2. 感情倾向性

该类因素的一端为内倾，另一端为外倾。瑞士心理学家荣格认为，外倾是指人高度关注他周围发生的一切并使他把精力倾注于他自己以外的人和事上。内倾则是相反倾向，关注自己的感情、记忆与内心生活。

艾森克认为内外倾之别在于对外界感官刺激需要不同。外倾者较需要社交活动、冒险、环境的变化等，内倾者则希望减少这类外界刺激。当然典型内外倾是两种极端，多数人居中，对两种需要都有，只是比例不同或随时间变化而已。

内倾外倾无所谓好坏，重要的是各得其所。例如，外倾者受不了平淡常规的工作环境，但在有威胁或强刺激的环境下却如鱼得水。内倾者则受不了这种刺激，不过在平稳少变的环境中却比外倾者干得出色些。

（二）卡特尔的 16 个性要素理论

卡特尔认为艾森克把人的个性特征归纳为两个维度，未免过分简化，容易结果失真。他经过长期的研究和大量的量化分析，找出了 16 种独立而稳定的个性要素来表现和度量人的个性特征，每个要素又可分为低分特征和高分特征两个极端。详见表 3-2 所示。卡特尔认为，在每个人的身上都有这 16 个性要素，只是表现程度不同。

表 3-2 卡特尔 16 种个性要素

特质名称	低分特征	高分特征
乐群性	缄默、孤独	乐群、外向
聪慧性	迟钝、学识浅薄	智慧、富有才识
稳定性	情绪激动	情绪稳定
恃强性	谦虚、顺从	好强、固执
兴奋性	严肃、谨慎	轻松、兴奋
有恒性	权宜、敷衍	有恒、负责
敢为性	畏缩、退却	冒险、敢为
敏感性	理智、注重实际	敏感、感情用事
怀疑性	信赖、随和	怀疑、刚愎
幻想性	现实、合乎成规	幻想、狂放不羁

(续表)

特质名称	低分特征	高分特征
世故性	坦白直率、天真	精明能干、世故
忧虑性	安详沉着、有自信心	忧郁抑郁、烦恼多端
保守性	保守、服从传统	自由、批评激进
独立性	依赖、随群附众	自主、当机立断
控制性	矛盾冲突、不明大体	知彼知己、自律严谨
紧张性	心平气和	紧张困扰

卡特尔在这 16 种个性要素的基础上设计出了一种自陈式问卷。问卷共有 A、B、C 三种格式，A、B 格式由 187 个问题构成，C 格式较精练，只含 107 问。这套问卷使用简便，编成软件后存入计算机，被测者对屏幕显现的问题相继逐一回答（每问有三种备选答案），约半小时即可答完；软件会自动进行综合分析，并打印出被测者的个性概貌图。它的设计科学而客观，在各国推行使用多年，其效度（所问的是否是想要测定的要素）与信度（结果的一致性）都受过考验，而且在长期大量测试中积累有大批数据，并据此建立了各类典型对象组的“常模”（即对一个典型的标准化样本所测出来的平均分数，供作比较标准）。

（三）迈尔斯—布利格斯的个性类型理论（MBTI）

MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) 源自瑞士著名心理学家卡尔·荣格的心理类型理论，后经美国心理学家母女凯瑟琳·布利格斯与伊莎贝尔·布利格斯·迈尔斯两人加以演化，最后又形成了四个维度，八个偏好，16 种类型的个性类型量表，简称 MBTI。

MBTI 理论把人的个性划分为如下四个维度，每个维度又包括两种偏好。

- (1) 外向型 (extroversion) 或内向型 (introversion)；
- (2) 感受型 (sensing) 或直觉型 (intuition)；
- (3) 思考型 (thinking) 或情感型 (feeling)；
- (4) 知觉型 (perceiving) 或判断型 (judging)。

这四种维度，可构成 16 种个性类型。例如，INTJ 个性者好梦想，常有创新想法、独立自主、有决心，但是好猜疑、好批评、较固执。ESJI 个性者组织能力强，重实务，喜好组织活动和管理事务，是典型的企业人士。ENTP 个性者是思维型的，其思维敏捷，精通许多事务，适合应付有挑战性的问题，但忽视常规例行事务。

在广泛使用之前，MBTI 经过了 50 多年的研发和检验的历史。到现在，它已经历了数十年的应用实证。它能深入地解释为什么不同的人对不同的事物感兴趣、擅长不同的工作、以及人们有时不能互相理解。

目前，MBTI 已经发展成应用心理学领域知名的专业鉴别工具，广泛地应用于职业发展、职业咨询、团队建议、婚姻教育等方面，是目前国际上应用最广泛的职业规划和个性测评理论。在北美、西欧、亚洲的大中华地区以及新加坡、马来西亚、印度、日本、韩国等国家，每年有数以百万计的使用者体验它的魅力所在。

根据 MBTI 理论，每种个性类型均有相应的优点和缺点、适合的工作环境、适合自己的

岗位特质。使用 MBTI 进行个性测量，可以使员工更充分地了解自己，也帮助管理者了解员工心理与行为。这种了解可能促进彼此之间的沟通甚至可能提高生产力。

（四）“大五”个性特征理论

长期以来，对个性结构的研究试图利用一些持久、明确、稳定的特点来描述个体行为。“大五”个性是比较有代表性的个性理论，它认为人的个性都可分为五个维度：外倾性、情绪稳定性、乐群性、责任心、广纳性。“大五”个性特征理论不仅提供了总体的个性特征框架，还发现这些维度与工作绩效之间有重要的关系。

1. 外倾性

这种个性者常常活泼乐观，对自己的感觉良好。他们较社会化、亲切、健谈，在工作上持乐观积极的态度，对工作感到满意，乐于和同事交往。与之对应的内倾性的个体腼腆，沉默寡言，往往比较悲观。外倾性的个体适合需要高社会交往的工作，例如，销售和客户联络等。

2. 情绪稳定性

情绪稳定性是描述个体平和热情或紧张不安的个性维度。正面表现为情绪理性化，冷静，脾气温和，与人相处愉快。负面表现为情绪波动大，容易生气，没有安全感。

3. 乐群性

乐群性可以用来区分个体是否善于与他人相处。乐群性的个体与他人相处融洽。乐群性高的人通常受人喜欢，善于照顾他人，对他人亲善，易于相处，是好的团队合作者。乐群性高的个体适合做需要与他人发展良好关系的工作。乐群性低的人通常充满敌对情绪，不受人喜欢，不友好，难以相处。

4. 责任心

责任心指个体表现为认真、审慎和坚忍的倾向。在许多组织中责任心都是十分重要的。高责任心的个体有高组织性和自律性。低责任心的个体行为不规范、粗心、不可靠。

5. 广纳性

个体是否有独创性，广泛接受各种刺激，有广泛兴趣，具有愿意冒险的倾向。广纳性高的个体适合变化性大，需要创新性或较为冒险的工作。它的对立面是思维狭隘，小心谨慎。广纳性低的个体往往自我封闭，喜欢固定的生活和工作方式，缺乏创造性。

第三节 个性差异与管理

管理的对象是人，人的个性也是管理的内容。个性特征对管理效果有直接影响，管理者如果能够根据对员工个性的了解来预测和引导员工的工作行为，将在很大程度上提高管理的针对性和有效性。

一、解决问题风格类型

与管理工作直接相关的就是面对问题的时候以什么样的风格（方式）来分析和处理。赫雷格尔(D. Hellriegel)和斯洛克姆(J. W. Slocum)根据人们在收集信息与处理信息风格的不同,把个性划分为如下类型。

(一) 收集信息的风格：感觉与直觉两种类型

(1) 感觉型。这种收集信息的风格很务实,重视的是信息的具体细节,耐心细致、自信心强,急于获得结果,所以往往是先干后想,缺乏远见。

(2) 直觉型。这种风格在收集信息时不是重视具体数据与细节,而是着眼于概貌与全局,着眼于建立总的认识;喜欢动脑,有创见并重视理性的追求;但偏于研究方案的可行性而忽视具体的贯彻执行;幻想多,务实精神不足。

(二) 处理信息的风格：感情与思维两种类型

(1) 感情型。这种风格很注重不伤害别人的感情,关心人,强调对人的忠诚与热情,富有同情心,因此处理问题时有可能感情用事。

(2) 思维型。这种风格冷静客观,就事论事,讲原则,不怕得罪人;但是想得太多,做得较少,并且易于僵化。

(三) 四种解决问题的风格

上述两种信息收集风格与两种信息处理风格搭配组合起来,形成了四种类型的解决问题的风格。

1. 感觉思维型

这种类型的人重视设置有效的规章制度;喜欢结构分明、目标明确的组织,在制度涉及大量事实与数据的决策时,很果断而且很出色。感觉思维型的管理人员对与组织中物质方面的和非个人方面细节打交道的职业比较感兴趣。他们可能有志于从事诸如会计、生产调度、市场调研、计算机程序设计、文秘、统计、图书管理、应用科学等职业。

2. 感觉感情型

该类型的人具有务实精神,能有条不紊地处理具体问题;看重眼前的现实情况;关心有关人的事实;喜欢结构分明但重视人的组织。感觉感情型的管理人员通常对需要与组织内其他人员或客户进行人际交往的工作感兴趣。他们在诸如销售、直接监督、辩护、教育、采访以及许多服务性行业中优于其他人。

3. 直觉思维型

直觉思维型的人往往主意和想法多,思考问题开门见山,一针见血,有创见;重视抽象的、不带感情色彩的理性思维,却并不善做具体琐细的事;喜欢在不涉及人际关系的计划部门内工作,对系统设计与分析、建筑设计、纯科学研究以及宏观经济、哲学等领域感兴趣。

4. 直觉感情型

这种类型的人作决策时喜欢从别人的个人感情角度去考虑；喜欢在松散自由、决策权下放的组织环境中进行工作。直觉感情型的管理人员也对处理组织人事问题的职业感兴趣，他们在公共关系、广告、人事、艺术以及教育行业中干得比较出色。

这四种风格类型本身无所谓好坏，各有长短。在管理实践中，要根据各种类型的特点安排得当，各得其所，各尽所长。

二、管理个性与风格

管理者的职业风格又叫管理个性。

（一）麦柯比的职业风格类型

行为科学家麦克比（M.Maccoby）深入调查了250位高层和中层、基层的男性管理者，发现管理者职业风格大致可以划分为如下四大类型。

（1）“工匠”型。他们是技术专家，热爱自己专业，渴望发明创造，搞出新成果，有坚韧刻苦和努力钻研精神；但对行政性事务和职务并无兴趣，不善于人际交往与处理矛盾；他们凡事总想求得最优，不够现实；知识面与思维都专而窄，广博不足。

（2）“斗士”型。又分为狮型斗士和狐型斗士两种。狮型斗士领袖欲很强，渴望权力；他们干劲足，敢冒风险，有魄力，但不能容忍别人分享他的权力。狐型斗士虽也颇具野心，却无狮型的胆魄与能力，只好利用搞阴谋或权术之类手段去达到目的。

（3）“企业人”型。这类人忠实可靠，循规蹈矩，工作兢兢业业；但墨守成规，保守怕变，革新性与进取心不高。

（4）“赛手”型。他们视人生为竞赛，渴望成为其中的优胜者；但他们并不醉心于只做个人的主宰，而希望成为一个胜利集体中的明星；他们善于团结和鼓舞别人，乐于提携部下；同时他们又具有强烈的进取心和成就动机。

这是理论上的四种极端类型，在现实环境中，大多数人是兼具数种类型的特点，只是各种类型以不同强度组合形成最终的职业风格而已。

（二）斯泰勃（L.Stybel）的“人才动态使用”

从人才使用的角度看，应认清这四种不同类型管理者间的关系。近年来，从人尽其才角度出发，美国学者斯泰勃提出了“动态人才使用”的观点。主张要想充分利用各类人才之长，就不应把管理者固定地安置在特定岗位上。尤其是在产品更新换代越来越快，市场竞争十分激烈的现代社会，各类人才应对应于产品生命周期的不同阶段，合理地调配使用。

例如，在产品还处于“引进期”时，新产品仍在开发的最后阶段，尚待定型，在市场上也属试销期。此时技术开发能力仍很重要，项目组的领导应配备兼具“工匠”与“斗士”特征的经理人，或取一“斗士”挂帅，派一“工匠”辅佐。待到产品已进入“成长期”，产品业已定型，销路也已打开，此时的首要任务是扩大生产能力，以源源不断地投放市场的产品

去满足日益增长的需要，以免在供不应求情况下，被仿制此产品的对手坐收渔利。此时“工匠”留在组内作用已不大，应调去充实正在开发其他新产品的项目组，而让“斗士”留下来独撑门面，去冲锋陷阵，纵深开拓，扩大“地盘”。待到产品进入“成熟期”，大局已定，市场渐趋饱和，无须再投资扩产，只需利用已占市场，收获利润了。这时宜让善于守业的“企业人”去接过摊子，把原来的“斗士”腾出来去从事其他项目的开创工作。待产品已转入“衰退期”，潜力已近衰竭，需予以关、停、并、转，或转让他人。此时又宜请“斗士”来在转让谈判中讨价还价或收拾残局，如此灵活机动地使用人才，才能充分做到人尽其才。至于“赛手”型人物，因属稀缺宝贵资源，只用于特别重要项目的领导，并着眼于把他们培养成未来统帅，是不宜轻率动用的。

（三）霍兰德的职业个性理论

心理学家霍兰德对个性与职业的关系进行了研究，提出了个性与职业匹配的模型。他认为，个性与职业环境的匹配是形成职业满意度、成就感的基础。霍兰德认为，可以把职业个性划分为如下六种类型。

（1）现实型：这种人不重视社交，而重视物质和实际利益。他们遵守规则，喜欢安定，感情不丰富，缺乏洞察力。他们适合从事要求明确、需要一定技能、能按一定程序进行操作的工作，如机械电工技术等。

（2）研究型：这种人有强烈的好奇心，重分析，好内省，比较慎重。他们适合从事有观察、有科学分析的创造性活动和需要钻研精神的职业。

（3）社会型：这种人乐于助人，善社交，易合作，重视友谊，责任感强。他们适合从事那些直接为他人服务或与人建立和发展各种关系的职业，如教育、医疗等。

（4）传统型：这种人易顺从，能自我抑制，想象力较差，喜欢稳定、有秩序的环境。他们适合从事那些需要按照既定的要求工作，比较简单而又比较刻板的职业。

（5）企业型：这种人喜欢支配别人，有冒险精神，自信且精力旺盛，好发表自己的见解。他们愿意从事那些为直接获得经济效益而活动的职业。

（6）艺术型：这种人想象力丰富，有理想，易冲动，好独创。他们适合从事非系统的、自由的、要求有一定艺术素养的职业。

霍兰德所划分的六大类型，并非是并列的，而是有着明晰的边界。他编制了一个职业倾向测量表，其中包括160个职业项目，让测试者回答是否喜欢这些职业，然后以此数据为基础，以六边形标示出六大职业类型的关系图，如图3-1所示。

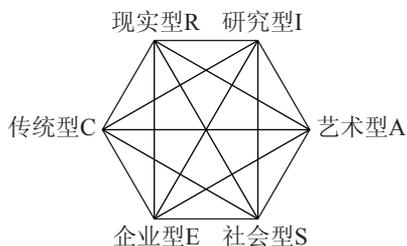


图 3-1 职业类型关系图

以图 3-1 中可以看出，每一种类型与其他类型之间存在不同程度的关系，大体可描述为三类。

(1) 相邻关系。如 RI、IR、IA、AI、AS、SA、SE、ES、EC、CE、RC 及 CR。属于这种关系的两种类型的个体之间共同点较多，现实型 R、研究型 I 的人就都不太偏好人际交往，这两种职业环境中也都较少机会与人接触。

(2) 相隔关系。如 RA、RE、IC、IS、AR、AE、SI、SC、EA、ER、CI 及 CS，属于这种关系的两种类型个体之间共同点较相邻关系少。

(3) 相对关系。在六边形上处于对角位置的类型之间即为相对关系，如 RS、IE、AC、SR、EI、及 CA 即是，相对关系的人格类型共同点少，因此，一个人同时对处于相对关系的两种职业环境都兴趣很浓的情况较为少见。

霍兰德的理论告诉我们，当个性与职业相匹配时，会产生较高的满意度和较低的离职率。但职业选择中，个体并非一定要选择与自己兴趣完全对应的职业环境。一则因为个体本身常是多种兴趣类型的综合体，单一类型显著突出的情况不多；二则因为影响职业选择的因素是多方面的，不完全依据兴趣类型，还要参照社会的职业需求及获得职业的现实可能性。因此，职业选择时会不断妥协，寻求与相邻职业环境、甚至相隔职业环境，在这种环境中，个体需要逐渐适应工作环境。

三、影响行为的重要个性特征

研究表明，某些个性特征对于预测和解释组织中人的行为有很大的影响。这里介绍一些主要的有代表性的特征，具体说明如何用它们对员工行为进行解释和预测。

(一) 控制取向

控制取向指个体所认为的直接影响自己行为的原因。那些认为自己是自身命运主宰的人，是内控型的。那些认为自己受命运摆布，由运气、机遇或外部条件决定的人，是外控型的。比较研究的结果表明：外控型的人更容易对自己的工作不满、出勤率低、对工作的投入相对较低。在同样情况下，内控型的人则倾向于把组织的业绩归因于自己的作为，故而易产生较高的投入；然而，如果组织的业绩不佳，内控者会责备自己。

比较而言，内控者在决策前往往积极收集信息为最佳决策奠定基础；他们较容易被成就所激励，尤其是他们控制环境的欲望较强。而外控者则较顺从，循规蹈矩。因此，内控者较适合担任复杂性较高的工作，如管理和专业工作。此外，内控者更适合从事开创性的和行行为不受约束的工作，而外控者则较适合从事按部就班的工作。

(二) 成就取向

成就取向是指个体对成就的需要强度，或者人对自身成就所确立的目标。普遍认为：成就需要强的人不懈地努力克服困难，追求更佳的工作业绩。但同时他会把成功归因于自己的努力。因此，他们乐于寻找这样的机遇；既接受挑战，但又不过于艰难而无法成功，他们

需要从成功中看到自身的价值。这就意味着，他们喜欢难度适中的工作。由此可知，对于成就感强的人，任务难度适中、能迅速看到绩效的工作，比较适宜，比如推销、管理工作等。而生产流水线的机械性工作等对这些人不适宜。

（三）权威主义与权术主义

所谓权威主义是指一种存在于个体头脑中的认为在组织中是否存在等级与权力的差别观念。极端权威主义者思想僵化，爱评判别人的是非；以权力为行事准则，有奉承上级、欺压下级的倾向。每个人都可能有不同程度的权威意识。低权威主义者，适合那些需要关心他人感受、反应机敏、具有较高变通性的工作；高权威主义者较适合从事高度结构化的工作。

权术主义是马基雅维里主义的本意，源于16世纪马基雅维里的著作。具有较高权术主义倾向的人行事独断，在感情上与他人保持一定距离，为达到目的不择手段。权术主义意识不同，对工作绩效有不同的影响。权术主义意识较强的人，喜好控制事物，乐于支配、控制人，总试图说服别人遵从自己的意志。权术主义意识较弱的人，感情容易影响他们的正确判断，降低灵活性和准确度。

一般地，权术主义与工作的匹配取决于具体工作的性质，特别是对工作绩效的评估是否有道德方面的标准。对于需要谈判技巧的工作，只要求效果而不论手段的工作，运用权术会取得很好的收效。但如果必须考虑方式方法，考虑工作中伦理问题，或者必须严格遵从绝对的工作标准而无变通可言时，权术主义则很难行得通。

（四）冒险倾向

敢于承担风险的程度也是个性特征的组成部分。冒险心理，人皆有之，只是程度不等。不同的冒险程度将决定管理者花多少时间去进行一项决策，以及在决策前需要收集多少信息。一般爱冒险的人在决策上所用时间较少，且用以进行判断抉择资料较少。冒险个性是否有利于工作，要看工作的性质。根据工作的具体要求考虑个体的冒险倾向是十分必要的。例如，证券、期货工作，高风险个性的人比较适合；而审计、会计工作，保守性的人比较稳妥。

（五）自控倾向

自控性是指人们试图控制自己在他人面前的行为方式的倾向。高自控性个体希望他们的行为会为社会所接受，力求根据所处的环境表现出恰当的行为。例如，在观看足球赛时，他会欢呼，但听交响音乐会时，他会很安静。低自控性个体倾向于在各种环境条件下都表现自己的真实性情和态度。高自控性个体更善于营造他人对自己的印象，他更倾向于为迎合所处的环境调整自己的行为。因此，高自控性个体适合于那些需要与各种人打交道的职位，如销售或咨询等。

（六）自信水平

自信心是指人们对自己和自己的能力感到自豪的倾向。高自信心个体认为自己通常较能干，是能应付大多数情境的有价值的人。低自信的个体则怀疑自己的价值和能力，经常担心

自己不能胜任工作。自信心会影响人们对活动和工作的选择。高自信心的个体比低自信心的个体更倾向于选择有挑战性的工作和职业。低自信心的个体喜欢从事相对稳定的工作。高自信心的个体工作时会设置更高的目标，并且更喜欢去处理那些较困难的工作。高自信心对工作动机和工作满意度有正面的影响。

四、个性的管理

研究个性的目的在于对组织的个人有更深刻、更全面的认识，并能够相应采取不同的方法进行有效管理。为此，必须了解个性对管理的影响，树立对个性的正确认识，掌握行之有效的管理措施。

（一）对个性的正确认识

1. 个性类型不是绝对的

无论哪种个性分类方法，所反映的都仅仅是典型的个性，事实上，个性也像其他与人有关的事实（如身高、体重）一样，其频率分布呈正态分布，即绝对属于某种典型个性或其对立面的人总是少数，而多数人总是程度不同地介于两极之间。个性类型的划分也像任何其他的科学分类一样，作用在于为我们提供认识问题的一般性标识工具，而不能囊括所有具体特殊情况。

2. 个性并无好坏之分

个性作为人的独特心理特征的总和，并无好坏之分。我们在评价人的个性时，不可认为这类个性好，那类个性不好。因为任何一类个性都有其积极的一面，也有其消极的一面。例如，胆汁质的人热情直率、精力充沛、生气勃勃是其优点，但急躁任性、情绪易于冲动又是其缺点；而黏液质的人既有冷静、踏实、待人真挚等优点，又有沉默寡言、反应迟缓等缺点。因此，我们应当正确认识自己和他人的个性类型，培养和利用其积极的一面，克服和改造其消极的一面。

3. 个性并不决定成就大小

个性不能决定人的活动的社会价值和事业上成就的大小，只影响人们进行活动的方式。大量的研究表明，在同一领域或同种工作岗位上，都出现过不同个性类型的杰出人物。同一类型个性的人，在不同的工作岗位上也做出了重大贡献。例如，同为俄罗斯历史上的文豪，普希金有胆汁质特征，赫尔岑是多血质，克雷洛夫为黏液质，果戈理系抑郁质。不同的个性并未影响他们各自在文学上取得杰出的成就。

（二）个性与管理措施

研究表明，人在事业上的成功与失败，不仅与他的智力高低有关，更与他的个性（比如情商）有关。在管理实践中，要以个性理论为指导完善管理措施，提高管理效果。

1. 根据个性类型合理配置人员

管理者要全面了解和掌握下级的个性，明确员工在个性上的优势和劣势。因人而异分派

工作，做到适才适所，能职匹配，人尽其才，这样就不会有无用之才。不同的工作对个性有不同的要求。同时还应注意使员工的兴趣爱好与从事的职业相适应，从而使他们感到满意、愉悦，受到内在激励，提高工作效率。如外倾型个性者，心胸开阔，易与人相处，好动不爱静，让其从事推销、采购、公关等工作；而内倾型个性者根据其不善谈吐、做事细心、好静不爱动的特点，让其从事财务会计、文书档案等工作。

2. 根据员工个性特点采取不同管理方法

人与人之间的个性差异是客观存在的，不应当也不可能强求一律。每个人的思维习惯、行为方式和接受能力存在着差异。个性差异要求管理上应针对不同个性的人采取不同的方法。对于自卑、自暴自弃的人，应使其看到自己的优点和前途，增强信心和勇气，切不可过多地苛求；对于自尊心强的要注意照顾面子，采取个别谈心、个别批评的方式；对于好强自负的，要一面肯定其成绩，一面指出其问题。

3. 根据个性特点优化领导班子的群体结构

一个组织应该是由不同个性特点组成的和谐互补的结构，注意避免“同性相斥”的现象的发生。组建领导班子，不仅要考虑成员间的年龄结构、知识结构、专业结构，而且要重视个性结构的合理性。如果班子成员都是个性外向的人，决策时发言直率，讨论热烈，大胆果断、干脆利索，但可能缺乏周密细致，难免漏掉重要细节，造成决策有误；如果班子成员都是个性内向的人，决策时大家沉着冷静，反复议论，但优柔寡断，可能贻误时机。因此，领导班子成员以各种类型个性的人组成为宜。

情景微案例



个性与管理



本章小结

人的个性作为行为的内在基础对管理行为具有很大的影响。本章在介绍个性内涵与特点、个性形成与发展、个性测量有效性的基础上，分析了相关的个性理论，对直接影响管理行为的个性特征进行了重点探讨，并提出了对个性的正确认识和相应的有效的管理措施。

本章思考题

1. 什么是个性？个性具有哪些特点？
2. 如何理解个性与行为的关系？

3. 个性特征分析理论都包括哪些理论？各自有什么特点？
4. 个性对管理行为有什么影响？如何管理个性？

本章练习3-1

兰德心理测试

兰德心理测试问卷

本测试是由中国现代心理研究所以著名的美国兰德公司（战略研究所）拟制的一套经典心理测试题为蓝本，根据中国人心理特点加以适当改造后形成的心理测试题。

注意：每题只能选择一个答案，应为你第一印象的答案，把相应答案的分值加在一起即为你的得分。

1. 你更喜欢吃那种水果？

- A. 草莓 2分 B. 苹果 3分 C. 西瓜 5分
D. 菠萝 10分 E. 橘子 15分

2. 你平时休闲经常去的地方

- A. 郊外 2分 B. 电影院 3分 C. 公园 5分
D. 商场 10分 E. 酒吧 15分 F. 练歌房 20分

3. 你认为容易吸引你的人是？

- A. 有才气的人 2分 B. 依赖你的人 3分 C. 优雅的人 5分
D. 善良的人 10分 E. 性情豪放的人 15分

4. 如果你可以成为一种动物，你希望自己是哪种？

- A. 猫 2分 B. 马 3分 C. 大象 5分
D. 猴子 10分 E. 狗 15分 F. 狮子 20分

5. 天气很热，你更愿意选择什么方式解暑？

- A. 游泳 5分 B. 喝冷饮 10分 C. 开空调 15分

6. 如果必须与一个你讨厌的动物或昆虫在一起生活，你能容忍哪一个？

- A. 蛇 2分 B. 猪 5分 C. 老鼠 10分 D. 苍蝇 15分

7. 你喜欢看哪类电影、电视剧？

- A. 悬疑推理类 2分 B. 童话神话类 3分 C. 自然科学类 5分
D. 伦理道德类 10分 E. 战争枪战类 15分

8. 以下哪个是你身边必带的物品?

- A. 打火机 2分 B. 口红 2分 C. 记事本 3分
D. 纸巾 5分 E. 手机 10分

9. 你出行时喜欢坐什么交通工具?

- A. 火车 2分 B. 自行车 3分 C. 汽车 5分
D. 飞机 10分 E. 步行 15分

10. 以下颜色你更喜欢哪种?

- A. 紫 2分 B. 黑 3分 C. 蓝 5分
D. 白 8分 E. 黄 12分 F. 红 15分

11. 下列运动中挑选一个你最喜欢的(不一定擅长)?

- A. 瑜伽 2分 B. 自行车 3分 C. 乒乓球 5分
D. 拳击 8分 E. 足球 10分 F. 蹦极 15分

12. 如果你拥有一座别墅, 你认为它应当建立在哪里?

- A. 湖边 2分 B. 草原 3分 C. 海边 5分
D. 森林 10分 E. 城中区 15分

13. 你更喜欢以下哪种天气现象?

- A. 雪 2分 B. 风 3分 C. 雨 5分
D. 雾 10分 E. 雷电 15分

14. 你希望自己的窗口在一座30层大楼的第几层?

- A. 七层 2分 B. 一层 3分 C. 二十三层 5分
D. 十八层 10分 E. 三十层 15分

15. 你认为自己更喜欢在以下哪一个城市中生活?

- A. 丽江 1分 B. 拉萨 3分 C. 昆明 5分
D. 西安 8分 E. 杭州 10分 F. 北京 15分

计分标准与测试结果分析:

180分以上: 意志力强, 头脑冷静, 有较强的领导欲, 事业心强, 不达目的不罢休。外表和善, 内心自傲, 对有利于自己的人际关系比较看重, 有时显得性格急躁, 咄咄逼人, 得理不饶人; 不利于自己时顽强抗争, 不轻易认输。思维理性, 对爱情和婚姻的看法很现实, 对金钱的欲望一般。

140~179分: 聪明, 性格活泼, 人缘好, 善于交朋友, 心机较深。事业心强, 渴望成功。思维较理性, 崇尚爱情, 但当爱情与婚姻发生冲突时会选择有利于自己的婚姻。金钱欲望强烈。

100~139分: 爱幻想, 思维较感性, 以是否与自己投缘为标准来选择朋友。性格显得较孤傲, 有时较急躁, 有时优柔寡断。事业心较强, 喜欢有创造性的工作, 不喜欢按常规办事。性格倔强, 言语犀利, 不善于妥协。崇尚浪漫的爱情, 但想法往往不切合实际。金钱欲望一般。

70~99分: 好奇心强, 喜欢冒险, 人缘较好。事业心一般, 对待工作, 随遇而安, 善于妥协。善于发现有趣的事情, 但耐心较差。敢于冒险, 但有时较胆小。渴望浪漫的爱情, 但对婚姻的要求比较现实。不善理财。

40~69分: 性情温良, 重友谊, 性格踏实稳重, 但有时也比较狡黠。事业心一般, 对本职工作能认真对待, 但对自己专业以外事物没有太大兴趣, 喜欢有规律的工作和生活, 不喜欢冒险, 家庭观念强, 比较善于理财。

40分以下: 散漫, 爱玩, 富于幻想。聪明机灵, 待人热情, 爱交朋友, 但对朋友没有严格的选择标准。事业心较差, 更善于享受生活, 意志力和耐心都较差, 我行我素。有较好的异性缘, 但对爱情不够坚持认真, 容易妥协。没有财产观念。

本章练习3-2

个性测试

个性测试调查问卷

一、请在下面各条所列的两种备选答案中, 圈出与你平常的想法或做法最接近的一种。

1. 下面两者, 你更关心的是:

A. 人的感情

B. 人的权利

2. 在不得不跟陌生人打交道时, 你觉得:

A. 很别扭, 很为难

B. 挺愉快, 至少较轻松容易

3. 能跟你相处得来的人, 大多是:

A. 爱幻想的人

B. 讲求现实的人

4. 你天生就:

A. 比较安静, 沉默寡言

B. 特爱交际, 见面就熟

5. 下面两种说法, 哪种让你听了高兴点:

A. 你可真是感情真挚的人

B. 你这人真算是一贯很理智的

6. 据你自己判断, 你这人比一般人要:

A. 更热情奔放些

B. 更冷静点, 不容易冲动

7. 与别人共事, 你更愿意:

A. 随大溜, 照大伙乐意的方式办

B. 自己独出心裁, 另搞一套新方法

8. 下面两种情况, 那种更令你恼火:

- A. 听人发表一通想入非非的理论
- B. 碰上一个讨厌理论的人

9. 下面两种对你的评价, 你更喜欢:

- A. 你是个有见地的人
- B. 你是个有常识的人

10. 你经常:

- A. 让你的心情来驾驭你的头脑
- B. 让你的头脑来支配你的心情

11. 你能够:

- A. 跟任何人轻松交谈, 要多久都行
- B. 只跟某些人或只在某些情况下, 才有很多话可说

12. 你认为下面两种情况, 哪种更不应该:

- A. 热情过度, 简直有些好管闲事
- B. 冷若冰霜, 任何事都不闻不问

13. 若你是个教师, 你更愿意教:

- A. 理论性较强的课程
- B. 实践性较强的课程

14. 你的朋友肯跟你谈有趣的事, 总是在:

- A. 刚跟你认识不久
- B. 他们真正了解你之后

15. 在一个集体中, 你更常做的是:

- A. 介绍别人
- B. 让别人介绍你

二、请在下面各条所列的两个备选词组中, 圈出你较喜欢的那一个。

- 16. A. 怜悯; B. 远见。
- 17. A. 公正; B. 仁慈。
- 18. A. 生产; B. 设计。
- 19. A. 温和; B. 坚定。
- 20. A. 不加批判; B. 带批判性。
- 21. A. 娴静; B. 活泼。
- 22. A. 朴实无华; B. 修饰爱美。
- 23. A. 富于想象; B. 讲求实际。

计分表

请把你所做的每条反应都算作一分, 记入下表六栏项目中相应空白内。(例: 若你在第16条中选择了A, 则在下表中的“16A”之后填上一个“1”。)全部填完后, 逐栏纵向相加, 算出各栏累积分数。根据这些小计值, 按表后说明, 判断你的个性类型。

	感情倾向		收集信息特征		评价信息特征	
	外倾	内倾	感觉	直觉	思维	感情
	2B__	2A__	3B__	3A__	1B__	1A__
	4B__	4A__	7A__	7B__	5B__	5A__
	6A__	6B__	8A__	8B__	10B__	10A__
	11A__	11B__	9B__	9A__	12A__	12B__
	14A__	14B__	13B__	13A__	16B__	16A__
	15A__	15B__	18A__	18B__	17A__	17B__
	21B__	21A__	22A__	22B__	19B__	19A__
			23B__	23A__	20B__	20A__
小计						

计分归类规则：

一、感情倾向性：

1. 若“内倾”小计值大于“外倾”值，属“内倾型”；
2. 若“外倾”小计值等于或大于“内倾”值，属“外倾型”。

诊断结果：_____型

二、收集信息的特征：

1. 若“直觉”小计值等于或大于“感觉”值，属“直觉型”；
2. 若“感觉”小计值大于“直觉”值，属“感觉型”。

诊断结果：_____型

三、评价信息的特征：

1. 若“感情”小计值大于“思维”值，属“感情型”；
2. 若“思维”小计值大于“感情”值，属“思维型”；
3. 若“思维”小计值等于“感情”小计值，则男性属“感情型”，女性属“思维型”。

诊断结果：_____型

教学案例

请假引起的风波^①

陈君是深圳掌悦网络科技有限公司的CEO，2012年从国内某互联网巨头企业辞职后，开始了其在网络游戏领域的自主创业历程。近年来，公司发展迅速，各项经营活动走上正轨，员工规模也达到了100多名。

“五一”小长假刚过，陈君遇到了一件烦心事，市场部经理王霞和其直接下属（媒体主管）李静吵得不可开交，已经到了“有你没我，一山不容二虎”的地步，严重影响了公司市场部的运作，甚至还波及了负责市场业务的公司副总经理刘涛。而至少在1月前，王霞和李静两

^① 案例来源：中国管理案例共享中心案例库，原作者：深圳大学管理学院的蒋建武老师、MBA学员陈钊君。

人在生活上虽无太多交集，工作上却还是能彼此尊重相互支持。而这一切，仅缘于4月底的那一次未被批准的请假。

1. 风波初现

事件追溯到2016年4月29日上午，“五一”小长假即将到来，员工们认真工作之余都在默默盘算难得的三天假期该怎么度过。半年前刚升级为妈妈的媒介主管李静提前完成手头工作，考虑到家中仅有6个月大的幼女，便想向顶头上司市场部经理王霞请假，提前半天回家。李静办事稳重，工作能力较强，平时和王霞处得也非常好。但是由于李静性格内向，不好意思直接请假，便发微信给王霞说明了缘由，提出了自己想提前休假请求。

微信发出去好一会儿，还是没有得到王霞的答复。眼看着临近中午，李静无奈之下找到了王霞的直接上级，公司副总刘涛。

“刘总，实在不好意思，家中有些急事需要提前离开，还恳请副总批准半天假期。”王霞低声说道。

考虑到李静已完成手头工作，且在公司一贯表现优秀，刘涛没有多想就直接同意了。于是，李静向下属交代完后续的工作安排放心地下班回家了。

不用上班的日子总是那么惬意。转眼到了5月3日，经理王霞结束了悠闲的假期，回到公司准备开始工作。谁知前脚刚踏进办公室，后脚就有员工赶过来报告。员工一脸焦急：“经理，出问题了！我们原计划趁着“五一”假期的机会做游戏推广，可是临放假前的下午出现了突发状况，导致最终的营销工作并没有取得预期效果，现在可怎么办呀？”

王霞听到这个消息颇为奇怪，这类工作一向是她的得力下属李静去负责，从来没有出现过差错，怎么会这样的重要时刻出问题呢？

王霞问道：“怎么会出现这种事呢？李静是怎么处理的，让她过来找我。”

员工似乎发现了王霞并不知道李静请假提前离开的事情，吞吞吐吐道：“那个，经理，主管当时有事提前离开了。”

王霞有些不满，轻拍桌子，“快去让李静过来给我解释清楚究竟怎么回事”，员工应声出去了。

很快，李静进来了。“经理，请问你找我什么事？”

王霞颇为严肃地看着她，“你还好意思问我怎么回事，游戏推广出问题了难道你不知道，还有没有经过我的允许怎么可以私自离开！”

李静一向性格内向，并不擅长与人争论，更何况还是自己的顶头上司，于是为难地解释：“经理不好意思，当时确实是家里有急事，我有发微信跟您请假，只是一直等不到您的回复，就去请副总批了我的假。”

听到李静这样说，王霞大为恼火：“因为你的个人原因导致工作出现疏漏你还有理了吗，跳过我越级请假你还好意思跟我说，把我的脸往哪里摆，给我出去反省，我现在不想看到你！”

听闻此话，李静低声道歉并退出去了。

2. 愈演愈烈

事情并没有因为李静的道歉就此结束。接下来的几天王霞对李静百般刁难，再不复之前

两人和睦相处的情景。王霞丝毫没有考虑到李静家中还有苦苦等待妈妈回家的小宝宝，每天都让李静加班到很晚，对李静的工作成果也是百般挑剔。几天下来，一向内向的李静还是和王霞发生了正面冲突！

周围的员工很快也发现了两人之间的矛盾，私底下也忍不住议论纷纷。但是大家都不约而同地替李静抱不平，同事们认为，公司游戏推广任务第一责任人是王霞，现在出了差错却把责任全部推到李静身上。另外，王霞是公司一位董事直接招聘进来的，面试时的“女强人”形象和雷厉风行的第一印象，入职初期颇受青睐。然而，王霞在公司工作两年下来，才发现其工作能力一般，相反为人却比较刻薄挑剔。很多原本是自己的任务都分派给李静完成，李静性格比较柔和也不爱计较，这也是之前两人愉快相处的原因。现在李静出现了失误，王霞就翻脸不认人，丝毫不顾及往日的情分。公司上下都对王霞颇有微词，但碍于她是公司某位董事一手招聘入职，大家也就怒而不言。

王霞和李静的矛盾愈演愈烈，王霞的直属上级副总经理刘涛也知道了。刘涛叫王霞过去谈话：“我听说了你和李静之间的矛盾，两个人之前一直都好好的。这次不就是没和你请假，至于闹成这样吗？再说游戏推广不利的后果后来也弥补了，我看这件事就过去吧。”

可是王霞并没有顺势而下，反而得理不饶人：“刘总，这件事虽小，可是李静没有经过我批准就私自离开了，而且还影响了工作。要是轻易原谅她岂不是助长了这种风气？”说罢就气冲冲地离开了，留下刘涛一脸无奈。

到了5月9日，王霞仍然没有息事宁人的意思，还是不断刁难李静，两人冲突也是积重难返，使市场部的正常工作都受到影响。无奈之下，刘涛请求公司CEO陈君出面调解：“您看现在王霞和李静闹成这样，我私底下试着协调过可是没有成功，只能请您出马了。”陈君想了想答应了，随即刘涛将陈君领到会议室，进门时陈君发现王霞和李静都已坐在会议室里。于是，四方协调会开始了。

会上王霞急不可耐地将事件又复述了一遍，话里话外都在暗示是李静的责任。陈君对王霞的性格也有一定的了解，便转向李静问：“你还有什么要补充的吗？”

李静看了一眼王霞，回答道：“这件事确实是我有错在先，但是我已经向经理道歉很多次了，之后的工作也全都尽全力完成，经理一直这样针对我未免有些过了。”

李静工作能力很强，也是公司的骨干员工。为了安抚李静的情绪，陈君说道：“这件事你们两个人都有问题，不过本身也不是什么特别大的事情，不如化干戈为玉帛。”

谁知王霞听到了这句话像爹着翅膀的公鸡，涨红着脖子道：“我不愿意和这样一个下属共事！”

陈君皱着眉头看着王霞：“李静确实是很有能力的员工，如果要让她走，你们部门剩下的工作怎么办？”

王霞仰着脖子说：“我可以再重新培养一个下属，哪怕我自己加班承担她的工作也可以。”

陈君转而问李静的意见，李静说：“我以后会做好自己分内的工作。”言下之意却是不会主动和王霞调解关系。

陈君看着眼前势不两立的员工，沉思一会儿。“好了，情况我了解了，之后会做出相应的安排，散会。”说罢，便离开了会议室，可是对于如何解决这个困局，却仍然没有主意。

3. 一波未平一波又起

与此同时，公司的运营部门也并不太平。运营部前两个月空降了一个部门经理，该经理带领了三位他的员工一起加盟。新的经理确实很有本事，才到公司不长时间，运营部的绩效就有了明显的改善。这本来是件好事，可是运营部原本的老员工开始不平衡了，觉得新来的经理厚此薄彼，对他带来的团队成员多加照顾，论功行赏时也优先考虑他带来的团队成员。因此这些老员工时不时就派代表向陈君表达不满，甚至公然和新来的经理起冲突。

这件事也让陈君颇为困扰，从她的角度看，运营部的新经理并没有很明显的偏心行为，相反，新经理行事比较公正，也有很强的工作能力，确实给公司带来不小收益。可是这上下级之间的关系要是处理不好，再演变成王霞和李静之间水火不容的局面，就真的很让人头疼了。

4. 陈君的决策

这两天陈君一直在烦恼如何解决王霞和李静之间的问题，两人矛盾至此，必须做出人事决策了，甚至王霞私底下还在不停地请求陈君和刘涛开除李静。是同时开除两人，还是走谁留谁？或者跨部门调岗？陈君拿不定主意。客观地讲，李静的工作能力强，性格沉稳，也许可以先暂时调到别的部门工作，避免和王霞的直接冲突。如何安排王霞呢？对于王霞这样能力不突出、人品欠缺的人，陈君是坚决要求开除的。公司这几天已经在暗地里招聘新的市场部经理来代替王霞的位置，但整个行业相应的优秀从业者甚少，一时没有合适的人选。在这两天面试的求职者中，其要求的待遇也超出了王霞现有待遇一大截。另外，陈君的另一个顾虑是，如果只是简单地开除王霞，又担心会助长下级挑衅上级的风气，使目前还没有太大问题的运营部门再起冲突。如何有效处理两人矛盾并最大限度地减少相关的负面影响，陈君还在考虑中！

思考题：

- (1) 在这次请假风波中，你如何认识李静、王霞的个性特征？
- (2) 如果你是公司 CEO 陈君，你将如何处理现在这个局面？为什么？

本章学习目标

通过本章的学习，你应该能够：

- 理解激励的内涵，重视激励在管理工作中的价值；
- 通过了解需要、动机与行为的关系，深刻理解需要是激励的内在驱动力；
- 掌握马斯洛需要层次理论、双因素理论的要点，会在管理实践中加以应用；
- 理解公平感对管理工作的影响，掌握亚当斯理论对于实际管理工作的价值。

引导案例

小白为什么要跳槽？^①

白秦铭在大学时代成绩不算突出，老师和同学都不认为他是很有自信和抱负的学生。他的专业是日语，不知怎的毕业后被一家以化妆品制造和销售为主业的中日合资公司招为销售员了。小白对这岗位挺满意，不仅工资高，而且尤其令他喜欢的是这家公司给销售业务员发的是固定工资，而不是根据销售业绩提成的佣金制。他担心自己没受过这方面的训练，比不过别人，若拿佣金，比别人少了多丢脸。

这家公司在销售系统内实行的工资政策是根据销售定额所确定的固定工资。也就是说，每个销售员进入公司之初都会根据其销售经验、以往业绩等个人情况确定一个年度销售定额，每个月不管销售员是否完成平均到月的销售定额，都会按照最初设定的固定工资来支付其月度工资。然后到年底会评估销售员的销售业绩，如果达成或者超过了年度销售定额，将适当提升其下一个年度的定额指标，同时也会相应地提高其固定工资。如果没有达到定额，则继续按照原销售定额来下达任务，同时享受原来的固定工资标准。

刚上岗的头两年，小白虽然兢兢业业，但销售成绩只属一般。随着对业务的逐渐熟练，又跟那些零售商客户们搞熟了，他的销售额渐渐上升了，工资也随着销售定额的提升而有所增长。到第三年年底，他觉得自己可算是全公司几十名销售员中前几名之列了。下一年，根据跟同事们的接触，他估计自己当属销售员中的冠军了。不过这公司的政策是不公布每人的销售额，也不鼓励互相比较，所以他还不能很有把握说自己一定是坐上了第一把交椅。

^① 案例来源：本案例由大连理工大学余凯成教授编写，授权中国管理案例共享中心使用。

去年，小白干得特别出色。尽管定额比前年提高了15%，但是到了9月初他就完成了销售定额。虽然他对同事们不露声色，不过他冷眼旁观，没发现什么迹象说明他们中有谁已接近完成自己的定额。此外，10月中旬时，日方销售经理召他去汇报工作。听完他用日语做的汇报后，那日本上司对他格外客气，祝贺他已取得的成绩。在他要走时，那经理对他说：“咱公司要再有几个像你一样棒的推销明星就好了。”小白微微一笑，没说什么，不过他心中思忖，这不意味着承认他在销售员队伍中出类拔萃，独占鳌头嘛。

今年，公司又把他的定额再提高了15%。尽管一开始不如去年顺手，他仍是一马当先，比预计干得要更好。他根据经验估计，10月中旬前他准能完成自己的定额。不过他觉得自己心情不舒畅。最令他烦恼的事，也许莫过于公司不告诉大家各自干得好坏，没个反应。他听说本市另两家也是中外合资的化妆品公司都搞销售竞赛和嘉奖活动，其中一家是总经理亲自请最佳销售员到大酒店吃一顿饭；而且人家还有内部发行的公司通信之类小报，让人人知道每人销售情况，还表扬每季和年度最佳销售员什么的。想到自己公司这套做法，他就特别恼火。其实，在开头他干得不怎么样时，他并不太关心和在乎排名第几的问题，如今可觉得这对他越来越重要了。不仅如此，他开始觉得公司对销售员实行固定工资制是不公平的，一家合资企业怎么也搞大锅饭了？应该按劳付酬嘛。

上星期，他主动去找了那位日方销售经理，谈了他的想法，建议改行佣金制，至少实行按成绩给奖金制。不料那日本上司说这是既定政策，而拒绝了他的建议；并说母公司一贯就是如此，这正是本公司的文化特色。昨天，令公司经理吃惊的是，小白辞职而去，听说他给挖到另一家竞争对手那儿去了。

在前后六年的时间里，小白对同一家公司的同样政策却产生了截然不同的看法，并最终离开了帮助他成长起来的公司。是什么原因造成这样的结果呢？固定工资和佣金制到底哪一种工资制度能更好地激励员工？作为管理者，我们应该如何看待激励？

这些问题的思考和回答需要我们从激励的概念和相关工作激励理论入手，才能获得有价值的结论。

第一节 激励概述

一、激励的概念及价值

（一）激励的内涵

按中文词义来说，激励就是激发鼓励的意思，激发人的工作动机，鼓励人的工作干劲。我们可以通俗地说，激励就是通过精神或物质的某些刺激，促使人有一股内在的工作动机和

工作干劲，朝着所期望的目标前进的心理活动，也就是调动人的积极性。

但是，更多的行为学者对激励的概念进行了更严谨、更学术性的描述，给出了如下定义：

阿特金森 (J. W. Atkinson) 1964 年指出：激励就是“此时此刻对行动的方向、强度与持续性的（直接）影响”。

琼斯 (M. R. Jones) 1955 年写道：激励涉及“行为是怎样发端，怎样被赋予活力而激发，怎样延续，怎样导向，怎样终止；以及在所有一切进行过程中，行为主体呈现何种主观反应”。

坎波尔和普利特查德在 1976 年这样来解释激励这一复杂概念：“激励必须研究一组自变量与因变量间的关系，这种关系在（人的）智力、技能和对任务的理解以及环境中的各种制约条件都恒等的条件下，能说明一个人行为的方向、幅度与持续性。”

弗鲁姆 (V. Vroom) 则在 1964 年给激励的实质作了这样的说明：激励是个过程，这个过程主宰着人们……在多种自愿活动的备选形式中所作出的抉择。

这些定义似乎各执一词，深奥、费解，其实至少前三条定义都包含有三个相同的要素，这三个要素就是：

- (1) 人的行为是由什么激发并赋予活力的；
- (2) 是什么因素把人们已被激活的行为引导到一定方向上去的；
- (3) 这些行为如何能保持与延续。

激发、导向与保持这三个要素是激励的主要组成部分。但上述四条激励定义中的第一与第三条还有一个共同的成分，即行为的强度（也就是幅度）：行为将以何种强度进行下去。

弗鲁姆的定义虽有所不同（他认为激励涉及一个抉择过程），但其实与另三条定义也有一定相通之处。因为这定义所说的抉择有三层含义：首先，抉择是在若干不同备选目标之间作出选择，这其实就是定方向；其次，决定了方向之后的下一层抉择，就是该花多大努力去实现所选定的目标，这就是强度；最后，则是在选定方向上选定的强度应坚持多久，这就是确定持续时间。

这样，据此定义，激励代表了行为的方向、强度与持续期这三种因素的关系；这种关系可以用下列的函数来表达：

$$M=f(Ef \cdot Ap \cdot Ps)$$

式中三个自变量分别代表行为方向、强度与持续期。

（二）激励的重要价值

对于工作有无激励措施，其效果是完全不一样的。心理学家奥格登 (Orgdon) 于 1963 年曾以“警觉性试验”来说明这个问题。该试验是在选定人数相等的四个组中间进行，方法是调节某一选定光源的发光强度，记录试验者辨别光照强度变化的感觉，从而测定其警觉性。四个组给予如下条件：

A 组为控制组，不施加任何激励，只是一般性地告诉他们试验的要求和方法；

B 组为奖惩组，对警觉正确和错误给予奖励和惩罚，每看对一次，奖励壹角，看错一次

罚壹角；

C组为个人竞赛组，指出他们这个组的每个成员都是经过精心挑选出来的，被认为具有较强觉察能力，现在要试验哪一位的觉察力最强；

D组为集体竞赛组，告诉他们这个组要与另外三个组比赛，看哪个组成绩最好。

最后，各组试验结果（平均误差次数）如表4-1所示。

表4-1 警觉性试验的结果

组别	施加的条件	误差次数	名次
A	不施加任何措施	24	4
B	奖惩	11	2
C	个人竞赛	8	1
D	集体竞赛	14	3

试验表明，个人竞赛组和奖惩组成绩最好，没有激励措施的控制组成绩最差。这说明有无激励，用哪种方式进行激励对人们的行为表现影响非常明显。

哈佛大学的威廉·詹姆斯教授在一次员工激励的调查研究中也发现，按时计酬的员工只要发挥20%~30%的能力，就可保牢饭碗。如果给予充分激励，詹姆斯认为他们的能力可发挥至80%~90%。问题是如何有效运用激励理论和手段，真正挖掘出人们的内在潜力，这是管理中最关键也是最困难的课题，值得我们深入研究和探讨。

因此，激励是激发动机、鼓励干劲，从而调动人们内在的潜力去实现组织目标。概括起来，激励有如下重要作用：

(1) 通过激励可以把有能力又是组织需要的人才吸引进来，长期为组织工作，使组织人才济济，事业兴旺；

(2) 通过激励可以使员工最充分地发挥其技术和才能，充分挖掘员工内在潜力，提高企业的竞争力；

(3) 通过激励可以使积极的员工更加积极，使中间的员工或消极的员工转变为积极，使每个员工都愿为组织多做贡献，从而提高员工凝聚力，保持工作的有效性和高效率。

(三) 激励与绩效的关系

管理的目的在于充分利用所拥有的资源，使组织高效能地运转，提高组织绩效，实现组织的既定目标，而组织的绩效是必须以其成员的个人绩效为基础的。

个人的绩效取决于多种因素，在组织行为学中用“绩效函数”来表示：

$$P=f(M \cdot Ab \cdot E)$$

式中函数中各个变量的含义是：

P (performance) —— 个人工作绩效；

M (motivation) —— 工作积极性（激励水平）；

Ab (ability) —— 工作能力；

E (environment) —— 工作条件（环境）。

“绩效函数”抓住了决定个人绩效的三个关键因素：①没有工作积极性，自然干不好活；②仅有热情而无能力，也做不出绩效；③“巧妇难为无米之炊”，必要的工作条件是取得绩效的基础。“绩效函数”中的积极性、能力与条件三类自变量都很重要，提高和保证它们同是管理者的责任；但其中积极性的提高与保持，更重要，也更复杂。因为工作能力可以通过锻炼和培训而提高；工作条件可以通过安排和支持来保证；而工作积极性却受制于个人的动机、需要以及组织的政策、制度等诸多因素。所以，调动人的工作积极性需要管理者付出更多的努力，学习更多的激励知识，掌握更多的激励方法。

在现代企业管理中，激励是一项重要的管理职能；激励能力成为对管理者进行考核的极重要的维度。有关激励理论和实践的研究也成为企业界和管理学术界关注的一个焦点。

情景微案例



牛肉面的故事



扫
描
此
码

案
例
学
习

二、需要、动机与激励

（一）需要的概念

从组织行为学的角度来看，需要的本质是一种心理状态，是个体在某种有用而重要或必不可少的事物匮乏、丧失或被剥夺时内心的一种主观感受。像一切思想上、意识上的因素一样，需要总是客观要求的反映，是有其物质性和生理性基础的。

每种需要又都包含有两种成分：一种是定性的、方向性的成分，反映了需要对特定目标的指向性，这目标又可称为诱激物，是指能使该需要获得满足的外在事物或条件；另一种则是定量的、活力性的成分，代表了指向该目标的意愿的强烈程度。除了极少数需要是先天性、本能性的无意识的固有倾向外，大多数需要（尤其是在工作组织背景下的需要）都是后天性的，是外界环境诱发的，是从实践中学习、领悟来的。因此，需要虽然是客观上存在的某种要求的反映，但并非完全消极被动，而是人与客观环境间积极相互作用和交往过程的产物。

（二）需要与动机的关系

需要与动机两者间虽密不可分，却并非一体，仍存在着微妙界限。需要是内心体验到的某种重要事物的匮乏或不足；动机则是一种信念和期望，一种行动的意图和驱动力，它推动人们为满足一定的需要而采取某种行动，表现出某种行为。

需要是动机的源泉、基础和始发点，动机才是驱动人们去行动的直接动力和原因。对食

物的需要会转化为觅食动机,对情谊的需要则会变为交友的动机。所以,需要只有跟某种具体目标相结合,才能转化为动机,并在适当的外部条件下显现为外在的可见行为。从这个意义上说,人是一种需要的动物,永远在不断出现的、未获满足的需要的推动下,去从事新的追求、活动、探索和创造。需要一经满足,便失去作为动机源泉的功能,动机活力既失,行为也就终止了。新行为的产生便需待新的需要的出现。因此我们认为,需要的不满足才是激励的根源。

正是由于需要与动机对于激励如此重要,所以对它们的研究一直是管理学者和管理实践者共同关心的热点。然而,需要与动机的研究却是十分艰巨而复杂的。这是因为:

(1) 人的需要与动机是隐藏在人内心中的状态,看不见、摸不着,难以直接测量。

(2) 人不是纯理性的,不像物那样只服从于较单纯的理性规律。人是感情性的、能动性的、有其心理活动的,他们的动机是复杂的,行为是多因的。因此同一动机对不同的人或同一人在不同的环境下,可能有不同的行为表现;反之,同一种行为方式也可能源于不同的动机。

(3) 动机的行为表现,不仅受本人的个性、气质、经历、兴趣等个性品质的影响,从而带有独特的个人特色;而且还受家庭、单位、社会、国家等众多环境性、文化性因素的影响。

因此,不能指望用简单化、一般化的答案来分析人的行为与动机。但它们虽如此复杂,却不是不可认识的;而且正因如此,对它们的研究才更有挑战性和吸引力。只是我们必须用应变的、分析的观点去做深入的、具体的分析而已。

(三) 需要、动机与行为的关系

一般来说,当人产生某种需要而未得到满足时,会产生一种不安和紧张的心理状态。在遇到能够满足需要的目标时,这种紧张的心理状态就转化为动机,推动人们去从事某种活动,向目标前进。当人达到目标时,紧张的心理状态就会消除,需要得到满足。这时,人又会产生新的需要。这是一个不断循环往复的过程,使人不断地向新的目标前进。而且,这个过程也正是激励得以实现的基础。我们可以把这一过程用如图 4-1 的模型表示出来。



图 4-1 需要、动机、行为关系模型

情景微案例



不再辉煌的大学生活



扫描此码
案例学习

第二节 内容型激励理论

一、马斯洛需要层次理论

马斯洛（A.H.Maslow）是美国著名的心理学家与行为科学家，是人本主义心理学的创始人。他认为，人都有发挥潜能达到自我实现的需要。1943年，他在《人类动机论》一文中首次提出了需要层次理论，并于1954年在其名著《动机与个性》中作了进一步阐述，得到了许多行为学家和管理实践人士的重视和认可，广泛流传世界各国，在管理实践中产生了重大影响。

（一）基本内容

马斯洛把人类的多种需要划分为五个层次（后又分为七个层次），如图4-2所示。各层次需要的基本含义如下。

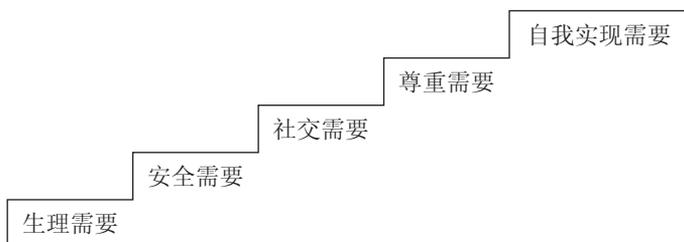


图 4-2 马斯洛需要层次模型

1. 生理需要

这是人类维持自身生存的最基本要求，包括饥、渴、衣、住、性等方面的要求。如果这些需要得不到满足，人类的生存就成了问题。从这个意义上说，生理需要是推动人们行动的最强大的动力。马斯洛认为，只有这些最基本的需要满足到维持生存所必须的程度后，其他的需要才能成为新的激励因素。同时，生理需要不是无止境的，当达到一定程度的满足之后，其对行为的诱发、导向作用就会大大衰减，人们的注意力就会集中到高一层的需要上去。

2. 安全需要

这是人类要求保障自身安全、摆脱失业和丧失财产威胁、避免职业病的侵袭、解除严酷的监督等方面的需要。马斯洛认为，整个有机体是一个追求安全的机制，人的感受器官、效应器官、智能和其他能量主要是寻求安全的工具，甚至可以把科学和人生观都看成满足安全需要的一部分。当然，当这种需要一旦相对满足后，也就不再成为激励因素。

3. 社交需要

这一层次的需要包括两个方面的内容。一是友爱的需要，即人人都需要伙伴之间、同事

之间的关系融洽或保持友谊和忠诚；人人都希望得到爱情，希望爱别人，也渴望接受别人的爱。二是归属的需要，即人都有一种归属于一个群体的感情，希望成为群体中的一员，并相互关心和照顾。感情上的需要比生理上的需要来得细致，它和一个人的生理特性、经历、教育、宗教信仰都有关系。

4. 尊重需要

人人都有希望自己有稳定的社会地位，要求个人的能力和成就得到社会的承认。尊重的需要又分为内部尊重和外部尊重。内部尊重是指一个人希望在各种不同情境中有实力、能胜任、充满信心、能独立自主。总之，内部尊重就是人的自尊。外部尊重是指一个人希望有地位、有威信，受到别人的尊重、信赖和高度评价。马斯洛认为，尊重需要得到满足，能使人对自己充满信心，对社会满腔热情，体验到自己活着的意义和价值。

5. 自我实现需要

这是最高层次的需要，它是指实现个人的理想、抱负，最大限度地发挥个人的能力，完成与自己能力相称的一切事情的需要。自我实现需要的本质特征就是最大限度地发挥自己的潜能，使自己越来越成为自己所期望的人物。马斯洛认为，人人都有自我实现的需要，这种最高层次的需要会持久地支配着人的行为及活动。自我实现需要的产生有赖于前四类需要的适度满足。唯有基本需要获得满足的人才会产生人生的最高追求，才可以期望具有最充分、最旺盛的创造力，从而有可能最大限度地实现自己的志向与抱负，使人的价值最终得以完美地实现。

马斯洛后来又在尊重需要与自我实现需要之间加了求知、审美两个需要层次，但是这个观点并未流行。

（二）基本观点

马斯洛通过需要层次理论表达了他对需要的一些个人看法，其中的许多观点都有助于我们很好地理解需要在激励员工中所起的作用。需要层次理论的主要观点可以简要地归纳如下。

（1）五种需要像阶梯一样从低到高，按层次逐级递升。最基本的生理需要和安全需要得到满足后，高层次的需要才能依次出现和满足。但这种次序不是完全固定的，也有种种例外情况。

（2）五种需要可以分为高低两级，其中生理上的需要、安全上的需要和感情上的需要都属于低级的需要，这些需要通过外部条件就可以满足；而尊重的需要和自我实现的需要是高级需要，它们是通过内部因素才满足的，而且一个人对尊重和自我实现的需要是无止境的。

（3）需要的发展遵循“满足 / 激活律”。一般来说，某一层次的需要相对满足了，就会向高层次发展，追求更高层次的需要就成为驱使行为的动力。相应地，获得基本满足的需要就不再是一股激励力量。

（4）需要的强弱受“剥夺 / 主宰律”的影响，即某一需要被剥夺得越多，就越缺乏、越不足，这个需要就越突出、越强烈。也就是说，“物以稀为贵”，越缺少的东西就越想要，

越匮乏就越重要。

(5) 同一时期，一个人可能同时存在几种需要，但每一时期总有一种需要占支配地位，对行为起主导决定作用。这种占支配地位的需要叫作优势需要或主导需要。人在不同的年龄阶段和不同的条件下，总有某种优势需要占主导地位，如图 4-3 所示。马斯洛认为，若优势需要长期得不到满足，则会引起人的一系列无理行为或个性缺陷。只有满足人的优势需要，才能形成最大的激励。

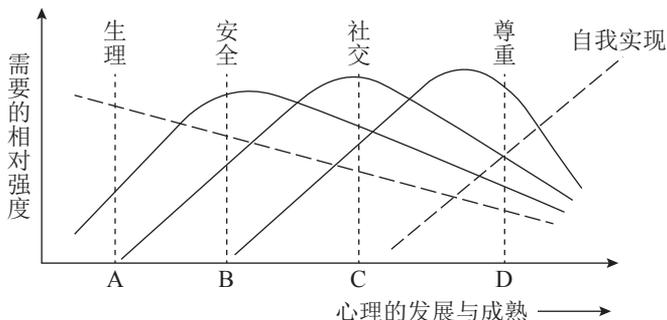


图 4-3 不同时期的优势需要

(6) 任何一种需要都不会因为更高层次需要的发展而消失。各层次的需要相互依赖和重叠，高层次的需要发展后，低层次的需要仍然存在，只是对行为的影响程度大大减小。

马斯洛和其他的行为科学家都认为，一个国家多数人的需要层次结构同这个国家的经济发展水平、科学技术水平、文化和民众受教育的程度直接相关。在不发达国家，生理需要和安全需要占主导的人数比例较大，而高级需要占主导的人数比例较小；在发达国家，则刚好相反。在同一国家的不同时期，人们的需要层次会随着生产力水平的变化而变化。

情景微案例



关于食品的需要层次



(三) 贡献与局限

作为一种重要的需要理论，马斯洛的需要层次理论受到了学术界和实践管理者的关注和评价。既承认其在理论和实践指导方面的重大贡献，又指出了其局限性。

1. 重大贡献

贡献之一：马斯洛的需要层次理论第一次从理论上系统地把人的多种需要归纳为五个层次，模式直观、逻辑性强，易于理解。不仅反映了人类的需要产生、发展的规律，而且揭示

了需要、激励与行为之间的关系。因而对激励理论和相关管理理论的发展产生了有益的影响。

贡献之二：马斯洛从人的需要出发探索人的激励和研究人的行为，抓住了激励问题的关键。需要层次论强调了人的内在需要是激励的主要诱因，阐明了人在不同层次的需要对动机的激发和影响，对管理者的激励实践有积极的意义。

贡献之三：马斯洛提出了优势需要的概念，指出人在不同的时期和不同的条件下总有某种优势需要占主导和支配地位。这极大地启发了管理者主动把握员工优势需要，有针对性地激励员工，有利于提高管理者激励员工的有效性。

2. 局限性

马斯洛的需要层次理论是离开社会条件、离开人的历史发展以及人的社会实践来考察人的需要及其结构的。其理论基础是存在主义的人本主义学说，即人的本质是超越社会历史的、抽象的“自然人”，由此得出的一些观点就难以适应现实中的具体情况。特别是逐层递升的需要层次模型忽视了人的主观能动作用，忽视了人的需要是个相互交错、相互渗透的有机体。

（四）在管理中的应用

马斯洛的需要层次论对于管理实践具有重要的启发意义，在管理中的应用主要有以下几个方面。

1. 掌握员工的需要层次，满足员工不同层次的需要

管理者在实践中应该根据不同层次的需要，采取相应的组织措施，以引导和控制人的行为，使之与组织的或社会的需要相一致。表 4-2 给出了员工的需要层次及相应的激励因素和组织管理措施之间的对应关系，供管理者参考。

表 4-2 需要层次与组织措施的对应关系

一般激励因素	需要层次	组织管理措施
1. 成长 2. 成就 3. 提升	自我实现	1. 挑战性的工作 2. 创造性 3. 在组织中提升 4. 工作的成就
1. 承认 2. 地位 3. 尊重	尊 重	1. 工作职称 2. 给予奖励 3. 上级 / 同事认可 4. 对工作有信心 5. 赋予责任
1. 志同道合 2. 爱护关心 3. 友谊	社 交	1. 管理的质量 2. 和谐的工作小组 3. 同事的友谊
1. 安全 2. 保障 3. 胜任 4. 稳定	安 全	1. 安全工作条件 2. 外加的福利 3. 普遍增加工资 4. 职业安全
1. 食物 2. 住所	生 理	1. 基本工作报酬 2. 物质待遇 3. 工作条件

2. 了解员工的需要差异，满足不同员工的需要

员工不但有着不同层次的需要，而且其职业、年龄、个性、物质条件、社会地位等不同，需要层次的排列及需要特点也各有差异。一项关于中国企业员工的需要调查结果表明：管理干部、科技人员和文化程度较高者，自我实现需要占首位，其次是金钱需要和尊重需要；工人、文化程度较低者，金钱需要占首位，其次是爱的需要和自我实现需要。因此，管理者要注意掌握不同员工的不同需要，针对不同人的不同需要采取不同的激励方法和管理措施。

3. 把握员工的优势需要，实施最大限度的激励

在同一时期内，员工可能存在着多种需要，但必定有一个占主导地位的优势需要支配、推动人的行为。而且，随着时间、条件的改变，人的优势需要的内容也在变化。如上述那项调查的结果表明：未成家的青年人，爱的需要占第一位；成家后，金钱的需要上升为首位；45岁以后，爱和自我实现的需要成为最重要的。当员工的收入很高时，其第一位的需要也由金钱转变为自我实现和安全。因此，管理者不但要注意分析不同人的需要差异，还要掌握一定时间内、一定条件下人的优势需要及其变化。只有满足员工的优势需要，才能产生较大的激发力量。

情景微案例



“工作压力大收入低” 副镇长辞职



扫描此码
案例学习

二、赫茨伯格的双因素论

赫茨伯格(F.Herzberg)是美国著名的心理学家、行为科学家，他在1959年出版的专著《工作的激励因素》中提出了“激励因素、保健因素”理论，简称“双因素理论”。

(一) 基本内容

20世纪50年代后期，赫茨伯格在美国匹兹堡地区的11个工商业机构中，采用“关键事件法”对200多名工程师和会计师做过一次大规模的调查和访谈。他设计了许多问题，如“什么时候你对工作特别满意”“什么时候你对工作特别不满意”“原因是什么”等，以此征询工程师和会计师们的意见。然后，按照满意与不满意两个维度对调查资料进行了综合分析，得到如图4-4所示的调查结果。

1. 保健因素与激励因素

赫茨伯格从1844个案例的调查中发现，造成员工不满意的因素往往是由外界的工作环境产生的，主要是公司政策、行政管理、工资报酬、工作条件、与上下级的关系、地位、安全等方面的因素。这些因素即使改善了，也不能使员工变得非常满意，不能充分激发其积极性，

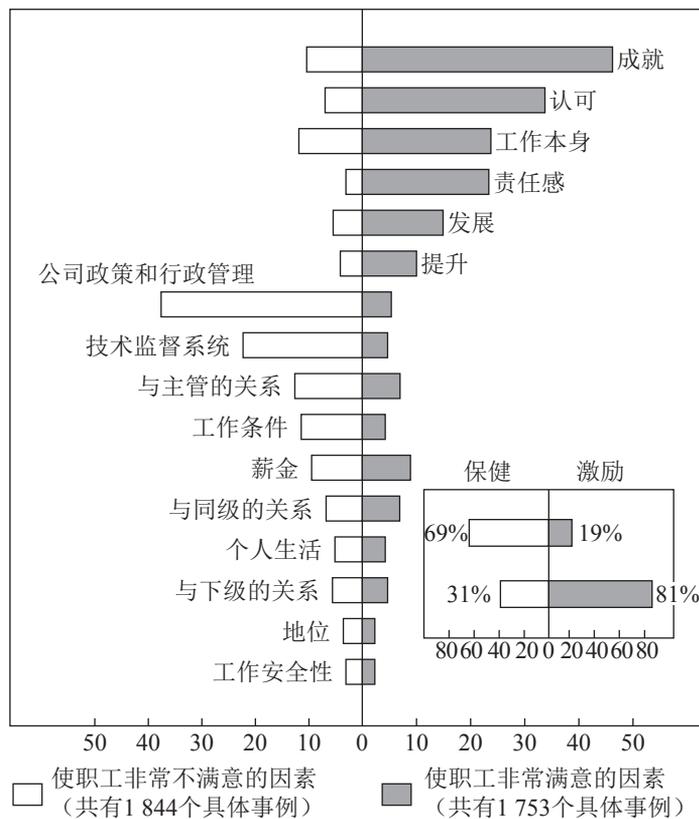


图 4-4 赫茨伯格的调查结果

只能消除员工的不满。赫茨伯格将这类因素称为“保健因素”（hygiene factor），之所以称为保健因素，是因为这些因素的满足对员工产生的效果，类似于卫生保健对身体健康所起的作用。卫生保健不能直接提高健康水平，但有预防疾病的效果。保健因素虽然不能直接起到激励员工的作用，但改善保健因素可以防止或消除员工的不满情绪。

赫茨伯格又从 1 753 个案例的调查中发现，使员工感到非常满意的因素主要是工作富有成就感、工作成绩能得到社会认可、工作本身具有挑战性、能发挥自己的聪明才智、工作所赋予的发展机会和责任等。这类因素的改善，或者说这类需要的满足，往往能激发员工的责任感、荣誉感和自信心，增进员工的满意感，有助于充分、有效、持久地调动他们努力工作、积极上进的积极性。所以赫茨伯格把这类因素称为“激励因素”（motivation factor），激励因素是与工作内容紧密联系在一起的因素。

2. 满意与不满意

传统观点认为，满意与不满意是一个维度的两个端点，满意的对立面是不满意。而赫茨伯格却对此提出了不同的看法，他认为满意与不满意并不共存于单一连续体，而是截然分开的两个维度。满意的对立面应该是“没有满意”；不满意的对立面应该是“没有不满意”，如图 4-5 所示。也就是说，一个人可能同时既感到满意，又感到不满意。没有满意和没有不满意就是“零状态”。

传统观点:

满意 · ————— · 不满意

赫氏观点:

满意 · ————— ⊕ · 没有满意

没有不满意 · ⊕ ————— · 不满意

图 4-5 赫茨伯格的观点

赫茨伯格认为, 与工作内容紧密联系在一起激励因素, 如能得到改善, 往往能给员工以很大程度的激励, 使之产生满意感和持久的积极性。与工作环境或条件相关的保健因素, 如处理不当, 或者说, 对这类需要做不到基本满足, 会导致员工的不满, 甚至严重挫伤员工的积极性。如果这一类因素处理得当, 则能防止员工产生不满情绪而反激励, 起到保持人的积极性, 维持激励于“零状态”的作用。

3. 内在激励与外在激励

双因素论实际上是说明了对员工的激励, 可分为内在激励和外在激励。内在激励, 是从工作本身得到的某种满足, 如对工作的爱好、兴趣、责任感、成就感等。这种满足能促使员工努力工作, 积极进取。外在激励, 是指外部的奖励或在工作以外获得的间接满足, 如劳保、工资等。这种满足有一定的局限性, 它只能产生少量的激励作用。因为, 人除了物质需要以外, 还有精神需要, 而外在激励或保健因素只能满足人的生理需要, 而不能满足人的精神需要, 因而只能防止反激励, 并不能持久有效地激励人的积极性。

(二) 在管理中的应用

赫茨伯格的双因素论, 由于调查对象类型单一, 缺乏代表性; 调查手段只是简单的问答, 缺乏信度和可靠性, 因而在西方管理界遭致不少非议。但其在现代激励理论中仍占有重要的地位。特别是双因素论所提示的内在激励的规律, 为许多管理者更好地激发员工的工作动机提供了新的思路, 具有重要的指导和应用价值。它对管理者的启发有如下两个方面。

1. 注重对员工的内在激励

管理者若想持久而高效地激励员工, 必须注重工作本身对员工的激励。第一, 改进员工的工作内容, 进行工作任务再设计, 实行工作丰富化, 从而使员工能从工作中感到成就、责任和成长; 第二, 对高层管理者来说, 应简政放权, 实施目标管理, 减少过程控制, 扩大基层管理者和员工的自主权和工作范围, 并敢于给予基层管理者富有挑战性的工作任务, 使他们的聪明才智得到充分发挥; 第三, 对员工的成就及时给予肯定、表扬, 使他们感到自己受到重视和信任。

2. 正确处理保健因素与激励因素的关系

首先, 不应忽视保健因素, 但又不能过分地注重改善保健因素。双因素论指出, 满足员工的保健因素, 只能防止反激励, 并没有构成激励。赫茨伯格通过研究还发现: 保健因素的作用是一条递减曲线。当员工的工资、奖金等报酬达到某种满意程度后, 其作用就会下降, 过了饱和点, 还会适得其反, 如图 4-6 所示。

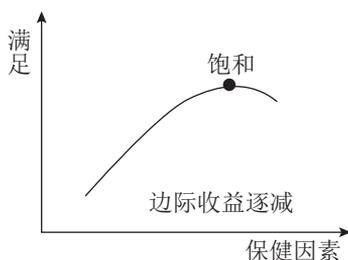


图 4-6 保健因素作用递减曲线

其次，要善于把保健因素转化为激励因素。保健因素和激励因素是可以转化的，不是一成不变的。例如，员工的工资、奖金，如果同其个人的工作绩效挂钩，就会产生激励作用，变为激励因素。如果两者没有联系，奖金发得再多，也构不成激励。一旦减少或停发，还会造成员工的不满。因此，有效的管理者，既要注意保健因素，以消除员工的不满，又要努力使保健因素转变为激励因素。

需要指出的是，双因素理论对我们分析高层管理人员和生产水平较发达国家或地区企业雇员的需要，具有十分重要的参考价值。然而，在一些发展中国家，如中国，生产水平还不够发达，社会产品还不够富足，因此，对保健因素和激励因素的划分，就与西方发达国家有所不同。即使是同一具体因素，在不同时期也有可能划归不同类。在西方国家被认为是保健因素的，在中国很可能是很重要的激励因素，如工资等。因此，对中国现阶段企业员工需要的分析要从实际出发。

情景微案例



小赵的愤怒



三、麦克利兰的成就需要论

成就需要理论是哈佛大学的心理学家麦克利兰于 20 世纪 50 年代在一系列文章中提出的。麦克利兰把人的高层次需要归纳为权力、情谊和成就需要。他对这三种需要，特别是成就需要作了深入的研究。

（一）三种高层次需要

麦克利兰认为，人在生存需要基本得到满足的前提下，最主要的高层次需要有三种，即权利需要、情谊需要、成就需要。

1. 权力需要

这是一种想直接影响和控制别人的欲望。具有较高权力欲望的人对影响和控制别人表现出很大的兴趣，这种人总是追求领导者的地位。他们常常表现出喜欢争辩、健谈、直率和头脑冷静；善于提出问题和要求，喜欢教训别人，并乐于演讲。

麦克利兰还将组织中管理者的权力区分为两种：一是个人权力，追求个人权力的人表现出来的特征是围绕个人需要行使权力，在工作中需要及时的反馈并倾向于自己亲自操作；二是职位性权力，职位性权力要求管理与组织共同发展，自觉地接受约束，从体验行使权力的过程中得到一种满足。麦氏认为，一个管理者，若把他的权力形式建立在个人需要的基础上，不利于他人来续位。

2. 情谊需要

这是指人们对良好人际关系与真挚深厚情感与友谊的追求。麦克利兰的情谊需要与马斯洛的社交需要基本相同。具有情谊需要的人，通常从友爱、情谊的社交中得到欢乐和满足。他们喜欢与别人保持一种融洽的关系，享受亲密无间和相互谅解的乐趣，随时准备安慰和帮助危难中的伙伴。

麦克利兰指出，注重情谊需要的管理者容易因为讲究交情和义气而违背或不重视管理工作原则，从而会导致组织效率下降。但是如果将情谊需要强烈的人安排在需要众人协作配合的工作岗位上，将会大大提高工作效率。

3. 成就需要

它是一个人追求卓越、争取成功的内驱力。具有成就需要的人，经常考虑个人事业的前途、发展问题；对工作的胜任感和成功有强烈的要求；他们把做好工作取得成就看作人生最大的乐趣。这类人一般不常休息，喜欢长时间、全身心地工作，并从工作的完成中得到很大的满足，即使真正出现失败也不会过分沮丧。一般来说，他们喜欢表现自己。麦克利兰认为，一个人成就需要的高低直接影响着他的进步和发展；一个组织或国家拥有高成就需要人的多少，直接决定着其繁荣和兴旺。

麦克利兰指出，这三种需要不仅可以并存，而且可以同时发挥激励作用。只不过在不同的人身上会有不同的强度组合，从而形成每个人独特的需要结构，影响人的追求与行为。

（二）高成就需要者的特征

麦克利兰对成就需要作了系统的研究，认为具有高度成就需要的人，不仅可以自我激励，而且对组织的发展有重要作用。他认为，自我激励的高成就需要(HACH)者具有以下四个特征。

第一，乐于设置自己的目标，并承担责任。他们总想有所作为，总是精心选择自己所要从事的目标。他们热衷于接受挑战，往往为自己树立有一定难度而又不是高不可攀的目标。他们不喜欢寻求别人的忠告或帮助，但肯请教于能提供他们所需要技术的专家们。高成就需要者愿意尽可能地承担达到他们目标的责任。要是赢了，将要求应得的荣誉；要是输了，也甘受责备。高成就需要者喜欢研究解决问题，而不喜欢把取得成果一事归功于机会或依靠其他人。

第二，采取适中程度的风险措施。人们从常识出发一般会认为具有高度成就需要的人往往会采取高度的冒险措施。麦克利兰的研究证明，高成就需要者敢于冒风险，又能以现实的

态度对待冒险。他们绝不会以迷信和侥幸心理对待未来，而是通过认真的分析和估计来决定行动；他们不愿意选择过于容易的任务，也不愿意选择过于困难而无法完成的任务。

第三，要求及时得到工作的反馈信息。高成就需要者希望在工作中得到及时的反馈信息。他们喜欢那些在达到目标的过程中能得到及时和明确反馈信息的职业和工作。例如，有明确规定的产量标准、销售标准或管理标准的工作，而不喜欢绩效没有明确标准，含混不清和拖延时间过长的工作。

第四，从工作的完成中得到很大的满足。具有高度成就需要的人会从工作的完成中得到内在的激励，而并不单纯追求物质报酬。他们把物质报酬看成是他们取得成就的一种反馈形式。如果让他们在一项报酬较高而很容易完成的任务与一项报酬较低而有适中难度的工作之间进行选择，他们往往会选择后者。

（三）基本观点

1. 高成就需要与经济发展

麦克利兰认为，一个企业如果有很多高成就需要者，那么，企业就会发展很快；一个国家如果有很多这样的企业，整个国家的经济发展速度就会高于世界平均水平。他还通过系统分析，发现古希腊、中世纪的西班牙和1400—1800年时期的英国以及当代的一些国家，不论是资本主义国家还是社会主义国家，发达国家还是发展中国家，都是如此。

2. 高成就需要可以通过教育培训获得

麦克利兰指出，一般情况下只有约10%的人口有高成就需要。他认为，高成就需要可以通过教育培训获得。为此他开发出培训成就需要的一些方法，组织了很多训练班，每期训练7~10人。据报道，这种训练在美国、墨西哥和印度都试过，并取得了较好的效果。

3. 高成就需要与环境

在成就需要理论的研究中，存在着一个重要的因果关系问题：即究竟是由于一个组织配备了具有高成就需要的人员才使该组织成为一个有高成就的组织，还是由于把人员安置在具有高度竞争性的岗位或组织中才产生了高成就的行为。麦克利兰认为前者比后者更重要，但许多研究者认为后者更重要。我们也认为，高成就的需要不是与生俱来的，而是在人们的实践活动中培养起来的。因此，组织应为培养具有高成就需要的人创造有利的发展条件。

（四）成就需要的测定

麦克利兰采用主题统觉测试（TAT）的投射技术来测定一个人的成就、情谊和权力需要的强度，并为此专门设计出了一套测定工具。

这套工具由4~6张图片组成，每张图片上分别显示一个或数个人物，但他们的行为（或沉思、或交谈、或工作）及其背景环境，都不能明确肯定这是一（些）个什么人，在什么环境下，正做着什么事，是怎样演变成现今状况的以及下一步将会导致什么。被测者被告知这是为了测试他们的想象力，然后让他们在几秒钟（8~10秒）内匆匆看过一幅图，便让他们以自己所理解的该图片所示情景为主题，在短期（如5~8分钟）内，编写一篇不到200字的短故事。如此逐幅观察、编写至全套做完。然后在专家指导下，被测者自己单独与其他被

测者组成的小组一起按给定的程序、规则与要领，参照一些例句，给自己编的故事评分，由此测量出他们每人的成就、情谊与权力三动机的强度及其组合。

该方法所依据的是心理学上的“投射”原理，即人们会把自己内心深处的思想、情感、愿望、需要投射到一个模棱两可的刺激物中去。

（五）理论评价

成就需要理论对于我们把握管理人员的高层次需要具有积极的参考意义。但是，在不同国家、不同文化背景下，成就需要的特征和表现不尽相同，对此，麦克利兰未作充分论述。

由于历史和环境的原因，麦克利兰的研究有一定的局限性。例如，他对人的需要与动机的研究，就是完全从个人角度出发的：企业家们的成就动机是为了追求自己对成就感的享受与体验。这样，就不能看到崇高道德、价值观等对人的激励作用。同时，麦克利兰把一个国家经济发展的驱动力，归结为一批高成就者追求个人成就的需要与动机，完全抹杀了生产力、生产关系等因素的决定作用。

不过，在麦克利兰的成就需要理论中也有许多可取之处。他强调了精神的作用、人才的作用、榜样的作用、价值观灌输的作用与教育培训的作用等，是值得我们借鉴的。他所研究出的具体的分析、诊断、测试、培训等诸方面的技术和方法，也是可以学习应用的。总之，麦克利兰的成就需要论是一种颇具特色的理论。

成就需要理论对于我们把握管理人的高层次需要具有积极地参考意义。对于具有高成就需要的管理者，组织可以分配给它们具有挑战性和一定风险的工作任务，以满足他们的成就需要，激发他们的工作积极性。相反，如果将毫无挑战性的工作分配给他们，则会挫伤他们的积极性。而对于低成就需要的管理者，组织可以分配给他们一些例行的工作任务。应当认识到，高成就需要并不是与生俱来的，而是在人们的实践活动中培养起来的，所以组织应尽量创造有利条件，将他们培养和训练为具有高成就需要的人。

以上介绍了马斯洛的需要层次论、赫茨伯格的双因素论、麦克利兰的成就需要论，尽管这些理论的内容各有不同，但都是围绕着需要来进行研究的，都希望能够说明激励员工的因素是哪些需要。下一节我们将介绍有关激励过程的相关研究。

第三节 过程型激励理论

一、期望理论

期望理论最早是由托尔曼（E.Tolman）和勒温提出的。但是期望理论用于说明工作激励问题是从弗鲁姆开始的。1964年弗鲁姆在其《工作与激励》一书中提出了他的工作激励的期望理论。它是一种通过考察人们的努力行为与其所获得的最终奖酬之间的因果关系，来说明

激励过程并以选择合适的行为达到最终的奖励目标的理论。这种理论认为，当人们有需要，又有达到目标的可能，其积极性才能高。

（一）假设与基本概念

这种理论假设，人都是决策者，他们要在各种可供选择的行动方案中选择最有利的行为。但从另一方面来看，人在智力上和认识备选方案的能力上又是有限的，因此人只能在备选方案的有利性和自己认识能力有限性的范围之内进行选择。工作激励的期望理论正是在这种假设的基础上提出的。

弗鲁姆的期望理论模型是围绕着效价（valence）、工具性（instrumentality）和期望（expectancy）这三个概念建立起来的，因此也被称为 VIE 理论。我们先来分析这三个概念，然后把这三个概念综合起来说明这种理论。图 4-7 是对这三个概念及其关系的说明。

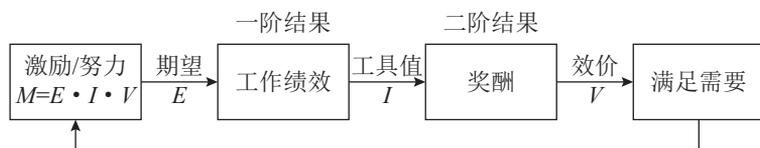


图 4-7 弗鲁姆的期望模型

1. 效价（valence）

效价是指个人对某种结果效用价值的判断，是指某种目标、某种结果对于满足个人需要的价值，或者说，效价是某种结果对个人的吸引力。同一种目标、同一种结果对于不同的人来说，其效用价值各不相同。有人认为该目标、该结果对自己很重要，因此效价为正值；有人认为对自己无意义，效价就为零值；有人认为对自己不利，则效价为负值。只有效价为正值时，才能对人起激励作用，使其为达成该目标、该结果而努力。效价的正值越高，对人的激励作用也会越大。

2. 工具性（instrumentality）

工具性是跟效价有关的另一因素。如图 4-7 所示，个人所预期的结果，有两个层次，即一阶结果和二阶结果。二阶结果是个人在某一行动中希望达到的最终结果，一阶结果是指为了达到二阶结果必须达到的最初结果。因此，一阶结果被认为是达到二阶结果的工具或手段。弗鲁姆指出，工具性是这两种结果的主观相关，这就是说，工具性是对一阶结果和二阶结果之间内在联系的主观认识。一般来说，一阶结果是指工作绩效；二阶结果则可能是各种各样的奖励，如加薪、提升、得到同事的好评、得到上级的表扬等。一个人希望得到提升，他认为工作有突出表现是达到这一结果的重要因素，他就会努力工作，希望能以出色的成绩得到提升。这里提升是二阶结果，工作成绩是一阶结果，对工作成绩与得到提升之间关系的认识就是工具性。

3. 期望（expectancy）

期望是指个体对自己通过努力达到某种结果的可能性大小的主观估计。期望与工具性的区别在于，期望是对努力与一阶结果之间关系的估计，而工具性是对一阶结果与二阶结果之

间关系的认识。

期望是一种主观概率，它的数值是在 0 ~ 1 之间。主观的 0 概率是指个人绝对肯定某种行动将不会得到结果，主观的 1 概率则肯定这一行动一定会得到结果，而其他的概率水平则介于两者之间。概率越接近 1，则对人的激励水平也越高。

把上述的三个因素加以简化就会得到图 4-7 左侧第一个方框内的公式： $M=E \cdot I \cdot V$ 。这就是说，如果一个人认为某种目标或某种结果对他有重要的价值，而且他估计通过自己的努力有很大把握达到这个目标，他的积极性就会受到激发，使他努力去实现这个目标。如果尽管效价很高，但个人估计达到目标的概率很低；或者尽管个人估计有很高的达标概率，但个人认为该目标对自己并无意义，在这两种情况下均不能激起他的工作积极性。

（二）对管理者的启发

弗鲁姆认为，根据期望模型，要有效地激发员工的工作动机，调动员工的积极性，需要正确处理好以下三种关系。

第一，努力与绩效的关系。人总希望通过努力达到预想的结果。如果他认为通过努力自己有能力达到目标，即个人主观上认为达到目标的期望概率很高，就会有信心、有决心，就会激发出强大的力量。如果他认为目标高不可攀、可望而不可即，或者是目标太低、垂手而得，就会鼓不起干劲，失去内部的动力。

因此，管理者应该与下级一起设置切实可行的目标，激发下级的工作积极性；同时，管理者可以通过指导、培训等方法提高下级的工作能力，从而提高下级通过努力实现绩效的期望。

第二，绩效与奖励的关系。人总是期望在达到预期的绩效后能得到适当的合理的奖励。这里所说的奖励是一个广义的概念，它包括奖金、提升、表扬，也包括提高个人威信、得到同事信任、看到自己的工作成效等。如果只要求人们对组织做出贡献，而组织却没有行之有效的物质或精神奖励制度进行强化，时间一长，人们被激发的内部力量会逐渐消退。因此，管理者应该根据员工的工作绩效来制定相应的奖励制度，并且将奖励与组织所重视的行为明确地联系起来。

第三，奖励与满足个人需要的关系。人总希望奖励能满足个人的需要，如生理需要、尊重需要、成长和发展的需要等。由于人与人之间在年龄、性别、资历、社会地位、经济条件等方面存在着差别，反映在需要上也有明显的个体差异。因此对同一种奖励，不同的人体验到的效价不同，它所具有的吸引力也不同。管理者在实践中要根据人的不同需要，采取内容丰富的奖励方式，才能最大限度地挖掘人的潜力，调动人的工作积极性，提高工作效率。

对于期望理论，有不同的评论。一般来说对这一理论是肯定的，但在研究中对它的支持并不具有充分的说服力。对这一理论提出的主要批评是认为人在工作中不可能这样“精打细算”。因为这种理论主张，只有在个人清楚地意识到“个人努力—个人绩效—组织奖励—个人需要”这一系列关系的前提下，才能激发一个人的内部潜力。但在实际工作中，人们做每件事之前，往往无法清楚意识到这一系列关系，更何况组织给予个人的奖励，并非确切地按照个人的工作绩效，而是按资历、学历、技能水平、工作难度等许多因素进行综合评价。因

此期望理论在实际应用上受到一定的限制。但另一方面也应看到，期望理论在理论上仍有重要价值，尤其是这一理论为在它之后发展起来的一些综合性激励理论奠定了基础。

情景微案例



揭榜的积极性



扫描此码

案例学习

二、公平理论

在管理实践中，管理者经常会听到下属对某种不公平的抱怨；而且发现这种抱怨会大大影响下属的工作积极性。于是，了解公平理论的内容，从而有效地预防和消除下属的抱怨，更好地激励员工便具有了重要的现实意义。

（一）分配公平感的概念

组织行为学所研究的公平不是泛泛的公平，而是管理意义上的分配公平感。分配公平感指的是人们对组织中资源或奖酬的分配，尤其是涉及自身利益的分配是否公正合理的个人判断和感受。

这里的资源或奖酬是广义的，不仅包括工资、奖金、汽车、房子等物质性资源，而且包括晋职、进修、表扬、信任、委以重任、授予荣誉等非物质性资源。如前所述，组织对资源或奖酬的分配是激励过程的重要环节，组织中的成员必然会对分配的结果进行评判，评判的结果将直接导致成员们工作积极性的高低变化。因此，分配公平感也是一个极其强有力的激励因素，分配公平感的研究对管理实践具有重要的指导意义。

分配公平感是公平理论研究的对象和基础，其具有如下重要特点。

（1）主观性。分配公平感是个人对资源分配是否公平的判断和感受；其评判标准主要取决于当事者的个性、需要、动机、价值观等个人因素，完全是个人主观判断，是因人而异的。

（2）比较性。一个人不仅关心自己收入的绝对值，即自己的实际收入，而且也关心自己收入的相对值，即自己收入与他人收入的比较。每个人都会自觉不自觉地把自己付出的劳动和所得的报酬同他人付出的劳动和所得到的报酬进行横向的社会比较，也会把自己现在付出的劳动和所得的报酬同自己过去付出的劳动和所得的报酬进行纵向的历史比较。这就是分配公平感的比较性。没有比较，就不会有是否公平的感受。

在这种比较中，当发现自己的收支比例与他人的收支比例相等，或者现在的收支比例与过去的收支比例相等时他便认为是应该的、正常的，产生一种公平感，因而心情舒畅，继续努力工作。如果发现自己的收支比例劣于他人，或者现在的收支比例比过去差时，他就会产

生不公平感，从而会有满腔怨气，影响继续工作的积极性，这就是公平理论的基本含义。

（二）劳勒的公平感综合模型

美国行为学者劳勒（E. E. Lawler）提出了一个工作公平感的综合模型，初步展示了形成个人分配公平感的人际比较的复杂性。图 4-8 就是这一模型的图解，它列出了人们在工作中所形成的分配公平感的主要构成要素。分配公平感与分配不平感是对应的，因为这里假设公平感与不平感是两个互相补偿的概念，它们是同一维度的两极。

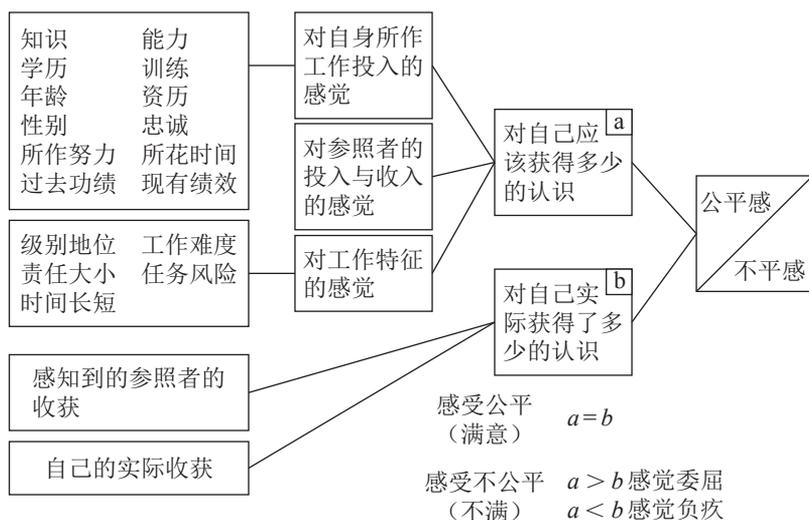


图 4-8 劳勒工作公平感综合模型

这个模型表明，人的公平感（或不平感）的形成，绝不是简单的当事者与参照者所获收益绝对数量的比较，而是涉及多种因素的一个复杂的综合心理过程。按照劳勒模型，人们对自己在工作中所受待遇的公正程度的判断与感觉，取决于当事者觉得他在工作中实际获得的收益（变量 b ）与他认为自己在工作中应该或期望获得的收益（变量 a ）的差额（即 $b-a$ ）。当 $b-a=0$ ，即 $a=b$ 时，当事者感受到了公平对待，形成了公平感（满意）；当 a 与 b 不相等时，他会感受到不公平，形成了不平感（不满）。此时又有两种可能的情况：一种是 $a>b$ ，即认为应当获得的大于实际所获的，此时他会觉得自己吃了亏，产生委屈感；另一种是 $a<b$ ，即觉得实际所获大于应当获得的，无功受禄，心有不安，从而产生负疚感。无论是委屈还是负疚，都属于不平感范围。

根据劳勒模型，人们在形成自己主观上对其实际收益的认识与估量时，当然与这收益在客观上的真实数量有关，但也要受到此人对其所选取的参考者所获收益数量多少的认识的左右。同样的一项收益，在无人可参照时，可能心情平静；但若存在着一位与自己相仿的竞争者，其收益明显比自己多，那他的心情可能就不能平静了。这显示出对自己所获多少的感觉所具有的主观性与比较性。

劳勒模型还表明，人们在形成对自己应该获得多少的认识时，要考虑更多的因素。首先是对自己工作投入的感觉，这里的“投入”是指他所作的贡献，亦即他用以换取奖酬的“本钱”。

这当然包括他本人的知识、能力、学历、资历、过去的功劳、现在的绩效等这些个人性因素，但也包括自己的地位级别、承担的责任与风险、任务难度等工作特征性因素。此外，还与当事者对他所选择的参照者所贡献的投入与所获收益的认识有关。例如他若觉得参照者贡献与自己相仿，但所获却多于自己时，当然就会觉得自己理应获得比现在实际所获要多些的收益了。

（三）亚当斯公平理论

劳勒的公平感综合模型虽然找出了影响人们分配公平感的众多因素并对它们作了合理的归纳与分类，却未能发现和表达出各主要变量之间的函数关系。美国学者亚当斯（J.S.Adams）在1965年提出的公平理论，以一个简单明了的公式，相当圆满地解决了这个问题。

1. 亚当斯方程及其变量的意义

亚当斯提出了如下这样一个简易的方程，来表达其公平理论的核心思想：

$$\frac{O_p}{I_p} = \frac{O_r}{I_r}$$

式中大写字母 O 和 I ，分别表示有关人物所获“结果”（即收益）和他们所付出的工作“投入”（即贡献）这两种变量；小写字母 p 与 r 则是脚注，分别代表“当事者”与“参照者”。

这个公式说明，当人们通过比较来确定自己是否被公平对待时，并不是单纯对比自己的及参照者的收获或投入，而是以双方的收获与投入之比来比较的。也就是说，人的公平感不仅受其所得的绝对报酬的影响，更要受到相对报酬的影响。亚当斯指出，当公式确立时，当事者感受公平，认为分配是公平合理的、令人满意的；当公式中两端不相等时，当事者会产生不平感，对分配有意见，不满意。

我们且将结果与投入的比值（ O/I ）称为“公平指数”，则亚当斯方程表明：只有在当事者与参照者双方的公平指数完全相等时，才会具备公平感受。这样，当事者与参照者所获收益（ O ）在绝对量上存在的差异，即使颇为悬殊，也不一定会造成不平感。而只要双方的公平指数不相等，哪怕差异并不太大，当事者也可能产生不平感。

这里先对亚当斯方程中各变量的意义作进一步的解释。

变量 O 代表“结果”（收益）。无论是当事者自己的还是参照者的供作比较的结果，无非是两类，即本书前一章提到过的物质性的和社会感情性的两类结果。这些结果都是各种外在性的奖酬，如工资、奖金、住房、福利、表扬、荣誉、提升、进修等，全是由环境（组织、上级、他人等）控制和提供的。一种结果是不是可供比较或值得计较，往往并无客观的通用标准，完全由当事者主观决定。这结果可以是当事者视为值得计较的任何事物。按理人们在判断分配公平性时，理应把所有各类结果，分别乘以不同权重，然后逐项相加求和，作为总的结果以供比较。但事实上人们很少这样，而是只找出他认为最关键、最显眼、最需关注的个别或少数几项结果，而这往往正是他认为吃了亏的那些项目。

变量 I 是“投入”（贡献）。不论是当事者还是参照者用作比较的投入，大体也可分为两类：一类是与他的工作或职位的特性有关的环境性因素，如责任大小、风险高低、

劳动条件甘苦等；另一类则是个人性因素，如知识、能力、经验、学历、资历、当前的绩效、过去的功劳等。实际上当事者认为是他的优势与本钱的、在比较中于他有利的任何因素，都有可能被列为一项投入。与结果一样，理应考虑到所有的投入项目，并分别乘以相应权重，再相加求和，分别得到双方的总投入，最后再按亚当斯方程作比较。但实际上当事者往往只着眼于个别或少数他认为超过对方（参照者）的项目。

亚当斯公平论的一个重要前提，是把所有的社会交往都视为一种广义的交换过程。在企业里，员工们以自己贡献的劳力和技能，交换到企业付给的奖酬。他们当然会把这些奖酬和自己的贡献作比较，以直接判断此交换的公平性。但他们还常会找一个与自己的交换对象也发生交换关系的第三者，如同一企业的另一员工，去进行间接的比较。有时，他们也可以选择参照群体作比较。这些都属横向的人际性比较。人们在进行人际性比较时，往往会同时选择不止一名参照者。人们有时也会选择自己作为参照者，但这指的是过去条件下的自己，如“我以前在那个公司时待遇如何”；也可指在未来某一假想条件下的自己，如“我要是调去那个公司，待遇将会怎样怎样”等。这些属于纵向的历史性比较。

2. 关于亚当斯公平论的若干补充说明

(1) 实际上，结果变量 O 不一定总是正值，这表明人们工作中所获得的结果不一定总是有利的、积极的，有时也可能会导致不利的、消极的结果，例如工作中出了工伤、工作的结果不符领导意图而反受申斥、出现了大量废次品而被扣发奖金等。美国行为学家荷曼斯 (G. C. Homans) 把工作引来的有利结果称为“奖酬”，用正值代表；工作招致的不利结果则称为“代价”（或“成本”），用负值表示。于是，变量 O （即结果）便包含了正值的奖酬与负值的代价这两类成分，使结果可能为正（奖酬大于代价），也可能为负（奖酬小于代价）了。

同时，工作投入 I 也可分为积极与消极两种。用财务术语来称呼它们，便可分别叫作资产与负债。工作中帮了倒忙，做了蠢事，或成事不足、败事有余，便是一种负债。负债当然是负值，资产则是正值。于是投入便可能为正，也可能为负了。

基于这种现实，另一美国行为学家华尔斯特 (G. W. Walster) 针对亚当斯方程提出了一个修正公式：

$$\frac{O_p - I_p}{|I_p|} = \frac{O_r - I_r}{|I_r|}$$

这个比较式的两端分母 (I) 都取绝对值，不计其正负；但分子中的 I 需考虑正负，是结果 (O) 与投入 (I) 的代数差。如果把量度指标 $(O-I)/I$ 称为“新公正指数”，则它不仅能有大小之别，还有符号之差，便能更好地说明当事者与参照者作比较时于哪一方有利和有利的程度如何了。

(2) 亚当斯方程的建立，是以作比较的双方的机会均等为前提的，即双方要有平等的竞争机会。没有均等的机会，只谈结果平等，就失去了意义。所以有人曾建议把“机会” (C) 这一新变量引入亚当斯方程，使之变为：

$$\frac{O_p C_p}{I_p} = \frac{O_r C_r}{I_r}$$

这样,若参照者的机会优于作比较的当事者($C_p < C_r$),则只有在双方的“结果”(O)按比例地相应调整,使参照者所获适当小于当事者所获($O_r < O_p$)时,当事者才会获得心理平衡,即感受到分配公平。

事实上,绝对的完全的机会均等是不现实的,是永远不能实现的。它只是一种理想的概念,我们追求的只是大体上、基本上的机会均等。

(3)在研究分配公平感时,有一项尚未提及的因素值得注意,因为它对管理实践有启发性的意义,这就是分配标准的选择与分配程序自身的公正性与合理性。标准选得不当,程序设计得不合理,分配结果的公平性自然值得怀疑。

影响人们对分配标准与程序的公正性的认识的因素很多,最重要的是标准选择与程序制定的透明性和公开性,即要使这一过程民主化,让群众亲自参与,在感到自己对分配过程有较大发言权,或认为确定程序有利于自己时往往就会认为该程序较公平。此外,若认为分配时所依据的资料以及取得这些资料的手段合理时,也会较易感到结果的公正性。

(4)作分配公平性分析后,人们常要作归因推断。其规律是:感受公平时,多归为内因,其中归于具体的内源性个人因素(如勤奋、能力等)多于抽象的个人因素(如运气好);感受不平时,则多归于外因,其中归于具体因素(如领导品德、能力等)多于抽象因素(如制度不合理等)。

(5)资源分配者在分配前是否对分配接受者作过一定的承诺,不论是明确的许愿,还是暗示性的默契;也不管是实际上有过,还是接受者误会而自认为有,都会被用作判断后来分配结果公平与否的依据之一。若不符期望,不平感便会更强烈。这被行为学家古德曼(P.S.Goodman)视为第三类参照对象,叫作“系统参照者”。这一点虽然琐细,但对分配公平感确有影响,值得引起注意。

3. 公平感的恢复

按照亚当斯的理论,人们的心里存在着一台“公平天平”或曰“公平秤”。当发现自己的公平指数小于参照者的公平指数时,心中的“公平天平”便向参照者方向倾斜,使心态失衡,出现一种紧张感。他会急于消除紧张感,恢复心态平衡。亚当斯方程可以帮助分析人们在心态失衡后试图恢复心态平衡时的大致行动方向,因此它具有动态观察的特点。这正是公平理论列入过程型激励理论的主要原因。

心态失衡有两种:一种是觉得自己吃了亏而产生的委屈感;另一种是感到自己占了便宜而产生的负疚感。前者更为敏感、普遍而重要,所以下面先分析如何消除委屈感。

按照亚当斯方程,产生委屈感的条件是:

$$\frac{O_p}{I_p} < \frac{O_r}{I_r}$$

要恢复公平感,便应将这不等式转化为等式。从数学角度来看,要实现这一点,无非缩小方程右端(参照者方)的分子(O_r)或增大其分母(I_r),也可增加左端(当事者方)的分子(O_p)或减小其分母(I_p)。这四种策略从数学上说是等效的,当然同时采取其中两种或更多种,可能更为有效。但是在实际中,这四种策略并不太易奏效。因为所想改变的四种

变量中,除 I_p (自己的投入) 外,其余都由外界而不由自己直接控制,不能随心所欲加以改变。

然而,既然分配公平感只是一种主观上的认识,人们便不一定要实际改变这些变量;在心里调整一下自己的认识,同样能恢复心理平衡。采用的策略可以是通过自我解释达到自我安慰;也可以选择另一个参照者、另一种参照标准进行比较。

研究表明,不公平感的产生绝大多数都是由于经过比较认为自己的报酬过低而产生的。但在少数情况下,一个人如果经过比较认为自己的报酬过高,也会产生不公平感。

亚当斯做过这样的实验:在一家公司里招聘一些大学生从事招工审查工作,事先造成一种印象,这些大学生是不称职的。对他们实行两种报酬制度:一种是按每小时付给固定报酬;另一种是计件工资,即每完成一次审查付给一定报酬。绩效考核按两个指标(数量和质量)进行。数量指标是审查次数的多少,质量指标是审查报告的详细程度。按时计酬的大学生由于感到他们的工作本来是不称职的因而更加努力工作,或者增加审查的次数,或者提高审查的质量;而接受计件制的大学生一般不增加审查的次数。这是因为他们认为自己的工作是不称职的,所得报酬已超过自己的水平,如果再增加审查次数,会取得更高的报酬,这样会更增加他们取酬过高的不公平感。这一实验证明了报酬过高也会引起不公平感,尽管这种不公平感不像报酬过低时那样来得普遍。

(四) 公平观与公平规范

一般认为,存在着三种基本性的公平观,即贡献律、平均律、需要律。

1. 贡献律

贡献律又叫功劳律或比例律,即认为公平就是论功行赏,使奖酬与贡献成正比例,这也就是多劳多得。

这种公平观的表达式便是亚当斯方程:

$$\frac{O_p}{I_p} = \frac{O_r}{I_r}$$

实行这种公平规范来分配社会资源或组织奖酬的优点,是可以获得群体(或社会)的最大平均生产率。这道理并不难搞懂:从生产率高低角度去分析,群体(社会)成员中生产率偏高、一般和偏低的三类人的多少,一般总是符合“两头小、中间大”的正态分布规律的,所以生产率高的人相对另两类人来说必属少数。但由于实行多劳多得,高生产率者最受益,所获最多,因而最满意并最受鼓励,积极性也最高,于是形成良性循环,从而把整个群体(或社会)的平均生产率带上去了。

2. 平均律

平均律也有人称为平等律,这就是不管贡献大小或其他条件如何,大家一律获得同等数量的分配。

这种公平观的表达式,便是:

$$O_p = O_r$$

在组织分配中实行这种规范的好处,是简便易行,并能获得群体中最大的和谐和安定。

这道理也很明显：一则大家一样，便无须复杂的测量、统计与计算，自然易于操作；二则占比例最大的生产率居中的人和属少数的生产率偏低的人对分配较满意，不大会起争执，而生产率偏高的人虽然会不满和沮丧，却居于少数，只好忍气吞声，沉默不语，最多不再卖力，因而群体的和谐与安定得到了保障。

3. 需要律

需要律就是谁需要得多，就分配得多些，而不考虑贡献的多少，也不是人人相等。

这种公平观的表达式是：

$$\frac{O_p}{N_p} = \frac{O_r}{N_r}$$

此式与亚当斯方程形式相似，也是一种正比关系，但分母不再是投入（ I ）而是需要（ N ）了。实行这种公平规范的好处，能照顾人们的基本福利与权利，符合人道主义原则。

在管理与生活实践中，人们对公平观采用的选择标准，自然首先视分配制度的目的而定。若以提高员工绩效与组织效能为目的，自然会采用贡献律；若着眼于维护和谐安定，则会选用平均律；若考虑的是困难户补助，就会选择需要律。

在实际的选择中，除分配目的外，选择者对自身利益的考虑也起着很重要的作用。聪明能干、健壮灵活的人，多半偏爱贡献律，认为多劳者应多得，这是天经地义；老弱病残、家庭负担重、生计困难的人，则往往强调需要律。

传统的及群体中已约定俗成的既有规范，对公平标准的选择也有影响。在群体中，人们往往有随大溜和人云亦云的倾向，称为从众现象。从众则风险小，不会受到多数人的孤立，不得罪人，吃亏的可能性小。比如历来吃惯了的“大锅饭”，若周围多数人仍主张吃，那自己也就跟着吃下去吧。

在分配实践中，不具备运用某一分配律的条件，自然会限制对该规范的选用。例如，组织若没有较正规的、系统的绩效记录和考评方法，贡献律就只好免谈了。此外，为了省事，平均律往往容易中选。

（五）管理应用价值

上述公平理论的研究提出了很多对管理有价值的观点和思路，对于管理者在实践中处理好分配公平问题具有很好的启示。

（1）公平理论强调公平对激励效果及人们行为的重大影响，要求组织以尽可能公平的方式对待每一个员工，并且让每一个员工心中感受到组织对他们真正公平。对组织内的员工都应一视同仁，给予他们公平的报酬和待遇，体现按劳付酬、按贡献和业绩进行奖励和评价。

（2）引导员工正确的认识和对待公平。在组织内，公平是有效率的公平，是激发人们努力向上的公平。要在组织内建立比能力、比贡献、比绩效、比投入的积极向上的风气，把公平建立在促进组织发展上。同时，要引导员工正确选定“参照人”，确定合理的参照标准。

（3）要从组织的全局来给予员工报酬，激励员工。公平和不公平的感觉来自社会比较过程，管理人员对某成员的待遇，不但影响特定的成员，而且影响组织内与该成员有接触的

其他人。因此，管理者在设计奖励方案和报酬待遇时，要通盘考虑组织内各岗位的所有成员的状况，考虑每个人的收入，岗位特点及相关职位和岗位人员的情况，并把每个人的投入情况进行量化、公开，便于员工正确比较。

情景微案例



小王的不平



扫描此码

案例学习

三、目标设置理论

（一）理论背景

目标设置理论是由美国著名行为科学家洛克（E.Locke）于1968年首先提出的。它是组织行为学中理论与实践相结合的一个典型范例。

洛克认为，目标设置是管理领域中最有效的激励方法之一，员工的绩效目标是工作行为最直接的推动力，因此，为员工设置适当目标是管理工作中的一项重要任务。

1. 目标设置的意义

目标设置对于激励员工的意义主要表现在以下几个方面：①用目标来引导行为，建立目标体系可以使个人、群体和组织的角色更清晰，有助于减少日常活动的不确定性；②目标体系为个人、群体和组织明确了工作绩效的挑战性和考核标准；③目标是评判各种活动和资源利用的规范；④目标决定了组织的结构，包括工作群体的构造、沟通方式、权力和权利关系、人力资源的组合等，这样就把组织的各方面力量集中到实现目标上来；⑤目标反映了目标设置者所重视的工作，也为计划和控制活动提供了基本框架。

2. 目标设置的原则

洛克等研究者在研究目标与人的工作绩效关系的基础上，针对目标设置提出了如下四条原则。

（1）目标的具体性原则。目标的具体性，是指能精确观察和测量的程度。目标理论研究者的96%的研究结果都证明：具体、明确的目标要比笼统、空泛的要求或无目标导致更高的绩效。

（2）目标的难度适宜原则。国外84%的研究结果表明：有一定难度的目标比唾手可得的目標更能导致高绩效。但是，难度过大、根本无法达到的目标却不能产生预期的绩效，它要比容易的目标所产生的绩效还低。

（3）目标的可接受性原则。目标的可接受性是指人们接纳和承诺目标或任务指标的程度。

组织或上级提出的目标只有内化为员工个人的目标，才能对个人的行为产生激励作用。多数学者认为，让员工参与目标的制订比指令性的方法要好。这是因为通过参与，可以使员工看到自己的责任和价值，同时可以把目标定得更合理，从而提高目标的可接受性。

(4) 目标过程中的及时反馈原则。在实现目标的过程中，如果员工能够得到及时、客观、不断的反馈信息，其受到的激励要比无任何反馈信息大得多。同时，员工获得行动效果的信息后，会主动发扬或调整下一步的行动，更有利于取得高绩效。

(二) 目标设置模型

洛克和莱瑟姆 (G.P.Latham) 开发了一个个人目标设置模型，如图 4-9 所示。

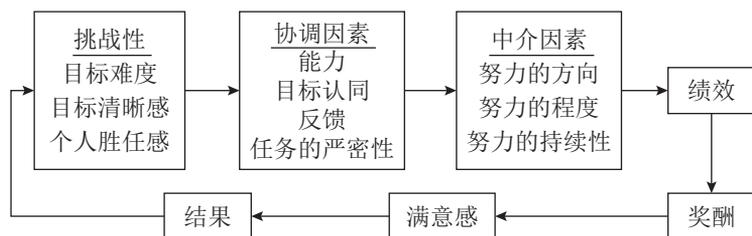


图 4-9 目标设置模型

这一模型的各组成部分的含义如下。

(1) 挑战性。这个模型从给予个人或管理者一个挑战性的目标开始。对个人来说，目标设置是个人发展和制定对之负责的目标的过程。个人若没有目标或目标不清，就不可能积极地工作，明确且具有挑战性的目标将使个人的时间安排和活动内容结构化。

一个挑战性目标要符合上述目标设置的原则。在这里具体的要求是：目标难度要适中；目标应该是清晰和具体的；目标要使个人感到足以胜任。

(2) 协调因素。有四个因素在目标和绩效之间起着协调作用：①员工个人的能力，能力决定着个人对挑战性工作可能付出的最大能量，如果目标难度超过个人能力所及，员工的绩效水平就会下降；②目标认同，如果员工个人对组织目标产生了认同感，那么，不管目标来自哪里，他都会坚持和下决心去达到这个目标，也就是说，员工个人已将组织目标内化为个人目标；③反馈，反馈是反映实现目标与个人的成就和进步之间关系的动态过程，它不断给个人提供有关工作结果和绩效水平的信息，反馈有助于个人将已完成任务的进度与所期望的目标进行对比，进而进行自我控制；④任务的严密性，把工作任务安排的比较周密，有助于员工个人有效地分配自己的精力和所付出的努力，使个人的工作更富有效率。

(3) 中介因素。协调因素决定了个人工作绩效与目标之间的相关性，这种相关性表现在三个维度上，即个人努力的方向、努力的程度、以及努力的持续性，这些因素成为个人绩效与目标之间的中介。

(4) 绩效。这里的绩效是指员工的努力工作的实际结果。当前面的三个方面表现良好时，员工的工作绩效可望是高的。

(5) 奖励和满意感。组织根据员工的绩效水平分配奖励资源，一定的奖励给员工带来