

BUSINESS  
ADMINISTRATIVE  
CLASSICS  
工商管理经典译丛

# 组织行为学

(第七版) SEVENTH EDITION

[美] 斯蒂芬·P·罗宾斯 著  
Stephen P. Robbins

中国人民大学出版社  
PRENTICE HALL  
出版公司

BUSINESS  
ADMINISTRATION  
CLASSICS  
工商管理经典译丛  
ORGANIZATION  
BEHAVIOR

# 组织行为学

(第七版) SEVENTH EDITION

[美] 斯蒂芬·P·罗宾斯 著

Stephen P. Robbins

孙建敏 李原等 译



中国人民大学出版社  
PRENTICE HALL  
出版公司

**图书在版编目 (CIP) 数据**

组织行为学 / (美) 罗宾斯 (Robbins, S.P.) 著; 孙健敏, 李原等译.  
北京: 中国人民大学出版社, 1997.11  
(工商管理经典译丛)  
书名原文: Organizational Behavior: controversies and applications (7th ed.)

ISBN 7-300-02495-5/F·775

I. 组…  
II. ①罗… ②孙…  
III. 组织行为学  
IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 19711 号

Stephen P. Robbins: Organizational Behavior: concepts, controversies and applications (7th ed.)  
Authorized translation from the English language edition published by Prentice Hall Inc.  
Copyright © 1996 by Prentice Hall Inc.  
All rights reserved. For sale in P.R. China only.

本书中文简体字版由中国人民大学出版社和美国 Prentice Hall 出版公司合作出版, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 Prentice Hall 防伪标签, 无标签者不得销售。  
版权所有, 翻印必究。

工商管理经典译丛

**组织行为学**

(第七版)

[美] 斯蒂芬·P·罗宾斯 著

孙健敏 李 原 等译

孙健敏 校

---

出 版: 中国人民大学出版社  
(北京海淀路 157 号 邮编 100080)  
Prentice Hall 出版公司

发 行: 中国人民大学出版社

经 销: 新华书店

印 刷: 河北省涿州市星河印刷厂

---

开本: 787×1092 毫米 16 开 印张: 39.5 插页 3  
1997 年 12 月第 1 版 1997 年 12 月第 1 次印刷  
印数: 1—10 000

---

定价: 56.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

# 《工商管理经典译丛》

## 出版说明

经过十几年的改革开放,我国正在建立有中国特色的社会主义市场经济体制,一个充满活力、欣欣向荣的中国,越来越引起世界的瞩目。多年以来,我国工商企业的管理水平虽有所提高,但由于在传统计划经济体制下长期存在的经营观念落后、管理体制不合理、竞争力不强等问题未得到根本解决,我国工商企业的管理水平与发达国家相比,仍有相当大的差距。事实使我们清醒地看到:企业要成长,经济要发展,就必须加强管理,提高经济效益。国务院副总理朱镕基同志不久前指出:“今天到了要大力提倡改善中国的管理和发展中国的管理科学的时候了。确实需要强调管理科学和管理教育也是兴国之道。对管理的重要性,宣传得还太少,要大力宣传加强企业的经营管理,要大力提倡振兴中国的管理科学。现代管理当然是西方起步早,我们也可以多出版一些介绍外国经验的书,看看人家是怎样发展的。促使大家转变观念,适应市场,重视管理,学会用人,勤俭办厂。”<sup>①</sup>

与我国经济迅速发展相联系,我国现行的管理教育和工商管理硕士(MBA)教育的发展速度也很快,正面临人才需求巨大,教学对象复杂,教学层次多,但教学手段和方法落后的严峻挑战,过去那种“从理论到理论”的教学方法,严重脱离了管理的实践,并且缺乏贴近实践,具有生动性和可操作性,能系统培养学生思考和解决实际问题能力的教材,广大教师和学生对此反应强烈。

管理是一门实践性、应用性很强的学科,教学的中心在于教材。为了改变我国工商管理教材不适应形势发展的现状,作为我国高校文科教材出版中心之一的中国人民大学出版社,坚持教材出版要创新、引进和配套的方针,以促进我国工商管理教育事业发展为已任,两年前就开始了策划和组织本译丛出版的工作,并与享誉世界的最大教育图书出版商、美国 Prentice Hall 出版公司竭诚合作,共同推出了这套全面反映 90 年代以来,世界工商管理各领域最新理论和研究成果,与国际惯例接轨的《工商管理经典译丛》。本《译丛》入选的书目,都是 Prentice Hall 出版公司全球畅销书排行榜中名列前茅的工商管理图书,在美洲、欧洲、亚洲和澳大利亚拥有众多的读者,被世界各国(地区)的大学和工商管理学院所普遍选用,是当今工商管理教育界最具影响力的教科书。

本丛书的作者,皆为美国工商管理教育界各学术领域中最著名的教授,享有极高的声望。他们的这些教材,经过美国反世界各地数百所大学和工商管理学院的使用,被证明是视野开阔、资料丰富、论述精辟、语言简洁、通俗易懂,具有生动性、启发性和可操作性的经

<sup>①</sup> 朱镕基:《管理科学 兴国之道》,载《光明日报》1996-09-18。

FP58/1P



典之作，并且多次再版。本丛书的译者，是北京大学、中国人民大学工商管理各专业的中青年学术骨干，其中许多人曾留学欧美。他们在长期的教学研究和社会实践中，积累了较丰富的经验，具有较高的翻译水平。

本《译丛》的运作过程，从市场调研与选题策划，书目的选择与论证，对译者水平的考察与遴选，译校要求与规范的确定，对译稿质量的控制，封面、版式和插图的设计等各方面，都坚持高水平和高标准的原则，力求奉献给读者一套译文准确、文字流畅，从内容到形式都尽可能保持原著风格的工商管理精品图书。

本《译丛》参考了国际上通行的管理专业核心课程的设置，按由浅入深、由一般到特殊的原则，充分考虑了我国工商管理各专业通开课与专业课的设置要求，其适用面较广，既可适应各专业及不同层次教学的需要，又可供各类企业管理人员培训以及个人自学使用。

为了本《译丛》的出版，中国人民大学出版社和美国 Prentice Hall 出版公司合作双方都给予了高度的重视，投入了大量的精力。为保证译稿质量，成立了由北京大学、中国人民大学、中国社会科学院专家学者组成的编辑委员会，许多我国留美学者和国内有关方面的专家教授，参与了原著的推荐和论证工作。在此，谨向他们表示敬意和衷心的感谢。

**《工商管理经典译丛》编辑委员会**

1996 年 12 月

# 译者前言

祝贺你翻开这本书。这是一本才华横溢的学者撰写的充满睿智的教科书。作者是美国圣迭戈州立大学的管理学教授，组织行为学的权威。你会在深入阅读的过程中不断发现本书的魅力，通过阅读本书，你对组织行为学的认识 and 了解，绝不亚于当年走马观花的托克维尔对美国文化的观察和分析。

随着经济的振兴和企业的发展，越来越多的人认识和接受了这样一个事实：管理的核心是人的管理。当然，对于人的认识和把握，通过直觉和常识可以在一定程度上达到某种认识、预测和控制人的行为的目的。但事实表明，这种认识是肤浅的，无法与组织行为学系统、科学的研究结论同日而语。正是由于这一客观事实，才导致组织行为的繁荣和昌盛。

组织行为学在我国还有另外一个名字，叫管理心理学。曾经有人对这两个名字的含义和差异做过探讨和争论，没有达成一致意见。其实二者很难定义。心理学专业的人更愿意用管理心理学，而管理专业的人更愿意用组织行为学。从具体内容来考察，组织行为学涵盖的范围更广一些。我们认为没必要为名称去争执，就组织行为学这个名称本身我们也持保留意见。翻阅所有的英文教材和专著，在组织行为后没有“学”这个词。既然大家认可，就只好用黑格尔的著名命题来宽慰自己了。

无论对于学术研究人员还是实际工作者，本书都是一本不可多得的好教材。其特点在于：

**1. 体例独特** 全书分五篇 18 章，分别从个体行为、群体行为、组织发展的角度论述了组织管理中人的行为问题。每章有要点、学习目标、复习题和讨论题。尤其新颖的是在每章的末尾，作者设计了“自我认识练习”、“与他人共同练习”用于读者自我评价；根据每章所讨论的主题，独具匠心地设计了辩论题，包括正方和反方，让读者在争论中自己总结答案；每章的开头，都用范例引入，激发你的阅读兴趣；在正文中，作者设计了两个专栏“新闻中的组织行为学”和“从概念到技能”，帮助读者领会和消化教材的内容。

**2. 观点新颖** 本书从大量研究数据中归纳出许多新颖的观点，如关于群体冲突的观点，传统的看法是冲突不利于组织的运作，而本书作者却认为一定程度的冲突有利于改善组织的运作绩效。

**3. 文献丰富** 本书引用了大量第一手的参考文献，据译者不完全统计，从各种学术刊物和振章杂志上引用文献上万篇。其中既有纯粹的学术研究报告，也有大众传媒的新闻报道和流行故事。遗憾的是，由于篇幅所限，这些参考文献没有译出来。感兴趣的读者只有去查阅原文了。

**4. 语言流畅** 本书语言生动活泼，不像是传统的教科书，而是用对话的口气来书写，读起来轻松愉快，有时你甚至可能觉得是在与作者对话。

## III

对于初涉组织行为学领域的学生，你不必担心自己的知识背景，作者深入浅出、通俗易懂的笔触足以使你在读完本书后顿感掌握了一个全新的人类行为世界；

对于已经在组织行为学领域中耕耘多年的专家学者，你不必担心没有发现和收获，书中引用的大量研究报告、翔实的研究数据和结论以及分析中的独到见解，不仅会丰富你原有的理论和知识，而且很有可能会打开新的视野；

对于产业界的实际工作者，你不必担心本书枯燥乏味或理论阐述，众多的案例结合理论分析会使你觉得该书就是为帮助你解决而面临的实际问题而撰写的。

翻译本书是一种挑战，尤其作为 MBA 的教材，难点有二：一是教材中大量引用美国及世界各国和地区的公司和管理人员的名字，译者才疏学浅，有些名字很难翻译，只能采取“音译”，若有贻笑大方之处，恳请读者鉴谅；二是忠实于原意和原风格的问题。我们希望在完整表达原意的同时，能够体现原文的语言风格，而原文的许多句子稍嫌啰唆，有些不必要的限定从句，为了保持作者的风格，可能以牺牲了汉语的可读性为代价。

本书体例的安排，既适合于 MBA 或管理系科的研究生和本科生作教材或参考书，同时也可作为在职人员自我提高的培训教材。相信本书的出版，不仅会对我国组织行为学教学和研究起到推波助澜的作用，而且将对产业界的经营管理人员认识和分析组织所面临的问题发挥画龙点睛之效。

参加本书部分章节翻译的还有付亚和、滕玉成、石伟、李刚、徐秀珍、高艳敏、张望军、黄燕、张孝宇等。

感谢责任编辑梁硕女士的辛勤工作，感谢出版社的大力支持和协助，还有许多为本书的翻译和出版直接和间接提供过帮助的人。

译者水平所限，纰漏和不当之处在所难免，敬祈各位读者不吝指教。

译者

1997年7月

# 中文版前言

20多年前,当我撰写组织行为学第一版时,根本没想到北美洲以外的学生也会使用它作教科书。现在形势发生了巨大变化,随着全球性经济竞争的加剧、由经济一体化带来了教育一体化,对管理类教科书的需求成为全球普遍的热点。现在摆在你面前的这本书的英文原版,除了在美国的1 000多所大学被作为教科书外,还在加拿大、澳大利亚、新西兰、新加坡、香港、马来西亚、菲律宾、韩国、墨西哥、荷兰、斯堪的纳维亚拥有大量的读者。

这本书的英文版首次发行于1979年。当时我讲授“组织行为学”已经有近20年的历史了,所用的教材基本上是别人写的。从纯学术的角度来讲,那些教材是很科学和严谨的,但与实际相去甚远。书中的大部分内容都是从理论到理论,读起来枯燥乏味,使得本来应用性很强、来自于实践的组织行为学成了令人望而却步的空洞说教。于是,我不得不花费大量时间列举实例,把理论与实际联系起来,对有关的概念和学说进行深入浅出的阐释。为此,我认为有必要写一本理论与实际相结合的教科书,尽量减少不切实际的理论和空洞的说教,还组织行为学以有趣且实用的本来面目。于是,就诞生了这本书的第一版。

现在你拿到的是本书的第七版,这一版与以前有许多不同,增加了很多新内容,并从结构上进行了必要的调整。如新增加了工作团队(第9章),技术、工作设计和工作压力(第15章),全面质量管理、再造工程、员工参与、组织学习等内容,这些都是近几年的新研究成果。全球化、多元化、质量管理等概念不是作为专章,而是渗透在整本书中,并创造性地设计了罗伯·潘科案例连载。本版特别强调对应用的研究,透过“新闻中的组织行为学”和“从概念到技能”来突出应用为主的倾向。当然,读者将会发现,本书的基本结构保持没变,还是围绕着3个分析水平展开:个体水平、群体水平和组织水平。写作风格仍然是口语对话的格调。

我相信,这本组织行为学的中文版将为中国读者提供丰富、生动、有趣的内容,本书包括了该领域最新的研究成果,是一本全球通用的教科书。

随着经济的发展,中国将有越来越多的人从事管理工作,中国每年将培养大量工商管理本科生和硕士生,以满足日益增长的商业需求。而组织行为学是他们成为优秀经理人的基础。

我衷心感谢本书中文版的译校者和中国人民大学出版社的编辑,以及为本书出版付出辛勤劳动的所有的人。相信他们的创造性劳动会被广大读者所认可。

斯蒂芬·P·罗宾斯

1997年6月

V

# 英文版前言

我最先开始构思本书的第一版好像就是昨天。但这个“昨天”却是 20 年前的事了。本书的第一版已售出 40 万册。正如许多公司不能靠荣誉生存一样，如已倒闭的亨顿 (HUTTON)，东方航空公司，西部联合公司等，教科书的作者也不能躺在功劳簿上。因此，我把大量的时间和精力用在构思和撰写第七版上。

下面强调一下第七版与第六版的不同之处。

**论题范围** 增加了新的章节，如工作团队（第 9 章），技术与工作设计（第 15 章），组织结构和组织设计的内容归并在一个很集中的章节中（第 14 章）。这一版中的新论题包括全面质量管理、组织重整、员工参与持股方案 (ESOP)、员工参与和组织学习等内容。我基本上重写或扩展了下列论题：革新、谈判、处理临时性事务和工作压力。

**改进的部分** 全球化、道德、多元化、全面质量管理的内容贯穿全书而不是孤立地单列出来。每部分之后增加了一个新特征——罗伯·潘科案例连载，目的是帮助读者综合本部分和前一部分的内容。由于罗伯·潘科本人有能够坦诚地讨论困难问题并有丰富的经历，因此被选来展示组织行为学概念的应用。罗伯·潘科的开放性，对于一般教科书的案例很少揭示的管理工作提供了远见卓识。另外，罗伯·潘科本人的经历遍及各种组织——大学、大公司以及小型企业，这一案例也会吸引非营利性机构、企业家，以及对公司管理感兴趣的学生。

**更关注应用问题** 这一版的每一章增加了两个专题，说明组织行为学的应用。“新闻中的组织行为学”专题从商务报刊上节选了一些文章，以展示组织行为学概念与日常管理活动的关联性。“从概念到技能”专题展示读者如何能把组织行为概念转换成有效的实际技能。这一版中有助于应用的其他特征包括：每章小结，主要考虑对管理者的意义，每章最后的“自我认识练习”、“与他人共同练习”和“道德困境练习”以及案例分析。这一版的目标是更加关注应用，你会发现，有关研究方法和建立模型的章节（第 2 章）做了调整。对组织行为学研究方法的讨论放到附录里，而开发组织行为学模型的讨论被压缩放在了第 1 章。

使用过以前版本的人会发现：这本书的基本结构和写作风格没有变化。全书继续在个体、群体和组织系统三个分析水平上展开讨论；写作风格仍保持着对话的格调；用了大量例子来说明概念的应用；正方和反方的辩论成为这一本教科书广受欢迎的特征，这一版继续保持了这个特征，以便帮助学生形成批判性思维技能。这一版中，四个辩题都是全新的，还有一部分重新写过。

最后，你会发现，第七版的研究基础完全更新了，我引用了自第六版以来学术刊物和商业报刊上所发表的论文，因此，我可以说本书包括了近年来最新的研究结果和实际案例。

VI

## 致谢

教科书是团队合作的结晶。虽然我的名字出现在本书的封面上,实际上很多人在这本书及其以前的版本作出了贡献。

很多同事友好地评阅了本书的前几版或修改的手稿,提出了改进建议。这本书之所以受欢迎就是因为下列人员所贡献的真知灼见:杰夫里·卡恩教授(北卡罗来纳大学格林斯伯勒分校,北卡罗来纳州格林斯伯勒市)、汤姆·克拉克教授(萨维亚大学,俄亥俄州辛辛那提市)、恩耐·宝格斯教授(州立卡斯尔顿学院,佛蒙特州卡斯尔顿市)、苏珊·阿伦·莫勒尔教授(城市大学,华盛顿州百乐威市)、凯瑟琳·甘雷教授(罗伯特莫里斯学院,宾夕法尼亚州科拉包利斯市)、卡罗尔·卡耐维尔教授(帝国州立学院,纽约州萨拉塔哥·斯普林斯市)、茱蒂·尼克森教授(田纳西大学,田纳西州查坦奴格市)、葛利·布劳教授(坦普尔大学,宾夕法尼亚州费城市)、桑德拉·罗宾逊教授(纽约大学,纽约州纽约市)、毛林·弗莱明教授(蒙大拿大学,蒙大拿州米苏拉市)、爱里克·斯蒂芬教授(杨伯翰大学,犹他州普罗沃市)、莱姆·苏布拉曼宁教授(大峡谷州立大学,密苏里州爱林德尔市)。

无论我的手稿多么完善,在我的 Prentice Hall 出版公司的朋友付诸印刷之前,它只不过是三四张磁盘。然后,出版公司的编辑们、排版印刷人员、设计人员、市场策划人员、销售代表们把这些符号变成了几百万册实实在在的教科书,并把他们送到教师和学生手中。我要感谢在这个过程中作出贡献的人,戴维·莎弗、纳塔利亚·安德森、南希·普劳亚科特、吉姆·宝亚德、比尔·奥德塞、埃蒂·普尔曼、焦安·德鲁卡、斯蒂温·瑞高劳西、南希·莫德利、道利斯·密利根、李萨·德尔葛多等等。我还要特别感谢罗伯·潘科,他的开放和诚实使得这本书的案例连载成为可能。最后,我要感谢苹果电脑公司的人们。这是我第一次使用电脑写书。我承认,我并没有完全自愿放弃使用打字机。Prentice Hall 出版公司的朋友们告诉我从这本书开始,我所有的手稿必须用磁盘的形式交付。我在写作生涯中不使用计算机的希望落空了。Prentice Hall 出版公司在 1993 年送给我一台麦金塔什(Macintosh)机作为圣诞节的礼物。惊讶之余,我对计算机的恐惧消失了。现在我明白了为什么麦金塔什机如此流行。我发现自己过于简单了。这本书的写作过程和转换因为我的麦金塔什机面变得比以前容易多了。保持你们的出色工作,苹果公司的人们!

斯蒂芬·P·罗宾斯

《工商管理经典译丛》  
编辑委员会

顾问 袁宝华  
黄 达

主 编 杜厚文  
副主编 邱金利

总策划 闻 洁

编 委 (以姓氏笔画为序)

王化成	王其文
王立彦	孙建敏
刘曼红	李 焰
余明德	金 碚
邱金利	赵锡军
闻 洁	徐二明
黄卫伟	郭国庆
董克用	彭剑锋

# 目录

<b>I 篇 导论</b>	<b>1</b>
<b>1 章 什么是组织行为学</b>	<b>3</b>
管理者做什么	5
了解组织行为学	9
用系统研究代替直觉	9
组织行为学面临的挑战与机会	11
对组织行为学有贡献的学科	18
组织行为学中不存在绝对真理	20
变得有吸引力：开发组织行为学模型	21
本章小结和对管理者的意义	26
复习与练习	26
<b>2 章 回应全球化与文化多元化</b>	<b>34</b>
多元化的普遍性	36
欢迎来到地球村	37
面对国际挑战	39
相关问题：民族文化是否变得越来越同质	41
评估国家之间的差异	42
文化冲击的现实	47
组织内部：劳动力多元化的挑战	49
管理组织中的多元化	52
本章小结和对管理者的意义	54
复习与练习	54
<b>I 篇案例连载 罗伯·潘科：一名管理者的成长历程</b>	<b>61</b>
<b>II 篇 个体</b>	<b>65</b>
<b>3 章 个体行为的基础</b>	<b>67</b>
传记特点	69
能力	72
人格	74



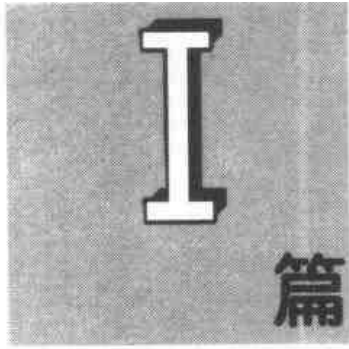
学习 .....	87
本章小结和对管理者的意义 .....	95
复习与练习 .....	96
<b>4 章 知觉和个人决策 .....</b>	<b>103</b>
什么是知觉和它为什么重要 .....	105
影响知觉的因素 .....	105
对人知觉：对他人作出判断 .....	108
知觉与个体决策之间的联系 .....	114
最优化决策模型 .....	115
其他决策模型 .....	120
有关决策的当前问题 .....	125
本章小结和对管理者的意义 .....	128
复习与练习 .....	130
<b>5 章 价值观、态度和工作满意度 .....</b>	<b>136</b>
价值观 .....	138
态度 .....	143
工作满意度 .....	151
本章小结和对管理者的意义 .....	157
复习与练习 .....	157
<b>6 章 基本的激励概念 .....</b>	<b>164</b>
什么是激励 .....	166
早期的激励理论 .....	167
当代激励理论 .....	171
当代激励理论的整合 .....	183
警告：激励理论有文化局限性 .....	184
本章小结和对管理者的意义 .....	185
复习与练习 .....	186
<b>7 章 激励：从观念到应用 .....</b>	<b>192</b>
目标管理 .....	194
行为校正 .....	196
员工参与方案 .....	199
浮动工资方案 .....	204
技能工资方案 .....	207
灵活福利 .....	209

可比较的价值 .....	210
激励的特殊问题 .....	212
本章小结和对管理者的意义 .....	214
复习与练习 .....	214
<b>II 篇案例连载 罗伯·潘科：管理个体</b> .....	220
<b>III 篇 群体</b> .....	223
<b>8 章 群体行为的基础</b> .....	225
群体的定义与分类 .....	227
群体发展的阶段 .....	228
社会测量法：群体互动分析 .....	231
群体行为的解释 .....	233
群体的外部环境条件 .....	234
群体成员资源 .....	236
群体结构 .....	236
群体互动过程 .....	248
群体任务 .....	249
群体决策 .....	250
管理人员应该建立凝聚力很强的工作群体吗 .....	256
本章小结和对管理者的意义 .....	259
复习与练习 .....	260
<b>9 章 理解工作团队</b> .....	267
为什么团队如此普及 .....	269
团队与群体：二者有何区别 .....	270
团队的类型 .....	271
团队与群体概念的联系：塑造高绩效团队 .....	274
使个人成为团队选手 .....	279
团队管理中现存的问题 .....	281
本章小结和对管理者的意义 .....	285
复习与练习 .....	285
<b>10 章 沟通</b> .....	291
沟通的功能 .....	293
沟通的过程 .....	294
沟通的基本原理 .....	296
实践：在激烈变革时期典范企业中有效的员工沟通 .....	303

有关沟通的当前问题 .....	307
本章小结和对管理者的意义 .....	310
复习与练习 .....	311
<b>11 章 ✓ 领导 .....</b>	<b>317</b>
什么是领导 .....	319
领导理论的变迁 .....	320
特质理论 .....	320
行为理论 .....	321
权变理论 .....	324
寻找共同点：这些都意味着什么 .....	336
关于领导的最新观点 .....	337
有关领导的当前问题 .....	342
本章小结和对管理者的意义 .....	346
复习与练习 .....	347
<b>12 章 权力与政治 .....</b>	<b>353</b>
权力的定义 .....	355
领导与权力的对比 .....	356
权力的基础 .....	356
依赖：权力的关键 .....	358
确认权力所在 .....	361
权术 .....	362
群体中的权力：联盟 .....	364
性骚扰：工作场所的不平等权力 .....	365
政治：权力的运用 .....	366
本章小结和对管理者的意义 .....	376
复习与练习 .....	377
<b>13 章 冲突、谈判和群体间行为 .....</b>	<b>384</b>
冲突的定义 .....	386
冲突观念的变迁 .....	386
功能正常与功能失调的冲突 .....	387
冲突的过程 .....	388
谈判 .....	397
群体间关系 .....	404
本章小结和对管理者的意义 .....	409
复习与练习 .....	410

Ⅲ 篇案例连载 罗伯·潘科：群体与团队的管理 .....	416
Ⅳ 篇 篇织系统 .....	419
14 章 组织结构的基	421
√什么是组织结构 .....	423
一般组织结构的设计 .....	430
新型组织设计方案 .....	434
为什么组织结构之间存在差别 .....	438
组织设计与员工行为 .....	442
本章小结和对管理者的意义 .....	444
复习与练习 .....	445
15 章 技术、工作设计和工作压力 .....	452
工作场所中的技术 .....	454
工作设计 .....	459
工作压力 .....	472
本章小结和对管理者的意义 .....	481
复习与练习 .....	481
16 章 人力资源政策与实	487
人员招聘录用 .....	489
培训与开发方案 .....	492
绩效评估 .....	498
报酬体系 .....	506
劳资关系 .....	508
国际人力资源管理实践：几个问题 .....	509
本章小结和对管理者的意义 .....	510
复习与练习 .....	512
17 章 组织文化 .....	519
制度化：文化的前奏 .....	521
什么是组织文化 .....	521
文化的作用是什么 .....	526
创造与维系组织文化 .....	528
员工是怎样学习组织文化的 .....	533
实践中的组织文化 .....	535
本章小结和对管理者的意义 .....	538

复习与练习 .....	539
IV 篇案例连载 罗伯·潘科：在组织系统内工作 .....	544
V 篇 篇织篇力 .....	547
18 章 组织的变革与发展 .....	549
变革的动力 .....	551
推行有计划的变革 .....	552
变革推动者能做什么 .....	554
变革的阻力 .....	556
推行组织变革的方法 .....	561
90 年代管理中关键的变革问题 .....	563
组织发展 .....	567
管理变革的最后思考：它受文化制约 .....	570
本章小结和对管理者的意义 .....	570
复习与练习 .....	571
V 篇案例连载 罗伯·潘科：管理变革 .....	577
附录 A 组织行为学的历史沿革 .....	578
附录 B 组织行为学的研究方法 .....	590
附录 C 自我认识练习参考答案 .....	598
词汇表 .....	604



## 导论

- 什么是组织行为学  
■ 回应全球化与文化多元化  
■ I 篇案例连载 罗伯·潘科：  
一名管理者的成长历程





# 什么是 组织行为学

管理者做什么  
了解组织行为学  
用系统研究代替直觉  
组织行为学面临的挑战与机会  
对组织行为学有贡献的学科  
组织行为学中没有绝对真理  
变得有吸引力：开发组织行为学模型  
本章小结和对管理者的意义  
复习与练习



## 学 习 目 标

学完本章后，你应该能够：

1. 给组织行为学下定义。
2. 描述管理者做什么。
3. 解释组织行为学系统研究的价值。
4. 列举管理者使用组织行为学概念所面临的主要挑战和机会。
5. 确认对组织行为学有贡献的主要行为科学学科。
6. 描述为什么管理者需要组织行为学知识。
7. 解释组织行为学研究为什么需要权变观。
8. 确认本书组织行为学模式的三种分析水平。



## 范 例

给我们造成麻烦的不是我们不知道的东西，而是我们已知的东西原本不是这样。

W. 罗杰斯

让我们来看看戴维·考克 (David Kwok) 的例子吧。1987 年，戴维从加州大学洛杉矶分校认知科学系毕业后加入一家名为普林斯顿评论的公司，这家公司专门指导学生参加大学和研究生入学考试。虽然戴维只有 29 岁，但他在普林斯顿评论的洛杉矶分部指导着 100 多名教员。

“我在大学所接受的训练是人工智能，这对我目前的工作所面临的巨大挑战（理解和激励别人）并没有多大的帮助，”戴维说：“例如，在学校时从来没学过如何激发别人的干劲和热情。对我来说，关于人的知识是一个陌生领域，而正是我不知道的这些东西决定了我在工作中的有效性。其他任务，像制定计划或处理客户关系，做起来就比较得心应手。从工作中我体会到：当发生问题时，几乎总是人的问题。我一直在努力地使我们的教员们感到像是一个小家庭，并努力学习有效的激励技术。对我来说，这是在职培训，我在学校从没学习过这方面的知识。”

戴维·考克很快就体会到许多管理者应该明白的道理：对任何管理工作来说，要想获得成功，在很大程度上取决于是否具有良好的人际关系技能。

安德信会计公司 (Arthur Andersen & Co.) 的总裁劳伦斯·温巴克这样表述：纯粹的技术知识只能使你到达某一点，超过这一点后，人际关系技能就变得至关重要了。正像本章接下来要讨论的，开发管理人员人际关系技能的重要性正在成为越来越多人的共识。

克莱斯勒公司 (Chrysler) 的首席执行官罗伯特·伊通把他的员工看成是能给公司提供可持续竞争优势的资产。他说：“我们能赢得竞争的唯途径就是人。这是任何人都拥有的唯一财产。不同之处在于，公司的文化，你如何激励你的员工，如何给他们授权和如何教育他们。”

以西雅图为基地正在迅速成长中的咖啡零售商店斯达巴克斯 (Starbucks) 的经理进一步指出，“我们唯一的可持续性竞争优势是我们的劳动力质量。”

一项研究调查了《幸福》500 家公司（《幸福》杂志排行榜上前 500 家公司）中 6 家公司的高层主管，请他们解释：为什么管理者会失败？根据这些高层主管的回答，最大的原因是缺乏人际关系技能。位于北卡罗来纳州格林斯伯

勒市 (Greensboro, North Carolina) 的创造性领导研究中心 (Center for Creative Leadership) 估计, 一半以上的经理和 30% 的高级经理, 都在某种程度上存在着人际交往的困难。很多调查试图弄清负责大学毕业生招聘工作的公司工作人员们认为哪些技能影响 MBA 毕业生工作的有效性, 调查结果毫无二致地表明: 人际关系技能是最重要的。这些调查结果与上述发现完全一致。

90 年代, 我们认识到, 对于成功的管理来说, 技术技能是必要的, 但不充分。在当今竞争和需求日趋激烈的工作环境中, 管理者不可能单纯以他们的技术技能获得成功, 他们必须具备良好的人际关系技能。写这本书的目的就是帮助管理者和将来可能从事管理工作的人们, 开发他们的这种人际关系技能。

## 管理者做什么

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

**管理者** (managers) 通过别人来完成工作。他们作决策, 分配资源, 指导别人的行为以达到工作目标。管理者在**组织** (organization) 中完成他们的工作。组织是一种有意协调的社会单元, 由两个以上的人组成, 在一个相对连续的基础上运作, 以达到共同的目标或一系列目标。根据这个定义, 制造公司或服务公司是组织, 学校、医院、教堂、军队、零售店、警察部门、地方、州和联邦政府机构等都是组织。在这些组织中监督别人的活动, 并对达到目标负有责任的人被称为**管理者** (有时, 特别是在一些非营利性组织中, 他们被称为**官员**)。

### □ 管理的功管

本世纪早期, 法国工业家亨利·法约尔 (Henri Fayol) 提出, 所有的管理者都发挥五种职能, 这五种职能是: 计划、组织、指挥、协调和控制。今天, 我们把这些职能简化为四种: 计划、组织、领导、控制。

如果你不知道要去哪里, 任何道路都会把你带到目的地。因为公司的存在就是要达成一定的目标, 所以必须有人来设定这些目标, 选择能够达成目标的手段。管理者就是这样的人。计划 (planning) 的功能包括: 定义组织目标; 建立达到这些目标的总体战略; 使计划具有全面的层次性以便整合和协调不同的活动。

管理者也负责组织结构的设计, 我们把这种功能叫做**组织** (organizing)。它包括确定要完成的任务; 谁来承担这些任务; 如何把任务归类; 谁向谁报告; 在哪一级作决策。

每个组织都包含人。于是, 指导和协调这些人就成为管理工作, 这就是管理的**领导** (leading) 功能。当管理者激励下属、指导别人的活动、选择最有效的沟通渠道, 或解决成员之间的冲突时, 他们就卷入了领导工作。

管理者所从事的工作的最后一项功能是**控制** (controlling)。目标设定, 形成计划, 结构安排妥当, 雇用、训练、激励了员工以后, 仍然存在着某些事情

发生混乱的可能性。为了保证事情按预期的方向发展，管理者必须对组织的绩效进行监控，必须把实际的绩效与事先设定的目标进行比较，如果有重大偏离，管理者的工作就是使组织回到正确的轨道上。这种监控、比较和对可能犯的错误进行纠正就是所谓的控制功能。

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

## □ 管理者的角色

60年代后期，麻省理工学院（MIT）的一位研究生亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）对5位高层经理进行了一项精心研究，以确定这些管理者在他们的工作中做些什么事情。

以他对这些经理的观察为基础，明茨伯格得出结论：管理者扮演着10种不同而又互相关联的角色或者表现出与工作有关的10种不同的行为。如表1-1所示，这10种角色可以分为三大类：人际的角色、信息的角色和决策的角色。

表 1-1 明茨伯格的管理角色

角色	描述	示例
<b>人际角色</b>		
1. 头面人物	象征性的首脑，必须履行法律性或社交性的例行义务。	庆祝会；需要表明地位的场合。
2. 领导者	负责激励和指导下属。	所有包含下属参与的管理活动。
3. 联络者	与外部能够提供好处和信息的人保持接触和联系网络。	参与公司外部委员会的工作。
<b>信息传递角色</b>		
4. 监控者	接受大量的信息，作为组织内外信息的神经中枢。	处理各种信件与接触，其主要目的在于收集信息。
5. 传播者	把从外部人员或下属那里获得的信息传递给组织的其他成员。	为了信息交流的目的，把信件传递给组织；涉及向下属传递信息的言语接触，如总结会。
6. 发言人	向外界发布有关组织的计划、政策、行动和结果的信息，作为组织所在行业方面的专家。	董事会议；处理向外界发布信息的活动。
<b>决策角色</b>		
7. 创业者	从组织和环境中寻找机会发动能够带来变革的计划。	制定战略，对创意和改进方案进行的评估会议。
8. 混乱处理者	当组织面临重大的、意外的混乱时，负责采取正确的行动。	针对混乱和危机制定战略。
9. 资源分配者	作出或批准组织中的重大决策。	制定日程，寻求权威，从事预算，为下属的工作作计划。
10. 谈判者	在主要的谈判中代表组织。	合同谈判。

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

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

**决策的角色** 最后，明茨伯格确认了4种与作选择有关的角色。在企业角色中，管理者激发并监督能改善组织绩效的新项目。作为混乱处理者，管理者对事先未预见到的问题采取正确的行动。作为资源分配者，管理者负责分配人力、物力和财力资源。最后，管理者扮演谈判者的角色，他们与其他部门协商和谈判，为自己的部门争取好处。

## □ 管理技管

分析管理者做什么的另一条途径是考察管理者成功地实现目标所需要的技能或能力。罗伯特·卡茨（Robert Katz）提出了3种基本的管理技能：技术技能、人际技能和概念技能。

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

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

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

## □ 有效的与成功的管理活动

弗雷德·路桑斯（Fred Luthans）和他的同事们从另外一个不同的角度考察

管理者做什么。他们提出这样一个问题：在组织中晋升最快的那些管理者和工作最出色的管理者所从事的活动和强调的重点是一样的吗？你可能会认为那些工作最出色的管理者也是晋升最快的人。然而，事实并非如此。

路桑斯和他的同事研究了 450 多名管理人员，他们发现，这些管理者都卷入了 4 类管理活动：

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

所研究的管理者中，平均而言，管理者把 32% 的时间花在传统管理活动中；29% 用在沟通上；20% 用在人力资源管理活动上；19% 用在社交联络上。但是，不同的管理者花费在这 4 种活动上的时间和精力相差甚远。具体地讲，如图 1—1 所示，成功的管理者（根据在组织内部晋升速度来衡量）与有效的管理者（根据他们绩效的数量和质量及其下属的满意程度和承诺程度来界定）所关注的工作重点大相径庭。社交联络对成功管理者的贡献最大，人力资源管理的贡献最小。对于有效的管理者而言，沟通的贡献最大而社交的贡献最小。

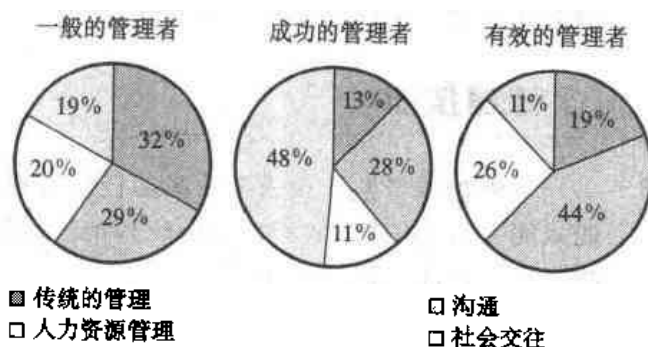


图 1—1 分配在不同活动上的时间

这项研究对于我们理解管理者做什么提供了真知灼见。平均来说，管理者分别花费大约 20% ~ 30% 的时间在 4 类活动上：传统的管理、沟通、人力资源管理和社会交往。但是，成功的管理者和有效的管理者对 4 类活动的重视程度差别很大。事实上，他们所强调的几乎正好相反。这一结论对于晋升是以绩效为基础的历史假设提出了挑战，它生动地向我们展示了这样一个事实：社会和政治技能对于管理者谋求组织内部的晋升起着重要作用。

## □ 管理者工作的评价

贯穿于管理工作的功能观、角色观、技能观和活动观的一条主线是：每种观点都认识到对人的管理的极端重要性。正像戴维·考克在成为普林斯顿评论公司的经理后所发现的，无论用什么名称，如“领导功能”、“人际角色”、“人际技能”或“人力资源管理和社交活动”等等，显而易见的是，管理者在工作中要想有效而且成功，都必须开发自己的人际交往技能。

## 了解组织行为学

我们已经表明了人际技能的重要性。但是，无论是这本书，还是本书所涉及到的其他学科，都没有用人际技能这个概念，广泛地用来描述这个学科的术语是组织行为学。

**组织行为学** (organizational behavior, OB) 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的有效性。这个定义很繁琐，让我们分解来看一看。

组织行为是一个研究领域。这表明它是一个具有大量普通知识的独立的技能领域。它研究什么呢？它研究组织中行为的决定因素：个体、群体和结构。另外，组织行为学把研究个体、群体和结构对行为的影响所获得的知识用到实际中，使组织的运作更有效。

总结上述，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。因为组织行为学特别关注与就业有关的情境，所以毫不奇怪，你将会发现这一领域强调的是与工作岗位、缺勤、员工流动、生产率、绩效和管理有关的行为。

人们对于构成组织行为学主题领域的成分或题目的看法越来越趋于一致。虽然还有孰轻孰重的大量争论，但人们对于组织行为学研究的核心题目基本上达成了共识，这些题目包括激励、领导行为和权威、人际沟通、群体结构与过程、学习、态度形成与知觉、变革过程、冲突、工作设计、工作压力。

## 用系统研究代替直觉

我们每一个人都是行为研究者。从幼年开始，我们就在观察别人的活动，并试图解释我们所看到的一切。无论你以前是否明确地思考过这个问题，我们每个人几乎在一生中一直在“读人”。你观察别人的所作所为，并努力解释他们为什么会表现出这些行为。另外，你会预测别人在不同的情境下会如何行动。

### □ 关于行为的结论

你已经形成了某些自认为有用的概念，他们可以帮助你解释和预测别人的所作所为以及可能的行为表现。但是，你是如何得出这些结论的呢？是通过观察、感觉、询问、倾听和阅读得来的。这就是说，你的认识或者直接来自于你自己对生活环境中所发生的事情的经验，或者是第二手资料，来自别人的经验。

你所持有的这些结论有多少是正确的呢？其中某些结论可能代表对极端复

杂的行为的评价，可能在解释和预测别人行为时已经被证明是非常有效的。然而，我们中的大多数人也带有许多错误的信念，这些信念常常无益于我们解释别人的所作所为。为了表明这一点，我们来考察一下下面这些与工作有关的行为的命题。

1. 快乐的工人是生产率高的工人。
2. 当上司表现得友好、可信和平易近人时，工人们都会表现出很高的积极性。
3. 面试是有效的选拔手段，它可以把高绩效的申请者和低绩效的申请者区别开来。
4. 每个人都渴望得到一份挑战性的工作。
5. 为了让人们做好他们的工作，你不得不使用少量的恫吓。
6. 金钱对每个人都是激励因素。
7. 大多数人对别人薪水的关心程度甚于对自己薪水的关心。
8. 最有效的工作群体是没有冲突的群体。

你认为上述陈述中有多少是正确的？实际上大多数都是错误的。我们在本书中会逐一详细地讨论这些陈述。目前，这些陈述是对是错并不重要。重要的是应该认识到：你所持有的关于人的行为的许多观点是建立在直觉基础上，而不是建立在事实基础上的。因此，对行为研究的系统观点能够提高你的解释和预测能力。

## □ 一致性与个体致异

要想真正理解人的行为，随意的或常识性的知识是不够的。在阅读这本教科书的过程中，你会发现，系统的方法将揭示重要的事实及其内部关系，并能为我们提供一个更准确的预测行为的基础。

支持这种系统方法的是一种信念：行为不是随机的，行为是由某种原因引起的，它一定指向某个目的，无论是对是错，行为者相信这个目的对他自己是最有利的。

如果我们知道一个人如何认识环境以及对他来说什么是重要的，我们就可以预测他的行为。虽然人的行为对旁观者来说可能并不完全是理性的，但我们有理由相信，行动者通常希望自己是理性的，他们也总是把自己看成是理性的。旁观者之所以把行为看成是非理性的，原因在于他没有获得同样的信息，或者他对环境的认识与行动者不一样。

劳勒 (Lawler) 路德 (Rhode)

当然，人与人之间是有差别的，即使在同样的情形下，人们的表现也不会完全一样。但是，人们的行为中确实存在一些基本的一致性。我们可以找出这些一致性，再加以修正，以此来反映个体间的差异。

这些基本的一致性是非常重要的。为什么呢？因为他们使我们有可能预测人的行为。当你坐进车里时，你必须对车外的人如何行动作出肯定并且相当准确的预测。例如，在北美，你可以预测，其他驾驶员会在停车标志或红灯前停车，在马路右边行驶，从你左边超车，在山路上不横穿马路中央的双实线。请

注意，你对驾车人的行为的预测几乎总是正确的。显而易见，驾驶规则使我们对于驾驶行为的预测轻而易举。

几乎在每一种情形下都有成文或不成文的规则，这一点好像不太明显。因此，我们可以认为：在超级市场、教室里、医院里、电梯里和大多数有结构的情境中，预测行为是可能的（当然不总是百分之百的准确）。下面的例子可以更清楚地说明这一点，当你进入电梯时，你是否转过身来面对电梯门？几乎每个人都这样做。可你是否看到过一些文字规定你必须这样做？很可能没有。就像我预测汽车驾驶员的行为一样（这种情况下有明确的交通规则），我也能够预测电梯中人的行为（在这种情况下很少有成文的规定）。在一个 60 名学生的班级里，如果你想向老师提问，我预测你会举起手。为什么你不举手、不抬腿站起来呢？或咳嗽或叫喊“喂，注意这里”？原因在于你知道，在教室里举手是恰当的行为。这些例子支持了本书中的一个主要思想：行为一般是可以预测的，对行为的**系统研究**（systematic study）是作出合理准确预测的重要手段。

当我们使用“系统研究”这个术语时，我们是指对事物间关系的考察，试图解释原因和结果，把结论建立在科学的论据之上，也就是建立在控制条件下所获得的数据并用合理严谨的方式测量和解释结果。（参见附录 B：组织行为学研究方法述评）

对于“我为什么这样做”和“别人为什么会那样”之类的问题，系统研究可以代替**直觉**（intuition）或本能的感觉。当然，系统观并不意味着你用非系统的方式所形成的信念一定是错误的，本书中以大量研究发现为基础面得出的许多结论可能仅仅支持了你已经认为是真理的常识。但是，你也可能发现一些研究证据与你通常所认为的常识是相矛盾的。事实上，讲授像组织行为学这样的学科所面临的一大挑战就是克服许多人的一种“这都是普通常识”的观念。你将会发现，关于人的行为的许多所谓常识观点，如果进行深入考察的话，都是错误的。而且，一个人所认为的“常识”与另一个人所认为的“常识”往往是相矛盾的。领导是天生的呢？还是后天形成的？如今，什么是激励人们工作的因素？可能你对这些问题都有自己的答案，对于有关的研究结果不了解的人也可能有他们不同的答案。这本教科书的目的之一就是鼓励你摆脱关于行为的直觉观点，学会系统地分析人的行为，并且相信，这样的分析有助于提高你解释行为和预测行为的准确性。

## 组织行为学面临的挑战与机会

对管理者来说，了解组织行为学从来没有像现在这样重要。只要看一下目前组织中正在发生的巨大变化，就更容易接受这个观点。例如，典型的员工变老了，越来越多的妇女和非白人出现在工作场所；公司重组和削减成本严重削弱了忠诚性的纽带，而历史上，它曾经把雇主和员工紧密地联结在一起；全球性的竞争要求员工变得更加灵活，学会适应迅速变革和不断革新的环境。

简言之，今天，有很多挑战和机会供管理人员使用组织行为学概念。在这一节里，我们要回顾一下管理者所面临的一些关键问题，组织行为学可以为解



决这些问题提供答案，至少能提供一些有意义的启示。

## □ 改善质量和生产率

汤姆·罗西 (Tom Rossi) 经营着一桩艰难的生意。他管理着通用电气公司 (General Electric) 在伊利诺伊州麻通市 (Mattoon, Illinois) 的一家灯泡厂。他的企业面临着来自美国、欧洲、日本甚至中国制造商的激烈竞争。为了生存，他不得不削减开支，提高生产率，改善质量。他成功了。在 1988 年至 1993 年间，麻通灯泡厂年生产率平均提高了大约 8%，通过持续不断的改善、简化生产过程、降低成本，通用电气公司在麻通的灯泡厂成为充满活力、利润可观的工厂。

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

在这本书中，我们会在多处讨论**全面质量管理** (total quality management, TQM)，如表 1—2 所示。全面质量管理是一种管理哲学，这种思想是通过不断改善所有的组织过程来永久保持顾客满意的。全面质量管理对于组织行为学意义重大，因为它要求员工重新思考他们所做的工作，更多地参与工作决策。

表 1—2

什么是全面质量管理

- 
1. **密切关注顾客** 顾客不仅包括购买组织产品和服务的局外人，还包括内部顾客（如发送人员和回收财款的人员），他们在组织中与其他人相互作用，并为其他人提供服务。
  2. **注重持续不断的改进** 永远不满足是 TQM 的承诺。“非常好”还不够，质量总会得到改进。
  3. **改进组织中每项工作的质量** TQM 使用广义的质量定义。它不仅与最终产品有关，还与组织如何进行运输，如何迅速对顾客抱怨作出反应，如何有礼貌地回答电话等事务有关。
  4. **精确度量** TQM 使用统计技术变量测量组织作业中的每一个关键变量，然后与标准和基准进行对比以发现问题，追踪问题的根源，消除问题的原因。
  5. **向员工授权** TQM 包括了改进过程中的员工。在 TQM 方案中广泛使用工作团队作为授权手段以发现问题和解决问题。
- 

在迅速而剧烈的变革时代，人们必须从这样的角度出发来改善质量和生产率：如果是在起跑线上，我们如何来做现在所从事的工作呢？实质上，这正是企业**再造工程** (reengineering) 的思路。它要求管理者重新思考这样一个问题：如果是重新开始的话，工作应该如何做？组织结构应该如何设置？为了说明再造工程的概念，我们来考察一下滑轮冰鞋制造商的例子。其产品基本上是带轮子的鞋。典型的滑轮冰鞋是带鞋带的皮帮固定在一块钢板上，钢板下有 4 个木制的轮子。如果我们的制造商能采纳一种不断革新改善的思路，他就会通过改进产品来寻求不断的增值。例如，他可能会考虑在皮帮的上部增加挂钩，以提高系带的速度；或者改变所用皮革的质量，提高舒适度；或者采用滚珠轴承，使轮子更平滑。现在，我们都熟悉一线冰鞋，它们代表了滑轮冰鞋重整的方向，其目的是生产一种滑冰工具，提高滑冰速度、灵活性和可控性。滚珠片通过一种完全不同的鞋样实现了这一目标。这种鞋的上部用处理过的塑料

制成，鞋带用容易操作的夹子代替，4个轮子，原来做成2个一对，现在用4个或6个排成一线的塑料轮子取代，这使滑冰更流行。再造工程的产品看起来不像传统的滑轮冰鞋，但却在全世界受到广泛欢迎。当然，以前的产品成为历史了。一线冰鞋是滑轮冰鞋业的一场革命。

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

## □ 改善人际技能

本章一开始，我们就表明了人际技能对管理有效性的重要性。我们说过，“这本书是为帮助现在的管理者和将来的管理者开发这些人际技能而写的”。

随着你阅读这本书，我们会不断提供新的概念和理论，它们有助于你解释和预测工作中人的行为。另外，你也会获得一些具体的人际技能的真知灼见，并可以用到你的工作中。例如，你将学会如何做一个有效的倾听者；提供反馈的适当方式；如何授权；如何创建有效的团队。而且，你还会有机会完成一些练习，这些练习将有助于你深入认识自己的行为和他人的行为，并给你提供改善自己人际技能的实践机会。

## □ 管理劳动力多元化

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

**劳动力多元化**（work force diversity）是指组织的构成在性别、种族、国籍方面正在变得越来越多样化。这个术语包括了各种各样的人。除了越来越明显的群体以外，如妇女、非洲美国人、拉丁美洲美国人、亚裔美国人，还包括有生理缺陷的人，如同性恋者和老年人。

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

难道说以前的组织没有包括各种不同群体的成员吗？当然不是。不过，以前只是劳动力中很小的一部分，并且，这个问题在很多时候被大公司忽视了。原来的假设是这些少数人会努力参与到大多数人中并被同化。80年代前期，大部分的劳动力是白人男性，他们全日工作，要负担没有工作的妻子和上学的孩子。今天，这样的员工反而成了少数。目前，美国劳动力中45%是女性，少数民族和移民占22%。惠普公司是一个很好的例子，惠普的员工中，19%是少数民族，40%是妇女。数字设备公司（Digital Equipment Corp.）在波士顿的分厂为我们提供了未来的部分情景，工厂的350名员工，包括来自44个国家的男性和女性，他们讲19种语言，当工厂发布文件时，需要同时用英

语、汉语、法语、西班牙语、葡萄牙语、越南语和海地的克里奥尔语印制。

劳动力多元化对管理实践意义重大。管理人员需要改变他们的经营哲学，从把员工作为相同的人来对待，转变为承认差异，并以能够保证员工稳定和提  
高生产率的方式对差异作出反应。同时，不要有任何歧视。如果管理得当，多元化会提高组织的创造性和革新精神，通过鼓励不同的观点来改善决策质量。如果管理不当，就有可能出现流动率高，沟通困难和更多的人际冲突。我们在第2章将详细讨论劳动力多元化问题。

## 新闻中的组织行为学

### 劳动力研究发现性别和种族存在着巨大差异

关于美国劳动者的一项广泛的调查表明，美国的劳动力被种族和性别分开了。这项由家庭和工作研究所主持的调查覆盖了2958名挣工资的工人。

这项调查的一个更有趣的发现是年轻工人在处理多样化的工作环境时并不比他们的老年同事更擅长。与老员工相比，25岁以下的员工对于与其他种族、年龄或国家的人共事没有明显的偏好。在所有接受调查的人中，有一半的人更愿意与同种族、同性别和相同教育程度的人共事。

那些曾经与其他种族、国家或年龄的人共同生活或工作过的员工对于工作场所的多元化有强烈的偏好。不幸的是，几乎没有员工有过这样的经历。调查发现，即使25岁以下的工人，在他们成长的环境中，与种族和文化背景不同的邻居也没有什么接触。

## □ 回应全球化

管理不再受国家边界的限制了。伯格·金（Burger King）归英国公司所有，麦当劳（McDonald's）在莫斯科卖汉堡包，埃克森（Exxon）名义上是美国公司，可它的营业收入近75%来自美国以外的地区和国家。丰田（Toyota）公司的汽车在肯塔基（Kentucky）州生产，通用汽车公司（General Motors）的汽车在巴西生产，福特（Ford）（拥有马自达的部分股份）把高级管理人员从底特律市派到日本去，帮助马自达公司管理生产过程。这些例子说明，世界变成了地球村。相应的，管理者必须变得能够与来自不同文化的人一起工作。

全球化至少在两个方面影响管理者的人际技能。首先，如果你是一名管理者，就越来越有可能发现你要承担国外的工作任务。你可能要到你雇主在国外的分公司或合资公司去工作。一旦到了那里，你不得不管理一群新的员工，他们在需要、爱好和态度方面与你在国内管理的员工完全不同。其次，即使在你自己的国家，你也可能发现与你共事的上司、同事和下属是在不同年代中出生和成长起来的人。能够调动你的积极性的因素对他们来说可能就不灵了。你的沟通风格可能是直接了当和开放的，他们可能觉得这种风格不舒服，甚至是一种威胁。这就告诉我们，如果你想与这些人有效地共事，就必须理解他们的文化，弄清文化如何塑造了这些人，学会使你的管理风格适应这些差异。在下一章中，我们会提供一些理解民族文化差异的框架。本书在讨论组织行为学概念和理论的过程中，将集中关注文化差异如何要求管理者调整他们的实践。

## □ 授权

随便拿起一本当今的商业管理杂志，你都会看到有关调整或重新塑造管理者与被管理者关系的文章。你会发现，管理者被称为教练、导师、发起人、支持者。在许多组织中，员工变成了副手或助理。管理者与工人的角色界限变得模糊不清。决策制定被推到了操作层，在这里，工人可以自由选择工作日程、程序，解决与工作有关的问题。80年代，管理者鼓励员工参与工作决策过程。今天，管理者走得更远，他们允许员工完全控制自己的工作。没有上司，基本上由工人操作的自我管理团队成为90年代的时尚。

所发生的一切表明，管理者在给员工授权。他们把员工完成工作的责任交给员工自己承担。这样做，管理者需要学会如何放弃控制，员工需要学会如何对自己所做的工作承担责任及如何恰当的决策。在本书的后面几章，我们将讨论授权（empowerment）如何改变领导风格、权威关系、工作设计的方式以及组织结构的设计。

## □ 激发生新和变革

究竟发生了什么使W.T. 格兰特（W.T. Grant）、金百利（Gimbel's）和东方航空（Eastern Airlines）这些“巨人”公司倒闭了？为什么其他的“巨人”像通用汽车、西尔斯（Sears）、西屋（Westing-house）、波音（Boeing）及美国电话电报公司（AT&T）推行削减成本计划并大规模的裁员？这是为了避免倒闭。

当今成功的组织必须鼓励革新，掌握变革的艺术，否则，他们将成为破产的候选人。胜利将属于这样的组织：维持他们的灵活性，不断改善他们的质量，通过持续不断地革新产品和服务来赢得市场上的竞争。由于管理人员错误地认为只要坚持原来的做法就能维持企业经营，结果导致多米诺比萨饼连锁店把几千家营业厅拱手让给了别人。相反，福克斯电视台则坚持不断地革新，他们通过像“辛普森”（The Simpsons）和“百沃利山脉 90210”（Beverly Hills 90210）这样的创造性节目，成功地从他们势力雄厚的电视网络竞争对手那里争取得到25岁以下的大部分观众。

一个组织的员工可以是革新和变革的推动力，也可能成为主要的绊脚石。管理的任务是刺激员工的创造性和对变革的容忍性。组织行为学可以为我们提供丰富的观点和技术，帮助我们实现这些目标。

## □ 处激“激时性”

实际上，管理者一直关注着变革。所不同的是实施变革的时间间隔。过去的做法是每10年引进一两次主要的变革项目就可以了。现在不同了，变革成为管理者经常的活动。持续改善的概念意味着不断地变革。

以前的管理特点是长期的稳定伴随着偶尔的短期的变革，今天的情形正好反过来了，长期的不断变革伴随着短期的稳定。管理者和员工今天所面对的世

界是一个永久的“临时性”。工人所从事的实际工作处在永久的变化中。所以，工人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，像卡特皮勒、克莱斯勒和瑞纳兹金属公司这样的制造业，生产线上的工人需要知道如何操作计算机化的生产设备，15年前，他们的工作说明书里不会包含这样的内容。工作群体也变得越来越处于变迁状态。过去，员工被分配到一个特定的群体，这种分配几乎是永久的。工人们日复一日地与一群同样的人共事，安全感很强。现在不同了，稳定群体被临时群体取代了，团队包括了来自不同部门的成员，成员总是在变化，通过让员工轮换工作来适应不断变化的工作任务要求。最后，组织本身也处于不断变迁的状态。组织不断地重组它们的部门，卖掉经营不善的业务，缩短作业流程，用临时工取代长期工。

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

## □ 员工忠诚性减弱

过去，公司员工相信他们的雇主会通过工作的保障、丰厚的福利、薪水的提高来报答他们对组织的忠诚。但是，从80年代中期开始，为了适应全球性的竞争、不友好的接管、收购、兼并等，公司开始摒弃传统的工作稳定性、资历和报酬政策。他们通过关闭工厂、把生产转移到劳动力成本低廉的国家、卖掉或关闭不盈利的企业、减少管理层次、用临时工代替长期工来适应竞争的环境，从而变得“刻薄而吝啬”了。更重要的是，这不仅仅是北美的现象。欧洲的公司也在这样做。英国最大的银行巴克雷（Barclay）最近裁减了20%的员工。很多德国公司裁减了他们的员工和管理层次。电子工程的德国西门子（Siemens）集团公司仅在1993年就裁减了3000多个工作岗位；制钢“巨人”克拉普-霍斯（Krupp-Hoesch）把自己的管理层次从5级减少到3级；迈赛黛斯-奔驰（Mercedes-Benz）把管理层次从7级减为5级。

## 新闻中的组织行为学

### 灵活的劳动力

这是今天的商业领域中发展最快的趋势之一。我们在谈论使用应急工人的问题——临时工、转包合同工、半日制工和租赁工。

我们很难准确估计应急劳动力大军的数目。但是，保守的估计大约是全部劳动力的25%。有趣的是，这些员工不仅是刻板印象中的文秘人员或由临时就业机构提供的一般劳动者，临时员工越来越多地包括专业技术人员，如工程师、财务分析员、医生和律师等。

临时员工的魅力是显而易见的。在一个变革迅速且把握不定的商业环境里，管理者需要灵活性。他们不愿意在工资单上增加全日制和长期工人，因此转而寻求应急性的工人，以便降低劳动力成本。使用应急性工人，使得组织能够对市场条件的变化迅速作出反应。例如，通过使用临时工，苹果电脑公司（Apple Computer）能够根据市场对麦全塔什机型的需求变化来调整自己的劳动力。另外，临时工使组织能够节约医疗和假期福利费用，避免退休和养

老金问题，减少触及法律问题的机会，因为目前几乎没有关于雇用临时工的规章制度。

我们可以预期，越来越多的雇主会使用临时工。它使组织拥有灵活的劳动力，就像手风琴一样，可以随时拉开或压缩。

对这种趋势也有批评，特别是来自工会的指责，他们认为临时工不像长期工，他们没有福利、安全感和工作保障措施。这种指责是有道理的。但是，支持者们认为，雇主必须能够对瞬息万变的市场条件迅速作出反应。使用临时工有助于这一目标的实现。而且，人们往往忽视一个事实，大公司中长期工的概念只是最近的现象，本世纪初，一半的美国人自我雇用的。实质上，正在发生的事不过是回到早期的模式：员工是自由的商人，他们携带着自己的技能四处打工。

这些变化导致了员工忠诚性的急速下降。例如，在1993年进行的一次工人调查中，77%的人回答公司与员工之间的忠诚比1988年低多了。员工认为他们的雇主不像以前那样对他们负责了，结果，员工的反应是对公司的忠诚也降低了。如图1—2所示。

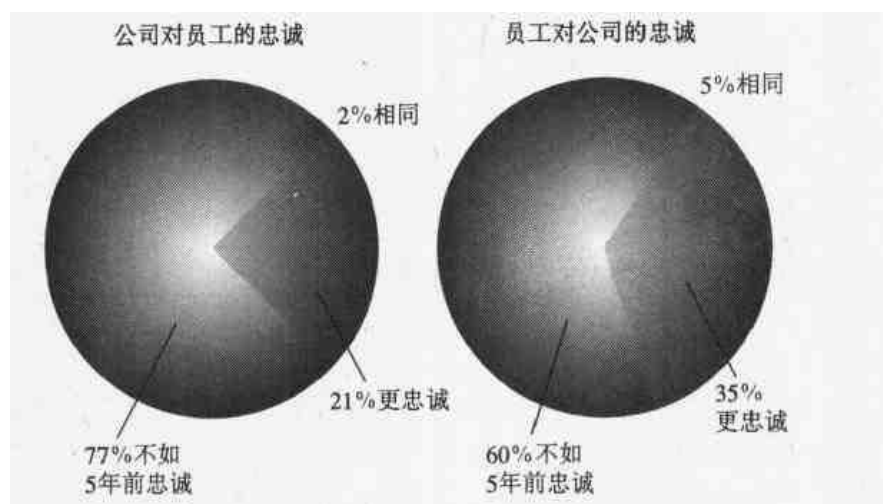


图 1—2 忠诚观的变迁 (1993 年与 1988 年)

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

## □ 改善道德行为

在以削减生产、期望提高工人的生产率和市场竞争激烈为特征的组织世界中，许多员工被迫抄近路走捷径、行为越轨或卷入其他不正当的活动中是不足为奇的。

组织成员越来越发现自己面临着**道德困境** (ethical dilemma)，所谓道德困境是指这样的情境：他们需要决定什么是正确的和错误的行动。例如，如果他们发现组织中出现了违法活动时是否应该揭发？他们是否应该遵从个人不同意的命令？如果他们知道绩效评估的结果能够保障同事的工作的话，他们是否应该凭空吹捧自己喜欢的员工？如果有助于自己在组织中晋升的话，他们是否应该允许自己玩弄政治手腕？

对于什么是符合道德的行为，以前并没有给出明确的定义。近年来，区分正确的和错误的界限变得更加模糊不清了。员工们亲眼目睹了身边的人卷入了不道德的活动——公众选出的政府官员编造他们的费用账单或行贿受贿；高水平的律师最了解法律，可他们自己为家庭成员逃避社会安全税收；成功的高级经营人员利用公司内部的信息为自己谋利；其他公司的员工参与大规模的“地下”军火交易。当被起诉时，这些人总会为自己找借口：“大家都这样做”；“当今社会中你必须抓住每一个有利的机会”；“我从没想到会被起诉”

管理者和他们的组织正在从几个方面对此作出回应。他们撰写和分发道德行为法规，以指导员工处理道德困境。他们提供研讨会、培训班和类似的培训项目，以改善道德行为。他们提供内部导师，很多情况下是匿名的，让员工从导师那里寻求处理道德问题的支持帮助。他们也在设计保护机制，防止员工暴露组织内部的不道德活动。

今天的管理者需要为员工创造一种道德而健康的气氛，在这样的气氛中，员工可以全力从事自己的工作，尽量减少碰到涉及对错行为的模棱两可的机会。我们会在本书的多处讨论道德问题，因为它与决策和组织政治有关。为了帮助你定义并建立自己的道德标准，在每章的最后你会看到道德困境练习。通过处理以前你可能没有想过的道德问题并与其他同学分享各自的观点，你对自己的道德观、别人的道德观以及各种选择的意义会有更深入的认识。

## 对组织行为学有贡献的学科

组织行为学属于应用科学，它是在多门行为科学的基础上建立起来的。主要的领域是心理学、社会学、社会心理学、人类学和政治学。我们将了解，心理学的贡献主要在个体和微观的分析水平；其他四个学科的贡献在于帮助我们理解一些宏观的概念，如群体过程或组织。如图 1—3 所示。该图表明了对组织行为学研究有贡献的主要学科。

### ☐ 心理学

心理学是寻求测量、解释，有时是改变人和其他动物的行为的科学。心理学关心的是研究和理解个体的行为。心理学中对组织行为学有贡献并将继续贡献知识的是学习理论家、人格理论家、咨询心理学家，最重要的是工业和组织心理学家。

早期的工业组织心理学家主要关心疲劳、厌倦和其他与工作条件有关的因素，这些因素会妨碍工作的有效性。近期的研究已经扩展到学习、激励、人格、知觉、培训、领导有效性、工作满意度、个体决策、绩效评估、态度测量、员工选聘、工作设计和工作压力等方面。

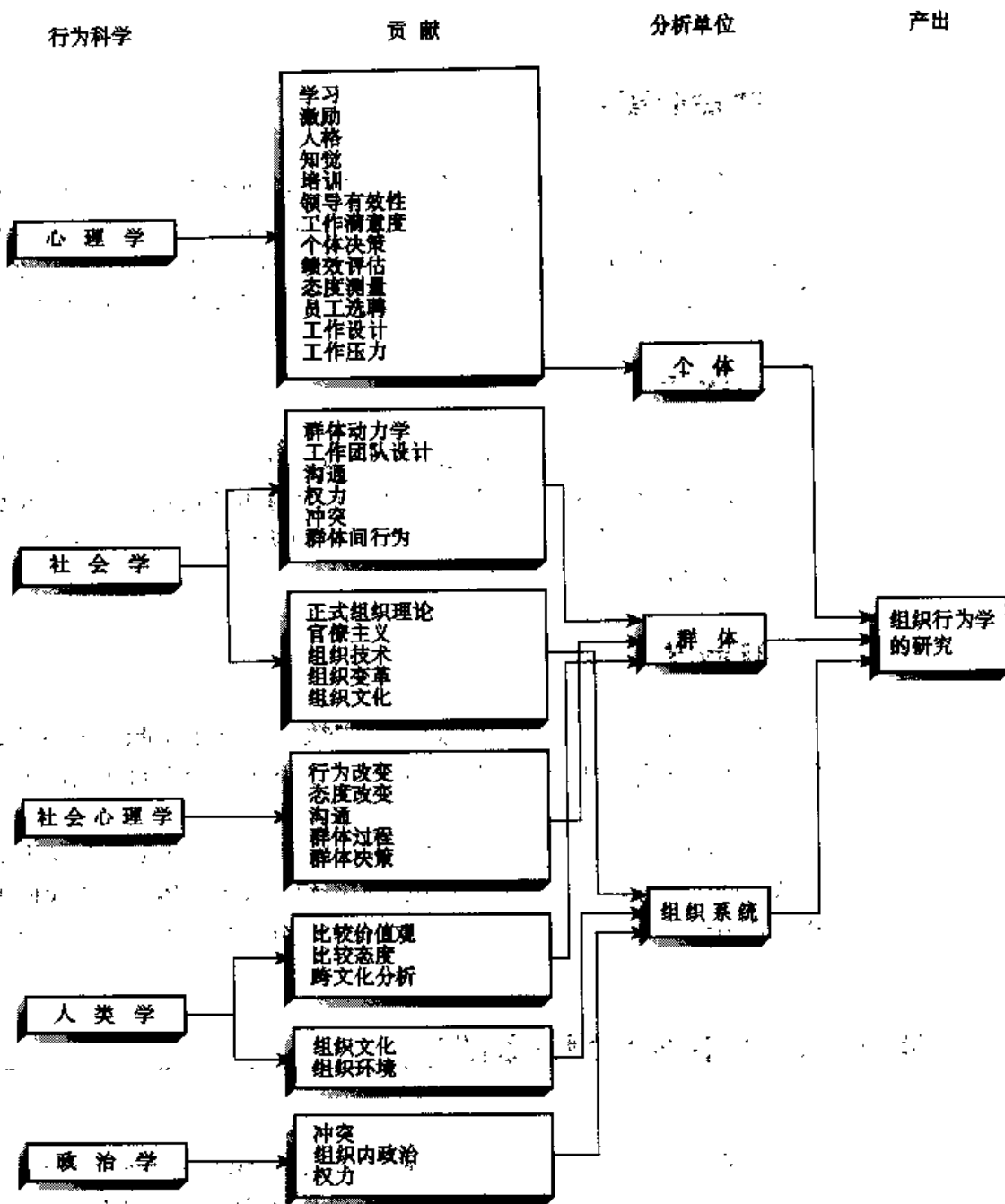


图 1-3 对组织行为学有贡献的学科

## □ 社会学

心理学关注的是个体，社会学主要研究社会系统，个体在其中充当某种角色。也就是说，社会学研究与同伴相关联的人。具体地讲，社会学对组织行为学的最大贡献是关于组织中群体行为的研究，特别是正式和复杂的组织。社会学家对组织行为提供有价值的信息的领域包括群体动力学、工作团队设计、沟



通、权力、冲突和群体间行为；正式组织理论、官僚主义、组织技术、组织变革、组织文化。

## ☐ 社会心理学

社会心理学属于心理学的领域，但它是心理学和社会学结合的产物。它关注人与人之间的相互影响。社会心理学家研究较多的一个领域是变革——怎样实施变革及如何减少变革的阻力。另外，社会心理学家的贡献还在于对行为改变和态度改变的研究，沟通、群体过程、群体决策等方面的研究上。

## ☐ 人类学

人类学家研究社会是为了认识人及其活动。他们对于文化和环境的研究使我们得以了解不同国家和不同组织内人们的基本价值观、态度和民族文化的差异。我们现在对组织文化、组织环境差异的认识大多是人类学家的研究结果或采用人类学方法的研究结果。

## ☐ 政治学

尽管常常被忽视，政治学家对于理解组织行为的贡献是至关重要的。政治学家研究政治环境中个体和群体的行为，具体的研究题目包括冲突、组织内政治、权力。

25年前，研究组织行为学的人对政治学家的研究几乎没有什么兴趣。但时代不同了。我们已经清醒地认识到：组织是政治实体，如果我们想准确地解释和预测组织中人的行为，就必须在我们的分析中引入政治学的观点。

# 组织行为学中没有组对真理

几乎没有简单的和万能的原理能够解释组织行为。在自然科学中有定律——化学、天文学、物理学等，这些定律是稳定的，适用的范围很广。他们使得科学家能够归纳出地球引力，或充满信心地把宇航员送到太空中去修理卫星。然而，正如一位杰出的行为科学家精辟的总结：“上帝把所有容易的问题都给了物理学家。”人是很复杂的，他们各不相同，这就使我们很难总结出简单、准确而实用的定律。同样情境中两个人的表现常常大不一样；同一个人在不同的情境下行为也会有所变化。例如，不是每个人都追求金钱；星期天你在教堂的活动和同一天晚上你在啤酒晚会上的活动大不一样。

当然，这并不意味着我们无法对人类行为提出合理而准确的解释或作出有效的预测；相反，其意义在于组织行为学概念或理论必须反映情境或权变条件。我们可以说X导致Y，但只在Z（权变变量，contingency variables）所限定的条件下。组织行为学是通过把一般的概念和理论加以调整后再应用到特定

的情境中而发展起来的。例如，组织行为学家会避免这样的说法：有效的领导在作决策之前应该征求下属的意见和看法。相反，我们发现，在有些情境下，参与式的风格确实有其优越性，但是，在其他情境下，专制的决策风格更有效。换言之，某种领导风格的有效性随实施这种风格的情境的不同而不同。

在这本书中，你会遇到大量的关于人的行为的理论研究。但不要期望发现许多直接的因果关系。这样的理论不多！组织行为学反映了它所研究的客观事物本身的特性。人是错综复杂的，所以，解释人的活动的理论也应该是复杂的。

与权变的哲学一致，在每一章的结尾，你都会发现关于某一观点的正反两种观点的争论。这些争论的目的是要强化一个事实：在组织行为学领域中，人们对许多问题的看法还存在着分歧。通过互相矛盾的正论和反论的形式，你会有机会探讨不同的观点，了解不同观点如何互相补充，从目前组织行为学的争论中获得灵感。

所以，在某一章的最后，你会发现这样的争论：一种观点认为领导在达成组织目标的过程中起着重要作用，反面观点认为很少有证据支持这一论点。同样，在其他章的最后，你会看到两种观点的争论：金钱是不是激励因素；清晰的沟通是可能的；官僚作风过时了以及其他一些有争议的问题。这些争论所要表达的是，像其他学科一样，组织行为学对于某些研究发现、方法和理论还没有达成一致看法。有些正论和反论的争辩比其他的争辩更有趣，但你应该从每一个问题的争论中获得启发。关键在于能够辨别：一种观点在什么条件下是对的或错的。

## 四 变得有吸引力：开发组织行为学模型

最后，我们给出定义组织行为领域的一般模型作为本章的结束，在这个模型中标出组织行为学的参数，确定主要的因变量和自变量，其结果是使本书所覆盖的题目变得有吸引力。

### □ 概览

模型(model)是对现实的抽象概括，对某些真实事件的简化表征。零售店里的服装模特是一个模型；会计的公式：资产=债务+所有者权益也是一个模型。如图1-4所示，它代表了我们用来建构组织行为学模型的基本框架。这个模型提出，组织行为学有3种分析水平，随着我们从个体水平到组织系统水平的讨论，我们对组织行为的理解会越来越系统。这3个基本的分析水平好像建筑砖块——每个水平都建立在前一个水平之上。群体的概念来自于对个体行为的讨论，在讨论个体和群体行为时，我们附加了组织的限制，目的在于最后到达组织行为的水平。

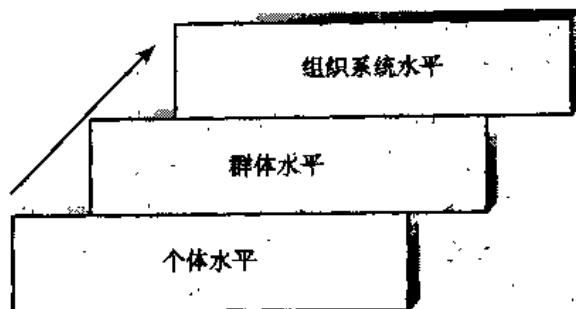


图 1-4 基本的组织行为学模型, 阶段 I

## □ 因变变

**因变量** (dependent variable) 是我们要解释和预测的关键因素。组织行为学中主要的因变量是什么? 学者们倾向于强调生产率、缺勤、流动和工作满意度。因为受到广泛认可, 我们就把这 4 个因素作为组织中人力资源效果的关键变量。但是, 这些因变量并没有什么神秘之处, 它们只不过表明: 组织行为学研究强烈地反映了管理者的兴趣在于作为整体的个人或社会。下面我们详细考察一下这些术语, 以保证我们的理解是正确的, 弄清为什么他们成为组织行为学中主要的因变量。

**生产率** 如果组织能够实现它的目标, 其生产率 (productivity) 就高。要实现这一点, 就必须以最低的成本完成输入和输出的转换。这样, 生产率意味着对**效果** (effectiveness) 和**效率** (efficiency) 两方面的关注。

例如, 如果一家医院能成功地满足其病人的需要, 就是有效果的; 如果能以较低的成本做到这一点, 就是有效率的。如果医院的管理者想在现有员工的基础上通过减少病人在病床上的平均时间或增加每天每个大夫看病人的数量来提高医院的产出, 我们就可以说这家医院是生产效率比较高的。一家商业公司如果能实现其销售目标或市场份额目标, 它就是有效果的。但它的生产率还取决于以一定的效率实现这些目标。测量效率的指标可以是投资回报率、单位销售额的盈利、人均单位时间的产出。

我们也可以从个体的角度来考察生产率问题。以迈克和埃尔为例, 他们两人都是长途运输卡车司机。假设迈克要在 75 个小时以内把装满货物的车从纽约开到目的地洛杉矶, 如果他能在规定的时间内走完这 4 827.8 千米的路程, 他就是有效果的。但是, 生产率的测量还要考虑达到这个目标所注入的成本, 这就是效率的来历。假设迈克用 68 小时完成了从纽约到洛杉矶的运输任务, 平均每升油跑 2.5 千米, 而埃尔也用 68 小时跑完全程, 每升油平均跑 3.2 千米 (卡车大小和所装货物完全一样)。迈克和埃尔都有效果, 因为他们都完成了目标, 但是, 埃尔的效率比迈克高, 因为前者耗油量低, 也就是说, 埃尔以较低的成本实现了同样的目标。

总起来讲, 组织行为学所关心的主要问题之一是生产率, 我们希望知道什么因素会影响个体、群体及整个组织的效果和效率。

**缺勤** 据估计, 由于**缺勤** (absenteeism) 所导致的每年的花费, 美国的

公司为 400 亿美元，加拿大的公司高达 120 亿美元。在工作水平上，一个文秘人员缺勤一天就会使效率降低并增加主管的负担，这将给雇主带来至少 100 美元的损失。这些数字说明，降低缺勤率对组织来说是十分重要的。

很明显，如果员工们不来上班，一个组织要想使生产平稳地进行并实现其目标是很困难的。工作流程被打断了，重要的决策不得不推迟。在以生产线为主的组织里，缺勤就不只是破坏生产了；它可能导致产品质量的严重下滑，有时，可能使生产设备完全瘫痪。一般来讲，如果任何组织的缺勤程度超出正常范围，都会对组织的效果和效率产生直接影响。

所有的缺勤都不好吗？可能不是。虽然大多数缺勤对组织的影响是消极的，我们不难想像这样的情境：若员工主动选择不来上班，组织可能会从中受益。例如，疲劳或过高的压力会大大降低员工的生产率。在那些要求员工警觉性比较高的工作岗位上，如外科医生和飞行员，员工不来上班比他们来点个卯而不全力投入工作对组织来说更值得庆幸。在这样的岗位上，发生一次事故要付出高昂的代价。即使在管理岗位上，虽然错误不是那样一目了然，如果管理者在压力下作出不恰当的决策，还不如他们不来上班更有利于绩效的改进。当然，这些例子缺乏代表性。我们不难假设，大多数情况下，组织可以从降低缺勤率中获益。

**流动** 组织中的流动 (turnover) 率高意味着招募、选聘和培训费用的提高。这些费用会有多高呢？据保守的估计，每个员工大约要 15 000 美元。流动也意味着组织的有效运作要受到影响，必须重新找到能够替代的人来充实空缺的岗位并承担其责任。当然，每个组织都有一定的员工流动。如果离开组织的人是没用的或不胜任的人，那么，流动可能是好事。他可以使有能力的人找到适合自己的位置，增加组织内部晋升的机会，给组织添加新生力量。然而，流动常常意味着组织失掉它不想失掉的人。例如，一项研究调查了 900 名主动辞职的员工，发现 92% 的人在原岗位上得到上司的评价是优良以上。所以，当流动过度，或流走的是那些优秀员工的话，就是一个破坏因素，它会妨碍组织的有效运作。

**工作满意度** 我们要考察的最后一个因变量是工作满意度 (job satisfaction)。我们把它定义为员工希望得到的报酬与他们实际得到的报酬之间的差距（在第 5 章我们会进一步讨论这个定义）。与前面 3 个变量不同，工作满意度代表的是态度而不是行为。那么，为什么工作满意度成为一个主要的因变量呢？原因有两点。首先，它是与绩效有关的重要因素；其次，因为组织行为学研究者的价值偏爱。

许多年来，管理者有一种信念：满意的员工比不满意的员工生产率要高。虽然许多证据对这个假设的因果关系提出了怀疑，但我们仍然可以争辩：现代社会不应该只关心生活数量，即关心高生产率和物质的获得，还应该关心生活质量。那些持有强烈人本主义价值观的研究者认为，满意应该是一个组织合法的目标。工作满意度不仅与缺勤和流动是负相关，组织有责任给员工提供富有挑战性的工作，使员工从工作中获得满足。因此，虽然工作满意度代表的是态度而不是行为，组织行为学者们仍然把它看成是重要的因变量。

## □ 自变量

是什么因素决定生产率、缺勤、流动和工作满意度呢?对这个问题的回答涉及**自变量**(independent variable)。同我们用建筑砖块作比喻来理解组织行为的因变量一致,自变量的基础或第一级水平也是要理解个体行为。

**个体水平的变量** 有一种说法,“管理者不像父母,他们必须与有社会经验的人而不是新生儿打交道,这样的人已经与别人交往过。”<sup>[1]</sup>当个体进入组织时,他们多少有点像被人用过的“二手车”,每个人都不一样。有些跑的路程很短,他们受到谨慎的对待,接触现实的面很小;另一些属于“磨损”比较严重的,跑过各种各样的道路。这就告诉我们,人们带着不同的特点进入组织,这些特点将影响他们在工作中的行为。比较明显的特点是那些个人的或属于传记的特征,如年龄、性别、婚姻状况、人格特征、价值观与态度、基本的能力水平。当个体进入劳动力范畴时,这些特征基本上是完整的,其中的大部分是很难改变的。而他们对员工的行为会有非常大的影响。因此,每一个因素——传记的特征、人格、价值观和态度以及能力——都作为自变量在第3章和第5章进行讨论。

另外4个个体水平的变量也会影响员工的行为:知觉、个人决策、学习和动机,这些因素在第3、4、6章和第7章进行讨论。

**群体水平的变量** 人在群体中的行为远比个人单独活动的总和要复杂。如果我们考虑到人在群体中的行为与他一个人独处时的行为不一样,我们的模型就变得更加复杂了。因此,理解组织行为的下一步是研究群体行为。

第8章为理解群体行为动力学打下了基础。这一章讨论群体中的个体如何受到别人期望他表现出来的行为模式的影响,群体认为可接受的行为标准是什么,群体成员相互吸引的程度。第9章把我们对群体的理解应用到有效的工作团队的设计中。第10章到第13章展示沟通模式、领导方式、权力和政治,群体间关系和冲突水平如何影响群体行为。

**组织系统水平的变量** 当我们把正式的结构加到前面有关个体和群体的知识中时,组织行为就到达了其复杂性的最高水平。正像群体比个体成员之和大一样,组织也比其构成群体之和大。正式组织的设计、技术和工作过程、组织的人力资源政策和实践(即选拔过程、培训项目、绩效评估方法等)、内部文化、工作压力水平等都对因变量有影响。这些因素在第14章到第17章进行详细讨论。

## □ 权变的组织行为学模型

我们的最后一个模型如图1—5所示。它表明了4个关键的因变量和大量的自变量的关系,自变量是根据分析水平来排列的。研究表明,这些自变量对因变量的影响是不一样的。虽然这个模型很复杂,它仍然没能完全反映组织行为学所研究的客观事物的复杂性。但它可以帮助我们解释为什么本书的章节要这样安排,有助于你解释和预测人们在工作中的行为。

我们的模型在很大程度上并没有明确地把所有的权变因素都包括在内,因

为要想把众多的因素都包括在这样一个图中实在太复杂了。所以，在这本教科书中，我们引进了重要的权变变量，它们足以改善组织行为学模型中自变量和因变量的解释性关系。

请注意，图 1—5 包括 3 个水平之间的联系。例如，组织结构与领导有关。这是要说明权威和领导是有联系的——管理层通过领导实施他们对群体行为的影响。同样，沟通是个体传达信息的手段，它也是个体和群体行为的纽带

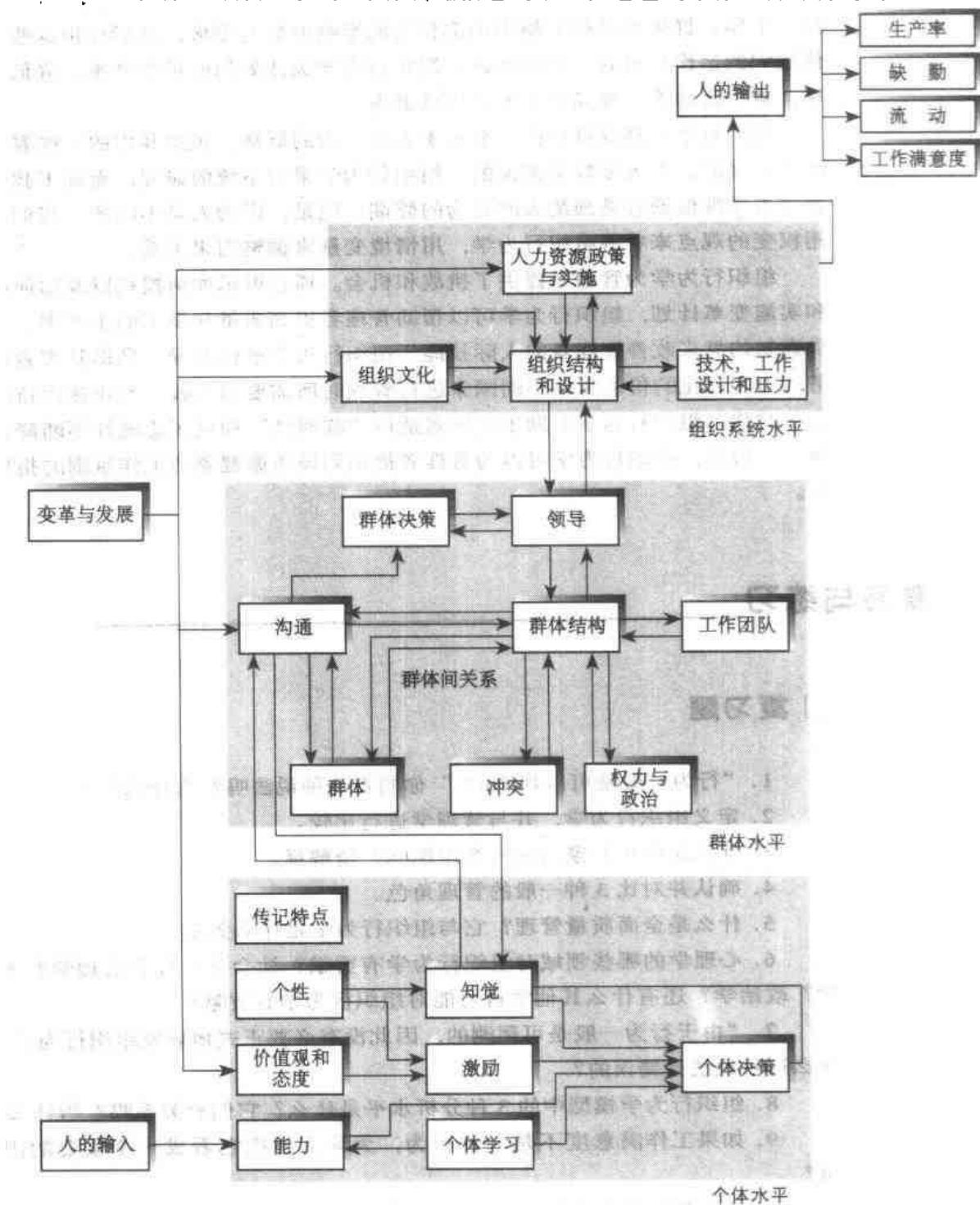


图 1—5 基本的组织行为学模型，阶段 II

## 本章小结和对管理者的意义

---

管理者要想在工作中有效，就必须掌握人际技能。组织行为学（OB）是探讨个体、群体和结构对组织内部行为的影响的研究领域，然后应用这些知识使组织的运作更有效。具体地讲，组织行为学关注如何改进生产率，降低缺勤率，减少流动率，提高员工的工作满意度。

我们每个人都有自己的一套关于人的行为的概括。虽然其中的一些看法可能是正确的，但大多数是错误的。组织行为学采用系统的研究，有助于我们改善过去单纯根据直觉预测人的行为的弊端。但是，因为人是不同的，我们需要用权变的观点来看待组织行为学，用情境变量来调整因果关系。

组织行为学为管理者提供了挑战和机会。通过展示如何授权以及如何设计和实施变革计划，组织行为学可以帮助管理者提高质量和员工的生产率。它提供真知灼见来改善管理者的人际技能。组织行为学承认差异，帮助管理者认识劳动力多元化的价值和在不同国家进行管理时所需要的实践。在迅速而持续的变革时代，组织行为学有助于管理者适应“临时性”和员工忠诚性不断降低的现实。最后，组织行为学可以为管理者提供创设道德健康的工作氛围的指导原则。

## 练习与学习

---

### ☐ 复习题

1. “行为一般是可以预测的。”你同意这种说法吗？为什么？
2. 定义组织行为学，并与管理学进行比较。
3. 什么是组织？家庭是一个组织吗？请解释。
4. 确认并对比 3 种一般的管理角色。
5. 什么是全面质量管理？它与组织行为学是什么关系？
6. 心理学的哪些领域对组织行为学有贡献？社会学？社会心理学？人类学？政治学？还有什么其他学科可能对组织行为学有贡献？
7. “由于行为一般是可预测的，因此没有必要正式地研究组织行为。”为什么这种说法是错误的？
8. 组织行为学模型中的 3 种分析水平是什么？它们有关系吗？为什么？
9. 如果工作满意度不是一种行为，为什么还把它看成一个重要的因变量？
10. 什么是效果和效率？它们与组织行为学有什么关系？

## 讨论题

1. 对比关于有效的管理者和成功的管理者的研究。这项研究对于实际的管理者有什么意义?
2. “看待组织行为学最好的方式是权变观”; 找出证据来支持这个命题。
3. 你认为为什么组织行为学容易被批评为“不过是常识罢了”, 而物理学或统计学很少受到这样的批评?
4. 越来越多的管理者正在认识到, 对于组织的成功, 了解组织行为学比了解任何其他商业或管理学科都重要。但是 20 年前几乎没人说这样的话。发生了什么变化?
5. 在一个 1~10 的 10 点量表上测量科学学科在预测某些现象时的复杂程度, 数量物理学可能被评为 10, 你认为组织行为学会落在这个量表的什么位置? 为什么?

## 辩论题

### 组织行为的结构化解释

#### 正方

如果你真的想理解人们在工作中的行为, 你就要关注社会结构。为什么呢? 正如一位著名学者所表述的: “社会生活的基本事实是它恰恰是社会的——人不是孤立地生存, 他们是相互关联的。”

人们花费了太多的精力来研究个人的特点。我们并不是说价值观、态度、人格以及类似的个人特点对于理解组织行为没有关系。恰恰相反, 我们的观点是如果我们从组织中人与人之间的结构化关系以及这些关系如何限制或促使某些行为发生的话, 我们就可能更深入地认识人的行为。

任何组织都有大量的正式或非正式控制机制, 他们在很大程度上塑造、指导和限制着成员的行为。让我们来看几个实例。

几乎所有的组织都有自己的政策、程序、规则、工作说明、工作指导等正式文件, 这些文件限制并塑造着组织成员的个人行为。这些正式的文件设定了行为的标准, 哪些是可接受的, 哪些是不能接受的行为。如果你了解组织的主要政策, 并能拿到一项具体工作的工作说明书, 你就能够相当准确地预测这个员工在工作中的大多数行为。

几乎所有的组织都是横向分解其成员的角色。我这样说的目的是因为他们创造了独一无二的角色和部门。汤尼 (Toni) 是汉斯 (H.J. Heinz) 公司的销售代表, 负责向超级市场的销售。弗兰克 (Frank) 也在汉斯公司工作, 但他是生产线上的监工。这些工作的结构本身足以让我预测汤尼比弗兰克有更多的自主性来决定她在工作中应该做什么和如何来做。

组织也会从纵向方面通过设置不同的管理水平来区分不同的角色。这样做, 就产生了上司一下属关系, 这种关系又会限制下属的行为。在我们的业余生活中, 我们没有上司来告诉我们该做什么, 来评价我们, 甚至解雇我们。但



在工作中就不同了。请记住，上司评价员工的绩效并且会控制奖励的分配。所以，如果我知道你的上司喜欢什么行为，我就能够很有把握地判定你可能会表现出什么行为来。

当你加入一个组织，人们会期望你适应这个组织可接受的行为规范。这些规则不一定要形成书面的文字才有效力。例如，组织不会对员工的穿着形成明文规定，但员工都会穿着整齐得体，这意味着适应隐含的穿着规范。摩立尔·林奇公司（Merrill Lynch）期望她的经纪人穿着得体：男性着西装领带，女性着简单的职业装。同样，微软公司（Microsoft）的规范是强调长时间的工作——每周60小时~70小时司空见惯。这些期望被员工们理解，员工则相应地调整他们的行为。

我们在这里想表明观点是在理解组织行为时，不应忘记组织这个因素。也许听起来不顺耳，但组织确实是一种操纵工具。它们把人放到工作“箱”里，限制人们想做的事和与之交往的人。组织对于其成员的行为选择的限制，取决于员工能在多大程度上接受上司的权威和组织对其扮演的角色的限制。

### 组织行为的心理学解释

#### 反方

所谓组织，是一个人造的概念。组织有物质的资产，如楼房、办公室、设备等，但这容易掩盖明显的事实：组织不过是由个人组成的集合。因此，组织的活动不过是个体活动的组合体而已。我们在这里强调，大多数的组织行为可以看成是一系列半独立的活动者活动的集合。

首先我们要承认，组织对于员工的行为有一定的限制。但是，尽管有这些限制，每项工作都有一定程度的自由决定权——在那些规则、程序、工作说明书、监督指导和其他正式限制不适用的领域。一般来讲，一个人在组织中的位置越高，他所拥有的自主权越大。一线的工作可能比中层管理者的工作更程序化；中层管理者的自主权比高层管理者要少。但是，每项工作都有一定的自主性。正是这种自主性允许不同的人在同一岗位上做不同的事。

随便的观察就会使我们得出这样的结论：没有任何两个人在做同一种工作时采用完全一样的方式。即使在高度程序化的工作中，像汽车制造厂生产线上的工作或保险公司的索赔程序，员工的行为也会有所变化。为什么呢？因为个体差异！大学学生在选择课程时最明白这一点了。如果三位教师在同一天同时讲授会计学课，多数学生都会询问他们的朋友，以找出三位教师的不同之处。尽管教师都按教学大纲的要求讲授，他们在决定实现教学目标时也喜欢有相当程度的自由度。学生对此很清楚，所以他们要收集准确的信息，以便作出正确的选择。因此，尽管教师讲授同样的课程，课程的内容在组织的正式文件中有明确规定（教学大纲），学生（包括我们中的其他人）也知道三位老师的行为毫无疑问会有很大差异。

人们以不同的方式上班，以不同的方式与上司和同事交往。他们的工作习惯不同——完成工作任务的敏捷性、检查质量的责任心、与同事的合作、处理紧急事件的能力，等等。他们的工作动机不同，投入工作的努力程度不同，在做工作时表现出来的创造性不同，他们对工作的安全性、认可、晋升、社会支持、工作任务的挑战性的重视程度不同，对加班工作的愿望不同。什么因素能

够解释这些差异呢? 个体的心理特点, 如价值观、态度、知觉、动机和人格。

我们的结论是: 要想理解员工的生产率、缺勤、流动和工作满意度, 你就不得不承认个体的心理因素起着巨大的影响作用。

## ☐ 自我认识练习

### 你的道德行为如何

下面有 15 个陈述句, 请确定你在工作中以前是否有过、现在是否在做或将来是否会表现出这些行为。在每一题的题号前用 R, O, S, N 中的一个符号标出你的选择。

R = 经常      O = 有时      S = 很少      N = 从不

1. 我上班迟到, 照样拿工资。
2. 我工作时早退照样拿工资。
3. 我用很长的时间休息或吃午饭照样拿工资。
4. 我没病时也会请病假。
5. 我用公司的电话打私人长途。
6. 我在工作时间干自己的事。
7. 我用公司的复印机复印自己的材料。
8. 我用公司的邮递系统邮寄自己的东西。
9. 我把公司的东西拿回自己家中用。
10. 我把公司的东西送给朋友, 或允许朋友不打招呼就拿走。
11. 我到公司报销实际上并没有花费的吃饭、旅行或其他费用。
12. 我用公司的车干自己的事。
13. 我带着爱人或朋友出去吃饭, 把钱记在公司账上。
14. 我出差时带着爱人或朋友, 把费用记在公司账上。
15. 我接受客户或供应商的礼物, 作为回报, 和他们做生意。

评分标准和参考答案见 598 页。

## ☐ 与他人共同练习

### 劳动力多元化练习

**目的:** 了解不同劳动力的不同需要。

**所需时间:** 大约 40 分钟。

**参与者和角色:** 把全班分成人数大致相等的 6 个小组, 每个小组安排下列角色:

**南希** 是 28 岁的单身母亲, 有 3 个孩子, 分别是 3 岁、5 岁、7 岁。她是部门经理。每年薪水为 33 000 美元, 另外从前夫那里每年得到 3 600 美元的孩子抚养费。

**爱瑟尔** 是 72 岁的寡妇。她每周工作 27 小时以补充每年 7 000 美

元的养老金，每小时可拿 7.5 美元，每年可挣 9 375 美元。

**约翰** 是个 34 岁的黑人，生在特立尼达岛，现在是美国公民。他结婚了，有两个孩子。约翰晚上上夜校，一年内可望拿到学士学位。他的薪水是每年 22 000 美元。他妻子是检察长，每年的薪水大约 40 000 美元。

**陆** 是一位 26 岁的亚裔美国人，身体有残疾，他是单身，有教育学硕士学位，因为一次交通事故导致下身瘫痪，整天被困在轮椅上。他每年的薪水为 27 000 美元。

**玛丽亚** 是一位 23 岁的拉丁美洲人，在墨西哥出生并长大，3 个月前来到美国。她的英语水平很糟糕。每年的收入 17 000 美元。

**迈克** 是一位 16 岁的白人男性，高中 2 年级学生，课余时间每周工作 15 小时，每小时挣 6.25 美元，每年能挣 4 700 美元。

小组成员每人分配上述角色中的一个。

**背景：**6 个参与者都为同一家公司工作，这家公司刚刚实行了一项灵活的福利制度，与传统的“一项福利制度适用于所有的人”不同，公司另外拿出相当于每个员工年薪的 25% 用于临时福利。这些福利及其每年的花费如下。

员工的补充医疗保险：

计划 A（没有扣除，支付 90%）= 3 000（美元）

计划 B（扣除 200 美元，支付 80%）= 2 000（美元）

计划 C（扣除 1 000 美元，支付 70%）= 500（美元）

家属的补充医疗保险（扣除和支付比例与上面相同）：

计划 A = 2 000（美元）

计划 B = 1 500（美元）

计划 C = 500（美元）

补充牙齿保健计划 = 500（美元）

人寿保险：

计划 A（覆盖 25 000 美元）= 500（美元）

计划 B（覆盖 50 000 美元）= 1 000（美元）

计划 C（覆盖 100 000 美元）= 2 000（美元）

计划 D（覆盖 250 000 美元）= 3 000（美元）

心理健康计划 = 500（美元）

预付法律支持费用 = 300（美元）

假期 = 每星期为年薪的 2%，不超过 6 星期

退休时的养老金大约等于最后年薪的 50% = 1 500（美元）

夏季的三个月每周工作四天（只适用于全日制员工）= 年薪的 4%

托儿所服务（对所有有孩子的员工）= 2 000（美元）

公司提供的上下班班车 = 750（美元）

上大学费用报销 = 1 000 (美元)

学习语言费用报销 = 500 (美元)

- 任务: 1. 每组用 15 分钟的时间形成一个灵活的福利方案, 所需费用占每个角色年薪总和的 25% (不许超出)。
2. 阶段 1 完成后, 每个组指定一位发言人, 向全班报告他们的福利方案。
3. 全班讨论结果。每个参与者的需要、兴趣、问题等如何影响他的决策? 这些结果对于激励多元化的劳动力有什么启发?

## □ 道德道德练习

### 公司会变得过于道德吗?

“几年前, 我们在为一份政府合同而竞争,” 马丁·马瑞塔公司 (Martin Marietta Corp.) 的首席执行官诺曼·奥古斯丁 (Norman Augustine) 回忆说, “出价低的就能赢。在报价之前两天, 我们得到一个棕色纸袋, 里面有我们竞争对手的报价。” 管理者用不着思考就知道他们该做什么。他们把报价单交给美国政府, 并把结果通知他们的竞争对手。与公司的道德信念一致, 他们没有改变自己的报价。结果如何呢? 马丁·马瑞塔公司失掉了这份合同。公司的部分员工失掉了工作, 公司的股票急剧下跌。这是不是马丁·马瑞塔公司过于道德了呢?

在激烈竞争的时代, 不正当的手段成为常规, 这对公司来说意味着什么呢? 如果过于高尚, 是否意味着一定会输给其竞争对手呢? 或者, 公司花费大量钱财来达到远高于法律规定的安全或环境保护标准, 情况会怎样呢? 这是否会降低公司的盈利呢?

一派观点认为, 道德的主题涉及的是原则——对或错的标准。所以, 不存在过于道德的问题。你怎么可能有过度的原则呢? 虽然较高的道德标准可能在短时间内损害公司的利益, 但从长计议的话就会有收获。那些把原则定得很高的公司, 像强生公司 (Johnson & Johnson)、莫克公司 (Merck)、豪尔马克卡片公司 (Hallmark Cards)、德尔塔航空公司 (Delta Airlines)、百事可乐公司 (PepsiCo), 形成了积极的公众形象, 导致长期的盈利。

反对者认为, 这可能会有太多的好事要做。例如, 有关研究试图探讨公司的社会责任和利润的关系, 结果发现了曲线关系。利润随着一个公司从没有或很少有社会责任感到有中等程度的社会责任感而增加, 但是, 最有责任感的公司利润却下降。正像管理层肯花费太多钱财在广告上, 在计算机上, 在研究开发上一样, 他们在社会责任感上也可能投入过多。控制数据公司 (Control Data Corp.) 就是一个例子。60 年代至 70 年代, 控制数据公司在暴乱集中的城市建起工厂, 他们雇用了少数民族者, 这些人没受过什么正规教育, 不具备工作的基本要求, 公司让他们发展, 有的还成为管理者。但是, 日本竞争对手在 80 年代中期的猛烈攻击, 使得控制数据公司一败涂地。有些人认为, 控制数据公司的管理层把他们的时间、精力和公司的资源太多地投入到做好事上了。这使传统的企业遭受重大损失。

你怎么看? 企业会过于道德吗?

## □ 案例分析

### 罗森布路斯国际旅游公司

罗森布路斯国际旅游公司 (Rosenbluth International Travel Co.) 不像典型的旅行社。首先, 这是一家庞大的公司, 3 000 名员工分布在美国、英格兰和亚洲的 582 个办事处。你也许从未听过这家旅游公司, 因为其业务的 96% 来自于 1 500 家公司客户, 像杜邦 (Du Pont)、莫克、切夫隆 (Chevron)、伊斯曼·柯达 (Eastman Kodak)、斯科特造纸 (Scott Paper)、通用电气等公司都是他们的客户。公司以膨胀的速度发展, 70 年代后期, 它还是费城一家地方旅行社, 营业额为 20 万美元, 到 1992 年营业额已达 15 亿美元。是什么因素使它获得巨大的成功呢? 公司总裁和首席执行官 H.F. 罗森布路斯认为, 是通过把员工放在客户之上而实现全心全意的服务。是的, 他就是这样表达的。你什么时候听说过公司把他的员工放在客户之上? 罗森布路斯认为: “当人们对常见的工作障碍而担忧时, 如害怕、挫折感、官僚主义等, 他们就不可能把注意力放到顾客身上, 他们必须为自己担心。只有当人们理解了初次出现在他们雇主面前时的感觉, 他们才能体会站在顾客面前的感觉。”

罗森布路斯坚信, 他有责任为员工创造一种愉快的工作环境和快乐的体验, 因此, 他创造了“快乐晴雨表小组”。这个小组由 18 名员工组成, 他们是随机从各办事处选出来的, 他们提供关于客户感受的反馈信息。公司每年两次对全公司的员工发放调查问卷, 了解他们对工作的满意程度。这些调查的结果被记录下来, 并与公司的全体员工分享。根据罗森布路斯的观点, 旅游业的压力很大, 就好像是航空交通阻塞控制员, 一个呼叫接着一个呼叫。结果, 这一行业的员工流动特别严重——有时一年高达 45%~50%。而罗森布路斯公司的流动率只有 6%。他的雇用和培训项目可以对此作出解释。

求职者要经过仔细挑选, 以发现那些对公司合适的人。罗森布路斯要求善于团队工作的和富有积极向上的生活态度的人。“任何公司都可以购买同样的机器和工具, 然后由人来创造性地使用他们。归根结底, 人是一个公司所能拥有的唯一的竞争优势。因此, 发现合适的人就变得至关重要了。我们寻找友好的人, 其他的一切都可以学会。你不可能告诉一个人: ‘星期四开始小心点。’ 在我们的选拔过程中, 与工作经验、过去的薪水和其他传统简历上所列的条目相比, 我们更重视善良、富有同情心、热情。” 应聘基层职位的求职者要经过 3 小时~4 小时的面试。对于高级职位, 罗森布路斯邀请一个应聘销售总监的人及其太太和自己一起出去度假, “在假期的第三天, 开始有结果了。”

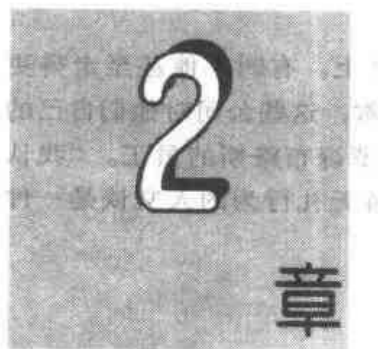
一旦雇用, 新员工很快就会适应旅行社的氛围。新员工上班的第一天不是填写各种表格, 而是参加一个幽默短剧的演出, 在里面扮演一个角色, 这样做是为了让新员工感到有趣, 让他们放声大笑。幽默剧同时也是一种学习经历。例如, 也许会要求新员工表演服务不成功的经历。然后对这样的经历进行分析, 学会如何把它变成成功的服务。所有的员工都要进行 2 周~8 周的培训, 这也是为了让管理者来评价新员工是否能适应罗森布路斯公司高能量的团队工

作环境。那些喜欢显示个人的人会被淘汰。

罗森布路斯更奇特的做法是把员工放到顾客之上。有时，他甚至走得更远，帮助客户公司去找别的旅行社。他注意到，通常，这些公司对他们自己的员工不够友好，因此，他们也会在电话中这样对待罗森布路斯的员工。“我认为，要求我的员工与一个每隔 15 分钟就表现出粗鲁无礼行为的人交谈是一件糟糕透顶的事。”

**问题：**

1. 你愿意为罗森布路斯国际旅游公司工作吗？为什么？
2. 如果罗森布路斯管理员工的方法很成功，为什么还有很多公司努力创造一种严肃的工作氛围呢？
3. 你是否认为快乐的工人积极性更高？



## 回应全球化 与文化多元化

多元化的普遍性  
欢迎来到地球村  
面对国际挑战  
相关问题：民族文化是否变得  
越来越同质  
评估国家之间的差异  
文化冲击的现实  
组织内部：劳动力多元化的挑  
战  
管理组织中的多元化  
本章小结和对管理者的意义  
复习与练习

## 学 习 目 标

学完本章之后,你应该能够:

1. 定义跨国公司。
2. 描述区域合作协定对管理全球企业的影响。
3. 对比狭隘主义和种族主义。
4. 列举克拉克宏-斯托特柏克框架中关于文化差异的6项基本维度。
5. 描述霍夫斯塔德的4种文化维度。
6. 按照霍夫斯塔德的维度描述美国人的特征。
7. 对比赞助性行动与劳动力多元化运动。
8. 列举全面劳动力多元化计划中的常见特征。



## 范 例

日本与美国的管理在95%的方面是共同的,但在所有重要的方面都是不同的。

S. 亨达

法国人与英国人不同,阿拉伯人与德国人不同,澳大利亚人与以色列人不同,台湾人与美国人不同。在全球经济中,管理者需要理解文化差异并相应调整他们的组织和管理风格。

让我们来看看沃尔玛投资公司(Wal-Mart Venture)进军加拿大市场的例子。初看起来,你可能会倾向于认为所有的北美人都很相似,大部分加拿大人生活在距美国边界不超过几百英里的区域里。两个国家使用同一种语言,并且相互之间是最大的贸易合作伙伴。然而沃尔玛公司却认识到加拿大人与他们的美国竞争对手并不相同。

沃尔玛公司一向对自己的团队精神和家庭般的组织气氛引以自豪。比如,在美国本土沃尔玛商店的员工,都知道每天早上上班的第一件事是相同的仪式:由经理们带领全体员工高唱激动人心的国歌“星条旗永不落”,然后齐声拼出公司的名称(给我一个“W”,给我一个“A”,给我一个“L”……),再高呼“顾客第一”,呐喊公司已有的数目。这就是整个仪式的所有组成部分,可以称为“沃尔玛风格”。在这里员工们充满激情地领会着公司的经营哲学,并把这种经营哲学与团队精神、自尊和执着的高销售追求联系在一起。

遗憾的是,加拿大人却很难与美国人共享这种外向而新颖的乐观态度。当沃尔玛公司购买了加拿大122个乌尔考商店,并把它们改造成沃尔玛商店时,这些美国管理者亲身体会到了这一点。管理层以为所有他们该做的只是把清晨的仪式加拿大化,即更换为加拿大国歌,然后就可以坐享其成了。出乎意料的是,沃尔玛的经营者们发现他们遇到的是另一种民族文化,这种文化下那些改变自己价值观和见解的人被人们认为是怪异的。他们对这种热情的外露式表达方式似乎感到很窘迫。比如,在卡尔格瑞分店,沃尔玛的新员工拒绝在清晨仪式上唱加拿大国歌,并且不愿意参与公司的欢呼与呐喊。沃尔玛公司的管理层在创业的道路上经历了一些挫折和失误之后,逐渐认识到,在美国的实践活动并不能理所当然地转化到其他文化中。

沃尔玛公司的例子表明管理者需要调整他们的风格和实践以适应民族差异。本章后面我们会提供一个框架来评估这些民族差异。另外,我们还会指明在不同国家中进行管理时,管理者需要进行哪些方面的改变。



## 多元化的普遍性

这一章中我们从两个分析水平上来考察差异。首先，我们的论点是一个国家的人有一些共同特点，这些特点把他们与其他国家的人区别开来。这是一种国际水平的分析。其次，我们看一看在任何具体的国家中差异的重要性。我们称之为国内多元化。

### □ 国际多元化

谚语“身在罗马，做事要像个罗马人”（“到什么山，唱什么歌”）解释了理解国际多元化的重要原因。国与国之间的差异是客观存在的。对于管理者来说，理解到这一点并在与来自其他国家的人共同工作时能恰当调整自己的风格，会比那些自认为“所有的人都一样”的管理者工作更有成效。

了解民族差异的管理者能清楚地知道在某个具体国家里什么样的行为才是恰如其份的。比如，他们知道英国人很注意保护自己的隐私，所以会避免问英国人个人问题，相反，问希腊人个人问题却是可以接受的，这表示你对他感兴趣；在丹麦，当你介绍某人时要使用专业头衔，但在希腊这种正规仪式却令人不悦；在日本，所有的商业交流都以正式交换名片为开始，但有这方面知识的管理者知道在意大利不会出现类似的事情，意大利人不太使用名片；尽管在很多国家8月与其他月份没有什么区别，但管理者应知道不要在这个时间去法国做生意，法国人8月全都去度假；对英国人来说，他们是日程表的严格执行者和守时者，而了解民族差异的管理者，看到西班牙人总是在约会时迟到二三十分钟就不会感到惊诧，准时在西班牙文化中并不占重要地位。

遗憾的是，“身在罗马，做事要像个罗马人”（“到什么山，唱什么歌”）这句话说起来容易，但要真正准确了解“罗马人的做事方式”（这个山上所唱的歌）却很难。换句话说，你可以知道希腊人、丹麦人和西班牙人与你不一样，但你能准确识别是什么因素导致了他们之间的不同吗？如果你想在全球经济中实施成功的管理，理解具体国家里人们的共同特点是很重要的。

### □ 国内多元化

国内多元化这一概念与我们在第一章中介绍的劳动力多元化是同义词。在很多国家中，包括美国、加拿大、南非和多数西欧国家，劳动力变得越来越多元化。比如，90年代中期，美国劳动力的净增长中有45%是有色人种（主要来自于亚洲国家和拉丁美洲国家），而有近2/3的人是女性。同样，残疾人、同性恋者、55岁以上的人和独身者的员工比例也在增加。50年代白人家庭的模式（父亲出外工作，母亲在家照顾孩子）已经成为真正的少数情况了。

几乎没有什么共同规律可以概括今天的工人，他们拥有各种各样的特点和类型。本章的后面会谈到，有效的管理者正在逐步认识到多元化能为他们的组

织带来的价值,变革组织实践以更好地实现管理多元化的重要意义。

## 欢迎来到地球村

近10年来,众多关注国际问题的观察家们一直在讨论这样一个主题:把我们的世界变成一个地球村。交通和通讯的便利如超音速飞机、国际电话、计算机网络、通过卫星进行全世界范围内的新闻转播使得我们对另一洲的通话和访问,比一个世纪前我们的祖先去临村访问朋友还快。距离和国界作为商业交流的最大阻碍正在迅速消失。随着地球村的出现,识别一个公司或产品的“母国”也越来越困难了。比如,人们常常认为本田公司(Honda)是日本企业,但它的雅阁(Accords)牌汽车却在俄亥俄生产。福特公司的总部在底特律,但它的Mercury Tracers牌汽车却在墨西哥。一些“全部由美国人组成的”公司,如IBM公司、美孚石油公司(Mobil)、摩托罗拉公司(Motorola)、吉列公司(Gillete)、可口可乐公司(Coca-Cola)等,均有一半以上的收入来自美国本土以外的经营;而另一些“全部由美国人组成的”公司,如CBS唱片公司(CBS Records)、通用轮胎公司(General Tire)、菲尔斯柏瑞公司(Pillsbury),事实上是由外国人经营的。

通过对跨国公司影响的不断扩大、国家之间区域性合作协定的增加等这些方面的了解,我们可以描述出地球村的现实状态。

### □ 跨公司

**跨国公司**(multinational corporations)指同时在两个或两个以上国家从事经营活动的公司。当今《幸福》500家企业中的大部分都是跨国公司。

国际型企业仅仅在本世纪才出现,跨国公司相对来说更是新近出现的现象,它是全球经济的自然结果。跨国公司运用世界范围内的经营来开发全球战略,而不是仅把自己局限在本国区域内。它们审视整个世界以获得竞争的有利条件,其结果如何呢?由于有策略地分布生产部门、装配线、销售部门以及其他职能部门,给企业在市场上带来了有利条件。比如,一台摄影复制设备可以在多伦多设计,在台湾制造其微处理集成电路芯片,在日本生产其机器外壳,在韩国进行组装,然后销售到墨尔本、伦敦、格杉矶的各个五金器材商店中。

跨国公司到底有多大规模?在一份表格中,国家按照国民生产总值(GNP)排列,工业公司按照销售总额排序,前100位有37家是工业公司。比如,埃克森公司的销售总额超过印度尼西亚、尼日利亚、阿根廷、丹麦这些国家的国民生产总值。

跨国公司的管理者们面对着众多挑战。他们面对的是不同的政治体制、法律规范和风俗习惯。然而,这些差异不仅带来了问题,也带来了机遇。对一个横跨24 139.5千米、员工使用5种语言的企业进行管理,自然要比对同处在一个屋檐下、大家说同种语言的企业进行管理困难的多。但差异也同时创造了机会,而这一点正是企业要在世界范围内扩大经营的主要动机。

## □ 区域性合作协定

随着区域性合作协议的产生,国与国之间的界限也变得模糊了。当今时代,其中最引人注目的是:欧洲联盟,它由15个西欧国家组成;北美自由贸易协定(NAFTA),它减少了美国、加拿大和墨西哥之间的贸易障碍;德国统一以及东欧国家社会主义解体之后,为国与国之间合作协议的建立提供了舞台。

**欧洲联盟** 1993年标志着欧洲联盟的建立,由15个国家3.35亿人口组成了欧洲联盟(European Union),它们是法国、丹麦、比利时、希腊、爱尔兰、意大利、卢森堡、荷兰、葡萄牙、西班牙、英国、奥地利、芬兰、瑞典和德国。1993年以前,这些国家都各自设有边境管制、边境税、边境补贴、国家政策和各自的保护工业。现在,作为一个共同的市场,旅行、雇工、投资及贸易已没有国家障碍了。一位从阿姆斯特丹运输货物到里斯本的司机,现在只须出示一张证明,便可畅通无阻地经过4个边界、5个国家。而在此之前,同样一个司机则需携带0.9千克重的文件。

这15国联盟的主要动机是为了增强自己的地位,以对抗美国和日本的工业实力。对于互设障碍的单个国家,欧洲工业不可能发展到类似于美国和日本所拥有的规模经济,而新的欧洲联盟则为欧洲公司打开了一个相当大的市场,美国和日本的国内市场都无法与其相比。贸易障碍的解除也鼓励了非西欧公司为了获得有利的新机会而向这些国家的投资。它还使欧洲的跨国公司有了新的力量进军美、日和其他世界市场。

**NAFTA** 美国与加拿大早在90年代初期就建立了自由贸易协定,这一协定逐步取消了在两国之间进行贸易的大量商品的关税。北美自由贸易协定(North American Free Trade Agreement, NAFTA)自1994年1月开始生效,因墨西哥的加入而使之成为全世界最大、最富裕的贸易市场,其拥有3.7亿人口,每年的商品和服务价值65亿美元。

在实行NAFTA之前,墨西哥的关税平均是美国的250%,这限制了美国产品向墨西哥的出口。NAFTA使得美国与墨西哥之间进行贸易的一半以上产品,即近9000种商品立刻取消了关税,今后的15年里还会逐步取消其他商品的关税。

NAFTA强调美国、加拿大和墨西哥之间经济的相互依赖。这3个国家拥有不同的政治体制和历史文化,而相互之间地域的临近性又促使它们形成了经济伙伴关系以更有力地在全球市场中竞争。

**新东欧** 冷战结束,社会主义正在迅速消失,资本主义正在向全世界扩张。在过去几年里,德国实现了统一;波兰、罗马尼亚等国推行了民主政府,前苏联解体为一系列相互独立的国家,并试图进行以市场为基础的改革。

从全球环境的变化来看,资本主义的扩展使世界变得越来越小。企业需要征服新的市场。另外,在一些国家中,如匈牙利和捷克斯洛伐克,训练有素和值得信赖的工人提供了大量低价的劳动力来源。东欧自由市场的出现进一步强调了世界各国之间发展的相互依赖性以及潜在的商品、劳动力和资金很容易在各国之间周转。

下一个是太平洋周边贸易区吗? 随着欧洲共同市场和北美自由贸易区高潮迭起, 是否一个太平洋周边贸易区也为时不远了?

在现阶段, 这还仅仅是个推测。但是太平洋周边贸易区的建立, 可能会包括以下国家和地区: 日本、中国、澳大利亚、中国台湾、泰国、韩国, 它将成为一个更为自我依赖的区域, 更能够在区域内部提供原材料和市场。另外, 统一的太平洋周边地区将会提高与北美及欧洲贸易往来的影响力。

## 面对国际挑战

如果自己的经营仅局限在国内区域里, 恐怕总也不可能碰到全球经济给管理者提出的挑战。他们要面对不同的法律和政治制度, 面对不同的经济氛围和税收政策, 还必须处理不同的民族文化 (national culture), 即某一具体国家所特有的主要价值观和实践活动, 其中的很多东西与我们自己的整个生活完全不同。

如果本书是经济学教科书, 我们会仔细剖析全球经济对管理者的经济意义。但本书是组织行为学教材, 主要是理解工作中的人。因此, 让我们来看看为什么管理者, 尤其是那些在美国土生土长的管理者, 常常发现管理国外员工如此困难。

### □ 美国人的成见

可以说美国人深受狭隘主义 (parochialism) 之害, 狭隘主义即单纯以自己的眼光和观点看待世界。具有狭隘观点的人认识不到其他人有不同的工作和生活方式。我们可以从美国人对其他语言的了解上清楚看到这一点。会讲三四种语言的欧洲人并不少见, 但几乎所有的美国人都只会说一种语言。其原因可能来自于几个方面: 美国有着巨大的国内市场; 美国与欧洲和亚洲地理上的分隔; 现实中英语成为世界很多地区内通用的国际商业用语。

美国人也常常因为持有种族主义观点 (ethnocentric views) 而受到人们的指责。他们认为自己的文化价值观和风俗习惯优于其他文化。这也可能为美国人不学习外语提供了另一种解释。很多人认为他们的语言十分优越, 世界各地的人都有责任学习英语。

美国的管理者由于不理解文化差异而产生的问题, 在现实中实在不胜枚举, 请看下面几个例子。

最近到沙特阿拉伯的一位美国经理, 成功地从一位沙特制造商那里获得了一份 100 万美元的合同。这位制造商的代表到会时晚了几个小时, 但美方经理并没有太在意这一点。当美国人后来知道沙特无意遵守此合同时, 他们又惊讶、又沮丧。原来那位制造商代表是因为出席会议迟到之故, 出于礼貌而签订了这份合同。

一位在秘鲁经营的美国高级主管, 被秘鲁管理者们认为是冷酷的而不值得信任。因为在面对面的讨论中, 他总是离对方那么远。他并不知道, 在秘鲁,

人们习惯于交谈双方站得很近。

一位在日本经营的美国经理，因为对一位公司的高级主管的尊重方式与这位主管的地位不符，因而得罪了这位主管。这位美国人应邀到日本主管的办公室，由于他看到日本主管所使用的办公室很小，陈设也很简单，所以断定这是一位低层决策者，因而对他漫不经心。他没有认识到，日本高级主管的办公室并不像美国对手那样，在布置上要显示出地位的特征。

二战后一段时间里美国国民生产总值占全世界的 75%，那时的美国狭隘主义与种族主义尚能维持。但在今天，美国公司的生产仅占全世界国民生产总值的 22%，这就成为了一种“致命的疾病”，因为世界不再由美国的经济实力所控制和掌握。如果美国管理者们不克服自己的狭隘主义和种族主义，他们就无法在新的全球机遇中获得有利的发展。

## 新闻中的组织行为学

### 在日本老板手下，美国人发现工作喜忧各半

位于俄亥俄西南部的西泰克斯公司 (Setex) 是一家日美联营企业，主要生产汽车座垫。公司对待蓝领工人的方式达到了很高的标准。工厂一尘不染，光线明亮，工作环境根据环境改进学的原理而设计，并有空调。每个工人（或称工作伙伴）都归属于一个团队。团队成员之间建构了一种亲密的友谊关系，他们的工作也每两小时轮换一次以避免产生枯燥感，因此每个人在几天的时间里可以把 18 种工作全干一遍。然而，西泰克斯的美国管理者们谈到他们的日本老板和日本管理实践时却并不积极。他们抱怨最多的有这样几个方面：西泰克斯的决策过程，日本高层主管反馈的缺乏，跨文化沟通的障碍以及日本经营者对美国管理者身体力行长工作时间的期望。

美国管理者说这里不允许他们作出决策和充分施展自己的才干。日本人对决策的看法（达成大家接受的一致意见）使习惯于个人责任和认可的个人认可的美国管理者产生了挫折感。富于进取心、雄心勃勃的美国人常常感到无所适从。

美国管理者还抱怨说缺乏来自于日本老板的反馈。一些管理者认为，即使他们的工作非常出色依然得不到晋升，其原因仅仅因为自己不是日本人。

沟通是另外一个重要问题。比如，语言的差异阻碍了他们之间的共同理解。日本人所说的英语有时美国人很难理解，一些日本术语也常使美国人感到莫名其妙。比如，一名美国管理者曾问道：“你称一个人为小时工，与你称他为工作伙伴，这之间有什么差异呢？”但对日本人来说，差异是显然的！另外，日本老板之间谈话时有时使用母语，他们与日本本土之间的传真往来也使用母语，这使得不会说日语的美国人感到自己被排斥在外。

日本管理者来自于这样一种文化，他们十分强调公司的团队精神、和谐气氛和意见一致。他们把工厂视为家庭的延伸。因此，他们希望美国管理者也能把公司放在个人生活之上。然而美国人一般都希望有时间与自己的家庭在一起，日本人在工作之后还会花很长时间聚在一起进行社会活动，并且长年不使用假期时间。西泰克斯的美国管理者发现，他们很难适应把自己的整个生活全部消耗在工作当中。

## □ 外国人在美国

不要误以为只有美国人在异国土地上屡屡出错，忽视文化差异的效应是双

向的。国外企业主现在掌握了美国制造资产的 12% 以上，并雇用了 300 万美国工人。在一年的时间里，外商投资者就拥有近 400 家美国企业，总价值为 600 亿美元。然而，外国企业主在美国与美国经营者在海外一样，面对着同样的挑战，并犯了许多相似的错误。

比如，美国人习惯于稳定。当一个拥有不同管理风格的新业主接管美国公司时，美国工人常常感觉受到高度不确定性的威胁，但这一点却常常被国外的管理者所忽视。一些国外企业主，尤其是那些来自于文化相对同质国家的经营者，常常对妇女和少数民族者抱有一种过时的态度或带着刻板印象，这就产生了不利影响。在由传统的欧洲和亚洲企业经营的美国公司中，很多美国雇员抱怨说他们感到自己被已有的人际沟通网络所忽视。比如，日本管理者常常每天工作 10 小时~12 小时，然后聚在一起进行社会活动直至深夜。很多工作中的重要事项是在这种社会性集会上作出的，而美国管理者则被排除在外，这种排斥产生了被伤害和不被信任的感觉。日本人对待员工的方式也令美国人感到困惑。比如，相互之间的沟通常常有很多困难。美国人偏好直率，他们倾向于直接了当地说出自己的想法；而日本人则更敏感，并把直来直去视为粗鲁和冒犯。日本人重视群体意见一致，这一实践活动在美国也不太适合。美国人常常习惯于决策迅速，对于不必要的耽搁常感到不耐烦。

## 相关问题：民族文化是否变得越来越同质

一种观点认为，随着真正的地球村的出现，使得人们对文化差异的注重变得越来越不重要了。今天，美国有线电视新闻网已经覆盖了 140 个国家，莱维斯 (Levis) 在莫斯科与在达拉斯一样风靡，很多在美国学习商业课程的学生来自海外，他们希望学成之后回到自己的国土实践这些管理。因此，认为文化差异十分重要的看法过于天真了。如果文化差异确实存在，也只会存在短时期内存在，从长远的眼光看，地球村将会成为一种单一同质的文化，也就是说，在世界这个大熔炉里所有的文化间差异都会被融合、消失。

这种观点正确吗？民族文化正变得越来越同质吗？从某个水平上说，是这样的。研究表明，在组织战略、结构、技术等方面正变得越来越相似。然而，在组织中来自于不同文化的员工之间还是存在差异的。换句话说，在解释大部分组织行为时，民族文化依然占据很重要的位置。为了进一步支持这一观点，一项研究对比了 40 个国家中的员工，最后得出结论，民族文化能够解释员工在态度和行为方面将近 50% 的差异。

如果人们变得越来越同质，我们就可以在考察组织行为时不考虑文化因素。但这种方法至少在现在是不合适的，原因有以下 4 个方面：(1) 不同民族文化的组织行为存在差异；(2) 这些差异在解释态度与行为的差异方面占据很大比例；(3) 至少对于目前以及未来几年来说，这些差异并不会以显著的速度减少；(4) 尽管文化之间的沟通大幅度增加，但仍然是一个国家中独特的传统和习俗塑造着本国人民的态度和行为。

## 评估国家之间的差异

美国儿童很早就受到个人主义和独特性价值观的教育。相反,日本儿童则受到要成为团队成员、在群体里工作和遵从的教育。美国学生教育中的大部分内容是学会思考、分析和提问,而日本的教育注重于陈述事实。这些不同的社会化活动反映了不同的文化,因而导致了员工的不同类型也是很显然的。美国工人一般来说比日本工人更具竞争性和自我中心主义,日本员工在标准化的任务、作为工作团队的一员、以群体为基础进行决策和奖励时会工作得更好。因此,以美国工人样本为基础进行的员工行为的预测,运用于其他国家的员工身上就会出现偏差。

了解日本文化相对还比较容易,因为有几十本书籍和上百篇文章针对这一主题进行了阐述。但你如何了解委内瑞拉或丹麦的民族文化呢?或者,如果你是一名受聘于加利福尼亚的国家半导体公司的美国人,并且该公司将要迁往以色列,你如何了解以色列的文化呢?普遍的看法是你应该和来自那个国家的人进行交谈与询问。然而,有证据表明,这种做法收效甚微。为什么?因为在一个国家中土生土长的人到成年时完全以一种程序化的方式活动,他们知道应该如何来做,并在工作中符合他们国家不成文的规范,但他们却无法把自己的文化解释给其他人。文化的影响十分普遍,但同时又是隐含的,大多数人并没意识到他们的文化如何塑造他们。文化与人的关系就如同鱼儿与水的关系。鱼儿总是在水这个环境中生活,但又常常不在意它的存在。迁入另一个不同文化中的人所受到的挫折之一就是当地居民常常很难向外来人解释他们独特的特点。

要想让一个人清楚地描述自己民族文化的独特品质是很困难的。如果你是一个土生土长的美国人,问问你自己,美国人是什么样的?思考一下,然后对照下表的各项内容,看看你能正确识别哪几项。如表 2—1 所示。

表 2—1

美国人是什么样的

- 美国人非常不拘小节,即使人们在年龄或社会地位上有很大差异,一般也不会受到不同的对待。
- 美国人很直率,他们说话不拐弯抹角。对一些外国人来说,这可能显得很唐突,甚至被认为是粗鲁行为。
- 美国人富于竞争性。一些外国人发现美国人武断或专横。
- 美国人是成就追求者。无论是工作还是比赛,他们都喜欢保持成绩,他们注重成就获得。
- 美国人是独立的和个人主义的。他们高度评价自由并相信个人能改变和掌握自己的命运。
- 美国人是好问者。他们好提问题,即使对他们刚遇到的陌生人也会提出许多问题,有些问题似乎显得毫无意义(“你过得怎么样?”)或属于个人隐私(“你做什么工作?”)。
- 美国人不喜欢沉默。在交谈中为了打破沉默,他们宁愿谈论天气。
- 美国人注重守时。他们记录约会日程并按照时间表和钟表生活。
- 美国人讲究整洁。他们热衷于洗澡,除掉身上的异味并穿上整洁的衣服。

## □ 克拉克洪-斯托特柏克构斯

在分析文化差异时引用最多的方法之一就是克拉克洪-斯托特柏克(Kluckhohn-Strodtbeck)的构架。这一构架确定了6项基本的文化维度:与环境的关系,时间取向,人的本质,活动取向,责任中心和空间概念。下面我们分别对每一项维度进行考察。

**与环境的关系** 人们是屈从于环境,还是与环境保持和谐关系,抑或能够控制环境?在很多中东国家中,人们把生活视为命中注定的事情。当什么事情发生了,他们倾向于认为是“主的旨意”。相反,美国人和加拿大人则相信他们能够控制自然。比如,他们愿意每年花费上亿经费从事癌症研究,因为他们相信可以找到癌症的病因,发现癌症的治疗办法,最终消除这种疾病。

介于两个极端之间的是一种更为中立的看法,即希望寻求与自然的和谐关系。比如,很多远东国家的人们,对待环境的做法就是以它为中心活动。

可以预期这些对待环境的不同看法会影响到组织的实践活动。我们以目标设置为例说明。在屈从环境的社会中,目标的设置并不普遍。如果你相信人们在实现目标的过程中不可能做很多事,那有什么必要设定它呢?在一个与环境保持和谐的社会中,可能会使用目标,但人们预期到它会发生偏差,并且对未能达到目标的惩罚也是极轻的;而在一个控制环境的社会中,广泛地应用着目标,人们希望实现这些目标,并对未能达到目标的惩罚也是很严重的。

**时间取向** 文化注重的是过去、现在还是将来?不同的社会对时间的价值观也不一样。比如,西方文化把时间看作一种紧缺的费源。“时间就是金钱”而且必须高效利用。美国人关注的是现在和近期未来。你可以在绩效评估的短期取向中看到这一点,典型的北美组织每6个月或一年对员工进行一次评估。相反,日本人则以一种更长远的观点看待时间,并且也在他们的绩效评估方法中得到反映。日本的工人常常用10年以上的时间来证明他们的价值。

还有一些文化对时间持另一种观点:他们关注的是过去。比如,意大利人就追随着他们的传统,并寻求保护他们历史的实践活动。

对不同文化的时间取向的了解能够帮助你对下面这些问题有所认识:最后期限的重要程度,是否普遍采用长期计划,工作任务安排的时间范围以及构成迟到的原因。比如,它可以解释为什么美国人热衷于安排和维持约会,还可以解释为什么并不是每个社会都像北美人那样迷恋节省时间的设备,如记事本、昼夜邮寄服务、汽车电话、电子邮件和传真机等。

**人的本质** 文化把人视为善的、恶的,还是两者的混合物?在很多发展中国家,人们认为自己本质上是诚实和可信的,然而朝鲜则认为人的本质是非常邪恶的。北美人的看法倾向于在二者之间,他们认为人本质上是好的,但必须谨慎小心才能不被利用。

你可以看到文化中对人本质的看法如何影响到管理者主要的领导风格。如果国家关注的是人的邪恶一面,则采用更为专制的风格来规范人的行为;而在强调信任价值观的文化中,参与甚至自由放任的领导风格占主流;在混合型文化中,领导风格可能会重视参与,但同时拥有严格的控制手段以迅速识别违规行为。



**活动取向** 一些文化重视做事或活动，他们强调成就；另一些文化重视存在或即时享乐，他们强调体验生活并寻求对欲望的满足；还有一些文化重视控制，他们强调使自己远离物质而约束欲望。

北美人生活在做事取向的社会中。他们工作勤奋，并希望因为自己的成就而获得晋升、加薪以及其他方式的认可。相反，墨西哥人则是存在取向。在这种文化中，下午的午睡时间总是步履缓慢，他们还强调即时享乐。法国人则是控制取向，并且强调理性和逻辑。

对文化中活动取向的理解能使你认识到这样一些问题：人们是怎样对待工作和娱乐的；人们是如何作出决策的；人们在奖励分配上使用的是什么标准。比如，在存在取向占主导地位的文化中，决策很可能是情绪型的；相反，在做事取向和控制取向的文化中，决策很可能分别强调实证和理性。

**责任中心** 文化还可以按照对他人幸福的责任而分类。比如，美国人是高度个人主义的，他们使用个人特点和个人成就来定义自己，他们相信一个人的责任是照顾好自己。而马来西亚人和以色列人更侧重于群体。比如，在以色列集体农场中，人们共同工作，共享奖励。他们看重的是群体的和谐、统一和忠诚。英国人和法国人则遵循另一个取向，他们依赖于等级关系，这些国家中的群体分成不同的层次等级，每个群体的地位保持稳定，不随时间的改变而改变。等级社会倾向于实行贵族统治。

文化的这一维度对于组织中的工作设计、决策方法、沟通类型、奖励系统和选拔活动有着重要影响。比如，在个人主义社会中的选拔重视的是个人成就。而在群体社会中，能与他人很好地合作则可能最为重要。在等级社会中，选拔决策以候选人的社会等级为基础。这一维度有助于解释为什么在美国个人简历（在此列出了个人成就）十分流行，而对裙带关系（聘用自己的亲属）持消极意见。

**空间概念** 克拉克洪-斯托特柏克构架的最后一个维度与空间的拥有有关。一些文化非常开放，并公开从事商业活动。另一些极端的文化则极为重视让事情在私下进行。大多数社会是两个极端的混合物，并落在某一处中间位置上。

日本的组织表现出他们社会的公开特性。那里几乎没有私人办公室。经理和操作工人在同一间屋子里、在中间不分隔的桌子上办公。北美人的公司也反应出他们文化的价值观。他们通过一个人使用的办公室和拥有的秘密来反映这个人的地位。重要会议都要在关着门的房间里进行。空间常常是除本人之外其他人无权使用的。在具有混和取向的社会中，隐私和公开也是交融在一起的。比如，这里可能拥有很大的办公室，但墙却仅 1.5 米~1.8 米高，因而创设了“有限的隐私”。在空间概念方面的这些差异中，对于组织管理，如工作设计与沟通，都有着显著的影响。

**总结** 如表 2—2 所示，它概括了克拉克洪-斯托特柏克构架中的 6 种文化维度，以及每一种维度可能的变化情况。为了便于参考，表中的锯齿型连线体现了美国人在这些维度上所在的位置。

表 2-2 克拉克洪·斯托特柏克的价值维度的变化\*

价值维度	变化		
与环境的关系	控制	和谐	屈从
时间取向	过去	现在	未来
人的本质	善	混和	恶
活动取向	存在	控制	做
责任中心	个体主义的	群体的	等级的
空间概念	隐私的	混和的	公开的

\* 锯齿线体现了美国在这些维度上的倾向。

## 霍夫斯塔德的构斯

对文化差异进行的更全面的分析是由吉尔特·霍夫斯塔德 (Geert Hofstede) 进行的。大量早期的组织研究，或是只包括了极有限的几个国家，或是对不同国家的不同公司进行分析。霍夫斯塔德则相反，他对在 40 个国家中为一家多国公司工作的 11.6 万名员工进行了调查，这一数据排除了把差异归因于不同公司活动与政策的不同这些理由。也就是说，他所发现的国家之间的差异可以令人信服地归因于民族文化的差异。

霍夫斯塔德发现了什么？他的巨大数据库表明，民族文化对雇员与工作相关的价值观和态度起着主要影响。更为重要的是，霍夫斯塔德发现，管理者和雇员的差异表现在民族文化的 4 个维度上：(1) 个人主义与集体主义；(2) 权力距离；(3) 不确定性规避；(4) 生活数量与生活质量（事实上，霍夫斯塔德称第 4 个维度为男性主义与女性主义，我们在这里变换了一种说法，因为其带有强烈的性别歧视色彩）。

**个人主义与集体主义：**个人主义 (individualism) 指的是一种松散结合的社会结构，在这一结构中，人们只关心自己的或直系亲属的利益。在一个允许个人有相当大自由度的社会中这是可能的。与个人主义相反的是集体主义 (collectivism)，它以一种紧密结合的社会结构为特征。在这一结构中，人们希望自己所归属的群体（比如一个组织）中的其他人在他们遇到困难时能帮助和保护自己。以这种安全感为交换条件，他们感到自己应该对群体绝对忠诚。

霍夫斯塔德发现，一个国家的个人主义程度与这个国家的富足程度密切相关。像美国、英国和荷兰等富裕的国家，都是极为个人主义的；而像哥伦比亚、巴基斯坦等贫穷的国家，则是极为集体主义的。

**权力距离** 人们天生具有不同的体力和智力，从而造成了财富和权力的差异。社会如何处理这种不平等呢？霍夫斯塔德使用权力距离 (power distance) 一词作为衡量社会对机构和组织内权力分配不平等这一事实认可的尺度。一个权力距离大的社会认可组织内权力的巨大差异，雇员对权威显示出极

大的尊敬。称号、身份及地位占据着极为重要的地位。一些公司发现,在与权力距离大的国家谈判时,所派出的代表应至少与对方头衔相当才有利。这样的国家有菲律宾、委内瑞拉、印度等。相反,权力距离小的社会尽可能减少这种不平等。上级仍拥有权威,但雇员并不恐惧或敬畏老板。丹麦、爱尔兰及奥地利是这类国家的典型。

**不确定性规避** 我们生活在一个不确定的世界中,未来在很大程度上是未知的,不同的社会以不同的方式对这种不确定性作出反应。一些社会使其成员接受这种不确定性,在这样的社会中,人们或多或少对风险泰然处之。他们还能对与自己不同的行为和意见表现容忍,因为他们并不感觉因此而受到了威胁。霍夫斯塔德将这样的社会描述为低**不确定性规避**(uncertainty avoidance)的社会,也就是说,人们感到相对的安全。属于这类的国家有新加坡、瑞士和丹麦。

高不确定性规避的社会以成员中的高焦虑水平为特征,其以不安、压力、进取性为证据。在这种社会中,由于人们感到受社会中不确定性和模糊性的威胁,他们创建机构来提供安全和减少风险。他们的组织可能有更正式的规则,人们对异常思想和行为缺乏容忍,社会成员趋向于相信绝对真理。在一个高不确定性规避的国家中,组织成员表现出较低的工作流动性,终身被雇用是一种普遍实行的政策,这一点是很显然的。属于这类的国家有日本、葡萄牙和希腊等。

**生活数量与生活质量** 第4个维度也分为两个方面。有的文化强调**生活数量**(quantity of life),这种文化的特征是过分自信和物质主义。还有的民族文化则强调**生活质量**(quality of life),这种文化重视人与人之间的关系,并对他人幸福表现出敏感和关心。

霍夫斯塔德发现,日本和奥地利在生活数量维度上得分高;而挪威、瑞典、丹麦和芬兰则在生活质量维度上得分高。

**美国与其他国家在霍夫斯塔德维度上的比较** 霍夫斯塔德根据这4个维度对40个国家进行对比,发现美国文化的排列位置如下:

- 个人主义与集体主义:在所有国家中个人主义的得分最高
- 权力距离:低于平均值
- 不确定性规避:明显低于平均值
- 生活数量与生活质量:在生活数量方面明显高于平均值

这些结果与美国在世界上的形象十分一致。在权力距离上低于平均分与一个国家的人期望政府代表的类型是民主理想型联系在一起。在这一类型中,美国的得分排在那些以少数人作为统治阶层、大多数为无权主体的国家之下,而排在那些对平等主义价值观有极高承诺的国家之上。在不确定性规避上明显低于平均分也与政府的代表类型拥有民主化理想相一致。美国人觉得自己相对而言不受不确定性的威胁。另外,对美国人进行描述时,最常见的刻板印象之一是个人的伦理道德。而基于霍夫斯塔德的研究,这种刻板印象似乎是很有基础的。美国在他的整个定向中,个人主义的分数被列为世界第一。最后,在生活数量上明显高于平均数也是不足为怪的。资本主义看重的是进取心和男性主义;这与霍夫斯塔德描述的数量特点是一致的。

我们没有足够的空间列出霍夫斯塔德从40个国家中获得的全部结果,如表2-3所示;表中列出了其中一部分数据。由于我们主要关注的是识别文化

之间的相似性与差异性，让我们来看看在 4 个维度上与美国最为接近的国家和最不一致的国家。

表 2-3 霍夫斯塔德的文化维度举例

国家	个人主义/集体主义	权力距离	不确定性规避	生活数量*
澳大利亚	个人的	小	中等	强
加拿大	个人的	中等	低	中等
英国	个人的	小	中等	强
法国	个人的	大	高	弱
希腊	集体的	大	高	中等
意大利	个人的	中等	高	强
墨西哥	集体的	大	高	强
新加坡	集体的	大	低	中等
瑞士	个人的	小	低	弱
美国	个人的	小	低	强
委内瑞拉	集体的	大	高	强

\* 生活数量分数弱等于生活质量分数强。

美国的个人主义分数极高而权力距离分数较低，同样格局的国家还有英国、澳大利亚、瑞典、挪威和新西兰；在这些维度上与美国最不一致的国家有委内瑞拉、哥伦比亚、巴基斯坦、新加坡和菲律宾。

美国在不确定性规避方面得分低而在生活数量方面得分高，同样格局的国家有爱尔兰、菲律宾、印度和南非；在这些维度上与美国最不一致的国家有智利、葡萄牙和前南斯拉夫共和国。

## 文化冲击的现实

任何人从一个国家迁到另一个国家时，都会产生一定程度的迷茫、不知所措和情绪波动。我们称这种现象为**文化冲击**（culture shock）。对于一名到加拿大工作的美国经营人员来说，可能要求的这种适应性相对来说是最小的。为什么呢？因为在霍夫斯塔德的 4 种文化维度中，加拿大和美国的轮廓相对来说是十分相似的。即使这样，也存在某种程度的文化冲击。这位经营人员仍然需要适应一些差异和不同，包括代议政府的形式（加拿大是议会制，这一点与英国相同）、语言（加拿大是双语国家，有人说英语，也有人说法语），甚至是假期（加拿大的感恩节在十月上旬）。而当个体迁到一个与他的旧环境十分不相象的新文化中，文化冲击表现得最为明显。

人们发现对国外生活的适应遵循着 U 型曲线模式，其中包括了 4 个明显的阶段，如图 2-1 所示。

阶段 I 为新奇阶段。新来者非常兴奋非常乐观，心境也很高。对于一个到国外进行短期旅游的人来说，可能他的所有体验都处于这一阶段中。当人们用

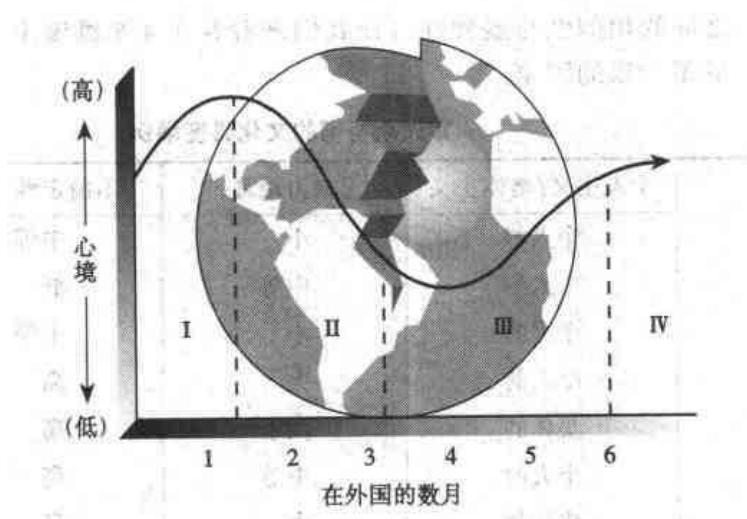


图 2-1 文化冲击周期

一两周假期时间到一个陌生的国土上，都会认为文化的差异十分有趣，甚至很受教育。然而，作为一个长期或相对长期工作的员工来说，这种愉快的体验之后，继之而来的是幻想的破灭。在阶段Ⅱ，“新奇有趣”很快变得“过时”了，而自己“传统的”东西都成为“无效的”东西。寻找机会学习新语言变成一种为沟通而斗争的现实。几个月后，新来者进入最低谷。在阶段Ⅲ，所有的文化差异都赤裸裸地展现出来，新来者基本的解释系统，过去在本国可以很好地工作，现在却不再起作用了。他受到自己来自视听及各种线索的、自己无法解释的信息的围攻。受挫感和混乱感在第三阶段中表现得最为突出，而此时个体的心境也最差。最后，新来者逐渐开始适应，与文化冲击有关的消极反应也逐渐消失，在阶段Ⅳ，新来者认识到在新文化下什么是重要的，什么是无关紧要的。

这一模型的意义何在？至少有两个方面的作用。第一，如果你是异国他乡的新来者，或你所管理的人是异国他乡的新来者，应该预期到文化冲击的现实。这可以说是一种很普遍的现象。在一定程度上，每个人都要经历这一过程。第二，文化冲击相对来说遵循一种可预测的模式。我们可以预期人们最初处于一种兴奋愉快状态；继之而来的是沮丧和受挫。然而，经历4个月至6个月后，大部分人可以适应新文化，最初的差异和陌生感变得可以理解。

## 新闻中的组织行为学

### 加拿大人与他们的南方邻居一样吗？

大多数美国人并不认为自己和加拿大人有很大差异，但很多加拿大人却拒绝接受这种观点，他们认为自己 and 南方的邻居有着不同之处。比如，在一项调查中，79%的加拿大人认为自己和美国人是不同的。但是，对于自己到底有什么独特之处的回答却并不一致。

研究表明，加拿大人认为自己比美国人更集体主义，更为传统，并更被动地接受来自政府的权威。加拿大人认为美国人更为进取，更个人主义，也更具暴力。相反，他们认为自己比他们的南方邻居更穷，但更看重环境，也更谦虚、更开放、更诚实、更公正。

但这种知觉也会存在错误。比如，很多由加拿大人经营的加拿大公司，在美国市场是极

强有力的竞争对手。这些公司有宝姆巴底尔 (Bombardier) 公司、莱巴特 (Labatt) 公司、布莱温 (Brewing) 公司、北方电信公司 (Northern Telecom)、西格拉姆 (Seagram) 公司、辛普莱·奥丁 (Cineplex Odeon) 公司。他们的经营人员都与美国对手一样或更具进取精神。

对这一研究进行的进一步调查得到了最有意义的结论：相比美国来说，加拿大是一个更为地方主义的国家。讲英语的加拿大人（以英语为母语者）比讲法语的加拿大人（以法语为母语者）在沟通风格和影响风格方面更接近于美国人。比如，研究证据表明，相比美国人或以英语为母语的加拿大人而言，以法语为母语的加拿大人在谈判中采用更为竞争性的策略。

加拿大人与美国人不同，但这种差异很模糊很朦胧，事实上，说法语的加拿大人和说英语的加拿大人之间的差异可能比说英语的加拿大人与美国人之间的差异更为明显

## 组织内部：劳动力多元化的挑战

我们现在回过头来看看组织内部人们之间的差异，也就是说，回到劳动力多元化这一主题中。我们发现，组织的构成正在不断变化以反应总体人口中异质性的不断增长。另外，劳动力多元化也为组织中的人们带来了不同的技能、经验和见解，这在过去常常是不存在的或未能被充分利用的。这里有一些实例表明了这种情况。

莱·康普顿和她的母亲有许多共同之处。她们都以名列前茅的成绩毕业于芝加哥地区中学，而后都进入伊利诺伊大学并获生物学学位。但是莱的母亲毕业于1962年，她发现当时整个美国几乎找不到女性科学家发展的机会，因此，她毕业后没有如自己所愿继续攻读研究生，而是找了一份高中自然科学教师的工作，企业因此而损失了一笔有价值的资源。莱毕业于1985年，她的面前却没有这么多的障碍，她在西北大学获得了硕士和博士学位，现在已是杰克泰克 (Genentech) 公司的一名成功的项目经理了。

杰克·欧迈莱是一名工具与模具设计师，在这项工作上已有42年的经验。他于1992年退休并拥有一笔相当可观的养老金。但是，刚退休的6个月里，他闲的要死，所以尽管年已67岁，他还是在圣路易斯的一家小工厂里受聘为一名专职设计师。工厂的经营者说：“像杰克这样有经验的模具设计师对我们来说真是相当难得。他实在非常出色，我们的多元化招募工作尤其注重那些老年人，他们不但有丰富的经验，而且有极高的动机水平。”

吉姆·考德斯凯修理高级进口轿车已有10年经验。他很希望能够工作。但作为一个鳏夫，并三个年幼的孩子，他的家庭负担使他不可能从事全日制工作。由于他的德国老板奥托·克里尼克调整了自己的政策，允许员工自己选择工作时间，减少某些工作日，使得吉姆可以在他的家庭与工作责任两个方面维持平衡。

迪娜·桑普森患有道恩综合症，但仍有一份专职工作。她受聘于麦当劳快餐店，这家快餐店是美国劳动力多元化运动中走在前列的企业之一。迪娜的值班经理称她是自己所见到的员工中工作最勤奋、对顾客最关心的一个人。

像莱、杰克、吉姆和迪娜这样有技能、有经验、有热情的员工都是紧缺资

源。本节中我们可以看到，对于组织而言，学会有效地管理多元化（如性别、种族、年龄、肢体健全、性格偏好等等），将会在聘用竞争中赢得成功，并能留住那些杰出的员工。

## □ 工作场所的变革

在下一个 10 年里，美国新工人中增长最迅速的一部分是妇女和拉丁美洲人，这将导致整个劳动力出现新局面。到 2005 年，美国所有工作中妇女会涉足其中 50% 的工作，少数民族者将会从事 1/4 以上的工作，如图 2—2 所示。这些比例变化看似微不足道，事实并不如此。它们说明白人男性工作群体正在不断减少，而组织中年轻的面孔将属于女性、美国黑人、拉丁美洲人和亚裔美国人。

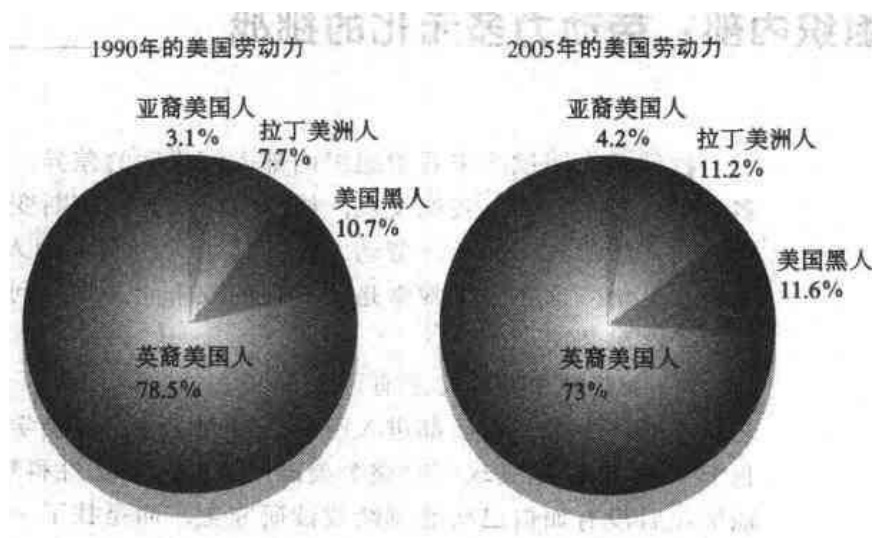


图 2—2 美国劳动力的变迁

在这里我们所描述的是整个世界的动向，而不仅仅是美国。以西欧为例，在欧洲联盟的 15 个国家中，目前拥有 800 万合法移民并估计有 200 万非法移民。近年来穆斯林人和非洲人的大批涌入，使得这些国家的宗教与种族构成发生了巨大变化。在亚洲，组织所面对的重大挑战是，适应女性员工数目的急剧增长，尤其是女性在管理层中比例的增长。亚洲女性在管理岗位上可谓异军突起，尽管她们仍然属于明显的少数。比如，在香港，1971 年所有的管理者和行政管理中女性不足 7%，1991 年女性的比例达到 20%。在马来西亚，1988 年女性参与行政与管理工作的人数相比 1980 年翻了一番，从 6% 上升到 12%。即使是在对职业女性有着长期敌对态度的日本，管理层中的女性也在不断增长，1981 年手下超过 100 人的公司领导人中女性仅占 1.5%，今天这个数字几乎翻番，而成为 2.9%。尽管依然很少，但这代表着整个日本的巨大变革。

## □ 多元化运动的起源

1987 年胡森 (Hudson) 研究所发表了著名的《2 000 名劳动力》报告，很多组织以此为线索开始了他们的多元化活动。这篇报告第一次详述了劳动力构

成上即将出现的巨大变化。其中最重要的结论是：劳动力中女性、少数民族和移民的比例明显提高，劳动力成长的速度比过去更缓慢，对工人的技能要求提高了。但更准确的说，多元化运动的根基是美国人权立法和赞助性行动计划。

自 1964 年国内人权法案实施以来，美国联邦法律开始积极推行禁止种族、肤色、宗教、国籍或性别方面的歧视。作为响应，很多组织实施了**赞助性行动计划** (affirmative action programs)，以确保在决策和实践中增加受保护群体（如少数民族和女性）成员的聘用、提升和保留机会。通过赞助性行动，组织不仅仅寻求抑制歧视，还积极寻求提高受保护群体成员的地位。

60 年代末 70 年代初，联邦政府开始要求企业主在雇用人员时有责任消除种族和性别的不平衡现象。因此，赞助性行动计划更为普遍，攻势也更强。对于有能力的女性和少数民族者来说，这一活动使得过去对他们彻底关紧的工作大门现在敞开了。但是很多女性和少数民族者却很不满意，他们感到自己提升缓慢，并受到明显占多数的白人男性的抵触。尽管组织聘用了更多的女性和少数民族者，但对她们的接纳和提升还存在着明显的障碍。另外，很快就有证据表明女性和少数民族者的离职率明显高于白人男性。显然，其中存在着什么问题需要修正。这种组织试图对其中不同的人都十分“友爱”的潮流是多元化运动的一个重要的推动力量。多元化努力不仅仅是寻求那些被剥夺的公民权利（如：女性、少数民族者、老年人、残疾人、同性恋者等），还要把不同的人们融合在一起从事组织的日常工作。

### □ 从“人人相同”到“承认到异”再到“看重重异”

近 30 年来，组织看待员工的方式在不断进化，如图 2—3 所示。我们在第 1 章中提到，大熔炉的观点曾经统治着管理层的思想，他们认为员工进入组织后就必定会发生改变，人们会自动地被组织同化，而成为同质群体中的一员。无论你是谁或你从哪里来，你都会很快成为 IBM 人或福特人，这取决于你受聘于哪家企业。这听起来很不错，但我们前面曾指出，与原组织成员不同的人依然发现在对自己的接纳和晋升方面存在障碍。另外，当人们加入某一组织时，心中并不一定希望用 20 年至 30 年体验一种同质的文化，他们不仅与其他人不同，而且也不愿意与其他人一样！因此，尽管管理层希望人人都一个样，但事实上不是这样，而且人们也不想这样。

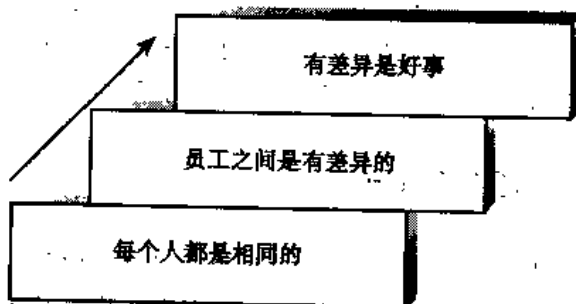


图 2—3 组织看待员工方式的进化



60年代末至80年代末这一阶段的特点是承认差异。赞助性行动计划与管理层对过去的不平等观念进行的调整相一致，并对那些过去一直排斥在外的人们打开了大门。然而，我们前面已经提到，他们对于差异的认识并不充分。不同背景的人要适应以白人观点建构起来的组织存在着真正的困难，而这些组织也缺乏机制对人们之间的不同差异进行调节。

现在，大多数美国组织的反应不再是承认差异而是看重差异了。组织鼓励管理者和雇员们重视个体差异和群体成员之间的差异以提高他们适应和接受差异的水平，并把差异资本化使之成为组织生产力的主要财富。通过看重差异，组织可以引导不同个体带给组织独特的品质，这提高了创造力和革新性，改进了决策效果，并赢得了以多元化为特征的市场认识（如妇女市场、美国黑人市场、全球市场）。下一节“管理组织中的多元化”中描述了一些组织实施的具体计划，它们与看重差异的观点是一致的。

## 管理组织中的多元化

联合包裹服务公司（United Parcel Service, UPS）在管理多元化中有一项非常独特的办法。他们让自己的管理者必修一门在艰难环境中的速成课程。公司相信管理者如果不亲临其境就不能理解别人的问题。因此，UPS公司每年派出40名中高层管理者进行一个月的实践活动，要求他们在贫困的社区中工作和生活。在达拉斯，他们给贫困的墨西哥人和拉丁美洲难民提供帮助；在芝加哥，他们住在教堂里，并与年轻的美国人和他们的家庭成员共同工作；在田纳西，他们为贫困的家庭、残疾人和严重智力低下者提供援助；在纽约，他们访问精神病人，为贫困儿童上课，并帮助那些十几岁未成年的单身母亲找到工作。比如，最近一个拥有9名UPS管理者的小组，累计用了60个小时在达拉斯建立了一个流动图书馆，拟订了一个成立一家洗衣店的计划以提供就业机会，并为当地的诊所开发了一份录像材料，用以帮助贫困的患者了解健康和营养方面的知识。所有这些活动的目的是为了帮助UPS的管理者们更好地理解生活在不同背景下的员工和顾客。

UPS的计划不同寻常。不过，当我们看到美国运通公司（American Express）、阿伦产品公司（Aron Products）、科宁公司（Corning）、强生公司、麦当劳快餐店、施乐公司（Xerox）以及其他著名公司对多元化活动强有力的拥护与支持时，会发现他们之中有一系列共同的特点。在很大程度上，他们的计划都倾向于强调灵活的工作安排，丰富的儿童和老年福利以及多元化的培训。

### □ 灵活的工作安排

成功的管理多元化意味着组织必须提高它们的灵活性。如何做到这一点呢？有以下办法：给员工提供在家里工作的机会；提供弹性工作时间和压缩一周的总工作时数；允许员工共同分担工作和从事非全日制工作；允许缺勤的请假等等。

人们常常以为仅仅女性对工作的灵活性感兴趣，因为她们需要平衡家庭和工作责任之间的关系，但事实并不如此。比如，工作分担常常对全日制学生很有吸引力；在家里工作可能对单身母亲或单身父亲很有吸引力；老年人可能更喜欢非全日制工作任务；父亲们更希望有假期照顾新生的婴儿。

## □ 托儿福利与托老福利

对很多父母亲来说，能否工作的决定因素是儿童入托的可能性。菲尔·波罗 (Fel-Pro) 公司是全世界最大的汽车及工业用垫圈的生产商之一，它同时也是一个公司能为员工照顾孩子的楷模。当员工的孩子长到两岁，他们就可以进入菲尔·波罗公司由专业队伍组成的日托中心，这所日托中心离公司的工厂很近；孩子入学后，每当他们生病时，菲尔·波罗公司还会派遣受过专业培训的保育员上门照顾他们；如果孩子在学习遇到一些困难，公司还会以低收费标准提供测查和家庭教师的辅导；夏天里公司给孩子们提供帐篷出租，暑假中还有班车每天早晚接送孩子们到工厂里来。

随着人口的老龄化，越来越多的员工发现他们有责任照顾自己的父母或祖父母。对于那些需要花时间为老人的健康担忧的员工来说，对工作相关问题的关注时间更少，也更无精力。因此很多组织拓宽了托儿福利，还包括了对家庭年老成员的关怀。

## □ 多元化培训

众多多元化活动的中心是培训，多元化培训计划的根本目的是提供认识与评估刻板印象的手段。参与者学会评估个体差异，提高自己的跨文化知识，并能正视刻板印象。

典型的计划大约需要半天至三天时间，内容包括角色剧、练习、演讲、讨论和群体体验。例如，施乐公司曾与康乃尔大学戏剧表演系共同创作了一系列短剧，用以提高人们对与工作相关的种族和性别冲突的认识。公司的 1,300 多名管理者全都观看了这场戏剧。哈佛保险公司的培训练习目的是要提高对老龄化的敏感性，参与者先自己回答下面 4 个问题：

1. 如果你不知道自己的年龄，你怎样来猜测它？换句话说，你内心里感到自己多大年龄？
2. 当你 18 岁时，你认为中年从\_\_岁开始。
3. 今天，你认为中年从\_\_岁开始。
4. 如果别人称你为老工人，你的第一反应是什么？

这些问题的答案可用于分析与年龄有关的刻板印象。另一个计划的设计是为了提高对刻板印象力量的认识，让每名参与者在记名的纸上描述下列所有群体的特点：妇女、自新基督徒、黑人、同性恋者、拉丁美洲人、男人。所有这些群体都贴上了刻板印象的标签。然后让他们解释在过去的工作中为什么与某个群体打交道时出现了问题。在回答的基础上，主讲人在课堂上打破针对于每个群体的刻板印象。在此之后再进行广泛的讨论。

## 本章小结和对管理者的意义

一个国家决定并限制着成长于其中的人的行为。由于世界正在变成一个地球村，因此我们需要充分认识到民族文化在解释和预测人们行为时的巨大力量。

组织行为学是由大量概念构成的知识体系，但它是由美国人在美国情境中针对美国被试的情况而发展起来的。一项综合研究考察了近 10 年来在 24 本管理与组织行为杂志中发表的 11 000 篇文章，发现近 80% 的研究是由美国人使用美国被试得出的结果。追踪研究也进一步证实在管理和组织行为的研究中跨文化方面考虑的欠缺。这意味着在本书后面的章节中并不是所有的概念都完全适合于管理全世界范围内的人员。

由于存在美国成见，管理者对本书的发现应持什么看法呢？第一，他们应该考察自己希望理解的行为者来自于何方。第二，他们应使用本章提供的文化差异框架中的一两项评估这个国家。第三，他们需要对比民族文化，并对美国的数据提出质疑，还要能识别出有关方面的差异。这一点很必要，因为组织行为学中的大量研究都是美国人在美国本土上进行的。最后，他们应该对本书介绍的概念进行一定的调整，并在解释和预测员工行为时反映出这些差异。

劳动力多元化对管理有什么意义呢？首先，管理者需要认识到在组织中面对不同面孔的人时自己的困难。其次，他们必须扮演一个起动者角色以培养和强调多元化的工作氛围。这意味着积极寻求女性和少数民族人员的输入；这意味着需要支持性的政策和实践活动，使每一个不同的个体都能更好地完成他们的工作；这也意味着鼓励多元化培训计划的开展并使所有组织成员都参与这项活动。

## 复习与练习

### □ 复习题

1. 有哪些观点支持世界将成为一个地球村的提议？
2. 民族文化之间的差异会增长、减弱，还是维持原状？
3. 为什么一个国家的民族文化很难被识别和理解？
4. 按照与环境的关系、时间取向、活动取向和空间概念 4 个方面描述美国。按照霍夫斯塔德的 4 项主要维度描述美国。
5. 哪些国家的员工与美国员工最相似？哪些国家的员工与美国最不相似？
6. 什么是文化冲击？如何运用文化冲击的 4 阶段模型更好地理解员工的行为？

7. 劳动力多元化运动的起源是什么?
8. 对比“承认差异”与“看重差异”。
9. 举4个例子说明工作安排能为员工提高灵活性。
10. 多元化培训计划包括什么内容? 它所希望达到的目标是什么?

### ☐ 讨论题

1. 你认为管理芬兰人和管理土生土长的墨西哥人会有什么不同?
2. 在以下国家中, 区域性合作协定对管理实践有何影响?  
a. 加拿大; b. 德国; c. 澳大利亚。
3. 由于你出色的工作业绩, 并因为你在大学时曾学过3年日语, 因此你被派往东京去管理你公司在日本的经营工作。为了有效地监督你的日本员工, 你需要在哪些方面做些改变? 请讨论。
4. 自40年代末期开始, 女性和少数民族者已成为劳动力中的成员。但为什么劳动力多元化会到90年代成为热门话题呢?
5. 近年来管理实践者、顾问和学者都倾向于对劳动力多元化持积极看法。它是否也存在着消极方面? 如果有, 它的消极方面是什么? 我们怎样最大限度地减少这些消极方面?

### ☐ 辩论题

#### 跨文化培训不起作用

##### 正方

学术界认为扩展全球市场对管理实践的重要意义是显然的道理。因而, 他们积极倡议跨文化培训的必要性。但是, 很多企业并没有向员工提供跨文化的培训。有研究表明, 对那些派到国外公司工作1年至5年的美国管理者中, 只有30%的人在离开美国之前接受过跨文化培训。

为什么大多数组织并没有为他们的管理者提供跨文化培训呢? 我们认为有两种可能的解释。一种是高层管理者相信“管理就是管理”, 而具体在哪里管理是无关紧要的; 另一种解释是高层管理者不相信跨文化培训是有作用的。

与本章所列出的证据形成鲜明的对照, 很多高层管理者依然相信管理技能是可以很容易在不同文化下发生迁移的。比如, 一名在纽约或洛杉矶工作干得很好的管理者, 必然在巴黎或香港工作也会同样出色。由于在组织中受到这种信仰的左右, 你不会看到什么对跨文化培训的关注。另外, 在选拔到国外工作的人员时, 也很少是以他对具体文化的适应力和调节力为基础的。在这些公司中, 对海外职务任命的选拔决策主要基于一个标准: 此人国内的业绩记录。

其实, 下面这种说法可能更公正: 今天, 很多高层管理者都认识到文化差异会影响到管理的绩效。但在他们的组织中依然没有提供跨文化培训, 原因在于这些管理者怀疑这种培训的有效性。他们认为仅仅通过几周或几个月的培训并不能使人们学会在国外文化中进行管理。对一个国家文化的理解是需要一个人经过多年时间在来自各方信息的输入基础上进行的同化过程, 而不是经过短

期的学习就能获得的，不管是何种强化式的培训计划。

由于上述这些观点，因此很难见到组织中提供跨文化培训。我们归纳了一下，组织中的高层经营人员一般采用 3 种办法：第一种是对去国外工作的管理人员进行选拔，这种办法是忽视文化差异。他们并不对此过分担忧，所进行的选拔决策完全基于个人过去的管理业绩。第二种办法是聘用当地人管理自己的国外业务活动。既然跨文化培训并不有效，当 IBM 公司需要一名经营管理人员在意大利从事主要工作时，则聘用一名意大利人会达到最佳效果。近年来这种办法对于北美公司来说是越来越容易了。因为在美国和加拿大的商学院中学习的外国人数目越来越多。现在有成千上万的意大利人、阿拉伯人、德国人、日本人以及其他国家的人从美国大学毕业并得到了商业学位，他们了解美国的企业实践，然后回到自己的祖国。第三种办法是集中培训一个人成为管理层的专家顾问。比如美国电话电报公司就曾派遣一名经营管理人员带着他们的家庭到新加坡居住了很长时间，吸收新加坡的文化气氛，并学习新加坡人的经营方式。回到纽约后他便成为新加坡方面的固定专家，只要是有关这个国家的问题，就会立刻请他来提供建议。

### 跨文化培训是有效的

#### 反方

的确，很多公司并未提供跨文化培训，但这是个错误！很显然，对于在国外的工作，适应文化差异的能力是管理成功的重要因素。另外，与很多管理者的观念相反，跨文化培训是十分有效的。下面我们详细阐述一下第 2 种观点。

一项对跨文化培训是否有效的研究进行的全面调查表明，有占绝对优势的证据支持这种培训促进了跨文化技能的提高，并导致了更高的工作绩效。研究表明这种培训改进了个体与当地员工之间的关系，使人们更迅速地适应新文化，并提高了他们的工作绩效。另外，这种培训明显降低了移居国外失败的比率。比如，在未经培训的企业中，每 100 名派往沙特阿拉伯的美国人中有 68 人提前回国，因为他们无法逾越文化隔阂。但是，壳牌石油公司 (Shell oil) 对派往沙特一家石油化工公司工作的 800 名员工进行了事先培训，结果仅有 3% 的员工无法适应文化的调整。

这些结果很具有吸引力，不过它们并未说明员工接受的是什么类型的培训，不同类型的培训会有不同的效果吗？

各种各样的培训技术使得人们可能对国外的工作活动有所准备。培训技术的范围十分广泛，可以是一些文献资料，即仅仅通过书面材料说明该国的社会和政治历史、地理环境、经济发层和文化习惯等情况，向人们揭示一种新文化。也可以是集中的人际体验训练，即个体通过角色扮演练习、模拟社会情境以及类似的体验来“感受”新文化的差异。

一项研究调查了两种做法的有效性，研究是在一个美国管理者群体中进行的。这些管理者在一家电子产业公司工作，都要被派往韩国的汉城工作。他们中有 20 人没有接受培训，另 20 人只接受了文献资料的培训，还有 20 人只接受了人际体验训练。两种培训活动都只用了 3 天时间完成。所有的参与者（无论他们属于哪个小组）都接受了一定的语言培训，拥有一份公司在南韩的经营活动简介，还有一份仅有 3 页纸的有关该国背景的简单介绍。这项研究的结果

进一步证实了跨文化培训是有作用的。研究尤其发现，无论受过哪种方式培训的管理者，都比没有受过培训的人工作更出色，也更有面对新文化的不适感，因而需要进行调整。另外，两种培训办法并无高低之分。

另一项研究是对美国部队机构中的文职人员进行的考察，被试分为4个组，分别接受4种培训方式的1种：文献取向培训、体验式培训、二者混合式培训和无任何培训。这一研究发现再次证实了跨文化培训的价值。在跨文化知识以及行为绩效的提高上，任何一种类型的培训都比没有接受培训的人更有效，其中，混合式培训方式最为有效。

## □ 自我认识练习

### 你的国际文化智商是多少

对于不同国家的风俗、活动和事实，你的了解程度如何？以下的多项选择测验可以在这一方面给你提供反馈。

1. 在以下哪个国家中大多数人都庆祝斋月（禁食的一个月）？

- a. 沙特阿拉伯；      b. 印度；      c. 新加坡；
- d. 韩国；      e. 上述所有答案都正确。

2. 当你与韩国企业合作伙伴 Lo Kim Chen 第一次见面时，你称呼他最合适的是：

- a. Kim 先生；      b. Lo 先生；      c. Chen 先生；
- d. 兄弟；      e. 上述所有称呼都可采纳。

3. 在巴西，你的晋级材料应被翻译成何种语言？

- a. 法语；      b. 意大利语；      c. 西班牙语；
- d. 英语；      e. 上述答案均不对。

4. 在日本很重要的一点是：

- a. 只有在你和日本东道主发展了相互关系之后，才递上名片；
- b. 双手递上名片；
- c. 把你公司的名称写在名片上面，但不要写你的职位或头衔；
- d. 上述都是；
- e. 上述都不是。

5. 下列哪一种运动是全世界范围内都流行的项目？

- a. 篮球；      b. 棒球；      c. 网球；
- d. 足球；      e. 高尔夫球。

6. 对于一个美国商人来说，用手接触来自哪个国家的商人是不被接受的？

- a. 日本；      b. 意大利；      c. 斯洛文尼亚；
- d. 委内瑞拉；      e. 法国。

7. 下面哪项是最合适的礼物？

- a. 在中国送钟；
- b. 在埃及送一瓶甜酒；
- c. 在阿根廷送一套组合刀；
- d. 在中国设宴请客；

e. 上述答案都不对。

8. 下列哪一个国家有着最严格的社会等级?

- a. 英国;                      b. 美国;                      c. 日本;  
d. 印度;                      e. 德国。

9. 传统的西方银行业在下列哪一个国家中运行困难, 因为这个国家的法律严禁给付利息?

- a. 巴西;                      b. 沙特阿拉伯;                      c. 蒙古;  
d. 印度;                      e. 希腊。

10. 加拿大的首都是:

- a. 多伦多;                      b. 渥太华;                      c. 温哥华;  
d. 安大略;                      e. 蒙特利尔。

评分标准和参考答案见 598 页。

## □ 与他人共同练习

### 通过分析偏见而了解差异

我们把偏见定义为对一群人缺乏根据的概括。不管我们愿不愿意承认, 我们每个人都带有偏见。比如, 学生们表示对下面这些人有一定偏见, 他们是: 学生中的兄弟会和姊妹会成员, 奖学金获得者中的运动员, 大学教授, 冲浪运动员, 带有明显口音的人, 无家可归者, 害羞的人, 过分自信而武断的人。

1. 选择一项你自己持有的偏见。
2. 每个人大约用 15 分钟时间各自分析这一偏见。
  - a. 为什么你会有这种偏见?
  - b. 目前这一偏见对你有什么作用?
  - c. 你希望保持它吗? 对你的回答进行解释。
  - d. 如何把这种偏见从你的整个世界观中消除掉?

3. 按 3 人~5 人分组, 小组内成员要共享每个人阶段 2 的分析, 并讨论我们应该如何做以减少对来自不同文化中的人的偏见。

## □ 道道道境练习

### 多元化运动: 它对白人男性的副作用是什么?

一些公司所从事的实践活动不但是有争议的, 而且具有潜在的违法性。他们为了达到高级管理层多元化的目的, 在选拔管理人员时, 不考虑男性候选人。比如, 美国最大的一家经营管理人员的猎头公司康恩/菲瑞 (Korn/Ferry) 国际公司承认: 有人要求该公司在 1993 财政年度内从占 4.1% 的高层管理职位应聘者中找一位女性。当伯格·金 (Burger King) 快餐连锁店希望人力资源部找到一个人填补副总裁职位时, 公司认为内部的竞争者因为都是男性而不合格, 所以去外面寻找。这家快餐店说他们只面试女性, 因为首席执行官坚持认为高级管理层应能更好地反映伯格·金快餐店的顾客情况, 而顾客中有近一半

人是女性。芝加哥的《太阳时报》(Sun-times)也只面试外来的女性求职者,从事公司的会计主管工作,官员们说,公司内部的候选人全是男性,缺乏足够的经验,而且这一工作的前任者就是女性。

通过大范围的解雇,组织对自己进行了重组,希望同时提高劳动力多元化的程度,白人男性尤其是正处于事业中期的白人男性则越来越感到自己被忽视了,他们感到愤慨甚至恐惧。在过去的10年里他们失去了最好的工作,看来未来不会再有更好的工作机会了。一些男性在抱怨“反向歧视”。但是,对女性和少数民族者的有利措施并不一定触犯了法律。比如,法庭允许组织在聘用员工时考虑种族因素,以补偿过去的歧视。

当组织要补充新人时,他们主要找的是女性、拉丁美洲人、亚裔美国人和美国黑人。这一点在专业和管理队伍中尤为明显。1983年,美国白人男性在这些工作中的占有率为63.5%,而1993年下降为53%。在高层职位上,白人女性成为男性控制权丧失的主要受害者。

管理者大多数自己也是白人男性,他们处于两难境地。为了使自己的组织更为多元化,他们肯定会雇用并提升女性及少数民族者,而不是白人男性。然而这样做又同时冒着激怒白人男性的风险。如果这些管理者不接受多元化,则不仅会使过去的偏见永久存在,还会导致企业越来越缺乏全球竞争力的危险。他们应该怎么办?你的看法是什么?

## □ 案例分析

### 墨西哥的施乐公司

保罗·罕特(Paul Hunt)在休斯顿长大,1988年在得克萨斯A&M大学获得工商管理学位。毕业之后,他在达拉斯的施乐公司工作,成为一名人力资源部的专业人员。工作的头两年,他一部分时间用于在大学招募学生,另一部分时间用于开发一项维修工程师的培训计划。1990年,保罗被提升为人力资源部——西部区域的副经理,公司调他去丹佛的西部区域办公室工作。

保罗每年的绩效评估一直很好,公司相信他有很强的发展潜力。1993年9月,他应召来到康涅狄格施乐公司总部办公室,被告知公司选派他承担墨西哥施乐于公司人力资源部经理的职务。尽管保罗雄心勃勃,也不隐藏自己向更高层进军的愿望,但他对这一任命还是有点出乎意料。如果保罗接受这一职务,他将去墨西哥城指挥20名部属的工作,并负责公司在墨西哥经营的所有人力资源活动,如招聘、报酬、劳工关系等等。总部告诉他公司之所以提拔他有两个理由:他出色的工作绩效,以及会讲西班牙语的能力(保罗高中时代学过4年西班牙语,并在大学时上过12小时的高级课程)。

保罗接受了这一任命,为什么不呢?这是一次很重要的晋升,它意味着薪金水平能大幅度提高,并提供了一个居住国外的机会。但他也知道自己需要进行一些很重要的调整。当他阅读了一篇描述美国与墨西哥差异的文章后,对这方面的认识则更清楚了。以下是这篇文章的一些节选:

● 墨西哥人倾向于接受朋友或同事的内在价值,而不要求具体的工作绩效或成就。美国人认为通过活动而表明一个人的正直和尊严,在美国,获胜的人



显然是“更优秀的人”；但对墨西哥人来说，每个人都很特殊，无论他获胜与否。

● 在美国，人们不应该从规则制度中寻找任何偏袒或豁免的理由，法律是至高无上的；但在墨西哥，规则、政策和程序却有时被忽视。他们相信每一个人都是独特的，因此，受到尊重的应该是人而不是抽象的规定。墨西哥人认为遵守规则常常是一种最无效的做事方法。

● 墨西哥人有一种强烈的倾向，即避免公开对抗，因此，那些不利的或令人失望的信息常常受阻或经过修饰以避免冒犯别人；而美国人则非常强调陈述事实，不管它们的影响如何。

● 墨西哥人对时间的知觉不同于美国人，他们对“准时”的定义十分宽松；他们常常毫无压力地中途打断别人的谈话；在这里计划很难按照逻辑顺序实施。相反，美国人则认为应该严格遵守约会时间和最后期限；打断别人说话是令人讨厌的和缺乏效率的；“准时”的字面意义就是“保证时间准确”。

#### 问题：

1. 运用本章中提到的两种框架，你如何来描述墨西哥的民族文化？
2. 对比保罗所或长的文化和墨西哥文化的不同。
3. 为了有效地管理墨西哥员工，你认为保罗到墨西哥后需要进行哪些具体的改变？

## I 篇案例连载

### 罗伯·潘科 (Rob Panco): 一名管篇者的案长历程

M.E. 埃斯利特 (M.E. Aslett) 公司是一家不大但发展极快的教育与专业参考用书的一揽子计划公司, 它以新泽西为基地。该公司包揽了从书籍策划直到印刷阶段之前的所有工作。公司的主顾包括格劳利尔 (Grolier) 大百科全书, 世界图书 (World Book International), Prentice Hall, 哈考·布利斯 (Harcourt Brace), 麦格劳-希尔 (McGraw-Hill) 等公司。罗伯·潘科是该公司的总经理。

罗伯·潘科到今天这个位置所走过的职业道路是什么样的? 在他的职业中面对了哪些与组织行为学有关的挑战和问题? 在案例连载中 (本书每篇结尾都会出现) 我们将对这些问题提供答案。

你将会发现这一案例至少有两方面的价值: 首先, 它能帮助你调整本书介绍的众多组织行为学中的概念。教科书中总是要有一个线索来呈现内容, 它是按照人为的方式划分成一系列独立的章节顺序出现。然而, 真实的世界却是各种各样的活动混和并重叠在一起的, 相互之间具有高度的依赖性。这个案例可以使这种相互依赖关系表现得更为明显, 并有助于表明个体、群体和组织系统中各因素是如何交互重叠在一起的。其次, 这个案例还能向你表明组织行为学中的概念在现实管理活动中的应用。大多数课本中的例子都很短, 而且是专门为了描述一两点问题而设计的。作为一个全面而连续的故事, 罗伯·潘科的例子将会向你展示一个真实生活中的管理者是如何处理大量的组织行为问题的。

表 I-1 提供给你一份罗伯·潘科的背景及职业发展的简历。但是个人简历中省掉了很多信息, 所以我们先来谈谈罗伯·潘科的一些早期生活经历和职业经历。

如果你在罗伯的中学时代询问他的生活计划是什么, 他会回答: “我要当一名职业音乐家。” 为了这个目标, 他接受了低音提琴的演奏训练, 他毕业后来到匹兹堡杜奎森 (Duquesne) 大学时, 也是为了追求他的音乐理想。但事情并不总如人意。第一年里, 罗伯不得不面对这样的事实: 很多低音提琴手都比他更有天分, 如果他要追求这一爱好, 那么最多不过成为一名音乐教师。然而, 罗伯希望得到的更多, 因此他决定改变主修专业而攻读商业学位, 专业为市场与管理。

为什么要攻读商业? 罗伯自己也不清楚, 也许是受到父亲的影响。他的父亲在美国海军部队工作了 22 年后开办了一家州立农业保险代办处。或许是来自于高中时代兼职工作的积极经验, 从 14 岁到 18 岁, 他每天晚上、每个周末和暑假都在一家周报社里工作。“我做工完全是为了挣钱。我希望买一把价值 1400 元的低音提琴。” 他刚开始时做扫地和清洗印刷机的工作。做了一段时间后, 他学会了更多的工作, 比如, 他排铅字, 贴广告, 并能非常熟练地操作

表 1-1

## 个 人 简 历

罗伯·潘科

## 教育

M.B.A., 匹兹堡大学 (Pittsburgh, PA), 1984.

本科学位, 企业管理, 匹兹堡大学.

主修: 市场与管理; 副修: 经济学, 1982.

## 职业经历

1993 年 5 月至今 总经理, 埃斯利特公司, 新泽西.

1992 年 10 月—1993 年 4 月 商务经理, 埃斯利特公司.

1990 年 9 月—1992 年 9 月 项目经理, 顾问, 美国电话电报公司贝尔实验室, 新泽西.

1989 年 5 月—1990 年 9 月 市场部高级经理, 美国电话电报公司网络系统区域市场部, 马里兰.

1988 年 10 月—1989 年 4 月 市场部经理, 美国电话电报公司网络系统区域市场部, 马里兰.

1987 年 5 月—1988 年 9 月 市场规划人, 美国电话电报公司网络系统市场规划部, 新泽西.

1986 年 6 月—1987 年 4 月 市场规划人助理, 美国电话电报公司网络系统市场规划部, 新泽西.

1983 年 6 月—1986 年 6 月 高级顾问, 小企业发展中心, 杜奎森 (Duquesne) 大学继续教育分院.

## 个人情况

出生日期: 1960 年 1 月 20 日

婚姻状况: 已婚, 无孩子.

复杂的印刷设备。高中毕业后, 他依然每个暑假都为这家报社做工。这份工作可能为他日后从事出版事业打下了基础。

在大学本科时代, 罗伯还获得了一些经历, 如在鞋店卖鞋, 在卡片商店打工等等。对他来说在一学年里上 18 门课、每周工作 30 个小时是很平常的事(他需要钱, 但也热衷于工作)。罗伯·潘科还在校园活动中担任领导角色, 他在学生活动委员会 (SAB) 任职, 并单枪匹马把爵士音乐会带进了校园里。这些音乐会成为学生会少有的创收活动之一。但罗伯繁忙的时间安排也带来了一些问题。“我的成绩总是不如人意。我是个 B 类学生, 虽然我应该是个 A 类学生。”

本科毕业之后, 面对不景气的工作市场, 罗伯进入研究生院学习 MBA。他又一次将学习与外界工作结合在一起。第一年, 他每周用 20 个小时指导大学生联合会的学生。第二年, 他每周用 30 个小时为学校的小企业发展中心工作。两种工作均十分有价值, 他们使罗伯将自己所学到的 MBA 的知识运用于工作中。显然, 一个轮廓已经出现, 这个小伙子如果不保持着繁忙状态就无法快乐起来。

罗伯获得 MBA 学位后在小企业发展中心又呆了两年。然后, 他离开这里到新泽西的美国电话电报公司工作。他最初在那里的的工作是为新产品搞市场研究, 6 个月后, 他得到了第一次提升。一年之后, 公司选拔他带领一个由 5 名成员组成的临时市场研究项目小组。“这是一项很有挑战性的工作。”罗伯说:

“这些人在我的指导下工作，但向自己部门的上司汇报工作。尽管我对该项目负有责任，我却没有真正的权威。很有讽刺意味的是，这与我在大学里组织音乐会的经历很相近。我所管理的人都是自愿者，管理大学同伴和管理自愿者十分相似。”

罗伯在这一项目小组的成功管理使得他被提名并选拔进美国电话电报公司领导连续计划中。被选人这一群体的人都有希望获得更高的管理责任。作为这一计划的一部分，罗伯与一名作为他的非正式导师的高级经营人员保持联系，并在一年里参加了两个继续教育培训，为未来的工作任务获得了有利的地位。1989年5月，罗伯被调到马里兰任市场部高级经理。18个月后，他又回到新泽西任项目经理。

1992年10月，罗伯加盟埃斯利特公司任商务经理，7个月后，他任职总经理职务。他现在管辖着公司的整个经营，生产部经理、网络管理人、文字编辑、校对员、桌面出版者、色彩分离人员都直接向他汇报工作。埃斯利特自1992年至1994年每年销售额上涨22%，至今销售额已达几百万美元。

当问及他在管理人员方面的哲学时，罗伯答道：“你不能脱高了诚实。不要误导人们。要开放，要以诚相待。”但他也提到有些事情偶尔会让他陷入困境：“我总以为其他人也和我一样热爱工作。我喜欢学习，愿意不断前进。比如，我每个季度都为自己制定自我提高目标，我有时忘了其他人和我不一样。”

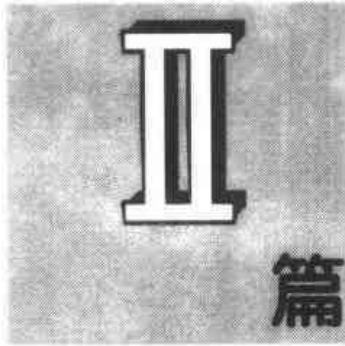
“其他人和我不一样”这句话又引出了在埃斯利特中的劳动力多元化问题。罗伯说：“我们这里工作的女性多于男性，其中也有一些人是单身家长。我们还聘用了几个英国人，一个美国黑人，一个牙买加人。公司共有20名员工，我认为我们是一个相当多元化的群体。”

当问到他的职业目标时，罗伯的回答同样很坦率：“我希望不断发展，我希望学到新东西，我喜欢工作勤奋，只要我一直在学习，我就会快乐。我喜欢做那些有趣的事情。”

#### 问题：

1. 你认为罗伯的早期生活经历对他的职业选择和他管理员工的哲学有什么样的影响？
2. 从管理职能、管理角色和管理技能方面概述罗伯目前的工作。
3. 在埃斯利特公司，罗伯面对多元劳动力时，他受到的哪些挑战是他处理单一同质的劳动力时没有遇到的？
4. 你认为当罗伯说“管理大学同伴和管理志愿者非常相似”是什么意思？
5. 罗伯今天的工作与他10年前的工作有什么差异？10年后的工作与现在的工作又会有什么差异？

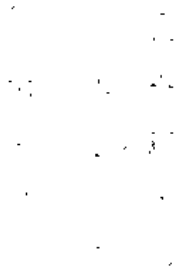




# 个体

- 个体行为的基础
- 知觉和个人决策
- 价值观、态度和工作满意度
- 基本的激励概念
- 激励：从观念到应用
- II 篇案例连载 罗伯·潘科：  
管理个体







## 个体行为的基础

传记特点

能力

人格

学习

本章小结和对管理者的意义

复习与练习



## 学 习 目 标

学完本章后, 你应该能够:

1. 确定主要的传记特点。
2. 确定能力的几种类型。
3. 解释决定人格的因素。
4. 描述工作类型对人格与工作绩效之间关系的影响。
5. 总结学习理论关于行为改变的观点。
6. 区分 4 种不同的强化程序。
7. 阐明惩罚在学习中的作用。



## 范 例

我并不富有, 但我拥有我所得到的这一切!

莱尔 (J. Lair)

巴利·舍曼 (Barry Sherman) 是一个受众人攻击的人物。似乎加拿大医药行业的每一个人都对他持消极看法。比如, 一家制药公司的首席执行官称他为“自吹自擂、行为古怪之人”。多伦多一位很有影响的医药专家说他是“我所见到的人中唯一一个不守信用之人”。加拿大最有影响的商业杂志描述他为“执迷不悟”、“永不知足的不安定分子”, 并且“乖戾”、“孤僻”, “是个从不考虑他人想法的反叛者”。

巴利·舍曼是何许人? 为什么他为自己树起了如此众多的敌人? 在过去的生活中他的哪些方面可以解释今天声誉不佳的行为?

阿波提斯非专利药品制造公司的创始人和总裁巴利·舍曼, 今年 52 岁。他的公司每年销售额达 5 亿美元, 员工总人数为 2 000 人, 这使他极为富有。

阿波提斯公司 (Apotex Inc.) 是加拿大非专利药品生产产业的鼻祖, 它靠钻商标专利保护法的空子而发家, 以微利方式售出药品。已注册的医药公司对舍曼的这一做法极为愤慨, 他没有像这些已注册的公司那样花费巨额资金对药品进行研究和改进, 就窃取了他们的产品。巴利·舍曼则认为他的公司是正当的, 而那些注册的药品公司则是“试图对患者及生命垂危的人们进行敲诈和勒索”。

巴利·舍曼并非等闲之辈, 他从不因自己已取得的成功而感到满足。学生时代他一直是—名聪颖而学业优秀的学生。在多伦多大学攻读工程物理时, 他以第一名的成绩毕业, 而后进入麻省理工学院学习。值得一提的是, 他仅用了两年半的时光, 也就是正常情况下一半的时间就获得了宇航学硕士和系统工程学博士两个学位。毕业之后, 他与一个投资团体合作买下了他叔叔经营的一家小型制药厂。6 年之后, 他卖掉了这个厂, 并在那时发现了阿波提斯公司。几年里这家公司取得了飞速的发展, 他个人也变得十分富足, 但巴利·舍曼无意坐等成功的到来。他开始在药品研究和改进方面进行投资, 进一步扩展了公司的规模, 并进入商标注册企业的行列之中。“我的目标是在未来 20 年里成为全世界最大的制药公司。”如果历史可以作证的话, 从来没有任何人或任何事情阻挡得了巴利·舍曼前进的道路, 他是个永不妥协的战斗者。他目前正打算把自己的公司建成多国公司, 而他的竞争对手和联邦政府均想阻止这一行动。到目前为止, 他的竞争对手和联邦政府与他还有近 80 宗法律案件悬而未决。

是什么因素形成了巴利·舍曼的这种进取、创业、野心勃勃的企业主管风格呢? 这里有一些线索: 当他仅 10 岁时, 父亲在一次意外事故中突然丧生, 使这个中上阶层的家庭顿时

变得前程未卜。他的母亲被迫参加工作，家中接受寄宿客人以获得补贴，小巴利也需要利用课余时间在这家平价商店里打工。暑假里，他还去叔叔开的小药铺里做小工。高中时，他害羞而性格孤僻，但很聪明，曾以安大略省最优学生的称号毕业。他从来不过多在意别人对他的想法和看法，但有极强的成功欲望。

巴利·舍曼的进取心、好胜心和独立性等人格特点均是早年时期形成并发展起来的。事实上巴利·舍曼并不特殊，我们每个人的行为都在一定程度上受到人格特征和后天经验的影响。本章中，我们主要考察个体水平上的4个变量，即传记特点、能力、人格和学习，看看它们是如何影响员工的工作绩效和工作满意度的。

## 传记特点

在第1章中我们指出，本书的重点在于发现并分析那些影响员工生产率、缺勤率、流动率和工作满意度的变量。但图1—5所列出的变量实在太多太复杂了，而且其中很多概念(如激励、权力与政治、组织文化等)十分难于评估。如果我们先从一些易于界定、易于获得的因素(如从员工的人事档案中可直接获得的因素)入手进行分析，可能会更有价值。这些因素主要包括员工的年龄、性别、婚姻状况、抚养人数以及在组织中服务的时间等等。事实上，大量研究针对这些传记特点(biographical characteristics)进行过具体的分析和考察。

### □ 年龄

在未来几年里，年龄与工作绩效之间的关系将会受到越来越多的重视，这主要有3个方面的原因。首先，大多数人有这样一种看法，随着年龄的增长，个体的工作绩效不断下降。不管这种看法是否正确，人们普遍是这样认为的，而且用这种认识来指导实际行动。其次，劳动力市场事实上正在走向老龄化。55岁以上的员工将成为劳动力队伍中发展最快的一部分。在1990年至2005年之间，这部分人的比例预计将超过劳动力总数的43.7%。第三，美国法律最近公布，以任何原因和借口实行强制退休的措施都是不合法的。今天，很多工人即使到了70岁也完全可以不退休。

现在，让我们来看看有关这方面的证据。年龄到底对员工的流动率、缺勤率、生产率和工作满意度有何影响？

年龄越大，越不愿意离开现有的工作岗位。这是年龄与流动率关系方面得到的最明显的结论。事实上，这一结果并不令人吃惊。首先，员工年龄越大，可供选择的其他工作机会就越少。其次，年龄越大，任职时间一般也越长，因而薪水的提升率也越快，并可获得更长的体假时间和颇具吸引力的养老福利待遇。

由此似乎可以推断，年龄与缺勤率之间也存在着负相关。如果年龄大的员工更不愿意离开本职，他们不就更为稳定、更有规律地上下班了吗？结论并不完全如此。虽然不少研究支持了这种负相关的存在，但进一步的考察发现，年

龄与缺勤率之间的关系还受到缺勤原因的影响,即缺勤情况可分为可以避免的和不可避免的两种。一般年龄大的员工在可以避免的缺勤方面低于年轻的员工。但是,他们不可避免的缺勤率却相对较高,这可能是由于年龄而造成了身体健康状况不良,或者在疾病及损伤之后需要恢复的时间更长。

年龄对生产率有何影响?普遍的看法是,随着年龄的增长生产率不断下降。很多人认为个体的技能,尤其在速度、力量、敏捷性和协调性方面,随着时间的推移而不断衰退。另外,一种工作干的时间过长产生的厌倦感和缺乏刺激也同样影响了生产率。然而,研究所得到的证据却与这种普遍的看法相反。比如,在1988年至1991年中,一家大型计算机硬件连锁店中的一个分店全部聘用了50岁以上员工,并将其结果与其他5个聘用年轻员工的分店进行对比。结果发现,全部为50岁以上员工的分店生产率(以除去劳动力成本之后的销售额为测量指标)明显高于2家对照分店,而与其他3家分店的成绩相同。近期一份研究综述揭示,年龄与工作绩效是不相关的。而且,对于几乎所有类型的工作(不管是专业技能的还是非专业技能的工作)来说,这一结论均是可靠的。绝大多数的工作(即使是那些要求重体力劳动的工作),所需要的身体技能不会随年龄的增长而急剧下降,从而造成对生产率的影响。在这些方面有可能会出现一定程度的衰退,但可以因工作经验而得到弥补。

最后,在年龄与工作满意度之间的关系上,所得到的结论并不统一。很多研究指出年龄与满意度之间成正相关,至少60岁以上的数据表明如此。另一些研究则发现二者成U型曲线关系。对这一问题存在着若干解释,有一项研究考察了具有专业技能和不具有专业技能的两种员工的年龄与工作满意度的关系,所得到的结果最具有说服力:当把这两种类型的员工分开考察时发现,在专业技能组中,满意度随着年龄增长而持续增加;而在非专业技能组中,年龄中等时出现下降情况,而后又回升起来。

## □ 性别

在所有问题中,争论最为激烈、观点也最为五花八门的要数这一方面了:女性是否可以在工作业绩方面与男性同等。下面我们主要介绍有关这一方面的研究。

有充分的研究证据表明,男性与女性之间无明显差异影响到工作绩效的不同。比如,男女在问题解决能力、分析技能、竞争驱力、动机、社会交往能力及学习能力方面都未表现出明显差异。虽然不少心理学研究发现女性更乐于遵从权威,而男性更具有进取心和更高的成功预期,但这些差异均是不够显著的。尤其在近25年里,女性参与工作的比例不断增加,这方面的情况也发生了相当显著的变化。因此,我们有理由认为女性与男性之间在工作生产率方面没有显著差异。同样,也没有证据表明员工的性别影响到工作的满意度。

那么缺勤率和流动率的情况如何呢?女性员工是否不如男性员工稳定?在流动率问题上,所得的结果并不一致。一些研究发现女性有较高的流动率,另一些研究结果却恰恰相反,目前所获得的信息尚不足以得出一个有意义的结论。然而,对于缺勤的研究却完全不同。研究一致表明女性相比男性缺勤率更高。对这一发现比较合理的解释是,这方面的研究大部分是在北美环境中进行

的。在北美文化中,女性在历史上一直担负着家庭的责任。当孩子有病或家里需要留人等待修理下水管道时,传统上都是由女性请假来做这些工作的。显然,这一研究结果受到时间的约束。从70年代起,女性作为孩子的照顾人和养家糊口的辅助人的历史角色已经发生了相当大的改观,目前很多男性对家庭工作越来越感兴趣,这使得对孩子的照料不再仅仅是女性的事情。

## ☐ 婚姻状况

在此方面尚无充分的研究可以得出婚姻状况对员工生产率产生影响的结论。不过,现有的研究一致表明,已婚员工相比他们的未婚同事来说缺勤率和流动率更低,对工作也更为满意。

婚姻可能意味着责任感的增加,这使得一份稳定的工作显得更为重要,更有价值。但二者之间的因果关系尚不清楚。也可能一个有责任心和满足感的人更倾向于结婚。这方面的另一个问题在于,有关研究并未涉及到已婚和单身之外的状况,比如,是否离婚和孀居状况对员工的工作绩效和满意度也有影响?同居未结婚的情况又如何呢?这些问题还有待于进一步调查。

## ☐ 抚养人姻

在此方面我们依然没有足够的证据确定抚养人数与员工生产率之间的关系。但是有一些研究对抚养人数与员工的缺勤率、流动率、工作满意度之间的关系进行了考察。

研究结果表明,孩子的个数与员工的缺勤率成正相关,女性尤为明显。同样有证据表明抚养人数与工作满意度成正相关。然而,有关流动率方面的研究,结果并不一致,有些甚至是相互矛盾的,无法从中总结出规律。一些研究表明,孩子数目的增加使流动率提高;另一些研究则表明,其结果降低了流动率。

## ☐ 任职时间

我们所考察的最后一个传记因素是任职时间。除了男女差异之外,恐怕争论最多的问题就是任职时间对工作绩效的影响。

大量研究探讨了任职时间与生产率之间的关系问题。虽然过去的工作业绩可能与获得新职位有关,但任职时间本身并不是生产率的一个很好的预测指标。换句话说,如果其他各项因素同等,则没有理由认为在工作中资历长的员工会比资历短的员工生产率更高。

有关任职时间与缺勤率关系的研究结果十分明确,任职时间与缺勤率之间成负相关。事实上,对于缺勤率和工作中的缺勤的总天数来说,任职时间是唯一一项最重要的解释变量。

同样,任职时间也是解释流动率的一项有效变量。研究常常发现任职时间与流动率之间成负相关,而且是流动率的一项最好的预测指标。另外,众多研究者认为过去行为是未来行为最好的预测指标,有证据表明员工在过去工作中

的任职时间是未来工作流动率的最有力的预测指标。

最后,任职时间与满意度成正相关。事实上,当年龄与任职时间分别对待时,任职时间对工作满意度的预测比生理年龄更为稳定而一致。

## 能力

与我们在学校中所受到的教育相反,事实上人们生来并不平等。我们中的很多人在能力的正态分布曲线中偏离了中间位置。因而无论你有多种强烈的动机,也似乎不太可能与梅里尔·斯特里普(Meryl Streep)表演得一样出色,像林福德·克里斯蒂(Linford Christie)跑得一样快,写恐怖小说能与斯蒂温·金(Stephen King)媲美,唱歌能赶上惠特尼·休斯顿(Whitney Houston)的嗓音。当然,仅仅在能力方面的不平等并不意味着一些人先天低劣于另一些人。我们应该承认的是,每个人在能力方面都有自己的强项和弱项,这使得一个人在从事某一工作或活动时,相比其他人来说,既有有利的一面又有不利的一面。从管理的角度来着,问题并不在于了解人们在能力方面是否存在着差异,因为这是不言而喻的。问题在于了解人们的能力具有哪些方面的不同,并运用这一知识尽可能使员工更好地从事工作。

能力一词到底是什么意思?在我们的术语中,能力(ability)反映了个体在某一工作中完成各种任务的可能性。这是对个体能够做什么的一种现时的评估。一个人的总体能力可以分为两大类:心理能力和体质能力。

### □ 心理能力

**心理能力**(intellectual ability)即从事心理活动所需要的能力。智商测验就是用于确定个人总体的心理能力。此外,大学入学考试如SAT和ACT,各科研究生入学考试如GMAT(商学院研究生入学考试)、LSAT(法学院研究生入学考试)、MCAT(医学院研究生入学考试),也属于这种类型的测验。一般认为,在心理能力中包括7个维度,即:算术、言语理解、知觉速度、归纳推理、演绎推理、空间视知觉以及记忆力。如表3—1所示。

不同的工作要求员工运用不同的心理能力。对于需要进行信息加工的工作来说,较高的总体智力水平和言语能力是成功完成此项工作的必要保证。当然,高智商并不是所有工作的前提条件。事实上,在很多工作中,员工的行为十分规范,很少有机会使他们表现出差异。此时,高智商与工作绩效可以说是无关的。然而,一项很严谨的综述报告指出,无论什么水平的工作,在言语、算术、空间和知觉能力方面的测验分数,都是工作熟练性的有效预测指标。因此,可以测量具体维度的智力测验对预测工作绩效是十分重要的。

企业主管人员在使用心理能力测验进行选拔、提升、培训以及其他的人事决策时,遇到的主要问题是:这些测验对某些种族和持有特殊信仰的群体有不利影响。有证据表明,一般情况下,在言语、算术、空间能力测验中,某些少数民族群体的分数低于白人群体一个标准差。

表 3—1

心理能力维度

维度	描述	工作范例
算术	快速而准确进行运算的能力	会计：在一系列项目中计算营业税
言语理解	理解读到和听到的内容，以及词汇之间关系的能力	工厂管理者：推行企业政策
知觉速度	迅速而准确辨认视觉上异同的能力	火灾调查员：鉴别纵火责任的证据和线索
归纳推理	鉴定一个问题的逻辑后果，并解决这一问题能力	市场调查员：对未来一段时间内某一产品的市场需求量进行预测
演绎推理	运用逻辑评估一项争论价值的能力	主管：在员工所提供的两项不同的建议中作出选择
空间视知觉	当物体的空间位置变化时，能想像出物体形状的能力	室内装饰师：对办公室进行重新装饰
记忆力	保持和回忆过去经历的能力	销售人员：回忆主顾的姓名

## □ 体质能力

在要求信息加工的复杂工作中心理能力起着极为重要的作用，同理，对于那些技能要求较少而规范化程度较高的工作而言，**体质能力**（physical ability）对于工作的成功是十分重要的。比如，一些工作的成功要求耐力、手指灵活性、腿部力量以及其他相关能力，因而需要在管理中确定员工的体质能力水平。

研究人员对上百种不同的工作要求进行了调查，最后确定在体力活动的工作方面包括 9 项基本能力。如表 3—2 所示，表中列出了这些内容。个体在每项能力中，都存在着程度上的差异。而且，这些能力之间的相关性极低。不难理解：一个人在某一项能力中得分高并不意味着在另一项能力中得分也高。如果管理者能确定某一工作对这 9 项中每一项能力的要求程度，并保证从事此工作的员工具备这种能力水平，则肯定会提高工作绩效。

表 3—2

9 种基本的体质能力

<b>力量因素</b>	
1. 动态力量	在一段时间内重复或持续运用肌肉力量的能力
2. 躯干力量	运用躯干部肌肉（尤其是腹部肌肉）以达到一定肌肉强度的能力
3. 静态力量	产生阻止外部物体力量的能力
4. 爆发力	在一项或一系列爆发活动中产生最大能量的能力
<b>灵活性因素</b>	
5. 广度灵活性	尽可能远地移动躯干和背部肌肉的能力
6. 动态灵活性	进行快速、重复的关节活动的的能力
<b>其他因素</b>	
7. 躯体协调性	躯体不同部分进行同时活动时相互协调的能力
8. 平衡性	受到外力威胁时，依然保持躯体平衡的能力
9. 耐力	当需要延长努力时间时，保持最高持续性的能力

## □ 能力—工作的匹配

本书主要关心的是解释和预测人们在工作中的行为。在这一节中，我们介绍了不同工作对个体的不同要求以及个体在能力方面所存在的差异。显然，当能力与工作相匹配时，员工的工作绩效便会提高。

高工作绩效对具体的心理能力和体质能力方面的要求，取决于该工作本身对能力的要求。比如，飞行员需要有很强的空间视知觉能力；海上救生员需要有很强的空间视知觉能力和身体协调能力；高楼建筑工人需要有很强的平衡能力；一个缺乏推理能力的记者很难达到最低的工作绩效标准。因此，仅仅关心员工的能力或仅仅关心工作本身对能力的要求都是不够的，员工的工作绩效取决于两者之间的相互作用。

当这种匹配不良时，会出现什么结果呢？正像前面所说的那样，如果员工缺乏必须的能力，常常会在工作中失利。比如，如果你被录取为一名文字处理人员，而你的能力达不到键盘打字工作的基本要求，那么，无论你的态度多么积极或动机水平多高，最终的工作绩效还是很低。当员工的能力远远超过了工作要求而造成能力与工作要求不匹配时，结果又是另一种情形。工作绩效可能不会存在问题，但同时可能会使组织缺乏效力，员工的满意度降低。员工所得到的薪水反应了个体在工作中的最高技能水平。如果员工的能力远远超过了工作要求，则管理层应付给他更多的薪水。另外，能力水平远远超过工作要求也会降低员工的工作满意度，尤其当员工渴望施展自己的能力时，会因工作的局限性面灰心丧气。

## 人格

---

为什么有的人安静而被动，另一些人则活跃且进取呢？是否某些人格类型更适合从事某种类型的工作？在人格理论中哪些内容能帮助我们解释和预测个体的行为？在本节中，我们试图回答这些问题。

## □ 什么是人格

当我们谈论人格这个概念时，并不是指一个人是否很有魅力，是否有积极的生活态度，是否有一张可爱的笑脸，是否是本年度美国小姐竞选中荣获“快乐友爱”桂冠的获胜者。心理学家谈论人格时，指的是个体整个心理系统成长和发展的动力概念，它不是把人看成多个不同的部分，而是把人看成一个综合的整体，这个整体要比各部分的总和大得多。

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

格特质。

## 从概念到技能

### 自我认识：你了解自己吗？

一次，一位著名的漫画家参加一个朋友举办的鸡尾酒会。有人请他给在场的每一个人画一幅漫画，他寥寥数笔就勾勒出一幅，很快就给每个人画了一幅肖像。当把这些漫画拿到众人面前辨认时，每个人都很快认出了别人，但对自己的那幅却很难辨认出来。

我们中的很多人与鸡尾酒会中的那些人一样，我们并不真正认识自己。但是，你可以提高你的自我认识能力。并且，这样做会使你更好地了解自己的长处和短处，了解你在别人眼里是什么样的，为什么别人会这样看待你。

获得自我认识的主要方法是了解自己关键的人格特点的水平。我们在人格部分的讨论中，会介绍六种主要的人格因素：控制点、马基雅维里主义、自尊、自我监控和 A 型人格。同时，还提供了一套自我认识问卷用以帮助你了解这些因素。这些问卷将会告诉你在每一个人格因素中自己的水平如何。总和起来，你可以更好地认识自己。

## □ 人格的决定因素

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

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

这一观点的三种不同研究取向都提供了确凿的证据支持遗传在决定个体的人格特征方面起到十分重要的作用。其一是在幼儿中对人类行为和性情的遗传基础进行的观察；其二是对刚出生就分开的双胞胎进行的研究；其三是对不同情境和时间中工作满意度的稳定性和一致性进行的研究。

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

还有一些研究者曾对 100 多对刚出生就分离开，并在不同地域成长的同卵双胞胎进行了研究。如果遗传在决定人格方面所起的作用很小，那么，在这些分开抚养的双胞胎身上将很难发现相似性。但研究发现他们在很多方面是共同的。比如，一对双胞胎分离了 39 年，在相距 72.4 千米的两地成长，但研究者发现他们驾驶型号和颜色完全一样的汽车，抽同一商标的香烟，给自己的狗起相同的名字，而且常常去距离各自 2 413.9 千米以外的海滨度假。研究者发现



50%的人格差异来自于遗传，而30%的娱乐和业余兴趣方面的差异来自于遗传。

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

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

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

文化所建构的规范、态度和价值观一代代流传下来，一直保持着稳定性。意识形态也是在一种文化中培养起来的，另一种文化最多只能起到调节作用。比如，北美人在书籍、学校教育、家庭和朋友中始终如一地贯穿着勤奋、成功、竞争、独立以及新教伦理等主题。因而，北美人相比那些在重视他人关系、鼓励合作、强调家庭首位的文化中成长起来的人来说，更容易具有雄心勃勃和进取心等特点。

遗传和环境到底谁是人格的首要决定因素？在对各种争论进行细致考察的基础上我们认为，二者均十分重要。遗传建构了前提条件或外周限制，但个体的总体潜能取决于如何调整自己以适应环境的要求。

**情境** 第三项因素，情境，也在遗传和环境对人格的影响中起着一定的作用。一般来说，个体的人格是稳定的和持久的，但在不同的情境下会有所改变。不同情境要求一个人的人格表现出不同的侧面，因此我们不应该孤立地看待人格模式。

情境因素影响到个体的人格特点，该假设有其内在的逻辑基础，不过，我们尚无法把握各种不同情境类型对人格的具体影响，因此，要对它进行清楚地划分还不是时机。显然，我们尚未开发出一套能够准确划分情境因素的系统，从而对人格进行系统地研究。但我们已经知道，在影响人格方面一些情境因素比另一些情境因素所起的作用要大。

情境似乎与其他影响行为的限制因素有着本质的不同。在某些情境中，如教堂，聘用面试，限制了很多行为；而另一些情境，如公园中的野餐，则相对较少地限制了行为。

西科莱斯特 (Sechrest)

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

## □ 人格特质

对人格结构研究的早期工作主要是试图确定和标明一些持久稳定的特点，

用以描述个体行为。这些特点包括害羞、进取心、顺从、懒惰、雄心、忠诚、畏缩等，当一个人在不同情境下均表现出这些特点时，我们称其为人格特质 (personality traits)。这些特质越稳定，则在不同的情境中出现得频率就越高，在描述个体的行为时也就越重要。

**主要特质的早期探索** 由于这些特质实在太多，所以分离特质的努力常常受到阻碍。曾有一项研究找出了 17 953 种特质。在预测行为时要考虑如此众多的特质，显然是不可能的。因此，人们致力于把这些成百上千个特质缩减到一个可控的数目。

一名研究者曾分离出 171 个特质，但这些特质更多反应了表面特点，因而缺乏描述力。他进一步探查这些特质，并揭示出更为基础的模式，最终确定了 16 种人格因素，称之为主要特质或特质源。如表 3—3 所示，表中列出了这些项目。研究发现这 16 种特质是个体行为稳定而持久的原因。通过权衡这些人格特质与情境的关系可以预测在具体情境中个人的行为。

表 3—3 16 种主要特质

1. 孤独	对	外向
2. 迟钝	对	聪慧
3. 情绪激动	对	情绪稳定
4. 顺从	对	支配
5. 严肃	对	乐天
6. 敷衍了事	对	谨慎负责
7. 胆怯	对	冒险
8. 理智	对	敏感
9. 信赖	对	怀疑
10. 现实	对	幻想
11. 直率	对	世故
12. 自信	对	忧虑
13. 保守	对	激进
14. 随群	对	自立
15. 不拘小节	对	自律严谨
16. 心平气和	对	紧张困扰

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

根据个人的回答，可以把他们区分为外向的或内向的 (E 或 I)、领悟的或直觉的 (S 或 N)、思维的或情感的 (T 或 F)、感知的或判断的 (P 或 J)，在此基础上组合成为 16 种人格类型 (注意这与表 3—3 中的 16 种主要特质是不

同的)。为了阐述得更清楚,我们举几个例子来说明这一问题。INTJ型人是幻想者,他们有创造性思想,并有极大的内驱力实现自己的想法和目标。他们的特点是怀疑、批判、独立、决断,甚至常常有些顽固。ESTJ型人为组织者,他们很现实,很实际,实事求是,具有从事商业和机械工作的天生头脑,善长组织和操纵活动。ENTP型人则为抽象思考者,他们敏捷、聪明、擅长处理很多方面的事务。这种人在解决挑战性任务方面资源丰富,但在处理常规工作方面则较为消极。最近出版的一本书中描述了13位当今企业家,他们均是著名公司的创始人,包括苹果电脑公司、联邦快递公司、本田汽车公司、微软公司和索尼公司,调查发现这13个人物均为直觉思维型(NT)。这一结果十分有趣,因为直觉思维型人仅占总人数的5%。

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

然而具有讽刺意味的是,尚无有力的证据证明MBTI是一项有效的人格测量工具。但是,这并未妨碍其在组织中的广泛运用。

**5 维度模型** 人格的5维度模型与MBTI情况恰恰相反,近年来,一系列颇具影响力的研究证实,这5项人格维度是所有人格因素的最基础维度,人们常称其为“大五”(Big Five)。它们是:

1. **外倾性 (extraversion)** 描述一个人善于社交、善于言谈、武断自信方面的人格维度。
2. **随和性 (agreeableness)** 描述一个人随和、合作且信任方面的人格维度。
3. **责任心 (conscientiousness)** 描述一个人的责任感、可靠性、持久性、成就倾向方面的人格维度。
4. **情绪稳定性 (emotional stability)** 描述一个人平和、热情、安全(积极方面)及紧张、焦虑、失望和不安全(消极方面)的人格维度。
5. **经验的开放性 (openness to experience)** 描述一个人幻想、聪慧及艺术的敏感性方面的人格维度。

在5维度的研究中,除了提供总体的人格框架外,还发现这些人格维度与工作绩效之间有着重要关系。研究对以下5类人员进行了调查:专业人员(包括工程师、建筑师、会计师和律师)、警察、管理者、推销员、半熟练和熟练工人。工作绩效用3个指标来界定:绩效评估、培训效果(在培训项目中获得的成绩)以及人事资料(如薪金水平)。调查结果表明,对于所有人员来说,责任感可以预测工作绩效。对于其他人格维度,其预测力取决于绩效标准和职业群二项因素。比如,外倾性可以预测管理和销售职位的工作绩效。这一点比较容易理解,因为这些职务需要较多的社会交往活动。同样,研究发现经验的开放性在预测培训效果方面也十分重要,这一点也是合乎逻辑的。在这方面尚不清楚的问题是为什么情绪的稳定性与工作绩效无关。凭直觉人们认为平和而有安全感的人会比焦虑而不安全的人工作做的更好。研究者对这一结果的解释是这样的:可能只有那些在情绪稳定性方面得分较高的人们才会保住自己的工作,而研究样本均选择的是受聘个体,因此,他们之间的差异也非常小。

## □ 主要人格特质对组织行为的影响

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

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

大量有关**内控**与**外控**的比较研究均表明, 外控分高的个体相比内控分高的个体而言, 对工作更不满意, 对工作环境更为疏远, 对工作的卷入程度更低, 缺勤率也更高。

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

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

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

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

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

大量的研究探讨了有关马基雅维里主义与行为结果的关系。高马基雅维里主义者比低马基雅维里主义者更愿意操纵别人, 赢得利益更多, 更难被别人说服, 却更多地说服别人。但这些结果也受到情境因素的调节。研究发现高马基雅维里主义者在以下几个方面工作成效显著: (1) 当他们与别人面对面直接交往, 而不是间接地相互作用时; (2) 当情境中要求的规则与限制最少, 并有即

兴发挥的自由时；(3) 情绪卷入与获得成功无关时。

高马基雅维里主义者会是好员工吗？这取决于工作的类型以及你是否在评估绩效时考虑其道德内涵。对于需要谈判技能的工作（如劳工谈判者）和成功能带来实质效益的工作（如代理销售商），高马基雅维里主义者会十分出色；而对于以下这些情况，如：结果不能为手段辩护的工作，行为有绝对的规范标准以及上一段中所列出的三个条件不存在时，很难预期高马基雅维里主义者会取得良好绩效。你是个高马基雅维里主义者吗？请做练习 3—1。

### 练习 3—1

### 提高自我认识：你是个高马基雅维里主义者吗？

指导语：对每一个陈述，勾出最符合你态度的数字。

陈述	不同意			同意	
	较多	较少	中等	较少	较多
1. 指挥别人最好的办法是告诉他们那些他们想听到的话。	1	2	3	4	5
2. 当你想请某人为你做事时，最好告诉他真实的原因，而不是那些可能显得很重要的原因。	1	2	3	4	5
3. 任何完全相信别的人都会陷入困境之中。	1	2	3	4	5
4. 如果不时常抄近路前进，就很难超过别人。	1	2	3	4	5
5. 下面这种观点很正确：所有的人都有邪恶之念，而且只要有机会就会显露出来。	1	2	3	4	5
6. 只有当一种行为符合道义时，人们才应该去做。	1	2	3	4	5
7. 大多数人本质是善良随和的。	1	2	3	4	5
8. 没有理由欺骗任何人。	1	2	3	4	5
9. 大多数人对于自己财产的损失比丧父之痛记得更清楚。	1	2	3	4	5
10. 一般来说，如果不受到强迫，人们不会努力工作。	1	2	3	4	5

记分键：

将 1、3、4、5、9、10 题的得分累加起来。对于余下的 4 题，以反向方式计分，即 5 分计为 1 分，4 分计为 2 分，以此类推。总和所有题目的得分即为你的马基雅维里主义分数。分数越高，这种特点越明显。在美国，成年人的马基雅维里主义分数的常模为 25。

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

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

显然自尊与工作满意度之间也存在着相关性,大量研究证实自尊心强的人比自尊心弱的人对他们的工作更为满意。你的自尊水平如何?请做练习3—2。

### 练习3—2

### 提高自我认识:你的自尊水平如何?

指导语:请坦率回答下列问题,对于每一个陈述,写出最符合你的情况的数字。

1 = 绝大多数情况如此      2 = 常常如此      3 = 有时如此

4 = 偶尔如此      5 = 几乎从不如此

1. 你是否常觉得自己无为做好每一件事?
2. 你在班级中或同龄群体中讲话时,是否常感到害怕和焦虑?
3. 在社交场合下,你能否很好地展示自己?
4. 你是否常觉得自己可以把所有事情做好?
5. 与陌生人交谈时,你是否感到很自然?
6. 你是否总觉得很难为情?
7. 你是否总觉得自己是个成功者?
8. 你是否总受害羞的干扰?
9. 你是否总觉得自己不如你所认识的其他人?
10. 你是否总觉得你这个人无足轻重?
11. 你是否总对未来的工作抱有信心?
12. 在陌生人之中,你是否常常很肯定自己?
13. 你是否有这样的信心,总有一天人们会尊重和仰慕你?
14. 你是否常常对自己的能力很有信心?
15. 你是否总对与别人相处的友好关系表示担忧?
16. 你是否总觉得不喜欢自己?
17. 你是否有时不知自己所做的事到底有何价值,因而十分失望?
18. 你是否总会担心其他人不喜欢你?
19. 你在班里或同龄群体中讲话时,是否常常对自己的表现感到满意?
20. 当你在班级的讨论中发言时,是否很肯定自己?

记分值:

将1, 2, 6, 8, 9, 10, 15, 16, 17, 18题的分数累加起来。对于余下的10题,以反向方式计分,即5分计为1分,4分计为2分,以此类推。总和所有题目的得分即为你的自尊分数。分数越高,自尊水平越高。

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

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

有关自我监控的研究尚处于起步阶段，因此很难作出预测。不过初步的证据认为，高自我监控者比低自我监控者倾向于更关注他人的活动，行为更符合习俗。我们还推断高自我监控者会在管理岗位上更为成功，因为它要求个体扮演多重甚至相互冲突的角色；高自我监控者能够在不同的观众面前呈现不同的“面孔”。你是个高自我监控者吗？请做练习 3—3。

## 练习 3—3

## 提高自我认识：你是个高自我监控者吗？

指导语：对于下列每一个陈述，你认为哪个数字最符合你的情况？

5 = 完全符合                      4 = 大部分符合              3 = 有一些符合，但也有例外

2 = 有一些不符合，但也有例外    1 = 大部分不符合              0 = 完全不符合

- |  |             |
|--|-------------|
| 1. 在社交情境下，只要我觉得有必要，我有能力改变我的行为。         | 5 4 3 2 1 0 |
| 2. 我能从对方的眼神中读到他的真情实感。                  | 5 4 3 2 1 0 |
| 3. 在人际交往中，我有能力控制交往方式，这取决于我希望给对方留下什么印象。 | 5 4 3 2 1 0 |
| 4. 在交谈时，我对对方面部表情中极微小的变化十分敏感。           | 5 4 3 2 1 0 |
| 5. 在理解别人的情感和动机方面，我的直觉能力非常强。            | 5 4 3 2 1 0 |
| 6. 当人们觉得一个笑话很庸俗无聊时，即使他们真的笑了，我也能辨别出来。   | 5 4 3 2 1 0 |
| 7. 当我发觉自己所扮演的形象并不见效时，我可以立即改变和调整它。      | 5 4 3 2 1 0 |
| 8. 我敢肯定，通过阅读听众的眼神，我能知道一些不一致的东西。        | 5 4 3 2 1 0 |
| 9. 我在改变自己的行为以适应不同的人和环境方面存在困难。          | 5 4 3 2 1 0 |
| 10. 我发现自己能够调整行为以适应任何环境的要求。             | 5 4 3 2 1 0 |
| 11. 如果有人欺骗我，我可以从他的面部表情中立刻觉察到。          | 5 4 3 2 1 0 |
| 12. 尽管事情可能对我有利，我还是很难伪装自己。              | 5 4 3 2 1 0 |
| 13. 只要我知道环境要求的是什麼，我会很容易相应调整我的活动。       | 5 4 3 2 1 0 |

记分键：

将 9、12 题反向计分，即 5 分计为 1 分，4 分计为 2 分，以此类推。然后将所有题目的分数总和起来。如果你的分数高于 53 分，则是一个高自我监控者。

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

尽管人们一般认为组织中的管理者属于冒险回避型，但在这一维度上仍然存在个体差异。因此，认识这些差异并且根据工作的具体要求考虑冒险倾向性是很有意义的。比如，对于一名股票经纪人来说，高冒险倾向性可能会导致更高业绩，因为这类工作需要迅速决策；相反，这种人格特质则可能成为一名从事审计工作的财会人员的主要障碍，最好安排低冒险倾向的人从事这种工作。你的冒险倾向如何？请做练习 3—4。

## 练习 3-4

## 提高自我认识：你的冒险倾向如何？

指导语：阅读下列每一段陈述，指出你给别人提出建议之前要求的最低成功可能性是多少，请设身处地地思考每一段的问题。

1. B 先生今年 45 岁，是一位财会人员，医生最近告诉他患有极为严重的心脏病。这种状况使得 B 先生不得不改变他的许多生活习惯，如减轻工作量，彻底改变饮食结构，放弃自己喜爱的娱乐活动。医生告诉他目前有一种心脏手术可以尝试，如果手术成功的话，可以完全恢复心脏功能；但这种手术成功的可能性无法保证，而一旦失败则有致命危险。

假设 B 先生手术的成功率有以下几种，你认为至少应在哪种可能性下才建议他实施手术？

——如果你认为 B 先生在任何可能性下都不应施行手术，请在此栏打勾。

——手术成功的可能性为 90%。

——手术成功的可能性为 70%。

——手术成功的可能性为 50%。

——手术成功的可能性为 30%。

——手术成功的可能性为 10%。

2. D 先生是 X 大学足球队队长，他们正与自己的传统对手 Y 大学进行本赛季最后阶段的比赛。从目前积分来看，X 大学比分落伍。两队还有最后一次比赛机会，D 先生作为队长必须作出决定：是在这场最后的比赛中踢成平局呢（这是比较容易的），还是要组织一场更复杂、更冒险的比赛。如果在比赛中胜了，就可以获得最终胜利；如果输了，则彻底失败。

假设 X 大学获胜的可能性有以下几种，你认为至少应在哪种可能性下才建议 D 先生选择冒险性的比赛？

——如果你认为 D 先生在任何可能性下都不应选择冒险性的比赛，请在此栏打勾。

——成功的可能性为 90%。

——成功的可能性为 70%。

——成功的可能性为 50%。

——成功的可能性为 30%。

——成功的可能性为 10%。

3. K 女士是名成功的商人，并参与了大量有利于社区建设的社会公益活动。她所属的政治团体将她提名为下届参议员的候选人。K 女士所属的团体是这一社区的少数团体，当然过去也曾有人赢得了竞选。K 女士很希望获得一定的政治地位。但这需要她投入大量的资金，因为她的政治团体缺乏竞选经费。同时，在白热化的竞选中，她还需要承受来自竞争对手的各种攻击。

假设 K 女士在社区中竞选成功的可能性有以下几种，你认为至少应在哪种可能性下才会建议她竞选政府职位？

——如果你认为 K 女士不管在什么可能性下都不应竞选政府职位，请在此栏打勾。

——成功的可能性为 90%。

——成功的可能性为 70%。

——成功的可能性为 50%。

——成功的可能性为 30%。

——成功的可能性为 10%。



续前表

4.1. L女士是一名医学研究员，今年30岁，和一所著名大学签订了5年工作合同。在签约的5年里，她很清楚地知道，如果她从事一项十分复杂的长期课题的研究，并且最终能够成功，则能解决这一领域的基础问题，并为自己带来极高的荣誉。但如果未能成功，则会在5年的实验室工作中毫无业绩，还对她以后能否找到好工作有严重影响。另一方面，她也可以像其他同事那样，选择一系列短期课题完成，这些课题比较容易，但它们显然不会引起本领域的过多重视。

假设L女士的长期课题最终成功得以解决的可能性为以下几种，你认为至少应在哪种可能性下才会建议她从事这种工作？

——如果你认为L女士无论在什么可能性下都不应选择长期课题，请在此栏打勾。

——成功的可能性为90%。

——成功的可能性为70%。

——成功的可能性为50%。

——成功的可能性为30%。

——成功的可能性为10%。

记分键：

这是我们从一份较长的冒险倾向问卷中抽取出的几个问题。你的结果意味着在冒险倾向方面的总体趋势，但它并不是一项精确的测量。把你每一选项的百分数累加在一起再除4，如果选择了任何情况下都不冒险一项，则记为100%。分数越低，说明你的冒险倾向越高。

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

A型人格表现为：

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

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

B型人格表现为：

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

A型人常处于中度至高度的焦虑状态中。他们不断给自己施加时间压力，总为自己制定最后期限。这些特点导致了一些具体的行为结果。比如，A型人

是速度很快的工人；他们对数量的要求高于对质量的要求。从管理角度来看，A 型人表现为愿意长时间从事工作，但他们的决策欠佳也绝非偶然，因为他们做得太快了。A 型人很少有创造性，因为他关注的是数量和速度，常常依赖过去经验解决自己当前面对的问题。对于一项新工作，无疑需要专门时间来开发解决它的具体办法，但 A 型人却很少分配出这种时间。他们很少根据环境的各种挑战改变自己的反应方式，因而他们的行为比 B 型人更易于预测。

在组织中 A 型人和 B 型人谁更容易成功？尽管 A 型人工作十分勤奋，但 B 型人常常占据组织中的高层职位。最优秀的推销员常常是 A 型人格，但高级经营管理人员却常常是 B 型人格。为什么？答案在于 A 型人格倾向于放弃对质量的追求，而仅仅追求数量，然而在组织中晋升常常授予那些睿智而非匆忙，机敏而非敌意，有创造性而非仅有好胜心的人。你是 A 型人格吗？请做练习 3—5。

### 练习 3—5

### 提高自我认识：你是 A 型人格吗？

指导语：在下面各特质中，你认为哪个数字最符合你的行为特点？

- |            |                 |              |
|------------|-----------------|--------------|
| 1. 不在意约会时间 | 1 2 3 4 5 6 7 8 | 从不迟到         |
| 2. 无争强好胜心  | 1 2 3 4 5 6 7 8 | 争强好胜         |
| 3. 从不感觉仓促  | 1 2 3 4 5 6 7 8 | 总是匆匆忙忙       |
| 4. 一时只做一事  | 1 2 3 4 5 6 7 8 | 同时要做好多事      |
| 5. 做事节奏平缓  | 1 2 3 4 5 6 7 8 | 节奏极快（吃饭、走路等） |
| 6. 表达情感    | 1 2 3 4 5 6 7 8 | 压抑情感         |
| 7. 有许多爱好   | 1 2 3 4 5 6 7 8 | 除工作之外没有其他爱好  |

记分键：

累加 7 个问题的总分，然后乘以 3。分数高于 120 分，表明你是极端的 A 型人格。分数低于 90 分，表明你是极端的 B 型人格。

分数	人格类型
120 以上	A+
106~119	A
100~105	A-
90~99	B
90 以下	B+

## □ 人格与民族文化

一个国家显然不会仅有一种人格类型。你可以在任何文化背景下发现高冒险者和低冒险者。但是，民族文化能够影响大众的主要人格特点，我们通过考察下面两项人格特质，控制点和 A 型人格，对此就会有更清楚的认识。

在第 2 章中，我们介绍了“个体与环境的关系”是区分民族文化的一个很有价值的维度。我们指出，北美人相信自己能够把握他们的环境，而其他国家，如中东地区，则相信生活主要是命中注定的事情。这与控制点中的内控和

外控十分相近，我们可以预期内控型人在美国和加拿大的劳动队伍中比沙特阿拉伯或伊朗的劳动队伍中占更高比例。

A 型人格在某种程度上也受到个人成长文化的影响。A 型人格存在于每一个国家中，但在资本主义国家中似乎比例更高，因为这里十分崇尚成就和物质上的成功。据估计北美有 50% 的人为 A 型人格，这个数字并不令人感到惊奇。美国和加拿大都十分重视时间管理和效率，在强调成就时都是“做”的行为取向；同时，他们都重视生活质量，强调获得金钱和物质利益的重要性。

## □ 人格与工作的匹配

前面对人格特质的讨论中，我们已经认识到，在人格特质与工作绩效之间的关系中还有一项中间变量——工作要求，应该重视人格特点与工作要求之间的协调一致。在此方面心理学家约翰·霍兰德（John Holland）提出了**人格—工作适应性理论**（personality-job fit theory）。他指出，员工对工作的满意度和流动的倾向性，取决于个体的人格特点与职业环境的匹配程度。他还划分了 6 种基本人格类型。

这 6 种人格类型中的每一种都有与其相适应的工作环境。如表 3—4 所示，表中对 6 种类型进行了分别描绘，列举了它们的人格特点以及与之匹配的职业范例。

表 3—4

霍兰德的人格类型与职业范例

类型	人格特点	职业范例
现实型偏好需要技能、力量、协调性的体力活动	害羞、真诚、持久、稳定、顺从、实际	机械师、钻井操作工、装配线工人、农场主
研究型偏好需要思考、组织和理解的活动	分析、创造、好奇、独立	生物学家、经济学家、数学家、新闻记者
社会型偏好能够帮助和提高别人的活动	社会、友好、合作、理解	社会工作者、教师、议员、临床心理学家
传统型偏好规范、有序、清楚明确的活动	顺从、高效、实际、缺乏想像力、缺乏灵活性	会计、业务经理、银行出纳员、档案管理员
企业型偏好那些能够影响他人和获得权力的言语活动	自信、进取、精力充沛、盛气凌人	法官、房地产经纪入、公共关系专家、小企业主
艺术型偏好那些需要创造性表达的模糊且无规则可循的活动	富于想像力、无序、杂乱、理想、情绪化、不实际	画家、音乐家、作家、室内装饰家

霍兰德开发了职业偏好测量表，其中包括 160 个职业项目。让回答者回答自己是否喜爱这些职业，以这些数据为基础，建构人格剖面图。研究结果有力地支持了图 3—1 的六边形模型：在六边形中两个领域或取向越接近，则两者越一致。临近的类型比较近似而对角线上相对的类型则最不一致。

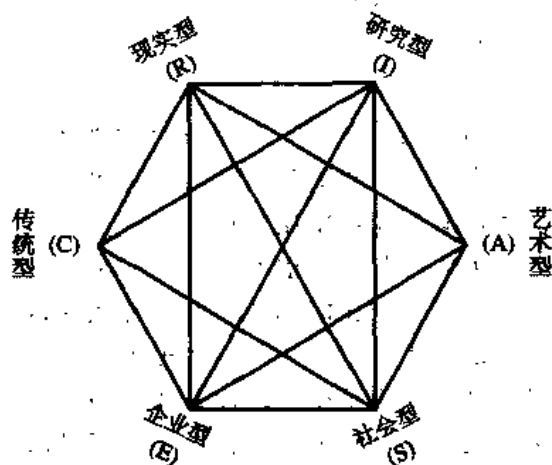


图 3-1 职业人格类型之间的关系

这到底说明了什么？这一理论指出，当人格与职业相匹配时，则会产生最高的满意度和最低的流动率。社会型的个体应该从事社会型的工作，传统型的个体应该从事传统型的工作，以此类推。一个现实型的人从事现实型的工作比从事研究型的工作更为和谐；社会型的工作对于现实型的人则可能最不合适。这一模型的关键在于：(1) 个体之间在人格方面存在着本质的差异；(2) 工作具有不同的类型；(3) 当工作环境与人格类型协调一致时，会产生更高的工作满意度和更低的离职可能性。

## 学习

本章介绍的最后一个概念是学习。纳入这一内容的显然原因在于几乎所有的复杂行为都是习得的。如果我们想解释和预测行为，就需要了解人们是如何学习的。

### □ 学习的定义

什么是学习？外行人的看法是“我们在学校里所从事的活动”。心理学家对学习的定义显然要宽泛得多。事实上，我们每个人都不停地“在学校里学习”，学习发生于任何时刻。因此，人们普遍接受的学习 (learning) 定义是：由于经验而发生的相对持久的行为改变。我们可以这样说，行为的变化表明了学习的发生，学习是行为的改变。

显然，上面的定义表明，我们无法看到任何人的学习。我们能够看到变化正在发生，但这并不是学习本身。学习是一个理论上的概念，因而无法直接观察到。

你可以看到人们处在学习的过程中，你可以看到人们由于学习的结果而以某种特定的方式行动，我们中的一些人（事实上我想是绝大部分人）

是在生活中的某些时候进行“学习”的。换句话说，如果一个人的行为、活动、反应这些作为经验的结果与过去的方式有所不同时，就意味着学习已经发生了。

麦吉 (W. McGehee)

在学习定义中，还有几个方面需要澄清。第一，学习包含着变化。从组织的角度来看，这一点有利有弊。人们可以学会好的行为，但也可以学会不好的行为，如持有偏见或限制自己的产量。第二，这种变化应该是相对持久的。暂时的变化可能仅仅是反射的结果，而不是学习的结果。因此，在学习方面需要把那些由于疲劳或暂时的适应性而导致的行为改变排除在外。第三，我们的定义关注的是行为，只有行为活动出现了变化，学习才会发生。如果个体仅仅在思维或态度上发生了变化，而行为未发生相应变化，则不能称为学习。第四，学习必须包含某种类型的经验。学习可以通过观察或直接经验得到，也可以通过间接经验得到（如通过阅读而获得）。这其中关键的问题依然在于：这种经验是否导致了相对持久的行为变化？如果回答“是”，我们可以说学习发生了。

## □ 学习理论

一个人如何学习？在这里我们提供三种理论来解释这一过程：经典条件反射理论，操作条件反射理论，社会学习理论。

**经典条件反射理论** 在经典条件反射 (classical conditioning) 理论方面的大量研究是本世纪初俄国生理学家伊万·巴甫洛夫 (Ivan Pavlov) 进行的，他的研究主要是教会狗听到铃声后作出分泌唾液的反应。

巴甫洛夫通过一个简单的手术程序使得自己可以精确测量出狗所分泌的唾液量。当他给狗一片肉时，狗的唾液分泌量明显增加。当他藏起这片肉而只摇铃时，狗不分泌唾液。然后，巴甫洛夫将肉和铃声结合在一起。每次狗得到食物之前都听到铃声，如此反复。狗于是听到铃声后就立即开始分泌唾液。此后，狗即使只听到铃声而没有提供食物时也会分泌唾液。事实上，狗已经学会了一种新的反应：即听到铃声分泌唾液。让我们重新回顾一下这个实验，并由此介绍一些经典条件反射中的关键概念。

食物是无条件刺激物，它必然会使狗作出某种方式的反应。只要无条件刺激物出现，这种反应就会发生（在这一实例中，这种反应为唾液量的明显增长），因此这种反应称为无条件反应。铃声为人工刺激物，或称条件刺激物。它原本是中性的，当与食物（无条件刺激物）联系在一起之后，最终使得条件刺激物单独出现时也产生了这种反应。最后一个概念为条件反应，它描述的是狗在仅有铃声时也作出唾液分泌反应的行为。

运用这些概念，我们可以对经典条件反射进行概括。从根本上说，习得条件反射包括了建构条件刺激与无条件刺激之间的联系。将这种具有吸引力的刺激物与中性刺激物相结合，中性刺激物会变成条件刺激物，因而拥有无条件刺激物的性质。

经典条件反射可以解释为什么圣诞颂歌总能勾起人们童年时代的美好回忆。这些歌曲与圣诞节的愉快心情联系在一起，因而产生了美好的回忆和欢乐的情绪。在组织情境中，我们也能看到经典条件反射的事例。比如，在一家工

厂中，每当总部高级执行官定期前来视察时，管理层总是把办公室收拾得窗明几净。这种做法已经保持了许多年了。最后，员工们只要一看到窗户擦得干干净净就会立刻表现出良好的精神风貌，即使有时这种清洁卫生与总部的视察无关。

经典条件反射是被动的。当某件事发生时，我们以某种特定的方式进行反应，它可以帮助我们解释一些简单的反射行为。然而，大多数行为，尤其是个体在组织中的复杂行为，都是主动出现的而不是被诱导出来的，它们是主动自觉的而不是被动反射的。比如，员工准时上班，遇到困难寻求上司的帮助，在没人监督时会游手好闲等行为。要想进一步了解这些行为是如何习得的，还应该学习操作条件反射的知识。

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

与巴甫洛夫的经典条件反射相对照，哈佛大学心理学家斯金纳 (B. F. Skinner) 提出了操作条件反射的概念。在早期的现场研究基础上，他的研究进一步扩展了操作条件反射的知识。即使是那些最坚决的批评者，也承认斯金纳的操作概念是很有作用的。

斯金纳认为行为并不是由反射或先天决定的，而是后天习得的。他指出，在具体的行为之后创设令人满意的结果，会增加这种行为的频率。如果人们的行为得到了积极强化，则最有可能重复这种令人满足的行为。比如，如果奖励紧跟在恰当的反应之后，会最为有效。如果行为不被奖励或受到惩罚，则不太可能被重复。

你随处可见操作条件反射的例子。比如，在任何情境中都或明确或隐含地表明，强化依你所采取的行为而定。你的教师会指出如果想得高分就必须对测验问题回答正确。一名想挣大钱的销售代理发现这取决于他在此领域中所创造的高销售额。当然，这种联系也能教会个体不按组织满意的行为方式工作。假设你的上司告诉你如果能在下3个星期的旺季里加班工作，下一次绩效评估中你将会得到补偿。但是，当绩效评估到来之时，你发现对于加班工作你没有得到任何积极强化。下次上司再请你加班时，你会怎样做？你很可能会拒绝！你的行为可以用操作条件反射来解释，如果一种行为未能得到积极强化，则该行为重复的可能性会降低。

**社会学习理论** 个体不仅通过直接经验进行学习，还通过观察或听取发生在他人身上的事情而学习。比如，我们通过观察榜样，如父母、教师、同伴、电影电视演员、上司等等，而学会了很多东西。这种认为我们可以通过观察和直接经验两种途径进行学习的观点称为**社会学习理论** (social-learning theory)。

社会学习理论是操作性条件反射的扩展，也就是说，它也认为行为是结果的函数，但它同时还承认了观察学习的存在以及在学习中的知觉的重要性。人们根据自己对客观结果的感知和定义作出反应，而不是根据客观结果本身作出反应。

榜样的影响是社会学习理论的核心。人们发现榜样对个体的影响方面包括了4个过程。本章后面还会提到,在管理层对下属的培训中包括这些过程可以显著提高培训成功的可能性。

1. 注意过程:只有当人们认识并注意到榜样的重要特点时,才会向榜样学习。我们倾向于最受那些有吸引力、反复出现、我们认为重要或我们认为与自己相似的榜样的影响。

2. 保持过程:榜样的影响取决于当榜样不再真正出现时,个体对榜样活动的记忆程度。

3. 动力复制过程:个体通过观察榜样而看到一种新行为之后,观察必须要转化成行为。这一过程表明个体能够执行榜样活动。

4. 强化过程:如果提供了积极的诱因或奖励,将会激发个体从事榜样行为。人们对被强化的行为将会给予更多的注意,习得的更好,表现的更频繁。

## 新闻中的组织行为学

### 西门子公司的学徒制度

德国电子界巨头西门子公司为我们推荐了它在美国佛罗里达州伯卡·瑞顿的子公司(Boca Raton)极为成功的学徒制度,这一制度的理论基础是社会学习理论。

有19名美国人参加了这项两年半的项目。第一年他们在当地的一所社区大学进行专业学习,并在西门子培训中心进行实习训练。第二年,他们在附近的另一家子公司中进行在职训练。结束时,每一个学徒工可获得电信工程技术助工资格,并成为西门子公司的一名合格技术人员。

伯卡·瑞顿培训的初步结果极其令人振奋。在全公司范围内第一年的学徒最后考试中,伯卡·瑞顿的学徒工们获得了最高分。这项考试要求他们在一天里设计、建造和评估一个工作电路项目。学徒制将课堂学习与实地操作组合在一起,它一直是德国员工培训中的主要特色,而且被认为是本国高生产率的秘诀。伯卡·瑞顿培训表明德国风格的学徒制在美国也可以得以成功的运用。

## □ 塑造:一项管理工具

学习不但发生于工作之前,还发生于工作之中,因而管理者应该注重如何教导员工,使他们的行为对组织最有利。管理者常常通过逐步指导个体学习的方式来塑造个体,这一过程被称为塑造行为(shaping behavior)。

要注意,员工的行为与管理层的追求有很大的差距。如果管理层仅当个体表现出理想的反应时才强化个体,那么,几乎没有需要强化的机会。在这种情况下,行为塑造提供了一种获得所期望的行为的可行做法。

行为塑造通过系统地强化每一连续步骤而使个体越来越趋近理想的反应。对于一名长期迟到半小时上班的员工,如果他此次上班迟到了20分钟,我们就应强化这种进步。当反应越来越接近所期望的行为时,强化也不断提高。

**塑造行为的方法** 行为塑造有4种方法:积极强化、消极强化、惩罚和忽视。当一种反应伴随着愉快事件时,称之为积极强化,如管理者称赞员工工

作干得好。当一种反应伴随着中止或逃离不愉快事件时，称之为消极强化。如果老师在课堂上问的一个问题，你不知如何回答，可能就要翻看课程笔记，这样老师就不再让你回答了。这就是一种消极强化，因为你学会了匆忙地翻看笔记可以防止教师提问你。惩罚是指为了减少不良行为而导致的不愉快情境。员工因为酗酒问题而被责令停工两天不付薪金就是惩罚的一个例子。消除任何能够维持行为的强化物则称为忽视。当行为不被强化时，便倾向于逐渐消失。在开会时，如果教师不希望学生在课堂上提出问题，则可以消除这些行为，即当这些学生举手要发言时，无视他们的存在。当举手行为得不到强化，这种行为便会消失。

积极强化和消极强化都导致了学习。他们强化了反应，增加了其重复的可能性。前面已指出，表扬增强了做好工作的行为，因为表扬是令人愉快的。而看上去很忙碌的行为增强了中止不愉快的行为结果。惩罚和忽视也导致了学习，但它们是削弱了行为，并减少了其发生的频率。无论是积极强化还是消极强化，作为行为塑造的工具都有着深刻的影响。因此，我们的兴趣在于强化而不是惩罚或忽视。一项有关强化对组织行为的影响的综述研究得出这样的结论：

1. 一些强化类型对于行为的改变十分重要；
2. 在组织中一些奖励类型比另一些类型效果更佳；
3. 学习发生的速度及其效果的持久性取决于强化的时机。

第三点十分重要，需要进一步详述。

**强化程序** 强化程序有两种主要类型：连续的和间断的。连续强化（continuous reinforcement）程序是指每一次理想行为出现时，都给于强化。比如，对于一个有不准时上班习惯的员工，每次他准时上班，主管都会表扬他这种好行为。而在间断强化程序中，并不是对每一次理想行为都给于强化。不过，为了保证行为能够重复，强化的次数也应是充分的。后一种程序可以拿老虎机的原理作比喻，在赌场中即使人们知道不可能总有回报，他们仍然会继续赌下去。间断强化的付出只要能够使人们的投币行为得到重复就足够了。研究结果表明，与连续方式相比，个体在间断强化中倾向于更不愿意放弃活动。

**间断强化**（intermittent reinforcement）又分为比率强化和间歇强化两种。比率强化程序取决于被试作出反应的数量。当某一具体行为重复了一定数量后个体才可得到强化。间歇强化则取决于上次强化过后所经历的时间，个体在第一次恰当的行为之后要再经历一段时间才会得到强化。强化还可以划分为固定强化和可变强化两种。由此，用来实施奖励的间断强化技术可以划分为4种类型，如图3-2所示。

		时距	比率
固定		固定时距	固定比率
可变		可变时距	可变比率

图 3-2 强化程序



如果每隔一定的固定时间给予一次强化,这种方式为**固定时距程序**(fixed-interval schedule)。这种类型的关键变量是时间,而且必须持续进行。在北美国家中,几乎所有工薪阶层员工都受到这种程序的强化。你会在每周、每月或其他预定的时间间隔基础上拿到工资,这种方式就是以固定时距的强化程序为基础进行的奖励。

如果奖励根据时间分配,但强化的时间却是不可预测的,这种方式称为**可变时距程序**(variable-interval schedule)。比如,教师在新课的开始就告诉大家这学期里将会有一系列随堂考试(具体的考试次数学生并不知道),这些测验的成绩占总分的20%。这位教师所运用的就是可变时距强化。同样,总部审计部门对各公司进行的不加通知的随机视察也属于可变时距强化。

在**固定比率程序**(fixed-ratio schedule)强化中,当个体反应达到了一个固定数目后,便给予奖励。比如,计件付酬方式就是固定比率强化,员工在自己生产的产品件数基础上得到奖励。如果一个制衣工厂的工人每安装12根拉链可得5美元,则强化(在这一实例中是金钱)取决于衣服拉链的固定数目。每缝制12根拉链,这名工人就可得到5美元。

当奖励根据个体的行为发生变化时,这种方式称为**可变比率程序**(variable-ratio schedule)强化类型。代理销售商就是这种强化程序的例子。有时,对于潜在的用户,他们仅仅需要两个电话就能做成一笔买卖;有时,他们可能要打20次甚至更多的电话才能谈成一笔交易。这种奖励是变化不定的,因此,其奖励取决于销售商或洽谈的数目。图3—3更为直观地描述了间断强化程序的4种类型。

**强化程序与行为** 连续强化程序容易导致过早的满足感,在这种程序下强化物一旦消失,行为倾向于迅速衰减。不过,连续强化方式适合于新出现的、不稳定的或低频率的反应。与之对照,间断强化程序不容易产生过早的满足感,因为它并不是每一次反应之后都有强化,这种方式适合于稳定的或高频的反应。

总之,可变程序倾向于比固定程序导致更高的绩效水平。我们前面已经注意到,组织中的大多数员工以固定时距的强化方式得到报酬。但是这种方式并未清楚明确地表明绩效和奖励之间的清晰联系。奖励是根据工作中所花费的时间而不是具体的反应(工作绩效)面提供的。相反,可变时距方式会产生更高的反应机率和更稳定一致的行为,因为在这种方式里,绩效与奖励之间的相关性很高,而且其中包括着不确定性的因素:由于这是一个出其不意的因素,员工们倾向于更为警觉。

## □ 在组织中的一些具体应用

我们前面已经提到在很多情境下学习理论可以对管理者有所帮助。这一节中,我们主要介绍6种具体应用,它们是:使用抽彩法降低缺勤率,以健康工资替代病假工资;对问题员工进行训导;开发有效的员工培训计划;对新员工建立导师负责制;自我管理中学习理论的应用。

**使用抽彩法降低缺勤率** 管理层可以根据学习理论设计出降低缺勤率的办法。比如,纽约人寿保险公司(New York Life Insurance Co.)就发明了抽

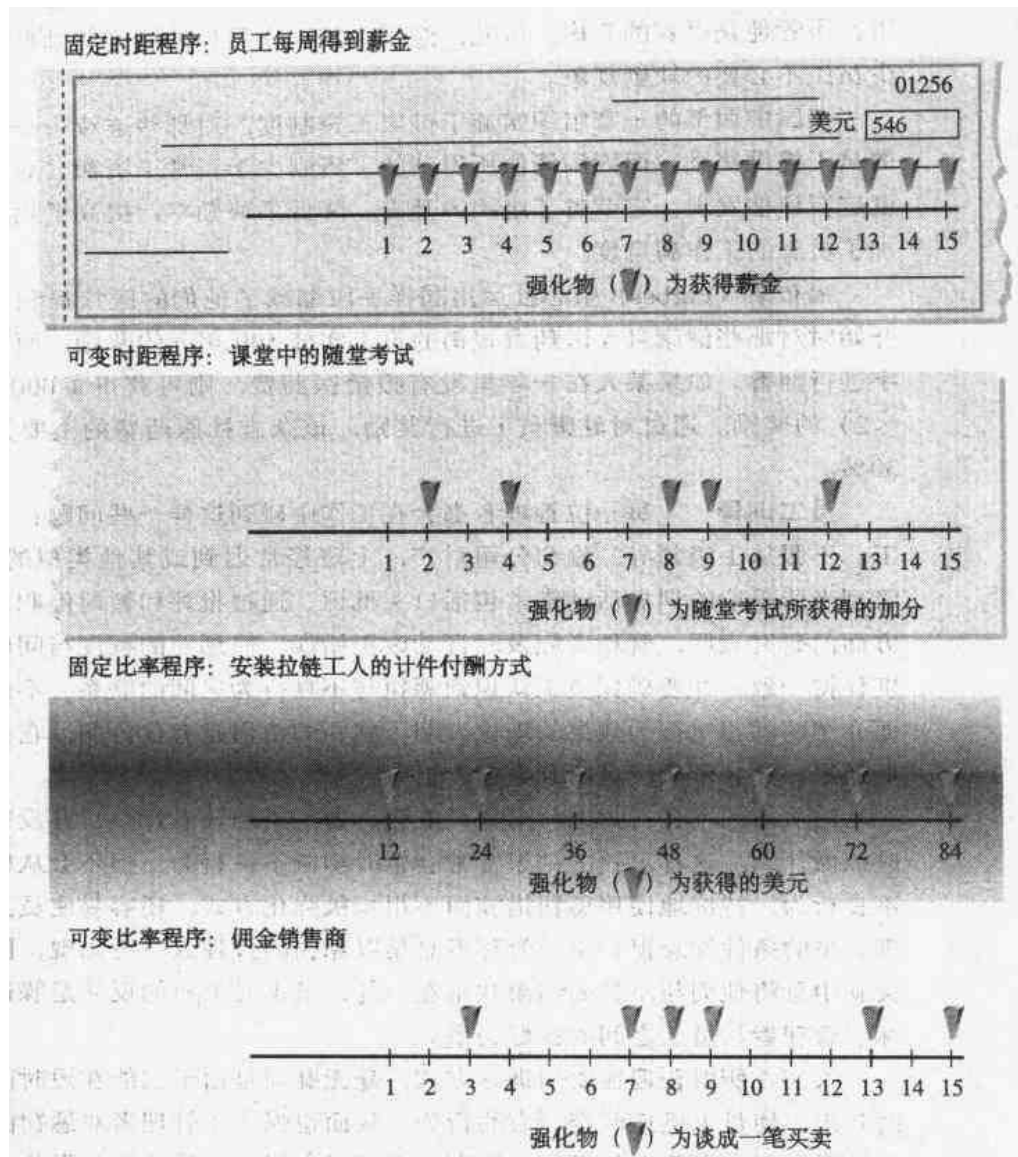


图 3-3 间断强化程序

彩法奖励全勤的员工。每个季度结束时公司总部都把全勤员工的姓名放到滚筒中。一般来说，公司的 7 500 名员工有 4 000 人的名字放进了滚筒里。然后开始抽奖。首先抽出的 10 个名字可获 200 美元的奖励，而后的 20 个名字可获 100 美元奖励，再后的 70 个名字可得到一天的休假。年终时，还对那些全年全勤的员工再进行一次抽彩活动。前两名员工可获得 1 000 美元奖励，其后的 10 名可得到 5 天的休假。

这种抽彩法属于可变比率强化程序。员工的全勤记录提高了他获奖的可能性，但这种全勤记录并不保证使员工获得奖励。与强化方面的研究结果一致，抽彩法降低了缺勤率。在该措施实施了 10 个月后，缺勤率比往年同期下降了 21%。

**健康工资与病假工资** 大多数组织在员工病假时照发工资，并把它作为职工福利的一部分。然而，具有讽刺意味的是，有病假工资制度的组织比没有这种制度的组织缺勤率高出 2 倍。这一事实表明病假制度强化了错误行为，即

请病假不来上班。如果员工每年拥有 10 天病假，那么不使用这些病假才是怪事，不管他是否真的有病。因此，组织应该建立另外的制度奖励员工上班，减少员工不必要的缺勤现象。

美国中西部的一家组织实施了健康工资制度，对那些连续一个月没有缺勤的员工提供奖励，而因病请假所得到的工资则少于正常工资额。对健康工资制度进行评估发现，它节省了组织的开支，降低了缺勤率，提高了生产率，还增加了员工的工作满意度。

福布斯 (Forbes) 杂志社运用同样手段缩减了他们的医疗福利开支。他们开始时对那些健康且无医药费报销的员工实施 500 美元的奖励，而后对这个数字进行翻番。如果某人在一年里没有报销医药费，则可获得 1 000 美元 ( $500 \times 2$ ) 的奖励。通过对健康员工进行奖励，该杂志社医药费的主要开支下降了 30%。

**员工训导** 每一位管理者都会在工作中碰到这样一些问题：员工酒后上工，不服从上级领导，偷窃公司财产，上班经常迟到或其他类似的问题行为。管理者所采取的训导活动常常包括口头批评、通报批评和暂时停职。有关训导方面的研究表明，管理者应及时行动改正错误，使惩罚的程度与问题的严重程度保持一致，并确保员工认识到惩罚与不良行为之间的联系。不过，我们前面介绍的惩罚对行为效果的理论表明，惩罚的使用是有代价的，它只能起到短期效果，并会带来严重的副作用。

对员工的不良行为进行惩罚只能告诉他们不应该做什么，并没有告诉他们应该做什么。这种惩罚的结果常常会暂时抑制不良行为，但不会从根本上消除不良行为。持续地使用惩罚措施而不用积极强化方式，还容易使员工产生对管理人员的条件性恐惧。由于管理者总是以惩罚的代理人身份出现，因而员工的头脑中总将他们与不良的结果联系在一起，员工对上司的反应是躲避，这就破坏了管理者与员工之间的美好关系。

人们之所以普遍地使用训导方式，毫无疑问是由于它能在短时间产生显著的效果，使员工迅速改变原有的行为，从而也强化了管理者对惩罚的使用。但从长远的观点来看，如果只使用训导而不对良好行为给予积极强化，则可能出现下面这些问题：员工产生挫折感，对管理者产生畏惧心理，问题行为再度出现，缺勤率和流动率增加。

**开发培训计划** 据统计 90% 以上的私营企业拥有某种类型的系统培训项目，而且每年花费 44 亿美元的经费用于培训，为了提高他们培训的效果，这些组织能够从我们对学习的讨论中获得什么启发呢？

社会学习理论提供了这一指导方针：培训必须提供一个榜样以吸引被培训者的注意力；要建立激励机制；要帮助培训人员总结自己所学到的知识对今后工作的作用；要提供机会实践新行为；如果培训为脱产式，还应为培训人员提供机会把自己所学到的知识转化到工作实际中去。

**建立导师负责制** 几乎所有的高级管理人员在职业生涯的早期，都会由组织安排一个年长的、经验更为丰富的导师指导他们。这位导师把门徒们保护在自己的羽翼之下，并对如何在组织中求得生存和发展提供指导和建议。当然，导师制并不仅仅存在于管理层中。工会的学徒制也是同样原理，通过这种准备过程可以使毫无技能的学徒成为有技术的熟练工人。一名年轻的电工学徒

常常要在一个经验丰富的电工师傅手下干好几年才能掌握这一工作的全部技能要求。

成功的导师制是在社会学习理论的榜样概念基础上建立起来的。也就是说,导师的影响不仅仅来自于他向门徒说了些什么,导师是一个角色榜样,门徒通过模仿导师的活动和特点学会了组织向他们传授的态度和行为。他们观察,然后模仿。对于高层管理者来说,如果他想培养员工以适应组织并准备给年青的管理天才赋予更大的责任或委以重任,应仔细选择谁来担当导师角色。建立正式的导师制,即年青个体都有导师带领和帮助,能够使高级经营人员只管理过程,并提高学徒模仿高级管理层所希望的行为方式的可能性。

**自我管理** 学习概念在组织中的应用并不仅仅局限于管理他人的行为,还可以用于个体对自己行为的管理,这就是**自我管理 (self-management)**。自我管理是使个体管理自己行为,从而减少外界管理控制的一种学习技术。

自我管理要求个体精细地操纵刺激物、内部过程和反应方式以实现个人的行为结果。其基本过程包括:观察自己的行为,将自己的行为与标准进行对比,当行为达到标准时进行自我奖励。

自我管理如何应用?比如,州政府的一群蓝领工人接受了为期8小时的自我管理技能的培训。在培训中首先指导他们对工作的出勤率设立具体的目标(包括短期目标和中期目标两种)。他们学会如何为自己书写行为契约并自己选择强化物。最后,他们认识到自己监控出勤行为的重要性以及当自己达到目标时对强化诱因的管理。这些参与者无一例外都在工作出勤率方面有明显提高。

## 本章小结和对管理管的意义

本章介绍了4个个体变量:传记特点、能力、人格和学习。现在我们总结一下所学到的知识并加了解学习组织行为学知识对管理者的重要性。

**传记特点** 对管理者来说传记特点非常易于得到。大部分情况下,每个人的档案中都有这些资料。在研究的基础上,我们得到的最重要的结论是:年龄似乎与生产率不存在关系;员工年龄越大,任职时间越长,则流动的可能性越低;已婚员工相比未婚员工缺勤率更低,流动率更低,对工作的满意度更高。

**能力** 能力通过能力—工作的适应性直接影响到员工绩效水平和满意度水平。如果管理者希望在二者之间进行合理匹配,该如何来做呢?

第一,有效的选拔程序能提高这种适应性。工作分析可以提供两方面的信息:该工作目前在做些什么以及个体需要具备什么能力以充分完成工作。然后,通过测验、面试和评估方式了解申请者在所需能力方面的水平如何。第二,组织中在职者的晋升和调职决策应该反映出候选人的能力。应与新员工一样,评估任职者在具体工作中应具备什么关键能力,并将这些要求与组织中的人力资源相匹配。第三,通过对工作进行微小调整使其与在职者的能力更为匹配而改善这种适应性。这种调节常常是在对工作的基本活动方面不造成明显影

响的条件下进行的改变,以更好地适应在职者的工作潜力。这方面的例子有:在员工群体中,改变所使用的设备、重新安排任务等。这种方法可以用于新员工中,也可应用于现任的在职者中。对于后者,还可以采取培训方式,使其在时间和条件变化时,依然有足够充分的技术水平和工作能力。

**人格** 对人格文献的考察为有效的工作绩效提供了总体的指导方针,以此为根据可以提高聘用、调职和晋升决策的有效性。由于一个人的人格特点限制了他的行为,它为我们提供了预测行为的框架。比如,在社会情境中,害羞、内向、不自然的个体可能不适于做推销人员;一个具有服从、循规蹈矩人格特点的人可能在广告策划方面不会有太大的作为。

仅仅靠人格特点一个方面能够预测各行各业的高成就者吗?显然不能。但是,了解个体的人格特征确实可以帮助我们减少不匹配性,从而保证员工的流动率降低和工作满意度提高。

我们已经知道某些人格特质与工作的成功有高度的相关。对这些特质进行测验,并在选拔过程中利用这些数据将会使工作更为有效。一个接受规则、遵从权威、依赖性得分高而经验的开放性得分低的个体可能更适合从事的工作是:高结构化的装配线工作,医院的保卫人员或大型公共机构的行政官员;而不适合于做研究人员或从事需要高创造性的工作。

**学习** 根据定义,任何行为中可观察到的变化都是学习已经发生的初步证据。在这里,我们希望确定的是,学习概念对解释和预测行为方面提供了什么见解。

积极强化是行为改变的有力工具。通过对与工作绩效相关的行为进行肯定和奖励,管理层可以提高这种行为重复出现的概率。

在学习方面的有关研究还表明,强化比惩罚更有效。对行为进行惩罚常常倾向于只能获得暂时的抑制效果而不能发生长期的转变,而且受惩罚的对象也容易对惩罚实施者产生反感。尽管惩罚相比消极强化更迅速地消除不良行为,但其效果常常只是暂时的,而后还会产生不良的副作用,如上气低落、高缺勤率和高流动率。因此,我们建议管理者使用强化而不是惩罚。

最后,管理者应知道员工把他视为榜样。如果自己经常上班迟到,要用两小时吃午饭,将公司的办公用品挪为私用,则员工必定会接收到这些信息,并相应模仿他的行为。

## 复习与练习

### □ 复习题

1. 哪些传记特点能最好地预测生产率、流动率、缺勤率及工作满意度?
2. 为了保证个体有恰当的能力有效地从事给定的工作,你应做哪几步工作?
3. 在精确预测行为方面,人格特质的预测力受哪些方面的限制?
4. 如果你知道一名员工有如下特点,你预测他的行为会是怎样的?

- a. 外控型控制点;      b. 低马基雅维里主义分数;
- c. 低自尊;              d. A 型人格。
5. 什么是麦尔斯-布瑞格斯类型指标?
6. 霍兰德划分的 6 种人格类型是什么?
7. 员工是怎样在他们的工作中习得不道德行为的?
8. 对比经典条件反射理论、操作性条件反射理论和社会学习理论。
9. 描述间断强化的 4 种类型。
10. 管理者对问题员工进行惩罚会有哪些缺点?

## ☐ 讨论题

1. 讨论“遗传决定人格”。
  - a. 找出证据支持这一观点;
  - b. 找出证据反驳这一观点。
2. “在员工的人格与工作生产率的关系中, 还受到一个中间变量的调节, 即工作类型。”你是否同意这种看法? 请讨论。
3. 某一天你的老板表现出一副紧张、急躁、好争辩的样子; 另一天, 他又表现出一副平和、放松的样子。是否这表明人格特点随时间的不同而不一致?
4. 学习理论可以用于解释行为和控制行为。你能区分这两种目标之间的差异吗? 为什么管理者不应该寻求对他人行为的控制? 你能提供一些合乎道德的解释吗? 你认为这种讨论的价值何在?
5. 在教学中, A 教师仅仅在课程结束的最后进行一次期终考试; B 教师在一学期内进行 4 次考试, 每一次考试的前一天通知大家; C 教师在一学期中进行大量的小测验, 每一次都不事先通知, 学生的分数以小测验的平均分数为基础。根据你在“学习”方面的知识, 讨论学生的行为会有什么不同?

## ☐ 辩论题

### 特质理论在解释态度与行为方面的价值

#### 正方

在组织行为学中, 特质理论的实质在于: 员工拥有稳定的人格特征, 如依赖、焦虑和社会交性, 并且这些人格特征明显地影响到他们在组织环境中的态度和行为反应。具有某些特质的员工, 相对来说在任何时间任何情境下的态度和行为都比较稳定。

当然, 特质理论家承认, 并不是所有的特质都具有同等效力。基本特质指的是那些最强有力的、概括性最强的特质, 它影响到一个人行为的各个方面。比如, 当一个人的支配欲为基本特质时, 则在他所从事的每一项活动中都会表现出支配性。研究表明基本特质一般很少见, 更多的是主要特质, 它们通常对行为产生一致的影响, 但未必在所有情境下都表现出来。某个人通常是社交性很高的, 但在开大会时却并不表现出这种主要特质。次要特质并不构成人格的

核心部分，它仅仅在特定的情境下才表现出来。例如，一个通常十分武断的人当面对自己的上司时，有时也会表现得很顺从。总之，特质理论注重的是主要特质在预测态度和行为方面的预测力。

特质理论在满足一般人的表面效度测验方面十分有成效，也就是说，它是描述个人的一个比较精确的办法。想想你多年的朋友、亲戚或熟人，他们是否有一些特质一直十分稳定，不随时间而改变？大多数人的回答是肯定的。如果10年前你最后一次见到外甥时，他还是一个害羞、敏感的孩子，当你今天看到他外向而放任，肯定会十分惊讶。

在组织背景下研究者发现，个体某一年的工作满意度是他五年后工作满意度的很好的预测指标，即使在此期间他的组织地位、薪金、职业以及主管发生了变化。研究者由此得出结论，个体在快乐方面有一种倾向，显著影响到对各种职业和各种组织的工作满意度。

特质理论在组织中的功能还表现在：管理者对特质在预测行为方面的效力深信不疑。否则，他们就不会花费时间对候选人进行测验和面试。如果他们相信情境能决定行为，则会以近乎随机的方式聘用员工，而精力用于建构恰当的情境。但在工业化国家中，众多组织里的员工选拔程序十分强调应聘者在面试和测验上的表现。假设你是面试主考官，问问你自己：你到底想找一个什么样的候选人？如果你的回答是责任心、工作努力、进取心、自信、独立、值得信赖……那么你就是个特质论者。

### 特质理论在组织中的预测力有限

#### 反方

几乎没有人否认这种观点：有些稳定的个体因素影响着我们在工作环境中的经验和反应。但是特质理论者走得比这种普遍看法远得多。他们认为个体行为的一致性普遍的，并且这是人与人之间行为差异的主要原因。

运用特质概念来解释组织中的大量行为时，存在着两个重要问题。首先，大量证据表明组织环境是一种强有力的情境，其对个体的态度和行为有重要影响。其次，越来越多的研究表明，个体有很强的适应能力，人格特质可以在组织情境中发生改变。让我们进一步探讨一下这两个问题。

大家都知道，在相对较弱的情境下人格特质的影响会非常强；而在相对较强的情境下人格特质的影响又会非常弱。组织情境可能要算一种强有力的情境。为什么？首先，它有正式结构——如规章制度，政策法规，奖励制度——来界定允许的行为并惩罚违规的行为；其次，它有非正式的规范来支配恰当的行为。这些正式和非正式的限制促使员工们调整自己的态度与行为，与自己的组织角色保持一致，人格特质的影响也因此而减弱。

特质理论者认为员工拥有稳定的特质，这使得个体的态度和行为在不同情境下保持着一致性，同时也意味着，个体实际上不能适应不同的情境。但是越来越多的证据证实，个体的特质会根据其所加入的组织不同面发生变化。因此，与不随时间而改变的稳定性相反，个体的人格在他所参与的不同组织中都发生着变化。如果个体人格的变化是组织环境熏陶的结果，那么在這些环境下，个体的特质如何能产生稳定而一致的反应呢？另外，当人们在不同组织中的角色发生变化时，还会表现出适应情境的灵活性。一个人常常归属于很多组

织。比如，鲍伯白天是公司的财会人员，每周有两个晚上主持教堂会议，周末要当自己女儿组织的足球队教练。大多数人与他相同，我们归属于多种组织，而且各组织中的成员也十分不同。我们都能适应这些不同的情境，我们通常能在不同的情境下调整自己的行为 and 态度以适应不同的要求。

## ☐ 自我认识练习

### 成功对你有多重要

如实回答下面各问题，圈出最符合你情况的数字。

	非常 不同意				非常 同意
1. 当有什么好事降临在我头上时，我总有种不会长久的感觉。	1	2	3	4	5
2. 当我赢得了一场争论时，我总是感觉非常良好。	5	4	3	2	1
3. 我干完一件非常出色的事后，很少告诉我的朋友们。	1	2	3	4	5
4. 当我的上司或教师表扬我的工作时，我常常觉得不值一谈。	1	2	3	4	5
5. 我喜欢竞争性的体育运动。	5	4	3	2	1
6. 我所取得的成绩在很大程度上得自于机遇。	1	2	3	4	5
7. 如果工作做得好，我喜欢得到表扬。	5	4	3	2	1
8. 我喜欢从事群体工作项目。	1	2	3	4	5
9. 如果一个项目或工作进展得很顺利，我总想做点什么事干扰它。	1	2	3	4	5
10. 面对新任务时，我总有种“获胜的态度”。	5	4	3	2	1

评分标准和参考答案见 598 页。

## ☐ 与他人共同练习

### 积极强化与消极强化

这项练习包括 10 个阶段，大约需要 20 分钟。

#### 练习概述 (阶段 1~4)

1. 挑选两名自愿者从事一项具体任务，并接受来自班级的强化，然后让他们离开教室。
2. 在自愿者回到教室之前，教师放好让他们寻找的物品（这个物品应该是不引人注意的，但班里的学生都能清楚看到。比如，别在报刊栏上的纸三角；教室墙报上的一个夹子）。
3. 教师指定强化程序：对第一名学生进行消极强化，即当他远离物品时给予嘘声和喝倒彩；对第二名学生进行积极强化，即当他靠近物品时给予欢呼和鼓掌。



4. 教师让第三名学生记录这两名学生寻找物品分别花费的时间。

#### 自愿者 A (阶段 5~6)

5. 自愿者 A 走进教室, 老师告诉他: “你的任务是找到在屋里的某一物品, 班里的其他同学会帮助你。但你不能使用言语询问。现在开始。”

6. 自愿者 A 开始寻找物品直到找到为止。在此期间班里同学以消极强化帮助他。

#### 自愿者 B (阶段 7~8)

7. 自愿者 B 走进教室, 老师告诉他: “你的任务是找到在屋里的某一物品, 班里的其他同学会帮助你。但你不能使用言语询问。现在开始。”

8. 自愿者 B 开始寻找物品直到找到为止。在此期间班里同学以积极强化帮助他。

#### 课堂总结 (9~10)

9. 时间记录者公布每个人各用了多少时间找到物品。

10. 课堂讨论以下两个问题:

- a. 两名自愿者的行为有什么不同?
- b. 这个练习对于组织中强化程序的使用有什么意义?

## □ 道德困境练习

### 不道德行为与强化

员工的道德行为取决于两个方面: 自己的价值观和组织中的道德气氛。如果组织的奖励系统正向强化错误行为, 则好员工也会被鼓励做坏事情。比如, 组织对那些说谎、欺骗、歪曲事实的员工给予表扬、晋升、加薪或其他奖励, 员工便认识到不道德的行为会得到报偿。

不管管理层说的多好, 组织中的个体注重的是实际奖励内容。这一点有助于我们理解为什么一些大学教师缺乏对学生和教学的责任感。尽管学校领导一再强调教学的重要性, 很多大学却忽视了对优秀教学的奖励。职业保障、晋升以及其他奖励都授予了那些从事研究工作的人。因此, 把精力放在研究而不是教学上的教师并不是坏教师, 这种行为的塑造来自于组织的奖励系统。

值得注意的是, 组织奖励可能会鼓励员工从事违反社会道德规范的活动。例如, 北美的道德规范鼓励开放、诚实和坦率, 但在组织中却经常奖励那些保守机密、对工作欺上瞒下的员工; 同样, 遵守规章制度是北美文化的一部分, 但很多组织却对那些无视规章而达到目标的员工提供晋升机会。

近年来越来越多的人注意到美国高校体育运动中的腐化现象。运动员们的高中成绩都被更改了, 以保证他们能进入大学。学校不但要给明星运动员提供报酬, 还要给他们的父母兄弟们提供工作机会。教练对这些运动员十分担忧, 因为他们的英文、数学、科学课程的分数均是极差, 因而很难合法进入学校从事运动项目。对于这些不道德的 (有些甚至是非法的) 做法应指责谁呢? 主要来自于教练要获胜的压力! 学校校长希望从人满为患的竞技场中获得收入, 并且在校际竞争中有所表现。因此教练必须组建一个获胜的队伍才可能继续签约并且获得丰富的报酬。如果教练未能赢得比赛, 则不管他多成功地“建构了队

员的品质”，都会被解聘。

假设在一个工作相关情境中你发现组织的奖励系统鼓励或支持不道德行为，那么，管理层应如何来阻止这种行为或在这种情境中如何做才能鼓励道德行为呢？

## □ 案例分析

### 绩效预测

艾里克斯·梅赫 (Alix Maher) 是新英格兰大学新任的招生部主任。这所大学规模不大，但对学生的挑选十分严格。艾里克斯拥有教育学学士学位，并在最近获得了教育管理学硕士学位。但她过去从没有大学招生方面的经验。

艾里克斯的前任与下属 (共五名下属) 一起制定了选拔学生的标准，包括以下几个部分：高中成绩 (占 40%)，学业能力倾向测验 (SAT) 分数 (占 40%)，课外活动及成就 (占 10%)，申请信的质量和创造性 (占 10%)。

艾里克斯对 SAT 分数的使用持保留态度。下属们陈述了他们的理由，她认识到高中的成绩等级相差很大。在一所学校中得“A”的学生成绩，可能在要求更为严格的学校中只能得“C”。艾里克斯还认识到，SAT 测验的编制者 (教育测验服务中心) 令人信服地指出这一测验分数是学生大学学习成绩的有效预测指标。但艾里克斯还是有一些担心：

1. SAT 考试的压力很大，很多学生产生了考试焦虑，因而考试结果可能并非真实地反映出学生的知识水平。

2. 有证据表明，通过辅导，学生的 SAT 成绩可提高 40 分~150 分。这表明那些付不起 500 美元~600 美元参加考试辅导班的学生被录取的可能性就降低了。

3. SAT 真的有效吗？还是它仅仅区分出了少数民族者、穷人以及在成长过程中文化环境受到限制的人？

艾里克斯正在考虑是否应改变学校的选拔标准和权重比例。她想起不久前与一位从事工业心理学工作的朋友的一席交谈。这位朋友在《幸福》100 家公司 (《幸福》杂志排行榜上前 100 家公司) 中的一家任职。他说他的公司定期使用智力测验来帮助选拔求职者。比如，公司的招聘人员通过对大学毕业生进行面试，确定可能的人选。然后，他们用标准智力测验对候选人进行测试。那些得分至少在 80% 以上的人才可能被录用。

艾里克斯想既然企业招聘员工时都可以使用智力测验，为何不能用于学校的录取工作呢？另外，大学的目标之一就是使学生毕业后能找到好工作，也许 SAT 分数应该在选拔决策中占更高权重，也就是高于 40%。总之，她感到很困惑，如果 SAT 测量了智力，而雇主又想要高智商的工作申请者，为什么学校的选拔决策不完全以 SAT 分数为基础呢？或者学校应将 SAT 测验改为纯粹的智力测验，如韦氏成人智力测验？

#### 问题：

1. 你认为 SAT 到底测量的是能力倾向、与生俱来的能力、成就潜能、智

- 力、测验能力，还是其他东西？
2. 如果未来行为的最佳预测指标是过去的行为，大学招生部主任应使用什么方式确定最有资格的申请人？
  3. 如果你是艾里克斯，你会怎么办？为什么？



## 知觉和个人 决策

- 什么是知觉和它为什么重要
- 影响知觉的因素
- 对人知觉：对他人作出判断
- 知觉与个体决策之间的联系
- 最优化决策模型
- 其他决策模型
- 有关决策的当前问题
- 本章小结和对管理者的意义
- 复习与练习

## 学 习 目 标

学完本章后, 你应该能够:

1. 解释为什么两个人看到同样的东西却会有不同的理解。
2. 列出归因的 3 个维度。
3. 解释知觉怎样影响决策过程。
4. 概述最优化决策过程的 6 个步骤。
5. 解释个体如何获得满意的决策。
6. 描述决策的隐含偏爱模型。
7. 识别在什么条件下个体最有可能使用直觉作出决策。
8. 描述进行道德选择时的 3 个不同标准。



## 范 例

第一名裁判: “对于一些球和一些队员间的碰撞, 我是按它们是什么样而判决的。”

第二名裁判: “对于一些球和一些队员间的碰撞, 我是按‘我所看到的情况判决的’。”

第三名裁判: “对于一些球和一些队员间的碰撞, 如果我不判决, 它们就没什么事。”

坎特里尔 (H. Cantril)



照片上的这个人是一家大公司的经营管理人员。从照片上看, 你认为他是在工作还是在休息? 很可能无法辨别! 但这位经营管理人员的老板却时时刻刻对他作出判断。在这里老板认为他是“面对着墙发呆”还是“陷入深深的思考中”, 受到很多因素的影响。比如, 老板认识他有多久了? 他过去的绩效记录如何? 他过去是否有过这样的举动? 其他人在同样工作中是怎样行为的? 对这些问题的回答会在很大程度上影响到老板对这位经营人员行为的解释。

这个例子提醒我们, 我们并不是看到现实, 而是对自己所看到的東西作出解释并称它为现实。一门课程刚结束时, 你可能会针对该课程及讲课教师填写一份评价表, 如果班级足够大, 显然对讲课教师的评价会在一定区域中。一些学生对教师的评价可能是极优, 而另一些学生则会对同一教师评为“不满意”, 这种情况不足为奇。讲课教师的教学行为显然是稳定的, 尽管学生看到的是同一教师, 但对他的讲课效果的知觉却不相同。知觉就像美丽, 它取决于是否“出自情人的眼里”。

## 什么是知觉和它为什么重要

知觉(perception)可以定义为个体为了对自己所在的环境赋予意义而解释感觉印象的过程。但是前面我们已经提到,一个人的知觉与客观现实可能差距很大。它并不必定如此,但却常常如此。比如,或许一家工厂的每一名工人都感到这里是工作的最佳场所——有满意的工作条件,有趣的工作任务,高工资的待遇,善解人意而有责任心的管理层。但是,大多数人都知道,这种一致性意见确实少见。

为什么知觉对于组织行为的研究十分重要?很简单,因为人们的行为是以他们对现实的知觉为基础的,而不是以现实本身为基础。这个世界是人们知觉到的世界,而这对行为又十分重要。

## 影响知觉的重重

为什么不同的个体看到相同的事物却产生不同的知觉?很多因素影响到知觉的形成甚至有时是知觉的歪曲。这些因素可以归纳为知觉者、知觉目标或对象以及知觉发生的情境3个方面。

### □ 知觉者

当个体看到一个目标物并试图对他所看到的東西进行解释时,这种解释受到了知觉者个人特点的明显影响。你是否在新买了一辆车后,忽然注意到马路上跑着很多车都与你的相同?显然不可能是这种车的数目忽然间增加了。这是由于你的购买行为影响到了自己的知觉,因而现在更有可能注意到它们。这个例子说明了与知觉者有关的因素是怎样影响到知觉的。在影响知觉方面最相关的个人因素是态度、动机、兴趣、经验和期望。

桑迪喜欢小班上课,因为她希望问教师很多问题。斯科特则喜欢大班上课,他很少提问题,而且希望自己消失在众人之中处于匿名状态。这学期开学的第一天,桑迪和斯科特一同走在去学校大教室的路上,去上心理学导论这门课,两个人都了解到这门课有800名学生上课。但由于桑迪和斯科特所持的态度不同,因此,当你看到他们对于面前所发生的事情作出不同的解释时,就不足为怪了。桑迪很不高兴,斯科特却抑制不住自己的轻松而微笑起来,因为在大教室里他很容易不被注意到。两个人看到的是相同的事情,但他们的解释却不相同。其原因主要在于对大班上课所持的态度截然不同。

未满足的需要或动机刺激了个体并能对他们的知觉产生强烈影响。一项对饥饿的研究戏剧化地描述了这一事实。研究中的被试没有吃东西的时间不同,一些被试一个小时前吃了东西,另一些被试16个小时没吃任何东西。给被试

呈现一组主题模糊的图片,结果个体饥饿的程度影响到他们对模糊图片的解释。相比吃完东西没多久的被试来说,16小时没吃东西的被试把图片内容知觉为食物的频率高出很多。

在组织情境中也存在着同样现象。比如,一名有不安全感的上司会把下属的出色工作视为对自己职位的威胁,个人的不安全感可以转化为“别人想得到我的工作”的知觉,而不管下属的真正意图如何。同样,内心诡匿的人倾向于认为别人也是诡匿的,这一点也很显然。

如果你是一名整容外科医生,可能会比一个水管工更容易注意到一个不美观的鼻子,这一点也不该令你吃惊。刚刚因自己员工的高迟到率而受到上司指责的主管第二天可能比一星期前更多地注意到迟到现象。如果你有一些个人问题未能解决,你可能很难在课堂上集中注意力。这些例子表明我们注意的中心受到自己兴趣的影响。个体之间的兴趣差异很大,因而在情境中一个人所注意到的东西会与另一个人非常不同。

过去经验也同样限制了人们的注意力。你所感知到的那些事情是与你有关的事。然而,在很多情况下,一个人的过去经验也会减弱他对客体的兴趣。

过去从未经历过的事件或物体显然会更吸引我们的注意。你更可能注意到一个自己从未见到过的机器,而不是一个很普通很标准的、你过去见过的上百个完全一样的文件柜。同样,如果你第一次见到生产线,你更有可能注意到生产线上的操作。60年代末至70年代初,管理岗位上的女性和少数民族者十分引人注目,因为那时这些职位是白人男性的特权。今天,这些群体成员非常广泛地存在于各个管理阶层中,因此,我们很少因为一名管理者是女性、美国黑人、亚裔美国人或拉丁美洲人而给予更多注意。

最后,期望也能使知觉失真,它使你所看到的是你所期望看到的。如果你预期警察都很威严,年青人都缺乏进取心,人事主管“很喜欢大家”,和别人共用办公室的人是“渴望获得权力的人”,你就会以这种方式知觉他们,而不管他们实际的特点如何。

## □ 知觉错觉

观察对象的特点也能影响到知觉内容。在群体里,声音洪亮的人比安静的人更容易受到注意。很有吸引力的人和没有吸引力的人也是如此。新奇、运动、声音、大小、背景、临近以及知觉对象的其他因素都能影响到我们的知觉。

我们并不是孤立看待目标的,因此目标与背景的关系也影响到知觉,并且,我们倾向于把关系密切和相似的事物组织在一起进行知觉。

我们所看到的内容取决于我们如何将图形从背景中分离出来。比如,在你阅读这个句子时你所看到的内容是白色纸张上的黑色文字,而并不是黑色背景下一些形状怪异的白色补丁块,因为你认出了这些白色背景下的黑色形状,并把它们组织起来。

图4—1戏剧化了这一效果,左边的画面第一眼看起来像个白色花瓶,但是,如果你把白色作为背景,你会看到两个人的侧面轮廓。右边的画面是一组图形,初看时可能认为是在白色背景下的一些黑色模块。当你以黑色为背景进一步观察时,看到的是“FLY”这个单词。

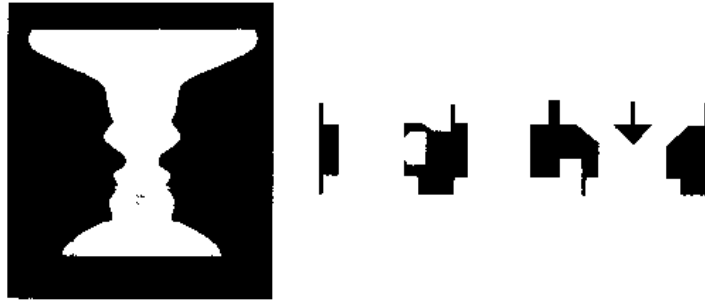


图 4-1 图形—背景示例

我们还倾向于把相互之间联系密切的物体放在一起知觉，而不是孤立地分别知觉它们。因此，由于时间和空间的相近性，我们常常把那些原本不相关的物体或事件联系在一起。某一个部门中的员工被视为一个群体对待，如果一个由 4 人组成的部门中其中 2 个人忽然辞职，人们倾向于认为他们的离职相互有关，虽然事实上他们之间可能是完全无关的。时间上的安排也有重要影响，比如，一名新任销售经理被派往某一地区，很快，那个地区的销售量直线上升。虽然这名新任销售经理的工作与销售量的上升可能没有联系（销售量的上升可能是因为一项新产品投入市场或其他各种原因），但人们常常倾向于认为两件事之间是有联系的。

我们还倾向于把互为相似的人、物体或事件组合在一起。相似性程度越高，则越可能把他们作为一个整体进行知觉。对于女性、黑人及在肤色或其他方面都有明显特点的群体成员，我们倾向于认为这些群体成员非常相像，即使是那些事实上无关的特点。

## □ 情境

我们在什么情境下认识和了解物体或事件也很重要，周围的环境因素影响着我们的知觉。

在周末晚上的夜总会上，一个身穿晚礼服、浓妆艳抹的 25 岁女性不会引起我太多的注意。但同一女性同样穿着出现在我周一上午的管理学课堂上，则会非常吸引我的注意（以及班里其他同学的注意）。周六晚上和周一上午的知觉者及知觉对象都没有发生变化，只是情境不同了。同样，如果你的上司从公司总部突然来到本市，你更有可能注意到下属游手好闲的行为。这就是情境影响了你的知觉。对客体或事件知觉的时间能影响到我们的注意力，除此之外其他情境因素还有工作环境、社会环境等等。图 4-2 概括出了影响知觉的各项因素。



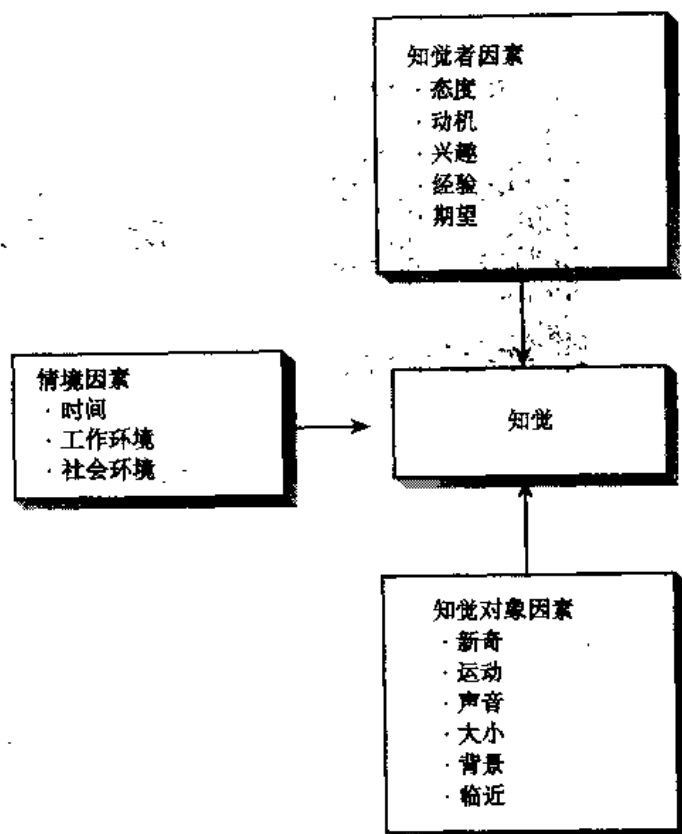


图 4-2 影响知觉的因素

## 对人知觉：对他人作出判断

现在我们回到与组织行为学最有关系的知觉概念——对人知觉的问题上来。

### □ 归因理论

对人知觉不同于对无生命客体如桌椅、机器、建筑物的知觉，我们总是对人们的活动进行推断，但对无生命客体却不是这样。无生命的物体受到自然规律的支配，它们没有信仰、动机和意愿，而人类却有。当我们观察人时，总是试图对为什么他以某种方式行动进行解释，而我们对个体活动的知觉和判断又在很大程度上受到我们对其内部状态的假设的影响。

**归因理论**（attribution theory）认为我们对个体的不同判断取决于我们对特定行为归因于何种意义的解释。这一理论表明，当我们观察某一个体的行为时，总是试图判断它是由于内部原因还是外部原因造成的。这种决定取决于 3 个因素：区别性、一致性和一贯性。

内因行为指那些个体认为在自己控制范围之内的行为；外因行为则是由外部原因引起的，也就是说，个体因为情境因素而被迫行动。对于一名上班迟到

的员工，你可能会把他的迟到归因于他在昨天的晚上玩到凌晨因而睡过了点，这就是内部归因。但如果你认为他的迟到主要是由于他常走的路线交通阻塞问题造成的，那么你进行的就外部归因。

区别性指个体在不同情境下是否表现出不同行为。一名今天迟到的员工是否也常常被同事抱怨为“游手好闲之人”？我们想了解的是这种行为是否不同于平常。如果是，则观察者可能会对行为作外部归因；如果否，则可能将活动归于内部原因。

如果每个人面对相似情境都有相同的反应，我们说该行为具有一致性。比如，所有走相同路线上班的员工都迟到了，则这一迟到行为就符合上述的标准。从归因的观点看，如果一致性高，我们很可能对迟到行为进行外部归因；如果走相同路线的其他员工都准点到达了，你会断定迟到的原因来自于内部。

最后，观察者需要考察一个人活动的一贯性。是否无论何时此人都有同样行为？如果一名员工并不是在所有情境下都上班迟到 10 分钟，则表明这是一个特例（比如，她有好几个月从未迟到过）；而对于另一种情况（比如，她每周都迟到两三次），则说明迟到行为是固定模式的一部分。行为的一贯性越高，观察者越倾向于对其作内部归因。

图 4—3 总结了归因理论中的主要因素。它告诉我们，如果一名员工（让我们称他为凯姆先生）完成目前工作的水平与其他类似的工作相同（低区别性），而在这项工作中其他员工的水平总是和凯姆先生的水平十分不同（或低或高）（低一致性），并且凯姆先生的这一工作绩效无论何时都是稳定的（高一贯性），则你或其他任何人在判断凯姆先生的工作时都会认为他自己对这一工作绩效承担主要责任（内部归因）。

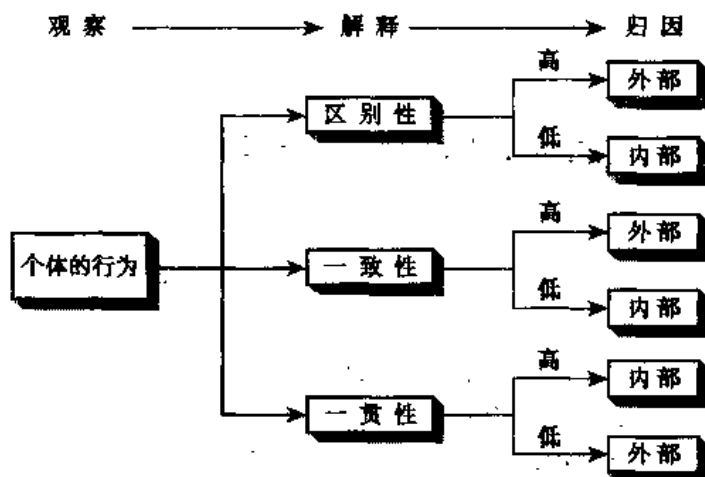


图 4—3 归因理论

归因理论还有一项十分有趣的发现，即人们常常存在归因失真的错误或偏见。比如，尽管我们在评价他人的行为时有充分的证据支持，但还是倾向于低估外部因素的影响而高估内部或个人因素的影响，这称为**基本归因错误**（fundamental attribution error）。这种现象解释了下面这种情况：当销售代理的业绩不佳时，销售经理倾向于将其归因为下属的懒惰而不是竞争对手拥有革新产品。个体还倾向于把自己的成功归因于内部因素如能力或努力，而把失败归因为外

部因素如运气,这称为**自我服务偏见**(self-serving bias)。由此表明,对员工绩效评估的反馈很可能会被接受者所歪曲,这取决于反馈是积极的还是消极的。

这些歪曲归因的错误偏见是不同文化中普遍存在的吗?尽管目前我们尚不能对这一问题作出明确的答复,但初步的证据表明这之中存在着文化差异。比如,对韩国管理者进行的研究发现,与自我服务偏见正好相反,他们倾向于承担群体失败的责任,把失败归因于“我不是一个称职的领导人”,而不是归因于群体成员。归因理论在很大程度上是美国人在美国被试的实验基础上发展起来的,但韩国的研究则提醒我们在对美国之外的国家运用归因理论进行预测时应该慎重,尤其是那些有强烈集体主义传统的国家。

## 新闻中的组织行为学

### 管理者对影响晋升的因素的解释

《工业周刊》对大中型公司中的1300名中层管理者进行了调查,每个问题至少有500人进行了回答。

其中两个问题涉及到归因方面的内容:“你认为目前的成功取决于哪些方面的原因?”“你认为阻碍你进一步晋升更高职位的最主要原因是什么?”

大多数管理者将他们的发展归功于自己的知识水平和在工作中取得的成就。80%以上的中层管理人员认为这两项是他们晋升到管理层职位的最主要原因。

当被问及哪些因素阻碍了他们晋升更高管理职位时,56%的管理者说因为自己没有与“恰当的人”建立关系。23%的人说自己缺乏足够的教育、智力或专业领域方面的知识。

这些结果与我们在归因理论基础上进行的预测相一致,尤其与自我服务偏见相一致,这些管理者把成功归因于内部因素(自己的知识和工作中的成就),而把失败责备为外界因素(“认识恰当的人”这种隐含的政治手段)。

## □ 判断他人时常走他捷径

我们在判断他人时常走很多捷径。知觉和解释他人的活动是一项很艰难的工作。为了使这项工作更易于管理,个体发展了很多技术手段。这些技术常常是很有价值的,它们使我们能够迅速进行正确的知觉,并为预测提供有价值的资料。然而,它们并不是绝对安全可靠的,它们会使我们陷入麻烦之中。了解这些捷径有助于我们认识到它们可能会带来什么样的显著失真。

**选择性知觉** 任何人、物、事件的突出特点都会提高人们对它知觉的可能性。为什么?因为我们不可能接受我们所见到的每一件事,而只能接受某些刺激。这可以解释我们前面提到的现象:为什么你更可能注意到与自己相同的车;为什么有些人因为做了某事而受到上司的指责,而其他他人做了同样的事却未被注意到。我们无法注意到周围发生的所有事件,因而只能进行**选择性知觉**(selective perception)。一项经典研究表明不同兴趣如何影响我们对问题的认识。

戴尔本和西蒙(Dearborn & Simon)曾进行过一项知觉研究,他们请23位企业的经营管理人员阅读一份描述某一钢厂的组织与活动的综合案例。23名经营人员中6人掌管销售工作,5人掌管生产工作,4人掌管财会工作,8

人掌管总务工作。让每名管理者写出在这一案例中自己认为最重要的问题是什么。掌管销售的经营人员中的83%的人认为销售最为重要，而其他人中只有29%的人有同样看法。这一结果与该研究的其他结果结合在一起，研究者得出这样的结论：在环境中参与者所感知的方面与他所承担的活动和目标有着明显的联系。群体对组织活动的知觉会有选择性地与他们所代表的利益保持一致。换句话说，当刺激模棱两可时（如钢厂案例），知觉倾向于更多受到个体解释基础（即态度、兴趣和背景）的影响，而不是刺激本身的影响。

在判断他人时选择性知觉是怎样走捷径的？我们不可能接受所有观察到的信息，而只能接受零散的信息。但这些零散信息并不是随机选择的，而是观察者依据自己的兴趣、背景、经验和态度进行主动的选择。选择性知觉使我们能“快速阅读”他人，但这同时也冒信息失真的风险。因为我们看到的是我们想看到的东西。我们可以从一个模棱两可的情境中得到没有根据的结论。如果有传言说你公司的销售数字正在下降，并将导致大量的裁员，此时一名高级经营管理者常规参观则可能被解释为管理层确认解聘人员的第一步，虽然事实上它可能与高级管理者头脑中的活动相差甚远。

**晕轮效应** 当我们以个体的某一种特征，如智力、社会活动力或外貌为基础，而形成一个总体印象时，我们就受到**晕轮效应**（halo effect）的影响。

学生在评价他们的老师时，这种效应经常出现。学生们常常分离出某种具体的特征（如热情），并使他们的整体评价受到对这一单独特质的知觉的影响。比如，一名教师可能是安静、认真、知识丰富、水平很高的，但如果他的风格不够热情，则其他特点也不会得到很高的评价。

一项经典研究证实了晕轮效应的存在。研究者给被试者出示的一张纸上列有6种品质，一些纸上写的是：聪明、灵巧、勤奋、实际、坚定和热情，让被试者对具有这些品质的人进行评估。在这些特质的基础上，人们判断此人精明、幽默、有人缘，并富有想像力。在另一些纸上，研究者仅仅把热情换为冷酷，其他品质保持同样，但人们所形成的知觉完全不同。很显然，被试者因为一种特质而影响了他对此人总体的判断。

晕轮效应并不是随意发生的。研究表明在下面这些情况下晕轮效应最有可能出现：当被知觉的特质在行为界定上十分模糊时；当这些特质隐含着道德意义时；当知觉者根据自己有限的经历来判断特质时。

**对比效应** 无论从事什么工作的演艺者，都可以从一句古老的谚语中得到忠告：不要跟在孩子和动物之后演出你的节目。为什么？普遍的看法是观众们极为喜欢孩子和动物，在这种对比下会降低你的节目效果。本书作者也曾有这样一段经历：我刚上大学时，要求每个新生在演讲课上有一段发言。那一天我被安排第3个发言，看到前2个人吞吞吐吐、磕磕巴巴、不时忘记自己该说的内容时，我突然有了根高的自信，我认识到即使我的演讲并不十分出色，也很可能得到高分。我相信老师把我的演讲与前两个人的演讲进行对比之后，会提高对我的评价。

上面两个例子表明了对比效应（contrast effects）是如何使知觉失真的。我们对一个人的评价并不是孤立进行的，而是常常受到我们最近接触到的其他人的影响。

在对一组申请者进行的面试情境中可以明显看到对比效应的影响。对于任

何一名具体候选人来说,评估的失真可能是他在面试中所处的位置带来的结果。如果排在该候选人之前的是个平庸的申请者,则可能会更有利于对他的评估;如果排在他之前的是个极出色的申请者,则可能不利于对他的评估。

**投射** 如果我们假定别人与我们相似则很容易判断别人。比如,如果你希望自己的工作富有挑战性并能够自己负责,则会假定别人也同样希望如此。或者,如果你是个诚实而可信的人,你会想当然地认为别人也同样是诚实可信的。我们把这种将自己的特点归因到其他人身上的倾向称为**投射**(projection),它能使我们对其他人的知觉产生失真。

投射使人们倾向于按照自己是什么样的来知觉他人,而不是按照被观察的他人的真实情况进行知觉。当观察者与观察对象十分相像时,观察者会很准确,但这并不是因为他们的知觉准确,而是因为他们常常认为别人与自己相似。因此,他们最终的发现自然是正确的。对于运用投射的管理者来说,他们了解个体差异的能力降低了,他们很可能认为人们比真实情况更为同质。

**刻板印象** 当根据某人所在的团体知觉为基础判断某人时,我们使用的捷径称为**刻板印象**(stereotyping)。菲特格莱德(F. Scott Fitzgerald)与海明威(Ernest Hemingway)之间的一段对话涉及到刻板印象的内容,当菲特格莱德说:“你我与富人之间有很大差异”时,海明威答道:“是的,他们很有钱。”这表明海明威拒绝根据财产来概括人们的共同特点。

当然,概括化不能说没有它的优点。这种手段简化了复杂世界并承认人们之间保持着一致性。使用刻板印象可能相对来说比较容易地处理不计其数的刺激。比如,假设你作为一名销售经理希望在管辖区内寻找一名销售员,你希望聘用一个有进取心、工作勤奋并善于处理不利环境的人。过去,你所聘用的那些曾参加过大学运动队的个体都很成功。因此你很注重你的候选人中是否有人曾参加过学校运动队。这样做的结果明显缩短了搜索时间,另外,在一定程度上,运动员是积极进取、工作勤奋、能够很好处理不利环境的,运用这种刻板印象能够提高你的决策水平。但问题在于,我们的刻板印象往往不够准确。并不一定每一个大学里的运动员都是积极进取、勤奋努力、善于处理不利环境的,正如并非所有财会人员都是安静而善于内省的。

在组织中,我们也常常听到一些言语反映了以性别、年龄、种族,甚至是体重为基础的刻板印象,如“女性不会为了晋升而调动工作”,“男性对照顾孩子不感兴趣”,“老年人无法学会新技能”,“亚裔移民勤奋而负责”,“肥胖者缺乏纪律性”。从知觉角度上看,如果人们期望见到这些刻板印象,那么他们就会知觉到,无论这种刻板印象是否准确。

显然,刻板印象的问题之一是它们十分普遍,尽管事实上它们可能毫无真实性或完全不相关。这种普遍性仅仅意味着人们对一个群体虚假的前提基础上,形成了共同的不正确的知觉。

## ☐ 组织中的具体应用

组织中的人们常常进行相互判断。管理者必须评价下属的工作绩效;我们也要评价自己的同事在工作中付出了多大努力;对一个加盟某部门的新来者来说,他会立刻受到该部门其他人员的评价。在很多情况下,这些判断为组织带

来了很重要的结果。下面我们简要看看有关这方面的几个非常明显的应用。

**聘用面试** 对任何组织来说，在聘用谁以及拒绝谁方面，一种主要的投入方式是聘用面试。可以这样说，几乎没有人未经面试而被聘用。但研究证据表明面试考官常常作出了不正确的知觉判断。另外，面试考官之间评价的一致性常常很低，也就是说，不同面试考官看到的是同一候选人的不同方面，因面对同一个人得出了不同的结论。

一般对于面试考官来说，最初得出的印象会很快占据统治地位，因此在面试一开始所暴露出来的消极信息会比较晚时候暴露出来的同样信息影响更大。研究表明，面试开始四五分钟之后，绝大多数面试考官的决策几乎不再发生变化。因此，面试中早期出现的信息远远比晚期出现的信息占有更大的权重。而“优秀的候选人”可能更多因为他没有令人不满意的特点，而不是因为他具有令人赞赏的特点。

更重要的是，对于你所认为的优秀候选人，我的意见却可能截然相反。由于面试中常常没有稳定性的结构，面试考官在候选人身上所寻求的信息往往也是各不相同的；因而对同一候选人的判断差异也会非常大。如果在聘用决策中聘用面试是一种很重要的投入方式——如同通常的现象——你应该了解知觉因素会影响到聘用决策，并最终影响到整个组织的劳动力质量。

**绩效期望** 大量证据表明人们试图证实自己对现实的知觉，即使这些知觉是错误的也会如此。当我们考虑工作中的绩效期望时，这一点尤其重要。

**自我实现预言** (self-fulfilling prophecy) 或称皮革马利翁效应这一术语用于表明人们的期望决定他们的行为这一事实。换句话说，如果管理者对成员的期望很高，他们就不太可能令管理者失望。同样，如果管理者预期员工只能完成最低水平的工作，他们则倾向于表现出这种行为以符合这种低期望。于是，期望变成了现实。

有关自我实现预言的一个有趣的描述，是以色列国防部队对 105 名学习了 15 周作战指挥课程的士兵进行的研究。研究者告诉这一课程的 4 名教官，前来培训的学员中有 1/3 是很有潜力的，另外 1/3 是潜力一般的，其余人的潜力是个未知数。事实上，培训学员由研究者随机分入这 3 类中。这一结果证实了自我实现预言的存在。那些被称为很有潜力的培训学员在客观性测验中成绩明显高于其他学员，并表现出更为积极的态度，对他们的领导者也更为尊重，这些假设的潜力较大的培训学员之所以得到了更好的结果，是因为教官期望他们如此。

**绩效评估** 有关绩效评估对行为的影响会在第 16 章进行全面讨论，不过在此我们希望指出，员工的绩效评估在很大程度上依赖于知觉过程。员工的未来和他的评估密切相关——这中间最明显的结果有晋升、加薪和继续聘用。绩效评估体现了对员工工作的评价。尽管它可以是客观的（比如，推销员根据她在自己的推销区域中所创下的销售额进行评估），但这方面的很多工作是以主观方式进行评估的。主观性的测量更易于实施，并给管理者提供了更大的决定权，而且，很多工作本身也不适合客观测量。主观性测量是一种主观的判断，即评估者对员工的工作形成一个总体印象。在评估员工时，管理者所使用的主观指标以及评估者认为哪些特点或行为是“好”是“差”，都会明显影响到评估结果。

**员工努力** 个体在组织中的未来常常不仅取决于工作绩效本身。在很多组织中,员工的努力水平也是一项重要因素。教师常常会考虑到学生在一门课程中的勤奋程度以及他在测验中的得分,管理者也是一样。但本章开始时所呈现的照片表明,对个体努力水平的评价是一种主观判断,它很容易受到知觉的歪曲和偏见的影响。对于这样一些主张:“更多的工人是因为态度不良和纪律不佳而不是因为缺乏能力而被解聘的”,如果它们是真实的,那么对员工努力的评估可能会成为组织中影响员工未来的主要因素。

**员工忠诚** 管理者对员工所作的另一个重要判断是他们对组织是否忠诚。尽管在第1章中已经指出员工忠诚的总体滑坡趋势,但没有组织会欣赏那些公开蔑视组织的员工,尤其是管理层的员工。另外,在一些组织中,如果有消息表明一名员工在了解公司之外的其他聘用机会,该员工可能会被标上不忠诚的标签,并失去了所有的未来发展机会。这里的问题并不在于组织对忠诚的要求是否正确,而在于大多数组织都是如此,而且对员工忠诚的评价是高度主观性的。在这名决策者眼里的忠诚,在另一名决策者眼中可能是过分屈从。比如,对高层管理决策提出质疑的员工可能被一些人视为不忠诚,却被其它人视为关心和关注。再比如,揭发者(whistle-blowers)(向组织内外的权威机构报告雇用者的不道德行径的个体)一般来说和他们对组织的忠诚无关,但常常被管理层视为惹事生非者。

## 知觉与个体决策之间的联系

组织中的个体都要作出**决策**(decisions)。也就是说,他们要在两个或多个备选方案中进行选择。高层管理者要决定设置什么样的组织目标,提供什么样的产品或服务,如何建构最佳的公司总部,在哪里建设一个新厂等等;中低层管理者要决定生产日程安排,选择新员工,合理分配薪水的增长。当然,决策并非仅仅是管理者的特权。非管理层的员工所作出的决策同样影响到他们的工作和他们为之工作的组织。其中比较明显的决策可能包括:在具体某一天里是否去上班,在工作中付出多大努力,是否遵守上司提出的要求等等。另外,近年来越来越多的组织把工作相关的决策权授给非管理层的员工,这些权力在过去只有管理者拥有。因此,个体的决策成为组织行为中非常重要的一部分。但是组织中的个体如何决策,他们最终作出的选择质量如何,在很大程度上受到知觉的影响。

决策是对于**问题**(problem)的反应,由于事件的当前状态与期望状态之间存在着差距,因而要求个体考虑几种不同的活动进程。如果你的车在半路抛锚,而你又依靠它去学校上课,这时就出现了一个问题需要你进行决策。但是,大多数问题并非明确地标上“问题”的标签呈现在我们面前。对某一个人的“问题”在另一个人眼里可能是“事情的满意状态”。比如,一名管理者可能认为在她的管辖区内本季度销售数字下降了2%是个非常严重的问题,需要她在这方面采取及时行动。而同一公司中另一区域的管理者面对同样2%的销售下降则可能感到十分满意。可见,对问题存在和决策需要的认识是一个知觉问题。

另外，任何一个决策都需要对信息进行解释与评估。我们的资料一般都来自于多种渠道，需要对它们进行过滤、加工和解释。比如，哪些资料与决策有关，哪些资料与决策无关？决策者的认知将回答这一问题。决策者还需要开发各种备选方案，并评估每一方案的优点和缺点。由于备选方案并未插上小红旗明确指明自己有多少个，或清楚标记自己的优缺点，因而决策者的知觉过程会对最终结果有着巨大影响。

## 最优化决策模型

我们首先来看看个体为了获得最佳结果应如何行动，我们称之为决策的最优化模型（optimizing model）。

### □ 最优化决策模型的基本步骤

表 4—1 概括了个体在进行决策时应当遵循的 6 个步骤。

表 4—1 最优化决策模型的步骤

1. 弄清决策需要	4. 开发备选方案
2. 确定决策标准	5. 评估备选方案
3. 给标准分配权重	6. 选择最佳方案

**步骤 1：弄清决策需要** 步骤 1 要求你认识到需要作出这一决策。问题的存在——即我们前面所提到的，期望状态与实际情况某种程度的不一致——导致了这种认识。如果你在计算自己的月支出时发现你比预计支出多消费了 50 块钱，这时你就认识到需要作出决策，因为你的理想消费水平和实际消费之间存在着差异。

**步骤 2：确定决策标准** 一旦确定了决策需要，接着就要确定对决策来说十分重要的标准。为了描述方便，让我们来看看一名高中生所面对的选择大学的决策。从这个例子中所得到的原理可以推广到人们面对的任何决策上。

为了简化起见，我们假设这名高中生打算上大学（而不像其他人那样作出不上大学的选择）。我们知道决策需要是由于毕业而引发的。一旦这名高中生认为需要作出决策，她就会开始列出与决策有关的标准或因素。在我们的例子中，假设她已经确定了下列择校标准：每年的花费，财政资助的可能性，录取要求，地位或名气，学校规模，地理位置，课程设置，男女生比例，社会生活质量以及校园的自然吸引力。这些标准体现了决策者认为哪些因素与她的决策有关。在这里需要指出的是，没有列出来的标准与列出来的标准同样重要。比如，这名高中生没有考虑下面这些因素：她的朋友在哪里上学，业余时间打工的可能性，是否新生必须住在校园里等等。对于另一名也在进行大学决策的学生来说，所使用的标准可能与她非常不同。

步骤 2 十分重要，因为它表明决策者认为只有这些标准是有关的。如果某



一标准不在这一表列之中，我们可以认为它与决策者的关系不大。

**步骤 3：给标准分配权重** 步骤 2 所列出的标准并非同等重要，为了按先后顺序列出它们在决策中的重要性，有必要给这些标准设置权重。我们知道所有标准都是有关的，但是其中一些比另一些更为重要。

决策者如何衡量标准的重要性程度？一种简单办法就是给最重要的标准打一个分数，比如说 10 分，而后根据这个分数依次给余下的标准打分。通过给每个标准分配权重，可以使决策者根据自己的个人偏好来排列这些有关标准，并表明它们相对重要性的程度。表 4—2 列出了这名高中生在选择大学决策中所使用的标准及权重。

表 4—2 选择大学的标准及权重

标准	权重	标准	权重
财政资助的可能性	10	入学要求	5
学校的名气	10	社会生活质量	4
每年的花费	8	学校规模	3
课程设置	7	男女生比例	2
地理位置	6	校园的自然条件	2

**步骤 4：开发备选方案** 步骤 4 要求决策者列出所有可能解决问题的备选方案。这一步只需要列出备选的方案，而不需要对它们进行评估。在我们的例子中，假设这名高中生已经选定了 8 所具有潜在可能性的大学——Alpha, Beta, Delta, Gamma, Iota, Omega, Phi, Sigma。

**步骤 5：评估备选方案** 备选方案一旦确定，决策者就必须批判性地评价每一种方案。把这些方案与步骤 2、步骤 3 中建立的标准和权重进行对比，可以很显然地看出每一方案的优点和缺点。

对每一备选方案的评估是通过和带有权重的标准进行对比而得到的。在我们的例子中，这名高中生使用每一项标准评估每一所大学。为了简单明了，我们假定 10 分意味着对某一指标评估为“十分满意”，对各备选大学评估的结果如表 4—3 所示。

表 4—3 根据决策标准评估 8 项备选方案

标准	Alpha 大学	Beta 大学	Delta 大学	Gamma 大学	Iota 大学	Omega 大学	Phi 大学	Sigma 大学
财政资助的可能性	5	4	10	7	7	8	3	7
学校名气	10	6	6	6	9	5	9	6
每年的花费	5	7	8	8	5	10	5	8
课程设置	6	10	8	9	8	8	9	8
地理位置	6	7	10	10	6	9	10	7
入学要求	7	10	10	10	8	10	8	10
(根据接受的可能性评估)								
社会生活质量	10	5	7	7	3	7	10	8
学校规模	10	7	7	7	9	7	9	4
男女生比例	2	2	8	8	8	10	2	8
校园的自然条件	8	10	6	3	4	10	5	9

在这里应该注意，表 4—3 中 8 所学校的等级排列是在决策者评价的基础上得到的。有些评价是以相对客观的方式进行的。如果我们的决策者喜欢小型学校，那么注册人数为 1 000 人的学校显然比 10 000 人的学校更为优越。同样，如果决策者希望男生/女生比例高的学校，则男女比例 3:1 的学校显然比 2:1 的学校更占优势。但对于名气、社会生活质量、校园的自然条件等标准的评估却反映了决策者的主观价值。问题的关键在于大多数决策包括了主观判断过程，主要反映在下面 3 个方面：步骤 2 中所选出的标准，给这些标准分配的权重以及对备选方案的评估。这可以解释为什么两个人面对相似的问题——如都是选择学校——却可能寻找截然不同的两套备选方案，即使是面对完全相同的备选方案，对它们评估的等级也可能非常不同。

表 4—3 表明了决策标准基础上对 8 种备选方案进行的评估。它并未反映出步骤 3 所得到的权重。如果各标准的权重相等，你只需要将表 4—3 恰当栏目中的分数累加起来，就可以评估每一个备选方案了，比如，Omega 大学总分为 84 分是最高分。但在本例中这名高中生还需要将每一备选方案的得分乘以相应的权重分数，这一过程的结果如表 4—4 所示。分数的积数和代表了在决策标准和相应权重基础上对每一所学校进行的评估。

表 4—4 大学备选方案的评价

标准	Alpha 大学	Beta 大学	Delta 大学	Gamma 大学	Iota 大学	Omega 大学	Phi 大学	Sigma 大学
财政资助的可能性 (10)	50	40	100	70	70	80	30	70
学校名气 (10)	100	60	60	60	90	50	90	60
每年的花费 (8)	40	56	64	64	40	80	40	64
课程设置 (7)	42	70	56	63	56	56	63	56
地理位置 (6)	36	42	60	60	36	54	60	42
入学要求 (5)	35	50	50	50	40	50	40	50
(根据接受的可能性评估)								
社会生活质量 (4)	40	20	28	28	12	28	40	32
学校规模 (3)	30	21	21	21	27	21	27	12
男女生比例 (2)	4	4	16	16	16	20	4	16
校园的自然条件 (2)	16	20	12	6	8	20	10	18
总和:	393	373	467	438	395	459	404	420

**步骤 6: 选择最佳方案** 最优化决策模型的最后一步是从众多列出的并评估过的备选方案中进行最佳选择。这一选择十分简单，总分最高即为最佳。决策者一般选择步骤 5 中总分最高的那个方案。对于这名高中生来说，意味着她选择 Delta 大学。在确定了标准，给标准分配了权重，并根据每一标准对各大学进行评估的基础上，Delta 大学得分最高因而成为最佳选择。

## □ 最优化模型的最设

在最优化模型的各个步骤中包含了一系列假设。要想确定最优化模型对个体实际决策描述的精确程度，了解这些假设是很有必要的。

最优化模型的假设与理性 (rationality) 概念的基本假设是共同的。理性指的是稳定而价值最大的选择。因此,理性的决策意味着决策者能够完全客观并符合逻辑。它假设个体有一个清楚明确的目标,通过最优化模型中的6个步骤可以选择一个备选方案,以最大限度地达到目标。让我们进一步来看看理性以及最优化模型内在的假设。

**目标取向** 最优化模型假定不存在目标冲突。不论决策是选择要进入的学校,还是决定今天是否上班,抑或挑选恰当的候选人填补工作空缺,它假定决策者有一个自己最希望达到的意义明确的单一目标。

**所有选项已知** 最优化模型假定决策者可以确定所有的有关标准,并能列出所有的可行性方案。它认为决策者有足够的能对标准和备选方案进行评估。

**偏好明确** 它假定决策标准和备选方案的价值可以数量化,并能根据个人的偏好来排序。

**偏好稳定** 除了目标和偏好明确之外,它假定具体的决策标准是恒定的,分配给它们的权重也是稳定的,不随时间改变。因此,不同时间里所获得的标准和备选方案应该相同。

**最终选择效果最佳** 按照最优化模型,理性的决策者将选择评估分数最高的方案。在步骤6基础上得到的最有利的解决方案会带来最大效益。

## □ 根据最优化模型作出的预测

在前面假设的基础上,我们预测个体决策者有明确而具体的目标;有一套完善的标准系统用来确定决策中的相关因素;有一个关于标准的准确等级排列,它非常稳定不随时间改变。我们进一步假定决策者评估所有选项之后,将选择得分最高的一个备选方案。如图4-4所示。

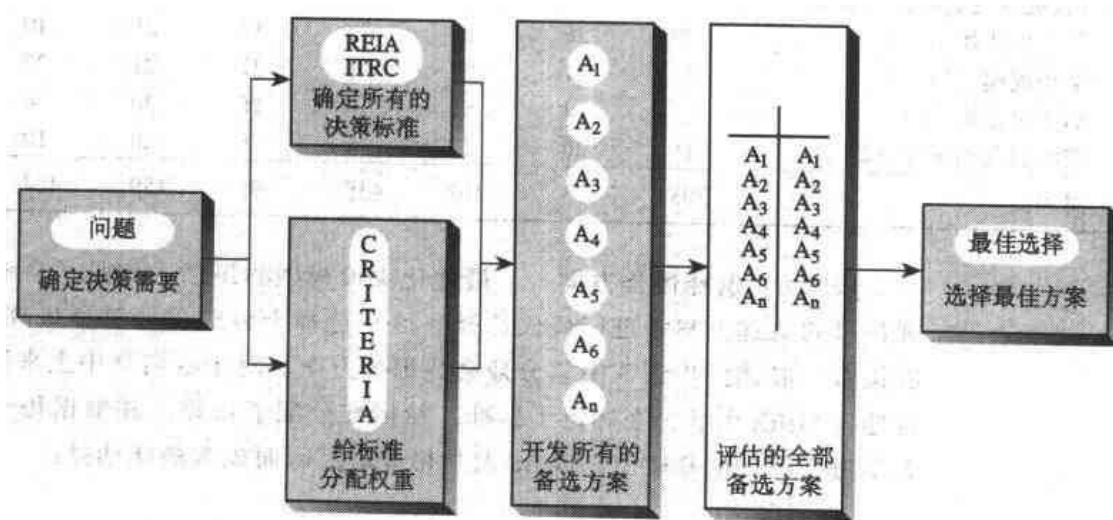


图 4-4 最优化模型

对于前面介绍的大学选择决策,最优化模型假定这名高中生可以确定对决策来说所有可能的重要因素,每一项因素又都能以重要性为权重,而且,个体能

够列出所有可能的大学,并根据标准进行评价。在这里要记住,由于要考虑所有备选方案,我们的决策者可能要了解上百所大学。但即使这种活动需要6个月时间才能彻底完成,决策者的标准和权重不会随时间而改变。也就是说,如果9月份认为大学的名气最重要,下一年3月也是同样看法;如果9月份Beta大学在这一标准上被评为6分,6个月后的评价依然相同。最后,由于在决策中考虑到了每一项重要因素并相应给予了恰当权重,而每一个备选方案又都根据标准来确定和评估,决策者便可以认为评估中分数最高的学校是最佳选择。由于根据逻辑和稳定的方式获得并评估了所有信息,因而决策者不会有遗憾。

## 从概念到技能

### 创造性解决问题

当面对一个问题需要作出决策时,大多数人所拥有的创造性潜能都未能释放出来。因此,我们每个人都应学会如何使用自己的创造性才能。

我们首先来看一些显而易见的事实。人们潜在的创造力是不同的。爱因斯坦、毕加索、莫扎特这些人具有非凡的创造力。具有非凡创造力的人有哪些共同的人格特点呢?一般说来他们独立、冒险、持久、并且动机水平高。这些人不遵从传统规范,因而很难与别人融合相处。另外,创造力高的人偏爱复杂而没有结构的任务。无秩序的状态并不令他们感到焦虑。

具有非凡创造力的人占多大比例?并不很多。一项研究调查了461名男性和女性的终生创造力,复现仅有1%的人具有非凡的创造力,但10%的人有较高的创造力,60%左右的人有一定程度的创造力。这表明我们中的大多数人是具有创造潜能的,只要我们能学会释放它。

你可以使用一些已被证明行之有效的技术来提高自己的能力,成为一个有创造性的问题解决者。这些技术包括:属性清单、横向思维和观念互换。

在罗列属性清单时,你所做的是关闭所有的判断过程。明确了问题的主要特点之后,就尽可能多的开发备选方案。此时不拒绝任何一种想法,无论它初看起来显得多么荒诞离奇。事实上,你尤其应努力寻求这些古怪而极端的方案。列完了你的属性清单后,再根据问题的限制条件,这样就只留下了那些可行的方案。

采用曲线思维或横向思维方式代替传统的纵向思维,也可以激发创造力。纵向思维是高度理性化的,是一个逐步的过程,每一步都是前一步不可分割的结果。在这一过程中每一步都必须正确。另外,纵向思维仅仅选择并处理相关事件。相反,横向思维却没有序列性,在此你并不是要开发一种模式,而是要重构一种模式。你在处理问题时可以不从初始状态入手,而从解决办法入手,然后再倒推出不同的初始状态。比如,作为一名管理者,可以根据2010年的工作、任务、人员的布局来思考你的部门,然后再逆推出要达到这一状况的不同方案。

观念互换使用类比及逆转思维的方法使得陌生的概念变为熟悉,熟悉的概念变为陌生。它的假设是:大多数问题对我们来说并不新奇,但要求我们以新观点看待老问题。因此对待这些问题时,必须摒弃那些常规熟悉的做法。比如,大多数人都知道母鸡下蛋,但是多少人认为母鸡是生出鸡蛋的唯一方式?在这方面最著名的例子是亚历山大·格拉汉姆·贝尔(Alexander Graham Bell)通过类比方法而带来的创造性的突破。他把耳朵里的操作原理应用到他的“说话盒”上。贝尔注意到在耳朵中的听小骨是由极薄的耳膜操作运动的,于是他考虑为什么不能用一片更厚更坚固的膜使钢片移动?就是在这种类比下,电话问世了。

## 其他决策模型

个体是否真的根据最优化模型的预测作出决策?有时是这样的。当决策者面对的问题很简单且备选方案不多时,当搜寻和评估备选方案的代价很低时,最优化模型对决策过程提供了相当精确的描述。买一双鞋或一台新电脑时可以应用最优化模型进行决策。但是,很多决策,尤其是重要的和困难的决策(如人们过去没有遇到过的,并且缺乏行为指南的标准或程序规则的决策)都不属于简单明了的范畴,它们以复杂性和不确定性为特点(比如,所有的备选方案都不清楚),他们的目标与偏好不明确也不稳定。这类决策包括:选择配偶;考虑是否接受另一城市的新工作;在工作申请者中进行挑选以填补部门的职位空缺;为一项新产品开发市场战略;决定在哪里新建一个生产厂;选择恰当的时间销售股票以使你的小公司众所周知。在这一节中,我们概述最优化模型之外的3种其他模型:满意解决或有限理性模型,隐含偏爱模型和直觉模型。

### □ 满意解决模型

**满意解决模型**(satisficing model)的实质是:当面对复杂问题时,决策者的做法是把问题降低到一种易于理解的水平。因为人类信息加工的能力使得我们不可能吸收并理解最优化决策所必需的所有信息。对于构思和解决复杂问题来说,人类的大脑容量远远不足以达到完全理性的要求,个体是在**有限理性**(bounded rationality)的范围内活动的。他们不是捕捉问题的所有复杂方面,而是抽取其中的重要特点,并在此基础上建构简化的模型。然后,个体在简化模型的范围内进行理性行为。

对于一般个体来说,有限理性是如何工作的?一旦确定了某一问题,个体便开始搜寻标准和备选方案。但所列出的标准却可能远远不够详尽彻底。决策者会确定一个有限的表列,其中包括一系列显而易见的选项。大多数情况下,它们主要是一些熟悉的标准和经过验证的解决办法。一旦确定了这些有限的备选方案,决策者就开始考查它们。这种考查也并不是综合全面的,也就是说,并非所有的备选方案都经过细致评估,只有某一备选方案与当前有效的选项之间差异相对较小时才考虑它。决策者以熟悉而习惯的方式考查备选方案,直到他确定了一个令人满意的方案——这一备选方案不但是令人满意的,而且是足以胜任的。决策者满足于第一个“足够好”的解决办法,而不再继续搜索最优选项。第一个达到了“足够好”的方案使搜寻工作结束,而后决策者就可以实施这一可接受的活动。图4—5描述了这一模型。

满意解决模型中一个非常有趣的方面是,在确定选择哪一个方案时,备选方案被考虑的顺序非常重要。如果决策者使用最优化模型,则所有的备选方案按照编好的等级由高到低全部列出,由于考虑到所有备选方案,因此在评估它们时最初的顺序无关紧要。每一种潜在的解决办法都会得到充分彻底的评估。但满意解决方式并不如此。假设某一个问题有不只一个解决办法,满意解决模型的选择则是决策者遇到的第一个可接受的方案。由于决策者使用的模型简单

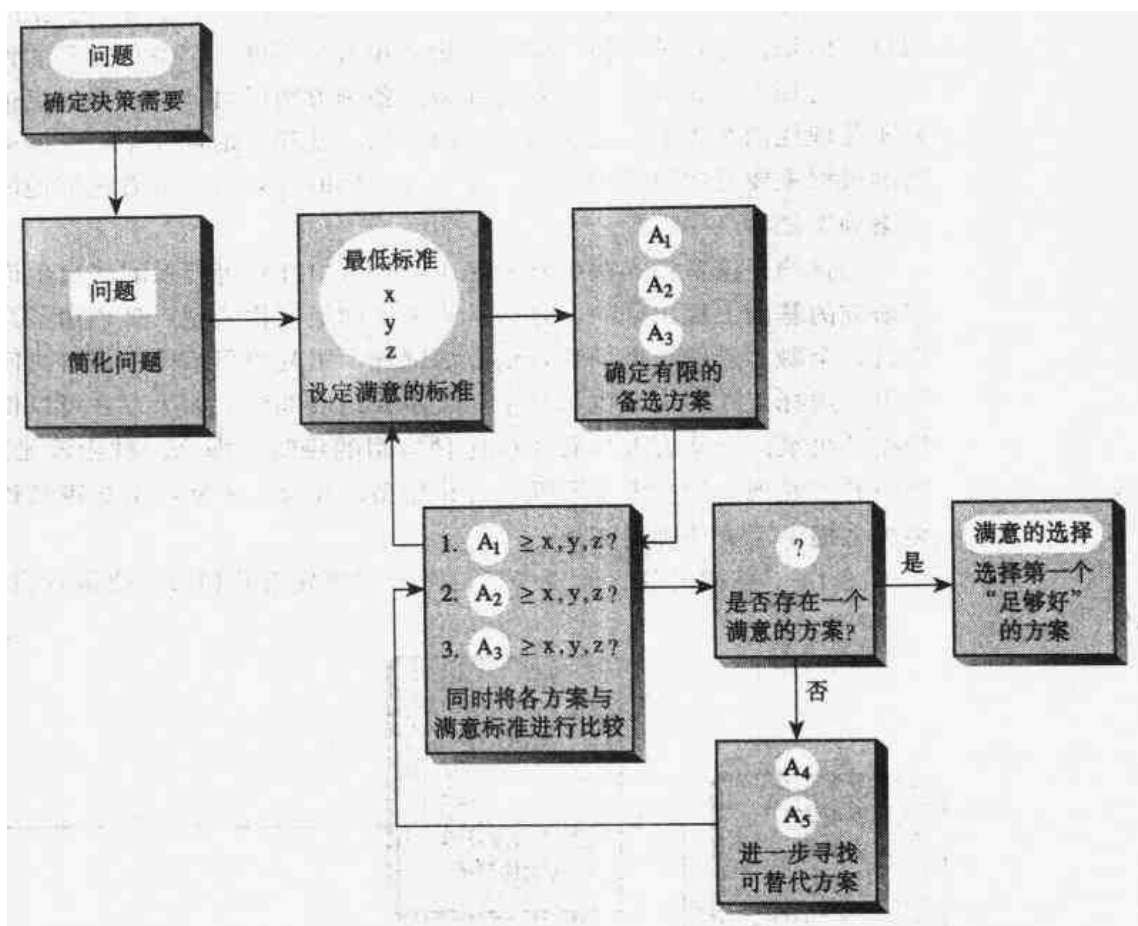


图 4-5 满意解决模型

而有限，他们一般以明显的、熟悉的、距离现实不远的备选方案为开始。因此，那些最接近于现实并达到标准的解决办法最有可能被选择。这有助于解释为什么人们在选择备选方案时很少与过去的决策有太大的差异。用最优化模型解决问题时得到的是唯一方案，但这种情况很少出现，因为在决策者向十分远离现状的地方寻求方案之前，已确定了可接受的解决办法。

我们如何使用满意解决模型来预测前面介绍的高中生的大学选择呢？显然，她不会对所有美国的 2 000 多所大学，甚至再加上国外的学校都作考虑，在朋友、亲戚提供的有关学校信息的基础上，加上迅速浏览了一遍升学指南之后，一般她会选择 5 所~10 所大学写信索取学校简介、课程介绍及申请信。她运用大致的决策标准，对自己所得到的材料进行粗略评估，能够找到一个满足她最低要求的学校。当她发现了这个学校时，决策的搜索工作也就结束了。如果最初列出的大学清单中没有一个达到“足够好”的标准，她会进一步扩大搜索范围以包括更多不同类型的学校。但即使是这种扩大的搜索方式，第一个她碰到的达到了最低要求的大学将成为选择方案。

## □ 隐含偏爱模型

另一个用于处理复杂且非常规决策的模型是**隐含偏爱模型**（implicit fa-

vorite model)。与满意解决模型一样，它也认为个体通过简化过程而解决复杂问题。但是，隐含偏爱模型中的简化意味着先不进行“备选方案的评估”这一步骤，直到个体找到了一个隐含偏爱的备选方案后再评估。换句话说，决策者并不是理性而客观的。在决策过程的早期，他隐含地选择了一个偏爱方案，而后的过程主要是决策证明练习，即通过而后的过程使决策者确信他的隐含偏爱方案确实是恰当的选项。

隐含偏爱模型最初是由麻省理工学院（MIT）管理系的研究生们在工作决策研究的基础上提出来的。这些学生都了解最优化模型。他们用了几年时间在会计、金融、管理、市场和定量方法课程上重复使用该模型来解决问题和分析案例。选择工作的决策也是其中一个重要组成部分。如果存在可以使用最优化模型的决策，而又有人具有使用这种模型的经验，那么，就应该是这种模型。但研究者发现人们并没有遵循最优化模型，相反，在实际的决策过程中隐含偏爱模型提供了更准确的描述。

图 4—6 概括了隐含偏爱模型。某一问题确定的初始，决策者也隐含地选

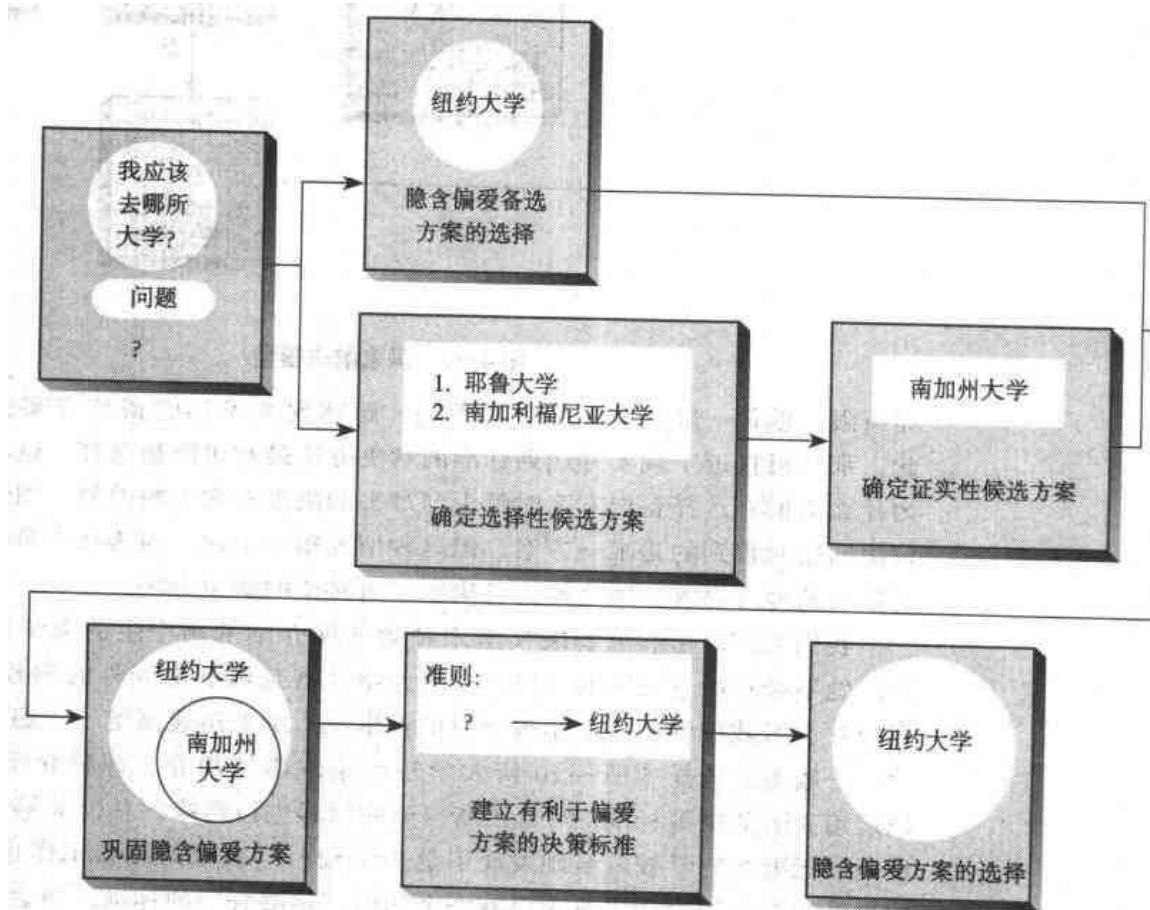


图 4—6 隐含偏爱模型

择了一个早期的偏爱方案。但决策者并不因此而结束搜索工作。事实上，决策者本身也常常并没有意识到自己已经选择了一个隐含偏爱方案，因而还会继续确定其他备选方案，只不过其余过程实际上都带有偏见色彩。这一点十分重要，因为它提供了一个客观的假象。然后，证实性过程开始了。备选方案将减

少为两个——选择性候选方案和证实性候选方案。即便选择性候选方案是唯一可行的方案,决策者也会努力获得另一个可接受的方案作为证实性候选方案,以便自己有东西进行比较。此时,决策者建立了决策标准和权重,为了确保偏爱选择的成功,在标准和权重的选择中出现了很多知觉和解释的失真。评估过程最终明确表明选择性候选方案比证实性候选方案更为优越。

如果隐含偏爱模型起作用,则在决策者愿意承认自己作出决策之前,对新方案的搜寻工作早已结束。麻省理工学院的学生在找工作时,研究者发现他们承认自己作出了决策的2周~8周之前,他就能准确地预测87%的工作。这表明决策过程更多受到直观感觉而不是理性客观的影响。

最近的研究有力支持了隐含偏爱模型中的一些主要原则。大量证据表明个体常常对一个方案很早就作出承诺,在最终选择之后才去评估其他方案的优缺点。

我们运用隐含偏爱模型,来看看前面提到的高中生是如何选择她想进入的大学的。在这一过程的初始,她会发现某一所大学从直觉上看似很适合她,但她可能并没有把这种情况告诉别人,甚至自己都并未明确认识到这一点。她查阅了大量学校简介和课程介绍,最终削减为两所学校,其中一所显然是她隐含偏爱的学校。然后,她开始注意决策中的相关因素:哪个学校名气更高?哪个学校的社会生活条件更好?哪个校园更有吸引力?对这些标准的评价都是主观判断。而她的评价也并非公正无偏,而是使判断失真以便和直觉偏爱的学校保持一致。这场比赛是稳定的,赢者是事先决定的。这名高中生并不一定选择最优化方案,我们也不能说她根据满意解决模型进行选择,要记住,她歪曲了自己的评估以得到她想得到的结果,因此很难保证她的最终决策反映了有限理性的假设。我们只能说,如果她遵循隐含偏爱模型,她所选择的学校是最初偏爱的学校,不管在而后的决策过程中出现什么情况。

## □ 直觉模型

乔·葛塞尔(Joe Garcia)最近决定,公司将耗资4 000多万美金在亚特兰大建立一个为卫星通讯设备生产电子元件的加工厂。在此之前公司的执行副总裁聘请了一家顾问机构对建厂地点进行了考察,并为乔提供了一份5个可能的建厂地点的综合分析报告。这份报告中将亚特兰大排在5个方案中的第3位。仔细阅读了这份报告及其结论之后,乔决定不按照专家们的建议行事。当被问到如何解释他的决策时,乔说:“我非常仔细地阅读了这份报告。尽管专家们是这样建议,但我觉得先后顺序并不代表所有情况。凭直觉,我感到从长远角度看亚特兰大应该是最好的选择。”

直觉决策,即乔·葛塞尔所使用的方式,最近得到了人们越来越多的青睐。专家们不再不加思索地认为依赖直觉进行决策是非理性的或无效率的。人们越来越认识到,理性分析被过分强调了,在某些情况下,依赖于直觉能够提高决策水平。

我们这里所说的直觉决策到底是什么意思?对直觉的界定有很多方式。一些人认为它是超感觉能力或第六感觉的一种;另一些人认为它是某些人与生俱来的个性特质。在这里我们将直觉决策(intuitive decision-making)定义为从



经验中提取精华的无意识过程。它并不一定要脱离理性分析而独自运作，事实上，二者是相辅相成的。

在象棋方面的研究为直觉活动提供了极好的证明。让初学者和象棋大师一起看一个不熟悉的、共有 25 子的真实象棋比赛的棋盘。5 秒~10 秒之后，把棋子移位，然后让每个人重新安排各个棋子的位置。一般来说，象棋大师可以正确排出 23 颗~24 颗棋子，而初学者只能正确排出 6 颗。然后改变做法，这次棋子是随机摆放在棋盘上的。这种情况下，新手仅仅能摆对 6 颗，而象棋大师也同样如此！第二个实验表明，象棋大师并不比初学者有更好的记忆力。他们所拥有的是能力，即在成千上万次象棋比赛经验的基础上，他们可以辨别出比赛过程中出现的棋子模式或组块。研究进一步表明，职业象棋大师能同时下 50 盘或更多盘比赛，此时的决策必须在数秒内作出，而他们所表现出的技能水平仅仅比锦标赛中只进行一盘比赛的水平稍低一点点，但在锦标赛上的决策却要用半个小时或更长时间作出。专业经验使他们能认清情境，并利用过去已习得的与情境相关的经验；迅速作出决策选择。可见，直觉决策者可以在信息非常有限的条件下作出迅速决策。

管理者何时最有可能使用直觉决策的方法？研究者确定了 8 种情况：（1）不确定性水平很高时；（2）几乎没有先例存在时；（3）难以科学地预测变量时；（4）事实有限时；（5）事实不足以明确指明前进道路时；（6）分析性资料用途不大时；（7）当需要从几个可行方案中选择一个，而每一个方案的评价都不错时；（8）时间有限，但又有压力要作出正确决策时。

使用直觉时，是否存在一个人们都遵循的标准模型？个体似乎遵循两种方法之一：或是在决策过程之初使用直觉；或是在决策过程结尾使用直觉。

当在决策开始使用直觉时，决策者试图回避对问题的系统分析。他让直觉自由发挥，努力产生不同寻常的可能方案和新方案，这些方案一般是从过去资料分析和传统行事方式中产生不出来的；如果在决策过程结尾运用直觉，决策者依赖于在确定和分配决策标准的权重时以及对备选方案的开发与评估时进行的理性分析。但这一切做完后，决策者便停止了分析过程，目的是为了“睡眠决策”，一两天后再作出最终选择。

尽管直觉决策自 80 年代早期以来受到了人们的青睐，但不要预期使用它的人们（尤其在北美、英国及其他认为理性分析是决策途径的文化中）会承认自己在运用它。有着很强直觉能力的人常常并不告诉别人自己是如何得到结论的。由于理性分析被看作更符合社会期望，人们常常把直觉能力隐藏起来。一位首席执行官曾经说过：“有时人们必须为自己的关键决策穿上‘数据的外衣’以使它容易被接受或符合别人的口味，不过这一修饰常常发生在决策事实之后。”

## 新闻中的组织行为学

### 过多的事实宠坏了决策

管理层所作出的每一项决策中都包含着风险性。因此，管理层常常试图通过搜寻大量事实而把风险性减少到最低。但是，优秀的管理者知道什么时候他们拥有了足够的信息作出决策。他们认识到自己永远不可能获得所有自己想要的事实。对于其他信息的搜寻确实可以减少或消除风险，甚至可以表明问题并不真正存在，但这种拖延是有代价的。在等待其他信息

时,可能会错过机会。这就如同一个胆怯的神枪手:“准备好,哎……哎……哎……”他就是无法扣动扳机。

如果我们有可能获得大量信息彻底消除风险因素,那么就出现了这样一个问题:我们还要管理者干什么?

在事实出现之后很容易责备决策,我们每个人都是100%的事后诸葛亮。在情况如此明朗的今天,我们应该早在1988年就购买微软公司的股票。现在每个人都知道可口可乐公司1985年经营管理人员所犯的错误,他们决定放弃可口可乐的原始配方而代之以新配方。由于公众的强烈反对最终促使管理层把可口可乐的原始配方作为“可乐的经典”重新推出。

美国首席检查官詹妮特·雷诺(Janet Reno)让联邦法官强行攻入样克萨斯韦科市的戴维丁分部(Branch Davidian)监狱,导致了几十人的死亡。她的这一决策受到了众人指责。尽管在批评之下,她还是公开声明:“我拥有我所作出的决策的全部信息。”无论这是否属实,她在商榷方面表现出有效的管理技能:(1)她确信自己拥有足够的信息作出决策;(2)她继续前进并作出了决策。

决策并不仅仅是对事实的分析。在此过程中内心感觉是一个重要因素。尤其是当你有了可以最大限度地降低风险的充分事实时,这种内心感觉常常区分出了有效管理者和无效管理者。

## 有关决策的当前问题

本章最后考察了决策中的3项当前问题:改善道德决策;不同文化下的决策;承诺的升级或“继续把钱投入错误的事”。

### □ 改善道德决策

当今在决策的讨论中不包括道德问题就不能算完整。为什么?因为在组织决策中对道德的考虑应该是一项重要指标。本节中我们介绍建构道德决策的3种途径,以及影响个体道德决策行为的因素。

**3种道德决策标准** 在进行道德选择时,个体可以使用3种不同的标准。第一种是功利主义标准,即决策完全是根据结果或结局而进行的。功利主义(utilitarianism)的目标是最大限度地提供最佳效益。这种观点是企业决策的主流,它与绩效、生产率、高利润等目标相一致。比如,为了最大的利润,企业的经营管理者可以声称他向15%的员工发出解雇通知这一做法保证了大多数人的最大利益。

**第二种道德标准**注重的是人权,它要求决策者的行为要符合《人权法案》中对基本的自由和权利的规定。在决策中对人权的重视意味着尊重和保护个体的基础权利,如隐私权、自由演讲权等等。当组织中的告密者在言论自由的权利下,向政府或新闻界报告自己组织中的不道德或违法活动时,这一标准的使用保护了告密者。

**第三种标准**注重的是公正。它要求个体公正无偏地执行规则,平等分配企

业的效益和损失。工会成员一般偏爱这种观点。根据这种标准,从事同一具体工作的人应公平地付给同样工资,而不管他们之间工作绩效的差异,在解雇决策中把任职时间作为主要决定因素。

三种标准各有其优缺点。对功利主义的强调提高了效率和生产率,但它的问题是忽视了一些个体的人权,尤其是那些在组织中占少数的人的权利。以人权作为标准保护了个体不受伤害,并符合人身自由和隐私权,但它所创设的过度受法律约束的工作环境妨碍了生产率和效率。对公正的关注保护了未被充分代表的员工和无权者的利益,但它鼓励了一种降低冒险、革新和生产率的应得权利观念。

决策者,尤其是在组织中以效益为目标的决策者,对功利主义标准感到安全而合适。当以组织和董事会的最大利益作为标准时,可以对很多有争议的活动作出裁决。但是,众多批评家指出,企业决策者的这种观点需要变革,随着整个社会在人权和社会公正方面越来越多的关注,管理者也需要提高非功利方面的道德标准。这也反应了今天的管理者所面对的强大挑战,因为使用诸如人权和社会公正这些标准进行决策远远不如运用功利主义标准(如效率和效益方面的影响)那么明确。这一点有助于解释为什么管理者越来越多地发现自己的活动受到批评与指责。很多行为是符合功利主义标准的,如,提高价格,出售不利于顾客健康的产品,关闭工厂,大量裁员,为了缩减开支而将生产移向海外等等。但是,一项好的决策不能仅使用一种标准就作出判断。

**影响道德决策行为的因素** 组织中为什么会有不道德的行为?是不道德的个体还是工作环境助长了不道德的活动?答案是二者均有!有证据表明个体的活动是否道德在很大程度上受到个体的个性特点以及他所工作的环境两方面的影响。

图 4—7 提供了一个解释道德或不道德行为的模型。**道德发展阶段** (stages of moral development) 是对个体道德判断能力的评价。一个人的道德发展水平越高,则越少受到外界环境的影响,也因而更倾向于采取道德方式行为。比如,大多数成人达到了道德发展的中等水平,这一水平上的个体受到同伴的有力影响,并会遵守组织的规则与程序。那些达到了更高水平的个体表现为:对他人的权利赋予更高价值,不太在意大多数人的意见如何,当他们坚信组织做错了时敢于向组织的实践提出挑战。

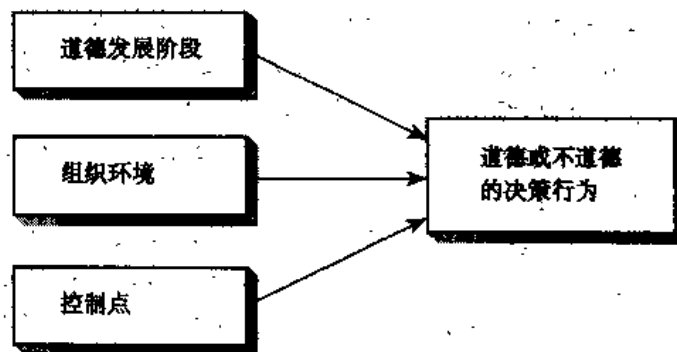


图 4—7 影响道德或不道德决策行为的因素

第3章中我们讨论了控制点这一概念。这种个性特点指的是一个人相信他对生活中发生的事件的负责程度。研究表明,外控者(即把生活中所发生的事归因于运气或机会)很少为自己的行为结果承担责任,并更有可能受到外界环境的影响。相反,内控者更有可能根据自己内在的正误标准指导行为。

组织环境指的是员工对组织期望的知觉。组织是否通过奖励来鼓励和支持道德行为并通过惩罚来阻止不道德行为?通过组织环境可以培养较高的道德决策水平,这方面的具体例子有:对道德的书面界定;高层管理者的高尚道德行为;符合实际的绩效期望;在绩效评估中不但评估结果而且评估手段;对高尚道德行为的个体给予明确的认可和奖励,对不道德行为者的明显惩罚等等。

总之,一个缺乏高尚道德观念的人,如果处在抵制不道德行为的组织环境中,会较少作出不道德的决策;相反,一个非常有正义感的人在允许或鼓励不道德活动的组织中,也会受到侵蚀。

## □ 不同文化下的决策

世界各地不同的组织中,作决策的人和时问以及决策中理性所占的重要性地位各不相同。因此,在讨论个人决策时也应考虑到民族文化这一因素。

比如,我们知道不同文化在权力距离方面存在差异,在高权力距离的文化中(如印度),只有高层管理者有权作出决策;而在低权力距离的文化中(如瑞典),基层员工希望大部分有关日常工作的决策由自己作出。文化在时间取向方面也存在差异,这一点有助于我们理解为什么相比美国管理者而言,埃及管理者的决策十分缓慢,总是三思而后行。在理性假设方面也存在文化差异。一名北美管理者可能根据直觉作出一项重要决策,但他知道以一种理性的风格表现出来十分重要。这一点可以解释为什么在隐含偏爱模型中,决策者要有一个证实性候选方案。它使决策者心安理得,感到自己理性而客观地考查了各个方案。而另一些国家(如伊朗)并不把理性视为神圣,因此没有必要努力表现出理性。

我们还可以根据最优化决策模型的6个步骤来评价文化的影响。为了描述方便,这里仅来看看其中的2个步骤:确定决策需要和开发备选方案。

在活动取向方面,一些文化重视解决问题;另一些文化强调接受他们所在的环境。美国属于第一类文化,泰国、印度尼西亚则属于第二类文化。重视问题解决的管理者相信他们能够并且应该改变情境从而获得效益,因此美国的管理者会比泰国和印尼对手更早地确定出要解决的问题。我们还可以使用时间取向方面的差异来体现不同决策者开发的备选方案。意大利人看重过去和传统,在这种文化下管理者依赖于经过考验的、可靠的方案解决问题。相反,美国人和澳大利亚人则更具进取心并注重现在取向,这些国家的管理者更可能采用独特而富有创造性的方法解决问题。

## □ 承诺的升级或“级或把钱投入的钱的事”

在玩21点牌(一种作庄牌戏,玩者力争取得21点总牌点,或比发牌人更接近于21点,译者注)时,普遍的策略是要“保证”自己不能输;如果你输

了一局，下一局就会加倍下赌。这种策略或决策原则看起来可能过于天真，不过，如果你以 5 美元为开始，接连输了 6 盘（对很多人来说这种情况并不少见）之后，你也很可能会在第 7 盘时下赌 320 美元，目的是为了补回你的损失，并能赢得 5 美元。

我的朋友 4 年来一直和一位女性保持约会关系，尽管他也承认他们两人并不十分和谐，但他告诉我他将要和这位女士结婚。对于这个决策我不免有些诧异，问他为什么。他答道：“在两个人的关系里我已经投入了太多太多”。

前面介绍的 21 点牌策略和婚姻决策都表明了一种现象，我们称之为**投入的升级**（escalation of commitment）。具体而言，它指的是对过去决策的投入不断增加，即使是消极的决策。

有很多证据表明，当个体认为要对自己的失败负责时，他会对这一失败活动增加投入。也就是说，他们“继续把钱投入错误的事情”，以表明他们最初的决策并非错误，因此而避免承认自己犯了错误。

在投入的升级方面最常引用的例子恐怕要数林顿·约翰逊（Lyndon Johnson）总统对越战争的决策。尽管不断有信息表明向越南北部投掷炸弹对结束战争毫无帮助，但他的解决办法依然是继续投掷成吨的炸弹。最近安大略省省长大卫·皮特森（David Peterson）决议为建成达灵顿核工厂再投资 40 亿美金，事实上已有证据表明早先对能量消耗的预测是过分乐观了。皮特森越来越专注于对这项巨大工程投入资金，他已经在这方面花很多钱：“我认为任何人看到了这个花费 70 亿美元建造的工程之后，都不会傲慢地忽视它的存在。”但有可能他需要做的是最后在这项工程上标上 140 亿美元的标签，才能使能量消耗结束。

投入的升级对组织的管理决策来说有着很广泛的意义，管理者常常为了证明自己的最初决策是正确的，因而继续投入大量资源给那个从一开始就注定失败的决策，很多组织因此而蒙受了巨大损失。

## 本章小结和对管理者的意义

### □ 知觉

个体以特定的方式进行行为的基础并不是外界真实的环境，而是他们所认为或相信的环境。一个组织可以花费几十万为员工创设愉快的工作环境。但是，不论花费多么巨大，如果员工们相信自己的工作很糟糕，则依然会作出相应的行为。也就是说，员工对情境的知觉是他们行为的基础。一名员工认为他的主管能为他清除前进的障碍，是帮助自己更好工作的助手；另一名员工则认为该主管是个“大家长，严密监督自己的每一个活动，以确保自己时时刻刻在工作”。两名员工会对同一名主管作出截然不同的行为反应，这种差异与主管本身的实际活动无关，员工行为上的差异来自于不同的知觉。

有证据表明个体对工作环境的知觉比真正的工作环境更能影响他们的生产率，工作本身是否有趣或具有挑战性并不重要。一个管理者能否成功地计划和组织下属的工作，能否真正帮助他们更有效地建构工作，都远远不如下属对该

管理者这种努力的知觉那么重要。同样,对工作的报酬是否公平,绩效评估的效度以及工作条件的充分性,在某种程度上并不是由具有相同知觉的员工判断的,我们也不能确保个体以满意的眼光解释他们的工作条件。因此,为了对员工的生产率产生积极影响,就需要对员工是如何知觉自己工作的进行评估。

流动率、缺勤率和工作满意度也都反应了个体的知觉。对工作条件的不满,或认为组织中缺乏晋升机会这些观念都是一些主观判断,它们并不是以工作本身的意义为基础的。员工对于工作好坏的结论是一种解释。管理者必须花时间了解每一名员工是如何解释现实的,当他们所认为的与现实存在之间的差距显著时,管理者还要努力消除这些信息失真。如果个体以消极方式认识工作,而管理者又未能成功处理其中的差异,则将导致缺勤率与流动率的增加,以及工作满意度的降低。

## □ 个人决策

个体在行动之前先进行思考和推理。正因为如此,了解人们怎样作出决策有助于解释和预测他们的行为。

在某些决策情境中,人们遵循最优化模型。但对于大多数人以及大多数非常规的决策来说,很可能不符合这一模型。重要的决策很少是简单明了的,因而无法运用最优化模型假设。我们发现个体在寻求解决办法时注重令人满意的方案而不是最优方案,在决策过程中卷入了一些主观偏见并依赖于直觉。

其他决策模型也能帮助我们解释和预测一些行为,这些行为从最优化假设角度来看显得非理性而武断。让我们来看一些例子。

聘用面试是一项复杂的决策活动。面试考官发现自己被淹没在大量信息之中。研究表明面试考官简化了这一过程。在面试开始四五分钟之后,主考官的决策很少再发生改变。也就是说,对于半个小时的面试,决策者倾向于在最初的几分钟里便作出了申请者是否合适的决策,然后利用其他时间选择信息以支持早期的决策。这样做降低了面试考官发现最优秀的申请者的可能性,他们的决策偏向于那些第一印象良好的个体。

对工作绩效的评估也是一项复杂工作。决策者简化了这一过程,只关注那些显而易见、易于测量的标准。这可以解释为什么像整洁、准时、热情、积极的态度这些因素常常和良好的评价联系在一起。还可以解释为什么数量测量常常比质量测量更受到重视,因为对前者的评估比后者更容易。对令人满意方案的寻求,鼓励了个体解决简单的问题而不是重要的问题。

在道德方面我们有什么建议?对于已受聘的个体来说,管理者能够影响的是员工的工作环境,因此管理者要通过自己所从事的活动向员工明确灌输高道德标准。通过管理者的言行、奖惩和监督,给员工们形成一种道德气氛。在雇用新员工时,管理者有机会拒绝在道德方面不令人满意的候选人。我们应把选拔过程(如面试、测验和背景核实)视为了解个体道德发展水平和控制点的机会。利用它可以确定个体的道德标准是否与组织的标准相冲突,或者个体对不利的外界影响是否表现得十分脆弱。

最后,管理者必须警惕这种倾向:为了免于承认自己所犯的错误而对决策的投入升级。这一点适用于不同层次的管理者。决策总会存在风险,有时你会

作出错误的选择。当错误第一次出现时即承认决策错误,要比对该决策的投入升级并不切实际地幻想着能最终证明是正确的做法而大大减少开支。

## 复习与练习

### □ 复习题

1. 定义知觉。
2. 什么是归因理论?它在解释组织行为方面有什么意义?
3. 你认为哪些因素导致了基本归因错误?
4. 选择性知觉怎样影响到知觉?举例说明选择性知觉是怎样造成知觉失真的?
5. 什么是刻板印象?举例说明刻板印象是怎样造成知觉失真的?
6. 在判断他人时使用捷径有哪些积极结果?
7. 什么是最优化决策模型?它适用于什么条件?
8. 解释满意解决模型。你认为这一模型的适用范围有多大?
9. 对比隐含偏爱模型和满意解决模型。
10. 描述个体在进行道德决策时使用的3种标准。

### □ 讨论题

1. “你我对于我们所看到的东西意见一致表明我们拥有相似的背景和经历。”你是否同意这一观点?请讨论。
2. 在确定他人行为主要来自于内因还是外因方面,你认为哪些工作相关情境最为重要?
3. “在大多数情况下,组织中的个人决策是一个非理性的过程。”你是否同意这一观点?请讨论。
4. 你认为哪些因素能够区分优秀的决策者和不良的决策者?
5. 你是否曾经增加过对一项失败活动的投入?如果是,分析一下你所作出的这一增加投入的决策,并解释为什么你会这样做?

### □ 辩论题

#### 在聘用员工时:强调积极因素

##### 正方

在雇用新员工时管理者应该像个推销员,他们需要强调工作的积极方面,甚至这意味着不提及工作的消极方面。尽管这样作可能有真正的风险存在,它会使申请者形成对组织和具体工作不切实际的期望,但管理者不得不冒这个风险。而申请者也应该像和其他推销员打交道一样,有责任遵循:“购买留心(货

物出门概不退换)”这样的警戒,让自己慎重小心。

为什么管理者和一位有前途的申请人讨论工作时总强调积极因素呢?他们别无选择!首先,对于很多工作空缺来说,合格的求职者供不应求;其次,这种方法在竞争环境中很有必要。

80年代末组织中开始大规模的重组和裁员,使得人们十分关注公司的解雇活动。但对于这一过程人们常常忽略了另一个问题:在成千上万的工作中合格的申请者却十分紧缺。未来几年里,管理者将发现越来越难找到合格人员从事律师、护士、会计、推销员、维修技工、计算机维修专家、软件程序员、社会工作者、内科医生、环境工程师、电信专家和飞行员的工作。而且管理者还发现要找到能够胜任最低工资水平的入门工作的人也十分困难。可能并不是缺少人,但要找到一个能读写、会基本运算并有良好工作习惯从而有效完成工作的人并不容易。工人拥有的技能与雇主要求的技能之间的差距越来越大。因此管理者不得不向有限的申请者推销工作,这意味着尽可能以最有效的方式呈现工作和组织。

管理层不得不对申请者强调工作有利方面的另一个原因是:这是竞争带来的结果。其他雇主同样面对着有限的候选人团体。因此,为了能使人们加入自己的组织,管理者不得不在描述组织和工作时施加各种有力的影响。在竞争环境中,任何向申请者说明真实工作的管理者——即坦白提供有关工作方面的消极信息和积极信息——都面临着失去大多数甚至是所有理想候选人的风险。

### 在聘用员工时:摆平积极因素与消极因素

#### 反方

不论劳动力市场如何改变,如果管理者把招募和聘用工作视为必须向申请者推销工作,并只提供工作的积极方面,则无疑为自己建立了一支对工作不满意且流动率高的劳动力队伍。

在人员选拔过程中,每个申请者都获得了一系列有关组织和他希望供职的工作的信息。如果申请者得到的信息言过其实,则会出现大量潜在的不利于组织的消极影响。第一,不合适的申请者可能会对工作不满意,进而很快离职,而不太可能选择沉默忍耐的做法。第二,不提供消极信息建构了不现实的期望,被聘用的新员工可能会很快感到失望。另外,不准确的知觉也会导致欠考虑的辞职。第三,新雇员在面对工作中的消极方面时,会感到大失所望,并因而降低了对组织的承诺,这些员工感到自己在聘用过程中被戏弄或被误导,因而不可能感到满意。

为了提高员工的工作满意度并降低流动率,就应在提供工作之前首先给申请者提供真实的工作介绍,包括有利和不利两方面的信息。比如,除了积极陈述之外,还应告知申请者在工作时间里与同事交谈的机会有限,或由于工作负荷上的不规律使高峰期时员工的工作压力很大。

研究表明真实的工作介绍使申请者对即将从事的工作,形成偏低的但更为现实的期望,也使他们在从事工作和处理阻碍因素时更有思想准备,从而使新员工中未预期到的流动率降低。在供求紧张的劳动力市场中,保留人员与雇用人员同等重要,都应是第一位的。在招募中只提供工作的积极方面可能会引诱人们加入组织,但双方的这场婚姻很快就会出现懊悔。



## □ 自我认识练习

### 决策风格问卷

#### 第一部分

圈出与你平时的感觉或活动最接近的答案。每个项目无对错之分。

1. 我更重视

- a. 人们的感受;      b. 人们的权利。

2. 我常常和\_\_\_合得来。

- a. 富于想像力的人;      b. 现实的人。

3. 我更乐于被别人称为

- a. 真情实感的人;      b. 一贯理性的人。

4. 和别人共同做事时, 对我最有吸引力的是

- a. 按照被人接受的方式活动;      b. 自己发明一种新方法活动。

5. 最令我烦恼的是

- a. 别出心裁的理论;      b. 那些不喜欢理论的人。

6. 把某人称为\_\_\_, 是对他更高的赞扬。

- a. 有想像力的人;      b. 按部就班的人。

7. 我常常让

- a. 我的心统领我的脑;      b. 我的脑统领我的心。

8. 我认为更糟糕的错误是

- a. 表现出过度的关怀;      b. 缺乏同情心。

9. 如果我是教师, 我宁可教

- a. 理论性的课程;      b. 事实性的课程。

#### 第二部分

下面每组配对词中哪个词对你更有吸引力? 圈出 a 或 b。

10. a. 同情;      b. 远见。

11. a. 公正;      b. 仁慈。

12. a. 生产;      b. 设计。

13. a. 谦和;      b. 坚定。

14. a. 随和的;      b. 挑剔的。

15. a. 文字的;      b. 图形的。

16. a. 想像的;      b. 实事求是的。

评分标准和参考答案见 598 页。

## □ 与他人共同练习

### 评估你的人际知觉

1. 拿出一张纸, 根据以下维度来描述自己:

a. 友爱; b. 心境; c. 幽默感; d. 职业动机; e. 人际技能; f. 被他人接受的愿望; g. 独立性。

2. 安排3人~5人一组, 根据上述7个维度评价小组中的每一名其他成员(请尽你最大可能评价)。

3. 每个小组的成员坐在一起, 确保每名成员都参加活动。所有成员都对成员A进行描述, 其他人都谈了自己的看法之后, 成员A公布他的自我知觉。以此类推, 使所有成员都得到他人反馈并公布自我知觉。

4. 每个成员分析自己在7个维度上的自我知觉与其他人对他的知觉之间的相似性与差异性。

## □ 道德困境练习

你如何作出下列5个道德决策?

假设你是一家拥有1000人的公司的中层管理者, 对下面5个情境你会作出什么反应?

1. 一位关系密切的助手请你在即将签约的合同上帮他说好话, 并付给你一笔可观的钱作为对你所花费的时间和辛苦的回酬。你会接受这笔钱吗?

2. 你有机会从公司中窃取10万美金, 而且有绝对的把握不会被发现, 你怎么做?

3. 你公司对于吃饭时间在外视察企业的补偿政策是, 用现金支付你的花费, 每天不超过50美元。公司不需要你提供发票, 你说多少, 公司就补给你多少。当你视察工作时, 一般只吃一些快餐食品, 一天花费很少多于15美元。你的同事提出的补偿要求大多数是每天40美元~45美元, 不管他们实际花费了多少。你对吃饭补偿的要求是多少?

4. 你享有使用部门办公用品的权利, 即使你拿走了一些供个人使用也没有人知道。你的孩子下周要回学校, 你是否会从办公室里拿一些钢笔、铅笔、书写卡片之类的东西给你的孩子?

5. 你发现你的一个最要好的朋友在工作中盗窃了公司一大笔钱, 你将怎么办? 什么都不说? 不和这个人交谈就直接报告经营人员? 在采取行动之前先与这个人对质? 和这个人接触以达到说服他归还这笔钱的目的?

## □ 道德分析

“我不作出决策”

我第一次见到泰德·凯利(Ted Kelly)是在一次鸡尾酒会上。他当时是本市一家大型化工提炼厂的经理。交谈了10多分钟后, 我问他的领导风格是什么样的。

泰德: “在厂里我不作出决策。”

作者: “那么你使用的是民主型领导风格了?”

泰德: “不! 我是说我不作出决策! 我的下属们负责作决策, 而我从不干

涉他们的工作。”

我实在不相信他的话，我猜想这是他的感觉。于是他邀请我参观他的工厂。我问他什么时候去。

泰德：“除了星期一下午 1 时至 3 时之外，什么时候来都行。”

第二个星期，我没有通知泰德就突然访问了他。他没有秘书，我去时他正倚靠在沙发里，近乎睡着。我的到来似乎惊醒了他，他给我让了座。

交谈一开始我就直接了当地询问他每天都干些什么。“你都看到了，我常常在睡觉。当然，我每周从总部办公室收到四五份备忘录需要阅读。”我简直不相信自己的耳朵。这位 50 多岁显然非常成功的经营人员在告诉我他什么事都不做！

“如果你不相信的话，就找我的下属去核实一下吧。”他说他有 6 个部门经理为他工作，我请他安排一个人和我谈谈。

“不，我不能这样做。记住，我不作出决策。这里有部门经理的名单和电话号码，你去给他们打电话吧。”

我照办了。我选择了质量控制部的经理皮特·坎多尔 (Peter Chandle)，并拨通了他的电话。我告诉他想和他谈一谈老板的领导风格。他说：“你过来吧。我现在没事。”

当我来到皮特的办公室时，他正盯着窗户出神。我们坐下之后便大笑起来。“我打赌泰德已经告诉你他不作出决策。”我表示同意。“这是真的，”他进一步说：“我来这里 3 年了，从没见过他作出一项决策。”

我无法想像这怎么可能，我问：“有多少员工在这里工作？”

皮特：“大约 200 人。”

作者：“你们厂是如何有效运作并战胜了其他对手的？”

皮特：“在 18 个加工厂中我们排行第一，而且，我们也是公司最老的一家加工厂。我们的设备可能过时了，但我们使它们发挥了最大作用。”

作者：“泰德·凯利做什么工作？”

皮特：“你问住我了！星期一下午 1 时至 3 时他参加员工大会，除此之外，我不知道。”

作者：“我知道了。他在每周一次的员工大会上作出了所有的决策。”

皮特：“不对。在大会上每个部门经理报告上周作出了哪些关键决策，然后我们相互批判。而泰德什么都不说，他仅仅是听，然后传达总部发生的事情。”

我希望了解更多信息，因此又回到了泰德的办公室里。我发现他正在修理指甲。在而后的长时间交谈中我了解到这些事实：

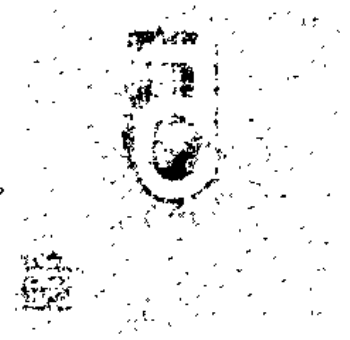
每周一次的员工大会由一名部门经理主持。部门经理们自己选择谁主持会议，这是一个长期职位。一周里所发生的任何问题，如果该部门经理自己解决不了，则先由几个部门经理一起共同讨论。如果该问题仍然无法解决，才向上汇报给领导者。但所有问题不等汇报到泰德·凯利那里就已经解决了。

在整个公司里，泰德·凯利工厂的业绩记录是十分著名的。目前 4 家新工厂的经理中有 3 位来自于泰德的工厂。在向公司管理层推荐候选人时，泰德常常选择那些主持会议的部门经理，这样在主持会议方面就有了大量的竞争机会。另外，由于泰德的工厂注重培养管理才干，一旦厂里的部门经理职位空

缺，公司中最优秀的人选会补充这一位置。

**问题：**

1. 为什么泰德·凯利的决策风格能行得通？
2. 泰德·凯利是否取消了他的决策责任？请解释。
3. 你愿意为泰德·凯利工作吗？为什么？
4. 你希望泰德·凯利为你工作吗？为什么？



北斗成功社区 · 来者有缘 共铸成功!

北斗成功社区 · 来者有缘 共铸成功!



## 价值观、态度 和工作满意度

价值观  
态度  
工作满意度  
本章小结和对管理者的意义  
复习与练习

## 学 习 目 标

学完本章后,你应该能够:

1. 解释个人的价值系统的源泉。
2. 列举出在今天的劳动力中占主导地位的价值观。
3. 概括态度与行为之间的关系。
4. 识别角色一致性在态度中的作用。
5. 解释工作满意度的决定因素。
6. 陈述工作满意度与行为之间的联系。
7. 描述目前美国工薪阶层的工作满意度。
8. 确认员工对不满意的4种反应方式。



## 范 例

当你阻止我做任何我想做的事情时,这是惩罚;但是当我阻止你想做的事情时,这是法律、秩序和道德。

G.B. 肖 (Shaw)

理查德·麦尔曼 (Richard Melman) 的利托斯让你娱乐责任有限公司 (Lettuce Entertain You) 正成为美国风味餐厅的榜样。他的饭店提供从海洋食品到意大利食品,从希腊到西班牙等多种菜肴。同时他的经营范围包括一系列全套服务——从20世纪50年代餐本风格的晚餐到芝加哥的精致矿泉水饮用室。实际上,利托斯通过开发各种不同品种和风格的餐饮连锁店,已经把餐馆变成了剧院。然而,在这些餐厅后面起支撑作用的,是一支快乐忠诚的员工队伍。值得称道的是,麦尔曼一直在努力激励他的4000名员工。麦尔曼经营的利托斯与麦当劳并驾齐驱,但是他没有制定那些令人窒息的规章标准。他的餐饮业的繁荣是通过每一个人的努力实现的,公平的股份、深入的员工培训、丰厚的福利、广泛的晋升机会,使得公司在开发员工高度忠诚的同时保持了持续不断的创造性,这在员工流动率很高的服务行业实属凤毛麟角。雇员参与到公司的每一方面的发展,厨师、管理者、设计者和美术人员都为每一家餐厅的“历史”竭尽全力。每一个饭店都有它们自己的一系列合作伙伴,通常利托斯的长期雇员都有机会获得自己公司的股份。麦尔曼相信他的雇员是合作者,因为利托斯已经训练了他们。如果一名主管不培养出自己的接班人,就不会得到晋升。在这里,许多人从基层做起,然后升任到管理岗位。例如,露依丝·葛西亚 (Luis Garcia) 在1987年加入利托斯的一家分店,工作是洗碗工,而且不会说英语。公司调整了他的工作时间,以便葛西亚能够参加英语课程的学习,然后通过一系列的工作给他提供晋升的机会。现在他是一名分店的经理。对麦尔曼来说,好好对待员工本身就是一项工作。他认为,“如果人们感到满意,并且过着受人尊敬的生活,你就可以使大家齐心协力。如果每个人都不满意,一切都是空谈。”

麦尔曼是正确的吗?满意的工人能真正成为好的员工吗?从直觉上看,满意的雇员能够有更高的效率、忠诚性和服从性,但是真的如此吗?我们在本章中将回答这个问题以及与价值观、态度和工作满意度有关的其他问题。

## 价值观

死刑惩罚是正确的还是错误的?如何看待员工录用中对种族比例的限制?它们是正确的还是错误的?如果一个人喜欢权力,是好事还是坏事呢?对这些问题的回答都涉及到价值观。例如,有些人认为死刑惩罚是正确的,因为它对杀人犯和叛国者是恰当的“回报”。然而,也有人强烈地认为政府没有权利剥夺任何人的生命。

价值观(values)代表一系列基本的信念:从个人或社会的角度来看,某种具体的行为类型或存在状态比与之相反的行为类型或存在状态更可取。这个定义包含着判断的成分,这些成分反映了一个人关于正确和错误、好与坏、可取和不可取的观点。价值观包括内容和强度两种属性。内容属性告诉人们某种方式的行为或存在状态是重要的;强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级。

### □ 价值观的重要性

价值观对于研究组织行为是很重要的,因为它是了解员工的态度和动机的基础。同时它也影响我们的知觉和判断。每个人在加入一个组织之前,早已形成了什么是应该的、什么是不应该的思维模式。当然,这些观点不可能与价值观毫无关系,相反,它们包含着对正确与否的解释,而且,它们隐含着一一种观念:某种行为或结果比其他行为或结果更可取。因此,价值观使客观性和理性变得含糊不清。

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

### □ 价值系统的源泉

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

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

当我们还是孩子的时候，父母亲会告诉我们“你吃饭时不应该剩饭”。成功被认为是优良行为，而懒惰被认为是不良行为，至少历史上的北美是这种观点。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。成就、和平、合作、公平和民主这些社会价值观，在北美一直是人们所向往的。这些价值观并不是一成不变的，但是，它们的改变非常缓慢。

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

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

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

## □ 价值观的分类

我们能够给价值观进行分类吗？回答是肯定的。在这一节中，我们介绍3种划分价值类型的方法。

**奥尔波特（Allport）及其助手的分类** 奥尔波特和他的助手对价值观的分类是该领域中最早的尝试之一。他们划分了6种价值观类型：

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

奥尔波特和他的助手编制了一份问卷，这份问卷描述了大量的不同环境，答卷者从一系列选项中选出最符合自己的答案。根据被试者的答案，研究人员可以分别界定出这6种价值观对该答卷者的重要程度，并由此确定每一个答卷者的价值观类型。

通过这种方法，人们发现在不同的工作环境下这6种价值观对人有不同的重要性。例如，一个研究是比较教堂牧师、采购代理商和工业科学家的，毫不



奇怪,对于宗教领导者而言,宗教价值观是最重要的,而经济价值观是最不重要的。另一方面,经济价值观对于采购决策者是最重要的。

**罗克奇价值观调查** 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。第一种类型, 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 5—1 列出了每一种价值观的范例。

表 5—1 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)
家庭安全 (照顾自己所爱的人)	宽容 (谅解他人)
自由 (独立、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)	富于想像 (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 (可靠的)
睿智 (对生活有成熟的理解)	自我控制 (自律的、约束的)

一些研究证实了 RVS 价值观在不同的人群中有很大的差异, 与奥尔波特的研究发现一致, 相同职业或类别的人 (例如公司管理者、工会成员、父母、学生) 倾向于拥有相同的价值观。例如, 一个研究比较了公司经营者、钢铁业工会的成员和社区工作者, 结果表明 3 组人的价值观有很多是重叠的, 但是, 这 3 类人群也存在着显著的差异, 如表 5—2 所示。社区工作者的价值偏好与其他两种人存在着很大的差异, 他们认为平等是最重要的终极价值观, 而公司经营者和工会成员却分别将这种价值排在第 14 位和第 13 位。社区工作者将“助人为乐”排在工具价值观类型里第 2 重要的地位, 其他两类人都将它排在

第14位。这些差异是很重要的,因为经营者、工会成员和社区工作者对公司所做的事情有不同的兴趣。当公司经营者与其他两类人中的股东坐在一起谈判或讨论有关公司的经济和社会政策时,他们可能从各自偏爱的不同的个人价值观出发……在那些个人价值观相当复杂的公司里,要想对某个具体问题或政策达成一致意见可能是相当困难的。

表 5—2 经营者、工会成员和社区工作者的价值观排列 (最高的3种)

经营者		工会成员		社区工作者	
终极价值观	工具价值观	终极价值观	工具价值观	终极价值观	工具价值观
1. 自尊	1. 诚实	1. 家庭安全	1. 负责	1. 平等	1. 诚实
2. 家庭安全	2. 负责	2. 自由	2. 诚实	2. 世界的和平	2. 助人为乐
3. 自由	3. 能干	3. 快乐	3. 勇敢	3. 家庭安全	3. 勇敢
4. 成就感	4. 雄心勃勃	4. 自尊	4. 独立	4. 自尊	4. 负责
5. 快乐	5. 独立	5. 成熟的爱	5. 能干	5. 自由	5. 能干

**当代的工作群体** 本文作者把最近对工作价值观的大量分析研究整合成一个4阶段模型,试图去把握在美国的劳动力大军中不同的人群或不同时代的人的价值观(我们并没有假设这种框架普遍适用于所有的文化)。表5—3描述了雇员可根据他们进入劳动力队伍的不同年代而划分成几个群体。因为大部分人在18岁~23岁之间开始工作,因而这些时代与雇员的年龄有着紧密的联系。

表 5—3 当今劳动力中占主导地位的价值观念

阶 段	进入劳动力领域	现在的大概年龄	占主导地位的价值观念
1. 新教伦理	20世纪40年代中期至50年代末期	55岁~75岁	努力工作、保守、对组织忠诚
2. 存在主义	20世纪60年代至70年代中期	40岁~55岁	重视生活质量、不从众、寻求自主、对自己忠诚
3. 实用主义	20世纪70年代中期至80年代末期	30岁~40岁	成功、成就、雄心勃勃、努力工作、对事业忠诚
4. X代	1990年至现在	小于30岁	灵活、对工作满意、有闲暇时间、对关系忠诚

成长过程受到大萧条、第二次世界大战、美国在世界制造业的领导地位、盟国伙伴关系和柏林危机影响的工人,在20世纪40年代中期至50年代末期进入劳动力队伍中,他们相信新教伦理的价值观。一旦被雇用,他们容易忠诚于他们的雇主,根据RVS的终极价值观,这些工人很可能认为舒适的生活和家庭安全最为重要。

在20世纪60年代至70年代中期进入劳动力大军的员工深深地受到约翰·肯尼迪(John F. Kennedy)、人权运动、甲壳虫乐队、越南战争和生育高峰的

影响,他们大多接纳嘻皮士道德观和存在主义哲学。他们更关注生活的质量,而不是挣钱的多少和财富积累的多少。他们对自主的向往使得他们对自己忠诚而不是对雇用他们的组织忠诚。根据 RVS,他们把自由和平等看得更高。

在 20 世纪 70 年代至 80 年代末进入工作领域的人反映出社会转向更传统的价值观,但是他们更加强调获得成就和物质的成功。这一代人,受到了里根的保守政策、防御计划、家庭主妇的双重职业、15 万美元起家的影响。出生在生育高峰末期,这些工人都是实用主义者,他们认为结果可以使手段合理化。他们把雇用他们的组织只看作是职业生涯的工具。终极价值观中的成就感和社会认同感被他们放在较高的地位。

我们的最后一类人包括现在著名的 X 代,他们的生活受到全球化、经济发展停滞不前、音乐电视、爱滋病和计算机的影响。他们追求灵活性、生活的选择权、工作满意的实现。家庭和关系对这群人是非常重要的,金钱是重要的职业绩效的评判指标,但是,为了获得更多的闲暇时间和扩大生活方式的选择范围,他们宁愿舍弃提薪、头衔、保险和晋升机会。为了寻求生活的平衡,这些新进入劳动力领域的雇员不如他们的上几代人那样,更愿意为了雇主的目标作出个人牺牲。在 RVS 中,他们对真正的友谊、幸福和快乐评价更高。

每一个人的价值观是不同的,但它可反映这个人成长时期的社会价值观,认识到这一点对于解释和预测行为有很大的帮助。例如,30 岁左右和 60 岁左右的雇员比现在的 40 岁左右的同事可能更保守,更容易接受权威。同时,30 岁以下的雇员比其他群体更可能拒绝周末还需要工作的职业,更可能在职业中途离开一项工作而去寻找能够提供更多闲暇时间的其他工作。

## □ 价值观、忠值和道德行为

20 世纪 70 年代末期商业道德有衰落的迹象吗?这是个有争议的问题。无论如何,许多人持这种看法。如果说道德标准已经衰落了,大概我们可以通过工作群体价值观的 4 个阶段(见表 5—3)得出合理的解释。毕竟,管理者一直认为他们上司的行为是影响组织中道德行为和不道德行为的最重要因素。根据这个事实,那些中层和高层管理者的价值观应该对组织内的整体道德气氛承担主要责任。

整个 20 世纪 70 年代中期,管理阶层是由新教伦理类型(阶段 1)的工作价值观所支配的,对这些人来说,忠诚的对象是他们的雇主。当面临道德冲突时,他们的决定是根据如何对他们的组织最有利来制定的。70 年代中末期开始,具有存在主义价值观的人进入高层管理层,紧接着实用主义价值观类型的人也进入高层管理层中。80 年代末期,大部分商业组织的中高层管理职位被第 2 和第 3 阶段的人所把持。

存在主义和实用主义价值观分别对自己和职业忠诚。他们强调内在,并且首要关心的是“争得第 1 名”。这种以自我为中心的价值观与道德标准的衰退是一致的。这是否有助于解释 70 年代末期商业道德的衰退呢?

从这种分析中我们也得到了一个潜在的好消息,即最近进入劳动力领域的新成员和明天的管理者可能会表现出较少的自我中心。因为他们是对关系忠诚,他们更可能考虑自己的行为对周围其他人的道德含义。结果会怎么样呢?

我们可以预期在以后 10 年或 20 年里, 管理层中价值观的变化会带来商业道德标准的回升。

## 态度

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

态度与价值观不同, 但是二者有其内在的联系。这一点可以通过考察态度的 3 种成分来理解。态度的 3 个组成成分是: 认知、情感和行为。

“歧视是错误的”这种信念是一种价值陈述, 这样的观点是**态度的认知成分 (cognitive component of an attitude)**。它为态度中更关键部分**态度的情感成分 (affective component of an attitude)**奠定了基础。情感是态度的情绪或感情部分, 它可以反映在下面的陈述中: “我不喜欢张, 因为他歧视少数民族。”最后, 情感能够导致行为结果, 在这一节的后面我们将更深入地讨论这个问题。**态度的行为成分 (behavioral component of an attitude)**指对某人或某事以一定的方式行动的倾向。所以, 接着上面的例子, 因为我对张的厌恶感情以至我可能选择躲避他。

把态度看成是由 3 部分组成——认知、情感、行为——有助于我们理解它的复杂性和态度与行为之间的潜在联系。但是为了更加明确, 请记住, 态度主要是指 3 种成分中的情感部分。

### □ 态度的来源

态度, 像价值观一样, 是从父母、教师、同辈群体那里获得的。我们天生具有某些遗传的素质。在我们小的时候, 我们开始模仿我们崇拜的、尊敬的甚至可能是我们害怕的人的态度。我们观察家庭成员和朋友们的行为方式, 然后调整自己的态度和行为以便与他们保持一致。人们也模仿流行人物和那些他们敬仰和尊敬的人的态度。如果喜欢在麦当劳里吃东西是一件“正确的事情”, 你很可能会持有这种态度。

与价值观不同, 一个人的态度是不太稳定的。例如, 广告信息就试图去改变你对某种产品或服务的看法: 如果福特公司的人能够使你对他们的汽车产生喜爱感, 这种态度就可能导致 (对他们) 有利的行为——你可能会购买福特的产品。

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

## □ 态度的类型

一个人可以有几千种态度，但是组织行为学的注意力集中在数量有限的与工作相联系的态度上。这些与工作有关的态度包括员工持有的对工作环境方面的积极的和消极的评价。组织行为学中的大多数研究集中在3种态度上：工作满意度、工作参与和组织承诺。

**工作满意度** 工作满意度指个人对他所从事的工作的一般态度。一个人的工作满意度水平高，对工作就可能持积极的态度；对工作不满意的人就可能对工作持消极态度。当人们谈论雇员的态度时，更多的是指工作满意度。事实上，这两个名词经常交互使用。因此，组织行为学家认为工作满意度是非常重要的，我们将在这一章后面的部分更深入地讨论这种态度。

**工作参与** 工作参与 (job involvement) 是组织行为学中较新的概念。尽管对于这一名词的定义尚没有达成一致意见，但是有一个操作定义是：工作参与测量的是一个人在心理上对他的工作的认同程度，认为他的绩效水平对自我价值的重要程度。工作参与程度高的员工对他们所做的工作有强烈的认同感，并且真的很在意他们所做的工作类型。

人们发现，工作参与程度高与缺勤率低和流动率低相联系。不过，相比缺勤率来说，工作参与似乎对流动率提供了更稳定的预测，它可以解释流动率中16%的变异。

**组织承诺** 我们讨论的第三种工作态度是**组织承诺** (organizational commitment)。其定义为：员工对于特定组织及其目标的认同，并且希望维持组织成员身份的一种状态。所以，高工作参与意味着一个人对特定工作的认同；高组织承诺则意味着对于所在组织的认同。

与工作参与类似，研究表明组织承诺与缺勤率和流动率呈负相关。事实上，一个人组织承诺的水平是预测流动率的更好指标，虽然人们过多地用工作满意度作为预测指标，组织承诺可以解释流动率中34%的变异。组织承诺之所以是一个更好的预测指标，原因在于它是对组织整体的更全面更长久的反应。一名员工可能对他现在的工作不满意，并认为这是暂时的现象，然而并不对组织的整体感到不满意。但是当不满意蔓延至组织本身时，员工更可能考虑流动。

## □ 态度与一致性

你是否曾经注意到人们是怎样改变他们说的话，以便保持言行一致？可能你的一个朋友一直认为美国汽车的质量达不到进口汽车的质量，并且他只买国外进口的外国产品。但是他父亲送给他一辆最新样式美国产的汽车之后，他便突然感到美国车并不是很差。或者，当一名大学新生想加入女生联谊会时，她认为女生联谊会是的，并相信参加其活动很重要。然而，如果她没有被接纳成为联谊会一员，她可能说：“我觉得女生联谊会并不像人们热衷追求的那样好！”

研究得出的一般结论是，人们总是寻求态度之间的一致性以及态度和行为

之间的一致性。这就意味着个体试图消除态度的分歧并保持态度与行为的协调一致,以便使自己表现出理性和一致性。当出现不一致时,个体会采取措施以回到态度与行为重新一致的平衡状态。要做到这一点,要么改变态度,要么改变行为,或者为这种不一致找一种合适的理由。

例如,ABC公司的一名招聘者,他的工作是走访大学校园,确认合格的求职者,向他们宣传在ABC工作的益处。但是如果他自己认为ABC公司的工作环境很糟糕,而且对大学毕业生提供的机会很少,他就会处于冲突状态。随着时间的推移,这名招聘者可能发现他对ABC公司的态度正朝积极的方向发展。他可能通过不断地宣传在ABC公司工作的优点,而使自己在实际上改变了态度。另一种可能是这名招聘者对ABC公司和公司对有前途的应聘者提供的发展机会持消极态度。他原来对公司的热情日益减少,并可能表现出对公司的公开指责。最后一种可能,这名招聘者可能认识到ABC不是理想的工作场所,但是考虑到作为职业招聘人员,他又不得不宣传在公司工作的积极一面。他可能进一步合理化:完美的工作场所是没有的,所以,他的工作不是对问题的正反面都进行宣传,而是只宣传公司美好的一面。

## 新闻中的组织行为学

### 烟草商如何生存

烟草经营者们如何解释他们的责任,因为他们的产品每年杀死420 000美国人?他们如何否认吸烟与肺癌、咽喉癌、肺气肿和心脏病有关系的有力证据?他们仍然坚持认为没有证据表明烟草是这些疾病的直接原因?这些经营者们很快向批评者指出,他们的产品是合法的,他们并不鼓励不吸烟者去吸烟,他们真正鼓励的是选择的自由。

菲利普·莫瑞斯(Philip Morris)是美国最大的一家烟草公司,也是世界上最大的消费产品公司。1992年它的销售额达590亿美元,是美国最大的纳税者。它直接雇用的员工在全世界有161 000人,一名《纽约时报》(New York Times)的记者采访了菲利普·莫瑞斯公司的几名高层经营管理人员,其中之一是斯迪文·帕瑞斯(Steven C. Parrish),44岁,作为法律总顾问和管理外部事务的资深副总裁,他和妻子有11岁的女儿和4岁的儿子。据报道,他确实吸烟。帕瑞斯从密苏里大学(University of Missouri)毕业后进入堪萨斯城(Kansas)的一家律师事务所,后来成为这家公司的合伙人。在他的律师生涯中,他在一起备受关注的法律案件中代表菲利普·莫瑞斯公司,这个案件起诉烟草公司应对一名妇女因肺癌死亡负责。这个案件不久,菲利普·莫瑞斯邀请帕瑞斯长期为公司工作。“我接受这份工作是因为我喜欢作为一名法庭律师,我喜欢在法庭上辩论时实现自我的感觉,并且作为一名内部律师也总是极大鼓舞我。就事业成功,公司声誉和其他相关方面来看,菲利普·莫瑞斯公司是一个非常成功的企业。这里的员工给我留下了很深的印象,而且我真的喜欢代表烟草工人,他们开动机器制成香烟,这是一群很不错的人!当我在密苏里小城成长的时候就代表这样的人。我也总是希望能够生活在东海岸……我没有为我加入烟草公司而后悔。”

“但是,如果我不告诉你当我看到赛姆·道纳森(Sam Donaldson)时的感受我就是不诚实的,例如,几个月前,在‘This week with David Brinkley’节目中,他说‘我不知道烟草公司的经营者早晨面对镜子时如何正视自己……’这使我困惑不已。发生这事的那天我正与妻子和孩子坐在沙发上看电视。我们刚刚从教堂回到家,我很喜欢这个节目,所以一到家就打开电视,这时赛姆·道纳森正在说这些,真是令人伤心透顶。如果我可以与赛姆·道纳森面

对面交谈——他不会改变他对吸烟的看法，但是该死的，他可能认识到我并不是一个坏家伙。我有两个年幼的孩子。我担心所有父母担心的问题——毒品、爱滋病、暴力和其他类似的事情。”

“显而易见，处理这种情况的一种做法是说：‘好吧，我不再为一个烟草公司工作。以后他们就不会再谈论我的这些事情了。’但是我对自己所做的一切感觉不错，不管是我从事的工作还是在公司中扮演的角色，所以我努力不让这些事情打扰我。但是如果有人说你是制造死亡的商人，你不能在早晨正视镜中的你时，任何人都会受到伤害。我希望他们不要再说这样的话。”

“一两年前，我的女儿从学校回到家，并且说：‘我有一个家庭作业，我需要您的帮助。明天我们将讨论像大麻、可卡因和酒精的麻醉品，我们也将谈论香烟，并讨论它是否能使人上瘾。我想知道您对香烟是什么看法？’我告诉她许多人认为吸烟是会令人上瘾的，但是我不认为是这样。同时我告诉她外科医生说大约有4 000万人自己戒了烟。但是假如她问我吸烟对健康的后果时，我将告诉她我确实认为吸烟对健康不利，它是引发肺癌的危险因素，对于心脏病也是危险因素。但这是自己的选择。我们每时每刻都面临抉择。而且，我可能还会告诉她这个想法不好，我不知道，但可能会是这样。”

“你可以说我们应该尽量去做我们能做的一切来保证没有人再吸一支烟。但是你不应该说为烟草公司工作的人不能在镜子中正视自己，因为他们比在药品公司或钢铁公司工作的人多多少少缺少点人性。”

## □ 认知失调理论

我们是否可以假设：如果知道了某人对某种事物的态度，我们就可以根据一致性原理来预测出这个人的行为？如果约翰认为公司的报酬水平太低了，那么，薪金水平的明显增长是否能改变他的行为，也就是说，使他工作更努力呢？很遗憾，对于这个问题的答案是比较复杂的，不能简单地用“是”或“否”来回答。

50年代后期，列昂·费斯廷格（Leon Festinger）提出了认知失调（cognitive dissonance）理论。这个理论试图解释态度和行为之间的联系。不协调意味着不一致。认知失调指任何的不和谐，如个体可能感受到的两个或多个态度之间或者他的行为与态度之间的不和谐。费斯廷格认为任何形式的都不一致都是令人不舒服的，个体将试图去减少这种不协调和不舒服。所以，个体将寻找使不协调最少的稳定状态。

当然，没有人能够完全避免不协调状态。你知道在个人所得税方面的欺骗行为是错误的，但是每年你都逃避一部分税款，并且希望不会被审计出来。或者你要求你的孩子在每餐后刷牙，但是你自己却不这么做。那么，人们是如何处理这样的事情呢？费斯廷格认为降低不协调的愿望由下面3个因素决定：导致不协调的因素的重要性；个人认为他对于这些因素的影响程度；不协调可能带来的后果。

如果导致不协调的因素相对而言不太重要，则改变这种不平衡的压力就比较低。相反，举例来说，假如一名公司管理者——史密斯夫人坚信任何公司都不应该污染空气和水。不幸的是，由于工作的需要，史密斯夫人处在一个矛盾

的位置上：为了公司的利益所制定的决策违背了她对于污染的态度。她知道将公司的废弃物倒入当地的河流中（为了讨论方便，假设这种行为是合法的）能使她的公司获得最高的经济效益，她该怎么办？很显然，史密斯夫人面临着高度的认知失调。因为在这个例子中因素的重要性，我们不能期望史密斯夫人忽视这种不一致。她可以采用以下几种途径来处理她所面临的困境：第一种是史密斯夫人可以改变她的行为（停止污染河流）；第二种是她可以认为这种不协调的行为毕竟不太重要，以此来减少不协调程度（“我不得不考虑生存问题，处在公司决策者的位置上，我不得不经常将公司的利益放在环境和社会利益之上”）；第三种途径是史密斯夫人改变她的态度（“污染河流并没有什么错”）；最后一种选择是寻找出其他因素来平衡不协调因素（“我们生产的产品的社会利益要大于河水污染给社会造成的损失”）。

个体认为他们对认知因素的影响程度影响到他们对不协调作出反应的方式。如果他们认为这种不协调是一种不可控制的结果——他们没有选择的余地——他们就不太可能去改变态度。例如，如果不协调产生的行为是老板指令的结果，这种减少不协调的压力就将比由于个人自发的行为所带来的不协调要小。尽管失调存在，但它可以被合理化或被辩解。

奖赏也影响个体试图减少不协调的动机。当高度的不协调伴随着高奖赏时，可以减少不协调所产生的紧张程度。奖赏通过增加个体平衡的一致性来起到减少不协调的作用。

这些中介因素表明，仅仅因为个体经历过不协调，并不必定使他们直接寻求一致性；也就是说，朝减少不协调的方向努力。如果不协调带来的问题并不重要，如果个人认为这种不协调是外力强加的并且他个人根本不能控制，或者如果奖赏足够大，可以补偿不协调的损失，个体不会有太大的压力去减小失调。

认知失调理论对组织有什么意义呢？它有助于预测员工卷入态度和行为改变的倾向性。例如，如果由于工作需要要求人们去说或做与他们的个人态度相冲突的事情，他们将努力改变他们的态度，以便使他们的态度与他们的言行协调一致。而且，这种不协调的程度越大——被重要性、选择和奖赏因素调整以后——减少不协调的压力也就越大。

## □ A—B 关系的测量

整个这一章我们都提到态度影响行为。关于态度的早期研究假设：态度与行为之间是因果关系，也就是说，人们所持有的态度决定了他们所做事情。通常的感觉也表明了这种联系。人们所看的电视节目都是他们喜欢的节目，员工都在努力逃避自己讨厌的工作，这些现象不是很符合逻辑吗？

然而，60年代末期，一篇文章综述对这种态度与行为之间假设的关系（A—B）提出了挑战。在对大量调查 A—B 关系的研究报告的评估基础上，研究者得出结论：态度与行为之间没有联系，或者最多只有很小的联系。最近更多的研究已经证明这种 A—B 关系可能通过考虑中介的权变变量而得到改善。

**中介变量** 第一个中介变量是使用具体态度和具体行为，可以增加我们发现 A—B 间重要关系的可能性。谈论一个人对于保护环境的态度是一回事，但说到他对废物回收的态度则是另一回事。我们测量的态度越具体，确认的相



关行为越具体,就越有可能表明态度和行为(A和B)之间的联系。如果你今天问周围的人他们是否关心保护环境,大部分人可能会说“是”。然而,这并不意味着他们会从垃圾箱中挑选出可再利用的物品。这种对是否关心环境保护问题的回答和再利用行为之间的相关可能只有+0.20左右。但是如果你问的问题更具体一些,例如,通过问一个人认为挑选出可再利用物品这件事上个人有多大的义务——态度和行为之间的相关可能会达到+0.50甚至更高。

第二个中介变量是社会对行为的限制。态度和行为之间的不一致可能是因为社会压力强迫个体按照一定的行为方式行动。例如,群体压力可以解释为什么一名持有强烈反对工会态度的员工会参加亲工会者组织的会议。

第三个中介变量是问题中所涉及的态度体验。如果要评价的态度针对的是个人有过体验的事情,态度和行为之间的关系可能更强烈。例如,我们大多数人都会对几乎涉及任何问题的问卷作出回答。但是我同情在阿马冲(Amazon)濒临死亡的鱼的态度是否表明我会为拯救这些鱼的基金会捐款呢?可能不是!说明这个问题的一个很好的例子是要求没有工作经验的大学生评价影响他们坚守一份工作的各项因素的重要性,并据此来预测他们实际的流动行为,这样做怎么能反映态度与行为的关系呢?

**自我知觉理论** 虽然大多数的A—B研究都得出了积极的结果——态度确实影响行为——不过在引入中介变量之前这种关系是很微弱的。但是,要获得有意义的相关,需要具体性、没有社会限制和一定的经验,这就对A—B关系的概括化进行了严格的限制。这就促使一些研究人员转向了另一个研究方向——考察行为是否影响态度。这种研究,称为**自我知觉理论**(self-perception theory),已经获得了一些有价值的成果。让我们简要地回顾一下这个理论。

当问一个人关于某事物的态度时,个体首先回忆他们与这种事物有关的行为,然后根据过去的行为推断出对该事物的态度。所以如果一名雇员被问到她在埃克森公司作为一名薪资报表职员的感觉时,她可能会想:“我在埃克森做这项薪资报表职员工作已经10年了,所以我肯定喜欢它!”可见,自我知觉理论认为态度是在事实发生之后,用来使已经发生的事情产生意义的工具,而不是在活动之前指导行动的工具。

自我知觉理论得到了广泛的支持。尽管传统的态度—行为之间的关系通常是正向的,但这种关系非常微弱。与之相反,行为—态度之间的关系却相当强。由此我们可以得出什么结论呢?它似乎表明我们擅长于为我们的行为寻找理由,而不擅长于去做有理由应该做的事。

## □ 应用：态应调查

上面的观点不应降低我们利用态度来预测行为的信心。在组织背景下,管理人员想要了解的大多数态度都是员工们有所体验的态度。如果能具体陈述有关态度的问题,管理者可以获得足够的信息,这对制定与员工有关的决策具有相当的指导意义。但是管理者如何获得员工态度的信息呢?最普遍的方法是使用**态度调查**(attitude surveys)。

表5—4提供了一个态度调查表的一般形式。典型的态度调查给员工们呈现出一系列陈述或问题。理想情况是这样的,针对管理层希望了解的具体信息

而专门设计这些项目。通过把个人问卷中对每一个条目回答的分数相加可以得到一个人的态度分数，以这些分数为基础还可以得到工作群体、部门、整个组织的平均数。

表 5-4

态度调查示例

使用下面的评价标准回答每一个问题。

5 = 非常同意    4 = 同意    3 = 不确定    2 = 不同意    1 = 强烈反对

问 题	分 数
1. 这家公司是非常好的工作场所。	_____
2. 如果我努力的话，我可以在这家公司里出类拔萃。	_____
3. 这家公司的工资水平比其他公司有竞争力。	_____
4. 员工晋升决策都很公平。	_____
5. 我了解公司提供的各种福利待遇。	_____
6. 我的工作能充分发挥我的能力。	_____
7. 我的工作具有挑战性，但负担不重。	_____
8. 我相信并信任我的上司。	_____
9. 我可以随时将我的想法告诉我的上司。	_____
10. 我知道我的上司对我的期望。	_____

态度调查的结果经常令管理层十分吃惊。例如，迈克尔·吉利兰德 (Michael Gilliland) 拥有并经营一家有 12 个食品市场的连锁店。他和他的管理人员开发出一份有 10 个项目的工作满意调查问卷，利用这个问卷他对所有的员工一年调查两次。近来吉利兰德惊讶地发现最糟糕的抱怨来自那些拥有最好的工作条件和最优厚的待遇的商店员工身上，仔细分析结果发现，尽管这家商店的经理相当受欢迎，但因为他对员工的绩效评估有问题，并且没能解雇一位工作业绩特别差的员工，从而令员工们十分失望。吉利兰德的一个助手说：“我们以为这应该是最快乐的一个店，但它不是。”

在 BP 开发公司 (BP Exploration) 进行的一项全公司范围的态度调查表明：员工不满意他们的直接上级管理他们的方式。作为对调查结果的反应，管理层引进了一种正式的自下而上的绩效评估系统，让公司的 12 000 名员工评价他们上司的管理绩效。现在管理者更加注重他们的员工的需要，因为员工的态度在组织中对决定管理者的未来起着重大作用。

定期使用态度调查能够为管理者提供关于员工如何感觉他们的工作环境的有价值的反馈信息。与我们在第 4 章中对知觉的讨论一致，管理层认为客观公正的政策和实践可能被大多数员工或其中一部分员工认为是不公正的。这些误解会导致对组织和工作的消极态度，这对管理层是十分重要的。因为员工的行为是建立在他们知觉基础上的，而不是建立在事实之上。请记住，即使管理层有客观的事实表明一个员工的薪水事实上已相当高了，但是员工自己觉得薪水太低，还是会辞职的。这与他因为薪水确实太低而辞职的情况是一样的。定期使用态度调查能够提醒管理层潜在的问题，并且及早了解员工的意图，以便采取行动防止出现消极的影响。

## 从概念到技能

### 改变态度

你能够改变令人不喜欢的员工的态度吗?有时是可能的!它取决于你是谁、员工态度的强度、改变的幅度和你所选择的试图改变态度的技巧。

员工更可能对那些受人喜欢、值得信任、有说服力的人所作的改变态度的努力作出反应。如果人们喜欢你,他们更容易认同并且接受你的信息。可信性意味着信任、能力和客观。所以,对于你所谈论的问题,如果员工认为你是可信任的、懂行的,并且无偏见地表达你的观点,那么,你更容易改变员工的态度。最后,当你清楚明了、有说服力地表达你的想法时,更可能成功地改变一个人的态度。

如果员工还没有对某一态度作出明确承诺时,改变这种态度是比较容易的。相反,对态度的信念越强烈,改变它就越困难。而且,已经公开表示过的态度更难以改变,因为它需要一个人承认他过去错了。

当态度的改变幅度不大时,态度也容易发生改变。要让一名员工接受与他现在所持的态度差异很大的态度,需要作出很大努力。这也可能威胁到他所持的其他态度并且产生更大的不协调。

各种态度改变技术在不同情况下并不是同样有效。口头说服技术在下列情形中可能更有效:当你使用一种积极的、机智的语调来表达时;拿出有力的证据来支持你的观点;根据听众来调整你的演说;使用逻辑;使用恐惧、挫折和其他情感来支持你的观点。但是当人们能够亲身体会时,更容易接受改变。因此,使用培训课程,让员工在培训中分享体验或亲身经历事件,同时实践新的行为,能有效地刺激他们去改变态度。与自我知觉理论一致,行为上的变化能够导致态度的改变。

## □ 态度与劳动力多元化

管理者越来越关心改变员工的态度来反映在种族、性别和其他多元化问题上观点的变化。对于把异性作为合作者的建议在15年前可能还值得宣传,今天就已经成为职业受限的案例。所以,各种组织正在增加培训的投资以便重新塑造员工的态度。

1993年对美国拥有100名以上员工的组织所作的一项调查表明,47%的被调查者都发起了某种形式的多元化培训。下面是一些例子:在加利福尼亚州的埃斯康蒂多(Escondido),警察官员每年接受36小时的多元化培训;太平洋燃气与电气公司(Pacific Gas & Electric Co.)要求其12 000名员工每人至少参加4小时的培训;联邦航空管理局(Federal Aviation Administration)为它的西太平洋地区员工开设必修的8小时多元化培训班。

这些多元化培训课程是什么样的呢?他们怎样促使态度改变呢?所有的培训项目几乎都包括一个自我评价阶段。人们被要求作自我检查,并面对他们可能持有的种族和文化方面的刻板印象。然后,接受培训的人参加小组讨论,这些小组是由各种不同的群体代表组成的。例如,一个Hmong男人可能描述他在东南亚的家庭生活,并且解释为什么他们在加利福尼亚定居;一个女同性恋

者可能描述她如何发现自己的性别同一性,以及当她出现时她的朋友和家人的反应。

为态度改变而设计的其他活动包括安排人们到社区或社会服务中心义务劳动,以便与各种不同背景的人或群体进行面对面的交往,同时使用练习使参与者了解到他们的差异在哪里。例如,组织参与者看电影《旁观者的眼睛》(Eye of the Beholder),在电影中,根据眼睛的颜色,把人们区分为不同群体并形成刻板印象,参与者由此了解到通过他们无法控制的东西来判断别人,会出现怎样的结果。

## 工作满意度

在这一章的开始部分和第1章中,我们已经简要地讨论了工作满意度。这里我们要更仔细地剖析这个概念。如何测量工作满意度?今天是不是大多数的工人对他们的工作感到满意?什么因素决定工作满意度?工作满意度对员工的生产率、缺勤率和流动率有什么影响?我们将在这一节逐一解答以上问题。

### 工作满意度的满满

我们在前面把工作满意度定义为个体对他的工作的一般态度。很显然这是一种相当广泛的定义。然而这是概念的内在本质。请记住,一个员工的工作不仅仅是处理文件、等待客人或驾驶卡车这些显而易见的活动。任何工作都要求与同事和上司相互交往,遵循组织的规章制度,符合绩效评价标准,生活在与理想相差甚远的工作环境中等等。这意味着员工对他的工作满意或不满意的评估是大量独立的工作因素的复杂总合。那么,我们如何测量这个概念呢?

两种应用最广泛的手段是单一整体评估法(single global rating)和由多种工作要素组成的总和评分法(summation score)。单一整体评估法只是要求个人回答一个问题,例如“把所有的因素考虑在内,你对自己的工作满意吗?”然后被试者就从数字1—5中圈出一个合适的数字,这些数字分别代表从“非常满意”到“非常不满意”的程度。另一种方法——工作要素总和评分法——是一种更复杂的方法。它首先要确认工作中的关键因素,然后询问员工对每一个因素的感受。典型的因素包括工作性质、上级主管、目前的收入、晋升的机会和与同事的关系。根据标准量表来评价这些要素,然后将分数相加就产生了工作满意度总分。

这两种测量方法哪一种更优越呢?直觉上看,好像对许多工作要素回答的总和反应能够得出关于工作满意度的更精确的评价。然而,研究结果并不支持这种直觉。这属于极少见的情况之一:简单优于复杂。有人对只有一个问题的整体评估法和更繁琐的工作要素总和法进行了比较,结果表明前者更有效。对这一结果的最好解释是因为工作满意度概念的内涵太广,单个问题实际上成了一种包容性更广的测量方法。

## □ 工作场所中工作满满的现状

美国工人对他们的工作满意吗？在大量研究结果的基础上，这一问题的答案似乎是“是”。而且，随着时间的推移，这种认同的数量令人惊奇的稳定一致。让我们仔细看一看已有的研究。

无论你用什么方法进行考察，当员工被问道是否对他们的工作满意时，结果总是非常相似的：70%~80%的美国工人报告他们对工作是满意的，老工人则表现出了最高的满意度（65岁以上的人为92%）。但是，即使是年轻人——小于25岁——也报告了较高程度的满意度（73%）。

尽管在20世纪70年代末期有人担心满意度在所有的职业群体中都在下降，但是近来对有关数据的重新解释以及追踪研究表明，工作满意度在近几十年来是保持稳定的——不管是经济萧条时期，还是经济繁荣时期。

这些结果并不意味着人们对他们工作的每一方面都满意。表5—5表明，不到一半的员工报告他们对晋升机会、认可和收入表示满意。请看下面员工对于“你对工作的以下方面的满意程度如何？”的回答。

表 5—5 工作满意度维度上的反应

维度	表示满意的员工的百分比			
	1984	1988	1990	1992
工作类型	78	80	77	79
同事	76	77	77	76
福利	81	77	74	71
受尊重和公平待遇	64	62	60	58
工作安全感	63	64	59	58
提出建议的机会	54	55	56	54
报酬	57	50	47	46
工作绩效的认可	44	48	45	39
晋升的机会	33	36	34	27

如何解释这些总体上积极的结果呢？仅仅从表面上看，我们可以说无论人们想从工作中得到什么，他们似乎已经得到了，并且拥有了相当长的一段时间。如果我们相信在工作满意度调查中人们所报告的内容的话，看来可以得出这样的结论。但是如果我们进一步挖掘的话，则可能对这种表面的解释产生怀疑。例如，根据认知失调理论的知识，我们可以预测，员工解决工作不满意与坚持工作之间的不一致的方式之一是不报告不满意。而且，当员工被问到他们将来是否会再次选择同样的工作或者是否愿意让他们的孩子步自己的后尘时，只有少于一半的人回答是肯定的。由此可以看出，员工们对自己的工作并不像表中数据显示的那样满意。

另一种对工作满意度在不同时期高度稳定的解释可以归因于遗传，通过对

一些个体样本在 50 年的时间里满意数据的分析发现,即使这些人的老板和他们的职业发生改变,他们的满意度结果也表现出长期的稳定性。这可以较好的说明,那些我们认为能引起工作满意的、与工作有关的变量并不那么重要。相反,大部分在青年期形成的对待生活的态度——积极的或消极的——会持续相当长时间并影响着对工作的态度,这才是影响他们工作满意度的重要因素,至少对美国人来说是这样。

## □ 什么决定工作满足满

我们现在来看看这样一个问题:哪些与工作有关的因素决定了工作的满意度?一篇对文献的全面综述表明,决定工作满意度的重要因素是具有心理挑战性的工作、公平的报酬、支持性的工作环境和融洽的同事关系,最后,不要忘记人格与工作的匹配。

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

**公平的报酬** 员工希望分配制度和晋升政策能让他们觉得公正、明确,并与他们的期望一致。当报酬公正地建立在工作要求、个人技能水平、社区工资标准的基础之上时,就会导致对工作的满意。显然,不是每一个人都只为了钱而工作。许多人宁愿接受较少的报酬,而在一个自己喜欢的地点工作,或者选择工作要求较少的工作,或者选择有更多自主性和自由支配时间的工作。但是报酬与满意之间的联系关键不是一个人的绝对所得,而是对公平的感觉。同样,员工追求公平的晋升政策与实践。晋升为员工提供的是个人成长的机会,更多的责任和社会地位的提高。因此,如果员工觉得晋升决策是以公平和公正为基础作出来的,他们更容易从工作中体验到满意感。

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

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

**不要忘记人格与工作的匹配** 在第 3 章,我们已经介绍了霍兰德的人格与工作匹配理论。你可能还记得,霍兰德得出的一个结论是员工的人格与职业的高度匹配将给个体带来更多的满意感。他的逻辑基本上是这样的:当人们的人格特征与所选择的职业相一致时,他们会发现自己有合适的才能和能力来适

应工作的要求,并且在这些工作中更有可能获得成功;同时,由于这些成功,他们更有可能从工作中获得较高的满意度。对霍兰德的结论进行的一些重复性研究几乎得到了完全支持性的结论。因此,把人格与工作相匹配这个因素加到我们所列出的决定工作满意度的因素当中是很重要的。

## □ 工作满意度对员工绩效的影响

管理者对工作满意度的兴趣,集中在工作满意度对员工绩效的影响上。研究人员已经认识到这种兴趣,所以,我们发现大量研究的设计意图是用来评价工作满意度对员工的生产率、缺勤率和流动率的影响。让我们看一看目前已有的研究成果。

**满意度与生产率** 在20世纪50年代至60年代,许多综述报告对几十项研究进行了回顾,这些研究都试图建立满意度和生产率之间的关系。这些综述报告指出并没有发现一致的关系。90年代,尽管研究远远不够清楚明确,但我们还是能从这些证据中得出一些线索。

关于满意度和绩效关系的早期观点可以基本上概括成一句话“快乐的工人是生产率高的工人”。在20世纪30年代至50年代,管理者表现出家长式工作作风,就是为了使工人满意,如成立公司保龄球队、建立信用合作社、公司集体出外野餐、为员工提供咨询服务、训练主管对下属所关心问题的敏感性等。但是,快乐工人为主题的信念主要是建立在希望的想法上,而不是确凿的证据上。对有关研究进行的一项细致的考察表明,如果满意与生产力之间有积极关系的话,这种相关也是极低的——微弱到大约+0.14左右。但是,引进中介变量后,这种关系就可能改善。例如,当员工的行为不受外在因素控制或限制时,这种相关性将会更高。举例来说,一个从事与机器步调同步工作的员工,其生产率将更多地受到机器速度的影响,而不是他的工作满意度水平的影响。同样,证券经纪人的生产率受到证券市场运行的限制。当股票市场上升和交易量增加时,不管是满意的经纪人还是不满意的经纪人都将收到更多的佣金。相反,当市场不景气时经纪人的满意度水平也不太可能意味着太多的东西。工作水平似乎也是一个重要的中介变量。对于工作水平较高的员工来讲,满意度和绩效之间的相关比较高。因此我们可以期望对于在专业技术、监督和管理岗位上的人来说这种相关关系更加强烈。

对满意度和生产率问题关注的另一个焦点是因果关系箭头的方向。大多数探讨二者关系的研究所采用的研究设计无法证明哪个是原因和哪个是结果。控制了这种可能性的研究表明:更站得住脚的结论是生产率导致满意感而不是满意感导致生产率。如果你的工作做得很好,你会从内心里感觉良好。另外,假设组织奖励生产率的话,那么较高的生产率会增加你被口头表扬的次数,提高你的收入水平,增加晋升的可能性。反过来,这些收获又会提高你对工作的满意度。

最近的一项研究为最初的满意度和绩效间的关系提供了新的支持。如果在组织整体水平而不是在个体水平上收集满意和生产率的数据,我们发现,拥有高满意度员工的组织比那些低满意度员工的组织更有效。如果其他的研究也能重复得到这个结论的话,那么可以这样讲:我们之所以还没有得到足够的证据

支持“满意导致生产率”的结论是因为我们过去的研究集中在个体水平上而不是组织水平上，而且，关于生产率的个体水平上的测量指标未能全面考虑到工作过程的复杂性和交互作用。

**满意度与缺勤率** 我们发现在满意和缺勤之间存在着一种稳定的消极关系，但是这种相关仅达到中等水平——通常小于0.40。尽管通常认为不满意的员工更可能缺勤，但是其他因素影响这种关系并减小了相关系数。例如，记得我们在第3章讨论了病假工资和健康工资的问题。组织为那些自由休病假的人提供福利实际上是鼓励所有的员工——包括非常满意的员工——去休假。假设你有多种可供选择的利益，你会觉得工作很满意，但仍然可能多休息几天去享受一个3天的周末，如果这些休假没有任何惩罚的话，你会在温暖的夏季把皮肤晒得黝黑，或者观看电视转播的世界杯比赛。与生产率一样，外部因素也能减小这种相关性。

关于满意是如何直接导致出勤率的一个出色的例证，是西尔斯和罗巴克（Sears & Roebuck）作的一项研究。在这里，其他因素的影响降低到最小程度。有关满意度的材料是西尔斯从在芝加哥和纽约两个总部工作的员工身上得到的。除此之外，值得一提的是公司的政策：不允许员工因为可以避免的原因而缺勤，否则要受到惩罚。由于芝加哥4月2日一场反常的暴风雪的发生，为比较在芝加哥工作的员工的出勤率与在纽约工作的员工的出勤率提供了机会。在纽约，天气是相当好的。在这项研究中，一个有趣的维度是暴风雪为芝加哥员工创造了不去工作的借口，大雪使城市的交通处于瘫痪状态，每个人都知道他们今天可以不上班，且不受任何惩罚。这个自然实验，可以比较两个地区满意和不满员工的出勤记录：一个地方的员工必须去上班（处于正常的上班压力下），而另一个地方的员工可以自由选择而不会受到惩罚。如果满意感能导致出勤，则在没有外部因素的影响时，在芝加哥有较高满意度的员工应该来上班，而不满意的员工则可能呆在家里。研究发现，4月2号这天，纽约的员工中，满意群体和不满意群体缺勤率一样高。但是在芝加哥，高满意感的员工出勤率比那些低工作满意感的员工出勤率高得多。这些发现准确地说明了我们认为的满意与缺勤的负相关关系。

**满意度与流动率** 满意度和流动率之间也是负相关的，而且这种相关比我们发现的满意度与缺勤率之间的相关程度更高。但是其他因素，如劳动力市场的状况，改变工作机会的期望，任职时间的长短，都对是否真正决定离开自己目前的工作岗位起着重要的限制作用。

有证据表明，满意度与流动关系的一个重要中介变量是员工的绩效水平。尤其特别的是，预测高绩效者的流动情况时，满意水平并不重要。为什么呢？一般来讲，组织都会作出相当的努力来挽留这些高绩效的员工。他们给员工提高工资，给予更多的表扬和认同，增加晋升机会等等。而对那些低绩效的员工则果用相反的方式，组织很少会挽留这样的人，甚至可能制造一些微妙的压力鼓励他们辞职。所以，我们可以认为，工作满意度对低绩效者的影响大于对高绩效者的影响。不管满意度水平如何，高绩效者更可能呆在组织里，因为他们接收到的认可、表扬和其他报酬为他们的驻留提供了更多的理由。

与我们先前讨论的有关个体工作满意度的稳定性一致，我们毫不奇怪地发现，一个人对生活的一般态度调节着满意度和流动的关系。具体地讲，那些比



别人抱怨更多的员工，与那些对生活持更积极态度的员工相比，当他们对工作不满意时更不愿辞职。所以，当两个员工报告的工作不满意水平相同时，最可能辞职的人是从总体上对生活抱乐观态度的人。

## □ 员工如何表达如们的不满

在我们结束有关工作满意度这一问题的讨论之前，还有最后一个要点：员工可以通过各种方式来表达他们的不满意。例如，员工可以抱怨、反抗、窃取组织的财产或者逃避工作中的一部分责任，这些做法比辞职更普遍。图 5—1 为我们提供了两个维度下的 4 种不同的反应。两个维度是：建设性和破坏性；积极性和消极性。我们定义如下：

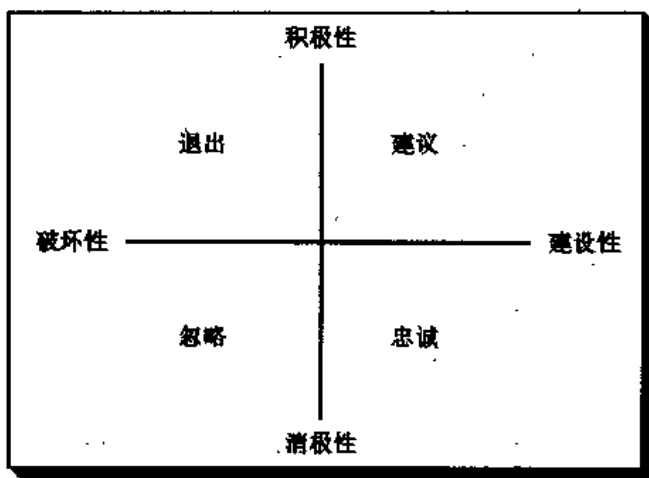


图 5—1 对工作不满意的反应

1. **退出 (exit)** 离开组织的行为。包括寻找一个新的职位或者辞职。
2. **建议 (voice)** 采取积极性和建设性的态度试图改善目前的环境。包括改进的建议，与上级讨论所面临的问题和某些形式的工会活动。
3. **忠诚 (loyalty)** 消极地但是乐观地期待环境的改善。包括面临外部批评时为组织说话，相信组织及其管理层会作出正确的事。
4. **忽略 (neglect)** 消极地听任事态向更糟糕的方向发展。包括长期缺勤和迟到，降低努力程度，增加错误率。

退出和忽略行为包括了我们的绩效变量——生产率、缺勤和人员流动。但是这一模式涵盖了更多的员工反应，包括了建议和忠诚，这些建设性行为使得个体能够容忍不愉快的情境或者重新回到满意的工作环境中。这有助于我们理解这样的情境，低工作满意度伴随着低流动率，这种情况在工会成员中时有发生。工会成员经常通过抱怨生产过程或通过正式谈判等形式表达他们的不满意。这些呼吁机制允许工会成员继续从事他们的工作，并使他们相信自己能够采取行动去改善环境。

## 本章小结和对管理者的理义

为什么了解一个人的价值观是重要的? 尽管价值观对行为没有直接的影响, 但它却强烈地影响一个人的态度。所以对个体的价值系统进行了解能够使我们深入认识一个人的态度。

人们的价值观是不同的, 管理者可以使用罗克奇价值观调查问卷来评价那些将来有可能成为员工的人, 以便判断他们的价值观是否与组织的主导价值观一致。当员工的价值观与组织的价值观相匹配时, 那么他的绩效和满意程度可能更高。例如, 一个把想像力、独立性、自由等看得很重的员工可能和一个要求员工服从的组织很难保持和谐。管理者更容易欣赏那些适应组织要求的员工, 给他们更积极的评价, 分配更多的报酬; 同时, 如果员工觉得自己确实适合组织要求, 他们也更可能感到满意。这种观点就要求组织在甄选新雇员时, 对候选人不仅需要考虑他的能力、经验和动机, 还应该考虑与组织相适应的价值系统。

管理者应该关心员工的态度, 因为态度是潜在问题的警报, 并且态度能够影响到员工的行为。例如, 满意和承诺的员工流动率和缺勤率都很低。如果管理者希望降低员工的流动率和缺勤率——尤其是那些生产率高的员工——他们应当促使员工产生积极的工作态度。

管理者也应认识到员工总是试图减少认知不协调。更为重要的是, 不协调是可以调节的。如果要求员工从事那些似乎与他们的价值观不协调或是与他们的态度相违背的活动, 而且他们认为这种不协调是外界强加给他们的, 并超出了他们的控制范围, 或者奖赏非常大足以抵消不协调时, 则减少不协调的压力就会大大削弱。

## 复习与练习

### □ 复习题

1. 对比新教伦理、存在主义、实用主义和现代类型的人在罗克奇价值观调查问卷中终极价值观的异同。
2. 对比态度的认知和情感成分。
3. 什么是认知失调, 它与态度有什么联系?
4. 什么是自我知觉理论? 它怎样提高我们对行为的预测能力?
5. 哪些权变因素能够提高态度和行为之间的统计相关?
6. 遗传因素和个性特点在决定个体的工作满意度方面起了什么作用?
7. 快乐的工人是生产率高的工人吗?
8. 工作满意度与缺勤之间是什么关系? 与流动率是什么关系? 哪种关系

更强烈?

9. 管理人员如何使员工愿意接受与自己非常不同的同事在一起工作?

10. 对比员工对工作不满意作出反应的 4 种方式: 退出、建议、忠诚和忽略行为。

## ☐ 讨论题

1. “35 年前, 我们雇用的年轻员工是雄心勃勃的、负责的、工作努力和诚实的。今天的年青工人却没有这样的价值观。”你是否同意这位管理人员的评论? 请说明你的理由。

2. 在诸如麦瑞尔·林奇 (Merrill Lynch)、AFL-CIO 和克利夫兰市 (The city of Cleveland's) 警察部门这样的组织中, 你是否认为某些个人价值观和成功的职业生涯之间存在着正向的显著的关系? 请讨论。

3. “管理人员应尽他们最大的努力去提高雇员的工作满意度。”你是否同意这种观点? 请说明你的理由。

4. 讨论定期使用态度调查来监控员工的工作满意度的优缺点。

5. 大多数人认为他们对自己的工作通常是相当满意的, 为什么? 你如何确定这些满意感是真实的, 还是仅仅是表面现象?

## ☐ 辩论题

### 高工作满意度的重要性

#### 正方

工作满意度的重要性是显而易见的。管理者应该关心他们的组织中工作满意度的水平, 至少有以下 3 个原因: (1) 有确凿证据表明不满意的员工经常缺勤, 并且更可能辞职; (2) 有证据证明, 满意的员工更健康而且更加长寿; (3) 员工对工作的满意感还能够影响到他们工作之外的生活。

在这一章我们考察了满意与逃避行为关系的证据。这些证据是相当清楚的, 证明了满意的员工流动率和缺勤率都很低。如果我们分别考察两种逃避行为, 则有更充分的证据表明满意度对流动率的影响。具体地讲, 满意度与员工是否决定离开组织之间存在着强烈而稳定的负相关。尽管满意和缺勤之间也是负相关, 但对这种关系的结论应该更慎重。

关于工作满意度的一个经常被忽视的维度是工作满意度与员工身体健康之间的关系。几项研究显示, 对自己的工作不满意的员工可能导致身体疾病, 从头痛到心脏病。一些研究甚至表明, 工作满意是一种比躯体生理状况和吸烟更好地预测寿命的指标。这些研究认为, 不满意不仅仅是一种心理现象。由不满意导致的压力将显著增加患心脏病和其他类似疾病的可能性。对管理人员来说, 这意味着即使满意感不导致流动和缺勤率的降低, 劳动力满意感的目标本身也可能是合理的, 因为它减少了由于心脏病或脑溢血而带来的医疗费用和过早失去有价值员工的可能性。

支持工作满意度重要性的最后一点是工作满意度对整个社会的附带效应。

当员工愉快地从事他们的工作时，这将改善他们工作之外的生活。相反，对工作不满意的员工可能把这种消极态度带到家里。在富裕国家，如美国、加拿大、英国、澳大利亚和日本，难道管理人员没有责任为员工们提供能使他们感到满意的工作吗？对工作的满意自然会给社会中的每一个成员带来益处。满意的员工更可能是满意的公民。通常这些人对生活持有一种更积极的态度，他们使社会拥有更多心理健康的公民。

这些证据有力地表明，工作满意度是重要的。对于管理者，满意的劳动力可能转化成高生产率。因为缺勤率低，优秀员工流动的现象少，这可以减少很多破坏性因素，同时可以减少医疗费用和人生保险费用。另外，对整个社会也有益。工作中的满意感可以带到员工工作之余的时间里。所以，员工的高工作满意度的目标既是出于金钱方面的考虑，也是出于对社会的责任。

### 工作满意度强调得过头了

#### 反方

除了关于工作满意度的重要性外，很少探讨其他方面的问题，让我们来仔细看一看这些事实。

没有一致的关系表明满意感能导致生产率的提高。难道生产率不是游戏的代名词吗？组织并不是利他机构。管理人员的义务是充分有效地利用他们能得到的所有资源。如果成本超过利润的话，就没有义务创造一个满意的劳动力群体。正如一位经营人员所说：“我不关心我的部下是高兴还是不高兴！我所关心的是他们能够生产吗？”

如果认为满意度单独能对员工的行为产生重要影响，这种看法是幼稚的。在这一点上，应当考虑流动率的问题。显然，还有很多其他因素对于员工决定继续留在组织里还是另找一份工作有同样甚至更大的影响，最为明显的因素包括工作时间的长短、经济状况、找到其他工作的可能性。如果我的年龄是 55 岁，在公司工作了 25 年，觉得在工作市场上有很少的机会，并且除了工作以外没有其他的收入，那么我的不愉快的心情是否会在很大程度上影响我决定继续留在这个组织中的决策呢？当然不会！

你是否注意到谁更关心员工工作满意度的改进？通常是大学的教授和研究人员！他们选择了为实现个人发展能够提供相当的自由和机会的职业，他们对工作满意度赋予了非常高的评价。问题是他们把自己的价值观强加给其他的人，因为工作满意度对他们来说是重要的，他们就假设工作满意度对每一个人都都是重要的。对于大多数人来说，工作仅仅是一种获得他们所需要的钱的方式，使用这些钱，人们可以在闲暇时间内做他们喜欢的事情。假设你每周工作 40 小时，每天睡 8 小时，你每周仍有 70 小时或更多的时间在工作之外的活动中实现自我或获得满足。所以工作满意度的重要性可能被过高评价了，我们应该认识到，工作之外还有许多其他的源泉，使得不满意的员工可以寻找到满意。

反对过高评价工作满意度的最后一点是：考虑到权变的因素。即使满意与绩效之间是显著相关，它也不可能使劳动力的各个组成成分都保持一致的相关性。事实上，对于不同的人来讲，工作在他们生活中的重要性是不同的。对于一些人来说，工作是他们核心的生活兴趣。但是对于大多数人来说，他们的主

要兴趣是在工作之外。非工作取向的人不可能从情感上完全卷入他们的工作。这种相对的漠不关心使得他们更容易接受工作中令人不愉快的因素。重要的是，大多数的劳动力可能都是这种非工作取向的类型。所以，尽管工作满意度对于律师、外科医生和其他专业技术工作者是重要的，但是它可能对普通工人不那么重要，因为他们通常不太在意工作中的不利因素。

## ☐ 自我认识练习

### 你的价值观是什么

下面有 16 个题目，根据每一个题目对你的重要性程度，按照从 0（不重要）到 100（非常重要）的评分方法给每个题目打分。把分数写在每一道题目的横线上。

- \_\_\_\_\_ 1. 一个令人快乐、满意的工作。
- \_\_\_\_\_ 2. 高收入的工作。
- \_\_\_\_\_ 3. 美满的婚姻。
- \_\_\_\_\_ 4. 认识新人；社会事件。
- \_\_\_\_\_ 5. 参加社区活动。
- \_\_\_\_\_ 6. 自己的宗教信仰。
- \_\_\_\_\_ 7. 锻炼，参加体育运动。
- \_\_\_\_\_ 8. 智力开发。
- \_\_\_\_\_ 9. 具有挑战机会的职业。
- \_\_\_\_\_ 10. 好车，衣服，房子等等。
- \_\_\_\_\_ 11. 与家人共度时光。
- \_\_\_\_\_ 12. 有几个亲密的朋友。
- \_\_\_\_\_ 13. 自愿为一些非营利性组织工作，像癌症协会。
- \_\_\_\_\_ 14. 沉思，安静地思考问题，祈祷等等。
- \_\_\_\_\_ 15. 健康，平衡的饮食。
- \_\_\_\_\_ 16. 教育读物，电视，自我提高计划等等。

评分标准和参考答案见 599 页。

## ☐ 与别人共同练习

### 评价工作态度

目的：

比较对劳动力的态度。

时间：

大约 30 分钟。

程序：

回答下面 5 个问题。

1. 通常，美国工人（选择一个）

- a. 是积极性很高和努力工作的；
  - b. 当一天和尚撞一天钟；
  - c. 如果他们认为是值得的话，他们将努力；
  - d. 试图通过低努力水平获得报酬；
  - e. 是懒惰的或者积极性不高的。
2. 与我共事过的人（选择一个）
    - a. 是积极性很高和努力工作的；
    - b. 当一天和尚撞一天钟；
    - c. 如果他们认为是值得的话，他们将努力；
    - d. 试图通过低努力水平获得报酬；
    - e. 是懒惰的或者积极性不高的。
  3. 与外国工人相比，美国工人（选择一个）
    - a. 生产率更高；
    - b. 生产率相同；
    - c. 生产率更低。
  4. 过去的 20 年中，美国工人（选择一个）
    - a. 工作绩效的总体质量提高了；
    - b. 工作绩效的质量保持相同；
    - c. 工作绩效的总体质量下降了。
  5. 如果你对美国工人的评价偏低，请列举出一个可能的步骤（或行动），能够最大程度地改进这种状况。

### 评 价

1. 把成员分成 3 人~5 人的小组。比较每个人对这 5 个问题的回答。
2. 如果每一个问题都有一个或更多成员持不同意见，讨论为什么每一个成员选择了各自的答案。
3. 讨论之后，成员可以自由地改变原来的回答。你的小组里是否有人改变？
4. 教师将为你提供其他同学对这些问题的回答资料，然后指导整个班级讨论这些态度的意义及准确性。

### □ 道德困境练习

#### 不满意与泄密

在第 4 章，我们已简要地介绍了泄密的概念，它是指向组织内部或外部的权威机构揭发不合法、不道德或是非法的活动。新闻媒介中所描述的大多数的泄密行为，包括给外界——新闻记者、政府官员、公众压力群体——提供关于组织或组织中的员工不公正、不负责任的活动或违法行为的信息。例如，茂顿·提奥克尔公司（Morton Thiokol）的几名工程师通过抱怨、写备忘录并且泄密，希望人们注意到即将飞赴太空的挑战者（challenger）号宇宙飞船 O 型圈设计的错误。但是，他们的呼声被忽视了，结果导致灾难的发生，失去了 7 名

宇航员。当麻省理工学院一位科学家指出一篇由诺贝尔奖获得者合作发表的科技文章中伪造了研究数据时，她被解雇了。这些泄密的例子表明它是对不满意的一种积极的而又危险并存在争议的反应。

哪些因素使泄密具有危险性和争议性呢？首先是对泄密者的消极影响，他经常由于损害组织的声誉或者使组织中的关键人物难堪而受到惩罚。这种惩罚严重的可被解雇和除名，使得泄密者几乎不可能在同行业中找到另一份职业。其次是泄密的动机问题。泄密者是不是无私的，也就是说，是否只为了他人的利益而没有考虑到自己名誉的损失或受到报复？或者泄密者是为了获得个人利益？例如，星格公司（Singer Corp.）的一名雇员由于为星格欺骗喷泰根公司（Pentagon）7 700 万美元案件提供了证据，而从法庭上获得 750 万美元的奖励。

你认为泄密行为反映了对组织的不忠诚吗？如果你意识到你的老板的违法行为或者不道德行为，你会泄密吗？你认为对于哪种行为你应该泄密？

## □ 案例分析

### 比尼与史密斯公司

比尼与史密斯公司（Binney & Smith）在安大略省（Ontario）的林德赛（Lindsay）开办了一家工厂，生产彩色蜡笔。在北美洲，几乎每一个学龄前儿童和低年级学生都非常熟悉他们的 Crayola 商标。

1992 年，林德赛工厂的生产目标是要翻一番，达到 400 万盒，每盒装有 16 支彩色蜡笔。仅仅一年多以前，工厂的生产大约只有这个数量的 1/4。可能有些令人惊奇，员工们都非常乐于接受这一如此高的生产目标。这些员工大多数都已经为公司工作了至少 10 年，他们相比以前对自己的工作更感兴趣，对他们的工作环境更满意。

传统上在比尼与史密斯公司工作的工人都很熟悉他们自己的工作，其中许多工作是重复的和没有挑战性的。例如，有一份工作是开动为蜡笔棒贴商标的机器，每分钟贴 172 个商标。这名商标粘贴机操作员在这个方面是专家，但是他对工厂的其他工作了解甚少。然而，为了提高产量，管理人员重新设计了商标粘贴机操作员的工作和其他所有人的工作。

林德赛工厂的工人现在是在团队内工作，他们受到鼓励相互学习并掌握团队里其他人的工作。团队成员定期轮换工作，以便提高他们的技能和减少厌倦感。这些团队被授权解决他们自己工作中的问题。工厂的员工现在也能负责生产运行，为解决质量问题可以更改作业流程，设计和实施降低成本方案，如废物回收利用。

员工接受这些新的改革并没有获得金钱或物质上的报酬。他们所得到的的是认同感的增加，学习新工作的机会，对工作更多的控制。这些结果极大地鼓励了员工和管理人员。员工们的工作满意度和自尊增加了，工厂也在这些新变革的第一年里实现了利润的翻番。另外，林德赛工厂的员工现在有了比以前更大的工作安全感，因为这个工厂比美国的同类工厂减少了 15%~25% 的成本浪费现象。

**问题:**

1. 比较比尼与史密斯公司在林德赛工厂的经验和这一章关于满意—生产率关系的描述, 解释为什么工厂的经验可能证实或反驳这些研究。
2. 比尼与史密斯公司历史上的人员流动率是非常低的, 你认为为什么会这样? 如果工厂的工作都像一分钟为蜡笔棒粘贴 172 个商标这样枯燥乏味, 它的缺勤率和流动率不应该很高吗?
3. 尽管新的生产目标很高, 为什么比尼与史密斯公司的员工好像比以前对工作更满意了? 请解释。





## 基本的激励 概念

什么是激励  
早期的激励理论  
当代激励理论  
当代激励理论的整合  
警告：激励理论有文化局限性  
本章小结和对管理者的意义  
复习与练习

## 学 习 目 标

学完本章后，你应该能够：

1. 简述激励过程。
2. 描述马斯洛的需要层次理论。
3. 对比 X 理论和 Y 理论。
4. 区别激励因素和保健因素。
5. 列举高成就者所喜欢的工作特征。
6. 概括提高绩效的目标的种类。
7. 陈述报酬低于应得水平对员工的影响。
8. 分清期望理论中的 3 种主要关系。



## 范 例

“当有人说‘这不是钱，这是原则’时，它就是钱。”

佚名

林肯电气 (Lincoln Electric) 是一个以克利夫兰市 (Cleveland) 为基地、雇有 2 400 名员工、90% 的销售额来自弧焊设备和物资的公司。公司建于 1895 年，公司传奇式的利润分享激励体系和最后的生产率记录为制造业同行所钦羡。

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

公司有一项 1958 年制定的职业保障政策。此后公司没解雇一个员工。为回报工作的稳定性，员工同意公司所做的几件事。在经济萧条时期，他们会接受压缩工作时间的方案，也会接受工作调动的决定。有时为了维持每周至少 30 个工作小时的最低工作素，员工甚至会接受调到报酬低的工作岗位。

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

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

林肯电气成功地把有效的职业保障、金钱激励、工作灵活性和高生产率标准整合到员工激励体系中。大多数组织没有这样成功。也许这可以解释为什么激励的概念可能是组织科学中研究和讨论最多的话题。

粗略的看一下大多数组织就可以很快发现，一些人比其他入工作更努力。例如，我们中有谁不曾看到过一个才能卓越的员工的绩效却抵于一些才能明显不如他的人？为什么有些人表现出高的激励水平，而有些人却相反？我试图在本章和下一章回答后一个问题。

## 什么是激励

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

我们把**激励**（motivation）定义为通过高水平的努力实现组织目标的意愿，而这种努力以能够满足个体的某些需要为条件。尽管一般情况下，激励涉及为实现所有目标所付出的努力，但为了反映我们对与工作有关的行为的兴趣，我们把范围缩小为组织目标。这个定义中的 3 个关键因素是：努力、组织目标和需要。

努力要素是强度指标。当一个人被激励时，他会努力工作。但是高水平的努力不一定能带来高的工作绩效，除非努力指向有利于组织的方向。因此，我们不仅要考虑努力的强度，还必须考虑努力的质量。指向组织目标并且和组织目标保持一致的努力是我们所追求的。最后，我们把激励看作一个满足需要的过程。如图 6—1 所示



图 6—1 激励过程

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

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

时间与朋友聊天以满足其社会需要。这也是高水平的努力，只是对组织来说无价值可言。

## 早期激励理论

50年代是激励理论发展卓有成效的阶段，这一时期形成了3种理论。尽管这些理论受到猛烈攻击，现在看来效度方面也有问题，但它们可能依旧是对员工激励的最著名的解释。这3种理论分别是需要层次理论、X理论和Y理论、激励—保健理论。尽管我们已建立起对激励更有效的解释，但你仍应该了解这些早期的理论，主要有两个原因：(1)它们提供了当代激励理论得以产生的基础；(2)实际的管理者常用这些理论和专业术语解释员工的激励问题。

### □ 需要层次理论

可以说最著名的激励理论当数亚伯拉罕·马斯洛 (Abraham Maslow) 的需要层次理论 (hierarchy of needs theory)。他假设每个人内部都存在着以下5种需要层次：

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

当任何一种需要基本上得到满足后，下一个需要就成为主导需要。如图6-2所示，个体顺着需要层次的阶梯前进。从激励的观点来看，这种理论认为，虽然不存在完全获得满足的需要，但那些获得基本满足的需要也不再具有激励作用。所以，如果你要激励某个人，根据马斯洛的需要理论，你需要知道他现在处于需要层次的哪个水平上，然后去满足这些需要及更高层次的需要。



图 6-2 马斯洛的需要层次理论

马斯洛把 5 种需要分为高层次的和低层次的。生理需要和安全需要是较低层次的需要 (lower-order needs); 社会需要、尊重需要和自我实现需要是较高层次的需要 (higher-order needs)。区分这两个层次需要的前提是: 较高层次的需要从内部使人得到满足, 较低层次的需要从外部使人得到满足 (例如, 通过报酬、工会合同、任职期得到满足)。实际上, 从马斯洛的分类中会自然而然地得出这样的结论: 在经济繁荣时期, 几乎所有长期被雇用的工人的较低层次的需要都基本上得到满足了。

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

旧的理论, 尤其是那些在直觉上符合逻辑的理论, 很显然是不会轻易消失的。一名研究者考察了这种现象, 总结出“尽管在社会上很流行, 但需要层次理论作为一种理论几乎没有得到实证支持”。这位研究者更进一步指出, “现有的研究应当使人们不再无条件地接受马斯洛的需要理论了”。另一项研究也得出同样的结论。几乎没有证据支持下面这些观点: 需要结构是按照马斯洛假设的维度组织起来的, 未满足的需要具有激励作用, 或者已满足的需要会发展到一个新的层次的需要。

## □ X 理论和 Y 理论

道格拉斯·麦格里洛 (Douglas McGregor) 提出两种完全不同的人性假设: 一种基本上是消极的, 称为 **X 理论** (theory X); 另一种基本上是积极的, 称为 **Y 理论** (theory Y)。通过观察管理者对待员工的方式, 麦格里格得出结论: 一个管理者关于人性的观点是建立在一组特定的假设之上的, 他倾向于根据这些假设塑造自己对待下级的行为。

根据 X 理论, 管理者持有以下 4 种假设:

1. 员工天生讨厌工作, 尽可能地逃避工作;
2. 由于员工讨厌工作, 必须对其进行强制、控制或惩罚, 迫使他们实现目标;
3. 员工逃避责任, 并且尽可能地寻求正式的指导;
4. 大多数员工认为安全感在工作相关因素中最为重要, 并且没有什么进取心。

与这些关于人性的消极假设相反, 麦格里格还提出了 4 个积极假设, 他称之为 Y 理论:

1. 员工会把工作看成与休息或游戏一样自然的事情;
2. 如果员工对工作作出承诺, 他能自我引导和自我控制;
3. 普通人能学会接受甚至寻求责任;
4. 人们普遍具有创造性决策能力, 而不只是管理层次的核心人物具有这种能力。

如果我们接受麦格里格的分析, 激励的含义是什么呢? 答案在马斯洛的框架中得到了最好的表述。X 理论假设低级需要主导个体行为, Y 理论假设高级

需要决定个体行为，麦格里格自己认为 Y 理论比 X 理论更符合实际。因此，他提出了一些促进员工工作动机的方法，如参与决策过程，提供有责任性和挑战性的工作，建立融洽的群体关系等。

遗憾的是，没有证据证明哪一组假设更有效，也无证据表明在接受 Y 理论的基础上改变员工的行为会使更多的员工受到激励。本章的后半部分将会提供证据，无论 X 理论还是 Y 理论的假设在某一特定环境下都有可能是有效的。

## □ 激励—保健理论

**激励—保健理论**（motivation-hygiene）由心理学家弗雷德里克·赫兹伯格（Frederick Herzberg）提出。他本着这样的信念：个人与工作的关系是一种基本关系，他对工作的态度在很大程度上将决定其成败。赫兹伯格调查了这样一个问题：人们想从工作中得到什么。他让人们详细描述他们感到工作异常好和异常坏时的情形。这些回答被制成表并加以分类。赫兹伯格所做的 12 个调查中影响工作态度的因素如图 6—3 所示。

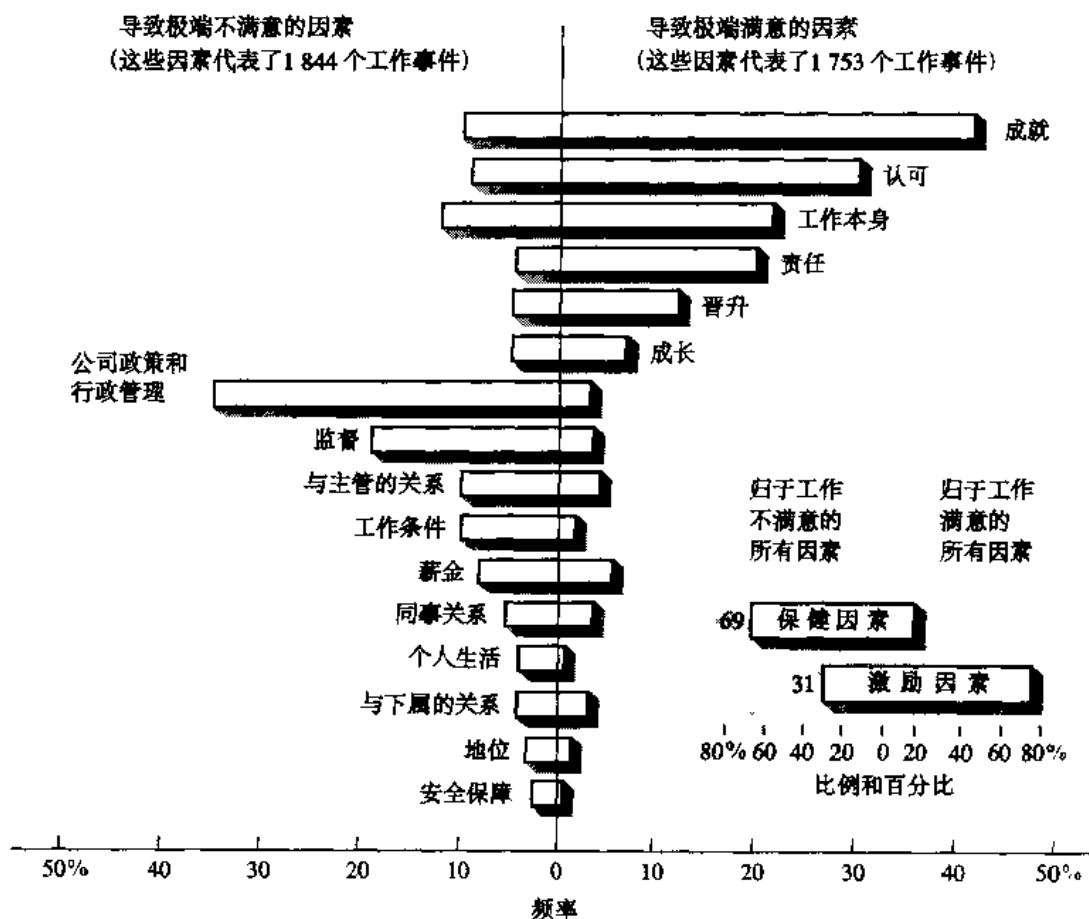


图 6—3 满意因素与不满意因素比较

从经过分类的回答中，赫兹伯格总结出，人们对工作满意时的回答和对工作不满意时的回答大相径庭。如图所示，某些特征总是与工作满意有关（图右

边的因素),而其他因素与工作不满意有关(图左边的因素)。内部因素,如工作富有成就感、工作成绩得到认可、工作本身、责任大小、晋升、成长等,看起来与工作满意有关。当被调查者对工作满意时,他们倾向于把这些特征归于自己。另一方面,当他们不满意时,他们倾向于抱怨外部因素,如公司政策及行政管理、监督者、与主管的关系和工作条件等。

赫兹伯格认为,统计资料表明满意的对立面不是不满意,不像通常人们认为的那样。消除工作中的不满意因素并不必然带来工作满意。如图 6—4 所示。赫兹伯格认为,这一发现表明了一个二元连续统一体的存在:“满意”的对立面是“没有满意”,“不满意”的对立面是“没有不满意”。

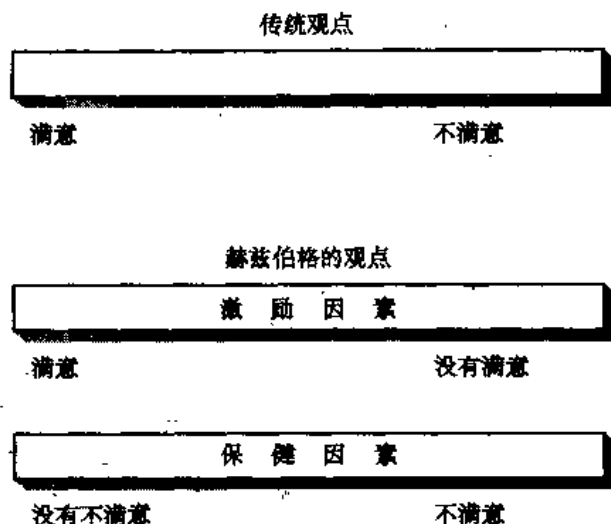


图 6—4 满意与不满意观点的对比

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

激励—保健理论也受到了批评,批评意见如下:

1. 赫兹伯格运用的程序受到方法论的限制。当事情满意时,人们倾向于把功劳记在自己身上;相反,把失败归于外部环境因素。
2. 赫兹伯格研究方法的信度值得怀疑,既然评价者必须对回答结果作出解释,那么,他们有可能用一种方法来解释这个回答,却用不同的方法来解释另一个相似的回答,这就可能使调查结果失真。
3. 这个理论在一定范围内是有效的,它可以解释工作满意度,它不是一个真正的激励理论。
4. 没有对满意度进行整体的测量,也就是说,一个人可能讨厌他的工作的一部分,但仍认为工作是可以接受的。

5. 这个理论与以前的研究结论不一致。激励—保健理论忽视了环境变量。

6. 赫兹伯格假设满意和生产率之间有一定关系,但是他所用的研究方法只考察了工作满意度,没有考察生产率。为了使研究有参考意义,人们必须假设满意和生产率之间有密切关系。

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

## 新闻中的组织行为学

### 感谢对工作的认可,但是钱呢?

直到80年代末以前,加薪就像圣诞节的来临一样是可预测的和永恒不变的,每年都会有。现在不再是这样!报酬的增加被一次性的奖金或股票所代替。过去用工资形式来表现的表扬越来越多地被荣誉榜、电影票、老板的感谢信这些无法兑现的方式所取代。例如,联邦快递公司(Federal Express)在最近一年内送出50 000多封这样的感谢信。

当传统的加薪越来越少,甚至完全消失时,“好样的!”这种称赞方式代替了它们。1993年对3 200个公司的调查发现,60%的公司使用非现金的认可奖励,而1988年时这种方式只占20%。这次调查还表明,14%的公司采用一次性奖金而不是年度加薪。这些奖金可为公司节省开支,因为它们不属于员工永久性工资的一部分。

为什么对工作的认可逐渐取代了年度加薪?来自低工资国家的激烈竞争要求公司必须控制成本。其中一种方法是控制工资增长或至少把加薪和生产率的提高联系起来。另一个关键因素是工作岗位的缓慢增长。劳动力市场上的供需不平衡造成了买方市场,所以雇主不太在意如果不给予年度加薪会失去优秀人才。

## 当代激励理论

早期激励理论虽然广为人知,但遗憾的是经不起严密的推敲。不过它们也不是没有任何可取之处。许多当代理论有一个共同点:每个理论都有相当确凿的支持性材料。当然这并不表明我们将要介绍的理论是无可辩驳的。我们称其为当代理论不是由于它们近期才建立,而是由于它们代表了当前对员工激励艺术的解释状况。

### □ ERG 理论

耶鲁大学的克莱顿·爱尔德弗(Clayton Alderfer)重组了马斯洛的需要层次使之和实证研究更加一致。经他修改的需要层次称为**ERG理论**(ERG theory)。

爱尔德弗认为有3种核心需要:生存(existence)、相互关系(relatedness)和成长(growth),所以称之为ERG理论。第一种生存需要涉及到满足我们基



本的物质生存需要,包括马斯洛称为生理需要和安全需要的这两项。第二种需要是相互关系,即维持重要的人际关系的需要。要满足社会的和地位的需要就要和其他人交往,这类需要和马斯洛的社会需要和尊重需要中的外在部分相对应。最后,爱尔德弗提出了成长需要——一个人发展的内部需要。包括马斯洛的尊重需要的内在部分和自我实现需要的一些特征。

除了以3种需要代替5种需要以外,爱尔德弗的ERG理论和马斯洛的理论还有什么不同?与需要层次理论不同,ERG理论还证实了:(1)多种需要可以同时存在;(2)如果高层次需要不能得到满足,那么满足低层次需要的愿望会更强烈。

马斯洛的需要层次是一个严密的阶梯式序列;ERG理论却不认为必须在低层次需要获得满足后才能进入高层次的需要。例如,甚至在生存和相互关系需要没有得到满足的情况下,一个人也可以为成长而工作,或者3种需要同时起作用。

ERG理论还包括挫折—倒退维度。马斯洛认为,一个人会滞留在某一特定的需要层次直到这一需要得到满足。ERG理论则认为,当一个人较高层次的需要不能得到满足时,较低层次的需要强度会增加。例如,无法满足社会交往的需要可能会带来对更多的工资或更好的工作条件的需求,所以受挫可以导致倒退到较低层次的需要。

总之,ERG理论像马斯洛的理论一样,认为较低层次需要的满足会带来满足较高层次需要的愿望;但是同时也认为多种需要作为激励因素可以同时存在,并且,满足较高层次需要的努力受挫会导致倒退到较低层次的需要。

ERG理论与我们关于个人差异的常识更一致。诸如教育、家庭背景和文化环境这样的变量可以改变个体拥有的一组需要的重要性或驱动力量。有证据表明,不同文化中的人对需要种类的排列顺序是不一样的,例如,西班牙人和日本人把社会需要放在生理需要前面,这与ERG理论是一致的。一些研究证实了ERG理论,但也有证据表明这种理论在一些组织中是不适用的。总之,无论如何,ERG理论代表了关于需要层次的一种更为有效的观点。

## □ 麦克莱兰德的需采麦论

假设你的面前有1袋豆子袋和5个靶子。你的任务是要用豆于击中靶子。靶子一个比一个远,因此一个比一个更难击中。靶子A很易击中,只有一步之遥。你如果击中,会得到2美元。靶子B稍远一些,约有80%的人能击中,报酬是4美元。靶子C报酬是8美元,约有一半的人可以击中。很少有人可以击中靶子D,但如果击中报酬是16美元。最后,如果击中靶子E,报酬为32美元,但几乎没人能够做到。你会选择哪一个目标试一试?如果你选择靶子C,你很可能是一个有较高成就需要的人,为什么?请接着读下去。在第3章我们把成就需要作为一种个性特征加以介绍。它同样也是戴维·麦克莱兰德(David McClelland)及其合作者在组织背景下理解激励的很重要的三种需要之一。**麦克莱兰德的需采麦论**(McClelland's theory of needs)主要关注3种需要:成就、权力、合群。它们的定义如下:

1. **成就德要** (need for achievement) 追求卓越,实现目标,争取成功

的内驱力。

2. **权力需要 (need for power)** 使别人的行为与其他条件下有所不同的需要。

3. **合群需要 (need for affiliation)** 建立友好和亲密的人际关系欲望。

一些人具有获得成功的强烈动机。他们追求的是个人成就而不是成功的报酬本身。他们有一种使事情做得比以前更好或更有效率的欲望。这种内驱力就是成就需要。通过对成就需要的研究, 麦克莱兰德发现高成就需要者与其他人的区别之处在于他们想把事情做得更好。他们寻求的环境具有下列特点: 在这样的情境中, 个人能够为解决问题的方法承担责任, 及时获得对自己绩效的反馈以便于判断自己是否有改进, 可以设置有中等挑战性(难度)的目标。高成就者不是赌徒, 他们不喜欢靠运气获得成功。他们喜欢接受困难的挑战, 能够承担成功或失败的个人责任, 而不是将结果归于运气或其他人的行为。重要的是, 他们逃避那些他们认为非常容易或非常困难的任务。他们想要克服困难, 但希望感受到成功或失败是由于他们自己的行为。这意味着他们喜欢具有中等难度的任务。

当高成就需要者认为一项任务成功的可能性是0.5时, 也就是他们估计具有50%成功的机会时, 他们的绩效最高。他们不喜欢偶然性高的赌博, 因为从偶然的成功中他们得不到任何成就满足感。同样, 他们也不喜欢成功的概率过高, 因为那样对他们的能力没有挑战性。他们喜欢设置需要他们经过一定努力才能实现的目标。当成功和失败的可能性几乎相等时, 是一个人从个人努力中获得成功感和满意感的最佳时机。

权力需要是影响和控制其他人的欲望。具有高权力需要的人喜欢承担责任, 努力影响其他人, 喜欢处于竞争性和重视地位的环境。与有效的绩效相比, 他们更关心威望和获得对其他人的影响力。

麦克莱兰德提出的第三种需要是合群需要。研究者对这种需要的关注最少。合群需要可比作戴尔·卡内基(Dale Carnegie)的目标——被其他人喜欢和接受的愿望。具有高合群需要的人努力寻求友爱, 喜欢合作性的而非竞争性的环境, 渴望有高度相互理解的关系。

你怎样才能判断一个人是否是高成就需要者? 有许多问卷可以判断这种动机, 但是大多数研究使用投射测验, 该测验要求被试者对一系列图片作出反应。主试者把每张图片迅速地呈现给被试者, 然后要他以图片为基础编写一个小故事。例如, 图片上一个男人神情郁闷地坐在桌边, 看着放在桌角的一个女人和两个孩子的照片。要求被试者编写一个故事描述正在发生的事, 事情会怎样发展, 将来会怎样, 等等。这些故事实际上成为用来测量无意识动机的投射测验。给每一个故事打分, 就可以得到被试者每一种动机的等级。

通过大量广泛的研究, 可以在成就需要和工作绩效的关系基础上得出一些有相当可信度的预言。尽管对权力需要和合群需要的研究较少, 但也得出了一些一致性的发现。

第一, 如图6—5所示, 具有高成就需要的人更喜欢具有个人责任、能够获得工作反馈和适度的冒险性的环境。当具备了这些特征, 高成就者的激励水平会很高。例如, 不少证据表明, 高成就需要者在创造性活动中更容易获得成

功。如，经营自己的公司；管理一个人组织中的一个独立的部门。

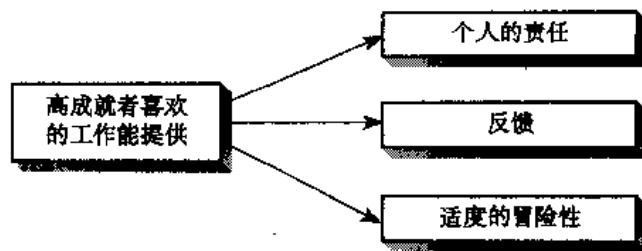


图 6-5 使高成就者与工作相匹配

第二，高成就需要的人不一定就是一个优秀的管理者，尤其是在一个大组织中。高成就需要者感兴趣的是他们个人如何做好，而不是如何影响其他人做好。高成就需要的销售人员不一定必然是优秀的销售管理者，大型组织中出色的总经理并不一定是高成就需要的人。

第三，合群和权力需要与管理者的成功有密切关系。最优秀的管理者有高权力需要和低合群需要。实际上，高权力动机可能是管理有效性的一个必要条件。当然，二者之间什么是因什么是果还有待于确定。有人曾提出，高权力需要可能仅仅是一个人在层级组织中的地位的产物。这种观点认为，一个人在组织中的位置越高，权力动机就越强。结果是，有权力的职位会成为高权力动机的刺激因素。

最后，已经有成功的办法可以训练员工激发自己的成就需要。培训者指导个人根据成就、胜利和成功来思考问题；然后帮助他们学习如何通过寻求具有个人责任、反馈和适度的冒险性的环境并以高成就者的方式行动。所以，如果工作需要高成就需要者，管理者可以选拔具有高成就需要的人，也可以通过成就培训来开发原有的下属。

## □ 认知评价理论

60 年代末，一名研究者提出，以前对工作努力采取内部奖励，它是由工作内容本身的乐趣而产生的，现在更多地采用外部奖励，如工资，这种外部奖励的引入可能会降低动机的总体水平。这种观点被称为**认知评价理论**（cognitive evaluation theory），这种观点引发了广泛的研究，大量的研究结论是支持这种理论的。正如我们所展示的，这种理论的主要意义与组织中人们获得报酬的方式有关。

从历史上来看，激励理论学家普遍的假设是：内部激励因素（如成就、责任和能力）独立于外部激励因素（如高工资、晋升、和谐的上下级关系和愉快的工作环境）。也就是说，二者互不影响。但是认知评价理论却不这么认为。它认为当组织把外部报酬作为对良好绩效的奖励时，来自个人从事自己喜欢做的工作的内部奖励就会减少。换言之，如果我们给予一个从事自己感兴趣工作的人外部奖励，会导致他对任务本身的兴趣的降低。

为什么会出现这样的结果？最常见的解释是这个人失去了对他自己行为的控制能力，所以以前的内部激励就消失了。更进一步，外部奖励的取消会带来

一个人关于他为什么从事一项工作的因果关系的看法发生变化，即从外部解释转变为内部解释。如果由于你的英国文学老师的要求，你每周读一本小说，你会把自己的阅读行为归于外部原因。但是，课程结束后，如果你继续每周读一本小说，你自然会说：“我一定喜欢读小说，因为我仍旧每周读一本。”

如果认知评价理论是有效的，应该对管理实践有重大意义。许多年来在薪资专家中流行着这样的话：如果工资或其他外部报酬要成为有效的激励因素，它们必须根据个人的绩效而随机应变。但是，认知评价理论专家会说，这只能降低一个人对从事这项工作所产生的内部满意度。我们已经用外部激励因素代替了内部激励因素。事实上，如果认知评价理论是正确的，其意义在于为了避免内部动机降低，应该使个人的工资不随绩效的变化而变化。

我们在前面提到的大量研究也支持了认知评价理论，但是它们也受到了攻击，尤其是在这些研究运用的方法和对结果的解释方面。这种理论现在的地位如何？我们是否可以说，当组织运用外部激励因素，如工资和晋升，来激励工人的绩效时，要以对目前从事的工作的内部兴趣和动机的降低为代价？答案不是简单的“是”或“不是”。

虽然它需要有进一步的研究来澄清一些目前模糊不清的地方，但事实确实引导我们得出这样的结论：外部奖励和内部奖励的相互依赖关系确实是一种客观事实。但从整体来看，该理论对员工激励的影响可能远没有我们以前所认为的那样大。第一，验证该理论的许多研究是以学生为对象的，而不是以受雇的组织员工为对象。研究人员所观察到的是已有的一种奖励取消时学生的行为反应。这一点很有趣，但不能代表典型的工作环境。在现实中，当外部奖励被取消时常常意味着这个人不再是组织的一分子。第二，事实表明，非常高的内部动机水平可以抵制外部奖励的不良影响，即使一件工作本质上很有意义，依然会存在一个对外部奖励的强有力的规范。在另一个极端情况下，对单调乏味的工作的外部奖励好象可以提高内部激励水平。因此，这个理论对工作组织的应用性是有限的，因为大多数低层次的工作实质上并不是令人满意到能够带来很高的内部兴趣，只有许多管理职位和专业职位可提供内部奖励。认知评价理论可能与那些既不十分单调也不十分有趣的组织工作相适应。

## □ 目标设置理论

吉恩·布罗德沃特 (Gene Broadwater) 是汉密尔高中越野队的教练，在队员出场参加团体锦标赛前最后对他们说：“你们每个人都准备好了，现在出场，尽你们的最大努力去做。没有人会要求你们做得更多。”

你自己会常听到：“尽最大努力去做。这是每个人都可以做到的。”但是，“尽最大努力去做”意味着什么？我们是否知道自己已实现了那个含糊不清的目标？如果吉恩·布罗德沃特给每一个选手一个明确的目标，他们是否会取得更好的成绩？如果你的父母曾经对你说“在英语课上你应该努力争取比 85% 以上的同学学得好”，而不是告诉你“尽最大努力去做”，你是否会在英语课上表现得更好呢？关于目标设置理论 (goal-setting theory) 的研究回答了这个问题。你将会看到，这个理论的发现，给人留下了深刻印象，它探讨了目标具体性、挑战性和绩效反馈的作用。

60年代末,爱德温·洛克(Edwin Locke)提出,指向一个目标的工作意向是工作激励的主要源泉。也就是说,目标告诉员工需要做什么以及需要作出多大努力。事实有力地支持了目标的价值。更重要的是我们可以这样说:明确的目标能提高绩效;一旦我们接受了困难的目标,会比容易的目标带来更高的绩效;反馈比无反馈带来更高的绩效。

具体的、困难的目标比笼统的目标“尽最大努力”效果更好。目标的具体性本身就是一种内部激励因素。例如,当一个卡车司机决定每周在多伦多市和纽约的布法罗之间跑12次时,这种愿望就给他设置了一个要达到的具体目标。我们可以说,在其他条件相同时,有具体目标的卡车司机比没有目标或只有笼统目标“尽最大努力去做”的司机做得更好。

如果能力和目标的可接受性这样的因素保持不变,我们可以说,目标越困难,绩效水平越高。但是,合乎逻辑的假设是目标越容易越可能被接受。不过一旦员工接受了一项艰巨的任务,他就会投入更多的努力,直到目标实现、目标降低或放弃目标。

当人们获得了在朝向目标的过程中做得如何的反馈时,人们会做得更好,因为反馈能帮助认清他们已做的和要做的之间的差距,也就是说,反馈引导行为。但并不是所有的反馈都同样有效。自我反馈——此时员工能控制自己的进度——是比外部反馈更强有力的激励因素。

如果员工有机会参与设置自己的目标,他们会更努力地工作吗?参与目标是否比指定目标更有效?答案并不确定。在某些情况下,参与式的目标设置能带来更高的绩效;在其他情况下,上司指定目标时绩效更高。参与的一个主要优势在于提高了目标本身作为工作努力方向的可接受性。正如我们提到的,目标越困难阻力越大。如果人们参与目标设置,即使是一个困难的目标相对来说也更容易被员工接受。原因在于,人们对于自己亲自参与作出的选择投入程度更大。因此,尽管在可接受性一定的情况下参与式的目标并不比指定的目标有优势,但参与确实可以使困难的目标更容易被接受,并提高采取行动的可能性。

目标设置理论是否有例外情况?或者我们是否可以把它当作普遍真理对待,即明确的并且困难的目标永远会带来更高的绩效?除了反馈,还有其他3个因素影响目标和绩效的关系:目标承诺、适当的自我效能感和民族文化。目标设置理论的前提假设是每个人都忠于目标,即个人作出决定不降低或放弃这个目标。当目标是当众确定的、个人是内部控制点、目标是自己设置而不是指定的时,其结果更有可能发生。**自我效能感**(self-efficacy)是指一个人对他能胜任一项工作的信心。你的自我效能感越高,你对自己在一项任务中获得成功的能力就越有信心。所以,我们发现,在困难情况下,自我效能感低的人更易降低努力或干脆放弃;相反,那些具有高自我效能感的人会努力把握挑战。另外,高自我效能感的人对消极反馈的反应是更加努力,而低自我效能感的人面对消极的反馈则可能降低努力程度。最后,目标设置理论是受文化限制的。它适用于部分国家,如美国和加拿大,因为这个理论的关键部分与北美文化相当一致。它假定下属有相当的独立性(在权力距离上得分不太高),管理者和下属寻求具有挑战性的目标(在不确定性规避上的得分低)以及双方都认为绩效重要(在生活数量上得分高)。所以在一些国家,如葡萄牙或智利,不要期望目标设置必然带来员工的高绩效,因为在那里前提条件正好相反。

我们的最后结论是有一定难度的具体目标和工作意图结合起来才是有效的激励力量。在适当的情况下，目标可以带来更高的绩效。但是，没有证据证实这种目标和工作满意度的提高有关。

## □ 强化理论

与目标设置理论相对的一个观点是**强化理论**（reinforcement theory）。前者是一种认知观点，它假设一个人的目的指引他的行为。强化理论是一种行为主义观点，它认为强化塑造行为。很明显，二者在哲学上是矛盾的。强化理论家把行为看成是由环境引起的，他们认为你不必关心内部认知活动，控制行为的因素是外部强化物，行为结果之后如果能马上跟随一个反应，则会提高行为被重复的可能性。

强化理论忽视了人的内部状态，仅仅关注一个人采取一定行为时会出现什么结果。因为强化理论没有考虑引发行为的因素，所以严格地说，它不是一种激励理论。但是它确实对控制行为的因素提供了有力的分析工具，正因如此，人们一般把它当作一种激励理论来讨论。

我们在第3章详细讨论了强化过程。对于怎样运用强化物来控制行为的论述有助于我们深刻认识人们是怎样学习的。但我们不能忽视这样一个事实，强化作为一种激励方式有广泛的追随者。但是，就它的形式来讲，强化理论忽视了情感、态度、期望和其他已知的会对人的行为产生影响的认知变量。事实上，一些研究者重新考察了强化理论家用来支持他们观点的实验，并用认知的框架来解释这些发现。

强化无疑对行为有重大影响，但极少有学者认为它是一种唯一的影响因素。你在工作中所卷人的行为和你分配给每项任务的努力程度都受到你的行为所带来的结果的影响。如果由于你的产量超过了同事而不断遭到指责，你就可能降低生产率。但是你较低的生产率也可以从目标、不公平和期望方面来解释。

## □ 公平理论

简·皮尔逊（Jane Pearson）去年从州立大学毕业，获得会计学位。在接受了许多组织的面试后，她选择了全国最大的一家会计公司中的一个职位，并被派到波士顿的办事处。简对所得的一切很满意：名声显赫的大公司中的一份具有挑战性的工作，获得重要经验的良好机会，会计专业毕业生所能得到的最高工资，去年月薪2 950美元。但是简曾是班里最优秀的学生，她富有进取心，表达能力好，获得相应的工资是预料之内的事。

简受雇后12个月过去了，工作像她希望的那样具有挑战性和令人满意。雇主对她的表现极其满意。事实上，她最近刚得到每月200美元的加薪。但是，简的激励水平却在最近几周急速下降。为什么呢？她的雇主刚雇了一个州立大学的毕业生，此人缺少简在一年中所获得的经验，工资却是每月3 200美元，比简现在的工资还多50多美元。除了愤怒，用其他任何语言都无法描述简现在的状态，简甚至说要另找一份工作。

简的情况表明了公平在激励中的作用。员工把自己的投入和产出与其他人

的投入产出进行比较。我们首先思考自己从工作中得到的（产出）以及投入到工作中的（投入），然后把自己的投入—产出比和其他相关人员的投入—产出比相比较。如表 6—1 所示。如果我们的比率与相比较的其他人的比率相等，那么就是公平状态。我们认为我们所处的环境是公平的——公平极为重要。当我们感到比率不相等时，我们就会经历公平紧张。史坦斯·亚当斯（J. Stancy Adams）认为，这种消极的紧张状态能提供一种动机使人们采取行动以纠正这种不公平。

表 6—1 公平理论

比率比较	感觉
$O/I_a < O/I_b^{**}$	由于报酬过低产生的不公平
$O/I_a = O/I_b$	公平
$O/I_a > O/I_b$	由于报酬过高产生的不公平

\*  $O/I_a$  代表员工的产出/投入之比。

\*\*  $O/I_b$  代表相关的其他人的产出/投入之比。

员工选择的参照物使公平理论（equity theory）更复杂。证据表明，所选择的参照物是公平理论中的一个重要变量。员工可以选择 4 种参照物：

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

所以员工可能把自己与朋友、邻居、同事或其他组织中的成员相比较，也可以与自己过去的工作经验相比较。员工采取哪种参照对比方式，不仅受到员工所掌握的有关参照人的信息的影响，而且受到参照人的吸引力的影响。我们在这里关注 4 个中介变量——性别、任职期、在组织中的地位和受教育或职业化程度。研究表明男女员工都倾向于同性别比较。这项研究还表明，从事类似的工作，妇女比男人的报酬低，并且对相同的工作，妇女比男人的报酬期望低。所以，一个妇女以另一个妇女为参照对象易于产生一个较低的比较标准。因此我们可得出结论：从事没有性别区分工作的员工比只有男性或女性工作的员工能够进行更多的跨性别比较。这还意味着，如果说妇女可以容忍较低的工资，这可能要归于她们使用的比较标准。

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

基于公平理论，当员工感到不公平时，会采取以下 6 种选择中的一种：

1. 改变自己的投入（如，不再那么努力）。
2. 改变自己的产出（如，实行计件工资的员工通过增加产量降低质量来增加自己的工资）。
3. 改变自我认知（如，“我曾认为我以中等速度工作，但是现在我意识到

我比其他任何人工作都更努力”。

4. 改变对其他人的看法 (如, “迈克的工作不像我以前认为的那样令人满意”。

5. 选择另一个不同的参照对象 (如, “我可能不如我内弟挣得钱多, 但我比我爸爸在我这个年龄时做得好的多”。

6. 离开工作场所 (如, 辞职)。

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

公平理论提出了与不公平报酬有关的 4 种观点:

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

2. 如果以产量计酬, 报酬过高的员工比报酬公平的员工产量低, 但质量高。实行计件工资的员工通过增加努力来达到公平, 这可以带来更高的产量或质量。但是产量的增加只能加剧不公平, 因为生产的每一单位会带来更高的报酬。因此, 努力的方向应该是提高质量而不是产量。

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

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

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

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

最后, 近期研究多指向扩展公平或公正的含义。从历史上看, 公平理论着眼于分配公平 (distributive justice), 即个人间可见的报酬的数量和分配的公平。但是公平也应考虑程序公平 (procedural justice)——用来确定报酬分配的程序的公平。证据表明, 分配公平比程序公平对员工的满意感有更大的影响, 相反, 程序公平更容易影响员工的组织承诺、对上司的信任和流动意图。所以管理者需要考虑分配的决策过程应公开化, 应遵循一致和无偏见的程序, 采取类似的措施增加程序公平感。通过增加程序公平感, 员工即使对工资、晋升和其他个人产出不满意时, 也可能以积极的态度看待上司和组织。

总之, 公平理论表明, 对大多数员工而言, 激励不仅受到绝对报酬的影



响,还受到相对报酬的影响。但是,一些关键问题仍旧不明晰。例如,员工怎样处理相互矛盾的公平信号,如当工会指出某个群体的收入过高而管理层认为这样有利于改善工作时,员工如何评价是否公平?员工怎样定义投入和产出?他们怎样综合和权衡他们的投入和产出以得出结果?这些因素何时、怎样随时间变化?当然,如果不考虑这些问题,公平理论仍旧为我们认识员工激励提供了重要的真知灼见。

## □ 期望理论

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

期望理论认为,一种行为倾向的强度取决于个体对于这种行为可能带来的结果的期望强度以及这种结果对行为者的吸引力。具体而言,当员工认为努力会带来良好的绩效评价时,他就会受到激励进而付出更大的努力;良好的绩效评价会带来组织奖励,如奖金、加薪或晋升;组织奖励会满足员工的个人目标。因此,这个理论着眼于3种关系,如图6—6所示。

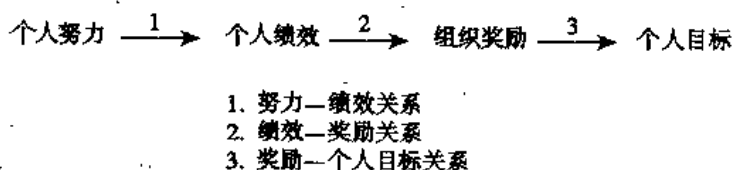


图6—6 期望理论

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

期望理论有助于解释为什么许多工人在工作中没有受到激励而只求得过且过,如果我们再详细考察一下这个理论的3种关系就会明白了。我们把它们作为要使员工的激励水平达到最大化必须回答的问题。

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

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

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

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

再回到本章开始时对林肯公司的简介,看看这个公司怎样成功地运用了期望理论的关键部分。努力—绩效的关系通过客观明确的员工绩效评估体系得到加强。林肯公司通过以员工生产率和公司利润为基础的计件工资制和奖金,把报酬和评估体系紧密地联系在一起。最后,公司的奖金和保障系统已使用很久,林肯公司决定吸引和雇用那些看重公司所提供的报酬如工作稳定性、工作灵活性和丰厚福利的人。

## 新闻中的组织行为学

### 你怎样激励美国工人提高质量?

最近的一项研究比较了美国工人和日本工人在提高质量问题上的态度和行为,结果令人深思,尤其是在美国组织中应用全面质量管理方面。研究所发现的重要结论包括:

- 美国人不像日本人,他们对通过逐渐改进来提高质量不感兴趣。他们想获得重大的突破。激励对他们的含义是:要求天的飞跃,而不是微小的改进。
- 当变革是上级强迫进行的,美国人会认为是一种威胁,但如果工人感到能控制变革,则会认为变革是积极的。在此激励的含义是:管理者应告诉员工总的目标,并让他们就实现目标所需要的变革提出建议。
- 在不懈地进行改进方面日本人是有条理的和理性的,美国人则更情绪化。在此激励的含义是:让美国工人感受到有个人利害或可以独立完成工作。
- 美国人在犯错误中学习,这并不意味着管理者不能要求工人第一次就把事情做好。在此激励的含义是:容忍错误,建立传播错误消息和从错误中汲取教训的机制。

期望理论是否发挥了作用?验证这个理论的努力被方法论、标准和测量方面的问题弄得很复杂。结果是,必须谨慎地看待那些已发表的试图支持或反对这个理论的许多研究。重要的是,大多数研究都没有使用这一理论最初使用的方法。例如,这一理论试图解释在不同情境下同一个人的努力程度不同。但

是，几乎所有的重复研究都是针对不同的人。对这个错误的纠正大大提高了对激励理论效度的支持。一些批评者提出这一理论只具有有限的作用，在个人清楚地看到努力—绩效和绩效—奖励的关系的情况下，该理论的预测会更有效。但是，极少有人在他们的工作中看到绩效和奖励的关系，所以该理论带有理想主义的色彩。如果组织真正根据绩效，而不是根据资历、努力、技能水平、工作难度这样的标准来支付报酬，那么，该理论的效度会大大提高。然而，这种批评非但没有削弱期望理论的效度，却反过来支持了它，因为这种批评解释了为什么很大一部分工人在完成自己的责任时努力程度很低。

## □ 不要忘记能力和机会

罗宾（Robin）和克里斯（Chris）几年前都从大学毕业，获得基础教育的学位。他们的工作都是一年级的老师，但在不同的学区。罗宾在工作中很快遇到一系列障碍：人数众多的班级（42 个学生），狭小和黑暗的教室，教学设备不齐全。克里斯的情况则很不同。在他的班上只有 15 个学生，外加一个每周帮忙 15 个小时的助教，明亮而现代化的教室，一个装备齐全的设备柜，6 台供学生使用的电脑，高度支持他的校长。毫不奇怪，在第一年末，作为老师，克里斯会被认为比罗宾更有效。

这个例子阐明了一个很明显但常常被忽视的事实：支持源的存在或缺乏会促进或阻碍工作的成功。

考虑员工绩效的一个常用但过分简单的方法是把它看成是能力和激励相互作用的结果，即  $\text{绩效} = f(\text{能力} \times \text{激励})$ 。如果有一个因素不合适，绩效就会受到消极影响。这有助于解释，为什么能力平平却非常努力的运动员或学生总是胜过更有天赋但懒惰成性的竞争者。所以，正如我们在第 3 章中提到的，如果我们要准确地解释或预测员工的绩效，除了激励还必须考虑到智力和技能（以“能力”来表示）。但我们还忽略了一点，我们需要在等式中加入表现机会（opportunity to perform），即： $\text{绩效} = f(\text{能力} \times \text{激励} \times \text{机会})$ 。即使一个能干而且想干的人也可能遇到限制绩效的障碍，如图 6—7 所示。

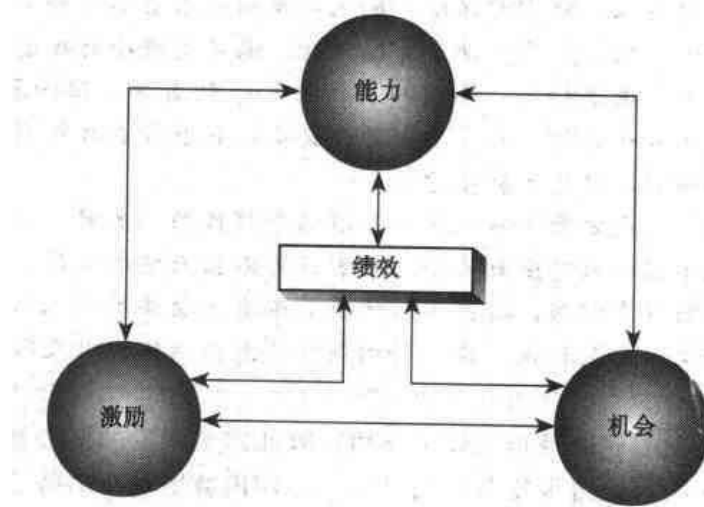


图 6—7 绩效维度

当你试图评价一名员工为什么没有取得你认为他能取得的绩效水平时，不要忘了看一看工作环境是否具有支持性。员工是否有足够的工具、设备、材料和供应；员工是否有愉快的工作环境，能提供帮助的同事，支持性的规则和程序；是否有作出工作决定所需的充分信息，做好工作所需的充分时间，如此等等。如果没有，绩效就会受到影响。

## 当代激励理论的整合

这一章我们阐述了许多激励理论。事实上，其中许多得到支持的理论只不过使事情变得更复杂了。在描述了许多理论之后，如果发现只有一个理论是有效的，事情就简单多了。但是，这些理论相互之间并不矛盾！因为一个理论的有效性不能自动地使其他理论失去有效性。实际上，本章阐述的许多理论是相互补充的。所以，现在的任务是如何随机地把这些理论联系起来以理解它们的相互关系。

如图 6—8 所示，该模型把我们了解的一些关于激励的知识整合起来了。它的重要基础是图 6—7 所示的期望模型。我们来仔细看一看这个整合模型。

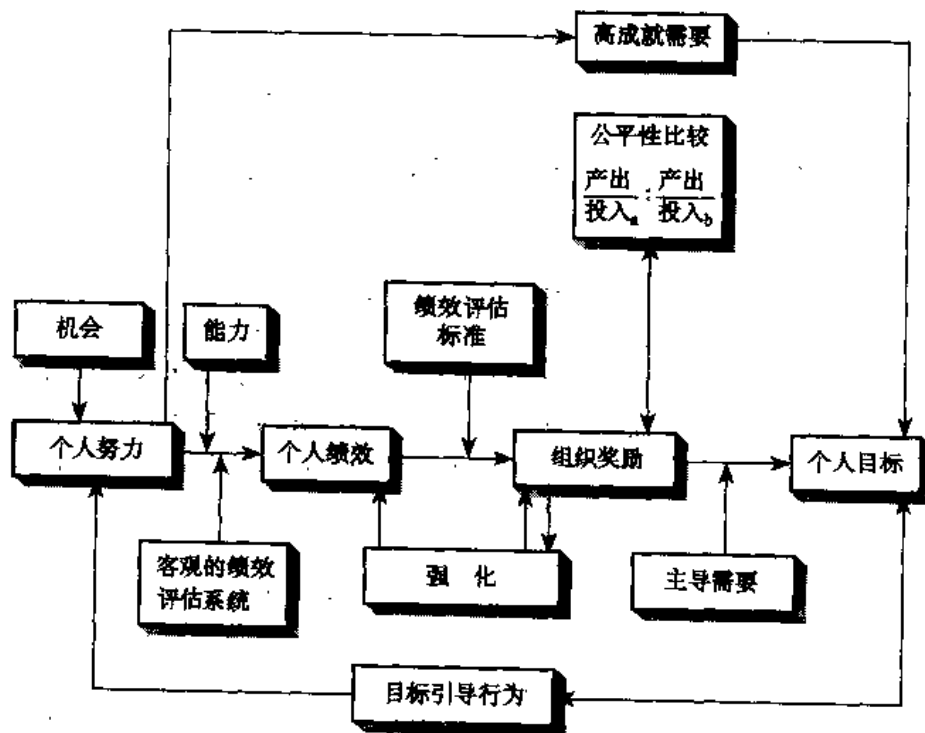


图 6—8 当代激励理论的整合

首先应清楚地认识到机会可能促进也可能妨碍个人的努力。个人努力还受到另外一个因素的影响，这种影响来自于一个人的目标。与目标设置理论一致，这个目标——努力环提醒我们：目标引导行为。

期望理论预言，如果一个员工认为努力—绩效、绩效—奖励、奖励—个人

目标的实现之间有密切的联系,那么他的努力程度就会提高。每一种关系也受到一定因素的影响。在努力程度一定的情况下,为了取得高绩效,这个人必须具有工作所需要的能力,而且,衡量个人绩效的绩效评估系统必须被认为是公平的和客观的。如果一个人认为受到奖励是由于绩效(而不是资历、个人爱好或其他标准),那么,绩效—奖励的关系就会更加密切。如果认知评价理论在实际工作中是完全有效的,我们可以预言,以绩效为基础的奖励会降低一个人的内部激励水平。期望理论中最后一个关系是奖励—目标的关系。ERG理论在这—点上可以发挥作用。激励水平的高低取决于一个人由于高绩效所得到的奖励能够在多大程度上满足与他的个人目标一致的主导需要。

仔细看一下图6—8还会发现模型考虑到了成就需要理论、强化理论和公平理论。高成就需要者不是由于组织对他的绩效评估或组织的奖励而受到激励。对那些高成就需要的人来说从努力到个人目标的飞跃就是最好的奖励。记住,只要高成就需要者从事的工作能给他们提供个人责任、反馈和中度的冒险,他们就能从内部受到激励。所以他们不关心努力—绩效、绩效—奖励、奖励—目标的联系。

由于认识到组织的奖励会强化个人的绩效,这个综合模型中也列入了强化理论。如果管理层设计的奖励体系被员工看作是对高绩效的报酬,那么,奖励就会强化和鼓励持续的高绩效。奖励也是公平理论中的关键部分。个人会把自己从投入中得到的产出和其他相关人士的产出—投入比进行比较( $O/I_1:O/I_2$ ),不公平会影响他们付出努力的程度。

## 警告: 激励理论有文化局限性

在关于目标设置的讨论中,我们说过,应用这个理论时应小心,因为它假设的文化特点不具有普遍性。这一点也适用于本章所介绍的许多其他激励理论。当前大多数的激励理论是由美国人提出的关于美国人的理论。这些理论中内在的大多数特征是亲美国的,其中最明显的亲美国特征可能是我们在第2章称之为个人主义和生活数量之类的东西。例如,目标设置理论和期望理论都重视目标的实现以及理性的和个人的思考,让我们看看这种文化偏见是怎样影响本章介绍的几个激励理论的。

马斯洛的需要层次理论认为,人们由生理层次的需要开始,然后沿着这个需要层次的顺序前进:生理、安全、社会、尊重和自我实现。这个需要层次如果有现实意义,就是和美国文化相一致的。在一些国家,如日本、希腊和墨西哥,不确定性规避的特征是很明显的,因此,安全需要可能处于需要层次的顶端。在一些追求生活质量特征的国家中,如丹麦、瑞典、挪威、荷兰和芬兰,社会需要可能处于顶端。我们可以预言,当一个国家的文化在生活质量标准上得分较高时,群体工作会对员工有更大的激励作用。

另一个明显具有美国文化偏见的概念是成就需要。把高成就需要作为一种内部激励因素的观点预先假定了两种文化特征——乐于接受中等程度的冒险(不包括具有强烈的不确定性规避特征的国家)和关心绩效(只适用于那些具

有强烈生活数量特征的国家)。在美国、英国和加拿大这样的国家可以看到这种结合的存在。可是, 这些特征在智利和葡萄牙这样的国家基本上不存在。

但是, 也不要认为不存在任何跨文化的一致性。例如, 不论民族文化如何, 渴望有趣的工作看来对所有的工人都是重要的。在一项包括 7 个国家的研究中, 在 11 项工作目标中“有趣的工作”在比利时、英国、以色列和美国列第一位, 在日本、荷兰和德国列第二或第三位。同样, 对美国、加拿大、澳大利亚和新加坡的毕业生工作偏好的比较研究中发现, 成长、成就和责任列前三位, 并且具有相同的排序。这两项研究都说明了激励—保健理论中内部因素的重要性, 并且它具有普遍的意义。

## 本章小结和对管理者的理义

我们在本章中讨论的理论并没有都涉及到我们常用的 4 个因变量, 例如, 一些理论侧重于解释流动率, 另一些理论强调生产率。这些理论在预测能力方面也有差异。在这部分, 我们 (1) 回顾主要的激励理论以确定它们在解释因变量时的重要性; (2) 估计每一种理论的预测能力。

**需要理论** 我们介绍了 4 种需要理论: 马斯洛的需要层次理论; 激励—保健理论; ERG 理论; 麦克莱兰的需要理论。最有力的可能是最后一个, 尤其是考虑到成就和生产率的关系。如果说其他 3 种理论有一定的价值, 那么它们的价值在于解释和预测工作满意度。

**目标设置理论** 极少有人反对明确的和有难度的目标能带来较高的生产率水平。这个事实使我们得出这样的结论: 目标设置理论为这个因变量提供了比较有力的解释。但是, 这个理论却没有涉及到缺勤、流动或满意度。

**强化理论** 这个理论在预测工作的数量和质量、努力的持久性、缺勤、迟到和事故的发生率等方面一向是有效的, 但是没有提供很多关于员工满意度或离职决策方面的见解。

**公平理论** 公平理论涉及到了所有 4 个变量。但是, 它在预测缺勤和流动行为时最为有效, 在预测员工生产率的差异上效力差一些。

**期望理论** 最后一种理论关注绩效变量。有证据表明它为员工生产率、缺勤和流动提供了相对有力的解释。但是期望理论假设员工的决策自主性极少受到限制, 它还作出了许多其他假设, 这些假设与个人决策最优化模型的假设十分相像 (见第 4 章), 这就限制了它的应用范围。

对于重大决策, 像接受或辞退一项工作, 期望理论能很好地发挥作用, 因为人们不会对这类问题草率地作出决定。他们更喜欢花时间仔细考虑所有替代方案的代价和收益。但是期望理论不能很好地解释一些更为典型的工作行为, 尤其是对从事较低层次工作的人, 因为这样的工作受到工作方法、监督者和公司政策的大量限制。因此, 我们可以得出结论, 用期望理论来解释员工的生产率, 只有所从事的工作比较复杂、在组织中的地位较高 (有更多的自主权) 时, 其解释力才比较强。

## □ 总结

如表 6—2 所示，它总结了我们对较为著名的激励理论的解释和预测 4 种因变量的效力的认识。尽管基于大量的研究，它还是包括了一些主观判断。但是，它确实为穿越激励理论的迷宫提供了一个合理的引导。

表 6—2 激励理论的效力\*

变量	理 论				
	需要	目标设置	强化	公平	期望
生产率	3**	5	3	3	4***
缺勤			4	4	4
流动				4	5
满意度	2			2	

\* 理论的评分范围是从 1 到 5，5 为最高。

\*\* 应用于具有高成就需要的人。

\*\*\* 在员工有极少的自主性选择权的工作中价值有限。

## 复习与练习

### □ 复习题

1. 定义激励，描述激励过程。
2. X 理论和 Y 理论对激励实践的意义是什么？
3. 对比马斯洛的需要层次理论和 ERG 理论、赫兹伯格的激励—保健理论的异同。
4. 描述麦克莱兰德提出的 3 种需要。它们与工人的行为是什么关系？
5. 解释认知评价理论。它在管理实践中有何作用？
6. 自我效能感在目标设置中的作用是什么？
7. 对比分配公平和程序公平。
8. 识别期望理论中的变量。
9. 解释下面的公式：绩效 = f (能力 × 激励 × 机会)，并给出一个例子。
10. 激励概念中的哪些共同点适用于跨文化的情境？

### □ 讨论题

1. “认知评价理论与强化及期望理论是相矛盾的。”你是否同意？加以解释。
2. “目标设置是强化及期望理论的一部分。”你是否同意？加以解释。

3. 分析马斯洛和赫兹伯格的理论在一个失业人口超过 1/4 的非洲或加勒比国家中的应用。

4. 一个人是否会被过度激励，以致于他的绩效由于过于努力而降低？加以讨论。

5. 列出你真正喜欢的 3 项活动（如打网球、读小说、逛商店），然后列出你真正不喜欢的 3 项活动（如看牙医、打扫房间、坚持节食）。应用期望模型分析你的回答，以评价为什么一些活动能激发你的努力而其他的却不能。

## ☐ 辩论题

### 金钱能激励人

#### 正方

金钱作为激励因素的重要性一直被大多数行为学家所忽视。他们更乐意把具有挑战性的工作、目标、参与决策、反馈和凝聚力高的工作群体和其他非金钱因素看成员工激励的刺激物。我们认为正好相反——钱是工作动机的重要诱因。作为交换的中介，它是员工购买无数他们所必须满足需要的物品的手段。而且，金钱还起到记分卡的作用，通过它，员工可以估计组织对他们的服务价值的看法，员工可以把自己的价值与别人进行比较。

金钱作为交换中介的价值是显而易见的。人们不能仅为了金钱而工作，但是离开了金钱，又有多少人会来上班？最近对近 2 500 名员工进行的研究发现，虽然这些人在什么是第一位的激励因素上意见不同，但他们都一致把金钱排在第二位，这项研究又一次证实：对大多数劳动者来说，为了满足他们基本的生理和安全需要，一份固定的工资是绝对必要的。

如公平理论所认为的，金钱除了具有交换价值，还有象征价值。我们把工资作为主要产出，并把它和我们的投入相比，以确定自己是否受到公平对待。一个组织给一名经营者的年薪是 80 000 美元，给另一名是 95 000 美元，后者所得到的远不止每年多拿 15 000 美元。无论对于组织还是两名管理者，这都是一个信号：每个人的贡献价值有多大。

除了公平理论，强化理论和期望理论都证实了金钱作为激励因素的价值。在前者中，如果工资依赖于绩效，则会鼓励工人付出更多的努力。与期望理论一致，金钱会起到激励作用，因为它被看成能够满足员工的个人目标，并且它被认为是依赖于绩效标准的。

金钱是激励因素的最好例子是马兰大学的埃德·洛克（Ed Locke）所作的一项综述研究。他考察了 4 种激励员工绩效的方法：金钱、目标设置、参与决策和重新设计工作以便给员工更多的挑战和责任。他发现，金钱带来的绩效提高幅度一般是 30%，目标设置为 16%，参与决策不超过 1%，重新设计工作一般提高绩效 17%。而且，洛克考察的每一项以金钱作为激励方法的研究都在一定程度上导致了员工绩效的提高。这些事实证明：金钱不是唯一的激励因素，但也很难说它不能激励人！



## 金钱不能激励今天的大多数员工

### 反方

在有些情况下金钱能激励一些人。问题并不在于金钱能否激励人。更中肯一些的问题是：今天金钱能否激励大多数员工以获得更高的绩效？我们对这个问题的回答是“否”。

要使金钱能激励员工的绩效，必须满足一定的条件。第一，金钱对个人来说必须是重要的。第二，金钱必须被员工看作是对绩效的直接奖励。第三，为绩效付出的金钱的边际数量必须被员工认为是有意義的。最后，管理层必须有权力给高绩效者更多的金钱。让我们看看这些条件。

金钱不是对所有的员工都重要。例如，高成就者是内部激励的，金钱对这些人几乎没有什么影响。同样，对那些具有强烈的较低层次需要的人，金钱具有相当的作用；但对大多数劳动者来说，他们的较低层次的需要都基本得到了满足。

如果员工认为在组织中绩效和报酬的关系是密切的，金钱对人就会有激励作用。不幸的是，工资的提升常常更多是由社区工资标准、全国的生活费用指数和组织现在以及将来的财务状况来决定的，而不是根据每一个员工的绩效水平来决定的。

为了使金钱能激励人，对高绩效者和绩效一般的员工的工资提升的差别必须是显著的。实际上极少是这样。例如，一个年薪 35 000 美元的高绩效的员工最近得到每月 200 美元的加薪，交税后，这个数字变成了每周 35 美元。但是这名员工的一位绩效平平的同事，年薪也是 35 000 美元，很少错过提薪的机会，他宁愿得到 3.5% 的加薪，而不是 7%。他们的周工资净差额可能不足 20 美元。当你知道如果你真正努力工作，你只会比一个绩效平平的人每周多拿 20 美元的工资时，又会获得多少的激励？对很多人来说，激励作用有限！

我们讨论的最后一点是关于管理者所拥有的奖励高绩效者的权限。如果存在工会，这种权力近乎于零。工资是通过集体谈判决定的，并且按照工作头衔和资历而不是绩效水平进行分配的。在没有工会的情况下，组织的薪资政策会限制管理者的自主权。每一项工作都有一个工资级别，所以一名系统分析员的工资每月在 3 825 美元至 4 540 美元之间。无论她的工作如何出色，她的老板也不会给她超过 4 540 美元的工资。同样，不论一个人的工作如何差，他至少每月会得到 3 825 美元的报酬。在大多数的组织中，管理者的自主权领域非常小，他只能在有限的范围内给高绩效者以奖励。所以，从理论上讲金钱可能能激励员工的绩效水平，但大多数管理者在这方面没有得到足够的灵活性来这样做。

### ☐ 自我认识练习

#### 什么能够激励你

对下面的 15 句话，每一个都圈出和你的感觉最接近的数字。结合你现在的工作或过去的工作经历思考一下你的答案。

非常不同意      非常同意

- |                             |   |   |   |   |   |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. 我非常努力改善我以前的工作以提高工作绩效。    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. 我喜欢竞争和获胜。                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. 我常常发现自己和周围的人谈论与工作无关的事情。  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. 我喜欢有难度的挑战。               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. 我喜欢承担责任。                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. 我想让其他人喜欢我。               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. 我想知道在我完成任务时是如何进步的。       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. 我能够面对与我意见不一致的人。          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. 我乐意和同事建立亲密的关系。           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. 我喜欢设置并实现比较现实的目标。        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. 我喜欢影响其他人以形成我自己的方式。      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. 我喜欢属于一个群体或组织。           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. 我喜欢完成一项困难任务后的满足感。       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. 我经常为了获得更多的对周围事情的控制权而工作。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. 我更喜欢和其他人一起工作而不是一个人。     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

评分标准和参考答案见 599 页。

## □ 与他人共同练习

### 人们想从工作中获得什么

每个成员都从完成下面的问卷开始：

根据对你的重要程度给下面的 12 个工作因素打分。在 1 到 5 之间选择一个数字填在每一个因素前。

- | 很重要                 |   | 有些重要 |   | 不重要 |
|---------------------|---|------|---|-----|
| 5                   | 4 | 3    | 2 | 1   |
| 1. 一件有趣的工作          |   |      |   |     |
| 2. 一位好上司            |   |      |   |     |
| 3. 对我的工作的认可和赏识      |   |      |   |     |
| 4. 发展的机会            |   |      |   |     |
| 5. 满意的个人生活          |   |      |   |     |
| 6. 一项有声望或地位的工作      |   |      |   |     |
| 7. 工作责任             |   |      |   |     |
| 8. 良好的工作条件          |   |      |   |     |
| 9. 合理的公司规则、规章、程序和政策 |   |      |   |     |
| 10. 通过学习新东西得到发展的机会  |   |      |   |     |
| 11. 一项我可以做好并获得成功的工作 |   |      |   |     |
| 12. 工作稳定性           |   |      |   |     |

这个问卷扩展了赫兹伯格的激励—保健理论的两个维度。为了确定保健因素或激励因素对你是否重要，把你选择的分数填在下面的题号后。

保健因素得分	激励因素得分
2—	1—
5—	3—
6—	4—
8—	7—
9—	10—
12—	11—
总分—	总分—

把每一列的得分相加，你选择的因素中，对你最重要的是激励因素还是保健因素？

现在分成 5 个人或 6 个人的小组，比较你们问卷的结果。(1) 你们的得分是否相似？(2) 你们组的结果和赫兹伯格的发现是否接近？(3) 在分析的基础上，你们得出的结论对激励有什么意义？

## ☐ 道道困境练习

### 激励不过是身着漂亮外衣的操纵

管理者关心激励这个问题是因为他们关心如何从员工那儿得到最大的努力。这是道德的吗？例如，当管理者把报酬和生产率联系在一起时，他们不是在操纵员工吗？

操纵可定义为：(1) 在待遇或绩效方面进行处理、管理或使用，尤其指运用技巧；(2) 通过巧妙的技巧进行管理或影响别人；(3) 为适应一个人的目的或优势作出改变或进行变革。这些定义中的一点或几点难道和那些为了管理者和组织的利益而老练地影响员工生产率的管理者的观点不一致吗？如果是，这难道不是管理者在激励别人方面如此精通的原因吗？

管理者有操纵他们的员工的权力吗？为此，是否每个人都有操纵他人的权力？控制是否意味着操纵？操纵是否仅仅意味着使其他人做你所要的？它是否意味着使别人以你希望的方式行动？它是否意味着欺骗或欺诈？你怎么看？

## ☐ 困例分析

### 对员工短缺的反应：尼桑汽车公司 和美国卡车公司

尼桑汽车公司 (Nissan) 面临一个问题：它在日本的工厂招不到足够的工人。

日本的年青人抵制装配线工作。他们认为这种工作单调乏味、节奏太快、令人厌倦。他们宁愿从事工作环境清洁和安全的服务工作。甚至在那些想尝试汽车业工作的年青人中，也有 30% 在第一年辞职。

劳工短缺意味着工作大量超时，许多员工每天工作 12 个小时，周六也工作。不仅员工不喜欢太长的工作时间，管理层也因为工作时间太长带来的高成

本和雇用临时工而受到挫折。

尼桑公司的管理层能做些什么呢?不论提出什么解决方法,他们都认识到这不是一个短期问题。日本人口日趋老化。低人口出生率意味着18岁的年青人会从现在的200万人急速下降到10年后的150万人。而且,汽车制造商被日本政府强迫缩短平均工作时间,以便和其他工业化国家更一致。

美国卡车公司(USA Truck)面临着与尼桑公司相似的问题。阿肯色(Arkansans)的长途货运公司为固特异(Goodyear)、通用汽车等公司运输轮胎纤维和汽车部件。由于高流动率也面临卡车司机短缺的问题。当新的管理层在1989年接管公司时,他们决定勇敢地面对这个问题。他们直接去找他们的600名司机,征求他们对降低流动率的建议。这成为公司管理层和资深司机之间固定的季度性会议的第一次。

美国卡车公司的新管理层从司机那儿得到大量信息。当工资高时(通常是每年50 000美元或更多),司机抱怨工作时间长——每周70个小时是很正常的——每次都要在路上花费2周~4周。司机要求反锁刹车和气动装置时,公司安装了。当公司在阿肯色州的西孟菲斯市终点站建造了司机住宅区,员工建议每家配置私人浴室而不要公共浴池,公司也照办了。司机要求在漫长和横跨全国的长途运输中能有更多的时间回家,于是,公司增加了司机在路上的时间,把出差时间从每星期6次减为2次。

美国卡车公司的这些变革极大地提高了员工的士气,也降低了司机的流动率。但工作依旧是艰苦的。管理层要求按时送货,因为不像大多数运输公司,美国卡车公司对送货时间的承诺是准确到小时而不是到天。所以在管理层表现出对员工的尊重日益增加的同时,并没有减少对司机的期望,例如,一年内迟到两次的司机会失去工作。

#### 问题:

1. 用激励—保健理论分析尼桑公司的问题。
2. 其他什么激励理论可用于解决尼桑公司的问题?
3. 对比美国卡车公司和尼桑公司解决员工短缺问题的方法,运用本章的激励理论深化你的分析。
4. 列出尼桑公司可能采取的解决员工短缺问题的各种措施。
5. 在问题4列出的措施中,你建议他们采用哪一个?为什么?



## 激励：从观念到应用

目标管理  
行为校正  
员工参与方案  
浮动工资方案  
技能工资方案  
灵活福利  
可比较的价值  
激励的特殊问题  
本章小结和对管理者的意义  
复习与练习

## 学 习 目 标

学完本章后,你应该能够:

1. 识别目标管理方案的 4 种成分。
2. 概括组织行为学模型中解决问题的 5 步模型。
3. 解释管理者为什么采用员工参与方案。
4. 定义质量圈。
5. 解释员工拥有股份方案是怎样提高员工激励水平的。
6. 描述技能工资方案和激励理论的关系。
7. 解释灵活福利怎样把福利转变为激励因素。
8. 描述可比较的价值对女性员工的影响。
9. 对比激励专业技术人员和简单劳动人员、专业人员和临时工的不同。



## 范 例

你是否曾听说过当耐利 (Donnelly) 公司? 可能没有。但我敢打赌你用过硬件或软件它们的产品。例如,你汽车上的后视镜无疑是由当耐利生产的,因为它们控制着 90% 以上的市场,该公司是汽车制造厂玻璃制品的主要供应商。

关于当耐利公司,有趣的是它曾被描述为可能是美国“最民主的公司”。很难找到这样一个组织:一般员工能够对公司政策产生直接影响。

公司具有完善的 3 个层次系统来解决存在的差异及制定所有的员工政策和指导方针。第一个层次是工作团队。当耐利的每一个员工,不论在工厂还是在办公室,都属于一个工作团队。这些团队选举代表进入第二层次的公平委员会。这些委员会每月召开一次会议解决争议和解释人事政策。这些委员会同样也选举代表进入当耐利委员会,这个委员会是第三个层次也是最高层次。在它的 15 名委员中,包括公司高级管理团队的一名代表。委员会对公司政策作最后决策,甚至就年薪和福利待遇事宜向公司董事会提出建议。

当耐利在实行真正的工作场所民主。委员会不只制定主要的规则,对所有的决策还必须达成一致意见,以免导致群体分裂。所有员工都参与决策显然是费时的。例如,委员会最近花了 3 个月时间研究毒品检测问题。但是公司致力于工作场所的民主,坚信收益远远超过成本。

当耐利的员工参与活动不仅仅停留在参与决策上,员工还参与公司的奖金系统。一旦公司的投资回报率达到 5.2%,所有员工都能得到季度奖金。在过去 7 年间,这些奖金最低为 1%,最高为 7%。

当耐利致力于创建一个这样的组织:尊重和听取员工的意见,提供全面参与,所有人都是公平的,允许每个人分享公司的成功。尽管工作场所的民主不利于管理者以更传统和专制的方式经营公司,但对当耐利却是有效的。尽管它的主要客户——汽车制造厂——最近几年解雇了数以千计的员工,但当耐利却在不断发展壮大。1985 年以来,销售量增长了两倍,员工增长了一倍。

在这一章,我们主要讨论如何应用激励概念,我们想把理论和实践联系起来。对管理者来说,能够理解激励理论是一回事,能够应用往往又是另外一回事。

在接下来的章节中我们评价一些激励技术和方案,它们在实践中都得到了

不同程度的认可。例如，我们要讨论当耐利运用的员工参与方案。对于我们讨论的每一种技术和方案，我们特别指明了它们是如何建立在前一章的一种或多种激励理论的基础之上的。

## 目标管理

目标设置理论有大量的研究支持作基础。但是作为一名管理者，你如何使目标设置具有可操作性？对这个问题最好的回答是实施目标管理方案。

### □ 什么是目标管理

**目标管理**（management by objectives, MBO）强调参与式的目标设置，这些目标是明确的、可检验的和可衡量的。这并不是个新观点。实际上，它首先是由彼特·德鲁克（Peter Drucker）在 40 多年前作为一种运用目标激励而不是控制人的方法提出的。今天，任何对管理学基本概念的介绍，如果不讨论目标管理，都将是不完整的。

目标管理的吸引力无疑在于它强调把组织的整体目标转化为组织单位和个人的具体目标。目标管理通过设计一种使目标根据组织层级相衔接的程序使目标的概念具有可操作性。如图 7—1 所示，组织的总目标被转化为各个相承的

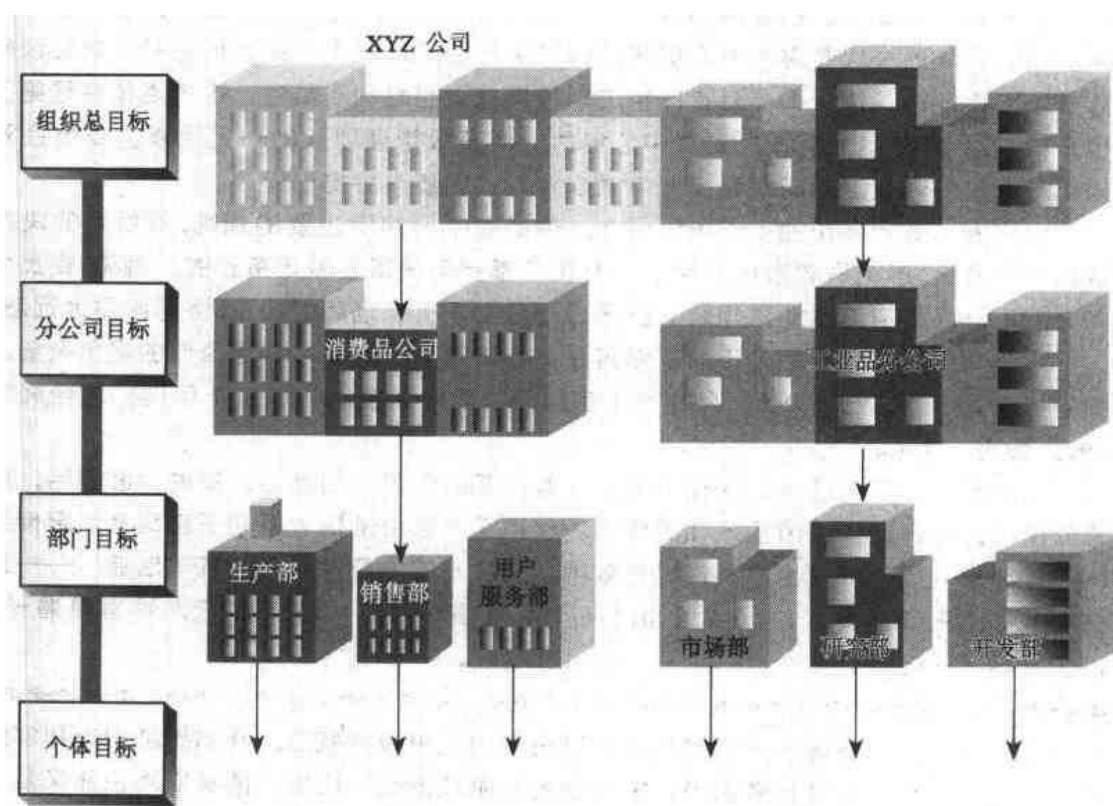


图 7—1 目标阶梯

层次(也就是分公司、部门、个体)的目标。但由于低层次单位的管理者共同参与自己目标的设置,所以目标管理不只是自上而下,也自下而上,结果是形成一个各层次目标相衔接的目标层次。对个体员工来说,目标管理提出明确的个体绩效目标。因此,每个人对他所在单位的绩效都可以作出明确而具体的贡献。如果所有人都实现了他们的目标,那么他们单位的目标就能实现,组织的总体目标也就成为现实。

目标管理一般有4个组成成分:目标具体性,参与决策,明确的时间规定,绩效反馈。

目标管理中的目标应该是对期望成果的简要概括。例如,仅仅表明削减成本的愿望,提高服务质量或产品质量是不够的。这样的愿望必须转化或明确的可以衡量和评价的目标。具体目标的例子,如:降低部门成本7%;通过保证所有的电话订货在24小时内及时送到的承诺提高服务质量;或者通过使产品返还率保持在1%以下提高产品质量。

目标管理中的目标不是由上级单方面制定然后分派给下属。目标管理运用参与决策制定的目标代替强加的目标。上下级共同选择目标,并对如何衡量绩效达成协议。

每一个目标都有一个具体的时间阶段,必须在这个阶段内完成。典型的时间阶段是3个月、6个月或一年。所以管理者和下属不仅有明确的目标,而且有完成目标的时间限制。

目标管理的最后一个成分是绩效反馈。目标管理对朝向目标的进步不断提供反馈。理想情况是通过给个体提供持续的反馈,使他们能够控制和修正自己的行为。与之相伴的是在检查进度时,管理人员给以阶段性评价。这不仅适用于组织的高层,也适用于基层。例如,销售副总裁具有总体的销售目标和主要产品的销售目标。他将监控日常的销售报告,以便确定部门销售目标的进度。同样,地区销售经理也有自己的目标,像这个地区的每个销售员一样。通过提供销售和绩效数据的反馈,使这些人了解自己的工作情况。在正式的评估会议上,上级和下级评定实现目标的进度,并获得进一步的反馈。

## □ 把目标管理和目标设置理论联系起来

目标设置理论表明:困难的目标比容易的目标能带来更高的个体绩效;具体的目标比没有目标或笼统的目标“尽你最大努力”能带来更高的绩效;绩效反馈会带来更高的绩效。我们可以把这些结论与目标管理作比较。

目标管理直接提倡具体的目标和绩效反馈。目标管理暗含着而不是明确指出,目标必须被认为是可行的。和目标设置理论一致,当目标足够困难,要求员工工作出一定的努力才能实现时,目标管理将是最有效的。

目标管理和目标设置理论唯一不同的地方可能是关于参与问题:目标管理极力主张参与;而目标设置理论表示给下属指定目标效果一样好。运用参与的主要好处在于,它看起来是引导员工建立更困难的目标。

## □ 实践中的目标管理

目标管理的应用范围如何?对那些试图回答这个问题的研究所作的考察表



明, 这是一种受欢迎的技术。你会在许多企业、卫生保健机构、教育机构、政府和 nonprofit 组织中发现目标管理方案。

目标管理的流行并不意味着它总是有效的。在一些案例中, 虽然运用了目标管理却未能达到管理者的期望。但是, 对这些案例的仔细研究发现问题不在于目标管理的基本成分, 而在于对结果不切实际的期望, 缺乏高层管理者的参与, 管理层无力或不愿根据目标完成情况分配报酬等因素。无论如何, 目标管理为管理者提供了推行目标设置理论的工具。

## 新闻中的组织行为学

### 许多管理者还在抱怨缺乏明确的工作目标

《工业周刊》最近对美国管理者的调查, 为工作目标的流行提供了有趣的见解。

首先是好消息, 75% 的被调查者认为他们有明确的工作目标; 坏消息是否定的回答在每一较低的管理层次都有所增加。在高层管理者中, 80% 的人回答有明确的目标, 中层管理者降为 70%, 基层管理者中只有 61%。

绩效标准的明确性也随管理层次的降低而降低。61% 的高层管理者认为他们在工作中有明确的绩效标准。中层管理者和基层管理者分别只有 53% 和 51%。

这项调查的另外两个发现看起来也与我们讨论的主题有关, 因为它们的目标管理的主要成分。当要求人们用从 1 到 7 (从否定到肯定) 的量表来评价他们的直接管理者时, 运用参与方法的得分为 4.62, 提供绩效反馈的得分为 4.27。

这些结果从总体上对不同层次的管理者有一定的适用性。这足以说明, 在为管理者提供明确的目标、绩效标准和绩效反馈方面显然还有改进的余地。另外, 如果这些结果是对管理者的调查得出的, 那么如果对操作工人进行民意测验又会有什么结果呢? 例如, 如果目标的明确性随组织层次的降低而下降, 那么, 理所当然地就可以得出下面的结论: 或许 50% 或更多的一般员工认为缺乏明确的工作目标。

## 行为校正

许多年前对艾默瑞航空货运公司 (Emery Air Freight, 现在是联邦快递的一部分) 的搬运工进行了一项现在看来是很经典的研究。艾默瑞的管理层从节约经费的角度考虑, 要求搬运工尽可能使用集装箱。当要求搬运工回答船运货物使用集装箱的比例时, 利用率标准的回答为 90%, 但对艾默瑞的分析发现集装箱的利用率只有 45%。为鼓励员工使用集装箱, 管理层建立了一项反馈和积极强化的方案。每个装运工接受指导并记录他每天的装运量, 无论是使用集装箱的, 还是没使用集装箱的。每天结束, 搬运工计算自己的集装箱利用率。几乎不敢相信, 集装箱的使用率在方案实施的第一天就猛升到 90% 以上, 并且一直保持在这个水平。艾默瑞报告这个简单的反馈和积极强化方案在 3 年内为公司节省了 200 万美元。

艾默瑞航空货运公司的这个方案向我们展示了行为校正或已经变得更流行

的说法组织行为学模式 (OB Mod) 的作用, 表明了强化理论在工作环境下对个人的作用。

## □ 什么是组织行为学模式

如图 7-2 所示, 典型的组织行为学模式的步骤遵循着一个解决问题的 5 步程序: (1) 识别与绩效有关的行为事件; (2) 测量: 行为发生的最低频率; (3) 识别行为的权变因素; (4) 开发和实施干预策略; (5) 评估绩效改善程度。

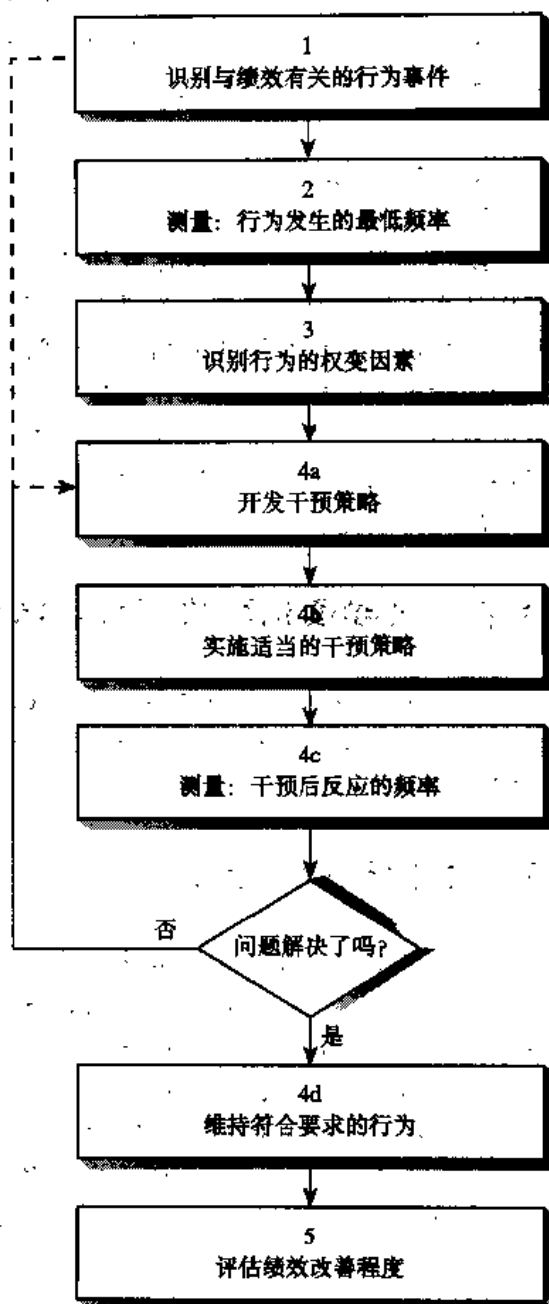


图 7-2 组织行为学模式的步骤

一名员工在他的工作中所做的每一件事在绩效产出方面并不是同等重要的。因此组织行为学模式的第一步就是识别对员工绩效有重大影响的关键行为。这些 5%~10% 的行为可给每个员工带来 70%~80% 的绩效。艾默瑞航空货运公司的搬运工尽可能运用集装箱就是关键行为的一个例子。

第二步是要求管理者建立一些基础的绩效数据。这可通过确定已识别出的行为在现实条件下发生的次数而获得。在我们的艾默瑞的例子中, 这样做的结果揭示出 45% 的船运货物是用集装箱包装的。

第三步是通过功能分析, 识别行为的权变或绩效结果。这会告诉管理者行为发生的原因和行为结果。在艾默瑞航空货运公司, 社会规范和集装箱包装的困难是行为的先前征兆。这就鼓励工人把物品分别包装。而且, 在组织行为学模式策略实施之前, 继续这种行为的结果是社会认可和避免增加更多的工作量。

一旦功能分析完成, 管理者就要准备开发和实施一种干预策略, 以强化必要的绩效行为和削弱不必要的行为。适当的策略是改变某些绩效—报酬的关联因素——结构、程序、技术、群体或任务, 代之以奖励高水平的绩效。在艾默瑞, 工作技术的变化要求提供一个清单, 在每天结束的时候, 这个清单把集装箱的利用率相加以强化使用集装箱这种所要求的行为。

组织行为学模式的最后一步是评估绩效提高程度。在艾默瑞所采取的干预措施下, 集装箱使用率的迅速提高证明行为发生了改变。利用率上升到 90% 和一直保持在这个水平, 进一步证实学习过程完成了。也就是说员工经历了一个相对持久的行为改变。

## ☐ 把组织行为学模式和强化理论联系起来

强化理论依靠正强化、行为塑造以及确认不同的强化程序对行为产生影响。组织行为学模式运用这些观念给管理者提供一种改变员工行为的强有力的、被证明是有效的工具。

## ☐ 实践中的组织行为学模式

组织行为学模式被许多组织用来提高员工生产率, 减少失误、缺勤、迟到和事故率。像通用电气 (General Electric)、威尔豪瑟 (Wegerhauser)、底特律市、胡森百货 (Hotdson store) 和施乐 (Xerox) 等组织都报告了运用组织行为学模式的显著效果。例如, 几年前, 施乐公司被顾客的抱怨搞得狼狈不堪, 高层管理部门改变了经营人员分红方案的基础, 从传统的定额改为以长期的顾客满意为基础。现在这家公司每月调查世界各地的 40 000 名顾客以确定顾客对其产品和服务的满意度。每年年初, 高层管理部门考察上一年的情况并设置本年度的目标。在 1989 年, 目标是 86%。后来, 每一年的目标都在提高, 现在是 100%。

西雅图太平洋供应 (Seattle Pacific Supply) 公司, 一个只有 11 名员工的公司, 曾运用组织行为学模式极大地提高了员工绩效。每天公司销售额 5 500 美元, 所以员工可得到额外半小时的工资。如果日销售额达 15 000 美元, 每

个人可另外得到 6 个小时的工资。上一年的销售额成为奖金的基础，每月发奖金一次，奖金每天都在自然增长，最后在某一月每个员工达到 20 个小时的工资。由于太平洋实施的月激励方案有利于每天的绩效评估，所以公司的销售额增长了 50% 多，流动率几乎降为 0，每周的日销售额目标有 4/5 都达到了。

康威克斯计算机公司 (Convex Computer Corporation)，一个以得克萨斯为基地、有 1 200 名员工的超级电脑生产商，通过认可来强化员工的成就感。每个季度公司的生产副总经理会见那些被其主管提名为其工作“高于或超出职责要求”的个人。每年每个员工都可以提名其同事获得顾客服务奖，包括冒险、创新、降低成本和整体的顾客服务。在部门层次上，认可采取团队或部门 T 恤衫、咖啡杯、旗帜和图片的形式。主管者使用电影票、周五下午的保龄球聚会、带薪休假、现金奖励来认可员工的成就，如 3 个月无差错装配，5 年全勤或提前完成项目。

组织行为学模式已被证实在体育组织中也是有效的。例如，研究人员通过增加队员合理的身体阻拦或冲撞，帮助中西部大学的一支曲棍球队赢得了更多场比赛。这些合理的冲撞对赢得比赛是至关重要的，因为它们带来更多次的进攻，更多次的射门以及常常是更多次的破门。2 年内，运用组织行为学模式技术，球队的平均命中率提高了 141%，它的胜、败、平的记录从 13、21、2 变为 23、15、2。

另外，组织行为学模式背后的哲学似乎影响管理者对待员工的方式——他们给予的反馈的类型和数量、绩效评估的内容以及组织报酬的种类和分配。

尽管组织行为学模式的积极结果已得到证实，但它也受到了批评。它是否是一种操纵人的手段？它是否会降低员工的自由？如果是，它是否是管理者不道德行为的一部分？反馈、认可和表扬这样的非金钱强化因于是否不久会变得不起作用？员工是否开始把它看作只提高生产力却不相应提高其工资的一种管理方法？对这些问题没有简单的答案。

## 员工参与方案

正如本章开始描述的，当耐利公司使用由选举的代表组成的委员会作出影响当耐利员工的所有重要决策。在俄亥俄州通用电气照明设备工厂，工作团队从事许多工作，承担大量原本由他们的监管者所担负的责任。实际上，当工厂最近面临着市场对其生产的灯泡的需求量下降时，工人们决定首先降低产量，最后辞职。在一家大型保险公司 USAA，销售人员每周用 1 小时在会议室聚会，讨论提高其工作质量和生产力的方法。管理层已采纳了他们的许多建议。查尔莱斯·别克 (Childress Buick) 是非尼克斯市 (Phoenix) 的一家汽车销售商，允许销售人员不经管理层同意可自行与顾客谈判并最终成交。德国、法国、丹麦、瑞典和奥地利的法律规定公司必须从员工中选举代表进入董事会。

以上这些例子的共同之处在于：它们都实施了员工参与方案。在这一部分，我们将澄清什么是员工参与方案，它可能存在的形式及这些方案具有的激励意义。最后，并给出一些应用实例。

## □ 什么是员工参与

员工参与已成为一个包含一系列方法的、内容广泛的词。例如，它包括这样的流行观点：员工参与或参与管理，工作场所的民主，授权和员工所有制。我们认为，尽管每一种观点都有其独特的特征，但它们有一个共同的核心——员工参与。

**员工参与** (employee involvement) 的具体含义是什么？我们把它定义为发挥员工所有的能力，并为鼓励员工对组织成功作更多的努力而设计的一种参与过程。其隐含的逻辑是：通过员工参与影响他们的决策和增加他们的自主性和对工作生活的控制，员工的积极性会更高，对组织更忠诚，生产力水平更高，对他们的工作更满意。

这是否意味着参与和员工涉入是一回事？不是。参与的范围更窄一些，它是员工涉入中的一部分。我们阐述的所有员工涉入方案包括员工参与的一些形式，但参与这个词本身是很窄的。

## □ 员工参与方式的例子

在这一部分我们讨论员工参与的4种形式：参与式管理，代表参与，质量圈和员工股份所有制方案。

**参与式管理** 所有**参与式管理** (participative management) 方案的共同的、明显的特征是对共同决策的使用。也就是下级在很大程度上分享其直接监督者的决策权。

参与式管理有时被推崇为治疗士气低落和生产力低下的万灵药。一名作者甚至认为参与式管理是一种道德规则。但参与式管理不是适用于任何组织或工作单位的。为使其使用有成效，必须有充足的时间参与，员工参与的问题必须与其利益有关，员工必须具有参与的能力（智力，技术知识，沟通技巧），以及组织文化必须支持员工参与。

为什么管理层愿意和下级分享决策权呢？这有许多原因。当工作变得复杂时，管理者常常不能了解员工所做的一切。所以参与允许最了解工作的人参与决策，结果可能是更完善的决策。今天员工工作中的相互依赖也需要和其他部门与工作单位的入共同商议。这增加了对团队、委员会和群体会议的需要以解决共同影响他们的问题。参与还可以增加对决策的承诺。如果员工参与了决策过程，在实施决策时他们更不可能反对这项决策。最后，参与为员工提供了内部奖励。它会使他们的工作更有趣和更有意义。

许多研究探讨了参与与绩效的关系，但研究结果不一致。仔细考察一项研究会发现参与对员工生产力、动机和工作满意度这样的变量只有些许影响。当然，这并不意味着在适当条件下使用参与式管理是毫无益处的，它所表达的意思是，参与并不是提高员工绩效的万全之策。

**代表参与** 几乎西欧的所有国家都有某种形式的立法，都要求公司实行**代表参与** (representative participation)。也就是，工人不是直接参与决策，而是由一小群工人的代表进行参与。代表参与已被认为是“世界上最广泛的以立

法形式出现的员工涉入形式”。代表参与的目的是在组织内重新分配权力，把劳工放在和资方、股东的利益更为平等的地位上。

代表参与最常采用的两种形式是工作委员会和董事会代表。工作委员会 (works councils) 把员工和管理层联系起来。他们是一群被任命的或被选举出来的员工，当管理部门作出人事决策时必须与之协商。例如，在荷兰如果一家荷兰公司被另一家公司接管，必须提前通知原来的工作委员会，并且如果委员会反对，它有 30 天时间去拿到一个法律禁令以阻止接管。董事会代表 (board representatives) 是进入董事会并代表员工利益的员工代表。在一些国家，法律要求大公司必须确保员工代表和股东代表在董事会中有相同的席位

代表参与对员工的整体影响是微乎其微的。例如，有证据表明，工作委员会成员由管理层控制，对员工或组织几乎没有什么影响力。尽管员工参与的这种形式可能会提高这些代表的满意度和激励水平，但对那些被代表者而言却并非如此。总之，代表参与的最大价值只是象征性的。如果一个人对改变员工态度或提高组织绩效感兴趣，代表参与不是一个好的选择。

**质量圈** 讨论和应用最广泛的、正式的员工参与形式可能就是质量圈。质量圈概念常被看作日本公司以低成本生产高质量产品的一种技术。质量圈起初在美国使用，50 年代传到日本，80 年代在北美和欧洲风行一时。

什么是**质量圈** (quality circle)? 它是由 8 个~10 个员工和监管者组成的共同承担责任的一个工作群体。他们定期会面——常常是一周一次——讨论质量问题，探讨问题的成因，提出解决建议以及实施纠正措施。他们承担着解决质量问题的责任，对工作进行反馈并对反馈进行评价，但管理层一般保留建议方案实施与否的最终决定权。当然，员工也并不一定具有分析和解决质量问题的能力。因此，一部分质量圈思想包含给参与的员工讲授群体沟通技巧，各种质量策略，测量和分析问题的技术。图 7—3 描述了一个典型的质量圈程序。

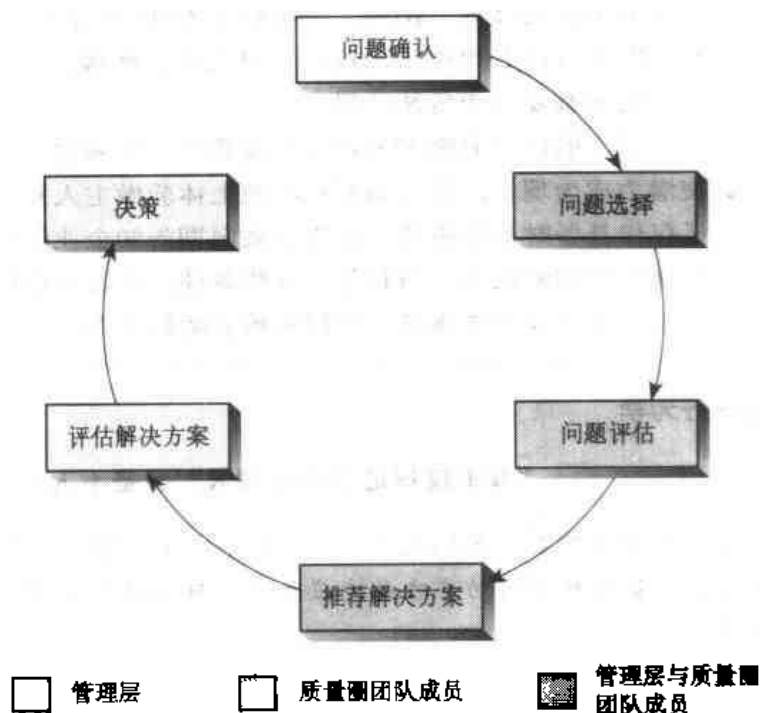


图 7—3 典型的质量圈是如何运作的

质量圈可以提高员工生产力和满意度吗?有些证据表明质量圈更有可能对生产力产生积极影响。质量圈对员工满意度几乎没有任何影响,并且尽管许多研究得出质量圈对生产力有积极影响的结论,但这些影响并不是一定存在的。许多质量圈方案未能带来预期的效果,从而导致大量方案停止使用。

一个学者甚至这样说,尽管质量圈是80年代的管理时尚,但它已“成为一种失败”。他对这种令人沮丧的结果提出了两种可能的解释。第一,员工参与实际上只有很少的时间。“这些方案最多每周使用1小时,其余的39个小时没变化,一个人工作的2.5%的变化怎么会带来重大影响呢?”第二,质量圈实施的简易性常常会削弱其效果。质量圈被看作是一种简单的方法,它的实施几乎不需改变方案以外的任何方面。在许多情况下,管理部门的唯一重大参与是提供资金。所以质量圈成为管理部门推行员工参与的一种简单方法。然而,不幸的是缺少计划性和高层管理部门的热忱常常会导致质量圈的失败。

**员工股份所有制方案** 我们讨论的最后一种员工参与方法是**员工股份所有制方案**(employee stock ownership plans, ESOPs)。

员工所有制意味着很多事情,从持有其所在公司的一些股票的员工到在其拥有并独自经营的公司中工作的人。员工股份所有制方案是公司建立的福利方案,员工获得的股票是福利的一部分。例如,宝利来(Polaroid)约20%的股票为员工所有;联合航空公司(United Airlines)是55%;而爱维斯(Avis)和威尔顿钢铁公司(Weirton Steel)的股票则100%为员工所有。

典型的员工股份所有制可以带来员工股份所有制信托。公司把股票或购买股票的现金委托给信托部门,然后再把股票分配给员工。虽然员工持有公司股票,但只要他们受雇于公司,他们一般不能获取股份所代表的实物,也不能出售自己的股票。

对员工股份所有制方案的研究表明它们可以提高员工满意度。另外,还常常带来更高的绩效。例如,一项研究对45个采用员工股份所有制方案的公司和238个传统公司作了比较,在雇工和销售增长方面,采用员工股份所有制方案的公司都要优于传统公司。

员工股份所有制方案具有提高员工工作满意度和工作激励水平的潜力。为使潜力成为现实,员工需要在心理上体验做主人翁的感觉。也就是说,员工除了仅仅具备财务股份外,还需要被定期告知企业的经营状况并拥有对公司的经营施加影响的机会。当具备了这些条件,员工对他们的工作会更满意,对其所在组织中的身份更满意,并积极地去做好工作。

## 新闻中的组织行为学

**“我不仅仅是专用代理人,我是主人!”**

爱维斯公司由于它那则“我们是第二——我们需要更努力”的广告而出名。实行员工股份所有制方案后,爱维斯公司的广告或许应改为“现在我们是第一,但我们仍旧会更努力”之类的广告词了。

1987年爱维斯公司实行员工股份所有制方案,它的12500名员工成为所有者。随着员工所有制的实行,公司已把它的劳动力转变为一支被高度激励的队伍。员工所有制被证明在激励工人为顾客服务作出额外努力方面是尤其有效的。

出租汽车行业的一名著名安全分析家说：“员工股份所有制方案确实提高了爱维斯公司的士气、生产力和服务水平。”在实行员工股份所有制方案的第一年，衡量服务质量的所有内部标准都创了新记录。例如，机场公共汽车的按时到达率从93%上升到96%。以前，与服务有关的顾客抱怨不断增加，实施员工股份所有制方案后，下降了35%。

爱维斯已建立了一种把员工激励转化为更高生产率的结构。这种结构的核心是员工参与群体。这些群体包括各个等级工人的代表，从机械工到出租代理人。他们至少每月聚会一次，在这些群体会议上产生了许多好的建议。在内华达州雷诺(Reno)分公司的一名员工建议，为不吸烟者设专车。另一个受租车人欢迎的建议是，提供当地交通法规的说明。一名销售员建议消费者，如果在路上租车，可以使用内部结账卡，而不用美国运通卡，这样可以节省付给美国运通公司的交易费和付给机场的手续费。

员工不仅提出建议，而且也付诸实施。在富特·劳德戴尔地区(Fort Lauderdale)的公司经理说，“在许多情况下，当人们对所提建议的实施成本有所了解后，会跑到委员会说，‘喂，我们动手干吧！’然后我们集体作出决策。我们那时不是作为管理者和员工坐在那里，而是作为公司的一群员工在探讨怎样提供更优质的服务。”

## □ 把员工参与方案和案案理论联系起来

员工参与方案运用了第6章所讨论的一些激励理论。例如，Y理论和参与式管理是一致的，X理论与更传统的专制管理方式相吻合。根据激励—保健理论，员工参与方案通过增加员工在工作中成长的机会、责任和参与工作本身可以为员工提供内部激励。同样，有作出和实施决策的机会，然后看着它们发挥作用，有助于满足员工责任、成就、认可、成长和自尊的需要。所以员工参与和ERG理论与刺激员工成就需要的努力是一致的。

## □ 实践中的员工参与方案

在欧洲，德国、法国、荷兰和斯堪的纳维亚国家已稳固地建立了工业民主原则，并且其他国家，包括日本和以色列几十年来就在采用某种形式的代表参与。参与式管理和代表参与在北美组织中的推行速度要慢得多。但现在，强调参与的员工参与管理方案已经成为规范。尽管一些管理者继续反对分享决策权，他们面临的压力将迫使其放弃专制的决策方式而扮演一个参与性、支持性和指导性的角色。

质量圈怎么样呢？它们在实践中受欢迎的程度如何？许许多多的公司使用过质量圈，它们可以编成一部公司名人录，如惠普、数据设备、西屋、通用电气、得克萨斯仪器、内大陆钢铁(Inland steel)、施乐、柯达、宝利来、宝洁、控制数据、通用汽车、福特、IBM、马丁·马瑞塔、摩托罗拉、美国航空、TRW等等。但是正如我们观察到的，质量圈远不是那么成功的。它们在80年代风行一时，很大程度上是由于其易于实施。90年代许多公司放弃了质量圈而以更综合性的团队结构代替(我们在第9章讨论)。

员工股份所有制方案情况如何？它们成为最受欢迎的员工所有制形式。它们的使用者从1974年的极少数公司发展到现在约1万个，覆盖超过1000



万名员工。许多有名的公司，如安赫瑟-巴士 (Anheuser-Busch)、马丁·洛克希德 (Martin Lockheed)、宝洁和宝利来都采用过员工股份所有制方案，许多不怎么有名气的公司也推行过这一方案。例如，密苏里的菲尔普斯县银行 (Phelps County Bank) 仅雇用了 55 个人，然而银行的员工股份所有制方案已实行了 13 年，员工平均所有的份额超过 70 000 美元。一名年薪不到 20 000 美元的出纳员，通过她的员工股份所有制方案，7 年后为银行节省了几乎相当于其年薪 3 倍的资金。

## 浮动工资方案

罗根 (Rogan) 公司，一个小型塑料旋钮生产厂商，7 年前设计了一个削减劳动力成本的方案。管理部门制定了一个以销售收入的一定百分比作为劳动成本的具体目标的方案。当成本低于这个目标时，员工要维持在这个水平上。在实施此方案的最近几年，员工在年薪外得到了 17% 的奖金。

25 年来，纽科钢铁公司 (Nucor Steel) 一直使用一种激励性的薪资计划，根据公司利润给员工发放奖金。起初计划给工人提供基本工资的 15% 到 20% 作为奖金，实际支付的奖金高达基本工资的 80% ~ 150%。

药品巨人莫克公司的首席执行官罗依·维葛洛斯 (P. Roy Vagelos)，在 1993 年将其工资和奖金减少了 11%。这是因为他的工资和公司效益是紧密相连的，而在 1993 年莫克公司的利润下降了 11%。

鲍勃·贝克不是位首席执行官，而仅仅是一个小型石油勘探公司 3C 资源公司的石油地理学家。但是像维葛洛斯的薪酬一样，贝克的工资也和公司的效益相连，在这个例子中效益是指发现有经济价值的石油和气体基地。在 1993 年，贝克帮助 3C 公司在得克萨斯南部一个 566.6 平方千米的牧场发现了近 40 处有经济价值的气体基地。他主要负责勘探的地方每发现 12 处可得到奖金 7 500 美元，再加上 40 口井的收入的 0.25%，包括他从以前发现的现在仍在开采的 45 口井中得到的绩效奖励，1993 年他得到 150 000 美元，是他基本工资 48 000 美元的 3 倍多。

以上所有例子的共同之处在于：它们都运用了浮动工资方案。

### □ 什么是浮动工资方案

计件工资、工资奖励、利润分成、奖金和收入分成都是浮动工资方案 (variable-pay programs) 的具体形式。这些报酬形式与传统方案的区别在于前者不仅仅是根据工作时间或资历决定工资，而是工资的一部分决定于个人或组织的绩效水平。和传统的基础工资方案不同，浮动工资不是一种年金，它是没有保障的，并不因为你去年拿了 60 000 美金，今年还会得到这个数目。由于有了浮动工资，报酬随着绩效水平上下波动。

正是由于浮动工资的波动才使之对管理人员有吸引力。它把一个组织的固定劳动成本的一部分转变为可变成本，这样在效益降低的情况下可以减少费

用。另外，把工资与绩效联系起来，使得收入只依赖于贡献的多少，而不在乎头衔的大小。绩效低的人发现他们的工资保持不变，而高绩效者的工资随贡献相应增长。

更广泛使用的浮动工资方案的4种形式是计件工资、奖金、利润分成和收入分成。计件工资已存在了近一个世纪，它们作为生产工人的薪资形式一直长盛不衰。在计件工资方案（piece-rate pay plans）中，对工人完成的每一个生产单位付给固定报酬。当一名员工没有基本工资，仅仅根据他或她的产量付给报酬时，这是一种纯粹的计件工资方案。在棒球场卖花生和汽水的人常常以这种方式获得报酬。每卖掉一包花生，他可以得到25美分。如果他在一场比赛中卖掉200包，他就会得到50美元。如果他仅卖出40包，就只能得到10美元。工作越努力卖出的越多，收入就越高。许多组织使用一种经过修改的计件工资方案，员工的报酬是基本的小时工资加上计件工资，所以一名打字员会得到每小时6美元加上每页60美分。这种经过修改的方案为员工收入提供了一个底数，同时也提供了一种生产力的刺激因素。

奖金可单独付给管理人员或所有员工。例如，数百万美元的年终奖金在美国公司中是司空见惯的。例如，罗伯特·A·沃森在1993年由于成功地启动了西屋的资金运作而得到1000万美元的奖金。奖金方案在组织内日益采取一种更大的网络以便包括更低层次的员工。这些方案更愿意把个体、群体和组织范围的绩效变量结合起来。例如，在美国电话电报公司个人奖金的最大部分是基于公司的整体效益。但是在斯考特造纸公司约70%与个人所在部门或分部的效益相连，另外的30%取决于个人绩效。在斯考特奖金达到基本工资的10%~25%是很平常的。

**利润分成方案**（profit-sharing plans）是组织范围的方案，它是根据公司利润制定的某一特定公式来分配报酬。这些报酬可以是直接的现金支付，也可以是股权，后者尤其针对高层管理人员。高级管理人员像迪斯尼（Disney）的首席执行官迈克尔·艾斯纳（Michael Eisner）的年收入超过2亿美元，其中绝大多数来自基于公司利润的股票收入。

这些年来得到最多关注的浮动工资方案无疑是收入分成（gainsharing）。这是一个以公式为基础的群体激励计划。群体生产力的提高——从一个阶段到另一个阶段——决定用于分配的工资总量。生产节余的部分在公司和员工之间的分割可以有多种比例，但50:50是最典型的。

收入分成难道和利润分成不是一回事吗？它们很相似但不是一回事。收入分成是根据生产收入而不是利润，对较少受到外部因素影响的具体行为给予奖励，甚至在公司不盈利的情况下员工也可以得到奖励性报酬。

浮动工资方案有成效吗？它们可以提高激励水平和生产力水平吗？答案是理直气壮的“是”。例如，曾发现收入分成在大多数情况下可以提高生产力水平并常常对员工态度有积极影响。美国管理协会对实行收入分成计划的83个公司的研究发现，平均而言，不满降低了83%，缺勤降低了84%，浪费时间的事件减少了69%。从员工的角度来看，浮动工资的不足是不可预见性。有了直接的基本工资，员工知道他们将得到什么，考虑到工作成绩和生活费用，他们能相当准确地预算他们明后年的收入。他们可以根据这些合理的稳定假设购买汽车和房屋。对浮动工资来说这比较难做到。群体的绩效今年可能下滑，

或者经济萧条可能降低公司的利润,这些因素会降低你的工资。而且,人们开始把每年的绩效奖金认为是理所当然的。一个重复了3年的15%~20%的奖金水平会成为第4年的期望水平,如果不能兑现,员工会有不满情绪。

## □ 把浮动工资方案和案资理论系案系

浮动工资方案可能和期望理论的预测最为一致。尤其是如果要使激励水平达到最高,个人应能看到他们的绩效和报酬之间有密切联系。如果报酬完全由非绩效因素所决定——像资历、职称——员工就可能降低努力水平。

有证据证实这种联系的重要性,尤其是那些采用计件工资制的操作工。例如,一项对400家制造业公司的研究发现,那些实行工资奖励方案的公司比没有实行的公司生产力水平高43%~64%。

群体和组织范围内的奖励能够强化和鼓励员工为部门或组织的最大利益升华个人目标。以群体绩效为基础的奖励也是那些努力形成较强团队意识的组织的一种自然延伸。通过把团队绩效和报酬相联系,员工就会被激励为所在团队的成功作出额外的努力。

## □ 实案中的浮动工资方案

浮动工资是一个正在迅速代替每年增长的生活费用的概念。原因之一是它具有激励作用,但不要忽视它的潜在成本。奖金、收入分成和其他浮动工资方案避免了持续的工资增长造成的固定费用的增加。

绩效工资作为管理人员的报酬形式流行了10多年。新趋势是将其扩展到非管理层的员工。1989年,44%的公司对高级管理人员以外的员工也实行绩效工资方案;1991年增加到51%。

1993年对382家大中型企业的调查发现,约3/4的公司运用浮动工资刺激生产力。另一项调查发现1993年美国14%的公司用绩效奖金完全代替了每年的加薪,1994年公司数上升到21%。

收入分成看来仅仅在大型的有工会的制造企业中受欢迎。现在大约2000家公司在使用,包括一些大公司,如贝尔和豪威尔(Bell & Howell)、美国安全须刨(American Safety Razor)、锦标火花塞(Champion Spark Plug)、辛辛那提米拉康(Cincinnati Milacron)、伊顿(Eaton)、火石轮胎(Firestone Tire)、胡克化工(Hooker Chemical)、米德纸张(Mead Paper)。

在那些还未采用绩效报酬方案的公司中产生了一些共同的问题:管理者被绩效的构成及如何评估所困扰,他们必须消除与生活费用调整相关联的历史性因素以及有义务使员工工资的增长和通货膨胀保持同步的信念。其他的障碍包括工资水平和竞争者的保持一致,主要根据特定的工资级别和相对较小的工资幅度的传统的薪资制度,导致夸大了的评估和期望所有报酬的绩效评估体系。当然,从员工角度来看,主要问题在于可能使收入降低。绩效工资意味着工人不仅从雇主那里得到报酬而且必须分担风险。这恰好可以解释杜邦的纤维制品部门为什么放弃了浮动工资方案。这个部门1989年实行浮动工资计划,它的20000名工人同意减少每年的平均加薪,以换取可能得到其工资的12%的绩

效奖金的机会。第一年的奖金仅为工资的 3%，第二年一点儿没有。员工士气降到新低谷，管理部门急忙在 1991 年取消了这个方案并加薪 4%。

## 新闻中的组织行为学

### 收入分成在沃普尔有效

过去的几年里密执安的沃普尔公司的情况发生了很大变化。“生产力过去在这儿是一个很光彩的字眼”，地方技工工会主席说，“人们认为他们必须努力工作却得不到任何收益。”他们错了。由于工厂提高了生产力水平——以每小时的产量衡量——工厂的 265 名员工中每个员工最近通过收入分成每年额外得到 2 700 美元。这使他们的平均报酬水平高于 26 400 美元。

当工厂在 1988 年开始采用这项方案时情况相当不好。生产力水平低下并且员工并不怎么关注这个问题。“如果机器坏了，你就坐下来等，”早晚会有人来修理，一个 31 岁的公司熟练工比尔·班弗 (Bill Bonfoey) 说，工人们会藏起劣等品，他接着说，“这样检查员就不会发现”。

在方案实施的前 4 年，工厂生产力的上升超过 19%，丢弃的劣等品的数量从每 100 万件的 837 件下降到 10 件的世界水平，而且，这并没有伴随定期的工资或生活费用的增长。但是，由于收入分成方案的实施，工人的平均工资实际增长了近 12%。

## 技能工资方案

由于人们的技能组织雇用他们，然后把他们安排到相应的工作中，并根据其职称或等级付给工资。所以总部的销售主任每年收入 120 000 美元，地区销售经理每年收入 75 000 美元，地方销售经理为 60 000 美元。但是如果组织由于人们的技能雇用他们，为什么不按技能付给其报酬呢？一些组织是这样做的。

在美国钢铁和线材 (American Steel & Wire) 公司的工人掌握 10 项技术就可增加年薪 12 480 美元。美国电话电报公司在佛罗里达的万用卡 (Vniversal Card) 服务中心，报酬最高的顾客代理人 2 年~3 年之内经过 4 次~6 次工作轮换，能熟练解决开账单、丢卡问题或其他信用卡持有者可能遇到的任何问题。在堪萨斯的夸克·欧茨 (Quaker Oats) 宠物食品生产厂的新员工，起初每小时工资为 8.75 美元，但当他掌握了操作升降机和工厂计算机控制这样的 10 项~12 项技术时，每小时工资最高可达 14.50 美元。一个大型的股票经纪公司索罗门兄弟公司 (Salomon Brothers) 用技能工资制使受训面窄和独立的专业人员变为多面手，并鼓励他们成为团队选手。

### □ 什么是技能工资方案

技能工资是岗位工资的替代物。技能工资 (skill-based pay) 不是根据一个

人的职称确定他的工资级别，而是根据员工掌握了多少种技能和能做多少工作来确定。例如，在宝利来公司，一名机器操作员最高的收入是每小时 14 美元，实行技能工资方案后，如果机器操作员能拓宽其技术面，掌握像材料计算、设备保养和质量检查这样的技能，他的收入可增加 10%。如果他能掌握一些他的监管者的技能，收入会更高。

技能工资方案的吸引力何在？从管理者的角度来看是其灵活性。当员工的技能可互换时填补职位空缺较容易。在 1990 年许多组织裁员时尤其如此。裁员需要更多的多面手和更少的专业家。技能工资鼓励员工掌握更多的技能。技能工资还有其他的优点：由于人们能更好地理解其他人的工作，所以有利于组织内的沟通，减少了破坏性的“工作区保护”行为。只要存在技能工资的地方，你就不可能听到“这不是我的工作”。技能工资还有助于那些面临最少发展机会的有抱负的员工满足其需要。这些人可以在不提升职称的情况下增加其收入和丰富其知识。最后，技能工资制可以提高绩效水平。对《幸福》杂志 1 000 家公司的广泛调查发现，实行技能工资方案的公司 60% 的人认为方案在提高组织绩效方面是成功的或非常成功的；只有 6% 的人认为是不成功的或非常不成功的。

技能工资方案的缺陷是什么？掌握了方案所要求他们学习的所有技能的员工就能脱颖而出。当员工被一个学习、成长和不断加薪的环境挑战时，易受挫折，技能会过时。这时管理部门应该做些什么？减少员工工资还是继续按不相关的技能支付工资？对那些获得了与本职工作不直接相关技能的员工也存在这个问题。IDS 财务服务公司 (Financial Services) 发生过这样的情况：公司发现即使员工的新技能几乎没有什么直接用处也要付给其更高的工资。IDS 最后放弃了技能工资方案，实行一项在工作团队中均衡个体的贡献和收入的方案。最后，技能工资方案没涉及到绩效水平。它们只关注某个人是否掌握某些技能。对某些技能而言，如检查质量或领导一个团队，绩效水平是不明确的。尽管评估员工掌握每一项技能的程度如何并且和技能工资方案联系起来是可能的，可这并不是技能工资方案固有的一部分。

## □ 把技能工资方能和能能资论联系能来

技能工资方案和几种激励理论都是一致的。由于它们鼓励员工学习，扩展其技能和成长，所以和 ERG 理论相吻合。在那些较低层次需要基本得到满足的员工中，经历成长机会可能是一个激励因子。

对提高了技能水平的员工付给更高报酬与关于成就需要的研究结论也是一致的。高成就者具有强烈的把事情做得更好或更有效率的动机。通过学习新技能或提高已掌握的技能水平，高成就者就会发现他们的工作更富挑战性。

强化理论和技能工资之间也有联系。技能工资方案鼓励员工增强灵活性，继续学习，接受多方面培训，成为全才而不是专才，以便和组织中的其他人合作，就管理者希望员工表现出这些行为而言，技能工资应该是一个强化因子。

技能工资还有公平的含义。当员工进行投入—产出比较时，技能比资历或教育之类的因素能提供更为公平的決定工资的投入标准。如果员工能把技能看作工作绩效中的关键变量，运用技能工资就可以增强公平感并有助于提高员工

的激励水平。

## □ 实践中的技能工资

许多研究探讨了技能工资的使用情况和效果。这些研究的最终结论是技能工资日益推广,并且一般能带来更高的员工绩效和满意度。

在前面提到的关于《幸福》1 000 家企业的研究发现在 1987 年和 1990 年间技能工资方案的使用迅速增加。在 1990 年,51% 的美国大企业在至少一部分员工中实行技能工资,3 年中增加了 25%。但是在采用技能工资的典型公司中,实施范围仅限于不到 20% 的员工。另一项覆盖了更大范围的组织的研究证实了这一趋势。在 1 800 家公司中,1993 年有 10% 实行技能工资,但是有 25% 的公司希望在一年内实行。

对 27 家属于掌握额外技术需要支付额外工资的公司的研究发现,70% ~ 88% 具有更高的工作满意度、产品质量或生产力。70% ~ 75% 具有低的生产成本或流动率。

另外的研究还发现了一些其他有趣的趋势。在那些面临着强有力的国外竞争者的组织和产品生命周期短、进入市场快的公司中,把技能作为确定工资基础的现象尤为明显。另外,技能工资的使用范围从基层人员发展到白领阶层,有时甚至是管理人员。

技能工资的时代看来到来了。正如一名专家指出的,“缓慢地却是必然地,社会正在变成一个以技能为基础的社会。你的市场价值与你能做什么和掌握了什么技能相联系。在这个新世界中,真正重要的是技能和知识,把人们作为有工作者毫无意义。把人们作为掌握特定技能的人并按这些技能付酬才是有意义的。”

## 灵活福利

塔德·伊万斯 (Todd Evans) 和爱利森·墨菲 (Allison Murphy) 都在百事可乐公司工作,但他们在小额福利的需求方面存在很大差异。塔德已结婚,有 3 个孩子,妻子无工作。爱利森也已经结婚,但她丈夫在联邦政府有一份工资很高的工作,没有孩子。塔德关心的是能有一个好的医疗方案和他万一不在时有足够的人寿保险金维持他的家庭。相反,爱利森的丈夫已把她的医疗包括在自己的医疗方案中,并且人寿保险金对她和她丈夫都是次要的。爱利森对额外假期和税后储蓄方案这样的长期金钱福利更感兴趣。

## □ 什么实践工资福利

**灵活福利 (flexible benefits)** 允许员工从众多福利项目中选择,允许每个员工选择一组适合他们的需要和情况的福利。它改变了传统的使用了 50 年的“一种福利计划适用于所有人”的现象。

一般组织提供的福利大约是员工工资的 40%，但是传统的福利方案是为 50 年代的典型员工设计的——一个男人和他的妻子，两个孩子。现在不到 10% 的员工属于这种情况；25% 的员工是单身；1/3 的双收入家庭没有孩子。这样，传统方案便不能满足今天各种员工的需要。而灵活福利却可以满足不同的需要。组织为每个员工建立一个灵活的、通常以他们工资的一定百分比为基础的消耗账目，并为每种福利标明价格。选择项目可能包括简易医疗方案，承保项目较少；昂贵医疗方案，承保项目较多；听力、牙齿和眼睛保险；假期选择；一系列的储蓄和养老金方案；生活保险；大学教育费补偿方案；延长的假期。然后员工选择福利项目，直到他们账户中的钱用完为止。

## □ 把灵活福利和期望理论联系起来

给予员工同样的福利是假设所有的员工有同样的需要。当然，我们知道这个假设是错误的。所以灵活福利把福利的消耗转变为激励因素。

和期望理论的主旨相一致，组织的报酬应该和个人目标相联系。灵活福利通过允许员工选择最能满足他们当前需要的报酬组合（compensation package）使报酬个体化。灵活福利可以把传统的单一福利方案转变为激励因素。这一变化在一家公司得到了验证：当实施灵活福利计划时，80% 的员工改变了他们的福利组合。

## □ 期望中的灵活福利

1991 年约 38% 的美国大公司采用灵活福利方案。在员工少于 50 名的公司，灵活福利甚至成为常规。

让我们来看一看灵活福利方案的优缺点。灵活性对员工有吸引力，是因为他们可根据自身需要确定福利的种类和覆盖的范围。主要缺陷是，从员工角度看是个人福利的成本经常上涨，所能购买的福利总量减少。例如，低冒险性员工使每个人的医疗计划成本保持在较低水平。如果允许他们退出，高冒险性员工占了大部分，医疗福利成本会上升。但从组织角度看，优点是灵活福利能带来节约。许多组织通过实行灵活福利增加保险费。而且一旦实行了，成本的增加要求员工必须基本接受。对组织来说不足之处是这些方案管理部门更难控制，并且实施费用常常很高。

## 三 可比较价值

两个人从事同样要求的工作，需要相同的教育和培训，承担相近的责任，一个人的工资明显比另一个人高，这公平吗？当然不公平！这类情况实际上并不少见。妇女报酬较低，不公平的根源何在？一些经济学家会认为这仅仅反映了劳动力市场的供需情况；另一种解释——获得日益增多的支持者——这些差异是性别歧视的结果。

女性占主导的工作(如小学教师, 护士, 图书管理员)的报酬低于男性占主导的工作(如卡车司机, 厨师, 伐木工), 即使前者与后者有同等或更大的可比较价值。这种不公平激发了人们对可比较价值这一概念的强烈兴趣。

## □ 什么是可比较价值

可比较价值(comparable worth)认为组织内具有同样价值的工作应支付同等的报酬, 不论这些工作的内容是否相同。也就是说, 如果秘书和制图员(历史上分别被看作女性工作和男性工作)需要相似的技能, 对员工提出类似的要求, 那么就应付给相同的报酬, 而不考虑外部市场因素。具体地讲, 可比较价值认为应根据4个准则对工作进行评估和打分: 技能、努力、责任和工作环境。这些标准应进行加权并给定分数, 然后用这些分数来评估和比较工作。

可比较价值是一个有争议的观点。它假设完全不同的工作也可以进行精确的比较。基于工作市场供求状况的工资水平常常是不公平的和有偏见的, 这样工作等级就可确定并能客观地评分。

## □ 可比较价值和公平是论

可比较价值把“同样的工作付给同样的工资”的观念扩展到包括不相同却具有可比性价值的工作。这是对公平理论的直接应用。

只要从事低工资工作的妇女仅仅与其他从事妇女占主导地位的工作的妇女相比较, 她们就不可能感到性别带来的不公平, 但是当选择其他的参照对象时, 不公平常常就很明显了。这是因为所谓的妇女工作被低估了价值。看看下面的例子。你在大学读了6年, 取得了图书馆科学硕士学位, 并且在过去4年内在西雅图的一所公共图书馆作为一名辅助图书管理员承担越来越多的责任。你现在的工资是每月2460美元。你弟弟也在西雅图工作, 是一名清洁车司机。他毕业于中等学校, 没受过大学教育, 也工作4年了。他每月工资2625美元。如果你是那位图书管理员, 你会把你的工作和你弟弟的相比较并得出你的工资偏低的结论吗?

工作等级反映了传统上的性别歧视并导致报酬不公平。可比较价值提供了一种潜在的解决方法。况且美国的工作等级确实反映了性别歧视! 例如, 在对华盛顿州工人的研究中, 文秘管理人员比化学家的得分高, 尽管化学家的工资要高41%; 售货员比卡车司机的得分高, 但卡车司机的收入要高30%。对于那些在存在性别歧视的工作等级中工作的妇女, 可比较价值的使用应该能减少不公平并提高工作激励水平。

## □ 实践中的可比较价值

平均来说, 男子每收入1美元, 妇女收入约75美分。存在差距的部分原因可归于市场因素。例如, 专业工作的准备期男子一般为4.2年, 妇女只有0.4年。男子的任职期一般为12.6年, 妇女只有2.4年。但即使考虑到客观差异, 也还存在其他许多差异。这些差异正是可比较价值要研究的。



在美国,可比较价值的问题几乎与公共部门的全部工作有关。20个州都专门制定法律或政策在州民事服务方面实施可比较价值标准。其他一些州近期也在调查它们劳工中的性别工资不公平现象。在私立部门,加拿大的安大略的活动最为重要和显著。

安大略省(有900多万人口)在1987年通过了报酬公平法案。它划分了男性和女性的工作等级,确定了工作评估标准,确保公立和私立部门具有可比较价值的工作的报酬公平。考虑到这一方案可能给雇主带来的负担,法律允许有一个5年的过渡期。

这项法规的作用不可低估。例如,零售厂商伊顿公司在安大略的580项工作中有15 000名员工。评估和比较这些工作需4名全日制的员工,工资的调整一年要花费几百万美元。加拿大的一个地区批发厂商给采购员——主要是男性——的工资是每年约30 000美元,他们所要做的就是填写从仓库里取走的货物的单据。从事需要相同技能工作的女打字员的工资只有18 000美元。她们的工资将会增加到至少30 000美元。

安大略可能是加拿大众多省中第一个制定私立部门可比较价值法律的。其他省也正朝着类似的方向前进。

由于消除工资不公平的高成本,商业企业并不太赞成可比较价值的观点。当颁布可比较价值法规时,企业管理人员常常组织起来游说反对。他们的观点着眼于允许市场力量决定工资水平的重要性。可比较价值的支持者用统计数据说明,文化力量和社会的工资体系导致了一些工作中的性别歧视,只有法规才能提供直接的解决方法。

## 激励的特殊问题

各种群体向激励提出了挑战。在这一部分,我们看一看在激励专业员工、临时工和各类员工时面临的一些特定问题。

### □ 激励专业人员

90年代的典型员工可能是受过大量培训、具有大学文凭的专业人员,而不是工厂的蓝领工人。这些专业人员从他们的工作中获得大量的内部满足感。他们的工资一般较高。所以,如果存在,在试图激励英特尔的工程师或微软的软件设计师时应该考虑什么特定的问题呢?

专业人员和非专业人员具有显著不同。前者对自己的专业领域有强烈的和持久的承诺。他们的忠诚感更多是针对他们的专业而不是雇主。为了和专业的发展现状保持一致,他们需要经常更新知识。他们对专业的投入意味着他们很少把工作周定义为每天工作5小时~8小时,每周工作5天。

用什么激励专业人员呢?金钱和提升不是最佳选择。为什么呢?他们一般有较高的报酬并喜欢自己的工作。相反,工作的挑战性排在前列。他们喜欢处理问题并找到解决方法。他们工作中的主要奖励是工作本身。专业人员也看重

支持。他们想让其他人认为他们正在从事的工作是重要的。虽然这对所有员工来说可能是正确的，但是，因为专业人员更倾向于把工作作为生活兴趣的中心，非专业人员通常在工作以外还有其他兴趣，这可满足其在工作中不能满足的需要。

如果你试图激励专业人员，以上的叙述隐含着一些必须记住的原则，即给他们提供不断发展的、有挑战性的工作；给他们一定的自主权去实现他们的兴趣；允许他们以自己认为有效的方式工作；提供受教育机会——培训，专题讨论会，参加会议——奖励他们，这可使他们了解其专业领域的发展。问他们一些问题和从事一些其他活动以向他们证实你确实对他们正在从事的工作感兴趣。

## □ 激励临时工

我们在第一章就提到组织中发生的较复杂的变化之一是临时工或应急工的增多。由于大规模裁员减少了数百万个“长期”工作，日益增多的职位空缺主要是针对兼职工、合同工和其他形式的临时工。1994年，25%的美国人临时工，到2000年会达到一半。这些临时工没有长期工具有的安全感或稳定性。这样，他们就不能融入组织或表现出其他员工具有的忠诚感。临时工通常也不享受或几乎不享受养老金、健康护理或其他类似的福利。

没有激励临时工的简单方法。对那些重视临时地位的自由的少数人来说——一些大学生、工作母亲、资深者——缺乏稳定性可能不成为问题。另外，那些报酬很高、没有对工作稳定性的需求的医生、技术人员、会计人员、财务计划人员可能喜欢临时性，但这是例外。绝大多数临时工都是非自愿的。

什么可以激励非自愿的临时工呢？显而易见的答案就是获得长期工作的机会。在那些长期工是从临时工中挑选出的案例中，临时工会努力工作以期成为长期工。另一个不太明显的答案是培训机会。临时工找到新工作的能力很大程度上取决于他们的技能。如果员工认为他们正从事的工作有助于他们掌握实用技能，激励水平就会提高。从公平的角度看，你也应该考虑到长期工和临时工混杂而工资差别显著会有什么影响。当临时工在从事同样工作但收入高、有福利的长期工旁边工作时，绩效水平可能会降低。把他们分开或实行浮动工资或技能工资可能有助于缓解这个问题。

## □ 激励多样化的劳动力

不是每个人都会被金钱所激励，不是所有人都希望一份具有挑战性的工作。妇女，单身，移民，有生理缺陷者，资深市民和其他各类群体中人的需要和一个需要抚养3个人的美国白人男子的需求是不同的。一些例子可使这一点更清晰。参加大学学习的员工通常看重灵活的工作制度，这些人可能被那些能提供弹性工作时间、工作分享制或短期任务的组织所吸引。一个父亲可能希望在半夜到早上八点之间值班以便在他的妻子白天上班时照看孩子。

如果你想使员工的激励水平最大化，你应该了解这种员工需求的多样化并作出反应。如何做呢？你应遵循的关键是灵活性。准备制定工作时间表、报酬

方案、福利、工作环境及其他方案以适应员工的不同需要。这可能包括为有家庭负担的员工提供托儿所、弹性工作时间和工作分享制；或者对偶而想回祖国探亲的移民制定灵活的假期制度；或者为来自集体主义导向的国家的员工提供工作团队；或者允许那些进校学习的员工改变工作时间。

## 本章小结和对管理者的理义

在本章和前一章我们介绍了一些激励理论及其应用。尽管把大量复杂的观点归纳为几条简单的原则常常是危险的，但下列的几点也大体概括了我们所知道的在组织中激励员工的核心内容。

**认清个体差异** 员工有不同的需要，不要把他们作为相同的人来对待，并且花些必要的时间了解对每个员工来说什么是重要的，这能使你的目标和参与水平个体化，使报酬和个体需要相一致。

**运用目标和反馈** 员工应有有一定难度的明确目标，应获得他们实现目标的过程是否顺利的反馈。

**允许员工参与影响他们的决策** 员工可参与许多影响他们自身利益的决策：设置工作目标，选择自己的福利组合，解决生产和质量问题，等等。这可以提高员工的生产水平，对工作目标的承诺，激励水平和工作满意度。

**把报酬和绩效相联系** 报酬应依绩效而定。重要的是，员工必须看到有清晰的联系，不论实际上报酬和绩效的联系如何密切，如果员工认为二者的联系不密切，那么就会导致较低的绩效水平，工作满意度的降低，流动率和缺勤率的上升。

**检查制度的公平性** 报酬应被员工认为是和他在工作中的投入相当的。简单来说，这意味着经验、技术、能力、努力程度和其他明显的投入应能解释绩效差异，进而解释工资、工作分配和其他报酬。

## 复习与练习

### □ 复习题

1. 把目标设置理论和目标管理程序联系起来，它们的区别和相似点是什么？
2. 组织行为学模式怎样影响员工的激励水平？
3. 解释员工和管理人员在质量圈中的作用。
4. 从员工角度和管理人员的角度看，浮动工资方案的长处分别是什么？
5. 比较岗位工资和技能工资。
6. 用什么方法可以激励专业员工？
7. 用什么方法可以激励临时工？

8. 你作为一名管理者如何做才能增加提高员工努力水平的可能性?

### □ 讨论题

1. 大学教员如何运用组织行为学模式提高学生的学习积极性?
2. 说出组织确定员工报酬的 5 个不同标准。根据你的知识和经验, 你是否认为绩效是实践中常用的标准?
3. “绩效不能衡量, 所以任何试图把工资和绩效联系起来的努力都是异想天开的。绩效差异常常由体制造成, 这意味着, 组织以奖励环境而告终。这相当于由于天气好而奖励气象预报员。”你是否同意? 加以阐述。
4. 如果存在, 你认为实施灵活福利的缺陷是什么? (从组织和员工两个角度来考虑)
5. “竞争性的市场是确保报酬公平的有效途径。”你是否同意? 给出你的理由。
6. 文中认为应认清员工个人差异, 同时也提出应注意各类群体的成员。这是否矛盾?

### □ 辩论题

#### 工资保密的案例

##### 正方

“噢, 最后一点是,” 人力资源部主任对新员工说, “在这儿工资是一件私事。你的收入是多少是你自己的事, 和其他人无关。如果你告诉了其他人, 你的工作也将结束了。”

工资保密制度是大多数组织的一项规定, 尽管在大多数情况下仍被私下交流。这项规定灌输给新员工, 他们很快从上司和同事那儿明白不要打听他人的工资, 或者任意公开自己的工资。但是, 在一些公司, 工资保密是一项正式规定。例如, 在通用汽车公司的 EDS 分公司, 新员工要在承认几项制度的表格上签字, 其中一项是员工不可以暴露他们的工资收入。如果泄露导致混乱, 将会被开除。不必说明人也会明白这项规定实际上是禁止在公司讨论工资。

对那些在民主社会长大的人来说, 很容易指责工资保密制度固有的错误。反过来说, 如果是错误的, 为什么民主社会中绝大多数成功的公司都推行这项政策? 有一些逻辑原因可解释公司为什么采取工资保密政策并有可能继续推行下去。

第一, 工资不论对组织还是对员工个人都是有权拥有的信息。组织有权拥有许多东西——生产过程, 新产品开发, 市场战略——并且美国法庭一般支持工资属于其中之一的观点。工资信息曾一度是保密的并属于管理方的财产。泄露这类信息的员工会由于自愿的错误行为而被开除。并且, 绝大多数员工希望他们的工资是保密的。他们讨论自己的确切收入就会像给陌生人描述自己的性生活一样不舒服。员工享有隐私权, 这包括确保他们的工资秘密。

第二, 工资保密减少了在员工中进行比较和暴露可见的不公平的机会。没

有一个工资体系会被每一个人认为是公平的。了解了其他人的收入只能使可见的不公平明显化并导致混乱。

第三，工资差异常常被合理化，仅仅是由于了一些微妙的、复杂的、难以解释的原因。例如，做相似工作的人是在不同市场条件下被雇用的；或者两个管理者虽然一个管 10 人，另一个管 20 人，但他们具有相似头衔。一个人现在比一名同事的收入高是由于几年前对组织承担的责任或作出的贡献不同。

第四，工资保密可使收入低和绩效低的员工免于难堪。从理论上讲，组织中一半的员工收入低于平均水平，什么组织能对公开暴露自己绩效不良的一半员工无动于衷和麻木不仁呢？

最后，工资保密给管理者在工资管理中更大的自由度。因为他们不必对所有的工资差异作出解释。公开政策会促使管理者使差距最小化，并且更平均地分配工资。由于员工绩效倾向于符合正态分配的规律，只有通过报酬保密制度，管理人员才能在给予高绩效者高报酬、低绩效者低报酬时感到心安理得。

### 让我们向所有的人公开工资信息

#### 反方

公开工资政策有重大意义。在大多数公共机构的员工和所有的公有公司中的高层管理人员，已实行公开工资政策。一些私人公司也实行工资公开化并看到了好处。例如，计算机制造商 NeXT 公司把所有员工的工资单挂在公司办公室虽供人查询。

为什么公开工资政策有重大意义？我们至少可指出 5 个原因：

第一，这类政策使沟通公开化并有助于培养信任感。正如 NeXT 的一名管理人员所说，“在建立信任方面，其他任何事都比不上公开化。”如果组织能够公开像工资这样敏感的问题，那么员工会相信管理人员在其他不太敏感的问题上也是值得信任的。另外，如果一个组织的工资体系是公平的和公正的，工资公开会提高员工对工资和工资差距的满意度。

第二，员工的隐私权应该与其知情权相平衡。保护员工知情权的法律近年来更为流行，尤其在工作条件危险的领域中。这种情况说明信息自由权包括了解组织中其他人收入的权利。

第三，组织支持工资保密不是为了避免员工难堪，而是为了避免管理层难堪。公开工资使不健全和实施不当的工资体系带来的不公平公开化。公开工资体系不仅告诉员工管理部门相信工资政策是公平的，而且其自身可增加公平性。当公开工资体系真正出现不公平时，比工资保密体系中的不公平更有可能被很快发现并得到纠正。员工会对管理层进行检查并加以平衡。

第四，管理部门所说的工资管理中的“自由”实际是“控制”的委婉语。工资保密能让管理者在工资分配中用个人好恶代替绩效标准。由于我们认为组织应奖励高绩效者而不是高明的政治手段，所以公开工资政策剥夺了管理者的权力和控制。当工资水平和变化成为公众常识时，组织政治就更不可能公开了。

最后，也许最重要的是工资保密模糊了工资和绩效的联系。公平理论和期望理论都强调报酬和绩效联系的必要性。为使激励水平最大化，员工应该了解组织是如何定义和评估绩效的，以及与不同绩效水平相联系的报酬水平。不幸

的是,当工资信息保密时,员工会产生错误的感觉。更为不幸的是,这些错误的感觉会妨碍激励水平的提高。尤其是研究已发现,人们倾向于高估同事和下属的工资而低估上司的工资。所以在工资保密的地方,实际的工资差距被缩小,而这会削弱工资和绩效的相关性所带来的激励效果。

## □ 自我认识练习

### 你对公平是否敏感

小测验 20 分钟

下列问题是关于你希望和你可能为其工作的任何组织保持一种怎样的关系。每一个问题的两个答案 a 和 b 共 10 分,给最符合你情况的答案最高分,给你不喜欢的低分。如果你喜欢,你也可以给两个答案同样的分数。如果你愿意也可以写零分。记住对每个问题都要用 10 分回答。在下面每个字母前的空格上写下你的分数。

在我可能工作的任何组织中:

1. 对我更为重要的是:

——a. 从组织中获取;

——b. 给予组织。

2. 对我更为重要的是:

——a. 帮助其他人;

——b. 维护我自己的利益。

3. 我更为关心:

——a. 我从组织中得到什么;

——b. 我为组织贡献什么。

4. 我做的艰苦工作应该:

——a. 有益于组织;

——b. 有益于我自己。

5. 在和组织打交道中我的个人哲学是:

——a. 如果你不保护你自己,没有人会管你;

——b. 付出比得到更好。

评分标准和参考答案见 600 页。

## □ 和他人共同练习

### 目标设置

**目的** 这个练习会帮助你学习如何制定明确的、灵活的、可衡量的和适当的 MBO 方案可能提出的目标。

**时间** 约 20 到 30 分钟。

**说明**

1. 分为 3 组~5 组。

2. 用几分钟讨论你们班教师的工作。他做什么?如何定义高绩效?什么行为会带来高绩效?

3. 每组提出 5 个你们认为在大学的目標管理方案中会提出的目标, 即使没有指导教师的参与, 试着挑选出对你们教师的工作绩效最关键的那些目标。
4. 每组选出一名支持本小组目标的领导者。他与全班分享小组的目标。对每个小组的目标进行讨论时应集中于它们的 (a) 明确性; (b) 评估的简易性; (c) 重要性; (d) 激励作用。

## ☐ 道德困境练习

### 美国的首席执行官 (CEO) 的报酬是否太高了?

批评家们把美国首席执行官天文数字的工资收入描述为肆虐的贪婪。例如他们指出, 在 80 年代, 首席执行官的报酬猛增了 212%, 而工人的工资仅提高了 53%。在同一时期内, 《标准与贫穷》(Standard & Poor) 500 家公司的股票收入平均每股仅增加了 78%。1993 年美国一家大公司的一名首席执行官的工资和奖金是 3 841 273 美元, 是一般工人工资 25 317 美元的 149 倍。

尽管美国首席执行官的平均工资毫无疑问被这些人扭曲了: 像迪斯尼的迈克尔·艾斯纳 (Michael Eisner) 2.03 亿美元, 旅行者公司的桑福德·维尔 (Sanford Weill) 5 300 万美元和奥托区 (Autozone) 的约瑟夫·海德 (Joseph Hyde) 3 200 万美元, 但美国高层管理人员的高报酬似乎是相当普遍的。例如, 一项对美国 361 家大公司中报酬最高的两名管理人员的调查发现, 722 名管理人员中有 501 名在 1993 年的收入达到超过 100 万美元的创记录水平。

如何解释这些巨额报酬? 有人说这是传统经济对高素质的顶尖经营人才求大于供这样一种情况的反映。有些赞同给高层管理人员每年支付 100 万美元以上的人认为, 高级管理人员在工作中承担的重大责任和压力应该得到补偿, 7 位~8 位数字的年收入对于高级管理人员和那些渴望这一位置的人是巨大的激励。他们对公司的盈亏有重大影响。

美国的管理人员的工资比其他大多数国家高出许多。美国的首席执行官的收入是欧洲和亚洲同行的两三倍。例如, 1992 年, 美国公开上市公司 20 名收入最高的首席执行官的收入比德国同行高 167%, 比日本同行高 820%, 美国对高级管理人员工资的批评认为, 首席执行官选择他们信任的、支持高层管理人员的工资不断增长的人进入董事会。如果董事会成员不合作, 他们会失去自己的职位以及董事所固有的声望和权力。

美国对管理人员的高报酬是否已成为一个问题? 如果是, 那么应归咎于首席执行官, 还是允许这种情况出现的股东和董事会? 美国的首席执行官贪婪吗? 这些首席执行官的所作所为是否不道德? 你怎么认为?

## □ 案例分析

### “关于斯黛拉·麦卡西 (Stella McCarthy) 我将做些什么?”

吉米·莫瑞作为一名成本会计在塔德兄弟雪佛莱公司 (Todd Brothers Chevrolet) 已工作了近 3 年。当他的上司在 1994 年春天退休时, 公司经理露丝·塔德让吉米接管会计部门。作为公司的控制者, 吉米管理着 4 个人: 斯黛拉·麦卡西、朱迪·兰莱斯、蒂纳·露丝察尔德、迈克·索豪尔。

吉米接管新工作 6 个月了。正如他期望的, 朱迪、蒂纳和迈克易于合作, 都至少在其岗位上工作了 4 年。他们熟悉自己的工作, 不需吉米太多的指导。

但是, 斯黛拉·麦卡西就完全是另外一种情况。斯黛拉在吉米提升前 3 个月被雇用。她的年龄和受教育程度和其他 3 名员工相似——她刚过 30 岁, 会计专业本科毕业。但最近几个周, 她成为吉米最头疼的问题。

斯黛拉的工作是处理一般的会计记录, 还联系着会计部门和服务部门。斯黛拉对信用、成本控制、计算机体系等提供服务和支持。

问题的第一个征兆出现在 3 周以前。斯黛拉在周一和周二称病请假。当周三上午来上班时, 却看起来像几天没有休息。吉米把她叫进办公室, 以闲谈的方式试图了解发生了什么事。斯黛拉是坦率的, 她承认她没有病。她称病是因为她没有情绪来上班。她的婚姻陷入困境。她丈夫酗酒, 上周五在几个月内第三次失去了工作。她担心孩子和家庭的经济状况。斯黛拉有一个第一次结婚时的 7 岁的儿子, 两个 3 岁的孪生女儿。吉米努力安慰斯黛拉, 鼓励她振作起来, 并提醒她公司的健康计划提供 6 次免费治疗。他建议她考虑使用这项计划。

在第一次谈话后, 斯黛拉看起来没有什么改变。她休完了 3 天多的病假。她来到办公室, 但很明显思想在别处。她把大量时间花在打电话上。吉米怀疑绝大多数时候与个人私事有关。过去一周内, 吉米看到斯黛拉哭过两次。

昨天是新的一个月的第三个工作日。斯黛拉应该在昨天完成上月的账簿结账, 这是她工作的一个重要部分。今天早晨, 斯黛拉一到, 吉米就问她结账数目在哪儿。斯黛拉站起来, 眼中充满泪水, 跑进了洗手间。吉米看见上个月的账簿放在斯黛拉的桌上, 他打开才发现还没完成。斯黛拉错过了最后期限, 吉米不知道什么时候才能拿到最后数字给露丝·塔德。

#### 问题:

1. 是否有些激励技巧可以帮助吉米处理斯黛拉的问题? 如果有, 是什么?
2. 从道德角度看, 你认为吉米应在多大程度上介入处理斯黛拉的个人问题?
3. 如果你是吉米, 你会怎么做?



## II 篇 案例连载

### 罗伯·篇科：管理个体

在你了解其他人之前，你必须先了解自己。正为这个，罗伯·潘科被要求说出自己的优缺点。“在积极的方面，我是个机会主义者，善于寻找机会。我是个态度积极的人。我很现实，并且宽宏大量。我能接受不同观点并且需要时可以改变自己的思想。我也努力获得成功。”当要求说出他的缺点时，他说，“我对其他人的绩效和幸福承担太多的责任。我想给所有的下级一个安全网。有时人们没有安全网可以做得很好。给予营养是好的，但太多了反而不好。我的这一倾向在分配任务时带来了问题。一方面，有时对我所委任的人没有给予足够的指导，对年轻的项目负责人这尤其成为问题；另一方面，在委派任务时我常常是个偏执狂，我担心事情会搞糟。我担心的事情太多。我想这反映了这样的事实：我并不总是对自己有信心。我通过了几个不安全的阶段。我感觉到自己对别人过度负责。朋友们认为我自信而不傲慢。但是我承担了大量责任，或许我对别人会犯错误和把事情弄糟担心过多。”

我们和罗伯的谈话转到挑选新员工上，他的决策方式、对激励的看法、认为测试员工态度的重要性和工作中的道德困境。

“为了找到一名理想的工作人选，我总是从考察其具体工作做得如何开始。实质上我把工作归入两类中的一类。对初级工作，我找那些有前途和可塑造的员工，然后我可以把他们塑造成所需要的类型。对有经验的工人和管理人员，我更关心他们和我们是否能互相配合。他们的态度和做事方式已经固定，所以我需要确认他们和组织是否合适。例如，我最近为生产部经理的职位面试候选人。我注重4个方面：第一，他们必须具备做职能工作的能力。第二，他们必须向我展示能成功地运用自己的能力。第三，他们需要有事业抱负。第四，我看一个人的活力。他们和组织文化相适应吗？我需要的人的个性特征是有热情，有合作精神和致力于个人发展。”

“当然，像其他任何人一样，我在雇用上也犯一些错误，”罗伯承认。“我最近刚解雇了一个人。他常常迟到，缺乏积极性。我录用丹时他刚从高中毕业，我想我能把他塑造成一名理想的员工。在前6个月中他表现很好。然后开始出现问题了。他想在5点下班去会朋友，并抵制新技术。我鼓励他充分运用培训机会，但是他不感兴趣。每月找他谈一次这些问题。我甚至找来丹的模仿对象汉克谈话，他说丹缺乏激励并影响了公司士气。这使我确信丹不合适。所以我解雇了他。在另一个例子中，我雇用了一名妇女作为我的财务助理，她在面试时表现出色，有好的介绍信，并且具备我所需要的经验。在以后的工作中，她反应迟钝，缺乏精确性，工作效率令人不满意。我不得不解雇了她。有趣的是，我重新看了她以前的档案，职业介绍信和我的面试记录，没有一点表明她不会成为一个高绩效者。有时你不能预见一名员工会成为什么样于！”

“这个关于雇用的讨论很自然就过渡到决策。我认为我非常理智。我是个重视事实的决策者。我作决策有两个特点。第一，我比较灵活，喜欢倾听其他人的意见。我可能不同意你的意见可是我会耐心听取。我相信其他人对我会有

帮助,但是我们不用委员会作出决策。第二,我遵循着我所称的‘12小时规则’。我从不冲动地作出有长远影响的决策。如果人们在一项建议提出后问我将会怎么做,我会说‘我还不知道’。我喜欢把问题留到第二天然后努力解决。”

激励员工对大部分管理者是一个重要问题,罗伯也不例外,“我可能错了,但是我认为金钱在90年代的激励作用不如80年代。现在工作生活质量是一个主要激励因子。在我们这个位置上的人,没有人年收入低于25 000美元,所以每个人都满足了基本的物质需要。那些收入在25 000美元~32 000美元之间的人,金钱还较重要。对那些收入超过35 000美元的人来说,金钱就不那么重要了。今天,有很多双职工夫妇,人们不再为1 000或2 000美元的加薪而受劳累。也要记住时代已经变化了。每年10%的生活费的增加已过时了。我们更多地运用基于公司效益和个人绩效的年终奖金。例如,去年奖金是一个人工资的1%~10%。另外,我寻找创造性方法激励人们。例如,给一个人两天的带薪休假作为对他出色工作的奖励。大多数人希望被认可,所以我就运用它。给一个成功地慈善事业筹集资金的人在地方报纸上写一篇报道。我把那篇文章贴在餐厅的墙上。我也努力修改工作时间表以反映个人的不同需要。我和员工一起工作并帮助满足他们的个人需要。噢,是的,我们给所有员工每年10天的假期,只有6天所有人都休假,其余4天是机动的,员工可以选择他们想休的假期。一些人选择马丁·路德·金日作为假期;一名退伍兵选择退伍军人节。”

“最近我遇到的激励问题是关于一名叫吉姆的员工,他认为自己受到不公平待遇。他现在没有加班,但曾加过班。他的一名同事也曾加过班并得到了加班工资。我不认为吉姆的抱怨是合理的。他的基本工资比同事高,看来他对于最近获得的体现他长期加班的项目奖金不当回事儿。”

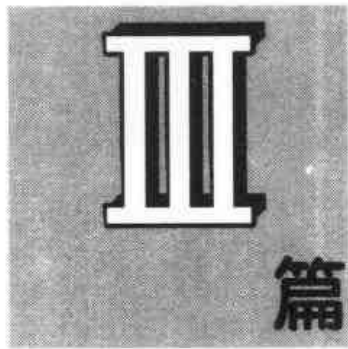
M.E.埃斯利特没有运用态度调查。罗伯谈到了了解员工态度的3种方法。“我从侧面收集员工态度信息。有两个人常来我的办公室,和我谈话,给我一些员工在想什么和说什么的反馈,他们对我很坦率,告诉我他们的想法。”罗伯通过绩效检查和项目报告获得正式的态度反馈。埃斯利特的大多数项目由团队完成。项目一完成,就解散这个群体。“我不得不承认从这些报告中我没有得到多少东西,”罗伯说,“但却是个有效的激励方法。它给人们一种贡献感。”最后,罗伯运用绩效检查和评估的反馈来了解员工对监管、工作和组织等这些因素的态度。

当要罗伯说一下他面临的道德困境时,他提到两点。第一点是一个出版商想让他出版一本他认为显然是过时了的书。因为如果出版他将成为主编,但他不想和这件事有牵连。第二点是他不得不解雇一名全日工然后雇用一名临时工填补空缺。他不知道这个对公司有益的决策在道德上是否行得通。

#### 问题:

1. 你认为罗伯这样的管理人员应在多大程度上对一名员工的绩效和幸福负责?
2. 你对罗伯在挑选生产部经理时用的4个标准怎么看?如果有,你认为什么个性特征可能与这个工作的成功相关?
3. 罗伯对丹的问题处理是否恰当?

4. 罗伯的“12 小时规则”的优缺点各是什么?
5. 什么理论可帮助解释罗伯的激励行为? 对他激励员工的方式你有什么建议?
6. 你怎么看待罗伯了解员工态度的方法?
7. 解雇一名全日工而用一名临时工代替是否是不道德的? 如果是, 雇主应对长期员工承担什么责任?

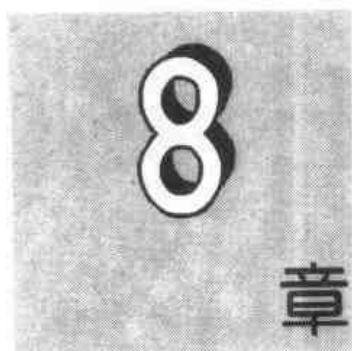


# 群体

- 群体行为的基础
- 理解工作团队
- 沟通
- 领导
- 权力与政治
- 冲突、谈判和群体间行为
- III 篇案例连载罗伯·潘科：群体与团队的管理







## 群体行为 的基础

群体的定义与分类  
群体发展的阶段  
社会测量法：群体互动分析  
群体行为的解释  
群体的外部环境条件  
群体成员资源  
群体结构  
群体互动过程  
群体任务  
群体决策  
管理人员应该建立凝聚力很强的  
工作群体吗  
本章小结和对管理者的意义  
复习与练习

225

## 学 习 目 标

学完本章后,你应该能够:

1. 区别正式群体和非正式群体。
2. 比较群体发展的两种模型。
3. 明确用来解释群体行为的主要因素。
4. 解释在不同的情境下,角色要求的变化。
5. 描述规范对个体行为的影响。
6. 给社会惰化下定义,并说明它对群体绩效的影响。
7. 说明群体成员的人口统计特征对群体成员行为的影响。
8. 比较互动小组、脑力激荡法、德尔斐法、提名小组法、电子会议法的有效性。
9. 弄清凝聚力强的群体的利与弊。



## 范 例

关于工作群体,很明显的一点是,它们可以使 $2+2=5$ 。当然,它们也有能力使 $2+2=3$ 。

S.P.R.

从本世纪 80 年代中期开始,加拿大的纸浆和纸张生产工业一直是在高成本的巨大压力下运营。麦克米兰·布劳德公司(MacMillan Bloedel)(简称麦克布劳)就是一个典型的例子。这家公司为了摆脱困境,采取了一系列措施:关闭工厂和机器,大量削减公司员工,从 25 000 人削减到 13 000 人。这些努力对于麦克布劳摆脱困境起到了一定的作用,但公司的年度收入报告仍然是亏损。

如果你把麦克布劳身处困境的原因归结为劳资关系紧张,那你可能是正确的。事实上,麦克布劳的劳资关系长期以来一直处于紧张状态。本世纪 80 年代中,当地工会针对麦克布劳进行了 3 次大型罢工,每次该公司都告到法庭,结果都是公司胜诉,得到金钱的赔偿,并使工作得以恢复。当地一家工会——加拿大通讯、能源、纸业联合工会——的地区副主席说:“双方互不信任。”

由罗伯特·芬德雷(Robert Findlay)任首席执行官的麦克布劳的管理阶层,想了很多办法,通过使员工更多地参与公司决策来缓和这种劳资关系状况。现在,公司锯木场的管理人员通过定期召开会议,和工人一起分享详尽的公司财务信息和生产计划。公司还成立了劳资委员会来征求工人对提高生产率的建议。有些部门的管理人员出差时甚至带上工会的一些代表,以便他们能够直接了解行业竞争的形势。

公司管理人员改善劳资关系的努力,并没有产生很大的成效。工会领导公开质问管理人员这样做的动机是什么。他们声称,联合委员会的成立,发挥了诱骗工会成员提出提高生产率建议的作用,从而使更多的工人失业。他们还拿 1993 年 3 月公司计划停止下属一家锯木场的公共汽车服务,从而引起 725 个锯木工人大罢工一天的事作为例子,来证明公司根本不关心员工的利益。

以上所述麦克米兰·布劳德公司劳资关系的问题,证明了这样一个事实:作为管理人员,了解工作场所中存在的群体非常重要。群体中个体的行为大于

单个人行为的总和。换句话说,个体处于群体中时,他们的行为与独处时不同。因此,即使一个员工作为个人同意改革并愿意与管理人员合作的话,当他作为工会成员存在而工会试图维持现状时,他也可能变得充满敌意,从而阻碍这些改革。

工会成员只是工作群体的一个例子。我们在本章将会说明,组织是由许多正式和非正式的群体组成的。了解这些群体对于解释组织行为是至关重要的。

## 群体的定义与分类

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

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

**命令型群体 (command group)** 由组织结构规定。它由直接向某个主管人员报告工作的下属组成。这样的群体很多,比如一个小学的校长和她管辖的 12 位教师就组成一个命令型群体;再比如,一个邮局的审计主任和他下属的 5 位工作人员也组成一个命令型群体。

**任务型群体 (task group)** 也是由组织结构决定。它是指为完成一项工作任务而在一起工作的人。但任务型群体的界限并不仅仅局限于直接的上下级关系,还可能跨越直接的命令关系。例如,如果一个在校大学生违犯了校规,那么就需要在教务主任、学生处处长、保卫处处长、学生辅导员之间进行协调和沟通。这些人员就组成了一个任务型群体。应该指出,所有的命令型群体都是任务型群体,但因为任务型群体可以由来自组织各个部门、各个层次的人组成,因此,任务型群体不一定是命令型群体。

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

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

非正式群体通过满足其成员的社会需要而发挥着重要的作用。由于工作场地和任务联系的密切而导致了交往比较频繁,我们可以看到员工们在一起打高尔夫球,一起驱车上下班,一起吃午餐,一起在水冷机旁度过工休时间。应该



认识到,即使员工之间的这种相互作用是非正式的,它们对员工的行为和绩效的影响也是深远的。

至于个人加入群体的动机,不是列举一两种原因就能解释清楚的。由于大多数人同时属于多个群体,显而易见,对个人来说,不同群体为其成员提供不同的利益,满足个人不同的需要。表 8—1 总结了个人加入一个群体的最常见的原因。

表 8—1

为什么人们会加入群体中

---

**安全需要**

通过加入一个群体,个体能够减小独处时的不安全感。个体加入到一个群体中之后,会感到自己更有力量,自我怀疑会减少,在威胁面前更有韧性。

**地位需要**

加入一个被别人认为是很重要的群体中,个体能够得到被别人承认的满足感。

**自尊需要**

群体能使其成员觉得自己活得很有价值。也就是说,群体成员的身份除了能够使群体外面的人认识到群体成员的地位之外,还能够使群体成员自己感受到自己存在的价值。

**情感需要**

群体可以满足其成员的社交需要。人们往往会在群体成员的相互作用中,感受到满足。对许多人来说,这种工作中的人际相互作用是他们满足情感需要的最基本的途径。

**权力需要**

权力需要是单个入无法实现的,只有在群体活动中才能实现。

**实现目标的需要**

有时,为了完成某种特定的目标需要多个人的共同努力,需要集合众人的智慧、力量。在这种时候,主管人员就要依赖正式群体来完成目标。

---

## 群体发展的阶段

---

近 20 多年以来,我们一直认为,大多数群体的发展遵循一种特定的顺序,而且我们了解这种顺序。事实上,我们错了。最近的研究表明,群体的发展没有什么标准模式可言。在本节中,我们就对大家比较熟悉的群体发展 5 阶段模型和最近的研究发现——间断—平衡模型——进行评述。

### □ 5 阶段模型

从 60 年代中期起,人们大都认为,群体的发展要经过 5 个阶段的标准程序,如图 8—1 所示,这 5 个阶段是:形成阶段、震荡阶段、规范化阶段、执行任务阶段、中止阶段。

第 1 阶段:**形成**(forming),其特点是,群体的目的、结构、领导都不确定。群体成员各自摸索群体可以接受的行为规范。当群体成员开始把自己看作

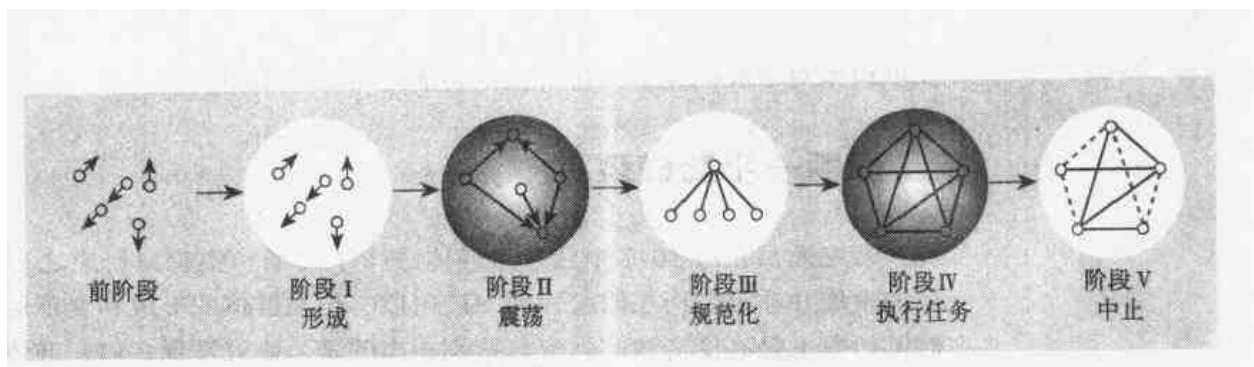


图 8-1 群体发展的阶段

是群体的一员时，这个阶段就结束了。

第 2 阶段：**震荡**（storming），是群体内部冲突阶段。群体成员接受了群体的存在，但对群体加给他们的约束，仍然予以抵制。而且，对于谁可以控制这个群体，还存在争执。这个阶段结束时，群体的领导层次就相对明确了。

第 3 阶段：**规范化**（norming），在这个阶段中，群体内部成员之间开始形成亲密的关系，群体表现出一定的凝聚力。这时会产生强烈的群体身份感和友谊关系，当群体结构稳定下来，群体对于什么是正确的成员行为达成共识时，这个阶段就结束了。

第 4 阶段：**执行任务**（performing），在这个阶段中，群体结构已经开始充分地发挥作用，并已被群体成员完全接受。群体成员的注意力已经从试图相互认识和理解转移到完成手头的任务。

第 5 阶段：**中止阶段**（adjourning），对于长期性的工作群体而言，执行任务阶段是最后一个发展阶段，而对暂时性的委员会、团队、任务小组等工作群体而言，因为这类群体要完成的任务是有限的，因此，还有一个中止阶段。在这个阶段中，群体开始准备解散，高绩效不再是压倒一切的首要任务，注意力放到了群体的收尾工作。这个阶段，群体成员的反应差异很大，有的很乐观，沉浸于群体的成就中，有的则很悲观，惋惜在共同的工作群体中建立起的友谊关系，不能再像以前那样继续下去。

5 阶段模型的许多解释者都带有这样的假设：随着群体从第 1 阶段发展到第 4 阶段，群体会变得越来越有效。虽然这种假设在一般意义上可能是成立的，但使群体有效的因素远比这个模型所涉及的因素来得复杂。在某些条件下，高水平的冲突可能会导致较高的群体绩效。所以，我们也可能发现这样的情况：群体在第 2 阶段的绩效超过了第 3 和第 4 阶段。同样，群体并不总是明确地从—个阶段发展到下一个阶段。事实上，有时几个阶段同时进行，比如震荡和执行任务就可能同时发生。群体甚至可能回归到前一个阶段。因此，即使是这个模型的最强烈的支持者也没有假设所有的群体都严格地按照 5 阶段发展或者 4 阶段总是最可取的。

在理解与工作有关的行为时，5 阶段模型的另一问题是它忽视了组织环境。例如，—项关于飞机驾驶员的研究发现，3 个陌生人被指定同时驾驶—架飞机飞行，他们在首次合作的 10 分钟内就成为高绩效的群体。促使这种群体高速发展的因素是环绕着飞机领航员的强烈的组织环境。这个环境提供了群体完成任务所需要的规则、任务的定义、信息和资源。他们不需要 5 阶段模型所预测的那些过程，如形成计划、分配角色、决定和分配资源、解决冲突、建立规范。因为组织中大多数的群体行为发生在强烈的组织环境中，因此，5 阶段

发展模型对于我们理解工作群体很可能没有多少实用价值。

## □ 间断—平衡模型

研究人员在对 10 多个任务型群体进行了现场和实验室研究之后认为，群体的发展并非都经历相同顺序的发展阶段。但在群体的形成和变革运作方式的时间阶段上是高度一致的。应该特别指出的是，研究发现：（1）群体成员的第一次会议决定群体的发展方向；（2）第一阶段的群体活动依惯性进行；（3）在第一阶段结束时，群体发生一次转变，这个转变正好发生在群体寿命周期的中间阶段；（4）这个转变会激起群体的重大变革；（5）在转变之后，群体的活动又会依惯性进行；（6）群体的最后一次会议的特点是，活动速度明显加快。这些发现如图 8—2 所示。

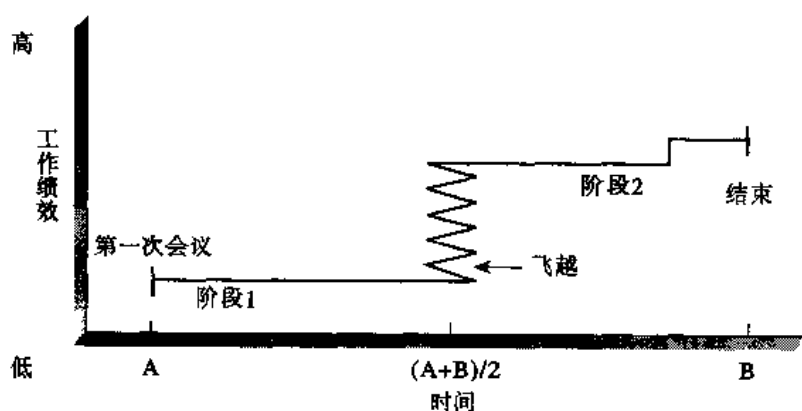


图 8—2 间断—平衡模型

群体成员的第一次会议决定群体的发展方向。在第一次会议上，群体成员完成其项目所要求的行为模式和假设的基本框架得以形成。这种框架在群体存在的最初几秒钟之内就可能出现。

一旦这种框架确定，群体的方向就变成了白纸黑字，而且在群体寿命的前半阶段不太可能重新修订。这一阶段是依惯性进行群体活动的阶段，也就是说，群体倾向于静止，或者被锁定在一种固定的活动上。即使获得对初始模式和假设形成挑战的新创意，群体也不可能在第一阶段实施这些创意。

在这些研究中，一个更有趣的发现是，每个群体都在其寿命周期的同一时间点上发生转变——正好在群体的第一次会议和正式结束的中间阶段——尽管有些群体完成一个项目只用一个小时，而有些群体要用 6 个月。看起来，好象每个群体在其存在时间的中间阶段都要经历中年危机。这个危机点似乎起着警钟的作用，促使群体成员认识到，时间是有限的，必须迅速行动。

这个转变标志着第一阶段的结束，其特征是集中于迅速的变革，抛弃旧的模式，采纳新的观点。转变调整了第二阶段的发展方向。

第二阶段是一个新的平衡阶段，或者说又是一个依惯性运行的阶段。在这个阶段中，群体开始实施在其转变时期创造出来的新计划。

群体的最后一次会议以迅速的活动来完成工作任务为特征。

假如你有过参加学生群体的经历，我们可以用这种模型来描绘你的经历。在第一次会议上，基本的时间表就能制定出来。群体成员进行相互了解，并一致同意，完成项目的全部时间为9个星期。群体成员对教师的要求进行讨论和辩论。从这时起，群体成员开始定期相聚，以保证活动的顺利进行。但是，大约在项目进行到第4和第5周时，问题出现了。群体开始重视批评意见，讨论变得更加开放，群体重新定位，并采取一些积极的行动，试图进行变革。如果群体进行了正确的变革，那么在接下来的四五周中，群体完成项目的水平肯定是一流的。群体的最后一次会议，一般在项目将近结束时召开，会议时间比平时的会议时间都要长。在这次会议上，群体成员就最后的所有遗留问题进行讨论，并作出决定。

总之，群体的间断—平衡模型的特点是，群体在其长期的依惯性运行的存在过程中，会有一个短暂的变革时期，这一时期的到来，主要是由于群体成员意识到他们完成任务的时间期限和紧迫感而引发的。如果运用群体形成的5阶段模型的术语，那就是，群体通过其形成和规范化阶段的结合而开始存在，接着经历一个效率较低的执行任务阶段，随后是震荡阶段，然后是一个高绩效阶段，最后，是结束阶段。

## 社会测量法：群体互动分析

舍利·苟德曼 (Shirley Goldman) 了解她所主管的分支银行的正式工作群体，她认为，这种群体有4个：出纳员组成一个群体，信贷员又组成一个群体，行政管理人员组成另一个群体，她所创立的改善客户服务质量建议小组是第4个群体。但她对支行中的非正式群体的状况却把握不准。她不清楚谁加入了这些群体，谁是他们的非正式领导，这些群体会以怎样的方式影响到银行的内部沟通，或者导致潜在的冲突。为找到这些问题的答案，舍利决定试一试自己在商学院中学到的一种技术，即**社会测量法** (sociometry)，它是研究群体互动的分析工具。

社会测量法着眼于发现组织成员喜欢谁或不喜欢谁，愿意和谁在一起工作，不愿意和谁在一起工作。怎样才能获得这些信息呢？要通过面谈或问卷。例如，可以要求员工回答：在组织中，你愿意和谁一起去完成你的工作？或在组织中，你愿意和谁一起共度业余时间？请写出他们的名字。

这样得来的信息可以用来绘制**社会关系图** (sociogram)，所谓社会关系图，就是利用面谈或问卷得来的信息，用图示的形式表示组织成员的社交偏好的图形。在我们举例分析这种技术之前，我们先来定义在讨论和分析社会关系图时应该了解的一些关键词：

1. **社交网络** (social networks) 是指在一群特定的个体中存在的一系列特殊联系。
2. **簇** (clusters) 是指存在于社交网络之内的群体。
3. **规范性簇** (prescribed clusters) 是指正式的群体，如一些部门，工作团队，任务小组或委员会。

4. **自发性簇 (emergent clusters)** 是指非正式的, 非官方承认的群体。
5. **结合体 (coalitions)** 是指一些为了达到某个特定目的而暂时结合在一起的个体所组成的簇。
6. **小集团 (cliques)** 是指更为长久的、群体成员之间存在友谊关系的非正式群体。
7. **明星 (stars)** 是指社交网络中, 关系网最密的那个人。
8. **联络人 (liaisons)** 是指联系两个或者更多个簇, 但自己却不属于其中任何一个簇的人。
9. **桥梁 (bridges)** 是指属于两个或者更多个簇, 从而起到联结点作用的个人。
10. **孤立者 (isolates)** 是指与社交网络没有联系的个人。

舍利·荷德曼刚刚对她所在的美国银行加利福尼亚州的萨克拉门托 (Sacramento) 分行的 11 位员工进行了一次社会测量调查。她让每个员工填写一份问卷, 写出他们愿意与谁在一起度过更多的时间。舍利把这些信息转化成了简化的社会关系图, 如图 8—3 所示。图中每个小圆圈代表一个员工。从 B 到 A 的箭头表示 B 选择了 A。A 和 D 之间的双向箭头表示 A 和 D 的相互选择。

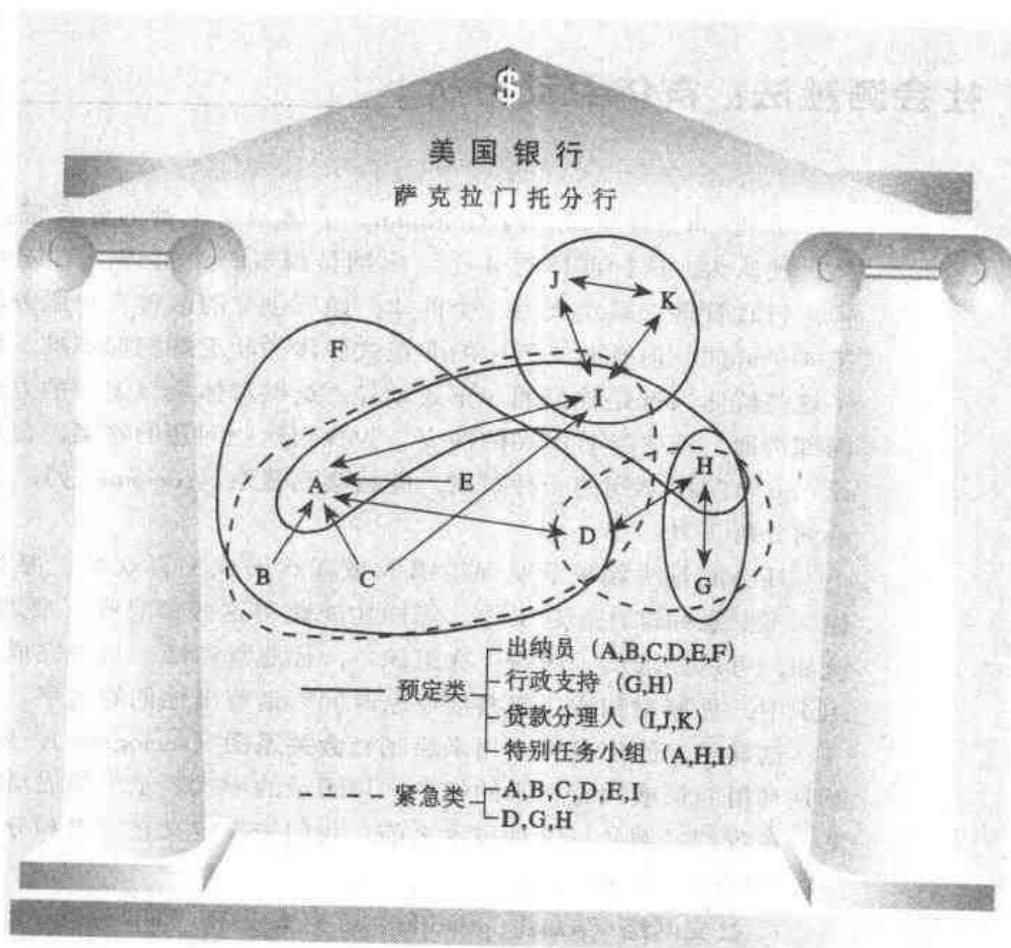


图 8—3 美国银行萨克拉门托分行的简化社会关系图

舍利从这幅社会关系图中能够得出什么结论呢? 不难看出, A 是一个明星, F 是一个孤立者, D 为桥梁, 这里似乎没有什么联络人。除 4 个规范性簇

之外，这里还有 2 个自发性簇。在没有获得更多信息之前，舍利无法确认这些自发性簇是结合体还是小集团。

那么，这些信息对舍利有什么用处呢？它们有助于舍利预测其支行内的沟通模式。例如，D 容易成为出纳员和行政管理人员之间的信息传递者。同样，舍利应该注意 F 不会参与到别人的闲谈中，他只能依靠组织的正式沟通系统来了解组织内所发生的事情。如果舍利要休假一段时间，想找个人替她来管理支行，最好的人选可能是 A，因为大家都比较喜欢他。如果出纳员和行政管理人员之间发生了冲突，那么像 D 这样的桥梁是解决他们之间问题的最好人选。

在放下社会测量这个话题之前，我们要简单地提一下关于员工流动、冲突、多元化方面的研究。首先，员工流动似乎与自发性簇联系比较密切。如果员工把自己看作是某个簇的一员，他们在决定留下或流动时，都会影响群体一起行动。其次，如果成员之间人际关系很亲密，冲突水平就比较低。因此，由于自发性簇的成员之间相互交往较多，他们之间的冲突也就比较少。最后，女性员工和少数民族员工容易形成结合体和小集团，与白人男同事相比，她们成为联络人或桥梁的可能性较小。

## 群体行为的群群

为什么有些群体比另一些群体更容易成功？这个问题的答案是很复杂的，但它包括以下变量，如群体成员的能力，群体的规模，冲突的水平，群体成员为了遵循群体规范而承受的压力。图 8—4 列出了决定群体绩效和群体成员满意度的几个主要因素。它可以帮助你确定关键变量，并明确它们之间的相互关系。

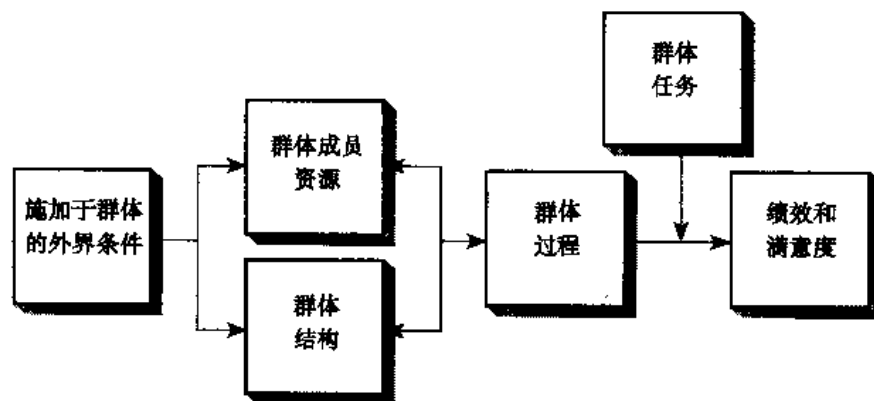


图 8—4 群体行为模型

工作群体不可能孤立存在，它们是更大的组织的一部分。例如，道公司（Dow）塑料产品部的一个研究小组，必须遵从本部门和公司总部的规章制度和政策。因此，每个工作群体都要受到施加于群体的外界条件的影响。但工作群体本身蕴藏着由群体成员决定的各种资源。这包括群体成员的智慧才能和工作动机等等。群体本身还有一个决定其成员的角色和规范的内部结构。这些因素——群体成员所带来的资源和群体结构——决定着群体内部的相互作用模式

和其他过程。最后，群体的相互作用过程与绩效和满意度之间的关系，受群体所承担的任务类型的影响。在下面几页中，我们将对图 8—4 中所示的每项因素加以详细分析。

## 群体的外部环境条件

要理解工作群体的行为，就应把它们看作是大系统中的子系统。也就是说，如果我们把群体看作是大的组织系统中的一个部分，我们就能从它所属的组织解释中抽取出对群体行为的解释。

### ☐ 组织战略

一个组织的整体战略，通常是由组织的高层管理人员制定的，它规定着组织的目标以及组织实现这些目标的手段。例如，组织战略可能引导组织朝着降低成本，提高质量，扩大市场份额，或收缩其总体作业规模的方向发展。在任何时候，一个组织所追求的战略都会影响到组织中工作群体的权力，反过来，这又将决定组织的高层管理人员希望分配给工作群体用以完成任务的资源。比如，如果一个组织通过出售或关闭其主要业务部门，来实现其紧缩战略，就会缩减其工作群体的资源，增加群体成员的焦虑感及引发群体内部冲突的可能性。

### ☐ 权力结构

每个组织都有其权力结构，规定谁向谁汇报工作，谁有权决策，把哪些决策权力授予个人或群体。这种结构通常决定着一个工作群体在组织权力结构中的位置，决定着群体的正式领导和群体之间的正式关系。虽然群体可能由群体内的一个非正式领导控制，但组织的正式领导——由组织管理人员任命——仍然具有群体内其他成员所没有的权力。

### ☐ 正式组范

组织通常会制定规则、程序、政策以及其他形式的规范来使员工的行为标准化。因为麦当劳公司对填写菜单的格式、烹调汉堡包和灌装饮料的方法都设有标准的工作程序，因此，麦当劳公司的工作群体自己制定独立的行为标准余地是很有限的。组织对员工施加的正式规定越多，组织中工作群体成员的行为就越一致，就越容易预测。

### ☐ 组织资源

有些组织规模较大，而且利润丰厚，资源丰富。例如，它们的员工可能拥

有高质量的工具和设备来完成工作任务。而有些组织可能就没有这么幸运了。如果一个组织资源有限,那么它的工作群体所能拥有的资源当然也就比较有限。一个工作群体所能做的事情在很大程度上取决于其资源条件。各种资源,比如资金、时间、原材料、设备是由组织分配给群体的,这些资源是富裕还是短缺,对工作群体的行为有着巨大影响。

## □ 人员甄选过程

工作群体的成员首先是这个群体所属的组织的成员。比如,波音公司一个降低成本任务小组的成员首先必须是波音公司的员工。因此,一个组织在甄选员工的过程中所使用的标准,将决定这个组织工作群体中成员的类型。

## □ 绩效评估和奖励体系

另一个影响每个员工的组织变量是组织的绩效评估和奖励体系。组织能够给员工制定具有挑战性的、具体的绩效目标吗?组织对于成功地完成任务的个人或工作群体能够给予奖励吗?由于工作群体是较大组织系统的一部分,因此,组织进行绩效评估的方式,以及组织对于哪种类型的行为给予奖励,都会影响群体成员的行为。

## □ 组织文化

每个组织都有其不成文的文化,这种组织文化规定着哪些行为是可以接受的,哪些行为是不可以接受的。员工在进入组织几个月之后,一般就能了解其所在组织的文化。他们能够知道,上班时应该如何着装,组织的规章制度是否都应该严格地遵从,哪些类型的出格行为会使自己遇到麻烦,哪些则没有多大关系,在组织中诚实和正直等品质是否很重要,等等诸如此类的事情。虽然许多组织中存在亚文化——通常以工作群体为中心产生——从而存在组织正式规章制度之外的一些规则,但这类组织中仍然是由主导文化向所有的组织成员表明,组织所重视的价值观是什么。如果工作群体的成员想得到组织的承认,就必须接受组织主导文化所蕴含的价值标准。

## □ 物理工作环境

最后,我们来考察物理工作环境这个变量。我们认为由外部条件作用于群体的物理工作环境对群体行为有重要影响。一般来说,建筑师、工业工程师、办公室设计人员决定着员工工作场所的外观、设备的安排、照明水平以及是否需要隔音设备来减小噪音干扰。这些因素既可以成为工作群体互动的障碍,又可以为群体成员的交往提供机会。如果员工的工作场所相距较近,没有间隔物,而且直接上司在 46 米之外的封闭办公室中,显而易见,员工之间的相互对话或流言飞语的传播就容易多了。



## 群体成员资源

一个群体可能达到的绩效水平在很大程度上取决于群体成员个人给群体带来的资源。在本节中，我们将考察两种引起人们最大关注的变量：个人能力和人格特点。

### □ 能力

我们可以通过评价个体成员与工作有关的能力和智力水平来部分地预测群体的绩效。当然，我们有时会读到这样的新闻：一支队员水平居于中游的球队，由于教练有方，队员意志坚强，配合默契，击败了队员水平远远高于他们的球队。但这种事情成为新闻正是由于其偶然性。正如古语所说：赛跑不总是最快的赢；战争不总是最强的赢。但这是一种赌博。一个群体的绩效水平不仅仅是其成员个人能力的总和，但其成员的能力使我们得以间接地判断群体成员在群体中能够做什么，工作效果如何。

对于群体成员的能力和群体绩效，我们可以作出哪些推断？首先，事实证明，一个人如果拥有对于完成工作任务至关重要的能力，这个人更愿意参与群体活动，一般来说贡献也更多，成为群体领导的可能性也比较大，如果群体能够有效地利用他们的能力，他们的工作满意度会更高。其次，群体成员的智力和与工作任务相关的能力都与群体绩效有关，但相关度不高，这说明其他因素，比如群体的规模，所从事的工作任务类型，群体领导的行为方式，群体内部的冲突水平，都对群体绩效具有一定影响。

### □ 人格特点

大量研究探讨了人格特质与群体态度和群体行为之间的关系。一般的结论是，在美国文化中，具有积极意义的人格特质对群体生产率、群体士气和群体凝聚力有积极的影响，这些人格特质主要包括：善于社交、自我依赖、独立性强。相反，那些具有消极意义的特质，如独断、统治欲强、反传统性等，对群体生产率、群体士气、群体凝聚力有消极的影响。这些人格特质通过影响群体成员在群体内部的相互作用方式，而影响到群体的绩效。

了解群体成员某一方面的人格特点就能很好地预测群体行为吗？答案是否定的。任何单一的人格特点的影响力都是很小的，但是，把人格特点放到一起来考察，对群体行为的影响就有重要意义了。

## 群体结构

工作群体不是一群无组织的乌合之众，工作群体是有结构的，群体结构塑

造着群体成员的行为，使我们有可能解释和预测群体内部大部分的个体行为以及群体本身的绩效。群体结构变量包括哪些内容呢？主要包括：正式领导、角色、规范、地位、群体规模、群体构成。

## □ 正式领导

几乎每个工作群体都有一个正式领导。他们的头衔可以是部门经理、部门主管、工头、项目领导、任务小组领导或委员会主席。群体领导对群体绩效具有巨大影响，这种影响如此之大，使我们准备用一章的篇幅来讨论领导问题。在 11 章中，我们将回顾一下领导方面的研究，并研究群体领导对群体成员和群体绩效的影响。

## □ 角色

莎士比亚说：世界是一个大舞台，所有男人和女人不过是舞台上的演员。运用同样的比喻方法，可以说，所有的群体成员都是演员，每人都扮演一种角色 (role)。我们这里运用角色这个词，是指人们对在某个社会性单位中占有一个职位的人所期望的一系列行为模式。如果我们每个人都只选择一种角色，并可以长期一致地扮演这种角色，对角色行为的理解就简单多了。但是很不幸，不管上班时，还是下班时，我们都要被迫扮演多种不同角色。正如我们看到的，要理解一个人的行为，关键是弄清他现在扮演什么角色。

例如，比尔·派特森 (Bill Patterson) 是凤凰城 (Phoenix) 一家大型电子设备生产企业——电子工业公司——的一名工厂经理。在工作中，他要扮演多种角色，比如，电子工业公司的雇员，公司的中层管理人员，电子工程师，公司在本社区的主要发言人。下班后，他要扮演的角色就更多了：丈夫，父亲，天主教教徒，扶轮国际成员，网球选手，乡村俱乐部的会员等等。其中的许多角色是相互兼容的，有些则是相互冲突的，比如，比尔的宗教信仰，会不会影响到他作为一个管理人员去作出裁减雇员的决策？会不会影响到他向政府部门提供准确的信息？最近公司的一项新任命要求他调往别处，但其家人却非常希望他留在凤凰城。他的工作角色要求，应该在丈夫和父亲角色要求面前让步吗？

应该弄清楚的是，像比尔一样，我们每个人都需要扮演多种不同的角色，我们的行为随着我们所扮演的角色的不同而不同。比尔在星期天早晨去教堂的行为与他同一天下午在高尔夫球场上的行为是不一样的。也可以说，不同的群体对个体的角色要求不同。

**角色同一性** 角色同一性 (role identity) 是指，对某种角色的态度与实际角色行为的一致性。人们如果清楚地认识到环境条件需要他们作出重大改变，他们就能够迅速地变换自己所扮演的角色。例如，当工会的办事员得到提升，成为基层管理人员时，他们的态度在随后的几个月中就就会发生变化，从亲工会转向亲公司的管理阶层。但如果后来形势发生变化，他们又降到原来的位置，那么他们的态度也会改变，又开始亲工会。

**角色知觉** 一个人对于自己在某种环境中应该作出什么样的行为反应的

认识,就是**角色知觉** (role perception)。我们作出某种行为反应,是以我们对于别人希望我们怎样做的解释为基础的。

我们的这些认知是从哪里得来的?应该说,来自于我们周围的多种刺激:我们的朋友、书本、电影、电视。现在的许多刑警侦探人员是通过阅读约瑟夫·沃姆巴夫 (Joseph Wambaugh) 的小说或者观看《肮脏的哈瑞》 (“Dirty Harry”) 之类的电影而学会他们的角色行为的。明天的律师将会受到辛普森双重谋杀案审讯中陪审团的行为的影响。当然,在贸易和专业领域设立学徒制度,目的就是让初学者观察一位专家,从而学会按照别人所期望的方式行动。

**角色期待** **角色期待** (role expectations) 是指,别人认为你在一个特定的情境中应该作出什么样的行为反应。你的行为方式在很大程度上由你作出行为反应的背景所决定。通常,我们认为美国参议员地位优越、举止高贵;而橄榄球队的教练则富有进取精神,灵活机动,善于激励自己的球员。在同样的文化背景中,如果我们听说邻居的牧师在酒吧兼做招待员,我们肯定会很惊讶,因为我们对于牧师和酒吧招待员的角色期待差别太大了。当角色期待集中在一般的角色类别上时,就成为角色定式或角色刻板印象了。

在工作场合,**心理契约** (psychological contract) 这个概念,有助于我们更好地考察角色期待这个主题。在雇主和雇员之间,存在一种不成文的约定。这种心理契约规定了双方的期待,也就是雇主对雇员,以及雇员对雇主的期待。事实上,正是这种心理契约规定了每个角色的行为期待。一般来说,雇员期待雇主公正地对待雇员,给他们提供可以接受的工作条件,清楚地表达一天的工作任务,对员工的工作好坏给予反馈。雇主期待雇员工作态度认真,听从指挥,忠于组织。

如果心理契约中蕴含的角色期待没得到满足,会发生什么事情呢?如果是雇主没能满足雇员的角色期待,雇员的绩效和工作满意度就会受到消极影响。如果是雇员没能满足雇主的角色期待,结果可能是:受到某种形式的纪律处罚,甚至被解雇。

心理契约应该被看作是组织行为的权威决定者。这句话准确地表明双方的角色期待的重要性。在 17 章中,我们将讨论,组织为了使雇员按照组织期待的方式去行动,是怎样对雇员进行社会化的。

**角色冲突** 当个体面临多种角色期待时,就可能会产生**角色冲突** (role conflict)。如果个体服从一种角色的要求,那么就很难服从另一种角色要求,这就产生了角色冲突。在极端情况下,可能包含这样的情境:个体所面临的两个或更多的角色期待是相互矛盾的。

我们前面讨论的比尔·派特森所扮演的多种角色中,就有一些是相互冲突的。比尔试图调和他作为丈夫和父亲的角色期待与作为公司主管的角色期待。一方面前者强调家庭稳定,关心妻子和孩子,希望留在当地的愿望很强烈;另一方面,电子工业公司期望员工服从公司的需要以及满足他所担任的工厂厂长的角色要求,使他应该到外地去。这样,他作为丈夫和父亲的角色期待与他作为公司主管的角色期待就发生了矛盾。虽然从比尔的财务收入和职业兴趣来说,他愿意服从公司的需要,调往别处,但现在他面临的问题是家庭角色期待和事业角色期待之间的冲突。

所有的人都经历过,而且还要继续经历角色冲突。从我们的立场看,关键

问题是，组织内部不同的角色期待带来的角色冲突，是怎样影响组织行为的。当然，角色冲突会增强个人内部的紧张感和挫折感。面对角色冲突，个体可以作出多种行为反应。比如，个体可以采取一种正规的、官僚式反应。这样，角色冲突就可以依靠能够调节组织活动的规章制度来解决。例如，一个员工面临公司控制办公室和工厂厂长给予他的多种角色期待之间的冲突，他决定按自己顶头上司的要求做事。此外，个体还可以采取其他行为反应，比如退却、拖延、谈判或如我们在第4章讨论不协调时提到的重新定义事实或情况，使他们趋于一致。

**津巴多 (Zimbardo) 的模拟监狱实验** 一个相当具有说服力的角色实验是由斯坦福大学 (Stanford) 的心理学家菲利普·津巴多 (Philip Zimbardo) 和他的同事所完成的。他们在斯坦福大学的心理学系办公大楼地下室里建立了一个“监狱”，他们以每天15美元的价格雇用了24名学生来参加实验。这些学生情感稳定，身体健康，遵纪守法，在普通人格测验中，得分属正常水平。实验者对这些学生随意地进行了角色分配：一部分人为“看守”，另一部分人为“罪犯”，并制定了一些基本规则。然后，实验者就躲在幕后，看事情会怎样发展。

两个礼拜的模拟实验刚刚开始时，被分配做“看守”的学生与被分配做“罪犯”的学生之间，没有多大差别。而且，做“看守”的人也没有受过专门训练如何做监狱看守员。实验者只告诉他们“维持监狱法律和秩序”，不要把“罪犯”的胡言乱语（如“罪犯”说，禁止使用暴力）当回事。为了更真实地模拟监狱生活，“罪犯”可以像真正的监狱中的罪犯一样，接受亲戚和朋友的探视。但模拟看守3小时换一次班，而模拟罪犯除了出来吃饭、锻炼、去厕所、办些必要的其他事情之外，要日日夜夜地呆在他们的牢房里。

“罪犯”没用多长时间，就承认了“看守”的权威地位，或者说，模拟看守调整自己，进入了新的权威角色之中。特别是在实验的第三天“看守”粉碎了“罪犯”进行反抗的企图之后，“罪犯”们的反应就更加消极了。不管“看守”吩咐什么，“罪犯”都唯命是从。事实上，“罪犯”们开始相信，正如“看守”所经常对他们说的，他们真的低人一等、无法改变现状。而且每一位“看守”在模拟实验过程中，都作出过虐待“罪犯”的事情。例如，一位“看守”说，“我觉得自己不可思议……我让他们互相喊对方的名字，还让他们用手去擦洗厕所。我真的把‘罪犯’看作是牲畜，而且我一直在想，‘我必须看住他们，以免他们做坏事。’”另一位“看守”补充说，“我一到‘罪犯’所在的牢房就烦，他们穿着破衣服，牢房里满是难闻的气味。在我们的命令面前，他们相对面泣。他们没有把这些只是当作一次实验，一切好像是真的，尽管他们还在尽力保持自己原来的身份，但我们总是向他们表明我们才是上司，这使他们的努力收效甚微。”

这次模拟实验相当成功地证明了个体学习一种新角色是多么迅速。由于参加实验的学生在实验中表现出病态反应，在实验进行了6天之后，研究人员就不得不终止了实验。应该注意，参加这次实验的人都是经过严格挑选的神智正常、情感稳定的人。

你从这个监狱模拟实验中能得出什么结论呢？参加这次实验的学生，就像我们大多数人一样，是通过大众传播媒介和自己的亲身经历，如在家庭（父母

与孩子), 在学校 (老师和学生), 以及其他包含有权和无权关系的场合, 学习到了关于罪犯和看守的角色定式的内容。在这个基础上, 这些学生就能够不费力地、迅速地进入到与他们原来的人格迥然不同的假设角色中。在这个例子中, 我们可以看到, 人格正常、没经过新角色要求训练的人, 也会非常极端地表现出与他们所扮演的角色一致的行为方式。

## □ 规范

你是否曾经注意, 在高尔夫球场上, 当一方的合作伙伴上场时, 他们不能相互交谈; 在公共场合, 雇员不能批评他们的老板。为什么呢? 答案是: 规范。

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

群体的正式规范是写入组织手册的, 规定着员工应遵循的规则和程序。但组织中大部分规范是非正式的, 比如, 你用不着别人告诉你就知道, 在公司总部老板来视察时, 不能扔纸飞机, 也不能无休止地和同事闲聊。同样, 我们都明白, 在参加求职面试时, 谈到自己对以前的那份工作不满意的地方时, 有些事情不应该谈 (如, 在工作中难以与同事和上司处好关系), 但有些事情谈起来就比较合适 (缺乏发展的机会, 工作不重要或者没有多大意义)。事实证明, 即使是高中生也知道, 在这种面试中, 有些答案比其他答案更符合社会期望。

**规范的一般类型** 一个工作群体的规范就像一个人的指纹一样, 每一个都是独一无二的。但就大多数工作群体而言, 规范还是可以划分出一般的类型。

第一类群体规范大多与群体绩效方面的活动有关。群体通常会明确地告诉其成员: 他们应该多努力地工作, 应该怎样去完成自己的工作任务, 应该达到什么样的产出水平, 应该怎样与别人沟通等等。这类规范对员工个人的绩效有巨大的影响。他们能够在很大程度上调整仅仅根据员工的能力和动机水平所作出的绩效预测。

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

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

最后一类群体规范与资源的分配有关。这类规范主要涉及到员工报酬, 困难任务的分配, 新型工具和设备的分发等等。

### 群体规范中的“怎样”和“为什么”

群体规范是怎样形成的?为什么

它们能够发挥作用?回顾一下有关这方面的研究,我们就能回答这些问题。

一般来说,群体规范是在群体成员掌握使群体有效运作所必须的行为的过程中逐步形成起来的。当然,群体中的一些关键事件可能会缩短这个过程,并能迅速强化新规范。大多数群体规范是通过以下4种方式中的一种或几种形成起来的:(1)群体成员所做的明确的陈述,这名群体成员通常是群体的主管或某个有影响力的人物。例如,群体领导可能具体地强调,在上班时不得打私人电话或者喝咖啡,体息的时间不得超过10分钟。(2)群体历史上的关键事件。这种事件通常是群体制定某种重要规范的起因。比如,在工作中,一个旁观者离机器太近而受了伤,从这以后,群体就有了这样的规范:群体成员应时时注意,除操作者之外,任何人不得进入离机器5英尺之内的地盘。(3)私人友谊。群体内部出现的第一个行为模式,常常就为群体成员的期望定下了基调。比如,学生中的友谊群体的成员在第一次上课时,就坐在一起。如果以后上课时,有人坐了“他们”的位子,他们就会感到恼怒。(4)过去经历中的保留行为。来自于其他群体的成员在进入一个新群体时,会带来在原群体中的某些行为期望。这就可以解释,为什么工作群体在添加新成员时,喜欢吸收那些原来的背景和经验与现在群体相近的成员,因为这种新成员所带来的行为期望,与现在群体中业已存在的行为期望可能比较一致。

不过,群体并不是为每一种可能出现的情境都制定规范,群体主要制定一些对自己很重要的规范。那么,是哪些因素决定着一种规范的重要性呢?(1)如果它能促进群体的生存。群体当然不愿意失败,因此群体着力于强化那些能够增加成功机会的规范。这就意味着,它们要尽力保护自己不受其他群体或个人的干扰。(2)如果它能增加群体成员行为的可预测性。能够增加预测性的规范,可以使群体成员相互预测彼此的行为,从而能够作出适当的反应。(3)如果它能够减少群体成员中令人尴尬的人际关系问题。一种规范如果能够保证群体成员的满意感并尽可能防止人际摩擦,这种规范就是重要的。(4)如果它允许群体成员表达群体的中心价值观;澄清代表群体身份的标志,那么规范就能够鼓励群体价值观和群体身份的表现;将有助于强化和维持群体的存在。

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

个体是不是接受所有他们所在的群体给予他们的从众压力呢?很明显,答案是否定的。因为人们通常参加多个群体,而这些群体的规范是不相同的。在有些情况下,这些规范还可能互相矛盾。那么,个体该怎么办呢?答案是,他们遵从自己认为重要的群体的规范,这些群体可能是他们现在已经参与的,也可能是他们希望以后能够参与的。这种个体认为很重要的群体,是参照性群体,其特点是:个体了解群体中的其他人;个体认为自己是这个群体的一员或者渴望成为这个群体的一员;个体感到群体中的成员对自己很重要。参照群体的定义也可以看出,不是所有的群体都能给予其成员相同的从众压力。

群体对于其成员的从众(conformity)压力,对于群体成员个人判断和态度的影响,在阿希(Solomon Asch)的经典实验中得到了充分证明。阿希把七

八个被试者组成一个小群体，并让他们都坐在教室里，要求他们比较实验者手中的两张卡片。一张卡片上有1条直线，另一张卡片上有3条直线，3条直线的长度不同。这3条直线中有1条线和第一张卡片上的直线长度相同。如图8—5所示，线段的长度差异是非常明显的。在通常条件下，被试者判断错误的概率小于1%，被试者只要大声说出第一张卡片上的那条直线与另一张卡片上3条直线中的哪一条长度相同就可以了。但是，如果群体成员开始时的回答就是错误的，会发生什么情况呢？群体要求从众的压力，会导致不知情的被试者（USS）改变自己的答案，以求与群体其他成员一致吗？阿希想知道的就是这一点。为此，他做了这样的安排：让群体其他成员都作错误回答，而这一点是不知情的被试者所不知道的。而且，阿希在安排座位时，有意让不知情的被试者坐在最后，最后作出回答。

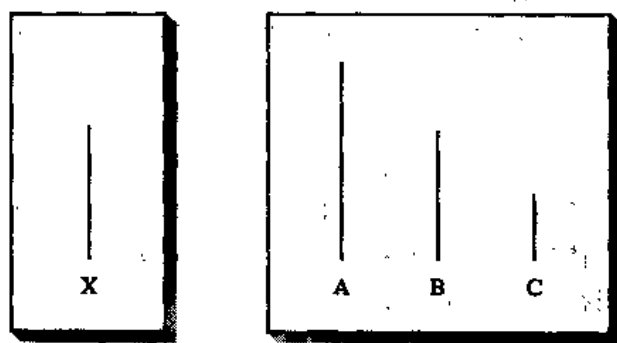


图8—5 阿希研究所用卡片举例

实验开始后，先做了几套类似练习。在这些练习中，所有被试者都作出了正确回答。但在做第3套练习时，第一个被试者作出了明显错误的回答，比如，图8—5中的C线段与X一样长。下一个被试者也作出同样错误的回答，再下面的人都是如此，直到不知情被试者为止。不知情被试者知道，B与X长度相同，但别人都说是C，他面临的选择形势是：自己可以公开地说出与群体中其他成员不同的答案吗？或者，为了与群体中其他成员的反应保持一致，而作出一个自己坚信是错误的答案？

阿希所获得的结果表明：在多次实验中，大约有35%的被试者选择了与群体中其他成员的回答保持一致，也就是说，他们知道自己的答案是错误的，但这个错误答案与群体其他成员的回答是一致的。

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

## □ 地位

在大学一年级的学生刚刚开课时，一个老师让他们列出，在高中时，哪些东西能够显示一个人的地位。他们列出了一大串，比如做一名运动员或者逃课

而能够不被抓住。老师又让他们列出, 在高中时, 哪些东西有碍于提高个人地位。他们也毫不费力地列出了一大串, 比如成绩一直是 A, 上学时让妈妈开车来送等等。最后, 老师让他们列出, 哪些东西既不能提高也不能妨碍个人地位。他们就不知所措了。最后, 坐在后排的一个学生站起来说, “在高中, 没有什么东西与个人地位无关。”

**地位 (status)** 是指别人对群体或群体成员的位置或层次的一种社会性的界定。它渗透在社会的各个角落, 已经穿透了中学的院墙。对上面那位学生的话, 我们完全可以这样理解: 在由地位和等级秩序构成的生活中, 没有什么是无关系要的。我们生活在一个充斥着等级秩序的社会中, 尽管我们已作了很大努力, 但我们在追求无等级社会的征途上步履维艰。即使是很小的群体也有自己的角色、权力、仪式方面的规范, 以便与其他成员区别开来。在理解人类行为时, 地位是一个重要的因素, 因为它是一个重要的激励因素, 如果个体认识到, 自己的地位认知与别人对自己地位的认知不一致, 就会对个体的行为反应产生巨大影响。

**正式地位和非正式地位** 地位可以是群体正式给予的, 也就是说, 组织通过给予个体某种头衔或某类令人愉快的东西, 而使个体获得某种正式地位。标以“重量级世界锦标赛”的桂冠或被选为“年度优秀教师”都是地位。我们都对组织中高级地位的外在标志比较熟悉, 如宽敞明亮的大型办公室, 令人眼花缭乱的头衔, 丰厚的薪水, 灵活的工作安排等等。不管组织的管理阶层是否认识到了地位等级的存在, 很明显的一点是, 组织中存在着一些不是所有的人都能得到的令人愉快的东西, 因此它们具有地位标志的作用。在更多的情况下, 我们是在非正式的意义上来对待地位问题。地位可以通过教育、年龄、性别、技能、经验等特征而非正式地获得, 如表 8—2 所示。任何东西只要被其他群体成员看作是地位有关的, 它就具有地位价值。应该记住, 非正式地位不一定不如正式地位重要。

表 8—2

职业地位: 美国工作排序 (基于对 740 种工作的调查)

前 30 种职业	11. 飞行员	22. 高中老师
1. 内科医生	12. 精神病学家	23. 陆军少校
2. 外科医生	13. 牙医	24. 会计师
3. 大学校长	14. 大法院的法官	25. 空中交通指挥员
4. 宇航员	15. 牧师	26. 职业运动员
5. 大城市的市长	16. 工程师	27. 电子工程师
6. 律师	17. 董事会成员 (大型公司)	28. 公立学校的老师
7. 大学教授	18. 部长	29. 汽车制造厂总经理
8. 建筑师	19. 药剂师	30. 气象学家
9. 环保科学家	20. 制造性企业的所有者	
10. 生物学家	21. 注册护士	

威廉姆·怀特 (William F. Whyte) 在他的经典性的饭店研究中, 表明了地位的重要性。他认为, 在一个群体中, 如果行为是由地位高的人向地位低的人发起的, 那么他们在一起能够合作得比较愉快。他发现, 如果某种行为是由地



位低的人最先做起，在正式和非正式地位系统之间就会引起冲突。他引用的一个例子是：以前，顾客的菜单由饭店侍者直接递交给结账人员，这意味着，地位低的侍者在交往中占了主动地位。后来，饭店把菜单上装上了铝线，这样，菜单就可以挂起来用钩子钩，结账人员觉得必要时，才把菜单用钩子钩过来，这样结账人员就居于主动地位了。

怀特还注意到，在厨房中，那些把菜单交给厨师，然后把做好的菜端出去的服务人员，又是一个低技能人员在相互作用过程中处于主动地位的例子。无论服务人员明确或不明确地催促厨师“加快速度”，在他们之间都会产生冲突。但是，怀特发现，有一个交菜单的人与厨师几乎没有发生冲突，因为他要先把菜单交给厨师，然后告诉厨师，菜做好后就叫他过去端菜，这样还是厨师处于主动地位。怀特在他的研究中还提出了一些建议，告诉饭店管理人员，进行哪些方面的改变会使工作程序与人们的实际地位等级更相符合，而且会极大地改善员工之间的关系和工作效率。

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

这种发现能够解释，为什么许多明星运动员、著名演员、一流的推销员、杰出的学者，对约束着他们同事的一些社会规范不屑一顾。作为一个地位较高的人，他们的自主范围比较大。但是，只有高地位人的活动不会严重妨碍群体目标的实现时，这一切才能成为现实。

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

我们在第6章中讨论的公平概念，同样适用于地位问题。人们都期望自己的报酬与投入相符。例如，如果丹娜和安妮是医院中竞争护士长这个位置的最后两个人选，而丹娜的资历更深，晋升的条件更充分，安妮就会认为，提升丹娜是公平的；相反，如果安妮因为是医院主任的儿媳而获得晋升，那么，丹娜就会认为这是不公平的。

与正式地位相对应的外在标志对于维持公平感也是很重要的因素。如果我们觉得一个人的地位与组织赋予他的地位标志不公平时，就会有地位矛盾产生。这种例子很多，比如，组织中一个低层次员工的办公室条件更优越；再如，公司为子公司经理人员支付加入乡村俱乐部的经费，但对公司副总裁却没有给予这种待遇。在保险行业，工资报酬与地位的矛盾一直是一个问题，在这个行业，顶尖推销员的收入比公司高级经营管理人员多2倍到5倍。结果，保险公司很难吸引保险代理人进入管理阶层。我们的观点是，员工都期望一个人的所有和所得与其地位相一致。

在群体内部，通常有一致的地位标准，因此，群体成员的地位等级比较一致。但在群体之间就不一样了。当人们从一个群体进入另一个群体时，他们可能会面临冲突情境，因为这个群体的地位标准不同，或者群体成员具有不同的

背景。例如，企业主管人员可能用个人收入或公司的发展速度作为衡量个人地位的决定因素；政府官员的标准则可能是预算规模；专业人员的标准可能是执行工作任务时的自由度；蓝领工人的标准可能是资历年限；学术研究人員可能用获得课题资助的数量或发表论文的数量作为标准。如果让由来自不同背景的人组成的群体，或由来自不同背景的群体互相依赖，由于彼此的地位标准不同，在合作和保持不同级别的一致性中就可能产生冲突。我们在下一章将会看到，当管理人员让来自不同组织部门的人组成工作团队时，这一点就会成为突出的问题。

## □ 群体规模

群体规模能够影响群体的整体行为吗？答案很明确：能，但其影响力取决于你所考察的变量。

例如，事实表明，小群体完成任务的速度比大群体快。但是，如果群体参与了解决问题的过程，则大群体比小群体表现得好。把这个结论转换成数字可能多少有点风险，但我们可以利用一些参数，12个人以上的大群体更善于吸收多种不同的观点。因此，如果群体的目标是调查事情的真相，那么应该是大群体更有效。相反，小群体善于完成生产性任务。因此，成员在7人左右的群体在执行任务时，更为有效。

一个与群体规模有关的最重要发现是社会惰化 (social loafing)。所谓社会惰化是指一种倾向，一个人在群体中工作不如单独一个人工作时更努力。这个发现使下面的逻辑遇到了挑战：即群体作为一个整体的生产力，至少等于群体成员个体生产力的总和。

一般人对群体的刻板印象是，群体精神会激励其成员更加努力地工作，从而提高群体的整体生产力。本世纪20年代末，德国心理学家瑞格尔曼 (Ringelmann) 在拉绳实验中，比较了个人绩效和群体绩效。他原来认为，群体绩效会等于个人绩效的总和，也就是说，3个人一起拉绳的拉力是1个人单独拉绳时的3倍，8个人一起拉绳的拉力是1个人单独拉绳时的8倍。但是，研究结果没有证实他的期望。3人群体产生的拉力只是1个人拉力的2.5倍，8人群体产生的拉力还不到1个人拉力的4倍。

其他一些用相似的任务重复瑞格尔曼的研究基本上支持了他的发现。群体规模的增大，与个人绩效是负相关。就总的生产力来讲，4人群体的整体生产力大于1人或2人的生产力，但群体规模越大，群体成员个体的生产力却降低了。

是什么原因导致了这种社会惰化效应呢？也许原因是群体成员认为其他人没有尽到应尽的职责。如果你把别人看作是懒惰或无能的，你可能就会降低自己的努力程度，这样你才会觉得公平。另一种解释是群体责任的扩散。因为群体活动的结果不能归结为具体某个人的作用，个人投入与群体产出之间的关系就很模糊了。在这种情况下，个人就会降低群体的努力。换言之，当个人认为自己的贡献无法衡量时，群体的效率就会降低。

工作群体中这种社会惰化效应对组织行为学来说，意义是重大的。如果管理人员想借助群体的力量，来强化士气和工作团队，他们就必须提供衡量个

人努力程度的手段。否则，管理人员就应该权衡一下群体可能带来的生产率的下降程度是否可以接受。但是，这种结论带有西方的偏见，它与个人主义文化是并行不悖的，像美国和加拿大这样的国家是由个人主义支配的，个人主义主宰一切，社会惰化现象可能比较突出。在个人主要受群体目标激励的集体主义社会里，这种结论就不一定适用了。比如，一项关于美国员工和中国、以色列（二者都是集体主义国家）员工的比较研究发现，中国员工和以色列员工没有卷入社会惰化的倾向。事实上，中国员工和以色列员工参与到集体中时，工作绩效比单独工作时绩效要高。

有关群体规模的研究可以让我们得出另外两个结论：（1）成员为奇数的群体似乎比成员为偶数的群体更受欢迎；（2）5人或7人群体在执行任务时，比更大一些的群体或更小一些的群体，都更有效。群体成员为奇数，在投票时就能降低发生僵局的可能性。而且，由5个人或7个人组成的群体足以形成大多数，允许发表各种不同意见。同时，又可以避免与大群体相关的一些弊端，如少数人占据统治地位，发展小团体，禁止某些成员参与决策，在决策时拖延时间等等。

## □ 群体构成

大多数群体活动需要具备多种技术和知识，才能顺利进行。就这一点来说，我们可以得出这样的结论：异质性群体——由不同的个体组成的群体——更可能拥有多种能力和信息，运行效率会更高。有关研究证实了这个结论。

如果一个群体在性别、个性、观点、能力、技能和视野方面是异质的，就会增加群体有效地完成任务所需要的特征。这样的群体可能冲突较多，由于设置了多种职位，可能不太容易随机应变。但事实证明，在执行任务时，这种异质性群体比同质性群体更有效。

但是，种族或民族差异带来的多样性会产生什么后果呢？有证据表明，这种多样性有时会干扰群体的相互作用过程，至少在短期内是这样。在执行需要多种观点的任务时，文化多样性似乎是一种优势，但文化异质的群体在学习相互合作和解决问题的过程中，会遇到更多困难。值得庆幸的是，这种困难会随着时间的推移而消失。虽然新形成的文化多元化群体的绩效比新形成的文化同质性群体要差，但这种差异大约在3个月后即消失。原因在于，异质性群体需要一定的时间来学习如何相处，如何对待不同意见和解决问题的方式，这种学习过程结束之后，异质性群体在共同工作和解决问题的过程中所遇到的困难，也就消失了。

最近，有关群体构成问题的一个分支领域受到群体研究者的广泛注意。这个问题就是群体成员在多大程度上具有人口统计方面的一些特征，如年龄、性别、种族、教育水平和在组织内的服务年限，以及这些特征对员工离职率的影响。我们把这个变量叫做群体人口统计学（group demography）。

我们在第3章讨论过个体的人口统计因素。在这里，我们将在群体背景下来考虑这些因素。也就是说，现在我们考察的，不再是一个人是男性还是女性，或者一个员工在这个组织中服务年限是1年还是10年的问题，而是个体的特质与他所要共事的人的特质的关系。我们先来分析一个群体人口统计的逻

辑,回顾一下所获得的证据,然后再考虑它们的含义。

群体和组织由同类者(cohorts)构成,我们这里所说的同类者,就是具有共同特征的个体。例如,所有出生于1960年的人年龄都相同。这意味着他们拥有一些共同经历。比如说,他们经历了妇女运动,而不是朝鲜战争。出生于1945年的人都经历过越南战争,而不是30年代的大萧条。因此,人口统计学理论认为,像年龄和某个人加入某个特定群体或组织的时间这样一些特征,能够帮助我们预测员工的离职率。值得特别指出的是,在那些经历不同的人组成的群体中;由于群体成员之间沟通比较困难,因此,这种群体中的员工离职率较高。在这种群体中,冲突和权力之争一旦开始,就可能难以控制。在群体冲突越来越激烈的过程中,群体对其成员的吸引力就越来越小,他们离职的可能性就越来越大。同样,在权力之争中,失败者更容易自动辞职,或被迫辞职。

为了验明这种理论的正确性,学者们做了多次研究,研究结果是令人振奋的。举个例子,如果一个部门和工作群体的成员中,有一大部分是同时加入这个群体的,那么这些同类者之外的群体成员离职率较高。同样,如果同类者之间隔阂较深,他们的离职率也会升高。如果人们是在同一时间或大致同一时间进入某个组织的,那么他们就很可能愿意彼此加强联系,对群体或组织持相似的观点,愿意留在组织中。相反,如果群体成员进入这个群体的时间很不一致,群体内部的流动率可能会升高。

上述研究的意义在于,就预测群体成员的离职率这一点来说,群体的构成成分可能是一个重要的变量。差异本身也许不能预测群体成员离职率的高低,但一个群体内部存在巨大差异,就会导致群体成员离职率升高。在一个群体中,如果每个人都与其他人存在一定差异,他们就不会有很强的局外人之感。因此,群体成员在某些方面的差异大小,而不是他们在某些方面的水平高低,才是最重要的。

我们可以认为,群体内部其他方面的差异,与群体成员进入群体的时间这一点相比,更可能造成群体成员之间的不平衡并使某些员工离职。这些差异主要是指:社会背景方面的差异,性别差异,教育水平差异等等。进一步说,一个群体成员为女性,这一点对预测离职率并不重要。但如果一个群体共10个人,9个人为女性,1个人为男性,我们可以预测,这位男性员工离职的可能性较大。但在管理阶层中,女性较少,因而她们流动的可能性就较大。

## 新闻中的组织行为学

### 劳动力多元化和小集团

莱斯利·麦尔泽·阿伦森(Leslie Meltzer Aronson)是洛杉矶市的一个投资经纪人,现在,她仍对一件事情记忆犹新。那件事情是在她和另外4位同事与一个重要的客户进行激烈谈判之后的休息间隙发生的。他们当时正在边走边讨论应该作出什么样的反应,谈话突然中断了,她的伙伴们溜进了男士休息室,当他们出来的时候,“他们已经决定我们应该怎么办了。”这件事情又一次提醒阿伦森,她是男性所主宰的专业领域中的一个女人。

“我办公室的许多男同胞周末经常一起出去聚会,交流信息,他们甚至互称对方的绰号。”阿伦森说,“他们不是有意识地歧视我,但确实是在歧视我。”

保罗·穆尼兹(Paul Muniz)是洛杉矶市保险公司的索赔处理人,他注意到,背景相近

的人喜欢呆在一起工作。“在工作中，我最好的朋友是来自墨西哥的人。你可以看到，拉丁美洲的人聚在一起，越南人聚在一起，黑人聚在一起。”穆尼兹说，他和他的朋友用西班牙语交谈，因为，“我们觉得这样能够更好地表达自己想说的意思。不过，我很小心，不使自己做得很过分。因为有的时候，那些不说西班牙语的人会认为我们在谈论一些他们应该知道的重要事情。”

工作场合形成一些小集团是非常自然的，道常也不难理解，但它们素来很排外。尽管现在许多人强调多元化意识，但美国公司对这种小集团现象仍无力控制。

除了工作内容，企业和学校很相像，人们根据年龄、婚姻状况、性别、种族、社会地位，而不是外貌、运动能力、与异性的关系划分成小集团。

而且，在工作场合，小集团对你的影响可以和在学校的中一样大，它们不仅能够决定你和谁一起吃午餐，和谁一起聊天，而且能够影响你的工作分配、晋升、薪水等关键问题。和学校中的小集团不同的一点是，在毕业时，学校中的小集团就解体了，但工作中形成的小集团则不是这么容易就能解体的。

## 群体互动过程

我们所要讨论的下一个群体行为模型的成分和工作群体内发生的互动过程。群体成员交换信息所使用的沟通模式，群体决策过程，领导行为，权力结构，群体冲突等等，在第10章~第13章中，我们将对这些过程的大部分进行详细讨论。

为什么群体互动过程对于理解群体行为非常重要呢？要回答这个问题，我们应回顾一下社会惰化现象。我们已经发现， $1+1+1$ 不一定等于3。在群体任务中，如果每个成员的贡献难以衡量，个体就可能会降低他们的努力程度，换种说法，社会惰化现象证实了群体可能带来的损失。但群体互动过程也可能带来积极结果，也就是说，群体整体的产出可能大于群体成员个人产出的总和。图8-6列举了群体互动过程通过哪些途径可以影响群体的实际工作效果。



图8-6 群体过程的影响

**协同效应** 协同效应 (synergy) 是一个生物学术语，它是指由两种以上的物质相互作用所产生的效果不同于单一物质作用的总和。我们可以借用这个概念来更好地理解群体互动过程。

例如，社会惰化现象所代表的是负协同效应。群体互动的结果小于个体努力累加之和。另一方面，在研究实验室里经常使用研究小组来完成工作任务，因为研究小组可以利用小组成员的多种技能，从事研究者个人无法单独从事的一些研究。也就是说，他们的协同效应是正向的。他们相互作用过程的所得大于所失。

还有一个方面的研究，有助于我们加深对群体互动过程的理解，这就是社会促进效应。你是否曾经注意到，在别人面前进行某种操作会对你产生一些积极或消极的影响。例如，几个星期以来，你在自己家游泳池里私下反复练习某个复杂的跳水动作，然后在一群朋友面前表演，而在他们面前，你比自己练习时跳得更好。再举个例子，你私下反复练习一次演讲，而且准备得非常充分，但当你站到听众面前时，却又放弃了。

**社会促进效应** 社会促进效应 (social facilitation effect) 是指，在别人面前，绩效水平提高或降低的一种倾向。虽然这种效应不完全是一种群体现象——人们可以在别人在场时表现出这种现象，但不是这个群体中的一员——但在群体情境下却更可能提供社会促进效应发生的条件。有关社会促进的研究告诉我们，别人在场时从事简单的、常规性的任务，个体的操作会更快、更精确。但如果从事的是复杂的、需要高度集中注意力的工作，别人的出现可能会对绩效产生消极影响。那么，社会促进效应研究对于管理群体过程有什么意义呢？其意义与员工的学习和培训有关。如果一个人对于某项任务非常熟悉，别人在场时他可能会做得更好；反之，对于不太熟悉的任务，别人在场会降低他的操作水平。因此，通过集体训练员工完成某项简单任务，单独培训员工完成某项复杂任务，群体的相互作用过程会带来最大收益。

## 群体任务

试想一下，在一家大型石油公司中有两个群体。第一个群体的任务是选择新炼油厂的厂址。他们的决定会影响到公司许多领域的员工——生产领域、工程领域、销售领域、派送领域、人事领域、采购领域、公司房地产开发等领域，因此，这些领域的负责人就需要为决策提供有关信息。第二个群体的任务是，在厂址选定、设计作出、预算安排好之后，负责协调各方面的力量，把炼油厂建起来。群体效果方面的研究告诉我们，完成第一项任务的群体规模应该大一些，完成第二项任务的群体规模应该小一些，原因是：大型群体有利于信息的收集。对一个目的是解决问题的委员会而言，增加多样化的观点通常会增进群体的收益。但如果群体的任务是协调和执行决策，群体规模的增大，可能弊大于利。增加一个成员所带来的损失远大于其收益。从这个角度说，群体规模与绩效的关系受群体任务要求的影响。

上述结论可以拓展一下：群体互动过程对群体绩效和群体成员满意度的影响，也受到群体所从事的任务的影响。证据表明，群体任务的复杂性和相互依赖性影响群体的有效性。

我们可以把群体任务简化为两类：简单任务和复杂任务。复杂任务是指那些新颖而又非常规性的任务。简单任务是指常规性的、标准化的任务。我们可以假设，任务越复杂，群体从成员对各种方法的讨论中得到的收益就越多。如果工作任务很简单，群体成员则不需要进行工作方法方面的讨论，他们可以按照标准化的操作程序来执行任务。同样，如果群体成员必须完成的任务相互之间依赖性较强，群体成员就需要更多的相互作用。因此，如果工作任务的相互

依赖性较强,有效的沟通和最低水平的冲突就有助于提高群体绩效。

这些结论与我们知道的信息加工能力和信息处理过程中的不确定性是一致的。不确定性较高的工作任务——复杂性强、相互依赖性强的工作任务——需要较强的信息加工能力,这反过来又会加强群体互动过程的重要性。因此,如果一个群体沟通不良,领导不力,冲突水平较高,不能说明这个群体的绩效一定很糟糕。如果这个群体的任务很简单,对群体成员相互依赖的要求也很低,这个群体仍然会是有效的。

## 群体决策

很久以来,北美和其他国家法律体系的一个基础信念是:两人智慧胜一人,这在这些国家的陪审团制度中表现得最为明显。现在,这种信念已经扩展到一个新的领域:组织中的许多决策是由群体、团队或委员会作出的。在本节中,我们就来评价群体决策问题。

### □ 群体与个体

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

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

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

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

3. 提高了决策的可接受性。许多决策在作出之后,因为不为人们接受而告夭折。但是,如果那些会受到决策影响的人和将来要执行决策的人能够参与到决策过程中去,他们就更愿意接受决策,并鼓励别人也接受决策。这样,决策就能够获得更多支持,执行决策的员工的满意度也会提高。

4. 增加合法性。北美和许多资本主义社会重视民主的方法。群体决策过程与民主理想是一致的,因此,被认为比个人决策更合乎法律要求。如果个人决策者在进行决策之前没有征求其他人的意见,决策者的权力可能会被看成是独断专行。

**群体决策的缺点** 当然,群体决策也不是没有缺点的。其主要不足是:

1. 浪费时间。组织一个群体需要时间。群体产生之后,群体成员之间的相互作用往往是低效率的,这样,群体决策所用的时间与个人决策所用时间相比,就要多一些,从而就限制了管理人员在必要时作出快速反应的能力。

2. 从众压力。前面我们已经指出,群体中存在社会压力。群体成员希望被群体接受和重视的愿望可能会导致不同意见被压制,在决策时使群体成员都

追求观点的统一。

3. 少数人控制。群体讨论可能会被一两个人所控制, 如果这种控制是由低水平的成员所致, 群体的运行效率就会受到不利影响。

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

**效果与效率** 群体决策和个体决策孰优孰劣? 这取决于你衡量决策效果的标准。就准确性而言, 群体决策更准确。证据表明, 群体决策比个人决策质量更优。但就速度而言, 个体决策优势更大。如果你认为创造性最重要, 那么群体决策比个人决策更有效。如果你的标准是最终方案的可接受性, 那么还是群体决策好。

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

**小结** 群体为决策制定过程的许多步骤提供了出色的工具, 它使所收集的信息在深度和广度上有很大的优势。如果群体成员来自于不同背景, 他们就能想出更多办法, 作出更深刻的分析。当最后决策作出时, 会得到更多人的支持, 有更多的人来执行这个决策。但是, 群体决策这些优势可能被消耗的时间所抵消, 比如, 群体决策浪费时间, 容易引发内部冲突和导致从众压力, 压制不同观点。表 8-3 简要列出了群体决策的利与弊。当你在个体决策还是群体决策之间进行选择时, 这个表可以帮助你评价在特定情境下不同方法的优势和劣势。

表 8-3

群体决策的利与弊

利	弊
信息来源广	浪费时间
信息具有多样性	群体从众压力大
决策结果易被接受	少数人控制局面
决策过程更为合法	责任不清

## □ 群体思维和群体转移

群体决策的两个副产品受到了组织行为学研究者们的高度重视。这两种现象可能潜在地影响群体客观地评估各种方案和达成高质量决策的能力。

第一种现象为**群体思维** (groupthink), 与群体规范有关。它是指这样一些



情况，群体对于从众的压力使群体对不寻常的、少数人的或不受欢迎的观点得不出客观的评价。群体思维是伤害许多群体的一种疾病，它会严重损害群体绩效。第二种现象是**群体转移**（groupshift），它是指这样一种情况，在讨论可选择的方案、进行决策的过程中，群体成员倾向于夸大自己最初的立场或观点。在某些情况下，谨慎态度占上风，形成保守转移。但是，在大多数情况下，群体容易向冒险转移。现在我们来详细地考察这两种现象。

**群体思维** 几年前，我有一次特殊的经历。在一次教员会议上，会议主席提出了一个方案，规定每个教员在为学生咨询方面的责任。这个动议提出后，主席等待教员们提出问题，但没人提出问题。大约 15 秒钟的沉默之后，会议主席询问他可否“催促大家回答问题”（同意投票的代名词），没有人反对。当主席让同意的人表决时，在场的 32 个教员中的大多数人举手赞成。这个动议通过了，然后会议主席提出会议安排表上的下一个问题。

整个过程似乎很正常，但故事并没有结束。会后大约 20 分钟，一个教授拿着请求书冲进了我的办公室。请求书的内容是，在会上，有关学生咨询的动议，没有得到充分讨论，要求在下个月的会议上再次予以讨论和表决。我问这个教授，为什么半小时之前他没有提出这个问题，他沮丧地看了我一眼，接着告诉我，会后同别人交谈之后他才知道，实际上许多人不同意这个动议。在会上之所以没有发言，是因为他觉得只是自己持不同意见。结论：我们所出席的教员会议，被严重的群体思维“疾病”所困扰。

你有过这样的经历吗？在会议上、课堂里或非正式群体中，你很想说出自己的看法，但最终还是放弃了。这样做的一个原因可能是害羞，但也可能是由于群体思维所害。这种现象一般发生在群体成员都追求群体意见一致性的情况下，群体中寻求一致性的规范使群体无力采取行动来客观地评估待选方案，不落俗套的、少数人的和不受欢迎的观点难以充分地表达出来。群体思维的牺牲者所描述的现象是指由于群体压力的作用，使个体的心智效率、对事实的认识、道德判断发生了腐化。

群体思维现象有多种症状表现：

1. 群体成员把他们所作出假设的任何反对意见合理化。不管事实与他们的基本假设的冲突多么强烈，成员的行为都是继续强化这种假设。
2. 对于那些时不时怀疑群体共同观点的人，或怀疑大家信奉的论据的人，群体成员对他们施加直接压力。
3. 那些持有怀疑或不同看法的人，往往通过保持沉默，甚至降低自己看法的重要性，来尽力避免与群体观点不一致。
4. 好像存在一种无疑议错觉，如果某个人保持沉默，大家往往认为他表示赞成。换句话说，缺席者就被看作是赞成者。

对历史上美国外交政策决策过程的研究表明，在不成功的政府决策中，这些症状处处可见，比如，1941 年毫无准备的珍珠港事件，美国入侵北朝鲜事件，猪罗湾入侵事件和越南战争事件。尤其重要的是，在成功政策的群体决策过程中，看不到群体思维的这 4 个特征，比如古巴导弹危机和马歇尔计划的形成。

群体思维现象似乎与阿希的比较线段实验的结论完全一致。如果个人的观点与处于控制地位的大部分群体成员的观点不一致，在群体压力下，他就可能屈从、退缩或修正自己的真实感情或信念。作为群体的一员，我们会发现，与

群体保持一致,即成为群体中积极的一分子,比成为干扰力量对我们更有利,即使这种干扰对于改善群体决策效果是必须的。

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

**群体转移** 在比较群体决策与群体内部成员个人决策时,事实证明,二者之间存在差异。在有些情况下,群体决策比个体决策更保守。更多情况下,群体决策倾向于冒险。

在群体讨论中,往往会出现这种现象,即群体讨论会使群体成员的观点朝着更极端的方向转移,这个方向是讨论前他们已经倾向的方向。因此,保守的会更保守,激进的会更冒险。群体讨论会进一步夸张群体的最初观点。

事实上,群体转移可以看作是群体思维的一种特殊形式。群体的决策结果反映了在群体讨论过程中形成的占主导地位的决策规范。群体决策结果是变得更加保守,还是更加激进,取决于在群体讨论之前占主导地位的讨论规范。

对于为什么会出现冒险转移现象,人们有多种解释。比如,有些学者认为,在群体讨论中,群体成员相互之间变得更加熟悉了,随着他们之间的融洽相处,他们会变得更加勇敢和大胆。另一种看法是,美国的社会崇尚冒险,我们敬慕那些敢于冒险的人,群体讨论激励成员向别人表明自己至少与同伴一样愿意冒险。不过,最有道理的一种说法是,群体决策分散了责任。群体决策使得任何一个人用不着单独对最后的选择负责任,因为没有成员能够承担全部责任,即使决策失败。所以会更冒险。

那么,你如何来运用群体转移这些方面的发现呢?你应该认识到,群体决策容易夸大每个群体成员最初的观点,朝着更冒险的方向转移。群体决策究竟转移到更保守还是更冒险,取决于群体成员个人在讨论前的倾向。

## □ 群体决策技术

群体决策的最常见形式发生在面对面的互动群体(interacting groups)中。但我们在讨论群体思维时已经指出,互动群体会对群体成员个人形成压力,迫使他们达成从众的意见。脑力激荡法、名义群体法、德尔斐法以及电子会议法是一些能够减少传统的互动群体法固有问题的有效方法。在本节中,我们将一一加以讨论。

**脑力激荡法** 脑力激荡法(brainstorming)的意思是克服互动群体中产生的妨碍创造性方案形成的从众压力。其方法是,利用产生观念的过程,创造一种进行决策的程序,在这个程序中,群体成员只管畅所欲言,不许别人对这

些观念加以评论。

在典型的脑力激荡法讨论中, 6 人~12 人围坐在一张桌子旁, 群体领导用清楚明了的方式把问题说明白, 让每个人都了解。然后, 在给定的时间内, 大家就可以自由发言, 尽可能地想出各种解决问题的方案, 在这段时间, 任何人都不得对发言者加以评价, 无论是受到别人启发的观点或稀奇古怪的观点, 不许任何人作评价。所有方案都记录在案, 直到最后允许群体成员来分析这些建议和方案。

但脑力激荡法只是创造观念的一种程序。下面 3 种方法更容易达成最后方案。

**名义群体法** 名义群体法 (nominal group technique) 是指在决策过程中对群体成员的讨论或人际沟通加以限制, 这就是名义一词的含义。像召开传统会议一样, 群体成员都出席会议, 但群体成员首先进行个体决策。具体方法是, 在问题提出之后, 采取以下几个步骤:

1. 群体成员聚在一起, 但在进行讨论前, 每个群体成员写下自己对于解决这个问题的看法或观点。
2. 在这个安静阶段之后, 每个群体成员都要向群体中其他人说明自己的一种观点, 一个人挨一个人地进行, 每次表达一种观点, 直到所表达的观点都被记录下来, 通常使用记录纸或记录板。所有的观点都记录下来后再进行讨论。
3. 现在, 群体开始讨论每个人的观点, 并进一步澄清和评价这些观点。
4. 然后每个群体成员独自对这些观点进行排序。最终决策结果是排序最靠前、选择最集中的那个观点。

名义群体法的主要优点是, 允许群体成员正式地聚在一起, 但是又不像互动群体那样限制个体的思维。

**德尔斐法** 一种更为复杂, 更费时间的方法是德尔斐法 (Delphi technique)。除了不需要群体成员见面这一点之外, 它与命名小组法相似。事实上, 德尔斐法从来不让群体成员面对面地聚在一起。其步骤是:

1. 在问题明确之后, 要求群体成员通过填写精心设计的问卷, 来提出可能解决问题的方案。
2. 每个群体成员匿名并独立地完成第一份问卷。
3. 把第一次问卷调查的结果在另一个中心地点整理出来。
4. 把整理和调整的结果分发给每个人一份。
5. 在群体成员看完整理结果之后, 要求他们再次提出解决问题的方案。结果通常是启发出新的解决办法, 或使原有方案得到改善。
6. 如果有必要, 重复步骤 4 和步骤 5, 直到找到大家意见一致的解决办法为止。

就像命名小组法一样, 德尔斐法能够保证群体成员免于他人的不利影响。因为德尔斐法不需要群体成员相互见面, 它可以使地理位置分散的群体成员参与到一个决策中。例如, 索尼公司可以用这种方法让东京、布鲁塞尔、巴黎、伦敦、纽约、多伦多、里约热内卢、墨尔本等地分公司的经理出谋划策, 以决定公司的产品在世界范围内的销售价格。这样可以节省把这些经理人员召集到一起的巨额费用。当然, 德尔斐法也有其不足。因为这种方法要占用大量时间, 如果需要快速作出决策, 它就不适用了。另外, 这种方法也许无法像互动

群体法或命名小组法那样，可以提出丰富的解决问题的方案。由于群体成员之间热烈的相互作用而激发创见的情况，使用德尔斐法的时候，是不会出现的。

**电子会议法** 最近的一种群体决策方法是命名小组法与复杂的计算机技术的混合，我们称之为电子会议法（electronic meetings）。

只要技术条件具备，这个概念就很简单了。50 人左右围坐在马蹄形的桌子旁，面前除了一台计算机终端之外，一无所有。问题通过大屏幕呈现给参与者，要求他们把自己的意见输入计算机终端屏幕上。个人的意见和投票都显示在会议室中的投影屏幕上。

电子会议法的主要优势是：匿名、可靠、迅速。与会者可以采取匿名形式把自己想表达的任何想法表达出来。参与者一旦把自己的想法输入键盘，所有的人都可以在屏幕上看到。与会者可以老实地表现自己的真实态度，而不用担心受到惩罚。而且这种决策方法决策迅速，因为没有闲聊，讨论不会离开主题，大家在同一时间可以互不妨碍地相互“交谈”，而不会打断别人。

专家们认为，电子会议法比传统的面对面的会议快 55%。例如，佛尔普斯·道奇采矿公司（Phelps Dodge Mining）运用这种方法，使它们的年度计划会议从几天缩短到 12 小时。但这种方法也有缺点。那些打字速度快的人，与口才好但打字速度慢的人相比，能够更好地表达自己的观点；想出最好建议的人也得不到应有的奖励；而且这样做得到的信息也不如面对面的沟通所能得到的信息丰富。虽然这种方法现在正处于幼年阶段，但未来的群体决策很可能会广泛地采用电子会议法。

**小结：效果评估** 上述各种方法如何能胜过传统的互动群体？我们往往可以看到，每种方法都有其优势与劣势。选择哪一种方法取决于你所强调的标准。比如，如表 8—4 所示，互动群体法有助于增强群体内部的凝聚力，脑力激荡法可以使群体压力降到最低，德尔斐法能够使人际冲突趋于最小，电子会议法可以较快地处理各种观点。因此，哪一种决策方法最好，取决于你用来评价群体决策效果的标准。

表 8—4 群体决策效果的评价

效果标准	决策方法	互动群体法	脑力激荡法	名义群体法	德尔斐法	电子会议法
观点的数量		低	中等	高	高	高
观点的质量		低	中等	高	高	高
社会压力		高	低	中等	低	低
财务成本		低	低	低	低	高
决策速度		中等	中等	中等	低	高
任务导向		低	高	高	高	高
潜在的人际冲突		高	低	中等	低	低
成就感		从高到低	高	高	中等	高
对决策结果的承诺		高	不适用	中等	低	中
群体凝聚力		高	高	中等	低	低

## 从概念到技能

### 召开群体会议

群体会议的名声一贯是效率低下。例如，著名的经济学家约翰·肯尼斯·噶尔布瑞斯(John Kenneth Galbraith)说过，“如果你什么事都不想做，那么会议就是不可缺少的。”

如果你负责主持一次会议，你怎样做才能使会议效率更高、效果更好呢？按照下面 12 个步骤去做做看。

1. 准备会议日程。会议日程规定着你召集这次会议所要做的事情。在会议日程中，应该说明会议的目的，有哪些与会者，每个与会者应做什么准备，详细的会议议题，会议的具体时间和地点，以及会议的结束时间。

2. 预先分发会议日程。应提前一定时间把会议日程分发给与会者，使他们有足够的时间去做会议准备。

3. 会前商讨。一个无准备的与会者不可能在会上充分贡献他的潜力。你的责任是，保证每个与会者有所准备，因此你要预先与他们商谈，掌握他们的准备情况。

4. 让与会者浏览会议日程。会议开始后的第一件事情就是让与会者浏览会议日程，做一些必要的改变，然后确定最后日程。

5. 建立具体的时间表。会议应按时开始，并有具体的结束时间。你的责任是建立具体的时间表，并保证会议按时间表上的安排顺利进行。

6. 围绕主题展开讨论。你的责任是引导讨论的方向，让与会者围绕主题展开讨论，你应把各种干扰、混乱、无关议论减少到最低水平。

7. 给予所有的与会者以鼓励和支持。要使解决问题的会议效果最好，就必须鼓励每个与会者作出他们的贡献，对于个性内向或保守的人，需要调动其积极性，这样他们的看法才可能被与会者了解。

8. 保持平衡的风格。一个有效的群体领导，应该在必要的时候，起到推动作用；在另一些必要的时候，持消极态度。

9. 鼓励各种建议的碰撞。你应鼓励大家发表不同观点，进行批判性思考，提出建设性的反对意见。

10. 反对人格攻击。一次有效会议的特点是对各种观点的批判性评价，而不是人身攻击。主持会议时，一旦有人身攻击或其他语言侮辱情况出现，你必须迅速加以制止。

11. 做一个有效的听众。你应集中注意力，站在对方的角度，客观地倾听与会者的发言，以一切必要的方式来理解每个与会者所要表达的真正意思。

12. 善于收尾。结束会议前，你应总结会议所做的事情；提出会后应该采取什么样的行动；分配会后的任务。如果会上作出了一些决议，你应确定让哪些人去传达和执行这些决议。

## 管理人员应该建立凝聚力很强的工作群体吗

通常，人们认为有效的工作群体凝聚力高。在本节中，我们要来看看，作

为群体的一个特征,凝聚力高是否是好事。更具体些说,管理人员是否应该创造凝聚力高的工作群体呢?

凭直觉,我们会认为,在完成相同的任务时,那些内部冲突较多、群体成员之间缺乏合作精神的群体,在完成工作任务时,不如那些群体成员协调一致、群体成员相互喜欢的群体有效。检验这种直觉的研究主要集中在群体凝聚力(cohesiveness)的概念上。所谓群体凝聚力是指群体成员之间相互吸引并愿意留在群体中的程度。接下来,我们就来考察影响群体凝聚力的几个因素,以及群体凝聚力对群体生产率的影响。

## □ 群体凝聚力的影响因素

什么因素能决定群体成员之间是否会相互吸引呢?凝聚力主要受下列因素的影响:群体成员在一起的时间、加入群体的难度、群体规模、群体成员的性别构成、外部威胁、以前的成功经验。

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

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

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

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

**群体成员的性别构成** 最近研究一致发现,女性的凝聚力量高于男性。例如,在一项研究中,全部6个成员都是女性的群体和男女混合的群体比6个成员都是男性的群体凝聚力高。在另一项研究中发现,女性篮球队的群体凝聚力高于男性篮球队。为什么会出现这种情况尚不清楚。但是,一个比较合理的假设是,与男性相比,女性与自己的朋友、同事、伙伴竞争较少,而合作较多,这样就有助于增强女性群体的凝聚力。

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

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

**以前的成功经验** 如果群体一贯有成功的表现，它就容易建立起群体合作精神来吸引和团结群体成员。一般来说，成功的企业与不成功的企业相比，更容易吸引和招聘到新员工。对于成功的研究小组、知名大学和常胜运动团队也同样如此。最近很成功的公司，像忠诚投资公司（Fidelity Investments）、微软公司，就很容易招聘到最好、最出色的员工。满怀雄心壮志想进入工商管理学院前 10 名读书的人应该认识到，这些学校的成功，吸引了大量的申请者，每个名额会有 20 多个申请者。

## □ 凝聚力对群体生产率的影响

我们在前面已经指出，一般来说，如果群体成员在一起的时间比较多，进入群体比较困难，群体规模比较小而且女性占多数，群体外部存在威胁，群体以前一直有成功的表现，那么群体凝聚力会提高。但是，从管理的角度来看，群体凝聚力高一定对群体有利吗？也就是说，群体凝聚力提高有助于提高群体生产率吗？

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

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

更重要的是，现在我们已经认识到，凝聚力与群体生产率的关系取决于群体的绩效规范。群体的凝聚力越强，群体成员就越容易追随其目标。如果群体的绩效规范比较高（比如，高产出，高质量，积极与群外员工合作），那么凝聚力高的群体就比凝聚力低的群体生产率高。但如果一个群体的凝聚力很高，绩效规范却很低，群体生产率通常比较低。如果群体凝聚力低，但绩效规范

高，群体生产率水平中等，不过比不上凝聚力和绩效规范都高的群体。如果凝聚力和绩效规范都低，群体生产率肯定低于一般水平。上述结论体现在图 8-7 中。

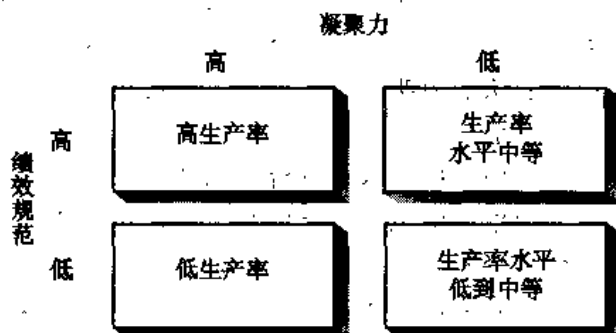


图 8-7 群体凝聚力、绩效规范与生产率的关系

## 本章小结和对管理者的意义

我们在本章中涉及了多个领域。我们主要是围绕图 8-4 的群体行为模型来展开讨论的，现在，我们就运用这个模型来总结我们在群体绩效和员工满意度方面的研究发现。

### □ 群体绩效

要预测群体绩效，必须认识到，任何一个工作群体都是更大的组织的一部分，组织战略、权力结构、招聘程序、奖励体系等因素都会对群体运作提供某种有利或不利的氛围。例如，如果一个组织中管理人员和普通员工之间互不信任，组织中的群体很可能会形成一些限制员工努力和产出的规范。因此，管理人员不应孤立地看待一个群体，而应该看到群体的外部环境给群体以多少支持和鼓励。显然，一个处于成长型组织之中，外部资源丰富，受到高层管理人员支持的群体，容易提高生产率。同样，如果一个群体的成员具备完成群体任务所需要的技能和有助于合作共事的个性特点，这个群体就容易提高生产率。

有几个结构性因素与群体绩效相关，最主要的有：角色知觉、群体规范、地位不平等、群体规模、群体人口统计方面的构成、群体任务和群体凝聚力。

角色知觉和员工绩效评估之间存在积极关系。在对待雇员工作的态度上，员工和上司之间的一致程度，影响着上司对员工的评价。如果员工的角色知觉符合上司的角色期待，员工的绩效评估成绩就高。

群体规范通过设立好坏标准而控制群体成员的行为。如果管理人员了解一个群体的规范，就能够比较容易地理解其成员的行为。如果群体规范支持提高产出，管理者就可以期望员工个人的绩效远大于群体规范是限制产出的群体。同样，在群体中，什么样的缺勤率可以接受，也由群体规范决定。



地位不平等,会使群体成员产生挫折感,对群体生产率和员工留在组织之中的愿望有不利影响。对于那些对平等比较敏感的个体,不平等很容易导致其动机降低,并寻求可能带来公平的其他途径(比如另找一份工作)。

群体规模对群体绩效的影响取决于群体任务的类型。大型群体对于发现事实之类的活动更有效,而小型群体对于采取行动类的任务更有效。我们对社会惰化现象的认识表明,如果管理人员使用大型群体,应提供衡量群体成员个人绩效水平的手段。

我们发现,群体人口统计方面的构成,是决定个体流动的关键因素。更具体些说,如果群体成员的年龄相近,或进入工作群体的时间相近,他们辞职的可能性就小一些。

影响群体互动过程与群体绩效之间关系的权变因素是群体任务。群体任务越复杂,依赖性越强,群体互动过程越容易导致群体绩效的降低。

最后,我们发现,群体凝聚力对群体生产率有重要影响。这种影响取决于群体的绩效规范。

## □ 员工满满满

与角色知觉和绩效的关系相似,如果上司和员工对员工工作的认识一致,员工的满意度就比较高。同样,角色冲突与工作压力和工作不满意有联系。

大多数人喜欢和地位等级与自己相同或高于自己的人沟通。这样,我们可以预测,如果员工的工作能够使他们减少和地位比他们低的人交流的机会,他们的满意度会提高。

群体规模和满意度的关系我们凭直觉就可以想像得出:群体规模越大,群体成员满意度越低。群体规模越大,群体成员参与和互动的机会就越少。同时,群体成员越多,群体内部就越容易发生纠纷和冲突,并形成小集团。所有这些都会使群体成为一个令人不愉快的地方。

## 复习与练习

### □ 复习满

1. 对比命令型、任务型、兴趣型、友谊型群体的异同。
2. 哪些因素可能会激发你加入一个群体?
3. 定义社会测量法,并解释它对于管理人员的价值。
4. 工作群体与其所属的组织有何关系?
5. 津巴多的监狱实验对组织行为学有何意义?
6. 规范是怎样形成的?
7. 怀特的饭店研究对组织行为学有何意义?
8. 地位和规范有何关系?
9. 群体的人口统计特征对你预测员工流动有何用处?

10. 什么是群体思维? 它对群体决策质量有何影响?

### □ 讨论题

1. 如何运用间断—平衡模型来更好地理解群体行为?
2. 找出你扮演的 5 个角色。它们有什么样的行为要求? 这些角色相互冲突吗? 如果有冲突, 是什么形式? 你是如何解决这些冲突的?
3. “群体凝聚力越强, 群体生产率就越高。”你同意这种说法吗? 说明理由。
4. 你认为劳动力多元化对于群体绩效和员工满意度有何影响?
5. 如果群体决策总是比个体决策质量高, 那么在美国文化中, 为什么“委员会会指鹿为马”的说法甚为盛行且根深蒂固?

### □ 辩论题

#### 围绕群体进行工作设计

##### 正方

现在, 是我们重视小群体的时候了, 也就是说, 以群体而不是以个体作为组织的基本组成单位。我认为, 我们进行组织设计, 应从小群体开始, 而不是传统的做法——从个体开始。

为什么管理人员要这样做? 至少有 7 个原因: (1) 小群体对人们有好处。它们能够满足人们一些重要需要。它们能够为个体提供更广阔的活动范围。在人们处于压力和危机之中时, 为人们提供支持。人们在其中不仅从道理上, 而且从经验上学会理性的信任和互助合作。(2) 群体是一种很好的解决问题的工具。它们有助于促进发明和创新。(3) 在许多决策情况下, 它们作出的决策比个人决策更好。(4) 它们是完成工作任务的重要工具。群体决策有助于获得群体成员的承诺, 从而更好地执行决策。(5) 它们能够更好地控制和约束群体成员, 而用非人性的和半法律化的惩罚体制很难做到。(6) 随着组织规模的增大, 会产生许多副作用, 而小群体是克服这些副作用的有效机制。因为它们有助于防止组织中的沟通路线过长, 等级结构过于森严, 个人在群体中失去自己。(7) 这个理由很特别, 群体是一种自然现象, 是组织生活中的一种现实。我们可以创造群体, 但群体的自然形成无法被阻止。

从操作角度说, 组织怎样去围绕群体功能进行组织设计? 我们可以这样做: 我们以前怎样对待个体, 现在就怎样对待群体。这种观点是把原子水平提高到分子水平。招聘时以群体为单位, 而不是以个体为单位; 培训群体而不是个体; 把报酬付给群体, 而不是个体; 提升群体而不是个体; 解雇群体而不是个体。为了利用人力资源, 组织中其他所有有用活动都比处理的活动也都按照这种逻辑解决。

过去, 组织把小群体看作是个体作用的补充。现在, 管理人员应该放弃以个体为组织基本单位的观念了, 而围绕群体来进行组织设计。很重要的一点是, 许多组织正在朝着这个方向努力。例如, 彼得斯 (Peters) 和沃特曼

(Waterman) 对高绩效组织进行研究时发现,“很简单,小群体是优秀公司的基本组织单元。”许多大型组织,包括土星公司、联邦快递、微软公司等,都围绕小群体来设计他们的作业流程。

### 围绕个人进行工作设计

#### 反方

关于组织能够和应该以群体为基本单位来设计的观点在社会主义社会可能行得通;但在资本主义国家,如美国、加拿大、澳大利亚、德国、英国是行不通的。虽然它可以概括到其他经济发达的资本主义国家,但这种反应直接关系到美国 and 美国的工人。事实上,由于最近东欧国家的政治变革以及越来越多的人承认企业的目的在于赚取利润,个人导向的组织可能适用于全世界。

美国是建立在个人伦理基础之上的。从美国诞生之时起,这种伦理观念就流淌在美国人的血液中。这就使它深深地植根于美国人的心灵中。使得美国人重视个人成就,赞美竞争。甚至在体育运动的团体项目中,美国人也希望个人成就被承认。当然,美国人喜欢群体交往,尤其是常胜团队。但问题是,成为群体的一员并维持强烈的个人身份是一回事,把个人身份融入群体中是另一回事。后者与美国人的价值观是不一致的。

美国工人愿意看到自己的努力与工作成果之间存在着清楚的联系。作为一个国家,美国所拥有的高成就者远比社会主义国家多。这不是偶然的。美国精神能够滋生高成就者,而高成就者喜欢个人承担责任。如果他们的贡献与别人的贡献混为一谈,分不清主次,他们会产生强烈的挫折感。

美国人希望凭个人的才能去找工作,也希望自己的个人努力得到承认,希望以个人绩效为基础的加薪和晋升。美国人相信权威和地位等级。他们能够接受老板和下属的体制,却不太可能接受一个由群体来决定自己的任务分配和报酬的体制。很难想像,美国人在一个晋升或降级全以群体绩效为唯一基础的体制中能怡然自得。

有一个最好的例子可以说明个人主义伦理如何完全渗透到美国人的心灵深处,这就是大学生对于集体写论文普遍缺乏热情。多年来,当我在布置学年论文时,都让学生有选择的自由,他们可以独立写也可以作为小群体的一员来写学年论文。我告诉他们,他们可以自己独自撰写,这种情况下我预计论文会有20页~25页;或者他们可以集体撰写,但我估计论文的篇幅可能会加长,我声明的唯一标准是两者不能同时做。学生要做的决定是选择个人论文还是集体论文,一旦决定,每个人都要服从。我可以告诉你,这么多年,从来没有一个班自愿选择集体写作方式!我一点都不感到奇怪。这不正与美国是个人主义文化以及受个人利益驱动的刻板印象一致吗?有谁不想让自己的提升或降级以自己的绩效为基础呢?是的,正是这样。全日制员工在以群体为中心的组织中,能充分发挥自己的潜力,并感到很满意吗?我不这样认为。

## □ 自我认识练习

### 群体对你的吸引力有多大

我们大多数人都有写学期论文的经验。其中有一些需要个人去独立完成,

也就是说,教师期望每个学生交一篇独立完成的论文,你的分数完全取决于你自己的努力和能力。但有时,教师会安排小组论文,学生必须合作撰写,分享分数。

回想一下你最近写小组学期论文的经验。想像你正处于完成小组任务的中期阶段。现在,用你的心理定势回答以下 20 个问题。这份问卷测量的是你对工作小组的感觉。

	同意	不同意
1. 我想继续成为这个小组的成员。	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
2. 我喜欢我们这个小组。	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
3. 我盼望到这个小组中来。	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
4. 我不在乎这个小组发生什么事情。	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
5. 我感到自己参与了小组的一切活动。	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
6. 如果现在可以退出这个小组,我就会退出。	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
7. 我害怕到这个小组中。	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
8. 我希望这个小组现在就结束。	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
9. 我对这个小组不满意。	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
10. 如果现在可以转入其他小组,我就会这样做。	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
11. 我觉得自己真正参与到小组活动中了。	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
12. 尽管存在个体差异,我们这个小组还是很团结。	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
13. 与我所了解的其他小组相比,我觉得我们这个小组比大多数小组都好。	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
14. 我觉得自己不属于小组活动的一分子。	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
15. 我觉得如果我不在这里,小组就会是另外一个样子。	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
16. 如果有人告诉我,小组今天不碰面,我会很难过。	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
17. 我觉得自己与小组有一定的距离。	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
18. 这个小组的活动对我来说很重要。	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
19. 我觉得自己的缺席对小组没有多大影响。	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
20. 如果漏掉一次小组会议,我不会感到难过。	1 2 3 4 5 6 7 8 9	

评分标准和参考答案见 600 页。

## □ 与他人共同练习

### 纸塔练习

- 步骤 1** 把学生分成 5 人~8 人的小组。
- 步骤 2** 指导老师发给每个小组一叠 30.5 厘米厚的报纸和一卷胶带纸。每个小组有 20 分钟的时间计划建造一座纸塔。评价纸塔好坏的标准有 3 个:高度、稳定性、美观性。在制定计划的阶段,不准动手操作。
- 步骤 3** 每个小组用 30 分钟的时间建造纸塔。
- 步骤 4** 指导老师把每个纸塔都标上号。每个学生都要独立地评价每个纸塔。然后,每个小组评出你们认为最佳的纸塔。而且要指定一位

发言人报告小组的评选结果和评价理由。

步骤 5 在小组中,讨论以下问题:

- a 小组中的每个成员对于建塔计划贡献有多大?
- b 你们小组的活动在多大程度上符合群体发展 5 阶段模型?
- c 在你们小组,出现过一位领导者吗?如果出现了,是谁?你认为为什么这个人成为小组领导?
- d 在小组中,有些人一般会为自己假定一个任务导向的角色,关心是否顺利完成任务;有些人则扮演人际关系角色,鼓励、支持大家。在你们小组出现过这些角色吗?这些角色是推动还是阻碍了群体工作效果?
- e 小组对成员表达出来的观点一般有什么反应?
- f 你觉得小组成员在计划和建造阶段所表现出来的行为,哪些对小组很有帮助?具体列举出来。
- g 你认为小组成员在计划和建造阶段,哪些行为对小组起了阻碍作用?具体列举出来。

步骤 6 在全班内讨论以下问题:

- a 不同小组的行为有何不同?
- b 绩效最好的小组有何特点?
- c 绩效较差的小组如何改善它们的行为?

## □ 道德困境练习

### 老板错了,你还应该附和他吗?

阿希从众实验指出了许多员工会遇到的两难境地:当你认为老板实际上错了时,你还附和他,这道德吗?

有句古话:上司并不总是对的,但他永远是上司。言下之意是不要与自己的上司争执,因为他对你具有权威性。但如果你知道上司的行为违反道德准则,你又该怎么办?在这种情况下公开附和你的上司,是不是表明你做人的正直标准降低了?如果压抑自己的不同意见,这样做可能在策略上是精明的,但是不是表明你缺乏道德准则?

组织中的从众规范是非常强烈的。如果某个人公然向长期得到宽容的有问题的行为挑战,就可能被认为对组织不忠诚或缺乏承诺。有一种观点认为,与群体和组织规范保持一致,有助于人们的团结。这种一致性能够促进合作,增强群体凝聚力,形成标准的群体行为。这些特点能够强化组织的有效性。另一种相反的观点认为,貌合神离的从众无助于提高组织的运行效率,却会埋下日后发生冲突的种子。

1. 在道德问题上,当你不同意上司的做法时,你会怎么办?
2. 如果你是上司,你愿意听到你的员工公开反对你吗?如果是这样,你愿意你的员工以怎样的方式表达他们的观点?
3. 为了避免鼓励员工不讲道德原则地与组织保持一致,同时鼓励员工对组织忠诚和群体凝聚力,组织应怎样做?

## □ 案例分析

### 装运部员工的游戏

科幻小说俱乐部 (Science Fiction Book Club, SFBC) 以折扣的价格每年能够卖出大量的科幻小说, 他们的销售完全通过邮购的形式。1994 年, 俱乐部装运出去 370 000 本书, 获利 640 万美元。熟悉邮购的人都知道, 这种销售方式获利潜力很大, 因为如果管理有方, 仓储费和其他费用很低。邮购行业的最大问题是填写订单, 装运货物, 给顾客开账单。在 SFBC, 装运部雇有 8 个全日制员工。

瑞 (Ray), 44 岁, 在装运部工作了 7 年。

埃尔 (Al), 49 岁, 在装运部工作了 9 年。

R. J., 53 岁, 在装运部工作了 16 年。80 年代初, 他担任装运部领导两年的时间, 后来, 他一直有胃病, 医生认为是由于管理工作压力过大所致, 他便自动辞掉领导职务。

皮埃尔 (Pearl), 59 岁, 是 SFBC 创立者雇用的早期员工。她在 SFBC 工作了 25 年, 在装运部工作了 21 年。

玛格丽特 (Margaret), 31 岁, 是装运部最新的成员。她在装运部工作的时间不到 1 年。

斯蒂夫 (Steve), 27 岁, 在装运部工作了 3 年。他晚上上夜大, 并且毫不掩饰他的计划: 一旦明年获得学位, 他就离开装运部, 甚至 SFBC。

乔治 (George), 46 岁, 是装运部的现任领导。他在 SFBC 工作了 10 年, 在装运部工作了 6 年。

盖瑞 (Gary), 25 岁, 在装运部工作了 2 年。

装运部的工作非常单调乏味, 大多是重复性的工作。每个人每天的任务就是包装、填写地址、开账单, 发出 100 本~200 本书。乔治的一部分责任是为其他员工分配工作任务, 并保证工作中不出现大的纰漏。但是, 他用于监督的时间不到全部工作时间的 10%, 其余的时间, 他和大家一样, 负责包装、填写地址、开账单。

显然是为了应付工作的单调重复, 装运部员工创造了一些供自己玩的游戏。看上去, 他们就像一群孩子气十足的人, 但这些游戏对他们来说, 还是有一定意义的。很重要的一点是, 他们定期地做这些游戏。我们下面描述的这些游戏, 每天至少做一次。所有的游戏一周至少玩两次。

属于埃尔的一个游戏是“盖戳机坏了”。每天至少一次, 他在办公室中检查一下邮件包装机, 然后拔掉插头。随后, 他继续大声地来盖邮戳。“盖戳机又坏了”, 他大声地喊。于是, 瑞成盖瑞, 或他们两个人一起, 就会走过去, 用 30 秒钟检查一下机器, 或尽力“修理机器”, 然后, 他们“发现”插头没插上。发现插头没插上的人就会说, “埃尔, 你得了机械麻痹症。”办公室中其余的人便都参与进来大笑一通。

盖瑞发明的游戏是, “斯蒂夫, 你的电话。”这个游戏通常是在下午下班之前一个小时左右开始。盖瑞走到电话机旁, 拿起话筒, 假装是有人打过来电

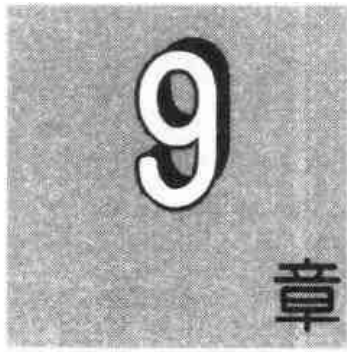
话。“喂，斯蒂夫，你的电话。”他喊道，“是贝格先生（SFBC 总裁）打过来的。他说让你到他办公室去一趟。你要升为副总裁了！”这个游戏显然是带有讽刺性意味的，因为斯蒂夫去上夜大，还经常说他某一天要去做总裁。

虽然 R.J. 已经 53 岁了，但他没有结婚，还和他母亲住在一起。他生活中的主要乐趣就是讲故事，让大家欣赏他去年度假时的照片，计划下一年的旅行。大家都认为，R.J. 度假的故事太无聊了。但这并不妨碍皮埃尔或乔治每周让他讲几次故事。“喂，R.J.，让我们再看看你去年在奥尔岗照的照片好吗？”听到这么问，不管在干什么，R.J. 都会立刻丢下他手中的活，从他的抽屉中找出 75 张~100 张照片。“喂，R.J.，今年你打算怎样度假？”这时候，R.J. 的眼睛就亮了，他会从抽屉中找出地图，滔滔不绝地讲上一大通。

乔治最喜欢的游戏是“富起来会是什么样子？”这个游戏他与皮埃尔一起做。皮埃尔的丈夫是一个出色的银行家，6 年前去世了，留给她一大笔财富。皮埃尔喜欢让大家知道，她不用工作，也能生活得很好，她有一栋豪华气派的房子，每两年就可买一辆新车，她的朋友中有这个城市中出色的商人和政治家。乔治有时会提起一些大人物的名字，皮埃尔总是会上钩，她会告诉他，他所说是她的朋友。乔治有时还会提起钱的事情，这样皮埃尔就会抱怨个人所得税太高了，找家庭保姆很困难，去欧洲旅游费用太高了，或者说些其他与富有有关的事情。

#### 问题：

1. 运用群体行为模型来分析文中群体成员之间的互动。
2. 这些游戏对装运部的绩效有影响吗？
3. 这些游戏发挥了积极作用还是消极作用？请解释。



## 理解工作 团队

- 为什么团队如此普及
- 团队与群体：二者有何区别
- 团队的类型
- 团队与群体概念的联系：塑造高绩效团队
- 使个人成为团队选手
- 团队管理中现存的问题
- 本章小结和对管理者的意义
- 复习与练习



## 学 习 目 标

学完本章后,你应该能够:

1. 说明为什么在组织中团队日益受欢迎。
2. 对比团队与群体的异同。
3. 识别 3 种类型的团队。
4. 描述群体观念与高绩效团队的联系。
5. 确认管理者在群体成员之间建立信任感的方式。
6. 说明组织是怎样塑造团队式员工的。
7. 描述在设有工会的组织中,就组织使用团队形式这一点,有何法规约束。
8. 说明管理人员如何避免团队僵化呆板。



## 范 例

人人都负责,实际上就是无人负责,真是这样吗?

佚名

波音飞机公司的高级管理人员已经决定,在以后的飞机设计中,不再采用公司传统的军事等级式做法,而采用能够自我调节、相互约束的工作团队来取而代之。

对于这个决定,这里有个恰当的例子。波音公司新型 777—200 双引擎飞机的设计开发涉及到许多员工的互相合作,如设计人员、生产专家、维修人员、顾客服务人员、财务人员,甚至顾客。这些人 8 个~10 个组成一个个的小团队,从头开始负责飞机设计、生产的完善问题。公司这样做的目的是:让每个团队都把飞机的设计、生产看作是一个有机整体,有新想法就马上付诸行动,而不需要像在控制链的约束下那样,要三思而后行。

波音公司过去的做法是,设计生产时,从尾到头,按顺序进行。首先,由设计人员提出建议,然后是生产人员,再后是顾客服务人员,依次类推。在这个过程中,进行滚雪球式的项目改进完善工作。糟糕的是,在设计完成之后,生产过程开始之前,成本就已经很高了。这种低效率的体制导致了生产率的降低,成本的升高。

在 777 项目中,公司通过采用团队形式,降低了成本。具体来说,公司在正式开始生产飞机之前,能够考虑到可能出现的问题,并做好准备。举个例子,新型 777 飞机翼尾折叠式设计有一大不足:愿意使用传统的直翼飞机的客户,就不愿订购这种折翼飞机。项目开始时,波音公司声明,公司尽最大努力所能提供的是翼尾折叠,但可以固定的机翼。按照波音以前的作风,这些客户就只好忍受翼尾固定所带来的飞行阻力增大之苦,因为公司传统的官僚系统把飞机设计人员与制造人员分割开了。但现在情况变了,设计人员与生产人员密切合作,创造出了一种新的生产方式,使生产人员能够利用同一套工具制造折翼和直翼。在整个生产过程中,公司的客户代表提出了 1 000 多种改进建议。同样,公司的维修人员也提出了近 100 种建议,从而使得 777 飞机更便宜,质量也更高。

波音公司的高层管理人员相信,使用团队有助于公司以更低的成本,更快的速度生产出更好的产品。他们决定,在 1997 年交货的 737X 客机生产中也采用团队方式。而且,波音公司军用机生产部也正在采用团队方式来设计和制造 F—22 战斗机,这些战斗机于 2003 年向美国空军交货。

## 为什么团队如此普及

20年前,当沃尔沃(Volvo)、丰田、通用食品(General Foods)等公司把团队引入它们的生产过程中时,曾轰动一时,成为新闻热点,因为当时没有几家公司这样做。现在,情况截然相反了,不采用团队方式的企业可以成为新闻热点了。随便翻开哪本商务期刊,你都会读到,在通用电气公司、美国电话电报公司、惠普公司(Hewlett-Packard)、摩托罗拉公司、苹果电脑公司、联邦快递公司(Federal Express)、克莱斯勒公司、萨波公司(Saab)、3M公司、强蒂尔公司(John Deere)、得克萨斯仪器公司(Texas Instruments)、澳大利亚航空公司(Australian Airlines)、强生公司、德堂虎森公司(Dayton Hudson)、神南道人寿保险公司(Shenandoah Life Insurance Co.)、佛罗里达电力与照明公司(Florida Power & Light)、爱默生电子公司(Emerson Electric)等企业,团队方式都是它们的主要运作形式。甚至世界著名的圣迭戈动物园(San Diego Zoo)也以团队方式来进行组织重构。

团队如此盛行,原因何在?事实表明,如果某种工作任务的完成需要多种技能、经验,那么由团队来做通常效果比个人好。团队是组织提高运行效率的可行方式,它有助于组织更好地利用雇员的才能。管理人员发现,在多变的环境中,团队比传统的部门结构或其他形式的稳定性群体更灵活,反应更迅速。团队的优点是:可以快速地组合、重组、解散。

但是,团队还有另一方面的作用不可忽视,那就是它们在激励方面的作用。我们在第7章曾经讨论过员工卷入能起到激励的作用,团队也能起到同样的作用。团队能够促进雇员参与决策过程。例如,在强蒂尔公司(John Deere),一些生产线上的员工同时又是销售团队中的成员,这些员工比传统的销售人员更了解产品特性。通过在外出旅行中与农场工人交谈,这些小时工开发了新的技能,对工作更加投入。因此,团队如此盛行的另一种解释是:它们有助于管理人员增强组织的民主气氛,提高工人的积极性。

### 新闻中的组织行为学

#### 克林顿政府中的团队建设

比尔·克林顿上任总统职位后的第一件事就是对他的主要行政人员进行团队建设训练。

在克林顿政府第一次内阁会议(是戴维营森林招待会活动的一部分)上,克林顿请两位专家帮助新的内阁成员和谐相处,提高工作效率。这两位专家要求内阁成员们带上自己的简历,并谈谈他们生活中令人振奋的经历。在星期六晚上的讨论会上,两位专家又请他们谈谈在简历中没有提到的重大个人事件。轮到克林顿时,这位新总统告诉大家,童年时,他是个胖小子,别的孩子都嘲笑他。

这种团队建设训练的目的在于让团队成员理解,自己应如何运用自己的个性特征为群体作出贡献。因为这些内阁成员以后需要靠密切合作才能解决他们面临的大量问题,所以,克林顿及其内阁成员认为,他们需要更多地互相学习,从仅仅是一群人变成合作互助的团队,这

种团队建设训练在4个月后又进行了一次，再往后，就是每6个月开一次例会。

对联邦政府来说，请专家帮助内阁成员提高群体合作和会议效率的做法并不新鲜。许多年以来，内政部和联邦军队就一直实行这种做法。但在政府最高层人员中实行这种做法，这还是第一次。

## 团队与群体：二者有何区别

群体与团队不是一回事。在本节中，我们就来定义和澄清工作群体和工作团队的差异。

在上一章中，我们把群体定义为：两个或两个以上相互作用和相互依赖的个体，为了实现某个特定目标而结合在一起。在**工作群体**（work group）中，成员通过相互作用，来共享信息，作出决策，帮助每个成员更好地承担起自己的责任。

工作群体中的成员不一定要参与到需要共同努力的集体工作中，他们也不一定有机会这样做。因此，工作群体的绩效，仅仅是每个群体成员个人贡献的总和。在工作群体中，不存在一种积极的协同作用，能够使群体的总体绩效水平大于个人绩效之和。

**工作团队**（work team）则不同，它通过其成员的共同努力能够产生积极协同作用，其团队成员努力的结果使团队的绩效水平远大于个体成员绩效的总和。图9-1明确展示了工作群体与工作团队的区别。

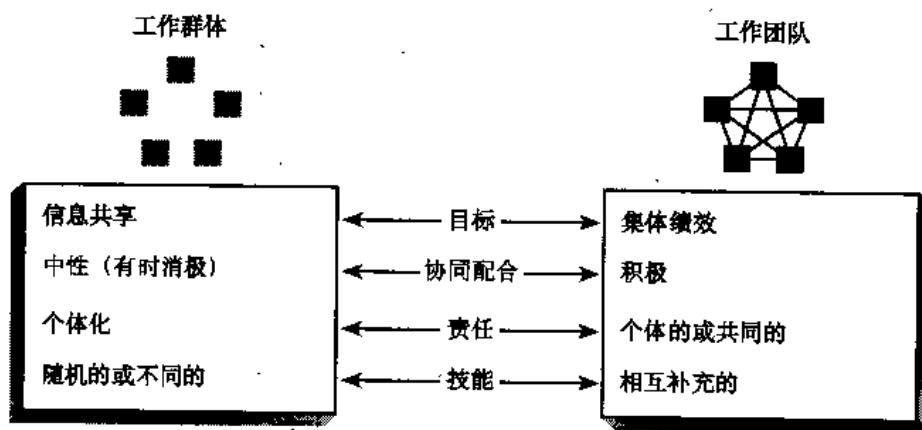


图9-1 工作群体与工作团队的对比

这些定义有助于澄清为什么现在许多组织围绕工作团队重新组织工作过程。管理人员这样做的目的，是通过工作团队的积极协同作用，提高组织绩效。团队的广泛适用为组织创造了一种潜力，能够使组织在不增加投入的情况下，提高产出水平。不过，应该注意，我们说的是“潜力”。建立团队不是变戏法，并不能保证一定产生积极的协同作用。仅仅把工作群体换种称呼，改称工作团队，不能自动地提高组织绩效。在本章后面几节中，我们将论证，成功

的或高绩效的工作团队具有一些共同特征，如果管理人员希望通过运用工作团队来提高组织绩效，就要先保证他们的工作团队具有这些特点。

## 团队类型

根据团队的存在目的，可以对它们进行分类。在组织中，有 3 种类型的团队比较常见：问题解决型团队、自我管理型团队、多功能型团队，如图 9-2 所示。

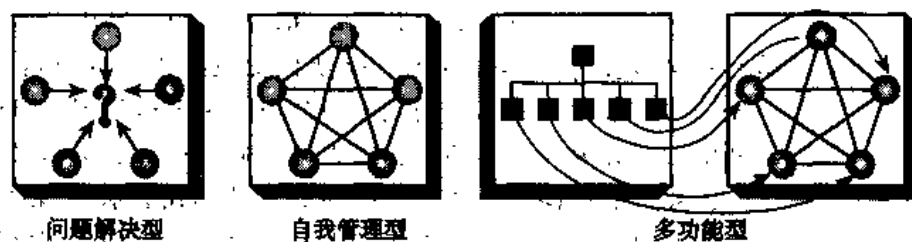


图 9-2 团队的 3 种类型

### □ 问题解决型团队

大约是 15 年前，团队刚刚盛行，大多数团队的形式很相似。这些团队一般由来自同一个部门的 5 个~12 个钟点工人组成，他们每周用几个小时的时间来碰头，讨论如何提高产品质量、生产效率和改善工作环境。我们把这种团队称为问题解决型团队 (problem-solving teams)。

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

本世纪 80 年代，应用最广的一种问题解决型团队是质量圈。我们在第 7 章已经描述过，这种工作团队由职责范围部分重叠的员工及主管人员组成，人数一般在 8 人~10 人。他们定期相聚，来讨论他们面临的质量问题，调查问题的原因，提出解决问题的建议，并采取有效的行动。

### □ 自我管理型团队

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

自我管理型团队 (self-managed work teams) 通常由 10 人~15 人组成，他们承担着以前自己的上司所承担的一些责任。一般来说，他们的责任范围包括

控制工作节奏、决定工作任务的分配、安排工间休息。彻底的自我管理型团队甚至可以挑选自己的成员，并让成员相互进行绩效评估。这样，主管人员的重要性就下降了，甚至可以被取消。例如，设在宾西法尼亚州哥罗夫（Grove）城的通用电气公司机车发动机厂大约有 100 个团队，它们负责进行工厂的大多数决策：有权安排检修工作；决定工作日程；常规性地控制设备采购。如果一个团队不打报告就花掉 200 万美元，工厂经理也不会担惊受怕。

在克利夫兰 L-S 电子电镀公司，整个工厂是由自我管理型团队经营的，它们制定自己的工作日程表，自己轮换工作，设置生产目标，建立与能力相关的薪资标准，解雇同事，聘用员工。工厂总经理说：“不到它们正式上班的时间，我从来不会见到一个新员工。”

施乐公司、通用汽车公司、高斯·布莱温公司（Coors Brewing）、百事可乐公司、惠普公司、恒奈威尔公司（Honeywell）、马氏公司（M&M/Mars）、爱纳人寿保险公司（Aetna Life）是我们比较熟悉的推行自我管理型工作团队的几个代表。现在，美国大约 1/5 的公司采用了这种团队形式。专家们预测，在本世纪末，40%~50% 的美国工人可以通过这种团队形式来管理自己。

近来，商业期刊上充斥着描述成功地运用自我管理型团队的文章。比如，得克萨斯仪器公司的武器部因为推行自我管理型团队而获得麦克姆·百而最国家质量奖（Malcolm Baldrige National Quality Award），并使公司在减少员工 25% 的情况下保持了原来的销售水平。路德教友互助会（Aid Association for Lutherans），是美国最大的保险和金融服务公司之一，其管理人员声称，自我管理型团队的主要责任是提高员工的满意度，使公司在 4 年的时间里裁员 15%，而业务量增加了 50%。印第安纳州福特威恩市（Indiana, Fort Wayne）的爱地牌冰激凌厂（Edy's Grand Ice Cream）在 1990 年引进自我管理型团队后，成本降低了 39%，生产率提高了 57%。完全食品超市（Whole Foods Market）是一家保健食品连锁店，管理人员认为，公司销售额能够在 1989 年至 1992 年间翻一番，同期超市连锁店的销售毛利平均为 2.6%，而完全食品超市的毛利达 3.7%，主要原因在于自我管理型团队的作用。

尽管这些故事很诱人，但我们认为仍然需要提醒读者，有些组织采用了自我管理型团队，但结果令人失望。例如，道格拉斯航空公司的员工在面临大规模的解雇形势时，就集合起来反对公司采用自我管理型团队形式。他们把赞同实行这种团队形式的人看作是支持管理者的。对自我管理型工作团队效果的总体研究表明，实行这种团队形式并不一定带来积极效果。比如，在这种团队中，员工的满意度的确有所提高。但是，与传统的工作组织形式相比，自我管理型团队成员的缺勤率和流动率偏高。这些发现的具体原因尚不清楚，需要深入研究。

## □ 多功能型团队

在本章开头，我们描述了波音公司在 777 项目上作出的努力，证明了团队概念在现实中的最新应用。波音公司采用的就是**多功能型团队**（cross-functional teams）。这种团队由来自同一等级、不同工作领域的员工组成，他们来到一起的目的是完成一项任务。

许多组织采用跨越横向部门界线的形式已有多多年。例如，在本世纪 60 年代，IBM 公司为了开发卓有成效的 360 系统，组织了一个大型的任务攻坚队，攻坚队成员来自于公司的多个部门。任务攻坚队 (task force) 其实就是一个临时性的多功能团队。同样，由来自多个部门的员工组成的委员会 (committees) 是多功能团队的另一个例子。

但多功能团队的兴盛是在本世纪 80 年代末，当时，所有主要的汽车制造公司——包括丰田、尼桑、本田、宝马、通用汽车、福特、克里斯勒——都采用了多功能团队来协调完成复杂的项目。

摩托罗拉公司的铱项目论证了为什么如此众多的公司采用多功能团队形式。这个项目是开发一个能够容纳 66 颗卫星的大型网络。“一开始我们就认识到，要以传统形式来完成规模如此巨大、工程如此复杂的项目，并能准时完成任务是不可能的”，项目总经理说。在项目的第一年一直到项目进行到一半时，由 20 个摩托罗拉员工组成的多功能团队每天早晨聚会一次。后来，这个团队的成员扩展到包括其他十几个公司的专家，如道格拉斯公司的专家、马丁马瑞塔公司的专家、通用电气公司的专家、亚特兰大科技公司的专家、俄罗斯克兰尼切夫公司的专家等等。

总之，多功能团队是一种有效的方式，它能使组织内（甚至组织之间）不同领域员工之间交换信息，激发出新的观点，解决面临的问题，协调复杂的项目。当然，多功能团队的管理不是管理野餐会，在其形成的早期阶段往往要消耗大量的时间，因为团队成员需要学会处理复杂多样的工作任务。在成员之间，尤其是那些背景不同、经历和观点不同的成员之间，建立起信任并能真正的合作也需要一定时间。在本章后面，我们将讨论一些方法，有助于管理者促进和建立成员间的信任关系。

## 新闻中的组织行为学

### 大不等于慢

在计算机行业，新产品的开发周期越来越短。要在这个行业中立足，计算机公司必须不断地进行新产品的开发，并加快开发的速度。一个已经知道如何成功地做到这一点的公司是惠普公司。

惠普公司近来取得的一个大胜利是 Kittyhawk 个人存储模块的开发，这个模块重量为 28.3 克，大约有火柴盒那么大。但这张存储盘的容量非常大，可存储 20 本长篇小说。

惠普公司仅用 10 个月就成功地把 Kittyhawk 搬上了市场，如果用传统方式，其开发周期会达两年之久。惠普实现快速开发的秘密是什么呢？答案是：团队。

10 名惠普工程师与市场营销人员组成紧密小组，把他们自己封闭在一所活动居室里，这所居室与惠普软盘部不在一起。他们认识到，如果自己单独做，在规定的完成任务的时间内就很难有所突破，为此，他们与别的公司建立了特殊的合作关系。Kittyhawk 的电路是美国电话电报公司的微电子小组设计的，文件读写磁头是里德·莱特 (Read Rite) 公司生产的，而产品制造程序是由日本的西铁城手表公司帮助设计的。现在西铁城公司又为惠普生产 Kittyhawk。运用一个团队来协调整个项目，使之顺利完成，就避免了传统管理方式中红头文件给大公司的开发工作带来的障碍，使它们能够进行多种投入，作出快速决策。

## 团队与群体概念的联系：塑造高绩效团队

在上一章，我们介绍了一些基本的群体观念，在这些介绍的基础上，现在我们来谈谈有关群体过程的知识，这些知识对于塑造更有效或高绩效团队有何帮助。

### ☐ 工作团队的规模

最好的工作团队规模一般比较小。如果团队成员多于 12 人，他们就很难顺利开展工作。他们在相互交流时会遇到许多障碍，也很难在讨论问题时达成一致。一般来说，如果团队成员很多，就难以形成凝聚力、忠诚感和相互信赖感，而这些却是高绩效团队所不可缺少的。所以，管理人员要塑造富有成效的团队，就应该把团队成员人数控制在 12 人之内。如果一个自然工作单位本身较大，而你又希望达到团队的效果，那么可以考虑把工作群体分化成几个小的工作团队。

### ☐ 成员的团力

要想有效地运作，一个团队需要 3 种不同技能类型的人。第一，需要具有技术专长的成员。第二，需要具有解决问题和决策技能，能够发现问题，提出解决问题的建议，并权衡这些建议，然后作出有效选择的成员。最后，团队需要若干善于聆听、反馈、解决冲突及其他人际关系技能的成员。

如果一个团队不具备以上 3 类成员，就不可能充分发挥其绩效潜能。对具备不同技能的人进行合理搭配是极其重要的。一种类型的人过多，另两种类型的人自然就少，团队绩效就会降低。但在团队形成之初，并不需要以上 3 方面的成员全部具备。在必要时，一个或多个成员去学习团队所缺乏的某种技能，从而使团队充分发挥其潜能的事情并不少见。

### ☐ 分规角色以及增规多样性

在第 3 章中，我们举例证明了人们的人格特质各有不同，如果员工的工作性质与其人格特点一致，其绩效水平容易提高。就工作团队内的位置分配而言，也是如此。团队有不同的需求，挑选团队成员时，应该以员工的人格特点和个人偏好为基础。

高绩效团队能够给员工适当地分配不同的角色。例如，长期使球队保持赢势的篮球教练知道如何挑选富有前途的球员，识别他们的优势与劣势，并把他们安排到最适合他们才能的位置上，使他们能为球队作出最大贡献。这种教练能够认识到，一个取胜的球队需要具有多种技能的成员：如控球手、强力得分手、3 分球球手、投篮阻挡手等等。成功的球队具有能够胜任关键位置的球

员，并能在了解球员技能和爱好的基础上，把他们配置到各个位置上。

一系列研究已经证明，在团队中人们喜欢扮演 9 种潜在团队角色，如表 9—1 所示。现在我们就来简要描述这 9 种角色位置，并考察它们对于塑造高绩效团队的意义。

表 9—1

9 种团队角色

1. 创造者—革新者：产生创新思想。
2. 探索者—倡导者：倡导和拥护所产生的新思想。
3. 评价者—开发者：分析决策方案。
4. 推动者—组织者：提供结构。
5. 总结者—生产者：提供指导并坚持到底。
6. 控制者—核查者：检查具体细节。
7. 支持者—维护者：处理外部冲突和矛盾。
8. 汇报者—建议者：寻求全面的信息。
9. 联络者：合作与综合。

**创造者—革新者** 一般来说，这种人富有想像力，善于提出新观点或新概念，他们独立性较强，喜欢自己安排工作时间，按照自己的方式、节奏进行工作。

**探索者—倡导者** 他们乐意接受、支持新观念。在创造者—革新者提出新创意之后，他们擅长利用这些新创意，并找到资源支持新创意。他们的主要弱点是，他们不一定总是有耐心和控制才能来使别人追随新创意。

**评价者—开发者** 他们有很高的分析技能。在决策前，如果让他们去评估、分析几种不同方案的优劣，是再合适不过了。

**推动者—组织者** 他们喜欢制定操作程序，以使新创意成为现实。他们会设定目标，制定计划，组织人力，建立起种种制度，以保证按时完成任务。

**总结者—生产者** 与推动者—组织者相似，他们也关心活动成果。但他们的着眼点主要在于：坚持必须按时完成任务，保证所有的承诺都能兑现。他们引以为荣的事情是：自己生产的产品合乎标准。

**控制者—核查者** 这种人最关心的事情是规章制度的建立和贯彻执行。他们善于核查细节，并保证避免出现任何差错。他们希望核查所有事实和数据，希望保证“i 上的·没有漏掉”、“t 上的·没有漏掉”。

**支持者—维护者** 这种人对做事的方式有强烈的信念。他们在支持团队内部成员的同时会积极地保护团队不受外来者的侵害。他们对团队而言非常重要，因为他们能够增强团队的稳定性。

**汇报者—建议者** 他们是很好的听众，而且不愿把自己的观点强加于人。他们愿意在作出决策之前得到更多的信息。因此，他们在鼓励团队作决策之前充分搜集信息，而不是匆忙决策方面，起着非常重要的作用。

**联络者** 最后一种角色与其他角色有重叠，上述 8 种角色中的任何一种都可以扮演这种角色。联络者倾向于了解所有人的看法，他们是协调者，是调查研究者。他们不喜欢走极端，而是尽力在所有团队成员之间建立起合作关



系。他们认识到,其他团队成员可以为提高团队绩效作出各种不同的贡献,尽管可能存在差异,他们会努力把人和活动整合在一起。

如果强迫人们去承担以上各种角色,大多数人能够承担得起任何一种角色,但人们非常愿意承担的通常只有两三种。管理人员有必要了解个体能够给团队带来贡献的个人优势,根据这一原则来选择团队成员,并使工作任务分配与团队成员偏好的风格相一致。通过把个人的偏好与团队的角色要求适当匹配,团队成员就可能和睦共处。开发这种框架的研究者认为,团队不成功的原因在于具有不同才能的人搭配不当,导致在某些领域投入过多,而在另一些领域投入不够。

## □ 对于共同目的承诺

是否每个团队都具有其成员渴望实现的有意义的目的?这种目的是一种远见,比具体目标要宽泛。有效的团队具有一个大家共同追求的、有意义的目标,它能够为团队成员指引方向、提供推动力,让团队成员愿意为它贡献力量。

例如,苹果电脑公司中设计开发麦金塔什计算机的团队几乎都承诺要开发一种用户适用、方便可靠的机型,这种机型将给人们使用计算机的方式带来一场革命。土星公司的生产团队的推动力和凝聚力来自于这样一种共同目的,即制造出一种美国汽车,在质量和价格上都能与最好的日本汽车进行成功的竞争。

成功团队的成员通常会用大量的时间和精力来讨论、修改和完善一个在集体层次上和个人层次上都被大家接受的目的。这种共同目的一旦为团队所接受,就像航海学知识对船长一样——在任何情况下,都能起到指引方向的作用。

## □ 建立具体目标

成功的团队会把他们的共同目的转变成为具体的、可以衡量的、现实可行的绩效目标。我们在第6章介绍过,目标会使个体提高绩效水平,目标也能使群体充满能力。具体的目标可以促进明确的沟通,它们还有助于团队把自己的精力放在达成有效的结果上。例如,在1990年秋,瑟茂斯公司(Thermos Corp.)组织了一个多功能团队,其具体任务是设计、制造一种新型烤肉架。团队达成协议,这种烤肉架外形要美观,像一件家具,不需要使用木炭之类的会带来污染的燃料。烤出来的食物要美味可口。完成这项任务的期限定得很死。他们想赶在1992年8月举行的大型国家五金博览会之前完成任务,这样,他们实际上只有不到两年的时间来进行计划、设计和制造新产品。他们顺利完成了任务,他们发明制造的瑟茂斯电子烤肉架已获4项设计奖,而且成了公司历史上开发得最成功的新产品。

## □ 领导与结构

目标决定了团队最终要达成的结果。但高绩效团队还需要领导和结构来提供方向和焦点。例如,确定一种大家认同的方式,就能保证团队在达到目标的

手段方面团结一致。

在团队中,对于谁做什么和保证所有的成员承担相同的工作负荷问题,团队成员必须取得一致意见。另外,团队需要决定的问题还有:如何安排工作日程,需要开发什么技能,如何解决冲突,如何作出和修改决策。决定成员具体的工作任务内容,并使工作任务适应团队成员个人的技能水平。所有这些,都需要团队的领导和团队结构发挥作用。有时,这些事情可以由管理人员直接来做,也可以由团队成员通过扮演探索者—倡导者、推动者—组织者、总结者—生产者、支持者—维护者、联络者等角色自己来做。

## □ 社会惰化和责任心

在上一章,我们已经了解到,个人可能会隐身于群体中,他们在集体努力的基础上,可以成为社会惰化的一员,因为他们的个人贡献无法直接衡量。高绩效团队通过使其成员在集体层次和个人层次上都承担责任,来消除这种倾向。

成功的团队能够使其成员各自和共同为团队的目的、目标和行动方式承担责任。团队成员很清楚:哪些是个人的责任,哪些是大家共同的责任。

## □ 适当的绩效评估与奖励报酬

怎样才能使团队成员在集体和个人两个层次上都具有责任心呢?传统的以个人导向为基础的评估与奖励体系必须有所变革,才能充分地衡量团队绩效。

个人绩效评估、固定的小时工资、个人激励等等与高绩效团队的开发是不一致的。因此,除了根据个体的贡献进行评估和奖励之外,管理人员还应该考虑以群体为基础进行绩效评估、利润分享、小群体激励及其他方面的变革,来强化团队的奋进精神和承诺。

## □ 培养相互信任氛围

高绩效团队的一个特点是,团队成员之间相互高度信任(trust)。也就是说,团队成员彼此相信各自的正直、个性特点、工作能力。但是,从个人关系中不难知道,信任是脆弱的,它需要很长时间才能建立起来,却又很容易被破坏,破坏之后要恢复又很困难。另外,因为信任会带来信任,不信任会带来不信任,要维持一种信任关系就需要管理人员处处留意。

**信任的维度** 最近的研究为信任这个概念区分了5个维度,如图9—3所示。

1. **正直** (integrity) 诚实、可信赖。
2. **能力** (competence) 具有技术技能与人际知识。
3. **一贯** (consistency) 可靠,行为可以预测;在处理问题时,具有较强的判断力。
4. **忠实** 愿意为别人维护和保全面子。
5. **开放** (openness) 愿意与别人自由地分享观点和信息。

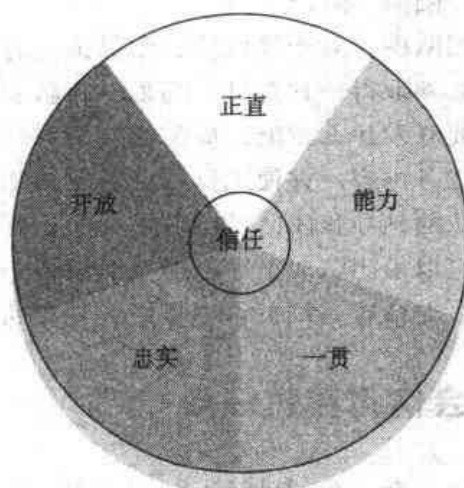


图 9-3 信任的维度

就团队成员之间的信任关系而言，研究发现，这五个维度的重要程度是相对稳定的，通常其顺序是：正直>能力>忠实>一贯>开放。而且，正直程度和能力水平是一个人判断另一个人是否值得信赖的两个最关键的特征。一般人把正直看得很重，因为如果对别人的道德性格和基本的诚实缺乏把握，信任的其他维度就没有意义了。能力水平也被看得很重，原因大概是，团队成员为了顺利地完成任务，需要与同伴进行相互作用。

**如何培养信任感** 管理人员和团队领导对于团队的信任气氛具有重大影响。因此，管理人员和团队领导之间首先要建立起信任关系，然后才是团队成员之间的相互信任关系。下面总结了可以用来培养信任感的方法。

1. 表明你既是在为自己的利益而工作，又是在为别人的利益而工作。我们每个人都关心自己的利益，但是，如果别人认为你利用他们，利用你的工作，利用你所在的组织为你个人的目标服务，而不是为你的团队、部门、组织利益服务，你的信誉就会受到损害。

2. 成为团队的一员，用言语和行动来支持你的工作团队。当团队或团队成员受到外来者攻击时，维护他们的利益，这样做会说明你对你的工作群体是忠诚的。

3. 开诚布公。人们所不知道的和人们所知道的都可能导致不信任。如果你开诚布公，就可能带来信心和信任。因此，应该让人们充分了解信息，解释你作出某项决策的原因，对于现存问题则坦诚相告，并充分地展示与之相关的信息。

4. 公平。在进行决策或采取行动之前，先想想别人对决策或行动的客观性与公平性会有什么看法。该奖的就奖，在进行绩效评估时，应该客观公平、不偏不倚。在分配奖励时，应该注意其平等性。

5. 说出你的感觉。那些只是向员工传达冷冰冰的事实的组织管理人员与团队领导，容易遭到员工的冷漠与疏远。说出你的感觉，别人会认为你是真诚的、有人情味的，他们会借此了解你的为人，并更加尊敬你。

6. 表明指导你进行决策的基本价值观是一贯的。不信任来源于不知道自己面对的将是什么。花一定的时间来思考你的价值观和信念，让它们在你的决策过程中一贯地起到指引作用。一旦你了解了你的主要目的，你的行动相应地就会与目的一致，而你的一贯性能够赢得信任。

7. 保密。你信任那些你可以相信和依赖的人。因此, 如果别人告诉你一些秘密, 他们必须确信你不会同别人谈论这些秘密, 或者说, 不泄漏这些秘密。如果人们认为, 你会把私人秘密透露给不可靠的人, 他们就不会信任你。

8. 表现出你的才能。表现出你的技术和专业才能以及良好的商业意识, 能引起别人的仰慕和尊敬。应该特别注意培养和表现你的沟通、团队建设和其他人际交往技能。

## 使个人成为团队选手

现在, 我们已经充分证明了团队非常重要, 而且日益盛行。但许多人并非生来就是合适的团队选手, 他们是些孤独者, 或者是些希望自己的个人成就得到承认的人。另外, 还有许多组织在历史上一向重视培养个人成就感。在它们创造出的竞争激烈的工作环境中, 只有强者可以生存。如果这些组织采用工作团队, 它们怎样来对付那些它们塑造出来的自私的“我为自己而工作”的员工呢? 最后, 在第2章我们已讨论过, 不同国家在个人主义和集体主义维度上的得分不同。团队可能适合于比较重视集体主义的国家。但如果一个组织想把团队形式引入到这样一个工作群体中——这个工作群体由那些生长于高度重视个人主义的国家中的个体组成, 这个组织应该怎样做呢? 一个作家对团队在美国社会中的地位有精彩的描述: “美国人生来不是学习如何在团队中生活的, 在学校里, 我们从来没接受过团队报告, 没听说过那些跟随哥伦布到达美洲的水手的名字。”这种局限性在加拿大人、英国人、澳大利亚人等来自其他高度重视个人主义社会的人们中也存在。

### □ 挑战

上面几点的意思是说, 采用团队形式的一大障碍是个人阻力。一个员工成功与否不再由他的个人绩效所决定。要成为一名优秀的团队成员, 个体必须学会与别人进行公开、坦诚的沟通; 学会面对个体间的差别并解决冲突; 学会把个人的目标升华为团队的利益。对于许多员工来说, 这是一项困难的, 甚至是无法完成的任务。

在下而两种情况下, 塑造团队成员是很困难的: (1) 民族文化是高度个人主义的; (2) 要把团队形式引入到高度重视个人成就感的既定组织中。比如, 现在美国电话电报、福特、摩托罗拉以及其他大型的美国公司面临的正是这种困难形势。这些公司是通过雇用和奖励公司明星人物而获得繁荣昌盛的, 而公司创造了一种竞争气氛来鼓励员工的个人成就和对个人的承认。在这种公司中, 员工会因为公司突然转向重视团队而震惊。有家大型公司的一个老员工, 一向是独个儿工作, 而且干得非常出色, 他描述了自己加入团队之后的感受: “我在总结经验教训。20年来, 在绩效评估中, 我现在第一次出现了绩效不佳的记录。”

相反, 如果要在员工具有强烈的群体观念的国家引入团队形式, 如日本、墨

西哥,或采用团队形式作为自己的最初结构形式的新建组织中引入工作团队形式,管理人员面临的挑战就相对较小。例如,土星公司是通用汽车公司下属的一家美国组织。但在公司创始之初,其结构形式就是围绕团队建立起来的。土星公司的每一个员工在被雇用之初就得知,他们的工作主要是在团队中进行。所有应聘员工必过的一关是,他们必须具备成为优秀团队成员的基本素质。

## □ 锻造团队选手

下面几种方案可供那些要把员工塑造成为团队选手的管理人员参考。

**选拔** 有些人已经具备成为有效团队成员的人际技能。在挑选团队成员时,除了要考虑被选者是否具备工作所需技术才能之外,还要考虑他们是否具备扮演团队成员角色所必须具备的其他才能。

但许多应聘者不具备成为团队成员的必备技能。对于那些在重视个人贡献的背景中生活了很长时间的人尤其如此。面对这类应聘者时,管理人员通常有3种选择。第一,对他们加以培训,使他们具备成为合格团队成员的必备技能。如果没有条件这样做,或这样做不奏效,另两种选择是,把他们转聘到组织中没有采用团队形式的单位(如果存在这种可能性的话),或者不聘用这样的人。在决定围绕团队进行工作再设计的组织中,管理人员应该预见到,有些雇员不愿加入团队,而且对他们进行培训也不起作用。不幸的是,组织采用团队形式时,这种员工一般就成了牺牲品。

**培训** 从乐观的一面讲,在重视个人成就的背景中成长起来的大部分人,通过培训可以成为合格的团队选手。培训专家会通过种种练习让员工体会到团队工作带来的好处。专家们通常是让员工参加培训班,帮助员工解决问题,与员工沟通、谈判、处理冲突并指导他们技能等。员工们还要学习我们在第8章描述过的群体形成5阶段模式。例如,在大西洋贝尔公司(Bell Atlantic)培训者集中关注团队在最终形成前要经过几个阶段,公司提醒员工耐心的重要性,因为团队作决策所用的时间比员工个人决策的时间要长。

例如,设在密苏里州的爱默生公司的电机专业部,已经相当成功地使其650名员工不仅接受,而且欢迎团队培训。公司外聘了一些咨询专家,来培养员工们进行团队工作所必备的实际技能。经过不到一年的时间,员工们就积极地接受了团队工作的价值观念。

**奖酬** 组织的奖酬体系应有所变革以鼓励员工共同合作,而不是增强员工之间的竞争气氛。例如,马丁空间发射系统公司(Martin Marietta's Space Launch System Company)在其1400名员工中实行了团队工作形式。公司的奖酬制度规定,在公司利润增额中拿出一定比例的数额奖励那些团队绩效目标完成得较好的团队的成员。

组织中的晋升、加薪和其他形式的认可,应该给予那些善于在团队中与其他成员合作共事的个人。这并不意味着忽视个人贡献,而是使那些对团队作出无私贡献的个人得到其应有的报酬。应该给予奖励的员工行为很多,如帮助、指导新同事,与团队伙伴共享信息,帮助解决团队冲突,主动掌握那些团队需要的新技能等等。

最后,不要忘记,员工能够从团队工作中得到内部奖励。团队能够给个人

提供同志式的友爱。作为成功团队的一员是令人振奋和满意的。对于员工来说,在团队中能够得到个人发展的机会,能够帮助伙伴们成长,这是令人非常满意的经历和奖励。

## 团队管理中理存的问题

在本节中,我们论述团队管理中的4个问题:(1)在有工会的组织中,联邦法律对于实施团队有何限制作用?(2)团队对于实行全面质量管理有何促进作用?(3)劳动力多元化对团队绩效有何意义?(4)管理人员如何激活停滞不前的团队?

### □ 团队与劳动法

从历史上看,劳工关系是建立在冲突基础上的,工者的利益基本上被看成是互不相容的,二者都把对方视为仇敌。

但时代已经不同了。管理人员已日益认识到,要成功地提高生产力,改善产品质量水平,降低成本,就需要员工的参与和承诺。同样,工会也渐渐地意识到,与管理人员合作,而不是斗争,更有助于改善工会成员的境况。

具有讽刺意味的是,理在的美国劳动法,是在劳资双方不信任气氛浓厚、双方互相对抗的时期通过的,对于抛弃了差异、已成为合作伙伴的劳资双方来说,这部劳动法已成为管理阶层与劳动者阶层进行合作的障碍。一个恰当的例证是,1935年通过的国家劳动关系法案,本意在于鼓励集体谈判,平衡劳资双方的权力。当时,公司大都试图建立起公司内部工会,其目的是阻碍公司外部工会发展会员。而国家劳动关系法案就是要削弱这种倾向。这个法案禁止公司建立或支持劳工组织。可笑的是,这种已经过时的劳动法,现在阻碍着劳资双方的合作。应该特别指出,它们使公司难以在员工中建立起工作团队。

最近,国家劳动关系委员会(NLRB)——处理劳动争议的联邦政府机构——起诉了两家公司:设在印第安纳州的一家小型电子元件制造企业——伊莱克特拉美公司(Electromation)和厂址在新泽西州的杜邦公司下属的一家化工厂,控告这两家公司建立了工人委员会,并授权它们处理像薪酬和工厂安全这样的问题。NLRB判定,在这两个案例中,管理人员都在团队的建立和运行中起了支配作用,而这些团队在较广的意义上符合劳动组织的标准,这样,这些团队就成了公司操纵的工会组织。比如,在伊莱克特拉美公司一案中,NLRB发现,管理人员显然操纵了团队:管理人员提出动意,决定团队的建立,规定了团队的目的和权限范围,并帮助它们进行组织活动。

现在的法律环境并不是认定工作团队在美国是非法的,它主要是要求管理人员给工作团队一定的独立性。如果工作团队为管理人员所控制,它们就会被看作为“假工会”——执行部分劳动工会的职能,但却为管理人员所控制。

什么样的团队行为能够表明它们没有为管理人员所控制呢?符合条件的行为多种多样。如,通过秘密投票来决定团队成员,让团队拥有较宽的权限,自

主决定他们应该处理的问题，允许团队成员自行聚会，规定员工自己的团队不许由管理层解散等等。NLRB 要表达的主要意思是：组织引入工作团队时，必须真正拥有决策权，并让它们自主行动，而不受管理人员的控制。

表 9—2 列举了团队可能违犯美国国家劳动法的几个主要问题。

表 9—2

团队在美国什么时候是非法的

对下面任何一个问题的肯定回答都意味着团队触犯了国家劳动法。

- 管理人员是否通过控制团队的形成、确定目标及运作方式来操纵团队？
- 团队是否涉及影响其他非团队成员的员工问题？
- 团队是否处理传统的谈判问题，如工资、工作条件等？
- 团队在处理各种问题时是否要与监督者、管理者和经营者打交道？

## □ 团队与全面质量管理

全面质量管理（TQM）的一个主要特征是采用工作团队进行日常运作。为什么团队是全面质量管理不可缺少的一个组成部分呢？

全面质量管理的实质是工作过程的改进，而员工的参与是改进工作过程的关键。换句话说，全面质量管理要求管理人员鼓励员工共享观念，并根据他们的建议去行动。正如一位学者所言，“离开工作团队，各种各样的全面质量管理工作和过程都无法发挥作用。这些技术和过程需要高水平的沟通与交流、响应和接受、协调安排。一句话，它们需要的环境条件，只有优秀工作团队才能提供。”

工作团队能够很自然地为员工提供共享观点、实施改善的工具。正如麦道公司（Mc Donnell Douglas）的一位全面质量管理专家吉尔·摩萨德（Gil Mosard）所说：“你的测评系统告诉你过程失控时，你需要工作团队来有系统地解决问题。并非所有的人都应该了解怎样去制作各种花哨的绩效控制图表，但每个人都应该知道他的工作进程，这样他才能判断自己是否有所进步。”福特公司和阿曼纳制冷公司（Amana Refrigeration, Inc.）的例子表明了团队在全面质量管理项目中是如何发挥作用的。

福特公司在本世纪 80 年代初期就以团队为基本的组织机制来推行全面质量管理。“因为全面质量管理太复杂，不采用团队形式，你就无法对它施加影响。”一名福特公司管理人员解释说。在设计解决质量问题的团队时，福特公司的管理层确定了 5 个目标：（1）团队应该尽量小，以便提高其运作的效率和效果；（2）在团队成员必备的技能方面，进行适当的培训；（3）给予团队足够的时间去解决它们打算解决的问题；（4）给予它们解决问题和采取正确行动的权力；（5）给每个团队指定一个“冠军”，让他帮助团队解决团队工作中可能出现的问题。

在阿曼纳制冷公司，运用多功能团队来解决跨越部门界限的质量问题，这些任务团队由来自公司不同层次的员工组成。每个任务团队都负责解决一个单独领域的问题。比如，这个团队负责产品出厂之前的问题，那个团队负责产品出厂之后的问题，另外一个团队则具体负责原料供应问题。阿曼纳制冷公司声称，这些团队改善了公司上下左右的沟通状况，并大大地减少了不合格产品的

数量, 也大大减少了产品领域服务方面的问题。

## 新闻中的组织行为学

### 美国最好的制造企业一瞥

设在克罗拉多州的普波罗 (Pueblo) 工厂从属于尤尼赛斯 (Unisys) 公司的政府系统部, 它主要为国防部及其他政府机构制造印刷电路板装配线、计算机和信息处理系统。普波罗工厂成立于 1986 年, 现在雇有 550 名员工, 最近被认为是美国绩效最好的制造企业之一。

这家企业获此殊荣主要因为, 它制造 Weasel 歼击机信号处理器 (F-4 地对空导弹攻击机上的计算机面板) 速度惊人。开始, 合同要求普波罗工厂用 18 个月的时间向空军交货, 但后来, 波斯湾战争迫在眉睫, 空军希望普波罗工厂用 12 个月的时间就交货。

普波罗工厂的工作团队立即想方设法来缩短工期。普波罗派出工作团队到原料供应商那里帮助他们加快供货速度; 普波罗还成立了一些专门团队将组装时间缩短了一半; 另外, 普波罗还成立了用以缩短测试时间的工作团队。最后, 普波罗工厂用 9 个月时间就向空军交货了!

海湾战争结束后, 普波罗继续改善生产状况, 将印刷电路板装配周期从 4 星期缩短到 6 天~7 天。在过去 3 年中, 它把工作过程中的存货量降低了 71%, 总存货量降低了 60%, 总成本降低了 50%, 企业生产率提高了 55%。

企业管理人员把企业的成功, 主要归结为员工之间良好的沟通、团队的运用以及员工的积极参与。

参观者们进入这家企业之后, 很快就能体味到这里由坦诚的沟通所带来的那种“家”的感觉, 这种感觉很好地解释了为什么这家企业的员工流动率较低 (为 10.8%, 比同行业平均流动率低 8 个百分点), 以及为什么只有 6 个员工选择了享受企业条件优厚的提前退休计划。“人们愿意在这里工作,” 企业资深管理人员派米拉·怀特 (Pemela White) 总结说, “他们喜欢我们的授权政策, 也喜欢我们把他们当作是企业所有者的观念。”

现在普波罗企业有 93 个团队, 员工们组建团队不必事先征得管理人员同意。企业经理麦尔温·莫瑞 (Melvin Murray) 的目标是, 在 1998 年之前让企业完全依靠自我管理型团队来运营。

## □ 团队和劳动力多元化

管理团队的多元化是一项平衡的艺术, 如表 9—3 所示。一般来说, 多元化会就某一问题提供新鲜观点, 但同时使团队难以团结一致, 达成共识。

表 9—3 多元化的优势与劣势

优势	劣势
多种观点	模棱两可
对新观点的开放性更大	复杂性
多样化的解释	混淆
创造性强	沟通混乱
灵活性高	难以达成统一协议
问题解决技能高	难以对具体行动达成一致意见



当团队卷入解决问题和决策任务时，工作团队多元化的优势就表现出来了。多元化团队能够在讨论中提出多种观点，从而会增加团队发现创造性强的或灵活性高的解决办法的可能性，使问题解决的技能更高。另外，多样化的解释，通常又意味着多元化团队要花费大量时间来讨论问题，这说明对新观点的开放性更大，这样就可以减少选中不利方案的机会。但是，应该记住，多元化对决策团队的积极作用无疑会随时间的延长而消减。我们在上一章已经指出过，多元化的群体成员难以对具体行动达成一致意见，难以达成统一协议。但随着时间的延长，这个问题会得到解决。可以预料，随着团队成员相互了解的加深，团队凝聚力的不断提高，多元化团队的优势也会越来越明显。

有关研究告诉我们，凝聚力强的团队，其成员满意度高，缺勤率低，群体的内耗较低。但在多元化团队中，凝聚力一般较弱。因此，多元化还有一个潜在的消极作用：它有损于群体凝聚力。不过，我们还需要回顾一下上一章的内容：我们已发现，群体凝聚力和群体生产率的关系受群体绩效规范的影响。我们认为，如果团队规范支持多元化的存在，这个团队就能更好地发挥异质性的优势，同时获得高凝聚力的优势。这一点有力地证明，对团队成员进行多元化培训是很有益处的。

## □ 使成熟团队再添生机

一个团队一时业绩良好，并不能保证它会继续保持这样的业绩。有效的团队也可能会陷入停滞不前的状态，最初的热情可能会为冷漠所代替。随着时间的推移，团队内部凝聚力增强，多元化团队能够带来多样性观点的优势就可能随之消失。

就上章介绍过的群体形成 5 阶段模型而言，团队不会自动地停留在“执行任务阶段”。在团队中，熟悉往往会滋生冷漠，成功则往往会导致自满，成熟会带来对新观点和革新思想的保守、封闭态度。

成熟的团队很容易遭受群体思维之害，团队成员开始相信他们能读懂每个人的心态，因此，便假设自己知道别人在想什么。结果，他们就不愿意再发表自己的看法，也不愿意再进行相互挑战。

成熟团队问题的另一个来源是，它们早期的成功往往是由于它们所承担的工作任务比较简单。很自然，新建团队往往从最容易处理的问题入手来开展工作，但随着时间的流逝，简单的问题解决完了，团队就不得不而对更困难的问题。但在这个时候，团队一般已经形成了既定的活动模式，其成员也就不愿意改变自己已经建立起来的“完美体制”，由此带来的后果往往是灾难性的。团队内部活动过程不再平稳地运作，成员之间的沟通不通畅，因为问题的解决办法不是那么显而易见，会使团队内部的冲突增多，由此，团队绩效可能会一落千丈。

如何来重新激活成熟的团队呢？我们提供 4 个建议：（1）使团队成员做好对付成熟问题的准备。提醒团队成员，他们不是独一无二的，所有成熟的团队都会面临成熟的问题。在最初的安乐生活逝去，冲突表面化的时候，他们不应该沮丧或失去信心。（2）进行新型培训。在团队陷入困境时，团队可在以下几个方而给予团队成员以培训：在沟通、解决冲突的技能方面；在团队互动过程

方面。这些培训有助于问题的解决,有助于团队成员重新获得自信,增强彼此间的信任。(3) 进行高级培训。对付简单的问题卓有成效的技能在复杂问题面前可能就远远不够了,因此,对成熟团队成员进行高级培训,有助于团队成员培养更强的解决问题、人际交往能力和技术技能。(4) 鼓励团队把它们的发展看作是一个不断学习的过程。像全面质量管理一样,团队应该把自己的发展看作是不断寻求完善的一部分。团队应该千方百计地寻求改善的方式,面对团队成员的担心和挫折,把冲突作为一个学习的机会。

## 本章小结和对管理者的意义

几乎没有什么趋势像大规模地把团队引入工作中这种运动一样对员工的工作产生如此大的影响。从个人独自工作,到加入团队中工作,要求员工善于与别人合作,与别人共享信息,坦然面对众人之间的差异,还要把个人利益升华为团队的利益。

研究发现,高绩效团队有一些共同特点:它们一般都比较小;其成员一般有3种不同类型的技能:技术的、解决问题的和决策的、人际关系的;它们能够使人与角色和谐一致;这些团队献身于一个共同的目的,建立具体的目标,保证领导和结构能够提供导向和工作重点;它们通过建立起完善的评估系统和奖励体系,从而使团队成员在个人与团队层次上都保持高度负责的精神;最后,高绩效团队成员相互之间高度信任。

因为个人主义的组织和社会以及对个人成就的奖励两个因素,就使得在这种环境中更难培养出团队选手。为了塑造团队成员,管理人员应该努力选拔那些人际关系技能较强、有可能成为有效团队选手的个人,应该对员工进行培训,开发他们的团队工作技能,并对个人的合作努力给予奖励。

当团队成熟,并能有效地运作之后,管理人员的工作并未结束。因为,成熟团队可能会陷入停滞、骄傲自满中。为了使这类团队得以继续发展,管理人员就应以建议、指导、培训等形式支持它们。

## 练习与练习

### □ 复习题

1. 为什么波音公司采用工作团队来设计 777—200 的双引擎机翼?
2. 团队如何提高员工的积极性?
3. 对比自我管理型与多功能型团队的异同。
4. 什么是问题解决型团队?
5. 列举并说明 9 种团队角色。
6. 高绩效团队如何降低社会惰化之害?

7. 高绩效团队如何降低群体思维效应?
8. 信任概念的 5 个维度是什么?
9. 在美国, 联邦法律如何妨碍推行团队的努力?
10. 对比团队多元化的利与弊。

## □ 讨论题

1. 难道团队不会产生冲突吗? 难道冲突没害吗? 那么, 为什么管理人员还支持团队概念呢?
2. 与美国和加拿大相比, 日本社会是否有一些因素使得团队在工作场所更容易被接受? 请解释。
3. 在群体形成 5 阶段模型中, 每个阶段团队可能面临什么问题?
4. 你认为团队成员的期望会对团队绩效产生什么影响?
5. 你愿意独自工作, 还是愿意在团队中工作? 为什么? 与班里其他同学的回答相比较, 你对自己的回答有何看法?

## □ 辩论题

### 团队的价值

#### 正方

现在, 团队的价值已众所周知, 我们来总结一下。专家们认为引入工作团队有下面几点主要益处:

**提高员工的积极性** 工作团队能够提高员工的参与度, 会使工作更有趣, 有助于员工满足他们的社会需求, 还能够对不务正业者产生一定的社会压力, 使他们为了面子而努力工作。与社会促进作用的研究结果一致, 个体在别人面前工作往往会表现得更好。

**提高生产率水平** 团队有产生正向协同作用的潜在可能性。近年来, 大多数组织的引入团队活动是与裁减雇员相伴随的。管理人员利用团队产生的正向协同作用, 可以在减少员工的情况下, 保持或提高生产水平。这样, 企业的生产率就相应提高了。

**增强员工的满意感** 员工都有归属需要, 在团队中工作, 可以通过增加员工之间的相互作用, 在员工之间形成同志式的友情, 来满足这种需求。而且, 生活在令人满意的团队气氛中的员工, 能够较好地对付外来压力, 并更乐意工作。

**对团队目标的共同承诺** 团队鼓励个体把个人目标升华为群体目标, 在团队形成共同的目的, 对这个目的作出承诺和设置具体目标的过程与团队所产生的社会压力一起, 共同形成与团队目标高度一致的承诺。

**改善沟通状况** 与个人独自工作相比, 自我管理型团队要求团队成员加强相互交流。同样, 多功能型团队创造了功能上相互依赖的环境, 促进了整个组织范围内的沟通。

**拓展工作技能** 推行工作团队几乎总是与拓展工作培训不可分割, 通过

这种培训，员工的技术、决策、人际关系技能会随之提高。

**增强组织的灵活性** 团队活动的重点在于过程，而不是功能，它们鼓励交叉培训，所以员工可能互相承担各自的工作，能够扩展工作技能。很正常，对团队的奖酬将以每个成员所掌握的技能多少为基础，这种技能的拓展，就增加了组织的灵活性。如果需要，工作可以重组，可以给工人重新分配工作。

引入团队总是能够带来上述好处吗？不！例如，恩斯特和杨（Ernst & Young）的一个研究发现，在利润、生产率、产品质量都处于劣势的组织中引入工作团队之后，对于改善产品质量和生产过程的效果是明显的；但在绩效一般的组织中，工作团队很难对绩效水平产生影响；在高绩效公司中，引入以团队为基础的工作系统实际上反而会使绩效水平降低。

采用团队是否会成功，显然要受一些权变因素的影响。例如，需要多种技能的工作任务；市场对于改进的质量或革新会给予回报；公司员工重视持续不断的学习机会，喜欢复杂的工作任务；劳资关系良好，劳资双方相互信任。但是，我们不能忽视这样的现实：现在的团队潮流方兴未艾，这反映了管理人员的信念：团队在大多数情况下是成功的。

### 冷酷的团队理想

#### 反方

关于团队有许多好处的信念在组织研究中已取得了不容置疑的地位。这种观点认为，一旦引入团队，就能够满足各方面的需求：个人需求（社交方面的、自我实现方面的、工作参与方面的）、组织需求（生产率、灵活性、有效性），甚至社会需求，如减轻现代工业社会带来的异化问题和其他副产品。我们有必要退一步来认真地考察一下团队及团队理想背后的假设。下而是对4个团队理想假设的评估。

成熟团队是任务导向的，能够成功地使其他形式的群体力量的消极影响降低到最小的程度。任务导向型团队中仍然存在反任务性行为，与其他形式的群体确实有许多共同之处。比如，分配工作任务和决策结果的内部纷争、低参与率、成员的冷漠和无动于衷。

个人、群体和组织目标可以整合成共同的团队目标。与团队倡导者的假设相反，人们并不是这么容易就能为工作团队所提供的社交满足和自我实现满足所激励，进而充分发挥其积极性的。在团队中仍然充满竞争、冲突和敌意感。而且，在面对困难棘手的观点和问题时，团队成员之间很少互相支持和帮助。另外，与团队能够提高工作满意感的观点相反，事实证明，作为团队成员，个人要经历大量持续不断的压力，很少会感到满意。而且，对某些类型的工人和工作来说，更适合于个人单独工作的情境。具有特殊工作风格的个人在团队中决不会表现出色。对于那些勤奋、富于竞争精神、渴求获取个人成就的员工而言，加入团队只会给他们带来挫折和压力。

参与和领导共享总是有效的。团队理想把对领导的要求过于简单化了。这种思想认为，高绩效团队可以不要领导或忽视领导的作用，这就低估了领导的重要性。它假设，团队对共同目标的承诺可以统一团队活动，从而降低对领导的需求。群体过程理论家不知道，所有群体都会经历认同、拒绝、利用领导权威这样一个过程。这个过程不能简单地通过取消群体领导而消失。实际上，

一个团队没有领导容易陷入瘫痪。

团队环境使之可以摆脱政治、权力和冲突的破坏性力量，这些因素可能妨碍团队的工作效率。赞同有效团队的人认为，高效团队的标准在于其决策质量高，沟通状况良好，团队凝聚力强，目标明确且为大家共同接受，能够接受少数人的观点。但上述标准背叛了一个事实：团队是由关心自身利益的人组成的，这些人随时都可能做交易，奖励对自己有利的人，而惩罚对手，并以类似的行为来扩展自身利益。这样，团队就必然是一个政治实体，团队成员在其中玩权力游戏，不断产生冲突。无论是培训手段还是组织行为都无法改变团队内在的政治本质。

笔者认为，打着公众利益旗号的团队理想，忽视了这样的事实：团队往往是用来掩饰为了维持一致而实行的高压；掩盖那些在伪装的一致同意下面的冲突；把服从改装成发挥个人创造力；以咨询为借口来拖延行动；把领导缺位合法化；伪装有利的争论和个人目的。团队不一定能够满足个人需要，也不一定有助于提高个人满意度、个人绩效水平或组织的有效性。相反，对团队的迷恋和使每个员工都成为团队成员的愿望很可能导致组织不能从其成员那里获得最好的绩效。

## □ 自我认识练习

### 别人是否认为我可以信赖

要想了解别人对你的信赖程度，请完成下面的问卷。但首先你要找出一位会对你进行评估的人，比如，同事、朋友、上司、团队领导。

请运用下面的量表给每个题目打分：

强烈反对	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	强烈赞同	得分
1. 别人可以期望我很公正。												——
2. 你对我应该有信心，我对于别人告诉我的事会保密。												——
3. 我会讲真话，这一点毫无疑问。												——
4. 我永远不会故意向别人掩饰自己的观点。												——
5. 如果我承诺要帮助某人，那我一定会做到这一点。												——
6. 如果我同别人有约，那我一定会准时赴约。												——
7. 如果我借了别人的钱，我一定会尽快归还。												——

评分标准和参考答案见 600 页。

## □ 与别人共同练习

### 团队经历练习

1. 组建 4 人~5 人小组。
2. 小组中的每个人都要向别人讲述自己曾经参加过的团队的一次积极体验。

3. 在步骤 2 完成之后, 小组中的每个人都要向大家讲述自己曾经参加过的团队的一次消极体验。

4. 现在, 小组成员一起来分析他们的反应:

- a. 你认为小组成员在描述他们的积极体验和消极体验时, 各有什么共同特点?
- b. 这些共同体验对于团队的设计有什么意义? 对于提高团队有效性有何意义?

## □ 道道困境练习

### 我一定要做一个团队选手吗?

获得普林斯顿大学经济学学士学位之后, 塔德·当奈利 (Todd Donnelly) 在伦敦的英国广播公司 (BBC) 谋得一份工作, 他被分配在新闻部的商务小组中, 他的工作内容是给新闻撰稿人提供研究材料。塔德接受这件工作时, 知道自己并不打算过一辈子这种职业生活, 但他认为这件工作可能比较有趣, 它能够使自己拥有宝贵的商业生涯经历, 并能够有机会在欧洲呆几年。

在 BBC 干了 3 年后, 塔德觉得是回学校的时候了。第三年, 他决定重回学校攻读工商管理硕士学位, 为将来快速发展做好准备。他申请读哈佛商学院, 并被录取了。

塔德在哈佛商学院的两年是紧张而又令人振奋的。他在哈佛商学院充满激烈竞争气氛的环境中脱颖而出。他利用这种机会去分析各种复杂的案例, 与同学展开热烈讨论, 以证明他的结论的价值。毕业时, 他的成绩排在全班前 10% 之列。

塔德在哈佛商学院的最后一学期中, 参加了多个公司的面试。尽管有几家咨询公司的条件很优厚, 富有诱惑力, 塔德还是决定, 自己要进入制造行业。所以, 当福特公司给他提供了一个在仓储管理部门工作的机会时, 他接受了。

“我在福特工作了 4 个月之后, 上司告诉我, 让我参与一个多功能型团队, 以寻求降低仓储成本的方法,” 塔德说, “这个团队基本上是永久性组织。其他团队成员来自于供应商关系户、成本会计、运输部和生产系统。恕我直言, 这个决策真的让人倒胃口。”

“我不是那种适合团队活动的人, 在高中时我也没有加入俱乐部, 我参加过田径队, 并且很出色, 但田径是一项个人运动。田径队的意义只在于我们一起乘车出外参加比赛。在大学里, 我尽量避免大家混在一起的活动。有些人称我为孤独者。我认为这不符合实情。我可以与别人合作得很好, 但是, 我讨厌聚会和委员会之类的活动, 它们浪费了太多的时间。无论何时, 只要与群体一起工作, 你就不得不适应各种不同个性特点的人。我是一个独立的操作者。给我一份工作, 我可以做好。我干起工作来比我所知道的任何人都更努力。但我不希望我的绩效要依赖于团队中其他人的工作。他们不会像我一样地努力工作, 有些人肯定会试图推卸责任。我实在不想成为团队选手。”

塔德是否可以选择不? 他的上司是否应该给他选择的机会, 让他自己决定是否加入降低仓储成本团队? 或者, 在 90 年代, 我们是否应该期望人们成为团

队选手? 管理者要求其员工作为团队一员来完成自己的工作是否不道德? 你认为呢?

## □ 案例分析

### XEL 通讯公司

XEL 通讯公司是大池塘中的一条小鱼。它雇有 180 员员工, 生产制造用户电路板。它的竞争对手是北方电讯 (Northern Telecom) 和美国电话电报公司这样的大公司。

XEL 通讯公司是比尔·桑科 (Bill Sanko) 和他的合作伙伴从 GTE 公司那里买下的, 现在 GTE 公司是他们的客户。但比尔想摆脱对 GTE 公司的依赖, 自主发展。他需要把更多的产品销售给贝叶尔公司和拥有自己的话务系统的其他大型工业客户。

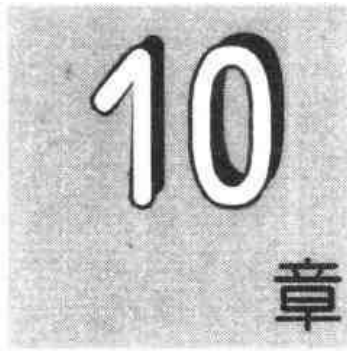
比尔的问题是, 为了成功地开展新业务, 他必须大大地提高 XEL 的灵活性。他想加快订单的周转速度, 比任何大公司所能管理的速度都要快; 还要加快 XEL 对客户需求的反应速度, 同时还要兼顾成本。但不幸, XEL 的组织结构使它难以提高反应速度或灵活性, 其成本也比较高, 不利于它与大企业展开竞争。

例如, XEL 一个产品从开始设计到走上生产线, 需要 8 个星期的时间, 这就造成大量资金被积压在仓库里, 同时, 也使希望尽快得到货物的客户很不满意。桑科相信, 高绩效团队能使生产周期缩短到 4 天甚至更短。公司的组织结构也是一种负担: 一线工人要向直接主管汇报工作, 直接主管再向部门经理汇报工作, 然后这些部门经理向桑科和其他高层经营人员汇报工作。这种垂直结构延长了决策时间, 增加了组织运行成本。“如果负责硬件生产的工程师需要软件工程师帮助, 他要去找部门经理,” 桑科说, “这个部门经理会说, ‘把你的要求写下来。’ 然后这个部门经理再约软件部门的经理共进工作午餐, 商量这件事情。”

桑科已经决定, 围绕自我管理型工作团队, 对自己的公司进行重组。他认为, 合理设计的团队结构有助于缩短生产周期, 从 8 星期缩短到 4 天, 大大地提高产品质量, 使装配成本降低 25%, 使仓储成本降低 50%, 这样就可以大大地提高客户的满意度。目标太狂妄吗? 随便你怎么看。但桑科认为, 这些目标有可能实现。而且, 如果他的公司要生存下去, 也必须实现这些目标。

#### 问题:

1. 你认为桑科应该怎样来设计、推行自我管理型团队? 请详细说明有关步骤。
2. 在这个过程中, 桑科应注意什么问题?



## 沟通

沟通的功能  
沟通的过程  
沟通的基本原理  
实践：在激烈变革时期典范企业中有  
效的员工沟通  
有关沟通的当前问题  
本章小结和对管理者的意义  
复习与练习



## 学 习 目 标

学完本章后,你应该能够:

1. 定义沟通并列举其 4 种功能。
2. 指出影响小道消息传播的因素。
3. 列出有效沟通的主要障碍。
4. 描述在激烈变革时期组织中的有效沟通程序。
5. 概括与有效的积极倾听有关的行为。
6. 对比交谈对于男性与女性的不同意义。
7. 描述跨文化沟通中潜在的问题。
8. 讨论技术手段是如何影响组织沟通的。



## 范 例

我不是说我没说过它,我说的是我没有说我说它,希望你能明白我的意思。

G. 罗姆尼 (G. Romney)

仅仅几句话能否决定生与死的命运? 1990 年 1 月 25 日恰恰发生了这种事件。那一天,由于阿维安卡 52 航班 (Avianca Flight 52) 飞行员与纽约肯尼迪机场航空交通管理员之间的沟通障碍,导致了一场空难事故,机上 73 名人员全部遇难。

1 月 25 日晚 7 点 40 分,阿维安卡 52 航班飞行在南新泽西海岸上空 11 277.7 米的高空。机上的油量可以维持近 2 个小时的航程,在正常情况下飞机降落至纽约肯尼迪机场仅需不到半小时的时间,这一缓冲保护措施可以说十分安全。然而,此后发生了一系列耽搁。首先,晚 8 点整,肯尼迪机场管理人员通知 52 航班由于严重的交通问题他们必须在机场上空盘旋待命。晚 8 点 45 分,52 航班的副驾驶向肯尼迪机场报告他们的“燃料快用完了”。管理员收到了这一信息,但在晚 9 点 24 分之前,没有批准飞机降落。在此期间,阿维安卡机组成员再没有向肯尼迪机场传递任何情况十分危急的信息,但飞机座舱中的机组成员却相互紧张地通知他们的燃料供给出现了危机。

晚 9 点 24 分,52 航班第一次试降失败。由于飞行高度太低以及能见度太差,因而无法保证安全着陆。当肯尼迪机场指示 52 航班进行第二次试降时,机组成员再次提到他们的燃料将要用尽,但飞行员却告诉管理员新分配的飞行跑道“可行”。晚 9 点 32 分,飞机的两个引擎失灵,1 分钟后,另两个也停止了工作,耗尽燃料的飞机于晚 9 点 34 分坠毁于长岛。

当调查人员考察了飞机座舱中的磁带并与当时的管理员交谈之后,他们发现导致这场悲剧的原因是沟通的障碍。为什么一个简单的信息既未被清楚的传递又未被充分的接受呢? 下面我们针对这一事件作进一步的分析。

首先,飞行员一直说他们“燃料不足”,交通管理员告诉调查者这是飞行员们经常使用的一句话。当被延误时,管理员认为每架飞机都存在燃料问题。但是,如果飞行员发出“燃料危急”的呼声,管理员有义务优先为其导航,并尽可能迅速地允许其着陆。一位管理员指出,如果飞行员“表明情况十分危急,那么所有的规则程序都可以不顾,我们会尽可能以最快的速度引导其降落的”。遗憾的是,52 航班的飞行员从未说过“情况紧急”,所以肯尼迪机场的管理员一直未能理解到飞行员所面对的真正困境。

其次,52 航班飞行员的语调也并未向管理员传递燃料紧急的严重信息。许多管理员接受过专门训练,可以在这种情境下捕捉到飞行员声音中极细微的语调变化。尽管 52 航班的

机组成员相互之间表现出对燃料问题的极大忧虑，但他们向肯尼迪机场传达信息的语调却是冷静而职业化的。

最后，飞行员的文化和传统以及机场的职权也使 52 航班的飞行员不愿意声明情况紧急。正式报告紧急情况之后，飞行员需要写出大量的书面汇报。另外，如果发现飞行员在计算飞行过程需要多少油量方面疏忽大意，联邦飞行管理局就会吊销其驾驶执照。这些消极强化物极大阻碍了飞行员发出紧急呼救。在这种情况下，飞行员的专业技能和荣誉感可以变成赌注。

阿维安卡 52 航班的悲剧表明，良好的沟通对于任何群体或组织的工作效果都十分重要。事实上，研究表明，对于人际冲突来说，沟通不良可能是最主要的原因。人们用近 70% 的时间（除了睡眠时间之外）进行沟通（包括听、说、读、写 4 个方面），因此，有人认为阻碍群体工作绩效的最大障碍在于缺乏有效沟通，这是有道理的。

群体没有沟通就无法存在：成员之间要相互传递意义。然而，沟通更重要的不仅仅是意义的传递，它还必须被理解。在一个群体中，如果其中一名成员只会说德语，而其他成员都不懂德语，则这个说德语的人就不能被彻底理解。可见，沟通（communication）必须包括两个方面：意义的传递与理解。

无论多伟大的思想，如果不传递给其他人并被其他人理解，都是无意义的。完美的沟通（如果存在的话），是想法或思想传递到接受者后，接受者所感知到的心理图像与发送者发出的完全一样。尽管在理论上这是很显然的，但在现实中却不可能存在这样完美的沟通，我们而后会进一步介绍其原因。

下面，我们首先简要概括沟通的功能和沟通的过程，然后针对有效沟通中的问题进行讨论。

## 沟通的功能

在群体或组织中，沟通有 4 种主要功能：控制、激励、情绪表达和信息。

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

沟通通过下面的途径来激励员工：明确告诉员工做什么，如何来做，没有达到标准时应如何改进。我们可以在第 6 章对目标设置和强化理论的介绍中看到这一点，具体目标的设置、实现目标过程中的持续反馈以及对理想行为的强化这些过程都有激励作用，而这些过程又都需要沟通。

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

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

这4种功能无轻重之分。要使群体运转良好，就需要在一定程度上控制员工，激励员工，提供情绪表达的手段，并作出决策。你可以认为在群体或组织中几乎每一次沟通都能实现这4种功能之中的1种或几种。

## 沟通的过程

我们可以把沟通作为一个过程或流程看待。如果在这个过程中存在偏差或障碍，就会出现沟通问题。本节中，我们根据沟通模型来描述这一过程；并了解失真源是如何阻碍这一过程的；最后介绍沟通焦虑这一概念，它是另一种潜在的沟通障碍。

### □ 沟通模型

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

图10-1描述了沟通过程（communication process）。这一模型包括七个部分：（1）沟通信息源；（2）编码；（3）信息；（4）通道；（5）解码；（6）接受者；（7）反馈。

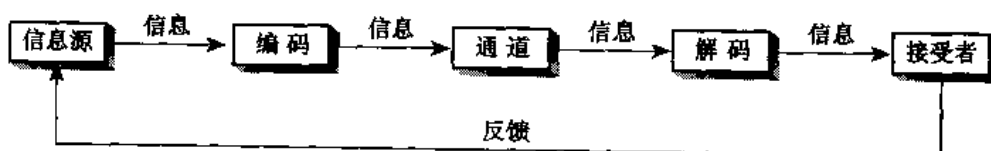


图 10-1 沟通过程模型

信息源把头脑中的想法进行编码（encoding）而生成了信息，被编码的信息受到4个条件影响：技能、态度、知识和社会—文化系统。

我能够成功地把信息传递给你，这依赖于我的写作技巧。如果教科书的作者缺乏必要的技能，则很难用理想的方式把信息传递给学生。另外，成功的沟通要求一个人具备听、说、读及逻辑推理技能。我们在第5章中指出，个体的态度影响着行为。我们对许多事情有自己预先定型的想法及态度，这些态度影响着我们的沟通。沟通活动还受到我们在某一具体问题上所掌握的知识范围的限制。我们无法传递自己不知道的东西，反过来，如果我们的知识极为广博，则接受者又可能不理解我们的信息。也就是说，我们关于某一问题的知识量影响着我们要传递的信息。最后，与态度影响行为类似，我们在社会—文化系统中所持的观点和见解也影响着行为。我们的信仰和价值观均是文化的一部分，

它们都影响到作为沟通信息源的我们。

**信息** (message) 事实上是经过信息源编码的物理产品。当我们说的时候, 说出的话是信息; 当我们写的时候, 写出的内容是信息; 绘画的时候, 图画是信息; 作手势的时候, 胳膊的动作、面部的表情是信息。信息受到 3 个因素的影响: 用于传递意义的编码或信号群; 信息本身的内容以及我们对编码和内容的选择与安排。

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

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

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

## □ 失真源

遗憾的是, 沟通过程模型中的大部分因素都有着造成信息失真的潜在可能性, 并因而使完美精确的沟通目标受到冲击。这些失真源可以解释为什么被接受者解码的信息很少与发送者的原本意图完全一致。

如果编码不认真, 发送者发出的信息就会出现失真。信息因素本身也可能导致失真, 如信号的选择不当以及信息内容的混淆都是经常出错的地方。如果通道选择不利或噪音过高, 也会使沟通失真。另外, 个人的偏见、知识水平、知觉技能、注意广度、解码的认真程度等等因素都在一定程度上使接受者对信息的解释与发送者的想法有所差距。

## □ 沟通焦虑

有效沟通的另一个主要障碍是, 一些人 (大约占总人数的 5% ~ 20%) 总有某种程度的**沟通焦虑** (communication apprehension) 或紧张。尽管很多人都害怕在人群面前讲话, 但沟通焦虑所产生的问题比这严重的多, 它会影响到整整一类沟通技术。这种人在口头沟通或书面沟通或二者兼而有之的沟通中感到过分紧张和焦虑。比如, 口头沟通的焦虑者可能会发现自己很难与其他人面对面交谈, 或当他们需要使用电话时极为焦虑。为此, 他们会依赖于备忘录或信件传递信息, 即使打电话这种方式更快更合适。

研究表明口头沟通的焦虑者回避那些要求他们进行口头沟通的情境。我们

可以预期,当这些个体选择工作时,不会选择诸如教师这样的工作岗位,因为这些职业最主要的要求是口头沟通。但是,几乎所有的工作都要求进行一定的口头沟通。有证据表明,口头沟通的高焦虑者为了把沟通需要降低到最低限度而歪曲了工作中的沟通要求。由此我们应该认识到,在组织中有一些人极少使用口头沟通,并告诉其他人自己不需要太多的沟通就能有效地从事工作,从而使这种活动合理化。

## 沟通的基本概念

要了解沟通就要对一些基本概念有所了解,这里我们介绍这些概念。具体而言,我们介绍沟通的方向,对比正式与非正式沟通网络,描述非言语沟通的重要性,考察个体如何选择沟通通道,并总结影响有效沟通的主要障碍。

### □ 沟通的方向

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

**自上而下的沟通** 在群体或组织中,从一个水平向另一个更低水平进行的沟通称为自上而下的沟通。

对于管理者与下属之间的沟通,我们常常想到的是自上而下的模式。群体的领导者和管理者给下属分配目标,介绍工作,告知政策与程序背后的逻辑依据,指出需要注意的问题,提供工作绩效的反馈,这些都是自上而下的沟通。不过,自上而下的沟通并不一定必须是口头沟通或面对面地接触。当管理层给员工的家里寄去信件告知他们新的病假政策时,使用的也是自上而下的沟通。

**自下而上的沟通** 自下而上的沟通是在群体或组织中从低水平流向更高水平的沟通。员工利用它向上级(管理层)提供反馈,汇报工作进度,并告知当前存在的问题。自下而上的沟通使得管理者经常了解到员工对他们的工作、同事和组织的总体感觉是什么样的,管理者还依赖于这种沟通了解哪些工作需要改进。

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

联邦快递公司对自己的自下而上沟通程序十分骄傲。公司 68 000 名员工每年都对管理层提供的环境气氛进行考察和评定。这一程序被百而最(Malcom Baldrige)全国质量奖的评定者们称为关键的人力资源力量,联邦快递也赢得了这一荣誉。

**水平沟通** 当沟通发生在同一工作群体的成员之间,同一等级的工作群体成员之间,同一等级的管理者之间以及任何等级相同的人员之间时,我们称之为水平沟通。

如果群体或组织中的垂直沟通十分有效,为什么还需要水平沟通呢?原因

在于水平沟通常常在节省时间和促进合作方面是十分必要的。在某些情况下，这种水平关系是上级正式规定的，但大多数情况下，它是为了简化垂直方向的交流、加快工作速度而产生的非正式沟通。因此，从管理的角度来看，水平沟通有有利的一面也有不利的一面。如果所有沟通都严格遵循正式的垂直结构则会阻碍信息的有效性和精确性，而水平沟通效果较好。此时，它们与上级的知识和支持共同存在。但是，在下列情况下水平沟通会产生功能失调的冲突：当正式的垂直通道受到破坏时；当成员越过或避开他们的直接领导做事时；当上司发现所采取的措施或作出的决策他自己不知道时。

## □ 正式与非正式的沟通网络

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

**正式的小群体网络** 图 10—2 描述了 3 种主要的小群体网络类型：链式、轮式和全通道式。链式严格遵循正式的命令系统；轮式把领导者作为所有群体沟通的核心；全通道式允许所有的群体成员相互之间进行积极的沟通。

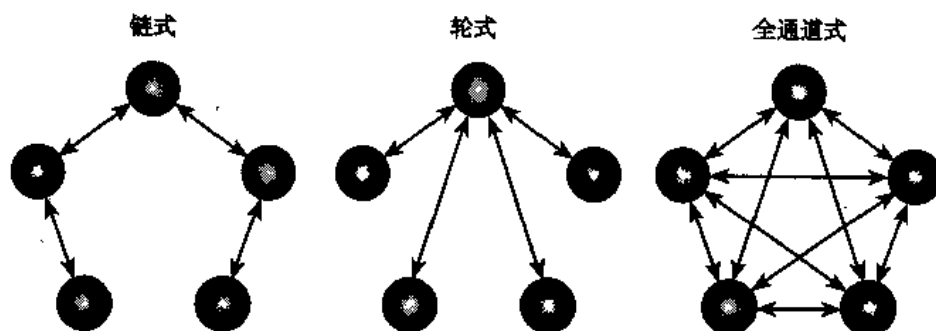


图 10—2 3 种主要的小群体网络

表 10—1 表明，每一种网络的有效性取决于你所关注的因变量是什么。比如，轮式结构促进了领导者的出现；如果你注重的是成员的满意度，则全通道结构最佳；如果你认为精确性最重要，则链式结构最佳。因此，表 10—1 可以使我们得出这样的结论，没有一种网络在所有的情况下都是最好的。

表 10—1 小群体网络及有效性指标

指标	链式网络	轮式网络	全通道式网络
速度	中	快	快
精确性	高	高	中
领导者的出现	中	高	无
成员的满意度	中	低	高

**非正式网络** 前面对沟通网络的讨论都集中在正式的沟通模式上。在群体内部和群体之间，正式沟通并不是唯一的沟通系统。现在让我们来看看非正式系统，在此，信息通过小道消息的方式传播，而流言也大量滋生。

小道消息有3个特点。首先，它不受管理层控制；其次，大多数员工认为它比高级管理层通过正式沟通渠道解决问题更可信、更可靠；第三，它在很大程度上有利于人们的自身利益。

有关小道消息的一项著名研究是对一家小型生产厂67名管理层人员沟通模式的调查。调查使用的基本方法是这样的：从每名信息接受者那里了解他是怎样获得某一信息的，并追踪到信息源。结果发现，尽管小道消息是信息来源的一种重要途径，但仅有10%的管理人员担任联络员角色（即将信息传递给其他人）。比如，当一名经营人员决定辞职去保险公司工作时，81%的经营人员知道此事，但只有11%的人将该信息传递给其他人。

这一研究所得到的另两个结论也值得注意。人们普遍感兴趣的信息倾向于在主要的功能群体之间流动（即生产，销售），而不是在功能群体内部流动。另外，没有证据表明任何成员一直在群体中担任联络人角色，不同的人传递不同类型的信息。

还有研究者以小型政府办公室的工作人员为被试重复了这一研究，也发现仅有很小比例的人（10%）担任联络员。重复性的研究包括的人员范围很广——不仅有管理者，还有普通老百姓。然而，研究发现政府办公室中的信息是在功能群体内部流动的，而不是在它们之间流动的。研究者认为这种差异的原因来自于样本的不同，前者的样本是纯粹的经营人员，后者的样本中还包括了普通工人。对管理者来说，可能更多地感受到保持消息灵通地位的压力，因而倾向于向直接功能群体之外的其他人传递信息。另外，与前面的研究结果相反，重复性研究发现，在政府办公室中有一群稳定的个体扮演着联络员角色传递信息。

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

人们常常认为小道消息来自于搬弄是非者的好奇心。其实很少如此。小道消息至少有四个目标：建构和缓解焦虑；使支离破碎的信息能够说得通；把群体成员甚至包括局外人组织成一个整体；表明信息发送者的地位（我是圈内人，你是圈外人）或权力（我有权力使你成为圈内人）。研究表明，如果情境对我们来说十分重要，但又模棱两可，并因而激起人们的焦虑情绪，此时小道消息会作为情境的反应而出现。工作情境中常常包含这3个方面，这一点可以解释为什么在组织中小道消息十分盛行。在大型组织中保密性和竞争性是司空见惯的，对诸如新老板的任命、办公室的重组、工作任务的重新安排这些事件来说，都为小道消息的产生和延续创造了有利条件。如果小道消息背后人们的愿望和期待得不到满足或焦虑得不到缓解，那么它会一直持续下去。

从上面的讨论中我们能得出什么结论？显然，对于任何群体或组织的沟通网络来说，小道消息都是其中的重要组成部分，值得我们认真了解。它表明了一些员工认为很重要的事情，管理者，未能详尽透彻地说明，因而激起了员工的焦虑感。因此，小道消息具有过滤和反馈双重机制，它使我们认识到哪些事

情员工认为很重要。从管理的角度出发,可能更重要的是,对小道消息进行分析并预测其流向看来是可行的。由于只有一少部分人(不足10%)积极向其他人传递信息,通过了解哪一个联络人认为某种信息十分重要,能够提高我们解释和预测小道消息传播模式的能力。

管理层能够彻底消除小道消息吗?不能!但是,管理者应该能使小道消息的范围和影响限定在一定区域内,并使其消极结果减少到最低。表10—2提供了减少小道消息消极结果的几项建议。

表 10—2

减少小道消息消极影响的建议

1. 公布进行重大决策的时间安排。
2. 公开解释那些看起来不一致或隐秘的决策和行为。
3. 对目前的决策和未来的计划,强调其积极一面的同时,也指出其不利的一面。
4. 公开讨论事情可能的最差结局,这肯定比无言的猜测引起的焦虑程度低。

## □ 非言语沟通

任何有过约会经历或到过夜总会的人都知道,为了传递一个信息而进行的沟通并不一定非要使用言语。一瞥、一笑、一皱眉、一种凝视、一个挑逗性的身体动作,它们都传递着信息。这表明,在沟通的讨论中,不包括非言语沟通(nonverbal communication)肯定是不全面的。非言语沟通通过身体动作、说话的语调或重音、面部表情以及发送者和接收者之间的身体距离来传递信息。

对身体动作进行的学术研究称为身体语言学(kinesics)。它涉及到手势、面部表情及其他身体动作。不过,这是一个相当年轻的领域,其中更多的是推测或公认的结论,而不是经过研究得到证实的结论。因此,我们必须认识到,身体动作是沟通研究中十分重要的一部分,但对于它的结论应十分慎重。下面我们来看看身体动作所传递的意义。

研究者认为每一个身体动作都有意义,没有一种动作是随意出现的。比如,通过身体语言,我们可以说:

“帮帮我吧,我很孤独。带上我吧,我已经准备好了!让我一个人呆会儿,我很失落。”而我们常常是在无意中发出这些信息的。我们抬起眉毛表示不相信,揉揉鼻子表示有疑问,双手抱肩以隔离自己或保护自己,耸耸肩膀表示无所谓,眨眨眼睛表示亲密感,敲击指头表示不耐烦,拍拍脑袋表示忘了做某事。

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

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



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

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

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

## □ 沟通通道的选择

为什么人们会选择某种沟通通道而不选择其他类型的通道,比如,采取打电话的方式而不进行面对面的交谈?一种答案是因为沟通焦虑!你应该还记得,有些人对某种沟通方式存在着焦虑。但对于人群中其余的80%~85%的人来说为什么呢?他们并不存在这个问题。在沟通通道的选择方面,是否还有一种更通行的解释?答案毫无疑问。沟通媒介的丰富性模型有助于我们解释管理者对通道的选择。

近期研究发现,各种通道在传递信息方面的能力是不同的。一些通道比较丰富,它们拥有下面几方面的能力:(1)同一时间处理多种线索;(2)促进快速反馈;(3)直接亲身的接触。另一些通道则比较贫乏,并在上述3个方面的得分也很低。图10—3表明,从通道丰富性(channel richness)角度上看,面对面交谈的得分最高,因为它在沟通过程中传递的信息量最大,也就是说,它提供了大量的信息线索(语言、体态、面部表情、手势、语调)即时反馈(言语和非言语两种方式)以及亲身的接触。而非私人性的书面媒体,如公告和一般文件,丰富性程度最低。

对通道的选择还取决于信息是常规的还是非常规的。常规信息通常是直来直去的,其模棱两可的程度最低。非常规信息较为复杂,有潜在的误解可能性。管理者可以采用丰富性程度低的通道对常规信息进行有效沟通。而对非常规信息来说,在沟通中只有选择丰富性程度高的通道才能有效。

在过去10年里,媒体的丰富性模型十分符合组织的发展趋势和实践活动。越来越多的高层管理者利用会议促进沟通,并常常走出隔离自己的行政办公室通过随便走动的方式进行管理,这种变化绝非偶然。这些领导者开始利用丰富性程度更高的沟通通道,传递那些以模糊性为特点的信息。很多组织进行了如下活动:关闭设施,削减人员,重组机构,进行合并与兼并,以及加速引进新产品和服务的步伐。这些非常规信息的模糊性程度都很高,它要求沟通通道能

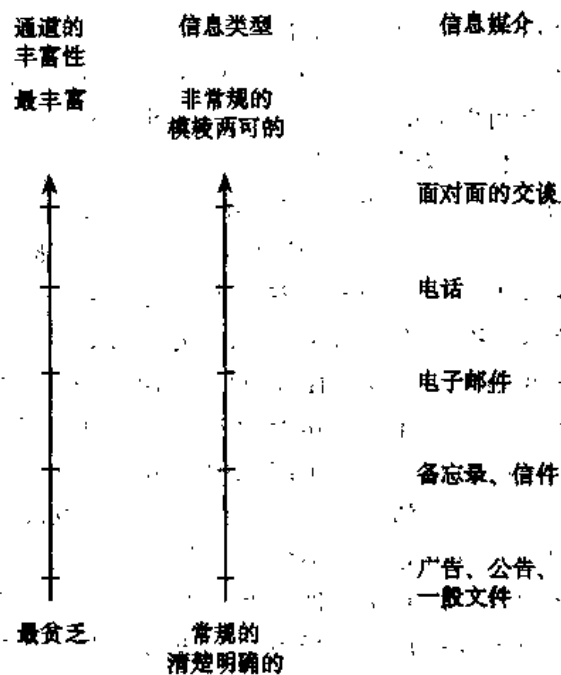


图 10-3 通道丰富性的层级

够同时传递大量信息。因此，当你看到最有效的管理者在加大丰富性通道的使用时，应不足为奇。

## 有效沟通的障碍

在结束对沟通基本原理的介绍前，我们最后总结几种影响有效沟通的主要障碍，以提醒你的注意。

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

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

**选择性知觉** 本书曾多次提到选择性知觉（selective perception），在此处又出现这一概念是因为在沟通过程中，接受者会根据自己的需要、动机、经验、背景及其他个人特点有选择地去看或去听信息。解码的时候，接受者还会把自己的兴趣和期望带进信息之中。如果一名面试主考认为女职员总是把家庭放在事业之上，则会在女性求职者中看到这种情况，无论求职者是否真有这种

想法。在第4章中我们说过,我们不是看到事实,而是对我们所看到的东西进行解释并称之为事实。

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

**语言** 同样的词汇对不同的人来说含义是不一样的。词汇的意义不存在于词汇中,而存在于我们这些使用者中。年龄、教育和文化背景是这方面的3个最主要因素,它们影响着一个人的语言风格以及他对词汇的界定。闲聊艺术家斯诺普·多吉·多哥(Snoop Doggy Dogg)和政治分析家兼作家小威廉·巴克利(William F. Buckley Jr.)两人同说英语,但他们所使用的语言却十分不同。事实上,一个走在马路上的普通人对他们两人所使用的词汇都存在着一一定程度上的理解困难。在一个组织中,员工常常来自于不同的背景,有着不同的说话风格。另外,部门的分化使得专业人员发展了各自的行话和技术用语。在大型组织中,成员分布的地域也十分分散(有些人甚至在不同国家工作),而每个地区的员工都使用该地特有的术语或习惯用语。

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

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

## 从概念到技能

### 有效的倾听

太多的人把倾听技能作为一种理所当然具备的能力。他们把听与倾听混为一谈。二者有何差别?听主要是对声波振动的获得,倾听则是弄懂所听到的内容的意义,它要求对声音刺激给予注意、解释和记忆。

一般人的正常说话速度是每分钟125字~200字。但是,倾听者平均每分钟可以接收400字以上的信息。这就使得在倾听的时候留给大脑很多空闲时间,使其有机会神游四方。而对于大多数人来说,这也正意味着他们养成了很多坏习惯来利用“这段空闲时光”。

下面的8种行为与有效的倾听技能有关。如果你希望提高自己的倾听技能,请把这些行为作为行动指南:

1. 使用目光接触。当你在说话时对方却不看你,你的感觉如何?大多数人将其解释为冷漠或不感兴趣。你用耳朵倾听,别人却通过观察你的眼睛判断你是否在倾听。

2. 展现赞许性的点头和恰当的面部表情。有效的倾听者会对所听到的信息表现出兴趣。如何表示?通过非言语信号。赞许性的点头、恰当的面部表情与积极的眼光接触相配合,向说话人表明你在认真倾听。

3. 避免分心的举动或手势。表现出感兴趣的另一做法是避免那些表明思想走神的举动。

在倾听时,注意不要进行下面这类活动:看表,心不在焉地翻阅文件,拿着笔乱写乱划等等。这会使说话者感觉到你很厌烦或漠不关心。更重要的是,这些表明你并未集中精力,因而很可能会遗漏一些说话者想传递的信息。

4. 提问。批判性的倾听者会分析自己所听到的内容,并提出问题。这一行为保证了理解和准确,并使说者知道你在倾听。

5. 复述。复述指用自己的话重述说话者所说的内容。有效的倾听者常常使用这样的语句:“我听你说的是……”或“你是否是这个意思?”为什么要重述已经说过的话呢?有两个原因。首先,它是核查你是否认真倾听的最佳临控手段。如果你的思想在走神或在思考你接下来要说的内容,你肯定不能准确复述完整的内容。其次,它是精确性的控制机制。用自己的语言复述说者所说的内容并将其反馈给说话的人,可以检验自己理解的准确性。

6. 避免中间打断说话者。在你作出反应之前先让说话者讲完自己的想法。在别人说话时不要去猜测他的想法,当他说完时你就会知道了。

7. 不要多说。大多数人乐于畅谈自己的想法而不是聆听他人所说。很多人之所以倾听仅仅因为这是能让别人听自己说话的必要付出。尽管说话可能更有乐趣而沉默使人不舒服,但我们不可能同时做到听和说。一个好听众知道这个道理并谨言慎行。

8. 使听者与说者的角色顺利转换。对于在报告厅里听讲的学生,可能比较容易在头脑中形成一个有效的倾听框架。为什么呢?因为此时的沟通完全是单向的,教师在说而学生在听。但这种教师—学生的双向固定角色并不典型。大多数工作情境中,听者与说者的角色在不断转换。有效的倾听者能够使说者到听者以及听者再回到说者的角色转换十分流畅。从倾听的角度而言,这意味着全神贯注于说者所表达的内容,即使有机会也不去想自己接下来要说的话。

教师应牢记

## 实践：在激烈变革时期典范企业中有范的员工沟通

前面已经谈到,世界各地的组织为了缩减经费开支和提高竞争力都在进行重组和调整。比如,几乎所有的《幸福》100家企业,去年都通过自然缩减和临时解雇的办法对劳动力进行裁员。

近期一项研究调查了10家在重大调整项目上获得成功的典范企业,主要考察他们声誉颇佳的内部沟通程序。研究者想知道这些不同的企业中,是否有一些共同因素决定了沟通的效果。另外,他们还在调查这些组织变革期间的工作效果是对沟通有效性的真正检验,因此特意选择了这些经历过调整和重组的公司作为调查对象。

研究者发现这10家企业中,有8个特点与有效的员工沟通有关。由于调查的公司组织环境各不相同,又分属于不同的行业,所以我们可以认为这8个特点适用于各种不同类型的组织。

这8个特点是在调查基础上总结出的行动指南,它有助于管理者决定怎样与员工沟通最为成功。下面我们分别来看看这些特点。

## ☐ 首席执行官必须承认沟通的须要性

成功的员工沟通方案中最重要的因素是首席执行官（CEO）的领导。他必须从思想到行动上认可这样一种观念：与员工进行沟通对实现组织目标十分重要。如果组织中的首席执行官通过他的言行认可了沟通，这种观念会逐渐渗透到组织的其他部门中。

除了在思想上拥护和赞成员工沟通之外，首席执行官还必须是一个熟练而鲜明的角色榜样，并且自己很乐于交流重要信息。本研究中的首席执行官们都花了大量时间与员工进行交谈，解答他们的问题，倾听他们的需要，并传达公司的前景规划。其中最重要的是，他们倾向于亲自去做这些事情，而不是把这项任务委托给别人去做。由于亲自倡导沟通活动，他们减弱了员工对正在实施的变革的恐惧并为其他管理者作出了榜样。

## ☐ 管官官官行一通

与首席执行官的支持和参与密切相关的另一个因素是管理层的活动。前而已经指出：行动比语言更响亮。如果管理者传递的隐含信息与正式沟通渠道传递的官方信息相矛盾，那么管理者就会在员工中丧失信誉。员工会倾听管理层关于公司如何变革和如何发展的论述，但这些言语必须要得到相应行动的支持。

## ☐ 保证双向沟通

自上而下占主导地位的沟通程序效果是不佳的。成功的程序是自上而下与自下而上的沟通达到平衡。

企业如何激发自下而上的沟通，鼓励员工的沟通呢？很多公司采取以下做法保证双向沟通：运用交互式广播电视系统允许员工提出问题，并得到高层管理者的解答；公司内部刊物设立有问必答栏目，鼓励员工提出自己的疑问；开发申诉程序使员工的不满能很快得到处理；对管理者的反馈技能进行培训，并鼓励他们在工作中使用这种技术。

## ☐ 须视官对首的沟通

在变革与动荡（这是实施重大调整与重组时的典型特点）时期，员工内心充满了畏惧和担忧。他们的工作会受到威胁吗？他们需要学习新技能吗？他们的工作群体要解散吗？与前而对通道丰富性的讨论一致，这些信息通常是非常规的而且是模棱两可的。面对面的沟通可以最大程度地传递信息。本研究的企业都经历过重大变革，他们的执行官们都走出办公室，亲自和员工们交流信息。坦诚、开放、面对面的沟通使员工们觉得领导者理解自己的需要和关注，他们同呼吸共患难。

## □ 共同承担沟通的责任

高层管理者提供总体规划(公司向何处发展),基层管理者将这一总体规划与工作群体或员工个人联系起来。每一名管理者都有责任确保员工充分理解这些信息。当这些信息沿着组织层级向下传递时,变革的意义也变得越来越具体了。

人们都希望从上级那里,而不是从同事或小道消息那里,了解到变革会对自己有什么影响。这就要求高层管理者要及时向中低层管理者全面通报变革的规划,而中低层管理者也要及时向他们的工作群体传递信息,这样做可以最大限度地减少模棱两可的信息。

## □ 处理坏消息

拥有有效沟通的组织并不害怕面对坏消息。事实上,它们面对的坏消息所占的比例常常多于好消息。这并不意味着这些公司存在更多的问题,只是因为他们不处罚坏消息的报告者。

任何组织都会不时遇到产品失败、运货拖延、顾客抱怨及其他类似情况。问题在于在交流这些信息时,人们的感受如何。在组织中应该创设这样的氛围:坦率报告坏消息后,人们并不惧怕真实消息,当然好消息更会得到赞赏。

## □ 根据听众反馈沟通

在组织中不同的人对信息的要求亦不同。对基层主管来说非常重要的东西并不一定对中层管理者同样重要。同样,产品设计者感兴趣的信息可能对财会人员毫无意义。

个体和群体到底希望知道什么信息?什么时候他们需要知道这些信息?在什么环境下得到这些信息最好(在家里、公司期刊上、电子邮件上或团队会议中)?员工需要的信息类型十分不同,获得信息最有效的途径也不相同。管理者需要认识到这一点,并相应设计他们的沟通方案。

## □ 把沟通根为一个据据的过根

这些典范企业把沟通作为关键的管理过程,在这方面他们有6种共同的活动。

**管理者传达决策背后的逻辑依据** 如果变革十分频繁且前景并不明朗时,员工们非常希望知道决策和变革背后的根本原因。为什么要发生变革?变革会对自己有什么影响?

在传统的社会契约中,员工只要忠诚就可获得稳定的工作,但这种时代已成为历史,如今的管理层对员工有了新的期望。在终身聘用的时代最高详细解释管理决策对员工来说并不重要,因为无论发生了什么变化,他们的工作最稳定安全的。但对于新的契约,员工们感到自己对工作担负了更大责任,因而需

要了解更多信息以便作出明智的职业选择。他们要从管理者那里找到一些证据以弥补他们过去从事的工作与现在从事的工作之间的不同；信息便是其中之一。

**时机至关重要** 管理者要在员工想知道某一信息的时候告诉他这一信息，这一点十分重要。员工们不希望管理者像对待孩子一样对待自己，总是一点一点地给出支离破碎的信息；或者因为害怕产生误解而避开不谈这些信息。在恰当的时候应立刻告诉他们事实，这种方法可以减弱小道消息的力量，提高管理层的信誉。不及时进行信息沟通是以不满、愤怒和丧失信任为代价的。

**持续沟通** 沟通应该是不间断的，尤其在变革和危机时期。当员工们需要信息却得不到它们时，则会通过非正式渠道寻求它们；即使这些渠道提供的都是一些缺乏根据的小道消息。如果管理层致力于保持信息沟通的持续性，组织中的员工会更体谅偶然出现的失误或缺欠。

**长期规划与短期规划相结合** 真正有效的沟通并不是要等到员工理解了长远规划对自己和工作的影响之后才发生。经济改革、行业竞争以及组织内部的竞争这些信息都必须被每一个领域、每一个部门、每一个个体所理解，这项工作常常落在了直接负责员工的基层主管肩上。

**不要强制员工对信息的反应** 人们都不希望别人告诉自己该如何解释变革和感受变革。“新变革真是激动人心”或“你们会逐渐喜欢这种重新组织的部门”，这些说法并不能增进信任和坦诚，它们常常只能激起对抗性的反应。

在沟通中明确指出“谁、什么、何时、何地、为什么、怎么做”，最后让员工自己得出结论的方式会更有效。

## 新闻中的组织行为学

### 开诚布公的管理

约翰·戴维斯(John Davis)是瑞曼波数据服务公司(Re:Member Data Services)的副总裁。该公司向信用合作社销售数据处理系统。约翰所在的部门承担系统的更换和培训工作。当用户购买了它们的系统后，它们负责把用户的数据库系统转换为新系统，并对用户进行培训。

1989年瑞曼波数据服务公司未买下约翰的部门之前，它隶属于一家名叫明尼阿波利斯(Mineapolis)的大型公司，该公司以对员工严格保守机密著称。约翰常常要等到一项新工作摆到他的桌面上，并规定了最后期限后，才去了解该工作。他从来不知道公司追求的是什么样的目标，销售人员有什么样的希望，下个月及下下个月他和他的同事要承担多少工作。他也从来不知道自己的部门赚了多少钱或亏了多少钱。实际上，他根本就不知道部门是如何运作的。

来到瑞曼波数据服务公司后，约翰成了副总裁，因而可以得到他需要的所有信息。但过去的挫折工作经历一直缠绕着他。他开始思考，如果员工们知道的信息都跟他一样多——如目前的工作状况，部门如何运行以及每个人对整个企业作了多大贡献——结果将会怎样？他引进了开诚布公的管理，让这些信息公开部门的每个角落。

约翰开发了一套详尽的成本核算系统：他让员工记下自己在每项工作中花费的时间、使用材料的价格、差旅费及招待费等等，然后利用计算机记录每个员工的工作时间、每天的营业额、工资和花销数目。他解释道，现在每个人都对自己的效益承担责任。约翰每个月向自

己的12名员工报告当月公司在各项工作中的盈利和损失数额。此外,每个人还会得到一份资料,记载着本月他使公司盈利或损失的数目。

这套新系统最初引起了一些人的不安和焦虑。他们害怕别人看到自己没有为公司挣得一分钱。但这种恐惧感逐渐被消除了。伴随着这种新的信息提供方式,员工们总能为他们的群体想出各种获得利润的办法,他们降低工作成本,提高自身技能,也因此赢得了自身利益。该方案实施的头一年,约翰发现员工们的独创思想为公司节省了37 000美元。另外,他相信这种方法使他的部门成为一个令人兴奋且富有挑战性的工作环境。

## 有关沟通的当前问题

本节主要阐述4个问题:为什么男性与女性之间存在沟通障碍?委婉恰当的沟通活动在组织中有什么意义?个人如何改进跨文化沟通?电子技术如何改变组织中的沟通?

### □ 男性与女性之间的沟通障碍

黛柏拉·泰南(Deborah Tannen)博士的研究为理解男女沟通风格的差异提供了重要见解,她的观点尤其有助于我们解释两性之间经常出现的口头沟通障碍。

泰南研究的实质是,男性通过交谈来强调地位,女性则通过交谈来发生联系。她指出,沟通是一种持续稳定的活动,需要熟练的技巧才能解决亲密性和独立性之间的冲突。亲密性强调融洽和共性,独立性则强调不同和差异。女性使用的语言是建立联系和亲密性的语言,男性使用的语言是建立地位和独立性的语言。对于大多数男性来说,交谈主要是保护独立性和维持自己在社会格局中等级地位的手段。而对于大多数女性来说,交谈则是寻求亲密关系的谈判,每个人在谈判中都付出承诺与支持。有不少例子支持泰南的观点。

男性常常抱怨女性总在不断谈论自己的问题,女性则责备男性从不认真倾听。事实上是这样的:当男性听到一个问题时,他们常常要维护自己的独立性,并通过提供解决办法来维持自己的控制能力。然而,很多女性却把提出问题作为一种加强亲密感的手段。女性提出问题是获得了支持和联系,而不是为了获得男性的建议。相互理解是一种平等关系,但提供建议却是不平等关系——它使提供建议的人处于上位,因为他更有知识,更符合情理,也更有控制力。这导致了男性与女性在沟通中存在很大差异。

在交谈中,男性常常比女性更直接了当。男性可能会说:“我想你在这一点上是错的。”女性则可能会说:“你看过市场部在这一问题上的调查报告吗?(言下之意是这份报告会指出你的错误所在)”男性常常把女性的不直接视为“偷偷摸摸”或“鬼鬼祟祟”,女性则不像男性那样直接表现出对地位和高人一等的关心。

男性还常常批评女性无时无刻不在道歉。男性把“我很抱歉”这句话视为



一种缺点，他们认为这句话意味着女性在接受责备，即使她根本不必受责备。女性也知道自己不必受责备，但她们常常用“我很抱歉”来表达遗憾：“我知道你肯定对此事感到难过，我也是一样。”

## □ 委婉恰当的沟通

你使用什么词汇描述一个坐在轮椅上的同事？你使用什么词汇称呼一位女性顾客？你怎样和一个与自己不同的新职员进行沟通？你的答案可能意味着是否失去一名下属、一名主顾、一份工作，是否会引起一次法律纠纷或受到严厉的指责。

绝大多数人都知道如何委婉恰当地修饰词汇。比如，很多人回避使用残废、瞎子、老头这样的词汇，而代之以身体残疾、视力障碍、长者的称呼。再比如，《洛杉矶时报》允许记者使用“老年人”一词，但警告他们说，老年人的界限因人而异，因此 70 岁以上的人并不一定就是老年人。

我们必须对他人的情感非常敏感，一些词汇确实产生了刻板印象，并威胁和冒犯到他人。面对越来越多样化的劳动力队伍，我们必须了解哪些词可能冒犯到他人。但是，委婉恰当的沟通也存在副作用，它使得我们可以使用的词汇越来越少，因而人们之间的交流也越来越难。比如，你对“死”和“女人”这两个词应该不陌生，但这两个词都冒犯了一些人，于是它们被这样的词语所取代：“消极的治疗结果”和“女性同胞”。但问题在于，这些替代词可能不如原词那样传递了一种明确的意义。你我都知“死”的意思，但你能肯定“消极的治疗结果”总是死的同义词吗？不！它还意味着住院时间比意料的时间更长，或保险公司拒付你的医药费用。

出于幽默的目的，一些批评家把委婉恰当的沟通推向了极端。如果我们对那些因毛发稀疏而常常被称为秃顶的人称其为“毛发残疾”，那确实太可笑了。下面我们来看看委婉恰当的语言对有效沟通构成了哪些新的障碍。

在沟通时词汇是主要手段，如果在使用词汇时要除去那些不够委婉的词汇，也就减少了我们以最清楚、最准确的方式表达信息的可能。大多数情况下，发送者和接受者使用的词汇越多，信息传递的精确性概率就越高。如果从词汇库中删去某些词汇，则加大了准确沟通的难度。如果进一步用那些意义不易于理解的新术语替代这些词汇，则信息符合原意的可能性就更低了。

我们必须要注意自己使用的词汇是否会冒犯他人，但同时还应注意，不要把语言的清理工作推向极端，以至于阻碍了沟通的准确性。我们还没有一种简单的办法来处理这种两难困境。但你应该认识到二者之间保持协调的重要性，并要找到一种恰当的协调做法。

## □ 跨文化沟通

很多跨文化因素显然增加了沟通困难的潜在可能性。一位研究者指出，在跨文化沟通中有 4 个具体方面与语言问题有关。

首先，语义造成的障碍。前面已经指出，不同人所理解的词汇意义是不同的，对于来自不同民族文化的人们来说尤其是这样。例如，有些词汇无法在两

种文化中进行互译。理解 sisu 一词的意思有助于和芬兰人进行交流,但这个单词却很难被翻译成英语。它的意思有点像厚颜无耻、坚持不懈的意义。同样,俄罗斯的新兴资本家也很难与英国、加拿大的竞争对手相互交流,因为英语中的效率、自由市场、规则等词汇很难直接翻译成俄语。

其次,词汇内在的含义造成的障碍。在不同语言中,词汇的意义也不相同。例如,美国和日本的经营人员在商业谈判中存在很多困难,因为日语中“Hai”被翻译为“是”,但它的意思是“是,我正在认真听”,而不是“是,我很同意”。

第三,语调差异造成的障碍。有些文化的语言是规范的,另一些文化的语言却是不规范的。在一些文化中,语调的变化取决于交谈的环境;在不同环境中,如在家里,在社交情境中,在工作环境中,人们说话的方式也是不同的。在一个应该使用正式风格的情境中使用非正式的风格或个人风格是令人尴尬且不合时宜的。

第四,认知差异造成的障碍。使用不同语言的人实际上看待世界的方式也不一样。爱斯基摩人对雪的认识与我们非常不同,因为在他们的周围到处都是雪。同样,泰国人对 No 的认识显然与美国人十分不同,因为前者的词汇库中并没有这个词。

当你和来自不同文化的人进行沟通时,为了减少错误的认知、解释和评价,你能做些什么呢?下面 4 条原则会对你有所帮助。

1. 在没有证实相似性之前,先假设有差异。大多数人常常自认为别人与自己非常相似,但实际情况并不如此。来自不同国家的人常常是非常不同的。因此,在未得到证实之前,应先假定你们之间有差异,这样做会减少犯错误的可能性。

2. 意欲描述而不是解释或评价。相比描述来说,对某人言行的解释和评价更多是在观察者的文化和背景基础上进行的。因此,你要留给自己充分的时间根据文化因素调整你的角度进行观察和解释,在此之前不要急于作出判断。

3. 移情。传递信息之前,先把自己置身于接受者的立场上。发送者的价值观、态度、经历、参照点是什么?你对他的教育、成长和背景有什么了解?试着根据别人的原本面貌认识他。

4. 把你的解释作为工作假说。当你对新情境提出一种见解,或站在对方异国文化的角度上思考问题时,把你的解释作为假设对待,它还有待于进一步的检测。仔细评价接受者提供的反馈看看它们能否证实你的假设。对于重要决策,你还可以与文化背景相同的同事一起分析检查,以保证你的解释是准确的。

## □ 电子沟通

近 10 年~15 年来,技术上的“飞跃”为组织中的沟通带来的影响之巨大,是过去任何时候无法相比的。本世纪初,电话的出现大大减少了面对面的沟通。60 年代末,复印机的使用为复写纸敲响了丧钟,并使文件复印方便而迅速。然而,从 80 年代初开始,我们感受到了来自新型电子技术的强大攻势,它极大地改变了组织中的沟通方式。这些技术手段有:BP 机、图文传真机、

录像会议、电子会议、电子邮件、便携式移动电话、语音信箱及手掌型个人通信装置。

电子沟通使我们不必总去工作单位或坐在办公桌前。无论你是在开会，还是在吃午饭，无论你是在城里客户的办公室里，还是周日早上的高尔夫球场中，BP机、便携式移动电话以及个人通信装置都能和你保持联系。员工的工作生活与非工作生活之间的界限被打破了，从理论上说，在电子时代每一名员工可以一天24小时待命。

电子沟通使得组织的界线变得越来越不重要了。为什么？因为计算机网络（在相互联网的计算机之间进行沟通）使员工在组织中可以跨越纵向层级工作，可以在家里或其他地方而不必非在组织提供的场所中工作，可以与其他企业的员工相互交流。如果一个市场调查员想与管市场工作的副总裁（比他所在的层级高出3级）讨论某个问题，那么可以越过中间层级的人直接给副总裁发出电子邮件。如此一来，传统的地位等级（在很大程度上取决于层次等级和是否可以接近）变得名存实亡了。这名市场调查员还可以住在拉丁美洲的一个小岛上，每天通过电信设备工作，而不用去公司的芝加哥办公室上班。如果员工的计算机与供给商和用户的计算机相联，那么组织之间的界线就更模糊了。比如，成百上千的供应商与沃尔玛商店的计算机联网，这使得列维·斯特劳斯公司（Levi Strauss）的员工能够监控沃尔玛商店中列维牛仔褲的库存量，并在需要的时候随时更换商品，此时列维公司与沃尔玛商店的员工之间的界限也是很模糊的。

尽管电话早已使人们能够迅速传递口头信息，但直到最近书面信息才能以同样速度传递。60年代中期，绝大多数组织依靠办公室之间的备忘录进行内部信息传递，利用有线服务系统和邮政系统进行外部信息传递。而后，邮政昼夜快递业务和传真设备出现了。今天，几乎所有的组织都引进了电子邮件，并在网络中给员工提供大量的访问入口。书面信息的传递速度可以和电话一样快了。

电子沟通从根本上改变了信息在即时输出和即时回收方面的能力。遗憾的是，这种速度的实现也是有一定代价的。电子沟通不能像面对面的会议那样提供非言语沟通线索，电子邮件也不能像电话交谈那样传递言语意义的同时传递细腻的情感差别。另外，人们注意到传统的会议还可以为另外两个人们不易觉察的目标服务：（1）满足群体归属需要；（2）作为一个任务完成情况的仲裁机构。录像会议和电子会议都能提供工作支持，但它们不能满足归属需要。对于在社会交往方面有较高需要的人来说，过分依赖电子沟通可能会导致较低的工作满意度。

## 本章小结和对管理者的意义

---

仔细考察本章内容会发现在沟通与员工的工作满意度之间有一个共同的主题：信息的不确定性越低，工作满意度越高。而信息的失真、模棱两可、前后不一致等情况都增加了其不确定性，因而对工作满意度有着不利影响。

在沟通中信息失真的程度越低,则员工从管理层那里获得的有关目标、反馈和其他信息就越接近于原意。反过来,这就需要减少信息的模糊性,明确群体的任务。大量使用垂直、水平和非正式沟通通道可以促进信息的流动,降低不确定性,提高群体的工作绩效和工作满意度。我们还预期,言语沟通与非言语沟通之间的不一致会增加信息的不确定性,降低工作满意度。

本章的有关研究进一步表明,完美的沟通目标是可望而不可及的,然而有证据表明,有效的沟通(其包括这样一些因素:对信任和准确的认识,有相互交流的意愿,高层管理者的接纳以及自下而上的沟通要求)与员工的生产率成正相关。下而这些做法有助于更有效的沟通:选择正确的通道,做一个有效的听众,运用反馈。但是,人类本身固有的因素使信息失真不可能彻底消除。沟通过程表现为信息的相互交换,但接受者得到的意义与发送者的本意可能相似也可能不同。不管信息发送者的期望如何,在接受者头脑中所进行的解码反应了他的现实。而正是这种现实决定着个体的工作绩效、动机水平以及工作满意度。在这里动机问题是个关键,因此我们简要概括一下沟通对一个人动机水平的重要影响。

你可能还记得在期望理论中,个体付出努力的程度取决于他对努力—绩效、绩效—报酬以及报酬—目标满足三者关系的知觉。如果个体得不到必要信息使他认识到三者之间的相关性很高,则他的动机水平会降低。比如,当提供的报酬不明确,确定和评估工作绩效的标准模棱两可,或者个体不知道通过自己的努力能否达到令人满意的绩效水平时,则他的努力程度就会降低。可见,沟通在确定员工的动机水平方而起着重要作用。

最后,通过沟通还可以预测离职率。组织应该给员工提供真实的工作介绍来阐明角色期待(见第4章的“反方”),这会使他们对工作的认识更准确。有人对比了提供真实工作介绍的组织与不提供工作介绍的组织或仅提供积极工作信息的组织之间的离职率,平均来说,后者的离职率高于前者29%。这一点对管理者十分重要,它表明在招聘和选拔过程中,应向求职者提供诚实准确的工作信息。

## 复习与练习

### □ 复习题

1. 指出沟通在群体内以及组织内的功能,分别举例说明。
2. 对比编码和解码过程。
3. 描述沟通过程并指出其关键要素。举例说明在这一过程中如何传递口头信息和书面信息。
4. 指出3种主要的小群体网络,并说明它们各自的优点。
5. 什么是身体语言学?它为什么重要?
6. 哪些特点表明一种沟通在传递信息方面的能力是丰富的?
7. 哪些条件激发了小道消息的出现?

8. 请指出委婉恰当的沟通在哪些方面阻碍了有效的沟通?
9. 指出在跨文化沟通中与语言障碍有关的 4 个具体问题。
10. 男性与女性在沟通风格方面的对比研究对管理者来说有什么意义?

## □ 讨论题

1. “低效的沟通是发送者的错误。”你是否同意这种观点? 请讨论。
2. 为了提高你的沟通效果, 使接受者得到和理解的信息正如你的本意, 你应该如何改进?
3. 管理者如何利用小道消息为他服务?
4. 运用通道丰富化概念, 举例说明哪些信息通过电子邮件传递最好? 哪些信息面对面地沟通效果最好? 哪些信息采用公司板报方式效果最好?
5. 为什么大多数人并不是好听众?

## □ 辩论题

### 相互理解的案例: 杰亨利窗模型

#### 正方

杰亨利窗模型——以发明人杰瑟夫·卢夫特 (Jeseph Luft) 和亨利·英格拉姆 (Harry Ingram) 的名字命名——是培训专家对沟通风格进行评估与分类时最常使用的模型, 该模型的核心是坚信相互理解能够提高知觉的精确性并促进沟通的效果。

该模型从两个维度上划分了促进或阻碍人际沟通的个体倾向性: 揭示和反馈。揭示指的是个体在沟通中坦率公开自己情感、经历和信息的程度; 反馈指的是个体成功地从别人那里了解自己的程度。从图 10—A 中可以看到, 根据这两个维度可以划分出 4 个“窗口”——开放区、盲目区、隐藏区和未知区。

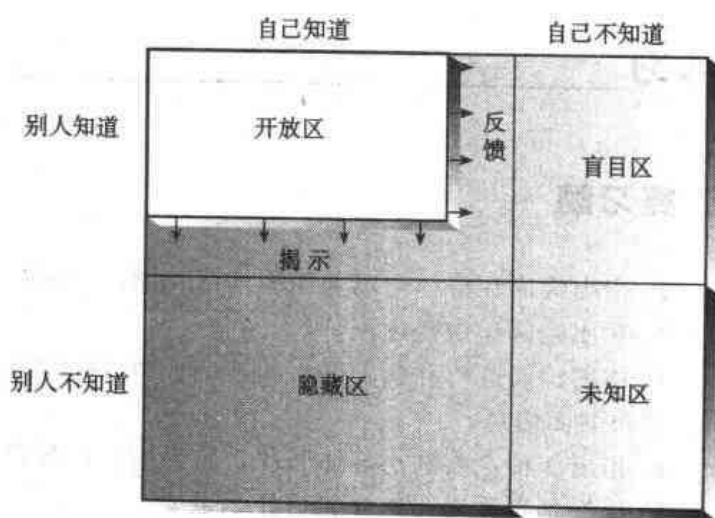


图 10—A 杰亨利窗模型

“开放”窗口包括了你自己和别人都知道的信息；“盲目”窗口包括了那些别人很清楚而你却不知道的事情，这种状况是由于别人没有告诉你或由于你的自我防卫机制拒绝接受这些信息造成的；在“隐藏”窗口中的信息你自己知道而别人不知道，其中包括那些我们自己很清楚却没有告诉别人的事情或情感，之所以这样做是因为害怕别人利用这些信息来贬低我们或反对我们；“未知”窗口包括那些自己和别人都不知道的情感、经验和信息。

杰亨利窗模型基于这样的假设：当开放区的信息量增加时，人们之间会更好地相互理解。因此他们建议人们运用坦率真诚的沟通方式，当然这种观点尚未得到充分的研究证据支持。如果你同意这种观点，那么如何扩展你的“开放”窗口呢？卢夫特和英格拉姆认为，要通过揭示和反馈。不断地自我揭示会使你了解到自己内心的情感和体验。另外，有证据表明自我揭示也促使别人更为友善和开放。因此，对自己的揭示会带来更多的揭示，如果他人对你的行为提供反馈，就会缩小你的盲目窗口。

尽管杰亨利窗模型的拥护者鼓励开放的氛围，鼓励相互之间自由地进行自我揭示，但他们承认在一些条件下谨慎的沟通是必要的，这些情况包括：暂时性的关系；对方过去的信誉不佳；在竞争情境中；组织文化不支持开放坦诚。尽管一些批评家们认为几乎所有的沟通情境中都存在这些情况中的一种或几种，但杰亨利窗的支持者们还是十分乐观的，他们认为开放、真诚、坦率是人际关系中的重要品质。尽管他们没有直接这样说，但他们的意思是，通过提高自我揭示的水平和倾听来自他人的反馈（即使这种反馈耿直且坦率）这两种方式扩大开放区的面积，也会使个体赢得自身利益。

### 模糊沟通的案例

#### 反方

坦白地说，在沟通方面相互理解和坦率真诚的观点是过于天真了。它假定沟通者实际上希望取得相互理解，而坦率真诚则是达到这一目标的最佳手段。遗憾的是，这种看法忽略了一个最根本的事实：太多的时候，发送者或接受者希望保持沟通的模糊性。

缺乏沟通好像可以代替原罪来解释世界上的各种病态现象。我们常常听到这样的说法：“如果我们能更好地沟通，就不会发生这么多问题了。”这个命题背后的一些基本假设需要仔细审查。

一种假设认为沟通不良与原罪类似：两者都与对情境的控制纠缠在一起。如果我们把沟通定义为相互理解，就不会意味着控制任何一方。然而，在这一假设中把良好的沟通与控制联系在一起，似乎就成了良好的沟通必定会减少冲突和对立。每个人对良好沟通的定义，就像他对正义行为的定义一样，变成了让另一方接受自己的观点，这样就以对方的牺牲为代价来减少冲突。对情境的理解可能只会减少差异而不是解决差异。的确，很多拙劣的沟通技术确实是用来逃避或回避正面冲突的。

与这一观点有关的第二种假设是，当冲突存在了很长时间，且种种迹象表明依然会继续存在时，缺乏沟通肯定是根本问题之一。但是，如果你仔细考察这类情境，常常会发现此时存在着大量沟通，问题在于沟通总与意见一致联系在一起。

第三种假设的基础基本上也是把沟通与控制等同起来。其意思是说,沟通的双方或至少一方感兴趣的是,如果用某种程度的客观标准来衡量的话,可以使沟通获得最大的清晰度。且不说建立标准之困难,谁的标准?难道这不会给他一种对情境的控制权吗?由于这些结果,双方常常尽可能使环境显得模糊不明确。这在那些包含着偏见与歧视等因素的文化或个人的敏感、禁忌领域中尤其如此。但是,在一种新的情境中,如果一个人依然运用陈旧的观念和方案解决问题就会误入歧途,这一点也是肯定的。

我们常常忘记,保持沟通的模糊性可以化解冲突、减少异议,消除对立,改变初衷,左右逢源。它有利于保持自己的神秘感并掩饰自己的不安全感,有利于更迅速地决策、更委婉地拒绝、更好地避免抵触和焦虑。

如果你想进一步细致了解模糊沟通这门艺术,你可以好好观察电视中对政府高级官员的采访。采访者希望得到具体的信息,高级官员则试图提供多种可能的解释。这种模糊沟通能够使政治家们获得一种近乎完美的形象,它满足了不同人的不同需要。

## □ 自我认识练习

### 倾听能力自我问卷

请把下面 15 个题目回答两遍。第一遍,对每个问题回答是或否,并填在其后恰当的空格中。请根据你在最近的会议或聚会上的表现真实填写。第二遍,如果你对自己的回答感到满意,则在第三栏中填“+”号;如果你希望改变你的回答,则填“-”号。

是 否 + 或 -

1. 我常常试图同时听几个人的交谈。
2. 我喜欢别人只给我提供事实,让我自己作出解释。
3. 我有时假装自己在认真听别人说话。
4. 我认为自己是非言语沟通方面的好手。
5. 我常常在别人说话之前就知道他要说什么。
6. 如果我不感兴趣和某人交谈,我常常通过注意力不集中的方式结束谈话。
7. 我常常用点头、皱眉等方式让说话人了解我对他所说内容的感觉。
8. 常常别人刚说完,我就紧接着谈自己的看法。
9. 别人说话的同时,我也在评价他的内容。
10. 别人说话的同时,我常常在思考接下来我要说的内容。
11. 说话人的谈话风格常常影响到我对内容的倾听。
12. 为了弄清对方所说的内容,我常常采取提问办法,而不是进行猜测。
13. 为了理解对方的观点,我总会很下功夫。
14. 我常常听到自己希望听到的内容,而不是别人表达的内容。
15. 当我和别人意见不一致时,大多数人认为我理解了他们的观点和想法。

评分标准和参考答案见 600 页。

## □ 与他人共同练习

### 缺乏非言语沟通时

这一练习帮助你认识到人际关系中非言语沟通的价值。

1. 把全班学生分为两组 (A 方和 B 方)。
2. A 方从下面列出的主题中选择一个主题:
  - a. 管理中员工与管理北美员工大相径庭;
  - b. 有时组织中的员工流动是件好事;
  - c. 组织中的某些冲突是有利的;
  - d. 组织内部的告密者常常对组织弊多利少;
  - e. 官僚机构不利于工作;
  - f. 雇主有责任为每一名员工提供有趣而且富有挑战性的工作;
  - g. 每个人都应该参加投票选举;
  - h. 组织应要求所有员工定期接受爱滋病检查;
  - i. 组织应要求所有员工定期接受吸毒检查;
  - j. 学商业或经济学的人比学历史或英文的人工作干得更好。
3. B 方根据 A 方选出的主题提出一种观点 (如: 不同意“组织中的某些冲突是有利的”); A 方必须持与 B 方相反的观点。
4. 双方根据这一主题进行辩论, 时间为 10 分钟。要注意, 每个人都只能使用言语沟通, 而不能使用手势、面部表情、身体动作及其他非言语沟通。每个人都把手背在后面以防干扰。
5. 辩论结束后, 在课堂上讨论下面几个问题:
  - a. 在该辩论中, 沟通的效果如何?
  - b. 在沟通中存在什么障碍?
  - c. 非言语沟通有利于什么目标?
  - d. 用在该练习中得到的经验解释、电话或电子邮件沟通中可能出现的问题。

## □ 道德困境练习

### 说谎是不对的吗?

当我们还是孩子的时候, 父母常常告诉我们, “说谎是不对的”。然而, 我们中的每一个人都偶尔说过谎话。如果大多数人都认为说谎是不对的, 为什么还要这样做呢? 我们常常把“真正的谎言”与“无恶意的小谎言”区分开来, 并认为后者在社会交往中是可以接受的, 甚至有时是必要的。由于说谎与人际沟通之间有着极为密切的联系, 所以我们在这里具体来看看管理者通常面对的道德困境: 是否为了一个有利的结果就可以有意使信息失实呢?

你刚刚看到你所在的部门上个月的销售报告, 销售量大幅度降低了。你的老板远在 2 000 公里以外的另一个城市工作, 他不太可能知道上个月的这一销



售数字。你对这个月和下个月的销售回升很乐观,这样,整个季度的销售还将会比较满意。你又知道老板是那种讨厌听到坏消息的人。今天,当你与老板通电话时,他恰巧随便询问了一下上个月的销售状况。你会告诉他实情吗?

有传言说你的部门及全体员工将要从纽约迁至达拉斯,一名下属前来问你这消息是否属实。你知道这是真的,但不希望把这个消息过早泄露出去,你害怕这将打击整个部门的工作士气,并导致一些欠考虑的离职。你如何回答下属呢?

这两个事件表明,管理者常常面临逃避实情、歪曲事实或欺骗他人的道德困境。为了有利的结果而有意歪曲信息是不道德的吗?是否信息失实尚可接受而欺骗则不行?“无恶意的小谎言”真的不伤害任何人吗?谈谈你的看法。

## □ 案例分析

### 苹果公司电子信息系统上的亲密群体

在苹果电脑公司中,电子邮件是一种生活方式。不仅管理者利用它共享信息,市场部经理利用它促进产品推广,而且,它还是苹果公司中7个员工群体的沟通命脉。

我们把这些群体称为亲密群体,它们是:同性恋者群体,拉丁美洲人群体,亚洲人群体,美国黑人群体,妇女群体,越南人群体和犹太文化的热衷者群体。这7个群体都使用苹果公司的电子信息系统传递有关会议、聚会和讨论的信息,而这一切得到了苹果公司高级管理层的赞同和支持。

并非仅苹果公司一家利用电子邮件系统加强亲密群体的内部联系。太平洋燃气与电子公司、洛特斯发展公司、列维·斯特劳斯公司、太平洋贝尔公司等也都鼓励亲密群体的成员利用电子邮件作为沟通工具。

我们尚无具体的统计数据说明到底有多少个亲密群体使用电子邮件。但是,在全世界范围内,至少有4500万人使用电子邮件,大约2/3的使用者通过两络使他们的交往不仅仅局限在关系密切的同事圈内,在与其他公司或其他国家兴趣爱好相同的人建立联系方面,电子邮件是一种有效途径。

从积极方面看,亲密群体利用电子邮件促进了沟通,巩固了社会交往,有利于工作场所的多洋化。然而,它也使圈外人士产生了敌意。比如,太平洋燃气与电子公司中反对同性恋的员工就利用该系统向同性恋同事传递攻击性信息。

#### 问题:

1. 在亲密群体内使用电子邮件属于正式沟通还是非正式沟通?请讨论。
2. “苹果公司鼓励亲密群体通过电子邮件进行联系的做法,不会改进组织的沟通,只会建构群体之间的沟通障碍。”你是否同意这一观点?具体谈谈你的看法。
3. 假设你是苹果公司的管理者,有权力审批亲密群体对公司电子邮件的使用。当员工群体要求利用电子邮件宣传如下内容时,你的态度如何?  
a. 动物权力; b. 共和党; c. 反堕胎问题; d. 白人男性的权力。

# 11

## 章

## 领导

- 什么是领导
- 领导理论的变迁
- 特质理论
- 行为理论
- 权变理论
- 寻找共同点：这些都意味着什么
- 关于领导的最新观点
- 有关领导的当前问题
- 本章小结和对管理者的意义
- 复习与练习

## 学 习 目 标

学完本章后,你应该能够:

1. 概述特质理论的结论。
2. 阐明行为理论的局限性。
3. 描述费德勒的权变模型。
4. 概述路径—目标模型。
5. 解释情境领导理论。
6. 解释领导者—成员交换理论。
7. 描述领导者参与模型。
8. 界定领袖魅力的领导者所拥有的品质。



## 范 例

要么领导, 要么服从, 别无他途!

佚名

一个人能够改变环境, 约翰·韦特利 (Jonh Whitley) 就是一个活生生的例子, 他证明了杰出的领导者可以重塑一个组织!

韦特利是路易斯安那州安格拉监狱的看守长。这所监狱共有 1 545 名员工, 负责 5 200 名犯人。它占地 72.52 平方千米, 如同一座小城镇, 拥有自己的消防和卫生部门, 还有公墓、游泳池和邮局设施。

韦特利于 1990 年春季就任安格拉监狱看守长。当时, 他面对的是一项极为棘手的工作。这所监狱的暴力和犯人的不满情绪已有很长历史了。其中谋杀、自杀和越狱企图屡见不鲜, 犯人们的心境可以用 4 个字来概括: 毫无希望。而看守们的工作士气也十分低落。由于服刑人员中无期徒刑犯占很大比例, 使得监狱的管理和控制工作十分艰难。

不出 3 年, 韦特利使安格拉监狱发生了巨变。死刑、绞刑和越狱企图的数目大幅度下降, 犯人的焦虑感和不安感也得到了缓解。事实上, 整个监狱里几乎找不到一个韦特利的贬损者, 包括死刑犯在内。一个叫凯利斯的死刑犯这样说: “监狱长这人真的很棒, 他把我们当人看, 而不是当做社会的垃圾。”

州司法部门对服刑犯人的抱怨数目进行过更为客观的统计, 韦特利接任工作后, 犯人的抱怨次数从每月 50 次下降到 10 次。

韦特利为什么能为监狱带来这样积极的影响? 他具备什么样的领导品质是前任看守长们不具备的? 答案看来是正派与公正。人们都认为他开放、无私而且细致。在这个封闭性的社会中, 看守拥有权威而犯人则是服从者。但韦特利改革了规章制度, 他认为自己在这一系统中是犯人的辩护人, 他要求工作人员把犯人作为有血有肉、有情感有需要的人看待。即使韦特利自己犯了错误, 他也会当众承认。为了帮助犯人更好地度过空闲时间, 他增设了基础阅读、计算机和法律知识课程。为了鼓励良好表现, 他提供了各种各样的奖励措施, 如增加会客时间, 以及打电话、看电视的特权。

最能表现韦特利领导风格的一个例子是他对 1991 年 10 月州法院颁布的犯人对判刑不服提出上诉的最后期限的严格限制所作出的反应。在路易斯安那州 12 名看守长中, 只有他一个人帮助犯人阻止这项决议。他让监狱印刷厂印刷了 5 000 封上诉信, 还在监狱的广播台设立了有问必答栏目, 聘请法律顾问回答犯人的问题, 要求所有犯人参加。

韦特利并非以人道主义做法（即对犯罪的宽容或对犯人的溺爱）取胜，他对死刑的宽恕是因为他坚信这些因素转变一下就可以起到积极的威慑作用。如果犯人并不作出相应改变，他会毫不犹豫地实施惩罚。比如，犯人咒骂看守，就会丧失到小卖部买东西的特权；在饭厅中浪费饭菜，就会失去听广播的机会。

与安格拉监狱的约翰·韦特利一样，领导者能够改变环境。本章中，我们首先来了解有关领导方面的各种研究，确定有效的领导者应具备什么条件，以及有效与无效的领导者有哪些方面的差异。不过，我们先来看看领导这一概念的含义。

## 什么是领导

在组织行为学中恐怕没有几个术语像领导的定义这样不统一，一位管理学家说，有多少管理学家为领导下定义，就有多少个领导的定义。

领导包含着影响过程是众人公认的，这之中的差异主要集中在两个方面：第一，领导是否应该是非强制性的（即向下属施加影响时不采用权威、奖励和惩罚方式）；第二，领导与管理之间是否有区别。后一问题尤其成为近年的热点话题，很多专家在这方面有着不同的看法。

比如，哈佛商学院的亚伯拉罕·扎莱兹尼克（Abraham Zaleznik）指出，管理者和领导者是两类完全不同的人，他们在动机、个人历史及想问题做事情的方式上存在着差异。他认为，管理者如果说不是以一种消极的态度，也是以一种非个人化的态度面对目标的；领导者则以一种个人的、积极的态度面对目标。管理者倾向于把工作视为可以达到的过程，这种过程包括人与观念，二者相互作用就会产生策略和决策；领导者的工作具有高度的冒险性，他们常常倾向于主动寻求冒险，当机遇和奖励很高时尤其如此。管理者喜欢与人打交道的工作，他们回避单独行为，因为这会引起他们的焦虑不安，他们根据自己在事件和决策过程中所扮演的角色与他人发生联系；而领导者则关心的是观点，以一种更为直觉和移情的方式与他人发生联系。

同在哈佛商学院的约翰·科特（John Kotter）却从另一个角度指出了管理与领导的差异。他认为，管理主要处理复杂的问题，优秀的管理通过制定正式计划、设计规范的组织结构以及监督计划实施的结果而达到有序面一致的状态。相反，领导主要处理变化的问题，领导者通过开发未来前景而确定前进的方向，然后，他们把这种前景与其他人进行交流，并激励其他人克服障碍达到这一目标。科特认为要达到组织的最佳效果，领导和管理具有同等的重要性，二者不可或缺。但是大多数组织总是过于强调管理而忽视了领导的重要性，因此我们应更加注重开发组织中领导的作用。因为，今天的主管过于看重按时完成工作任务，不超过经费预算，昨天干了什么工作，然后在过去的基础上仅提高5%。

在这里我们的观点是什么样的？我们使用的是领导的广义定义，它包含了目前有关这一主题的所有观点；我们把领导（leadership）定义为一种影响一个群体实现目标的能力。这种影响的来源可能是正式的，如来源于组织中的管

理职位。由于管理职位总与一定的正式权威有关，人们可能会认为领导角色仅仅来自于组织所赋予的职位。但是，并非所有的领导者都是管理者，也不是所有的管理者都是领导者。仅仅由于组织提供给管理者某些正式权力并不能保证他们实施有效的领导。我们发现那些非正式任命的领导，即影响力来自于组织的正式结构之外的领导，他们的影响力与正式影响力同等重要，甚至更为重要。换句话说，一个群体的领导者可以通过正式任命的方式出现，也可以从群体中自发产生出来。

## 领导理论的变迁

有关领导的文献相当众多，而其中相当一部分是相互冲突和矛盾的。为了能在这一丛林中认清方向，我们主要介绍4种观点来看看哪些方面能造就一个有效的领导者。第一种尝试是了解领导者与非领导者相比具备哪些人格特质。第二种尝试是试图根据个体所采取的行为解释领导。由于前两种尝试均以不正确的和过于简单化的领导概念为基础，因此常常被称为“错误的开始”。第三种观点运用权变模型弥补了先前理论的不足，并将各种研究发现综合在一起。直到最近，人们的注意力又回到特质上来，但从另一角度上看待这一问题，这就是第四种观点。研究者试图确定那些被公认为领导者的个体身上所隐含的一系列特质。这一思路表明领导更像是一种风格，它不但强调领导者的实质，也强调领导者的外在表现。本章中，我们分别指出4种观点的优点和不足，并介绍和评价与领导概念有关的大量当代问题，从而使实践中的管理者受益。

## 特质理论

玛格丽特·撒切尔 (Margret Thatcher) 执政英国首相时期，她的领导风格非常引人注目，人们常常这样描述她：自信、铁腕、坚定、雷厉风行……这些特点均指的是特质。无论是撒切尔首相的拥护者还是批判者，都认为她具有这些特质，无疑，他们也都成为特质理论的拥护者。

舆论界一直是领导的特质理论 (trait theories of leadership) 的忠实信徒。他们把玛格丽特·撒切尔、罗纳德·里根、纳尔逊·曼德拉、泰德·特纳、杰西·杰克逊等人称为领导者，并用魅力、热情、勇气等词汇描述他们。其实，不仅仅舆论界持这种观点。早在本世纪30年代，心理学家们就进行了大量研究希望发现领导者与非领导者在个性、社会、生理或智力因素方面的差异。

众多分离领导特质的研究努力以失败告终。比如，一份研究综述概括了20篇研究报告，共列出了近80项领导特质，其中至少在4篇文章中共同的因素仅有5项，也就是说，人们并未找到一些特质因素总能对领导者与下属以及有效领导者与无效领导者进行区分。可能尚还乐观的是，大多数人相信对于所有成功的领导者来说，都具备一系列一致而独特的个性特点，不论他们在什么

样的企业中工作。

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

为什么特质论在解释领导行为方面并不成功?我们认为至少有4个原因。

第一,它忽视了下属的需要;第二,它没有指明各种特质之间的相对重要性;第三,它没有对因与果进行区分(如,到底是领导者的自信导致了成功,还是领导者的成功建立了自信?);第四,它忽视了情境因素。这些方面的缺欠使得研究者的注意力转向其他方向。因此,虽然在过去的10年中研究者对特质论表现出复苏的兴趣,但从40年代开始,特质理论就已不再占据主导地位了。40年代末至60年代中期,有关领导的研究着重于对领导者偏爱的行为风格的考察。

## 行为理论

由于在特质论的矿山中未能挖掘到金子,研究者开始把目光转向具体的领导者表现出的行为身上,希望了解有效领导者的行为是否有什么独特之处。比如,美国航空公司(American Airlines)总裁罗伯特·科兰多尔(Robert Crandall)和桑比姆·奥斯特公司(Sunbeam-Oster)前总裁保罗·凯扎伦(Paul B. Kazarian)都成功地领导各自公司度过了艰难时期,而他俩的领导风格也是共同的——严厉、强硬和专制。这是否表明专制行为被大多数领导者所偏爱?为了回答这一问题,我们在此介绍4种不同的行为理论。不过,我们先来看看行为观点在实践中的意义。

如果领导的行为理论(behavioral theories of leadership)成功,它所带来的实际意义将与特质论截然不同。如果特质论成功,则提供了一个为组织中的正式领导岗位选拔“正确”人员的基础;如果行为研究找到了领导方面的关键决定因素,则可以通过训练使人们成为领导者。特质理论与行为理论在实践意义方面的差异源于二者深层的理论假设不同:如果特质理论有效,领导从根本上说是天生造就的,你要不就是要不就不是一个领导者;相反,如果领导者具备一些具体的行为,则我们可以培养领导,即通过设计一些培训项目把有效的领导者所具备的行为模式植入个体身上。这种思想显然前景更为光明,它意味着领导者的队伍可以不断壮大。通过培训,我们可以拥有无数有效的领导者。

### □ 俄亥俄州立大学的研究

最全面且重复较多的行为理论来自于本世纪40年代末期在俄亥俄州立大学进行的研究,研究者希望确定领导行为的独立维度,他们收集了大量的下属

对领导行为的描述,开始时列出了1 000多个因素,最后归纳出两大类,称之为结构维度和关怀维度。

**结构维度** (initiating structure) 指的是领导者更愿意界定和建构自己与下属的角色,以达成组织目标。它包括设立工作、工作关系和目标的行为。高结构特点的领导者向小组成员分派具体工作,要求员工保持一定的绩效标准,并强调工作的最后期限。罗伯特·科兰多尔和保罗·凯扎伦的行为都表现出高结构特点。

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

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

## □ 密执安大学的研究

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

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

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

## □ 管理方格论

布莱克和莫顿 (Black & Mouton) 2人发展了领导风格的2维度观点, 在“关心人”和“关心生产”的基础上提出了**管理方格论** (managerial grid), 它充分概括了俄亥俄州立大学的关怀与结构维度以及密执安大学的员工导向和生产导向维度。

管理方格如图 11-1 所示, 它在两个坐标轴上分别划分出9个等级, 从而

生成了 81 种不同的领导类型。但是，方格理论主要表明的并不是得到的结果，而是为达到这些结果领导者应考虑哪些主要因素。

布莱克和莫顿根据自己的研究得出结论，9.9 风格的管理者工作效果最佳。但遗憾的是，方格论只是为领导风格的概念化提供了框架，未能提供新信息以澄清领导方面的困惑，并且，也缺乏实质证据支持所有情境下 9.9 风格都是最有效的方式。

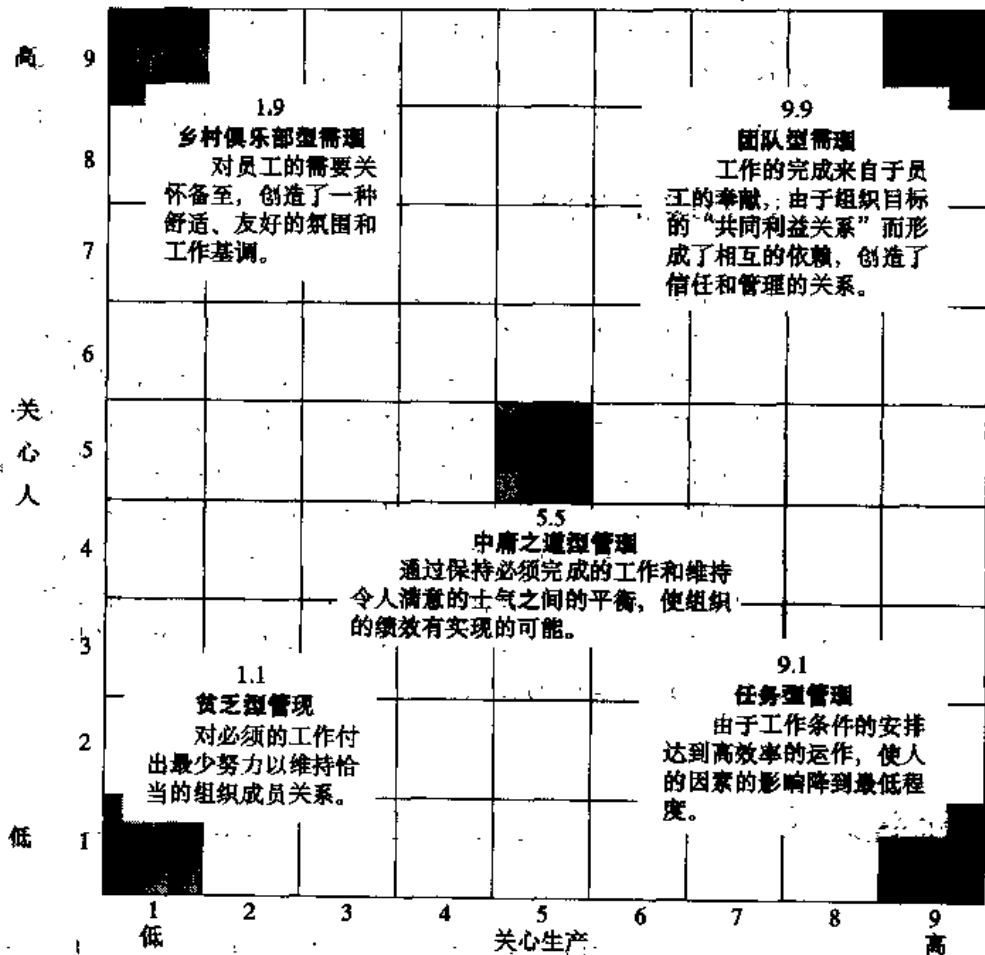


图 11-1 管理方格图

## 斯斯的纳维亚学者的研究

前面介绍的 3 种行为观点都是在本世纪 40 年代末至 60 年代初提出来的。这些观点是在世界发展较为稳定且可预测的背景下提出的，一些研究者认为它们未能很好反映当今变化极快的现实，于是芬兰和瑞典的研究者再次提出是否在把握领导行为的实质方面只存在两个维度。他们的基本假设是：在变化的世界中，有效的领导者应该表现出发展导向的行为。这些领导者重视尝试的价值，寻求新方法，发动和实施变革。

斯堪的纳维亚研究者重新考察了俄亥俄州立大学的原始实验数据，他们发现俄亥俄的研究者们包括了发展因素，如“做事总愿意采用新方法”，“运用新



观点解决问题”及“鼓励下属采取新活动”。但是，这些项目在当时并不能很好地解释有效的领导。斯堪的纳维亚研究者认为，这是因为在那个时代里，开发新观点和实行改革并不是十分重要的。然而，在今天的动态环境中，情况发生了根本改变。所以，这些学者进行了新的研究，以考察是否还有第3个维度——发展维度——与领导的有效性有关。

初步的证据是十分积极的，研究者采用了一些芬兰和瑞典领导者的样本，有力支持了应该把发展导向的领导行为作为一个分离和独立的维度的观点。也就是说，传统上只重视两类领导行为的观点在90年代似乎并不十分适当。另外，尽管在传统结论中缺乏确凿证据，但也表现出具有发展导向的领导者（development-oriented leader）更令下属满意，被下属评价为更有能力。

## □ 行为理论总结

以上我们介绍了从行为角度上解释领导的几种最重要的尝试。总体来说，研究者在确定领导行为类型与群体工作绩效之间的一致性关系上仅获得了有限的成功。行为理论所欠缺的是，对影响成功与失败的情境因素的考虑。比如，罗伯特·科兰多尔和赫伯·凯勒荷都是航空行业中的卓越领导人，但二者却风格迥异。为什么会出现这种情况？原因在于美国航空公司与西南航空公司十分不同，他们面对的市场不同，手下工作的劳工队伍也相差很大，但行为理论却未考虑到这一点。再比如，杰西·杰克逊（Jessy Jackson）是本世纪90年代当之无愧的黑人领袖，但如果他生于1890年，其领导风格还能同等有效吗？很可能不会！情境变化时，领导风格也应发生相应变化。遗憾的是，行为理论观点却未能看到这些情境的变化。

## 权变理论

鲍勃·奈特（Bob Knight）是美国印第安纳大学男子棒球队的教练，他一贯严格的、任务取向型的领导方式令队员、官员、新闻媒介以及学校主管望而生畏。但是，他的风格对于这支他自己招募的球队却十分有效，他是校际棒球队教练中战绩最佳的人物之一。但是，鲍勃的领导作风同样可以运用于联合国安理会吗？或者可以为微软公司的软件设计博士小组的项目经理所采纳吗？很可能不行。这些事例使得研究者开始探索在领导方面更为切实可行的观点。

人们越来越清楚地认识到，为了预测领导成功而对领导现象进行的研究其实比分离特质和行为更为复杂。由于未能在特质和行为方面获得一致的结果，使得人们开始重视情境的影响。领导风格与有效性之间的关系表明，X风格在A条件下恰当可行，Y风格则更适合于条件B，Z风格更适合于条件C。但是，条件A、B、C到底是什么呢？这说明了两点：第一，领导的有效性依赖于情境因素；第二，这些情境条件可以被分离出来。

对影响领导效果的主要情境因素进行分离的研究很多。在权变理论的发展过程中，人们经常使用的中间变量有：工作的结构化程度；领导者—成员关系

的质量；领导者的职位权力；下属角色的清晰度；群体规范；信息的可得性；下属对领导决策的认可度；下属的工作士气等等。

在分离主要的情境变量中，一些做法被证明比另一些做法更为成功，也因此而获得了广泛认可，我们主要介绍其中的5种：费德勒模型；赫塞和布兰查德的情境理论；领导者—成员交换理论；路径—目标理论和领导者—参与模型。

## 新闻中的组织行为学

### 杰克·科鲁索尔：从冷而硬汉到奶油小生

杰克·科鲁索尔曾经是一名极为严厉的总管，在钢厂的26年职业生涯中，他为自己树立了精明强硬的老板形象。他从不多说一句废话，一旦发现工人擅自离开生产线，就会毫不留情地搬出严格的规章制度，让他们停职检查。

位于宾西法尼亚的CP工业公司，是一家生产无缝压力容器的制造厂，公司的新任总裁和首席执行官科鲁索尔这样说：“18年来我一直是铁的纪律的执行者，我的纪律条款可能比任何人都多，我对员工的要求也极为严格，即使对领班和总领班也同样如此。”

一切的变化发生于1984年，当时他所在的美国钢铁总公司国家炼钢厂（National Works Plant）要关门了。对于科鲁索尔来说，他在那里工作了18年，做了公司要求他做的每一件事；然而还是无力扭转乾坤。最后，工厂关门，600名员工失去了工作。

同年，总公司派他到另一家小型钢厂上任，这就是而后的CP公司。他告诉上司：“我不再按照上次的做法继续从事了，因为它们根本行不通。我要采取新办法。”

这些新办法中包括了截然不同的领导风格。科鲁索尔将他的专制做法改为信任、参与做法。他的新型指导原则成为推己及人的经典。“当我深入基层时，我常常想着如果我自己就在这个位置工作，我会有何种感觉和需要。”他回避了惩罚活动，相信大多数员工可以做正确的事情。他鼓励下属承担责任和自己作出决策，甚至还授权给工人进行新员工的聘用和培训工作。

“新”面孔的科鲁索尔不再因缺勤或不服从而惩戒员工。“我们无法要求任何人做任何事，当人们不想去做时，你就不可能使他们去做。我们没有足够多的主管，也没有足够多的时间。”科鲁索尔进一步指出，处罚会产生负作用，尤其是在工会的气氛下。这些抱怨浪费了工人、工头以及管理层的大量时间，结果使生产率下降，工作士气受挫。

杰克·科鲁索尔修正了他的领导风格。尽管CP工厂缩减了员工人数，但生产年却上升极快，1992年计时工人仅有89名，但年收入却比1984年拥有159名员工时提高了20%。

## 费德勒模型

第一个综合的领导模型是由弗莱德·费德勒（Fred Fiedler）提出的。费德勒的权变模型（Fiedler contingency model）指出，有效的群体绩效取决于以下两个因素的合理匹配：与下属相互作用的领导者的风格；情境对领导者的控制和影响程度。费德勒开发了一种工具，叫做最难共事者问卷（least preferred coworker questionnaire, LPC），用以测量个体是任务取向型还是关系取向型。另外，他还分离出3项情境因素——领导者—成员关系、任务结构和职位权力，他相信通过操作这3项因素能与领导者的行为取向进行恰当匹配。从某种意义上说，费德勒的模型属于过了时的特质理论，因为LPC问卷只是一份简

单的心理测验。然而，费德勒走得比忽视情境的特质论和行为论远得多，他将个性评估与情境分类联系在一起，并将领导效果作为二者的函数进行预测。

以上关于费德勒模型的描述显得过于抽象，下面我们从更为具体的角度来了解这一模型。

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

费德勒认为一个人的领导风格是固定不变的，我们一会儿就会看到，这意味着如果情境要求任务取向的领导者，而在此领导岗位上的却是关系取向型领导者时，要想达到最佳效果，则要么改变情境，要么替换领导者。费德勒认为领导风格是与生俱来的，个人不可能改变自己的风格去适应变化的情境。

**确定情境** 用LPC问卷对个体的基础领导风格进行评估之后，需要再对情境进行评估，并将领导者与情境进行匹配。费德勒列出了3项维度，他认为这是确定领导有效性的关键要素。它们是**领导者—成员关系**（leader-member relations）、**任务结构**（task structure）和**职位权力**（position power），具体定义如下：

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

费德勒模型的下一步是根据这3项权变变量来评估情境。领导者—成员关系或好或差，任务结构或高或低，职位权力或强或弱。他指出，领导者—成员关系越好，任务的结构化程度越高，职位权力越强，则领导者拥有的控制和影响力也越高。比如，一个非常有利的情境（即领导者的控制力很高）可能包括：下属对在职管理者十分尊重和信任（领导者—成员关系好），所从事的工作（如薪金计算，填写报表）具体明确（工作结构化高），工作给他提供了充分自由来奖励或惩罚下属（职位权力强）。相反，如果一个资金筹措小组不喜欢他们的主席则为不够有利的情境，此时，领导者的控制力很小。总之，3项权变变量总和起来，便得到8种不同的情境或类型，每个领导者都可以从中找到自己的位置。

**领导者与情境的匹配** 了解了个体的LPC分数并评估了3项权变因素之后，费德勒模型指出，二者相互匹配时，会达到最佳的领导效果。费德勒研究了1200个工作群体，对8种情境类型的每一种，均对比了关系取向和任务

取向两种领导风格，他得出结论：任务取向的领导者在非常有利的情境和非常不利的情境下工作更有利。如图 11—2 所示，也就是说，当面对 I，II，III，VII，VIII 类型的情境时，任务取向的领导者干得更好。而关系取向的领导者则在中等有利的情境，即 IV，V，VI 型的情境中干得更好。

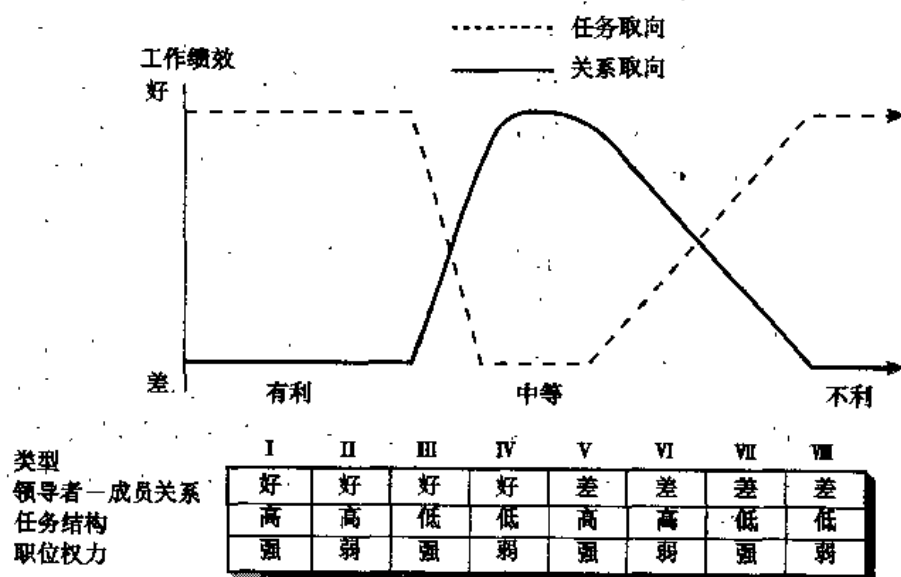


图 11—2 费德勒模型的发现

如何将费德勒的观点应用于实践？我们可以寻求领导者与情境之间的匹配。个体的 LPC 分数决定了他最适合于何种情境类型。而情境类型则通过对 3 项情境变量（领导者—成员关系，任务结构，职位权力）的评估来确定。但要记住，按照费德勒的观点，个体的领导风格是稳定不变的，因此提高领导者的有效性实际上只有两条途径：第一，你可以替换领导者以适应情境。在棒球比赛中，教练可以根据击球手的情境特点而决定起用左手投球手还是右手投球手，从而获得比赛的胜利。再比如，如果群体所处的情境被评估为十分不利，而目前又是一个关系取向的管理者进行领导，那么替换一个任务取向的管理者则能提高群体绩效。第二，你可以改变情境以适应领导者。通过重新建构任务或提高或降低领导者可控制的权力因素（如加薪、晋职和训导活动），可以做到这一点。假设任务取向的领导者处于第 IV 类型的情境中，如果该领导者能够显著增加他的职权，即在第 III 类型的情境中活动，则该领导者与情境的匹配十分恰当，会因此而提高群体绩效。

**评价** 总体来说，大量研究对费德勒模型的总体效度进行了考察，并得出十分积极的结论。也就是说，有相当众多的证据支持这一模型。但是，该模型目前也还存在一些缺欠，可能还需要增加一些变量进行改进和弥补。另外，在 LPC 量表以及该模型的实际应用方面也存在一些问题。比如，LPC 量表的逻辑实质尚未被很好地认识，一些研究指出回答者的 LPC 分数并不稳定。最后，3 项权变变量对于实践者进行评估来说也过于复杂、困难，在实践中很难确定领导者—成员关系有多好，任务的结构化有多高，以及领导者拥有的职权有多大。

**认知资源理论：费德勒权变模型的新发展** 1987 年费德勒及其助手乔·葛西亚 (Joe Garcia) 重新定义了先前的理论以处理“一些重要的、需要引起

注意的疏漏之处”。具体来说，他们想解释领导者通过什么而获得了有效的群体绩效这一过程。他们将这一重新界定的概念称为**认知资源理论**（cognitive resource theory）。

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

新理论可以进行下面3项预测：第一，在支持性、无压力的领导环境下，指导型行为只有与高智力结合起来，才会导致高绩效水平；第二，在高压环境下，工作经验与工作绩效之间成正相关；第三，在领导者感到无压力的情境中，领导者的智力水平与群体绩效成正相关。

费德勒和葛西亚承认他们所得到的数据还十分有限，不足以从根本上支持认知资源理论。而这些证明该理论的有限研究证据所得到的结果也较为混乱。显然，这方面还需要进行更进一步的研究，但是，从费德勒原有的领导理论对组织行为学的影响，新理论与原有模型之间的关系以及新理论把领导者认知能力的引入作为领导有效性的重要影响因素3方面来看，认知资源理论应不会被人们所忽视。

## □ 赫塞和布兰查德的情境理论

保罗·赫塞（Paul Hersey）和肯尼斯·布兰查德（Kenneth Blanchard）开发的领导模型称为**情境领导理论**（situational leadership theory），它被广大的管理专家们所推崇，并常常作为主要的培训手段而应用。如《幸福》500家企业中的北美银行（BankAmerica），卡特皮拉公司（Caterpillar），IBM公司，美孚石油公司，施乐公司等均采用此理论模型，此外，它还为所有的军队服务系统所承认。尽管该理论的效度尚未受到深入的考察，但由于其广泛的接受性和很强的直观感召力，我们还是将其纳入进来给以介绍。

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

在领导效果方面对下属的重视反应了这样一个事实：是下属们接纳或拒绝领导者。无论领导者做什么，其效果都取决于下属的活动。然而这一重要维度却被众多的领导理论所忽视或低估。对于成熟度，赫塞和布兰查德将其定义为：个体完成某一具体任务的能力和意愿的程度。

情境领导模式使用的两个领导维度与费德勒的划分相同：任务行为和关系行为。但是，赫塞和布兰查德更向前迈进了一步，他们认为每一维度有低有高，从而组合成4种具体的领导风格：指示、推销、参与和授权。具体描述如下：

- 指示（高任务—低关系）：领导者定义角色，告诉下属干什么、怎么干以及何时何地去干，其强调指导性行为。
- 推销（高任务—高关系）：领导者同时提供指导性行为与支持性行为。
- 参与（低任务—高关系）：领导者与下属共同决策，领导者的主要角色

是提供便利条件与沟通。

● 授权（低任务—低关系）：领导者提供极少的指导或支持。

赫塞和布兰查德理论的最后部分定义了下属成熟度的 4 个阶段：

**R1** 这些人对于执行某任务既无能力又不情愿。他们既不胜任工作又不能信任。

**R2** 这些人缺乏能力，但却愿意从事必要的工作任务。他们有积极性，但目前尚缺乏足够的技能。

**R3** 这些人有能力却不愿意干领导者希望他们做的工作。

**R4** 这些人既有能力又愿意干让他们做的工作。

图 11—3 概括了情境领导模型的各项要素。当下属的成熟度水平较高时，领导者不但可以减少对活动的控制，还可以减少关系行为。在 R1 阶段中，下属需要得到明确而具体的指导。在 R2 阶段中，领导者需要采取高任务和高关系行为。高任务行为能够弥补下属能力的欠缺，高关系行为则试图使下属在心理上“领会”领导者的意图。在 R3 阶段中出现的激励问题运用支持性、非指导性的参与风格可获最佳解决。最后，在 R4 阶段中，领导者不需要做太多事情，因为下属既愿意又有能力承担责任

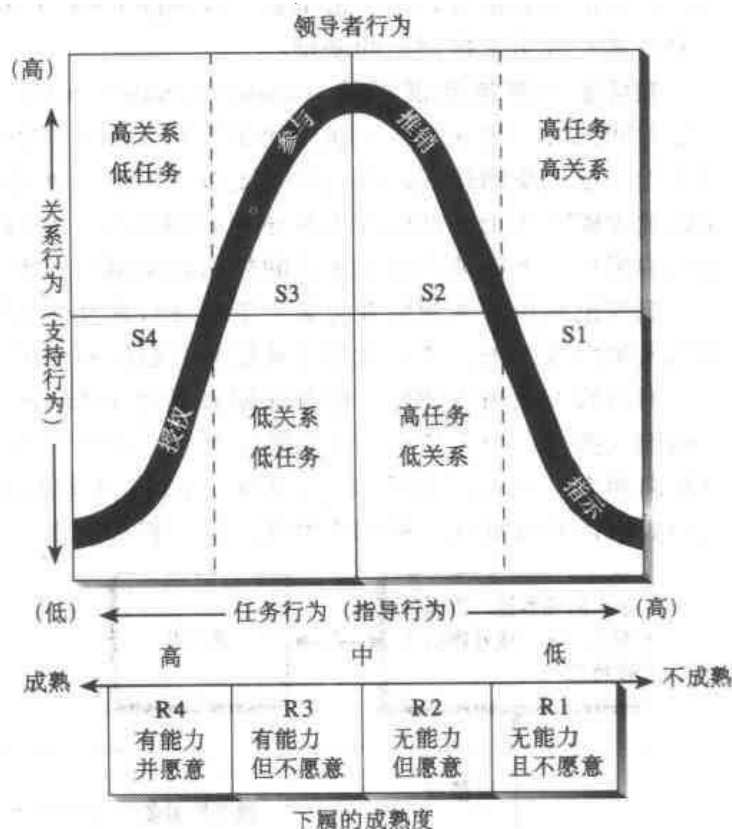


图 11—3 情境领导模型

敏锐的读者可能注意到，赫塞和布兰查德的 4 种领导风格与管理方格中的 4 “角”极为相似，指示型风格等同于 9，1 领导者；推销型风格等同于 9，9 领导者；参与型风格等同于 1，9 领导者；授权型风格等同于 1，1 领导者。是否情境理论与管理方格论大体相同，二者的主要差异只是将 9，9 型的内容（一种适合于所有情况的风格）作了改动，认为“正确的”风格应与下属的成

熟度相联系?赫塞和布兰查德否认了这种看法。他们认为方格论强调的是对生产和员工的关注,是一种态度维度,而情境领导模式却相反,强调的是任务与关系的行为。尽管赫塞和布兰查德这样辩驳,但它们之间的差异确实很小。如果认为情境领导理论是在方格论基础上的改进,它反映出了下属成熟度的4个阶段,则更易于对它的理解。

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

## □ 领导者—成员交换理论

我们在此介绍的大多数领导理论都基于这样一个假设:即领导者以同样方式对待所有下属。但请你回想一下,在群体中你是否注意到领导者对待不同下属的方式非常不同?是否领导者对自己的圈内人士更为优惠?如果你回答“是”,那么就会认可乔治·格里奥(George Graeo)和他助手们的发现,这就是领导者—成员交换理论的基础。

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

该理论指出,当领导者与某一下属进行相互作用的初期,领导者就暗自将其划入圈内或圈外,并且这种关系是相对稳固不变的。领导者到底如何将某人划入圈内或圈外尚不清楚,但有证据表明领导者倾向于将具有下面这些特点的人员选入圈内:个人特点(如年龄、性别、态度)与领导者相似,有能力,具有外向的个性特点,如图11-4所示。LMX理论预测,圈内地位的下属得到的绩效评估等级更高,离职率更低,对主管更满意

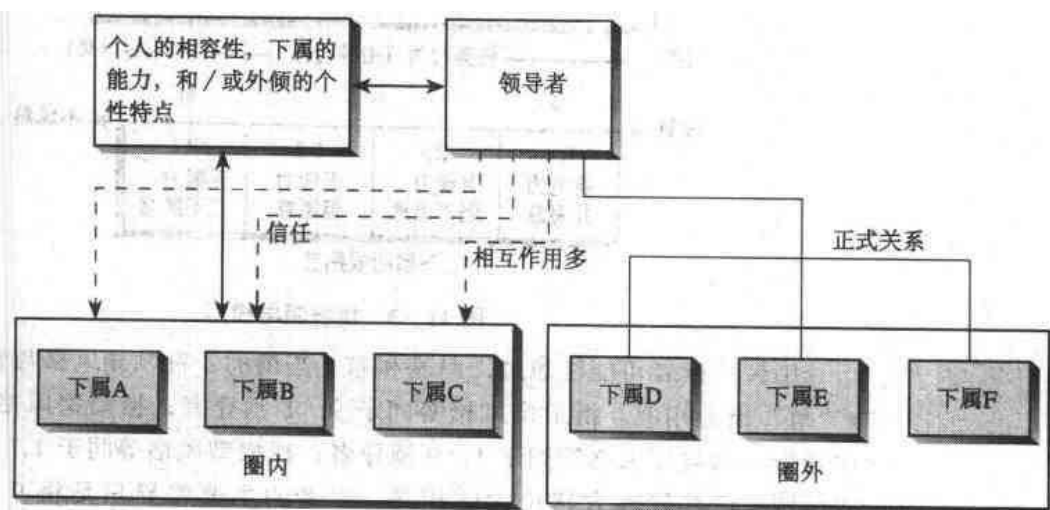


图 11-4 领导者—成员交换理论

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

## □ 路径—目标理论

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

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

按照**路径—目标理论**（path-goal theory），领导者的行为被下属接受的程度取决于下属将这种行为视为获得满足的即时源泉还是作为未来获得满足的手段。领导者行为的激励作用在于：第一，它使下属的需要满足与有效的工作绩效联系在一起；第二，它提供了有效的工作绩效所必须的辅导、指导、支持和奖励。为了考察这些方面，豪斯确定了 4 种领导行为：指导型领导让下属知道期望他们的是什么，以及完成工作的时间安排，并对如何完成任务给予具体指导，这种领导类型与俄亥俄州立大学的结构维度十分近似；支持型领导十分友善，并表现出对下属需求的关怀，这种领导类型与俄亥俄的关怀维度十分近似；参与型领导则与下属共同磋商，并在决策之前充分考虑下属的建议；成就取向型的领导设置有挑战性的目标，并期望下属实现自己的最佳水平。与费德勒的领导行为观点相反，豪斯认为领导者是弹性灵活的，同一领导者可以根据不同的情境表现出任何一种领导风格。

如图 11—5 所示，路径—目标理论提出了两类情境或权变变量作为领导行为与结果之间关系的中间变量，它们是下属控制范围之外的环境（任务结构，正式权力系统以及工作群体），以及下属个性特点中的一部分（控制点，经验和感知到的能力）。要想使下属的产出最多，环境因素决定了作为补充所要求的领导行为类型，而下属的个人特点决定了个体对环境和领导者的行为特点如何解释。这一理论指出，当环境结构与领导者行为相比重复多余或领导者行为与下属特点不一致时，效果均不佳。

以下是由路径—目标理论引伸出的一些假设：

- 与具有高度结构化和安排完好的任务相比，当任务不明或压力过大时，指导型领导会带来更高的满意度。
- 当下属执行结构化任务时，支持型领导会带来员工的高绩效和高满意度。
- 对于能力强或经验丰富的下属，指导型的领导可能被视为累赘多余。
- 组织中的正式权力关系越明确、越官僚化，领导者越应表现出支持型行为，降低指导型行为。
- 当工作群体内部存在激烈的冲突时，指导型领导会带来更高的员工满意度。



- 内控型下属（即相信自己可以掌握命运）对参与型领导更为满意。
- 外控型下属对指导型领导更为满意。
- 当任务结构不清时，成就取向型领导将会提高下属的期待水平，使他们坚信努力必会带来成功的工作绩效

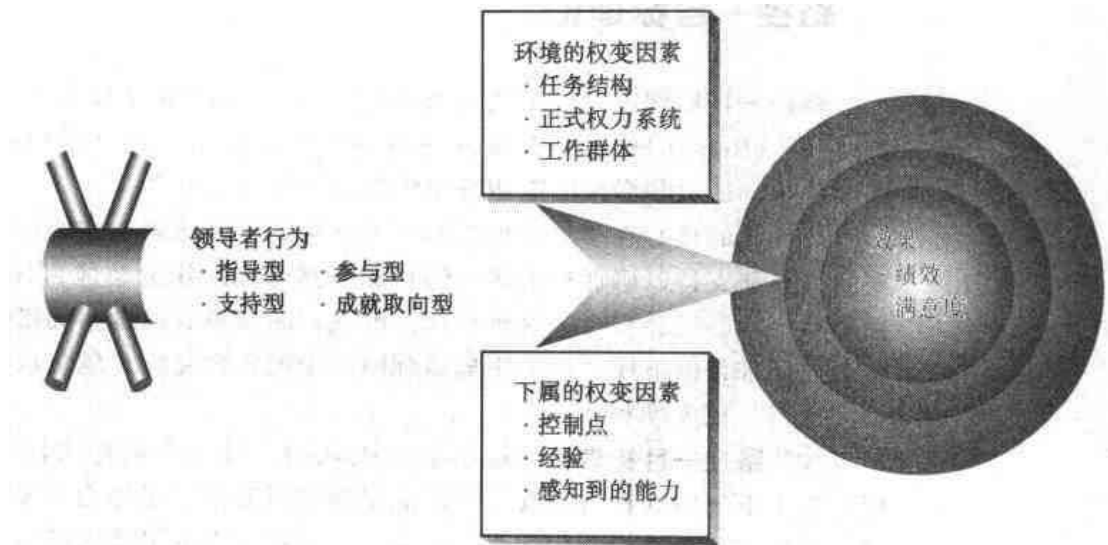


图 11-5 路径-目标理论

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

## □ 领导者—参与模型

1973 年维克多·弗罗姆（Victor Vroom）和菲利普·耶顿（Phillip Yetton）提出了**领导者—参与模型**（leader-participation model），该模型将领导行为与参与决策联系在一起。由于认识到常规活动和非常规活动对任务结构的要求各不相同，研究者认为领导者的行为必须加以调整以适应这些任务结构。弗罗姆和耶顿的模型是规范化的——它提供了根据不同的情境类型而遵循的一系列规则，以确定参与决策的类型和程度。这一复杂的决策树模型包含 7 项权变因素（可通过“是”或“否”选项进行判定）和 5 种可供选择的领导风格。

弗罗姆和亚瑟·加哥（Arthur Jago）最近又对该模型进行了修订。新模型包括了与过去相同的 5 种可供选择的领导风格，但将权变因素扩展为 12 个，其中 10 项按 5 级量表评定，表 11-1 列出了这 12 项变量。

该模型认为对于某种情境而言，5 种领导行为中的任何一种都是可行的，它们是：独裁 I（AI），独裁 II（AII），磋商 I（CI），磋商 II（CII）和群体决策 II（GII），具体描述如下：

表 11-1

修订的领导者一参与模型的权变变量

<b>QR: 质量要求</b>				
这一决策的技术质量有多重要?				
1	2	3	4	5
不重要	不太重要	中等重要	比较重要	非常重要
<b>CR: 承诺要求</b>				
下属对这一决策的承诺有多重要?				
1	2	3	4	5
不重要	不太重要	中等重要	比较重要	非常重要
<b>LI: 领导者的信息</b>				
你是否拥有充分的信息作出高质量的决策?				
1	2	3	4	5
没有	可能没有	拿不准	可能有	有
<b>ST: 问题结构</b>				
问题是否结构清楚?				
1	2	3	4	5
不是	可能不是	拿不准	可能是	是
<b>CP: 承诺的可能性</b>				
如果是你自己作决策, 你的下属肯定会对该决策作出承诺吗?				
1	2	3	4	5
不是	可能不是	拿不准	可能是	是
<b>GC: 目标一致性</b>				
解决此问题后所达成的组织目标是否是下属所认可的?				
1	2	3	4	5
不是	可能不是	拿不准	可能是	是
<b>CO: 下属的冲突</b>				
下属之间对于优选的决策是否会发生冲突?				
1	2	3	4	5
不是	可能不是	拿不准	可能是	是
<b>SI: 下属的信息</b>				
下属是否拥有充分的信息作出高质量的决策?				
1	2	3	4	5
不是	可能不是	拿不准	可能是	是
<b>TC: 时间限制</b>				
是否因为时间紧迫而限制了你包含下属的能力?				
1				5
不是				是
<b>CP: 地域的分散</b>				
把地域上分散的下属召集到一起的代价是否太高了?				
1				5
不是				是
<b>MT: 激励—时间</b>				
在最短的时间内作出决策对你来说有多重要?				
1	2	3	4	5
不重要	不太重要	中等重要	比较重要	非常重要
<b>MD: 激励—发展</b>				
为下属的发展提供最大的机会对你来说有多重要?				
1	2	3	4	5
不重要	不太重要	中等重要	比较重要	非常重要

● AI: 你使用自己手头现有的资料独立解决问题或作出决策。

● AII: 你从下属那里获得必要的信息, 然后独自作出决策。在从下属那里获得信息时, 你可以告诉或不告诉他们你的问题。在决策中下属的任务是向你提供必要信息而不是提出或评估可行性解决方案。

● CI: 你与有关的下属进行个别讨论, 获得他们的意见和建议。你所作出的决策可能受到或不受下属的影响。

● CII: 你与下属们集体讨论有关问题, 收集他们的意见和建议, 然后你所作出的决策可能受到或不受到他们的影响。

● GII: 你与下属们集体讨论问题, 你们一起提出和评估可行性方案, 并试图获得一致的解决办法。

弗罗姆和加哥运用计算机程序简化了新模型的复杂性。不过, 如果这其中不存在“灰色带”(即变量十分清晰, 能够以“是”或“否”准确回答), 没有严格的时间限制, 并且下属在地域上也不分散时, 管理者依然可以运用决策树来选择他们的领导风格。图 11—6 描述了其中一种决策树。

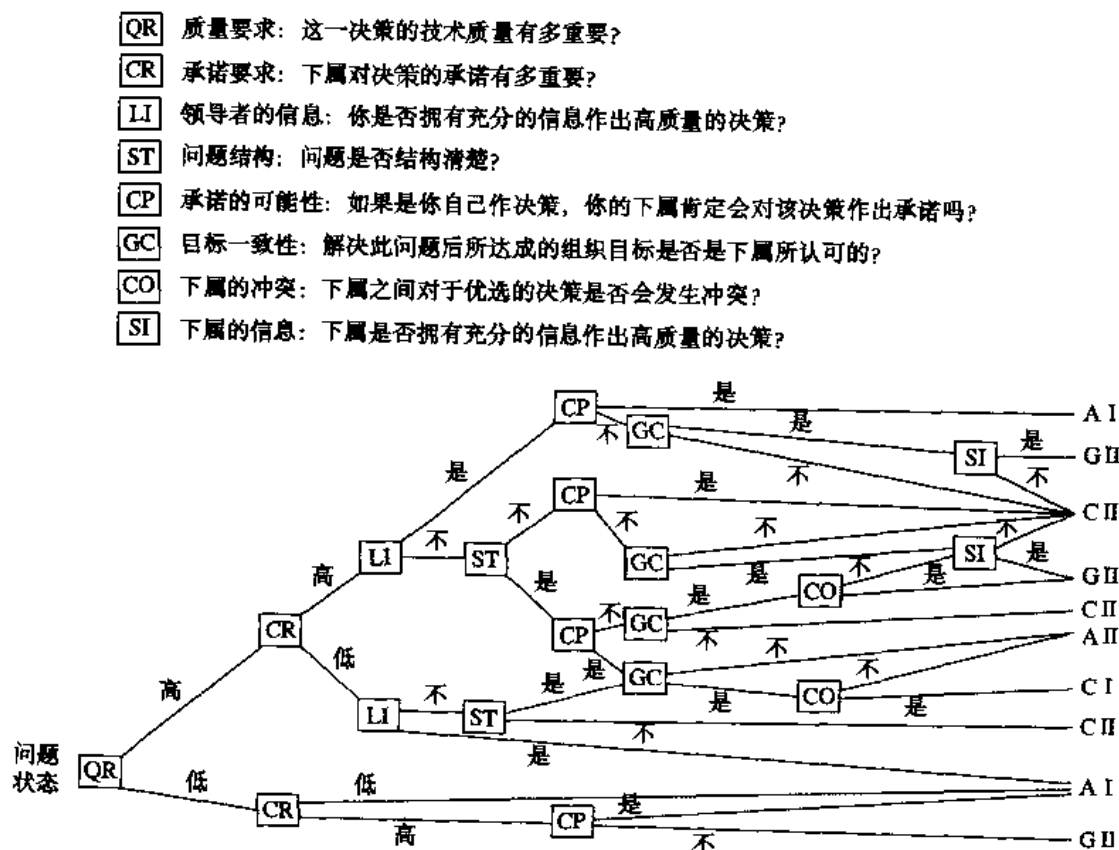


图 11—6 修订的领导者—参与模型

对最初版本的领导者—参与模型进行的考察得到的结果十分积极, 由于修订的模型新近出现, 其效度还有待于评估。不过新模型是 1973 年版本的直接扩充, 它与我们目前对该模型价值的认识应是一致的。所以, 在此我们有充分理由相信修订后的模型对于帮助管理者在不同情境下选择最恰当的领导风格提供了非常有效的指导。

在这里需要提醒大家注意两点。首先, 修订后的领导者—参与模型十分复杂、繁琐, 以至于本书中不可能进行更细致的介绍。不过, 表 11—1 中提供给

大家的这些变量会使我们了解到在选择你的领导风格时应考虑哪些权变变量。其次，领导者—参与模型进一步证实领导研究应指向情境而非个体，也许称为专制和参与的情境要比称为专制和参与的领导更讲得通。与豪斯的路径—目标理论相同，弗罗姆、耶顿和加哥都反对把领导者的行为看作固定不变的，他们认为，领导者可以根据不同的情境调整他的风格。

在领导领域中，如果我们认为个体领导风格的范围很窄，如费德勒的观点，那么为了领导成功，就必须把他设置在恰当的情境中。但还有另一种可能性：如果豪斯和弗罗姆等人是对的，个体领导者首先评估情境的可行性，再相应调整自己的风格。到底我们应该调整情境以适应个体呢，还是应该调整个体以适应情境？答案可能取决于领导者本身，尤其是领导者在自我监控方面的程度。我们知道，个体在行为的灵活性程度上存在差异。一些人很容易调整自己的行为以适应外部情境；另一些人则不管情境如何均表现出行为的高度一致性。高自我监控者一般可以调整自己的领导风格以适应变化的情境。

### □ 领导有时是无关紧要的

按照权变的精神，在此我们可以断定：认为任何情境下领导行为都有效的看法可能并不正确。领导并不总是重要的。不少研究资料表明：在许多情境下，领导者表现出什么样的行为是无关紧要的。某些个体、任务和组织变量可能成为“领导”的替代因素，或者使领导者对下属的影响无效。

无效因素使领导者的行为对下属的工作产生不了影响，它使领导者的影响失效。而替代因素则不仅使领导者产生不了影响，而且没必要产生这种影响，它可以代替领导者的影响。比如，当下属的特点为有经验、受过培训、专业取向或对组织奖励十分淡然时，则可以替代或抵消领导的效果。这些特点可以替代为了进行结构化和降低任务模糊性而需要来自领导方面的支持和能力。同样，当工作本身十分明确、规范（高结构化任务的特点）或本身能满足个体需要时，对领导变量的需要也大大减少。最后，某些组织特点，如正式明确的目标，严格的规章和程序，或内聚力高的工作群体，都可以替代正式的领导活动，如表 11—2 所示。

表 11—2 领导的替代因素和无效因素

特点	关系取向领导	任务取向领导
个体		
经验/培训	无影响	替代
专业	替代	替代
对奖励的淡然态度	无效	无效
工作		
高结构化任务	无影响	替代
提供自身反馈	替代	无影响
满足个体需要	替代	无影响

续前表

特点	关系取向领导	任务取向领导
组织		
正式明确的目标	无影响	替代
严格的规章和程序	无影响	替代
内聚力高的工作群体	替代	替代

领导者并不总对下属的结果产生影响，这种最近的认知并不该令你感到吃惊。前面我们介绍了大量的变量，如态度、个性、能力、群体规范，都会对个体的工作绩效和满意度造成影响。而领导理论的支持者们在解释和预测行为时，却忽视了这些变量，仅单纯考虑到领导者行为对下属实现目标的影响。因此，明确认识到领导是组织行为总体模型中的自变量之一这一点非常重要。在某些情境下，它有利于解释员工的生产率、缺勤率、离职率和工作满意度，但在另一些情境下，它的贡献寥寥。

## 寻找共同点：这些都意味着什么

有关领导方面显然不缺乏理论。但从一个更宏观的角度上看，这一切意味着什么？我们来看看各种领导理论中的共同点，以及它们在组织中实际应用的价值。

深入的调查揭示，有两个概念贯穿于大多数理论中，这就是“任务”和“人员”。这两个概念常常被表达为各种不同形式，但其实质意义是相同的。任务维度是费德勒的称呼，俄亥俄的研究者们称其为“结构”维度，路径—目标理论的支持者称其为“指导型领导”，密执安的研究者称其为“生产导向”，布莱克和莫顿称其为“关心生产”。人员维度也同样，它还被称为“关怀”维度、“员工导向”、“支持型”、“关系取向型领导”。除了斯堪的纳维亚学派以外，其他研究者都倾向于把领导行为划分为这两个维度，在这方面存在的差异是：这种取向是一个连续体的两个极端（你或者在这方面高或者在那方面高，但不可能二者均高），还是两个独立的维度（在两个方面可以同时高或低）。

一位知名学者曾经提出每一种领导理论都与“领导者在决策中授予下属多大权限联系在一起”。虽然情境领导理论和领导者参与模型涉及到这一方面，但这一论点却缺乏充分的支持性证据。任务—员工的二分观点看起来概括面要大得多。

领导理论家们在领导风格是面定的还是灵活的这一问题上意见并不统一。比如，费德勒持第一种观点，弗罗姆、耶顿和加哥持第二种观点。前面已经提到，我们认为二者可能都是正确的——它取决于领导者的个性。高自我监控者比低自我监控者更可能调整自己的领导风格以适应变革的情境。因此，似乎仅仅对于低自我监控者来说，为了改进领导者与情境之间的匹配性需要调整情境

以适应领导者。

如何解释本章所介绍的各种发现? 经过时间的检验,证实了一些特质对领导的有效性有一定的预测力。但是,知道一名管理者拥有智力、自信、进取心等等特点并不意味着能保证他的下属生产率更高,也更有满足感。这些特质在领导成功方面的预测力并不很强。

早期的任务—人员观点(如俄亥俄、密执安、管理方格理论)缺乏实质性的发现。在这些理论基础上最有力的论点是,人员取向方面评估高的领导者会有满意感的员工。这方面的研究主要是将员工的生产率以及任务取向型中员工的生产率和满意度混杂在一起,因此预测效果并不理想。

费德勒模型最重要的贡献可能在于它创设了一种更为严谨的调查方法来确定领导的权变变量。虽然这一模型不再是领导理论的分水岭,但费德勒早期提出的情境变量依然在当代权变理论中体现出来。

赫赛和布兰查德的情境领导理论十分直接了当,从直观上看很有吸引力也很重要,因为它明确认识到下属的能力和动机是领导成功的关键。尽管这一理论为实践者广为接受,但至少目前在综合性的证据方面,更多的是假设而不是实证。

领导者—成员交换理论从另一个角度考察了领导。它强调的是圈内和圈外。大量证据表明圈内地位的员工比圈外地位的员工有更高的工作绩效和工作满意度,如果我们知道员工属于圈内还是圈外,则这一理论在预测领导者行为方面很有价值。

对弗罗姆-耶顿最初版本的领导者模型进行的考察得到了支持性结果。由于修订后的弗罗姆-加哥版本是在原模型基础上更复杂的扩充,我们预期其效果会更佳。但该模型的复杂性成为其使用受到限制的主要原因之一。实践中的管理者很难把5种风格和12项权变变量作为日常指南应用。尽管领导和决策是个复杂问题,也需要复杂的过程,但人们都希望利用简单而有效的模型进行思考。在这方面的一个重要结论似乎是,如果发现领导者遵从这一模型,我们就会发现他有生产率高且满意感高的下属。

最后,路径—目标理论在坚实的实证基础上,提供了解释和预测领导效果的框架。它指出领导者的成功取决于2个因素:第一,领导者为了适应他所在的情境而对他的风格进行调整;第二,追随者的个性特点。在一定范围内,目标—路径理论验证了其他领导理论中提出的权变变量。比如,它对任务结构的强调与费德勒的权变模型和弗罗姆-加哥的领导者—参与模型(是否记得其中有一道题:问题是否结构清楚?)一致;它对个性特点的看法又与赫赛和布兰查德对下属的经验和能力的强调相一致。

## 关于领导的最新观点

在这一主题中我们列出了3种观点来概括领导理论的最新看法:领导的归因理论,领袖魅力的领导理论,以及交易型与变革型领导。本节的这些观点有一个共同之处,即它们都减少了理论的复杂性,而从普通人的角度看待这一主题。

## □ 领导的归因理论

在第 14 章我们将讨论有关知觉的归因理论，事实上，归因理论还可以用于解释领导的知觉。

你应还记得，归因理论主要用于了解原因与结果之间的关系。当一件事发生时，人们总愿意将它归因于某种原因。在领导情境下，归因理论指的是，领导主要是人们对其他个体进行的归因。运用归因理论的框架，研究者发现人们倾向于把领导者描述为具有这样一些特质，如智慧、随和的个性、很强的言语表达能力、进取心、理解力和勤奋。并且，人们发现高一高领导者（即在结构和关怀维度方面均高）与人们对好领导具有哪些因素的归因相一致。也就是说，不论情境如何，人们都倾向于将高一高领导者知觉为最佳。在组织层面上，归因理论的框架说明了为什么人们在某些条件下使用领导来解释组织结果。这些组织绩效常常是极端情况。当组织中的绩效极端低或极端高时，人们倾向于把它们归因于领导。这一点有助于解释当组织承受严重的财政危机时，首席执行官们的敏感性，无论他们是否与此事有关；它还说明为什么这些首席执行官都会因为极好的财政状况而赢得人们的好评，不管实际上他们的贡献大小。

在领导的归因理论（attribution theory of leadership）文献中，有一个十分有趣的现象，人们常常认为有效的领导者所作的决策前后连贯或坚定不动摇。对于为什么李·艾柯卡和罗纳德·里根（在其第一期总统任职中）被公认为领导人的一种解释是，他们两人对自己所作出的决策和设置的目标都非常承诺、坚定、前后一致，有证据表明人们认为“伟人式”的领导者是从困难或不寻常人手，通过决心和毅力，最终彻底获得成功的人。

## □ 领袖魅力的领导理论

领袖魅力的领导（charismatic leadership）理论是归因理论的扩展。它指的是当下属观察到某些行为时，会把它归因为伟人式的或杰出的领导能力。大部分领袖魅力的领导研究是确定具有领袖气质的领导者与无领袖气质的对手之间的行为差异，被公认为具有领袖魅力的领导人有：富兰克林·罗斯福，约翰·肯尼迪，马丁路德·金，沃尔特·迪斯尼等人。

一些研究者试图确认具有领袖魅力的领导者的个性特点。罗伯特·豪斯（以路径—目标理论而著名）确定了 3 项因素：极高的自信，支配力以及对自己信仰的坚定信念。瓦伦·本尼斯（Warren Bennis）研究了 90 位美国最杰出和最成功的领导者，发现他们有 4 种共同的能力：有令人折服的远见和目标意识；能清晰地表述这一目标，使下属明确理解；对这一目标的追求表现出一致性和全身心的投入；了解自己的实力并以此作为资本。不过，在此方面最新最全面的分析是由麦吉尔大学的康格（Conger）和凯南格（Kanungo）进行的。他们的结论是，领袖魅力的领导人具有如下特点：他们有一个希望达到的理想目标；为此目标能够全身心的投入和奉献；反传统；非常固执而自信；是激进变革的代言人而不是传统现状的卫道士。表 11—3 总结了区别有领袖魅力的领

导者与无领袖魅力的领导者的关键特点。

表 11-3

领袖魅力的领导者的关键特点

1. **自信** 领袖魅力的领导者对他们的判断和能力充满信心。
2. **远见** 他们有理想的目标, 认为未来定会比现状更美好。理想目标与现状相差越大, 下属越有可能认为领导者有远见卓识。
3. **清楚表述目标的魄力** 他们能够明确地陈述目标, 使其他人人都能明白。这种清晰的表达表明了对下属需要的了解, 然后, 它可以成为一种激励的力量。
4. **对目标的坚定信念** 他们被认为具有强烈奉献精神, 愿意从事高冒险性的工作, 承受高代价。为了实现目标能够自我牺牲。
5. **不循规蹈矩的行为** 他们的行为被认为是新颖、反传统、反规范的。当获得成功时, 这些行为令下属们惊诧而崇敬。
6. **作为变革的代言人出现** 他们被认为是激进变革的代言人而不是传统现状的卫道士。
7. **环境敏感性** 他们能够对需要变革的环境加以限制和对资源进行切实可行的评估。

近期的研究试图确定领袖魅力对下属造成了哪些实质性的影响。这一过程的第一步是领导者清晰地描述宏伟前景。这一前景将组织的现状与更美好的未来联系在一起, 使下属有一种连续的认识。而后, 领导者向下属传达高绩效期望, 并对下属达到这些期望表现出充分的信心。这样做提高了下属的自尊和自信水平。接下来, 领导者通过言语和活动传达一种新的价值观体系, 并以自己的行为为下属设立了效仿的榜样。最后, 领袖魅力的领导人可以作出自我牺牲和反传统的行为来表明他们的勇气和对未来前景的坚定信念。

领袖魅力的领导者对下属有什么影响呢? 有关这方面越来越多的研究表明, 领袖魅力的领导与下属的高绩效和高满意度之间有着显著的相关性。为领袖魅力的领导人工作的员工受到激励而付出更多的工作努力, 而且, 由于他们喜爱自己的领导, 也表现出更高的满意度。

既然领袖魅力如此理想, 人们是否可以学做领袖魅力的领导者呢? 抑或领袖魅力的领导人天生具有这些气质? 尽管仍有少数人强调领袖魅力不可能被习得, 大多数学者专家认为个体可以经过培训而展现领袖魅力的行为, 并因而享受到“领袖魅力领导者”所自然得到的效益。比如, 一群研究者指出一个人可以通过以下 3 个阶段的学习变成领袖魅力的领导者。首先, 个体要保持乐观态度。使用激情作为催化剂激发他人的热情, 运用整个身体而不仅仅是言语进行沟通。通过这些方面可以开发领袖魅力的氛围。其次, 个体通过与他人建立联系而激发他人跟随自己。第三, 个体通过调动跟随者的情绪而开发他们的潜能。研究者利用这种方法使商业专业的在校大学生成功地“扮演”了领袖魅力的角色。他们指导学生清晰地表述一个极高的目标, 向下属传达高绩效的期望, 对下属达到这些目标所具备的能力表现出充分的信心, 重视下属的需要; 学生们练习表现出有力、自信和动态的形象, 并使用富有魅力的迷人语调。为了进一步捕捉领袖魅力的动态和生动特征, 研究者还训练这些学生使用领袖魅力的非言语特点, 他们或者坐在自己的办公桌上, 或者在桌边漫步, 身体向前



倾向下属，保持直接的目光接触，呈现放松的姿态和生动的面部表情。研究者发现，这些学生学会了如何展现领袖魅力，并且，这些领导者的下属表现出更高的工作绩效，对工作任务的适应性，以及对领导和群体的适应性。

有关这一主题的最后一点是：领袖魅力的领导对于员工的高绩效水平来说并不总是必须的。当下属的任务中包含观念性要素时，它最为恰当。这可以解释为什么领袖魅力的领导者更多出现于政治、宗教以及战争期间，或在一个引入重要新产品或面临生存危机的企业中出现，因为在这些情况下十分注重观念。富兰克林·罗斯福在经济大萧条中给美国人指出了光明的前景；斯蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）在 70 年代末 80 年代初提出了个人电脑必将极大改变人们的日常生活的前景，从而在苹果公司赢得了技术员工坚定的忠诚和承诺。施瓦茨科普夫将军（Gen. Schwarzkopf）耿直而充满激情的风格，他对自己军队的绝对自信以及全面击败伊拉克的信念，使他在 1991 年的沙漠风暴行动之后成为自由世界的英雄人物。然而，当危机和剧烈变革的需要减退时，领袖魅力的领导人事实上可能会成为组织的负担。为什么？因为领袖魅力的领导人过分的自信常常导致了许多问题。他们不能聆听他人所言，受到有进取心的下属挑战时会十分不快，并对所有问题总坚持自己的正确性。比如，菲利普·凯恩（Phillipe Kahn）就是一位具有领袖魅力风格的领导者，在波兰德全球软件公司（Borland International）最初的创业时期，他立下了汗马功劳。然而，在公司的成熟时期，这位首席执行官却成为企业的负担，他独断的风格、自负而鲁莽的决策使公司的未来前景陷入危机之中。

## □ 交易型领导与变革型领导

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

本章中介绍的大多数领导理论——如俄亥俄州立大学的研究，费德勒的模型，路径—目标理论，领导者—参与模型——都讲的是**交易型领导者**（transactional leaders）。这些领导者通过明确角色和任务要求来指导或激励下属向着既定的目标活动。但是还有另一种领导类型，他们鼓励下属为了组织的利益而超越自身利益，并能对下属产生深远而不同寻常的影响。他们是**变革型领导者**（transformational leaders），这其中包括有限零售连锁店的莱斯立·韦克斯纳（Leslie Wexner）和通用电气公司的杰克·威尔士（Jack Welch）。他们关怀每一个下属的日常生活和发展需要；他们帮助下属以新观念看待老问题从而改变了下属对问题的看法；他们能够激励、唤醒和鼓舞下属为达到群体目标而付出更大的努力。表 11—4 概括了两种类型的领导者在 4 个方面的不同特点。

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

表 11-4

变革型领导者与交易型领导者的特点

**交易型领导者**

权变奖励：努力与奖励相互交换原则，良好绩效是奖励的前提，承认成就。

通过例外管理（主动）：监督、发现不符合规范与标准的行为，把它们改正为正确行为。

通过例外管理（被动）：只有在没达到标准时才进行干预。

自由放任：放弃责任，回避决策。

**变革型领导者**

领袖魅力：提供远见和使命感，逐步灌输荣誉感，赢得尊重与信任。

感召力：传达高期望，使用各种方式强调努力，以简单明了的方式表达重要意图。

智力刺激：鼓励智力、理性活动和周到细致的问题解决活动。

个别化关怀：关注每一个人，针对每个人的不同情况给予培训、指导和建议。

有相当多的证据支持变革型领导优于交易型领导。比如，对美国、加拿大和德国的军队官员进行的大量研究发现，在每个水平上，对变革型领导者的评估都比交易型对手更好。在联邦快递公司中，那些被下属评估为更具变革型领导的管理者，被他们的直接上级主管评估为有更高成就的人和更应晋职的人。总之，所有证据表明，变革型领导与低离职率、高生产率和高员工满意度之间有着更高的相关性。

**新闻中的组织行为学****西南航空公司中领袖魅力的领导者**

赫伯·凯勒尔（Herb Kelleher）是西南航空公司的首席执行官，1971年公司创建时他制定了明确的目标：西南航空公司要成为短距离、高频率、低票价的定点运输行业。第二年公司便获得了盈余，以后每年都保持着可观的效益——这一记录在美国航空运输业中实在是无以伦比的。

但是不要以为赫伯·凯勒尔与美国航空公司、戴尔塔航空公司或其他航空公司的经营人员一样严肃。不！赫伯·凯勒尔有自己的风格。他在公司中是个捣蛋鬼、幽默家和啦啦队长。如果给他机会，他会在大半夜和员工们一起聚会，穿戴像艾尔维斯（Elvis）或依斯特邦尼（Easter Bunny），并与员工一起振臂欢呼。他的非正统风格，以及对员工无条件的承诺，使西南公司的员工有一种“家庭般的感觉”，这种感觉转化为只要有需要就可以加班工作的意愿。如果因什么情况造成了延迟和耽误，飞行员也会帮助整理登机门梯；如果需要帮助，检票员也会主动搬运行李物品。

凯勒尔创立了一个拥有 12 000 名忠诚员工的集体，1988 年进入西南公司负责市场和销售工作的戴维德·瑞德莱，在此之前曾在两家传统公司工作过。他说：“一开始我半信半疑，每个地方除了两三名高层管理者之外，每个人都像是在展示会上。我非常欣赏这里培养的友爱和人性精神。”

凯勒尔的“关怀”风格赢得了员工的一致赞誉，西南航空公司的一位官员这样说：“赫伯·凯勒尔的管理在某种程度上使所有的员工为了公司而体现自己的价值。”下面的一件小事反映了赫伯·凯勒尔对待劳工关系的独特风格。一位华尔街的分析家说，有一天他正在公司的食堂吃午饭，赫伯·凯勒尔与几名女员工坐在不远的一张桌旁。突然，他跳了起来，兴冲

冲地吻了其中一位女性，导致了满堂欢笑，当这位分析家询问发生了什么事时，同桌的一位管理者解释道，赫伯·凯勒尔正在与西南航空公司的空中小姐就一份新合同进行谈判。

## 有关领导的当前问题

男性与女性依赖不同的领导风格吗？如果是，是否某一种风格优于另一种风格？授权的普遍使用如何影响到管理者的领导？如果领导者无追随者就称不上领导者，那么管理者为了使下属成为更有效的追随者应该做哪些工作？国籍文化如何影响到领导风格的选择？领导有生物基础吗？

本节中，我们简要介绍在领导方面这5个当前问题。

### ☐ 性别：男性与女性的领导方式不同吗

在性别与领导方面进行的大量研究得出两个结论：首先，男性与女性的相似性多于差异性；其次，在差异性方面，女性似乎采用更为民主的领导风格，男性则对指导型风格感到恰当。

男性与女性领导者之间的相似性不应令人感到诧异。有关这一问题几乎所有的研究都把管理作为领导的同义词。在这些研究中，并没有发现性别差异的明显证据。为什么？原因来自于个人对职业的选择和组织选拔两方面。选择法律工作或城市工程工作的人有很多共同特点，选择管理职业的人也同样。对于具备下面这些领导特质的人，如智力、自信、社交能力，更可能被知觉为领导者，也更受到鼓励去追求可以实施领导的职业。同样，组织也会将具有领导特质的人选拔和招募到领导岗位上来。其结果是，无论性别如何，在组织中正式领导岗位上的个体倾向于更为相似而不是不同。

当然，也有一些研究表明在潜在的领导风格方面男性与女性存在差异。女性倾向于采用更为民主型的领导风格，她们鼓励参与，与下属共享权力和信息，并努力提高下属的自我价值。她们通过包容面进行领导，并依赖她们的领袖魅力、专业知识、人际交往技能来影响他人。男性则更乐于使用指导型、命令加控制型的风格，他们以自己岗位所赋予的正式权力作为影响基础。但是，与我们前面的结论一致，这些发现是有其限定条件的，在男性掌管的工作中，女性领导者更为民主的倾向性减弱了。显然，此时的群体规范和男性领导者角色的刻板印象大大超过了个人偏好，因而女性在这些工作中放弃了她们本质的风格而以更为专制的风格采取行动。

由于男性在传统中一直处于组织中的主要领导岗位，因此人们可能会认为男性与女性的差异必定对男性更为有利，但事实并不尽然。在今天的组织中，灵活性、团队工作、信任和信息共享的特点迅速取代了僵化的结构、竞争的个体主义、控制和保密这些特点。最好的管理者认真聆听下属的意见，充分激励和支持他们的下属，他们实行鼓励和影响而不是控制。很多女性做这些事似乎比男性更为出色，比如，目前组织中越来越多地使用交叉功能型的团队，这意

意味着有效的管理者必须成为高水平的谈判者。女性的领导风格使她们在谈判方面更为有利。她们并不像男性那样过分看重输赢和竞争,而是在持续关系的背景下进行谈判——她们努力使对方从自己的角度上看自己也是个成功者。

## 从概念到技能

### 辅 导

有效的领导者越来越多地被描述为辅导者而不是老板形象,他们被期望通过提供介绍、指导、建议和鼓励帮助员工改进工作绩效。如果管理者希望自己成为辅导者,应该怎样做?具体而言,有效的辅导活动有哪些特点?

管理者要想帮助员工在绩效方面取得重大突破,应具备3方面的技能。下面分别介绍这3种主要的技能,以及与3种技能有关的具体行为。

1. 分析改进员工工作绩效和潜能办法的能力。辅导者替员工寻找机遇以扩展他们的潜能,提高他们的绩效。

- a. 在日常工作基础上观察员工行为。
- b. 询问员工:为什么你采用这种方法工作?它可以改进吗?还可以采用其他方法吗?
- c. 对下属表现出真诚的 personal 兴趣,而不是仅仅把他们作为下属看待,尊重他们的个性。在改进工作绩效方面,比专业指导更重要的一点是管理者把员工作为独特的个体看待。
- d. 聆听下属。如果不认真聆听,你不可能从员工的角度上理解他们的世界。

2. 创设支持性氛围的能力。辅导者有责任清除发展过程中的障碍,鼓励绩效提高的氛围。

- a. 创设可以自由、开放交换观点的氛围。
- b. 提供帮助和援助,当员工需要时给予指导和建议。
- c. 鼓励员工,要积极而乐观,不要使用威胁。
- d. 把错误视为学习的机会。变革本身就意味着风险,不应让员工感到犯了错误就会受到惩罚。当失败出现时,要问员工:“从失败中我们学到了哪些东西对未来有益?”
- e. 减少障碍,有哪些你能控制的因素一旦消除会有助于员工提高工作绩效?
- f. 向员工阐述他对群体目标贡献的价值。
- g. 对结果承担责任,但不要夺走员工应付的责任。当他们成功时充分赞扬他们的努力,当他们失败时指出哪些方面欠缺,不要因为不良的结果而责备员工。

3. 影响员工行为改变的能力。辅导效果最终是以员工的工作绩效是否提高而测量的。但这并不是一个静态概念,我们注重的是不断的提高和发展。

a. 鼓励不断进步。观察并奖励与全面质量管理(TQM)一致的每一微小改进,把辅导作为帮助员工不断取得进步的工作。员工的工作绩效方面没有上限。

b. 运用合作方式。如果让员工参与变革观念的确定和选择工作,他们更倾向于接纳变革。

c. 把困难任务分解为简单的部分。把复杂任务分解为一系列简单明了的工作增加了员工成功体验的可能性,并且,在简单任务方面的成功会促进他们从事更复杂的工作。

d. 你希望员工有什么品质,就要作出相应的榜样。如果你希望员工开放、奉献、承诺和负责,你必须亲自表现出这些品质,你的员工会把你视为角色榜样。所以,确保你的言行一致。

## □ 通过授权而领导

近 10 年来一个重要发展趋势对领导有重大意义，这就是在管理者中推行授权（empowerment）工作。具体而言，专家们向管理者建议，有效的领导者与下属共享权力和责任。授权的领导者角色是：表现信任，展示前景，清除阻碍绩效提高的障碍，为员工提供鼓励、激励和辅导。率先迈进“授权浪潮”的国际知名公司有通用电气公司、英特尔公司、福特公司、土星公司、斯堪的纳维亚航空集团等。另外，还有更多的公司在实施全面质量管理时把授权活动作为努力的一个方面。

如果你对领导的权变观点非常重视，那么这种大范围的授权运动是否会令你感到有些陌生？如果是，那就对了。为什么？因为授权活动的支持者一直倡导的是领导的非权变观点，即将指导型、任务取向型和专制型的领导方式废除，代之以授权方式。

目前授权运动的问题在于，它忽视了领导可以共享的程度以及领导共享的有效性条件。一些因素如精简机构、员工技能的提高、组织对继续培训的承诺、全面品质管理项目的实施、自我管理团队的引入，毫无疑问使得运用授权进行领导的情境数量增加，但绝不是所有情境！对授权运动毫无保留地接受，或把它作为领导的通用观点，决不是最佳最流行的做法。

## □ 追随者领况如何

曾经有人说过，成为优秀领导者的条件是有“一流的追随者”。这句话虽然听上去有些讽刺意味，但事实上有它的道理。我们都知道许多管理者无法“牛不喝水强按头”，但事实上，也有许多下属并不跟随队伍。

直到最近我们才认识到，成功的组织除了要有能够统领的领导者，还需要有能够追随的跟随者。事实上，任何组织中下属的数目远远多于领导者，因此可以说，无效的追随者比无效的领导者会对组织造成更大障碍。

有效的追随者应具备什么样的品质？一位研究者概括出 4 个方面：

1. 他们能够很好地管理自己。他们能够自我思考，独立工作，不需要具体指导。
2. 他们能够对目标作出承诺。有效的追随者除了思考自己的生活之外，还会对一些事情作出承诺，如一个目标，一件产品，一个团队，一个组织，一种想法。大多数人都喜欢和除了体力投入之外还有情感投入的同事合作。
3. 他们建构自己的能力并为达到最佳效果面付出努力。有效的追随者掌握那些对组织很有用的技能，他们对自己设置的绩效目标比工作要求和群体的要求更高。
4. 他们诚实，有勇气，值得信赖。有效的追随者是独立而批判性的思考者，他们的知识和评价均值得信赖。他们有很高的道德标准，信誉良好，敢于对自己的错误承担责任。

## □ 民族文化是一项附加加权变量

从对领导的讨论中我们得出这样的结论：有效的领导者并不仅仅使用单一风格。他们根据情境调整自己的风格。虽然我们在每个理论中没有明确强调国籍文化，但它显然是确定何种领导风格最为有效的重要情境因素之一，你应把它作为另一个权变变量。

国籍文化通过下属来影响领导风格。领导者不能凭主观意愿选择他的风格，他们在很大程度上受限于下属期望的文化条件。比如，操纵或专制风格适合于高权力距离的文化，而阿拉伯、远东和拉丁美洲这些国家的权力距离分数较高。权力距离指标同时也是员工是否乐于接受参与式领导的有效预测指标。在低权力距离的文化中，如在挪威、芬兰、丹麦和瑞典等国，参与式领导可能最为有效。显然，这可以解释下面几个问题：（1）为什么大量的领导理论（以密歇根大学的研究和领导者—参与模型最为明显）都支持参与式或员工取向型风格；（2）为什么由斯堪的纳维亚的研究者们提出了发展取向型领导者概念；（3）北美最近掀起的授权运动热潮。请记住，绝大多数的领导理论是北美研究者在北美被试的基础上得到的，而美国、加拿大、斯堪的纳维亚等国的权力距离分数相对较低。

## □ 领导有生物学基础吗

领导者的行为是否可能来自于身体的荷尔蒙或大脑的神经介质方面的原因？有关这方面的研究把领导研究从行为实验室中请进化学实验室中进行研究，越来越多的证据表明领导有其生物学根源。

越来越多的研究指出，最优秀的领导者不一定是群体中最聪明、最强壮或最有进取心的人，而是有能力处理社会关系的人；这一发现并不令人吃惊。但研究者进一步发现，有效的领导者所拥有的独特的荷尔蒙和脑化学物质的生化混和物能帮助他们建构社会交往关系和处理压力。

人们对两种化学物质给予了最多注意：5-羟色胺和睾丸酮。前者水平越高表现出社会交往力和控制攻击的能力；后者水平越高表现出竞争能力。

以猴子进行的研究发现：（1）占统治地位的猴子，即领导者（无论性别），比其他猴子的5-羟色胺水平更高；（2）当群体中更换领导者时，新当选的领导者5-羟色胺的水平显著增加。研究者相信高水平的5-羟色胺可以控制攻击性和反社会性冲动，并可以控制对无关或次要压力的过度反应，从而提高了领导地位。然而，二者之间的因果关系尚不清楚，即到底是高水平的5-羟色胺能够激发领导还是领导导致了5-羟色胺水平的提高？

睾丸酮似乎也在领导中占有重要作用。对狒狒的研究发现，当领导者的合法地位受到威胁时，其睾丸酮水平会突然升高。对于下属，当危机来临时，其睾丸酮的水平会下降。

在猴子方面有了充分研究，但对于人类来说情况怎样？对一个大学生联谊会的研究发现，处在最高领导地位的男性5-羟色胺水平也是最高的。对网球运动员的研究发现，在竞争性比赛之前睾丸酮水平升高。这种高水平似乎使

运动员更具有攻击性，更有动机去争取成功。也有人发现，获得了地位提高的成就（如赢得晋升或获得学位）后，睾丸甾酮的水平也提高了。职业女性的荷尔蒙水平较高。

从实验室走入实际这一步也并不像你所想像的那样遥远。比如，目前越来越普遍使用的抗抑郁新药 Prozac，就能使服用者的 5-羟色胺水平提高。5-羟色胺是神经介质的一种，它通过使大脑神经细胞中的化学物质重复使用，可以放松心情，缓解紧张。Prozac 使服用者的 5-羟色胺水平提高，并使他们的社交能力提高。同样，膏药——与那些试图戒烟的人所使用的药物类似——现在也可以用来提高睾丸甾酮的水平。虽然我们还不能建议通过药物手段增加成为领导的机会，但这种可能性无疑会激发人们的进一步思考。

## 本章小结和对管理者的意义

在理解群体行为上领导占据着核心地位，因为领导者常常为实现目标指明了方向。因此，为了提高群体绩效，应该更精确地预测那些有价值的潜在因素。

本章我们描述了领导观点的变迁过程——即从最简单的特质取向进而发展成为复杂多样的交易模型，如路径—目标型，领导者—参与模型，随着复杂性的提高，我们解释和预测行为的能力也在不断提高。

在理解领导方面的一个主要飞跃在于人们认识到需要加入情境因素。近期的研究努力主要是分离这些情境变量的具体尝试。我们预期未来在领导模型方面还会有巨大发展。在过去的 10 年中，我们有了一些重大发展，使得现在可以比较有效地预测什么人能够有效地领导群体，并能根据具体情况（如任务或员工取向）解释在什么条件下会导致高工作绩效和工作满意度。

另外，领导研究还进一步扩展，包括了伟人的和远见卓识的领导者的观点。我们知道下属认为领袖魅力和变革型的领导者具备一些个人特点，而在一些条件下能更有利于这些特点的出现。我们还预测，下属会对这样的领导者和领导者的目标表现出非同寻常的承诺和忠诚。

最后，我们介绍了领导中的一系列最新问题。比如，男性与女性领导的风格倾向于更为相似而不是不同，但是女性更倾向于共同承担领导的方式，在 90 年代里，这种风格比男性偏好的指导型风格更符合组织需要；授权领导方式越来越流行，但管理者不应认为在所有条件下授权都是最理想的领导风格；与权变观点相一致，管理者应该在选择领导风格时把国籍文化作为一项重要的变量加以考虑；最后，最近的一些生物学与领导之间联系的证据表明领导这一课题不再仅仅是心理学家和社会学家的事情了，未来，来自于化学家和药理学家们的发现会进一步增加我们对领导现象的理解。

## 复习与练习

### ☐ 复习题

1. 遵循领导研究的发展线索。
2. 阐述领导的特质论观点的优点和不足。
3. 什么是管理方格论? 将这种观点与俄亥俄和密执安的观点进行对比。
4. 斯塔的纳维亚学者的研究对行为理论有什么贡献?
5. 赫塞和布兰查德是如何定义成熟度的? 其他领导权变理论中是否也包括了这一权变变量?
6. 描述领导者—参与模型。它包括哪些权变变量?
7. 什么时候领导者是无关紧要的?
8. 对比交易型领导和变革型领导。
9. 解释为什么授权活动会在北美如此盛行?
10. 有效的追随者具有什么特点?
11. 解释领导有效性的生物学基础。

### ☐ 讨论题

1. 举一个实例具体运用费德勒模型。
2. 对比情境领导理论和管理方格论。
3. 举一个实例具体运用路径—目标理论。
4. 赫塞和布兰查德的情境领导理论、路径—目标理论和领导的替代观点有什么一致之处?
5. 一名在校大学生应从事哪些活动可能令别人感到他是具有领袖魅力的领导者? 为了提高自己的领袖魅力形象, 他应该怎样具体来做这些活动?

### ☐ 辩论题

#### 领导者创造了真正的差异

##### 正方

毫无疑问, 一个组织或团队的成功, 在很大程度上取决于领导的质量。不论是在商业、政府、教育、医疗卫生还是宗教机构中, 组织领导的质量决定了组织本身的质量。成功的领导者期待变革, 寻求机遇, 激励下属提高绩效水平, 纠正不良绩效, 最终带领组织实现目标。

领导的重要性作用是众所周知的。我们几乎没有一天不对领导表现出关注: “总统的领导未能满足美国人民的需要”, “共和党在寻求新的领导风格”, “依斯纳 (Eisner) 领导的迪斯尼发生了巨大转变”。有两位学者在考察了领导



文献的基础上指出,“对各种组织结果来说,稳定的领导效果可以解释变异的20%~45%。”

为什么领导对于组织的成功如此重要?答案是协作和控制的需要。组织要实现的目标是单独个体绝对无法实现的,因此组织本身就是一个协作和控制的集体。规章制度、政策、工作说明书和权力等级都是促进协作和控制的机制。领导对各种工作活动的整合、组织中各单元的沟通联系、监督活动、控制违规行为方面起到积极作用。任何规章制度都无法取代有经验的领导者,他们能作出迅速而果断的决策。

即使在参谋组织中领导的重要性也未丧失。企业、政府机构、学校系统以及各种各样的团体,每年用于招募、选拔、评估和培训领导者的费用累计起来达到几十万美元。在这方面最明显的是,组织中领导职位的重要性体现在薪金等级上。一般来说领导职位的薪金是非领导职位的十几倍甚至是几十倍。通用汽车公司总经理的年薪超过150万美元,而技术最优秀的汽车工人年薪不超过5万美元,汽车工人工会主席的年薪超过10万美元。警署人员的年薪在3万美元~4.5万美元之间,而他们上司的薪金比他们高出25%以上,上司的上司又高出25%,这已成为固定的模式。领导者的责任越大(以他们在组织中的层级来衡量),组织付给他的薪金就越高。如果组织不认为领导者能够创造出真正的差异,会愿意付给他们比非领导人多出几十倍的钱吗?

### 领导者不能创造差异

#### 反方

由于在研究、选拔和培训领导者身上花费了很多资源,你可能会认为领导对组织绩效有着积极影响的证据是显而易见的,但事实并不如此。

当前,在领导领域中有两种普遍接受的理论:权变模型和领袖魅力的研究。二者都是在一个共同的天真假设基础上构建的:通过选拔或培训,领导者可以学会从事某些行为,从而与情境恰当匹配,最终提高员工和组织的工作绩效。然而,这一假设本身有着一系列的缺欠。

首先,领导者存在于一个社会系统中,这个系统限制了他们的行为。他们不得不根据角色期待界定哪些行为是可行的,哪些行为是不可行的。遵从同伴、下属和上司期待的压力都使领导者可以从事的行为范围受到局限。

其次,组织规则、程序、政策和前车之鉴也使领导者对决策和资源的单独控制受到限制。比如,聘用决策必须根据程序而进行,预算分配一般也受到过去的预算程序的显著影响。

第三,组织以外领导者无法控制的因素,也对组织绩效有着影响。比如,对于一个室内建设公司的经营人员来说,他们的价格在很大程度上取决于商品和劳动力市场的运转情况,他们的工作在很大程度上依赖于利润率、抵押贷款的可能性、经济条件等,而这些因素皆受到政府政策的影响,是领导者无力控制的。再比如,对于一所学校的校长来说,无法控制生育率和社区的经济发展,但这两项因素又对学校系统的预算起到重要影响。虽然领导者可以针对这些问题作出反应,或事先预测这些外界变化,但他们很难对外界环境产生影响。一般来说,环境明显限制或局限了领导者的活动。

最后,近年来的趋势是领导者在组织活动中的作用越来越小。越来越多的

重要决策由委员会作出决定，而不是由个人作出。另外，员工参与活动、授权运动和自我管理工作团队的广泛运用，都使领导者的影响越来越弱。

把所有一切都和领导联系起来是一种神话。我们总是相信有因果关系——当一件事发生时，我们相信必有一个原因导致它的发生。领导者在组织中有他的作用，而领导者的薪金远远高于非领导者这一事实又进一步加深了人们的印象：领导者确实能创造出差异。尽管领导者事实上并不真正如此，但人们总是坚信这一点。虽然领导者承受着成功的赞美和失败的指责，但更为现实的结论可能是这样的：除了在迅速发展、变革和危机情况之外，领导者对于组织的绩效不能作出实质的改变。不过，人们总是希望相信领导者是绩效变化的原因，尤其是在极端情况下。

## □ 自我认识练习

### 测测你的 LPC 分数

回想一下你自己最难共事的一个同事，他可以是现在和你共事的，也可以是过去与你共事的。他不一定是你最不喜欢的人，只不过是你在工作中相处最为困难的人。用下面 16 组形容词来描述他，在你认为最准确描述他的等级上打“×”。不要空下任何一组形容词。

- 快乐——8 7 6 5 4 3 2 1——不快乐
  - 友善——8 7 6 5 4 3 2 1——不友善
  - 拒绝——8 7 6 5 4 3 2 1——接纳
  - 有益——8 7 6 5 4 3 2 1——无益
  - 不热情——8 7 6 5 4 3 2 1——热情
  - 紧张——8 7 6 5 4 3 2 1——轻松
  - 疏远——8 7 6 5 4 3 2 1——亲密
  - 冷漠——8 7 6 5 4 3 2 1——热心
  - 合作——8 7 6 5 4 3 2 1——不合作
  - 助人——8 7 6 5 4 3 2 1——敌意
  - 无聊——8 7 6 5 4 3 2 1——有趣
  - 好争——8 7 6 5 4 3 2 1——融洽
  - 自信——8 7 6 5 4 3 2 1——犹豫
  - 高效——8 7 6 5 4 3 2 1——低效
  - 郁闷——8 7 6 5 4 3 2 1——开朗
  - 开放——8 7 6 5 4 3 2 1——防备
- 评分标准和参考答案见 600 页。

## □ 与他人共同练习

### 实践具备领袖魅力

具有领袖魅力的个体有如下行为：

1. 展现有力、自信和动态的形象。这之中包括了言语和非言语两方面的要素。他们采用富有感染力的声调，他们能够传递信心。在面对面的交谈时，他们始终保持目光接触，运用身体动作向对方表明他们对自己非常自信。他们说话清楚，不啰里啰唆，在话语中没有无意义的短语如“嗯……”，“你知道……”等等。

2. 清楚明确地表述目标。他们很有远见，并采用不同寻常的方式达到这一远景目标，他们还能向其他人清楚表达自己的远景目标。

他们能够清楚阐述要达到什么样的目标，如何从事活动能够达到这一目标。他们能说服其他人达到这一目标对他们自己所具有的意义。

他们对问题总有新的、激进的看法。达到远景目标的过程是新颖的，但又是恰当的。

他们不仅拥有远景目标，还能说服他人从事这项工作。马丁·路德·金绝不仅仅只有自己的梦想，而是把他的梦想传递给其他人，使得它成为众人可接受的目标。

3. 传递高绩效期望并对他人达到目标的能力充满信心。通过对群体和个体阐述这个雄心勃勃的目标面体现出对所有的人的信心。他们能传递自己对人们达到这一目标的必胜信念。

4. 对下属的需要十分敏感。具有领袖魅力的领导者了解每一个下属。他们理解下属的需要，并能与他们发展十分密切的私人关系。他们平易近人，鼓励下属表达自己的观点，认真聆听和关心下属的问题，积极询问以了解哪些是下属认为最重要的问题，并进而解决这些问题。

现在你知道了具有领袖魅力的领导者都做些什么，你有机会通过实践来表现出领袖魅力。

a. 把班里的学生分成 2 人一组。

b. 假定学生 B 是名新生，不熟悉校园。学生 A 的任务是向这名新生介绍校园而“领导”学生 B。介绍的时间为 10 分钟~15 分钟。记住，学生 A 要努力展现出自己的领袖魅力。

c. 相互转换角色，现在假定学生 A 是名新生，很希望改进自己的学习习惯。学生 B 的任务是在 10 分钟~15 分钟里“领导”学生 A，告诉他如何更有效地准备大学考试。花几分钟时间想想你怎样把这件事做好。充分展现出自己的领袖魅力。

d. 角色扮演练习结束后，双方评估每一个人展现的领袖魅力水平如何，哪些地方需要改进？

## □ 道德情境练习

### 使用药物改进社交能力和领导业绩

一天下午，提姆·莱特纳和一群朋友坐在一起吃比萨饼，提姆很信任这群朋友，在群体中感到很愉快。因此，当谈到心境和抑郁这个话题上时，他承认自己 3 年来一直服用抗抑郁类药 Prozac。

提姆的朋友们十分吃惊。他们是 1 年多以前提姆从新泽西调到亚特兰大时

才认识他的，他们只知道提姆是个外向而友好的人，但提姆说他过去并不是这样。从童年时代起，他就内向而害羞。3年前，他读了一篇关于 Prozac 的材料，了解到这种药物可以治疗抑郁症，同时还能使服用者更为外向和随和，而它的副作用又很小。提姆认为这种药有助于使他转变为自己希望的形象。他去了医院，告诉医生自己多年来一直受到抑郁的侵扰（其实并不是真的），并要求服用 Prozac。医生同意了，于是提姆成为全世界服用该药的 1 亿个成员之一。

提姆坦白地告诉朋友们这种药确实改变了他的个性。他变得更外向、更自信、更得众望、也更有社交能力了。5年前他几乎没有一个朋友，而今天却有几十个。服用 Prozac 之前，他的职业毫无发展，但这3年来，他2次晋升，其中一次是去年调至亚特兰大成为公司南部区域的大区经理。3年前他仅是一名推销员，年薪 38 000 美元，而今天的提姆管辖着 140 名员工，年薪 125 000 美元。他把这些近期的成功——从结交新朋友到新的工作职务，都归因于 Prozac。

提姆所做的是不道德的吗？你的看法如何？

## □ 案例分析

### 与远见卓识相反的案例

罗伯特·伊顿（Robert J. Eaton）穿了一只“大鞋”，1993年他就任克莱斯勒公司总裁，这一职位的前任者是著名的“领袖魅力的领导者”李·艾柯卡。艾柯卡于1980年任职该职位，当时正逢公司濒于破产边缘。短短几年时间，他就使克莱斯勒公司成为盈利的公司。

艾柯卡的风格是有胆识、有远见，他为克莱斯勒公司出台了几项重大的战略决策。为了能使公司迅速盈利，他设计了一种微型轿车模型——K型轿车——并以此为基础制造出大量的新型轿车，其中包括获得了令人难以置信的成功的 minivan 型。为了补充超微轿车的需要，他从日本进口汽车，然后贴上克莱斯勒的牌子。

但此一时彼一时。罗伯特·伊顿及一群很有影响力的首席执行官都谈到，现在的领导者不需要为公司提供远见卓识或长期的战略决策。他们认为应强调短期的基础。

“我们不使用‘远见’一词，”伊顿说，“我相信可以量化的短期结果，即所有与我们有联系的东西，而不是那些深奥难懂、难以定量的东西。”

苹果公司、IBM公司、通用汽车公司的现任首席执行官们也持同样观点。当问及IBM公司现任总裁路易斯·葛斯特纳（Louis Gerstner）对当前问题有什么处方时，他说：“IBM现在最不需要的就是这种远见。”

看起来至少有一些领导者认为远见卓识已经过时了，他们现在强调的是企业经营中点点滴滴的问题。

#### 问题：

1. 这种对短期目标的关注是否与公司的长远目标相矛盾？

2. “远见卓识”目的是什么? 如果公司的领导者不提供它会出现什么问题?
3. 难道组织不需要激进的新观点来赢得市场吗?
4. 伊顿说他的目标是使克莱斯勒“每一个明天都比今天更好一点”, 这是否是一个现实的领导者的远大目标?

# 12 章

## 权力与政治

权力的定义

领导与权力的对比

权力的基础

依赖：权力的关键

确认权力所在

权术

群体中的权力：联盟

性骚扰：工作场所的不平等权力

政治：权力的运用

本章小结和对管理者的意义

复习与练习

353

## 学 习 目 标

学完本章后，你应该能够：

1. 对比领导与权力。
2. 定义权力的 4 个基础。
3. 列举 7 种权术及其使用条件。
4. 解释为何性骚扰是滥用权力的表现。
5. 列举引发政治行为的个人及组织因素。
6. 指出 7 种印象管理技术。
7. 解释防御行为是怎样维护个人利益的。
8. 列举 3 个能帮助确定某一政治行为是否符合道德要求的问题。



## 范 例

温和的语气加上一支枪带给你的一切将比仅有前者多得多。

A. 卡鹏

迈克尔·奥维茨 (Michael Ovitz) 是影视圈中公认的最有势力的人物。他的权威究竟达到了何种程度呢？最近《时代周刊》就此进行了一次报道。当记者问及两位摄影棚的主管及迈克尔的一位雇员对他有何评价时，3 个人都对他大加赞赏。但由于唯恐他们的言论会给迈克尔带来任何不快，他们都坚持不要公开他们的姓名。采访结束没多久，他们就都反省了自己的言行，并先后给迈克尔打电话，向他坦白了他们的所作所为。

迈克尔究竟是一个什么样的人呢？为什么影视圈中的人都怕他怕得要命？

迈克尔是创造性艺术家公司 (Creative Artists Agency) (CAA) 的发起人之一，现在担任董事长。当你了解了两个事实之后，他的权威就不言自明了。首先，娱乐业中的关键人物如出品人、摄影棚经理、音乐公司的老板以及诸如此类的人物，依靠各种有才干的人，制作他们的电影、电视和高精度的影碟。其次，奥维茨和他的创造性艺术家公司控制了所有的具有这种才干的人。他几乎代表了美国每一个著名的美国影星、音乐艺术家和电影导演，这其中包括：达斯汀·霍夫曼 (Dustin Hoffman)、梅里尔·斯特里普 (Meryl Streep)、罗伯特·德尼罗 (Robert De Niro)、阿尔·帕西诺 (Al Pacino)、埃迪·墨菲 (Eddie Murphy)、罗伯特·雷德福 (Robert Redford)、罗宾·威廉斯 (Robin Williams)、凯文·克斯特纳 (Kevin Costner)、伍皮·格德伯格 (Whoopi Goldberg)、汤姆·克鲁斯 (Tom Cruise)、沃伦·贝蒂 (Warren Beatty)、芭芭拉·史翠珊 (Barbra Streisand)、麦当娜 (Madonna)、迈克尔·杰克逊 (Michael Jackson)、爱立克·克莱顿 (Eric Clapton)、斯蒂芬·斯皮尔伯格 (Steven Spielberg)、罗伯·瑞纳 (Rob Reiner)、奥利弗·斯通 (Oliver Stone)、马丁·斯科西斯 (Martin Scorsese)、约翰·休斯 (John Hughes)、弗兰西斯·福德·科波拉 (Francis Ford Coppola)。因此，你想拍电影吗？你想和一位名演员签约吗？那么你将不得不求助于奥维茨和他的公司。如果奥维茨要说话，那么哥伦比亚制片公司 (Columbia Pictures)、迪斯尼公司 (Disney) 和环球影视公司 (MCA/Universal) 的人都只能洗耳恭听。

权力已被人们描述为最后一个肮脏的字眼，在日常生活中，多数人更愿意谈论金钱甚至是性，而不愿意谈论权力。拥有权力的人矢口否认，追逐权力的人则尽力掩饰，而那些长于获取权力的人则对如何获取权力讳莫如深。但是组

织行为研究者在过去 20 年的研究中已经认识到在组织中人们是如何获取并运用权力的。在本章中,我们将介绍这些研究成果。

贯穿本章的主题是,在任何群体或组织中,权力都是一种自然存在的现象。因此,如果你试图充分理解组织行为,那么你必须了解这些权力是如何获取并被运用的。也许你听过这样一句话:“权力意味着腐败,绝对的权力意味着绝对的腐败。”但这并不意味着权力一无是处。正如一位作家所言,如果用量不对的话,几乎所有的药都能致人于死地。每年都有成千上万的人丧命于交通事故,但我们并没有因为有危险就抛弃化学药物或汽车。相反,我们把这些危险看成激励因素,从中获得经验教训,以便我们能更有效的使用它们,使其为人类服务。权力亦如此,它是组织生活的现实,不会消失。而且,通过了解权力在组织中的运作机制,你能更好地运用你的知识使自己成为更有效的管理者。

## 权力的定义

权力(power)指一个人(A)用以影响另一个人(B)的能力,这种影响使B做在其他情况下不可能做的事。这个定义包含以下几点:(1)权力是潜在的,无需通过实际来证明它的有效性;(2)依赖关系;(3)假设B对自己的行为有一定的自主权。让我们对这几点作进一步分析。

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

也许关于权力最重要的一点在于它是依赖(dependency)的函数。B对A的依赖性越强,则在他们的关系中A的权力就越大。依赖感建立在B感知到的可选择范围以及他对A控制的这些选择范围的重要性的评价。只有当一个人控制了你所期望拥有的事物时,他才拥有对你的权力。如果你想获得一个大学文凭,并且不得不参加一门课的考试来达到这一目的,而你目前的老师是全校中唯一讲授这门课的老师,那么给你授课的老师就拥有了对你的权力。你的选择是极其有限的,你必须高度重视你的考试成绩。同样,如果你完全依靠父母的资助上大学,那么你可能会意识到他们对你拥有权力,因为你要依赖他们给你的经济支持。但是一旦你离开学校,拥有了一份工作和稳定的收入,那么你父母对你的权力就会明显地减弱。我们谁没听说过这种事呢?豪门的家长只需明确甚至隐讳的威胁——小心我把你排除在财产继承人名单之外——就能牢牢地控制整个庞大的家族。

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



## 12.1 领导与权力的对比

如果细心地比较一下前面的章节中对领导的解释和对权力的描述，你就会发现这两个概念是密切相关的。领导者将权力作为实现群体目标的手段。领导要达成一定的目标，权力是促使他们实现目标的手段。

这二者究竟有什么区别呢？差别之一在于目标的相容性。权力不要求构成权力关系的双方有一致的目标，只需要依赖性。然而，领导则要求领导者和被领导者双方的目标具有相当的一致性。第二个差别在于影响的方向。领导权一般侧重于向下属施加影响，而尽量减少横向的和向上的影响。而权力则不然。此外，它们的区别还在于二者的研究重点不同。关于领导的研究在大多数情况下强调领导方式。它寻求对下列问题的答案：一个领导者应该提供多大的支持？下属应在何种范围内参与决策？相反，关于权力的研究试图包括更宽泛的领域，集中关注赢得服从的权术方面。因为群体和个人一样可以使用权力来控制其他个体或群体，所以权力的实施者不只局限于个人的范畴。

## 12.2 权力的基础

权力从何而来，是什么赋予个体或集体以影响他人的能力？弗伦奇（French）和瑞文（Raven）提出了5范畴分类法来回答这些问题，他们提出了权力的5个基础或源泉：强制、奖赏、法定、专家、参照，如表12-1所示。

表 12-1

权力基础的测定

一个人具备一种还是多种权力的基础？对下列问题的确定性反应就可以回答这个问题。

- 这个人可以为难他人，你总是避免惹他生气。（强制性权力）
- 这个人能给他人以特殊的利益或奖赏，你知道与他关系密切是大有益处的。（奖赏性权力）
- 这个人掌握支配你的职位和责任的权力，期望你服从法规的要求。（法定性权力）
- 这个人的知识和经验能使你尊重他，在一些问题上你会服从于他的判断。（专家性权力）
- 你喜欢这个人，并乐意为他做事。（参照性权力）

### ☐ 强制性权力

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

也许人们还记得 30 年代一个名叫蒂灵格 (Dillinger) 的人持枪闯入一家银行, 用枪顶着出纳员的脑袋, 要他交出所有的钱。令人不可置信的是他成功地使出纳员服从了他的要求, 他拿到了钱。他的权力基础就是强制, 荷枪实弹使他获得了这种强制性权力, 因为人们都惧怕失去某些他们十分珍重的东西——生命。

在人们可利用的所有的权力基础中, 伤害他人的权力也许是最常用的, 也是最受谴责和最难以控制的……政府依靠军队和法律资源来胁迫他的国家甚至他的公民; 商家依赖于他们对经济资源的控制; 学校和大学依赖于他们拒绝学生接受正规教育的权力; 而教会则以丧失名誉来威胁教徒。从个人的角度讲, 强制性权力依赖于强健的体魄、蛊惑人心的言辞、激发或抑制他人情感支持的能力, 具备了这些条件, 一个人就能够对他人进行身体的伤害和恐吓, 使他人蒙受耻辱, 或拒绝再爱他人。

凯普尼斯 (D. Kipnis)

从组织的角度来讲, 如果 A 能解雇 B 或使其停职、降级, 并且 B 很在乎他的工作, 那么 A 对 B 就拥有了强制性权力。同样, 如果 A 能给 B 分派他不喜欢的工作或以 B 感到尴尬的方式对待 B, 那么 A 对 B 也拥有强制性权力。

## □ 奖赏性权力

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

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

## □ 法定性权力

在正式的群体或组织中, 获取一种或多种权力基础的最经常的途径大概要算一个人在组织结构中的职位了。由此获得的权力就是**法定性权力** (legitimate power)。它代表一个人通过组织中正式层级结构中的职位所获得的权力。

职位的权威包括强制性和奖赏性权力。但是, 法定性权力的涵盖面比强制性和奖赏性更为宽泛。特别值得一提的是, 这种权力包括组织成员对职位权威的接受和认可。当学校的校长、银行总裁和军队里的军官发话时 (假设他们的

训戒未超出他们的职权范围), 老师、出纳员和副官只有洗耳恭听, 并且通常是服从。

## □ 专家性权力

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

## □ 参照性权力

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

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

## 依赖: 权力的关键

在本章开头我们已经谈到过, 也许权力最重要的方面在于它是依赖的函数。这一节, 我们将表明: 理解依赖是进一步理解权力的核心。

## □ 依家的一般般设

让我们先做个一般的假设, B 对 A 的依赖程度越高, 则 A 对 B 拥有的权力就越大。当你拥有他人需要的某种东西, 而你是唯一的控制者时, 你就使他们依赖于你, 你便因此而获得了对他们的权力。依赖是与可替代的资源成反比的。如果某种资源充足, 拥有此种资源不会增加你的权力。如果每个人都极富智慧, 那么智慧就没有什么特殊价值了。同样, 对富豪来说, 金钱不再是权力。但古语说得好: “在失明者的国度里独眼者就是国王。”如果你能通过控制信

息、尊严或其他别人渴望的东西而形成垄断,那么,对此有所需求的人将依赖于你。反过来说,你手中掌握的资源越多,别人手中的权力就越小。这可以说明为什么大多数组织要开发多个供应商而不是只与一家厂商保持业务关系。此外还可以说明为什么许多人都渴望在金钱上保持独立,因为金钱上的独立能减少他人支配我们的权力。

乔易斯·菲尔德(Joyce Field)给我们提供了一个很好的事例,说明依赖在一个群体或组织中究竟起着什么样的作用。1975年她在时代镜像公司(Times Mirror)的洛杉矶总部谋得一份工作,此后晋升很快,最后当上了公司的财务主管。她在时代镜像公司所取得的成就包括建立了全方位的财务借贷制度,从收集和谈判10亿美元的新贷款到资助公司的广告费用。1988年,菲尔德的丈夫被提拔为设在纽约的超级通讯公司(Paramount Communications)的首席财政官员。这个机会来之不易,不能轻易放弃,于是夫妻俩决定将全家迁至曼哈顿。但时代镜像公司不希望因此而把菲尔德拱手让给纽约的一家公司。因此,考虑到她的重要性,最高管理层决定将公司的整个财务部横跨大陆也迁到纽约去。

## □ 依赖是如何产生的

如果你掌握的资源是重要、稀缺且不可替代的,那么人们对你的依赖将会增加。

**重要性** 如果没人对你掌握的资源感兴趣,那就谈不上什么依赖。因此,要想产生依赖,必须使他们感觉到你掌握的资源很重要。例如,人们发现,组织总是力图避免不确定性的发生。因此,我们可以想像,那些能够吸收组织不确定性的个人或群体将被认为控制了重要资源。例如,一项对工业组织的研究发现,这些公司的市场部总是被评价为最有权威的。研究者由此得出结论,公司面临的最大的不确定性就是卖出产品。这意味着,在工人罢工的过程中,组织方面的谈判代表肯定拥有比平时大得多的权力。同时也说明,工程师作为一个群体,在英特尔公司(Intel)要比在宝洁公司(P&G)更有权力。这些结论在一般意义上是可信的。劳工谈判代表在人事领域或者在罢工的时候在整个组织中确实比平时更有权力。像英特尔这样的公司,是高度技术导向的,为保持其产品在质量和技术方面的领先优势,他们不得不依赖于他们的工程师。因此,在英特尔公司,工程师们是一个很有权力的群体。而对于宝洁公司来说,市场就是一切,因此市场人员是最有权力的职业群体。这些例子不仅说明减少不确定性的能力确实能提高一个群体的重要性进而提高其权力,而且也说明了重要性是依情境的不同而有变化的。不同的组织情况不一样,毫无疑问,随着时间的推移,同一组织的情况也会发生变化。

**稀缺性** 上面已经提到,如果某种资源充足,那么拥有这种资源并不能增加你的权力。一种资源必须被认为是稀缺的才能使他人依赖于你。

这足以说明为什么组织中拥有重要知识的低级别员工能在高级别员工面前获得权威,因为高级别员工缺乏这种重要的知识。拥有稀缺资源——在这种情况下是重要的知识——使高级别的员工不得不依赖于低级别的员工。同时这也有助于理解低级别员工那些可能被认为是不符合逻辑的行为。例如,毁坏描述工作程序的工作手册;拒绝为本取位培训新职员,甚至敢于公开这些行为;编

纂专门的语言和术语以防止别人了解他们的工作；或故意神秘行事，使活动看起来显得比实际情况更复杂和更困难。

我们还能从不同职业类别的权力中对稀缺性与依赖的关系作进一步的考察。一种职业的人才供给若低于需求量，从事这项职业的人在就业时就可以要求更有竞争力的工资和福利待遇；相反，人才供给充足的职业就没有这种权力。今天，大学的行政管理人员不用费什么周折就可以找到英语教师，相比之下，工程技术教师就相当紧缺了，对他们的需求量很大，而供给又十分有限。因此工程系的教师有权力就更高的薪金、低教学负担和其他福利问题进行讨价还价。

**不可替代性** 一种资源越是没有替代物，则由于实现对它的控制而带来的权力就越大。这可用**权力弹性** (elasticity of power) 这一概念来表述。

在经济学中，大量的注意力关注的是需求的弹性，它是指当价格变化时，需求量的相对变化。这一概念经过修正也可以用来解释权力的强度。

权力弹性可定义为：对于可供选择的资源的变化，权力发生的相对变化。一个人影响他人的能力取决于其他人对于他们自己可选择范围的判断。

如图 12—1 所示，假设有两个人，A 先生的权力弹性曲线相对来说弹性较

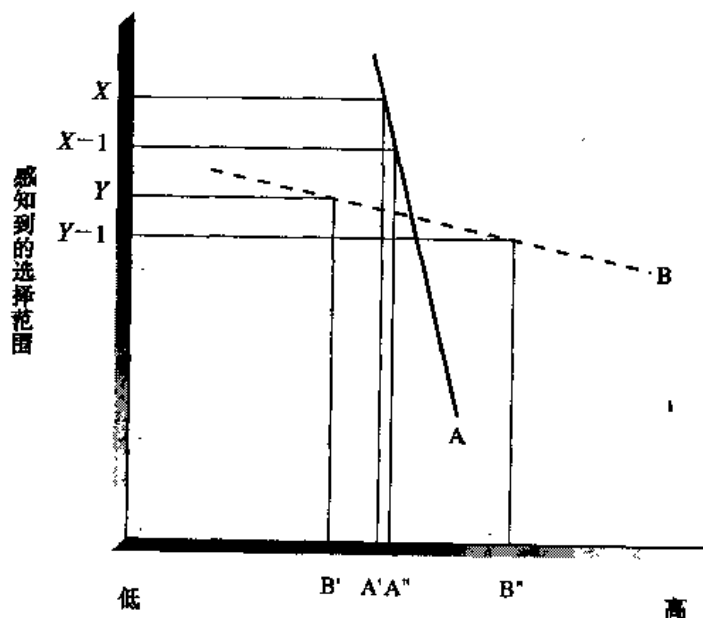


图 12—1 权力的弹性

小。这可以说一个员工相信除了目前的工作外，他在组织外部还有大量的就业机会可选择，担心被解雇对于 A 先生来说影响很小，因为他知道还有很多的选择余地。于是 A 先生的上司发现，用解雇来威胁 A，对 A 的行为造成的影响微乎其微。如果 A 的选择范围缩小（从 X 到 X-1），那么 A 先生的上司的权力只会稍有提高（从 A' 到 A''）。但是，B 先生的曲线较有弹性。他发觉他寻找其他工作的机会极其有限。他的年龄、受教育程度、现有薪金、消息闭塞的状态，都给他再谋职形成极大的限制。因此，B 先生依赖于现在的组织和上司。如果 B 失去工作（从 Y 到 Y-1），他将面临无限期的失业。这本身表明 B 先生的上司的权力明显增加。只要 B 认为再找工作的可能性很小，而 B 的上

司拥有终止雇用的权力，B先生的上司就拥有了对B的权力。在这种情况下，对B来说，让老板觉得他的选择余地比实际上要大得多是很重要的。否则，B的命运就掌握在他的上司手中，而且他将不得不任老板随意驱使。

高等教育是说明这种弹性概念运作的极好例证。在大学里，教员发表著作的压力是很大的，我们可以说系主任对于其教员的权力与教员发表论文的数量成反比。教员通过发表著作受到的认可越多，他的灵活性就越强。也就是说，别的大学也需要著述丰富和有一定知名度的教员，因此需要他去任教的可能性就大大增加。虽然资历的概念可能通过系主任选择余地的限制而改变这种关系，但那些著述甚少或没有著作的人灵活性就小多了，并且最可能受到其上级的影响。

## 新闻中的组织行为学

### 下属的权力

请注意下面的事实。上司不是组织中拥有权力的唯一阶层，下属同样也拥有权力。他们着实可以通过微妙的活动削弱你的有效性，破坏你的声誉，比如在客户、同事或上司面前批评贬低你，或把你排斥在重大决策之外。

纽约的一位广告经营人受聘管理一项重要的消费者—产品项目。他是在竞争中击败德露小姐后获得任命的，德露小姐曾经是这个位置的内部候选人，开发了这个项目的商标战略，现在成了这位先生的员工。他天真地以为，德露小姐在他第一次同客户的会谈中会支持他。在会谈中，他建议不要把这些品牌的范围进一步扩展。令他吃惊的是，德露小姐坐在椅子上一动不动，公开地抵制他。事情并没有到此结束，她继续贬低这位新经营者：他需要与哪些代理机构合作，她就利用与他们的密切关系，妨碍他的工作的进行。例如，一个富有创造性的主任未能出席与这位经营者的大客户的一次会议，结果公司失掉了这个项目。由于在同事和客户之间缺乏信任，这位经营者很快就被委任他职了，并在一年后辞了职。而德露小姐呢？她如愿以偿地获得了晋升。

这个事例表明，当一位管理者接受新的工作或任务时，他首先应该及早确认那些对自己有威胁的下属，然后采取措施制服他们，最好是赢得他们的信任。这种威胁人物包括申请这个职位却遭到失败的人，以及与这个职位的前任关系密切的人。还要记住，赢得危险人物的信任远比解雇他们容易得多。这些人物往往和高层领导者关系密切，这使得他们在发生意外时可以得到必要的保护。而且，这种与高层领导的关系还可以用来向最高层传递下属对他们的直接上级工作方式的不满。

## 确认权力所在

迈克·希斯科 (Mike Cisco) 是大学一年级的学生，暑假期间，他在菲尼克斯·鲁瑟伦医院的实验室 (lab. at Phoenix Lutheran Hospital) 谋得一份临时工作。作为化学专业的学生，迈克以前没接触过管理与组织行为学方面的课程，但他以前曾见过一些组织的结构图。上班的第一天，人力资源部助理给他上岗

前的引导并向他展示了实验室在医院的组织结构图上的位置，他感觉不错，实验室在组织结构图上排位很高。

在医院工作了大约一星期后，迈克注意到实验室经理并不如市场部、财务部经理那样有实权，使他大惑不解的是3个经理在医院组织机构图上的排位在同一个级别上。

迈克首先想到的是，也许市场部和财务部的两位经理属于更有进取精神的人。但事实显然并非如此。医院的每一个人几乎都很清楚，迈克的上司有头脑，思路清晰，表达流畅，比那两位经理更有势力。于是，迈克就更想不通为什么那两位经理比他的经理显得更重要。

第二个星期，一天吃午饭时，特莱西·周（Traci Chou）为他解开了这个谜。特莱西是工商管理的硕士研究生，在医院的分诊室进行暑假实习，她告诉迈克，“组织结构图不过是形式上的东西，从那儿看不出权力是怎么分布的。”她说，“10年前，实验室确实能和财务部、市场部平起平坐，甚至比那两个部门更有权威。但今非昔比，如今竞争无处不在，也渗透到医疗保健行业，医院也不得不削减开支，开源节流，这就使市场部和财务部自然而然地变得重要起来。”

怎样判断一个组织的实权究竟分布在哪儿呢？我们可以从部门的水平以及部门经理的水平这两个角度回答这个问题。

在部门水平上，回答了以下问题就可以知道这个部门权力的大小：这个组织高层管理者中有多大比例是这个部门提拔上去的人？这个部门在重要的跨部门团队或委员会中有代表吗？这个部门资深经理的薪水与他同级别的其他人比较如何？这个部门的办公地点是在总部大楼里吗？与其他部门的办公室相比，这个部门的工作人员的办公室平均面积有多大？这个部门的员工人数与其他部门相比是否有所增加？这个部门人员的晋升比率与其他部门相比是否更大？这个部门分配所得的预算资金与其他部门相比多少？

从部门经理个人的角度来看，就应该找一些能象征权力的特定标志。这些标志包括：组织中的某人遇到麻烦，这位经理能为这个人求情开脱；超出预算的开支可以获得批准；在重要的会议上他的发言要作为一定的议程；可以快捷地接近组织的最高决策层。

## 权术

在这一部分中我们将对以上所讨论的内容进行深入的探讨。我们已经了解了权力的来源，现在我们开始讨论权术（power tactics），以了解人们是如何运用权力基础的，并将其转化为具体的行动。最近的研究表明，权力拥有者为达到他们的目的而采取的行为有一定的标准模式。

一项调查要求165名经理人员每人写一篇文章，描述一件事情，说明在这件事中他们是如何影响他们的上司、同事和下属的。从他们的答卷中收集到了370种方法，这些方法被分成14大类，这些答案经概括整理，制成了包含58项问题的调查问卷，并用以向750名员工进行调查。被调查者不仅要回答在工

作中他们是如何影响他人的，而且还要回答影响他人的可能的原因。调查结果（如下）使我们对权术有了深入的认识——管理者如何影响他人，以及在何种条件下选择何种权术更为适宜。

调查结果可分为 7 种权术维度或策略：

- 合理化：用事实或数据使要表达的想法符合逻辑或显得合理。
- 友情：提出请求之前，先进行吹捧、表现得友好而谦恭。
- 结盟：争取组织中他人的拥护以使他人支持自己的要求。
- 谈判：通过谈判使双方都受益。
- 硬性的指示：直接使用强制的方式，如要求服从、重复提醒、命令，并指出制度要求服从。
- 高层权威：从上级那儿获得支持来强化要求。
- 规范的约束力：运用组织制定的奖惩规定，如工资增长与否，是否能获得良好的绩效评估或停止晋升等。

研究者发现人们并不是均等地运用这 7 种技巧，如表 12—2 所示，最常用的策略是合理化。不管这种影响是自下而上还是自上而下。此外，研究者还发现了影响权术选择的 4 个权变因素：管理者的相对权力；管理者试图影响他人的目的；管理者对于被影响者服从于他的程度的期望和组织的文化。

表 12—2

按使用频率高低排列的权术

	管理者影响上级	管理者影响下属
高使用率	合理化	合理化
	结盟	硬性指示
	友情	友情
	谈判	结盟
	硬性指示	谈判
低使用率	高层权威	高层权威
		规范的约束力*

\* 对上级的影响中删去了规范的约束力。

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

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



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

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

## 群体中的权力：联盟

那些被排斥在“权力圈之外”而又想“进入”权力圈的人,将首先努力增加他们个人的权力。如果不需要一个人这样做,为什么还要传播这种污染呢?但是,如果试图增加个人权力被证明无效该怎么办呢?一种替代的方法就是形成联盟。这就是所谓的人多力量大。

获得影响力的最自然的方式是成为权力执掌者,因此,那些试图拥有权力的人将努力建立个人的权力基础。但在多数情况下,这样做是很困难的,要冒一定的风险,代价太大,而可能性又很小。在这种情况下,努力的方向可能变成两个或更多人的联盟,通过结合在一起,他们可以把资源集中起来,以建立他们权力的基础。

历史上就有这样的先例。组织中的蓝领工人以自己的名义与管理者谈判破裂,转而求助于劳工组织为他们谈判。近年来,白领员工和专业技术人员在发现依靠个人力量难以实现提高报酬和工作保障的目的后,也越来越多地转向了工会。

对于联盟,我们可以作出什么预测呢?首先,组织中的联盟,往往追求更大的规模。在政治学理论中,联盟是朝另一个方向发展的,他们努力减小规模。他们的规模只要求能施加权力以达成自己的目标即可。但立法机关和组织不一样。具体地讲,组织中的决策并不以从多种选择方案中作出抉择而结束,选出的方案还必须付诸实施。在组织中,决策的实施和对决策的承诺的重要性决不亚于决策方案本身。因此,对于组织中的联盟来说,寻求广泛的民意支持是很有必要的。这意味着扩大联盟范围,尽可能多的把感兴趣的人包括进来。当然,这种寻求一致性的扩展联盟的做法,在那些重视合作、承诺和参与决策的组织中更容易出现;而在专制的和层级控制的组织中,很难看到这种寻求扩大联盟规模的现象。

其次,另一个关于联盟的预测涉及到组织中相互依赖的程度。如果组织中工作任务繁重,资源相互依赖的话,那么组织中联盟的数量也相应较多。相反,如果组织中资源充足,且部门可以自我控制,那么,部门之间的相互依赖性就比较弱,而联盟的现象也会少得多。

最后,联盟的形成还受到工人所从事的实际任务的影响。群体任务的常规性越强,联盟的可能性就越大。人们所做的工作常规性越强,他们相互之间的

可替换性就越强，于是他们的依赖性就越强。为削弱这种依赖性，他们可以求助于联盟。因此，我们可以看到，工会对低技能和非专业人员的吸引力远大于对高技能和专业人员的吸引力。当然，如果高技能的和专业性较强的员工的供给远大于对他们的需求，或者组织已经将传统上非常规的工作标准化了，我们可以预期，从事这些工作的人会发现工会更有吸引力。

## 性骚扰：工作场所的不平等权力

80年代以来，随着女性员工的大量增加，特别是在非传统工作环境中女性员工的地位日益提高，性骚扰的问题越来越受到企业和新闻媒介的关注。1991年秋天，在国会听证会上，法律教授安内塔·希尔（Anita Hill）对最高法院提名候选人劳伦斯·托马斯（Clarence Thomas）的性骚扰行为的声泪俱下的控诉，促使各个组织重新评价他们的性骚扰政策和实践问题。

从法律上说，性骚扰（sexual harassment）指不受欢迎的亲热的行为、性方面的要求以及其他具有性意味的言语的或身体的行为。1993年最高法院又对这一条文作了修订，增加了判定性骚扰是否发生的关键标准：在工作环境中的言行举止是否会或已经被认为是有敌意的或性侮辱的，这有助于澄清性骚扰的定义。但对于什么样的行为才能算得上性骚扰，人们一直争论不休。在过去的几年中，一些组织在限制对女性职员的性骚扰行为方面取得了很大的进展，这包括那些不受欢迎的身体接触；在女性不感兴趣的情况下一再要求约会；以失去工作为威胁提出性要求的行为。而现在组织面临的问题则是那些错综复杂、形式微妙的性骚扰行为。如：使人不悦的注视或评论；黄色笑话；具有性意味的工艺品，像工作场所里的裸体挂历以及对友好和性骚扰之间界限的错误解释等。

大多数研究证明：权力的概念是理解性骚扰的关键。这一观点似乎是可以站得住脚的，无论性骚扰来自于上司、同事还是下级。

上司和员工的两极关系可以最好地表明不平等的权力关系。位置权力使得上司能够对下属行使奖赏和强制：上司给下属安排工作，评价他们的绩效，为他们薪水的调整和晋升提供推荐意见，甚至决定是否继续雇用他，这一切都给上司提供了权力。每个下属都期望得到良好的绩效评估结果和不断地加薪，以及其他一切他们所期望的东西。因此，管理者显然掌握了大多数下属认为重要而稀缺的资源。同样值得注意的是，那些身居高位的人——如管理阶层——有时相信，对女性下属的骚扰不过是他们对级别较低的个人的一种权力的扩展。由于权力的不平等，来自一个人的上司的性骚扰往往给被骚扰者带来很多麻烦。如果没有目击者，那么反过来她可能被认为是故意中伤上司。这位上司有没有骚扰过别人呢？若有，被骚扰者是否提出过控告呢？由于上司对资源的控制，许多被骚扰的人只能忍气吞声，她们害怕说出来会遭到上司的报复。

虽然同事之间没有什么位置权力可言，但他们同样也有影响力，并可用来骚扰他们的同事。事实上，虽然这些平级同事在性骚扰的恶劣程度上不如他们的上司，但他们却是组织中最经常的性骚扰者。同事们如何“行使”他们的权

力呢?最常见的手段是提供或隐瞒信息,拒不提供合作和支持。例如,大多数工作的良好绩效往往离不开同事的支持和合作,这在工作是以团队分配的今天更为明显。一旦他以不提供或延缓提供信息加以威胁,而这些信息对你实现工作目标又是必不可少的,那么他就在对你“行使”他的权力。

虽然还未受到足够的重视,但在权力位置上的女性还要承受来自组织中职位较低的男性员工的骚扰。其手段往往是下属通过强调传统的性别刻板印象来贬低女性的价值(如依赖性、被动性、缺乏职业责任感)。这会对处于权力位置的女性构成消极影响。下属为什么要这样做呢?为了从高层女性那里获取一定的权力或降低权力的悬殊程度。

性骚扰的话题是围绕着权力而展开的。那么性骚扰只是个人控制或威胁他人的问题吗?不!更重要的是,这种行为是违法的。只不过运用权力的概念来分析,可以更好地理解性骚扰在组织中的表现形式罢了。

---

## 新闻中的组织行为学

### 许多公司在努力消除性骚扰

性骚扰,这个史无前例的问题,如今引起了轩然大波。管理者和雇员都会问这样一些基本的问题:我能对她说我喜欢她的衣服吗?请她出去吃饭,边吃边谈那个项目合适吗?是否以后我不能再碰任何人,就算是为了表示祝贺,轻轻地拍一下她的背也不行?

有一点是所有的专家都已达成共识的,那就是,性骚扰不仅是一个性的问题,而是一个权力的问题,具体地讲是滥用权力的问题。

《幸福》500家公司中的90%曾受理过性骚扰事件。1/3以上至少曾被起诉过一次,大约1/4已经被起诉过多次。

各个组织采取什么措施来消除性骚扰呢?大多数公司采取3个步骤。首先,他们正在制定正式的政策以表明组织对这一问题很重视。例如,泰耐威尔公司(Honey well)将此政策印成手册发给每个员工,并在显要的地方张贴海报宣传。美国电话电报公司警告它的职员,一旦谁在工作中有使人不悦的性接近行为,或用污秽的语言描述某人,或在工作场所展示带有性攻击性质的图片或物品,他将被解雇。其次,在培训上加大投入。最有效的培训好像是专题培训班。在那儿,受训者有机会彼此互相交谈,而不是只听报告或看看录像。还要求男性和女性受训者交换彼此对同一个假定情境的不同印象,这样,差异就自动暴露出来了。最后,组织还制定明确的处理程序用以处理这类抱怨,通常,雇主会挑选一位客观的监察员(往往选自人力资源部),在将事件诉诸法律之前了解和调查肇事者。一旦事实成立,组织将采取及时和适当的措施,根据具体情况,可以将骚扰者或被骚扰者调到另一个部门,或扣除骚扰者若干个星期的工资,甚至直接将责任者开除。

---

## 政治:权力的运用

---

当人们集结成群体时,权力就发挥作用了。人们试图找到严格适合的职位以发挥自己的影响,赚取报酬,在事业上取得进展。当组织中的员工将他们的

权力付诸实施时，我们称他们卷入了政治行为。那些政治手段高明的人能更有效地运用他们的权力。

## □ 定义

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

这一定义涵盖了大多数人在谈及组织政治行为时所包含的关键因素。政治行为不在特定的工作要求范围之内，因此，它需要一个入使用权力的愿望。此外，当我们说：“政治行为主要关注组织中的利害分配”时，这一定义还涵盖了那些影响决策目标、准则或过程的行为。我们的定义涵盖而大得足以囊括各种政治行为，如，把持决策者所需的信息，揭发，散布谣言；向新闻媒介泄露组织活动的机密，为了私利而与组织中的其他成员进行交易，游说他入以使其支持或反对某人并影响决策方案的选择等等。表 12—3 揭供了一些方便的方法帮助你确认你所在的组织的政治化程度。

表 12—3

组织政治状况的快速测定法

你所在的组织的政治化程度如何？根据以下的量表回答下面的 5 个问题。

SD= 强烈反对；D= 反对；U= 不确定；A= 赞成；SA= 极力赞成

1. 决定一个人升迁的因素是个人偏好而非绩效。
2. 组织里没有唯唯诺诺者的市场，只要是好建议，就算和上司的意见冲突，也会被采纳。
3. 不管你的工作质量如何，如果你是个老好人那么你也能呆得下去。
4. 鼓励员工大胆发表言论，即使这一言论与组织现有观念相悖。
5. 存在妨碍工作绩效的小集团或非正式组织。

评分：1、3、5 项如为 SD，则各得一分；如为 D 得 2 分，依此类推，如为 SA 则得 5 分。2、4 项则相反，如为 SA 则得 1 分，总分越高，组织政治状况越严重。

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

各个组织中的绝大多数政治行为都属于合法的行为。原因是很现实的：使用极端的非法政治行为的入会承受失掉组织成员身份的严峻风险，或受到严厉

的制度惩罚，从而使其权力很难奏效。

## □ 政治的现实

政治行为是组织生活中普遍存在的事实，忽视这一事实的人将面临一定的危险。也许你会觉得奇怪：为什么一定要存在政治呢？难道一个组织不能完全避免政治行为吗？可能是可能，但不是那么容易。

组织是由具有不同的价值观、目标和利益的个人及群体组成的，这就形成了对于资源的潜在冲突。部门预算、工作空间的分配、项目的责任、薪资调整等，只几个例子就足以说明组织成员在分配上可能产生的冲突。

组织中的资源是有限的，这常常使潜在的冲突转变为现实的冲突。如果资源充足，那么组织中各种不同成分都可以实现他们的目标。但由于资源是有限的，不是任何人的利益都能够得到满足的，而且，不管正确与否，一个人或一个群体获得了什么利益往往会被认为是以牺牲其他人的利益为代价的。这种压力导致群体成员为了争取组织中有限的资源而展开激烈的竞争。

导致组织中政治行为产生的最重要因素是大多数用以决定有限资源分配的“事实”是值得商榷的。比如，什么是良好的绩效？什么是长足的改进？什么因素构成令人不满意的工作？任何一个篮球队的管理者都很清楚，作为前锋，如果每场比赛能投进 15 个球或得 30 分以上，他就是一个很优秀的选手；相反，如果前锋每场比赛只能得 5 分以下，那就是一个很糟糕的选手。所以，你不一定是个篮球教练，也知道应该选用前者。但是，如果你只能在每场得 15 分和每场得 16 分的两个人中选一个的话，你该怎么办呢？这时候可能就要考虑其他因素了，诸如比赛经验、工作态度、发展潜力、应付压力的能力、对球队的忠诚等等。大多数的管理决策不是在 30 分和 5 分之间作选择，而是在 15 分和 16 分之间作选择。正是由于组织中这种广泛存在的模糊性，使得事实很难为自己说话，这就导致了政治行为的昌盛，如表 12—4 所示。

表 12—4

人们眼中的政治行为

同样一种行为，一个人会认为是“政治行为”，而另外一个人很可能认为是“有效的管理行为”。事实上，虽然有时候这二者是一致的，但有效的管理行为并不一定是政治行为。一个人的出发点决定了他把什么行为看成是政治行为。下边，让我们看一下用来描述同一种现象的不同标签，它们很好地说明政治就像美丽，取决于是否出自情人的眼睛。

“政治行为”标签	“有效的管理”标签
1. 责备他人	1. 富有责任感
2. 套近乎	2. 建立工作关系
3. 溜须拍马	3. 表现忠诚
4. 推卸责任	4. 分派职权
5. 不露马脚	5. 为决策寻找充分证据
6. 制造冲突	6. 鼓励改革和革新
7. 拉帮结派	7. 实行团队工作
8. 泄露机密	8. 提高效率

续前表

“政治行为” 标签	“有效的管理” 标签
9. 早有预谋	9. 预先计划安排
10. 出风头	10. 有才干，有魄力
11. 有野心	11. 事业心强
12. 投机	12. 精明敏锐
13. 奸诈狡猾	13. 老练稳健
14. 妄自尊大	14. 胸有成竹
15. 完美主义者	15. 细心周到

最后，因为决策的环境充满不确定性——用以决策的事实很少是完全客观的，这就留下了讨论的余地，因此，组织成员将充分运用他们能够施加的影响来支持他们的目标和利益。由此就自然而然地产生了所谓的政治行为。

因此要回答先前的问题——难道一个组织不可能完全避免政治化吗？我们说，如果组织中所有成员的目标和利益都一致的话，如果组织资源不是稀缺的话，而且绩效评估完全是明确客观的话，可以做到。但我们所在的组织的现实状况都不符合这些条件。

## □ 引发政治行为的因致

并非所有的群体或组织的政治状况都是相同的。例如，一些组织的政治化倾向公开，并且很盛行；而在另一些组织中，政治行为的影响极其有限。为什么会存在这样的差异呢？最近的研究和观察发现了一些引发政治行为的因素。有些属于个人的特点，是由组织所雇用的员工所表现出来的；另一些是组织文化或组织内部环境的结果。图 12—2 说明了个人和组织两方面的因素如何引发政治行为并为个人和群体提供有益的结果（提高报酬或避免惩罚）。

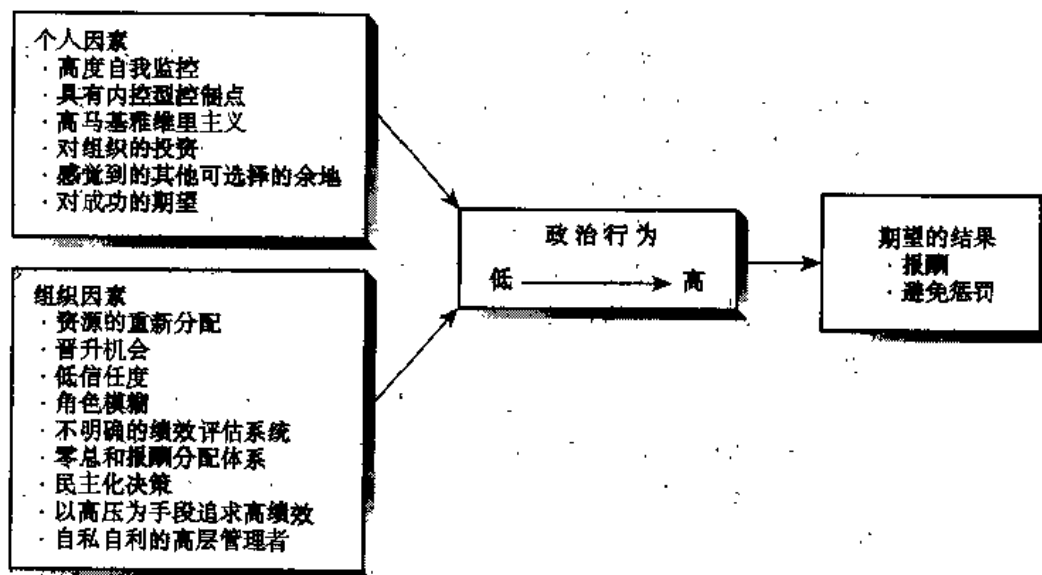


图 12—2 引发政治行为的因素

**个人因素** 研究者们从个人角度进行考察,确定了某些与政治行为相联系的因素,如个性特质、需要等等。从个性特质来看,我们发现高度自我监控、具有内控型控制点和权力需要较强烈的人更容易卷入政治行为。

自我监控能力较强的人对社会线索比较敏感,并表现出较强的社会从众倾向。比起自我监控能力较差的人来说,他们更擅长于有手腕的政治行为。那些属于内控的人,因为他们相信自己能控制所处的环境,因此更趋于采取主动的态度,按他们的愿望操纵形势的发展。毫不奇怪,具有马基雅维里个性特点的人具有控制的愿望和权力的需要,为了实现个人的利益,他们对玩弄政治手腕更觉得心安理得。

此外,个人对于组织的投资,他感觉到的其他可选择的余地以及对成功的期望,都会影响他参与非法政治活动的程度。为了获取更多利益,一个人对组织的投资越大,那么离开组织所造成的损失就越大,因此,他就越不可能采用非法的政治手段。一个人可选择的工作机会越多,他越有可能冒一定的风险采取非法的政治活动。最后,如果一个人对于使用非法手段获得成功的期望不高,他也不会贸然行事。对使用非法手段获得成功期望较高的人往往是两类人:政治技巧娴熟、经验丰富有权力的人和毫无经验不能正确判断自身所处环境的人。

**组织因素** 政治行为更多的源于组织特征,而非个人差异。为什么这样说呢?因为许多组织的员工雇员都具有以上我们所列举的个性特征,而政治行为的程度却相去甚远。

虽然我们承认个体差异在促进一个组织的政治化倾向中所起的作用,但事实证明,特定的情境和文化更有助政治行为的产生。具体地讲,当一个组织的资源趋于紧缺,现有的资源模式发生变化(即资源的重新分配)或存在晋升的机会时,往往容易引发政治行为。此外,如果组织文化具有如下特征:低信任度、角色模糊、不明确的绩效评估系统、零总和报酬分配体系、民主化决策、以高压为手段追求高绩效、自私自利的高层管理者,那么这样的组织往往成为滋生政治行为的温床。

当组织要提高效率时,必须相应地减少资源。由于担心丧失资源,人们会采取政治行为来保护自己的既得利益。但是,任何变革,特别是那些可能带来资源分配方式变化的改革,都可能引起冲突并增加政治行为。

晋升决策一致被认为是组织中最具有政治性的行为。晋升或发展的机会促使组织成员为有限的资源展开竞争,并试图影响决策的结果。

组织中信任程度越低,政治行为发生的频率越高,非法的政治行为也相应越多。因此,高的信任度一般来说可以抑制政治行为,特别是非法的政治行为。

角色模糊意味着对员工行为的范围、职权缺乏明确的界定。因此,对员工的政治行为的范围和功能几乎没有什么限制。由于政治行为是指那些正式角色要求范围之外的行为,因此角色越模糊,一个人越容易卷入政治行为而不被觉察。

绩效评估远没有达到完美科学的地步。组织在绩效评估中所用的主观标准越多,且又强调单一的结果指标,或者行为和评估之间的时间拖得过长,则员工参与政治行为而且能蒙混过关的可能性越大。主观的绩效评估标准缺乏精确

性,使用单一的评估标准使得员工只致力于达到这一目标,而以牺牲其他重要的工作内容的良好绩效为代价。从员工开始工作到对其工作进行评估,这一时间的长度也是相关的因素。这个时间越长,员工越不容易对自己的政治行为承担责任。

如果组织采取零总和或非得即失的报酬分配体系,那么员工越容易卷入政治行为。零总和报酬分配方式把分配量看成固定的数额,因此,任何个人或群体的所得必以另一个人或群体的所失为代价。如果我赢了,你必定要输。如果要把每年10 000美元的增资分配给5个员工,那么任何一人所得超过2 000元的话,另外的一个或几个人的所得就会减少。这就使得人们总是力图使自己显得劳苦功高而贬低他人的作用。

在过去的25年中,北美和大多数发达国家有一种普通的趋势——降低组织的专制程度。他们要求管理者尽量民主一些,允许下属向上级的决策提供建议,在决策过程中更多地依赖群体的投入。然而,这种民主的倾向并没有受到每个管理者的欢迎。许多管理者谋求自己的职位,以掌握一定合法权力,并能单独作出决策。为了能够坐到有影响力的位置上,他们绞尽脑汁,而个人又常常付出很高的代价。与别人共享权力显然背离他们的初衷。结果是管理看,特别是50年代和60年代开始工作的那些管理者,很有可能将要员会、大会和集体会议作为他们施展手腕、玩弄权术的场所。

员工感到必须干好工作的压力越大,他们越有可能卷入政治行为。当人们必须严格地对自己的工作成果负责时,就迫使他们自己不得不干得看起来像那么回事。如果一个人觉得他一生的事业都取决于他下个季度的销售额或看下个月的产量报告,那么他就会想尽一切办法来确保结果对他有利。

最后,当员工看到上层管理人员致力于政治行为,特别是在这些人还获得了成功及一定回报后,组织中就会形成支持政治行为的氛围。从某种意义上说,高层管理人员的政治行为不言而喻地表明这种行为是可接受的,这就等于允许低层次的员工使用政治行为。

## 从概念到技能

### 政治化

暂时忘记政治行为的道德问题以及你对参与政治活动的人可能特有的消极印象。如果你想使自己更精于政治行为,你该怎么做呢?以下的8条建议相信会对你有所帮助。

1. 制造有利于组织的舆论。有效的政治技巧需要伪装个人的利益。不管你的目的多么自私自利,你用来支持自己目的的舆论必须让人觉得是为了组织的利益。那些让人一眼就看出是在以组织的利益为代价、谋求私利的人的活动,几乎总是要受到指责,失去影响力,甚至有可能最终被组织所抛弃。

2. 建立良好的形象。如果你了解组织文化,了解组织对员工的要求和看重的东西,如服饰方面哪些是受到鼓励的,哪些是需要避免的;是否要表现得勇于冒风险或反对冒风险;所受欢迎的领导风格;与同事建立和谐的人际关系的重要性,等等;那么你就具备了建立适当形象的条件。因为你的绩效考核并不是一个完全客观的过程,你的风格和那些“硬件”一样也是需要考虑的问题。

3. 控制组织的资源。控制组织稀缺或重要的资源是获得权力的好方法。知识和专门技



能是可以控制的特别有效的资源。它们使你在组织中更有价值，因此也更容易获得安全感，发展的机会，你的主张也更容易被采纳。

4. 使自己显得必不可少。因为我们处理的是现象而非客观事实，因此你可以通过使自己显得必不可少来增强自己的权力。也就是说，你不必真的是不可缺少的人物，只要组织中的关键人物认为你是必不可少的就足够了。如果组织的最高决策者认为你给组织作出的贡献目前是无人能代替的，那么他们一定会无限的满足你的要求和愿望。

5. 让别人了解你的绩效，成为显著的人。由于绩效评估包含大量的主观判断的成分，因此，让老板和掌权的人了解你的贡献是很重要的。如果你幸运地承担了一项其成功会引起他人注意的工作，那就没有必要采取直接的措施来提高你的知名度。但是也许你的工作是不怎么引人注意的，或者由于你的特殊贡献是团队成就的一部分而不为人所了解。在这种情况下，不要对你的业绩喋喋不休，自以为劳苦功高，而应该通过其他手段引起他人的注意，如在例行的工作报告中突出自己的成就；或让满意的顾客向组织的上级反映他们的意见；在社会活动中引起人们的注意；主动参与专业交往活动；与那些对你的成就评价较高的人建立良好的关系，以及诸如此类技巧。当然，长于此道的人还可以通过游说去争取承担那些成就容易被人注意的工作。

6. 和掌权者建立关系。这有助于把有权势的人包括在你的阵营里。和那些有可能影响你的人建立关系，包括你的上级、同级或下级。他们能够给你提供通过正常渠道无法得到的重要信息。此外，决策往往总是有利于那些有后台支持的人。强大的联盟可以在你需要的时候给你提供有力的支持。

7. 回避危险人物。几乎每个组织都有一些地位不稳固的危险人物，他们的绩效和忠诚是值得怀疑的。和这些人要保持距离。事实上绩效考评有很大的主观因素在里边。如果和这些人走得太近，很有可能你的绩效就要受到影响。

8. 支持你的上司。你最近的前途把握在你目前的上司手中。因为他评价你的绩效，因此你所做的事情，必须能够使上司站到你的一边。你应该尽一切努力帮助你的上司获得成功，使他春风得意，在他受困时支持他，并花费一定的时间找出他用来评价你的绩效的标准。不要拆上司的台，更不要在别人面前说他的坏话。

## □ 印象管理

我们知道，人们对于别人如何认识和评价自己总是很感兴趣的。例如，北美人每年要在节食、参加健康俱乐部、购买化妆品、做整容手术上花费几十亿美元。目的只有一个——使自己更富魅力。在组织中，得到他人的积极评价会对自己大有裨益。例如，最初可以得到自己所希望的工作；一旦被录用，你还可以获得良好的绩效评估、工资的增长和更快的提升机会。在政治背景下，它有助于使利益的分配对自己有利。

试图控制他人形成对自己印象的过程被称为**印象管理** (impression management)。这一问题最近才引起组织行为学者的关注。

是不是每个人都重视印象管理呢？答案是否定的。那么我们怎么知道谁在运用这一策略呢？很简单，是我们的老朋友：高度自我监控的人。自我监控能力较低的人，不管后果是否对自己有利，总是表现出与他们的个性特点一致的形象。相反，自我监控能力较强的人善于观察环境，并能及时调整自己的行为

和形象，以适应环境的需要。

假如你想控制他人对你的印象，那么应该使用什么技巧呢？表 12—5 所列出的是一些最常用的印象管理技术，并且就每一个技巧举了一个实例。

值得注意的是，印象管理并不意味着他人由此而形成的印象都是虚假的（虽然有时确实如此）。例如，借口和宣扬就可以是诚心诚意的。从表 12—5 所举的例子你可以相信，广告对于你所在地区的销售没起什么作用，而你确实是销售量翻三番的关键人物。但是不恰当的表达所要付出的代价是很高的。如果所形成的印象是虚假的，会使你名誉扫地，失掉信誉。如果你总说狼来了，等狼真的来了的时候就没人会相信你了。所以使用这类技巧必须小心不要让人觉得你做作或在玩弄什么把戏。

表 12—5

印象管理技术

- 从众：同意别人的观点以获得他的赞同。

例：一个管理者告诉他的上司：“你的西部地区机构重组计划绝对正确，我再同意不过了。”

- 借口：解释造成困境的原因，以降低他人对事态的严重性程度的估计。

例：销售经理对上司说：“我们未能及时登出那些广告，但是没人对那些广告作出什么反应。”

- 道歉：主动承担不良事件的责任，及时请求谅解。

例：雇员对上司说：“对不起，我在报告中犯了一个错误，请原谅。”

- 宣扬：对有利的事件进行解释，以扩大对自己的有利影响。

例：销售员对他的同事说：“自从我来了以后，我们部门的销售量已翻了三番。”

- 吹捧：赞扬他人的优点，使别人觉得自己有眼力，惹人喜欢。

例：一个新来的销售员对他的同事说：“你对那个客户的抱怨处理得真是太高明了，我永远也做不了那么好。”

- 恩惠：为别人做点好事获得他人的好感。

例：销售员对潜在的客户说：“我这儿有两张今晚的戏票，我没时间去，给你吧！权当我对你花时间和我交谈的感谢。”

- 拉关系：通过操纵与自己有关的人或事的信息来加强或保护自己的形象。

例：一位面试者对考官说：“多巧啊，你的老板和我是大学的室友。”

是否存在这种情况，技巧使用不当但也没出什么事？这也是可能的，特别是在那些存在大量不确定性因素或模棱两可的情境中。在这种情况下，用于确认是否弄虚作假的信息很少，这就降低了虚假表现的风险。

检验印象管理技术有效性的研究非常少，并且主要集中于这样一个问题，即：印象管理行为是否有助于取得面试的成功。这一研究领域得以开辟是因为求职者确实要为自己建立一个积极的形象，而求职面试也是有一个相对客观的结果作指标（书面评价、是否录用的建议等）。

研究证据表明，印象管理确实起了一定作用。例如，在一项研究中，求职者申请一个客户服务代表的职位，考官发现使用了这一技巧的申请者在面试中表现更好，他们好像更倾向于录用这些人。然而，当研究者们考察这些申请者的可信度时，他们得出结论，印象管理技术在很大程度上影响了面试考官。也就是说，申请者是否合格似乎不太重要了，只要他们的印象管理技巧运用得好，在面试中就可以获得更好的评价。

另一项关于求职面试的研究考察了是否某种印象管理技术比其他技术更有效。研究者把求职者分为两类：使用印象管理技术把谈话的焦点集中在自己身上的求职者为控制型，谈话焦点集中在考官身上的求职者为顺从型，并对这两类求职者进行了比较。研究者假定，使用控制型技术的求职者应该更有效，因为录用面试中存在一种固有的期望。我们期望求职者在面试中使用自我强化、自我促进和其他主动的控制技术，因为它们能够反映一个人的自信心和主动性。研究者预测这种积极的控制型技术，比起那些一味顺从考官或讨好考官的顺从型技术效果更好。研究结果证实了研究者的预测。那些使用了控制型技术的求职者在下列因素上获得考官更高的评价：动机、热情，甚至技术技能所获得的评价也都相当高，当然，他们得到更多的工作机会。

## □ 防御性行为

组织中的政治行为包括自我利益的保护以及晋升。为避免行动、责备或变革，个人常常卷入反应性或保护性的“防御”行为中。在这一部分，我们按不同的目的来讨论各种常见的防御性行为（defensive behaviors）。

**回避行为** 有的时候，最好的政治策略是避免任何行为，也就是说，最好的举动就是没有举动。但是，角色期待常常迫使一个人至少要表现出正在做事的样子。下面是回避行为的6种最普遍的方式。

1. 服从：要严格地解释你的责任，你可以这样说：“有关规定清楚地指出……”或“我们向来都是这样做的”。严格地遵从规则、政策和先例，可避免考虑不同事件的细微差别。

2. 推卸责任：把某项工作或决策的责任转嫁到别人身上。

3. 装聋作哑：这是从策略上表现无能的一种方式。你可以通过谎称无知或无能来回避某项不喜欢的工作。

4. 物化人格：把其他人当作事物或数字来对待，与问题保持距离，避免不得不考虑某个人个人特性或时间可能对他们产生的影响。医院的医生经常以病房号或病名指代病人，就是为了避免将个人牵扯进去。

5. 拖延和掩饰：拖延指延长工作时间使你显得很忙。例如，将一项只需要2个星期的工作延长至4个月。掩饰是指掩盖绩效和产量的任何变化。这两种方式都是为了使你显得很忙碌，总在工作。

6. 要花招：这种故意拖延步伐的技巧要求你在公开场合表现得多少富有支持性，而私下里什么也不做。

**避免责备** 如何避免因为实际的或将要产生的消极后果而招致的责备呢？以下6种技巧可以供你选择一种使用。

1. 缓冲：这是一种显示而又不露马脚的好方法。它所描述的行为是严格地为活动寻找证据，以反映你有能力和考虑问题周到全面的形象。例如，“我不能给你提供这个信息，除非我得到你正式的书面申请。”

2. 安全行事：这种方式包含回避可能对你不利的情境。它包括只承担那些成功可能性较大的项目；把有风险的决策交给上司拍板；巧妙地表达判断意见；在冲突时保持中立。

3. 辩解：这个技巧包括为了减轻对消极后果承担责任而寻求解释，或通

过道歉表示悔过。

4. 找替罪羊：这是一种古老的方法——把对消极后果的责备推到不该受到责备的外部因素上。如：“本来我可以按时交论文的，但在最后期限的前一天，我的计算机出毛病了，所有的信息都丢失了。”

5. 歪曲：这个技巧即通过曲解、夸大、谎报、有选择地透露或故弄玄虚等方法控制信息。

6. 增加承诺：为最初就蹩脚的决策和失败的行为开脱的一种方法是增加对决策的支持。通过对先前行动增加资源上的投入，可以表明先前的决策并没有错。当你在“犯错误之后继续投入”时，可以证明你对过去行动的信心和行为的一贯性。

**避免变革** 最后，那些感到个人受到改革威胁的人常常采用两种防御方式。

1. 抵制变革。这是各种行为的总称，包括某种形式的过度服从、故意拖延、安全行事和误报。

2. 保卫领地。这是指保卫你的地盘，不让他入侵入。正如一位采购主管所评论的：“告诉生产线上的人，和客户谈判是我们的工作，不是他们的。”

**防御性行为的后果** 从短期来看，广泛地使用防御性行为可以很好地增进个人利益。但从长远来看，它迟早会成为一种倾向。因为这种行为往往会随着时间的推移演变成为一种长期的甚至病态的行为。那些总是采取这种行为的人最后发现，这是他们所知道的唯一反应方式。就这一点来讲，这样将使他失去同事、上司、下属和客户的信任与支持。但是，在中等程度上，防御性行为可能是在组织中谋求生存和发展的有效手段，因为管理者总是无意中默许甚至有意鼓励这种行为。

对于组织来说，防御性行为往往会降低组织的有效性。从短期来看，这种行为会拖延决策，增加个人和群体之间的紧张气氛，减少冒险的成分，降低贡献和评估的可靠性，妨碍组织的变革；从长期来看，防御性行为会导致组织的僵化和停滞不前，与组织所处的环境割裂开来，形成政治倾向浓烈、员工士气低下的组织文化。

## □ 行为政治化的道德问题

下面，在提供一些政治行为的伦理原则后，我们将结束政治行为的讨论。虽然没有明确的界限来区别道德的和非道德的政治行为，但有几个问题是应该考虑的。

图 12—3 描述了指道德活动的决策树。第一个需要回答的问题是出于个人利益的政治行为是否不符合组织目标。道德的行为总是与组织的目标一致。有人散布谣言说你的公司新推出的产品的安全性值得怀疑，而这样做的目的只是为了让这一产品的设计小组难堪，这种行为显然是不道德的。但是，如果一个部门的领导为了使一个关键的合同能够尽快签订，给其部门的采购经理一点好处，则没有什么不道德的。

第二个问题是政治行为是否尊重所要影响的人的个人权力。如果前面提到的部门领导在中午吃饭时间溜到收发室，偷看了给采购经理的私人信件，意图

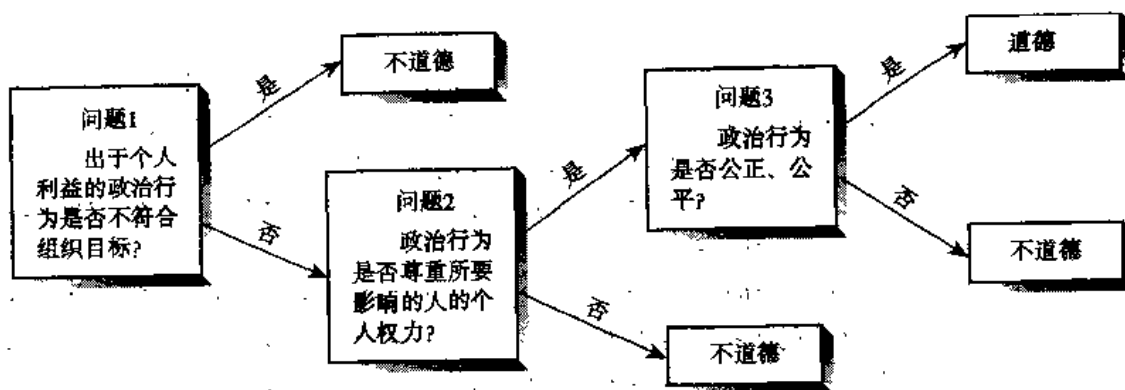


图 12-3 政治行为是道德的吗?

是“更好地了解他”，以便使他接受合同条款，那么他的行为就是不道德的。他已经侵犯了那位采购经理的隐私权。

最后一个需要回答的问题是关于政治行为是否符合公正或公平的原则。部门领导对自己喜欢的员工夸张其绩效，而对不喜欢的员工则贬低其绩效，然后用这些绩效考核结果作理由给前者大幅度提薪，而后者什么也得不到。那么这种行为就是典型的不公正行为。

不幸的是对图 12-3 中问题的回答经常被有些人认为是使不道德的行为看起来道德的一种手段。例如，有权力的人很善于把为自我服务的行为解释成为组织的利益。同样，他还能说服别人相信不道德的行为是公正的、公平的。我们认为，不道德的人可以为任何行为进行辩解。那些有权力、巧舌如簧、极富说服力的人最容易受到攻击，因为他们总是能成功地运用不道德行为而平安无事。当你面临涉及组织政治问题的道德困境时，努力真实地回答图 12-3 中的问题。如果你的权力基础很强，那就要认识到权力是容易腐败的。记住，无权力的人轻而易举地就可以符合道德，只不过是因为他们通常可以利用的政治自主性太少。

## 本章小结和对管理者的意义

如果你想在组织或集体中有什么作为，那就应该拥有权力。作为管理者，如果你想增加你的权力，你就要增加别人对你的依赖性。比如，你可以通过掌握老板需要的、目前其他人又不能提供的知识和技能来增进你和老板的关系。但权力这东西要从两方面来看。不只你一个人想建立自己的权力基础，其他人，特别是下属，也在努力使你依赖于他们。结果就导致了持续不断的对抗。在你努力扩大别人对你的依赖性的同时，你也会寻求尽量减少你对别人的依赖性。当然，与你共事的别人也会努力这样做。

没有人会甘于自己在工作和组织中的无权状态。例如，有人认为，如果一个人在组织中很难相处，吹毛求疵，性情古怪，那就可能是因为他所在的位置没有任何权力，人们对这个位置的绩效期望超出了他可控制的资源和能力范围。

有证据表明,人们对不同的权力基础反应是不一样的。专家权和参考权来自于一个人的个人素质。相反,强制权、奖赏权和法定权基本上都来源于组织因素。因为人们都更愿意接收和认可那些他们崇敬的人或拥有他们所期望的知识的人(而不是那些依仗位置来决定奖励或强迫他们的人),因此,有效地使用专家权和参考权应该导致更高的员工绩效、承诺和工作满足感。事实上,人们发现,专家权是与有效的员工绩效最强烈、最稳定的相关因素。例如,一项对于5个组织进行的研究表明,知识是使他人服从于自己的意愿的最有效的基础。能力有很强的号召力,作为权力的基础,它可以带来群体成员的高绩效。这些信息对于管理者的启示是:建立和使用你的专家权力基础。

你的上司的权力在决定你的工作满意度中起着重要作用。我们喜欢和那些或为那些有权力的人工作的原因之一,是因为他们一般是心情舒畅的。那不是因为他们天生具有愉快的素质,而是因为他们权力的声望和现实使得他们有更多的自主性和能力授权给别人。

有效的管理者总是能接受组织的政治特性。通过运用政治的观点来评价组织中的各种行为,你就可能更好地预测别人的活动,并运用这些信息来形成你的政治策略,以便为你自己和你的工作部门带来好处。

在目前的状态下,对于组织中的政治行为是否与实际的绩效有积极的联系,我们只能进行一些推测。但是,我们已有丰富的证据说明,高明的政治技巧必然能带来良好的绩效评估,从而实现加薪和晋升。对于政治行为和员工满意度的关系,我们更有信心给以评论。员工感觉到组织中政治行为越多,他们的满意度就越低。但是,这个结论还受到员工在组织中所处等级这一变量的影响。要想从权力游戏中获得好处,一个人需要一定的权力基础和影响别人的手段,但低等级的员工不具备这样的资源,因此,他们把组织中的政治行为看成是挫折的来源,并表现出较低的满意度。而等级位置较高的员工所处的职位使得他们能够处理政治行为,并从中得到好处,因此,他们一般不会表现出消极的态度。

关于组织政治行为的最后一点:不考虑组织中成员等级的问题,一些人的政治敏感性确实比别人的要高,更懂得如何利用这一手段获利。虽然没有什么证据可支持或否定下边的这个结论,但我们还是要指出来:那些对政治一无所知或手段低劣的人比起那些精于此道的对手来说,更容易表现出他们对于工作的不满。对政治一无所知或无能的人对于那些将要影响到自己利益的决策,总是感到束手无策,毫无影响力。他们看着周围人的各种举动,会感到迷惑不解:为什么他们总是受到同事、上司和所谓的制度不公正的对待。

## 复习与练习

### □ 复习题

1. 什么是权力?它与领导有什么区别?
2. 对比权力策略与权力基础。哪些权变变量能够决定掌权者使用何种权

术?

3. 5 个权力基础中的哪些取决于个人? 哪些来源于组织?
4. 请叙述一下一般关于依赖的假设, 它是什么意思?
5. 权力弹性的定义是什么?
6. 什么是联盟? 什么时候容易形成联盟?
7. 权力和政治的关系是什么?
8. 给政治行为下定义。为什么政治是组织生活中的事实?
9. 什么因素会引发政治行为?
10. 给性骚扰下定义。谁最可能骚扰一位女性职员? 是她的上司? 同事? 还是她的下属?

## ☐ 讨论题

1. 根据本章所讨论的内容, 作为一名刚刚进入工作岗位的大学毕业生, 你将如何尽可能扩大权力, 加速你职业的发展?
2. “管理者拥有更大的权力对组织来说是好事, 组织中无效的管理者是那些没有权力的人, 而不是那些有权力的人。”你同意这一观点吗? 请讨论。
3. 你是一家国际软件公司的销售代表, 在取得辉煌业绩的 4 年之后, 你所在地区的销售量下降了 30%。为减少销售额下降可能给你带来的消极影响, 请描述你可能采用的 3 种防御性反应。
4. “工作场所的性骚扰是不能容忍的”和“工作场所的罗曼蒂克是正常的”这两种观点都对吗? 二者有没有冲突?
5. 你使用过何种印象管理技术? 使用印象管理是否存在道德问题? 如果是, 其道德含义是什么?

## ☐ 辩论题

### 那里是政治的旋涡

正方

尼克 (Nick) 是一位天才的电视摄像师, 过去 10 年间, 他为许多著名的电视片工作过, 包括《设计女人》(Designing Woman); 《L.A. 法律》(L.A. Law); 《北部曝光》(Northern Exposure)。但是, 他在继续从事这些工作方面遇到了麻烦。现在别的摄像师和制作人员都陆续收到了续聘合同, 而他却似乎从没被召回去再干一年。这并不是因为他不能干, 正好相反, 他所受的教育和他的技术知识都远远超过了他为之工作的导演。尼克的问题在于他总是不同意导演设定的拍摄角度, 而且总是毫不顾忌地表露对那些导演的不满。他总想主动地给导演和制片提供建议, 告诉他们怎样放置摄像机才能改善拍摄效果。

罗依 (Roy) 也是摄影师, 和尼克一样, 他也经常发现导演和制片的决策他不同意。但他缄口不语, 只是做别人吩咐他做的事。作为一部最成功的电视情景喜剧的摄影师, 他已经连续成功地干了 6 个年头。

罗依成功了，而尼克却失败了，尼克没有意识到组织是政治体制这一事实。当罗依不用为丢饭碗而担心的时候，尼克却因为自己的政治无知而屡遭挫折。

如果所有组织或组织中的正式群体都充满了支持、和谐、客观、信任、合作的气氛，当然最好不过了。非政治的观点可能使一个人相信，员工的行为将总是与组织的利益相一致，高能力和高绩效也必然得到相应的回报。相反，从政治的角度就可以解释为什么组织中存在那么多看似非理性的行为。这有助于解释为什么员工隐瞒信息、限制产量、试图建立自己的王国、宣扬成功、掩饰失败、歪曲绩效考评结果以使他们看起来更加出色，以及诸如此类的与组织追求效果和效率相违背的行为。

如果谁对现实世界中确实存在政治旋涡这一观点还有怀疑的话，请看以下两项研究。第一项研究分析了一个人在组织中获得快速晋升的条件。第二项研究探讨了绩效评估的过程。

正如第1章中所描述的那样，路桑斯(Luthans)和他的同事们研究了450多名管理者，他们发现这些管理者一般从事4项管理活动：传统的管理(决策、计划、控制)、沟通(交换信息和处理文字工作)、人力资源管理(激励、训练、处理冲突、领导和培训)、社会交往(社会活动、政治活动与外部人员交往)。那些升迁较快的管理者一般花费48%的工作时间从事社会交往。而一般的管理者几乎将他们所有的精力放在传统的管理和沟通上，花在社会交往方面的时间只占19%。这足以说明社会和政治技巧在组织中获得发展的重要性。

郎根奈克(Longenecker)和他的同事们与60位高层管理者进行了深层访谈，以了解影响绩效评估的因素。他们发现，管理者们都坦白地承认他们为了政治目的而有意地操纵了正式的评估。高层管理者所关心的不是考评的精确性，而是通过一系列有目的的、系统化的手段操纵评估以达到他们所需要的结果。

### 组织政治：你看到的就是你得到的

#### 反方

组织行为学目前好像正对工作场所的政治问题着迷。支持者声称，组织中政治行为是不可避免的。权力之争、组织联盟的形成、战略花招以及残酷的行为和计划、组织、领导、控制一样，都是组织生活所特有的。

组织政治行为真是不可避免的吗？最近的一项研究表明，它不过是一种神话或研究者的一种解释，而不是客观事实。在这项研究中，180名经验丰富的管理者(92名男性，88名女性)填写了问卷，他们分析了一系列的决策，表明政治行为影响决策的程度。他们还完成了一个测定政治行为不可避免性的测验，这个测验包括诸如“政治是任何决策过程的正常组成部分”和“政治行为对组织的益处和弊端一样多”之类的问题。此外，这一问卷还要求回答者表明他们对于世界范围内权力和控制的信仰。最后，回答者还需提供关于他们的收入状况、工作职责和管理工作经验的情况。

研究发现，对于政治行为的信仰影响着被测者对组织事件的认识。那些坚信组织中政治行为不可避免的管理者倾向于使用更多的政治术语来看待和分析问卷中的关于组织和决策情境的问题。而且，有证据表明，这些信念不仅包括



关于政治的观念，而且包括一般意义上的权力和控制问题。那些认为世界充满困难和复杂问题、一切都靠机遇的管理者往往也把问卷中的事件看成高度政治化的。也就是说，他们认为组织也是这个无序、不可预测的世界的一部分，因此，政治行为是不可避免的。

有趣的是，并非所有的管理者都将组织视为政治漩涡。而这都是那些经验不足、收入较低、职权有限的管理者的观点。研究者认为，因为年轻的管理者往往对于组织到底是如何运行的缺乏了解，他们倾向于把事件解释成非理性的。正是通过他们努力解释自己所处的情境，这些年轻的管理者才归因于政治。

这一研究试图判断，企业中的政治行为是神话，是事实，还是人们解释的结果。大众传媒往往认为政治行为是存在于组织中的现实，而竞争、操纵是生存的关键。然而，研究结果表明，一个管理者的政治现实从本质上来讲多少有点神秘色彩，他们关于政治不可避免和世界范围的权力和控制的观念部分地造成了这一现实。更具体地讲，正是那些经验不足的管理者（那些对组织事件缺乏正确解释的人），他们认为组织的政治化程度最大。

因此，如果说组织中有政治漩涡，那么这一定是年轻的、经验不足者的看法。因为他们往往对组织运转过程没有深刻的了解，对组织中发生的事件也没有什么影响力。他们更容易从政治的角度看待组织的一切。相反，经验丰富的和高层的管理者更愿意把企业政治视为神话。

## □ 自我认识练习

### 你的政治性如何

为了确定你的政治倾向性，请回答以下问题。选出最能反映你的行为或观念的答案，即使这些答案并不是任何时候都能代表你的特点。

T = 对      F = 不对

1. 你应该通过公开地赞许他人的建议或工作使他人感到自己的重要性。  
\_\_\_\_\_
2. 人们总是在第一次与你见面时就对你进行判断，因此应该努力给别人留下良好的第一印象。  
\_\_\_\_\_
3. 尽量让别人多说话，对他们的问题表示同情，而不是告诉他们，他们完全错了。  
\_\_\_\_\_
4. 对你所遇到的人要赞扬他的优点，无论在什么情况下，如果别人错了或犯了错误，一定要给别人机会保全面子。  
\_\_\_\_\_
5. 为了对付敌人，虽然不太愉快，也必须采用散布谣言、编造误导信息或在背后踹他一脚的办法。  
\_\_\_\_\_
6. 有的时候有必要作一些你明知不会或不能遵守的承诺。  
\_\_\_\_\_
7. 和每一个人搞好关系是很重要的，即使他是公认的爱啰唆、讨人嫌或总是牢骚满腹的人。  
\_\_\_\_\_

8. 给别人以好处非常重要, 这样你可以有机会利用他们。

9. 要善于妥协, 特别是对于那些对你来说无关紧要而对别人至关重要的事情。

10. 如果可能, 尽量拖延或避免卷入那些有争议的问题。

评分标准和参考答案见 601 页。

## ☐ 与他人共同练习

### 理解权力动力学

#### 1. 建立小组。

每个学生交 1 美元给老师, 老师将学生按一定的规则分成 3 个小组, 并将他们派往工作场所, 让他们读以下的工作守则和工作任务。而那些钱也被分成 3 份, 2/3 给最高组, 1/3 给中间组, 最低组则什么也没有。

#### 2. 行为练习。

各个小组来到他们的工作场所, 用 30 分钟完成他们的任务。

规则如下:

a. 最高组的成员可以自由出入各组的工作场所, 他们可以随时就自己感兴趣的任何问题与他人进行交流, 中间组的成员若愿意的话可以进入最低组的工作空间, 要想进入最高组的工作空间必须征得他们的同意 (当然最高组可以拒绝)。至于最低组的成员, 除非受到最高组的邀请, 否则不能以任何方式打扰最高组。他们有权敲中间组的门, 要求和他们交流 (当然也是有可能被拒绝)。

b. 不管别人是否注意到, 最高组的成员只要愿意, 有权力在任何时候修改规则。

任务如下:

a. 最高组: 负责管理全体人员的工作和从这一练习中总结经验, 并决定如何使用他们的钱。

b. 中间组: 协助最高组向整个组织提供福利。并决定如何使用他们的钱。

c. 最低组: 确认他们拥有的资源, 决定如何最好地为学习和组织的整体绩效提供支持。

#### 3. 解释。

每个小组派两个代表到讲台前讨论如下的问题。

a. 总结在 3 个小组内和 3 个小组之间发生的事。

b. 在最高组和最低组有什么不同的表现?

c. 从这一实验中我们对于权力有什么认识?

d. 你认为这个练习与组织中资源分配决策的实际情况有多大的一致性?

## □ 道德困境练习

### 权力运用中的道德问题

权力导致腐败，绝对的权力导致绝对的腐败。真的是这样吗？或者说，权力导致腐败，缺乏权力导致绝对的腐败？要回答这些问题首先必须回答：组织成员运用权力是不道德的吗？许多当代的行为科学家认为答案是否定的。他们认为：权力是人际交往关系的一部分——“我们每天都在各种条件下影响或试图影响别人”——这种现象也带进了组织生活。

权力实际上是一把双刃剑，一面是积极的，一面是消极的。消极的往往与滥用权力有关——例如，掌权者剥削他人或使用手中的权力只是为了积攒地位的象征；而积极的作用往往是对组织目标的关注，帮助组织形成目标，给群体成员提供达到组织目标所需的帮助。

如果你同意使用权力不是不道德的，那么我们可以进一步询问：某些权力的基础是否要比其他的权力基础更道德一些？例如，是否奖赏权总是比强制性权更道德一些？是否专家权比法定权更可取？你的看法如何？

## □ 困困分析

### 做也不是，不做也不是

弗兰·吉尔森 (Fran Gilson) 已在汤普森食品公司 (Thompson Grocery Company) 工作了 15 年，她是从上大学时当一名业余出纳员开始的。在这家有 50 个连锁店的公司里，她得到了迅速的晋升。现在在她 34 岁的时候，她已经成为了一名地区经理，掌管 7 个商店，年薪约为 80 000 美元。弗兰还认为她应该承担更多的责任。大约 5 星期之前，一家猎头公司的招聘主管与她取得联系，询问她是否对一个全国药品连锁店的副总裁和地区经理的位置感兴趣。她将负责分布于 5 个州的 100 多个药店，她同意与这位招聘主管见面。于是，接下来便是 2 次与连锁店高层经营人员的会面。2 天前那位招聘主管打电话给弗兰，告知她是这个工作的最后两个候选人之一。

汤普森公司中唯一知道弗兰想跳到另一家公司的人是她的好朋友和同事肯·汉米尔顿 (Ken Hamilton)。肯是食品连锁店的财务主任，弗兰告诉肯，“那是一个理想的工作，有更多的责任，是一家值得为其工作的好公司。地区级办公室离这儿只有 20 英里，所以我不必搬家。报酬是一流的，加上绩效奖金，我每年可以拿到 200 000 美元。但最棒的是这个工作将非常引人注目，我将是这个公司唯一的女副总。这个工作将使我成为更加令人瞩目的年青妇女的杰出典范，更有助于我为妇女和少数民族在零售管理方面打开大门。”

因为弗兰认为肯是她最好的朋友，她要流动的事，在公司里要暂时先保密，于是，上周她问肯是否可以用他的名字作证明。肯说：“当然，我将给你提供很好的推荐。失去你我们很不情愿，但你已经拥有多方面的才干，他们能获得你这样一位精力充沛、经验丰富的人真是幸运。”弗兰将肯的名字交给了

那个招聘主管，以作为她在汤普森公司的唯一证明人，并且很明确地告诉那个人，肯是汤普森公司唯一知道她正在寻求别的工作的人。汤普森的高层管理者属于传统风格的人，对忠诚的要求很高。如果他们知道她正与其他公司联系，那将严重危及她的晋升。但她完全相信肯。然而今天早晨的事件已经远远超出了性骚扰的意义，把这一切搅乱了。对于弗兰来讲，她已完全陷入了政治和伦理道德的两难境地。

詹尼芙·张（Jennifer Chung）在肯的部门里做财务分析员已有5个月了，弗兰是通过肯认识她的。他们3个人偶尔在咖啡屋里聊过几回。弗兰对詹尼芙的印象很好，詹尼芙在许多方面使弗兰觉得自己仿佛回到了十几年前。这天早晨，像往常一样，弗兰大约在6点30分来到办公室，这可以使她在8点公司的大队人马到来之前完成许多工作。大约6点45分，詹尼芙来到弗兰的办公室。很显然，一定是出了什么事。詹尼芙非常紧张，局促不安，和她平时完全是两个人。她问弗兰，她们是否可以谈一谈。弗兰让她坐下，并开始听她讲自己的故事。

弗兰简直不能相信自己的耳朵，但她又找不出任何理由认为詹尼芙在撒谎。詹尼芙说，她来到公司的一个月后，肯开始在她独处时对她讲下流话。从那以后他越来越猖狂，肯会色迷迷地盯着她，或在讨论报告时搂着她的肩，有时甚至还拍她的臀部。每当这个时候，她都斥责他，叫他别再那样做了。但肯就像没听见一样。昨天，肯提醒她：她6个月的试用期就要满了。“他告诉我，如果我不和她上床，我就别想得到好的试用评价。”她告诉弗兰，她所能做的就是跑到洗手间去哭。

詹尼芙说她找到弗兰是因为她不知道该怎么办，该求助于谁，“我来找你，因为你是他的朋友，也是公司里级别最高的女性，你能帮助我吗？”弗兰以前从来没有听说过肯有类似的行为。关于他的个人生活，她所知道的只是今年他快40岁了，独身，并和她有很长的交情。

#### 问题：

1. 从纯法律的意义上来分析弗兰的处境，你可以向你的搞管理工作或搞法律的朋友、亲戚咨询。
2. 用政治术语分析弗兰的两难困境。
3. 从道德意义上分析弗兰的处境。她该怎样做在道德意义上是正确的？这种做法在政治意义上也是正确的吗？
4. 如果你是弗兰，你会怎么做？

# 13

## 章

## 冲突、谈判和 群体间行为

冲突的定义  
冲突观念的变迁  
功能正常与功能失调的冲突  
冲突的过程  
谈判  
群体间关系  
本章小结和对管理者的意义  
复习与练习

## 学 习 目 标

学完本章后,你应该能够:

1. 定义冲突。
2. 区分冲突的传统观点、人际关系观点和相互作用观点。
3. 概括冲突的过程。
4. 描述处理冲突的 5 种做法。
5. 对比分配谈判和综合谈判。
6. 描述谈判过程的 5 个步骤。
7. 解释影响群体之间关系的因素。
8. 确定管理群体间关系的方法。



## 范 例

在企业中,如果两个人总是意见一致,那么其中一个人肯定是不必要的。

W. 小瑞格利

西和古尔德公司 (Shea & Gould) 是纽约一家十分著名的律师事务所。它于本世纪 60 年代中期成立,并以创建人威廉·西 (William Shea) (他是很多政府官员和市长的知己,并且始终是公司的最高首脑,直到 1991 年逝世) 和米尔顿·古尔德 (Milton Gould) 的名字命名。公司的知名主顾有迈斯公司 (Mets), 纽约扬基公司 (New York Yankees), 苹果电脑公司, 水中陆地银行 (Marine Midland Bank), 美国“R”牌玩具公司 (Toys “R” Us)。1994 年年初,西和古尔德公司拥有 80 名合伙人,200 名律师,在纽约、洛杉矶、华盛顿、迈阿密均有办事处。

西和古尔德可谓是天生的最佳搭档。西的领导才干远甚于他的法律才干。而古尔德则是著名的律师。他们共同建立了一支令人惊叹的杰出工作队伍。70 年代至 80 年代中期,公司得到了充分的发展和繁荣。在鼎盛时期,西和古尔德公司拥有 350 名律师,并对纽约的政治、银行、房地产、运动等领域发生了十分重要的影响。

由于竞争激烈,再加上一些主要客户流失,近年来很多大中型律师事务所纷纷倒闭。如果你了解了 1994 年 1 月西和古尔德公司的合伙人投票表决公司解散的内幕,对这一点就不会过分吃惊了。导致公司解散的根本原因不是财政问题。1993 年公司的收入为 8.5 亿美金,超过了上一年 8.3 亿美金这个数字。事实上,对合伙人来说,公司依然是有利可图的。导致西和古尔德公司灭亡的真正原因是这些合伙人无法和睦相处。

80 年代中期,公司的创建者们开始把控制大权转让给年轻的合伙人,而问题也由此产生。一些长期以来习惯于接受西和古尔德领导的合伙人,此时开始向新的权力结构发出挑战。在建立法定制度方面随处可见宗派群体和宗派斗争。年长的合伙人和主顾也参与在内。具体从事安全诉讼的律师从自己的利益出发施加影响,在 6 家大型财会公司工作的律师也在争夺自己的利益。年轻的合伙人联合起来反对年长的合伙人。然而,没有一个群体或联合体足够强大,能够控制得了整个公司。1993 年 12 月,由于冲突升级,5 名合伙人宣布退出,有传言说还有众多合伙人在积极寻求去其他公司的机会。

1994 年 1 月,合伙人之间结束了争斗,并投票表决解散公司。一位世界知名的法律顾问说:“这家公司的合伙人在基本的、主要的问题上存在差异,而这又是无法调和的。”这位顾问在前一次会议上也指出:“你们之间没有经济问题,你们有的是个性问题,你们之间相

互憎恨。”

冲突对任何组织来说都是个严重问题，它可能不至于像西和古尔德公司那样导致一个企业的灭亡，但它显然会危害到组织的工作绩效，并导致很多优秀员工的流失。但在本章中，我们会向你表明，并非所有冲突都是坏事。冲突有积极的也有消极的。我们而后会解释二者之间的差异，并给你提供一些如何开发冲突的行为指南。此外，本章还包括了另两个主题，它们都与冲突有密切联系：谈判和群体间关系。下面首先来看看冲突到底是什么意思。

## 冲突的定义

有关冲突的定义实在太多。但是，尽管这一术语有各种不同的意义，其中却包括了一些共同的主题。冲突必须是双方感知到的，是否存在冲突是一个知觉问题。如果人们没有意识到冲突，则常常会认为冲突不存在。在定义中另外的共同之处是意见的对立或不一致，以及有一定程度的相互作用。这些因素所形成的条件决定了冲突过程的起点。

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

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

## 冲突观念的变迁

恰当地说，在群体和组织中冲突的作用也是“相互冲突的”。一种观点认为必须避免冲突，因为它的出现表明群体内的功能失调，我们称其为传统观点；另一种观点认为冲突是任何群体与生俱来的、不可避免的结果，但它并不一定是坏的，它有着对群体工作绩效产生积极影响的潜在可能性，我们称其为人际关系观点；第三种观点代表着当代思想，它认为冲突不仅可以成为群体内的积极动力，实际上某些冲突对于有效的群体工作来说是必不可少的，我们把这种思想称为相互作用观点。下面具体介绍这3种观点。

### ☐ 传统观点

冲突的早期观点认为所有的冲突都是不良的、消极的，它常常作为暴乱、破坏、非理性的同义词。在这里，冲突是有害的，是应该避免的。

在30年代至40年代，这种**冲突的传统观点** (traditional view of conflict)

占优势地位，它代表了大多数人的态度。人们认为冲突是功能失调的结果，它出现的原因来自这样几个方面：沟通不良，人们之间缺乏坦诚和信任，管理者对员工的需要和抱负不敏感。

认为所有冲突都不好的观点给我们提供了一种简单的办法来对待引起冲突的个人行为。为了避免所有冲突，提高组织和群体的工作绩效，我们就必须仔细了解冲突的原因，并着手纠正这些组织中的功能失调。尽管当代大量研究都提供了强有力的证据驳斥这种认为冲突水平的降低会导致群体工作绩效提高的观点，但我们中的很多人依然在使用这种老掉牙的标准来评估冲突情境。

桑比姆·奥斯特公司的董事会就是根据这种传统观点而于1993年解聘了总经理保罗·凯扎雷恩（Paul Kazarian）的。凯扎雷恩1990年上任时，公司正处在破产边缘，他卖掉了亏损的产业，把留下来的机构进行重组，并从1990年4 000万美元的亏损一跃成为1991年4 700万美元的盈利。在他被解聘的前几天，公司还报告当季度利润上涨了40%。凯扎雷恩的罪名是他以一种不恰当的方式使公司中的很多人之间发生摩擦。他常常和管理人员、员工、供应商发生激烈冲突，人们抱怨说他的风格过于生硬粗暴，伤人感情，而凯扎雷恩却固执己见：“要是没有一点波澜起伏，就无法改变破产的命运。我来这里可不是要当个谦和的管理者，我来这里得为股东们创造价值。”

## □ 人际关系观点

冲突的人际关系观点（human relations view of conflict）认为对于所有群体和组织来说，冲突都是与生俱来的。由于冲突无法避免，人际关系学派建议接纳冲突，使它的存在合理化。冲突不可能被彻底消除，有时它还会对群体的工作绩效有益。40年代末至70年代中叶，人际关系观点在冲突理论中占据统治地位。

## □ 相互作用观点

人际关系观点接纳冲突，而冲突的相互作用观点（interactionist view of conflict）则鼓励冲突。这一理论观点认为，融洽、和平、安宁、合作的组织容易对变革的需要表现出静止、冷漠和迟钝。因此，它的主要贡献在于：鼓励管理者维持一种冲突的最低水平，这能够使群体保持旺盛的生命力，善于自我批评和不断创新。

从相互作用观点可以看出，认为冲突都是好的或都是坏的看法显然并不恰当也不够成熟。冲突是好是坏取决于冲突的类型。具体而言，我们有必要对功能正常和功能失调的冲突进行区分。

## 功能正常与功能失调的冲突

相互作用的观点并不是说所有的冲突都是好的。一些冲突支持群体的目



标,并能提高群体的工作绩效,它们是具有建设性的、**功能正常的冲突** (functional conflict)。但也有一些冲突阻碍了群体的工作绩效,它们是具有破坏性的、**功能失调的冲突** (dysfunctional conflict)。

当然,知道冲突可以有价值只是问题的一个方面,问题的另一个方面则是告诉管理者如何区别功能正常和功能失调的冲突。遗憾的是,二者之间的分界并不清楚明确。没有一种冲突水平对所有条件都合适或都不合适。某种冲突的类型与水平可能会促进某一群体的达到目标而健康、积极地工作;但对于另外的群体,或同一群体的不同时期,则可能是功能失调的冲突。

区分冲突是功能正常的还是功能失调的指标是群体的工作绩效。群体之所以存在是为了达到一定的目标。决定冲突功能的标准是它对群体的影响,而不是它对任何群体成员的影响。当然,冲突对个体的影响与它对群体的影响二者之间并不是毫无关系的。因此,个体所感觉到的冲突方式可能会影响冲突对群体产生的效果。但是,情况并不必定如此。当情况不是这样时,我们的注意力应主要放在群体身上,也就是说,不管群体中的个人认为某种冲突是积极的还是消极的,都并不重要。例如,一名群体成员可能认为某项活动是功能失调的,因为其结果令他不满意。然而,从我们的分析看,如果这项活动促进了群体目标的实现,它就是功能正常的。因此,尽管桑比姆-奥斯特公司中的很多人认为凯扎雷恩激发的冲突是功能失调的,但它们却提高了公司的工作绩效,因此被证明是功能正常的冲突。

## 冲突的过程

我们可以把**冲突过程** (conflict process) 划分为 5 个阶段:潜在的对立或不一致,认知和个性化,行为意向,行为及结果。图 13—1 描绘了这一过程。

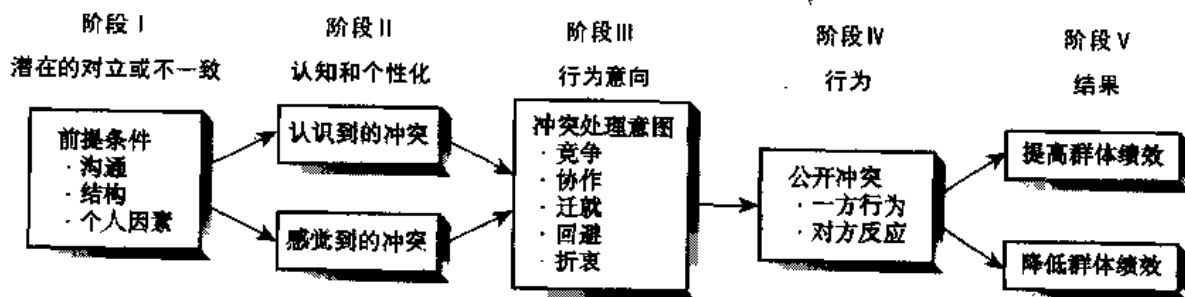


图 13—1 冲突过程

### □ 阶段 I：潜在的对立或不一致

冲突过程的第一步存在可能产生冲突的条件。这些条件并不必定导致冲突,但它们是冲突产生的必要条件。为了简化起见,可以把这些条件(人们常常也把它们视为冲突源)概括为 3 类:沟通、结构和个人因素。

**沟通** 苏珊 (Susan) 在布里斯托尔·迈尔斯·斯奎布公司 (Bristol-Myers Squibb) 采购部已工作了 3 年, 她对这项工作的喜爱在很大程度上是因为他的上司提姆·麦吉尔 (Tim McGaire) 是个非常容易合作的人。但是提姆 6 周前职位提升, 原有职位由查克·本森 (Chuck Benson) 接替。苏珊说她现在的工作总是一团糟。“提姆和我有很多共同之处, 但查克却不一样。他今天让我做这件事, 我照办了, 明天却说我做错了。我觉得他总是变化无常。而且, 他没有一天不冲着我因为什么事而大喊大叫的。你知道, 有些人非常容易交流和沟通, 但查克却不是这种人。”

苏珊的谈话表明沟通可以成为冲突的原因。这些不一致的因素来自于误解、语义理解上的困难以及沟通通道中的“噪音”。在第 10 章沟通的讨论中我们已谈到这方面的内容。

我们中的很多人常常有这样一种虚构观念, 即认为沟通不良是冲突的原因: “如果我们相互能很好地交流, 就能消除我们之间的差异。”这种说法并不是毫无道理的, 因为我们每个人确实都要用一部分时间进行沟通, 而且, 有大量证据表明沟通过程的问题导致了合作延迟和误解产生。但显然, 不良沟通并不是所有冲突的原因。

一篇研究综述指出, 语义理解的困难、信息交流的不够充分以及沟通通道中的“噪音”这些因素都构成了沟通障碍, 并成为冲突的潜在条件。具体而言, 研究表明, 培训的方面不同、选择性知觉、缺乏有关他人的必要信息这些方面会产生语义理解方面的困难。研究进一步指出: 沟通过少和过多都会增加冲突的潜在可能性。当沟通达到一定程度时, 效果是最佳的, 继续增加沟通则会过度, 其结果增加了冲突潜在的可能性。另外, 沟通通道也影响到冲突的产生。人们之间传递信息时会进行过滤, 来自于正式的或已有的通道中的沟通偏差都提供了冲突产生的潜在可能性。

**结构** 夏洛特 (Charlotte) 和泰瑞 (Teri) 两个人同在波兰德家具市场 (Portland Furniture Mart) 工作, 这是一家大型平价家具店。夏洛特是基层推销员, 而泰瑞是公司信贷部的经理, 这两位女性彼此认识多年, 而且有很多相似之处: 她们住的很近, 大女儿又同在一所中学读书, 而且是好朋友, 事实上, 夏洛特和泰瑞从事不同的工作, 她们可能会成为好朋友, 但她们两人却时常发生冲突。夏洛特的工作是销售家具, 她干得很出色。但她的很多主顾要采用赊购方式。泰瑞的工作是确保公司在信用贷款方面的损失减少到最低程度。她时常会拒绝夏洛特刚联系好的顾客的贷款申请。她们之间的冲突毫无个人问题, 是各自的工作要求导致的。

夏洛特和泰瑞之间的冲突事实上是结构造成的。这里使用的“结构”概念包括了这样一些变量: 规模, 分配给群体成员的任务的专门化程度, 管辖范围的清晰程度, 员工与目标之间的匹配性, 领导风格, 奖励系统, 群体间相互依赖的程度。

研究表明群体规模和任务的专门化程度可以成为激发沟通的动力。群体规模越大, 任务越专门化, 则越可能出现冲突。另外, 有人发现任职时间和冲突成负相关。如果群体成员都十分年轻, 并且群体的离职率又很高时, 出现冲突的可能性最大。

由谁负责活动的模糊性程度越高, 冲突出现的潜在可能性就越大。管辖范

围的模糊性也增加了群体之间为控制资源和领域而产生的冲突。

组织内不同群体有着不同目标。比如, 购买部关注的是及时以低价购进原料; 市场部关注的是产品出售和获得收益; 质量控制部关注的是提高产品质量, 保证产品符合标准; 生产部关注的是维持稳定的生产流程和有效的操作。群体之间目标的差异是冲突的主要原因之一。当组织中不同群体追求的目标不同时, 其中一些部门如波兰德家具市场的销售部和信贷部就会发生意见分歧, 从而增加了冲突出现的可能性。

领导风格也起到一定影响, 通过严密监督来控制员工行为的领导风格增加了冲突的潜在可能性, 但有关这方面的证据并不强有力。过于依赖参与的领导风格也会激发冲突。研究表明, 参与风格与冲突之间成高相关, 这显然是因为参与方式鼓励人们提出不同意见。研究还发现, 如果一个人获得的利益是以另一个人丧失利益为代价的, 这种报酬系统也会产生冲突。最后, 如果一个群体依赖于另一个群体 (而不是二者相互独立) 或群体之间的依赖关系表现为一方的利益是以另一方的牺牲为代价的, 都会成为激发冲突的力量。

**个人因素** 你是否曾经遇到过第一眼你就不喜欢的人, 他的很多观点你都不赞同? 而且, 即使是一些很细微的特点, 比如, 说话的声音, 微笑的神态及其他个性方面的特点都会令你讨厌。我们每个人都遇到过这种人。当你和这种人共事时, 常常可能会发生冲突。

最后一类潜在的冲突源是个人因素。前面已指出, 这之中包括个人的价值系统和个性特征, 它们构成了一个人的风格, 使得他不同于其他人。

有证据表明某些人格类型 (如十分专制教条的人, 缺乏自尊的人) 是冲突的潜在原因。但在社会冲突的研究中, 有一个非常重要却又常被人们忽视的因素: 价值观的差异。价值观的差异能很好地解释很多问题: 如偏见, 个人对群体的贡献与应得报酬之间的不一致, 对一本书的评价等等。比如, 约翰不喜欢美国黑人, 丹那则认为他的观点出于无知; 一名员工认为他每年应得35 000美元薪水, 但他的老板却认为他只应得30 000美元; 安妮认为这本书非常有趣, 詹妮笑则认为它是废纸一堆, 这些都是价值观的判断。价值观系统的差异是导致冲突的一个重要原因。

## □ 阶段Ⅱ: 认知和个性化

如果阶段Ⅰ中提到的条件对某一方关心的事情有一定程度的消极影响, 则潜在的对立或不一致在第二阶段中就会显现出来。只有当一方或多方认识到冲突或感觉到冲突时, 前面所说的条件才会导致冲突。

在冲突的定义中我们强调, 必须要有知觉存在。也就是说, 一方或多方必须意识到前面所说的条件的存在。然而, **认识到的冲突** (perceived conflict) 并不意味着它就个性化了。换句话说, A 可能认识到 B 与 A 之间意见十分不一致……但这并不一定会让 A 感到紧张或焦虑, 也因而不一定会影响到 A 对 B 的感情。而在**情感上的冲突** (felt conflict) 中, 当个体有了情感上的投入, 双方都会体验到焦虑、紧张、挫折或敌对。

这里有两点需要记住: 第一点, 阶段Ⅱ之所以重要是因为此时冲突问题变得明朗化了。在这一过程中, 双方决定冲突将是什么性质, 这一点非常重要。

因为定义冲突的方式极大地影响到冲突的可能解决办法。比如，如果我把薪水上的不一致界定为一种零总和的情境（即如果增加了你的薪水，那么我所得到的薪水就会减少），那么，我当然不乐意妥协。但如果我把冲突界定为一种潜在的赢—赢情境（即薪水总额是可以提高的，因此你我都可以获得自己希望的加薪），则会增加折衷方案的可能性。可见，冲突的界定非常重要，它勾勒出解决冲突的各种可能办法。第二点，情绪对知觉的影响有着重要作用。比如，研究发现消极情绪会导致过于简单地处理问题，降低了信任感，对对方的行为也会作出消极的解释。相反，积极情绪则增加了在问题的各项因素中发现潜在联系的可能性，以更开阔的眼光看待情境，所采取的解决办法也具有创新性。

## □ 阶段Ⅲ：行为意向

**行为意向**（intentions）介于一个人的认知、情感和外显行为之间，它指的是从事某种特定行为的决策。

为什么要把行为意向作为独立阶段划分出来？你只有判断出一个人的行为意向之后，才能知道他会作出什么行为。很多冲突之所以不断升级，主要原因在于一方对另一方进行了错误归因。另外，行为意向与行为之间也存在着很多不同，因此一个人的行为并不能准确反映他的行为意向。

图 13—2 表明了处理冲突的主要行为意向。图中根据两个维度，其一是合作程度（一方愿意满足对方愿望的程度），其二是肯定程度（一方愿意满足自己愿望的程度），确定出了 5 种处理冲突的行为意向：竞争（自我肯定但不合作），协作（自我肯定且合作），回避（自我肯定且不合作），迁就（不自我肯定但合作），折衷（合作性与自我肯定性均处于中等程度）。

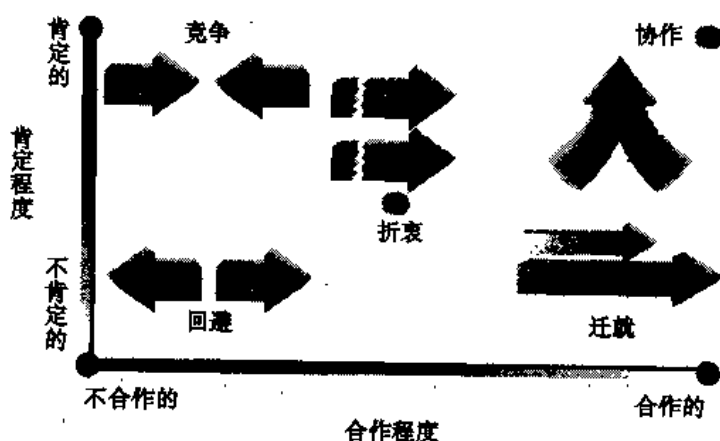


图 13—2 冲突处理行为意向的维度

**竞争** 竞争（competing）指的是一个人在冲突中寻求自我利益的满足，而不考虑他人的影响。这方面的例子有：试图以牺牲他人的目标为代价而达到自己的目标；试图向别人证实自己的结论是正确的，而他的则是错误的；出现问题时试图让别人承担责任。

**协作** 协作（collaborating）指的是冲突双方均希望满足两方利益，并寻求相互受益的结果。在协作中，双方的意图是坦率澄清差异并找到解决问题

的办法，而不是迁就不同的观点。这方面的例子是：试图找到赢一赢的解决办法，使双方目标均得以实现；寻求综合双方见解的最终结论。

**回避** 回避 (avoiding) 指的是一个人可能意识到了冲突的存在，但希望逃避它或抑制它。这方面的例子有：试图忽略冲突；回避其他人与自己不同的意见。

**迁就** 如果一方为了抚慰对方，则可能愿意把对方的利益放在自己的位置之上。换句话说，**迁就** (accommodating) 指的是为了维持相互关系，一方愿意作出自我牺牲。这方面的例子有：愿意牺牲自己的目标使对方达到目标；尽管自己不同意，但还是支持他人的意见；原谅某人的违规行为并允许他继续这样做。

**折衷** 当冲突双方都放弃某些东西，而共同分享利益时，则会带来**折衷** (compromising) 的结果。在折衷中没有明显的赢者或输者。他们愿意共同承担冲突问题，并接受一种双方都达不到彻底满足的解决办法。因而折衷的明显特点是，双方都倾向于放弃一些东西。这方面的例子有：愿意接受每小时 1 美元的加薪，而不是自己提出的 2 美元加薪；承认在某些看法上是共同的；对于违规问题承担部门责任。

行为意向为冲突情境中的各方提供了总体的行为指南，它界定了各方的目标。但人们的行为意向并不是固定不变的。在冲突过程中，由于重新认识或对对方行为的情绪性反应，它可能发生改变。不过，研究表明，人们在处理冲突时要采取何种方式总有一种基本的倾向。具体而言，在上述 5 种处理冲突的行为意向中，各人有各人的偏好，这种偏好是稳定而一致的，并且，如果把个人的智力特点和个性特点结合起来，可以有效地预测到人们的行为意向。因此，更恰当地说，5 种处理冲突的行为意向是相对稳定的，而不是一个人为了适应恰当的环境而进行的选择。也就是说，当面对冲突情境时，有些人希望不惜一切代价获胜，有些人希望发现一种最佳的解决方式，有些人希望逃避，有些人希望施惠于人，还有一些人则希望共同分担。

## □ 阶段Ⅳ：行为

大多数人在考虑冲突情境时，倾向于强调阶段Ⅳ，为什么？因为在这一阶段中冲突是明显可见的。行为阶段包括冲突双方进行的说明、活动和态度，也就是说，一方有行为，对方如何反应。

冲突行为是公开地试图实现冲突双方各自的愿望。但这些行为带有刺激的性质，这种刺激常常与愿望无关。由于判断错误或缺乏经验，有时外显的行为会偏离原本的意图。

如果把阶段Ⅳ看作一个动态的相互作用过程，会有利于我们的理解。比如，你向我提出要求，我进行争辩，你威胁我，我也反过来还击你，如此下去。图 13—3 形象化地表述了冲突行为，所有的冲突都处于这个连续体的某一位置上。在连续体的下端，冲突以微妙、间接、节制为特点，表现为轻度的意见分歧或误解。学生在课堂上针对教师所讲的内容提出问题就是这方面的例子。如果冲突上升到连续体的最顶端则具有极大的破坏性，这时双方做摧毁对方的公开努力。罢工、骚乱和战争显然都位于这一连续体的最顶端位置。大多

数情况下，处于连续体顶端位置的冲突常常是功能失调的。功能正常的冲突一般来说位于冲突连续体的较低水平上。

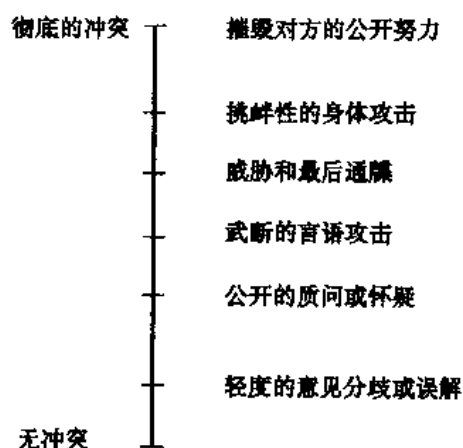


图 13-3 冲突强度的连续体

对于功能失调的冲突，冲突双方可以做些什么来降低冲突水平呢？反过来，当冲突水平过低需要提高时，冲突双方又应采取哪种做法？冲突管理（conflict management）技术带给了我们这些知识。表 13—1 列出了主要的冲突解决技术和激发技术，它能使管理者控制冲突水平。要注意有些解决技术与前面冲突处理的行为意向相同，这一点不足为奇。在理想情况下，一个人的行为意向应该转变为相应行为。

表 13—1

冲突管理技术

解决冲突的技术	
问题解决	冲突双方直接会晤，通过坦率真诚的讨论来确定问题并解决问题。
目标升级	提出一个共同的目标，该目标不经冲突双方的协作努力是不可能达到的。
资源开发	如果冲突是由于资源缺乏造成的，那么对资源进行开发可以产生赢—赢解决办法。
回避	逃避或抑制冲突。
缓和	通过强调冲突双方的共同利益而减弱它们之间的差异性。
折衷	冲突双方各自放弃一些有价值的东西。
官方命令	管理层运用正式权威解决冲突，然后向卷入冲突的各方传递它的希望。
改变人的因素	运用行为改变技术（如人际关系训练），改变造成冲突的态度和行为。
改变结构因素	通过工作再设计、工作调动、建立合作等方式改变正式的组织结构和冲突双方的相互作用模式。
激发冲突的技术	
运用沟通	利用模棱两可或具有威胁性的信息可以提高冲突水平。
引进外人	在群体中补充一些在背景、价值观、态度和管理风格方面均与当前群体成员不同的个体。
重新建构组织	调整工作群体，改变规章制度，提高相互依赖性，以及其他类似的结构变革以打破现状。
任命一名吹毛求疵者	任命一名批评家，他总是有意与组织中大多数人的观点不一致。

## □ 阶段 V：结果

冲突双方之间的行为—反应相互作用导致了最后结果，图 13—1 的模型表明，这些结果可能是功能正常的，即冲突提高了群体的工作绩效；也可能是功能失调的，即冲突降低了群体的工作绩效。

**功能正常的结果** 冲突作为一种动力是怎样提高群体工作绩效的？很难想像一种公开的或激烈的敌对情境是功能正常的。但是，有大量事实使我们预期，较低或中等水平上的冲突是有可能提高群体的有效性的。由于人们常常在理解冲突具有建设性方面存在一定困难，让我们首先来看看这方面的实例，然后再综述有关这方面的研究证据。

如果冲突能提高决策的质量，激发革新与创造，调动群体成员的兴趣与好奇，提供问题公开、紧张解除的渠道，培养自我评估和变革的环境，那么这种冲突就是建设性的。有证据表明，由于冲突允许百家争鸣，使得一些不同寻常的或由少数人提出的建议会在重要决策中增加权重，并因此提高了决策质量。冲突还是集体决议的矫正办法，它不允许群体以消极的、不加考虑的方式赞同下面这些决策：建立在不堪一击的假设基础上的决策，未充分考虑其他意见的决策，以及各种有其他弊端的决策。冲突向现状提出挑战，并进一步产生了新思想，促使人们对群体目标和活动进行重新评估，提高了群体对变革的迅速反应力。

因缺乏功能正常的冲突而使公司遭受损失的例子很多，你只要看看下面 3 家的问题就足够了，它们是：西尔斯公司、罗伯克公司（Roebuck）和通用汽车公司。70 年代至 80 年代困扰这些公司的很多问题都可以追溯到缺乏功能正常的冲突上。他们聘用并提升那些“点头称是”的人，这些人对组织忠诚到极点，以至于从不对公司的任何活动提出质疑。组织中的大多数管理者，都是保守的盎格鲁-撒克逊白人男性，在美国的中西部成长，他们抵制变革，更愿意回忆过去的成功而不是面对新的挑战。并且，这几家公司都把他们的首席执行官们分别保护在芝加哥和底特律的总部办公室里，他们听不到任何他们不愿意听到的消息，并且远离了变革的世界。事实上，这个世界在零售业和汽车业上正发生着巨大变革。

在不同环境下进行的研究结果进一步证实了冲突的功能，下面我们具体来看看。

对 4 位美国总统执政时期作出的 6 项主要决策进行比较时发现，冲突减少了群体思维对政策决策的压制。对比研究表明，总统顾问之间的意见一致性与决策不利成正相关，而建设性的冲突及批判性的思考则带来了完善的决策。

派恩中心铁路公司（Penn Central Railroad）破产的原因也主要在于管理不善和董事会未能对管理层的活动提出质疑。该公司的董事会由局外的董事组成，他们每月视察一次铁路工作，但很少对经营管理层的决策提出疑问，虽然有证据表明确实有一些董事对很多决策感到不满。由于事不关己的思想和回避冲突的愿望使这些不良的决策一直未被消除。一项研究考察了政府机构与革新之间的关系，发现冲突鼓励了人们采用革新的解决办法。这一点应该是不足为奇的。另外，缺乏冲突导致了一种消极的环境，使现状得到进一步巩固。

在情境中有一定程度的冲突不仅会导致更多更好的决策,还有证据表明冲突与生产率之间也存在正相关。在群体中,当成员之间存在冲突时,比他们总是意见一致更能促进工作效率的提高。调查者观察到这样一个现象,当群体分析了由群体成员个人作出的决策时,高冲突群体中的平均改进效果比低冲突群体的改进效果高出 73%。还有人也发现了类似结果:由兴趣不同的成员组成的群体相比同质群体来说,对各种问题的解决质量更高。

上面的证据可以使我们推断出:提高劳动力的文化多元化会为组织带来效益。确实,在这方面有研究证实了这一点。研究表明,在群体和组织中,成员的异质性能提高创造力,改进决策质量,促进变革。比如,研究者对比了完全由盎格鲁美国人组成的群体和包括了亚洲人、拉丁美洲人、美国黑人在内的群体,发现种族不同的群体工作效率更高;思维更灵活,想法更独特。

同样,对专业技术人员(调查对象为系统分析专业人员和研究与开发方面的科学家)进行的研究也支持了建设性冲突的价值。一项研究对 22 个系统分析专家的工作团队进行了调查,发现群体中的一致性越低,工作效率可能越高。对研究与开发方面的科学家进行的调查也发现,当其中存在一定数量的知识冲突时,他们的工作效率最高。

冲突甚至对运动队和工会也有建设意义。对运动队进行的研究发现,中等程度的群体冲突有助于团队效率并为高成就的取得提供了额外刺激物。对地方工会的考察也发现,工会成员之间的冲突与工会的权力、成员的忠诚及对工会活动的参与程度成正相关。这些发现都表明,群体内的冲突意味着优势,而不是传统意义上的缺欠。

**功能失调的结果** 冲突对群体或组织绩效的破坏性结果已经广为人知了。下面我们客观地总结一下这方面的内容:不加控制的对立带来了不满,导致共同关系的解除,并最终会使群体灭亡。有大量文献阐述了功能失调的冲突是如何降低群体有效性的,比较明显的不良结果有沟通的迟滞、群体凝聚力的降低、群体成员之间的明争暗斗成为首位而群体目标降到次位。在极端情况下,冲突会导致群体功能的停顿,并可能威胁到群体的生存。

这方面的讨论又把我们带回到这样一个问题上:哪些冲突是功能正常的,哪些冲突是功能失调的。越来越多的证据表明,群体活动的类型是决定冲突功能的重要变量。群体任务的非常规化程度越高,内部冲突具有建设性的可能性也越高。对于那些需要用创新方法处理问题的群体(如从事研究、广告设计或其他专业技术活动的群体)来说,比那些从事高度常规化工作的群体(如汽车生产流水线的工作团队)会从冲突中得到更大受益。

**激发功能正常的冲突** 我们在冲突过程的第 IV 阶段中简要地介绍了一下激发冲突。激发冲突相对来说是一个非常年轻的课题,而且带有一定程度的反传统性。你可能想知道,如果管理者接受冲突的相互作用观点,他们能做些什么工作来激励组织中功能正常的冲突呢?

众所周知,激发功能正常的冲突是一件很艰难的工作,尤其是在美国的大型企业中。一名企业顾问曾这样说:“高层管理者中有很很大一部分人是冲突的回避者,他们不喜欢听反面意见,不喜欢从相反方面谈论或思考问题。他们之所以能升到高层位置正是因为他们常常不去激怒上司的做法和行动。”另一名顾问也指出,当自己的意见与上司的不一致时,北美企业中至少有 70% 的人



会保持沉默,即使他们知道自己的想法更好,也会给上司留犯错误的机会。

这种抑制冲突的文化过去还行得通,但在今天激烈的全球经济竞争中却是绝对不可行的。在90年代,那些不支持、不鼓励不同意见的组织将无法生存下去。让我们来看看组织在激励员工挑战现有系统并开发新思想上的一些做法。

惠普公司对持不同意见的人进行奖励,即使他们的想法最后未被管理层采纳。何曼米勒(Herman Miller Inc.)公司是一家办公设备生产厂,该公司有一个员工可以评判和批评自己上司的正式系统。IBM公司也有这样一个鼓励提出不同意见的正式系统。员工们可以通过它向上司提出质疑,而不受到处罚。如果意见仍得不到解决,该系统将提供第三方进行调解。

皇家荷兰壳牌集团(Royal Dutch Shell Group)、通用电气公司,安霍伊塞-布希公司(Anheuser Busch)都在决策过程中引进了吹毛求疵的提意见者。比如,安霍伊塞-布希公司的政策委员会在考虑一项重大措施时(如是否涉足某一行业或进行一项大笔投资),常常把对问题持各种意见的人组织到一个群体中,这一过程常常导致公司采取过去没有想到的决策与方案。

马里兰州州长激发冲突的办法是这样的:他要求内阁成员每年有一个月时间交换工作,然后根据自己的经历写出报告和建议,这样做同时也使他的组织保持了生机与活力。

成功地激发了功能正常冲突的组织都有一个共同特点,他们奖励持异议者而惩罚冲突的回避者。伊诺维斯交互技术公司(Innovis Interactive Technologies)的总裁曾解聘过一名拒持异议的首席执行官。他说:“这个人是个十足的好好先生,在我们的组织中,我没钱给那些只听我意见的人。”然而,对管理者来说,真正的挑战是当他们听到了自己不想听到的信息的时候。尽管这些信息会使他们感到怒发冲冠或者希望破灭,但他们不能表现出来。管理者需要学会以平常心对待坏消息,不激烈指责,不讽刺挖苦,不爱理不理,不咬牙切齿,而是心平气和地问道:“你能详细谈谈所发生的事吗?”或“你认为我们该怎么办?”真诚地表达“感谢你让我注意到这一点”,可能会减少今后再出现类似沟通问题的可能性。

## 新闻中的组织行为学

### 光谱联合公司故意在组织中建构冲突

光谱联合公司(Spectrum Associates)是一家发展迅速的小型软件公司。公司于1988年开始运行,当年总收入仅40.4万美元,仅5年时间,公司的总收入增长60倍,将近达到2500万美元。

光谱公司的创业者把公司的成功大部分归功于他们的组织结构方式。该公司的设计是为了激发冲突。公司中的所有生产团队和支持群体都相互竞争内部资源和外界市场。创业者们信奉自由企业制度,他们试图创建的组织是优胜劣汰的,也就是说,最合格的团队不断成长发展,而劣质团队则被淘汰。

一位创业者说:“公司要得到发展,就必须保证没有人在这里感到安闲舒适。”该公司在内部激发了其他公司在外部面临的问题。通过设置内部群体之间的竞争,公司激发了员工在外部市场中面对的经费压力、运输压力、发展压力。其结果使劳动力队伍总处于充分的备战

状态。员工说：“这对我们很有好处，有一定程度的不安全感是非常有益的。”

公司仅仅聘用那些有主动精神的人。新员工都被告知：“公司不是你们的父母，它只是你可以利用的设施，它也显然降低了你的风险性。因为在此你有福利待遇，你有基本薪水，但你是你自己。”在光谱联合公司中，员工们被鼓励“发展你自己的事业”。如果成功了，你可以分享财富；如果失败了，你可以继续尝试。

该公司的竞争文化对一些人来说是个冲击。比如，一名员工说她没想到正是自己的同事们阻碍了自己的机会。她说：“我花了一些时间才认识到这意味着要确保销售员的工作我必须拼命干活，而不是为了组织中的其他人拼命工作。这意味着为了得到工作我必须表现出更强的攻击性，我必须赢得这场竞争。”

“但这并不是一场混战，”创建者之一说：“是的，人们之间相互竞争，但他们是在群体中这样做的。如果离开了其他人，个体是不可能实现目标的。是群体之间在相互竞争。”由于不愿意控制，两名企业主的仲裁人之间发生了争吵（如是否录用一名员工）。尽管出现了这些问题，他们仍不打算建立正规的边界或规则。“在他们背后所发生的事情是非常有益的，他们是为了客户的利益而争吵的。”创建者之一说，“当我和顾客交谈时，我可以这样问：‘请问，你想要什么？’最好的质量、最好的价格以及最好的运输。如果我们以此方式把人们组织起来，必然也能达到同样效果。”

光谱联合公司的做法实际上是在公司里创立了一群不同的企业，这些企业都在竞争组织中有有限的资金和人力。因此，与那些传统的、仅与其他企业竞争的公司相比，该公司的员工不得不与内部的群体相互竞争。

## 谈判

谈判几乎渗透到组织和群体中每一个人的相互作用之中。有一些谈判是很明显的，如劳资双方进行的谈判；有一些谈判不那么明显，如管理者与上下级、同事之间的谈判，销售员与顾客之间的谈判，购买代理与供应商之间的谈判。还有一些谈判十分微妙，如一个工人在很短时间内权衡前后利益后，决定接一个同事的电话。在今天以团队为基础的组织中，成员们越来越发现自己与共同工作的同事之间没有直接的权力关系，他们之间也没有一个共同的上司进行领导，此时谈判技能就变得十分关键了。

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

本节中，我们主要对比两种谈判策略，提供谈判过程的模型，考察阻碍有效谈判的决策偏见，确定个性特征在谈判中的作用，总结文化差异对谈判风格的影响，并简要介绍第三方谈判。

### □ 谈判策略

谈判有两种基本方法——分配谈判与综合谈判。二者的区别如表 13—2 所示。

表 13-2

分配谈判与综合谈判

谈判特点	分配谈判	综合谈判
可能的资源	被分配的资源 数量固定	被分配的资源 数量可变
主要动机	我赢，你输	我赢，你赢
主要兴趣	相互对立	相互融合或相互一致
关系的焦点	短时	长时

**分配谈判** 你在报纸上看到一则旧车出售的广告，车似乎是你一直想要的那种。你去了看了车，发现很合意，因而想买下来。车主报了卖价，可你不想花那么多钱，于是你们二人对价格开始进行协商。你所运用的这种谈判策略称为**分配谈判** (distributive bargaining)。其最明显的特点是，在零总和条件下运作。也就是说，我所获得的任何收益恰恰是你所付出的代价，反之亦然。以前面所说的旧车为例，你从卖主那里讲下来的每一块钱都节省了你的开支；相反，卖主多得的每一元钱都来自于你的花费。因此，分配谈判的本质是，对于一份固定利益谁应分得多少进行协商。

在分配谈判中最常引用的例子是劳资双方对工资的谈判。一般情况下，工人代表在谈判桌前总是想从资方那里尽可能多的得到钱。由于在谈判中工人每一分钱的增加都提高了资方的开销，因而谈判双方都表现出攻击性，并把对方视为必须击败的敌手。

图 13—4 描绘了分配谈判的实质。A，B 代表谈判两方。每一方均有自己希望实现的目标点，也有自己的抵制点，抵制点表明最低可接受的水平，如果在此点以下人们会中止谈判而不会接受不利于自己的和解。每个人目标点与抵制点之间的区域为愿望范围。如果在他们的愿望范围中有一定的重叠，就会存在一个解决范围使双方的愿望均能实现。

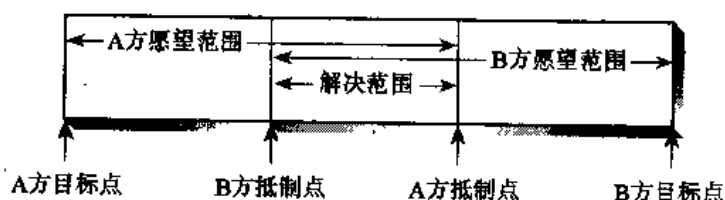


图 13-4 谈判区的标示

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

**综合谈判** 一名妇女运动服生产厂的销售代表与一位小型服装零售商谈好了一宗15 000美元的订货，销售代表按照程序打电话给厂里的信贷贷款部门。但她被告知，这名主顾过去曾有拖延付款的记录，因此厂里不同意他的赊购。第二天，销售代表与厂里的信贷经理一起讨论这个问题。销售代表不想失去这笔买卖，信贷经理也是一样，但他同样不希望被收不回来的欠款所困扰。

双方开诚布公地考察了他们有可能的所有选择。经过细致严谨的讨论，最后认可的解决办法满足了双方的需要：信贷经理同意这笔买卖，但服装商需要提供银行担保，如果 60 天内不付款可以保证得到赔偿。

销售员与信贷经理之间的谈判就是**综合谈判**（integrative bargaining）的例子。与分配谈判相比，综合谈判是基于这样的假设解决问题的，即至少有一种处理办法能得到赢一赢的结果。

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

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

## □ 谈判过程

图 13—5 是谈判过程的简化模型，它表明谈判由 5 个阶段组成：（1）准备和计划；（2）界定基本规则；（3）阐述和辩论；（4）讨价还价和解决问题；（5）结束与实施。

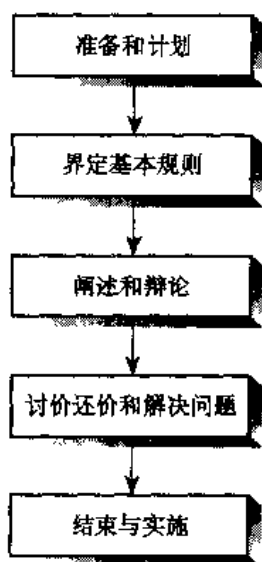


图 13—5 谈判过程

**准备和计划** 谈判开始前，你需要做一些必要的准备工作。冲突的性质是什么？导致这场谈判的发展过程是怎样的？谁参与谈判？他们是怎样理解冲突的？

你想从谈判中得到什么？你的目标是什么？假设你是得尔计算机公司（Dell Computer）的购买部经理，你的目标是对供应商提供的键盘进行大幅度压价。你要确保这个目标不被其他问题所遮盖，它是你谈论的中心。把你的目标写下来，并规定一个许可的范围从最希望达到的目标到可接受的最低限度，这样做有助于你把精力集中在它上面。

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

运用你积累的信息提出一种策略。在象棋比赛中，有经验的棋手都有自己的策略，他们事先就知道在具体情境下应作出何种反应。作为谈判策略的一部分，你还应确定你自己与对方达成谈判协议的最佳方案（BATNA）。你的

BATNA 决定了在谈判协议中你可接受的最低价值水平。只要你所得到的任何提议高于你的 BATNA，谈判就不会陷于僵局。反过来说，如果你的提议不能让对方感到比他的 BATNA 更有吸引力，你就不能期望你能获得谈判的成功。如果你在进入谈判时对对方的 BATNA 有比较清楚的了解，即使你不能满足他们的要求，你也可能使对方作些改变。

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

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

**讨价还价和解决问题** 谈判过程实际上是一个为了达成协议而相互让步的过程，谈判双方毫无疑问都需要作出让步。下面的“从概念到技能”中干脆把谈判描述为：为了增加达成有利协议的可能性，你所应该采取的活动。

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

## 从概念到技能

### 谈 判

如果你已经评估了自己的目标，思考过对方的目标与兴趣，并提出了一种谈判战略，你就可以真正开始谈判了。下面几项建议可以提高你的谈判技能：

**以积极主动的态度开始谈判** 研究表明让步倾向于得到回报并最终达成协议。因此，以积极主动的态度开始谈判——也许只是一个小小的让步，但它会得到对方同样让步的酬答。

**针对问题，不针对个人** 着眼于谈判问题本身，而不针对对手的个人特点。当谈判进行得十分棘手时，应避免攻击对手的倾向。你不同意的是对手的看法或观点，而不是他个人。应做到把事与人区分开来，不要使差异人格化。

**不要太在意最初的报价** 把最初的报价仅仅看作是谈判的出发点。每个人都有自己最初的观点，它们可能是很极端、很理想化的，仅仅如此。

**重视赢—赢解决方式** 没有经验的谈判者常假定他们自己的获益必定来自对方的牺牲。我们已经看到，在综合谈判中情况并不一定如此。经常可以找到赢—赢的解决办法。但是，零总和的观念则意味着失去了双方都要获益的谈判机会。因此，如果条件许可，最好寻求综合的解决办法。按照对手的兴趣建构选择，并寻求能够使你对手均成功的解决办法。

**建构开放和信任的气氛** 有经验的谈判者是个好听众，他们更多询问问题，更直接地关注对方的提议，更少防卫性，并避免使用能够激怒对手的词汇（“慷慨的报价”，“公平的

价格”，“合理的安排”)。换句话说，他们善于建构必要的开放、信任气氛，以达到综合解决方法。

## □ 谈判中的问题

我们最后考察一下在谈判方面当今存在的4个问题：阻碍有效谈判的决策偏见；个性特征在谈判中的作用；文化差异对谈判风格的影响；启用第三方帮助解决差异。

**阻碍有效谈判的决策偏见** 我们每个人都有过未达到预期结果的谈判经历。为什么会出现这种情况？我们常常倾向于盲目草率地对待机遇，这阻碍了我们从谈判中获得最大效益。下面列出的7种偏见会使我们失去判断力。

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

**2. 虚构的固定效益观念** 谈判双方常常以为他们的效益必定来自于另一方的代价。而在综合谈判中我们看到情况并不一定如此，经常可以找到双赢的解决办法。但是，零总和的观念则意味着丧失了双方均可能获益的谈判机会。

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

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

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

**6. 成功者的苦恼** 我的一位朋友去当地的特约经销商那儿想买一辆新型的豪华赛车，该车的标价为42 300美元。我的朋友预测经销商可能以35 000美元买入，因此，他打算出价不高于41 000美元。他开始的报价为38 000美元，出乎意料的是，经销商很爽快地接受了他的报价。2个小时后，我的朋友驾着他的新车回家了。但那个晚上他却失眠了。尽管比预期的少花了3 000美元，但他仍觉得自己出价太高了。

我的朋友经历了“成功者的苦恼”，或者说是谈判结束后的遗憾感觉。由于谈判对方接受了你的报价，你就开始考虑到你的报价太高了。这种谈判后的反应并非异常。在很多谈判中，一方（通常是卖方）比另一方拥有更多信息。但在谈判中人们总是倾向于认为自己的对手很迟钝，却忽视了通过思考对方决策而获得的有价值的信息。你可以通过尽可能多地获得信息并将自己置身于对方的位置上来减少这种“苦恼”。

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

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

对个性与谈判之间关系的总体评估发现，个性特征对谈判过程与谈判结果都没有直接显著的影响。这一结论非常重要，它表明在每一次谈判事件中，你应更关注的是事件本身和情境因素，而不是你的对手和他的特点。

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

法国人喜欢冲突。他们常常通过思考和反驳他人观点而获得认可，提高声誉。因此，法国人倾向于花费很长时间进行谈判，而且他们并不过分注意对手是否喜欢自己。中国人也会拖长谈判时间，但其原因他们相信谈判永无止境。当你以为你和中国经营人员已经敲定了每一个细节问题，并获得了最终的解决办法时，中国的经营者会面带微笑，然后重新开始谈判的全过程。与日本人一样，中国人的谈判是为了发展相互关系和对共同工作作出承诺，而不是把每一个松散方面联系在一起。美国人在世界上以缺乏耐性和希望受人喜欢而著名。来自其他文化中的敏锐的谈判者常常利用这些特点，通过拖延谈判时间和建构友谊而达到最终的解决目的。

谈判的文化背景显著地影响到谈判的准备数量与方式，谈判是注重于任务还是注重于人际关系，谈判战术的使用，甚至是在哪里进行谈判。为了进一步清楚表明这些差异，让我们来看看文化对商业谈判影响的两项比较研究。

第一个研究比较了北美人、阿拉伯人和前苏联人。调查的项目有：谈判风格；对对方的提议作出什么反应；对让步的看法；如何处理谈判的最后期限。北美人依赖并热衷于事实和逻辑说服别人，他们根据客观事实反驳对方的提议。他们很少在谈判的初始阶段为了建立关系而作出让步，并常常对手作出的让步给予回报。他们认为谈判的最后期限十分重要。阿拉伯人则试图通过感染对方的情绪来说服别人，他们以主观的感觉来反驳对方的提议。他们可以在谈判过程中的任何时刻作出让步，并肯定会对对手的让步给予回报，但他们不在意谈判的最后期限。前苏联人则以过分自信的理想主义作为提议的基础。他们极少作出让步，任何对手作出的让步都被认为是软弱的表示，并且不会得到

回报。最后，他们倾向于忽视谈判的最后期限。

第二个研究调查了北美人、日本人和巴西人在半小时谈判会议中表现出的言语与非言语战术。有一些差异十分有趣，比如，在30分钟里，巴西人平均说了83次“不”，是日本人的5倍，北美人的9倍。同样时间里，日本人长达10秒以上的沉默至少出现5次，而北美人的沉默时间平均为3.5秒，巴西人则没有表现出沉默。日本人和北美人打断对方谈话的次数相同，但巴西人打断对方谈话的次数是日、美人的2.5倍~3倍。最后，日本人和北美人在谈判过程中，除了握手之外与对方没有其他的身体接触，而巴西人则在半小时的谈判中与对方身体接触多达5次。

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

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

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

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

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

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

**和解人 (conciliator)** 是受到谈判双方信任的第三方，它在谈判双方之间提供非正式的沟通渠道。电影《教父》中，罗伯特·杜瓦尔 (Robert Duval) 的角色就是这方面的一个例子。作为唐·科里奥 (Don Corleone) 的继子兼律师，杜瓦尔扮演的正是科里奥家族与其他黑手党家族之间的和解人。

在国际关系中，和解是员工、家庭和社区冲突中使用最多的方式。要想对比和解与调停之间的有效性的确是件难事，因为二者在很多地方是相互重迭的。在实践中，和解人更多扮演的是一种沟通渠道，但他们也进行实情调查，解释信息，并劝说争论双方达成协议。

**谈判顾问 (consultant as negotiator)** 是技术纯熟且公正无偏的第三方，他试图通过沟通与分析，并借助自己在冲突管理方面的知识来促进问题的解决。与前面各角色相比，顾问的作用不是解决问题，而是增进冲突双方的相互关系，并使他们最终能自己解决问题。顾问不提供具体的解决方案，他帮助各方



学会理解对方，并能与对方共同合作。因此这种办法注重长期效果：它在冲突双方之间形成崭新的积极的认知态度。

## 新闻中的组织行为学

### 车间里的调查官数目激增

越来越多的公司开始使用非正式的问题解决者，我们称之为调查官，来减少工作车间里的紧张和防止员工的起诉。

对比 1988 年和 1993 年的数字，你会发现大中型公司使用调查官的数目翻了一番。迄今为止，大约有 500 家公司（大多数公司至少有 500 名员工）聘用了调查官。

调查官（大部分不是律师）倾听员工对工作的各种抱怨（如管理混乱，工人与主管之间的冲突，工作车间里的暴力等等），然后试图在他们还能控制的时候及时帮助员工解决这些问题。他们不同于员工的同事，也不是劳资关系的协调人员。他们是中立的，不是管理层的代表。他们与员工们进行交谈，参与各种协调会议，并受到员工的信任。

企业从哪里找到这些调查官？最通行的办法是从公司内部物色。“看看员工们都找谁获得建议，就找这个人。”国际货币基金组织（International Monetary Fund）的顾问调查官英杰尼·赫伯特（Engene T. Herbert）这样说。

## 群体间关系

从第 8 章开始到现在，我们讨论的大部分概念都是处理群体内活动的。比如，本章前面的内容强调的是个人之间和群体内部的冲突以及个人之间的谈判。但是，我们不仅需要了解群体内部的关系，还需要了解群体之间的关系。本节关注的内容就是群体之间的关系，它是连接两个不同组织群体的桥梁。你会发现，群体间关系的效果和质量会显著影响到一方甚至双方的群体工作绩效以及成员的工作满意度。

### □ 影响群体间关系的因影

成功的群体间工作绩效受到一系列因素的影响。面其中有一个关键概念贯穿于所有因素中，这就是协作。下面讨论的每个因素都会影响到在协作方面的努力。

**相互依赖性** 首先我们要问第一个重要问题：群体真的需要协作吗？这一问题的答案来自于群体之间相互依赖程度的确定。也就是说，群体之间是不是需要相互依赖？如果是，其依赖程度有多大？在相互依赖关系中有 3 种主要的类型：联营式、顺序式、互惠式。3 种类型所要求的群体相互作用程度是逐步提高的，如图 13--6 所示。

当两个群体的功能相对独立，但它们共同的产品会为组织的总体目标作出贡献时，就属于**联营式相互依赖关系**（pooled interdependence）。比如，在苹果

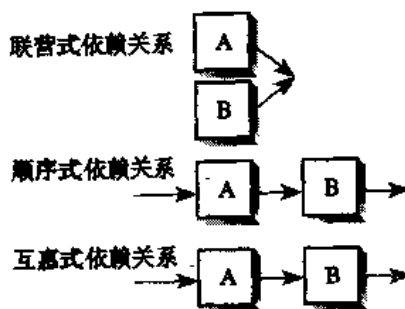


图 13-6 相互依赖类型

电脑公司中，我们可以把产品开发部和发货部之间的关系看作是联营式关系。如果苹果公司希望开发新产品，并把这些产品送到顾客手中，显然两个部门都是必不可少的，但两个部门又是各自独立的，且相互之间非常不同。在其他条件同等时，群体间联营式的相互依赖关系，相比顺序式和互惠式来说，对协作的要求更少。

苹果公司的购买部与零件组装部之间为顺序式相互依赖关系 (sequential interdependence)。一个群体 (零件组装部) 依赖于另一个群体 (购买部) 的投入，但这种依赖性为单向的。也就是说，购买部并不依赖于零件组装部提供投入。在顺序式相互依赖关系中，如果提供投入的群体不能够正常完成工作，那么依赖于第一方的群体就会受到严重影响。我们还以苹果公司为例，如果购买部未能提供组装过程要求的一个重要元件，则会导致零件组装部的减产或暂时停产。

互惠式相互依赖关系 (reciprocal interdependence) 最为复杂。在这里，群体之间交换他们的投入和产出。在苹果公司中，销售部与产品开发部就是互惠式相互依赖关系。销售员与顾客进行接触，了解到他们未来的需求信息，然后，销售部把这些信息反馈给产品开发部以使它们能生产新型的计算机产品。如果产品开发部提供的新产品总不能令潜在的顾客感到满意，久而久之，销售人员就得不到顾客的订单。可见，他们之间存在着高度的相互依赖关系：产品开发部需要从销售部那里得到顾客的需求信息，以便成功地开发新产品；而销售部也依赖于产品开发部开发出新产品，这样他们才能卖得更好。这种高度的相互依赖性可以转化为更多的相互作用和更高的协作要求。

**任务不确定性** 在协作方面的第二个问题是：群体从事的是什么类型的工作？为了简化起见，我们可以把群体从事的工作视为一个从高度常规化到常规化程度低的任务连续体，如图 13-7 所示。

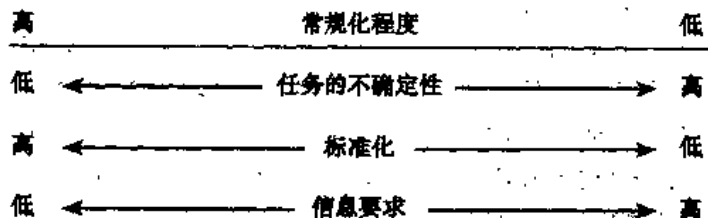


图 13-7 任务连续体

高度常规化的任务很少发生变化。群体成员面对的问题非常容易分析，很少出现例外情况。这种群体活动适合于标准化的操作程序。比如，轮胎工厂的

生产任务就是高度常规化的任务，任务连续体的另一端是常规化程度低的任务。这些活动是无结构的，很难进行分析，并且存在着很多例外情况。市场研究部和产品开发部中遇到的大量任务都属于这一类。当然，大多数群体工作任务介于常规化程度高低之间任务连续体的中间某处位置。

**任务不确定性** (task uncertainty) 的关键在于非常规的任务要进行更多的信息加工，而低不确定性的任务则是规范化的。另外，从事规范性工作的群体不必与其他群体进行很多相互作用。相反，从事高不确定性工作的群体要对自己面对的问题作出随机应变的反应，这反过来又需要得到更多更好的信息。我们可以预期，固特异轮胎与橡胶生产厂 (Goodyear Tire & Rubber) 市场调查部的人相比生产部的人来说，与其他部门和人员 (如市场部、销售部、产品设计部、轮胎零售商、广告代理等等) 进行了更多的相互接触。

**时间与目标取向** 不同群体在成员的背景和思考方式方面有多大不同？这是与群体间协作程度有关的第三个问题。研究表明，在工作的时间与目标取向基础上，不同群体对于“哪些方面重要”的认识各不相同，这一点使得具有不同认识的群体之间很难共事。

为什么工作群体会有不同的时间和目标取向？这是因为，高层管理者过去往往把固定的任务分配给固定的功能群体，并给这些群体设置具体的目标。然后，让拥有必要的背景和技能的群体成员来完成任务，帮助群体达到目标。任务的分工以及专业人员的聘用使得群体内的协作活动十分容易，但同时也增加了群体之间相互协作的难度。

我们举例来说明工作群体之间在时间取向上有什么不同。制造人员关注的是短期目标，他们考虑的是当天的生产安排和本周的生产率。相反，研究与开发部的人则注重长期目标，他们致力于开发的新产品可能需要好几年才生产出来。同样，工作群体的目标取向也常常是不同的。本章前面指出，销售员希望卖出所有的产品，他们的目标集中在销售量、收入和市场占有率上。顾客是否有能力支付他们购买的东西对销售员来说并不重要。但是信贷部的人则希望保证只向那些信誉良好可靠的顾客销售产品。这些目标上的差异常常使销售员和信贷员之间很难沟通，当然他们之间的相互协作就更难了。

## □ 管理群体间关系的方法

在管理群体间关系方面，可以采用哪种办法？你有很多办法可以选择。我们这里介绍其中最常使用的 7 种方法，如图 13—8 所示。根据付出代价的多少可以把这 7 种方法排列在一个连续体上。排在连续体越上端的方法功能性越强，下端的办法不能代替上端的办法。在大多数组织中，位置处于低端的简单方法常常和位置处于高端的复杂方法结合起来使用。比如，管理者在运用工作团队来调节群体间关系的同时，也可能会同时使用规则与程序。

**规则与程序** 在管理群体间关系上，最为简单、花费也最低的办法是：事先构建一系列正规的规则与程序来具体说明群体成员之间应该怎样相互作用。比如，在大型组织中，标准的操作程序有可能具体说明了下面这种情况：任何部门需要补充终身雇员时，应该首先向人力资源部填写“新员工申请表”；人力资源部拿到申请表后，要根据规范过程来满足要求。要注意，这些规则与

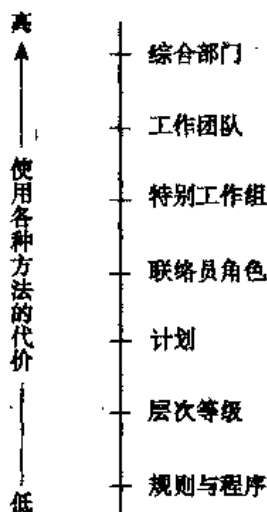


图 13-8 管理群体间关系的方法

程序把部门或工作群体之间流动的信息和相互作用的需要减少到最低程度。这种做法的主要缺点是，只有当人们事先预期到群体间的活动，并充分认识到建构的规则和程序确实能处理他们的问题时，它才能工作良好。在动荡和变革条件下，仅仅有规则和程序并不能充分保证群体之间的有效协作。

**层次等级** 在管理群体间关系时，如果程序与规则不足够充分，那么组织中层次等级的使用就会成为首选办法。这种方法指求助于组织中更高层次的主管解决问题，从而获得协作关系。在一所学院里，如果英国文学和言语交流系的系主任之间在讨论开设哪些新课方面意见不统一，他们可以带着问题去学校的教导主任那里获得解决办法。这种方法的最大局限在于，它增加了上级主管花费的时间。如果所有的问题都用这种方法解决，组织中的首席执行官无疑会陷于解决群体间问题的汪洋大海之中，再没有时间处理其他事。

**计划** 连续体中的第三个方法是运用计划促进协作。如果每个群体都有自己负责的具体目标，那么每个群体都会知道自己应该做什么。群体之间工作所产生的问题可以通过确定每个群体的目标和贡献得到解决。在一个州机动车辆办公室中，包括不同的工作小组：测试与考核组、驾驶执照组、车辆注册组、出纳（财务部门）组等等，每个小组都有一系列的明确定义了自己的责任范围以及减少群体间冲突的条例。但是，当工作团队没有清晰界定的目标时，或群体之间密切联系在一起时，靠计划作为协作手段起不了什么作用。

**联络员角色** 联络员是一个很特殊的角色，它是为了促进两个相互依赖的工作单元之间的沟通而专门设计的。比如，某个组织中财会人员与工程技术人员之间有很长的冲突历史了，因此管理层聘用了一名既有 MBA 学历，又有几年公共会计经历的工程人员。这个人能够使用两个部门的语言，理解两个部门的问题。这名新的联络员角色被确立后，过去由于财会部门与工程部门之间的冲突而造成的难于合作的局面有了很大改观。这种协作机制的最大局限性是，在处理相互作用群体之间的信息时，联络员的个人能力是有限的，尤其在大型群体中和相互作用相当频繁的群体中更是如此。

**特别工作组** 特别工作组是一个临时性的群体，它由来自不同部门的代表组成，它的存在时间取决于问题得以解决的时间。一旦问题获得解决，特别

工作组的成员又会返回各自的部门中。

如果相互作用的群体数目不止两三个，那么特别工作组是一种协同活动的最佳手段。比如，奥迪公司曾接到了众多的顾客抱怨，说他们的车把变速器装反了，即使驾驶员的脚紧紧踩住刹车闸，汽车依然在加速。公司立刻组建了一个特别工作组来评估这一问题，并开发解决办法。来自设计、生产、律师、工程部门的代表共同工作，解决问题。问题得到解决之后，特别工作组也就解散了。

**工作团队** 当工作任务更为复杂时，在实施的过程中又会出现很多另外的的问题。此时，前面的各种协作手段就显得力不从心了。如果在决策方面需要的时间很长，沟通的范围又很广时，高层管理者就不得不花费更多时间在工作现场，此时使用永久性的工作团队是最佳做法。它们常常是针对那些经常发生的问题设计的，团队成员既与他过去所在的功能部门保持联系，又与工作团队保持联系。当团队的任务完成时，每一个成员又可以用全部时间处理他的职能部门的工作。

波音公司就运用这种交叉功能型团队对飞行事故进行协同调查。当波音飞机发生意外事故时，公司立刻派出一个由不同部门成员组成的工作团队（包括设计部、生产部、律师部、公共关系部的成员）赶赴现场。每当事故发生，这个团队的成员会立刻扔掉手里当前职能部门分配的工作直奔现场，和其他团队成员一同开始调查工作。

**综合部门** 当群体间的关系过于复杂，以至于通过计划、特别工作组和工作团队等方式都无法协调时，组织就应该构建综合部门。它们是永久性的部门，成员正式由共同完成任务的两个或多个群体组成。这种永久性的群体维持起来代价很高，但是，当组织中很多群体的目标相互冲突时，非常规的问题很多时以及群体间的决策对组织的总体运行有着相当大的影响时，应该使用这种方法。如果组织要长期进行经费削减，使用这种方法管理群体间的冲突也是最佳的。当组织不得不削减规模时（目前大量企业中都存在这种情况），削减如何分配，越来越少的资源又该如何分配，这些都是当今主要的两难困境。在这种情况下综合部门的使用是管理群体间关系的有效手段。

## □ 总结

从有效性角度上来思考管理群体间关系的方法对我们非常有帮助。研究者认为群体间关系的有效性可以从功效和质量两个方面进行评估。功效指的是，组织需要付出多大代价可以使群体间的冲突变为群体意见统一的活动。质量指的是，其结果导致了一个良好、稳定的一致意见的程度，根据这种定义，本节介绍的7种方法，其顺序是从功效高到低排列的，也就是说，暂且不管结果如何，规则与程序的实施比层次等级付出的代价要小，层次等级又比计划的代价要小，以此类推。当然，减少代价只是考虑的一个方面。有效性的另一个因素是质量，即这种协作手段在促进相互作用、降低功能失调的冲突方面的效果如何。前面指出，代价最低的选项可能并不足以解决问题，因此管理者在管理群体间关系时需要果用多种方法进行处理，它们的作用是累加的。当你在图13—9的连续体中选择的方法位置越高，他们的代价也就越高。因此，最有效

的协作机制是能够达到稳定的相互作用，同时又是位于连续体中最低位置的选项。

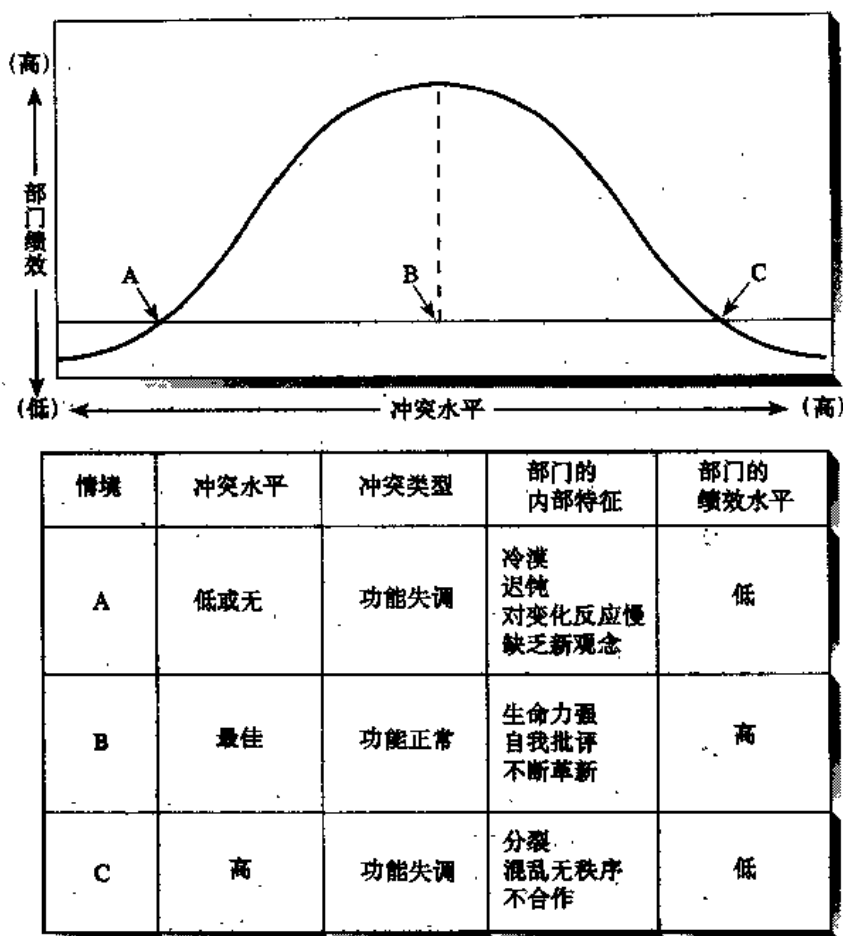


图 13—9 冲突与部门绩效

## 本章小结和对管理者的意义

很多人想当然地认为冲突与群体或组织不良的工作绩效有关。本章内容表明这种想法常常是不正确的。冲突对群体或组织单元的作用可以是建设性的，也可以是破坏性的。如图 13—9 所示，冲突的水平可能会过高或过低，任何一种极端情况都阻碍了工作绩效。当冲突达到最佳水平时，它可以阻止迟滞，解除紧张，激发创造力，培养变革的萌芽。但冲突过高会导致群体分裂并且合作受阻。

过高或过低的冲突水平都会阻碍群体或组织的有效性，使群体成员的满意水平降低，流动率和缺勤率提高，并最终导致生产率下降。但是，当冲突达到最佳水平时，则会使组织中的自满和冷漠减少到最低程度。通过营造富有挑战性、充满生机的问题情境，使员工感到工作更有趣味，并进而提高动机水平。而且，组织中也需一定数量的流动率来摆脱不合适者和不称职者。

当管理者面对的冲突水平过高需要降低其水平时，我们可以提供哪些建议？不要误以为某种冲突的处理意向是放之四海皆准的！你应该选择一种最符合当前情境的意向。下面具体提供一些行为指南：

● 运用竞争：当迅速果断的活动极其重要时（在紧急情况下）；当你需要实施一项不受人欢迎的重大措施时（缩减开支，强调一项不受人欢迎的规章制度，惩罚）；当该问题对组织福利极为重要，而你又知道自己是正确的，为了对付那些从非竞争性行为中受益的人。

● 运用协作：当你发现两个方面都十分重要并且不能进行妥协或折衷时；当你的目的是为了学习时；当你需要融合不同人的不同观点时；当你需要把各方意见合并到一起而达到承诺时。

● 运用回避：当问题微不足道，或还有更紧迫、更重要的问题需要解决时；当你认识到不可能满足你的要求和关心时；当问题解决后带来的潜在破坏性将超过它能获得的利益时；当收集信息比立刻决策更重要时；当其他人能更有效地解决冲突时；当这一问题与其他问题无关或是其他问题的导火索时。

● 运用迁就：当你发现自己是错的，希望倾听、学习一个更好的观点，并能表现出自己的通情达理时；当该问题对别人比对你更重要，并可以满足别人和维持企业时；为了对以后的事情建立社会信任时；当别人胜过你，而造成的损失最小时；当融洽与稳定至关重要时；当你允许下属从错误中得到学习从而发展时。

● 运用折衷：当目标十分重要，但不值得采用更为自我肯定的做法造成潜在的破坏性时；当对手拥有同等的权力能为共同的目标作出承诺时；当为了对一个复杂问题达成暂时的和解时；当时间十分紧迫需要采取一个权宜之计时，它可以作为合作或竞争都不成功时的备用方案运用。

谈判被表明是一种一直存在于群体和组织中的活动。分配谈判能够解决争端，但它常常对谈判的一方或多方的满意度产生消极影响，因为它看重的是短时效果，而且是对抗性的。相反，综合谈判倾向于提供满足谈判各方的结果，并建构了持久的关系。

群体间冲突也会对组织绩效造成影响，在这方面主要关注的是功能失调的冲突，以及对它们的管理办法。当组织绩效取决于有效的群体关系，并且群体之间的相互依赖性十分密切时，管理层就要保证实施恰当的综合机制。然而，与冲突的相互作用观点一致，没有理由认为所有的群体间冲突都是功能失调的。一定程度的冲突可以促使群体成员严谨思考，使群体对变革的需要作出更快的反应，并有助于群体和组织绩效水平的提高。

## 复习与练习

### □ 复习题

1. 冲突具有哪些积极方面？哪些消极方面？
2. 功能正常的冲突与功能失调的冲突之间有何差异？冲突的功能是由哪

些因素决定的?

3. 在哪些条件下冲突会对群体有益?

4. 确定冲突的各种类型。

5. 冲突的过程模型中有哪些要素? 根据你的亲身经历, 举例说明某一个冲突是怎样经历其 5 个阶段的。

6. 管理者如何在他的部门中激发冲突?

7. 在分配谈判中, 哪些因素界定了和解区间?

8. 为什么综合谈判在组织中并未得到广泛应用?

9. 为了提高你的谈判效果, 你应做些什么工作?

10. 如何评估群体间关系的效果?

### □ 讨论题

1. 你认为竞争和冲突不同吗? 请解释。

2. “参与是一种识别差异并解决冲突的最佳办法。”你是否同意这种观点? 请讨论。

3. 假设一名加拿大人要与一名西班牙人对合同进行谈判, 加拿大人可能会面对什么问题? 为了使谈判顺利进行, 你能给她提供一些建议吗?

4. 描述一个你亲身经历过的功能失调的冲突情境, 再描述一个你亲身经历过的功能正常的冲突情境。现在分析一下, 在功能正常和功能失调的冲突中, 冲突另一方是如何解释情境的。

5. 请讨论你所在的学校里解决学生与教工之间冲突的办法。它们有效吗? 应该如何改进?

### □ 辩论题

#### 冲突有利于组织

正方:

近 25 年来, 我们在克服冲突的消极看法上取得了显著进步。大多数行为科学家和越来越多的实践者现在可以接受这样的观念: 有效的管理目标并不是消除冲突, 而是创设恰当强度的冲突以获得它的效益。

由于冲突可以对组织有利, 因此我们必须承认有时管理者想有意提高冲突的强度也是合理的。下面简要总结一下冲突能为组织带来的有利影响。

● 冲突可以带来激进的变革。冲突是一种极有效的机制, 通过它管理层能极大地变革现有的权力结构、当前的相互作用模式以及人们固有的态度。

● 冲突促进了群体的内聚力。尽管冲突增加了群体之间的敌对, 但外界的威胁倾向于促使群体成员团结起来成为一个整体。群体间的冲突提高了成员们对自己所属群体的认同感, 增强了团结一致的感觉, 消除了群体内部的差异和愤怒。

● 冲突提高了群体和组织的有效性。冲突的出现刺激了人们对新方法和新目标的寻求, 并为变革开辟了道路。成功地解决冲突会带来更好的效果, 它使



成员之间更为信任,更为坦诚,相互吸引力更强,也会使未来的冲突不受个人情感的影响。事实上,人们发现由于小分歧数目的增多,大摩擦的数目反而降低了。

● 冲突带来了稍高一些水平但更具建设性的紧张。解决冲突机会的增加在某种程度上满足了冲突各方的要求。如果冲突始终水平过低,各方都缺乏足够的积极性为冲突做些工作。

仅这几点显然并不全面。本章我们已经看到,冲突为组织带来了巨大效益。当群体或组织回避冲突时,则可能受到冷漠、迟滞、群体思维及其他虚弱疾病的困扰。事实上,组织失败的原因更多来自于它们的冲突太少,而不是太多。近10多年来,很多大型组织纷纷倒闭或经受了严重的财政挫折,这中间有:胡顿公司(E.F.Hutton)、西尔斯公司、通用汽车公司、西部联合公司(Western Union)、吉姆贝尔公司(Gimbels)、东部航空公司(Eastern Airline)、IBM公司、格雷弘德公司(Greyhound)、数据计算机公司(Digital Computer)。这些公司有一个共同特点:对变化反应迟钝。如果这些公司有更多的功能正常的冲突,是会获益丰厚的。

### 所有的冲突都是功能失调的

#### 反方

的确,冲突可能是任何群体或组织中的一个固定组成部分,要想彻底消除冲突也可能是不现实的。但是,我们没有理由仅仅因为冲突的存在而去崇拜它。所有的冲突都是功能失调的,这就是为什么管理层的主要任务之一是通过人为力量尽可能使冲突降低到最低水平。以下几个方面支持这种观点。

● 来自冲突的消极结果具有极大的破坏性。与冲突有关的一系列消极结果是十分可怕的。最明显的方面有:离职率提高;员工满意度下降;工作群体的效率低下;消极怠工;员工抱怨与罢工以及身体上的攻击。

● 有效的管理者构建工作团队 优秀的管理者构建合作的团队。冲突则正好与此目标背道而驰。成功的工作群体和成功的运动队一样,每个队员都知道自己的角色并支持同队队员的活动。对于一个运行良好的团队来说,它的整体效果应大于部分之和。管理者通过把内部冲突降低到最低水平和促进内部合作两个办法来建构工作团队。

● 对组织有利的是竞争,而不是冲突。竞争和冲突这两个概念不能相互混淆。冲突是直接反对另一方的行为;而竞争行为的目的是不受另一方的干扰最终达到目标。竞争是健康的,它是组织活力的源泉;然而,冲突则是破坏性的。

● 认可和激发冲突的管理者不可能存在于组织中。如果在组织中大多数首席执行官对冲突都持传统观点,那么所有认为冲突有价值的看法都值得商榷。传统观点认为任何冲突都是不利的。因此,如果管理者的上级主管对其进行绩效评估时,发现他们在消除冲突的工作上表现不力,则常常不会评价太好;反过来,这又降低了他的晋升机会。在这种环境下,任何希望晋升的管理者都会明智地遵循传统观点,消除任何冲突的外在迹象。不遵循这一建议的管理者最终会过早地离职。

## □ 自我认识练习

你处理冲突的基本意图是什么?

下面列出的每一种做法你是否经常使用? 圈出最符合你的数字。

很少如此 常常如此

1. 我与同事一起讨论我遇到的问题, 以显示我的意见的优越性。 1 2 3 4 5
2. 我与同事共同协商, 以找到一个折衷方案。 1 2 3 4 5
3. 我试图满足同事的期望。 1 2 3 4 5
4. 我与同事一起研究问题, 以找到一个双方都能接受的解决办法。 1 2 3 4 5
5. 在任何问题上, 我总坚持自己的看法。 1 2 3 4 5
6. 我试图回避针锋相对, 并把自己与同事之间的冲突藏在心里。 1 2 3 4 5
7. 我总坚持自己对问题的解决办法。 1 2 3 4 5
8. 我使用互相让步的方式获得折衷解决的办法。 1 2 3 4 5
9. 我与同事相互交换信息, 共同解决问题。 1 2 3 4 5
10. 对于我与同事之间的差异, 我回避开放的讨论方式。 1 2 3 4 5
11. 我会迁就于同事的希望和要求。 1 2 3 4 5
12. 我试图把我们关注的所有问题公开化, 以便找到最佳解决办法。 1 2 3 4 5
13. 为了打破谈判僵局, 我倾向于采用中庸之道。 1 2 3 4 5
14. 我常常赞同同事的意见。 1 2 3 4 5
15. 为了避免对方的激烈情绪反应, 我试图把自己与同事之间的不一致意见藏在心里。 1 2 3 4 5

评分标准和参考答案见 601 页。

## □ 与他人共同练习

谈判角色剧

设计这一角色剧的目的是帮助你开发你的谈判技能。把课堂分成两人一组。一个人扮演泰瑞 (Terry), 他是部门主管; 另一个人扮演迪尔 (Dale), 他是泰瑞的上司。

情境: 泰瑞和迪尔都在俄勒冈州波特兰耐克 (Portland Nike) 公司工作。泰瑞负责一个研究实验室, 迪尔则是主管研究与开发 (R&D) 的经理。泰瑞与迪尔曾经是大学同学, 都为耐克公司工作了 6 年以上。迪尔成为泰瑞的上司

已有两年之久。

泰瑞对他的一名下属——丽莎·罗兰德 (Lisa Roland) 印象非常好。她来这里工作了 11 个月, 年仅 24 岁, 拥有机械工程硕士学位。她的第一年工资是年薪 32 500 美元。泰瑞告诉她, 根据公司政策, 工作 6 个月后会对她进行一次初步的绩效评估, 一年后会再进行一次全面的绩效评估。根据她的工作绩效, 他告诉丽莎在一年后的绩效评估之后, 她的工资有望提高。

在 6 个月的绩效评估中, 泰瑞对丽莎十分肯定。他用了很多时间谈她的优点: 她的合作精神, 实验室其他人都喜欢和她一起工作的事实, 以及分配给她的项目她立刻作出了积极贡献。现在丽莎的第一年工作将要结束, 泰瑞又一次考察了她的工作绩效。他认为丽莎可能是 R&D 聘用的新员工中最出色的一位, 他把她排在本部门 11 名员工的第三位。

该部门员工的薪金水平差异很大。比如, 泰瑞的基本工资是 57 000 美元, 另外每年可额外多得奖金 5 000 美元~8 000 美元。部门另外 11 名成员的工资范围在 26 400 美元~51 350 美元之间, 工资最低的是他最近聘用的一名拥有物理学本科学位的员工。泰瑞排在丽莎之上的两个人的基本工资分别为 47 700 美元和 51 360 美元。他们都 27 岁, 并分别在耐克公司干了 3 年和 4 年时间。泰瑞部门的平均工资为 42 660 美元。

泰瑞角色: 你希望丽莎的工资有一个较大的增长。尽管她很年轻, 但她看来是部门中出色的后备军。你不想失去她, 更重要的是, 她知道部门其他人的工资水平, 并认为自己得到的工资太低。一般来说公司的工资增长水平为每年 5%, 但 10% 的增长也不是没有, 甚至偶尔还有人增长了 20%~30%。你所扮演的泰瑞要能使迪尔批准最高的工资增长额。

迪尔角色: 你的所有主管都试图从你这里尽可能多地得到钱给自己的下属。你很理解这一点, 因为你自己也曾经是个主管。但你的上司却希望缩减开支, 他希望你把最近聘用的员工工资增长率限定在 5%~8% 之间。事实上, 他已经给所有的经理和主管们发了一份备忘录说明此事。当然, 你的上司也非常看重公平, 他会付给员工应得的报酬。你能肯定如果你做的合理, 他会支持任何的薪金建议。你的目标与缩减开支相一致, 要把工资的增长尽可能控制在最低限度。

谈判: 泰瑞将要去见迪尔并讨论丽莎的工作绩效和工资调整。花几分钟时间想想这一练习的情境, 并准备一种谈判策略。然后, 用 15 分钟时间进行你的谈判。谈判结束后, 在课堂上比较大家使用的不同策略, 以及它们所得到的结果。

## □ 道德道德练习

### 激发冲突是不道德的吗?

研究表明冲突有时确实能提高群体或组织的工作绩效, 而且管理者可能会发现自己所在的情境中冲突水平过低并需要激发冲突。尽管这样, 北美人士还是倾向于把冲突视为不利因素, 他们更乐于合作而不是发生冲突。因此, 他们可能会对那些有意寻求提高冲突水平的人持怀疑看法; 不论这些人的初衷有多好。

这些相互矛盾的事实（冲突对组织绩效有积极的潜在作用以及大多数北美人对冲突的消极看法）使美国和加拿大的管理者置身于两难境地之中。为了符合社会期望，他们要压制所有的冲突吗？或者他们无视社会规范而作出对组织最有利的的事情？决心有利于组织的管理者又会面对另一个问题：欺骗他人是不对的吗？

员工可能会对任何公开激发冲突的做法作出消极的解释，因而管理者会试图隐蔽他们的真实意图。为什么？如果管理者承认自己“试图有意提高冲突水平”，便可能得不到员工的爱戴。

为了组织目标而试图提高冲突水平是不道德的吗？隐藏自己真实意图的做法是不正确的吗？谈谈你的看法。

## □ 案例分析

提普说：“没门！”

阿尔布科奎（Albuquerque）工厂是新泽西州一家大型金属制造厂，马克·拉托尼（Marc Lattoni）在该公司任成本会计部门的主管，手下有8名部属。他是6个月前升任为主管的，在此之前仅做了一年的会计，此次晋升很大程度上是因为他的学历：他是工商管理硕士，而部门中的其他人没有大学学历。升任主管的过程十分顺利，在今天早上之前一直没发生任何问题。

对马克来说，他的办公室里确实需要再增加一名成本会计员，在这里加班工作是司空见惯的事，这使得部门成员过度劳累，同时也使部门的经费预算受到影响（加班费是正常工作费用的1.5倍）。马克注意到了-一个在生产控制部工作的人，他认为此人最符合他的需要。他和生产控制部主管及人事经理谈过，3个人都认为这个名叫拉尔夫（Ralph）的美国黑人是成本会计部的优秀候选人，并有助于解决该部门的工作负荷。拉尔夫在公司干了8个月，表现出超过一般人的潜力，他在新泽西州立大学的夜校里获得本科学位（主修会计）。

本周初马克与拉尔夫讨论了成本会计工作，拉尔夫表现得十分积极。马克告诉拉尔夫，他目前还不能作出任何承诺，但他会推荐拉尔夫做这项工作的。不过，马克强调一周后才会作出最终决策，并会发出正式通知。

这天清晨，当马克走进他的办公室时，迎面碰到了提普·欧迈莱（Tip O'Malley），这名成本会计员今年58岁，24年前这个厂开始创办就在这里工作，提普出生并成长在南方的一个小城镇里，他听到一些传言说拉尔夫将要来成本会计部和他们一起工作。提普的言辞直接了当：“我从来没有也从不愿意跟黑人一块工作！”他的脸涨得通红，在这个问题上他受到情绪的明显影响。提普以简短的单方对抗结束了谈话：“我不可想像和那个家伙在一个部门里工作。”

问题：

1. 这一冲突的原因是什么？
2. 假设你是马克，哪种冲突处理意向对这种冲突最为合适？为什么？
3. 具体谈谈你会怎样回答提普？
4. 你认为你的方法可以长久地用来解决这种冲突吗？请解释。

### III 篇篇例篇载

## 罗伯·潘科：群体与团队的管理

“我是工作团队的狂热信奉者，”罗伯·潘科说：“我刚到埃斯利特时，在管理方面相比过去有一些不足。当然，我们过去的规模也比较小。我之所以决定把工作团队作为管理手段有3个原因：第一，功能多样化的工作使团队建设十分容易。我可以很容易地把从事各种工作的人组成一些工作团队。第二，团队使我拥有更大的控制力。第三，团队对我们所从事的工作是有利的。我们分项目进行工作，我认为交叉功能型团队是达到项目目标的有效途径。”当问到他是否有一些员工不属于团队成员，他对这些人又是如何处理的时，罗伯说：“我曾经接受了一个叫尼克的人，他和其他人在一起总是干不好，没有人愿意与他共事。我告诉他，‘你可以不成为团队成员，但有责任尊重别人的工作。’我把他自己作为一个独立的团队看待！尼克是我坚实有力的支持者。他拥有我无法比拟的天才。当他的态度和看法受到限制时，会打击他的工作士气。但我需要他，而他也因为出色的工作能力受到这里人的尊重。”

对于沟通问题，罗伯指出他和他的手下越来越多地使用电子媒介。员工们运用内部网络上的电子邮件相互传递信息。罗伯与一位在英国的顾问合作，并定期通过传真、电话和电子邮件和他沟通。但罗伯并不是一个电子邮件的彻底支持者：“在美国电话电报公司时我总有太多的电子邮件，因而无法全部阅读。从我的角度上，我认为电子邮件作为激励工具作用更好。比如，我可以星期一使用它来总结上周的工作绩效并制定本周的工作目标。”另外，一个英国员工的例子也提醒着罗伯，来自于不同文化的员工可能会出现内部沟通问题。他的一名英国员工很难像美国同事那样自由散漫和不拘小节，他把他们的行为视为“不合常理”。

在领导方面，罗伯对比了他在美国电话电报公司和埃斯利特的角色后有自己的见解。“在美国电话电报公司，我有责任并没权力，因为我管理的是同事。我在很多情况下不得不讨价还价。现在我有真正的权力。”但他在适应这种权力方面也有一些困难。“我天性友善，所以很难和下属之间创设距离。这一点显然会令很多人感到困惑，他们会说：‘罗伯此时是我们的伙伴，彼时又会问我这一版放在哪个位置或为什么没有按时完成工作。’我还没有想好怎样走好这根钢丝绳。”罗伯使用领导主题来解释他的授权哲学：“事实上，有一些人是不能授权给他的，所以我实施的是选择性授权。但我认为关键在于我们的员工能够把球接过来，并传得很好。如果我们想继续发展，授权是必须的。我把授权视为增加另一个管理层的替代方案。”

虽然罗伯不认为自己是个善于搞政治的人，但他清楚地知道建构权力基础的重要性。比如，他指出，美国电话电报公司领导连续体方案的选择给了他根大的影响，使他可以按照自己希望的方式进行改进，并使他对自已的上层主管产生影响，但这也是有代价的：同事之间十分嫉妒，并与他发生了冲突。当问及他在美国电话电报公司是否做过什么事来提高他的权力时，他很快承认了两件事：自荐作委员以及引人注目的工作。“我刚进入美国电话电报公司时，老

板要我成为与上层管理者共同合作的自愿者。我问：‘为什么？’他答：‘这会对你的成绩评估有帮助。这个人将会评估你，并把你排在别人的前面，但他必须知道你是谁。’”

罗伯对比了埃斯利特和美国电话电报公司的政治活动：“你瞧，政治无所不在，一定数量的活动是必要的。然而，在美国电话电报公司中，政治是个人取向的。人们亲近他们的上司可以提高自己的地位（得到晋升或加薪）。而在埃斯利特，政治则是团队取向的。使用它是为了团队更受关注或保护团队的自身利益。”

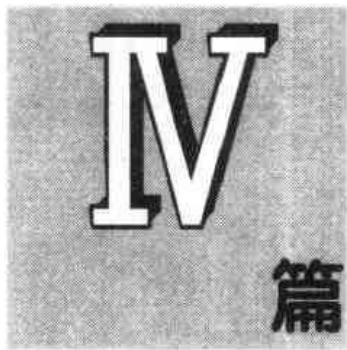
罗伯目前正在开发一项有关性骚扰方面的公司政策。“我认为这实在是个很重要的问题。我听过一次有关这一主题的课程，然后我在很多会上谈了我所学到的东西。”罗伯打算首先建立政策，然后就这一主题给员工安排培训课程，最后让每个人在性骚扰政策的复印件上签名，表明他们理解并接受它。

罗伯对组织冲突的处理，显然与他的决策风格紧密联系在一起。“每当看到冲突出现时，我总是先坐下来分析它们，而不是急于做什么事。我希望在行动之前先充分思考。你也可以采取对抗方式，但这会使情况更糟。我希望收集所有的信息事实，我私下里和每一个卷入冲突的员工谈论这一问题，并询问他：‘下一步怎么办？’然后我对信息进行核实。只有这个时候我才把各方集合在一起并试图找到解决办法。”

#### 问题：

1. 请评估罗伯对那名无法在团队中干得好的员工的解决办法。
2. 作为“上司”和“与同事友善”之间有冲突吗？请讨论。
3. 罗伯说授权可以成为增加另一个管理层的替代方案，你认为这是什么意思？
4. 对于组织来说，以团队为基础的政治活动是否要比以个体为基础的政治活动功能更强？你有何看法？
5. 你认为罗伯的冲突处理取向是什么样的？





# 组织系统

- 组织结构的基础
- 技术、工作设计和工作压力
- 人力资源政策与实践
- 组织文化
- IV 篇案例连载 罗伯·潘科：  
在组织系统内工作





2017年11月17日 星期五 11:11:11



2017年11月17日 星期五 11:11:11

2017年11月17日 星期五 11:11:11  
2017年11月17日 星期五 11:11:11  
2017年11月17日 星期五 11:11:11  
2017年11月17日 星期五 11:11:11  
2017年11月17日 星期五 11:11:11  
2017年11月17日 星期五 11:11:11

2017年11月17日 星期五 11:11:11

# 14

## 章

## 组织结构的基础

什么是组织结构  
一般组织结构的设计  
新型组织设计方案  
为什么组织结构之间存在差别  
组织设计与员工行为  
本章小结和对管理者的意义  
复习与练习

421

## 学 习 目 标

学完本章后,你应该能够:

1. 明确决定组织结构的6个要素。
2. 描述一种简单的组织结构。
3. 说明官僚组织的特点。
4. 描述矩阵式组织结构。
5. 解释“真实”组织的特点。
6. 总结说明为什么管理人员愿意创立无边界组织。
7. 罗列有利于不同组织结构的因素。
8. 解释不同的组织设计对员工行为的意义。



## 范 例

恐龙的教训雄辩地说明,如果说有些大的东西是出色的,那么大的东西过多,未必就意味着更出色。

E. A. 约翰斯顿

奥帝康公司(Oticon A/S)是世界第三大助听器生产厂家。1987年,据公司下属的坦尼斯(Danish)工厂厂长拉斯·考林德(Lars Kolind)说,奥帝康公司又是世界上最保守、充满贵族气息的公司,“我们的办公室墙壁是硬木镶板墙,车库里有美洲虎汽车,公司等级制度森严”,考林德说。但是,这种保守和僵化的组织结构导致了公司的衰落。仅1987年一年,奥帝康公司损失了4 000万DKK(货币单位)。

奥帝康的竞争对手则实力雄厚,咄咄逼人。公司一位高级主管认为,“我们很难造出比索尼公司的数字式音响集成电路块更好的竞争产品,但我们必须创造出一些更好的东西。”管理层决定这些所谓“更好的东西”是指开发一种独特的组织结构,能给奥帝康提供其竞争对手不具备的灵活性。在所推行的改革中,包括工作再设计,缩减部门,创造灵活方便的工作空间。

今天,奥帝康公司的员工不再承担单一工作,他们可以从一系列不断变化的工作中自己选择,例如,一个工程师的基本职责是设计新颖的集成电路,同时,他还可以签约参加市场调查或编辑公司的业务通讯。现在公司由于实行兼职制,能够更充分地利用员工的多种技能,这在旧的组织结构中是做不到的。

奥帝康公司废除了公司总部一级的所有职能部门。公司废除了各种头衔,创立了一种没有上司和管理者的结构。取代部门和上司位置的是团队,他们为了共同的目标而努力工作。为了避免混乱,管理层保证使公司中每一位员工都了解公司的计划与战略安排。由于公司员工拥有共识,团结协作,管理层认为,公司员工的活动虽然是独立进行的,但他们保持一致和相互支持的机会大大增加了。

奥帝康公司的办公摆设发生了彻底的改变,现在每个人的工作空间完全相等,大家都没有固定的办公桌。每个人拥有一个便携式工作台——装在车轮上、带有抽屉的文件柜。需要某些人在一起工作时,项目团队便找来一些相邻的桌子,每个项目成员把自己的工作台移动到一张桌子上,这张桌子就成了他的“办公桌”。每张桌上都配有一台计算机,其中储备着一些必要的人事资料,并且能够提供电子邮件通信服务和公司的数据库。由于每位员工都持有移动电话,因此联系非常方便。

奥帝康公司总部分布着很多咖啡厅，柜台处是站着开会的场所，其原因如一位公司高级经营人员所说，“人站着的时候，不管思考还是工作，都能更好，更快，更灵活。”

新型的组织结构给奥帝康公司带来了极大的灵活性。例如，它使新产品上市的时间缩短了一半。1992年，销售额上升了13%，1993年则上升了23%；同时，1993年和1994年，公司利润居本行业之首。而且，员工们也很喜欢这种新的组织结构，尽管员工数量下降了15%，但态度调查表明，员工满意度居历史最高水平。

本章讨论的主题是：不同的组织具有不同的结构，组织结构对于员工的态度和行为都有影响。更具体些说，我们在本章要明确组成组织结构的要素是什么；介绍3种组织结构设计方案，供管理人员挑选；指出在不同的环境中，使某种组织结构更具优势的权变因素是什么；最后来考察不同的组织设计对员工行为的不同影响。

## 什么是组织结构

**组织结构** (organizational structure) 是指，对于工作任务如何进行分工、分组和协调合作。以奥帝康公司为例，它以前的组织结构是：员工在各自的部门中从事狭窄的专门工作，要接受部门经理的直接领导。现在他们对组织结构进行了改革：形成了以团队为基础的结构，废除了职能部门和部门管理人员。

管理者在进行组织结构设计时，必须考虑6个关键因素：工作专门化、部门化、命令链、控制跨度、集权与分权、正规化。表14—1表明了这些因素对重要的结构问题可能提供的答案。在下面几节中，我们对这6个结构要素分别加以介绍。

表 14—1 在设计适当的组织结构时管理者需要回答的6个关键问题

关键问题	答案提供
1. 把人物分解成各自独立的工作应细化到什么程度？	工作专门化
2. 对工作进行分组的基础是什么？	部门化
3. 员工个人和工作群体向谁汇报工作？	命令链
4. 一位管理者可以有效地指导多少个员工？	控制跨度
5. 决策权应该放在哪一级？	集权与分权
6. 应该在多大程度上利用规章制度来指导员工和管理者的行为？	正规化

### □ 工作专门化

本世纪初，亨利·福特 (Henry Ford) 通过建立汽车生产线而富甲天下，享誉全球。他的做法是，给公司每一位员工分配特定的、重复性的工作，例如，有的员工只负责装配汽车的右前轮，有的则只负责安装右前门。通过把工

作分化成较小的、标准化的任务，使工人能够反复地进行同一种操作，福特利用技能相对有限的员工，每 10 秒钟就能生产出一辆汽车。

福特的经验表明，让员工从事专门化的工作，他们的生产效率会提高。今天，我们用工作专门化（work specialization）这个术语或劳动分工这类词汇来描述组织中把工作任务划分成若干步骤来完成的细化程度。

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

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

通过实行工作专门化，管理层还寻求提高组织在其他方面的运行效率。通过重复性的工作，员工的技能会有所提高，在改变工作任务或在工作过程中安装、拆卸工具及设备所用的时间会减少。同样重要的是，从组织角度来看，实行工作专门化，有利于提高组织的培训效率。挑选并训练从事具体的、重复性工作的员工比较容易，成本也较低。对于高度精细和复杂的操作工作尤其是这样。例如，如果让一个员工去生产一整架飞机，波音公司一年能造出一架大型波音客机吗？最后，通过鼓励专门领域中进行发明创造，改进机器，工作专门化有助于提高效率和生产率。

本世纪 50 年代以前，管理人员把工作专门化看作是提高生产率的不竭之源，或许他们是正确的，因为那时工作专门化的应用尚不够广泛，只要引入它，几乎总是能提高生产率。但到了 60 年代以后，越来越多的证据表明，好事做过了头就成了坏事。在某些工作领域，达到了这样一个顶点：由于工作专门化，人的非经济性因素的影响（表现为厌烦情绪、疲劳感、压力感、低生产率、低质量、缺勤率上升、流动率上升等）超过了其经济性影响的优势，如图 14—1 所示。在这种情况下，通过扩大而不是缩小工作活动的范围，可以提高生产率。另外，许多公司发现，通过丰富员工的工作内容，允许他们做完整的工作，让他们加入到需要相互交换工作技能的团队中，他们的产出会大大提高，工作满意度也会增强。

现在，大多数管理人员并不认为工作专门化已经过时，也不认为它还是提高生产率的不竭之源。他们认识到了在某些类型的工作中工作专门化所起到的作用，以及使用过头可能带来的问题。例如，在麦当劳快餐店，管理人员们运用工作专门化来提高生产和售卖汉堡包、炸鸡的效率。大多数卫生保健组织中的医学专家也使用工作专门化。但是，像奥帝康公司和土星公司则通过丰富员工的工作内容，降低工作专门化程度而获得了成功。

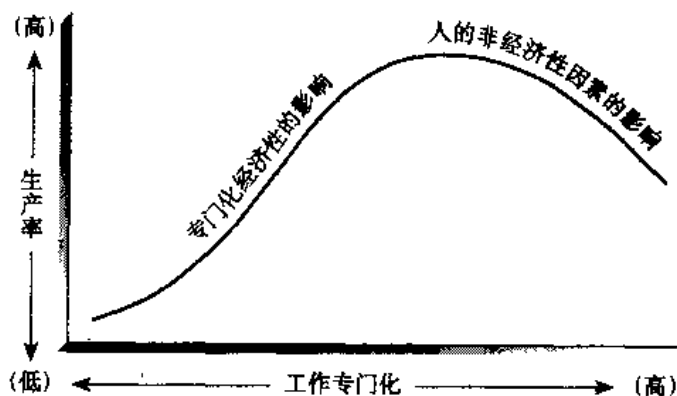


图 14-1 工作专门化的经济性和非经济性

## □ 部门化

一旦通过工作专门化完成任务细分之后，就需要按照类别对它们进行分组以便使共同的工作可以进行协调。工作分类的基础是部门化（departmentalization）。

对工作活动进行分类主要是根据活动的职能。制造业的经理通过把工程、会计、制造、人事、采购等方面的专家划分成共同的部门来组织其工厂。当然，根据职能进行部门的划分适用于所有的组织。只有职能的变化可以反映组织的目标和活动。一个医院的主要职能部门可能有研究部、护理部、财会部等；而一个职业足球队则可能设球员人事部、售票部门、旅行及后勤部门等。这种职能分组法的主要优点在于，把同类专家集中在一起，能够提高工作效率。职能性部门化通过把专业技术、研究方向接近的人分配到同一个部门中，来实现规模经济。

工作任务也可以根据组织生产的产品类型进行部门化，例如，在太阳石油产品公司（Sun Petroleum Products）中，其三大主要领域（原油、润滑油和蜡制品、化工产品）各置于一位副总裁统辖之下，这位副总裁是本领域的专家，对与他的生产线有关的一切问题负责，每一位副总裁都有自己的生产和营销部门。这种分组方法的主要优点在于提高产品绩效的稳定性，因为公司中与某一特定产品有关的所有活动都由同一主管指挥。如果一个组织的活动是与服务而不是产品有关，每一种服务活动就可以自然地进行分工。比如，一个财会服务公司多半会设有税务部门、管理咨询部门、审计部等等，每个部门都会在一个产品或服务经理的指导下，提供一系列服务项目。

还有一种部门化方法，即根据地域来进行部门划分。例如，就营销工作来说，根据地域，可分为东、西、南、北 4 个区域，分片负责。实际上，每个地区是围绕这个地区而形成的一个部门。如果一个公司的顾客分布地域较宽，这种部门化方法就有其独特的价值。

位于纽约州北部的雷诺兹金属公司（Reynolds Metals）铝试管厂，生产过程由 5 个部门组成：铸造部、锻压部、制管部、成品部、检验包装运输部。这是一个根据生产过程来进行部门化的例子。公司这样做的主要原因在于，在铝

试管生产过程中,由每个部门负责一个特定生产环节的工作。金属首先被铸造成巨大的胚料;然后送到锻压部,被挤压成铝管;再把铝管转送到试管部,由试管部负责把它们做成体积各异、形状不同的试管;然后把这些试管送给成品部,由它负责切割、清洗工作;最后,产品进入检验、包装、运输部。由于不同的环节需要不同的技术,因此这种部门化方法对于在生产过程中进行同类活动的归并提供了基础。

过程部门化方法适用于产品的生产,也适用于顾客的服务。例如,如果你到一家州属机动车辆管理办公室去办驾驶执照,你必须跑好几个部门。在某个州,办理驾照必须经过3个步骤,每个步骤由一个独立部门负责:(1)负责核查工作的机动车辆分部;(2)负责办理驾照具体工作的驾照部;(3)负责收费的财务部。

最后一种部门化方法是根据顾客的类型来进行部门化。例如,一家销售办公设备的公司可下设3个部门:零售服务部、批发服务部、政府部门服务部;比较大的法律事务所可根据其服务对象是公司还是个人来分设部门。根据顾客类型来划分部门的理论假设是,每个部门的顾客存在共同的问题和要求,因此通过为他们分别配置有关专家,能够满足他们的需要。

大型组织进行部门化时,可能综合利用上述各种方法,以取得较好的效果。例如,一家大型的日本电子公司在进行部门化时,根据职能类型来组织其各分部;根据生产过程来组织其制造部门;把销售部门分为7个地区的工作单位;又在每个地区根据其顾客类型分为4个顾客小组。但是,90年代有两个倾向较为普遍:第一,以顾客为基础进行部门化越来越受到青睐。为了更好地掌握顾客的需要,并有效地对顾客需要的变化作出反应,许多组织更多地强调以顾客为基础划分部门的方法。例如,施乐公司已取消了公司市场部的设置,把市场研究的专家排除在这个领域之外。这样使得公司能更好地了解谁是它的顾客,并更快地满足他们的需要。第二个倾向是,坚固的职能性部门被跨越传统部门界限的工作团队所替代。正像我们在第9章所描述的,随着工作内容日益复杂,所需要的技术日趋多样化,管理人员开始将注意力转向多功能型团队。

## 新闻中的组织行为学

### 以工作过程为主来设计组织

像美国电话电报公司、波音公司、爱立信公司(Ericsson)、豪尔马克卡片公司、施乐公司、沃尔沃公司(Volvo)、英国通讯公司、加拿大帝国商业银行(Canadian Imperial Bank of Commerce)、加拿大太阳生命保险公司(Sun Life Assurance of Canada)等为了实现他们所追求的更高的生产率、速度和顾客满意度,正在彻底地调整他们的经营方式。他们全面仔细地检查了工作过程,然后以工作过程为中心重新组织了作业流程。

太阳生命保险公司在美国麻省的办事处只确定了一个作业过程:为顾客服务。购买公司保险的客户都是上流人士,他们要求员工的工作迅捷、高效。作为反应,太阳生命保险公司的代表被组成了8人一组的团队,他们接受的训练是尽快满足顾客的要求。采用这种新的方式,太阳生命保险公司不再因为把顾客的电话从一位专家转给另一位专家而惹恼顾客。

在豪尔马克卡片公司,编辑、作者、美术设计专家、生产专家与来自装订、插图、销售

和分发部门的代表联合起来, 监督整个的经营过程, 从新创意到给顾客邮递报刊。这种团队工作使新版本的豪尔马克庆贺卡的生产制造时间从9个月缩短为3个月。

## □ 命令链

20年前, 命令链的概念是组织设计的基石, 但今天它的重要性大大降低了。不过在决定如何更好地设计组织结构时, 管理者仍需考虑命令链的意义。

**命令链** (chain of command) 是一种不间断的权力路线, 从组织最高层扩展到最基层, 澄清谁向谁报告工作。它能够回答员工提出的这种问题: “我有问题时, 去找谁?” “我对谁负责?”

在讨论命令链之前, 应先讨论两个辅助性概念: 权威和命令统一性。**权威** (authority) 是指管理职位所固有的发布命令并期望命令被执行的权力。为了促进协作, 每个管理职位在命令链中都有自己的位置, 每位管理者为完成自己的职责任务, 都要被授予一定的权威。**命令统一性** (unity of command) 原则有助于保持权威链条的连续性。它意味着, 一个人应该对一个主管, 且只对一个主管直接负责。如果命令链的统一性遭到破坏, 一个下属可能就不得不穷于应付多个主管不同命令之间的冲突或优先次序的选择。

时代在变化, 组织设计的基本原则也在变化。随着电脑技术的发展和给下属充分授权的潮流的冲击, 现在, 命令链、权威、命令统一性等概念的重要性大大降低了。《商业周刊》(Business Week) 最近的一篇文章中有两段话为这种变化提供了很好的例证:

3月中旬一个星期三的上午, 查尔斯·凯瑟困惑地扫视了一眼从公司配送中心送来的存货报告。根据电脑打印出来的报告, 玫瑰牌上光油只能保证3天的供货了, 远远低于公司要求的3周半的库存要求。但凯瑟知道, 公司设在密苏里州杰弗逊城的工厂两天前刚运来346箱(每箱12瓶)上光油, 玫瑰牌上光油一定是被抢购一空了。他便打开自己与生产线相联的计算机, 把批示输进去: 在周四上午再生产400箱上光油。

这是一位计划经理工作日程中的一段小插曲, 对不对? 但事实上凯瑟不是管理人员, 他只是生产线上的一名工人, 官方的头衔是“生产线协调员”, 是公司上百名工作于电脑网络上的工人中的一员。他们有权检查核对货物运送情况, 安排自己的工作负荷, 并经常从事以前属于管理人员领域的工作。

现在一个基层雇员能在几秒钟内得到20年前只有高层管理人员才能得到的信息。同样, 随着计算机技术的发展, 日益使组织中任何位置的员工都能同任何人进行交流, 而不需通过正式渠道。而且, 权威的概念和命令链的维持越来越无关紧要, 因为过去只能由管理层作出的决策现在已授权给操作员工自己作决策。除此之外, 随着自我管理团队、多功能团队和包含多个上司的新型组织设计思想的盛行, 命令统一性的概念越来越无关紧要了。当然, 许多组织仍然认为通过强化命令链可以使组织的生产率最高, 但今天这种组织越来越少了。



## □ 控制制度

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

假设有两个组织, 基层操作员工都是 4 096 名, 如图 14—2 所示, 如果一个控制跨度为 4, 另一个为 8, 那么控制跨度宽的组织比控制跨度窄的组织在管理层次上少两层, 可以少配备 800 人左右的管理人员。如果每名管理人员年薪为 40 000 美元, 则控制跨度宽的组织每年在管理人员薪水上就可节省 3 200 万美元。显然, 在成本方面, 控制跨度宽的组织效率更高。但是, 在某些方面宽跨度可能会降低组织的有效性, 也就是说, 如果控制跨度过宽, 由于主管人员没有足够的时间为下属提供必要的领导和支持, 员工的绩效会受到不良影响

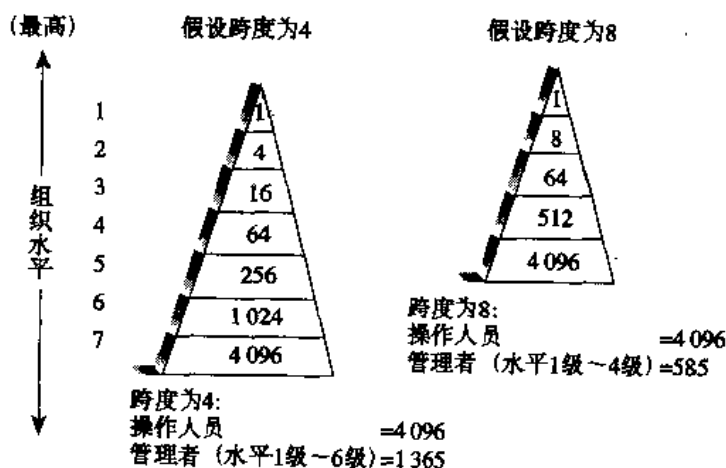


图 14-2 控制跨度对比

控制跨度窄也有其好处, 把控制跨度保持在 5 人 ~ 6 人, 管理者就可以对员工实行严密的控制。但控制跨度窄主要有 3 个缺点: 第一, 正如前面已指出的, 管理层次会因此面增多, 管理成本会大大增加。第二, 使组织的垂直沟通更加复杂。管理层次增多也会减慢决策速度, 并使高层管理人员趋于孤立。第三, 控制跨度过窄易造成对下属监督过严, 妨碍下属的自主性。

近几年的趋势是加宽控制跨度。例如, 在通用电气公司和雷诺金属公司这样的大公司中, 控制跨度已达 10 人 ~ 12 人, 是 15 年前的 2 倍。汤姆·斯密斯是卡伯利恩公司 (Carboline Co.) 的一名地区经理, 直接管辖 27 人, 如果是在 20 年前, 处于他这种职位的人, 通常只有 12 名下属。

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

## □ 集权与分权

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

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

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

近年来，分权式决策的趋势比较突出，这与使组织更加灵活和主动地作出反应的管理思想是一致的。在大公司中，基层管理人员更贴近生产实际，对有关问题的了解比高层管理者更详实。因此，像西尔斯和盘尼 (J. C. Penny) 这样的大型零售公司，在库存货物的选择上，就对他们的商店管理人员授予了较大的决策权。这使得他们的商店可以更有效地与当地商店展开竞争。与之相似，蒙特利尔银行把它在加拿大的 1 164 家分行组合或 236 个社区，即在一个有限地域内的一组分行，每个社区设一名经理，他在自己所辖各行之间可以自由巡视，各个分行之间最长距离不过 20 分钟的路程。他对自己辖区内的反应远远快于公司总部的高级主管，处理方式也会更得当。IBM 的欧洲总监瑞纳托·瑞沃索采取类似的办法把欧洲大陆的公司分成 200 个独立自主的商业单位，每个单位都有自己的利润目标、员工激励方式、重点顾客。“以前我们习惯于自上而下的管理，像在军队中一样。”瑞沃索说，“现在，我们尽力使员工学会自我管理。”

### 从概念到技能

#### 授 权

如果你是一位主管，欲把某些权力授于其他人，该如何做？下面概括了你可以遵循的基本步骤：

1. 明确任务要求。从一开始就要决定要授什么权，给谁授权，授予他哪些权力。为此你要找出最合适的人，然后考虑他是否有时间和愿意接受权力，去完成任务。

假如你已物色到了一个能干而且愿意于的下属，你就有责任为他提供清楚的信息，告诉他，你将授予他哪些权力，你期望达到何种效果，完成任务的时间期限，绩效标准。

除非在具体方法上有特定限制，在授权时，只能规定应该做些什么和你所希望达到的最后结果是什么。至于完成任务的手段，则让下属自己去决定。

2. 规定下属的权限范围。任何授权都伴随着限制条件。授予行使的权力，但这种权力不是无限制的。所授权力只应在限制条件下行使。你应对下属明确这些限制条件，以使下属明确无误地认清自己处理问题的权限范围。

3. 允许下属参与。完成一项任务需要多大权力? 负责该项任务的人最清楚, 如果允许下属参与决定授权的范围, 即为完成一项特定任务该授予多大权力, 目标的完成该达到何种标准, 这样有助于增强员工的工作积极性、工作满意感, 以及对工作负责的精神。

4. 把授权之事公之于众。授权不是发生在真空中。在授权过程中, 不仅你和下属需要知道具体的授权内容和权限范围, 所有受到授权影响的其他人, 也应该知道给谁授予了什么权力以及权力的大小。

5. 建立反馈机制。建立反馈机制以督察下属完成任务的状况, 如果有严重的问题就可能被及早发现, 可以保证如期完成任务, 并达到所期望的标准。例如, 你和下属确定完成任务的具体时间期限, 然后与下属约定他向你汇报工作完成情况及工作中出现重大问题的时间, 这样, 再配以定期检查, 就能保证权力不被滥用, 组织的规章制度能得到遵循, 正常的运营过程能得以保证。

## □ 正规化

**正规化** (formalization) 是指组织中的工作实行标准化的程度。如果一种工作的正规化程度较高, 就意味着做这项工作的人对工作内容、工作时间、工作手段没有多大自主权。人们总是期望员工以同样的方式投入工作, 能够保证稳定一致的产出结果。在高度正规化的组织中, 有明确的工作说明书, 有繁杂的组织规章制度, 对于工作过程有详尽的规定。而正规化程度较低的工作, 相对来说, 工作执行者和日程安排就不是那么僵硬, 员工对自己工作的处理权限就比较宽。由于个人权限与组织对员工行为的规定成反比, 因此工作标准化程度越高, 员工决定自己工作方式的权力就越小。工作标准化不仅减少了员工选择工作行为的可能性, 而且使员工无需考虑其他行为选择。

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

## 二 一般组织组构的设计

下面, 我们介绍 3 种常用的一般组织设计形式: 简单结构、官僚结构、矩阵结构。

### □ 简单结构

一家小型零售店, 一个由白手起家的企业家经营的电子公司, 一个新成立

的计划生育办公室，一家处于全员罢工风潮中的航空公司有哪些共同点？也许答案是，它们的组织都是——一种简单结构（simple structure）。

简单结构型组织的最大特点在于它不是什么，而不在于它是什么。它不复杂，部门化程度很低，控制跨度宽，权力集中在一个人手中，正规化程度较低。简单结构是一种扁平式组织结构形式，通常仅有2层~3层垂直层次，员工之间的联系比较松散，决策权力集中在一个人身上。

简单结构在小型企业中最常见，在这种组织里，经营者与所有者为同一个人。这种组织设计的一个范例如图14—3所示。这是一家零售店的组织结构图。杰克·古德（Jack Gold）拥有并管理这家商店，虽然他雇用了5个全日制的推销员，一名现金出纳员，以及节假日工作的其他员工，但经营管理权集中在他一个人手里。



图 14—3 杰克·古德男士商店的简化结构

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

简单结构型组织并不仅仅适用于小型组织，只不过在大型组织中，这种结构形式难以有效地运作。但纽考（Nucor）公司采用这种组织结构形式获得了成功。纽考公司是一家拥有23亿美元资产的钢铁公司，在印第安纳州（Indiana）、阿肯色州（Arkansas）都设有小型工厂。其总部设在北卡罗来纳州的查路特（Charlotte），仅雇用了24个人。公司总裁与员工之间仅有3个组织层次。这种组织形式使纽考公司成为美国利润率最高的钢铁生产企业。

## □ 官僚结构

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

**官僚结构** (bureaucracy) 的特点是: 通过职务专门化, 制定非常正规的制度和规则; 以职能部门划分工作任务; 实行集权式决策, 控制跨度狭窄; 通过命令链进行经营决策, 来维持日常的组织运营顺利进行。

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

官僚结构型组织的一个主要不足, 可以从下面一家公司 4 位主管的对话中得到例证: “你知道, 除非我们生产出东西, 否则公司就什么也没发生。” 生产部门主管说。研究开发部主管评论道, “不对, 除非我们设计出东西, 否则公司就什么也没发生。” “你们说什么?” 市场营销主管说, “除非我们卖掉些东西, 否则公司就什么也没发生。” 最后, 恼怒的财会主管反击道: “你们生产、设计、销售什么无关紧要, 除非我们核算出各种结果, 否则谁也别想知道我们发生了什么。” 这段对话说明在官僚结构型组织中, 工作专门化导致了各个部门之间的冲突, 职能部门的目标有时会凌驾于组织的整体目标之上。

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

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

## □ 矩阵结构

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

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

矩阵结构最明显的特点是突破了控制统一性的框框。矩阵结构组织中的员工有两个上司——职能部门经理和产品项目经理,因此,其命令链是双重的。

图 14—4 是一所工商管理学院的矩阵结构组织图。学术部门的系科,如会计学、市场学等,都是职能性单位。另外,特定项目(即产品)则与职能部门相交织。这样,矩阵组织中的成员就具有双重任务——职能部门与产品小组的任务。例如,一位负责教授本科生会计课程的教师,就处于本科生部主任和会计系主任的双重领导之下。

项目 学术系科	本科教学	硕士教学	博士教学	研究	管理开发	社区服务
会计学						
行政管理学						
财政学						
信息与决策科学						
市场学						
组织行为学						
定量方法						

图 14—4 工商管理学院的矩阵结构

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

矩阵结构还有一个优点:便于专家的高效配置。专家们各自处于职能性部

门或生产小组中时, 他们的才能被垄断, 难以得到充分发挥。矩阵组织则通过为组织提供最好的资源, 并有效地配置人、财、物资源, 实现规模经济, 提高组织运行效率。

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

## 新型组织设计方案

从本世纪 80 年代初开始, 有些组织的高级主管为加强组织的竞争力, 开始设计新型组织结构。在本节中, 我们将描述 4 种新的组织结构设计方案: 团队结构、虚拟组织、无边界组织、女性化组织。

### □ 团队结构

正如第 9 章所介绍的, 现在团队已成为组织工作活动的最流行的方式。当管理人员动用团队作为协调组织活动的主要方式时, 其组织结构即为**团队结构**(team structure)。这种结构方式的主要特点是, 打破部门界限, 并把决策权下放到工作团队员工手中, 这种结构形式要求员工既是全才又是专才。

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

在大型组织中, 团队结构一般作为典型的官僚结构的补充, 这样组织既能得到官僚结构标准化的好处, 提高运行效率, 又能因团队的存在而增强灵活性。例如, 为提高基层员工的生产率, 像克莱斯勒汽车公司、土星公司、摩托罗拉公司、施乐公司这样的大型组织都广泛采用着自我管理的团队结构。但是, 当波音或惠普公司需要设计新产品或协调主要项目时, 他们将根据多功能团队来组织活动。

### □ 虚拟组织

可以租借, 何必拥有? 这句话道出了**虚拟组织**(virtual organization)的实质。虚拟组织是一种规模较小, 但可以发挥主要商业职能的核心组织, 用结构

理论术语来讲, 虚拟组织决策集中化的程度很高, 但部门化程度很低, 或根本就不存在。

迈基考普 (Magicorp) 是一家制作经营幻灯片的商店。公司的其他业务活动都依赖别公司。那些在个人计算机上使用图片软件的人可以通过电话线把数据传给迈基考普公司设在俄亥俄州威明顿市 (Wilmington, Ohio) 的办公室。为什么要把办公室设在威明顿? 因为航空快递公司设在那里, 这可以使迈基考普工厂的发货工作更加方便、快捷。迈基考普工厂的推销工作依靠代理商来进行, 工厂拥有版权, 只付给代理商一定的费用。

像耐克 (Nike)、瑞宝 (Reebok)、利兹·克莱宝尼 (Liz Claiborne)、爱默生无线电公司 (Emerson Radio)、戴尔计算机公司 (Dell Computer) 这样的公司在美国有成千上万家。它们发现, 没有自己的生产制造设备, 也可以赚到大笔钱。例如, 戴尔计算机公司, 没有生产工厂, 只是从别的公司买来零部件进行组装。国家钢铁公司把生产部转给别人经营。美国电话电报公司则把信用卡制造业务出租给了别的公司。美孚石油公司把自己的精炼厂移交给别的公司经营。

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

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

图 14—5 是一幅虚拟组织图, 从中可以看到, 管理人员把公司基本职能都移交给了外部力量, 组织的核心是一小群管理人员, 他们的工作是, 直接督察

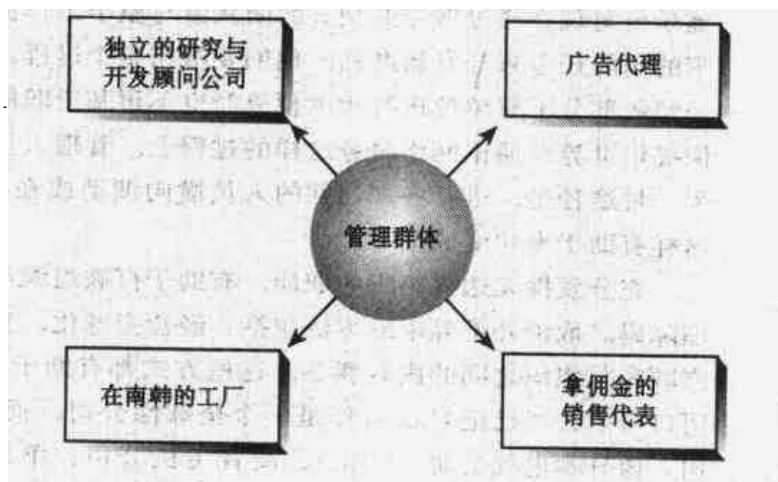


图 14—5 虚拟组织形态



公司内部的经营活动,协调为本公司进行生产、分配及其他重要职能活动的各组织之间的关系。图 14—5 中的箭头表示这些关系通常是契约关系。实质上,虚拟组织的主管人员主要是通过计算机网络联系的方式,把大部分的时间用于协调和控制外部关系上。

虚拟组织的主要优势在于其灵活性,例如,它能使善于创新但又缺乏资金的人,如迈克尔·戴尔(Michael Dell)和他的戴尔计算机公司成功地与 IBM 这样的大公司进行竞争。这种结构的主要不足是,公司主管人员对公司的主要职能活动缺乏强有力的控制。

## □ 无边界组织

通用电气公司总裁杰克·威尔奇(Jack Welch)创造了**无边界组织**(boundaryless organization)这个词,用来描述他理想中的通用公司的形象。威尔奇想把他的公司变成一个年销售额达 600 亿美元的家庭式杂货店。也就是说,尽管公司体积庞大,威尔奇还是想减少公司内部的垂直界限和水平界限,消除公司与客户及供应商之间的外部障碍。无边界组织所寻求的是减少命令链,对控制跨度不加限制,取消各种职能部门,代之以授权的团队。

尽管通用电器公司还没有达到这种无边界状态——也许永远不会,但它在这方面已取得了巨大进展。其他公司,像惠普公司、美国电话电报公司、摩托罗拉公司也是如此。现在来看看无边界组织是个什么样子,想达到这种组织状态的公司采取了哪些有效行动。

管理人员通过取消组织垂直界线而使组织趋向扁平化,等级秩序作用降到了最低限度;个人身份与头衔的地位也一落千丈。组织看上去更像一个粮仓筒而不是金字塔,最上层的谷粒和最下层的谷粒差别不大。通用电气公司用来取消组织垂直界线的做法有:引入跨等级团队(由高级主管、中级主管、基层主管和员工组成);让员工参与决策;360 度绩效评估(员工的绩效由他的同事及其上、下级共同评定)。

组织的水平界线是由职能部门的存在而形成的,因此消除这种界线的方法是,以多功能团队取代职能性部门,围绕公司的工作流程来组织活动。例如,施乐公司现在通过多专业交叉的团队参与整个工作流程的工作,而不是围绕狭窄的职能任务来开发新产品,他们要参与整个过程。与此相似,美国电话电报公司的部分下属单位进行年度预算时也不再基于职能或部门进行,而是建立在像提供世界性通讯网络服务这样的过程上。管理人员可以用以清除水平障碍的另一种途径是,进行各部门间的人员横向调动或在不同职能领域的工作轮换,这样有助于专才变成全才。

充分发挥无边界组织的职能,有助于打破组织与客户之间的外在界线及地理障碍。取消外部界限的方法包括:经营全球化,实行公司间的战略联盟,建立顾客与组织之间的固定联系,这些方式都有助于清除组织外部界线。例如,可口可乐公司已把自己看作是一个全球性公司,而不是美国或亚特兰大的公司。像日本电气公司(NEC)、波音飞机公司、苹果电脑公司这类大型公司,都与几十家公司存在着战略上联盟或合伙关系。由于员工都是在为共同的项目而工作,因此,这些联盟也就模糊了各组织之间的界线。在美国电话电报和西

北航空公司 (Northwest Airlines), 已经开始允许顾客行使以前由管理人员所行使的职能。例如, 美国电话电报公司的一些下属部门的红利分发是建立在顾客对给他们提供服务的团队评估结果的基础上的。西北航空公司每年发出 10 张、每张 50 美元的奖励卡给它的常客, 并告诉这些顾客, 如果他们认为公司哪位员工干得出色, 就奖给他一张卡。事实上, 这种做法就是让公司的顾客参与员工的绩效评估。最后, 我们认为远程办公方式能模糊组织界线, 如在蒙大拿州自己的农场中为麦瑞尔·林奇 (Merrill Lynch) 公司从事安全分析的人, 或在科罗拉多州博尔德市自己的家中为旧金山的一家公司进行软件设计的人, 就是现在上百万个在自己老板管辖地域之外为公司工作的两个小例子。

使无边界组织能够得以正常运行的技术原因之一是计算机网络化, 这类工具使人们能超越组织内外的界线进行交流。例如, 电子邮件使成百上千的员工可以同时分享信息, 并使公司普通员工可以直线与高级主管进行交流。现在组织间的网络, 使商品供应商可以及时查看自己经营的商品在商店的存货情况。如沃尔玛的供应商宝洁公司和列维·斯特劳斯公司可以分别监控商店中香皂和牛仔裤的存货水平, 因为宝洁和列维的计算机系统与沃尔玛的系统是相联的。

## □ 女性化组织

一个更有争议的组织设计方案是关于性别问题的: 性别差异是否导致了女性对女性化组织的偏爱。

本世纪 80 年代初, 一些组织理论学家开始探索女性的价值观与组织结构之间的关系。他们最主要的发现是, 女性偏爱那些重视人际关系和人际交往的组织。据这些理论家所言, 这是由女性社会化的方式决定的: “很少有人能够怀疑, 在很大程度上, 女性的社会化角色是家庭主妇的角色, 女性要支持别人, 照顾别人, 要维系长期的家庭关系, 要让家中每一个人都有成就感, 并尽可能地使各人的利益与大家的利益协调起来。”

组织社会学家乔伊斯·露丝查德 (Joyce Rothschild) 对女性化组织方面的有关研究进行了归纳和发展, 建立了具有 6 个特点的女性化组织 (feminine organization) 模型。

1. 重视组织成员的个人价值。组织成员被当作个体看待, 承认他们有自己的价值和需要, 而不是把他们看作是组织角色的扮演者。

2. 非投机性。组织成员之间的关系被看作是成员自身价值的体现与维持, 而不仅仅是实现组织目标的手段。

3. 事业成功与奋的标志是为别人提供了多少服务。在官僚组织中, 成员事业成功的标志是晋升, 获得权力, 增加薪水。而在女性化组织中, 则以为别人提供了多少服务来判断一个人成功与否。

4. 重视员工的成长。女性化组织为其成员提供广泛的个人成长的机会, 这种组织不强调培养专家或开发狭窄的专业技能, 而重视拓展成员的技能, 增强员工的多种能力。组织不断地为员工提供新的学习机会, 从而达到上述目的。

5. 创造一种相互关心的社区氛围。女性化组织成员的社区感很强, 彼此关系较密切, 很像生活在小城镇中的居民, 他们相互信任并彼此照顾。

6. 分享权力。在传统官僚组织中，信息和决策权是大家都渴望拥有的，要通过等级秩序加以分配。而在女性化组织中，信息资源大家共享，所有可能受一项决策影响的人都有机会参与这项决策。

露丝查德认为，在由女性加以管理并为女性服务的组织中，女性化组织模式运作效果可能很好。比如，这可能包括下列组织，当然不仅限于这些组织：暴力危机救援中心；专注于女性市场产品销售的企业和小型公司，像玛丽·凯化妆品公司（Mary Kay Cosmetics）。露丝查德研究了几例“新潮”职员工会，它们由女性领导，成员主要是女性。她发现，（1）其组织结构更接近女性化组织结构模式而不是官僚组织结构模式。（2）它们成功地实现了对女性职员及服务员的组织，而官僚的 AFL—CIO 工会在这方面都失败了。

## 为什么组织结构之间存在差别

在前面的章节中，我们介绍了许多组织设计方案，其中有高度结构化、标准化的官僚组织，也有松散无定形的无边界组织，在这两个极端形态之间还有其他几种组织形式。

图 14—6 是这两种极端组织设计模型的结构示意图，重现了我们前面的讨论。我们把其中一个极端称为**机械模型**（mechanistic model），它与官僚结构大致是同义词。其特点是僵化的部门制；高度正规化；有限的信息网络（主要指自上而下的明确的命令链）；基层员工参与决策的机会很少，即集权化。另一个极端被称为**有机模型**（organic model），这个模型看起来像无边界组织，其结构扁平，工作多运用多功能、跨等级的团队来进行，组织正规化程度较低，信息自由流通（不仅有横向的，还有纵向的双向沟通），员工参与决策程度较高，即分权化。

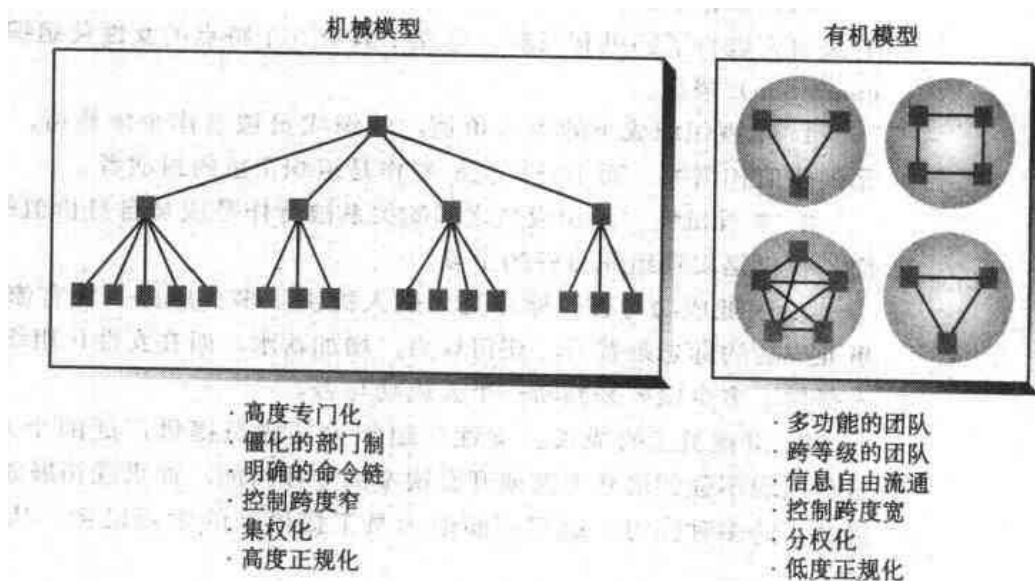


图 14—6 机械与有机模型

考察了这两种模型,现在我们来考察两个问题:为什么有的组织选择机械结构式而有的选择有机结构式?影响这种选择的因素有哪些?下面我们就来看一下,是哪些因素决定着一个组织的结构形式。

## □ 战略

组织结构是管理人员用来达到组织目标的一种手段。由于组织目标是由组织的总体战略决定的,因此,组织战略与组织结构的关系很密切。具体一些说,组织结构应该服从组织战略。如果组织战略发生了重大变化,组织结构也应作相应的调整,以支持组织战略的变化。现在,大多数组织战略集中在3种战略的选择上:创新、成本最小化、模仿。在进行组织结构设计时,就出现了3种联合组织战略的形式。

一个组织在多大程度上引进主要的新产品和服务方式就是它的创新战略(innovation strategy)。它不是指简单的、表面上的战略变化,而是注重有意义的、独特创新的战略形式。显然,并非所有的公司都追求创新。这种战略可能很好地概括3M公司的特征,但却不是《读者文摘》(Reader's Digest)杂志社所追求的战略。

奉行成本最小化战略(cost-minimization strategy)的组织对成本加以严格地控制,限制不必要的发明创新和营销费用,压低销售基本产品的价格。储藏公司(Office Depot)、普通日用品销售公司一般实行这种战略。

奉行模仿战略(imitation strategy)的组织试图充分利用上述两种战略的优势,它追求的是风险最小化,利润最大化。在一种新产品成新市场的开发潜力被创新组织证明之后,它们才进行大胆投资。他们采纳革新者的成功思想并进行模仿。那种剽窃时装设计师的风格、进行时装规模生产的厂家奉行的正是此种战略。像IBM和履带拖拉机公司这样有名的大公司也可能采用这种战略,他们基本上追寻那些较小的、富有创新精神的竞争者的脚步,只在竞争对手证明了市场的存在后,再以优质的产品争夺市场。

表14-2描述了与每种组织战略相对应的最佳的组织结构选择。创新战略需要有机结构的灵活性,成本最小化战略要求机械结构的效率和稳定性;而模仿战略所适用的组织结构是这二者的融合。运用机械结构可以实现严密的控制并降低目前活动的成本。同时,创设有机结构单位,便于组织进行创新活动。

表14-2 战略—结构理论

战 略	结构方案
创新战略	有机结构:结构松散,工作专门化程度低,正规化程度低,分权化。
成本最小化战略	机械结构:控制严密,工作专门化程度高,正规化程度高,高度集权化。
模仿战略	有机—机械结构:松紧搭配,对于目前的活动控制较严,对创新活动控制较松。

## □ 组织规模

浏览一下我们日常生活中接触到的组织,不难得出这样一个结论:组织规

模 (organizational size) 对组织结构有一定的影响。例如, 员工超过 80 万人的美国邮政服务公司 (the U.S. Postal Service), 不可能简单地把所有的员工都装在一栋大楼内, 也不可能把他们分配到几个部门, 由几个管理人员来监督。很难想像, 对这 80 万人有什么其他方式能把他们组织起来呢? 唯一的办法是大量实施工作专门化和部门化, 同时制定大量的程序和规则来保证统一的行动, 实施高度的分权化决策。但对于仅雇用 10 个员工, 年营业额不足 300 万美元的地方邮政服务公司而言, 就不必实行分权决策或明确规定程序与规则了。

大量证据支持这样的思想: 组织规模对组织结构的影响很大。例如, 大型组织, 一般员工在 2 000 人以上, 工作专门化、部门化的程度较高, 垂直层次较多, 规章制度也较多, 但规模与结构之间并非简单的线性关系; 相反, 呈递减的趋势。随着组织的扩大, 规模的影响会渐渐减小。为什么? 因为, 假如一个组织拥有 2 000 名员工, 其机械性已经较强, 再增加 500 名员工, 影响也不大。但对于仅有 300 人的组织而言, 再增加 500 人可能会导致组织的机械化程度大大增强。

## □ 技术

技术 (technology) 是指组织把投入转化为产品的手段。每个组织都至少拥有一种技术, 从而把人、财、物等资源转化为产品或服务。例如, 福特公司主要是应用生产线来生产汽车。而大学则可能拥有大量的指导性技术, 如正规授课方法、案例分析法、实验法、程序学习法等, 用来培养学生。在这一节, 我们来讨论组织结构如何适应其技术特点。

有关技术—结构关系的研究很多, 具体情况比较复杂, 我们直接来考察一些最基本的东西, 然后就我们所了解的进行归纳总结。

对技术进行区分的一个常用标准是他们的常规性程度, 也就是说, 技术是常规性的还是非常规性的。常规性的技术是指技术活动是自动化、标准化的操作, 非常规性的技术则是指技术活动内容根据要求而有不同的活动, 包括像家具组装、传统的制鞋业和遗传学研究之类的活动。

技术与结构之间存在什么关系呢? 我们发现虽然二者关系并非高度相关, 但常规性的任务与层次繁杂和部门化的结构有关, 技术与正规化程度相关。多种研究一致表明: 常规性技术任务通常与各种操作规则、职务说明及其他正规文件分不开。最后, 技术与集权化的关系很有趣。在逻辑上, 似乎常规性技术应与集权化结构相关, 而非非常规性技术, 因为更多地依赖专家的知识, 应与分权化结构相关。这种推理得到了一定的支持。但是, 一般的结论认为, 技术与集权化之间的关系受正规化程度的影响。正规的制度程序与集权化经营决策都属控制机制, 二者可以相互取代。如果组织中规章制度很少, 常规性技术就与集权相联系了, 但是, 如果正规化程度很高, 常规性技术则可以伴随分权化控制机制。因此, 只有在正规化程度较低时, 常规性技术才能导致集权化。

## □ 环境

一个组织的环境 (environment) 是由组织外部可能影响组织绩效的多种

机构和因素构成的,主要包括供应商、顾客、竞争者、政府管理机构、公众压力群体等。

为什么环境会影响组织结构?因为环境是不确定的。有些组织所面临的环境相对静止,环境中的因素基本上没有变化,如,它们没有新的竞争对手,或现有的竞争对手在技术上没有重大突破,公众压力群体对组织的影响很小。而有些组织所处的环境则是动态的,如,不断变化的政府规章制度影响企业的业务活动,新的竞争者不断出现,获得原材料的难度,顾客对产品口味的变化。静止环境给管理者造成的不确定性要小得多。由于不确定性会危害组织的有效性,因此,管理人员会努力减小它的影响。减小环境的不确定性的方法之一是调整组织结构。

最近一些研究有助于澄清环境不确定性的含义。任何组织环境都有3个关键维度:环境容量、稳定性、复杂性。下面就从这3个维度来考察环境对组织的影响。

环境容量是指环境可支持组织发展的程度。丰富和不断成长的环境可带来丰富的资源,这可以使组织面临资源短缺时有缓冲的余地。例如,丰富的容量为组织提供了改正错误的机会,而容量短缺就做不到这一点。1995年多媒体软件业务公司所处的环境容量相对比较丰富。相反,依靠提供全方位服务的经纪人事业面临的环境容量就很小。

环境的稳定性反映在稳定维度上。当环境中不可预测的变化太多时,环境处于动态中,管理人员就很难对各种决策意见的未来结果进行准确预测,决策也就比较困难。与此相对的是稳定的环境,现在这种组织环境较少存在了。东

欧的巨变和冷战的结束对90年代初国防工业产生了巨大影响,这使得许多国防企业,像麦克唐纳·道格拉斯、通用动力等所面临的环境从静态变成了动态,从相对稳定变成了变幻莫测。

最后,还要考虑环境的复杂性,即环境要素的异质性和集中性状况。简单的环境是同质的、单一的。这可以描述烟草工业的情况,因为烟草业中经营商较少,烟草行业的公司就可以密切地关注竞争状态的变化。相反,异质性强、分散程度较高的环境则为复杂环境。如今计算机数据处理服务行业的公司即面临这种环境,几乎每天都有新竞争对手出现,已有的公司不得不作出应对措施。

图14-7是对我们的3维度环境定义的总结。图中箭头表示向更高程度的

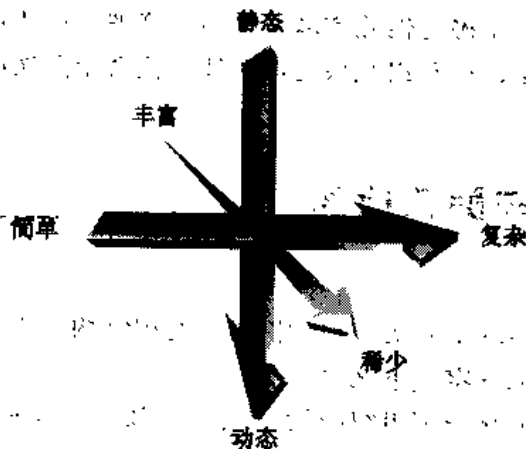


图 14-7 环境的 3 维度模型

不确定性方向移动。因此,在稀少、动态、复杂环境中运作的组织面临的不确定性最大。为什么?因为它们容易失误,环境中的因素不可预测性较强,环境的制约因素较多。需要密切关注环境中的大量因素的变化。

在这种3维度环境定义的基础上,我们可得出一些普遍性结论,事实表明,环境的不确定性与组织结构有关。具体地说,环境的稀少性、动态性、复杂性越强,就越应该采用有机式组织结构;环境的丰富性、静态性、简单性越强,就越可以考虑实行机械式组织结构。

## □ 小结

至此,我们已经表明4个变量——战略、组织规模、技术、环境——是决定组织结构为有机式还是机械式的主要因素。现在我们就用以上的分析资料,来解释组织结构设计在本世纪的发展演化。

工业革命带来了经济规模的扩大、现代大型公司的出现。起初,公司组织为简单结构式。随着组织的发展,它们的机械性和官僚倾向日益增强。从20年代至70年代,官僚结构渐渐发展成为工业国家占主导地位的组织结构形式,原因主要在于3点:第一,这段时间中环境相对稳定。大型公司垄断市场,国际竞争对手又很少,这使环境的不确定性降到了最低限度。第二,经济规模化,竞争性较弱,使各种公司可以引进高度常规性的技术。第三,大多数大型公司奉行成本最小化和模仿战略,把创新空间留给了小公司。把这些战略与公司规模、常规技术相对丰富、稳定和简单的环境结合起来考虑,就不难解释官僚组织结构兴起并走上主导地位的原因了。

70年代事情发生了变化,环境的不确定性大大增强了。1973年,石油价格在一夜之间上涨到原来的4倍。1978年和1979年,通货膨胀率上升到两位数,计算机技术有了突飞猛进的发展,价格在不断降低,而功能更强的计算机使规模优势渐渐减弱。当然,竞争进入了全球性时代,为了更有效地进行竞争,高级管理人员开始重构自己的组织。有的选择了矩阵组织,以给公司带来更大的灵活性;有的则增加了团队结构,以便对变化作出更迅速的反应。现在,大型公司的高层管理人员大都在改变组织的官僚结构,通过裁员、削减垂直层次、分权等手段来使组织更加有机化。促使他们这样做的原因主要是组织环境的不确定性程度越来越高。管理人员认识到,在一个动态的、不断变化的环境中,如果组织缺乏灵活性,就会走向破产的境地。

## 组织设计与员工行为

在本章开头,我们提出,组织结构对于员工行为有深刻的影响。在本节我们就来考察一下这种影响。

回顾一下组织结构与员工绩效、工作满意度的关系,可以得出这样的结论:没有一种一致的关系。并非每个人都喜欢有机结构带来的自由和灵活性。有些人在机械结构中,也就是工作任务标准化程度很高,且比较明确时,绩效

最高,工作满意度也是最佳状态。因此,在讨论组织设计对员工行为的影响这一问题时,必须考虑到个体差异。为了证明这一点,我们来考察一下员工对工作专门化、控制跨度、集权程度的喜好程度。

证据表明,工作专门化会导致员工生产率的提高,但以工作满意度降低为代价。这个结论是在不考虑员工个体差异与工作类型的情况下得出的。

我们在前面已经指出,工作专门化并非是提高生产率的不竭之源,人们从事重复单调性的工作会导致非经济性因素的增长超过经济性因素的增长,这也会影响到生产率的提高。现在,由于越来越多的劳动力受过高等教育,他们渴望工作具有内在的激励性。因此,与过去的几十年相比,工作专门化更容易导致生产率的下降。

毫无疑问,现在由于工作领域过于狭窄而失业的年轻人比他们的父辈或祖父辈要多。尽管如此,我们不能忽视这样的事实:仍有一部分人偏爱常规性强和高度专门化的重复性工作。这些人希望工作对智力的要求低一点,能够提供一种安全感。对于他们来说,高度的工作专门化是工作满意感之源。当然,问题是,这样的人有多少?占总劳动力的2%,还是52%?有些人喜欢自己选择职业,我们不难得出结论,对于那些渴望个人成长,希望工作多样化的个人来说,从事工作专门化程度过高的专业技术工作只会降低他们的工作满意度和生产率。

控制跨度与员工绩效之间的关系,尚无定论。凭直觉,我们可以这样设想,控制跨度宽可能会带来员工的高绩效。因为控制跨度宽意味着员工的工作环境比较宽松,有更多的机会发挥个人的主观能动性。但现在尚无充分证据来证明这一点。在这个问题上,很难说哪一种控制跨度对于提高下属绩效和工作满意度效果最佳。原因可能主要在于员工个体之间的差异。也就是说,有些人喜欢独处,有些人则喜欢上司随时加以指点。与我们在第11章讨论领导的权变理论相一致,我们认为,在说明控制跨度的宽窄对员工绩效与工作满意度的影响这一问题时,应该考虑到员工的经历、能力、工作任务结构等因素的作用。不过,有些事实表明,管理人员所监督的下属增多时,他的工作满意感会增强。

我们发现,集权化与工作满意度的相关度很高。总的来说,集权程度低的组织,员工参与决策的程度就比较高。有事实表明,员工参与程度与工作满意度呈正相关。但是,这个问题还是要考虑员工的个体差异。员工自尊心较弱时,分权化与工作满意度的相关度较高。因为低自尊的员工对自己的能力没有信心,他们喜欢分散决策,这样他们就不必为决策后果而负全部责任。

我们的结论是:要提高员工的工作绩效和满意度,必须全面考虑员工的经历、个性、任务结构等因素。为简洁起见,可记住下面两点:官僚特征较强的员工(参见本章末的自我评估练习)喜欢依赖地位较高的权威人物,喜欢正规、具体的各种规则来指导自己的工作程序,希望在工作中与别人保持正规关系,这种人适合于在机械结构中工作;而官僚倾向低的员工更适合于在有机结构中工作。



## 本章小结和对管理者的意义

本章的主题是，组织的内部结构可以解释和预测员工的行为。也就是说，除了个体和群体因素之外，员工所属组织的结构关系对员工的态度和行为具有重要影响。

认为组织结构对员工行为和态度具有影响的根据是什么？很明显，组织结构有助于减少不确定性，明确工作内容，澄清员工所关心的问题，解决他们提出的“我应该做什么？”“怎样做？”“我向谁汇报工作？”“如果我有问题，去找谁来帮我？”这类问题，这就对员工的态度产生了影响，并激励他们提高工作绩效。

当然，组织结构在某种程度上也限制着员工的所作所为。例如，如果组织的正规化、专门化程度很高，命令链很牢固，授权程度较低，控制跨度较窄，员工的自主性就较小，这种组织控制严格，员工行为的变化范围很小；相反，如果组织的专门化、正规化程度较低，控制跨度较宽，能给员工提供较大的活动自由，员工的活动内容相对也就丰富得多。

图 14—8 形象地总结了本章所讨论的问题。从图中可以看出，策略、规模、技术、环境决定着组织的结构类型。为简洁起见，我们可把组织结构设计分为两种：机械模型和有机模型。组织结构对员工工作绩效和满意度的影响，与员工的个人喜好有关，受个体差异的调节。

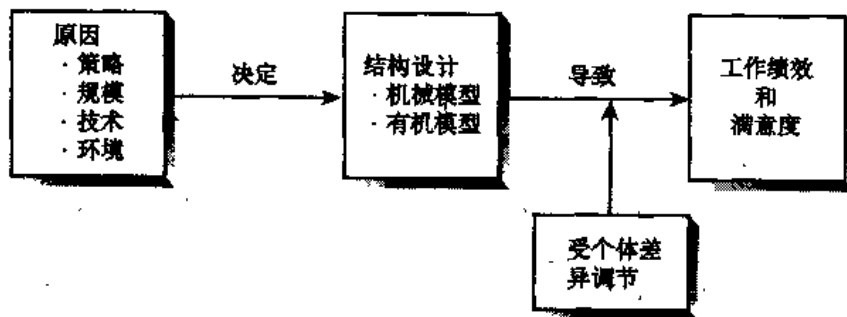


图 14—8 组织结构：决定要素和结果

最后一点，管理人员应该了解，像工作专门化、控制跨度、正规化、集权化这样的结构变量，是组织研究者能够测量的客观变量。我们在本章所提供的研究发现和结论实际上是这些研究者们工作的直接结果。但是，员工们往往不能客观地来测量这些结构特征。他们以一种不太科学的方式来看待自己周围的一切，然后形成他们自己隐含的组织结构模式。为得到在公司中工作的机会，自己必须接受多少人的面试？自己那个工作部门一共有多少人？公司有政策手册吗？如果有，每个人都容易得到一份吗？公司员工都严格按照手册要求办事吗？公司及其管理人员在新闻媒介中的形象如何？员工对于这些问题所得到的答案，结合他们自己的经历及同事的看法，会形成员工对组织结构的主观印象。当然，这种印象可能与组织的客观结构格格不入。

员工们对组织结构的隐含模式十分重要。我们在第4章已经指出,人们行为反应的基础是他们的主观认识而不是客观现实。例如,有关研究证明,许多结构性变量和与之直接相关的绩效水平、工作满意度的关系并不一致,我们认为导致这种现象的部分原因是个体差异。但另一种导致这些不一致发现的原因可能是对客观特征的多样化的认识,或者说对同一客观事物,不同的人看法不一样。研究者通常关注组织结构的实际水平,但如果人们对同一要素的解释不同,结果就会大相径庭。因此,最根本的是要了解员工是如何认识他们的组织结构的。对于有效预测员工行为而言,这比组织结构的客观特征本身更有助于预测员工的行为。

## 复习与练习

### □ 复习题

1. 为什么工作专门化不是提高生产率的不竭之源?
2. 在其他条件都相同的情况下,控制跨度宽和控制跨度窄,哪一种更有效?为什么?
3. 管理人员可以采取哪些方式进行部门化?
4. 什么是矩阵结构?管理者什么时候可以采用这种结构?
5. 什么是网络组织与无边界组织?
6. 哪种组织结构最适合于创新战略?哪种最适合于成本最小化战略?哪种最适合于模仿战略?
7. 概述规模与组织结构的关系。
8. 举例说明技术的含义。
9. 概述环境与组织结构的关系。
10. “员工有自己关于组织结构的隐含模型”,此话意义何在?

### □ 讨论题

1. “员工喜欢在扁平的、分权化组织中工作”,你同意这种看法吗?加以讨论。
2. 你是否认为大多数员工都喜欢工作高度正规化?加以解释。
3. 如果你是一个矩阵结构中的员工,你认为该种结构有何优点?有何不足?
4. 你认为女性化组织存在吗?加以解释。
5. 你认为在“纯粹”无边界组织中工作的人(如果这样的结构存在的话),会有什么样的行为反应?

## □ 辩论题

### 小的是美好的

#### 正方

大型公司正步恐龙的后尘，因为它们过于呆板，技术上保守，过于官僚化，它们正在被灵活的小型公司所取代。这些小型组织在技术上善于创新，对迅速变化的市场反应敏捷，几乎在所有发达国家它们都是主要的就业机会创造者。

几乎在所有主要行业中，灵活的小型公司都比它们的大竞争者同行出色。在航空业，小型的西南航空公司业绩一直比美国航空公司和联合航空公司出色。有线电视新闻网（CNN）公司以其出色的业绩超过了美国广播公司、哥伦比亚广播公司、全国广播公司等大公司。在钢铁业，像纽卡这样的小公司远比美国钢铁公司这样的大型企业效率高、反应迅速。在计算机领域，IBM 和数据设备公司这样的巨人，正在同自己的几百个富有创新性的小型企业进行激烈竞争。

这是怎么回事？规模化经济规律遇到了挑战。规模化经济规律认为，大型组织的效率高于小型组织，因为规模大，运行成本低，效率高。例如，固定成本可由较多的下属单位分担。大型组织可以利用标准化和大规模生产手段使产品成本降低，但现在由于市场分化、战略联盟、技术发展等原因，这些规律不再适用了。

市场的分化使大型组织的规模优势不再存在。西南航空公司可以成功地与美国航空公司和联合航空公司进行竞争是因为它不必奉行大公司的全方位服务战略，它不必使用航运中心，不负责旅客行李的转运，不提供免费用餐服务，不在每一个市场上竞争，不提供预订票服务。

战略联盟使小公司可以利用其他公司的专家，降低开发费用，这使得小公司可以和大公司竞争。例如，许多小出版公司没有足够资金在澳洲、亚洲设立销售点，它们便与这些国家的出版商联合，以推销它们的书，这样它们就可以像大型出版公司那样开展业务。

技术的发展也使大公司的规模优势受到了削弱。计算机、卫星网络和灵活的制造系统都是技术发展的例子。小公司的老板可以像大公司的老板一样通过计算机来发布指令，虽然他所控制的组织只是大公司的一部分。

在今天这样一个日新月异的动态环境中，规模大已成为发展的障碍，它压抑了员工开发新产品和新服务的创造性，也限制了就业机会。具体地讲，是小型组织创造了大量的就业机会。例如，戴维·贝奇（David Birch）咨询公司估计，1981年至1985年美国就业机会中88%的份额是由雇员不到20人的小公司提供的；另外，贝奇公司还声称，在1988年至1991年，事实上美国所有的新增就业机会都是由小型公司提供的。

大型公司对此已有所察觉，它们开始裁减掉数十万的员工，开始售卖处理与公司核心能力不一致的业务，开始进行企业重组，以使自己更加灵活，反应迅速。

### “小的是美好的”是种神话

#### 反方

现在大多数人认为,在今天这种动态环境中,大型组织处于劣势,它们的规模限制了其灵活性。另外,因规模大而带来的竞争上和技术上的优势也不再存在,这种认识是错误的!充分的证据表明,小型企业在提供就业机会和技术发展上的作用被夸大了。而且,大型组织已在采取措施避免呆板性,使公司更富创新精神,并取消等级森然的秩序,同时继续保持大型组织的规模优势。

第一,研究表明,近年来主要的就业机会提供者不是小型企业,前文所用数据夸大了新企业的作用,并且这些数据也未能进一步对小企业进行分类:是成长了,还是破产了?这就系统夸大了小公司的相对重要性。根据对小公司的最常见的定义,少于100人的公司为小公司,有证据表明,从本世纪60年代到现在,由小公司提供的工作份额实际上没有变化。就业机会中的大部分是由很少的一部分新公司提供的。1985年成立的新企业有245 000家,3年后,其中735家公司(占0.003%)所提供的就业机会是这些企业提供的总就业机会的75%。这735家企业在创业之初,雇员人数都超过100。规模大的初创企业易于成功,这一点在英国也得到了证明。

人们喜欢引用计算机行业作为创造性小公司占主导地位的高技术行业,这并不正确,只有5%的美国计算机公司雇用的员工超过500人(其中包括英特尔公司和微软公司),但它们却是本行业中90%以上的就业机会提供者和营业额的创造者。无独有偶,在日本的计算机领域,也是大公司占据优势地位,像日本电气公司、东芝、富士通等。

典型的组织正在变得越来越小,这是千真万确的。在过去的25年中,美国企业组织的平均规模大大缩小了,从1967年平均为1 100名员工,到1985年的665名。但在这些数字背后的事实是,这些小型企业正在成为大型公司的一部分,以大公司的财务和技术资源参与全球的市场竞争。换句话说,许多小型组织事实上是大型企业的组成部分,这种现象在世界各地都存在。例如,研究发现,32家大型德国制造公司事实上拥有1 000多家具有独立法人地位的分公司。在1971年至1983年之间,这个数字几乎增加了50%。

第二,技术的发展偏爱大公司,研究表明,一旦进入技术领域,小型公司就全面落后了。例如,就全球来说,大公司投资于电脑自动控制工厂建设的资金远比小公司多。

第三,大家都承认,大型组织通过战略联盟、组织间建立网络联系以及相似的方法提高了组织的灵活性。例如,德国的西门子公司,是一家大型的跨国公司,它与日本富士通公司联合起来生产机器人,与GTE在通讯领域合作,与菲利普合作生产半导体产品,与微软合作开发软件技术。这种全球化经营势头,与大型组织采取的扩大控制跨度、决策分权化、削减垂直层次、关闭或出售不符合组织经营主旨的行业或产业等一系列做法相配合,就使大公司日益灵活,反应迅捷。

## □ 自我认识练习

### 官僚化倾向测试

说明：对于每一个小题，对照“非常同意”和“非常反对”，标出符合你的情况的选择。

非常同意    非常反对

1. 我认为工作中的稳定性很重要。
2. 我喜欢可预测性强的组织。
3. 对我来说，最好的工作是未来不确定的工作。
4. 在联邦政府工作是件美差。
5. 规则、政策和程序使我有挫折感。
6. 我愿意在一个员工超过 85 000 人的跨国企业工作。
7. 做自己的老板对我来说风险太大，我不愿意这样做。
8. 在接受一份工作之前，我希望能见到准确的工作说明书。
9. 我更愿意做一个自由的房屋粉刷工，而不是汽车配件商店的员工。
10. 决定薪资和晋升时，资历同绩效一样重要。
11. 如果在一家处于同行业最成功的公司中工作，我会感到很自豪。
12. 如果让我选择，我宁愿去做一个年薪 40 000 美元的小公司副总裁，而不是年薪 45 000 美元的大公司职员。
13. 我认为戴上标有号码的员工工卡有降低身份的感觉。
14. 公司中的停车位置应基于个人在公司中的职位来分配。
15. 如果一个会计为大型组织工作，他就不可能成为一个真正的专业人员。
16. 在接受一份工作前，我希望知道公司的员工福利待遇是不是特别优厚。
17. 如果一个公司不制定清晰明了的规章制度，它可能就无法取得成功。
18. 对我来说，工作时间、假期安排按部就班比工作刺激更为重要。
19. 对不同职位的人应予以不同的尊敬程度。
20. 规章制度早晚要被抛弃。

评分标准和参考答案见 601 页。

## □ 与别人共同练习

### 权威人物

目的：了解不同的人与权威人物相处时的经历和感觉。

时间：大约 75 分钟。

程序：1. 练习指导员根据各人的出生次序把全班分成几个小组，根据各人在家庭中的长幼位置，可分为以下几组：独生子女组，“老大”组，“中间”组，“老小”组。人数比较多的组可以再分，使每组的成员在 4 人~5 人左右，这样成员之间能够自由交谈。

2. 各组成员都应谈谈他“对权威人物一般有何反应”，重点是描述一下产生这种反应的特定情景，个人如何对权威人物作出反应（如对上司、父母、老师或教练的反应）。要求各组在 25 分钟内写出本组成员对权威人物的态度与反应方式。做这项工作时，要求把组中成员的共同反应和不同反应区别开来。

3. 重复步骤 2 的做法，但这次讨论的主题还有“组中成员作为权威人物一般是什么样子”，像步骤 2 那样列出组中成员的共同观点。

4. 就步骤 2 和步骤 3 所得结果在全班进行讨论。

5. 全班讨论的重点应放在：

- 各组结果之间有何不同？
- 不同的原因何在？
- 个体对于权威的反应和他们自己作为权威人物的特点之间有一定联系，使用哪种假设可以解释这种联系？

## □ 道别别境练习

### 监督员工的距离多远合适

在什么情况下，管理人员对员工的控制行为就变成对员工隐私的侵犯？请考虑下面两个例子。

通用电气公司顾客咨询中心员工的工作是：回答顾客提出的问题。他们的电话交谈被录下音，其主管人员有时会进行检查。

英特那瑞文纽服务公司（Internal Revenue Service）的内部审计组拥有一份计算机目录表，反映的是员工与纳税人账户的联系。这种监控活动使得管理人员随时可以查看公司员工在计算机上的工作情况。

这两个例子，监控电话或计算机的活动，是侵犯员工隐私吗？在什么情况下，管理人员通过秘密的（甚至公开的）方式监视员工行为，是侵犯员工的个人尊严和隐私权呢？

通用电气公司和英特那瑞文纽公司主管可以为自己的行为辩护，这样做是

为了保证工作质量、生产率和员工行为的正确性。通用电气公司主管可以引证,美国政府统计报告估计,大致有 600 万美国员工工作时处于电子监视之下。无声的电话监听可以帮助员工更好地工作。英特那瑞文纽公司东南地区办公室一位审计人员发现,有 166 名雇员不合规定地查看他们的朋友、邻居及明星人物的税收状况。

在什么情况下,管理人员出于需要了解员工的表现作出的行为是超出了限度并干涉了员工的隐私?例如,对员工进行监视应事前通知他们吗?管理人员为了公司利益,就有权对雇员所在的任何地方,如洗澡间、更衣室以及化妆室,进行电子监视吗?

## □ 案例分析

### 克林顿政府的组织

前总统布什的助手,理查德·哈斯(Richard Haass)认为克林顿政府的组织方式存在不少缺陷。他认为,比尔·克林顿和他的内阁所选择的组织结构便于得到一流的新主意,但却浪费时间,消蚀士气,会带来恶果。

克林顿政府是一个临时委员会性的组织,它没有正规、系统的建议体制,而是总统自己来分配任务并选择何时听取谁的意见,这是一种有机组织机构。哈斯认为,它有 6 个缺陷:(1)它不利于争论和发表不同意见。在讨论敏感问题、进行重要决策的会议上,也许参与者都是当局认为合自己口味的人,因此这种组织结构不利于发现真理,因为人们害怕因坚持己见被排除在外。(2)它会导致政策不一致。因为没有人对一项政策负全部责任。(3)它会消蚀士气,那些有衔无权的人会感到自己受了冷落。(4)这种结构形式容易引发失误,缺乏标准化程序无疑增大了出错的可能性。(5)缺乏标准化程序还易产生丑闻。重视人际关系的作用会导致个人过多地考虑保护老板,缺乏正规的程序会使成员出了错还难以发现。(6)这种组织会使总统的时间分配比较混乱。总统实际上成了自己下属的总管,而没有把时间用在领导国家大事上。

哈斯指出,由总统的老朋友、顾问、宠信者组成的厨房内阁,形成了一个“政府内部小圈子”,它压过了政府正式职位上的人。克林顿更听这些人的话,而把政府的一些职位架空了。因为,克林顿和他的高级参谋都既不信任也不尊敬现存机构的人员,所以他们只依靠特别行动小组(由总统亲信负责)来处理卫生保健和福利改革等问题。

哈斯认为,克林顿面临的许多问题都源于这个组织结构。比如,对外政策就因为没有明确方向而相当不力;与国会的关系不佳原因就在于政府政策的反复无常。

#### 问题:

1. 哈斯详述了临时委员会政府的种种缺陷,你认为这种结构有何优势?
2. 动态环境需要灵活性,而克林顿政府组织结构具备这种灵活性,那它不正是进行政府管理的理想机制吗?
3. “政府结构应能弥补总统的弱点”,你同意这种观点吗?对克林顿政府,

这句话意味着什么？

4. 克林顿领导的是一个国家，巨型公司中的董事长兼总裁（CEO）领导的是一个具有几亿美元资产的公司，他们之间有何相似？克林顿所做的只是以通用电气总裁杰克·威尔奇的方式，在政府中建立一个无边界组织吗？





## 技术、工作设计 和工作压力

工作场所中的技术  
工作设计  
工作压力  
本章小结和对管理者的意义  
复习与练习

## 学 习 目 标

学完本章后, 你应该能够:

1. 描述 PDCA 循环在不断改进中的作用。
2. 解释再造工程目前流行的原因, 并与全面质量管理进行比较。
3. 说明弹性制造系统对在该系统内工作的员工有哪些内在意义。
4. 确定哪些人受到了工人过时现象的影响。
5. 比较工作特性模型与社会信息加工模型的异同。
6. 识别家庭式友好组织的特点。
7. 描述工作压力的潜在来源。
8. 解释个体差异变量是如何调节“压力—产出”之间关系的。



## 范 例

罗宾逊·克鲁索开创了一周 40 小时工作制, 他在星期五做完了所有的工作。

L. 费希纳

全美联邦抵押贷款协会 (The Federal National Mortgage Association) (即人们所熟知的费尼·梅公司) 是美国最大的住宅抵押贷款买主。正如你所料想的, 它主要依靠计算机来处理大量的贷款信息, 并帮助公司将其贷款交易契据包装成容易销售的各种证券。

本世纪 90 年代初之前, 费尼·梅公司依靠几十台大型计算机和一个高度集权化的管理系统来完成其工作任务。但随着公司业务的发展, 这种体制跟不上需要了。因此管理人员重新设计了工作过程, 打破了旧的集权部门体系, 而由金融、营销、电脑专家等有关人员所组成的工作团队取而代之。为把各种资源都联系起来, 管理人员用一套由 2 000 多台个人电脑所组成的网络系统及新型软件取代了原来集中化的计算机系统, 新的软件可以使人经过最短时间的培训就可以掌握机器的性能。

实践证明, 费尼·梅公司用于购最新计算机和重新设计工作程序所花的 1 000 万美元物有所值。1992 年银行利息率降低, 社会贷款取最剧增, 该公司的业务活动也随之高涨。公司的新系统不仅能应付业务的大幅度增长, 还大大提高了员工的平均生产率。也就是说, 公司增加的人很少, 但能够完成的工作量却大大增加了。1991 年至 1992 年间, 公司营业额将近翻了一番, 达 2 570 亿美元, 但公司只在原来近 3 000 名员工的基础上新增加了 100 名员工。“如果我们没有采用新技术”, 公司副董事长富兰克林·D·雷恩 (Franklin D. Raine) 说, “我们的企业就会垮掉, 但是, 现在费尼·梅公司的利润率攀升了 13%, 达到了 16 亿美元。”

这一章主要考察 3 个相互联系的主题: 技术、工作设计和工作压力。在本章中, 我们将揭示技术是如何改变组织及员工工作的; 我们还将介绍管理人员是如何对工作进行重新设计和安排的, 因为他们相信这些举措能够提高员工的生产率和满意度; 最后, 我们将论证技术和工作设计是导致部分员工压力水平增强的两个因素。

## 工作场所中的技术

前一章在讨论为什么组织结构形式各异这个问题时，已引入了“技术”这个概念，我们把它定义为：组织把投入转化为产出的方法。最近几年，这个术语为经济学家、管理人员、咨询人员、商情分析人士所广泛应用，他们用它描述那种利用复杂的电子和计算机技术来把投入转化为产出的机器及设备。

工作场所使用新技术的通常意义是，在使投入转化为产出的过程中，新技术以机器代替了人力劳动。事实上，自从18世纪中叶工业革命以来，这种以资本代替劳动的过程就基本上没有停止过。举个例子，电力的引入使纺织工厂得以采用机械纺织机，机械纺织机比手工纺织机的生产速度更快，而且所生产布匹的价格也更为便宜。在最近25年中，机器设备的计算机化成为了改变20世纪工作场所面貌的主要动力。例如，银行自动取款机已取代了成千上万个银行出纳员的工作。新一代“陶洛斯”福特车上98%的焊接工艺是由机器人而不是雇员来完成的，现在许多车上都装了电脑，它在几秒钟内就能诊断出以前修理工花数小时才能发现的问题。IBM设在得克萨斯州奥斯汀（Austin）的一家工厂可以在无人帮助的情况下生产出膝上计算机。从零部件被送到IBM工厂起，到成品的最后包装，整个过程都是自动化的。本章开头所举的费尼·梅公司的例子也说明了各个公司是如何利用个人微机来使决策过程分散化，并大大提高生产率的。

本书的重点是研究人们在工作中的行为，因此，如果不讨论最新技术如何改变工作场所面貌和影响雇员工作内容这个问题，本书的主题就将是不完善的。本节将重点考察技术和人们的工作内容相关的4个具体问题：全面质量管理（TQM）与持续改进过程、再造工程、弹性制造系统、工人过时。

### □ 全面质量管理与持续改进过程

在第1章中，我们将全面质量管理描述为管理人员的一种经营理念。它通过对所有组织过程的持续改进来使顾客满意，并受这种顾客满意度的不断提高所驱动。许多组织的经理人员由于认可一种低于“完美”的绩效水平而受到指责，这种现象在北美尤为突出。而全面质量管理认为仅仅干得好也是不够的。为了突出说明这一点，可以假设99.9%的无差错绩效代表了最高的标准。但这种绩效标准会带来什么后果呢？它意味着美国邮政局一小时丢失2000份邮件，美国医生们每周发生500例医疗事故，芝加哥的奥海尔（O'Hare Airport）机场每天有两架飞机坠毁。当你认识到这些时，99.9%的绩效水平就不那么令人印象深刻了。

全面质量管理方案致力于实现过程的不断改进。这样变化性就会日益降低，当变化性消除时，产品和服务的同一性就能增强。这反过来又会降低成本，提高质量。例如伊利诺伊州尚佩恩市的一家美国高级系统公司（Advanced Filtration System Inc, Champaign, Illinois）在实行顾客监督产品质量机制后，

4 年来产品的次品率从每千件 26.5% 下降到了 0, 而同时, 公司的月产量上升到原来的 3 倍, 员工人数减少了 20%。

持续改进这种理念与典型的美国经营管理方法背道而驰。后者认为工作规划是线性的, 有始有终的。例如, 美国管理人员习惯于把降低成本看作是一个短期方案。他们制定了降低成本 20% 的目标, 达到这个目标后就说: “哇, 我们降低成本的任务完成了。” 但是, 日本人则认为, 成本控制是一个永无止境的过程, 追求持续改进就好像一场没有终点的田径赛。

永无止境的完善过程需要一种环型而不是线性的方法。图 15—1 的“计划—试验—检查—实施”(PDCA 循环) 正说明了这一点, 管理人员首先作出变革计划, 然后着手试验, 检查结果, 并根据结果采取行动, 使变革得以推广, 或利用新的信息重新开始这个循环改进的过程。这种 PDCA 循环就是把所有组织过程都看作是永不结束的完善提高过程。

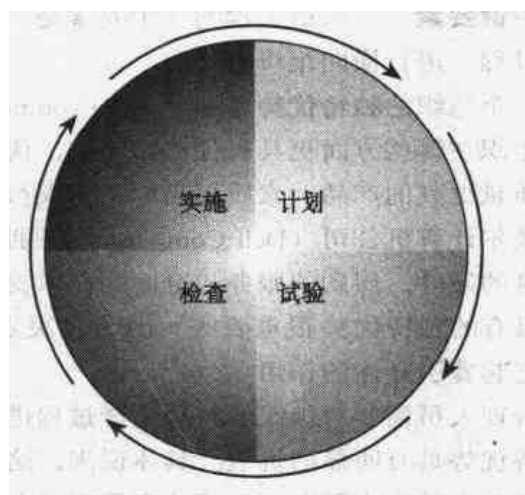


图 15—1 PDCA 循环

伊顿公司是一家大型汽车配件生产企业, 它把 PDCA 循环引入了全公司。公司管理人员鼓励工人从小事做起, 来逐步改进产品质量, 完善生产过程。这种循环也在办公人员那儿得到了推广, 他们为了公用设施费用而讨价还价, 对地方税评估提出各种质疑, 他们对存货清单也进行了仔细的审查并大力削减了文书工作。不断地追求完善使伊顿公司在 1983 年至 1992 年间, 生产率每年递增 3%, 而同时期美国经济平均增长率是 1.9%。

当成千上万家组织引入了全面质量管理, 不断地追求完善时, 这对员工及他们的工作意味着什么呢? 这意味着他们再也不能停留在先前所取得的成绩之上了。因此, 对有些人来说, 由于失去了安于现状的工作气氛, 他们可能会感到工作压力与日俱增。没有终点线的比赛就意味着比赛将永远不会结束, 这就会带来持续的紧张, 这种紧张也许对组织有一定的积极作用 (还记得第 13 章所讲的功能正常的冲突吗?), 同时这种追求不断改进的压力也会给某些雇员带来焦虑和压力。但也许它对于员工最显著的意义在于, 管理人员将把他们看作是促进创新的主要源泉。因此, 员工参与计划成了全面质量管理的一个组成部分。例如, 引入全面质量管理方案的组织大都运用了专门授权的工作团队这一形式, 这些工作团队广泛参与了过程完善的始终。

## □ 再造工程

在第1章中我们介绍了再造工程的概念,我们将其描述为:如果一切从头开始,那么你将怎么做。

再造工程这个术语源于电子业,意思是,将原有的电子产品拆开,设计出更好的版本。迈克尔·汉姆(Michael Hammer)对这个词作了重新诠释,引入到组织中,当他发现多个公司使用计算机只是为了使信息处理过程自动化,而不是从根本上寻找更好的处理方式时,他意识到同样的原理也适用于企业界。就这样,他把再造工程这个词引入到了组织中,其含义是,管理人员应该一切从头开始,对组织现在用来进行价值创造和运作的程序方法重新加以考虑和设计,丢弃那些落后于电脑时代的东西。

**关键要素** 再造工程的3个要素是:找出组织的独特优势,评估核心的生产过程,进行横向组织设计。

一个组织的**独特优势**(distinctive competencies)是指,与自己的竞争者相比,组织在哪些方面更具有优势。比如,优越的仓储条件,效率更高的分配系统,质量更高的产品,素质更高的销售人员以及更为先进的技术支持。举个例子,戴尔计算机公司(Dell Computer)区别于其竞争者的主要优势是,它强调高质量的硬件,周到的服务,全面的技术支持以及低廉的价格。为什么找出组织所具有的独特优势很重要呢?因为在决定哪些活动对于组织的成功最关键时,它起着引导性的作用。

管理人员需要对组织的核心生产过程进行评估。这些核心过程对于组织取得独特优势具有明显的价值。具体说来,这种过程是指把物质材料、资本、信息、劳动力转化成顾客所需要的产品或服务的过程,当组织被看作是由一系列过程组成时——从战略计划到售后服务,管理人员就可以判断出每一个过程对组织取得独特优势,具有何种程度上的价值。毫无疑问,这种过程价值分析(process value analysis)一般能揭示在一系列组织活动中,哪些过程价值很小或根本没有价值,而只是“我们习惯那样做”。

再造工程要求管理人员围绕横向过程进行重新组织。这意味着组织要引入多功能的、自我管理的团队,同时,组织要着眼子过程而不是功能。举个例子,市场营销部副总裁可能成为“发现并拴住顾客的过程所有者”。再造工程还意味着要削减中层管理人员。汉姆指出:管理人员并不能创造价值,顾客购买公司的产品并不是看中了管理人员的水平。确切地说,管理者的作用是间接的,因此,如果可能的话,越少越好。再造工程的一个目标就是最大限度地降低所需管理人员的数量。

**为什么现在要进行再造工程** 再造工程难道不是管理人员应持之以恒去做的事情吗?为什么它在90年代成为了热点问题呢?迈克尔·汉姆认为,因为组织的环境在全球范围内不断变化,许多组织的结构已过于滞重。

在经济稳定增长的时代,传统的机械组织行之有效,管理者可以对组织的各种活动进行分散化和具体化,以取得经济效益,这是本世纪50年代、60年代及70年代大部分时间中,北美大多数组织所处的环境。但是现在大多数组织在超负荷的全球环境当中运作,现在的顾客与30年前相比,信息更灵通,

行为更复杂,更重要的是,现在的市场、生产以及资金是在全球范围内流动的,例如,澳大利亚投资者可以去日本、加拿大或任何别的地方投资——只要他们认为比在国内投资获利更丰厚。顾客的全球化需要企业改进质量和服务并降低成本,因为如果你不能满足他们的需要,他们可以从别的地方得到满足。

工作专门化、设置职能性部门、缩小控制跨度等手段,使直接劳动力成本降低了,但同时带来的官僚主义却意味着大量的管理费用开支,也就是说,为协调好工作专门化和部门化过程中的种种关系,组织需要大量的中层管理人员来使各种分工组合在一起,为共同的目标而工作,因此,虽然官僚结构有助于在操作层次上降低成本,但却需要不断增长的而又代价昂贵的协调系统。现在,许多组织引入了各种工作团队,实行分散决策,加宽控制跨度,并使组织结构趋向扁平化。这使得它们的运作效率提高了,它们向传统的组织运作程序提出了挑战。

**再造工程与全面质量管理** 再造工程是全面质量管理的另一种说法吗?它们有不少共同点,例如,它们都着眼于过程和满足顾客要求,但除此以外,二者差别很大,这在它们的目标及实现目标的方式上表现得更为明显。

全面质量管理追求渐进式的改进,而再造工程追求绩效上跳跃式的提高。也就是说,前者在基本状况尚可的基础上寻求不断的完善,而后者是把不相关的东西剔除,从头开始。二者为达到目标所采取的手段也是迥然不同的。全面质量管理所用的方式是从基层开始自下而上的,在制定全面质量管理计划与执行计划的过程中,强调参与式决策。而再造工程开始是由高层管理人员发起的,再造工程完成之后,工作场所的运行就主要依靠员工自我管理了。但在此之前,整个再造工程过程都是高度专制的、缺乏民主参与的过程。赞成实施再造工程的人认为,要达到目标就必须采取这种方式,因为工作过程的改变对员工来说具有很大的威胁,他们并不会自愿接受这种变革,而高层管理人员亲自着手实施再造工程时,员工就别无选择了。正如汉姆喜欢说的:“你或者上车,或者让车从你身上辗过,别无选择。”

**对员工的意义** 再造工程在工商界发展势头很猛,最近一份调查发现,在制造业中,44%的受调查企业的回答表明,它们正在实施再造工程或正考虑这样做。在公用事业和保险业中,这个比例分别为48%和52%。

实行再造工程的公司很多,包括摩托罗拉公司、施乐公司、福特公司、Banc One、Banca di America e di Italia 公司、美国电话电报公司、西门子公司、KPMG 皮特马威克(Peat Marwick)公司、豪尔马克公司、国民人寿保险集团等,实行再造工程给公司带来了巨大的效益。例如,豪尔马克公司把新产品推向市场的时间,从两年缩短到了几个月。国民人寿保险集团现在的1100名员工所做的工作是过去1900人所做的,而且公司经营规模还扩大了25%。

再造工程备受青睐并不足为奇,在今天充满高度竞争的全球性市场环境下,各个公司发现,如果想继续生存,就必须对工作过程进行重新设计,而且公司员工也不得不作出“上车”的选择。

再造工程的一个直接后果是,越来越多的人将因此而丢掉饭碗,失业人数的多少取决于组织采用新技术的速度。有些专家认为,在不远的将来,因再造

工程而失业的人会达 100 万~250 万。抛开数量不谈,再造工程对不同组织所造成的冲击和影响也是各不相同的。那些需要员工支持的工作,尤其是中层管理人员所受打击最大。服务行业的职员也难逃厄运。例如,一位学识渊博的观察家预测说,到 2000 年,再造工程将使商业银行以及互助储蓄银行的员工减少 30%~40%。

经历过再造工程而仍然保住自己职位的那些员工会发现,他们所做的工作不再是原先所做的工作了,新的工作一般需要更广泛的技能,这包括:需要与顾客和供应商保持更多的接触;做挑战性更强的工作,承担更大的责任,取得更高的报酬。但为时 3 年或 5 年一次的再造工程对员工来说确实是一件残酷的事情。他们要忍受新工作所带来的不确定性和焦虑感,而且不得不抛弃长期以来所得到的工作经验,以及长期所形成的正式的社交关系网。

## □ 弹性制造系统

这看起来像科幻电影中描绘的事物:遥控车把压铸件送到计算机化的设备中心,机器人把这些铸件放在合适的位置;同时,设备中心命令其千百种工具进行各种操作,把铸件转换为成品机件。这些略有差别的成品机件以每个 90 秒的速度制成,这期间不需要使用任何熟练技工或传统的机器工具。而且在这种工厂中,也不存在更换压铸件或工具环节过程中的长时间迟滞现象。一台机器就能生产任何层次的管理人员所需要的几十种甚至上百种不同的机件。这个世界就是弹性制造系统 (flexible manufacturing system)。

在经济全球化的今天,只有那种能够对变化作出迅速反应的生产性组织才能够取得竞争优势。例如,它们能够更好地满足顾客的各种不同需要,送货速度也比其竞争对手快。在顾客喜欢标准化产品的时代,固定生产线就能满足要求,但是现在顾客在追求个性,组织必须掌握灵活的生产技术才能满足顾客的要求,并更有效地进行竞争。

弹性制造系统的独特之处在于:通过计算机辅助设计、工程及生产的整合,它可以为满足顾客需要而进行小规模生产。而且其成本之低,过去只有进行大规模生产才能做到。弹性制造系统实际上否定了规模经济的规律:有了弹性制造系统,管理人员不需要再通过进行大规模生产,制造出千百万个相同的产品来使单位产品成本降低了,现在想制造新部件时,不必更换机器,只要改变电脑程序就能满足其愿望了。

一些自动化工厂在中央电脑指令的操纵下,可以生产多种型号的合格产品,并可以从一种产品的生产马上转向另一种产品的生产,例如,约翰·迪尔 (John Deere) 拥有一家资产达 15 亿美元的自动化工厂,这家工厂可用 3 000 种可选择方式来生产 10 种型号的机车模型,而不必关机停工来更换工具。全国自行车工业公司生产“松下”牌自行车,这家公司通过使用弹性制造系统,可以生产出 18 种型号 11 231 862 种样式的各种赛车、公路车和山地车。这些具有 199 种颜色类别的自行车在尺寸、大小方面也是各具形态、不胜枚举的。正因为这样,才使得松下公司能以大规模生产时的价格来提供订做的自行车产品。

弹性制造系统对于在其中工作的员工意味着什么呢?这种系统需要的是新

型的产业工人：弹性制造系统中的员工需要更多的培训和更高的技能。这是因为系统中员工人数较少，而每个员工却要做更大量的不同工作。例如，在阿肯色州的一家主要生产空调压缩机名为科里尔（Carrier）的工厂中，由于引入了弹性制造系统，在开始工作前，所有员工都要接受为期6周的培训。培训内容包：学习看图纸，掌握诸如分数和公制计算等数学知识，掌握统计方法及计算机技能等等。同时，还要学习如何解决与同事相处时出现的问题。除了技能要求很高的工作外，采用弹性制造系统工厂中的员工一般被组织参加各种工作团队，并被授予较大的决策权。采用弹性制造系统的工厂，一般采用有机结构，组织把权力下放到完成操作性任务的团队手中，这与工厂高度灵活的目标是一致的。

## 四 工人过时

技术变革使大多数员工的技术使用周期大大缩短了。在本世纪 50 年代的工厂中，工人或职员可以只学习一门技能，并且他有理由相信，在其大部分的工作生涯中，他所学的这种技能是可以胜任工作的。而现在已是今非昔比了。计算机、再造工程、全面质量管理及弹性制造系统所引导的新技术变革正在改变着工作及要求及员工完成这类工作所需要的技能。

重复性的工作（如那些传统上由生产线或低技能员工所做的工作）将继续被自动化。许多职位的级别将有所提高。例如，由于现在许多管理人员和专业人员已经承担起了使用文字处理软件来做工作备忘录和工作报告的任务，秘书的工作将有所升级，成为一个管理助手，那些职能扩充后不能胜任这种新角色的秘书将被解聘。

正如我们前面已指出的，再造工程使员工生产率显著提高，对工作过程的重新设计使较少的员工就能够创造出较高的产出。这些被重新设计后的工作需要员工具有不同的技能，那些电脑盲、人际交往能力很差、工作自主能力差的员工，在新技术的要求面前就落伍了。

最后，应该记住，技术过时现象在管理阶层也存在。那些在控制链中充当高层主管和与基层员工沟通的中层管理人员，正面临被解聘的命运；那些习惯于对员工进行直接领导、严密控制、恐吓式管理的管理人员如果不改变原有观念，肯定也会面临被迫离开公司流落街头的下场。有效的管理者的新形象应该是：具有善于倾听、引导、激励及赢得团队支持的工作能力和技巧的人。

## 工作设计

将各项任务联合起来以创造个体工作的方式，员工在工作时的灵活程度，组织支持系统（如日托和家庭假日）的有无状况都会对员工绩效和工作满意度产生直接影响。在本节中，我们介绍工作任务特性理论，工作的重新设计，可供选择的工作时间方案，家庭式友好组织等内容。在此基础上我们提出以下建议：当我们很快就要跨入 21 世纪时，我们需要重新考虑工作的内涵到底是什



么。20 年或 25 年之后，我们中间可能就没有人还做那些传统意义上的工作了。

## □ 工作任务特性理论

“每天都做同样的事”，弗兰克·古里尔（Frank Greer）说，“当旅客座椅从生产线上下来之后，把它们放进车内，用 4 个螺栓把它们固定在车身上，然后用电扳手把螺丝拧紧。就这样，一个小时 30 辆汽车、120 个螺栓，一天 8 小时。我并不在乎他们一小时付给我的那 18 美元，但在生产线上我都快疯了，这活我做了将近一年半的时间，最后我对妻子说，‘这不是我下半辈子的生活方式，再干我就成了傻子。’因此我辞职了。现在我在一家印刷厂工作，一小时不到 12 美元，但我觉得工作很有趣，它具有挑战性。现在我每天早晨都渴望尽快去上班。”

弗兰克·古里尔的话道出了我们都承认的两件事实：（1）工作各有不同；（2）有些工作更有趣，更富有挑战性。组织行为学的研究者们也注意到了这两点，他们创立了一系列**任务特性理论**（task characteristics theories）来试图鉴别出工作内容的特性，并确认这些特性是如何组合在一起形成各种职位的，同时还要找出这些任务特性与员工激励、员工满意度、员工绩效之间是怎么样的—种关系。

现在至少存在 7 种不同的任务特性理论，但它们之间重叠之处甚多。赫兹伯格（Herzberg）的激励—保健理论（双因素理论）及对成就需要的研究（第 6 章讨论过）实质上就是任务特性理论。赫兹伯格认为，那些能够提供成就机会、认可以及责任的工作，会增强员工的满意度。与此相似，麦克利兰（McClelland）论证说，让高成就感的人做那种能增强个人的责任感、反馈及时、风险适度的工作，绩效最高。

我们在本节中将回顾 3 种最重要的任务特性理论：必备任务特性理论，工作特性模型，社会信息加工模型。

**必备任务特性理论** 对任务特性的研究开始于特纳（Turner）和劳伦斯（Lawrence）在 60 年代中期所做的开拓性工作。他们提出了一套研究方法以评价不同种类的工作对员工满意度和缺勤情况的影响。他们预测员工将会偏爱做那些复杂和富有挑战性的工作，也就是说，这种工作能够增强员工的满意度并降低缺勤率。他们用以下 6 个任务特性来界定一件工作的复杂性：（1）变化性；（2）自主性；（3）责任；（4）所需知识及技能；（5）所需的社会交往；（6）可选择的社会交往。在特纳和劳伦斯看来，如果一种工作在这几个方面得分越高，其复杂程度就越高。

他们的实证研究证实了他们对于缺勤率的预测。从事高度复杂任务的员工所具有的良好出勤记录正好说明了这种预测。但是直到他们把员工的背景情况也考虑在内时，他们才找出了任务复杂性和员工满意度之间的一般关系。事实表明：当考虑到员工的城乡背景差异这种个体差异时，来自城市的员工对复杂程度较低的工作的满意度更高，来自农村的员工则相反。因此，特纳和劳伦斯得出的结论是：生活于大社区区中的工人，工作之外兴趣广泛，因此工作对他们的内在激励较低；而生活在小社区的工人则相反，他们工作之外的兴趣比较

少,更乐意做复杂的工作。

特纳和劳伦斯的必备任务特性理论具有举足轻重的地位。因为,第一,他们论证了员工对不同类型的工作反应不同;第二,他们提出了用以评估工作的一套基本的任务特性;第三,他们把注意力集中在考察员工个体差异如何影响员工对工作的反应上。

**工作特性模型** 现在,用于确定任务特性,理解这些特性与员工激励、员工绩效、员工满意度之间关系的最重要理论是哈克曼(Hackman)与奥德海姆(Oldham)的**工作特性模型**(job characteristics model),其基础是特纳和劳伦斯的必备任务特性理论。

根据工作特性模型(JCM),任何工作都可用以下5个核心任务维度来描述,其定义分别如下:

1. **技能多样性**(skill variety) 表示工作对不同类型活动的需求程度,以及由此决定的对员工所应具备技艺和才干的要求的多样性程度。

2. **任务同一性**(task identity) 职位对完成一整套条块分明的工作的需求程度。

3. **任务重要性**(task significance) 指工作对别人的生活或工作有多大影响。

4. **工作自主性**(autonomy) 指员工安排工作内容、确定工作程序时,有多大的自由度、独立性及判断力。

5. **工作反馈**(feedback) 指员工在完成任务的过程中,在多大程度上可以获得有关自己工作绩效的直接而明确的信息。

表15-1 为我们提供了用以评定每种特性得分高低的职位活动的例子。

表 15-1

工作特性得分高低举例

#### 技能多样性

高分:小型汽车修理站的所有者兼经营者。其活动内容包括:进行电子维修,装配发动机,做一些体力活,与顾客接触等等。

低分:车身加工工厂的工人。他每天要做8小时喷漆工作。

#### 任务同一性

高分:家具制造者,他自己设计图样,选料,制造产品并对产品加以完善化。

低分:家具工厂的锯木工人,其任务只是开动车床制做桌腿。

#### 任务重要性

高分:医院危重病房的护理人员。

低分:医院中擦地板的人。

#### 工作自主性

高分:电话安装员,他可以自主安排日程,在没有监督的情况下会见客户,并且自由决定最有效的安装方式。

低分:负责处理按照例行程序打进来的电话的电话接线员。

#### 工作反馈

高分:电子工厂进行半导体安装,然后进行检试以了解其性能的工人。

低分:电子工厂负责半导体安装,然后交给检验员检试的工人。

图 15—2 是这个模型的结构图，注意一下前 3 个维度，即技能多样性、任务同一性、任务重要性三者之间是如何相互结合，产生出有意义的工作的。也就是说，如果一种工作包含这 3 个特性，那么我们可以预测，员工会认为这种工作很重要，有意义，值得去做。

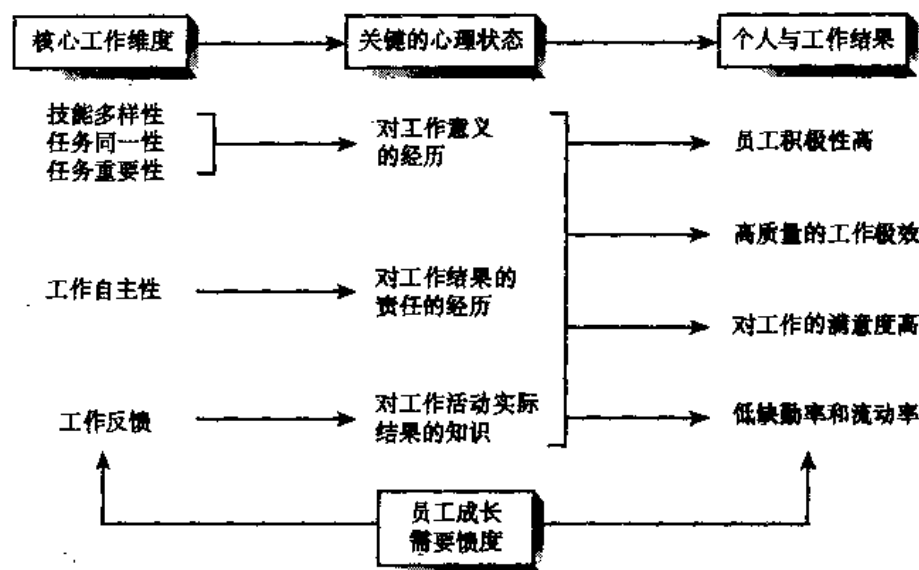


图 15—2 工作特性模型

同时应注意，具有自主性的职位会使任职者对工作结果产生一种个人责任感，如果一种工作能及时给员工以反馈，员工就能知道自己的工作效率如何。从激励的角度讲，这种理论模型表明，当员工得知（关于结果的知识）他个人（体验到的责任）在其喜欢的（体验到的意义）工作方面干得很好时，员工就能得到内在的奖励。这 3 种心理状态出现的机会越多，员工积极性、工作绩效、满意度就越高，员工缺勤率、流动率就越低。如图 15—2 所示，工作各维度与工作结果之间的相关程度受到员工成长需要强度的调节和影响。也就是说，受员工自尊自强、自我实现欲望的影响，成长需要高的员工与成长需要低的员工相比，工作内容得到丰富后，会更多地经历到这几种心理状态。而且，他们对于这几种心理状态的反应也更加积极。

可以把上面几种维度归并，得出一个预测性指数，即**激励潜能分数**（motivating potential score, MPS），其计算方法如图 15—3 所示。

$$\text{激励潜能分数 (MPS)} = \left[ \frac{\text{技能多样性} + \text{任务同一性} + \text{任务重要性}}{3} \right] \times \text{自主性} \times \text{反馈}$$

图 15—3 计算激励潜能分数

激励潜能高的工作，在导致使工作有意义的 3 个因素中，至少在其中一个因素上的得分会很高，而且在自主性和反馈性方面的得分也都很高。如果工作激励潜能得分高，那么就可以预测，这对员工的工作动机、工作绩效、工作满意度都会有积极的影响，而缺勤率和流动率会有所下降。

工作特性模型是历经多次研究验证过的。大量研究资料已证明该理论一般框架是正确的,也就是说,工作特性有很多,而且这些特性能影响到行为后果。但在JCM(工作特性模型)的5个核心维度、MPS(激励潜能分数)的倍增特性以及作为中介变量的成长需要强度的效度等问题上,仍存在着大量的争议。

任务的同一性这一项能增强模型的预测力吗?答案是不肯定的,而且,有资料显示,技能多样性维度与自主性维度重叠的部分较多。还有研究发现,把MPS中所有变量相加,而不是有加有乘,MPS对工作结果的预测性更强。最后,员工成长需要强度是否作为一个有意义的中介变量最近也受到了怀疑。有人认为,其他变量诸如社会暗示作用的存在与否、与对照群体相比自己的公平感、不断吸收别人工作经验的倾向等等,它们在调节工作特性—产出相互关系方面或许比员工成长需要更为有效。因此,考虑到对中介变量研究的现实状态,在考察工作特性—工作结果之间的关系时,不应全盘接受工作特性模型理论的观点,即完全把员工成长需要看作是中介变量,而应进行多方面考察。

上面的这些分析能给我什么启示呢?在已有研究的基础上,我们可以比较自信地得出以下结论:(1)一般说来,从事工作特性较高职业的人,其激励水平比较高,工作绩效、满意度也比较高。(2)工作维度并不直接影响员工个人和员工工作绩效,而是通过心理状态反应起作用的。因此,必须重视对员工心理状态的研究。

## 新闻中的组织行为学

### 增加工作自主性

1988年,戴维·温加(David Wiegand)的电信公司——高级网络设计有限公司还有90天就要倒闭了。这家公司设在加利福尼亚州的拉莫瑞达市(La Mirada)。戴维是公认的控制狂,他的独裁作风正使得公司走向衰败。事实上,他对手下的35名员工逼迫得越利害,员工的生产效率就越低。

作为最后一搏,温加聘请了一名顾问。顾问给他出了什么主意呢?首先,要使员工受到正规的培训,以完成其工作任务。其次,要赋予员工更多的权力和责任。顾问说,这样做可能会使员工的工作动机增强,工作质量改善,工作满意度提高,流动率降低。

温加勉强接受了这个建议,并为公司员工的工作做了重新安排,以提高其自主性。对于每项工作,管理人员和员工都要找出能产生这项工作大部分结果的4个~5个工作任务来。如果员工对于这些工作任务不精通,那么他就要接受培训。一旦员工能熟练掌握工作任务,管理人员就把任务交由他来完成。接下来,员工就只需要每隔一周或一月向管理人员汇报工作了。

员工们都很喜欢这种新体制。一位客户服务代表卡门·帕格里斯(Carmen Pugliese)说:“这种方式更有效率,过去,我的上司常常支配着我每周或每月的工作目标。现在我建立起自己的工作目标,我能更好地分清主次,而工作流程也更加顺畅了。你一旦觉察到要做什么事,你就可以去完成它。我的工作满意度现在也强多了。”

温加费了两年的周折,才对于给予员工如此多的自主度有了心安理得的感觉。并且,他对这种新体制的运行效果感到由衷的高兴。生意比过去增色不少,现在他手下有20名员工,他们所处理的事情要比原来35名员工所做的事情还多。

有趣的是,高纽网络设计有限公司的实践结果与全国性调查所得出的数据是相吻合的。最近的一项民意调查表明,当问及员工他们对工作中的什么因素最为重视时,64%的员工给“能够独立工作”打了高分,这甚至超过了“高收入”和“晋升机会”的得分情况。

**社会信息加工模型** 在本节开头介绍任务特性理论时,引用过弗兰克·古里尔的例子,他对自己过去在吉普车生产线上的工作经历抱怨不已,但弗兰克的一个好朋友,罗斯·莱特(Russ Wright),现在仍在那儿工作,做的是与弗兰克以前相同的工作;而罗斯对自己的工作很满意,对此你也许不会感到惊讶,因为我们在第4章中对知觉的讨论中谈到,不同的人对同一件工作的看法与评价可能是截然不同的。我们在本节中所要介绍的第三种任务特性理论的主题是,人们并不是对客观工作本身,而是对自己主观认识中的工作作出反应。我们将这种理论称为**社会信息加工模型**(social information processing model)。

**社会信息加工(SIP)模型**的内容是,员工会根据交往对象提供的社交暗示来决定采取什么样的态度与行为。这里所说的“交往对象”,包括同事、上级、朋友、家庭成员、顾客等。例如,加里·宁(Gary Ling)在不列颠哥伦比亚省(British Columbia)锯木厂找了一份工作,是夏季活。由于就业机会较少,这份工作报酬又较高,因此头几天工作时,加里工作积极性很高,但是两个星期之后,他的积极性大大降低了。因为他的同事都认为这种工作不好,他们说,这种工作枯燥无味,纪律考勤过于严格,这说明管理人员不信任他们,而且主管也从不听取他们的建议。在这两个星期中,加里所从事工作的客观特性并没有改变,但他在别人所提供的信息的基础上,对现实进行了重新建构。

大量的研究证明了SIP模型的有效性。例如,有研究表明,员工的动机与工作满意度会受到一些微妙事情的影响,如同事或老板对诸如任务难度、挑战性、自主性等工作特性的评论等等。因此,管理人员不仅应该重视工作的客观特性,还要重视员工对自己工作的主观看法。这样,管理人员可能就要花更多时间来告诉自己的员工,他们的工作是很有趣、很重要的。而且,与老员工相比,新聘员工或刚轮换和提升到新岗位的员工会更容易受到社会信息的影响。对此,管理人员也不应该大惊小怪。

## □ 工作的重新设计

如果管理人员想重新设计或改变员工的工作结构,他们所能选择的方案有哪些呢?下面讨论3种选择方案:工作轮换、工作扩大化、工作丰富化。

**工作轮换** 如果员工的工作过于例行化,那么就可以选择工作轮换(Job rotation)方法(也叫交叉培训法)。当员工觉得一种活动已不再具有挑战性时,就把员工轮换到同一水平、技术要求相近的另一个岗位上去工作。

匹兹堡的特兰斯考姆数据系统有限公司(G.S.I. Transcomm Data System Inc.)为了使公司110多名员工免受工作枯燥之苦,就使用了工作轮换法。最近两年中,公司近20%的员工进行了工作轮换,管理人员认为,公司每年的流动率之所以从25%下降到不足7%,主要应该归功于工作轮换法。巴西的西姆科(Semco SA)公司广泛采用了工作轮换法。该公司总裁说:“事实上,没

有一个员工在同样的位置上所呆的时间超过3年,我们总是尽量鼓励员工时常更换工作岗位,这样,他们才不会受到技术知识的困扰,才不会深陷于习惯行为模式的泥潭之中。”麦克·康威(Mike Conway),美国西部航空公司的首席执行官,描述了他的公司是如何对服务人员进行交叉培训的:“让员工去做一种更好的工作,这种工作内容更丰富,更具有挑战性。对于想往公司上层发展的人来说,这种工作会让他了解公司大约16个不同领域的情况。但是如果我们实施工作专门化,员工就只能面临一种工作领域。”

工作轮换的优点在于,通过丰富员工工作活动内容,它会减少员工的枯燥感,使员工积极性得到增强。当然,它也能给公司带来间接好处。因为这种工作设计方法能使员工扩大技能范围,这样管理人员在安排工作、适应变革、填补职位空缺时,就可以更灵活一些。但是,工作轮换也不是没有缺点的。比如,培训费用会提高;当员工在原先岗位上效率已经较高时,让他轮换到一个新岗位,会使组织生产力下降;实行工作轮换后,工作小组的成员要调整与新成员的关系,管理人员也要花费更多时间来帮助新成员适应新的工作,并督促他的工作;最后,工作轮换对于那些愿意在自己的专业领域内做一番深入研究的员工来说,无疑有许多不利之处。

**工作扩大化** 30多年前,横向扩展工作即我们所说的工作扩大化(job enlargement)这个概念就已经开始流行起来了。增加员工的工作数量,丰富工作内容,能够使工作本身更具有多样性。例如,一个邮件分检员的工作可以不仅仅是分检收到的各部门的邮件,而且可以扩展到把邮件送往各个部门,或寄送一些外发邮件。

实行工作扩大化的效果并不尽人意,经历过这种工作重塑方案的一位员工评论说:“以前我只有1件讨厌的工作,经过工作扩大化后,我有3件讨厌的工作了!”但是,也存在着一些成功运用工作扩大化的例子。比如,美国鞋业公司在其下属的一半工厂中,用一种新型的组合工作区域代替了生产线。在传统生产线上,每个员工只需完成一项工作任务,而在这种新型工作单位中,员工要承担两三个制鞋步骤的工作任务。这样做的结果是,制鞋效率提高了,质量问题也得到了更多的关注。

因此,尽管工作扩大化在克服专业性过强、工作多样性不足方面成绩显著,但在给员工活动注入挑战性和意义性方面却没有多大作用。工作丰富化的引入正是为了克服工作扩大化的不足。

**工作丰富化** 工作丰富化(job enrichment)指对工作内容的纵向扩展。这样做可以增强员工对工作计划、执行和评估的控制程度。实行工作丰富化后,安排工作时就要注意保证:使员工所做活动具有完整性,增强员工的自由度和独立性,增强员工的责任感,及时提供工作反馈,以便于员工了解自己的绩效状况,并加以改进。

管理人员是如何来丰富雇员工作的呢?以下几点基于工作特性理论的建议,具体说明了在工作中应该采取哪些措施,来提高员工的潜在动机。如图15-4所示。

1. 任务组合。管理人员尽量先理清现有的零散工作任务;把它们组合在一起,形成一种新的、内容更多的工作单位,这样做会增强技术的多样性和任务的同一性。

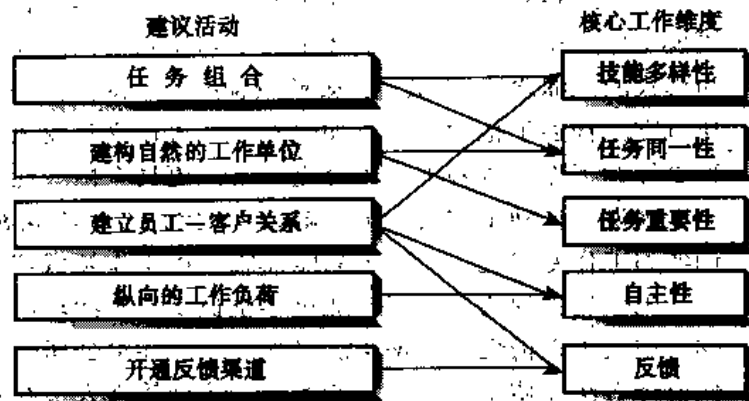


图 15-4 工作丰富化的指导原则

2. 建构自然的工作单位。其意思是，让一个员工负责一个独立而有意义的工作整体，这样做会加强员工的“工作主人翁”意识并且还会促使员工认识到自己的工作很有意义，很重要，而不是无关紧要的。

3. 建立员工—客户关系。客户是员工所生产的产品或服务的使用者（可能是“内部顾客”，也可能是公司外的顾客）。管理人员应该尽可能地建立员工与客户之间的直接关系，这样会提高员工的技能多样性、自主性以及反馈程度。

4. 纵向的工作负荷。这样做能够使员工拥有一些以前属于管理人员的责任与控制权，在某种程度上，可以弥合工作中“执行”与“控制”之间的鸿沟，并使员工的工作自主性增强。

5. 开通反馈渠道。通过加强反馈，员工不仅能了解到自己的工作做得如何，而且还能了解到自己的工作绩效是在提高、下降，还是保持不变。理想的情况是，员工在工作过程中就能直接了解有关绩效状况的反馈，而不是不定期地从管理人员那里得到有关信息。

劳伦斯·巴特纳 (Lawrence Buettner) 运用以上几点建议，为他的第一芝加哥公司国际贸易结算部设计了一个工作丰富化方案。这个部门的主要产品是商业信用单——实质上是对大额进出口交易所提供的一种银行担保。当初接管这个有 300 名员工的部门时，他发现文件成堆，每个环节都难免出错，而且员工总不免流露出对工作的厌烦之情。巴特纳进行了工作丰富化改革，使这种状况得到了改观。他用经过丰富化以后的工作取代了原先狭窄而又过于专业化的工作，现在每个员工都是能够自始至终地处理与客户业务关系的贸易专家。在经过 200 个小时财务和法律方面的培训之后，公司员工成为了全方位服务的顾问。在每天处理一大批文件的暂时，他们还就处理诸如土耳其和美国之间军火出口控制银行结算等方面的问题向客户提供各种各样的建议。结果怎么样呢？现在该部门的年生产率是原来的 3 倍还多，交易量年增长幅度超过了 10%，员工的满意度也大大提高了。除此之外，在工作丰富化之后，员工的技能得到了提高，薪资也随之得到提高。在这些贸易服务代表当中，有的是高中毕业后直接进入该银行工作的，现在年薪为 25 000 美元~50 000 美元。

当然，第一芝加哥公司的例子不能说明，我们应全盘肯定工作丰富化。一般来说，实践已表明，工作丰富化可以降低员工缺勤率和流动率，并减少这方

面的损失;工作丰富化还可以提高员工的工作满意度。但在是否能提高生产率这一关键点上,尚无定论。像第一芝加哥公司这样的情况,工作丰富化能够提高生产率;而在另一些情况下,结果则恰恰相反。但总的说来,即使是生产率下降的情况下,工作丰富化也会使得组织在资源使用上更为谨慎稳妥,而组织所提供的产品或服务的质量也会随之得到提高。

## □ 可供选择的工作时间方择

苏珊·罗斯(Susan Ross)是那种典型的勤快人,她每天早晨5点整起床,而且精力非常充沛。但是正如她所指出的:“我一般在每晚7点新闻之后就准备睡觉。”

苏珊在哈特弗德(Hartford)保险公司处理有关索赔的事务。她的工作时间安排比较灵活,上下班时间有一定的自由度。她所在的办公室早晨6点开门,晚上7点关门。在这13个小时内如何安排8小时的上班时间由她自己决定。因为苏珊是一个勤快人,她7岁的儿子又是下午3点放学,因此她选择了早晨6点至下午3点这段时间工作。“我的工作时间安排棒极了,我在精力最充沛的时间段内工作,而且又可以在儿子放学后,回家照顾他。”

大多数人一天工作8小时,一周工作5天。他们在固定的时间上下班。但有些组织已经引入了可供选择的工作时间安排方案,以此来增强员工的工作动机,提高生产率和员工满意度。

**压缩工作周** 压缩工作周(compressed workweek)最常见的形式是,每周工作4天,一天10小时。这种方案有助于员工更好地利用闲暇和购物时间,并能使他们避开上下班高峰时间。提倡这种工作时间安排方式的人认为,这种方案有助于提高员工的工作热情,鼓舞士气,增强对组织的忠诚感,提高生产率并降低成本;同时还能够减少工作过程中机器的停工时间,减少加班费开支,降低流动率、缺勤率,使组织招聘新员工的工作更加容易等等。最近大约25%的美国大公司都引入了这种做法。

支持者们认为,对于起动和关闭机器(停工)需要较长时间的工作过程而言,压缩工作周的方法有助于提高生产率。如果起动和关机时间在生产一个产品所需全部时间中所占比例较大,在决定生产即产出的必需时间时就必须对此加以重视。在这种情况下,即使员工的绩效不受影响,实行压缩工作周的方法也有助于提高生产率,因为这种改进后的工时安排能够减少非生产时间。

这种工作时间安排方式在实践中应用效果较好。虽然有些员工抱怨在下班时过于疲劳,而且较难协调工作与个人生活之间的关系,对有孩子的女职员更是如此,但大多数人支持实行这种方案。例如,在一次调查中,当询问员工是愿意继续实行已试行了6个月的4天工作制,还是想恢复5天工作制时,78%的人表示愿意实行4天工作制。

**缩短工作时间** 每周工作减少到4天,每天8小时,又会怎么样呢?实行32小时工作制,相应地减薪20%,是否可行?一些西欧国家正考虑实行32小时工作制,但如果工会实力强,员工的薪水也不会降低。

西欧有2000万工人失业。为解决这个问题,德国、法国、西班牙、比利时等国家正在认真考虑把周工作时间缩短20%,以便将现有的工作分摊给更



多的人去干。

法国和德国的失业率将近 12%，而且还在上升，因此实行 32 小时工作制的呼声很高，这正在给政府造成越来越大的政治压力。比如，大众（Volkswagen）公司已向其工会（代表公司 103 000 名员工）发出最后通牒：要么接受 32 小时的 4 天工作制，同时减薪 20%；要么公司就将裁员 1/3。

32 小时工作制是否会在西欧成为新的周工时标准，尚无定论。而且，即使真的如此，员工也不一定能接受与此相对应的减薪决定。近来联邦政府正在考虑的建议包括：第一，让雇主承担所有费用。也就是说，即使员工只工作 32 小时，也给他们支付 40 个小时的报酬。第二，让政府承担这笔费用。第三，由雇主、员工、政府共同来承担这笔费用。

实行 32 小时工作制对员工有何影响，现在还只能对此进行推测。虽然这种方案有助于创造更多的就业机会，但员工很可能会把焦点放在这种方案对他们自身的影响，而不是它对国家就业状况的积极作用之上。如果工作时间减少 20%，而报酬不变，员工的满意度会有所提高，但对生产率的提高却会产生消极的作用。如果工作时间与员工报酬同步消减 20%，员工的工作满意度就可能降低。

**弹性时间制** 弹性时间制（flextime）是另一种工作安排方法，它允许员工在特定的时间段内，自由决定何时上班。苏珊·罗斯在哈特弗德保险公司的工作安排方法即是一例。那么弹性时间制有何特殊之处呢？

弹性时间是弹性工作时间的简称，它给予员工在决定何时上下班这个问题上一定的自由处理权。员工每周工作时间是特定的，但在一定的范围内又可以自由改变工作安排。如图 15—5 所示，在每天的工作时间中，有一个共同的核心工作时间段，通常为 6 小时，其两端是弹性工作时间带。例如，除了一个小时的午餐时间外，核心工作时间可从上午 9 点到下午 3 点，而办公室的开门时间是上午 6 点，下午 6 点关门。在核心工作时间段内，所有员工都上岗到位，但在弹性时间段内则可以自由决定他们另外两小时的时间安排，他们可以选择将另外两小时累加到核心工作时间之前或后。某些弹性工作制还允许员工把额外的时间累加起来变为每月的一个休息日。

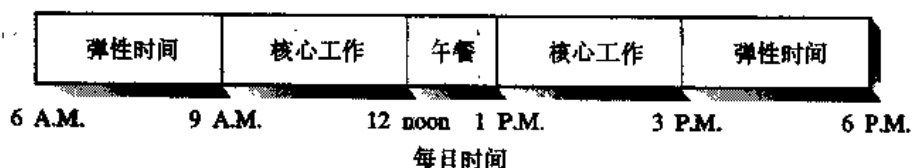


图 15—5 弹性工作时间的表示方法

现在，在所有的工作安排方案中，弹性时间制看来是最受认可的一种时间安排方法。一项对 1 000 家大公司的调查发现，73% 的大公司实行了弹性时间制。例如，在大都市人寿保险公司，公司 28 000 行政人员中有 90% 实行了弹性时间制，其弹性上班时间段是从上午 7 点 30 分到 10 点。弹性时间制的好处很多，其中包括：可降低缺勤率，提高生产率，减少加班费用开支，减轻工人对管理人员的敌意感，减轻工作场所附近的交通阻塞状况，减少员工拖沓现象，而这又可能会相应地增强员工的工作满意度。但除了这些，弹性时间制还

能带来什么呢?

大多数的绩效证据都有力地支持了实行弹性时间制的论点。弹性时间制有利于降低出勤率,提高工人的生产率水平。原因也许是,员工可以根据个人需要来安排工作时间,从而减少了拖拖拉拉、漫不经心的现象,并且,员工能够把工作活动安排在自己生产效率较高的时段内。

弹性时间制的主要缺陷是,它不能适用于所有类型的工作。对于与本部门之外的人接触量有限的办公室工作人员来说,这种方式效果良好。但对于接待人员,零售店的销售人员,以及其他要求员工在事先确定的时间内为别人提供全面服务的类似工作来说,这就不是一种可行的方式了。

**工作分担** 这是最近出现的一种工作时间安排上的革新方式,其内容是:允许两个或更多的员工通过平均负担的方式来共同做满一周 40 小时的工作。例如,一个人从上午 8 点做到中午,另一个人从下午 1 点做到 5 点,或者两个人交替着做完一周的工作。

现在开始试行**工作分担**(job sharing)方式的大公司有成千上万家,施乐公司就是其中之一。例如,施乐公司的劳拉·米尔(Laura Meier)和劳利·米格(Lori Meagher)共同负责一个销售管理职位的工作。她们俩的孩子都还是学龄前儿童,因此希望在工作时间的安排上有更大的灵活性,但她们又不愿放弃在施乐公司的管理工作。现在,劳拉星期四、星期五上班,负责监督 8 个下属的销售工作,劳利星期一、星期二上班,做同样的工作,星期三她们两人轮流值班。

从管理者的角度讲,工作分担能够使组织在一个既定的岗位上利用更多人才的智慧,还为得到技术熟练工人(例如,带小孩的年轻妈妈或退休人员,他们难以坚持全日制工作法)创造了机会。从员工角度讲,工作分担增加了灵活性。因此对于那些不适用于每周 40 小时工作制的员工来说,这种工作法有助于提高他们的积极性,增加工作满足度。

**在家办公** 对许多人来说,这也许是一种近于理想化的工作方式:不用乘车往返公司上下班,工作时间灵活,穿着随意,几乎没有同事的打扰。这被称之为**在家办公**(telecommuting)。这种方式就是让员工在家里,通过与公司办公室联网的电脑来处理公务。目前,有 600 多万(约占总劳动力的 5.3%)美国人在家办公。他们从事的工作包括:通过电话接洽商务订购活动,填写各种报表,分析处理信息等等。它是目前发展最为迅速的工作安排方式之一。

美国快旅服务公司(American Express Travel Service)是积极地采用了在家办公这种工作时间安排方式的组织之一。1993 年,公司有 15 个地区的 100 名员工在家办公。公司将这些员工的家与公司电话及数据设备相联结,包括硬件在内所花的费用为 1 300 美元。一切就绪之后,顾客要求公司订票电话就被天衣无缝地转到在家办公的员工那里,员工可以通过个人电脑查看票价及预订情况。通常,公司中员工在家办公所处理的电话比在公司办公室多 26%,为什么呢?一位员工认为:主要是没有干扰,“我并没有觉得自己比以前更卖力了,只是不像以前那样,我身边的苏西(Suzy)会告诉我,她丈夫是个怪物。我不再关心谁去老板办公室了,也不再注意今天谁已是第 10 次去洗手间了。”另外,在家办公的员工越多,就越节省公司的办公空间,公司因此能大大减少房租开支。例如,在纽约市场,美国快旅服务公司一位员工租用 11.6 平方米

的年房租费用将近 4 400 美元。

并非所有的员工都喜欢在家办公。1994 年 1 月的洛杉矶大地震后, 美国许多大公司开始采用在家办公的方式, 但这种做法仅热了一两个星期, 就很快冷却下来。许多员工抱怨说, 他们为此错过了一些重要的会议, 难以参与那些会产生新政策和新想法的正规交流活动。为了维持工作中的社会交往, 大多数员工宁愿忍受因重修桥梁和高速公路而不得不花上两三个小时乘车的痛苦, 到公司去上班。

在家办公这种方式前景如何? 这取决于以下几个我们至今尚无明确答案的问题, 如, 在家办公的员工会在办公室政治方面居于劣势吗? 公司在进行增薪或晋升决策时, 会减少对他们的考虑吗? 员工不经常见面, 会彼此相忘吗? 非工作性干扰, 比如小孩、邻居、想吃点冷饮等, 对于意志不坚强和缺乏高度纪律性的员工, 会使他们的生产率下降吗?

## □ 家家式友好家织

目前, 美国有 46% 的女性劳动力, 同时, 越来越多的父亲希望在照顾、抚养子女方面扮演更积极的角色。作为在出生高峰年代降世的一代人, 他们还要照顾年迈的父母。这 3 种事实因素使越来越多的员工难以处理好家庭义务与工作职责之间的关系。美国联邦政府看到这种情况, 1993 年国会通过了家庭和医疗休假法案, 该法案规定员工可以拥有 12 周免薪时间来照顾幼童或其收养的孩子, 或看护有重病的孩子、配偶及父母。法案还要求雇主在这段时间内保留员工的健康福利待遇, 并保证员工回来后重续原来那份工作, 或与之相似的其他工作。在许多西欧国家, 这种家庭休假法案已经实行了几十年。

像埃塔纳 (Aetna)、康宁 (Corning)、IBM、强生和夸克·欧茨这类大型企业, 正成为努力把自己的组织变为家庭式友好组织 (family-friendly organizations) 的开拓者。它们所提供的是一系列工作—家庭保护伞的法案。诸如, 提供日托康务以及提供照顾老人和小孩的机会, 实行弹性时间制, 压缩工作周, 试行工作分担, 在家办公, 部分时间上班制, 帮助员工家庭成员重新安排工作等等。

最初, 公司创造这种家庭式工作气氛的动机是: 增强员工的士气, 提高生产率, 降低缺勤率。例如, 在夸克·欧茨公司, 60% 的员工说, 他们因为小孩生病, 一年至少要缺勤 3 天时间; 56% 的员工承认, 为照顾孩子, 他们往往不能参加公司的一些活动, 不能加班加点。不过实践证明, 总体上说来, 创造家庭式组织的主要好处在于, 便于老板招聘新员工, 留住优秀人才。

但是, 越来越多的事实表明, 现在许多组织对于家庭式友好组织是说得多, 做得少。例如, 对 80 个大公司中员工的一项调查表明, 真正有资格享受工作分担、在家办公、临时兼职雇工 (部分时间上班制) 的员工还不到 2%。原因何在? 至少有 3 个原因: (1) 管理人员发现, 让员工拥有更大的灵活性来处理家庭事务时, 公司在对部门工作进行分配和安排时的难度加大了。虽然公司政策允许员工增加工作的灵活性, 但他们的顶头上司却不鼓励员工去休假, 甚至惩罚那些执意要休假, 或试行弹性时间安排的员工。(2) 员工们经常抱怨自己的合作同事不在场。在某些情况下, 家庭式组织只是意味着, 其他员工要

延长工作时间来弥补因为同事开工不够带来的空缺，因此同事的压力使得有些员工不得不放弃实行这种工作方案。(3) 员工往往不愿意利用某些工作方式，特别是如休假，在家办公，临时兼职雇工（部分时间上班制）等，因为他们担心自己的上司会因此而认为自己无足轻重。在这样一个组织大量裁员的时期中，员工们不想让组织认为自己不忠诚，或自己的职位可有可无。

## □ 改变我们看待工作的方式：一种有争议的观点

我们在本书中所描述过的各种变化，使得一位观察家预言：现在关于工作的一整套观念，或许不久就会过时了。

1800 年以前，很少有人拥有一份工作。人们在家里努力地干活，生产出食物，或自制一些日用品，他们没有固定的活动时间，没有工作说明，没有老板，没有员工福利等。相反，他们投入大量的时间，在多个地方完成各种任务。至于劳动时间，则根据太阳或天气以及当天的需要来安排。工业革命以及大规模的制造公司的诞生，使我们现在所谓的“工作”概念产生了。但现在，产生这种“工作”概念的条件正在消失：按规格订做产品的生产方式的出现使大规模的生产方式渐渐退出历史舞台；现在大多数工人的工作内容是信息处理，而不是物质产品的生产；而且，竞争激烈的环境要求组织对变化不定的市场作出迅速反应。在经济学家和社会分析学家不停地谈论某些国家或行业消失了许多就业机会的同时，他们忽略了更重要的一点：真正趋于消失的是工作本身。

在经济快速发展的过程中，工作是解决灵活问题的僵化方法。我们可以偶尔修订一个人的工作说明书，但不能每周都做这样的工作。当工作内容需要不断地变化时，组织就越来越难以忍受传统工作所带来的不灵活性了。

25 年之后，也许很少再有人从事一些我们现在观念中的工作了，取而代之的，将是一些兼职的或暂时性的工作情景。组织也将不再是由各种工作组成的结构了，而将成为种种工作领域的集合。而且组织将主要由各种临时雇用人员（如临时工人、兼职人员、顾问人员、合同工人）组成，他们一起参与某个项目团队，共同完成一项任务，任务完成后，这个团队就解散。员工同时参与多个团队的工作，时间不固定，而且可能永远都不会面对面地见到自己的同事。电脑、BP 机、移动电话、调制解调器等类似装置，可以使一个人在多个地方同时为多个老板工作。很少有人会在特定的工作地点，从上午 9 点工作到下午 5 点。而且，他们也不能再拥有自己的父辈、祖父辈——这些人曾经为美国钢铁公司、通用汽车公司、西尔斯公司以及美洲银行等类似的大型官僚组织效过力——所有过的安全感了。取而代之的是灵活性和自主性，他们可以根据自己的情况，进行工作上的时空组合，以满足自己工作、家庭、生活风格以及经济的多方面要求。

这种情况真会出现吗？当然，环境压力正迫使雇主朝这个方向努力。但是，我们可以预料，工会和其他一些对现状怀有浓厚兴趣的人，会尽力来阻挡这股潮流，以保持传统工作所提供的安全感和对未来的可预见性。但现在有的公司，如英特尔和微软公司，正在开始努力创造“无工作”的环境。通常，员工被雇用时，公司会安排给他们一个工作项目。随着时间的推移，项目在不断

变化,雇员的责任和任务也随之变化。随着旧项目的结束,新项目的开发,不断地有新员工加入到各个项目中,或从各种项目中退出来。在任何既定的时间段上,大多数员工都会为多个项目而工作。他们在几个团队领导的指挥下,实行不同的工作时间安排方式,并且在不同的地点执行各种不同的任务。这些员工不必看工作说明书,也不必请求上级主管给予自己工作指导。相反,他们根据自己参与的特定项目的需求,自己把握应该干什么。

## 工作压力

1983年至1993年间,美国12个邮政业务领域发生了12起枪击事件,有34人丧生,20人受伤。据说在所有的事件中,工作压力是其中一个重要原因。邮政服务行业的工会领导人列举了邮政员工的各种压力,如要在机器上以每秒一封信的速度分拣信件;根据主管人员确定的速度发送信件;应付独断专行的上司等等。

在北美,大部分大公司正在裁员,没有被解雇的员工则被要求承担起更重的工作量,结果就导致了员工紧张感的增加。

最近对美国600名工人进行的抽样调查发现,46%的员工认为他们的工作是高度紧张的;34%的员工说,他们的工作压力太大以至于他们想辞职。

日本人创造了一个词,叫作过劳死,意思是因工作过度引起心脏病发作或中风而暴死。在日本,一天工作16小时的人并不罕见。专家估计,每年因工作过度而死亡的日本人有10 000人。

上面列举的事实表明,工作压力是组织中的一个严重问题。在本节中,我们将考察工作压力的起因与后果,以及员工和组织应采取什么样的措施来缓解工作压力。

在继续探讨之前,有一点要明确,即压力问题在个人层次、群体层次和组织层次上的含义是各不相同的。我们在下面会说明,个体压力会因个体的个性、角色冲突、工作设计等可变因素的影响而得到增强。因此就组织系统而言,工作压力是一个多层次的概念。

### □什么是压力

**压力(stress)**是一种动态情境,在这种情境中,个体要面对与自己所期望的目标相关的机会、限制及要求,并且这种动态情境所产生的结果被认为是重要而又不确定的。这个定义很复杂,现在我们来具体地加以分析。

压力本身不一定是件坏事,但一般讨论的是其负面影响,其实它也有积极的、有价值的一面。它意味着潜在的收益机会。举个例子,运动员或舞台演员们在“紧要关头”往往会有超常水平的发挥,如果他们不是利用压力的积极作用来抓住机会,发挥出他们相当或接近最大化的水平,他们就不可能创造出优异的成绩。

一般说来,压力总是与各种限制(constraints)和要求(demands)相联系

的。前者会阻碍一个人去做自己想做的事，而后者则会使自己丧失所渴望得到的事物。因此，当你在学校参加考试或在工作岗位上参加全年工作绩效评估时，你会感到有压力。因为你要面对各种机会、限制和要求。好的绩效评定结果可能导致晋升，更大的责任，更高的报酬；相反，如果绩效较差，则可能使你失去提升的机会，很差的绩效结果还可能导致自己被解雇。

## 新闻中的组织行为学

### 90年代作为经理的压力

当企业裁员和进行重组时，经理人员经历着商业史上最为严厉的压力考验。给老板们带来压力感的还不只是变革的快节奏，真正使他们感到压力的是现在生意场上发生的事情会对他们的日常生活产生影响。生产和销售指数在不断地攀升。但除此之外的其他事情却似乎正在下滑：企业运作费用预算、旅行津贴、花销账目、工资增长、晋升机会等等。最令经理人员痛苦的是，经理人员原来是为了构建组织，增强企业势力而服务的，现在却要他们拆自己的墙角。本来需要增加人员，壮大企业力量，而现在却恰恰相反，他们正不得不面临裁员的选择。

越来越多的管理者、高级职员以及其他经理人员正遭受着心力交瘁的痛苦。尽管这不是一个医学上的准确定义，心力交瘁有其可辨别的症状，它是长期经受压力的结果。门宁格(Menninge)诊所的一位精神病专家唐纳德·罗森(Donald E. Rosen)说：“这些受害者往往对人冷漠，感到空虚。对原来自己很满意的事情也不再有什么满意感了。他们对自己所做工作的价值充满了疑问。”每天，他们都讨厌去上班。这种现象不仅仅发生在某个早上，所有的早上都会发生这种现象。

潜在压力变成现实压力的两个必备条件是：活动结果具有不确定性，而且这个结果很重要。另外，还要具备的条件是，个人不能确定机会能否被抓住，限制因素能否被排除，损失能否被避免。当这几项条件都具备后，压力才会产生。也就是说，对于自己的成功与失败无法确定的人压力感最强，而认为自己败局已定的人压力感最小。但同时还必须考虑结果的重要程度。如果认为输赢都无所谓，就不会产生压力感。很显然，如果保住职位或得到提拔对你来说无足轻重，你就没有理由为要经受绩效评估而感到压力。

## □ 理解压力及其后果

哪些因素会致压力感的产生？它会给员工个人带来何种后果？为什么在同样的条件下，有人压力感很强，有人却很弱？如图15—6所示的模型有助于回答这些问题。

该模型确认了三方面潜在的压力源：环境的、组织的和个人的。这几方面的因素是否会导致现实压力感的形成取决于个体差异，如工作经验与个人认知等等。当个体体验到压力感时，其外化的症状有3类：生理症状、心理症状、行为症状。

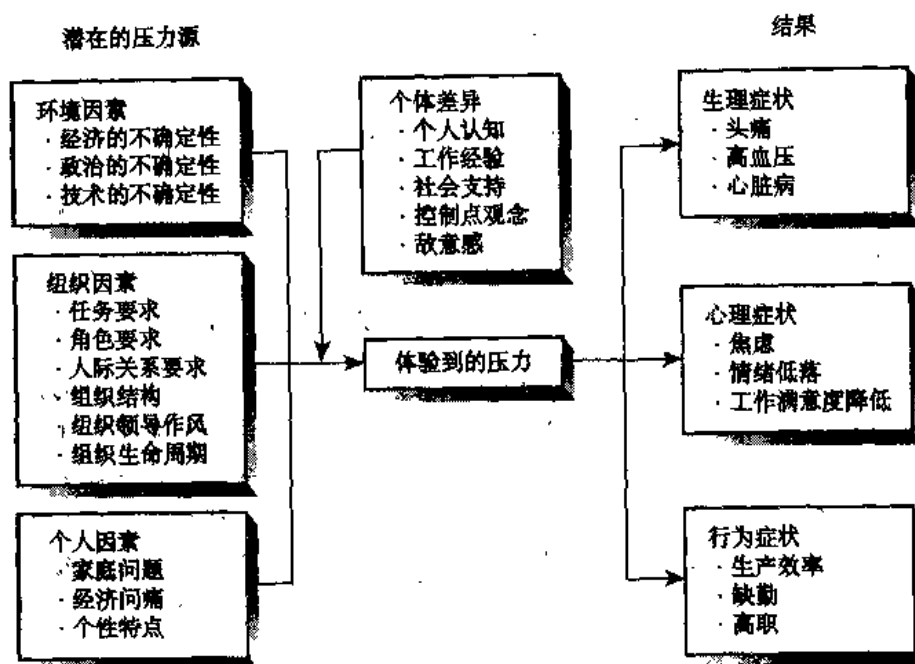


图 15-6 压力模型

## □ 压力的潜在来源

图 15-6 的模型显示了 3 种类型的潜在压力：环境的、组织的和个人的。我们现在来逐个分析潜在的压力因素。

**环境因素** 环境的不确定性不仅会影响组织结构的设计，它也会影响组织中员工的压力水平。

商业周期的变化会造成经济的不确定性。经济紧缩时，人们会为自己的安全保障而倍感压力。本世纪 30 年代经济大萧条时期，自杀率达到顶峰绝非偶然。较小的经济衰退同样也会导致压力水平的上升。与经济的下滑相伴随的，往往是劳动力减少、临时解雇人数增多、薪水下调、工作时间缩短等后果。

政治的不确定性在海地、伊拉克这样的国家中，会给工人带来较大压力，但在北美国家则不会。原因很明显，美国和加拿大的政治体制比较稳定，即使有变化，通常也是有秩序地进行。但即使是在像美国和加拿大这样的国家里，政治变革或政治威胁也总是会诱发压力感。举个例子，加拿大的魁北克省想与政府谈判达成一项协议，使其独特的法式文化的地位得到认可与保护，这就增强了加拿大政治的不确定性。双方未能达成一致协议使得魁北克的独立愿望化为泡影，但在问题尚未全面解决之前，这个难题肯定会使某些加拿大人，尤其是那些居住在魁北克省内却不懂法语的人压力感增强。

新技术革新使一个员工的技术和经验在很短时间过内过时。因此，技术的不确定性，是引发压力感的第三类环境因素。电脑、自动化、机器人及其他形式的技术创新会威胁到许多人，使他们产生压力感。

**组织因素** 组织内有许多因素能引起压力感，例如，所做的不是自己愿意做的事或在有限时间内完成工作，工作负担过重，同事令人讨厌，难以相处

老板等，都会给员工带来压力。《华尔街日报》就此做了一次调查，其结果如表 15—2 所示。我们从任务要求、角色要求、人际关系要求、组织结构、组织领导作风、组织生命周期这几个方面，对组织因素作了分类。

表 15—2 工作中压力产生的主要原因

因 素	回应百分比*
所做的不是自己愿意做的事	34%
在有限时间内完成工作	30%
工作负担过重	28%
同事令人讨厌	21%
难以相处的老板	18%

\* 百分比相加超过 100%，因为一个人可以做多种选择，也就是说，引起一个人压力感的原因有多种。

**任务要求**，是指一些与个人所从事的工作有关的因素，包括个人工作的设计（自主性、任务的丰富性、自动化程度）、工作条件、体力消耗程度等。自动生产线速度过快时，会给员工带来压力；个人工作与其他人的工作之间相互依赖性越强，个人越可能产生压力，但是工作自主性能减轻工作压力。如果工作环境的温度、噪音及其他条件有危险或不受欢迎，会使员工焦虑感增强。如果让员工在一个干扰较多的透明空间或在一个过于拥挤的房间工作，员工焦虑感也会增强。

**角色要求**，是指个人在组织中扮演的特定角色给他（或她）带来的压力。角色冲突会带来一些难以协调而又难以实现的个人预期；员工被要求去做很多事，又得不到足够时间时，他（或她）就会产生角色过度负荷感；角色预期不清楚，员工不知道他该做些什么时，就会产生角色模糊感。

**人际关系要求**，是指由于其他员工的缘故而带来的压力，如果个人缺乏同事的社会支持，与同事关系紧张，都会使员工产生相当的压力感，而对于那些社交需要较高的员工来说，这种情况尤为普遍。

**组织结构**所界定的是，组织层次分化的水平，组织规章制度的效力，决策在哪里进行等等。如果组织规章制度过多，员工缺乏参与决策的机会，员工在工作中就会因此而受到影响。这就是组织结构变量可能成为压力源的例子。

**组织领导作风**，是指组织高层管理人员的管理风格。有些公司首席执行官的管理风格会导致一种以员工的紧张、恐惧和焦虑为特征的组织文化，他们会使员工在短期内产生幻觉式的压力。他们对员工的控制过度严格，并经常解雇达不到其所要求标准的员工。

组织的运行是有周期的，要经过初创、或长、成熟、最终衰退这 4 个阶段所组成的生命周期。这个过程会给员工带来许多不同的问题和压力。尤其在初创和衰退阶段，更是压力重重。初创阶段的主要特点是，新鲜的东西很多，不确定性很强；而衰退阶段一般伴随着生产规模的缩小、解雇员工和另一种不确定性；在成熟阶段，组织的不确定性处于最低点，员工的压力感一般也处于最低水平。

**个人因素** 员工每周工作时间一般只在 40 小时～50 小时之间。员工在



每周其他 120 多个小时的非工作时间内的经历及所碰到的各种问题也不免影响到员工的工作。因此在考虑工作压力时, 同时应考虑到员工的个人生活因素。一般来说, 这些因素主要有家庭问题、经济问题、员工个性特点等几个方面。

全国性的调查一贯表明, 人们把家庭和人际关系的地位看得很重。婚姻困境, 某种亲密关系的破裂, 以及管教孩子中的麻烦事, 这些都是人际关系方面出现问题的例子。这些问题会给员工带来压力感, 而且使员工在工作时也对此耿耿于怀。

员工开支过大而出现的经济问题也会给他们带来压力感, 并使他们工作时分心。不管收入高低 (年收入 80 000 美元的人与年收入 18 000 美元的人相比, 二者在处理财务问题时遇到的麻烦事可以说是半斤八两), 有些人就是不善于理财, 或者他们的开支欲望总是超出他们挣钱的能力。

最近在 3 个不同组织中进行的研究发现, 员工在工作开始前所呈现出的压力症状, 与工作 9 个月后的压力症状差异不大。研究者因此而得出结论, 认为有些人天生喜欢注意现实中的负面因素。如果真是这样, 那么影响工作压力的一个重要个人因素就是个人的基本性向。也就是说, 工作时呈现的压力症状可能源自员工的个性特点。

**压力因素具有可相加性** 考察个体压力因素时, 往往会忽略这样一个事实, 即压力具有可相加性, 压力是逐步积累和加强的。每一个新的持续性的压力因素都会增强个体的压力水平。单个压力因素本身可能无足轻重, 但如果加在业已很高的压力水平上, 它就可能成为“压倒骆驼的最后一根稻草”。如果要评估一个员工所承受的压力总量, 就必须综合考虑他所经受的机会压力、限制性压力和要求性压力。

## □ 个体差异

有些人在压力重重的环境中生机勃勃, 而有些人则萎靡不振, 是什么因素致使人们处理压力的能力有差异呢? 哪些个体差异变量调节着潜在压力因素与实际压力感之间的关系呢? 我们发现至少有 5 个因素是与此相关的中介变量: 个人认知、工作经验、社会支持、控制点观念和敌意感。

**个人认知** 在第 4 章中我们已论证过, 员工的反应是基于他们对现实的认知, 而不是基于现实本身。因此, 个人认知是潜在压力环境与员工反应之间的一个中介变量。公司裁员时, 有的员工害怕自己失去工作, 而有的却认为这是脱离公司, 从而开展自己事业的一个机会。与此相似, 同样的工作环境, 有的员工认为它富有挑战性, 能够使人的工作效率提高; 而有的员工却认为它危险性太大, 要求太高。因此, 环境、组织、个人因素中潜在压力的产生并不取决于客观条件本身, 而取决于员工对这些因素的认知诠释。

**工作经验** 有人说, 经验是一位很好的老师, 但同时它也是一种很好的减压器。回想一下你的第一次约会或你进大学的头几天, 对于我们多数人而言, 这类情境的全新性和不确定性会带给我们压力感。但当我们有了经验以后, 那种压力感就消失了或大大减小了。这种规律似乎对工作也适用, 也就是说, 工作经验与工作压力大致呈反比关系。至于原因, 大致有两种观点: 第一种是选择性遇缩。压力感较重的人更可能会自动流动。因此, 在组织中工作时

间长的员工是那些抗压素质较高的人，或对于他们所在组织的压力抵抗能力更强的人。第二种观点是，随着时间的推移，人们最终会产生一种抗压力机制。因为这要花费一定的时间，所以组织中的资深成员适应能力更强，压力感也较轻。

**社会支持** 越来越多的证据表明，社会支持——也就是与同事或上级主管的融洽关系——能够消减压力带来的影响。把社会支持作为中介变量的理论基础是：社会支持可以减轻由于高度紧张工作所带来负面影响的压力。

对于那些碰到自己的同事不提供帮助，甚至对自己抱有敌意等情况的员工而言，他们缺乏工作中的社会支持。如果员工更多地参与家庭生活、朋友交往以及社区活动，他们也能更多地拥有社会支持（对社会需要强烈的员工更是如此），这样也会使工作压力相对减轻。

**控制点观念** 在第3章中，我们对控制点做了介绍，我们把它看作是一种人格特性。具有内控观念的人认为，自己可以控制自己的命运。而具有外控观念的人则认为，自己的命运由外部力量主宰。有事实证明，持内控与持外控观念的人相比，前者更容易认为，他们的工作压力较轻。

当内控者和外控者面对相似的情境时，内控者更倾向于认为自己可以对行为后果产生较大影响。因此，他们采取行动以控制事件的发展。外控者则更多地倾向于消极防守，他们不是采取行动来减轻压力，而是屈服于压力的存在。因此，处于紧张气氛中的外控者不仅易于产生无助感，也易产生压力感。

**敌意感** 本世纪70年代至80年代大部分时间中，对A型人格的研究十分盛行。事实上，在整个80年代中，它是最常用的与压力感有关的中介变量。

在第3章我们已指出，A型人格的主要特点是，总是有一种时间紧迫感和过分的竞争驱动力。一个具有A型人格的人总是积极地投入到长期的、不停的争斗中，以越来越少的时问，获得越来越多的成绩，而且如果需要，就与别人的反对意见对着干。

直到最近，研究者才认为，A型人无论是在工作中还是在工作外，都更容易产生压力感。具体说来，大家普遍认为，A型人更容易患心脏病。但对于研究资料的深层次分析则得出了新的结论。通过考察A型人格的各种构成因素，人们发现，只是与A型行为相联系的敌意感和愤怒情绪才真正与心脏病有关。情绪长期处于愤怒状态、多疑、对别人不信任的人更容易得心脏病。

同时，如果一个人是工作狂，缺乏耐心，竞争心较强，这并不意味着他必然易患心脏病，或受到其他压力负面因素的影响。相反，那些易怒、对事物持有敌意感、对别人老是持怀疑态度的人，才更容易患心脏病，受到压力负面因素影响的可能性也较大。

## □ 压力的后果

压力感表现形式多种多样。例如，压力感水平较高的人可能血压升高、尿频、易怒，作例行性的决策有困难，缺乏食欲，易出事等等。这些症状可归并为3个类型：生理症状、心理症状和行为症状。

**生理症状** 压力感出现初期，容易使人先注意到其生理症状方面。这主

要是因为，这些是医疗保健专家所研究的主题。研究结论是，压力感能使患者新陈代谢出现紊乱，心率、呼吸率增加，血压升高、头痛，易患心脏病。

压力感与特定生理症状的关系尚不明确，如果有关，这种关系也不稳定。这主要是因为，各种症状很复杂，很难进行客观测量。但一个比较明确的事实是，生理症状与学习组织行为学的学生之间直接关系很小。我们的研究重点是行为和态度，因此，研究另外两类症状对我们来说很重要。

**心理症状** 压力能导致不满意。与工作有关的压力能导致工作不满意感，工作不满意实际上是压力感的“最简单、最明显的心理影响后果”。但压力感的心理症状还有其他表现形式，例如紧张、焦虑、易怒、情绪低落等。

有关事实表明，当工作对个人的要求很多，而且又相互冲突，或者任职者的工作责任、权限及内容不明确时，员工的压力感和不满意感都增强。与此相似，对工作的速度越是缺乏控制能力，压力感和不满意感就越强。虽然这种关系还有待于进一步研究，但有关事实表明，如果一个人的工作内容单调，重要性、自主性低，工作反馈机制不健全，工作同一性差，任职者的压力感就会增强，工作满意感就会下降，对工作的投入程度也会降低。

**行为症状** 压力感的行为症状包括：生产率的变化、缺勤、流动、饮食习惯改变、嗜烟、嗜酒、言语速度加快、烦躁、睡眠失调等。

对压力与工作绩效二者关系方面的研究很多。人们研究最广泛的是二者的倒 U 型关系模型。如图 15—7 所示。

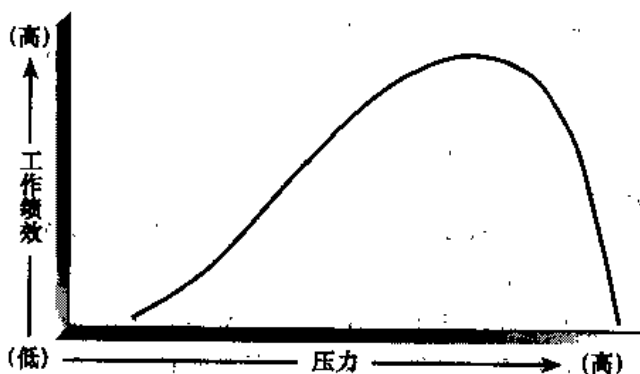


图 15—7 压力与工作绩效之间的倒 U 型关系模型

倒 U 模型的理论基础是：压力感低于中等水平时，它有助于刺激机体，增强机体的反应能力。这时候，个体的工作会做得更好、更快，并且个体也更具有工作热情。对个体施加过大压力，对员工提出过多要求和限制时，会使员工绩效降低。这种倒 U 型结构，也可以描述个体在较长时间内，对压力和压力感强度变化的反应。也就是说，持续性的压力强度会拖垮个人并将其能量资源消耗殆尽。长此以往，即使压力处于中等水平，也会给员工的工作绩效带来负面的影响。例如，一个运动员可以利用压力的积极影响在秋季每周六的比赛中发挥出更高的水平；一个销售经理会因其代表公司参加全国性的年会而精神振奋。但如果是长时间地经受中等水平的压力，就会像城市大医院急救室的员工一样导致绩效水平的降低。这也许正是这种急救室的员工需要经常轮换的原因。很少有人让自己毕生的职业生活在这种环境中度过。事实上，如果真这样做，这个人就有被工作榨干吸尽的危险。

尽管倒 U 型理论很热门并且很有吸引力，但实证支持并不多。从这个角度说，管理人员不要认为，这个模型可以准确地描述压力与工作绩效之间的关系。

## □ 压力应对策策

从组织角度讲，员工压力感低于中等水平时，管理者们可能并不在意。因为，我们前面已指出过，低于中等水平的压力感有助于员工提高绩效。但如果压力感水平过高，或者即使压力水平较低，但持续时间过长，都会使员工绩效降低。因此也需要管理人员采取行动。

尽管一定的压力感有助于员工提高绩效，但他们自己并不这样看。从员工个人角度来讲，即使压力感水平很低，也是令人不快的。因此，工作压力感多大才好？管理人员和员工个人的观点是有所不同的。管理人员认为“对肾上腺良好运转起积极推动作用”的压力感，在员工看来，就过分沉重了。我们在讨论员工个人和组织在应对压力问题的方法时，应记住这一点。

**员工个人的解决途径** 员工个人通过承担责任能够减轻自己的压力感。有效的个人策略包括：实行时间管理法，增强体育锻炼，进行放松训练，扩大社会支持网络。

很多人不善于管理自己的时间。如果他们能恰当地安排好时间，那么他们在既定的每天或每周时间段内所必须完成的任务就不至于落空。井然有序的员工就像井然有序的学生一样，与无序者相比，在相同的时间段内，能够完成无秩序者两倍或三倍的任务。因此，理解并学会应用基本的时间管理原则有助于员工更好地应付工作要求带来的压力感。大家所熟悉的时间管理原则有：(1) 列出每天要完成的事情。(2) 根据重要程度和紧急程度来对事情进行排序。(3) 根据优先顺序进行日程安排。(4) 了解自己的日常活动周期状况，在自己最清醒、最有效率的时间段内完成工作中最重要的部分。

保健专家们推荐了以下非竞技性的活动，来作为对付较高水平压力感的方法，例如增氧健身法、散步、慢跑、游泳、骑自行车等，这些形式的生理锻炼有助于增强心脏功能，降低心率，使人从工作压力中解脱出来，并提供了员工用于发泄不满的渠道。

通过各种放松技巧，如自我调节、催眠、生物反馈等方法，员工自己可以减轻紧张感。进行放松活动的目标是达到深呼吸状态，员工从中可以体会到自己身体彻底放松了，在某种程度上脱离了周围环境，也没有了身体的紧张感。每天进行 15 分钟或 20 分钟的深呼吸练习，有助于减轻紧张感，使人感到平和。尤其重要的是，达到较深的放松状态后，心跳、血压及其他生理状况也会有所改善。

我们在本章前面已经指出，压力感过强时，通过与朋友、家人、同事聊天提供了一个排遣压力的途径。因此，扩大自己的社交网络是减轻压力的一种手段。这样，在你有问题时，就会有人来倾听你的心声，并帮助你对问题进行客观的分析。研究还表明，社会支持有助于调解压力感—精神崩溃之间的关系。也就是说，较多的人际交往能够减轻因工作压力过大而累垮的可能性。

**组织途径** 几种导致工作压力感的因素，尤其是任务要求和角色要求及

组织结构,是由管理人员控制的。这样,就可以对它们进行调整和改变。管理人员可用来减轻员工压力感的方法有:加强人事遴选和工作安排;设置现实可行的目标;重新设计工作;提高员工的参与程度;加强组织的沟通;设立公司身心健康项目等等。

我们知道,某些工作比其他工作更容易使人产生压力感。但同时,不同的员工对同一压力情境的反应也是不同的。例如,工作经验少、持外控观念的人压力倾向一般较强,进行甄选和安置决策时,应把这些因素考虑在内。很显然,工作经验丰富、持内控观念的人,能更好地适应压力较强的工作,并能高效地做好这类工作。但是,管理人员也不可能只雇用这类员工。

我们在第6章讨论过目标设定问题。基于大量研究,我们得出结论认为:员工的目标比较具体又富有挑战性,而且能及时得到有关情况反馈时,他们会做得更好。利用目标设定可以减轻工作压力,增强员工的工作动机。如果目标比较具体,而员工又认为目标可以达到时,这就有助于他们明确自己的绩效预期。另外,如果工作中反馈及时,这就有助于降低员工实际工作绩效的不确定性。这样,能够相应地减轻员工的受挫感、角色模糊感和压力感。

重新设计工作可以给员工带来更多的责任,更有意义的工作,更大的自主性,更强的反馈,这样就有助于减轻员工的压力感。因为这些因素可以使员工对工作活动有更强的控制力,并降低员工对他人的依赖性。但我们在讨论工作设计时已指出,并非所有的员工都愿意使自己的工作内容更丰富。那么对于那些成就需要较低的员工而言,进行工作设计时,应使他们承担较轻的工作责任,同时还应增加具体化的工作。如果员工更乐意做例行性和结构化的工作,那么降低工作技能的多样化要求,就能相应地降低工作中的不确定性和压力水平。

角色压力存在范围较广。因为员工对于工作目标、工作预期、上级对自己如何评价这类问题可能会有种不确定感。这些方面的决策能够直接影响员工的工作绩效,因此如果管理人员让员工参与这方面的决策,就能够增强员工的控制感,帮助员工减轻角色压力。从这个角度说,管理人员应提高员工参与决策的水平。

强化与员工正式的组织沟通,有助于减轻角色的模糊性和角色冲突,从而减少不确定性。尽管在压力感—员工反应这对关系中,员工个人认知是一个很重要的中介变量,但管理人员可以运用有效的沟通作为改变员工个人认知的手段,记住,员工所划分的各种任务要求、威胁、机会,都仅仅是他们对现实的一种诠释。而管理人员与员工的沟通所果取的符号和举措能够影响到这种诠释。

我们最后一个建议是,为员工提供组织支持的身心健康方案(wellness programs)。这些项目应从改善员工的身心状况着眼。例如,组织一般都提供各种活动以帮助员工戒烟、控制饮食量、减肥、改善饮食状况、培养良好的锻炼习惯。实施这种福利举措的理论假设是,员工应该对自己的身心健康负责,组织只是提供他们达到目的的手段。

当然,组织不是纯粹的利他主义者,它们希望在实施这些福利项目后,能得到回报。而且大多数实施福利方案的组织也确实发现其收益大于成本。例如,杜邦公司下属41个工厂中,员工病假率下降了14%;坦尼克(Tenneco)

有限公司用于非住院医疗的费用也下降了 43%；斯迪尔凯斯 (Steel Case) 公司每年平均用于每个员工保健的费用从 1 155 美元降到了 537 美元；阿道夫·考茨 (Adolph Coors) 公司估计，公司每在员工福利上花 1 美元，就能节省 6.15 美元的医疗费用。

## 本章小结和对管理者的意义

---

技术正在改变人们的工作内容和他们的工作行为。全面质量管理以及它强调的工作过程持续改进这一特性，会使员工意识到，他们的绩效期望在不断地提高，从而会增强他们的压力感。再造工程使成千上万个就业机会消失，并使在岗工人的工作内容完全改观。弹性制造系统要求工人学会新的技术，并承担更多的责任。而且，技术会使许多工作技能过时，并缩短技术、行政、管理等几乎所有技能的生命周期。

了解如何进行工作设计，有助于管理者设计出可以增强员工激励水平的工作。例如，富有激励智能的工作有助于增强员工对工作要素的控制感。因此，自主性较高、反馈机制良好的工作，对于那些渴望对工作有较大控制权的员工来讲，可以增强他们的满意度。当然，正如社会信息加工理论所指出的，对工作特性的认识对员工积极的影响也许比工作特性本身更大。那么，关键是要向员工提供这类暗示，即他们的工作所需技能多种多样，任务同一性较强，自主性较高，反馈机制良好。

我们研究发现，工作压力本身的存在并不意味着工作绩效的降低。有关证据表明，压力感对员工绩效的影响可以是正面的，也可以是负面的。对于大多数人而言，低于中等水平的压力感有助于增强员工的敏锐性、反应能力，从而使他们的工作绩效提高。但经受高水平的压力感，或持续时间过长的中等水平压力感，会使员工绩效降低。压力感对于员工满意度的影响并不直接，虽然低于中等水平的压力感有助于员工提高绩效，但他们仍然以为，这种压力感令人不快。

## 复习与练习

---

### ☐ 复习题

1. 工作过程持续改进方案对于雇员有什么意义？
2. 再造工程方案对雇员有什么意义？
3. 什么是弹性制造系统？
4. 社会信息加工模型对于预测员工行为有何意义？
5. 从员工角度讲，弹性时间制有何优点？从管理者角度讲呢？
6. 从员工角度讲，在家办公有何优缺点？

7. “工作”这个概念是如何发展演化的?
8. 机会、限制、要求与压力感有何联系? 各举一例说明。
9. 试论潜在压力感的 3 个来源, 其中哪一个可被管理者所控制?
10. 组织可以采取何种措施来减轻员工的压力感?

## □ 讨论题

1. 为了克服员工的阻力, 再造工程需要强制执行。而现代管理者是一个好的听众、一个教练, 他通过雇员参与来激励员工, 并拥有很强的团队支持技能, 这与再造工程的强制性是背道而驰的。那么如何协调这二者的关系呢?
2. 在过去 20 年中, 技术是如何改变管理者的工作内容的?
3. 你想全职在家办公吗? 你觉得你的朋友们会如何看待这种工作方式? 你认为在家办公的前景如何?
4. “如果我们的社会真的要变成无工作的社会, 当局在强大的政治压力下, 肯定会通过法律制止这股潮流发展。”你是否同意这种观点? 请加以解释。
5. 几乎所有的工会都不接受组织提出的压力感应对方案, 你认为这是为什么? 为了取得工会对组织所倡导的压力感应对方案的支持, 你认为管理人员可以采取哪些措施?

## □ 辩论题

### 员工压力感不是管理者的问题

#### 正方

近来行为科学家们对员工压力感的关注太多了。毫无疑问, 有一小部分员工深受压力感的折磨, 这些员工表现出头疼、尿频、血压升高等症状。因有压力, 他们甚至染上酒瘾、毒瘾。但如果说这是一个问题, 也是医疗问题, 而不是管理者的问题。为了证明这一点, 特提出以下论据: (1) 压力感并不像通常所说的那样严重, 因为人类的适应能力很强。(2) 大多数员工的压力感属积极类型。(3) 即使前两点并无相关, 管理者对于许多引起过度工作压力因素也无力控制。

那些过分关注员工压力感的人忘记了这样一点, 即人们的适应能力远比我们习惯上想像的要强, 人的适应弹性是很大的, 大多数人能够成功地经受他们生命中的疾病、灾难及其他变故的考验。他们在学校生活中, 要应付几十个老师对他们所提的各种要求, 他们要经历青春期、约会、某种特殊关系的开始与结束、离家独立生活等多个更具有潜在压力的时期, 这些他们都闯过来了。在员工开始工作时, 他们已闯过了多种困境, 而且在大多数情况下, 是他们调整自己去适应环境, 而不是环境适应他们。因此, 如果说, 员工开始了自己的职业生活后, 这种适应不利环境能力就丧失了, 那是无稽之谈。

压力感像冲突一样, 既有积极的一面, 又有消极的一面。一般人由于过多地关注它的消极面, 往往忽视了它的积极面。没有压力感的生活就没有挑战性、刺激或变化。许多令人兴奋的生活事件, 如结婚、孩子降生、继承一大笔

遗产、买一所新住宅、职位晋升等等，都会伴随着产生压力感。难道我们应该因此而避免这类事件的发生吗？答案当然是“不！”但不幸的是，谈到工作压力及减轻它的必要性时，一般人都忽视了其积极面。

最后，管理者面对的现实是，导致员工压力感的许多因素他们无法控制。比如，他们无法控制环境因素；如果压力感源于员工的天生个性，那么管理者也无能为力；即使是由家庭问题或经济问题等个人因素所导致的压力感，如果管理者采取行动能够发挥作用，这里还有一个道德问题：管理者有权干涉员工的私人生活吗？毫无疑问，导致员工产生压力感的许多因素管理者无法控制，如婚姻问题、子女问题、个人不善理财问题等等。管理者的行动不是这些问题的产生根源，它们大多源自现代生活。更重要的是，管理者如果不干涉员工的私人生活，就很难对这类问题施加影响。我们大多数人都应该承认，这一点并不属于劳工关系的范畴。

### 压力感成了组织的实际负担

#### 反方

那些认为管理者应忽视员工压力感问题的人，应该来看看压力感给组织带来了多大的损失。

美国每年用于处理与工作相关事件的总成本大约是 320 亿美元。据估计，至少 3/4 的工业事故的原因在于，员工没有能力处理情绪抑郁问题。

由于压力感而带来的缺勤现象、组织医疗费用开支增加、生产率下降等问题使组织蒙受了巨大损失，据统计每年在 1 500 亿美元左右。在加利福尼亚州，精神压力赔偿案件以每年 700% 的速度递增，压力感引起的头痛是导致美国产业界工作时间流失的主要原因。

冠心病是美国人的主要杀手。每年有 100 多万美国人身受此病折磨，而且其中有一半是无可救药的。平均每 5 个健康美国人中就有一个在 65 岁之前会患心脏病。心脏病每年造成的工作日损失超过 1.35 亿个工作日。受组织器重的雇员的早逝意味着组织失去了经验丰富的人才，并且增加了填补空缺的额外成本。这些事情很重要，因为健康研究表明，压力感与心脏病之间有联系。

超过 60% 的长期病人与压力带来的身心问题有关。一项单纯赔偿能力残障的费用就超过了 250 000 美元。由于身心压力问题造成的索赔费用越来越高，这在另一个方面，加大了企业的运行成本。

有两个与压力感有关的事实不容忽略：(1) 人们讨厌工作压力；(2) 与压力有关的成本开支对每个老板来说都不可忽视。这种成本包括时间上的损失，事故的增加，保险、医疗费用的增加，生产率的下降。因此，结论自然是，管理者不能忽视压力问题，必须积极采取行动加以解决。这样做是为了管理者自身的利益，而不是出于其他原因，这为组织反驳那种认为工作岗位和工作环境会引发压力感和导致情绪问题的指控提供了论据。

### □ 自我认识练习

#### 你的压力人格是什么

运用所提供的数字标准，对照下面每个题目，写出你的得分。做完后，算

483



出总分。

4 = 一直如此    3 = 经常如此    2 = 有时如此    1 = 从不如此

1. 因为来自工作、大学、家庭的种种要求，我每天都精疲力竭。
  2. 我的压力感源于一些我无力控制的外界因素。
  3. 对于我周围的环境，我不能忍受，现在我已经无法自拔了。
  4. 不管我如何努力，总难以完成工作安排。
  5. 我难以满足经济上的各种需要。
  6. 我不喜欢自己的工作，但又不能冒险去更换工作（或者说，如果不是为了工作，我不喜欢上大学，但又不敢冒险退学）。
  7. 我对自己的人际关系状况不满意。
  8. 我觉得应对周围人的幸福负责任。
  9. 我羞于启齿向别人求助。
  10. 我不知道自己的生活目标是什么。
  11. 没有实现目标，我会失望。
  12. 不管我取得了多大的成功，都感到空虚。
  13. 如果我周围的人更能干一些，我会觉得更愉快。
  14. 别人让我扫兴。
  15. 我压抑怒气，很少发作。
  16. 我受伤害后，会怒气冲冲，怨恨不已。
  17. 我受不了别人的批评。
  18. 我担心自己会失业（或失学）。
  19. 我认为表露出悲哀毫无价值。
  20. 我不认为什么事情都可以解决。
- 记分标准和参考答案见 602 页。

## □ 与别人共同练习

### 分析并重新设计工作

把全班人分成 5 人~7 人的小组。要求每个学生描述一下他曾做过的最差劲的工作。各组根据自己的标准任意选取一项加以分析。

要求小组成员使用工作特性模型，来判断这项工作的得分，并对它进行分析。对每个工作维度进行分析时，要求使用以下标准：

7 = 很高    6 = 高    5 = 较高    4 = 一般    3 = 较低    2 = 低    1 = 很低

在进行分析时，可用下面这类问题来对学生加以引导：

**技能多样性：**描述完成这件工作需要哪些不同的相对独立技能？需要何种性质的口头表达、书面写作、计量方面的技能？对于体力有何要求？参与工作的人有机会运用自己的所有技能吗？

**任务同一性：**参与工作的人所创造的产品是什么？他从头到尾参与这种产品的生产过程吗？如果不是，他从头到尾参与某个生产阶段的全过程吗？

**任务重要性：**产品的重要性如何？参与工作的人在生产过程中的地位如何？他对同事的影响有多大？如果没有他的工作，生产会受多大影响？

自主性：参与工作的人有多大自主性？他要严格遵守某种规程吗？上司对他的监督严格吗？

反馈：参与工作的人能定期地从上司或同事、下属、顾问那里得到反馈吗？在他进行工作时，能及时得到内部绩效状况的反馈吗？

运用图 15—3 中的公式来计算这项工作的激励潜能。然后运用本章所提供的建议来重新设计工作，描述一下管理者可以采取哪些具体行动，来增强工作的激励潜能。

计算一下，管理人员重新设计这项工作的成本有多大？收益能够大于成本吗？

练习结束时，要求每组出一个代表，将本组的分析结果和重新设计的工作建议与全班共享。在课堂上可讨论的问题有：各组在选择所分析的工作上有何相似之处；进行工作重新设计时，对成本—收益的估计；在给各个工作维度评分时出现了什么问题。

## □ 道道道境练习

### 如何平衡家庭与工作的关系

现在，越来越多的员工把家庭问题带到了工作中，管理者们也尽力容忍这一点。随着家庭与工作的界限越来越模糊，管理者们肯定会提出许多问题。对下列问题，你的态度如何？把你的答案与班上其他同学的答案作一下比较。

1. 员工因为紧急情况带孩子上班，可以吗？

2. 一个员工有一半时间在家办公，但不管什么时候老板给她打电话，总能听见有孩子的声音。老板相信，客户打电话时肯定也能听到同样的声音。这是不是一个问題？

3. 一个离婚的父亲，不能经常见到他 8 岁的女儿。他想在每星期五下午 2 点女儿放学后把她带到办公室中，女儿放假期间也如此。这个孩子很听话，举止文雅，她会安静地在父亲的办公桌边读书。能否允许把这个女孩儿带到办公室来？

4. 一个老板可以问自己的下属“他们是否想给自己的女儿买‘女童于军’牌小甜饼”这种事情吗？

5. 怀孕的妇女是否一定得先保证，自己产假一过就回公司上班，即使她自己也不能保证能否做到这一点？

6. 员工能否中断与下属或同事的谈话，来接自己配偶的电话？如果是接她的孩子或她最要好的朋友的电话呢？

7. 老板可以硬性规定每周五上午 7 点 30 分召开公司全体员工大会吗？

8. 假如一位员工的工作间贴满了自己新生要儿的照片，或者其小孩的涂鸦式图画，这可以吗？前提：假设客户经常与这个员工在其工作间会面。

9. 要求一位员工离家工作几个月，他周末可以乘飞机回家，费用由公司负担。公司应该同时料理陪这位员工外出的妻子及两个孩子的食宿吗？

10. 如果顾客只希望有一位代理人自己服务，抱怨工作分担这种方式，那么就该取消工作分担这种方式吗？前提：假设公司认为他们这种方式服务质

量没有下降。

## □ 案例分析

### 大学活动再造

本世纪初,能上大学的高中毕业生还不到2%。在那时候,上层阶级的孩子才有上大学的经历。而今天,大约60%的美国高中毕业生都能继续上大学。90年代在世界许多地方,高等教育已开始为大众服务。

虽然高等教育机构的服务对象越来越广,它们的结构及基本课程安排,较本世纪初并没有多大变化。批评家们指出,典型的大学经历——4个学年,被分成8个或12个学期,学生每学期学习3门~6门课程,主要由专职教师来授课——这在今天已没有多大意义了。例如,我们已经认识到,知识不能被各个系的专业分割成多个狭窄领域,但现在各个学校仍然如此。另外,讲座在一个世纪以前发挥了很大作用,但今天它已是一种过时的信息传播方式了。因为学生仍可以很方便地使用图书馆的资料和电脑网络上的数据库。批评家们还对其他一些大学当中业已成习的做法提出了挑战:许多大学为住宿生修建了宿舍并配备了其他设施,校园规模也因此得到了扩大,而实际上,大部分学生还是要乘车赶很长的路到校上课;对教职工的学位证书、对研究的重要性、对使用专职或兼职教职工以及对终生职位的授予等等进行审定以使之合法化的过程;为了公众教育,纳税人要承受沉重的负担;教职员和学校管理人员对时代提出的变革要求反应迟钝等等。

如果实行大学再造工程,大学会变成什么样子?佛蒙特州的本宁顿大学(Bennington)近日宣布,它将裁减员工,招聘新人。圣迭戈州立大学已进行了改革,安排一门课讲授一个月,每个月都讲,授课人不是专职的教职工,而是实习教师。有些大学实行了团队式授课方法,教职工来自子各个不同的学科。但这些只代表着教育领域的微小变革,真正要重造大学,还需要在结构上和课程安排上创造一种与以前的大学完全不同的新型大学。

#### 问题:

1. 你认为在90年代,你所在的大学有哪些特征阻碍了其运行效率?请一一列出。
2. 你认为经过再造之后,大学结构和课程安排将会是什么样子?
3. 现代社会充满变革,而大学则保持了相对稳定。它们自从你的祖父辈以来就没有多大的改观。虽然,新近发展的大学或多或少地采取了某些变革措施,但是,在几乎每个企业都不得不抛弃其传统做法,以适应时代要求的形势下,为什么大多数大学能继续其以往的做法呢?

# 16

## 章

## 人力资源 政策与实践

- 16.1 人员招聘录用
- 16.2 培训与开发方案
- 16.3 绩效评估
- 16.4 报酬体系
- 16.5 劳资关系
- 16.6 国际人力资源管理实践：几个问题
- 16.7 本章小结和对管理者的意义
- 16.8 复习与练习

## 学 习 目 标

学完本章后，你应该能够：

1. 明确进行有效面试的关键技巧。
2. 列举绩效模拟测验的优点。
3. 定义 3 种技能类型。
4. 总结职业生涯的 4 个发展阶段。
5. 明确在进行绩效评估时，用行为而非特质来评估绩效的好处。
6. 描述绩效评估中的潜在问题及相应对策。
7. 列举出奖酬的各种类型。
8. 明确工会的存在怎样影响员工的行为。



## 范 例

倾听过我的员工的谈话之后，我不得不得出这样一个我只有 3 类员工的结论：  
明星、全能明星、超级明星！我的人怎么可能都在平均水平以上呢？

一位老板

约翰·迈里曼 (John Merriman)，是阿肯色州西罗斯普瑞英市 (Siloam Spring, Arkansas) 盖兹拉伯 (Gates Rubber) 工厂的经理，他创造了一套多阶段的选拔一面试程序，用以提高新聘员工的质量，并降低 650 人的工厂中员工的流动率。

求职者要想成为这个工厂的员工，必须经过 4 个步骤：第一步，到人力资源部门接受一般面试。第二步，3 天后，再接受人力资源部门另外一些人的第二次面试，以证实第一次面试所得到的信息和获得的印象。第三步，则由面试小组主持面试。面试小组由三个成员组成，他们来自不同部门（其中包括迈里曼）。“我们要考察求职者的沟通技巧、工作态度、自信程度，”迈里曼说，“既然工厂中所有的工作都由团队来完成，因此，我们还要考察求职者对群体环境的反应能力。”如果面试小组这一关过了，人力资源部门就核对有关资料，如果一切都令人满意，公司就通知求职者参加最后一轮面试。第四步，最后一次面试一般在星期五晚上进行，历时 2 小时，邀请求职者的配偶或其他重要人物参加，同时还有工厂的三个人。时间一般是从晚上 7 点钟至 9 点钟。先让求职者及其配偶一起观看一段 20 分钟的录像，内容是盖兹拉伯工厂的简史。然后简单地介绍一下工厂的员工福利制度，并讨论成为自我管理团队的一员意味着什么。“这是整个过程中最关键的一段”，迈里曼说，“我们考察求职者与其配偶的相互反应如何。他是否告诉配偶自己要值夜班？他向她解释过工厂对员工忠诚感的要求了吗？我们说明公司不需要工会组织时，他们有何反应？我们注意一切细节，然后决定是否正式录用此人。”

迈里曼认为，正是这种细致的招聘过程帮助公司筛选掉了不合格的候选人，使公司员工的流动率大大降低。现在公司的年流动率为 8%，而当地另一家同类工厂员工流动率为 100%。

上面这个例子中，盖兹拉伯工厂员工流动率降低这一点表明，组织的人力  
资源政策和实践——本例中是工厂所使用的招聘员工的 4 个阶段的选拔面试程  
序——对于组织的重大行为有一定影响，在本章中，我们要讨论一些有助于解  
释和预测员工行为的人力资源方面的问题，具体一点说，我们将考察人员甄选

问题, 培训和职业生涯开发问题以及绩效评估、奖励体制和劳资关系这几个方面的问题。

## 人员招聘录用

有效的人员招聘的目标是使个人的特点(能力、经验等)与工作要求相匹配。管理者对人员配置不当时, 员工的工作绩效和满意度都会受到不利影响。要想达到人与工作的合理配置, 管理者应从考察工作要求开始。判断一项工作所包含的各种活动的过程, 叫做工作分析。

### □ 工作分析

**工作分析**(job analysis)要做的是, 对工作所包含的各种任务、活动进行详细的描述, 确定这项工作与其它工作的关系, 说明要做好这项工作员工所必须的知识、技能及各种能力。

如何获得这种信息, 表 16—1 介绍了较为常用的工作分析方法。

表 16—1

常用的工作分析方法

- |           |   |
|-----------|---|
| 1. 观察法    | 分析者直接观察员工的工作情况, 或通过录像来了解这些信息。           |
| 2. 个人访谈法  | 对从事这项工作的人进行全面访谈, 把访谈结果汇编成简单的工作分析记录。     |
| 3. 集体访谈法  | 与个人访谈法相似, 所不同的只是同时对多个工作者进行访谈。           |
| 4. 结构式问卷法 | 编制员工工作项目问卷, 让员工写出所有可能存在的工作活动内容。         |
| 5. 技术会议方法 | 工作的具体特点往往可以从专家那里得到, 这种专家一般是专业知识丰富的主管人员。 |
| 6. 日记法    | 让做这项工作的员工在每天的工作日记中记下他们的活动内容。            |

组织运用一种或多种工作分析方法得到有关信息后, 就可以编制**工作说明书**(job description)和**工作规范**(job specification)。前者是关于从事这项工作的人做什么、如何做、为什么要做的书面说明。工作说明书应详细准确地勾画出工作内容、环境及各种条件。工作规范则说明成功地从事这项工作员工所必需的最低资格, 它说明要做好这项工作, 员工所需的知识、技能及能力。因此工作说明书明确工作的特点, 而工作规范则明确从事这项工作的人的特点。

工作说明书和工作规范是指导人员选拔的重要文件。工作说明书可用于向求职者描述工作的特征, 而工作规范则使招聘人员注意到: 做好这项工作, 员工必须具备什么样的素质特征。这有助于判断求职者是否合格。

### □ 选拔工具

申请表、面试、录用测验、背景核查和个人推荐信有什么共同之处? 它们都是组织用来获得求职者有关信息的手段, 有助于组织确定求职者的技能、知识、能力是否与工作要求相符。在本节中, 我们将考察几种较为重要的招聘选

拔手段：面试、书面测验、绩效模拟测验。

**面试** 你听说过有人不经过面试关就能找到工作的事吗？也许你的朋友中有人通过亲朋好友的关系没有经过面试就找到了一份兼职工作或暑期工作。但这种例子很少。在组织用于员工选拔的所有方法中，面试一直是最为常用的一种方法。

面试的重要性非同寻常，就是说，它不仅应用广泛，而且面试结果对于录用决策的影响极大。求职者如果在面试中表现不佳，很可能立即被筛选掉，而不管其工作经验有多丰富，测验得分有多高或推荐信有多好。相反，经常有这样的事，即一个人求职技巧娴熟，尤其是面试技巧炉火纯青，那么他很可能被录用，即使他不是这项工作的最佳人选。

这些研究结果很重要，因为招聘面试常采用非结构化方式。非结构化的面试过程短、偶然性大、问题的选取也比较随意。实践已经证明，这是一种无效的选拔方式。通过这种面试所得到的信息通常包含偏见，而且与以后的工作绩效几乎无关。问题没有结构，许多偏见往往就会导致结果的歪曲。这些偏见包括：面试考官偏爱那些观点与自己相似的求职者；过多地注意消极信息；求职者面试的先后顺序影响到面试的最终结果。如果面试者采用一套标准化的问题，记录信息的方法也统一起来，对求职者的评定方法也实行标准化，不同求职者的最后成绩波动就不会太大。面试作为一种人员选拔手段，其有效性也会大大提高。

有关证据表明，面试对于评估求职者的智力状况、动机水平、人际技巧是最有价值的。当这些特性与工作绩效有关时，作为选拔手段的面试的效度就大大提高了。例如，这些特性与高层管理人员的绩效相关程度很高，因此，参加高级管理职位的求职者一般要经过招聘经理、董事会成员和公司其他主管的多轮面试，才会得出最后的决策。这也可以解释为什么像盖兹拉伯工厂这样的以团体为中心进行工作设计的组织，也要对求职者进行多次面试。

## 从概念到技能

### 招聘面试

面试有4个步骤：准备；开始；提问与讨论；作出结论。

1. 准备。在与求职者会面之前，应查看其求职申请表和个人简历，并阅读求职者应聘职位的工作说明书和工作规范。

然后，安排好面试程序，尤其要注意运用事先提供的标准化问题，或准备好你想向求职者提问的一系列问题。选择那种不能简单地用“是”或“否”来回答的问题，用怎样和为什么来提问可引发更多的回答。避免带有倾向性的问题（如“你认为自己有良好的人际关系技巧吗？”）；也要避免要求求职者从两个答案中作出选择的两极性的问题（如“你喜欢与别人一起工作还是一个人工作？”）；在大多数情况下，法律禁止询问个人的婚姻状况和家庭状况、年龄、种族、宗教信仰、性别、伦理道德背景、信用等级、被雇记录等方面的有关问题。除非你能证明这些问题与工作绩效有某些关联，否则应尽力避免提问这类问题。不要问：“你结婚了吗？”或“你有孩子吗？”可以这样来问：“你为什么不能每个月加班好几次呢？”当然，为避免歧视嫌疑，这类问题对男女求职者都要提问。

2. 开始。先要假设求职者很紧张。若你想有效地了解求职者的真实情况，就要先让他

一 放松下来。你自己先自我介绍一下，要友好。可以先从一些简单问题开始，以打破僵局。如“你今天来的路上是不是堵车了？”

一旦求职者放松下来，就应切入正题，先说说面试要讨论的问题，所需时间。如果自己想做记录，应先加以解释。鼓励求职者提问。

3. 提问与讨论。在准备阶段中设计好的问题可以给你提供一个一般性的指导，要保证在面试的过程中这些问题都涉及到。从求职者的回答中也可能引发另外的问题，可以选择那些由答案中自然引发出来的问题加以跟踪提问。

跟踪的问题是为了深入探讨求职者所说的话的意思。如果你感到求职者的回答过于肤浅或不很恰当，可以进一步提问。如果你想澄清某些信息，可以这样来表达：“这个问题可以多谈一谈吗？”“你说过有时可以加班，可以再具体谈谈你在什么情况下愿意加班吗？”如果求职者不直接回答你的问题，可在以后重复提问或复述。最后，不要低估面试中沉默的力量，缺乏经验的面试主持人常犯的一个最大错误就是说得太多。你自己说话时就难以从求职者那里得到任何有用的信息。在求职者回答完一个问题后，至少应停几秒钟，你的沉默会鼓励求职者继续谈点什么。

4. 作出结论。提问和讨论结束后，你就可以准备结束面试了。可用这样的问题让求职者明白你的意思：“好了，我的问题问完了。对于工作和公司，你还有什么要问的吗？”然后让求职者知道下一步的安排：他何时可得到你的消息？你写信还是打电话告诉他？以后还会有面试安排吗？

在你全部结束这次面试前，趁着信息还比较清晰，马上记下你的评价意见。理想的情况是，在提问过程中作一些记录，把求职者的回答和自己的印象记下来。现在求职者走了，你就可以静下心来评估他的反应了。

---

**书面测验** 典型的书面测验形式有：智力测验、性向测验、能力测验、兴趣测验以及诚实性测验。长期以来，这些测验是很受欢迎的人员选拔手段。但从60年代后期开始，它们的地位开始下降。原因是，这些测验常被指责带有歧视性，而许多组织没有证明其效度，或无法证明这些测验与工作绩效有关。

现在人们已经证明，智力测验、空间机械能力测验、知觉准确性测验和运动能力测验对于预测工业组织中许多半技术性和非技术性的操作工作有中等程度的效度。智力测验对于高级职位是很好的预测指标。但使用这种手段给管理者带来了难题，他们必须证明，这些测验的成绩与工作有关。由于许多测验中测的特性是相当程度上远离实际工作的，因此要想得到很高的相关系数是非常困难的，这就使传统的书面测验手段的使用率大大下降了。

近来，诚实性测验受到青睐是一个例外。有一些纸笔测验可用来测量求职者的可靠性、谨慎程度、责任感及诚实程度。有关证据表明，这种方法对于预测员工以后的工作绩效和违纪行为，如偷窃、纪律问题、缺勤等，效果十分明显。

**绩效模拟测验** 为了确定求职者是否能成功地从事所申请的工作，除了让他实际操作以外，还有什么更好的方法呢？这正是绩效模拟测验的逻辑。

过去20年中，绩效模拟测验的使用日益普遍，毫无疑问，对这种测验的热情来源于一个事实：这种测验方法以工作分析资料为基础，因此，比书面测验更能满足工作相关的要求。绩效模拟测验由实实在在的工作行为构成，而不是像书面测验那样使用替代物，因此，其结果的应用性更强。



最常用的绩效模拟测验方法有两种：工作抽样和评价中心。前者适用于常规性工作，后者适用于对管理人员的选聘。

工作**抽样**（work sampling）就是创造一个小型的工作环境，让求职者通过实际完成各种任务，来展示他们是否具备工作所需才能。工作样本的设计是在工作分析数据的基础上进行的，因此，完成这项工作所必需的知识、技能、能力等就可以明确地确定下来，每个工作样本能测验的因素都与相应的工作绩效要素相匹配。例如，如果一件工作要求员工具备使用计算机的扩展表格软件的技能，那么在为它设计工作样本时，就可以要求求职者使用扩展表格软件来解决一个问题。

工作样本测验的实际结果令人振奋，研究几乎一致表明，这种手段的有效性，远比书面的性向测验和个性测验来得高。

一套更精细的绩效模拟测验是具体地用来评价求职者的管理潜能的，这就是**评价中心**（assessment centers）。在评价中心，由直线管理者、监督者和经过专业训练的心理学家一起评价求职者的表现。求职者要在2天~4天内完成一系列的练习，这些练习模拟了他们在工作岗位上会遇到的实际问题：以实际工作者可能遇到的描述维度为基础，模拟活动可能包括访谈、公文处理练习、小组讨论、经营决策游戏等项目。

事实表明，评价中心方法非常有效，评价中心的测验结果总是能有效地预测以后管理岗位上的工作绩效。虽然这种评估手段花费不菲，美国电话电报公司已通过评价中心评价了20 000名员工，计算出的费用为每人800美元~1 500美元。但如果公司聘用了一个无效的管理人员，其成本无疑会大得多。

## 培训与开发方案

能干的员工并非永远能干，员工的技能随着时间的推移会老化，变得陈旧过时。这就是组织每年要花费数百亿美元对员工进行正式培训的原因。例如，最近的一项研究发现，拥有100名员工以上的美国组织，每年要花费480亿美元对4 720万员工进行正规培训。施乐公司每年用于员工培训和再培训的费用超过3亿美元。摩托罗拉、联邦快递、安德森咨询（Andersen Consulting）、康宁、新加坡航空公司等，每年的培训费用至少是员工工资总额的3%。成千上万的小公司正在加大员工培训的投入。

激烈的竞争，迅猛的技术变革，提高生产率水平的要求，都促使管理者增加培训投资。工程师们需要更新自己的机械和电子方面的知识；小时工要参加各种讲座，以提高他们解决问题、提高质量、建立团队的技巧；文秘人员要学习如何充分利用计算机中最新的软件；经营管理者自己也要参加各种研讨会来学习如何做一个更有效的领导者，怎样为自己的部门制定战略计划。在90年代，组织中各个阶层的员工都卷入到了正规培训的浪潮中。

在本节中，我们将考察，培训可以提高员工哪些技能，然后介绍一下各种各样的技能培训方法，以及职业生涯开发方案，使员工为与现在不同的将来做准备。

## □ 技能的类能

我们可以把技能分成3类：技术技能、人际技能和解决问题技能。大多数培训活动都试图改善一种或多种这些技能。

**技术技能** 大多数培训项目的主要目的是要更新和提高员工的技术技能，无论是白领还是蓝领工人都如此。随着新技术的发展和工作方法的改进，工作也在不断发生变化。邮局分检员要学会使用自动分检机器，就要接受技术培训；汽车维修工人要装配和维修前轮驱动、电子点火、汽油注入并配备了其他新型技术的汽车，就必须接受强化培训。在过去10年中，不受计算机影响的文秘人员是很少见的，实际上，千百万文秘人员不得不参加计算机终端操作的培训。

**人际技能** 几乎所有员工都属于某个工作单位，在某种程度上，他们的工作绩效取决于他们与同事和上司相处的能力。有些员工具有出色的人际技能，但有些人就需要通过培训来提高这种技能，包括学习怎样做一个好的听众，如何更清晰地表达自己的观点，如何做一个有效的团队选手。

人际技能开发发展最快的领域是多样性培训。这种培训最常见的两种形式集中在提高多样性意识和形成多样性技能上。意识培训试图使员工理解管理和重视劳动力多样性的必要性和意义。技能形成培训则是给员工讲解工作场所中具体的文化差异。在这个领域，走在前面的大公司有很多。如美国运通(American Express)、雅芳(Avon)、康宁、惠普、梦萨托(Monsanto)、摩托罗拉、太平洋燃气与电气公司、美国西方公司(U.S. West)、施乐公司等。

**解决问题技能** 管理人员以及从事非常规性工作的员工，在工作过程中都会面对大量的问题。如果他们缺乏解决这些问题所需要的技能，可以参加解决问题技能的培训。内容包括，提高他们的逻辑推理能力，问题定义的能力，因果推断能力，开发替代方案、分析方案和选择方案的能力。对于大多数引入自我管理团队或实行全面质量管理的组织而言，对员工进行问题解决技能的培训是一项基础性的工作。

---

## 新闻中的组织行为学

### 多样化培训在小公司中盛行

埃玛·考尔奎特(Emma Colquitt)的两位员工一年来一直在为宗教问题争论不休，其中一位是拉丁美洲的罗马天主教徒，她走进经理的办公室抱怨：一位耶和华见证人教派的黑人教徒对一位顾客羞辱天主教表示同情。

得克萨斯州卡蒂亚科·康赛普(Cardiac Concepts)公司实验室，专攻循环系统的测试，只有11名员工。但考尔奎特也不能容忍这样的冲突，而且，她的11名员工中的大多数都是妇女和少数民族成员。“那个办公室有3个人，如果2/3的员工在互相争吵，那就要影响工作的有效性了。”考尔奎特说。

考尔奎特决定采用许多企业现在都在采用的方式来缓解由于员工多样化而导致的内部冲突。她聘用了一位咨询师来给员工办培训班，学习理解差异和和睦相处。

对卡蒂亚科·康赛普公司来说，这次培训只持续了4个小时，重点进行了关注员工个人

背景和信仰的角色扮演活动和练习。例如, 其中的一个练习要求员工配对, 彼此列出关于对方民族的刻板印象。这样做有助于员工认识来自其他文化的同事的价值观和生活方式, 承认自己的偏见。

这次培训的费用为3 000美元, 对于康赛普这样的小公司来说是一笔不小的数目, 公司的年销售额只有100 万美元。但考尔奎特认为这笔钱花得值得。她说, 自从培训班以后, 再没有发生过与多样化有关的争论, 拉丁美洲天主教徒和耶和華见证人教派的黑人教徒之间的工作关系变得缓和多了。

## □ 培训方法

大多数培训都在工作现场进行。这主要是因为, 在职培训简单易行、成本较低。但在在职培训易造成工作场所的混乱, 并且可能在工作中出现失误, 耽搁生产。而且, 比较复杂的技能培训在工作现场无法进行, 必须在现场之外进行。

**在职培训** 较为常用的在职培训方法有工作轮换和学徒方法。工作轮换是持续进行工作岗位调换, 以使员工胜任多种不同类型的工作。这样, 员工能掌握多种工作技能, 并更深地理解各种工作之间的相互依赖关系, 对组织的活动也有更全面的认识。公司新进员工一般都先在一个老工人手下干一段时间, 学习如何工作, 在企业界称之为学徒制度, 白领工人阶层则通常称其为教练或辅导关系。无论叫什么, 徒弟跟着经验丰富的师傅观察学习, 师傅就是他学习的榜样。

工作轮换和学徒制度都适用于技术性技能培训。人际技能和解决问题的技能在工作之外培训更有效。

**脱产培训** 脱产培训的方法很多, 较为常用的有讲座、录像、模拟练习等。讲座法, 较适合于传递某种特定的信息, 适用于学习技术性技能和问题解决技能; 录像法可用来清晰地演示技术性技巧, 这是其他方法难以做到的; 人际技能与问题解决技能最好是通过模拟练习来学习, 如案例分析、实验室练习、角色扮演、小组交互作用等; 复杂的计算机模型, 如用于飞行员技能培训的模型, 也是一种模拟练习方式, 主要用于教授技术性技能。技工学校的培训也属脱产培训, 员工们可以在与他们将来使用的机器完全相同的机器上, 学会如何工作, 只不过是不在实际的工作环境中。表 16—2 介绍了一次调查结果, 内容是适用于员工脱产培训的方法。

表 16—2 培训方法的流行程度

采用下列方法对员工进行培训的组织的百分比			
方法	百分比	方法	百分比
录像带	95	计算机培训	58
讲座	93	录音带	54
一对一指导	76	自我评估/自我测验	53
角色扮演	63	案例分析	52
游戏	58		

## □ 职业生涯开发

职业生涯开发，是组织维持并提高现在的生产率，同时为未来的变化做准备的一种方式。

20年前，一个人似乎终生只为一个雇主工作，当时许多中型和大型组织就已着手制定广泛的员工职业生涯开发计划了。当时的做法，主要是培养员工抓住特定组织内部的各种机会的能力。例如，管理人员制定出详细复杂的人员替换表，以挑选出适合于升迁到组织关键位置的候选人。他们也会提供广泛的组织内职业生涯开发计划，以帮助员工做好晋升的准备。像爱纳人寿保险公司、通用电气、麦瑞尔林奇、东芝等公司仍然大量投资于这种形式的职业生涯开发计划。但是，现在越来越多的组织缩减了自己的业务领域，进行了业务流程重整和企业重组，以增强组织的灵活性。这些组织也把职业生涯开发的责任推给了员工。与员工授权运动相一致，许多组织授权员工自己管理自己的职业生涯。例如苹果公司，以举办各种讲习班、职业生涯开发咨询、报销学费等形式支持员工的自我发展。但它们告诉员工，要为自己的个人职业生涯开发负责，决定他们未来的不是老板或公司，而是他们自己。当一个员工的个人目标在苹果公司不能充分实现时，公司咨询人员甚至可以帮助他们设计在公司之外的发展途径。

尽管公司把职业生涯开发的责任转给了员工，公司还是从为员工提供的职业生涯开发计划中受益匪浅。这包括，保证了公司在人员变动时有合适的人选可用；增加了劳动力的多样性；给员工提供更切实际的工作期望。在本节中，我们简单地介绍一些基本的职业生涯概念，并对如何制定有效的职业生涯开发计划提出一些建议。

**职业阶段** 职业 (career) 是指：一个人在一生中所担任过的一系列职务。这个定义没有包含成功与失败之义。任何工作，无论是否有报酬，只要一个人从事过相当长的一段时间，就可构成职业生涯的一部分。除正式的工作形式外，学校里的工作、家务劳动、志愿性工作也算在内。

从**职业阶段 (career stages)** 这个角度看问题，职业的含义就更容易理解了。我们大多数人都要经历或将要经历4个阶段：探索阶段、立业阶段、职业中期、职业晚期。

在我们正式进入以拿薪水为基础的劳动力大军之前，职业探索阶段就开始了。我们大多数人在25岁左右走出学校大门，开始正式工作时，这一阶段就结束了。这个阶段主要是自我探索，并对各种职业选择进行权衡的阶段。立业阶段包括我们被同事所接受，学会做自己的工作，并在现实社会中获得实实在在的成功或失败的事例。大多数人在进入职业中期阶段前，不会遇到自己在事业上的严重困境。一般人在35岁~50岁之间达到事业中期阶段，在这个阶段中，个人的绩效可能会持续提高，也可能会保持不变或开始下降。在这个阶段，个人会遇到职业生涯中第一次困境，即必须接受一个事实：别人不再把你当作一个初学者了。如果工作中有了失误，就会招致较重的惩罚。在这一阶段，人们期望你从一个学徒成为一个熟练的工作者。对于那些在职业中期阶段继续成长的人来说，职业晚期阶段一般是比较愉快的时光，可以稍微放松一

些,并享受作为一个有所成就的老年人所特有的乐趣。而那些在职业中期阶段职业生涯开发即已停滞或衰退的人,职业晚期阶段的生活就不很好过了。他们所面对的现实不像以前想像的那样,自己不再能影响或无力改变世界了。在这个阶段,个体会认识到,他们工作的可流动性降低了,很可能被固定在现有的工作中了。他们开始设想退休生活,或者寻找机会做些别的事情。

如果想让员工保持较高的产出水平,其职业生涯开发和培训计划就应跟上员工的步伐,以支持员工在每个职业阶段的工作和情感需求。表 16—3 列出了一些较为重要的员工需求。

表 16—3 不同职业阶段的培训需求

阶 段	任务需求	情感需求
探索	1. 变化的工作活动 2. 自我探索	1. 作出最初的工作选择 2. 稳定
立业	1. 工作挑战性 2. 在某个领域形成技能 3. 开发创造力和革新精神 4. 3 年~5 年后转入新的领域	1. 处理混乱和竞争,面对失败 2. 处理工作和家庭的冲突 3. 支持 4. 自主性
中期	1. 技术更新 2. 培训和指导别人(年轻员工)的能力 3. 转入需要新技能的新工作 4. 开发更开阔的工作视野和个人在组织中的角色	1. 表达中年的感受 2. 重新思考自我与工作、家庭及社区的关系 3. 减少自我陶醉和竞争性
晚期	1. 计划退休 2. 从权力角色转向咨询和指导 3. 确认和开发继承人 4. 开始从事公司之外的活动	1. 支持和咨询:看到自己的工作成为别人的平台 2. 在公司外部活动中找到自我统一性的感觉

**职业定位** 除职业阶段以外,另一个有助于理解个人职业生涯的概念是**职业定位**(career anchors)。

正如船抛锚后可以防止船漂得太远一样,人类进行职业定位可以使自己的职业决策稳定化,并使之受到一定的制约。职业定位是一种独特的模式,经过几年实际工作获得了现实世界的经验和反馈后对自己的才能和能力、动机和需要、态度和价值观的认识,会指导一个人的职业并使之稳定化。

人们到 30 岁左右时,就开始决定自己所从事的职业,考虑如何平衡个人生活与工作的关系这类问题。为避免作出错误的或随意的决定,他们形成了自己的职业定位模式。如果他们感到工作本身或工作条件与他们的才能、需要、价值观不一致,他们的职业定位模式就会使他们回到与自己的自我意识比较一致的工作环境中。

研究发现,有 5 类特定的职业定位模式:

**技术/功能能力** 这种职业定位着眼于一个人的实际工作内容。比如,一个会计专业的大学毕业生可能会发现,会计领域之外的工作对自己的能力富

于挑战性,但与自己基本的职业自我概念不相符。

**管理能力** 这种定位强调获得并行使管理责任,这些人喜欢分析事例,运用自己的人际技巧,并行使权力。

**安全** 对有些人来说,职业决策中的一个关键因素是工作的稳定性。如果一个职位充满机会,富有挑战性,但风险较大,与这种人的需要是不一致的。他们喜欢工作和组织的稳定性、雇用合同、福利待遇好、有吸引力的养老金计划,等等。

**自主** 有些人进行职业选择时,最先考虑的因素是自己的独立性与自由。他们希望尽量减少组织的各种限制条件。毫不奇怪,这种人喜欢在小型的有机组织中工作。

**创造** 这种人渴望完全通过自己的工作来创造点什么。对创造性定位的人来说,开创新的事业,在研究室中工作,在一个新项目团队中成为一个优秀选手以及类似的活动,对于他们非常适合,符合他们的自我价值。

职业定位观点在员工招聘、激励中有很重要的意义。例如,它有助于解释,为什么人们很难作出职业选择上的重大变化决定。作这种决定需要极大的努力,而且不会经常发生。这种观点还有助于解释,为什么不同的员工对于相同的工作,反应截然不同。要考察工作特性是如何影响员工个人的,就必须综合考虑工作特性与做这项工作的员工的职业定位模式之间是一种什么样的动力关系。

**有效的职业生涯开发实践** 真正明白职业生涯开发价值的组织,在实践上有何特点?下面总结了几种较为有效的职业生涯开发实践方法。

越来越多的事实表明,在职业早期阶段就从事富有挑战性工作的员工,在他们以后的工作中绩效一般比较高。具体一点说,员工最初的工作的挑战性与以后事业上的成功以及保持在一个组织中的时间相关度较高。很明显,最初的挑战,特别是如果他们能成功地面对这些挑战,会激励员工在以后的岁月中工作得更出色。

为了向全体员工提供职位空缺的信息,工作机会应采用海报的方式张贴出来。工作海报的内容一般是列出空缺职位,任职资格要求,如能力、经验、资历等要求,通常是贴在布告牌上或在组织出版物上登出。

职业生涯开发项目中最具有逻辑性的一个部分是职业咨询。有效的职业生涯开发计划应帮助员工明确职业目标和期望,决定具体的自我开发活动,以达成职业目标。与新的工作环境相一致,职业咨询应强调帮助员工应付工作中的模糊性,并适应工作中的不断变化。

组织可以通过召开小组工作研讨会的形式,来促进员工的职业生涯开发,把小组员工与他们的顶头上司和各级主管召集在一起,可以解决一些问题,消除误会,并有助于问题的解决。这种研讨会可以针对全体员工,也可以针对某些人中存在的共同问题,如新员工问题,少数民族员工问题,老员工问题等。

定期的工作变动可以防止员工技能过时,并刺激员工的职业发展。这些变动可以是工作轮换、纵向升迁或安排临时任务。定期工作变动的重要之处在于,给员工提供各种各样的经验,使他们熟悉多样化的工作,而对新的挑战。对于想登上高级管理职位的人而言,在国外的工作经验变得日益重要,FMC公司的人力资源副总裁拉瑞·郝利坦(Larry Holletan)认为,“到本世纪末,没

有国际工作经验的人就无法胜任全面的管理工作。”

## 绩效评估

如果一门课的评定级别只有两个：及格和不及格，而另一门课则有 6 个等级：从 A 到 F，学习这两门课时，你所做的努力会有不同吗？当我向学生问这个问题时，通常得到的答案是肯定的。学生们一般会告诉我，学习用 6 个级别加以评定的课程时，他们会更用功。如果一门课只有及格、不及格两个级别，那么他们只是努力使自己及格，不再进行更多努力。

这个例子说明了绩效评估体制是如何影响行为反应的。在学校中，你课上、课下的努力程度取决于教师用来评价你学习好坏的标准与方法。当然，适用于学校环境的理论同样也适用于工作环境中的员工。在本节中，我们将要说明，绩效评估体系及其运作方式是影响员工行为的重要因素。

### □ 绩效评估的目的

在组织中绩效评估有多个目的，表 16—4 是对绩效评估主要用途的调查。管理人员把绩效评估结果用于一般的人力资源决策，比如人员晋升、调职、解聘等，都要以绩效评估结果为基础；绩效评估结果还可用于确定培训和开发需求，可以确认员工当前不适应工作要求的能力或技能，以什么方法弥补；它们还可以用来作为人员招聘与员工开发计划有效性的标准；新聘员工干得好坏一看绩效评估结果就清楚了；同样，培训与员工职业生涯开发计划的有效性如何，也可以通过考察这些项目的参与者的绩效情况来作出评价；绩效评估还可为员工提供反馈，让他们了解组织如何看待他们的绩效；另外，组织的奖励分配一般也以绩效评估结果为基础，根据绩效评估的结果来决定谁会获得晋升工资或其他报酬。

绩效评估的每一项功能都很重要，但是，其重要程度取决于我们看问题的角度，有些是与人力资源管理决策明显相关的。我们的兴趣是组织行为，因此，我们强调，绩效评估的作用应该作为一种反馈机制，以及奖励分配的决定因素。

表 16—4

绩效评估的主要用途

用 途	百 分 比
工资	85.6
绩效反馈	65.1
培训	64.3
晋升	45.3
人力资源规划	43.1
解聘	30.3
研究	17.2

## □ 绩效评估与绩效

在第6章中,我们对激励的期望模型进行了详细讨论。我们认为,目前,这种模型能够最好地解释决定员工工作努力程度的因素是什么。模型中一个至关重要的因素是绩效,特别是努力—绩效和绩效—报酬的联系。

决定绩效的因素是什么?在期望模型中,是对个人的绩效评估。要使激励水平最大化,就要让员工认识到,他们的努力能够导致良好的绩效评估成绩,而这种成绩会给他们带来自己珍重的报酬。

根据激励的期望模型,如果员工期望实现的工作目标不明确,衡量这些目标的标准含糊不清,组织绩效评估手段不健全,员工不能确信自己的努力能够导致令人满意的绩效评估结果,或者认为他们的绩效目标完成之后,组织也不会给予他们期望的报酬,那么我们可以预期,员工就不可能充分发挥个人的潜能。

## □ 绩效们要评估绩效什么

评估员工绩效时,管理人员所选定的评估标准,对员工行为有重要影响。下面两个例子可以说明这一点。

有一家公立就业机构,其服务项目是帮助求职者找到合适的工作,帮助雇主找到合适的员工。这家机构对面试官的绩效考核标准是他们完成面试的次数。根据评估标准影响行为的原则,面试官追求的是完成面试的数量,而不是为多少顾客安排好了工作。

一位专门进行警察研究的管理顾问发现,在一个社区中,警察上班时间就开着警车在横穿该城的高速公路上来回穿梭。显然,这种快速巡逻对警察的工作没有什么作用。但这位顾问了解到,这个社区的城委会以警车行驶里程数作为评价警察工作绩效的标准。这样,警察的这种行为的意义就不言自明了。

这两个例子说明了评估标准对于绩效评估的重要性,当然,这也带来了问题:管理人员应该评估什么?3种最为常用的标准是:个人完成任务的结果、行为、特质。

**个人的任务结果** 如果重要的是结果,不是手段,那么管理者就应对员工任务完成的结果进行评估。使用任务结果来评价一个工厂经理的标准可以是产量、次品量、单位产出的成本。同样,销售人员的评估标准可以是他所辖地区的总销售量、销售利润、新增客户的数量。

**行为** 在许多情况下,很难确定可以直接归结为员工活动的具体结果,对于职能岗位的人员和工作任务属于群体工作一部分的个人来说,这一点尤其突出。在后一种情况下,群体的绩效可能易于评价,但每个群体成员的贡献很难甚至不可能清楚地区别开来。在这样的情况下,管理者对员工的行为进行评价就是自然而然的事了。例如在前面的例子中,可以用作绩效评估标准的工厂经理的行为包括:上交月度报告的及时性;所表现出来的领导风格。销售人员的行为标准可以是他平均每天电话练习的数量;每年病假天数。

**特质** 个人特质是最弱的一个标准,但应用的很广泛。之所以说它比任



务结果和行为弱,是因为它离实际的工作绩效最远,像“态度好”、“自信”、“可靠”、“合作”、“看起来忙”或者“具有丰富的经验”这样的特质,不一定与良好的绩效高度相关,但不能忽视这样一个事实,这些特质经常被组织用作评价员工绩效水平的标准。

## □ 谁来作评估

谁来评价员工绩效?答案似乎当然应该是员工的直接上司。在传统观念中,管理者的权力表现形式之一,就是评估下属的绩效。这种观念背后的理论基础是,因为管理者对下属的绩效负有责任,所以,只有他们来进行绩效评估才有意义。但这种逻辑可能错了,实际上,别人做这项工作,效果可能更好。

**直接上司** 组织中对中低层员工的绩效评估,95%是由他们的直接上司来做的。但有些组织已经认识到这种评估方式的缺陷。例如,许多上司感到,要对每个下属的独特贡献作出评估,他们难以胜任。有些上司则抱怨自己被迫在员工的职业生活中扮演“上帝”的角色。另外,在90年代,由于许多组织开始引入自我管理团队、电子通讯和其他组织手段,这就拉长了上司与其下属之间的距离,因此,员工的直接上司对员工的绩效评估就不一定可靠了。

**同事** 同事的评估是最可靠的评估资料来源之一。为什么?(1)同事之间的行动密切相关,日常接触使他们对与自己一起工作的同事的绩效有一个全面的认识。(2)同事的评估提供了许多独立的判断。一方面,一个上司对下属只能提出一种评估意见,而同事们则可以提供多种评估意见,把它们加以综合和平均肯定比单一评价更可靠;但另一方面,同事之间可能不愿意相互评估,而且也可能存在朋友之间的偏袒现象。

**自我评估** 让员工评估他们自己的工作绩效,与自我管理和授权观念是一致的。自我评估法得到了员工的高度评价,它们有助于消除员工对评估过程的抵触,能有效地刺激员工和他们的上司就工作绩效问题展开讨论。但是,你可以猜出来,这种方法的评估结果易被夸大,且难免存在自我服务偏见。而且,自我评估结果也往往与上级的评估结果不一致。因为问题较多,自我评估更适用于员工的自我开发计划,而不是评价的目的。

**直接下属** 第四种绩效评估的来源是员工的直接下属。例如,数据技术产业公司(Datatec Industries)是一家商场计算机系统生产制造商,就使用这种评估法。公司总裁说,这种方法与公司的核心价值观,即诚实、坦荡、员工授权是一致的。

直接下属评估能够提供关于管理者行为的准确详实的信息,因为评估者与被评估者的接触比较频繁。这种评价方式所存在的明显的问题是,员工害怕因为给上司的评价太低而受到管理者因此给他们施加的不利影响。所以,如果想得到准确的评估结果,在评估中应采取匿名形式。

**全方位评估法:360度评估** 最新的绩效评估方法是360度评估法。这种方法所提供的绩效反馈比较全面,员工在日常工作中可能接触到的所有的人,如收发室人员、顾客、上司、同事等,都可以成为评估者。对每个员工评估的数量少则有3个~4个,多的可达25个,大多数组织收集5个~10个人的评估结果。

最近的调查发现,美国 26% 的公司采用 360 度评估作为评估过程的一部分。这些公司包括爱尔考公司 (Alcoa)、杜邦公司、列维·斯特劳斯公司、霍尼维尔公司、联合包裹服务公司、斯普林特公司 (Sprint)、东方石油公司 (Amoco)、美国电话电报公司和高尔联合公司 (W.L. Gore & Associates)。

全方位评估法优势何在? 它比较适用于实行团队式工作、员工参与、全面质量管理的组织。通过利用员工的同事、顾客、下属提供的多种反馈,这些组织希望在评估过程中给每个人更多的参与感,并因此而得到对员工绩效的更准确的评估结果。

## 新闻中的组织行为学

### 汉普顿退休服务公司: 人人相互评估

汉普顿退休服务公司 (Hampton Pension Services) 是一家坐落在俄亥俄州的退休管理和咨询公司, 该公司把 360 度绩效评估推向了极端。公司的 40 多名员工对公司的每一位员工都要进行评价, 包括他们自己, 看看是否符合 10 条绩效标准的要求。

1988 年, 来自各层次的员工组成了一个小组, 开发了 10 条绩效标准, 他们考察了下列因素: 把组织利益放在个人之上; 尊重和体谅他人; 勇于对错误承担责任; 是否表现出“如果我开始创业, 我愿意雇用这个人到我的公司工作”等。公司创始人和总裁沃尔特·拜廷格 (Walter Bettinger) 说: “这些问题反映了公司全体员工希望公司是什么样的。”

为了保密, 所有的评价都用标准的表格形式在计算机中进行, 员工把自己的评价意见复制在一张软盘上, 交给一个员工小组来处理。然后给每位员工和每位管理者准备一份评价报告, 包括公司总裁。这份报告包括公司总体对个人的评价等级, 也包括根据评价者级别进行的分类统计等级。这样每位员工都可以知道管理者如何评价自己, 同伴如何评价自己。从这些评价得出的数字等级, 用来决定管理人员和员工年终加薪和分红的比例。

到目前为止, 这个全面的评价系统看起来很有效。员工对自己得到具体的绩效反馈赞不绝口。正如一位副总裁所说: “当 40 个人告诉你一件事时, 这件事就有它的作用了。”这个方案对降低公司员工的流动率也功不可没。该公司的流动率远低于同行业的平均水平。

## □ 绩效评估方法

前几节说明了绩效评估的内容和评估人, 那么, 如何评估员工的绩效呢? 也就是说, 有哪些具体的评估技术呢? 下面, 我们介绍几种主要的绩效评估方法。

**书面报告法** 也许最简便的绩效评估就是写一篇短文来描述一下员工的优点、缺点、过去的绩效状况、潜能和改善建议。书面报告不需要复杂的形式, 不需多少训练就可以做。但这种评估法反映的常常是写作者的能力。绩效评估结果的好坏往往一半取决于评估者的写作技巧, 一半取决于员工的实际绩效水平。

**关键事件法** 关键事件法 (critical incidents) 将绩效评估的注意力集中在那些有效从事一项工作与无效从事一项工作的关键行为上。也就是说, 评估

者记录下员工的哪些行为是特别有效和无效的。这里的关键是描述的重点必须是具体的行为,而不是定义模糊的人格特质。关键事件法可以为员工提供丰富的行为榜样,让员工知道哪些行为是符合要求的,哪些行为是需要改进的。

**评定量表法** 绩效评估的一种最古老又最常用的方法是**评定量表法**(graphic rating scales)。这种方法是把一系列绩效因素罗列出来,如工作的质与量、知识深度、合作、忠诚感、出勤率、诚实度、主动性等。评估者就用这张表,用递增式尺度对逐个因素进行评估。典型的量表为五点量表,因此,像“职务知识”这个要素,可能被评定为1(对于工作责任了解很少)或5(对职务各个阶段的知识全部掌握)。

为什么评定量表法应用如此广泛?虽然它们提供的信息不如书面报告法和关键事件法所提供的信息那样深刻,但在编制和实施中花费时间较少,而且还可以进行定量分析和比较。

**行为定位评定量表** **行为定位评定量表**(behaviorally anchored rating scales, BARS)结合了关键事件法与评定量表法的优势。具体来说,绩效评估者用由多个条目组成的连续带对员工进行评级,但得分点是员工在工作中的实际行为表现的实例,而不是一般性描述或个性特点。

行为定位评定量表主要评定那些明确的、可观察的、可测量的工作行为。与工作相关行为的样例和绩效维度的实例,由参与者提供在每一绩效维度上的有效或无效行为的说明面得到。然后,把这些行为样本转化成一系列绩效维度,每一维度有不同的绩效水平。这一过程的结果是行为描述,例如期望、计划、执行、解决当前的问题、执行命令、处理紧急情况。

**多人比较法** 这种评估法是在与别人绩效水平进行对比的过程中评估每个人的绩效水平。这是一种相对的而非绝对的测量手段。3种最常用的比较方法是:小组顺序排列法、个人排序法、配对比较法。

**小组顺序排列法**(group order ranking)要求评估者把员工置于一个特定的类别中,如最好的1/5或次好的1/5。在推荐优秀学生读研究生时,常用这种方法。学校常要求评估者判断某个学生是否排在全班优等之列,还是中等之列。当管理者用此方法来评价员工时,他们就要评价全部下属。所以,一个评价者有20个下属,就只有4个人可以排在前1/5,当然,也必须有4个人排在后1/5。

**个人排序法**(individual ranking)是把员工从最好到最差排出顺序。如果管理者要评估30名员工,这种方法先假设第1名和第2名之间的差别与第21名和第22名的差别一样大。虽然有些员工之间差别很小,但这种方法不允许名次并列。这样就能清晰地对员工绩效排出从最好的到最差的顺序。

**配对比较法**(paired comparison)是把每一个员工与另外所有的员工进行比较,在两个人的比较中,评出优劣,然后,在配对比较得分的基础上,给每个员工一个总和的等级。这种方法可以保证每个员工都与其他员工工作一次比较,但如果员工人数太多,这种比较就难以进行了。

多人比较法可与一种或多种其他方法混合使用,以兼取相对评估法和绝对评估法的优势。例如,大学可以用评定量表法与个人排序法,对学生的绩效提供更准确的信息。在给出学生的绝对等级ABCD或F之后,再指出他们在班级中的相对等级。公司经理在挑选员工或研究生院挑选学生时,就可以对下面

的两个学生进行比较。这两个学生在不同的会计课考试中都得了 B, 但一个在 B 后注有“在 26 名学生中处于第 4 位”, 而另一个后面注的是“在 30 名学生中处于第 17 位”, 显而易见, 这种注解提供了更好的评价。

## □ 潜在的问题

虽然组织在进行绩效评估的过程中努力摆脱个人偏见和主观武断的影响, 但仍然可能出现各种问题。一旦下列因素发生作用, 员工的评估结果就会被歪曲。

**单一标准** 一般来说, 员工的工作是由多种任务组成的。例如, 飞机航班的服务人员的任务包括: 欢迎乘客, 照顾乘客, 提供用餐服务, 提出安全告示。如果用单一标准来衡量他们的工作绩效, 比如给 100 名乘客送食物和饮料所花的时间, 那么评估结果就有很大的局限性。更重要的是, 单一的考核标准会使服务人员忽视其他工作内容。同样, 如果对足球后卫的考核标准为断球的百分比, 他可能会放弃希望不大的断球机会, 而只在有把握的时候才去抢断对方的传球。我们认为, 如果对员工的绩效评估实行单一标准, 而实际上员工要成功地完成工作任务, 要求在多个标准上取得好成绩, 这样会使员工只重视单一标准, 而忽视工作中其他方面的任务。

**宽厚错误** 每个评估者都有自己的价值系统, 在评估过程中发挥着标准的作用。相对于员工所表现出来的真实或实际的绩效, 有些评估者评分过高, 有些则过低。前者被称为积极的**宽厚错误**(leniency error), 后者则为消极的宽厚错误。如果评估者在评估过程中积极地宽容错误, 一个人的绩效就被高估了, 即比他的实际水平要高。这一结果就是夸大的评估, 这一问题在美国的组织中普遍存在。消极的宽厚错误则低估员工的绩效, 使其得到低于应得的评估。

如果组织中全体员工都由同一个人进行评估, 那没问题。虽然评估中有错误因素, 但对每个人都是如此。如果具有不同宽厚倾向的人对员工进行评估, 问题就大了。例如, 假如约翰和史密斯为不同的主管做同样的工作, 他们取得了绝对相同的工作绩效。如果约翰的上司持积极的宽厚倾向, 而史密斯的主管则持消极的宽厚倾向, 这样他们俩的绩效评估结果可能会截然不同。

**晕轮错误** 我们在第 4 章已经指出过, 晕轮效应或晕轮错误是指评估者对员工个人一种特质的评估影响到对这个人其他特质的评估。例如, 如果一个员工比较可靠, 那么, 我们可能偏颇地认为他在别的方面也很出色。

每个学期大学都要求学生对待课教师进行评估, 设计这种评估表的人肯定会遇到晕轮错误。如果学生很欣赏某个教师在课堂上的一些做法, 他就会在这个教师的评估表所有栏目中都填优秀。同样, 如果学生认为某个教师有一些不好的习惯, 如上课迟到, 布置阅读任务太多, 返回作业太慢, 他可能会在所有栏目中给这个教师打低分。

**相似性错误** 如果评估者对其他人进行评估时, 特别注意别人是否具有他自己所具有的某些特点, 那么他就犯了**相似性错误**(similarity error)。例如, 假如一个评估者认为自己进取心很强, 在评估他人时, 他就可能寻找进取心的特点。那些表现出这种特点的人就会受益, 而其他人则会吃亏。

同样地, 如果一个评估者评估组织中所有的人, 这个错误的作用会弱化。然

而,当多个评估者都使用他们的相似性标准时,交叉评估的信度就要大打折扣了。

**低区分度** 无论评估者评估的是谁,所用的特质是什么,评估的模式很可能是一样的。有可能出现这种情况,评估者客观、准确的评估能力会受到社会区分度——即评估者评定行为的风格——的阻碍。

一般认为,评估者可分两类:(1)高区分度者,能应用评定量表中的各个分数级别进行评估;(2)低区分度者,评估者只应用量表中有限范围的等级。

低区分度者倾向于忽视或缩小差别,他们看到的同一性比实际情况更高。相反,高区分度者则善于最大限度地利用可得到的信息,从而能比低区分度者更好地定义差别和冲突,发现差异。

这个发现告诉我们,有必要对低区分度者的评估工作进行仔细审查,那些在低区分度者手下工作的人,其绩效评估结果很有可能十分相似,而实际上他们的工作绩效差别很大。

**实际非绩效标准** 虽然没有人提倡,但实践中常有这样的情况:在对员工的工作情况作出了判断之后,再进行正式的绩效评估。这似乎不合逻辑,但人们很少认识到,主观的然而却是正式的决定,经常在获得客观信息来支持这些决定之前就做出来了。例如,如果评估者认为评估不应该以绩效为基础,而应该以资历为基础,他就可能无意识地调整每一项绩效评估结果,以便与员工的资历排位相一致。在这种例子中,评估者在提高或降低绩效评估分数,以便与已经使用的非绩效标准保持一致。

## □ 问题的题决

仅仅因为组织在绩效评估中会遇到问题,所以不应该使管理者放弃这一过程。组织可采取措施来解决以上我们所讨论的大多数问题。

**运用多种标准** 既然在大多数工作中成功的绩效需要完成多种任务,那么就应对所有这些任务加以识别和评估。工作越复杂,所要识别和评估的标准就应该越多。但是,并不是每一件事情都要进行评估,只需要评估那些能够决定绩效高低的关键活动就够了。

**重视行为而非特质** 许多特质通常被认为与好的绩效有关,实际上关系不大或者根本无关。例如,从直觉来看,忠诚感、主动性、勇气、可靠、自我表达等特质是员工应该具备的特点。但问题在于,在这些特质上评价比较高的人工作绩效一定比评价低的人高吗?这个问题很难回答。我们知道,有些员工在这些方面的得分很高,而绩效很差。而有些员工这些特质的得分很低,他们的绩效却很高。我们的结论是,管理者可能对忠诚感、主动性这类特质评价很高,但没有充分证据能够证明,在各种不同的工作中,某些特质一定能够导致高绩效。

特质评估的另一缺点在于判断本身。什么是“忠诚”?什么样的员工“可靠”?不同的人可能会有不同的看法。因此,不同的评估者的特质概念不同,就会使绩效评估的评估者之间的一致性受到影响。

**工作日记法** 记录每个员工的特定关键行为的日记会使评估更准确一些。例如,工作日记法能减少评估中的宽厚错误和晕轮错误,因为这种方法鼓励评估者把注意力集中在与绩效有关的行为上,而不是员工特质上。

**使用多个评估者** 评估者数量增大,获得更准确信息的可能性也会增

加。如果评估者误差遵循正态曲线,那么增加评估者数量会使大多数人的评估趋中。这种方法常用在跳水、体操之类的体育比赛中。许多评估者判断一个动作,去掉最高分和最低分,最后得分由剩下的几个分数相加而得。多个评估者的逻辑也适用于组织环境。

如果一位员工有 10 个主管,9 个认为他很出色,1 个认为他能力很差,那么我们可以对较差的评估打个折扣。因此,让员工经常~~在组织内部流动~~,以获得多种评估,或者使用多个评估者(如 360 度评价),我们就更容易得到有效而可靠的评估结果。

**有选择地评估** 有专家建议,评估者只应在自己熟悉的领域发挥评估作用。如果评估者能在合适的岗位上评价那些自己熟悉的维度,就会提高评估者间的一致性,提高评估过程的有效性。这种方法也认识到,不同的组织层次常常对被评估者强调的重点不一样,在不同的背景下对他们进行观察。所以,一般来讲,就组织层次这一点来说,我们建议:评估者与被评估者的组织距离越近越好。相反,评估者与被评估者之间的层次越多,评估者观察被评估者行为的机会就越少,毫不奇怪,不准确的可能性就越大。

把这些概念应用于实践中,要求员工的直接上司、同事、下属或这些人的组合一起参与评估,评估那些他们最有资格判断的因素。例如,有人建议,大学里的教授对教务秘书进行评估时,可从判断、技术能力、自觉程度等维度来评价;而教务秘书的同事则可把工作知识、组织能力、与别人合作能力、责任感等作为标准。让教授和同事都参与评估是一种较为合乎逻辑的可靠的方法,因为这样评估者都能在自己熟悉的领域中,对被评估者进行评估。

**培训评估者** 如果找不到优秀的评估者,那么你可以造就他们。大量事实证明,对评估者进行专门培训,可以使他们成为更精确的评估者。

让管理者参加研讨会,进行观察和行为评定的实践,可以大大减少甚至消除晕轮或宽厚错误。这种研讨会一般开 1 天~3 天,但这并不意味着一定要对评估者进行长时间的专门训练。有一个经常被引用的案例,评估者听过 5 分钟解释性的培训报告之后,晕轮和宽厚错误马上就大大减少了。然而,培训的效果随着时间的推移会逐渐衰退。这就告诉我们,有必要定期进行培训。

## ☐ 提供绩效反馈

对于多数管理者来说,没有什么事情比向员工提供绩效反馈更让人不愉快了。事实上,除非为组织政策和控制所迫,管理者们多半会忽视这项责任。

为什么不愿意提供绩效反馈呢?至少有 3 个原因:(1)与员工讨论绩效的不足,常常使管理人员觉得不舒服。虽然每个员工的工作都有可改善之处,但管理人员还是不愿意向员工提供消极反馈。(2)当自己的缺点被指出来时,许多员工会自我辩护。有些员工不是虚心接受反馈,把它看成建设性的意见和改进绩效的基础,而是指责管理者的评估结果有问题,或责备别人。(3)员工对自己的绩效往往评价过高。从统计学的角度讲,有一半员工的绩效低于平均水平。但事实表明,一般员工对自己绩效水平的估计都在 75% 左右。因此,即使管理者提供的是好消息,员工们也往往认为它还不够好。

对于绩效反馈问题的解决方法不是去忽视它,而是训练管理者们学会进行

建设性的反馈。卓有成效的绩效评估，应该使员工感到评估是公平的，管理者是真诚的，气氛是富有建设性的，这样使员工在结束反馈面谈时心情振奋，了解自己有待改进的绩效领域，并决心改正差错。另外，应该把绩效评估设计成一种咨询活动，而不是判断过程。要做到这一点，可以让员工自己参与评估。

## □ 团队团效评估

绩效评估的概念几乎就是只为员工的个体绩效而发展起来的。这反映了一种历史信念：个体是组织结构建设的核心成分。正如我们在本书中所描述的，越来越多的组织正在围绕团队来重组他们的组织结构。在这些组织中，如何进行绩效评估？以下4点建议可用于团队绩效评估系统的设计与改善。

1. 把团队结果与组织目标联系在一起。重要的是，找到团队所要完成的目标并成为有效测量的手段。

2. 从团队的顾客和团队要满足顾客需要的工作过程开始。顾客接受的最终产品可以用顾客需要为标准来评估。团队之间的内部交易，可用发货及时性和质量为标准来评估。过程的步骤可用浪费和循环时间来评估。

3. 既衡量团队绩效，也衡量个人绩效。确定每个团队成员在实现目标的过程中对团队的作用。然后，评估每个成员的贡献以及团队整体的绩效。

4. 培训团队创设自己的衡量标准。帮助团队树立自己的目标以及每个成员的目标，使每个成员明白自己在团队中的角色，帮助团队成为凝聚力更强的单位。

## ■ 报酬体系

关于激励的知识告诉我们，人们为了满足需要而去行动。在他们行动之前，会先考虑自己的行动是否会带来回报。许多这样的报酬——如增加薪水，员工福利，舒适的工作安排等——都由组织控制。虽然我们在第7章讨论过报酬方案问题，现在有必要花一点时间来描述管理者控制的报酬体系以及他们在影响员工行为中的重要作用。

一个组织能够分配的报酬类型远比人们一般的想像要复杂。很明显，有直接的工资，但也有间接的报酬和非金钱的报酬。每种类型的报酬都可以在个体、群体和组织的基础上进行分配。图16-1展示了报酬体系的结构图。

**内部报酬** (intrinsic rewards) 是员工从自身得到的报酬，这多半是员工对自己的工作比较满意的结果。我们在前一章已指出，通过工作丰富化或重新设计工作来增强员工在工作中的个人价值感，可能会使工作的内部报酬增强。

**外部报酬** (extrinsic rewards) 包括直接报酬、间接报酬、非金钱性报酬。当然，员工总会期望得到某些形式的直接报酬，如基本工资、加班费、假期津贴、绩效奖金、利润分红、公司股票购买权等。员工一般希望自己的直接报酬与自己对群体和组织的贡献相一致，另外，他们也期望可以与那些能力、绩效与自己相近的员工的直接报酬进行比较。

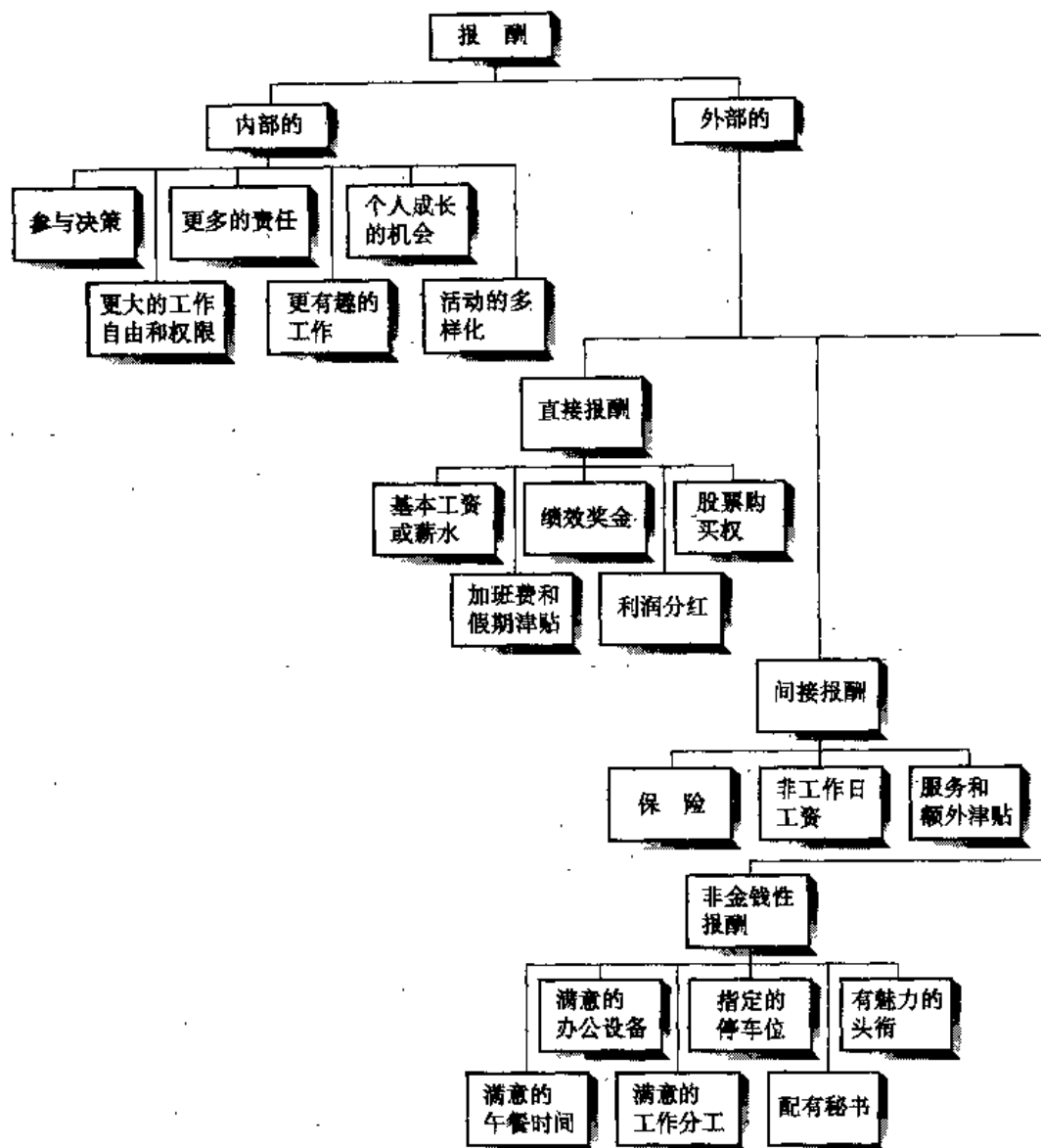


图 16-1 报酬的类型

组织还会为员工提供间接报酬：保险、非工作日工资、各种服务、额外津贴等。一般来说，无论绩效如何，这些报酬对于同一工作水平的所有员工来说都是可以获得的，因此，它们不是激励性报酬。不过，如果由管理人员来控制间接报酬，并用来奖励绩效，它就成为激励性报酬了。举个例子，如果不是所有的中高层管理人员都可以享受公司支付俱乐部成员费用的待遇，而只有绩效优秀的人才享有此种待遇，那么它就是一项激励性报酬。同样，如果公司拥有的汽车、飞机只供绩效优秀的人使用，而不是根据头衔来分配，我们就可以把这些间接性报酬看作是对于渴望获得这些东西的人的激励性报酬。

非金钱性报酬通常是员工所渴望的“东西”的大杂烩，一般由组织控制。非金钱报酬方式的设计受制于管理者评估报酬的技巧和能力，取决于这种报酬形式是否是组织成员所渴望同时又在管理者的控制权限之内。



俗话说,“甲之熊掌,乙之砒霜”,这对报酬分配也适用。一个员工所珍视的东西,可能另一个员工认为是多余的。因此,任何报酬都可能达不到预期目的。然而,只要精心地选择报酬的方式,仍然可以提高员工的绩效,使组织大受裨益。

有些员工对身份非常敏感。宽敞的办公室、木地板、一张较大的橡木办公桌、一个私人浴室等,可能只是办公室设备问题,却可以刺激员工创造一流的绩效。地位导向的员工可能也会重视职务头衔,自己有秘书或在“专用”标志下清楚地写有自己名字的停车场标志牌。

有些员工希望拥有自己的午餐时间。比如说,从下午1点到2点。如果正常午餐时间是上午11点到中午12点,而自己能够在另外自己喜欢的时间内用餐,对他们而言,这也是一种报酬。另外,能与喜欢的人一起工作,得到自己喜欢的工作任务,在没有密切监督下独自工作等,对某些人来说都是报酬。而这些报酬是在管理者的控制范围之内的。如果能够使其与员工的需要一致,就可以成为激励绩效改善的重要因素。

## 劳资关系

工会(labor union)是员工用来组织集体行动,以保护并增进自己利益的一种手段。目前,美国劳动力中大约15%的人属于工会或由工会所代表。在其他国家,如日本、德国、英国、加拿大,这个数字更高,大约30%~40%的劳动力属于工会。

对于是工会成员的员工而言,工资水平和工作条件在劳动合同中都有明确规定。这种合同是工会代表与管理人员双方经过集体谈判、讨价还价而达成的。但是工会对员工的影响远远超出他们所代表的数字的含义。这是因为,没加入工会的员工也能从工会的工作中受益。工会为会员谈判的条件,会产生附加效应,使非工会会员的工资、福利、工作条件等也会与工会会员一样,只不过在时间上稍迟一些。

工会能够影响大量的组织活动。如员工招聘来源、雇用标准、工作时间表、职务设计、赔偿程序、安全规则、培训义务等,都是受到工会影响的组织活动。当然,受它影响最明显、最广泛的领域是工资报酬和工作条件。只要组织中存在工会,绩效评估体制就不能太复杂,因为它们在报酬决策中所起的作用很小。工资率由集体谈判决定,资历的作用就比较重要了,而绩效的作用则相对降低了。

图16-2展示了工会对员工绩效和工作满意度的影响。工会通过制定工资、资历原则、解聘程序、晋升标准、安全保证等措施,对绩效结果产生影响(工会合同条款是绩效结果的权变变量);工会通过为自己的成员提供特定的培训项目,要求设立学徒制,让成员通过组织工会活动以获得领导经验,来影响员工的工作能力;员工的实际绩效水平进一步受到通过集体谈判的影响,这些谈判对员工的生产数量、工作速度、每个工人允许的加班时间、每个员工允许接受的工作类型都作了严格的限制。

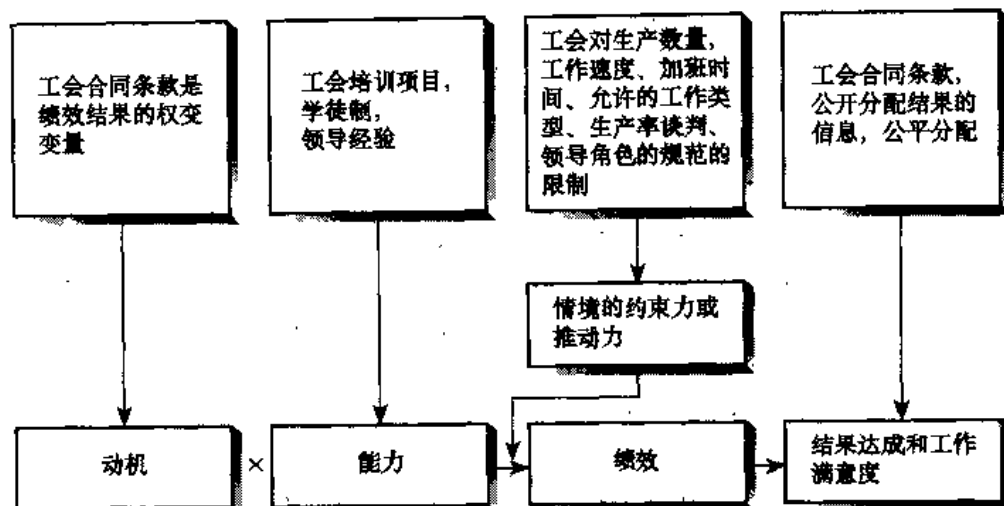


图 16-2 工会对员工绩效和工作满意度的影响

有些研究试图评价工会对生产率的具体影响，结论很不一致。有些研究发现，工会通过改善劳资关系，提高劳动力质量，对生产率有积极影响；相反，另一些研究则表明，工会使一些强化生产率的管理措施不能充分发挥作用，使劳资关系更加紧张，从而对生产率有消极影响。

工会成员比非工会工人对自己的工作更满意吗？这个问题很复杂，不是可以简单地用“是”或“否”来回答的。事实一致表明，工会对工作满意度只有间接的影响。工会有助于提高工作满意度，但对工作本身的满意度（通过缩减工作范围），对同事和上司的满意度（通过对上司行为的消极评价），对晋升的满意度（通过降低晋升的重要性）则有消极影响。

## 国际人力资际管国实践：几个问题

本章所讨论的许多人力资源政策和实践活动，必须进行调整以反映社会的差异。为说明这一点，我们来简单地考察一下海外管理人员的选拔问题和在不同的文化背景中进行绩效评估的重要性。

### □ 人员选拔

全球化公司的发展日益需要这样的管理人员：他们具有多种文化经验，对于国际化挑战反应比较敏捷。例如，在福特汽车公司，海外工作任务是高层管理者事业获得升迁的基本要求。但是，许多国内经理人员不具有进行国际化经营管理所需要的态度和特征。越来越多的公司正在使用一种新的选拔技术：海外工作任务问卷（OAI）。这份包含 85 个问题的问卷，主要评估 15 项预测指标：动机、期望、开放性、对别人观念的尊重、信任别人、灵活性、忍耐力、个人控制力、耐心、通应能力、自信心/主动性、幽默感、人际兴趣、人际和

谐程度、配偶/家庭沟通状况。问卷结果可以与以前10 000个被试资料所建立的数据库材料进行比较。研究表明,运用 OAI 作为一种预先筛选手段,能够减少传统海外人员配置中 40% 的问题。

## ☐ 绩效评估

本章前面,我们考察了绩效评估对于激励和影响员工行为的作用。但如果要把这些结论推广应用到不同的文化背景中,必须慎重考虑。为什么呢?因为在某些文化中,并不是特别重视绩效评估,即使重视,他们看问题的方法也和美国或加拿大的管理人员不一样。

我们来回顾一下第 2 章中讨论过的 3 个文化维度,个人与环境的关系,时间定向和责任点。

美国和加拿大的组织认为,人们应该对自己的行动负责,因为这两个国家的人相信他们能够控制环境。可是,在中东国家,绩效评估法很少使用,因为这些国家的管理者认为,人们受制于环境。

像美国这样的国家,持短期时间定向观。在这种文化中,绩效评估可能比较频繁,至少是一年一次。但在日本,人们持长期时间定向观,绩效评估可能 5 年或 10 年才进行一次。

以色列的文化比美国和加拿大更重视群体活动的价值。因此,北美的管理者在绩效评估中强调个人的作用,而以色列的管理者则更强调群体的贡献和绩效。

## 本章小结和对管章者的意义

---

组织的人力资源政策和实践活动,对员工的行为和态度有很重要的影响。在本章中,我们具体地讨论了人员甄选录用、培训与开发计划、绩效评估体系、奖励体系和工会的存在对员工的影响。

## ☐ 绩效录用

组织的人员选拔活动决定着谁将被雇用,如果设计有方,组织就可以得到优秀的候选人,并把他们恰当地配置到工作岗位上。

因为人员选拔录用技术还不够科学,所以许多组织尚不能很好设计选拔过程,以最大限度地实现人与岗位的最佳匹配。一旦出现失误,所聘员工的绩效可能会令人很不满意。这时就需要对他们进行培训,以提高其工作技能。最糟的是,所聘员工根本不能胜任工作,组织不得不换人。同样,对于被聘员工而言,他们也会因为自己不胜任工作或组织格格不入而感到焦虑、紧张、不舒服,这反过来又会增加对工作的不满意感。

## □ 培训及开发计划

培训方案影响工作行为的方式有两种。第一种方式，也是最明显的方式，是直接提高员工成功地完成自己的工作所需要的技能。能力的提高将会改善员工高水平地完成工作任务的潜力。当然，这种潜力是否能够变成现实，在很大程度上是激励的问题。

第二种方式，也是培训的第二个好处在于，它能提高员工的自我效能感。我们在第6章讨论过，自我效能感是一个人对于自己成功地表现出某种行为以达到一定结果的期望。对于员工来说，这些行为就是工作任务，结果就是有效的工作绩效。自我效能感高的员工，对自己在新环境中成功地完成任务的期望较高，他们比较自信，并期望获得成功，因而，培训是对自我效能感产生积极影响的手段。因为经过培训之后，员工可能更愿意承担工作任务，并更加努力地工作。

我们在本章还讨论了职业生涯开发问题。为了减少员工由于技术过时，或工作中出现挫折而降低满意度从而导致生产力下降的可能性，组织可以为员工提供正式的职业生涯开发活动，并使它们符合员工在职业生涯开发的不同阶段的各种需要。

今天的工作环境中——公司裁员、控制跨度加宽、晋升机会减少——员工将越来越多地面对事业发展停滞不前的现实。受挫之后，员工可能会寻找其他工作。如果组织具有设计完善的职业生涯开发计划，就可以使员工对自己的职业发展轨道有更现实的期望，这样可以减少优秀员工因为没有适当的发展机会而流失的可能性。

## □ 绩效评估

绩效评估的一个主要目的是准确地评估员工个人的绩效，并将其作为奖酬分配决策的基础。如果绩效评估过程强调了错误的标准，或对实际的工作绩效评估不准确，员工就可能获得过高或过低的报酬。在第6章我们讨论公平理论时就指出过，这样会导致一系列消极后果，如降低努力程度、增加缺勤率或寻找其他的工作机会。另外，研究发现，绩效评估的内容会影响员工的绩效状况和工作满意度。具体来说，如果评估是以行为和结果导向的标准为基础的，如果职业发展问题和绩效问题经过了充分的讨论，如果下属有机会参与绩效评估过程，那么，员工的绩效和工作满意度就会提高。

## □ 报酬体系

如果员工认为他们的努力程度能得到准确的评估，而且认为这种评估能带来他们所期望的报酬，管理者就可以从组织的评估和报酬程序与政策中获得最大的激励效果。具体地讲，在本章所讨论的内容和第6章、第7章有关激励问题讨论的基础上，我们可得出这样的结论：在下列条件下，报酬有助于员工绩效和满意度的提高：(1) 如果报酬被员工看作是公平的；(2) 如果报酬与绩效

相关;(3)如果报酬适合员工的需要。这些条件将会降低员工的不满意程度,减少迟到早退现象,提高员工对组织的承诺。员工的福利,如弹性工时制、父亲请假带孩子、建立日托中心等,有助于降低缺勤率,提高工作满意度。这些报酬能使许多员工——尤其是工作之外尚肩负其他重任的员工——清除掉一些妨碍工作的不利因素,保证准时上下班,甚至全力投入工作。在某种程度上,这种报酬有助于使员工增强对工作和组织的满意度。

## ☐ 劳劳关系

组织中工会的存在,使我们在试图说明和预测员工行为时,又增加了一个变量。研究发现,工会对于员工的认知、态度、行为有重要影响。

工会的力量在劳资合同的集体谈判中得到了充分体现。员工在工作中可以干什么,不可以干什么,在合同中都有正式的规定。另外,工会的凝聚力所形成的非正式规范也会提高或降低生产率、组织承诺和士气。

## 复习与练习

### ☐ 复习题

1. 什么是工作分析?它与组织的入员选拔有何关系?
2. 什么是评价中心?为什么与传统书面测验相比,它们在管理人员选拔中更富有成效?
3. 描述几种在职培训和脱产培训的方法。
4. 富有成效的职业生涯开发计划应该是什么样于?
5. 职业定位对员工行为有什么影响?
6. 为什么组织要对员工进行评估?
7. 以下绩效评估方法的优、缺点是什么?(1)书面报告;(2)评定量表;(3)行为定位评定量表。
8. 如果个体作为团队的一分子进行工作,管理人员如何有效地评估个体的绩效?
9. 组织的绩效评估体系是如何影响员工行为的?
10. 工会对于组织的报酬体系有何影响?

### ☐ 讨论题

1. 如果你是一个商学院的系主任,你怎样来判断应聘教师职位的入会是一个有效的教师?
2. 如果你是一个商学院的系主任,你怎样来评估教职员工的绩效?
3. 工作分析与绩效评估之间有关系吗?是什么关系?
4. 你认为运用360度绩效评估法会带来什么问题?

5. 有些组织实行秘密薪酬政策, 不仅管理人员不能向外透露员工薪酬情况, 而且也不提倡员工与自己的同事谈论自己的报酬, 你认为这种做法对员工行为有什么影响?

## □ 辩论题

### 资本主义、控制以及劳动力技能的下滑

#### 正方

现代资本主义国家一个普遍的倾向是, 在越来越低的技能水平上重新组织工作。管理者全面取消了需要全方位技能的工作, 代之以符合管理层需要的技能和职位。这种工作所需技能的下降使得管理人员可以降低成本, 增加利润, 增强对员工的控制。

这是 70 年代中期, 哈里·布瑞沃曼 (Harry Braverman) 理论的中心论点。他这些争议颇多的观点明显地源于马克思主义, 没有引起商学院的组织行为学者们的注意。但许多组织社会学家却热情地接受了这些观点。布瑞沃曼理论的基本内容可归纳为以下几点:

1. 控制是所有管理系统的核心概念, 因此, 毫不奇怪, 管理人员要控制劳动者。他们主要通过降低工作对技能的要求来达到目的。20 世纪资本主义国家中的管理人员能够强制劳动力降低技能, 他们没有遇到很大阻力。

2. 工人技能下降使管理人员降低了对工人的依赖性。例如, 工作专门化使工艺性或技巧性工作渐渐消失。因此, 机械化程度也降低了。另外, 工人技能下滑使社会分化成两个阶级体制——知识丰富的管理者阶级和知识贫乏的劳动者阶级。通过封锁知识 (通过集中决策) 和强制性的保密要求, 管理者保证使劳动者处于无权状态。通过降低工作对技能的要求, 管理者恰当地处理了那些掌握高级技能的工人。

有趣的是, 布瑞沃曼认为, 工作专门化在所有社会群体中都很普遍。他引用卡尔·马克思的话指出: 劳动的社会分工使人类利用他们固有的优势, 就像蜘蛛织网、白熊捕鱼、河狸筑坎一样自然。但是, 尽管劳动分工使社会出现了分化, 布瑞沃曼认为, 劳动力分工的极端化会加剧现代组织中人的分化。虽然社会的再分工可能会强化个人和种族的发展, 但对于个体的再分工, 在不考虑人类的利益与需要时, 是对个人和人性的犯罪。

布瑞沃曼没有忽视当前员工参与和工作人性化的大趋势, 但他认为这是表面现象, 只是“让工人来调试机器, 换掉一个电灯泡, 从一个工作环节转移到另一个工作环节, 并制造一种假象, 在管理者已作出重要决策和划定了选择范围的情况下, 有意地让工人参与次要问题的选择”。

布瑞沃曼理论的支持者可以添加另外的维度来支持他的论点, 这个维度在当时是被忽视的。这就是管理者广泛引入了计算机化的信息处理控制系统。管理人员运用复杂的软件通过计算机日益加强了对员工工作的监控。这些软件可以计算出每个工人平均每分钟击键的次数, 每小时处理的表格数, 每天的非处理信息时间等等。

## 资本主义社会工人技能下滑之谜

### 反方

布瑞沃曼的分析有很多缺陷，下面就加以说明。

关于资本主义社会工人技能普遍下滑的假设是错误的。大量的例子说明，利润动机导致了更高技能（和更高收入）的劳动力。在某些工作领域，高技术工人比低技术工人的生产能力更强，成本也更低。例如，在卫生、教育、高新技术产业和政府部门等领域高技术性的专业工作正在迅速增加。布瑞沃曼低估了高技术性智力工作的重要性。

他也忽视了这样一个事实：通过劳动力分工而实现的专门化并不意味着技能的降低。皮肤病学家、神经外科学家、内分泌学家和其他医学专家很明显并不比一般的实践者缺少技能。

布瑞沃曼低估了“无技能”工人对知识的需要，即使是进行常规性机器操作的工人，也需要具备大量的理论和实践知识。布瑞沃曼低估了现代工作对脑力劳动的要求。而且，他忽视了在组织中所通行的一种做法，即把那些由拿高报酬的技工所做的简单工作转给拿低报酬的非技术工人来做。这样做的目的是，提高非技术性工人工作的地位，并让技术性工人去做更复杂的工作。因此，非但不是降低了员工的技能，这样做实际上使技术性工人和非技术性工人的技能都有所提高。

布瑞沃曼还忽视了一个事实：有些人喜欢做常规性的、非技术性的工作。他认为，所有的人都喜欢由复杂任务构成的工作，这显然不对。劳动力中有相当一部分人喜欢和寻求很少需要智力劳动的工作。

布瑞沃曼认为，管理人员把自己的意志强加于工人头上，而没有遇到多大阻力。这种说法忽视了工会的作用与影响。事实上，工会一直在积极地与管理人员企图控制工人的努力做斗争。

在本世纪中，虽然自动化和机械化取代了大批劳动力，这也不一定就导致工人技能下滑。因为自动化只是取代了已经没有技术性的和重复性的工人。事实上，自动化减少了非技术性工作的数量，提高了剩余工作的总体质量。

最后，布瑞沃曼的理论与近来管理人员采取措施实行工作丰富化，创立自我管理的工作团队，充分授权给员工，推行其他改进措施来给员工授权，使员工能控制自己的工作的大趋势是相抵触的。

### □ 自我认识练习

#### 职业评估测验

完成下列问卷。对每个句子，圈出最能描述你的感觉的答案。根据下列标准选择：

SA = 很赞同 A = 赞同 D = 不赞同 SD = 很不赞同

1. 我宁愿离开公司，也不愿在我的专业领域之外获得 SA A D SD  
晋升。

2. 在某个专业技术领域成为一个杰出的专业人员，对 SA A D SD

我来说很重要。

- |   |    |   |   |    |
|---|----|---|---|----|
| 3. 对我来说, 不受组织限制的职业很重要。                          | SA | A | D | SD |
| 4. 我总是在寻找那种能够给我提供为别人服务机会的职业。                    | SA | A | D | SD |
| 5. 对我来说, 能提供各种各样的工作任务和工作项目的职业很重要。               | SA | A | D | SD |
| 6. 晋升到总经理的位置上对我来说很重要!                           | SA | A | D | SD |
| 7. 我愿意认同一个组织和这个组织所拥有的尊严。                        | SA | A | D | SD |
| 8. 我宁愿呆在现在的地理位置, 也不愿意因为调动而搬到别的地方去。              | SA | A | D | SD |
| 9. 在创立新的企业时能运用我的技能对我而言非常重要。                     | SA | A | D | SD |
| 10. 我希望能晋升到组织的一定层次, 那样我的决策就可以发挥作用了。             | SA | A | D | SD |
| 11. 我认为自己更像是一个全才, 而不是献身于某个领域的专才。                | SA | A | D | SD |
| 12. 我认为职业生涯中永无止境的挑战很重要。                         | SA | A | D | SD |
| 13. 认同一个有权威的或有尊严的雇主对我来说很重要。                     | SA | A | D | SD |
| 14. 参与多种领域的工作活动很刺激, 这是我的职业生涯的基本动机。              | SA | A | D | SD |
| 15. 不管处于哪个层次, 监督、影响、领导、控制别人对我来说都很重要。            | SA | A | D | SD |
| 16. 为了使我的整体生活环境很稳定, 我宁愿牺牲些自主性。                  | SA | A | D | SD |
| 17. 组织是否能够通过有保障的工作、福利和良好的退休待遇来提供安全的工作, 对我来说很重要。 | SA | A | D | SD |
| 18. 在我的职业生涯中, 我主要关心自由和自主性。                      | SA | A | D | SD |
| 19. 只要我直接参与创造的产品很多, 我的事业积极性就很高。                 | SA | A | D | SD |
| 20. 我希望别人通过了解我所在的组织和我的工作, 而认同我的价值。              | SA | A | D | SD |
| 21. 在重要的活动中是否能利用我的能力和才智, 这对于我很重要。               | SA | A | D | SD |
| 22. 被别人认出头衔和地位对我来说很重要。                          | SA | A | D | SD |
| 23. 允许我有最大的自由度来选择工作内容和工作时间的职业对我来说很重要。           | SA | A | D | SD |
| 24. 能够给我提供大量灵活性的职业对我来说很重要。                      | SA | A | D | SD |
| 25. 我愿意处于总经理的位置。                                | SA | A | D | SD |
| 26. 我希望别人通过我的职业而认可我。                            | SA | A | D | SD |
| 27. 只有当管理职位在我的专长领域之内时, 我才接受它。                   | SA | A | D | SD |



28. 我现在宁愿呆在这个地方, 也不愿因为晋升或新工作任务而搬家。 SA A D SD
29. 我想赚取大笔钱财, 以向自己和别人证明我很能干。 SA A D SD
30. 我希望能处于这样一个职位, 它可以让我发挥自己的分析才能, 同时又可以监督别人。 SA A D SD
31. 在我的职业生涯中, 我一直因在各种不同的工作领域施展我的才华而激励。 SA A D SD
32. 我在自己的职业中所真正需要的是永无止境的挑战。 SA A D SD
33. 能够给我提供长期稳定的组织对我来说很重要。 SA A D SD
34. 能够创造或建立一些东西, 他们完全是我的产品或主意, 对我来说太重要了。 SA A D SD
35. 保持在自己的专业领域中, 而不是升迁到一个自己不熟悉的领域中, 这对我很重要。 SA A D SD
36. 我不想被限制在一个组织里或者商业世界里。 SA A D SD
37. 看到别人由于我的努力而有了变化, 对我来说很重要。 SA A D SD
38. 我生活中最大的愿望莫过于胜任我的专业工作。 SA A D SD
39. 有机会追求我自己的生活方式, 而不是被组织制度所限制, 对我很重要。 SA A D SD
40. 我发现大多数组织是限制性的和强制性的。 SA A D SD
41. 保持在自己的专长领域内, 而不是升迁到总经理的位置, 对我来说很重要。 SA A D SD
42. 我渴望一种职业能够通过帮助别人来满足我自己的基本需要。 SA A D SD
43. 在为别人服务的过程中运用我的人际技能和助人技巧, 这对我很重要。 SA A D SD
44. 我乐意看到别人因为我的努力有所变化。 SA A D SD
- 评分标准和参考答案见 602 页。

## □ 与别人共同练习

### 评估绩效与提供反馈

目标: 体验绩效评估, 观察提供绩效反馈的过程。

时间: 约 30 分钟。

过程: 选出一个班长, 可以自荐产生, 也可由指导教师指定, 班长主持课堂讨论, 并在评估评议时扮演管理者的角色。

指导教师应离开教室, 然后班长用 15 分钟帮助全班同学对指导教师进行评估。你的指导教师明白, 这只是一次课堂练习, 他已经做好接受批评 (当然, 你也可以表达任何赞美之词) 的准备。在进行评估时, 尽可大胆直言, 指

导教师绝对不会有报复心理。

有关研究发现,对于大学教师的工作,可从7个维度进行评估:(1)教学知识水平;(2)考试程序安排;(3)师生关系;(4)组织技巧;(5)沟通技巧;(6)课程安排上的关联性;(7)作业的作用。本次讨论应围绕这7个维度来对指导教师进行评估。班长可作记录,仅供自己使用,不要让指导教师得到任何书面材料。指导教师也清楚,班长的评价实际上是许多同学的观点的综合。

15分钟的课堂讨论结束后,班长可请指导教师回教室。在他推门回到教室时,绩效评估即开始进行。这时,班长开始扮演管理者的角色,指导教师角色不变。

评议结束后,课堂讨论的重点应放在绩效评估的标准及班长在提供绩效反馈时表现如何这两方面。

## ☐ 道道道道练习

### 道德培训:是虚是实?

大约80%的美国大公司制定了正规的伦理规则,其中44%的公司还为员工提供道德培训服务。大多数大学的工商管理课程设置中也要求开设伦理课,或在市场营销、财政金融、管理学等课程中添加伦理学内容。

道德培训的支持者们期望通过这些课程达到什么目的呢?伦理教育家们列出了他们的目标:刺激道德思考,了解道德两难境地,建立道德责任感,培养解决问题的技能,学会容忍或降低模糊性。但是,你能在大学中教授伦理学吗?这很难说。现在我们来从两方面看看这个问题。

反对者指出,道德以价值观为基础,而价值观在一个人的生命早期阶段就形成了。到人们上大学时,他们的道德价值观就已经确立了。批评者还指出,道德不可能通过正规教育教出来,必须通过榜样学习。领导者通过自己的言谈举止,为员工树立了道德榜样。如果这种说法成立,那么道德培训只不过是领导培训的一部分。

道德培训的支持者提出,价值观是可以学习的,在成年以后是可以改变的。即使不能,道德培训也会产生效果,因为它有助于员工思考道德困境,在行动的时候变得更具有道德意识。支持者们还提出了研究证据,对道德培训项目效果的全面分析表明,他们提高了学生的道德意识和推理技巧。

大学和学院能够教授道德吗?企业应该把钱花在道德培训项目上吗?对此你有什么想法?

## ☐ 案例分析

### CRST 公司致力于招聘、挽留卡车司机

过去的六七年中,我们在商业期刊上所读到的,似乎都是些公司缩小规模、解雇员工的事情。但是,并不是所有公司都在裁员,例如,艾奥瓦州的

CRST 国际公司，一家长途货运公司，其主管人员就尽心竭力地搜寻、挽留优秀的卡车司机。

问题在本世纪 80 年代美国卡车运输业运行失控时就开始出现了。运输公司雇用的是那种廉价的、不属于工会的汽车司机，所使用的车通常比较简陋。为了提高设备利用率，增大运输能力，公司拼命地使用它们的设备，迫使司机们呆在路途中的时间增多。虽然公司现在实现了对卡车的高效利用，但司机们发现，他们一周中任何一天都要出车，而且可能到任何地方去。

CRST 公司和其他卡车公司目前的工作环境导致了公司事故增多、离职率升高。司机们抱怨说，他们工作过度，薪酬过低，还要装卸大量货物。例如，一个司机辞去了他在公司的工作，到本地一家采矿厂开自动卸货卡车去了。虽然他在 CRST 公司一年能挣 32 000 美元，但他认为，如果把他呆在卡车内的时间都加起来，包括驾驶、睡觉、等待的时间，“我所挣的钱低于小时最低工资，工作又那么辛苦，压力很大，这几个钱值得吗？”

很少有人愿意整个星期都呆在车上。沃德·莱特 (Ward Wright) 在 CRST 工作了 6 个星期之后辞职了。“我妻子在电话中哭，我女儿在电话中说：‘回来吧，爸爸’，你不能不动心。”莱特先生说，他正在寻找一份在当地工作的新工作。无规律的生活方式也让司机难以承受。一个司机说：“我什么都控制不了。”调度员似乎也帮不上什么忙，他们重视如何提高卡车利用率，而不是卡车司机的个人问题。

由于现在对司机的需求大于供给，像 CRST 这样的卡车运输公司正在被铁路运输抢走生意，服务质量下降，顾客抱怨增多，同时还要应付每年接近 100% 的员工流动率。

最近，许多运输公司的招聘人员参加了在俄克拉何马 (Oklahoma) 举行的人才交流会。CRST 公司的司机开发部主管马克·蒂尔 (Mark Deere) 说：“我们用所有的时间同别人交流，吸引应聘者。”公司不能雇用 21 岁以下的人。公司的薪资条件很有吸引力，到 CRST 工作的没有经验的司机第一年可拿到 20 000 美元~25 000 美元，第二年就可拿 32 000 美元~39 000 美元。但前来应聘的被别的公司解雇的员工，实在难以令人满意。“那些近 50 岁的人，在汽车公司呆了有 20 年，过去每天在同一时间到公司上班，每周二晚上还要打保龄球，他们难以适应运输公司的生活”，CRST 公司的一位副总裁说。

CRST 公司的一位执行主管说：“在未来的 10 年中，我最担忧的不是市场，而是我们怎样招聘、培训、留住司机。”他把司机的供给称为卡车运输行业的“致命弱点”。CRST 公司由于司机来源不足，现有 30 套卡车机械不得不闲置起来，最近不得不取消了 100 辆新卡车订购单。

#### 问题：

1. 填补卡车司机位置的有效的选拔过程应该是什么样的？
2. 如果你是 CRST 公司的高级主管，你将怎样来对付现在所面临的问题？



## 组织文化

制度化：文化的前奏  
什么是组织文化  
文化的作用是什么  
创造与维系组织文化  
员工是怎样学习组织文化的  
实践中的组织文化  
本章小结和对管理者的意义  
复习与练习

519

## 学 习 目 标

学完本章后,你应该能够:

1. 描述制度化及其与组织文化的关系。
2. 定义组织文化的几个共同特点。
3. 对比“强”文化与“弱”文化。
4. 明确组织文化对员工和组织的积极与消极影响。
5. 解释决定组织文化的几个因素。
6. 列出维系组织文化的因素。
7. 明确组织文化是如何传递给员工的。
8. 列出各种可供管理人员选择的社会化方案。



## 范 例

在任何组织中,都是有些事情无关紧要,而有些则必须了解。

R. 瑞提 G. 方克豪瑟

自动数据处理公司(ADP),是一家计算机服务公司,它为300 000家公司处理工资单、税务报表及其他形式的表格,它拥有所有管理班子都会羡慕的利润记录。在过去的132个季度,即33年中,公司每个季度的股票每股收益递增了10%,或者更多。有人问公司董事长兼首席执行官约翰·威斯頓(John Weston),公司是怎样做到这一切的,他总结了一个词:“文化”。

威斯頓把公司的成功大半归功于公司创造了强劲的组织文化,他为组织的分散式决策、员工激励、高级主管平易近人以及他所说的“强烈的中心意识”提供了组织土壤。

公司总共有22 000名雇员,但其总部员工仅250人。这样少的人只能处理一小部分决策事务。结果是,组织中较低层员工被授予较大的权力来作出重大决策,并能够主动地控制对自己有影响的、与工作相关的决策,从中享受到更高的满意感,得到更大的激励。

别人能够比较容易地找到威斯頓。公司的所有客户(300 000家公司)都有他的直拨电话号码。而且,只有铃响3声后他还没接电话,他的秘书才替他回电话。“有趣的是”,他说,“当怒气冲冲的客户打来电话,我去回话时,他们的怒气往往突然消失,他们说,‘哦,非常抱歉打扰您,但是……’”

对员工来说,威斯頓也很容易接近。他定期与员工会面,与他们一起分享和评价新观点。

最后,自动数据处理公司的员工知道,小事情事关重大。威斯頓把强调细节这一点称作“强烈的中心意识。”例如,250位总部员工中有1/5是金融专家,他们谨慎地监管着公司设在美国和欧洲的多个数据处理中心的运行情况。公司重视通过细节上的完善来使自己更富有成效,为了强化这一点,威斯頓每个月都要求公司的财务部门交给他一些支付收据,其中主要是40或50张随意选取的公司账户支付单据。威斯頓研究它们,主要是想找出降低成本的方法。

强劲的组织文化,能够使组织成员清楚地明白“在这儿事情应该怎么办”,就像自动数据处理公司的组织文化一样。在本章中我们将介绍,每个组织都有自己的文化,由于其强度不同会对组织成员的态度和行为产生重大的影响。

## 制度化：文化的前奏

将组织视为一种文化的想法——在这种文化当中，组织成员具有共同的价值体系——相对来说还是最近的事情。20年前，大多数组织被简单地看作是协调和控制一群人的理性工具。它们具有垂直层次结构，有多个部门，有权力关系，等等。但组织不仅仅有这些，它们还像人一样有个性。这种个性可能是呆板的，也可能是灵活的；可能是冷漠的，也可能是热心的；可能是积极主动的，也可能是消极保守的。通用电气公司的办公室和员工与通用矿业公司的办公室和员工就不一样。哈佛大学与麻省理工学院（MIT）同属教育系统，仅有查尔斯河一河之隔，但在结构特征之外都有自己独特的情感和性格。最近这些年，组织理论学家们认识到了组织文化在成员生活中的重要作用，从而开始承认了组织个性的存在。有意思的是，组织文化最早开始作为一个影响员工态度和行为的独立变量的起源，却可以上溯到50年前的制度化（institutionalization）概念。

当组织开始制度化后，它就有了自己的生命，独立于组织建立者和任何组织成员之外。罗斯·佩罗（Ross Perot）在本世纪60年代早期创立了电子数据系统公司（Electronic Data Systems, EDS），他于1987年离开公司新创立了佩罗系统工程公司（Perot Systems）。现在电子数据系统公司是通用汽车公司的一部分，尽管其创立者离开了公司，它仍然生机勃勃。索尼、伊思曼·柯达、蒂迈克斯（Timex）公司都是些组织不受其任何成员影响的例子。

另外，组织开始制度化后，它自身就变得很有价值，而不仅仅是它的产品或服务有价值，它有了恒久性。如果它最初的目标落伍了，它也不会因此而退出商界，而是重振雄风，东山再起。例如，蒂迈克斯公司的手表需求量下降后，公司只是调整了生产方向，转向了消费者电子行业，而不仅仅生产手表，还生产闹钟、计算机、保健产品，如数字式温度计、血压测量仪等等。公司现在已达到了一个新阶段，不再固守最初生产成本低廉的机械手表的使命。

组织的制度化运作，使组织成员对于恰当的、基本的、有意义的行为有了共同的理解。因此，一个组织具有了制度化的持久性后，可接受的行为模式对组织成员来说就是不言而喻的事了。我们将看到，这其实正是组织文化要做的事。因此，对于组织文化的构成、产生、维系、学习有所了解之后，有助于增强我们解释和预测员工行为的能力。

## 什么是组织文化

几年前，我请一位经理告诉我他认为什么是组织文化时，他给我的回答与一位最高法院的法官在试图给色情文学下定义时的说法同出一辙。他说：“我不能给它下定义，但我看到它的时候心里就明白。”这位经理解释

组织文化的方式不合乎我们的目的。我们需要一个基本定义来给我们提供一个起点，帮助我们更好地理解现象。在本节中，我们将给它一个基本定义，并回顾一下与这个定义有关的几个问题。

## □ 定义

一般认为，**组织文化** (organizational culture) 是指组织成员的共同价值观体系，它使组织独具特色，区别于其他组织。如果仔细考察的话，这种共同的价值观体系实际上是组织所重视的一系列关键特征。最新研究认为，下面 7 个方面的特征是组织文化的本质所在。

1. **创新与冒险** 组织在多大程度上鼓励员工创新和冒险。
2. **注意细节** 组织在多大程度上期望员工做事缜密、善于分析、注意小节。
3. **结果定向** 组织管理人员在多大程度上集中注意力于结果而不是强调实现这些结果的手段与过程。
4. **人际导向** 管理决策在多大程度上考虑到决策结果对组织成员的影响。
5. **团队定向** 组织在多大程度上以团队而不是个人工作来组织活动。
6. **进取心** 员工的进取心和竞争性如何。
7. **稳定性** 组织活动重视维持现状而不是重视成长的程度。

以上每一种特点都表现为一个从低到高的连续带。从这 7 个特征来评价组织，就能得到组织文化的有机构成图。组织成员对组织所持的共同感情，在组织中做事的方式，组织成员应有的行为方式，都建立在这幅有机构成图上。表 17—1 展示了这些特征的组合如何产生了迥然不同的组织。

表 17—1

组织文化对比

### 组织 A

这个组织是一家制造公司。管理人员进行所有的决策，“好经理”就是那些能提供详尽资料支持自己建议的人。不鼓励风险较大或能引发激烈变革的创造性决策。由于管理人员失败后要受到公开的批评和处罚，因此他们尽力安于现状。一位基层管理人员引用公司中流行的一句话说，“如果还没有用坏，就不要修理它。”

公司有很多规章制度要求员工遵守。管理人员对员工的控制很严密，以保证不出偏差。管理人员关心的是组织的高产出，而不管这对于员工士气和员工跳槽率有什么影响。

工作任务是在考虑个体特点的基础上设计的。公司中部门清晰、直线权威指挥明确。公司希望尽量减少员工与其他职能领域或控制链上的其他员工正式接触的机会。公司中的绩效评估和奖励体系重视个人的努力。当然，资历因素在决定加薪和人员晋升中还是主要因素。

### 组织 B

这个组织也是一家制造公司。但在这儿，管理人员鼓励冒险与变革。公司既重视理性思考基础上的决策，也重视凭直觉思维作出的决策。管理人员感到自豪的是，公司有探索新技术的历史，在不断地引入革新性产品的方面很成功。无论是管理人员还是一般员工，只要有新的好主意，公司都鼓励他去实践。

失败被看作是“学习过程”。公司引以自豪的是，自己的公司是市场驱动的，对顾客需求的变化反应敏捷。

要求员工遵守的规章制度很少，公司的监督比较宽松，因为管理人员相信自己的员工值得信任，工作都很努力。管理人员关注着公司的高生产率水平，但认为只有正确地对待员工，才能实现高产出。公司以其优良的工作环境而受到了赞誉，公司对此引以为自豪。

公司的工作活动以团队为基础进行设计，公司鼓励团队成员与各种职能领域、各级权威层次的人交往。员工以积极的态度谈论团队之间的竞争，公司员工个人和团队都有自己的目标，奖金在达到目标的基础上发放。员工有充分的自主权选择实现目标的手段和途径。

## □ 文化的类型

艾莫瑞 (Emory) 大学的杰弗里·桑南菲尔德 (Jeffrey Sonnenfeld) 提出了一套标签理论，它有助于我们认识组织文化之间的差异，认识到人与文化的合理匹配的重要性。通过对组织的研究，他确认了 4 种文化类型：学院型、俱乐部型、棒球队型、堡垒型。

**学院型** 学院型公司是为那些想全面掌握每一种新工作的人准备的地方。在这里他们能不断地成长、进步。这种公司喜欢雇用年轻的大学毕业生，公司为他们提供大量的专门培训，然后指导他们在特定的职能领域内从事各种专业化工作。桑南菲尔德认为，IBM 公司就是一个典型的学院型公司，可口可乐公司、宝洁公司、通用汽车公司都属于这种类型。

**俱乐部型** 桑南菲尔德认为，俱乐部型公司非常重视适应、忠诚感和承诺。在俱乐部型公司中，资历是关键因素，年龄和经验都至关重要。与学院型公司相反，这种公司把管理人员培养成通才。俱乐部型公司的例子有：联合包裹服务公司、德尔塔航空公司、贝尔公司、政府机构和军队等等。

**棒球队型** 这种公司是冒险家和革新家的天堂。这种公司从各种年龄和经验的人中寻求有才能的人。公司根据员工产出状况付给他们报酬。由于它们对工作出色的员工予以巨额奖酬和较大的自由度，员工一般都拼命工作。在会计、法律、投资银行、咨询公司、广告机构、软件开发、生物研究领域，这种组织比较普遍。

## 新闻中的组织行为学

### 创造冒险的文化

微软公司愿意聘用那些曾经犯过错误而又能吸取经验教训的人。微软的执行副总裁迈克尔·迈普斯 (Michael Mapes) 说：“我们寻找那些能够从错误中学会某些东西、主动适应的人。”在录用过程中，“我们总是问应聘者：你遇到的最大失败是什么？你从中学到了什么？”

以格里格·曼蒂 (Craig Mundie) 为例。他与别人一起在 1982 年共同创立了爱林特计算机系统公司 (Alliant Computer Systems)。10 年后，由于公司入不敷出而倒闭。而微软在 1992 年 12 月聘用了曼蒂，任命他为部门主管，负责筹划如何把新技术用来制造消费产品。微软从曼蒂身上发现的不仅是他的技术和管理经验，而且是一个敢用远克打赌的人——即使这种远见付诸东流。微软的人会告诉你：用远见打赌是公司存在的全部。许多远见最终以失



败告终，但这并不重要，重要的是他们曾尝试过。

在寻求有远见的冒险者时，微软喜欢尝试那些成功地处理过失败和错误的人。一位高层管理人员说：“公司接受了很多内部的失败。你不能让员工觉得如果做不成，他们就可能被解雇。如果那样，没有人愿意承担这些工作。”

在微软公司，最好是去尝试机会，即使失败，也比不尝试任何机会好得多。

**堡垒型** 棒球队型公司重视创造发明，而堡垒型公司则着眼于公司的生存。许多这类公司以前是学院型、俱乐部型或棒球队型的，但在困难时期衰落了，现在尽力来保存自己尚未被消蚀的财产。这类公司工作安全保障不足，但对于喜欢流动性挑战的人来说，这儿是令人兴奋的工作场所。堡垒型组织包括大型零售店、林业产品公司、天然气探测公司等。

桑南菲尔德发现，许多组织不能纯粹明晰地归类于以上4种文化类型中的某一种，因为它们拥有混合型的组织文化，或者因为它们正处于转型之中。例如，研究发现，通用电气公司中不同的部门拥有迥然不同的组织文化；而苹果电脑公司从棒球队型组织起家，现在成长为学院型组织了。

桑南菲尔德同时也发现，这4种不同的文化类型能够吸引不同个性的人。员工个性与组织文化的匹配影响着一个人在管理层级上升迁的高度和难易程度。例如，一个冒险家在棒球队型组织中会很活跃，但在学院型组织中就无所作为了。

## □ 文化是一个描述性词语

组织文化关注的是，员工是怎样看待组织文化特点的，而不是他们是否喜欢组织文化。也就是说，组织文化是一个描述性术语。说明这一点很重要，因为这样可以把组织文化与工作满意度的概念区分开来。

组织文化方面的研究试图测量员工如何看待自己的组织，它鼓励团队工作吗？它奖励创新吗？它压抑员工的主动性吗？

相反，工作满意度试图测量员工对工作环境的情感反应。它关注的是员工如何感受组织的期望、报酬体系等等。无疑，这两个术语有重合之处，但记住，组织文化是一个描述性词语，而工作满意度是一个评价性词语。

## □ 组织拥有组一的文化吗

组织文化代表组织成员的一种共同认识，这一点在我们把文化定义为共同的价值观系统时，就已经明确了。因此，我们可以预期，组织中来自不同背景或处于不同层次的员工会用相似的词汇来描述组织文化。

但是，承认组织文化具有一些共同特性，并不意味着既定的文化中不存在亚文化。大多数巨型组织中都存在主文化和亚文化。

**主文化** (dominant culture) 体现的是一种核心价值观，它为组织大多数成员所认可。当我们说组织文化时，一般就是指组织的主文化。正是这种宏观角度的文化，使组织具有独特的个性。**亚文化** (subculture) 通常出现在大型组织中，反映的是组织成员所面临的共同问题、形势、经历。这些亚文化通常由

于组织内部部门的设计和地理上的间隔而形成。例如，采购部可以拥有本部成员共享的独特亚文化。它既包括主文化的**核心价值观** (core values)，又包括采购部成员的独特价值观。同样，如果组织的某个办公室或单位远离组织总部，它就可能表现出不同的个性特点。在这种情况下，组织的核心价值观仍占主流，但为适应本单位的特殊情况会有所调整。

如果组织没有主文化，而是由多种亚文化构成自己的组织文化，那么，组织文化作为独立变量的价值就大大减小了，因为在这种情况下，对于恰当与不恰当的员工行为就没有统一的解释。正是组织文化中“共同的价值观”，使组织文化成为引导、塑造人们行为的有力工具。但我们也不能忽视这样一个现实，即许多组织拥有亚文化，它们也能影响员工的行为。

## □ 强文化与弱文化

划分强文化与弱文化的做法正日趋流行。其中的原因在于强文化对于员工行为的影响更大，与降低员工的流动率有更直接的联系。

在**强文化** (strong cultures) 中，组织的核心价值观得到强烈的认可和广泛的认同。接受这种核心价值观的组织成员越多，他们对这种价值观的信仰越坚定，组织文化就越强。相应地，组织文化越强，就会对员工的行为产生越大的影响，因为高度的共享和强度在组织内部创造了一种很强的行为控制氛围。例如，西雅图的诺斯罗姆 (Nordstrom) 公司在零售业建立了一种强劲的服务文化。公司员工对自己应该干什么，怎样干都十分清楚，公司文化对他们的影响相当深远。

强文化的一个特定效果是降低流动率。在强文化中，组织成员对于组织的立场有着高度一致的看法。这种目标的一致导致了内聚力、忠诚感和组织承诺。而这些特征反过来又使员工离开组织的倾向降低。

## □ 文化与正规化

强劲的组织文化会提高员工行为的一致性。在这个意义上，我们可以认为，强劲的组织文化是正规化的替代物。

在第 14 章，我们讨论了正规化的规章制度是如何规范员工行为的。组织中高度的正规化可以带来可预测性、秩序性和行为的一致性。我们认为，强文化同样也能达到上述目的，而且不用书面的文件来发挥作用。因此，我们应该把组织文化和正规化看作是达到同一目的的两种不同方式。组织文化越强，管理人员就越用不着费心制定规章制度来规范员工的行为。员工接受了组织文化的时候，那些规章制度就内化在他们心中了。

## □ 强组织文化与民规文化

本章采用了人类学家的社会文化概念，并把它应用到了组织之中。我们的主要观点是，组织成员形成了共同的认知，这种认识反过来又影响了他们的态度和行为。但是，这种影响的强度，取决于组织文化的强度。

本书自始至终都认为, 如果要对不同国家的组织的行为进行精确的预测, 那么必须将民族差异——民族文化——考虑在内。那么在这点上似乎应该考虑这个问题: 民族文化凌驾于组织文化之上吗? 例如, IBM 设在德国的分公司是更可能反映德国的民族文化, 还是 IBM 的组织文化呢?

研究表明, 民族文化对员工的影响比组织文化对员工的影响大。因此, IBM 设在德国慕尼黑分公司中的员工, 受德国文化的影响要比 IBM 的企业文化来得大。这说明, 组织文化对员工行为的影响很大, 而民族文化的影响更大。在考虑员工行为的影响因素时, 更应考虑到民族文化的作用。

不过, 如果考虑到招聘录用阶段的自我选择的话, 我们的结论就要做些修正。例如, IBM 在意大利设立分公司, 招聘员工时, 会较少地考虑那些典型的意大利人, 而是雇用更适合在 IBM 做事的员工。自主性需求较强的意大利人可能更愿意到奥立维蒂 (Olivetti) 公司工作, 而不愿到 IBM 工作。为什么呢? 因为奥立维蒂的组织文化是非正式和非结构化的, 允许员工拥有比在 IBM 更大的自由度。事实上, 奥立维蒂公司倾向于雇用那种缺乏耐心、喜欢冒险、富有创新精神的员工, 这些特点恰恰是 IBM 在意大利的分公司在招聘新员工时故意排斥的人。

## 文化的的作用是什么

我们已提到过组织文化对员工行为的影响, 还明确地提出, 强立化与降低流动率的关系很密切。在本节中, 我们再来仔细地考察一下组织文化的功能, 并评价一下文化是否会成为组织的一个束缚。

### □ 文化的功能

文化在组织中具有多种功能: (1) 它起着分界线的作用。即, 它使不同的组织相互区别开来。(2) 它表达了组织成员对组织的一种认同感。(3) 它使组织成员不仅仅注重自我利益, 更考虑到组织利益。(4) 它有助于增强社会系统的稳定性。文化是一种社会粘合剂, 它通过为组织成员提供言行举止的标准, 而把整个组织聚合起来。(5) 文化作为一种意义形成和控制机制, 能够引导和塑造员工的态度和行为。我们最感兴趣的正是最后的这种功能。正如下面这段引言所指出的, 文化决定了游戏的规则。

定义中的文化是一种无形的、隐含的、不可捉摸的而又理所当然 (习以为常) 的东西。但每个组织都有一套核心的假设、理念和隐含的规则来规范工作环境中员工的日常行为……除非组织的新成员学会按这些规则做事, 否则他不会真正成为组织的一员。不管是高级管理阶层, 还是一线员工, 只要有人违反这些规则, 他就会受到大家的指责和严厉的惩罚。遵守这些规则是得到奖酬和向上流动的基本前提。

T. 蒂尔 (Deal) A. 肯尼迪 (Kenned)

在本世纪 90 年代, 文化对于员工行为的影响作用似乎越来越重要。现代

组织渐渐拓宽了控制跨度，使组织结构趋于扁平，引入了工作团队，降低了正规化程度，授予员工更大的权力，这些都要求一种强文化提供共同的价值观体系，从而保证组织中的每个人都朝同一个方向努力。

我们在本章后面将会说明，谁会被组织录用，谁的绩效评估成绩较高，谁会得到晋升机会，这些都受到个人—组织“适合度”的强烈影响。这里的“适合度”是指，求职者或员工的态度与行为是否与组织文化相容。迪斯尼世界的员工总是那么吸引人、整洁、漂亮，带着迷人的微笑，这不是偶然的，而是迪斯尼公司奋力追求的形象。公司在选聘员工时，就录用那种能够保持上述形象的人。一旦员工上班后，强劲的公司文化，辅之以正式的规章制度的支持，就保证了迪斯尼的员工会以一种相对统一和可预料的方式行事。

## □ 作为束缚的文化

我们是以一种不加判断的方式对待文化的，我们没有说它好，也没有说它不好，只是把它作为一种存在加以研究。上面所列举的它的许多功能对组织和员工都有重要价值。文化有助于提高组织承诺，增强员工行为的一贯性。很明显，这对企业是不无裨益的。从员工的角度来说，文化很重要，因为它有助于减少模糊性，它能告诉员工事情应该如何做，什么是重要的。但是我们也不应忽视文化，特别是强文化对组织有效性潜在的负面作用。

**变革的障碍** 如果组织的共同价值观与进一步提高组织效率的要求不相符合时，它就成了组织的束缚。这是在组织环境处于动态变化的情况下，最有可能出现的情况。当组织环境正在经历迅速的变革时，根深蒂固的组织文化可能就不合时宜了。因此，当组织面对稳定的环境时，行为的一致性对组织而言很有价值。但它却可能束缚组织的手脚，使组织难以应付变幻莫测的环境。这有助于解释公司的高层经营人员这些年所面临的适应变化莫测的环境的挑战，如，IBM、柯达、通用动力公司等。这些公司有强劲的组织文化，过去起过积极的作用。但是，当“企业一如既往”不再有效时，这些强文化就成了变革的障碍。对于许多具有强文化的组织来说，过去能导致成功的措施，如果与环境变化的要求不一致，就可能导致失败。

**多样化的障碍** 由于种族、性别、道德观等差异的存在，新聘员工与组织中大多数成员不一样，这就产生了矛盾。管理人员希望新成员能够接受组织的核心价值观，否则，这些新成员就难以适应或被组织接受。但同时，管理人员又想公开地认可并支持这些员工带来的差异。

强文化施加了较大的压力，使新成员服从组织文化。它们限定了组织可以接受的价值观与生活方式的范围。很明显，这就导致了两难问题。组织雇用各具特色的个体，是因为他们能给组织带来多种选择上的优势。但当员工处于强文化的作用下，试图去适应文化的要求时，这种行为与优势的多样化就丧失了。因此，如果强文化大大削减了不同背景的人带到组织中的独特优势，它就成了组织的一个束缚。

**兼并和收购的障碍** 以前，管理人员在进行兼并或收购决策时，所考虑的关键因素是融资优势或产品协同性。近几年，文化的相容性变成了他们主要的关注对象。虽然收购对象在财务和生产方面是否有利可图是必须加以考虑的

因素,但收购对象与本公司的文化是否能相容,也是一个重要的方面。

美国银行(BankAmerica's)收购查尔斯·史沃伯(Charles Schwab)公司之事为我们提供了一个生动的例证。美国银行于1983年买下史沃伯,是其拓展经营领域、实行多样化经营战略的一个举措。但这两个公司天生是冤家,美国银行作风保守,而史沃伯公司咄咄逼人,喜欢冒险。两个公司之间的差别最明显的象征之一,体现在高层管理人员所驾驶的小车上。美国银行的高级管理人员开的是公司提供的4个车门的福特车和别克车(Buicks),而史沃伯公司的管理人员同样也开公司的车,但却是法拉利、保时捷和宝马等车型。虽然史沃伯公司利润丰厚,且有助于美国银行拓展业务,但史沃伯的员工无法适应美国银行的工作方式。1987年,查尔斯·史沃伯从美国银行买回了他的公司,这桩联姻宣告结束。

## 3.1 创造与维系组织文化

组织文化并不是凭空冒出来的,一旦形成,就很难消失。组织文化的形成受哪些因素影响?在组织文化建立后,又有哪些因素强化和维系它的存在呢?我们在本节就来回答这两个问题。

### □ 组织文化从何开组

组织现行的惯例、传统、做事情的一般方式,在很大程度上都是由于它以前的努力,还有这些努力所带来的成功。这就促使我们来追寻组织文化的最初源头:组织的创始人。

从传统上看,组织的创始人对组织的早期文化影响巨大,他们勾画了组织的发展蓝图,他们不受以前的习惯做法和思想意识的束缚。新建组织的特点一般是规模比较小,这就有助于创始人把自己的远见强加给组织成员。

微软公司的文化在很大程度上是公司当初的创始人之一、现在的首席执行官比尔·盖茨的形象反映。盖茨本人进取心很强,富有竞争精神,自制力很强。这些特点也正是人们用来描述他所领导的微软巨人的特点。公司创始人对公司文化作出无法估量影响的例子还有很多,如索尼公司的盛田昭夫(Akio Morita)、特纳广播公司的泰德·特纳、联邦快递公司的弗雷德·史密斯(Fred Smith)、玛丽·凯化妆品公司的玛丽·凯、苹果计算机公司的史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)、维尔京集团(Virgin Group)的理查德·布兰森(Richard Branson)。

### 新闻中的组织行为学

#### 陈裕阳与他创造的公司:现代

现代企业王国年销售额450亿美元,由40多个分公司组成,其经营业务相当广泛,从船运到半导体,从机动车辆到计算机,从工程到机器人,从石油化工产品到百货商店等。现代集团是一个纪律严明、带有军事风格的组织。使现代集团成为这样一个组织的人是陈裕阳

(Chung Ju Yung)。

陈 1915 年出生于一个贫苦农民家庭，有 6 个兄弟姐妹。二战结束后，他建立了一个汽车修理店，取名为 Hyundai，在韩语中，意为现代。一个巨大的王国就从这个小小开端起步了。在公司的整个发展过程中，陈的风格塑造了现代集团特有的文化：家庭忠诚感和专制统治。“老板总是老板”，现代美国分公司的总裁金永达 (Kim Yung Duc) 说。

在他权力的顶峰，陈是一个令人畏惧的人物。有传闻说，在现代集团的经营委员会会议室里常备担架，因为陈有时会把不听他的话或不按他的方式做事的下属击倒。

现代集团可能代表了封建顺从制的典型，但它渐渐进化成为陈的执行官所所谓的“现代精神”。集团给每位新员工一本员工手册，里面写着“创建者 (陈) 的艰苦工作和开创者的勇气，帮助我们开辟通向我国工业化社会兴盛、成熟、国际化的道路。”在现代的成文与不成文的文化中，陈被引用的频率与 20 年前的中国人引用毛泽东的频率差不多。

“现代集团一切事情都在家庭式军事化的基础上运行，”一位美国咨询人员说，“他们在院中装有一门大炮，每个受过教育的人都知道如果战争爆发，他们应该干什么。”

如果你想理解现代集团强制的、充满竞争气氛的风格，以及它的封建式顺从意识，或它的严格、军事化的本质，你不必考察太多，只要看一眼创建者陈裕阳就足够了。

## □ 保持组织文化的活力

组织文化一旦建立，组织管理措施就通过给员工提供一系列相似的经历而起到维系文化的作用。例如，我们在 16 章讨论过的许多人力资源管理措施，可以强化组织文化。组织的甄选过程、绩效评估标准、奖励措施、培训和职业开发活动以及晋升过程，可以保证组织雇用的员工与组织文化相适应，奖励那些支持和拥护组织文化的员工，而使那些敢于挑衅组织文化的员工会受到惩罚 (甚至遭到解雇)。在组织文化的维系过程中，有三个因素起着特别重要的作用：甄选过程、高层管理人员的举措、社会化方法。现在我们来仔细考察一下这 3 个因素。

**甄选过程** 组织甄选过程的明确目标是，识别并雇用那些有知识、有技巧、有能力来做好组织工作的人。但一般来说，能够满足工作需要的人肯定不止一位，组织就会对这些人进行甄别。在这时候，谁能被雇用，最终决定就显著地受到了招聘决策者对候选人是否适合于组织的判断的影响，忽视这一点，则是幼稚可笑的。这种努力确保了员工与组织恰当的匹配，不管是有意还是无意，都会保证所聘员工的价值观与组织价值观基本一致，至少与组织价值观的大部分相一致。另外，甄选过程也给求职者提供了一些组织的信息，候选人对组织有所了解后，如果发现自己的价值观与组织价值观冲突，就可以自动退出候选人之列。因此，甄选过程成了一种双向选择，它允许雇主和求职者相互不匹配时中止他们之间的联姻。这样，甄选过程通过筛选掉那些可能对组织的核心价值观构成威胁的人，起着维系组织文化的作用。

应聘宝洁公司基层管理工作初级职位的求职者，要经历一系列令人筋疲力尽的申请和选拔过程。面试主持人是公司中的精英人物，他们是经过精选出来的，都通过讲座、录像、电影、面试练习、角色扮演等培训手段，学习了如何发现那些能够适应宝洁要求的候选人。面试主持人对候选人进行深入面谈，以

发现他们是否具备某些素质,如具有“作出大量出色业绩”的能力,“发现并理解问题”的能力,“在全面思考的基础上,得出论证充分和推理严密的结论并付诸于行动”的能力。宝洁公司很重视理性思维,所以要求员工也具备理性思维方式。大学毕业生首先要在校园里经过两次面试和一次一般知识测验,这些都过关后,再飞往辛辛那提接受三次一对一的面试和一次午餐时的集体面试。每次会面时,面试主持人都会尽力搜寻那些公司认为与在宝洁取得成功密切相关的优点,以确保所聘员工与组织要求相符合。

康柏计算机公司(Compaq Computer)则对求职者加以精心考察,以保证他们有能力适应该公司团队导向式的文化。一位高级管理人员说:“我们发现能干的人很多……最重要的问题是他们是否能够适应我们的工作方式。”在康柏公司,这意味着求职者要易于相处,适应公司的步调一致的管理风格。为了尽可能地筛选掉性格孤僻、自高自大的求职者,求职者要接受来自公司各个部门、资历不同的15位主持人的面试,也可能不是什么稀奇的事。

**高层管理人员** 组织高层管理者的举止言行对组织文化也有重要的影响。高层管理者通过自己的所作所为,把行为准则渗透到组织中去。例如,公司是否鼓励冒险;管理者应该给自己的下属多大自由;什么样的着装是得体的;在薪酬、晋升、其他奖励方面,公司鼓励什么样的行动等等。

例如,我们来看看施乐公司。1961年至1968年,该公司首席执行官是约瑟夫·威尔森(Joseph C. Wilson)。他是那种进取心很强,富有创新精神的企业家,他预见到了公司会因其914型复印机而停滞不前,尽管当时这种复印机在美国历史上处于空前盛世状态。在威尔森的领导下,施乐的组织环境充满了创新气氛,创立了一种非正式的、洋溢着友谊与忠诚、富有创新精神、无所拘束、鼓励冒险的组织文化。威尔森的后继人是彼得·迈高乐(C. Peter McCoolough),他是哈佛大学的工商管理硕士,具有正统的管理风格。他在施乐公司建立了官僚式控制体制,改变了施乐的组织文化。到他1982年下台时,施乐公司已经变得滞重正统,规章制度繁多,监督管理人员层叠。在他之后的总裁是戴维·克恩斯(David T. Kearns)。他上任后,认为公司的文化阻碍了公司的竞争能力。他大力精简机构,裁减了15 000个工作岗位,下放了决策权,把公司文化重新定位到一个简单的主题上:提高施乐公司产品和服务的质量。通过他与高层管理人员的努力,克恩斯把重视质量与效率的观念,灌输给了公司每一位员工。克恩斯在1990年退休时,公司仍然存在不少问题。复印机行业已经发展到顶点,而施乐公司在开发计算机化办公系统方面,又处于劣势。公司现任首席执行官保罗·埃莱尔(Paul Allaire)也在尽力重塑公司文化。具体来说,他以全球性营销部门为中心,对公司进行了重组,把产品开发部门与制造部门合并到了一起;聘用公司外部人才,取代了一半的公司高级管理人员。埃莱尔的目的是把施乐的文化重新塑造成为重视创新与竞争的文化。

**社会化** 不管组织的人员甄选和录用工作做得有多好,新员工都难以完全适应组织文化的要求。也许最重要的原因是,他们对组织文化不太熟悉,新员工总是容易干扰组织已有的观念和习惯。因此,组织要帮助新员工适应组织文化,这种适应过程,可称为**社会化**(socialization)。

海军陆战队的成员都必须在新兵训练中心受训,在那儿,证实他们的忠诚与献身精神。当然,教练同时也会以“海军陆战队的方式”把部队的规矩灌输

给新成员。三洋公司的新员工都必须通过5个月的强化训练。受训者在公司配给的宿舍里同吃同住，到公司所属的旅游地一起度假。这样使他们学会三洋的做事方式——从如何与上级说话，到如何着装。公司认为，通过这种培训项目，能够把刚跨出校门的年轻员工，转变成忠诚的公司“战士”。

讨论社会化问题时必须记住，最关键的社会化阶段是员工刚进入组织的时候。在这个阶段，组织要尽力把外来者塑造成一个合格的员工。那些不能掌握角色行为要领的员工很可能被称为“不服从者”或“反叛者”，他们的下场往往是被开除。但组织会通过各种方式，虽然有时不明显，在员工的职业生涯中使每一个人完善社会化过程，这更进一步地起到了维系组织文化的作用。

社会化可概括成由3个阶段组成的过程：原有状态阶段、碰撞阶段、调整阶段。第一阶段包括新成员进入组织之前的所有的学习活动。第二阶段中，新成员看到了组织的真面目，并可能面对着个人期望与现实相脱离的问题。在第三阶段中，相对长期的变化就发生了。新成员掌握了工作所需技能，成功地扮演了自己的新角色，并且调整自己适应了工作群体的价值观和规范。这个3阶段过程会影响新员工的生产效率，对组织目标的承诺，最终会影响员工是否留在组织内的决定。图17-1描述了这个社会化过程

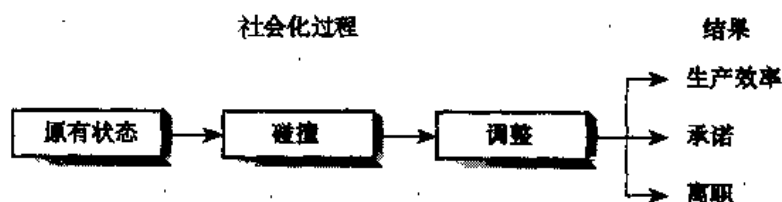


图 17-1 社会化模型

在原有状态阶段（prearrival stage）可以清楚地看到每个人还带有自己的一套价值观、态度和期望，其中包括对将要从事的工作和所服务的组织的态度和期望。例如，在许多工作领域，尤其是专业性强的工作领域，新成员已经在学校和培训中经过了相当程度的前期社会化。例如，商学院的一个主要目的，就是使学生经过社会化过程具备商业界所需要的态度与行为。如果企业主管认为，成功的员工应当具备商业道德、忠诚、工作努力、成就欲望强，并且愿意接受上级指令，他们就会从商学院中聘用那些事先按这个模式造就的人材。但是，前期的社会化是超越具体工作的，组织甄选过程是用来让有望聘用的员工了解整个组织的一种方式。另外，我们在前面已经指出，甄选过程也用来保证组织所聘员工与组织文化相适应。事实上，一个人在甄选过程中恰当地表现自己的能力决定了他是否有能力进入组织。因此，是否成功取决于应聘者是否准确地预测到了组织中那些负责甄选过程的考官的期望和爱好。

新员工进入组织之后，就开始了碰撞阶段（encounter stage）。在这个阶段中，员工可能会面对自己的期望——对工作、同事、上司及组织整体的期望——与现实不相符的情况。如果员工上述方面的期望多少还比较准确，碰撞阶段只不过进一步证明他们以前的认识是正确的。但事情往往不是这样。如果他们的期望与现实有差异，员工就必须经过社会化，使自己从以前的假设中摆脱出来，代之以另一套期望：组织就是这样的。在极端情况下，新员工会变得对



他的工作现状彻底失望,甚至会辞职。有效的员工甄选过程应该尽量减少后一种情况发生的可能性。

最后,新成员必须解决在碰撞阶段发现的所有问题,这就意味着要经受变革,因此我们把最后一个阶段称为**调整阶段**(metamorphosis stage)。表 17-2 提供了几种方案,力图带来有效的质变结果。请注意,管理人员越是强调社会化过程中的正规化、集体化、固定化、有序性,磨平员工的个性,那么员工之间的差异就越可能被抹掉,员工行为的标准化和可预测程度就越高。通过控制新员工的社会化过程,管理人员一方面可以造就循规蹈矩的顺从型员工,也可以造就富有创新精神的创造型员工。

表 17-2

新员工社会化方案

**正规化与非正规化** 组织越是使员工与实际的工作环境相分离,并以某些方式对员工加以区分,来明确新成员的特殊角色,组织社会化的正规程度就越高。具体的定向和培训项目就是这样的例子。非正规化的社会化方法就是直接让员工去上岗工作,而不多加注意。

**个人与集体** 新成员可以被个别社会化,在许多专业性较强的工作领域中就是这样做的。他们也可以结成群体,接受同样内容的培训,如新兵训练营就是这样做的。

**固定与可变** 这是指新员工由局外人向“内部人”转变的时间安排。固定时间安排方式是先设定标准化的转变阶段,这往往是轮换式培训的特点,它也包括试用期,如会计师或律师事务所规定 8 年~10 年的“副职”时期,用来确定候选人是否适合于做一个合伙者。可变的时间安排则事先不规定员工的“转正”时间。比较典型的例子是员工晋升体制,在员工条件都具备之前,没有人能给他安排好晋升时间。

**有序性与随意性** 进行有序性社会化的一个特点是,组织设定角色模式来训练和鼓励新员工,学徒制度和辅导教师方案就是这样的例子。而随意性社会化方法则是,故意不设定角色模式,让员工自己去思考,去摸索。

**授权式与收权式** 授权式社会化假设新员工的素质和资格要素是工作成功的必要条件,因此这些素质和资格获得证实和支持。而收权式社会化方法则是,尽力磨削员工的一些特点。大学女生联谊会和兄弟会的成员往往要经过收权式社会化过程,以成功地扮演自己在组织中的角色。

当新成员觉得在组织和工作中如鱼得水时,可以说,质变过程和入门社会化过程就结束了。这时候,员工已经把组织和工作群体的规范内化了,他们理解并接受了这些规范。新成员这时也能感到自己已被同事作为一个可信任、有价值的人接受下来,这时候他会自信有能力做好工作,并理解整个组织系统不仅仅是他自己的工作任务,而且包括组织的规章制度、工作程序、非正式的做法等。最后,他了解了组织的评估体系,即明白了将用什么标准来测量和评价自己的工作。他知道人们对他的期望,知道什么叫做“干得很好”。如图 17-1 所示,成功的调整过程对于提高新员工的生产效率和对组织的承诺、降低员工离开组织的倾向,会产生积极的影响。

## □ 小结:文化是怎样形成的

图 17-2 总结勾画了组织文化的建立与维系过程。最初的组织文化源于组织创建者的经营理念。这反过来对员工甄选标准产生了强烈影响。组织现任高

级管理人员的行动，为员工行为标准设定了一个范围，什么是可接受的行为，什么是不可接受的。怎样对员工进行社会化，取决于两点：一是在甄选过程中，是否成功地保证了新员工的价值观与组织价值观相一致；二是组织的高级管理人员偏爱什么样的员工社会化方法。

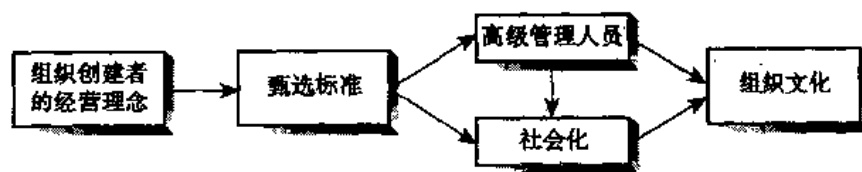


图 17-2 组织文化如何形成

## 员工是怎样学习组织文化的

组织文化以多种形式传递给员工，最常用的有故事、仪式、物质象征和语言。

### ☐ 故事

亨利·福特二世担任福特汽车公司董事长期间，要找到一个没听过下面这个故事的人很难，即当福特公司的管理人员骄傲自大时，福特先生就会提醒他们：“福特公司的大楼上写的是我的名字。”其意义很明确：主宰福特公司的是亨利·福特二世！

诺斯拉姆公司的员工喜欢谈论这样一个故事，它与公司的顾客退货政策密切相关。当这个零售连锁店初创时，有一天一个顾客来到商店想退掉一副汽车轮胎，售货员不很清楚自己应该怎样处理这个问题。就在顾客与售货员交谈时，诺斯拉姆先生路过此处，并听到了谈话内容。他立刻走过去，问顾客花多少钱买下的这副轮胎，然后让售货员收回轮胎，把钱全数退给顾客。顾客拿着钱离开后，这位售货员困惑地看着老板说，“诺斯拉姆先生，我们没有卖过轮胎呀！”“我知道，”他的老板说，“但无论如何我们要让顾客满意。我说过，顾客退货时，我们不提任何问题，这是我们的退货政策，必须做到这一点。”然后，诺斯拉姆先生就打电话给一个在汽车配件厂的朋友，问他愿意花多少钱拿走那副轮胎。

许多组织中都流传着这样的小故事，它们的内容多半是与组织创建者、违犯组织制度、从乞丐到富翁的发迹史、裁减劳动力、员工重新安置、反省过去的错误以及组织应急事件等有关的一些小故事。这些小故事能够起到借古喻今的作用，还可以为目前的组织政策提供解释和支持。

### ☐ 仪式

仪式 (rituals) 是一系列活动的重复，这些活动能够表达并强化组织的核

心价值观,什么目标是最重要的,哪些人是重要的,哪些人无足轻重。

大学教员在追求终身雇用资格的过程中,要历经一个漫长的阶段。一般来说,他们的试用期是6年。试用期末,他们的同事必须从两个人中选出一个:获得终身雇用资格,或续签最后一年的在校任教合同。决定一个教员是否能够得到终身雇用资格的因素是什么?一般来说,要求令人满意的教学成绩,为学校或本系提供良好的服务,科研活动要有一定的成果。当然,在一个大学满足要求的因素;在别的学校可能就无关紧要了。关键在于终身雇用决策,在本质上需要已经获得终身雇用资格的人来评价:候选人6年的绩效是否表明他适合于这个组织。那些经过恰当社会化的大学教员,会证明自己有资格被授予终身雇用权。但每年都有几百名大学教员无法获得这种资格。在某些情况下,这是因为他们绩效不佳。但大多数情况下,原因在于候选人在那些决策者重视的领域,表现不佳。例如,那些每周花费大量时间备课、受到学生一致好评的教员,却因为忽视了发表论文和出版专著,所以很可能无缘获得终身雇用资格。结果很简单,这样的教师未能适应组织的规范。而那些机敏的大学教员,会在试用期一开始就判断他的同事所喜欢的态度和行为,然后表现出他们所需要的东西。当然,终身雇用权决策者通过要求候选人具备某些特定的态度和行为,对于使候选人趋向标准化起到了催化作用。

最出名的公司仪式是玛丽·凯化妆品公司的年终奖大会。年终奖大会既像是马戏团表演,又像是美国小姐大选。大会在一个大礼堂的舞台上举行,一般持续几天。台下是一大群欢呼雀跃的人,与会者都身着漂亮的晚礼服。达到销售指标的女售货员得到一些美妙的奖品,如金饰针、钻石饰针、狐皮披肩等等。这种年会公开地奖励销售业绩突出的员工,从而起到了激励员工的作用。另外,这种仪式强化了玛丽·凯的个人坚强意志与乐观精神,而这两点正是她克服个人困难,创立自己的公司,获得巨大物质财富的能量来源。玛丽·凯通过年会这种形式告诉她的员工,实现他们的销售指标很重要,通过努力工作和足够的勇气,他们也能获得成功。

## □ 物质象征

坦德姆计算机公司(Tandem Computer)总部在加利福尼亚州的卡普蒂诺(Cupertino)市,看起来不像人们通常想像中的总部。这儿有跑道,有篮球场,有舞厅和瑜伽教室,还有一个大游泳池,这些都是供员工享用的。每个星期五下午4点30分,员工就可以参加公司出资举行的啤酒豪饮会。这种非正式的公司总部组织形式告诉员工,公司重视的是公开性与平等性。

有些公司为高级管理人员提供有专职司机的高级轿车,出差旅行可以不受限制地使用公司的喷气式客机。有些公司不提供豪华轿车和私人飞机,但仍然提供轿车并支付乘飞机的费用,轿车可能只是雪弗莱,坐飞机只乘普通商用客机的经济舱位。

公司总部的布局,公司提供给高级管理人员的车型,公司是否给他们提供私人飞机,这些都是物质象征的例子。物质象征物还包括,办公室的大小和摆设,装饰物的档次,高级管理人员的额外津贴、衣着等等。这些物质象征物告诉员工,谁是重要人物、高级管理人员的希望平等的程度、恰当的行为类型,

例如冒险、保守、独裁、参与、个人主义、社会导向等。

## □ 语言

许多组织，以及组织内的许多单位都用语言来作为识别组织文化或亚文化的成员的标志。通过学会这种语言，组织成员可确证他们已经接受了这种文化，这样又有助于员工坚持这种文化的价值观。

下面的几个例子，是戴劳（Dialog）公司的员工经常使用的，戴劳公司是一家以加利福尼亚为基地的数据分发公司。公司员工使用即位数目（分配数据库中每个个体记录的数字）、KWIC（文章中的关键词）、关系操作员（在数据库中按一定顺序搜索人名或关键词的人）等词语。图书馆管理学专家所用的术语，大部分是外行人所不了解的。他们在谈话中会不时地使用一些缩略语，如ARL（图书馆研究协会）、OCLC（提供合作目录的俄亥俄中心）、OPAC（上机用户专用目录）等等。当路易斯·郭士纳（Louis Gerstner）离开RJR到IBM公司就职时，他不得不先学会许多新词，如“果园”（IBM在纽约的总部，以前曾是一个苹果园）、“大烙铁”（计算机主机）、“高能人”（潜力较大、有才能的人）、“表演者”（公司绩效评价最高的员工）、PROFS（专业办公系统，IBM公司的内部电子邮件系统）等等。

随着时间的推移，组织往往就形成了自己特有的名词，用来描绘与业务有关的设备、办公室、关键人物、供应商、顾客、公司产品等等。一般来说，新员工经过6个月的工作之后，那些起初令他们困惑不已的新名词，就成为他们语言的一部分了。这些术语一旦为员工所掌握，就成了共同特征，把特定文化或亚文化中的成员联结在一起。

## 4.4 实践中的组织文化

现在，我们来看看3个具体的组织及它们的文化：沃尔特·迪斯尼公司，MCI通讯公司，时代·华纳（Time Warner）公司。我们之所以对这3个公司感兴趣是出于不同的原因。迪斯尼公司因其文化的强劲面令人倾倒；MCI公司的组织文化则以其不墨守陈规而闻名；时代·华纳公司则是一个不同文化相互交融的例子。

### □ 沃尔特·迪斯尼公司

沃尔特·迪斯尼公司主要由3个部门组成：电影娱乐部门、消费产品部门、公园及旅游景点部门。目前，公司设在加利福尼亚、佛罗里达、东京、巴黎的迪斯尼公园收入占公司总收入的56%，占公司税前利润的64%。因为这些迪斯尼公园是迪斯尼公司中人们最了解的部分，也是迪斯尼文化气氛最浓的地方，现在我们就来考察一下公司公园管理人员是怎样塑造和维系“迪斯尼形象”的。

假设你想在迪斯尼乐园找一份暑期工作来做，如果你已经有熟人在迪斯尼工作，你被录用的可能性就更大一些。迪斯尼认为，如果员工之间个人关系比较好，可以降低员工的不稳定性。能够进入公司工作的人事前至少要经过公园主管人员的两次亲自面试。面试时考察的重点是，求职者是否合乎公司对员工形象的高标准要求——肤色、身高、体重、身材、牙齿的颜色等等。迪斯尼乐园的员工一般都是单身，20岁出头，看起来很健康，面部无缺陷，身材偏高，体重则偏低，修饰比较正统，这决不是偶然的。公司漫长的甄选过程筛选掉了那些不符合公司标准的求职者。

一旦被聘用，新员工就要经历正规化程度较高、集体性、连续性的入门社会化过程。新来者的身份并不因为他们被分配到新岗位中而很快消除。他们先接受8小时的岗前定向培训，然后是在公园中接受大约40小时的学徒培训。

迪斯尼岗前定向培训的关键之处在于学习公司语言。公司没有雇员，只有“演员”；人们没有工作，而是在扮演角色。事实上，公司有一整套自己的语言。顾客叫做“客人”，马车夫叫做“诱惑”，执法人员叫做“安全卫士”，制服叫做“演出服”，事故叫做“小事件”，人们不是在工作，而是在舞台上表演，这样的例子还有很多很多。

当然，新成员也要了解公司的历史，了解沃尔特·迪斯尼的经营哲学，了解为客人服务的标准。公司很强调像“不管谁在迪斯尼乐园，他都是一个尽兴游乐的孩子”这样的价值观念。

为了进一步加强员工行为的一致性，公司鼓励员工闲暇时间呆在一起。迪斯尼公司设有员工排球、垒球俱乐部，办公室野餐会，员工公园之夜，海滩宴会，这些活动为那些年轻人提供了充分的社交机会，同时，也限制了接触非迪斯尼文化的机会。

迪斯尼员工经过培训后，都认为自己工作时真的是在扮演某种角色。他们进入角色轻车熟路，在日常工作中扮演这些角色——太空山的马车夫或“光明大道”街边的糖果商、唐老鸭——所表现出的熟练技巧，可以说，在很大程度上都是些社会工程绝技。

## □ MCI 通讯公司

已故的比尔·迈高文（Bill McGowan）于1968年创立了MCI通讯公司。创建之初，它就实行叛逆者式的经营。在70年代早期，公司的年销售额仅几百万美元，但竟敢状告美国电话电报公司搞电话垄断，试图击败美国电话电报公司这样的世界上最大的公司。后来，它成功了。到1993年，MCI的年总收入达119亿美元，利润额达6.27亿美元。

大多数成功的企业经营者是从混乱中重塑公司形象的，而迈高文与他们相反，他认为，资历和对公司的忠诚感都不重要。工作5年或工作10年都没有意义。为什么？一般管理人员都认为，一个人在公司呆的时间越长，就越出色。但迈高文说：“一般想法的反面常常是真理。给公司带来新主意和活力的，正是那些新员工，那些年轻人。”与这种价值观相一致，公司有一个正式的目标，在填补空缺职位时，至少有一半人要从公司外招聘。而且，公司不像有些大公司那样，把辞职者看作是背叛者；相反，公司为他们设宴送行，并提醒他

们，如果想回来，公司还欢迎他们。

迪斯尼公司花费了大量气力来使员工的行为标准化，而 MCI 公司则花费了同样大的气力，来使员工独具特色。MCI 公司希望自己的员工无拘无束，做事灵活。有些管理人员喜欢奖励那些严格遵守组织规章制度的人，迈高文对这种做法很反感。在公司的年度大会上，他喜欢说：“我知道在公司某些地方，某些人在努力编制员工手册，这些天我正想找出是谁在这样干，一旦找到，我就开除他。”

## □ 时代·华纳公司

我们在本章前面已经指出，公司兼并的成功与失败，和公司文化的相容性密切相关。也许收购对象在财务状况和产品方面很有吸引力，但购并结果如何往往取决于这两个公司的文化是否相容，时代·华纳公司的例子正说明了这一点。

时代·华纳公司是世界上最大的大众传播媒介公司之一，每年总收入为 145 亿美元。公司是在 1989 年时代公司收购了华纳通讯公司的基础上建立的。时代公司拥有多家知名的宣传出版物，如《运动天地》、《人物》、《时代》、《财富》等，这是他们兼并的资本；华纳公司主要经营电影、有线电视、音乐唱片等项目。时代与华纳两大巨人联手的目的，就是创造一个综合性的传播媒介企业集团。

收购后头 5 年中，管理人员和股民所期望的大好局面并没有出现。1990 年，公司亏损 2.27 亿美元，1993 年仍亏损 1.64 亿美元。当然，导致这种状况的原因很多，尤其是在收购产权时，公司付出了很大代价，支付债务利息成了一项沉重的负担。但主要问题是，两种差异很大的组织文化难以很快融合。

从亨利·路斯（Henry Luce）创建时代公司之日起，时代公司就把编辑出版事务同商业事务相分离，并得到了长足的发展。时代公司的文化保守、家长制作风浓重。与其新闻价值观相一致，公司培养了一种强烈的整体观念。公司给员工提供稳定的工作环境，提供一种家庭感，实行终身雇用制，这在美国公司中是比较难得的。

但华纳公司则相反，作为一个商业经营气味很浓的公司，它的产品——音乐唱片、电视系列剧、录音磁带等在不断变化，要求公司不断地参与市场交易。好莱坞及其他一些娱乐行业的价值观影响了华纳公司的文化。华纳公司员工流动率很高，这里的环境中充满着“高风险—高报酬”的气氛。时代公司的老员工谈到华纳公司在好莱坞的交易商时，常不屑一顾地使用“品质低劣”这个词来描绘他们。时代公司的员工在一个鼓励人们谨慎从事的环境中成长，而华纳公司的员工则生活在快节奏与冒险之中。

以后这两种文化能够和谐共处吗？用句双关语来说，时间（Time，时代公司的英文原意）会告诉我们！

## 本章小结和对管理者的意义

图 17-3 描绘了作为干预变量的组织文化的作用。组织成员对组织总体的主观认知是建立在下列因素基础上的：诸如容忍革新与冒险的程度、重视团队的程度（团队取向）、员工支持的程度（人的取向）等。而员工对组织的这种总体认知实际上就变成了组织的文化或个性。这些肯定的或否定的认知又影响着员工的工作绩效和工作满意度。而且，文化力度越强，影响就越大。

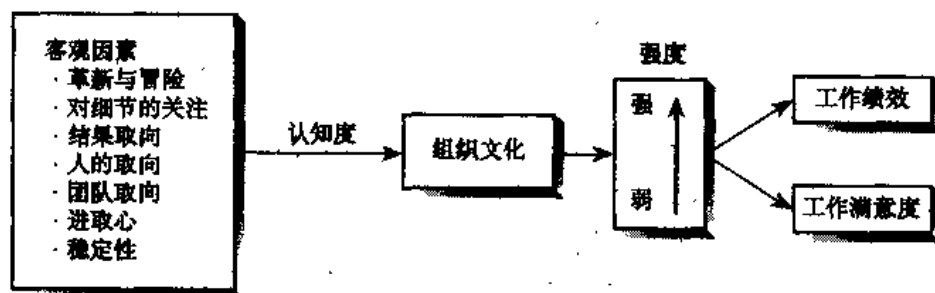


图 17-3 组织文化如何影响工作绩效和工作满意度

正像人的个性随着时间的流逝会趋于稳定一样，强文化也是这样。这就使管理人员对强文化的变革十分困难。当组织文化变得不适应环境时，管理人员就要对其进行变革。但是，正像本章末的辩论题正方和反方所显示的，改变组织文化是一个长期而艰难的过程。因此，管理人员至少应该在短期内把组织文化看作是相对不变的。

组织文化对于管理人员一项更重要的意义在于，它与组织甄选过程相关。如果组织所聘员工的价值观与组织价值观不一致，这些员工就可能会缺少工作的动力，缺乏对组织的忠诚感，对工作和组织不满意等等。毫无疑问，在员工与组织不匹配的情况下，员工流动率肯定很高。

我们不应该忽视社会化过程对员工绩效的影响。员工的绩效在很大程度上取决于他是否知道自己应该干什么，不应该干什么。员工能够明白合理的工作方式就说明员工社会化过程很顺利。而且，对员工的绩效评估包含着员工对组织的适应程度。他能与同事和谐相处吗？他的工作习惯可以接受吗？工作态度端正吗？这些特点因工作性质和组织情况不同而有差异。例如，在某些领域中，如果员工富有进取精神并明确表现出雄心壮志，他们会得到较高的绩效评价。而在另外一些领域，或在另外一个组织的相同领域，这种员工就可能得到消极评价。因此，合理的社会化过程，不仅是影响员工实际工作绩效的因素，而且是影响别人如何评价这种绩效的重要因素。

## 复习与练习

### ☐ 复习题

1. 制度化、正规化、组织文化之间有什么关系?
2. 工作满意度和组织文化之间是什么关系?
3. 如果员工厌弃组织的核心价值观,他还能在组织中呆下去吗?为什么?
4. 列举并比较 4 种文化类型。
5. 哪些因素决定着组织的亚文化?
6. 对比组织文化与民族文化。
7. 文化是如何成为组织的束缚因素的?
8. 组织文化是如何维系的?
9. 社会化能给组织带来什么好处?能给组织新成员带来什么好处?
10. 对比迪斯尼和 MCI 公司的组织文化。

### ☐ 讨论题

1. 对比个人个性与组织文化。它们之间有何异同?
2. 社会化就是“洗脑”吗?请解释。
3. 如果管理人员旨在塑造一种富有创新精神、个人自主性很强的组织文化,组织应该采取何种社会化方式?
4. 你能识别出一些特征来描述你所在的大学的文化吗?比较你的看法与你同学的想法,你们的观点有多少相似之处?
5. “我们应该反对为了组织目标而操纵个人的做法,但一定程度上的员工一致性能够使组织更有效。”你是否赞同这种观点?加以讨论。

### ☐ 辩论题

#### 反对文化变革的例子

##### 正方

组织文化由一些相对稳定的要素组成,这意味着管理人员要进行文化变革比较困难。这样的结论是正确的。

组织文化一般要历经多年才能形成,它植根于组织员工所坚信的深层价值观中。另外,有多种因素维系着既成文化的运作,主要包括:关于组织宗旨和经营理念的书面文件;组织物理空间和建筑物的设计;组织的主要领导风格;员工甄选标准;过去的晋升制度;固定的组织仪式;关于公司主要人物和事件的小故事;组织常用的绩效评估标准;组织的正式结构等等。

员工甄选和晋升政策是组织文化变革的主要障碍。员工之所以选择某个组



织,是因为他们认为自己的价值观与这个组织的价值观一致,对于这种适应,他们会感到很舒服,在他们习惯了组织已有的环境后,会强烈地反对任何破坏这种平衡的努力。现在,像 IBM、西尔斯公司、通用汽车公司、美国电话电报公司、美国邮政服务公司这样的大公司在试图重塑组织文化时,就面临着这样的两难境地。这些组织传统上倾向于招收那种希望工作环境稳定、高度结构化的员工,组织的掌权者在选择继承人时,往往也会选择那些能够继承现有文化体系的人作高级管理人员。即使从公司外部聘请组织的首席执行官,以求得组织文化的变革,往往也难以奏效。事实表明,组织文化更容易改变管理者,而不是相反。为什么?因为组织文化根深蒂固,加以变革就威胁到组织成员的切身利益。事实上,如果更现实一点地看待组织文化和公司总经理之间的关系,就应该注意到,组织往往从现任管理人员中选拔组织最高层主管人员,这样做的结果是,组织最高层主管都是一直受着组织文化熏陶的人,他们一般不会试图改变组织文化,也就是说,内部提升可以增强稳定性,减少不确定性。很明显,如果埃克森公司的董事会选择了一位在公司工作了 30 年的管理人员来担任公司总裁,就可以保证文化的连续性不被改变。

但是,我们并不是说组织文化永远不能改变,在特殊情况下,比如组织面临着生存危机的时刻——这种危机已经被证明关系到生死存亡——组织成员也能积极地响应组织变革。例如,只有当通用汽车公司或美国电话电报公司的高级管理人员能够使员工认识到组织面临严峻的竞争局面时,他们公司的文化才有可能出现变革迹象。但是,如果不涉及到组织危机,任何试图改变组织文化的做法都很难奏效。

### 如何改变组织文化

#### 反方

要改变组织文化极端困难,但仍可以改变。例如,1978 年,李·亚柯卡就任克莱斯勒汽车公司总裁时,公司正濒临破产的边缘。当然,现在这都成了泛滥的故事了,他用了 5 年时间,把克莱斯勒公司原来保守、内向、技术导向的文化,转变成了行动导向、对市场需求反应敏捷的文化。

这个例子表明,如果具备以下大多数条件或所有的条件,文化变革就可以发生。

巨大的危机。这是一种冲击,危机有利于瓦解现状,使人们对现存文化的信心产生动摇。关于危机状态的例子比较多,如财务窘境,公司失去重要客户,竞争对手取得重大技术突破等。为了实现组织变革,百事可乐公司和美国技术公司的高级管理人员甚至提出,为了推进组织变革,可以自行创造危机状态。

领导方式的转变。如果公司新上任的最高领导人能够提出另一套核心价值观,可能比对危机状态的反应更有效。这些人当然是组织的首席执行官,但也需要包括其他高级管理人员。IBM 从公司外部聘用首席执行官路易斯·郭士纳,通用汽车公司外聘首席执行官杰克·史密斯,就是组织试图引进领导方式的例子。

小而新的组织。组织越小,历史越短,文化根基就越浅。同样,组织很小时,管理人员也能比较容易地向员工灌输新的价值观。这从一个侧面解释了为什么几十个亿美元资产的大型组织进行文化变革比较困难。

弱文化。组织文化越是广泛地、深入地为组织成员所拥护，变革就越困难。相反，弱文化则易于变革。

如果组织具备上述变革的条件，那么可以考虑以下建议。

1. 使组织高层管理人员成为积极的角色典范，通过他们的行为奠定变革的基调。

2. 创造新的小故事、物质象征、仪式来代替现有的这些文化载体。

3. 选拔、提升、支持那些拥护新型价值观的员工。

4. 围绕组织新的价值观体系，重新设计员工社会化过程。

5. 改变组织报酬体系，鼓励员工接受新的价值观念。

6. 用正式的组织规章制度，代替那些尚不成文的行为准则。

7. 通过人员调职、工作轮换和停职等方式，来动摇目前的亚文化。

8. 通过让员工参与决策，创造员工相互信任的气氛，使组织内舆论统一。

推行以上大部分或全部建议，并不能立即就带来强烈的组织文化变革。文化变革是一个长期的过程，应该以年而不是以月来计量。但如果有人问：“文化可以改变吗？”答案是：“可以”。

## ☐ 自我认识练习

### 哪种组织文化最适合于你

阅读以下问题，根据个人感觉，圈出适合表达你的感觉的答案：

SA = 很同意      A = 同意      U = 不确定

D = 不同意      SD = 很不同意

- |                                       |    |   |   |   |    |
|---------------------------------------|----|---|---|---|----|
| 1. 我愿意成为工作团队中的一员，希望组织以我对团队的贡献来衡量我的绩效。 | SA | A | U | D | SD |
| 2. 为了实现组织目标，任何个人的利益都可以有所牺牲。           | SA | A | U | D | SD |
| 3. 我喜欢从冒险中找到刺激和乐趣。                    | SA | A | U | D | SD |
| 4. 如果一个人工作绩效不符合标准，他做了多大努力都白费。         | SA | A | U | D | SD |
| 5. 我喜欢稳定和可以预见的事情。                     | SA | A | U | D | SD |
| 6. 我喜欢能对决策提供详细合理解释的管理人员。              | SA | A | U | D | SD |
| 7. 我希望工作压力不大、同事易于相处的环境。               | SA | A | U | D | SD |
- 评分标准和参考答案见 603 页。

## ☐ 与别人共同练习

### 评估你的班级文化

下面有 10 个陈述。根据你赞同的程度对每个小题加以评分。如果你强烈赞同，给 5 分；如果强烈不赞同，给 1 分。

1. 我的同学友好, 乐于助人。 \_\_\_\_\_
2. 我的指导教师友好, 乐于助人。 \_\_\_\_\_
3. 我的指导教师鼓励我和其他同学向他提问题, 向他挑战。 \_\_\_\_\_
4. 我的指导教师能够清楚明白地向全班同学表达他的期望。 \_\_\_\_\_
5. 我认为, 我的指导教师所用的评分体制是建立在明确的绩效标准基础之上的。 \_\_\_\_\_
6. 考试期间, 我的指导教师的表现说明, 他认为学生是诚实、可信的。 \_\_\_\_\_
7. 我的指导教师定期、及时地对我的表现作出反馈。 \_\_\_\_\_
8. 我的指导教师严格地按照正态曲线来给学生评分。 \_\_\_\_\_
9. 在如何提高教学质量上, 我的指导教师乐于听取学生的建议。 \_\_\_\_\_
10. 我的指导教师使我很愿意学习。 \_\_\_\_\_

除了第 8 小题之外, 把你各小题的得分相加; 对于第 8 小题, 按相反的评分标准 (强烈赞同, 给 1 分, 强烈不赞同, 给 5 分) 给出分数, 然后与其他 9 个小题得分之和相加。你的得分应该在 10 到 50 之间。

较高的得分 (37 分以上) 表明, 你所在班级的文化是开放、温馨、大家相互信任、相互支持的文化。较低的得分 (25 分以下) 表明, 你所在班级文化的特点是: 封闭、冷漠、任务导向、专制、气氛紧张。

把全班同学分成 5 人~7 人的小组, 在小组内比较得分数。相关程度如何? 讨论并减小得分之间的差别。

## □ 道德道德练习

### 文化因素与不道德行为

组织文化对组织成员施加社会化影响。它以一种微妙的方式告诉员工, 某些行为尽管不合法, 但可以接受。例如, 本世纪 60 年代初, 通用电气公司, 西屋电器公司和其他重型电器设备生产厂家的总裁们不合法地联合起来确定商品价格。被告在法庭上众口一词: 他们在这个行业还是新手时, 商品的价格就已被确定, 他们只是随大流, 并没有联合起来去确定商品价格。通用电气公司的一位管理人员说, 那时候他的每一位上司都告诉他要直面竞争。他说: “我们一直那样干了这么多年, 我想我们都忘了那样做是不合法的。”

组织文化的强度对其管理人员的道德行为会有影响。强文化比弱文化对管理人员的影响要大。如果文化力量强劲, 又支持高标准的道德要求, 它对管理人员的道德行为就会产生有力的积极影响。但是, 在弱文化中, 管理人员更倾向于依赖亚文化的观念形态来指导自己的行为。因此, 在弱文化环境中, 工作群体和部门的标准对组织成员道德行为的影响更大。

人们也普遍承认文化的内容对道德行为的影响比较大。假设真是这样, 那么符合高道德标准的文化会是什么样子呢? 高层管理者是如何来强化这种文化的呢? 在一个能够容忍甚至鼓励不道德行为的组织中, 具有很高的道德标准的

管理人员能在组织文化中支持这些标准吗?

## □ 案例分析

### 列维·斯特劳斯文化

列维·斯特劳斯公司是世界上最大的服饰制造商。1993年,公司总销售额为59亿美元,利润额为4.92亿美元。但是公司在保持了1988年到1993年5年间良好的销售额和利润额记录之后,出现了问题。其中最主要的是,公司开发新产品的速度太慢,而且进入零售环节的节奏也太迟缓。别的公司,像哈格(Haggar)服饰公司,法拉(Farah)制造公司,一年前就开始用不起皱休闲装抢夺列维公司的市场。有些批评者认为,问题的部分原因在于列维独特的文化。

列维·斯特劳斯公司从事于一项宏大的社会实验。它在尽力履行公司首席执行官罗伯特·哈斯(Robert D. Hass)的远见。罗伯特·哈斯是公司最早的创建者的后代,他认为公司应该重视伦理形象——能够赚取巨额利润,同时又能改善社会生活环境。这种设想通过公司高级管理人员写在文件上的公司精神体现出来。这些精神包括:

公开性。管理人员应该为促成他人的成功而作出努力,并且要保证直率、公开地沟通信息。对于公司出现的问题,要勇于负责。

多样性。公司重视组织各个层次劳动力的丰富多样性,鼓励员工提出不同的想法。公司不会压抑多样性,而是重视、奖励多样性的存在。

伦理道德。管理人员必须对员工提出明确要求,以身作则,在全公司中强化道德行为。

授权。管理人员应该把权力下放到与产品和顾客联系最密切的基层人员中去。

列维公司不和那些违反自己在工作环境、伦理道德方面严格标准的供应商做生意,公司员工绩效评估结果的1/3取决于他们在以上几个方面的表现。如果员工忽视了工作多样性或授权问题,即使他们的绩效很高,可能也得不到提升。

有些批评家提出这样的问题,列维对价值观的强调是否使其精力不够集中?哈斯则认为,如果公司不是鼓励员工自由交流思想,不是承认多样化和授权,事情将会更糟,这种看法不应令你感到奇怪。

#### 问题:

1. 运用本章讨论的文化7特征来描绘列维公司的文化特点。
2. 列维公司的管理人员认为他们的文化有助于增强公司在市场上的竞争优势,你认为可能吗?
3. 你愿意到列维·斯特劳斯公司工作吗?愿意持有列维公司的股票吗?解释你的答案。

## IV 篇 案例连载

### 罗伯·潘科：在篇织系统内工作

美国电话电报公司的组织结构与埃斯利特的组织结构差异很大，就像黑夜和白昼。罗伯·潘科说，“美国电话电报公司纯粹是一种等级结构，每个人对你在组织中的等级都很敏感。例如，经常有人对我说，‘你只是第二级，要注意不要在会议上难为第四级的人。’等级就是一切。事实上，我记得有一次与一位等级比我高的管理者一起出差，当我们在机场租到车以后，他对我说，‘你是司机，你来开车。’在美国电话电报公司，任何时候都不能忘记你的等级地位。相反，在埃斯利特，一切都很随便。我们是一个扁平组织，员工可以直接来找我，不会受到他的上司的阻拦。我不太在意等级秩序。可是呢，我仍然是这里的负责人。如果我是鲍伯·艾伦（Bob Allen，美国电话电报公司的首席执行官），我也许会减少美国电话电报公司的等级层次。我的观点是从下往上的。”

大多数的人对于像美国电话电报这样的大公司的招聘程序都很熟悉。历史上，这些公司雇用年轻人到入门水平的工作岗位上，然后让他们按照等级往上发展。大学的学习成绩和性向测验成绩在甄选录用决策中起着举足轻重的作用。在过去的10年中，由于解除调控，美国电话电报公司经历了重大的变革。成千上万的人失掉了工作。与过去的做法相反，公司常常聘用公司外部的人来填充中高层管理职位的空缺，因为从公司内部很难找到具备所需要的技能和观点的人。例如，1990年，公司聘用了华盛顿国家保险公司（Washington National Insurance）的总裁理查德·宝德曼（Richard Bodman）担任美国电话电报公司的高级副总裁，负责公司战略和开发。1991年，西兰德服务公司（Sea-Land Service）的前任董事长爱里克斯·曼德尔（Alex Mandl）加盟美国电话电报公司，担任财务总监；斯阔尔公司（Square D Co.）的董事长杰瑞·斯泰德（Jerre Stead）受聘担任美国电话电报公司商务通讯系统部的总裁。

埃斯利特组织结构的小规模和项目形式使得潘科可以以更随便和直接的方式招聘新员工。大约一半的新员工是通过现有员工推荐和介绍聘用的。一旦录用，推荐人一般就变成了新员工的保证人，也就是说，保证人帮助新员工适应他的工作。其他的大多数新员工来自于公司所使用的自由就业者信息库。当出现空缺时，公司首先把最好的自由就业者作为长期员工进行考察。通过从这个信息库中聘用新员工，罗伯说，他已经掌握了这些人的工作绩效的第一手资料，所以，不需要再做太多的筛选工作。他们以前的工作就是测验。但是，在所有的参考手段中，罗伯比较信赖工作抽样法。例如，申请设计工作和电子分页工作的候选人要参加一项半小时的测验，通过实际操作展示他们的技能。罗伯注意到，所有来自自由就业者信息库的新聘员工也可以有保证人，这些保证人通常是自由就业者以前参加的项目的团队领导人。所有的新员工都会明确地了解公司对他们的希望，然后他们要经过6个月的试用期。试用期满，对他们进行考核。以后的绩效考核都在他们服务周年庆祝会上进行。

美国电话电报公司和埃斯利特实行绩效评估的方式差异很大，也可以说明

这两个公司的不同之处。据罗伯说，“评估在美国电话电报公司是一种游戏。他们有很完善的工具，但是，没有教会管理人员如何使用这些工具。”评估过程是相当标准化的：每个员工接受上司的评估，然后在群体中从 1 到 N 排出顺序，这种排列符合修正的正态分布规律。10% 被分配在最高的类别中（绩效最出色者），5% 排在绩效最差的行列，再接受试用期的考察。当然，对于排列顺序存在着大量的政治行为和讨价还价现象。例如，工作时间在排序中起着重要作用。

“我比较软弱，我不喜欢评价人。”罗伯承认，“我使用一种尺度评价系统，因为这比主观评价要好得多。但我不愿意给人排优劣顺序。”罗伯描述了他使用的评估形式，这个系统把员工的绩效分成 4 大类：个人绩效；团队成绩；对质量的贡献；个人发展。“前三项基本上是平等的，每一项占 30%，个人发展是决定优劣的关键。”在每一个类别中，罗伯从下面两个方面进行评价：（1）考核期内的成就；（2）需要改善的领域。“我承认，也可能我的方法是错误的，在评估过程结束之前，我不让员工自己参与。也许我应该从一开始就让他们自我评估。”

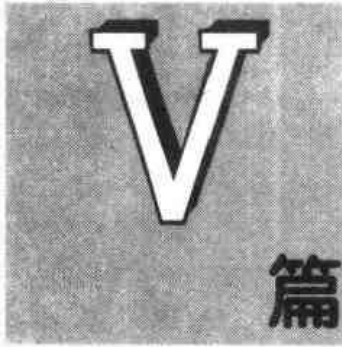
埃斯利特的小规模带给罗伯的问题，与美国电话电报公司给管理者造成的问题大相径庭。罗伯认为，“在美国电话电报公司这样规模的公司里，没有任何一个人能够制造什么差异。但是在我们这样的小公司，每一个人都很关键。如果一个人不来上班，可能就会影响整个公司的运作。这使得埃斯利特的每个人都和指挥中心保持密切联系。我这里的人需要贡献给组织的东西远比美国电话电报公司的员工要贡献给组织的東西多。例如，这可以说明为什么我花费大量的时间制定以利润为基础的报酬计划。我们的人喜欢有伙伴关系的感觉，我希望他们的行为像是这个企业的主人。这是我们能够以我们渴求的速度成长的唯一方式。”

根据罗伯所说，埃斯利特的迅速发展给员工造成了极大的压力，特别是在项目即将完成的关键时刻。“人们不得不大量加班，工作时间变得很长。在一个项目要竣工的时候，团队成员会玩命地工作。我并不认为压力是正常的，我想帮助我的员工减轻这些压力。在项目的攻坚阶段，我会把团队成员招呼到一起，让他们敞开心扉，把任何潜在的个人困难告诉我，就像孩子要经受洗礼或母亲要临产一样。我想提前知道所有的问题，这样，我们就可以集中全部精力，在项目到期前完成任务。当截止日期来临时，我常常给他们带些小甜点、午餐或类似的东西，让他们放松下来，同时表明我很关心他们。如果有人承受的压力太大，我会让他提前回家休息，照样发工资。一旦一个重大项目竣工了，我经常让员工带薪休几天假。我想让他们花费必要的时间使自己的生活回到正常的节奏。”

#### 问题：

1. 在组织结构设计中是否有这样的规律：规模大的组织（像美国电话电报公司）一定会导致等级结构？加以讨论。
2. 评价由现有的员工推荐填补工作空缺的做法的优缺点。
3. 组织结构如何限制美国电话电报公司的基层员工和埃斯利特的操作员？加以对比。

4. 评价罗伯在埃斯利特推行的绩效评估系统的有效性。这样做是有助于还是阻碍了员工的积极性? 为什么?
5. 发起人通过什么方式影响新员工的态度和行为?
6. 罗伯怎样做才能管理埃斯利特的文化?



## 组织动力

## ■ 组织的变革与发展

■ V 篇案例连载 罗伯·潘科：  
管理变革





# 18 章

## 组织的变 革与发展

- 变革的动力
- 推行有计划的变革
- 变革推动者能做什么
- 变革的阻力
- 推行组织变革的方法
- 90年代管理中关键的变革问题
- 组织发展
- 管理变革的最后思考：它受文化制约
- 本章小结和对管理者的意义
- 复习与练习

## 学 习 目 标

学完本章后, 你应该能够:

1. 描述推动变革的力量。
2. 比较第一层次和第二层次的变革。
3. 总结抵制变革的个人原因和组织原因。
4. 列举克服变革阻力的方法。
5. 识别创新组织的特性。
6. 列举学习型组织的特征。
7. 定义组织发展。
8. 描述 5 种具体的组织发展干预方法。



## 范 例

大多数人讨厌那种对自己没有成效的变革。

佚名

不变革, 则灭亡! 这句话管理者已经听了几十年了。但是极少有人像美国电话电报公司(AT&T)的首席执行官罗伯特·E·艾伦(Robert E. Allen)那样认真地思考过这个问题。

作为一个合法的垄断者, 美国电话电报公司过去一直是稳定的象征。由于不存在激烈竞争, 它可以用 10 年为单位来衡量产品周期, 可以开发最完善的产品却不用在乎成本。它的管理工作也相对容易, 因为厚厚的工作手册清楚地描述了所有可能事件的操作程序。但是, 在 1984 年美国政府的压力下, 这家公司后, 这一切都不复存在了。美国电话电报公司不再是个垄断者, 要想在竞争的市场环境中生存, 就必须进行巨大的变革。艾伦毅然决定对原来的电话电报公司进行重组, 使其能够占领变化迅速的、完全数字化多媒体的、无论何时何地都存在的通讯市场。

艾伦构想了一幅美妙的蓝图来指导他的变革努力, 美国电话电报公司打算建立一个全球网络, 这个网络中包括了各种通讯类型: 声音、数据、影像、娱乐及其他各种发展中的类型。与这个构想相一致, 他最近以 115 亿美元收购了麦考塞露拉通讯公司(McCaw Cellular Communications), 从而在无线电话市场大出风头。

同时, 在艾伦的领导和监督下, 美国电话电报公司进行了大规模的重组工作。公司裁减了几万个工作, 重新组织成 20 个左右相互独立的经营部门。艾伦还建立了 6 个跨部门的工作团队, 他们定期碰头研究新领域中的技术和市场问题。另外, 老的美国电话电报公司中几乎所有关键职位的管理人员都是从公司内部提拔的, 与此相反, 艾伦从公司外部招聘经理人员, 这些人不墨守陈规, 更具营销和创业导向。

艾伦对美国电话电报公司的重组远未结束。迄今为止, 他在带领公司成为世界上最成功的高技术公司的过程中成效显著。原来以 10 年为期限的产品周期缩短为几个月时间, 利润提高了, 员工也日益意识到公司的生存依赖于产品革新, 以及行动迅速和把握市场机遇。

本章介绍组织变革。我们要阐述促使管理者(如罗伯特·艾伦)实施全面变革方案的环境压力; 考察为什么员工和组织常常抵制变革以及怎样克服这些障碍; 总结推行组织变革的各种过程; 讨论 90 年代两个主要的变革主题: 激发创新和创建学习型组织。最后还将介绍组织发展的概念, 我们把它作为一种

系统范畴内的变革观点。

## 变革的动力

今天越来越多的组织面对的是一个动态的、变化不定的环境，这又反过来要求组织适应这样的环境。表 18—1 概括了能够激发变革的 6 种力量。

表 18—1

变革的动力

动 力	例 子
劳动力的性质	文化多元化 专业人员的增加 许多新员工技术不足
技术	计算机及自动化程度高 全面质量管理方案 技术革新计划
经济冲击	债券市场的暴跌 利率波动 外币波动
竞争	全球竞争者 兼并与联合 专门零售商的成长
社会趋势	受大学教育者增多 年轻人婚姻推迟 离婚率上升
世界政治	前苏联解体 伊拉克入侵科威特 海地独裁者被推翻

本书很多地方已经讨论了劳动力性质的变化。几乎每个组织都不得不进行调整，以适应多元化的环境。为了吸引和留住以多元化为特点的劳动力队伍，人力资源政策和实践也必须加以变革。另外，许多公司不得不在培训方面大量投资，以提高员工的阅读、数学、计算机及其他技能。

我们在第 15 章中提到，技术使工作和组织发生了变化。例如，由于计算机控制取代了直接监督，使管理者的控制跨度更为广泛，组织结构也更扁平。复杂的信息技术也使组织的活动更为迅速。像美国电话电报公司、摩托罗拉、通用电气和克莱斯勒这样的公司，现在开发、生产和销售产品所用的时间只是 10 年前所用时间的一小部分。同时，不但组织越来越具有适应性，他们的员工也是如此。在有关群体和组织设计的讨论中，我们谈到许多工作正在重新设计。从事狭窄、专业化、常规工作的个体正在被工作团队所取代，团队成员从

事多种工作并积极参与群体决策。

我们生活在一个“不连续的时代”。在 50 年代至 60 年代,过去是未来的序幕,明天是昨天的延续。现在这些已不复存在了。70 年代初,随着石油价格一夜之间翻了两番,经济冲击就在不断迫使组织进行变革。例如,近几年,美元对日元和德国马克的比价急骤下跌。同时,1994 年美元利率迅速上涨,致使股价暴跌。这些经济冲击对某些行业 and 公司的影响尤其巨大。当它们遇到这些经济冲击时,所产生的后果非常严重。比如,许多抵押贷款经纪公司在 1994 年不得不解雇大批员工,因为利率上升导致了家庭贷款和再筹资金的萎缩。

竞争也在发生变化。全球经济意味着竞争者来自国内也来自国外。强调竞争还意味着公司需要保护自己,它一方面必须与开发新产品和服务的传统竞争对手抗争;另一方面又面临着具有创新优势的小企业的挑战。成功的组织将是那些根据竞争作出相应变革的组织。它们紧跟时代的脚步,能够迅速开发新产品并投放市场。它们以短、平、快的形式进行产品的开发和生产。换句话说,它们是很灵活的。同样,它们也需要灵活且敏捷的劳动力才可能适应急骤变化的环境。

让我们再来看看 70 年代至 80 年代的社会趋势吧,它们表明了 90 年代的组织必须要适应哪些方面的变化。例如,在过去 20 年里,结婚和离婚方面有一个明显的趋向。年轻人的婚姻推迟,半数的婚姻以离婚告终。这种社会趋势导致的明显后果是单亲家庭数量不断增加。而单亲家庭对住房的需求也随之上升。如果你在房屋建筑公司工作,这是一个决定房屋大小和布局的重要因素。同样,单身家庭的膨胀增加了对单份冷冻食品的需求,而这种要求是和康格拉健康选择公司 (Congra's Healthy Choice) 或彼尔斯伯瑞绿色巨人公司 (Pillsbury's Green Giant) 这样的组织息息相关的。

第 2 章中,我们论述了在全球背景下考察组织行为的重要性,而后的各章里我们也强调了这一点。尽管从 80 年代初以来,商业院校就一直在宣扬全球化观点,但那时没有一个人——甚至是全球化运动最坚定的支持者——可以想像得到这些年来世界政治的变化。这方面的例子包括:柏林墙的倒塌及德国的统一;伊拉克入侵科威特;前苏联的解体。例如,它使得美国几乎所有主要的国防行业都不得不重新考虑自己的产业,并作出重大变革以适应前苏联解体 and 五角大楼的财政缩减。从 1991 年以来,休斯飞机制造公司 (Hughes Aircraft) 已经解雇了 21 000 多名员工;马丁·洛克希德公司裁减了 15 000 名员工;麦道公司 (McDonnell Douglas) 取消了 10 000 多个工作岗位。

## 推行有计划的变革

一家小型妇女时装零售店的员工向店主反映:“由于吸烟问题,这个店里的空气污染极为严重。”他们的女发言人说:“如果继续允许在店里吸烟我们将离开这里。我们希望你在入口处贴上禁止吸烟的标志,不允许任何员工在店内吸烟。如果有人非抽不可,他们可以到店外的林荫路去抽。”店主认真地听完

他们的最后通牒，同意了他们的要求。第二天，店主贴上了禁止吸烟的标志，并把这条新规则告知所有的店员。

一家大型汽车制造商花了数十亿美元装配了一套最先进的机器人技术，并将这套新设备应用于质量控制部。复杂的计算机控制装置能显著提高发现和修正错误的能力。这套新装置会极大改进质量控制部门员工的工作，但同时管理者也预料到相当多的员工会抵制这套新设备，所以经营人员设计出一套方案来帮助员工熟悉这项新设备并处理他们可能感觉到的各种焦虑。

以上两个情景都是**变革** (change) 的例子。也就是说，二者都注重于使事情发生变化。但是只有第二个情景描述的是有计划的变革。本节我们主要阐明何谓有计划的变革以及它的目标是什么，比较第一层次和第二层次的变革，最后探讨在组织中谁负责推行**有计划的变革** (planned change)。

组织中的许多变革与时装零售店里发生的变革类似——当事情发生后才实施变革。但是，我们所关注的是预先的、有目的的变革活动。在本章中，我们把变革视为一种有意图的、目标取向的活动。

有计划变革的目标是什么？主要有两个：第一，提高组织适应环境变化的能力；第二，改变员工的行为。

一个组织要想生存，就必须对环境的变化作出反应。组织需要适应各种各样的情况，如，竞争者引进新的产品或服务；政府部门颁布新法律；企业失去重要供给来源或其他类似的环境变化。在本章后面的内容中你会看到，激发创新，给员工授权，建立工作小组，都是通过有计划的变革活动来适应环境变化的例子。

由于组织成败的关键取决于员工是否合作，所以有计划的变革还重视组织中个人和群体行为的改变。在本章中，我们简要介绍一些组织用以改变人们的工作和人际交往行为的方法。

从程度等级方面来考虑有计划的变革也是不无裨益的。**第一层次的变革** (first-order change) 是线性连续的。这一层次的变革并不意味着组织成员在世界观方面的改变或在组织如何提高功能方面会有根本的改变。相反，**第二层次的变革** (second-order change) 是多维度、多层次、不连续、激进的变革。它涉及到重新建构组织以及组织所处环境的观念。丰田公司产品部和工程部的负责人北野南夫 (Mikio Kitano) 一直在他的公司推行第一层次的变革。他在生产过程中进行缓慢、微小、渐进的变革以提高丰田的生产效率。相反，波音公司的高层管理者最近对公司进行了重大改组，面对航运业的不景气，“空中客车” (Airbus) 强有力的挑战和日本竞争者的威胁，波音公司第二层次的变革包括这样一些项目：大幅度降低成本达 30%，把制造 737 飞机的时间从 13 个月缩短为 6 个月，大量减少存货，对公司所有员工进行为期 4 天的竞争意识的培训，让顾客和供应商了解过去一向保密的飞机设计过程。

在组织中谁负责实施变革活动？答案是**变革推动者** (change agents)。变革推动者可以是管理者也可以是非管理者，可以是组织内的员工也可以是组织外的顾问。

通常是我们把高级经营人员视为变革推动者。鲍伯·艾伦 (Bob Allen) 曾是美国电话电报公司主要的变革推动者，北野南夫是丰田公司的变革推动者，而弗兰克·施朗茨 (Frank Shrontz) 和菲利普·康迪特 (Philip Condit) 是波音

公司的主要变革推动者，两人分别是公司的董事长和总裁。

但对于多数变革来说，高层管理者越来越求助于临时的外部顾问，他们具有变革的理论与方法上的专业知识。作为外部顾问的变革推动者比内部的变革推动者能提出更为客观的观点。但是，他们也有不足之处，因为他们对组织的历史、文化、人员、操作程序缺乏充分了解。外部顾问更愿意推行第二层次的变革——这可能有利也可能不利——因为他们不受变革后果的影响。相反，组织内部的专业人员或管理者，尤其是那些在组织中工作了多年的人，常常更为谨慎，因为他们担心触犯了多年的朋友和同事。

## 变革推动者能做什么

变革推动者能做什么？我们可以把他们所从事的活动划分为4类：结构变革、技术变革、物理环境变革和人员变革。结构变革涉及到对权力关系、协调机制、工作的再设计及其他类似的结构变量的改变。如图18—1所示。技术变革包括对工作过程、方法以及所用设备的调整。物理环境变革包括对工作场所的位置和布局安排的变化。人员变革涉及到对员工态度、技能、期望、观念和行为的改变。

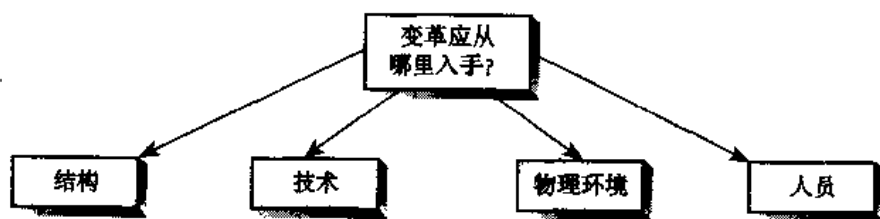


图 18-1 变革类型

### □ 结构变革

第14章中我们讨论了组织结构问题（如工作专门化、控制跨度和各种组织设计等等）。但组织的结构并不是一成不变的。环境的变化要求组织结构也发生相应的变化。所以，变革推动者可能需要对组织结构进行调整。

组织结构可定义为如何正式划分、归类和协调工作任务。变革推动者可以对组织设计中的一个或多个关键因素加以改变。例如，合并部门职责，精简纵向层次，拓宽控制跨度，从而使组织结构更为扁平，更少官僚性。此外，为了提高标准化的程度，可以实施更多的规则和程序。分权程度的提高可以加快决策速度。

变革推动者还可以在现有的结构设计上作出重大变动。如，从一个简单的结构转变为以工作团队为基础的结构或一个矩阵结构。变革推动者也可以考虑重新设计工作安排，如修订工作说明书，丰富工作内容，实行弹性工作制，改变组织的报酬制度（例如通过引进绩效奖金或利润分成提高激励水平）。

## □ 技术变革

早期对管理和组织行为的研究大多着眼于技术变革。例如,在本世纪初,科学管理在时间和动作研究的基础上实施变革以提高生产效率。今天,大多数技术变革通常包括引进新设备、新工具或新方法,以及实现自动化或计算机化。

由于行业内部的革新或竞争压力,常常需要变革推动者引进新的设备、工具或操作方法。例如,近年来,许多炼铝业公司为了更有效地参与竞争而进行重大改进,它们装配了更有效的操作设备、锅炉和压制机,从而降低每吨铝的生产成本。

自动化是以机器代替人力的技术变革。它开始于工业革命时期,从那时起直至今日一直是一种变革方案。美国包装服务公司对自动化邮件分类器的引进以及汽车生产线上机器人的采用都是实行自动化的实例。

我们在前面的章节中指出,最近几年最明显的技术变革是计算机的普及。现在许多组织都有复杂的管理信息系统。大型超级市场已用输入终端代替了收款台,并把终端和计算机相连,以便提供快捷的存货信息。由于计算机的广泛使用,1995年的办公室与1975年的大不相同了。这些差异典型地体现在桌面微机上,它可以运行成百上千个商业软件包和网络系统,而网络系统又使各计算机之间实现了相互沟通。

---

## 新闻中的组织行为学

### 吉奥公司实施的主要变革

1993年4月之前,固特瑞公司(B. F. Goodrich)的分公司吉奥公司一直在生产聚氯乙烯(PVC),这是个赔钱的买卖——1991年分公司销售额为12亿美元,亏损1.35亿美元——所以固特瑞公司卖掉了吉奥。

威廉·派新特(Willion Patient)受命担任新独立的吉奥公司的最高首脑。他的任务就是要使公司起死回生。在担任公司首脑的头12个月里,派新特进行了彻底的变革,并收到了惊人的效果。

派新特指出固特瑞公司犯了一个战略性的错误,它想使吉奥公司成为一个专业的医药生产商。他认为吉奥公司是一个医药产品的高成本生产商。公司本应该致力于药品生产及降低成本,但却把大量资金花在研究和开发上。

派新特对吉奥公司实行的变革方案十分全面。他裁减了1/3以上的员工,为留下来的员工设立了具有激励作用的利润分成和股票奖励计划。他从人力资源和采购等职能部门中拨出2700万美元,并使用外部供应商从事许多工作,而这些工作以前是由吉奥公司内部来完成的。派新特还取消了大多数经理的私人办公室以使他们和工人更接近。他关闭了8个工厂中的3个,降低了25%的PVC生产能力。他对存留的工厂进行了重组,给员工更大的自主权。其结果是:现在5个工厂的产量超过原来8个工厂的产量。派新特还重新设计生产线,取消了销售缓慢的产品,并大大削减了生产中所用原材料的数量。

到1994年4月,吉奥公司作为一家独立公司成立的头一年中,销售额达10亿美元,利润3180万美元。与上一年销售9.06亿美元亏损2700万美元的状况形成鲜明对比。也就是



说,在销售额增长不足1亿美元的情况下,派新特的变革方案带来了5800万美元的利润。

## □ 物理环境变革

工作空间的布局不应是随意的。一般来说,当管理者要对空间结构、内部设计、设备安置及其他事项作出决策时,总会认真考虑到工作需要、正常的交往需要和社会需要等这些因素。

例如,推倒墙壁和隔板,采用开放的办公室设计,会使员工之间更容易交流。同样,管理者还可以改变光线的亮度与颜色,冷暖的程度,噪音的大小和种类,工作场所的清洁程度以及家具、装饰和配色等内部设计。

有证据表明,仅物理环境本身的改变并不能对组织或个人的绩效产生实质性影响,但它能使员工的某些行为更为容易或更为困难,也就是说,员工和组织的行为可以因此而得到增强或减弱。

## □ 人员变革

变革推动者起作用的最后一个领域是帮助组织中的个体和群体更有效地工作。通常,这类变革主要通过沟通、决策和问题解决过程来改变组织成员的态度和行为。你会在本章末看到,组织发展的概念包括了一系列干预措施,这些干预措施是用于对人员及其工作关系的性质和质量进行变革的。我们在组织发展的讨论中会评述这些人员变革的方法。

## 变革的阻力

在个体和组织行为方面的研究所得到的丰富的发现之一是:组织和成员抵制变革。从某种意义上说,这是积极的。它使行为具有一定的稳定性和可预见性。如果没有什么阻力的话,组织行为会变得混乱而随意。变革的阻力还可以成为功能正常的冲突源。例如,对组织重组计划或生产线改进方案的抵制会激发对这些变革观点优缺点的有益讨论,并因而会得到更完善的决策。但变革的阻力也有显而易见的缺点,它阻碍了适应和进步。

变革阻力不一定以统一的方式表现出来,阻力可以是公开的、潜在的、直接的或延后的。公开和直接的阻力最容易处理。例如,当提议实施变革时,员工会很快作出反应,他们怨声载道,消极怠工,并声称要进行罢工或作出其他类似举动。处理潜在或延后的变革阻力会面临更大挑战。潜在的阻力十分微妙——它可能会降低对组织的忠诚感,丧失工作积极性,增加错误率,因“病”请假使缺勤率上升——因此也更难识别。同样,延后的反应使阻力源和对阻力的反应之间的联系比较模糊。一项变革刚开始出现时可能只会产生很小的反应,但在几个星期、几个月甚至数年后,阻力就暴露出来了。一项单独的变革

本身可能刚开始时产生的影响很小，但后来却可能会成为“最终导致失败的致命因素”。对变革的反应可能积累起来，然后以看起来和原先对变革的反应完全不相称的行为爆发出来。然而，变革的阻力常常是延后的或储备性的，它所表现出来的是对以往变革的累积反应。

下面我们来看看变革的阻力源。为了便于分析，我们将其分为个体的阻力源和组织的阻力源两个方面。实际上，二者常常是重叠的。

## □ 个体阻力

变革中个体的阻力源来自于基本的人类特征，如知觉、个性和需要。下面概括一下个体抵制变革的 5 个原因 如图 18—2 所示

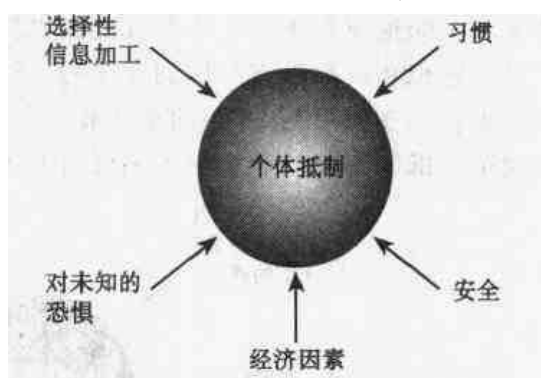


图 18—2 个体抵制变革的原因

**习惯** 你每次出去吃饭，是否总去不同的餐馆？很可能不是。如果你像大多数人一样，你会选定几个自己喜欢的地方，然后以某一固定的理由去那里。

人类是有习惯的动物。生活很复杂，我们每天必须作出数百种决策，但不必对这些决策的所有备选方案一一考察。为了应付这种复杂性，我们往往依赖于习惯化或模式化的反应。但是当你面对变革时，以惯常方式作出反应的趋向会成为阻力源。所以，当你的部门迁到城市另一处新的办公楼里时，就意味着你可能不得不改变许多习惯：早起 10 分钟，穿过一条条新街道去上班，寻找新的停车场，适应新办公室的布局，形成新的午饭规律，等等。

**安全** 安全需要较高的人可能抵制变革，因为变革会给他们带来不安全感。当西尔斯公司宣布要解雇 50 000 名员工或福特公司引进新的机器人设备时，这些公司的许多员工感到自己的工作受到了威胁。

**经济因素** 第 3 个个体阻力源是变革会降低收入。如果人们担心自己不能适应新的工作或新的工作规范，尤其是当报酬和生产率息息相关时，工作任务或工作规范的改变会引起经济恐慌。

**对未知的恐惧** 变革用模糊和不确定性代替已知的东西。不管你多么讨厌上大学，你至少知道在那里希望你做什么。但是当你离开学校进入专职聘用的世界时，不论你多么想走出校园，你也不得不面对未知领域。

组织中的员工同样不喜欢不确定性。如果全面质量管理的引进意味着生产工人不得不学习统计过程控制技术的话，一些人会担心他们不能胜任。因此，如果要求他们使用统计技术，他们会对全面质量管理产生消极态度或者产生功

能失调的冲突。

**选择性信息加工** 在第4章我们看到,个体通过知觉塑造自己的认知世界。这个世界一旦形成就很难改变。为了保持知觉的完整性,个体有意对信息进行选择性加工,他们只听自己想听的,而忽视那些对自己已建构起来的世界形成挑战的信息。再看看那些面临着引进全面质量管理的生产工人吧,他们可能充耳不闻上司关于统计知识的必要性和变革会带给他们潜在收益的解释。

## □ 组织阻力

组织就其本质来说是保守的,它们积极地抵制变革。这种现象随处可见:政府机构想继续从事它们干了数年的工作,不论它们的服务是否仍被需要;组织的宗教深深地植根于历史中,改变教义需要极大的恒心和耐心;教育机构是为了开放思想和挑战已有学说而存在的,但它们自己也极端地抵制变革;大多数学校现在仍在使用与50年前本质相同的教学技术;很多商业公司也强烈地抵制变革。抵制变革的组织阻力主要有6个原因。如图18-3所示。

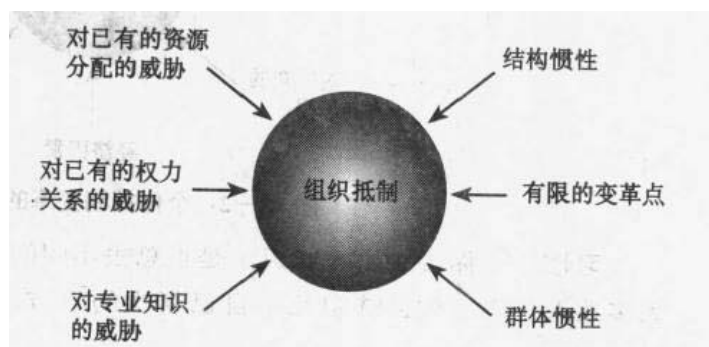


图 18-3 组织中抵制变革的原因

**结构惯性** 组织有其固有的机制保持其稳定性。例如,甄选过程系统地选择一定的员工流入,一定的员工流出。培训和其他社会化技术强化了具体角色的要求和技能。而组织的规范化提供了工作说明书、规章制度和员工遵从的程序。

经过挑选符合要求的员工才会进入组织,此后,组织又会以某种方式塑造和引导他们的行为。当组织面临变革时,结构惯性就充当起维持稳定的反作用力。

**有限的变革点** 组织由一系列相互依赖的子系统组成。你不可能只对一个子系统实施变革而不影响到其他的子系统。例如,如果只改变技术工艺而不同时改变组织结构与之配套,技术变革就不大可能被接受。所以子系统中的有限变革很可能因为更大系统的问题而变得无效。

**群体惯性** 即使个体想改变他们的行为,群体规范也会成为约束力。例如,单个的工会成员可能乐于接受资方提出的对其工作的变革,但如果工会条例要求抵制资方作出的任何单方面变革,他就可能会抵制。

**对专业知识的威胁** 组织中的变革可能会威胁到专业群体的专业技术知识。80年代初,分散化个人计算机的引进就是一个例子。这种计算机可以使管理者直接从公司的主要部门中获得信息,但它却遭到许多信息系统部门的反

对。为什么?因为分散化的计算机终端的使用对集中化的信息系统部门所掌握的专门技术构成了威胁。

**对已有的权力关系的威胁** 任何决策权力的重新分配都会威胁到组织长期以来已有的权力关系。在组织中引入参与决策或自我管理的工作团队的变革,就常常被基层主管和中层管理人员视为一种威胁。

**对已有的资源分配的威胁** 组织中控制一定数量资源的群体常常视变革为威胁。它们倾向于对事情的原本状态感到满意。变革是否意味着它们的预算减少或人员减少呢?那些最能从原有资源分配中获利的群体常常会对可能影响未来资源分配的变革感到忧虑。

## □ 变革阻力的克服

变革推动者在处理变革阻力方面提出了6种策略,简要概括如下。

**教育和沟通** 通过与员工进行沟通,帮助他们了解变革的理由,会使变革的阻力减少。这种策略的基本假设是,产生阻力的原因在于信息失真或沟通不良。如果员工了解了全部事实并消除了所有误解的话,阻力就会自然消失。沟通可以通过个别交谈、小组讨论、备忘录或报告来实现。这种策略能否奏效?当变革的阻力确实来自于沟通不良,并且劳资关系以相互信任为特征时,它是会有效的。如果这些条件不具备,它就不可能成功。

**参与** 个体很难抵制他们自己参与作出的变革决定。在变革决策之前,应把持反对意见的人吸引到决策过程中来。如果参与者具有一定的专业知识,能为决策作出有意义的贡献,那么他们的参与就可以减少阻力,获得承诺,并提高变革决策的质量。但是,这种策略也有不足之处:即可能带来劣等的决策,并浪费了很多时间。

**促进与支持** 变革推动者可以通过提供一系列支持性措施来减少阻力。当员工十分恐惧和忧虑时,给员工提供心理咨询和治疗、新技术培训或短期的带薪休假都有利于他们的调整。这个策略的不足之处是费时,另外,实施起来花费较大,并且没有成功的把握。

**谈判** 变革推动者处理变革的潜在阻力的另一个方法是,以某些有价值的东西换取阻力的减小。例如,如果阻力集中于少数有影响力的个人身上,可以商定一个特定的报酬方案满足他们的个人需要。当变革的阻力非常强大时,谈判可能是一种必要的策略。但其潜在的高成本是不应忽视的。另外,这种方式也有一定的风险,一旦变革推动者为了避免阻力面对一方作出让步时,他就可能面临着其他权威个体的勒索。

**操纵和收买** 操纵是指隐含的影响力。这方面的例子有:歪曲事实使事件显得更有吸引力,封锁不受欢迎的信息,制造谣言使员工接受变革。如果工厂的管理者威胁说,员工要是不接受全面的工资削减方案,工厂就要关门,而实际上并无这种打算的话,管理层使用的就是操纵手段。收买是一种包括了操纵与参与的形式。它通过让某个变革阻力群体的领导者在变革决策中承担重要角色来收买他们。之所以征求这些领导者的意见,并不是为寻求更完善的决策,而是为了取得他们的允诺。相对而言操纵和收买的成本都较低,并且易于获得反对派的支持。但如果对象意识到自己被欺骗和被利用时,这种策略会产

生适得其反的效果，一旦被识破，变革推动者会因此而信誉扫地。

**强制** 最后一项策略是强制，即直接对抵制者实施威胁和压力。如果员工不同意削减工资，而企业管理者真的下决心要关闭工厂时，那么这种变革策略就会具有强制色彩。其他例子还有，威胁调职，不予提拔，消极的绩效评估和提供不友善的推荐信等等。强制的优缺点与操纵和收买相似。

## □ 变革的政治

在变革阻力的讨论中不包括变革政治的论述就是不全面的。因为变革无疑会威胁到现状，因此它隐含地意味着政治活动。

内部变革推动者往往都在组织中位居要职，会在变革中失去很多利益。实际上，他们通过开发有利于组织的技术和行为模式才升迁到这个权力位置上。但变革会威胁到这些技术和行为模式。如果这些技术和行为模式不再为组织所重视又会怎样呢？这就为组织中的其他人提供了获得权力的机会，这种机会又是以他们的牺牲为代价的。

政治意味着变革的推动力更有可能来自于组织中的新来者（和对现状投资不多的人）或是那些不处于主要权力结构中的经营人员。那些把毕生精力都投入到一个组织中并最终在管理层中获得了高级职务的管理者常常是变革的障碍。变革对他们的地位和职务造成了真正的威胁。但他们也可能希望实施变革以证明自己不仅仅是个暂时的代理人。通过扮演变革推动者的角色，他们可以向各方人士——股东、供应商、员工、顾客——象征性地传递如下信息：他们完全控制了问题，并在适应动荡不定的环境。当然你应该预期到，当被迫实行变革时，这些长期掌权者会倾向于实行第二层次的变革。激进变革的危险性太大。

组织内的权力斗争在很大程度上会决定变革的通度和程度。我们可以预期，长期任职的经营人员会成为变革的阻力。这一点可以解释为什么当董事们认识到要迅速实施第二层次的变革时，往往要从外部候选人中挑选新的领导人。

## 从概念到技能

### 变革气氛的测评

为什么一些变革方案成功了，另一些却失败了？主要原因之一是变革的准备状态。西蒙特瑞克斯（Symmetrix）公司是一家位于马萨诸塞州的咨询公司，他们通过研究归纳出成功变革的 17 项关键因素。如果你对下列问题的回答越肯定，则变革努力就越可能成功。

1. 变革的推动者是否拥有足够高的地位以至有效地处理变革阻力？
2. 当前的领导是否支持并致力于变革？
3. 高层管理者是否强烈意识到变革的迫切性，组织的其他成员是否也意识到这种迫切性？
4. 管理层对未来与现在的差异是否有明确的认识？
5. 是否有客观的办法来评价变革，并且有明确制定的报酬体系来强化这些办法？
6. 某一项具体的变革是否与组织中的其他变革相一致？

7. 职能管理者是否愿意为组织的整体利益而牺牲个人利益?
8. 管理者是否因为竞争对手十分关注自己所采取的变革措施和活动而感到自豪?
9. 每一个员工是否知道顾客的重要性以及了解顾客需要的重要性?
10. 管理者和员工是否因为冒险、创新、寻求解决问题的新方法而受到过奖励?
11. 组织结构是否灵活?
12. 自上而下和自下而上的沟通渠道是否畅通?
13. 组织的层次等级是否比较扁平?
14. 在最近几年, 组织是否成功地实施过重大变革?
15. 员工是否对高层管理者感到满意并可以信任?
16. 组织中跨部门之间的相互交流与合作程度是否很高?
17. 当存在各种不同建议时, 决策是否能很快作出?

## 推行组织变革的方法

现在来看看推行变革的几种常用方法。具体而言, 我们介绍勒温 (K. Lewin) 关于变革过程的经典 3 步模型, 以及行为研究模型。

### □ 勒温的 3 步模型

苛特·勒温 (Kurt Lewin) 认为成功的组织变革应该遵循以下 3 个步骤: **解冻** (unfreezing) 现状, 移动到新状态, **重新冻结** (refreezing) 新变革使之持久。如图 18—4 所示。从下面的例子中, 你可以看到勒温 3 步变革模型的价值。

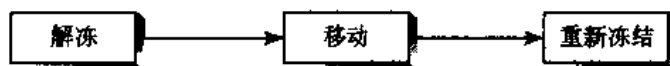


图 18—4 勒温的 3 步变革模型

一家大型石油公司的管理层决定重组它在美国西部的营销部门。该石油公司在西部的西雅图、旧金山和洛杉矶有 3 个分区办事处。公司决定把 3 个分区办事处合并成一个大区办事处, 设在旧金山。这次重组意味着要转移 150 多名员工, 取消一些重复的管理职位, 建立新的指挥系统。可以想像, 这样重要的举措难以保密。在决定正式宣布前的几个月里, 早已谣言四起。这一决策本身又是由纽约的经营办公室单方制定的。受其影响的人们毫无陈述自己理由的机会。在西雅图或洛杉矶的员工可能不喜欢这项决定及其而后带来的一系列问题——要搬迁到另一座城市, 孩子们要离开学校, 要结交新朋友、新同事、接受新的任务分配——而他们唯一能左右的办法是辞职了事。事实上, 有不到 10% 的人这么做了。

现状可以视为一种平衡状态。要打破这种平衡状态——必须要克服个体阻力和群体的从众压力——因此解冻是必要的。解冻可以通过以下三种方式之

来实现 (如图 18—5 所示): (1) **推动力** (driving forces), 指引导行为脱离现状的力量; (2) **约束力** (restraining forces), 指阻碍偏离现有平衡状态活动的力量; (3) 以上两种方法的结合。

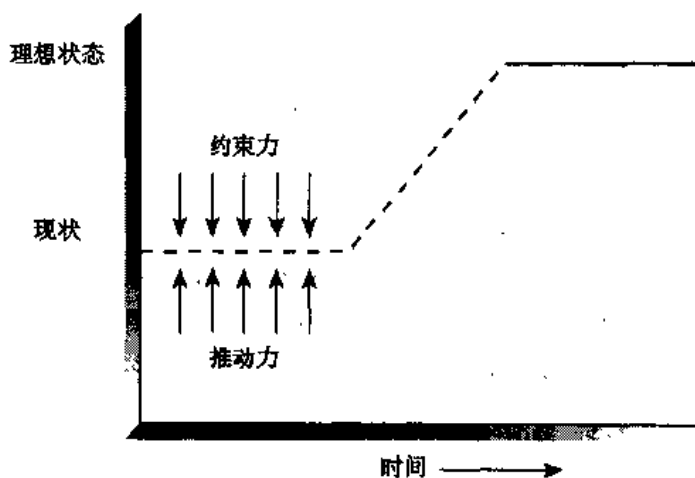


图 18—5 给现状解冻

石油公司的管理者预料到员工会抵制这项合并决定，为了克服这种阻力，他们运用正面激励措施鼓励员工接受变革。例如，给接受迁移的员工提升工资，由公司支付一大笔迁移费，提供低成本的抵押金让员工在旧金山购买新住房。当然，资方也可以考虑通过解除约束力的办法来解冻现状。可以对员工进行个别咨询，倾听和澄清每一个员工所关注和担忧的问题。假设大多数恐惧都是不合理的，咨询顾问可以使员工确信没有什么可怕的，并且通过有力的证据证实阻碍变革是没必要的。如果阻力极大，要想解冻成功，可同时借助于两种方法：一是减小阻力；一是增加变革方案的吸引力。

一旦合并变革付诸实施，要想成功，需要重新冻结新形势，这样才能长时间维持它。如果不采取最后这个步骤，变革就可能是短命的。而员工也会试图回到以前的平衡状态，重新冻结的目标是通过推动力和约束力二者进行平衡使新状况更为稳定。

石油公司的管理层是怎样冻结他们的合并变革的呢？他们通过把暂时的动力系统转化为持久的动力来达到目的。例如，可以通过使上调工资固定或固定迁移时间来强化一种信任的氛围。控制着受变革影响的员工行为的正式规章制度，也应加以修正来强化新局面。当然，经过一定时间之后，工作群体自身的规范也会发生改变以维持新的平衡。但达到了这种情况后，管理层就需要依赖于更正式的机制进行运作了。

## □ 活动研究

**活动研究** (action research) 是指一种变革过程，这种过程首先系统地收集信息，然后在信息分析的基础上选择变革行为。活动研究的重要性在于它为推行有计划的变革提供了科学的方法论。

活动研究的过程包括 5 个阶段：诊断、分析、反馈、行动和评价。你会注意到这些步骤十分类似于科学方法。

**诊断** 变革推动者在活动研究中通常是外部顾问，他们从组织成员那里收集变革需要方面的信息。这种诊断与医生了解病人到底得了什么病相似。在活动研究中，变革推动者提出问题，与员工面谈，考察记录，并倾听员工所关注的问题。

**分析** 第二步要对诊断阶段所收集的信息进行分析。员工认为哪些过程是关键？这些问题以什么形式出现？变革推动者把这些信息综合成这几个方面：主要关心的问题，问题的范围和可能采取的行动。

**反馈** 活动研究还包括了变革对象的广泛参与。也就是说，任何变革方案涉及到的员工都必须积极参与问题的确定以及寻求解决的办法。所以，第三步是让员工共同参与前两步发现的问题。在变革推动者的帮助下，员工可以开发任何有关变革的行动计划。

**行动** 现在就是活动研究中的“行动”阶段了，员工和变革推动者采取具体行动来改进所发现的问题。

**评价** 最后，变革推动者评估行动计划的效采。他们以收集到的原始资料为参考点，对后面发生的变革进行比较和评价。

活动研究对组织至少有两点好处：第一，以问题为中心。变革推动者客观地发现问题，问题的类型决定了变革行为的类型。虽然从直观上看这是显而易见的，但事实上大量的变革行为并不是这样，而是以解决问题的方法为中心。变革推动者先有一个好的解决方法——例如，实行弹性工作制，建立工作团队或目标管理方案——然后寻求与这种解决方法相应的问题。第二，由于活动研究中包括了员工的大量参与，所以减弱了变革阻力。实际上，只要员工在反馈阶段积极参与，变革过程通常就有了自身的动力。参与变革的员工和群体就成为带动变革的、持续的、内部的力量源泉。

## 90 年代管理中关键的变革问题

如果你与管理者谈谈，或看看畅销的商业期刊，会发现有两个方面已经成为当代变革的最主要主题：激发组织的创新和创建学习型组织。下面我们来看看这两个主题。

### ☐ 创新

一个组织怎样才能更具创新性？3M 公司实现了这个许多公司为之奋斗的目标。它因为能在相当长的时间里激励创新而赢得了声誉。3M 有一个明确规定的目标，每个分公司 25% 的利润必须来自近 5 年内开发的产品。仅去年一年，3M 公司就开发了 200 多种新产品。

3M 成功的秘密是什么？其他组织怎样做才能克隆出 3M 的创新记录？在这方面没有必然的模式，但研究者在对创新组织进行研究时，发现有一些特征出现的频率极高，我们将其归纳为 3 种类型：结构、文化和人力资源。因此，如采变革推动者要创造一种创新的气氛，他们应考虑在组织中引进这些特点。



下面我们先来弄清创新的含义，再来看看这些特点的含义。

**定义** 我们说变革是使事情发生变化，而创新则是一种更具体的变革类型。**创新** (innovation) 是指用以发明或改进一项产品、工艺或服务的新观点。所有的创新都包含着变革，但并不是所有的变革都涉及到新的观点或带来显著的改进。组织中创新的范围可以从很小的改进——如 RJT 纳比斯科公司 (RJT Nabisco) 拓宽夹心饼生产线，从而使巧克力包皮的奶油夹心饼产量增加了一倍——到重大的产品突破，如麦格鲁·希尔公司 (McGraw Hill) 最近发明的按顾客要求订做的课本，它运用计算机网络把书店的激光印刷机和麦格鲁公司的课本资料中心数据库联系起来。这里要记住，虽然我们列举的都是产品创新的例子，但创新的含义还包括了新的生产工艺、新结构或经营体制，以及与组织成员有关的新计划或新方案。

**创新源** 在潜在的创新源方面研究最多的是结构变量。一篇有关组织结构与创新关系的全面综述报告得出如下结论：(1) 有机式结构对创新有积极影响。因为它的纵向变量少，正规化和集权化的程度比较低，有机组织促进了灵活性、适应性和相互影响力，从而使创新更容易被接纳。(2) 创新和长时间的任期有关。很明显，管理者的任期为他如何完成任务以及获得什么样的理想结果提供了合理的理由和相关的知识。(3) 资源的宽松孕育着创新。充足的资源使组织能够购买创新成果，担负创新费用及承受失败的损失。(4) 在创新组织中，部门之间的沟通密切。这些组织较多地采用了委员会、特别工作组和其他便于部门之间沟通的机制。

创新的组织往往具有相似的文化：它们都鼓励尝试，无论成功还是失败都给予奖励；它们还赞赏错误。遗憾的是，在太多的组织中，人们都是因为没有失败而不是因为成功而获得奖励。这样的文化压制了冒险和创新。只有当人们感觉到自己的行为不会受到任何惩罚，他们才会提出新观点，尝试新办法。

在人力资源领域中，我们发现创新组织积极开展员工的培训和开发，使他们跟上时代的脚步。他们为员工提供很高的工作保障，使员工不会担心由于犯错误而被解雇。他们还鼓励个人成为变革的倡导者，一旦出现了一种新观点，变革倡导者就会积极、热情地宣传，提供支持，克服阻力，确保创新顺利推行。最近一项研究发现，这种变革的倡导者具有共同的个性特征：非常自信，持久有恒，精力充沛，敢于冒险，他们还具备与变革型领导风格有关的特征：他们用自己与创新潜力的远见以及坚定不移的信念来鼓舞和激励其他人，他们还善于获得他人的承诺，以支持自己的事业。另外，这些倡导者从事的工作一般能提供相当大的决策自主权，这种自主权有助于他们在组织中引入和实施创新。

3M 公司可以称为杰出的产品革新的典范，我们不难预期它会拥有上面所介绍的大多数甚至是全部的特性。事实也确实如此。由于公司高度分权，使它拥有小型有机组织的许多特点。3M 公司的每一个科学家和管理者都面临着“跟上时代脚步”的挑战。公司允许科学家和工程师把近 15% 的时间花在他们选定的项目上，鼓励他们成为新观点的倡导者。公司鼓励员工冒险——不仅奖励成功也奖励失败。非常重要的一点是，3M 并不随着商业周期雇用和解雇员工。例如，在 1991 年至 1992 年的经济萧条期间，几乎所有的大公司都解雇员工以降低成本，但 3M 却没有解雇一个员工。

## 新闻中的组织行为学

### 合成橡胶公司知道如何创新

如果问你“美国最负盛名的公司”是哪一家，你一定不会想到合成橡胶公司(Rubbermaid)。这家公司生产的都是一些你能想像得到的最平常的产品，如簸箕、拖把、刮铲、冰块托盘、食品过滤器和信箱等等。但在1993年，《财富》杂志的调查发现它击败了诸如可口可乐和医药界“巨人”莫克等众多公司脱颖而出。

合成橡胶公司的主要特征是组织的创新能力，正是这种特征把它推上了《财富》杂志众多负盛名公司排行榜的首位。该公司年复一年不断推出新产品，并对现有的5000多种产品进行改进。例如，1993年公司平均每天推出一件新产品(不包括改进产品)，这种速度真是令人不可想像(一年365种)。而且，这些产品中极少有销路不好的，90%的产品都达到了商业目标。公司高层管理者近年来确定的目标是：每12个~18个月开发一类新产品(最近开发的产品有五金柜和花园棚)；1/3的销售额来自最近5年内开发的产品；将国外的销售额从总收入的18%增长到25%。

合成橡胶公司在不断创新方面是怎样获得巨大成功的呢？它创造了一种重视和奖励冒险、不断寻求产品改进的文化。不过，公司的管理者把大多数开发新产品的想法归功于一种结构上的设置：多功能工作团队。公司共有20个多功能工作团队，每一个团队都由来自营销、生产、研究开发、财务和其他部门的5人~7人组成，它们关注于具体的产品生产线，如浴室配件等。公司经营开发部的负责人迪科·盖茨(Dick Gates)说：“如果我们不以工作团队的形式组织起来，谁会想到冰块托盘呢？谁又会想到约翰尼拖把呢？”

## □ 创建学习型组织

正如全面质量管理是80年代的潮流，企业再造工程是90年代初的潮流一样，学习型组织成为90年代中期的潮流。当今许多管理者和组织理论家们都在寻找新的方法对这个相互依赖并且不断变化的世界作出有效的反应，学习型组织的出现引起了他们极大的兴趣。这里我们将阐述什么是学习型组织以及管理学习的方法。

**什么是学习型组织** 学习型组织(learning organization)是一个不断开发适应与变革能力的组织。正如人要学习一样，组织也要学习。所有的组织都在学习，不管它们是否有意识这么做，这是它们维持生存的基本条件。当然，有一些组织如施乐公司、科宁公司、联邦快递公司、福特公司、通用电气公司、摩托罗拉公司、沃尔玛公司在这方面比其他组织做的更好。

大多数组织进行的是单环学习(single-loop learning)。当发现错误时，改正过程依赖于过去的常规程序和当前的政策。相反，学习型组织运用的是双环学习(double-loop learning)。当发现错误时，改正方法包括组织目标、政策和常规程序的修改。与本章开始时论述的第二层次的变革相似，双环学习向组织中根深蒂固的观念和规范提出挑战，其提出的截然不同的问题解决办法有利于实现变革的巨大飞跃。

表18—2归纳了学习型组织的5个特征，这种组织中的成员摒弃旧的思维

方式，相互之间坦率真诚，了解组织怎样运行，制定每个人都认同的计划或构想，然后共同工作以实现这个构想。

表 18-2

学习型组织的特性

1. 有一个人人赞同的共同构想。
2. 在解决问题和从事工作时，摒弃旧的思维方式和常规程序。
3. 作为相互关系系统的一部分，成员们对所有的组织过程、活动、功能和与环境的相互作用进行思考。
4. 人们之间坦率地相互沟通（跨越纵向和水平界线），不必担心受到批评或惩罚。
5. 人们摒弃个人利益和部门利益，为实现组织的共同构想一起工作。

学习型组织的支持者们认为这种组织是解决传统组织固有的 3 个基本问题的良方，这 3 个问题是：分工、竞争和反应性。首先，专业化的分工制造了隔离带，从而把一个组织分割成相互独立且常常相互冲突的领域。其次，过分强调竞争常常会削弱合作。管理层的人相互竞争以显示谁更正确，谁知道的更多，谁更有说服力；部门之间本应相互合作，共享信息，他们却也在相互竞争；项目小组的领导者相互竞争以显示谁是最好的管理者。第三，反应性使管理者的注意力发生了偏离，他们更注重解决问题而不是开发创新。问题的解决者尽力避免发生某些事情，而创新者努力带来新的东西。对反应性的一味强调会排挤创新和不断的改进，鼓励人们为“救火”而忙碌。

如果把学习型组织看作是建立在以往的大量组织行为观念上的理想模式，会有助于你更好地理解什么是学习型组织。没有一个公司曾经或将会完全具备表 18-2 列出的所有特征。所以，你应该把学习型组织视为奋斗目标而不是对组织结构活动的现实描述。同时，还应注意学习型组织与以往的组织行为学概念的关系，如全面质量管理，组织文化，无边界组织，功能冲突和变革型领导行为等等。比如，学习型组织采用全面质量管理进行不断改进；它以重视冒险、开放、成长的文化为特征；它打破了等级层次和部门分工带来的障碍从而寻求一种“无边界”的状态；它支持不同意见、建设性批评和其他功能正常的冲突；为了实现共同目标，学习型组织需要变革型领导行为。

**管理学习** 你怎样改变组织使之成为一个不断的学习者？管理者又能做些什么使其公司成为一个学习型组织呢？

**制定战略** 管理者要明确表明他对变革、创新和不断改进的承诺。

**重新设计组织结构** 正式的组织结构可能会成为学习的严重障碍。通过下面的方法可以强化人们之间的相互依赖关系，减少人们之间的界线：使组织结构扁平化；取消或合并一些部门；更多运用多功能工作团队。

**重新塑造组织文化** 前面我们提到，学习型组织以冒险、开放和成长为特征。管理者以其言谈（战略）和举止（行为）界定了组织文化的基调。也就是说，管理者需要通过行动证明他们倡导冒险并允许失败，这意味着奖励那些抓住机遇的人和犯了错误的人。管理者还需要鼓励功能正常的冲突。一名学习型组织的专家说：“在工作中开启人们之间坦诚的钥匙是让他们放弃自己内心不同意却表面同意的做法。我们总认为意见一致是如此重要，但是，你不得不在开放的环境中给大家带来异议、冲突和困境，这样，我们团结起来会比一个人更聪明。”

## 组织发展

在管理变革的讨论中，不包括组织发展就不够完整。**组织发展**（organizational development）很难作为一个单独的概念定义，这个术语包括了建立在人本主义的民主价值观基础上的有计划变革的干预措施的总和，它寻求的是增进组织的有效性和员工的幸福。

### □ 组织发展的价值展

组织发展范式重视人员和组织的成长、合作与参与过程以及质询精神。变革推动者在组织发展中具有指导作用，但同时组织发展也非常重视合作。对组织发展中的变革推动者来说，并不重视权力、权威、控制、冲突以及强制这样的概念。下面简要概括一下大多数组织发展活动的基本价值观念。

1. **尊重人** 认为个人是负责的、明智的、关心他人的，他们有自己的尊严，应该受到尊重。
2. **信任和支持** 有效和健康的组织拥有信任、真诚、开放和支持的气氛。
3. **权力均等** 有效的组织不强调等级权威和控制。
4. **正视问题** 不应该把问题掩盖起来，要正视问题。
5. **参与** 受变革影响的人参与变革决策的机会越多，他们就越愿意实施这些决策。

### □ 组织发组的干展措施组

有哪些组织发展的技术或干预措施能带来组织变革？下面我们介绍变革推动者可能会使用的 5 种方法。

**敏感性训练**（sensitivity training） 你可能听说过一大串名称：实验室训练、敏感性训练、交朋友小组、T 小组（训练小组），它们指的都是通过无结构小组的相互作用改变行为的方法。在训练中，成员处于一个自由开放的环境中，讨论他们自己以及他们的相互交往过程，并且有专业的行为科学家稍加引导。这种小组是过程导向的，也就是说，个人通过观察和参与来学习，而不是别人告诉他学什么，他就学什么。专业人员为参与者创造机会，让他们表达自己的观点、信仰和态度。他自己并不具有（实际上是明确抵制）任何领导角色的作用。

T 小组的目标是使主体更明确地意识到自己的行为以及别人如何看待自己，并使主体对他人的行为更敏感，更理解小组的活动过程。它追求的具体目标包括：提高对他人的移情能力；提高倾听技能；更为真诚坦率；增强对个体差异的承受力；改进冲突处理技巧。

如果个人对别人如何看待自己缺乏了解，那么通过成功的 T 小组训练会

使他们的自我知觉更为现实,群体凝聚力更强,功能失调的人际冲突减少。进一步而言,敏感性训练的理想结果将是:个人和组织更为一体化。

**调查反馈** 调查反馈 (survey feedback) 是评估组织成员所持有的态度,识别成员之间的认知差异以及清除这些差异的一种工具。

组织中的每一个人都可以参加调查反馈,但其中最重要的是“组织家庭”(即任何一个部门中的管理者及向他直接汇报工作的下属)的参与。调查问卷通常由组织或部门中的所有成员填写。问卷主要询问员工对下而这些方面的认识、理解和态度:决策实践,沟通效果,部门间的合作以及对组织、工作、同事和直接主管的满意度。调查者通过提问或而谈的方式来确定哪些问题是重要的。

调查者根据个体所在的“组织家庭”及整个组织来统计问卷的信息,并分发给员工。这些资料就是确定问题、澄清问题的出发点。有时,外部的变革推动者会告诉管理者问卷回答的意义,并对“组织家庭”的小组讨论提供指导。在这里尤其要注意的是,调查反馈法鼓励小组讨论,并强调讨论要针对问题和观点,而不是进行人身攻击。

最后,调查反馈法的小组讨论要使成员认识到问卷结果的意义。人们会不会听这些信息?会不会由此产生新观点?决策、人际关系、任务分配能否得到改进?对这些问题的回答将导致人们作出承诺,解决已发现的问题。

**过程咨询** 没有组织能够尽善尽美地运作,管理者常常发现自己部门的工作绩效还可以改进,但却不知道要改进哪些方面以及如何改进。过程咨询 (process consultation) 的目的就是让外部顾问帮助客户(常常是管理者)对他们必须处理的事件进行认识、理解和行动。这些事件可能包括工作流程,各部门成员间的非正式关系,正式的沟通渠道等等。

过程咨询与敏感性训练的假设很相似:即通过协调人际关系和重视参与,可以提高组织的有效性。但过程咨询比敏感性训练更为任务导向。

过程咨询中的顾问,让管理者了解在他的周围以及他和其他人之间正在发生什么事,他们不解决组织中的具体问题,而是作为向导和教练在过程中提出建议,帮助管理者解决自己的问题。

顾问和管理者共同工作,诊断哪些过程需要改进。在这里之所以强调“共同工作”,是因为管理者在对自己所在部门的分析过程中还培养了一种技能,这种技能即使顾问离开以后仍然能持续存在。另外,通过管理者积极参与诊断和方案开发过程,使他能对过程和解决方法有更好的理解,减少对所选择的活动方案阻力。

重要的一点是,过程顾问不必是解决具体问题的专家,他的专业技能在于诊断和开发一种帮助关系。如果管理者和顾问均不具备解决某一问题所需要的技术知识,则顾问会帮助管理者找到一位这方面的专家,然后指导管理者如何从专家那里尽可能多地获得资源。

**团队建设** 我们在本书许多地方都提及,组织越来越多地依靠团队完成工作任务。团队建设 (team building) 利用高度互动的群体活动提高了团队成员之间的信任与真诚。

团队建设可以应用于群体内部,也可以应用于群体之间的相互依赖活动中。为了便于讨论,我们这里着重于群体内的团队建设,下一部分专门讨论群体间的团队建设。所以,在此我们的兴趣主要放在对组织家庭、委员会、项目

小组、自我管理团队和任务群体的应用上。

并不是所有的群体活动都有互相依存的功能。为证实这一点，我们来看一个橄榄球队和一个田径队的例子。

尽管两个队的运动员都很关注团队的整体成绩，但他们的活动却是不同的。橄榄球队的成绩取决于每个队员与队友的协同合作中自己完成特定任务的水平。枢纽前卫的表现依赖于线上队员和接球手的活动，并最终取决于枢纽前卫的射门水平。然而，田径队的成绩却在很大程度上取决于单个队员成绩的累加。

团队建设适用于相互依赖的情况（如橄榄球运动），其目标是改进队员的协作能力，提高团体成绩。

在团队建设中一最考虑的活动包括：目标设置，团队成员间人际关系的开发，用以明确每个成员的角色和责任的分析以及团队过程分析。当然，团队建设可能强调或排除某些活动，这取决于团队的发展目标和团队遇到的具体问题。但从根本上说，团队建设试图运用成员间的高度互动来提高信任和开放程度。

让团队成员先来确定团队的目标和重心可能是有益的，这会使成员之间对目标的不同看法暴露出来，随后，成员可以评价团队的绩效水平。他们在建构重点和实现目标上的效果如何？由此确定出潜在的问题所在。接着，在团队成员都出席的情况下，可以引发自我批评式的讨论。

团队建设也可用于确定每个成员的角色，它可以对每个角色进行鉴别和澄清。对一些个体来说，团队建设为他提供了深入思考某些问题的机会。比如，要使团队达到最优效果，那么他的工作意味着什么？他需要承担哪些具体的任务？

另外，团队建设与过程顾问从事的活动十分相似，即分析团队内的关键过程，明确完成工作的办法以及如何改进这些过程以提高团队的效率。

**群体间关系的开发（intergroup development）** 组织发展关注的一个重要领域是群体间功能失调的冲突。因此，这一点也成为变革努力的主题之一。

群体间发展致力于改变群体间的态度、成见和观念。例如，在一家公司中，工程技术人员认为会计部门是由一群害羞而保守的人组成，人力资源部是由一群“更关注受保护群体的员工感情不受伤害，而不是公司利益的极端自由主义者”组成，这些成见显然给部门间的协调活动带来了负面影响。

尽管有不少方法可以改善群体间关系，但最常用的是强调问题解决的方法。这种方法首先让每一个群体独立列出一系列清单，其中包括对自己的认识，对其他群体的认识，以及其他群体又是如何看待自己的。然后各群体间共享信息，讨论他们之间的相似之处和不同之处。尤其要明确指出不同之处并寻找导致分歧的原因。

群体间的目标不一致吗？有一些认识受到歪曲了吗？成见是在什么基础上形成的呢？是否有一些意图因为被误解而导致了某些差异？每个群体所界定的概念和术语是否不同？对这些问题的回答可以使我们认识到冲突的真实本质。一旦找到了冲突的成因，群体就可进入整合阶段，寻找解决方法并改善群体间的关系。

为了进一步深入诊断以找出各种可行性活动方案并改善群体间关系，还可

以建立亚群体，它由来自于每个冲突群体的成员组成。

## 管理变革的理后理考：它受文化制约

本章提到的大量问题都受到文化的制约。为了清楚地阐明这一点，我们来简要看看以下4个问题：(1) 人们认为变革是可能的吗？(2) 如果可能，实行变革需要多长时间？(3) 是否在某些文化中变革的阻力比其他文化更大？(4) 文化会影响到如何实施变革努力吗？

人们认为变革是可能的吗？你应该还记得，文化在个体对环境控制能力的信念方面是不同的。在人们相信自己可以主宰环境的文化中，个体会对变革持一种积极主动的态度。美国和加拿大的文化氛围就是如此。但在其他国家，比如伊朗和沙特阿拉伯，人们认为自己受到环境的驾御，因而采取被动的态度对待变革。

如果变革是可能的，实施变革需要多长时间？文化的时间取向有助于我们回答这个问题。关注于长远的社会（如日本）中，人们在等待变革的积极成果时会表现出相当的耐心。关注于现实的社会（如美国和加拿大）中，人们希望迅速进步，并寻找那些能立刻产生结果的变革方案。

与其他文化相比，是否在某些文化中进行变革所遇到的阻力更大？社会对传统的依赖程度会影响到对变革的抵制。例如，意大利人关注于过去而美国人重视现在，因此，意大利人对变革的抵制要比美国人更强。

文化会影响如何实施变革努力吗？权力距离有助于回答这个问题。在权力距离大的文化中，如菲律宾和委内瑞拉，变革努力由高层管理者独断推行。相反，权力距离小的文化重视民主的方式，由此我们可以预期，在一些国家（如丹麦和以色列）中参与风格得到了更广泛的应用。

## 本章小结和对管理考的意义

本书从头到尾暗含着变革的必要性。即使是对变革的粗浅思考也需要包括组织行为学文献中几乎所有的概念和思想，诸如领导行为、激励、组织环境和角色等，谈到变革而不包括这些概念和其他一些概念是不可能的。

如果环境是高度静态的，如果员工的技术和能力总能适应当前的情况而不会落伍，如果明天总和今天一模一样，那么组织变革就和管理者没什么关系了。但现实世界是动荡不定的，要在竞争的环境中运作良好，组织及其成员就必须经历动态的变革。

在大多数组织中，管理者是主要的变革推动者。通过制定决策和角色榜样行为，他们塑造了组织中的变革文化。例如，与结构设计、文化因素和人力资源政策有关的管理决策，在很大程度上决定了组织内的创新水平。同样，管理决策、政策及实施又决定了组织学习和适应环境改变的程度。

## 复习与练习

### ☐ 复习题

1. “我们生活在一个不连续的时代”，这句话的含义是什么？
2. 变革推动者能做什么？
3. “抵制变革是不理智的反应”，你是否同意这种观点？请解释。
4. 为什么参与方式被认为是减少变革阻力的有效技术？
5. 为什么变革会如此频繁地成为组织中的政治问题？
6. 勒温的 3 步变革模型是怎样处理变革阻力的？
7. 阐述活动研究的过程。
8. 对于一个具有“追随领导”历史的组织，应实行什么样的变革来激发创新？
9. “学习型组织反对分工、竞争和反应性”，请解释这个论点。
10. 组织发展的特征是什么？

### ☐ 讨论题

1. 在过去 20 年里，劳动力方面的变化是怎样影响到组织政策的？
2. “今天的管理要比本世纪初的管理更容易，因为在美国内战和第一次世界大战期间，发生了真正的变革。”你是否同意这种观点，请讨论。
3. 是否所有的管理者都是变革推动者？请讨论。
4. 讨论组织变革中的有关问题与第 3 章学习理论之间的联系。
5. 讨论第二层次的变革和双环学习之间的联系。

### ☐ 辩论题

#### 变革是一种阶段性活动

##### 正方

除了极少数例外之外，有计划变革方面的研究都把变革视为一种阶段性的活动。也就是说，它从某一点开始，经过一系列阶段之后，取得了一定的预期成果，最终的成果和起点相比有了很大改进。作为阶段性的变革活动，它包括开始、中间过程和结束 3 个阶段。

勒温的 3 步模型和活动研究都是根据这种观点展开的。在勒温的 3 步模型中，变革被看作是对组织平衡的打破。现状被打破后，就需要进行变革以建立新的平衡状态。重新冻结的目的是通过对推动力和抑制力进行平衡而稳定新形势。活动研究从对问题进行诊断和评价入手，然后分析问题，向有关人员公布诊断和分析结果，提出解决方法和行动计划，最后以对行动计划有效性的评价



为结束。尽管活动研究的支持者认为这个过程可能需要经历许多阶段，但整个过程仍可以看作是具有开始和结束的一个周期。

一些专家认为，组织变革应被看作是由组织内 5 个相互作用的变量构成的系统的平衡，这 5 个变量是：人、任务、技术、结构及战略。其中任一变量的改变都会影响到其他一个或多个变量。同样，这种观点也是阶段性的，因为它在本质上把组织变革看作是维持平衡的一种力量。任何一个变量的变化都会引发一系列的事件，要想达到恰当的管理就需要调整其他的变量以达到新的平衡状态。

把变革视为阶段性活动的另一种观点是，认为管理变革如同指挥一艘航船。组织就像一艘航船，它要穿过平静的地中海到达某一海港。船长已带领这批船员在这条航线上航行了数百次。但是，有时航行会遇到风暴，全体船员必须迅速作出反应。船长要进行恰当的调整（即实施变革），最终战胜暴风雨，回到平静的水域。管理一个组织可以看作是一个有开始和结束的航程，实施变革可以看作是对打破现状的反应，并且只是偶尔发生。

### 变革是一种连续不断的活动

#### 反方

实施有计划的组织变革时，变革的阶段性活动可能是主要方案，但这种方法已经过时了，它适用于具有确定性和可预测性特点的世界。变革的阶段性活动在 50 年代至 60 年代发展起来，并且反映了那个时代的环境。它把变革看作和平世界中偶然出现的无序状态。但是，这种方案和 90 年代持续性的动荡变化的环境毫无相似之处。

如果你想知道在今天的组织中管理变革是什么样的，可以把它看作是在浪花里摇曳的小舟。组织不是一艘巨大的航船，而更像一个 12 米长的木筏。它不是航行在平静的海面上，而是必须穿过波涛汹涌的急流险滩。更糟糕的是，驾御本筏的 10 个人从未在一起航行过或从未在这条河上航行过。大多数航程不甚清楚，河中到处是意想不到的转弯和障碍，木筏最终的准确目的地也不明确。在不固定的休息时间里需要将木筏拉到岸边，在那里有新成员加入，也有老成员离开。变革是一种自然状态，管理变革是一个连续的过程，也就是说，管理者永远无法躲避急流险滩。

要想感受一下管理者面临的是何种状况，不妨假设你在这样的一所高校里学习：每门课的学习时间各不一样，当你报名学习一门课时，你并不知道它会持续多长时间，它可能 2 个星期也可能 30 个星期。而且，授课老师可以根据自己的意愿随时停课而不事先通知学生。更令人沮丧的是，每节课的时间也长短不一，有时只有 20 分钟，有时却可以达 3 个小时，下节课的上课时间由教员在本节课上确定。另外，任何考试都不事先通知，所以你必须随时做好应试准备。

越来越多的管理者开始认识到：他们的工作与这类大学里的学生面临的状况很相似。阶段性观点中的稳定性和可预期性并不存在。对现状的打破并不仅仅是偶然的、暂时的，也不可能紧接着返回到一种新的平衡状态。今天的管理者面临着不断的变化，需要处理各种无序状态。他们不得不在以前从未参加过的对弈中扮演角色，而对弈遵循的规则也完全在进行的过程中确定出来，要

想管理这种动态的竞技场，他们必须要创建学习型组织。

## □ 自我认识练习

### 在动荡不安的环境中进行管理的耐受力测试

指导语：下面列出的项目是一家成功的大公司中一名 37 岁的管理者对自己工作的描述。如果你的工作也具有这些特征，你会有什么样的反应？每个陈述后附有 a 到 e 5 个字母。请根据下面的评分标准圈出最符合你的反应的那个字母。

- a 我非常喜欢，完全可以接受。
- b 在大多数情况下我是喜欢的，并且可以接受。
- c 我对这种特征没有什么反应，或者说喜欢与不喜欢的程度是同等的。
- d 我觉得有些不喜欢。
- e 我非常不喜欢。

1. 我通常把 30%~40% 的时间花在会议上。
2. 我现在的工作一年半以前还不存在，它完全是我在工作中创造出来的。
3. 我所承担或被分配的责任常常超出了我的权限范围。
4. 在我工作的任何时间，总有平均 10 多个电话要我回复。
5. 我的工作绩效和实际工资及福利优惠没有多大联系。
6. 为了不落伍，我的工作大约需要每年 2 周的正规管理培训。
7. 因为公司里提供了有效的公平就业机会，所以我在工作中常常与许多不同种族、不同民族、不同宗教信仰的男性与女性在专业方面建立起密切的工作联系。
8. 没有客观的方法来衡量我的工作效果。
9. 我向 3 位上司汇报我的不同工作方面，他们每个人在我的绩效评估中拥有同等的发言权。
10. 我平均要用大约 1/3 的时间来处理突发事件，而这些突发事件往往迫使我推迟原有的工作安排。
11. 当我需要召开所有下属都参加的工作会议时，我的秘书需要花将近一天的时间来安排一个对大家都合适的时间，但即使这样，也仅有一次会议是每个人都在场的。
12. 在这项工作中我所获得的大学文凭现在已过时了，我可能需要重返学校再拿一个学位。
13. 我的工作需要每周阅读 100 页~200 页技术资料。
14. 我每周至少有一个晚上不在城里。
15. 我所在的部门和其他几个部门存在着非常强的相互依赖关系，因此部门的责任划分也是相当不明确的。
16. 我可能会在近一年内得到提升，到另一个工作性质类似的部门去工作。

17. 从我到这里米开始, 公司大约每年都要进行一次重组。
  18. 尽管未来我会有几次提升机会, 但客观地说, 我没有真正的职业发展道路。
  19. 尽管未来我会有几次提升机会, 但我认为自己不可能有机会得到高层管理职位。
  20. 尽管我对怎样把事情办得更好有许多主意, 但我无法直接影响到那些制定经营政策和人事政策的人。
  21. 最近公司设立了一个评价中心, 要求我和其他管理者接受一套全面的心理测验以评估我们的潜能。
  22. 我公司被起诉触犯了反托拉斯法, 如果该案件要进行审理, 我可能要对几年前作出的一些决策出庭作证。
  23. 我所在的部门不断引进先进的计算机和其他电子办公技术, 这就要求我不断地学习。
  24. 通过我办公室里的计算机终端和屏幕, 上司可能在我毫不知晓的情况下监控我的活动。
- 评分标准和参考答案见 603 页。

## ☐ 与他人共同练习

### 灯塔航空公司

#### 目的

1. 阐明在组织发展方案中, 如何管理变革力量和稳定力量。
2. 阐明不同的变革技术对变革力量和稳定力量相对强度的影响。

#### 背景

灯塔航空公司 (Beacon Aircraft Co.) 的市场部在过去两年内两度重组。第一次改组时, 它的结构从职能型转变为矩阵型。但这种矩阵结构让一些职能管理者感到不满意, 他们抱怨这种结构使权责关系变得一片混乱。

为此, 市场部经理又把结构改回到职能型。这种新结构稳定了市场, 项目小组由项目经理和一些普通职员管理, 但在这些小组中没有分派职能专业人员。

这次变革后, 又出现了一些问题。项目经理抱怨他们不能从职能专业人员那里得到充分的支持。这种方式不仅要花费更多时间去得到必要的支持, 而且在与职能成员建立稳定关系时会产生一些问题。由于这些问题影响到了对顾客的服务, 因此项目经理要求对组织结构进行变革可能应该再转到矩阵结构。面对项目经理的抱怨和要求, 副总经理正在考虑再次重组。他已请外部顾问帮助他设计重组计划。

## 程序

1. 把课堂分成 5 人~7 人小组，来扮演顾问的角色。
2. 每个小组都考察公司的推动力和阻碍力，并列在下表之中。

推动力	阻碍力
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

3. 每个小组制定一套增加推动力的战略和一套减小阻碍力的战略。
4. 每个小组列出一份你打算引入的变革方案的清单。
5. 全班集合起来听取各个小组的意见。

## ☐ 道德德道练习

### 组织发展干预措施中的道德问题

组织发展干预措施通常建立在人本主义的民主价值观基础上，它主要依赖于诸如参与、合作和正视问题这样的过程。人们对于组织发展的干预措施是否有效的判定，取决于它在开放、信任、冒险、自主及尊重他人方面的提高程度，以及与权力平等之间是否还存在差异。组织发展的支持者假定，这些结果是理想的，能带来更为有效的组织绩效。

但也有人指出，组织发展的变革推动者在运用人本主义的过程获得民主结果时，他们也在把自己的价值观强加给组织的参与者。例如，如果某一部门的员工之间很长时间不能很好合作，变革推动者会建议他们召开非正式的会议，公开讨论他们对其他人的看法，他们之间存在分歧的原因以及其他类似问题。但对于有些人来说，当要求他们公开自己的感觉和态度时会感到很不舒服。要求开放的组织发展干预措施减少了这些人的隐私和自由领域。即使参与与否是自愿选择的，不参与的决定也带有消极含义，它导致了较低的绩效评估并产生了不利的职业影响，并且，如果员工确实参与了这种活动，真实地公开自己，向其他小组成员揭示自己的恐惧和焦虑，然后小组中有人在以后利用这个信息去报复这名员工，其结果又会怎么样呢？即使组织发展中的自愿参与不也意味着变革推动者对参与者的控制吗？谈谈你的看法。

## ☐ 案例分析

### 美国炼铝公司的重大变革

在匹兹堡市区最近的一个夏日里，美国炼铝公司（Aluminum Co. of America）的首席执行官保罗·奥尼尔（Paul O'neil）公布了这个原料“巨人”的宏伟规划。该规划将要对这个横跨 22 个国家、拥有 63 000 多名员工的公司进行一次全面彻底的革新。

奥尼尔提出了一个新结构，它集中于美国炼铝公司的主顾和业务单位：“不是匹兹堡，不是为它们服务的副总经理们，也不是董事长，而是业务单位。”公司集中所有的资源为了这一个目标，并联系和支持着公司的 22 个业务单位。

与变革有关的不仅仅是公司结构一个因素。通过引进公司的新战略，奥尼尔向众人皆知的持续改进的变革观点提出挑战。他声称，这个方法对那些已经成为市场领导者的公司或许奏效，但是，“如果你落后于世界领先水平，这是个糟糕的方法；如果你远远落后于世界水平，这可能是一个灾难性的方法。”

对美国炼铝公司来说，它们似乎是个落伍者。奥尼尔认为公司需要作出迅速的巨大改进，而不是缓慢的渐进变革。奥尼尔对员工提出的挑战是：两年内要消除公司和世界先进水平之间差距的 80%。

“等到外部事件来迫使组织进行变革，这是最佳的反应式管理办法，但也是最胆小的管理做法。”他告诉员工，领导并不是“那种组织绩效一团糟以至于股东强烈要求改变现状的强迫变革者”。

**问题：**

1. 你认为奥尼尔实施变革的方法如何？
2. 奥尼尔是否认为连续不断的改进（全面质量管理的基本原则）不符合动荡不定的时代？
3. 你是否同意奥尼尔关于领导的观点？说明你的理由。

## V 篇 篇例连载

## 罗伯·篇科：管理变革

如果公司没有破产和过时，就顺其自然吧。我们只是在万不得已时才进行变革。这，就是罗伯·潘科的变革哲学。但是，对于像埃斯利特这样一个正在成长中的公司来说，变革是始终进行着的，就像罗伯所指出的：“这是一个永远发展变化着的公司，永远没有均衡点。”他把埃斯利特与美国电话电报公司作了比较：

“自从政府取消了电话垄断以后，美国电话电报公司和贝尔实验室已经经历了巨大的变革。鲍伯·艾伦掌权后，他作出了一些非凡的举措，因此我对他非常敬重。他所做的头一件事就是成立了独立自主的部门，这些部门有自己的总裁，并把决策权下放了。在我的印象中，无论是美国电话电报公司的最高层还是下层的管理人员，对变革热情都很高。问题是中层管理人员，他们通常是在公司干了 30 多年，55 岁左右的经理人员，他们受到了艾伦所倡导的改革的威胁。因此，反对变革的阻力很大。例如产品经理和销售团队都很反对变革。因此，公司在 90 年代初用裁员的方式使许多顽固的中层管理人员退休，这决非偶然。”

在埃斯利特，罗伯尽力创造出一种气氛来支持公司正在进行的发展与变革。“在我们公司确实存在两个变革的因素。首先，我们在不断地引入新技术。比如说，公司现在更多地依赖桌面出版系统、数字技术、只读光盘等技术，因此，员工必须适应这些技术上的变化。其次，公司的快速发展本身也创造了变革。我们正在不断招新人，承担更多的项目，公司的多数发展来自于对生产线宽度的扩充。我们正在进行垂直化整合，通过对服务范畴的改革意味着我们在做一些新的事情，而不仅限于我们过去所做的事情。”

罗伯说，在公司发展变化的同时，他还尽量使公司员工感到更安全。他说，因为现在许多公司员工都是新到埃斯利特的，他们不受什么陈规陋习的约束，因此他做工作也更加容易了。在埃斯利特，公司员工资历最长的是 17 年，其次是 10 年，还有 4 个至少呆了 5 年以上了，而除此之外的其他人任期都不过 3 年甚至更少。罗伯透露：“当我与求职者面谈时，我拿我们的发展图给他们看，告诉他我们已走到了哪一步，今后将向哪里发展。同时我强调他们必须适应这儿的发展与变革。最近，我面试了一个求职者，她告诉我，她正在找一个能使她学到技术、做些日常工作的公司，我就知道，她不道合我们。”

**问题：**

1. 你如何看待罗伯的变革哲学？
2. 将埃斯利特实施改革所遇到的挑战与美国电话电报公司进行对比。
3. 要使埃斯利特成为一个学习型组织，罗伯应该怎么办？埃斯利特已经是一个学习型组织了吗？

## 附录 A

# 组织行为学的历史沿革

为什么要研究历史？奥立弗·温德尔·赫尔姆斯（Oliver Wendel Holmes）简明地回答了这个问题。他说：“当我想知道今天正在发生什么或想确定明天会发生什么时，我向后看。”通过回顾组织行为学的历史，你可以更深入地了解这个领域到今天的发展过程。比方说，它会使你明白：管理者是如何将规章制度强加于员工的；为什么组织中的许多工人在生产线上从事标准化的和重复性的工作；而为什么近年来，一些组织已经用以团队为基础的工作单位取代了生产线。在这章附文中，你将会发现一个对组织行为学理论和实践如何演化的简单描述。

那么我们从哪里开始呢？人类和组织化活动已经存在了几千年，但是，不用越过 18 世纪或 19 世纪，我们就可以找到组织行为学的根基。

### 早期实践

毫无疑问，成百上千的人为组织行为学“大花园”的成长播下了种子。但是，3 个人在思想方面尤为重要，而这些思想对组织行为学发展方向和界限的形成产生了主要的影响。他们是：亚当·斯密（Adam Smith），查尔斯·巴比奇（Charles Babage），罗伯特·欧文（Robert Owen）。

#### □ 亚当·斯密

经济学家们引证亚当·斯密的话更多的是出于他对古典经济学说的贡献。但是在 1776 年出版的《国富论》（The Wealth of Nations）中，他论述了一个精彩的观点：组织和社会将从劳动分工（亦称工作专门化）中获得经济优势。斯密以针的制造为例，他指出：10 个工人如果每人分担一项具体任务，一天能生产 48 000 根针。但是他又说，如果这 10 个工人各自为阵，分散和独立地去工作，那么这些工人一天能生产 10 根针就很幸运了。倘若每个工人都要做抽丝、拉直、剪断、敲针头、磨针尖、焊接针头和针柄这些活的话，一天能生产 10 根针确实是一件了不起的事。

斯密总结说：（1）劳动分工提高了工人的技能和技术熟练程度；（2）节省了通常由于变换工作而损失的时间；（3）有利于创造出种种节省劳动耗费的办法和机器，从而提高了生产率。毫无疑问，亚当·斯密 200 多年前关于劳动分

工产生经济优势的学说促进了本世纪以来生产过程中生产线的广泛应用和发展。

## □ 查尔斯·巴比奇

查尔斯·巴比奇是一位英国的数学教授，他在斯密学说的基础上进一步补充了劳动分工的优点。在其 1832 年出版的著作《论机器和制造业的经济》(On the Economy of Machinery and Manufacturing) 中，巴比奇对斯密关于劳动分工的一系列优势作了补充：

1. 减少了熟悉工作所需的时间；
2. 降低了在学习阶段的劳动耗费；
3. 有助于高技术水平的实现；
4. 促进了工人的技术、体力与具体工作任务更细致的搭配。

巴比奇认为：脑力劳动分工与体力劳动分工所带来的节约是类似的。他指出，专门化经济对于脑力劳动和体力劳动应该是同样相关的。比方说，当我们得了皮疹时，我们就去找皮肤病专家；当我们购房时，我们就去向房产方面的律师请教；商学院的教授们也在诸如税收会计、企业家精神、营销研究、组织行为学等领域各有所长。当今世界无论是在生产还是服务行业的组织当中，劳动分工都得到了广泛应用，而这在 18 世纪的英国是闻所未闻的。

## □ 罗伯特·欧文

罗伯特·欧文，一位威尔士的企业家，18 岁时他就有了自己的第一家工厂。他之所以在组织行为学的历史上很重要，是因为在首先承认工厂制度贬损了工人的利益的企业家中，欧文是其中的重要一员。

欧文对他在工厂中目睹的残酷现实很反感，例如，雇用童工（多数在 10 岁以下），13 个小时的工作日，悲惨的工作环境等等，他成了一名改革家。他指责那些重设备、轻雇员的工厂主，批评他们买了最好的机器却雇用最廉价的劳动力来操作。欧文认为在改善劳动条件方面花钱，是企业经营人员所能做的一项最佳投资。他声称，关注雇员对企业经营是有利的，同时，这会减轻人们的不幸。

在那个年代，欧文是一个理想主义者。他倡导的是一个可以减轻工人阶级苦难的“乌托邦”的工作场所。但是，当他在 1825 年主张制定工作时间法、童工保护法和提倡公共教育、工作餐、企业参与社区规划时，这比他所处的那个年代超前了 100 多年。

## 古典理论时代

从 1900 年至 1930 年中期的这一段时期为古典理论时期。正是在这个时期，最初的一般管理理论开始演进。对于古典理论作出贡献的人包括弗雷德里



克·泰勒、亨利·法约尔、马科斯·韦伯、玛丽·派克·福莱特、切斯特·巴纳德，他们奠定了当代管理实践的基础。

## □ 科学管理

通常，一个联合包裹服务公司的司机在每次值班期间要停顿 120 次，司机日常工作的每个步骤都被 UPS 的工业工程师们仔细研究过，以确保效率最大化。在熄火、经过交通灯(traffic)、绕道而行(detours)、按门铃(doorbells)、经过人行道(walkways)和台阶(stairways)以及喝咖啡的时间所花费的每一秒钟都被这些工程师们论证过，以便减少浪费的时间。例如，所有联合包裹服务公司的司机在接近一个停车点时，为了使顾客尽快出来取包裹，他们会提前几秒钟按喇叭，这不是巧合。又如，所有的联合包裹服务公司的司机都会以每秒 0.9 米的速度快速赶到顾客家门前，并首先敲门以免又得花上几秒钟来找门铃。

今天，联合包裹服务公司的司机所遵循的是 85 年前泰勒在其论著《科学管理原理》中所提出的原理。在这本书中，泰勒描述了科学原理是如何用于确定完成工作的最佳方法的。在本节中，让我们回顾一下他所做的工作。

作为一名宾西法尼亚州米德维尔(Midvale)和百斯勒姆(Bethlehem)钢铁公司的机械工程师，泰勒时常为工人的低效率所震惊：雇员们使用完全不同的技术去做同一项工作，在工作中他们总是存在“放心，慢慢来”的倾向。泰勒相信工人的产出只是可能产出的 1/3。因此，他开始将科学工作方法应用到车间来改变这一状况。为此，他花了 20 多年的时间来积极推进用以完成工作的最佳方法。

泰勒在米德维尔钢铁厂目睹的状况激发了他改进工厂做事方式的决心，明白这一点很重要。在那个年代，并没有什么明确的工人和管理者的概念。事实上，当时并不存在有效的工作标准，雇员也因此故意磨洋工，管理者所作的决策也是基于直觉和猜测。企业将工人们安排到工作岗位上，却很少考虑工人的能力与他們要承担的工作任务是否相匹配。更糟糕的是，管理者和工人都认为他们处于连续不断的冲突之中。他们总是将劳资关系比喻为零比满分的游戏——一方的任何获得都会以他人的付出为代价，而不是相互协调去获得互惠。

泰勒通过明确界定提高效率的准则，致力于在工人和管理者当中引发一场思想革命。他确立了 4 条管理原则（如表 A—1 所示），他指出，遵循这些原则将会使管理者和工人同时受益，工人会获得更多的收入，管理者会获得更多的利润。

表 A—1

泰勒的 4 条管理原则

- |  |
|--|
| 1. 给每个人工作的基本组成部分提出科学的工作方法。（以前，工人们用的是经验法）                                   |
| 2. 科学地挑选、培训、教育、培养工人。（以前，工人们自己选择要干的工作并尽其所能来进行自我训练）                          |
| 3. 与工人热忱合作，确保所做的工作符合已提出的科学原理。（以前，管理者与工人处于持续的冲突之中）                          |
| 4. 在管理者和工人之间基本实现工作与责任的对等分工，管理者承担那些他们比工人更具有适应性的工作。（以前，大多数的工作和大部分的责任是强加给工人的） |

关于科学管理，被引用得最广泛的例子可能要数泰勒的生铁实验了。将 92 磅的生铁搬到火车车厢里，平均每个工人的日工作量是 12.5 吨。泰勒相信经过对工作进行科学的分析后，可以找到运生铁的最佳方式，而工作量也可以上升到 47 吨~48 吨的水平。

为此，他找了个身体强壮、对钱很看重的被试者开始了他的实验。他所挑选的被试者是一个大块头、身体壮的荷兰移民。泰勒把他叫作施密特。施密特像其他装卸工一样，每天挣 1.15 美元，这点收入即使在本世纪初也仅能维持生存。从下面泰勒书中所引用的一段话来看，泰勒用了钱——每天挣 1.85 美元的机会——来作为使施密特这样的工人按照吩咐去做事的主要手段。

“施密特，你是一个赚大钱的工人吗？”“噢，我不明白你指什么。”“你当然明白，我想知道的是，你是否确实是一个赚大钱的工人？”“噢，我真的不明白。”“那好吧，这样得了，你回答我的问题，我想知道你是否是赚大钱的工人或者是像这些廉价的家伙一样。我想知道，你是否想每天赚 1.85 美元，还是像这些廉价的家伙一样仅满足每天赚 1.15 美元呢？”“我真的能每天赚 1.85 美元吗？这就表明我是一个赚大钱的工人吗？那好吧，我是一个赚大钱的工人。”

通过用钱来刺激施密特，泰勒让他来搬运生铁。通过交替使用各种工作要素来看这对施密特的工作量会产生什么影响。例如，有一段时间，施密特是以屈膝的方式来扛生铁；而另一些天，他以直立弯腰的方式来扛运生铁。泰勒以休息时间、行走速度、运送地点和其他变量作为实验对象。经过长时期对各种过程、技术、工具科学结合使用后，泰勒成功地获得了他认为可能达到的生产水平。通过他对工人的正确指导和以每天较高的报酬作为刺激工人的经济诱因，泰勒得到了他所想要的 48 吨的目标。

泰勒所做的另一个实验和铁锹的尺寸有关。泰勒注意到，不管搬运什么物料，工厂中的每个工人使用的都是相同尺寸的铁锹。泰勒认为这毫无意义，是否存在一个使工人每天的铁锹的运送量达到最大化的最佳重量呢？泰勒认为铁锹的尺寸取决于所铲掘的物料重量。在进行了广泛的实验后，泰勒发现 21 磅是铁锹的最佳容纳量，为了达到这个最佳重量，重的物料如铁砂就用小铁锹来运送，而轻的物料如焦炭就用大铁锹来铲掘。基于泰勒的发现，监督者就不仅要告诉工人“把那堆物料铲到那儿去”，他还要根据所要搬运的原料来确定恰当尺寸的铁锹，并把它分配给工人。其结果当然是工人产出量的明显增加。

泰勒在其他的工作中用类似的方法确定了完成每项工作的最佳方式。然后，他就可以挑选出工作的恰当人选，并用这种最佳方法来训练他们准确地工作。为了调动工人的积极性，泰勒大力提倡激励工资制度。最后，泰勒实现了生产率 200% 甚至更大范围内的持续增长。泰勒确认了管理者计划和控制的作用以及工人根据指导进行工作的角色。《科学管理原理》以及泰勒所写和所介绍的其他论著，不仅在美国，而且在法、德、俄、日都传播了泰勒的思想。1910 年一次关于火车速度的听证会极大地推动了人们对科学管理的兴趣。在州际商务委员会（Interstate Commerce Commission）面前，一位效率专家声称通过运用科学管理原理，铁路费用每天能节省 100 万美元（相当于 1996 年的每天 1 500 万美元）。事实上，那些早先为美国制造企业所承认的科学管理技术给了他们在与外国公司竞争时更多的优势。同时，这也使得美国的生产效率在至少 50 年左右的时间里为世界所瞩目。

## □ 行政管理理论

行政管理理论主要在以下两方面作出了努力：(1) 界定了管理者所执行的基本职能；(2) 明确了组成有效管理实践的基本原理。对行政管理理论作出主要贡献的是法国工业学家亨利·法约尔 (Henri Fayol)。

法约尔几乎与泰勒同时著书立说，他认为，所有管理者都执行 5 项职能：计划、组织、指挥、协调、控制。几乎所有的管理学导论教科书都把这 5 项职能（或与其意思相当接近的职能）作为描述管理者工作的基本框架。当我们认识到这一点时，这种貌似简单的见解的重要性就凸显出来了。

另外，法约尔把管理实践描述成为与会计、金融、生产、分配以及和其他通常的商业活动相区别的事物。他认为，管理活动不仅在企业、政府，甚至在家庭中都是司空见惯的。后来，他进一步归纳了 14 条管理原则，这些原则在大学中被广泛传授，如表 A—2 所示。

表 A—2

法约尔的 14 条管理原则

1. 工作分工：这项原则与亚当·斯密的劳动分工原理类似。专业化通过提高雇员工作效率来增加产出量。
2. 职权：管理者必须善于发布命令。职权给了他们发号施令的权利，但与职权相伴的是责任。一旦实施职权，责任随之产生。
3. 纪律：雇员必须服从和尊重组织的规章制度。只有有效地领导，管理者和工人对组织的规章制度有清晰的理解，对违反规章制度又能实施有效的处罚，才有好的纪律。
4. 统一指挥：每个雇员只应接受一个上级的指挥。
5. 统一指导：同一目标的组织活动，只能有一个管理者与一项计划。
6. 个人利益服从整体利益：任何一个雇员或雇员群体的利益都不能超越作为整体的组织利益。
7. 员工报酬：必须改进工人的工作并给予公平薪资待遇。
8. 集权：集权是指下属参与决策的程度。决策是集权（对管理者而言）还是分权（对下属而言）是一个比例的选择问题。关键在于寻求每一情境下的最佳集权化程度。
9. 等级链：是指从最高层到最低层的职权层次。沟通必须遵循这一链条。但是，如果遵循该等级链条引起迟滞，在各方同意和上级知悉的条件下可以进行交叉沟通。
10. 秩序：人员和物料在恰当的时间下都有相应的位置。
11. 公正（平等）：管理者应对下属保持善意和公平。
12. 人员任期的稳定性：高人员流动率会造成低效率。管理者应该制定有序的人事计划，确保当职位出现空缺时，能找到替代者。
13. 主动性：在被允许参与制定和执行计划时，雇员会很努力地去完成工作。
14. 团队精神：宣传团队精神将会在组织中建立和谐与统一。

## □ 结构化理论

泰勒主要关注于车间层面上的管理（今天我们把它描述为监督者所要做的事），法约尔则把重点放在一般管理职能上。与以上二者不同，德国社会学家马科斯·韦伯 (Max Weber) 提出的是职权结构理论。在该理论中，他将组织

活动描述为建立在职权关系基础上的活动。他是从结构化的角度看管理和组织活动的第一人。

韦伯描述了他称之为官僚模型的理想组织结构。这种官僚体制有如下几个特点：(1) 劳动分工；(2) 明确界定的等级制度；(3) 详细的规章制度；(4) 非人格化的人际关系。韦伯承认这种理想的官僚模型在现实生活中并不存在，但是它代表了一种对现实世界有选择性的重组。他指的是：这种官僚模型可以在大型组织中作为对工作以及如何完成工作进行推理的基础。他的理论成为了大型组织的设计原型。韦伯的理想官僚模型的详细特征如表 A—3 所示。

表 A—3

韦伯的理想官僚模型

- 
1. 工作专门化：将工作分解成各种简单、日常、详细界定的任务。
  2. 职权等级：职务和职位都是以等级来组织的，每个低等级的职位都受高一级职位的监督和控制。
  3. 正式挑选：所有的组织成员都在技术资格的基础上被挑选，这一技术资格为培训、教育、正规考试所证明。
  4. 正式的规章和制度：为了确保一致性和调节雇员的行为，管理者必须主要依靠正式的规章和制度。
  5. 非人格化：运用规章和制度时必须一视同仁，要避免人格和个人偏好的介入。
  6. 职业定向：管理者与其说是他们所管理的单位的所有者，不如说是职业官员。他们为固定的薪水而工作，在组织内寻求自己的事业。
- 

## □ “社会人”理论

无论是泰勒，还是法约尔、韦伯，他们都忽视了一点：人是每一个组织中的核心，是具有社会性的动物。他们因此而遭到了批判。玛丽·派克·福莱特和切斯特·巴纳德是两位看到组织中社会一面重要性的理论家。他们的观点产生在科学管理之后，但是在 30 年代之前，并没有受到多大程度上的认可。

**玛丽·派克·福莱特 (Mary Raker Follett)** 玛丽·派克·福莱特是最早承认应从个体和群体行为两个角度来看待组织的作者之一。在科学管理占支配地位的情况下，福莱特的著作具有转折性的意义。福莱特是一位社会哲学家，她提倡的是以人为本的观点。她的思想对组织行为学有更明确的寓意。福莱特认为，组织应建立在团体道德而不是个人主义的基础之上。她指出，除非在群体交往中得以释放，否则，个人潜力依旧是个人的潜力。管理者的工作就是协调群体努力。管理人员与工人应将对方视为合作伙伴——双方都是共同群体中的一个组成部分。管理者要领导下属，不仅要依靠正式职权，更要靠他们的专业技能和知识。

福莱特的人本主义观点影响了今天我们看待激励、领导行为、权力和职权的方式。事实上，日本的组织和管理风格（70 年代末期在北美和欧洲很流行）正是根植于福莱特的思想。他们都很重视群体凝聚力和团体努力。

**切斯特·巴纳德 (Chester Barnard)** 和亨利·法约尔一样，切斯特·巴纳德是一位实践家。他于 1909 年加盟美国电话电报公司。1927 年，他成为新泽西州贝尔实验室的总裁。巴纳德研究过韦伯的著作并深受其影响。但与韦伯机械和非人格化的组织观不同，巴纳德将组织视为需要人际合作的社会系统。

在其 1938 年出版的《经理的职能》一书中，巴纳德表达了他的这些观点。

巴纳德认为，组织由具有相互作用的社会关系的人所组成。管理者的主要作用是进行沟通，激励下属付出更大的努力。在巴纳德看来，一个组织的成功主要依赖于从其员工中所获得的合作程度。同时，巴纳德指出，组织的成功也有赖于组织与那些组织外的、与组织有定期联系的机构和人维持良好的关系。通过承认组织对投资者、供给者和其他外部情境（constituencies）的依赖性，巴纳德引入了这样的观点：管理者必须审视企业的环境并通过调整企业与环境的关系来保持一种均衡的状态。例如，无论企业的生产效率如何，如果管理者不能确保原料持续地输入与供应，或者找不到产品的销售市场，那么企业的生存就会因此而受到威胁。现在对环境如何影响组织和雇员的研究兴趣，都可以追溯到由巴纳德首先提出的观点和思想上来。

## 行为学派时代

在我们称之为“行为学派时代”，关于组织人性方面的观点开始自成体系。正如我们所看到的，这个时代以人际关系运动和行为科学研究在组织中的广泛运用为标记。行为学派理论直到本世纪 30 年代才开始兴盛。在此之前，两个事件值得一提，因为它们在组织行为学理论的运用和发展中起了很重要的作用。这两件事是：本世纪初，人事办公室的诞生；随着 1913 年雨果·芒斯特伯格的教科书的出版，工业心理学领域开始形成。

### □ 人事办公室的诞生

作为对本世纪初工会化运动发展的回应，一些公司，例如汉斯公司（H.J.Heiz）、科罗拉多燃料和钢铁公司、国际收割机公司等纷纷设立了“福利秘书”的职位。福利秘书通过建议改善工作环境、住房、医疗、教育和娱乐设施等来给工人提供帮助。这些福利秘书就是现在的人力资源管理经理的前身，他们在组织与雇员当中起着稳定阀的作用。固德瑞奇（B.F.Goodrich）公司于 1900 年成立了雇用事务部，但其职责仅仅是招聘。1902 年国家现金注册公司（National Cash Register Company）建立了第一个职能全面的劳动部门。它的职责主要是：工资管理、处理矛盾、改善雇用和工作环境、改进卫生条件、保管记录、促进工人发展等。

### □ 工业心理学的诞生

随着《心理学与产业效率》（Psychology and Industrial Efficiency）一书的出版，雨果·芒斯特伯格（Hugo Münsterberg）创建了工业心理学这一领域。在这本书中，他指出只有对人的行为进行科学的研究才能鉴别一般模式和解释人的个体差异。有意思的是，芒斯特伯格看到了科学管理和工业心理学的关系：二者都致力于通过科学的工作分析以及提高个体技能与各种各样的工作相

适应的程度，来影响工作效率。

芒斯特伯格建议通过运用心理测验来改进雇员的甄选工作。同时他强调学习理论在培训方法开发中的价值，提倡通过研究人的行为来了解什么是对工人最有效的激励方式。现在，我们通行的多数关于甄选技巧、雇员培训、工作设计以及激励方面的理论都是建立在芒斯特伯格的研究工作之上的。

## □ 劳动法案

随着 1929 年的股票市场崩溃，美国和世界许多国家的经济进入了大萧条时期。为了减轻大萧条对美国劳动力的负面影响，富兰克林·罗斯福支持瓦格纳法案。该法案于 1935 年通过。这项法案承认工会是工人的授权代表，为了其成员的利益，工会可以与雇主进行集体谈判。瓦格纳法案后来被通过成为劳动法案 (the Magna carta of labor)。它从法律上肯定了工会的作用，同时鼓励工人参加工会。作为对这项立法的回应，企业管理者开始更开放地寻求新的方式与雇员打交道。由于他们在企图把工会排除在工厂之外的斗争中失败，管理者开始改善工作环境并谋求与劳动者建立良好的关系。30 年代末至 50 年代，人际关系运动在美国产业界盛行一时，而在西方电气公司霍桑工厂所做的一系列实验就是它的先导。

## □ 人际关系理论

人际关系理论的精髓在于相信在组织中获得更高生产率的办法是提高雇员的满意度。除霍桑研究之外，3 个人在传播人际关系信息方面起着重要的作用。他们是：戴尔·卡耐基、亚伯拉罕·马斯洛、道格拉斯·麦戈里洛。在本节中，我们将简要回顾一下每个人的贡献，但首先，还是让我们来简单描述一下具有深远影响的霍桑研究吧。

**霍桑研究** 毫无疑问，对组织行为学中的人际关系运动的最重要的贡献来自霍桑研究。这项实验在伊利诺伊州西赛罗市 (Illinois Cicero) 的西方电气公司所属的霍桑工厂展开。这项实验，最初开始于 1924 年，但最后不断扩展并延续到 30 年代早期。该项实验最初由西方电气公司的工业工程师设计，他们的意图是观察照明水平的变化对工人劳动生产率的影响。为此成立了控制组和实验组，研究者给予实验组不同的照明强度，而控制组则一直处在平常的照明状态下。工程师原以为个体产量与光照强度是直接相关的。但是，他们发现：尽管只是增加了实验组的照明强度，但两个组的产量都上升了。令人奇怪的是，当实验组的光照强度下降时，两个组的劳动生产率依然持续上升。事实上，只有当实验的光照水平降低到仅仅相当于月光的强度时，工程师们才观察到了实验组的生产率水平下降的情况。工程师们得出结论认为光照强度与群体的生产率并无直接联系。但是他们不能解释所目睹的工人的行为。

1927 年，西方电气公司的工程师们邀请了哈佛大学教授埃尔顿·梅奥 (Elton Mayo) 及其助手作为顾问参加了这项研究。双方就开始建立了延续至 1932 年的关系。在这期间，进行了无数次的试验，包括重新设计工作、改变工作日和工作周的长度、引入工间休息、建立个人与团体的工资制度等等。例

如,其中的一个试验是用来评价团体计件工资制度对团体劳动生产率的影响的。计件工资对工人产出的影响比群体压力、归属以及随之产生的安全感等因素对工人产出的作用更小。群体内的社会规范或标准被认为是个体工作行为的决定性因素。

学者们一般都同意这个观点:霍桑研究对组织行为学和管理实践的发展方向产生了巨大而富有戏剧性的影响。梅奥的结论是:行为与情感紧密联系,组织的力量显著地影响这个人的行为,群体内标准决定着单个工人的产出量,与群体内标准、群体情感、安全相比,金钱是决定产出的次要因素。这些结论导致了在组织运作与实现组织目标的同时,对人的因素有了新的重视,但同时也导致了家长式管理的加强。

霍桑研究并非没有遇到批评,有些学者对实验过程、结果分析及其所归纳的结论都进行了攻击。但是,从历史的角度上来看,这项研究是否具有可靠的学术性或论证是否言之有据都无关紧要,重要的是它促进了对人的因素的研究兴趣。

**戴尔·卡耐基 (Dale Carnegie)** 戴尔·卡耐基的书《如何赢得朋友和影响人们》在 30 年代、40 年代、50 年代为千百万的人所拜读,同一时期成千上万的经理和渴望成为经理的人参加了他的管理讲座和研讨会。卡耐基的思想之所以值得关注,是因为它赢得了大量的听众。

卡耐基的核心论点是:只有赢得他人的合作才能赢得成功。他对他的听众提出如下建议:(1)通过衷心感谢(赞赏)他人所作的努力来使他人感到自己的重要性;(2)极力留下良好的第一印象;(3)通过让他人主动谈话,同情他人,“永远不要告诉一个人他错了”等方式,赢得他人对你的想法的认可;(4)通过赞扬他人的优点,给冒犯者保全面子的机会来改变他人。

**亚伯拉罕·马斯洛 (Abraham Maslow)** 没有受过马斯洛思想影响的大学生很少。作为一名人本主义的心理学家,马斯洛提出了 5 层次需求——即生理、安全、社会、尊重和自我实现的需要理论。从激励的观点出发,马斯洛论证说,层次中的任何一个需要都在前一需要满足之后才被激活,一旦一种需求得到充分满足,它就不再具有激励作用了。而且,他相信:自我实现——实现人的全部潜能——是人类存在的最高点。接受马斯洛观点的管理者力图通过改变管理实践来减少自我实现过程中的障碍。

**道格拉斯·麦戈里格 (Douglas McGregor)** 道格拉斯·麦戈里格以其两个假设而著名:即关于人性的 X 理论和 Y 理论。简言之,X 理论主要停留在以消极的观点看待人之上。它假设人们没有什么野心,厌恶工作,希望逃避工作,需要严格的控制才能有效地工作。而 Y 理论与之相反,它建立在以积极的观点来对待人的基础之上。它假设人们可以进行自我指挥练习,能接受责任,并认为工作与休息或游戏一样是一件自然而然的事情。麦戈里格个人相信 Y 理论的设想最好地捕捉到了工人的本质,因此应以此来指导管理实践。结果,他论证说管理者应解除对工人的束缚,使之发挥出他们的全部创造力和生产潜能。

## □ 行为科学理论理

行为理论时代的最后一个阶段包括了一群研究者,与泰勒在科学管理中所

做的相似，他们都借助科学的方法来研究组织行为。但是不同于人际关系运动的成员，行为科学理论家专注于对组织内的人际行为进行客观性研究。他们谨慎细致地将个人信念排除在研究工作之外。他们力图提出严密精确、能够为其其他行为科学家所复制的研究设计，希望由此能建立起组织行为科学来。

要对行为科学理论家所作的贡献做一个完整的回顾将会是长篇累牍的。因为他们的研究工作构成了今天组织行为学的主要基础，但是为了使你品味到他们的工作，让我们简要回顾一下几个主要理论家的贡献吧。

**雅各布·莫瑞诺 (Jacob Moreno)** 雅各布·莫瑞诺创建了叫做“社会测量法”的分析工具，用于研究群体互动行为。群体成员被询问他们喜欢或厌恶什么，希望与谁工作或不与谁工作。根据这些从面试中收集到的数据，莫瑞诺建立起社会统计图，以此来判断群体成员内的吸引、排斥以及中立的模式。在组织中已经采用莫瑞诺的社会计量分析工具以创造出具有凝聚力和绩效高的工作队伍来。

**B.F. 斯金纳 (B.F. Skinner)** 很少有行为科学家的名字能像 B.F. 斯金纳这样为大众所熟知。他在作业调节和行为矫正方面的研究对组织培训强化以及奖励制度的设计具有显著的影响。

本质上说，斯金纳说明行为是其本身后果的函数。他发现：如果人们因为做某件事而受到奖励，那么他们就很可能专注于这种受到期望的行为。如果奖励得到所期望的回应，那么这种奖励就最有效，如果行为未受到奖励或受到了处罚，那么行为重复的可能性就很小。

**戴维·麦克莱兰德 (David McClelland)** 戴维·麦克莱兰德是用如下的方法来测试被试的个人成就动机的：他让被试者看一组有些模糊的图画，然后让他们就每幅图写出自己所认为的故事。通过这些投射测验，麦克莱兰德能把那些有很高成就需求的人——即那些有很强的成功愿望或想达到某种标准的个体——从低成就动机的人群中辨别出来。他的研究对于组织改善人事匹配和为高成就动机者重新设计工作以便实现动机潜能的最大化是很有帮助的。另外，麦克莱兰德通过训练个体来提高他们的成就动机，并取得了成功。例如，在印度，接受了成就动机训练的人工作更长时间，发起更多新的商业冒险，在生产性资本方面做更大的投资，雇用许多工人，并且，他们的总收入比那些没有接受过训练的类似群体有了更大幅度的增长。

**弗雷德·费德勒 (Fred Fiedler)** 领导行为在组织行为学中是最为重要并受到广泛关注的主题之一。费德勒在这个问题上所做的工作意义深远，因为他重视领导行为的环境因素并力图提出一套完整的领导行为理论。

从 60 年代中期到 70 年代末，费德勒的权变模型在对领导行为的研究中居于主导地位。他开发出一套问卷来测量一个人具有内在定向的领导行为，并鉴别出 3 个情境变量。他论证说这 3 个变量决定了哪种领导行为最有效。为了检测他的模型，费德勒及其助手研究了成百上千个团体。而许多研究者也试图复制他的成果。虽然该模型中的有些结论经过进一步分析后并不是很站得住脚，但费德勒的模型对领导行为的思考和研究都有主要的影响。

**弗雷德里克·赫兹伯格 (Frederick Herzberg)** 除了霍桑研究以外，没有一个研究流派在削弱科学管理所提出的建议方面比弗雷德里克·赫兹伯格所做的工作有更深远的影响。



赫兹伯格在寻求对这个问题的答案，个体究竟想从工作中得到什么？50年代后期，他就这个问题询问了成百上千个人并仔细分析了他们的反应。他得出结论说，人们总是偏好那些能够提供认可、成就、责任以及发展机会的工作。如果管理者关注于以下类似问题：公司政策、雇员报酬、创造小范围和重复性的工作以及提供良好的工作环境等等，他们可能会安抚工人，但是他们无法激励工人。赫兹伯格认为，如果管理者想激励员工，那么他们应重新设计工作使工人承担更多的和各种各样的任务。现在许多在丰富和改善工作生活质量方面的研究兴趣都可以追溯到赫兹伯格的理论研究上。

**理查德·哈克曼和格雷格·奥得海姆** (J. Richard Hackman and Greg Oldham) 尽管赫兹伯格的结论大受欢迎，但是他用以得出这些结论的研究方法却不怎么为人所热心关注。工作因素是如何影响雇员动机和满意度的呢？对此作出了解释并且提供了一套工作分析的有效框架的要数哈克曼和奥得海姆在1970年所做的工作了。哈克曼和奥得海姆的研究揭示了工作的核心维度——技能多样化、任务一致性、工作重要性、独立程度以及反馈——在工作设计中是能够站得住脚的指导准则。哈克曼和奥得海姆发现，在有强烈发展愿望的个体中，那些在这5个维度上得分高的工作会导致雇员的高绩效和高满意度。

## 组织行为学的今天：权变的观点

在本附录中，我们证实：组织行为学的现实状态包括了所介绍的几十年前乃至几百年前的观点和思想。因此，不要认为一个时代的思想理念是对前一个时代的取代，而要将其视为是对前期思想的扩充和修正。正如 UPS 所显示的：泰勒的许多科学管理原理都能为今天所采用，并且效果显著。当然，这并不意味着这些原理在其他组织中也同样奏效。如果说在过去的四分之一世纪我们学到了什么的话，那就是：几乎没有什么思想——不管它有多么吸引人——对于所有的组织、所有的工作和所有类型的雇员都是适用的。今天，我们必须用一种权变的框架来研究和应用组织行为学。

棒球迷都知道击球手并不总是打本垒。这取决于得分、比赛回合以及跑垒者是否在本垒中等类似的情境变量。同样的，你不能说学生们在小课堂比在大课堂能学到更多的东西。一项大范围的教育研究告诉我们：情境因素如课程内容、教师的讲课风格都影响了课堂大小和学习效果之间的关系。应用于组织行为学当中时，权变理论在组织中对人的管理并没有最佳的方法，没有一套放之四海而皆准的简单原理。

在组织行为学的研究当中，权变的方法是具有直观逻辑性的。为什么呢，因为不同的组织在价值、态度、需求、经验等方面都有明显的差异。因此，要找到一个普遍适用并在各种环境下都奏效的原理是不可思议的。但是，说“视情况而定”是一回事，而说视什么情况而定又是另外一回事。

这几年，组织行为学调查研究中最热门的主题是激励、领导行为、工作设计以及工作满意度方面的理论。尽管60年代和70年代新的理论有所发展，但重点还是放在对现有理论的充实完善、澄清先前的假设以及判别相关的权变变

量之上。这就是说，研究者一直在试图鉴别“什么”变量以及哪些变量对于理解各种行为现象是相关的。这实质上反应了组织行为学作为一门科学学科的成熟。不久的将来，组织行为学的研究可能是继续把重点放在完善现有的理论上，以便帮助我们理解它们在何种环境下最有用。

## 总结

---

尽管组织行为学的种子在 200 多年以前就已种下，但现行的组织行为理论与实践实质上是 20 世纪的产物。

弗雷德里克·泰勒的科学管理原理对于试图将精确化和标准化引入人们的工作当中是很有帮助的；亨利·法约尔定义了所有管理者执行的一般职能以及构成良好管理实践的原理；马科斯·韦伯提出了职权结构理论并将组织活动描述为建立在职权关系基础上的事物。

关于组织人性方面的理论在本世纪 30 年代自成体系，霍桑研究后又开始在组织行为领域占据主导地位。这些研究导致了对组织中人的因素有了新的重视，但同时也加强了家长式管理。50 年代后期，管理者开始注意亚伯拉罕·马斯洛和道格拉斯·麦戈雷格等人的思想。他们主张应对组织结构和管理实践进行变更以使雇员的生产率潜能得以充分发挥。戴维·麦克莱兰德、弗雷德·费德勒、弗雷德里克·赫兹伯格和其他人所提出的激励及领导行为理论为管理者提供了关于雇员行为方面的更多见识。

当代几乎所有管理和组织行为的理论都以权变理论为基础，也就是说，它提供了各种依赖于情境因素的建议。作为一门日益成熟的学科，组织行为学现在研究的重点正放在对现有理论的完善上。

## 附录 B

# 组织行为学的研究方法

几年前，我的一位朋友声称他从一项研究结果中顿悟出了如何才能升到大公司最高职位的奥秘，为此他欣喜若狂。虽然我很怀疑是否有这样一个简单的奥秘，但为了不打击他的热情，我还是向他请教了那项研究结果。你猜他说什么？那就是多参加大学生运动会！当时我的反应用诧异这个词是绝不足以形容的，于是我向他详细请教。

此项研究对象包括全美 500 家大公司 1 700 名成功的高级主管，根据研究发现其中半数人参加过校际水平的大学运动会。我这位擅长统计的朋友告诉我，既然在所有大学生中仅有不足 2% 的人参加过校际运动会，那么，此项研究纯属偶然发生的事件的概率不到千万分之一。总结完他的分析后他对我说，根据这项研究，我应该鼓励管理专业的学生们组建一支学校运动队。

对于他的结论，我提出以下几点质疑：接受调查的经营人员都是 40 年代至 50 年代的男性大学生，那么，这项研究结果同样适用于 90 年代的女大学生吗？并且，这些主管并不是具有典型性的大学生。他们当中的大部分都就读于普林斯顿、黎海（Lehigh）等著名私立大学，这些大学参加校际间的运动会的同学占相当大的比例，而这些学校的学生并没有怎么碰过足球、篮球，他们参加的是诸如高尔夫球、网球、棒球、越野长跑、划艇、橄榄球等类似的小项运动。简而言之，研究人员也有可能颠倒了因果关系的顺序，即或许是那些具有内在动机和具有相当能力升到大公司最高职位上的个体偏爱于学生运动会这样的竞技活动。

经我这么一说，我这位朋友倒真是因为误用统计数据而感到有些不好意思。当然，这样的人远远不止他一个。我们总是被各种各样的报告所包围，诸如老鼠体内某些物质与癌症有关的实验报告，大学生对于性的态度发生变化的调查等等。在这些类似的调查研究中，有些是经过精心设计的，并明确指出了调查结果的意义及其局限性；但也有些研究报告设计粗糙，得出的结论十分令人怀疑，甚至是毫无意义的。

本文的目的绝不是使你一下子成为一个研究人员，而是想增强你使用行为科学研究成果的意识。了解一些研究方法，不仅能使你对本书所介绍的信息和结论有更深刻的认识，并审慎地考察这些研究的数据收集过程，还能够使你日后遇到商业或专业期刊中组织行为学的研究报告时，作出更有经验的评价。总之，理解有关行为科学的研究有以下两点重要性：（1）它是本书中有关理论的基础；（2）它对你未来阅读研究报告以及评价它们的价值都是大有裨益的。

## 研究目的

---

研究涉及到系统地收集信息，其目的在于帮助我们探索真理。当然我们永远也不可能发现绝对的真理——在本书中，绝对真理意味着准确地判断任何人在任何组织环境中可能的行为表现——当前进行的研究只是补充了已有的组织行为学知识体系，具体表现为以下几种方式：支持某些理论；对其他理论提出质疑；以新理论取代旧的缺乏证据的理论。

## 研究术语

---

研究人员在彼此之间或同外界交流时有他们自己的常用词汇，下面将简明扼要地对你在行为科学研究中可能遇到的一些比较常见的术语下个定义。

**变量** 变量是能被测量的，可能在数量、强度的任一方面或两方面都发生变化的一种一般特征。本书中出现的一些组织行为学的变量的例子有工作满意度、员工生产率、工作压力、能力、个性、群体规范等等。

**假设** 对于两个或多个变量间的关系所作的试探性解释称之为假设。刚才那位朋友所说的参加大学生运动会可以导致登上大公司最高职位就是一个假设。除非被实证研究所证实，否则假设就只能是试验性的解释。

**因变量** 因变量是受自变量的影响而发生变化的反应变量。在假设中，它是研究人员着重解释的变量。前例中我那位朋友的假设里，因变量是指能够成为高级管理人员这一事件。在组织行为学的研究中，常见的因变量有生产率、缺勤率、流动率、工作满意度及对组织的承诺。

**自变量** 自变量是假设中导致因变量变化的原因。在前例中，参加校际间的学生运动会便是自变量。在组织行为学中，通常研究的自变量包括：智力、个性、工作满意度、经验、动机、强化模式、领导风格、报酬分配、甄选方法以及组织设计。

你可能已经注意到了，在组织行为学中工作满意度既是自变量又是因变量。这并不是什么错误，而恰恰反映出具体变量的命名要依据其在假设中的位置而定。如在“工作满意度的提高使得流动率下降”这句话中，工作满意度是一个自变量；而在“加薪使工作满意度提高”这句话中，工作满意度又成了一个因变量。

**中介变量** 中介变量可以减弱自变量对因变量的影响，它也能被认为是权变变量：如果  $X$  是自变量，那么  $Y$ （因变量）出现，但只有在  $Z$ （中介变量）存在的情况下才能发生。我们不妨把它转换成真实生活中的例子。我们可以说，如果增加工作领域中直接监督的程度（ $X$ ），则会提高工人的生产率（ $Y$ ），但这种影响受到所从事任务的复杂性（ $Z$ ）的制约。

**因果关系** 根据定义，假设中暗含着一种关系，也就是说，它意味着一

种预先假设的原因与结果的关系。如自变量的变化被认为会引起因变量的变化。然而,在行为研究中,在揭示关系时可能作出错误的因果假设。例如,早期行为科学工作者发现在员工满意度和生产率之间存在着某种关系,他们得出结论:一个愉快的工人会是一个高产的工人。随后的研究证实了这种关系,但这个关系在箭头的指向上却出现了失误。有关事实明确地显示:高生产率会导致满意度的上升,而非后者导致前者。

**相关系数** 了解两个或多个变量间的某种关系是一回事,而了解这种关系的强弱程度则应另当别论。相关系数这个术语就是用来表示变量间的这种强度的,其变化范围从-1(表示完全负相关)到+1(完全正相关)。当两个变量变化方向相同时,相关系数为正数;当两者变化方向相反,即此涨彼消时,相关系数则为负数;若两者各自独立发生变化时,我们定义相关系数为零。

例如,研究人员想调查一组员工对工作的满意程度,通过公司的缺勤记录,研究人员可对工作满意度分数和个人缺勤记录计算相关系数,来确定是否工作满意度高的人比工作满意度低的员工出勤情况更好。假设研究人员发现工作满意度和缺勤率之间的相关系数为+0.5,能说明两者之间的相关程度确实很高吗?遗憾的是,还没有精确的数字界限来区分相关关系的强弱。这时,需要用标准的统计检验来确定相关系数是否显著。

还有一点需要阐明的是相关系数仅仅用来测量两个变量之间的相互关联程度,并不意味着一定存在因果关系。比如,妇女裙子的长度与股票市场的价格长期以来被认为是高度相关的,但你必须注意这并不意味着二者之间存在因果关系。在这里,高相关系数更可能来自偶发事件而不是预期事件。

**理论** 我们最后要介绍的术语是理论。理论所描述的是一套系统的相互关联的概念或假设,旨在解释或预测某些现象。在组织行为学中,理论也经常被称为模型。在本书中两者可以通用。

组织行为学中的各种理论不胜枚举。例如,关于如何激励员工的理论,关于最有效的领导风格的理论,解决冲突的方法以及如何获得权威的理论等等。在有些情况下,我们至少可以举出五六个相互独立的理论来解释和预测某一具体的现象。在这种情况下,难道是只有一种理论是正确的,其他的都错了吗?事实显然并非这样,这只是反映了科学的运作。研究人员检验和修正过去的理论,并在恰当的时候提出新的被证明具有更高解释力和预测力的模型。

众多理论都试图解释共同的现象,只不过说明组织行为学是一门充满活力的学科,并且在不断成长和发展。

## 评价研究

作为一个潜在的行为科学研究的用户,你应当时时谨记一条格言“货物出门,概不退换”——让自己倍加小心!在评价任何一项研究时,你都需要提出以下3个问题。

它有效吗?研究是否确实测量了它要测量的内容?近年来许多心理测验均因为不能准确测量出工作申请者能否胜任工作的能力而被摒弃不用。但效度问

题涉及到所有研究，所以当你看到某项研究探讨高凝聚力的工作团队与高生产率之间的关系时，应该了解每一个变量是如何测量的，并且是否真正达到了测量的目标，真的测出了他们想测的内容。

它可信吗？信度是指测量结果的一致性，你若每天都用一支木制标杆来测量自己的身高，那么你所得到的结果是高度可信的；但是如果你用的是弹性圈尺的话，则你身高的测量结果就可能出现显著差异。当然，你的身高并不会每天都在变，测量结果的变化是由于测量工具的不可靠造成的。因此，假设一个公司让一组员工来完成一份信度高的工作满意度调查问卷，6个月后利用同一问卷再测一次，只要在此期间没有影响员工工作满意度的重大事件发生，我们可以预期，两次测量的结果应该是相当接近的。

它具有普遍性吗？研究的结果是否可以概括到最初参加研究的人员以外的群体？例如，应该小心那些以大学生为被试者的研究的局限性。这些研究的结论是否同样适用于实际工作中的全日制员工呢？同样，以10个核电厂的工程技术人员为调查对象得出的有关工作压力的研究结果，对于劳动者总体来说是否具有普遍性呢？

## 研究设计

研究工作是一种此消彼涨的平衡过程，信息的丰富性往往使研究的普遍适用性大打折扣。研究人员越是尽力控制变量的干扰因素，其研究结果的现实可行性就越低。高精度、普遍适用性和实验控制往往意味着昂贵的代价。研究人员在确定研究对象、研究地点以及收集数据的方法时，总要作出某种程度的妥协。好的研究设计并非完美无缺，但它们能够确切地反映出所要解决的重点问题。在评价下述5种常用的研究设计的优缺点时，你必须铭记这些事实。这5种研究设计方法是：案例研究，现场调查，实验室实验，现场实验以及聚合定量评价。

**案例研究** 你手头要是有一本本田宗一郎的自传，就会知道他的童年是多么穷困潦倒。他开办过一间小型车库，组装过摩托车，并最终生产汽车，这些经历使他终于建立了自己的世界上最大、最成功的公司。让我们再换一个场景，假设你正在上一堂工商管理课程，教师给你们每人发了一本50页的小册子，内容是有关苹果公司和数据设备公司（DEC）两家的历史，其中描述了生产线、生产设备、管理哲学及市场战略，并且附有最近的资金平衡表及收入报告。教师要求你们阅读手册，分析数据，并且找出近年来苹果胜过DEC的原因。

本田的自传以及有关苹果和DEC的小册子就是案例研究。因为案例研究是从实际生活中汲取出来的，所以它提供了对一种情境的深层次分析。又因为它以纯粹的描述作为表达方式，这就为研究个体、群体以及组织提供了翔实的资料。它的原始资料来源于观察，有时借助于记录和文件获得支持证据。

案例研究也有其不足之处，它不可避免地带有观察者的认知偏见和主观解释，案例的阅读者也会受到观察者或案例撰写者所选择的案例内容的限制。同

时,案例的适用范围也会因信息的广度和深度的扩展而降低。因为根据一个样本作出的结论往往带有一定的危险性,所以案例研究很难证实或拒绝某个假设。但是,案例研究又常常提供了深层次的分析,这一点是毋庸置疑的。对于探索性研究和对组织中的真实问题进行评价,案例研究是非常有效的。

**现场调查** 有人设计了一份问卷,大约包括 12 个项目,试图考察拥有几亿美元资金的大公司中管理人员培训课程的内容。问卷连同一封解释研究性质的说明信一起寄给 250 家公司的培训经理,这些公司是从《幸福》500 家大公司中随机选出来的。其中的 155 名经理作了答复。调查结果表明,最常见的培训方案是给员工提供绩效评估的反馈(参与调查的公司中 92% 认为这是他们最常使用的培训方案),紧跟其后的是开发有效的授权技巧(占 90%)和倾听技巧(占 83%)。

以上研究即为一种典型的现场调查,这种调查通过选择的有代表性的样本(本例中为 250 家公司的培训经理)来代表更大的调查群体(《幸福》杂志 500 家大企业的培训经理),研究者针对自己感兴趣的具体的特点(管理培训计划的内容),采取问卷或访谈的形式收集数据,调查项目的标准化设计便于研究的量化、分析和总结,使研究人员能够根据代表性样本推断出大群体的某些特征。

现场调查使得做研究很经济,它只调查样本,而不必调查群体中的每个成员,因此减少了费用。此外,像前例所述的对培训计划的调查,现场调查为了解人们对具体问题和行为的看法提供了一条便利可行的途径。另外,现场调查的数据极易量化。但是,它也存在潜在的弱点。首先,邮寄问卷很少能够全部回收,低回收率带来的问题是:根据答复者得出的调查结论是否也能推广到那些未做答复的调查对象?其次,通过调查的形式较易于了解到被调查者的态度或想法,却不易于了解其行为。再者,被调查者受到社会赞许性的影响,即被试的回答往往是他们认为研究者想听到的答案。第四,由于现场调查注重的是具体问题,因此不容易获得深层次的信息。最后,样本的选择决定了调查结果的普遍性。例如,《幸福》500 家大型企业的抽样调查丝毫无助于我们了解中小企业和非营利性组织的情况。总而言之,即使设计完好的现场调查也不得不以放弃信息深度为代价,以实现普遍性和经济性的效果。

**实验室实验** 下面是一个实验室实验的经典例子。研究者斯坦利·米尔格拉姆想测量人们究竟能在多大程度上服从命令,于是他设计了一个学习实验,他让被试者扮演教师的角色;研究者告诉这些教师,在每次“学生”回答问题出错时,都要给予电击惩罚。斯坦利想弄清楚被试者是否会听从命令,若电击强度加大,被试者服从指挥的意愿是否会降低?

为了验证这些假设,米尔格拉姆雇用了一些被试者。他让每一个被试者相信,实验是为了调查惩罚对记忆效果的影响。他们的任务是扮演教师,当学习者在学习测验中出现错误时,就对他们实施惩罚。惩罚是通过电击来实现的。被试者坐在一个有 30 个级别的电击发生器前,电压从 0 以每级 15 伏递增至 450 伏。在相应的电压上都有标志,从 15 伏“轻量电击”到 450 伏“强烈电击”。为了增加实验的真实性,被试者在隔壁房间里感受了 45 伏的电击,并看到了“学生”——一位温和愉快的 50 岁左右的男士,被绑在电椅上。实际上,电椅仅仅是道具而已。学习者是演员,电击是录音电话声,但被试者并不知道

真相。

实验开始了，被试者坐在电击发生器前，根据指导从最低水平的电击开始，每当学生犯了错误或未作出反应，便会增加一级电击强度。由于“学生”经常犯错误，电压的强度迅速增加。当电压达到 75 伏时，“学生”开始呻吟；150 伏时，他要求退出实验；180 伏时，学生大叫着说他再也不能忍受了；到 300 伏时，他恳求退出实验，并尖叫着说心脏承受不了啦，然后就再也不回答任何问题。

大多数被试者提出了抗议，并担心增加电击强度会伤害学生的心脏，致其于死地。他们不想再继续这项“工作”了。对于被试者的犹豫和反抗，实验者始终只有一句话：“你们别无选择，只有继续。你们的工作就是使学生们的错误受到惩罚。”当然，被试者事实上是有选择的，他们所能做的就是站起来，走出实验室。

大多数被试者都不同意对“学生”加重惩罚，但是不同意并不等于不服从，62% 的被试者将电击一直增加到了 450 伏，其余 38% 的被试者所实施电击的平均电压也接近于 370 伏！

在实验室实验中，如米尔格拉姆设计的实验，研究人员创设出一种人工环境，然后在控制条件下操纵因变量。由于其他因素保持不变，研究人员最后就可得出这样的结论：因变量的任何变化都是由于自变量的变化所引起的。注意，由于控制了条件，研究人员能够推测出自变量和因变量之间的因果关系。

实验室实验为达到精确性和可控性而牺牲了现实性和普遍性。因此，虽然它对变量的控制程度更高，并且测量更准确，却使实验室研究的结果常常难以推广到实际的工作情境中。这是因为人工实验室永远难以仿造出真实组织的内在特征和微妙之处。而且，许多实验室实验所处理的现象不能在真实情境中重复或应用。

**现场实验** 下面是现场实验的一个例子。一家大公司的管理人员想要了解每周 4 天工作制对员工缺勤率的影响，更确切地说是 4 天内每天工作 10 小时与传统的 5 天内每天工作 8 小时相比，缺勤率是否会有所降低。由于这家公司规模较大，它拥有几家制造厂，雇用的工人数差不多相同。于是管理人员在克利夫兰选择了两家工厂来进行实验。显而易见，两个规模相同的工厂，如果一家设在密西西比的农村，而另一家在哥本哈根城城区，要对这样的两家工厂进行比较是不合理的。因为像民族文化、交通状况、天气等因素可能比工作日的变化更能解释二者之间的差异。

其中一家工厂为实验组，工人们按 4 天工作制开始进行，另一家工厂则是控制组，即工人们仍旧按 5 天工作制进行工作。两家工厂分别记录了 18 个月内的缺勤情况。之所以持续时间这么久，是为了尽量减少实验工厂的工人们由于新奇感给实验结果带来的误差。18 个月后，管理人员发现，实验工厂的缺勤率下降了 40%，而在控制工厂却只下降了 6%。基于实验设计的可行性，管理人员认为引起实验工厂缺勤率大幅度下降的原因是工作日的压缩。

现场实验除了在真正的组织中进行实验外，与实验室实验没有多大差别。自然的场景比实验室更真实，这就增加了实验的有效性，却不利于控制。另外，如果控制群体不能维持恒定，外界因素的干扰定会降低控制效果，例如工人罢工、大规模裁员、公司重组等等。现场实验的最大问题可能与选择组织时



的偏差有关。并非所有的组织都允许外部研究人员进行实地的调查研究,尤其是那些遇到严重困难的组织。而大多数已发表的组织行为学研究都是由外部研究人员所做的,因此,很可能所发表的研究报告几乎毫无例外是在成功的和管理有效的组织中进行的。总体而言,在以上所讨论的4种研究设计中,现场实验是最有效和最具有普遍性的。除了成本较高外,它的确是以最小代价取得了最大成就。

**聚合定量评价** 在员工的性别与工作压力之间是否存在着某种关系?对于这个问题,早已展开过大量的个体现场调查。对这类问题的定性评论也是不胜枚举。遗憾的是,各种研究成果不乏自相矛盾之处。

为了协调这些矛盾,密歇根州立大学的研究人员找出所有发表的对于性别与工作压力相互关系的研究报告,排除其中不适当的信息、非量化的数据和样本中没有包括男女两种性别的报告,最后将包含了9 439个个体数据的15项研究确定为分析对象,再运用一种被称为元分析的聚合分析技术,研究者能够定量地整合所有的研究,并最终得出结论:在工作环境中,男性和女性在感受到的工作压力方面没有差异。

密歇根州立大学的研究人员所作的性别—压力综述具体地说明了元分析方法的应用。这是一种量化的文献综述方法,它使得研究人员可以考察大量的单个研究的有效性,然后应用一种公式来确定它们是否能形成一致的结果。如果结果确实具有一致性的话,那么研究人员更有信心得出研究的有效性是具有普遍意义的结论。元分析法是一种克服定性综述之不精确解释的有效手段。此外,这种方法有助于研究人员在自变量和因变量之间发现潜在的中介变量。

在过去的10年~15年中,曾掀起过一股推广这种研究方法的浪潮,究其原因是因为它提供了一种更为客观的方法来评价传统的文献。虽然元分析法要求研究者自己作出大量的判断,这使研究过程引入了大量的主观因素。但毫无疑问,元分析法现在已成为组织行为学研究中广泛应用的一种方法。

## 研究中的道德

研究人员在对被试者进行研究时,并不总是坦诚相待的。例如,现场调查中的问题可能会使回答者感到尴尬,或被看成是对隐私权的侵犯。而且,实验室研究也素来以其向被试者隐瞒真实的研究目的而闻名。因为他们(研究人员)觉得为获得真实的反应而进行欺骗是十分必要的。

由米尔格拉姆所主持的“学习实验”曾受到过心理学家们基于伦理道德的广泛批评,因为他对被试者撒谎,告诉被试者研究是为了调查学习情况,但实际上进行的却是有关服从的研究。他所运用的电击仪器只不过是一个道具而已,即使那个“学生”也是斯坦利·米尔格拉姆的同谋,因为他曾接受训练伪装出受伤忍痛的样子。

专业工作者协会如美国心理学学会、美国社会学学会及管理学会曾公布了进行研究的指导方针,但是,有关道德问题的争议仍在继续。一方面,有人认为道德约束太严会损害实验的科学性和有效性,抑制了研究的发展。为了避免

调查结果不掺水分，有时欺骗的手段是必要的。并且，那些坚持使道德控制最小化的人注意到，很少有被试者由于被欺骗而受到明显的伤害。即使是在米尔格拉姆的高度操纵的实验中，也只有 1.3% 的被试者表示对此经历有不满之感。而争议的另一方将焦点集中于参与者的权力上，有的学者认为对道德问题应严加控制，主张任何程序都不应该使被试者在情绪上和身体上感到不适。作为专业人员，研究者应对被试者绝对诚实，并不惜一切代价维护被试者的个人隐私。

现在，让我们来看一些有关研究的道德问题的例子。

你认为米尔格拉姆的实验是不道德的吗？一家公司以邮寄问卷形式无记名地调查员工对于辞去现有工作的意向，你认为这样做不道德吗？如果公司对调查问卷编号，以确认哪些人没有回答问题，并向这些人再次寄去问卷，你的评价是否会发生变化？管理者为研究群体互动模型（目的在于利用此数据设计更为有效的工作团队）在工作场地隐藏摄像机，而事先并未通知员工，你认为这样做是不道德的吗？

## 总结

组织行为学科是由大量理论组成的，这些理论是以研究为基础的。研究一旦整合在一起，就变成了理论。理论提出后，会有实验来验证它们。因此，构成组织行为学的概念的有效性取决于支持它们研究的有效性。

本书的主题和论点大部分来源于调查研究。它们体现了系统地收集信息的结果，而不只是凭借预感、直觉或仅仅是某种主张得出的结论。当然，这并不是说我们已经掌握了组织行为学问题的所有答案，事实上，还有许多问题有待于进一步论证，还有一些问题由于受研究方法的限制，而影响了其适用范围。但新的信息正以加速度创造和发表出来。为了跟上最新的研究发现，我们强烈建议你定期关注组织行为学的最新研究成果。要想获得更多的学术研究成果，你可以翻阅下列期刊：《管理学会期刊》、《管理学会评论》、《行政管理科学季刊》、《应用心理学期刊》、《管理期刊》、《领导季刊》等等。对于组织行为学研究发现在实践中的解释，你可以阅读《管理经营会刊》、《加利福尼亚管理评论》、《哈佛商业评论》、《组织动力学》、《斯隆管理评论》。

# 附录 C

## 自我认识练习参考答案

### 1 章 你的道德行为如何

回答 N 得 1 分, S 得 2 分, O 得 3 分, R 得 4 分, 然后汇总得分。你的得分将会落在 15 分~60 分之间。由于练习中所有条目都被认为是不道德的, 所以得分越低说明你的道德标准越高。

### 2 章 你的国际文化道德道多少

正确答案依次是 1) a; 2) b; 3) c; 4) b; 5) d; 6) a; 7) d; 8) d; 9) b; 10) b。答对 8 个或 8 个以上者说明你对不同国家的风俗习惯、实际生活、常识相当熟悉, 知识比较广博, 若答对 4 个或更少, 则说明你对异国土地及其国民的了解需要大大加强。

### 3 章 成功对你何等重要

先汇总得分, 对你的总分作出如下解释: 得 10 分~22 分者, 你有一种强烈的渴望成功的愿望, 喜欢取胜。这种类型的大多数人对失败表现出极度恐惧, 憎恨失败, 并在内心中非常惧怕成功不了。得 23 分~35 分者, 你有中等的成功需求。得 36 分~50 分者, 你正遭受着“惧怕成功”的困扰, 你或许担心伴随着成功可能出现的不利结果, 你可能觉得没必要获胜, 或者说你对于公众认可你的或就感到不安。

### 4 章 决策风格问卷

在下列量表上写出你的每一个反应, 然后利用赋分栏汇总你的得分。例如, 如果你对第一个问题的答案是 a, 那么你的得分就是感情栏中 1a 对应的分值 (0 分)。把每一栏的得分加起来后, 就是你在每个因素上的实际得分。对得分情况的说明附在下面。

感知型	得分	直觉型	得分	思考型	得分	感情型	得分
2b ____	1	2a ____	2	1b ____	1	1a ____	0
4a ____	1	4b ____	1	3b ____	2	3a ____	1
5a ____	1	5b ____	1	7b ____	1	7a ____	1
6b ____	1	6a ____	0	8a ____	0	8b ____	1

9b _____	2	9a _____	2	10b _____	2	10a _____	1
12a _____	1	12b _____	0	11a _____	2	11b _____	1
15a _____	1	15b _____	1	13b _____	1	13a _____	1
16b _____	2	16a _____	0	14b _____	0	14a _____	1

最高分: (10) \_\_\_\_\_ (7) \_\_\_\_\_ (9) \_\_\_\_\_ (7) \_\_\_\_\_

如果你的直觉型得分大于或等于感知型,则定为直觉型;若感知型得分大于直觉型,则定为感知型;若感情型得分大于思考型则定为感情型;若思考型得分大于感情型则定为思考型。

直觉型得分较高说明你以一种整体的眼光看待这个世界,较富有创造力;感知型得分较高说明你比较现实,用事实来看待世界;感情型得分较高意味着你的决策多半是基于感情因素;思考型得分较高表明你具有很强的逻辑思维能力,决策建立在缜密的分析基础上。

## 5 章 你的价值观是什么

将这 16 道题目的得分按照标明的题号填入适当位置,然后纵向汇总每两项的得分。

专业	财务	家庭	社会
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____
9 _____	10 _____	11 _____	12 _____
总分 _____			
社区	精神	身体	智力
5 _____	6 _____	7 _____	8 _____
13 _____	14 _____	15 _____	16 _____
总分 _____			

哪一项得分较高,说明你比较看重这个维度,若 8 个项目得分均比较接近,那么你是一个比较完善的人。

## 6 章 什么能够激励你

为了确定你的主导需要——即什么能激励你——将你的答案的得分分别填入对应的题目标号后面。

成就	权力	关系
1 _____	2 _____	3 _____
4 _____	5 _____	6 _____
7 _____	8 _____	9 _____
10 _____	11 _____	12 _____
13 _____	14 _____	15 _____

总分 \_\_\_\_\_

把每一栏的得分汇总,每一项最终得分会落在 5 分~25 分之间,得分最高的那项便是你的主导需要。

## 7章 你对公平是否敏感

将你在下列项目的得分累加起来: 1b, 2a, 3b, 4a 和 5b, 你的总分将会在 0 分~50 分之间。

研究者将公平的敏感度分成 3 组, 定义如下:

△仁慈者: 他们宁愿自己的产出/投入比低于其他人。

△公平敏感者: 他们希望自己的产出/投入比是平等的。

△特权者: 他们宁愿自己的产出/投入比高于其他人。

根据 3 500 多份反馈回来的材料, 研究人员发现低于 29 分的可被归类为特权者; 29 分~32 分者为公平敏感者; 32 分以上者则为仁慈者。

这些又意味着什么呢? 首先, 并非所有的个体都是公平敏感者; 其次, 公平理论的预言在公平敏感者一组中是最正确的; 第三, 仁慈者们实际上宁愿较低的产出/投入比, 并且与其他两组相比趋向于提供更多的投入。

## 8章 群体对你的吸引力有多大

累加第 4, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 17, 19, 20 项的得分; 对其余各项用 10 减去你所得的分数, 得到一个校正后的分数。比如说, 如果你的第一项得 3 分, 那么你的校正分数就是  $10 - 3 = 7$  分, 把上述 10 个直接得分和所有校正后的分数累加起来, 分值越高, 说明你对集体的感情就越强。

## 9章 别人是否认为我可以信赖

将 7 项得分相加, 下面提供了对你总分的参考解释。

57 分~70 分 = 你非常值得信任

21 分~56 分 = 你值得信任的程度中等

7 分~20 分 = 你在这方面的评价很低

## 10章 倾听能力自我问卷

如下所示 15 个问题的正确答案, 是根据倾听理论得出来的。(1) 否; (2) 否; (3) 否; (4) 是; (5) 否; (6) 否; (7) 否; (8) 否; (9) 否; (10) 否; (11) 否; (12) 是; (13) 是; (14) 否; (15) 是。为了确定你的得分, 把错误答案的个数加起来, 乘以 7, 再用 105 减去它, 就是你的最后得分。如果你的得分在 91 分~105 分之间, 那么你有良好的倾听习惯; 77 分~90 分的得分表明还有很大程度可以提高; 要是你的得分还不到 76 分, 那么你是一个很差劲的倾听者, 在此项技巧上就要多下些功夫了。

## 11章 测测你的 LPC 分数

你在 LPC 量表上的得分是你的领导风格的反映, 讲得更具体些, 它表明

了你在工作环境下的主要动机和目标。

为了确定你的 LPC 分数，将 16 项中的得分相加（其中每项是 1 分～8 分中的某个分数）。如果你的得分为 64 分或更高，那么你是一位 LPC 得分很高的关系导向型的领导；如果你的得分是 57 分或者更低，那么你是一位低 LPC 的人或者是任务导向型的领导；如果你的得分在 58 分～63 分之间，那么就需要你自己决定你属于哪种类型了。

根据费德勒的理论，了解自己的 LPC 得分能够帮助你找到一个合适的匹配，因此，有助于你成为更有效的领导。

## 12 章 你的政治性如何

这套题目的设计者认为，一个十足的组织政治家对所有的 10 个问题都将回答说“对”；具有最基本的道德标准的组织政治家对第 5 和第 6 个题目的回答会说“不对”，因为它们是有精心编造的谎言和苛刻的行为的；至于那些认为操纵、不完全的揭发和自我服务的行为是无法接受的人，他们将会对所有的问题或几乎所有的问题都回答说“不对”。

## 13 章 你处理冲突的基本意图是什么

为了确定你处理冲突的基本意图，请在代表各个问题的数字后面写出代表你选择的分数，然后按列相加。

竞争	合作	回避	忍让	妥协
1 __	4 __	6 __	3 __	2 __
5 __	9 __	10 __	11 __	8 __
7 __	12 __	15 __	14 __	13 __
总分	_____	_____	_____	_____

得分最高的一类便是你解决冲突的基本意图，其次是得分第二高的。

## 14 章 官僚化倾向测试

请根据下面的答案给你对每一项陈述的选择打分；相符的得 1 分。

- |          |          |
|----------|----------|
| 1. 非常同意  | 11. 非常同意 |
| 2. 非常同意  | 12. 非常反对 |
| 3. 非常反对  | 13. 非常反对 |
| 4. 非常同意  | 14. 非常同意 |
| 5. 非常反对  | 15. 非常反对 |
| 6. 非常反对  | 16. 非常同意 |
| 7. 非常同意  | 17. 非常反对 |
| 8. 非常同意  | 18. 非常同意 |
| 9. 非常反对  | 19. 非常同意 |
| 10. 非常同意 | 20. 非常反对 |

15 分以上表明你喜欢在官僚机构中做事；5 分以下则表明你在官僚机构，

尤其是在大型官僚机构中会受到挫折。

## 15 章 你的压力人格是什么

把你 20 项的得分数加起来, 本测验的作者对于你的结果提供了以下分析:

- 20 分~29 分 你自己就是你最好的联盟, 你具有高度的控制力、自尊心和自我统一性。
- 30 分~49 分 对于控制自己的生活, 你有良好的感觉, 但是偶尔不利的自言自语会使你在压力的情况下感到焦虑。
- 50 分~69 分 你的选择总是令人迷惘, 完全陷入了困境, 这一切都是因为你时常消极的自言自语。
- 70 分~80 分 你的生活已变成连续不断的挣扎和危机。

## 16 章 职业评估测验

这套工具是谢恩的 5 个职业定位的扩展, 它增加了服务定位、身份定位和多样性定位。根据你在每个题号后的空白处所写下的字母来换算出相应的得分 (SA=4, A=3, D=2, SD=1)。

1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____	6 _____
7 _____	8 _____	9 _____	10 _____	11 _____	12 _____
13 _____	14 _____	15 _____	16 _____	17 _____	18 _____
19 _____	20 _____	21 _____	22 _____	23 _____	24 _____
25 _____	26 _____	27 _____	28 _____	29 _____	30 _____
31 _____	32 _____	33 _____	34 _____	35 _____	36 _____
37 _____	38 _____	39 _____	40 _____	41 _____	42 _____
43 _____	44 _____				

现在把下列项目中你的得分加起来, 获得分量表的分数。再用分量表分数除以项目数, 如下所示。

技术能力	第 1, 2, 27, 35, 38, 41	÷ 6 = _____
自主性	第 3, 18, 23, 36, 39, 40	÷ 6 = _____
服务性	第 4, 21, 37, 42, 43, 44	÷ 6 = _____
身份性	第 7, 13, 20, 22, 26	÷ 5 = _____
多样性	第 5, 12, 14, 24, 31, 32	÷ 6 = _____
管理能力	第 6, 10, 11, 15, 25, 30	÷ 6 = _____
安全感	第 8, 16, 17, 28, 33	÷ 5 = _____
创造力	第 9, 19, 29, 34	÷ 4 = _____

简而言之, 这 8 个职业定位的含义如下:

△技术能力, 你是围绕着你正从事的工作的挑战而组织你的职业的。

△自主性, 你看重自由和独立。

△服务性, 你乐于助人, 或者是为了重要的原因而工作。

△身份性, 你在工作中关心地位、声誉和头衔。

△多样性, 你寻求不断有新的和不同的挑战。

- △管理能力, 你喜欢解决问题, 希望能够领导和控制别人。
- △安全感, 你希望稳定和职业安全。
- △创造力, 你具有创造一些你自己的东西的强烈需求。

在每一项给定的定位中得分越高, 你越看重它。当你的工作最适合你的职业定位时, 你发挥得最好。定位和实际工作不匹配会使你离开组织或者承受巨大的压力。

现在扪心自问, 在哪个定位上你得分最高? 什么工作最适合这一定位? 你可以利用自己的分析帮助自己选择正确的工作和职业。

## 17 章 哪种组织文化最适合于你

第 5、6 项得分标准如下:

很同意 = +2    同意 = +1    不确定 = 0    不同意 = -1    很不同意 = -2

对于 1, 2, 3, 4, 7 项, 得分标准恰好相反, (很同意 = -2, 以此类推), 累计所得, 你的总分会在 -14 与 +14 之间。

得分意味着什么呢? 得分越高 (正数), 则表明你在一种正式的、机械的、规则导向的、有结构的组织文化中越舒服, 这通常与大型公司及政府机构相联系; 负数则表示你喜欢非正式的、人本主义的、灵活的、创新的组织文化, 这种文化在研究机构、广告公司、高科技公司以及一些小型企业中更为常见。

## 18 章 在动荡不安的环境中进行管理的耐受力测试

每个 a 得 4 分, b 得 3 分, c 得 2 分, d 得 1 分, e 得 0 分, 计算总分, 再除以 24 后, 保留小数点后 1 位数。

虽然结果只不过是一种可能性, 但是分值越高, 说明你越易于适应变化。题目设计者建议将分数按照等级排列, 4.0 的平均得分划为 A, 3.0 的平均得分划为 B, 2.0 的平均得分划为 C, 1.0 的平均得分划为 D, 低于 1.0 者不及格。

在接近 500 名 MBA 学生和年轻的管理者的回答中, 得分变动极小, 大都在 1.0~2.2 之间, 平均分数为 1.5~1.6——只相当于 D+ 或是 C- 的级别! 如果这些分数对于工作群体来说是可推广的话, 无疑, 人们对于混乱环境下的变革的容忍度程度是很有限的。然而, 这是 10 余年前的样本, 我们应当期望今天的平均水平要高些, 因为人们早已习惯于生存在这样一个动态的环境中了。



# 词汇表

括号里的数字表示此概念在哪一章出现。

**能力 (3) ability** 一个人在某一工作中完成各种任务的可能性。

**缺勤 (1) absenteeism** 没去上班。

**迁就 (13) accommodating** 冲突中一方愿意把对方的利益置于自己之上。

**成就需要 (6) achievement need** 达到目标、追求卓越、争取成功的内驱力。

**活动研究 (18) action research** 在系统地收集资料,并分析资料所表明的迹象的基础上选择变革活动的过程。

**中止阶段 (8) adjourning** 对临时群体而言,群体发展过程中的最后一个阶段,其特征是关心如何做好善后工作而不是关心工作绩效。

**态度的情感成分 (5) affective component of an attitude** 态度的情绪或感情成分。

**归属需要 (6) affiliation need** 建立友好和密切的人际关系愿望。

**赞助性行动计划 (2) affirmative action programs** 用以提高受保护群体成员的组织地位的计划。

**随和性 (3) agreeableness** 描述一个人性情温和、协作、值得信赖的人格维度。

**仲裁人 (13) arbitrator** 谈判的第三方,其有权力强制性地达成协议。

**评价中心 (16) assessment centers** 用来评价职位申请者管理潜能的一套绩效模拟测验。

**态度 (5) attitudes** 对事物、人和事件的评价性陈述或判断。

**态度调查 (5) attitude surveys** 通过问卷了解员工的反应,问卷内容包括:他们对自己的工作、工作群体、主管和组织的感受。

**归因理论 (4) attribution theory** 当人们观察行为时,总是试图判断这种行为是由内部原因还是外部原因引起的。

**领导的归因理论 (11) attribution theory of leadership** 认为领导只不过是一些人对另一些人的归因。

**权威 (14) authority** 管理职位所固有的发布命令并期望命令被执行的权力。

**工作自主性 (15) autonomy** 员工安排工作内容、确定工作程序时,有多大程度的自由度和自主权。

**回避 (13) avoiding** 逃避或抑制冲突的愿望。

**BATNA (13) The Best Alternative To a Negotiated Agreement** 达成谈判协议的最佳选择方案,个体对于谈判协议可接受的最低价值标准。

**态度的行为成分 (5) behavioral component of an attitude** 以某种方式对某人或某事作出反应的行为倾向。

**领导的行为理论 (11) behavioral theories of leadership** 这种理论认为领导者与非领导者在具体行为上是有差异的。

**行为定位评定量表 (16) behaviorally anchored rating scales (BARS)** 一种评价方法,在一个连续体上评价实际的工作行为。

**传记特点 (3) biographical characteristics** 从个人档案中很容易获得的客观的个人特点,如年龄、性别、婚姻状况等。

**董事会代表 (7) board representatives** 一种代表参与的形式,员工进入公司董事会以代表公司员工的利益。

**无边界组织 (14) boundaryless organization**

一种寻求取消命令系统, 扩大控制跨度, 以授权的团队代替部门的组织形式。

**有限理性 (4) bounded rationality** 个体通过抽取问题中的主要特征而不是全部因素来建构简单的模型从而作出决策。

**脑力激荡法 (8) brainstorming** 一种产生思想的过程, 特别鼓励找出所有的可能方案, 杜绝任何对这些方案的批评。

**桥梁 (8) bridges** 社会网络中的一些个体, 他们通过属于两个或两个以上的簇而起到联结节点的作用。

**官僚结构 (14) bureaucracy** 一种对任务进行高度常规化操作的结构。它的特点是: 通过职务专门化, 制定非常正规的规章制度; 以职能部门划分工作任务; 中央集权, 控制跨度狭窄; 通过命令链进行决策。

**职业 (16) career** 一个人在一生中担任过的一系列职务。

**职业定位 (16) career anchors** 经过几年的真实工作经验和反馈所形成的, 并对一个人的职业起指导与稳定作用的, 有关对自我的才干与能力、动机与需要、态度与价值观认识的特定模式。

**职业阶段 (16) career stages** 大多数人在他们的职业中都要经历的 4 个阶段: 探索、立业、职业中期、职业晚期。

**集权化 (14) centralization** 组织中决策权集中在一点的程度。

**命令链 (14) chain of command** 从组织的最高层扩展到最底层的一条连续不间断的权力路线, 它规定了谁向谁报告。

**变革 (18) change** 使事情发生变化。

**变革推动者 (18) change agents** 作为催化剂的个人, 他们对实施变革活动负有责任。

**通道 (10) channel** 信息传递的媒介。

**通道丰富性 (10) channel richness** 在一次沟通事件中能够传递的信息数量。

**领袖魅力的领导 (11) charismatic leadership** 当下属观察到某些行为时, 把它们归因为伟人式或杰出的领导能力。

**经典条件反射 (3) classical conditioning** 一种条件反射, 个体对某些刺激作出一定的

反应, 但这些刺激并不必然导致这样的反应。

**小集团 (8) cliques** 包含友谊关系的相对长久的非正式群体。

**簇 (8) clusters** 存在于社会网络之内的群体。

**结合体 (8) coalitions** 为了实现某个特定的目的, 个体临时组合在一起而形成的簇。

**强制性权力 (12) coercive power** 建立在惧怕基础上的权威。

**态度的认知成分 (5) cognitive component of an attitude** 态度的观点或信念成分。

**认知失调 (5) cognitive dissonance** 存在于两个或多个态度之间抑或行为与态度之间的任何不和谐。

**认知评价理论 (6) cognitive evaluation theory** 该理论认为, 对于那些以前由内部奖励的行为提供的外部奖赏会降低总体的动机水平。

**认知资源理论 (11) cognitive resource theory** 一种领导理论, 主张领导者首先通过作出有效的计划、决策和战略, 然后通过指向性的行为来传递这些信息, 才能获得有效的组织绩效。

**凝聚力 (8) cohesiveness** 群体成员相互吸引并愿意留在组织中的程度。

**同类者 (8) cohorts** 作为群体一部分的具有共同特征的个体。

**协作 (13) collaborating** 冲突各方均希望满足双方利益的局面。

**集体主义 (2) collectivism** 一种民族文化属性, 描述的是在一种紧密结合的社会结构中人们希望群体内的其他人能够照顾自己和保护自己。

**命令型群体 (8) command group** 管理者和他的直接下属。

**委员会 (9) committees** 由跨部门的成员组成的群体。

**沟通 (10) communication** 意义的传递与理解。

**沟通焦虑 (10) communication apprehension** 对口头沟通、书面沟通或二者兼而有之的沟

通感到紧张和焦虑。

**沟通网络 (10) communication networks**

信息流动的通道。

**沟通过程 (10) communication process** 为了达到意义的传递与理解,在信息源与接受者之间进行的 7 个步骤。

**可比较价值 (7) comparable worth** 这种信念认为,对组织同等重要的工作应得到同等的补偿,无论这些工作的内容是否类似。

**能力 (9) competence** 技术技能与人际交往方面的知识。

**竞争 (13) competing** 在冲突中希望寻求自身利益的满足,而不考虑对冲突双方的影响。

**压能工作周 (15) compressed workweek** 员工每周 4 天工作日,每天工作 10 小时。

**折衷 (13) compromising** 冲突中双方都放弃一些利益的局面。

**概念技能 (1) conceptual skills** 分析与诊断复杂情境的心理能力。

**和解人 (13) conciliator** 受到谈判双方信赖的第三方;它在谈判双方中提供非正式的沟通渠道。

**冲突 (13) conflict** 这种过程肇始于一方感觉到另一方对自己关心的事情产生了消极影响或将要产生消极影响。

**冲突管理 (13) conflict management** 运用冲突解决技术和激发技术使冲突达到最佳水平。

**冲突过程 (13) conflict process** 包括 5 个阶段:潜在的对立或不一致,认知和个性化,行为意向,行为和结果。

**从众 (8) conformity** 调整自己的行为以适应群体规范。

**责任心 (3) conscientiousness** 描述一个人的责任感、可靠性、持久性和成就倾向的人格维度。

**关怀维度 (11) consideration** 领导者的工作关系中具有信任、尊重下属意见和感情的程度。

**一贯 (9) consistency** 可靠,行为可以预测;在处理问题时具有较强的判断力。

**限制 (15) constraints** 阻止个体去做他想做的事情的力量。

**谈判顾问 (13) consultant as negotiator** 谈判中中立的第三方,他富于冲突处理技术,并试图通过沟通和分析促进问题解决。

**权变变量 (1) contingency variables** 情境因素;介于自变量和因变量之间的中介变量,它加强了二者的相关关系。

**连续强化 (3) continuous reinforcement** 每一次理想行为出现时都给予强化。

**对比效应 (4) contrast effects** 评价一个人的特点时,常常受到与最近遇到的其他人在同一特点中进行比较的影响。

**控制 (1) controlling** 为保证按计划完成工作并校正任何明显的偏差而进行的监控活动。

**核心价值观 (17) core values** 被整个组织接受的基本或决定性的价值观。

**成本最小化战略 (14) cost-minimization strategy** 强调严格的成本控制,避免不必要的革新和营销费用,压低销售基本价格的一种战略。

**关键事件法 (16) critical incidents** 对那些造成工作有效和工作无效差异的关键行为的评价。

**多功能型团队 (9) cross-functional teams** 由等级结构水平相同但工作领域不同的员工组成的团队,他们共同合作完成任务。

**文化冲击 (2) culture shock** 沉浸在一个新文化中所产生的迷茫、不知所措和情绪波动。

**分权化 (14) decentralization** 将决策权限下放给下属。

**决策 (4) decisions** 在两个或多个备选方案中作出选择。

**解码 (10) decoding** 重新翻译发送者发出的信息。

**防御性行为 (12) defensive behaviors** 为了避免行动、责备或变革而出现的反应性行为和保护性行为。

**德尔斐法 (8) Delphi technique** 一种群体决策方法,群体成员各自独立工作,然后以

系统的、独立的方式综合他们的判断

**要求 (15) demands** 一些渴望得到的东西的丧失。

**部门化 (14) departmentalization** 工作分类的基础。

**依赖 (12) dependency** 当 A 拥有 B 所需要的东西时, B 对 A 的关系。

**因变量 (1) dependent variable** 受自变量影响而产生的反应。

**发展导向的领导者 (11) development-oriented leader** 重视尝试, 寻求新方法, 发动和实施变革的领导者。

**独特优势 (15) distinctive competencies** 一个组织优越于他的对手的方面。

**分配谈判 (13) distributive bargaining** 对一份固定资源应如何分配的协商, 是一种赢-输的情境。

**分配公平 (6) distributive justice** 对个体之间报酬分配的方面和数量感到公正。

**主文化 (17) dominant culture** 为大多数组织成员所认可的核心价值观。

**双环学习 (18) double-loop learning** 通过修改组织目标、政策和常规程序而改正错误。

**推动力 (18) driving forces** 引导行为脱离现状的力量。

**功能失调的冲突 (13) dysfunctional conflict** 阻碍了群体工作绩效的冲突。

**效果 (1) effectiveness** 目标的达到。

**效率 (1) efficiency** 有效输出与实际投入之比。

**权力弹性 (12) elasticity of power** 对于可供选择的资源的变化, 权力发生的相对变化。

**自发性簇 (8) emergent clusters** 非正式、非官方的群体。

**情绪稳定性 (3) emotional stability** 描述一个人平和、热情、安全 (积极方面) 以及紧张、焦虑、失望、不安全 (消极方面) 的人格维度。

**员工参与 (7) employee involvement** 一种参与过程, 它运用员工的所有才干, 并鼓励

员工提高对组织成功的承诺

**员工导向的领导者 (11) employee-oriented leader** 重视人际关系的领导者

**员工股份所有制方案 (7) employee stock ownership plans (ESOPs)** 公司制定的福利计划, 员工获得股票作为他们福利的一部分。

**授权 (1) empowerment** 让员工负责自己所做的事。

**编码 (10) encoding** 将信息转换成符号。

**碰撞阶段 (17) encounter stage** 社会化过程中的一个阶段, 新员工认识到组织真正是什么样的, 并面对着期望与现实之间的差异。

**环境 (14) environment** 对组织绩效具有潜在影响的外部机构或力量。

**公平理论 (6) equity theory** 该理论认为员工将自己的工作投入—产出比与其他人的相应比率进行对比, 并试图纠正任何不公平。

**ERG 理论 (6) ERG theory** 该理论认为核心需要有 3 组: 存在, 相互关系和成长。

**投入的升级 (4) escalation of commitment** 对过去的决策增加投入, 即使这种决策是消极的。

**道德困境 (1) ethical dilemma** 要求个体作出正确与错误的行为判断的情境。

**种族主义观点 (2) ethnocentric views** 认为自己的文化价值观和风俗习惯优越于其他文化的观点。

**欧洲联盟 (2) European Union** 由 15 个国家组成的共同市场, 这些国家是: 法国、丹麦、比利时、希腊、爱尔兰、意大利、卢森堡、荷兰、葡萄牙、西班牙、英国、奥地利、芬兰、瑞典和德国。

**外倾性 (3) extraversion** 描述一个人善于社交、言谈、武断自信的人格维度。

**退出 (5) exit** 通过离开组织这种行为来表达不满意。

**期望理论 (6) expectancy theory** 这种理论认为, 个体采取某种方式行为的强度, 取决于对活动之后带来的具体结果的期望, 以及这种结果对个体的吸引力程度。

**专家性权力 (12) expert power** 在特殊技能或知识基础上的影响。

**外控者 (3) externals** 认为发生在他们身上的事受到外部力量 (如运气、机遇) 控制的个体。

**外部报酬 (16) extrinsic rewards** 从工作的周围环境中获得的报酬。

**家庭式友好组织 (15) family-friendly organizations** 公司为员工提供了大量工作或家庭方案, 如日托中心, 对儿童与老人的照顾, 弹性时间制, 压缩工作周, 工作分担, 在家办公, 临时性的兼职聘用, 对员工家庭成员的调动提供帮助。

**工作反馈 (15) feedback** 在完成工作任务的过程中, 个体获得的有关绩效有效性的明确具体信息的程度。

**反馈环 (10) feedback loop** 沟通过程的最后环节; 把信息重新带回到系统中以检验是否存在误解。

**情感上的冲突 (13) felt conflict** 冲突中的情绪卷入造成了焦虑、紧张、受挫和敌对。

**女性化组织 (14) feminine organization** 这种组织具有以下特点: 以人本主义观点对待员工; 非投机性; 通过服务于他人来界定事业; 对员工的成长承诺; 创建关怀的委员会; 权力分享。

**费德勒的权变模型 (11) Fiedler contingency model** 一种领导理论, 认为有效的群体取决于以下二个因素的合理匹配: 与下属相互作用的领导风格; 情境对领导者的控制和影响程度。

**过滤 (10) filtering** 信息发送者有意操纵信息, 使它们看起来对接受者更有利。

**第一层次的变革 (18) first-order change** 线性和连续的变革。

**固定时距程序 (3) fixed-interval schedule** 根据固定的时间间隔给予奖励。

**固定比率程序 (3) fixed-ratio schedule** 当反应达到了规定数目后, 给予奖励。

**灵活福利 (7) flexible benefits** 员工可以在福利菜单上自主选择, 变化他们的福利方案以满足个人的需求。

**弹性制造系统 (15) flexible manufacturing system** 一种集计算机辅助设计、工程技术和生产制造为一体的综合系统, 它能够以大批量的成本生产小批量的产品。

**弹性时间制 (15) flextime** 员工每天在一个核心工作时间内工作, 除此之外其他的工作时间是弹性可变的。

**正式群体 (8) formal group** 由组织结构所界定的工作群体。

**正式沟通网络 (10) formal networks** 遵循权力系统与任务相关的信息沟通。

**正规化 (14) formalization** 在组织中任务实行标准化的程度。

**形成 (8) forming** 群体发展的第1阶段, 以大量的不确定性为特点。

**友谊型群体 (8) friendship group** 由具有一个或多个共同特点的成员组合在一起的群体。

**功能正常的冲突 (13) functional conflict** 支持群体目标, 促进群体绩效的冲突。

**基本归因错误 (4) fundamental attribution error** 当对别人的行为进行判断时, 倾向于低估外界因素的影响而高估内部因素的影响。

**收入分成 (7) gainsharing** 一种激励方案; 群体生产率的提高决定了用于分配的资金总量。

**目标设置理论 (6) goal-setting theory** 认为具体的且困难的目标会导致更高绩效的一种理论。

**评定量表法 (16) graphic rating scales** 一种绩效评估方法, 评分者按递增顺序排列绩效因素。

**群体 (8) group** 两个或多个相互依赖又相互作用的个体组合, 共同实现具体的目标。

**群体人口统计学 (8) group demography** 群体成员具有共同的统计特征的程度, 如年龄、性别、种族、教育程度、在组织中服务的时间, 以及这些特征对流动率的影响。

**小组顺序排列法 (16) group order ranking** 把员工分到具体的类别中的评价方法。

**群体转移 (8) groupshift** 在群体决策和群

体成员的个体决策之间, 决策风险性发生的变化, 或者更为保守, 或者更为冒险。

**群体思维 (8) groupthink** 抑制对活动不同方案的评估以达到意见一致的群体规范的现象。

**晕轮效应 (4) halo effect** 在某种单个特征的基础上形成对个体的总体印象。

**需要层次理论 (6) hierarchy of needs theory** 该理论认为有 5 种需要层次: 生理需要、安全需要、社会需要、尊重需要和自我实现需要。当一种需要达到一定满足后, 下一级需要便成为主导需要。

**较高层次的需要 (6) higher-order needs** 从内部获得满足的需要, 即社会的、尊重的和自我实现的需要。

**冲突的人际关系观点 (13) human relations views of conflict** 认为冲突是任何群体中自然的、不可避免的结果。

**人际技能 (1) human skills** 无论是个人工作还是群体工作中, 与他人共同工作并理解和激励他人的能力。

**保健因素 (6) hygiene factors** 包括公司政策与经营职责、监督、薪水等等因素, 在工作中拥有它们时, 可以安抚工人。当这些因素充分时, 员工就会满意。

**非法的政治行为 (12) illegitimate political behavior** 一些极端的政治行为, 它侵犯了博弈中的隐含规则。

**模仿战略 (14) imitation strategy** 只有当新产品或新市场的可行性得到证实之后, 才寻求介入的战略。

**隐含偏爱模型 (4) implicit favorite model** 一种决策模型, 决策者在决策过程的早期隐含地选择了一个偏爱方案, 并对其他方案的评估产生了偏见。

**印象管理 (12) impression management** 个体试图控制他人对自己所产生的印象的过程。

**自变量 (1) independent variable** 导致因变量发生变化的假设原因。

**个人排序法 (16) individual ranking** 将员工根据绩效水平从高到低排序的评估方法。

**个人主义 (2) individualism** 一种民族文化属性, 描述的是在一种松散结合的社会结构中, 人们只重视自己及直系亲属的利益。

**非正式群体 (8) informal group** 既无正规结构, 也非组织决定的群体, 它是为了满足社会交往需要而出现的。

**非正式沟通网络 (10) informal network** 小道消息的沟通渠道。

**结构维度 (11) initiating structure** 领导者更愿意界定和建构自己与下属的角色, 以达成组织目标。

**创新 (18) innovation** 应用于发明和改进产品、过程或服务的新观点。

**创新战略 (14) innovation strategy** 着重于引进主要的新产品和服务的战略。

**制度化 (17) institutionalization** 组织以自己的方式生存, 不受任何成员的影响, 并要求永久存在。

**工具价值观 (5) instrumental values** 有利于自己实现终极价值观的手段或行为模式。

**综合谈判 (13) integrative bargaining** 寻求一种或多种解决方案以达到赢—赢目标的谈判。

**正直 (9) integrity** 诚实与可信。

**心理能力 (3) intellectual ability** 从事心理活动所需要的能力。

**行为意向 (13) intentions** 在冲突情境中采取某种特定行为的决策。

**互动群体 (8) interacting groups** 一种典型的群体, 群体成员而对面地相互作用。

**冲突的相互作用观点 (13) interactionist view of conflict** 认为冲突不仅是群体中的动力, 而且在群体实现有效性方面是绝对必要的。

**利益型群体 (8) interest group** 这种群体中, 成员共同工作以达到共同关心的具体目标。

**群体间关系的开发 (18) intergroup development** 致力于改变群体对其他群体态度、成见和认知的组织发展措施。

**间断强化 (3) intermittent reinforcement** 行为被强化的次数只要能使其重复就足够

了,不是每次出现都对它进行强化。

**内控者 (3) internals** 相信自己能够控制命运的个体。

**内部报酬 (16) intrinsic rewards** 从工作任务的内容中得到快乐和满足。

**直觉 (1) intuition** 不必由研究证实的感觉。

**直觉决策 (4) intuitive decision making** 从经验中提取精华的无意识过程。

**孤立者 (8) isolates** 与社会网络没有联系的个体。

**工作分析 (16) job analysis** 开发对工作所包含的各项任务的具体描述,确定该工作与其他工作之间的关系,明确成功完成该工作的员工应具备的知识、技术和能力。

**工作特性模型 (15) job characteristics model** 这种模型包括了5个工作特性,以及这些特性与人员和工作结果之间的关系。

**工作说明书 (16) job description** 关于任职者应该做什么、怎么做和为什么这么做的书面说明。

**工作扩大化 (15) job enlargement** 工作的横向扩展。

**工作丰富化 (15) job enrichment** 工作的纵向扩展。

**工作参与 (5) job involvement** 员工对自己工作的认同程度、积极参与工作的程度以及认为工作绩效对自我价值的重要程度。

**工作轮换 (15) job rotation** 员工周期性地变换自己的工作。

**工作满意度 (1) job satisfaction** 个体对工作的总体态度;员工实际得到的报酬数量与他认为自己应得数量之间的差异。

**工作分担 (15) job sharing** 让两个人或多个人分担每周40小时的工作。

**工作规范 (16) job specification** 对任职者胜任某一具体工作所必须具备的最低资格要求的要求的说明。

**身体语言学 (10) kinesics** 研究身体动作的科学。

**工会 (16) labor union** 由员工组成的一种组织,它通过集体的方式来保护和提高员工

利益。

**领导者—成员交换理论 (11) leader-member exchange (LMX) theory** 领导者把下属划分为圈内和圈外人士,圈内地位的下属绩效评估分数更高,离职率更低,对主管更满意。

**领导者—成员关系 (11) leader-member relations** 领导者对下属的信任和尊重程度。

**领导者—参与模型 (11) leader-participation model** 一种领导理论,它提供了一系列规则来确定在不同情境下参与决策的类型和数量。

**领导 (11) leadership** 影响一个群体实现目标的能力。

**领导 (1) leading** 包括激励下属、指导下属、选择最有效的沟通通道和解决冲突。

**学习 (3) learning** 由于经验而发生的相对持久的行为改变。

**学习型组织 (18) learning organization** 一种不断开发适应和变革能力的组织。

**最难共事者问卷 (11) least preferred co-worker (LPC) questionnaire** 一种用于测量某人是任务取向还是关系取向的调查工具。

**合法的政治行为 (12) legitimate political behavior** 日常的政治行为。

**法定性权力 (12) legitimate power** 个人由于他在组织中正式等级结构中的职位而得到的权力。

**宽厚错误 (16) leniency error** 对一群员工评价过高(积极的)或过低的(消极的)倾向。

**联络人 (8) liaisons** 在社会网络中联系着两个或多个簇,但又不属于任一簇的个体。

**控制点 (3) locus of control** 人们相信自己能把握命运的程度。

**较低层次的需要 (6) lower-order needs** 通过外界获得满足的需要,包括生理需要和安全需要。

**忠诚 (5) loyalty** 通过消极等待条件改进而表达的不满意方式。

**马基雅维里主义 (3) Machiavellianism** 一个

体重视实效,保持情感距离,相信结果能替手段辩护的程度。

**麦克莱兰的需要理论 (6) McClelland's theory of needs** 成就、权力和归属感是3个重要需要,它们有助于理解动机。

**目标管理 (7) management by objectives (MBO)** 这种方案包括确定具体目标,员工参与设置,有一个确定的时间阶段,在实现目标的过程中提供反馈。

**管理方格论 (11) managerial grid** 一种9×9的矩阵形式最终得到81种不同的管理风格。

**管理者 (1) managers** 通过别人而实现目标的个体。

**矩阵结构 (14) matrix structure** 能够产生双重权威的结构,由职能部门和生产部门组成。

**机械模型 (14) mechanistic model** 以僵化的部门制、高度的正规化、有限的信息网络和集权化为特点的结构。

**调停人 (13) mediator** 谈判中中立的第三方,他使用劝说、讲道理、建议其他解决方案等办法促进达成谈判协议。

**信息 (10) message** 被传递的东西(意图)。

**调整阶段 (17) metamorphosis stage** 社会化过程中的一个阶段,此时新员工在适应自己工作群体的价值观和群体规范。

**模型 (1) model** 对现实的抽象;是对真实世界的一些现象的简化代表。

**激励潜能分数 (15) motivating potential score (MPS)** 指的是工作动机潜能的预测指标。

**激励 (6) motivation** 一种通过高水平的努力以实现组织目标的意愿,它受到努力能否满足个人需要的制约。

**激励-保健理论 (6) motivation-hygiene** 该理论认为内部因素与工作满意有关,外部因素与工作不满意有关。

**跨国公司 (2) multinational corporations** 同时在二个或多个国家中从事主要经营活动的公司。

**麦尔斯-布瑞格斯类型指标 (3) Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)** 一种人格测验,它根据4个特点把人们划分为16种人格类型。

**民族文化 (2) national culture** 反映某个具体国家的主要价值观和实践活动。

**需要 (6) need** 一种内部状态,它使得一定的外部结果很有吸引力。

**忽略 (5) neglect** 通过听任事态越变越糟来表达的不满意方式。

**谈判 (13) negotiation** 双方或多方互换商品或服务,并试图对他们之间的交换比率达成协议的过程。

**名义群体法 (8) nominal group technique** 一种群体决策技术,群体成员通过系统、独立地思考,面对面地综合他们的判断。

**非言语沟通 (10) nonverbal communication** 通过身体动作,具体词汇语调的强调、面部表情及发送者-接受者之间的身体距离而传递的信息。

**规范化 (8) norming** 群体发展的第3阶段,以亲密关系及内聚力为特点。

**规范 (8) norms** 在一个群体中,群体成员共同接受的标准。

**北美自由贸易协定 (2) North American Free Trade Agreement (NAFTA)** 一项取消在美国、加拿大、墨西哥三国之间进行贸易时大量商品关税的协定。

**组织行为学模式 (7) OB Mod** 在这种方案中管理者首先确定与员工的绩效相关的行为,然后实施干预战略强化理想的绩效行为并减弱不理想的行为。

**开放 (9) openness** 愿意与别人自由地共享观点和信息。

**经验的开放性 (3) openness to experience** 描述一个人幻想、智慧和艺术的敏感性方面的人格维度。

**操作条件反射 (3) operant conditioning** 一种条件反射类型,被期望的、主动的行为带来了奖励或避免了惩罚。

**表现机会 (6) opportunity to perform** 高水平的工作绩效部分地受到员工遇到的限



制障碍的不利影响。

**最优化模型 (4) optimizing model** 一种决策模型, 它描述的是个体应该如何行为以得到最大利益。

**有机模型 (14) organic model** 一种扁平的组织结构, 运用跨等级和多功能的工作团队进行工作, 低正规化, 拥有全面完善的信息网络, 依赖参与决策。

**组织 (1) organization** 一种主动协作的社会单元, 包括两个或多个成员, 其功能是在相对连续的基础上实现一个共同目标或一系列共同目标。

**组织结构 (14) organizational structure** 工作任务是如何分工、分组和协调合作的。

**组织行为学 (1) organizational behavior (OB)** 一个研究领域, 它探讨个体、群体和结构对组织内部行为的影响, 目的是应用这些知识来提高组织的有效性。

**组织承诺 (5) organizational commitment** 员工认同具体的组织和组织目标, 愿意保持组织成员地位的程度。

**组织文化 (17) organizational culture** 组织成员所拥有的共同认识, 是共享的信息系统。

**组织发展 (18) organizational development** 是建立在人本主义民主价值观基础上的有计划变革措施的总合, 它寻求的是增进组织的有效性和员工的幸福。

**组织 (1) organizing** 确定从事哪些任务, 由谁来干, 怎样对任务进行组合, 谁向谁汇报以及由谁来制定决策的过程。

**配对比较法 (16) paired comparison** 一种评价方法, 让每一个员工与其他所有员工进行比较, 并汇总他超过其他人的次数作为评估分数。

**狭隘主义 (2) parochialism** 以狭隘的观点看待世界, 无法认识到人们之间的差异。

**参与式管理 (7) participative management** 下属与他的直接主管共同分享决策权力的过程。

**路径-目标理论 (11) path-goal theory** 一种领导理论, 如果下属认为领导者的行为是

其即时的或未来的满意来源时, 则会接受领导者的行为。

**认识到的冲突 (13) perceived conflict** 一方或双方意识到当前的条件有可能产生冲突。

**知觉 (4) perception** 个体为了对环境赋予意义而解释感觉印象的过程。

**执行任务 (8) performing** 群体发展的第4阶段, 此时群体最具功能性。

**人格 (3) personality** 个体的反应方式及与他人交往方式的总和。

**人格-工作适应性理论 (3) personality-job fit theory** 该理论划分了6种人格类型, 并指出人格类型与环境的适应性决定了工作满意度和流动率。

**人格特质 (3) personality traits** 描述个体行为的持久稳定的特点。

**体质能力 (3) physical ability** 从事需要有耐力、灵活性、力量及其他类似技能的工作所要求的能力。

**计件工资方案 (7) piece-rate pay plans** 员工每完成一个生产单元后, 得到一份固定报酬的方式。

**有计划的变革 (18) planned change** 有预先意图的、目标取向的变革活动。

**计划 (1) planning** 包括定义目标、制定战略、以及开发协调活动的方案。

**政治行为 (12) political behavior** 那些不是由组织正式角色所要求的, 但又影响或试图影响组织中利害分配的活动。

**联营式相互依赖关系 (13) pooled interdependence** 两个群体在功能上是相互独立的, 但它们共同的产品为组织的总体目标作出贡献。

**职位权力 (11) position power** 它的影响来自于一个人在组织的正式结构中的职位, 包括聘用、解雇、训导、晋升和加薪的权力。

**权力 (12) power** A 能够影响 B 的行为, 使其这样去做而不那样去做。

**权力距离 (2) power distance** 一种民族文化属性, 描述的是社会对于机构和组织内权

力分配不平等的认可程度。

**权力需要 (6) power need** 能影响他人以某种方式而不以其他方式行为的意愿。

**权术 (12) power tactics** 个体把权力基础转化为具体活动的方式。

**原有状态阶段 (17) prearrival stage** 社会化过程中的学习阶段, 其发生在新员工进入组织之前。

**规范性簇 (8) prescribed clusters** 正式群体, 如部门、工作团队、特别工作组和委员会。

**问题 (4) problem** 事件的当前状态与理想状态之间的差距。

**问题解决型团队 (9) problem-solving teams**

由来自同一部门的 5 名~12 名员工组成的群体, 他们每周见面几个小时, 共同讨论对质量、效率和工作环境的改进。

**程序公平 (6) procedural justice** 对确定报酬分配的过程感到公平。

**过程咨询 (18) process consultation** 外部顾问告诉管理者他的周围、他自己及他与其他人之间正在发生什么事, 从而确定出需要改进的过程。

**过程价值分析 (15) process value analysis** 对每一组织过程对组织的特殊优势贡献价值程度的确定。

**生产导向的领导者 (15) production-oriented leader** 重视工作技术或任务的领导者。

**生产率 (1) productivity** 包括了效果和效率两方面的工作绩效测量。

**利润分成方案 (7) profit-sharing plans** 一种组织内部的方案, 根据公司已有的计算效益的公式来分配报酬。

**投射 (4) projection** 把自己的特点归因到别人身上。

**心理契约 (8) psychological contract** 一种未写出来的协议, 包括管理者对员工的期望, 以及员工对管理者的期望。

**质量圈 (7) quality circle** 员工的工作群体定期见面, 讨论质量问题, 调查原因, 推荐解决方案, 并实施正确的活动。

**生活质量 (2) quality of life** 一种民族文

化属性, 重视人际关系并关心别人。

**生活数量 (2) quantity of life** 一种民族文化属性, 描述的是以自我中心和物质主义为特点的社会价值观程度。

**理性 (4) rationality** 稳定且价值最大的选择。

**互惠式相互依赖关系 (13) reciprocal interdependence** 群体之间相互交换投入与产出。

**再造工程 (1) reengineering** 重新思考工作如何从事以及组织如何建构, 就好像它们过去是匆忙建立起来的。

**参照性权力 (12) referent power** 由于个体拥有令他人羡慕的资源或个性特质而产生的影响力。

**重新冻结 (18) refreezing** 通过对推动力与抑制力进行平衡而固化变革。

**强化理论 (6) reinforcement theory** 该理论认为行为是结果的函数。

**代表参与 (7) representative participation** 通过一小组员工代表的活动使工人参与组织的决策活动。

**约束力 (18) restraining forces** 阻止活动脱离现状的力量。

**奖赏性权力 (12) reward power** 由于能分配他人所看重的奖励而实现的依从。

**仪式 (17) rituals** 为了表明和强化组织最关键的价值观, 最重要的目标和最重要的人而进行的重复性活动序列。

**角色 (8) role** 当一个人在社会性单位中占有某一具体位置时, 被期望的一系列行为模式。

**角色冲突 (8) role conflict** 个体面对各种不同角色期待的情境。

**角色期待 (8) role expectations** 别人认为你应该在某一具体情境中如何行为。

**角色同一性 (8) role identity** 与角色一致的具体态度和行为。

**角色知觉 (8) role perception** 个体认为自己应该在某一具体情境中作出什么样的行为反应。

**满意解决模型 (4) satisficing model** 一种

决策模型,决策者选择第一个“足够好”的方案,也就是说,这一方案不但是令人满意的,而且是足以胜任的。

**第二层次的变革 (18) second-order change** 多维度、多水平、不连续、激进的变革。

**选择性知觉 (4) selective perception** 人们在自己的兴趣、背景、经历和态度基础上有选择地解释他们所看到的内容。

**自我实现 (6) self-actualization** 能够充分发挥个体潜力的内驱力。

**自我效能感 (6) self-efficacy** 个体认为自己能够完成任务的信念。

**自尊 (3) self-esteem** 个体喜欢或不喜欢自己的程度。

**自我实现预言 (4) self-fulfilling prophecy** 当 A 未能准确地认识 B,但这种认识所产生的预期却导致了 B 的行为与 A 最初的认识相一致的现象。

**自我管理型团队 (9) self-managed work teams** 由 10 人~15 人组成的群体,他们承担了过去主管的责任。

**自我管理 (3) self-management** 一种学习技术,让个体管理自己的行为以降低必要的外部管理控制。

**自我监控 (3) self-monitoring** 一种人格特质,衡量的是个体根据外部的情境因素调整自己行为的能力。

**自我知觉理论 (5) self-perception theory** 在事实发生之后能够使已经发生的活动讲得通的一种态度。

**自我服务偏见 (4) self-serving bias** 个体把自己的成功归因于内部因素,而把失败归因于外部因素的一种倾向。

**敏感性训练 (18) sensitivity training** 通过无结构的群体相互作用而寻求改变行为的训练小组。

**顺序式相互依赖关系 (13) sequential interdependence** 一个群体依赖于另一个群体对它的投入,但这种依赖关系是单向的。

**性骚扰 (12) sexual harassment** 不受欢迎的接近,性要求,以及其他有关性意味的言语或身体活动。

**塑造行为 (3) shaping behavior** 系统地强化每一序列步骤,以使个体越来越接近理想行为。

**相似性错误 (16) similarity error** 当评估他人时,与评估者认为自己具有的特点相一致的那些特质,评估者给予了更多注意。

**简单结构 (14) simple structure** 这种结构的特点是:部门化程度低,控制跨度宽,权威集中在一个人身上,缺乏正规化。

**单环学习 (18) single-loop learning** 利用过去的规则和当前的政策来改正错误。

**情境领导理论 (11) situational leadership theory** 注重下属成熟程度的权变理论。

**技能工资 (7) skill-based pay** 工资水平以工人具有多大技能和他能做多少工作为基础。

**技能多样性 (15) skill variety** 工作对各种不同类型活动的需求程度。

**社会化 (17) socialization** 使得个体适应组织文化的过程。

**社会信息加工模型 (15) social information processing model** 当员工与其他人进行交往时,对其他人的社交暗示所作出的态度和行为的反应。

**社会学习理论 (3) social-learning theor** 人们可以通过观察和直接经验两种途径进行学习的观点。

**社会惰化 (8) social loafing** 个体与他人共同工作时比自己单独工作付出的努力更少的倾向。

**社交网络 (8) social networks** 在特定的个体之间的一系列具体联系。

**社会关系图 (8) sociogram** 根据面试或问卷得到的信息,以图形方式表示组织成员的社交偏好。

**社会测量法 (8) sociometry** 一种用于研究群体互动的分析技术。

**控制跨度 (14) span of control** 一名管理者能够有效地直接指导下属的数量。

**道德发展阶段 (4) stages of moral development** 对个体的道德判断能力的评价。

**明星 (8) stars** 在网络中关系网最密的个

体

**地位 (8) status** 由其他人给群体或群体成员界定社会地位与等级。

**刻板印象 (4) stereotyping** 根据某人所在的团体知觉为基础来判断某人。

**震荡 (8) storming** 群体发展的第2阶段, 以群体内部的冲突为特点。

**压力 (15) stress** 一种动态情境, 此时个体面对的是与其愿望有关的机会、限制和要求, 而他们认识到结果十分重要却又不确定。

**强文化 (17) strong cultures** 其核心价值观被强烈坚持和广泛认同的文化。

**亚文化 (17) subcultures** 组织内部的小文化, 一般因为部门设计和地域分散而出现。

**调查反馈 (18) survey feedback** 运用问卷来确认成员之间的知觉差异, 接着是讨论和提供解决办法。

**协同效应 (8) synergy** 由两种以上的物质所产生的效果不同于单一物质作用的总和。

**系统研究 (1) systematic study** 对事物间的关系进行考察, 试图解释原因与结果, 得出的结论建立在科学证据之上。

**任务特性理论 (15) task characteristic theory** 这种理论寻求的是确定工作的任务特点, 这些特点如何组合起来构成不同的工作, 以及它们与员工的动机、满意水平和工作绩效的关系。

**任务攻坚队 (9) task force** 临时性的多功能团队。

**任务型群体 (9): task group** 那些共同工作以完成一项任务的群体。

**任务同一性 (15) task identity** 职位对完成一整套条块分明的工作的需求程度。

**任务重要性 (15) task significance** 一项工作对其他人的生活或工作发生实质影响的程度。

**任务结构 (11) task structure** 工作分配的程序化程度。

**任务不确定性 (13) task uncertainty** 任务的不确定性程度越高, 所作出的反应就越多。相反, 不确定性程度低的任务包括常规

任务和标准化的活动。

**团队建设 (18) team building** 团队成员之间高度互动以提高信任与开放程度。

**团队结构 (14) team structure** 使用团队作为协调工作活动的核心手段。

**技术技能 (1) technical skills** 应用专业知识或才能的能力。

**技术 (14) technology** 一个组织把它的投入转化为产品的手段。

**在家办公 (15) telecommuting** 员工把自己的计算机与办公室的计算机相联, 从而可以在家里工作。

**终极价值观 (5) terminal values** 一种期望存在的终极状态, 是一个人希望通过一生而实现的目标。

**X 理论 (6) theory X** 该理论认为员工不喜欢工作, 懒惰, 逃避责任, 必须强迫他们工作。

**Y 理论 (6) theory Y** 该理论认为员工喜欢工作, 有创造性, 愿意承担责任, 能够进行自我引导。

**全面质量管理 (1) total quality management (TQM)** 一种管理哲学, 认为通过对整个企业过程的不断改进可以持续赢得顾客的满意感。

**冲突的传统观点 (13) traditional view of conflict** 认为所有的冲突都有害并应避免的观点。

**领导的特质理论 (11) trait theories of leadership** 寻求领导者与非领导者在个性、社会、生理或心理特质上差异的理论。

**交易型领导者 (11) transactional leaders** 领导者通过澄清角色与工作要求从而建立目标来指导和激励他们的下属。

**变革型领导者 (11) transformational leaders** 提供个体化的思考、内部激励, 并拥有领袖魅力的领导者。

**信任 (9) trust** 高绩效工作团队的一个特点, 成员之间相互信任对方的诚实、个性和能力。

**流动 (1) turnover** 自觉或非自觉的永久性的脱离组织。

**A型人格 (3) type A personality** 长时间不间断地争取在越来越少的时间里干越来越多的事的一种进取性人格类型。如果有必要,会对阻碍自己努力的其他人或事进行攻击。

**不确定性规避 (2) uncertainty avoidance** 一种民族文化属性,描述的是社会对不确定性和模糊情境感觉受到威胁,并试图回避它们的程度。

**解冻 (18) unfreezing** 为了克服个体阻力和群体规范压力而进行的变革努力。

**命令统一性 (14) unity of command** 一名下属应该只对一名主管直接负责。

**功利主义 (4) utilitarianism** 所作出的决策是为了最大限度地提供最大利益。

**价值系统 (5) value system** 根据强度水平来排列的个体价值观的等级结构。

**价值观 (5) values** 一系列基本的信念,认为某种具体的行为方式或存在的最终状态比其他方式对个体或社会更可取。

**浮动工资方案 (7) variable-pay programs** 员工报酬的一部分是以个人或组织的绩效指标为基础。

**可变时距程序 (3) variable-interval schedule** 分配奖励的时间不固定,使强化不可预期。

**可变比率程序 (3) variable-ratio schedule** 根据个体的行为而变化奖励。

**虚拟组织 (14) virtual organization** 一种小

型的、核心的组织,其通过外部资源提供主要的企业功能。

**建议 (5) voice** 通过积极、建设性的努力来改进条件的不满意表达方式。

**身心健康方案 (15) wellness programs** 一种组织支持方案,注重于员工的身心两方面的状况。

**揭发者 (4) whistle-blowers** 向组织内外的权威机构报告他们雇主的不道德活动的个体。

**劳动力多元化 (1) work force diversity** 通过引入不同的群体使组织的异质程度提高。

**工作群体 (9) work group** 群体成员之间相互作用,共享信息,共同决策,相互帮助以完成自己领域的责任。

**工作抽样 (16) work sampling** 创设一个小规模的模拟工作情境,来评估工作申请者的能力。

**工作团队 (9) work team** 群体的成员通过努力而达到的工作绩效远大于个体的绩效之和。

**工作专门化 (14) work specialization** 在组织中工作任务被划分成若干步骤来完成的细化程度。

**工作委员会 (7) works councils** 由员工命名或选举的群体,当管理层要作出人事方面的决策时必须与他们商量。