

# PART 1

第一部分

## 导 论

第1章 组织行为学入门

# 组织行为学入门

1. 定义组织行为学。
2. 阐明系统性研究对组织行为学的价值。
3. 明确对组织行为学有贡献的几个主要行为学科。
4. 说明为什么组织行为学中几乎不存在绝对的准则。
5. 识别管理者在应用组织行为学的概念时所遇到的机会与挑战。
6. 明确组织行为学的三个研究层次。



如果你要求一个管理者描述他们最经常遇到的或者最棘手的问题，往往你会得到类似的答案。管理者最经常谈到的是“人”的问题。他们会谈到自己上司拙劣的沟通技能、员工缺乏工作热情、团队成员之间的矛盾、克服员工对公司重组的阻力等诸如此类的问题。因此，你可能会惊讶地发现，近年来有关人际技能的课程已经成为商学院教育重要的组成部分之一。

20 世纪 80 年代末期之前，商学院的课程一直重视管理技术方面，如关注经济学、会计学和量化技能，对行为与人际技能方面的课程则相对不太重视。不过，在过去 30 年中，商学院的教师已经逐渐意识到，理解人的行为在很大程度上决定了管理者的管理效能，因此很多学校已经增设了针对人际技能的必修课。

开发管理者人际技能的同时也能帮助组织吸引和留住绩效优秀的员工。不论人才市场的状况如何，表现杰出的员工常常是稀缺的。在吸引人才方面，被公认为优秀雇主的公司拥有很大的优势。近来一项对几百个公司和两万多名受访者的调查结果显示，同事和主管之间的社会关系与总体工作满意度呈现出较强的相关性。积极的社会关系也与工作压力的降低和辞职意愿的降低有关。<sup>1</sup> 因此，如果管理者的人际技能较好，那么工作氛围很可能是和谐的，而这会令招聘和留住合格员工的工作容易一些。创造一个快乐的工作环境也能产生经济效益。人们发现，被公认是优秀雇主的公司（例如美国最佳雇主 100 强）往往有着卓越的财务表现。<sup>2</sup>

我们开始逐渐理解，在当今竞争激烈和要求严格的职场中，管理者单靠技术性的技能是不会成功的。他们同时也需要良好的人际技能。本书旨在帮助管理者或者未来的管理者开发这些人际技能。

## 1.1 走进组织行为学

我们已经在上文解释了人际技能的重要性。但是本书或者这门学科都不称为“人际技能”，被广泛用来描述这门学科的术语是“组织行为学”。

**组织行为学**（organizational behavior, OB）是这样一门学科，它研究个体、群体和结构对组织中行为的影响，其目的是利用这门知识来提高组织的效能。这句话比较长，下面会分解开来进行解释。

组织行为学是一门研究学科，意即它基于常识而专注于一个领域。它研究哪些内容呢？它研究的是组织中行为的三个决定要素：个体、群体和结构。此外，组织行为学是利用个体、群体和结构对行为的影响等知识，令组织的工作更有效率。

综上所述，组织行为学是研究人在组织中做什么，以及他们的行为如何影响组织绩效的学科。另外，因为组织行为学特别关注与员工相关的问题，故而你应该可以料到这门学科强调与岗位、工作、缺勤、员工离职率、工作效率、员工绩效和管理等方面相关联的行

---

组织行为学的目标是理解和预测组织中的人类行为。复杂的人类行为是不容易预测的，但这些行为也并非随机产生，所有个体的行为背后都存在某些特定的一致性。

---

为表现。尽管人们对组织行为学所涉及的主题的相对重要性还有所争论，但下面还是列出了一些核心的主题：

- 激励
- 领导者的行为和权力
- 群体结构和过程
- 人格、感情和价值观
- 态度的产生和知觉
- 变革过程
- 冲突和谈判
- 工作设计<sup>3</sup>

## 1.2 与人类直觉互补的系统性研究

我们都是行为学科的研究者。不论你是否曾经明确思考过下列情况，但几乎你在一生中都在“解读”他人、观察他们的行为，并试图解释你所目睹的现象或者预测人们在不同的情况下会怎么做。遗憾的是，随意解读他人或者根据常识来解读他人的方法经常导致错误的预测，不过你还是可以通过一种更加系统性的方法来弥补直觉的手段，从而提高自己的预测能力。

本书所介绍的系统性方法能够揭示重要的事实和关系，并以此为基础，令你能更准确地预测行为。在这种系统性方法背后的信念是行为并非随机。我们能够找到所有个体所做出的行为背后最根本的一致性，对其加以修正来反映个体之间的不同。

这些根本一致的因素非常重要。为什么？因为它们是预测的基础。行为通常是可预测的，系统性的研究行为是做出合理精确预测的手段。当我们使用**系统性研究**（systematic study）这个术语的时候，指的是通过观察人们的关系，试图定位因果何在，并根据科学证据做出结论。所谓科学证据是指在控制条件下收集，并用合理、严谨的方式去测量和解读的数据。

**循证管理**（evidence-based management, EBM）是对系统性研究的补充，它指的是在现有最佳的科学证据条件下做出管理决策。例如，我们希望医生能够根据现有最近的病情来对病人做出医疗护理决策。循证管理思想认为管理者也应该如此，即在思考管理问题时更多采用科学的角度。一位管理者可能提出一个管理问题，寻找现有最佳的证据，并将与手中问题或案例相关的知识付诸实践。你可能认为这个论点很难被推翻（管理者是否认为决策不应该基于证据吗），但大多数管理决策依旧是凭“拍脑袋”做出的，很少基于对现有证据的系统性研究。<sup>4</sup>

系统性研究与循证管理是对**直觉**（intuition）的补充，帮助我们预测他人（或者我们自己）的行为方式。当然，你所相信的“非系统性”方法也并非一定错误。杰克·韦尔奇（通用电气前任 CEO）说过：“当然，难点就在于知道何时应该跟着感觉走。”但如果我们

做所有的决定都基于直觉，那么我们很可能只掌握不完全的信息，这就好比根据不完全的数据来做投资决策一样。

### 1.3 与组织行为学相关的学科

组织行为学是一门建立在一些行为学科之上的应用行为学科，这些学科主要包括心理学和社会心理学、社会学和人类学等。心理学的贡献主要在于个体或微观研究的层面，而其他学科的贡献则帮助我们理解诸如群体过程和组织等宏观概念。图 1-1 列示了这些学科对组织行为学的贡献概览。

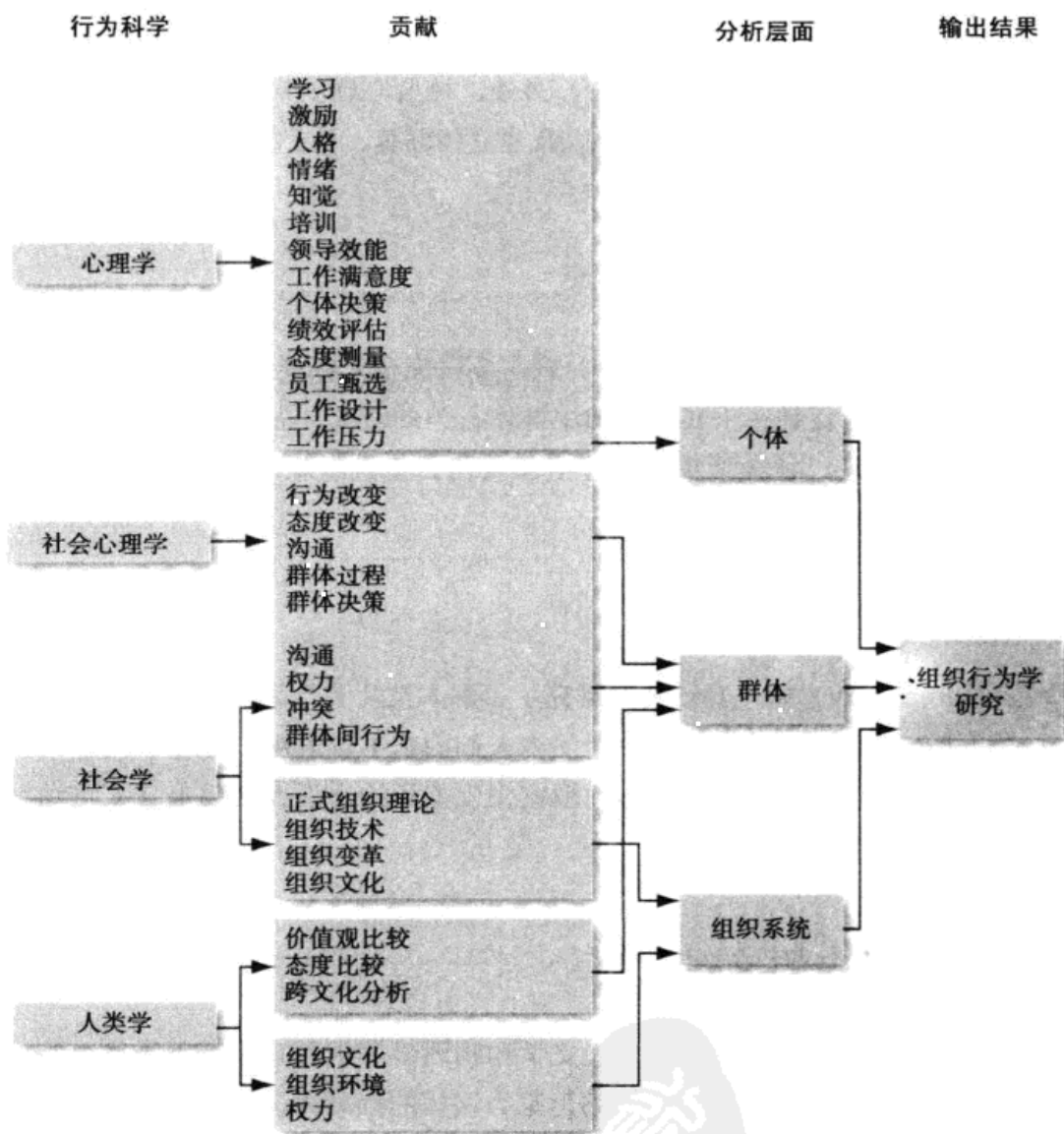


图 1-1 相关学科对组织行为学的贡献

#### 1.3.1 心理学

心理学（psychology）力求测量、解释有时也会改变人类和其他动物行为的科学。心

理学中对组织行为学有贡献，并将继续为其注入新鲜血液的是学习理论家、人格理论家、咨询心理学家，最重要的是工业组织心理学家。

早期的工业组织心理学家主要关注疲劳、厌倦和其他与工作条件有关的因素，这些因素妨碍了工作绩效。近期的研究已经扩展到学习、知觉、人格、情绪、培训、领导效能、需求和激励、工作满意度、决策过程、绩效评估、态度测量、员工甄选技能、工作设计及工作压力等方面。

### 1.3.2 社会心理学

**社会心理学**（social psychology）通常被看做心理学的一个分支，但它是心理学和社会学相结合的产物，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在于对态度的测量、理解和改变的研究、判别沟通模式以及建立信任等。他们对我们研究的群体行为、权力和冲突做出了巨大的贡献。

### 1.3.3 社会学

心理学关注个体，而**社会学**（sociology）则主要研究个人在社会环境或文化中的表现。社会学家对组织行为学的贡献在于其对组织中群体行为的研究，尤其是正式的、复杂的组织。也许最重要的贡献是，社会学家研究了组织文化、正式组织理论和结构、组织技术、沟通、权力和冲突等。

### 1.3.4 人类学

**人类学**（anthropology）通过对社会的研究，了解人类及其行为。人类学家对文化和环境的研究，使得我们了解不同国家和不同组织内人们的基本价值观、态度和国家文化的差异。我们现在对组织文化、组织环境和不同国家文化差异的认识大多数来自人类学家或采用人类学方法的研究结果。

## 1.4 组织行为学中的绝对原则

自然科学中存在绝对的法则，化学、天文学和物理学等学科互相都不矛盾，并可应用于广泛的情况。这些学科的科学家可以总结出重力这样的抽象概念，或者有信心将宇航员送到太空中去修理卫星。但是，正如一位知名的行为研究学者所观察到的：“上帝把所有的简单问题都给了物理学家。”人类是复杂的，几乎不存在简单的通用准则来解释组织行为。因为我们每个人都不同，故而很难找到简单、精确和普适性的抽象理论。在同样的情况下，两个人可能会有迥异的表现，在不同的情况下即使同一个人的行为也会有所变化。并不是所有人都为金钱所动，人们在宗教活动中的表现也会与在聚会上有很大差别。



当然，这并不意味着我们不能对人类行为做出合理、精确的解释以及做出有根据的预测，而是说组织行为学的概念必须反映情境、权变或条件因素。我们可以称 $x$ 能够带来 $y$ ，但前提是必须在 $z$ 条件下， $z$ 就是权变变量。组织行为学这门学科就是将通用概念应用在特定情境、特定的人或者群体当中的学科。例如，组织行为学学者会尽量避免提出“每个人都喜欢复杂和具有挑战性的工作（一般的意义）”这样的说法。原因是什么？因为并不是每个人都希望面临挑战性的工作。有些人更偏好习以为常的工作而不是包含差异性的工作，或者偏好简单的工作而不是复杂的工作。一个人乐于从事的工作可能并不为另一个人所热衷，一份工作的吸引力仅仅对做这份工作的人来说有意义。

在浏览本书的过程中，你将遇到基于研究基础上的丰富理论，它们解释了人们在组织中的行为表现。本书不会提供过多直白的因果关系。因为这些因果关系本来就很少。组织行为理论反映着研究对象的性质，而人本身就很复杂。

## 1.5 组织行为学的挑战和机会

对于管理者来说，理解组织行为从未如现在这样重要。看看组织中发生的巨大变革吧。员工年龄增长，职场中出现了越来越多的女性和少数民族裔，公司裁员以及大量聘用临时工的现象令员工对雇主的忠诚度降低，全球化的竞争要求员工应对快速变革的灵活性越来越高。全球经济衰退也对管理者提出了在不稳定时期解决员工之间共事和员工管理问题的挑战。

---

学习组织行为学概念比以往任何时候都更加重要，这是有很多原因的。

---

简言之，当今的挑战也带来了机会，即管理者可以应用组织行为学的概念。我们将在本节中讨论管理者面临的一些最重要的问题，组织行为学能够为这些问题提出解决方案，至少能够为解决问题提供深刻的见解。

### 1.5.1 应对经济压力

当美国经济在2008年走入持久的低迷时，几乎世界上所有大型经济体都逐一迈入了相似的状况。临时解雇和裁员的情况非常广泛，即使那些留住饭碗的人也往往被迫接受薪水的下调。

在经济艰难时刻，高效的管理往往非常珍贵。在经济繁荣时，任何人都能开一家公司，优秀的管理和拙劣的管理之间的差别不过就是赢利和更多赢利之间的区别。但是，当宏观经济不好时，管理者要解雇必须解雇的员工，也要在保持产出的同时节省成本，还要担心公司的未来。优秀的管理和拙劣的管理之间的差别可能是赢利与损失之间的差别，最终是生死存亡的差别。

在经济艰难时管理员工并不比经济繁荣时管理员工更简单，但组织行为学的方法却有所不同。在经济繁荣时，管理者应该掌握如何奖励员工、满足员工和留住员工。在经济衰退时，压力管理、决策和解决问题等就成为核心问题。

### 1.5.2 应对全球化

组织的发展不再受国界的限制了。汉堡王公司归一家英国公司所有，麦当劳在莫斯科也出售汉堡包，埃克森这家所谓的美国公司，其收入的 75% 来自美国以外的国家和地区。芬兰手机制造商诺基亚招聘的新员工越来越多来自印度、中国或其他发展中国家，诺基亚坐落在赫尔辛基著名研发中心里的非芬兰籍员工比芬兰籍员工还要多。所有大型汽车制造商目前都在本国以外的地区生产汽车，本田汽车的产地是俄亥俄州，福特在巴西，大众在墨西哥，奔驰和宝马都在南非。

世界已经变成了一个地球村。在这个过程中，管理者的工作逐渐发生了转变。

#### 1. 海外工作增加

如果你是一名管理者，很可能发现自己总是被派往海外工作，例如被调职到公司地处他国的运营部门或子公司。就任之后，你就要管理一群拥有完全不同的需求、希望和态度的员工。

#### 2. 与不同的文化者共事

即使在你自己的国家工作，你也会经常与那些出生在不同国家或成长在不同文化下的上司、同事和其他员工共同工作。能够激励你的条件不一定能够激励他们。你的沟通风格可能是直白公开的，而其他人可能会觉得你的风格令人不舒服或者产生威胁。要与不同文化背景的人共同高效工作，你需要了解塑造他们的文化、地理和信仰，并知晓如何改变自己的管理风格来应对差异。

#### 3. 管理工作岗位向劳动力低成本国家流动

发达国家的最低工资常常是每小时 6 美元以上，而一些公司却依赖发展中国家每小时 30 美分的劳动力，发达国家的管理者越来越难与后者竞争。因此美国很多人都穿着中国制造的服装，工作用的电脑芯片来自中国台湾，电影在加拿大拍摄等并非偶然现象。在全球经济中，工作岗位往往是流动的，更加低廉的成本令一些公司得到了比较优势，而某些劳动力群体、政治家和本地社区领导者将工作岗位的输出视为破坏了本地的就业市场。管理者要面对平衡其组织利益与承担所在社区责任两者之间的矛盾这一难题。

### 1.5.3 管理劳动力多元化

组织面临的一个重要挑战是适应不同背景的员工。我们将这种挑战称为“劳动力多元化”。全球化关注的是不同国家人和人之间的区别，而劳动力多元化则主要关注在给定国家内部人和人之间的区别。

**劳动力多元化**（workforce diversity）认为劳动力包括男性和女性，也包括很多种族和民族群体，还包括拥有各种体力和心理能力的个体，以及不同年龄和性取向的人。全球都在关心如何管理这种多元化现象。在中东人向欧洲移民时，大多数欧洲国家都经历了快速

的成长期。阿根廷和委内瑞拉也有很多来自其他南美洲国家的移民。从印度、伊拉克到印度尼西亚，这些国家都存在明显的文化多元性。

在 20 世纪后半叶，美国劳动力中最明显的变化是女性员工的数量快速增加。例如，20 世纪 50 年代，只有 29.6% 的劳动力是女性。到 2008 年，这一比例已经上升到 46.5%。21 世纪前半叶最令人注目的变化应当是种族和民族构成的变化以及婴儿潮一代人的老龄化。到 2050 年，西班牙裔劳动力的比例将从当今的 11% 上升到 24%。同时，劳动力也将于近期走向老龄化。55 岁以上年龄层的比例目前是 13%，2014 年将会上升到 20%。

我们在第 2 章中会更详细地介绍劳动力多元化这一话题，这里只要介绍这种趋势会对所有国家的管理者和员工带来巨大的机会和挑战。我们如何才能利用群体中的差异性从而获得竞争优势？我们是否应当用同样的方式对待所有员工？我们是否应当认可个体和文化差异性？我们如何在员工群体中培养文化意识的同时不失去政治正确性？各个国家的法律要求如何？表 1-1 列示了当代组织中劳动力多元化的主要分类。

表 1-1 劳动力多元化的主要分类

性别	美国劳动力几近半数女性。在世界的大多数国家里，劳动力中的女性比例都在上升。组织需要确保招聘和聘用政策对个体来说都提供公平的机会，没有性别上的差异
种族	西班牙裔、黑人和亚洲人在美国劳动力的比例中持续上升。组织需要确保各种政策都为他们提供公平的机会，而没有种族上的区分
国籍	在美国劳动力中，来自非英语母语国家的移民比例正在持续上升。由于美国的雇主有权要求工作场所和工作相关活动中都采用英语，当员工的英语能力较弱时就会发生沟通问题
年龄	美国劳动力正在老龄化，近期的民意调查结果指出，员工中希望工作年限超过传统 65 岁的比例越来越高。组织不能有年龄歧视，要为满足年长员工的需求提供方便
残疾	组织必须确保工作岗位和工作场所能够适合那些精神、身体和健康方面不方便的员工工作
家庭成员	数量正在上升的同性恋员工以及与异性同居的员工都要求公司像对待传统意义上结婚的夫妻一样为他们的伴侣提供相同的权利和福利
信仰	组织要慎重对待非基督教信仰的员工的习俗、仪式和假期，以及外表和衣着，如信仰犹太教、伊斯兰教、印度教、佛教以及锡克教的员工，并且确保他们不会因为其外表和行为遭受不利的影响

1.5.4 提高客户服务能力

当今，大多数来自发达国家的员工都在服务行业工作，在美国这一比例为 80%。在澳大利亚，73% 的劳动力就职于服务行业。在英国、德国和日本，这一比例分别为 69%、68% 和 65%。服务性工作包括技术支持代表、快餐店柜台员工、销售员、餐厅服务员、护

士、汽车修理工、顾问、信用卡销售代表、理财规划师和空姐等。这些工作的共同特点是大量接触组织的客户。很多组织的失败都可归结为其员工未能令客户感到愉悦。管理者需要创造一种快速对客户要求做出反应的文化。组织行为学能为管理者提供相当有价值的指导,帮助他们创造这种文化,令员工友善而礼貌、平易近人、知识丰富、积极回应客户需求,愿意为了令客户愉悦而执行必要的工作。<sup>5</sup>

### 1.5.5 提高人际技能

在你通读全书的过程中,我们将逐步介绍相关的概念和理论,帮助你解释和预测人们工作时的行为。另外,你还将深入了解某些能在工作中使用的特定人际技能。例如,你将学到一些设计激励性工作岗位的方法、提高聆听技能的技巧,以及如何令团队工作更有效率。

### 1.5.6 鼓励创新和变革

W. T. 格兰特、伍尔·沃斯(Wool Worth)、史密斯·科罗纳(Smith Corona)、环球航空公司、伯利恒钢铁和世通到底发生了什么?这些巨人都纷纷倒下了。为何其他如通用汽车、西尔斯、波音、朗讯科技这些商业巨头采取了大规模的成本缩减方案,并裁掉了上千个职位?答案是避免破产。

当今成功的组织必须鼓励创新,掌握变革的艺术。否则,他们将成为下一个破产者。胜利将属于这样的组织:它们能保持灵活性、不断改善质量、通过持续不断地革新产品和服务来击败竞争对手。由于大量小型比萨饼店管理者一直坚持多年来的经营方式,达美乐这家比萨饼店成功地击败了这些小型饼店。由于亚马逊网站成功地证明了网站售书(几乎任何其他商品也可以)这种经营模式,从而导致了許多独立书店倒闭。在多年来的业绩平平之后,波音公司意识到自身需要改变经营模式,因此设计了787梦航(Dreamliner)并令该公司重摘世界最大型飞机生产厂商的桂冠。

组织的员工既可能是创新和变革的推动者,也可能是最主要的绊脚石。管理者所面临的挑战是如何激发员工的创造力和对变革的承受力。组织行为学的领域为管理者提供了丰富的理念和技能,令他们能够实现这些目标。

### 1.5.7 管理“临时性”

全球化、产能的提高和科技的进步要求组织为了生存必须能够具有快速灵活的变革能力,结果造成了大多数管理者和员工当今工作的环境被贴切地称为“临时”的环境。

员工必须不断更新他们的知识和技能才能适应新的工作要求。卡特皮勒、福特和美铝等公司生产部门的员工现在必须在电脑生产装置上操作。这在20年前的岗位描述中并不存在。过去,员工被指派到一个特定的工作小组中,与相同的一群人每日共同工作,很大程度上令员工产生工作安全感。这种稳定的工作性质被当前临时性的工作团队所替代,工作



团队的成员可能是来自不同部门的员工,为了满足时常改变的工作性质,员工工作轮换更加频繁。最终,组织处在一个不停变动的状态。它们不断重构各个部门,出售业绩不好的业务,精简运营部门员工,将非核心服务和运营业务外包给其他组织,并用临时工替代固定工。

当今,管理者和员工必须学会应对这种临时性、灵活性、自发性和不可预测性。组织行为学的研究能够帮助你更好地理解这种不断改变的工作环境,处理变革遇到的阻力以及创造一种善于面对变革的组织文化。

### 1.5.8 在网络化组织中工作

网络化组织能够令员工即使相距千里也能共同工作。独立的分包商可以通过计算机与在全球变换的工作地点相沟通,也能根据服务要求更换雇主。软件程序设计师、图像设计师、系统分析师、技术文档工程师、图像研究员、书籍及媒体编辑以及医疗记录师等是一些能够在家或在办公室外的其他地点工作的岗位示例。

在网络中的不同组织中,管理者的工作都是不同的。激励和领导以及在网上集体决策等工作所要求的技能与人们亲身在一个地点会面时所要求的技能不同。越来越多的员工都通过网络与其他人联络、工作,管理者也必须发展自己的新技能。组织行为学能为管理者培养这些技能提供一些有价值的见解。

### 1.5.9 帮助员工平衡工作与生活

20世纪六七十年代的典型员工会从周一到周五在一个特定的工作场所中工作,其工作时间也被清晰地定义为连续8~9小时。对于当今大部分工作来说已经不再是这种情况了。员工抱怨工作时间与非工作时间的界限越来越模糊了,这样就产生了个人冲突和压力。<sup>6</sup>同时,当今的职场能为那些能够创造并设计自己角色的员工提供很多机会。

工作与生活的冲突是怎么产生的呢?首先,全球化组织的创立意味着世界不再有沉睡的黑夜。每一天的任何时间通用电气都有上千名员工在世界的某处工作着。同事之间或员工与客户之间穿越8~10个时区的交流需求意味着很多全球性公司员工要每日24小时随时待命。其次,信息传播技术已经能够做到让技术和专业员工在家中工作、在车中工作,甚至在塔希提岛的海滩上工作,但这也意味着很多人认为自己从未真正离开过办公室。再次,组织不断要求员工延长工作时间。在近10年以来,美国的周工作时长已经从43小时上升到47小时,每周工作50小时以上者的比例已经从24%跳升至37%。最后,双职工家庭数量的上升令已婚的员工很难找到时间兼顾家庭、配偶、孩子、家长和朋友。几百万个单亲家庭和需要赡养老人的员工在工作职责和家庭责任的平衡方面受到的挑战更大。

员工正逐渐意识到工作在侵袭自己的私人生活,他们对此感到不快。近期的研究显示员工希望其工作安排更具有灵活性,这样他们能够更好地管理好工作和生活的冲突。<sup>7</sup>实际上,工作与生活之间的平衡已经超过了工作安全感,成为员工首要关心的问题。<sup>8</sup>新一代员工往往显示出相似的担忧。<sup>9</sup>大多数大学中的学生都认为保持私人生活和工作的平衡是他们

主要的人生目标；他们希望在工作之外还能有自己的生活。不能帮助员工达到工作和生活平衡的组织会越来越难吸引或留住大多数有能力、有热情的员工。

正如后面几章谈到的，组织行为学这门学科为管理者提供了一些建议和指引，帮助他们设计工作环境和工作岗位，从而帮助员工更好地解决工作和生活之间冲突的问题。

### 1.5.10 鼓励道德行为

在以缩减成本、期望提高员工工作效率和市场竞争激烈为特征的几个组织中，许多员工被迫“抄近路走捷径”，行为越轨或卷入其他不正当活动的现象屡见不鲜。

组织成员面临着越来越多的“道德困境”(ethical dilemmas)和“道德选择”(ethical choices)，他们需要判断哪些行为是正确的或错误的。良好的道德行为的构成要素从未得到明确定义，近年来，对错之分也开始变得模糊。员工经常看到身边的人做出不道德的行为，如公众选举的官员虚报费用或者收受贿赂，公司管理层虚报利润从而兑现自己丰厚的股票期权奖励，大学管理层放任教练鼓励得到奖学金的运动员选取简单的课程。一旦被揭穿，这些人都会用“人人都这样干”或者“当前你必须抓住一切机会”这样的借口来为自己开脱。在全球经济背景下，判断道德正确的行为方式非常困难，因为不同的文化对某些道德问题看法不同。<sup>10</sup>例如，当经济衰退到来时公平地对待每一位员工的方式在不同的文化背景下会有所不同。人们是否想知道为何员工对管理的信心越来越低，以及为何员工对究竟什么才是组织道德行为越来越持怀疑态度？<sup>11</sup>

管理者和组织通常用这样一些手段来应对不道德行为所带来的问题。<sup>12</sup>他们撰写并分发道德准则来指引员工处理道德困境。他们会举行研讨会、讲习班和其他培训项目来鼓励道德行为。他们还聘用内部顾问，往往在匿名的状况下帮助员工解决道德问题，他们也会制定针对揭发组织内部不道德行为的员工保护机制。

当今的管理者必须为员工创造一种道德健康的工作环境，令员工在这种环境中高效地工作，而不会对何为正确或错误的行为有丝毫置疑。强烈提倡道德的公司会鼓励员工表现出正直的品质，并且其坚定的道德领导力能够影响员工的决策，令他们的表现更加道德。<sup>13</sup>在后续的章节中，我们将探讨管理者为了创造一个道德健康的工作环境可以采取的做法，从而帮助员工处理道德模糊的情况。

## 1.6 本书结构

如何更好地解释、预测和控制行为呢？我们现在构建一个框架。正如图 1-2 中展示的，组织行为学的特点是拥有三个分析层次。我们从个体层次到组织系统层次的过程中，附加了我们对组织行为的理解。

第 1～7 章讨论组织中的个体。我们首先讨论个体行为的基础，即人格和价值观。然后，我们讨论知觉、决策和态度。接下来，我们关注激励状态在个体行为中起到的作用。作为这一部分的总结，我们将讨论情绪和感情。

个体在组织中的行为并不是个体行为的简单相加。个体在组织中的行为与他们个人单独的行为是不同的。第8~12章讨论群体行为。我们将引入基本的群体概念,探讨如何提高团队工作绩效、考虑沟通问题和群体决策过程,接下来探讨领导、权力、冲突和谈判等重要话题。

组织行为学中最复杂深入的问题表现为我们将正式组织系统引入到我们对个体和群体行为的理解。正如群体不仅仅是一群个体成员相加一样,组织也不仅仅是一些群体行为的简单相加。我们将在第14~16章中讨论组织的结构如何影响行为,每个组织的文化如何影响组织成员行为,以及管理者为了组织利益而影响组织行为时所采取的各种组织变革和提高技能的方法。

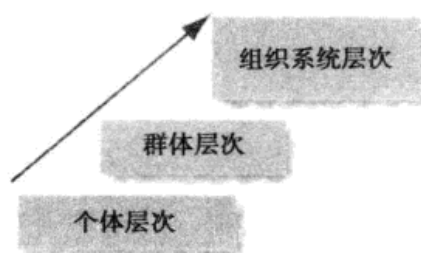


图 1-2 组织行为学的分析层次

### 对管理者的启示

管理者需要提高自己的人际技能,这些技能在工作中非常有效。组织行为学研究个体、群体和结构对组织中的行为产生的影响,并通过将知识付诸实践来提高组织工作效率。组织行为学尤其关注如何提高工作效率、减少缺勤、降低员工离职率、减少员工越轨行为、增强组织公民行为和工作满意度。

一些概括的说法为人类行为提供了有效的指导,但很多说法都是错误的。组织行为学使用了系统性的研究方法,提供了单凭直觉之外的行为预测方式。我们要从权变的框架下审视组织行为学,使用情境

变量来解释因果关系。

组织行为学为管理者提供了特定的视角,帮助他们提高人际技能。它帮助管理者发现劳动力多元化的价值,以及找到适合各国背景的做法。它能对管理者展示如何通过让员工感到授权,设计并执行变革方案,提高客户服务,并帮助员工平衡工作和生活冲突从而提高质量和员工工作效率。它能够帮助管理者处理这个瞬息万变的世界并学会如何激励创新。总之,组织行为学能够指引管理者创造一个道德健康的工作环境。







# PART 2

第二部分

## 组织中的个体

- 第2章 态度和工作满意度
- 第3章 情绪与心境
- 第4章 人格与价值观
- 第5章 知觉与个体决策
- 第6章 激励理论
- 第7章 激励：从概念到应用

# 态度和工作满意度

1. 把态度的三个要素作对比。
2. 总结态度和行为之间的关系。
3. 对比和比较主要的工作态度。
4. 定义工作满意度并且阐明其测量方法。
5. 总结工作满意度的主要原因。
6. 阐释为何工作满意度在美国之外的其他国家也很重要。

我们对所有事物都持有一定的态度，例如对领导者、我们所在的大学、家庭或我们自己。我们将在本章中讨论态度与行为之间的联系，以及员工对工作的满意度如何影响工作环境。

## 2.1 态度

态度 (attitudes) 是对物体、人或事件有利或不利的<sup>1</sup>评价。态度反映了我们对事物的感觉。当我说“我喜欢自己的工作”时，我在表达自己对工作的态度。

态度是很复杂的。如果你询问人们对宗教信仰、对女歌手琳赛·洛翰 (Lindsay Lohan) 或者对他们所在组织的态度，你所得到的答案可能很简单，但简单的回答背后可能存在复杂的原因。为了完整地理解态度，我们必须考虑它最根本的属性或构成。

### 2.1.1 态度的基本要素

研究人员往往假设态度由三个要素组成：认知、情感和行为。<sup>1</sup>我们接下来将逐一介绍。

“我的薪水太低了”这样的说法就是态度中的**认知要素** (cognitive component)，即对某种看法的描述。它为态度中更重要的组成部分**情感要素** (affective component) 做了铺垫。情感是态度中的情绪或感觉，例如“我很愤怒薪水这么少”。总之，情感会导致行为的结果。态度的**行为要素** (behavioral component) 描述了希望以一种特定的方式针对某人或某事做出某种行为，如继续用刚才的例子就表现为“我要去找一份薪水高一些的工作”。

用认知、情感和行为这三个要素的视角来审视态度有助于我们理解态度和行为之间的复杂性以及它们之间的潜在联系。要时刻牢记三个要素的联系非常紧密，特别是认知和情感往往不可分割。例如，设想你认定某人刚刚对你很不公平。对于这种想法，你当时难道没有产生任何感觉吗？因此，认知和情感往往交织在一起。图 2-1 展示了态度的三要素是如何联系在一起的。在这个例子中，一位员工没有得到他认为自己应得的晋升，而他的一位同事却获得了晋升。这位员工对自己主管的态度就会这样发展：这位员工认为自己应该得到晋升（认知），他特别怨恨自己的主管（情感），他要去找另一份工作（行为）。我们已经注意到，虽然我们常常认为认知会导致情感，随后又导致行为，而实际上这三个要素往往很难被割裂开。

在组织中，态度中的行为要素特别重要。如果员工们相信主管、审核员、上司、时间与行为研究专家共同合谋让他们在薪水不提高的基础上更加努力工作的话，那么，这时理解员工态度的形成、它与实际工作表现的关系以及如何改变这种态度就显得非常有意义了。

### 2.1.2 行为是否总是紧跟着态度

早期对态度的研究总是事先假设态度与行为是自然而然的先后关系，也就是说，人们所持有的态度决定了他们会做什么。常识也告诉了我们两者之间的关系。人们欣赏自己喜欢的电视节目，员工希望绕开他们不喜欢的工作，这些难道不符合逻辑吗？

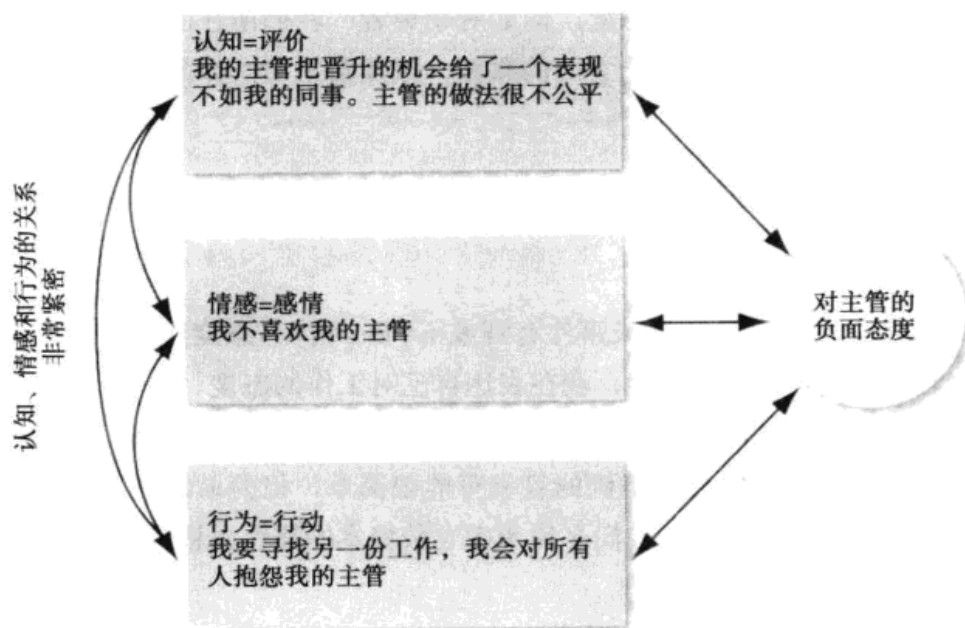


图 2-1 认知、情感与行为的紧密联系

然而，在 20 世纪 60 年代晚期，某研究评论却对这种“态度影响行为”的假设提出了挑战。列昂·费斯廷格认为，态度位于行为之后。你是否曾经注意到人们会为了与自己的行为不产生矛盾而改变自己的说辞？可能你的一位朋友一直声称美国汽车的质量比不上进口汽车，因此他只会买日本或者德国生产的汽车。但如果他的父亲给了他一辆最新型的福特野马汽车，他会突然改口说美国的汽车也不是那么差。费斯廷格提出，态度紧随行为的案例展示出**认知不协调**（cognitive dissonance）效应<sup>2</sup>，该效应是指个体感知到的两种或两种以上的态度，或者行为和态度之间的不一致现象。费斯廷格认为，任何形式的不协调都会令人感到不适，因此个体会试图减少这种不协调。他们会追求一种稳定状态，令不协调保持在最低状态。

有研究结果显示了一个普遍的结论，人们的确寻求在各种态度之间，或者态度与行为之间找到一致性。<sup>3</sup>他们要么改变态度，要么改变行为，还可能会为差异找到合理的解释。烟草行业的经理人就是一个例子。<sup>4</sup>你可能很想知道，这些人会如何应对健康隐患与吸烟之间的关系不断被揭示出来？他们会否认吸烟与癌症之间具有明显的因果关系。他们可以给自己洗脑，让自己不断声称香烟的好处。他们虽然承认吸烟的负面结果，却将人们吸烟合理化，还声称烟草公司只不过是宣传人们可以自由选择自己的生活。他们也可以接受事实证据，令生产出的香烟不再对健康产生太大危害，或者降低对高危人群（如青少年）的销售。他们也可以因为认知不协调太过强烈而辞职不干。

当然，没有个体能够完全避免认知不协调。你知道漏交个人所得税是不对的，但你却每年都少报自己的收入，希望没有人审计你的收入。或者你告诉孩子们要用牙线护牙，但你自己却不这样做。费斯廷格认为，人们对减少认知不协调的愿望取决于缓冲因素，其中包括产生认知不协调原因的重要性以及我们自认受影响的程度。当态度或行为对人们很重要时，或者当人们认为认知不协调来源于他们能够控制的原因时，他们对减少认知不协调的动机就会更强烈一些。第三个因素是认知不协调的奖酬。伴随高度认知不协调而来的奖



酬如果很高，就会降低认知不协调所带来的紧张感。

虽然费斯廷格认为态度是跟随行为的，但其他研究者对二者之间到底是否存在关系提出了疑问。更多近期的研究显示，态度能够用于预测未来的行为，并且也支持了费斯廷格提出的态度—行为二者联系的理念。<sup>5</sup>

**调节变量 (moderating variables)** 对态度中所包含的关系来说，最有力的调节变量是态度的重要性、态度与行为的关系、态度的可提取性、社会压力的存在以及人们是否拥有过类似的态度。<sup>6</sup>

重要的态度反映了我们的基本价值观、自我利益，或者我们与认为有价值的个体或群体之间的认同感。这些态度都显示出与其行为之间有较强的关系。

特定的态度能够预测特定的行为，而一般的态度则最适合预测一般的行为。例如，用询问某人是否愿意在组织中持续工作6个月的方式来预测这个人离职的可能性远远比询问他对自己工作的整体满意度有多高更有效。另一方面，整体工作满意度更适合用来预测一般的行为，比如这个人是否愿意更加投入地对待工作或者拥有对组织做出贡献的热情。<sup>7</sup>

我们容易回忆起的态度更容易用来预测我们的行为。有意思的是，你很可能回忆起自己常常表达的态度。因此如果你谈论一件事情越多，你对它的记忆就越牢，这件事也越能塑造你的行为。

当一定形式的社会压力表现得比较强势时，如在大多数组织中都是如此，态度和行为之间的差异就会产生。这就解释了为何那些持有反工会态度的员工往往会参加工会的组织会议，也解释了为何烟草公司的经理人虽然自己不吸烟，虽然他们也相信吸烟会导致癌症，却不会主动劝说其他人在办公室里戒烟。

最后一点是，如果一种态度与我们的个人经历有关，则态度—行为关系很可能更强。对于一名没有特别多工作经验的大学生，如果你询问他为一个独裁主管工作会有怎样的反应，其答案是不太可能预测其行为的，还不如用同样的问题询问那些曾经为那种人工作过的员工效果好。

### 2.1.3 主要的工作态度

我们每个人都有上千种态度，但组织行为学只关注有限一部分和工作有关的态度。这些态度是员工对工作环境持有的正面或负面评价。组织行为学中的大部分研究都审视三种态度：工作满意度、工作参与度和组织承诺。<sup>8</sup> 一些其他重要的态度还包括感知组织支持和员工敬业度，我们会简要地做一些介绍。

---

个体会对自己的工作持有多种态度。在主要的工作态度中，组织承诺和工作满意度是研究最广泛的两种态度。

---

#### 1. 工作满意度

当人们谈到员工态度时，他们通常指的是**工作满意度 (job satisfaction)**，它描述了员工对工作的积极情感，来源于对工作特点的评价。一个工作满意度高的人对自己的工作持

有积极的情感，而一个工作满意度低的人则持有消极的情感。因为组织行为学的研究者特别重视工作满意度，故而我们会在后面的章节再讨论这种态度。

## 2. 工作参与度

与工作满意度相关的态度是**工作参与度** (job involvement)，<sup>9</sup> 它衡量了人们从心理上对工作的认同感并认为工作业绩能够证明自身价值。工作参与度高的员工非常认同并十分关心自己的工作。另一个紧密相关的概念是**心理授权** (psychological empowerment)，他是指员工对工作环境、工作能力、工作意义及工作自主性的影响程度的感知。<sup>10</sup> 一项对新加坡护士长的研究显示，优秀的领导者会通过令员工参与决策来让员工感到授权，令员工感到其工作的重要性，给予其安排自己工作的权力。<sup>11</sup>

高工作参与度和高度心理授权与组织公民行为和工作绩效存在正相关关系。<sup>12</sup> 高工作参与度也与降低缺勤率和辞职率有关。<sup>13</sup>

## 3. 组织承诺

**组织承诺** (organizational commitment) 指的是员工认同特定的组织及组织目标，并且希望自己持续扮演组织成员的角色。

组织承诺有三个维度：<sup>14</sup>

(1) **情感承诺** (affective commitment) 指的是员工从情感上依恋组织并信仰其价值观。例如，Petco 公司的员工可能会因为组织致力于爱护动物的事业从而在情感上对组织做出承诺。

(2) **继续承诺** (continuance commitment) 指的是员工感知到自己留在组织中会得到的经济价值。员工可能因为自己得到了丰厚的薪水而留在雇主身边，因为辞职会对自己的家庭产生不利影响。

(3) **规范承诺** (normative commitment) 指的是员工因为道德伦理而感到有义务留在组织中。一个传播新动议的员工可能会留在雇主身边，因为他感到如果自己离开的话就会令雇主为难。

组织承诺和工作效率之间显示出正相关关系，但这种关系并不强。一项针对 27 项研究的评论认为，承诺与绩效之间的关系在新员工中表现得最强，而对于老员工来说却大大减弱。<sup>15</sup> 此外，在研究工作参与的过程中，研究得到的证据显示，组织承诺与缺勤率和离职率之间的关系呈现负相关关系。<sup>16</sup>

不同形式的承诺会对行为产生不同的影响。一项研究显示，从管理的角度来说，与继续承诺相比，情感性承诺与组织绩效的关系更强。<sup>17</sup> 另一项研究显示，继续承诺既与低离职意愿有关，也与高缺勤倾向和低工作绩效有关。这些研究结果的意义在于，继续承诺实际上并不是一种承诺。与对雇主的忠诚度（情感性承诺）或者义务（规范性承诺）相比，继续承诺只不过描述了员工由于没有找到更好的工作而留在现有雇主这里的现象。<sup>18</sup>

#### 4. 感知组织支持

**感知组织支持** (perceived organizational support, POS) 指的是员工对于组织重视他们的贡献并关心他们的福利的相信程度。例如, 员工相信组织会解决他照顾孩子的问题, 或者会原谅他的无心之过等。研究显示, 如果人们认为公司的奖酬是公平的, 自己在决策中有建议权, 或者看到主管支持自己, 就会感到组织对自己的支持。<sup>19</sup> 研究显示, 在组织支持方面感知较强的员工更可能展现出高级的组织公民行为, 工作不再怠慢, 并能提供更好的客户服务。<sup>20</sup> 虽然这方面的跨文化研究不多, 但是一项研究结果显示, 感知的组织支持这一变量仅能够预测非传统的、低权力距离的中国员工的工作绩效和组织公民行为。<sup>21</sup>

#### 5. 员工敬业度

**员工敬业度** (employee engagement) 是一个新概念, 它指的是个体对自己工作的投入程度、满意度和热情。我们可以询问员工是否能够得到学习新技能所需要的资源和机会, 他们是否感到自己的工作重要有意义, 或者他们与同事、主管之间的互动是否有价值。<sup>22</sup> 投入程度高的员工对工作有很高的激情, 他们感到自己与公司有紧密的联系; 而投入程度不高的员工根本心不在焉, 他们只不过是工作投入了时间, 而没有投入精力和注意力。一项针对 36 个公司大约 8 000 个商业机构的研究显示, 如果员工敬业度高, 那么客户满意度、工作效率、利润就比较高, 并且离职率和事故发生率比其他公司低。<sup>23</sup> 莫尔森·科尔斯 (Molson Coors) 发现, 在工作投入程度高的员工中发生安全事故的可能性降低了 5 倍, 就算发生了事故也不那么严重或者不那么浪费金钱。(平均事故解决费用分别为 63 美元与 392 美元)。员工的投入程度已经成为大多数组织十分关心的话题, 因为调查显示只有 17% ~ 19% 的员工能够投入到工作中去。致力于提高员工敬业度的卡特皮勒公司根据记录发现, 该做法降低了 80% 的客户投诉并将高度满意客户的数量提高了 34%。<sup>24</sup>

这些积极的发现令很多商业组织和管理咨询公司都热衷于追捧员工敬业度这一概念。然而, 这个概念却是一个相对新颖的概念, 并且其实用性还处在热议当中。一项文献评述总结道: “员工敬业度这个概念的意义不论是在学术研究者还是在与客户交流的实践者看来都是一个模糊的概念。” 另一个评论者将员工敬业度称为 “可以随心所欲变形的宽泛概念”。<sup>25</sup>

组织很可能未来还会继续使用员工敬业度这个概念, 它也将继续成为研究的主题之一。其模糊性来自于它是一个新概念, 不过这也反映了它广受欢迎的现实。员工敬业度是一个非常宽泛的概念, 可能宽泛到足以涵盖我们之前讨论过的其他变量的重叠之处。换句话说, 它可能是这些态度共有的属性。

#### 6. 工作态度是否真的具有明显的独特性

你可能会疑惑这些工作态度是否真的具有独特性。如果人们感到自己深深投入到工作当中 (高工作投入度), 他们是否有可能喜欢这个工作 (高工作满意度)? 认为自己所在的组织高度支持自己 (感知的组织支持较高) 的人是否也会感到自己对组织有较高的承诺 (高度组织承诺)?

有证据证明这些态度的确是高度相关的，并且可能相关性过高。例如，感知的组织支持和情感性承诺之间的相关性非常强。<sup>26</sup>这意味着这些变量可能是冗余变量，也就是说，如果你了解一个人对组织有情感性承诺，你就知道他感知的组织支持较高。为什么冗余变量令我们困扰？因为这种变量不仅无用而且令人难以理解。如果你只需要一个方向盘，那么有什么必要在车里安装两个方向盘呢？如果你只需要一个概念，那么为何创造出两个不同的概念呢？

虽然我们这些组织行为学研究者喜欢提出新的态度，但我们通常不善于比较和对比不同的概念。上述概念中有一些独特性，但它们也存在一些重叠之处。原因很多，其中就包括员工的人格特点差异。有一些人本来就倾向于对所有事物抱有积极或消极态度。如果一个人告诉你他很喜欢他的公司，而他又几乎对生命中所有事情都抱持积极态度的话，那么他的陈述几乎就没有任何意义。也许重叠之处意味着某公司从各方面来说，工作环境都优于其他公司。因此，如果作为一名管理者，你了解一个人的工作满意度，那么你一定掌握了这个人对公司的一切看法。

## 2.2 工作满意度

我们已经简短讨论过工作满意度。现在我们要更细致地解剖这个概念。我们如何测量工作满意度？是什么令一个员工拥有高工作满意度？不满和满意的员工是如何对组织产生影响的？

### 2.2.1 测量工作满意度

我们对工作满意度的定义是，由于对工作特性的评价而对工作产生的积极情感，这显然是一个宽泛的定义。<sup>27</sup>但这个定义的确恰当。工作不仅仅是整理纸张、撰写程序代码、等待客户或者驾驶货车。工作要求人们与同事和上司交流、遵守组织规章制度、达到绩效标准、忍耐不理想的工作条件，等等，<sup>28</sup>因此员工对工作满意度的评价是复杂的，是很多离散因素的汇总。我们该如何测量工作满意度呢？

目前存在两种测量方法。第一种方法是单一整体评价法，它是对一个问题的回答，如“把所有因素考虑在内，你对工作的满意程度如何？”回答者会在工作满意度量表上的数字1~5上画圈，其中1表示高度满意，5表示高度不满。第二种方法是综合评价法，它综合了工作的各个方面，这种方法比较复杂。它首先要找到工作的各种关键因素，如工作的性质、上司的监督、当前薪酬、晋升机会、同事关系，等等。<sup>29</sup>然后，问卷回答者针对这些方面在一个标准量表上作答，最后，研究者将这些分数合计起来形成一个综合的工作满意度评分。

这两种方法孰优孰劣？凭直觉判断，将各种工作因素加总的方法往往更能得到工作满意度的精确评价。然而，研究却和我们的直觉相反，<sup>30</sup>即简单方法不逊于复杂方法的罕见情况，两种方法同样奏效。对此的最好解释是，工作满意度的概念十分宽泛，一个问题就可以捕捉到它的精髓。将工作的各方面加总的方法也可能漏掉一些重要的数据，

两种方法都十分有用。整体评价法不耗时耗力，因此研究者可以节约时间去完成其他的任务；而工作各方面加总的方法有助于管理者找到问题、关注问题，从而更迅速、更准确地解决问题。

### 2.2.2 人们的工作满意度

大多数人是否对自己的工作满意呢？对于美国和大多数其他发达国家来说，答案是肯定的。一项针对 30 年来美国工人的独立研究总体表明，越来越多的工人对自己的工作感到满意，<sup>31</sup> 但我们还是不能轻易相信这个结论。

研究显示，满意度对工作的不同侧面来说差异很大。图 2-2 显示，人们一般来说对自己的工作整体、工作本身，以及对上司和同事感到满意。然而，他们对薪酬和晋升机会却感到不太满意。目前还不清楚为何人们对薪酬和晋升机会不如其他方面满意。

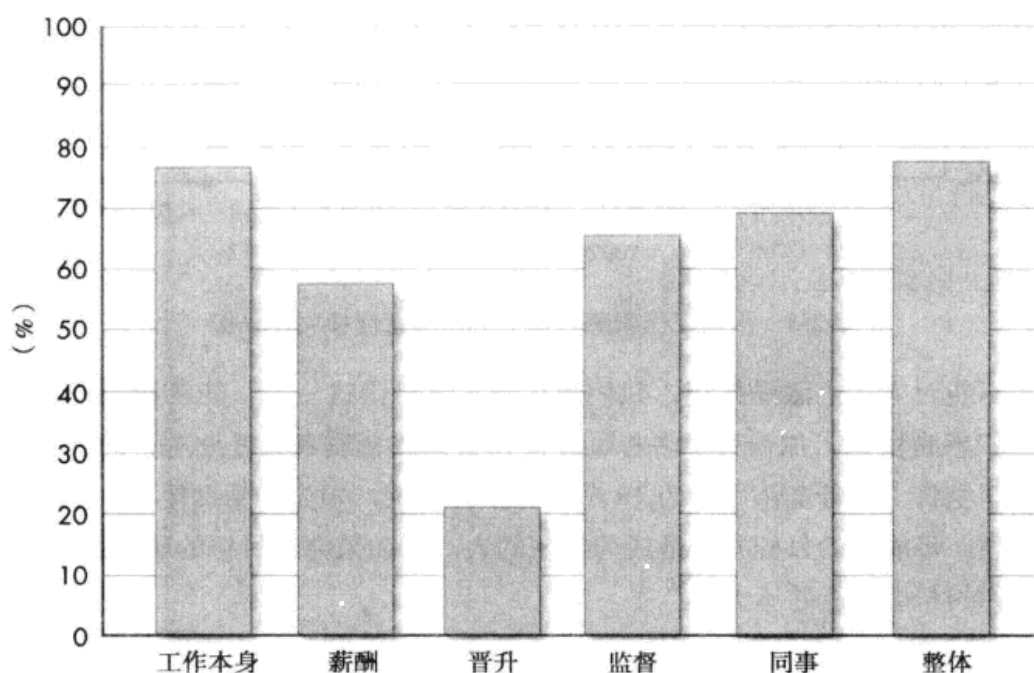


图 2-2 按工作各方面分类的平均工作满意度

### 2.2.3 工作满意度的原因

回忆你曾经得到的最好的一份工作。是什么让这份工作这么好？原因很可能是你喜欢你所做的工作或者你喜欢共事的人。能够提供培训、多样性、独立性和控制感的有趣工作能够令大多数员工满意。<sup>32</sup> 员工喜欢工作中的社交环境与其总体满意度呈现强相关性。工作场所之外员工与同事之间的相互依赖、反馈、社会支持和互动与工作满意度也呈现强相关性，甚至就算考虑了工作本身这一因素结果也是如此。<sup>33</sup>

你可能已经注意到，当人们谈论工作满意度时总会提到薪酬。对于那些贫困者或者居住在贫困国家的人来说，薪水的确与工作满意度和整体快乐程度相关。一旦个体达到一定的生活舒适条件之后（在美国这个标准是年薪 4 万美元，还取决于地区和家庭成员数），薪

水和工作满意度之间的关系几乎就消失了。平均来说，年薪 8 万美元的人对其工作满意度也不比接近年薪 4 万美元的人更快乐（见图 2-3）。它显示的是工作平均薪酬与平均工作满意度之间的关系。你可以看到，二者的联系并不明显。薪水丰厚的员工，其平均满意度并非大大高于薪水较少的员工。某研究者在比较《福布斯》400 首富与东非的马赛牧人的整体幸福感之后竟然发现两者并无显著区别。<sup>34</sup>

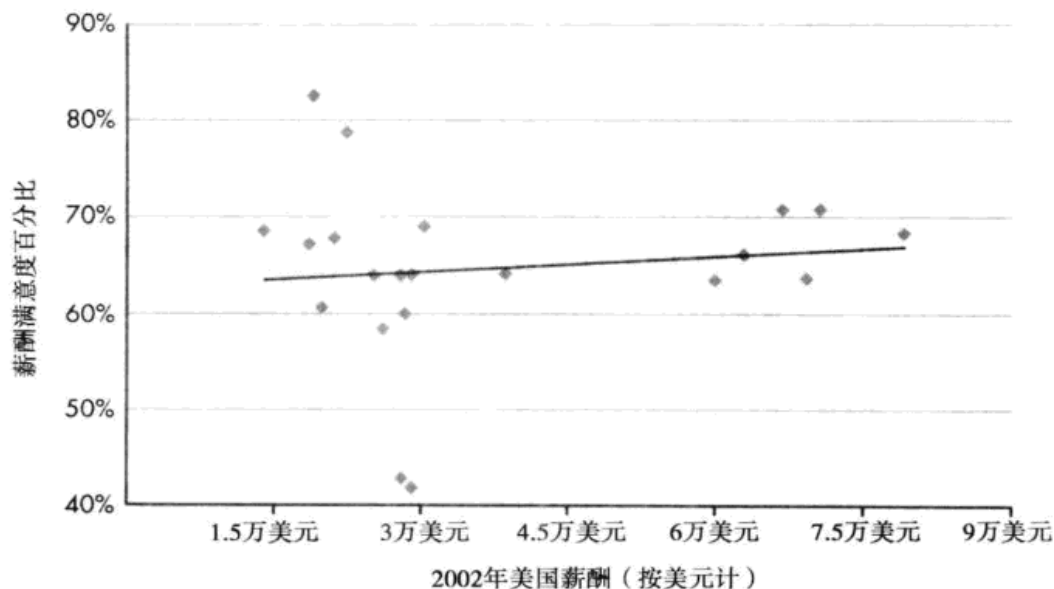


图 2-3 平均工作薪酬与员工工作满意度相关性分析

金钱并不能对人产生激励作用，我们将在第 6 章讨论这一点，能够激励我们的因素并不一定令我们感到快乐。加州大学洛杉矶分校和美国教育理事会近期进行的一项民意调查显示，大学新生将“财务宽裕”列为 19 个目标中的首位，领先于帮助他人、供养家庭或学术造诣等选项。可能你的目标并不是成为快乐的人。但如果你的目标的确是成为快乐的人，那么金钱对你的帮助可能并不大。<sup>35</sup>

工作满意度并不仅限于工作条件，人格也是重要的因素之一。研究显示，有着正面核心自我评价（core self-evaluations）的人，即相信自己内在价值和基本能力的人，与那些有着负面核心自我评价的人相比，拥有更高的工作满意度。他们不仅将工作视为自我实现和自我挑战的方式，而且他们很可能本来就为高挑战性工作所吸引。那些拥有负面核心自我评价的人设立的目标往往较低，并且在遇到困难时很可能会放弃。因此，与拥有积极核心自我评价的人相比，他们往往陷入厌倦、重复性的工作。<sup>36</sup>

#### 2.2.4 员工满意与否对工作环境的影响

当员工喜欢或不喜欢自己的工作时，会发生什么？EVLN（exit-voice-loyalty-neglect）

---

大多数员工都满意自己的工作。然而，当他们不满时，可以预料到他们对不满情绪存在行为上的多种反应。

---

框架有助于我们理解员工不满意的后果。这个框架的四个反应分为两个维度：建设性 / 破坏性维度和积极 / 消极维度。这四个反应分别是：<sup>37</sup>



- E 退出 (exit) 反应指离开组织的行为, 包括寻找新的工作岗位和辞职。
- V 建议 (voice) 反应包括积极、建设性地寻求改善环境, 包括建议改善、与主管讨论问题、承担一些工会的活动等。
- L 忠诚 (loyalty) 反应指的是消极但乐观地等待环境改善, 包括当外界批评组织时站出来为组织申辩, 相信组织和管理层能够做出正确的选择。
- N 怠工 (neglect) 反应指的是消极地看着环境逐渐恶化, 包括长期缺勤或迟到、不再努力工作、错误率提高等。

退出和怠工行为包括绩效变量, 即工作效率、缺勤率和离职率等。但这个模型将员工的反应扩大并包括了建议和忠诚, 这些建设性行为令员工能够忍耐不愉快的情形或者重现满意的工作环境。它有助于我们理解情境, 例如我们有时在非工会成员的员工中发现低工作满意度伴随着低离职率。<sup>38</sup> 工会成员时常通过抱怨或者正式的合同谈判来表达自己的不满。这些建议机制令他们能够继续在原来的岗位上工作的同时令自己相信他们在努力通过行动改善情境。

这个框架虽然非常有用, 但它过于笼统。我们现在将要讨论工作满意度在工作场所中产生的更具体的后果。

### 1. 工作满意度和工作绩效

快乐的员工更有可能是效率高的员工。一些研究者曾经相信工作满意度和工作绩效之间的关系扑朔迷离。但是一项针对 300 项研究的评论认为, 两者之间的联系非常强。<sup>39</sup> 在我们逐渐由个体分析到组织分析的过程中, 我们也发现了对满意—绩效关系的强有力支持。<sup>40</sup> 当我们为作为一个整体的组织收集满意度和工作效率的数据时, 发现拥有更多满意员工的组织的效能比拥有较少满意员工的组织更高。

### 2. 工作满意度与组织公民行为

工作满意度应该是一个员工表现出组织公民行为 (organizational citizenship behavior) 的主要决定性因素的假设貌似合乎逻辑。<sup>41</sup> 往往满意的员工更经常讨论组织的好处、帮助别人, 甚至在工作中表现出卓越业绩。他们可能会努力工作超乎职位的要求, 这是因为他们想要对自己的积极体验做出回报。如果顺着这个思路, 有证据证明工作满意度与组织公民行为是有一定程度的相关性的, 也就是说, 对工作比较满意的人更有可能表现出组织公民行为特点。<sup>42</sup> 这是什么原因呢? 对公平的感知能够解释这种关系。<sup>43</sup> 那些感到同事支持着自己的人表现出帮助他人的可能性更高, 而那些与同事呈敌对关系的人则不太可能这样做。<sup>44</sup>

### 3. 工作满意度和客户满意度

我们在第 1 章中曾经注意到, 在服务行业工作的员工经常与客户打交道。由于服务性组织的管理者应当关心如何令客户感到愉悦, 那么我们可以提出这样的问题: 员工满意与在客户方面产生的积极结果有关系吗? 对于经常和客户接触的一线员工来说, 答案是肯定

的。员工满意能够提高客户满意度和客户忠诚度。<sup>45</sup>

有一些公司将这种理念付诸实践。Zappos 鞋业零售商的第一条核心价值就是“用服务让客户产生惊喜”，说起来容易做起来难。公司鼓励员工对客户产生“一点快乐和一点古怪”的印象，并且公司给员工非同寻常的自主考虑空间来满足客户，公司还鼓励他们发挥自己的想象力，包括送花给不悦的客户。Zappos 甚至对那些接受培训后仍然选择离开公司的人 2 000 美元，目的是剔除三心二意的人。<sup>46</sup> 其他组织看似总处在另一极端。有两项独立研究报告分别研究了美国运输安全局和航空客户投诉，结论称员工士气低迷是导致客户不满的主要因素。在全美航空公司，员工可以在博客上发表诸如“我们的飞机闻起来空气污浊”或“让我如何以我们的产品为傲”这样的评论<sup>47</sup>。

#### 4. 工作满意度和缺勤率

我们发现满意度和缺勤存在稳定的负相关，但这种关系却处于中弱度相关。<sup>48</sup> 虽然不满意的员工更可能出现缺勤这种看法的确能够讲得通，但也有其他因素影响二者之间的关系。组织可能会为员工提供任意的病假，鼓励所有员工休假，其中包括高度满意的员工。有可能虽然你觉得工作很满意但还是希望享受每周三天的假期，前提是不会因此而受到惩罚。当不满的员工能够从多种工作中选择的时候，不满的员工的缺勤率会较高，但是如果如果没有太多的工作可供选择，他们的缺勤率就会和满意的员工一样低了。<sup>49</sup>

#### 5. 工作满意度和离职率

工作满意度和离职率之间的关系强于满意度与缺勤率之间的关系。<sup>50</sup> 满意度 - 离职率之间的关系也受到其他工作机会多寡的影响。如果员工面临一份未经努力就出现的工作机会，工作满意度对离职率的预测力就下降了，因为员工更可能会因为新工作的诱惑而被“拉”走，而并非是由于当前工作没有吸引力而被“推”走。与之相似的是，当员工有较高的“人力资本”（即高学历、高能力）时，工作不满意更可能导致离职率升高，因为他们拥有或者能够感知到很多可供选择的就业机会。<sup>51</sup>

#### 6. 工作满意度与工作越轨行为

工作不满意和与同事之间呈敌对关系能够用来预测组织不希望发生的各种行为，其中包括员工试图结成工会、药物滥用、工作时偷窃、社交过度和员工懒散等。研究者认为这些行为都能预测一种称为“工作中的越轨行为（或反生产行为、员工不告而别）”的更广泛的综合征。<sup>52</sup> 如果员工不喜欢工作环境，他们会以某种方式做出反应，虽然我们并不能轻易地预测他们到底会怎么做。一个员工可能会以辞职的方式做出反应。另一个员工可能会在工作时间上网娱乐或者把办公用品带回家作私人用。简言之，不喜欢自己这份工作的员工会采用各种各样的方式得到平衡。正因为这些方式可能非常有创意，故而仅仅控制一种行为，例如公布控制缺勤的政策，是不能触及问题根源的。为了有效地控制工作不满意的负面结果，雇主应当追根溯源地解决不满的问题，而不单单是试图控制员工不同的反应。

## 7. 管理者往往低估问题的重要性

我们刚刚回顾过一些事实，应该不难预测工作满意度可能会影响工作的根本。一个管理咨询公司做过这样一项研究，他们把大型公司划分为士气高昂（70%以上的员工表现出工作满意）和中低度士气（低于70%）。士气高昂组公司的股价上涨了19.4%，而中低度士气组的股价只上涨了10%。尽管结果如此，很多管理者还是不太关心员工工作满意度。还有一些管理者则高估了员工的工作满意度，因此他们并不认为存在问题。在一项对262个大型公司的研究中，86%的高级管理人员深信他们的公司对员工非常好，但只有55%的员工同意这种看法。另一项研究发现，55%的管理者认为组织中士气高昂，而只有38%的员工这样认为。<sup>53</sup>

如果定期调查，就能缩小管理者所认为的员工感觉和员工真正的感觉之间的差距。乔纳森·麦克丹尼尔（Jonathan McDaniel）是休斯敦一家肯德基餐厅的经理，他每隔3个月就对员工做一次调查。一些调查结果能令他做出改变，例如在安排员工休假时给他们更大的自主权。但是，麦克丹尼尔认为这个过程本身是有价值的。他说：“他们非常愿意提供自己的意见，这件事

情中最重要的一点是，他们有了能够发表自己意见的机会，也有人愿意去聆听他们。”虽然调查并不是灵丹妙药，但如果工作态度的确像我们所相信的一样重要，那么组织就需要寻找可以改进之处了。<sup>54</sup>

---

工作满意度与组织效能有关。一项大型研究发现，员工平均投入程度高的商业机构往往客户满意度高，员工离职率和安全事故发生率低。在其他条件相同的情况下，这个结论显然支持组织应该拥有满意的员工队伍这样的论断。

---

### 对全球化的启示

1. 工作满意度是不是一个美国特有的概念

大多数有关工作满意度的研究都是在美国进行的。工作满意度是不是一个美国特有的概念？有各种证据显示它并非仅仅是美国特有的概念，其他文化背景下的人对工作满意度也持有判断。另外，不同文化中产生工作满意的因素和由此造成的结果都是相似的。早些时候我们发现，薪酬与工作满意度呈现正相关，但却是相对较弱的正相关。这种相关关系在其他工业化国家和在美国一样是成立的。

2. 西方文化背景下的员工是否对工作

持有更高的满意度

虽然工作满意度在不同文化背景下呈现相关性，但这并不意味着工作满意度不存在文化差别。有证据显示西方文化背景下员工的工作满意度高于东方文化背景下的员工。<sup>55</sup>图2-4展示了一项对15个国家的员工工作满意度的全球性研究。（这项研究曾经包括23个国家，但是为了将其更好地展示出来，我们只在此显示最明显的结果。）正如图2-4中所显示的，美国和西欧国家的工作满意度最高。西方文化背景下的员工是否拥有更好的工作？还是他们只不过人格更加积极（相对于自我

批评)？虽然两个因素都可能在起作用，但是有证据显示，东方文化的个体比西方文化的个体更加认为负面情绪不会导致别人的厌恶，而西方文化的个体则倾向于强

调积极的情绪和个人的幸福。<sup>56</sup>这可能就是为何西方文化的员工更倾向于有更高的满意度，例如美国和斯堪的纳维亚。

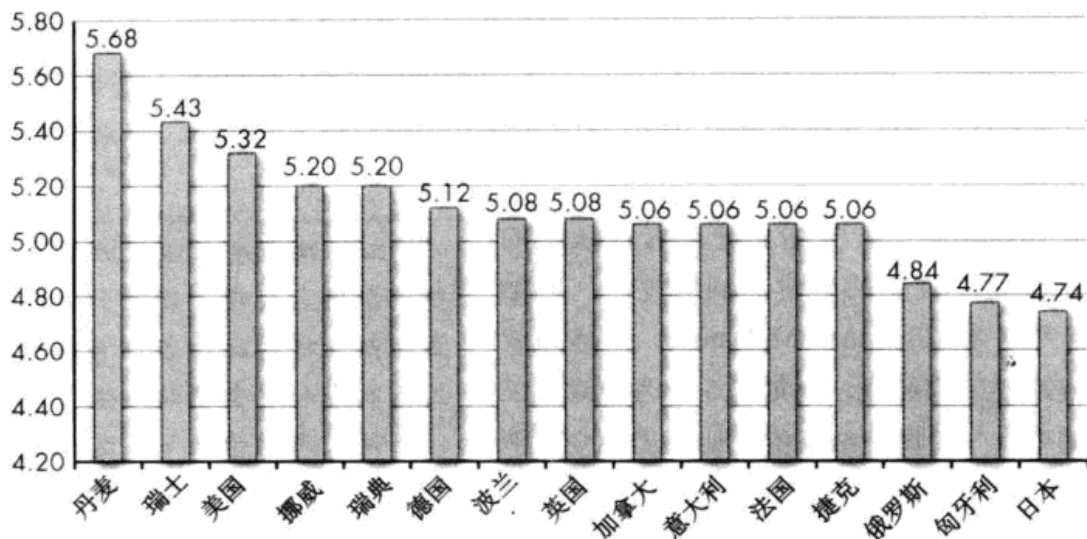


图 2-4 各国平均工作满意度

### 对管理者的启示

管理者应当关心员工的态度，因为态度可能警示着组织存在潜在的问题并影响着行为。例如，满意和忠诚的员工的离职率、缺勤率和不告而别的可能性都会较低，并且他们的工作表现会更加优秀。如果管理者希望让员工尤其是那些工作效率高的员工的辞职率和缺勤率降低，那么他们需要采取一些能够产生积极工作态度的措施。一项研究评论说：“一个对整体工作态度有理有据的测量结果是组织针对员工所能拥有的最有利信息。”<sup>57</sup>

为了提高员工满意度，管理者要采取的最重要的措施是工作的本质，例如如何让工作更加有趣和具有挑战性。虽然吝啬于员工薪酬并不能为组织吸引或者留住好的员工，管理者也应当认识到，高薪酬本身并不能让工作环境更加令人满意。让员工满意并不能保证组织的成功，但有证据足以证明，不论管理者为了改善员工的态度采取了怎样的措施，都可能增强组织的效能。

# 情绪与心境

1. 区别情绪与心境，并列举基本的情绪与心境。
2. 辨明产生情绪与心境的原因。
3. 阐明情绪化劳动对员工的影响。
4. 比较支持和反对情商存在的证据。
5. 将情绪与心境的概念应用于特定的组织行为学问题。
6. 比较各文化间的经验、理解和情绪表达方式的差异。



我们虽然知道情绪在每日的工作和生活中起到非常明显的作用，但是你可能会惊讶地发现，组织行为学领域一直并未特别关注情绪这个话题。这是为什么呢？我们有两种解释。

第一种解释是人们对理性的盲目追求。从19世纪晚期科学管理方法的兴起直到近期，职场的准则一直压抑着情绪的表达。一个运转良好的组织不允许员工表达出挫折感、恐惧感、愤怒、爱憎、喜悦、悲伤等感觉。一直盛行着这样的观点，即这些情绪是理性的对立面。虽然研究者和管理者都清楚，情绪无法从日常生活中分割开来，但他们还是试图营造一种全然脱离情绪的组织。当然，这是不可能做到的。

第二种解释是，很多人都相信任何情绪都会对工作产生干扰。当研究者考虑情绪因素时，他们往往只审视负面的情绪，尤其是愤怒等情绪，这些负面情绪干扰着员工的工作效率。他们很少将情绪视为一种建设性的力量，或者一种能够提高工作表现的因素。

当然，如果在不恰当的时机表现出来，一些情绪的确会对员工的工作绩效产生不利影响。但这也并不会改变一个事实，即员工总是会将情绪带入每日的工作中，在情绪对工作场所行为有何影响方面如果缺乏必要的研究，那么组织行为学的一切研究都将是不完整的。

### 3.1 什么是情绪与心境

我们的分析中包含三个容易混淆的概念：情感、情绪与心境。

**情感**（affect）是一个广泛的概念，泛指人的内心感受，其范围包括情绪与心境。<sup>1</sup> **情绪**（emotions）是针对人或事的强烈感受。<sup>2</sup> **心境**（moods）指弱于情绪的一些感受，通常没有相关的刺激。<sup>3</sup>

大多数专家都认为情绪比心境变化得更快一些。<sup>4</sup> 例如，如果某人对你很粗暴，你会感到气愤。这种强烈的感觉可能来得快去得也快，很可能只不过几秒钟就过去了。而当你心境不好时，你可能几个小时都感到很糟糕。

情绪是对某人（探望工作中的同事可能会让你感到开心）或某事（面对一位粗鲁的客人可能会让你感到愤怒）的反应。当你为某事感到快乐时、对某人感到愤怒时或者对某事感到恐惧时，就会显露出你的情绪。<sup>5</sup> 相比之下，心境则并不针对某人或某事。但是，如果你失去了令你产生这种感觉的某事或者某物的焦点后，情绪是可以转化为心境的。而且，出于同样原因，好的心境和坏的心境同样可以令你对某事做出情绪化的反应。因此，如果一位同事批评你对客户说话的方式，你可能会对某个特定的对象（你的同事）显露出情绪（愤怒）。但如果这种特定的情绪烟消云散后，你可能会转而感到沮丧。你不能将这种感觉归咎于一个单独的事件，只不过当时你并不是平日的自己。你还可能对其他的事情反应过激。这种情感状态就是心境。图3-1展示了情感、情绪和心境之间的关系。

首先，图3-1中展示出情感是一个宽泛的术语，它包括情绪和心境。其次，情绪和心境之间也有区别。二者的区别包括情绪更可能是由一些特定事件引发的，情绪比心境波动得更快，等等，上文中已经有所涉及。另一些区别就更显得微妙了。例如，和心境不同的是，愤怒和厌恶等情绪往往从面部表情可以判断出来。此外，根据一些研究者的推断，情绪可能更加属于行动导向，因为情绪可能会令我们立即付诸行动，而心境则属于认知层面，



也就是说心境可能会令我们在一段时间内产生思考和忧虑。<sup>6</sup>

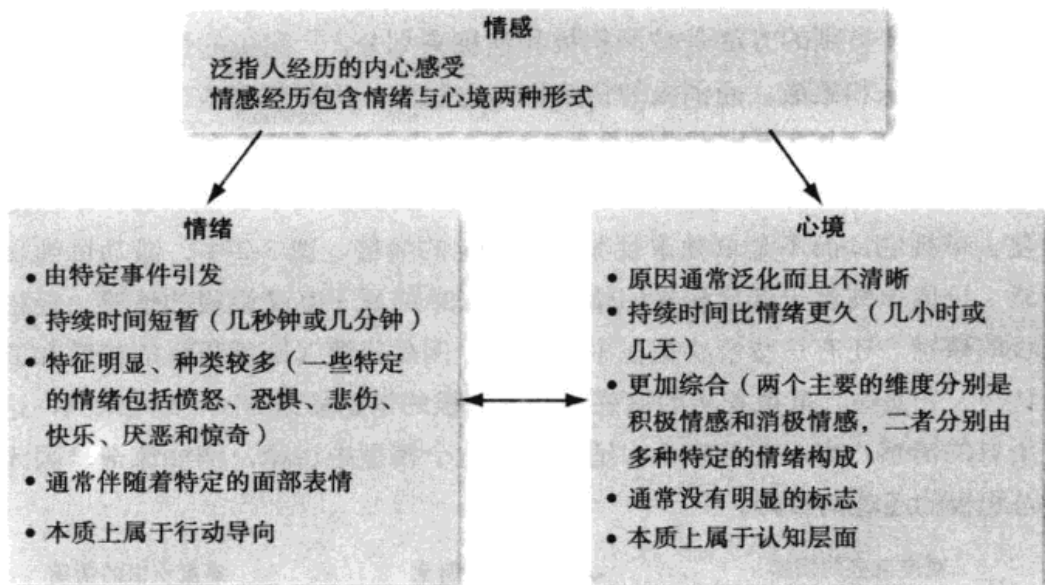


图 3-1 情感、情绪与心境

最后，图 3-1 还展示了情绪和心境之间联系非常紧密，并能互相影响。得到一份梦想中的好工作可能会让你产生快乐的情绪，从而几天内心境都很好。同样，如果你心境好或者心境糟糕，这种心境也可能让你感到更强烈的积极情绪或消极情绪。心境不好的时候，面对同事的批评，你可能怒骂他一顿，而一般情况下你可能只不过温和地回应他。

情感、情绪和心境在理论上是不同的术语，但在实践中三者之间却并非清晰地区分开来。在一些领域中，研究者主要研究心境，而在另一些领域中，研究者则主要研究情绪。因此，当我们在组织行为学中关于情绪和心境的话题时，你可能会发现一些领域中更多地讨论情绪，而另一些领域中则更多讨论心境。这种情况是研究的现状。

### 3.1.1 基本的情绪

人们到底拥有多少情绪呢？大概有几十种之多，其中包括愤怒、轻蔑、激情、羡慕、恐惧、沮丧、失望、尴尬、厌恶、幸福、憎恨、希望、嫉妒、快乐、爱、骄傲、惊奇和悲伤等。为数众多的研究者都曾试图将情绪简化为一些基本的情绪。<sup>7</sup>但是还有一些研究者认为，基本情绪的说法是没有意义的，因为即使一些我们很少体验到的情绪也会对我们产生巨大的影响，如震惊。<sup>8</sup>

要让心理学家和哲学家完全认可一套基本的情绪，甚至承认基本的情绪是否存在都几乎是不可能的事情。即便如此，很多研究者已认同六种基本、普遍的情绪，即愤怒、恐惧、悲伤、快乐、厌恶和惊奇。<sup>9</sup>一些人甚至将这些情绪列在一个横轴上：快乐——惊奇——恐惧——悲伤——愤怒——厌恶。两种情绪在横轴上相距越近，人们将二者相混淆的可能性就越大。有时我们会错认为惊奇是快乐，但是我们很少混淆快乐和厌恶。另外，后面的讨论中也会涉及，文化因素也能影响人们的解读方式。

### 3.1.2 基本的心境：积极情绪和消极情绪

一种划分情绪类别的方法是按照积极和消极来划分。<sup>11</sup> 积极的情绪表达了正面的评价或感觉，例如快乐和感激。而消极的情绪则与之相反，例如愤怒或内疚。我们要记住，情绪不可能是中立的。中立就代表没有情绪。

当我们划分了积极情绪和消极情绪时，这两个类别就成了心境状态，原因是我们用整体的角度去审视它，而不是单独审视某一种特定的情绪。图 3-2 中，激动单纯属于高度积极的情感；厌倦单纯属于低度积极的情感。紧张单纯属于高度消极的情感；轻松单纯属于低度消极的情感。还有一些情感是在中间地带，例如轻蔑（高度积极的情感和低度消极的情感相结合）和悲伤（低度积极的情感和高度消极的情感相结合）。要注意到，这个模型并不涵盖所有的情感。有一些情感不太适合放在这个模型中讨论，例如惊奇，因为很难判定它到底是积极的还是消极的。

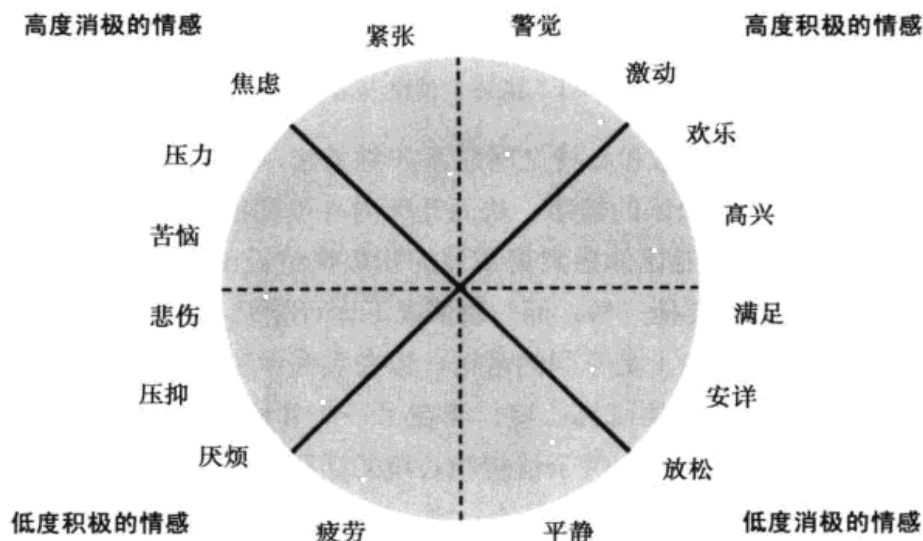


图 3-2 心境的结构

我们可以将积极的情感视为一种由五种情绪构成的心境维度，其中激动、自信和快乐等情绪处在一端，而厌烦、懒惰和疲劳处在另一端。而消极的情感这种心境维度中，紧张、压力和焦虑处在一端，而放松、安详和平静处在另一端。（注意：积极的情感和消极的情感指的是心境。我们之所以使用这种术语而不用积极的心境和消极的心境，是因为研究者原本就使用了积极的情感和消极的情感这些术语。）

消极的情绪很可能转化为消极的心境。人们对引发强烈消极情绪的事件的关注时间比对引发强烈积极情绪的事件更久。因此，我们可以预料到人们更容易回忆起消极的经历。一个可能的原因是，对于我们大多数人来说消极经历相对来说更加不寻常。的确，研究结果也发现了正向偏移（positivity offset）的现象，当没有事件发生时，大多数个体都会体验到一种温和的积极心境。<sup>12</sup> 因此，对于大多数人来说，积极的心境比消极的心境更常见。

### 3.1.3 情绪的作用

#### 情绪是否会导致不理性

你是否经常听到人们这样说你“噢，你现在太情绪化了”，你可能会感到别人这样说是冒犯了你。著名的天文学家卡尔·萨根（Carl Sagan）曾经这样写道：“当我们情绪过激时，很可能在自我愚弄。”这说明理性和情绪是冲突的，如果你情绪化，行动就可能不理性。一些作者认为，显示出几欲哭泣的悲伤情绪对人们的职业生涯非常不利，因此应当在有此情绪时离开现场，以免他人看到。<sup>13</sup> 这些观点说明，显示出情绪甚至体验到情绪都可能让我们显得脆弱或不理性。然而，越来越多的研究结果显示，实际上情绪对理性思维是非常重要的。<sup>14</sup> 二者之间的联系已经在很早之前就有证据证实了。

Phineas Gage 是一个在佛蒙特山脉工作的铁路工人。1848 年 9 月的一天，他在工作场地安装火药，一根长达 3 英尺粗约 7 英寸的铁棒穿入了他下巴的左下部，并从头顶上穿出。但 Gage 却奇迹般地活了下来。虽然他还能阅读和讲话，甚至他的认知能力测试结果高于一般人。然而，他却失去了情绪，甚至在最悲痛的不幸或者最快乐的事情发生时，他都不为所动。Gage 无法表达情绪最终令他失去了推理的能力。后来他开始在生活中做出不理性的决策，通常表现为行为混乱甚至有悖于自己的利益。尽管他是一个智商较高的人，其学术能力并未遭到那次事故的损伤，但 Gage 总是在不停地寻找新的工作，最终只能在马戏团中过活。一位专家在评论 Gage 的经历时说：“理性并非如我们所认为的或者希望的一样单纯……情绪和感觉并非是理性堡垒的敌人，而是坠入了理性之网，对其产生了积极或消极的作用。”<sup>15</sup>

Phineas Gage 的例子和很多其他脑部受伤者的研究都说明了情绪对理性思维的重要性。为了做出理性的选择，我们必须有体验情绪的能力。原因是，情绪能够为我们提供很多有关如何理解这个世界的重要信息。我们是不是真的希望管理者做出开除员工的决策而不考虑自己或该员工的情绪？做出好的决策的关键是在决策过程中兼顾思考和感觉两个方面。

### 3.1.4 情绪和心境的来源

你是否说过：“我今天心境不太好”，你是否曾经没有任何原因就打断同事或家人说话，如果你有过这样的行为，可能就会好奇情绪和心境到底来自哪里。我们将在下文中讨论主要的影响因素。

#### 1. 人格

心境和情绪与人格特质有关。大多数人本身倾向于更经常地体验某种特定的心境或情绪。对于同一种情绪，人们也会体验到不同的强度。我们来看看德州理工大学的前任篮球教练鲍比·奈特和微软首席执行官比尔·盖茨两个人之间的区别。两人可能在情感强度（affect intensity）上有所区别，或者说他们在情绪体验强度上有所不同。<sup>16</sup> 情感强烈的人所体验到的积极情绪或消极情绪更加深刻，当他们悲伤的时候，他们特别悲伤，当他们开

心的时候，他们又会特别开心。

## 2. 一周中与一日中的时段

人们是否在周末时拥有最佳的心境呢？图 3-3 显示，人们在一周的早期心境最差（消极情感最高，积极情感最低），而一周的晚期心境最好（积极情感最高，消极情感最低）。<sup>17</sup>

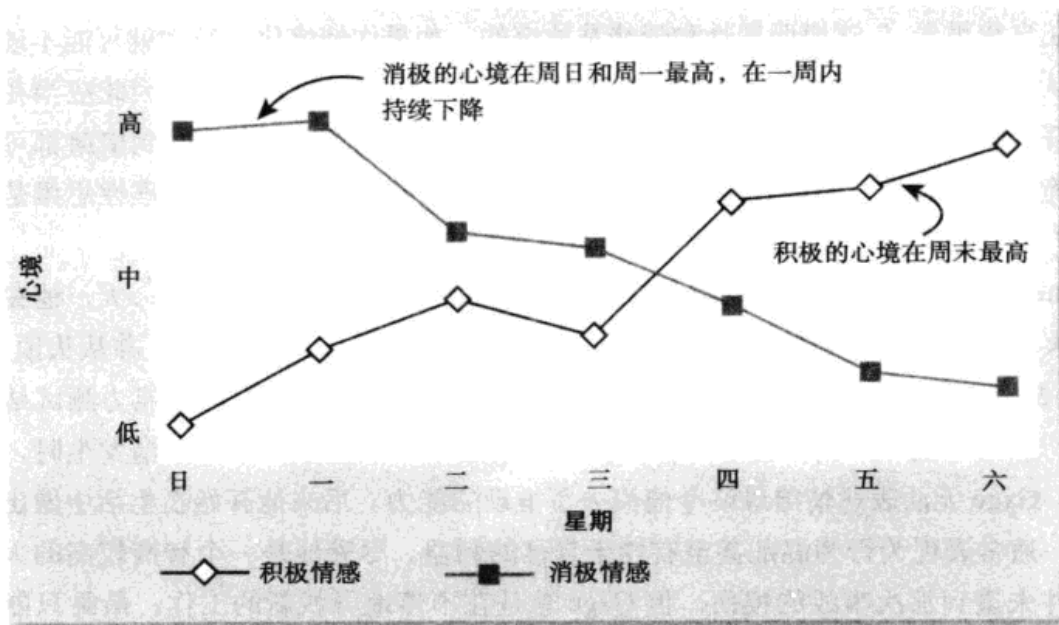


图 3-3 心境受到一周时间的影响

资料来源：D.Watson, *Mood and Temperament* (New York: Guilford Press, 2000). Reprinted by permission.

每日的不同时段又如何呢（见图 3-4）？我们通常认为自己不是早起的人就是晚睡的人。然而，我们大多数人实际上模式都是一致的。不论我们什么时间入睡或者什么时间起床，我们的积极情感都是在起床和入睡的中间时段达到最高，而消极的情感在一日当中却没有太明显的变化。

这个发现对于组织行为来说有什么意义？周一早上可能并不是请求一个人帮助自己或者传达坏消息的好时机。我们在工作中的交往如果是在早晨过后或者后半周可能会产生更好的效果。

## 3. 天气

20℃阳光灿烂的日子和阴冷的雨季，你觉得在哪种情况下心境更好？很多人都认为自己的情绪和天气有关系。然而，一项由多位研究者进行的相当大型和细致的研究认为，天气对情绪的影响很小。<sup>18</sup>一位专家下结论说：“与文化中盛行的观点相反，这些数据显示人们并不会因为阳光明媚而得到更好的心境（反之，阴雨天也不会造成坏心境。）”<sup>19</sup> 虚假相关（illusory correlation）解释了人们为何认为好天气能够增进心境。这种现象指的是人们将两个根本没有联系的事情关联起来。

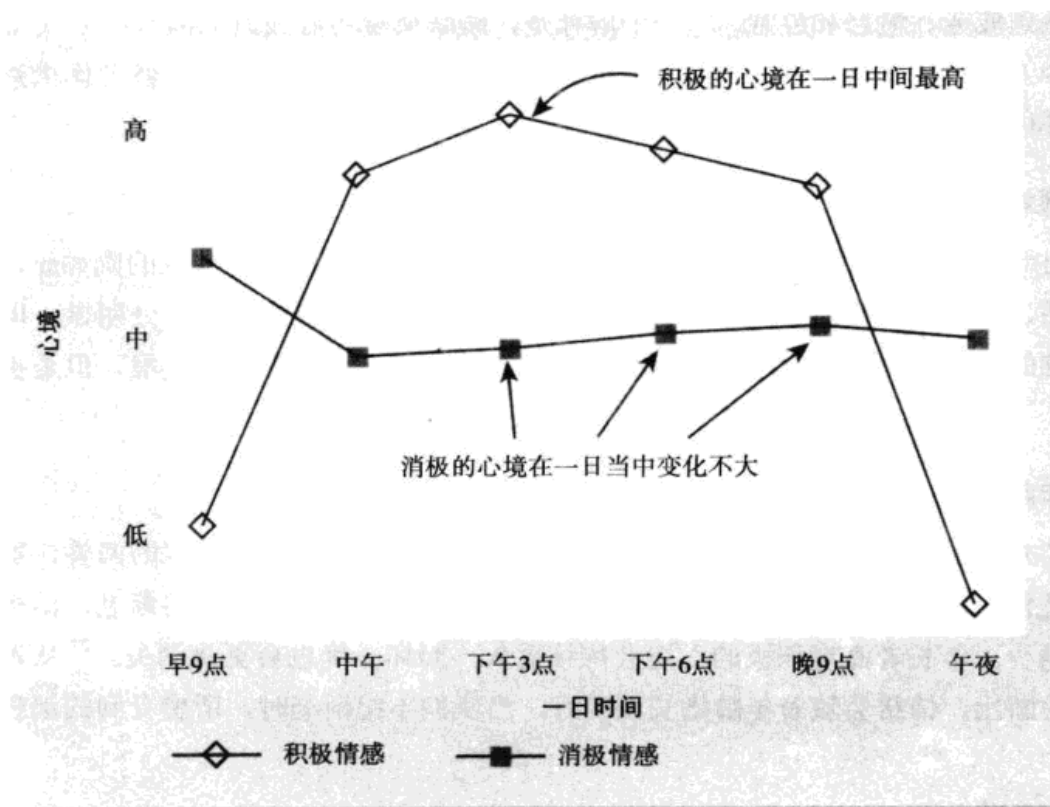


图 3-4 心境受到一日时段的影响

资料来源：D. Watson, *Mood and Temperament* (New York: Guilford Press, 2000). Reprinted by permission.

#### 4. 压力

可能你能够想象得到，工作上一日的压力（内容肮脏的电子邮件、工作期限的临近、失去一大笔生意、上司的批评等）会对心境产生负面影响。压力所带来的影响会随着时间的推移而增加。一个研究者说过：“如果经常面临低度的压力，也可能导致员工的紧张感逐渐增加。”<sup>20</sup> 压力的增加会令我们的心境变坏，从而让我们感受到更多的消极情绪。虽然有时候我们的工作得益于一些压力的存在，但大多数人还是认为压力会对我们的心境造成不好的影响。

#### 5. 社会活动

和朋友一起出去休闲是不是令你感到最开心的事？对于大多数人来说，社会活动能增加我们的积极心境，但对消极心境的影响并不大。到底是拥有积极心境的人主动寻找社会交往的机会，还是社会交往令人产生积极的心境？两者都是正确的。<sup>21</sup> 社会活动的类型是否重要？的确如此。研究结果显示，体力活动（与朋友滑雪或登山）、非正式活动（参加聚会）或品尝美食（与他人外出就餐）比正式（参加会议）或室内久坐（与朋友看电视节目）的娱乐项目更能增强积极的心境。<sup>22</sup>

#### 6. 睡眠

缺乏睡眠是否会令人烦躁？睡眠质量的确影响心境。被剥夺睡眠的大学生和成年员工

更容易感到疲劳、愤怒和敌意。<sup>23</sup> 一个解释是，睡眠质量不好或时间减少会对决策能力不利，并令人难以控制情绪。<sup>24</sup> 一项近期研究发现，睡眠质量不好也会降低工作满意度，因为人们往往会感到疲劳、烦躁和精神涣散。<sup>25</sup>

### 7. 锻炼

人们经常说锻炼能够增进心境。“流汗疗法”到底是否有效呢？往往的确如此。不断有研究证明，锻炼能够提高人们的积极心境。<sup>26</sup> 虽然总体上说效果并不十分明显，但对那些心境压抑的人来说效果特别突出。因此，锻炼能够帮助你获得更好的心境，但是也不会产生奇迹。

### 8. 年龄

年轻人是否比年长者体验了更多的高度积极情绪？如果你给出肯定的回答，那么你的回答就是错误的。一项针对 18 ~ 90 岁人群的研究揭示，随着人们年龄渐老，消极的心境会越来越少。年长者高度积极的心境会持续更久，而坏心境也会更快消失。<sup>27</sup> 从这项研究也可以推断出，情绪会随着年龄增长而变好，当我们年纪渐老时，所感受到的消极情绪会更少。

### 9. 性别

很多人都相信女性比男性更情绪化。这个论断有没有根据呢？证据的确显示女性比男性表达出更多的情绪反应。<sup>28</sup> 女性的情绪也更加激烈，情绪对她们的作用比对男性的作用更持久，并且女性展示出积极情绪和消极情绪的频率都比男性要大，只有愤怒例外。<sup>29</sup> 因此，情绪的表达的确有性别上的差异。

## 3.2 情绪劳动

如果你曾经在零售业或者餐饮服务业工作过，那么你应该很了解友善的表情或微笑的重要性。即使你已经很多天没有感到快乐，但你也知道管理层希望你在面对客人的时候显得朝气蓬勃，所以你会伪装自己。每一位员工在身心投入工作时都在消耗自己的体力和精神力。但是工作也要求**情绪劳动**（emotional labor），即员工在工作中人际交往时所表现出的组织希望的情绪。

情绪劳动的概念最早诞生于对服务行业的研究。航空公司希望航空服务员表现得愉悦，我们也希望殡葬服务经理表现得哀伤，我们还希望医生的情绪是中立的。情绪劳动和每一个工作岗位都相关。你的经理至少希望你与同事交往时彬彬有礼而不是充满敌意。人们真正面对的挑战是让员工在感到一种情绪时却表达出另外一种情绪。<sup>30</sup> 这种不一致被称为**情绪失调**（emotional dissonance），它的负面影响是很大的。将挫折感、愤怒和憎恨隐藏起来最终会导致情绪疲劳。<sup>31</sup> 正是由于情绪劳动对工作绩效的重要性越来越大，我们才逐渐理解到情绪在组织行为学中的重要地位。

情绪劳动会令员工产生尴尬。可能有一些同事你根本不喜欢，可能你觉得他们的个性



很粗鲁，也可能你知道他们曾经背地里说过你的坏话。尽管如此，你不得不出于工作需要而与这些人经常打交道，因此，你不得不假装友善。

将情绪分为真实和表面有助于我们更好地理解这一问题。<sup>32</sup> **情绪感受**（felt emotions）是个体的真正感受。而**情绪表达**（displayed emotions）是在某项工作中组织要求我们所体现出的得体情绪。情绪表达是后天习得而非自然形成的。“当美国小姐的冠军得主宣布后，亚军显示的那种假装出来的高兴就是这种游戏规则的产物——失败者应该掩藏自己的悲伤情绪而表现出为胜利者高兴。”<sup>33</sup> 与之相似的是，我们大多数人都明白，当我们出席葬礼时，不论是否认为死者的去世是一种损失，都要表现出悲伤；而当我们出席婚礼时，即使我们并不想要庆祝也要表现得开心。

有效的管理者都懂得训斥下属时要表现严肃，而自己没得到升职时要掩盖自己的怒气。不论真实感情如何，任何一个不懂得如何表现微笑和友善的人通常都不会在自己的职位上坐得太稳。我们体验到的情绪并不总是我们表现出来的情绪。

要展示虚假的情绪就要求我们压抑真实的情绪。**表层饰演**（surface acting）指的是隐藏内心的感觉，避免展示出本应表现出的情绪。一个员工即使心里并不愿意也还是要向客户微笑就是表层饰演的一个例子。**深层饰演**（deep acting）指的是试图改变我们本应表现出的真实的内心感觉。一位医疗人员试图真心同情自己的病人就是深层饰演的一个例子。<sup>34</sup> 表层饰演对应情绪表达，而深层饰演对应情绪感受。研究显示，表层饰演会令员工感到更大压力，这是因为表层饰演的员工需要伪装自己的情绪感受。<sup>35</sup> 展示出我们并没有感到的情绪会令人感到非常疲劳，因此，最好让需要表层饰演的员工得到休息和恢复精力的机会。一项研究专门调查了拉拉队指导员如何打发指导间隙时间，该研究发现那些用这段时间休息和放松的指导员在休息后指导效果更好。<sup>36</sup> 在指导间隙做一些零碎杂事的指导员在这段时间前后的指导效果没有太大区别。

### 3.3 情商

黛安娜·马歇尔（Diane Marshall）是一个办公室经理。她对自己和他人的情绪几乎一无所知。她非常情绪化，一点激情也没有，更无法令员工产生工作兴趣。她完全不理解为何人们很讨厌自己。她常常对问题反应过激，并用最无效的方法去处理情绪激动的事件。总之，黛安娜的情商较低。

---

了解自己情绪以及善于读懂他人情绪的人在工作上更出色。

---

**情商**（emotional intelligence, EI）指的是以下能力：①自我意识（意识到自己所体验到的情绪）；②体察他人的情绪；③管理情绪信号和信息。了解自己的情绪并善于解读他人情绪信号的人最有可能在工作上非常出色，例如，了解他人为何会生气以及如何在不违反正常行为规范的情况下表达自我。<sup>37</sup> 一项模拟研究显示，善于判断和辨别自己情绪的学生能够做出更好的投资决策。<sup>38</sup>

情商是组织行为学中一个有争议的概念，既有支持者也有反对者。在下面的章节中，我们将分别介绍支持者和反对者的论据。

### 3.3.1 支持情商的观点

支持情商之说的论据包括它具有直觉上的合理性，它能够作为重要的评判标准以及它具有生物学上的依据。

#### 1. 直觉上的合理性

几乎所有人都会反对同时具有精明的社会技能和社交智慧是一件好事。直觉告诉我们，能够察觉他人情绪、控制自我情绪并良好处理社会关系的人在商界是很吃得开的。某跨国咨询公司的一些合伙人在一项情商测试中的得分高于中等水平，他们所赢得的营业收入比其他合伙人多出 120 万美元。<sup>39</sup>

#### 2. 情商可作为重要的评判标准

有证据证明，高情商意味着一个人在工作上业绩出色。一项研究发现，情商能够预测香烟厂的绩效。<sup>40</sup> 另一项研究发现，通过面部表情识别他人情绪的能力以及体察他人情绪信号的能力，能够预测人们对一个人是否对组织有价值的相互评判分数。<sup>41</sup> 还有，一项对 59 项研究的评论指出，总体来说，情商与工作绩效有一定的相关关系。<sup>42</sup>

#### 3. 情商存在生物学基础

在一项研究中，脑部主管情绪的部分（前额皮质）受到损伤的人在标准智商测验上并不低于正常人。但他们的情商测试结果却很低，并且其正常决策功能也受到了损伤，这表现为他们在有金钱赌注的牌类游戏中表现很差。这项研究证明情商有着神经病学的基础，并且这和标准智商测验无关。<sup>43</sup> 还有证据证明，情商受到遗传的影响，这又进一步支持了它是某种真实存在的生物学因素的外在体现。<sup>44</sup>

### 3.3.2 反对情商的观点

批评情商者与支持情商者一样多，他们认为这个概念既模糊又不可测量，他们质疑这个概念的有效性。

#### 1. 情商的概念过于模糊

在很多研究者看来，情商的定义不清晰。它是不是智力的一种体现？我们大多数人都不会认为自我意识、上进心或者同情心属于智力。那么情商这个词是否使用不当呢？此外，不同的研究者通常关注不同的技能，这令人们更难对情商下定义了。一位研究者可能只研究自律，另一位研究者可能研究同情心，还有的研究者研究自我意识。一位评论家这样说道：“情商的概念现在变得越来越宽泛，它的组成部分越来越多元化……它不再是一个可理解的概念了。”<sup>45</sup>

#### 2. 情商不可测量

很多批评家都提出过如何测量情商的问题。他们认为，由于情商是一种智力，那么在

测试中就一定存在绝对的对错答案。一些测试的答案的确有正确或错误之分,但一些问题本身是否有效却令人置疑。有一种测量手段是请你将感情与颜色联系在一起,好比紫色总是让我们感到冷酷。还有的测量手段是要求受试者自己描述自己,例如“我善于解读他人”,这也是没有正确与错误之分的。情商的测量手段是多样化的,与人格和一般的智力测量手段可以经受研究的检验不同,情商的测量手段还是经不起太多研究检验的。<sup>46</sup>

### 3. 情商的效度值得怀疑

一些批评家称,由于情商与智力和人格有很紧密的联系,一旦你能够控制这些因素,情商就没有什么独特的内容了。这种看法是有一定基础的。情商与人格测量手段有高度的相关性,尤其是情绪的稳定性方面。<sup>47</sup>如果这种看法正确,那么有生物学证据支持情商这一说法就是虚构的,而大脑活动和遗传性这些生物学标志就要归因于一些广为人知和经过研究的心理学理论了。但目前还不存在足够的研究证明情商在人格和一般智力之外是否也对预测工作绩效有独特的贡献。尽管如此,情商还是被咨询公司和大众媒体广为使用。一个公司宣传情商测量方式的促销材料中声称:“情商能够解释 85% 以上的领导者的优秀绩效。”<sup>48</sup>我们至少可以说,很难为这种说法找到研究文献的证明。

综合考虑支持和反对情商的论据,对这个概念是否有效这个话题下定论还为时过早,但这个概念的确已经广泛存在于我们之间了。

## 3.4 情绪和心境在组织行为学中的应用

在这一部分,我们将评价理解情绪和心境如何才能提高我们解释和预测组织的选聘过程、决策过程、创造性、激励、领导力、人际冲突、谈判、客户服务、工作态度和工作越轨行为。我们也会讨论管理者如何影响我们的心境。

---

积极的情绪能够提高解决问题的技能,并帮助我们理解和分析新的信息。

---

### 3.4.1 选聘员工

到目前为止,情商对我们产生了这样的影响,雇主已经将其作为招聘员工的一个因素,尤其是那些要求频繁社会交往的职位。事实上,越来越多的雇主开始使用情商作为聘用员工的标准。一项对美国空军新兵征募人员的研究显示,绩效最佳者展示出了较高的情商。有了这些发现,空军修改了选聘的标准。后续的一项调查发现,后来招聘的高情商空军战士的成功度是低情商空军战士成功度的 2.6 倍。

### 3.4.2 决策

本书第 5 章将讨论,研究组织决策的传统方法一直强调理性,但组织行为学的研究者发现心境和情绪在决策过程中起着越来越重要的作用。

积极的心境和情绪有着很大的作用。心境好或体验到积极情绪的人更有可能获得启发或得到灵感<sup>49</sup>，从而有助于快速做出好的决策。积极的情绪也能提高解决问题的技能，因此积极的人往往能够找到解决问题的好方法。<sup>50</sup>

组织行为学的研究者一直热衷于辩论消极情绪和心境对决策的影响。虽然一项通常被人们引用的研究结果显示压抑的人往往得出更准确的判断<sup>51</sup>，但更近期的证据却显示他们的决策往往是糟糕的决策。原因是感到压抑的人处理信息的速度更慢，他们倾向于把所有的选择都仔细衡量一遍，而并非只关注可能性最大的选择。<sup>52</sup>他们会寻找最完美的解决方案，而事实上罕有完美的方案。

### 3.4.3 创造力

心境好的人往往比心境不好的人具有更好的创造力。<sup>53</sup>他们能构思出更多的想法和选择，其他人也认为他们的想法非常新颖。<sup>54</sup>好像体验积极心境或情绪的人在思维上更灵活和开放，这也能解释为何他们的创造力更强。<sup>55</sup>一个上司应该积极地保持员工心境愉快，因为这样做能够产生更多好的心境（员工希望他们的领导者鼓励自己或对卓有成效的工作给出积极的评价），从而令人们更具有创造力。

然而，一些研究者不认为积极的心境能加强人们的创造力。他们认为，当人们心境比较积极时，他们就会闲散（“如果我心境好，一切一定会很顺利，我没有必要去做新的思考”），也就不会投入到创造力所必需的批判性思维中去了。<sup>56</sup>问题可能在于看待心境的方式不同。除了从积极情感和消极情感的角度去看待心境，也可以将心境定义为一些活跃的感觉，如愤怒、恐惧或欢乐，并与不活跃的心境相对比，如悲痛、压抑或安静。不论是积极的还是消极的，所有的活跃心境都会带来更多的创造力，而不活跃的心境则会令创造力降低。<sup>57</sup>

### 3.4.4 激励

有一些研究重点研究了心境和情绪对激励的作用。一项研究将人们分成两组分别做猜字谜的游戏。第一组人观看有趣的视频资料，目的是让受试者事先拥有好的心境。另一组人没有观看视频录像，而是直接开始猜字谜。结果如何呢？心境积极的小组表现出对小组猜字谜的能力期待更高，更加努力完成字谜，最终猜出的字谜数更多。<sup>58</sup>

第二项研究发现，如果人们对绩效反馈能够影响他们的心境，最终影响了他们的激励程度，不论反馈意见是真实的还是编造的。<sup>59</sup>因此，就形成了这样的循环，即积极的心境令人们创造力更强，从而得到观察其工作的人对其更积极的反馈。积极的反馈又加强了积极的心境，从而让他们的工作效率再度提高。

另外一项研究调查了中国台湾保险销售员的心境。<sup>60</sup>心境好的员工更倾向于帮助同事，并且自我感觉也良好。这些因素又带来了卓越的销售业绩，即更高的销售额以及主管对其绩效的评价更好。

### 3.4.5 领导力

高效的管理者依靠情绪手段来帮助自己传达信息。<sup>61</sup>事实上，言辞中的情绪往往是我们能否接受领导者所传达信息的关键因素。政治家就是最恰当的例子，他们了解在谈论竞选成功机会时要表现出高昂的激情，即使民意调查并不是如此。

公司管理者也很清楚情绪能够深刻影响员工是否相信公司未来的愿景并接受变革。当上层管理者提出新的愿景时，尤其那些不清晰或者遥远的目标往往令员工很难接受其所带来的变革。通过激发情绪并把情绪与一个吸引人的愿景结合起来，领导者就更可能成功地令经理和员工接受变革。<sup>62</sup>关注精神性目标的领导者也会在员工中间激发更乐观、更激动的情绪，从而令同事之间、员工与客户之间的社交关系更为积极。<sup>63</sup>

### 3.4.6 谈判

谈判是一个情绪交互过程，然而，我们却经常说一个训练有素的谈判者会摆出一副严肃的面孔。一些研究显示，能够伪装出愤怒情绪的谈判者往往能够比对手占有优势。原因是当谈判者表现出愤怒时，对手会认为这个人在给出了所有能够给出的条件后最终投降了。<sup>64</sup>愤怒应当有选择性地用在谈判中。气愤的谈判者所拥有的信息或权力少于对手，而且最终只能得到非常糟糕的谈判结果。<sup>65</sup>往往一个身具权力和信息的人不太愿意分享自己的信息，也不太会对愤怒的对手让步。

表现消极的情绪（如愤怒）可能很有效，但你的表现可能会对你在未来的谈判不利。不善于谈判的人往往会感到负面的情绪，对手产生负面的印象，更不希望分享信息或者在未来的谈判中也更不愿合作。<sup>66</sup>有趣的是，虽然心境和情绪在工作上 and 谈判中有很大的帮助，但如果不是带上虚伪的面具去假装愤怒的话，情绪可能真的会不利于我们的谈判效果。2005年的一项研究发现，大脑情绪中心受到损伤的人（和 Phineas Gage 受到相同损伤）可能是最佳的谈判者，因为他们在面临不理想的谈判结果时不会矫枉过正。<sup>67</sup>

### 3.4.7 客户服务

员工的情绪状况会影响客户服务质量，而后者又影响着重复消费和客户满意度。<sup>68</sup>提供高质量的客户服务是对员工很高的要求，因为这样做往往会令他们处在情绪失调的状态。时间一久，这种状态就会导致工作疲惫，工作绩效和工作满意度降低。<sup>69</sup>

员工情绪可以传染给客户。研究显示，员工和客户情绪之间存在协同效应，被称为情绪感染（emotional contagion），即人们互相把情绪感染给对方。<sup>70</sup>这是怎么回事呢？一个主要的解释是，当一个人拥有积极情绪并向你微笑时，你往往倾向于也用积极的方式回应。情绪感染是非常重要的现象，因为被员工积极心境或情绪感染的客户往往能够在商店采购更长时间。那么消极的情绪和心境是否也能传染呢？当然如此。当员工感到自己受到客户的不公平待遇时，就很难展示出组织要求他展示的积极情绪。<sup>71</sup>



### 3.4.8 工作态度

你是否听过这样的忠告“不要把工作带回家”，这句话指的是你应当在回家之后立即忘掉工作。但说起来容易做起来难。一些研究显示，工作顺心的员工当晚回家心境也会更好，反之亦然。<sup>72</sup> 经历了工作压力过大的一日往往令人们下班后难以放松。<sup>73</sup> 一项研究令一些已婚的双方在一天的任何时段通过计时的手机接受访问，请他们形容当时的心境。大多数已婚的受试者可能会推测，如果一方配偶在工作时心境不好，这种情绪会在晚上波及另一方配偶。<sup>74</sup> 换句话说，如果你一日工作不顺心，你的配偶很可能会度过不愉快的一晚。虽然人们的确会把工作情绪带回家，然而第二天这种效应往往会消失。<sup>75</sup>

### 3.4.9 越轨工作行为

任何一位在组织中有过一些经历的人都会意识到，人们通常会表现出违反规范并危害组织及其成员的行为。我们在第1章中曾经讨论过，这些行为被称为“越轨工作行为”。很多这样的行为都可以从消极情绪中追根溯源。

例如，当你痛恨一个人拥有一件你虽然没有但却非常希望得到的东西时，这种情绪就叫做嫉妒，例如工作任务更好、办公室更宽敞或者薪酬更高。<sup>76</sup> 这种情绪会导致恶意的行为。一个嫉妒的员工可能会背后诋毁另一个员工，负面地扭曲他的成功，或夸大自己的贡献。<sup>77</sup> 气愤的人会为自己的坏心境寻找可责怪的对象，把别人的行为理解为敌对的行为，或者不愿意去理解别人的观点。<sup>78</sup> 我们不难发现这些思想过程如何导致直接的语言或身体伤害。

有证据证明，感到气愤或敌意等消极情绪的人比一般人更容易实施越轨行为。<sup>79</sup> 一旦过激行为初露端倪，另一方也很可能变得气愤和过激，那么就会导致一场严重的负面行为升级现象。

### 3.4.10 工作安全与工伤

一项将负面情感与工伤数量上升联系起来的研究显示，雇主会通过确保如果员工心境不好时不从事可能导致伤害的工作的方式来改善员工的健康和安全状况（并降低成本）。心境不好可能会导致多种工伤。<sup>80</sup> 处于消极心境的人往往感到更加焦虑，从而难以有效地应对危险。一个总是害怕危险的人可能会对安全防范措施的有效性更加悲观，因为她感到自己一定会受伤，或者她也可能在面临危险时惊慌失措或者惊呆。消极的心境也会让人们注意力涣散，很明显又会导致粗心的行为。

### 3.4.11 管理者如何影响员工心境

你通常可以通过和朋友分享一段有趣的视频、给他一小袋糖果甚至给他一杯好喝的饮料来改善他的心境。<sup>81</sup> 但公司应该怎样做才能改善员工的心境呢？管理者可以用幽默的方式给员工一些认可其卓越工作的象征物来达到这个目的。另外，当领导者心境不错时，群

体成员的情绪也会更加积极，从而加强了合作。<sup>82</sup>

最后一点是，选择积极的团队成员也有情绪感染效应，积极的情绪会在团队成员之间传染。一项对职业棒球队的研究发现，球员的快乐情绪会传染队员，并对成绩产生积极的影响。<sup>83</sup>那么，对于管理者来说，选择本身倾向于积极心境或者体验到积极心境的队员就是有理的。

管理者要了解每一个行业文化背景中的情绪规范，从而避免发送不合本意的信号或者错误理解老员工的反应。

### 对全球化的启示

人们的情绪体验程度在不同文化间是否有差别？人们对情绪的理解在不同文化间是否有差别？还有，表达情绪的规范在不同文化间是否有差别？我们逐一探讨这些问题。

1. 人们的情绪体验程度在不同文化间是否有差别

的确如此。中国人与其他国家的人相比体验到更少的积极情绪和消极情绪，而且，中国人的情绪也不那么激烈。与中国大陆的员工相比，中国台湾的员工在情绪方面的体验与美国更加相似。平均来说，他们比中国大陆的员工表现出更多的积极情绪和更少的消极情绪。<sup>84</sup>大多数文化背景下的人都或多或少地有积极情绪和消极情绪，但频率和激烈程度会有一定的差别。<sup>85</sup>

2. 人们对情绪的理解在不同文化间是否有差别

世界各地的人对消极情绪和积极情绪的理解方式大多相同。人们都将消极情绪视为危险和破坏性的情绪，例如憎恨、恐惧和愤怒。人们都希望拥有积极的情绪，如欢乐、爱和幸福。然而，有一些文化比其他文化更重视某些情绪。美国文化特别重视激情，而比起美国人，

中国人却更倾向于认为一些消极情绪有着好的作用和建设性意义。在西方个人主义文化中，骄傲通常被视为一种积极的情绪，而以中国和日本为代表的东方文化则认为骄傲并不可取。<sup>86</sup>

3. 表达情绪的规范在不同文化间是否有差别

当然如此。美国人认为微笑代表着快乐。<sup>87</sup>在某些集体主义国家里，人们很可能认为他人表示出的情绪与两者之间的社会关系有关，而在某些个人主义的国家里，人们不认为别人的情绪表达是针对他们自己。美国人偏好情绪外露，尤其是强烈的负面情绪。相比之下，法国的零售服务员被广泛认为对客户态度不甚友好（法国政府发布的一项报告中确认过这一点）。据传闻，严肃的德国购物者受不了沃尔玛员工友善的招呼 and 热心的员工。<sup>88</sup>

总而言之，我们不应惊讶为何人们更容易精确判定自己文化中的情绪。<sup>89</sup>

我们在上文中介绍了文化因素影响着管理者对何种情绪更为恰当的判断。<sup>90</sup>对一个文化来说可以接受的事物很可能在另外一个文化中就行不通。管理者要清楚其经营场所的每一种文化下的情绪

规范，从而避免发送并非本意的信号或者错误地解读他人的反应。例如，一个在日本工作的美国管理者应当清楚，虽

然美国文化认为微笑是积极的，日本人却认为频繁的微笑代表着不够智慧。

### 对管理者的启示

情绪和心境的相似之处在于二者都是情感。但二者也存在区别，心境更笼统，而且不像情绪一样是由情境激发的。事件的确会对人产生影响。一日的的时间和一周的哪一天、压力事件、社会活动、睡眠习惯等都会影响情绪和心境。

几乎在组织行为学的一切研究课题中，情绪和心境经证明都是有相关性的。组织越来越倾向于选聘情商高的员工。情绪和积极的心境能够促进有效决策并提高创造力。近期研究显示，心境与激励程度有关，尤其通过反馈的方式能够更奏效，而且领导者能够依靠情绪来提高其工作效能。在谈判和客户服务中展

示出情绪是非常重要的，员工情绪与工作态度 and 随后的行为有密切联系，例如越轨工作行为。

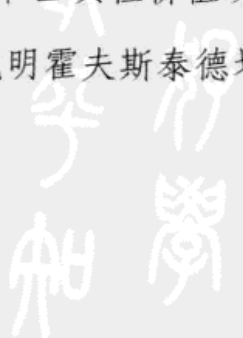
管理者是否能够控制同事和员工的情绪和心境？当然实践和道德上的作用是有限的。情绪和心境是一个人气质的一部分。管理者如果忽视同事和员工的情绪或者把其他人的行为都认为是完全理性的，那么就错了。一位咨询顾问巧妙地说过：“你不能把情绪从工作场所中赶走，就像你不能把情绪从一个人身上赶走一样。”<sup>91</sup> 理解情绪和心境重要作用的管理者将能够大大提高自己对同事、员工行为的解释和预测能力。

新平知

PDG

# 人格与价值观

1. 给人格下定义，说明其测量方法并解释决定一个人人格的因素。
2. 描述迈尔斯—布里格斯类型指标研究框架，并对它进行评价。
3. 识别大五人格模型中的关键特质并解释大五特质如何预测工作中的行为。
4. 识别和组织行为学相关的其他人格特质。
5. 定义价值观，说明价值观的重要性并对比终极性价值观和工具性价值观。
6. 说明霍夫斯泰德划分国家文化的五种价值维度。



## 4.1 人格

为什么有些人显得安静和被动，而另一些人却吵闹而好斗？是否存在一些更适合某些工作类型的特定的人格类型？在回答这些问题之前，我们需要首先明确一个基本概念，什么是人格？

### 4.1.1 什么是人格

在讨论人格时，我们所指的并不是一个人具有人格魅力、对生活具有积极的心态、总是微笑，或者今年美国小姐选拔赛中竞争“最快乐友善”奖的决赛选手。当心理学家提到人格时，这个概念用来描述一个人整体心理系统的成长和发展。

#### 1. 人格的定义

我们最频繁使用的人格定义是高登·奥尔波特（Gordon Allport）在大约 70 年前做出的。他认为人格是“个体心理系统中的动态组织，能够决定此人对环境做出的独特反应形式”。<sup>1</sup> 在我们这里，应该把人格（personality）视为个体对他人的反应以及与他人互动时所采取的各种各样方式的总和。我们最经常通过一个人所展示出的可测量特质来描述它。

#### 2. 测量人格

管理者希望了解如何测量人格，最主要的原因是由于研究证明了人格测试在招聘员工时能够起到作用，即能够帮助管理者预测谁更适合该岗位。<sup>2</sup> 一些管理者使用人格测试的分数协助自己理解和更有效地管理下属。测量人格最普通的方式是通过自我报告式调查，即个体对一系列因素做自我评价，例如“我对未来十分担忧”。虽然自我报告式测量方法如果设计得好就能产生良好的效果，但它的缺点是接受调查者可能会撒谎或者进行印象管理，也就是说在测试中“假装更好”从而对他人制造更好的印象。有证据显示，当人们知道自己的人格测试分数将要用于聘用时的决策，他们对自己的

---

人格是个体对他人的反应以及和他人互动时所采取的各种各样方式的总和，它主要源自于基因。人格是很容易通过各种手段测量的，其中包括自我报告式调查。

---

打分往往与用于自我了解的用途相比，向认真负责和情绪稳定方面偏离半个标准差。<sup>3</sup> 另一个问题是精确度的问题，一个完美的求职者可能因为刚刚在做调查时心境不好而令测试结果不那么精确。

#### 3. 人格决定因素

在人格研究方面，早期曾有过对个体的人格是出于遗传还是环境的辩论。显然，答案并不是非此即彼，人格是遗传和环境因素共同作用的结果。然而，令人惊讶的是，研究结果更倾向于支持遗传因素。

**遗传因素**（heredity）指的是人格因素在孕育初期就被决定了。体型、容貌、性别、脾气、肌肉分布和刺激反应、精力多寡和生物规律都被人们公认受到双亲的重大影响，也就



是说，受到他们的生物学、生理学和遗传心理学特点的影响。遗传理论认为，个体人格的最终解释在于染色体上基因的分子结构。

很多他国的研究者研究了几千对在出生时就被分开抚养的同卵双胞胎<sup>4</sup>，如果遗传因素并不能决定人格，那么他们之间本应该没有太多相似之处。但是在两地分别抚养的双胞胎却在很多方面有共同之处。在几乎所有的行为特质方面，二者之间都存在显著的相似之处，因此基因对此有重大影响。有一对双胞胎在相隔 45 公里之遥分离了 39 年后发现对方与自己开的是同样颜色和车型的汽车，他们嗜好吸同一种烟，自己的宠物狗叫相同的名字，并且定期在 1 500 英里之外的一处海滩休假，彼此之间相隔不超过三个街区。研究者发现，基因能够解释双胞胎中 50% 的人格相似之处与超过 30% 的职业和娱乐兴趣的相似之处。

有趣的是，双胞胎研究显示，双亲并不对我们的人格形成产生太多影响。在不同家庭抚养的同卵双胞胎的人格相似之处更甚于他们与抚养家庭的兄弟姐妹之间的相似。有趣的是，双亲对我们人格最重要的贡献不过是给了我们怎样的基因！

这并不意味着人格不能改变。一个人责任心人格的分数会随着时间而增加，例如年轻人会承担建立家庭和开创事业等要求承担责任的角色。然而，尽管这一人格特征有所增加，但人和人之间在责任心方面依然存在较大的差异，每个人的改变程度都相差无几，因此人之间的差距粗略来说并没有变。<sup>5</sup>用智力作对比会让这个问题更加清晰。孩子在成长过程中会越来越聪明，因此几乎每个人在 20 岁时都会比 10 岁时聪明。尽管如此，如果 10 岁时 Madison 比 Blake 聪明，那么前者在 20 岁时很可能仍然比后者聪明。十几岁的青少年正处在剧烈的探索和转变期，与此相符的是，研究显示人格也在此期间更易改变，而在成年期更加稳定。<sup>6</sup>

在人格结构方面的早期研究试图识别并定义说明一个人行为的稳定的个性特征，其中包括害羞、好斗、顺从、慵懒、进取、忠诚和胆小等。当一个人在很多情况下都显示出这些特征时，我们就将其称为该人的人格特征（personality traits）。人格特征越稳定，在不同情境中就表现得越频繁，这种人格特征对描述该人来说就越重要。

早期致力于识别掌管行为主要特质的研究通常会得到一个冗长的特质列表，很难将其归纳得更简单，这对组织的决策者来说无法起对实践的指导作用。其中两个例外是迈尔斯－布里格斯类型指标和大五模型，现在它们已经成为识别和归纳特质最主要的研究框架了。

#### 4.1.2 迈尔斯－布里格斯类型指标

迈尔斯－布里格斯类型指标（Myers-Briggs type indicator, MBTI）是世界上最为广泛使用的人格评测工具。<sup>7</sup>它是一个由 100 个问题组成的人格测试，询问人们在特定情形中有怎样的感觉或做出怎样的行为。基于不同的答案，人们可以分为外向者（E）或内向者（I）、感觉者（S）或直觉者（N）、思维者（T）或情感者（F）以及决断者（J）或知觉者（P）。这些术语的定义如下所示。

- 外向者（extraverted, E）或内向者（introverted, I） 外向者开朗、善于社交而且直白。内向者安静并且害羞。
- 感觉者（sensing, S）或直觉者（intuitive, N） 感知者愿意实践，更偏好日常例行

工作并服从指令，关注细节。直觉者会依靠潜意识的思考处事，并有全局观。

- **思维者**（thinking, T）或**情感者**（feeling, F） 思想者会使用理性和逻辑来处理问题。感性者会依靠个人的价值观和情绪来处理问题。
- **决断者**（judging, J）或**知觉者**（perceiving, P） 决断者具有控制欲，更喜欢他们的世界是秩序运转。感知者更灵活和自然地看待世界。

这些分类总共能够描述 16 种人格，每个人都能在四对类型的每一对中找到一种与自己对应。我们举例说明。内向 / 直觉 / 思维 / 决断者（INTJ）是具有远见的人。他们通常拥有新颖的思想并热衷于自己的理念和目标，他们怀疑一切，批评一切，下定决心并且通常有些固执。外向 / 感觉 / 思维 / 知觉者（ESTJ）是组织者，他们很现实、逻辑性强、分析能力超群、决策能力强并且天生就具有商业头脑或者善于操纵机械，他们乐于组织活动。外向 / 直觉 / 思维 / 知觉者（ENTP）是理论家，他们具有创新头脑、个人主义至上、多才多艺并且受到创造性活动的吸引，这类人在处理挑战性问题时会展现出极富机智的特点，但很容易忽略日常理性工作。

MBTI 广泛为各种组织所采用，例如苹果电脑、美国电话电报公司、花旗银行、通用电气、3M 公司等、还有很多医院和教育机构甚至美国军队也采用 MBTI。尽管这种方式非常受欢迎，但是支持和反对 MBTI 对于人格测量效度方面的证据依然存在，其中反对的证据偏多。<sup>8</sup> 它的问题之一是强迫一个人必须在两种类型中选择其一（即要么内向要么外向）。虽然每个人都能够在一定程度上同时展现出内向和外向的特点，但 MBTI 中却不允许有中间地带。我们只能说 MBTI 是一种增进自我意识并提供职业指导的有价值的工具，但正因为其测量结果和工作表现关系不大，因此管理者不应该用它来筛选求职者。

### 4.1.3 大五人格模型

虽然 MBTI 缺乏强有力的证据支持，但**大五模型**（big five model）却并非如此。一个著名的研究机构支持所有人格都以五种基本维度为基础的观点，并认为这个模型能够涵盖人类绝大多数个性特点。<sup>9</sup> 下面是大五模型各元素的解释。

---

大五人格特质与组织行为学中很多内容有关。经过证明，每一种特质都有助于理解个体在组织中的行为。

---

- **外倾性**（extraversion） 外倾性维度测量我们是否能自如地处理人际关系。外倾性人格的人喜爱交际、提出主张并且易于交往。内倾性人格的人却十分保守、胆小而且安静。
- **随和性**（agreeableness） 随和性维度指的是个体是否习惯于服从他人。高度随和的人易于合作、感觉温暖并值得信任。随和性分数低的人比较冷淡、难以相处并且富有敌意。
- **责任心**（conscientiousness） 责任心维度能够测量某人是否值得依赖。具有高度责任心的人非常负责任、有条理、可信任并且做事有毅力。责任心分数低的人容易精神涣散、做事缺乏条例并且不值得信任。

- **情绪稳定性 (emotional stability)** 情绪稳定性维度的对立面经常被提及, 即神经敏感, 后者指的是一个人的抗压能力。情绪稳定性分数为正的人往往冷静、自信并富有安全感。分数为负的人往往容易紧张、焦虑、压抑并缺乏安全感。
- **经验的开放性 (openness to experience)** 经验的开放性维度强调人们对待新颖事物的兴趣和关注。极度开放的人具有创造力、好奇心并且具有艺术敏感性。经验开放性不高的人比较传统并且喜欢自己已经熟悉的事物。

**大五特质如何预测工作行为** 对大五人格的研究发现, 人格维度与工作绩效之间是有关联的。<sup>10</sup> 在一项最广为摘录的评论中, 作者这样写道: “有足够的证据证明, 值得依靠和信赖、细心、周到、善于制定计划、有条理、努力、具有毅力并具有成就导向的人往往在大多数岗位上都会表现出更好的绩效。”<sup>11</sup> 此外, 在责任心方面分数高的员工能够发展更多的岗位知识, 这可能是因为具有高度责任心的人更愿意学习。(一项针对 138 项研究的评论揭示了责任心与学生的 GPA 成绩有很强的相关性。)<sup>12</sup> 更多的岗位知识有助于工作绩效的提高。

责任心对于管理者和一线员工同样重要。一项对私募股权公司 313 位 CEO 候选人 (其中 225 位候选人得到聘用, 他们公司的后续绩效与其人格分数产生了相关性) 的人格得分研究发现, 代表着毅力、关注细节和高标准的责任心这一人格比其他人格更加重要。你可能觉得这项研究结果令人惊讶, 但它的确证明了责任心对组织成功的重要作用。

虽然责任心是大五特质中与工作绩效相关性最紧密的特质, 但其他特质在某些情形下也与工作绩效有一定关系。五条特质都会对工作和生活产生一定的影响。我们接下来逐一介绍。图 4-1 对此做出了归纳。

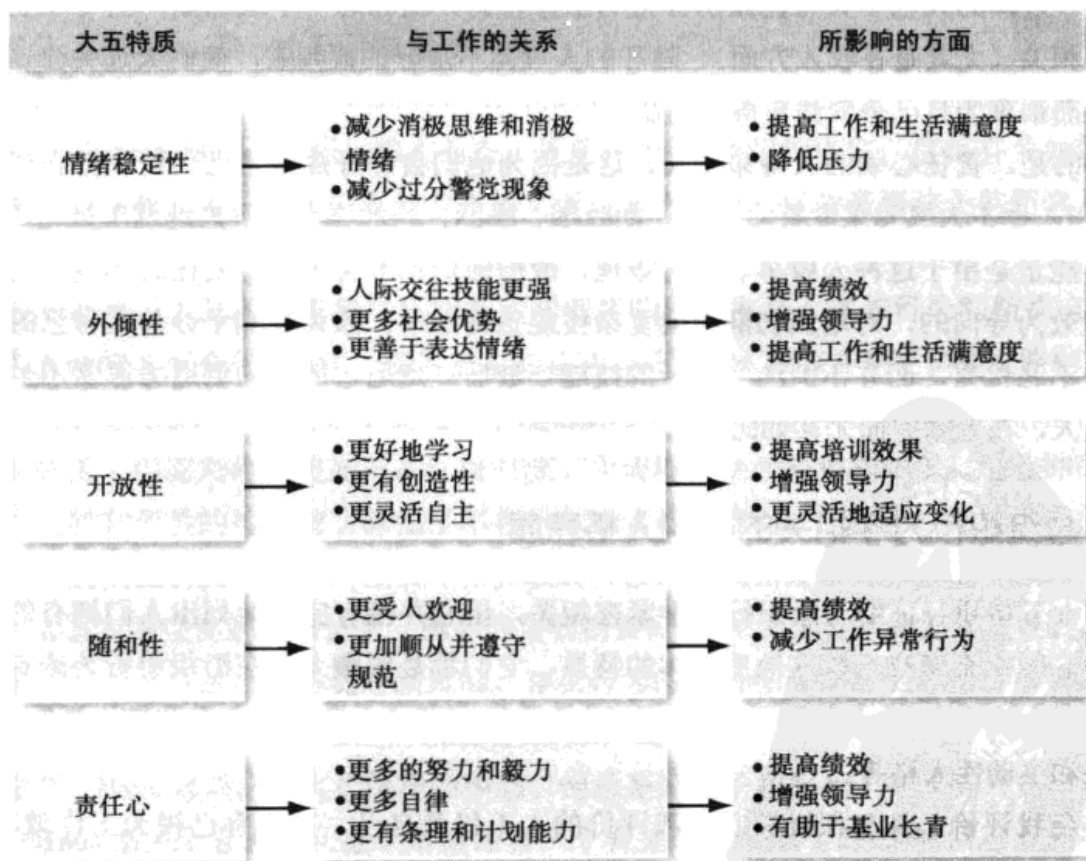


图 4-1 大五特质对组织行为学的影响模型

情绪稳定性方面得分高的人比得分低的人感觉幸福。在大五模型中,情绪稳定性与生活满意度、工作满意度和较低压力的关联程度最高。可能的原因是:得分高的人更有可能在思维上是积极乐观的人,他们体验到较少的负面情绪。情绪稳定性低的人警觉程度很高(总是寻找问题所在或感到危险即将来临),他们不堪忍受身体和心理上的压力。外倾的人总体来说感到工作和生活更快乐。他们能比内倾者体验到更多的积极情绪,并且更善于自如地表达情感。他们在从事要求高度人际交往的岗位上也会表现得更加突出,这可能是因为他们们的社交技巧更好,即他们通常拥有更多的朋友,并更愿意花时间社交。最后一点是,外倾性相对来说更能用来判断群体中谁会成为领导者。外倾者是社交的中心,他们能够领导某些人,而且比内倾者更加愿意提出主张。<sup>13</sup> 外倾性维度的缺点是外倾者比内倾者更加冲动,他们更容易出现工作中精神不集中的现象,并更时常做出一些冒险的行为,如未经保护的性行为、酗酒或其他冲动和寻找刺激的行为。<sup>14</sup>

在经验的开放性方面得分高的人在科学和艺术方面更有创造力。正因为创造力对领导力来说十分重要,开放的人更容易成为高效的领导者。他们在处理不确定情况和面临变革时比该项特质分数低的人更自如。因此,开放的人更容易接受组织变革,在变化的环境中更善于自我调试。不过,近期也有证据证明,他们很可能会造成工作事故。<sup>15</sup>

你可能会猜测,随和的人比不随和的人感到更快乐。事实的确如此,但只不过是轻微的差别。当人们在选择恋爱对象、朋友或者组织中的团队成员时,随和的人通常是首选对象。随和的人比不随和的人更能得到大家的喜欢,这也解释了他们在客户服务等人际交往的岗位上更出色。随和的孩子在学校中表现得更好,随和的成年人接触毒品和酗酒的可能性更低。<sup>16</sup> 这样的人也不太可能做出异常的工作行为。随和的一个缺点是,它与职业成就低呈现正相关(尤其是在收入方面)。随和的人可能不是好的谈判家,他们太过关注别人的好恶,从而很难为自己争取到应得的利益。<sup>17</sup>

有趣的是,责任心强的人寿命更长,这是因为他们会好好照顾自己(饮食更合理并且勤加锻炼),也不太愿意采取冒险行为,如吸烟、喝酒、接触毒品、冒失地驾车等。<sup>18</sup> 尽管如此,可能正是由于这种人做事非常有条理,故而他们不太善于应对变化的环境。他们通常是以绩效为导向的,对培训初期学会复杂技能感到困难,因为他们十分关注自己的表现和成绩是不是优秀,而并不关注学习新的技能。最后一点是,他们的创造力通常不如责任心不高的人,在艺术方面尤其如此。<sup>19</sup>

#### 4.1.4 与组织行为学相关的其他人格特质

虽然大五特质经证明与组织行为学紧密相关,但它并没有完整地列出人们拥有的所有特质。我们现在来考察一些其他更具体的特质,它们都是预测人们在组织中行为的有力工具。首先就是我们的核心自我评价,其他还包括权术主义、自恋、自我监控、冒险倾向、A型人格和主动性人格等。

**核心自我评价** 具有积极核心自我评价的人不仅爱自己,并将自己视为工作效率高、能力强,并且能够掌控环境的人。具有消极核心自我评价的人往往厌恶自我、质疑自我能

力，并且认为自己无力应对环境。<sup>20</sup>我们在第3章曾经讨论过核心自我评价与工作满意度有关，原因是具有积极核心自我评价特质的人能够从中发现更多的挑战并且愿意从事复杂的工作。

那么工作绩效方面呢？具有积极核心自我评价的人比其他人的工作绩效更好，因为他们会给自己设定更多奋进的目标，并且更愿意为了目标奋斗，在实现目标的过程中具有更强的毅力。一项针对寿险销售员的研究发现，核心自我评价能够很好地预测工作绩效。90%以上的寿险销售电话都会遭到对方拒绝，因此销售员必须相信自己才能坚持下来。事实上，这项研究显示大多数成功的销售人员都具有积极的核心自我评价。<sup>21</sup>这样的人也能为客户提供更好的服务，更受同事欢迎，并且其职业生涯起步点更高、晋升更快。<sup>22</sup>

你可能好奇为何有些人会过分自信。如果一个人以为自己很能干，但实际上能力却很差会发生什么？例如，一项针对《财富》500强公司CEO的研究发现，很多人都对自己过分自信，被人们视为战无不胜往往会令他们做出错误的决策。<sup>23</sup>可以说这些CEO几乎都是过度自信的人，但更常见的情况是我们大家总是低估自己，并且因为这个原因而感到不快乐且做事缺乏效率。如果我们认为自己不能完成一件事，我们就不会去尝试，而不去尝试只会加强我们对自我的怀疑。

**马基雅维利主义（权术主义）** Kuzi是中国台湾的一个年轻的银行经理。他在过去的四年中曾经得到三次晋升，而且他毫不掩饰自己为了获得职业的晋升而采用激进的战术。他说：“为了得到晋升，我会尽一切可能。”我们可以恰当地称Kuzi这样的人为玩弄权术主义者。Shawna去年在一家位于圣路易斯的公司负责销售部门。她非常愿意提出自己的主张并且说服别人，她很善于把握客人的心理并让他们购买她的产品。她的很多同事甚至她的上司都认为Shawna是一个玩弄权术主义者。

**马基雅维利主义（Machiavellianism, Mach）**这种人格特征是由一个名叫尼古拉·马基雅维利（Niccolo Machiavelli）的人而来，他是一个16世纪的作家，撰写有关如何获取和使用权力的书籍。善于权术的人是实用主义者，他们对事物保持着情绪上的距离，相信为了获得希望的结果可以采取一切手段。“如果一种手段有效，就充分利用它”就是高度权术主义者的观点。大量的研究曾经证明高度和低度的权术主义人格与行为的结果有相关性。高权术人格的人更多掌控别人，赢得更多的胜利，不易被人说服并且更多地说服别人。<sup>24</sup>但是，高权术主义者的工作成果也会受到情境因素的制约。高权术主义者在以下情况会得到更好的结果：①面对面交流而不是间接交流；②情境中缺乏规则和制度，适合即兴影响他人；③与胜利无关的情绪细节降低了不善于权术者的注意时。<sup>26</sup>因此，高权术者是否能成为一个好的员工取决于工作的性质。在要求具有较好的谈判技巧的岗位上（如与劳动力谈判）或者具有高度奖酬的岗位上（例如佣金制销售），高权术主义者就会成绩斐然。但如果即使采用了各种方法仍然不能达到目的、存在行为的绝对标准或者上述条件不明显时，我们就无法准确预测高权术主义者的绩效是否仍然卓越了。

**自恋** Hans喜欢成为人们关注的中心。他总是照镜子和幻想，并且认为自己具有很多天分。Hans是一个自恋者。这个术语源自一个有关Narcissus的希腊神话。他是一个虚荣和自傲的人，竟然爱上了自己的影子。在心理学中，自恋（narcissism）描述了一个人做作



地自视甚高，希望得到别人无限的欣赏，认为自己拥有某种特权，并且骄傲自大。

自恋会产生很多不利的后果。一项研究显示，虽然自恋者认为自己比同事更胜任领导者的角色，但他们的上司对他们的看法却很差。例如，甲骨文公司的一位经理是这样描述公司 CEO 拉里·埃里森（Larry Ellison）的：“上帝和拉里之间的区别是，上帝都不认为自己比拉里强。”<sup>26</sup> 因为自恋者总是希望得到他人的羡慕和肯定他们的优越地位，他们往往大声盖过对他们产生威胁者说话的声音，对待其他人的方式就好像他人低人一等。自恋者也往往很自私，利用他人，并且认为别人必须为他活着。<sup>27</sup> 这种人的上司往往认为他们的工作效率不高，在帮助他人方面尤其如此。<sup>28</sup>

**自我监控** Joyce 总是在工作中遇到麻烦。虽然她工作能力强、努力而又成果卓著，但她的绩效评估却并不比平均水平高，并且她总是令历任上司感到厌烦。Joyce 的问题是 she 无法根据情境的变化而调整自己的行为。她这样评论自己：“我对自己很真诚，我不会为了取悦他人而扭曲自己。”我们将 Joyce 这种人称做低度自我监控者。

**自我监控**（self-monitoring）指的是一个人为了适应外界的情境因素而调整自己行为的能力。<sup>29</sup> 高度自我监控的人在面临外界情境因素时非常善于调整自己的行为。他们对外界的信号非常敏感，在不同的情境中可能表现出不同的行为方式。高度自我监控的人能够在公开场合和私人生活中分别展示出不同的面孔。低度自我监控者就是 Joyce 这种人，他们不善于自我伪装。他们往往在所有的情境中都展示出真性情和态度，因此，他们的内心和行为有高度的一致性。

有证据指出高度自我监控者更密切注视别人的行为，其顺应他人行为方式的能力更强。<sup>30</sup> 他们往往能得到更好的绩效评估，更有可能成为领导者，但不太轻易对组织做出承诺。<sup>31</sup> 此外，高度自我监控的管理者的职业生涯流动性往往更强，他们更容易得到晋升（包括组织内部的晋升或者跨组织晋升），也更容易在组织中获得中心地位。<sup>32</sup>

**冒险倾向** 唐纳德·特朗普（Donald Trump）由于爱冒险而出名。他在 1960 年几乎是白手起家。但在 20 世纪 80 年代中期时，他认定纽约市房地产市场会复苏从而大赚了一笔。此后，为了继续他的成功，特朗普又投资过度了。在 1994 年，他的净资产为 -8.5 亿美元。身为一个冒险家，他利用自己在纽约、新泽西和加勒比附近所剩寥寥的几处房产投资又开始了新的投资，2007 年，据《财富》杂志估计，他的身价已经达到 29 亿美元。

在冒险方面每个人都有不同的取向，冒险倾向影响了管理者在做决策时所需要的时间和信息量。例如，79 位管理者参与了一项模拟人事招聘测试，测试要求他们做出招聘决策。<sup>33</sup> 高冒险倾向的管理者决策速度更快，并且比低冒险倾向的管理者所需的信息量更少。有趣的是，两组的决策精确程度不相上下。

虽然以往的研究显示大型组织的管理者越来越趋向于风险厌恶，而公司处于成长期、积极管理小生意的创业家却不是如此，近期的研究发现显示，大型公司的管理者实际上更愿意奉献，<sup>34</sup> 而不同的工作也会有不同的风险倾向要求。<sup>35</sup> 意识到这些差异并将其纳入特定职位要求所考虑的事项是有意义的。高风险倾向可能会更有利于金融中介机构股票交易岗位的绩效，因为这种岗位要求快速的决策能力。另外，承受风险的意愿也可能是进行审计工作的会计师的主要障碍，最好安排低风险倾向的人从事这项工作。

**A 型人格** 如果你认识的一些人过于重视竞争，看上去总是急匆匆的样子，那么这种人具有 A 型性格。具有 A 型性格（type A personality）的人总是努力在尽可能少的时间里做尽可能多的事情，如果有必要的话，尽管有其他人或事反对，他们也照此不误。<sup>36</sup> 在北美文化中，这种性格往往为人们所欣赏，并且总是和有抱负以及成功获得物质财富联系在一起。A 型性格的人会展示出下列特征：

- 行动、走路和就餐都十分迅速。
- 对大多数事情的推进速度都显得缺乏耐心。
- 努力同时思考或者做两件以上的事情。
- 不知如何打发闲暇的时间。
- 十分关注数字，用得到一切事物的多寡来衡量他们的成功。

B 型人格与 A 型人格完全相反。“他们很少为了快速得到一些东西而感到烦扰，也很少愿意参加那种在有限时间内做更多事情的活动。”<sup>37</sup> B 型人格从没有紧迫感，也不会不耐烦，他们可以自如地休闲而没有一点内疚。

A 型人格往往承受着中高度的压力。他们总是让自己处在持续的时间压力下，一生中都在给自己设置各种期限。这种人格会导致一些非常特定的行为。A 型人格者工作麻利，更强调工作数量而非质量。如果他们担任管理职位，会通过长时间工作来展现自己胜任工作，也经常在遇到新的问题时做出糟糕的决策。他们处理身边特定挑战的方式总是一成不变，因此，他们的行为比 B 型人格更容易预测。

**主动性人格** 如果你注意到一些人总是主动改善他们当前的环境并且创造新的环境，那么这些人就是主动性人格者。<sup>38</sup> 具有主动性人格（proactive personality）的人能够识别机遇，展示出主动性，采取行动并且一直坚持直到产生有意义的变革，其对立面是那些消极应对环境的人。主动性人格者会对环境创造积极的变革，并不畏惧困难和阻碍。因此，他们当然拥有组织所期待的行为特征。他们比其他人更容易被视为领导者，并被看做是组织中的变革发起人。<sup>39</sup>

其他主动性行为可能是积极或消极的，这取决于组织和情境变量。主动者更有可能挑战现状或在情境令自己不满时发表负面意见。<sup>40</sup> 如果组织要求员工具有创业精神，主动者就是最好的人选，不过这种人更有可能离开公司开创自己的事业。<sup>41</sup> 主动者比其他人更有可能在事业上取得成功。<sup>42</sup> 他们能够选择、创造和影响工作环境并令其变得适合于他们。他们会积极寻找工作和组织信息、在高层中寻找联系人、采取职业规划手段，并且在遇到职业阻碍时显示出过人的毅力。

我们已经讨论过人格特质，即能够描述个体行为的基本特征，接下来我们讨论价值观。个性和价值观相关。价值观往往非常具体地描述个人信仰系统，而不是行为的倾向。有一些信仰或价值观和人格无关，而且我们的做事方式并非往往和价值观一致。

## 4.2 价值观

死刑是对还是错？一个人热衷于权力，是好还是坏？对这些问题的回答就涉及价值观。一些人认为死刑是对的，因为谋杀和叛国这样的罪犯理应被判死刑。另外一些人却反驳说，没有一个政府有权剥夺人的生命。

**价值观 (values)** 代表着基本的信念，即“对个人或者社会来说，一种特定的行为模式或者存在方式比相对、相反的行为模式或者存在方式更可取。”<sup>43</sup> 这些信念包括一个人对是非对错或怎样才可取等问题的判断因素。价值观包括内容和强度两种属性。其内容属性指的是某种行为模式或存在方式很重要。而强度属性指的是其重要性的程度。当我们按照价值观强度为其排列时，我们就得到了一个人的**价值系统 (value system)**。我们所有人都有的一套价值观等级，它形成了我们的价值系统。我们会对诸如自由、乐趣、自尊、诚实、顺从和公平等价值观分别赋予相对的重要性。

价值观是灵活和变化的吗？一般来说答案是否定的。价值观往往是相对稳定和持久的。<sup>44</sup> 我们持有的最重要的价值观都在我们人生的早期就形成了，它们来自双亲、老师、朋友或其他人。我们在孩童时代就被告知怎样的行为或结果是可取的，怎样的又是不可取的，很少有模糊地带。例如，人们不会教育你应该只有一点点诚实或者只有一点点负责。非此即彼的绝对原则确保了我们的价值观是稳定、持久的。当然，如果我们对自已的价值观产生怀疑，的确可以改变我们的价值观，但我们往往会加强原先的价值观。也存在一些证据将人格与价值观联系在一起，证明我们的价值观可能在一定程度上取决于我们经由基因传递的特质。<sup>45</sup>

### 4.2.1 价值观的重要性

价值观是我们理解他人态度和激励的基础，并且影响着我们的感知能力。我们在走进一个组织时，心中会有先入为主的应该或不应该怎么做的观念。这些观念并非和价值观无关，相反却包含了我们对正确与错误的解读，而且意味着我们比其他人更偏好某种特别的行为或结果。正因为如此，价值观会阻碍我们的客观性和理性，从而影响着我们的态度和行为。

### 4.2.2 终极性价值观与工具性价值观

我们可以把价值观进行分类吗？答案是肯定的。在这一部分，我们将从两方面探讨价值观的类型。

**罗克奇价值观调查** 米尔顿·罗克奇 (Milton Rokeach) 始创了罗克奇价值观调查 (Rokeach value survey, RVS)。<sup>46</sup> 它包括两套价值观，而两者又各自包含 18 种个人价值观。其中一套价值观称为**终极性价值观 (terminal values)**，指对于渴望的终极状态的追求，即一个人一生渴求的目标。另一套价值观称为**工具性价值观 (instrumental values)**，指更可取的行为模式，或者为实现终极价值观采取的手段。表 4-1 给出了两套价值观的一些例子。

表 4-1 罗克奇价值观调查中的终极性价值观与工具性价值观

终极性价值观	工具性价值观
经济上的富裕和成功	自我提高
自由	独立自强
健康和幸福	自律
世界和平	善良
社会认可	雄心壮志
生命的意义	以目标为导向

有一些研究曾经证实了 RVS 价值观在不同人群中会有所不同。<sup>47</sup> 在相同职业或者扮演相同角色（公司经理、工会成员、父母、学生等）的人往往价值观一致。一项研究将公司经理、钢铁业工会成员、社区活动组织成员作对比，结果显示虽然几个群体之间存在很多相同点<sup>48</sup>，但是也有显著的差异。活动组织成员认为“平等”是最重要的终极性价值，而公司经理和工会成员却分别将“平等”作为第 12 条和第 13 条价值。活动家将“乐于助人”列为第二大工具性价值，而另外两个组却同时将它列为第 14 条价值。因为经理、工会成员和社会活动家都对公司的事业感兴趣，这些差异可能会令不同组别之间对公司的经济和社会政策产生争执，从而产生一些严重的冲突。

4.3 个体人格和价值观与工作的关系

30 年前，组织普遍只关心人格，因为它们主要关心人与特定岗位之间的搭配问题。虽然至今组织还在关心这个问题，但是问题已经扩大至个体的人格和价值观是否与组织相匹配的问题。原因是当今的管理者已经不太关心求职者执行某个特定工作的能力，而是更关心这个人在处理变化的环境时的灵活度，以及对组织是否忠诚等问题。

我们将在下文中详细地介绍员工与岗位的匹配以及员工与组织的匹配等问题。

4.3.1 员工与岗位的匹配

约翰·霍兰德（John Holland）的人格－工作适应性理论（personality-job fit theory）是用来解释工作要求与人格特征如何匹配的理论。<sup>49</sup> 霍兰德提出了六种人格类型，并提出工作满意度与离职倾向取决于人格与工作的匹配程度。表 4-2 描述了这六种人格类型和它们分别代表的人格特征，也给出了与之相匹配的一些工作岗位。

表 4-2 霍兰德人格类型与职业范例

类 型	人 格 特 性	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、装备线工人、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	好交际、友好、合作、理解	社会工作者、教师、议员、临床心理学家

(续)

类 型	人 格 特 性	职 业 范 例
传统型 偏好规范、有序、清楚明确的活动	顺从、高效、实际、缺乏想象力、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、房地产经纪人、公共关系专家、小企业主
艺术型 偏好需要创造性表达的、模糊且无规则可循的活动	富于想象力、无序、杂乱、理想化、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量表,其中包括160种职业。回答者只要回答他们喜欢或不喜欢什么,他们的答案汇总起来就形成了人格概要。研究结果较好地支持了图4-2中的六边形模型。<sup>50</sup>在六边形中两个领域或取向越接近,二者就越趋向于一致。临近的类型比较近似,而对角线上相对的类型则反差很大。

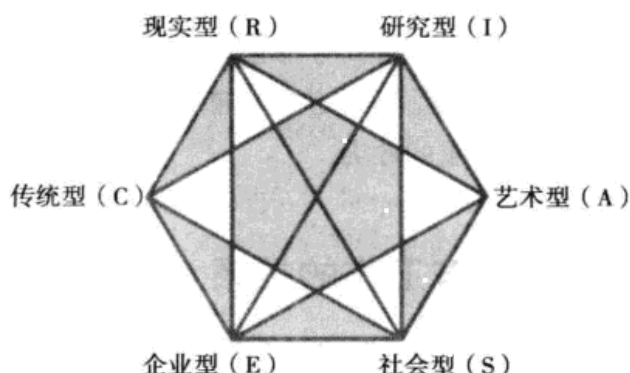


图4-2 职业人格类型之间的关系

资料来源: Reprinted by special permission of the publisher, Psychological Assessment Resources, Inc., from *Making Vocational Choices*, copyright 1973, 1985, 1992 by Psychological Assessment Resources, Inc. All rights reserved.

上述内容到底说明了什么?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。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相配。社会型的工作对于现实型的人则最不合适。这一模型的关键在于:①个体之间在人各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,比不协调时会产生更高的工作满意度和更低的离职可能性。

### 4.3.2 员工与组织的匹配

我们意识到研究者近年来在关注员工与工作匹配度的同时也关注员工与组织的匹配度。如果一个组织面临着动态和变化的环境,并且要求员工有能力改变工作任务和在团队之间转换,那么员工的人格与组织整体的文化相匹配就比与任何特定工作相匹配更加重要。

员工与组织相匹配的观点主要认为,人们受到与自己价值观相同的组织吸引并接受其筛选,员工离开组织的原因是由于二者不匹配。<sup>51</sup>例如,我们如果使用大五人格分类的方法就能预测外倾者适合进取心和团队导向的文化,而相对于过分关注进取的人来说,随和



性高的人与支持性的组织文化相匹配,开放度高的人更适合强调创新而并非标准化生产的公司。在招聘时如果遵循这些指导原则,我们就可以识别哪些人更适合组织的文化,从而提高员工满意度并降低离职率。对于员工-组织匹配度的研究同时也关注人们的价值观是否与组织文化相匹配。匹配程度高往往能带来高工作满意度、高度组织承诺和低离职率。<sup>52</sup>

不同文化背景下的价值观有很大差别,这意味着平均来看,一个国家中人们的价值观与另一个国家的人们的价值观有差异,然而,同一个文化背景下的价值观也会有较大的可变性。

### 对全球化的启示

**人格** 例如大五模型这样的人格研究框架能否适用于不同的文化呢? A型人格这样的人格维度是否在所有的文化中都适用呢? 我们在这里试着回答这些问题。

大五模型中的五种人格在几乎所有跨文化研究中都有所提及。<sup>53</sup> 这些研究对象涵盖了广泛的文化,如中国、以色列、德国、日本、西班牙、尼日利亚、挪威、巴基斯坦和美国等。文化之间的差异主要在于所强调的维度不同,以及一国文化是否显示出明显的个人主义或集体主义特点。中国的管理者重视责任心,而美国管理者重视随和性。大五模型在个人主义文化背景下的预测力比集体主义文化下更好。<sup>54</sup> 但令人惊讶的是的确也存在很多相符之处,对于发达国家中的个体来说尤其如此。一项综合研究评论评述了以前15国欧共体的特点,他们发现责任心能够有效预测各种工作和职业的绩效。<sup>55</sup> 这一点正与美国的研究相一致。

**价值观** 理解不同文化间的价值观差异能够帮助我们解释和预测不同国家员工的行为。

#### 霍夫斯泰德评估文化的研究框架

霍夫斯泰德(Geert Hofstede)曾经在20世纪70年代提出了一种广受后人参照

的研究文化差异的分析框架。<sup>56</sup> 他调查了40个国家116 000多名IBM员工,询问他们和工作有关的价值观,最后发现管理者和员工在国家文化中的五个价值维度上有差异。

#### (1) 权力距离

**权力距离(power distance)**指的是一个国家的人在多大程度上接受机构和组织的权力不公平地分布。权力距离高意味着权力和财富的分布即使非常不平等也能被文化所接受,例如阻碍一个人走向社会上层的等级制度。权力距离低意味着社会强调公平和机会。

#### (2) 个人主义与集体主义

**个人主义(individualism)**指的是人们在多大程度上愿意以个人的方式做事,而不是以群体成员的方式做事,或者在多大程度上相信个人权利高于一切。**集体主义(collectivism)**指的是一种紧密的社会联系,在其中人们期望群体中的其他人能够照顾和保护自己。

#### (3) 男性气质与女性气质

霍夫斯泰德对于**男性气质(masculinity)**这一概念的定义是,文化在多大程度上偏好传统男性角色,如成就、权力和控制,其对立面是男女平等的理念。高度阳刚的文化对男性和女性角色区分程度

高，而男性占据社会主导地位。高度**女性气质**（femininity）意味着文化对男女角色区分不大，在各个方面对待两性都很平等。

#### （4）不确定性规避

**不确定性规避**（uncertainty avoidance）指的是一个国家的人在多大程度上更偏好结构性情境，而避免非结构性情境。在不确定性规避程度高的文化中，人们对不确定和模糊的事情会产生累积的焦虑感，并使用法律和控制手段来降低不确定性。不确定性规避程度低的文化对模糊性的接受程度更高，不太听命于规则，愿意承担一些风险，并且更能接受变革。

#### （5）长期导向与短期导向

这是霍夫斯泰德理论中最新的一条，它测量社会是否执著于传统价值观。在**长期导向**（long-term orientation）的文化中，人们期待未来、崇尚节俭、毅力和传统。而在**短期导向**（short-term orientation）的文化中，人们更重视此时此地的感受，

更容易接受变革，并且不把承诺视为变革的障碍。

不同的国家在霍夫斯泰德的量表上结果如何呢？表4-3展示了能够采集到数据的国家和地区结果。例如，在马来西亚权力距离是最高的，美国个人主义色彩非常浓厚，实际上，美国是最强调个人主义的国家（紧跟着就是澳大利亚和英国）。美国也倾向于短期导向和低权力距离（美国人不太愿意接受任何人之间既定的等级差别）。美国的不确定性规避程度相对较低，这意味着大多数成人都在一定程度上接受不确定性和模糊性。美国的男性气质文化较高，大多数人都重视传统性别角色（至少相对丹麦、芬兰、挪威和瑞典等国家是如此）。

你还会注意到地区的差异。西方和北方的国家，例如加拿大和荷兰更倾向于个人主义。贫困一些的国家，如墨西哥和菲律宾在权力距离方面更高。非洲南部的国家在不确定性规避方面更甚于其他国家。亚洲国家往往都有长期导向。

表 4-3 霍夫斯泰德各国或地区文化价值观

国家或地区	权力距离		个人主义与集体主义		阳刚与阴柔		不确定性规避		长期导向与短期导向	
	指数	排名	指数	排名	指数	排名	指数	排名	指数	排名
阿根廷	49	35 ~ 36	46	22 ~ 23	56	20 ~ 21	86	10 ~ 15		
澳大利亚	36	41	90	2	61	16	51	37	31	22 ~ 24
奥地利	11	53	55	18	79	2	70	24 ~ 25	31	22 ~ 24
比利时	65	20	75	8	54	22	94	5 ~ 6	38	18
巴西	69	14	38	26 ~ 27	49	27	76	21 ~ 22	65	6
加拿大	39	39	80	4 ~ 5	52	24	48	41 ~ 42	23	30
智利	63	24 ~ 25	23	38	28	46	86	10 ~ 15		
哥伦比亚	67	17	13	49	64	11 ~ 12	80	20		
哥斯达黎加	35	42 ~ 44	15	46	21	48 ~ 49	86	10 ~ 15		
丹麦	18	51	74	9	16	50	23	51	46	10
厄瓜尔多	78	8 ~ 9	8	52	63	13 ~ 14	67	28		

(续)

国家或地区	权力距离		个人主义与集体主义		阳刚与阴柔		不确定性规避		长期导向与短期导向	
	指数	排名	指数	排名	指数	排名	指数	排名	指数	排名
萨尔瓦多	66	18 ~ 19	19	42	40	40	94	5 ~ 6		
芬兰	33	46	63	17	26	47	59	31 ~ 32	41	14
法国	68	15 ~ 16	71	10 ~ 11	43	35 ~ 36	86	10 ~ 15	39	17
德国	35	42 ~ 44	67	15	66	9 ~ 10	65	29	31	22 ~ 24
英国	35	42 ~ 44	89	3	66	9 ~ 10	35	47 ~ 48	25	28 ~ 29
希腊	60	27 ~ 28	35	30	57	18 ~ 19	112	1		
危地马拉	95	2 ~ 3	6	53	37	43	101	3		
中国香港	68	15 ~ 16	25	37	57	18 ~ 19	29	49 ~ 50	96	2
印度	77	10 ~ 11	48	21	56	20 ~ 21	40	45	61	7
印度尼西亚	78	8 ~ 9	14	47 ~ 48	46	30 ~ 31	48	41 ~ 42		
伊朗	58	29 ~ 30	41	24	43	35 ~ 36	59	31 ~ 32		
爱尔兰	28	49	70	12	68	7 ~ 8	35	47 ~ 48	43	13
以色列	13	52	54	19	47	29	81	19		
意大利	50	34	76	7	70	4 ~ 5	75	23	34	19
牙买加	45	37	39	25	68	7 ~ 8	13	52		
日本	54	33	46	22 ~ 23	95	1	92	7	80	4
韩国	60	27 ~ 28	18	43	39	41	85	16 ~ 17	75	5
马来西亚	104	1	26	36	50	25 ~ 26	36	46		
墨西哥	81	5 ~ 6	30	32	69	6	82	18		
荷兰	38	40	80	4 ~ 5	14	51	53	35	44	11 ~ 12
新西兰	22	50	79	6	58	17	49	39 ~ 40	30	25 ~ 26
挪威	31	47 ~ 48	69	13	8	52	50	38	44	11 ~ 12
巴基斯坦	55	32	14	47 ~ 48	50	25 ~ 26	70	24 ~ 25	0	34
巴拿马	95	2 ~ 3	11	51	44	34	86	10 ~ 15		
秘鲁	64	21 ~ 23	16	45	42	37 ~ 38	87	9		
菲律宾	94	4	32	31	64	11 ~ 12	44	44	19	31 ~ 32
葡萄牙	63	24 ~ 25	27	33 ~ 35	31	45	104	2	30	25 ~ 26
新加坡	74	13	20	39 ~ 41	48	28	8	53	48	9
南非	49	35 ~ 36	65	16	63	13 ~ 14	49	39 ~ 40		
西班牙	57	31	51	20	42	37 ~ 38	86	10 ~ 15	19	31 ~ 32
瑞典	31	47 ~ 48	71	10 ~ 11	5	53	29	49 ~ 50	33	20
瑞士	34	45	68	14	70	4 ~ 5	58	33	40	15 ~ 16
中国台湾	58	29 ~ 30	17	44	45	32 ~ 33	69	26	87	3
泰国	64	21 ~ 23	20	39 ~ 41	34	44	64	30	56	8
土耳其	66	18 ~ 19	37	28	45	32 ~ 33	85	16 ~ 17		

(续)

国家或地区	权力距离		个人主义与集体主义		阳刚与阴柔		不确定性规避		长期导向与短期导向	
	指数	排名	指数	排名	指数	排名	指数	排名	指数	排名
美国	40	38	91	1	62	15	46	43	29	27
乌拉圭	61	26	36	29	38	42	100	4		
委内瑞拉	81	5 ~ 6	12	50	73	3	76	21 ~ 22		
南斯拉夫 <sup>①</sup>	76	12	27	33 ~ 35	21	48 ~ 49	88	8		
阿拉伯国家	80	7	38	26 ~ 27	53	23	68	27		
东非	64	21 ~ 23	27	33 ~ 35	41	39	52	36	25	28 ~ 29
西非	77	10 ~ 11	20	39 ~ 41	46	30 ~ 31	54	34	16	33

① 南斯拉夫是历史上的国家，目前已经不存在了。

资料来源：Copyright Geert Hofstede BV, hofstede@bovt.nl. Reprinted with permission.

霍夫斯泰德的文化维度在组织行为学研究中以及在公司实践中曾经产生过巨大的影响。尽管如此，他的研究还是受到了一些批评。首先，虽然后来数据一直保持着更新，但最原始的工作是30年以前收集的，并且只基于IBM一家公司。从那以后，在世界舞台上又发生了很多变化，其中就包括中国崛起成为全球强国之一。其次，没有多少研究者仔细研读过霍夫斯泰德的研究方法论，因此不了解他在其中也做了很多主观的决策和判断（例如，将文化价值观缩减为五个）。一些结果出乎意料，如日本通常被认为是高度集体主义国家，但在霍夫斯泰德的研究维度下结果却显示其程度不过是中等。<sup>57</sup> 尽管存在上述评论，霍夫斯泰德也一直是自史以来最经常被人引用的社会科学家之一，他的研究对组织行为学做出了不可磨灭的贡献。

#### GLOBE 文化评估研究框架

1993年至今的全球领导力与组织行

为效果研究（GLOBE）一直在进行领导力和国家文化的研究。GLOBE采用了62个国家的825个组织的数据进行研究，他们发现国家文化有九个不同的维度。<sup>58</sup> 例如权力距离、个人或集体主义、不确定性规避、性别差异（类似阳刚与阴柔的区别）和未来导向（类似长期导向或近期导向）等维度与霍夫斯泰德的研究维度类似。主要的区别在于GLOBE研究框架增加了诸如人道主义导向（社会在多大程度上奖励个体利他、慷慨和善良等品质）和绩效导向（社会在多大程度上鼓励和奖赏团队成员的绩效提高和杰出表现）等维度。

哪种研究框架更好呢？这是一个难以回答的问题，两者都具有合理性。我们在这里更强调霍夫斯泰德的维度框架，这是因为它经过了时间的检验，而且GLOBE也已经确认了它的有效性。然而，研究者还是持续热议这些框架之间的区别，未来的研究重点可能是GLOBE研究视角的更细微差别。

### 对管理者的启示

#### 1. 人格

大五模型对管理者具有怎样的价值？

从18世纪早期到20世纪80年代中期，研究者一直未能找到人格与工作绩效之间具有怎样的联系。不过，过去的20年成果卓著，这很大程度上可归功于大五模型。

根据组织所认为的最重要的标准，筛选高度责任心或者特定其他大五特质的求职者，对组织来说是非常有利的。当然，管理者仍然需要考虑情境因素。例如岗位需求、要求善于交际的程度以及组织文化等因素都属于情景变量，它们都对员工人格—工作绩效之间的关系产生影响。你需要评价工作岗位、工作群体以及组织本身的特点来判定合适的最佳人格。如核心自我评价或自恋等其他特质也可能与一些情境因素有关。

虽然MBTI受到了很多批评，但它在组织中还是经常得到应用。在培训和个人

能力提升的训练中，它能帮助员工更了解自己，也能帮助团队成员更互相了解，而且它还能有助于工作群体内的沟通，从而减少冲突的发生。

#### 2. 价值观

为何了解一个人的价值观非常重要？

价值观通常是在态度、行为和知觉的基础上进行解释人的行为。因此，了解一个人的价值系统有助于理解他的行为。

如果员工的价值观与公司的价值观相吻合，那么他们的工作绩效和满意度很可能比较高。一个追求想象力、独立和自由的人很可能难以与重视员工服从性的组织匹配。管理者更愿意欣赏、积极评价并奖赏匹配性好的员工，而员工如果感到自己匹配公司的环境就更可能感到满足。这种观点支持管理者积极寻求那种不仅在能力、经验和动机上适合工作的人，也同时要满足在价值观系统上与公司合拍。





# 知觉与个体决策

1. 定义知觉并且解释影响知觉的因素。
2. 识别个体在对他人下判断时的捷径。
3. 阐释知觉与决策之间的关系。
4. 列出并解释决策偏差与决策错误。
5. 比较三个道德决策标准。
6. 定义创造力并且讨论创造性的三元模型。

## 5.1 什么是知觉

知觉 (perception) 是个体为自己所在的环境赋予意义并解释感觉印象的过程。然而, 我们的直觉可能与客观对象的现实有本质上的差别。例如, 所有员工都认为所在的公司是一个好的雇主, 例如舒适的工作环境、有趣的工作任务、薪水丰厚、优越的福利制度、善解人意而又负责的管理者等, 但是正如我们大多数人的看法一样, 所有员工都持有同样的看法是非常罕见的。

为什么知觉对组织行为学来说这么重要呢? 这是因为人们的行为是基于他们对现实的感知, 而不是现实本身, 是感知的世界影响着人们的行为。

### 影响知觉的因素

不同的个体在审视同一件事物时却有不同知觉, 我们对此做何解释? 这是由于一些因素在产生作用, 它们塑造甚至有时扭曲着我们的知觉。

这些因素可能在于知觉者、知觉目标或对象以及知觉发生时的情境。

#### 1. 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 (perceiver) 个人特点的明显影响。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。例如, 如果你认为警察更有权威, 年轻人更加懒散, 担任公职者更加不择手段, 那么你对他们的感觉就很可能如此, 而和他们真正的特质无关。

#### 2. 知觉对象

我们所观察的知觉对象 (target) 本身的特征能够影响我们的知觉。在群体里, 声音洪亮的人比安静的人更容易受到注意。富有吸引力的人和缺乏吸引力的人相比也是如此。我们并不是孤立看待感知目标的, 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感知。例如, 我们通常对女性、男性、白种人、非裔美国人、亚洲人或者其他具有明显特征的群体视为在其他无关的方面也有相似之处。

#### 3. 情境

情境 (situation) 同样也是重要的因素。我们观察一件事物的时间段可能影响着我们的注意力, 其他情境因素如地点、光线、温度也有类似的作用。在周六晚上的一家夜店中, 你可能不会注意到一个年轻的客人穿着打扮非常整齐。但如果这个人穿着同样的装束出现在周一早上的管理课堂上, 你一定会注意到他 (全班其他同学也会注意到他)。周六晚上与周一早晨感知者和感知目标都没有变化, 只有情境因素发生了改变。

---

人们对他人的看法存在固有的偏见 (认知), 人们也有固有的决策方法 (决策过程)。我们可以通过试图理解这些偏见而了解他人。

---

## 5.2 对人的知觉：判断他人

我们现在讨论知觉的应用。对人知觉是人们对他人形成的知觉。

### 5.2.1 归因理论

如桌子、机器和建筑物等非生命体都受自然规律的支配，不存在信仰、动机和意愿，而人类却有这些。因此当我们观察他人时，总是试图解释为什么他以某种方式行动。而我们对一个人活动的知觉和判断又在很大程度上受到我们对其内心状态的假设和影响。

**归因理论**（attribution theory）认为我们对他人的不同判断取决于我们对特定行为归因于何种意义。<sup>1</sup>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。而这种判断取决于三个因素：①区别性；②一致性；③一贯性。我们首先说明内因和外因的区别，然后再详细阐述三个决定因素。

内因行为指的是那些个体认为在自己控制范围内的行为；外因行为则是由外部原因引起的。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会上玩到凌晨而早上睡过了头，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造成的，那么你进行的就外部归因。

我们接下来将讨论三个决定因素。

#### 1. 区别性

**区别性**（distinctiveness）指个体在不同情境下是否表现出不同的行为。一名迟到的员工是否也常常被同事抱怨为“游手好闲之徒”？我们想了解的是这种行为是否与平常有所差别。如果是这样，则我们很可能对该行为做外部归因；如果不是这样，则对行为做内部归因。

#### 2. 一致性

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（consensus）。如果走相同路线上班的员工都迟到了，则这一员工的迟到行为就是合规的。从归因的观点看，如果一致性高，我们很可能对迟到的行为进行外部归因；如果走相同路线的其他员工都按时到达，你会断定迟到的原因来自于内部。

#### 3. 一贯性

最后，知觉者需要考察一个人活动的一贯性（consistency）。是否无论何时此人都有同样的行为？上班迟到10分钟这件事对于一名几个月从未迟到的员工和一周迟到两三次的员工来说，人们的看法是不同的。行为的一贯性越高，感知者越倾向于对其做内部归因。

图5-1归纳了归因理论的关键内容。例如，它告诉我们，如果吉姆这位员工在做一件工作时与他在一般工作上的表现差不多（区别性低），而其他员工在这项工作上表现的差异比吉姆的波动性更大，例如有好有坏（一致性低），并且吉姆在这项工作上的绩效长时间内

比较一致（一贯性高），那么任何评价吉姆工作的人都很可能将吉姆的工作表现解释为他本身的原因（内部归因）。

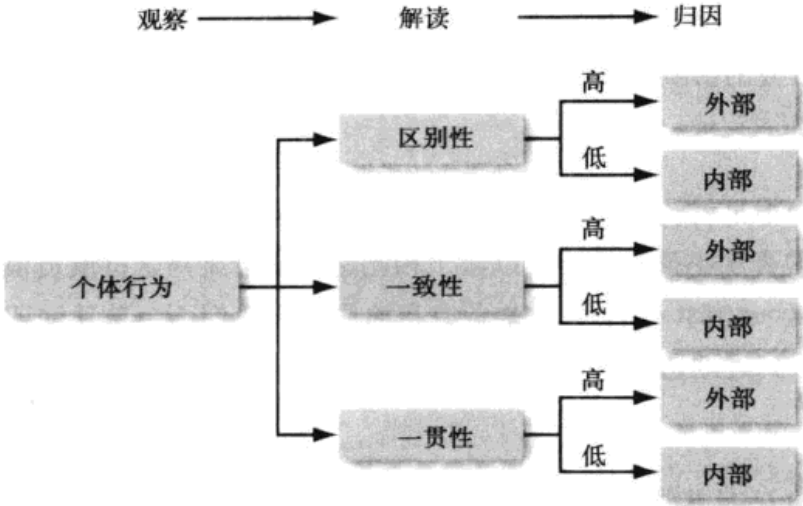


图 5-1 归因理论

归因理论中一项最有趣的发现是，错误或者偏差会令归因发生扭曲。当我们对他人的行为做出判断时，往往会低估外界因素的影响，并且高估内部或个人因素的影响。<sup>2</sup> 这种**基本归因偏差**（fundamental attribution error）能够解释为何一名销售经理倾向于将自己不佳的销售业绩归因于销售员工的懒惰，而不愿归因于竞争者发布了新的产品。个体和组织往往都会将自己的成功归结为内部原因，例如能力强或更努力，而将失败归结为外部原因，如运气不好或者同事工作效率不高等。这就是**自我服务偏差**（self-serving bias）。<sup>3</sup>

5.2.2 判断他人的捷径

我们在判断他人时往往采用了一些捷径。这些技巧通常是非常有价值的，它能令我们迅速感知事物并且为预测事物的发展提供了有效的经验。然而，这些技巧并非万无一失。它有可能把我们引入歧途。了解这些捷径能够帮助你发现哪些判断被严重扭曲。

1. 选择性认知

一个人或事物的特征能够帮助我们感知它。原因是我们不可能了解自己所看到的一切，我们只能对某些特定的刺激产生印象。这解释了为何人们更容易注意到和自己的汽车相似的汽车，以及为何上司训斥一些员工但却没有训斥犯了同样过失的其他员工。正因为我们无法观察到身边发生的所有事物，我们只能进行选择**选择性认知**（selective perception）令我们快速解读他人，但要承担产生错误印象的一些风险。因为我们只看到我们希望看到的事物，所以可能会从不确定的环境中得出失真的结论。

2. 晕轮效应

当我们以个体的智力、社交能力或外貌等某一种特征而形成**一个总体印象**时，就受到了**晕轮效应**（halo effect）的影响。晕轮效应已经得到一项经典研究的证实，在这项研究

中，受试者拿到一个特质列表，包括智力、技巧、实际、勤奋、坚韧和温柔等，他们必须要评价拥有这些特质的人。<sup>4</sup>受试者认为该人智慧、幽默、受人欢迎并且具有想象力。然而，当特质列表中的温柔特质被改成冷漠之后，就出现了完全相反的评价。显然，受试者受到这个特质被改变的影响，改变了他们对被评价者的总体印象。

### 3. 对比效应

表演艺术者中很早就流传着这样的箴言：“不要出演有小孩或者动物的节目。”这是为什么呢？观众非常喜欢小孩和动物，以至于相比之下就会显得这位演员很蹩脚。这个例子说明了对比效应（contrast effect）对知觉有扭曲作用。我们不会单独地评价一个人。我们对他人的反应会受到近期遇到的人的影响。

### 4. 刻板印象

当我们基于自己对某人所属的群体的知觉来评判一个人时，我们就使用了刻板印象（stereotyping）。

我们每天都会归纳一些一般规律，因为这些规律能够帮助我们快速做出决策，它是一种令复杂的世界简单化的手段。如果我们使用常识或者刻板印象，那么在应对不可控的刺激时就不感到如此棘手。例如，我们假设 Tre 这位来自会计行业的新员工十分了解预算，或者假设来自金融业的 Allie 能够帮助我们解决经济预测问题，这些假设都是很合理的。当然，问题在于，我们的归纳很可能不精确甚至有些过度。在组织中，我们经常能听到人们基于性别、年龄、种族、信仰、民族甚至体重产生刻板印象。<sup>5</sup>例如，“女性不会因为获得晋升而愿意改变工作所在地”，或者“男性对照顾小孩不感兴趣”，抑或“年纪大的员工无法学习新的技能”，又或者“亚洲移民工作勤奋又认真负责”，还有“体重超重的人缺乏自制力”，等等。刻板印象可能会根深蒂固并强大到足以影响人们的生死决策。一项控制了广泛影响因素（例如环境变坏或者变好）的研究显示，被控告谋杀的黑人与刻板印象中典型黑人的相似程度如果很高，那么会极大程度上使他们被证明有罪时处以死刑的概率加倍。<sup>6</sup>

刻板印象的另一个问题是，它的应用十分广泛，并且通常是有用的归纳结论，而事实上，当它置于某个特定的人或者事上时，可能并不准确。因此，我们对此通常要自省，确保在自己的评价和决策中不要不公平或不准确地使用刻板印象。刻板印象是一个典型的“用途越大，用错时后果越严重”的例子。

## 5.3 知觉与个体决策的关系

组织中的个人经常要做出决策（decisions），也就是在两种甚至多种可能性中做出选择。高层管理者能够决定组织的目标，即生产或提供什么样的产品或服务，如何为运营融资，或者在哪里设置加工厂等。中层和低层管理者要设定生产计划，选择新员工，决定给哪个员工加薪等。非管理层的员工要决定自己在工作中投入多大努力以及是否服从上司的某个要求，等等。几年来，组织一直不断地对非管理层的员工授以决策权，而这种权力以



往只有管理者才能享有。因此，个体决策成为组织行为中的重要内容。不过，个体是如何决策的以及他们的决策质量在很大程度上受到他们知觉的影响。

决策指的是对问题（problem）的反应。<sup>7</sup>也就是说，在事物当前的状态与期望的状态之间存在差距，这要求我们考虑多种不同的行为方式。如果你的汽车出了问题，而你又开车去上班，那么你就遇到了需要决策的情况。遗憾的是，很多问题都不会简单地以“问题”的行为出现。一个人的难题可能令另一个人得到满足。例如，一名经理可能认为自己所在部门的季度销售量降低了2%是一个严重的问题，她需要立即对此做出行动。相比之下，另一个部门和她职位等同的经理可能认为2%的销售量下滑并不是什么问题。因此，是否意识到问题的存在与是否认为需要做出决策是一个感知性的问题。

每个决策都要求我们解读信息和评估信息。我们往往从多个渠道获得信息，因此需要筛选、处理并且解读这些信息。哪些信息对决策有帮助，哪些信息和决策无关？决策者的知觉就是答案。我们也同样需要寻找多种解决方法，并且评估它们的优缺点。同样，个体的感知过程会影响最终的结果。最后一点是，在整个决策过程当中，**知觉扭曲**（perception distortion）现象通常会出现并干扰我们的分析和结论。

## 5.4 组织中的决策

商学院通常培训学生遵循理性决策模型。虽然这些模型有相当多的优点，但它们却无法描述人们实际上是如何做决策的。因此，我们就要用到组织行为学。为了提高我们在组织中的决策能力，我们必须理解人们经常犯的决策错误（以此补充前文中提到的知觉偏差）。接下来，我们要介绍这些错误，首先我们简要地介绍理性决策模型。

### 5.4.1 理性模型、有限推理能力与直觉

#### 1. 理性决策模型

我们通常认为最优决策的制定者是**理性的**（rational），在特定限制条件下做出最佳选择。这些决策遵循一个六步骤的**理性决策模型**（rational decision-making model）。<sup>8</sup>这六个步骤在图 5-2 中列示。

理性决策模型有一些前提假设，其中包括，决策者拥有完全信息，能够不偏不倚地识别所有相关的备选方案，并且能够选择最有用的方案。你可以想象到，现实世界中的大多数决策都并不符合理性模型。人们通常满足于找到一个可接受或者合情合理的解决方案，而并不一定非要找到最佳方案。我们所拥有的选择往往局限于距离问题发生地不远的现有选择。一个决策专家这样说过：“大多数重要的决策都是人们通过自己的

1. 界定问题
2. 确定决策标准
3. 给标准分配权重
4. 开发备选方案
5. 评估备选方案
6. 选择最优方案

图 5-2 理性决策模型的六个步骤

资料来源：如需详细了解理性决策模型，请参阅 E.F.Harrison, *The Managerial Decision-Making Process*, 5th ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1999), pp.75-102.

判断做出的，而并不是依照某个既定的模型做出的。”<sup>9</sup>而且，人们总是不知道自己做出了较差的决策。<sup>10</sup>

## 2. 有限推理能力

人们有限的信息处理能力令我们无法吸收和理解最优决策所必需的全部信息。<sup>11</sup>因此，大多数人在处理复杂问题时，会将问题的复杂程度降低到自己能够理解的程度。而且，有些问题很可能根本没有最优解，因为这些问题过于复杂，故而无法被分解为理性决策模型的各种参数。因此，人们只会选择达到满意度要求的决策，即寻求一些令人满意而又足以解决问题的决策。

正因为人的意识无法完全用理性来解决复杂问题，所以我们的意识通常会在**有限理性**（bounded rationality）范围内活动。我们会建构简化的模型，将问题的重要之处筛选出来，并不会去考虑问题所有的复杂之处。<sup>12</sup>然后我们就可以在简单的模型中表现出理性。

有限理性对人的作用是什么呢？一旦我们发现了问题，就会寻找判断标准和备选方案。但判断标准可能多如牛毛，因此我们会找到有限的一些最明显的备选方案，它们既容易找到又十分明显，能够体现人们熟悉的判断标准和已经经过验证的解决方案。接下来，我们会对其进行评价，但我们的评价也不是全方位的，而是重点关注那些与当前方案有一些相对细微差别的方案。我们会选择熟悉、走过的路径做事，不断浏览备选方案，直到发现某个方案足够好（表现令人满意）时，就停止寻找过程。因此，选择的方案会是一个令人满意的选择，即我们遇到的第一个可接受的方案，并非最优方案。

---

知觉、决策中的偏见与常识并不一定是坏事。它们有助于迅速有效地处理信息。关键在于自我意识强大到足以察觉到决策偏差或决策捷径所起的反作用。

---

这种仅仅要求达到满意的**做法**并非总是糟糕的做法，采用简单的决策过程可能往往比传统的理性决策模型更加明智。<sup>13</sup>如果要在现实世界中**使用**理性决策模型，你需要收集大量有关备选方案的信息，计算相关权重，然后根据大量的标准来计算它们的价值。所

有这些过程会消耗你的时间、精力和金钱。如果在权重和偏好方面存在大量未知因素，那么完整的理性模型并不比主观猜测精确多少。在一些情况下，迅速简单地解决问题可能是你的最佳选择。

## 3. 直觉

可能决策的最简单方法就是依靠直觉。**直觉决策**（intuitive decision-making）是一个来自过去经验累积的下意识过程。其特点是，它并非来自有意识的思考，而是依靠一些总体的联想或者信息碎片之间的联系等，它非常迅速，饱含情感，也就是说它通常与情绪相关。<sup>14</sup>

虽然直觉并非理性，但这并不意味着它一定是错误的，也不意味着它通常与理性分析相悖。相反，两者是互补的。但是还要意识到，直觉并非迷信，也不是魔术或者超自然第

六感。一项近期的评论这样认为：“直觉是一个非常复杂的东西，它是依据多年的经验和学习所得到的一种理性。”<sup>15</sup> 在一些特定的情况下，理性分析的价值可能被高估了，而依靠直觉的确可以提高决策的能力。

### 5.4.2 决策中常见的偏差和错误

决策者所使用的是有限理性，他们的判断中往往掺杂着系统性偏差和错误。<sup>16</sup> 人们为了降低决策难度以及避免遇到艰难的选择，往往重度依赖经验、冲动、直觉和常识。这些捷径在很多情况下都对决策有帮助。然而，它们却可能导致理性思考的严重扭曲。下面是决策中的一些常见偏差。

#### 1. 过分自信的偏见

人们都说“判断和决策中的过分自信比任何问题的危害都大。”<sup>17</sup> 如果有人要求我们回答一些基于事实的问题，并判断我们答案正确的概率时，我们往往过于乐观，这种状态就称为**过分自信的偏见**（overconfidence bias）。当人们说自己对答案有 60% ~ 70% 的自信时，往往他们的答案只在 50% 的情况下是正确的。<sup>18</sup> 当他们说自己有 100% 的把握时，他们往往只有 70% ~ 80% 的正确性。<sup>19</sup>

从组织的角度来看，与自信过度有关的一个最有趣的研究发现是，智力和人际能力最弱的个体最有可能高估自己的绩效和能力。随着管理者和员工对一个问题认识越来越清楚，他们就越不倾向于过度自信。<sup>20</sup> 企业家的乐观程度与新开创企业的绩效也有负相关关系，企业家越是乐观，成功的可能性越低。<sup>21</sup> 一些企业家对自己的创业理念抱有过度信心可能会令他们缺乏规避风险的计划。

#### 2. 锚定偏见

**锚定偏见**（anchoring bias）指的是持续关注于一开始的信息而没有恰当地关注后续的信息。<sup>22</sup> 对于要求较强说服能力的职业来说，人们广泛使用定位的方法，这些职位包括广告、管理、政治、房地产和法律等。如果有人陈述了一个数字，你就很难去忽视这个数字。如果一个有希望供职的雇主询问你前一个岗位的薪酬是多少，这个数字就成了新雇主对你的定位。（当你再协商薪水的时候要将此牢记于心，但是要将定位设置在你实际能够达到的高度。）最后一点是，你的定位越精确，调整的幅度就越小。一些研究结果显示，人们往往在定位可以四舍五入的情况下考虑数字的调整。例如，你说出自己之前的薪酬是 5.5 万美元，你的上司会认为 5 万 ~ 6 万美元是可以商量的范围，但如果你提出的薪酬是 55 650 美元，那么你的上司很可能考虑 5.5 万 ~ 5.6 万美元是可以商量的范围。<sup>23</sup>

#### 3. 验证偏见

理性决策过程的一个假设是我们能够客观地收集信息，但事实并非如此。我们是有选择地收集信息。**验证偏见**（confirmation bias）是一个选择性认知的典型例子，即我们会主动寻找验证我们过去经历的信息，并且低估与经验相悖的信息。我们也倾向于

接受能够验证我们事先观点的表面性信息，却批评和怀疑挑战这些观点的信息。因此，我们收集的信息往往偏向支持我们的既有观点。我们甚至还会主动寻找信息源，尽可能满足我们想要的信息，而且我们对支持性的信息给予过度的权重，却几乎无视反对性的信息。

#### 4. 易得性偏差

惧怕乘坐飞机的人比惧怕乘坐汽车的人多。如果乘坐商业飞机真如开汽车一样危险，那么其危险性就相当于两架满负荷飞行的波音 747 飞机每周都坠毁，并且无一生还。但是媒体却对空难更加关注，因此我们往往倾向于过分强调飞行的危险性而低估驾车的危险性。

**易得性偏差**（availability bias）指的是我们倾向于在既有信息的基础上做出判断。<sup>24</sup>能够激起情绪的事件对我们的影响特别深远，也可以说在我们的记忆中更容易被回想起来，这令我们高估一些不太可能发生的事件的发生频率，例如撞机。易得性偏差的观点也可以解释为何管理者在基于绩效评估时，相对于员工在过去 6～9 个月的表现来说，他们对员工近期的表现给予更高的权重，也能解释为何穆迪或者标准普尔等信用评级机构会基于债权发行者所给出的信息做出过度乐观的评价，这些债券发行者有十足的动机提供对自己有利的数据。<sup>25</sup>

#### 5. 承诺升级

另一个扭曲决策的因素是承诺升级的倾向。<sup>26</sup>**承诺升级**（escalation of commitment）指的是在有明显证据证明一个决策是错误的情况下还坚持这个决策。请设想你的一个朋友已经与某人恋爱超过几年的时间，虽然他自己也承认双方关系并不太好，但他还是说会娶她。他这样为自己的行为辩护：“我为了维护这段关系已经投入了太多！”

个体在发现自己对失败的行为负有责任时，会升级对其的承诺。他们会为了证明自己最初的行为并没有错或不承认自己犯了错而为此追加很多投入。事实上，人们的确会细心地收集并考虑与理性决策模型相一致的信息，并且很有可能比那些不太花时间思考自己选择的人更容易做出承诺升级的行为。<sup>27</sup>这可能是因为他们已经为了这次决策投入了太多的时间和精力，从而已经深信自己行为的正确性，在面临新的信息时不愿意了解新的知识。很多组织都因为其管理者决心证明自己最初决策的正确性而不断为注定失败的目标投入资源从而遭受了惨重的代价。

#### 6. 风险规避

从数学上看，价值 100 美元的金币在抛出后如果正面落地概率是 50%，那么价值就是 50 美元。这次赌博在多次实验后的期望价值是 50 美元。然而，大多数人对不同选择的评价并非完全相等。除了好赌成性的人，几乎每个人都偏好确定价值的事物而不偏好具有风险的事物。<sup>28</sup>在大多数人看来，一枚价值 200 美元的金币在正面落地概率是 50% 的情况下，其价值都不会多于一个确定能得到的 50 美元，而从数学意义上看这次赌博的价值比确定能得到的 50 美元多出一倍！这种偏好确定事物而不偏好具有风险的结果的倾向就是**风险厌恶**

(risk aversion)。

风险厌恶的现象对我们具有很多启示。为了抵消一项基于佣金的工作的内在风险，公司愿意支付这种员工比固定薪酬多得多的薪水。厌恶风险的员工偏好以固定的方式工作，而不愿意冒险尝试新颖的、具有创造力的工作方法。坚持那些在过去曾经有效的策略能够将风险降到最低，但从长期来看却会导致事物停滞不前。一些进取心很高的人可能拥有有可能被取消的权力（大多数管理者都是这样），这种人往往具有高度的风险厌恶倾向，原因在于他们不想将自己努力才得到的成果当做赌注。<sup>29</sup> 面临被撤职风险的 CEO 也特别厌恶风险，然而有时一些风险稍高的投资策略却对公司有利。<sup>30</sup>

### 7. 事后聪明式偏差

**事后聪明式偏差** (hindsight bias) 指的是人们倾向于在事后错误地认为自己预测的准确性。当我们准确地预测了事物的结果时，往往倾向于认为事情是显而易见的。

在 2007 年年末时，当花旗集团的前任 CEO 查尔斯·普林斯询问监管银行借贷事务的托马斯·马赫拉斯 (Thomas Maheras) 银行运营是否顺利时，据说马赫拉斯对他的上司报告说没有出现较大的损失。马赫拉斯后来一直安慰外界对银行的风险和弱点的质疑，普林斯和花旗银行的其他管理层都相信他的说法。当然，事情并不像他说的一样顺利，现在看来再清楚不过了，普林斯本不应当相信马赫拉斯的话。花旗银行因为持有抵押贷款方面的资产而损失了几十亿美元，普林斯也因此失去了自己的职位。

专家责难普林斯太过依赖马赫拉斯，又责难马赫拉斯太过依赖贷款评级机构，还责难贷款评级机构太过相信发行机构。美林集团的前任 CEO 约翰·赛恩以及华尔街很多经理都引咎称自己没有看清现在看来显而易见的问题（即住房价格通胀，机构发放过多的风险贷款，很多证券的价值都基于一些不可靠的假设）。即使这些批评可能有些道理，但还是有些事后的诸葛亮。

## 5.5 决策中的组织约束

我们已经讨论过理性决策模型、有限理性和一些最重要的决策偏差和决策错误，现在我们开始讨论组织约束。组织通常会约束决策者制造违背理性模型的因素。例如，管理者往往需要修改自己的决策，使其反映组织的绩效评估标准和奖酬系统，从而符合正式的规定以及满足组织加诸的时间限制。以往发生的事例也同样对决策造成约束。

### 1. 绩效评估

管理者会受到自己绩效评估标准的强烈影响。如果一个部门经理认为，如果没有听到任何负面评价就意味着他负责的工厂运营得最好，那么不难推断出他下属的工厂经理会花很多时间确保自己不会面临负面信息。

### 2. 奖酬制度

组织的奖酬制度会通过令决策者受到个人利益左右而影响决策。如果组织奖励风险厌



恶，那么管理者很可能倾向于做出保守的决策。从20世纪30年代到80年代中期，通用汽车公司一直对那些保持低调、避免争议的管理者提供晋升机会和奖金。他们现在变得非常善于逃避棘手的问题，并尽量将惹人争议的决策交给委员会做决策。

### 3. 正式规定

David Gonzalez 是位于美国得克萨斯州圣安东尼奥塔可钟快餐店的值班经理，他谈到工作上面临的约束时这样说道：“我在做任何决策时都要考虑到规章制度，从如何制作玉米饼到多长时间打扫一次休息室都是这样。我的工作中并没有多少个人选择的余地。”David 的例子并不鲜见。除了最小型的公司，几乎所有的公司都会制定规章制度来指导决策，从而让个体服从组织希望的行为方式。当然，在这种情况下，这些规章制度会对决策造成约束。

### 4. 制度强加的时间限制

几乎所有的重要决策都有明确的时间限制。新产品研发的定期报告必须在每个月的第一天接受委员会的审查。这样的要求增加了管理者在做出最后的选择之前收集足够信息的难度。

### 5. 历史上的先例

决策并非是在真空中制定的，都处在特定的情景中。事实上，个体决策都是一系列的决策点构成的决策流。过去的决策不断对当前决策造成约束。例如，影响任何特定年份预算的最重要的决定因素就是上一年的预算。<sup>31</sup>今日的决策在很大程度上是多年来决策的结果。

## 5.6 决策中的道德准则与创造性

在所有的组织决策中，道德都应当是重要的准则。我们在本节中介绍形成道德决策的三个标准。<sup>32</sup>

### 5.6.1 三个道德决策标准

第一个道德标准就是**功利主义原则**（utilitarianism），在这里决策的制定是只以其收益和后果为基础的，功利主义的目的就在于最大限度地获取收益。这种观点在商业决策中占主导地位。它与效率、生产率和高利润等目标相一致。

第二个道德准则要求人们所做出的决策与基本的自由、权利等相吻合，就像《人权法案》等类似文件中叙述的一样。在制定决策中强调权利意味着尊重和保护个人权利，例如隐私权、言论自由和遵循法定诉讼程序等。这一标准可以保护**告密者**（whistle blower）行使其言论自由的权利，对媒体或政府机构揭露组织的不道德行为。

第三个道德准则是公平，这一点促使个体行使并捍卫公平的、无偏袒的规则，使利益

与损失得到公平的分配。工会成员大多钟爱这一点，它总是力图使人们无论表现好坏都能获得同等的报酬，而且多用资历高低作为制定裁员决策的决定因素。

三个准则各有利弊。功利主义提高了工作效率和工作成果，但容易忽视个体（特别是组织中代表少数派的个体）的权利。权利准则保护个体免受侵害，保证其自由和隐私，但会产生过于制度化的工作环境并且阻碍工作效率和工作成果的提高。公平准则保护少数派和弱势派，但会减少个体的创造性和工作效率以及承担风险的责任感。

决策者，尤其是在为营利组织而工作的决策者，运用功利主义准则时感到安全和愉快。许多有疑问的决定被描述成“为了企业和股东的最大利益”，但许多关于商业决策者的批评却认为这种状况需要改变。<sup>33</sup>社会上对个体权利与公平的关注正在逐渐增加，所以管理者必须要运用这种以非功利性的道德准则来做出决策的能力。这对今天的管理者而言无疑是个挑战，因为在决策中，运用权力、公平等准则对于利润和效率所产生的结果远比只利用功利准则要复杂得多，这也可以说明为什么管理者正日益因为产品提价、卖出对消费者健康不利的产品、关闭制造工厂、大批减员、转移海外生产基地以降低成本等行为而广受批评。而类似的事件在只以功利为准则的年代是无伤大雅的。但是，功利再也不是评判决策的唯一准则了。

### 5.6.2 提高决策中的创造力

虽然理性决策模型能够在通常情况下提高决策能力，但理性的决策者同样也需要创造力，即创造新颖、实用的想法的能力。这种想法与以往有所差别，但却非常适合当前的问题。

---

创造性能够令决策者更全面地评估和理解问题，例如从别人看不到的视角观察问题。

---

为什么创造力对决策来说如此重要？因为它能够令决策者更加全面地评估和理解问题，例如从别人看不到的视角观察问题。欧莱雅令其管理者接受创造力训练，例如烹饪或者创作音乐，芝加哥大学要求其 MBA 学生将他们的经历制成视频短片等。

#### 1. 创造潜力

大多数人都有创造潜力，但却没有将其释放出来。人们要突破大多数人不能逃脱的心理上的桎梏，并且学习如何从新的视角思考问题。

特别突出的创造力是很罕见的。我们都了解世界上存在一些具有创造力的科学天才（例如阿尔伯特·爱因斯坦）、艺术天才（帕布罗·毕加索）和商业天才（斯蒂夫·乔布斯）。但大部分一般人都是怎样的呢？智商高的人以及那些在经验开放性方面得分较高的人往往更具有创造性。<sup>34</sup>具有创造力者的其他特质还有独立、自信、敢于冒险、内控型、对不确定性的容忍度高、对事物的结构性要求不高以及有较强的毅力等。<sup>35</sup>接触各种各样的文化也能提高创造力。<sup>36</sup>在他国文化背景下的人也能创造新的问题解决方式。这种情况可以包括国际性的任务、周游世界的旅行，等等，这些行为都会大大增强你的创造力。

## 2. 创造力三要素模型

个体和组织应该怎么做才能激发员工的创造性？答案在于**创造力三要素模型**（three-component model of creativity）。<sup>37</sup> 这个模型提出，个体的创造性从根本上来说要求专业度、创造性思维技巧以及任务内在的激励程度。已经有研究证实，三个要素每一项的程度越高，创造力的程度就越高。

专业度是所有创造性工作的基础。同时身兼编剧、制片人和导演三要职的昆汀·塔伦蒂诺年轻时在一家电影租赁小店工作，他在那里积攒了电影的全面知识。当个体有能力、知识和熟练度并成为相关领域的专家时，创造的潜力就会显著提高。这就好像不了解程序设计的人不太可能成为一个具有创造力的软件工程师一样。

第二个要素是创造性思维技巧。它主要包括与创造力有关的人格特质、类推能力以及从不同视角审视熟悉事物的能力。

一项对 102 项研究进行的荟萃分析研究发现，积极的心境能够提高创造力，但这也取决于到底是哪种积极的心境在起作用。<sup>38</sup> 例如快乐这种心境能够有助于人与世界的互动，因此它比类似冷静这种心境更能令人提高创造力。这意味着我们经常听到的放松、清理思绪等提高创造力的方法可能是错误的。要尽量令自己处于积极向上的心境，并将自己的工作视为一种有趣的、社会实验的机会。消极的心境对创造力的影响也是不一定的。被动的消极心境对创造力的影响似乎不大，例如悲伤。但以规避为导向的消极心境，例如恐惧和焦虑会降低创造力。如果感到受到威胁，那么你试图尝试新活动的愿望就会降低，但你感到恐惧时会提高风险规避的取向。而主动的消极心境却能提高创造力，例如愤怒，当你认真对待这项工作时尤其如此。

身边围绕着具有创造力的人同样能够令我们受到启发，当我们的创造力“卡壳”时尤其如此。<sup>39</sup> 一项研究发现，与具有创造力的人保持“弱连接”，即君子之交淡如水的状态，能够促进创造力，这是因为在你需要他们时，他们可以充当你的重要资源，但双方关系又不会太过亲密，从而令我们独立思考的能力更迟钝。<sup>40</sup>

类推能力能够令决策者将一个情景下的理念应用到另一个情景下。一个最著名的例子是，贝尔观察到耳朵的作用机理可以应用在他的“通话箱”上。贝尔注意到，耳朵中的骨骼通过一个细致的薄膜发生作用，因此好奇为何更厚、更具韧性的薄膜不能令钢铁移动。电话就是因为这种类推而被发明出来的。进行类推式思考是一种复杂的智慧和技巧，它有助于解释为何认知能力与创造力有关。一项研究说明了这种效应，研究发现认知能力得分高的 13 岁孩子在 25 年后的职业生涯中会做出创造性的成就。<sup>41</sup>

创造力三要素模型中的最后一个要素是任务内在的激励程度。这指的是人们因为某事有趣、参与度高、具有激动感、满足感或者对该人有特定的挑战意义，等等。正是这个要素令创造潜力变成创造性的想法。能够孕育创造力的环境刺激因素包括鼓励交流想法的环境，对想法的公正和建设性评判，对创造性工作的奖酬和认可，足够的财力、物力和信息支持，选择工作内容并决定工作方法的自由，主管的沟通方式十分高效，对员工展示出信心或展现出对工作团队的支持以及工作团队成员互相支持和信任，等等。<sup>42</sup>

## 对全球化的启示

在考虑本章中的概念在全球各地可能存在的差别时,我们首先考虑吸引最多研究者的三个领域:①归因理论;②决策过程;③道德。

### 1. 归因理论

文化差异在知觉上的表现有着结论各异的证据,但大多数证据都能证明人们在归因方面的确存在文化差异。<sup>43</sup>我们在早期时曾注意到亚洲人(以日本人为例)不太受到基本归因偏差的影响。另一项研究发现,韩国的管理者不太可能持有利己偏见,他们倾向于对团队失败承担责任,例如“我们的失败是由于我是一个无能的领导者”,而不会将失败归咎于组员。<sup>44</sup>从另一方面看,亚洲的管理者更可能将责任归咎于机构或整个组织,而西方观察者则更倾向于相信管理者本人应该是受到谴责或奖励的核心人物。<sup>45</sup>

可能这能够解释为何美国的报纸总是在公司业绩不好时大肆提到某些管理者个人的名字,而亚洲媒体则更多报道公司本身是如何走向失败的。这种倾向于做群体归因的倾向也能解释为什么亚洲文化背景下的个体更倾向于成为组织中的英雄模范人物。<sup>46</sup>归因理论很大程度上是基于研究美国和西欧的员工而提出的。但这些研究在应用于对非西方社会进行归因预测时却需要非常谨慎,对那些具有强烈集体主义传统的国家来说尤其如此。

### 2. 决策过程

理性模型没有提到文化差异,大量组织行为学文献也没有提到决策过程。2007年的一项跨文化组织行为学研究评论涵盖了25个领域,但文化对决策

的影响却没有列入其中。另一项2007年的评论文章也涵盖了15个研究题目,但结果还是相同的,其中不包含对文化和决策相互作用的研究。<sup>47</sup>

印度尼西亚人与澳大利亚人的决策方式却不一定相同。因此,我们需要认识到,决策者的文化背景可能对问题的识别、分析的深度、对逻辑和理性的重视程度以及组织决策过程等方面会有深刻的影响。<sup>48</sup>

各种文化在时间导向、对理性的重视程度、是否相信凭人力能够解决问题以及对集体决策的偏好等方面会有很大的差别。在时间导向方面的差别能够帮助我们理解为何埃及的管理者比美国的管理者决策更慢、思考更细致。虽然北美地区非常重视理性,但在世界其他地区却并非如此。北美的管理者可能凭直觉做了一个重要决策,但他了解,因为西方文化高度重视理性,因此应当至少在表面显示出决策过程的合理性。在伊朗等国,理性不如其他因素受到重视,人们就没有必要力图令决策过程显得足够理性。

一些文化特别强调解决问题,而另一些文化却接受问题的存在。美国属于第一种文化,泰国和印度尼西亚却属于第二种文化。因为倾向于解决问题的管理者相信自己能够并且应该为了自己的利益而改变情境中存在的问题,因此美国的管理者可能比选择接受问题就这样存在下去的泰国或印度尼西亚的管理者更早发现问题的苗头。日本管理者比美国管理者更倾向于群体决策的方式。日本人重视服从和合作。因此,在日本的

CEO 做决策之前，他们会收集大量的信息，以便于在以形成一致决策为目的的会议中使用这些信息。

### 3. 道德

通过将亚洲某些地区的文化和西方文化作对比，人们发现全球通用的道德标准很少。<sup>49, 50</sup>

虽然道德标准可能在西方是看似模

糊的，但实际上有关是与非的标准却比亚洲某些国家更加清楚明确，在亚洲某些地区，是非划分清晰的情况比较少见，大部分都处于灰色地带。全球化的组织如果希望保持高标准和一致的行为，就必须为在这些地区工作的决策者设立道德原则，并根据情况修改，令其反映文化规范。

## 对管理者的启示

### 1. 知觉

个体并非根据真实的外界环境，而是根据他们目睹或者相信的事物去做决策。一名管理者是否成功地计划并组织员工的工作并且确实帮助他们有效地规划自己的工作远远不如员工所感知到这位管理者的努力重要。与之相似的是，员工对薪酬是否公平、绩效评估和工作环境的判断是有个体差异的。我们不能确保所有员工都能对他们的工作环境有正面的看法。为了提高工作效率，我们需要评估员工是如何感知工作的。

缺勤、离职和工作满意度也都属于个体在产生知觉后的反应。对工作条件不满或者认为组织缺乏晋升机会等看法都是员工对工作意义的看法。员工认为工作是好还是坏属于一种解读。管理者必须花时间去了解每个人解读现实的方式，当某人的感知和现实有差别时，应当尽量消除曲解。

### 2. 个体决策

个体在行为之前会进行思考和推理。因此理解人们如何做决策有助于解释和预测他们的行为。

在一些需要决策的情况下，人们会

依照理性决策模型行事。但是理性模型假设所要求的如此简单和明确的情况非常罕见。因此，我们发现个体会寻求仅仅达到满意底线的决策，而没有必要追求最优决策，也会在决策过程中掺杂各种偏见和偏差，还会依靠直觉做决策。

管理者应该如何改善自己的决策呢？我们提供四条建议。

第一，要分析情况。根据所在国家的文化和组织的评估标准与奖励取向来调整决策方法。如果你所在的国家并不重视理性，就没有必要一定遵循理性决策模型或者试图令自己的决策显得理性。同样，组织看待风险的态度、群体决策的方式等方面也存在差异，应当适当调整你的决策方式从而确保它与组织文化相一致。

第二，要意识到决策偏差，然后试图减轻决策偏差的影响。表 5-1 提供了一些这方面的建议。

第三，将理性分析与直觉相结合。二者并非矛盾的决策方式。如果同时使用两种决策方式，你的确可以提高决策的有效性。当你不断积累管理经验时，你会感到自己更有自信使用直觉决策。

第四，试着提高自己的创造力。积



极寻找新的问题解决方式，试图用新的视角看问题，并积极使用类推的方法。

试着跨越工作和组织所带来的一些阻碍创造力发挥的因素。

表 5-1 减少决策偏差和错误

#### 关注目标

如果缺乏目标，你不可能是理性的。因为你不知道需要哪些信息，也不知道哪些信息是相关或不相关的，你会感到在多种备选方案中选择其一非常棘手，而且在做了决策之后很可能感到后悔。明确的目标会令决策更加简单，并帮助你剔除一些与自己利益不一致的备选方案。

#### 寻找与自己的信念不一致的信息

克服自信过度、验证偏见和事后聪明式偏差的一种最有效的方法是积极寻求与自己的信念或假设不一致的信息。当我们公开考虑各种可能的错误时，就克服了我们认为自己比实际更精明的倾向。

#### 不要从偶然事件中制造意义

受过良好教育的人都会去寻找因果关系。当一件事发生时，我们会问为什么。当我们无法找到原因时，我们往往去主观地创造原因。你必须承认生命中存在一些我们无法控制的事情。你要不停地问自己，某事的发生规律是否可以找到有意义的解释，还是只不过纯粹是巧合，不要试图从巧合中制造出意义。

#### 扩展备选方案的数量

不论你已经找到多少种备选方案，你的最终选择永远不会比这些方案之中的最优者更好。这说明你要增加决策备选方案，有创造力地广泛发掘不同的选择。你所能发现的备选方案数目越多、越多样化，你找到优秀方案的可能性就越大。



# 激励理论

1. 说明激励的三个关键要素。
2. 认识早期的激励理论并且评价它们在当今是否适用。
3. 对比目标设置理论与目标管理。
4. 说明组织公正性是怎样改善公平理论的。
5. 使用期望理论的精髓去激励员工。
6. 说明为何激励理论受到文化的约束。

知识  
体系

PDG

激励是组织行为学中最经常研究的问题。一项近期的盖洛普民意调查揭开了为何这个问题受到广泛关注的原因,调查发现美国 55% 的员工对其工作都提不起热情。<sup>1</sup>而且,另一项研究显示,员工自己发起的报告称,他们大概每天会浪费两个小时的工作时间,其中并不包括午餐和定期休息的时间(最浪费时间的行为是上网冲浪以及与同事闲谈)。<sup>2</sup>显然,如何激励员工成了一个大问题。好消息是,很多研究为我们提供了如何提高激励水平的相当多的视角。

## 6.1 激励的定义

我们对**激励**(motivation)的定义是能够解释个体为了达到某个目标所体现的工作强度、工作取向和工作持久性等特征的过程。<sup>3</sup>虽然一般来说激励与达成任何目标的努力有关,但我们还是只关心组织目标,从而反映出我们对工作相关行为的独特研究兴趣。

在定义中的三个要素是强度、取向和持久。强度说明了一个人有多么努力。我们在谈论激励时最经常关注这个要素。然而,高强度却不太可能导致有利的工作成果,除非努力的方向对组织有利。因此,我们在考虑强度的同时也考虑努力的质量。朝向组织目标并和组织目标相一致的努力是我们应当追求的。最后一点是激励的持久性维度。这一点衡量了一个人能够持续努力多长时间。受到激励的个体会为了完成任务而坚持很长时间。

## 6.2 激励的早期理论

20 世纪 50 年代对于激励方面的理论来说是一个繁荣发展的时代。在这一时期形成了四个重要理论,虽然这些理论遭到了大量批评,并且在效度上至今依然受到质疑,它们可能是迄今为止对员工激励方面最广为人知的解释理论。你将会在本章后面看到,人们到目前为止已经对激励发展出了更多、更站得住脚的解释,但出于两个原因你仍然应当了解这些早期的理论:它们是当代理论的基础;实践中的管理者到目前为止仍然经常使用这些理论及术语来解释员工的激励程度。

### 6.2.1 需求层次论

我们可以肯定地认为最广为人知的激励理论是亚伯拉罕·马斯洛的需求层次论(hierarchy of needs)。<sup>4</sup>马斯洛假设每个人都有五种不同级别的需求。

- (1) **生理需求**(physiological)。包括饥饿、口渴、居住、性和其他身体需求。
- (2) **安全需求**(safety)。指免受身体和情绪伤害的安全保护。
- (3) **社交需求**(social)。包括爱、归属感、接纳、友谊等。
- (4) **尊重需求**(esteem)。包括例如自尊、独立、成就感等内部因素以及社会地位、受认可和关注程度等外在因素。
- (5) **自我实现需求**(self-actualization)。一种追求个人能力极限的内驱力,包括成长、发挥自己

的潜力和自我实现。

虽然任何一种需求都无法完全得到满足，但一种得到相当满足的需求就不再起激励作用了。因此，随着每一种需求得到相当的满足之后，其后一种需求就成为主导需求。如表 6-1 所示，我们会沿着需求的等级逐渐向上。因此，如果你希望激励某人，根据马斯洛的观点，你应当理解此人正处在哪个层级上，并关注如何满足更高一个层级的需求。

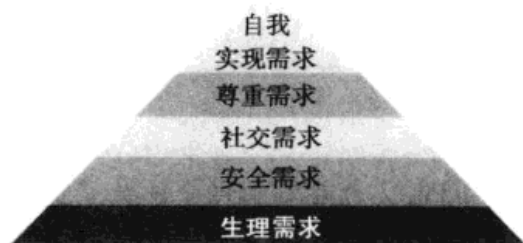


图 6-1 马斯洛需求层次论

资料来源：A.H.Maslow, *Motivation and Personality*, 3rd ed., R.D. Frager and J. Fadiman (eds.) . © 1997.

Adapted by permission of Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

马斯洛将需求的五个层次分为低层次的需求和高层次的需求。生理需求和安全需求属于**低层次需求** (lower-order needs)，而社交需求、尊重需求和**自我实现** (self-actualization) 需求等则属于**高层次需求** (higher-order needs)。二者之间的差别在于，高层次需求是经由人的内在原因得到满足的，而低层次需求主要是经由外界原因得到满足的（例如薪酬、工会合同和终身职位等）。

马斯洛的需求层次论得到了广泛的认可，在公司管理者中尤其如此。这个理论从直觉上是富有逻辑而且易于理解的。然而遗憾的是，还没有研究能够证实这个理论。马斯洛本人也没有给出任何经验数据证明该理论，一些力求为该理论提供佐证的研究项目也没有找到有效的支持证据。<sup>5</sup> 几乎没有证据证明马斯洛提出的需求层次是按照这个维度结构起来的，也缺乏证据证明未满足的需求能够激励人，或者证明已经满足的需求能够激励人转向更高层次的需求。<sup>6</sup> 但这个陈旧的理论，尤其是这样一个直觉上富有逻辑的理论，的确是经久不衰的。

### 6.2.2 X 理论和 Y 理论

道格拉斯·麦格雷戈提出了对人类的两种截然不同的观点。一种观点从根本上来说是负面的，被称为 X 理论，另一种观点从根本上说是正面的，被称为 Y 理论。<sup>7</sup> 麦格雷戈在观察了各种管理者对待员工的方式之后得出这样的结论，管理者对人类本性的观点基于一些特定的假设，管理者往往基于这些假设来决定对待员工的方式。

在 X 理论 (theory X) 假设下，管理者相信员工原本是厌恶工作的，因此必须指导他们甚至逼迫他们开始工作。在 Y 理论 (theory Y) 假设下则相反，管理者假设员工将工作看成和休息、娱乐一样自然的事情，因此一般人都能够接受甚至主动承担责任。

要深入地理解 X 理论和 Y 理论, 请沿着马斯洛需求层次论的观点思考。Y 理论假设高层次需求主导着个体的行为。麦格雷戈本人认为 Y 理论假设比 X 理论假设更符合实际。因此, 他提出诸如参与式决策、具有责任和挑战的工作以及用良好的团队关系来激励员工等概念。

遗憾的是, 没有证据能够证明两种假设中的任何一种, 也没有证据证明接受 Y 理论假设并按其改变我们的行为能够更加激励员工。我们在接受组织行为学的理论之前需要更多的经验证据支持。X 理论和 Y 理论与需求层次论一样缺乏这类证据支持。

### 6.2.3 双因素理论

心理学家弗雷德里克·赫兹伯格提出了双因素理论 (two-factor theory), 也称为激励-保健理论。<sup>8</sup> 赫兹伯格认为, 个体与工作的关系是基本的关系, 工作态度能够决定成败, 他探究了这样一个问题: 人们希望从工作中得到什么? 他要求人们详细地描述他们对工作持有特别好感或厌恶时是怎样的情形, 然后把得到的所有回应做出列表并分类。

赫兹伯格发现, 人们对工作分别持有特别好感与特别厌恶时, 他们给出的回应是有巨大差别的。图 6-2 中列示, 如发展、认可、责任和成就等内部因素与工作满意度有关。当回应者对工作持有特别的好感时, 他们往往将其对工作的满意归因于这些内部因素; 另一方面, 对工作不满的回应者往往将其对工作的不满归因于外部因素, 例如上级的管理能力、薪酬、公司政策和工作条件, 等等。

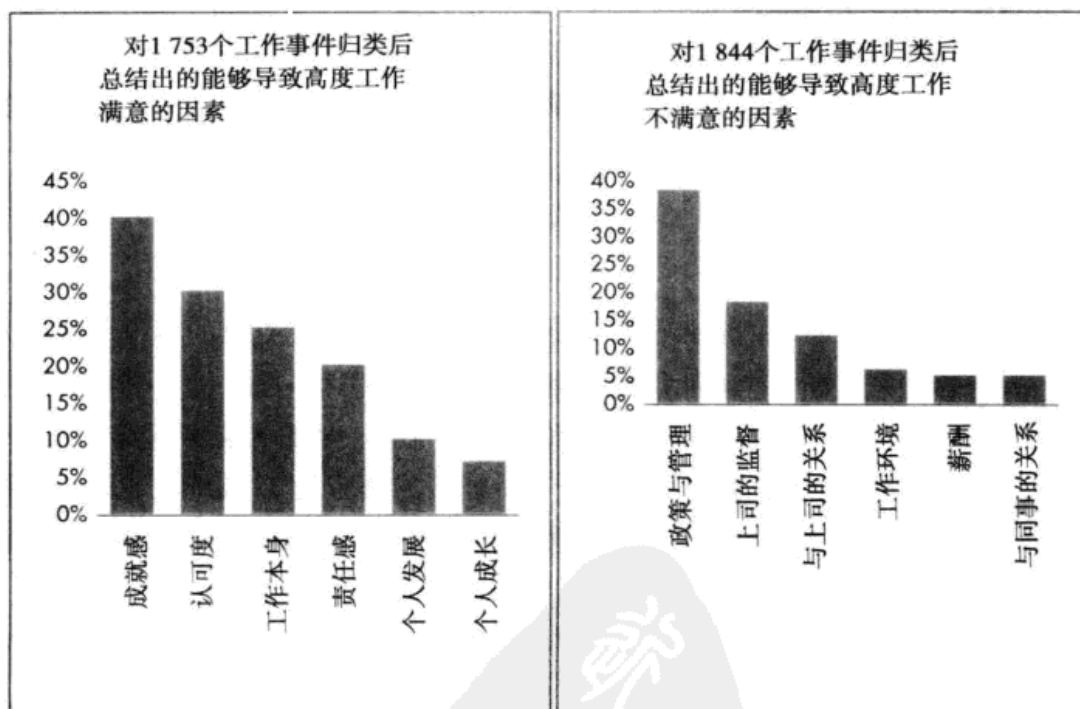


图 6-2 满意者与不满意者的对比

资料来源: Based on "Comparison of Satisfiers and Dissatisfiers." An exhibit from *One More Time: How Do You Motivate Employees?* By Frederick Herzberg, January 2003. Copyright © 2003 by the Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved.



赫兹伯格认为, 这些数据表明, 满意的对立面并非传统意义上的不满。去除工作中令人不满的特点并不一定能让这份工作令人满意。赫兹伯格提出, 他发现了一种双重维度, 即“满足”的对立面是“未获满足”, 而“不满”的对立面是“没有不满”。

根据赫兹伯格的看法, 造成工作满意的因素与造成工作不满的因素是完全不同的。因此, 如果管理者去掉产生工作不满的因素, 只能带来平静而非激励。这些管理者是在安慰工人而并没有激励他们。因此, 赫兹伯格将一些因素归类为保健因素 (hygiene factors), 例如上司的管理能力、薪酬、公司政策、生理工作环境、人际关系以及工作安全感等。当这些因素都适宜时, 人们不会产生不满, 但他们也并没有感到满意。如果我们想要激励人们对工作的热情, 赫兹伯格建议我们重点关注与工作本身相关的因素或者能够带来直接成果的因素, 例如晋升机会、个人成长的机会、认可度、责任和成就。这些因素能够令人们从内心深处感到有价值。

双因素理论同样没有得到文献的足够支持, 也不乏反对者。<sup>9</sup> 反对观点包括以下几种:

(1) 赫兹伯格所使用的研究过程受到研究方法论的局限。当事情进展顺利, 人们往往将成功归于自身因素, 反之则将失败归结为外界环境不利。

(2) 赫兹伯格研究方法论的可信度有问题。评价回应者反馈的人需要对内容自行解读, 因此他们可能会以一种方式理解一个回应, 又以另一种方式理解另一个与之相似的回应, 这样会影响研究的结果。

(3) 并未采用对满意度的整体测量方法。一个人可能会厌恶工作中的一部分内容, 但总的来说认为工作还是可以接受的。

(4) 赫兹伯格假设满意度与工作效率有关, 但他所采用的研究方法论只关注满意度却未关注工作效率。而令这项研究有意义的前提是我们必须假设满意度与工作效率有较强的相关性。

#### 6.2.4 麦克利兰需要理论

假设你手中只有一个布袋, 而眼前有五个一个比一个更远、更难的目标。目标 A 是唾手可得的, 如果你得到目标 A, 就能得到 2 美元。目标 B 稍远一些, 但 80% 的人都能得到它并获得相应的 4 美元。目标 C 的酬劳是 8 美元, 但只有一半的人能够得到它。很少有人能得到目标 D, 但其酬劳是 16 美元。最后一个目标 E 的酬劳是 32 美元, 但这个目标几乎不可能达到。你会选择向哪个目标努力? 如果你选择目标 C, 很可能你所得到的较好的结果。为什么? 下文将对此做出解答。

**麦克利兰需要理论** (McClelland's Theory of Needs) 是由大卫·麦克利兰等人提出的。<sup>10</sup> 这个理论主要关注如下三个需求:

(1) **成就需要** (need for achievement, nAch)。成就需要指的是追求卓越, 实现目标, 争取成功的内驱力。

(2) **权力需要** (need for power, nPow)。权力需要指的是使别人去做在某种程度上是他们不该做的行为的需要。

(3) **亲和需要** (need for affiliation, nAff)。亲和需要指的是建立友好和亲密的人际关系欲望。

在三种需要当中, 麦克利兰等人首要关注的是成就需要。当高成就需要者认为一项任务成功的可能性是 0.5 时, 即他们估计具有 50% 的成功机会时, 他们的绩效最高。他们不喜欢偶然性很高的赌博, 因为从偶然的成功中他们得不到任何满足感。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。他们喜欢设置需要经过一定努力才能实现的目标。

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到一些有相当可信度的预测。尽管对权力需要和亲和需要的研究较少, 但也得出了一些一致性的发现。

第一, 具有个人责任感、能够获得工作反馈和适度的冒险性的环境能够最有效地激励具有高成就需要的人。高成就需要者在创业活动中更容易获得成功, 例如在大组织中管理一个独立的部门等。<sup>11</sup>

第二, 高成就需要的人不一定就是一个优秀的管理者, 在一个大组织中尤其是如此。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是优秀的销售经理, 大型组织中出色的总经理不一定是高成就需要的人。<sup>12</sup>

第三, 亲和需要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亲和需要。<sup>13</sup> 实际上, 高权力动机可能是管理有效性的一个必要条件。<sup>14</sup>

你可能已经注意到, 在早期的激励理论中, 麦克利兰的理论有着最好的研究支持。然而遗憾的是, 该理论的实践意义却不如其他理论。由于麦克利兰认为这三种需要是潜意识需要, 也就是说我们可能在一方面有较强的需要但自己却不知道, 因此测量需要的强度是很难的。最常用的手段是, 一位经过特殊训练的专家为测试者展示了一些图片, 要求他们根据图片讲故事, 然后根据三个需要对他们的回应做出评价。然而, 这个过程非常耗费时间并且投入很大, 愿意为麦克利兰的理论投入时间和资源的组织少之又少。

## 6.3 当代激励理论

早期激励理论有的经不起检验, 有的已经不受人追捧, 当代理论有一个共同之处, 即都具有相当多的有效证据支持, 但这并不意味着这些当代理论绝对正确不受质疑。我们之所以将其称为“当代理论”是因为这些理论代表着当前我们解释员工激励程度的思考状态。

### 6.3.1 自我决定理论

Marcia 说: “感觉真是怪极了, 我是以志愿者的身份加入人道主义社团工作的, 我一周投入 15 个小时的时间帮助人们认养宠物。3 个月之前, 他们聘用我为全职工作者, 每小时支付我 11 美元。虽然现在的工作和以前完全一样, 但我却觉得快乐大不如前了。”

Marcia 的说法是否违背了我们的直觉呢? 这里我们可以解释这个现象, 它被称为**自我决定理论** (self-determination theory), 该理论提出, 人们喜欢感到自己对事物具有控制力,

因此，人们感到以前有兴趣的工作变成一种义务而不再是自主选择的活动，这样激励程度就降低了。<sup>15</sup> 组织行为学中有很多针对自我决定理论的研究都关注**认知评价理论**（cognitive evaluation theory），该理论假设对一个任务给予外界的奖酬会降低人们内在的兴趣。当人们因为工作得到薪水时，人们就不太感到这份工作是他们想要去做的工作，而更像他们必须去做的工作。自我决定理论也认为，除了人们受到自主需求支配之外，也寻求自己能够胜任工作以及与他人建立积极的联系。有大批研究结果支持自我决定理论。<sup>16</sup> 我们接下来将为读者展示，该理论最重要的意义与工作的奖酬有关。

当组织使用外界奖酬时，如绩效优胜奖等，员工就不太倾向于认为他们工作优秀是由于自身的内在原因而是由于组织的意志。去除外界奖酬能够将个体对执行任务原因的理解从外在原因转移到内在原因。如果你每周读一本小说是因为语文老师要求你这样做，那么你就会将自己阅读的行为归结为外在原因。然而，如果你在课程结束之后依然每周读一本小说，你就会自然而然倾向于认为“既然我还坚持一周读一本小说，那么我一定是喜欢阅读小说”。

近期一些关注外界奖酬如何提高某些创造性任务的激励程度的研究提出，我们需要将认知评价理论放到更宽泛的背景中去理解。<sup>17</sup> 例如，设置目标在提高激励程度方面效果更好，当我们对实现目标提供奖酬时即是如此。自我决定理论的最初提出者也承认，例如语言上的奖励和表扬等外界奖酬在一些特殊情形下也能够提高内在的激励程度。如果人们相信自己能够掌控自己的行为，那么任务期限和一些特殊的工作标准也能起到这样的作用。<sup>18</sup> 这与自我决定论的核心是一致的，即如果人们将奖酬和期限看成具有胁迫性的话，就会降低激励水平。

自我决定论对提供奖酬方面有何建议呢？请考虑以下两种情况。如果一个资深销售员十分喜欢销售岗位，那么佣金就代表着他在执行自己喜欢的工作时十分出色。这样的奖酬能够提高他对自己能力的肯定，这是因为奖酬可视为一种能够提高其内在激励水平的反馈。另一方面，如果一个计算机程序员因为自己喜欢解决问题而喜欢撰写程序代码的工作，那么对其强加的外界标准并为此提供奖酬就会令其感到受胁迫，这样他的内在激励程度就会降低。他对任务的兴趣也会降低，从而可能会降低努力。

自我决定论的近期发展是**自我协调**（self-concordance），它研究人们追求目标的原因与其个人兴趣和核心价值是否一致。如果个体追求某一目标的原因是内在兴趣，那么他们就更能实现目标，而且即使不成功也能够欣然接受，其原因是努力过程的本身也是有意思的。相反，为了外界原因（如金钱、社会地位和其他福利）而追求某一目标的人实现目标的可能性较低，就算实现了目标也不会那么兴奋。原因是这些目标对他们的意义并不大。<sup>19</sup> 组织行为学的研究认为，为了内在原因而追求工作目标的人对工作更满意，他们感到更能融入组织并且绩效可能更好。<sup>20</sup>

这些知识对我们有什么意义呢？它启示我们在找工作的时候不要只图外在奖酬。对组织而言，它意味着管理者应该在外在激励之外提供内在激励，令工作变得有趣，认可并支持员工的成长和发展，而感到能够控制并自主选择自己工作内容的员工更容易提高激励水平并且忠诚于雇主。<sup>21</sup>

### 6.3.2 目标设置理论

Gene Broadwater 是汉密尔顿高中越野队的教练，在队伍走近锦标赛场的起跑线时最后叮咛着自己的队伍：“你们每一个人的身体都已经准备好了。现在大家放手去做到最好。没有人能对你们提出更高的要求了。”

你可能自己也听过很多次这样的话：“尽力而为，这是人们对你的最高要求。”但是，“尽力而为”是什么意思？我们到底是否曾经达到过这个目标？如果 Broadwater 教练给他的越野队设立一个更明确的目标，选手们是不是会跑出更好的成绩？如果你的父母亲说“你应该在英语课上得到 85 分以上的成绩”而不是说“尽力而为”，那么你的高中英语成绩是否会更好？目标设置理论（goal-setting theory）研究了这些问题，你会发现研究结果令人印象深刻，明确的目标、挑战 and 反馈对绩效有着巨大的影响。

---

一般来说，管理者应当设立具体的、有难度的目标，也就是说，管理者所设立的目标应该是令员工愿意去做的最高目标。

---

在 20 世纪 60 年代末期，埃德温·洛克（Edwin Locke）提出，朝向目标努力的意愿是工作激励程度的巨大动力。<sup>22</sup> 也就是说，目标能够告诉员工应该做什么以及应该付出多大的努力。有足够的证据支持目标的价值。更确切地说，我们可以认为明确的目标能够提高绩效，困难的目标一旦被人们接受会比简单的目标产生更高的绩效，有反馈比无反馈带来更高的绩效。<sup>23</sup>

明确的目标比“尽力而为”等一般性的目标更能带来好的结果。为什么如此？明确的目标本身就能充当内在的激励。例如，当一位货车司机接受一个在多伦多和纽约州的布法罗之间每周往返 12 次的运货任务时，接受这项任务的动机就给了他一个力图达到的具体目标。在其他条件都等同的情况下，这位目标明确的货车司机比没有明确目标或只有“尽力而为”等宽泛目标的其他货车司机做得更好。

在例如是否接受目标等其他因素都是常数的情况下，目标越困难，绩效水平越高。当然，简单的任务更容易被接受。一旦人们接受了困难的任务，我们可以预测员工会十分努力地完成它。

那么为何人们会受到困难任务的激励呢？<sup>24</sup> 第一，具有挑战性的目标能够吸引我们的注意力，因此帮助我们集中精力。第二，困难的目标能够令我们充满力量，因为我们必须更加努力才能做到。在简单的考试中你是否会像准备困难的考试一样努力？应该不会。第三，当目标很困难时，人们会坚持努力实现目标。第四，困难的目标会令我们创造出一些策略，从而帮助我们更有效地完成工作或任务。如果我们必须努力才能解决困难的问题，我们通常会寻找做事更有效的方法。

当人们因为朝向目标的工作进展而得到反馈时绩效会更好，因为反馈能够帮助人们确认自己已经完成的工作和他们想要做到的事情之间有什么差距。也就是说，反馈的作用是指导行为，但各种反馈的作用却不尽相同。员工自我监督进展的自我反馈比外界反馈更能起到激励作用。<sup>25</sup>

如果员工能够参与到设置目标的过程中来，他们是否会更加努力呢？对此，肯定和否定的证据都是存在的。<sup>26</sup> 在一些情况下，参与式目标设置能够带来更卓越的绩效，而在另一些情况下，上司设置目标会令员工绩效更高。参与式目标设置的最主要优点是，它能够令人们接受并愿意为之工作。员工的承诺也是很重要的。如果设置目标时没有采用参与式的方法，那么设置目标的个体要清晰地解释目标的目的和重要性。

目标设置理论中是否存在一些特殊情况？或者说困难和明确的目标是否总能导致高绩效？除了反馈之外，人们还找到了三个影响目标－绩效关系的因素，分别是：目标承诺、任务特点和民族文化。

目标设置理论假设个体会对目标做出承诺，决心不会忽略或抛弃这个目标。从行为的角度来看，个体相信自己能够实现目标；以及有实现目标的意愿。当目标公之于众、个体是内控型人格以及目标是自己设立而非外界强加的时候，目标承诺就很可能出现。<sup>27</sup> 目标设置理论并非在所有任务上都有同样的解释和预测效力。有证据证明，当任务简单、熟悉而且要求独立完成时，目标的作用就非常明显。<sup>28</sup> 对于相互依赖才能完成的任务，群体目标则更适用。

最后一点是，设立明确、困难、针对个体的目标在不同的文化中可能有不同的结果。大多数目标设置理论的研究都是在美国和加拿大进行的，上述国家高度重视个人成就和绩效。迄今为止，研究还未显示群体目标在集体主义国家比在个人主义国家更有效。有证据证明，在集体主义和高权力距离文化背景下，适度可实现的目标比困难的目标更有激励作用。<sup>29</sup> 最后一点是，上司设定的目标在高权力距离文化背景下能够令人们产生更多的目标承诺。<sup>30</sup> 要评价目标理论在不同的文化背景下的作用还需要更多的研究来支持。

虽然设置目标能够带来积极的结果，但有些目标未免矫枉过正。<sup>31</sup> 当学习新事物显得很重要时，与绩效相关的目标会损害人们的适应性和创造力，这是因为人们变得过分关注结果，忽略了变化的环境。在这种情况下，学习和思考解决问题的新方法就比绩效目标更有效。有些人认为目标会令员工过分关注某一条标准而忽视其他标准。例如很多企业只狭隘地关注短期股价，过分关注这一条绩效标准可能令很多组织忽略了长期的成功，甚至采取了会计欺诈或者高风险投资等不道德行为。当然，组织也可以为道德的工作绩效设立目标。虽然对此人们的看法有分歧，但大多数研究者都同意，目标对行为的影响巨大。管理者应当确保他们的做法与公司的目标确实有一致性。

### 贯彻目标设置理论

目标设置理论有着强有力的研究支持，但是作为一个管理者，你应当如何将其付诸实践呢？这往往取决于管理者或者领导者本身。有一些管理者设立很高的绩效目标，这被通用电气称为“伸展目标”。一些 CEO 因为其设立高难度目标而为众人所知，例如宝洁的雷富礼和 SAP AG 的哈索·普拉特纳等。将目标设置放在管理者个人手中的问题是，很多管理者根本不去设置目标。一项近期的调查发现，当询问员工他们的工作是否有明确清晰的目标时，只有很少的员工给出了肯定的回答。<sup>32</sup>

利用目标设置理论的一个更系统性的方式是采用目标管理计划。目标管理（management



by objectives, MBO) 强调人们应当参与式地设置有形的、可检验、可测量的目标。如图 6-3 所示,组织的整体目标被分解为组织各个模块明确的目标(事业部、部门和个人层面)。但是,由于低层管理者也共同参与设置自己的目标,因此目标管理既是从下到上的过程,也是从上到下的过程。设置的结果是连接组织各个层级的目标层次结构。对于员工个体来说,目标管理能够提供明确的个人绩效目标。

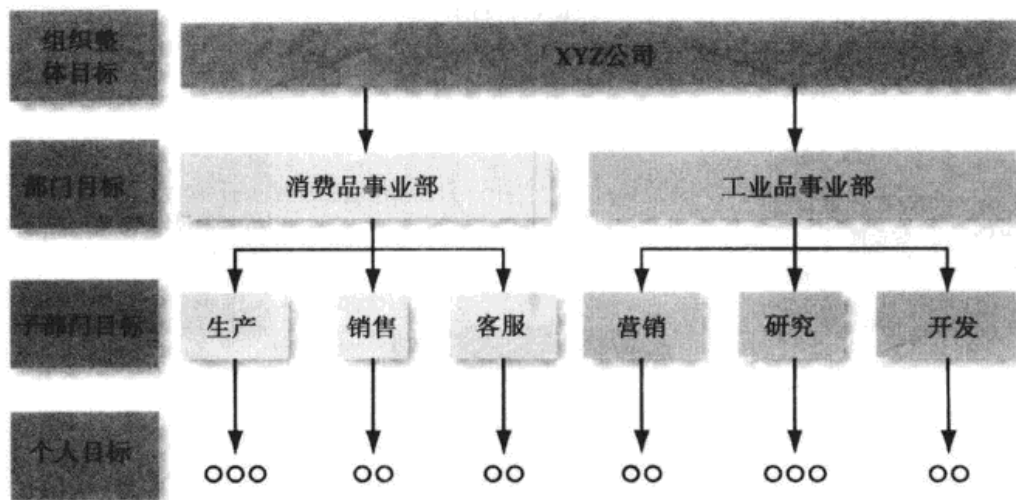


图 6-3 目标的展开

目标管理计划通常有四个构成要素,它们分别是明确的目标、参与式决策(其中包括参与式目标设置)、明确的时间限制和绩效反馈。<sup>33</sup> 目标管理计划的很多元素都符合目标设置理论。例如,对完成目标设置明确的时间限制与目标设置理论强调目标明确是一致的。与此相似的是,我们先前注意到的在实现目标过程中的反馈是目标设置理论的关键元素。在目标管理计划和目标设置理论之间唯一的不一致之处是看待参与的角度,目标管理计划强烈支持参与式目标管理,而目标设置理论却显示管理者为员工设立目标也同样有效。

### 6.3.3 自我效能理论

**自我效能**(self-efficacy, 也称为社会认知理论或社会学习理论)是指个体是否相信自己能从事一项任务。<sup>34</sup> 你的自我效能越高,你对自己能够成功的自信就越强。因此,在逆境中,低自我效能的人很可能会降低努力程度,甚至完全放弃努力,而高自我效能的人则会更加努力,试图克服挑战。

---

管理者会通过提高员工能够完成任务的自信(自我效能)来提高员工的激励程度。

---

此外,高自我效能的个体在遇到负面反馈的时候会增加努力和激励程度,而低自我效能的人可能会在遇到负面反馈时减少努力。管理者应该如何帮助员工实现高自我效能呢?可以利用将目标设置理论与自我效能理论相结合的方式。

目标设置理论与自我效能理论互相并不矛盾,具有互补关系。正如图 6-4 所示,当管理者对员工设立困难的目标时,员工会产生高自我效能,为自己的绩效设立高目标。这是为什么呢?研究显示,对他人设立困难的目标能够体现出你对他们的信心。假设你了解到

你的上司给你设置的目标比给你的同事设置的目标更高，你会怎样理解这件事？只要你并不感到有人特别针对你设置障碍，你可能会这样想“我猜测我的上司认为我比其他人做得更好”。这就令你从心理上感到自信（高自我效能），因此你会为自己设置更高的目标，从而令你在工作场所内外都有更好的表现。

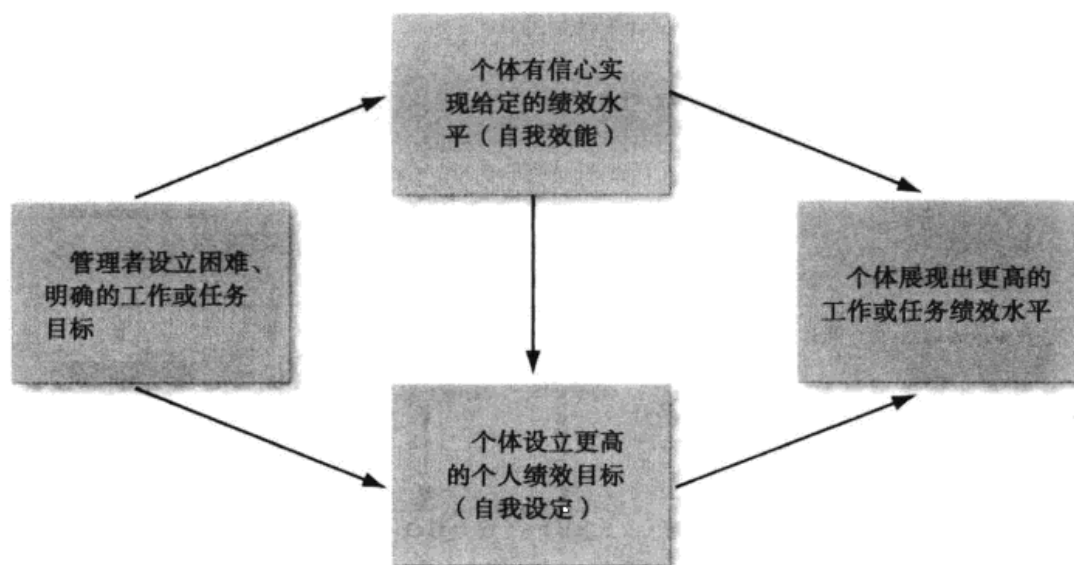


图 6-4 目标设定理论与自我效能理论的结合

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

提出自我效能理论的研究者班杜拉（Albert Bandura）还提出了提高自我效能的四种方法：

- 技巧熟练
- 替代模仿
- 言辞说服
- 精神激励

在班杜拉看来，提高自我效能的最重要方法就是技巧熟练，也就是说逐渐获得与该任务或工作相关的经验。如果你过去曾经成功完成过这项工作，那么你对未来能够成功完成这项工作的信心就会更高。

第二种方法就是替代模仿，或者说因为你曾经看到别人做过这项工作，因此对此更加自信。例如，如果你的朋友减肥成功，你对自己成功减肥的信心就会提高。当你认为自己与被观察者很相似时，替代模仿的效果就会最好。观看老虎·伍兹打出一记高难度高尔夫球不会令你对自己也能做出同样一击产生更高的信心，但如果你看到一个和你一样蹩脚的球员成功一击，那么就更有说服力了。

第三种方法是言辞说服，即因为某人劝你相信自己有成功所必需的技能而更具有自信。擅长激励的演讲者经常使用这一策略。

最后，班杜拉认为精神激励也能提高自我效能。精神上的刺激能令人达到一种精力充沛的状态，这能驱使某人完成任务。一个精神兴奋的人能够做出更好的业绩。但如果一项任务需要稳定、低调的态度（例如仔细编辑手稿等），那么刺激反而可能会损害绩效。

自我效能理论对组织行为学的意义是什么？这意味着我们要在工作环境中使用班杜拉提出的提高自我效能的方法。培训通常能够令人们练习并提高工作技能，即采用技巧熟练的方式来提高自我效能。事实上，采用培训的一个重要原因就是它能增加员工的自我效能。<sup>35</sup>

管理者使用言辞说服手段是通过皮格马利翁效应或者嘉拉蒂效应实现的。**皮格马利翁效应**（Pygmalion effect）是一种自我实现的预言，即信则灵的道理。当我们与一个人的老师或者主管交流并告知此人能力超群时，皮格马利翁效应就提高了这个人的自我效能。在一些研究中，研究者告诉教师他们的学生智商很高，而事实上这些学生们的智商是分散的，一些学生智商高，一些学生智商低，一些人处于中等。与皮格马利翁效应一致，教师在自己认为更聪明的学生身上投入了更多的时间，给他们设置更具有挑战性的任务，对他们的期望很高，所有这些都导致这些学生具有更高的自我效能和更好的分数。<sup>36</sup> 这种策略也经常在工作场所中使用。<sup>37</sup> 当主管向员工直接传达对他们的高绩效期望时，嘉拉蒂效应就出现了。受到劝说而十分相信自己不会晕船的水手事实上其晕船的概率的确少了很多。

请注意，智力和人格并没有出现在班杜拉的列表中。有很多研究显示，智力和人格（尤其是责任心和情绪稳定性）能够增加自我效能。<sup>38</sup> 这两条人格特质与自我效能高度相关（智力高、富有责任心和情绪稳定的人，其自我效能高于不具有这些特点的人），以至于一些研究者认为自我效能根本不存在。他们认为它只不过是一个聪明人加上自信人格的副产品。虽然班杜拉强烈反对这种结论，但一切还需要更多的研究来验证。

#### 6.3.4 公平理论

简·皮尔逊是州立大学会计系去年的毕业生。在多次校园招聘的面试之后，她接受了一家顶级公共会计师事务所的职位，并被指派到公司在波士顿的办公室工作。简十分满意这份工作，认为这份工作具有挑战性，该公司是一家声望颇高的公司，还能得到获得宝贵经验的好机会和州立大学会计系毕业生所能得到的最高月薪——4 550 美元。简是班上最好的学生，她敢于建议而且显得更加成熟，因此她十分期待得到与此相配的薪水。

简加入这家公司已经一年了。这份工作的确像她所期望的一样具有挑战性并且令人满意。她的上司对其表现非常满意。事实上，简刚刚还得到了每月 200 美元的加薪。然而，简的激励水平却在这几周里大大下降。原因是什么呢？她的上司刚刚从州立大学聘用了一位刚毕业的学生，这个学生不仅没有简的经验多，月薪却有 4 800 美元，这比简现在的薪水还多！简感到非常愤怒，甚至屡次谈到更换工作。

简的情况就说明了公平在激励中所起到的作用。员工会将自己从工作中所得到的东西（例如薪酬水平、升职和认可）与自己的投入（努力、经验、教育、能力）相关联，然后与相关的人比较产出/投入比率。这种关系如图 6-5 所示。如果我们发现我们的比率与可比相关者的比率相等，那么就预示着公平，即我们会感知当前的状况是公平的、正义的。当

我们发现比率不相等时，我们会感到不公平的存在。当我们发现自己得到的奖酬少于应得的量，这种不公平造成的紧张感会导致愤怒，当我们认为自己得到的奖酬多于应得的量，就会产生负罪感。亚当斯（J. Stacy Adams）曾经提出，这种负面的紧张感会令人产生修正这种状态的动机。<sup>39</sup>

比率的比较 <sup>①</sup>	知觉
$\frac{O}{I} < \frac{O}{I_B}$	由于奖酬过低所产生的不公平感
$\frac{O}{I} = \frac{O}{I_B}$	公平感
$\frac{O}{I} > \frac{O}{I_B}$	由于奖酬过高所产生的不公平感

图 6-5 公平理论

注：①  $\frac{O}{I}$  代表该员工， $\frac{O}{I_B}$  代表其他相关者

员工选择与之比较的对象更增加了公平理论（equity theory）的复杂程度。<sup>40</sup> 一共存在四种可比对象。

- （1）自我内部比较（self-inside）。该员工在当前组织内部其他岗位的经历。
- （2）自我外部比较（self-outside）。该员工在当前组织外部其他情景或岗位的经历。
- （3）他人内部比较（other-inside）。在当前组织中的另一员工或者一群个体。
- （4）他人外部比较（other-outside）。在当前组织外部的另一员工或一群个体。

员工可能会将自己与朋友、邻居、同事或其他组织的合作者进行对比，或者将自己当前的工作与过去的工作对比。员工选择哪位参照者基于他对此人信息掌握程度的影响，也会受到参照者本人魅力的影响。性别、任期长度、在组织中的层级以及教育和专业水平等因素是四个调节变量。<sup>41</sup>

根据这个理论，感知到不公平的员工会选择以下六种行为：<sup>42</sup>

- （1）改变投入（如果薪水不够就减少努力，如果薪水过高就增加努力）。
- （2）改变产出（获得计件工资的员工可以大量生产低质量的产品来提高薪水）。
- （3）扭曲自我认知（“我过去曾认为我的工作速度很一般，但是现在我意识到我比其他更努力”）。
- （4）扭曲对他人的认知（迈克的工作不如我以为的那样理想）。
- （5）重新选择参照者（“我可能不如姐夫挣钱多，但我比爸爸在我这个年纪时挣钱多多了”）。
- （6）退出（辞职不干）。

这些说法中有几个已经得到了事实证明，但也有一些没有足够的证据。<sup>43</sup> 首先，由于薪酬过高而导致的不公平在大多数工作场所中并不能对行为产生显著的影响。显然，人们对薪酬过高这种不公平的容忍程度或者借口要远远高于薪酬过低所产生的不公平。一个理论如果有一半不成立（人们如何对薪酬过高的反应），这对该理论来说是具有破坏性的事实。其次，并非所有人对公平与否都很敏感。<sup>44</sup> 有一小部分人甚至更喜欢产出/投入比相

对于参照者来说较少。使用公平理论做出的预测可能对这些“温顺的人”来说并不精确。

最后一点是，近期的研究已经将“公平”这一意义进行了扩展。<sup>45</sup>以往，公平理论一直关注分配公平（distributive justice），即员工感知个体之间的奖酬如何分配与分配多少是否公平。但我们看待公平的方式越来越转向组织公平（organizational justice），即对 workplaces 中是否公平的更广泛感知。如果员工相信自己所得到的成果或者得到该成果的方式是公平的，就会感知组织是公平的。组织公平的一个重要元素就是个体对公平的感知。换句话说，公平或公正可以是主观的感知。一个人认为不公平的事物，另一个人可能认为是非常合适的。总的来说，人们都有自我中心或者利己的偏向。他们认为对自己有利的分配方式或者程序是公平的。<sup>46</sup>

除了关注对公平的感知之外，组织正义的另一个关键元素是公平的多维观。我们实际得到的奖酬与我们所认为应该得到的奖酬之间的关系（分配公平）显然是重要的。但是，根据研究者的发现，通过什么方式分配也同样重要。因此，图 6-6 中的组织公平模型中包括了程序公平（procedural justice），即人们感知到用来决定奖酬分配的程序是否公平。程序公平的两个关键元素是过程控制和解释。过程控制是指对决策者提出你所希望得到的结果。解释是指管理层对结果所给出的明确的原因。因此，只有当员工感到他们对结果有所控制、得到对结果的合理解释时，他们才会认为程序是公平的。同样重要的是，管理者必须具有一致性（对不同的人一致、做事前后一致）、不偏不倚、根据准确的信息做决策并且能够经得起公开的质询。<sup>47</sup>

---

为了促进工作场所中的公平，管理者应当考虑公开做出分配决策过程的信息。当结果可能会被部分或所有员工认为不公平时，公平和公开的程序就显得特别重要。

---

当缺乏分配公平时，程序公平就显得更重要一些。这也是合理的。如果我们没有得到希望得到的东西，我们会更关注为什么。如果你的上司把一个舒服的办公室给了你的同事而没有给你，你会更加关注上司为何这样对待你，甚至于忽略你是否得到那间办公室。事后解释对处理这样的情况是有利的（例如“我知道这样做不好，我的确想要给你那间办公室，但这个决定不是我做的”），而辩解则不利（例如“我决定将办公室给萨姆，但得到这间办公室其实并不是什么大事”）。<sup>48</sup>

近期组织公平的新发展是互动公平（interaction justice），指的是个体感知自己被尊重和关心的程度。当人们受到不公平的待遇时（至少他们自己这样认为），他们会进行反击（例如辱骂主管等）。因为人们将互动公平或互动不公平与信息传达者紧密联系在一起，我们认为感知到的不公平与主管有更密切的关系。一般来说，也有证据支持这一结论。<sup>49</sup>

在这几种公平中，分配公平与组织承诺、员工对薪酬的满意度有着最强的关系。程序公平与工作满意度、员工信任、辞职、工作绩效和组织公民行为的关系最强。互动公平还缺乏足够的证据。<sup>50</sup>

管理者能够促进员工对公平的感知。首先，他们应当意识到，当他们需要传达坏消息时，员工对程序不公平尤其敏感（也就是说，当分配公平较低时）。因此，公开有关分配决策如何制定的信息、遵循前后一致和不偏不倚的程序以及采用这样的行为提高人们对程序



正义的感知是非常重要的。第二，当谈到人们感知的不公平时，管理者应该关注如何解决问题的根源。

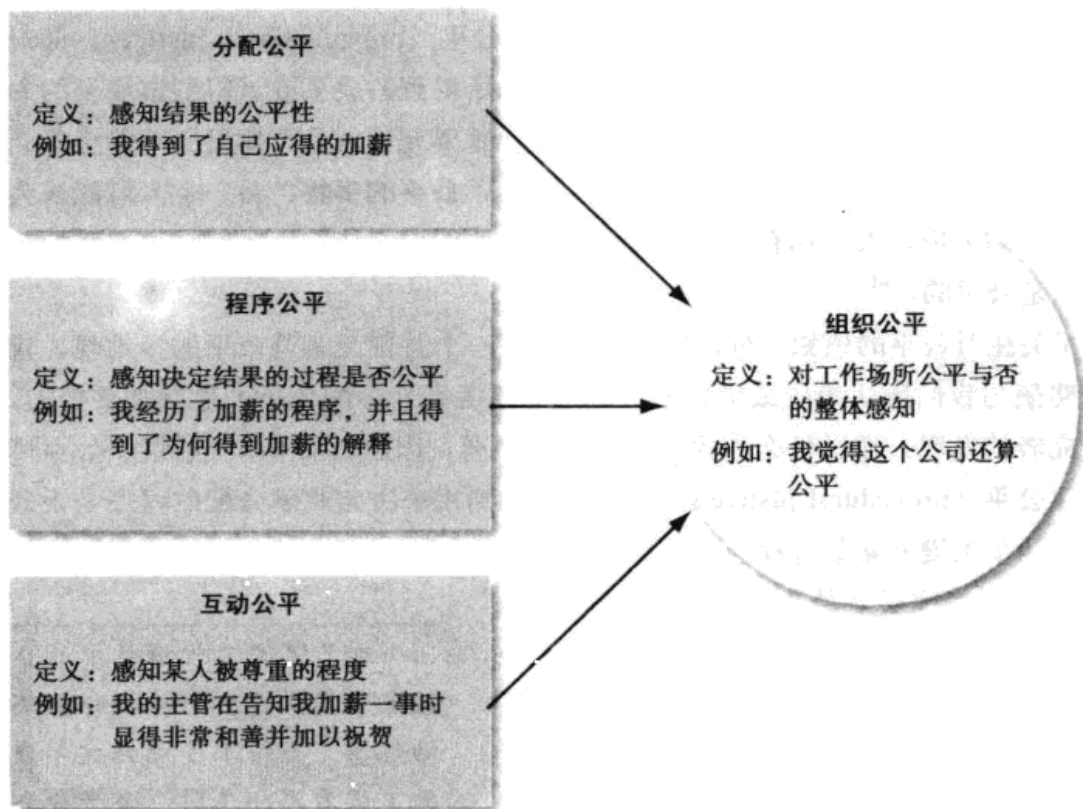


图 6-6 组织公平模型

### 6.3.5 期望理论

当前，弗洛姆（Victor Vroom）的**期望理论**（expectancy theory）是最广为人们所接受的激励理论之一。<sup>51</sup> 该理论固然也不乏批评者，但大多数证据都支持这一理论。<sup>52</sup>

期望理论认为，按照某种特定方式行动的动机强弱取决于我们对特定结果的期待和它的吸引力。在大多数实践案例中，如果员工认为付出高度努力能够带来好的绩效评估结果，那么他们就有动机这样做，而好的绩效评估结果能够带来奖金、加薪或升职等组织奖酬，而这些奖酬能够满足员工的个人目标。因此，该理论主要关注三对关系（见图 6-7）。

（1）**努力－绩效关系**（effort-performance relationship）。个体认为通过一定程度的努力会带来一定绩效的可能性

（2）**绩效－奖酬关系**（performance-reward relationship）。个体相信一定水平的绩效会带来所希望的奖酬的程度

（3）**奖酬－个人目标关系**（rewards-personal goals relationship）。组织奖酬满足个人的目标或需求的程度以及这些可能的奖酬的吸引力。

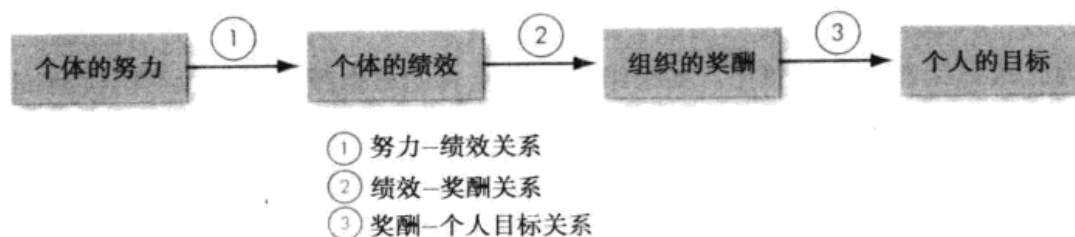


图 6-7 期望理论

期望理论能够有助于解释为何很多工人的工作动机都不强，只是得过且过。我们将该理论的三对关系改成一些员工回答的问题，如果要优化他们的激励程度，他们的答案应该都是肯定的。

首先，如果我投入最大的努力，是否能在绩效评估中得到认可？对很多员工来说，答案是否定的。这是为什么呢？可能因为他们的技能并不娴熟，也就是说不论他们多么努力，都不可能称为绩效最优者。组织的绩效评估制度可能被设计成重点评估非绩效因素，例如忠诚度、主动性或者勇气，这意味着更多的努力并不一定会带来更好的绩效评估结果。另一种可能性，是一些员工可能错误地认为上司不喜欢他们。因此，他们认定不论自己是否努力，都会得到不好的绩效评估。这些例子都显示，激励程度低的一个可能原因是员工相信不论自己付出多大努力，他们得到好的绩效评估结果的可能性都很低。

其次，如果我得到了好的绩效评估结果，是否会带来组织奖励？很多组织奖励绩效之外的很多因素。如果薪酬是论资排辈、顺从程度或者逢迎上司的话，那么员工可能会认为绩效-奖励关系很弱并且令人失去激情。

最后，如果我得到了奖励，这些奖励对我来说是否具有吸引力？有可能员工努力工作是为了得到晋升但却只得到加薪，也有可能员工想要一份更有意思和挑战性的工作却只得到了上司几句话的称赞，还有可能员工希望调职到巴黎办公室但却被调职到新加坡。根据员工个体的需求而设置不同的奖励是非常重要的。遗憾的是，很多管理者的权力仅限于他们能够分配的奖励，这令量体裁衣变得非常困难。还有一些管理者错误地认为所有员工的愿望都是相同的，因此忽略了对奖励做出区分的激励效果。不论是哪种情况，员工的激励程度都不会达到最好的状态。

股票分析师是期望理论起作用的一个生动的例子。他们的职业是预测股价，他们对买入、卖出或者持仓的建议决定了他们是否能够保有这份工作。但一切不是那么简单。分析师很少对某些股票做出应当出售的评价，即便市场是稳定的，即一半股票在下跌，另一半股票在上涨。期待理论对此做出的解释是，对一个公司的股票做出卖出建议的分析师必须在因为评价准确而得到的利益与激怒该公司所冒的风险二者之间找到平衡。这样做的风险是很大的！其中包括遭到公众的非难、专业人员的排斥和遭到信息封锁等。当分析师对一只股票做出应当购买的评价时，他们就不会面临这样的抉择，原因很明显，公司很愿意他们推荐投资者购买自己的股票。因此，整个激励结构意味着买入评价所带来的预期结果要好于卖出评价的预期结果，因此买入评价要远远多于卖出评价。<sup>53</sup>

期望理论是否有效？一些批评家认为该理论的作用非常有限，只有当个体能够清晰地

感知到努力－绩效关系和绩效－奖酬关系时才更有效。<sup>54</sup> 因为几乎没有人能够感知到这些联系，因此该理论有一些理想化。如果组织实际上真的根据绩效对个体给出奖酬而并非根据论资排辈、努力、技能好坏或工作难度等标准，那么期望理论可能就会更有效。然而，这样的批评不仅没有推翻该理论，反而解释了为何相当一大部分劳动力对工作都不太投入的原因。

### 对全球化的启示

当前大多数激励理论都是由美国人在美国提出的，解释的是美国人的现象。目标设置理论和期望理论强调实现目标，也强调理性和个人思维，这些特点与美国文化相一致。我们在此审视一些激励理论，并考虑它们的跨文化适用性。

马斯洛的需求层次论认为，人们的需求始于生理需求，并且逐步沿着等级上升到安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求。这种层次理论如果真的有意义，则是与美国文化相符合的。日本、希腊和墨西哥等国家有着较强的不确定性规避特点，因此安全需求会上升到需求层次的顶端。在强调互助的国家，如丹麦、瑞典、挪威、荷兰和芬兰等国，社交需求会成为最顶端的需求。<sup>55</sup> 如果一个国家的文化强调互助，那么群体性工作对员工有更强的激励作用。

认为高度成就需要是内部动机的观点事先假定了美国文化的两个特点，即愿意接受中度风险（其中不包括高不确定性规避的国家）以及关心绩效（适用于具有较强成就感的国家）。这种组合常见于欧美国家，例如美国、加拿大和英国等<sup>56</sup>，而少见于智利和葡萄牙等国家。

公平理论在美国得到了很强的拥护，这是因为美国式的奖酬制度假设工人对奖酬分配的公平性非常敏感。在美国，公平意味着薪酬与绩效紧密联系在一起。

然而，在集体主义国家，尤其是欧洲部分前社会主义国家，员工期望获得的奖酬能够同时反映他们的需求和绩效。这与计划经济相符合，员工会表现出一种有资格、有权利得到某种奖酬的态度，也就是说，他们期望产出比投入更多。<sup>57</sup> 这些研究发现显示，美国式的薪酬制度如果要被员工认为是公平的，尤其是在俄罗斯，则可能需要一些修正。

然而，我们也不能认为跨文化的一致性完全不存在。希望得到有兴趣的工作对所有员工来说都同样重要，这和民族文化无关。在一项跨越七个国家的调查中发现，比利时、英国、以色列和美国的员工将工作本身视为 11 项工作目标中的首位，而日本、荷兰和德国将其列为第二位或者第三位。<sup>58</sup> 在一项比较美国、加拿大、澳大利亚和新加坡的大学毕业生职业倾向结果的研究中，个人成长、成就和责任都位居前三位。<sup>59</sup> 有分析的证据证明，个人主义和集体主义文化下的个体都更偏好奖酬分配的公平性（绩效最优者得到最多奖酬），而不偏好平均分配（不论绩效，每个人分得一样多的奖酬）。<sup>60</sup> 不同的国家都重视程序公平这一相同的基本原则，世界上的员工都偏好基于绩效和技能的奖酬方式，而不偏好论资排辈的奖酬方式。

## 对管理者的启示

本章中的一些理论提到了离职率,而另一些理论则强调工作效率。这些理论在预测力上也有所不同。在本小节中,我们将首先回顾最有权威的激励理论,辨明它们对解释重要变量的意义,然后评价每个理论的预测能力。

## 1. 需求理论

马斯洛的需求层次论、麦克利兰需要论和双因素理论都关注需求。三者都没有广泛的证据支持。虽然麦克利兰理论的证据最多,但这些证据主要支持的是成就和工作效率之间的关系。总的来说,需求理论并不能对激励程度做出非常有效的解释。

## 2. 自我决定论和认知评价理论

随着对报酬的激励效果研究的累积,人们越来越清楚地认识到,外在的报酬如果被视为胁迫的话,可能会降低激励程度。如果报酬的意义在于认可员工的能力与和绩效的关系,那么报酬就能够提高激励水平。

## 3. 目标设置理论

清晰而有难度的目标能够带来员工更高的工作效率,这支持了目标设置理论对这个因变量的解释。然而,该理论并没有涉及缺勤、离职或工作满意度等问题。

## 4. 公平理论/组织公平

公平理论涉及工作效率、满意度、缺勤和离职等变量。然而,它最重要的意义在于对组织公平这一问题的研究提供了最初的火花,而组织公平的问题拥有更多的文献支持。

## 5. 期望理论

期望理论是对员工工作效率、缺勤和离职等绩效变量的强有力的解释。但它却事先假设员工在决策上面几乎不受偏见、信息不完整等因素限制,这一点局限了它的可应用性。期望理论还是有一定效度的,因为人们在做出很多行为之前都会思考预期的结果。然而,该理论却仅限于对这些行为做出解释,而没有更长足的进展。

# 激励：从概念到应用

## 学习目标

## Learning outcomes

1. 说明工作特性模型并评价它如何通过改变工作环境而激励员工。
2. 比较工作再设计的主要方式。
3. 给出员工参与的方法并且展示它们是如何激励员工的。
4. 解释各种浮动工资方案是如何激励员工的。
5. 说明灵活的福利制度如何将福利转化为激励。
6. 说明内部奖酬具有怎样的激励作用。

新学知

知学

PDG



## 7.1 通过改变工作环境的本质激励员工

工作激励方面的研究已经开始越来越关注将激励概念与工作结构变革联系起来的方法。对工作设计 (job design) 的研究显示, 工作中某些元素的组合方式能够提高或降低员工的努力程度, 也揭示出了这些元素到底由哪些构成。我们首先介绍工作特性模型, 然后讨论工作再设计的一些方法。最后, 我们将探讨一些新的工作安排方式。

### 7.1.1 工作特性模型

工作特性模型 (job characteristics model, JCM) 是由 J. 理查德·哈克曼 (J. Richard Hackman) 和格雷格·奥尔德汉姆 (Greg Oldham) 提出的, 他们认为我们可以用五种核心工作维度对任何工作加以描述。<sup>1</sup>

#### 1. 技能多样性

技能多样性 (skill variety) 指的是一项工作要求各种不同的活动才能完成, 因此员工要使用多种不同的技巧和能力。例如, 修理车库的老板或者管理员的工作包括修理电气、重新组装引擎、修理车身、与客户交流等能力, 这样在技能多样性上的要求就很高。而每小时 8 美元的油漆工在这个维度上要求就很低。

#### 2. 任务完整性

任务完整性 (task identity) 指的是一项工作要求完成一整项界限清晰的任务。一个设计家具的木工需要选择木料、组装并且完成, 这种工作就具有较高的任务完整性。这个维度上得分较低的工作如操作一个工厂的车床, 却只生产桌子腿。

#### 3. 任务重要性

任务重要性 (task significance) 指的是一项工作对其他人的生活或工作造成的影响。在医院加护病房应付病人各种需求的护士工作就有着高度的任务重要性, 而在医院扫地的工作就不太具有任务重要性。

#### 4. 自主性

自主性 (autonomy) 指的是一项工作给予员工的自由度、独立度和安排工作或决定工作程序的自主性。一个销售人员每天自行安排工作, 并且不需监督就能够自己选择对每一位客人的最有效的销售手段, 这种工作就是高度自主的工作。如果一个销售员每天被分派给定的销售任务, 并被要求对每一位潜在顾客都按照标准的销售说辞进行销售, 那么工作自主性就很低。

#### 5. 反馈

反馈 (feedback) 指的是执行工作活动时所产生的有关你的绩效的信息的直接和清晰程度。组装 iPod 并且测试它们是否能够良好地工作, 这是具有高度反馈的工作。在工厂中由

工人组装 iPod，而由质量控制官进行测试和调试，那么这些工人就不会得到高度反馈。

虽然个体之间存在差异，但大多数人对工作内在的特征都有所回应，工作特性模型能够很好地归纳工作内在的特征应如何修改才能令工作更有趣味，并且对员工有内在的激励作用。

图 7-1 显示的是工作特性模型。请注意，第一列的三个维度，即技能多样性、任务完整性和任务重要性，组合起来能够组成一个有意义的工作岗位，令该岗位的员工感到自己重要、有价值并且值得一干。也要注意，高度自主性的工作会让员工感到自己对工作结果承担个人责任，如果工作能够提供反馈，那么员工会清楚地知道他们的

表现如何。从激励的角度来看，工作特性模型提出，个体在了解（知晓结果）个人（体验到责任）在自己关心的（体验到意义）任务上做出了优异的成绩时，就会感到内在的奖励。<sup>2</sup> 这三个心理状态越是齐全，员工的激励、绩效和满意水平就会越高，而缺勤和离职的可能性就会越低。正如图 7-1 中所显示的，拥有高度个人成长需求的个体在其工作内容比较丰富时会体验到关键的心理状态，并且比起那些低度成长需求的人来说，他们可能会用更加积极的心态去回应。

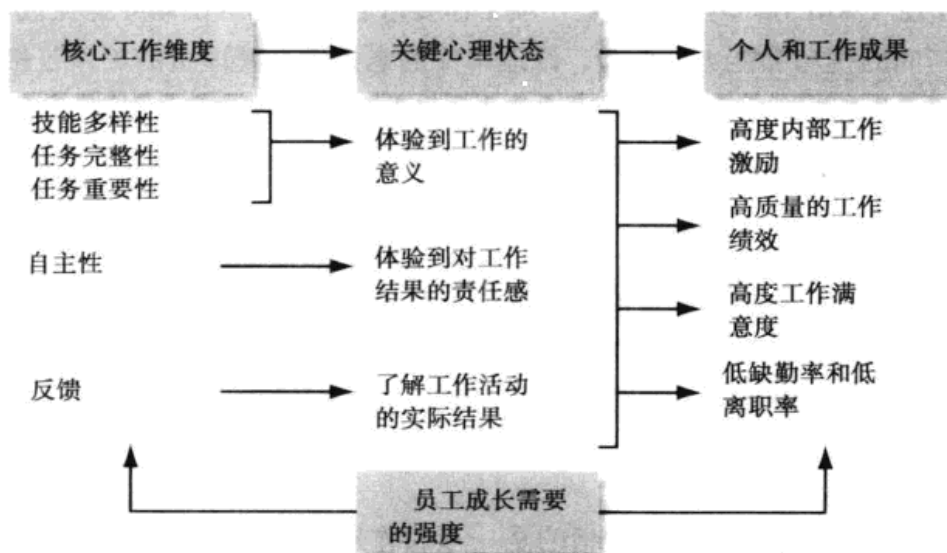


图 7-1 工作特性模型

资料来源：J.R. Hackman and G.R. Oldham, *Work Redesign* © 1980, pp.78-80. Adapted by permission of Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

有很多证据都支持工作特性模型，由技能多样性、任务完整性、任务重要性、自主性和反馈组成的这一套工作特征的确能够带来更高、更令人满意的工作绩效。<sup>3</sup> 请思考一下你自己的工作。你是否有机会去完成不同的任务，还是每日的工作都没有差别？你是否能够独立地完成工作，还是总需要主管或者同事监督？你的答案对你的工作激励程度有怎样的意义？

### 7.1.2 工作如何再设计

“每天的工作都周而复始，”弗兰克说道，“站在生产线旁边，等待仪表盘移动到特定的

位置。把它拿下来，放到由流水线传送过来的自由者（Jeep Liberty）吉普车上，然后用束线绑好。我每天8个小时都不断重复这样的劳动。我才不管他们支付我每小时24美元的工资，我都要疯了。我从事这项工作已经有1年半了。最后，我只和我的妻子说，我不会在后半辈子都干这种工作。我的大脑在吉普生产线上都要变成浆糊了。因此我辞职了。现在我在一家印刷厂工作，每小时的薪水还不到15美元。但我要告诉你，我的工作非常有意思。工作内容总是在变化，我不断学到新的知识，这项工作让我感到非常有挑战性！我每天早上都希望去上班。”

弗兰克在吉普生产工厂的重复性劳动缺乏多样性、自主性，激励程度低。相反，他在印刷厂的工作却令人感到充满挑战并且有意思。我们看一看有哪些方法能将工作特性模型付诸实践，从而让工作内容变得更加有趣。

### 1. 工作轮换

如果员工因为日常过于重复的劳动而感到厌烦，一种解决方式就是**工作轮换**（job rotation），即周期性地让员工调离一项任务而从事相同组织层级中要求有相似技能的另一任务（也称为**交叉培训**（cross training））。在新加坡航空公司，售票员可以承担行李管理员的工作。大量进行工作轮换是新加坡航空公司成为世界上顶级航空公司并被认为是优秀雇主的一个重要原因。很多制造型公司也采用了工作轮换的方法来提高工作的灵活度并避免裁员。铝钢精密科技股份有限公司这家印第安纳州的定制型机械制造厂商培训员工操作公司所有的机器，这样他们就能够根据需求随时调任来应付客人的订单。在2001年经济萧条时，在克利夫兰地区的林肯电气公司将一些按月领工资的员工调职到按小时领工资的办事员岗位，并且将一些生产部门的员工调到不同的机械操作岗位。正是由于不断交叉培训和按照需求调职，这家以焊接和切割为主业的制造厂商才能够尽量降低裁员的数量。

工作轮换的优点在于，它能降低员工的厌烦心理，激励员工，并且帮助员工更好地理解自己的工作对组织做出了怎样的贡献。还有一个间接的好处是，拥有广泛技能的员工能够令管理层在安排工作、适应变化、安排空缺等方面更有灵活度。<sup>4</sup>然而，工作轮换并非没有缺点。培训成本会上升，将已经熟悉原先岗位的员工调至新岗位时会降低工作效率等。当工作团队成员必须接受新员工时，工作轮换也会干扰工作，而且主管也必须花更多的时间回答员工的问题并且监督重新调职的员工的工作，等等。

### 2. 工作丰富化

**工作丰富化**（job enrichment）指的是通过提高员工方案、执行和评估工作的程度来扩展工作内容。具有丰富内容的工作，其任务结构能够令员工完整地执行工作活动，提高员工的自由度和自主性，增强他们的责任感并且对个体提供反馈，这样他们就能够评估并纠正自己的表现。<sup>5</sup>

管理者如何丰富员工的工作内容？图7-2在工作特性模型的基础上为我们提供了一些指导原则。任务组合是将碎片式的任务结合到一起，形成一个新的大型工作模块。形成自然工作单元指的是令员工的任务成为可识别的有意义的整体。建立客户关系能够提高员工

及顾客（可以是组织内部顾客和组织外部顾客）之间的直接关系。纵向工作扩展能够将以以往只有管理层才拥有的责任和控制权授予员工。开启反馈渠道能够令员工了解他们工作的效果如何，以及他们的绩效是有所提高、有所退步还是保持不变。

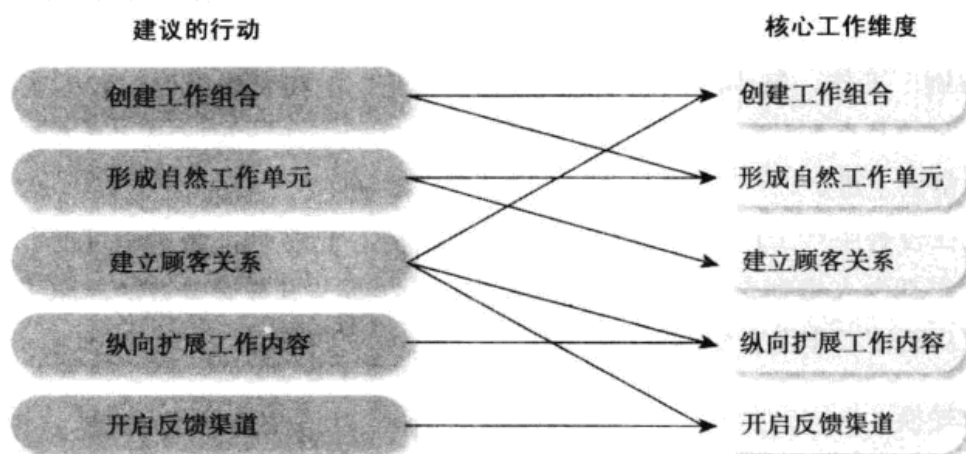


图 7-2 工作丰富化的指导原则

资料来源：J.R. Hackman and J.L. Suttle (eds.), *Improving Life at Work* (Glenview, IL: Scott Foresman, 1977), p.138. Reprinted by permission of Richard Hackman and J.Lloyd Suttle.

一些有关如何使工作丰富化的其他理论特别关注提高工作的意义这一方面。一个著名的方法是，通过给员工讲述顾客如何通过公司的产品或服务而得到好处，将员工的经历与开发顾客的成果联系起来。一家医疗设备厂商美敦力公司邀请人们在公司年度大会上对员工讲述美敦力的产品怎样改善他们的生活甚至拯救了他们生命的故事，这样做能够提醒员工他们的工作对人们有怎样的影响。研究者近期还发现，当大学筹款人与可能得到奖学金的大学生进行短暂的交流后，与那些没有与大学生交流的筹款人相比，他们坚持的时间增长了 42%，并且筹集了几乎 2 倍的资金。<sup>6</sup>

另外一个提高工作意义的手段是为员工提供互助方案。<sup>7</sup>能够通过工作进行直接互相帮助的员工对他们互相之间以及对组织都产生了更加积极和“亲社会”的印象。这反过来又能提高员工的情感性承诺。

新墨西哥大学通过交叉培训（学习新技能）和工作轮换（在另一岗位执行新任务）丰富了工作内容。要参与这项方案，员工需要和上司共同制定一个目标，说明希望获得的能力是什么，然后寻找恰当的岗位。参与的时间往往是 90 天左右，在此之后，员工要么返回之前的岗位，要么就会获得一份能够发挥新能力的新岗位。

有两所大学的两名员工在相同的系别的行政岗位上工作。一位擅长处理学生成绩，另一位处理学费支付事宜。通过丰富内容工作的方案，学生成绩助理在人力资源课上接受了培训，了解采购和会计方面的知识。而会计助理与学生成绩助理每日共同工作两小时来学习该岗位的知识。然后两个人提出在整个夏季互换工作岗位。结果，两个人都增长了能力和经验，并能够帮助其他员工，并且为未来的晋升做准备。<sup>8</sup>

工作丰富化的例证显示，它能够降低缺勤率和离职率的成本，并且增加工作满意度，但并非所有这类方案都同样有效。一项对 83 个组织的旨在提高绩效管理的介入式研究显

示，与解决问题相关的经常性特定反馈与长期高绩效有关，但更加关注过去问题而不关注未来解决方案的非经常性反馈却不那么有效。<sup>9</sup>一些近期的证据显示，工作丰富化在作为反馈和奖励制度的补充时最有效。<sup>10</sup>

### 7.1.3 其他工作安排

在工作再设计和让员工参与决策之外，另一种激励方法就是采用弹性工作制、工作分担制或者远程办公等方式。这些安排可能对多元化的员工群体来说非常重要，这些员工可能包括双职工家庭、单亲家庭或者需要照顾患病、年老家属的员工。

#### 1. 弹性工作制

苏珊是一个典型的早起型的人。她每天早上就算 5:00 起床也是精力充沛。不过，正如她自己所说的：“每天晚上 7:00 新闻过后，我就准备上床睡觉了。”

苏珊在哈特福德市的一家金融服务公司工作，岗位是理赔录入员，她的工作时间安排非常灵活。她的办公室早上 6:00 开始营业，而晚上 7:00 才关门。她完全可以决定自己如何在这 13 个小时内安排 8 个小时的工作时间。正因为苏珊是一个早睡早起型的人，还有一个 7 岁的儿子要照顾，而她的儿子每天下午 3:00 准时放学。因此，她选择从早上 6:00 工作到下午 3:00。“我的工作时间太合适了。在我的大脑最灵活的时间段，我正在工作岗位上上班，当我的儿子放学回家时，我又可以回家照顾他。”

苏珊的工作安排就是**弹性工作制**（flexitime）的一个例子，即灵活的工作安排。员工每周必须工作一定小时的时间，但却可以在某些规定之内灵活地安排这些工作时间。如表 7-1 所示，每一个工作日都由一些核心时间段组成，通常是 6 个小时，而这段时间两端有一些弹性时间段。核心时间段可能是上午 9:00 到下午 3:00，而办公室的工作时间是从早上 6:00 到下午 6:00。所有员工在核心时间段内都必须在工作岗位上工作，但他们却可以将剩下的 2 个小时工作时间放在核心时间段的前端、后端甚至两端。有了弹性工作制，员工就可以积累一些额外的工作时间并将它变成每个月的一个额外休息日。

表 7-1 弹性工作制示例

工作计划（一）
占用时长：100%= 每周 40 小时 工作时间：上午 9:00 ~ 下午 5:00 周一到周五（午餐 1 小时） 开始时间：上午 8:00 到上午 9:00 截止时间：下午 5:00 到下午 6:00
工作计划（二）
占用时长：100%= 每周 40 小时 工作时间：上午 8:00 ~ 下午 6:30 周一到周四（午餐 0.5 小时） 周五休息 开始时间：上午 8:00 截止时间：下午 6:30



(续)

## 工作计划(三)

占用时长: 90%= 每周 36 小时  
 工作时间: 上午 8:30 ~ 下午 5:00 周一到周四 (午餐 0.5 小时)  
               周五上午 8:00 ~ 中午 (不含午餐时间)  
 开始时间: 上午 8:30 (周一到周四); 上午 8:00 (周五)  
 截止时间: 下午 5:00 (周一到周四); 中午 (周五)

## 工作计划(四)

占用时长: 80%= 每周 32 小时  
 工作时间: 上午 8:00 ~ 下午 6:00 周一到周三 (午餐 0.5 小时)  
               周四上午 8:00 ~ 上午 11:30 (不含午餐时间)  
               周五休息  
 开始时间: 上午 8:00 到上午 9:00  
 截止时间: 下午 5:00 到下午 6:00

弹性工作制越来越受到人们的欢迎, 1980 ~ 2005 年, 美国全职员工中采用弹性工作制的比例上升了一倍多, 目前大约有 43% 的美国全职员工每日采用弹性上下班制。<sup>11</sup> 然而这并非美国的专利, 例如在德国, 有 29% 的公司采用弹性工作制。<sup>12</sup>

人们认为弹性工作制能够带来很多好处, 例如降低缺勤率, 提高工作效率, 降低加班费用, 改善员工与管理层的关系, 缓解工作场所周边的交通堵塞, 根除上班迟到现象, 增强员工的自主性和责任感, 这些都能够提高员工的工作满意度。那么, 弹性工作制到底有哪些事实佐证呢?

大多数绩效研究证据都支持弹性工作制。它倾向于减少缺勤率并能经常提高工作效率。<sup>13</sup> 这可能有几方面的原因。员工能够根据自己个人的需要来安排工作时间, 这样能够降低工作迟到和缺勤现象, 他们也能选择在自己工作效率最高的时间内工作。弹性工作制也能够帮助员工平衡工作和家庭生活, 而这是评判在一家公司工作对家庭产生怎样的影响的最广为接受的标准。

弹性工作制的最主要缺点是它并不适用于所有的工作岗位。它仅适用于员工并不经常接触外界人员的事务性岗位。对于接待员、零售商店的销售员等岗位来说, 弹性工作制并不是一个恰当的选择, 因为这些岗位要求员工要提供各种各样的服务, 并且必须在既定的时间段内一直守在工作岗位上。

## 2. 工作分担制

工作分担制 (job sharing) 指的是两三个人共同分担一个传统意义上每周 40 个小时的工作。一个人可能从上午 8:00 工作到 12:00, 而另一个人从下午 1:00 工作到下午 5:00, 或者他们可能都工作一整天, 但两人互相轮换。苏和夏洛特两个人共同分担 Verizon 通信公司费城办公室的员工沟通副总裁的工作。<sup>14</sup> 夏洛特周一和周二工作, 苏周四和周五工作, 周三两个人交替上班。这两位女性不仅共同工作了 10 年, 还得到了晋升和各种奖金, 既能下辖 20 名员工也能兼顾工作和家庭责任。

现在约有 19% 的大型组织都能采取工作分担制。<sup>15</sup> 工作分担制没有被广泛采用的原因是很难找到恰当的合作伙伴去分担一项工作, 而且从历史上看人们对个体不能对工作和雇

主做出完全的承诺持负面看法。

工作分担制能够为组织的一个岗位带来两个人的才智。拥有两个分担工作的员工的银行经理认为工作分担制能够“发挥两个人的才智却只付给一个人工资”。<sup>16</sup> 它还能够吸引具有高级技能的人才,例如抚养孩子和供养退休老人的女性可能无法全职工作。很多日本公司都逐渐重视工作分担制,但这却是出于不同的原因。<sup>17</sup> 因为日本管理者很少解雇员工,工作分担制就成了在人员过多的情况下避免解雇员工的人道主义解决方式。

从员工的角度来看,工作分担制能够让工作灵活一些,提高激励和满意度,在每周 40 个小时的工作时间无法被接受的情况下提供新的选择。但是,从管理层的角度来看,工作分担制最大的缺点是很难找到可以搭档的员工并成功协调其中的复杂性。

### 3. 远程办公

远程办公可能对大多数人来说都是理想的选择,例如不需要每日反复上下班、灵活的工作时间、穿着随意、不必受到同事的打扰,等等。这被称为**远程办公**(telecommuting),它指的是通过电脑连接公司的办公室网络,每周至少在家工作两天。(一个很相近的术语是虚拟办公室,它指的是在家工作的时间相对更久。)

据美国人口调查局估计,2002 年大约 15% 的劳动力每日至少在家工作 1 日。<sup>18</sup> 一项近期针对多于 5 000 名人力资源从业者的调查发现,大约 35% 的公司都允许员工有一些远程工作的机会,21% 的公司甚至允许员工全日制远程办公。<sup>19</sup> 一些著名的公司积极推行远程办公,其中包括美国电话电报公司、IBM、美国运通、太阳微系统公司以及一些美国政府部门。<sup>20</sup> 在芬兰、瑞典、英国和德国等国家,远程办公的劳动力占有所有劳动力的百分比分别达到 17%、15%、8% 和 6%。<sup>21</sup>

哪些工作岗位适合远程办公呢? 这样的工作分为三种:一般性信息处理岗位、流动性质的工作岗位以及一些专业或和知识相关的岗位。<sup>22</sup> 大多数时间在电脑前工作的作家、律师、分析师和员工,或者大多数时间在电话前工作的电话营销人员、客户服务代表、票务预订代表以及产品支持专家等都适合远程办公。这些远程办公的人员可以通过家庭电脑获取信息,就像在办公室工作一样。

远程办公有不少的成功范例。<sup>23</sup> 位于波士顿的 Putnam 投资公司令远程办公成为招聘的亮点,前来求职者超过了以往的 20 倍。Putnam 的管理层估计,为数 12% 的远程办公者比来办公室工作的员工工作效率高出很多,离职率也低了 10%。

对于管理层来说,远程办公可能带来的好处包括吸引了更多的人才可供选择、工作效率更高、离职率更低、员工士气提高,还有降低了办公室租金。远程办公和主管绩效评估也有正相关性,但远程办公与离职的意图之间有何联系迄今还未有人研究。<sup>24</sup> 对于管理层来说,远程办公最大的缺点是无法直接监督员工工作。此外,在当今崇尚团队工作的时代,远程办公令管理层很难协调团队工作。从员工的角度来看,远程办公能够提供相当大的工作灵活性,但是得到这个便利条件并非没有任何成本。对于那些有着强烈社交需求的员工来说,远程办公会增加他们的孤独感,从而降低工作满意度。所有的远程办公者都容易进入一种心不在焉的状态。不在办公桌前的员工、在会议中缺席的员工以及那些不能每日分

享信息和互动的员工在升职加薪方面都会处于不利地位。

### 7.1.4 工作中的社会和物理环境

罗宾和克里斯两人几年前大学毕业，主攻初等教育师范专业。他们在不同的校区担任一年级教师的职位。罗宾一上任就遇到了一些棘手的难题，班级容量很大（42 个学生），教室又狭小又破旧，教学用具也不齐全。克里斯的情况则大相径庭。他的班上只有 15 个学生，还有一个每周工作 15 个小时的助教，现代化的教室灯光通明，教学用具十分齐全，每个学生都配有一台 iMac 电脑，校长也十分支持他的工作。可以料到，在第一年的工作结束时，克里斯的教学成果比罗宾好得多。

工作特性模型告诉我们，当工作本质上很吸引人时，大多数员工都会受到激励并且感到满意。然而，如果你感到无法融入同事关系，就算工作特征再有趣也无法保证你感到满意，而良好的社交关系也有可能令最令人厌烦和繁重的工作变得有意义。研究显示，社会环境和工作环境与工作设计的其他因素同样重要。<sup>25</sup> 例如工作轮换制、员工授权、员工参与等公司制度对工作效率都有正面的作用，可能有一部分原因就是这些制度鼓励了大家的沟通和积极的社交环境。

一些提高工作绩效的社交特征包括互助、社会支持以及业余时间的联系，等等。社会互动与积极的情绪有着较强的相关性，它能令员工更好地阐明自身的工作角色以及他们应该如何表现。社会支持能够令员工更好地获得同事的帮助。积极的社会关系能够带来积极的反馈，并形成员工互助的良性循环。

工作环境也有可能影响员工的满意度。闷热、吵闹和危险的工作环境不如具有室温控制、相对安静和安全的工作环境令人感到满意。这就是为何大多数人宁可在咖啡店工作，也不愿意去金属铸造厂工作。这些物理环境令员工感到身体不适，因此往往会导致低满意度。

如果想要评估为何员工没有展示出最佳工作状态，你需要考察工作环境是否有助于此。员工是否能得到必需的工具、器械、材料和供给品？员工是否处于有利的工作环境？同事之间是否能互相帮助？工作规定和程序是否有利于工作？员工是否能得到足够的信息来做决策？工作时间是否足够？请考察这些问题，如果条件不具备，绩效就无法提高。

## 7.2 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做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，增加他们的自主性和对自己职业生涯的掌控。这样做会令员工的积极性更高、对组织更忠诚、工作效率更高，并且对工作更满意。<sup>26</sup>

### 7.2.1 员工参与方案的案例

在这一部分我们详细讨论员工参与的两种形式：参与式管理和代表参与。

## 1. 参与式管理

所有参与式管理 (participative management) 共同显著的特征是采用共同决策, 也就是下级在很大程度上分享其直接主管的决策权。参与式管理有时被推崇为解决士气低落和工作效率低下等问题的灵丹妙药。但是它起作用的前提条件是, 员工参与的问题必须与其切身利益有关, 这样他们才有动机参与, 而且员工必须具备为决策做贡献的知识和能力, 参与各方必须存在互信和自信。

人们曾经对参与 - 绩效两个变量之间的关系做过数十项研究, 然而结果却是含混的。<sup>27</sup> 采用了参与式管理的组织的确能够在股票上得到更好的收益, 员工离职率更低, 工作效率更高, 但这些影响并不显著。<sup>28</sup> 有人对这项研究的个人层面做过一些仔细的回顾, 结果发现参与式管理往往只对一些变量有轻微的影响, 这些变量包括员工工作效率、激励程度和工作满意度等。当然, 这并不意味着参与式管理一无是处, 如果用在恰当的场合, 它还是能够带来有利的结果的。然而, 参与式管理并不是一个提高员工绩效的确凿方法。

## 2. 代表参与

几乎西欧的所有国家都要求公司执行代表参与 (representative participation) 制度, 它被称为“世界上经由立法而被最广泛采用的员工参与制度”。<sup>29</sup> 执行这种制度的目的是在组织中进行权力的重新分配, 将劳动力与管理层和股东的利益摆在更为平等的地位上, 允许员工推举一小部分代表人参与决策过程。

代表参与最常用的两种形式是工作委员会和董事会代表。工作委员会是一些经过提名和选举的员工群体, 当管理层针对员工做决策时必须征求他们的意见。董事会代表是进入董事会并代表员工利益的员工代表。

代表参与对员工整体的影响微乎其微。<sup>30</sup> 工作委员会往往由管理层控制, 对员工或组织的影响都不大。尽管代表参与这种形式可能会提高这些员工代表的激励水平和满意度, 但是却没有任何证据表明这种效应能够延续到他们所代表的员工群体上。总之, “代表参与的最大价值只不过是一种象征。如果某人对改变员工态度或提高组织绩效感兴趣, 研究代表参与这一方式并非是一个好的选择。”<sup>31</sup>

---

与广受欢迎的工作特性模型和工作再设计不同, 员工参与方案的研究明显缺乏有力的证据。目前还不清楚员工参与方案的效果是否如期望的一样好。

---

### 7.2.2 员工参与方案与激励理论的关系

员工参与方案运用了第7章所讨论的一些激励理论。Y理论与参与式管理是一致的, 而X理论与传统的专制管理方式相吻合。从双因素理论的观点看, 员工参与方案可以通过增加员工成长机会、责任感和对工作的参与度来提高员工的激励水平。制定决策和执行决策, 以及监督决策后续的结果, 这些都能令员工感到责任感、成就感、被认可、自尊和成长, 从而提高其满意度。广泛采用员工参与方案显然有可能提高员工对工作的内在激励。

### 7.3 利用奖酬激励员工

我们在第2章中曾经讨论过，薪酬并非提高工作满意度的首要因素。然而，它的确能够对人施以激励，公司通常低估它在留住人才方面的作用。一项2006年的研究发现，只有45%的雇主认为薪酬是失去人才的关键因素，而有71%的人才认为这是首要原因。<sup>32</sup>

如果薪酬真的这么重要，管理层就必须制定一些战略决策来应对。组织的薪酬水平应当高于、低于还是相当于市场价格？如何认定个体对公司的贡献有多少？我们将在本部分考虑以下问题：①付给员工多少薪水（取决于薪酬制度），②如何支付员工薪水（浮动工资方案和技能工资方案），③应该提供怎样的福利和选择（灵活的福利制度），④如何构建员工认可方案。

#### 7.3.1 支付多少：建立薪酬结构

支付员工薪酬共有很多方法。一开始设立薪酬水平的过程可能非常复杂，而且必须平衡内在的公平性，即工作对组织的价值（通常经由一种称为职位评定的技术手段来评估）以及外在的公平性，即公司的薪酬与该行业其他公司相比是否具有竞争力（通常经由薪酬调查来建立）。显然，最佳的薪酬制度应该支付与该项工作的价值等同的薪酬（内在价值），同时和人才市场的薪酬相比也要有竞争力。

一些组织更倾向于支付高于市场价格的薪酬，称为薪酬领军者，而另一些组织则低于市场薪酬，因为它们无法支付市场价格，或者愿意承担薪酬低于市场价格所带来的成本（即因为人才被吸引到薪酬更高的公司而带来的高离职率）。例如，沃尔玛支付的薪酬低于其竞争者，而且通常将一些工作外包给海外的工人。中国深圳的工人为沃尔玛生产音响设备，每月只领取120美元的工资（即每年1440美元）。沃尔玛在全球6000多家供应商中，80%都位于中国。<sup>33</sup>

如果支付高于市场的薪酬，公司会吸引更高端的人才，员工激励水平会更高，并且愿意在公司工作更久。一项针对126家大型组织的研究项目发现，认为自己得到了具有市场竞争力的薪酬的员工拥有更高的士气、工作效率更高，他们服务的顾客也感到更加满意。<sup>34</sup>但是，薪酬通常占组织的运营成本比重最大，也就意味着薪酬过高可能令公司的产品或服务更加昂贵。因此，这是一个组织必须做出的战略决策，有得必有失。

#### 7.3.2 如何支付：通过浮动工资方案奖励员工个体

“我为什么要对工作付出额外的努力？”科罗拉多州丹佛市的小学四年级教师加西亚这样问道。“我可以做出杰出的成绩，也可以得过且过。有什么差别呢？我得到的薪水是完全一样的。我为什么不能得过且过呢？”

加西亚这样的说法几十年来是小学教师的共同声音，因为薪酬会随着工作年份增加而增加。然而，近来美国一些州修订了教师薪酬方案，目的是激励像加西亚这样的人在岗位上做出优异成绩。亚利桑那州、佛罗里达州、爱荷华州和肯塔基州都将教师的薪酬与学生



的课堂表现联系在一起。<sup>35</sup> 在加利福尼亚州, 一些教师因此获得的绩效奖可以高达每年 25 000 美元。<sup>36</sup>

有一些公司、学校和政府机构都已经不再单纯按照能力资格证或者服务年限来计算薪酬了。

计件工资、绩效工资、奖金、利润分成、收入分

成和员工股票期权方案共同构成了**浮动工资方案**

(variable-pay program), 它将员工的一部分薪酬与个体/组织的一些绩效测评方法结合起来。因此员工的收入会上下浮动。

浮动性是浮动工资方案中最吸引管理层之处。它能将公司的一部分固定人力成本转化为可变人力成本, 从而在绩效下滑时降低费用。当美国经济在 2001 ~ 2008 年遭遇衰退时, 采用了浮动工资方案的公司能够更迅速地降低人力成本。<sup>37</sup> 当薪酬与绩效挂钩时, 员工的收入也能够体现此人对公司做出的贡献, 而不仅仅是一种权利。久而久之, 绩效不佳者的薪酬会停滞不前, 而绩效出色者能够得到越来越多的奖酬。

接下来我们逐个详细讨论各种不同的浮动工资方案。

### 1. 计件工资方案

**计件工资方案** (piece-rate pay plan) 是一种一直以来广受欢迎的针对生产工人的薪酬手段, 它指的是在每一个生产单元结束后支付一定数额的薪酬。单纯的计件工资方案是不包含底薪的, 只按照员工生产产品的数量来计算薪酬。如果按照每袋花生 1 美元的定价卖掉 40 袋花生, 那么此人就得到 40 美元的薪酬。他们工作越努力就能卖掉越多的花生, 从而得到更多的收入。这种薪酬方案的局限性在于它并不适合所有的工作。阿拉巴马州立大学的足球教练萨班的年薪是 400 万美元, 这并未考虑他每年能赢得多少比赛。如果每次赢球都支付给他 400 万美元如何呢? 他可能不会接受这样的方案, 而且这种做法还会导致预期不到的负面结果 (例如假球等)。因此, 虽然金钱奖励对于一些工作来说是有有效的激励手段, 但也不能认为它是员工薪酬的全部。

### 2. 绩效工资方案

**绩效工资方案** (merit-based pay plan) 是根据绩效评估得分来为个人绩效支付薪酬的方案。该方案的最大优点是, 人们所认为的绩效突出者能够得到更多的加薪。如果该方案设置得当, 绩效工资方案能够令个体感知到绩效与奖酬之间的强相关性。<sup>38</sup> 且不论按照绩效支付薪酬符合人们的直觉, 绩效工资方案的确还是有一些局限性的。其中一个就是, 绩效工资方案往往基于年度评估结果, 其效度受到绩效评估得分所限。另一个局限性是, 公司提供的加薪总额会根据经济环境和其他环境浮动, 而这些条件与个人绩效无关。有一年, 一个顶级大学的同事在教学和科研方面都非常出色, 然而只得到 300 美元的加薪。这是因为加薪总额非常小。因此, 很难真正做到根据绩效来支付薪酬。最后一点是, 工会往往抵制绩效工资方案。因此几乎没有教师是按照绩效工资方案领取薪酬的。然而, 年功工资的方案却成了主流, 在这种方案下, 所有的员工都拿到相同的加薪。

---

浮动工资方案如果设计和执行得当, 的确能够提高员工的激励水平。

---

### 3. 奖金方案

年度奖金 (bonus) 对于很多工作来说都是整体薪酬中不可小觑的一部分。绩效奖金的激励作用应该比绩效工资更高, 这是因为绩效奖金并非为了多年前的绩效支付薪酬 (这部分已经被合并到基本工资中了), 而是为了近期的绩效支付薪酬。此外, 当公司的经营环境不好时, 公司可以通过减少奖金来降低薪酬的总成本。例如纽柯钢铁公司只承诺员工能拿到每小时 10 美元的工资, 但奖金却是很可观的。2006 年该公司的一般员工大约年薪为 91 000 美元。当经济衰退到来时, 公司大幅缩减奖金, 2009 年该公司总薪酬降低了 40%。<sup>39</sup> 这个例子也显示了发放奖金的一些缺点, 员工的薪酬很容易受到奖金缩水的影响。当奖金占总薪酬的比例较大时, 或者当员工认为拿到奖金是理所应当的时候, 这种问题特别突出。

### 4. 技能工资方案

技能工资 (skill-based pay) 也称为能力工资或者知识工资, 这种以工作为基础的备选工资方案将薪酬水平基于员工所具备的技能或者能够适合的岗位数量上。<sup>40</sup> 对于雇主来说, 技能工资方案的优点在于它能够提高劳动力的灵活性, 如果员工的技能可以互换, 那么填补职位空缺就更容易了。技能工资也利于组织之间的沟通, 因为人们能够更加理解他人的工作。这种方案的缺点是什么? 员工可能已经学会整个公司要求他们学习的所有技能。当员工经历了学习、成长和不断加薪等挑战之后, 他们可能会感到挫折感。最后, 技能工资方案并没有关照绩效水平, 而只是关心一个人是否拥有某种技能。

### 5. 利润分享方案

利润分享方案 (profit-sharing plan) 是根据公司利润设定的某一特定公司在组织范围内分配报酬的方案, 这些报酬可以是直接的现金支付, 也可以是特别针对高层管理人员的股权激励方案。如果你听到甲骨文公司的拉里·埃里森的薪水高达 7 533 万美元, 几乎这些都是来自于之前根据公司利润绩效发放的股票期权在当期兑换成的现金 (在埃里森的例子中这一比例是 88.8%)。并非所有的利润分享方案都一定这么多。13 岁的雅各布从叔叔那里得到了一个割草机, 从此开始了自己替人整理草坪的生意。雅各布聘用了自己的哥哥艾塞亚和自己的朋友马萨尔, 并支付他们每人 25% 的利润。在组织中采用利润分享方案能够对员工态度带来积极的影响, 在利润分享方案下工作的员工在思想上有更多的主人翁精神。<sup>41</sup>

### 6. 收入分成方案

收入分成 (gainsharing) 是一种以公式为基础的群体激励方案, 它利用群体工作效率的提高来决定用于分配的工资总额。《财富》1 000 强中大约有 45% 的公司都执行了收入分成方案。<sup>42</sup> 收入分成方案广受众人追捧, 但却仅限于大型制造企业, 例如冠军火花塞公司和米德纸业等。收入分成与利润分成的不同之处在于, 收入分成将奖酬与生产收入相联系而并非与利润相联系。在收入分成计划下的员工即使在公司并不赢利时也能够得到奖励。因为这些好处是分配给员工群体的, 因此绩效好的员工会对绩效不好的员工施加压力, 从

而提高群体整体的工作绩效。

### 7. 员工持股方案

**员工持股方案** (employee stock ownership plan) 是由公司设立的员工福利计划, 员工能够以低价购买公司股票, 以此作为一种福利待遇。针对员工持股方案的研究显示, 这种方案能够提高员工的满意度,<sup>43</sup> 但其对员工绩效的影响却不甚明显。员工持股计划可能会提高员工的满意度和工作激励水平。但要做到这一点, 员工必须从思想上体验到主人翁精神。也就是说, 除去他们对公司的财务投资和承担风险, 也要对他们定期通报公司的业务近况, 并且令他们有机会对公司业务施加影响, 从而令公司业绩得到显著提高。<sup>44</sup> 员工持股方案能够减少高级管理层的不道德行为。CEO 如果不拥有公司股票, 就很可能操纵公司收入报表, 从而让自己在短期显得更有面子, 但最终还是会导导致公司的股票价格下滑。不过, 当 CEO 持有价值可观的公司股票时, 他们就会准确地汇报公司的收入, 这是因为他们不希望负面的结果让股票价格下滑。<sup>45</sup>

### 8. 对浮动工资方案的评价

浮动工资方案是否真的能够提高激励水平和工作效率? 当然可以。一般的研究结果总是发现采取利润分享方案的组织比不采取这种制度的组织的利润率更高。<sup>46</sup> 类似的是, 收入分成在大多数案例中能够提高工作效率, 而且通常对员工态度产生积极的影响。<sup>47</sup> 另一项研究发现, 虽然计件工资和绩效工资计划都能刺激工作效率的提高, 但这种积极效应在风险规避倾向较高的员工中却不太明显。因此, 经济学家埃德·拉奇尔 (Ed Lazear) 的下述论断显然是正确的: “工人们对于价格的反应正如经济理论所预测的那样。社会学家和其他人将激励货币化实际上会降低产出的论断已经被事实所驳斥。” 但是, 这样的说法并不意味着每个人对浮动工资方案都有同样的积极反应。<sup>48</sup>

## 7.3.3 弹性福利: 设置福利方案

与期望理论相符, 组织的奖酬应当与员工个体的目标相联系。**弹性福利** (flexible benefits) 能够令奖酬个体化, 它让每一位员工都能选择最适合自己的当前需要和状况的福利方案。这些福利方案替代了仅仅适合夫妻双方抚养两个孩子的传统“一刀切”式的福利方案, 而以往的方案在过去的 50 年中一直占据着主流位置。<sup>49</sup> 现在符合这种家庭特征的员工仅有不到 10%, 大约 25% 的员工是单身, 1/3 的员工家庭是双职工家庭但却没有孩子。弹性福利方案能够适合不同员工的需求, 这些员工的差异可能包括年龄、婚姻状态、配偶的公司福利、需抚养者的数量, 等等。

## 7.3.4 内在奖酬: 员工认可方案

劳拉在佛罗里达州某快餐店工作, 每小时的薪水只有 8.5 美元, 这份工作既无趣又缺乏挑战。但是劳拉谈到自己的工作、上司和公司时却非常激动。“我喜欢这份工作的原因

是，我的上司非常欣赏我付出的努力。他会在我上班的时候经常当着同事的面表扬我。在过去的6个月中，我已经两次当选月度优秀员工了。你看到墙上贴着我的照片了吗？”

很多组织都越来越意识到劳拉所谈到的这一点，即内在和外在的奖酬都很重要。在员工认可方案中体现着内在的奖酬，在薪酬制度中就体现着外在的奖酬。我们将在本小节中讨论管理者奖励和激励员工的各种方法。

员工认可方案可以是自发的私下的感谢，也可以是当众正式的表扬，组织在明确发现员工执行所鼓励的某些特定的行为和工作程序时对其进行各种认可。一些研究结果认为，短期来看金钱奖励可能有更强的激励作用，而从长期来看非金钱的激励才更有效。<sup>50</sup>

几年前，有人调查了处在不同工作背景下的1500名员工认为什么才是最强有力的工作激励因素。他们的回答非常一致，就是得到认可。

认可方案的一个非常明显的优点是，它的成本非常低廉，因为奖励是不需要金钱的！我们可以预料这种方式越来越得到人们的喜爱。2002年一项针对391家公司的调查发现，84%的公司都有认可员工成就的方案，其中40%的公司认为自己在员工认可方面的努力高于往年。<sup>51</sup>

尽管员工认可方案越来越受到人们的喜爱，也有人批评说这种方案很可能体现着管理层对员工的操控。<sup>52</sup>如果将这种方案应用到一些绩效因素相对客观的岗位上，例如销售岗位，认可方案很可能被员工认为是公平的。然而，对于大多数工作来说，绩效是否优秀的标准并不是那么明显，因此管理者操控制度、偏爱亲信的余地就会很大。这种滥用可能会损害认可方案的价值并令员工士气降低。

### 对全球化的启示

我们讨论的激励手段在不同文化背景下是否有差别？既然我们已经在本章中读到了一些不同的手段，我们接下来逐一进行分析。并非每一种手段都曾经得到过跨文化研究者的关注，因此我们只考虑五种手段的跨文化差异：①工作特征和工作丰富化；②远程办公；③浮动薪酬；④弹性福利；⑤员工参与。

#### 1. 工作特征和工作丰富化

一些研究曾经在不同的文化背景下验证了工作特性模型，但结果并不明确。一项研究显示，当员工具有利他导向（关心同事的福利），工作内在特征和工作满意度之间的关系就显得弱一些。工作特性模

型相对来说更具有个人主义文化特点（这考虑到员工和工作之间的关系），这意味着工作丰富化的策略在集体主义文化背景下可能并不如在个人主义文化背景下（例如美国）奏效。<sup>53</sup>然而，另一项研究提出，在工作内在特征预测工作满意度和员工参与这方面，在美国、日本和匈牙利都同样有效。<sup>54</sup>

#### 2. 远程办公

员工远程办公的比例在每个国家是否有差别？其工作效率是否也根据不同的文化而有所差别？首先，一项研究显示，远程办公在美国比除荷兰之外的欧盟国家更常见。在这项研究中，有24.6%的美国

员工实行远程办公，而在欧盟的员工中这一比例只有 13.0%。在欧盟国家中，荷兰人远程办公的比例最高（26.4%），西班牙和葡萄牙远程办公的比例最低（3.4%和 4.9%）。那么世界其他地方呢？遗憾的是，我们缺乏能够比较世界其他地方远程办公比例的数据。同样，我们也不清楚远程办公在美国是否比其他国家更有效。然而，比较了美国和欧盟远程办公比例的这项研究发现，欧洲的员工对远程工作的兴趣丝毫不弱于美国员工，而且，不论哪个国家，员工对此的兴趣总是高于雇主对此的兴趣。<sup>55</sup>

### 3. 浮动薪酬

你可能认为，个体薪酬制度（例如绩效工资）在例如美国的个人主义文化的国家比在委内瑞拉等集体主义文化的国家中更有效。与此相似的是，你也可能会设想基于群体的奖酬制度，例如收入分成方案或者利润分享方案在集体主义文化中比在个人主义文化中更有效。然而遗憾的是，这方面的研究并不多。然而，一项近期的研究的确发现，人们认为群体激励方案是否公平在预测员工薪酬满意度方面的效果上，美国比中国香港更明显。对这些发现的一种解读是，美国员工在评估群体薪酬方案时更加公正严明，因此在向员工传达这种方案时就更加清晰并且执行更加严格。

### 4. 弹性福利

当今，美国的所有大型企业都提供弹性福利方案。它也已经逐渐成为其他公司的准则。一项针对 136 家加拿大组织的调查发现，其中 93% 的组织都采取了或者在近期即将采取弹性福利方案。<sup>56</sup> 英国一项针对 307 家公司的类似调查发现，虽然只有 16% 的公司已经有了弹性福利方案，但是还有 60% 要么是在贯彻该方案的过程中，要么正在考虑贯彻该方案。<sup>57</sup>

### 5. 员工参与

员工参与方案在不同的国家里表现为不同的形式。一项对比了美国和印度等四个国家对员工参与方案接受程度的研究验证了这样一点，即根据民族文化特点来修改实施手段是非常重要的。<sup>58</sup> 特别突出的是，美国员工特别容易接受这些方案，然而虽然印度的管理者希望通过员工参与方案来向员工授权，但却遭到了员工的负面评价。这些反应与印度的高权力距离文化相一致，这种文化特点能够容忍和期望权力的差距。与此相似的是，非常信奉中国传统文化的中国员工对参与式决策并不感兴趣，但不那么遵循传统的员工却感到更加满意，且在参与式管理方式下表现出更好的绩效。<sup>59</sup> 这项研究表明了一个国家内和多个国家之间的个体对管理方式的感知都会有巨大的差别。

## 对管理者的启示

我们在第 6 章和第 7 章中为大家介绍了很多激励理论和应用的知识。虽然将很多复杂的理念结合在一起往往容易产生混淆，但是我们还是用下面的话来归纳我们

对激励员工的看法。

### 1. 认可个体差异

管理者应当敏感体察个体差异。例如，亚洲员工不愿意被特殊对待，因为这



会让他们感到不适应。要花一些时间理解对于每一位员工来说什么是最重要的。这能让员工设立不同的目标、投入程度和得到不同的奖励，并令其符合个人需求。要将工作设计成与个人需求相一致，这样才能优化员工的激励水平。

#### 2. 使用目标和反馈的手段

员工应当设立明确特定的目标，在追求目标的过程中，应该给予员工反馈。

#### 3. 允许员工参与与自己有关的决策

员工可以参与制定工作目标、选择适合自己的福利方案、亲自解决工作效率和工作质量等问题。员工参与可以提高生产效率、对实现目标的承诺、员工激励水平

和满意度。

#### 4. 将奖励与绩效挂钩

奖励应当根据绩效水平发放，员工必须接受二者之间存在联系。不管二者之间的联系有多强，如果员工个体感知不到这种联系，结果就会导致绩效不尽如人意，员工满意度的降低以及离职率和缺勤率的升高。

#### 5. 检测制度的公平性

员工应当感知到经验、技能、能力、努力和其他明显的工作投入都能够解释绩效水平的高低，因此能够解释薪酬的高低、工作任务安排以及其他显而易见的奖励。



# PART 3

第三部分

## 组织中的群体

第 8 章 群体行为的基本原理

第 9 章 工作团队

第 10 章 沟通

第 11 章 领导力

第 12 章 权力与政治

第 13 章 冲突与谈判

# 群体行为的基本原理

1. 给群体下定义，区分不同类型的群体。
2. 说明群体发展的五个阶段。
3. 说明角色要求在不同情境下的作用。
4. 说明规范和地位对个体行为所产生的影响。
5. 比较群体决策的优点和缺点。
6. 评估群体地位、社会惰性与群体的多元化在不同文化中的差异。

## 8.1 群体的定义和分类

我们将**群体**（group）定义为两个或两个以上的个体，他们之间产生互动并且互相依赖，共同完成某些特定目标。群体可以分为正式或非正式群体。

**正式群体**（formal group）是由组织结构确定的、有确定的工作安排并确立任务的群体。在正式群体中，群体成员所采取的行为是由群体目标激发的，并以实现群体目标为导向。一架飞机的六个乘务员就是正式群体。而**非正式群体**（informal group）既没有正式的结构也并非是由组织安排的。非正式群体是在工作环境中自发形成的应对社交需要的群体。不同部门的三个员工可能定期共进午餐或者喝咖啡，这就是非正式群体。这些个体之间的互动虽然是非正式的，但也深刻地影响着他们的行为和绩效。

我们可以将群体分为命令型、任务型、利益型和友谊型等几种。<sup>1</sup>命令型和任务型多见于正式组织，而利益型和友谊型则是非正式群体。

**命令型群体**（command group）由组织结构图规定，它由直接向某个管理人员汇报工作的下属构成。例如一个小学校长和她所管辖的18名教师就组成一个命令型群体，一个邮局的审计主任和他下属的5名审计人员也组成一个命令型群体。

**任务型群体**（task group）同样也是由组织决定的，它是由为完成某项工作而一同工作的个体组成的。但是，任务型群体的界限并非仅限于直接的上下级关系，还可能跨越直接的命令关系。如果一个大学生犯了校规，那么调查工作就需要教务处主任、学生处处长、主管注册的工作人员、保卫处处长和学生辅导员之间沟通合作，这些人员就组成了一个任务型群体。所有的命令型群体都是任务型群体，但是因为任务型群体可以跨越组织的不同部门，因此并非一定是命令型群体。

不论人们是否处在命令型群体或任务型群体，人们都有可能团结起来去实现每一个个体都有切身利益的具体目标。这就是**利益型群体**（interest group）。有些员工团结起来要求调整休假日期，或为了帮助一个刚被解雇的伙伴，还有可能为了改善工作环境等，他们形成了一个团结的组织来实现共同的利益。

群体往往是由于其成员具有一个或几个共同的特征而形成，我们把这种群体称为**友谊型群体**（friendly group）。频繁在工作之余进行社交的群体，其活动可能是基于共同的年龄或种族，共同支持一个足球队或者喜爱一个另类的摇滚乐队等，还有可能因为他们具有相似的政治观点，以上只不过是举几个类似特征的例子。

个人加入群体往往出于各种各样的动机。由于大多数人同时身处多个群体，显而易见，不同的群体能够为其成员提供不同的利益。表8-1归纳了人们加入群体的最常见原因。

---

群体可以是正式群体，也可以是非正式群体，不论是哪种群体，群体规范、角色和身份都会对个体行为产生影响。

---

表 8-1 人们为何会加入群体

安全需要	通过加入一个群体, 个人能够减少独处时的不安全感。个人加入到一个群体中之后, 会感到自己更有力量, 减少自我怀疑, 在威胁面前更坚强
地位需要	加入到一个被别人认为是很重要的群体中, 个体能够体会到被别人承认的满足感
自尊需要	群体能使其成员感到活得更有价值。也就是说, 群体成员的身份除了能够使群体之外的人认识到群体成员的地位之外, 还能够使群体成员感到自己存在的价值
归属需要	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交往中感到满足。对于许多人来说, 这种工作的人际相互作用是他们满足归属需要的最基本途径
权力需要	一些单凭个人无法实现的目标往往通过群体行动能够实现, 团结就是力量
实现目标的需要	有时为了完成某个特定的目标需要多个人的共同努力, 需要集中众人的智慧、知识和力量。在这个时候, 管理者就需要依靠建立正式群体来实现目标

## 8.2 群体发展的几个阶段

群体往往会经历几个固定的发展阶段, 我们将其称为群体发展的五阶段模型。虽然并非所有的群体都按照这种模式发展,<sup>2</sup> 但它也不失为一种用来理解群体发展的有效框架。在本节中, 我们将介绍通用的五阶段模型和一个有期限条件的临时群体模型。

### 五阶段模型

如图 8-1 所示, 五阶段群体发展模型 (five-stage group-development model) 描述了组织依次所经历的 5 个独特的阶段, 即形成阶段、震荡阶段、规范阶段、执行阶段和解体阶段。<sup>3</sup>

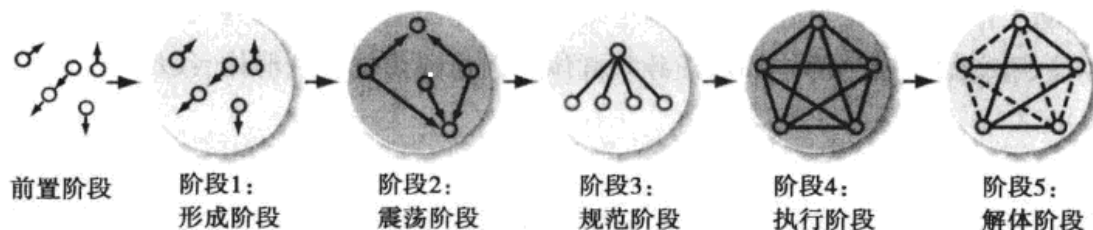


图 8-1 群体发展的几个阶段

第一个阶段是形成阶段 (forming), 其特点是群体的宗旨、结构和领导都有很多不确定性。组织成员不断尝试哪些行为可以被组织接受。当成员开始认为自己是群体的一员时, 该阶段就已经完成了。

第二个阶段是震荡阶段 (storming), 这是一个充满群体内部冲突的阶段。成员接受了群体的存在, 但却拒绝接受群体对个体所施加的约束。而且, 在谁掌握领导权这个问题上也存在冲突。当这个阶段结束时, 群体中已经形成了相对清晰的领导层次。

在第三个阶段里, 群体中不断发展紧密的联系, 群体也展示出凝聚力。现在已经生成了强烈的群体认同感和同志之情。这个规范阶段 (norming) 结束时, 群体结构已经固定下来, 并且群体已经拥有了对正确行为的共同期望。



第四个阶段是**执行阶段**（performing）。此时群体的结构已经成熟运转并且为成员所接受。群体的主要精力已经从互相认识和了解转向处理手中的任务。

对于永久性的群体来说，执行阶段是群体发展的最后一个阶段。然而，对于临时性的委员会、团队、任务小组或其他执行有限任务的类似群体来说，**解体阶段**（admourning）是群体成员准备解散的阶段。任务收尾工作成为工作的重点，群体不再重视高绩效。有一些群体成员因为完成了任务而感到情绪激昂。而另一些群体成员则由于失去在群体中得到的同事情谊和友情而感到沮丧。

很多试图解读五阶段模型的学者事先假设群体在依次进入前四个阶段时，群体工作的有效性是逐渐提高的。虽然大致来说的确如此，但是群体工作的有效性实际上却比这一点要复杂得多。<sup>4</sup> 在一些条件下，高度冲突也有可能带来高绩效。因此我们可能发现有些处于第二阶段的群体甚至比第三阶段和第四阶段的群体工作效率更高。群体也并非清晰地从一个阶段发展到下一个阶段。实际上有时候，几个阶段可能同时进行，例如群体可能同时处在震荡阶段和执行阶段。有的时候群体还可能退回到前一阶段。因此，即使该理论的强烈拥护者也不认为所有的群体都精确地遵循五阶段模型，或者认为第四阶段总是最佳的阶段。

## 8.3 群体属性：角色、规范、地位、规模和凝聚力

工作群体并不是一群乌合之众，而是拥有一些特定的属性去规范成员的行为，并且解释和预测个体在群体内的行为以及群体本身的绩效。这些属性包括角色、规范、地位、规模和凝聚力，等等。

### 8.3.1 群体属性 1：角色

莎士比亚说过：“世界是一个大舞台，所有的男人和女人只不过都是舞台上的演员。”在此使用这个比喻也非常恰当，群体的所有成员都是演员，每个人都扮演着自己的角色（role）。我们使用这个术语来指一套占据某个社会单元中特定职位的某人所应当具有的行为模式。如果我们每个人选择一个角色后经常一致地扮演它，那么我们对角色行为的理解就会大大简化。但遗憾的是，我们必须在工作之余扮演各种各样的角色。我们会看到，理解行为的一个重要任务就是掌握一个人当前正在扮演何种角色。

比尔是 EMM 公司的工厂经理，这是位于菲尼克斯城的一家大型电器生产厂商。他扮演着很多角色，他是 EMM 的员工、中层管理者、电气工程师和公司在社区的主要建议人，等等。在工作之余，比尔的角色就更多了，丈夫、父亲、天主教徒、网球手、某个乡村俱乐部会员、业主委员会的主席，等等。这些角色中大多数都是可以互相兼容的，但一些角色会发生冲突。比尔的宗教信仰对裁员、虚报费用以及向政府机构上报准确的信息等管理决策有什么影响？比尔最近得到一个去其他城市的升职，但他的家人却希望他留在菲尼克斯城。他的工作角色与他作为一个丈夫和父亲的角色之间能否保持平衡？

像比尔一样，我们都要扮演很多角色，我们的行为会根据角色不同而发生改变。比尔参加周日上午的教堂活动时的行为与他当天稍晚些时候去高尔夫球场打球时的行为就会有差别。因此，不同的群体会对个体施加不同的角色要求。

### 1. 角色感知

我们对自己在特定情形下应当如何表现的观点就是**角色感知**（role perception）。我们会根据自己所认为正当的行为方式来表现出特定的行为。我们身边的刺激因素会令我们感知到这一点。例如，朋友、书籍、电影、电视等，例如当我们观看《实习医生格雷》这部电视剧就能形成对医生这份工作的印象。当然，很多行业和职业中都有实习生计划，其最主要的原因就是令生手通过观察专家的做法来学习自己应该怎么做。

### 2. 角色期望

**角色期望**（role expectations）指的是他人认为你在特定的情境下应当采取的行动方式。例如，美国联邦法官被认为是拥有高度特权和尊严的角色，而足球教练则被认为是具有进取心、精力充沛、极具鼓舞精神的角色。

### 3. 角色冲突

如果遵循一个角色的要求与另一个角色要求产生冲突，这种现象称为**角色冲突**（role conflict）。<sup>5</sup> 举个极端的例子，两三个角色期望可能会互斥。

## 8.3.2 群体属性 2：规范

你是否曾经注意到，在高尔夫球场，当一方的合作伙伴上场时，他们不能相互交谈？或者在公共场合，员工不会批评他们的上司？他们为何不这么做？答案就是他们在遵守规范。

每个群体都形成自己的**规范**（norms），即群体成员共同接受的行为标准，规定了他们在特定的情境下应该或不应该做的事情。当群体同意并接受了一项规范，它就能影响成员的行为，而不需要外界的监控。不同的群体、社区和社会的规范都不尽相同，但它们都拥有规范。

规范几乎涵盖了群体行为的各个方面。<sup>6</sup> 可能最常见的就是**绩效规范**，它清晰地规定了成员应该付出多少努力、工作成果应该是如何的、如何完成工作以及多大程度上的懒散是可以被容忍的，等等。这些规范对个体绩效有着较强的影响，能够显著地改变单纯基于能力和个人激励水平等因素而对绩效做出的预测。固然绩效规范是最重要的规范，也还是存在一些其他的规范。其他类型的规范还包括**外表规范**（着装规范、何时表现出很忙的不言自明的规范）、**社会安排规范**（与谁共进午餐、是否在工作之中 and 业余时间结交朋友）以及**资源分配规范**（如何安排困难的工作、分配薪酬或工作设备等资源），等等。

### 1. 霍桑实验

直至 20 世纪 30 年代初，人们才开始全方位评估规范在影响员工行为时所起到的重要

作用，此后 1924 ~ 1932 年，研究者对芝加哥西屋电气公司的霍桑工厂进行了一系列研究。<sup>7</sup> 此项研究最早是由西屋电气公司的管理者们发起，后来哈佛大学的教授埃尔顿·梅奥继续进行了深入调研。霍桑实验的结果表明，员工的行为与其情绪密切相关，群体对个体行为存在巨大影响。群体标准对员工个体产出起到重要作用。

霍桑实验的调查人员首先研究了物理环境与工作效率之间的关系。他们选择了照明和其他一些工作条件来代表物理环境。研究的最初结果与他们的预期相矛盾。

令研究者感到惊讶的是，实验组的灯光由强到弱时，两个组的工作效率都有所提高。实际上，只有当实验组的灯光弱到像月光一样晦暗时，该组的工作效率才有所下降。接下来，研究人员在西屋电气公司的流水装配测试车间开始了新一轮的实验。他们将一小部分女性与主要工作群体隔离开来，这样就能针对她们进行更仔细的观察。多年的观察发现，这一个小群体的产出稳步增长。因私事或病假而缺勤的数量几乎接近一般车间女性的 1/3。很明显，这个群体的绩效因其“特殊待遇”而受到影响。简言之，在灯光实验和装配测试车间实验的员工都只对其得到的关注程度有反应。

研究人员又在银行的电线系统观察室做了第三项研究，目的是为了确定一种比较复杂的薪酬激励计划的作用。在此之前先做这样的假设：当员工个体意识到自己的薪酬与工作效率的高低直接挂钩时，会将工作效率提到最高。但是，从此项研究中得出的结果却是，员工个体并没有令其工作效率最大化，相反，群体规范决定了什么才是一天合适的产量，因此个体的产量也会受此控制。不仅产量受到限制，员工个体也给出了内容有误的报告。一个星期的总产量和实际产量相符，然而每日产量的报告却维持在一个固定的水平，和每日真实的产量无关，这又是为什么呢？

通过面谈，研究者发现群体的工作绩效远远低于其实际能力，并且尽量平衡产出，目的是为了保护群体本身。成员们担心一旦他们大幅度提高产出，小组的奖金就会被取消，管理层对日产量的期望也会更高，因此成员们还会面临下岗的危险，手忙脚乱的员工也将受到斥责。因此群体形成了的不多不少均衡产出。他们互相帮助来确保报告保持基本平衡的水平。

群体确定的规范包括很多成员不能去做的事情，既不能“赶工”做太多的工作，也不能“混饭吃”做太少的工作，也不能对同伴大喊大叫。群体是如何实施这些规范的呢？他们使用的方法既不婉转也不礼貌，包括讥讽、点名、嘲笑，甚至对那些违反群体规范的成员进行体罚。另外，一旦有人做了有损于群体利益的事，就将被排斥在群体之外。

霍桑实验对于如何理解群体行为，尤其是群体规范在决定个人工作行为时所起到的重要作用方面，做出了很大贡献。

## 2. 从众行为

作为群体的一员，你一定渴望被群体接受，这样，你就会倾向于按照群体规范行事。大量事实表明，群体能够对成员施加巨大压力，令成员改变自己的态度和行为，与群体标准保持一致。

个体是否会屈从于他们所属的所有群体的压力呢？显然不是这样，因为人们从属于多

个群体，不同的群体规范繁多，有时还互相矛盾。因此人们会遵从他们所从属的重要群体，或者希望加入的群体。这些重要的群体被称为**参照群体**（reference groups），在参照群体中，人们互相意识到其他成员的存在，将自己定义为群体成员，或者希望称为该群体的成员，并且感到群体成员对自己意义重大。<sup>8</sup>这一点启示我们，并非所有的群体对其成员所造成的压力都相同。

从众现象是群体的特点，管理者应当鼓励群体领导者积极寻求所有成员的意见，而不要只表达自己的意见，在商议某事的早期这一点尤其重要。

群体的从众压力对个体成员的判断力会产生影响，这种影响体现在所罗门·阿希（Solomon Asch）的经典研究中。<sup>9</sup>阿希令人们形成七八个人的小组，并要求他们比较实验者拿着的两张卡片。一张卡片上有1条直线，另一张卡片上有3条长度不等的直线，其中1条与第一张卡片中的直线长度相等，如图8-2所示。直线的长短是很明显的，事实上，在一般情况下受试者在大声说出3条直线中哪一条与第一张卡片中唯一的直线相匹配时错误率不到1%。但是如果群体成员一开始就给出错误的答案呢？从众压力是否能够令不知情的受试者改变自己的答案？阿希的安排是，只令1个受试者对实验受到操纵的事情完全不知情。座位也是事先安排好的，令这位不知情的受试者成为最后一个给出回答的人。

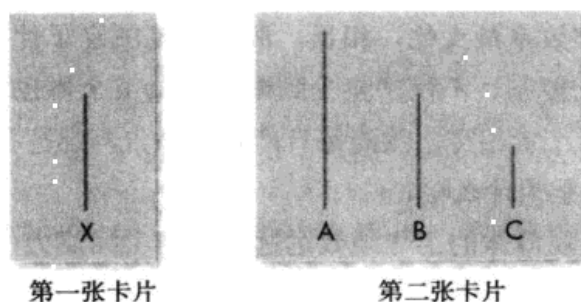


图 8-2 阿希实验所使用的卡片

实验开始后，几位受试者先做了几套类似的比较练习。所有的受试者都给出了正确的答案。但在做第三套练习时，第一个受试者先给出了明显错误的回答，例如说答案是图8-2中的直线C。下一位受试者也给出同样的错误回答，其他受试者也都是如此。现在不知情的受试者面临着这样的困难抉择：到底应该公开陈述自己的观点，与群体间其他人背道而驰，还是给出错误的答案从而与其他人保持一致？

很多次实验和测试后的结果表明，75%的受试者至少曾经做出过一次从众选择，也就是说他们知道自己的选择是错误的，但却为了与群体其他人保持一致而选择如此。一位普通的从众者回答错误的比率是37%。我们能从这些结果中总结出什么道理？结果表明，群体规范令我们顺从。我们希望成为群体中的一员，因此避免明显地与众不同。

这项研究是50多年以前进行的。时间是否令结论变得过时呢？我们是否应当考虑一下这些结论在不同文化中是否也适用？有证据显示，自从阿希在20世纪50年代早期做过该实验后，人们的从众程度正在稳步下降，而且他的研究发现也只是在特定文化背景下成立。<sup>10</sup>遵从社会规范的倾向在集体主义文化中更明显，但在个人主义文化的国家里它依然还是群

体拥有的一种强大力量。

### 3. 越轨工作行为

亨特的一位同事总是在他背后说他的坏话或者散布不实的流言，因此他感到十分沮丧。哈德雷非常讨厌工作小组的一个同事在遇到问题时总是将自己的挫折感以大吼大叫的方式发泄在他和其他同事身上。吉姆最近也辞去了牙科保健员的工作，因为他的上司总是对他实行性骚扰。

这三件事有什么共同之处呢？这些例子中的员工都面临着越轨工作行为的困扰。<sup>11</sup>越轨工作行为（deviant workplace behavior）也称为反社会行为或者工作中的蓄意无礼，它指的是扰乱组织重要规范的自发行为，这样做会损害组织及其成员的福利。

几乎没有组织承认会产生或者容忍那种鼓励或保持越轨行为规范的环境，但这种环境的确存在。近年来，各种组织的员工不断揭发自己的上司或者同事的粗暴无礼行为。几乎一半遭受过这种待遇的员工都说自己曾经为此考虑过更换工作，这些员工中的12%真的为此更换了工作。<sup>12</sup>一项对1500名受试者的研究发现，工作中的蓄意无礼现象除了增加员工离职的打算之外，也导致了员工感到心理压力或遭受身体疾病。<sup>13</sup>

正如广义的群体规范一样，员工个体的反社会行为也是由他们所在的群体工作环境而决定的。有证据显示，工作群体所体现出的反社会行为能够预测个体在工作中的反社会行为。<sup>14</sup>换句话说，群体规范很有可能助长越轨工作行为。与经常缺勤的工人经常打交道的工人比一般人更容易出现缺勤现象。<sup>15</sup>这一点对管理者的意义在于，当越轨工作行为规范初露端倪时，员工合作、承诺和激励水平就会降低，从而又降低了员工的工作效率和工作满意度，并令离职率增加。

如果在群体中，一般不会采取越轨工作行为的人的工作比原先更可能采取这种行为。一项近期的研究指出，在群体中工作的人比自己单独工作更有可能撒谎、欺诈和偷窃。如图8-3所示，在这项研究中，单独工作的个体完全没有撒谎，但在群体中工作的22%的员工都这样做了。在群体中工作的人也更有可能在执行任务时采取欺诈行为（此比率是55%，而单独工作的员工该比率为23%）以及偷窃（此比率是29%，而单独工作的员工该比率为10%）。<sup>16</sup>群体中有匿名性的掩盖，因此一般来说担心别人发现自己做错事的人可以依仗他人也有可能做错事为掩护，有意制造一种虚假的自信，从而可能产生更激进的行为。因此，越轨工作行为取决于群体接受的规范，或者说取决于此人是否从属于一个群体。

### 8.3.3 群体属性3：地位

#### 1. 地位

地位指的是他人对群体或群体成员授予的一种清晰定义的位置或者阶层，它渗透到社会的每一个角落。即使最小型的群体也会有角色、权力和仪式等令群体成员有所区别的元素。地位（status）是一种重要的激励手段，当个体感知到自己认为自己拥有的地位与其他人感知其拥有的地位有所差别时，地位就会导致重要的行为结果。



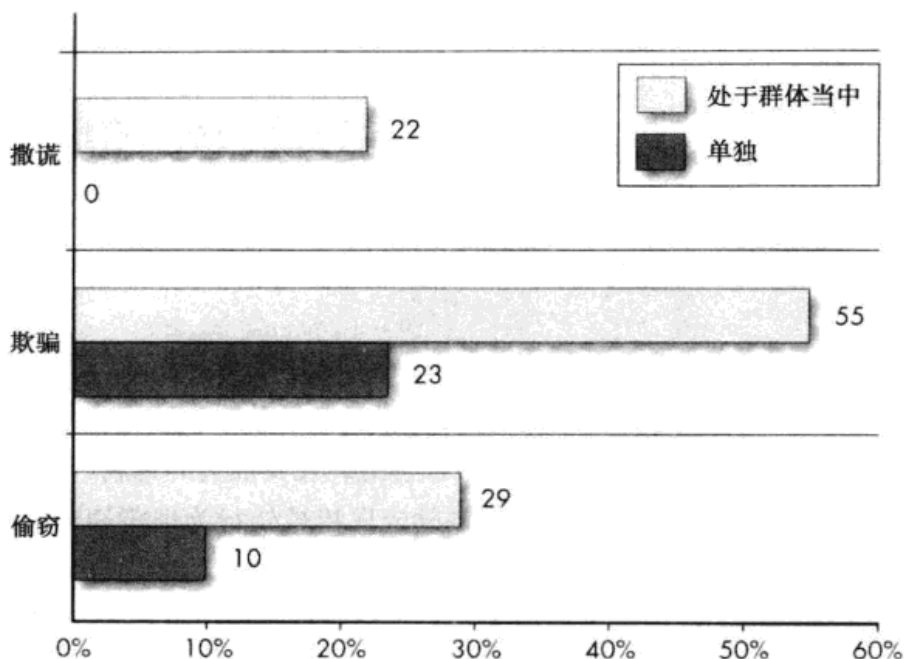


图 8-3 群体与越轨行为的关系

资料来源：A.Erez H.Elms, and E.Fong, "Lying, Cheating, Stealing: Groups and the Rings of Gyges," paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Honolulu, HI, August 8, 2005. Reprinted by permission of the authors.

## 2. 什么决定了地位

根据地位特征理论 (status characteristics theory)，地位有以下三种来源。<sup>17</sup>

(1) 个体驾驭他人的权力。因为这些人能够控制组织的资源，因此能够控制结果的人往往被视为拥有较高的地位。

(2) 个体对群体目标做贡献的能力。对组织的成功能做出重要贡献的人往往拥有较高的地位。有些人认为 NBA 明星科比对其他队员的影响力甚至超过了教练。

(3) 个体的个人特征。有些人的个人特征受到群体的尊重 (相貌、智力、金钱或者友善等)，这种人往往拥有比其他成员更高的地位。

## 3. 地位与规范

地位会对规范所产生的力量和从众压力有一些有趣的影响。地位高的个体通常比其他群体成员拥有更多自由去从事背离规范的行为。拥有地位较高工作的人 (例如医师、律师或者公司管理者) 对拥有地位较低工作的人所施加的社会压力往往有负面反应。医师往往会积极抵制地位较低的保险公司员工所做的管理决策。<sup>18</sup> 地位高的人也比地位低的人更能抵制从众压力。受到群体高度尊重但并不关心群体社会奖酬的人特别容易不屑于遵守社会规范。<sup>19</sup>

这些研究发现能够解释为何很多体育明星、名人、销售业绩突出的人和一些知名学者往往无视于约束他人的外表规范和社会规范。这些地位高的个体只要其行为不严重损害群体目标的达成，人们对他们还是比较宽容的。

#### 4. 地位与群体互动

地位高的人往往是敢于表达意见的群体成员。<sup>20</sup>他们通常敢于大声说出自己的看法、批评别人、指挥别人，也经常打断别人说话。但是，地位差别的存在实际上阻碍了群体形成丰富的观点和发挥创造力。这是因为地位低的成员在群体讨论中可能会不太积极参与。地位低的成员可能拥有一些对群体有帮助的专业技能和知识，但很可能无法发挥他们的才能，因此群体的整体绩效降低了。

#### 8.3.4 群体属性 4：规模

群体的规模是否会影响群体的整体行为？答案很明确：能，但其影响力取决于你所考察的变量。有证据表明，小群体完成任务的速度比大群体快，而且个体在小群体里的绩效比在大群体里好。<sup>21</sup>然而，在解决问题方面，大群体总是比小群体做得更好。<sup>22</sup>把这个结论转换成具体数字可能不一定适用于所有情况，但是由十几个甚至更多成员组成的大型群体更善于吸收不同的观点。因此，如果群体的目标是发现事实，那么应该是大群体更有效。而小型群体更善于完成生产型任务。成员在七人左右的群体在执行任务时更有效。

与群体规模有关的最重要发现之一是群体惰性或**社会惰性**（social loafing）。所谓社会惰性是指一个人在群体中工作往往不如单独一个人工作时更努力。<sup>23</sup>这个发现使以下的逻辑受到挑战，即群体作为一个整体，其工作效率至少等于个体工作效率的简单加总。

人们对群体的一般印象是，团队精神能够激励个体成员更加努力，从而提高群体整体的工作效率，但这种刻板印象可能是错误的。在20世纪20年代晚期，德国心理学家马克斯·林格尔曼（Max Ringelmann）在“拔河实验”中将个体和群体绩效做了对比。<sup>24</sup>他原来认为，3个人的拉力会等于1个人拉力的3倍，8个人的拉力会等于1个人拉力的8倍。然而林格尔曼却发现结果并不符合他的预期。1个人的拉力平均相当于63千克的重量。在3个人的群体中，每个人的拉力下降为53千克。而在8个人的群体中，这个数字只有每人31千克。

人们通过其他一些相似任务重复进行林格尔曼的实验，基本上结果都支持了他的结论。<sup>25</sup>群体绩效会随着群体规模而增大，但新成员的加入会令个体工作效率降低。因此，4个成员会比3个成员得到更多的群体产量，但每个成员的个体产量却降低了。

是什么导致了社会惰性现象？也许是因为群体成员都认为其他成员没有尽到应尽的职责。如果你将其他人看做是懒惰或者无能的，那么你可以通过降低自己的努力程度来重新获得公平。另一种解释则用责任的扩散来解释。因为群体的结果不能归咎或者归功于任何一个个体，因此个体的投入与群体的产出之间的关系变得模糊了。因此个体可能有动机搭别人的便车。这种发现对组织行为学有巨大的启示。当管理者利用集体工作环境来提高士气和团队工作效率时，他们必须能够辨识出个人的努力，否则就必须衡量由于采用群体工作制度而带来的损失与员工满意度提高的可能性孰轻孰重了。

避免社会惰性有几种方法：①设立群体目标，让群体拥有一个共同努力的方向；②激发组间竞争，从而令人们都关注一样的成果；③采用同事互评的方法，令每个人都能评估

其他成员的贡献；④选择高激励水平并愿意在群体中工作的成员；⑤如果可能的话，将一部分群体奖酬与每个成员独特的贡献挂钩。<sup>26</sup>虽然这些都不能确保避免社会惰性现象，但能在一定程度上减轻它的效应。

### 8.3.5 群体属性 5：凝聚力

不同的群体有不同的**凝聚力**（cohesiveness）水平，它指的是群体成员受到互相的吸引，并且留在群体当中的意愿的强烈程度。一些工作群体非常具有凝聚力，这是因为群体成员花很多时间相处，或者因为小型群体能够提供更好的互动条件，又或者是由于遇到外界的威胁从而使群体成员更加团结。凝聚力的重要性在于它影响着群体工作效率。<sup>27</sup>

有很多研究都显示，凝聚力与工作效率之间的关系取决于和绩效有关的群体规范。<sup>28</sup>如果与绩效有关的群体规范很高，例如质量、产量、与外界的合作程度等，那么凝聚力高的群体比凝聚力低的群体工作效率更高。如果凝聚力高而绩效规范低，那么工作效率也会较低。如果凝聚力低而绩效规范高，那么工作效率也会较高，但还是不如高凝聚力、高规范的情形。当凝聚力和与绩效相关的规范二者都很低时，工作效率就会下降到中低范围。

应当怎样做才能提高群体的凝聚力？①让群体小型化；②鼓励成员对群体目标形成一致意见；③增加成员相处的时间；④提高群体的地位并增加人们加入群体的难度；⑤激励群体间的竞争；⑥对群体而不是对个体给予奖酬；⑦令群体与外界隔离。<sup>29</sup>

## 8.4 群体决策

很久以来，美国及其他很多国家的法律制度中有这样一个基本信念，即两个人的头脑比一个人的头脑更聪明。当今，组织中的很多决策都是由群体、团队或者委员会形成的。我们将在本小节中讨论群体决策。

### 8.4.1 群体与个体

群体决策已经被各种组织广泛采用，但群体决策是否比个体决策更好呢？答案取决于很多因素。我们首先讨论群体决策的优点和缺点。<sup>30</sup>

#### 1. 群体决策的优点

群体能够带来更完整的信息和知识。通过汇总几个个体的资源，群体能够对决策过程带来更多建议，成员能够提供各种各样的观点。这样就能带来更多的选择。最后一点是，群体决策能令成员接受某种解决方案的可能性提高。很多决策失败都是因为人们不接受某个解决方案。参与了决策的群体成员强烈支持决策并鼓励他人接受该决策的可能性更高。

#### 2. 群体决策的缺点

群体决策也有缺点。它非常消耗时间，群体达成一致的解决方案往往需要更长的时间。

由于从众压力的存在,由于群体成员希望得到群体的接受和尊重,往往会压倒任何公开发表的不一致意见。群体决策很可能遭到少数人的控制。如果群体成员的能力属于中等甚至较低,群体的整体效能就会很低。最后一点是,责任不清也会造成糟糕的群体决策。在个体决策的情况下,谁承担最后的结果是很明显的。在群体决策中,单个成员的责任被分散到整个群体当中。

### 3. 效果和效率

群体是否比个体决策效果更好取决于你对效果作何定义。群体决策往往比群体中的个体的平均决策更精确,但却不如做决策最精确的个体。<sup>31</sup>从决策速度的角度来说,个体决策更好。如果创造力非常重要的话,群体决策会更有效。如果效果指的是人们对最终解决方案的接受程度,那么群体决策更有效。<sup>32</sup>

但是我们在考虑效果的同时也应当考虑效率。群体决策总是不如个体决策速度快。绝大部分情况是,在解决同一问题时,群体决策比个体决策占用更多的时间。唯一的例外是,如果需要得到和比较不同的建议,个体决策者必须花大量时间阅读文件并与他人交流。因为群体中有来自不同领域的人,因此花在寻找信息上的时间就会减少。然而,我们已经注意到,这些效率上的优势就是例外。一般情况下群体决策不如个体决策更有效率。管理者在决定是否采用群体决策的时候,必须权衡效果的提高与效率的下降是否能够相抵消。

## 8.4.2 群体思维和群体转移

群体决策的两个副产品影响着群体评估备选方案的客观性以及最终解决方案的质量。

---

群体决策并非总是比个体决策更好。

---

第一个现象称为**群体思维**(groupthink),它与群体规范有关,它指的是群体的从众压力阻碍了群体对异乎寻常的、少数派的或者不受欢迎的观点的批判性评价能力。群体思维是一种群体常见的弊病,它极大阻碍了群体的绩效。第二个现象是**群体转移**(groupshift),它指的是在讨论一些给定的备选方案并达成最终解决方案的过程中,群体成员往往夸大他们最初的立场。在一些情况下,谨慎的态度占据主流位置,这样群体会向保守的方向转移。但大多数情况下,群体往往向更加冒险的方向转移。我们下面详细讨论这些现象。

### 1. 群体思维

你有过这样的经历吗?在会议上、课堂上或者非正式群体中,你很想说出自己的想法但最终还是放弃了?一个原因可能是害羞,但也可能是因为你已经成为群体思维的受害者,这种现象一般发生在当群体成员认为一致意见比真实的评价更重要时,对一些不同于一般的做法、意见、少数派或不受人欢迎的看法来说更是这样。个体的心理效率、现实测验和道德评价能力都由于群体压力而弱化。<sup>33</sup>

群体思维会产生四种现象。

(1) 群体成员使任何反对他们所提假设的意见合理化。不论证据如何抵触他们的基本

假设，成员的表现都试图加强这些假设。

(2) 群体成员对那些不时质疑群体共同观点的人或者质疑多数人方案论据效度的人施加压力。

(3) 持有怀疑或不同看法的人，往往通过保持沉默或者降低自己怀疑观点的重要性来尽力避免与主流一致观点产生不一致。

(4) 往往存在虚幻的一致性。如果有人没有建议，群体往往认为此人完全同意。换句话说，不建议就是赞成。

群体思维与阿希的唯一异议者实验的结论非常一致。与主流持有不同意见的个体会感到巨大压力迫使其压抑、保留或者修改他们的真实想法和信念。作为群体的成员，我们都感到与群体保持一致是令人感到舒服的，也就是说成为群体的支持者，而不愿意给群体添乱，而一些干扰对于提高群体决策的有效性是必需的。

群体思维是否在所有群体中都会出现？答案是否定的。当群体认同较强的时候群体思维会经常出现，当成员希望保护群体的积极形象时，或者当群体整体感知到其积极形象受到损害时更有可能出现群体思维。<sup>34</sup> 因此，与其说群体思维是一个压迫异议者的机制，不如说它是群体维护自身积极形象的手段。对于美国航空航天局来说，群体思维的弊病在于它希望将自身的形象定位于“不可能犯错的精英组织”。<sup>35</sup>

管理者应该怎样做才能减少群体思维呢？<sup>36</sup> 首先，可以监控群体规模。随着群体规模的壮大，人们会越来越胆小和迟疑，虽然并没有一个确定的人数范围能够根除群体思维，但是当群体规模大约维持在 10 人左右时，个体就开始感到个人责任开始减少。管理者也应当鼓励群体领导者扮演公正无私的角色。领导者应当积极征求所有成员的意见，避免直接说出自己的意见，尤其是在思考解决方案的早期。此外，管理者应当制定一个群体成员扮演“魔鬼代言人”的角色，这个角色的作用是公开挑战主流观点，并提出新颖的观点。还有一条建议是联系激发讨论并且说出各种不同的观点，同时避免对群体造成威胁或者激发成员捍卫群体身份认同的情绪。例如令群体成员在谈到方案的好处之前先讨论方案的危险或风险，要求成员首先关注方案的负面结果能够有效避免激起异议，并且更可能得到公正的评价。

## 2. 群体转移

群体决策与群体成员的个体决策之间是有一些区别的。<sup>37</sup> 有的时候群体决策比较保守，但更常见的则是倾向于更加冒险。<sup>38</sup>

群体中经常发生这样的情况，即讨论过程会令成员从已经偏离方向的状态朝着更极端的方向转移。保守者更加谨慎，激进者更加冒险。群体讨论往往会进一步夸大群体的最初观点。

我们可以将群体决策的极端化看成是群体思维的特例。群体的决策反映了群体讨论中所形成的主流决策规范。群体决策向更保守还是更激进转移取决于讨论前的主流规范。

向更冒险的方向转移的现象有以下几种解释。<sup>39</sup> 例如，有人认为，讨论会让成员更加习惯于相互接触，因此都变得更加大胆。另外一种意见认为，群体会分散责任。群体决策



能够令每个单独的成员解除对群体最终决策所背负的责任，因此群体有可能冒更大的风险。人们之所以选择极端的决策，也有可能是因为他们想要显示他们与群体外的人有很大区别。<sup>40</sup>处在政治或社会边缘的人会采取越来越极端的做法来证明他们对自己目标的坚持。

那么我们应当如何利用群体转移的这些研究发现呢？我们认识到，群体决策能够令个体成员最初的立场更加夸大，这种转移经证明更倾向于冒险的方向，到底向哪个方向转移取决于成员事先的倾向。

我们现在开始讨论群体决策的技巧。这些技巧能够减轻群体决策的功能失调现象。

### 8.4.3 群体决策技巧

群体决策最常见的形式是发生在**互动群体**（interacting groups）中。成员面对面的交流依靠的是语言或非语言交流。但是我们对群体思维的讨论已经显示出，互动群体通常进行自检，并且压迫个体成员采取从众意见。头脑风暴法、名义小组技术是一些减少传统互动群体固有问题的有效方法。

**头脑风暴法**（brainstorming）能够克服阻碍创造力的从众压力<sup>41</sup>，它通过阻止提出批评意见来鼓励畅所欲言地提出多种方案。

在典型的头脑风暴法讨论中，6～12人围坐在一张桌子旁，群体领导清楚地陈述问题所在，这样所有的参与者都能理解。然后，在既定时间内，大家畅所欲言地尽可能提出各种各样解决问题的方案。任何人都不得对建议者加以评论，所有的观点都被记录下来以供稍后的讨论和分析。一个观点会激发另一个观点，甚至要批评稀奇古怪的观点都要等到结束以后，这样就能鼓励群体成员提出各种新奇的看法。

头脑风暴法的确能产生很多新的观点，但其效率不高。有一些研究不断显示，独自工作的个体比头脑风暴法会议能产生更多的想法。原因之一就是“思维阻塞”，即当人们在群体中产生想法时，很多人都同时建议，这样就阻塞了思维过程，最终也阻碍了观点的分享。下面的技巧能比头脑风暴法更加有效地帮助群体达成更好的解决方案。<sup>42</sup>

**名义小组技术**（nominal group technique）对决策过程中的讨论或人际沟通过程加以限制，因此有“名义”之称。群体成员虽然像传统会议一样身在一处，但却自主思考。尤其是，当问题被提出时，群体会采取下列步骤。

（1）群体成员聚在一起，但在开始讨论之前，每个群体成员都要写下自己对解决问题的观点。

（2）在经过这一阶段的沉默之后，每个成员都要向群体中的其他人阐明自己的一种观点，在所有观点都陈述并记录完毕之前不能有讨论。

（3）群体开始讨论观点，目的是令其更加清晰并评价这些观点。

（4）所有群体成员都独自安静地对这些观点进行排序，最终决策结果是排序中最靠前和集中的观点。

名义小组技术的优点在于允许群体正式聚集在一起，但却不会像互动群体那样限制独立思维。研究结果普遍认为名义小组技术比头脑风暴法更好。<sup>43</sup>

这些群体决策技巧都有自己的优缺点。到底选择哪种观点取决于你所关心的重点以及各种权衡。互动群体有助于实现成员对解决方案的承诺，头脑风暴法能够发展群体凝聚力，而名义小组技术则是带来大量方案的低成本手段。

### 对全球化的启示

对群体的大量研究都在北美地区进行，但是这种现状正在迅速改变。跨文化问题的研究在三个领域尤其重要。

#### 1. 地位和文化

文化差别是否会影响地位？答案是毋庸置疑的。<sup>44</sup>

地位的重要性在不同的文化中有很大的差别。法国人对地位非常敏感。不同的国家在划分地位的标准上也有差别。拉丁美洲人与亚洲人从家庭地位和组织中的正式角色中来划分地位。而在美国和澳大利亚则相反，人们往往会因为成就而不是职衔或者家谱得到地位。

因此，在与不同的文化背景下的人交流时，了解谁拥有地位是非常重要的。如果一位美国的经理不了解办公室的大小并不能度量一个日本经理的地位，那么他很可能无意中得罪了对方，因此降低了人际交往的效果，这就好比某人不了解英国人对家族和社会地位的重要性一样。<sup>45</sup>

#### 2. 社会惰性

社会惰性更符合西方的现象。它与个人主义文化是相一致的，例如美国和加拿大等国家都以自我利益为中心。它并不符合集体主义社会的特点，在这种文化背景下，个体会受到组织内目标的激励。在一些比较美国员工和以色列员工（以色列是集体主义文化）的研究中，以色列员工都不太倾向于表现出社会惰

性，他们在群体中工作显然比单独工作更加有效。

#### 3. 群体多元化

相比之下有更多的研究关注多元化对群体绩效的影响。一些研究关注文化的多元性，另一些研究关注种族、性别和其他差异。总的来说，研究发现群体多元化既有优点又有缺点。

多元化会增加群体冲突，尤其是在群体发展的早期，它会降低群体士气，也会令一些人离开群体。一项研究专门关注群体在文化上的多元化（由各种不同国家的人组成）和同质化（仅由一国人组成）。在一项野外生存项目中，两个群体都表现很好，但多元化群体的成员对自己的群体却产生了不满，凝聚力较低，而且冲突更多。<sup>46</sup>

然而，证据却不断显示，从长期来看，文化和人口特征更加多元化的群体会有更好的绩效，前提是成员能够克服早期的冲突。为什么会这样？

表层的多元化，即可观察到的特征差别，如国别、种族和性别，令人们警醒地认识到深层次的差别，即深层次的态度、价值观和意见等。虽然这些差别会导致冲突，但也能令群体发现解决问题的各种方法。

一项针对陪审团行为的研究发现，多元化的陪审团深思熟虑的时间更长，能够分享更多的信息，在讨论证据的时

候针对了解事实所犯的误差更少。两项针对 MBA 学生群体的研究发现,表层的多元化能令他们更加开明,即使根本不存在深层次的多元化。在这些案例中,群体表层的多元化可能在潜意识里令团队成员更开明地接受不同观点。<sup>47</sup>

总之,文化多元化对群体的影响是非常复杂的。在一个多元化的群体中作短期

停留是很困难的。然而,如果群体成员能够平安度过差别期,久而久之这种差异就能帮助他们更加开明、具有创造力,并在长期来看对他们有利。但是,即使有积极的影响也不会太强。一向研究评论这样说道:“基于现存的研究成果,我们还很难找到足够的证据支持多元化对商业有利的证据(指的是财务成果)。”<sup>48</sup>

### 对管理者的启示

#### 1. 绩效

群体绩效最重要的属性和角色感知、规范、地位、差异、规模和凝聚力有关。

角色感知与员工的绩效评估存在正相关。<sup>49</sup>员工本人和上司对该员工工作的感知是否一致影响着上司对员工工作绩效的判断。如果员工的角色感知能够符合上司的角色期待,那么他就会得到相对较高的绩效评估。

规范通过建立是非标准来影响行为。一个既定群体的规范能够帮助管理者解释群体成员的行为。当规范支持高产出时,管理者可以预计这种情况比规范限制产出时得到更高的个人绩效。支持反社会行为的规范很有可能令个体采取越轨的工作行为。

地位的不公平也会产生挫折感,并且对工作效率和留在组织中的意愿产生负面影响。不公平很可能会降低员工的激励水平,并且激励人们寻求公平(例如更换工作)。因为地位低的人往往不太参与群体讨论,所以成员地位差别较大的组织很可能会阻碍地位低者的建议权并且妨碍他们发挥自己的潜力。

群体规模对群体绩效的影响取决于任

务的类型。大型群体在发现事实方面更加有效,而小型组织在采取行动方面更加有效。我们对社会惰性的认识告诉我们,管理者如果要采取大型群体的安排,那么也应当为个人绩效提供一些测量手段。

凝聚力是否能够影响群体工作效率的水平取决于群体中与绩效相关的规范。

#### 2. 满意度

上司和员工对其本人工作绩效的感知与员工的满意度有很强关系。<sup>50</sup>角色冲突与工作紧张感和工作不满意也有关系。<sup>51</sup>

大多数人喜欢与和自己地位相同或者比自己地位更高的人交流,而不愿意与比自己地位更低的人交流。<sup>52</sup>因此,我们可以预料到,对于那些其工作性质不包括与比自己地位低的人交流的人来说,他们的满意度应该更高。

群体规模—满意度的关系与我们的直觉相一致,即大型组织会导致低满意度。<sup>53</sup>随着群体规模的壮大,成员参与的机会和社交机会都会减少,成员对群体成就的认同也会减少。同时,群体成员越多,异议、冲突和亚群体就会越多,这些都会令人们不再愿意加入这个群体。

# 工作团队

1. 比较群体和团队，并分析组织中团队盛行的原因。
2. 对比团队的 4 种类型。
3. 识别高效团队的特点。
4. 说明组织中如何产生具有团队精神的人。
5. 分清何时应当采取个体工作的方式或团队工作的方式。
6. 阐明我们对团队的理解与全球范围内对团队的理解有何区别。

PDF  
PDG

## 9.1 团队为何受到人们的欢迎

几十年前，当戈尔、沃尔沃和通用食品等公司刚开始将团队概念引入生产过程时，这件事成为一件重大的新闻，因为当时没有人这样去做。而当今一切都和以往不同了，不采用团队工作方式的公司反而成了少数。团队随处可见。

我们如何解释团队如此盛行的原因呢？随着各种组织为了应对竞争而将自身重组，它们都采用了团队的工作方式来发挥员工的才能。团队比传统的部门或者永久性群体更能灵活和迅速地应对变化的环境。团队易于组织、安排、调整工作重点和解散。而且，团队还有激励作用。我们之前讨论过，员工参与是一种激励因素，与之相符的是，团队能够促进员工参与运营决策。因此，团队如此盛行的另一个原因就是它是组织民主化和增强激励水平的有效手段。

事实上，组织逐渐采用团队的工作方式并不一定意味着更加有效。决策者都是普通人，他们都会有一时的狂热和从众心理。那么，团队到底是否真的有效呢？它的有效性受到哪些条件的影响？团队成员是如何一同工作的？我们将在本章中解决这些问题。

## 9.2 群体和团队之间的区别

群体和团队并不是一个概念。我们将在本小节中将对工作群体和工作团队这两个概念做出区分。<sup>1</sup>

我们在第8章中将群体定义为两个或两个以上的个体，他们之间产生互动并且互相依赖，共同完成某些特定目标。**工作群体**（work group）是一种其群体互动的目的主要是为了分享信息和决策从而帮助成员执行自己责任的群体。

工作群体不会也不能从事要求合作的集体性工作。因此，工作群体的绩效只不过是每位战员个人贡献的加总，不会产生使总体绩效水平高于该加总绩效的正面协同效应。

**工作团队**（work team）能够通过成员的协调努力而产生正面协同效应。不同个体的努力所产生的共同绩效水平高于个体努力的简单加总。图9-1能够说明工作群体和工作团队之间的区别。

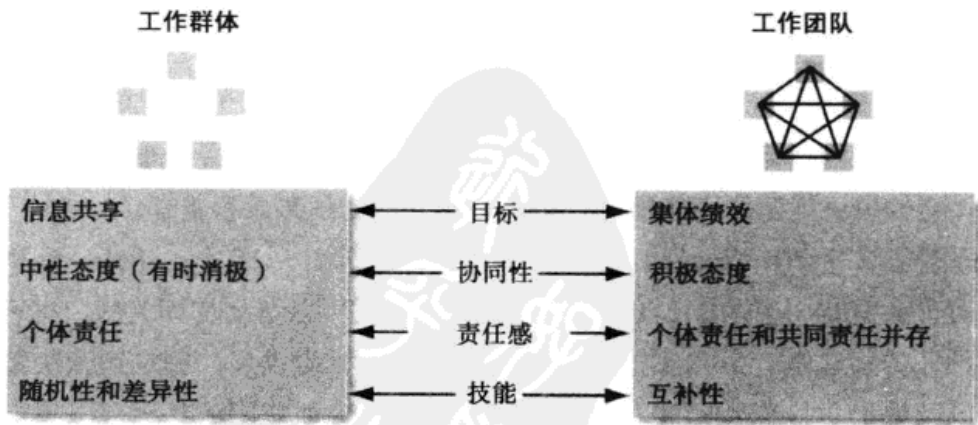


图 9-1 工作群体和工作团队的比较





角色。

但是,针对自我管理型团队是否真的有效这一问题的研究结果却令人莫衷一是。<sup>5</sup>自我管理型团队往往不能很好地处理冲突。当出现争执的时候,成员就会中止合作,争权夺利的现象接踵而来,这会使团队绩效降低。<sup>6</sup>此外,虽然这种团队中的个体比一般的个体拥有更高的工作满意度,但有时他们的缺勤率和离职率也同样很高。

### 9.3.3 多功能型团队

波音公司为公司的 C-17 项目建立了一支由生产、策划、质量控制、加工作业、设计工程、信息系统和自动化装配等员工组成的团队。这个团队的建议曾经大幅度提高了公司的周转率、降低了成本并提高了质量。<sup>7</sup>这个例子就是为了完成一项任务而采用由同级但不同领域的员工所组成的**多功能型团队**(cross-functional team)。

很多组织都曾经在过去的几十年中一直采用跨部门的水平团队来完成工作。20 世纪 60 年代,IBM 公司创立了一个大型的任务小组,它由来自不同部门的员工构成,目的是研发该公司的成功产品 360 系统。今天,多功能型团队的应用十分广泛,一个大型组织如果缺乏多功能型团队是很难想象的事情。所有的大型汽车生产厂商,例如丰田、本田、尼桑、宝马、通用汽车、福特和克莱斯勒等,目前都采用了这种团队形式来协调复杂的项目。哈雷汽车公司利用一种特殊的多功能型团队来管理每一条摩托车生产线。该团队包括来自设计、制造、采购等部门的员工,甚至还包括关键供应商的代表。<sup>8</sup>

多功能型团队是一种高效的工作手段,它能使组织内部甚至组织之间各个领域的人互交换信息、提出新的想法、解决问题并且沟通复杂的项目。当然,多功能型团队的管理并不简单。这种团队发展的早期往往是漫长的,成员要逐渐学习如何应对其中的多元性和复杂性。建立信任和团队精神是非常消耗时间的,对来自不同背景、拥有不同的经历和观点的人来说尤其如此。

### 9.3.4 虚拟型团队

前面章节所描述的所有团队类型都是面对面直接交流的类型。**虚拟团队**(virtual teams)使用计算机技术来链接地理位置上分散的成员并达成共同的目标。<sup>9</sup>这样的团队能令人们在线合作,使用宽带网络、视频会议或电子邮件等方式作为沟通的桥梁,不论他们是身处相邻的房间还是不同的大洲都可以便利地合作。虚拟型团队的应用也是十分广泛的,随着技术的发展,现在称其为“虚拟”已经不合时宜了。当今,几乎所有的团队都或多或少地采用一些远程工作的方式。

虽然虚拟型团队随处可见,但它也会面临一些挑战。例如,虚拟型团队中缺乏成员之间和谐的社交氛围和直接的互动;虚拟型团队也无法做到切实的思想交流和面对面的讨论。尤其当成员还没有亲自见过面,虚拟型团队往往显得以任务为导向,比面对面的团队缺乏社交—情绪信息的互动。我们可以预料到,虚拟型团队的成员会感到其群体互动过程不如面对面的团队。如果希望造就高效的虚拟型团队,管理者必须确保:①成员之间建立互信

关系（一封挑衅性质的电子邮件会严重损伤团队信任）；②团队互动过程受到严密监控（只有这样才能使团队牢记自己的目标，任何一个团队成员都不会成为“隐形人”）；③团队的努力和成果在整个组织公开（这样就不会埋没团队的功绩）。<sup>10</sup>

## 9.4 塑造高效团队

很多人都曾经试图寻找高效团队的特定因素。一些研究则把过去“大批的特征”<sup>11</sup>浓缩为一个相对集中的模型。<sup>12</sup>图 9-3 归纳了当前我们对高效团队的认识。你会看到，它建立在第 8 章有关群体的很多概念之上。

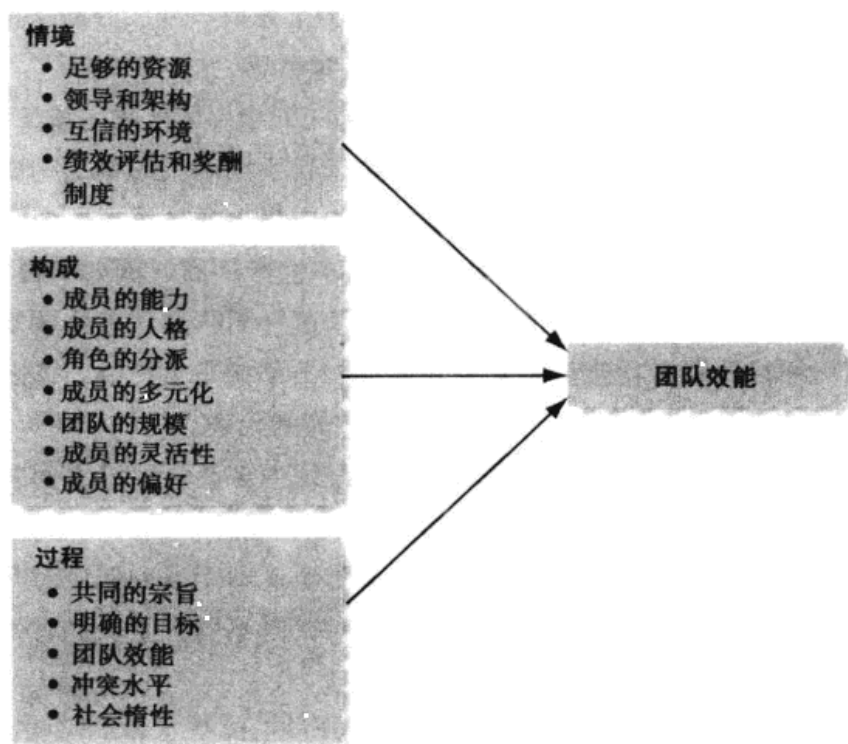


图 9-3 团队效能模型

下面将基于图 9-3 的模型做一些讨论。请牢记两点，其一，团队在形式和结构上有很大的区别。因为该模型试图归纳各种不同的团队，所以不能生硬地将该模型套在所有团队上。如果个体本身能将工作做好而生搬硬套“高效团队”的工作方式，就好像是一个完美的答案完美但配着错误的解答。

其二，我们可以将高效团队的关键因素分为三类。第一类是能够令团队高效的资源和其他情境因素。第二类和团队构成相关。第三类是过程变量，即团队中能够影响其效能的事件。团队效能在这个模型中的意义是什么？它指的是团队工作效率的客观测量方法、管理者对团队绩效的评估以及成员满意度的各种测量手段。

### 9.4.1 情境：哪些因素决定了团队是否成功？

与团队绩效有最显著关系的四种情境因素包括足够的资源、高效的领导、互信的环境以及能够反映团队贡献的绩效评估和奖励制度。

#### 1. 足够的资源

团队是组织的一部分，每一个工作团队都依赖其自身以外的资源来维持运转。资源的稀缺性会直接影响团队工作的有效性以及能否实现目标。一项研究曾做出这样的结论，在研究了与群体绩效相关的 13 个因素之后，“高效团队的一个最重要的特征就是群体得到组织多大程度的支持”。<sup>13</sup> 这种支持指的是即时获得信息、适用的设备、恰当的人员安排、鼓励和行政管理上的帮助。

#### 2. 高效的领导

如果团队成员无法在谁承担什么工作和工作分担方面达成一致意见，那么团队就无法发挥作用。领导和架构在匹配工作具体细节和个体技能的问题上是必须具备的，不论它表现为管理层领导还是团队成员自我领导。自我管理型团队的确能够承担很多以往由管理者承担的职责，然而，管理者的工作却转型为团队外部（而并非内部）的管理。

领导力在**多团队制度**（multi-team systems）中的重要性凸显出来，在这种制度下不同的团队互相协调来达到一种共同期望的结果。在这里，领导者需要对团队授权，让团队承担责任，而他们自己则充当促进者来确保团队能够合作而不是发生冲突。<sup>14</sup> 通过有效授权而形成领导力共享的状态比那种拥有一个传统意义上的领导者的团队更高效。<sup>15</sup>

#### 3. 互信的环境

高效团队的成员相互信任，他们也表现出对其领导者的信任。<sup>16</sup> 团队成员之间的个人信任能够促进合作、免除相互监督，并使成员相信其他团队成员不会利用自己。团队成员如果认为自己可以相信团队中的其他人，就很可能愿意承担风险并将自己的弱点暴露出来。因此，我们在本书后面的章节中会继续介绍，信任是领导力的基础。它能使团队接受领导者的目标和决策，并对之做出承诺。

#### 4. 绩效评估和奖励制度

如何才能使团队成员同时承担个体责任和共同责任？个体绩效评估和激励可能会对团队绩效产生干扰。因此，在对员工的个体贡献做出评估和奖励之外，管理层也应当对传统针对个体的评估和奖励系统做一定的修改，从而反映团队绩效。<sup>17</sup> 以团队为基础的评估、利润分成、收入分成、小型群体奖励和一些其他制度修订的方法都能够加强团队的努力和承诺。

### 9.4.2 团队构成

团队构成这一类变量包括团队应该如何安排人手的问题，例如团队成员的能力和人格、

角色的分派及多元化程度、团队规模以及成员是否偏好团队工作形式，等等。

### 1. 成员的能力

团队的构成非常重要，构建团队的最佳组合取决于能力、技能或者特定的人格特质等因素。

团队绩效有很大一部分取决于个体成员的知识、技能和能力。<sup>18</sup> 我们的确听说过有些平时成绩平平的体育队因为得到了优秀教练的指导、必胜的决心以及绝好的团队合作而战胜强队的故事。

但是，这种例子既然能够成为新闻，必然是因为其罕见性。团队绩效并不仅仅是成员个体能力之和，然而，这些个体能力的确成为成员在团队之中有如何表现的上限。

团队要求成员拥有三种技能。首先，要求成员具有专业的技术。其次，要求成员具有解决问题的能力 and 识别问题的决策技能、提出和评估备选方案的能力以及做出最佳决策的能力。最后，团队还要求成员具有良好的聆听、反馈、解决冲突以及其他人际技能。<sup>19</sup> 具备这些技能至关重要，但在一开始却不一定要求兼备这些技能。常见的情况是，一个绩效不佳的群体中的一个或者几个成员承担起学习新技能的责任，从而激发出团队潜力。

研究揭示了团队构成和绩效的一些道理。首先，当执行任务要求相当多的思考（解决复杂问题，如重新设计装配线）时，高能力的团队（大部分由高智商成员组成）比低能力的团队做得更好，尤其是当工作量平均分配的时候更是如此。这样，团队绩效就不取决于最弱的一环。高能力的团队在应对变化的环境时也更有适应性，可以更有效地利用现有的知识解决新问题。

其次，当任务很简单时，高能力团队的绩效就不那么好了，可能是因为成员感到厌倦，将注意力转移到更有刺激性的其他活动上，而低能力团队则坚持完成任务。因此，只应该在解决困难问题时采用高能力团队。所以团队能力与任务特点的匹配也是很重要的。

最后，团队领导者的能力也非常重要。机智的团队领导者能够帮助才智不那么突出的团队成员渡过难关。一个稍逊的领导者也可能会稍稍降低高能力团队的工作绩效。<sup>20</sup>

### 2. 成员的人格

我们在前面已经说明了人格对员工个体行为会产生影响。大五人格模型中涉及的很多维度在团队效能上也同样适用。一项近期的文献评论发现了三个相关的维度。<sup>21</sup> 在责任心、经验开放程度两方面分数较高的团队，其绩效尤其突出。如果团队成员随和性过低，也会对团队绩效产生影响，当团队中有一两个高度不随和的成员时，团队绩效就会降低。可能这就是害群之马的道理吧！

研究也为我们提供了一些有关人格特质与团队的重要观点。责任心强的人对团队来说尤其重要，这是因为他们非常善于对团队成员提供支持，而且他们还善于体察他人何时真正需要支持。开明的团队成员能够更好地相互沟通，因此能够提供更多的想法，这样就能使自己的团队更加具有创造力和创新性。<sup>22</sup>

假设一个组织需要设立 20 个由 4 人组成的团队，组织共有 40 个高度具有责任心的人和 40 个不太具有责任心的人。下列哪种情况对组织最有利？①设立 10 个高度具有责任心的团队和 10 个不太具有责任心的团队；②在每个团队中都安排 2 个高度具有责任心的人和



2 个不太具有责任心的人。

可能令我们非常惊讶的是，证据显示，第一种做法是最佳选择。如果组织设立 10 个高度具有责任心的团队和 10 个不太具有责任心的团队，那么所有团队的总体绩效会更高。“其原因可能是在这些团队中，高度具有责任心的人不仅仅要完成自己的任务，还要替不太具有责任心的人重新再做一次；也可能是因为这种分散安置的方法会产生贡献不公平的感觉”。<sup>23</sup>

### 3. 角色的分派

不同的团队有不同的需求，团队成员的选择方式应当能够确保所有不同的角色都有人担任。一项对 778 个大型棒球队跟踪时间超过 21 年的研究结论认为，合理地分配角色非常重要。<sup>24</sup> 你可

---

将个体偏好与团队角色的要求相匹配能够使管理者提高团队成员协作的效果。

---

能会预料到，由更多经验和技能的成员所组成的团队，其绩效更好。然而，那些担任核心角色并负责团队更多工作流程的人（如投手和接球手），他们的经验和技能尤其重要。换句话说，应当将最有能力、最有经验和最有责任心的员工放在团队最核心的角色上。

我们总共识别出 9 种可能存在的团队角色。成功的工作团队会根据技能和偏好选择合适的人担任所有这些角色。<sup>25</sup>（在很多团队中，一些个体可能会承担多种角色）为了使团队成员更有效地合作，管理者需要掌握每个成员个体能为团队带来怎样的优势，根据这些优势来选择成员，并为其选择适合的工作任务。

### 4. 成员的多元化

对群体多元化效应的讨论和研究可谓数不胜数。团队多元化对团队绩效有怎样的影响？

我们很多人都乐观地认为，多元化应该是一件好事，因为多元化的团队应该能够受益于不同的观点因而做得更好。对研究文献做出的两个荟萃分析结论却显示人口统计学上的多元化与团队总体绩效无关。<sup>26</sup> 唯一有些影响的是，性别和民族多元化对主要由白人或者男性占据的岗位来说会有一些负面影响，但是在一些人口统计学各方面更加平衡的职位上，多元化实际上并不是一个重要的问题。在不同的职能和专业上的多元化与群体绩效存在正相关，但这些效果其实非常小，而且还取决于情境变量。

团队所面临的一个常见挑战是，虽然多元化可能真的有一些好处，但团队还是会深深关注共同拥有的信息。但是，为了将多元化团队的创造力发挥出来，不仅要关注其共性，还要关注其差异。一些证据显示，当团队成员认为其他人的专业性更强时，他们会努力支持这些成员，从而产生更高的绩效。<sup>27</sup> 问题的关键是多元化团队的成员不仅要沟通他们独有的知识，也要沟通他们对哪些事情不了解。高效的领导力也同样能够提高多元化团队的绩效。<sup>28</sup> 当领导者对拥有不同教育和知识背景的成员提出一个激励性的共同目标时，团队会具有突出的创造力。如果领导者没有提出这样的目标，那么多元化团队就无法利用自己的独特技能，并且还有可能不如具有单一技能的团队拥有更高的创造力。

一个工作单位（群体、团队或部门）的成员在多大程度上享有一个共同的人口统计学属性，例如年龄、性别、种族、教育水平或者在组织中的服务年限，这是组织人口学

(organizational demography) 的研究课题。组织人口学认为, 年龄或者加入组织的年限等属性能够帮助我们预测员工的离职率。其背后的逻辑是, 因为经验上差异较大的人之间沟通比较困难, 因此离职率就会更高。冲突和争权夺利的现象发生频率更高, 而且更加严重。冲突的增加会使人们不愿继续成为组织的一员, 因此他们离开的可能性就会更高。

### 5. 团队的规模

美国在线的总裁说过, 大型组织的成功秘诀是“小处着眼, 你的理想团队应当由 7~9 个人组成”。<sup>29</sup> 他的说法是有事实支持的。<sup>30</sup> 一般来说, 最有效的团队往往由 5~9 个人组成。而且, 专家也建议用最少的人完成一项既定的任务。遗憾的是, 管理者往往会犯令团队过大的错误。提供不同的观点和技能可能只需要 4~5 个成员, 随着团队成员人数的增多, 协调难度将会呈指数式升高。当团队成员人数过多时, 凝聚力和共同的责任心就会降低, 社会惰性出现, 人们也更不愿意沟通。大型团队的成员往往会出现沟通障碍, 尤其是在遇到时间压力时更是如此。因此, 要将团队成员的人数维持在 9 个人以下。如果一个工作单元本身很大, 而你又希望以团队形式工作的话, 就要考虑将群体划分为亚团队的方式。

### 6. 成员的偏好

并非所有员工都是具有团队精神的人。如果可以选择的话, 很多员工都会选择不参与团队。如果要求一个更愿意独自工作的人加入团队, 就有可能使团队士气降低, 也会使成员个体的满意度降低。<sup>31</sup> 这意味着当管理者选择团队成员时, 应当在考虑能力、人格和技能的同时也考虑个体的偏好。高效团队更多的是由偏好团队工作方式的人组成。

## 9.4.3 团队过程

和团队效能有关的最后一个变量类别是过程变量, 例如成员对共同宗旨做出的承诺、设立特定的团队目标、团队效能、恰当的冲突管理以及最小程度的社会惰性, 等等。这些对大型团队来说都至关重要, 因为大型团队更需要成员之间的相互依赖。<sup>32</sup>

为何过程对团队效能来说如此重要呢? 我们先要回到社会惰性这个问题。我们发现 1+1+1 不一定等于 3, 当每个成员的贡献不能明显地识别时, 个体往往会减少努力。换句话说, 社会惰性体现出由于采用团队工作而遭受的过程损失。但是, 团队贡献应当大于个体贡献, 就像多元化的群体能够提出更有创造性的方案道理一样。图 9-4 说明了群体过程如何影响群体实际绩效。<sup>33</sup>



图 9-4 群体过程的效应

研究实验室通常会使用团队的工作方式, 目的是利用不同个体的各种能力来实现更有意义的研究成果, 而所有研究员独立工作却不一定能做得到。也就是说, 团队能够带来积极的协同作用, 而在这个例子中团队过程利大于弊。

### 1. 共同的宗旨

高效团队的首要任务是分析团队宗旨，为追求这一宗旨而设立各种目标，然后设计不同的策略来实现这些目标。能够清晰地营造一种使命感并传达其有效手段的团队往往是高效的团队。<sup>34</sup>

---

高效的团队会维持一个共同的计划和宗旨来指导自身的行动并将精力集中在它身上。

---

成功团队的成员会将大量的时间和精力投入到讨论、塑造和协商团队宗旨上面，团队宗旨不

仅属于集体，也属于个人。这种共同的宗旨一旦得到团队的认可，其意义就相当于天体导航仪对于船长的意义一样，它能够在任何情况下提供方向和指引。正如船只走向了错误的航线，缺乏良好策划能力的团队注定失败，完美地执行了一项原本错误的计划也会导致失败。搞笑的团队也会显示出自省（reflexivity）的行为特点，也就是说他们会自我反省，在必要的时候调整做事方略。团队必须要有好的策划方案，而且也必须有意愿和能力应外界条件的要求而改变这些方案。<sup>35</sup>

### 2. 明确的目标

成功的团队能够将共同的宗旨转化为明确、可测量和实际的绩效目标。明确的目标能够促进清晰的沟通，也能够帮助团队保持对最终结果的关注。

与个体目标方面的研究相一致，团队目标也会是充满挑战的。有挑战的目标能够在相关方面提高群体绩效。例如，关注产量的目标能够提高产量，而关注精确率的目标则能够提高精确率，等等。<sup>36</sup>

### 3. 团队效能

高效的团队具有高度自信，他们相信自己能够获得成功，我们称这种自信为团队效能（team efficacy）。<sup>37</sup>曾经有过成功经验的团队会提高对未来成功的信念，这又反过来激励他们更加努力。管理者应当如何提高团队效能呢？有两种方法，一种是帮助团队获得小小的成功，从而建立自信，另一种是培训并提高成员的技术和人际技能。团队成员的能力越强，团队产生自信并且利用这种自信的可能性就越高。

### 4. 心理模型

高效的团队都有精确的心理模型，即对一件工作应该如何去完成的知识或者信仰（心理地图）。如果团队成员的心理模型错误，这最可能发生在团队遭受强烈压力时，那么他们的绩效就会下降。在伊拉克战争中，很多军事领导者都认为他们低估了军事叛乱的力量和伊拉克宗教派别之间的内斗。团队成员的心理模型是否一致也有很大影响。如果团队成员对如何才是正确的做事方法有分歧，那么团队就会对此展开争论，而不再关注到底应该做什么了。<sup>38</sup>

### 5. 冲突水平

团队中的冲突不一定是坏事。完全不存在冲突的团队很可能缺乏热情并停滞不前，因

此，冲突，当然并非所有种类的冲突，实际上有可能提高团队效能。<sup>39</sup> 关系冲突指的是人际关系不和谐、紧张和对他人的敌意，这种冲突几乎都会使团队功能失调。然而，当团队执行非惯常性活动时，成员之间针对任务内容的冲突（称为任务冲突）能够激发讨论以及对问题和方案的评估，从而带来更好的团队决策。解决冲突的方式方法也能够影响团队是否有效。一项针对 37 个匿名工作群体所做出的持续评论意见的研究显示，高效团队会通过公开讨论问题来解决冲突，而低效团队的冲突则更集中在人格和我们提出意见的方式是否合适上。<sup>40</sup>

## 6. 社会惰性

个体之所以能够发生社会惰性现象并且滥竽充数，是因为人们无法识别成员的个人贡献。高效团队会使成员从个体和集体两个方面都对团队宗旨、目标和做事方法承担相应责任，以这种方法来克服社会惰性问题。<sup>41</sup> 因此，成员应当清晰地了解他们个人会承担什么责任，以及他们共同对团队承担什么责任。

## 9.5 如何使个体具有团队精神

我们已经清晰地解释了团队的价值以及它广受欢迎的现状。但是很多人天生并不具有团队精神，很多组织在以往也一直重视个人成就。还有，团队工作方式更适合为集体主义社会所采用。但是，如果组织希望引入团队工作方式，而其员工更多由生长于个人主义社会背景的人构成，这种情况应该如何处理呢？一位老员工曾经在个人主义社会背景下以个人主义为特色的公司工作非常顺利，他是这样描述参与团队工作的体验的：“团队给我上了重要的一课，20 年来我第一次得到了负面的绩效评估。”<sup>42</sup>

那么，组织应该怎样做才能增强团队绩效呢？也就是说，组织应当怎样做才能使个体具有团队精神呢？管理者可以选择以下方法做到这一点。

### 9.5.1 选聘：聘用具有团队精神的人

一些人本来就拥有使自己能够成为具有团队精神的高效工作者的人际技巧。当聘用团队成员时，一定要确保求职者在拥有必备技能的同时也能扮演团队角色。

对那些缺乏团队技能的求职者，管理者有三种选择。可以通过培训使这些求职者具有团队精神。如果无效或者根本做不到这一点，还有另外两种选择，即将他们调职到不需要团队工作的部门或者根本不聘用这种人。在一些决定基于团队工作而重新设计职位的组织当中，一些员工会拒绝加入团队，而且也不接受培训。遗憾的是，他们往往成为团队工作的牺牲品。要创建团队往往意味着要时刻避免过于冲动地聘用具有超常才干的人。

### 9.5.2 培训：打造具有团队精神的成员

培训专家会训练员工体验到团队工作能令人感到满足。工作小组能够帮助员工提高解

决问题、沟通、谈判、冲突管理和教练能力。例如欧莱雅公司发现，成功的销售团队不仅要求其成员具有高能力，还要求管理层下大力气进行团队建设。“我们无法解释为何很多优秀销售团队的成员都由于杰出的技术和管理能力而得到晋升，”欧莱雅的高级销售副总裁戴维·沃尔多克（David Waldock）这样说道。关于团队建设的重要性，沃尔多克又说：“我们的团队工作不再是独立工作和纸上谈兵，而是的确具有很强的群体动力，是积极的群体动力。”<sup>43</sup> 员工也要学习第8章所讲解的五阶段群体发展模型。塑造高效团队并不是一蹴而就的事情，而是需要很长时间才能实现的。

### 9.5.3 奖励：对具有团队精神的人提供激励

组织的奖励制度必须经过重新设计以便鼓励合作而不是竞争。豪马贺卡公司在其基本个人激励制度中基于是否能够有效地实现团队目标而加入了年终奖金。全食食品公司将原先大部分绩效奖金都改成了按照团队绩效考量的方式计算。结果，团队会谨慎选择能够对团队效能做出贡献（也即团队奖金）的新成员。<sup>44</sup> 在团队中越早营造合作氛围就越好。我们已经认识到，从竞争性质转变为合作性质的团队不会单纯地分享信息，然后匆忙做出草率的决策。<sup>45</sup> 显然，竞争性群体不会在奖励制度转换的瞬间就转变为互相信任的群体。在长期合作的团队中不会出现这些问题。

晋升、薪酬、加薪和其他形式的认可都应当被授予具有团队精神的个人，他们会培训新同事、分享信息、协助解决团队冲突并且掌握必需的新技能。这并不意味着我们应当忽略个体贡献，相反，个体贡献应当得到应有的报偿。

最后，不要忘记内在奖励这一点，例如员工能从团队工作中获得的同事情谊。作为成功团队的一员是一件令人兴奋而满足的事情。自我和队友的个人发展机会可能会令人感到十分满足。

## 9.6 注意！团队并不一定总能解决问题

团队工作需要耗费更多的时间，但也能比个体单独工作提供更多的资源。团队要求更多的沟通、提高管理冲突的能力以及举行更多的会议。因此，团队工作方式必须利大于弊才是上策，但事情不一定是这样。在仓促决定采用团队工作之前，请仔细评估这项工作是否要求集体努力或者能够从中获益。

怎样才能知道你所在的群体采用团队工作方式是否会得到更好的效果？你可以进行三项测试来判定是否应当选择团队工作方式。首先，这项工作如果由两个人以上承担会不会比一个人承担要好？最恰当的指标是工作的复杂性以及是否需要各种不同的意见。不需要多种意见的简单工作可能最好还是留给个人去完成。其次，该工作是否能够产生使群体成员都认可的共同的宗旨或者一套具体目标，它的意义在于是不是能够超过个人目标的加总？很多汽车经销商的服务部门都引入了团队工作方式，使客户服务、机械工、零件专家和销售员一起工作。这样的团队能够更有效地承担集体责任，确保客户需求得到满足。



最后一个测试是判定群体成员是否相互依赖。当任务之间存在相互依赖时，团队工作才有意义，也就是说整体的成功取决于每一个人的成功，而每一个人的成功又取决于他人的成功。例如，足球就是团队项目，成功需要球员的相互依赖和协作。相反，接力赛、游泳队并非真正的团队，而是独立个体所组成的群体，他们的总体成绩只不过是个人成绩的加总。

### 对全球化的启示

从全球化的角度考察团队只不过是刚刚开始，但还是有三个领域值得我们注意：团队工作的程度、自我管理型团队和团队文化的多元化。

#### 1. 团队工作的程度

虽然工作团队在美国非常盛行，但也有证据显示团队对工作绩效的影响在其他国家不如在美国明显。一项比较美国、加拿大和亚洲工人的研究揭示，51%的亚洲和太平洋地区国家的员工和48%的加拿大员工都有高团队工作属性；但只有32%的美国员工认为自己的组织有较强的团队工作特点。<sup>46</sup>因此，在美国个人贡献的地位还是很高的。美国文化是高度个人主义的，这一点将在很长时间内不会改变。

#### 2. 自我管理型团队

有证据显示，自我管理型团队在墨西哥推行得并不成功，这很大程度上可归结于该国文化对不确定性的低容忍程度，以及员工对官僚权力的强烈敬畏。<sup>47</sup>因此，在一些相对具有高权力距离的国

家，领导者和下属的角色界定非常清晰，也就是说，团队构架需要明确指定领导角色并界定权力关系。

#### 3. 团队文化的多元化与团队绩效

我们讨论过团队中种族和性别的多元化，那么民族差别所导致的多元化又是怎样的呢？与早期的研究结论相似，有证据指出，这些多元化的因素会对团队过程造成影响，至少短期会造成一定的影响。文化多元化的确有利于那些需要提出多种观点的任务。但是，文化多元化的团队在学习如何共同工作和解决问题时会遇到困难。不过，这些困难会随着时间的流逝而逐渐消失。虽然新形成的文化多元化团队的绩效不如新形成的文化同质化团队，但两者的区别在3个月后就会消失。<sup>48</sup>幸运的是，一些团队绩效提升策略在很多文化中都很有效。一项研究发现，在欧盟，一些由集体主义偏好的成员构成的团队与一些由个人主义偏好的成员构成的团队都会得益于制定群体目标。<sup>49</sup>

### 对管理者的启示

除在工作场所中引入团队机制这样大规模的运动之外，还没有什么潮流能对工作岗位产生如此大的影响。从独自工作向团队式工作转变要求员工与他人

合作、共享信息、直面差异，为团队利益而牺牲自我利益等。

高效团队所具有的共同特征是，它们都具有足够的资源、高效的领导、互

信的环境、能够反映团队贡献的绩效评估及奖酬制度。这些团队由拥有专业技术、解决问题能力、决策能力、人际能力和恰当的人格特质（责任心和开明）的个体所组成。高效团队往往是小型团队，人数少于10人，最好拥有多元化的背景。这些成员能够符合角色要求，并且愿意为群体工作。成员的工作能够为他们提供自由和独立的感觉、使用多种技能和才干的机会、完成完整的工作或产品的经验等，而且他们的工作能够对他人产生重大的影响。最后，高效团队的成员相信团队的能力，承诺为一个共

同的计划或宗旨而努力，在将要去完成什么事情这一点上拥有精确的共同心理模型，能够管理冲突以及维持最小程度的社会惰性。

因为个人主义的组织或社会吸引并奖酬个人成就，在这样的环境中很难塑造具有团队精神的人。为了实现这样的转变，管理者应当尽量选择擅长人际技能的人，因为他们更有可能成为高效的团队工作者，为他们提供培训并提高他们的团队技能，并且奖励那些为了合作而付出努力的个体。



## 沟 通

1. 描述沟通过程并且区分正式沟通和非正式沟通。
2. 比较下行、上行和平行沟通并各举一例。
3. 对比口头、书面和非语言沟通。
4. 说明非正式沟通网络和小道消息之间有何区别。
5. 识别高效沟通的常见障碍。
6. 阐明如何克服跨文化沟通的常见问题。



任何个体、群体或组织都是不能缺少沟通的，也就是在成员之间传播意义。只有通过个人之间传播意义，信息和观点才能得到有效的传达。然而，沟通却不仅限于传播意义，这些意义必须被对方理解。如果一个群体中一个人只会讲德语，而其他的人根本不懂德语，那么讲德语的人就无法得到他人的理解。因此，沟通（communication）必须包括意义的转移和理解。

在对沟通做出任何归纳并解决沟通问题之前，我们需要首先描述传播过程。

## 10.1 沟通过程

沟通的发生需要有一个目的，即信息发出者对信息接收者发出的信息。发出者对信息进行编码（将其转化为象征符）然后通过媒介（渠道）将其传达给接收者，接收者再对其进行解码。这样做的结果就是将意义从一个人传达给另外一个人。<sup>1</sup>

图 10-1 表示的是沟通过程（communication process）。该模型的关键构成部分为：①发出者，②编码，③信息，④渠道，⑤解码，⑥接收者，⑦噪声及⑧反馈。

发出者通过将思维编码而创造了信息，信息是发出者编码的实际物理产物。当我们讲话时，我们所说的内容就是信息。当我们写作时，写出的文字就是信息。当我们做出某种姿势时，我们手臂的动作和面部表情就是信息。

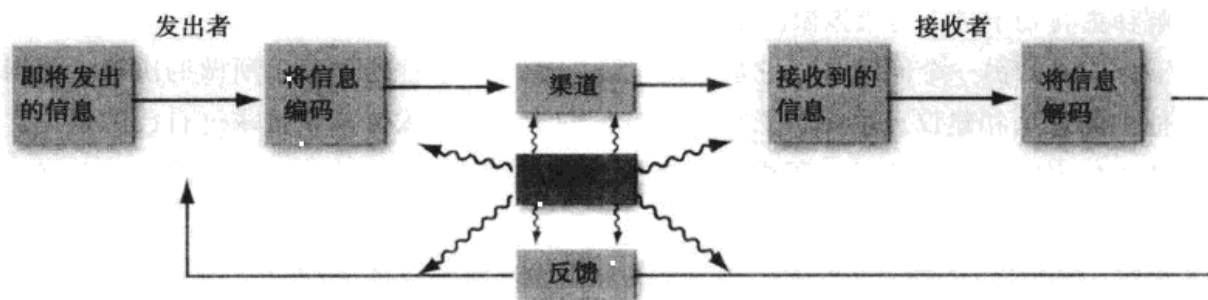


图 10-1 沟通过程

渠道是信息传输的媒介。渠道是由信息发出者选择的，他将决定采用正式渠道还是非正式渠道。**正式渠道**（formal channels）是由组织建立的，传输与成员的工作活动有关的信息。正式渠道一般来说是依托组织的权力链条存在的。其他形式的个人或社会信息是通过**非正式渠道**（informal channels）传输的，非正式渠道是自然形成的，是经由多个个体的决策而形成的。<sup>2</sup>接收者是信息流向的人，它必须首先将象征符翻译成自己可以理解的形式。这一步称为信息的解码。噪声代表了沟通障碍，它会使信息变得模糊，如认知障碍、信息超载、用词不当或者文化差异，等等。沟通过程的最后一个环节是反馈的回环。反馈指的是我们要检查所传达的信息是否成功地体现了最初的意志。它能够帮我们判定双方是否达成相互理解。

## 10.2 沟通的方向性

沟通既可以是纵向的，也可以是横向的。我们将纵向的沟通进一步分为上行沟通和下行沟通。<sup>3</sup>

### 10.2.1 下行沟通

从一个群体或组织的一个层级向更低的层级方向的沟通称为下行沟通。当群体领导者和管理者与员工沟通目标安排、给予工作指导、解释公司制度和工作流程、指出问题或者提供绩效反馈时就使用了下行沟通。下行沟通不一定是口头或者面对面的沟通。当管理层给员工的住所发了一封信说明组织施行的病假新政时，所使用的就是下行沟通。团队领导者对成员发送电子邮件说明工作任务期限，也是下行沟通。

---

下行沟通、上行沟通和平行沟通都会面临自己的挑战，我们要理解并且面对这些独特的挑战。

---

当我们采用下行沟通时，管理者必须对其决策做出解释。一项研究发现，如果完全向员工解释变革背后的原因，那么员工对变革做出承诺的可能性就提高一倍。虽然这种看法基本上已经是我们的常识了，但是很多管理者还是感到自己十

分繁忙，因而没有机会做出解释，或者认为解释只会越抹越黑。但是，有证据清楚地证明，做出解释更有利于员工对决策做出承诺并给予支持。<sup>4</sup>

下行沟通的另一个问题是：它是单向沟通，管理者往往通知员工所做的决策，而很少征求他们的意见和建议。很多员工都认为自己的上司很少或者从未征求过自己的意见。以诺基亚为代表的手机厂商经常积极地听取员工的意见，该公司认为这种做法对创新来说至关重要。<sup>5</sup>

擅长沟通的人不仅会对下行沟通内容的原因做出解释，还会向自己所管辖的员工征求主动沟通。这就将我们带入下一个话题，即上行沟通。

### 10.2.2 上行沟通

上行沟通指的是信息流向组织中的更高层级。它往往用于对高层人员提供反馈，向其报告目标进展情况和现存的问题。上行沟通能够使管理者掌握员工对工作、同事和组织的感受。管理者也会依靠上行沟通来征求如何改善状况的意见。

当今大多数管理者的工作责任都有所扩大，上行沟通已经变得越来越困难了，这是因为管理者要面临过多的事务，很容易为其他事情分心。要实现有效的上行沟通就必须减少令上司分心的可能性（例如尽量在会议室会谈，而不要在上司的办公室或办公会上会谈），尽量将问题写在标题中，而不要写在正文中（你的目标是得到上司的关注，而不是漫无目的地长聊），安排好时间从而有效地利用上司产生注意力这段时间。<sup>6</sup>



### 10.2.3 平行沟通

当沟通发生在同一工作群体中、相同层级的工作群体之间、相同层级的管理者之间或者任何平等的员工之间时，我们将其称为平行沟通。

如果群体或组织的垂直沟通是有效的，为何还需要平行沟通呢？平行沟通能够节省时间并促进合作，一些平行沟通关系是获得正式认可的。更常见的情况是，人们会创造非正式的平行沟通关系来简化垂直沟通的步骤从而加快行动过程。因此，从管理者的角度来看，平行沟通是利有弊的。因为严格遵循正式的垂直沟通结构可能十分低效，在管理层知晓并支持的范围内实行平行沟通是非常有益的。但是，违背正式的垂直渠道却容易产生沟通失调的冲突，例如成员可能会越级报告，上司可能会发现在自己不知晓的情况下成员已经采取了行动或者做出了决策。

## 10.3 人际沟通

群体成员互相之间是如何转达意义的？他们一般会依赖口头、书面和非语言沟通等形式。

### 10.3.1 口头沟通

传达信息最主要的手段就是口头沟通。演讲、正式的一对一或群体讨论以及非正式的流言或小道消息都是口头沟通的常见形式。

---

口头、书面和非语言沟通形式或沟通媒介各自有独特的目的和局限性。我们要根据情况选择不同的媒介，尽量避免其局限性。

---

口头沟通的优点在于其速度较快并能及时得到反馈。我们能够在最少的时间内传达语言信息。如果接收者不确定自己是否理解该信息，可以通过快速的反馈令发出者迅速发现问题并纠正。一位专家说过：“时常进行面对面的沟通依然是与员工之间交流信息的最佳手段。”<sup>7</sup>

口头沟通的最主要缺点是，每当信息要经过很多人时，依次传递的人越多，信息失真的可能性就越大。如果你曾经玩过类似的游戏就会了解这个问题，每个人都会以自己的方式对信息进行解读。当信息到达终点时，其内容往往与最开始有很大差异。在组织中，当决策和公告通过口头的形式沿着权力层级向下传播时，信息失真的可能性就会很大。

### 10.3.2 书面沟通

书面沟通包括备忘录、信件、传真、电子邮件、即时通信、组织期刊、公告板上的通知（也包括电子公告）以及任何其他能够传输书面语言或符号的设备。

发送者为什么会选择书面沟通？因为书面沟通往往是有形的，而且便于查证。如果是打印的书面信息，发送者和接收者都能够记录该次沟通，而且该信息也可以被永久储存起来。如果有人对该次沟通的内容产生疑问，那么该信息可以供后来参考。这一特点对复杂

冗长的沟通内容来说尤其重要。例如，新产品的营销计划很可能会包含为时长达几个月的任务。通过书面的形式，设立该方案的人可以称其为该计划的生命周期。所有书面沟通的最后一个好处是来自其过程本身。人们在试图表达书面信息时不得不比口头沟通更加深思熟虑，因此，书面沟通的内容可能更加成熟、具有逻辑而且更加清晰。

当然，书面信息也有缺点。它消耗的时间更长。参加1个小时的口试比1个小时的笔试能向主考官传达更多的信息。事实上，你口头上说10~15分钟的内容，相当于要写1个小时。书面沟通的主要缺点在于它缺乏反馈机制。口头沟通能够允许接收者对自己认为接收到的信息迅速做出反馈；而将备忘录邮寄给接收者的做法却不能确保对方一定能收到，也不能确保接收到的人一定能够理解发出者的真正意图。

### 10.3.3 非语言沟通

我们每一次传达语言信息时，也会同时传达非语言信息。<sup>8</sup>有的时候非语言的这部分信息本身就具有特殊意义。在一家单身酒廊，一颦一笑或者肢体语言都能够传达意义。如果不考虑非语言沟通，那么对沟通的讨论将是不完整的。非语言沟通包括身体活动、我们说话时的声调或重音、面部表情、发出者和接收者之间的身体距离等。

我们可以认为所有的身体活动都有意义，没有任何身体活动是偶然的（其中不包括无意识的活动）。通过肢体语言，我们可以表达“帮帮我摆脱孤独”，“我是单身，带我出去玩吧”，或者“离我远点，我感到压抑”，等等。我们通过非语言的肢体活动来表现自己的状态。我们会挑起一个眉毛表示不相信，也会在迷惑的时候摸摸鼻子，还会在试图将自己隔离出来或者试图防卫的时候交叉双臂，在感到与己无关时耸耸肩膀，感到亲密时眨眼睛，在不耐烦时叩击手指，在忘记某事时拍一下前额，等等。

肢体语言所表达出来的两条最重要的信息分别是：我们喜欢对方并且对对方的观点感兴趣的程度，以及感知到发出者和接收者之间的地位差别。我们更愿意接近我们喜欢的人并且触摸他们。与之相似的是，如果你感到自己比对方地位高，展示出的肢体动作就会体现出随便和放松的样子，例如双腿交叉或者慵懒地坐着。<sup>9</sup>

肢体语言往往令一般的语言沟通更加复杂。身体的姿态或者动作本身并没有精确或者通用的意义，一旦与真正的语言结合起来，就能够令发出者的信息意义更丰富。

如果你逐字逐句地阅读会议记录，就不如真正在场或者观看视频录像得到的信息多。为什么？因为会议记录完全没有记录下非语言沟通的信息，每句话中的重要所在被忽略了。表10-1说明了声调如何改变信息的意义。面部表情也同样能够传达意义。沟通双方距离多远才合适是取决于文化规范的。如果某人站的位置令你感到过近而不适，那么很可能就代表着此人具有进攻性或者对你性骚扰；如果比正常距离更远，那么就意味着对你所表达的内容不感兴趣或者不快。

注意这些非语言沟通并且积极寻找发出者言辞之外的非语言线索是非常重要的。你应当尤其注意这些信息之间的矛盾之处。如果某人频繁地看表，就意味着他更希望快点结束这次谈话，即使他实际并没有这么说。当我们用语言表达某种信息时，例如信任，而非语

言沟通又传达了矛盾的信息，例如“我对你根本没有信心”，那么就会误导他人。

表 10-1 声调：你说话的方式很重要

改变声调就能改变意义	
重音的位置	代表的意义
我为什么今晚不带你去吃晚餐	我带别人去
我为什么今晚不带你去吃晚餐	而不是别人带你去
我为什么今晚不带你去吃晚餐	我要找到一个为何不应该带你去的原因
我为什么今晚不带你去吃晚餐	你是不是对我有意见
我为什么今晚不带你去吃晚餐	而不是你自己去
我为什么今晚不带你去吃晚餐	而不是明天去吃午餐
我为什么今晚不带你去吃晚餐	而不是明天晚上

资料来源：Based on Kiely, “When ‘No’ Means ‘Yes,’” Marketing, October 1993, pp. 7-9. Reproduced in A. Huczynski and D. Buchanan, *Organizational Behavior*, 4th ed. (Essex, UK: Pearson Education 2001), p.194

## 10.4 组织沟通

我们将在本节中从人际沟通谈到群体沟通。我们的首要重点是说明并且区分正式网络和小道消息。接下来，我们将讨论沟通中的技术创新。

### 10.4.1 正式小型群体网络

正式群体网络可能非常复杂，包括几百人、几十个或者更多的层级。为了简化我们的讨论，我们将这些网络简明地归纳为三种常见的小型群体，每个群体中只有五个人（见图 10-2），这三种类型分别是：链式、轮式和全通道式。

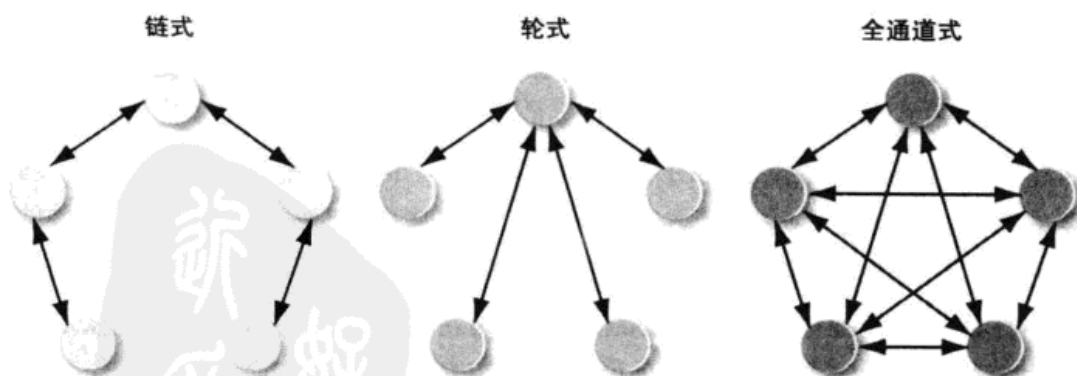


图 10-2 三种常见的小型群体网络

链式网络严格地遵守正式的命令链条，这种网络接近于那种严格的三层式组织中的沟

通渠道。轮式网络依靠一个中心人物扮演所有群体沟通的核心，它模拟的是那种团队中存在强势领导者的沟通网络。全通道式网络允许所有群体成员都能积极互相沟通，它在实践中通常代表自我管理型团队，所有群体成员都能够自由提供意见，没有人承担领导角色。

如表 10-2 所示，各种沟通网络的有效性取决于哪些变量和你有关。轮式网络有助于领导者的产生，如果你希望得到更高的成员满意度，那么就采用全通道式网络；如果信息精确性非常重要，那么链式网络更好。表 10-2 告诉我们，没有一种网络适合所有的情况。

表 10-2 小型群体网络与有效性的标准

标准	链式	轮式	全通道式
速度	中	快	快
精确性	高	高	中
出现领导者	中	高	无
成员满意度	中	低	高

#### 10.4.2 小道消息

群体或组织中的非正式沟通网络被称为小道消息 (grapevine)。<sup>10</sup> 虽然小道消息属于非正式沟通，但它也是重要的信息来源。一项近期的研究显示，同事中传播有关公司的小道消息或者口耳相传的信息对于求职者能否加入组织有非常重要的影响。<sup>11</sup>

小道消息有三个主要特征。<sup>12</sup> 首先，它不受管理层的控制。其次，大多数员工都将其看做可信而且可靠的消息来源，更胜于高层管理者发布的正式公报。最后，它往往是为组织内部员工的利益服务的。

一项针对小道消息的最著名研究调查了一家小型制造公司 67 名经理的沟通模式。<sup>13</sup> 研究者要求每一位信息接收者说出自己如何得到某条消息，然后一直追踪到消息的源头。虽然小道消息是一个重要的信息来源，但是只有 10% 的管理层扮演了联络者的角色（即将信息传播给一个以上的人）。当一位管理者决定辞职而加入保险行业时，81% 的其他管理者都知晓此事，但其中只有 11% 将这条消息传播给了其他人。

那么，小道消息是否准确呢？75% 都是准确的。<sup>14</sup> 是什么造就了小道消息的传播呢？是什么令流言满天飞？

人们经常认为流言开始传播是由于人们喜欢闲聊，但这并不是事实的真相。对于我们认为重要的事情，流言是一种应对方式，当我们不清楚事实时或者处在令人紧张的情况下就会产生流言。<sup>15</sup> 工作场所中经常出现的三种因素能够解释为何组织中会小道消息满天飞。大型组织中往往都存在秘密和竞争，围绕谁会成为新任上司、办公室的重新安置、裁员决策或者工作重新安排，等等，这些都会滋生小道消息。一个流言会一直存在，直到造成不确定性的需求和期望得到满足或者人们对此事不再紧张为止。

我们能对小道消息这种沟通形式做出怎样的结论呢？当然，它是任何群体或组织沟通网络的重要组成部分，值得我们去研究。它能使管理者体察到组织中的士气，识别员工认为重要的问题，并有助于了解员工的紧张情绪。小道消息也能满足员工的需求。秘密的交

谈能够使分享信息的双方感到亲密和友谊,然而研究却显示这种好处却是建立在牺牲圈外人利益的基础上。<sup>16</sup>

管理者能否完全制止流言的传播呢?这是无法做到的。应该做的事情是通过限制其范围和影响来尽量减轻流言的负面后果。图 10-3 为我们提供了一些建议。

1. 提供信息。从长期来看,抵制流言的最好方法是主动出击(换句话说,在正式沟通缺位时,流言就会滋生)
2. 解释异常、不公平或者秘密的行为或者决策。
3. 避免攻击传播者,流言是组织中的正常现象,应当冷静、理性和尊敬地应对。
4. 保持公开沟通渠道,经常鼓励员工表达顾虑、建议或看法。

图 10-3 减轻流言负面影响的建议

资料来源:Based on L. Hirschhorn, "Managing Rumors," in L. Hirschhorn (ed.), Cutting Back (San Francisco: Jossey-Bass, 1983), pp. 54-56.

### 10.4.3 电子沟通

当今组织中不可或缺甚至可以说主要的沟通媒介就是电子沟通媒介,它占一般沟通 71% 的比重。电子沟通包括电子邮件、即时通信和短信、视频会议、博客和联网软件等。我们逐一进行讨论。

#### 1. 电子邮件

电子邮件使用互联网传输并接收电脑文本和文件。它的发展令人惊叹,目前使用广泛,已经成为生活必备。

电子邮件信息可以被迅速地撰写、编辑和储存。人们可以通过鼠标轻轻点击,将电子邮件发送给一个人甚至上千人。接收者可以在自己方便的条件下阅读电子邮件。发送正式电子邮件信息对员工的成本来说相当于打印、复制和分发信件或手册的九牛一毛。<sup>17</sup>

电子邮件并非完美无缺。下面是电子邮件的一些主要局限性,以及组织应当怎样做才能克服这些局限性。

**信息的错误解读** 我们的确经常会错误地解读语言信息,但误解电子邮件的可能性更大。纽约大学一个研究团队发现,我们只有 50% 的概率将电子邮件的意图和口吻精确解码,可是我们大多数人几乎都会过高估计我们发送和解读信息的能力。如果你要传达一条重要的信息,请一定要重新阅读一遍以保证意思明了。<sup>18</sup>

**传达负面信息** 电子邮件可能并不是传达负面信息最好的沟通方式。当 Radio Shack 公司做出对 400 人的裁员决定时采用了电子邮件的方式,这激发了公司内外对此大量的轻蔑看法。员工在使用电子邮件沟通负面信息时也需要谨慎。22 岁的迪尔写了一封关于其所在的大型医药公司做出的某些战略决策的电子邮件,批评该公司一些信息技术项目的融资不当。几个小时之内,迪尔的电脑就被查封了,之后他遭到了解雇。<sup>19</sup>

**电子邮件的耗时性** 有人统计每年人们总共发送 62 万亿封电子邮件,其中只有 60%,即 36 万亿封不是垃圾邮件。<sup>20</sup>58% 的管理者每天花费 2~4 个小时来阅读和回复电子邮



件。一般的员工每天平均查看 50 次电子邮箱。例如，风险投资人、达拉斯小牛队的拥有者马克·库班（Mark Cuban）每天甚至会收到 1 000 封以上的电子邮件（库班声称其中只有 10% 属于对自己有用的电子邮件）。虽然你可能不会收到如此多的电子邮件，但是我们大多数人并没有那么多时间总是看电子邮件，随着我们职业生涯的发展，这种问题会越来越明显。专家建议我们采取下列策略：

- **不要在早上查看电子邮件** 在查看众多邮件之前首先把工作完成，否则你可能完全没有时间去完成应做的任务。
- **批量查看电子邮件** 不要每天不断地查看电子邮件。有专家建议我们每天只需要查看两次。“你不会在每次脱下脏袜子时都马上去洗”，专家这样说道。
- **退订** 停止接收自己不需要的电子通讯和其他订阅的电子期刊。
- **停止发送电子邮件** 接收电子邮件往往是由于你发送了很多电子邮件，因此尽量减少发邮件。发送简短的电子邮件就会收到简短的回答。“信息越简洁越好”，一位专家这样说道。
- **宣称自己的电子邮箱“破产”** 有些诸如唱片艺术家 Moby 和风险投资人弗雷德·威尔森（Fred Wilson）等人已经十分厌倦电子邮件，因此他们宣称自己的邮箱“破产”了。他们删除了收件箱中所有的邮件并且令一切重新开始。

虽然这些做法不一定适合你，但是要牢记，电子邮件不一定像看上去那样具有工作效率。使用电子邮件，我们往往会变得貌似很忙，但实际完成的工作却比我们想象的少很多。<sup>21</sup>

**电子邮件中的情绪** 我们往往认为电子邮件是一种缺乏情绪的沟通形式。有些研究者认为，如果类似奖励等正面的信息缺乏视觉和听觉线索，那么与发送者本身的意图相比，信息会显得更加中立。<sup>22</sup>但是无疑，电子邮件往往是高度充满情绪的。一位 CEO 说过：“我曾经看到过人们由于电子邮件而相互不说话，开始争夺地盘，最终选择了辞职。”电子邮件能够对人们产生一种释放效应，缺乏接收者的面部表情对其情绪表达的缓和性影响，发送者往往会写一些他们可能永远不会亲自说出口的话。如果你写电子邮件的时候感到气愤或者沮丧，请将它存为草稿，当你情绪稳定的时候再拿出来看。当他人发送的信息十分令人发火时，要保持冷静，不要以牙还牙。而且，有时很难做到的是，要试着以第三方的角度来审视这封令人发火的电子邮件。这样做本身也能使你冷静下来。

**隐私的问题** 电子邮件包含了两个隐私方面的问题。首先，你的电子邮件有可能经常会被监控，你也不能总是相信电子邮件的接收者会对此保密。出于这些原因，你不应当写一些自己不愿意公开的信息。在沃尔玛开除前营销副总裁朱莉·勒赫姆（Julie Roehm）之前，管理层搜查了他的电子邮件，寻找不恰当的恋爱关系。其次，在从公司电子邮箱发送给私人或者公开电子邮箱（如 Gmail, Yahoo! 或 MSN）时，你应当十分谨慎。这些电子邮箱账户往往没有公司账户安全，因此当你将公司邮件发给这些邮箱时，可能已经违反了公司的政策，也有可能无意中将机密信息泄露出来。很多公司都会聘请外面的供应商来筛选电子邮件，使用软件来捕获明显的关键词（如内部交易），甚至还有模糊的词句（例如，我们曾经谈过的那件事），或者具有负罪感的词（如后悔等）。另一项调查显示，约有 40% 的

公司都聘用专职员工阅读其他员工的电子邮件。你时刻处在监视中，要谨慎对待你的电子邮件！<sup>23</sup>

## 2. 即时通信和短信

正如电子邮件一样，即时通信和短信也都是电子媒介。但和电子邮件不同的是，即时通信和短信要么就是实时发生的，如即时通信，要么就是利用了便携式沟通设备，如短信。短短几年之间，即时通信和短信已经非常普及。无疑你会有这样的经验，即时通信往往是使用台式电脑或者笔记本电脑实现，而短信是通过手机或者黑莓等手持设备实现。

短信的发展实在令人叹为观止。例如 2001 年，美国员工中只有 8% 的员工使用短信。现在，这个比例已经上升到 50%，<sup>24</sup> 这是因为即时通信和短信是管理者与员工之间及时相互联系的既快捷又廉价的手段。有越来越多的案例证明，这种沟通方式并不是什么奢侈品，而是商业的必然发展。比尔·格林（Bill Green）是埃森哲公司的 CEO，他并没有永久性的办公室。这是因为他总是在旅途之中，走访埃森哲在全球的 100 个办公地点。短信对他来说是一种重要的联系手段。虽然这样极端的例子并不多，但是短信的最大优点是它的灵活性，有了短信，即使身在世界任何地方和任何时间都可以方便地联系。<sup>25</sup>

尽管即时通信和短信有这么多的优点，但是它们还是没有替代电子邮件。可能电子邮件依然是传达较长信息的更好的手段，因此继续存在了下来。即时通信更适合于一两行字的信息，如果使用电子邮件只会让电子邮箱更乱。即时通信和短信的缺点在于，一些使用者认为这种科技十分扰人。由于它们的存在，员工很难保持精力集中。一项针对管理者的调查发现，20% 的管理者声称自己由于在会议中使用无线设备而遭到斥责。<sup>26</sup> 最后，因为即时消息很容易被拦截，所以很多组织都担心即时通信和短信的安全性问题。

另一个问题是，最好不要让缺乏严肃性的短信消息进入商业性电子邮件中。很多人都还是倾向于保持商业沟通相对严肃。一项对公司的调查发现，58% 的管理者都认为语法、拼写和标点在电子邮件信息中占有举足轻重的地位。<sup>27</sup> 为了确保你在职业上的沟通更加显得职业化，你应当显示出自己的成熟和严肃性。不要使用难以理解的术语或俗语，要使用正式的职衔、正式的电子邮件地址（不要使用 partygirl@yahoo.com），力图使你的信息更加简洁工整。当然，这些要求并不是说你不能再使用短信或即时通信，你只是需要明确自己和朋友之间的沟通与职业沟通之间的界限。

## 3. 视频会议

视频会议能够允许组织中的员工与位于不同地点的人开展会议。实时的声像能够让人员看到、听到对方并且互相交谈。视频会议技术实际上能够使员工即使身处不同地点也能开展互动的会议。

彼得·奎尔克（Peter Quirk）是 EMC 公司的程序开发经理，他经常与不同地点的员工开展月度视频会议或其他会议。这样做能够节省很多差旅费和时间。然而，奎尔克发现，激发问题讨论以及令所有参会者都积极参与会议、避免有人即使连线也心不在焉很重要。太阳微系统公司的卡恩·罗德（Karen Rhode）也同意，应当特别注意让远程连线的参会者

更积极地参与会议，他这样建议：“你可以让大家对问题投票，人们可以提出问题，你也可以做一次精彩的展示，等等。”<sup>28</sup>

#### 10.4.4 管理信息

我们现在能够掌握有史以来最多的信息。这能给我们带来很多好处，但是也同时带来了两种挑战：信息超载和信息安全问题。

##### 处理信息超载的问题

你是否觉得信息铺天盖地？电子邮件、博客、网上冲浪、即时信息、手机、电视都不断给我们带来信息。你并不是特例。Basex 是一家重视员工工作效率的公司，该公司发现一个普通员工一天工作中有 43% 的时间在处理不重要也不紧急的事情，例如回复一个无关紧要的电子邮件或者浏览网页（为了公平起见，该公司还发现员工 25% 的时间花费在构思和回复重要的邮件上面）。

英特尔公司设计了一个为期 8 个月的实验，研究限制信息超载（information overload）现象对生产率提高有何作用。他们告诉一个小组的员工每周二将数字化的联络与个人直接联络都限制在 4 个小时之内，而另一组照常工作。第一个小组的工作效率更高，75% 的该组成员都建议将该行动扩大。“信息太多了，我们希望减少一些，”英特尔主要负责这个项目的工程师纳坦·泽尔德斯（Nathan Zeldes）这样说道：“当人们不受干扰时，他们才能坐下来认真思考并设计芯片。”

一些最大的科技型公司，如微软、英特尔和 IBM，合力并更加系统地研究这个问题。该团队的一个成员，即 IBM 的约翰·唐（John Tang）这样说道：“如果能弄清楚如何解决这个问题，我们就获得了一些竞争优势。”

我们已经讨论过如何减少浪费在电子邮件上的时间。英特尔的研究显示，更常见的是，和技术的连接次数更少是有意义的，用一篇文章的话来说，就是“避免让数码信息的战鼓不断擂响，并打乱你的任务清单”。Lynaia Lutes 是得克萨斯州一家小型公司的客户主管，当每天离开数码信息一段时间时就更能思考一些策略上的事情。过去，她说过：“我基本上完成一项任务，但却并未有策略地完成它。通过让自己有一些间歇的时间，你可以更好地处理事情的优先顺序，从大局着眼，因此效率会更高。”<sup>29</sup>

### 10.5 高效沟通的障碍

高效沟通可能会存在很多延缓或扭曲性的障碍。我们将在本小节内重点介绍这些主要的障碍。

#### 10.5.1 信息过滤

信息过滤（filtering）指的是发送者有意识地操纵信息，从而使接收者只接收到有利于

发送者的信息。一位只告知其上司好消息的经理就在过滤信息。

一个组织的层级结构越垂直化，信息过滤的可能性就越高。不过，只要存在地位差别就会造成一定的信息过滤现象。例如，担心传达坏消息、希望逢迎上司等因素通常会使员工猜测上司愿意听到哪些消息并告诉他们这些消息，因而扭曲了上行沟通。

### 10.5.2 选择性认知

我们已经在本书的前面章节提到过选择性认知。这个概念在这里之所以重复出现，是因为沟通过程的接收者也同样会根据自己的需求、动机、经验、背景和其他特征而选择性地观察和聆听信息。同时，接收者还会在解码时将自己的兴趣和期望加入到沟通过程中。一位认为女性会将家庭放在工作前面的面试官很有可能在所有女性求职者身上都能看到这一点，不论这些女性是否真的有这样的想法。我们在有关知觉的章节曾经谈到过，我们看不到真正的现实，而是对我们所看到的事物进行截图并且称其为现实。

### 10.5.3 信息超载

个体处理数据的能力是有限的。当我们在工作中必须处理的信息超过我们的处理能力时，结果就是信息超载。我们已经看到，处理这个问题已经成为个体和组织所面临的巨大挑战。这种沟通障碍是你能够在一定程度上克服的，其方法就是根据本章前面部分所介绍的。

当个体所拥有的信息量超过他们所能筛选并使用的能力时会发生什么？人们会选择、忽略、置之不理或者遗忘某些信息。人们也有可能延迟对信息的深度处理直至信息超载的状况结束。在上述任何情况下，结果都会导致信息丢失并降低沟通的效果。因此，应对信息超载现象成为重要的问题。

### 10.5.4 情绪

当你处在气愤或者心烦的情绪中与处在快乐的情绪时，对同一信息的解读方式有可能会不同。狂喜与压抑等极端情绪很有可能会成为高效沟通的障碍。在这些情况下，我们倾向于抛弃理智和客观的思维过程而转向情绪化的判断方式。

### 10.5.5 语言

即使当我们用相同的语言沟通，不同的人也会有不同的解读。年龄和情境是造成这些差异最主要的两个因素。

当商业顾问迈克尔·席勒（Michael Schiller）和自己15岁的女儿谈论她与朋友相处得如何时说道：“你应当认识到ARA（ARA意味着义务、责任和权力）的重要性，并且用它来衡量朋友。”当席勒这样说时，他的女儿看着他的眼神就好像“他是一个外星人”。不熟悉公司中术语的人可能觉得ARA一类的术语非常令人不解，同样，家长也可能会为十几

岁少年的语言而疑惑不解。<sup>30</sup>

简而言之，我们所使用的语言并不是整齐划一的。如果我们能事先知道每个人对语言做出怎样的修改，那么就可以将沟通的困难降到最低，但是我们通常对此一无所知。发送者往往事先假设他们所使用的词汇和术语对接收者和自己来讲有同样的含义。这种假设往往是错误的。

### 10.5.6 沉默

沉默或者缺乏沟通往往不为人所注意，这正是因为其定义就是信息缺位。然而，研究显示沉默与压制信息都是常见的问题。一项调查发现，85%以上的管理者都称自己曾经对至少一项重要问题保持过缄默。<sup>31</sup> 员工保持缄默意味着管理者对于正在发生的运营问题一无所知。对于歧视、骚扰、腐败和不检行为保持缄默意味着高层管理者无法采取行动根除这种行为。最后，对重要问题保持缄默的员工也很有可能会有心理压力。

如果少数群体的意见得到尊重、工作小组的认同感很高或者存在高度的程序公平，那么保持缄默就可能不会发生。<sup>32</sup> 在实践中，这意味着管理者必须确保当员工发出不同声音或者表现出关心时，自己应当表现出支持的态度，并且必须深思熟虑他们的顾虑。哪怕是一次忽略或者藐视员工表达顾虑的想法都可能导致员工从此不再进行重要事件的沟通。

### 10.5.7 沟通焦虑

所有人口中大概有5%~20%的人<sup>33</sup>都存在沟通焦虑（communication apprehension）的问题。这些人在口头沟通或书面沟通时会感到异常的紧张和焦虑。他们会感到与他人面对面沟通是非常困难的，或者在必须使用电话的情况下也感到极度焦虑，因而即使一个电话会更快捷和恰当，他们也会转而使用备忘录或传真的形式来沟通。

研究显示，口头沟通焦虑者会尽量规避口头沟通显得很重要的场合，如教学。<sup>34</sup> 但是，

有一些沟通障碍，例如文化方面的障碍，往往会延迟或者扭曲高效的沟通，认识这些障碍能够帮助我们克服障碍。

几乎所有工作都或多或少需要一些口头沟通。应当注意的是，有证据显示高度口头沟通焦虑者会扭曲其工作对沟通的要求，从而减少需要沟通的情况。<sup>35</sup> 因此，要注意一些人会最大限度地限制自己的口头沟通，将其合理化并告诉自己口头沟通并不是高效工作所必需的。

#### 对全球化的启示

即使在条件顺利的情况下，高效沟通也不是容易的事。跨文化的因素显然又使高效沟通的难度增加。例如，大拇指向上在美国表示对问题的肯定回应，

但是在澳大利亚和沙特阿拉伯，它是一个非常粗鲁的手势。在一个文化中得到人们广泛理解和接受的姿态在另一个文化中可能毫无意义甚至下流。只有18%



的公司有针对跨文化员工沟通的文本性策略,只有31%的公司要求公司信息在投放到其他文化背景下时要考虑后再处理。宝洁公司是一个例外,公司有半数以上员工的母语并非英语,因此公司非常注意传达简化的信息,确保每个人都能了解什么是最重要的信息。<sup>36</sup>

### 1. 文化障碍

研究者已经找到一些和跨文化沟通中的语言障碍有关的一些问题。<sup>37</sup>

第一,是语义学的障碍。同一个词汇对不同的人有不同的意义,对不同民族文化背景下的人来说尤其如此。一些词汇无法被翻译到其他文化当中,例如,芬兰语 *sisu* 的意思类似于“胆量”或者“顽强的毅力”,但这个词几乎无法被准确地翻译成英语。俄罗斯的某些人在与英国或者加拿大人沟通时会遇到困难,这是因为效能、自由市场和管制这些词汇在俄罗斯语中没有对应的词。

第二,是由词汇的隐含意义所带来的障碍。不同语言中的词汇含有不同的隐含意义。美国和日本管理者之间的谈判会很困难,因为日本人的“*hai*”这个词经常被翻译成“是的”,但是它的含义是“是的,我在听”而并非“是的,我同意”。

第三,是由语调的差异引起的障碍。在一些文化中,语言是非常正式的。在另一些文化中,语言可以是非正式的。在一些文化当中,语调的改变取决于情境,人们在家里说话、在社交场合说话以及在工作场合说话都是不同的。如果在应当使用正式语言风格的时候使用个人化的、非正式的风格,那么就会令人

非常尴尬。

第四,是冲突的容忍程度和解决方法存在差异。来自个人主义文化的个体往往更能自如地应对直接冲突,并且会直接揭开产生分歧的问题。而集体主义文化却更倾向隐晦地承认冲突的存在,避免分歧充满个人情绪。他们会将冲突归结为情境所致,而不会归结为个体的原因,因此不会要求对方公开道歉或者弥补双方关系的裂痕。而个人主义文化则倾向于公开承认自己为冲突负责,并且当众道歉从而弥补双方关系。

### 2. 文化语境

语境对个体从沟通中获取意义产生的影响在不同文化中有所差异。<sup>38</sup>在**高语境文化**(*high-context culture*)中,例如中国、韩国、日本和越南等,人们高度依靠非语言线索和一些细微的情境因素来与他人沟通,一个人的官方地位、社会地位和声望等因素所占的比重非常大。没有说的话可能比说出来的话更加重要。反之,欧洲人和北美人则体现为**低语境文化**(*low-context culture*),他们主要通过语言和书面形式来传达意义,肢体语言和正式的职衔则排在第二位。

这些语境差异在沟通中实际上有着重要的意义。在高语境文化中,沟通意味着沟通双方拥有相当的互信。看上去随意或者无关紧要的谈话实际上有可能体现出双方建立关系并产生互信的意图。口头达成的一致意见在高语境文化中意味着高度承诺。你的身份,例如年龄、是否德高望重以及在组织中的阶层都会被人重视,而且这些在很大程度上影响着你的可信度。但是在低语境文化中,

只有书面的、措辞精确的甚至高度法律化的合同文本才有效力。与此相似的是,低语境文化非常重视做人的直接和坦白。人们认为,管理者应当清晰准确地传达他们希望传达的意义。在高语境文化中这一点不太相同,管理者往往倾向于“提供建议”而并非直接下达命令。

### 3. 文化指导

在与其他文化下的人沟通时,你应当如何减少错误解读的现象呢?首先,你要试图评估文化语境。如果对方的文化语境与你的相似,那么你很可能不会遇到太多的困难。下列规则可能对你有帮助:<sup>39</sup>

(1) 除非经过证明二者是相似的,否则就要事先假设二者不相同。我们大多数人都往往假设其他人的文化与我们的相似,而实际并非如此。除非有相反的证明,你应当事先假设二者不同。

(2) 重点放在描述说明上而不是解读或评价。解读或评价某人说过的话或

者做过的事会受到你的文化和背景影响,而并非单纯的观察。因此,要延迟下判断的时机,除非有足够的时间观察并解读和情境相关的所有因素。

(3) 联系移情。在发出信息之前,站在接收者的角度思考一下。对方的价值观、经验和参照系是什么?你对于对方的教育水平、教养、背景有何了解,这些了解能否帮助你更了解这个人?要试着更加真切地看清对方。

(4) 将你的解读视为一种临时性的假设。如果你对新情况做出了一种解释,或者认为你能够对外来文化的人移情,那么请将你的解读视为一种需要经过更多检验的假设,而不要直接视为确定的结论。要仔细评估信息接收者对你给出的反馈,从而检验它能否验证你刚才的假设。对于重要的决策或者公报,你需要与其他外国同事或者本国的同事共同商量,从而确保你的解读是正确的。

### 对管理者的启示

在阅读本章的过程中,你可能已经发现沟通和员工满意度存在一些相关性。不确定性越小,满意度就越高。语言与非语言信息中的失真、模糊和矛盾现象都会令不确定性升高,从而降低满意度。

信息失真越小,员工接受目标、反馈和管理者意图传达的其他信息的可能性就越大。<sup>40</sup>这一点又会降低模糊性,从而明确群体的任务。广泛使用语言、平行和非正式渠道也能促进传播流,降低不确定性,提高群体绩效和满意度。

完美的沟通是无法做到的。但是,

高效的沟通(包括感知的信任、感知的信息准确性、互动的意愿、管理层对信息的接受程度以及上行沟通要求等)和员工工作效率之间的确存在正相关。<sup>41</sup>选择恰当的渠道、成为高效的聆听者以及促进反馈能够有利于高效的沟通。但是,我们却永远无法剔除由于人本身的因素所产生的曲解。不论发出者的期待是怎样的,接收者头脑中解码后总是呈现出他们自己所认为的现实。这种现实将决定其绩效、激励水平和满意度。

固然电子沟通拥有很多优点,但其

缺点也同样不少。因为我们能够从沟通的方式中获取很多意义（声调、面部表情、肢体语言等），电子沟通也很有可能令我们产生误解。我们需要更明智地利用电子邮件、即时通信、短信和网络软

件等沟通工具，否则我们无法做到高效沟通。

最后，还要牢记性别和文化等沟通障碍，我们要克服这些障碍来增强沟通的效果。



# 领导力

1. 给领导力下定义，并说出领导和管理之间的区别。
2. 归纳领导的特质理论。
3. 根据支持程度的强弱来区分领导的权变理论。
4. 比较魅力型、变革型和真诚型领导之间有何区别。
5. 阐明领导效能面临怎样的挑战。
6. 解释为何魅力型领导和变革型领导在不同文化中都有普适性。



我们将在本章中讨论高效领导者的特点以及领导者和非领导者的区别。首先，我们为读者介绍领导力的各种理论。然后，我们将讨论领导力的意义和重要性及面临的挑战。在我们讨论这些之前，我们首先说明领导这个术语的含义。

## 11.1 什么是领导

领导和管理是两个容易混淆的概念，二者有什么差别？

哈佛商学院的约翰·科特（John Kotter）认为，管理主要是应对复杂的问题。<sup>1</sup>好的管理者能够通过拟定正式的计划，设计规范的组织结构，并且监督计划和执行结果等行为使一切充满秩序和协调性。而领导者指引人们的方向，他们提出对未来的愿景、向人们传达愿景并且启发他们克服障碍。

虽然科特对这两个术语给出了不同的定义，但是研究者和从业者还是经常将二者混淆。因此，我们对领导力的定义必须能够捕捉它在理论上和实践上的特点。

我们将**领导力**（leadership）定义为影响群体去实现愿景或者目标的能力。这种影响力的形式可能是正式的，就好像组织中的管理层一样。但是并非所有的领导者都是管理者，反之，并非所有的管理者都是领导者。组织授予管理者一些正式权力并不意味着他们能够高效地领导别人。非正式领导力，即来自组织正式结构之外的影响力，往往和正式影响力同样重要，甚至更重要一些。换句话说，人们不仅可以正式指派领导者，领导者也可能从群体内部自然而然出现。

最高效的组织需要强有力的领导力和管理能力。当今，我们需要能够挑战现状、提出未来愿景并激励组织成员实现愿景的领导者。我们也需要管理者制定详细的规划，构思高效的组织结构并且监督每日的运营。

---

在当今瞬息万变的世界中，领导力能够影响群体为了实现愿景和一系列目标而努力。

---

## 11.2 特质理论

纵观历史上的著名领导者——拿破仑、丘吉尔、罗斯福、里根等人，人们都曾经详细描述过他们的人格特质。**领导的特质理论**（trait theories of leadership）是有关个人素质和特征的理论。以南非领导人曼德拉、维京集团 CEO 理查德·布兰森（Richard Branson）、苹果公司创始人之一乔布斯以及美国运通的主席肯·切诺特（Ken Chenault）等人为例，我们认为他们是具有魅力的、热情而勇敢的领导者。人们不断寻找领导者独有的人格、社会、身体或智力等各方面的属性，这可以追溯至领导力研究的最早期。

早期旨在找到领导特质的研究多数走进了死胡同。对 20 世纪 60 年代 20 项不同的研究做的一项评论发现了 80 种领导特质，但只有 5 种特质出现在 4 项以上的研究成果中。<sup>2</sup>直到 20 世纪 90 年代，在经过多种研究和分析之后，我们最多只能认为大多数领导者“与常



人不同”，但是对于他们的特质到底是哪些依然众说纷纭。<sup>3</sup>这种研究现状是非常令人迷惑的。

当研究者开始根据大五人格模型将这些特质进行分类时，研究才有了突破。各种领导力研究发现的几十种特质中，大部分都符合大五模型（例如雄心壮志和精力旺盛都属于外倾性），这有力地支持了特质能够预测领导力的观点。

通过围绕大五人格模型将特质归类，一项对领导力的综合性评论发现，外倾性是高效领导的最重要特质<sup>4</sup>，但是它与谁能成为领导者之间的关系更甚于与领导效能之间的关系。善于社交和掌握主动性的人在群体中更容易表达自己的观点，但是领导者也需要注意自己不能太过嚣张。一项研究发现，过分自信的领导者的领导效能低于中高度自信的领导者。<sup>5</sup>

与随和性、情绪稳定性相比，责任心和经验开放性与领导力的关系更为显著，但这些都不如外倾性的重要性大。总的来说，特质理论的确是有意义的。喜欢与人相处的领导者更善于表达自己（外倾性）、自律性和承诺性更高（责任心），而且创造力和灵活性（经验开放性）的确对领导力有所帮助，这意味着高效的领导者确实有共同的特质。

原因之一是，责任心和外倾性与领导者的自我效能存在正相关，这能够在很大程度上解释下属对领导者绩效的评价。<sup>6</sup>人们更愿意追随自信的人。

另外一个能够预测高效领导力的特质是第3章提到过的情商。支持情商理论者认为，一个人即使接受过良好的培训，具有很强的分析能力，能够提出吸引人的愿景，甚至能够源源不断地提出各种想法，但是如果缺乏情商仍然也无法成为伟大的领导者。在个体不断沿着组织阶层向上攀登时尤其如此。<sup>7</sup>那么，情商对高效领导力的作用为何这么大呢？情商的一个核心组成部分就是移情能力。具有移情能力的领导者能够感知他人的需求，聆听下属的看法（或没有说出口的话），并且洞悉对方的反应。一位领导者这样说过：“移情包含着关心的成分，尤其对同事来说，这就是人们追随某位领导者共渡难关的原因。关心往往会带来忠诚。”<sup>8</sup>

情商和领导效能之间的联系并未像其他特质一样受到广泛关注。一位评论家说道：“思考情商这一概念的实际应用可能为时过早。即使如此，情商还是被视为医治组织弊病的良药，而且人们近来认为情商对领导效能来说是非常重要的。”<sup>9</sup>但是，在得到足够的证据之前，我们依然不能对二者之间的联系下肯定的论断。

我们基于近期的研究发现做出了两个结论：其一，特质能够预测领导力。20年前，有证据与该论断相反。但是，这可能是由于人们缺乏对特质进行分类的框架，大五人格模型似乎已经弥补了这一现状。其二，相对于用特质区分高效和低效的领导者，将它用来预测谁成为领导者会更合适。个体展现出什么特质，以及某人被其他人看做是领导者，这些都不一定说明他一定能够成为带领其群体实现目标的成功领导者。

### 11.3 行为理论

早期特质研究的失败令研究者在20世纪40～60年代意识到应当重新选择研究方向，他们开始怀疑高效领导者是否在某些行为上有独特之处。特质研究成为选择谁能够成为领

导者的理论基础，而行为研究则意味着我们可以将人们培养成领导者。很多人认为，领导的行为理论（behavioral theories of leadership）比特质理论具有更多优势。

最全面和久经考验的行为理论来自俄亥俄州立大学在20世纪40年代的研究<sup>10</sup>，该项研究旨在找到领导行为的独立衡量维度。该研究一开始考察了上千个维度，然后逐渐缩减到两个维度，它们能够有效地解释员工所能描述出的大多数领导行为。研究者称这两个维度为结构维度和关怀。

**结构维度**（initiating structure）指的是领导者在多大程度上会为了追求目标的达成而定义或结构自己和员工的角色，包括试图对工作、工作关系和目标制定规划等。具有高度创建结构行为特点的领导者会“为群体成员分派特定的任务”，“期望员工维持特定的绩效标准”，并且“强调工作要赶上时间期限”等。

**关怀**（consideration）指的是某人的工作关系有互信、尊重员工想法和感情的特点。具有高关怀行为特点的领导者会帮助员工解决私人问题，友善并且容易接近，公平对待所有员工且表达出欣赏和支持。在一项近期的调查中，当研究者要求员工指出工作中最能激励他们的因素时，66%的员工都提到了“赞赏”这一因素。<sup>11</sup>

密歇根大学调查研究中心的领导力研究也围绕着这一目的，即找到和领导者绩效有关的行为特征。密歇根大学的研究小组也找到了两个维度，即以员工为导向的领导者 and 以工作为导向的领导者。以员工为导向的领导者（employee-oriented leader）强调人际关系，他们会表现出关心员工的需求，并且接受工作的个体差异。而以工作为导向的领导者（production-oriented leader）强调工作中的技术元素，他们主要关心完成群体的任务。这两种维度与俄亥俄州立大学发现的两个维度有紧密联系。以员工为导向的领导与关怀维度相似，以工作为导向的领导与创建结构维度相似。事实上，大多数领导力研究者对这两套术语都不做区分。

检验行为理论的研究结果曾经被人们认为是令人失望的。一项1992年的评论做了这样的总结：“总的来说，基于领导行为双因素的研究对我们理解高效领导力几乎没有什么贡献。”<sup>12</sup>然而，一项近期针对160项研究的评论却发现，高关怀的领导者的下属会对自己的工作更满意，激励水平更高，并且更尊敬自己的领导者。高结构与群体、组织高工作效率和更多正面绩效评估是存在正相关的。

## 特质理论和行为理论的总结

具有某些特定特质并展现出高关怀和高结构维度行为特征的领导者的确是更高效的领导者。你可能想了解为何具有责任心强这一特质的领导者在行为上更可能有高结构维度的特征，以及为何具有外倾性特质的领导者在行为上具有更多的关怀特征。遗憾的是，我们还不能对这些联系是否存在下定论。人们还需要更多的研究才能解释这些问题。

一些领导者可能拥有某些适合的特质，或者展现出恰当的行为，但他们仍旧失败了。很多领导者离开组织之后，组织依旧能够成功，例如通用电气的杰克·韦尔奇和宝洁公司的雷富礼，他们即使已经离开，公司还是能够得益于他们之前的贡献。虽然特质和行为对判定领导者是否高效来说非常重要，但是它们却不能保证组织一定能够成功，情境因素对

此也有相当大的影响。

## 11.4 权变理论

一些意志坚强的领导者带领陷入困境的公司走出困境时会赢得很多人的崇拜。家得宝公司和克莱斯勒公司并非看中了前任 CEO 鲍勃·纳尔代利 (Bob Nardelli) 具有胜利潜质的人格, 相反, 在情境稳定之后, 这样的领导者很容易被组织迅速放弃。

像鲍勃·纳尔代利这样的领导者, 他们的起起落落告诉我们, 预测领导能否成功比起找到一些特质和行为来说要复杂得多。这些案例还表明, 在极度恶劣或者极度顺利的情境下的成功并不能长久延续下去。20 世纪中叶的研究普遍未能取得一致性的结果, 使人们逐渐开始重视情境的影响。领导风格和有效性之间的关系告诉我们, 在条件 A 下, X 风格是恰当的, 在条件 B 下, Y 风格是恰当的, 而在条件 C 下, Z 风格才是恰当的。那么, 条件 ABC 分别是什么? 我们发现领导效能与这些条件有关, 找到这些条件却很不容易。接下来, 我们将讨论费德勒模型是如何分离出情境变量的。

### 费德勒模型

第一个综合性的权变模型是弗雷德·费德勒 (Fred Fiedler) 提出的。<sup>13</sup> 费德勒权变模型 (Fiedler contingency model) 提出, 优秀的群体绩效取决于领导风格和情境是否能允许该领导者掌握控制权。

#### 1. 确定领导风格

费德勒认为, 成功领导的关键因素是个体的基本领导风格。他设计了**最难共事者量表** (least preferred co-worker questionnaire, LPC Questionnaire), 该量表通过测量某人是偏向任务导向还是关系导向从而测量领导风格。最难共事者量表要求受试者回忆他们曾经共事的所有同事, 并且描述他们最不喜欢与之共事的人, 按照 16 对意义相反的形容词对此人进行分数为 1 ~ 8 的评分 (例如, 令人愉快—不令人愉快、高效—低效、开放—谨慎、乐于助人—冷漠等)。如果你对最不愿与之共事的人使用褒义词来描述的话, 费德勒会将你归类为关系导向型。反之, 如果你认为应当使用贬义词来描述自己最不愿与之共事的人 (即最难共事者量表中得分较低), 那么你可能认为产量或任务更重要。16% 的受试者的打分处于不高不低<sup>14</sup>, 因此该理论无法预测他们。其他 84% 的受试者在最难共事者量表上的打分要么很高, 要么很低, 我们将对这些人进行深入的讨论。

#### 2. 定义情境

通过最难共事者量表对个体的基本领导风格进行评估之后, 我们对领导者和情境进行匹配。费德勒确定了三种权变或者情境维度。

(1) **领导—成员关系** (leader-member relations) 指的是成员对领导者的信心、信赖和尊重程度。

(2) **任务结构性** (task structure) 指的是工作任务在多大程度上接受了程序化安排 (即有结构和无结构)。

(3) **职位权力** (position power) 指的是领导者对权力变量的影响程度, 这些权力变量包括招聘、解聘、处罚、晋升和加薪, 等等。

下一步是利用这三个变量来评估情境。费德勒称, 领导-成员关系越好、工作结构性越高、职位权力越强, 那么领导者的控制力就越好。有利的情境 (即领导者拥有较好控制力的情境) 可能是一位受人尊重的薪酬经理, 人们对他都非常信赖 (领导-成员关系较好), 或者是需要完成的工作, 例如计算工资、检查书面文件以及报告归档工作, 都是非常明确和清晰的 (高任务结构性), 或者他拥有相当大的自由去奖励和惩罚员工 (职位权力较强)。不利的情境可能是美国联合慈善总会的一个筹款团队不喜欢他们的主席, 这位领导者在这种情况下只拥有很少的控制权。

### 3. 领导与情境的匹配

将三种权变维度相结合, 可以得到领导者可能面临的八种情境 (见图 11-1)。费德勒模型认为, 将个体的最难共事者分数与这八种情境相匹配就能优化领导效能。<sup>15</sup> 费德勒的结论是, 任务导向的领导者在情境最有利或不利的情况下会有更好的领导效能。因此, 在面临第 1、2、3、7、8 这些情境时, 任务导向型的领导者会有更好的表现。关系导向型的领导者, 却更适合温和以及偏向有利的情境, 即第 4、6 这两种情境。近年来, 费德勒已经将这八种情境浓缩到三种。他现在认为, 任务导向型的领导者在控制力很高或很低的情境下有最好的表现, 而关系导向型的领导者在中度控制力的情境下有最好的表现。

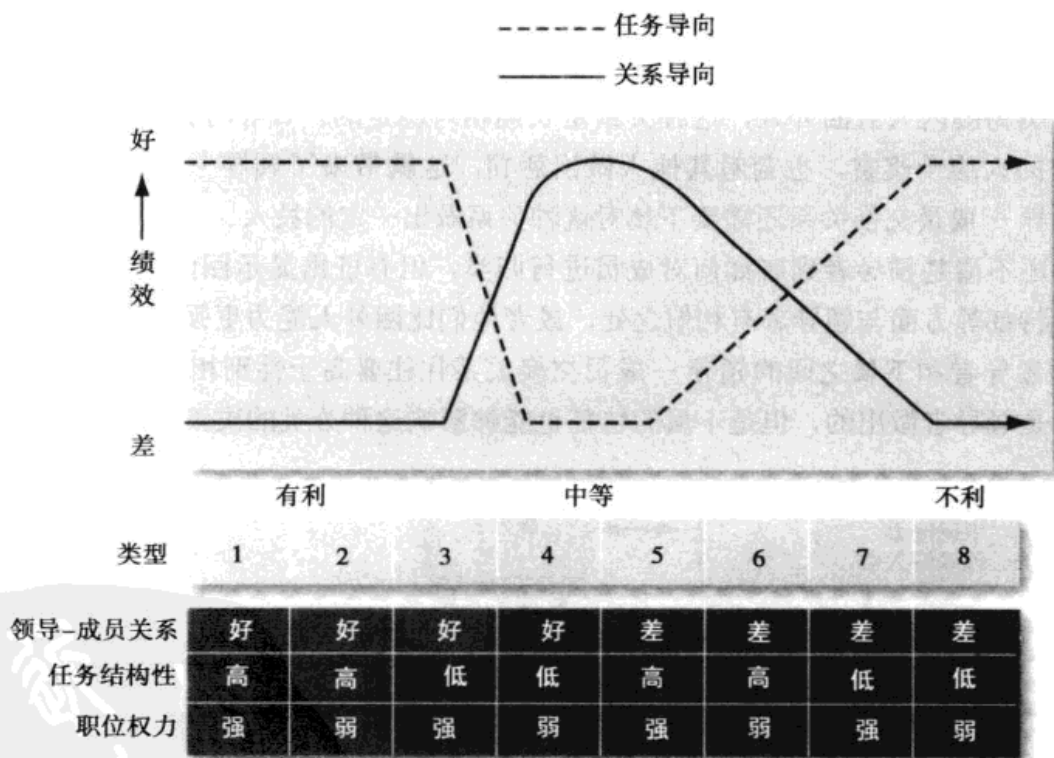


图 11-1 费德勒模型的发现

我们应当怎样应用费德勒模型的发现呢？你可以按照最难共事者分数来判定领导者的类型，再根据领导—成员关系、任务结构性和职位权力来判定情境，然后匹配领导者和情境。但是要谨记，费德勒对个体领导力的观点是固定的，因此只可能有两种方法来提高领导效能。

第一种方法，你可以改变领导风格来适应环境，正如棒球经理根据击球手的特点来选择采用左撇子还是右撇子的投球手。如果群体情境非常不利，但却正好由一个关系导向型的经理来领导，那么第二种方法就是改变情境来配合领导者，所采用的方式是重新架设任务结构或者调整领导者对某些因素的控制权，如加薪、晋升和处罚措施等。

#### 4. 评价

有一些研究试图测试费德勒模型的整体效度，发现该模型有很多证据的支持。<sup>16</sup> 如果我们使用这三个类型而不使用原先的八个类型，也有大量的证据支持费德勒的结论。但是，最难共事者量表最根本的逻辑却没有得到人们的理解，受试者的打分也不是固定不变的，而且实际从业者也很难评估到底存在哪些复杂的权变变量。

### 11.5 领导—成员交换理论

回忆你所认识的一位领导者，这位领导者是否令自己喜爱的成员组成一个圈子？如果是这样，你就等于承认了领导—成员交换理论。领导—成员交换理论（leader-member exchange theory, LMX theory）认为，领导者会迫于时间压力而与其下属中的一小群人建立特殊的关系。这些个体就组成了圈子，领导者信任他们，给予他们更多的关注，并且更可能得到特殊的关照。其他下属都属于圈外人。

该理论认为，在领导者和某个特定下属互动的早期，这位领导者就已经或多或少将这位下属归类为圈内人或圈外人，这种关系是长期相对稳定的。领导者会对某些他们希望联系更紧密的人给予奖赏，也会对其他人员做出惩罚，这就带来了领导—成员交换。<sup>17</sup> 但是，完整的领导—成员交换关系还需要下属对这种关系做出一定的投入。

我们还不清楚领导者到底如何对成员进行归类，但有证据显示圈内人在人口特征、态度、人格特征等方面与领导者有相似之处，或者他们比圈外人能力更强<sup>18</sup>（见图 11-2）。性别相同的领导者和下属之间的领导—成员交换关系往往要高于性别相异者的交换关系。<sup>19</sup> 虽然选择是领导者做出的，但是下属的特征也能够影响这种分类的决策。

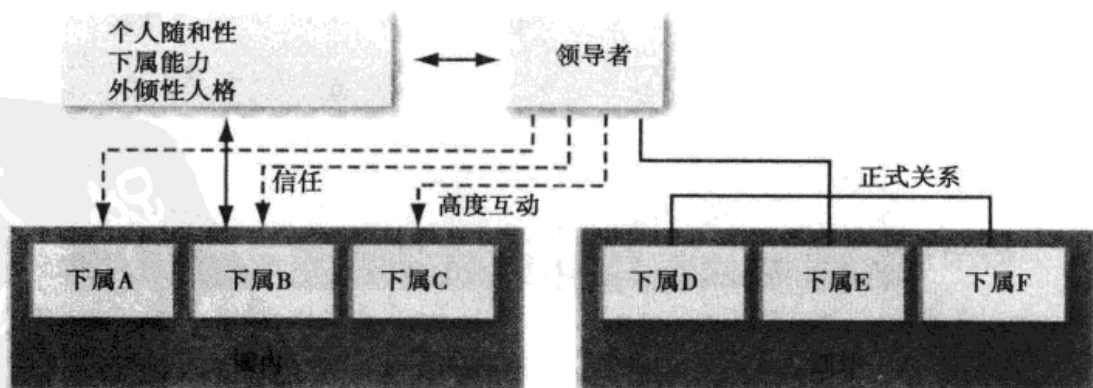


图 11-2 领导—成员交换理论



对于领导—成员交换理论的研究测试总的来说都支持这一理论，有实际证据证明领导者的确对下属做出区分，两种类型下属之间的区别非常明显，圈内人的绩效评估更好，在工作中表现出热心助人的行为和组织公民行为，并且对上司的满意度更高。<sup>20</sup> 发现圈内人有这些积极的表现应该是可以意料到的。领导者会对预期绩效较好的人提供更多的资源。正因为领导者相信圈内成员的能力更强，所以就以这样的方式去对待他们，最后无意间就实现了这种预言。<sup>21</sup> 当下属能够更积极地改善自己的工作绩效时，这种映射关系就更强。一项对 287 名软件开发者和 164 名主管的研究发现，如果员工的独立性更强，并且更倾向于内控型人格，那么领导—成员关系对员工绩效和态度的影响作用就更明显。<sup>22</sup>

## 11.6 魅力型领导与变革型领导

我们将在本小节中介绍两种当代领导理论——魅力型领导和变革型领导。这两种理论有着共同的主题，它们都认为领导者是通过其言辞、理念和行为来启发下属的个体。

### 11.6.1 魅力型领导

肯尼迪、小马丁·路得·金、里根、克林顿、玫琳凯（玫琳凯化妆品公司的创始人）和乔布斯（苹果电脑的创始人之一）都被人们认为是魅力型领导者，他们有什么共同之处呢？

#### 1. 什么是魅力型领导

社会学家马克斯·韦伯 (Max Weber) 在一个世纪以前将魅力（该词汇起源于希腊语“礼物”）定义为“个体人格的一种特质，这种特质令此人与众不同，并被认为具有超自然的、超人性的，或者至少可以说是具有特别杰出的权力或者素质。普通人并不具有这些素质，因此此人被看成是具有神性或者成为人们的典范，此人正是由于这种特质才被视为领导者”。<sup>23</sup> 韦伯认为，魅力型领导是一种理想型的权力。

罗伯特·豪斯 (Robert House) 是第一位从组织行为学的视角来思考魅力型领导的研究者。根据豪斯的魅力型领导理论 (charismatic leadership theory)，当下属观察到领导者的某些行为时，他们会将其归结为英雄的或者杰出的领导能力。有一些研究所找到的魅力型领导者的特征是：他们都有愿景、愿意为了实现该愿景而承担个人风险，敏感体察下属的需求，而且能够做出不平凡的行为<sup>24</sup>（见表 11-1）。

表 11-1 魅力型领导者的关键特征

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 愿景及陈述。他们所提出的愿景应当表达为一个理想的目标，提出未来要远远好于现状。他们能够清晰地描述愿景的重要性，令其他人都能理解</li> <li>2. 个人风险。他们愿意承担高度个人风险，承担高成本，并且愿意为了达到愿景而自我牺牲</li> <li>3. 敏感体察下属的需求。他们具有感知他人的能力，并且对他们的需求和情感做出回应</li> <li>4. 不平凡的行为。他们的行为在他人看来是新颖的、反传统规范的</li> </ol> |
|---|

资料来源：Based on J. A. Conger and R.N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998), p.94.

## 2. 魅力型领导是天生的还是后天培养的

魅力型领导是否天生就拥有这些特征？人们是否可以通过学习而成为魅力型领导？两个问题的答案都是肯定的。

个体先天就拥有一些特质使自己成为魅力型的人。事实上，对同卵双胞胎进行的研究发现，即使他们在不同的家庭中长大，并且从未见面，他们接受魅力型领导测量后的得分还是很相似的。人格和魅力型领导也有关，魅力型领导很可能是外倾性人格，他们很自信，并且是成就导向。<sup>25</sup> 请思考奥巴马总统与里根总统，不论你是否喜欢他们，人们总是把他们二人进行比较，因为他们都拥有魅力型领导的特征。

虽然有一小部分人认为魅力是天生的，无法经由学习获得，但大多数专家都相信可以通过培训的方式使个体展现出魅力型行为。毕竟，我们不能仅仅因为天生具有某种倾向而断定我们无法学习去改变它。一些理论家提出了一种由三个步骤组成的培训过程。<sup>26</sup> 首先，维持乐观情绪，形成魅力的氛围；用激情去感染他人；用全身四肢进行沟通，而不仅仅是用语言。其次，与他人形成紧密联系，激励他们追随自己。最后，触发下属的情绪从而激发他们的潜力。

这种方法应当是很有用的，一些研究者依此令商学院的大学生“表演”魅力十分成功。<sup>27</sup> 他们指导学生提出一种总体目标，与受众沟通对高绩效的期望，展示出他们对下属能够实现期望绩效的信心，然后体察下属的需求。这些学生学习如何向受众展现出一种强有力、自信和有力活力的形象，练习使用能够令人着迷的嗓音。他们还要学习非语言的魅力特征，例如他们要在踱步和坐在桌子边缘之间交替，身体向受众倾斜，保持眼神交流，其姿态是放松的，面部表情是灵活的。这种魅力型领导者所带领的下属拥有更好的任务绩效，他们适应任务、领导和群体的能力都要超过非魅力型领导者所带领的下属。

## 3. 魅力型领导如何影响下属

魅力型领导是如何影响下属的呢？有证据显示，这是一个四步骤的过程。<sup>28</sup> 首先，提出令人着迷的愿景（vision），将组织现实与美好未来联系起来从而实现目标的长期战略。好的愿景适合当时的情境并能反映组织的独特性。乔布斯在苹果公司强力支持 iPod 产品的开发，他说：“这比苹果公司以往任何事业都更具有苹果公司的特点。”我们也必须使组织中的人们相信这个愿景虽然具有挑战性，但的确可以实现。iPod 实现了苹果开创便捷性产品的目标。

其次，愿景如果没有得到很好的陈述，就是不完整的。**愿景陈述**（vision statement）是对组织愿景或使命的正式陈辞。魅力型领导者会向下属陈述愿景，使他们感知到目标和宗旨。魅力型领导者还会和下属沟通高绩效期望，并且对他们能够实现期望的目标而表示出信心。这种行为能够提高下属的自尊和自信。

再次，魅力型领导会通过语言和行动表达一套新的价值观并且以身作则成为下属模仿的榜样。一项对以色列银行职员的研究显示，魅力型领导者的领导效能更高，这是因为他们的员工非常认同他们。魅力型领导者也会营造一种合作和协助的氛围。一项对 115 名政府部门工作人员的研究发现，如果他们拥有一位魅力型领导者，就会对工作有一种强烈的

归属感，这能使他们更愿意提供帮助并表现出顺从。<sup>29</sup>

最后，魅力型领导者会激发下属的情绪，通常表现出不遵循传统的行为并展示出对愿景的勇气和信念。下属能够“接收”到领导者试图传达的情绪。<sup>30</sup>

#### 4. 高效的魅力型领导是否取决于情境

研究显示，魅力型领导与员工高绩效、高满意度之间存在高度的正相关。魅力型领导者的下属一般激励程度较高，愿意付出更多的努力，而且因他们热爱且尊敬自己的领导者，故而领导者的满意度也会较高。拥有魅力型 CEO 的组织也通常更具有赢利能力，拥有魅力型教授的大学也能够得到更高的课程评估。<sup>31</sup>然而，魅力并不能轻易地归纳成简单的特点，它的有效性取决于情境。当下属的任务中含有意识形态的内容时，或者情境中充满压力和不确定性时，魅力的作用就会更加明显。<sup>32</sup>即使是在实验室研究中，当人们受到心理刺激的时候就会更倾向于回应魅力型领导者的召唤。<sup>33</sup>可能这种现象能够解释为何魅力型领导者往往出现于政治或宗教中，还有可能出现在战争中，或者当企业处在雏形时或者面临生死存亡的危机时出现。罗斯福总统在 20 世纪 30 年代的经济大萧条时为美国提出了愿景。在 20 世纪 70 年代早期，当克莱斯勒公司濒临破产时，它需要一个具有反传统式思维的领导者来拯救这个公司，李·艾柯卡（Lee Iacocca）承担了这一使命。1997 年，当苹果电脑在破产边缘挣扎并且迷失方向时，董事会说服魅力型创始人之一乔布斯回到苹果担任过渡时期的 CEO，将该公司重新纳入创新型公司的轨道。

对魅力产生限制作用的另外一种情境因素是领导者在组织中的层级。高层管理者提出愿景，可能魅力能更好地解释他们的成功和失败，而对较低层级的管理者来说却并非如此。在低层管理者中使用魅力型领导的特质可能更困难一些，他们很难将自己提出的愿景与组织更远大的目标结合起来。

最后，当人们感到危机降临、压力或者对生命的恐惧时，就特别容易接受魅力型领导。一些人的人格特别适合成为魅力型领导，<sup>34</sup>自尊就是这样的人格之一。缺乏自尊并质疑自我价值的人更容易接受其他领导者的方向，而不太会建立自己的领导方式和思维方式。

#### 5. 魅力型领导的缺点

例如美国国际集团的汉克·格林伯格（Hank Greenberg）、通用电气的杰克·韦尔奇、泰科公司的丹尼斯·科兹洛夫斯基（Dennis Kozlowski）、西南航空公司的赫伯·凯莱赫（Herb Kelleher）、迪士尼公司的迈克尔·埃斯纳（Michael Eisner）以及惠普公司的卡莉·菲奥莉娜（Carly Fiorina）等魅力型商业领导者都成了与贝克汉姆和麦当娜一样的社会名流。每个公司都希望拥有一位魅力型 CEO，董事会为了吸引这样的人才给予他们巨大的自主权和资源，例如使用私人飞机、价值几百万美元的豪华别墅、为他们购买海边度假房屋和艺术品提供免息贷款、安排保镖以及其他条件以显示其尊贵。一项研究显示，魅力型 CEO 即使在业绩平平的条件下，也能得到高额的薪水。<sup>35</sup>

遗憾的是，这些超乎常人生活方式的魅力型领导并不一定总是为其所在的组织谋利益。他们中的很多人利用手中的权力将公司塑造成自己的个人风格，将自己的私人利益和目标

凌驾于组织目标之上。这样做就导致了安然公司、泰科公司、世界通信公司、南方保健公司等事件，这些公司的领导者利用公司资源服务于自己的利益，他们用违反法律和道德的手段提升股价，这样，他们就可以兑现几百万美元的股票期权。

我们并没有说魅力型领导的效率低下，总的来说，还是十分有效的。但是，魅力型领导并不一定是解决问题的关键，成功与否在很大程度上取决于情境或者领导者的愿景。一些魅力型领导者，如希特勒，他们在劝服下属追求某一破坏性的愿景时也十分成功。

### 11.6.2 变革型领导

曾经有一系列的研究关注如何区分变革型领导和交易型领导。<sup>36</sup> 俄亥俄州的研究和费德勒的模型将交易型领导者 (transactional leaders) 定义为，通过清晰地陈述角色和任务要求而指导下属建立目标的领导者。变革型领导者 (transformational leaders) 激励下属超越自身利益而追求组织利益，他们对下属产生很大的影响。雅芳公司的钟彬娴、维京集团的理查德·布兰森以及波音公司的吉姆·麦克纳尼都是变革型领导者。他们关注下属的顾虑和需求，指导下属观察问题的角度，并且激励下属为了实现群体目标而付出更大的努力。表 11-2 从定义上对这两种领导者做了简短的归纳。

表 11-2 交易型领导者和变革型领导者的特征

<b>交易型领导者</b>	
权变式奖励 (contingent reward):	采用契约的方式将奖励和努力联系在一起，承诺对优秀的绩效给予奖励，认可下属的成就
主动的例外式管理 (management by exception):	观察并且寻找背离规则和标准的行为，并纠正它们
被动的例外式管理 (management by exception):	只干预不满足标准的现象
放任式管理 (laissez-faire):	不承担责任，避免做决策
<b>变革型领导</b>	
理想化影响 (idealized influence):	提出愿景并营造使命感，令下属感到自豪，并且获得尊重和信任
鼓舞式激励 (inspirational motivation):	向下属沟通对他们的高度期望，使用象征符令人们关注所付出的努力，用简单的方式表达重要的目标
智力型刺激 (intellectual stimulation):	激发智力、理性，提倡谨慎地解决问题
个性化关怀 (individualized consideration):	关心每一个下属，用个性化的方式对待下属，起到教练的作用，为下属提供建议

资料来源：Based on B. M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision." *Organizational Dynamics*, Winter 1990, p. 22; Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). "Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men." *Psychological Bulletin*, 129, 569-591; and Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). "Five Factor Model of Personality and Transformational Leadership." *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.

交易型领导者和变革型领导者并非是对立的。虽然二者的重要性不同，但它们是互补的。变革型领导是建立在交易型领导之上的，但又能使下属付出更多的努力从而得到更好的绩效，这是交易型领导者做不到的。但是反过来说却不一定正确，如果你是一名优秀的交易型领导者，但却不拥有变革型领导者的特质，那么你很可能只是一个中等水平的领导

者。最优秀的领导者应当是兼备两种特点的领导者。

### 1. 全距式领导模型

图 11-3 所显示的是**全距式领导模型**（full range of leadership model）。放任式领导是最消极被动的领导行为，因此也是最低效的领导行为。<sup>37</sup> 消极或积极的例外式管理比放任式管理稍稍好一些，但也被人们认为是低效的。实行例外式管理的领导者只在出现问题时才着手解决，但往往为时已晚。采用权变式奖励手段的领导是一种有效的管理手段，但却无法令员工超越其职责的最低期望。

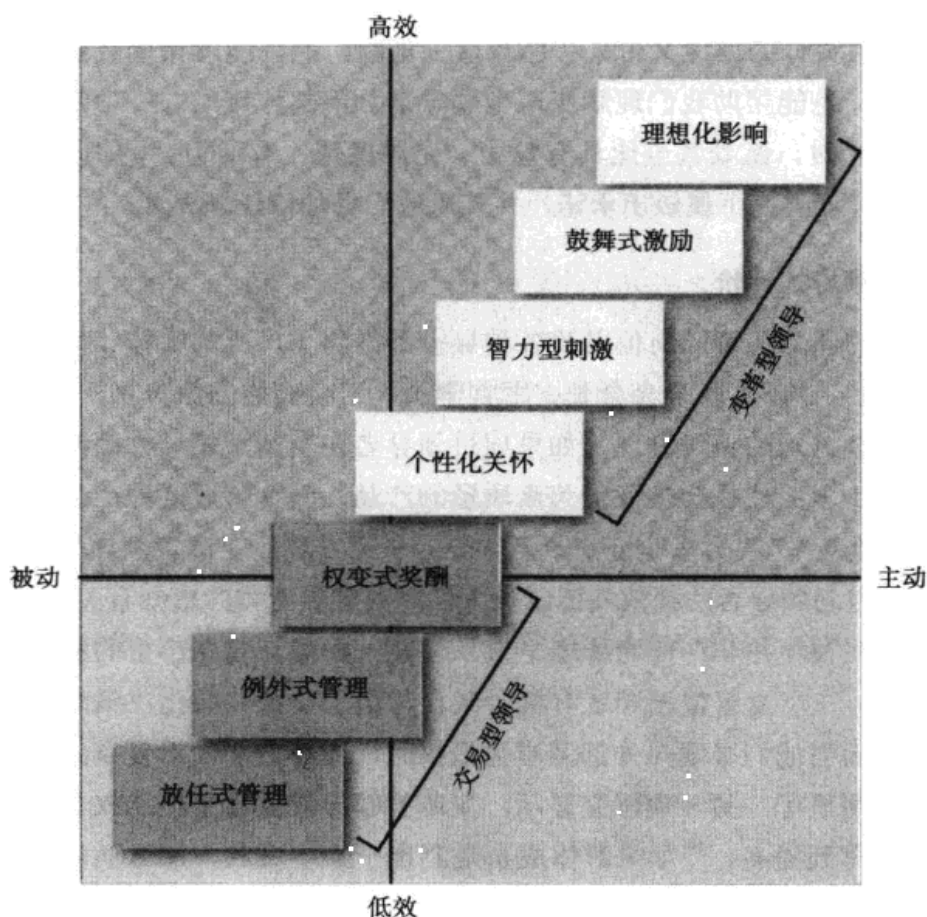


图 11-3 全距式领导模型

只有剩下的四种风格才属于变革型领导的风格，这些领导者能够激励下属超越职责的最低期望，并且超越自我利益而追求组织利益。个性化关怀、智力型刺激、鼓舞式激励和理想化影响都会使员工更加努力，工作效率更高，士气和满意度均有提高；还会使组织效能更高，降低离职率和缺勤率，并提高组织的适应性。根据这个模型，当领导者不断使用这四种变革型领导行为时，他们的领导效能才会更高。

### 2. 变革型领导的工作方法

变革型领导者之所以是高效的领导者，既因为他们更有创造力，也因为他们能够鼓励下属的创造力。<sup>38</sup> 在变革型领导所在的公司中，责任的分布更加趋于中心化，管理者更愿意承担风险，薪酬制度更鼓励长期结果，这些都有助于提高组织的创业精神。<sup>39</sup>



在变革型领导所在的公司中,管理者对公司的目标也更容易形成一致意见,这有助于提高组织绩效。<sup>40</sup>有相似的研究结果显示,变革型领导能够帮助群体成员形成一致意见,从而提高绩效,这种结论已经得到了某项针对以色列军队的研究项目的充分证明。<sup>41</sup>变革型领导能够提高下属的自我效能,令群体感到精神鼓励。下属则更愿意追求抽象的目标,支持组织的战略目标,并且相信这些目标对个人也很重要。<sup>42</sup>威瑞信公司的 CEO 斯特拉顿·斯卡拉沃斯 (Stratton Sclavos) 说:“你必须标出路线图,有能力让员工了解你的方向是什么以及应该怎样才能到达那里。更重要的是选择同样有激情、承诺、敬畏感和竞争力的人去为同一目标努力。”<sup>43</sup>

斯卡拉沃斯对目标的评论又带来了愿景这一话题,愿景能够帮助我们解释魅力型领导是如何起作用的,也能帮助我们理解变革型领导是如何起作用的。一项研究发现,在解释创业型公司的成功时,愿景甚至比具有魅力(充满感情、有活力)的沟通风格更重要。<sup>44</sup>最后,变革型领导能够使下属做出承诺,并且使他们更加信任领导者。<sup>45</sup>

### 3. 对变革型领导的评价

变革型领导的理念在不同岗位以及各种层级都得到了广泛的支持(校长、教师、海军司令官、国防部长、MBA 联合会会长、军官学员、工会商店的服务员、销售代表等)。近期一项针对研发型公司的调研发现,如果项目领导者在变革型领导方面的得分较高,那么其研发的产品在 1 年后往往会被评价为高质量的产品,而 5 年后这种产品的赢利能力往往更强。<sup>46</sup>一篇评论对 87 项力求验证变革型领导的研究发现,变革型领导与下属的激励水平和满意度有关,也与领导者的绩效高低以及人们对其领导能力的感知有关。<sup>47</sup>

然而,变革型领导并非在任何情境下效果都能一样好。它在小型的私有公司中的作用大于大型的组织。<sup>48</sup>当变革型领导者有机会亲自与员工交流并做出决策时,其个人影响力才能得到发挥;而当他们必须向外部董事会汇报时,或者需要面对复杂的官僚结构时,这种效果就不那么明显了。另一项研究显示,变革型领导者更善于使高权力距离和集体主义文化群体的效能得到提高。<sup>49</sup>如果群体成员是高度个人主义的,那么他们不太容易对决策权放手,因此变革型领导的影响力就不会太大。

变革型领导理论并不是完美的理论,人们还是担心权变式奖酬是否仅限于变革型领导的特点。与全距式领导模型不同的是,图 11-3 中变革型领导的四个特征(4I)从领导效能上说并不总是比交易型领导更优越(权变式奖酬的领导方法有时和变革型领导的效果同样奏效)。

总之,与交易型领导相比,变革型领导与员工离职率低、工作效率高、员工压力低和员工满意度高等有着更强的正相关。<sup>50</sup>和魅力这种素质一样,变革型领导也是可以培养的。一项针对加拿大银行经理的研究发现,在经过变革型领导培训的经理领导下的分行往往其业绩高于没有经过此类培训的经理领导下的分行。另外一些研究也得出了类似的结论。<sup>51</sup>

### 4. 变革型领导与魅力型领导

变革型领导与魅力型领导是相同的概念吗?研究者罗伯特·豪斯 (Robert House) 认

为二者是同义词，并认为二者之间的差异是细微的。不过，一位不同意豪斯观点的研究者说：“纯粹的魅力型领导者可能会要求下属采取魅力型领导者自己的世界观，仅此而已；而变革型领导者不仅会试图对下属灌输令其质疑既定世界观的能力，最终也会令他们有能力质疑领导者本人的世界观。”<sup>52</sup>固然很多研究者都认为变革型领导这个概念比魅力型领导更宽泛，但是一个擅长变革型领导的领导者的确很可能在魅力型领导方面也不逊色。因此，这两个概念在实践中很有可能是重合的。

## 11.7 真诚领导：道德与信任是领导力的基础

虽然很多理论都令我们加深了对高效领导力的理解，但这些理论都未能明确阐述道德和信任的作用，一些学者认为这两个方面是领导力不可或缺的部分。

---

如果我们要寻找最优秀的领导者，仅具有魅力或者远见卓识的人并不足以担此重任，他必须是一个真诚可靠的人。

---

### 11.7.1 什么是真诚领导

迈克·乌尔曼（Mike Ullman）是彭尼公司的 CEO，他的观点是，领导者必须是无私的人、真诚的人，并且善于倾听。金宝汤公司的 CEO 道格拉斯 R. 科南特（Douglas R. Conant）特意选择了保持低调的处事方式。当人们问他金宝汤公司如何取得坚挺业绩的时候，他反对这种说法并称：“我们只不过比其他竞争者运气更顺、状态更好一些而已。”他能够承认自己所犯的错误并经常说：“我能够做得更好。”乌尔曼和科南特是真诚领导的好榜样。<sup>53</sup>

**真诚领导**（authentic leaders）了解自己的角色是什么，清楚地知道自己的信仰和价值观，并且会坦率地根据自己的信仰和价值观采取行动。下属认为他们是具有良好道德的人，因此，真诚领导最主要的特点就是信任。真诚领导者能够分享信息，鼓励公开沟通，并且坚持为梦想而奋斗。所以，人们对他们非常信任。

因为真诚领导是一个新概念，所以对它的研究还不太广泛。但这是对领导力中的道德和信任问题的一种很好的思考方式，因为它关注领导者的道德问题。变革型领导者或魅力型领导者都能提出愿景，并且非常具有说服力，但有时愿景本身就是错误的（如希特勒），也有可能领导者更关注自己的欲望或快乐，如丹尼斯·科兹洛夫斯基（泰科公司的前 CEO）和杰夫·斯基林（安然公司前 CEO）等。

### 11.7.2 道德与领导力

直到近年来，研究者才开始思考领导力中的道德问题。这是为什么呢？一方面是因为管理学界对道德问题的关注不断增强，另一方面可能是因为人们发现历史上很多领导者在道德方面都有短处，如小马丁·路德·金、约翰 F. 肯尼迪、托马斯·杰斐逊等。波音等一些公司都在将管理者的薪酬与道德挂钩，其目的是加强这样一种观点——用 CEO 吉姆·麦克纳尼的话来说：“不能为了高绩效而妥协于错误的做事方式。”<sup>54</sup>

道德和领导力在很多方面都是互相重合的。人们认为,变革型领导者在试图改变下属的态度和行为方式时往往促进了美德的发展。同样,魅力也有道德的方面。不道德的领导者会利用自己的魅力来增强对下属的影响力,但其目的却是自私的。道德的领导者使用魅力是为了以一种对社会具有建设性的方式来服务于他人。公平对待自己下属的领导者,尤其是那种经常和下属沟通真实、准确的信息的领导者往往被人们认为是高效的领导者。<sup>55</sup>组织中的道德基调往往和高层管理者有关,因此他们有必要将道德标准制定得更高一些,以身作则地发扬这些道德精神,鼓励并奖励正直的人,避免权力的滥用,例如在为自己设定高额的加薪和奖金的同时,为了降低成本而解聘老员工,等等。

领导力并非和价值无关。领导者为了实现目标而采用怎样的手段和目标本身一样都是值得我们重视的问题。一些学者试图将道德领导和魅力领导的概念结合起来,并提出了**社会化魅力领导**(socialized charismatic leadership)的概念,这种领导方式指的是领导者以身作则地采取道德的行为,从而体现出以他人为中心的领导价值观,而并不是以自我为中心的领导价值观。<sup>56</sup>社会化魅力型领导者能够通过自己的言传身教而使他人的价值与自己的价值变得一致。

### 11.7.3 信任与领导力

**信任**(trust)是一种心理状态,如果你对未来事情的发展抱有足够的信心,因此放心将自己的脆弱之处暴露给他人,那么这种心理状态就称为信任。<sup>57</sup>即使你并不能完全掌控全局,但也愿意冒风险去相信对方会努力为你完成这件事情。

信任是与领导力息息相关的属性,打破信任会对群体的绩效产生严重的不利后果。一位学者曾经说过:“领导者的一项重要任务就是帮助人们发现并解决问题,而领导者能否掌握解决问题的知识和创新思维,取决于人们对他的信任程度。能够信任他人和被他人信任的素质决定了领导者能否掌握必需的知识以及能否有效地与他人合作。”<sup>58</sup>

信任领导者的下属往往愿意顺从于领导者的意愿,因为他们相信自己的权利和利益不会受到侵害。变革型领导者之所以能够聚集支持自己主张的人,是因为他们宣传自己的主张会符合每个人的利益。人们往往不太愿意仰仗或者追随他们认为是不真诚的人或者可能利用自己的人。“真诚在领导力中是绝对重要的。如果人们自愿追随某个领导者,不论是在即将进入战争还是走进董事会的情境,他们首先都希望确定这个人是否值得自己信任。”<sup>59</sup>

在货物和服务的简单契约交换中,如果你完成了工作说明书中的要求,你的雇主从法律上说有义务支付你薪水。但是,在当今快速变化的组织重构过程中,责任的分散化以及团队合作的工作方式都无法体现为具有清晰条款表述的长期稳定合同,因而从根本上比以往任何时候都更依赖于任何人之间的信任关系。你必须相信自己的主管不会因你给他看了一个充满创造性的项目而背着你对别人说这是他的功劳。你必须相信你所付出的努力一定会体现在绩效评估结果上。在当代组织中,很多工作都无法被密切地记录下来或者区分开来,因此员工出于信任而自愿做出的贡献是绝对非常必要的。只有获得员工信任的领导者才能成功地鼓励员工为了某些变革的目标而做出更多的努力。

### 11.7.4 信任的重要意义

主管和员工之间的信任关系会对雇佣关系带来很多积极的结果。下面是一些最重要的研究成果所揭示的结论。

#### 1. 令员工愿意承担风险做出新的尝试

每当员工决定不再因循守旧而采取变通时就是在承担一定的风险。在这些情况下，信任关系能够促进员工做出这样的决定。

#### 2. 信任能够促进信息的分享

员工不愿说出在工作中遇到困难的一个重要原因是，他们对说出自己的观点有心理上的不安感。如果管理者表现出自己能够公正地听取员工的意见，不仅关心此事而且还能积极做出改变，那么员工就会更愿意发出自己的声音。<sup>60</sup>

#### 3. 相互信任的群体拥有更高的工作效率

如果领导者在群体中设定了相互信任的基调，那么群体成员就更愿意相互帮助，并且更加促进信任关系。相反，如果群体成员相互不信任，那么就会相互猜忌，防备自己受到他人的利用，并且尽量避免自己与群体中的其他人多做沟通。这些行为对群体非常有害，甚至最终会将其摧毁。

#### 4. 信任能够提高工作效率

信任还对公司最根本的利益有着正面的影响。信任自己上司的员工往往会得到更高的绩效评价。<sup>61</sup> 人和人之间的不信任会使群体成员的注意力集中在各方利益的不同之处，这使人们更难在心中描绘出共同的目标。人们对此的对策往往是掩盖真实的信息并秘密追求自己的利益。不信任的大环境通常会造成令组织失调的冲突或者延缓合作的步伐。

## 11.8 领导力概念面临的挑战

“在16世纪，人们会将所有无法理解的事情都归结为万能的上帝。为什么庄稼会歉收？上帝使然。为什么那个人会死去？上帝使然。现在，领导力成了新的万能答案。”<sup>62</sup> 然而，组织的成败中大多数原因都并不在领导力的影响范围之内。有时，成败的原因只不过在于是否选择了正确的时机和场所。我们将在本小节讨论已为人们普遍接受的领导力价值观所面临的挑战。

### 11.8.1 从归因视角看领导力

你可能还记得第5章中有关归因理论的内容，归因理论是关于人们如何试图推测因果关系的理论。领导的归因理论（attribution theory of leadership）所阐述的是，领导力只不过是人们对他人的成功所做出的归因。<sup>63</sup> 因此，我们往往会将领导者的某些成功归结于他

才智过人、性格外倾、善于表达、好胜心、理解他人以及勤奋努力等素质。在组织当中，我们往往会将极端成功或极端失败归结为领导者的原因，虽然有些归因是正确的，但也有些是错误的。

一项面对 128 家美国大型公司的纵向研究发现，即便人们对 CEO 是否具有魅力的感知度并不一定导致公司绩效的客观差别，但是公司绩效如何却的确影响着人们对其是否具有魅力的感知度。<sup>64</sup> 员工对领导者行为的感知可以在很大程度上预测出领导者是否会因失败而遭到人们的责怪，甚至在考虑了领导者本人的自我评估之后这一关系依然成立。<sup>65</sup> 一项对 3 000 多名西欧、美国和中东员工的研究发现，那些将领导力赋予浪漫色彩的人往往相信自己的领导者是变革型领导者。<sup>66</sup>

当美林公司由于其对抵押证券的投资而在 2008 年遭受几十亿美元的损失后，公司 CEO 斯坦·奥尼尔（Stan O'Neal）很快就失去了自己的工作。他经受了美国众议院监管和政府改革委员会的质问，据一位委员会成员所说，该场面可比喻为“当众被鞭笞”一样。美国全国广播公司财经频道的吉姆·克莱默（Jim Cramer）将他称为“华尔街的邪恶男巫”，有人挑剔他是一个蹩脚的高尔夫初学者，也有人称他为“罪人”，还有人认为美林公司所遭受的损失是他“恶意破坏”的结果。<sup>67</sup>

奥尼尔是否应当为美林公司的损失负责，或者他是否应当得到高达 9 位数的离职补偿，这些问题都很难回答。然而，我们能够做出判断的是，从 2004 年《财富》杂志称他为“力挽狂澜的天才”一直到他在 2009 年被迫离职，在此期间他几乎没有什么变化，有变化的是他所领导的公司的业绩。裁掉一位使公司业绩变坏或者衰减的 CEO 不一定是错事，但奥尼尔的故事却给我们讲述了领导归因这样一个道理，当一切顺利时领导者就成了英雄和天才，而在相反的情况下他们就成了恶棍。

人们往往还会对领导者做出基于人口学的假设。在一项对领导者面部信息没有做出描述的研究中，回应者往往会事先在心里假设他是白种人，这个比率高于公司中白种人员工的基础比率。如果研究人员所描述的领导情境完全相同，只有领导者的种族有所不同时，人们往往认为白种人的领导者比其他种族的领导者具有更高的领导能力。<sup>68</sup> 另一些数据显示，人们对女性是成功的变革型领导者的判断是基于人口特征做出的。当团队正与对手积极竞争时，他们更倾向于男性领导者；但是在团队内部竞争的情况下，并且希望增进团队内部积极人际关系时，他们更倾向于女性领导者。<sup>69</sup>

归因理论认为，对领导者来说更重要的事情是塑造领导者形象，而不是关注实际的成就。希望成为领导者的人如果能够令他人感知自己是一个有头脑、有风度、善于言辞、积极上进、努力工作并且保持风格稳定的人，那么他的上司、同事和员工就更有可能将其视为高效的领导者。

### 11.8.2 领导的替代品与中和剂

某领导力理论认为，在大多数情况下，领导者的行为是无关紧要的。<sup>70</sup> 例如经验和培训等都是能够代替领导者的支持以及创建工作结构等工作的替代品（substitutes）。组织



的特征也能够替代正式的领导者，例如清楚和规范的目标、严格的规范和程序以及具有凝聚力的工作群体，等等。而对组织奖酬的淡漠之心可能会中和领导力的效果，**中和剂**（*neutralizer*）使领导者的行为无法对下属的工作成果产生任何影响（见表 11-3）。

表 11-3 领导的替代品与中和剂

定义性特征	关系导向型领导	任务导向型领导
<b>个体</b>		
经验 / 培训	无效果	替代品
专业度	替代品	替代品
对奖酬的淡漠程度	中和剂	中和剂
<b>工作</b>		
高度结构化的任务	无效果	替代品
自身能够提供反馈	无效果	替代品
本质上令人满意	替代品	无效果
<b>组织</b>		
清楚规范的目标	无效果	替代品
严格的规则和程序	无效果	替代品
工作群体的凝聚力	替代品	替代品

资料来源：Based on S. Kerr and J. M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement," *Organizational Behavior and Human Performance*, December 1978, p.378.

对于这种观察结果，我们都不会感到惊讶。毕竟，我们已经认识了很多变量，如态度、人格、能力、群体规范，等等，它们都对员工绩效和满意度产生影响。如果认为员工仅仅是因为领导者的某些行为而对实现目标做出努力，那么这种认识未免太简单了。领导只不过是组织行为学全部模型中的一个独立变量而已。

在很多不同的情境中，许多不同的领导行为都拥有众多替代品与中和剂。而且，有的时候替代品与中和剂之间的区别可能并不是很清楚。如果我所进行的任务本身就很有意思，那么理论会告诉我们领导的意义可能不会太大，因为任务本身就是一定的激励因素。但是，这意味着任务本身的有趣性中和了领导效果还是替代了领导效果？另外一个问题在于，虽然领导的替代品（如员工特点、任务的属性等）对绩效来说是很重要的，但这也不意味着领导就不重要了。<sup>71</sup>

### 11.8.3 在线领导

如何领导那些在地理位置上有距离并且双方只能以电子方式沟通的员工呢？迄今为止，这个问题还未引起组织行为学学者的大量关注。<sup>72</sup>但是，当今的管理者和员工的沟通方式越来越多地通过网络而不再是基于地理位置的便利。一个很浅显的例子是，管理者经常使用电子邮件与下属沟通，或者监督虚拟项目和团队的工作，再如员工通过网络与办公室远程连接等。

网络沟通渠道的力量非常强大，它能够极大地提高领导效果，一旦滥用就会破坏领导者通过口头沟通所达到的效果。我们建议通过网上途径领导的领导者应当仔细考虑自己的数字信息会造成怎样的实际行为结果。

在线领导者还会面临特定的挑战，其中最大的挑战就是如何建立并巩固信任。基于身份的信任（identification-based trust）是基于对双方意图、需求和欲望的理解而形成的，如果缺乏面对面互动，这种状态是很难达到的。目前人们还不清楚的是，如果员工仅仅通过电子方式与领导者沟通的话，他们是否会对领导者认同或信任。<sup>73</sup> 同样，网上谈判也可能会受到阻碍，因为在这种方式下谈判各方的信任程度都比较低。<sup>74</sup>

虽然在一定程度上说，什么是恰当的领导力在不同的文化背景下有所差别，但是不同文化在这方面还是有相通之处的——魅力/远见型领导在大多数国家中都十分重要，只不过具体的表达方式可能会有所不同。

讨论这个问题可以使我们暂时得出这样的结论，对越来越多的管理者来说，杰出的领导技能可能包括通过键盘文字语言沟通支持、信任和激励的能力，以及阅读他人信息中所蕴涵的情绪的能力，等等。在电子沟通方式中，写作技能可能会成为人际技能新的组成部分。

### 对全球化的启示

本章中所讨论的大多数研究都是在英语国家进行的。我们不清楚文化是否会影响理论的有效性，尤其是在东方文化下结论是否会有所不同。然而，GLOBE 组织进行的一项近期的研究项目（详情请参见第 4 章）在这个问题上让我们有了一些初步的认识。<sup>75</sup>

这项研究力图证明文化对一位美国管理者的影响，他两年内在四个典型国家中领导一个项目，而这四个国家的文化有很大的差异，分别是巴西、法国、埃及和中国，我们将逐一讨论。

#### 巴西

根据巴西员工的价值观，一位美国的管理者要在巴西领导一个团队，就要以团队为导向，采用参与型、人性化的领导方式，非常关心下属，积极让下属参与决策，并且在 LPC 量表中（最难共事者）分数较高的领导者最适合在这种文化氛围内管理员工。在研究中，一位巴西管理者说道：“我们不喜欢那种单独决策、单独行动而不让群体参与的领导者，

我们的本性就是如此。”

#### 法国

和美国员工相比，法国人对领导者的态度更显官僚化，他们并不期待领导者一定要人性化或者关心下属。在创建结构方面比较擅长的领导者（相对更以任务为导向）会更加出色，并且能够以一种相对独裁的方式来做决策。在关心下属方面比较擅长的管理者（以人为导向）发现这种领导风格在法国会产生事与愿违的结果。

#### 埃及

埃及的员工比美国员工更重视团队导向和参与式领导。不过，埃及同时又是一个高权力距离的文化，这意味着领导者和下属之间有着地位差距的事实是可以接受的。一位美国的管理者怎样才能采用参与式领导的同时又体现出其较高的地位？这位领导者应该询问员工的意见，试图减少冲突，但又不能畏缩，应采取主动做出最后的决策（在咨询团队意见之后）。

## 中国

GLOBE 的研究显示, 中国文化特别强调尊重、关心和无私, 但又显示出高度绩效导向的特点。这两个因素共同作用意味着关心和创建结构同时都很重要。虽然中国文化相对于美国文化来说更加具有参与式风格, 但是领导者和员工之间还是存在地位差别的。这意味着适度的参与式领导风格可能效果最佳。

虽然我们并没有太多的研究证据来确凿地证明这些结论, 而且不同的员工也会有所差别 (并非每一个巴西人都比美国人有集体主义精神), 但是 GLOBE 的研究的确告诉我们, 领导者在管理来自不同文化的员工时确实应当考虑文化因素。

从更广泛的意义上说, GLOBE 研究了 62 个国家 825 个组织中的 18 000 名领导者, 结论显示领导之道的确存在一些普遍性的原则。变革型领导的一些基本元素不论在哪个国家都和领导的高效性有关。<sup>76</sup> 这个结论非常重要, 原因在于它

驳斥了领导风格需要依照文化差异来调整的权变观。

变革型领导的哪些因素具有通用性特点呢? 它们包括愿景、远见、鼓励、信任、动力、积极以及主动等。GLOBE 团队的两名成员对此做出了这样的结论: “在任何国家中高效的商业领导者都被下属认为是能够提供前瞻性的强烈的愿景, 领导公司走向未来, 还拥有激励员工实现愿景的能力, 以及实现愿景所必要的杰出规划能力。”<sup>77</sup>

愿景对任何文化来说都是很重要的, 但是愿景在不同文化下是如何形成和传达的却有差异。通用电气的一位管理者曾经在日本采用美国的领导风格, 他回忆说: “(这种领导方式) 完全没有效果。我很快就意识到了自己必须改变领导方式, 表现得更像一个顾问, 并且采用团队式的、激励式的决策过程, 而不能选用西方更盛行的简单直白的风格。在日本, 领导者沉默不语比其他长篇大论更加有影响力。”

## 对管理者的启示

理解领导风格是理解群体行为的核心, 因为正是领导者为我们实现目标指引着方向。因此, 了解什么才是优秀的领导对提高群体绩效来说非常有价值。

旨在寻找一系列通用领导特质的早期研究并没有取得成功。然而, 近期有些学者使用大五人格模型来理解领导力却给我们带来了一些激动人心的成果。外倾性、责任心以及经验的开放性三种

特质显示出与领导力有稳定的关系。

行为研究模式的最主要贡献是将领导划分为任务导向 (创建结构) 和人本导向 (关心员工) 两种风格。权变理论考虑了领导的情境, 并希望为行为研究模式做出改进, 但是除了 LPC 最难共事者理论之外, 权变理论也没有带来领导力研究的更好成果。

对魅力型领导和变革型领导的研究使我们加深了对领导效能的理解。各种

组织越来越注重寻找那些体现出变革型领导素质的管理者，而且希望他们能够提出愿景并运用自己的魅力领导能力来实现愿景。

当今的高效管理者还必须具有诚信，能够与下属建立信任关系。这是因为，随着组织的稳定性和确定性不断降低，高度的信任能够替代官僚的规章制度，更好地定义工作期望和工作关系。得不

到下属信任的管理者不太可能是高效的领导者。

对那些必须为组织某些关键职位空缺找到高效领导者的管理者来说，我们已经证明了测试和面试能够有助于寻找具有领导才能的人。管理者应当考虑适当对领导者增加一些投资，例如正式的培训课程、讨论课、工作轮换、教练与辅导，等等。



# 权力与政治

1. 定义什么是权力并且说明领导和权力之间的区别。
2. 对比权力的五种基础。
3. 解释九种权力影响策略是什么以及如何应用。
4. 应用印象管理技巧。
5. 阐述文化对政治的使用和理解有怎样的影响。





权力和政治一直被认为有负面的意义。我们大多数人在谈到权力和政治时往往感到还没有谈到金钱更随意一些。拥有权力的人往往否认权力的存在，希望获得权力的人往往试图掩盖自己对权力的追逐，善于获得权力的人也不愿多谈自己是如何做到这一点的。

我们将在本章解释为何权力能够决定群体追逐什么目标以及群体的资源如何被分配给成员。此外，我们还将说明具有政治技巧的群体成员如何使用权力令资源的分配方式对自己更有利。

## 12.1 权力的定义

**权力（power）**指的是某人 A 能够影响某人 B 的行为并令 B 按照 A 的意愿行事的一种能力。<sup>1</sup>

有的人拥有权力但可能没有使用它，权力是一种能力或者潜力。权力最重要的一个要点可能是它是**依赖性（dependency）**的函数。B 对 A 的依赖性越高，A 在双方关系之中的权力也就越大。而依赖性又取决于 B 感知到有多少种选择，以及 B 认为 A 所控制的可选方案是否重要。只有一个人控制了你所希望得到的东西，他才对你有权力。如果你想要得到大学毕业文凭，只有通过某个课程的考核才能获得，并且你当前的导师是这所大学唯一讲授这门课程的教师，那么他相对于你就具有权力。你只拥有有限的选择，得到一定的分数并通过这门课对你来说非常重要。同样，如果你的大学生涯完全由父母提供资金支持，那么你就会意识到他们对你的权力，你依赖他们的资金支持。一旦你走出校门，找到一份工作，并且收入不菲，那么你的父母所拥有的权力就会显著减少。有些富有的人仅仅通过明里暗里威胁家人说自己有可能在遗嘱中排除他们的方式而对家人实施控制，这种情况对我们来说难道不是经常见到的吗？

## 12.2 领导和权力的对比

我们对权力的介绍与第 11 章中对领导力的介绍形成了详细的对照，也显示出这两个概念之间的确存在紧密的联系。领导者会使用权力作为实现群体目标的手段。

这两个术语之间有什么区别呢？权力与目标并不是必然相联系的，而是与依赖性存在紧密联系。然而，领导却要求领导者的目标与下属的目标存在某些一致性。第二个差别是影响的方向。领导更关注对下属的影响力，平行和上行的影响是很小的，而权力并非如此。两者还存在另一个差别，领导力研究大多都强调风格，寻求以下问题的答案：领导者应该在多大程度上支持下属？应该与下属分享多少决策权？相反，权力研究往往关注如何获得对方顺从的技巧。权力的拥有者超过了个人层面，群体和个体一样也能够运用权力控制其他个体或群体。

## 12.3 权力的基础

权力来自哪里？是什么令个体或群体能够对他施加影响？我们要回答这个问题就要把权力的基础或源泉划分为两个大类——正式权力和个人权力，然后再将这两个大类分别划分为更具体的小类。<sup>2</sup>

### 12.3.1 正式权力

**正式权力**（formal power）基于个体在组织中的职位。它可能来源于强制或奖酬的能力，或者来自权威。

#### 1. 强制性权力

**强制性权力**（coercive power）来自人们对不遵从指令而遭受负面后果的担忧。它指的是真正实施、威胁会实施，或者允许他人采用施加痛楚、限制行为，或者控制生理和安全需要来实现权力。

在一个组织里，如果 A 能够解雇 B，或者让他停职抑或降职，并且假设 B 重视这份工作，那么 A 就对 B 拥有强制性权力。如果 A 能够派 B 去做 B 厌恶的工作，或者处处让 B 感到尴尬，那么 A 也对 B 拥有强制性权力。强制性权力也有可能来自对某人屏蔽关键信息。在一个组织中，如果某人拥有他人需要的信息或知识，那么他就能够令别人依赖自己。

#### 2. 奖赏性权力

强制性权力的对立面是**奖赏性权力**（reward power），人们之所以会顺从奖赏性权力，是因为它能带来利益。如果某人能够分派他人认为有价值的奖赏，那么就对他们具有权力。这些奖赏可以是经济上的奖赏，例如控制薪水、加薪和奖金的权力，也可以是非经济上的奖赏，例如给予认同、提拔、有意思的任务分派、友善的同事关系、符合个人期望的工作调动或者分派销售地域，等等。<sup>3</sup>

#### 3. 法定性权力

在正式群体和组织当中，通过**法定性权力**（legitimate power）的途径来获取更多的权力源泉是最常见的手段。法定性权力指的是能够基于自己在组织结构中的位置来控制和使用组织资源的正式管辖权。

法定性权力比强制性权力和奖赏性权力的范围更加广泛。具体来说，其前提是组织成员接受某个职位的权威。我们将权力与等级制度紧密联系起来，组织结构图中长长的线条会让员工断定领导者是特别具有权威的。当听到一个管理者非常具有权力时，人们往往会断定这个人是在组织结构图中较高的位置上。<sup>4</sup>当校长、银行行长或者军官讲话时（假设他们的指令是在自己职责内的），教师、银行出纳员、士兵通常会听从他们的指挥。

### 12.3.2 个人权力

英特尔公司很多工作能力很强的芯片设计师都有权力，但他们并非管理者，也没有正式权力。

他们所拥有的权力是**个人权力** (personal power)，个人权力来自个体的特征。个人权力

正式权力可以是来自强制或奖赏，也可以来自正式的管辖权。然而，有证据表明，专家性权力和参照性权力等非正式权力是最重要的权力。

共有两种权力源泉：专业的才能，以及他人的尊敬和羡慕。

#### 1. 专家性权力

**专家性权力** (expert power) 指的是由于某人

具有专业度、特定的技能或者知识而对别人产生的影响力。随着职业分工越来越专业化，我们对专家的依赖性一直在增加，只有这样才能达成目标。人们普遍公认外科医生因为其专业度而对人们拥有权力：我们大多数人都会遵循医嘱。计算机专家、税务会计师、经济学家、工业心理学家还有其他各种各样的专家都因为其专业度而拥有权力。

#### 2. 参照性权力

**参照性权力** (referent power) 来自我们对一个具备我们所渴望的资源或特质的人所具有的认同感。如果我喜欢你、尊敬你并且羡慕你，那么你对我就拥有权力，因为我希望取悦于你。

参照性权力是由对某人的羡慕而来。例如，它能够解释为何名人代言商业产品而得到上百万美元的报酬。市场研究显示，勒布朗·詹姆斯和汤姆·布兰迪这样的人有权力影响你选择运动鞋或者信用卡等产品的决策。如果稍加练习，你和我这样的普通人也可以像这些名人一样说出有声有色的广告语，但是有购买力的公众对你和我并不认同。虽然一些人没有正式的领导地位，但还是拥有参照权，并且对其他人施加影响，这正是因为他们拥有魅力和活力，受到人们的喜爱，并且能够影响人们的情绪。

### 12.3.3 哪种权力基础最有效

在强制性、奖赏性、法定性三种正式权力基础与专家性、参照性两种个人权力基础中，哪一种权力基础对我们来说是最重要的呢？研究结果明确地显示，个人权力的效果是最好的。专家性权力和参照性权力与员工对上司监管的满意度、组织承诺水平和绩效水平呈现正相关，而奖赏性权力和法定性权力则与这些无关。强制性权力这种正式权力反而有负作用，即它与员工满意度和承诺水平呈现负相关。<sup>5</sup>

假设斯蒂夫·斯托特 (Steve Stoute) 所在的“Translation”公司经营这样一种业务，它为那些需要进行品牌营销的公司找到合适的明星代言人。斯托特为惠普公司找到了格温·史蒂芬尼 (Gwen Stefani) 作为代言人，为麦当劳找到了贾斯汀·汀布莱克 (Justin Timberlake) 作为代言人，为汤美希菲格品牌找到了碧昂斯·诺里斯 (Beyoncé Knowles)

作为代言人，还为锐步品牌找到了 Jay-Z 作为代言人。斯托特的业务几乎都可以归为参照权的类别中。一位音像公司的管理者在评论斯托特的成功时这样说：“他是一个杰出的人选，他能够完美地利用音像行业深入年轻人的心中。”<sup>6</sup> 换句话说，人们愿意购买与时尚人物相关的产品的原因是他们希望对这些人具有认同感，并且希望模仿他们。

## 12.4 权术

人们通常是利用怎样的权术（power tactics）将权力基础转化为特定行动的呢？影响上司或者员工有几种可选的方法？我们将在本小节中讲解常见的权术有哪些，以及在特定条件下更适合使用哪种特定的权术。

人们经过研究已经发现了九种不同的施加影响的技巧。<sup>7</sup>

---

政治影响行为是获取权力和影响力的一种重要手段。最有效的影响方法是协商和鼓舞式诉求，但这些方法很少被采用。你应当更加熟练掌握这些影响技巧。

---

- （1）**法定性** 依赖自己的权威地位或者要求他人遵从组织的政策或规章。
- （2）**理性说服** 利用逻辑分析和事实证据来支持某个合理的要求。
- （3）**鼓舞式诉求** 从被影响者的价值观、需求、希望和志向的角度激发其情感。
- （4）**协商** 令被影响者参与计划的决策过程，以此获得其支持。
- （5）**交换** 为被影响者提供一些利益作为酬劳，从而令其同意某个请求。
- （6）**个人魅力** 出于被影响者与自己的友情或个人忠诚来要求其遵从某个请求。
- （7）**逢迎** 在提出请求前先采用奉承、称赞或者其他友善的行为做铺垫。
- （8）**施压** 采用警告、反复要求和威胁等手段。
- （9）**联盟** 获得更多其他人的帮助并以此来劝服被影响者同意。

这些权术的有效性并不是完全相同的。理性说服、鼓舞式诉求以及协商是最有效的方法，尤其当被影响者对决策结果非常感兴趣时更是如此。施压往往会产生反面效果，它通常是九种权术当中效果最差的一种。<sup>8</sup> 你也可以同时或者按次序使用多种权术来提高效果，只要不产生冲突即可。<sup>9</sup> 同时使用逢迎和法定性两种权术可以令自己看上去不那么“独裁”，但只有当被影响者不太关心决策结果或者你所提及的法定政策属于常规型政策时才能这样使用。<sup>10</sup>

假设我们要找到获得加薪的最有效策略，你可以一开始使用理性说服的方法。你必须事先考虑周全，更好地构思自己的论据，例如你的薪水和同级的同事有怎样的差别，或者提出其他公司的同等职位薪水大概是多少，或者提出哪些工作成绩能够证明你的绩效更高，等等。Kitty Dunning 是 Don Jagoda 联合公司的副总裁，她给上司发的一封邮件中有理有据地证明自己增加了公司的营业额，从而得到了 16% 的加薪。<sup>11</sup> 你也可以利用 Salary.com 这样的求职招聘网站，将自己的薪水和他人做比较。

影响技巧的效果也取决于影响的方向和目的。<sup>12</sup> 正如表 12-1 所示，理性说服是跨组织层级的影响中唯一有效的策略；鼓舞式诉求在上对下的关系中最有效；施压的策略只有在

上对下的关系中才有效；个人魅力和联盟的策略在平行关系中最有效。其他影响效果的因素还包括各种策略的使用次序、使用技巧以及组织文化，等等。

表 12-1 不同影响方向的优选权术

从下到上的影响	从上到下的影响	平行影响
理性说服	理性说服	理性说服
	鼓舞式诉求	协商
	施压	逢迎
	协商	交换
	逢迎	法定性影响
	交换	个人魅力
	法定性影响	联盟

一开始时采用依靠个人权力的“软性”策略往往更有效。如果这些策略都失灵，你可以逐渐过渡到“硬性”策略，例如交换、联盟以及施压，等等，这些“硬性”策略更侧重正式权力，并且往往会带来更高的成本和风险。<sup>13</sup>有趣的是，孤立的软性策略会比孤立的硬性策略有效得多，而将两种软性策略合并使用或者将软性策略和理性说服合并使用则效果好于任何孤立的策略或者硬性策略的各种组合方式。<sup>14</sup>策略是否有效还取决于被影响者。<sup>15</sup>往往特别乐于顺从于软性权力策略的人显得更加具有思辨能力、更受内心因素激励并更拥有自尊，更具有控制欲。有可能顺从于硬性策略的人往往是行动导向的人，他们更倾向于被外界因素激励，而且认为与他人相处的重要性远远高于坚持自我。

不同的人在**政治技巧**（political skill）上也有差异，政治技巧指的是为了达到自己的目标而影响他人的能力。拥有高超政治技巧的人通常善于使用所有影响策略。当相关者的切身利益受到牵涉时，采用政治技巧解决问题就更有效，例如某人必须为组织的重要结果而负责时就是如此。最后一点是，拥有高超政治技巧的人能够在未受他人觉察的情况下发挥自己的影响力，这一点至关重要（因为被人认定为采取了政治技巧往往会有负面效应）。<sup>16</sup>

最后，我们知道组织的文化存在巨大差别——一些组织的文化是温馨、放松和互相支持的，而另一些组织的文化却是正式的、保守的。一个人所在的组织文化对于他应当采用哪种影响策略才恰当是有深刻影响的。一些文化鼓励参与和协商，另一些文化则鼓励理性，还有一些文化更依赖施压。适合组织文化的人往往拥有更多的影响力。<sup>17</sup>典型的例子是，外倾者往往在团队型组织中更具有影响力，具有高度责任心的人在重视独立执行技术性任务的组织中更有影响力。适合组织文化的人能够拥有更多影响力的原因是，他们能够特别突出地完成那些被组织认为是成功重要因素的工作。换句话说，他们之所以能够拥有影响力，是因为他们的能力更强。因此，组织自身的性质会影响人们对哪种权术最恰当的看法。



## 12.5 政治：权力的运作过程

有人群的地方就有权力。人们通常会为自己施加影响、获得奖励以及晋升而塑造合适的环境。<sup>18</sup> 当组织中的员工将权力转化为行动时，我们就称他们参与了政治（politics）活动。擅长政治技巧的人能够更有效地运用自己的权力基础。<sup>19</sup>

### 12.5.1 组织政治的定义

组织政治（organizational politics）这一术语不乏各种各样的定义。从本质上说，这些定义都侧重于描述组织政治是利用权力来影响组织决策过程，或者在未经组织同意的情况下利用权力做出对自己有利的行为。<sup>20</sup> 就这一论题而言，可以说组织中的政治行为（political behavior）包含那些并非作为正式角色所必须采取的，但却影响着或试图影响组织中利益分配的各种行动。<sup>21</sup>

这个定义囊括了人们在谈到组织政治时所涉及的主要意义。政治行为并不属于特定的职位要求之内。采取政治行为的人必然有使用权力基础的意图，其中包括努力影响目标、标准或决策过程的设定等。我们的定义足够宽泛，包括了各种政治行为，例如对决策者隐瞒重要信息、加入联盟、告密揭发、传播流言、对媒体泄露机密信息、为了共同利益而与组织中的其他人互惠互利，以及作为某人或某个决策的代言人而四处游说，等等。

政治行为是否有正当与不正当的分别？<sup>22</sup> 正当的政治行为（legitimate political behavior）指的是每日工作当中的一般政治行为，例如抱怨上司，越级干涉，建立联盟，通过对规章制度不作为或过分坚持而形成特定的政策或决策，以及通过个人职业活动而结交组织之外的人脉，等等。与这些相区别的是不正当的政治行为（illegitimate political behavior），它会破坏隐含的游戏规则。不正当的行为包括蓄意破坏、告密揭发，例如穿着奇装异服来进行象征性的反抗，或者群体告请病假，等等。采取这些极端行为的人往往被认为是态度强硬、不择手段的人。

组织政治行为中的大多数都是正当的政治行为。原因简单明了：采取极端不正当政治行为的人会被开除或者承担被处以极端处罚的风险，特别是那些采用了这些政治行为而又无法保证完成工作的人。

### 12.5.2 现实中的政治

经过对经验丰富的管理者的采访，学者们发现他们大多数人都认为政治行为是组织生活中的一个重要部分。<sup>23</sup> 很多管理者都称采取一些政治行为是符合道德而又十分必要的，只要不直接对任何人造成伤害就没有问题。他们将政治行为描述为“必要之恶”，并且认为那些从不采用政治行为的人往往很难完成任务。大多数管理者也指出，他们从未接受过如何更有效地采用政治行为的训练。但你会疑惑为何政治行为一定要存在呢？难道不能把政治行为完全从组织中根除吗？这种可能性的确不大。

组织是由拥有不同价值观、目标和利益的个体或群体构成的。<sup>24</sup>这就必然导致不同的人资源分配上存在冲突的可能性，例如部门间的预算多寡、办公空间大小、项目责任的轻重以及薪水分配如何调整，等等。<sup>25</sup>如果资源充足，那么组织所有成员都能够得到满足。但正是因为资源是有限的，所以并非所有人的利益都能够得到满足。而且，一个个体或群体的所得往往被认为来自组织中其他人的损失（虽然并不一定真是如此）。这些不同的力量导致了组织成员为了争夺有限资源的激烈竞争。

可能导致组织政治产生的最重要的原因是，大多数用来作为如何分配有限资源的事实性证据都是有演绎余地的。例如，到底什么才是好的绩效？什么是恰当的改进？什么造成了令人不满意的工作？一个人所谓“为了组织的无私奉献”在另一个人看来可能就是“无耻地攫取个人利益”。<sup>26</sup>棒球联赛中任何一个棒球队经理都知道一次击球距离超过 400 码的击球手是优秀的，而只有 125 码的击球手是差劲的。就算不是一个棒球天才也知道应当让 400 码的击球手上场，让 125 码的击球手离开。但是，如果你要从 280 码和 290 码的两个击球手中选择一个，又会怎么样呢？这时次要考虑因素就会起到重要作用：赛场经验、运动态度、球手潜能、全垒打的能力、对球队的忠诚度，等等。多数管理决策就好比从 280 码击球手和 290 码击球手中进行选择一样，而不太像从 125 码击球手和 400 码击球手中做出选择。在组织生活中广泛而又模糊的中间区域往往只陈述事实是不够的，因此组织政治诞生了。

最后，由于大多数决策都是在模糊的条件中做出的，即并不充分客观的事实令人们有了演绎的空间，因此组织中的人会竭尽所能渲染事实，以此来支持自己的目标和利益。当然，这就造成了政治活动（politicking）。

因此，如果一定要问组织是否可以完全剔除政治因素，我们可以给出肯定的回答——前提是所有的组织成员都要目标和利益取得一致，组织资源并不稀缺，并且业绩能够完全清晰和客观地衡量出来。但是，现实生活中大多数组织都达不到这样的条件。

## 126 政治行为的原因和结果

### 12.6.1 导致政治行为的因素

并非所有的群体或组织中的政治行为被采用的程度都完全相同。在一些组织中，政治行为是公开猖獗的，而在另一些组织中政治行为对目标的影响微乎其微。为何会存在这种差别呢？近期的研究和观察已经发现一些看上去对政治行为有鼓励作用的因素。一些是个人性格特征上的因素，这来自组织聘用的员工有怎样的素质；另一些是组织文化或内部环境因素。个人和组织因素都会助长政治行为，并为组织中的个人和群体带来有力的结果（提高奖赏和避免惩罚）。

#### 1. 个人因素

在个人层面，研究人员发现特定的人格特质、需求和其他因素很可能与政治行为有关。

例如在人格特质方面,我们发现那些自我监督能力强、内控型并拥有高度权力需求的员工更偏好政治行为。<sup>27</sup>高度自我监控者对社交上的各种线索更加敏感,他们展现出对社会规范的高度顺从,并且可能比低度自我监控者更擅长政治行为。这是因为他们相信自己能控制外部环境。内控型的人更倾向于采取前瞻性的行动,从而掌控局势令其更符合自己的利益。自然而然,以控制欲和权力欲为特点的马基雅维利型人格更愿意使用政治手段来实现个人利益。

此外,个体对组织的投入、感知到拥有多少选择以及对成功的期望都会影响一个人是否会采用不正当的政治行为。<sup>28</sup>一个人对组织能够给予的未来利益增长的期待越高,那么如果他被强迫出局的话损失就越大,因此他就不太可能采取不正当手段。如果一个人人才市场中很抢手,或拥有稀缺的知识或技能,抑或拥有显赫的身份,在组织外拥有有影响力的联系人,他拥有的就业机会越多,那么冒风险采取不正当政治行为的可能性就越大。最后,如果一个人认为采取不正当手段而成功的希望不高,那么他就不太有动机这样做。期待使用不正当手段获得成功的情况最通常出现在有着圆滑的政治技巧、丰富经验和较高权力的人身上,也通常会出现在存在侥幸心理的经验不多、秉性单纯的员工身上。

## 2. 组织因素

组织政治行为的多寡与其说取决于个体差异,不如说取决于组织的特征。原因是大多数组织都有一大批具有上述所列特征的个体,可是不同组织中政治行为的复杂程度却有巨大的差别。

我们固然认可个体差异在政治活动中起到的重要作用,但是却有大量的证据支持这样的结论,即特定情境和文化也会助长政治活动,尤其是当组织资源的丰富程度下降时,或当前的资源模式改变时以及出现晋升机会时,政治活动就会逐渐浮上水面。<sup>29</sup>缺乏信任、角色模糊、绩效考核系统不明确、零和奖励分配机制、民主式决策、较高的绩效压力以及经理层为自身谋取利益等情况都会成为政治活动的温床。<sup>30</sup>

当组织计划瘦身增效时,资源的减少是不可避免的。由于感到失去资源的威胁,人们就会采取政治行为来捍卫已经拥有的资源。其实任何变革都有可能造成矛盾并助长政治行为,尤其是那些意味着资源分配方式变动的重大变革。

研究人员还不断发现,晋升是组织当中最具有政治意味的活动。职位晋升或职业发展的机会往往激励着人们竞争有限的资源,以及试图对决策施加影响。

组织当中越缺乏信任,政治行为就越多,人们采取不正当政治行为的可能性也就越高。因此,总的来说高度信任能够抵御政治行为,尤其能够遏制不正当的政治行为。

角色模糊指的是对员工行为范围的规定不清楚,因此也不存在对员工政治行为范围和作用的详细限制条件。因为政治行为的定义指出,政治行为并非员工出于正式角色所必须执行,因此角色越是模糊,员工私下采取政治行为的机会就越多。

绩效考核也并非一种完美的科学。组织在绩效评估中所采用的主观标准越多,越是更强调单一的绩效测评标准,或者在采取行动和对行动进行考评之间容许越长的间隔时间,

员工采取政治活动来逃避责任的可能性就越高。主观的绩效标准也会导致角色模糊。采用单一的绩效测评会令员工为在这一标准上显得成绩更优秀而采用各种手段,但这样做的代价是牺牲了这项工作中没有被测评的其他重要方面。行动和考评之间的时间差也是一个与此有关的因素。时间差越长,员工为政治行为承担责任的可能性就越小。

组织文化越是偏重“零和”或“一输一赢”的方式来解决资源分配问题,就有越多的员工有动机尝试采取政治活动。**零和方式**(zero-sum approach)将奖酬这块“饼”看做大小不变,一个人或一个群体的得益,必然来自另外一个人或群体。如果我赢了,你就一定输了!如果1.5万美元的年度加薪必须要在5名员工之间分配,某人拿到的加薪中超过3 000美元的部分必然来自其余一个或多个员工。这种做法鼓励人们抹黑他人并且彰显自己的成就。

员工感到绩效达到优秀的压力越大,就越可能采取政治活动。如果一个人要严格为某件事的成果负责,那么他就会迫于压力而尽量让事情显得完美。如果一个人感到自己的整个职业生涯赌注都压在了下个季度的销售业绩或者下个月工厂的产量报告上,那么他就有动机采取不择手段的政治行为来令数字对自己有利。

最后,当员工看到上层的管理人员采取政治行为时,尤其是当他们的做法很成功并且因此得到好处时,组织中就产生了这样一种支持政治活动的氛围。从某种角度讲,高层管理者采取政治行为的做法相当于默许低层员工也可以采取政治行为。

## 12.6.2 我们如何应对组织政治

特里西为一个每周一集的电视剧撰写剧本,她热爱自己的工作,但却讨厌内部的政治活动。“我们这里有几个编剧花很多时间逢迎制作人而不好好做自己的工作,我们的总编剧很明显喜欢他们其中的一些人。虽然他们给我的薪水还算丰厚,而且我也的确能够发挥自己的创造力,但我实在厌倦背后放冷枪的人,也厌倦了总要自我吹嘘贡献有多大。我很厌烦自己要做大部分工作而又不为人所知。”特里西的这些看法是那些在高度政治化的工作场所中典型的看法吗?我们都曾看到过朋友或亲戚总是在抱怨工作中遭受太多政治行为的影响。但一般来说人们会怎样对组织政治做出反应呢?我们看一下这方面的证据。

在本章前面部分,我们讨论过一些促进政治行为的因素,并侧重讨论它有益的一面。但是,对政治技巧一般或者不愿意玩政治游戏的大多数人来说,政治行为总是会带来负面的影响。图12-1归纳了组织政治和它对个体产生的各种影响。<sup>31</sup>例如,有非常多的证据证明对组织政治的感知与工作满意度呈现负相关。<sup>32</sup>对政治行为的感知也会增加工作中的焦虑和紧张程度。这可能是由于人们感知到,如果不参加政治活动就可能会遭到那些积极参与政治活动者的排斥,如果不得不参加政治活动而被迫参与政治竞争又会感到更多压力。<sup>33</sup>想当然地,当员工感到无法处理如此繁复的政治活动时,就会辞职离开。<sup>34</sup>最后,有初步证据证明,政治活动会导致员工对绩效的自我评价降低,这可能是由于员工感知到所在的政治环境是不公平的,从而激情大大降低。<sup>35</sup>

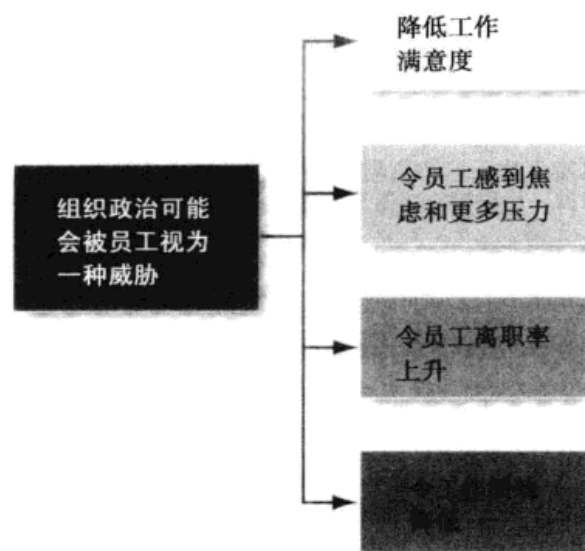


图 12-1 员工对组织政治的反应

研究人员也发现了一些有趣的现象。第一，政治行为与绩效之间的关系会受到个体对组织政治的原因和做法是否理解的影响。“如果一个人十分清楚谁应当负责做决策以及为何他们被选为决策者，那么他们就会比那些不理解组织决策过程的人更清楚事情为何会这样发生。”<sup>36</sup> 当政治行为和理解程度都很高时，绩效很有可能会提高，因为人们会认为政治行为是一种机会。这就能解释为何你会不断发现一些人具有娴熟的政治技巧。然而，如果理解程度很低的话，那么人们就更可能对政治行为采取敌对态度，而这又会对工作绩效产生负面的效果。<sup>37</sup>

第二，当员工认为政治行为是一种威胁时，他们通常会采取自我防卫行为 (defensive behaviors)，即应激和保护行为，来避免采取行动、遭受责怪或经受变革。<sup>38</sup> 表 12-2 是一些这类行为的例子。自我防卫行为通常与人们对工作本身和工作环境的负面情感相关。<sup>39</sup> 从短期来看，员工会感到防卫性行为能够保护自己的利益，然而从长期来看这种做法会让他们感到疲惫不堪。总是依赖自我防卫的人最终会发现这样做成了他们唯一掌握的做事方式。如果是这样，他们会失去同事、上司、员工和客户对自己的信任和支持。

表 12-2 自我防卫行为

规避行为	
过度遵循规定	过分严谨地解释自己的责任，例如称“这件事规定里写得很清楚……”或者“这是我们一贯的做事方式”
推诿	将执行一件任务或做决策的责任推给别人
装聋作哑	谎称不知情或者没有能力而避免接受一件自己不想承担的任务
拖延	有意延长任务期限，从而显得自己工作繁忙，例如，将两个星期的工作拖延到四个月完成
搁置搪塞	在公开场合下表现出或多或少的支持，而私下却什么都不做



(续)

<b>逃避责任</b>	
谨小慎微	这指的是自我保护，彻底记录所有行为来创造一种有能力和细心的形象
过分保守	回避一切可能会对己不利的情形。例如只承担成功可能性很高的任务，将具有风险的决策交给上司来做，用模糊的辞藻来表达意见，以及在冲突中采取中立态度
自我辩护	用各种解释言辞来减少自己为负面结果承担责任，或者用道歉来表示遗憾，等等
归咎外因	将负面结果归罪于本无必然因果关系的外部因素
误传错报	通过曲解、修饰、欺瞒、挑拣或者混淆等方式来操纵信息
<b>规避变革</b>	
避免变革	试图避免对自己有威胁的变革发生
自我保护	用各种方式在变革中维护自我利益，例如保护信息或其他资源

### 12.6.3 印象管理

印象管理是一种特定的政治行为，其目的是改变他人对我们的直接感知印象。有证据显示，印象管理技巧的效果好坏取决于情境因素（例如，自我推销的做法在面试中比在绩效评估中更有效）。

我们都知道，人们总是想知道他人对自己的印象和评价如何。例如，美国北部的居民每年会在节食、健身俱乐部、化妆品和美容手术上花费数十亿美元，这一切都是为了让自己在别人的心目中更具有吸引力。<sup>40</sup> 在别人心目中形成正面的印象会为组织中的人带来益处。例如，正面的印象一开始就能够帮助人们赢得组织中的工作机会，而一旦进入组织也会得到更好的绩效评价、更丰厚的加薪以及更快的晋升，等等。在公司政治的环境中，正面的印象也能帮助他们规避不利的事情。人们试图控制他人对自己形成印象的过程被称为**印象管理**（impression management, IM）。<sup>41</sup>

是不是每个人都关心印象管理呢？事实上并非如此。那么，哪些人会积极进行印象管理？自然是我们的老朋友——高度自我监控者。<sup>42</sup> 低度自我监控者往往表现出与自己人格相一致的形象，而不会顾及这一形象对自己是有利还是有弊。反之，高度自我监控者善于解读情境，并根据不同的情境来调整自己的形象和行为。如果你希望掌控他人对你形成的印象，那么可供选择的印象管理技巧有哪些呢？表 12-3 归纳了一些最常用的办法以及与之相匹配的例子。

表 12-3 印象管理技巧

<b>顺从</b>	
为了得到他人的准许而顺从他人的意见是一种逢迎的做法 例如：一名经理告诉他的上司，“在西部区域办公室重组计划方面，你是绝对正确的，我绝对赞同你的想法”	
<b>恩惠</b>	
为了得到他人的准许而做一些对其有利的事情也是一种逢迎的做法 例如：一名销售人员对潜在的客户说，“我有两张额外的今晚剧院的演出票，你拿去吧，这就当做谢谢你花时间与我会谈”	

(续)

**借口**

为了减轻一个明显而严重的困境而用另一个产生困境的事件来做解释

例如：一个销售经理对上司说：“我们没能及时在报纸上登广告，但反正没有人会认真看那些广告的”

**道歉**

为不理想的结果承担责任，同时希望得到原谅，这也是自我防卫式的印象管理技巧

**自我推销**

突出一个人的优点而隐瞒缺点，要求别人注意自己的成就就是一种以自我为中心的印象管理技巧

例如：一个销售人员这样告诉自己的上司，“Matt 三年来一直也得不到那个客户，而我在六周之内就做到了，我是最能为公司抓住客户的员工了”

**夸大**

声称你做的事情比其他人对这件事的看法更重要，这就是一种自我为中心的印象管理技巧

例如：一位记者和编辑说，“我正在忙于撰写一个名人离婚的故事，这一定能够带动我们的销售量”（而这个故事只能出现在娱乐版第3页）

**奉承**

恭维他人，从而让自己显得更好，并能得到别人的青睐，这也是一种印象管理技巧

例如：一个新销售培训生对自己的同伴说，“你处理客户的投诉真是有一套！我可做不到你这样好”

**例证**

做一些本来不必要的工作来显示自己特别尽心和努力，这就是一种积极的印象管理技巧

例如：一位员工加班到很晚才发邮件，这样上司就可以知道他曾经加班

---

资料来源：Based on B. R. Schlenker, *Impression Management* (Monterey, CA: Brooks/Cole, 1980); W.L.Gardner and M.J.Martinko, "Impression Management in Organizations," *Journal of Management*, June 1988, p.332; and R. B. Cialdini, "Indirect Tactics of Image Management Beyond Basking." In R. A. Giacalone and P. Rosenfeld (eds.), *Impression Management in the Organization* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1989), pp.45-71.

要谨记，人们使用印象管理技巧所传达的印象有可能是错误的（当然有的时候也是正确的）。<sup>43</sup> 例如，借口可能是真诚的。请参照表 12-3 中的例子，你可以相信广告的确在你所管辖的区域并没有什么效果，但表达错误可能会造成很高的成本。如果你总是扮演高喊“狼来了”的角色，那么当狼真来了的时候就没有人相信你了。因此管理者必须采取谨慎的态度，令自己所产生的印象不会被人看做是虚伪或者是为了控制别人。<sup>44</sup> 有一个有趣的例子能够说明这个原理，在瑞士的一项研究中，一个受试者声称自己是广受喜爱的网球明星费德勒的朋友，其他受试者普遍对其表示厌恶，而他们却都喜欢那些声称自己是球迷的人。<sup>45</sup> 不合情理地乱提名人会令别人对你产生不好的第一印象。

是否在一些情境中人们会错误地表达自己，而在另外一些情境中人们会较好地表达自己呢？的确如此——充满高度不确定性的情境中，人们只能得到非常少的信息，不足以揭发别人的欺瞒与减少错误自我表达的风险。<sup>46</sup> 人们越来越多采用远程工作的方式也可能造成更多的印象管理活动。工作地点与上司相隔很远的员工往往会比其他人采用更多的印象管理技巧。<sup>47</sup>

有证据显示，大多数求职者都会在面试中使用印象管理技巧，<sup>48</sup> 并且这种做法的确有效。<sup>49</sup> 再例如，在一项研究中，面试官认为应聘客户服务代表岗位时采用了印象管理技巧

的求职者往往面试效果较好，而且面试官往往倾向于聘用这样的人。<sup>50</sup>而且，当研究人员鉴定求职者的求职材料时得到了这样的结论，对面试官产生印象的仅仅是印象管理技巧，也就是说，求职者的任职资格是否足够与结果没有太大关系。如果他们使用了印象管理技巧，那么面试结果往往就是有利的。

有一些印象管理技巧在面试中特别有效。研究人员比较了那些特别注重宣扬自我成就（自我推销技巧）的人和那些侧重于逢迎面试官并寻求达成一致（逢迎技巧）的人。总的来说，面试者使用自我推销技巧多于逢迎技巧。<sup>51</sup>而且，自我推销技巧可能对面试成功来说更加重要。面试者会通过突出自己的成就，将功劳归功于自己，并且通过解释而推脱责任，从而制造一种能力卓越的印象。这些效果在面试之后也会有所延续，善于使用自我推销技巧的求职者往往会被邀请到工作场所来参与更多后续的参观活动，甚至在经过平均成绩、性别和工作类型等因素调整后结果仍是如此。逢迎技巧在面试中也有较好的作用。逢迎面试官、赞同面试官意见、侧重共通之处的人往往比其他人得到更好的面试结果。<sup>52</sup>

从绩效评估的角度来看就不是这样了。逢迎与绩效评级有正向的关系，也就是说逢迎上司的人会得到更高的绩效评估结果。然而，自我推销却有负面效果。进行自我推销的人往往不会得到好的绩效评估结果，<sup>53</sup>这一点很重要。研究结果显示，擅长政治技巧的人能够利用印象管理技巧达到更高的绩效评估结果，而不善于政治技巧的人则很可能因为试图进行印象管理而遭受不利的结果。<sup>54</sup>还有一项对 760 个董事会进行的研究发现，逢迎老董事会成员，例如表示同意、表达共同的态度和观点、赞扬他们，往往能够令一个人进入董事会的机会增加。<sup>55</sup>

这种结果如何解释呢？如果你仔细思考，就会发现的确是有道理的。逢迎往往能够带来好的效果，这是因为每个人都希望得到别人好的待遇，不论是面试官还是上司都是如此。然而，自我推销技巧在面试中有效而在工作中有反效果，这是因为尽管面试官并不了解你是否在过分吹嘘自己的成就，但你的上司总是很清楚的，因为他的工作就是观察你的工作能力。因此，在自我推销的时候，你应当牢记在面试中有效的做法并不一定能在工作中有效。

## 12.7 政治行为中的道德问题

虽然政治活动是否符合伦理道德并不能清楚地区分开来，但你还是应当考虑一些问题。例如，参与政治活动有什么用处？有时，我们采取政治行为并没有太好的理由。大型棒球联赛选手阿尔·马丁（Al Martin）声称自己曾在南加州大学橄榄球队效力，而事实上并非如此。他是一名棒球选手，谎称自己曾经打过橄榄球对他并没有太多好处。像这样直白地说谎可能是印象管理的一个相当极端的例子，但我们很多人都曾经有过扭曲信息从而创造好印象的经历。要牢记于心的是，清楚地判断这样冒风险究竟是否值得。另一个需要扪心自问的问题是，采取政治行为所得到的好处能否超过他人为此遭受的伤害（或可能遭受的伤害）？为了得到上司的好感而逢迎上司外表形象，这样的做法所造成的伤害会远远小于

抢别人的功劳。

最后，政治行为是否违背公平公正的原则？人们有时很难评价一个政治行动的代价和得益，但其是否违背道德这个问题却是很清楚的。如果一个部门领导高度评价自己偏爱的员工，同时贬低自己不喜欢的员工的绩效，通过这种方法给予前者加薪，而后者什么都得不到——这种做法对不受偏爱的员工来说就太不公平了。

遗憾的是，有权力的人可能非常善于将利己行为解释成是为了组织的利益。他们会非常有说服力地将不公平的行为说成是公平正义的行为。不道德的人往往能够为任何行为找到辩护的理由。有能力和说服力的人通常存在道德风险，这是因为他们通常能够规避不道德行为所带来的惩罚。当你要面对一个和组织政治有关的道德难题时，要试着思考是否值得冒风险去玩弄政治权术，以及是否在这一过程中会有人受到伤害。如果你拥有牢固的权力基础，那么一定要意识到权力可能会导致腐败。要牢记这一点，无权的人更容易保持道德，其原因大可归结为这类人往往缺乏政治行为的余地。

### 对全球化的启示

虽然文化这一话题出现在我们迄今为止所讨论的所有论题中，但是三个问题还是应当特别引起人们的注意：①文化是否会影响人们对政治的理解？②文化是否影响人们偏好哪种影响技巧？③文化是否影响着不同技巧的效果？

#### 1. 对政治的理解

基于大多数发生在美国的研究，我们已经注意到，当人们认为工作环境充满政治活动时，政治活动对他们的整体工作态度和行为往往有负面的效果。尼日利亚一项近期的研究调查了两个事务所的员工，他们都认为自己的工作环境充满了政治活动，都声称自己的工作压力大，并且都不太愿意对同事施以援手。因此，虽然在尼日利亚这样的发展中国家中，工作环境往往是模糊、充满政治活动的，但这样的政治活动也会导致和美国一样的负面结果。<sup>56</sup>

#### 2. 对权力策略的偏好

有证据显示，不同国家的人往往偏好不同的权力策略。<sup>57</sup>一项对比美国和中

国管理者的研究发现，美国管理者更偏好理性说服的策略，而中国管理者更偏好联盟的策略。<sup>58</sup>这些差别与两国价值观有关，其原因是美国更偏好直面冲突的社交方式，用理性说服的策略影响他人并解决分歧。与此相同的是，联盟策略与中国的社交方式更加相符，即用委婉间接的方式解决难题和争议。还有研究显示，在个人主义文化氛围中的西方人比在集体主义文化氛围中的东方人更偏好采取自我宣扬的行为（如自我推销）。<sup>59</sup>

#### 3. 权力策略的有效性

我们对人们对政治活动的反应曾下过结论，这一结论是否在全球范围都有效呢？例如，我们能否判定以色列员工与美国员工会对工作中的政治活动采取一样的看法呢？员工对组织政治有何反应这样的结论是基于北美的研究而做出的。有少量研究曾经研究了其他国家，结果显示不同国家和地区的确存在细微的差别。<sup>60</sup>一项对美国文化和三种不同的中国文化（中国内地、香港特别行政

区和台湾省)的研究发现,美国管理者比中国管理者更加重视“温和说服”策略,例如协商、鼓舞式诉求,等等。<sup>61</sup>另一个例子是,以色列人和英国人的反应与北美人的反应类似,也就是说,他们认为组织政治会降低工作满意度并令离职率升高。<sup>62</sup>但是在政治上不那么稳定的国家里,例如以色列,员工对工作

场所中频繁政治活动的忍耐程度较高。这可能是因为他们已经习惯于权力纷争,也更有经验处理这些情况。<sup>63</sup>这意味着来自政治不稳定的中东或拉丁美洲国家的人可能比英国或瑞士等国家的人更容易接受组织政治,并且更愿意在工作中使用激进的政治策略以达到目的。

### 对管理者的启示

如果你希望在团队或组织中完成工作,那么拥有权力对此是有帮助的。如果你是一名希望获取更多权力的管理者,就要增加他人对你的依附度。例如,你可以通过获取一些上司需要而又没有替代者的知识或技能来增加自己在上司心中的地位,从而获取权力。但是,你独自一人是无法加固自己的权力基础的。以员工和同事为代表的其他人也在试图增加你对他们的依赖程度,而你却试图减轻对他们的依赖并增加他们对你的依赖。持续不断的权力战就由此衍生出来了。

几乎没有员工愿意在工作和组织中成为一个完全没有权力的人。例如有人认为,如果组织中的人很难相处、时常争辩、情绪激动,原因可能是他们承担了过高的绩效期望而自己却缺乏资源和能力达到这样的绩效,这会让他们感到缺乏权力。<sup>64</sup>

不同的人对各种权力基础的反应是不一样的。<sup>65</sup>专家性权力和参照性权力来自个体的人格。与此相对照的是,强制性权力、奖赏性权力与法定性权力都来

自组织。因为人们对他们钦佩和尊重的人往往更能热情地接受,而对那些依仗职位而施加影响的人却不是如此。如果专家性权力和参照性权力使用得当,就会带来员工更高的激情、绩效、承诺和满意度。<sup>66</sup>一个人的能力也能对其他人产生吸引力,而它作为一种权力基础也能够带来群体成员的高绩效。因此,我们希望管理者能够更好地开发和使用自己的专家性权力!

你上司的权力对你的工作满意度也有影响。“我们很多人愿意为有权者工作的原因,是他们通常都令人感到愉快——这并非因为他们本身的地位,而是因为成为有权者的声誉和现实令他们拥有更多空间将权力分派给其他人。”<sup>67</sup>

高效的管理者能够接受组织中的政治。你可以通过观察整体的政治环境来预测其他人的行为,并以此形成有利于自己和自己工作部门的政治策略。

有的人比其他人更具有政治敏感性,这意味着他们总是能够察觉到政治活动的机会来管理自己在他人心中的印象。



那些善于玩弄政治权术的人往往能够比政治上无能的人得到更高的绩效评估，也能够得到更多的加薪和升迁机会。<sup>68</sup>拥有政治敏感性的人也很有可能表现出更高的工作满意度，并且更善于缓解工作

压力。<sup>69</sup> 穷于政治技巧的员工或者不愿意玩政治游戏的员工往往会因为感到组织政治而对工作不满，并认为自己无法达到高工作绩效，同时焦虑度和离职率都会上升。



# 冲突与谈判

1. 定义冲突，并能够解释冲突的传统观、相互作用观及冲突管理观。
2. 概括冲突的过程。
3. 比较分配谈判和综合谈判。
4. 应用谈判过程的五个步骤。
5. 阐明个体差异对谈判过程有什么影响。
6. 描述谈判中的文化差异。

工作中的冲突往往会变成个人冲突。冲突也会造成混乱，使员工几乎无法以团队的方式工作。然而，冲突也有积极的一面。我们会在本章中解释积极冲突与消极冲突之间的差别，并且引导你理解冲突是怎样产生和发展的。我们还会讨论一个与冲突不可分割的话题：谈判。

### 13.1 冲突的定义

我们可以将**冲突**（conflict）定义为这样一种过程，它始于一方感知到另一方对自己关心的事情持有负面的看法。<sup>1</sup>我们有意给出这样一个宽泛的定义，它描述了任何持续进行的活动中都会存在由互动转化为各方冲突的情况。这个定义涵盖了人们会在组织中看到的各种各样的冲突，例如目标不一致，对事实持有不同的解读方式，对一些行为的不同期望，等等。最后，我们的定义十分灵活，包含了紧要程度不同的各种冲突——从公开挑衅及暴力行为到细微的意见分歧都可以视为冲突。

### 13.2 冲突观念的变迁

我们可以恰当地认为，人们对冲突现象在群体和组织中起着怎样的作用也是有不同意见的。一种学派认为人们要尽量避免冲突，冲突代表了群体中出现了功能失调。我们将这种观点称为“传统观”。另一种学派认为冲突不仅仅是群体中的积极力量，而且还是高效群体中的必然现象。我们将这种观点称为“相互作用观”。近期的研究结果还提出了另外一种观点，认为尽力有效解决自然发生的冲突比惩恶扬善式看待冲突更重要。这个观点被称为“冲突管理观”。下面我们逐一解释。

---

冲突是组织中内在产生的。组织中存在适当的冲突的确有可能使组织的功能达到最佳状态。

---

#### 13.2.1 冲突的传统观

人们早期对冲突的看法是必须尽量避免所有的冲突。人们认为冲突全部都是负面的，并且在谈及冲突时总会使用类似于暴力、破坏、非理性等词汇来强化冲突的负面意味。**冲突的传统观**（traditional view of conflict）与20世纪三四十年代盛行的组织行为学的观点一致。当时人们认为冲突来自于人们之间缺乏沟通、直爽和诚信，以及管理者未能有效地应对员工需求和渴望，是一种功能失调的结果。

这种将一切冲突都视为坏事观点将员工制造冲突的行为看得过于简单了。我们要将注意力转移到冲突真正的成因上，纠正功能失调，从而提高群体和组织的绩效。随着研究人员逐渐意识到一定程度的冲突不可避免这一点之后，这种看待冲突的观点就逐渐不再受到关注了。

### 13.2.2 冲突的相互作用观

**冲突的相互作用观** (interactionist view of conflict) 认为, 如果一个和谐、安宁、平静、合作的群体即将变成一个停滞不前、毫无激情、反应呆滞的群体时, 就应当对冲突进行鼓励, 从而带来变革和创新。<sup>2</sup> 这种观点的最大贡献是认可了一定的冲突能够帮助群体维持活力、自我批评能力和创造性。

相互作用观并不认为所有的冲突都是良性的, 而是认为支持群体实现目标并提高群体绩效的**功能正常的冲突** (functional conflict) 才是一种具有建设性的冲突。如果冲突阻碍了群体绩效, 就是一种破坏性冲突, 或称为**功能失调的冲突** (dysfunctional conflict)。那么, 功能正常的冲突与功能失调的冲突之间有怎样的区别呢? 有证据指出, 冲突的类型能够将不同的冲突区别开来, 即任务型、关系型和过程型。<sup>3</sup>

**任务型冲突** (task conflict) 指的是工作的内容和目标, **关系型冲突** (relationship conflict) 侧重人际关系, **过程型冲突** (process conflict) 与任务完成的方式有关。研究显示, 关系型冲突往往是功能失调的冲突。<sup>4</sup> 为什么会这样呢? 人际关系冲突中的摩擦和敌意很有可能带来人格冲突并产生更多的分歧, 而这些都会阻碍组织达成任务目标。遗憾的是, 管理者往往要花很多精力解决员工之间的人格冲突问题。一项调查发现, 这种工作往往要占据管理者 18% 以上的时间。<sup>5</sup>

---

任务型冲突比过程型冲突和关系型冲突更具有建设性意义。

---

相反, 低度的过程型冲突和中低度的任务型冲突却有可能是功能正常的冲突, 但只有在特殊情况下才是如此。近期的一些研究显示, 任务型冲突通常和关系型冲突一样有破坏性。<sup>6</sup> 只有极

其低度的过程型冲突才具有正面效果。如果人们都在激烈争执谁该做什么任务, 那么关于任务角色不确定性的争执就会使组织功能失调, 延长完成任务的时间, 并且导致大家的工作效果相互抵消。中低度的任务型冲突能够激发大家的讨论, 这意味着任务型冲突与创造力和创新具有正相关性, 但却与日常任务的绩效没有相关性。如果群体所进行的日常任务并不需要太多的创造性, 那么就不会受益于任务型冲突。此外, 如果群体已经开始以非对抗的方式开始了积极的讨论, 那么再增加冲突也不会带来更多的新想法。当所有成员都拥有相同的目标并且相互具有高度的信任时, 那么任务型冲突也会带来正面的效果。<sup>7</sup>

### 13.2.3 关注解决方案的冲突管理观

研究人员已经开始意识到鼓励冲突发生会带来一些问题, 即使那些曾经强烈支持相互作用观的研究人员也意识到了这一点。我们都知道, 只有在一些特定情境中冲突才会有益处。然而, 工作中的冲突往往是不利于工作的, 这是因为工作中的冲突会浪费工作时间和与消费者交流的时间。感情上的伤害以及气氛通常在冲突表面上结束之后也不会立即消散。人们很难将自己的情感明确区分为“任务型冲突”和“关系型冲突”, 因此任务型冲突有时会升级为关系型冲突。<sup>8</sup> 冲突会带来压力, 而这种压力会使人们的思想变得更加闭塞和富有

敌意。在实验室中进行的研究无法解释为何在关系型冲突中人们的信任度和合作程度都有所下降。为时更久的研究结果显示,所有冲突都会使群体中缺乏信任、尊重和凝聚力,因此从长期来看冲突则使群体失去活力。<sup>9</sup>

总而言之,传统观比较关注短期,它认为所有的冲突都必须消除。相互作用观认为冲突能够激发活跃的讨论,而不会演化成负面的、破坏性的情绪,这种观点是不完善的。冲突管理观认为冲突在大多数组织中都是不可避免的,这种观点更侧重于如何有效地解决冲突。现在,研究的热点逐渐从如何消除冲突转移到鼓励有限的冲突,并又转为寻找有效解决冲突的建设性方法上,使破坏性的影响最小化。

### 13.3 冲突的演变过程

冲突过程(conflict process)可以划分为五个阶段:潜在的对立或不合、感知与冲突的个人化、意图、行为与结果。这个过程如图 13-1 所示。

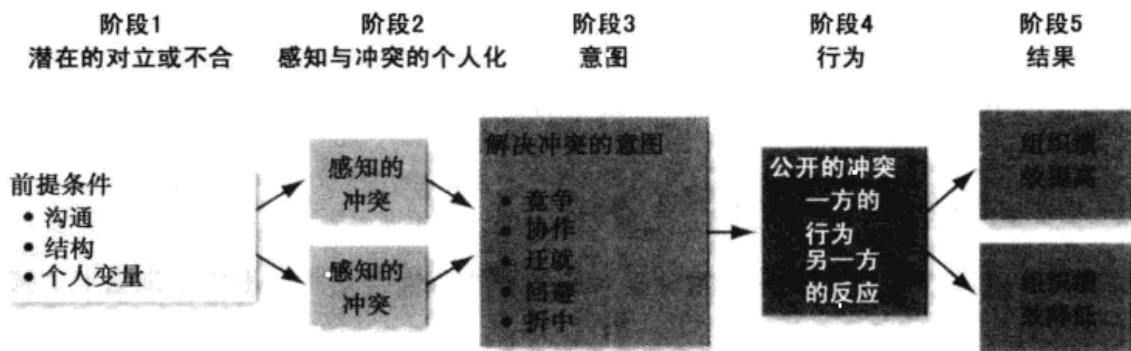


图 13-1 冲突的发展过程

#### 13.3.1 阶段 1：潜在的对立或不合

冲突发展过程的第一阶段是一些有可能会产生冲突的条件逐渐浮现。这些条件不一定直接带来冲突,但这些条件却一定是冲突产生的必要条件。我们在这里简单将这些条件(也可以看成是冲突的起因和来源)归纳为三个大类:沟通、结构和个人变量。

##### 1. 沟通

沟通问题是冲突的起源之一。语义理解上的分歧、误解以及沟通渠道中的“噪声”往往是导致敌对势力产生的原因。研究结论认为,词汇的不同意义、行话、信息交换不充分、沟通渠道中的噪声都是沟通当中的障碍,也会令那些先决条件真正成为导致冲突的原因。研究结论还包括一个意外的发现:当沟通过多和沟通过少时,发生冲突的可能性会升高。显然,沟通在一定范围内才会产生有益的作用,超过了这个范围就会导致沟通过分的问题,从而又会带来冲突。

##### 2. 结构

我们这里所提的“结构”一词包括诸如群体规模、群体成员承担任务的专业性、管辖



权是否清晰、成员能力与目标是否匹配、领导风格、奖励系统以及群体之间相互依赖程度等问题。群体规模越大，活动的专业程度越高，冲突的可能性就越高。研究发现，成员是否终身受聘与冲突的发生具有相反的关系。当群体成员比较年轻、离职率较高时，发生冲突的可能性就更高。责任划分越模糊，发生冲突的可能性越高。管辖权如果划分不清，群体间为了资源和权力控制权斗争就越激烈。群体间在目标上的差异也是发生冲突的一个重要原因。当一个人的得益来自于另外一个人的损失时，这样的奖励制度也会造成冲突。最后一点是，如果一个群体依赖于另一个群体（而不是相互依赖），或者两个群体间的依赖关系会造成其中一方的损失，那么群体间就会产生敌对的冲突。

### 3. 个人变量

冲突的最后一个潜在来源是个人变量，其中包括人格、情绪和价值观等。人格会对冲突过程产生明显的影响，例如有些人会常常卷入到冲突中。人格特质特别不随和的人、神经过敏的人、自我监控程度强的人往往会经常与他人发生争执，而当冲突发生时他们的反应往往十分蹩脚。<sup>10</sup> 情绪的波动也会带来冲突。一位员工经过一个忙乱的早晨后来到办公室，可能直到 9:00 的早会上心境还是一直烦躁不堪。这会导致什么问题呢？他的烦躁情绪可能会令同事感到厌烦，这会使整个早会充满紧张情绪。

## 13.3.2 阶段 2：感知与冲突的个人化

如果第一阶段中列出的种种条件对某人所关心的事情带来负面影响，那么对立或不合就会在第二阶段中变成现实。

我们在冲突的定义中曾经提到过，冲突所涉及的一方或几方一定已经注意到那些前提条件的存在。然而，冲突一定是被人感知的冲突（perceived conflict）这一点并不意味着它一定是个人化的冲突。换句话说，“A 可能已经意识到 B 和 A 产生了严重的意见不合……但这件事并不一定令 A 感到紧张和焦虑，而且可能并不影响 A 对 B 的情绪。”<sup>11</sup> 只有冲突被感知（felt conflict）时，个体才会对冲突产生情绪，冲突各方才会感到焦虑、紧张、挫折感和敌意。

你一定要将以下两点牢记于心。首先，第二阶段是非常重要的，因为在第二阶段中冲突所在的具体问题会被清晰地界定出来。正是在这一时刻冲突双方才明白冲突到底是为了什么。将冲突清晰地界定出来是非常关键的，这是因为只有将冲突清晰地界定出来，人们才能找到一些可行的解决方法。其次，情绪在感知的形成过程中也扮演着重要的角色。消极情绪会使我们将问题看得过于简单，会令我们失去信任，也会令我们用负面的方式来解读对方的行为。<sup>12</sup> 相反，积极的情感令我们发现各个因素之间更多的潜在关系，用更宽阔的视角来看待问题，并且找到更多新颖的解决方案。<sup>13</sup>

## 13.3.3 阶段 3：意图

意图（intentions）是掺杂在人们的感知、情绪和公开行为之间的，指的是人们决定按

照既定的方式采取行动。

我们将意图挑出来作为一个独立的阶段，这是因为我们必须推敲他人的意图才能考虑如何应对其行为。很多冲突的发生都只不过是因为其中一方对另一方的意图产生了错误的理解。意图和行为之间又往往会出现大量不对应的情况，因此行为并不一定能准确地表达一个人的意图。

合作（满足对方要求的程度）和主张（满足自我要求的程度）这两个维度可以帮助我们划分五种解决冲突的意图：竞争（主张但不合作）、协作（主张而又合作）、回避（既不主张又不合作）、迁就（不主张但合作）与折中（中度主张与中度合作）。

### 1. 竞争

一个人努力满足自己的利益而不顾对冲突对方的影响时，那么这个人就有**竞争**（competing）的意图。例如，如果你认为只有一方能够在冲突中取胜，那么你就会开展竞争。

### 2. 协作

当冲突各方都希望令所有人满意时，那么就会开展合作，并且寻求共赢的结局。在**协作**（collaborating）中，各方都意图通过理清各方分歧而解决问题，而不希望让所有人都迁就。如果你希望达到令各方目标都完全实现的共赢结果，这就是协作。

### 3. 回避

有的人在意识到冲突的存在时，会希望退出或者平息冲突。**回避**（avoiding）冲突的做法包括试图忽略冲突的存在，或者避免遇到与你有分歧的人。

### 4. 迁就

希望对方平息怒火的一方可能会将对方的利益放在自身利益之上，牺牲自我利益来维持双方关系。我们将这种意图称为**迁就**（accommodating）。例如，不顾及自己的想法而支持他人的意见，这种做法就是迁就。

### 5. 折中

**折中**（compromising）意味着没有明确的赢家和输家。折中代表了人们希望认可冲突存在的合理性，并且接受一种可以让双方都得到部分满意的解决方案。因此，折中最大的特点就是各方都有稍稍退让的意图。

意图并不是固定不变的。在冲突的过程中，如果各方都能够了解对方的观点，或者情绪化地应对对方的行为，那么意图就有可能发生变化。然而，研究显示人们往往偏好在上述五种冲突解决方案中选择其一，<sup>14</sup>并且总是固定地执著于同一种。我们可以通过一个人的智力和人格特征等组合因素相当准确地预测一个人的意图。

## 13.3.4 阶段4：行为

当大多数人在对冲突进行思考时，他们往往会重视冲突的第四阶段，这是因为在这个

阶段里冲突将变为有形的。行为阶段包括冲突各方的语言陈述、行动以及反应等，尤其是公开试图满足他们意图的行为。由于判断错误和表达不善等原因，这样的公开行为往往不符合本人的原意。

我们可以将第四阶段视为互动的动态过程。例如，你对我提出一个要求，我可以通过争辩来应对；你恐吓我，我也会恐吓你，等等。图 13-2 把冲突行为用图的形式表达出来，所有的冲突都可以在这个轴线上找到相符合的点。图的底部表示微妙、间接、高度受控的紧张感，例如一名学生在班里质疑老师刚刚提出的观点。冲突的激烈程度会沿着轴线向上而升高，在最高点上成为极具破坏性的冲突。很明显，罢工、暴乱和战争属于轴线较高的部分。在大多数情况下，你应当认为在轴线较高部分的冲突几乎都是导致功能失调的冲突。功能正常的冲突往往只会出现在轴线中偏低的位置。

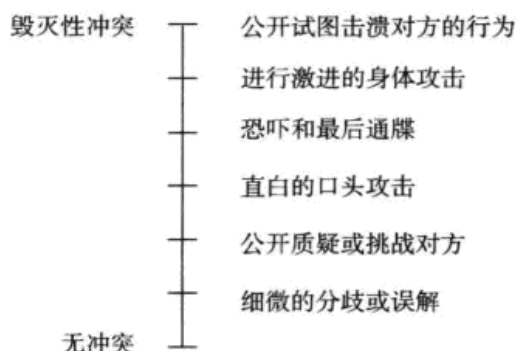


图 13-2 冲突的不同激烈程度

资料来源：Based on S. P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974), pp.93-97, and R. Glasi, "The Process of Conflict Escalation and the Roles of Third Parties," in G. B. J. Bomers and R. Peterson (eds.), *Conflict Management and Industrial Relations* (Boston: Kluwer-Nijhoff, 1982), pp. 119-140.

如果一个冲突是导致功能失调的冲突，那么冲突各方应当如何解决才能将其平息呢？或者反过来说，如果冲突程度过低需要更加激烈一些，我们又有哪些选择呢？这就是我们称之为**冲突管理**（conflict management）的技巧。我们已经提到了一些管理冲突的意图，这是自然而然会出现的话题。在理想的条件下，一个人的意图应当能够准确表达为相关的行为。

### 13.3.5 阶段 5：结果

冲突各方在行为和反应之间的交替会带来冲突的结果。在图 13-1 中我们已经介绍过，如果冲突能够增进群体绩效，那么冲突的结果就是功能正常的；如果冲突妨碍了群体绩效，那么冲突的结果就会导致群体功能失调。

#### 1. 功能正常型的结果

冲突是否可以帮助群体绩效得到提高？我们很难想象公开或者暴力挑衅会起到有益作用的情况。但是我们会时常看到，中低度的冲突是有可能增进群体绩效的。我们思考几个例子并回顾一些研究结论，要注意我们所举的例子都侧重于任务型冲突和过程型冲突，

并不包括关系型冲突。

如果冲突能够提高决策的质量、鼓励创造力和创新、激发群体成员的兴趣和好奇、为解决冲突和缓解紧张提供一种媒介以及培育一种鼓励自我价值和变革的环境,那么这种冲突就是建设性的冲突。有证据表明,由于冲突可以使人们权衡问题的各个方面,尤其是那些特殊问题或者少数人群体的问题,因此冲突也能够增进人们的决策质量。<sup>15</sup> 冲突能够解决群体思维的问题,因为有冲突存在,群体就不会消极地按照常规批准一些决策,这些决策往往来自人们一些不甚合理的假设、对有关变化不恰当地考量或者其他未经深思熟虑的问题。冲突有挑战现状的作用,因此能够促进新想法的产生,令群体重新评估目标和行动,并且令群体更有力地应对变革。如果人们公开讨论较高的目标到底是什么,就更可能带来功能正常型的结果。高度分化的群体无法有效地管理根本的分歧,并且往往会接受次优的冲突解决方案,这样的群体也有可能有意避免共同决策,而不会去解决冲突。<sup>16</sup>

在各种背景下的研究都认为,积极的讨论是有正面作用的。一项研究发现,当群体仔细分析个体成员的决策时,那么经常讨论各种意见的群体比总是处在低度冲突环境下的群体在决策效率上能够提高 73%。<sup>17</sup> 在工作风格和经验上面具有较大分歧的群体成员往往会共享更多信息。<sup>18</sup>

## 2. 功能失调型的结果

一般来说,人们都清楚冲突对群体或组织绩效具有较大的破坏性:如果双方的对立没有得到有效控制,那么双方就会产生不满,而这种不满会瓦解双方的共同基础,最终会导致群体的毁灭性结果。有大量的文献证明,功能失调型冲突能够降低群体效能,<sup>19</sup> 从而带来很多负面的结果,其中包括沟通受阻、群体凝聚力的降低、群体目标置于成员间内斗之下,等等。各种各样的冲突都会使群体成员的满意度和信任度降低,甚至一些功能正常型冲突也会造成这样的结果。当成员间积极的讨论演化为公开的冲突,成员间的信息分享明显就会被破坏。<sup>20</sup> 更极端一点,冲突会令群体的功能停止,甚至威胁到群体的存在。

## 3. 管理功能正常型冲突

如果管理层能够意识到,冲突在有的情况下可能是有益的,那么他们应当怎么做才能有效地管理组织中的冲突呢?<sup>21</sup>

能够成功管理组织中功能正常型冲突的因素是奖励提出相反意见者而惩罚规避冲突者,这说起来容易做起来难。要接受持异议者逆耳的意见,人们往往需要很好的自律能力和耐心,并且要求规避冲突者大声把话说出来。能够成功解决冲突的群体经常公开讨论不同的意见,并且准备好管理可能发生的冲突。<sup>22</sup> 最具有破坏性的冲突往往在那些从不直接面对问题的群体中发生。公开的讨论更能够使人们对问题产生共同的想法,也能够使群体达成令各方可接受的解决方案。管理者需要在解决冲突的过程中注重各方的共同利益,因此意见不一致的几个群体之间就不会过分抓住自己的观点不放,也不会将冲突看成是私人之间的冲突。与群体整体目标有强烈的基本认同,并能够以合作风格解决冲突的群体往往比那些竞争性强的群体更有效地解决冲突。<sup>23</sup>

13.4 谈判

谈判渗透在群体与组织每个人的互动当中。

最有效的谈判者会使用各种谈判策略来进行分配谈判和综合谈判。本小节为你提供了清晰的指导方案，使你能够提高各种谈判技能。

有一些谈判是很明显的，例如劳资双方进行的谈判；有一些谈判并不那么显而易见，例如管理者与员工、同事和上司之间的谈判，销售人员与顾客之间的谈判，采购人员与供应商之间的谈判，等等。还有更微妙一些的谈判，例如一个员工同意代替同事工作几分钟，从而交换过去或未来同事给自己的好处。

当今的组织结构比较松散，组织成员往往需要和自己没有直接掌控权力的同事一同工作，甚至还要和与自己并非一个上司麾下的同事共同工作，正因为如此谈判技巧才非常重要。

我们可以将谈判（negotiation）定义为双方或者多方对如何分配稀缺资源的决策过程。虽然我们经常以短期的经济眼光来看待谈判结果，例如谈判一辆汽车的价钱，等等，但是组织中的每一次谈判其实都影响着谈判者的关系，也影响着谈判者的自我感觉。谈判各方的互动程度往往决定了社会关系与道德行为的维持与否，这与每次讨价还价的短期结果一样重要。请注意，我们总是交替使用“谈判”和“谈判”这两个词汇。我们将在本小节中将两种谈判策略进行对比，提出谈判过程的模型，并且确定心境和人格特质在谈判中起着怎样的作用，讨论性别和文化差异对谈判的影响，并且简单地涉及第三方谈判的话题。

13.4.1 谈判策略

谈判有两种基本的方法——分配谈判与综合谈判。<sup>24</sup>表 13-1 显示，两者在目标、动机、焦点、利益、信息分享以及关系的持久性上分别存在较大的差别。我们将分别对每一个方面下定义并且解释二者的区别。

表 13-1 分配谈判与综合谈判

谈判特征		分配谈判	综合谈判
谈判目标	尽力得到更大的馅饼	增加馅饼的大小，从而令双方都满意	
谈判动机	我赢你输	双方共赢	
谈判焦点	自我地位（“在这个问题上我一定要坚守这一点”）	利益产生（“你能否解释为何这个问题对你来说很重要”）	
利益分配	相互对立	利益一致	
信息分享	低度信息分享（分享信息只会被对方利用）	高度信息分享（分享信息能够使各方得到令自己满意的结果）	
关系持久性	短期关系	长期关系	



## 1. 分配谈判

假设你看到网上销售一辆二手车的广告，这辆车正好是你希望买的，你去看那辆车后发现这辆车还不错，你想要买下它。车主告诉你他希望的售价，而你却不想付那么多。接下来，你们两个人就开始谈判价格。在这种情况下，你所采用的谈判策略被称为分配谈判（distributive bargaining）。分配谈判最大的特征是其“零和”条件，也就是说，我的任何所得都来自于你的所失，反之亦然。你让卖主降低车价的每一美元都是你省下来的，而卖主从你这里每多得到一美元就成为你的成本。因此，分配谈判的精髓就在于双方谈判谁能从固定大小的馅饼中得到更大的一块。固定大小的馅饼（fixed pie）指的是双方要分配的固定数量的商品或服务。当馅饼的大小固定时，或者双方认为是这样，他们就会进行分配谈判。

分配谈判最常为人们引用的例子可能就是针对薪水多寡而进行的劳资谈判了。在典型的劳资谈判中，工人代表来到谈判桌前时往往打定主意从管理层那里尽可能得到更多的薪水。由于工人谈判而来的每一分钱都是管理层的成本，因此双方会为此开展激烈的谈判，将对方视为必须击败的对手。

分配谈判的精髓如图 13-3 所示。A 和 B 分别代表谈判双方，每方的目标点都界定了什么是自己希望达到的结果，而双方也都有一个抵制点，抵制点是可接受的最差结果，如果超过了一方的抵制点，那么该方宁可令谈判破裂也不会接受这样的不利结果。这两点之间的部分构成了一方的愿望范围。只要 A 和 B 的愿望范围存在一定的交叉，那么令双方都能达成愿望的解决方案就是存在的。

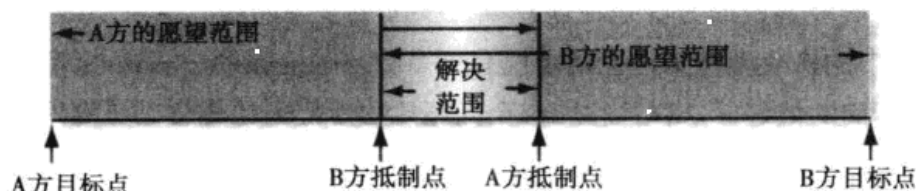


图 13-3 谈判区的标示

如果你处在分配谈判中，研究不断显示，你可以采取的最佳做法就是令自己的第一出价是高价。原因之一是这样高的第一出价会显示自己的权力。拥有权力的个体很有可能是第一出价者，在会议中第一个建议，因此这样的人能够获得优势。另一个原因是锚点偏置。人们往往将谈判火力集中于开始的信息，一旦谈判锚点被确定下来，人们往往难以根据后续的信息来有效地调整它。精明的谈判者会在一开始提出报价时就确立锚点，多项谈判研究显示，这样的锚点有利于设置锚点的一方。<sup>25</sup>

## 2. 综合谈判

Jake 是芝加哥一家有五年历史的奢侈品店，其店主是吉姆·韦策尔（Jim Wetzel）和兰斯·劳森（Lance Lawson）。在经营的早期，韦策尔和劳森两人能够轻易地从那些大有作为的设计师手中获得上百万美元的货物。他们与设计师的交情非常好，设计师们愿意免预付款并给 Jake 配货。当 2008 年经济衰退到来时，Jake 的销售出现了问题，设计师发现自己

送到该店的商品难以及时回收货款。即使很多设计师都愿意以延迟付款的方式给该店供货，但是韦策尔和劳森还是拒绝了这样的做法。郑杜里（Doo-Ri Chung）是一位设计师，他说道：“这些人长久以来一直支持着我，我们关系非常好。当他们出现现金流不畅的问题时，我也希望能够对他们有所支持。”<sup>26</sup> 郑杜里的看法就有综合谈判（integrative bargaining）的意味。与分配谈判相反，综合谈判发生的前提假设是必须存在一个或几个能够产生双赢解决方案的情境。当然，Jake 的例子显示，综合谈判必须要双方合作才能达成。

从群体间行为的角度来看，假设所有的条件都是平等的，综合谈判比分配谈判更受到人们的偏爱，这是因为前者能够稳固双方的长期关系。综合谈判能够令谈判各方关系更加稳固，并且当他们离开谈判桌时各方都会感到自己获得了胜利。然而，分配谈判会令其中一方成为失败者。分配谈判会令各方产生敌意，加深分歧，但他们还是要长期在一起工作下去。研究显示，在谈判反复发生的环境里，如果失败的一方对谈判结果有信心，那么他在后续的谈判中就会以合作的方式谈判。这就显示出综合谈判的优点：即使你赢了，你也要使对方对谈判过程感到愉快。<sup>27</sup>

为什么我们在组织中看不到更多的综合谈判呢？答案在于这种谈判成功的必要条件。谈判各方都要开诚布公地分享信息并表明自己关注的问题所在，双方都要敏感地感知对方的需求，以及双方都愿意更灵活地处理问题。<sup>28</sup> 正因为这些条件在组织中很少见，所以谈判自然而然总是以不计一切后果的形式发生。

综合谈判还是可以形成的。结合团队来谈判比独自谈判更容易达到综合谈判的结果。这是因为谈判桌上的人多一些就可以得到更多的想法。所以，人们要试着以团队的方式来谈判。另外一种实现共赢的方法是在谈判桌上摆出更多的问题。谈判中涉及的可谈判问题越多，“滚木头”的机会就越多，也就是说有更多的问题能够经过权衡和交换来解决，这是因为人们拥有不同的偏好。这样往往比每个问题单独拿出来谈能得到更好的结果。

最后一点是，你应当意识到，如果想要在谈判中达成双赢的协议，折中是你最大的敌人。这是因为，折中会破坏撮合双方进行综合谈判的力量。毕竟，如果你和对手都很轻易退让，那么解决方案就不需要创造性了。因此，如果有一股力量强迫人们去为对方的利益、权衡问题着想并激发他们的创造性，那么人们就会愿意妥协于较少的利益。可以用两姐妹争执谁应当得到橘子的例子打比方，姐姐想要橘子是为了喝果汁，而妹妹想要橘子是为了烘烤蛋糕，而她们两人互不知情。如果姐姐轻易放弃，并把橘子让给妹妹，那么她们两人都不会有压力去寻求对方为何需要这个橘子，所以她们永远不会找到双赢的解决方案，而双赢的解决方案是两人都可以得到橘子，因为她们所需要的是橘子上并不相同的部分！

### 13.4.2 谈判过程

图 13-4 为我们提供了一种谈判过程的简化模型。这个模型将谈判视为五个不同的步骤：①准备与计划，②定义基本原则，③澄清与辩论，④谈判与解决问题，⑤收尾与执行。<sup>29</sup>

### 1. 准备与计划

在开始谈判前，你需要事先仔细准备。冲突的本质是什么？谈判前期有怎样的历史？有哪方参与谈判，他们对冲突的理解分别是怎样的？你希望从谈判中得到什么结果？你的目标是什么？将你的目标用书面形式表达出来并详细研究一系列结果通常会有很大帮助——从“最有帮助的结果”到“能够接受的最差结果”——这些能够令你将精神集中起来。

你也要评估对方的目标是什么。他们可能会询问或者要求什么？他们对自己的立场到底有多执著？还可能存在哪些对他们很重要的无形利益或者隐藏利益？他们有可能会妥协于怎样的结果？如果你能够很好地掌握对手的立场，就能够事先准备好事实和数字的论据来支持你的立场。

谈判很有可能导致双方关系发生变化，这也是你需要考虑的另一一点。如果你能够“赢得”谈判，但是却令对方产生憎恨不满和敌意，那么最明智的做法还是适当采取折中的风格。如果维持关系会令你看上去软弱或者容易被利用，那么你就要考虑适当采用更激进的风格。双方关系在谈判中的作用可以用这个例子说明，假设一个人对求职谈判的过程感觉良好，那么他就会满足自己的工作，并且也不会仅仅在一年后就离开公司，而这和谈判结果究竟如何是无关的。<sup>30</sup> 如果一个公司仅仅能够在用工合同的谈判中成功地令自己满意而不注意新员工的满意度，那么公司还是会在与员工长久合作方面遭受损失。

一旦你收集到足够的信息，就可以利用这些信息来拟定谈判策略。例如，象棋专家总能够先一步知道自己在某个特定情境中应该走哪一步棋。你的策略中应当包括你自己和对手的谈判协议的最佳方案（best alternative to a negotiated agreement, BATNA）。<sup>31</sup> 你的BATNA决定着谈判协议对你的最低价值，高于你的BATNA的任何开价都要好于谈判僵局。反之，除非你能够给对方提供他认为比自己既有的BATNA更有吸引力的开价，否则你的谈判就不会成功。如果你进入谈判时就了解对方的BATNA是什么，那么即使你无法达到它，也可以提出改变的提议。你要仔细考虑对方有可能放弃哪些方面。如果在谈判开始之前就低估对手在关键问题上的退让意愿，往往只能得到较低的谈判结果。<sup>32</sup>

### 2. 定义基本原则

在制定计划和策略之后，就应该开始与对方共同定义基本原则是什么以及谈判本身的过程。例如，谁来负责谈判？谈判应该在什么地方举行？是否存在一些时间限制，如果存在的话，时间限制是怎样的？谈判将会围绕哪些特定的问题进行？如果谈判成了僵局，你是否会遵循特定的步骤来解决问题？在这些过程中，各方也会交换最初的提议或者要求。

### 3. 澄清与辩论

当你们已经交换最初的立场之后，你和对方会解释、展开说明、澄清、支持并证明你

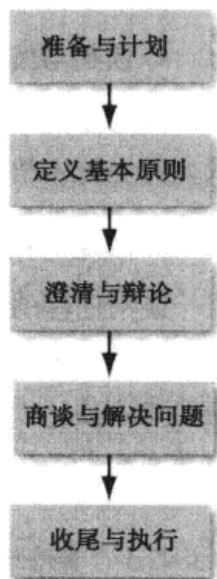


图 13-4 谈判过程

最初的要求。这个过程并不一定会和对方产生对立，相反，这却是一个相互教导和熟悉的过程，例如为何这些问题对自己很重要，以及应当如何才能满足最初的需求，等等。你要给对方提供一些证明材料，支持自己的立场。

#### 4. 谈判与解决问题

谈判过程的精髓就在于有舍有得的实际谈判过程能够塑造出最终的协议。正是因为此双方的退让才是非常必要的。

#### 5. 收尾与执行

谈判过程的最后一步是将共同达成的协议以正式文本的形式落实下来，并且设计一系列必要的执行和监督过程。对大多数谈判来说，不论是劳资谈判、谈判租约、购买房产还是谈判高管人员的工作合同，这些都要求谈判双方敲定具体的条款并落实到正式合同中。然而，在大多数情况下，谈判的收尾过程都很简单，只不过是简单的握手而已。

### 13.4.3 影响谈判效能的个体差异

是否一些人能比其他人成为更好的谈判家？答案可能比你想象的更复杂一些。有三个因素影响着个体谈判的有效性，它们分别是人格、心境 / 情绪以及性别差异。

#### 1. 谈判中的人格特征

如果你知道谈判对手的人格是怎样的，能否预测对手的谈判策略呢？因为人格和谈判结果稍有相关性，这个问题的答案最多就是“有一些可能”。随和型的人和外向型的人在分配谈判中可能并不会非常成功。原因是外向型的人性格开朗而且友善，这样的人往往会透露不该透露的额外信息。随和型的人更倾向于寻求合作的方法，而不会硬碰硬。虽然这些人格特质在分配谈判中还是有一些帮助的，但是当双方有利益冲突时，这些人格特质就成了累赘。因此，最佳的分配谈判家往往都是难以相处的内向者，他们对谈判结果更感兴趣，并不以取悦对方、营造和睦关系为主要目的。以营造和睦关系为目的而并不太关心自己一方谈判结果的人是特别糟糕的谈判者。这些人往往对意见不一致的情况感到十分忧虑，他们甚至会在谈判开始之前就迅速退让，避免不愉快的冲突发生。<sup>33</sup>

#### 2. 谈判中的心境 / 情绪

心境和情绪是否影响着谈判？的确如此，但是它们的影响方式还取决于谈判的类型。在分配谈判中，拥有权力的谈判者或者权力平等的双方中更气愤的一方通常能够在谈判中得到更好的结果，这是因为他们的怒气能够令对手退让。即使事先告知谈判双方只是假装气愤，这种结论也同样成立。然而，对那些处于权力弱势的人来说，气愤的表现却会带来更坏的结果。因此，如果你是和同事或下属谈判的上司，发怒的表现可能会对你有利。但如果你是与上司谈判的员工，这种做法就会对你不利。

相反，在综合谈判过程中，积极的心境和情绪往往会促成共赢协议（得益之和会增加）。我们在前几章中曾经提到过，这可能是因为积极的心境能够带来更高的创造性。

### 3. 谈判中的性别差异

男性和女性的谈判方法是否有区别？性别的差异是否会对谈判结果有影响呢？第一个问题的答案显然是否定的，<sup>34</sup> 然而第二个问题的答案却确凿无疑。<sup>35</sup>

人们普遍认为，女性的典型特征是在谈判中比男性更合作、更友善，事实证据与这种看法相反。但是，人们却不断发现男性的谈判结果往往略微优于女性。人们往往假设男性和女性对谈判结果有不同的价值观。“有可能对女性来说，薪水上涨几百美元或者好位置的办公室不如形成和维持良好的人际关系重要。”<sup>36</sup>

女性比男性更“和善”这种看法可能是因为人们混淆了性别差异与女性在大多数大型组织中权力较低这一典型现象。因为人们认为女性“和善”，而男性“强硬”，研究显示女性往往会因为提出开展谈判而受到组织的“惩罚”。<sup>37</sup> 此外，当女性和男性真的符合女性“和善”而男性“强硬”的刻板印象时，这个判断就成了自我实现的预期，加强了男性谈判者和女性谈判者具有性别差异的刻板印象。<sup>38</sup> 因此，谈判中男性占优势的原因之一就是女性谈判与否都会受到“惩罚”。如果强硬地谈判，那么女性就会因违反了性别的刻板印象而受到惩罚。如果和善地谈判，那么又会强化人们这一刻板印象而遭到他人的利用。

#### 对全球化的启示

##### 1. 冲突与文化

研究显示，不同国家解决冲突的策略可能与集体主义取向和动机有关。<sup>39</sup> 集体主义文化将人们视为处在社会情境之下，而个人主义文化却将人们视为匿名的个体。因此，集体主义取向者更可能寻求维护关系并促进群体整体而不是个体的利益。为了维护平静的关系，集体主义取向者会避免直接将冲突表达出来，他们更偏好使用间接的手段解决意见的分歧。集体主义取向者也会更偏好表现出关心，以及通过第三方解决争论。而个人主义取向者却更有可能会直接和公开面对意见的分歧。

一些研究结果支持了这样的理论。与集体主义取向的日本谈判者相比，个人主义取向的美国谈判者更有可能认为对手的提议不公并直接拒绝。另一项研究显示，虽然美国管理者更有可能使用

竞争型策略应对冲突，而在中国，折中和规避却是最常用的冲突管理方式。<sup>40</sup> 然而，一些访谈的数据显示，中国高科技公司的高层管理团队更喜欢共赢的策略而不是折中和规避的策略。<sup>41</sup>

##### 2. 谈判中的文化差异

与对冲突的研究数量相比，针对不同国别文化的研究数量更多。<sup>42</sup> 一项比较美国和日本谈判者的研究发现，通常总是规避冲突的日本谈判者往往不会采取直接沟通的方式，并且他们会根据情境调整自己的行为。一项后续的研究显示，即使在美国管理者之间，早早提出开价能够带来我们之前讨论分配谈判中的锚点效应，但对日本谈判者而言，过早提出开价会带来更多信息分享以及整体共赢的结果。<sup>43</sup> 另一项研究发现，在中国香港这样一个高度权力距离的地方，拥有高层经济权力的管理者在谈判共享资源



时比德国和美国管理者更加具有合作风格，这些国家是低度权力距离的国家。<sup>44</sup>这个结论意味着在高度权力距离的国家里，拥有职位权力的人可能会在谈判中拥有更多的自制力。

另一项研究关注北美、日本人和巴西人在半个小时的谈判中表现出来的语言和非语言谈判策略。<sup>45</sup>他们之间的差异特别有意思。巴西人一般会说83次“不”，日本人会说5次“不”，而北美

人说9次“不”。在半个小时的谈判中，日本人会有5次长于10秒的静默期，北美只有3.5次，巴西人则一次都没有。日本人和北美打断对手的次数大致相当，而巴西人打断对手的次数有2.5~3次之多。最后，日本人和北美在谈判中与对手除了握手之外没有任何肢体接触，而巴西人每半个小时就要触摸对方5次之多。

### 对管理者的启示

虽然大部分人都认为冲突会破坏群体和组织的绩效，这种看法经常是错误的。对群体或单位来说，冲突既可以是功能破坏性的，也可以是功能建设性的。图13-5中阐述了冲突的水平有可能过高或过低，两种极端情形都会令绩效降低。最理想的冲突水平能够刺激群体突破停滞状态，激发成员的创造性，使成员释放压力以及开创变革，而不会升级为破坏性的冲突或者阻碍沟通协作。

对那些面对过多冲突并希望降低冲突多发性的管理者来说，我们可以给出怎样的建议呢？不要认为单一一种解决冲突的意图总是有效，而要根据情境选择最合适的冲突解决意图。下面是一些指导原则。

(1) 如果遇到需要快速、果断决策的重要问题（紧急情况），需要执行不受欢迎的决定（成本缩减、执行不受欢迎的政策或纪律），遇到一些你确定对组织福利重要的问题，以及组织某人利用非

竞争性行为来谋取私利时，就要采用竞争这一策略。

(2) 当谈判双方所关心的问题都十分重要而不能折中时，当你的目的是了解对方，希望融入不同人的观点，或者希望形成各方协议，抑或当你需要处理人际关系中的情感问题时，需要采用协作这一策略。

(3) 如果面临的问题微不足道或者暗示了其他问题，如果还有更多其他重要的问题要处理，或者你发觉根本无法满足自己的需求，又或者一个解决方案的破坏性多于有益性，在这些情况下，如果收集信息的需求超过立即决策的必要性，而其他人能够更有效地解决问题时，应当采用回避这一策略来使人们冷静下来重新思考问题。

(4) 如果你发现自己错了，想要听听其他人的想法，表现出你是一个讲理的人，或者当一个问题对他人比对你更重要，需要满足对方而维持合作关系，为了将来而建立社会信任，当你处于劣

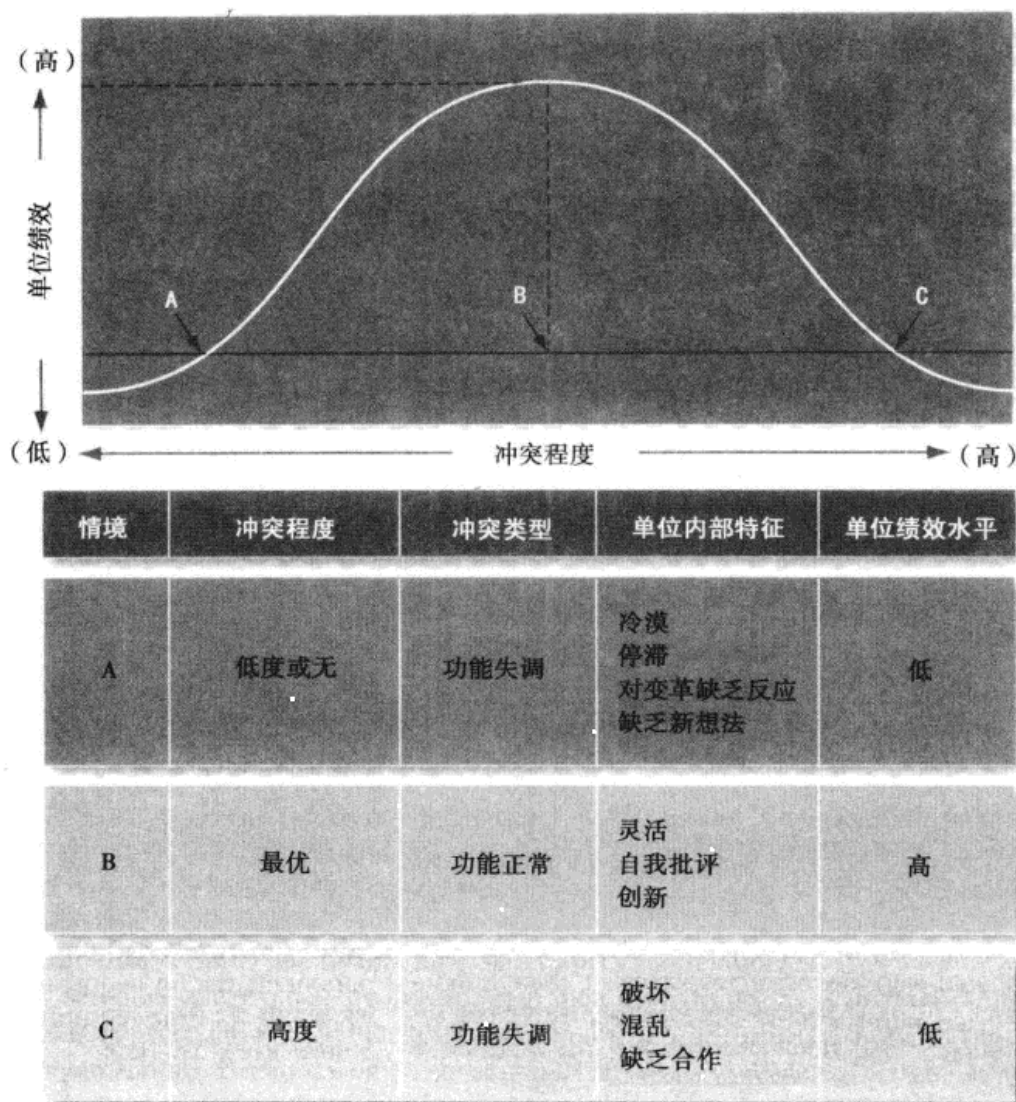


图 13-5 冲突与单位绩效

势地位即将输掉谈判需要缩小损失时，当和谐与稳定对你来说更重要时，或者允许员工通过错误而学习时，应当使用迁就这一策略。

(5) 当目标很重要，但不值得采用激进的做法而造成可能的破坏时，当对手的权力和你相当，而双方的要求互斥时，为了暂时解决复杂的问题，或在时间压力下为了达成权宜之计，抑或协作、竞争的策略并不奏效时，应当使用折中这一策略。

在群体和组织中，群体是一个不断进行的活动。分配谈判的确可以解决争

执，但总会有损于一个或多个谈判者的满意程度，这是因为破坏性谈判关注短期结果，同时又是与对手的直接对抗。相反，综合谈判倾向于促成满足各方需求的结果，并且建立长期牢固的合作关系。在谈判中，你要确保自己设立激进的目标，试图寻找创造性的方式来达成各方的目标，尤其是当你重视与对方的长期关系时更要如此。这并不意味着你要牺牲自己的利益，相反，这意味着你必须寻找创造性的解决方式，使各方都能得到想要的结果。



# PART 4

第四部分

## 组织系统

第14章 组织结构原理

第15章 组织文化

第16章 组织变革与压力管理



# 组织结构原理

## 学习目标

## learning outcomes

1. 介绍组织结构的六个要素。
2. 描述一般组织的结构设计。
3. 比较虚拟组织和无边界组织。
4. 阐明不同的组织结构差异。
5. 分析不同的组织结构设计对行为有何影响。
6. 试述全球化对组织结构有什么影响。

学无止境

PDG



本章的主题在于，组织的结构各有不同，不同的组织结构会对员工的态度和行为造成影响。具体来说，我们将在本章对组织结构的各个关键组成部分进行介绍，提出几个组织结构设计方案，找到有哪些权变因素影响适合不同情境的结构设计，最后就不同组织结构对员工行为有何影响做出结论。

## 14.1 什么是组织结构

**组织结构**（organizational structure）界定了任务是如何正式分工、分组和协调的。管理者在设计组织结构时需要注意六个关键因素：工作专业化、部门化、指挥链、管理幅度、集权与分权、正规化。<sup>1</sup>表 14-1 列示了这六个因素，它们能够回答有关组织结构的重要问题，下面的章节将分别进行介绍。

表 14-1 在设计适当的组织结构时，管理者需要回答的六个关键问题

关键问题	能够解答的因素
1. 任务应该分解细化到什么程度	工作专业化
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	指挥链
4. 一位管理者可以有效指导多少个员工	管理幅度
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正规化管理者的行为	正规化

### 14.1.1 工作专业化

20 世纪初，亨利·福特通过建立汽车生产流水线而富甲天下。福特公司的每一名员工都分配到特定的、重复性的任务，例如装配汽车的右前车轮，或者安装右前方的车门，等等。通过把工作细分成较小的、标准化的任务，工人能够反复进行同一种操作，这样福特公司就能够以技能相对有限的员工，每隔 10 秒钟就生产一辆汽车。

福特证明，如果员工从事专业化的工作，那么他们的工作就会更有效。今天，我们使用**工作专业化**（work specification）或者**劳动分工**这个术语来描述组织中的活动被划分成若干步骤的细化程度。工作专业化的精髓在于将工作划分为一系列的步骤，每一个步骤都由一个单独的员工来完成。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业化来完成的。正因为组织中所有的员工并非都有相同的技能，管理层将工作专业化视为一种高效利用员工技能的方法，并且还可以通过高度重复来提高技能水平。这样做会减少任务来回变换、放置上一工作环节工具和器械、准备下一工作环节等而浪费的时间。与此同时重要的是，寻找并培训员工从事特定重复性的任务更加容易，成本也较低，对复杂性较高的任务

来说尤其如此。如果让一个员工去生产一整架飞机，一年能够造出一架塞斯纳（Cessna）喷气式飞机吗？最后，通过鼓励员工进行发明创造、改进机器，工作专业化提高了效率和生产力。

20 世纪上半叶，管理者将工作专业化视为一种能够无休止提高生产力的方法，或许当时他们的看法的确正确。当时工作专业化还没有普及，只要引入工作专业化的理念，几乎总是能够提高生产率。但到了 1960 年，一切变得过犹不及。工作专业化所带来的“不经济”现象开始浮现，例如厌烦情绪、疲劳感、压力感、低生产率、低质量、缺勤率上升、离职率上升等，这些现象逐渐盖过了工作专业化的优势（见图 14-1）。现在，管理者可以通过扩大（而并非缩小）工作活动的范围来提高生产率。分派员工各种各样的工作，允许他们完成一件完整的工作，以及使他们结成技能轮换的团队，这些都能明显实现更高的产量，并且也能令员工满意度提高。

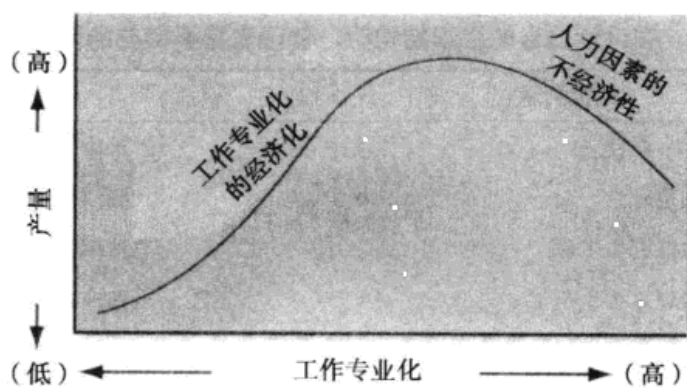


图 14-1 工作专业化的经济与不经济

### 14.1.2 部门化

一旦通过工作专业化完成任务细分之后，就需要按照类别对它们进行组合，以便协调具有共通性的工作。工作分类组合的基础被称为部门化（departmentalization）。

对工作活动进行分类最常用的方法是根据活动的各项职能进行划分。制造业的管理者通过把工程、会计、制造、人事、采购等方面的专家划分成常设的部门来组织工厂。一个医院的主要职能部门可能有研究部、护理部、财会部等；而一个职业橄榄球队则可能设立球员人事部、售票部门、旅行及后勤部门，等等。这种按照职能进行部门化的方法，其主要优点在于，把同类专家集中在一起，能够提高工作效率。

我们也可以按照组织生产的产品和服务来进行部门化。保洁公司将每一个重要的产品都置于一位高层管理人员的管理之下，例如汰渍洗衣粉、帮宝适纸尿裤、心绵卫生纸以及品客薯片等，这些高层管理人员对该产品在全球都负有责任。这种做法的主要优点在于能够更好地对绩效做出解释，因为与特定产品和服务相关的所有活动都只在一位单独的经理指导之下。

如果一个公司是根据地理位置、销售地域等进行部门化设置，例如分成西部、南部、中西部和东部等，这些都是围绕地理位置进行组织划分的。当组织的顾客分散在广阔的地

理位置上,或者不同地域的顾客拥有相似的需求时,这样的组织形式就是十分恰当的。

按照流程划分部门的方法既适合服务客户也适合生产产品。从未去过相关政府服务部门办理驾照的人可能发现自己需要造访很多地方才能最终拿到驾照。拿到驾照的典型流程可能分为三个步骤,每个步骤都由一个单独的部门来负责:①监管部门的批准,②驾照部门处理该请求,③财政部门收取费用。

部门化的最后一种方法是根据组织希望寻找的客户类型划分。例如,微软公司围绕着四种客户市场来组织:客户、大型组织、软件开发者和小企业等。每个部门的客户都有类似的问题和需求,为他们分别设置相关的专家是最佳的做法。

大型组织可能会采用我们描述的各种方法来进行部门化。一个大型的日本电子公司将各个部门按照职能来划分,其生产工厂是按照工作流程划分部门的,而其销售则按照地域来划分部门,每个销售区域都细分为四个客户群。

近来各种规模不一的组织都有这样一种强烈的趋向,即越来越多地用跨越传统部门划分的团队来替代僵硬的职能部门。我们在第9章中曾经谈到,工作任务变得越来越复杂,要完成这样的任务就需要更多更复杂的技能,因此管理层逐渐开始采用跨职能的团队工作方式。

---

工作任务变得越来越复杂,要完成这样的任务就需要更多更复杂的技能,因此管理层逐渐开始采用跨职能的团队工作方式。

---

### 14.1.3 指挥链

虽然指挥链曾经是组织结构设计中的基石,但是现在它的重要性已经远远不如以往了。即便如此,当代的管理者也不应小觑它的影响。**指挥链**(chain of command)是一条不会断裂的权力线条,从组织最高层级延续到最低层级。它规定了谁向谁汇报,也能回答“如果我遇到问题应该向谁请示”以及“我应当对谁负责”这样的问题。

讨论指挥链就一定不能规避权力和命令统一性这两个话题。**权力**(authority)指的是管理岗位必然拥有的下指令并令下属遵从的权力。为了促进各层级员工的合作,每一个管理岗位都在命令链中有自己特定的位置,每一个管理者都被授予一定的权力,这样他们才能更好地执行自己的责任。**命令统一性**(unity of command)这个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,且只对这唯一一位主管负责。如果指挥链的统一性遭到破坏,一个下属可能不得不穷于应付多头领导、不同命令之间的冲突或优先次序的选择。

时代在发展,组织设计的基本原则也在变化。现在,一名基层员工能在几秒钟内得到20年前只有高级管理人员才能得到的信息。通过网络连接的电脑使组织中任何员工都能相互沟通,而不需要通过正式渠道沟通。随着自我管理型团队、多功能型团队和多上司的新型组织设计思想盛行,命令统一性的概念越来越无足轻重,但许多组织仍然认为通过强化指挥链可以使组织的生产率最高,但今天这种组织已经越来越少了。

### 14.1.4 管理幅度

一个管理者可以有效地管理几名下属？**管理幅度**（span of control）这个问题之所以重要，是因为它在很大程度上决定了组织要设置多少层级，并配备多少管理人员。在其他条件都相同时，管理幅度越宽，组织效率越高。

假设有两个组织，都有将近 4 096 名操作人员。如果一个管理幅度为 4，另一个为 8，如图 14-2 所示，管理幅度宽的组织比管理幅度窄的组织在管理层级上少两层，可以少配备 800 多个管理人员。如果每名管理人员的年平均薪水为 40 000 美元，则管理幅度宽的组织每年单单在管理人员薪水上就可以节省 3 200 万美元！显然，在成本方面，管理幅度宽的组织效率更高。但是，在某些方面较宽的跨度可能会降低组织的有效性，也就是说，如果管理幅度过宽，由于管理人员没有足够的时间为下属提供必要的指导和支持，员工的绩效就会下降。

管理幅度窄也有其好处，把管理幅度保持在 5～6 人，管理者就可以对员工实施严密的控制。<sup>2</sup> 不过，管理幅度窄主要有三个缺点：第一，由于管理层级增加，管理成本就会大大上升。第二，使组织的垂直沟通更加复杂。管理层次增多也会降低决策速度，并使高层管理人员趋于孤立。第三，管理幅度过窄容易造成上司对下属的监督过严，妨碍下属的工作自主性。

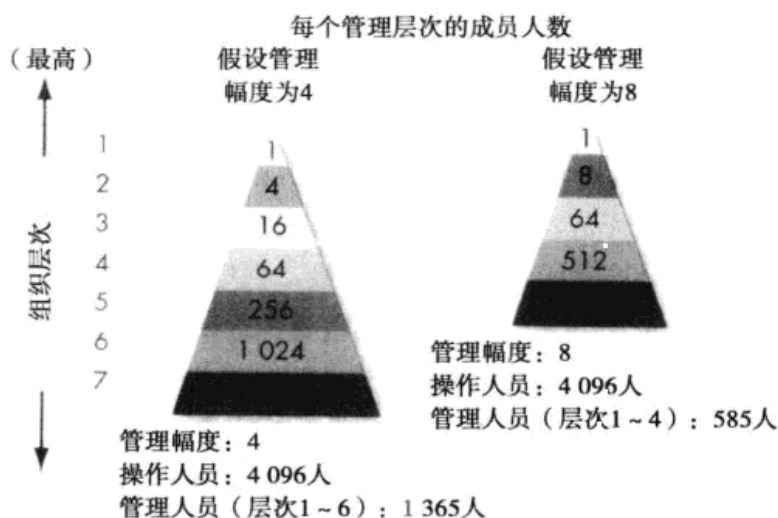


图 14-2 管理幅度对比

近几年的趋势是拓宽管理幅度。<sup>3</sup> 拓宽管理幅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、增加决策灵活性、缩短与顾客的距离、对下属授权等趋势是一致的。但是，为了避免因管理幅度加宽而使员工绩效降低的情况发生，各公司都大大加强了员工培训的力度和投入。管理人员已经认识到，如果自己的下属能够充分了解工作，或者能够从同事那里得到帮助，那么自己就可以更好地控制较宽的管理幅度。

### 14.1.5 集权与分权

**集权**（centralization）指的是决策权集中于组织中的一点。在集权式的组织中，所有

决策都是高层管理者做出的，低层管理者只不过执行高层管理者的指示。还有另一种极端的组织实行分权式的决策方式，决策权被下放到具体采取行动的管理者身上。

集权的概念仅仅包含正式权力，也就是说，某个岗位的固有权力。集权式的组织与分权式的组织在组织结构上有着固有的差别。分权式的组织在解决问题上反应更加迅速，有更多的人会为决策提供自己的见解，员工也不会感到自己与影响自己工作的决策者距离过远。

由于管理人员不断努力使组织更加灵活，反应能力更强，这就形成了当前一种由低层管理者进行分权式决策的趋势，因为他们离具体的工作更近，并且往往比高层管理者对问题有更深入的了解和见解。西尔斯百货和彭尼百货授予门店经理相当大的权力选择进货，这使各门店在当地商户间的竞争力增强。

### 14.1.6 正规化

正规化（formalization）指的是组织中的工作实行标准化的程度。如果一项工作的正规化程度较高，就意味着完成这项工作的人对工作内容、工作时间、工作手段没有太多自主权。管理者总是期望员工以同样的方式投入工作，这样能够带来稳定一致的产出结果。在高度正规化的组织中，有明确的岗位说明书，有复杂的组织规章制度，对于工作过程也有详尽的规定。而相对来说，正规化程度较低的工作中，工作执行者和日程安排就不是那么固定，员工对自己工作的处理权限就比较宽。工作标准化不仅减少了员工选择工作行为的可能性，而且员工也不会再积极思考其他工作方式。

组织之间或组织内部不同工作之间的正规化程度差别很大。人们普遍了解有一些工作的正规化程度很低。例如，向大学教授打电话推销新书的出版商，他们的工作自由度很高，他们只有最基本的推销说辞，在需要的时候可以随意改变，他们并不需要遵循太多的规定和程序，只需要每周提交一份销售报告，并对不同主题的新书出版提出建议。另外一个极端是，一些职员和编辑每天必须 8:00 准时到出版社上班，并且严格遵守管理层制定的详尽的规章制度。

## 14.2 一般组织结构的设计

下面我们将介绍三种常见的组织结构设计方式：简单组织结构、官僚式组织结构和矩阵式组织结构。

### 14.2.1 简单组织结构

一家小型零售商店、一个坚韧不拔的企业家经营的电子公司、一家处于驾驶员罢工中的航空公司，它们之间有哪些共同点呢？答案是它们可能都采取了简单组织结构（simple structure）。

---

简单组织结构的部门化程度比较低，管理幅度较宽，权力集中于一人，正规化程度也不高。

---



我们可以通过描述简单组织结构的对立面来理解什么是简单组织结构。简单组织结构并不是设计精密的组织结构。<sup>4</sup> 这样的组织结构部门化程度比较低, 管理幅度较宽, 权力集中于一个人, 正规化程度也比较低。它是一种“扁平化”的组织, 通常只拥有 2~3 个层级, 员工的组织非常松散, 决策权力集中于一个个体。

简单的组织结构在小型的商业组织中应用得最为广泛, 这种组织中的管理者和股东通常都是同一个人。假设杰克·戈尔德是一个零售商店的股东, 并且自己管理这个零售商店。虽然他聘用了 5 个全职的销售人员、1 个出纳员, 还有 1 个专门在周末和假期值班的员工, 零售商店的“主角”还是杰克·戈尔德自己。处在危机当中的大型公司也通常会简化其组织结构, 以此来集中自身资源。

简单组织结构的优势就在于它的简单性。它能够快速、灵活地行动, 运营成本较低, 权责划分也十分清楚。简单组织结构的最主要劣势是只有在小型组织这种组织结构中才能得以维持。随着组织规模的壮大, 简单组织结构会越来越不适用, 这是因为简单组织结构缺乏正规化和高度集中的权力, 往往会在高层堆积过多的信息。随着组织规模的壮大, 决策速度往往会减慢, 而且随着管理人员不断试图对所有问题保留决策权, 组织决策通常会处于停滞状态。这就解释了为何小型公司会遭到失败。当一个组织开始聘用 50~100 名员工时, 集股东和管理者角色为一身的人就很难对所有的事情做决策。如果组织结构还维持以前的状态而没有壮大起来, 那么公司通常会失去发展的动力, 最终会导致组织走向失败。简单结构的另一缺点在于存在一些风险, 也就是说所有的事情都由一个人决定。这个人如果患病, 组织的信息和决策中心就被破坏了。

### 14.2.2 官僚式组织结构

标准化! 这是所有官僚式组织结构最关键的概念。去看看你开支票的银行, 你买衣服的百货商店, 征收税务、卫生保健、提供当地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。

**官僚式组织结构** (bureaucracy) 的特点是, 将日常运营任务高度专业化、规章制度正规化以及将任务按照职能部门分类, 令权力高度集中, 缩小控制幅度并缩短决策链条。官僚组织结构在很多人的心目中都是贬义词。然而, 官僚式组织结构的确有益处, 最大的优点在于能够让组织高效地执行标准化的工作。将相似的任务归类交给职能部门去完成能够带来规模经济效应, 尽量减少人手和设备的重复配置, 令员工有机会与自己的同事用“共同语言”交流。官僚式组织结构对中低层的管理人员要求较低, 因此可以节约成本。规章制度在组织中能够替代管理者的主观决策。标准化的运营方式与高度正规化的组织能够帮助组织集中决策权。因此, 对中低层管理人员的创新能力和决策能力和工作经验要求不高。

我们已经证明, 官僚式组织结构的另一个弱点在于人们往往会过分遵守这些规章制度。当实际情况无法精确地符合制度要求时, 往往不存在商量的空间。官僚式组织结构只有在员工面对熟悉的状况并事先已设定好决策规则时才会有效。

### 14.2.3 矩阵式组织结构

另一种流行的组织设计方案是**矩阵式组织结构** (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, 都可以见到这种组织结构的存在。<sup>5</sup> 实质上, 矩阵式组织结构是职能部门化和产品部门化这两种部门化形式的融合。

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, 在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, 要协调各种专家之间的关系, 否则, 要他们在资金预算范围内完成任务是比较困难的。相反, 产品部门化的优势与劣势和职能部门化的优势与劣势正好相反, 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明晰的职责。因此, 产品部门化可以与职能部门化实现互补。矩阵式组织结构试图把两者融合在同一种组织结构中, 达到取长补短的效果。

矩阵式组织结构最明显的特点是突破了控制统一性的条条框框。矩阵式组织结构中的员工同时有两个上司: 职能部门经理和产品项目经理, 因此, 其指挥链具有双重性。

图 14-3 是一所工商管理学院的矩阵式组织结构图。学术部门, 如会计、市场营销等是职能型单位。另外, 特定项目 (即产品) 则与职能部门相交。这样, 矩阵式组织结构中的成员就具有双重任务, 同时就任于职能部门与产品小组。例如, 一位负责讲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。

教学项目 学术部门	本科生	硕士生	博士生	研究人员	高管课程 学员	社区教育 服务
会计						
金融						
决策与信息系统						
管理						
市场营销						

图 14-3 工商管理学院的矩阵式组织结构

矩阵式组织结构的优势在于, 在组织的各种活动既复杂又相互依存时, 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。在官僚式组织结构中, 复杂性会导致正规化程度的提高。在矩阵式组织结构中, 各种专家可以通过频繁接触更好地交流, 使组织比较灵活, 并且使信息的传递更为快捷。另外, 矩阵式组织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维护本部门的利益, 而将组织目标放在第二位。矩阵式组织结构还能够通过为组织提供最好的资源, 并有效地配置人、财、物等资源, 实现规模经济, 提高组织运行效率。

矩阵式组织结构的主要不足在于, 它会带来一定程度的混乱, 使组织产生争权夺利的倾向, 并给员工带来较大的压力。<sup>6</sup> 命令统一性一旦消除, 管理中的模糊性就会大大增强, 这样往往会导致冲突。例如, 产品经理会经常为了自己的产品能得到出色的专家而展开斗

争。官僚式组织结构通过明确定义游戏规则而降低了争权夺利的可能性。在矩阵式组织结构中，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不可避免。对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，这种工作环境充满了压力。员工向多个上司汇报工作也会带来角色冲突，模糊不清的角色期待会导致现实中的角色冲突。官僚式组织结构的可预测性这种安全感被不安和压力取代。

### 14.3 新型组织结构设计

许多组织中的高层管理人员为了加强组织的竞争力，都开始设计新型组织结构。这减少了组织中的层级数目，并试图开放组织的边界。<sup>7</sup>我们将在本小节中讲解两种新兴的组织结构设计方式：虚拟型组织与无边界组织。我们还将讨论为何降低组织官僚性和增强战略焦点的主要做法总是缩减组织规模。

#### 14.3.1 虚拟型组织

“可以租借，何必拥有？”这是**虚拟型组织**（virtual organization）的实质，虚拟型组织也常被称为网络型组织或模块化组织。它通常是将重要商业职能外包的核心组织。<sup>8</sup>用组织结构理论的术语来讲，虚拟型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部门化。

典型的虚拟组织结构可以由当今的电影制片组织来说明。在好莱坞电影的黄金时代，电影是大型、纵向整合的公司制作的。米高梅、华纳兄弟、20 世纪福克斯等电影制片公司拥有大型电影制作场地，聘用了几千名全职专家，其中包括设计师、摄影师、电影剪辑师、导演和演员，等等。今日，大多数电影都是由一些个人和小型公司以项目方式合作制作的。这种组织形式允许项目只聘用最适合的人员，而并不局限于制作公司本身的人员。这样能够尽量降低官僚式的行政管理层，因为这种组织形式并不需要长期存在下去。此外，这样还能够降低长期风险和运营成本，原因在于能否长期运营下去根本不是问题——该团队存续期是注定的，在项目结束后自然就解散了。

徐安克（Anacle Hsu）和季龙粉（David Ji）在一个虚拟型组织中工作。他们的公司 Apex Digital 在加利福尼亚州，是世界最大的 DVD 播放器生产厂商之一。然而该公司没有工厂，也没有聘用工程师，所有的生产制造环节都外包给中国的公司了。Apex 公司仅仅投入了很少的资金就在 3 年内成长为一家年销售额超过 5 亿美元的大型公司。与此相似的是，保罗·纽曼（Paul Newman）创立的纽曼食品公司每年销售额超过 1.2 亿美元，而整个公司只有 19 名员工。这一切都是可能的，原因是公司几乎把所有的工作都外包出去了，其中包括制造、采购、运输以及质量控制。

到底为什么会这样呢？人们在不断探索更大的组织灵活性。这些虚拟型组织所创造的关系网能够令它们将制造、配送、市场营销或者其他商业管理职能外包出去，因为管理层认为外包公司能够比自己更好或者以成本更低的方式完成这些工作。虚拟型组织与典型的

官僚式组织形成强烈对比，并且使各方更侧重于自己最擅长的的工作。对大多数美国公司来说，最擅长的工作是设计和市场营销。

在图 14-4 所展示的虚拟型组织中，管理层将所有主要的商业职能外包。组织的核心是一个小型管理层群体，他们的工作是直接管理组织内部的活动，并且协调那些为虚拟型组织提供生产、配送等重要职能的外部关系。图 14-4 中的连接线代表着以合同形式维持的合作关系。从根本上来说，虚拟组织结构中的管理者会将大多数时间花在沟通协调和管理外部关系上面，这些通常是通过计算机网络实现的。

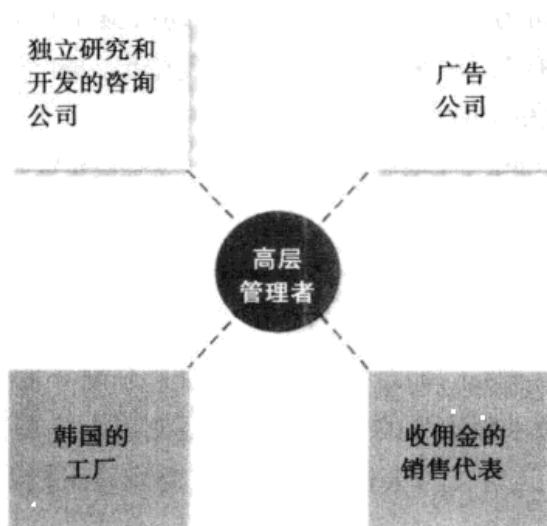


图 14-4 虚拟型组织

虚拟型组织的最大优点是它的灵活性，这种特点使有新颖想法却又缺乏资金的个体能够发挥作用，例如徐安克和季龙粉这样的人，他们能够成功借此与索尼、日立、夏普电子等大型组织竞争。

虚拟型组织的弱点随着它的广泛采用而逐渐显现。<sup>9</sup> 组织总是处在不断的变迁和重构当中，这意味着各种角色、目标和责任都会含混不清。这会成为政治行为的土壤。经常在虚拟型组织中工作的人也往往会注意到，这种组织缺乏文化基准和共同的目标，这是因为组织成员之间缺乏互动。团队成员通常相隔千里，只是时而通过邮件联系，这样使他们很难分享信息和知识，这种情况极大地遏制了创新，并且会减缓对问题的反应时间。令人感到讽刺的是，有一些虚拟型组织比起那些建立起良好沟通合作网络的组织还缺乏适应性和创新能力。因此，在这种组织中领导力就变得至关重要，因为领导力能够增强组织的使命感并且促进成员间的沟通。

### 14.3.2 无边界组织

通用电气的前董事会主席杰克·韦尔奇创造了**无边界组织** (boundaryless organization) 这个词来描述他对通用电气的期望，那就是一个“家庭式杂货店”。<sup>10</sup> 也就是说，尽管通用电气的规模十分巨大（2009 年通用电气总收入达到 1 560 亿美元），韦尔奇还是希望打破组织中各种垂直的和水平的边界，以及破除公司、客户及供应商之间的边界。无边界组织

会斩断指挥链，拥有无限广的管理幅度，用高度授权的团队来替代组织部门。虽然通用电气还没有实现这一无边界组织的状态，甚至可能永远也不会实现，但是这个提法却极大地推动了这一浪潮。惠普、美国电话电报公司、摩托罗拉和 3M 公司等也都在朝着这一目标不断努力。

没有了垂直的边界，管理层次就更加扁平，地位和阶层之间的差别也大大缩小。跨层级的团队（包括高层管理者、中层管理者、主管与操作人员）、参与式决策的做法以及 360 度绩效考核（同事和上下级分别对某人进行绩效评估）的做法都是通用电气力图破除垂直边界的例子。以奥迪康公司为例，该公司在丹麦的助听器工厂每年销售额为 1.6 亿美元，在这样一家大型公司中所有组织层级的痕迹都已消失殆尽。每个员工都在项目团队而非职能部门中工作，这样他们能够更好地沟通协调工作。

职能部门固有的水平边界往往会扼杀职能部门、产品线与各单位之间的互动和联系。要破除这种水平边界，就要用跨职能团队的组织形式来替代职能部门，并且围绕工作流程来组织各种工作活动。施乐公司现在围绕多功能团队的组织形式来研发新产品，这种多功能团队围绕一个单独的工作流程而非狭隘的职能性任务来工作。美国电话电报公司的一些工作单元目前不再按照职能或部门而是按照工作流程来分配年度预算，例如维修世界通信网络的费用等。管理层突破水平边界的另一种方式是使用水平交换的方法，即使员工在不同职能部门之间不断轮换。这种方式会使专家型人才变成通用型人才。

### 14.3.3 精干型组织：缩减组织规模

我们之所以要描述这样一种新型的组织形式，是因为它可以通过创造一种精干的、聚焦的、灵活的组织形式，从而提高组织的敏捷性。公司可以削减那些不产生价值的部门。缩减组织规模是一种使组织更加精干的系统性方法，其中包括出售业务单元、缩短业务单元之间的距离或者裁员，等等。这种做法曾经受到广泛的争论，原因在于它有可能对员工产生负面影响。

克莱斯勒和通用汽车两家公司近年来剧烈的规模缩减就是一个典型的例子，它们缩减规模的原因是由于市场份额降低，以及消费者需求发生了改变。这些公司为了生存下去而不得不缩减规模。其他公司缩减规模的原因也有可能是为了将所有的力量都集中于核心竞争力。

即使精干型组织有诸多好处，缩减组织规模对组织绩效的负面影响也使人们争论不休。<sup>11</sup> 缩减劳动力的规模可以立即带来整体工资成本大幅下降的有利结果。用缩减规模的方式来增强组织战略聚焦能力的公司往往在发布消息后股价立即上升。但从另外的角度看，在那些仅仅裁员而没有重新调整组织结构的公司中，利润和股价通常反而会降低。发生这种问题的原因之一是裁员这一行动对员工态度的影响。在裁员后留下来的员工通常开始担心未来还会再发生裁员，因此对组织的承诺也就不如先前了。<sup>12</sup> 对压力的感受可能会使员工生病请假的频率增加，员工在工作中难以集中精神，也会降低员工的创造力。在那些不在员工身上投入太多的公司中，组织规模缩减也有可能带来员工自愿离职的增加，结果导致重



要的人力资源损失。最后，公司不仅不是精干型组织，反而失去了活力。

公司也可以通过事先准备如何适应缩减组织规模后的环境来减少负面的影响，这样能够减轻一些员工感受到的压力，还能对新的战略方向有所支持。<sup>13</sup>下面将介绍一些有效的组织规模缩减策略，以及如何执行该战略的建议，它们大部分都与先前谈过的组织公平和正义等原则相关。

### 1. 投入程度

为了更聚焦于提高核心竞争力而缩减组织规模的公司如果在事后更多将资源投入到高卷入度的工作，那么缩减组织规模的效果会更好。

### 2. 沟通程度

当雇主早一些试图与员工讨论缩减组织规模的事情，那么员工就不会过分关注结果，并且这种做法还会使员工感到公司仔细考虑了他们的想法。

### 3. 参与程度

如果员工可以以某种方式参与到缩减组织规模当中去，那么他们就不会过分担忧。在一些公司中，自愿提前退休的计划或者一揽子的离职协议可以帮助组织在不辞退员工的情况下达到精干型组织的目的。

### 4. 协助程度

为员工提供离职补偿金、延长健康保险和福利期以及帮助员工寻找下一份工作的做法，都能体现出公司对员工的关心和认可。

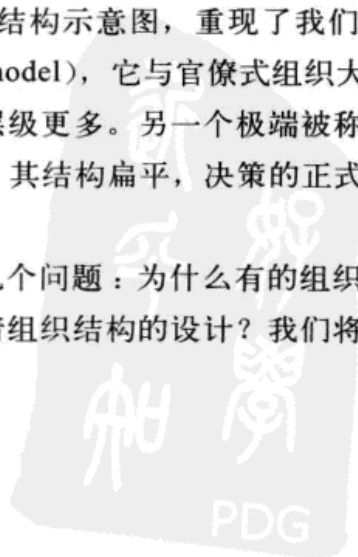
精干型组织的敏捷性更强、效率更高、产量也更高，但这些只有在一个前提下才能实现，那就是它们认真进行裁员，并且帮助员工顺利渡过这个过程。

## 14.4 组织结构差异的原因

在前面的章节中，我们已经介绍了许多组织设计方案，其中有高度结构化的官僚式组织，也有松散无形的无边界组织。在这两种极端形态之间还有几种其他组织形式。

图 14-5 是这两种极端组织设计模型的结构示意图，重现了我们之前的讨论。我们把其中一个极端称为**机械结构**（mechanistic model），它与官僚式组织大致是同义词，其特点是：僵化的组织关系，高度正规化，管理层级更多。另一个极端被称为**有机结构**（organic model），这个模型看起来更像无边界组织，其结构扁平，决策的正式程序更少，有多位决策者，更偏好灵活的做事方法。<sup>14</sup>

我们记住这两种模型后，要考虑这样几个问题：为什么有的组织选择机械结构，而另一些组织却选择了有机结构？是什么影响着组织结构的设计？我们将在这里讲解组织结构的主要原因和决策因素。<sup>15</sup>



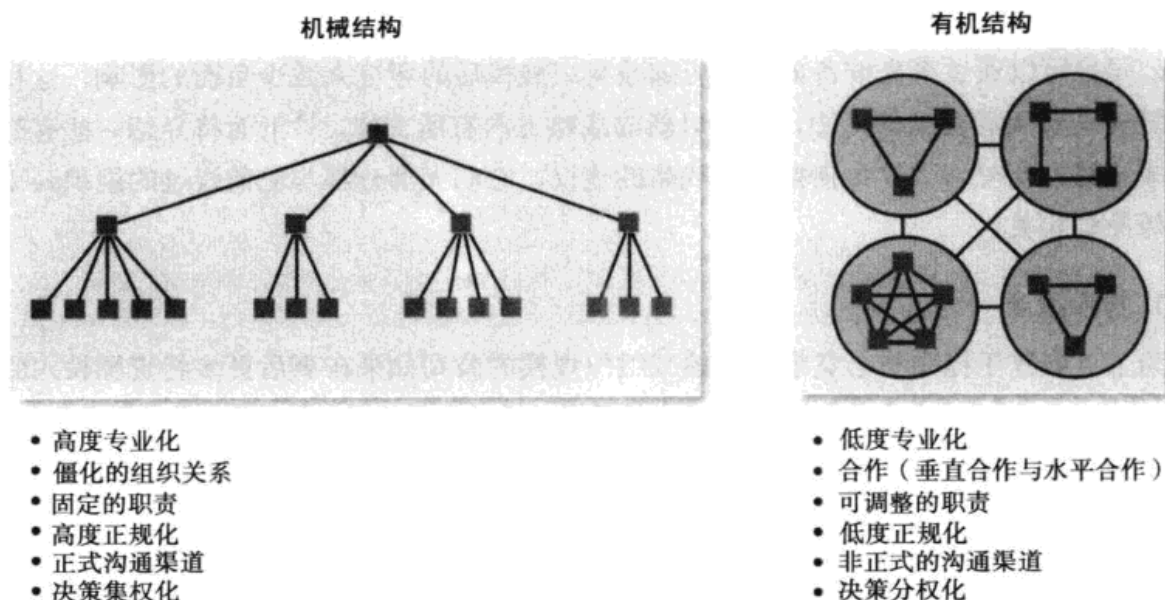


图 14-5 机械结构与有机结构的对比

### 14.4.1 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。具体来说，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，组织结构也应该做相应的调整，以支持组织战略的变化。<sup>16</sup>

现在，大多数组织战略集中在三种战略维度上，创新战略、成本最小化战略以及模仿战略，与之相匹配的是不同的组织结构设计。<sup>17</sup>

一个组织在多大程度上引入主要的新产品和服务方式就是它的**创新战略**（innovation strategy）。创新战略注重有意义的、独特的创新。显然，并非所有的公司都追求创新。苹果公司和 3M 公司是追求创新的公司，但英国玛莎百货这样的传统型零售商却并非如此。创新型公司会采用有竞争力的薪酬和福利来吸引人才以及激励员工尝试有风险的创新。一定程度的机械结构实际上对创新是有利的，成熟的沟通渠道、用于增强员工长期承诺的组织政策以及清晰的权力通道都有助于变革迅速、顺利地实现。

实行**成本最小化战略**（cost-minimization strategy）的组织对成本加以严格控制，限制不必要的发明创新和营销费用，并且尽量降低产品的售价。沃尔玛和一些生产一般杂货的公司追求的就是成本最小化战略。追求成本最小化战略的组织较少采取提高员工承诺度的政策。

追求**模仿战略**（imitation strategy）的组织试图充分发挥上述两种战略的优势，它追求的是风险最小化、利润最大化。在一种新产品或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。生产大众时尚服装的厂家剽窃设计师的设计风格，这种做法就是模仿战略。惠普公司和卡特皮勒公司也是这样做的，这两家公司追寻那些较小的、富有创新精神的竞争者的步伐，但只有在竞争者证明了市场的确存在后，才以优质产品争夺市场。

### 14.4.2 组织规模

组织规模对组织结构有很大影响。雇用2 000名员工以上的组织往往工作专业化、部门化的程度很高,垂直层次较多,并且规章制度也多于小型组织。然而,随着组织的扩大,规模对组织结构的影响会逐渐减少。为什么会这样呢?拥有2 000名员工左右的组织,其机械性已经较强,再增加500名员工,影响也不大。但对仅有300人的组织而言,再增加500人可能会导致组织结构的机械化程度大大增强。

### 14.4.3 技术

**技术**(technology)指的是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,将财力、人力和物力等资源投入到产品或服务当中去。福特汽车公司主要是用生产线来生产汽车产品,大学则可能拥有大量的教学技术,如常用的授课方法、案例分析法、实验练习法以及一些设定好的程序学习法等。毫无疑问,组织结构也会根据技术的状况而发生调整。

有关技术-结构关系的研究很多。<sup>18</sup>对技术进行划分的一个常用标准是其常规性程度。常规性活动的特点是自动化、标准化的操作,而非常规性活动是随着要求不同而采取不同的操作。常规性活动的例子有塑料门把手的注塑生产过程、自动化销售交易过程以及本书的打印和装订过程等。非常规性活动是应要求而变的,包括组装家具、定制皮鞋以及遗传学研究等各种活动。非常规性活动是个性化的,要求进行频繁地修订和更新。组装家具、定制皮鞋、遗传学研究以及写作和编辑本书都属于非常规性活动。

### 14.4.4 环境

组织的**环境**(environment)是由组织外部可能影响组织绩效的多种惯例或力量构成的,其中包括供应商、客户、竞争者、政府主管部门以及社会力量群体等。环境的不确定性是组织结构的重要决定因素之一。和动态环境相比,静止的环境会大大减少管理者面临的不确定性。由于不确定性会损害组织效能,因此管理者会试图通过不断调整组织结构来减少这种不利影响。例如,他们有可能会使组织结构更加扁平,从而更迅速地感知和应对威胁。包括百事和西南航空公司在内的大多数公司都在组织结构中设立了社会网络部门,使之对博客中的负面信息做出反应,还有一些公司与其他公司形成共同的战略联盟。

任何组织的环境都可以用三个维度来表示:环境资源丰富性、环境稳定性和环境复杂性。<sup>19</sup>环境资源丰富性指的是环境支持组织发展的能力。丰富性和成长性的环境能产生富裕的资源,这些资源能够在组织处于资源相对贫乏时产生一些缓冲作用。

环境稳定性指的是环境稳定的程度。动态的环境和高度不可预测的变革使管理层很难做出准确的判断。例如,信息技术发展速度如此之快,很多组织所在的环境都十分不稳定。

最后一点,环境复杂性指的是环境要素的异质性和集中性。简单的环境是同质、集中的,如烟草行业。高度异质、分散的环境是复杂、互异的,如宽带网络行业,这样的环境

中存在众多竞争者。

在资源稀缺、动态、复杂的环境中运营的组织所面临的不确定性最强，因为这些组织对未来的不可预测性最强、对错误的承受力最弱，并且这样的组织还要时常监控众多环境因素。有了在三个维度上对环境的定义，我们可以对环境不确定性和组织结构设计做出一些结论，即环境资源稀缺性、动态性和复杂性越强，就越应当采取有机型组织结构。环境资源越充裕、稳定性越强并且越简单的组织，就越应当采取机械型组织结构。

## 14.5 组织设计与员工行为

在本章开篇，我们提出组织结构会对组织成员产生深刻的影响，其中包括哪些具体的影响呢？

回顾我们所提到的各种证据，我们可以得出相当清楚的结论：不能泛泛而论！并非所有人都偏好有机组织的自由和灵活性。采取不同的组织结构需要考虑不同的因素。在高度正规化、结构化的机械组织中，正式的政策和程序中所蕴涵的公平公正感是预测员工满意度的一个重要因素。在更个性化、员工适应性更强的组织中，员工更重视人际关系中的公平公正。<sup>20</sup>当面临标准化、清晰化的工作任务时，也就是说在机械组织中，一些员工的工作效率更高、对工作更满意。因此，应该说如果我们要研究组织设计对员工行为有何影响，就必须涉及个人差异的问题。要研究这一问题，我们可以考虑员工对工作专业化、管理幅度和集权的偏好程度。<sup>21</sup>

一般来说，证据表明工作专业化会使员工生产率提高，但这是以工作满意度降低为代价的。然而，工作专业化并不是提高生产率的不竭源泉。当从事重复性和狭窄任务的局限性超过有益性时，各种问题开始出现，产量也开始降低。由于越来越多的劳动力受过高等教育，他们渴望工作本身具有激励性，因此，工作专业化会比以往更迅速地导致生产率下降。

目前，还有一些劳动力愿意从事周而复始的重复性专业化劳动。一些个体劳动力所希望的工作是那种对学术能力要求并不太高，并能给人一种日常性工作的安全感。对这样的人来说，高度工作专业化是使工作满意度提高的一种方法。当然，这个问题还在于这类人占整体劳动力的比例。在人们选择职业生涯的过程中，个体对工作的自我选择现象还是起到一定作用的，我们因此认为由于高度专业化所带来的负面行为结果更可能发生在那些希望得到个人成长并且希望感受工作差异性的个体身上。

我们可以肯定地认为，并没有证据支持管理幅度与员工绩效之间的关系。认为更宽的管理幅度可能提高员工绩效的看法很吸引人，这是因为较宽的管理幅度会使上级的监督离我们更远，个人主动性能得到较好的发挥。即使这种看法让人乐于接受，但研究结果却并不支持。因此，我们不能说任何一种特定的管理幅度都能带来最高的绩效，或者带来最高的员工满意度。一些人喜欢独自工作，另一些人则更喜欢随时都能联系到上司这种安全感。我们在第11章中讨论过几种领导的权变理论，与此相一致，我们可以用员工的经验和能力、任务的结构因素来解释为何不同的管理幅度能够带来不同的员工绩效和满意度。

然而,的确有证据显示管理者的工作满意度会随着下属数量的上升而增加。

我们有足够的证据证明集权与工作满意度有关。一般来说,集权不那么强的组织,往往自主性较强。自主性与工作满意度是有正向关系的,但我们又看到了个体差异在这个问题中的影响。一个员工可能会重视自由度,而另一个员工可能会认为自由的环境所带来的模糊性会令人有挫折感。

我们的结论是,为了最大化员工绩效和满意度,管理者应认真考虑个体差异的问题,如经验、人格、工作任务的特性等。文化也应当成为考虑因素之一。

我们可以提出这样一种不难得出的结论:人们并非随机地选择雇主。人们会受到雇主的吸引,并接受雇主的选择,他们会留在那些符合自己人格特征的组织当中。<sup>22</sup> 偏好可预测性的求职者很可能会寻找并且接受机械结构的组织,渴望自主的员工可能会留在有机结构的组织当中。由于这种选择过程能够使个体特征与组织特征相匹配,因此,结构对员工行为的影响无疑被大大降低了。

---

全球化、战略联盟、与客户组织的关系以及远程办公等做法都会消除组织的外部边界。

---

### 对全球化的启示

当我们思考文化对组织结构有何影响时,往往会遇到这样几个问题:首先,文化对组织结构是否有影响?其次,不同国家的员工对不同组织的理解是否有差异?最后,文化这一问题是否和无边界组织的话题有关?我们将分别讨论这些问题。

#### 1. 文化与组织结构

文化是否真的对组织结构有影响?答案非常明显,是肯定的,但文化的影响可能不如你想象的那么大。美国商业模式对其他国家采取怎样的组织结构有着非常深刻的影响,此外,美国组织结构本身也受到其他国家的影响(尤其是日本、英国和德国)。即使如此,文化依然是一个重要的论题。官僚式组织结构在欧洲和亚洲仍然是主要的组织形式。一位管理学的专家称,美国式管理通常过分重视个体的领导力,这在分权

化决策为主的国家中可能并不那么容易接受。<sup>23</sup>

#### 2. 文化与员工对组织结构的偏好

虽然这方面的研究非常薄弱,但的确有研究结果显示国家文化确实影响着人们对组织结构的偏好。<sup>24</sup> 在高度权力距离文化中运营的组织,如希腊、法国和大多数拉丁美洲国家,其员工比低度权力距离国家的员工更愿意接受机械结构。因此,如果要预测组织结构对员工绩效和满意度的影响,我们在考虑文化差异时必须同时考虑个体差异。

#### 3. 文化与无边界组织

充分运转的无边界组织也能消除地理界限的影响。

当今,大多数美国公司都自视为全球化公司,在美国本土之外的业务量不弱于美国本土(例如可口可乐这样的公司)。因此,很多公司都面临着如何在



组织结构中解决地理区域的问题。无边界组织为这个问题提供了一种解决方案，因为无边界组织将地理位置的差异视为一种静态的运输问题，而并不视其为结构问题。简言之，无边界组织的目标是消除文化障碍。

实现这一目标的一种方法是通过战略联盟。例如日本电气公司、波音公司、苹果公司等，它们都与数十家公司发展了战略联盟或者合伙关系。这些联盟的存在使组织之间的界限越来越模糊，这是因为员工需要为合作项目工作。一些

公司允许客户操作一些以往仅限于管理层才能操作的功能，例如美国电话电报公司的一些工作单元会因为客户对该团队服务进行的评价而得到奖金。最后，远程办公也会使组织的边界更加模糊。美林证券的一位证券分析师可以在蒙大拿的牧场工作，科罗拉多州博尔德的软件设计师也可以为旧金山的公司工作，在无数远程工作者中他们只是其中两例，他们都在雇主的物理工作场所边界外进行着自己的工作。

#### 对管理者的启示

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有影响的根据是什么？在某种程度上，组织结构有助于减少不确定性，明确员工所关心的问题，例如“我应该做什么？”“怎样做？”“我向谁汇报工作？”“如果我有问题，去找谁来帮忙？”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行为。例如，如果组织的正规化、专业化程度很高，指挥链很牢固，授权程度较低，管理幅度较窄，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，如果组织的专业化、正规化程度较低，管理幅度较宽，能给员工提供较大的自由度，员工的行为相对也就丰富得多。

战略、规模、技术和环境决定了组织的结构。简单地说，我们可以将结构设计计划分为机械和有机两种。结构设计对员工绩效和满意度的影响会因为员工个体偏好和文化规范而更加温和。

最后，技术会使一些组织结构越来越松散。这种现象使管理者有了考虑员工偏好、个体经历和文化氛围等因素的灵活性，从而能够设计有真正激励作用的工作制度。

# 组织文化

## 学习目标

## Learning outcomes

1. 为组织文化下定义并描述组织文化的共同特点。
2. 比较组织文化对人和组织的功能正常性影响与功能失调性影响。
3. 阐明有哪些因素创造并维持组织文化。
4. 解释组织文化是如何传递给员工的。
5. 阐述应当如何塑造道德型文化。
6. 说明国家文化对组织文化移植到其他国家有怎样的影响。



组织就像个体一样具有自己的特性。在第4章中,我们发现个体具有相对的持久性和稳定性,有助于我们预测其态度和行为。在本章中,我们的观点是,组织和个体一样可以被赋予性格特征,例如坚强、友好、温和、富有创造性和保守,等等。同样,这些特征可以用于预测这些组织中的人们的态度和行为。

虽然文化很难精确测量,但任何组织的确都是有文化的,并且通常会被其员工认可。我们将这种变量称为组织文化。一个部落的文化可能表现为图腾和禁忌,它们规定着部落成员在面对其他成员和外来者时会采取不同的行为,与此类似,组织文化也管辖着成员的行为方式。我们将在本章中讨论到底什么是组织文化、组织文化对员工的态度和行为产生怎样的影响、组织文化如何产生以及是否可以管理组织文化等问题。

## 15.1 什么是组织文化

有一位管理者在回答别人询问他对组织文化的看法时,给出的答案与美国最高法院对色情这一范畴的定义基本一致:“我无法准确下定义,但当我看到它时,就能下判断。”虽然如此,但我们还是需要对组织文化给出一个基本的定义,只有这样才能更好地理解这种现象。我们在本章中给出一个定义,并且讨论与此相关的一些问题。

### 15.1.1 组织文化的定义

**组织文化** (organizational culture) 指的是组织成员共同的价值体系,它将一个组织与其他组织区分开来。组织文化的精髓可以用下列

组织文化是经过多年发展而形成的,它深深根植于员工强烈认同的价值观。

七个主要特征来概括:<sup>1</sup>

- (1) **创新与冒险** 组织鼓励员工进行创新和冒险的程度。
- (2) **注重细节** 组织期望员工做事缜密,善于分析和注意细节的程度。
- (3) **结果导向** 组织的管理层在多大程度上将注意力集中在结果上,而不是强调实现这些结果的手段和过程。
- (4) **人际导向** 组织的管理层在多大程度上考虑组织内部的决策结果对组织成员的影响。
- (5) **团队导向** 组织在活动时围绕团队而非个人进行组织的程度。
- (6) **进取心** 组织成员具备进取心、竞争意识而非贪图安逸的程度。
- (7) **稳定性** 与成长相比,组织活动更重视维持现状的程度。

以上每一个特征都存在于一个由低到高的连续统一体中,以这七个特征来评价组织,就能得到组织文化的综合描述。这就成为组织成员对组织产生感觉和共同理解的基础,其中包括事情在组织中是如何进行的,以及成员应该如何表现,等等。

### 15.1.2 文化是一个描述性术语

组织文化所关注的是员工如何理解组织文化所具有的上述特征，并非他们是否喜欢组织文化。也就是说，组织文化是一个描述性的术语。这一点很重要，因为这样可以把组织文化的概念同工作满意度的概念区分开来。

对组织文化的研究试图衡量员工如何看待他们所在的组织，从而提出这样的问题：组织文化是否鼓励团队工作？是否奖励创新行为？是否挫败员工的主动性？与此相对的是，工作满意度这一概念寻求的是衡量员工对组织的感受，例如组织的期望、奖酬措施，等等。虽然这两个术语无疑有交叉之处，但我们要时刻记得组织文化是描述性的术语，而工作满意度是评估性的术语。

### 15.1.3 组织是否具有统一的文化

组织文化代表了组织成员的一种共同的认知。因此，我们应当预期不同背景或者处于不同组织层次的个体会倾向于用相似的术语对组织文化进行描述。

然而，这并非意味着一个既定文化中不存在亚文化。大多数大型组织都拥有一个主文化和数个亚文化。<sup>2</sup>主文化（dominant culture）代表了组织大多数成员所共同拥有的核心价值。当我们谈到组织文化时，指的就是主文化，它使组织有了与众不同的个性。<sup>3</sup>亚文化（subcultures）存在于大型组织中，反映了相同部门或地理位置的成员群体所共同面对的问题、情况或者共同拥有的经验。采购部的亚文化可能包含主文化的一些核心价值（core values）以及一些对采购部成员而言独有的额外价值。

如果组织只有一些亚文化，那么组织文化作为一个独立变量而言就不再有足够的说服力。正是文化中“共同的价值体系”这一点令组织文化成为指导行为和塑造行为的有力工具。也正因为如此，我们才能够陈述微软的文化珍视进取心和冒险精神<sup>4</sup>这样的判断，并且利用这样的信息来更好地理解微软管理层和员工所采取的行为。然而，大多数组织的亚文化也同样会影响成员的行为。

### 15.1.4 强文化与弱文化

将文化划分为强文化和弱文化是可以做到的。<sup>5</sup>如果大多数员工（应对管理层调查时）对组织的使命和价值观都有同样的见地，那么这种文化就是强文化；如果员工各持己见，那么这种文化就是弱文化。

在强文化（strong culture）中，组织的核心价值观不仅深入人心而且广为人知。<sup>6</sup>接受核心价值观的成员数目越多，文化对成员行为的影响也就越深刻，这是因为高度共同和强烈的意见会在组织内部创造一种高度的行为控制力。零售巨头诺德公司非常明确地知道公司对它们的期望是什么，而这种期望深深影响着它们的行为。与此相对的是，诺德公司的竞争者梅西百货在经历了认同危机之后正在努力重塑其文化。

强文化的一个具体结果应该是降低员工的流动率，这是因为在强文化中，组织成员容

易与组织的立场保持高度一致的看法。这种目标的一致性带来了凝聚力、忠诚度以及组织承诺，而这些又反过来使员工离开组织的意愿降低。<sup>7</sup>

### 15.1.5 文化与正规化

我们已经阐明了高度正规化的组织往往是可预测的、有序的，而且持续性较强。在强文化中，并不需要正式文本的约束也能达到同样的效果。<sup>8</sup>因此，我们应当将正规化和文化视为殊途同归的两种手段。组织文化越强，管理层就越不需要制定正式的规章制度来指导员工行为。这些指导原则在员工接受组织文化时，已经内化于员工的心中了。

## 15.2 组织文化的作用

我们来仔细考察一下组织文化的功能，并评估一下文化是否会构成对组织的一种负担。

### 15.2.1 文化的功能

第一，文化有分界线的作用，即它使不同的组织明显区分开来；第二，它表达了组织成员对组织的认同感；第三，它使组织成员将对组织的承诺置于个人利益之上；第四，它有助于增强社会系统的稳定性。文化是一种社会“黏合剂”，它通过为组织成员提供适当的言行举止标准，从而把整个组织凝聚在一起。第五，文化作为一种观念形成和控制机制，指导并塑造员工的行为。我们对最后一种功能的研究兴趣最高。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、不可捉摸而又理所当然的东西。但是，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……除非组织的新成员能够迅速地掌握这些规则，否则，他就没有充分的资格成为这个组织的一员。不管是高级管理层还是一线员工，谁违反这些规则都要受到大家的指责和严厉的惩罚。遵守这些规则成为奖励和提升的基本前提。<sup>9</sup>

在当今分权式组织的潮流中，文化的重要性比以往更高，但颇具讽刺意味的是，这种潮流也令塑造强文化更困难了。当正式权力和控制系统被精简后，文化中“共同的价值体系”这一特点使组织中的所有人齐心协力。然而，将员工组织成团队的形式会使员工对团队和团队价值的忠诚度高于对整个组织和组织价值的忠诚度。在虚拟型组织中，缺乏频繁面对面交流会使人更难建立共同的规范。强势的领导者如果能够频繁和大家沟通共同的目标和优先完成的任务，这对创新型组织来说是尤其重要的。<sup>10</sup>

个体与组织是否相匹配，也就是说，求职者或员工的态度或行为是否与文化相匹配，这一点深刻影响着谁能得到一份工作，谁能得到更好的绩效评估结果，或者谁能得到晋升。迪士尼主题乐园的员工看上去都很有魅力、干净、整洁，脸上还有灿烂的微笑，这并非巧合。该公司会主动选择能够表现出这种形象的员工。在工作中，强文化和正式规章制度都能保证员工有相对统一和规范的表现。



### 15.2.2 组织文化会营造一种氛围

有些人的积极心态能够激励别人做到最好，也有的团队本身毫无斗志还会把别人拖下水。如果你有这种感受，那么就体验到了文化氛围的影响。**组织氛围**（organizational climate）指的是组织成员对组织和工作环境的共同认知，也可以认为这个文化论题和组织行为学研究中团队精神的概念类似。当所有人对事情的重要性和进展顺利程度有相同的一般认知时，这些态度的总和就会大于个体态度的简单相加。在组织行为学中，这样的状况也会发生。一项荟萃分析发现，在几十个不同的样本中，心理氛围与个体工作满意度、工作参与度、组织承诺和激励程度有关。<sup>11</sup> 一个积极向上的整体工作氛围与更高的客户满意度和财务表现都有关。<sup>12</sup>

人们研究了几十种文化氛围，其中包括安全性、公平正义、员工多样性、客户服务等。<sup>13</sup> 遇到积极绩效环境的员工会更经常地思考如何把工作做好，并且也时常认为他人会帮助自己取得成功。如果遇到积极支持员工多样性的氛围，员工就会更愿意与同事合作，而不会计较他们的人口学背景。氛围也影响着人们的习惯。如果安全环境是积极的，哪怕并非每个人私下都经常想到如何才能更安全，但每个人还是都会穿着和佩戴安全防护装备，并且遵循安全规程。

### 15.2.3 组织文化会成为一种负担

文化能够提高组织承诺并且使员工的行为更具有一致性。这些显然是文化对组织的益处。从员工的角度来看，文化之所以具有价值，是因为它规定了事情是如何进行的，以及什么才是最重要的。但是，我们也不应当忽视文化尤其是强文化有可能使组织功能失调，从而影响着组织效能。

#### 1. 制度化

当组织正在经历**制度化**（institutionalization）过程或者已经变成制度化组织时，也就是说组织的价值在于其自身，而不再在于它所提供的产品或服务，组织就开始拥有了自己的生命，而不再依赖于创始人或其成员。<sup>14</sup> 这样的组织即使已经偏离了最初的目标，也不会停止运转了。可以被组织接受的行为模式已经不言自明，即使这种状态并不一定是绝对负面的，但它的确意味着应该被质疑和分析的行为与习惯早已被视为理所当然的事，这种状态会扼杀创新，并令维持组织文化本身成为一种目标。

#### 2. 变革的障碍

当共同的价值观不再推动组织效能的提高时，文化就成为一种负担。这种情况最常见于组织环境经历快速变革时，这时沿袭下来的文化已经不再适合组织。<sup>15</sup> 行为的一致性在稳定的环境中是有价值的，而在应对变化时却成了组织的负担，使组织无法迅速应对变化。这种现象能够帮助我们解释花旗银行、柯达、雅虎、空客公司以及美国联邦调查局等组织近期所面临的种种挑战。<sup>16</sup> 强文化在过去曾经对这些组织有很大的帮助，但是当“惯常的

业务”不再有效时，强文化就成了变革的障碍。

### 3. 多样化的障碍

聘用与大多数员工在种族、年龄、性别、身体健康状况或者其他特征上有所差别的新员工会带来这样一种矛盾<sup>17</sup>：管理者希望支持这些员工为工作带来的不同观点，而新员工如果想要融入到组织中就必须接受组织的核心文化价值。正因为当人们试图与主流同化时会消除自己的不同行为和独特优势，而强文化在消除这种优势方面作用强大，所以强文化有可能成为组织的负担。

强文化通过对可接受的价值观和风格加以限制而施压于员工，令他们遵从。例如，在广为人知的德士古公司案例中，高层管理者用轻蔑的言辞对待少数民族员工（1 400 名员工，年销售额达 1.76 亿美元），这种容忍偏见的强文化甚至会破坏公司贯彻正式的多元化政策。<sup>18</sup>当强文化支持制度化偏见或漠然无视于少数不同者时，它也会成为组织的负担。

### 4. 并购的障碍

根据一般传统，当管理者在衡量并购的决策时，所考虑的关键因素总是财务上的优势和产品协同效应等。而近年来，文化相容性也逐渐成为主要的考虑因素之一。在所有其他条件都相同的情况下，并购的结果是否成功貌似更多取决于两家组织的文化能否相容。

著名咨询公司 A. T. 科尔尼的调查结果显示，58% 的兼并行动都未能达到高层管理者所设定的价值目标。<sup>19</sup>造成失败的主要原因就是组织文化的冲突。一位专家评论道：“兼并活动的失败率异常高，而且失败通常是由于‘人’的原因。”美国在线和时代华纳公司在 2001 年的兼并价格高达 1 830 亿美元，是美国公司史上最大型的兼并活动。这个兼并事件也是一个大灾难。仅仅两年时间，股价下跌了 90% 左右，据报道新公司爆出了美国历史上规模最大的财务损失。直到今天，时代华纳的股票在 2009 年年底交易价浮动在 25 美元左右，也只不过是过去价格的零头而已（在兼并之前大约 200 美元左右）。人们通常说文化冲突是美国在线和时代华纳兼并失败的主要原因之一。一位专家说过：“从某些角度来看，美国在线和时代华纳就好比一个十几岁的青少年与中年银行家的联姻，两者之间的文化差异太大。美国在线处处可见身着开领衫和牛仔裤的人，而时代华纳的人却总是一丝不苟地把纽扣全部扣上。”<sup>20</sup>

## 15.3 文化的营造和维系

一个组织的文化并不是凭空冒出来的。组织文化一旦形成，就很难消失。是什么力量影响着组织文化的营造？又是什么在组织文化形成之后加强和维系着它？

### 15.3.1 组织文化如何开始

一个组织现行的管理、传统和做事的一贯方式，在很大程度上可以归因为以往的努力

以及成功。这就令我们发现了组织文化的最终源头：创始人。<sup>21</sup> 一般来讲，创始人对组织早期文化的建立有着主要的影响。他们描绘了组织发展的愿景，不会受到以往习惯或意识形态的限制，早期的小型组织使创始人可以轻易地将自己的愿景施加给所有其他成员。

营造文化的方法有三种。<sup>22</sup> 首先，创始人可以只聘用和留下那些与自己的想法、感觉相似的人；其次，他们将自己的思考和感受方式在社交中灌输给他人；最后，创始人自己的行为也鼓励着员工与自己保持一致并且使员工内化他们的信仰、价值观和前提假设。当组织成功时，创始人的人格就嵌入到文化中。

韩国现代集团积极参与激烈竞争、风纪严明的独裁风格与人们口中的创始人郑周永完全一致。创始人对公司产生无法衡量的影响的例子还包括比尔·盖茨与微软公司、英格瓦·卡普拉德与宜家家居、赫伯·凯莱赫与西南航空、弗雷德·史密斯与联邦快递以及理查德·布兰森与维京集团，等等。

### 15.3.2 保持组织文化的活力

组织文化一旦建立起来，其内部措施就会维持文化的现状，例如通过让员工感受类似的经历等。这些选择过程、绩效评估标准、培训与发展活动以及晋升过程等都是为了确保组织所雇用的员工能够与组织文化相一致，奖励那些支持组织文化的员工，惩罚（甚至驱逐）那些挑战组织文化的员工。有三种力量在维持组织文化的过程中起着重要的作用，它们分别是：甄选过程、高层管理人员和社会化。

#### 1. 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、有技能、有能力来做好组织工作的人。因为决策者对候选人是否适合于组织的判断将显著影响谁能被雇用的最终决定，所以最终的决策会识别出那些在价值观上至少与组织有一些基本相同之处的人。<sup>23</sup> 甄选过程也会为求职者提供一些信息，那些认为自己的价值观与组织价值观有出入的人可以退出候选人之列。因此，甄选过程是双向的，允许雇主或求职者规避错搭的现象，并通过屏蔽那些有可能攻击或破坏组织核心价值的员工而将组织文化维持下去。

W. L. 戈尔公司生产一种用于户外服装的特殊纤维 Gore-Tex，该公司对自身所采取的民主式文化和团队精神十分自豪。戈尔公司没有任何职衔，没有上司，也没有指挥链。所有的工作都是以团队的方式来完成的。在戈尔公司的甄选过程中，员工团队会对求职者进行大量面试，确保求职者能够承受一定程度的不确定性、灵活性与团队工作方式，这些都是戈尔公司的工厂中常见的环境。当然，《财富》杂志“100 最佳雇主”中经常出现戈尔公司的名称（2009 年名列第 15 名）。<sup>24</sup>

#### 2. 高层管理人员

组织高层管理人员的举止行为对组织文化也有重要的影响。<sup>25</sup> 高层管理人员通过自己的言行举止，把行为准则渗透到组织中去。例如，公司是否鼓励冒险，管理者应该给下属多大的自由，什么是得体的着装，什么样的行为能有利于日后的加薪、晋升和其他奖酬等。

韦格曼超市连锁的文化认为,积极向上、快乐和忠诚的员工更愿意互相帮助,并且能够提供优质的客户服务,这种文化是韦格曼本人家庭的翻版。这家超市连锁始于20世纪30年代,当时约翰·韦格曼和沃尔特·韦格曼在纽约州的罗切斯特市经营了他们的第一家杂货店。由于这家杂货店商品质地精良,它迅速超越了其他杂货店,公司的员工一直保留了这种经营方式,他们当中很多人之所以被聘用仅仅是因为他们对食物的爱好。1950年,沃尔特的儿子罗伯特成了公司的总裁,在上任之后,他迅速慷慨地增加了员工的福利,例如利润分享计划和拓宽医疗保障范围,这些都由公司来支付。现在,罗伯特的儿子丹尼成了公司的总裁,他还是坚持了韦格曼关心员工的传统。至今,韦格曼已经为兼职和全职的员工支付了5400万美元大学奖学金。根据食品营销学院的数据,他们的薪酬水平远远超出市场平均水平,因此全职员工离职率只有区区6%,而行业平均水平是24%。韦格曼也经常出现在《财富》杂志中(2009年名列第5位)。

### 3. 社会化

不管组织的人员甄选和录用工作做得有多好,组织文化都难以彻底灌输到员工的心里,他们甚至还有可能对组织已有的观念和习惯构成干扰。帮助新员工适应组织文化的过程被称为社会化(socialization)。<sup>26</sup>

例如,所有的海军陆战队队员都必须在新兵训练营受训,在那里,他们将证明自己对国家的忠诚。与此同时,教官们也将以“海军陆战队的特殊方式”向新兵们灌输部队的规矩。同时,伊利诺伊州Warrenville市的Neumann Homes公司为员工举行一场为时40个小时的入职导向计划。<sup>27</sup>有人会安排一系列的活动向他们介绍公司的价值观和文化,其中包括客户服务午餐、互动式部门圆桌讨论、对公司核心价值的演示,例如新员工可以通过努力成为CEO。对于所有即将晋升的员工,公司都会用相当长的时间和精力投入到该员工的社会化过程当中。社会化也有负面影响。某电子巨头滥用贿赂,管理人员通常在社会化过程中学习如何贿赂政府官员,如何获取资金(贿赂被称为“NA”,是nützliche Aufwendungen的简写,意思是“有用处的钱”)以及如何将其藏匿在会计系统中。最后,2700份该电子巨头的合同经查明是通过贿赂而得到的,当事实真相大白后,该公司和管理层面临了大量的罚金。<sup>28</sup>

我们可以将社会化分为三个步骤:初始状态、碰撞阶段与调整阶段。<sup>29</sup>这个过程可以由图15-1来表示,它对新员工的生产效率、对组织目标的承诺与最终选择是否留在组织都有影响。

**初始状态**(prearrival stage)明确地认可了每一个员工个体在刚来组织时都对工作的完成方式和组织本身具有一套价值观、态度和期望。例如,商学院的主要目的之一就是将商学院的学生社会化,将他们的态度和行为训练成公司希望的样子。新员工进入一家具有强势市场地位的组织时会开始对组织加以一系列的假设,例如在组织中工作究竟是什么样子。<sup>30</sup>大多数新员工都会认为耐克是生机勃勃令人兴奋的,或者认为一家知名的法律事务所是高压、高奖励的,又或者认为海军陆战队要求成员遵守纪律并且充满勇气。不论管理者认为自己能否较好地训练新成员经过社会化过程,对员工行为最重要的预测因素还是过去的

行为。一个人在加入组织之前的知识，他的人格具有多少主动性，这些都能较好地预测他们能否较好地调整自我并适应新文化环境。<sup>31</sup>

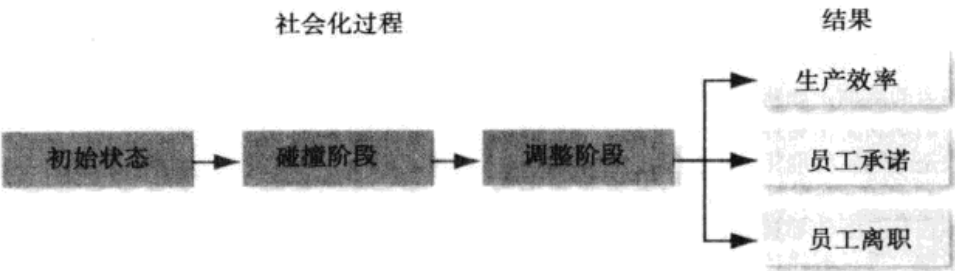


图 15-1 社会化过程模型

一个利用就职前特点来帮助社会化过程的方法就是利用甄选过程来告知有潜力的员工组织整体情况是怎样的。我们已经了解甄选过程是如何帮助组织吸纳“正确类型”的员工，即如何找到那些适合组织文化的员工。“的确，个体在甄选过程中展示出怎样的形象的确决定了他是否有能力适应组织。因此，成功与否取决于这位应聘者对负责甄选者的期待和愿望是怎样的。”<sup>32</sup>

一旦进入组织，新成员就进入了**碰撞阶段**（encounter stage），这时他们会直接面对他们的期望，包括对工作、同事、上司或者组织整体的期望，与现实存在差异的问题。如果他们的预测相当准确，那么碰撞阶段只不过是早期认知的固化。然而，事实却并非总是如此。一个极端的例子是，现实让一位新成员的幻想破灭，以至于他决定辞职。恰当的招聘和甄选过程会在很大程度上防止这种结果发生，鼓励组织之中的友情也能达到这一效果，这是因为朋友和同事会帮助新成员渡过这一阶段。<sup>33</sup>

最后，新成员要解决在碰撞阶段所遇到的问题，这就必须要改变或者说经历**调整阶段**（metamorphosis stage）。表 15-1 中所提出的方案旨在带来人们期望中的调整结果。大多数研究都显示，社会化措施有两种形式。管理层越是依赖正规化、集体化、序列化、固定化的一系列社会化过程并侧重于授权，新来者的差异就越会消失殆尽，取而代之的是标准化、可预测的行为。这些制度化措施在警察部门、消防部门还有其他重视遵循制度和命令的组织中很常见。非正式、个体化、随机化、多变性、分离性以及强调授权的过程更可能会使新来者对自己的角色和工作方式有新颖的感觉。在创造性领域，例如研究和开发、广告和摄影等，更多依赖这些个性化的手段。大多数研究都认为，高度制度化的做法鼓励个人与组织之间的匹配和高度组织承诺，而高度个性化的做法会使新员工感到自己的角色更新颖。<sup>34</sup>

社会化的三个过程结束时，成员已经习惯于组织和自己的工作。他们已经内化和接受了组织与工作群体的规范，他们对自己的能力十分自信，感到被同事信任和重视。他们理解组织的制度，不仅仅是自己的任务，也包括规则、程序以及非正式的习惯做法等。最后一点是，他们知道组织对自己的期望是什么，也清楚组织会用怎样的方式来测量和评估自己的工作。如图 15-1 所示，成功的调整阶段应该对新员工的产量、组织承诺都有正面影响，并且还会降低他们离开组织的意愿。



表 15-1 新员工社会化方案

<b>正规化与非正规化</b>	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，来明确其作为新成员的角色，组织社会化的正规程度就越高。具体的导向和培训项目就是这样的例子。非正规化的社会方法就是直接让员工去上岗上班，不再给予特别的关注
<b>个人与集体</b>	新员工可以被个别社会化，在许多专业性较强的工作领域中就是这样做的。新员工形成团队，并接受同样内容的培训，如新兵训练营就是这样做的
<b>固定与可变</b>	当新员工由局外人向“内部人”转变时，在时间安排上可以是固定的，也可以是变化的。固定时间安排方式是先设定标准化的转变阶段，例如轮换式的培训项目，它也包括试用期。例如，一般用在大学新聘助教身上的为期 6 年的试用期。可变的时间安排事先不规定员工的“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转正时间
<b>有序性和随机性</b>	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是，故意不设定角色模式，让员工自己去思考和摸索
<b>授予式和剥夺式授予式</b>	社会化假设新员工的素质和资格要求是工作成功的必要条件，因此这些素质和资格需要获得证实和支持。而剥夺式社会化方法是，尽力磨削员工的一些特点。大学兄弟会和女生联谊会的成员往往要“承诺”进入授予式社会化过程，从而将自己塑造为组织中的恰当角色

### 15.3.3 小结：文化是怎样形成的

图 15-2 归纳了组织文化的营造和维系过程。最初的文化来自于创始人的哲学，并且随着组织的壮大过程对招聘标准有着深刻的影响。高层管理者的行为会设立一般的氛围，其中包括什么是或不是可以接受的行为。员工经历社会化的方式同时取决于甄选过程中能否成功实现新成员与组织的价值观一致，以及组织的高层管理人员喜欢使用什么样的社会化方式。

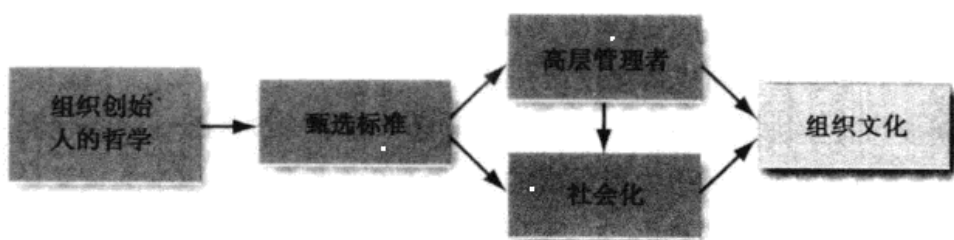


图 15-2 组织文化的形成过程

## 15.4 员工如何学习组织文化

文化通过多种方式被灌输到员工的心中，最有效的方式就是故事、仪式、物质象征和语言。

### 15.4.1 故事

亨利·福特在担任福特汽车董事长期间，下面这个故事无人不晓。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，住在福特公司的是亨利·福特。

耐克公司一些高级经理们通常会用大量时间为员工“讲故事”。他们所讲的故事都能传达出耐克公司的使命到底是什么。<sup>35</sup>他们会讲到创始人之一、俄勒冈径赛教练比尔·鲍尔曼 (Bill Bowerman) 来到培训班上将橡胶倒入他妻子的烤盘上制作更好的跑鞋, 这时他们讲的就是耐克的创新精神。当新员工听到有关俄勒冈州跑步明星 Steve Prefontaine 如何将跑步变成一种专业的体育运动并且获得更好的运动器械时, 他们听到的实际上是耐克服务于运动员的承诺。

这样的故事在很多组织中都广泛流传。其中, 往往包含对组织创始人故事的描述、破除旧规则的故事、一些白手起家的成功传奇、大幅裁员、员工调职到其他地方、对过去错误的反应以及组织如何应对等。<sup>36</sup>这些故事的作用是将过去与现在联系起来, 为当前的做法找到历史的依据。

### 15.4.2 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, 例如哪些目标是重要的, 哪些人是重要的, 以及哪些人是可有可无的。<sup>37</sup>一个广为人知的故事发生在沃尔玛, 沃尔玛的创始人是山姆·沃尔顿, 为了激励和团结他的员工, 他编了一段唱词: “给我来个 W, 给我来个 A, 给我来个 L, 给我一个波浪线, 再给我一个 M.A.R.T!” 这段唱词已经成为增强员工亲密感的一种强大力量, 这段唱词还加强了沃尔顿对员工在公司成功路上具有高度重要性的信仰。其他拥有自己词曲的公司还包括 IBM 公司、爱立信公司、Novell 网络公司、德意志银行以及普华永道会计师事务所等。<sup>38</sup>

### 15.4.3 物质象征

美铝公司的总部和你心中一般的总部不太一样, 那里没有几间私人办公室, 甚至高级管理人员也没有。整个办公空间基本上由办公位、公共空间和会议室构成。这种非正式的办公室格局对美铝公司的员工表达了一种重视公开性、公平性、创造力和灵活性的信息。一些公司为高层管理者配备司机和豪华轿车, 甚至还有公司配备的私人飞机。而其他人员则自己开车, 乘飞机也是经济舱。

公司总部的格局、高层管理者所配备的汽车型号、是否配有公司飞机, 这些都是物质象征 (material symbols) 的例子。其他物质象征还有办公室空间的大小、办公家具是否精美、管理者得意洋洋的态度以及穿着等。<sup>39</sup>这些都对员工传达谁更重要、高层管理者是否关注人人平等以及什么行为更恰当, 如冒险、保守、独裁、参与、个人主义、社交程度等。

### 15.4.4 语言

许多组织以及组织内的许多单位都用语言作为一种识别组织文化或亚文化成员的方式。通过学习这种语言, 组织成员可以确认他们已经接受了这种文化, 这样做也有助于员工保持相关组织文化的理念。组织往往创造自己的特殊名词来称呼一些和业务有关的设

备、职员、关键人物、供应商、客户或者产品。新员工最初可能对那些简称和行话感到毫无头绪，一旦经过同化的过程后，他们就掌握了一个文化或亚文化中可以团结成员的这些语言特点。如果你是波音公司的新员工，可能会发现自己要学习一些新的词汇，例如 BOLD (Boeing online data, 波音在线数据), CATIA (computer-graphics-aided three-dimensional interactive application, 电脑制图辅助三维互动软件)、MAIDS (manufacturing assembly and installation data system, 制造流水线与安装数据系统)、POP (purchase outside production, 生产外购买) 与 SLO (service-level objects, 服务层对象) 等。<sup>40</sup>

## 15.5 营造道德型组织文化

一个很可能会在成员之间形成高度道德标准的组织文化通常都有高度的风险容忍性、中低度的进取心以及同时关注手段和结果。<sup>41</sup> 这种文化的见地比较长远，力图平衡不同利益相关者的权力，其中包括公司业务所在的社区、员工和股东。管理者会在承担风险和創新上得到支持，会为参与放纵的竞争而受到训诫，并且组织会引导管理者不仅仅关注目标是否达成也同样关注达到目标的手段是什么。

如果一个文化是强文化，并且支持较高的道德标准，那么它会对员工行为产生强有力的正面影响。强生公司的强文化长期强调公司依次对客户、员工、社区和股东承担责任。几年前，当社会发现商店中的泰诺瓶装胶囊（强生公司的产品）有毒时，公司在全美的员工能够自主决定把商品从货架上撤掉，他们在管理层通知员工之前就已经这样做了。没有人告诉员工怎样做才是道德正确的做法，员工自己知道强生公司希望自己这样做。相反，如果强文化鼓励人们走极端，就很可能成为导致不道德行为的强大力量。安然公司的进取型文化，以及令管理层快速扩大赢利的毫无余地的巨大压力都使人们道德沦丧，最终使公司倒台。<sup>42</sup>

管理层应该怎么做才能营造更加道德的文化氛围呢？研究显示，管理者可以通过下列原则来影响员工采取道德行为。<sup>43</sup>

### 1. 管理人员以身作则

员工会把高级管理人员的行为作为样板。如果高级管理人员恪守道德准则，这就为所有员工带来了积极的影响。

### 2. 宣传道德准则

组织道德标准的制定和宣传能使模糊的道德观变得清晰，它能为员工提供可遵循的主要价值观和道德准则。

### 3. 提供道德培训

设立研讨会、工作组等类似的道德培训计划，通过这些培训强化组织行为的标准；澄清组织允许或不允许的举措，并就可能存在的道德两难困境提供建议。

#### 4. 对符合道德的行为进行褒奖, 并对不道德的行为进行惩罚

对管理人员业绩的评估应当包括对其决策是否有悖于组织道德标准而进行的评判。褒奖不应当只针对其取得的成绩, 而且还应该针对其采取的措施。道德的行为应得到公开的奖励, 同样, 不道德的行为也应受到相应的惩罚。

#### 5. 提供道德保护机构

组织需要提供正式的机构, 以便员工能够对道德两难困境提出异议, 对不道德行为进行举报而避免受到威胁。这个机构应该包括道德问题的顾问、调查员或道德管理人员。

设立一个积极正面的道德氛围必须从组织高层做起。<sup>44</sup> 一项对 195 名管理者进行的研究表明, 当高层管理者特别强调道德的价值观时, 主管就更有可能采取道德型领导方式。这种积极正面的道德态度会传导给员工, 使他们在工作中较少采取越轨行为, 并且更加合作互助。在个体道德行为的塑造过程中, 部门中其他成员的一般道德行为和态度也很重要。最后一点, 与部门的道德价值观相似的员工更可能获得晋升的机会, 因此, 我们也可以将道德文化视为是从下到上流动的。<sup>45</sup>

### 15.6 营造积极向上的组织文化

谈到营造积极向上的组织文化, 未免显得有些过分天真和幼稚。我们之所以相信这个潮流, 是因为我们看到管理实践与组织行为学的研究正处在融合中。

**积极的组织文化** (positive organizational culture) 强调发挥员工的优势, 实施奖励多于惩罚, 并且重视员工个体差异性和个人成长。<sup>46</sup> 接下来, 我们分别讨论这些话题。

---

我们是可以形成道德和积极的组织文化的, 但是实现这些文化氛围的手段却是千差万别的。

---

#### 1. 发挥员工的优势

组织行为学和管理实践的很多研究都在关注如何解决由员工带来的问题。虽然积极的组织文化并不否认问题的存在, 但它也侧重于教育员工如何发挥自己的强项。你是否清楚自己的优势在哪里? 如果你所在的组织文化能够帮助你发现和发挥自己的优势, 这不是很好的事吗?

拉里·哈蒙德在公司处于最低迷时反而开始寻找和发掘员工的优点。哈蒙德是 Auglaize Provico 公司的 CEO, 这是一家在俄亥俄州的农垦公司。在经济最困难的时候, 公司必须裁掉 1/4 的员工才得以维持下来。在那时候, 哈蒙德决定采用一种新的方式来对待员工。他不再特别关注员工哪里做错了, 而开始关注员工哪里做对了。“如果你真的想要成为杰出的员工, 就必须清楚地了解自己, 也就是说你必须知道自己擅长做什么, 也必须知道自己不擅长做什么,” 哈蒙德说。借助于盖洛普咨询公司的巴里·康奇 (Barry Conchie), 哈蒙德开始注重发现和发扬员工的优势, 以此帮助公司从低迷的状况中翻身。

“如果你问问哈蒙德就会知道现在和以前的差别在哪里，他会告诉你，现在员工在工作中发挥了自己的天分，”康奇说道。<sup>47</sup> 一个员工可能更善于出点子（寻找看似不相关因素之间的联系的能力）并且通过不断训练而加强自己的能力，而另一个员工可能更善于发现和提高系统的协调性（设置严明的规章制度并且令人们遵守的能力）。

## 2. 奖励多于惩罚

大多数组织都十分关心外部奖酬的实施，如加薪和升职，而通常忘记小型和廉价的奖酬也能起到明显的作用，如口头表扬。营造积极向上的组织文化中一个重要的方面就是“发现员工的正确做法”，另一个重要方面就是“为此提出口头表扬”。很多管理者对口头表扬都惜字如金，这一方面是因为担心员工不费力就获得表扬，另一方面是因为他们认为口头表扬在人们心中价值不大。员工一般不太会要求上司表扬自己，因此管理者通常意识不到缺乏这一重要工具会对自己造成多大损失。缺乏表扬的文化环境可能会在这种静默中对组织造成伤害，就好像人的血压不断上升一样。

我们替艾尔考虑一下她的问题，她是 IP 纸业一家工厂的经理，该公司位于波兰。工厂的工作条件很差而且充满着是是非非。员工的工作环境是没有窗户的地下室，员工数量只剩下原先的 1/3，而产量却是原来的 3 倍。这些问题曾经令之前三任经理束手无策。然而，当艾尔接受这份工作时，她就很清楚这个工作就好像为她量身定做的一样。她对组织变革的想法很多，其中最紧要的就是对员工的认可以及表扬。一开始，她感到表扬那些不习惯接受表扬的员工是一件棘手的事情，尤其是男性员工。“他们一开始就好像钢筋铁骨一样不为所动，”她说道，“就像钢筋铁骨一样。”然而，随着时间的流逝，她开始发现员工还是很重视表扬的，甚至他们会因为得到表扬而加倍付出努力。一天，一位部门主管把她拉到一边，说她做得非常棒。“我一直记得这件事，非常清楚，”她说道。<sup>48</sup>

## 3. 重视员工个体差异性和个人成长

积极向上的组织文化不仅仅重视组织效能，同时也关注员工的成长。如果员工将自己仅仅视为工具或者组织的一部分，组织往往无法看到员工的最佳表现。积极向上的组织文化会认可一份工作和职业生涯之间的差别，因此不仅仅支持员工对组织效能做出贡献，也同时寻求组织能够为员工做什么，使他们的能力有所提高（个人和职业双方面的提高）。

在一些行业中，鼓励员工成长是需要很多创造性的，例如快速变化的食品行业。菲利普·莱斯科内兹（Philippe Lescornez）领导着比利时 Masterfoods 的员工团队，其中一名员工叫布莱纳尔特，其工作地点在卢森堡，离比利时总部距离 150 英里。管理层认为布莱纳尔特是一个很称职的销售经理，其业绩总是能够达到管理层的期望。莱斯科内兹认为可以不仅仅将布莱纳尔特视为好的销售人员，而将其更视为一名了解卢森堡市场的专家，那么布莱纳尔特就能得到更多的重视。因此莱斯科内兹为此征求布莱纳尔特的意见，希望他能和总部分享一些关于市场的信息。他希望通过提高布莱纳尔特在布鲁塞尔的地位而为他创造一种对偏远的市场的更强烈的主人翁感。“我开始在公司其他人中更多地宣扬他的业绩，因为布鲁塞尔办公室与他工作的地点相距很远，因此我不断地沟通、沟通，再沟通。我宣



传得越多，他工作起来也就越卖力，”莱斯科内兹这样说道。结果，“现在他被公司认为是卢森堡市场的专家——这个人能够与卢森堡的客户建立起牢固的关系，”莱斯科内兹又说道。当然，对布莱纳尔特有利的事情，也对莱斯科内兹有利，正是因为莱斯科内兹帮助了布莱纳尔特经历了成长和发展的过程。<sup>49</sup>

#### 4. 积极文化的局限性

积极文化是一剂万灵药吗？虽然通用电气、施乐、波音和3M公司都或多或少地推行了积极的组织文化，但这依然是一个新概念，我们并不确定它的效果如何，也不确定在怎样的条件下能够有效果。

并非所有的国家文化都像美国文化一样乐观，即使是在美国文化里，对积极文化的施程度也有一定的限制。例如，Admiral 这家英国保险公司的呼叫中心成立了“快乐部门”，专门组织写诗、桌球、英国传统的 conker（和栗子有关）比赛以及靓衣节等员工活动。人们对于积极文化的追求是否会成为一种强制性的管理方式？一位批评家曾经这样说道：“支持积极乐观这样一种传统社会信仰对一些特定的精神状态和人格特质有利，但这样做同样也会令与之不同的人不屑为伍。”<sup>50</sup>

---

组织文化和国家文化并不是同一范畴，只能说在某些程度上组织文化能够反映所在国家的主流文化。

---

我们的观点是，虽然营造积极文化的确对组织有利，但组织也同样需要客观地看待问题，不要因为过分追求积极的文化而损害组织效能。

#### 对全球化的启示

我们已经在第4章中讨论过全球文化价值（集体主义与个人主义、权力距离等）。现在，我们要讨论的话题相对来说更窄一些：在全球化背景下，组织文化会受到怎样的影响？组织文化的力量十分强大，它的影响通常会超越国家的边界。但这并不意味着组织应当或者能够快乐而无知地看待当地文化。

组织文化通常反映着国家文化。亚洲航空是一家马来西亚的航空公司，这家公司的文化强调人们要穿着非正式的装束，从而避免产生地位上的差别。这家公司时常举行聚会、采取参与式管理风格、不设私人办公室，这些做法都反映了马来西亚的集体主义文化。然而，

美国航空公司的文化在正式与非正式的问题上却与此不同。如果美国航空公司在马来西亚设立营运部门或者要与亚洲航空兼并，就必须将这些文化差异问题考虑进去。因此，当一个组织在另一个国家开设营运部门时，如果不考虑当地的文化就承担了一定的风险。

美国管理者可以采取的一种主要做法就是在文化上尽量敏感一些。美国是在全球商业和文化上都占据主要位置的国家，美国的影响力也带来了人们的认知。“世界广泛地将我们视为傲慢的人，十分以自我为中心，而且说话好像大声叫嚷一样，”一位美国管理者这样说道。美国航空公司、劳氏公司、Novell 公司、

埃克森美孚公司以及微软公司都实行了一些特定的培训计划，其目的是令管理者对文化差异更加敏感。一些美国管理者采取的方式可能都具有文化敏感性，例如低声、慢速说话、更多地倾听、避免讨论信仰和政治话题，等等。

对道德行为的管理来说，国家文化可能和公司文化有一些抵触。<sup>51</sup> 很多增强道德行为的战略都给予东道主国家的价值观和信仰。美国管理者崇尚无形的市场力量，在公开和私下里都将利润最大化视为商业组织的义务。这种世界观将贿赂、裙带关系和偏袒私人交情等都视为高度不道德行为。任何与利润最大化相悖的行为都是不恰当的，甚至表明公司发生了腐败行为。相反，在发展中国家中的管理者可能更倾向于在更广泛的

社会环境中看待决策的道德性。这意味着给予家人和朋友一些小利益不仅是恰当的，而且很多这样的行为甚至可以称得上是道德责任。很多国家的管理者认为，员工的利益与股东的利益是平等的。

美国的员工并非唯一需要对文化问题加强敏感性的员工。日本视频游戏制造商光荣公司在加拿大的运营单位每周三次都会一大早站在桌子旁边，面对上司共同大声说“您早”。接下来，员工开始针对各种话题进行简短的演讲，其中包括公司对三维游戏引擎的原则，等等。光荣公司也要求员工每日打表上班，并要求女性为高层管理人员的客人沏茶，等等。虽然这些行为是光荣公司的传统，但却与加拿大文化相悖。一位加拿大员工说：“在这里工作有点像上学。”<sup>52</sup>

#### 对管理者的启示

员工会根据一些因素对组织形成整体的主观认知，其中包括对风险的容忍程度、团队的重点、人们之间的支持性，等等。实际上，这种整体认知会形成组织的文化或个性，并且影响着员工的绩效和满意度，文化越强，影响就越大。

正如人们的人格在长时间内比较稳定一样，强文化也会如此。这就加大了管理者在面对文化与环境不匹配时改变文化的难度。改变组织的文化是一个长期和困难的过程，因此，管理者至少在短期内应当将文化视为是相对固定的。

组织文化对管理者的一个最重要的

启示就是它与甄选决策有关。聘用价值观与组织不匹配的员工可能会令这些员工缺乏动力和承诺，甚至令他们对工作和组织产生不满。<sup>52</sup>

员工的绩效也在相当大程度上取决于知道应当做什么和不应当做什么。了解怎样才是正确的做事方法。

作为一名管理者，你应当可以塑造自己所在的工作环境。所有的管理者都可以尽一份力来营造道德型文化，仔细考虑道德精神在创造积极组织文化当中的作用。一般来说，正如组织文化能够塑造你一样，你也可以在同样的程度上塑造组织文化。

# 组织变革与压力管理

## 学习目标

## Learning outcomes

1. 说明激发变革有哪些力量。
2. 列出变革阻力的来源。
3. 比较四种管理组织变革的主要方法。
4. 说明两种营造变革文化的方法。
5. 阐明工作压力的成因和后果是什么。
6. 解释组织变革与工作压力在全球范围内的差异。



本章的主题是组织变革。我们将讨论一些驱使管理者执行综合变革计划的环境动力。我们也会思考为何人们和组织通常拒绝变革，以及如何克服这种阻力。我们将纵览管理组织变革的各种各样的过程。我们也会讨论当今管理者面临的工作压力问题。

## 16.1 变革的动力

当今没有一家公司处在特别稳定的环境中。即使那些占据绝对市场份额的公司也必须自我变革，这些变革有时还是相当剧烈的。当微软公司挣扎着应对人们对 Vista 操作系统的诟病时，同时也在试图夹击对手谷歌和那些提供免费网络软件的小型公司。微软的表现如何并不取决于管理一个单独的变革成功与否，而是取决于公司能否安然度过各种长期和短期的变革。

“不变就死！”这种口号是当今世界上各行各业管理者共同的呼声。我们在本书的一些章节中曾经提到过，劳动力大军不断改变的本质。几乎所有的组织都必须自我调整成多文化兼容并蓄的环境，同时能够应对人口学特征不断改变、移民和外包等现象。科技也在不断地改变着工作和组织。很难想象，在不远的将来可能办公室这一概念已经是过时的老古董了。

住房和金融领域在近期经历了经济重创，一些最著名的美国公司因此而消失、破产或者被并购，其中包括金融服务公司贝尔斯登、美林证券、雷曼兄弟、美国国家金融服务公司、华盛顿共同基金、次贷抵押贷款公司 Ameriquest，等等。几万人失去了工作，并且这些岗位再也不会重新设立。在持续几年的破产风潮以后，全球经济衰退使汽车厂商通用汽车、克莱斯勒、家电零售商 Circuit City、户外品牌阿迪堡以及数不清的各种组织走向了破产。

竞争环境也在改变。竞争者有可能来自大洋彼岸，也有可能只是来自对面小镇。成功的组织都迈着快速的脚步，它们能够迅速研发新产品并且快速投入市场。换句话说，它们的灵活性都很高，因此要求劳动力也同样具有灵活性和应变能力。美国和欧洲越来越多地出现了政府对商业严加管制的现象，其中包括对高管薪酬的限制，等等。被平等聘用的权力已经照顾到男女同性恋和变性人。

社会发展潮流也不是静止不变的。消费者现在会用聊天室和博客的方式建立联系并分享信息。公司必须不断调整产品和营销策略，才能更敏感地应对不断变化的社会潮流。例如著名服装品牌里兹·克莱本出售了艾伦瑞斯等品牌，降低了梅西百货在销售商中的重要性，简化了营运流程并且裁掉了一些员工。这些“绿色”行动已从可有可无变成了必然。

即使全球化最热忱的拥护者也想不到世界政治舞台在近年来所发生的巨大变化。我们见证了中国和东南亚的开放，等等。在这个工业化的世界里，尤其是以银行业和金融业为代表的商业领域已经成为众人瞩目的焦点。



## 16.2 变革的阻力

我们的自负感经不起挑战,因此通常将变革视为一种威胁。一项近期的研究显示,即使给员工展示一些证明他们必须发动变革的数据,他们还是会寻找任何相反的数据来证明现状还不错,因此不需要变革。<sup>1</sup>对变革抱有负面情绪的员工往往用闭目塞听、多休病假以及辞职等方式应对。所有这些反应都会耗尽组织在变革时所必需的重要能量。<sup>2</sup>

如果变革的阻力能够经过公开讨论和辩论仔细推敲,那么这种阻力就可能是积极的。这样的反应比无动于衷或者沉默要好很多,因为它至少证明组织成员都参与了这一过程,为变革发起人提供一个解释为何发动变革的机会。变革发起人也可以利用阻力对变革做一些修正,使其更加符合组织其他成员的偏好。如果人们只将阻力视为变革的威胁,而没有将其视为一种需要经过讨论的观点,那么这种情况下功能失调型的冲突就会增多。

---

一项针对个体和组织行为的最翔实的研究认为,组织本身和组织成员都拒绝变革。

---

阻力并不一定以同样的方式浮现出来。它可以是公开的或隐含的,也可以是迅速的或延迟的。管理者可以很轻松地应对公开和迅速的阻力,如投诉、工作效率迟滞或者罢工行动,等等。隐含或延迟的阻力是最难管理的。其中,包括很多员工对变革的应对方式,如损失忠诚度或激励水平、工作中错误增多或心不在焉,等等,这些现象都很微妙,管理者难以追根溯源。延迟的行动也使变革与对变革的反应之间的联系变得模糊不清,它可能在数周、数月甚至数年后才显现出来。一个小小的变革所带来的影响可能是压死骆驼的最后一根稻草,原因是早期的多个变革所招致的阻力已经延迟和积压到了当前。

表 16-1 归纳了变革阻力的多种具体形式,并按照阻力的来源进行分类。个体来源主要是个体的特征,如认知、人格和需求,等等;组织来源主要包括组织结构本身。

表 16-1 变革阻力的来源

### 个体来源

**习惯** 为了应对复杂的日常状况,我们会依靠习惯性的应对方法。但是当面临变革时,这种按照习惯来应对的方式就变成了变革的阻力

**安全** 需要更高安全感的人很可能会拒绝变革,这是因为变革威胁了人们的安全感

**经济因素** 工作任务或者既定日常工作程序发生变革可能会带来经济上的恐慌,因为人们可能会担心自己无法像先前一样适应新任务或工作程序,当薪酬与生产率直接挂钩时尤其如此

**对未知的恐惧** 变革必然构成未知事物的模糊性和不确定性

**选择性信息加工** 个体总是会选择性地处理一些信息,从而维护自己既有的认知。他们只会去听自己愿意去听的事情,故意忽略那些挑战自我世界的信息

### 组织来源

**结构惯性** 组织都有自己内在的机制,例如员工甄选过程与正规化的规章制度,等等,这些能够保证组织的稳定。当组织遇到变革时,这种结构惯性就成了维护稳定的反变革作用力

**变革焦点的有限性** 组织由多个独立的子系统构成。一个子系统在不影响其他子系统的情况下是无法独立完成变革的,因此,子系统中有限的变革往往在大系统中被平复下去

**群体惯性** 即使个体希望改变自身的行为,群体规范也会成为一种限制因素

**对专业性的威胁** 组织模式的变革可能会威胁到一些特殊群体的专业程度

**对既存权力关系的威胁** 对决策权的任何重新分配都会威胁到组织中长期存在的权力关系

**对既存权力分配方式的威胁** 组织中控制大量资源的群体通常会将变革视为威胁,他们往往安于现状



值得注意的是，并非所有的变革都是有利的。匆忙的决策可能会带来决策错误，有时发动变革者没有意识到变革可能带来的深远影响和变革的真实成本。匆忙的变革含有巨大的风险，包括英国巴林兄弟银行在内的一些组织就是因为匆忙的变革而导致轰然倒塌。<sup>3</sup>变革发起人必须仔细考虑所有可能的后果。

## 克服变革的阻力

我们有八种策略能够帮助变革发起人应对变革阻力。<sup>4</sup>我们对每一条都会做简单的讨论。

### 1. 教育与沟通

与员工沟通变革的原因可以从两个方面降低阻力。首先，这样做能够解决信息传达错误与沟通不畅的问题。如果员工看到了全部的事实，又澄清了误解，那么阻力就会有所下降。其次，沟通可以帮助我们适当地对变革进行“包装”，令员工更能接受变革。一项对德国公司的研究揭示，当公司向各方利益相关者（包括股东、员工、社区和客户）传达变革背后的理念并平衡他们各方的利益，而不仅仅只为股东一方的利益时，变革才是最有效的。<sup>5</sup>

### 2. 参与

我们很难拒绝自己参与的变革决策。假设参与各方都有能力为变革决策提出建设性的意见，那么使各方参与的做法就能够降低阻力，获取他们的承诺，并且提高变革决策的质量。然而，这种做法是利大于弊的，可能导致人们达成较差的解决方案并耗费大量的时间。

### 3. 支持与承诺

如果员工对变革的恐惧感和焦虑感较高，那么咨询和治疗、新技能培训或者一小段带薪假期都能够有助于他们的自我调整。当管理者或员工从情感上对变革十分淡漠时，他们就会安于现状、拒绝变革。<sup>6</sup>因此，燃起员工的热情也能够帮助他们从情感上接受变革，同时放弃安于现状的倾向。

### 4. 建立积极关系

如果人们信任贯彻变革的管理者，那么就会更愿意接受变革。一项研究调查了荷兰一家从事房地产业务的大型公司的 235 位员工，这家公司当时正处在并购过程中。与主管关系好的员工以及感到工作环境支持自我发展的员工通常对变革过程持有更积极的态度。<sup>7</sup>

### 5. 公平地贯彻变革

将变革的负面影响最小化的一种方式是在变革贯彻过程中的公平性。我们在第 6 章中曾经讨论过，当员工认为结果对自己不利时，维持程序正义是特别重要的。因此，令员工清楚变革的原因，并让他们感到贯彻过程是一致和公平的，这些都很重要。<sup>8</sup>

### 6. 操纵与收买

操纵指的是公开试图影响他人。美化和扭曲事实、屏蔽信息、制造虚假的流言，从而

让员工接受变革，这些都属于操纵的手法。如果管理者威胁员工说会关闭抵制全员减薪的工厂，而这种威胁实际上是故意捏造的，那么管理者就采用了操纵的方法。收买这种做法是操纵和参与的结合。这种做法意图将抵制群体的领导者收买下来，具体做法是给他们一个关键的角色与征求他们的意见等，后者的目的并非是找到更好的方案而只不过是获得他们的同意。操纵与收买都是相对廉价而获得反对方支持的办法，只不过这两种做法有可能产生反效果。如果目标对象意识到自己受到愚弄或者被利用，那么一旦这件事被公之于众，变革发起人的公信力就会降到零点。

### 7. 选择接受变革的人

研究显示，接受变革和自我调整的能力与人格有关。有些人就是比其他人对变革持更积极的态度。这样的人格是经验开放型的，他们对变革持有积极的态度，愿意承担一些风险，他们的行为也比较灵活。一项对美国、欧洲、亚洲的管理者进行的研究发现，具有积极自我认知和高度风险容忍度的人更善于应对组织变革。一项对 258 名警官的研究发现，个人成长要求更高、内控型人格以及具有内在工作激励性的警官对组织变革的态度更积极。<sup>9</sup> 另一项研究发现，根据拒绝变革量表来甄选员工的做法可以有效地筛选出那些行事僵死、面对变革时非常情绪化的人。<sup>10</sup> 一般心智能力较强的个体更善于在工作场所中以学习和自我调整的方式面对变革。<sup>11</sup> 总之，有大量充足的证据证明，组织可以通过选择那些善于应对变革的员工来促进变革过程。

### 8. 强制

最后一个策略是强制策略，即对拒绝变革者采取直接的威胁或者其他力量来影响他们。如果管理层下定决心要关闭一家其员工拒绝减薪的工厂，那么这就采用了强制的策略。其他强制策略的例子还包括威胁调换某人的工作，令其失去晋升的机会，给予负面的绩效评估以及负面的推荐信，等等。强制策略的优劣之处与操纵和收买策略类似。

## 16.3 管理组织变革的方法

我们现在介绍一些管理变革的方法：卢因的三阶段变革过程模型，科特的变革的八个步骤、行动研究以及组织发展。

### 16.3.1 卢因：三阶段变革过程模型

库尔特·卢因认为成功的组织变革都应当遵循三个步骤：**解冻**（unfreezing）现在状态，**移动**（movement）到期望达到的新状态，**再冻结**（refreezing）新状态并且令其持久存在下去（见图 16-1）。<sup>12</sup>



图 16-1 卢因的三阶段变革过程模型

现状是一种均衡态。从均衡到解冻需要克服个体阻力和群体规范等压力，这个过程会以三种形式发生（见图 16-2）。驱动力量（driving forces）指导行为背离现状，这种力量不断增加；遏制力量（restraining forces）阻碍背离均衡的运动，这种力量不断减小。第三种方式是结合前两种方式。过去曾经很成功的公司很可能会遇到遏制变革的力量，这是因为人们会质疑变革的必要性。与此相似的是，有研究结果显示，强文化的公司更善于渐进式变革，而在遇到剧烈变革时则会屈从于遏制力量。<sup>13</sup>

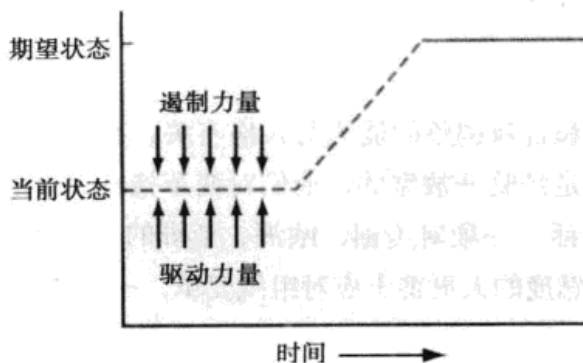


图 16-2 解冻现状

针对组织变革的研究已经发现，只有快速发生的变革才最有效。<sup>14</sup> 逐渐发生变革的组织比不上那些快速经历“移动期”的公司。

一旦变革贯彻下去之后，新的状态只有在重新冻结之后才有可能成功地维持较长时间。如果缺乏最后一步，变革的成果就会短暂消失，员工会试图重新回到之前的均衡状态。再冻结的目标就是通过平衡驱动力量和遏制力量来稳定住新的状态。

### 16.3.2 科特：贯彻变革的八个步骤

约翰·科特发展了卢因的三阶段变革过程模型，并创造了一种更加细致的变革贯彻方法。<sup>15</sup> 科特的理论始于管理者在发动变革时最常见的错误。例如，他们有可能没有创造一种变革的紧迫感，未能在管理变革过程中发展联盟关系，没有对变革结果提出愿景或者未能较好地传达愿景，没有为实现愿景扫除障碍，没有为人们提出短期可达成的目标，或者没有将变革与组织文化挂钩。他们声称变革成功可能为时过早。

然后，科特建立了克服这些问题的八个步骤，列示在表 16-2 中。请注意科特是如何在前四个步骤中推演了卢因的“解冻期”的。第五步到第七步代表了“移动期”，而最后一步是为了实现“冻结期”。因此，科特的贡献在于，他为管理者和变革发起人提供了一套更加详细的指导原则，以使他们成功地贯彻变革。

### 16.3.3 组织发展

组织发展（organizational development, OD）指的是试图提高组织效能和员工福利的一系列变革方法。<sup>16</sup>

表 16-2 科特贯彻变革的八个步骤

1. 找到一个合理的理由说明为何变革是必要的，从而创造一种紧迫感
2. 形成联盟，为领导变革找到足够强大的力量
3. 提出新的愿景，以此来引导变革和战略的方向，从而实现愿景
4. 在整个组织中沟通愿景
5. 授权给他人，为他们清除变革的障碍，鼓励他们的冒险精神并找到创造性的问题解决方案，使他人能够为实现愿景采取行动
6. 计划、创建短期的“成就”并且为此提供奖励，以此推动组织更逼近愿景的实现
7. 巩固改善的成果，重新评估变革，在新的计划中做出必要的调整
8. 通过展示新行为和组织成功之间的联系来加强变革的成果

资料来源：Based on J. P. Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

组织发展的方法重视个人和组织成长、合作与参与的过程以及探索精神。<sup>17</sup> 当代组织发展理论在很大程度上借助于后现代哲学，它们都很重视人们以主观的眼光来看待环境。组织发展的侧重点在于个体如何解释他们的工作环境。变革发起人可以是组织发展中的领导者，但也更侧重合作。大多数组织发展的行动都含有下列价值观。

(1) **相互尊敬** 认为个体是负责任、勤奋并且有爱心的，应当给予他们尊严和尊重。

(2) **信任和支持** 高效和健康的组织往往具有相互信任、真诚、开朗、相互支持等特点。

(3) **权力均等** 高效的组织不太重视权力层级与控制力。

(4) **直接面对** 如果遇到问题，人们应当直接公开面对问题，而不是将问题隐藏起来。

(5) **注重参与** 人们越是积极参与决策过程，受到决策影响的人就越容易承诺执行决策。

在发动变革方面，组织发展能够提供怎样的技巧或干预方式呢？我们在这里提出五种方式。

### 1. 调查反馈

组织成员采取的一种评估态度、发现成员认知差异以及解决分歧的工具是调查反馈 (survey feedback) 法。<sup>18</sup> 往往由组织或工作单元所有成员填写的一份调查问卷通常会询问员工对一系列问题的感知和态度，其中包括决策方式，沟通有效性，单位之间的协作，员工对组织、工作、同事和直接上司的满意度。这些数据大大有助于人们识别和理清那些有可能造成困难的问题。我们特别要鼓励讨论，并且确保讨论的焦点是就事论事的，而非人身攻击。例如，人们是否善于聆听？人们是否提出新的观点？决策机制、人际关系和工作任务是否得到改善？这些问题的答案应当引领群体发现问题并努力找到各种解决方案。

### 2. 过程协商

管理者通常感到自己所在的单位的绩效有可能得到提高，但他们却找不到提高的方法。过程协商 (process consultation, PC) 指的是外部咨询专家帮助客户 (通常是管理者) “对含有过程的事件进行认知、理解和采取行动”。<sup>19</sup> 过程协商与敏感性培训是相似的，它们都假设我们能够通过处理人际关系的问题，强调员工参与度来提高组织效能。但是过程协商

更侧重以任务为导向, 咨询专家的作用只不过是“给客户提供一种‘视角’, 使客户发现自己身边、自己本身以及自己与他人关系之间到底发生了什么。”<sup>20</sup> 他们并不致力于解决组织的问题, 而是指导或培训客户共同判断如何才能提高组织绩效之后自己解决问题。客户会提高自己分析自己单元中事件的过程的能力, 并且能够在咨询专家离开之后继续利用这种能力来帮助自己。

### 3. 团队建设

我们在本书中多次谈到过, 组织越来越依赖团队完成工作任务。**团队建设** (team building) 应用高度互动的群体活动来提高群体成员之间的信任, 使他们能够开诚布公地交流。<sup>21</sup> 团队建设通常包括目标设定、群体成员之间的人际关系培养, 为了澄清每个成员角色和责任而进行的角色分析以及团队过程分析等。它侧重或者摒除某些特定的活动, 取决于团队建设的目标, 以及每个团队遇到的具体问题。

### 4. 群体间发展

组织发展所考虑的一个重要问题是群体间功能失调型冲突。**群体间发展** (intergroup development) 寻求改变群体间互相的态度、刻板印象及认知。在这里, 培训课程非常像多元化培训 (事实上, 多元化培训在很大程度上是发展子群体发展理论中的群体间发展理论)。该理论并不去关注人们在人口学上的差异, 而是侧重于人们在职业、部门或者事业部的差异。增进群体间关系有多种方法, 其中最常见的一种侧重于解决问题。<sup>22</sup> 每个群体都要独立开会, 列出对自己的认知以及对其他群体的认知, 还要说明本群体认为其他群体是如何看待自己的。不同的群体要交换自己的列表, 讨论其中的异同, 并且寻找差异的根源在哪里。一旦人们找到了问题所在, 各个群体就会迈入整合期, 即研究如何增进群体间关系的解决方案。有时群体冲突各方都会派出一个亚群体专门进行更深入的研究, 最终形成多种备选解决方案。

### 5. 欣赏式探询

大多数群体发展方法都是以问题为中心的, 即找到一个或多个问题, 并寻找解决方案。**欣赏式探询** (appreciative inquiry, AI) 却特别关注积极的方面<sup>23</sup>, 也就是说欣赏式探询关注的是组织的成功而非组织的问题。欣赏式探询过程由四个步骤组成: 发现、梦想、设计与再发现, 这四个步骤通常发生在大型群体会议中, 为期 2~3 天, 还通常有一个经过特殊训练的变革发起人监督整个过程。第一步的发现阶段旨在令人们发现组织的优势。员工要回忆他们感到组织最成功的时刻, 以及他们对工作最满意的时刻。在梦想阶段, 员工利用在发现阶段中的信息来推想未来, 例如组织五年后会变成什么样子。在设计阶段, 参与者要找到对组织未来状态的共同看法, 并且一致同意组织未来会有哪些特点。在第四个步骤中, 参与者要试图定义组织的命运, 或者说明应当怎样才能实现他们的梦想, 此后他们通常会形成书面的行动计划和执行策略。



## 16.4 营造适合变革的文化

我们已经说明了组织如何应对变革。近期一些组织行为学的学者更关注一种积极主动的方法，即组织如何通过改变文化来迎接变革的到来。我们将在本小节中介绍两种方法：激发创新型文化与创造学习型组织。

---

管理组织变革与营造适合变革的文化有多种方法，没有一种方法适合于所有的情境。

---

### 激发创新型文化

组织如何才能更具有创造力呢？在这个问题上，W. L. 戈尔公司堪为榜样，这家年营业额超过 14 亿美元的公司因为其著名产品 Gore-Tex 纤维材料而闻名遐迩。<sup>24</sup> 由于研发了各种各样的产品，戈尔公司被人们认为是美国最具创新能力的公司之一，这些产品包括吉他弦、牙线、医疗器械与燃料电池等。

戈尔公司成功的秘诀是什么？其他组织应当怎样做才能学习戈尔公司的创新能力呢？虽然没有百试百灵的方法，但是研究人员研究了创新型组织后发现，的确存在一些经常在这种组织中发现的特点。我们将这些特点分为结构型、文化型、人力资源型几大类别。变革发起人应当考虑适当地将这些特点引入到自己的组织中，创造一种创新的氛围。在我们深入探讨这些特点之前，还是澄清一下创新这一词汇的含义。

#### 1. 创新的定义

我们提到过，变革指的是事物与先前不同。**创新**（innovation）是一种特殊的变革，它是一种用来创造或者增强产品、过程或服务的一种新理念。<sup>25</sup> 因此，所有的创新都必然是变革，但并非所有的变革都一定包含着新理念或者带来显著的提高。创新包括小型的渐进式的提高，例如笔记本电脑发展为上网本，也包括是重大突破，例如丰田的电池动力汽车普锐斯。

#### 2. 创新的源泉

作为创新的源泉，人们研究最多的是结构变量。一项关于结构与创新关系的综合研究得到了如下结论。<sup>26</sup> 首先，有机结构对创新有正面影响。由于有机组织的纵向差别程度不深、正规化和集权化程度也都较低，因此有机组织的灵活性、应变力与交互协助作用能够促进成员采纳创新建议。其次，管理层就任时间的长短也与创新有关。管理层就任的时间长显然对于如何完成任务、达到期望的结果有了正统的做法和知识。再次，当组织资源不丰富时，也会培养创新的意图。如果组织资源丰富，那么组织就不愿意承担创新和失败的成本。最后，单位之间的沟通在创新型组织中也比较活跃。<sup>27</sup> 这些组织都经常用委员会的形式做出决策，用任务小组的形式完成工作，更多采用跨职能团队和其他促进部门间互动的机制。

创新型组织往往文化比较相似，这样的组织都鼓励人们积极尝试新事物，不仅奖励成功也奖励失败，对犯错误采取积极的看法。遗憾的是，很多组织都会为避免错误而提供奖

励，而并不对成功提供奖励。这样的文化浇灭了人们的冒险精神和创新精神。只有当人们认识到失败是探索未知时的自然产物时，才会提出建议尝试新的理念。Alex Rodriguez 是现在仍在役的超级棒球手之一，可他的职业生涯中被三振出局的次数（1 702 次）要多于全垒打（574 次）或击球得分（1 669）。人们记住这位球员（并且支付其每年 2 750 万美元薪酬）的原因是后两条，而并非第一条（当然，遗憾的是，人们记住他的另一个原因是他滥用了类固醇药物）。

在人力资源学科中，创新型组织能够积极支持成员的培训和个人发展，使他们能够保持现有的工作，并且为他们提供更高的工作安全感，因此员工不会畏惧因犯错而被开除，并且这种组织鼓励个人成为变革的捍卫者。在新理念提出之后，**理念捍卫者**（idea champion）会积极热情地宣传理念、寻求支持、克服阻力并力保理念得到执行。<sup>28</sup> 捍卫者通常有共同的人格特征：极高度的自信、毅力、精力以及冒险倾向。他们也会展示出与变革领导力相关的特征，例如他们会提出创新在未来的潜力，以及自己对该任务的个人信息，从而激励和鼓励他人；他们也擅长获得他人的承诺。理念捍卫者的工作岗位能够为他们提供相当大的决策权，这种独立性能帮助他们引入和执行创新行动。<sup>29</sup>

## 16.5 工作压力与压力管理

朋友们可能经常提到由于公司裁员而造成的工作量过大和工作时间过长从而令自己感到压力。父母也经常担心工作不稳定，并且回忆过去在大型组织中有一生的工作保障。我们所读到的一些调查报告中也称，员工时常抱怨平衡工作和家庭责任时会感到很大压力。<sup>30</sup> 的确，对大多数人来说，工作是生活中最大的压力来源之一。压力的成因和后果都有哪些？个体和组织应当怎样降低压力呢？

### 16.5.1 什么是压力

**压力**（stress）是一种动态的状态，当人们遇到机会、需求或者与个体想要得到的资源时，如果感到结果既重要又不确定，那么就面临着压力。<sup>31</sup> 这个定义很复杂，我们仔细审视一下定义的各个组成部分。

虽然压力通常是负面的，但它本身却并不一定是一件坏事，它也有积极的作用。如果压力能够带来积极的收益，那么它就是积极的。例如，我们思考一下一个体育运动员与舞台表演艺术家的优秀表现，这样的人通常利用压力来达到自己的最佳表现。与此相似的是，很多职业工作者都将大工作量和截止日期等压力视为一种自我挑战，能够提高他们的工作质量和工作满意度。

---

变革对个体来说通常会造成压力，但是，正如变革一样，研究人员开始认为并非所有的压力都有害。

---

研究人员近期提出，**挑战性压力源**（challenge stressors）与**障碍性压力源**（hindrance stressors）存在较大差别。前者是与工作量、完成任务或者与时间紧迫性相关的因素，而后者则阻碍人们达到

目标（如官僚习气、办公室政治、工作责任不清等）。

有关这方面的研究虽然只是刚刚起步，早期的一些证据还是可以证明挑战性压力比障碍性压力造成的张力更小。<sup>32</sup> 一项对 35 000 多名个体的问卷调查所进行的荟萃分析发现，角色不清、角色冲突、角色超载、工作不安全感、环境不确定性以及一些其他情境变量都与工作绩效有负面关系。<sup>33</sup> 也有证据证明，挑战性压力在支持性的工作环境中能够提高工作绩效，而障碍性压力在所有的工作环境中都会降低工作绩效。<sup>34</sup>

研究人员也试图理清不同的环境中存在哪些压力。结论显示，对组织情感较深的员工可以将心理压力转化为更专注的工作，从而带来更好的销售绩效，而对组织情感较浅的员工在面临压力时表现更差。<sup>35</sup> 当挑战性压力不断增加时，那些能够得到高度组织支持的员工能实现更高的角色绩效，而得不到组织高度支持的员工则无法实现这一点。<sup>36</sup>

更常见的是，压力与**要求**（demands）、**资源**（resources）有关。要求包括责任、压力、义务以及个体在工作场所中面临的不确定性。资源指的是个体能够控制的用来满足要求的资源。我们将分析要求与资源模型有何意义。<sup>37</sup>

当你接受学校的测试或者在工作中接受年度绩效考核时，你会感到紧张，这是因为你面临着机会与绩效的压力。如果绩效考核结果是好的，那么你可以得到晋升、接受更多责任以及得到更高的薪水。如果绩效考核结果不好，你就得不到晋升。一份特别糟糕的绩效考核结果可能会令你遭到解雇。你可以利用资源来应对要求，例如事先准备好、调整好看待考试和绩效考核的态度，或者获取社会关系的支持，等等，你的这种能力越强，你所感到的压力就越小。

研究显示，当要求和资源相匹配时，拥有恰当的资源有利于降低要求所带来的压力。如果情感要求令你感到紧张，那么社会支持等形式的情感资源就特别重要了。如果要求是认知层面的，如信息超载，那么计算机支持或者更多信息等工作中的资源对你来说就更重要一些。因此，从要求与资源的观点来看，人们依赖拥有的资源来降低压力，而人们所面临的要求又增加压力，这两点都很重要。<sup>38</sup>

## 16.5.2 压力的后果

压力的表现形式有很多种，例如高血压、溃疡、烦躁不安、难以对日常事务做决策、缺少食欲、多发事故等。这些症候可以划分为三个大类：生理学症候、心理学症候与行为症候。<sup>39</sup>

### 1. 生理学症候

大多数对压力的研究最初都是关注生理症候，这是因为大多数研究人员都是健康和医疗学科的专家。他们的工作结论是，压力会令人们发生新陈代谢的改变，增加心跳和呼吸速率，令血压升高，带来头痛以及心脏病发作。

因为症候复杂且难以客观测量，所以压力与特定的生理学现象之间的关系并不那么明朗。传统的学术研究认为，二者之间稳定的联系相当少。<sup>40</sup> 近期，有一些证据证明压力的

确有一些负面生理影响。一项研究发现了紧张的工作要求会增加呼吸道病症的可能性，并导致免疫系统功能障碍，对那些自我效能较低的人来说尤其如此。<sup>41</sup>

## 2. 心理学症候

工作满意度是工作压力带来的“最简单和最明显的心理学效果”。<sup>42</sup>但是，压力也会对其他心理状态有影响，例如，紧张、焦虑、烦躁、烦闷、拖延等。

那些有多重要求或者要求冲突的工作，抑或权责上划分不清的工作都会令工作人员感到紧张和不满。<sup>43</sup>与此相似，人们对工作速度控制力越低，压力和不满也会越高。虽然还需要更多研究来澄清二者之间的关系，但是我们的确发现工作单调、不重要、独立性低、缺乏反馈和岗位认同的工作会产生紧张感，并且降低工作人员的满意度和工作参与度。<sup>44</sup>并非所有人都会按照同样的方式来看待工作中的独立自主性。对那些外控型的人来说，基于他们更高的工作控制力度，只会增加他们的压力和疲倦感。<sup>45</sup>

## 3. 行为症候

和行为有关的压力症候包括生产率、缺勤率、离职率的变化，还会造成饮食习惯、吸烟饮酒方面的变化，以及语速加快和睡眠紊乱。<sup>46</sup>

### 16.5.3 压力管理

因为中低度的压力可能是功能正常性的，可以带来更高的绩效水平，所以管理层可能并不需要过分担心员工感到压力。然而，员工却可能认为即使最低度的压力也是不愿接受的。因此，员工和管理层双方对于什么才是工作中可接受的压力水平持有不同的意见。管理层所认为的“令员工更努力地工作的小小刺激”很可能在员工眼中就成了“压力过大”。我们在讨论个体和组织的压力管理时要时刻牢记这一点。<sup>47</sup>

#### 1. 个体管理压力的方法

一个员工可能会自己主动降低压力水平。有效的个体策略包括时间管理技巧、增加体育锻炼、放松性培训、扩展社交网络等。

很多人不善于管理时间。一个有条不紊的员工就像一个有条不紊的学生一样，通常比那些做事无条理的人工作效率高一倍。因此，理解和使用基本的时间管理原则能够帮助个体更好地应对工作要求所带来的紧张感。<sup>48</sup>几种最广泛使用的时间管理技巧包括：①每日将要完成的工作列成一张表；②根据活动的重要性和紧急程度为任务列出优先级；③根据优先级来安排活动完成的先后顺序；④掌握你的每日工作循环，当你精神最集中、工作效率最高时处理要求最高的工作。<sup>49</sup>

内科医师建议人们采取非竞赛性质的体育锻炼，例如有氧健身操、散步、慢跑、游泳以及骑单车等，这也是一种应对压力过大的方法。这些体育锻炼能够增强心脏的容量，降低闲暇时心跳的速率，令人们暂时避开压力散散心，甚至可以延缓身体和心灵的衰老。<sup>50</sup>

人们可以自己学着通过放松的技巧来降低紧张感，例如冥想、催眠和生物反馈疗法等。

其目的是达到一种身体深度放松的状态，你会感到自己游离于现实环境和身体感官之外。<sup>51</sup> 每日进行 15 ~ 20 分钟的深度放松可以帮你减轻压力，并为你带来一种明显的安宁感，还有利于心跳速度和血压的下降，也会带来其他有益的生理变化。

我们曾经提到过，朋友、家庭或者同事在感到压力过大时会用聊天的方式发泄压力。你可以通过拓展自己的社交网络来寻找更多能够听取你的问题并提供比你更客观地看待问题的对象。

## 2. 群体管理压力的方法

以任务和角色要求为代表的一些产生压力的因素是受控于管理层的，因此可以修正或者改变。我们要考虑的策略包括提高人员甄选和工作安排的能力、培训、设立现实的目标、工作再设计、提高员工参与度、提高组织沟通效果、为员工提供公休日以及公司福利计划等。

有一些工作特别令人感到压力，我们已经谈到过，每个人面临压力的反应都不同。我们知道，缺乏经验或者外控型的人特别容易紧张。在员工甄选和安排工作的决策过程中，应当对这个问题给予特殊考虑。显然，管理层不能将招聘范围只局限为有经验、内控型的人。但是，这类人的确更适合高压岗位，并且能够更有效地完成工作。与此相似的是，培训也能增加个体的自我效能，从而减轻工作紧张感。

我们在第 6 章中曾经谈过目标设置。如果个体有明确和挑战性的目标，并且能够在朝着目标努力的过程中得到阶段性反馈，那么他们的绩效会更高。目标不仅可以减轻紧张感，也可以作为对人们的激励。<sup>52</sup> 认真承诺、完成目标的员工，以及清楚工作目标和使命的员工感到的紧张感会较低，这是因为他们更有可能将压力因素视为挑战而非障碍。此外，目标反馈可以降低人们对实际工作绩效的不确定性，从而使员工不再感到过分的挫折、角色模糊和紧张感。

工作再设计的目的是给予员工更多的权力、更多有意义的工作、更多的自主权以及更多的反馈，这些之所以能够降低紧张感，是因为这些因素使员工感到自己对工作活动有更大的掌控力，而且对他人的依赖程度更小。然而，正如我们在工作设计部分谈到过的，并非所有员工都希望丰富的工作内容。对成长要求不高的员工来说，正确的工作再设计方式是降低工作中的责任以及职责内容清晰化。如果员工更偏好结构性的工作和日常性的工作，那么降低工作中所必需的技能种类也有降低不确定性和紧张感的作用。

角色压力在很大程度上是一个决定性因素，因为员工对目标、期望和评估自己的标准等感到不确定。通过让员工参与决策过程，工作绩效可以直接得到提高，管理层也可以通过增加员工所拥有的控制力并降低他们的角色压力。因此，管理者应当考虑提高员工在决策中的参与度。<sup>53</sup>

促进与员工的正式组织沟通可以减少角色模糊性和角色冲突，从而降低员工感到的不确定性。我们知道认知在压力和反应这一对关系中有重要作用，管理者也可以使用高效沟通作为影响员工认知的手段。请记住，员工所认为的要求、威胁或机会只不过是他们的一种解读，而这种解读是可以被管理层的象征和行动影响的。



我们的最后一条建议是组织可以支持健康计划（wellness programs）的施行。这些计划通常是一些研讨会，包括帮助人们戒烟、控制饮酒过量、减轻体重、健康饮食以及制定定期锻炼计划等。这些计划主要侧重员工的整体身心状态，一些计划也能够维护员工的心理健康。一项对 36 个旨在降低压力的计划（其中包括福利计划）进行的荟萃分析显示，干预性的手段能够帮助员工重构压力状态，并且采用积极的策略来缓解压力。<sup>54</sup> 大多数健康计划都假设员工会对自己的身心健康负责，组织只不过为员工提供一种便利。

### 对全球化的启示

#### 1. 组织变革

我们在本章中所讨论的很多变革问题都与文化有关。为了更好地说明这一点，我们简短地浏览以下五个问题：①人们是否相信变革是可能成功的？②如果是可能的，变革过程需要多长时间？③一些文化的变革阻力是否大于另外一些文化的变革阻力？④文化是否影响着变革的贯彻方式？⑤成功的理念捍卫者是否在不同的文化下有不同的做法？

（1）人们是否相信变革是可能成功的？请记住，不同的文化在人们是否相信自己有能力控制环境方面是有很大差异的。在一些文化中，人们相信他们可以控制环境，这样文化下的个体会用积极主动的态度来看待变革。例如，美国和加拿大文化就是如此。而在很多其他国家中，例如伊朗和沙特阿拉伯，人们认为环境的力量大于人力，因此倾向于以被动的态度来看待变革。

（2）如果是可能的，变革过程需要多长时间？一个文化的时间导向可以帮助我们回答这个问题。侧重于长期导向的文化往往非常耐心地等待变革所带来的积极成果，如日本。在一些短期导向的文化中，人们期待迅速看到改善，并且会追求能够迅速带来结果的变革行动，如美国和加拿大。

（3）一些文化的变革阻力是否大于另外一些文化的变革阻力？变革阻力受到社会对传统的依附程度的影响。例如意大利关注过去，而美国成年人则重视当前。因此，意大利人一般来说比美国人更倾向于拒绝变革。

（4）文化是否影响着变革的贯彻方式？权力距离的理论可以解释这个问题。在高度权力距离的文化中，如西班牙和泰国，变革往往是高层管理者以独裁的方式推行的。相反，低度权力距离的文化十分重视民主。因此，我们预测丹麦和荷兰等国会使用更多的参与式方法贯彻变革。

（5）成功的理念捍卫者是否在不同的文化下有不同的做法？答案是肯定的。<sup>55</sup> 集体主义文化中的人更偏好跨职能支持创新；而高度权力距离的文化往往是理念捍卫者影响拥有权力者在行动开始前批准进行创新行为；一个社会的不确定性规避倾向越强，就越需要更多的理念捍卫者与组织的规章制度周旋，从而带来创新。这些研究结果都显示，高效的管理者会根据文化价值观改变策略。因此，俄罗斯的理念捍卫者可能会无视于预算限制并且与限制性正规程序周旋，以此获得成功；而奥地利、丹麦、德国和其他高不确定性规避倾向的国家会通

过谨慎遵循预算和正规程序来实现目的。

## 2. 压力

考虑到压力在全球各地的差异, 我们需要回答三个问题: ①压力的成因在不同国家是否有差异? ②压力的结果在不同文化下是否有差异? ③减轻压力的因素在不同文化下是否有差异? 我们依次回答这些问题。

首先, 研究显示, 产生紧张感的工作条件在不同的文化下是不同的。一项对中国和美国员工进行的研究发现, 美国的员工会因为缺乏对工作的控制力而感到压力, 而中国的员工会因为工作绩效考核和缺乏培训而感到压力。虽然导致紧张感的工作条件在不同国家是有较大差别的, 但是人格对紧张感的影响在不同的文化下却差别不大。一项对匈牙利、意大利、英国、以色列和美国员工进行的研究发现, A型人格特征能够在各个国家都很好地预测工作压力。<sup>56</sup> 一项对20个国家5270位管理者进行的研究发现, 美国、加拿大和英国等个人主

义国家的个体往往会比亚洲和拉丁美洲某些集体主义国家的个体更容易感到工作和家庭平衡问题所带来的压力。<sup>57</sup> 作者提出, 这可能是因为集体主义文化中加班被视为对家庭做出的一种牺牲, 而个人主义文化中加班被视为有助于个人成就的实现而减少了对家庭的付出。

其次, 证据倾向于显示, 压力因素与不同国家的员工感知到的紧张感和压力感有关。换句话说, 压力在所有的文化背景下都有负面意义。<sup>58</sup>

最后, 虽然并非所有的降压因素都在不同文化下经过比较, 但是研究的确显示, 要求员工加班会导致压力, 这种压力会因为更多地得到与朋友或亲人交谈等社会支持而降低。一项近期的研究发现, 这个结论对包括澳大利亚、加拿大、英国、新西兰、美国、中国、中国台湾、阿根廷、巴西、哥伦比亚、厄瓜多尔、墨西哥、秘鲁、乌拉圭等国家和地区的员工都适用。<sup>59</sup>

### 对管理者的启示

我们在书中不断提示读者变革的必要性。“偶尔对变革进行的思考通常包含组织行为学文献中几乎所有的概念。”<sup>60</sup> 例如, 态度、激励、工作团队、沟通、领导力、组织结构、人力资源措施、组织文化等。我们讨论任何一个话题都不能忽略变革在其中的意义。

如果环境是完全静止的, 如果员工的技能和能力总是最先进的并且不会衰退, 如果明天和今天绝对相同, 那么组

织变革对管理者就完全失去了意义。但是, 现实世界总是瞬息万变的, 这意味着组织本身和组织成员如果想要维持竞争地位, 就必须经历动态的变革。

管理者在大多数组织中都是变革发起人。通过决策和以身作则, 他们塑造着组织的变革文化。与结构设计、文化因素、人力资源政策相关的管理决策在很大程度上决定着组织中的创新能力。管理政策和措施也决定着组织能否较好

地学习和应对变化的环境。

我们发现工作压力本身并不一定意味着绩效的降低。有证据显示,压力对员工绩效可以产生积极的或消极的影响。中低度的压力能够通过制造一种紧张感、警醒感和提高反应能力来提高员工的绩效。然而,高度的压力或者持续很长时

间的中度压力最终都会让组织付出沉重的代价,使绩效降低。压力对员工满意度的影响非常直接,与工作有关的紧张感往往会降低工作满意度。<sup>61</sup>即使中低度的压力能够提高工作绩效,员工也会因压力而产生不满。



# 后 记

一本著作的完稿对作者与读者来说通常具有相似的意义：令人感到一种成就感和放松感。读者和作者在全面遨游了组织行为学最精辟的理论之后，现在是时候总结我们学到的知识以及这些知识的意义了。

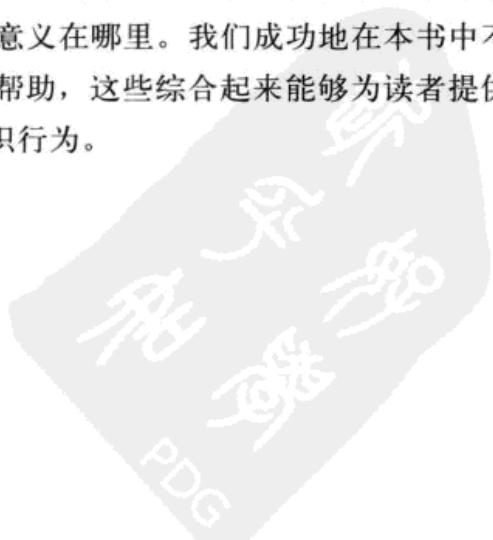
本书的宗旨一直以来都集中在这种认知，即人们在工作中的行为并非是随机的现象。员工是复杂的研究对象，但是，他们的态度和行为还是可以在一定程度上较为精确地解释和预测的。我们的研究方法是在三个层次考察组织行为：个体、群体与组织系统层次。

我们一开始首先论述个体层次，回顾了心理学在理解个体行为方面的贡献。我们发现，员工的很多个体差异都可以被系统地分类，因此可以推导出一些通用的结论。例如，我们知道人格传统型的个体比研究型人格的个体更适合某些特定的公司管理岗位工作。因此，使人格与岗位相匹配可以带来更高的绩效，同时也使员工本人感到更多满足感。

接下来，我们开始分析群体层次。我们认为，对群体行为的理解远远比我们对群体中的个体的知识简单相加要复杂得多，这是因为人们在群体中的表现与独处时很不相同。我们阐述了角色、规范、领导风格、权力关系以及其他相似的群体因素是如何影响员工行为的。

最后，我们还谈到和个体以及群体行为相关的各种系统层次变量，从而加深了我们对组织行为的理解。在这里，我们侧重于说明组织的结构、设计与文化如何影响员工的态度与行为。

读者可能认为本书过于强调理论概念，但是心理学家库尔特·卢因曾经这样说过：“没有什么能比优秀的理论更有实际意义了。”当然，完全没有实践意义的理论的确也是无用的。为了不再为大家介绍过多缺乏实践意义的理论，本书涵盖了大量的例证和图解。我们也经常在书中探寻理论对管理实践的意义在哪里。我们成功地在本书中不仅介绍了足够的概念，也为指导实际行动提供了一些帮助，这些综合起来能够为读者提供一个丰富的知识系统，帮助读者解释、预测和控制组织行为。



# 致 谢

我们非常感谢 Prentice Hall 的工作人员，他们在过去 25 年中一直不断支持本书的写作和出版，本书最新版本也得到了他们的大力支持。在编辑团队中，我们特别感谢总编 Eric Svendsen、编辑服务总监 Ashley Santora、编辑项目经理 Meg O'Rourke、助理编辑 Carter Anderson 以及编辑总监 Sally Yagan。在制作团队中，项目经理 Becca Richter 的工作十分杰出。还有，我们要感谢市场营销经理 Nikki Ayana Jones 与市场营销总监 Patrice Lumumba Jones 以及其他销售人员，他们推动了本书前面多个版本的销售工作。谢谢你们对本书的关注。

