

组织中的个体差异

《组织行为学》第5章

北京航空航天大学经济管理学院
领导力与组织管理系 武欣

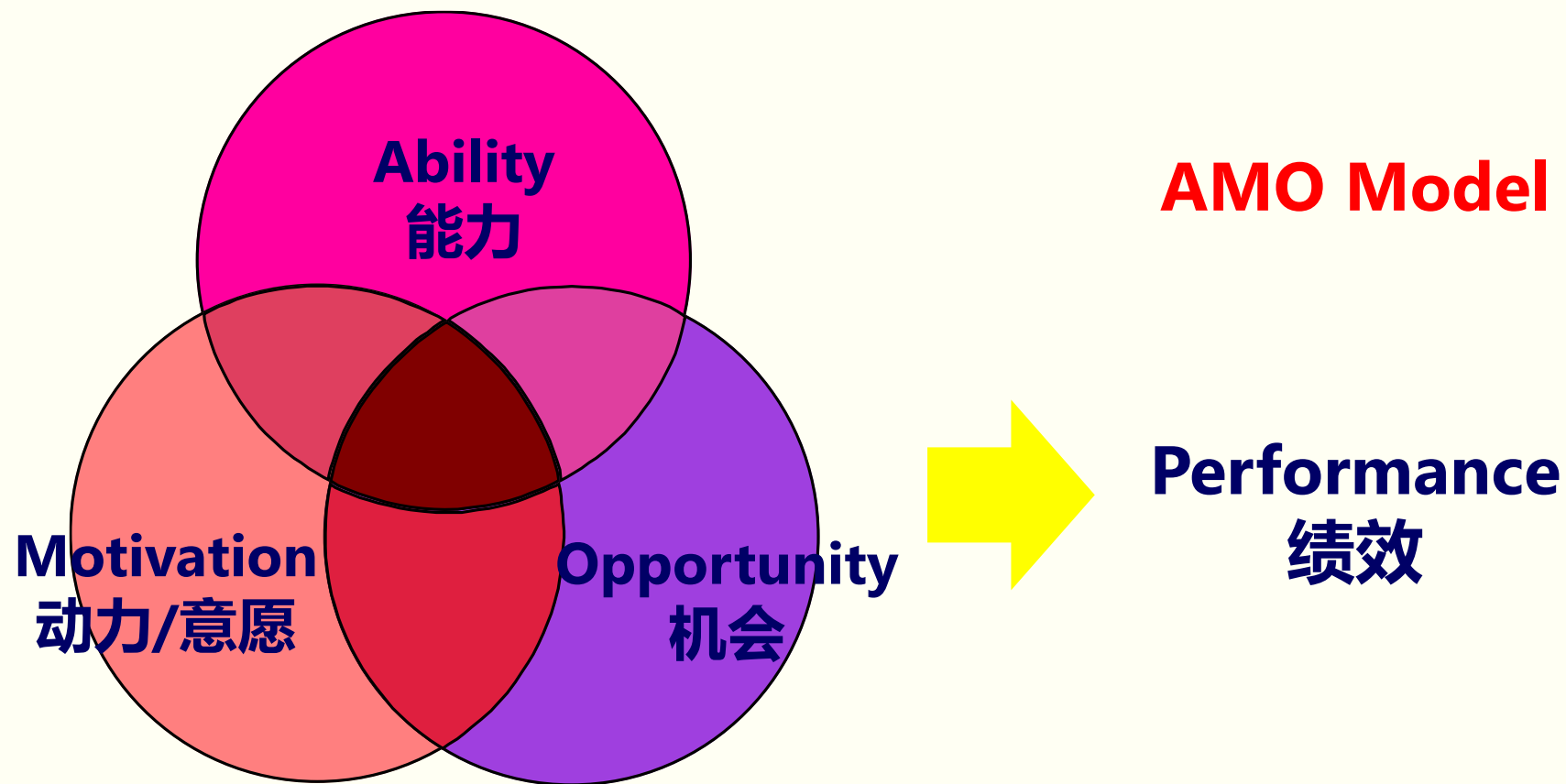


人的绩效/行为受到哪些因素影响？

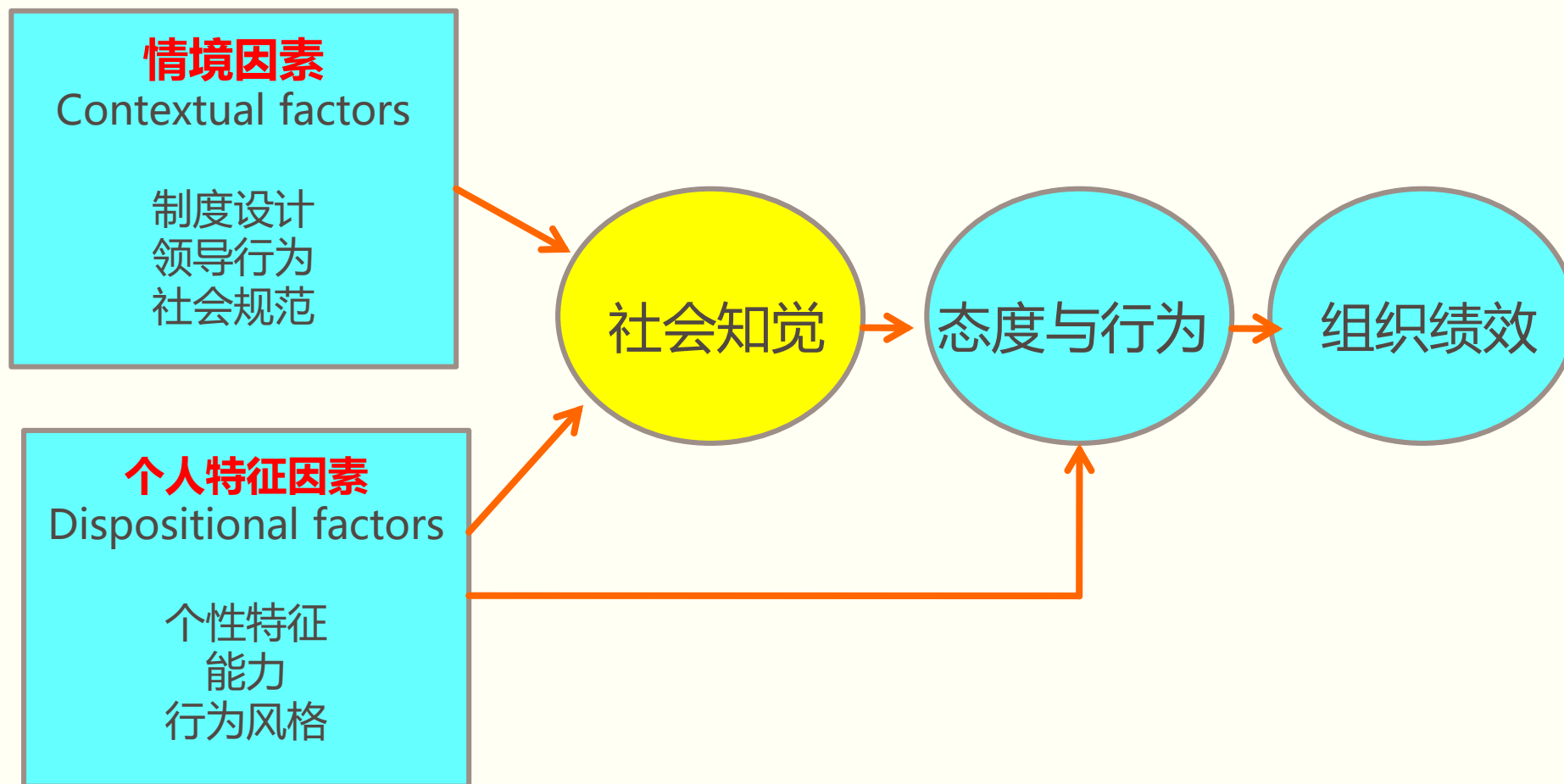
- 为什么组织中不同的个体的行为具有差异化，工作绩效存在差异？



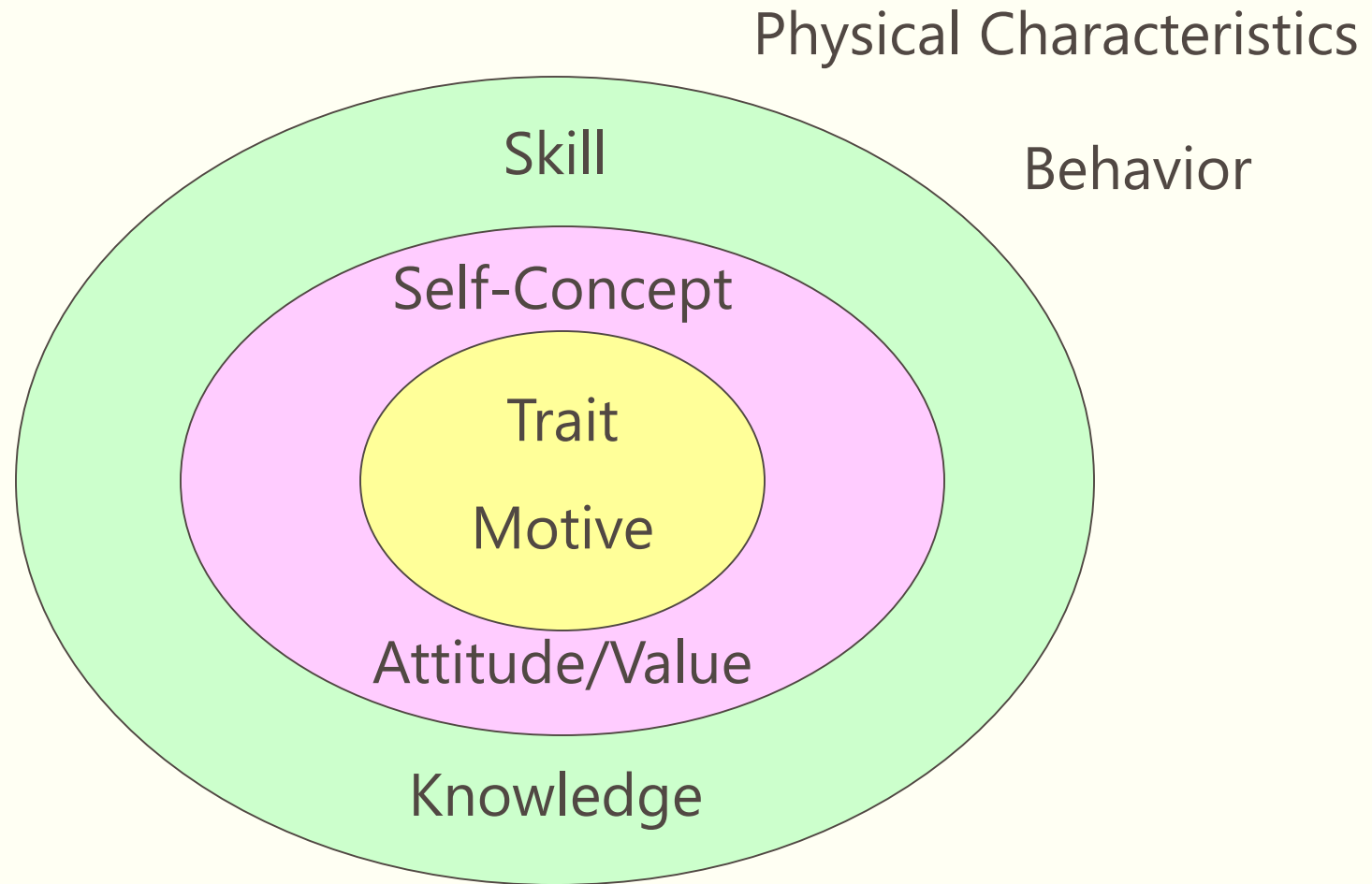
人的绩效/行为受到哪些因素影响？



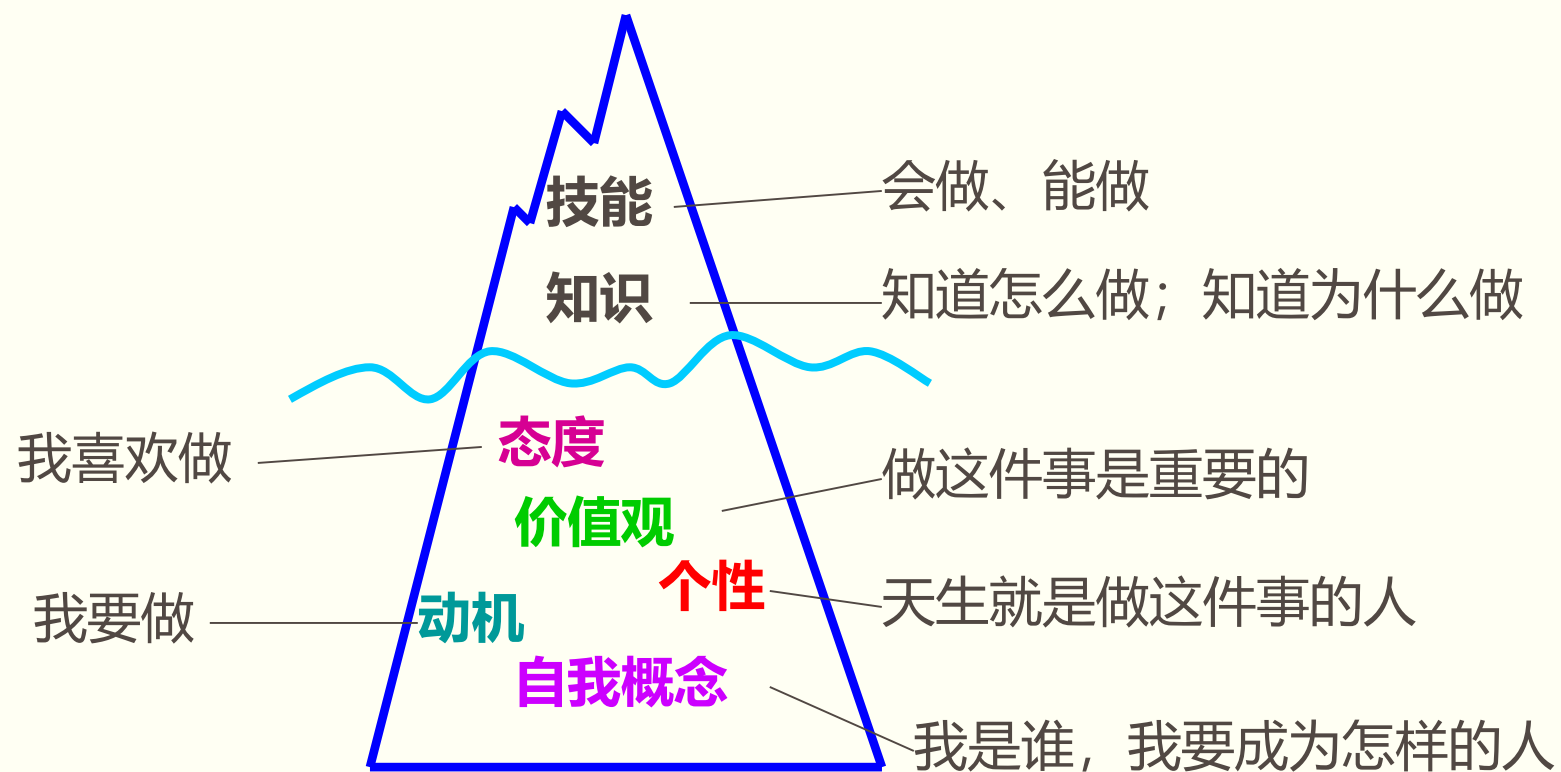
组织行为的分析框架



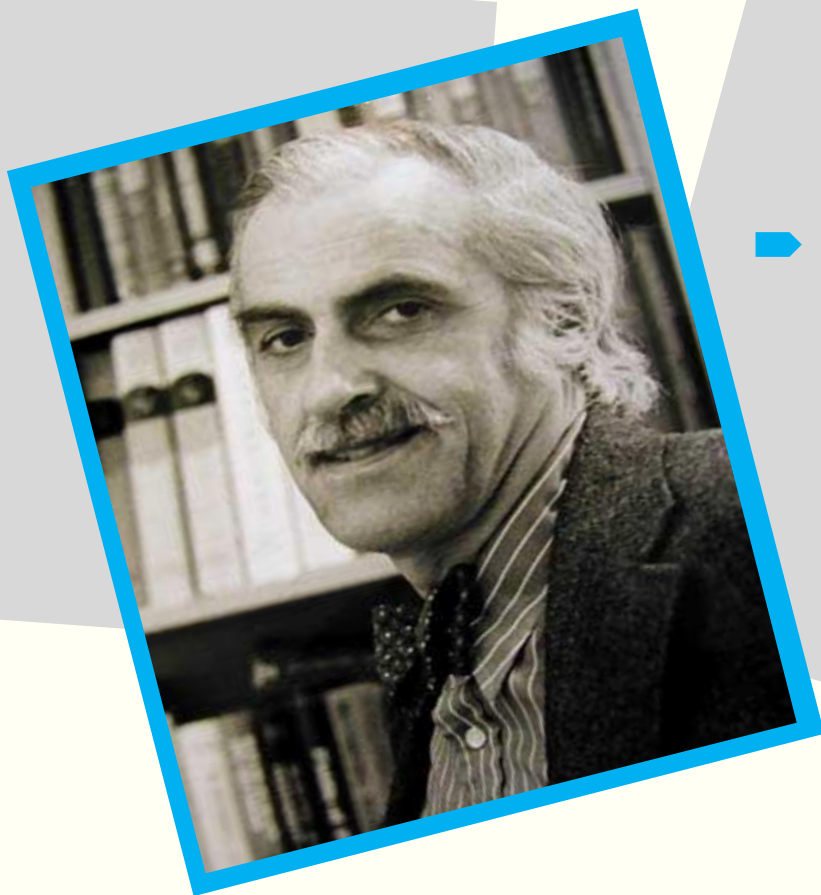
The Onion model



The Iceberg Model

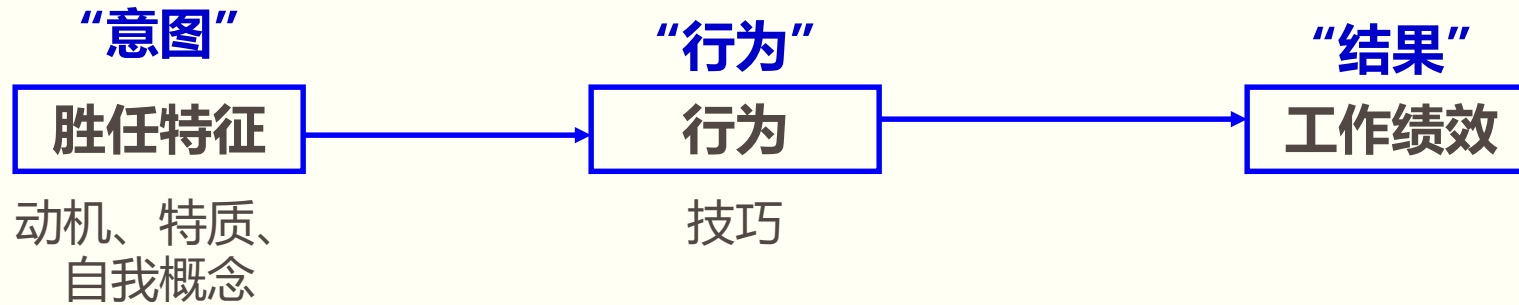


胜任特征的研究起源

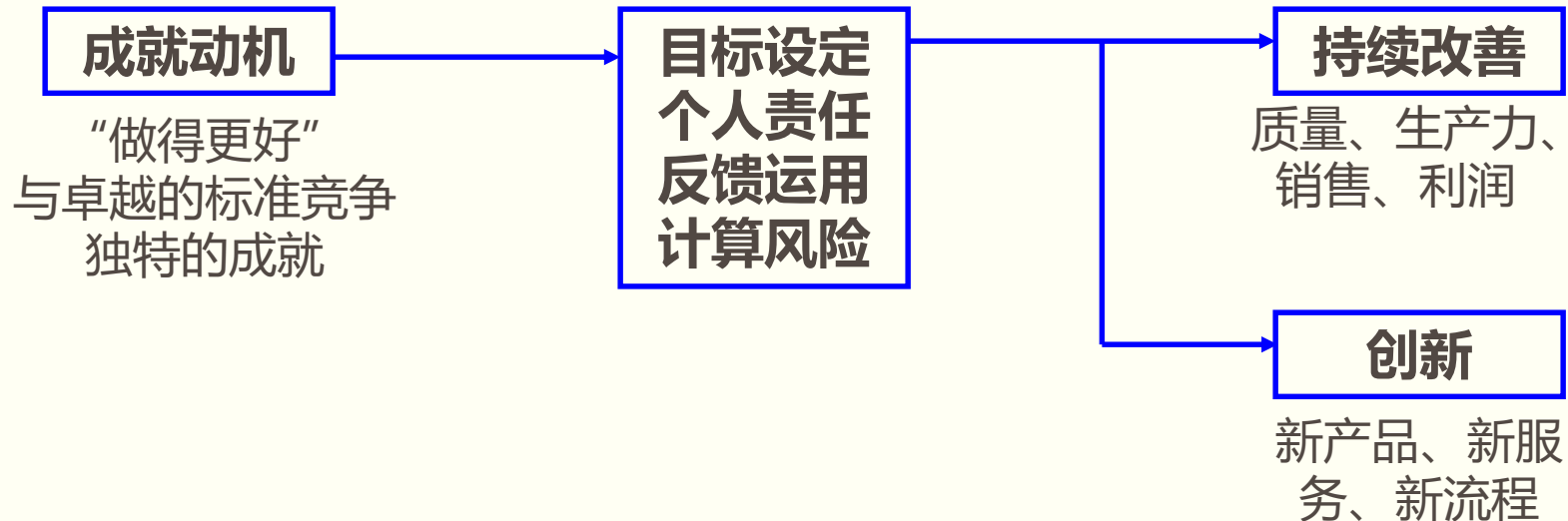


- ➡ 哈佛大学教授麦克莱兰的早期研究
 - ➡ 《测量胜任力而非智力》
 - ➡ 美国外交官选拔中的胜任力研究

Competency-performance causal chain



例：成就动机



常见的胜任特征



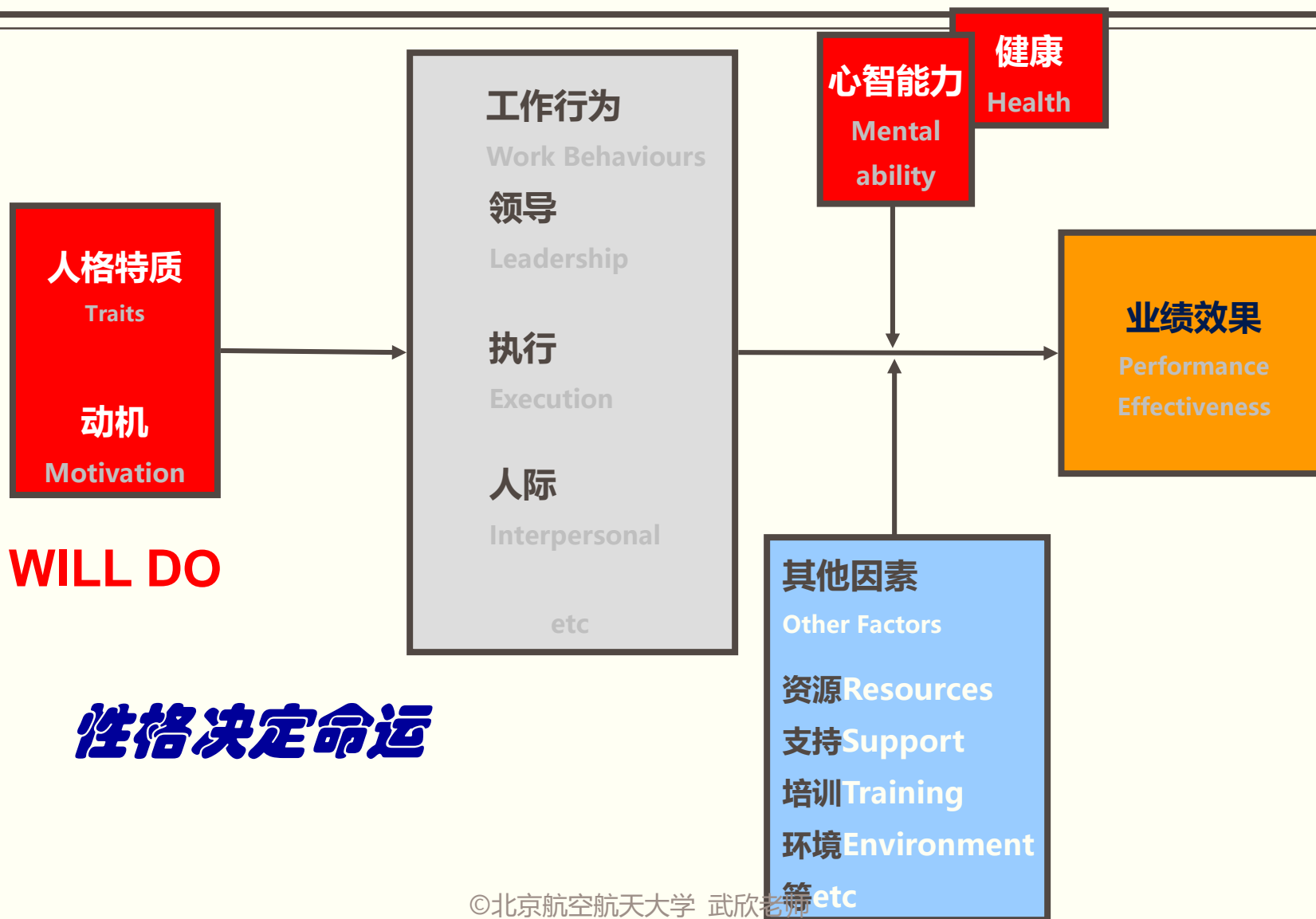
个体心理特征

- 从大的类别上来讲，个体心理特征包括两大方面：能力特征和个性特征
- 能力（也包括智力）：Can do
- 个性特征：也叫人格特征，Will do



个体心理特征与业绩效果

CAN DO



Intelligence 智力

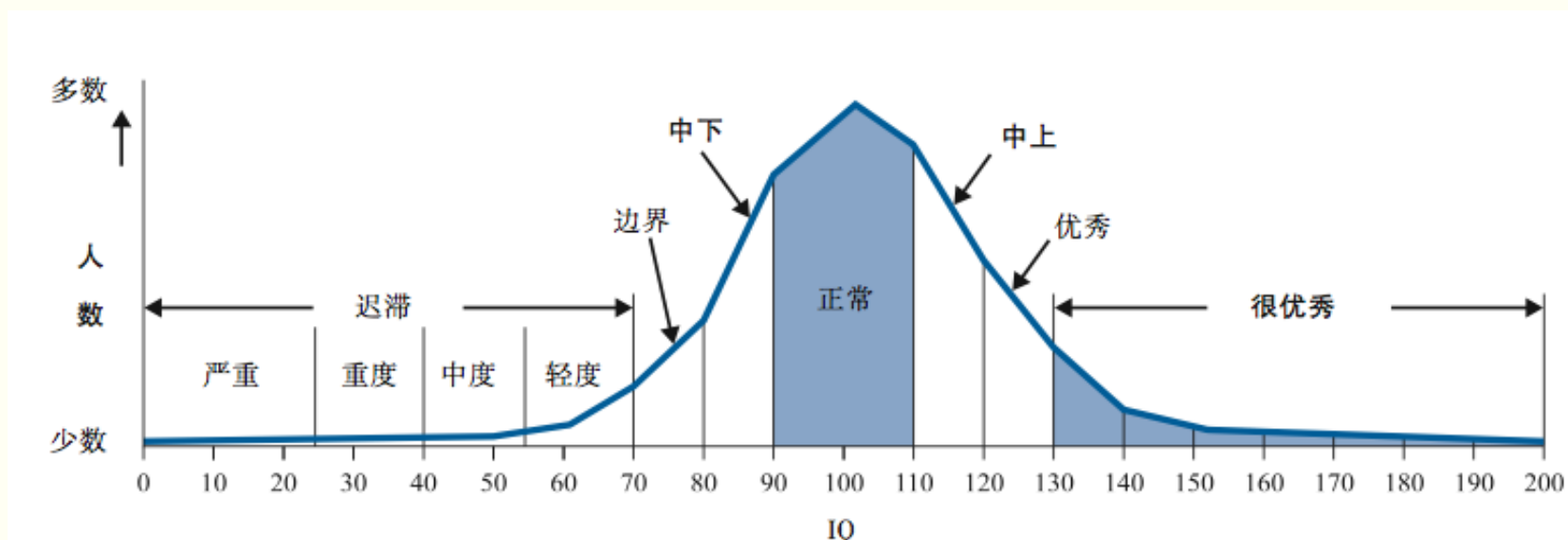
- 智力Intelligence:一般心理能力general mental ability
 - 包含推理、计划、问题解决、理解复杂思想、快速学习、从经验中学习等能力
- 智力的有关理论
 - 智商IQ、韦氏智力测验
 - 固体智力与流体智力
 - 多元智力理论

智力测验的起源

- 1905年，比奈-西蒙智力测验
 - 发育迟滞儿童与正常儿童区分开来
 - 比率智商=心理年龄÷生理年龄×100
- 早期应用
 - 学校教育
 - 军队：第一次世界大战，陆军甲种、乙种测验

IQ

- IQ是一种数量化的、对智力的标准测量
- 离差智商IQ: $M=100$, $SD=15$



韦克斯勒智力测验 (WAIS)

■ 语词分测验

■ 操作分测验

■ 有不同年龄版本

语词分测验	
知识	<i>The Great Gatsby</i> 是谁写的?
理解	当人们说“物以类聚”时是什么意思?
计算	如果你用 8.50 美元买了一张电影票, 用 2.75 美元买了一桶爆米花, 你可以用 20 美元找回多少钱?
相似	飞机和潜艇有什么相似之处?
数字广度	请重复以下数字: 3 2 7 5 9。
词汇	仿效是什么意思?
操作分测验	
数字符号	主试给出将数字和符号匹配的一个原则, 如 1、2、3 和 φ 、 Θ 、 Δ , 被试依据这个原则用所给的数字或符号完成测验。
图画填充	被试观察图片, 说出图形的哪一部分缺失 (如马没有鬃毛)。
木块图	被试将方块排成给定的图案。
图片排列	被试将一系列卡通图片按顺序排好, 使它们能说明一个故事。
图形拼凑	主试给被试一些卡片碎片, 被试将它们拼成一个完整的图形。

智力理论

■ 斯皮尔曼对智力的分类

- 一般智力：g因素
- 特殊智力

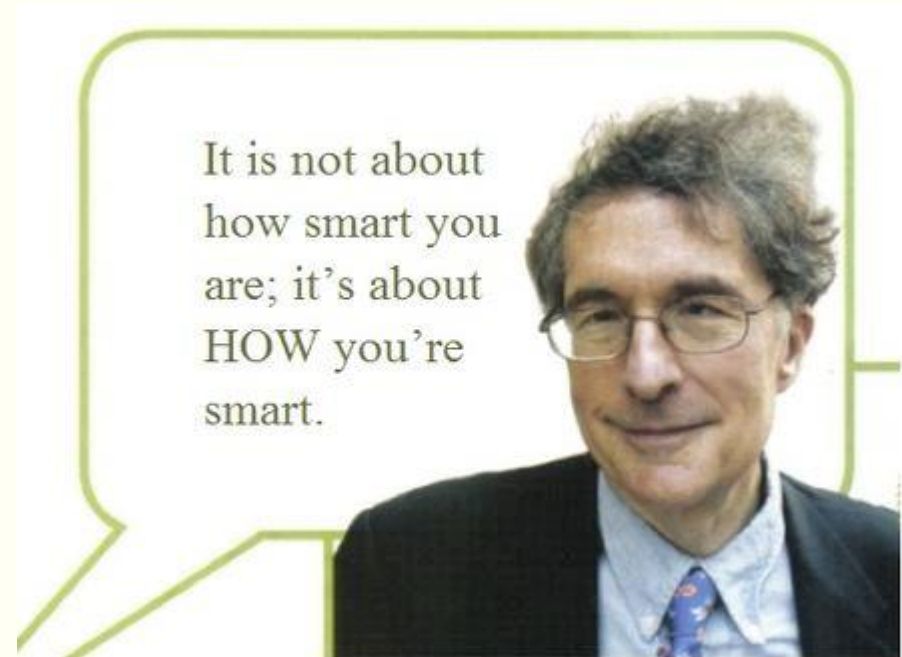
■ 卡特尔对智力的分类

- 晶体智力：一个人所获得的知识以及获得知识的能力。言语、数学、一般知识
- 液体智力：发现复杂关系和解决问题的能力。逻辑推理、空间知觉

多元智力Multiple intelligence

■ 哈佛大学心理学家加德纳（Howard Gardner）提出

- Verbal-linguistic
- Logical-mathematical
- Visual-spatial
- Musical
- Naturalistic
- Bodily-kinesthetic
- Intrapersonal
- Interpersonal



Ability能力

- 能力Ability:顺利完成某项任务必备的心理条件。
- 能力往往包含两个层面的含义：现有的成就（achievement）和潜在的能力倾向（aptitude）
- Aptitude能力倾向或者性向
 - 例如：知觉速度与准确性、数量关系、言语理解、判断推理
- 一般能力、特殊能力

能力倾向(Aptitude)测验

■ 行政职业能力倾向

- 知觉速度与准确性
- 数量关系
- 言语理解
- 判断推理
- 综合分析



■ 企业管理职业能力倾向

- 言语理解
- 判断推理
- 数量关系
- 综合分析
- 思维策略



能力倾向测验举例：知觉速度与准确性

- 下表是一张汉字与英文字母或者阿拉伯数字对应表。下列各题给出了一系列汉字，请你在四个选项中选出数字或字母替换得完全正确的一项。

刀	贝	文	力	寸	工	山	小	几	王
U	4	7	Q	O	2	M	8	C	1

例：王文贝小力

(1) 7 1 4 8 Q

(2) 1 7 4 8 O

(3) 1 7 4 8 Q

(4) 1 7 4 C Q

能力倾向测验举例：言语理解和逻辑推理能力

■ 例题1：钢铁被用来建造桥梁、摩天大楼、地铁、轮船、铁路和汽车等，被用来制造几乎所有的机械，还被用来制造包括农民的长柄大镰刀和妇女的缝衣针在内的成千上万的小物品。这段话主要支持了这样一种论点，即钢铁

- A. 是一种丰富的金属。
- B. 具有许多不同的用途。
- C. 是所有金属中最坚固的。
- D. 是唯一用于建造摩天大楼和桥梁的物质。

■ 例题2：将下列事件按发生的先后顺序排序：

(1)收集书籍(2)购买材料(3)打造书架 (4)雇用木工(5)排列书籍

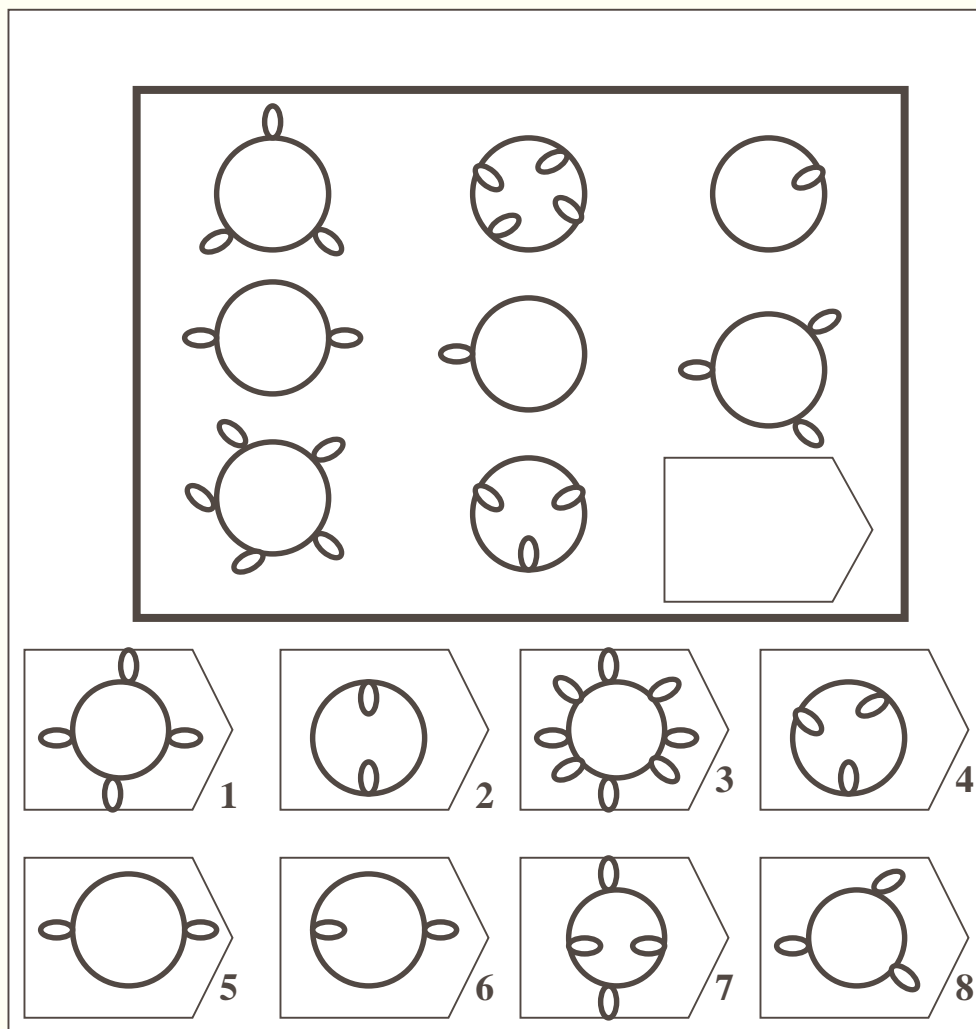
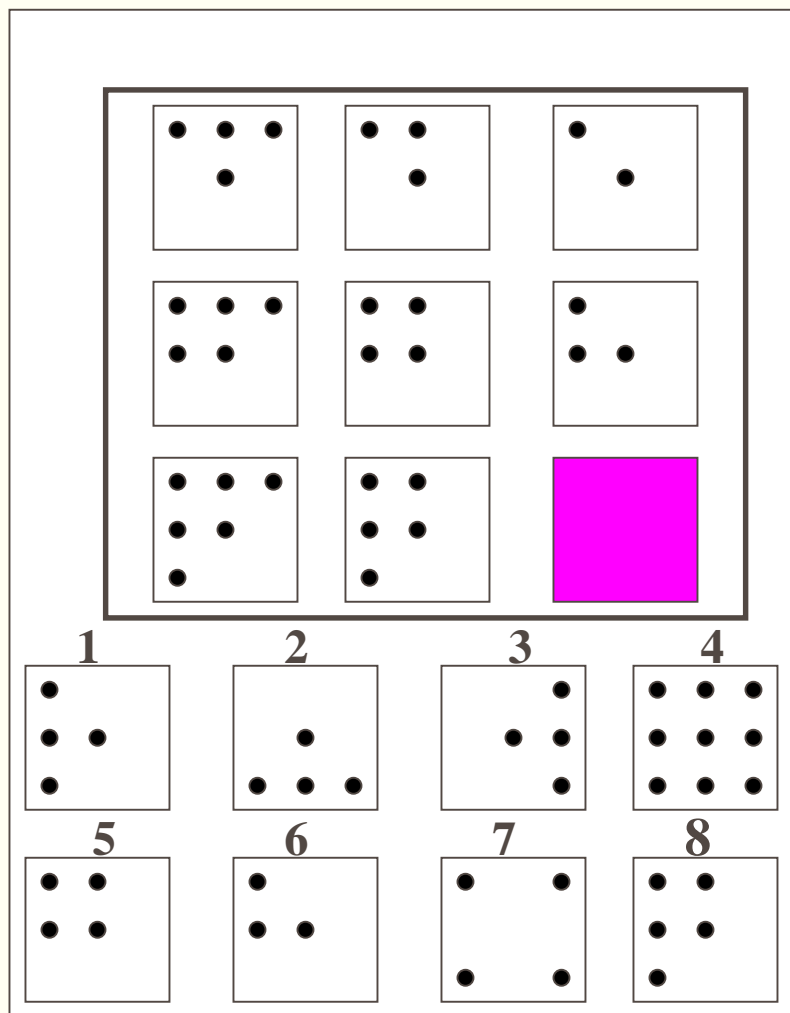
A. 4-3-1-2-5 B. 1-4-2-3-5 C. 4-3-2-1-5 D. 3-2-1-5-4

能力倾向测验举例：数量关系

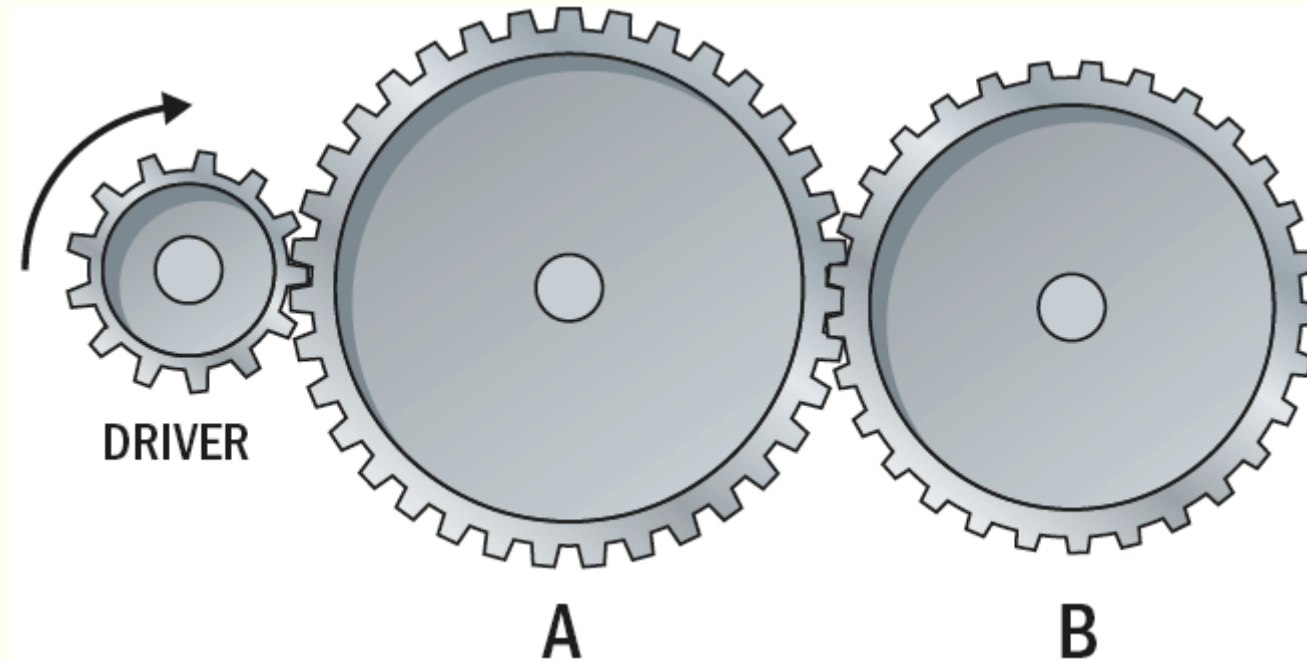
■ 2 7 14 23 34 ? 62

■ 5 10 26 50 ?

能力倾向测验举例：逻辑推理能力



Mechanical Comprehension

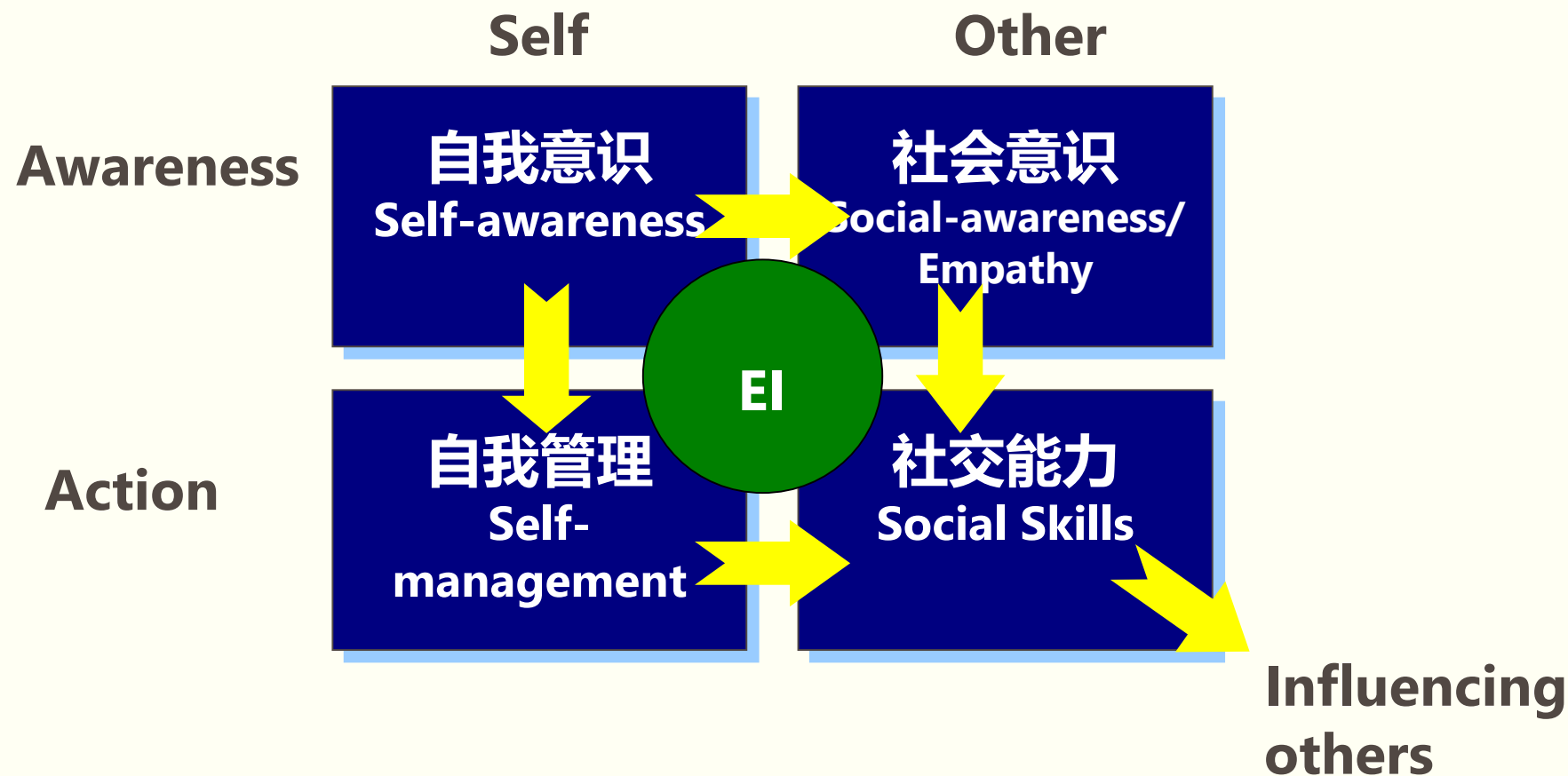


Which gear will turn the same way as the driver?

创造力

- 创造力一般是指产生新的想法、发现和创造新的事物的能力或能力倾向。
 - 思维的流畅性：能迅速产生大量的想法；
 - 思维的灵活性：能够灵活变通的思考和解决问题，不拘泥于现有的常规的方式，遇到障碍是善于迂回解决；
 - 思维的独特性：观点和见解新颖独特，不受成见影响；
 - 思维的发散性：思考问题的角度多、范围宽，不易受到束缚和限制

Emotional Intelligence EQ情绪智力



Marshmallow experiment

- delay or deferred gratification



Emotional Intelligence情绪智力

1. Self-awareness自我意识：个体对自身情绪状态的意识，对自己的准确评估和自信程度。
2. Self-management自我管理：自我控制、责任感、适应能力、成就动机、主动性等因素。
3. social awareness社会意识：通情能力empathy、组织敏感性、服务意识
4. social skill社会技能：发展他人、领导、影响、沟通、冲突管理、建立关系、团队合作等

注意：情绪智力虽然冠以“智力”的称号，但实质是属于个性特征。

Personality个性或人格

■ Personality个性

- 人们所具有的个体独特的、稳定的对待现实的态度和习惯化了的行为方式，它是一个人区分于其它人的稳定的心理特征，是由先后天的交互作用而形成的。

■ Types and Traits类型论与特质论

类型论：气质类型



多血质



抑郁质



粘液质



胆汁质

MBTI的四个维度

我们与世界相互作用方式

外向 (E) xtraversion) -----内向(I) ntroversion)

我们获取信息的主要方式

感觉(S) ensing)-----直觉(I) ntuition)

我们的决策方式

思考(T) hinking)-----情感(F) eeling)

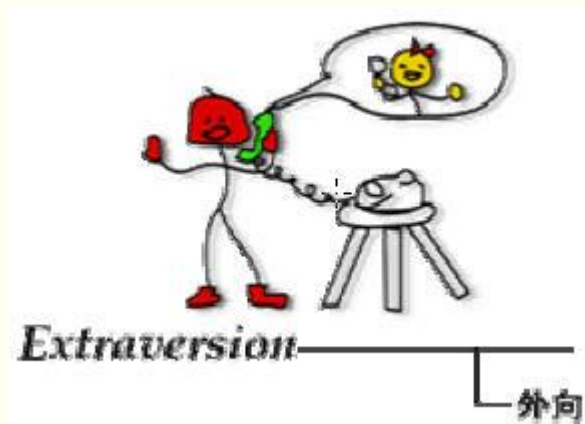
我们的做事方式

判断(J) udging)-----知觉(P) erceiving)

我们如何与世界相互作用

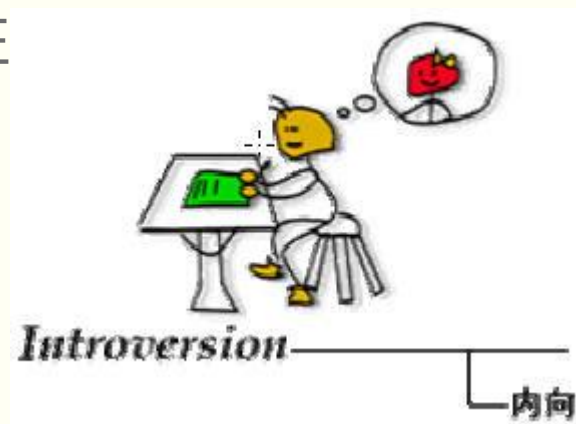
■ 外向 (E)

关注自己如何影响外部环境：将心理能量和注意力聚集于外部世界和与他人的交往上。喜欢社交、感情外露、先说后想、喜欢行动、冲动性、多样性（不易持久）



■ 内向(I)

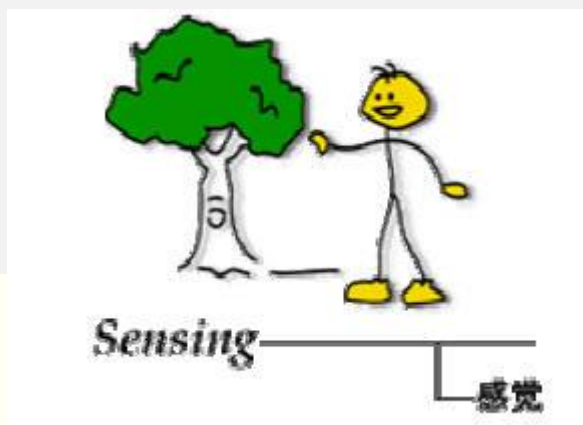
关注外部环境的变化对自己的影响：将心理能量和注意力聚集于内部世界，注重自己的内心体验。喜欢沉思、独处、安静、感情不外露、被动反应、先想后说、有持久性



我们如何获取信息

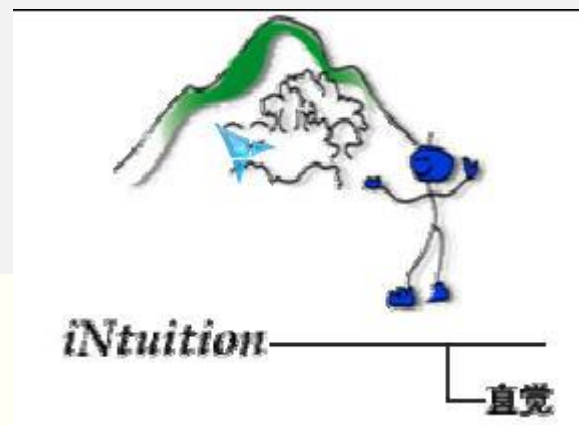
■ 感觉 (S)

关注由感觉器官获取的具体信息：看到的、听到的、闻到的、尝到的、触摸到的事物。注重实际的、具体事实、脚踏实地、重视细节、结果导向，运用已有技能，可作重复工作



■ 直觉 (N)

关注事物的整体和发展变化趋势：灵感、预测、暗示，重视推理。重视可能性、抽象、理论、全局而非细节、想象力、创造性，喜欢新事物



我们如何作决策

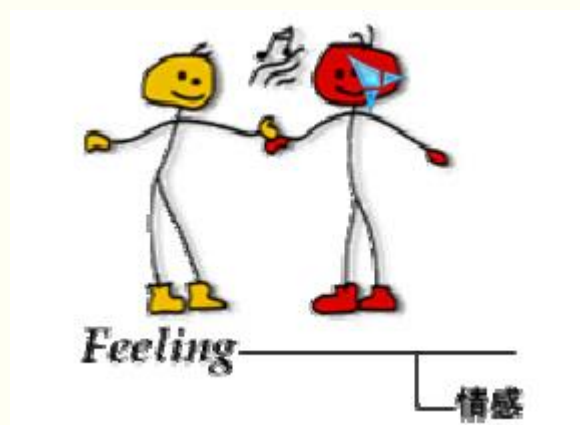
■ 思考 (T)

重视事物之间的逻辑关系，喜欢通过客观分析作决定评价。客观、公正、统一标准，较少掺杂感情因素，批判性和鉴别力



■ 情感 (F)

以自己和他人的感受为重，将价值观作为判定标准。考虑环境和他人感受，宽容、注重和谐



我们的做事方式

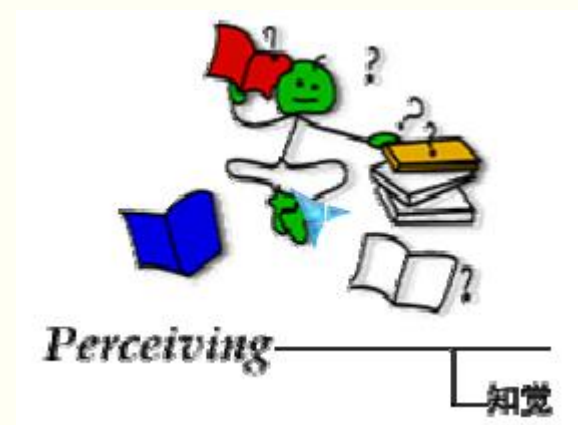
■ 判断 (J)

喜欢做计划和决定，愿意进行管理和控制，希望生活井然有序。结构化、组织化、封闭导向、决断、控制、完成任务



■ 知觉 (P)

灵活、试图去理解、适应环境、倾向于留有余地，喜欢宽松自由的生活方式。开放导向，弹性化，好奇、观望、探索



MBTI

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

特质论：卡特尔16PF

因素名	低分者特征	1	2	3	4	5	6	7	8	9	高分者特征
A 乐群性	缄默孤独	•	•	•	•	•	•	•	•	•	乐群外向
B 聪慧性	迟钝，学识浅薄	•	•	•	•	•	•	•	•	•	聪慧，有才识
C 稳定性	情绪激动	•	•	•	•	•	•	•	•	•	情绪稳定
E 恃强性	谦逊顺从	•	•	•	•	•	•	•	•	•	好强固执
F 兴奋性	严肃审慎	•	•	•	•	•	•	•	•	•	轻松兴奋
G 有恒性	权宜敷衍	•	•	•	•	•	•	•	•	•	有恒负责
H 敢为性	畏怯退缩	•	•	•	•	•	•	•	•	•	冒险敢为
I 敏感性	理智，注重实际	•	•	•	•	•	•	•	•	•	敏感，感情用事
L 怀疑性	信赖随和	•	•	•	•	•	•	•	•	•	怀疑，刚愎
M 幻想性	现实，合乎成规	•	•	•	•	•	•	•	•	•	幻想，狂放不羁
N 世故性	坦白直率，天真	•	•	•	•	•	•	•	•	•	精明能干，世故
O 忧虑性	安详沉着，有自信心	•	•	•	•	•	•	•	•	•	忧虑抑郁，烦恼多端
Q1实验性	保守，服从传统	•	•	•	•	•	•	•	•	•	自由，批评激进
Q2独立性	信赖，随群附众	•	•	•	•	•	•	•	•	•	自立，当机立断
Q3自律性	矛盾冲突，不明大体	•	•	•	•	•	•	•	•	•	知己知彼，自律谨严
Q4紧张性	心平气和	•	•	•	•	•	•	•	•	•	紧张困扰

The “Big Five”大五人格

- Emotional stability/**N**euroticism 情绪稳定性
 - **E**xtraversion 外向性
 - **O**penness to experience 开放性
 - **A**greeableness 宜人性
 - **C**onscientiousness 责任感
-
- **大五人格是目前所发现的与工作绩效关联最密切的人格理论，大五人格的测验也是招聘甄选中最有效的工具。**

大五人格Big Five (NEO-PI)

- 情绪稳定性/神经质：情绪的不稳定性。
 - 高分：烦恼、紧张、焦虑、情绪化、不安全感；
 - 低分：平静、安全感、放松、不忧虑
- 外向性：人际间互动的数量和强度水平。
 - 高分：合群、乐观、活跃、健谈、坚定自信、爱交际；
 - 低分：缄默、谨慎、冷静、乐于做事、退让、冷淡
- 开放性：对经验的积极寻求，喜欢接受并探寻不熟悉的经验
 - 高分：好奇、智慧、有创造性、有艺术细胞、灵活、有想象力、非常规；
 - 低分：习俗化、讲实际、无艺术性、兴趣少
- 宜人性：随和性，同情还是敌意。
 - 高分：合作、热心、关心人、好脾气、谦恭、宽宏大量、心肠软；
 - 低分：愤世嫉俗、多疑、不合作、易怒
- 责任感：个体在目标达成上的组织性、持久性和动力性。
 - 高分：可靠、认真、严谨、自律、坚持不懈、有责任感；
 - 低分：不可靠、无目标、粗心、松懈、意志弱

大五人格与工作绩效的关系

- 责任心和情绪稳定性这两个维度与工作绩效关系最密切。
- 外向性与社会交往性工作或销售和管理工作绩效有关。
- 宜人性与需要跟人合作、客户关系、帮助他人、冲突处理性质的工作有关。
- 开放性与创造性工作绩效有关。

PDP测验：你是哪一个？



■ 老虎型（支配型）

具备高支配型特质,竞争力强、好胜心盛、积极自信,是个有决断力的组织者。他胸怀大志、勇于冒险、分析敏锐,主动积极且具极为强烈的企图心,是只要认定目标就勇往直前,誓要达成目标的家伙。



■ 孔雀型（表达型）

具有高度的表达能力,他的社交能力极强,有流畅无碍的口才和热情幽默的风度,在团体或社群中容易广结善缘、建立知名度。天生具备乐观与和善的性格,有真诚的同情心和感染他人的能力,在以团队合作为主的工作环境中,会有最好的表现。



■ 猫头鹰型（精确型）

具有高度精确的能力,其行事风格重规则轻情感,事事以规则为准绳。他性格内敛、善于以数字或规条为表达工具而不太擅长以语言来沟通情感。他行事讲究条理分明、守纪律重承诺,是个完美主义者。



■ 无尾熊型（耐心型）

具有高度的耐心。他敦厚随和,行事冷静自持;生活讲求规律但也随缘从容,面对困境都能泰然自若。适宜当安定内部的管理工作,在需要专业精密技巧的领域,或在气氛和谐且不紧迫的职场环境中,他们最能发挥所长。



■ 变色龙型（整合型）

具有高度的应变能力,他性格善变,处事极具弹性,能为了适应环境的要求而调整其决定甚至信念。变色龙型的人处事圆融,弹性极强,处事处处留有余地,行事绝对不会走偏锋极端,是一个办事让你放心的人物。由于他们能密切地融合于各种环境中,可以为企业进行对内对外的各种交涉,只要任务确实和目标清楚,他们都能恰如其分地完成其任务。



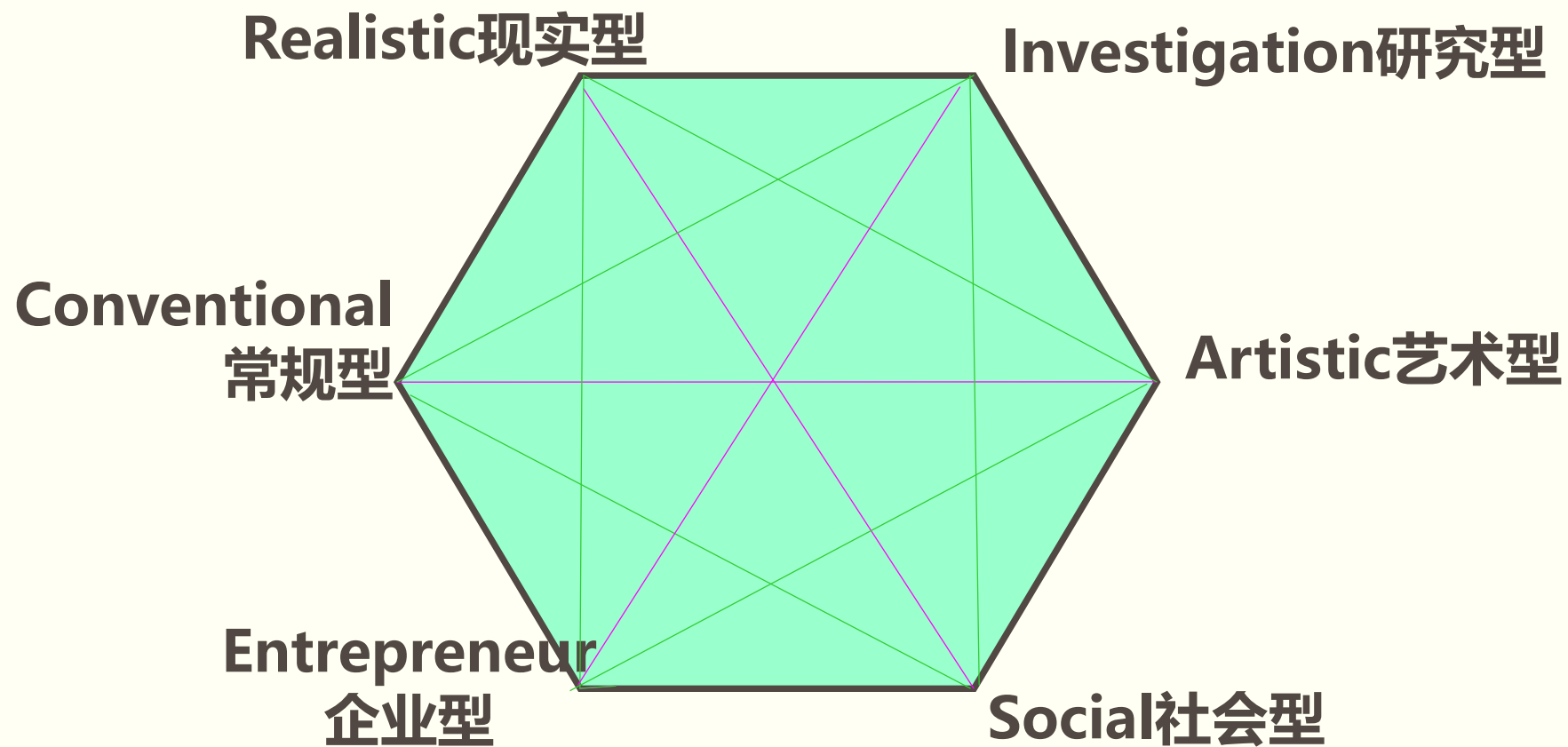
一些有用的个性特征变量

- 职业兴趣
- 动机
- 自我效能感
- 控制点
- 自尊
- 自我监控

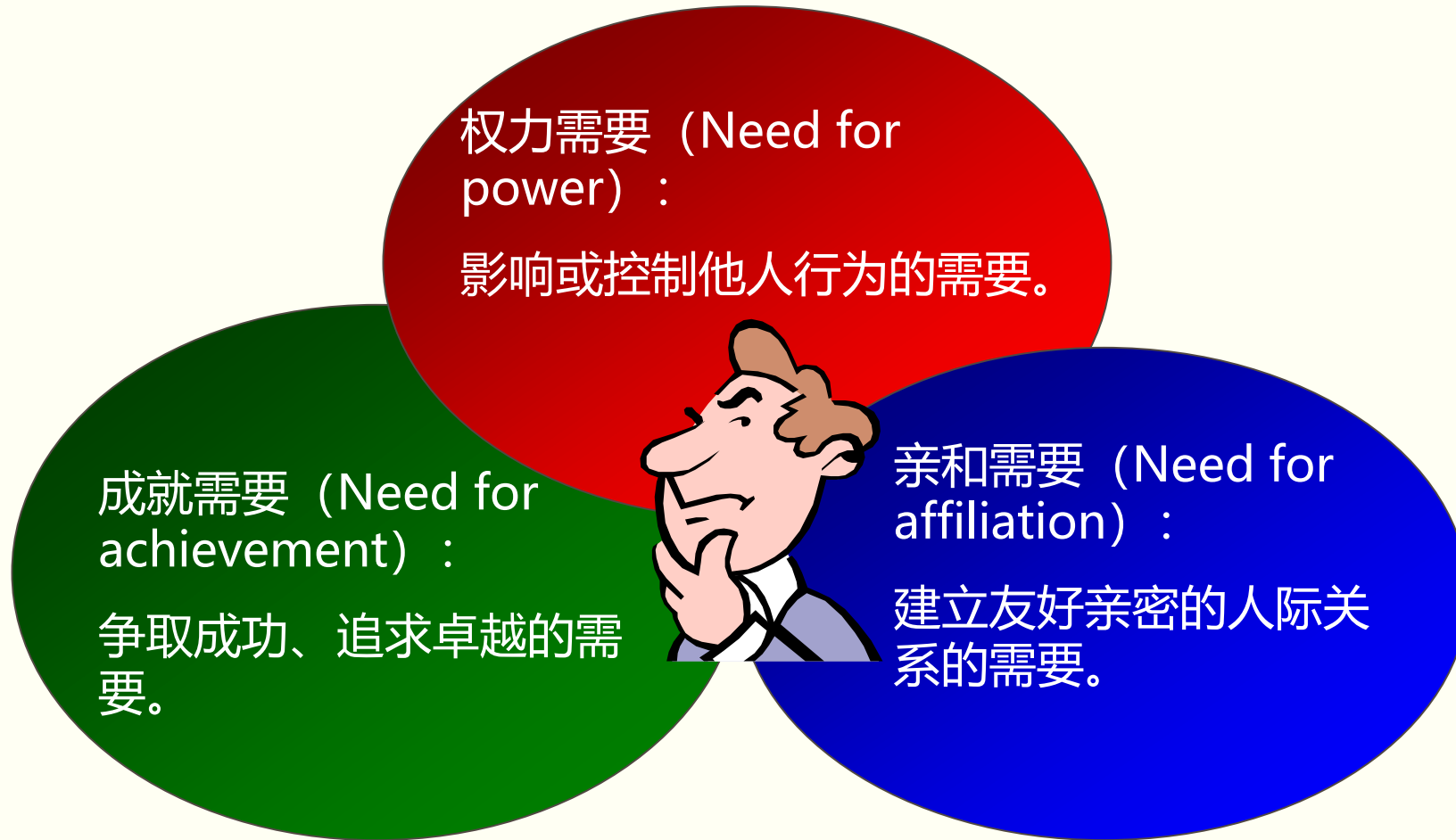


霍兰德的职业人格理论

Holland Occupational Interests



Motivation: 麦克莱兰的三种需要理论



自我效能感

- 自我效能感 (Self-efficacy)：个体关于自己能够成功的完成某项任务的信念。一般自我效能与领域特定的自我效能。
- 自我效能感的来源：
 - 过去实际完成任务的经验
 - 观察其它人完成任务的经验
 - 他人说服与自我说服
 - 情绪唤起状态

控制点

- 控制点 (Locus of Control) 是指个体所认为的直接影响自己行为的原因。
- 内控：自己是命运的主人，控制自己行为的原因主要在于自己内部的原因；
- 外控：一切都是运气和机遇的结果，自己无法控制。

控制点

内控

- 从长远看，世界上每个人都应该得到他人的尊重
- 发生在我身上的事是我自己的事。
- 即使一个普通人也可能对政府决议产生影响。

外控

- 不幸的是，不管人们多么努力，其价值在未得到众人认可前就一晃而过了。
- 有时候我感觉我无法控制自己的生活。
- 这个世界是靠少数有权势的人运转的，小人物没有什么可为的。

自尊

自尊 (self-esteem)：一个人对自我价值的评估

	0	1	2	3
	完全不同意	不同意	同意	完全同意
1. 有时我认为自己一无是处。	0	1	2	3
2. 我认为自己很不错。	0	1	2	3
3. 总的说来，我倾向于认为自己是个失败者。	0	1	2	3
4. 我希望对自己能有更多尊敬。	0	1	2	3
5. 有时我确实感到自己很无用。	0	1	2	3
6. 我认自己是个有价值的人，至少不比别人差。	0	1	2	3
7. 总体上，我对自己很满意。	0	1	2	3
8. 我感觉自己没有多少值得骄傲的地方。	0	1	2	3
9. 我觉得自己有很多优秀的品质。	0	1	2	3
10. 我可以做得和大多数人一样好。	0	1	2	3

计分方法：首先把5个反向计分题目（1、3、4、5、8）反转过来，0=3，1=2，2=1，3=0，然后把10个题目得分相加。总分应该在0-30分之间，分数越高，自尊水平越高。

自我监控

- 自我监控 (self-monitoring)：监控自己的行为，注意他人的反应，校正自己的行为以达到社会赞许性效果。
- 自我监控水平高的个体更倾向于随着环境变化而改变自己的行为，而自我监控水平低的个体则更少随着环境变化改变自己的行为。

本章重点掌握

- 智力和能力
- 情绪智力的内容
- 创造力的特点
- 个性与个性理论
- 大五人格
- 自我效能感
- 控制点
- 自我监控

