

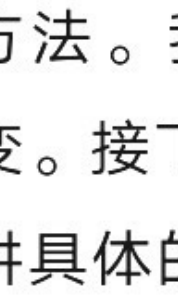
## 02讲 | 模块导论：为什么你要深入了解个体？



李育辉 · 组织行为学

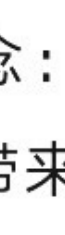
昨天

[进入课程 >](#)



02讲 | 模块导论：为什么你..

09:06 8.33 MB



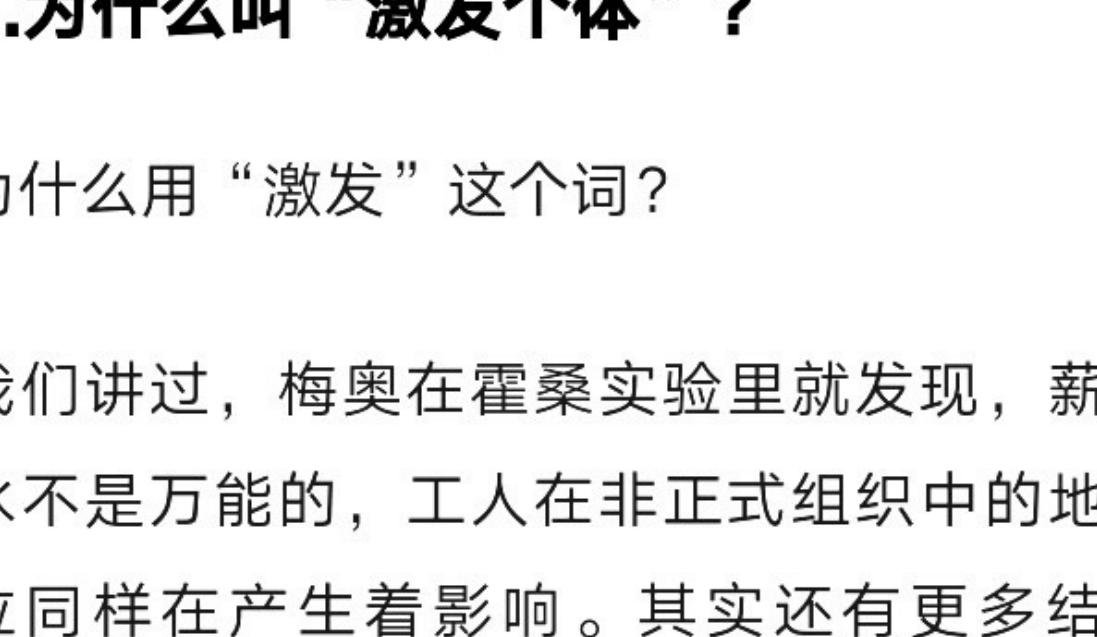
| 李育辉 亲述 |

你好，欢迎来到组织行为学的课堂。

上一讲我们回顾了学科的诞生过程、研究方法。我还为你介绍了重要的概念：权变。接下来我会分三个模块，为你带来18讲具体的前沿话题。不过在每个模块开始前，我还安排了一讲小导论，帮你梳理逻辑，避免只见树木不见森林。

在文稿区我为你准备了整个模块的逻辑图，请你一定抽时间看看。咱们的课程聚焦前沿，所以并不是学科的全部内容，逻辑图会帮助你了解，我们到底在知识体系里的哪个位置。

顺便也请你留意三个模块前面的动词：激发个体、领导团队、重塑组织。在每个模块导论中，我会告诉你为什么用这个动词。先看第一个：激发个体。



### 1. 为什么叫“激发个体”？

为什么用“激发”这个词？

我们讲过，梅奥在霍桑实验里就发现，薪水不是万能的，工人在非正式组织中的地位同样在产生着影响。其实还有更多结论，比如梅奥通过访谈实验发现，有些员工薪水很高，但家庭时间被工作侵占了，娱乐生活非常乏味，以至于说梦话都是工作的事。这样的情况对组织绩效并没有好处。

这些结论以现在的眼光看，并不稀奇。但是它为我们打开了一扇大门。用梅奥的原话讲，企业必须转变对人的认识。**不要把人看成只考虑经济利益、可以被简单操控的乌合之众，要认识到，人是复杂的。**

人的复杂性体现在哪？这是本模块要探讨的第一个问题。组织为了管理人可以设计哪些制度？这是第二个问题。而串联起两者的关键概念，就是激发，或者用更学术的词语，叫激励。**可以说企业了解个体，第一个理由就是为了更好地激励。**

现在还有一些比较时髦的词，比如赋能，我一直觉得不是特别准确，为什么？因为总感觉遮遮掩掩的。有一次下课，旁听的法学院老师过来和我交流，说李老师，你说要尊重个体，但你又用“激励”这么个有点功利的词，是不是矛盾了？

我认为，“激励”或者“激发”是最能体现组织导向的词，不管在听我课的你是员工还是管理者，都应该明白，既然大家组成的是商业组织，那真的只有赚到了钱，其他的才有可能被纳入考虑。

说回来，如果我们把组织激发个体的过程，看成一种输入与输出的过程。那么显然，每个人的人格、能力、价值观就是输入变量。这些个体的底层特质是比较稳定的，受组织介入与影响最小。

但是，我还是安排了一讲《怎样重塑员工的特质》，目的就是告诉你，人的底色也可以改变，所谓稳定性也只是相对的，否则哪里还需要管理。**底色的改变，是个体复杂性的第一个来源。**

还有一类输入变量，它们不那么稳定，很容易被干扰，也和组织频繁发生着互动。那最近二十年，有哪些输入变量受环境影响最大？我给你准备了三个：**情绪、角色，还有动机**，它们是个体复杂性的第二个来源。

有输入就有输出。绩效、工作态度、忠诚度，这些都是施加激励的结果。但是请注意，它们之间是互相影响的，而且因果关联并不一定像你想的那样。高绩效是否代表高忠诚？不一定。如果不是，为什么？所以说，**输出变量之间关系的不确定，是个体复杂性的第三个来源。**

在课程中我希望把你带到最前沿，了解一个越来越重要的概念：职业承诺，看看最优秀的员工到底在乎什么。我还会为你介绍两个崛起中的理论：彩虹理论与工作嵌入理论，目的是找到人力资源中未被开发的新能源以及新方法。

### 2. 完善自我认知

好，以上我为你介绍了这个模块的逻辑，但是没有完，我们还有一条暗逻辑，也是你需要深入了解个体的第二个理由。

咱们从一件事说起。微软公司的现任总裁叫萨提亚·纳德拉，我们这门课的最后讲还会提到他。纳德拉在商业世界很出名，他在前两年出了一本书叫《刷新》，很多人读过，里面是他成功领导微软转型的经历。

但是2014年，纳德拉遭遇到了自己CEO生涯的一次危机。他受邀参加了一个名叫“女性计算机大会”的问答活动。在活动现场，他公开说，科技行业的女性应该放弃加薪的要求。

这种歧视女性的话语瞬间就引起了所有人的反对，台下坐着的一位微软公司自己的女性董事，甚至当场打断他的发言，说：我不同意你的观点。在社交媒体上，纳德拉的言论也激起了大风波，有许多人留言说，你根本不懂女性。

实际上，纳德拉所说的是微软当时的现状。公司的性质导致员工大部分为男性，纳德拉自己又是技术出身，常年与男性合作者打交道的经历，也确实让他对女性存有偏见。

但纳德拉是一个善于发现自己不足的人。事发后，他没有辩解，而是极其罕见地向外界和微软内部公开道歉。他给每名员工发送了电子邮件，其中写到：“我给的是一个完全错误的答案”，“在这件事上，我存在偏见”。

之后，根据微软高层员工的回忆，纳德拉开始注意向身边的女性员工学习，尝试了解她们的所思所想。不仅如此，他特意提拔了几名女性高层领导者，更多地去学习如何与她们合作，并且鼓励所有男性员工，努力减少这种无意义的偏见。

在2018年，微软的女性员工比例以及女性管理层的比例都得到了提升，而这种对个体多样性的尊重也切实为公司带来了好处。

事情讲完了。但我想说的是，对于普通人，哪怕是普通公司的管理者来说，世界不一定为你提供了像纳德拉一样改过自新的机会。有时因为抱有偏见，你可能不知不觉地就步入了陷阱，到了都不知道问题出在自己身上。

我记得王石曾经说过一句话，特别打动我。他说：我是农民的儿子，我身上有许多小农的意识，如果我不能改变自己，就可能限制了万科的发展。

**组织行为学有一个基本概念，叫“自我认知”，说的是人对自己的身心状态，以及对自己同客观世界关系的认知。**现代组织行为学认为，“自我认知”是一切有效管理的起点。而大量研究同时指出，“自我认知”的提升绝不是只由“自我”参与的。

**我们的“自我认知”来自对其他人的细致观察、有效学习。**

这就是我们这一个模块的暗逻辑。我们这门课是组织导向的课，接下来的所有内容，我都会在方法论层面从企业的角度给出建议。但是对于个体来说，不管你是雇员还是雇主，通过理解人的多元性、复杂性，通过了解其他的人格、情绪、角色的变化，你最终都能更好地认识自己。我想，这是我安排这一模块的另一层意义。

好，这就是我们第一个模块的导论部分，下一讲我们就进入具体的问题。再次提醒，别忘了看文稿区的逻辑图，我们下一讲再见。



版权归得到App所有 未经许可不得转载

[< 前一篇](#)

[后一篇 >](#)

留言精选

[课堂笔记](#)

提交留言可与专栏作者互动

Aa



写留言



14

[请朋友读](#)