

管理学第九讲

沟通与激励——沟通

浙江大学管理学院

吴晓波 教授

xbwu@zju.edu.cn

国际视野 • 创新能力 • 创业精神 • 社会责任



浙江大学 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY



管理沟通

■ 有效沟通不容忽视

- 管理者所做的每一件事都包含着沟通

■ 沟通

- 意义的传递和理解

■ 管理沟通包括

- 人际沟通：存在于两人或多人之间的沟通
- 组织沟通：组织中沟通的各种方式、网络 and 系统等。



个体行为与群体行为

个体行为

- ① 态度：一个基本假设
- ② 人格：人是什么样的？
- ③ 知觉：人怎样认知？
- ④ 学习：人能否被改变？

群体行为

- ① 角色：个体之于群体
- ② 规范：秩序与遵从
- ③ 冲突：好事 or 坏事
- ④ 决策：群体 vs. 个人



个体行为

- 个人倾向——态度
- 个人品性——个性
- 个人的自卫机制——情绪
- 个人的理解能力——知觉
- 个人行为的改变——学习





个人倾向——态度

■ 态度

- 主体关于事物和人的评价性陈述
- 反映了一个人对事物和他人的感受
- 三种构成成分:认知成分、情感成分、行为成分

■ 管理者主要对员工的工作满意度、工作投入度、组织承诺感兴趣。

■ 工作满意度与生产率

- 一个非常快乐的员工群体一定会有很高的工作绩效吗？
- 以员工快乐为目标好还是以提高生产率为目标好？



(1) 态度：一个基本假设

■ 人们寻求

- 态度之间的一致性
- 态度与行为之间的一致性
- 在实际中，人们总是努力协调不同的态度并使态度与行为保持一致。

■ 如出现不一致，采取措施使其一致

- 改变态度
- 改变行为
- 找理由



(1) 态度：一个基本假设

■ 李开复：

有勇气来改变可以改变的事情
有胸怀来接受不可改变的事情
有智慧来分辨两者的不同！





(1) 态度：一个基本假设

- 群体需要聚合其中的个体达到一致。

组织如何帮助个体达成一致？

- 改变态度？
- 改变行为？
- 找理由？



个人品性——人格

■ 人格：对个体心理特征的综合与分类。

■ 六种重要的人格：

- 内控型与外控型：前者相信自己能够主宰命运；后者认为自己受命运的操纵。
- 权威主义：相信组织中人们之间地位和权力的差异。
- 弄权主义：“只要行得通，我就采用它”。相信结果会为手段辩护。
- 自尊心：取决于喜爱自己的程度。
- 自我监控：个人根据外部环境因素而调整自己的行为的能力
- 冒险性：对冒风险的意愿。

■ 个性应与恰当的工作相匹配。



(2) 人格：人是什么样的？

■ 用不同的**维度**，对人做结构化的划分



金牛座

巨蟹座

处女座



摩羯座

射手座

狮子座



水瓶座

双鱼座

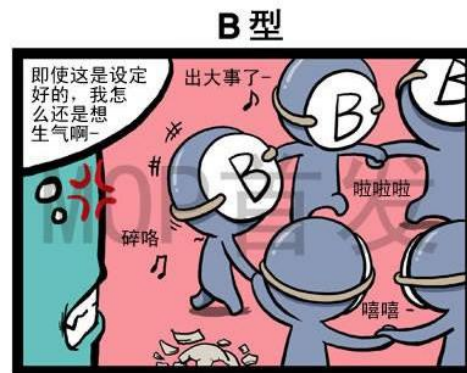
双子座



天蝎座

天秤座

白羊座



瓷瓶被打碎后，B型血的小朋友非常高兴地唱歌。



等老师回来后，问起谁打碎瓶子时，他们都表现出大度的一面去包庇打碎瓷瓶的实验者。



(2) 人格：人是怎么样的？

■ MBTI

- 内向-外向、直觉-领悟、情感-思维、判断-感知

■ 大五

- 外倾性、随和性、责任意识、情绪稳定性、经验开放性

■ 五种特质

- 控制点、马基雅维利主义、自尊、自我监控、冒险性

■ 霍兰德

- 现实型、研究型、社会型、传统型、企业型、艺术型

■ 九型人格

- 完美型、助人型、成就型、感觉型、思考型、忠诚型、活跃型、领袖型

是一维的分类
不是多个维度



(2) 人格：人是怎么样的？

■ 中国政治坐标系测试，模仿英文“政治指南针”测试建立

您的结果
政治立场坐标 0
文化立场坐标 -0.4
经济立场坐标 0.7

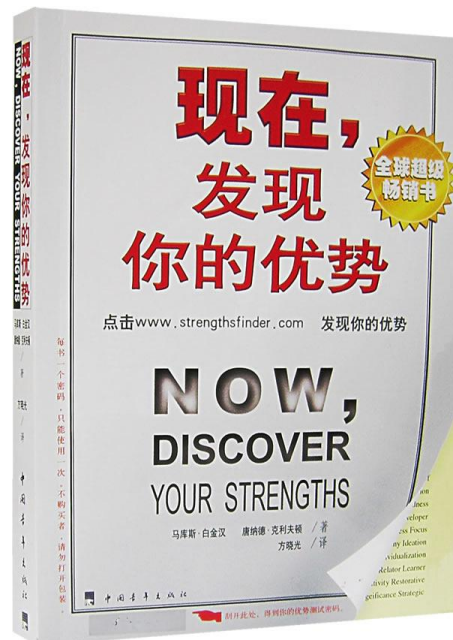
您的结果
政治立场坐标 0.7
文化立场坐标 0.2
经济立场坐标 0.6

- 政治立场：负值为左，威权主义；正值为右，自由主义
- 文化立场：负值为保守与复古派；正值为自由与激进派
- 经济立场：负值为左，集体主义与福利主义；正值为右，新自由主义



(2) 人格：人是怎么样的？

- 分析你的优势所在
- 4类才干（奋斗、思维、交往、影响）
- 34项主题



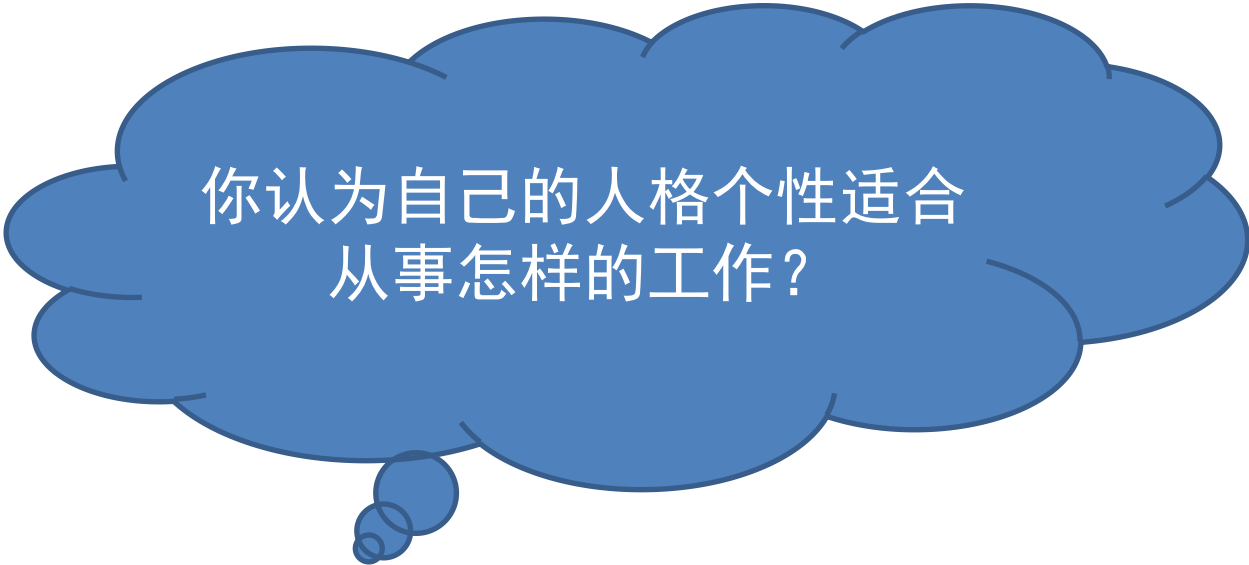
测试结果

NO	优势	得分	NO	优势	得分
1	成就	1.053	18	前瞻	0.938
2	行动	0.944	19	和谐	1.313
3	适应	0.833	20	理念	1.833
4	分析	1.474	21	包容	1.118
5	统筹	1.600	22	个别	1.500
6	信仰	1.647	23	搜集	1.059
7	统率	1.467	24	思维	1.850
8	沟通	1.063	25	学习	1.875
9	竞争	1.000	26	完美	1.353
10	关联	1.167	27	积极	0.563
11	回顾	1.000	28	交往	1.313
12	审慎	1.350	29	责任	2.188
13	伯乐	1.125	30	排难	1.250
14	纪律	1.176	31	自信	0.588
15	体谅	1.533	32	追求	1.000
16	公平	0.750	33	战略	2.050
17	专注	1.313	34	取悦	0.563



(2) 人格：人是怎么样的？

- 人格应当与工作相匹配。
- 组织需要更好地分析工作性质，并分析不同个体的人格。



你认为自己的人格个性适合
从事怎样的工作？



个人的理解能力——知觉

- **知觉**：个体为了对他所在的环境赋予意义而组织和解释感觉和印象的过程。

不同个体在看到同样的事物时会产生不同的认知。人们往往只是凭自己的知觉对所看到的東西作出解释并称之为事实。

- 管理的**关键对象**是人，因此管理者关注的是个体对他人的知觉。

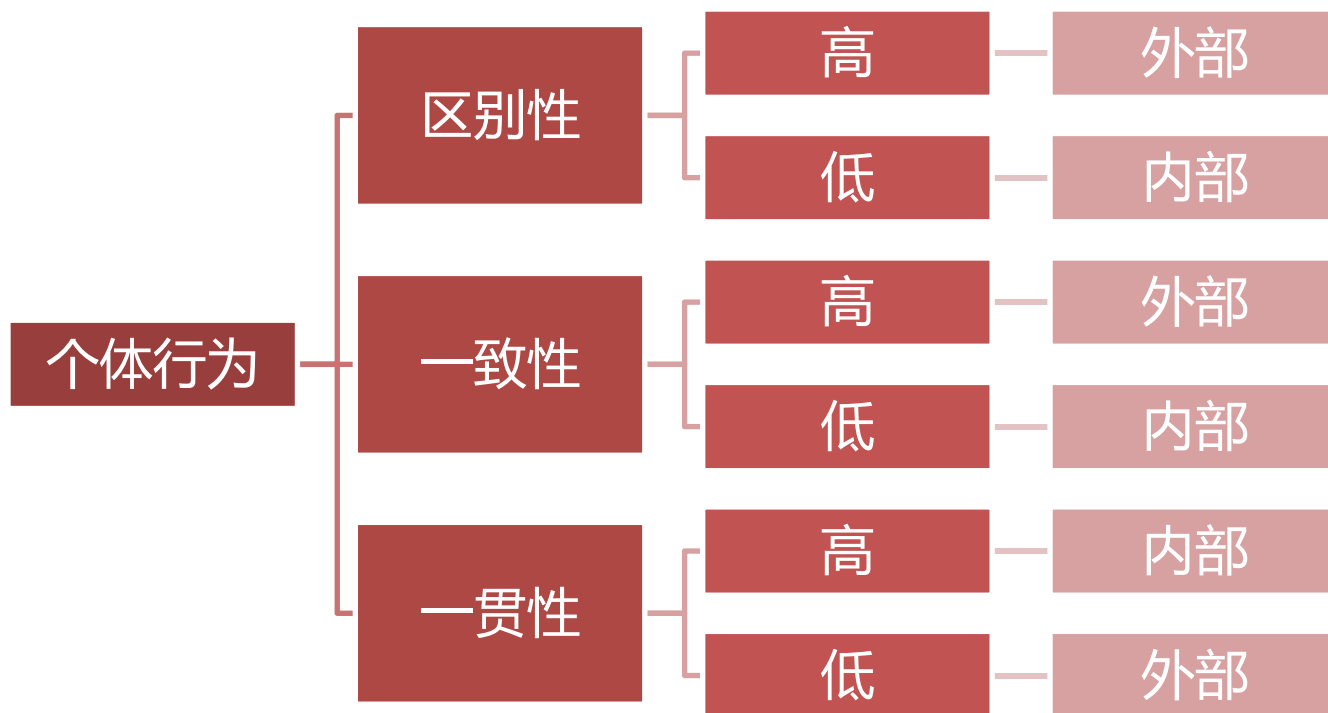
- **归因理论**

- 个体对他人行为的不同判断取决于对特定行为归因解释。
- 取决于以下三个因素：
 - 区别性：是偶然的还是必然的？
 - 一致性：对相似情景有相同的反应吗？
 - 一贯性：某种行为是稳定而持久的吗？



(3) 知觉：人怎样认知？

- 归因：我们对一个人的知觉和判断，在很大程度上受到**我们对其内部状态的假设**的影响





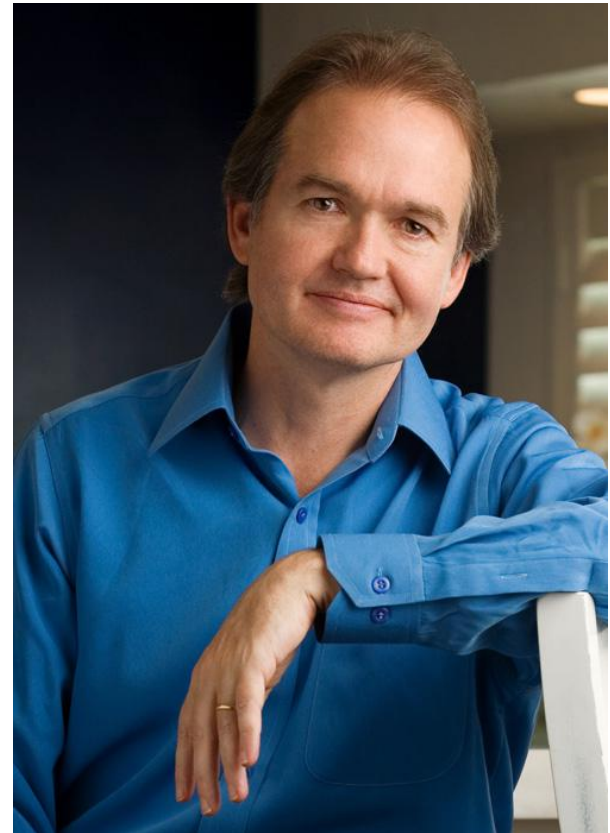
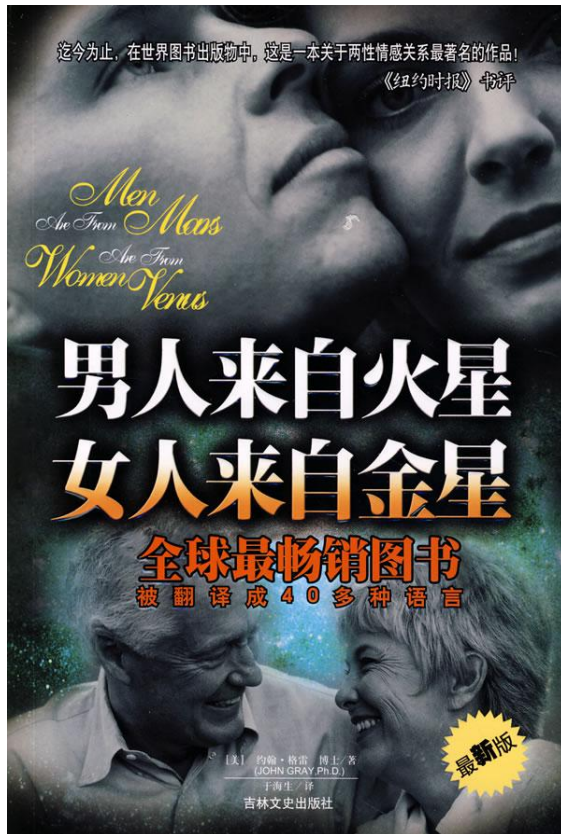
(3) 知觉：人怎样认知？

- 常走的捷径，也可能是常犯的错误
 - 基本归因谬误：失败时高估内因、低估外因
 - 自我服务偏见：成功归于内、失败归于外
 - 选择性接受：盲人摸象(总是根据自己的偏好从零碎信息中选择判断依据)
 - 假设相似性：我是在为你好？？（“像我”效应,以己度人.)
 - 刻板印象：以过去形成的个体或个体所在的团体知觉为判断基础。
 - 晕轮效应：对单独特质的知觉影响到对整体的评价。



(3) 知觉：人怎样认知？

■ 常犯的错误：假设相似性





(3) 知觉：人怎样认知？

■ 常犯的错误：假设相似性

火星人

- 重视力量、能力、效率、成就。人生态度与“成功”、“成就”密切相关，这可以给他带来最大的满足感。渴望胜利，追求业绩是其价值观的核心。
- “修理大王”
- 躲进“洞穴”

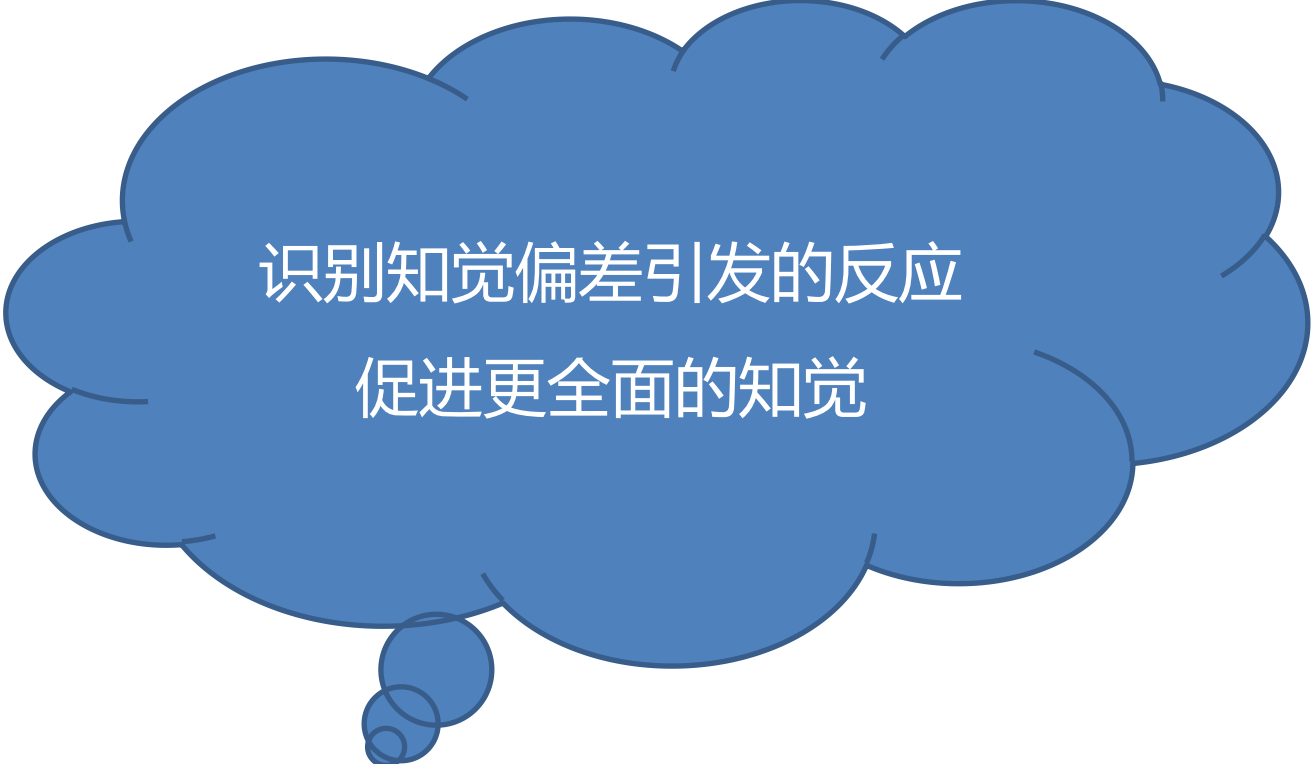
金星人

- 花相当多的时间，彼此支持和帮助，其自我价值的实现，更多地来自情感的满足，也来自人际关系的质量。喜欢分享和共鸣，以获得无尽的快慰。
- “家庭改造委员会”
- 滔滔不绝



(3) 知觉：人怎样认知？

■ 组织应该意识到什么？



识别知觉偏差引发的反应
促进更全面的知觉



个人行为的改变——学习

- 学习：由于经验而发生的相对长久的行为改变。
- 操作性条件反射：
 - 行为并不是由反射或天生决定的，而是后天习得的
- 社会学习：
 - 人们不仅通过直接的经验进行学习，而且更多地通过观察或听取发生在他人身上的事情而学习。
- 行为塑造：
 - 管理者可以通过经常性的逐步指导个体学习的方式来塑造个体。即通过系统、连续地强化行为而使个体接近理想的反应
- 主要手段：积极强化、消极强化、惩罚、忽视。



(4) 学习：人能否被改变？

- 经验会带来行为中出现比较持久的变化
- 行为塑造：四种方法





(4) 学习：人能否被改变？

■ 组织应该怎样做？



选择恰当的强化/激励手段



个体行为 vs. 群体行为

个体行为

- ① 态度：一个基本假设
- ② 人格：人是什么样的？
- ③ 知觉：人怎样认知？
- ④ 学习：人能否被改变？

群体行为

- ① 角色：个体之于群体
- ② 规范：秩序与遵从
- ③ 冲突：好事 or 坏事
- ④ 决策：群体 vs. 个人



个体行为→群体行为

- 因为群体行为不总等于个体行为的简单加总





(1) 角色：个体之于群体

■ 角色体现分工，分工促进效率

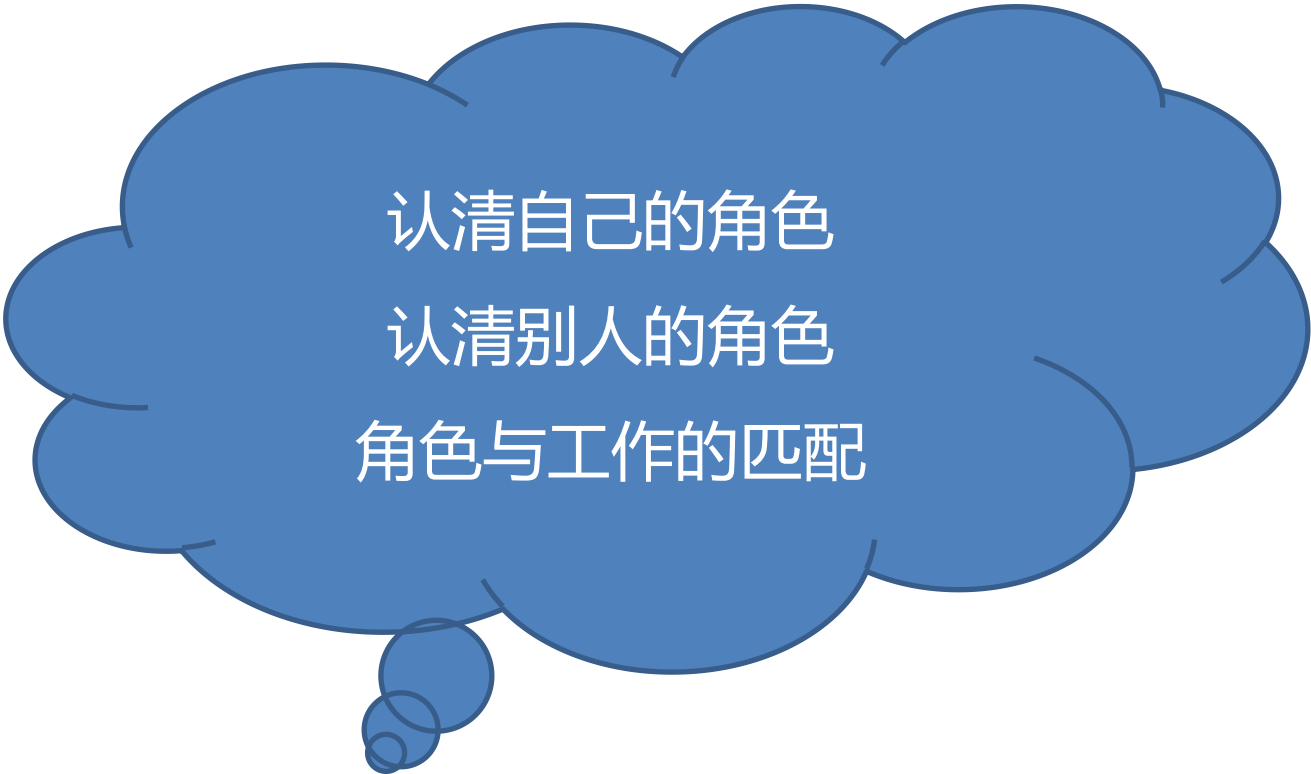


■ 与职务、职位的区别是什么？



(1) 角色：个体之于群体

■ 个体应当怎样做？

A large, stylized blue cloud graphic with a smaller bubble at the bottom left, containing the following text:

认清自己的角色
认清别人的角色
角色与工作的匹配



(2) 规范：秩序与遵从

■ 权威的3种类型——Max Weber

— 神授型（魅力型、超人型）

- 建立在某个英雄人物、某位如有神授天赋的人物的个人魅力基础之上
(宗教组织)

— 传统型

- 建立在人们对于习惯和古老传统的神圣不可侵犯的基础之上 (家长制、世袭制、封建制)

— 法理型

- 建立在正式制订的规则和法令的正当性基础之上 (科层制)

■ 权力的5/6种来源——John French & Bertram Raven

- 合法权力、参照权力、奖励权力、惩罚权力、专家权力、信息权力



(2) 规范：秩序和遵从

■ 个体应当怎样做？

发现群体的秩序

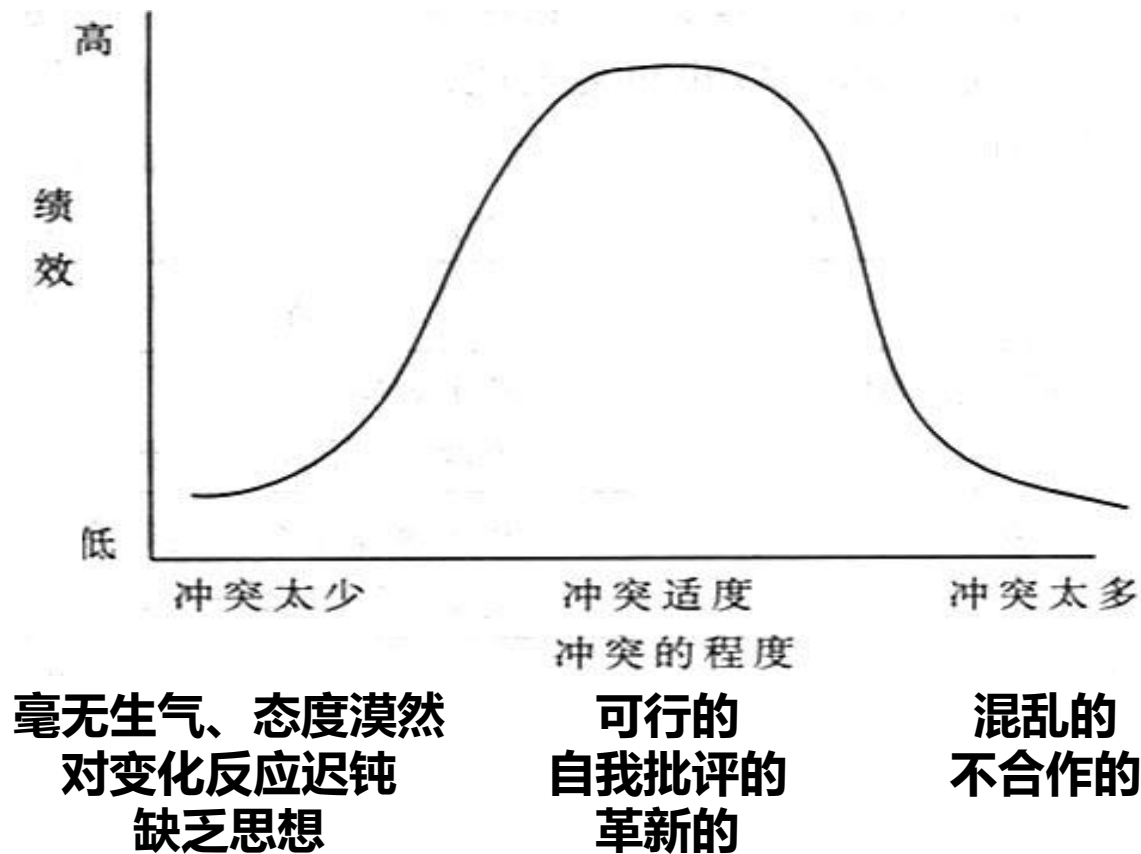
发现因遵从而改变的行为

构建有助于群体目标的秩序



(3) 冲突：好事 or 坏事

■ 冲突与群体绩效





(3) 冲突：好事 or 坏事

■ 孰可忍？孰不可忍？

- 任务冲突
 - 与工作内容、目标有关
- 关系冲突
 - 与人际间的关系有关
- 过程冲突
 - 与工作如何完成有关
- 绝大多数的关系冲突是功能失调的
- 低水平的过程冲突、中等水平的任务冲突是积极的



(3) 冲突：好事 or 坏事

管理冲突

理想的冲突临界点

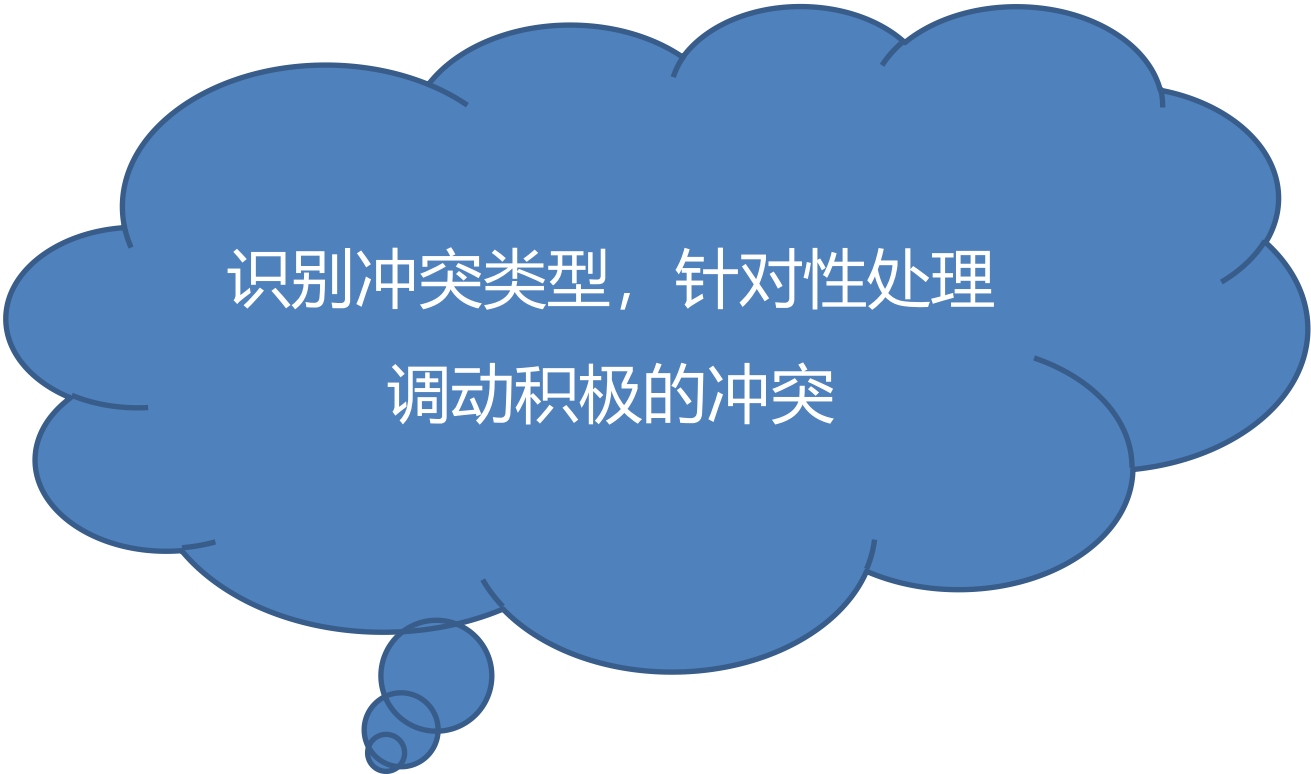
虚伪的和谐 建设性 破坏性 卑鄙的人身攻击

冲突空间



(3) 冲突：好事 or 坏事

■ 个体应该怎样做？

A large, stylized blue cloud graphic with a smaller bubble at the bottom left, containing the text.

识别冲突类型，针对性处理
调动积极的冲突



(4) 决策：群体 vs. 个人

■ 群体决策的优势与劣势



信息更全面更完整
备选方案更多
增强方案可接受性
增强过程合理性



耗时
少数人控制局面
遵从压力
责任不明



(4) 决策：群体 vs. 个人

■ 根据最重要的指标选择适合的方式

有效性指标	群体决策	个体决策
精确性	√	
速度		√
创造性	√	
接受度	√	
效率		√

- 如果以更长的时间窗来看待？
- 群体理性 or 群体非理性



(4) 决策：群体 vs. 个人

■ 个体应当怎样做？

辨别优劣，因地制宜在民主
过程中学习“独裁”



启示

个体行为

- ① 态度：一个基本假设
- ② 人格：人是什么样的？
- ③ 知觉：人怎样认知？
- ④ 学习：人能否被改变？

指导组织行为：

- ① 帮助个体达成一致
- ② 理解人、匹配人与工作
- ③ 警惕偏差、全面认知
- ④ 选择强化/激励手段



启示

群体行为

- ① 角色：个体之于群体
- ② 规范：秩序与遵从
- ③ 冲突：好事 or 坏事
- ④ 决策：群体 vs. 个人

指导个人行为：

- ① 认清角色、匹配工作
- ② 发现隐藏行为、利用秩序
- ③ 识别类型、针对性处理
- ④ 辨别优劣、因地制宜

管理学第九讲

沟通与激励——激励

浙江大学管理学院

吴晓波 教授

xbwu@zju.edu.cn



需求



欲望

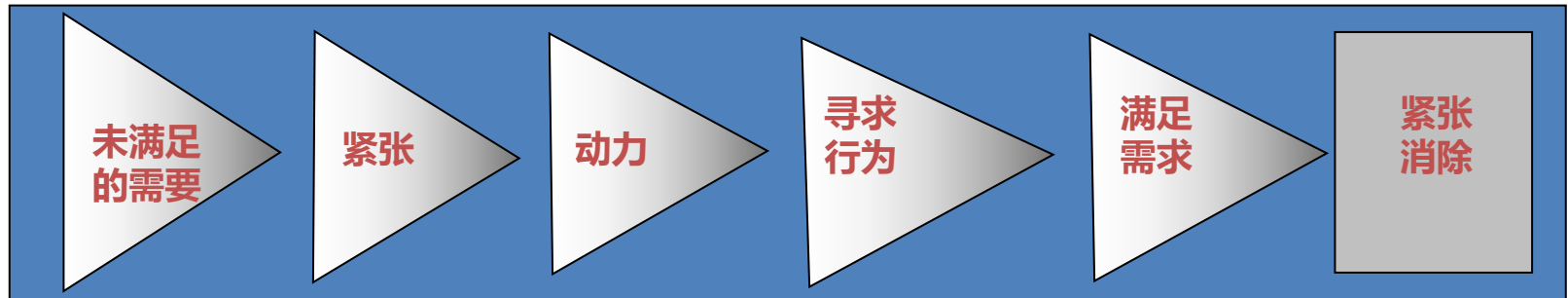
Outline

- 动机
- 早期激励理论
- 当代激励理论
- 激励员工的几点建议

7.1 动机

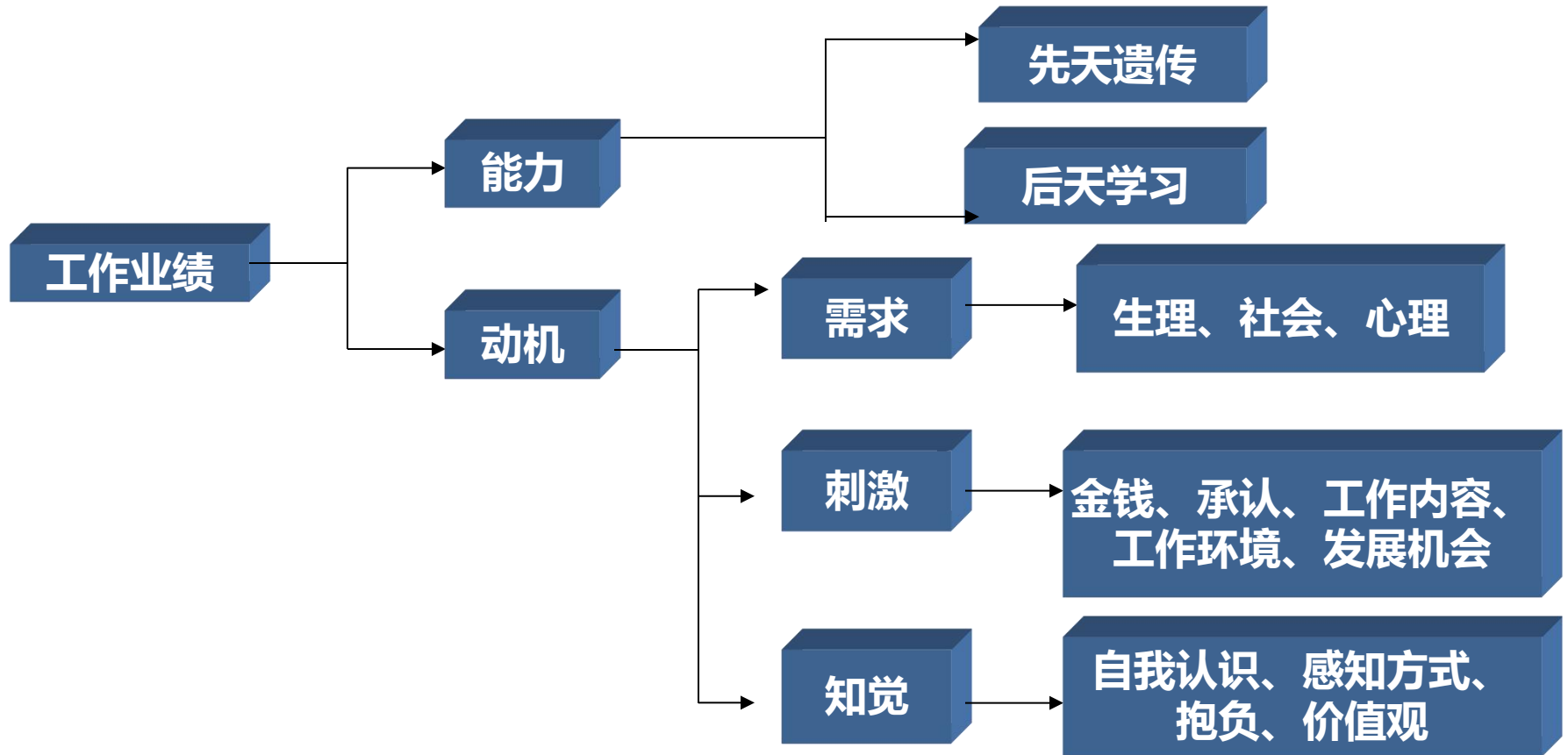
- **动机**：个体通过高水平的努力而实现组织目标的愿望，而这种努力应能满足个体的某种需要。

它是人与环境的互动结果。因此动机水平不仅因人而异，而且因时而异。



动机与能力

■ 工作业绩=能力 X 动机



7.2 早期激励理论

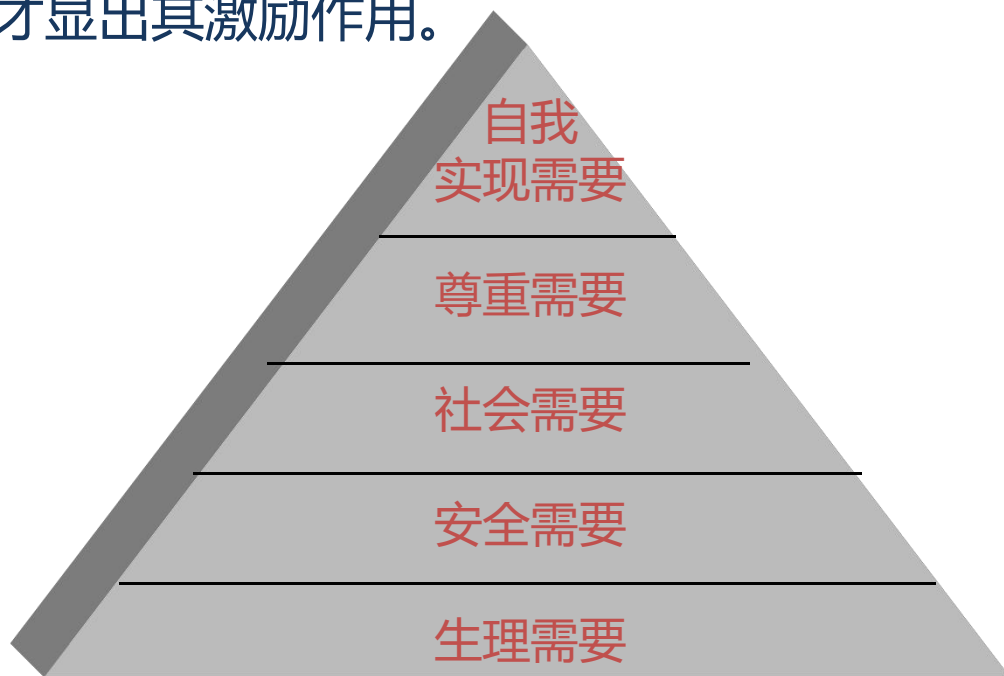
■ 需要层次理论（马斯洛的需求五层次理论）：

- 生理需要：“食色性也”
- 安全需要：免受身体和情感伤害的需要
- 社会需要：友谊、爱情、归属等需要
- 尊重需要：内部尊重：自尊、自主、成就感；外部尊重：地位、认可、瞩目等
- 自我实现需要：发挥自身潜能、实现自我理想的需要。追求个人能力的极限

需要层次

■ 马斯洛理论的两个基本论点：

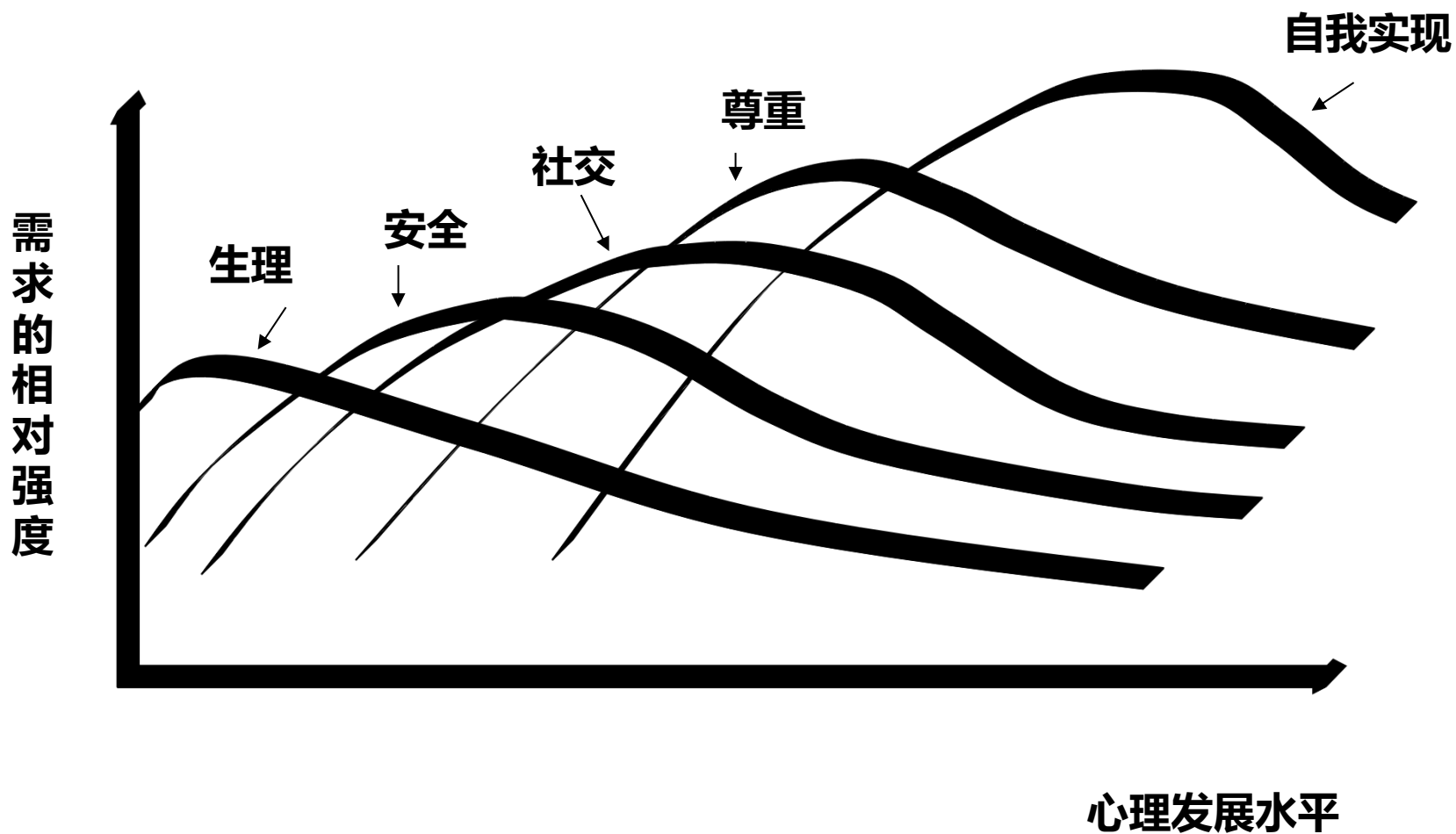
- 人是有需要的动物，已经得到满足的需要不能再起激励的作用；
- 人的需要具有层次性，只有前一层需要得到满足后，上一层需要才显出其激励作用。



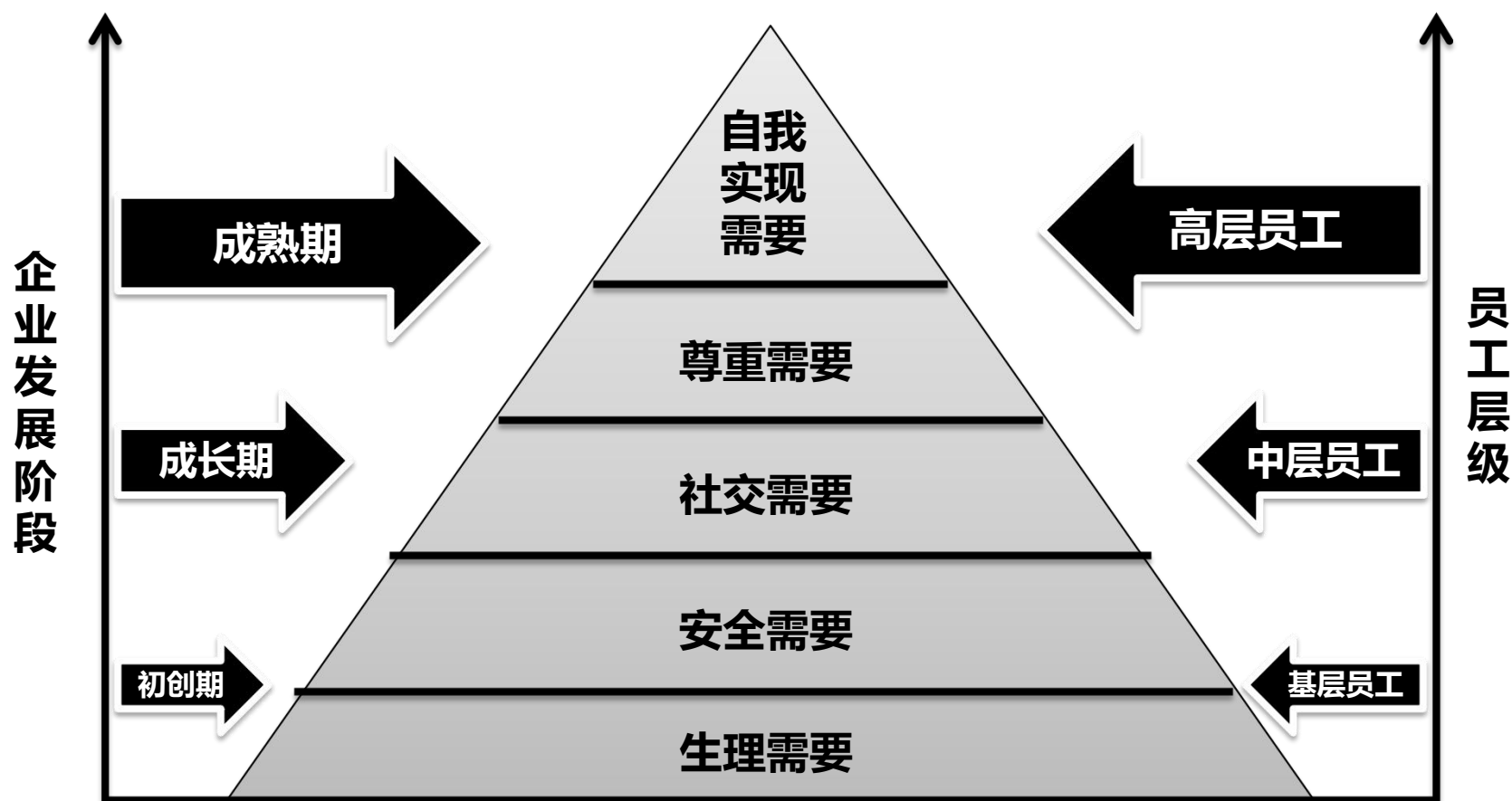
较高级的需要：
从内部使人满足

较低级的需要：
从外部使人满足

需要层次发展模式



需要层次发展模式



X理论与Y理论

■ X理论：较低层次需要支配着个人的行为

- 员工天生不喜欢工作，只要可能，他就逃避工作
- 因此必须采取强制或惩罚，迫使他们实现组织的目标
- 员工只要可能，就会逃避责任，并总是安于现状
- 大多数员工喜欢安逸，不求上进，没有雄心壮志

X理论	+	Y理论	=	Z理论
强势管理		参与管理		综合运用
假设人是： 逃避责任 厌恶工作 不愿思考		假设人是： 接受任务 喜欢挑战 富有潜力		假设人是： 物质+精神 惩罚+激励 制度+人性

X理论与Y理论

■ Y理论：较高层次需要支配着个人的行为

- 员工视工作如休息、娱乐一般自然
- 如果员工对某项工作作出承诺，他就会自我指导和自我控制，以完成任务
- 一般而言，每个人不仅能够承担责任，而且会主动寻求承担责任
- 绝大多数人都具备作出正确决策的能力，而不仅仅管理者才具备这一能力

超越自我的Z理论

Z理论

自我超越的需求
(如：高峰体验、灵性成长)

Y理论

自我实现的需求
(如：发挥潜能、实现理想)

尊重的需求
(如：受到尊重与肯定)

社会需求
(爱情、友谊、归属感)

X理论

安全需求
(如对保护、秩序、稳定的需要)

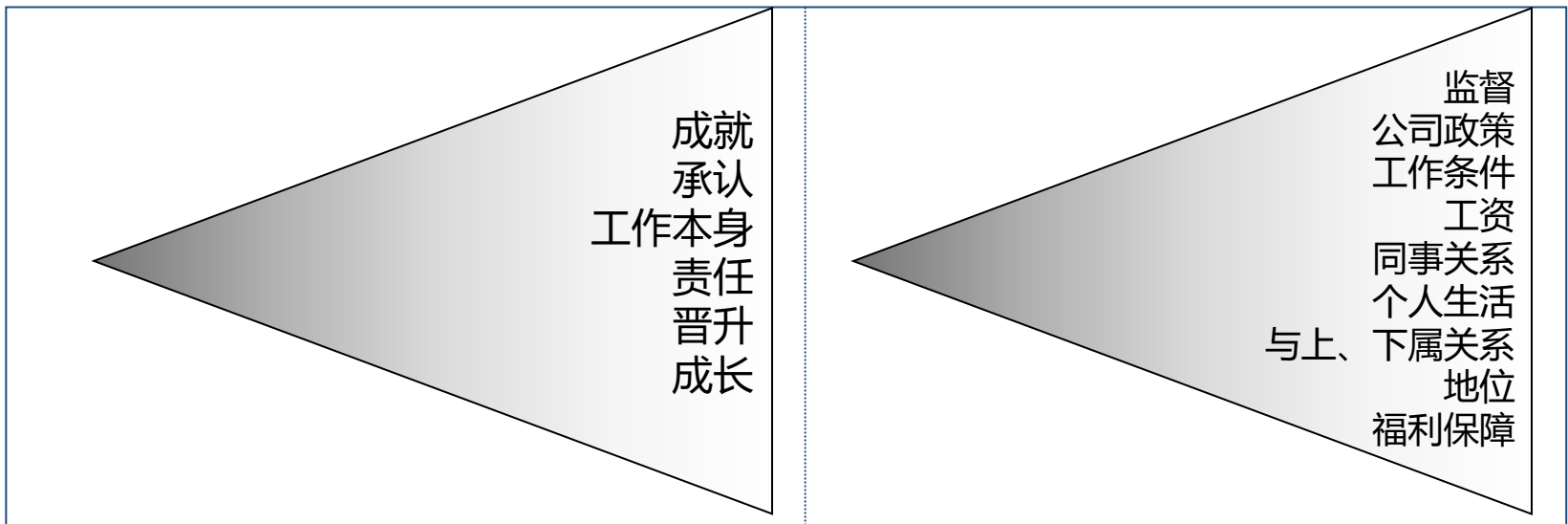
生理需求
(身体对食物、温暖、性的需要)

激励-保健理论

- 个人对工作的态度在很大程度上决定了任务的成败

激励因素

保健因素



极满意
对工作满意的原因
内在因素

中性

极不满意
对工作不满意的原因
外部因素

激励-保健理论

- **激励因素**：使人真正对工作感到满意的因素。它的恶化会使人没有满意感，但并不会产生不满意感。
- **保健因素**：导致工作不满意感的因素。它的改善可以消除人们的不满意感（没有不满意），但并不能使员工真正得到满意感。
- “满意”的对立面是“没有满意”，而不是“不满意”；
“不满意”的对立面是“没有不满意”，而不是“满意”。

7.3 当代激励理论(1)

■ **三需要理论**：个体在工作环境中有三种主要的动机或需要。

— 成就需要：达到标准、追求卓越、争取成功的需要。

个人责任 + 反馈 + 中等程度的风险

— 权力需要：影响或控制他人且不受他人控制的欲望。

承担责任 + 竞争性、地位取向的工作

— 归属需要：建立良好人际关系的愿望。

合作环境 + 友谊 + 被喜爱和接纳

当代激励理论(2)

■ 强化理论：

- 人的行为由外部因素（强化物）控制。

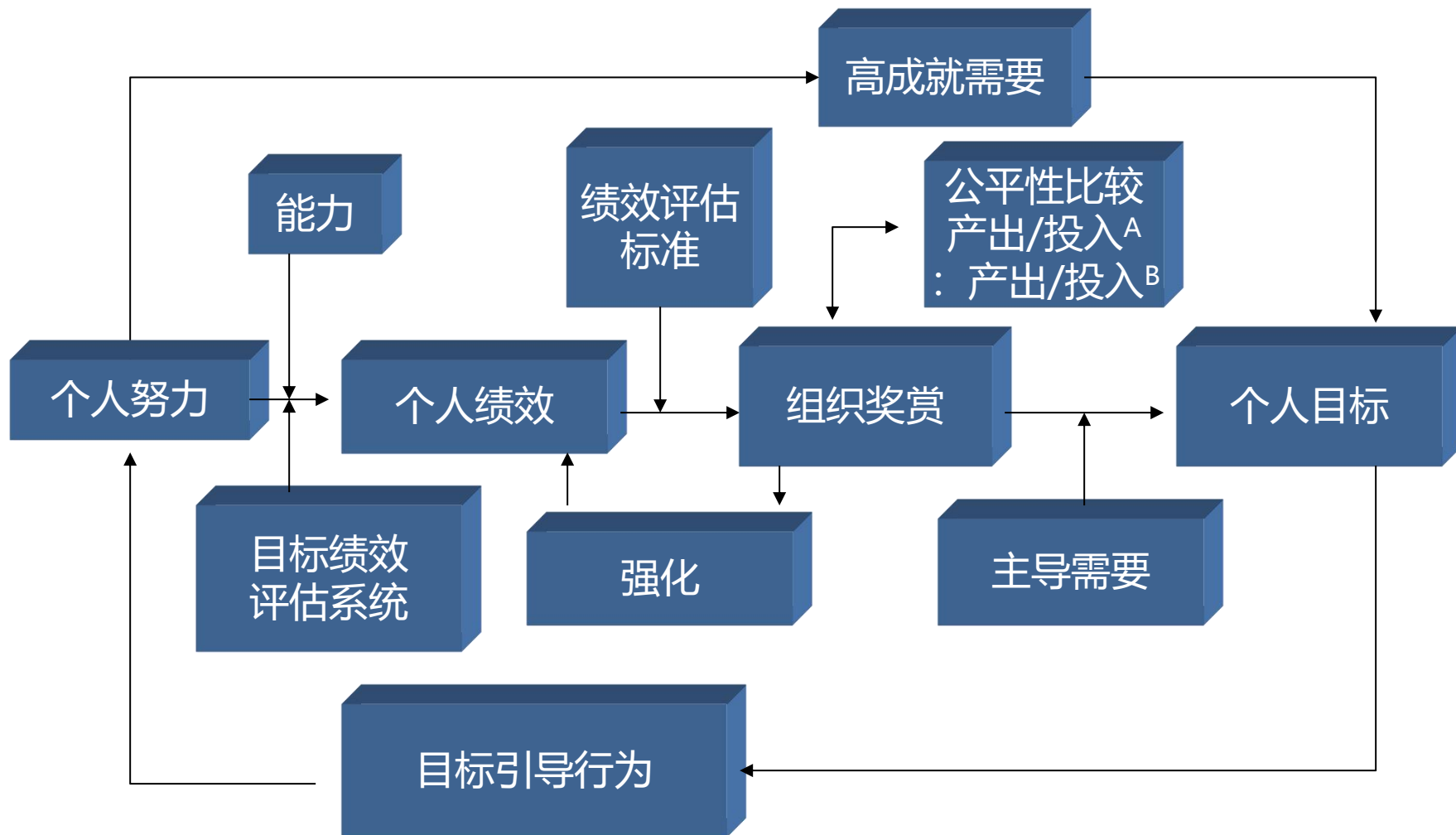
■ 公平理论：

- 员工的积极性不仅受到自己绝对收入的影响，而且更受到其相对收入的影响。
- 员工总是先考察自己的收入与付出的比率，然后将这一比率与他人的比率进行比较

■ 期望理论：

- 只有当个体预期到某一行为能给自己带来既定结果，并且这一结果对自己有吸引力时，才会采取该行为。
- 组织所提供的奖赏应该能够与个体的需要一致；奖赏的重点应放在对员工有吸引力的行为上；期望来自员工的知觉，而不一定是实际情况本身。

当代激励理论(3)



7.4 激励员工的几点建议

- 认清个体差异
- 使人与岗位相匹配：对高成就者尤其重要
- 恰当运用目标：有一定难度的具体目标
- 确保个体认为目标是可以达到的：胜任工作
- 个别化奖励：手段的针对性
- 奖励与绩效挂钩：增加透明度
- 检查公平系统：对某人公平并不意味着对其他人也公平
- 不要忽视钱的因素：金钱是大多数人从事工作的原因

培养引领中国未来发展的健康力量
CULTIVATING THE HEALTHY POWER LEADING THE FUTURE OF CHINA

谢谢!



国际视野 • 创新能力 • 创业精神 • 社会责任



浙江大学 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY