

# 工作态度与绩效

## 《组织行为学》第6章

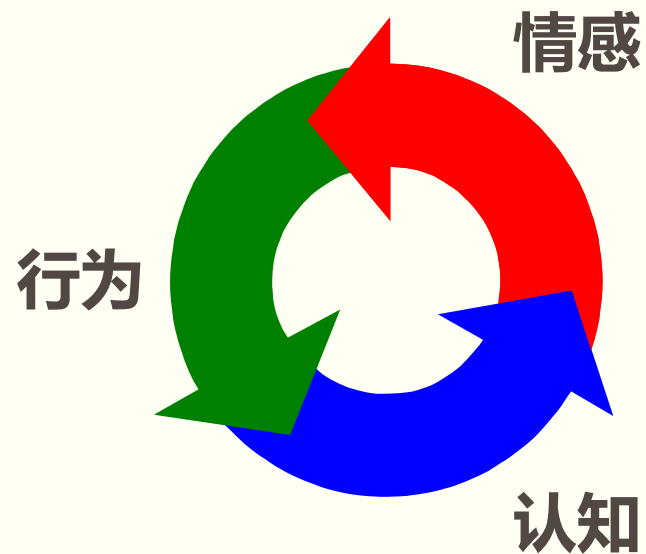
北京航空航天大学经济管理学院  
领导力与组织管理系 武欣



# 态度的概念及其构成成分

---

- 态度 (Attitude) 是指个体对客观事物、人或事件以一定方式做出反应时所持的评价性的、较稳定的内部心理倾向。包括三种成分：认知 (Cognition)、情感 (Affect) 和行为倾向 (Behavior tendency)，可以按照大头字母ABC来记忆。

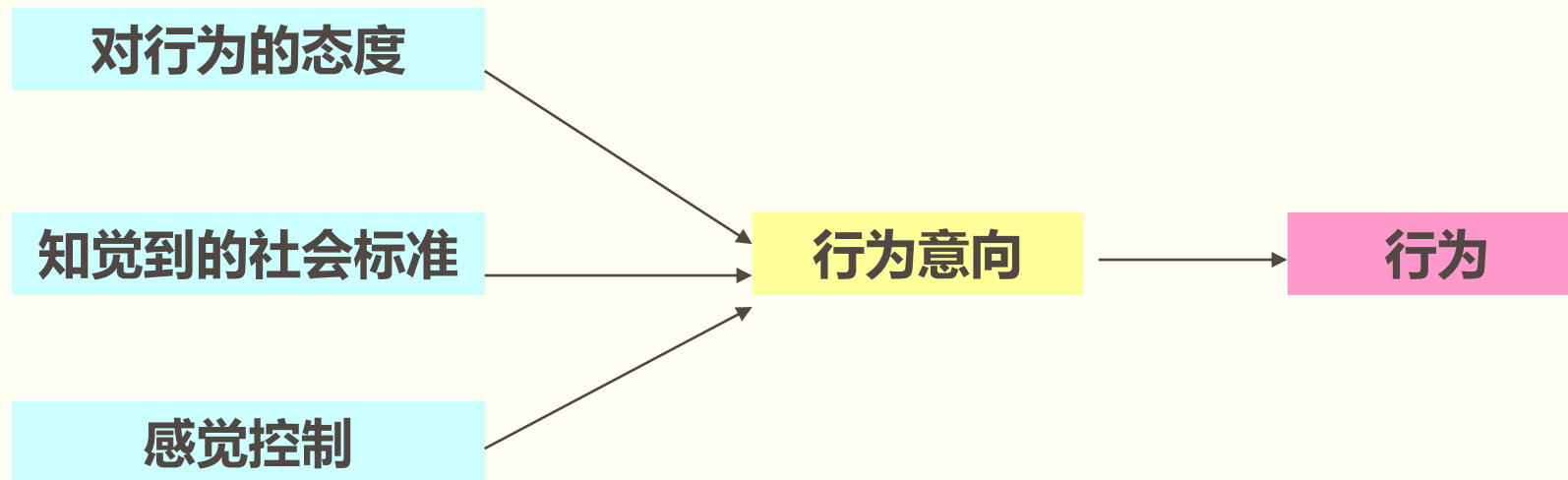


# 态度的三种构成成分

构成成分	含义	举例
认知成分	是指个体对态度对象的知识、观点、信念等	我认为我的老板不公正
情感成分	是指个体被态度对象所激起的情绪情感	我不喜欢我的老板
行为意向成分	是指态度对个体行为的引导作用。	我想离开这个老板。

# 态度影响行为——有计划行为理论

- 有计划行为理论 (theory of planned behavior)：认为对于一个人的有计划性、有意的行为的预测，最好的方法是考察他们的行为意向。

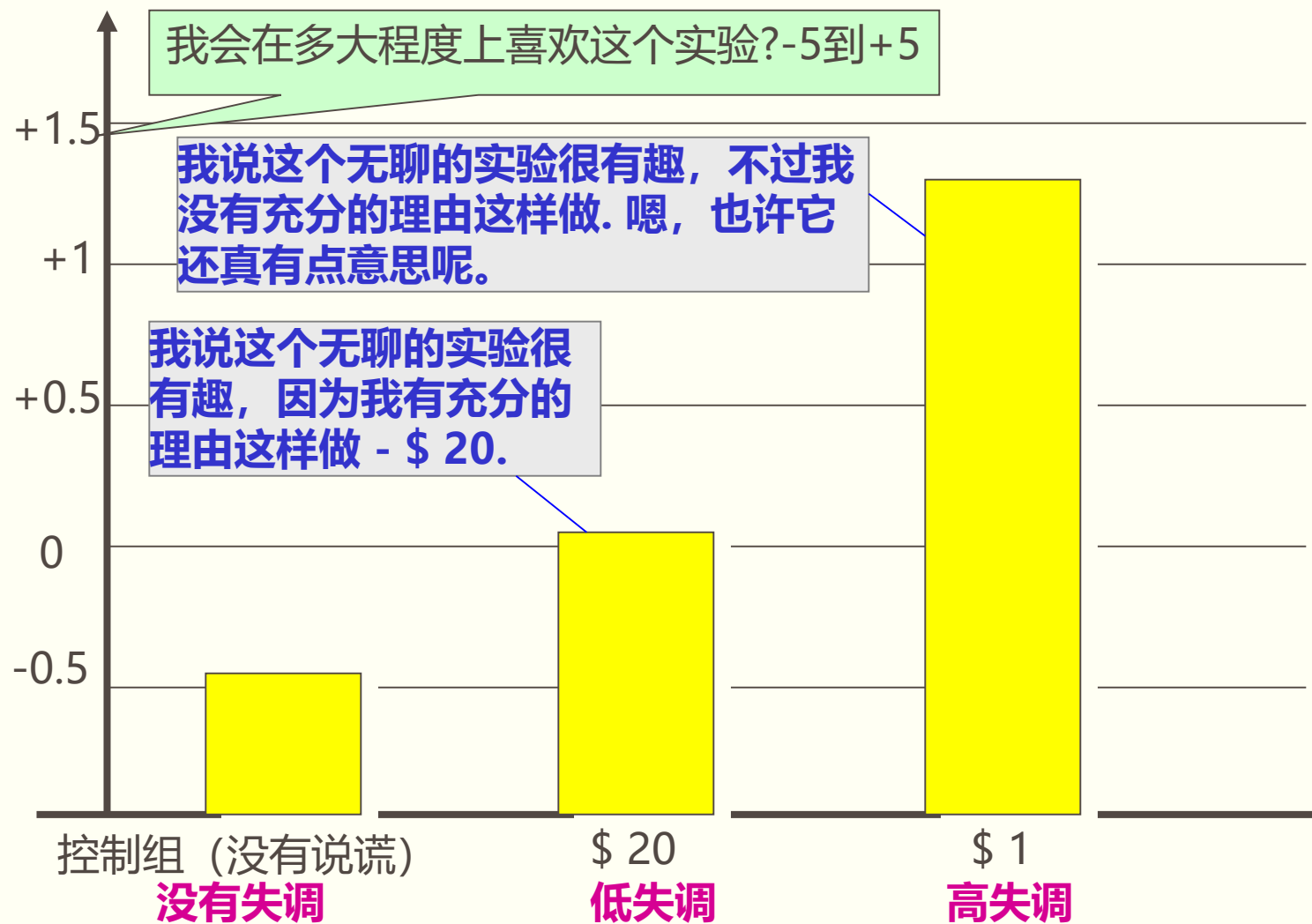


# 认知失调理论

---

- 认知失调 (cognitive dissonance) 由费斯廷格 (Festinger) 提出, 试图解释态度和行为之间的联系。
- 认知失调指个体可能感受到两个或多个态度之间或者行为和态度之间的不和谐。认知失调使个体感到不舒服, 因而个体将试图减少这种失调。
- 减少认知失调的三种方式:
  - 改变我们的行为, 使行为与失调的认知一致;
  - 改变其中的一项认知, 来为我们的行为寻找理由;
  - 增加新的认知, 来为我们的行为寻找理由。

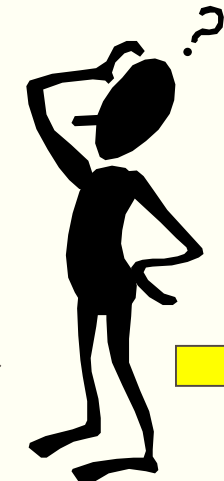
# 费斯廷格的认知失调实验



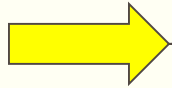
# 减少认知失调的三种方式



吸烟有害健康



怎么办?



改变行为  
(戒烟)

改变认知  
(吸烟不一定导致癌症)

增加新的认知  
(吸烟很酷或吸烟使我放松)

# 态度形成的三阶段理论

---

- **顺从阶段**：是指个体在外在的社会力量影响下，表现出了某种态度的外显行为，但还没有形成深刻的认知和情感成分。个体形成这种表面的态度可能是为了获得某种物质的或精神的报酬或者避免惩罚。
- **认同阶段**：个体不是像顺从阶段那样被迫的接受某种态度，而是自愿的接受。这时他已经产生了一定的情感成分。
- **内化阶段**：是指个体已经发自内心的接受了某种态度，理智的判别出该态度具有合理性，应该坚持。内化就意味着个体已经将对某种事物的情感与自己的价值观联系起来，纳入到自己的价值观体系中。



# 说服与态度改变

---

- 说服的两种途径：中心路径vs外周路径
- 说服的要素
- 如何抵制说服



# 说服的两种途径

---

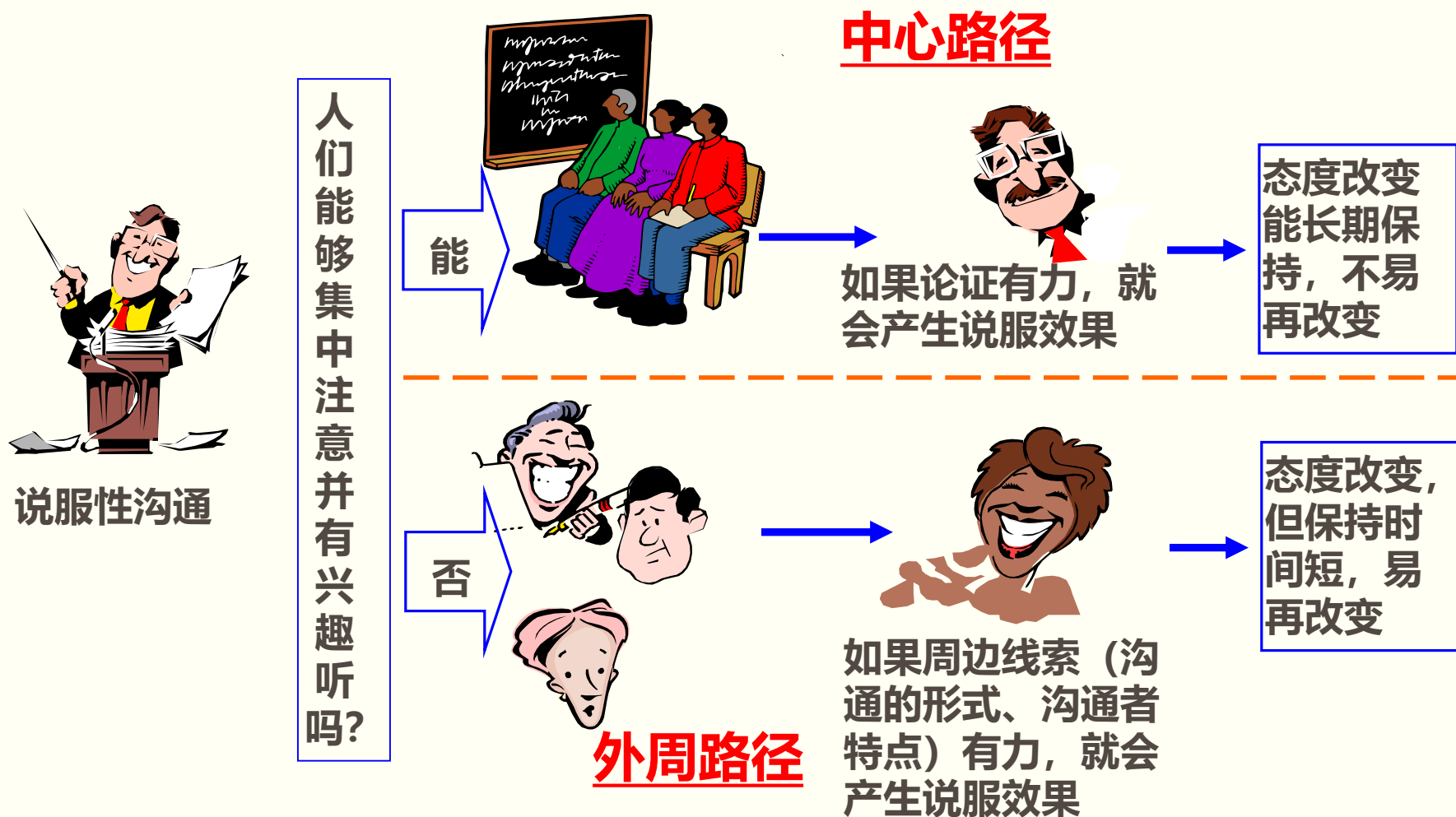
- 说服的中心路径 (central route to persuasion) : 指当人们具有专注于信息的动机和能力时, 更多的使用说服的中心途径, 专心聆听并思考论据内容。
- 说服的外周路径 (peripheral route to persuasion) : 当人们转移了注意力或者没有足够的动机去思考的时候, 人们不仔细思考说服性沟通中的论据, 而受周边线索的影响。

# 说服的两种途径

---

- 中心路径：关注证据。如果论据有力且令人信服，那么人们就很可能被说服。
- 外周路径：关注那些可能令人不假思索就接受的外部线索，而不考虑论据是否令人信服。
- 中心路径能引起人们更加稳定的态度和行为的改变，而外周路径的影响要短暂和表浅的多。
- 外周路径：经常会用一些简单而具有启发性的原则，例如“相信专家”和“长信息更可信”。

# 说服的两种途径



# 中心路径还是外周路径？

---

- 哪些因素决定了人们采取中心路径还是外周路径？
- 专注于论证过程的动机
  - 个人关联性决定人们是否会主动去注意沟通内容。
- 人格变量
  - 认知需求 (need for cognition)
- 专注于论证过程的能力
  - 分心、疲劳。

# 认知需求

- 认知需求 (need for cognition) 反映一个人从事和喜欢费劲的认知活动的程度的人格变量。
- 认知需求高的人，更可能通过关注相关的证据（即通过中心路径）而形成他们的态度；
- 认知需求低的人则更可能依赖周边的线索，例如演讲者的吸引力和可信度。

# 认知需求量表（例题）

- 我喜欢复杂问题甚于简单问题。
- 我很乐意负责处理需要大量思考的状况。
- 我认为思考不是件有趣的事。（反向计分）
- 我喜欢那种需要提出新的问题解决办法的工作。
- 我喜欢那些一学就会不需要再动脑筋的工作。（反向计分）
- 即使对我个人不造成任何影响，我也会对某一个问题的深思熟虑。

# 说服的要素

---

- 耶鲁态度改变研究法：说服的有效性取决于“谁”向“谁”说了“什么”。
- 谁在说？传达者。
- 说了些什么？信息内容。
- 怎么说？沟通渠道。
- 对谁说？听众。

# 谁在说？传达者

---

## ■ 可信度：可知觉到的专业性和可信赖性。

- 可知觉的专家性

例如，权威身份；自信的表达方式。

- 可知觉的信赖性

例如，公正、客观、无偏袒

## ■ 吸引力

- 有魅力、有能力、与劝说对象的相似性



# 说了些什么？ 信息内容

---

## ■ 理智与情感哪个更有效？

- 取决于听众。
- 态度以认知为基础还是以情感为基础

## ■ 好心情效应

- 以情绪作为对事物态度的线索
- 好心情通常可以增加说服力

## ■ 唤起恐惧效应

- 取决于恐惧是否影响了人们去注意并处理信息中的论证的能力。
- 适度的恐惧+教会人们如何降低恐惧

# 说了些什么？ 信息内容

---

## ■ 差异

- 信息源与原有态度中等差异程度。

## ■ 单方面说服和双方面说服

- 双面性的论述常常被人看作是更客观的、更公正的、更少偏见的

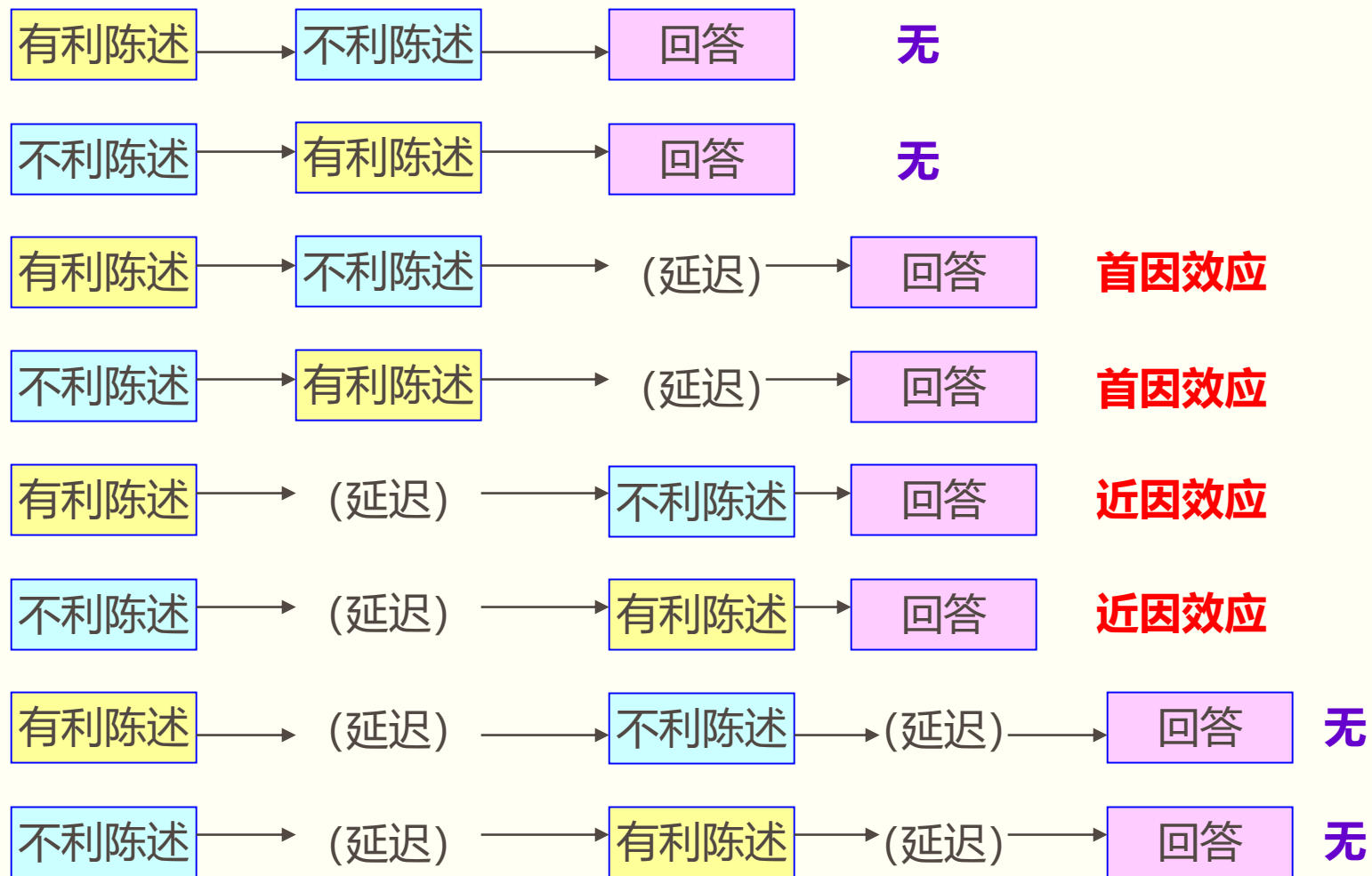
# 说了些什么？ 信息内容

---

## ■ 首因效应vs近因效应

- 首因效应：最先出现的信息最具说服力，第一印象重要。
- 近因效应：对最近发生的事情印象最深。
- 当时间长到足够分离两种信息，同时听众在接受第二种信息后立即表态时，会出现近因效应。
- 如果两种信息一次连续呈现，并且经过一段时间之后，此时会出现首因效应，特别是在第一种信息引发了思考的情况下更是如此。

# 首因效应vs近因效应



# 怎么说？沟通渠道

---

## ■ 媒介的形式

- 文字说服的效果不好。

## ■ 主动参与还是被动接受

## ■ 个人与传媒的影响

- 最主要的影响不是来自于大众传媒，而是私人接触。

# 对谁说？听众

---

## 个体的特质

- 在沟通过程中分心的听众更容易被说服。
- 智商低的人比智商高的人容易受影响。
- 年龄
  - 生命周期理论：态度随着人们的成长而逐渐变得更保守
  - 18-25岁的人容易改变态度。
- 预先警示

# 邪教/传销组织的说服

---

- 例如，传销组织如何发挥作用？
- 内化那些自动、公开和反复做出的行为（行为决定态度）
- 强化新成员对成员身份的认同感
- 传达者——具有超凡魅力的领导者。
- 信息——生动、感性的信息；
- 通过演讲、小组讨论以及直接的社会压力等各种各样的渠道
- 听众——年轻；处于人生的转折点；与先前的社会支持系统割裂开来

# 常见的工作态度变量

- 工作满意度
- 工作敬业度
- 组织承诺
- 组织公平感



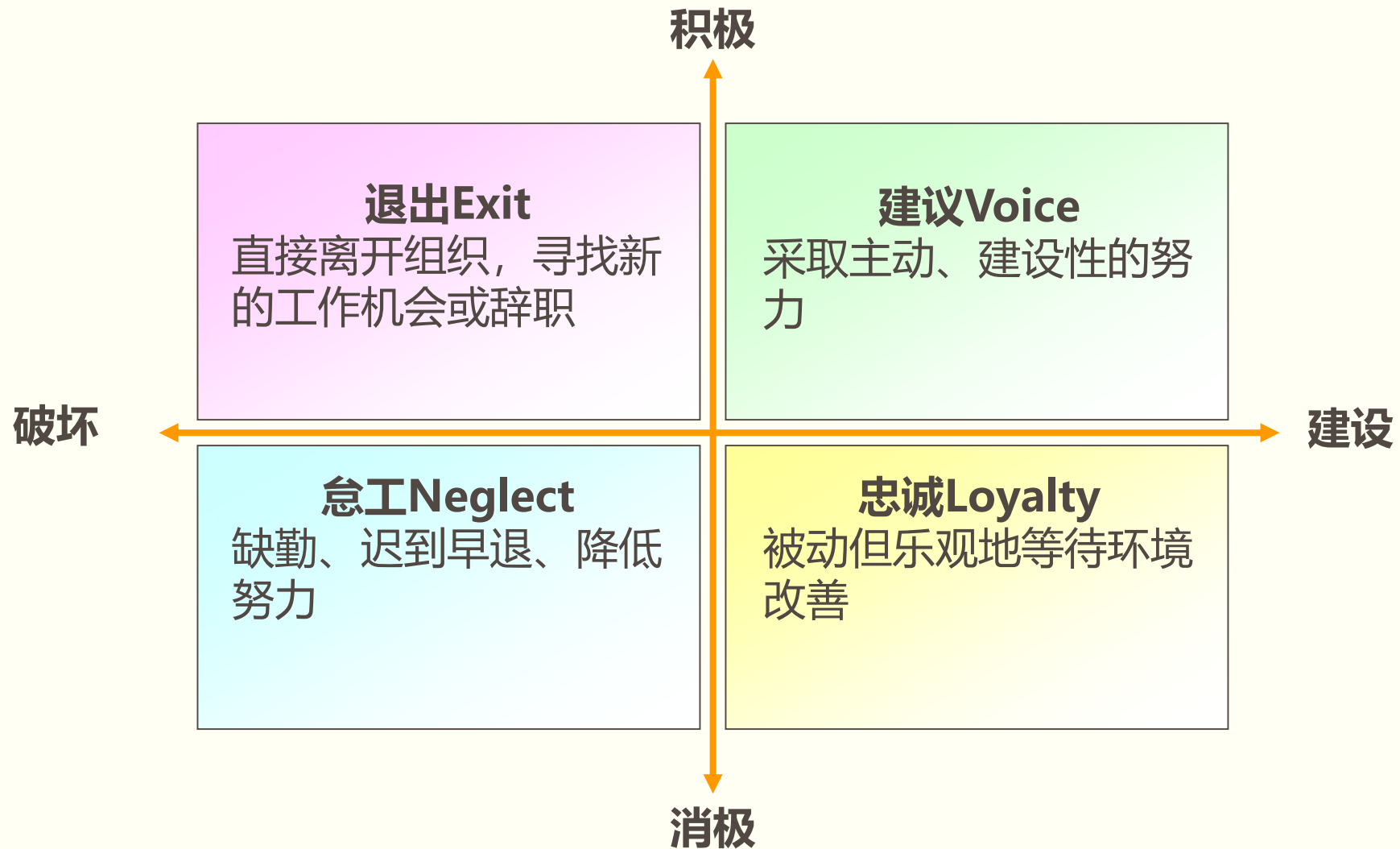


# 工作满意度

---

- 工作满意度 (Job Satisfaction) :来自于个体对工作或者工作经历评估的一种快乐或积极的情绪状态。
  - 工作本身：工作是否有趣，工作的多样性，学习的机会，困难程度，工作量
  - 报酬：数量，公平性，报酬方式
  - 晋升：晋升机会，公平性，晋升的标准
  - 认可：对工作成就的赞赏，得到的荣誉，批评
  - 福利：养老金，医疗保险，年假，带薪假期，食堂
  - 工作条件：工作时间，休息，设备，温度，湿度
  - 上司：领导风格类型，技术水平，人际关系，管理技能
  - 同事：信任，友谊，帮助
  - 公司与管理：员工关系，政策

# 员工对工作不满的反应



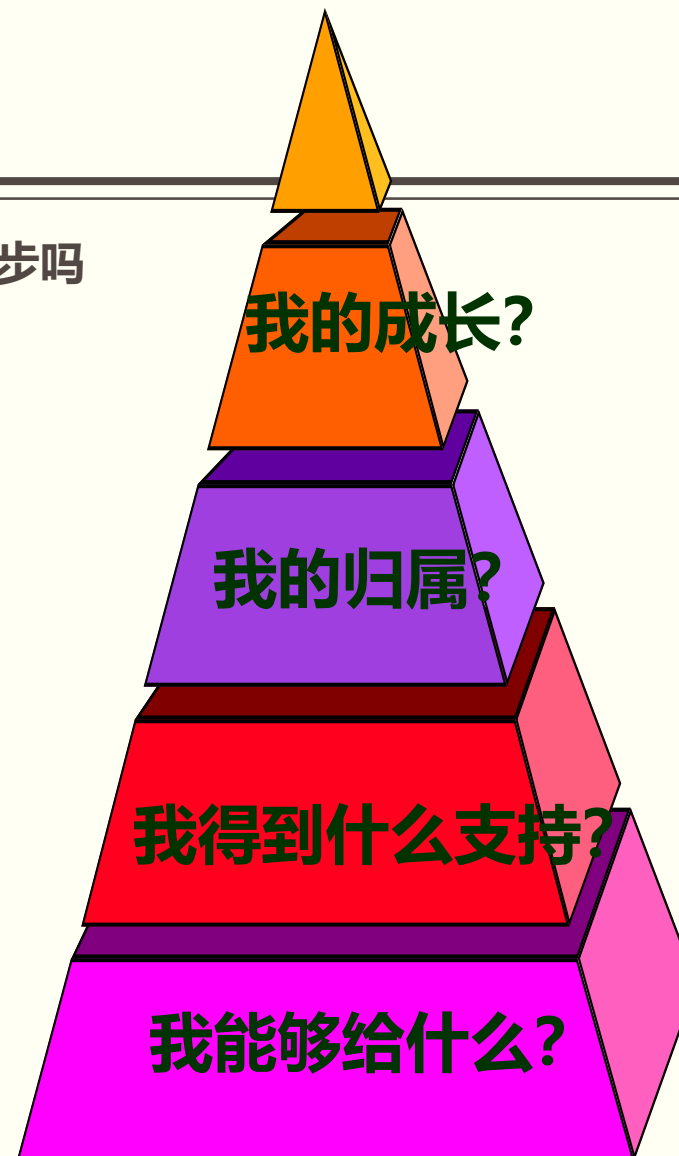
# 工作敬业度

---

- 工作敬业度 (Job Engagement)：这是一个新的概念，主要指个体对工作的参与度、满意度及对工作的热情。有人也翻译成“工作投入度”。
- 满意的员工并不一定是最有效率的员工。拥有高敬业度的员工的公司，客户满意度、生产效率和利润比较高。
- 盖洛普调查公司在了一项全球范围内的研究中发现能使员工敬业工作的环境特征，称作“Q12”。

# Q12

- 在过去的六个月内，工作单位有人和我谈及我的进步吗
- 过去一年里，我在工作中有机会学习和成长吗
- 在工作中，我觉得我的意见受到重视吗
- 公司的使命/目标使我觉得我的工作重要吗
- 我的同事们致力于高质量的工作吗
- 我在工作单位有一个最要好的朋友吗
- 在工作中，我每天都有机会做我最擅长做的事吗
- 在过去的7天里，我因工作出色而受到表扬吗
- 我觉得我的主管或同事关心我的个人情况吗
- 工作单位有人鼓励我的发展吗
- 我知道对我的工作要求吗
- 我有做好我的工作所需要的材料和设备吗



# 组织承诺

---

组织承诺（Organizational Commitment）通常是指员工对组织及其目标的认同感，以及对组织的归属感。

组织承诺代表了员工对组织的忠诚度。高组织承诺意味着员工希望保持组织成员的身份；低组织承诺的员工则倾向于与组织隔离。

- **情感承诺（Affective Commitment）**：员工对组织所表现的忠诚和为组织努力工作，主要是由于对组织有深厚的感情
- **继续承诺（Continuance Commitment）**：员工为了不失去已有的位置和多年投入所换来的福利待遇而不得不继续留在该组织内的一种承诺
- **规范承诺（Normative Commitment）**：由于个体受长期社会规范和社会价值观的影响形成的社会责任而留在组织内

# 组织公平感

---

组织公平感（Organizational Justice）是组织中的个体对组织中的制度、政策和管理活动的公平性的感知。

- 分配公平（Distributive Justice）：人们对组织中的资源分配的结果的公平性的感知
- 程序公平（Procedural Justice）：指人们对组织中分配资源时所采用的程序或过程是否公平的感受。
- 互动公平（Interactional Justice）：指人们对在组织中执行一些程序或开展管理活动时，人际处理的方式是否公平的感知。

# 工作绩效：一个不断扩展的概念

- 任务绩效
- 情境绩效
- 组织公民行为
- 反生产力行为
- 适应性绩效



# 任务绩效与情境绩效

---

- **任务绩效 (Task Performance)** : 主要是指与完成工作职责规定的任务直接相关的表现, 例如在数量、质量、时限上达到工作目标的要求。
- **情境绩效 (Contextual Performance)** : 主要是指营造组织中的社会心理环境以支持任务绩效完成的行为。
  - 工作奉献
  - 人际促进



# 组织公民行为与反生产力行为

---

- **组织公民行为 (Organizational Citizenship Behavior, OCB)** : 自愿性的个体行为, 这些行为并没有得到组织中正式的报酬系统直接或明确的回报, 而这些行为从总体上提升了组织的有效运作。
- **反生产力行为 (Counterproductive Behavior)** : 对组织的利益有损害的行为, 例如偷窃、诈骗、盗用公款、怠工、缺勤、工作场所的攻击行为等。

# 适应性绩效

---

- 适应性绩效（Adaptive Performance）是指广泛意义上的适应性行为，当工作要求发生变化时，在一个任务上的学习成果能够有效的迁移到完成另一个任务上。
  - 创造性地解决问题
  - 处理不确定和不可预测的工作情境
  - 学习工作任务、技术和程序
  - 人际适应性
  - 文化适应性
  - 身体适应性
  - 应对工作压力
  - 处理紧急事件或危机情景

# 组织公民行为(OCB)：来自管理实践的观察

---

- 在管理实践中常常会发现这样一些员工的行为：
  - 有些员工主动承担自己工作职责之外的工作内容，或为他人的工作提供便利和帮助
  - 当面临不理想甚至是艰苦的工作环境条件时，有的员工从不抱怨，依然保持积极的工作情绪和高质量的工作产出
  - 有的员工能主动的发现当前工作中的问题，积极提出创造性的想法和改进建议。
- 上述行为就是组织公民行为的一些典型表现形式。

# 组织公民行为

## Organizational Citizenship Behavior, OCB

---

- 组织成员在未被要求的情况下主动做出有利于组织中其他成员或整个组织的行为，尽管他们这样做并不能得到直接的或明确的回报。
- 三个判断标准
  - 非强制性，不是被迫做的，工作职责之外的
  - 没有直接明确的回报（可能会在未来得到回报，但有无回报及回报的数量都具有不确定性）
  - 对组织中其他成员或组织的有效运作有利

# 组织公民行为的意义

---

- Katz & Kahn在《组织中的社会心理学》 (*The Social Psychology of Organizations*) 中指出, 有效运作的组织需要其成员做出下列三方面行为:
  - 加入并留任在组织中
  - 可靠的完成角色要求的职责, 最好能够超出最低限度的数量和质量标准
  - **做出角色要求之外的创新的和主动的行为。**

# 组织公民行为的意义

---

- 任何组织设计都不可能是完美无缺的,总会有一些职责之外的事情。
- 在知识经济时代的组织环境中,更加强调组织的创新、灵活以及对变化的环境迅速做出反应,传统的工作描述、岗位职责等经常要发生改变。
- 传统的科学管理时期——Narrow job; 高度动态化、技术创新、全球竞争的时代,需要快速决策和员工的主动性——Broad job。
- 工作团队在组织中的作用日益增强是组织发展的一大趋势,越来越多的工作要依靠团队合作来完成。

# 组织公民行为的作用

---

- 能提升同事和管理者的生产力。
- 充当了组织运行的润滑剂，减少人际矛盾冲突。
- 自愿合作行为能使组织更有效率的利用资源。
- 促进团队成员之间以及跨团队的工作协调。
- 创造一个使人更加愉快工作的环境，从而吸引和保留高素质的员工。
- 提升组织绩效的稳定性。
- 增强对环境变化的适应能力。

# 组织公民行为的表现形式

---

- 不同的研究者提出的大约30种不同形式的组织公民行为，Podsakoff (2000) 在一个元分析中将这些行为归纳为7个类别：
  - (1) 助人行为 (Helping Behavior)：自愿帮助他人解决或者预防工作中的问题。
  - (2) 运动员精神 (Sportsmanship)：包括对不便环境的宽容，还应包括在事情没有按照自己的意愿发展时或当别人没有接纳自己的建议或者自己的意见被拒绝时保持积极的态度，为群体利益牺牲个人利益等等。
  - (3) 组织忠诚 (Organizational Loyalty)：主要指向外界传播组织的声誉，当组织受到外部威胁时捍卫组织的利益，在不利的条件下保持对组织的承诺。



# 组织公民行为的表现形式

---

(4) 组织服从 (Organizational Compliance) : 对组织中的规则、程序的内化和接纳, 在无人监督的情况下也自觉遵守。

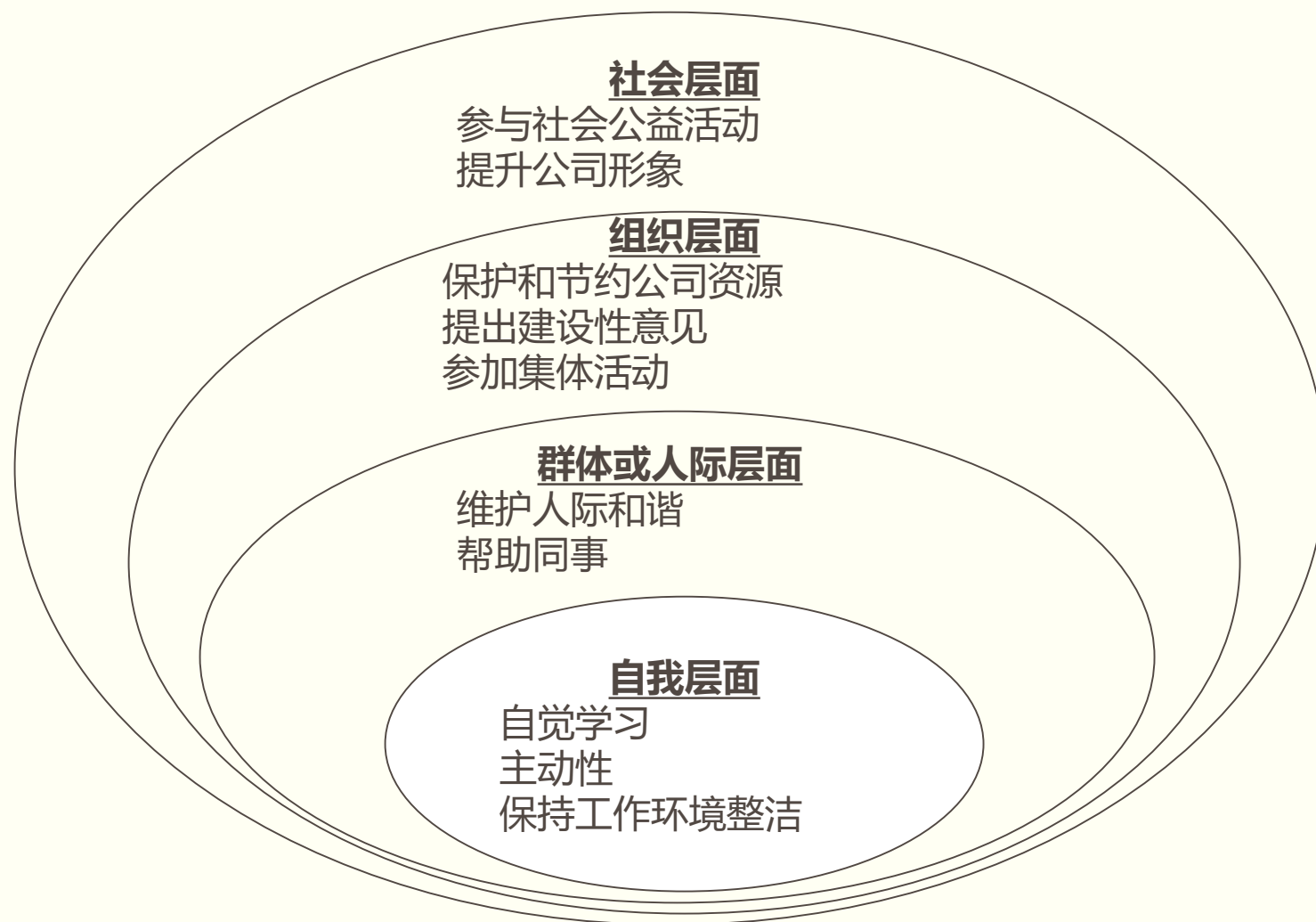
(5) 个体主动性 (Individual Initiative) : 在工作任务上自觉的达到远超出最低标准的水平, 包括自觉表现出创造性的行为, 表现出格外高度的热情和努力, 自觉承担额外的工作责任, 并鼓励组织中他人也这样做。

(6) 公民美德 (Civic Virtue) : 对组织整体的责任感, 表现出参与组织管理活动的意愿, 例如参加会议、发表对组织政策方针的意见, 监控环境中的机遇和威胁, 例如跟踪可能影响组织的行业信息, 为组织的利益保持警惕等。

(7) 自我发展 (Self Development) : 自觉提升自己的知识、技能、能力

# 中国背景下组织公民行为维度 (Farh et al , 2000, 2004)

---

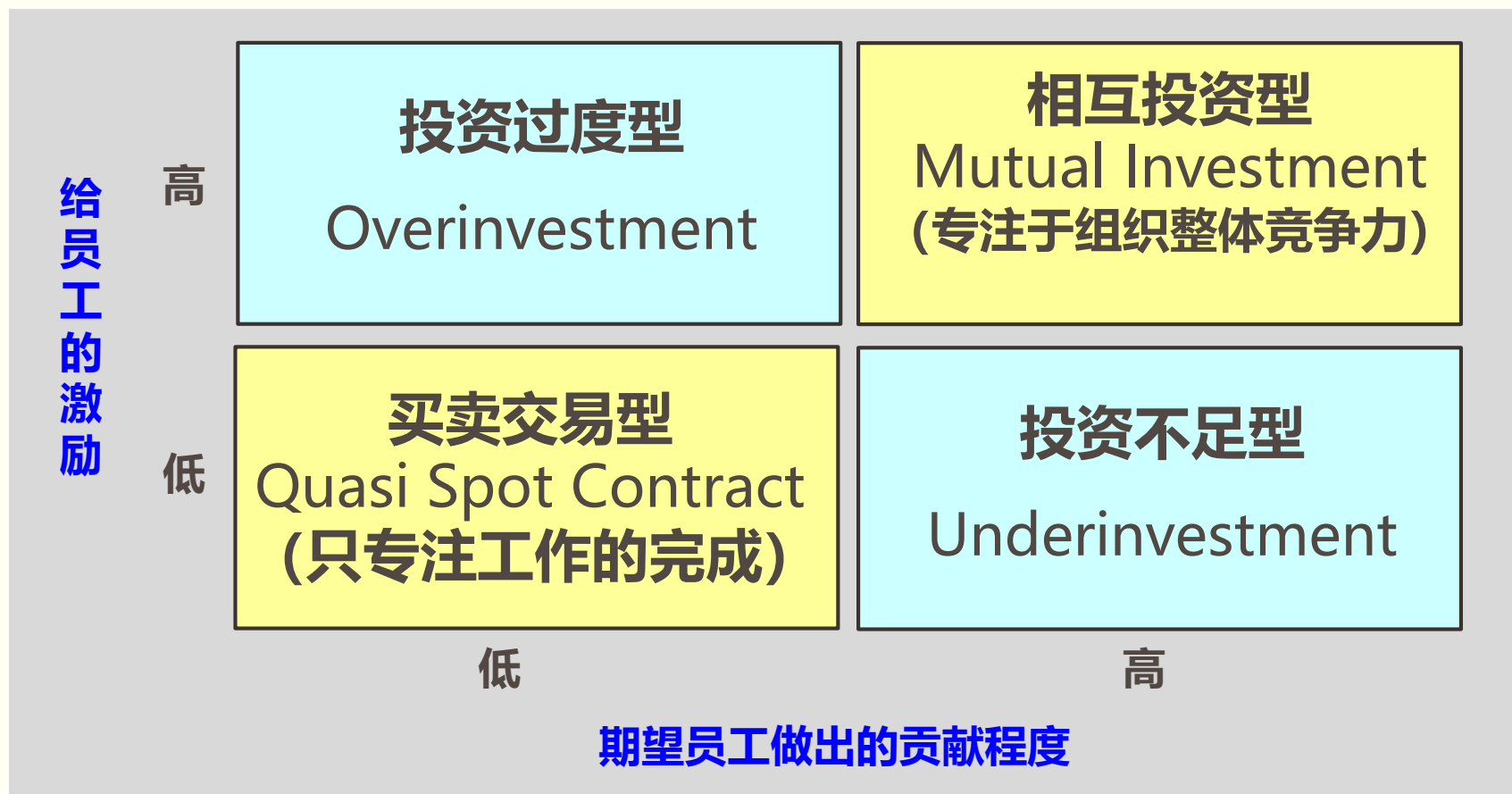


# 组织公民行为的影响因素研究

---

- 个性 (Dispositional) ? 情境(Contextual)?
- 元分析结果 (Podsakoff, 2000, 基于160多个研究的结果)
  - (1) **个体特征因素**: 工作满意感,责任心、宜人性等个性特征
  - (2) **工作特征因素**: 任务反馈、提供内在满意感的工作任务, 工作任务的重复单调性 (-)
  - (3) **组织特征因素**: 群体凝聚力
  - (4) **领导特征因素**: 支持性领导、变革型领导特征
  - (5) **与社会交换有关的因素**: 组织公平感 (包括程序公平和分配公平)、领导与下属交换 (LMX)、对上司的信任以及组织支持感 (POS)

# 员工与组织之间的关系: 对工作态度 and 绩效的影响



激励-贡献模型 (Anne Tsui)

# 心理契约：员工与组织之间的关系

---

- 什么是心理契约（Psychological Contract）？
- 个体与组织之间隐含的没有明文规定的双方各自的责任以及对对方的期望，包括
  - 员工期望组织为自己提供什么即组织对员工的责任，以及
  - 组织对员工的期望即员工对组织的责任。

# 心理契约

---

- 请你想象一下：当你进入某家单位工作时，你对雇主有哪些期望，但是又没有明确提出的？
- 你认为雇主对你有哪些没有明确表达出来的期望？

# 心理契约的内容举例

## 员工对组织的责任

- ❖ 忠诚，诚实，服从，守纪律
- ❖ 接受职位变化
- ❖ 敬业，无私，愿意加班
- ❖ 有集体意识，与人合作，好团队成员
- ❖ 胜任，拥有专业技能，职业化，规范化，体现组织形象
- ❖ 爱护资产，保护组织声誉，保守组织机密
- ❖ 支持领导
- ❖ 稳定，在组织中至少工作两年，离职前预先通知

## 心理契约

## 组织对员工的责任

- ❖ 工作充实，有价值，委以责任
- ❖ 高薪资，绩效奖酬
- ❖ 迅速提升，有培训发展机会，工作稳定，至少一年的工作保障
- ❖ 专业对口，符合生涯发展
- ❖ 给员工自主权，参与决策，及时反馈有关信息
- ❖ 人事政策公平，公正
- ❖ 高度理解，关怀和支持
- ❖ 协作，参与社会联系

# 心理契约的作用

---

- 可以减少雇佣双方的不安全感，因为正式协议不可能涉及雇佣关系的方方面面，而心理契约可以填补正式协议留下的空白
- 可以规范组织成员的行为，组织成员以自己对组织所负的责任来衡量自己对待组织的每一行为，以其作为调节自己行为的标准
- 心理契约也可以使组织不断的审视自己对员工所承担的责任和自己满足员工需要的程度，更好的提高组织对员工的吸引力



# 心理契约的形成

---

- 前雇佣阶段：职业标准、社会信念
- 招聘阶段：双方交换承诺、信号
- 早期社会化：双方寻求更多的信息、调整
- 后续经历：继续调整双方的承诺

# 工作压力与情绪管理

---



# 压力的定义

---

- 在日常的概念中，常常将压力理解为外部的事件或刺激。
- 在压力的科学定义中，更加强调的也是压力的主观体验。 “应激”
- 压力（Stress）是个体对需要或外部紧张刺激的生理或心理反应。  
压力是对与外部情境的一种适应性反应，它导致了个体的生理、心理和/或行为上的变化。
- 那些引起压力体验的外部事件或环境刺激则被称作是压力源。

# 压力的后果：心理症状

---

- 焦虑、紧张
- 急躁
- 情绪过敏和反应过敏
- 感情压抑、退缩和忧郁
- 孤独感和疏远感
- 厌烦和工作不满情绪
- 精神疲劳和低智能工作
- 注意力分散
- 缺乏主动性和创造力
- 自信心不足



# 压力的后果：生理症状

---

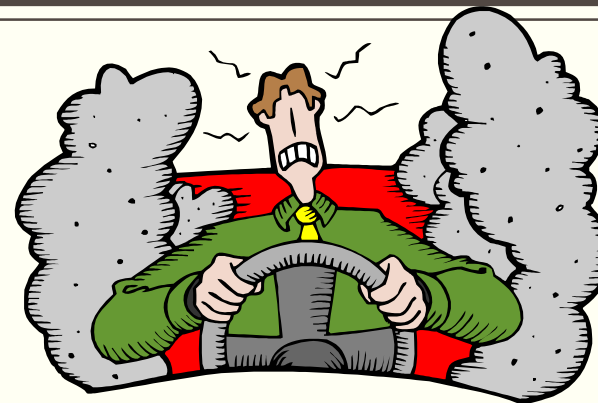
- 心率加快，血压升高、心脏疾病
- 肾上腺激素和去甲肾上腺激素分泌增加
- 消化功能失调，溃疡
- 身体疲劳
- 死亡
- 汗流量增加
- 皮肤功能失调
- 头痛
- 癌症
- 肌肉紧张
- 睡眠不好



# 压力的后果：行为症状

---

- 拖延或逃避工作
- 绩效或生产能力降低
- 酗酒和吸毒
- 去医院次数增多
- 为了逃避，饮食过度，导致肥胖
- 由于胆怯，吃得少，可能伴随着抑郁
- 没胃口，瘦得快
- 冒险行为增加，包括不顾后果的驾车和赌博
- 侵犯他人，破坏公共财产，偷窃
- 与家人和朋友关系恶化
- 自杀或试图自杀



# 工作倦怠 Burnout

---

- “工作倦怠” 主要是指个体由于长期处于工作压力之下而产生的一些负性的认知和情感反应。三大症状：
  - **情感耗竭 (Emotional Exhaustion)** :情感耗竭是工作倦怠症状的一个最主要的表现。它是指个体感到自己有效的心理资源过度透支, 产生一种过度疲劳、心力交瘁的感觉。
  - **人格解体 (Depersonalization)** :这是工作倦怠在人际交往方面的表现。主要是指以冷淡、疏离、刻薄甚至冷漠的态度对待工作中的服务和交往对象, 而且情绪容易激动、易怒、对人不耐烦或缺乏情感投入。
  - **个人成就感降低 (Diminished Personal Accomplishment)** :个体产生对自己往往产生消极评价, 通常是在工作方面, 感到自己无能、缺乏成就感。

# 工作压力的主要来源

---

- 工作条件
  - 工作超负荷；工作负荷不足，“生产线歇斯底里症”；物理危险；技术压力
- 角色压力
  - 角色模糊和角色冲突
- 人际关系
  - 人际关系的紧张或冷漠；勾心斗角、不合作
- 职业发展
  - 工作安全性与稳定性；晋升
- 组织系统
  - 政治斗争；组织变革
- 家庭工作交互影响
  - 工作家庭平衡



# 个人因素

---

## ■ A型人格

- 非常强烈的时间紧迫感，总是驱使自己在最短的时间内干最多的事情
- 具有攻击性，好斗，对阻碍自己的人或事物进行攻击
- 急躁，缺乏耐心，对很多事情的进展速度感到不耐烦
- 总是试图同时做两件以上的事情
- 情绪波动，易产生愤怒情绪和敌意感；等等。

## ■ 自我效能感 Self-efficacy

## ■ 控制点 Locus of Control

## ■ 习得无助 learned helplessness

## ■ 心理资本 psychological capital

# A型性格测评

我对约会很随便	1 2 3 4 5 6 7 8	我从来不迟到
我不是竞争性的	1 2 3 4 5 6 7 8	我非常具有竞争性
从不感到匆促，即使处在压力之下	1 2 3 4 5 6 7 8	我总是感到匆促
一段时间只做一件事情	1 2 3 4 5 6 7 8	尝试同时做很多事情；考虑接下来我将要做什么
做事情很慢	1 2 3 4 5 6 7 8	做事情很快（吃饭、走路也是）
表达感觉	1 2 3 4 5 6 7 8	“保留”感觉
有很多兴趣	1 2 3 4 5 6 7 8	除了工作几乎没有兴趣

总分乘以3

<90, B; 90-99: B+; 100-105, A-; 106-119, A; >120, A+

# 习得无助

---

- Seligman发现并提出习得无助（learned helplessness）的概念
- 控制感的缺失
- 如果持续性的经历失控感、惩罚或者厌恶性事件，最终就会导致习得无助，即使随后有能力进行控制或者逃离该厌恶情境，仍然会以一种无助的方式行动。

# 心理资本 (psychological capital)

---

- Luthans 从积极心理学(positive psychology)和积极组织行为学(POB)的角度，主张心理资本是指人的积极心理状态。
  - 自我效能感
  - 希望：积极的动机状态，自我激励、自主、权变行动等
  - 乐观：Seligman认为，乐观是一种归因模式，用个体的、永久的、普遍性的原因解释积极的事件，用外部的、临时的、与情境相关的原因来解释消极的事件。
  - 韧性：心理弹性，使人从逆境、冲突和失败中，甚至是从积极事件、进步以及与日俱增的责任中快速回弹或恢复过来。

# 应对压力的策略

---

## ■ 预防策略

- (1) 调整生活避开压力源：例如离开压力过大的工作环境等。
- (2) 调整要求水平主要是指做与自己所拥有的资源相符的事情，例如做超出一个人工作能力的工作可能带来很大的压力。
- (3) 改变引起压力的行为方式是指改变自己易于产生压力的行为方式，例如改变A型行为方式。
- (4) 扩展应对资源是指增加有助于应对压力的各种资源。

# 应对压力的策略

---

## ■ 抗争策略

- (1) 监视压力源和症状：主要是认清哪些刺激引起我们的工作压力，另外还包括注意到自己产生了哪些生理紧张信号。
- (2) 集中资源是为了采取积极的应对努力而进行的准备、组织与安排。
- (3) 攻击压力源是最为积极主动的一种策略，包括积极的寻求信息和支持来解决问题，改变认知结构建立起坚定的信念等。
- (4) 容忍压力源主要是指当压力源无法通过直接的行动努力予以消除的时候，通过改变对压力源的认知来减轻或消除压力。认知重建是一种主要的改变认知的策略。
- (5) 降低唤起水平则是使由于压力引起的生理和心理的紧张状态得到缓解，例如进行放松练习、向他人倾诉或自我宣泄、服用一些降低紧张的药物等。

# 组织管理压力的方法

---

## ■ 减少组织中的压力源

## ■ 实施员工帮助计划

- **员工帮助计划**（Employee Assistance Program, **EAP**）是组织为帮助员工及其家属解决职业工作压力和心理健康问题，由组织出资为员工设置的一套系统的服务项目。是为员工和管理者的设置的一套系统的、长期的福利与支持项目。
- 通过专业人员对组织的诊断、建议和对员工及其亲属提供的专业指导、培训和咨询，旨在帮助解决员工的各种心理和行为问题，维护员工的心理健康，提高员工在企业中的工作绩效以及改善组织气氛和管理。

# EAP的历史

---

- EAP最早出现于20世纪40年代的美国。它充分发挥心理学对企业生存发展的作用，是一项由应用心理学专家（心智教练）深入企业，根据企业具体情况，通过对企业的诊断，为其管理者和员工提供管理以及个人心理帮助的专家解决方案。提高员工个人绩效和企业整体效能。
- •在美国、英国、日本等国EAP是非常盛行，一些企业设立了放松室、发泄室、茶室，来缓解员工的紧张情绪，或制定员工健康研修计划。到上世纪90年代末为止，世界财富500强中，有90%以上的企业建立了EAP项目。中国刚刚起步。



# EAP的关注的问题

---

- 个人生活：健康问题、人际关系、家庭关系、经济问题、情感困扰、法律问题、焦虑、酗酒、药物成瘾及其它相关问题。
- 工作问题：工作要求、工作中的公平感、工作中的人际关系、欺负与威吓、人际关系、家庭/工作平衡、工作压力及其它相关问题
- 组织发展：也是一项具有战略性的项目，它能给组织带来一定的收益，能够通过系统的方法进行人力管理，使一个组织机构从员工心理援助项目中获得最大益处。

## EAP在企业的运作步骤

---

- 首先是确立创立EAP的政策，实施什么内容的EAP，然后基于这个前提提供一些特殊的服务。
- 第二步就是教育员工，让员工理解并参与到EAP中，相互帮助。
- 另外就是教育管理者，如何实施EAP，如何以EAP的方法与员工沟通，比如细致到一些卡片、信函等。

# 特别需要EAP的行业和部门

---

- 服务行业或企业客服部门
- 航空业、远洋业等行业
- 对安全有特殊要求的行业

# 员工的情绪与情感管理

---

- 情绪和情感一方面是与外部的环境刺激联系在一起，另一方面是与个体的切身需要和主观态度联系在一起。情绪和情感包括几种基本的成分：内在的状态或体验、外显的表情、生理唤起。
- 情绪性工作或情绪劳动(Emotion labor)
  - 员工表达自我的情绪和控制自我的情绪成为其工作内容的一部分。当员工需要在工作中按照组织的要求来管理自己的情绪时，他们所从事的工作就是情绪性工作。

# 情绪劳动：表层扮演与深层扮演

---

- Hochschild将情绪劳动分为表层扮演与深层扮演两个维度
- 表层扮演（Surface acting）是指个体感知到自己的情绪和组织所要求的情绪规则不一致时，通过改变个体外部可见的手势或肢体动作而与组织期待的行为表现达到一致，但内心所感受到的情绪是没有改变的。这种策略关注个体的外部行为，是一种暂时的假装情绪表现。
- 深层扮演（Deep acting），指个体感知到自己的情绪体验与组织所要求的情绪规则不一致时，通过积极的思考和努力，激起或压抑某种情绪，从而改变自己的内部情绪体验，使自己的情绪体验与需要表现的情绪行为相适应，此时内心感受已经与组织规范达成一致，由内而外的改变。

# 本章重点掌握

---

- 态度的概念和基本理论
  - 有计划行为理论
  - 认知失调理论
- 态度形成与改变
  - 态度形成的三个阶段
  - 说服的中心路径和外周路径
  - 说服的要素
- 工作态度：满意度、组织承诺、组织公平、敬业度
- 工作绩效：任务绩效、情境绩效、OCB
- 员工与组织关系
  - 激励-贡献模型
  - 心理契约
- 工作压力与情绪

