

第三章

个性倾向性

教学目标：

- ❖ 1、了解需要的概念、特征及种类。
- ❖ 2、掌握动机的概念及其种类。
- ❖ 3、掌握态度的概念及特征
- ❖ 4、理解有关态度改变的理论
- ❖ 5、理解如何改变员工的态度
- ❖ 6、掌握价值观的概念、特点和分类
- ❖ 7、了解企业经营管理价值观的类型

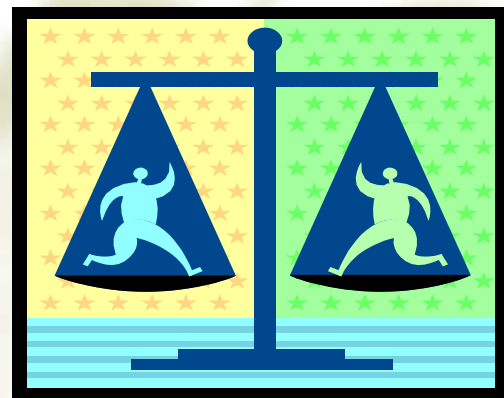
本章结构与内容

第一节 需要

❖ 第二节 动机

❖ 第三节 态度

❖ 第四节 价值观



第一节、需要

一、需要的概念

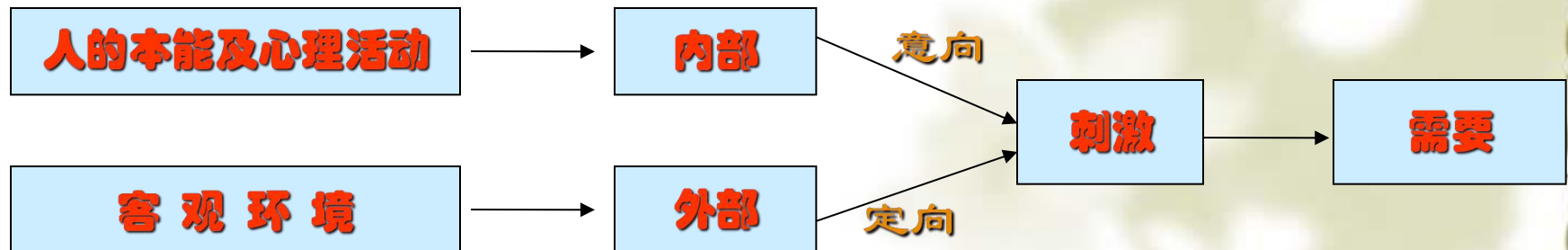
需要是指人对某种目的期望获得的愿望。
需要是人们行动的出发点。

需要的产生：

(1) 内部刺激

(2) 外部刺激：如看海报、去听讲座

产生机理：





❖ 二、需要的特征

1. 需要的指向性
2. 需要的驱动性
3. 需要的转移性
4. 需要的再生性
5. 需要的社会历史性
6. 需要的年龄特征

❖ 三、需要的种类

1、根据**需要对象**的性质来分，可把需要分为**物质需要和精神需要**

2、根据需要的**起源**可把需要分为**自然需要和社会需要**

3、从**医学**的角度来区分，可分为**生理需要和心理需要**

第二节 动机

概念 动机是指由特定需要引起的，欲满足该种需要的特殊心理状态和意愿。

动机是行为的心理动力，它引发行为指向一定的目标，并由于行为后的有利结果而强化行为。

动机是在需要的基础上产生的，但需要一般并不直接引起行为，只有当需要转化为动机后，才能发动和维持行为。人的需要的多样性和复杂性决定着人的动机的复杂性。



二、动机的种类

- （一）根据动机的起源，可把动机分为生理性动机和社会性动机
- （二）根据动机的意义，可把动机区分为合理动机与不合理动机
- （三）根据动机产生过程中需要和诱因哪个起主要作用，可把动机分为外因性动机和内因性动机



二、动机的种类

- （四）根据对动机内容的意识程度，可分为有意识动机和无意识动机
- （五）根据动机的影响范围和持续作用时间，可分为近景性动机和远景性动机
- （六）根据动机在活动中的地位和所起作用大小，可分为主导性动机和辅助性动机



*三、动机与行为

- 1、同一种动机可以引起种种不同的行为
- 2、同一行为，可以出自不同动机
- 3、好的动机可能引起不合理甚至是错误的行为
- 4、错误的动机有时被外表积极的行为所掩盖



四、动机的性质与力量

➤人的动机的性质是各种各样的。不同性质的动机，可以对人具有不同的意义，具有强度不同的推动力量。行动的方式、行动的坚持性和行动效果，在很大程度上受动机性质的制约。



五、动机体系与优势动机

*影响人的动机体系与优势动机的因素有：

- 1、爱好和兴趣----方向
- 2、价值观----方向
- 3、抱负水准----程度

*六、动机的功能

- ❖ **1、引发功能：**动机引发行为，充当行为的直接原因。
- ❖ **2、导向功能：**使有机体的行为指向一定目标进行和发展。
- ❖ **3、强化：**由于行为带来有利结果而使行为的努力程度、出现频率得以巩固和增强，或因为行为导致的不良后果而使行为受到抑制。

第三节 态度

*一、态度的内涵

1、定义

态度——一个人对某一对象所持有的评价和行为倾向。



*2、态度的构成

1) **认知**——主体对态度对象的认识、理解和评价。

认知是个人知觉和判断的参考，是态度其余部分的基础。

2) **情感**——主体对态度对象的情感体验。

情感是态度的核心。

3) **行为意向**——主体作用于态度对象的行为准备状态
意向是态度的外部表现。



二、态度的特征

- (一) 态度的社会性
- (二) 态度的针对性
- (三) 态度的协调性
- (四) 态度的稳定性
- (五) 态度的两极性
- (六) 态度的间接性

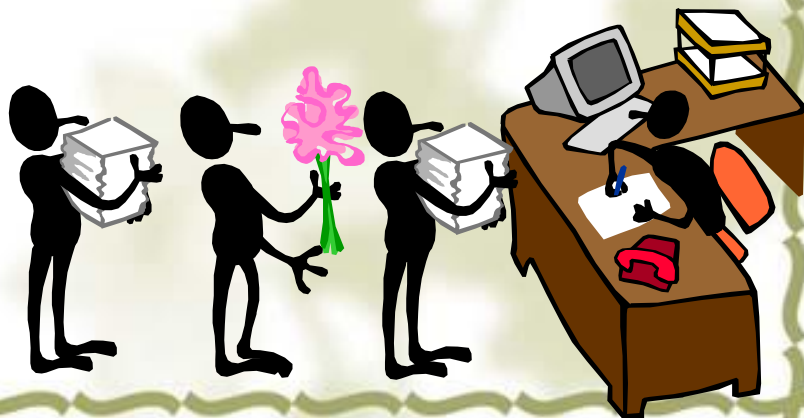
三、态度理论

(一) 自我知觉理论:

由D.J.比姆 (D.J.Bem) 在1972年提出，主要阐释行为是否影响态度。

态度是在事实发生之后，用来使已经发生的東西产生意义的工具，而不是在活动之前指导行为的工具。

- ❖ 这表明人们擅长于为
- ❖ 自己的行为寻找理由，
- ❖ 而不擅长于去做有
- ❖ 理由应该做的事。

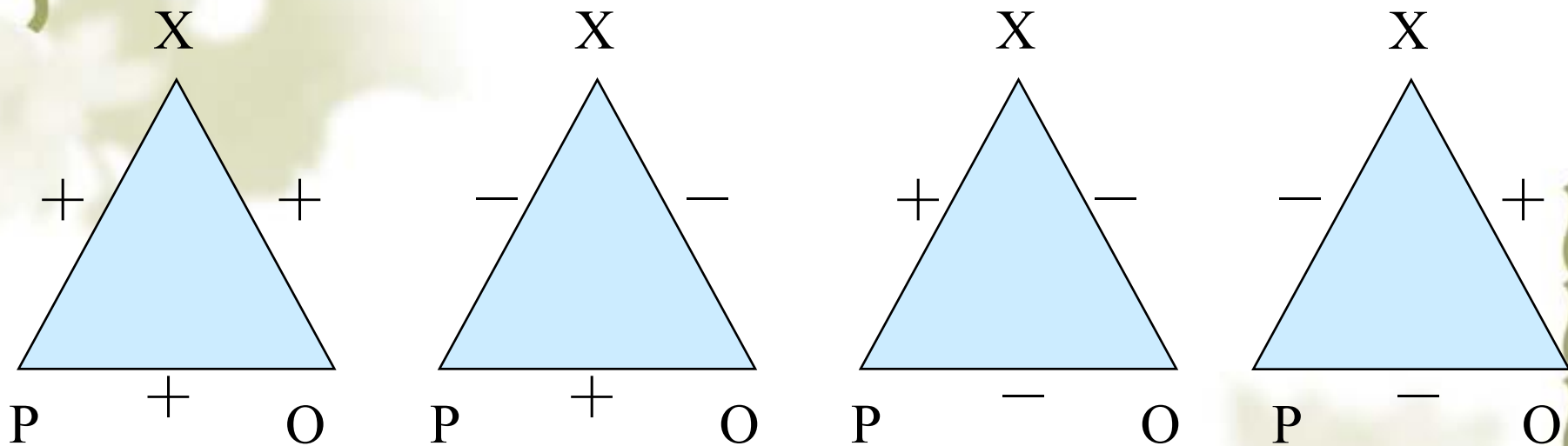


(二) 海德：平衡理论

- ❖ 海德（Heider,1958）提出，又被称为“**P-O-X理论**”，**P**代表认知主体，**O**为与**P**发生联系的另一个人；**X**则为**P**与**O**发生联系的另一个任意对象。
- ❖ 平衡理论假定**P—O—X**之间的平衡状态是稳定的，排斥外界的影响，不平衡状态是不稳定的，并会使个人产生心理上的紧张。

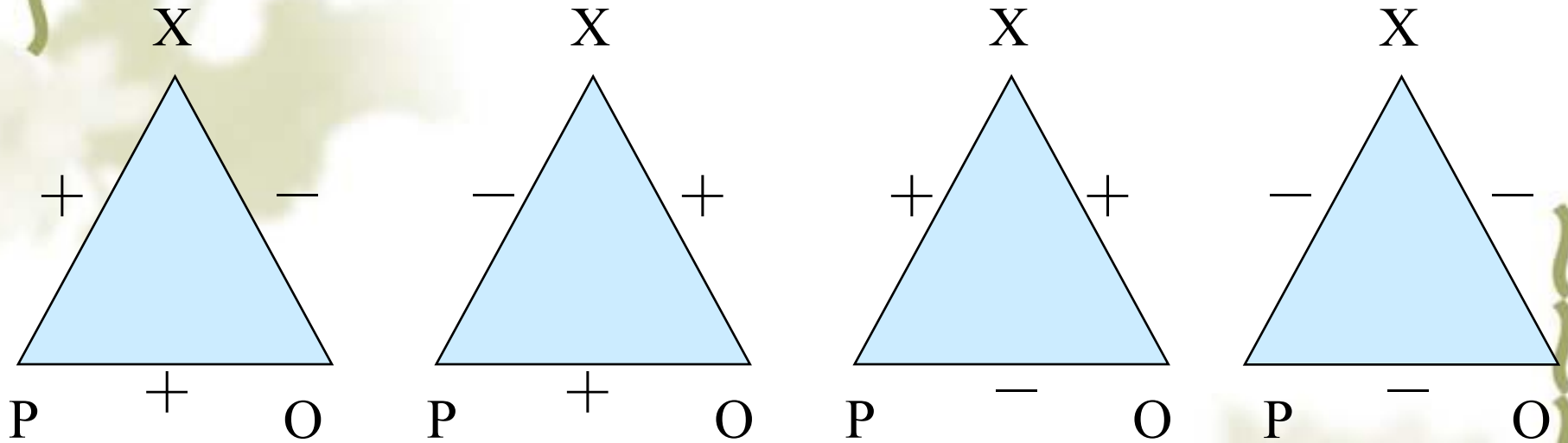
- ❖ 海德强调一个人（P）对某一认知对象（X）的态度，常受他人（O）对该对象态度的影响，即海德十分重视人际关系对态度的影响力。
- ❖ P与O、O与X分别建立了感情态度关系，是否平衡决定P对X的关系。三者相乘为正，则三者处于平衡状态，否则不平衡，此时会产生焦虑，驱使恢复平衡。

平衡结构的四种模式



- (1) P喜欢O, O喜欢X, 于是P也喜欢X;
- (2) P喜欢O, O不喜欢X, 于是P也不喜欢X;
- (3) P不喜欢O, O不喜欢X, 于是P喜欢X;
- (4) P不喜欢O, O喜欢X, 于是P不喜欢X;

不平衡结构的四种模式



- (1) P喜欢O, O不喜欢X, 但P喜欢X;
- (2) P喜欢O, O喜欢X, 但P不喜欢X;
- (3) P不喜欢O, O喜欢X, 但P喜欢X;
- (4) P不喜欢O, O不喜欢X, P也不喜欢X(负相关)

解除不均衡状态的方法

- ❖ 1、**P**改变对**O**的态度；
- ❖ 2、**P**改变对**X**的评价；
- ❖ 3、认为**O**对**X**的态度只是一种假象。

平衡理论的作用

- ❖ 使人们以“最小努力原则”来预计不平衡所产生的效应，使个体尽可能少地改变情感关系，以恢复平衡结构。

* (三) 认知失调理论

- ❖ **费斯汀格** **Fistinger**, 1957年提出, 着重探讨的是个体的态度和行为不一致的问题。
- ❖ **个体所拥有的**有相互关系的认知因素之间有协调和不协调两种情况。
- ❖ 协调是愉快的、满意的、要保持的状态;
- ❖ 不协调是一种不愉快的情感体验, 具有动机的作用, 会驱使个体设法减轻或消除不协调状态。不协调的强度越大, 解除或减轻的动机就越强烈。

个体减少失调的愿望由三个因素决定

- 1、造成失调的因素的重要程度；
- 2、个体相信自己受这些因素控制的程度；
- 3、个体在失调状态下的收益程度。

解决认知不协调的三种途径

- 1、改变行为，使对行为的认知符合态度的认知。
- 2、改变态度，使其符合行为。
- 3、引进新的认知元素，改变不协调的状况

意义

- ❖ 事实上，不协调是可以控制的。
- ❖ 当要求员工从事的活动与他们的态度相矛盾时，管理者应记住，如果员工感知到这种不协调来自于外部并且无法控制，员工减少不协调的压力会降低；如果奖励十分充分足以抵消不协调，这种压力也会降低。

四、态度改变与管理

员工的行为 = f (管理者的期望 \times 对待方式)

美国曾经流传过“**斯尼奈奇迹**”的故事。斯尼奈原是某一药物计算中心扫地工，中心的负责人预言，他将来会成为计算机专家，并把预言告诉这个工人，对他多方鼓励

结果工人真的成了计算机专家，实现了中心负责人的预言。



(一) 态度的改变

(1) 方向的改变——非一致性的改变

新的态度代替旧的态度，反对变成赞成，喜欢变成不喜欢。

(2) 强度的改变——一致性的改变

态度的方向没有改变，而只是改变了态度的强度。



（二）态度与行为的关系

- 1、态度的特殊性水平：态度的特殊性越高，预测就越准确
- 2、时间因素：态度与相应行为的时间间距越短，二者的关系就越是密切，预测越准确。
- 3、自我意识：内在自我意识高的人较为关注自身的行为标准，态度与行为之间有较高的一致性；
- 4、态度的强度：态度越强、信息知识越多,与行为越一致
- 5、态度的可接近性：指态度被主体意识到的程度，越是来自直接经验的态度对行为的影响越大。

态度的特殊性水平

- ❖ 在通过态度预测行为的时候，我们首先应该看看态度是指向一般群体还是特殊个体。比如在拉皮尔的研究中，美国人对亚洲人的态度与对某一个亚洲人的态度在特殊性上不同，因此用态度预测行为时，后者更准确一些。许多研究者（**Newcomb 1992, Weigel 1974**）发现，态度的特殊性越高，用它预测行为越准确。
- ❖ 拉皮尔（**LaPiere 1934**）的研究就想说明用态度预测行为到底有多大的准确性。

拉皮尔调查

- ❖ 30年代初，绝大部分美国人对亚洲人持有负性种族偏见。为了研究这种偏见的影响，拉皮尔教授邀请了一对来自亚洲的年轻夫妻驾车做环美国旅行。他的研究想要发现，他们所经过的旅馆和饭店的老板会不会以他们对亚洲人的偏见而拒绝接待这对夫妻？结果在3个月的旅行中，他们经过的66家旅馆只有1家拒绝让他们住宿，而184家饭店没有一家拒绝他们用餐。后来拉皮尔教授又给他们经过的旅馆与饭店写了一封信，问他们是否愿意接待亚洲人。结果在128封回复的信中，90%说他们不会接待。很显然，他们的态度与行为发生了矛盾。

* （三）影响员工态度转变的因素

❖ 外部因素

- ❖ 1、人际影响。
- ❖ 2、企业内部的信息沟通。
- ❖ 3、企业文化的影响。

❖ 内部因素

- ❖ 1、员工的认知。
- ❖ 2、员工的需要。
- ❖ 3、员工的个性心理特征。



（四）如何改变员工态度

1、说服宣传

（1）权威效应

（2）名片效应（观点一致）

（3）“自己人”效应（背景一致）

2、增加接触与增进了解

3、员工参与

4、角色扮演

5、利用群体或组织规范

❖ 态度效应

❖ 1) “登门槛”效应

在提出一个较大要求之前，先提出一个小的要求，从而使别人对较大要求的态度发生改变，相应的接受性也增大的现象。

❖ 2) “低球技术”

先提出一个小的要求，别人接受后，马上提出一个别人要付出更大代价的要求。

❖ 3) “留面子效应”

人们拒绝了一个很大的要求之后，对较小的要求接受性出现增加的现象。

“登门槛效应”的经典实验

- ❖ 美国两位心理学家弗里德曼和弗雷泽**1966**年做了一个实验，他们让大学生去访问郊区的家庭主妇，第一位学生挨家挨户登门，请求主妇将一个关于“驾驶安全”的小标签贴在窗户上，这是一个小的要求。两周后，第二位学生再次登门访问，要求家庭主妇将一个呼吁安全驾驶的大招牌竖立在自家院内，这是一个大要求。
- ❖ 实验结果显示：在答应了首次“小要求”的主妇中，有**55%**接受了这项“大要求”，而首次没有被访问到的家庭主妇中，只有**17%**接受了这个“大要求”。这说明，一个人，先答应了别人的小要求后，为保持形象的一致，就比较容易接受大的，甚至是更不合意的要求了。

“留面子效应”

- ❖ 心理研究者查尔迪尼等人曾做过一项被称为“导致顺从的互让过程”的研究。
- ❖ 研究人员将参与实验的大学生分成两组，对于第一组大学生，研究要求他们带领少年们去动物园玩一次，需要两个小时，但只有1/6的学生答应了这个请求。
- ❖ 对于第二组大学生，研究人员首先请求他们花两年时间担任一个少年管教所的义务辅导员，这是一件费时费力的工作，几乎所有的大学生都谢绝了。他们接着提出了一个小的要求，让大学生带领少年们去动物园玩两个小时，不就两个小时嘛，太容易了！一大半学生都答应了这个请求！

原因与限制

- ❖ 心理学家认为，留面子效应的产生，主要是因为人们在拒绝别人的大要求的时候，感到自己没有能够帮助别人，损害了自己富有同情心、乐于助人的形象，辜负了别人对自己的良好愿望，会感到一点内疚。这时，为了恢复在别人心目中的良好形象，也达到自己心理的平衡，便欣然接受了第二个小一点的要求。
- ❖ “留面子效应不是放之四海皆准的，它是否会发生作用，关键在于双方关系的亲密程度以及你的需求和合理程度。如果既无责任，又无义务，双方素昧平生，却想别人答应一些损对方利益的事情，这时候“先大后小”也是没有用的。

逆反心理

- ❖ (1) 超限逆反：指机体过度接受某种刺激之后出现的逃避反应。
- ❖ (2) 自我价值保护逆反：当外在的劝导或影响威胁到人们的自我价值时出现的逆反。
- ❖ (3) 禁果逆反：禁果逆反指理由不充分的禁止反而会激发人们
- ❖ 更强烈的探究欲望。



超限逆反

著名作家马克吐温有一次在教堂听牧师演讲。最初，他觉得牧师讲得很好，使人感动，就准备在募捐的时候掏出自己所有的钱。过了一段时间以后，牧师还没有讲完，就有些不耐烦了，决定只捐一些零钱。又过了一段时间，牧师还没有讲完，于是他决定一分钱也不捐。到牧师结束了冗长的演讲，开始募捐的时候，马克吐温由于气愤不仅不捐钱，相反还从盘子里偷了两元钱。

禁果逆反

- ❖ 即所谓越禁止的就越引起人们的好奇心。结果这好奇心不仅仅害死猫，还导致亚当和夏娃偷吃禁果，潘多拉打开魔盒。禁果逆反也称为“潘多拉效应”。所以，不告诉别人原因地禁止，简直等同于诱惑，诱惑别人去犯罪。

五、 工作满意度

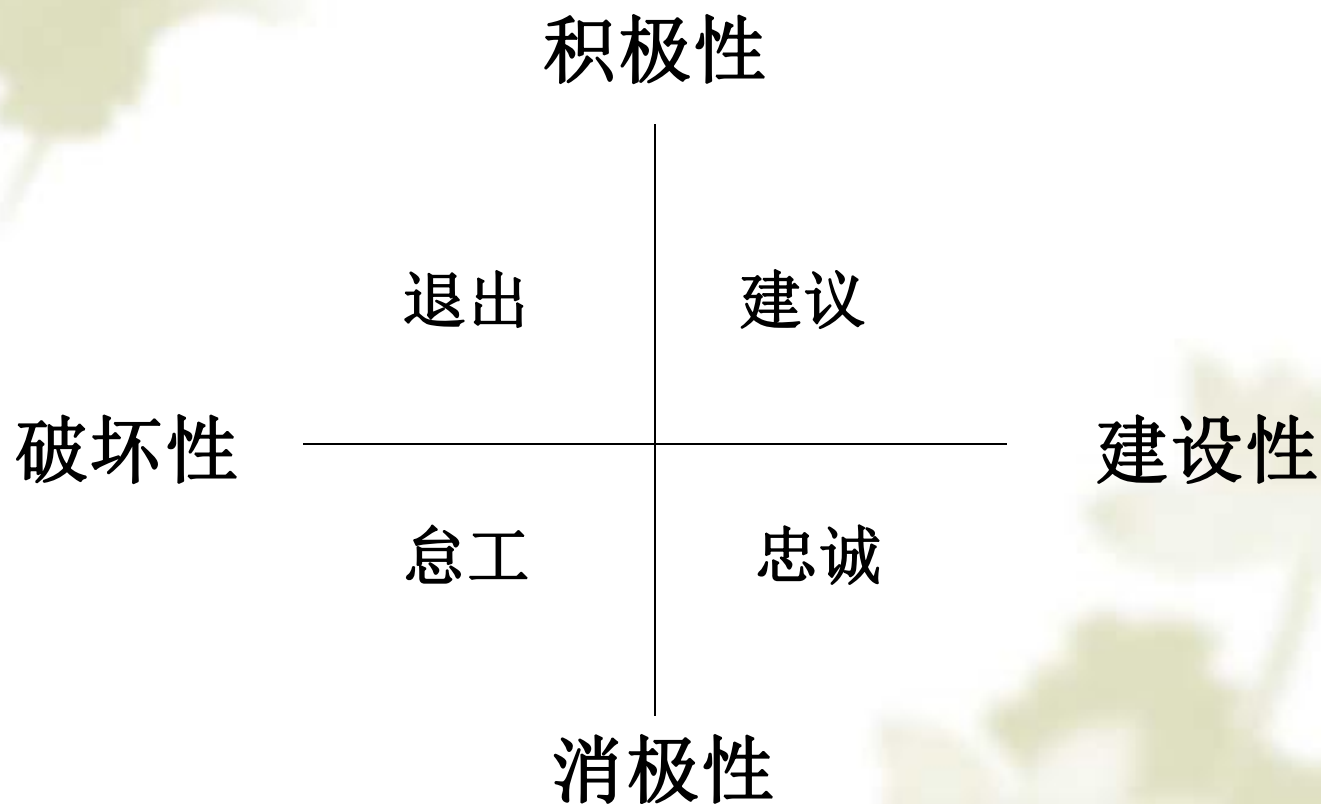
❖ * (一) 定义:

- ❖ 工作满意度是一种主观的心理感受，主要是指个人对他所从事的工作的一种态度。工作满意度经常是结果在多大程度上符合或者超出期望来决定的。
- ❖ 满意可以分成两个方面：
 - 1) 侧面满意：对工作的某一方面感到满意的倾向，而对于其他方面不一定满意。
 - 2) 总体满意：对其工作的全面地或综合的满意，没有什么不满意。

(二) 工作满意度与生产率、流动率、缺勤率的关系

- ❖ 1、**满意度与生产率**：二者的反向关系更为准确，即可能是生产率带来了满意感。
- ❖ 2、**满意度与流动率**：呈负相关性。
 - ❖ 哈佛商业周刊报道，每降低5%的人员流动率可以使企业降低10%的运作成本并且提高25%—65%的劳动生产率。
- ❖ 3、**满意度与缺勤率**：呈负相关性。
 - ❖ 美国一家人力资源咨询公司翰威特从“最佳雇主调查”中得出一个结论：员工满意度达到80%的公司，平均利润率增长要高出同行业其他公司20%左右。

* (三) 员工对工作不满意的反应



员工如何表达不满

- ❖ 退出（**exit**）：直接离开组织。包括寻找新的工作岗位或辞职
- ❖ 建议（**voice**）：采取主动的，建设性的努力来改善工作条件。
- ❖ 忠诚（**loyalty**）：被动但乐观地等待环境有所改善。
- ❖ 怠工（**neglect**）：被动的听任事态越来越糟。包括长期缺勤、迟到，降低努力程度和增加失误率。



*（四）工作满意度的影响因素

- ❖ 1、工作性质（是否具有挑战性、工作的适度变化、工作的自主权）
- ❖ 2、报酬
- ❖ 3、晋升
- ❖ 4、领导的管理方式
- ❖ 5、工作中的人际关系
- ❖ 6、工作条件



附表1： 年龄

表 4—7： 年龄与工作满意度 (N=4000)

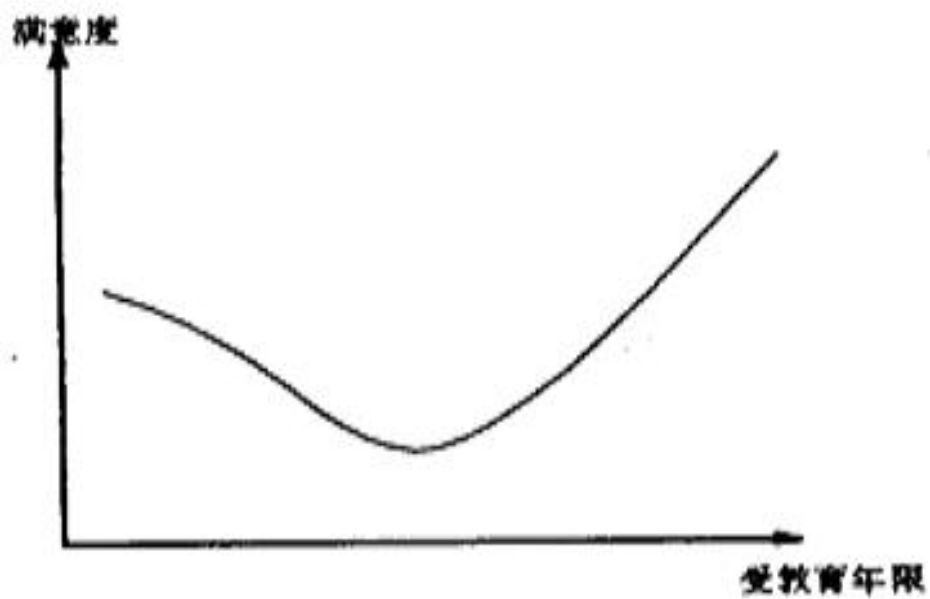
年龄	一种满意度指数
30 岁以下	3.41
30—40 岁	3.42
41—55 岁	3.57
55 岁以上	3.62

附表2：职业阶层

表 4—8：职业阶层与工作满意度

职业团体	样本人数	平均满意度
专业技术人员	323	25
管理者、官员、店主	319	19
推销人员	112	11
工匠、班组长	270	8
服务工人	238	- 11
事务人员	364	- 14
作业员	379	- 35
非农业工人	72	- 42

附表3：教育因素



（五）满意度与工作绩效的关系

- ❖ **1、满意感为因：**20世纪30年代人际关系学派，即倡导此观点，认为只要提供良好的工作条件，员工自然干劲倍增，工作绩效也会有很大幅度的提高。
- ❖ **2、绩效为因：**劳勒和波特认为绩效不同会带来不同的奖酬，进而产生了不同满意度。

❖ **3、第三变量为因：**切尔林顿等人指出，满意度与绩效并无固定的关系，按现有绩效水平付给的奖酬才导致了随后阶段的高绩效，诱发了高满意度。但是在排除奖酬影响后，满意度与随后的工作绩效毫不相关，证明满意度不能改善随后的工作绩效。

4、满意度与绩效没有必然联系

- ❖ 1) 满意的员工不一定是高效的员工。员工追求的满意同企业追求的高效率之间没有必然联系。
- ❖ 2) 满意度虽低，工作绩效却较高：员工们虽然对这份工作不满意，可是如果不干活的话就拿不到薪水。
- ❖ 3) 满意度低、工作绩效也低：员工不满意组织所支付的薪酬，而组织也不满意员工的表现。这样双方不满意的情况下，工作绩效肯定是无法提升上去的。
- ❖ 4) 满意度高，工作绩效也高：这个当然是最理想的状态。

❖ 如何提高员工的工作满意度？



（六）如何提高工作满意度

- ❖ 1、建立以人为本的企业理念
- ❖ 2、让职工参与企业的决策
- ❖ 3、鼓励职工提合理化建议
- ❖ 4、为职工营造一个良好的工作环境
- ❖ 5、管理人员实行走动管理
- ❖ 6、重视职工培训
- ❖ 7、建立精神的激励机制
- ❖ 8、创造公平竞争的企业环境

工作满意度调查问卷

编号	陈 述	非常不同意	不同意	有点不同意	有点同意	同意	非常同意
1	我感到我做的工作得到了应得的报酬	1	2	3	4	5	6
2	在工作中我得到晋升的机会很小	1	2	3	4	5	6
3	我的上司完全胜任他（她）的工作	1	2	3	4	5	6
4	我对我目前得到的福利待遇不满	1	2	3	4	5	6
5	当我出色地完成一项工作时，我得到了应有的赏识	1	2	3	4	5	6
6	我们单位大多数的规章制度使得干好一件工作很困难	1	2	3	4	5	6
7	我喜欢我的同事	1	2	3	4	5	6
8	我有时感到我的工作没有意义	1	2	3	4	5	6
9	在我们单位中存在良好的交流和沟通	1	2	3	4	5	6
10	加工资的间隔时间很长	1	2	3	4	5	6
11	在我们单位，工作出色的人有足够的晋升机会	1	2	3	4	5	6
12	我的上司对我不够公平	1	2	3	4	5	6

编号	陈 述	非常不同意	不同意	有点不同意	有点同意	同意	非常同意
13	我们得到的福利待遇和大多数其他单位提供给员工的一样	1	2	3	4	5	6
14	我感到我干的工作没有得到承认	1	2	3	4	5	6
15	我干好一件工作的努力，很少受到太多规章制度的约束	1	2	3	4	5	6
16	由于同事能力有限，我不得不在工作中付出过多的努力	1	2	3	4	5	6
17	我喜欢我目前所作的工作	1	2	3	4	5	6
18	我不清楚本单位的发展目标	1	2	3	4	5	6
19	当我考虑我的工资时，我感到没有得到单位的认可	1	2	3	4	5	6
20	员工在本单位的晋升机会和其他单位的情况差不多	1	2	3	4	5	6
21	我的上司很少体谅下属	1	2	3	4	5	6
22	我们单位的福利待遇是公平的	1	2	3	4	5	6
23	在本单位工作的员工很少受到奖励	1	2	3	4	5	6
24	我的工作量总是很大	1	2	3	4	5	6
25	和我的同事在一起，我感到很愉快	1	2	3	4	5	6

编号	陈 述	非常不同意	不同意	有点不同意	有点同意	同意	非常同意
26	我常常觉得我不知道本单位发生的事	1	2	3	4	5	6
27	我对我的工作有一种成就感	1	2	3	4	5	6
28	我对我在本单位涨工资的机会感到满意	1	2	3	4	5	6
29	有些应该有的福利待遇我们单位没有	1	2	3	4	5	6
30	我喜欢我的上司	1	2	3	4	5	6
31	我有很多的文案工作（写报告、总结等）需要做	1	2	3	4	5	6
32	我感到我工作的付出没有得到应有的回报	1	2	3	4	5	6
33	我对我晋升的机会感到满意	1	2	3	4	5	6
34	工作中存在很多的推诿、扯皮现象	1	2	3	4	5	6
35	我的工作有乐趣	1	2	3	4	5	6
36	分配给我的工作常常不能解释清楚	1	2	3	4	5	6

问卷得分说明

- ❖ (1) 正面陈述句的记分方法是：**1=1, 2=2, 3=3, 4=4, 5=5, 6=6**，即非常不同意记1分，以此递加类推。
- ❖ (2) 负面陈述句的记分方法是：**6=1, 5=2, 4=3, 3=4, 2=5, 1=6**，即“非常不同意”记6分，以此递减类推。负面陈述句包括的项目编号：**2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34, 36**。

- ❖ **(3) 问卷测量的不同工作要素包括的项目编号：**
- ❖ **报酬：1, 10, 19, 28**
- ❖ **晋升：2, 11, 20, 33**
- ❖ **上司：3, 12, 21, 30**
- ❖ **福利：4, 13, 22, 29**
- ❖ **认同感：5, 14, 23, 32**
- ❖ **规章制度：6, 15, 24, 31**
- ❖ **同事：7, 16, 25, 34**
- ❖ **工作性质：8, 17, 27, 35**
- ❖ **沟通：9, 18, 26, 36**
- ❖ **其中未作答的项目可用均值来替代（要素均值或总均值），另一种不太准确的替代数字是3或4。**

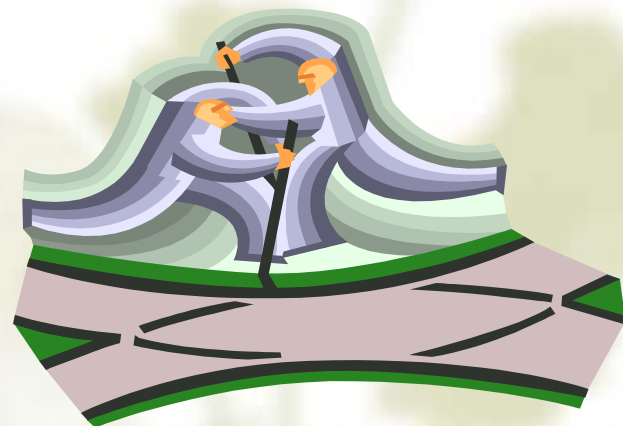
六、组织承诺

❖ *（一）组织承诺的概念

❖ ---工作态度的一种，指一个人对组织的认同和投入程度，是员工和组织之间的依附关系，反映了个人对组织全部的态度。

❖ 美国心理学家

❖ 贝克于**1960**年提出。



* （二）组织承诺的三个因素

- ❖ 加拿大学者梅耶（**Meyer**）与阿伦（**Allen**）提出
- ❖ 包括情感承诺、持续承诺和规范承诺，
- ❖ 即人们留在组织中是由于他们愿意（情感）、有需要（连续性）、或感到应该如此（规范化）。

情感承诺

- ❖ **情感承诺(affective commitment), want to do so**
- ❖ 指员工对组织的感情依赖、认同和投入，而非物质利益。它受个体的需要和他们对于组织的期望以及自己的实际感受到的满足二者相符程度的影响。

持续承诺

- ❖ **持续承诺(continuous commitment), need to do so**
- ❖ 指员工对离开组织所带来的损失的认知，是员工为了不失去多年投入所换来的待遇而不得不继续留在该组织内的一种承诺。

规范承诺

- ❖ **规范承诺(normative commitment),
ought to do so**
- ❖ 是对留在组织中的义务的认识，它以人们普遍接受的组织与雇员之间相互的责任与义务为基础，以“社会交换理论”为前提。

* (三) 组织承诺的影响因素

- ❖ 1、**个体因素**（年龄、学历、工龄和性别婚姻等）
- ❖ 2、**工作特征因素**
 - ❖ (工作自主性、挑战性、
 - ❖ 回馈性与工作完整性等)
- ❖ 3、**组织特征因素**
 - ❖ (组织支持、组织可
 - ❖ 依赖性、公平性、
 - ❖ 团队精神和组织文化等)



（四）中国员工的组织承诺与管理

- ❖ 1、中国文化重视经验中的情感体验成分。
- ❖ 2、做好员工职业生涯管理。
- ❖ 3、信任管理。
- ❖ 以经济和机会承诺为主导的员工离职率较高。可以采取有针对性的措施来挽留其中所需人才。

第四节 价值观

- ❖ 某主管说：“**35**年前招募进来的员工，每个都很上进、认真、诚实，又肯苦干实干，不过这一代就不同了”。你同意吗？你觉得员工个人的价值观和他的事业成就之间是否有关？



引导案例：“我们的生活与梦想！”

- ❖ 特米·塞维治有一份很有意思的工作。这位年方**30**的微软员工带领手下的工作小组试图了解下一世代所思考的问题，以及这一代人的需要。她希望利用这一信息帮助微软更好地了解自己的未来员工和客户。
- ❖ 塞维治正在运用各种办法来探索下一世代的价值观。不久前，她从公司的**500**多名夏季实习生中邀请了**10**个人，请他们在西雅图饭店喝咖啡，谈谈他们的生活和梦想。

❖ 询问他们的问题是：对你来说，一个理想工作中最重要的因素是什么？“一开始，实习生的回答都在意料之中：周围人友好相处，达到工作与生活平衡，弹性工作时间。之后，他们越说越有激情，他们谈到了正直、团队精神、伦理支持、责任感、追求自己理想和抱负的自由。这时，突然一个人猛地拍了一下桌子喊道：“我一直不曾，也从来不想放弃我的那种单纯而幼稚的想法，我想改变这个世界。”

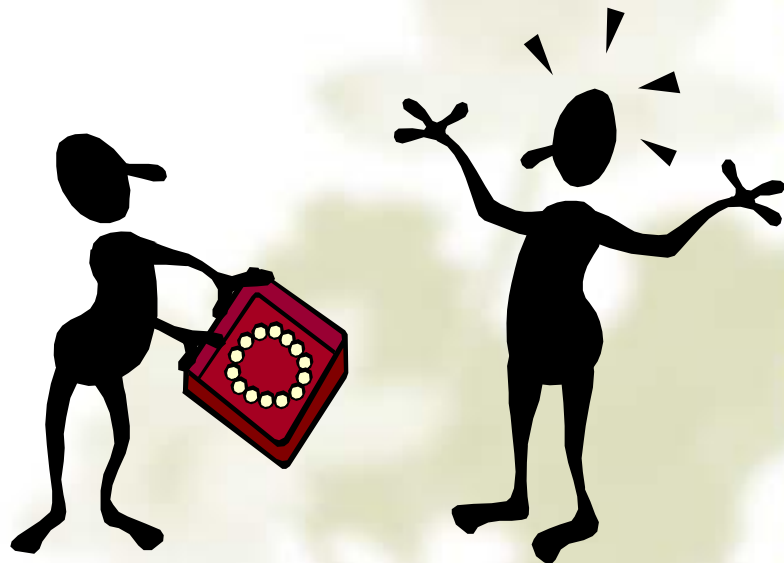
❖ 其他同伴鼓掌欢呼。他的话说出了大家的心声。不过，塞维治并不感到特别意外。她自己以及其他人对下一世代的研究，都表明这些年轻人希望为具有这样特点的公司工作：能够理解他们这一代人，提供支持他们所需要的工作环境，能使他们为社会的塑造产生显著的影响。更具体地说，下一代人看到了技术和网络是改变世界的主要力量。这无疑对微软公司来说是个好消息。

一、什么是价值观？

- ❖ **价值观 (values)** : 一个人对周围客观事物的意义、重要性的总评价和总看法。
- ❖ 价值观代表人们最基本的信念：从个人或社会的角度来看，某种具体的行为类型或存在状态比之相反的行为类型或状态更可取。
- ❖ **价值观体系**：对诸事物的看法和评价在心目中的主次、轻重的排列次序。
- ❖ **价值观和价值观体系是决定人的行为的心理基础。**

二、价值观的特点

- ❖ （一）价值观具有相对的稳定性和持久性
- ❖ （二）价值观取决于人生观和世界观
- ❖ （三）因人而异
- ❖ （四）影响效应



三、价值观的分类

1、美国组织行为学家史布兰格(E.Spranger)分类：

理性价值观：以知识和真理为中心

经济性价值观：以有效、实惠为中心

唯美价值观：以形式、和谐为中心

社会性价值观：以群体、他人为中心

政治性价值观：以权力、地位为中心

宗教性价值观：以信仰、教义为中心

三种职业的人对价值观重要性的排序

奥尔波特 (Allport) 及其助手的调查

排序	牧师	采购代理商	工业工程师
1	宗教	经济	理性
2	社会	理性	政治
3	唯美	政治	经济
4	政治	宗教	唯美
5	理性	唯美	宗教
6	经济	社会	社会

2、罗克奇（Milton Rokeach）

- ❖ 终极价值观（terminal values）：理想的终极存在状态。
- ❖ 工具价值观（instrumental values）：个体更喜欢的行为模式或实现终极价值观的手段。
- ❖ 每一类由**18**项
- ❖ 价值信念组成。



终极价值观	工具价值观
舒适的生活； 振奋的生活； 成就感； 和平的世界； 美丽的世界； 平等； 家庭安全； 自由； 幸福； 内在和谐； 成熟的爱； 国家的安全； 快乐； 救世； 自尊； 社会承认； 真挚的友谊； 睿智	雄心勃勃； 心胸开阔； 能干； 欢乐； 清洁； 勇敢； 宽容； 助人为乐； 正直； 赋予想象； 独立； 智慧； 符合逻辑； 博爱； 顺从； 礼貌； 负责； 自我控制的

3、格雷夫斯 7 个等级类型价值观

- ❖ 1、反应型：并不意识自己和周围的人类是作为人类而存在的，照着自己基本的生理需要做出反应，而不顾其他任何条件。
- 2、部落型：依赖成性，服从于传统习惯和权势。
- 3、自我中心型：信仰冷酷的个人主义，自私和爱挑衅，主要服从于权力。
- 4、坚持己见型：对模棱两可的意见不能容忍，难于接受不同的价值观，希望别人接受他们的价值观。

- ❖ 5、玩弄权术型：通过摆弄别人，篡改事实，以达到个人目的，非常现实，积极争取地位和社会影响。
- 6、社交中心型：把被人喜爱和与人善处看作重于自己的发展，受现实主义、权力主义和坚持己见者的排斥。
- 7、存在主义型：能高度容忍模糊不清的意见和不同的观点，对制度和方针的僵化、空挂的职位、权力的强制使用，敢于直言。

❖ 管理学家迈尔斯等人在**1974**年就美国企业的现状进行了对照研究。认为一般企业人员的价值观分布于第**2-7**级之间。管理人员过去大多属于第**4-5**级，现在渐被第**6-7**级的人取代。



四、企业经营管理价值观

（一）中国劳动力占主导地位的价值观

阶段	进入劳动力的时间	占主导地位的价值观
崇拜主义	解放初期	忠诚、爱国、热情、服从、崇拜、勤劳刻苦、诚实、节省
文化革命主义	“文革”时期	猜疑、知识系统不够、批判、明哲保身、好斗、压抑
文化精英主义	20世纪80年代	好学、忠诚、诚实、传统、成功、负责、健康
物质主义	20世纪90年代	灵活、组织忠诚度减弱、享受、竞争、思考、好学、成就、独立
享乐主义	21世纪	享受、好玩、灵活、好学、旅游、创业、冒险

(二) 企业经营价值观的比较

比较方面	最大利润	企业价值最大化	企业价值—社会效益最优
一般目标	最大利润	令人满意的利润水平和其他集团满意	利润只是手段，只占第二位
指导思想	个人主义、竞争、野心勃勃	个人主义与合作混合	合作
政府作用	越少越好	虽不好，但不可避免，有时必要	企业的合作者
看待职工	是手段、只有经济需要	是手段，也是目的	本身就是目的
领导方式	专权方式	开明专制、专制和民主混合	民主、高度的参与式
看待股东	头等重要	主要的，但也要考虑其他集团	并不比其他集团更重要

五、价值观与人力资源管理

- ❖ （一）基于价值观的企业人员聘用
- ❖ （二）基于价值观的人员培训
- ❖ （三）基于价值观的人员考核与评价
- ❖ （四）基于价值观的人员提拔和培养
- ❖ （五）基于价值观的人员激励

管理游戏：价值观大拍卖

- ❖ **目的：澄清价值观**
- ❖ 1、认清自己的价值观，可增强自己对人、事的辨别与决策能力；
- ❖ 2、可看到个人是属于敏锐果断、眼明手快或优是柔寡断、犹豫不决的个性。
- ❖ **准备：**
- ❖ 将一张A4纸做成总金额为一万元的纸钞，面额为**5000元、2000元、1000元及500元**（亦可为其他面值，只是单位愈小，所花时间愈多），张数不限，但总金额须为**10000元**。
- ❖ **预想：**若**10000元**代表人的一生所有时间和精力，你会花多少钱来买“价值观项目表”的那些项目？

价值观项目表

项目	优先级	预估价格	成交价格
1、使世上的人对待他人正如个人希望的方式			
2、有100万给世界上需要的人			
3、有机会成为你所喜欢的那个学科/专业最优秀的学生			
4、有1年可以尽量做个人爱做的事			
5、有1年做全世界最聪明的人			
6、有1粒使人说实话的药丸			
7、有机会完全自主			
8、有一屋子的钱			
9、有机会当地方行政长官（如某市市长）			
10、被班上每个人喜爱			
11、在世界上最美的地方有座房子			
12、有机会成为世界上最吸引人的人			
13、有机会健康地活到100岁			
14、有颗药丸可以解决你担心的问题			
15、有颗药丸可以让你成为你想成为的人			

分享

- ❖ 1、你是否买到自己认为**最重要**的价值观项目？
 - ❖ (1) 如果是，买到时的心情如何？
 - ❖ (2) 如果不是，因何故没买到，心情如何？
 - ❖ (3) 你最想买的项目是什么？其背后隐含的价值观为何？为什么它对你而言那么重要？
- ❖ 2、有些人什么都**没有买到**，为什么？
- ❖ 3、参与拍卖活动时，你的**心态**如何？
 - ❖ (1) 你所买的项目是否都是你喜欢的？还是在赌气或不得已的情况下买的？
 - ❖ (2) 在拍卖过程中，你的心情是紧张的？兴奋的？还是……？

价值观问卷

题号	题目	判断栏
		1 2 3 4 5 6 7 8 9
		完全不同意 —————→ 完全同意
1	大多数情况下，我是依靠自己而很少依赖其他人	1 2 3 4 5 6 7 8 9
2	我的工作做得比别人好，对我来说很重要	1 2 3 4 5 6 7 8 9
3	如果同事得到表扬，我也会感到骄傲	1 2 3 4 5 6 7 8 9
4	父母与孩子应尽可能多呆在一起	1 2 3 4 5 6 7 8 9
5	我更喜欢依靠自己而不是其他人	1 2 3 4 5 6 7 8 9
6	赢得胜利就是一切	1 2 3 4 5 6 7 8 9
7	我同事的幸福对我很重要	1 2 3 4 5 6 7 8 9
8	照顾家庭是我义不容辞的责任，甚至有时会牺牲我自己想要的	1 2 3 4 5 6 7 8 9
9	我觉得，做一个独立的人对于我来说，是重要的	1 2 3 4 5 6 7 8 9
10	对我来说，快乐就是与他人共度时光	1 2 3 4 5 6 7 8 9
11	不管做出多大的牺牲，家庭成员应该在一起	1 2 3 4 5 6 7 8 9
12	如果谁的工作比我做得好，我会感到紧张、被刺激	1 2 3 4 5 6 7 8 9
13	当我与别人合作时，我感觉很好	1 2 3 4 5 6 7 8 9
14	尊重小组做出的决定，对我来说很重要	1 2 3 4 5 6 7 8 9

记分说明

- ❖ 水平集体主义 (HC) : 3,7,10,13,14
- ❖ 水平个人主义 (HI) : 1,5,9
- ❖ 垂直集体主义 (VC) : 4,8,11
- ❖ 垂直个人主义 (VI) : 2,6,12

测试：

美丽公主之死

- ❖ 请考虑下面这个故事以便了解价值观成熟的不同水平。
- ❖ 很久以前，在一个古老王国的漂亮宫殿里住着一位年轻美丽的公主。这位公主刚结婚不久，她的丈夫是一个有钱有势的王子。可是年轻的公主却不知足，每当她丈夫长途跋涉到邻近的国家去时，她便无所事事，觉得很孤单，很不快乐。有一天，当她独自一人在御花园里散心的时候，一个英俊的浪子从森林里跑出来，博得了她的欢心并且把她带走。
- ❖ 两人享受了一天的欢乐时光后，公主便遭到了浪子冷酷无情的抛弃。这时，她才发现唯有通过邪恶男巫管辖的大森林才能回到宫殿去。

❖ 公主害怕独自一人走进森林里，便跑去找她那聪明能干的干爹帮忙。她诉说了自己的困境，请求他的宽恕，恳求干爹在她丈夫回家之前把她送回去。干爹对公主的所作所为感到非常意外和震惊，不但不原谅她，还拒绝帮忙她。

❖ 公主只好隐瞒身世，去找全国最勇敢的剑客帮忙。听了她凄惨的故事后，剑客答应帮忙，只要公主能付出酬金。可是公主付不起酬金，而剑客只拯救那些付得起酬金的人。

❖ 公主举目无亲，再也没有人能帮助她了。因此她决定自己独个儿冒险走一趟。她沿着自己所熟悉的最安全的小径走，眼看就要走出大森林的时候，却被邪恶的男巫发现了，结果她被火烧死了。

❖ 请回答：谁应该对公主的死负责？

谁该负责	公主	王子	浪子	男巫	干爹	剑客

问题讨论：

- ❖ 请先作个人的选择，再组织小组讨论以下的问题：
- ❖ 1、对每一个人物，你为什么作那样的选择？说明你每一个选择的理由。
- ❖ 2、在每一个选择中，你是根据什么原则或基本价值观作出决定的？
- ❖ 3、在什么样的情况下，你可能改变决定？
- ❖ 4、你对自己的价值判断有什么认识和启发？

80后上班族生态调查报告

❖ 导语

❖ 一、调查动因

- ❖ “80后”是全社会高度关注的人群，特别是80后上班族，已经成为企业的基层员工和经理层的主力人群。调查研究这个人群的生存状态，对正确理解和认识80后上班族有积极的意义。

❖ 二、调查方法

- ❖ 此次调查选取了北京**CBD**万达广场地区，这个地区公司类型多样，包括：传媒、地产、航空、旅游、互联网、软件等各种类型的公司。这些公司的规模从**10人—200人**不等。
- ❖ 调查对象为**1980年到1985年**出生的上班族**80后**人群，因**86年至89年**的人群多数处于上学期，不作为本次调查对象。
- ❖ 调查采取走进公司进行访谈的方式，调查时间为中午**11点半**至下午**2点**，共**6人**参加调查，两人一组敲门拜访调查。填完问卷者可获得“一听可乐”的低额奖励。所有问卷背后标识走访的公司名称或公司地址，以确保数据采集的准确性和有效性。
- ❖ 此次地面调查由忙否网(mangfou.com)主要负责组织安排，为期**10天**，共完成**1000**余份问卷。问卷产生后，交由大度咨询公司进行问卷检查和核实，大度咨询选定有效问卷**1000**份，对调查数据处理和整合、分析，并确定核心评述观点
- ❖ 最终，双方共同核定数据，研究确认观点评述，出具最终报告

❖ 二、调查结果与分析

❖ 1、超过半数的80后上班族缺乏工作成就感。

❖ <formulas>

❖ 评述：

❖ 调查结果显示，有**50.7%**的受访者缺乏工作成就感，认为工作无法实现价值，其中**20.6%**的受访者被动的认为工作仅是赚钱工具，更有**30.1%**的受访者不懈这种问题，觉得工作只是生活的一部分而已。

❖ 没有工作成就感，很难将事业与工作结合，工作没有长期目标，工作效率必然下降。把工作当成生活的一部分，看似洒脱实为自我自大的表现而已。

❖ 2、近六成80后上班族没有工作激情

❖ 评述：

❖ 图中显示，**58.4%**受访者觉得上班比较闲，也没觉得充实，反而觉得有点烦。其中**14.7%**的受访者觉得工作很没劲，有**9.2%**的受访者感到压抑，更有**8.2%**的受访者已经处于忍耐和麻木的状态。

❖ **80后**上班族，刚好是工作**0—5年**的阶段，超过半数觉得上班觉得比较闲还比较烦，反馈出来的工作不积极主动的心态，得过且过、不满足、这山望着那山高，在**80后**上班族中是普遍现象。

❖ 3、80后上班族极不安份，仅**25%**对现有工作满意

❖ 评述：

❖ 调查结果显示，80后上班族极不安份，仅有**25%**对现有工作很满意。而剩下的**75%**中，**47.1%**的受访者标识有机会就找更好的，是一种典型的骑马找马的心态。更有**13.5%**感觉决定一切，表示不开心是换工作的标杆。还有**14.4%**表示按兵不动、伺机而行。

❖ 这个数据给所有企业管理者敲了一个警钟，给企业培养长期人才带来了巨大的障碍，现在80后中2年换3份工作的确不算什么希奇的事情。但如果职业生涯如此规划，哪个岗位都是蜻蜓点水的学习，实在看不到80后上班族的前途。

❖ 4、近7成80后上班族对薪水极为不满。

❖ 评述：

❖ 数据显示，**69.2%**的受访者对薪水极为不满，其中**39.8%**的用户觉得薪水太少，不够自己花。还有**29.4%**的受访者觉得自己能力和薪水不相称，自己可以拿到更多的薪水。仅有**30.8%**的受访者觉得薪水尚可。

❖ 7成薪酬不满，充分体现了80后上班族的焦躁状态，薪酬不满的背后，往往是对公司整体的不满，内心中充满抱怨是80后现在普遍问题。

❖ 5、近六成80后上班族怀念以前老板

❖ 评述

❖ 数据显示，只有**9.7%**的受访者对原来的老板有憎恶情绪，而**33.4%**的受访者表示对以前老板没感觉了。剩下**56.9%**的受访者则对以前老板感觉不错，时而怀念或特别怀念，这种情感反应了常换工作的80后们内心的矛盾。

❖ 频繁跳动工作的结果往往是一个不如一个，一时提升的薪酬诱惑让80后上班族忽略了公司人文环境的考量，这种患得患失的心态自然就会产生。

❖ 二、80后上班族的生活价值观

❖ 1、仅1成80后的上班族赚钱养家

❖ 评述：

❖ 数据显示，仅**11.2%**的80后上班族每月薪水更多的用在养家上，而**24.3%**的受访者没有任何理财观念，每月薪水不知道怎么就花没了。**33.8%**的受访者很无奈的选择了只能养活自己。而**13.3%**的受访者毫无家庭责任感，更是把钱花在了吃喝玩乐。

❖ 从80后上班族的消费结构可以看出，他们基本没有承担家庭责任意识和能力，独生子女后遗症非常明显，这种缺乏家庭责任的状态令人担忧。

❖ 2、近六成80后上班族感觉生活不爽

❖ 评述：

❖ 数据显示，**58.2%**的受访者认为自己没有处在健康快乐的生活，**10.4%**的受访者认为自己颓废空虚，**8.1%**的受访者认为自己是困顿无奈，还有**33.1%**的受访者找不到快乐的感觉。

❖ 工作不稳定、收入不高、达不到预期，导致多数80后上班族生活并不快乐。

❖ 3、熟人圈子依旧是80后上班族的生存基础

❖ 评述：

❖ 数据显示，当80后上班族遇到困难时，**72%**的受访者选择了亲人、朋友和同事来帮忙。当工作很不开心时，有**52.1%**的受访者选择同事和朋友进行倾诉。

❖ 通常我们理解的一些排解发泄的方法，在80后上班族中比例很低，这说明80后充分继承了中国的熟人圈子文化，遇到真正需要解决的工作问题时，熟人依旧是解决主要社会关系。同时，我们也看到，以网友闲聊这种方式发泄情绪在80后上班族中已经不是主流。

❖ 三、80后上班族“情感与性”的价值观

❖ 1、近7成80后上班族认可“网友初次见面就亲热”

❖ 评述：

❖ 数据显示，**67.8%**的80后上班族认可“网友第一次见面就很亲近”，其中更有**9.1%**的受访者接受***。

❖ 80后上班族对未曾见面的网友就可以累积情感，以致于第一次见面就能开放的亲热，这种与传统交友观念的巨大反差，从一个侧面反应了80后上班族对情感生活的开放程度。

❖ 2、近8成80后上班族认可“***是恋爱的一部分”

❖ 评述：

❖ 数据显示：**78.4%**的80后上班族不拒绝婚前***，其中**38.5%**的受访者明确提出***是谈恋爱的一部分，而**39.9%**受访者选择了默许。

❖ 80后上班族对性生活不做任何避讳，对谈恋爱中发生性关系习以为常，中国传统的处女观念已经彻底被打破。

❖ 四、80后上班族对“流行与公众人物”的判断

❖ 1、“忙否”成为80后上班族最喜欢的打招呼方式

❖ 评述：

❖ 数据显示，**61.3%**的80后上班族喜欢用“忙否”这个词与朋友打招呼，而“饭否”这样偏重生活的词汇不会成为80后交流的主流用语。

❖ 80后上班族在工作之后，对“忙否”工作互动的需求比生活类明显高出，表明他们已经完全进入工作状态。

❖ 2、近半数80后上班族从来不看徐静蕾博客

❖ 评述：

❖ 数据显示，**48.6%**的80后上班族从来不看徐静蕾的博客，而其他受访者也多以讥讽的态度看待徐静蕾博客：**25.1%**的受访者认为徐静蕾博客浏览量大是因为无所事事的人太多，还有**11.8%**的受访者则认为大多数看徐静蕾博客的网友是跟风行为。

❖ 徐静蕾曾经把自己博客点击过亿的原因归于“我勤快”，但从80后上班族的数据中，却反馈出来了真实的现状：**80后**上班族没拿老徐博客当回事。

❖ 3、80后上班族最反感的公众人物：杨二、宋祖德

❖ 评述：

❖ 备选答案中的四个名人都因炒作而“声名远扬”，其中宋祖德因爆料娱乐圈内幕而闻名，杨二则因快男被媒体关注。但二者在80后的眼中却成了最反感的公众人物。反感杨二和宋祖德的比例占到了受访人群**8成**以上的比例，可见，**80后**对娱乐人物的恶意自我炒作极为反感。

❖ 4、80后上班族心中的代表人物：刘翔

❖ 评述：

❖ 调查结果显示80后心中的代表人物并不是丁俊晖、韩寒、李宇春、郭敬铭等人气偶像，而是体育健将“刘翔”，其余四个新偶像之和远不及刘翔一人在80后中的地位。刘翔受欢迎与其80后群体中的体育情结、民族情结、奥运情结不无关系。

❖ 对于80后的先锋代表，竟有**2成**受访者选择了自己，比例仅次于“刘翔”，高于另外四个偶像明星。这是80后的自信和以自我为中心的一种表现。

❖ 五、80后上班族的社会评价与自我评价

❖ 1、80后上班族的社会评价：前卫张扬、自我自负

❖ 评述：

- ❖ 数据显示，前卫张扬、自我自负是目前社会对80后上班族的总体评价。这也是80后作为独生子女一代形成的社会问题。前卫张扬不可怕，可怕的是自我自负会导致80后上班族不擅学习、不愿合作的特质，这对年轻人的健康成长是非常不利的。

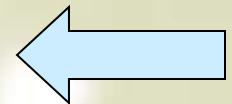
❖ 2、80后上班族认为自己是“自由的野马”和“迷途的鹰”

❖ 评述

- ❖ 在备选的五个答案中，凶猛的野狼代表有冲劲、有战斗力、有团队意识；拉磨的驴代表了循规守矩、任劳任怨；自由的野马代表无拘无束、自由自在、尽情自我；等待被宰的猪象征处于弱势、甘于被动；迷途的鹰代表锐利、彷徨和迷茫。
- ❖ 80后选择最多的是“自由的野马”（35.6%）和“迷途的鹰”（26.9%），这反映了80后明显的两种状态：喜欢自由但迷茫彷徨。
- ❖ 3、近六成80后上班族觉得70后不如80后
- ❖ 评述：
- ❖ 数据显示，58%的受访者讨厌70后。其中，15%的受访者认为70后抠门，20%的受访者认为70后太死板老套，23%的受访者认为70后太假不敢讲真话。
- ❖ 的确，80后和70后在工作、生活、爱情等多个方面存在这价值观的明显不同，这种差异导致了今天的80后与70后相互不认可。

❖ 总结

- ❖ 1、在工作上，超过半数缺乏工作成就感、近六成没有工作激情、仅**25%**对现有工作满意、近**7成**对薪水不满、近六成怀念以前老板。
- ❖ 2、在生活上，仅**1成**在赚钱养家、近六成感觉生活不爽、遇到困难依旧是靠家人同事和朋友。
- ❖ 3、在性与情感上，近**7成**认可“网友初次见面就亲热”、近**8成**认可“***是恋爱的一部分”。
- ❖ 4、在对流行与公众人物的态度上：“忙否”成为最喜欢的打招呼方式，近半数从来不看徐静蕾博客，最反感的公众人物：杨二、宋祖德、最欣赏敬慕的代表人物：刘翔。
- ❖ 5、在社会评价和自我评价上：听到最多的社会评价：前卫张扬、自我自负，普遍认为自己是“自由的野马”和“迷途的鹰”，近六成觉得**80后**比**70强**。



日、美企业家的价值观和经营战略对比

- ❖ 日本式管理与美国式管理各具特征，本文并不具体评价两种体系的上下优劣（事实上也很难进行评价），而是着重在企业家的价值观及经营战略方面进行一番比较。
- ❖ 日本企业家的价值观
 - ❖ 集团主义构成了日本企业家经营思想的主体内容，而日本企业家的集团主义价值观主要表现在：
 - ❖ 让企业和政府保持比较协调的关系。日本企业家视企业为国家这个大集团的一个成员。在长期发展中，企业需要政府来实现一个良好的外部环境。
 - ❖ 强调员工对企业的归属感。企业不仅是一种获得利润的经济体，而且亦是满足成员需求的家庭。
 - ❖ 保持和为贵当先的气氛。和为贵即一切通过协商达到意见一致而非对抗，这是集团得以自发展的基础。内和外斗为和为贵观念的真谛。
 - ❖ 集团共同决策。在作出任何决策前，总要经过集体的反复酝酿，协商，直到大多数人意见统一后，方作出决策。

❖ 美国企业家的价值观

- ❖ 美国企业家价值观的核心是追求个人发展，崇尚竞争冒险的个人主义。美国企业家的个人主义价值观表现在：
 - ❖ 强调自由竞争。企业的一切经济行为应通过市场上的自由竞争作出优胜劣败的判断。政府在经济中发挥的作用，仅限于维护市场竞争的公正性。而在企业组织内，则鼓励员工树立个人奋斗、出人头地的冒尖精神。
 - ❖ 敢于冒险、锐意创新。美国企业家在经营管理上，强调自己特殊的能力和风格，不怕冒险，不惜花重资，积极开发能提高企业实力和声誉的新产品，新技术，并不失时机开拓国内外市场。
 - ❖ 权限分明，个人负责。美国企业家崇尚责任制和各种规章制度，既保证每个人在规定范围有充分独立思考 and 选择之权利，也保证了整个企业组织结构的有序性。

❖ 日本企业家的经营战略

❖ 所谓经营战略，是企业家为了达到经营目标而制定的一套经营方针和原则。

❖ 日本企业家偏重企业内部生产率的发展，重视制造技术和能力的开发，同时利用企业集团的社会联系，实现企业间长期稳定的伙伴关系。

❖ 在市场上，日本企业家通过对生产技术和产品设计的不断发展和革新来适应环境的变化，并着重开发和创造潜在的市场。

❖ 企业家在经营管理中表现出较强的现实主义和适应环境以求发展的方针。

❖ 美国企业家的经营战略

❖ 改进产品战略。企业家刻意追求的是产品款式的新颖和更新，并据此来制定战略计划，规划竞争策略，瞄准市场，从而确定企业运行转变与发展的重点。同时根据产品的生命周期和前景以及企业所有者的利益来决定是扩大、合并企业还是出售、分解以至停办企业。

❖ 外部成长的战略。亦即通过对现有企业的收购和合并，和对自己的部分公司的出售和拍卖，来迅速撤出[利润](#)率低的领域，集中资金打进效益高领域，以此来保持竞争优势，获取短期内较高的收益率。

❖ 美国与日本企业经营策略的差异

❖ 由于金融市场的特性不同与美国经营者重视股东利益的还原，造成美国企业在经营上面临着必须重视短期收益的压力。日本企业的决策者则能以长期策略来运营。

❖ 美国企业善于利用购并撤退的策略做机动性的资源开发，它导引美国企业重视短期策略之运作。

❖ 日本企业由于采用终身雇用制，不易从外部的延揽到专门人才。但是，重视人力资源活性化运用，使企业人才有应变能力，同时也有利于企业采取长期计划与策略。美国企业则以采取暂时性解雇与再雇用策略来应对环境的变化。

❖ 此外，美国、日本企业在组织构造与组织运作上，也存在着差异。

❖ 美国日本企业在经营利益上的差异

❖ 美国企业相比日本企业，更为追求短期利益，造成的这种现象的主要原因是，美国**投资**者重视股利、股息的分配，所以美国企业必须重视财务报表的业绩及股市的反映。美国企业在策略上，必须对机会与风险做最正确的分析，同时必须以积极的态度和机动来进行经营资源的运用。

❖ 与之相对应地，在企业短期利益上，日本企业承受较少的压力，原因主要有：

❖ 1. 日本**投资**者相比可能分配的股利、股息，更重视该企业未来的远景或市场占有率。

❖ 2. 在上述经营背景下，日本企业高层决策者能以较长远眼光来从事经营管理，而在经营策略方面，日本企业大致重视经营资源的累积。

❖ 受传统经营理念的影响，日本企业经营者较相信自我企业所培养出来的关系企业。因此，从整体经营策略观点来看，日本企业不会将购并或撤退的策略，列为主要的经营策略（除非是施以救济型的收购或短期内想扩大其海外事业部门，才会考虑）。

- ❖ 日本企业的战后经营重点——对生产技术的保有和提高
- ❖ 以佳能公司为例，佳能的经营策略重点，是以制造危机意识来提高从业人员的工作士气，以协力精神来发挥经营管理的效率与创造力，并掌握未来的动向与提升企业的竞争能力。
- ❖ 佳能的最基本的和最重要的经营策略，就是始终对于未来的5—7年之间应推出何种商品、制造这些商品需要哪些技术、如何掌握自身生产技术的本质、顾客对商品的需求在哪里等一系列问题，做深入的探讨与确实的掌握。
- ❖ 日本企业应对经营环境的变化方式
- ❖ 对于环境所造成的变化或危机，美国企业是以市场、组织的自然功能来调节变化，而日本则以形成企业间的合作网来应对环境所带来的变化。
- ❖ 日本企业善于运用企业间的合作网来进行尖端科技的开发工作，例如富士通、日立、三菱电机、nec、东芝共同合作开发超级Isi技术。
- ❖ 日本企业在生产、制作过程中，经常透过企业间的密切合作，提高生产力。美国从事生产制造的企业，以一贯性生产为主，日本则透过关系企业之间的密切合作，展开高生产、高质量的生产实力。
- ❖ 日本企业的商品营销业务是经由紧密的组织网来展开的。

❖ 日本企业经营特征——集团主义

❖ 集团主义下的共同体逻辑

❖ 个人在为团体或社会奉献时，若觉得自己的奉献与企业的竞争有关，便可以从感受到自己的奉献与企业的生命价值的永恒。日本企业除了培养自己的企业外，并透过主要往来的银行体系，形成企业间的集团，并藉以增加企业发展的机会与实力。

❖ 日本集团主义是一种历史智慧的产物，与其说它是对特定的个人或同族表示忠诚的集团主义，不如说它是具有全体忠诚性的宣誓，为全体的共同命运而奋斗的这样一种组织。日本企业不仅鼓吹家人意识，还重视前辈的关系，强调前辈应扮演后来者的导师，亦重视前辈对后辈的宽容，鼓励前辈对后辈无微不至的照顾，以激发后者感激与回报心理。这是一种基于双方越来越诚挚的相互信赖而非契约式的关系。

❖ 企业对供应商与顾客，亦分别衍生类似的关系与态度，企业甚至会对老主顾提供超过想像的服务。