

组织行为学

内容简介

本书是教育部“ 高等教育面向 21 世纪教学内容和课程体系改革计划 ”的研究成果、面向 21 世纪课程教材和教育部“ 九五 ”规划国家级重点教材《组织行为学》的第二版。本书力求突出中国特色 ,改变以往同类教材多为对国外教材译介的现象 ,融入中国特有的管理思想和管理实践 ,以求对提高中国企业和组织的管理水平有所助益。本书共 9 章 ,分别从个体心理、群体心理、非正式组织、群体动力、领导者等角度论述了心理与行为、组织与行为的内在联系及相应规律 ,论述了与组织行为有效性相关的信息沟通、组织变革和组织发展等问题 ,并将组织价值观、组织风气等文化因素引入对组织行为的分析。本书在每章后附有复习题、思考题 ,编写了相关的案例(第 1 章除外)。

本书可作为高等学校管理类专业的教科书 ,也可供其他专业的学生选用和供社会读者阅读。

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学/张德主编. —2 版. —北京： 高等教育出版社 2004.3
ISBN 7 - 04 - 013948 - 0
I . 组... II . 张... III . 组织行为学 - 高等学校 - 教材 IV . C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第106729号

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010 - 64054588
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	免费咨询	800 - 810 - 0598
邮政编码	100011	网 址	http : / / www . hep . edu . cn
总 机	010 - 82028899		http : / / www . hep . com . cn
经 销	新华书店北京发行所		
印 刷			
开 本	787 × 960 1 / 16	版 次	1999 年 7 月第 1 版
印 张	19.75		年 月第 2 版
字 数	370 000	印 次	年 月第 次印刷
		定 价	24.80 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题 ,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

第二版前言

在大学本科的管理类教材中，“组织行为学”属于理论性较强的基础课程。本书第一版出版后得到了读者的广泛好评，现在的第二版是在原有基础上的完善和出新。新增加了一章——组织承诺与个体行为，是本学科的最新研究成果。在其他各章，也增加了最新的知识。

本书第二版的编写贯彻了“准”、“新”、“实”的原则。所谓准，就是准确地讲授理论、概念和实践；所谓新，就是把组织行为学的最新研究成果呈现在读者面前；所谓实，就是学以致用，研究一定量的案例，特别是联系中国组织经营管理的内外部环境，引导读者在应用上下功夫。

本书由清华大学、西安交通大学、哈尔滨工业大学等校的教师编写，张德教授负责编写第六至八章，赵西萍教授负责编写第五章，田也壮教授负责编写第四章，刘广灵讲师负责编写第一、二、九章，张勉博士负责编写第三章，并参加了第七章的修改，全书由张德教授总纂。本书第二版的编写工作得到高教出版社有关同志的热心支持，在此一并表示感谢。

由于作者理论修养和实践经验的局限性，本书必然存在着种种不足和缺陷，敬请各位读者不吝指正。

张 德

2003 年 10 月

于清华园

第一版前言

管理作为一门科学已有 80 多年历史,古典管理理论和行为科学是其两大支柱,而组织行为学则集中了行为科学的主要成果。

组织行为学传到中国已有十多年的历史,但已有的教材多为对欧美教材的译介,缺乏应有的分析取舍、褒贬借鉴,更未融入中国特有的管理思想和管理实践。本教材力求在这些方面作出探索性的努力,以逐步形成具有中国特色的组织行为学教材。

本书以大学本科管理学各专业学生为主要对象,系统地阐述了组织行为学的基本原理。导论阐明了基本概念和研究方法;“个体心理与个体行为”、“群体心理与群体行为”、“非正式组织及其行为”、“群体动力与激励理论”、“领导者与组织行为”各章分别从个体心理、群体心理、非正式组织、群体动力、领导者各个角度论述心理与行为、组织与行为的内在联系及相应规律;“组织文化与组织行为”一章,将组织价值观、组织风气等文化因素引入对组织行为的分析,集中了企业文化理论的优秀成果;至于“行为的有效性”一章,则论述了与组织行为有效性相关的信息沟通、组织变革和组织发展等问题。

本书为高等教育面向 21 世纪教学内容和课程体系改革计划中“经济管理系列课程教学内容和课程体系改革的研究与实践”项目的研究成果之一,并列入普通高等教育“九五”国家级重点教材规划。本书由清华大学、西安交通大学、哈尔滨工业大学等校的教师编写,张德教授负责编写第 5、6、7 三章,赵西萍教授负责编写第 4 章,田也壮副教授负责编写第 3 章,刘广灵讲师负责编写第 1、2、8 三章。全书由张德教授总纂,由中国科学院心理研究所徐联仓研究员、邮电大学梁雄健教授审稿。北京邮电大学的霍煜梅老师参加了第 5、6、7 三章的写作,本书的编写工作得到高教出版社傅英宝、陈薇等同志的热心支持,在此一并表示感谢。

随着改革开放的深入发展,中国的企业界日益痛切地感到管理落后带来的竞争风险和压力,新一轮学习管理科学的热潮正在神州大地兴起。我和其他几位作者谨把此书献给经济管理专业的众多学子,以及热心学习管理理论的企业

界、学术界和政界的朋友们。如果此书对提高中国企业和一切组织的管理水平有所助益,则是我们最大的欣慰。

张 德

1998 年 11 月

于清华园

第一章 导 论

组织是人们群体活动的主要形式,是人的社会性的体现。人们在工作和生活中经常与各种各样的组织发生关系。企业、机关、学校、医院、军队、研究机构和群众团体都是组织的具体形态。社会的组织程度越高,说明人类的力量越大。因为人类的力量本质上是组织的力量。现代社会人类在科学技术、经济、社会文明发展等方面都取得了巨大成就,正是高度组织起来的现代人类力量的集中表现。

随着经济的发展和社会的进步,人类物质和精神的需要日益增长,生产社会化程度迅速提高,社会联系不断增强。一方面,保险机构、志愿者组织、猎头公司、网络型企业等崭新的组织形式应运而生、大量涌现,愈来愈深入地介入人们的工作和生活。另一方面,分工深化和专业化的增强、专业知识和管理水平的积累提高,又导致了组织规模的扩张、员工构成的变化、内部结构的复杂化。组织活动不断广泛、深入地影响、改变人们的生活,对社会经济、政治、文化的影响也不断增强,人们的生活、工作和认识正在发生重大的变革。

当今世界,各行各业、不同形态的组织各显其能,蔚为大观。作为现代社会基本的实体单元,组织无处不在,无时不有。我们工作、学习和生活的相当部分时间都是在林林总总的组织中度过的。组织建立、管理的方式会影响我们工作的性质和效率,也会影响到我们生活的质量、精神的感受和活动的自由。组织活动影响我们的生活如此之深,以至于任何一个人已不能脱离组织而存在。

组织是由人组成的,又是由人来管理的。几乎每个人都是一些组织的成员,在其中工作、学习和生活。同时我们和许多组织有密切的相关关系,我们赖以生存的资源要由组织来提供,我们是各类组织所提供商品和服务的消费者及顾客,我们服务社会的愿望也要通过加入一定的组织而得以实现。此外,还有一些人是组织的管理者,想方设法提高组织的效率和效益。因此,组织与人息息相关。组织需要人,没有人组织就无法运转,无法存在;反之,人也需要组织,组织为人提供工作、学习和生活的条件,是人们满足自身需要的手段之一。现代组织中的人们正在面临前所未有的挑战。因此将组织作为对象,对组织行为进行深入系统的研究,探讨组织内部结构和演变的规律性,推究组织活动中个体、群体行为的各种因素及相互关系,对于保证人类社会活动的有序进行,增强组织活动的有效性,提高人们的生活质量和福利水平都是非常重要的。所以,组织在人的

生活、工作以及社会发展中有重要的地位,组织的有效性离不开对组织行为及其规律的研究。

研究组织行为学,涉及两个基本问题。第一个是组织对其成员的思想、感情和行为的影响方式。我们所处的组织会影响我们观察世界的方法,我们对待工作的态度以及对我们自己的看法,也会影响到我们在执行任务过程中的行为以及作为组织成员的责任。组织行为学试图阐明组织影响其成员的种种方式,研究人在组织中的行为,揭示组织有效整合、个人规范自律的规律,以创造、管理更大规模、更为有效的组织。

组织行为学研究的第二个问题涉及组织的各个成员的行为方式及其绩效对整个组织绩效的影响。组织对其成员活动的协调方式决定了组织在完成其自身任务时是否会成功。

通过研究组织如何制约个人以及个人如何影响组织,有助于人们从新的角度看待问题,丰富我们对日常生活、工作的认识,进而不断完善组织的管理,使人类的群体活动更加和谐。

第一节 组织与组织行为

对每个人来说,进入其视野的组织比比皆是,留下的印象各不相同。有的组织待人热情真诚,办事认真高效;有的组织对人冷若冰霜,办事拖沓推诿。要理解组织活动及其各种行为表现的原因,必须首先明确组织与组织行为的概念,就其基本涵义达成共识。

一、组织

实际中的组织形形色色,如医院、学校、企业、警察局、政府、慈善机构等等,它们的目的和活动方式多种多样,不同的人们对他们的认识也有差别。这也表现在组织的界定上,不同学派见仁见智,甚至争论不休。有人认为“组织是追求一定目标的社会实体——组织的存在是为了实现一定的目标,而组织成员的行为是对这些目标理性的追求”。也有人说,“组织是一个开放系统——是依托环境而求生存的‘输入-产出’转换系统”。依照强调组织内部制度建设的观点,“组织是契约的集合体,它由许多成文或不成文的契约构成,组织成员根据契约的规定进行工作,获得相应的酬报”。而强调组织内权力平衡的论点则认为,“组织是各种权力的集合体——它是由各种权力集团组合而成的,各集团为满足自身的利益和要求,力图控制或影响组织对各种资源的分配”。如此等等,莫衷一是。为了讨论方便,本书在兼顾有关观点的基础上,就组织的概念和一些共性的内容做一界定,作为进一步探讨的基点。

（一）组织的定义

组织是为了达到个体和共同目标而一起工作的人的集合。组织之所以存在,是因为它能够满足人们在日常生活和社会活动中的种种需要。人的需要是多种多样的。在许多情况下,孤立的个体活动无法满足人的某些需要,于是出现了人们的群体活动。在群体的人与人的互动中,人们有各自的利益、观点、兴趣,会形成一定的关系,也会出现各种各样的矛盾和冲突。在协调不同人的行为、解决冲突的过程中,逐渐会形成一定的惯例和特定的规则。这些群体活动如果形成了某种正式、稳定的结果,就表明组织出现了。家庭、乐队等组织的出现便是如此。在一些社区,合唱队的出现就展现了这个过程。对音乐爱好者来说,独唱可以是个体活动,可以自得其乐;但合唱必须是群体活动,感受合唱的乐趣在许多人的生活中,有很重要的位置。于是,社区中几个退休的音乐工作者在草坪上自发进行合唱演出,得到许多人的赞扬,也吸引了更多的参与者,于是大家越来越投入,逐渐开始进行定期活动,选出了团长、指挥,进行义务演出,并通过各种方式募集活动经费,逐渐规范化,于是一个社区合唱队作为组织就形成了。

对经济组织而言,其产生的基本原因在于某些生产、经济活动的规模超过了单个人能力的极限,同时又具有技术上的不可分性,必须通过团队劳动才能完成,例如一个人无法搬动沉重的石块,于是几个人组成小组来抬。因此,组织是一群人的集合,为了完成共同的使命和目标,组织成员按照一定的方式相互合作结成有机整体,从而形成单独的个人力量简单加总所不能比拟的整体力量。在这个意义上,组织活动扩大了人的活动范围,增强了人们认识、改造客观世界的能力。

在许多情况下,人们需求的满足方式是多元化的,既可能通过个体活动实现,也可能由群体活动的组织提供。如何选择,除了个人的兴趣、爱好、习惯之外,起决定作用的是两种方式的效率比较。当组织活动的效率高于个体活动时,便会在人们长期的自然选择比较中逐渐胜出。一个典型的例子便是学校的出现和发展,知识传授的方式可以是师傅带徒弟式的个体活动,也可以是学校教育式的组织活动,在社会发展到一定程度后,后者具有更高的效率,于是便取代了前者。同样 MBA 教育的出现与发展,也是因为学校培养管理人员的效率高于企业内部经验积累师徒传承的培养方式,从而适应了大型工商企业的发展对职业经理人员的需求。

根据我们的界定,组织的存在必须具备三个基本条件:

1. 组织是人组成的集合

组织是由人构成的,同时组织活动也需要一定的物质资源。因此组织既是物质结构,又是社会结构。组织活动的资源配置是通过人来完成的,正是人群形成了组织,没有人群便没有组织。

2. 组织成员是通过实现个体需要和完成共同目标而凝聚的

任何组织都有其基本的使命和目标,企业的目标是生产产品、提供服务以满足顾客需要。教育机构的目标是培养人才,医院存在的目标是为病人提供健康服务,等等。这些使命和目标说明了组织作为一个整体存在的理由。组织成员们加入组织一起工作,也有个体的目标。例如,实现自己的理想,得到发展机会,获得经历或声望,挣到更高的薪水等等。对于组织而言,实现个体目标和共同目标的兼容,使组织成员在为共同目标奋斗的过程中实现个体目标,是组织生命力和凝聚力的保证。例如,警务机构的共同目标是为守法公民提供安全服务,同时也要满足警务人员在薪水和工作等方面的个体需要,否则警务机构难以维持。

3. 组织通过专业分工和协调来实现目标

组织的存在是由于有自身的使命和目标,这些使命和目标是社会所必需的,但单个人又不能完成的。为了完成自己的目标,组织必须开展实际的业务活动(统称作业工作),如医院的诊治、学校的教学、工业企业的生产等。组织是直接通过作业活动来完成组织目标的,而作业活动的展开又离不开相应的人力资源(员工)、物力资源(原材料和机器设备)、财力资源(资金)和信息资源(各种数据和情报)等的运用,否则作业活动就成“无米之炊”。为了保证作业活动基本过程的顺利、有效进行,还需要开展另一方面的活动——管理。因此,组织中的活动便由此实现其基本的专业化分工——作业和管理两大类。由于专业化和分工是提高工作效率的根本途径,在每一类内部的功能和活动又会分解,每个人或群体负责做一些专门的工作。这样就把组织的目标、任务分解成各层次、部门、职位的工作,委托一定的群体、个人按照相应的规则去完成,从而形成组织的分工体系。

形成分工关系的个人、群体、部门是组织的一部分,他们的协调互动、密切配合才能保证组织整体目标的实现。这就使协作成为必需,否则组织内部各自为政的混乱便在所难免。因此分工和协作是同一个问题的两个方面。

分工和协作使组织活动形成互相联系的层次网络结构,与此相适应,组织的成员也根据各自的权利、责任制度形成正式的层级指挥体系。这就是组织的层级制内部结构。

(二) 组织和环境

任何组织的生存和发展都依赖于特定的客观物质基础和社会条件,存在于组织之外并对组织产生一定影响作用的外部事物和现象就构成通常所说的组织环境。

环境包括了人、财、物、气候、市场、技术、文化、政策、法律等自然、技术、文化、经济、政治等方面的要素,不同组织对这些要素的依赖程度各不相同。如社会环境中某一微小的政治因素可能对政党的策略产生重大影响,而抗洪指挥部

则会密切关注气候变化。

组织和环境相互作用,不断地进行物质、能量、信息的交换。组织依靠环境获得赖以生存的资源和发展机遇,组织的产出、服务为环境所接受的程度是限制组织活动的边界条件。组织活动的效率受制于环境条件的优劣。因此,组织活动必须适应环境的需要。许多组织失败的原因就在于不能适应环境。

组织和环境的相互作用具体表现为组织和环境中的各种要素、其他组织 and 个人的相互作用,这些与组织直接作用的其他组织和个人称为利益相关者。如对一个政党而言,选民、结盟的政党、有关的舆论机构等是其利益相关者;对企业来说,供应商、股东、有关银行、中介机构、分销商、代理商、零售商和顾客等是其利益相关者。组织和环境之间进行的物质、能量、信息的交换,实际上是通过和它的利益相关者进行交换而实现的,组织适应环境需要在本质上是要满足其利益相关者的要求,这些利益相关者构成了组织的特殊环境。

世界是变化的,特别是在现代条件下,科学技术日新月异,国际交往日趋频繁,社会联系日益密切,在全球范围内社会经济、政治、文化、科技诸种因素紧密相关,形成有机整体。这就必然导致环境变化空前加快,组织对环境的依赖性与日俱增。因此,组织必须正视环境的存在,适应环境的变化,不断调整、改革,才能获得发展。

组织要适应环境的变化,必须有良好的信息沟通渠道,及时、准确地感知环境变化,同时要始终保持结构的灵活性。

当然,组织也会影响环境,组织的存在本身就是为了增强人们认识和改造世界的能力,组织活动的结果必然会对环境产生或大或小的影响,组织要为优化社会物质环境和文化环境尽其“社会责任”。成功的组织会对社会产生示范效应,组织失败的教训也会增进人们对世界的认识。但是,在一般的意义上,组织对环境不可能产生决定性的影响,其生存必须以对环境的适应为前提。

(三) 组织的管理

任何组织都需要管理。小至家庭,大到国家,所有组织都是由具有共同目标的人组成的集合,而各个人的观念、志趣、经验、能力不尽相同,矛盾在所难免。因此,组织成员之间的协调是组织存在并正常运行的前提,也是管理的基本内容之一。仅此一点就能说明,管理是任何组织都不可或缺的。

所谓管理,就是在特定的环境下,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、激励、领导和控制,以达到既定组织目标的过程。如前所述,组织活动可分为基本的两大类:直接导致组织目标完成的作业活动和确保作业活动有效进行的管理活动。所以,有效的管理是保证组织正常运行、实现组织目标并不断发展的条件。

管理工作的效果通过组织效率和组织效能来衡量。管理要通过综合运用组

组织中的各种资源来实现组织的目标。在组织活动中,管理负责把资源转化为成果,将投入转化为产出。由于社会资源的稀缺性,组织从环境中获得的各种资源都是有成本的,任何组织都不可能无偿使用资源。管理的成效好坏、有效性如何,集中体现在它是否能使组织以最少的资源投入,取得最大的、合乎需要的成果产出。产出一定、投入最少,或者投入不变、产出最多,甚至投入最少、产出最多,这些都意味着组织具有较为合理的投入产出比,有比较高的效率。同时,管理必须保证组织目标的实现。保证组织的产出成果能满足组织成员和利益相关者的需要并为之所接受,从而得到环境的认可,得以继续生存并发展,这就是组织的有效性问题,也称组织的效能。如果说组织效率涉及组织是否“正确地做事”(即“怎么做”)的问题,那么能否选择“正确的事”去做(即“做什么”)就是决定组织效能的问题。管理的任务就是获取、开发和利用各种资源,确保组织效率和组织效能的不断提高,以更好、更快地实现组织目标,适应社会进步的需要。通俗地说就是“正确地做正确的事”。从典型的经济组织——企业的角度来看,管理工作的效果体现在能否选定顾客真正需要的产品或服务进行生产以及用最少的资源耗费进行生产两个方面,就政党而言,管理工作的效果取决于能否提出合乎社会需要的政策纲领,赢得公众信赖以及用较小的成本顺利付诸实施。

(四) 管理工作中人的因素

在构成组织的各种资源要素中,人的因素是最活跃的因素。组织的目标正是在管理者、员工和利益相关者之间的双向互动过程中得以实现。人的行为和表现在很大程度上能直接或间接地决定组织目标的实现及其实现程度。因此,如何提高组织成员的素质,实现组织成员间的良好信息沟通,有效地调动组织成员的积极性,发挥员工的潜能,就成为管理工作中的一大关键问题。在管理理论和实践活动中,人的因素也得到了充分的重视和研究。

1. 管理职能中人的因素

在管理职能的讨论中,人的因素占有重要的地位。计划、组织、控制都必须以对组织人力资源的掌握为前提,理解员工行为的规律性。而激励、领导则更是在满足员工需求的基础上指导和影响组织成员为实现组织目标而作出努力和贡献的过程。

2. 管理技能中人的因素

通常而言,作为一名管理人员应该具备的管理技能包括技术技能、人际技能、概念技能三大方面。技术技能是指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成组织任务的能力。例如,工程师、会计师、广告设计师、推销员等,就都掌握有相应领域的技术技能,所以被称做专业技术人员。对于管理者来说,了解并初步掌握与其管理的专业领域相关的基本技能,可以与专业技术人员进行有效的沟通,从而对他所管辖的业务范围内的各项工作进行具体的指导。例

如,医院院长应该对医疗过程有一定了解,学校的校长也不应该对教学工作一无所知。而概念技能是指综观全局、洞察企业与环境相互影响之复杂性的能力。具体包括理解事物的相互关联性,从而找出关键影响因素的能力、确定和协调各方面关系的能力以及权衡不同方案优劣和内在风险的能力、认清为什么要做某事的能力,等等。概念技能对高层管理者尤其重要。人际技能是指与处理人事关系有关的技能,即理解、激励他人并与他人共事的能力。对于高、中、低层管理者有效地开展管理工作都是非常重要的,因为各层次的管理者都必须在与上下左右进行有效沟通的基础上,相互合作,共同完成组织的目标。

3. 管理角色中人的因素

20世纪60年代末以前,一种流行的观点认为,管理者是深思熟虑的思考者,在作出决策之前,他们总是仔细地、系统地处理信息。亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)通过对5位总经理的工作过程进行仔细的观察研究,发现经理们时常陷入大量变化的、无一定模式的和短期的活动中,他们几乎没有时间静下心来思考,因为他们的工作经常被打断。有半数的管理者活动持续时间少于9分钟。明茨伯格的这一观察对长期以来的主流看法提出了挑战。在大量观察的基础上,他提出了一个管理者究竟在做什么的分类纲要:管理者通常扮演着10种不同的、但却高度相关的角色。管理者角色(Management roles)指的是特定的管理行为范畴,而这10种角色可以进一步组合成三个方面:人际关系角色、信息传递角色和决策制定角色。

人际关系角色(Interpersonal roles)指所有的管理者都要履行礼仪和象征性的义务。这包括三种角色:挂名首脑、领导者、联络员。当院长在毕业典礼上颁发毕业文凭,或工厂领班带一群高中学生参观工厂时,他们都在扮演挂名首脑的角色。所有的管理者都具有领导者的角色,包括雇佣、培训、激励、惩戒雇员。扮演的第三种角色是在人群中间充当联络员,接触信息来源——组织内部或外部的个人或团体。销售经理从人事经理那里获得信息属于内部联络关系,通过市场营销协会与其他公司的销售执行经理接触,就是外部联络关系。

信息传递角色(Information roles)指所有的管理者在某种程度上,都从外部的组织或机构接受和收集信息。这包括三种角色:监听者、传播者和发言人。典型的情况是,通过阅读杂志和与他人谈话来了解公众趣味的变化,竞争对手可能正打算干什么,等等,明茨伯格称此为监听者角色;管理者还起着向组织成员传递信息的通道的作用,即扮演着传播者的角色;当他们代表组织向外界表态时,管理者是在扮演发言人的角色。

决策制定角色(Decision criteria)有4种:企业家、资源分配者、谈判者、混乱驾驭者。作为企业家,发起和监督那些将改进组织的行动;作为资源分配者,管理者负有分配人力、物资和金融资源的责任;当管理者为了自己组织的利益与其

他团体议价和商定成交条件时,是在扮演谈判者的角色;当组织面临重大的、意外的动乱时,负责采取补救行动时,就是混乱驾驭者的角色。

明茨伯格的角色理论启动了大量的后续研究,这些研究涉及不同的组织和组织的不同层次。研究证据一般都支持这样一种观点,即不论何种类型的组织和在组织的哪个层次上,管理者都扮演着相似的角色。人际关系角色在管理者工作中具有重要的地位。

4. 管理者的成功中人的因素

处理人的因素的能力对于管理者的成功非常重要。通常认为,在工作上最有成绩的管理者,也是在组织中提升最快的人。但是美国学者弗雷德·卢森斯(Fred Luthans)和他的合作者通过对450多位管理者的研究发现:成功的管理者(以在组织中晋升的速度为标准来衡量)在对各种活动的强调重点上,与有效的管理者(以工作成绩的数量、质量以及下级对其满意和承诺的程度为标准来衡量)所关注的工作重点有显著不同:社交联络对成功的管理者贡献最大,而对有效的管理者而言,信息沟通的相对贡献最大,社交联络的贡献最小。同样的例子在生活中也很多,两个人业务能力接近,善于沟通、处理人际关系者更容易得到成功。

以上研究结果说明了人的因素对管理者具有极端重要性,无论是“领导职能”、“人际关系方面的角色”、“人际技能”,还是“人力资源管理、沟通、网络联系”,都说明了:一个管理者要做好工作,取得成功,就必须培养管理和应对人的因素的能力。

二、组织行为

组织提供人们所需要的商品和服务,这些商品和服务的数量和质量取决于组织成员的行为和表现,取决于组织的管理者、技术人员、销售人员和作业人员的工作表现和行为。所以,一些企业家深有感触地说:“做企业就是做人。”组织行为的研究也正是以对组织中人的行为的研究为基础。

由于组织活动的复杂性,因而组织行为的分析和研究也有不同的角度,呈现出多层面的特点。通常,把组织行为分为三个层次。在第一个层次上,把组织看成追求组织目标而工作的个人的集合。在第二个层次上,重在分析组织成员在群体工作中的相互影响。最后,把组织视为一个整体来分析组织行为。每个层面都表现出独特的观念并产生了对组织本质和功能的见解。

(一) 个体

个体是构成组织的最基本细胞,是组织行为学研究的基础和出发点。从组织由人组成这个事实,可以联想到探讨组织行为的一个有效的方法,就是从单个组织成员的角度出发。在这个层面上,通常应用心理学的理论和方法研究个体

特征对人们在组织中的工作行为和工作表现的影响,要考虑诸如价值观、知觉、归因、态度、个性、意志和情感等因素,并对他们在工作中的个体行为、作风与绩效的影响进行研究。同时要研究个体行为以及他们对不同的组织政策、实践和过程的反应,有关人性、需要、动机和激励等方面的理论可以用来说明单个组织成员的行为和绩效。这些研究有助于更好地理解人在组织中的行为规律性。

(二) 群体

如果要完成组织目标,组织成员就必须在工作中合作并协调他们的活动,从而形成群体和团队。人们在一起工作的常规方式是小组、车间、部门、委员会这些组织形式。随着信息技术的发展,人们可以在不同的地点,通过电子计算机和通信技术共同工作,这样新的群体形式——虚拟团队也出现了。在群体中人们是如何工作的?决定一个群体团结、富有成效或分散、一无所成的奥妙何在?如何组织团队?领导如何影响群体成员以及他们的能力,以便他们一起通力合作,以较高的生产率工作?这些就是组织行为中有关群体功能所涉及的问题。因此,运用社会心理学的知识和理论分析工作群体的特征、结构、功能、发展过程和内聚力,就构成组织行为研究的重要部分,这个层次的研究会得出不同于研究单纯个体层面所产生的结论。

(三) 组织

组织作为一个整体的特征如组织结构、组织文化对个体和群体行为,从而对组织效率和气氛有重要的影响。例如,分配部门任务和责任的不同方法可能会影响这些部门及其员工的行为、信息沟通、能力发挥以及整个组织的工作效率;组织所应用的技术、组织规模、组织年限等因素会影响组织结构、组织效率,认识组织与环境之间的关系及其影响,把握组织变革和发展的规律,有助于提高组织的效率。把整个组织作为一个层面来研究的宏观方法是建立在社会学的理论和概念之上的。

从不同角度对组织行为所进行的研究并不矛盾,它们互相补充。对组织本质、组织效率影响因素的全面、充分理解要求我们综合每个方面所获得的知识。

三、组织行为学

理解了组织行为的内涵和外延,可以帮助我们理解什么是组织行为学,这是任何一位初学者都要面对的问题。本书将组织行为学定义为:研究组织中人的心理和行为表现及其规律,提高管理人员预测、引导和控制人的行为的能力,以实现组织既定目标的科学。

这个定义有三层含义:

(1) 组织行为学的研究对象是人的心理和行为的规律性。组织行为学既研究人的心理活动的规律性,又研究人的行为活动的规律性,是把这两者作为一个

统一体来研究的。人的行为与心理密不可分,心理活动是行为的内在依据,行为是心理活动的外在表现,因此,必须把两者作为一个统一体进行研究。

(2) 组织行为学的研究范围是一定组织中的人的心理与行为规律。这就说明组织行为学并不是研究一切人类的心理和行为规律,而是只研究一定组织范围内的人的心理与行为的规律。这种组织范围包括:工厂、商店、学校、机关、军队、医院等所有的组织。组织中的人的心理和行为规律,包括个体心理与行为、群体心理与行为以及整个组织的心理与行为。对组织中个人、群体行为的研究构成组织行为学的微观理论。把组织作为基本的分析单元而进行研究构成组织行为的宏观理论。

(3) 组织行为学研究的目的是在掌握一定组织中人的心理和行为规律性的基础上,提高预测、引导、控制人的行为的能力,以达到组织既定的目标。组织行为学研究一定组织中人的心理和行为规律,不是为研究而研究,而是为了通过掌握规律性来提高预测、引导、控制人的行为的能力,特别是要采取相应的措施变消极行为为积极行为,以实现组织预期的目标,取得最佳的工作绩效。

组织行为学是一门新兴学科,其内涵和外延都处在发展变化中,因而其定义也就众说纷纭。例如美国学者威廉·迪尔认为:“组织行为学是一门应用社会科学,研究工作组织中个人、团体和组织的行为问题。”另一位美国学者安德鲁·J. 杜布林(A. J. Dubrin)在他的著作《组织行为学原理》中写到:“组织行为学是系统研究组织环境中所有成员的行为,以成员个人、群体、整个组织及其外部环境的相互作用所形成的行为为研究对象的一门科学。”在他的另一著作《组织行为学基础——应用的前景》中,他又推崇加拿大学者乔·凯利(Joe Kelly)的定义:“组织行为学的定义是对组织的性质进行系统的研究,组织是怎样产生、成长和发展的,它怎样对各个成员、对组成这些组织的群体、对其他组织以及更大些的机构发生作用。”

上述看法的共同之处在于概括反映了研究的本质内容。本书的定义是在探讨组织行为的组成单元,并概括上述看法的基础上作出的,强调了组织行为学的研究目的在于揭示组织行为的规律性,以便改善组织的有效性。

组织行为学本质上是一门现代管理学科,体现了管理学领域中行为学派的理论和方法。

当然,由于我们每个人都在一定的组织中工作,也会和许多组织发生联系,所以,每个人都是组织行为的实践者、观察者,都可以根据自己或别人的经验研究组织行为,得到一定的知识。那么,还有必要学习组织行为学吗?这就涉及我们所获得的组织行为知识和组织行为学的区别。

通常,我们的组织行为知识是通过观察、感觉、询问、倾听和阅读得来的。这就是说,我们的知识来源于自己在工作或生活中的经验,或者来自于别人的经

验。这些经验大多是建立在个人的直觉基础上,其对事实的代表性、适应条件都没有经过系统的检验,应用的正确性也就会大打折扣。例如,有人根据自己的经验认为“当上司表现得友好、平易近人时,工人们就会有很高的积极性”;“领导能力是天生的”,但如果进行深入考察,会发现这些结论都是片面的,在许多情况下与实际不相符合。而在组织行为学中,所有结论都是通过系统研究得出的,即在一定的科学方法下,通过控制条件下的测量数据揭示重要的事实之间的关系,用可控制的试验来检验原因与结果。从而为我们提供了一个更准确坚实地理解、预测行为的基础。所以,可以说,组织行为学的研究就是用系统研究代替“常识”性的直觉或本能的感觉。

第二节 组织行为学的演进和发展

组织行为学的产生和发展,是组织演变的必然结果,也是管理理论深化的产物。对任何组织而言,结构和过程、存在和演变是组织的两种形态。静态地看,组织的存在表现为在某些特定目标下形成的职位、个人之间的关系网络式结构,它一经形成,便具有相对的稳定性。动态地看,组织结构形成后,必然展开活动以完成组织目标,同时要适应环境变化而调整,提高组织的效能,这种运作、变革、发展的过程即为组织的演变过程。因此组织既是一种维持结构,又是一种创造结构,并且是一个使结构发挥作用的过程。

在社会资源有限的约束下,同类型组织往往会为了争夺生存资源、发展机会而展开竞争,形成优胜劣汰的局面。典型的有体育比赛中球队之间的角逐、战争中敌对军队之间的战役、市场经济中同行业企业间的竞争、经济全球化时代国家之间的竞争和理念不同的政党之间的竞争等等。具有竞争优势的组织会发展壮大,反之则会衰落、消亡。即所谓“物竞天择,适者生存”。这种竞争给组织形成强大的外在压力,迫使组织不断提高效率,创造优势。

竞争性的环境中,一个组织的竞争优势取决于它与环境(实际上是利益相关者)协调、适应的程度,它决定了组织工作成果的有效性。同时组织的竞争优势也取决于组织内部的制度和工作效率,它决定了组织能否以较少的资源耗费实现较多、较好的工作成果,即投入产出比。

专业化和分工是提高工作效率的根本途径,也是推动技术进步、组织演变的动因。改进提高工作效率、有效完成组织目标必然要求组织内部分工的深化、专业化程度的提高,而分工的深化度、专业化程度的提高必然导致更高的效率和技术进步。这种水涨船高的正反馈机制是组织演变中分工结构日益复杂的内在机理。当然,分工深化在促进效率的同时,也带来协调的困难,使得管理成本日益增大。这样,在技术水平相对稳定的条件下,工作效率和管理成本的边际比较就

决定了分工的深度和专业化的程度,从而决定了组织内部层级结构的复杂程度。

另一方面,专业化和分工水平的变化会带来组织人员构成、规模、结构的不同,引起工作方式和组织与环境关系的改变,使组织成员之间的权利、责任、信息传递关系发生变化,从而引起组织中个人、群体等行为的变化,而组织行为的变化必然会影响到组织成果的有效性,影响组织目标的实现。因此组织演变过程中必须考虑如何保持组织效率和组织行为的平衡,保持满足员工需要和实现组织目标的动态平衡。例如,在一定的技术条件下,组织规模扩大,会带来组织活动的规模效果,即“人多力量大”,也会导致信息交流困难、积极性和灵活性下降,即“三个和尚没水吃”,使管理成本上升。因此,在一定的时期内,规模收益和管理成本的边际比较就决定了组织的适度规模。

随着科学技术的发展,人类交往的手段日益先进多样,空间障碍越来越小,人与人之间联系的效率、有效性大大提高,地域范围越来越大,社会的组织化程度日益提高。生产、服务的社会化程度加强,组织影响人们生活、工作的广度、深度、强度、力度都不断强化。个人与组织相互作用的形式、关联的程度呈现出日益复杂多样化的特点。

组织本身也在长期的发展演变中,规模日益膨胀,内部层级结构日益复杂。以企业而言,从工厂制到公司制,再到跨国公司,规模成千倍、万倍地扩大,从直线制、直线职能制到事业部制,以至网络化的虚拟企业,组织结构日益复杂。这些因素,使组织行为的复杂性大大提高,对人进行有效管理的难度大大增强,给组织运作和管理不断提出新的问题。对这些问题的探索、解决便会导致管理思想的发展、组织行为研究的深化、组织管理技术的进步,从而降低组织管理成本。组织行为学的产生和发展是组织发展演变的必然结果。

一、组织行为的早期研究与实践

人类对组织活动有效管理的历史已超过六千年,埃及金字塔、巴比伦古城、中国万里长城等古建筑奇迹般的宏伟规模和古希腊民主制度、古罗马法律体系、中国封建社会文官制度的完备和有效运转,就是人类早期组织管理能力的生动证明。散见于有关史籍中的管理思想的萌芽,更使人们感受到古代文明的光辉。然而在漫长的古代社会,生产力处于手工劳动阶段,交通、通信条件不发达,人与人、群体与群体之间联系的障碍多、成本高、有效性低,从而使社会生活和经济活动具有较强的自给自足、封闭、社会化程度低、生产技术和劳动分工比较简单的特点。社会组织主要是部落、家庭、教会、行会、军队和国家,生产活动一般以家庭为单位进行,先后出现的各类经济组织如奴隶制或封建制的庄园、工匠铺、商行、钱庄等,规模都比较小。因此,那时对组织活动的管理基本上是在个人观察、判断和直观基础上的传统经验管理,尽管管理思想源远流长,管理理论却

进展甚微。

古代的组织行为研究,与一般的心理、行为研究基本上是一致的。诸如中国古代关于“人性”的讨论,古希腊对于气质的划分,等等,比较直观、简单。

工业革命开始了现代文明的新时代,专利制度促进了技术创新,工作机、动力机相继出现,机器劳动取代手工劳动使社会生产力获得了飞跃性发展,劳动组织的规模迅速膨胀,1769年英国出现世界上第一个600多人的纺织厂,标志着人类历史上划时代的组织创新——工厂制度的建立。使用机器的大规模生产组织所要求的计划性、连续性、规范性、准时性、精确度使管理难度空前增大,管理成本大为上升,大量工厂的经营不善和破产倒闭使传统的经验管理遇到了挑战,改进管理、降低组织活动的成本成为当务之急。于是以小瓦特、亚当·斯密、巴贝奇等人为代表,人们开始重视管理问题的理论研究,各种重要的管理专题如生产的计划和技术、劳动分工、设备的合理使用等开始出现,管理思想从经验直觉阶段进入了较系统的研究阶段。

这一时期,开启组织行为研究先河的是英国伟大的空想社会主义者、19世纪最有成就的实业家之一的罗伯特·欧文(Robert Owen)。欧文18岁时就建立了自己的第一家工厂,耳闻目睹的工人的残酷生活现实使欧文认识到:工厂制度在带来巨大效益的同时,也严重损害了工人的利益。于是1825年他在与人合办的新拉纳克工厂进行了全面的改革试验,主要是:改善工作条件,限制童工的最低年龄,缩短劳动时间;为工人提供厂内膳食;设立按成本价出售生活必需品的商店;建造住房、修筑街道以改善工人的居住条件等等。欧文批评那些重设备、轻雇员的工厂主。认为关注雇员、改善劳动条件是企业管理者的最佳投资,不仅会减轻工人的不幸,也有利于企业经营。

欧文是一个理想主义者,他倡导的是一个减轻工人苦难的“乌托邦”,比自己所处的时代超前了100多年。在管理史上首次提出关心人的哲学,是他对管理和组织行为研究的巨大贡献。由于他在企业中试图建立一种新型的人际关系,所以被称为“人际关系之父”。

欧文之后到19世纪中叶,德国的克虏伯也曾为工人提供住房、子女教育、医疗保险、低息贷款等福利来调动工人的积极性,赢得员工对企业的忠诚。

二、古典理论时代

英国在组织创新、管理技术上取得的成就曾经盛极一时,但由于可以从广大的殖民地获得廉价原料供应并高价倾销产品而获得高额利润,致使技术和组织创新的持续动力不足,加之社会保守思想比较严重,墨守成规,因而此后组织管理理论没有大的进展。到了19世纪四五十年代,美国掀起了铁路建设的热潮。由于在自由竞争原则上建立了保护投资者利益的制度和规范的资本市场,使美

国铁路企业一开始就走上了公司制道路,从此公司制作为一种组织创新形式风靡世界。股份公司使企业规模突破了个人资本量的限制,使得投巨资建立拥有数千、数万员工的企业成为现实,企业规模进一步扩大。此后在美国、德国发轫的“电气革命”,进一步促进了生产力发展,电能的运用使各个行业的团队工作规模进一步扩大,大规模的股份制企业从铁路行业扩展到各个行业。同时交通、通信产业的兴起,使人际交往、社会联系的技术条件有了划时代的改变,一方面提高了市场交易效率和生产、服务的社会化,促进了一体化市场的发育并形成了国际市场,另一方面降低了管理成本,许多企业逐步实现了大规模生产、大规模分配的结合,产、供、销一体化经营,于是在企业规模扩大、跨国公司方兴未艾的同时,企业内部的劳动分工、机构设置进一步复杂化、多层次化。原有的管理方法难以适应新的形势。这样,组织创新迫切需要新的管理理论作保证。

这一时期,股份制公司所有权、控制权的分离产生了新的社会阶层——职业经理人员(被称为“经理革命”),也形成了专业管理理论研究队伍的主体。从而形成了社会性的管理研究潮流——“管理运动”。

19世纪后半叶是管理研究的黄金时期,五六十年代丹尼尔·麦卡勒姆(Daniel McCallum)、J. 汤姆森、亨利·V. 普尔(Henry V. Poor)等人对美国铁路企业管理的研究是“管理运动”的先声,对以后的管理实践和理论有重大影响。1886年,在新成立的美国机械工程师协会召开的年会上,改进组织管理成为探讨的主题。耶鲁-汤制造公司总经理亨利·汤(Henry Towne)发表《作为经济学家的工程师》的主题讲话,点燃了“管理运动”的火星。此后,“管理运动”如火如荼地开展起来,如杜邦(DuPont)等人对企业财务的研究,爱默生(Emerson)对消除浪费、降低成本和直线职能制改进效率的研究,柯克(Cooke)把科学管理扩大应用到教育和市政组织上,斯隆(P. Sloan)创造事业部制,福特发明流水线生产方式,等等,各种崭新的管理方法纷至沓来。其中尤以泰勒的“科学管理理论”最为著名,以泰勒为代表的一代管理者成功地运用精确的调查研究 and 科学实验方法创造、发展了一系列提高劳动生产率的技术和方法,在19世纪末到20世纪初形成了科学管理理论。使管理理论研究走上了科学轨道,成为管理学产生的标志。同一时期,法国的亨利·法约尔(Henry Fayol, 1841—1925)的行政管理理论和德国马克斯·韦伯(Max Weber, 1864—1921)的组织管理理论和泰勒的科学管理理论一起,构成了管理的古典理论。

股份公司制度从出现到大力推广,既是经济组织的重大创新,也伴随着组织行为的重大调整。在劳动生产率大幅提高的过程中,利益分配进一步向资本家和企业经营阶层倾斜,劳工阶层的相对贫困化日益普遍。各种管理制度日益完善,一方面反映了效率逻辑的必然,另一方面也使对劳动者和组织成员的禁锢日益强化。从“管理运动”一直到古典理论时代,在企业管理“凯歌行进”式的迅速

发展的表面下,也潜伏着因组织行为的研究滞后而导致的劳资关系紧张的暗流。这种组织内部日益突出的效率与“人性”的矛盾表现在宏观上,就是列宁主义所分析的,资本主义进入帝国主义阶段后工人阶级与资产阶级的斗争日趋激烈。工会组织活动得到发展。美国工会会员人数从1897年40万人猛增到1904年的207万人,紧接着又建立了世界工业劳动者协会。企业经营阶层将工会看做“效率的敌人”,采取了种种措施限制破坏,但收效甚微。世界性工潮也此起彼伏,1867年在美国掀起了席卷芝加哥的要求8小时工作日的罢工,这一天成为“五一”劳动节的来源;法国发生了1871年巴黎公社革命;日本1906年连续爆发了石川岛造船所、小石川兵工厂、大阪炮兵工厂几次大规模的工人斗争。这种形势要求新的管理理论既要合理利用资源、提高效率,也要研究组织行为、协调劳资关系。古典的管理理论从总体上反映了前者的需要,而同一时代,组织行为研究的先驱者海尔赛则正是后者的希望。

在美国的“管理运动”中,海尔赛于1891年发表了《工资报酬制》的文章,探讨如何通过工资报酬制度的设计提高劳动生产率,被泰勒、甘特发展为差别计件工资制、工资奖金制。作为对工会运动的回应,科罗拉多燃料和钢铁公司、汉斯公司、国际收割机公司等企业纷纷设立“福利秘书”职位,通过建议改善工作环境、住房、医疗、教育和娱乐设施等福利来给工人提供帮助,这就是现在人力资源经理的前身。固德瑞奇(B. F. Goodrich)公司1900年成立雇佣事业部负责招聘。1902年国家现金注册公司建立了第一个职能全面的劳动部门,职责包括:工资管理、处理矛盾、改善雇佣劳动者的工作环境、改进卫生条件、促进工人发展等等。泰勒则提出针对不同的岗位挑选录用合格的人员、培训工人,并在1910年建立专业化的人事管理部门。1914年福特公司建立了一个人事研究室。但总的来说,组织中对人的管理还是局限于通过静止的制度挑选、配备、培训、沟通、考评并发给薪酬,以及给予一定的福利。还没有把人看做组织中最重要资源,从人的心理、社会需要方面动态地研究人的行为,调动人的积极性,开发人的潜力。

在美国的“管理运动”的同一时代,心理学在当时的世界科学中心——德国发展起来,胡格·明茨博格(Hugo Munsterberg)的《心理学与产业效率》标志着工业心理学的创建,开创了对人的行为进行科学研究、解释个体差异的新领域。明茨博格洞悉了科学管理和工业心理学的关系:二者都通过科学的工作分析以及提高个体技能与工作的适应程度,来影响工作效率。明茨博格认为可以通过心理测验来改进雇员的甄选工作,指出了学习理论对员工培训的价值,提倡通过人的行为研究了解有效的激励方式。这些创见是现代组织行为和人力资源理论建立的基础。在美国,丽莲·吉尔布雷思也开始了对工人心理的研究。

在古典理论时期,人力资源的管理工作在实践中得到了重视,同时,工业中

个体行为研究开始出现,这就使人力资源管理建立在行为研究的理论基础上,成为行为科学研究的先声。

三、从人群关系运动到组织行为学的产生

在古典理论时期,人力资源的管理和工业心理学的行为研究已经出现,但相对于“管理运动”的凯歌行进和科学管理的迅速推广,行为研究只是一股湮没在大潮中不求闻达的默默潜流。这必然导致生产效率大幅提升而组织中人际关系调整和管理方式滞后的问题。20世纪20年代,霍桑工厂出现的工人们“拿到奖金还骂骂咧咧”的案例正是这种现实的一个缩影。于是在美国国家科学委员会的资助下,“霍桑试验”拉开了行为科学研究的序幕。

(一) 人群关系运动

梅奥(Mayo)等人的“人群关系理论”(Human Relation Theory)起源于“霍桑试验”,它揭示了人群关系是提升劳动生产率的重大因素,凸现出群体规范对个体工作行为的决定性作用。这就在泰勒的科学管理之外,开辟了管理研究的新领域,导致了管理中对人的因素的新的重视,对管理研究和实践的发展方向产生了巨大而深远的影响。

“霍桑试验”从1924年开始,持续了8年,适逢1929年美国股票市场崩溃而引起的世界经济大萧条时期。为了振兴经济,罗斯福总统支持的瓦格纳法案(Wagner Act)于1935年通过,这是“新政”的重要内容。瓦格纳法案承认工会是工人的合法代表,为了其成员的利益,工会可以与雇主进行集体谈判。这就从法律上肯定了工会的地位,鼓励工人参加工会,因而被称为“劳动宪章”(Magna Carta of labor)。“劳动宪章”标志着企业管理阶层在把工会排除在工厂之外的斗争中失败,因此管理者开始更开放地寻求新的方式管理员工、改善工作环境、与雇员建立良好关系,而此时梅奥的“人群关系理论”便成为理论依据。

人群关系运动也使理论深入到人们的生活实际中,从20世纪30年代到50年代,戴尔·卡耐基(Dale Carnegie)的《如何赢得朋友和影响人们》风靡一时,成千上万的经理和渴望成为经理的人们成了他的管理讲座的听众。卡耐基的核心论点是:只有赢得他人的合作才能赢得成功。他具体建议人们:①通过衷心赞赏和感谢他人所作的努力来使他人感到自己的重要性;②尽力留下良好的第一印象;③通过让别人讲话、同情、理解和“永远不要告诉一个人他错了”等方式,赢得他人对你的想法的认可;④通过赞扬他人的优点,给冒犯者保全面子的机会来改变他人。卡耐基的所受到的追捧,反映了人群关系运动的深入人心。

(二) “社会人”理论

在这一时期,针对古典理论的不足,从人的因素探讨的组织理论还有以玛丽·帕克福莱特(Mary Parker Follett)和切斯特·巴纳德(Chester Barnard)为代

表的“社会人”理论。他们认为:人是组织的核心,是具有社会性的动物,应该从个体和群体行为两个角度来研究组织。福莱特作为一个社会哲学家,在科学管理大行其道的年代,提出了许多以人为本的观点。她认为,组织应建立在群体道德而不是个人主义的基础上,管理人员和工人应该将对方视为合作伙伴——同一群体的组成部分,管理者的工作就是协调群体努力,管理者领导下属应该主要依靠专业技能和知识,而不仅依靠职权。福莱特的思想具有明确的组织行为学意义,事实上日本组织重视群体凝聚力的管理风格(20世纪70年代末开始流行于欧美)正是植根于福莱特的思想。

巴纳德在研究韦伯的组织理论的基础上,将组织视为一个需要人际协作的社会系统。组织成功主要依赖于从其员工中所获得的合作程度,所以管理者的主要任务是沟通,激励下属付出更大的努力,组织成功也依赖于与组织外有定期联系的机构和人员维持良好的关系,由于组织对投资者、供应商、顾客以及其他外部机构的依赖性,巴纳德认为管理者必须审视环境并调整组织以保持组织和环境的均衡状态。巴纳德将社会学的观点引入组织理论研究,采用系统分析和动态性的方法,对“沟通”、“动机”、“激励”、“决策”、“目标”、“组织关系”和“环境”等问题进行了开创性的研究,后来的组织理论的概念源于巴纳德的思想。

(三) 行为科学

从“霍桑试验”到“劳动宪章”,理论研究与现实实践紧密结合,掀起了美国产业界持续盛行20多年的“人群关系运动”。吸引了更多的学者、专家致力于行为的研究,自然科学和社会科学方面不断取得的成果促进了这一问题的研究进程,从而导致行为科学这一新兴学科在20世纪40年代末50年代初正式形成。1949年在美国芝加哥大学召开的一次跨学科的讨论会上,经过对这一学科问题的讨论,正式把这门综合性极强的学科定名为“行为科学”(Behavior Sciences)。行为科学是对员工在组织活动中的行为以及这些行为产生的原因进行分析的学科。它涉及员工的需要、动机、个性、情绪、思想,特别是人群之间的相互关系等等。以此为标志,行为科学学派成为管理理论的主流学说。由于人的行为表现是多方面的,所以对人的行为的研究要涉及多种学科,主要有心理学、社会学、社会心理学、人类学、生理学等等。从此,管理理论中的行为研究这股默默前行的潜流伴随着组织演进和管理提升的进程度过百年沧桑,终于汇成滔滔大江,与效率一起成为组织理论和管理实践中的两大主题。

(四) 组织行为的研究

20世纪60年代中叶之后,行为科学的又一个重要发展方向是组织行为的研究,它的内容主要论述企业性组织内人和群体的行为。其特征是既注意人的因素,又注意组织的因素,例如工作任务、组织结构、隶属关系等,在一定意义上,

它是人群关系学派和组织理论的综合。最近二十年来,行为科学主要是围绕着组织行为的一些课题发展的,因而目前比较流行把这个学科称为“组织行为学”(Organizational Behavior)。

组织行为学的发展对企业管理的科学化和现代化产生了重大的影响,它改变了传统管理对人的错误认识,从忽视人的作用转而变为重视人的作用,因此,现代管理已由原来的以“事”为中心,发展到以“人”为中心;由原来对“纪律”的研究,发展到对人的“行为”的研究;由原来的“监督”管理,发展到“激励”管理。

组织行为学的出现反映了组织管理理念的重大变革,以往的管理理论将营利性的经济组织——企业作为组织研究的典型,强调经济效益效率是组织活动的中心,从有效的产品开发、市场营销、生产制造到增强企业对投资者的吸引力,都是管理活动追求的重点。员工和其他资源一样被视做生产要素,对员工的激励仅仅是实现利润的手段。而今非营利性组织如学校、医院、政府机构等的研究也受到越来越多的关注,人力资源成为组织最重要的资源,满足人的需要、提高人的生活质量被看做组织活动的终极目的。这就需要以全新的视野来审视组织的行为。

四、组织行为学的发展

组织行为学是随着组织的演变、管理理论的发展而产生和发展的。尽管组织行为学作为一门独立学科被加以研究的时间还不长,但是对于组织行为的探索贯穿于组织理论和管理实践发展的始终,因此从广义上讲,组织行为学的发展过程实质上是组织行为的研究不断深化的过程。一定程度上可以说,组织行为学的产生和发展是组织管理理论和人力资源学派、权变理论学派和组织文化理论不断融合的结果。

(一) 人力资源学派(Human Resources School)的出现

如前所述,管理思想史上对人的因素的重视可以追溯到欧文(R. Owen)。20世纪50年代后期美国出现了经济衰退(1957—1958),人际关系学派的片面强调搞好关系的观点,迫切需要修正,这时心理学界对动机、需要、群体动力等研究也趋于深化,加上科学技术突飞猛进,美国成功地实现了轰动世界的阿波罗登月计划,组织成员的需要和期望正起着深刻的变化。这些客观因素促使行为科学家重新探讨激励员工积极性的途径。于是在人际关系理论上发展出一个新的学派——人力资源学派,其中心思想认为,企业中发生种种问题的根源在于未能充分发挥职工的潜力。

这个学派的主要代表人物是阿吉雷斯(Chris Argyris)和麦格雷戈(D. McGregor)。

阿吉雷斯在1957年发表了《个性与组织》(Personality and Organization)一

书,公开对人际关系学派进行了抨击。他主要从组织角度来分析影响职工潜力发挥的原因,认为传统的一套组织设计,死扣规章制度,使职工处处听命于上级,变得消极被动,依赖成性,这样既束缚了职工的创造性和积极性,又阻碍了个性的成熟发展。在人际关系学说的影响下,管理者在福利待遇、增加职工休息时间、休长假等方面改善与员工的关系,但始终未能让员工承担更多的责任、满足员工的成就感,结果仍不能解决员工的积极性问题。阿吉雷斯呼吁企业管理者要从组织上进行改革,鼓励职工多负责任,让他们有成长和成熟的机会。

麦格雷戈 1960 年在他所著《企业中的人的方面》(Human Side of an Enterprise)一书中总结了人性假设中对立的两种观点,即 X、Y 理论。麦氏认为传统管理理论来源于教会和军队,没有接触现代化的政治、社会和经济,因此把人看成厌恶工作,需要严格控制的消极因素,他将这种假设称之为 X 理论;而现实生活中许多现象不符合 X 理论的观点,人并不天生厌恶工作,人们在工作中能自我控制,在现代工业社会中,一般人没有充分发挥出其潜力,他将这种观点称之为 Y 理论。他认为现代组织的管理者应让职工负更多的责任,以发挥他们的潜力。如果这样做,将如 20 世纪 30 年代发现原子能一样,开发出难以想象的巨大的人力能源。

(二) 权变观点进入管理领域——组织行为学的形成

在西方管理思想史上,对人进行管理的思想是一直发展的。但是从科学管理到 X、Y 理论,都受着 19 世纪哲学中决定论思想的支配,其出发点都认为处理管理问题,可以有一个普遍适用的最佳方案。在人力资源学派成长的过程中,权变理论逐渐进入管理领域,认为管理的对象和环境变化多端,简单化的、普遍适用的方案并不存在,必须按照对象和情景的具体情况,选择具体对策。组织行为学就是在这一思想的基础上建立起来的。组织行为学认为,遵循权变理论,并不等于没有理论,而是告诉人怎样从错综复杂的情景中寻找关键性变量。然后找出变量与变量之间的因果关系,从而针对一定的情景,使用一定的对策。因此目前组织行为学的理论和方法,虽然倾向于人力资源学派,可是对其他学派也兼收并蓄,形成了一个综合性的知识体系,把关于人的管理思想推进到了一个新的阶段。近十余年来对领导行为、激励方式、组织设计、工作再设计等的研究,都是在权变思想的指导下进行的。麻省理工学院教授埃德加·沙因(E. H. Schein)对人性假设的分析就是一个例子。他把科学管理的人性观称为“理性-经济人”(Rational-economic Man),人群关系学派的人性观称为“社会人”,人力资源学派的人性观称为“自我实现人”(Self-actualizing Man)。然后得出结论,认为人的心理状态是复杂的,不仅人与人之间存在差异,同一个人不同环境、不同时期也会有差别。因此人不能是单纯的“理性-经济人”、“社会人”或者“自我实现人”,管理者不能把所有的人视同一样,用一个固定的模式进行管理,而是要

洞察他们的特点,对症下药,才能收到好的成效。

(三) 组织文化研究的兴起——组织行为学的深入

所谓组织文化,是组织在长期的运作过程中逐步形成的共同的文化观念,是由领导者倡导、为员工所认同的本组织的群体目标、价值观念和行为规范。组织文化的兴起有其历史必然性,其触发的契机是第二次世界大战后日本经济从废墟中奇迹般的迅速崛起,仅仅 30 多年就在世界经济的竞争中对美国构成了威胁。因此,从 20 世纪 70 年代末开始,一些美国学者对日本企业做了深入的分析研究,得出了导致日本企业成功的两条基本经验,一是善于吸收外国的先进经验为己所用,无论是中国的仁与礼、和为贵等儒家教义,还是欧美的先进技术和现代化管理手段,他们都既乐于引进,而又决不盲从照搬,均能融化在大和民族的魂魄中变成适合日本国情的一整套管理哲学和方法。二是在企业管理中注重文化因素,注重树立全体员工共同具有的价值观念,注重企业中的人际关系,重视做人的工作,把这些因素称为“组织风土”。他们认为“组织风土”是日本企业经过长期管理实践才产生的通过员工的行为举止表现出来的企业文化。相对而言,美国的管理注重“硬”的一面,强调理性管理;日本企业在管理中兼顾“硬”的同时,更注重“软”的方面,即企业中的文化因素。战后日本企业正是通过各种手段致力于企业文化的建设,成功地激发了员工的自觉性、责任感、成就欲,增强了员工对企业的向心力、认同感、凝聚力,使全体员工同心协力为企业目标的实现而努力工作,从根本上提高了企业的核心竞争力。

美国学者对企业文化在日本经济腾飞中所起作用的研究,是管理理论研究的新突破。人们对企业是人群的有机协作体这一观念的认识日益深刻和普遍,这也使组织行为学的研究走向更为深入和成熟的阶段。20 世纪 80 年代中期,在对企业文化的概念和结构进行探讨之后,企业文化产生作用的内在机制,以及企业文化与企业领导、组织气氛、人力资源、企业环境、企业策略等企业管理过程的关系都得到分析,进而对企业文化与企业经营业绩的关系进行量化的追踪研究。在理论研究的基础上,提出用于企业文化测量、诊断和评估的模型,进而开发出一系列量表,对企业文化进行可操作化的、量化的深入研究。

组织文化理论的崛起带来了组织行为学和管理理论研究中两个基本假设的突破,即关于“观念人”及“生活组织”两个假定的确立。所谓“观念人”的假定认为,人在本能上确有多种需要,也希望自己的需要不断得到满足,然而,作为一个人,更重要的是有着自己的信仰和价值观。因为,人们一生的生活就是一个社会化的过程,从自然人成为社会人、成为一个被某一社会群体所接受和需要的人的过程。在这一过程中,人每时每刻都不断地从周围的环境中学到各种行为模式、规范,了解社会对他的期待,并不断地把这些“模式”、“规范”内化为自己的东西,即把它们当做理所当然的、正确的、公正的和合乎道德标准的事情接受下

来,从而逐渐形成自己的信仰、态度和价值观念。“模式”、“规范”一旦内化,信仰和价值观一经形成,它实际上就成了人们思考问题的起点和行为指南,人们自觉地用它们约束和支配自己的行动。所以,一事当前,人们取舍行为的主要判断准则不完全是理性的需要,还有自己的信仰和价值观。正像劳伦斯·米勒所说的那样:“了解企业是在为崇高的目标努力,不但可以产生健全的而具创造性的策略,而且可以使个人勇于为目标牺牲……他们觉得目标崇高而愿意献身,为崇高的目标牺牲可以获得自尊。”(《美国企业精神》,中国友谊出版公司,1985年版)显然,如果将企业的目标变成职工的观念和信仰的一部分乃至全部的话,其激励的力量是无穷的。

所谓“生活组织”的假定认为,不能仅从单纯的经济角度去考察和认识一个企业,还应该从社会角度来看企业的职能。企业文化理论认为,企业并不仅仅是完成生产和销售的经济机构,也不仅只是由指挥和行动构成的“工作组织”;由于员工在企业工作的时间至少占据着人们除了睡眠8小时以外的全部时间的一半,对人的生活的重要性毋庸置疑,因此,企业不仅是人们工作之处,也是人们的生活场所,人作为劳动者的存在和作为个人的存在是不可分割的。其次,人的生活是由物质和精神形成的统一体,员工到企业来的目的不仅是为了谋求物质利益,还要借助于企业这种组织形式向社会证实自己存在的价值,去追求生活的意义和成功的途径。人们都期望有一种方式能把自己的物质生活和精神生活联系起来。显然,企业是成为这种联系方式的一种可选方案。因此,企业作为经济组织,具有社会性和经济性两个方面的功能,如果企业作为社会的细胞不能和谐地运转,那么其作为经济的细胞肯定也会受到严重的干扰,从而会出现组织运转的紊乱。这种社会性和经济性的双重使命,要求企业在经济意义上要生产出物美价廉的产品,取得利润,在竞争中求得生存和发展;在社会意义上要担负起社会的责任,为员工提供就业机会和物质报酬,同时建立起员工共同的价值观、基本信念、行为规范等共识。

理论假定的突破,要求对组织行为学的研究转变到社会文化这一更深的层次。企业文化所体现的是适合于本民族特色的优良管理哲学和管理思想,对企业来说,其重要性并不亚于经济政策、管理规章和法律条文。企业的组织管理和人际关系的协调只有在合作、信任、友爱、团结、奋进等条件下才能顺利进行,但这些条件只有经过长期的文化同质化才能达到。在长期的历史发展中,一个国家的人民相互融合、彼此适应,最终信奉一组共同的价值观和信念,完成了文化一致性的过程,形成了同质性的民族及民族文化,从而造就出这个国家企业文化的相应特色。然后,把这种适应本国企业管理要求的优良文化再重新灌输到企业中每一个成员身上,用来统一每个员工的行为,达到企业的目标。这就要求现代管理者采用的管理策略,要配合文化的变迁,为企业树立积极的、新的价值观。

理论假定的突破,要求组织行为学中对企业个体的研究转变为对企业员工整体的研究。企业文化理论的核心是要追求一种企业整体优势,即普遍的卓越和良好的集体感受,企业文化理论力图通过一种“文化优势”创造出一种约定俗成的群体规范,使群体成员在相互作用下,彼此接近并趋同,导致个体产生从众行为。共同的价值观在团体中会形成一种无形的压力,它虽然没有强制性,但它在个体心理上所产生的影响,有时反而比权威、命令的效力大得多,更能改变个体行为,使之与集体行为一致起来。同时,企业文化理论还十分重视集体感受,即关心团体中人们情绪状态的共同之处,在良性情绪占上风的集体中,人与人之间的关系就会纳入集体现有的良性情绪的轨道中,集体情绪和观念的和谐一致,可以为调节集体行为、完成集体任务创造最佳的氛围。

理论假设的突破,使组织理论和管理实践中的人性假设有了新的发展。传统企业管理理论把企业中的人看成如同机器一样的“经济人”;行为科学的产生,又强调企业中的人是生活在一定社会环境中的“社会人”。企业文化理论对企业中人性的假设要比“经济人”、“社会人”更深刻,这就是“观念人”,即应当帮助员工树立正确的价值观及信念,只有这样才能建立企业内人与人之间的信任、平等关系,劳动者才能充分发挥自己的才能、潜力和创造性,达到一种自由全面发展自己的境界。当然,这种境界的真正实现,只有在马克思指出的“自由人劳动联合体”中才能成为现实。

企业文化理论的出现,使人们对企业管理本质的认识从硬性的方法制度转变为软硬兼备的艺术技巧。根据企业文化理论的要求,对企业中人的管理方式应该是非正式规则的约束,文化的微妙性暗示及集团精神的感召。未来的管理者不能只依赖管理工具和制度,而是要越来越多地深入到管理的艺术层面加强软性的管理,如作风、观念、人员、最高目标等等,在管理过程中将全体员工的价值认同和行为方式整合成统一的价值体系和行为准则,从而形成了独具特色的文化管理模式,以文化的力量推动企业的长期发展。美国学者希克曼和施乐在《创造卓越》一书中提出“战略-文化结合模式”。他们认为,卓越的基础在于战略与文化的配合,新时代企业领导人应凭借企业文化精心拟定战略,并付诸实施取得成效。软管理的核心是对人的管理,爱护人才,发现人才,调动人的积极性、创造性,并与硬性管理相结合,这是企业成功的法宝。众多的企业如著名的IBM公司、麦当劳快餐等,都从企业文化的建设中得到了巨大的收益。

过去的企业一般只注重外部形象的单项指标,诸如靠优质产品和服务来树立企业良好的外部形象。在当代经营环境动荡不定,竞争激烈的情况下,企业更需要重视外部形象与内部形象的结合,即企业整体形象的塑造。企业文化理论是塑造企业内部形象的重要手段。企业如果在员工心目中形象丑陋,职工就不会积极参与其外部形象根基的经营。企业内部形象的塑造是需要靠企业文化理

念的指导并经过全体职工长期艰苦奋斗才能形成的。企业整体形象的塑造已是现代企业管理的发展趋势之一。

应该说,组织文化理论从其基本假定到具体管理方式和管理措施都是对理性管理模式的突破,这是管理思想的一次重要转变,也是现代管理发展的必然趋势,为组织行为学的深入研究提出了重大课题。

五、组织行为学面临的挑战

20 世纪 80 年代以来,信息技术的发展应用使企业的组织和环境发生了革命性的变化,在市场上,交易方式改变,交易效率提高;在企业内部,新的管理手段和运作流程从根本上改变了企业组织方式,降低了管理成本。这使市场机制和跨国公司在比过去更广阔的范围内发生作用,这是经济全球化浪潮的根本原因。80 年代初开始,“全面质量管理”从日本推广到全世界,福特、ABB、通用电气等许多企业进行了基于信息技术的组织变革尝试,到 90 年代初这种重新设计企业运作流程的组织变革技术被总结为“公司再造”而盛行,在许多企业中产生了奇迹般的效果。这一系列变革的结果使企业组织呈现出与韦伯的“科层制”完全不同的新特点,被称为“新组织”的兴起。根据美国麻省理工学院教授 D. 韦斯特尼(D. Eleanor Westerney)、约翰·范·马林(John Van Maanen)等人总结管理界对“新组织”的论述,认为“新组织”具有下列特点:

(一) 网络化

竞争的加剧要求企业最大限度地利用内、外资源,对顾客要求作出尽可能快的反应,并与环境中的变化因素建立长期稳定的网络关系以减少经营风险。这在组织内部,表现为跨职能的团队成为基本的活动单位,从而使水平和垂直的信息共享广泛实现。在外部,企业与环境高度依存,共享信息。如企业和供应商之间建立了紧密的长期合作关系,加强供应链管理,企业与顾客的直接联系从市场和服务部门扩展到生产和研发部门,企业与其他公司也结成战略联盟关系,既竞争又合作。

(二) 扁平化

信息技术发展和员工素质的提高使管理跨度的扩大成为可能,管理层次减少,使原来高耸型的组织扁平化。既减少了管理人员数目,削减了管理成本,又使得信息传递速度加快,能够对环境和技术变化作出快速灵活的反应。中间层次减少一方面使基层得到更多的授权,决策重心下移以增强企业的适应性,另一方面高层也便于集权,决策重心上升以保证政策统一。

(三) 灵活性

企业内部和外部的网络化必然增加管理的复杂性,同时环境变化越来越快而且难以预测。要应对这些新形势,就必然鼓励创新,发扬个性,注重结果,不拘

成规。组织结构必须符合弹性原则,组织的部门、职位、人员经常变动,如根据目标任务的需要量,设立工作小组;定期审查组织部门职位存在的必要性,随时改组。主管定期考核、更换、能上能下等。以适应环境变化,提高组织竞争力和工作效率。

(四) 多元化

随着企业经营活动的全球化,企业的雇员、利益相关者的组成及其与企业的联系方式越来越多样化,文化观念越来越多元化。企业必须考虑他们的不同需求,用人体制、信息渠道、激励制度和职业道路也灵活多样。

(五) 全球化

目前国际间的交通和通信成本大大降低,全球市场开始形成。充分利用不同国家和地区在社会资源和生产要素方面的相对比较优势成为增强企业竞争力的重要途径,企业的员工、资金、设备、原材料和中间产品都有可能来源于不同的国家,都可能向其他国家提供自己的产品和服务,都要学习国外企业的先进管理经验。跨国经营成为企业活动的必然趋势,每个企业都面临着外国企业的竞争,都必须考虑来自国外的供应商、顾客和竞争者。企业活动的网络遍布全球市场。

“新组织”的兴起,不仅带来了企业组织的重大变革,而且使公共部门——诸如政府、社区机构和非营利组织——诸如大学、医院的管理受到很大的震动,发生了很大的变化。同时为组织理论的研究提出了许多新课题:如团队的组成结构,员工能力结构及运作中的互动关系;跨文化的沟通与冲突解决系统的建立;新型激励制度和劳动关系的建立;应对员工流动性增强和忠诚度减弱;组织的学习与知识管理;激发变革和创新;在持续提升核心竞争力的同时舒缓员工工作压力;改善道德行为等等。这就为组织行为学的发展提供了机会,也带来了新的挑战。

与这些变化相适应,信息时代的组织始终处于动态的持续性的变革之中。因此,组织研究重点便由偏重结构的行为研究转变为注重变化的过程研究,这是近年来组织研究中的一个新动向。

组织行为学的发展历程说明,正是组织的演变、管理实践的需要、管理理论的发展,推动着组织行为学的研究不断深入,理论体系逐步完备。

第三节 组织行为学的研究方法

组织行为学作为一门科学,必须按照一定的研究程序,探讨组织环境中人们行为的规律性。在历史上有文字记载以来的有关文献中,有许多记载和分析人类行为的资料,这种资料大都来自军队、教会和政府机关,研究方法也很不规范,主要是个人的直觉和观察。用科学的方法,系统地研究企业组织中人的行为,则

是自 20 世纪初开始的。20 世纪 30 年代,梅奥和罗特利斯伯格等人进行了著名的霍桑试验,提出了人际关系学说,在管理领域内创立了人际关系学派。从人的因素和群体的作用等方面出发研究人的行为,成为行为科学研究的先声。20 世纪 40 年代,美国的芝加哥大学、密歇根大学、麻省理工学院等相继设立人际关系研究中心。在欧洲,第二次世界大战前后部分社会科学家、人文学家和哲学家为了打破当时科学界的过分分化,发起科学统一运动,举行了多次跨学科的国际性会议,到 1947 年发展成“科学统一运动”,并成立了“科学统一研究所”。其时维纳(N. Wiener)综合运用数学、物理、化学及心理学、生理学、生物学的知识,把机器的通信行为与人类通信行为融合为一。这两件事情对行为科学的发展起了催化作用。

1949 年在芝加哥大学举行的跨学科会议上,讨论了用现有知识来发展关于行为的一般性理论的可能性,在决定采用“行为科学”这一名称的同时,为了保证行为科学的健康发展,参加这次会议的科学家特别制定了四项规则:第一,理论的肯定和证明必须靠公众都能观察了解到的客观事实,不能单凭学者个人的经验。第二,尽量用数理化的方式来说明假设,以便精密地测试和修正。第三,尽量使各种论述精确,以便能用严密的试验予以肯定或否定。第四,使用自然科学所惯用的“厘米-克-秒”制作为度量工具。

会议规定的这些精神,一直为行为科学家所重视。需要层次论的创立者马斯洛(A. B. Maslow)曾指出:“科学方法……是我们确实能获得真理的唯一方法……只有科学使我们彻底了解,在看到的東西与信以为真的东西之间的本质差异。只有科学可以使我们前进。”跟自然科学相比,对人的行为的研究要复杂得多,因为这里包括许多变化多端的因素。尽管这样,两者所采取的研究步骤仍基本相同。第一,明确问题;第二,探索和研究有关理论和模式;第三,形成假设;第四,选择适当的研究方法;第五,通过观察—测试—实验,进行论证。

一、组织行为学研究的分类

组织行为学的研究可以从应用广度、研究目标和研究可控制性这三个方面进行分类。

(一) 以应用广度为标准的分类

按应用的广度不同可以把组织行为学的研究分为理论性研究、应用性研究、服务性研究和工作性研究四类。

1. 理论性研究(pure research)

理论性研究是为了增加人类知识而进行的研究,侧重于从理论上阐明某种心理或行为现象,而不着重研究成果是否能应用于实践和怎样应用于实践的问题。例如对人性、对激励的心理规律的探索等。

2. 应用性研究(applied research)

应用性研究是为了解决组织中广泛存在的问题 ,着眼于潜在的应用价值而进行的研究 ,侧重于对观察结果的证明 ,以及如何把这种新发现的研究成果用于改进现状。所以它对实践工作较为有价值。例如工作再设计、组织发展等等。

3. 服务性研究(service research)

它是咨询人员所进行的研究 ,比如 ,一位专家被某公司请来做咨询人员或顾问 ,这位专家的研究就是服务性研究。

4. 行动性研究(action research)

这种研究是对某种情况所进行的调查性研究 ,通过这种调查 ,使人们能够认清问题的所在 ,从而采取一定的战略策略以减少和消除发生在组织结构、人员、技术或环境等方面的问题 ,也可以把这些因素综合起来进行变革。要求研究人员提出有效的变革措施 ,并形成文件 ,提供给有关管理人员。这种研究强调理论与应用密切结合 ,组织行为学家勒温(Lewen)曾大力提倡。

这些研究各有其价值 ,在特定的情况下 ,究竟应采用哪种研究最为适宜 ,这是由研究人员和管理者根据他们所要达到的目标来选定的。

(二) 以研究目标为标准的分类

按研究目标不同可以把组织行为学的研究分为描述性研究、预测性研究和因果性研究三种。

1. 描述性研究(descriptive research)

描述性研究的主要目标在于说明客观事物的状况特点和出现频率。一般只反映组织行为的现实 ,不涉及事物之间的联系 ,即只回答“ 是什么 ” ,不回答“ 为什么 ”的问题 ,也不讨论具体干预措施。组织中经常采用的人员基本情况调查、职工态度调查、心理挫折的各种表现的调查都属此类。这种方法要求资料全面、翔实 ,研究人员中立、公正以保证结果的客观性。

2. 因果性研究(causal research)

也称“ 分析性研究 ” ,这种研究要求弄清楚各个因素之间的相互关系及发展趋势。如 ,一个人对工作的满意度与他的工作绩效这两个变量的因果关系 ,就有三种可能状况 :

(1) 由于工作作出了较好的绩效 ,所以他对现任的工作岗位比较满意。

公式 : 工作绩效 \rightarrow 工作满意感

(2) 一个人对他所做的工作比较满意 ,所以他就作出很好的绩效。

公式 : 工作满意 \rightarrow 工作绩效

(3) 一个人的工作绩效与他的工作满意感是互为因果关系。

公式 : 工作绩效 \leftrightarrow 工作满意感

因果性研究就要解决到底是哪种情况。

3. 预测性研究(predictive research)

这是人们根据对客观规律的认识预先考虑今后可能发生情况的方法。比如,经理要对下属的行为、工作成效及整个组织总目标的完成情况作出预测。如果这位经理过去已经采用科学的方法考核过每个职工的工作绩效,那么他就可以较为准确地预测出今年的绩效。这种预测性研究对有计划地控制人的行为和绩效具有重要意义。

(三) 以研究可控性为标准的分类

按研究可控性不同可以将组织行为学的研究分为案例分析、现场研究、实验室实验和现场实验四种,如图1-1所示。

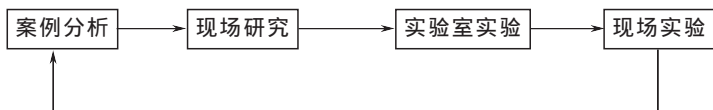


图 1-1 四种可控性研究方法

1. 案例分析

研究人员通过查阅各种原始记录,或通过访问、发调查表和实地观察收集到有关某一个人或某个群体的各种情况,用文字如实记载,形成案例,为学生的课堂学习提供模拟的具体管理情景,由学生在分析讨论中,找出主要问题并运用知识提出解决问题的意见。

案例分析方法具有鲜明的目的性,培养学生的独立工作能力,诸如信息获取、分析问题、论述辨析等方面的能力。学员们在一定时期中通过一个个表面上互不相关、支离破碎,实际上则是精心选择、用心安排的案例讨论活动,在反复的分析中,举一反三,由此及彼,不断对比归纳、思考领悟,从而建立起独特的管理思维方式。在这个缓慢的自我参悟过程中,带来管理思维的升华。

案例有高度的拟真性,所反映的是一些具有典型性的真实情况。案例中的问题若隐若现,信息凌乱不全,数据、素材茫无头绪。这些都是现实中情况复杂、信息不完备的真实反映,迫使学生分析思考、形成整体判断。

应用真实的材料来训练学生的方法由来已久,医学院运用病例、军事学校利用战例及法学院采用判例来进行教学可以追溯到较远的年代。管理教育中引入案例方法始自19世纪20年代哈佛商学院的首创。这是在学校教育中结合实践操作的有效方法,通过对众多的具体管理情景的分析,使学生在课堂学习中能短期内“接触”到大量各种各样的实际管理问题,一方面经济有效地弥补了学校学习实践不足的缺陷。另一方面相对于学生深入企业具体操作的学习方式,又具

有系统普遍性较强、省时省事、规模化成本低的优势。因此这种方式适应了现代工商企业对大量职业管理者的职业教育的需要,一经实施就迅速推广,成为一种普遍的管理教学方法,显示了强大的生命力。

案例分析与理论模型并不矛盾。成功的案例所揭示的问题都具有典型性,而寻求典型问题的解决方案正是理论模型的目标。高质量的案例能够深入浅出地凸现典型问题及其解决方法并给人以深刻的启示,提供深入分析,以小见大,具体而微,因而在本质上与理论模型有异曲同工之妙。

应该明确,案例分析方法对实践经验不足的学生的课堂教学来说,是一种较为有效的方法。这种方法的缺点是文字记载对情景信息的反映是有局限性的,背景材料不可能完备。因此分析中的“隐含前提”比较多,容易出现各人说法不一、没有统一明确答案的情况;另一方面,案例结论的一般性与细节的具体性难以兼得,越是具体的信息,其应用的条件要求越多。再者,案例不可避免地带有观察者的认知偏见和主观解释,案例质量和撰写者的洞见有很强的相关性,所以高质量的案例往往如沙漠求水,得泉不易。即使在哈佛,经典案例的形成也是沙里淘金般地艰难。

2. 现场研究

现场研究就是在现实的环境中对实际情景的研究,与实验室实验相比具有更强的逼真性。现场研究可以把猜测降低到最低限度,受测试者的反应会更加自然,更少受猜测引起的各种倾向性的影响。现场研究的另一个优点是,有时可以观察到实验室里看不到的情景和变量。现场研究有三种形式:

(1) 现场实验。就是利用现有的群体,为验证某项措施或检验某项管理方法所产生的效果而采用的方法。把实验室的方法应用到不断发展变化着的现实生活中去,在自然情况下控制条件进行实验,由此分析相应的变化,作出结论。例如,比较计时工资制和计件工资制对工人积极性的影响,可以把条件相仿的两组工人施以这两种不同的工资制,然后比较双方的劳动热情和生产率,以判断孰优孰劣。

(2) 现场调查。这是结合实际中所发生的问题而进行的调查研究方法。对某些个人或群体进行访谈并发给调查问卷表,收集所需要的各种资料和数据。这种调查有普查或抽样调查两种。抽查方法,一般所用的人、财、物和时间都比较少,因而广为采用。现场调查的目的是收集情报资料和数据,并不是要去改变或影响被调查者的行为。

(3) 现场观察。这是围绕群体生活、工作的正常活动进行的系统观察,以获得数据,作出结论。如研究企业中的人际关系,可以深入基层作系统观察,以获得真实材料。

现场研究的主要缺点是缺乏对环境的控制。大量的偶然事件和条件出现在

现场研究中,使变量之间的作用模糊不清,就很难判定自变量与因变量之间的因果关系。例如,现实生活中影响工作效率这个因变量的自变量很多,所以不太容易确切说明它们之间的因果关系。如影响一个班组工作效率的因素,可能是改善了人与人的相互关系,也可能是改进了工作方法,或是改善了领导作风等,也可能几者兼而有之。

3. 实验室实验

这是一种按照周密的实验设计,在实验室里实施研究的方法。相对于案例分析和现场调查而言,这种方法可以控制实验条件,减少外部因素的作用,并在实验过程中主动排除各种偶然变化的因素。由于对于各种变化的因素能较准确地了解和确认,就能较好地控制自变量和因变量的条件,并能够用一致的方式测量,使两种变量之间的因果关系得到更明确的反应。比如,在实验室里观察疲劳度或灯光对员工单位时间工作效率的影响,就可以尽量排除其他自变量,只有在某一个自变量如连续劳动时间长度或灯光强度的变动,从而确定其变动对工作效率这个因变量所产生的影响。

实验室研究也有其不足。其一,受测试的人知道正在接受试验,那么总会有行为方面的不自然性。如“迎合”心理,就是受测试者出于“好心”主动配合研究者的意图,有意表现出符合研究者主观愿望的心理活动;而“逆反”心理,则是受测试者出于“好奇”或反暗示,故意反常地表现出自己的心理活动,这都会造成假象,使实验数据失去意义。其二,受测试者会按照自己觉得应该的方式行动,会因为怀疑而不接受实验措施等等。其三,由于实验设计的操作方法不可能尽善尽美,一些意外因素的影响会使实验结果失真,或混淆实际存在的相互关系和作用。

以上三种研究方法都很常用,在针对具体问题设计研究方法时,要考虑三个问题。

第一,效度,也称有效性,即指标是否测量了它要测量的研究内容,这涉及所有研究。当你看到某项研究探讨高凝聚力的工作团队与高生产率之间的关系时,应该了解每个变量是如何测度的,是否真正达到了测度的目标。近年来许多心理测验因不能准确测度出申请者对工作的胜任能力而被摒弃不用,就是因为它不能达到效度目标。

第二,信度,也称可信性,指测度结果的一致性。如果你每天用标准的木制标杆测量自己的身高,结果就是高度可信的;但如果用的是弹性卷尺,每天的测量结果就可能出现显著差异。由于你的身高不会每天都发生显著变化,测量结果的显著差异就是由测量工具的不可靠造成的。

第三,普遍性。行为研究(多数社会科学的研究也一样)一般只能以一定的人员或群体为参与对象,得到的结论是否可以推广到最初的对象之外,例如,以

大学生为受测试者的研究结果是否同样适用于全日制的工作人员呢？这就是普遍性或边界条件的问题。在对案例结论进行推广或实验研究时，这个问题都是突出的。在运用调查方法时，样本选取就很关键。

研究设计时，应针对问题，依据这些原则，衡量各种方法利弊，综合使用之。

二、调查研究方法

这是现代科学重要的研究方法。一般来说，调查研究就是深入实践、摸清情况，可以通过谈话、座谈、问卷、测验、活动、分析、研究等步骤，先明确调查目的；然后决定调查对象、内容、方法、步骤，调查后必须综合、提炼、分析、研究，提出解决问题的意见、建议和方案。调查研究方法比观察、测验、心理测试等方法要进一步，它不是光靠对人的行为现象的直接观察和了解，而是通过广泛地收集有关资料，直接或间接（主要是间接）了解受测试者的心理活动和有关行为，以寻求内在的实质因素。

现代调查研究方法更有其特点，因为在社会化大生产条件下，人类活动的时间和空间都扩大了，并处于急剧变动之中，所以调查研究必须社会化。局部的真实性不等于全局的真实性，必须掌握全面、系统、准确的统计资料，既有定性材料，又有定量数据，做到心中有数，才能预测未来。在调查研究过程中，既要注意问题的社会性，又要注意研究的科学性和实质性，不能为表面的现象所迷惑。现代管理创造了一系列科学的调查会方法，如会议不明确目的，只要求与会者对某一方面的议题自由发表意见，不允许别人批评，主持人不发表意见，而是在不怀偏见的倾听中有目的地吸取有益的内容，这种方法在寻找新观念和创造性建议方面十分有效。还有一种应用广泛的方法——德尔菲法（Delphi Method），即专家集体预测法。这是20世纪50年代初，美国兰德公司与道格拉斯公司协作，研究如何通过有控制的反馈，使所收集到的专家意见更为可靠而提出的一种背靠背征求专家意见的方法。

现代调查研究方法在当前世界上通行的还有民意测验，已经历了趣味性、科学化、普及化三个阶段。它的最大好处，是在不受任何压力和干扰的情况下，被调查者可以充分地反映自己真实的想法。

调查研究的对象是特定的人群。当群体包含的人数太多时，由于时间及各种资源的限制就不可能一一调查，而只能选择其中一部分，这就是抽样调查（从研究对象中选取有足够代表性的样本）。一般说来，在确定了研究对象的总体特征后，就可以选取样本，主要的抽样方法有：简单随机取样法、分层随机取样法和系统取样法等，根据样本的调查结果，运用统计方法就可以合理地估计总体参数，得出有普遍意义的结论。

在调查研究中，无论是用“交谈法”，还是用“问卷法”来收集信息，都必须对

所提问题进行仔细的推敲和研究,以保证调查的准确有效。

当然不管用什么样的调查研究方法,有一点必须明确,调查本身不是目的,目的是为了寻求科学的答案。

三、实验方法

这种方法是在有目的地在严格控制的环境中或创设一定条件的环境中引起某种现象,以进行研究的方法。它的主要优点在于,研究者可以积极干预受测试者的活动,而不是被动地等待某种现象的出现。研究者通过控制和改变条件,可以知道这些条件对被试者状态的影响;改变或保持一些条件,可以揭露和清除某些心理状态产生的原因;经过反复实验,积累一定数量的材料,可以作为判断被研究的心理现象的典型性和偶然性的依据。作为实验,必须掌握两个要素:研究者掌握一些自变量(如价值观、态度、性格、感知、激励等);观察或测量结果,即因变量。同时使所有其他因素保持暂时不变或维持原状。因此,在研究某一组织中的问题时,研究者可以改变一个组织因素并观察其结果,而同时又可使其他因素暂时不变。

实验方法按实验场地的不同可分实验室实验方法和现场实验方法两种。

实验室实验必须在实验室条件下,按照周密的实验设计创造出一种环境进行实验,研究人员控制一切估计会干扰实验结果的因素,进行观察,以便弄清自变量和因变量的相互影响,实验过程和结果可以重复,说服力强。但脱离了生活实际,有可能增添人为因素,故对其结论的推广要谨慎,注意实际应用条件。实验室实验必须设立对照组,实验结果如何,必须将实验组与对照组加以比较,两组被试的条件应完全相等或尽量相仿,所不同的只是实验组接受特殊的实验措施,而对照组则不接受。如果两组的结果发生了差别,就可以归结为实验组接受了特殊的实验影响所致。比如,要查明表扬对人行行为的影响,可以设立一表扬组(实验组),对受测试工作进行表扬;再设立一个对照组,不对该组的受测试工作进行表扬。一段时间后,比较两组后继工作的成绩,若表扬组优于对照组,则可认为是由于表扬所致。

现场实验是在实际工作场地进行,按照周密的实验设计使现场条件尽量单一化,有意识有目的地控制某些外界条件,使所获得的结果更有说服力。霍桑试验就是一个成功的典型。现场实验一般能把对环境条件的适当控制与实际情况有机结合起来,有较大现实意义。但因为现实工作场地的具体条件错综复杂,许多控制变量难以排除或保持稳定,所以需要周密计划,坚持长期观察才可能成功。如霍桑试验历时五年半,分三个阶段完成,其间动员了以梅奥为首的一批学者和许多人员参加,成本很高。

在分析实验方法的结论时必须注意实验结果在同样条件下的可重复性,满

足这种要求的实验结论才具有客观规律性,才是科学的结果。

四、数量统计方法

近年来组织行为学的研究趋于定量化,数量统计方法的应用日益广泛。这种趋势是组织行为学研究走向深入、追求精确的重要标志。数量方法以现实世界的空间形式和数量关系作为研究对象,而空间形式和数量关系是现实世界任何现象形态、运动方式都具有的。因此,数量方法对任何学科的研究都是不可缺少的。

一门学科应用数量方法的程度,取决于人们对这门学科的研究对象的认识水平。只有经过一定的深入研究,抽象到空间形式和数量关系这一认识层次时,才会有应用数量方法作为分析工具的要求。同时数量方法精确的表述语言、抽象的思维模式、快捷的计算工具和方法则会使人们的认识更为准确、可靠和具有普遍性。因此,马克思曾认为,一门科学只有在应用数学方法的时候,才能算一门成熟的科学。

近代科学发展的历史本身就是通过数量方法的逐步应用使人类对客观世界认识日臻深入、准确的过程。第二次世界大战以后,学科之间的相互渗透、交叉和电子计算机的出现,对数量方法的广泛应用尤其是在社会科学中的应用起了重要的推动作用。现在定量研究已成为社会科学发展的趋势之一。作为一门新兴的学科,在组织行为学研究中应用数量统计方法,也是随着人们对组织行为规律认识的深化而展开的。

在数量方法中,统计方法是对随机性现象定量的方法。大量随机性现象在整体上表现出来的必然联系叫做统计规律,而这种必然联系也只有通过统计方法才能揭示出来。由于社会现象具有随机性的特点,因此社会科学的定量研究必须以统计方法为基础。实际上,统计方法就是在对社会现象的研究如人口调查、人类的随机游戏中产生出来的,并且在社会科学中不断得到应用和发展。迄今为止,数量统计方法的应用已经遍及社会科学的所有领域,极大地改变了社会科学研究的的面貌,这种情况在经济学、社会学、心理学、政治学、语言学、历史学、人类学、教育学等学科的研究中表现尤为突出。在现代管理中,从市场调查到财务分析,都离不开统计方法的应用。以组织行为学而言,选取恰当的指标对个体、群体、组织的心理和行为进行准确描述、测度是一切研究工作的基础。而这恰恰是描述统计中统计量研究的内容。

统计方法是社会科学数量研究的最一般、最基本的方法,其他数量方法都与统计方法有密切不可分割的联系,如调查和观察方法中,方案设计、对象和情景的选取、进行的过程都离不开统计方法;实验方法中,实验设计、实验对象的随机选取、非实验因素的控制也离不开统计方法。不仅如此,调查、观察、实验和比较

等方法中得到的经验材料要经过统计处理,以发现其统计规律性,并运用统计方法进行显著性检验,才有可能上升为理性认识指导人们的行动。例如通过相关分析、因子分析证实两种变量之间的关系,通过时间序列分析发现某一现象的发展趋势等等。

数量统计方法在组织行为学研究中得到广泛应用的根本原因在于:组织行为作为符合一定规范的个体活动的合成效果,是典型的随机现象,符合统计规律。组织行为由人的活动构成,而个人的活动具有随机性:人们对外界的作用可以在基本相同的条件下重复进行,在基本相同的条件下人的行为可以有多种事先难以确定的表现形式,这些形式发生的可能性通过观察、调查、实验又是可以认识的。因此人的活动是随机现象,符合统计规律。这正是数量统计方法在组织行为学研究中得以广泛应用的基础。

在运用统计方法建立的组织行为学模型中,因变量通常有生产率、缺勤率、流动性、工作满意度等指标,近年来,组织承诺(Organizational Commitment)、组织公民行为(Organizational Citizenship Behavior)也受到重视。而自变量通常包括个体、群体、组织系统三个层次的变量,常用的个体水平变量有年龄、性别、婚姻状况等传记特征,以及价值观与态度、知觉与情绪、能力等个性特征,群体水平变量有群体结构、互动过程、沟通方式、领导特点等,组织系统水平变量有组织结构与文化设计、技术和工作过程、人力资源政策与实践(选拔、培训、绩效评估等)等指标。通过这样的模型研究,我们会得到影响组织有效性的因素。

统计方法在社会科学中有重要的认识论价值。社会现象是复杂的、多样化的,不存在绝对成立的结论,任何命题都可能找到“反例”。加之人们认识的局限性,社会科学中许多命题的前提和边界条件是不明确的,我们把这称为“隐含前提”。在这个意义上讲,社会科学中的结论往往是一种大数规律、大概率事件,即通常所说的“一般情况下……成立”,这就意味着“在某些特殊情况下……可能并不成立”。比如,严格出效益,这在一般情况下是成立的,但确实存在一些严格管理但未出效益和不严格管理效益反而提高的例外情况。这对我们的重要启示是:一方面对社会科学中的结论不能教条化地理解,另一方面在社会科学的研究工作中要有严谨的态度。当我们根据某类现象下结论时,一定要考虑是否符合大数规律这一统计推断的原则。为此要在抽样调查的基础上,进行统计的显著性检验,通过检验的命题才具备统计规律上的科学性、代表性。不然就会以偏概全,贻笑大方。日常生活中这样的错误比比皆是,例如一个人发现有三家企业按照某一方法扭亏为盈,就断定这一方法对企业管理是普遍适用的。讥之者谓之“盲人摸象”。同样,社会科学结论具有统计大数规律的特点,也决定了我们应用这些规律时不能死搬硬套,而应该具体分析实际情况,坚持科学性与艺术性的统一。正是因为这一原因,世界上的名牌大学都向学生开设“社会科学

研究的方法论”等课程,进行规范的学术训练,使大家懂得什么是科学严谨的治学方法。我们在学习和研究组织行为学中一定要对此予以充分重视,既学习知识,也注意科学方法的训练。

五、组织行为学研究的道德问题

组织行为学和心理学、社会学、社会心理学等社会科学一样,研究的对象本质上是人的活动。这与以物为研究对象的学科有一个基本的不同,那就是道德问题。

道德是一种社会现象,是人们共同生活及行动的准则和规范。组织作为人们社会群体性的重要表现形式,其产生、存在和发展本身就是一定历史条件下人类道德活动的必然结果。这是因为,任何组织的出现,都是人与人之间一定责任关系的合成,而责任关系是道德的应有之义。道德规范随不同历史阶段的演进决定了组织中人际关系、权责关系的进化,推动了组织的变革和发展。家庭作为最古老的组织之一,它在不同时期的特点无不打上了道德的烙印。同样企业管理从过去的“大棒加胡萝卜”到现在的有效激励,都与一定的道德标准相联系。可见任何组织都生存在一定的社会道德环境中,受到道德的制约。

组织行为研究的三个层次——个体、群体和组织都涉及道德内容。

组织成员的角色是很多的,他同时也是社会的一分子。因此组织成员既要完成工作任务,又要承担社会责任;其行为既要遵守组织规范,又要符合社会伦理。当两个角色冲突时,组织成员就面临职业道德和社会道德的协调问题。这正是组织行为学研究中必须正视的道德问题。

人与人之间的关系,不仅是个人的本能需要,还要受到社会伦理标准的制约。随着社会的进步,个人的自由、权利、荣誉、人格尊严,人与人之间的平等观念和人道主义已成为社会伦理的基本原则。但是组织作为人的集合,本质上是在一定规范下的特定人际关系、群体活动的总和,成员在组织中的地位、拥有的信息等方面并不是完全平等的,因而人际关系(尤其是上下级关系)呈现非对称性,一些人有决策和监督、指挥的权威,另一些人则有服从的义务。这种权、责、利的不对等是提高组织效能的必然要求,也带来了员工自由度的减少。因此个人自由和组织规范、个性发展与组织纪律、平等和权威、个人尊严和服从管理是处理组织内人际关系,尤其是上下级关系时必然遇到的矛盾。例如,在20世纪初福特汽车公司是美国发展最快的公司之一,福特发明了流水生产线,用机器来控制生产的节拍,大幅度降低了成本,也使工人变成了机器的附庸。为了防止当时汽车工人跳槽的风气,他一方面把日工资从三美元提高到五美元,另一方面雇佣了上百名稽查员,晚间闯入工人家中检查他们的生活起居,控制之严达到了极点。再如,在体育训练中存在的某些教练为了提高成绩、夺取冠军而打骂运动员

的事实,曾引起了广泛的争论。这些现象的背后反映的是组织管理中的效率与道德的深刻矛盾,为组织行为学研究提出了重要课题。

组织内部的制度设计也要符合道德标准。组织的整体利益和员工的个人利益、组织目标和个体需要的协调是制度设计的基本任务,是激励理论的核心。在我国目前市场经济体制初步确立的时期,这个问题尤其突出。许多老一代公民和社会劳动者曾经为组织、国家利益而放弃、牺牲了个人利益,但今天晚景凄凉、生活失去保障者不乏其人,而某些损害组织、国家利益者却通过不当途径不劳而获、侵吞社会资产。这种不公平现象会严重损害组织制度和管理方式的道德基础,因此通过创新建立激励相容的制度安排也是组织行为学研究中的道德问题。

由于组织、社会及其环境存在互相依存性,个人需要、群体需要与社会需要,个人利益、组织利益与社会利益在某些方面不可能完全一致。在某些活动中,从事活动的个人、组织本身不可能完全承担其行为产生的结果,这就是“外部性”效应。在负的外部性效应中,常常是在某个组织获得利益的同时,其他人和社会却在为此付出代价。例如,假冒伪劣产品使企业获利,却坑害了消费者。企业产生的污染给自然环境带来恶果。所以,对小群体合理的,对社会不一定合理,纯粹的产权责任绝对明晰的组织是不存在的。因此组织追求自身利益时也要兼顾社会利益、承担社会责任,增进社会福利。这种新的价值观就是组织与社会、环境关系中的道德问题。社会责任的基本哲理在于“人类活动是整个自然社会系统的一个组织部分,大家都栖息在同一星球上,因而我们的活动都应对这些现实负责”。

道德标准既是一个历史的范畴,又是制度和文化的内核。国家之间社会和文化的差异决定了道德准则不可能完全跨越国界而普遍适用,例如,在西方国家许多服务行业的小费是员工薪酬的重要来源。而在中国,向顾客索要小费是有悖于职业道德的。随着经济全球化进程的加快,企业跨国经营已成为一个普遍的趋势,不同国籍、宗教信仰、文化背景的人们在一起工作将成为普遍的现象,这样在组织活动中不同道德观念的碰撞将成为组织行为研究的重要课题。

此外,组织行为学研究采用调查、实验等研究方法时,其对象实际就是被测试的人、群体、组织。这就使组织行为学研究也涉及伦理道德问题。在这种研究工作中常发生工作道德问题,主要表现为:①违反被测试者“知情和同意原则”,这是由于主试者要使实验或调查取得较好效果,不让被测试者知道实验的意图和过程。②侵犯私人保密权利。③有的试验者用物质奖励和行政命令诱使人员参加试验。美国心理学协会为此曾在1973年制定了一项有关实验情境的指南——“使用参与人进行研究的伦理原则”,其中列出了一系列必须坚持的伦理道德原则,如在研究过程中,不能影响被研究者的生理和心理的健康,不应该给以任何恐慌、担心以及情绪冲击等不良刺激,并且应该避免产生不愉快、疲劳感

等研究程序。如果在实验中采用隐瞒研究的真实目的和意图的策略,在实验后必须把研究的真实目的详细地告知被测试人,以便使被测试者理解这样的理由。研究人员还必须对研究过程中获得的有关个人的任何信息加以保密,保障个人的隐私不被泄漏。研究中的角色扮演,要得到当事人的理解、认同。要保护人的权利、利益,尊重其人格尊严。

组织行为学中的道德问题,实际上是一个广泛深刻的社会性课题。我们应该以马克思主义哲学为武器,坚持辩证唯物主义和历史唯物主义原则,全面考察个人、群体、组织和社会的需要,实现协调发展。

复 习 题

1. 试说明组织行为的内涵。
2. 举例说明组织行为知识对管理人员的重要性。
3. 组织行为学产生与管理学发展有何关系?
4. 人们对组织的看法有几个不同的阶段?
5. 组织行为学产生与发展过程中对人的看法有哪些变化?
6. 组织行为学的研究有哪些基本类型和方法?
7. 案例研究有哪些优势和不足?试举例说明。
8. 说明实验室和现场实验的区别。
9. 为何统计方法在组织行为学研究中有较大用途?
10. 组织行为学的研究为何会涉及道德问题?

思 考 题

1. 举例说明组织演变和管理理论发展的关系。
2. 说明组织行为学产生的必然性。
3. 说明瓦格纳法案(Wagner Act)对管理发展的历史意义。
4. 劳动分工有哪些优越性和不利方面?其演进对组织结构有何影响?试举例说明。
5. 分析信息技术发展对组织演变的影响。
6. 对比说明韦伯“科层制”组织与“新组织”的不同特点,并举例说明。
7. 许多气功大师和“人体研究者”说,他的功力完全取决于情绪和现场,即在有些场合、对某些人可以,这种说法符合科学实验原则吗?
8. 20世纪80年代末90年代初经济理论界曾有过关于国有企业改革模式的争论,主张推行“承包制”的人列举了“承包制”的优点并指出“首钢”就是因为“承包制”而搞好的。因此“承包制”应是国有企业改革的目标模式。试从方法论的角度指出这一结论的缺陷。
9. 讨论不同的道德准则对组织行为的影响,并举例说明。

第二章 个体心理与个体行为

个体是群体和组织的细胞,组织中每个员工的风格和行为方式相互作用,就形成组织整体的风格和行为方式。因此,个体心理与行为是群体心理与行为和组织心理与行为的基础,组织行为的研究,要从个体心理与行为的研究开始。同时,每个人都是独一无二的,组织中每个员工都有自己的风格和行为方式。要理解每个人独特的心理与行为,必须对人的本质——人性有明确的认识,理清人的需要、动机、行为之间的因果关系,并对形成个体差异的要素——价值观、知觉、态度、个性、意志、感情等心理因素进行详细考察,才能理解个体心理与行为原因和内在动力,进而深入、准确地认识组织行为。因此,本章集中讨论的个体心理和行为,是组织行为学的基础。

第一节 关于人的理论

“人啊,认识你自己。”这句刻在古希腊德尔菲神庙门口的铭文,几千年来广为流传,常常触发关于人性复杂多变的感慨。尽管历史前进了几千年,人类在认识自然的进程中取得了突飞猛进的进展,但对人自身的认识却迂回曲折,随着漫长的社会实践积累逐渐系统深入,关于人的理论也复杂多样。

一、人性假设理论

研究人,首先要研究人性,即人的本质是什么的问题,这是一个古老的命题。在人类思想发展史上,人性问题一直是思想家们所关注的重要问题之一,它源远流长、广泛深入,又丰富多彩、绵延不绝。从中国先秦时代关于“性善论”、“性恶论”的争论和古希腊犬儒学派对别人行为动机和诚意的怀疑态度开始,对于这一复杂的问题,人们从不同的角度、侧面,广泛地提出了自己的理论和观点。随着历史的发展、时代的进步、认识的深化,人性理论在内容上不断丰富,在理论上日臻成熟,在方法上逐渐严密。特别是在近代,人性学说构成了管理理论的哲学基础。美国心理学家和行为学家埃德加·沙因(E. H. Schein),总结前人的观点,将人的特性理论归纳为四种假设:

(一) 经济人假设

“经济人”假设是古典经济学家和古典管理学家关于人性的假设,是西方经

济学和泰勒科学管理理论的出发点,由美国工业心理学家麦格雷戈(D. McGregor)于1960年在其所著的《企业中人的方面》中提出,又称之X理论,“经济人”的假设起源于享乐主义,认为人的行为就是为了获得最大的经济利益,工作的目的是为了获得经济报酬。它的主要内容:

(1) 大多数人都是懒惰的,他们尽可能地逃避工作。

(2) 大多数人没有雄心壮志,宁愿接受别人领导,也不愿负任何责任。

(3) 大多数人的个人目标与组织目标都是矛盾的,要保证组织目标的实现必须靠外力的强制。

(4) 大多数人都缺乏理智,不能克制自己,很容易受别人影响。

(5) 大多数人为满足基本生理需要和安全需要,将选择那些经济上获利最大的事去做。

(6) 人群大致分两类,多数人符合上述假设,少数人能克制自己,他们应负起管理的责任。

根据经济人假设,管理人员的职责和管理方式应当是:

(1) 将管理工作的重点放在如何提高劳动生产率,完成任务方面。

(2) 应用职权发号施令,使对方服从。

(3) 强调严密的组织,制定具体的规范和工作制度,如工作定额、技术规程。

(4) 在激励约束制度上,主要用金钱报酬调动人的积极性,同时对消极怠工者采取严厉的惩罚措施。

泰勒制是“经济人”假设的典型代表,它采用胡萝卜加大棒的办法,一方面靠金钱的收买和刺激,一方面靠严密的控制、监督和惩罚,迫使人为组织目标努力。现在,在发达的资本主义国家,一般认为“经济人”的时代已经过去,但其思想影响仍然存在。在我国企业改革和组织管理工作中,这一理论仍有借鉴意义。

(二) 社会人假设

“社会人”假设是梅奥等人依据霍桑试验的结果提出来的。这一假设认为,人们最重视的是工作中与周围人友好相处,物质利益是相对次要的因素。其基本内容是:

(1) 交往需要是人们行为的主要动机,是人与人之间形成认同感的主要因素。

(2) 工业革命以来,专业化分工和机械化使劳动失去了内在的乐趣而趋于单调,因此必须从工作的社会意义上寻找安慰。

(3) 非正式组织通过人际关系所形成的影响力,比正式组织的管理措施和奖励对人具有更大的影响。

(4) 组织领导者应当满足职工归属、交往和友谊的需要,工作效率会随着职工社会需要的满足程度而提高。

根据这一假设,相应的管理措施为:

(1) 管理人员不能只考虑如何完成工作任务,应当关心人、体贴人、爱护、尊重员工,致力于建立融洽的人际关系,提高组织士气。

(2) 对员工的奖励,应当尽量采取集体奖励,而不能单纯采取个人奖励。

(3) 管理人员要由单纯的监督者变为上下级之间的中介,鼓励交流、沟通,经常倾听员工意见并向上级发出呼吁。

这一理论对西方的组织管理方式有很大影响,诸如建立劳资联合委员会、实行利润分成等措施的推行,收到了较好的效果。

(三) 自我实现人假设

自我实现人假设是行为科学和人力资源学派的一些代表人物提出来的。马斯洛(A. H. Maslow, 1908—1970)的层次需求理论中最高一级需要是自我实现的需要,阿吉雷斯(Chris Argyris)的“成熟不成熟”理论中所谓成熟的个性、麦格雷戈(D. McGregor)的Y理论,也与自我实现人假设异曲同工。自我实现人假设作为三者的概括,认为人都期望发挥自己的潜力,表现自己的才能,只要人的潜能充分发挥出来,就会产生最大的满足感。其主要内容为:

(1) 一般人都是勤奋的,厌恶工作并不是人的普遍本性,只要环境条件有利,工作就会像娱乐、休息一样自然。

(2) 人们是能够自我管理、自我控制的,外来的控制、惩罚不是鞭策人们为组织目标努力工作的唯一方法。

(3) 个人自我实现的要求和组织目标并不矛盾,在适当条件下人们会自我调整将个人目标和组织目标统一起来。

(4) 在正常情况下,人们会主动承担责任,力求有所成就,缺乏抱负、逃避责任并非人的本性。

(5) 大多数人都具有高度的想像力、聪明才智和解决组织中困难问题的创造性。而在现代工业社会,人的潜能只得到部分发挥。

根据这些假设,相应的管理措施为:

(1) 管理的重点是创造一个有利于人发挥潜能的工作环境,管理者的职能应从监督、指挥变为帮助人们克服自我实现过程中遇到的障碍。

(2) 激励方式应从外在激励为主转变为内在激励为主。外在激励来自经济收入、人际关系等外部因素,内在激励来自工作本身,诸如工作的挑战性,在工作中获得知识、增长才干、发挥潜能,满足其自尊、自我实现的需要。

(3) 在管理制度上给予工人更多的自主权,让工人参与管理和决策,分享权力。

(四) 复杂人假设

复杂人假设是在20世纪60年代末、70年代初提出来的。埃德加·沙因

(E. H. Schein)等人经过长期研究,认为以往的人性假设,如经济人、社会人、自我实现人各自反映出当时的时代背景,适合于某些人和某些场合,有合理的一面,但失于简单和绝对化。事实上,人是复杂的、多变的,不能把所有的人归为一类。由此提出了复杂人假设:

(1)人的需要分为许多种,纷繁复杂,而且随发展阶段、生活条件和具体环境的不同而改变。每个人的需要各不相同,表现形式因人而异、因事而别。

(2)人在同一时间会有多种需要和动机,它们相互作用,并结合为统一的整体,形成错综复杂的动机模式。

(3)人在组织中可以产生新的需要和动机,在某一特定的阶段和时期,人的动机是内部需要和外部环境相互作用的结果。

(4)人在不同的组织、不同的工作部门、岗位可以有不同的动机模式。

(5)人感到满足、致力于组织工作的程度取决于本人的需要结构及其与组织之间的相互关系。工作能力、工作性质、与同事的关系都可能影响其积极性。

(6)由于人的需要不同,能力各异,对同一管理方式会有不同的反应。所以没有对任何时代、任何组织和任何个人都普遍适用的唯一正确的管理方式。

根据复杂人假设,管理的方法和技巧必须因环境的不同而随机应变,审时度势、因势利导、灵活机变,对保证组织管理的成功是至关重要的。管理者最重要的能力便体现在鉴别情景、分析差异、诊断问题的洞察力。几乎同一时期,美国管理心理学家约翰·摩尔斯(J. Malse)和杰伊·洛希(J. W. Lorsch)于1970年提出了“超Y理论”,其思想观点和复杂人假设如出一辙。它们共同构成权变学派的理论基础。

总之,人性假设理论的演变反映了人性认识深化发展的特点,不同的管理理论与管理措施,不仅反映了人性认识上的差异,也是与生产力发展水平、员工的生活水平及受教育程度相联系的。西方学者总结的人性假设理论固然有其局限性,但也在一定程度上揭示了人们行为的内在依据,揭示了组织结构、管理方式对人性发展的依赖和影响。借鉴这些理论,根据马克思主义的人性观,发展适合我国特点的组织行为理论是摆在我们面前的任务。

二、需要层次理论

对人的需要的研究是认识人的心理规律和行为动机的出发点。人到底有哪些需要?需要的一般规律何在?许多学者对此进行了探索。如奥德费(Alderfer)将人的需要分为存在、关系和成长需要,麦克利兰(D. McClelland)认为人的需要分为权力、友谊和成就需要,还有的按需要的起源将需要划分为自然需要和文化需要,按需要的对象将需要划分为物质需要和精神需要。其中影响最大的是马斯洛的“需要层次理论”。

马斯洛(A. H. Maslow ,1908—1970)是美国的人本主义心理学家。1943 年出版著作《调动人的积极性的理论》,初次提出“ 需要层次理论 ”,到 1954 年在他的《动机与个性》著作中,又对该理论和个性问题做了进一步阐述。马斯洛的需要层次论在西方各国广为流传,成为揭示需要规律的主要理论。

(一) 需要层次

马斯洛在需要层次论中,1943 年时把人的需要分为生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现的需要五个层次。到 1954 年他又把人的需要分为七个层次,即:生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要、求知需要、求美需要和自我实现需要。见图 2-1。



图 2-1 马斯洛需要层次示意图

这些需要层次的主要内容为：

1. 生理需要

生理需要是人们要维持生命最基本的需要,是各种需要的基础。每个人都有衣食住行的要求,而且要首先考虑。要满足这些需求,可以组织家庭、通过工作获得金钱,购买满足生理需要的物质。一旦生理需要得到相对满足,人注意力就会集中到更高一层次的需要上去,即所谓“仓廩实而知礼节,衣食足而知荣辱”。

2. 安全需要

人们希望保护自己身体和情感免受外界因素的伤害、威胁,希望自己已满足的需要、已得到的利益不再丧失,以及尽量保持对今后不确定性的控制,这些都是安全需要。例如人身安全,避免疾病;工作安全,免受失业、职业病等的困扰;年老或受挫折时的生活保障。这些需要是通过强身健体、医疗保险、安全设备、失业保险、退休福利等措施来满足的。

3. 社交需要

也称友爱与归属需要,包括与人交往、友谊、爱情、归属及接纳等方面。如人们希望交流沟通形成群体,渴望得到关心、支持和友爱。因此,工作单位和地点就不仅仅是一个工作场所问题,而且也为人们进行社交活动、建立友谊和获得归属提供了机会。当然,社交需要比生理、安全需要细致得多,不同人差别也大,与个人的性格、经历、教育、信仰等因素有关。

4. 尊重需要

一个人的归属感满足后,并不满足作为群体的一员,通常还会产生自尊的需要。即希望人们承认自己的重要性,对自己的成绩、人品、才能给予较高的评价;希望自己享有一定的声望,发挥一定的影响力。如上级对自己工作的肯定,以及提升职位等,都会满足一个人的尊重需要。

5. 求知需要

人有知道、了解和探索事物的需要,而对环境的认知则是好奇心的结果。

6. 求美需要

人都有追求匀称、整齐和美丽的需要,并且通过丑向美的转化而得到满足。

7. 自我实现需要

这是最高层次的需要。当上述的需要均基本得到满足时,自我实现的需要就变得突出起来(也有的称为自我满足、自我发展、创造性等)。自我实现的需要就是要实现个人的理想和抱负、最大限度地发挥自身潜能并获得成就的需要。这种需要往往要通过对挑战性工作的胜任感和在创造性活动中得到的成就感来满足。

(二) 主要论点

马斯洛认为,对一般人来说,这些需要由低到高形成一个阶梯,在低层次需要得到相对的满足之后,就会产生更高一级的需求,只有未满足的需要才能影响行为。

人的行为是由主导需要决定的。对特定的人来说,各种需要并非等量齐观,在不同时期其重要性、强烈程度不同,形成需要层次结构。其中最迫切的需要形成主导需要,主导需要是引起人的行为的原因和动力。某一时期内人的主导需要取决于这种需要在需要层次中所处的地位以及比这种需要低的那种需要是否

得到满足。

人们对需要的追求各有差别。同一需要对不同的人重要性、迫切性不一样,任何一种需要获得满足后并不自行消失,只是对行为的影响比重减轻而已。当一个人的高级需要和低级需要都能满足时,他往往会追求高级需要。但是如果满足了高级需要,却没有满足低级需要时,有些人会牺牲高级需要而谋求低级需要,也有人可能为实现高级需要而舍弃低级需要。

马斯洛还认为,一个国家的人民对各个需要层次的分布和经济、社会发展水平直接相关。不发达国家,生理、安全需要占主导地位的人数比重较大,高层次需要占主导地位的人数比重较小;发达国家情况相反。同一国家不同地区、不同时期人的需要层次结构,也因生产力水平的变化而异,戴维斯(K. Davis)曾就美国的情况进行估计,如表2-1所示。

表2-1 对美国工人主导需要变化的估计

主导需要种类	1935 年所占百分比(%)	1995 年所占百分比(%)
生理需要	35	5
安全需要	45	15
社交需要	10	24
自尊需要	7	30
自我实现需要	3	26

(三) 马斯洛需要层次理论的两重性

1. 马斯洛需要层次理论的科学性

马斯洛需要层次理论有其科学性的一面,在一定程度上反映了人类行为和心理活动的共同规律。

(1) 心理学已经证实了人的意志行动开始于需要以及由需要引起的动机。因此,研究需要是认识人们心理和行为规律的出发点。马斯洛从需要出发来研究人的行为,抓住了问题的关键。事实上,正是在各种物质和精神需要强有力的推动下,人们才发展生产力,变革生产关系,使人类社会不断地向前发展。

(2) 如果撇开需要的社会内容,就其心理发展的形式而言,马斯洛把需要分为五个或七个层次在国外虽有争议,但他所指出的需要层次性和需要由低级向高级发展的趋向,是一般人的共同的心理过程。这在西方国家中已经得到验证,应该说在我国也同样存在。

(3) 马斯洛的需要层次理论为组织管理指出了调动积极性的工作方向和内容。如任何组织都应从物质和精神两方面去满足职工的需要。此外,人的需要按不同情况,因人、因时、因地而有所不同。为此要根据不同人的不同需要,有针对性地采取不同的管理措施才能取得良好的效果。

2. 马斯洛需要层次理论的局限性

国内外对于马斯洛的需要层次理论的批评主要有：

(1) 马斯洛的需要层次理论以个人的价值、利益为出发点,强调个人需要。这是由马斯洛的人本主义理论基础所决定的必然局限,与我国社会主义制度的基本原则是相背离的。在我国当前的条件下,固然要顾及个人利益,但是根本原则是国家、组织和个人利益的一致性,并以个人利益服从组织国家利益为前提,而马斯洛的几个需要层次都是以个人利益为中心展开的,没有考虑个人对社会的责任。因此,在借鉴马斯洛需要层次理论时,必须根据我国国情加以正确引导。

(2) 马斯洛的需要层次理论,基本上谈的是人的自然需要,尽管有些也赋予一定社会内容。但是马克思主义认为,人的需要具有社会历史性,是随社会的发展而发展的,社会意识和环境对人的需要模式有巨大的影响。由于阶级和时代的局限性,马斯洛的需要层次理论中没有也不可能涉及社会需要问题。

(3) 在国外对马斯洛需要层次的争论较多。我国国内也有人认为,自我实现作为最高需要层次是不够的,因为许多英雄模范如雷锋的思想境界和行为实际上超过了自我实现,因此还应增加革命理想或超越自我的需要。

(4) 马斯洛认为只有满足了低一级的需要之后,才能进入下一个层次的需要,这样由低到高,逐级递升,这种观点有形而上学和机械论的倾向。实证研究表明,低水平需要未满足时,高级水平的需要也是可以发展的,而高层次需要得不到满足时,人们会有“回归”倾向,对低层次的需要更强烈。因为高层次需要是一种战略性需要,是行为的调节中心。在社会主义制度下,通过思想教育可以改变需要层次的主次关系,许多英雄模范人物的事例可以充分说明这一点。

三、中国关于人的需要层次理论

中国文化源远流长,自先秦时代起,人的本性、人的需要就受到中国古代思想家的重视,因此展开了激烈辩论。各家学说众说纷纭、互争雄长、彼此影响、互相融合,呈现出纷繁复杂的局面,包含了丰富多彩的内容。此后,有关的探讨绵延不绝。解放以后,在马克思主义思想指导下,对这一问题的探索又出现了新的进展,为我们今天发展适合中国特点的组织行为理论提供了有待挖掘的丰富的思想资源。

(一) 中国古代关于人性、人的需要的理论

我国古代对人的系统认识是从“人性”开始的。孔子最先提出“人性”问题,《论语·阳货》中说“性相近,习相远也”。就是说,人的本质是相似的,由于所处环境不同,因而有不同的表现。但孔子对人性善恶问题没有具体说明。此后,诸子“皆言性有善有恶”(《论衡·本性》),人性问题逐渐成为中国古代思想家们探索的一个中心问题。

据东汉王充辑录的材料,世硕最早提出人性“有善有恶”的思想;以为人性有善有恶,举人之善性,养而致之则善长;性恶,养而致之则恶长。如此,则性各有阴阳,善恶在所养焉。故世子作《养书》一篇(《论衡·本性》)。世硕的论点成为后代扬雄、司马光等人“性善恶混论”的滥觞。

告不害反对人性分善与恶的说法,成为“性无善恶论”的鼻祖,他认为“性犹湍水也,决诸东方则东流,决诸西方则西流,人性之无分于善不善也,犹水之无分于东西也”。还说“生之谓性”;“性犹杞柳也,义犹桮棬也”(《孟子·告子上》)。认为人性同木器一样都不是天生的,而是人为制造、后天教育的结果。在思想史上,宋代苏轼、清代廖燕等都持有相近的观点。

孟子批评了告子的观点,系统地提出并论证了“性善论”,认为“无恻隐之心,非人也;无羞恶之心,非人也;无辞让之心,非人也;无是非之心,非人也。恻隐之心,仁之端也;羞恶之心,义之端也;辞让之心,礼之端也;是非之心,智之端也。人之有四端也,犹其有四体也”(《孟子·告子上》)。按照孟子的观点,仁义礼智“四端”与生俱来,是善的开端、萌芽,是人与禽兽的分水岭,即所谓“人之初,性本善”。通过“养心”、“寡欲”的道德修养,善端不断扩充、发展,就成为“四德”;“四德”发展到完美的程度,人就达到圣人境界,所以说“人皆可以为尧舜”(《孟子·告子下》)。孟子的“性善论”和现代管理理论中的“自我实现人假设”有一定的相似之处,成为“仁政说”的理论基础,对后世影响很大。宋代张木式、陆九渊,明末清初的陈确、黄宗羲、王夫之都是赞同“性善论”的代表人物。

和孟子相反,荀子在批判继承诸子人性思想的基础上,建立了系统的“性恶”理论,提出“人之性恶,其善者伪也”这一著名命题,认为人的本性是恶的,善良只是后天人为的结果,是一种假象。荀子说:“今人之性,饥而欲饱,寒而欲暖,劳而欲休,此人之情性也”(《荀子·性恶》)。这和西方管理理论中的“经济人假设”十分接近。荀子在“性恶论”的基础上,提出了“隆礼”、“重法”,礼法结合的思想,此后韩非子、李斯等人把荀子的“性恶论”发展到极端,形成了法家“法治”的理论基础。

对于人的需要及其层次,中国古代思想家也有很多讨论。《论语·里仁》中讲:“子曰:富与贵,是人之所欲也,不以其道得之,不处也”。这就是说,孔子认为拥有充足的财富、高贵的地位是由人的本能决定的需要。告子提出“食色,性也”(《孟子·告子上》),认为食、色是人的本能。

《庄子·盗石》中说:“今吾告子以人之情,目欲视色,耳欲听声,口欲察味,志气欲盈。”这里对人的需要已涉及物质、精神的需要。管子的“仓廩实则知礼节,衣食足而知荣辱”,则进一步指出了两种需要的层次。韩非子认为“利之所在民归之,名之所彰士死之”(《外储说左上》),还借用管子的话说“凡人之有为也,非名之则利之”(《内储说上·七术第三十》),把人的需要归结为名和利。

《列子·杨朱》的论述更为全面,提出“生民之不得休息,为四事故,一为寿,二为名,三为位,四为货”。杨朱认为世人之所以奔忙不休,是出于对长寿、名誉、社会地位、财富等四种事物的追求。明末清初思想家王夫之也指出:“盖凡声色、货利、权势、事功之所欲者,皆谓之欲”(《读四书大全说》),认为人对生理享受、财富、权势、事业成功的追求是人的四种需要。这些与马斯洛理论中的生存、安全、社交、自尊、自我实现需要已经有异曲同工之处了。

总之,我国先秦时代关于人性、人的需要的争论是人类思想史上一道亮丽的风景,为建立与我国封建农业经济相适应的道德规范和政治、法律秩序提供了理论依据。此后一方面封建专制制度禁锢了人们的思想;另一方面在小农经济条件下,没有出现新的组织形式创新,学术的理论创造缺乏来自实际需要的推动。因此秦汉以来,学者们对人的需要的讨论主要围绕先秦诸子关于人性讨论的思想框架而进行丰富和深化。尽管也有不少发展,如董仲舒、王充、韩愈的“性三品说”,张载、程颢、程颐、朱熹等人的“人性二元论”,王守仁的“心性合一论”,王夫之的“性生日成论”等,但从总体上说,寻章摘句的考证多,革故鼎新的创新少。在研究方法、思想上没有产生大的突破。

近代,中国逐渐沦为半殖民地半封建社会,近代思想家们为挽救民族危亡向西方国家寻求真理,开始了将中国传统思想和西方现代文化相结合,讨论人性的尝试,如严复基于进化论的“性无善恶论”、梁启超的“个性中心论”、章太炎的“善恶同时进化论”等,但都没有形成完整的现代人性理论。

(二) 马克思主义关于人的需要层次的理论在中国的应用和发展

解放以后,我国学术界根据马克思主义经典作家的有关论述对人的需要层次问题进行了广泛探索,形成了我国社会主义社会关于人的需要层次的系统观点。

马克思主义经典作家对于人的需要的产生、层次、属性、目的以及满足条件等问题都有精辟的分析和论述。马克思主义对人的需要作了一般意义上的划分。马克思说:在现实世界中,个人有许多需要。他把人的需要分成了自然的、精神的、社会的三种需要。在此基础上,恩格斯第一次提出了社会主义社会人的需要层次,即生活需要、享受需要、发展需要。十月革命胜利后,列宁曾提出一个由社会产生的、带有共产主义本质特征的新需要——“共产主义劳动”;斯大林根据苏联社会主义建设的实践对社会主义人的需要作了进一步的论述,把人的需要归纳为物质的、文化(精神)的需要。这样根据列宁、斯大林的观点,社会主义社会人的需要被归纳为三种:物质需要、精神需要和“共产主义劳动”需要。

毛泽东在长期的革命和建设实践中,一直强调要塑造“大公无私的人”。如“毫不利己,专门利人”、“全心全意为人民服务”等,实际上要求人们要超越自我。这在当时“一穷二白”的历史条件下有一定的合理性。但过分强调了精神

力量,在一定程度上忽视了人的基本需要,带来了一些消极后果。

改革开放以来,我国进入了经济建设、学术发展和社会全面进步的新时代。随着经济、政治体制改革的推进,市场体系的完善,现代企业制度的建立,各种社会中介组织的兴起,为我国组织行为学界、管理学界提出了大量有待研究的问题。因此,从实际出发,从辩证唯物主义的观点出发,继承人类历史上一切优秀的文化成果,才能发展符合我国国情的新理论。对待中国历史上关于人性、人的需要问题的文化遗产,要实事求是,取其精华,去其糟粕,既不能妄自菲薄、虚无否定,也不可引喻失义、附会拔高。对待西方的需要层次理论,借鉴其科学方法,充实符合国情的本土内容,既反对全盘照搬,也反对固步自封,从而促进我国组织行为理论研究的健康发展。

第二节 需要、动机与行为

组织目标的实现最终取决于组织成员的个人努力,如何调动个体的积极性是组织管理中最重要问题,是激励理论的核心。为此,必须研究人的行为动机,探寻个人的心理和行为规律,由于人的一切活动都是为了满足自己的需要,需要成为人们行为的出发点。因此,研究需要、动机与行为的关系是激励理论的基础。

一、需要与行为

行为是人类有意识的活动。行为科学认为,行为既是人的有机体对外界刺激作出的反映,又是人通过一连串动作实现其预定目标的过程。

行为产生的原因是心理学家争论的焦点。有人认为行为是个体的生物本能,有的强调行为是由社会环境决定的。德国心理学家卢因(K. Lewin)融合各派理论之长,认为人的行为是环境与个体相互作用的结果。他于1951年提出了著名的人类行为公式:

$$B = f(P \cdot E)$$

式中 B ——行为;

P ——个人;

E ——环境;

f ——函数关系。

卢因的理论得到多数人的认同。根据这种理论,人的行为是由动机决定的,而动机是由需要支配的。

所谓需要(Need)是指客观的刺激作用于人们的大脑所引起的个体缺乏某种东西的状态。这里所说的客观的刺激不只是指身体外部的,也包括身体内部

的。例如人饿了想进食,这是由于人饿时体内血糖成分降低,血液成分失去了平衡所产生的刺激,这种刺激通过神经系统反映到人脑的下丘部分传到大脑皮层,产生了饥饿的感觉和进食的需要。客观的刺激可以是物质的,也可以是精神的。例如雷锋精神对人们的影响。精神的刺激可以反映个体的要求,也可以反映社会时代的要求。例如,振兴民族产业的要求反映到人的头脑里产生的责任感和自觉劳动的需要。

动机(Motive)的原意是引起动作。心理学上把引起个人行为、维持该行为并将此行为导向满足某种需要的欲望、愿望、信念等心理因素叫动机。动机是在需要基础上产生的。但需要并不必然产生动机。需要转变为动机有两个条件:一是需要到一定强度,产生满足需求的愿望;二是需要对象(目标)的确定。需要强度在某种水平以上,才可能成为动机并引发行为。当人产生的需要处于萌芽状态时,它以不明显的模糊的形式反映在人的意识之中,产生不安之感,这时人的需要以意向的形式存在着,需要增强到一定程度,而又未能满足时,心理上就产生一种紧张状态,人也明确地意识到通过什么手段可以解除这种紧张,这时,意向就转化为愿望(Want)。但愿望只反映了内心需要,是人活动的内在驱动力(Drive),由于还没有明确的对象(目标),所以这种驱动力没有方向,还不是动机。在遇到能满足需要、解除心理紧张的具体对象(特定目标),并且展现出达到目标的可能性时,这种驱动力就有了方向,以愿望形式出现的需要就变为动机,推动人去进行某项活动,向着目标前进。也就是说,有一定强度的需要,还要有诱因条件,才能成为推动实际活动的动机。动机是内在的愿望和外部具体对象(诱因条件)建立心理联系时产生的。见图2-2。

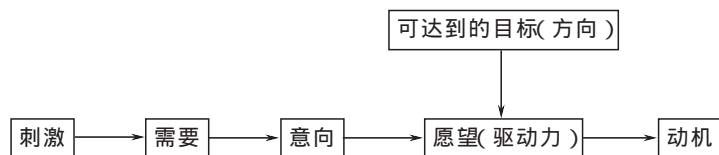


图 2-2 需要与动机的转化关系示意图

如上所述,有某种需要不一定会产生某种动机,同样,有某种动机不一定会引发某种行动。在实际生活中,一个人的需要总是多种多样的,这种种需要会形成一定的需要结构。不同人有不同的需要结构,同一个人不同的时期也会有不同的需要结构。例如,老年人的需要结构有别于青年人的需要结构,成年人的需要结构也不同于儿童的需要结构。不同的需要结构,必然导致不同的动机结构。一个人往往同时存在着各种各样的动机,这些动机之间不仅有强弱之

分,而且会有矛盾和斗争,以其一定的相互关系构成动机体系(或叫动机系统)。动机体系中,各个动机的强度不同,在同一个人身上所占的地位和所起的作用也不同。有的动机比较强烈而稳定,而另一些动机比较微弱而不稳定,那种最强烈而又稳定的动机,叫优势动机,其他动机叫辅助动机(见图2-3)。其中,B是优势动机或叫主导动机,A、C、D、E是辅助动机。一般来说,只有优势动机可以引发行为。例如一位长途乘火车的旅行者,下车后饥、渴、累三者均有之,但不可能同时满足这三种需要,只能根据这三种动机强度的强弱选择其一,或先吃、或先喝、或先睡。

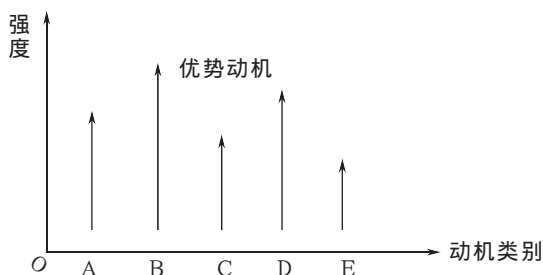


图2-3 动机结构与强度示意图

一个人的行为是受优势动机支配的,辅助动机对行为存在着影响但不起支配作用。事实上,一项行为的产生,往往并非由一种动机所引起,而有几种动机在起作用,但对人的行为起支配作用的则是优势动机。

行为科学认为,人的行为可分为三类:

(1) 目标导向行为:指为了达到目标所表现的行为。有了动机就要选择和寻找目标,目标导向行为代表寻求、到达目标的过程。

(2) 目标行为:指直接满足需要的行为,也即完成目标达到满足的过程。

(3) 间接行为:与当前目标暂无关系,为将来满足需要作准备的行为。

一般情况下,由优势动机引发的行为由目标导向行动与目标行为两部分构成。也就是说,从确立目标到实现(完成)目标的过程,可分为目标导向行为阶段和目标行为阶段。如演讲,从收集资料,进行构思到准备完毕,属于第一阶段;上台演讲到演讲完毕,则为第二阶段。

根据心理学的研究,在目标导向行为和目标行为阶段,动机(需要)强度的变化是不同的:

(1) 对目标导向行为来说,动机强度会随着这种行为的进行而增强,越接近目标,动机强度越强,直到达到目标或者遭到挫折停止。

(2) 目标行为则不一样,当目标行为开始后,需要强度就有减低的趋势。例如,一个饥饿的人,为了充饥,迫不及待地觅食,对食物的需要强度不断增加,而当他得到了食品开始吃东西,随着进食的增多,对食物的需求强度便逐渐降低,直到吃饱离开饭桌,进食动机暂时消失。

当优势动机引发的行为后果达到目标时,紧张的心理状态就会消除,需要得到了满足。一个需要满足了,又会有新的需要产生。这样周而复始地发展下去,从而推动人去从事各式各样的活动,达到一个又一个的目标。这就是需要、动机和行为的关系,也是需要、目标、动机和行为的一般规律。

二、动机与行为的关系

人的行为总是由一定的动机引起的。所以,人们还常将引起个人行为、维持该行为并将该行为导向某一目标(个人需要的满足)的过程称为动机。

动机具有原发性、内隐性、实践活动性的特征,由此又具有三种机能:

(1) 始发机能 动机是个体行为发动的直接原因。

(2) 导向、选择机能 动机指导人们作出响应选择,使行为朝着特定的方向、预期的目标进行。

(3) 强化机能 行为结果对动机有反作用,动机因良好的结果而加强,使行为加强、重复;反之减弱、消失。

一般说来,动机是行为产生的直接动力,行为是动机的外在表现,由优势动机引发人的行为。那么动机和行为之间的关系是不是完全确定的对应关系呢?不是的。由勒温的人类行为公式可知:任何一种行为,都是个人因素与环境因素相互作用的结果,对同一个人、相同的动机,不同环境会导致不同的行为。在个人因素中,外在表现和内在动机有时一致、有时不一致,关系复杂。内在动机又有积极、消极之分,各种成分混杂。因此,人的行为是这些因素的“综合效应”。这使动机和行为有着复杂的关系。具体表现在:

(一) 同一动机可以引起多种不同的行为

如人们都想装修一套较为舒适的住房,这种动机可能在不同的人身上引起不同的行为:第一,努力工作,多得奖金,攒钱装修;第二,平时省吃俭用,省钱装修;第三,努力用正当经营赚钱装修;第四,搞歪门邪道、捞不义之财装修;第五,偷钱物来装修等等。

(二) 同一行为可出自不同的动机

如一个人埋头工作,可由种种不同的动机引起。第一,争取做优秀职工,为社会多作贡献;第二,为了受表扬得个好名声;第三,得到领导的好感,以便受提拔重用;第四,为了多拿奖金,改善生活。

（三）一种行为可能为多种动机所推动

有的职工工作很积极,分析一下他们的动机,其中有为社会多作贡献的动机,也有想得到领导人的提拔重用的动机,也可能有希望获得先进工作者荣誉称号的动机,还有可能有多拿奖金的动机等等。

（四）合理的动机可能引起不合理的甚至错误的行为

有的人看到自己的同志工作出了差错很痛心,一心想帮助其改正,但因急于求成,采取了简单粗暴的做法,结果非但未能使其认识自己的错误,反而使其产生了抵触情绪。

（五）错误的动机有时被外表积极的行为所掩盖

在已经查处的经济犯罪分子中,有的犯罪分子早来晚归,对领导百般殷勤,还被选为先进工作者。但其“先进”的行为,正是为了掩盖其犯罪动机。

由此可见,人的动机和行为之间的关系是十分复杂的。

无论动机与行为的关系如何复杂,但需要、动机、行为关系已经较明显地揭示出它们之间关系以及发展规律,即需要→心理紧张→动机→目标导向行为→目标行为→需要满足→新的需要的产生。遵循这一规律,使管理者能从宏观上掌握被管理者的心理,从而制定相应的较为科学的管理措施,高效地实现组织目标。

三、激励机制

（一）激励的概念

在心理学上,激励指的是激发人的动机的心理过程。具体而言,激励就是利用某种有效手段或方法调动人的积极性的过程。人的积极性是一种能激发人在思想、行动上努力进取的心理动力。当这种心理动力受到激励时,人就会处在自觉主动的心理活动状态,这种状态具体表现在人的意识活跃水平、情绪振奋程度和意志力强度等方面,从而直接导致行为效率的提高。

产生积极性的心理基础在于人对客观事物所具有的生理或社会的、物质或精神的需要,这些需要是个体思想、行为的基本动力。它以愿望、欲望和意向等形式存在,并以一定方式影响人体的情绪体验。当确定的需要对象出现时,需要就转化为动机。在多种需要和动机中,优势动机引发和决定的人的行为。

一个人可能同时有许多需要和动机,但是人的行为却是由最强烈的动机引发和决定的。因此,要使职工产生组织所期望的行为,可以根据职工的需要设置某些目标,并通过目标导向使职工出现有利于组织目标的优势动机并按组织所需要的方式行动,这就是激励的实质。将这一机理贯穿于组织的制度安排中,就是激励机制。也可以说,激励就是通过对员工动机的激发、强化、改造、改进员工行为,为实现组织目标服务。

(二) 激励的模式

在心理学上,激励可以有三个方面的理解。

从诱因和强化的观点看,激励就是将外部适当的刺激(诱因)转化为内部心理动力,从而强化(增强或减弱)人的行为。

从内部状态来看,激励即指人的动机被激发起来,处在一种激活状态,对行为有强大的推动力量。B. 贝雷尔森和 G. A. 斯坦纳将激励定义为:“一切内心要争取的条件、希望、愿望、动力等等都构成人的激励……它是人类活动的一种内心状态。”

从心理和行为过程来看,激励主要指由一定的刺激激发人的动机,使人有一股内在的动力,向所期望的目标前进的心理和行为过程。未满足的需要是激励过程的起点,由此而引起个人内心(生理上或心理上)的激奋,导致个人从事满足需要的某种目标行为,达到了目标,需要得到满足,激励过程也就宣告完成。然后新的需要发生,又引起新的行为和新的激励过程。

根据上述三种理解,激励有三种不同的模式。

(1) 激励模式之一(见图 2-4)的基本组成部分是:刺激(内外诱因)、个体需要、动机、行为、目标、反馈等。

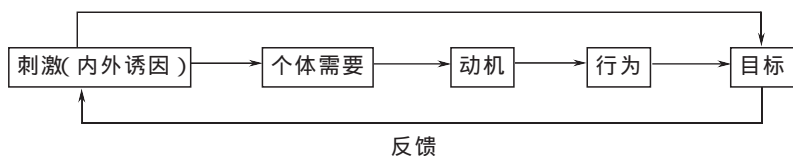


图 2-4 行为激励模式之一

(2) 激励模式之二(见图 2-5)的基本组成部分是:需要或愿望、欲望、动力、行为、目标、反馈等。

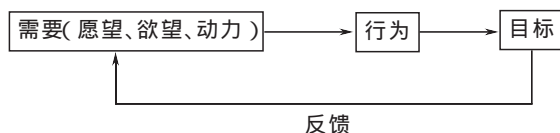


图 2-5 行为激励模式之二

(3) 激励模式之三(见图 2-6)的基本组成部分是:未满足的需要、心理紧张(愿望、驱动力)、动机、目标导向、目标行为、需要满足紧张解除、产生新的需

要、反馈等。

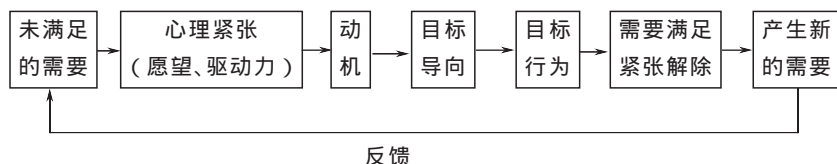


图 2-6 行为激励模式之三

（三）激励机制

对组织来说,在了解员工需要结构的基础上,设置某些既可以满足员工需要、又符合组织要求的目标,并通过目标导向使员工出现有利于组织的优势动机并按组织所需要的方式自觉行动,这就是激励的机理。

激励机制是指激励赖以运转的一切办法、手段、环节等制度安排的总称。它具有内在按组织目标来进行运作、管理、调节、控制的功能。有效的激励机制要处理好刺激变量、机体变量及反应变量之间的关系。

刺激变量是指对个体反应发生影响的刺激条件,其中包括引起个体动机的自然的和社会的环境刺激及作为奖惩的物质或精神的激励手段。

机体变量是指个体所具有的、影响个体反应的心理特征(例如性格、动机、内驱力强度等)、技术水平与工作能力、自我角色概念(即个人在工作中所处的地位、承担的责任、工作目标及努力方向的综合概念)的认识程度等。

反应变量是指刺激变量和机体变量在行为上引起的变化。

显然,需要和动机都属于机体变量,外界目标属于刺激变量,行为属于反应变量。

用公式表示为:

$$M_n = m(B_{n-1}, Go)$$

$$B_n = f(P, M_n)$$

式中 B ——反应变量;

P ——机体变量;

M ——刺激变量;

Go ——组织目标;

f ——勒温的行为函数;

m ——激励机制。

$n = 1, 2, 3, \dots$

这一公式表示,在一定的条件下,设计组织内部有效的激励机制,存在一个“努力工作→产生绩效→有效激励→努力工作→……”的正反馈机制。即根据

每个人的努力程度和绩效大小,采用物质或精神等激励手段进行奖惩,使人们在心理上和精神上得到满足。人们在得到满足后,又会受到刺激而去再努力工作产生新的绩效。如此循环往复,螺旋式上升到新的高度。

设计有效的激励机制是组织发展动力的核心问题。其关键是组织目标与个人需要的兼容,在具体的工作任务安排上,必须将组织目标纳入其中或将组织希望出现的行为列为目标导向行动,使成员只有在完成组织任务后才能达到个人的目标。离开了组织目标,尽管满足了成员的需要也不能称为激励。那种认为满足了个人目标,就会带来满意和积极性,就自然能完成组织目标的想法是不符合实际的。

同时,目标设置必须是受激励者所迫切需要的。已经满足的需要要么不可能激发动机,要么激发出来的动机强度不高。目标的设置要适当,既不能俯手而拾,又不能高不可攀,应是通过努力可以达到,而不努力则无法达到的。

第三节 价值观与行为

在日常生活中,常常可以听到这些说法:“企业没搞好,总经理每年拿十几万,真是不合理!”“我找工作,首先看是否有发展的机会。”“这个领导太专制了,我无法忍受。”这些茶余饭后看似漫不经心的闲谈、议论,实际上反映了人作为组织成员的价值观念,这不仅对人的行为有潜移默化的影响,而且影响着人在工作经历中的整体感受——是否愉快、满足、如意。因此,价值观对组织行为的研究和管理有重要的意义。

一、价值观的内涵

价值观代表了一系列基本的信念:从个人或社会的角度来说,某种具体的行为类型或存在状态比之于相反的行为类型或存在状态更可取。它反映了人们在观念上对于正确与错误、重要与不重要、好与坏的判断和评价。一个人认为最有意义的最重要的客观事物,就是最有价值的东西;反之,就是没有价值的东西。比如,人们对金钱、友谊、权利、自尊心、工作成就和对国家的贡献等的总看法、总评价就不尽相同:有人看重金钱报酬,有人注重工作成就,有人认为地位权力最重要,有人把对国家的贡献看得最有价值等等。价值观包括内容和强度两种属性,内容属性说明某种方式的行为或存在状态是重要的,内容属性表明其重要属性。对各种事物的看法和评价在心目中的主次、轻重的排列次序,就是价值观体系。价值观和价值观体系是决定人们的行为的核心因素。

人的价值观从何而来?从社会历史来看,人类文化中有些价值观经历千百年锤炼,被证明是科学的、正确的,在文明中沉淀下来,代代相传。诸如和平、自

由、民主、权益、尊严、荣誉、诚实、正直、道义、公正、平等、合作、快乐等,都是文化中被肯定的价值观,它们相对稳定不变,即使变动,也极其缓慢。从个体来看,一个人出生后,就生活在现实社会中,接受文化的洗礼,在社会规范的作用、塑造下建构自己的行为风格。在这一过程中,人们所处社会的性质及经济地位,对价值观的形成有决定性的影响。人的早期经验也起着举足轻重的作用,家庭、教育、同伴团体、社会舆论、大众传播媒介及其他社会文化因素在价值观的形成中扮演了重要的角色,例如父母、老师、朋友和英雄模范人物的观点与行为,对价值观的形成有不可忽视的作用,尤其是在幼年和少年时期,作用更为明显。最终,人们学会判定是非、善恶、美丑、优劣,懂得应诚实、合作、正直、进取。

人的价值观一旦形成,就如同社会文化价值观一样,也是相对稳定的。这是源于人追求规律、简明的本性,以便对行为进行概括,不致陷于变化无常的盲从。因为人们懂得这样的行为更符合社会的要求、更有效。当然,价值观并非绝对一成不变。当人们处在某种环境,其行为必须符合新的情境要求时,旧的价值观可能不再适合,不得予以修正。价值观影响个人行为、群体行为和整个组织的行为,进而影响组织的效率和效能。

二、价值观的分类

价值观作为一个基本的信念和判断,代表了人对周围的客观事物(包括人、事、物)的意义、重要性的总评价和总看法。不同个人、群体、组织的价值观是不同的,它是一个复杂的体系,有不同的类型。

(一) 斯普朗格尔的价值观分类

美国组织行为学家斯普朗格尔(E. Spranger)最早对人的价值观进行归类,他将价值观分为下列六类:

(1) 理性价值观,以知识和真理为中心,强调通过理性批判的方式发现真理。

(2) 唯美价值观,以形式、和谐为中心,强调对审美、对美的追求。

(3) 政治价值观,以权力地位为中心,强调权力的获取和影响力。

(4) 社会价值观,以群体他人为中心,强调人与人之间友好、博爱。

(5) 经济价值观,以有效实惠为中心,强调功利性和实务性,追求经济利益。

(6) 宗教价值观,以信仰教义为中心,强调经验的一致性及对宇宙和自身的理解。

当然,没有哪个人是绝对属于某一种类型的。一个人并不是只具有一种类型的价值观。实际上,六种类型在不同的人有着不同的配置。根据阿尔波特(G. W. Allport)等人的调查,这六种价值观在美国社会中起中心作用,但哪些最为主要,在看法上有分歧,在美国以第三种、第五种居多。他们还发现:不同职业

的人对这六种价值观的重视程度不同,形成了不同的优先顺序,反映了不同的价值体系(见表 2-2)。

(二) 罗可齐的价值观分类

米尔顿·罗可齐(Milton Rokeach)设计了罗可齐价值观调查问卷(Rokeach

表 2-2 三种职业的人对价值观重要性的排序

排序	牧 师	采购代理机构	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

Value Survey ,RVS) ,包括两种价值观类型 :一种称为终极价值观(Terminal Values) ,指的是期望存在的终极状态 ,是人一生中希望实现的最根本的目标 ,诸如舒适的生活、成就感、世界和平、平等、自由、快乐、自尊等等。另一种称为工具价值观(Instrumental Values) ,指的是人喜欢的行为方式或实现终极价值观的手段 ,诸如勤奋工作、胸怀开阔、清洁、勇敢、宽容、富于想像力、顺从、负责、自律等等。

实证研究表明不同人群的罗可齐价值观有较大差异。调查说明 ,社区工作者认为平等是最重要的终极价值观 ,而公司管理者和工会会员却分别将其排在第 14 位和第 13 位 ;社区工作者将“ 助人为乐 ”排在工具价值观的第 2 位 ,而公司管理者和工会会员却将其排在第 14 位。这些差异表明人们要想对具体问题达成一致意见是有困难的。

三、价值观对人的行为的影响

从组织行为学的观点来考察 ,价值观影响当前及将来员工的行为 ,价值观及其变化有助于塑造组织的未来。价值观的影响表现在 :① 影响对其他个人及群体的看法 ,从而影响到人与人关系 ;② 影响个人所选择的决策和解决问题的方法 ;③ 影响个人对所面临的形势和问题的看法 ;④ 影响工作态度和有关行为的道德标准 ;⑤ 影响个人接受或抵制组织目标和组织压力的程度 ;⑥ 影响对个人及组织的成功和成就的看法 ;⑦ 影响对个人目标和组织目标的选择 ;⑧ 影响组织中激励机制的建立和人力资源政策的制定。所以对价值观的了解极其重要。

在同一客观条件下 ,对于同一事物 ,组织成员的价值观是不会完全相同的 ,这就会导致员工行为的不一致。如对同一规章制度 ,如果两个人的价值观相反 ,那么他们将会采取完全相反的行为。认为这个规章制度合理的人就会认真贯彻执行 ,认为这个规章制度错误的人就会拒不执行。而这种截然相反的行为 ,将对

组织目标的实现起着完全不同的作用。

特别是在全球化的时代,组织活动的范围扩大,不同国籍、文化背景的人们一起工作,必然出现员工、顾客价值观多元化的问题。为了保证组织的效率和效能,提高凝聚力,组织目标的选择和组织活动的开展,都必须考虑到有关各种人员和群体的价值观。只有在平衡各方面价值观的基础上才能选择出合理的组织目标,保证组织活动的有效性。比如,对企业来说,消费者要求价廉物美,生产者要求减少工作压力增加盈利,职工要求增加工资和福利,股东要求增加盈利,政府部门要求企业能创造出更多的财政收入和就业机会,因此,我们在选择企业目标时,就要兼顾各方面的利益,而不能只顾一头。

在组织管理中,要致力组织文化建设,根据组织的使命、任务,树立明确的组织价值观,努力使组织的所有员工接受并赞赏,以提高组织的凝聚力。进行人事甄选时,要重视价值观的考察,尽量避免任用那些个人价值观与组织价值观相悖的人,以免将来造成冲突。

许多组织成功的经验之一,就是有明确的价值观,即有共同的信念,并严守这个信念。正如 IBM 公司的董事长兼总经理托马斯·沃森(小沃森)在他所著《一个企业和它的信念》一书中回顾他父亲老沃森创建公司几十年成功的历史时所指出的:我坚定地认为:第一,任何组织要生存和取得成功,必须有一套健全的信念,作为该企业一切政策和行动的出发点;第二,公司成功的唯一最重要的因素是严守这一套信念;第三,一个企业在其生命过程中,为了适应不断改变的世界,必须准备改变自己的一切,但不能改变自己的信念。在该公司价值观和信念中最核心的内容就是为顾客提供世界上任何其他公司都比不上的最佳的服务,追求卓越的精神以及对公司职工的尊重。也正是因为该公司始终严守这些信念,所以它在同行业的竞争中获得了最广大的市场。

管理者还必须重视价值观的变化及其对组织行为的影响。这一方面要使组织工作适应人们普遍存在的价值观;例如,在 20 世纪 50 年代末以前,美国劳动市场中的主流价值观是新教伦理,人们普遍崇尚努力工作、对组织忠诚;60 年代至 70 年代中期,美国社会的主流价值观是存在主义,人们重视生活质量、对自己忠诚;而 70 年代中期到 80 年代末的主流价值观是实用主义,追求成就感、对事业忠诚。因此这三个时期流行的管理风格自然就有了差别。另一方面管理者要注意树立和培植新的价值观。如我国改革开放初期,深圳所流行的“时间就是金钱”、“效率就是生命”、“信息就是资源”等价值观念后来开始向内地传播。这些价值观念一旦为更多的人所接受,就大大地推动了我国社会主义市场经济的发展。

第四节 知觉与行为

我们经常看到,对同一个人、同一件事、同一个问题,不同人的观点可能差别很大。为什么会形成这种差别呢?一种可能是价值观或个性心理不同,不同价值观或个性心理的人标准不一样,对同一事实的看法可能截然相反,难以调和,此所谓“道不同不相与谋”。另一种可能是价值观标准相同,但对同一个对象,大家捕捉到的信息不一样,从而得出了不同的结论;“盲人摸象”就是这种情况。人们拥有的信息来源于对客观事物的认知过程和心理过程,而认知过程是从人脑对客观现实的反映——感觉与知觉开始的。一切较高级、复杂的心理活动过程,都以感觉与知觉为基础,即在感觉与知觉所获得的材料的基础上才能产生。不同的人知觉过程不一样,所以人们的决策和行为是以他对现实的知觉为基础的,而不是以现实为基础的。这是组织行为研究中非常重要的问题。

一、感觉与知觉

感觉是直接作用于人们感觉器官的客观事物的个别属性或个别部分在人脑中的反映。在日常生活中,人时刻都接触到外界的许多事物,它们直接作用于人的各种感觉器官,从而在人脑中就产生了各种各样的感觉。例如,人们看到的颜色、听到的声音、闻到的气味,等等。同样,身体的运动与姿态、体内器官的状况,也能作用于有关的感觉器官,而在大脑里产生舒适、疼痛、饥渴等感觉。

知觉是直接作用于感觉器官的客观事物的整体属性或各个部分在人脑中的反映。客观事物的各种属性并不是各自孤立地作用于个人,而是组合成整体,同时或相继作用于人的感官,于是大脑中就产生了事物的整体映像。例如,当我们拿起苹果品尝时,苹果的颜色、气味、表面光滑度和味道等个别属性,便分别作用于眼、鼻、手、舌等感官,在脑中产生相应的感觉,这些感觉经过人脑的选择、处理和组织,形成一个有机组合,就构成了完整的苹果映象,这就是对苹果的知觉。

感觉和知觉的共同点在于二者都是直接作用于感官的当前事物在人脑中的反映,所产生的主观映象都是具体的感性形象。感觉和知觉有区别,在于感觉反映事物的个别属性(如形状、色泽、气味、温度等),知觉则是对事物各种属性、各个部分及其相互关系的综合的整体的反映过程。感觉和知觉又有联系,感觉是知觉的成分,是知觉的基础,知觉是在感觉的基础上产生的,它依赖于人脑中储存的一系列感觉信息组合,没有感觉,就不会有知觉。当客观事物直接作用于人的感官时,人脑首先产生对这些事物个别属性或个别部分的反映,这是感觉;但是人脑的活动并不只是停留在对事物个别属性的反映层次上,由于现实某些感觉信息的作用会引起整个感觉信息组合的兴奋,通过自觉形成的意识活动,立即

过渡到对客观事物的整体的反映,这就是知觉。

知觉的基础是社会实践,检验知觉真实性的标准,也只能是社会实践。随着人类社会实践向无限广度和深度的发展,人们知觉的对象更加丰富多彩,人们对如何知觉这些对象的探讨也会更加深入,更加科学。

知觉是客观事物在人脑中的主观映象,因而知觉受人的各种主观意识特点的影响和制约。如一个人的知识水平、兴趣爱好、情绪体验等都直接影响着知觉过程。所以,不同的人对于同一对象的知觉的完整性和准确性往往是不相同或不完全相同的,甚至同一个人在不同时间对于同样对象的知觉也往往是不相同或不完全相同的。

二、社会知觉

(一) 社会知觉的概念

社会知觉这一概念是由美国心理学家布鲁纳(J. S. Bruner)于1947年首先提出来的。从知觉对象看,可以把知觉划分为对物的知觉和对人的知觉。它们都服从于知觉的一般规律。但是,它们又表现出各自的特殊性来。物是相对静止的,人在感知事物时,人是能动的,知觉的对象是被动的。而对人的感知就不同了。当人知觉人而不是物时,他(她)并不是停留在被感知者的音容笑貌、身体姿态、举止言行等外表上,而要依据这些人的外部特征去知觉对象整体的另一部分——内部心理状态,即他(她)的态度、动机、观点、个性特点等,这是对人的知觉与对物的知觉的根本区别。

社会知觉就是对人的知觉,就是对人和社会群体的知觉,就是对社会对象的知觉。它是知觉主体的一种特殊的社会意识,影响着主体的心理活动,调节着主体的社会行为。组织行为学特别注重社会知觉的研究,因为它跟人的行为密切相关。

(二) 社会知觉的分类

社会知觉实质上是对人的知觉,而在知觉人的过程中,可以从不同的角度和侧面进行,所以就有不同的社会知觉类型,即对人的知觉、人际知觉、自我知觉、角色知觉等。

1. 对人的知觉

对人的知觉是指通过对他人的外部特征的知觉,借以了解其动机、感情、意图的认识活动。人的外部特征主要包括容貌、穿戴、仪表、风度、举止、言谈等,这些都是知觉的对象。在人与人的交往接触中,尤其是初次接触时,总会给人以鲜明的感知,甚至直接影响人们之间交往的深度、交往的质量。当然,这其中也有知觉者自我主观的知觉因素的作用。比如说,有的人知觉别人首先看重相貌,以相貌取人;有的人知觉别人首先看人品,按人品给人归类;有的人知觉别人看重

穿戴,按穿戴划分人。总之,对人的知觉既受知觉对象的外部特征影响,也受知觉者自己主观因素的影响。

2. 人际知觉

人际知觉指对人与人之间关系的知觉。它主要以人的交际行为为知觉对象,对人们交往中的动作、表情、态度、言语、礼节等进行感知。这种感知有明显的情感因素在起作用,会使人们相互之间产生或是友好的、或是一般的、或是对立的情感。

3. 自我知觉

自我知觉是指一个人通过对自己行为的观察而对自己心理状态的自我感知,是自己对自己的看法。一个思维健全的正常人在社会实践中,不仅要知觉周围的人和事,也要知觉自我,即自悟。两个过程同时交错进行。自我知觉与知觉别人互相影响、互相作用。

4. 角色知觉

角色知觉是指对人们所表现的社会角色行为的知觉。每个人在社会中都充当着某些角色,如某人是他父母的儿子,又是他儿子的父亲;是他领导的部属,又是他部属的领导;是他学生的老师,又是他老师的学生;等等。这就要求每一个人在社会实践活动中,在每一天的人际交往中,把握住各种角色知觉(其实是把握住主要的角色知觉),掌握住各种角色的行为标准,形成角色意识,使人的行为合乎规范。

三、影响知觉准确性的因素

现实中,人的知觉往往不准确、不符合实际情况,甚至产生错觉。“风声鹤唳,草木皆兵”就是典型的例子。知觉的偏差会影响人的认识,导致决策的失误,误导人的行为,给工作造成损失。因此,在组织管理活动中,必须研究影响知觉准确性的因素,减少偏差和失误。

影响知觉准确性的因素可以大致归为三个方面:知觉者自身的因素、知觉对象的特征、知觉环境的特点。

(一) 知觉者的主观因素

知觉者主观因素的不同会导致知觉的个体差异,即对同一事物,不同的人知觉不同。这些因素主要有:

1. 兴趣和爱好

人在兴趣和爱好方面的个体差异性会影响知觉的选择性。通常人们最感兴趣的事物最容易被知觉到,并把握更多的细节;“见微知著”;自己不感兴趣的事物往往被排除掉;“熟视无睹”。比如,一个书法爱好者和一个绘画爱好者一起去字画店,绘画爱好者往往会首先看有没有新画册,而书法爱好者则会在书法集

的柜台前流连忘返,对别人关注的新书,他们则可能根本没有注意到。此外,兴趣和爱好相近的人,也往往有相近的知觉,容易沟通,从而形成非正式群体。

2. 需要和动机

人们需要和动机的不同也在很大程度上决定人们的知觉选择。一般说来,凡是能够满足人的某种需要、合乎其动机的事物,容易成为知觉的对象和注意的中心;反之,则不易被人知觉到。例如:一个干渴难耐的人,将注意力集中于面前的水和饮料,而对眼前的其他事物则视而不见、听而不闻。

3. 知识和经验

个体具有的知识和经验对于知觉的选择性影响也很大。例如,对同一台戏曲节目,外行人和内行人的知觉就有区别,所谓“外行看热闹(故事情节),内行看门道(唱腔、动作)”讲的就是这个道理。

4. 个性特征

个性也是影响知觉选择性的因素。比如,不同气质类型的人在知觉的深度和广度上存在着明显的差异。一般来讲,多血质的人知觉速度快、范围广,但不细致;粘液质的人知觉速度慢、范围窄,但比较深入细致。

此外,个人的价值观、对未来的预期、身体状况、自身条件等因素也会影响知觉的选择性。由主观因素造成的个体知觉差异性,使人的知觉世界各有千秋。虽然知觉反映了客体的本质属性,但在具体的反映形式和结果上,却体现着个人风格,形成了选择性知觉。

(二) 知觉对象的特征

知觉对象的特征是影响知觉的重要因素。

首先,人们在知觉事物时,会根据对象的特征进行组织、整合。这种整合遵循一定的规则:

1. 接近律

在时间、空间上接近的对象,有被知觉为同类的倾向。例如,一个车间的两个工人同时要求辞职,人们很容易觉得他们是商量好的,其实可能仅仅是巧合。如图2-7所示,对8条线的知觉,往往把它们分成4组,而不是知觉为8条线组成的整体。

2. 相似律

具有相似性的对象易被知觉为一组。如图2-8所示,有16个小方块,但人们往往不把它们知觉为一个整体,而是知觉为两行空心块和两行实心方块的两组图形。

3. 闭锁律

人们能够把对分散而有一定联系知觉对象的反映综合起来,形成一个整体。

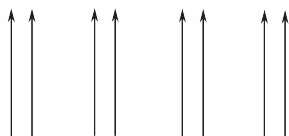


图 2-7 接近律例证

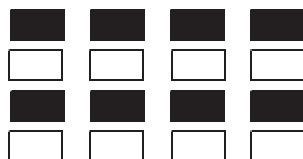


图 2-8 相似律例证

这是知觉整体对象的形式和能力之一。事实上,一组分散的知觉对象包围一个空间,同样容易被人知觉为一个单元。例如,在火车车厢里面对面坐的若干乘客,比背靠背坐的乘客,更容易被知觉为一个单元。

4. 连续律

在空间、时间上有连续性的对象,容易被知觉为一个整体。例如,在电影院售票处,人们往往把排队购票者知觉为一个整体,而对其他散乱的人则没有明晰的知觉。弹奏钢琴的声音也因其连续性而被人感知为乐曲。

这些规则的意义在于使知觉更为简便有效,通过对知觉对象的组织更迅速地把握它们。因此,这些规则又统称知觉组织的“简明性规则”。

知觉的简明性组织倾向,往往使人们对时空或运动特征上有关联而实质毫不相关的对象作出因果的判断,产生错觉。比如,厂庆这天天气很好,有人便会觉得这是天助人事、吉利,其实只是巧合。一位员工上班路上偶然碰到厂长,就一同来到厂里,有人马上认为他们关系不一般。公司来了新经理,不久销售绩效显著提高,人们很容易得出结论说新经理领导有方,但也许是因为原来推出的新产品进入成长期的缘故,新经理只是凑巧赶上了。

其次,知觉对象的颜色、形状、大小、声音、强度和高低、运动状态、新奇性和重复次数等因素,都会影响知觉的结果。

由颜色引起的知觉差异,已经被我们应用于日常衣着和房间格调的布置上。如黑、红给人以重的感觉,蓝、绿给人以轻的感觉,浅色使人觉得宽大,深色使人觉得狭小等等。

由形状引起的知觉差异很多。如垂直线段和水平线段等长,但看起来好像垂直线段长于水平线段。最著名的是缪勒·莱依尔(Muller-Lyer)错觉(见图 2-9),两条等长线段两端附加箭头,一条线段两端的箭头内向,而另一条线段两端箭头向外,后者显得长些。

在其他因素不变的情况下,形体大、强度高、新奇、熟悉的事物更容易被知觉。例如,在人群中,身材高大的人、穿着奇特的人、熟人一般会先进入眼帘而被知觉到。鞭炮声比掌声更容易被知觉,枪声比鞭炮声更容易被知觉。

一般情况下,动态的事物、重复次数多的事物容易被知觉。例如,晚上在广

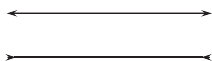


图 2-9 错觉例证

场上,那些颜色变化、运动的霓虹灯广告牌就比静止的广告牌给人印象更深刻。而商品广告的多次重复也能起到更好的效果。

(三) 知觉的情境因素

知觉的情境因素通过影响人的感受性而改变知觉的效果,所谓感受性就是人的感觉灵敏度,人对外界刺激物的感觉能力。人的感受性在环境作用下发生的变化,表现为下列现象。

1. 适应

由于刺激对感觉器官的持续作用而引起感受性变化的现象叫适应。它可以表现为感受性的提高,也可以表现为降低。例如,白天进入熄灯的电影院,开始觉得一片漆黑,慢慢会辨别出周围物体的轮廓,这是视觉的适应现象;“入芝兰之室,久而不闻其香,入鲍鱼之肆,久而不闻其臭”,是嗅觉的适应现象;冬泳刚下水时觉得很冷,几分钟后感觉不那么冷,就是皮肤对温度的适应现象。

2. 对比

同一感觉器官接受不同的刺激而使感受性发生变化的现象称为对比。例如,吃了糖以后接着吃广柑,觉得广柑很酸,这种情况为先后对比。同时对比,也称为对象与背景的对比,对感受性和知觉的影响很大。同一事物在不同的背景下,可以使人产生不同的知觉。比如,同一个人穿横条纹的衣服会显得胖些,穿竖条纹的衣服会显得瘦些。事物与其背景的反差越大,事物越容易从背景中区别出来;“万绿丛中一点红”会使人感到格外鲜艳;反之,则难于区分开。

3. 敏感化

在某些因素的影响下,感受性暂时提高的现象称为敏感化。它与适应不同,适应会使感受性提高或降低,而敏感化则都是感受性的提高,由不同于适应的原因引起。例如,感觉的相互作用、人的心理活动的变化、兴奋性药物刺激等都能提高敏感性,加深人对某一事物、活动的知觉。

4. 感受性降低

感受性降低与适应引起的感受性变化不同,它是由其他因素引起的。如感觉的相互作用、人的生物因素和心理因素、不良嗜好(如吸烟)的作用以及某些药物的刺激等都会引起感受性降低。

综上所述,人的知觉是知觉主体、知觉对象、外界环境因素相互作用、相互影响的结果,是一个主观反映客观的过程,它一般包括观察感觉、理解选择、组织、

解释和反应等环节。由于任何知觉者自身必然具有这样或那样的局限性,知觉对象的特征也会千奇百怪、参差不一,知觉环境不断转换,这些因素作用于人的知觉过程,就会使人们知觉产生偏差,以致形成错觉。在学习、生活和实际工作中必须引起注意,提高认识,努力克服。

(四) 社会知觉中的若干效应

在社会知觉领域,由于知觉的主体、客体都是人,影响知觉准确性的因素还会更多地涉及人的态度、价值观念、道德品质、个性等。主体、客体双方的关系、相对地位、思想方法、社会经验和知觉对象行为的真实程度等等,都会影响社会知觉的准确性。这就使社会知觉的问题更为复杂,产生错觉的可能性大为增加。

社会知觉发生偏差或错觉时,有多种反应效果。这里只就若干典型的效应及其应用加以简述。

1. 第一印象效应(首因效应)

第一印象效应是指人对人的知觉中留下的第一印象能够以同样的性质影响着人们再一次发生的知觉。如果在对一个人的知觉过程中,某人给我们留下了比较美好的第一印象,这种印象就将影响到以后我们对他(她)的知觉。反之亦然。即使我们感知的某人表现已经变化了,第一印象形成的影响,也将是缓慢地、滞后地改变的。

这种效应告诉我们,在看待别人时,一定要避免受第一印象的不良影响。看人不能先入为主,要有发展的眼光,以第一印象为先导,连续观察感知,反复深入甄别,防止对人的错误判断和错误结论。另一方面,凡是领导者、公关人员、供销人员、做群众工作的管理人员等,一定要注意给自己的工作对象留下良好的第一印象,这又确实是今后更好地开展工作的良好基础。

2. 晕轮效应

所谓晕轮效应是指在知觉过程中,通过获得知觉对象某一行特征为的突出印象,而将其扩大成为整体行为特征的认知活动。好像刮风天气到来之前,晚间月亮周围出现的月晕(又称晕轮)把月亮光芒扩大了一样。晕轮效应是对别人认知的一种偏差倾向,实质上是“以点代面”的思想方法,只见一点,不及其余。美国社会心理学家阿希以实验证明了晕轮效应,这种效应往往在对道德品质的知觉中表现得很明显。

晕轮效应对人们的启示在于:首先,对人、对事要防止以点代面,以偏概全,产生“情人眼里出西施”或者是“厌恶和尚恨及袈裟”的不良效应,避免晕轮效应的这种遮掩性和弥散性。其次,要注意防止把自己的主张强加于人,避免以己度人的“投射倾向”。要启发别人理解自己的意向,“引而不发”,潜移默化地在知觉别人中感应别人。这些对组织中的领导者尤为重要。

3. 近因效应

近因效应是指在知觉过程中,最后给人留下的印象最为深刻,对以后该对象的印象起着强烈的影响。它和首因效应正好相反。一般说来,在知觉熟悉的人时,近因效应起较大的作用;在知觉陌生人的时候,首因效应起较大的作用。

把首因效应与近因效应结合起来会得到有益的启示:首先,要预防两种效应的消极影响,既不能“先入为主”,也不能不究以往,只看现在。而应该以联系发展的态度感知事物,把对人、对事的每一次感知,都当做我们认知事物过程中的一个阶段,避免形而上学的片面性。其次,要在一定条件下,发挥两种效应的积极作用。讲话、办事、接触人、做具体工作,都要善始善终,不能使人感觉“无头无尾”、“虎头蛇尾”、“蛇头龙尾”。

4. 对比效应

对比效应是指在知觉过程中,对人的评价不是孤立进行的,而是通过对最近接触到的其他人进行相对比较作出的。如果最近接触到的其他人水平较高,对目前的知觉对象评价就低,反之亦然。对比效应在面试和比赛中是常见现象,如果前面几位应试者表现平庸时,后面的一位应试者就比较幸运,而前几位发挥出色,就不利于对后一位的评估。所以对一名具体的候选人而言,评估的失真可能是他在应试中的位置带来的结果。所以,选用尽可能客观的指标,在所有的选手表演完后再统一评价,在一定程度上可以降低对比效应的负面影响。

5. 与我相似效应

人们倾向于喜欢那些与自己相似的人是生活中的一个常见现象。表现在组织活动中,管理者在招聘员工、绩效考评、职位提升中更可能会偏爱那些与自己有相似处的候选人或下级,诸如有些领导在干部提升中优先任用自己的同乡、老部下、校友,有些老师在学术活动中无原则抬高自己的学生等现象,就是这种效应恶性发展的结果。这在本质上是一种封建帮派思想,会带来拉帮结派、排斥异己、近亲繁殖、代际退化、毒化组织文化等问题,降低员工的整体素质。

发达国家建立了一系列制度来限制这些问题,如制定反歧视的法律、设立投诉体系、大学不能留本校毕业生任教等。这些制度的有效运行形成了一种健康的文化传统,使大家自觉避免这些问题。

6. 严格、宽大与平均倾向

在绩效考评中,有的管理者过度严厉,对所有的下级评价都低;有的管理者宽大无边,对所有的下级都评价偏高;也有管理者对所有的下级评价都在平均水平。这种倾向会导致评价机制的歪曲,导致激励失败。因为,它一方面无法有效区分员工绩效的差别,另一方面使得不同考评者的结果没有可比性。要克服这个问题,必须对考评人员进行统一培训,增强沟通,并运用交叉评估方法。

7. 定型效应(定势效应)

定型效应是指人们在头脑中把形成的对某类知觉对象的形象固定下来,并对以后有关该类对象的知觉产生强烈影响的效应。人们在社会生活实践中,不断地感知某类对象,因而对该种对象逐渐地形成了固定化的映像。提起商人,就联想到“奸诈”;提起教师,总是与文质彬彬联系在一起;提起工人,总是以身体强壮、性情豪爽为其形象;一听说对方是农民,就认为是大老粗、“土包子”等等。以至于对不同的年龄、不同的民族、不同的职业、不同的社会角色,都有固定的印象。这就是意识中的定型效应。

在组织行为学中,要注意利用定势效应的积极方面,克服定势效应的消极方面。例如,对于工作程序、教学程序、日常事务性工作等,都要培养起人们的定势效应,使工作有序进行,而对于认识上的偏见、交往中的误解、体制上的弊端造成的定型效应,如过去落后的人,现在一定落后;三十几岁的人当不了县长等定势心态,要实事求是地纠正。

社会知觉中存在着多种心理效应,不能一一研究。但是择其要者,已经使我们看出端倪。这些效应实质上是由于个体信息的不对称可能造成组织信息的失真。由于多种因素的影响,造成知觉偏差是难以避免的。但如果任其发展,可能使组织在对人的评价上出现系统误差,歪曲绩效评估和人力资源政策,导致激励机制的失败。特别是在客观评价指标缺乏、主观评价比重较高的领域,极有可能发生“逆选择”、“逆淘汰”、“劣币驱逐良币”的现象(即将次优甚至较差的人选上,而优秀者被淘汰的悲剧)。这些现象的严重后果还在于,它会彻底摧毁作为组织和社会文化基石的公平、公正原则,毒化人际关系,加剧不正当竞争,引发组织和社会的伦理困境。

近三十年来,组织理论的重大成果正是对知觉效应问题的研究。这些成果为组织通过法律、制度、文化建设,通过管理人员培训来限制相关的负面现象提供了坚实的理论基础。发达国家的实践也提供了有益的经验。在组织行为管理中,我们要跟上当代的“以人中心”的管理潮流,正确理解上述效应,找出知觉偏差的原因,尽量纠正偏差,以获得准确、全面的信息,充分利用组织的人力资源,以人为本提高组织的竞争力和有效性。

四、归因理论

归因理论是说明和分析人们行为活动因果关系的理论。人们用它来解释、控制和预测相关的环境,以及随这种环境而出现的行为。因而也称“认知理论”,即通过改变人们的自我感觉、自我认识来改变和调整人的行为的理论。从最终目标来看,归因理论也是一种行为改造理论。归因论是在美国心理学家海德(F. Heider)的社会认知理论和人际关系理论的基础上,经过美国斯坦福大学

教授罗斯(L. Ross)和澳大利亚心理学家安德鲁斯(Andrews)等人的推动而发展壮大起来的。

归因理论研究的基本问题有：

第一，人们心理活动发生的因果关系。包括内部原因与外部原因、直接原因和间接原因的分析。

第二，社会推论问题。根据人们的行为及其结果，来对行为者稳定的心理特征和素质、个性差异作出合理的推论。

第三，行为的期望与预测。根据过去的典型行为及其结果，来推断在某种条件下将会产生什么样的可能行为。

美国心理学家维纳(B. Weiner)1974 年的研究表明，在现实中，一般人对行为的成功或者失败进行分析时常做四种归因：一是个人努力程度大小，二是个人能力大小，三是任务(事业)难度大小，四是机遇状况的好坏。

归因原理在激发成就动机，促进继续努力的行为方面有重要的作用。不同的归因对人的持续行为有不同的影响：

如果行为者把工作、学习中的失败和挫折归因于智力差、能力低等稳定的内因，则不会增强今后的努力与持续性行为。因为他认为努力起不了作用。

假如把失败归因于自己努力不够这个相对不稳定的内因，则可能增强今后的努力与持续性行为。

假如把失败归因于不稳定的外因，如偶然生病或其他事故等，一般不会影响人的积极性，可能增强今后的努力与持续性行为。

假如把失败归因于工作(学习)任务重、难度大等稳定性的外因，则可能降低行为者的自信心、成就动机、努力程度和行为的持续性。

总之，如果把工作和学习中的失败和挫折归因于智力差、能力低、任务难等内外原因中的稳定因素，就会降低人们对成功的期望和信心，难以产生坚定的持续努力行为；相反，如果把失败归因于自己不努力、马虎大意、机遇不好等不稳定性的偶然因素，就会使行为者在今后的学习、工作中接受教训，改正不稳定因素造成的影响，增强成功的信心，坚持努力行为，争取成功机会。

归因理论对认识组织行为规律有重要的指导意义。在组织活动中，各级领导者要注意树立通过改变人的思想认识来改变人的行为的工作方针，对成功者和失败者今后行为的引导，尽可能地把成功与失败的原因归因于不稳定性因素。对于成功者而言，不能将成功完全或主要归因于他们智力水平高、能力强，要引导他们注意不稳定的内因和外因，如他们最近的工作努力、各方面的支持配合、工作任务容易完成、个人情绪状态良好等等。对于失败者来说，要防止他们将失败归因于他们太笨、能力太差、水平太低，要引导他们注意不稳定的内因和外因，如他们最近精力不够集中、情绪不够稳定、没有和各方面协调配合好、领导指导

不力等等。这样,使成功者不骄不躁,保持清醒的头脑,以利于以后的工作;使失败者有继续工作的信心,坚持不懈地努力工作,争取成功的可能。

第五节 态度与行为

知觉是个人对客观事物、对他人的一种认知心理过程。在知觉基础上与人交往、与客观事物接触,就会逐渐形成态度。由于每个人的社会生活环境、知识经验不同,待人处事的态度往往迥然而异。态度差异是个体差异的一个重要方面,对人的行为有很大的影响,因此是组织行为学研究的重要课题。

一、态度的内涵

态度是指个体对外界事物的一种较为持久而又一致的内在心理和行为倾向。人们在认识客观事物或在工作交往中,总是对人或事产生不同的反应,作出各种各样的评价,如赞成或反对、亲近或疏远、喜欢或厌恶、接纳或排斥等等。这种对客观对象所表现出来的积极、肯定的或消极、否定的心理倾向,是一种内在的心理准备状态,它一旦变得比较持久稳定,就会成为态度。

态度有指向性,态度必须有态度主体(态度持有者)和态度客体(态度对象)。比如某人对所从事工作的态度、领导对群众的态度、员工对经理的态度等。态度具有相对稳定连续性。理智者对于重要事物的态度,一旦形成不会轻易改变,成为其人格的一部分。例如某党员对党组织的忠诚态度、廉洁奉公者不为金钱所动的态度等。当然,在一定条件下态度也是可以变化的。

态度的心理结构由三种成分构成:认知、情感和意向。

1. 态度的认知成分

认知指人对事物的看法、评价以及带评价意义的叙述。包括个人对某一对象的理解、认识以及肯定与否定的评价。这些评价是一种认知体系,与人的世界观、价值观有密切关系,直接或间接地涉及态度的表达。如:“目标管理可以调动人的积极性”就是一种直接赞成的鲜明观点,而“强调数量容易使人忽视质量”则是间接不赞成的态度。所以态度不等于认知,但含有认知倾向,态度与认知有密切的关系。

2. 态度的情感成分

情感即人对事物的好恶,带有感情色彩和情绪特征。人的喜爱或讨厌、热爱或憎恨、尊敬或蔑视、耐心或厌烦、热情或冷淡、谦逊或骄横等,都反映出人的态度。态度与情感不能划等号,但态度含有情感倾向,情感情绪可以直接反映出态度。

3. 态度的意向成分

意向即人对事物的行为准备状态和行为反应倾向。态度不同于行为,但态度含有行为倾向,人的行为反映态度。

态度三种成分之间的关系是复杂的。一般情况下三者是协调一致的。如对工作的重要意义认知清楚,则情感上会热爱工作,表现在行为上是专心一致,认真负责,甚至废寝忘食。但三种成分之间也可能不一致,如往往有人说:“某领导,工作上称职的,但感情上我不喜欢他。”理智地说,某一制度(政策)是正确的,但感情上我难以接受,因而行动就有抵触。”这就表明了三者的不协调。人的态度构成有时是单一的情感成分,有时是情感、认知两种成分,多数情况下是认知、情感和意向三种成分。

在组织行为学中,我们关注的是与工作和工作环境有关的态度。主要集中在三种态度上:工作满意度、工作投入度和组织承诺。

工作满意度指个人对他所从事的工作的一般态度。工作满意度高的人,对工作就可能持积极的态度,对工作不满意的人就可能持消极的态度。一般讲员工的态度,更多地是指工作满意度。

工作投入度是组织行为学中较新的概念,指的是一个人心理上对他的工作的认同程度,认为工作绩效对自我价值的重要程度。工作投入度高的人,对工作有强烈的认同感,很在意他所从事的工作。

组织承诺指的是员工对于特定组织及其目标的认同,并且希望维持组织成员身分的一种状态。高工作投入度意味着一个人对特定工作的认同,而高组织承诺意味着一个人对所在组织的认同。

研究表明,工作满意度、工作投入度和组织承诺与缺勤率和流动率都呈现负相关关系。事实上,组织承诺是预测流动率的更好指标,原因在于它是对组织整体的更全面、更长久的反映。一个员工对工作不满意时,可能只是暂时的现象,而当不满意的情绪蔓延到组织时,员工就可能考虑跳槽了。

态度对人的行为具有指导性和动力性的影响,它可以支配和决定人们的行为。但行为本身不是态度,而是态度的外显,是在态度的影响下表现出来的对态度对象的具体化。通常的情况下,了解一个人的态度,不能只靠直接观察,还要借助他的外显行为去推测,这样才能了解其复杂的心理活动倾向。

二、态度一致性与认知失调理论

人们经常会改变他们说过的话,以便保持言行一致。当一名大学生想到一个公司实习时,他认为这个公司的管理水平很高。然而,如果他没有被公司接纳,他可能说:“这个公司并不像宣传的那么好。”

组织行为学的研究表明,人们总是寻求态度之间以及态度和行为之间的一致性。这意味着个体试图消除态度的分歧并保持态度和行为之间的协调一致,

以便使自己表现出理性和一致性。当出现不一致时,个体会采取措施以回到态度和行为重新一致的平衡状态。要做到这一点,要么改变态度,要么改变行为,或者为这种不一致找一种合适的理由。

例如,A公司人力资源部的一名招聘人员,他的工作是走访大学校园,向学生宣传A公司的优势,吸引并确定合格的求职者。如果他自己认为A公司的工作环境并不好,为大学毕业生提供的机会也很少,这样他就会处于冲突状态。随着时间推移,招聘者的冲突状态会发生三种可能的改变。一种是通过不断宣传A公司的优势,自己对A公司的态度向积极方面转化。另一种是他对A公司的态度日益消极,公开指责公司宣传与实际不符并准备离开。第三种可能是招聘者认识到A公司的工作环境确实不理想,但自己作为职业经理,必须宣传好的一面。他可能进一步给自己寻找理由:完美的工作场合是没有的,A公司固然有问题,但也有优势。自己的工作就是宣传好的一面。

那么,如果知道了某人对某种事物的态度,能否根据一致性原理来预测这个人的行为?如果小李认为公司的薪水太低,那么薪水的明显增长是否会改变他的行为,使他努力工作呢?对这一类问题的讨论就涉及认知失调理论。

认知失调理论(Cognitive Dissonance)是列昂·费斯廷格(Leon Festinger)在20世纪50年代后期提出的,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的两个或多个态度之间或者他的行为和态度之间的任何不和谐。任何形式的不和谐都是令人不安的,因而个体将试图减少这种不协调,寻求使不协调最少的稳定状态。

没有人能够完全消除不协调状态。例如,大家都知道逃税是不对的,但还是有很多人逃税。或者家长告诉孩子饭后刷牙,但自己却做不到。那么,到底将不协调降低到什么程度呢?这取决于三个因素:导致不协调的因素的重要性;个人认为他对这些因素的影响程度;不协调可能带来的后果。

如果不协调的因素相对而言不太重要,则改变这种不平衡的压力就比较小;反之,压力就大。例如,公司总裁老杜坚信企业不应该污染空气和水,但是如果将公司的废弃物排入当地的河流中(假设这种行为尚无相关法律加以限制)能使公司获得很大收益,老杜该怎么办?显然老杜面临高度的认知失调。因为河水对当地人民生活的重要性,老杜无法忽略这种不一致。他可能采用下述途径处理面临的困境:第一种是改变行为,停止污染河流;第二种是说服自己认为这种不协调毕竟不重要,以此来降低不协调程度(“处在管理者的位置上,我不得不考虑企业生存问题,等公司发展了,我们会努力治理污染”);第三种是老杜改变态度(“污染河流没什么错”);最后一种是寻找其他因素来平衡不协调因素(“我们生产的产品其社会效益要大于污染给社会带来的损失”。

个人认为他对认知因素的影响程度影响到他对不协调作出反应的方式。如

果他们认为这种不协调是不可控制的结果,他没有选择的余地,就不大可能改变态度。例如,如果不协调行为是老板指令的结果,那么减少不协调的压力就比个人自发行情况下的要小。尽管失调存在,但可以被合理化地辩解掉。

奖赏也影响个体试图减少不协调的动机。当高度的不协调伴随着高奖赏时,可以减少不协调所产生的紧张程度。奖赏通过增加个体平衡的一致性来起到减少不协调的作用。

这些因素表明,不协调并不一定使人们直接寻求一致性,朝着减少不协调的方向努力。上述三个因素有响应的作用。

认知失调理论有助于预测员工行为改变的倾向性。例如,如果由于工作需要要求人们去做与他们的个人态度相冲突的事情,他们将努力改变自己的态度,以便使他们的态度与言行协调一致。

三、态度的测量

态度是人的内在心理倾向,不是指行为本身。因此一般不能直接观察,但人表现出来的语言、文字、表情、行为反映了人对事物的认知、情感和意向,从而可由此推测出人的态度。因此,要了解人的态度,必须通过相关因素的测量来反映。

(一) 态度测量的主要方法

1. 调查

要掌握人们的态度,一般情况下可以采用多种调查方法,其中有主管人员平时观察法、有关资料统计法、面谈和发调查表等。

(1) 主管人员与所属职工来往关系最密切,通过彼此来往和接触最容易观察到所属职工的态度及其变化倾向。

(2) 组织内的某些资料也能反映职工态度的好坏,如职工迟到、早退、请假的次数和时间越多,离职率越高,惩处人数和次数越多,就表明态度越恶劣;反之,则表示职工态度良好。这些资料可以由人事劳动管理部门和统计部门掌握,为了便于分析比较,在收集和统计时,还应按单位和时间进行系统分类。

(3) 由主管人员或由其指定专人与职工进行个别谈话,也是了解职工态度的方法之一。为了取得更好效果,要注意面谈对象的代表性和把面谈内容事先通知面谈者,特别重要的是使面谈者无所顾忌地直言不讳。为此,主管人员或指定的专人,在与面谈者谈话的过程中,必须注意:少讲多听,不轻易打断对方的话;设法使谈话轻松,使对方不拘束;不能显露出不耐烦;尽力摆脱外界的干扰;不妄加评论;特别要重视人员调离前的面谈和调入后的面谈,因为这时最容易了解到真实的情况。

(4) 由管理人员针对特定的调查目的,设计出能反映职工态度的调查表,由

被调查者填写,然后对表进行逐项的和综合的分析,从而看出员工的态度和变化趋势,这也是调查方法之一。

2. 专业测量法

(1) 态度量表法。就是根据测量的需要针对特定的调查目的,由专业管理人员设计出包括若干题目的量表,由被调查者填写,根据个人对题目的反应给分,分数代表他对该事件的态度以及强弱程度,根据被试者的总分,从而看出员工的态度和变化趋势。在心理学中,先后出现瑟斯顿式、李克特式、语义分析等专业性的量表。

(2) 自由反应法。就是要创设一定的条件,让被测者自觉或不自觉地表明自己对某对象的态度,从而直接得到或经过分析得到被测者的态度。可以提出一些开放式的问题,如“你对本单位的改革有何看法?”等,由被测试者自由反应。也可以提出未完成的句子,如“假如我是×长……”等,由被测试者完成。这样可以看出被测试者的态度。

(3) 生理反应法。就是通过个体的生理反应指标来测量个体态度的方法。从心理学研究来看,运用一定的仪器测量人们身体的指标(如心压、脉搏、呼吸、皮肤温度等),由此探求身体的生理指标和个人的情绪、认知、行为的关系,这已是常事。而生理反应测量正是从生理指标变化来测度一个人对某问题的真实态度。

这种方法,又称测谎术。它长期以来受到不少误解。一种神秘化,一种是绝对排斥。其实,这种方法和使用仪器与其他一切科学方法和仪器一样,有它们的特殊功能但又不是万能的。

人的态度体系中都有一种“自我防御”的功能,人们总是顾虑自己的真实态度不符合社会、团体的规范,而掩盖其真实态度。因而,在态度测量时,应将各种测量方法同人的一贯表现结合起来,综合评定,才能得出比较可靠的结论。

(二) 整理资料,采取相应的管理措施

通过上述各种方法取得了大量资料后,就要对所取得的资料进行系统整理,同类的意见进行归并,相反的意见同时并列,并计算出每项意见同类或相反的数字。在资料分类时应与管理措施相配合,以便研究管理措施时参考。

针对资料整理和资料分类的情况,制定相适应的管理措施,这对提高组织士气具有重要作用。鉴于各种情况都处在发展变化之中,职工有增减变化,工作项目和任务也有改变,所以管理措施就不能固定不变。这些措施不外有三种类型:一是属于满足职工的正当要求的;二是属于针对职工对人对事的误会,而向职工做解释和说明的;三是属于针对职工的合理意见但一时又办不到,而向职工报告准备采取措施的计划和设想。

组织的领导人,应当仔细地观察了解下属人员的态度,并通过教育和各种影

响去改变他们的不正确态度,进一步发扬巩固正确态度,提高士气,以增进员工对组织的忠诚度与向心力,使员工对工作更负责,对同事更友爱,对管理措施更支持,使每个人工作得更为满意,表现得更好。这样,整个组织就会具有更好的效能。

四、态度对行为的影响

态度属于行为的指导和动力系统,对人的行为有很直接、很重要的影响。

(一) 态度影响认知与判断

认知对态度的形成有作用,态度一旦形成也会对认知产生反作用,有正向作用,也有负向作用。以正确的价值观为基础的科学态度会对人的社会认知、判断产生积极的影响,而如果态度形成使人产生心理反应的惰性(如对人、对事物形成了僵化、刻板的态度),就会干扰、妨碍认知与判断的准确性,容易产生偏见、成见,导致判断失误。例如,对犯错误的人产生厌恶的态度,即便改好了也表示怀疑;少数人常常效仿多数人的观点,不管观点是否正确;有的人盲目模仿别人的言行,不管其对自己是否适用。

(二) 态度影响行为效果

一个人热爱自己的工作,以稳定的积极的态度对待工作,就会在态度持续的时间内努力提高工作绩效。例如,一个人以积极主动的态度对待学习,就容易激发强烈的求知欲望,使人感知敏锐、观察细致、思维活跃,提高学习效果。反之,如果对学习抱厌恶的态度,就会效率很低。

(三) 态度影响忍耐力

忍耐力指人对挫折的耐受、适应能力,它和人对所从事活动的态度有密切关系。例如,追求真理、热爱科学的人,对实验的失败有较强的忍耐力。对团体有认同感、抱有忠诚态度的员工,当团体遭遇挫折时,能够休戚与共、风雨同舟,表现出较强的忍耐力;反之,出现挫折就会产生抱怨、牢骚甚至辞职离去。

(四) 态度影响相容性

在社会交往活动中,一个人对自己、对他人、对集体的态度,往往影响他与群体的融合程度;同样,组织成员之间的相互态度,也影响组织的相容性和凝聚力。一般说来,如果人与人之间持有真诚、友好、热情、谦和、宽容、互助的态度,那么组织成员之间会和睦相处,形成很高的相容性,组织内也会形成很强的凝聚力。反之,虚伪、冷漠、敌视、傲慢、苛求、尖刻的态度则会导致人际关系紧张,凝聚力降低。

(五) 态度和工作效率之间的关系的复杂性

西方学者布雷菲与克罗克特(A. H. Broyfield & W. H. Crockett)累积 40 年的研究,以问卷法、量表法、谈话法等调查了许多职工的态度及相应的生产率,发现

员工的态度与生产效率之间并无一定的关联,对工作感到满意的职工,工作效率可能很高,也可能并不高;对工作感到不满意的职工,工作效率也可能很高。布雷菲等人认为,之所以出现这种情况,原因有二:

(1) 在雇佣劳动的条件下,对一般职工来说,生产效率并非最主要的目标,这只是他们借以达到目标(如工资、奖金、自我实现等)的手段。因此,即使一个人对生产持消极态度,但为了达到自己的心目中的目标,还必须以高生产率为手段。

(2) 人的需要是多方面的。当主体在生活上的基本需要获得满足之后,其目标便转移到社会需要上来,如希望获得朋友和同事的好感,希望自己与大家同属一个群体而不被孤立。如果某个人的工作效率过高地超出同行,就可能被大家指责为破坏制度者而遭受排斥。因此,对自己工作满意的员工有降低生产效率以谋求与众人一致的可能性;而且目前工作不满意的员工,也有为不让别人小瞧自己而加紧工作,提高工作效率的可能性。可见,态度与生产效率之间的关系,远比一般管理人员设想的要复杂,工作效率作为一个高度综合的指标,它的提高或下降往往是多种因素的变化和相互作用的结果,如能力、动机、方法、决策以及奖励都是影响工作效率的重要因素,而态度只是众多因素之一。

就我国目前的情况看,多数情况还是态度积极的职工比态度消极的生产效率高,但也不排除态度与生产效率不一致的情况,工作态度与生产效率的关系,还需要在实践中进一步探索。此外,由于态度对人的行为的影响是多方面的,所以,管理者面临的另一项重要任务是要通过改善对员工的态度来增强其动力作用,还要通过对职工的教育来达到自我态度的改善,以最大限度地激起他们的热情与工作积极性。

第六节 个性与行为

每个人都是独一无二的“人上一百,形形色色”,说明了人的个体差异性。个性是理解个体差异的基础,世界上没有两个个性完全相同的人。每个人的个性既是在社会中形成的,又影响社会的发展。因此,要使组织中的每个员工人尽其才,发挥作用,就必须了解其个性,预测个性的发展趋势,引导个性向好的方向发展。这是组织行为学研究的重要方面。

一、个性的内涵与特点

在日常生活中,个性是一个很常用的词。人们常用一种突出的心理特征来形容一个人的个性,如善良、温和、坚强、懦弱等等,有人统计词典上的这类形容词有四千个以上。心理学上,个性的定义也林林总总,20世纪30年代,有人查

阅文献发现,学者们对个性所下的定义不下五十种。目前广泛运用的定义是:个性是在先天生理素质基础上,在一定的社会历史条件下的社会实践活动中经常表现出来的、比较稳定的、区别于他人的个体倾向和个体心理特征的总和。这就说明,个性是由需要、动机、态度、兴趣、理想、信念、世界观等组成的个性倾向和由能力、气质、性格组成的个性心理特征有机结合而成的。

个性倾向性是指人对社会环境的态度、行为的积极性特征。它主要表现在心理活动对客观事物的选择性、对事物的不同态度以及行为方式上,它是个性的潜在力量,是人们进行社会活动的基本动力。个性心理特征是在人的个性差异中比较经常的、稳定的、具有决定意义的部分,它表明一个人的典型心理活动和行为。它包括人能够顺利完成某种活动所必备的心理特征,即能力;人的心理活动的动力特征,即气质;人对现实的稳定的态度和习惯化了的行为方式,即性格。个性心理特征具有如下特点:

(一) 组合性

个性不是一个孤立的心理特征,而是一组心理特征的有机组合。因此,要准确描述某人的个性,就必须有一组心理特征做依据才行,仅有某个特征是不够的。比如看到某人进行了一次充满激情的演讲,就断定此人是外向型的是不够的,还必须观察他是否好动、乐于交往、热情开朗等。

(二) 稳定性和可变性

每一个具体的人其个性都不是一朝一夕形成的,而总是在先天生理素质的基础上,受家庭、社会潜移默化的影响和学校教育的熏陶以及实践活动的锤炼塑造形成的。所以,它一旦形成,就比较稳定少变,总以重复性、持续性、必然性的面貌出现。比如任性的人,对己、对人、对事、对工作处处表现出刚愎自用的特点来。

个性的稳定性只是相对的,不是绝对的。随着社会实践条件、人的知识水平、家庭和个人生理心理等因素的变化,个性及心理特征也必然发生变化。这种变化,一般来说,可以发生在任何人的任何年龄阶段上,特别是当人在生活实践中,遭遇和经历了某种重大事件都会给人的个性打上深深的烙印,并使其个性发生变化。

(三) 一般性和独特性

每个人不管其个性心理如何不同,都包含有人类共同的心理特点,都带有本民族思想感情、文化传统、生活习惯等因素的影响所打下的烙印,这些必然在个性心理特征方面形成共同的典型特征。但是,世界上不会有两个个性心理特征完全相同的人,即每个人都有区别于他人的能力、气质和性格,人与人之间普遍存在着个性差异,即个性心理的独特性。

（四）生物制约性和社会制约性

人既是生物实体,又是社会实体。人与生俱来的生物特性是种族发展和遗传的产物。科学实验证明,高级神经活动类型影响个性形成,并使个性的某些成分表现出一定差异。例如,甲、乙两个学生的神经类型不同。甲的神经反应过程强而灵活,乙的神经反应过程是弱的、不灵活的。甲、乙两名学生都很用功,都很关心学习成绩的好坏。当一次考试后两人同时得知自己成绩不及格,两人的反应差异很大,乙的反应是长久的,产生了抑制状态;甲的反应是短暂的,产生了兴奋状态。这种生物体的高级神经活动特点对个性的影响,就是生物制约性。但不能把个性心理特征视为先天决定、人的头脑中固有的。个性心理特征就其本质来说是社会的。人们来到社会上,就处于各种复杂的社会关系中,时时刻刻受到社会各种意识形态和教育的影响,受到一定的政治关系的强大作用,受到社会生产方式中各种关系的制约。这种社会存在,决定了人的意识、心理无不具有社会性。

因此,人们个体心理特征的形成和发展,既受先天生理素质、主要是遗传因素的影响,也受环境、教育、社会实践的影响。其中,先天生理素质是个性心理特征形成发展的前提,社会环境是个性心理特征形成发展的决定性因素,教育对其形成发展起主导作用,社会实践是其形成发展的主要途径。

二、气质与行为

气质是心理活动的动态特征,它与日常所说的“脾气”、“秉性”相近。“江山易改,秉性难移”说的是:气质较多地受个体生物组织的制约,是天赋的心理特征,与人的其他心理特征相比有更强的稳定性。一个人的气质,在他参与的不同活动中会有近似的一贯表现,一般与活动的内容、动机和目的无关。例如,一个稳定沉着具有内倾气质的人,不论是参加庆祝会还是追悼会,不论是受到表扬还是批评,都会喜乐自持,哀怒有控,不会表现出手舞足蹈或呼天抢地等情不自禁的举动来。在生活中,个人的气质特点在任何时间、场合都会表现出来。气质是一个人的自然特征、精神风貌的集中表现。

（一）气质涵义

气质是人典型的、稳定的心理特点,是人天生的、表现在心理活动动力方面的个性心理特征。这一定义有几层意思:

首先,气质是先天的个性心理特征。它的某些特点与生俱来,使得气质比能力与性格更受制于生理组织因素。那些刚来到世间的婴儿,有的爱哭泣、有的好动、有的安静。这些最初的特征,在这些婴儿以后的成长阶段,如儿童阶段的游戏、作业和交际活动中都有所表现。

其次,气质也是人的心理活动的动力特征。心理活动的动力特征是指心理

活动过程的速度、稳定性、强度和指向性等等。心理活动过程的速度,具体指的是知觉的速度、思维的敏捷性以及情感发生的快慢、情绪体验的快慢等等。

心理活动过程的稳定性,指注意力集中时间的长短、久暂性等。心理活动过程的强度是指情绪和情感的强弱程度、意志力的强弱程度等。心理活动过程的指向性,指的是心理活动指向外部世界还是指向自己的内心世界。平时我们常说的,此人“外向”,彼人“内向”,就是指的的气质特点。

气质,作为决定人的心理活动方面的自然属性,使每个人具有了独特的色彩,使得茫茫人海,芸芸众生中,人与人表现出各不相同的个性特色。气质没有好坏之分,每一种类型的气质,各有其长短。关键在于,在社会实践活动中,要注意气质与工作、事业、生活的心理适应性,扬长避短,使气质能够熠熠闪光。

(二) 气质的类型与特征

人的气质千差万别,但如果对人群进行观察就不难发现,气质也有一些相似的类型。系统的气质学说最早是由古希腊的医生希波克拉底(Hippocrates,前460—前377年)和罗马医生盖仑(Galen,129—200年)提出的。当时他们用人体的体液解释气质缺乏科学证据,但这种分类是从实际生活中概括出来的,具有朴素的唯物主义思想,所以为人们普遍接受。后来,苏联著名的生物病理学家巴甫洛夫(Pavlov,1849—1936)的高级神经活动学说为这种分类提供了科学的基础。

希波克拉底和盖仑认为人体内有四种体液:血液、粘液、黄胆汁和黑胆汁。四种体液的含量决定了人的气质,以含哪种体液最多为标准,依次形成了多血质、粘液质、胆汁质和抑郁质四种气质类型。其一般特征为:

多血质,情绪兴奋性高、思维言语动作敏捷、心境变化快但强度不大,稳定性差。活泼好动、富于生气,灵活性强。乐观亲切、善交往,浮躁轻率,缺乏耐力和毅力。不随意反应性强,具有可塑性。外倾性较强。

粘液质,情绪兴奋性和不随意反应性都较低,沉着冷静,情绪稳定,深思远虑,思维、言语、动作迟缓。交际适度,内心情感很少外露,坚毅执拗、淡漠、自制力强。感受性较低而耐受性较高。内倾性明显。

胆汁质,情绪兴奋性高、反应迅速、心境变化剧烈,抑制能力较差。易于冲动,热情直率,不够灵活。精力旺盛,动作迅猛,性情暴躁、脾气倔强,容易粗心大意。感受性较低而耐受性较高。外倾性明显。

抑郁质,感受性很强,善于觉察细节,见微知著,细心谨慎,敏感多疑。内心体验深刻但外部表现不强烈,行动迟缓,不活泼。易于疲劳、疲劳后也易于恢复。办事不果断和缺乏信心。内倾性明显。

上述传统的气质体液分类学说一直被沿用至今,在现实社会或文学作品中还可以找到这些气质类型的典型代表人物。例如《水浒》中的李逵就是胆汁质

的代表《红楼梦》中的王熙凤则是多血质的典型,林黛玉属于抑郁质的人物,薛宝钗则是粘液质的人物。因此,这种气质体液分类有很大的参考价值。

随着心理学的发展和社会实践的进步,又不断地出现了其他一些分类方法。如气质的血型分类,即人的血型有A型、B型、AB型和O型。相对应于血型,也有四种气质类型:

A型 温和、老实、稳妥、多疑、顺从、依赖性强;

B型 感觉灵敏、镇静、不怕羞、喜欢社交、好管闲事;

AB型 A型与B型的混合型;

O型 意志坚强、好胜、霸道、有胆识、控制欲强、不愿吃亏。

再如气质的激素分类说,该种观点认为,气质是由某种内分泌腺的活动决定的,以某种内分泌腺特别发达为标准而把人们划分为甲状腺型气质、脑下垂体型气质、肾上腺型气质、甲状旁腺型气质、性腺过分活动型气质等。

在现实生活中,只有少数个体是各种气质类型的典型代表,而绝大多数个体只是接近于某种气质。同时又有其他气质的一些特点。纯属于某一气质类型的人是极少见的。不过气质类型的划分,毕竟给认识人的心理特征以有力的理论指导,帮助理解个体心理以充分调动人的积极性。

(三) 气质在组织活动中的作用

气质类型本身只有心理特征和表现方式的区别,并无优劣之分,各种气质的人都可以成为优秀的人才,走向成功。因为每种气质中都是积极、消极的发展因素并存,如多血质的人既容易形成灵活、活泼开朗、善交际等品质,也可能养成肤浅、不踏实、不真挚等毛病,抑郁质的人具有深刻敏锐、洞察力强、精细的优点,但也可能是阴沉的、多愁善感的。因此,气质不能决定个人活动的价值和成就高低。

气质具有较强的稳定性,但也具有可塑性,作为气质的生理基础的高级神经活动类型在外界条件的影响下是可以改变的,因此气质也会随环境、教育程度的变化而改变。因此在实践中每个人都应该学会自觉掌握、控制自己的气质,发展气质的积极方面,限制并改变消极方面,努力培养自身良好的心理品质。同样,在组织的教育、培训工作中,要因材施教,增强针对性,既要扬长,又要补短,帮助员工完善自己的气质。

气质对人的行为、对人的活动效率都有很大影响,因此对组织管理工作有重要的意义。

首先,根据人的气质特征来调动人的积极性,合理用人。管理工作纷繁复杂,每项工作都有自己的特点,每个人也都有自己的气质特征。所以,要尽量使人的气质特点与工作的特点相互协调配合,才能各尽所能、各得其所、有利于工作。在现代工业企业中,普遍存在着人-机关系,操纵精密机器、控制现代化设

备、监控大型仪表,都要求人们能迅速地对各种信息变化作出反应,并能相应采取正确的措施。如果不选择多血质气质的工人而是选择粘液质或抑郁质的工人从事上述工作就会影响工作质量和工作效率。一般情况下,多血质的人应该安排他们做一些社交工作(如采购员等),胆汁质的人可以委以突击性开拓性的工作,粘液质的人可以做一些具有核算和监督职能(如会计、统计等)的管理工作,抑郁质的人可以做一些研究工作。一些特殊职业对人某一方面的气质特征有特殊要求,如飞行员、运动员、驾驶员、宇航员等工作责任重大,要求极灵敏的反应、敢于冒险、机智果断、能经受高度的身心紧张等,这种情况下气质特征决定着一个人是否适合这一职业。这应该通过心理测定来作为选拔依据。

其次,根据人的气质特征来合理调整组织结构,增强团体战斗力。人的气质特征有积极的一面,也有消极的一面,合理调整不同气质的人员,组成一个领导班子,组成一个生产班组,组成一个集体,形成气质“互补”的组合,就可以做到相互克服气质的消极影响,发挥气质的积极作用,从而达到以增强凝聚力、战斗力的目的。例如一个领导班子中,做出一个重大决策,需要有果断、机智、冷静、细心、创新、激情等不同气质类型的心理品质,但是很少有人同时具备上述品质,这就要求气质互补的团体组合。

第三,根据人的气质特征来做好思想工作。不同气质的人,对挫折、压力、批评、惩罚的容忍接受程度不同,对思想感情的接受程度也不同。所以,做思想教育、做人的转化培养工作的重点就要有所不同。多血质的人豁达大度、反应灵活、接受能力强,对他们的培养教育可采用批评和劝导相结合的方式;胆汁质的人积极主动、生气勃勃、容忍力也强,培养教育他们,既要开展有说服力的严厉批评,提高他们的自制力,又不能激怒他们,激化矛盾。粘液质的人沉着坚毅冷静,情绪反应较慢,对待他们要耐心说服开导,多用事实说话。抑郁质的人,情感深刻、脆弱、孤僻、冷淡,对待这样的人,不可在公开场合批评、训斥他们,而应在关怀中激励,在照顾中促进,在情感中引导,使他们自觉接受别人正确的批评或主张建议。

气质在组织活动中的作用,尤其在管理人、培养人、使用人方面的作用,绝不仅限于上述三个方面,许多内容有待组织行为学的深入研究。

三、性格与行为

性格是个性中最重要、最显著的心理特征,在个性中起着核心作用,是一个人的区别于其他人的集中表现。人的性格千差万别,文学家更是善于抓住一个人的最本质的性格特征作为典型加以形象化描绘,使人感到一个个形象生动、活灵活现、栩栩如生的人物就在自己面前。如莎士比亚笔下的哈姆雷特,塞万提斯塑造的堂吉珂德,鲁迅小说中的阿Q、祥林嫂、孔乙己等,令人过目不忘。在日常生

活中,人们常把性格和个性混为一谈,用性格来代表个性。许多人也搞不清气质和性格的区别。事实上,性格与其他个性心理特征如气质、能力密切相关、互相影响,以至相互交融和渗透。但它们之间也有确定的界限。

(一) 性格的涵义

性格是一个人对现实的态度和习惯性的行为方式中所表现出来的较为稳定的心理特征。简单地说,性格是人对现实的稳定态度和习惯化的行为方式。

1. 性格是个体对社会环境较稳定的态度和行为方式

每个人对人、对事、对社会总会有自己的态度并见诸行动,经过长期的社会生活实践和人们的心理认知活动,这种态度与行为逐渐巩固下来,在以后的社会活动中自然地、反复地表现出来,形成了个人的一种习惯方式。性格是一个人的现实态度和行为方式的统一。

2. 性格是稳定的、独特的心理特征

社会中没有两个性格完全相同的个体,性格总是某个个体的性格。即使是同一性格特征的人,不同人表现也会不一样。例如,同是勇敢、鲁莽的性格,张飞粗中有细,李逵横冲直撞、不顾后果。性格一旦形成就比较稳定,在个体的生活实践中经常表露出来。

3. 性格是个体的本质属性,在个体心理特征中起核心作用

气质是心理过程的动力特征,能力是个体完成所面临的某项活动所必备的心理特征,只有性格才能使它们带有一定的意识倾向性,作用于客观现实。性格对气质和能力的影响是很大的。它能使三者结合成个体心理特征这一有机整体。

气质和性格所反映的是人的本质属性的不同侧面:气质更多反映个性的自然属性,而性格反映了人的社会属性,前者的形成多与遗传因素有关,后者则更多受到社会环境的影响,可塑性比前者大。在社会意义的评价上,气质无好坏之分,无论哪种气质类型的人都可以取得显著成就,而性格则有好坏之分(如勤奋比懒惰好、诚挚比虚伪好),对事业有显著影响,气质与性格既密切联系又相互区别。

气质和性格相互影响,密切相关。气质可以影响性格的表现方式,使同一性格内容有不同的表现色彩。例如,助人为乐的性格特点在不同气质类型的人身上表现形式不一,胆汁质者表现为热情、豪爽、快速、有力的助人方式;多血质者能灵活机动地帮助人想出各种解决问题的方法;粘液质者不露声色、脚踏实地地给予支持;抑郁质者从细枝末节处发现对方的难处,给予细致的关怀,虽然表现风采各异,但都有共同的性格内容。其次,气质可以影响性格形成的难易和速度。例如,胆汁质的人容易形成勇敢的性格,粘液质的人容易形成自制力。此外,性格可以在一定程度上调控、掩盖或改造气质,使气质的消极因素得以抑制,

积极因素得以发展。具有意志坚强的性格特征的人,胆汁质者可克制急躁,粘液质者能鼓起勇气,多血质者能尽力使自己脚踏实地一些,抑郁质者能减少自己的消极情绪。

4. 性格有复杂的结构

现实世界多姿多彩,因而人就会产生形形色色的态度以及相应的行为方式,形成各种各样的性格特征。构成性格的特征可以依据态度体系、情绪、意志、理智等来划分。

(1) 性格的态度特征。性格的态度特征指对待和处理社会关系的性格特征。可以分四类:一个人对社会、集体和他人的态度方面(如善良、诚实、热情、残酷、虚伪、冷漠等);对待劳动、生活、学习的性格特征(如勤劳、懒惰、认真、敷衍、进取、守成、细致、马虎等);对待劳动产品的态度特征(如勤俭、挥霍、爱惜公物等);对待自己的性格特征(如自尊、自信、自律、谦逊、自卑、自大、放任、骄傲等)。

(2) 性格的情绪特征。性格的情绪特征指情绪活动的强度、稳定性、持久性及主导心境等方面的特征。表现在:情绪的高涨与低落、稳定与波动(指忽高忽低、忽冷忽热)、持久与短暂(如几分钟热情)、情感的深厚与淡薄、主导心境指一段时间内支配性的主要情绪状态,如愉快乐观、精神饱满、抑郁低沉、消极悲观等。

(3) 性格的意志特征。性格的意志特征指一个人是否具有明确的目的性、能否自觉地支配行为向预定目标努力的性格特征。如自觉性与盲目性、纪律性与散漫性、独立性与易受暗示性、自制力与冲动性、主动性与被动性、镇定与惊慌、果断与优柔寡断、勇敢与怯懦、坚韧性与动摇性等。

(4) 性格的理智特征。性格的理智特征指在感知、注意、记忆、思维、想象等认识过程中表现出来的性格特征。如分析型与综合型、快速型与精确型、保持持久型与迅速遗忘型、深刻型和肤浅型、再造想象型与创造想象型等。

(二) 性格的类型

性格类型是指一类人身上所共有的性格特征的独特结合,由于研究对象本身的复杂性,虽然有许多心理学家试图对性格类型进行划分,但至今始终还没有找到统一的分类原则和分类标准,自然就更不会有什么统一的类型划分了。所以,只能就几种主要的类型划分做些简要的介绍。

1. 机能类型说

机能类型说是根据理智、情绪和意志三者各自在性格结构中所占优势的不同来确定性格类型的学说。它是由英国心理学家 A. 培因(A. Bain, 1818—1903)和法国心理学家 T. 李波(T. Ribot, 1839—1916)提出来的。由于这种类型分类的依据是何种心理机能占优势,所以被称为机能类型学说。

(1) 理智型:以理智来衡量一切,并以理智来支配自己的行动。

(2) 情绪型 :情绪体验深刻 ,言谈举止受情绪所左右 ,处理问题喜欢感情用事。

(3) 意志型 :有较明确的活动目的 ,行动坚定 ,具有主动性、积极性和持续性。

除了上述标准的类型外 ,还有介于三种类型之间的中间型 ,如情绪 - 理智型 ,意志 - 理智型等。

2. 向性说

向性说是按照个体心理活动的倾向来划分性格类型的学说。它是瑞士心理学家 C. G. 荣格(C. G. Jung ,1875—1961)最早以精神分析的观点来划分的性格类型学说 ,主要是将人的性格分为外向型和内向型两种。

(1) 内向型性格 :沉静谨慎 ,深思熟虑、顾虑多 ,反应缓慢、适应性差 ,情感深沉 ,交往面容、较孤僻。长处是内在体验深刻 ,具有自我分析和自我批评精神。

(2) 外向型性格 :主动活泼 ,情感外露 ,喜欢交际 ,热情开朗 ,不拘小节 ,独立性强 ,对外部事物比较关心。但比较轻率 ,缺乏自我分析和自我批评精神。

荣格在测验中发现 ,多数人是介于二者之间的中间型。

3. 独立 - 顺从说

独立 - 顺从说是按照个体的独立性程度来划分性格类型的学说。它是奥地利心理学家 A. 阿德勒(A. Adler ,1870—1937)根据精神分析的观点来划分性格类型的学说 ,主要把人的性格分为独立型和顺从性两种类型。

(1) 独立型 :善于独立思考 ,有个人坚定的信念 ,有主见 ,能够独立发挥自己的力量 ,但喜欢把自己的意志强加于人。

(2) 顺从型 :独立性差、易受暗示 ,缺少独立见解 ,容易盲从、随波逐流、屈从权势 ,遇到重大事件往往惊惶失措 ,逃避现实。

此外还有特性分析说、社会文化类型说等分类法。

(三) 性格的形成和发展

性格与气质有很大的不同 ,性格并非天赋 ,主要是后天的环境影响和培养教育的结果。一个人问世时 ,只有神经系统的个别差异 ,而无所谓性格特征。儿童在很小时 ,并不能意识到自己对现实的态度 ,也没有形成自身独特的行为习惯。在成长过程中 ,在家庭、学校、社会等环境 and 教育条件的影响下 ,通过自己的主动实践活动逐渐形成性格。

1. 性格发展的年龄因素

性格的形成和发展 ,是贯穿于人整个一生的过程 ,并不仅限于儿童期、少年期和青年期。性格的形成和发展 ,大体分为四个阶段。

第一阶段 ,性格形成期 ,从 5 岁至 10 岁左右 ;第二阶段 ,性格定型期 ,11 岁至 17 岁左右 ;第三阶段 ,性格成熟期 ,18 岁至 55 岁左右 ;第四阶段 ,性格更年

期 56 岁至 65 岁左右。

2. 影响性格形成的因素

在性格形成发展过程中,影响因素是多方面的,但主要是生理因素和环境因素。

就生理因素来说,先天遗传因素、体格体型因素、男女性别因素,对人的性格都起着不可忽视的影响作用。

就社会环境因素来说,家庭是培育一个人性格的摇篮。人的语言、知识、行为方式、生活方式与习惯,首先从家庭生活中学到,而这些构成了性格向成熟阶段发展的基本智力。学校教育对性格形成有着重要的影响。教师、班级集体、书本知识、集体活动等,这些使得一个人的性格开始走向成熟,如一个班的班风、一个学校的校风往往对学生的性格有较大的影响。工作岗位中的职业活动,也会逐渐培养起人们的职业性格,使人们的处世原则、对事态度、活动方式等明显地表现出性格差异来。而平时我们看到的律师重视公平合理,科学家执着追求真理,外科医师细致入微,运动员精神顽强等等,正是职业性格的反映。社会文化是影响性格形成的大环境、大气候,不同的时代精神、不同的社会风尚会从宏观方面影响一代人的性格,如我国 20 世纪 50 年代共和国“凯歌行进”时期培养的一代青年、十年“文化大革命”动乱环境中经过磨难的一代青年、80 年代改革开放、百废俱兴时期成长起来的一代青年在性格上都有某种鲜明的特征。随着生产社会化的蓬勃发展、科技革命的巨大推动和民主政治的日益完善,政治的、历史的、艺术的、民俗的、宗教的、舆论的熏陶感染作用对人性格的激励与抑制作用也越来越大,将成为塑造人们性格的不可忽视的力量。

(四) 性格在组织活动中的作用

性格是具有核心意义的个性心理特征,它是一个人社会本质的集中体现。在人的个性心理特征中,与能力、气质相比较,性格具有更直接的社会意义。一个人的能力有大小,对社会的贡献各不相同,但如果有良好的性格特征,就可以勤勤恳恳、兢兢业业地把自己的力量奉献给社会。不同的气质特点不会影响人对社会所做出的贡献。性格则不同,它贯穿于人的全部行为之中,既表现出一个人对人、对事、对己的态度,又反映着他习惯性的行为方式,是一个人品德和世界观的具体标志、精神面貌的综合反映、社会本质的集中体现。人的性格特征直接影响着人际关系、活动效果,具有直接的社会意义,因而可以作出优劣评价。例如,热情、真诚、友善的性格特征有助于建立良好的人际关系,而冷酷、虚伪、狡猾却会使人际关系恶化。对祖国、人民的忠诚,对事业的坚定信念能使一人对社会作出积极的贡献,而损人利己、损公肥私的卑劣品格却只能给社会和他人带来危害。可见,人的性格对组织活动的影响不可忽视。研究性格对管理理论和实践的影响,是组织行为学的应有之义。

首先,注重培养良好的职业性格。职业性格是各行各业的人们做好本职工作、胜任本职工作的心理动力。要用个体心理特征的性格规律性,培养教师的热情、外倾、理智、独立的性格;培养律师的客观、公正、正直的性格;培养工程技术人员的认真、严谨、探索的性格;培养运动员的顽强、自制、勇敢、果断的性格。结合各行各业的管理,研究与各行各业的管理有关的职业性格,培养人们良好的职业性格以推动组织效能的提高。

其次,人事管理中的选人、用人要注意性格适应的合理性,把性格独立性过强的人,从协作要求高、配合要求严的岗位调离开;也要注意性格互补的合理性,对于具有不同的良好性格的人,发挥他们各自的性格特长,克服他们各自性格中的消极方面,使他们互相促进、互相鞭策、互相弥补以推动管理工作。

再次,做人的思想工作时,要针对不同性格的人,运用不同的方式以期奏效。对于理智型的人,可以主动向其提供信息,让其自己通过判断思考改变思想认识;对于情绪型的人,应在“晓之以理”的基础上,更注意用典型的事例“动之以情”地感化他,使其改变态度;对于独立型的人,要允许他独立思考,勿急勿躁,“以柔克刚”,切忌施以压力,强制其接受什么观点主张。

四、兴趣与行为

(一) 兴趣的涵义

兴趣是人积极认识客观事物的心理倾向。这种倾向使人对该事物给予优先的注意和反应。兴趣属于个性的动力系统。

引起兴趣的原因,一是客观事物对主体的重要意义;二是该事物对主体情绪上的吸引力。

兴趣最初表现为人和动物所共有的探究反射。这是一种警觉反射,具有防御保卫机体安全的功能,进而发展为探究事物原由的好奇心和人类深化认识的求知欲。兴趣是人类探索知识、追求真理的重要内部动力。

兴趣与爱好是十分类似的心理现象,但二者也有区别。兴趣是一种认识倾向,爱好则是活动倾向。认识倾向只要求弄懂搞清这一现象,却没有反复从事该种活动的心理要求。例如,对于某一个不解的问题,弄明白之后就不希望再重复这种活动了;而活动倾向则有反复从事该种活动的愿望,例如,爱好打球或绘画的人,他希望反复进行这种活动,因为从这种活动中可以获得无穷的乐趣,其目的不是仅仅希望弄清这种活动是怎么回事。

(二) 兴趣的种类

人的兴趣是多种多样的,可以根据不同的标准进行分类。

根据兴趣的倾向性来分,可分为直接兴趣和间接兴趣。直接兴趣是对某一事件或活动本身发生兴趣,间接兴趣是对事物或活动本身虽无兴趣,但对该项活

动的结果有兴趣,如对某项劳动将取得的成果或掌握某门知识后的作用发生兴趣。间接兴趣可转化为直接兴趣。

根据兴趣维持的持久性来分,可区分为暂时兴趣或持久稳定的兴趣。暂时兴趣一般产生于某种临时性的活动之中,此种兴趣随活动的结束而消失。持久稳定的兴趣不会因某种活动的结束而消失,它往往会成为个人一生中的行为特点,这种稳定的兴趣是创造性劳动的重要条件,是事业成功不可缺少的心理因素。一个人对自己所从事的事业抱有持久稳定的兴趣,他就会对事业充满热情,潜心钻研,甚至克服一切困难坚持不懈地进行创造性的工作。

根据兴趣的社会意义可分为积极兴趣和消极情趣。人们对知识的追求、对劳动的热爱、对文学艺术的欣赏及对文体活动的爱好都是有积极意义的兴趣。但贪婪的物质兴趣、有害的嗜好、低级情趣和过分的休闲性爱好却能消磨人的斗志,把人引向歧途。所谓“玩物丧志”,就是指消极情趣的危害。

(三) 兴趣在人的学习、工作和活动中的重要意义

兴趣可以调动人们认识和活动的积极性,从而以充沛的精力投入该种认识和活动之中。青少年时代的兴趣爱好,往往能为一生的事业奠定基础。

兴趣可以提高学习或活动效率。人们对有兴趣的事物必然优先集中注意力,并增强注意的稳定性,减少分心;兴趣可以使人产生愉悦的情绪体验,克服倦怠和疲劳;兴趣还可以增进记忆,诱人进行深入的思考。从事有兴趣的活动可以提高效率,因此在学习、工作中应努力激发人的兴趣,讲课、写文章、组织活动都要注意趣味性。组织内部安排工作也要注意照顾每个人的兴趣。但对个人来说,从事学习、工作不能从兴趣出发,而应考虑该项学习或工作内容的重要意义。因为学习、工作内容对每一个人来说不一定都对其有兴趣,即使是最有兴趣的科目中也有比较枯燥的章节。

兴趣影响人的工作方向选择,一个人从事的创造性活动如果符合自己的兴趣,就会潜心钻研、锲而不舍、事半功倍。

另外,兴趣是可以培养的,对于那些有重要意义的学习、工作内容要在活动过程中努力培养兴趣。

五、能力与行为

在现实生活中,每个人的能力是不一样的。有人过目成诵,有惊人的记忆力;有人下笔千言,一挥而就,有很强的写作能力;有人想象丰富,异想天开,有别出心裁的创意;有人能歌善舞,有出类拔萃的艺术才能;有人善于规划设计;有人长于具体操作……在组织活动中,如何最大限度地发挥每个员工的能力,是领导者必须考虑的问题。

（一）能力及其类型

能力是指直接影响活动效率,使活动顺利完成的个性心理特征。

能力总是和人的学习、工作、劳动等具体活动相联系,从活动的观点来考察,如节奏感、乐感是从事音乐活动必备的能力,准确估计空间比例的能力是绘画活动不可缺少的,等等。缺乏这些能力特征,就会影响有关活动的效率,甚至无法顺利完成这些活动。只有直接影响人的活动效率,使活动顺利完成的个性心理特征才是能力。像急躁、活泼、沉静等特征,尽管和活动的顺利进行有一定的间接关系,但并不是能力。

能力与知识、技能是不同的。知识是人类社会实践经验的总结概括,技能是在理论或实践活动中经过练习而获得并巩固的某种基本操作或活动方式。知识、技能是社会发展中积累的公共财富,个人通过学习可以掌握其中的部分内容,能力则是个体心理特征之一,是掌握知识、技能的一种主观条件。能力和知识、技能的性质不同,但存在相互影响、相互促进的关系:一方面,一个人的能力是在掌握知识、技能的过程中提高的;另一方面,知识、技能的掌握又以一定的能力为前提,能力在一定程度上制约着知识、技能掌握的深度、广度、难度和速度。一般来说,掌握知识、技能较快,而培养某种能力较慢。

能力构成因素的研究是心理学研究的重要问题,称为“能力结构理论”,包括许多探索性的观点。通常将能力分为一般能力和特殊能力。

1. 一般能力

一般能力指每一个个体完成一切活动都必须具备的共同能力。主要包括:

(1) 思维能力,指对事物进行分析、综合、抽象和概括的能力。在一般能力中起核心作用。

(2) 观察能力,指对事物进行全面细致的审视的能力,主要指知觉能力。

(3) 语言能力,指个体描述客观事物的语言表达能力。

(4) 想象能力,包括再造想象和创造想象,它往往可以升华为特殊能力。

(5) 记忆能力,是个体积累经验、知识、技能,形成个性心理的重要心理条件。

(6) 操作能力,指通过人的各种器官,主要是手、脚、脑等并用,进行人机协调,完成操作活动的的能力。

这些一般能力的稳定、有机的综合就是通常所说的智力,智力的核心是抽象概括能力,创造能力是智力的高级表现。

2. 特殊能力

特殊能力指个体从事某种专业活动应具备的各种能力有机结合而形成的能力。如教学能力、管理能力、数学能力、音乐能力,等等。

一般能力与特殊能力相互联系形成辩证统一的有机整体。一方面,个体从

事某种职业或专业活动时,一般能力(智力)在特殊方面的独特发展,就成为特殊能力的组成部分,例如记忆力属于一般能力范畴,但话务员在业务工作中,刻苦训练,能记住两千个电话号码,这种记忆能力就变成了专业技术方面的特殊能力了。另一方面,在特殊能力得到发展的同时,一般能力也不断提高。这种事例也不胜枚举,具备特殊能力的数学家、科学家、哲学家和音乐家,他们的一般能力,也会较快地发展,而普遍地高于平常人。

个体的能力通常是以一两种为主,兼备几种能力。特殊能力越精,一般能力越多,一个人所表现出来的才能就越大。

(二) 影响能力发展的因素

1. 素质

素质是指个体天生具有的生理特征。它是能力发展的自然基础。由于先天遗传与母体身体状况而将造成婴儿“后天”神经系统、脑的DNA含量以及感官和运动器官特性的差异,已被现代科学证明。不具备基本的素质前提,就失去了能力形成发展的物质基础,聋哑人不会成为演说家,双目失明者不会成为画家,四肢残疾不会成为外科医生,这就是素质的制约性。

2. 环境和教育

环境和教育是人的能力发展的关键性条件。

社会环境作为外在条件,能激励和推动、压抑和扼杀人的能力的发展。如人类历史发展中的古希腊、文艺复兴时期的意大利、18世纪的法国,我国“西南联大”时期良好的学术环境、解放初期良好的社会环境,等等,使人的才能充分发挥,形成群星璀璨、人才辈出的局面,而欧洲中世纪的封建专制统治的黑暗时期,我国解放前的专制统治时期,解放后“文化大革命”极“左”的年代,则导致万马齐喑,众星无光。

教育在儿童能力发展中起主导作用,它不仅使儿童学习到知识和技能,而且通过知识技能的传授与掌握,促进了儿童心理能力的发展,并且这种心理能力成为他们长大成人,在广阔的社会实践中施展才能的基础。即使是职业教育、成人教育以至一般意义上的社会教育,对人的能力再培养、再塑造都起着非常重要的作用。

3. 社会实践

在人的能力发展中,具有决定性意义的因素是社会实践,能力是人在认识和改造客观世界的实践活动中形成和发展起来的。不同职业的社会实践活动,制约着人们能力发展的方向,不同的实践内容向人们的能力提出不同的要求,丰富的社会实践使人们的多种能力得以提高和展现。社会实践又为检验人们的各种能力提供了标准。

4. 其他方面

营养状况、个人的勤奋程度、个人的爱好与兴趣,对能力的提高也有重要的影响。

(三) 能力差异

不同的人能力是有差别的,这是不以人的意志为转移的客观存在。认识到这种差异,就能选贤任能,充分利用组织的人力资源,促进事业发展。刘邦深谙此道,善用人而得天下;项羽不明此理,纵有万丈豪情、盖世武功,也只能兵困垓下、自刎乌江。这是众所周知的道理。但是千百年来,识别人的能力差异是一个极为复杂、困难的问题,这是“英雄无用武之地”的悲剧大量发生的重要原因。“千里马常有,而伯乐不常有”抒发了人们对这一问题无可奈何的感叹;“黄钟废弃,瓦釜雷鸣”表达了对无能者当道、怀才者不遇的愤懑;“冯唐易老,李广难封”是仁人志士报国无门的千古绝唱。可见,能力差异的准确识别有迫切的社会需要。

在社会生活中,人的能力差异是多方面的,主要有以下几种:

1. 能力发展水平的差异

不同人的能力发展程度存在明显的差异。这可以从具有一致标准的一般能力方面来衡量。有人智力超常,有人智力低弱,多数人处于中间状态。心理学家经过大量研究,基本上得到一个共同的结论:全人口的智力分布基本上呈正态分布,“两头小”,即能力低下者、才能卓著者极少;“中间大”,一般能力者占绝大多数。这就是智力差异的常态曲线分布。

对能力水平差异的细致区分可以通过能力测验来进行。为了客观、定量地测定人的能力水平,心理学家研究出各种各样的测验方法,如速度测验、语言测验、创造力测验、特殊能力测验、智力测验等。比较常用的是智力测验。

智力测验也称一般能力测验,是法国心理学家比奈(A. Binet)和西蒙(T. Simon)于1905年首创的,经过心理学界不断的修订完善,用以测量人的智力,尤其是儿童的智力。在常用的斯丹福-比奈量表中,采用智力年龄(心理年龄,MA)代表智力达到的年龄水平,它与实际年龄(生理年龄,CA)的比称为智力商数(简称智商,IQ),代表被测试者的智力水平。

$$IQ = (MA/CA) \times 100$$

智商为人的普通心智机能提供了一种综合指数,法国心理学家推孟(L. M. Terman)、美国心理学家韦克斯勒(D. Wechsler)等人都通过智商研究了人的智力分布表,说明了智力差异的常态曲线分布。如表2-3所示。

表2-3 韦克斯勒智力分布表

<i>IQ</i>	类 别	所占百分比(%)
130 以上	超 常	2.2
120 ~ 129	优 秀	6.7

110 ~ 119	中上(聪明)	16. 1
90 ~ 109	中 等	50. 0
80 ~ 89	中下(迟钝)	16. 1
70 ~ 79	低能边缘	6. 2
69 以下	智力缺陷	2. 2

我国心理学界 20 世纪 80 年代初对 228 000 个儿童的智力进行普查。调查发现超常和痴呆儿各占 3% 左右。

智力测验在人才选拔、职业指导、儿童教育、临床诊断等方面得到许多应用,成为度量智力水平的普遍标准。但也引起了许多争论,许多人对智力测验能否测出真正的智力提出质疑。纽约在 1974 年废除了智力测验,加利福尼亚州法院通过法令,限制智力测验的施行。因此,用智力测验了解儿童智力发展状况是可行的,但不能绝对化,不可完全用智商断定儿童的智力,必须结合一个人学习、工作中的能力表现进行全面评价。

20 世纪 80 年代初,美国心理学家嘉德纳对传统的智力测验提出质疑,认为智商测量中所界定的智力在概念上太窄,只适用于书本知识的学习能力。他提出了多元智能结构理论,把人的智能分为理性认知能力和非理性的情感体验能力。

20 世纪 90 年代初,美国心理学家彼特·沙洛维(P. Salovey)和约翰·梅耶(J. Mayer)把“情绪智力”(Emotional Intelligence)从人类的智慧中分离出来,并把它界定为人的社会智能的一种类型。这一理论的提出受到了社会各界的广泛关注。他们提出的情绪智力的内容结构主要包括:

- (1) 情绪知觉、评价和表达能力;
- (2) 思维过程中的情绪促进能力;
- (3) 理解与分析情绪可获得情绪知识的能力;
- (4) 对情绪进行有效调控的能力,等等。

沙洛维和梅耶认为,情绪智力以自我意识为基础,包括乐观、同情心、情绪自制、情绪伪装等,情绪智力影响和支配着人的决策和行为,对人的成就具有决定性意义。

目前,美国进行的情绪智力测试,影响较大的有两种:一是乐观测试,一是 PONS 测试。

乐观测试的目的是了解人的价值观状况。由马丁·塞格曼设计,通过问题的方式来进行测试。首次应用于一家保险公司对新雇员的测试,结果发现,获得乐观测试高分者(但在公司常规测试中失败者)比乐观测试失败者(但在公司常规测试中是成功者)的保险销售额好得多。

PONS 测试英文全称为 Profile of Nonverbal Sensitivity,是由罗伯特·罗森斯发明的,旨在测试个人情绪的能力。基本方法是将一些人的情感肖像如愤怒、嫉妒、感激等进行处理,让受试者通过图片提供的线索来判断这些人的情绪。获得 PONS 高分者,在社交和工作中有成功的倾向。

能力测量是对能力的个体差异进行研究的定量手段,是心理学研究科学化的反映。但是,作为个性心理特征的能力,和其他的心理因素一样,有其固有的

特殊性。这使能力测量不可能像物理测量那样稳定和准确。由于人的能力结构的复杂多样性,人的主观努力和个体实践、环境、教育等因素都在不断变化中,各种工作对人的能力要求也往往大相径庭。因此,考察人的能力差异必须把定量研究和定性分类相结合,把横向研究和追踪研究相结合,才能对人的能力差异作出客观准确的评价。

2. 能力类型的差异

能力类型的差异是指能力质的差异,主要表现在:

(1) 能力的知觉差异:反映人们在知觉方面有分析型、综合型和分析综合型的区别。分析型者对事物细节感知清晰,而对整体感知较差;综合型者则正好相反;分析综合型者兼而有之。

(2) 能力的记忆差异:主要指人们在表象和记忆方面有听觉型、视觉型、动觉型和混合型。视觉型者的特点是视觉表象清晰;听觉型者的特点是听觉表象占优势;动觉型者对动作感受深刻;混合型者的特点是各种记忆综合使用效果好。

(3) 能力的思维差异:是指在思维方面人们有抽象思维、形象思维、逻辑思维等区别。

心理学上,能力类型的差异可以通过对特殊能力的各种测验来定量反映。如在航空心理学中,通过感知辨别、空间定向、注意力分配、反应灵活性、动作协调、情绪以及性格特点等方面来测定人的飞行能力,作为飞行人员选拔和训练的参考。

3. 能力发展早晚的差异

这是指个体能力发展的年龄阶段的差异。有的人在儿童或少年阶段,在某种能力方面就达到了相当高的水平,即所谓“早熟”、“少年早慧”。这样的事例古今中外屡见不鲜,如秦甘罗 12 岁毛遂自荐出使赵国,出色完成使命;唐朝王勃 6 岁善文辞,10 岁能赋,13 岁写就千古名作《滕王阁序》;莫扎特 3 岁发现三度音程,5 岁作曲,6 岁登台演奏,12 岁创作大型歌剧;控制论创始人维纳 4 岁学习,14 岁毕业于哈佛大学,等等。相反,有些人的突出能力到了中年以后甚至晚年阶段才表现出来,达到很高的水平,被称为“大器晚成”。如我国著名画家齐白石 40 岁才表现出绘画才能;达尔文青年时被认为智力低下,50 岁写出《物种起源》,成为进化论的创始人;摩尔根 60 岁发表基因遗传理论。这些状况表明个体能力发展的早晚差异。

科学计量学的研究结果表明,人的能力发展有早晚的差异,但就大多数人来说,存在一个创造与成就的最佳年龄区间。美国学者莱曼曾研究了几千名科学家、艺术家、文学家的成就与年龄的关系,发现 25~40 岁是创造的峰值年龄区间,这与心理学家的分析吻合。莱曼进一步研究了不同学科的最佳创造平均年

龄 ,见表 2 - 4。

表 2 - 4 各学科最佳创造平均年龄表

学 科	最佳创造平均年龄	学 科	最佳创造平均年龄
化 学	26 ~ 36	声 乐	30 ~ 34
数 学	30 ~ 34	歌 剧	35 ~ 39
物 理 学	30 ~ 34	诗 歌	25 ~ 29
实用发明	30 ~ 34	小 说	30 ~ 34
医 学	30 ~ 39	哲 学	35 ~ 39
植 物 学	30 ~ 34	绘 画	32 ~ 36
心 理 学	30 ~ 39	雕 刻	35 ~ 39
生 理 学	35 ~ 39		

我国学者张笛梅统计了公元 600—1960 年间 1 243 位科学家的 1 911 项重大科学成就 ,据此画出人才成功曲线图。发现作出第一项重大创造的年龄高峰在 31 ~ 35 岁 ,作出重大创造项数的年龄高峰在 36 ~ 40 岁之间 ,见表 2 - 5 和图 2 - 10。与莱曼的结论基本一致。

表 2 - 5 科学家年龄与创造力的关系

年龄段(岁)	作出第一项重大创造的人数	作出重大创造的项数
16 ~ 20	21	21
21 ~ 25	110	119
26 ~ 30	233	294
31 ~ 35	253	328
36 ~ 40	218	363
41 ~ 45	166	278
46 ~ 50	106	201
51 ~ 55	63	117
56 ~ 60	36	83
61 ~ 65	20	44

可见 ,对大多数人来说 ,青、中年时期是能力表现的突出阶段。江泽民主席 1998 年 6 月会见中国科学院、中国工程院院士的谈话中也指出 :综观世界科技史 ,许多科学家的重要发现和发明都是产生于风华正茂、思维最敏捷的青年时期 ,这是一条普遍性的规律。

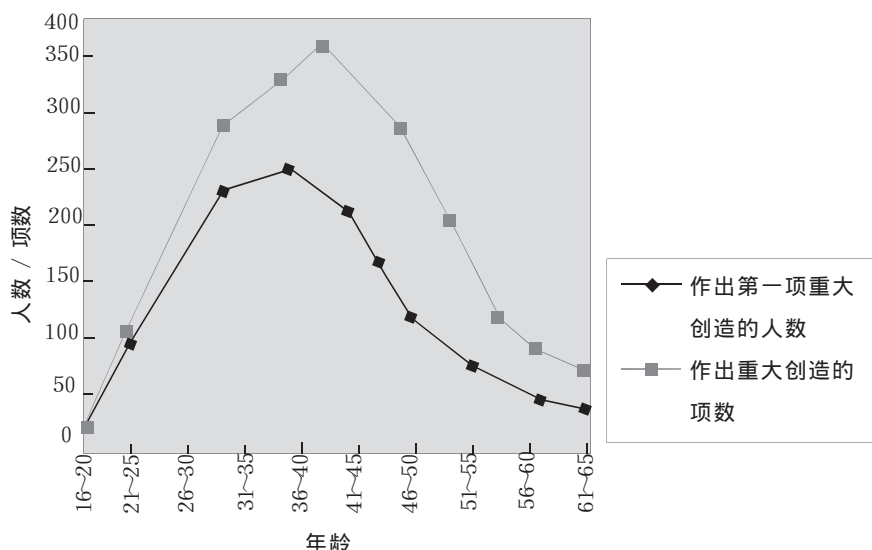


图 2-10 人才成功曲线图

（四）能力与组织管理

研究个体的能力结构和能力差异,有助于管理者发现人才,量才用人,合理分工,达到人尽其才、才尽其用的理想境界,提高组织活动的绩效。因此,组织在人力资源管理活动中要注意处理好下列问题:

1. 合理招聘人才,量才录用

一个好的管理者并不是谋求把能力最优者聚集在自己的周围,而是正确确定本企业所需要的人才的能力标准,寻求适应该组织能力标准的人才。只有这样才能既不浪费人才,又提高工作效率。这几年,有的领导者片面理解“企业竞争的根本是人才的竞争”,大量招聘高学历人才,结果用非所学,既增加内耗,提高了管理成本,又浪费了人才。

2. 人的能力要与职务相匹配

不同性质的组织工作,不同层次的管理者需要有不同的能力。作为管理者,一般必须具备决策能力、人际关系能力、技术业务能力。但处在不同层次的管理者,对上述三种能力要各有侧重。担任高层职务的管理者应侧重于决策、计划、指挥、协调等组织管理能力;担任基层职务的管理者应侧重于业务、技术、事务性能力,同时他们又都应该兼顾协调人际关系的能力。人的能力与工作、职务应该相匹配,而不能“高职低能”,用庸材、蠢材,造成管理低水平,工作低效率。

3. 人的能力要互补

人与人之间的能力是有类型差异的,这种差异不仅是客观的,而且是普遍的。一个团体中,特别是领导班子中,要有不同能力特点的人互相搭配,相得益彰。要有“运筹于帷幄之中,决胜于千里之外”、指挥有效、控制有方的“帅才”;要有能率部下冲锋陷阵的“将才”;要有“泥瓦匠式”的协调人才;要有各种具备一技之长的专门人才。并且这些人才的能力能形成有效的“合力”,才能保证组织的战斗力。

4. 有效地加强员工能力培训是组织管理的重要内容

现代社会,知识更新速度加快,员工培训已成为组织管理工作的重要内容。由于人的两种能力——一般能力和特殊能力,对各类组织工作都有直接和间接的促进作用。而员工能力结构又各不相同。因此,必须依据人的能力差异,因材施教组织培训,以有效提高员工的能力。一般说来,要通过提高人的科学文化知识水平,来提高其观察能力、思维能力、分析能力、计算能力、想象能力、创造能力等一般能力;要通过不断的专业知识教育和专业技能教育,提高人们的业务能力、技术能力、事务性工作能力和特殊能力。以此来保证组织队伍的素质不断提高,基础工作不断加强,使人力资源成为组织持续发展的动力源泉。

5. 用人艺术的关键是发挥人的能力

每个个体的心理特征中,都有积极因素和消极因素,问题是领导者(用人者)如何对待它。如果只盯住一个人的消极面就不能识别人的长处,就发挥不出他的能力来,所以,用人关键是发挥所用之人的能力,就是用人所长、避其所短。全面了解人的能力特点,不拘一格,用人之长,择优选拔。

6. 建立有效的人才竞争选拔制度

要努力打破陈腐的用人观念,引入竞争机制,建立依照工作绩效择优选拔的制度,使人才脱颖而出。我国由于长期的小农经济形态和封建宗法制度统治,崇尚中庸、求稳怕变的观念根深蒂固,表现在用人制度上就是按部就班、论资排辈,窒息了整个社会的创新精神和活力。计划经济年代,过分强调“从群众中来”、“要有基层工作经验”,又从总体上强化了这种趋势。发达国家身着牛仔服的年轻企业总裁、未脱学生气的专家、充满活力的行政领袖比比皆是。我国无论是企业,还是学术机构、行政机关,领导逐级老化被习以为常。“嘴上没毛,办事不牢”深入到许多人的潜意识中。这就造成各项工作守成稳定有余而创新不足。以学术界为例,尽管也取得了许多成就,但突破性的重大成果不多,建国50多年了竟然没有实现诺贝尔奖“零”的突破,落后于印度、巴基斯坦等发展中国家。今天,市场经济体制的建立,知识经济的到来,激烈的国际竞争,唤醒了全社会的竞争和创新意识。江泽民主席1998年6月会见中国科学院、中国工程院院士的讲话中强调指出:一定要大力培养任用年轻人,这应成为我们推动科技创新、知识创新和其他各个方面创新工作的重要指导思想。可见,建立竞争性的人

才选拔制度,使优秀的年轻人才脱颖而出已是促进我国各方面创新工作的当务之急。

任何组织活动,无论是具体的作业工作,还是管理活动,都是通过人来实现的。靠人去工作,主要是靠人的能力去工作。无数事例证明,使一个人的能力得以充分发挥,可以大大增强人的归属感、荣誉感、成就感,是最有效的激励人才的手段。唐太宗不拘一格,选贤任能,遂有政通人和、天下归心的“贞观之治”;林肯慧眼识英雄,力排众议,起用格兰特,迅速扭转南北战争危局;玻尔宽和大度,容人之长,成为哥本哈根学派的精神领袖;吴大猷独具匠心,因材施教,在艰难卓绝的条件下培养出李政道、杨振宁、黄昆等世界一流科学巨匠。管理者应力求使每个人的能力得到充分发挥,八仙过海,各显神通。做到这一点,在其他条件基本具备的情况下,事业就能蒸蒸日上、无往不利。

第七节 意志与行为

意志是个体心理过程的重要因素,是人的主观能动性的具体体现。意志是决定个人行为效果的基本因素,对个体潜能的充分发挥起着重要的作用。

一、意志的内涵

意志就是自觉地确定目的,并支配调节自己的行为,以克服各种困难,实现目的的心理过程。意志过程是人的心理过程的一个重要方面,体现出了人改造客观世界和主观世界的能动作用。意志由意志行为表现出来,意志行为有两个特征:第一,它是自身有目的的行为,是受意识控制、符合目的的行为,它和一时冲动产生的行为完全不同;第二,它是与克服困难相联系的行为,不需要克服困难的轻而易举的行为,不能算是意志行为。

意志行为受意志的支配和调节。这种调节表现为三方面:一是发动作用,即推动人们为达到某种目标而行动。二是坚持作用,行动发动以后,往往不是一帆风顺的,这时就需要动员意志的力量去坚持,否则便会在困难面前败北。三是克制作用,就是用意志的力量去阻止与预定目标相违背的行为。苏轼认为:“古之成大事者,不唯有超世之才亦有坚忍不拔之志。”马克思也指出:“在科学上没有平坦的大道,只有不畏劳苦沿着陡峭山路攀登的人,才有希望达到光辉的顶点。”这些论述,都从不同角度说明坚强的意志对人的行为有支配调节作用。

二、意志对行为的影响

研究意志的目的是培养自己良好的意志品质。一般把意志品质归纳为自觉性、果断性、坚持性和自控性。

所谓自觉性,是指对自己的行为目的的重要性和正确性有充分的认识,并根据客观规律规划自己的行为,以实现预期的目的。与自觉性相反的是受暗示性和独断性。受暗示性表现为容易受别人的影响而轻易改变自己的决定。有自觉性的人也愿意接受别人的意见和听从别人的劝告,但这是以意见和劝告符合自己的观点,并相信其正确为前提的。而暗示性则是轻信别人,不认真分析就轻易改变已作出的决定和行为。独断性表面上与受暗示性相反,即毫无理由地拒绝别人的忠告而独断专行。实际上独断性和受暗示性一样,都是缺乏自觉性、意志薄弱的表现。

所谓果断性是指一个人能够适时地作出有根据的和坚决的决定,并毫不犹豫地付诸执行,而在不需执行和情况改变时,能立即停止和改变已作出的决定。在环境复杂多变、机遇与风险并存的情况下,决策者面对困难,勇于承担风险、敢于迎接挑战是果断的意志品质的集中体现,是企业家精神的重要方面。与果断性相反的是优柔寡断。优柔寡断表现在应当立即作出决定时迟疑不决,应当行动时徘徊不前。“当断不断,必受其乱”说明的就是缺乏果断必会贻误时机、带来不良后果。

所谓坚持性,是指能顽强地克服行动中的困难,不屈不挠地执行决定的品质。这种品质表现为善于抵制不符合行动目的的客观诱因的干扰,做到面临千纷百挠,不为所动;“咬定青山不放松”;也表现为善于长久地坚持业已开始的符合目的的行动,做到锲而不舍,有始有终;“行百里者半九十”。在最困难的关头能不能坚持下来,是对一个人意志品质的严峻考验。坚持性与顽固执拗不同,坚持性是以对活动意义的明确认识和对行动方法的科学分析为基础的,而顽固执拗则是明知错误还要固执己见,抱残守缺,实际上也是意志薄弱的表现。

所谓自制性就是自制的能力,是指在意志行为中善于控制自己的情绪,约束自己的言行。这种品质表现为善于迫使自己去执行已作出的决定,战胜有碍执行决定的各种因素,如克服恐惧、犹豫、懒惰、羞怯等,同时也表现为善于抑制自己消极情绪的冲动,自觉地控制和调节自己的行为。意志自制力强的人,在危急关头能够克服惊慌、恐惧而从容镇定、谈笑自若,在情绪震荡时善于控制、理智对待、宠辱不惊;“不管风吹浪打,胜似闲庭信步”、“猝然临之而不惊,无故加之而不怒”就是意志自制力很强的人具有的风度。意志薄弱的人缺乏自制力,他们不是情感的主人,而是情感的奴隶,常常管不住自己,以致产生各种错误行为。

意志表现了人的意识、行为的能动性,是主观见之于客观的心理过程,它受到立场、观点、信念的制约,充分地表现出一个人行为的自觉性和果断性,表现出克服困难的坚持性和自制性。良好的意志品质是一个人心智健康发展、走向成功的必要条件。具有良好的意志品质的人勇于克服困难超越自我,愈挫愈奋磨炼自己,持之以恒不断积累实力,针对实际通达权变,克制自己宽以容人,最终取

得优异成绩,振奋组织士气,提高群体相容性,而意志薄弱的人往往三心二意、缺乏斗志,困难面前畏缩不前,遇到挫折灰心丧气、怨天尤人,甚至半途而废,一事无成,影响群体情绪。这一点,古今中外,概莫能外。当然,意志不是与生俱来的,而是在实践活动中,尤其是在克服困难的过程中形成的。所以,我们要利用各种活动培养自己良好的意志品质,以各方面的杰出人物为榜样,从小处着手,在困难面前有斗志,在失败面前不灰心,坚忍不拔,顽强勇敢地对待生活、工作中的逆境和各种挫折。在家庭教育、学校教育、组织的人力资源开发工作中,要把意志品质的锻炼培养作为一项重要的内容,力争做到智力因素和非智力因素并重、“智商”和“情商”并重,努力提高人的综合素质。

第八节 情感与行为

情感是人对事物的态度体验,是个体心理过程的又一重要因素,它影响个人的态度和行为,在人与人、人与群体、人与组织的关系中起着不可忽视的作用。

一、情感的内涵

人们通过知觉、思维等反映客观事物,这是心理活动的认识过程,伴随着认识过程,人们还会产生喜、怒、哀、惧、爱、恶等心理体验。这种心理体验就是情感。情感是心理过程的又一个方面。

情感是在人类社会的发展进程中产生的人对一定事物的态度体验。这种体验乃是事物与人的需要之间的关系反映。例如,完成工作任务会感到轻松愉快,遇到困难挫折会感到郁闷忧虑,受到污辱谩骂会激起愤怒,面临危险会引起惊慌;对美好的事物会产生喜悦,对丑恶的行为会产生憎恶等等,都属于对客观事物的不同态度体验,都是情感。

情感具有社会性的特征。情感的社会性是指人的情感总是在社会生活条件下形成和发展的,因而带有社会性的特征。例如,原始社会中人们对自然的敬畏和对图腾的崇拜,在现代社会就不会产生。在阶级社会中,情感具有阶级性,不同阶级的人对同一事物常有不同的情感:“赤日炎炎似火烧,野田禾稻半枯焦。农夫心内如汤煮,公子王孙把扇摇。”就说明了这个问题。正如鲁迅先生所说:“‘喜怒哀乐,人之情也’,然而穷人决无开交易所折本得懊恼,煤油大王那会知道北京捡煤渣老婆子身受的酸辛。饥区得灾民,大约总不去种兰花……贾府上的焦大,也不爱林妹妹的。”(《鲁迅全集》第4卷,第164页)

情感还具有内心体验和外部反映的特征。情感的内心体验是指情感产生时的主观上的感受,这种感受常表现为两极的对立性。如肯定性质的情感与否定性质的情感的对立:满意—失望,欢乐—悲伤,爱—恨,喜欢—厌恶等;又如增力

情感与减力情感的对立:前者提高、增强人的活动能力,后者则会降低人的活动能力。一般说来,肯定性质的情感是增力情感,否定性质的情感是减力情感。情感的两极对立性有时会呈现为复杂的统一的体验,如啼笑皆非、悲喜交加、乐极生悲等等。情感产生时通过人的身体也可以观察到。例如,发怒时心跳加速,面红耳赤或面色苍白,悲伤时泪流满面、食欲不振;高兴时趾高气扬、手舞足蹈等等。但人们也能有意识地控制自己的情感表现。例如,有的人心怀不满,却笑容满面;有的人内心悲痛,却沉静如常等等。

情感还具有实践性的特征。情感是在人的社会活动中产生的,活动的频度、深度、强度都对情感的产生、变化有影响。一般说来,事物或活动结果能够满足人的需要时,就会产生增力情感;反之产生减力情感。情感的形成一般是一个逐渐发展的过程,一旦形成也不易改变,具有相对的稳定性和持续性。当然,在特殊情况下也有例外,如“一见钟情”、“反目为仇”等。

二、情感的形态

根据情感发生的速度、强度、持续性和对人的影响程度,可分为四种基本形态,即心境、热情、激情和应激。

心境是一种微弱而持久的情感状态,如心情舒畅或郁郁寡欢,沉稳恬静或烦躁不安等等,均属于心境的表现。心境产生后,会影响人的生活和工作,使人的言语、行动、思维都染上情感的色彩。例如,唐代诗人孟郊未中进士前心情抑郁,得中后则感到“春风得意马蹄疾,一日观尽长安花”,这便是他当时积极心境的写照。积极的、良好的心境使人朝气蓬勃,工作富有成效;消极颓丧的心境则使人精神萎靡,工作效率低;长期心境不佳,还会影响人的健康。因此,保持良好的心境十分重要。

热情是一种强烈、稳定而深刻的情感状态。热情有积极和消极之分,区分的标准主要看其指向对象的社会意义。例如,热心做好事,为人民服务,工作干劲大,属于积极的热情;热衷于拉关系、走后门、搞宗派,甚至为个人私利不惜铤而走险,就属于消极的热情。不言而喻,在组织活动中,领导者和管理者要努力激发自己和下属的积极热情,对于个人和下属的消极热情,则应加以防止。

激情是一种迅速、猛烈地暴发而又时间短暂的情感状态,如狂喜、暴怒、恐惧、绝望等等。激情也有积极和消极之分。例如,军队作战之前的动员,激起战士对敌人的满腔仇恨,使他们奋不顾身地杀敌立功,这种情感状态便是积极的激情;而不考虑后果,危害他人、危害社会的激情便是消极的激情。有些领导者遇事急躁、乱发脾气,不仅于事无补,反而加剧矛盾,也是消极的激情。古希腊数学家、哲学家毕达哥拉斯说得好:“愤怒以愚蠢开始,以后悔告终。”每个人都要学会善于调动自己的积极的激情,抑制消极的激情。史载林则徐在其住所悬“制

怒”匾幅,就是为了随时自我提醒,控制消极的激情。

应激是出乎意料的情况而引起的情感状态。例如,面对自然灾害(如洪水、地震等)和暴徒的袭击等突然事件,有的人可能急中生智而化险为夷,也有人可能呆若木鸡而遭遇危险。唐山大地震过后,余震不断,人们长期处于应激状态,一位青年工人在微弱地震的情况下,竟大叫一声,贸然从四楼跳下,摔断了双腿。在社会生活中,我们随时可能遇到各种意外情况,这就要求需要胆大心细、果断决策、镇定自若。

三、情感对组织行为的影响

在组织活动中,情感理论具有重要的意义。掌握情感的特点和规律,有助于领导者对下属进行情感号召、情感联络和情感感化。情感号召就是针对人富有情感这一特点,选择那些最激动人心、最有号召力的宣传内容和手段,激励人们努力完成各项任务。“为了您和他人的幸福,请自觉遵守交通法规”、“为了您和他人的健康,请勿随地吐痰”等,就是情感号召的具体实例。情感联络是指领导者经常和下属进行友好交往以联络感情。例如,领导者有意和工人一起进餐,有意参加青年人组织的各项活动,以及进行家访、个别谈心等等,不仅有助于群体凝聚力的增强,有利于情感交流,而且有助于落后人员的思想转化。后者也可称为情感感化。诸葛亮对孟获七擒七纵,就是一个典型的实例。在组织工作中,运用情感原理培养员工对工作、顾客的肯定性情感,有助于形成爱岗敬业、顾客至上的观念。例如,许多服务行业的组织提倡“微笑服务”时感到,只靠制度、规范是不够的,当员工怀着对工作、对顾客的肯定性情感时,才会自然带上亲切、友善、由衷的微笑,真正提高服务质量。在组织文化建设中,通过组织内部的各种沟通交流、对员工进行情感激励培养员工对同事、对组织的肯定性情感,就可以有效地改善人际关系、增强组织凝聚力,改进组织绩效,非正式组织内部情感联络等都是情感理论有效性的运用。

在发挥情感对组织活动积极影响的同时,也必须注意抑制其消极作用。情感因素在个体、群体心理中作用不当,就会干扰人的价值判断,使个体、群体行为偏离社会的价值规范和组织目标,这是党风、社会风气不正的一个重要社会根源。有的人在工作中过多地掺杂个人情感,背离原则,处事不公,甚至徇私枉法。有的单位用人唯亲,近亲繁殖,窒息了创造力和活力。有的领导为了维持一团和气,管理不严,赏罚不明,造成人心涣散。至于非正式组织的消极作用,也是情感因素在群体心理中作用不当所造成的。类似事例不胜枚举。这些现象的消极后果不可低估,许多学者指出,“东南亚金融危机”原因固然很多,但是经济、社会活动中裙带之风盛行、制度建设滞后所带来的腐败现象难辞其咎,被称为“裙带资本主义”(Crony Capitalism)。因此,在我国的社会主义市场经济体制建设和

组织管理工作中,必须对这一问题有清醒的认识,保证我国市场制度和管理工作的健康发展。

复 习 题

1. 分析各种人性假设理论的思想渊源、时代背景以及对管理的启示。
2. 马斯洛需要层次理论的主要观点、意义和不足是什么?
3. 请解释需要及其分类。
4. 解释需要、动机、行为的关系。
5. 激励机制的实质是什么?
6. 什么是价值观?举例说明价值观的作用。
7. 斯特朗格尔如何对价值观进行分类?
8. 什么是感觉?什么是知觉?分析二者的区别和联系?
9. 说明社会知觉的涵义、类型及其对组织行为研究的意义。
10. 举例说明影响知觉准确性的因素。
11. 举例说明社会知觉中的效应,分析它们所造成的偏差。
12. 举例分析归因理论如何影响人的行为。
13. 什么是态度?态度的组成成分有哪些?
14. 态度对人的行为有什么影响?
15. 什么是个性?它有哪些特点?
16. 个性理论的应用有哪些方面?
17. 影响个性形成和发展的因素有哪些?
18. 什么是气质?气质的分类及其特点是什么?
19. 气质对管理活动有什么影响?
20. 性格的涵义和特点是什么?
21. 性格有哪些分类?
22. 性格是如何形成和发展的?有哪些影响因素?
23. 性格在管理中有什么作用?
24. 什么是兴趣?兴趣如何影响行为?
25. 能力的涵义及其分类是什么?
26. 如何衡量个体的能力差异?
27. 举例说明影响能力发展的因素有哪些?
28. 能力差异对管理有什么启示?
29. 什么是意志?意志如何影响行为?
30. 什么是情感?情感如何影响行为?

思 考 题

1. 分析马斯洛需要层次理论和我国关于人的需要理论在思想方法上的差别。
2. 组织理论认为,评价制度是激励机制的基础。许多学者痛心指出,虽然近十年来政

府和社会对科学研究的投入大大增加了,但由于学术界的浮躁空气和急功近利倾向,学术研究的质量(以重大成果的出现为指标)并无明显改进,甚至还有下降。试运用组织行为学方法分析这一问题,说明你对评价制度的理解。

3. 改变态度、提高士气可采取哪些措施?

4. 如何运用个性理论提高管理水平?

5. 运用本章有关理论结合实例分析“情商”和“智商”对人的行为的作用。

6. 厂长在车间检查工作,正好发现职工小李迟到5分钟,就严厉批评车间主任是“老好人”,不狠抓生产纪律,不认真贯彻执行规章制度。厂长这样做对吗?如果不对,犯了什么知觉错误?

7. 据研究,俄国四位著名作家中,普希金具有明显的胆汁质气质特征,赫尔岑具有多血质的特征,克雷洛夫属于粘液质,而果戈理属于抑郁质。请你再举一些类似的例子分析说明气质与能力和成就的关系。

8. 美国心理学家布兰卡特(Blanchard)曾讲过一个例子:美国建立第一个农业大工厂时,需雇用一批保安人员的最低标准为高中生,而且还要具备三年警察或工厂警卫的经验。按这个标准雇用的保安人员,因文化水准较高,故感到整天只检查进门的证件,太单调、乏味,表示无法容忍,因此对工作不负责任,离职率很高。后来工厂改为雇用只受过四五年初等教育的人来担任这项工作,他们热爱本职工作,责任心强,缺勤率、离职率很低,保卫工作做得很出色。

试解释上述例子说明了什么道理。

案例

杨澜走向“正大综艺”

1994年1月,从学生走向主持人的杨澜在完成《正大综艺》200期制作之后,跨越太平洋去了美国,攻读哥伦比亚大学国际传媒硕士学位,又成了一名学生。一位成功的节目主持人,离开令人羡慕的位置,远涉重洋,进一步提高自己,确实不同凡响。这自然使人们又联想到杨澜走向“正大综艺”的历程。

杨澜应试《正大综艺》节目主持人的时候,还是北京外国语学院四年级的一名普通学生。当杨澜接受面试的时候,主持面试的老师说,她希望找一个新“面孔”,最好是纯情一点的。杨澜虽然也有一点紧张,但是并没有诚惶诚恐地“配合”老师,刻意使自己更“纯情”一点。她在简单介绍自己之后,直言不讳地对主考老师谈了自己对主持人的看法:“电视台为什么一找主持人,就要纯情型的?我们缺少的是干练的职业妇女形象。”主考老师后来对杨澜说,我当时并没有觉得你的容貌特别出众,但这句话说明你是有思想的。杨澜就是这样通过了初试。

此后,杨澜经过了一次又一次的复试,在这个过程中,她也一直在经历一个个不大不小的“折磨”。主持面试的一方,对她的综合表现评价很高,但却嫌她不够漂亮。当杨澜和另一位连杨澜也不得不承认“的确非常漂亮”的女孩子成为最后的竞争者时,她全部的倔犟、好胜心都被激发出来了,她想:“即使今天你们不选我,我也要证明我的素质。”

最后面试的题目是:一、你将如何做这个节目的主持人;二、介绍一下你自己。

杨澜是这样开始的:“我认为主持人的首要标准不应是容貌,而是要看她是不是有强烈的和观众沟通的愿望。我希望做这个节目的主持人,因为我特别喜欢旅游。人与大自然相亲相近的快感是无与伦比的,我要把这些感受讲给观众听……”

在介绍自己时,杨澜说:“父母给我起名‘澜’,就是希望一个女孩子能有海一样开阔的胸襟,自强、自立,我相信自己能做到这一点……”

杨澜侃侃而谈,一口气讲了半个小时,没有一点儿文字参考。讲完后,屋子里非常安静,听众都被吸引住了,人们不再关注她是否是一个最漂亮的主持人。杨澜赢了。

后来杨澜在主持“正大综艺”时,本色而自然,既没有刻意去表现自己的文化素养,“掉书袋子”,也没有刻意去表现“清纯”,表演“可爱”,她把一个有较高文化素养的清纯少女形象和富有理智又不失细腻情感的职业女性形象统一在一起,为观众带来了一种既高雅又本色、既轻松愉悦又令人回味的主持风格。在三年多的时间里,杨澜和赵忠祥共同主持“正大综艺”的节目,他们一老一少,一个沉稳,充满洞察世事的沧桑;一个热情,尽现涉世未深的清纯明快。场上节奏一动一静,有张有弛,韵味无穷,在观众心目中留下了深刻印象,他们也被报界评为最佳搭档。有评论说,如果像赵忠祥、杨澜这样的人能更多一些,如果这样的人能够形成一个成规模的群体,我们的传媒一定能真正创造出既能让老百姓愉悦又受老百姓尊重的大众文化。

请思考:

1. 这个案例中,哪些个性素质使杨澜取得了成功?
2. 现在几乎所有的竞争性选聘中都有面试一项,本案例中的面试对你有什么启示?

第三章 组织承诺与个体行为

承诺 (Commitment) 在牛津大词典中意为“一种约定,这种约定庄重而有约束力,限制了个体行动的自由”。通俗地讲,承诺就是承诺人许诺将来一定如何如何。但现实生活中,事物是不断发展变化的,是纷繁复杂的,未来充满了变异性、或然性。因此,承诺实质上是个体在无限的变化世界中求得有限稳定的一种方式,是个体对一种安全、秩序生活的本性要求。承诺和机会主义是格格不入的,承诺可以减少个体因不安、猜疑、迟疑而带来的损失。如果个体任意废弃承诺,那么就可能让人不安,扰乱现在和将来的秩序,使人们为实现未来期望所做的准备及已付出的努力付诸东流。作为个体的一种心理现象,组织承诺 (Organizational Commitment) 和态度、激励变量一样,对于个体在组织中的行为有显著的影响。

第一节 组织承诺的概念和结构

一、组织承诺的概念

20 世纪 30 年代,随着人际关系学派的兴起,组织行为学家提出了工作满意感的概念,并对此给予了很大的关注。研究者们假设对工作满意的工人会有高的个人产出,但是实际的研究结果却宣告了这一假设的失败。尽管这样,学者们还是在努力寻找联系员工对外界的各种感知与行为之间的关键变量。美国社会学家贝克尔 (Becker) 曾经在 20 世纪 50 年代中期尝试用提高工作满意感的方法来提高员工的工作绩效,但是发现两者之间没有显著的相关性。然而,贝克尔通过这些研究首先提出了“组织承诺”的概念。贝克尔认为个体之所以对组织产生承诺,是因为个体能从对组织的投入(时间、金钱和努力)中得到回报。这个观点是在“冒险投赌”理论的基础上得出的。冒险投赌在赌博中是一种累加性的赌注,在组织中类似的例子如退休金和年功工资的增长等等。由于这些利益的获得是随着时间的延长而增加的,因此人们在组织中工作的时间越长,就越难以作出离开的决策。

虽然贝克尔率先提出了组织承诺的概念,但是遗憾的是,他并没有对这个概念进行深入的研究。真正带动组织承诺研究热潮的是以美国俄勒冈大学默德

(Mowday)和波特(Porter)为首的研究者。从 20 世纪七八十年代开始,组织承诺得到了组织行为学家的深入研究,并发现它能够稳定地预测个体的缺勤和离职行为。但是,学者们对组织承诺的定义见仁见智,众说纷纭。加拿大学者梅耶(Meyer)和艾伦(Allen)总结了这些定义,认为它们具有以下共同的特征:① 是一种稳定的心理束缚力;② 对个体的行为起指导作用。梅耶等还认为,组织承诺和其他激励变量(如工作投入)和态度变量(如工作满意感)是不一样的概念,它能单独影响组织中个体的行为,甚至能使个体作出一些似乎有损(或不符合)个体利益的行为。例如,在某个遭遇破产威胁的企业中,有的员工并没有受到足够的激励,对工作也谈不上满意,但是因对企业已经形成了感情上的眷恋,而选择留在企业中努力工作,和企业共渡难关。从这个角度来讲,组织承诺就是指“一种束缚力(Bonding Force),它把个体约束到与保持组织成员身份相关的行动上”。

二、组织承诺的结构

由于对组织承诺涵义的理解不同,学者们对组织承诺的结构也存在不同的看法。研究组织承诺的结构要回答两个问题:① 组织承诺是个单因素还是多因素的概念?② 如果是多因素,这些因素都是什么?它们之间是怎样的关系?

早期的学者倾向于把组织承诺看做单因素的概念。默德等认为:组织承诺是“个体对组织的投入与认同程度”,它由三部分组成:对组织目标的认同和接受、渴望为组织发挥作用、维持组织成员资格的欲望。尽管如此,默德等认为组织承诺是单一因素的,主要表现为雇员对组织的一种感情依赖,这也是传统上最有影响力的一种组织承诺结构理论。如果说默德等主要从雇员对组织目标认同之间的联系来认识组织承诺,那么后来的学者扩展了这一联系,包括了其他类型的雇员对组织的依赖,用于解释雇员对组织成员身份的保持行为。

和默德强调组织承诺中的“态度”成分不同,夏兰希克(Salancik)首先对“行为”承诺进行了研究。他认为组织承诺是“个人对某一特定组织的依赖,一些相应的行为会依此表现出来”。他进一步指出了组织承诺的四条行为标准:① 行为的清晰性,这些行为是否明确、可见;② 行为的持久性,这些行为是持久的还是短暂的;③ 行为的自愿性,这些行为是发自内心的,还是由于外界诱惑或其他外在压力被迫而为之的;④ 行为的公开性,别人是否知道该行为以及谁知道该行为。这种承诺反映了行为的意志性、公开性及其不可逆性。他的观点引起了一些组织行为学家的关注。奥瑞力(O'Reilly)就曾明确地将默德等提出的承诺概念称为“态度”承诺,而将一些和组织依赖相关的行为意图,例如继续留在组织中的意图,称为“行为”承诺。夏兰希克的观点使得人们能够注意到组织承诺和一些态度变量(例如:工作满意感)的根本区别,从而不至于将它们混淆起

来。

奥瑞力和柴特曼(Chatman)提出了组织承诺的三种不同的形式 :服从、认同和内化。服从反映了用来得到奖赏(回报)的一种应付性(Instrumental)的行为。认同反映了雇员因为被组织的价值和目标所吸引 ,而想保持与组织的关系 ,但是这些价值和目标可能并不为他们个人所认可。内化反映了雇员因为自己的价值观和目标与组织相一致 ,而主动表现出的行为。服从、认同和内化实际上反映了组织价值观对个体不同的内化程度 ,这三种承诺反映出的内化程度是逐级加深的 ,但是也有的研究发现认同和内化很难区分开。

20 世纪七八十年代是对组织承诺结构众说纷纭的时代 ,直到 90 年代梅耶和艾伦的研究工作才使得大家对组织承诺结构有了比较统一的看法。梅耶和艾伦把已有的研究成果结合起来 ,他们从贝克尔的定义中抽取出两个因素 ,并且又根据威纳(Wiener)的研究提出了第三个因素。他们提出的三因素具体包括 :情感承诺、连续承诺和规范承诺。简单地说 ,人们之所以留在组织中是由于他们愿意(情感) ,有需要(连续性) ,或是感到应该如此(规范化)。

情感承诺(Affective Commitment)是个体对组织认同的程度。包括认同组织的价值观和目标 ,为自己是组织的一员而感到自豪 ,愿意为组织利益作出牺牲 ,等等。员工对组织表现出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 ,而非受物质利益驱动。这个因素很像我国企业传统上提倡的“主人翁”精神 ;“忠诚于企业”。

连续承诺(Continuous Commitment)是个体为组织连续工作的要求 ,是一个累计的维度。这种承诺是建立在利益基础之上的 ,具有浓厚的交易色彩。员工在组织中工作 ,随着时间的增加 ,会得到良好的报酬和退休金 ,掌握特定于该组织的技术 ,在组织中形成良好的人际关系和具有较高的资历地位 ,等等。如果员工离职 ,所有这一切都将丧失。而且 ,由于员工不一定能找到比目前组织更好的去向 ,因此也会增加他们离职的难度。总之 ,员工为了保住这一切而愿意继续留在组织中。

规范承诺(Normative Commitment) ,是社会规范对个体遵从组织程度的影响。个体在社会化的过程中 ,不断地被灌输和强调这样一种观念或规范 ,即忠诚于组织是会得到赞赏和鼓励的一种恰当行为 ,以至于在个体内心中产生顺从这种规范的倾向。

不同学者提出的组织承诺结构之间有密切的联系。默德等对组织承诺的定义和奥瑞力内化的形式 ,与梅耶和艾伦提出的情感承诺非常相似。梅耶和艾伦提出的三因素中 ,情感承诺受到的关注最多 ,学者们的看法也最统一。现在大多数的研究在提到组织承诺时除非特别指明 ,一般仍指的是情感承诺。为了避免从字义表面理解情感承诺 ,梅耶特别强调 ,情感承诺并不是一种情绪状态 ,它是

一种束缚力。但是因为它在形成过程中会涉及许多积极的情绪状态,所以将它命名为情感承诺。

我国学者凌文铨等提出了组织承诺的五因素观点。他们在梅耶和艾伦三因素模型的基础上,认为中国企业职工的组织承诺由感情承诺、规范承诺、理想承诺、经济承诺和机会承诺五个因素构成。组织承诺的五因素结构对于指导我国企业的员工管理实践具有更加现实的意义。

三、组织承诺的测量

组织承诺的测量经常使用的是量表法。默德等设计了组织承诺问卷(简称 OCQ),由 15 条测量项目组成,以一个总的得分来反映雇员对组织的承诺程度。早期的研究支持这一单因素的观点,后来的一些研究则表明 OCQ 中的 6 项负向问题容易负荷于另外一个因子上。按照这些问题的内容来看,它们测量的很可能是离职意向。因此目前许多学者在测量组织承诺时,使用的都是 OCQ 中的 9 项正向问题组成的简化量表。

把组织承诺区分为不同的因素也反映出在 OCQ 中存在一些概念性的混淆。比如,在原始的 15 项 OCQ 中有一项是问留在组织中是否有收益。从奥瑞力的观点来看,这个项目反映了服从(应付性的行为);从梅耶和艾伦的观点来看,这个项目反映了连续承诺。尽管如此,OCQ 仍是目前在组织承诺研究中使用最多的测量量表。

将组织承诺视为多因素的观点是个重要的发展,但是在建立测量组织承诺多因素的量表时还存在一些问题。梅耶和艾伦建立的组织承诺三因素测量量表,进行过多次的修订和验证,但是还存在一些不足。例如:有的研究发现连续承诺可以分成缺少机会和个人损失,而且大多数的研究发现情感承诺和规范承诺的相关性比较高,暗示它们两者之间可能存在一定程度上的概念重叠。尽管在测量上存在上述不足,在涉及多因素组织承诺的研究中,梅耶和艾伦的量表(1993)还是最常用的量表。

跨文化研究在应用该量表时也发现了一些问题。例如:规范承诺的测量项目难以找到准确的本土化翻译。因此,从独特文化背景下思考组织承诺的概念,进而建立起易于被中国员工理解的测量工具,是非常有意义的事。

也有些研究者采用了量表以外的其他形式,如威纳要求员工记录在业余时间与工作相关的自愿行为,通过对行为进行编码来评估组织承诺。这种方法利用实际生活中的行为,更有意义。只是这种行为的收集过程一定要有程序和规则上的保障。否则,结果的可信度就会受到影响。另外,采用这种评价方法,比较费时,对操作者的要求比较高,在实际应用中会受到限制。

四、其他类似的概念

承诺是人们工作和生活中常见的一种心理现象。梅耶指出“ 广义的承诺是一种束缚力 ,它使个体稳定地表现出和一个或多个目标相关的行为 ”。因此 ,根据目标的不同 ,承诺也表现出多种多样的形式。贝克尔(Becker)提出了承诺指向(Foci)的概念 ,以说明成员向谁(目标)承诺。这些目标不仅包括有形的对象(例如组织、职业和工会等等) ,而且也包括抽象的对象(例如绩效等)。和组织承诺一样 ,其他承诺形式也会对组织中的个体行为产生显著的影响 ,以下介绍两种重要的承诺形式 :职业承诺和上司承诺。

(一) 职业承诺

当承诺指向是职业时 ,职业承诺(Professional Commitment)就发生了。和梅耶和艾伦的组织承诺三因素类似 ,职业承诺也可以表现为情感承诺、连续承诺和规范承诺 ,分别是指 :对职业的认同和情感依赖 ;对职业的投入和转换职业的难度 ;由于社会规范而导致的不愿变更职业的程度。要想理解职业化群体中的个体行为 ,职业承诺是个很重要的概念。

职业承诺和组织承诺有时是一致的。当某个组织能够提供员工所需的职业发展条件的时候 ,职业承诺和组织承诺往往能够达到一致。例如 ,某个员工对于软件工程师这个职业有强烈的偏好 ,他有着很高的职业承诺 ,而如果在一家公司里他可以得到非常好的与职业发展相关的条件 ,例如加入技术非常领先的项目、身处鼓励创造力的环境等 ,那么这名员工就会对这家公司形成很高的组织承诺 ,这样职业承诺和组织承诺就表现出了一致性。

当然 ,职业承诺和组织承诺有时也并不一致。有的人职业承诺高 ,组织承诺低 ,而有的人则恰恰相反。例如 ,在西方国家职业化程度高的运动队中 ,队员普遍职业承诺很高 ,兢兢业业地打比赛 ,通过自觉的刻苦训练保持竞技水平。但是其中有的人组织承诺却很低 ,隔一段时间就要换运动队。对于他们来说 ,保持自己在职业上的竞技状态是最重要的 ,为哪个队打比赛就显得不那么重要了。

随着知识经济的到来 ,对知识工作者的管理已经成为众多组织普遍关注的问题。彼得·德鲁克最早提出“ 知识工作者 ”术语的时候 ,他实际上是指经理人或执行经理 ,今天已经被扩展到大多数白领或脑力工作者。知识工作者作为追求自主性、个性化、多样化和创新精神的群体 ,他们一般具有很强的职业承诺。具体地说 ,他们具有以下几个鲜明的特点 :① 主要从工作中获得内部满足感 ;② 他们的忠诚更直接地是针对自己的专业 ,而不是所在的组织或老板 ;③ 为了和专业的发展保持一致 ,他们需要经常更新知识。为了管理知识工作者 ,组织应该提供支持性的条件 ,通过满足他们的特殊需求来达到职业承诺和组织承诺的一致。

（二）上司承诺

当承诺指向是直接上司时,上司承诺(Supervisor Commitment)就发生了。同样地,上司承诺也可以表现为情感承诺、连续承诺和规范承诺,分别是指:对上司的认同和情感依赖;变更上司会给自己带来损失;由于社会规范(例如“上司曾有恩于我,我应该知恩图报”)而导致的不愿变更上司的程度。

贝克尔(Becker)认为组织承诺有多个指向,上司承诺属于其中的局部承诺,也是非常重要的一种承诺。贝克尔通过研究发现,组织承诺指向不同,其强度也不同。例如:员工可能对他们的直接上司有强烈的情感承诺和规范承诺,以及低水平的连续承诺,但是对组织整体却有低水平的情感承诺和规范承诺,以及高水平的连续承诺。

在中国文化中,人们把承诺看做道德的基本要求,要求“君子一言,驷马难追”,反对背信弃义。其中显著的特征是:人们往往把承诺人格化,会给承诺的对象找到一个具体的代表人物。例如在封建社会中,效忠族长就是效忠整个家族,效忠皇帝就是效忠朝廷。而在西方文化中,人们把信守承诺、履行承诺看做自然法的重要内容和根本要求。因此,组织承诺在西方人的眼中很容易和抽象的整体组织联系起来,而中国人则更多地加入了人情因素,往往通过对上司的局部承诺来建立对组织的承诺。可以说,在中国员工眼中,对上司忠诚或对老板忠诚要比组织承诺更容易理解。

五、不稳定环境中的组织承诺

劳动力结构的变化、技术创新和全球化的竞争使得现代组织处于一个迅速变化的环境中。组织为了应对不稳定的环境变化,会通过重组、外包、兼并和裁员等方式来获得竞争力。Watson Wyatt 管理咨询公司 1996 年对世界知名企业的 2000 名高层管理者进行了调查,结果 94% 的被调查者表明公司在 1993 年到 1995 年之间进行了某种形式的重组和裁员,影响到了 500 万个工作岗位,而且这一趋势还将持续下去。

企业不光是在不景气时裁员,有时经济状况良好时也会战略性地裁员。它们这样做的目的往往是为了给金融分析家一个正向的信号,这样就能在短期内增加股票价值。例如美国施乐(Xerox)公司 1993 年在企业运营良好的情况下,宣布裁减 1 万名雇员,结果股价在第二天就上涨了 7%。

兼并和重组也时有发生。1996 年春,美国网景(Netscape)公司把它的集成应用项目分了出去,和 GE 公司的信息服务部门成立了艾克特拉(Actra)合资公司。到了 1997 年 11 月,网景公司又把艾克特拉公司从 GE 手中买了回来。而此后不久,网景公司又被美国在线并购。这种组织变化的速度使得人们不得不想:当员工不知道他们明天将为谁工作时,他们还会有组织承诺吗?

除此之外,有些企业的管理者也并没有真正看重员工的组织承诺。彼得·德鲁克在1992年就指出“几乎所有的组织现在常说:人是我们最大的财产。但是只有少数组织能够言行一致。尽管可能是无意识的,更多的组织仍然保持着19世纪雇主们所信奉的观点:相对于我们需要员工,员工更需要我们。”

在这样一种不稳定的环境中,组织承诺在管理中的重要性是不是在下降呢?答案是否定的。首先,组织承诺的回报是有一定时滞的,那些进行高承诺管理实践、注重培养员工情感承诺的公司,从长远看会获得更好的经济回报。其次,一个组织不论制度建立得多么详细,实际运作中总有漏洞和死角,而情感承诺高的员工会为组织的利益着想,自觉地采取积极的行为完成工作任务。

在高度不稳定的环境中,组织可能无法对它最忠诚的员工提供雇佣保障,因此期望员工像20世纪70年代那样对组织高度承诺是不合理的。但是,假如能使员工明白,组织目标和他们的个人目标(例如:职业或个人事业目标)紧密相关,那么员工也会为组织目标努力工作。例如:有的员工对自己的职业有高度的承诺,如果给他们安排能够增强他们职业技能的工作,不管组织承诺如何,他们都会努力地工作。NBA的篮球运动员们就是典型的例子,他们高度职业化,经常在各支球队之间流动。一般来说,职业承诺比组织承诺更能影响他们在球场上的表现。

在新的环境下,市场化程度很高的职业群体(例如职业运动员、IT技术工程师)连续承诺可能会变得更低。通过增加员工连续承诺的办法来降低离职率的做法在这些群体中效果可能并不好。例如,给员工设置“金手铐”(如股票期权)的办法出现不久,马上就出现了“金光环”(Gold Halo)的办法,即其他企业会以更好的物质刺激挖走员工。对于这样的员工,企业还是应该注重建立员工对组织的情感承诺。一方面可以通过满足他们的职业承诺,进而建立起情感承诺;另一方面要重视组织文化的建设,通过组织对个体价值观的同化作用,来建立起牢固的情感承诺。

第二节 组织承诺的形成

如果要对组织中员工的组织承诺进行有效的管理,就必须清楚有哪些关键的因素会影响员工的组织承诺,以及组织承诺的形成过程。只有这样,在出现问题时,才能有的放矢,对症下药。

一、组织承诺的前因变量

总的来看,与组织承诺相关的因素可以划分为八大类,其中除了激励、工作满意感和工作绩效,其他大类即个人变量、工作压力、工作特征变量、团队和领

导关系、组织特征变量都会影响组织承诺,如果进一步考虑大类中包括的具体变量,那么组织承诺的前因变量会非常之多。另外,研究发现影响组织承诺不同因素的前因变量也是不同的。

影响情感承诺的因素主要有五类:个体特征、工作特征(包括工作的挑战性、职位的明确性、目标难度等)、领导\成员关系、角色特征、组织结构特征。各种影响因素与组织承诺之间的相关性由强到弱依次为工作特征、领导\成员关系、角色特征、组织结构特征、个体特征。而且个体特征、组织结构特征与情感承诺的关系受到职业种类、职业群体的需要和偏好的影响。职业发展阶段不同,情感承诺的程度不同。由于这些前因变量都与员工形成积极的情感有关,因此能够带来情感承诺。

影响持续承诺的因素有:受教育的程度、所掌握技术的应用范围、改行的可能性、投入的多少、福利因素等。假如员工个人的受教育程度比较低,所掌握的技术应用范围基本上仅限于目前的组织,那么员工就会倾向于继续留在目前的组织中。如果员工的技术能够在其他组织中得到应用,或者存在较大的改行的可能性,那么员工的组织承诺水平可能就会比较低。另外,员工在目前的组织中投入了很多,付出了很大代价,或者目前组织能给他很好的待遇和福利,他们也会有更大的愿望留在现有的组织中继续工作。

影响规范承诺的因素有:对承诺的规范要求、所接受的教育类型、个性特征等。如果组织对遵从承诺有较高的要求,例如员工违反了与组织的承诺将会遭受损失或惩罚,那么员工会更加遵从承诺。有的人接受了较多的关于忠诚、责任感等方面的教育,这样的人会有更高的规范承诺。另外,规范承诺还与个体的责任感、顺从、遵循规范等个性特征有关。

雇员和组织之间关系的变化,也使影响组织承诺的决定性因素发生变化。例如:当前美国社会中,双职业(Dual-Career)家庭,即夫妻双方都有自己长期职业的家庭越来越普遍,单亲家庭的数目也逐渐增多,因此在那些能够考虑到雇员工作-家庭冲突的企业中,员工对企业的承诺更高。英特尔公司在旧金山海湾地区周围开设了卫星办公室,用来安置那些不想到总部办公室工作的员工。Adobe公司已经引进了远程办公系统。3Com公司给员工提供门房服务,帮助员工处理干洗、买电影票、买礼物等琐事。总部位于美国北卡罗来纳州的SAS软件公司采取了弹性工作时间制,甚至在工作场所设立了托儿所等福利设施,从1999年6月到2000年6月,员工离职率低于3%,远远低于美国同行业公司20%~30%的离职率水平。

二、组织承诺的形成机制

已有的大部分研究认为,组织承诺是在社会交换原则的基础上形成的。组

组织为员工提供理想的工作环境,员工就对组织形成承诺。组织承诺与理想的工作环境呈正相关,与不理想的工作环境呈负相关,但实际情况远比这要复杂。组织承诺也像工作满意感或组织气氛一样有一个自然发展的过程。梅耶和艾伦提出的归因过程、回顾性文饰作用、期望满足、人-职匹配等机制都可以用来解释情感承诺的形成,但是对于连续承诺和规范承诺的形成机制还不是很清楚,有待于进一步的研究。

(一) 员工-组织匹配

研究者们早就认为,员工希望从组织中得到的和组织实际可提供的越匹配,他们就会越满意。对于员工-组织匹配存在多种涵义,目前还没有统一的定义。总体而言,当个体特征与组织或工作环境特征相吻合时,员工-组织匹配就产生了。个体特征包括员工的个性特征、信念、价值观、兴趣和爱好,组织或工作环境特征包括组织气氛、文化、规范、价值、战略需要等。因此员工-组织匹配就包括员工与组织的能力匹配、价值匹配、认知风格匹配等多种形式。

默德等认为,组织承诺是员工对组织目标的认同。如果员工的价值目标与组织的目标相匹配,组织承诺就会产生。奥瑞力等通过测量个体的价值观偏好与组织价值观,探讨了它们之间的匹配对员工组织承诺的影响。研究表明两者之间的价值观匹配程度是工作满意感、组织承诺和离职行为的有效预测指标,而个体或组织变量单独对这些结果没有预测作用。

(二) 期望满足

与员工-组织匹配相关的一个假设是,当员工进入组织后的工作经历与他们进入组织前的期望相匹配时,员工对组织具有更高的承诺。研究发现期望满足与组织承诺之间存在中等程度的正相关,期望未满足对组织承诺有消极影响,但这种影响会由于与管理者或同事的积极关系而减弱。此外,就业的第一年是组织承诺形成发展最重要的一段时期,期望满足的程度以及员工在组织中的经历,将会影响组织承诺。

(三) 因果归因

组织承诺和积极的工作经历有关。员工-组织匹配和期望满足的形成机制表明,这种经历对组织承诺的作用可能受个体需要、价值观及期望差异的影响。另一个影响变量可能是员工对这些经历的归因,也就是说,如果员工认为正是组织才使他们具有这些积极的经历,更有可能使员工产生对组织的情感依附。已有研究发现,归因在工作经历与员工对组织、工作和直接上司的情感承诺间的确起到了中介作用。

归因假设或许可以帮助我们理解,各种变量与组织承诺的关系大小为什么在不同的研究中会各不相同。它也可能帮助我们理解各种经历在什么时候、以怎样的方式影响员工对组织内外各种对象的承诺。

(四) 组织公平和组织支持

人们认为员工会根据他们是否受到公平的待遇,或组织对员工的福利是否关心来评估他们的工作经历。于是,组织公平和组织支持将成为影响组织承诺的更为直接的原因。如果工作特征或组织政策是通过公平性和组织支持来影响组织承诺,那么公平性和组织支持就起着中介的作用。像组织承诺一样,组织公平现在一般被看做多维的构思,相关研究把它分为分配公平、过程公平和交互公平。研究发现分配公平比过程公平在工资满意感中解释了更多的方差,而过程公平对组织承诺解释了更多的方差,说明了过程公平对组织承诺的重要性。

在组织支持的研究中,艾森伯格(Eisenberger)提出了组织支持感的概念,并开发了17个项目的量表(SPOS)来测量员工对组织是否珍视他们的贡献和关心他们的福利的整体信念。研究表明,组织支持与情感承诺、规范承诺有正相关,但和持续承诺没有相关。组织如果要想培养员工的组织承诺,就必须首先证明他们对员工的承诺。

(五) 回顾性文饰作用

回顾性文饰作用指组织承诺的形成和发展是为了努力使以前的行为或决策正当化。夏兰希克指出,如果员工感到自己是自愿选择这家组织、决策不能挽回、其他人知道这个决策等,继续留在某一组织的承诺就高。这是人们为了保证行为和认知的平衡而产生的一种积极的反应。

在以上的形成机制中,有些适合于解释组织承诺的某一种因素,有些可以解释多种因素。例如:员工-组织匹配机制主要说明员工和组织之间价值观的匹配会使员工对组织产生情感承诺。期望满足机制不但可以解释情感承诺,也可用来解释持续承诺。这两个机制的共同点是匹配导致员工产生承诺。不同点在于前者是员工与组织之间的匹配,后者是自我工作经历与自我期望的匹配。

还有的研究者从不同的角度对组织承诺的形成过程进行了探讨。他们根据员工职业的发展,把组织承诺的形成过程分为三个阶段:就业的起始时期、参加工作的早期、职业生涯的后期。并认为在第一阶段,个人特点(如个人信念、价值观等)对组织承诺有重大影响;在第二阶段,工作经历(如工作与职务性质、领导风格等)影响很大;而在第三阶段,由于系留性因素(如个人投入与利害关系、职务流动性的大小等),组织承诺加速变强。

三、影响中国员工组织承诺的文化因素

组织承诺概念从西方而来,但在实践中中国组织早已有之。国内学者的研究发现:中国企业中员工对组织承诺程度的高低,很大程度上取决于留在企业得到了或会得到什么,而不是像西方企业的员工那样,主要看目前离开企业会损失

什么。中国企业中的员工认为离开某个企业是迫不得已的选择,他们时刻考虑的是工作的稳定性及发展前景。只要继续留在企业对自己的发展不会有什么妨碍,或会造成很大的损失,就会留在企业。因此,如果一个员工认为企业发展前景很好,哪怕现在的待遇较低,也会有较高的承诺。但是如果认为企业的前景不好,哪怕现在待遇很好,也会没有安全感,时刻为自己将来的工作调动而作准备。

这种差异也许是由于经济、文化原因造成的。在实际生活中,西方文化比较注重目前的生活质量,很少为今后的生活担忧,对于各种经济效益的计算更强调理性,衡量得失的参照时间比较短;在中国文化情景下,人们今后生活的不确定性比较高,对于各种经济效益的计算使用的参照时间比较长。有前途的企业意味着稳定的工作,就有安全感。因此,对于组织承诺的理解,不同文化情景下考虑的侧重点可能不同。

中国传统文化中有四点对于理解中国员工的组织承诺是非常重要的:①权威的尊重。这一点造成中国员工对决策集权化和层级结构的认同。②“面子”与和谐。“面子”与和谐在中国人的社会生活中是重要的方面。中国人强调在工作中达成一致,不要使人“丢面子”。例如,直接批评下属或同事,尤其当这种做法是当着其他人的面进行的话,是很让后者“丢面子”的事情。“丢面子”会导致个人关系的破裂。中国式的交流模式是间接的,个体尽量减少“丢面子”和保持和谐的关系。③集体主义。中国文化是集体主义导向的,中国人倾向于把自己视为某一特定组、队或单元中的一部分,而且“圈内”和“圈外”是有明显区别的。例如,同一水平上的合作很少在中国组织中主动发生,这主要是因为另外一组是“圈外”的。和“圈外”人相比,“圈内”人的沟通会更个人化、更开诚布公。④人际关系。在组织中,关系的重要性体现在上下级和同事之间良好的沟通。因此,某种程度上良好关系的存在会便利管理的进行。良好的关系同时也是员工和高层经理间情感承诺建立的纽带。间接地,会有利于员工建立和组织的情感承诺。

员工对组织的承诺往往表现为对某个人的承诺。员工在组织中,会找可依靠的“大树”,对企业的承诺的基础是对这个人的承诺。员工的获益在于通过“大树”和关系来获得有价值的资源(例如,提前了解组织的内部信息、更多的晋升机会等等),以及尽量避免可能的逆境带来的损失(例如,因工作失误而应受到的惩罚)。当“大树”从组织离职时,会导致更多人离职意图的增强甚至离职行为的发生。集体跳槽在中国企业中是比较普遍的现象,可能和这种传统文化特质相关。在这种现象中,员工对个体的承诺远大于对组织的承诺。

“关系”和员工的组织承诺密不可分。如果“关系”受到伤害,可能引起组织承诺的降低。例如,上级如果伤害了某个下属的“面子”,假如这种伤“面子”是基于单纯的工作原因,组织承诺一般不会降低。但是假如伤“面子”夹杂着感情

因素,会伤害到关系的感情基础,引起员工对组织承诺的降低,甚至可能会导致离职。另外,信任和信用是影响情感承诺的较为突出的一个因素,尤其对组织的中高层管理人员更是这样。“信任”不光是对工作的信任和肯定,更重要的还包括对人的信任和肯定。组织有时也会用伤害关系的做法来间接地解聘某些员工。其中比较尖锐、不保全面子的做法如“把你能做的活拿走,交给别人干”,或者“待遇降低。别人涨,你却停着”等;保全面子的做法如“直接向你暗示”,或者“通过别人向你漏口风”。这样,员工会感到感情受到了伤害,有时还会很没面子,而且对组织(往往具体到某个人)的信任感变得很差,组织承诺会锐减,甚至提出辞职。

集体主义往往是从小受到的熏陶,中国人对“圈里”和“圈外”人的分辨是敏感的。“圈里”人之间的相互交流有助于个体建立起对某个群体的承诺。这使得个体表现出对内部群体强烈的归属感,而对外部群体却歧视、冷漠。

中国员工的情感承诺往往和规范承诺交织在一起,强调社会性的相互回报,如报恩、报应。《曲礼》上说:“礼尚往来,往而不来,非礼也;来而不往,亦非礼也。”组织对员工的支持,不仅仅表现在经济上,也表现在感情上。长期以来,中国人在人际交往中形成了一套难以被西方人理解的计算方式。在这种方式中,不仅仅是经济上的损益可以计算,而且对像“人情”和“面子”这种微妙的因素,也可以做语言上难以准确表述的量化计算。例如:A给予B一个“人情”,B可以马上帮助A,把“人情”还清。至于B帮助A的次数,要看“人情”在量上是否能够平衡,可以是一次或几次。B也可能不马上回报A,但是A就有了将来要求回报的“期权”。如果A和B之间的回报长期处于不对等的状态,A和B之间的承诺关系就会被打破。在中国组织中,管理者向员工提供“人情”和“面子”,就会在员工心中形成知恩图报的想法,建立的承诺表现出维护管理者利益的行为,但是承诺的直接指向往往是管理者个人,间接地指向组织。

第三节 组织承诺对个体行为的影响

承诺大多数指向的是具体的对象(如组织、上司等),也有的承诺指向的是行为结果。当承诺的目标是行为结果时,个体表现出的行为通常范围很窄,而当承诺的目标是一个对象时,具体的行为表现就非常广泛了。组织承诺的个体行为结果通常包括离职、缺勤、工作绩效等。

一、组织承诺对离职的影响

组织承诺与员工离职具有密切的关系。梅耶等发现:组织承诺的不同因素和离职的相关程度不同。情感承诺和离职行为的相关性最强,规范承诺次之,而

连续承诺和离职行为的相关性最弱。学者们传统上认为,员工对工作不满意会造成离职意向的增强,进而发生离职行为。斯蒂尔斯和默德将组织承诺(情感承诺)引入离职模型后,显著地增强了对离职行为的预测能力。缺勤与组织承诺的关系也与离职和组织承诺的关系相类似。

多数研究发现情感承诺与离职的相关性比工作满意感与离职的相关性更强。原因可能有两个方面:其一,和承诺比起来,个体的工作满意度是容易波动的,会更直接地、同时性地随着工作状况的变化而改变,而情感承诺就相对比较稳定;其二,情感承诺的目标就是组织,而个体从对工作不满到离开组织,可能还有一个更复杂的变化过程。有的研究者就认为,工作满意感是组织承诺的前因变量,这主要是因为个体对某一工作的积极或消极态度会转移到整个组织身上。例如:当员工对自己的工作感到满意时,他们会想到这是组织给予他们的工作,因此对组织也建立起积极的承诺。

在离职的最新研究中,美国华盛顿大学商学院的李(Lee)提出个体可能是按照多条路径离职的观点。传统的离职模型认为员工对工作不满意会造成离职意向的增强,进而发生离职行为,李认为实际离职中还存在其他的一些路径。例如:有的员工对他目前的工作满意,但是有猎头公司报出优厚的条件“挖”他们,他们工作满意感没有降低,但因为有更好的机会而离职。在这个例子中,路径就是指从机会直接到离职,并没有影响到工作满意感。从组织承诺的角度来看,如果员工除工作满意感外,还有很强的组织承诺,那么他们就不太可能被外界的条件所“诱惑”。组织承诺对员工的离职行为来说,就像设定了一个限制它发生的“阈值”。员工的组织承诺越高,这个“阈值”就会越高。

二、组织承诺对工作绩效的影响

梅耶等人发现情感承诺和连续承诺与工作绩效之间存在不同的关系。上级对个人工作绩效和提职的评价与他们的情感承诺水平正相关,某一方面提高,另一方面也会出现增长。但对于连续承诺来说,这种关系却是负相关,较高的连续承诺是与低水平的绩效和提职评价相联系的。规范承诺和情感承诺关系密切,而且都与绩效正相关,但是和情感承诺相比,规范承诺的作用是短暂的,一旦个体认知到“债务”已经还清,规范承诺对行为的影响程度就会减弱。

为什么组织承诺的不同因素对工作绩效表现出不同的影响模式?这主要是因为情感承诺高的员工认为他们的工作包括的内容更广,甚至包括一般被认为是正式的岗位要求之外、不属于分内的工作行为。因此,情感承诺高的员工比情感承诺低的员工更可能对这些行为产生“束缚”感。简单地说,组织中情感承诺高的员工在心理上会觉得应该完成的“活”更多。

以情感承诺为主的员工更容易主动接受指派的工作,而且对他们来说,投入

地完成工作基本上是无需考虑的。以规范承诺为主的员工会花一些时间考虑完成这项工作能在多大程度上偿还“债务”,即在多大程度上回报组织曾给予的恩惠。而连续承诺为主的员工会花较多的时间去计算完成工作的得与失,从而采取自己认为最“经济”的方法去完成工作。因此,不同组织承诺类型的员工对工作的投入情况是有很大差别的。

三、组织承诺对个体行为影响的机制

承诺这种约束力在三因素之间产生的作用是不平等的。个体因期望(Desire)而产生的情感承诺会使他们产生更强的依附组织的倾向。现实组织中大量的事件会对人的行为产生影响。当个体以情感承诺为主时,他们受到的影响(干扰)会比较小,从而能够专注于自己的工作,有稳定的行为表现。而以继续承诺或规范承诺(尤其是继续承诺)为主的个体,则更可能会偏离“束缚”,表现出和承诺不一致的行为。例如:企业在经营上遇到困难而采取降薪策略时,“与企业共同发展”的个体会保持自己的工作绩效,与企业共渡难关,而“干一天活就是为了挣一天钱”的个体会降低工作质量,甚至离职。因此,和继续承诺和规范承诺相比,情感承诺具有如下的特征:①和更广泛的结果变量有显著的相关关系;②和结果变量之间的相关程度更强。

在现实组织中,每个人都是一个组织承诺多因素的混合体(Hybrid)。即使以高、低两种水平来对每个因素做简单的划分,也会形成八种($2 \times 2 \times 2$)不同的组合,而且相同的组合又有可能表现出不同的行为,结果是相当复杂的。总的来看,关于组织承诺多因素之间的交互作用机理,目前还不是很清楚,有待于做进一步的研究。

传统上,对组织承诺对个体行为正面影响的研究数量远远多于对负面影响的研究。近年来,有些研究者开始重视组织承诺可能带来的负面影响。日本学者山内认为,组织情感承诺过高的个体往往伴随着高水平的工作压力、经常性的工作-家庭冲突、焦虑,甚至存在“过劳死”的现象,因此要特别关注这一群体的心理和身体健康。不仅组织承诺对个体有负面影响,过高的职业承诺或上司承诺同样可能带来不利的影响。例如,近年来在一些高水平足球队发生的队员场上猝死现象,就可以从高承诺的角度加以分析:在悲剧发生之前,这些队员的身体往往已有一些征兆,但是由于对球队和自己的职业存在强烈的承诺意识,他们没能及时保护自己,最终导致了突然的崩溃。

第四节 组织承诺在管理实践中的应用

组织承诺可以对员工的行为产生显著的影响,尤其是情感承诺高的员工能

够表现出更好的工作绩效,研究者也对情感承诺的形成过程进行了深入的探讨。那么,组织在日常的管理实践中可以通过哪些途径来建设和培养员工的情感承诺呢?通过对一些著名企业在这方面管理实践的总结,可以归纳出以下几种主要的建设途径。

一、通过招聘甄选合适的员工

招聘是建设员工情感承诺的第一道环节。对那些希望和员工建立起长期稳定关系的组织来说,以下两个方面是需要重点考察的:

首先,要注意鉴别出那些有频繁跳槽经历的人,详细考察他们离职的原因是什么。因为在这类群体中,有相当一部分人很难对一个组织建立起稳定的承诺关系,他们或者是为了追求一种多变的生活,或者是通过频繁的跳槽来达到薪酬的不断增长。这类群体的个性和价值观决定了他们很难保证稳定地在一个组织中工作。

其次,要考察应聘者和组织之间价值观的匹配程度。如果个体和组织之间的价值观取向差异很大,那么个体进入组织后,会觉得很难适应,也不能建立起对组织的情感承诺。当然,招聘时个体和组织之间价值观完全匹配的情况也很少,但是至少应该做到组织的核心价值观不致令个体反感。这样个体进入组织后,还可以通过各种社会化的策略来进行价值观同化。

宝洁(P&G)公司非常注重通过招聘来甄选可以建立情感承诺的员工。由于没有工作经历的个体会更容易接受公司的价值观,因此宝洁公司的招聘对象基本上是大学校园中刚刚毕业的学生。在宝洁的申请表格中,专门设有考察应聘者个体价值观取向的问题。宝洁公司的面试官基本上由公司的资深员工组成,他们在一对一的面试中,也会通过一些具体的问题来考察应聘者是不是一个可以“宝洁化”的人。

还有的企业通过现实工作预览(Realistic Job Preview)的方法来甄选那些可能建立高情感承诺的员工。面试官会在面试中将本组织的价值观通过一些具体的事例告诉应聘者,尤其是如实告诉他们将要面临的挑战,这样,一些应聘者会通过自我判断退出,而最终进入组织的员工也通过现实工作预览,对组织有了比较切实的了解和期望。这种方法有助于他们更快地适应组织中的生活,进而为建立高情感承诺打下基础。

二、通过内部晋升来培养情感承诺

偏重从内部晋升是一些组织培养员工情感承诺常用的方法。在这些组织的晋升标准中,明确地要求员工要全身心地融入到组织的文化中去。这样,那些在组织中工作多年,对组织有深厚感情的员工会有更大的机会得到晋升,而且他们

晋升后,又起到将组织的理念进一步传承下去的中坚作用。

詹姆斯·柯林斯在《从优秀到卓越》中曾将卓越公司和对照公司进行过对比,发现大多数卓越公司的最高领导人都是一步步从公司的内部提升起来的,公司的价值观已经融入到他们的血液中。他们对自己的公司除了职业上的理性经营之外,还表现出超乎常人的热爱,这使得他们能有一种长久的内在驱动力,全身心地投入到公司的经营和管理工作中去。通用电气公司的前总裁杰克·韦尔奇就是这样一个例子:他二十出头从通用电气的一名工程师做起,经过几十年的磨砺,最终成长为这个巨型企业的掌舵人。

三、通过培训和宣传来培养情感承诺

研究发现,在员工刚进入组织的半年之内,对周围的事物最敏感,接受新事物的可能性也最大。因此一些组织在新员工加入组织不久就会开展细致的新员工培训活动,向新进入的员工输送组织的价值观、行为规范和历史传统。如果抓好这一阶段的培训工作,员工对组织的情感承诺就会有大幅度的提升。

迪斯尼公司的新员工培训特点非常鲜明,他们用一套专门的术语来营造氛围,培训新人。在培训中,员工是“演员”,顾客是“贵宾”,群众是“观众”,职务是“角色”,职务说明是“剧本”,当班是“在舞台上”等等。在这种特殊的培训中,员工在好奇中接受了迪斯尼灌输的理念,即“让大家快乐”,也成为了真正的迪斯尼人。国内的一些企业,例如联想公司和平安保险公司,也开展了具有特色的新员工培训活动,联想公司还形象地把它称为“入模子”。

利用宣传公司理念的活动来培养员工的情感承诺也是常被采用的一种途径,具体的方法非常丰富。例如日本的很多公司常利用齐唱公司歌、齐颂公司理念的方法来培养员工对公司的归属感,IBM公司每年的庆祝大会在大型运动场举行,参加的是公司员工和家属,表现出色的员工逐个出现在场上,大家高呼这些人的名字,整个运动场沉浸在一片欢腾的气氛中,在不知不觉中强化了员工属于IBM公司的精英意识,联想公司将员工符合公司理念的优秀表现制成漂亮的幻灯片、卡片,通过公司内部网络在全体员工中传阅,公开表扬这些员工的具体行为,同样也起到了培养员工情感承诺的作用。

四、通过沟通和支持来培养组织承诺

对大多数员工而言,对组织的情感承诺是通过具体的人来建立的,因此组织中上下级间,以及同事之间的沟通和支持就显得非常重要,其中组织中各级领导对待下属的言行尤其重要。领导采用正确的沟通方式,让下属感受到来自领导的工作支持,就会增强员工的情感承诺。相反,糟糕的沟通和领导方式会大大损害员工的情感承诺。

一些优秀的企业非常重视沟通和上级对下级的支持工作。例如联想公司推行了“不称总”运动,下级可以直呼上级的名字,拉近了上下级的距离。公司还按部门定期组织部门内的交流沟通活动,例如“星期四波尔卡”,大家在轻松的氛围中讨论一周来的工作和生活,同样增强了部门的凝聚力。

复 习 题

1. 什么是承诺?什么是组织承诺?
2. 梅耶和艾伦把组织承诺分成几个因素?它们之间的区别是什么?
3. 什么是职业承诺?什么是上司承诺?
4. 哪些因素会影响组织承诺?组织承诺有哪些主要的形成机制?
5. 组织承诺是如何影响员工的离职行为的?是如何影响工作绩效的?

思 考 题

1. 如何理解组织承诺是一种“束缚力”?
2. 组织承诺和工作满意感有什么异同?两者之间的关系如何?
3. 组织承诺和激励有什么异同?
4. 在不稳定的经营环境中,组织承诺的重要性是不是在降低?为什么?
5. 试评价“更多的组织仍然保持着19世纪雇主们所信奉的观点:相对于我们需要员工,员工更需要我们”这句话,对此你持怎样的观点?
6. 试着去访谈一些有实际工作经验的人,看看哪些因素显著地影响他们的组织承诺。试着在其中发现一些中国传统文化影响员工组织承诺的实例。
7. 假如你是一家公司的经理,你会如何管理员工的组织承诺?

案例

陈某的工作经历

5年前,陈某在众多的竞争者中脱颖而出,得到了一份大家梦寐以求的H公司的工作。H公司是一家国际知名的高科技公司,制度完善,福利健全,是大家公认的好公司。“在这里我可以学到最先进的技术,发挥我的专长……这就是我想要的工作!”陈某这样告诉自己,怀着满腔热情进入H公司。

经过密集的训练,陈某逐渐能够独当一面,开始从事客户服务的工作。经过两年的经验积累,陈某的技术能力大幅提升,而有机会被调到公司最重要的部门——技术支援中心,也就是一般所谓的“热线服务”,专门通过电话和电脑网络帮助客户解决疑难杂症。陈某非常高兴能有这个机会,因为这是对他技术能

力的再次肯定,也是个人挑战技术尖端的最佳机会。对于当初选择进入 H 公司,他心里暗暗地感到高兴。

新工作的挑战令人印象深刻。早上到办公室,刚坐定电话就响了,远端焦急万分的客户诉说机器的问题。维修工程师已经准备上路,但没有技术支援中心明确的指示,不知道问题在哪里,即使人到了现场,也不见得能解决问题,或是关键零件未带,都有可能延误问题解决的时间。陈某早餐都来不及吃,一边忙着查资料,一边通过电话和客户继续讨论……终于在一小时之后找到了问题的原因,化解了客户的危机。这样的场景在这里几乎是家常便饭,有时一天下来,难得起来倒杯水或上趟厕所。即使是到了下班时间,有些问题还没解决,还要继续研究,往往要忙到晚上八九点才能回家。

这些年来,陈某也已经结婚生子,晚上回到家,大多数时候,孩子都已经睡了,陈某只能进房轻轻亲一下熟睡中的孩子,然后到客厅吃太太刚热过的晚餐。一天下来,回到家有时连讲话的力气都没有,只想摊在沙发上动都不要动。到了假日,家人兴冲冲地在安排户外活动,陈某经常不能随心所欲地参与,因为实在还有太多新东西没看,公司不断推出新产品,不及时跟上,就不知道怎么解决客户碰到的问题。平常工作已经令人疲惫不堪,每到假期,还经常留在家里“啃”硬生生的技术手册。

陈某很喜欢 H 公司,也很喜欢技术工作,同时他也了解,以 H 公司这样的工作条件,他不做,随时会有一堆人在外面等着要接手他的工作。但是经年累月下来,虽不愁吃穿,生活质量却大受影响。望着餐桌上一个人的饭菜,陈某经常会想:“这就是我要的工作吗?难道我要这样过一辈子?”他知道隔壁的业务部门在招人,但是他总觉得业务的工作技术不够深入,人际关系也很复杂,难免要应酬,他觉得跟一些认识不深的人谈一些言不及义的事,是在浪费生命,所以不愿考虑。他在 I 公司的同学,打电话问他想不想到 I 公司来。电话中谈了一下工作性质,了解到原来 I 公司也正想设立类似 H 公司的技术支持中心,看上陈某在这一方面的经验,想请他过去帮忙。陈某心想,一方面 I 公司是 H 公司的主要竞争对手,跳槽过去不太道德;另一方面,两个公司的制度、要求大同小异,同样的工作在 I 公司也绝不会比 H 公司轻松,换了工作生活质量也不会改善,所以把他婉拒了。找不到更好的工作机会,陈某只好留下来继续工作。长期工作压力和工作负荷累积所造成的身心俱疲的结果,让陈某渐渐不再那么投入工作,对于客户的问题也不再那么挂心,甚至会刻意逃避客户的问题。

这样的表现慢慢引来客户的抱怨,连陈某自己也愈来愈感到困惑,自己是个非常尽责的人,老是想把每一件事情做好,但却越来越感到没有力气,逃避问题又让自己觉得对不起自己的专业,感觉工作没有意义。这样的情形又持续了好一阵子,这段期间陈某备受煎熬,经常半夜醒来,思考这个问题。直到有一天,陈

某夫妇经过一夜的长谈,决定不再让现状延续,不想再硬撑下去,而手边的工作机会都跟现况大同小异,因此决定先辞掉目前的工作,在家休息一阵子再说。

请思考:

1. 请分析陈某的组织承诺构成。
2. 试从组织承诺和职业承诺的角度,分析陈某在 H 公司的工作表现。
3. 如果你是 H 公司的管理者,你会从陈某的工作经历中得到什么体会?

第四章 群体心理与群体行为

第一节 群体的概念

一、群体的定义

群体是两人或两人以上的集合体,他们遵守共同的行为规范,在情感上互相依赖,在思想上互相影响,而且有着共同的奋斗目标。也就是说,群体是指具有以下特征的一群人:

- (1) 他们拥有一定的规范,在行为上互相制约。
- (2) 他们互相影响,互相依赖,彼此感到他们联系在一起,是一个整体。
- (3) 为完成共同的目标他们分工协作,贡献自己的力量。

人们加入群体是要完成某项任务或是要满足自己的社会需要。当然这两个原因不是截然分开的。具体说来,人们在群体中可以获得如下需要的满足:

- (1) 安全需要。群体可以为个人提供安全感。作为一个大型组织的成员可能会产生不安全感和焦虑,但归属于一个小群体则可以减轻这种恐惧。
- (2) 情感需要。群体可以满足个人的友谊和情感需要。被他人所接纳是一种重要的社会需要,它可以增强个体的自信心。
- (3) 尊重和认同的需要。群体给个人提供了称赞和认可的机会,使他们感到自己的重要性。

(4) 完成任务的需要。群体产生的主要原因是为了完成任务。有许多工作必须协同努力才能完成。

二、群体的类型

(一) 大型群体和小型群体

根据群体规模的大小可以把群体划分为大型群体和小型群体。在大型群体中,群体成员之间是以间接的方式(通过群体的目标、各层组织机构等)联系在一起。例如,阶级群体、阶层群体、大型企业、大学校等都可以认定为大型群体。在小型群体中,由于人们之间有直接的接触,因此,心理因素的作用相对来说要大于它在大型群体中的作用。反之,在大型群体中社会因素比心理因素有更大

的作用。

（二）正式群体和非正式群体

根据构成群体的原则和方式的不同,可以把群体划分为正式群体和非正式群体。正式群体是由组织正式文件明文规定的,群体的成员有固定的编制,有规定的权利和义务,有明确的职责分工。工厂的车间、班组、科室,学校的班级、教研室以及党团组织、行政组织等都是正式群体。非正式群体是组织中没有正式规定的群体,其成员之间的相互关系带有明显的情绪色彩,他们可能是因为住得近、有共同的兴趣、能互相满足需要而结成伙伴。例如,工厂里的球队、棋队的形成就是因为这些人有共同的活动兴趣。有些人吃饭时常凑在一起谈谈轶闻、发发牢骚,这些人也形成了群体。总之,在正式群体以外还有各种各样的非正式群体。

（三）开放群体和封闭群体

根据群体的开放程度的不同,可以把群体划分为开放群体和封闭群体。开放群体经常更换成员,成员来去自由,封闭群体成员比较稳定。另外,封闭群体成员等级关系严明,而开放群体中成员的地位和权力不稳定。开放群体由于人员不稳定,所以不适合于长期的任务,但也有其好处,例如因经常输入“新鲜血液”而可以吸收新思想和新人才,他们对周围环境的适应性也比较强。以上两种类型的群体适合于不同类型的活动。例如,对于长期规划,封闭群体更有效;对于发展新思想和新产品,开放群体更有效。封闭群体具有历史的眼光,而开放群体则着眼于现在。

第二节 群体发展的阶段

一、群体发展的五阶段模型

从20世纪60年代中期起,人们大都认为,群体的发展要经过5个阶段的标准程序,如图4-1所示,这5个阶段是:形成阶段、震荡阶段、规范化阶段、执行任务阶段、中止阶段。

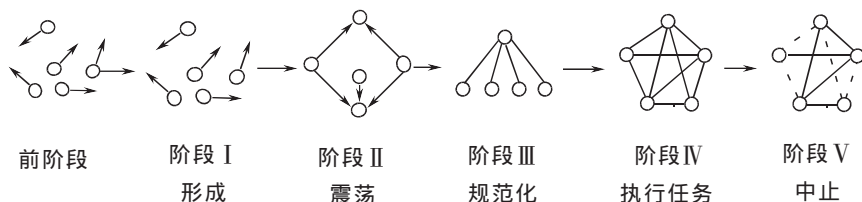


图 4-1 群体发展的五阶段

第一阶段 形成(Forming)阶段 ,其特点是 ,群体的目的、结构、领导都不确定 ,群体成员各自摸索群体可以接受的行为规范。当群体成员开始把自己看做群体的一员时 ,这个阶段就结束了。

第二阶段 震荡(Storming)阶段 ,是群体内部冲突阶段 ,群体成员接受了群体的存在 ,但对群体加给他们的约束 ,仍然予以抵制。而且 ,对于谁可以控制这个群体 ,还存在争执。这个阶段结束时 ,群体的领导层次就相对明确了。

第三阶段 规范化(Norming)阶段 ,在这个阶段中 ,群体内部成员之间开始形成亲密的关系 ,群体表现出一定的凝聚力。这时会产生强烈的群体身分感和友谊关系 ,当群体结构稳定下来 ,群体对于什么是正确的成员行为达成共识时 ,这个阶段就结束了。

第四阶段 执行任务(Performing)阶段 ,在这个阶段中 ,群体结构已经开始充分地发挥作用 ,并已被群体成员完全接受。群体成员的注意力已经从试图相互认识和理解转移到完成手头的任务。

第五阶段 :中止(Adjourning)阶段 ,对于长期性的工作群体而言 ,执行任务阶段是最后一个发展阶段 ,而对暂时性的委员会、团队、任务小组等工作群体而言 ,因为这类群体要完成的任务是有限的 ,因此 ,还有一个中止阶段。在这个阶段中 ,群体开始准备解散 ,高绩效不再是压倒一切的首要任务 ,注意力放到了群体的收尾工作。这个阶段 ,群体成员的反应差异很大 ,有的很乐观 ,沉浸于群体的成就中 ,有的则很悲观 ,惋惜在共同的工作群体中建立起的友谊关系不能再像以前那样继续下去。

五阶段模型的许多解释者都带有这样的假设 :随着群体从第一阶段发展到第四阶段 ,群体会变得越来越有效。虽然这种假设在一般意义上可能是成立的 ,但使群体有效的因素远比这个模型所涉及的因素来得复杂。在某些条件下 ,高水平的冲突可能会导致较高的群体绩效。所以 ,我们也有可能发现这样的情况 :群体在第二阶段的绩效超过了第三和第四阶段。同样 ,群体并不总是明确地从—一个阶段发展到下一个阶段。事实上 ,有时几个阶段同时进行 ,比如震荡和执行任务就可能同时发生。群体甚至可能回归到前一个阶段。因此 ,即使是这个模型的最强烈的支持者也没有假设所有的群体都严格地按照五阶段或者四阶段发展。

二、间断—平衡模型

有的研究者认为 ,群体发展的过程并不一定像五阶段模型中所描述的那样需要经过统一的一系列阶段 ,而是在群体如何形成和变化的方式上有一些明显一致的地方。这种模型认为 ,群体发展的过程中基本上以接近中间的某个时间作为分水岭划分成两个阶段 ,第一个阶段中群体运行的方式与第二个阶段有着

明显的不同。

在第一个阶段中,群体首先界定任务、确定目标,并且这些在第一个阶段中不太容易发生改变。即使有的群体成员有新的想法提出,大多也不会被付诸行动。因此这个阶段群体的运行是处于一个平衡的阶段。

当群体发展到它的寿命周期的中间阶段时,就仿佛是拉响了警钟一样经历着一场危机。群体成员感到时间的压力和完成任务目标的紧迫,他们认识到必须迅速采取行动,必须对原有的运行方式作出某些改变。于是群体就放弃了旧的思维方式,采纳新的见解,进入到效率更高的第二阶段。群体的运行进入了新的平衡阶段。第二阶段发展到最后,以最后冲刺迅速完成任务而宣告结束。

研究者们发现,无论是寿命周期很短,如只有几个小时的群体,还是寿命周期较长的群体,其发展的过程都会遵循这样的规律。我们不妨想象一下,当自己在一个项目小组中时,如果完成项目的时间限制是5周,那么在前面两周会比较平静地度过,到了中间阶段,群体会采取积极的变革行动,后面的阶段表现出更好的绩效水平,而最后一次项目会议则往往会比其他几次会议时间更长,很多问题都得到了最后的解决。

第三节 群体的特征

一、角色

(一) 群体角色的种类

每一成员在群体中都表现出自己特定的行为模式,我们称之为角色。几乎在任一群体中,都可以看到成员有三种典型的角色表现,这就是自我中心角色、任务角色和维护角色,如图4-2所示。这些不同的角色对群体绩效会产生不同的影响。

1. 自我中心角色

自我中心角色是指成员处处为自己着想,只关心自己。这类人包括:①阻碍者,指那些总是在群体通往目标的道路上设置障碍的人;②寻求认可者,指那些努力表现个人的成绩,以引起群体注意的人;③支配者,这类人试图驾驭别人,操纵所有事务,也不顾对群体会有什么影响;④逃避者,这类人对群体漠不关心,似乎自己与群体毫无关系,不做贡献,等等。研究表明,这些角色表现对群体绩效带来消极作用,造成绩效下降。

2. 任务角色

任务角色的表现有:①建议者,是指那些给群体提建议、出谋划策的人;②信息加工者,指为群体收集有用信息的人;③总结者,指为群体整理、综合有

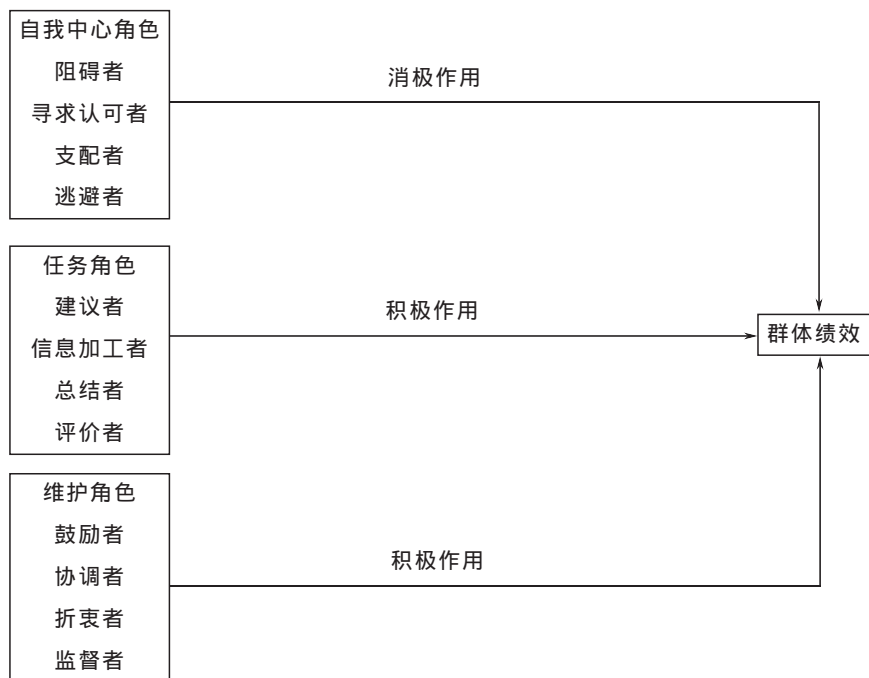


图 4-2 群体成员角色种类

关信息,为群体目标服务的人;④ 评价者,是帮助群体检验有关方案、筛选最佳决策的人。

3. 维护角色

维护角色的表现有:① 鼓励者,热心赞赏他人对群体的贡献;② 协调者,解决群体内冲突;③ 折衷者,协调不同意见,帮助群体成员制定大家都能接受的中庸决策;④ 监督者,保证每人都有发表意见的机会,鼓动寡言的人,而压制支配者。

任务角色和维护角色对群体绩效都起积极作用。每一个群体不仅要完成任务,而且要始终维持自己的整体性,而成员的任务角色和维护角色的作用正是为达到这两个目的。研究发现在任务角色、维护角色和群体绩效之间有正比关系。

(二) 群体角色构成的群体类型模型

一个群体要想取得高绩效,以上所说的任务角色和维护角色都是很重要的。到底哪种角色更重要则视群体发展阶段而定。在形成阶段,监督者和建议者的角色有助于群体奠定一个良好的基础。前者可以使每个成员都增强主人翁责任感,后者可以为群体提出努力方向。在震荡阶段,总结者、信息加工者、协调者和折衷者的角色可以帮助群体解决不可避免的冲突,顺利进入正常化阶段。在群

体正常化和发挥作用阶段,任务角色和维护角色都很重要。总之,一个有效的群体应激发成员扮演任务角色和维护角色的需要,而避免自我中心角色的出现。

如果以任务角色的表现为横轴,以维护角色的表现为纵轴,可以把群体分为四种类型,如图4-3所示。



图4-3 以任务和维护角色两维度构成的群体类型

在一个群体中,如果成员们扮演任务角色的多而扮演维护角色的少,则被称为任务群体。这种群体很适合应付紧急任务,但很容易瓦解。作为管理者,就应该多扮演维护角色以帮助群体发展为团队群体。

在团队群体中,任务角色和维护角色都很多。对于长期目标来说,团队群体是最有绩效的,这种群体的领导可以放心大胆地充分授权给下级。

如果群体成员扮演维护角色的多,任务角色的少,我们称之为人际群体。在这种情况下,管理者就需要扮演任务角色,以免群体成员自我陶醉,忘乎所以,而耽误了任务的完成。

最后是无序群体,在这种群体中,多数成员只顾自己,而很少关心任务及人际关系。无序群体是最没有绩效的。管理者需要既扮演任务角色又扮演维护角色。一般是先着重任务角色,待群体有几次成功经验后,就可以削弱任务角色而更多地注意维护角色。

二、群体互动分析

社会测量法(sociometry)主要是通过填写问卷,让被调查者根据好感或反感对伙伴进行选择,并把这种选择用图表表示出来,从而使研究者可以根据图表对群体中的人际关系进行分析。它是研究群体互动的分析工具。20世纪30年代精神病学家莫雷诺(J. L. Moreno)创立了“心理地图学”,它是对组织或群体内的社会关系进行直观分析的学科。社会测量法是其主要的研究方法,它着眼于发现组织成员喜欢谁或不喜欢谁,愿意和谁在一起工作,不愿意和谁在一起工

作。怎样才能获得这些信息呢?要通过面谈或问卷。例如,可以要求员工回答:在组织中,你愿意和谁一起去完成你的工作?或在组织中,你愿意和谁一起共度业余时间?请写出他们的名字。这样得来的信息可以用来绘制社会关系图,所谓社会关系图(sociogram),就是利用面谈或问卷得来的信息,用图示的形式表示组织成员的社交偏好的图形。

群体互动分析中涉及的主要概念有:

(1) 社交网络(Social Networks),是指在一群特定的个体中存在的一系列特殊联系。

(2) 簇(Clusters),是指存在于社交网络之内的群体。

(3) 规范性簇(Prescribed Clusters),是指正式的群体,如一些部门、工作团队、任务小组或委员会。

(4) 自发性簇(Emergent Clusters),是指非正式的、非官方承认的群体。

(5) 结合体(Coalitions),是指一些为了达到某个特定目的而暂时结合在一起的个体所组成的簇。

(6) 小集团(Cliques),是指更为长久的、群体成员之间存在友谊关系的非正式群体。

(7) 明星(Stars),是指社交网络中,关系网最密的那个人。

(8) 联络人(Liaisons),是指联系两个或者更多个簇,但自己却不属于其中任何一个簇的人。

(9) 桥梁(Bridges),是指属于两个或者更多个簇,从而起到联结点作用的人。

(10) 孤立者(Isolates),是指与社交网络没有联系的个人。

三、规范

(一) 实施群体规范的理由

一个群体并不会对所有能够看见的情况建立和实施规范。群体只会为某些对自己非常重要的行为建立和实施规范。人物维护责任和社会维护责任之间的区别解释了群体有选择地对某些行为实现规范控制的原因。与个人一样,群体总是试图增大成功地完成工作任务的机会,而尽力缩小失败的可能。首先,群体会实施有利于自己生存的规范。它会尽力保护自己不受组织内和组织外的群体的干扰和侵袭。第二,群体希望能够更好地预测群体成员的行为。规范为预测其他人的行为提供了基础,使得群体成员能够预测彼此的行为,并且能够迅速地作出适当的反应。另外,群体希望能够确保其成员感到满意,并且尽可能地防止人与人之间发生不愉快的事情。群体还可以实施规范,避免出现令人窘迫的人际关系。有些话题是被大家认可的,而有些社会交往和影响是众人都不赞成的。

规范还具有表达功能。实施规范使群体成员有机会阐述自己的核心价值观念,说明这个群体的与众不同之处,以及群体的主要特点。

(二) 规范的一般特征

规范是由群体成员们建立的行为准则。它可以是成文的(如职业道德手册),也可以是不成文的。规范起着约束成员行为的作用。作为群体的一员,都被期望着遵循大家提出的规范,任何违背规范的行为都将受到排斥和口头攻击。一般群体对所谓的“叛徒”会采取如下措施:开始,其他成员会苦口婆心劝其回到集体的怀抱。但如果背叛者执迷不悟,那么他就会被群体拒绝,其他成员对其不加理睬,从心理上冷落他。对“叛徒”的惩罚,可以使得群体的规范更加明确。任何群体都有规范,否则,群体将难以存在下去。规范指导成员的行为朝向群体的目标。管理人员应该注意群体的规范是否与组织目标一致,因为规范对成员行为有着强大的影响力。

群体规范通常是逐渐形成和改变的。随着群体成员认识到什么行为将影响完成群体目标后,他们就会为这些行为确定一个期望的标准。当然,有些规范是很快就能确定的,例如一个委员会群体可以立即规定每一个成员都得准时到会,不得无故缺席。

然而,并非所有的规范对所有的成员都同样适用。高层成员不一定要像低层成员一样严守规范。但是,即使是高层成员也必须顾及到忽视群体规范带来的后果。例如,如果管理人员不遵守准时出席会议的规范,那么,作为回报,成员们可能不再准时上班。

(三) 群体规范的影响因素

群体规范的建立和发展受以下因素影响:首先,个体的特征。群体成员智力越高,他们就越不愿意建立和遵循规范。例如,比起工厂里流水线作业的班组,一个科研小组更不容易形成行为的规范,因为后者往往更倾向于视自己为具有独特价值观、人格、动机的个体。其次,群体的构成。同质群体比异质群体更容易确认规范。第三,群体的任务。如果任务较常规、清楚,那么规范容易形成。第四,地理环境。如果成员们工作地点离得近,相互作用机会多,则容易形成规范。第五,组织规范。多数群体规范与组织规范是一致的,但如果群体成员不赞成组织的规范,他们就会发展与组织相对抗的规范,如怠工、罢工等。第六,群体的绩效。一个成功的群体将维持现有的规范并发展与其一致的新规范。而一个失败的群体将不得不改变有关的规范,而重建一些可能导致好结果的规范。

(四) 群体规范的功能

一般来说,群体规范具有以下四方面的功能:

1. 群体支柱的功能

群体规范是一切社会群体得以维持、巩固和发展的支柱。群体规范越能被

群体成员所一致接受,则群体成员之间的关系越密切,群体也越团结。

2. 评价准则的功能

群体规范是群体成员的行动准则,因此,群体成员要以群体规范来评价自己和其他成员的行为。

3. 对群体成员的约束功能

群体规范的约束作用主要表现在群体舆论中。这种群体舆论是大多数成员对某种行为的共同评论意见。当某些成员的行为举止与群体规范相矛盾时,多数成员会根据群体规范对这种行为作出一致的判断或批评。这种带有情绪色彩的共同意见,对个人行为具有约束作用,使其不至于违反群体规范。

4. 行为矫正功能

群体成员如果违反了规范,就会受到群体舆论的压力,迫使其改变行为,与群体成员保持一致,因而群体规范具有行为矫正的功能。

(五) 规范的诱导与控制

作为管理者,应强化那些符合组织目标的规范,而削弱那些不符合组织目标的规范。阿尔文赞德提出一套可以达到这两个目的的指导原则。如果要强化群体的规范,可以遵循如下原则:

(1) 向群体成员解释群体的规范和他们的愿望基本一致,不需要牺牲多少东西;

(2) 奖励那些遵循群体规范的成员;

(3) 帮助成员了解他们是怎样为完成群体目标做贡献的;

(4) 在建立规范时,给所有成员发言的机会,因为只有自己建立的规范,自己才更愿意遵守;

(5) 让成员知道,不遵守群体的规范将受到驱逐(但也原谅悔过的成员)。

如果要削弱群体的规范,可以采用如下手段:

(1) 找出志同道合的成员,与他们联合起来;

(2) 与志同道合的成员讨论你的观点和计划,与他们建立联合阵线;

(3) 防止内部分歧;

(4) 坦言你的所作所为,不怕压力;

(5) 宣传与你合作的好处与报偿。

(六) 群体规范建立的方式

群体成员认识到某些行为对于群体的有效运行是有必要的,与此同时,规范便逐渐地以非正式的形式建立起来。在某些情况下,群体中发生的特殊事件和群体有意识的决定会使规范在较短的时期内建立起来。

大多数规范通过以下四种方式建立起来:主管或者同事的明确声明,群体历史上的特殊事件,最初的做法,从以前延续下来的行为。

1. 主管或者同事的明确声明

有利于群体生存和完成生产任务的规范经常是由群体的领袖或者有权势的成员建立的。例如,一个群体的领袖可能明确提出午饭时不能饮酒的规范,因为喝过酒的成员在与客户或者上层管理者交往时更容易出问题,或者更容易在工作中发生事故。如果时间问题对生产造成了很大的影响,群体领袖还会制定关于杜绝迟到、私人电话和工间休息过长的规范。

上级管理者或者重要的群体成员还可以确定每个群体成员的角色期望。例如,上级管理者或者某个工作人员可能在一次会议之后走近一位新成员,向他提供一个格言式的建议:“新成员应该多做少说。”资历较深的成员可能想帮助这位新成员,使他不至于显得冒失或者缺乏能力,或者作出不得体的事令其他成员感到尴尬。这种干预行为为新成员限定了角色期望。

投合上级管理者喜好的规范往往也会建立起来,尽管客观上看这些规范在工作中是不必要的。例如,组织的规范非常民主,规定成员之间直呼其名,但是有的管理者更喜欢被称做某某先生、夫人或者女士。尽管这个工作群体中的称呼方式不会影响群体的工作效率,遵守规范不会对群体成员造成任何损失,但是违犯规范可能会导致在日常工作中与上级管理者发生摩擦。这种规范帮助群体成员避免与自己的管理者之间出现尴尬的局面。

由管理者明确制定的规范往往表达了群体的核心价值观念。例如,某个大学的校长规定教职工必须遵守工作时间,必须每天都到学校来。这种规范向学校的成员重申他们有教学和服务的责任,同时也向学校以外的人传达了信息,说明教职工的哪些行为会受到学校的重视,或者学校在哪方面与众不同。大学校长还可以制定规范,允许教职工每周有2到3天从事咨询或者管理工作。这些规范同样使教职工的某些行为合法化,同时向校内外人士说明了学校的核心价值观念。

2. 群体历史上的特殊事件

有时候,群体历史上的特殊事件会成为重要的先例。例如,一个群体的成员与组织内其他部门的人员讨论了雇佣计划,结果群体丧失了一些新职位,或者对优秀的申请者的竞争更加激烈了。这种轻率的举动可能严重地威胁群体的生存或者阻碍生产任务的完成,那位成员很可能受到正式或者非正式的批评。结果,群体会建立规范,实行保密制度,以便在未来相同的情况下保护群体。

特殊事件还可以鉴别出群体在未来需要避免的尴尬的人际关系问题。例如,在同一个群体工作的两个人离婚了,这件事不仅对当事人来说是一种尴尬,而且会使与这个婚姻问题有关的其他成员感到难受。这次不愉快的离婚之后,群体可能会建立一个规范,规定不同时雇佣夫妻双方,以避免将来再次处理类似的人际关系问题。

3. 最初的做法

群体中首次出现的行为方式往往会决定群体以后的期望。如果在第一次会议上管理者和下属之间有非常正式的交流,群体通常会希望以后的会议以同样的方式进行。开会时或者房间中人们的位置往往由最初的做法决定。人们一般会继续坐在第一次会议时所坐的位置,尽管这些位置本来并没有进行分派,人们其实可以在每次开会时变化自己的位置。关系好的几个学生一般在教室里有自己的固定位置,有人占了“他们的”座位时,他们会很吃惊或者感到沮丧。

以最初的做法建立规范是因为这样一来可以将事情简单化,或者使群体成员明白应该怎么做。开会时人们的位置或者交流的正式程度不会对工作任务有什么影响。然而,对这些行为进行规范可以使生活更有规律,更容易预测。一个群体成员每次走进一个房间时,他无需“决定”坐在哪里或者举止应该怎样。另外,他会对其他群体成员的行为更有把握。

4. 过去延续下来的做法

群体成员会把在其他组织的工作群体中既定的角色期望带到新的群体中,组织中的许多群体规范是由于这个原因建立起来的。个人行为的延续可以增强新情况下群体其他成员行为的可预测性,有助于完成工作任务。例如,学生和教授在不同的课堂有比较稳定的角色期望。于是,学生从一个课堂来到另外一个课堂时不必再重新学习如何行事,例如,他们知道迟到时应该赶快主动在教室后面的位置上坐下来。教授们也无需不断地重新学习自己的角色内容,例如,他们知道说话不能含糊,板书不能过于潦草,布置作业要清楚。另外,可以想象,大多数有利于完成工作任务的规范都是从一个组织延续到另一个组织的。

这种延续的规范还有助于避免尴尬的人际关系问题。人们会更可能了解哪些谈话和行为可能使自己的同事感到恼火、愤怒或者尴尬。群体把规范从一个组织带到另一个组织,同时说明了本行业的独特之处。律师需要遵守严格的保密制度,医生应该与病人始终保持一定的距离,会计师的外表总是显得非常正规,他们都在表达:“正是因为这些标准,在这个组织中我们才能逃避惩罚。这是我们对自己的认识。”

(七) 群体规范分析法

20世纪60年代后期,美国学者皮尔尼克(S. Pilnick)认为群体的规范与企业的利益有直接关系。他提出了“规范分析法”作为改进群体工作效率的工具。这种方法包括三项内容:

1. 明确规范内容

要了解群体已形成的规范,特别要了解起消极作用的规范,并听取对这些规范进行改革的意见。

2. 制定规范剖面图

将规范进行分类,例如分为“组织荣誉”、“业务成绩”等十类,列入规范剖面图(见图4-4),每一类定出理想的给分点,这种理想的给分点与实际评分的差距,称为规范差距。

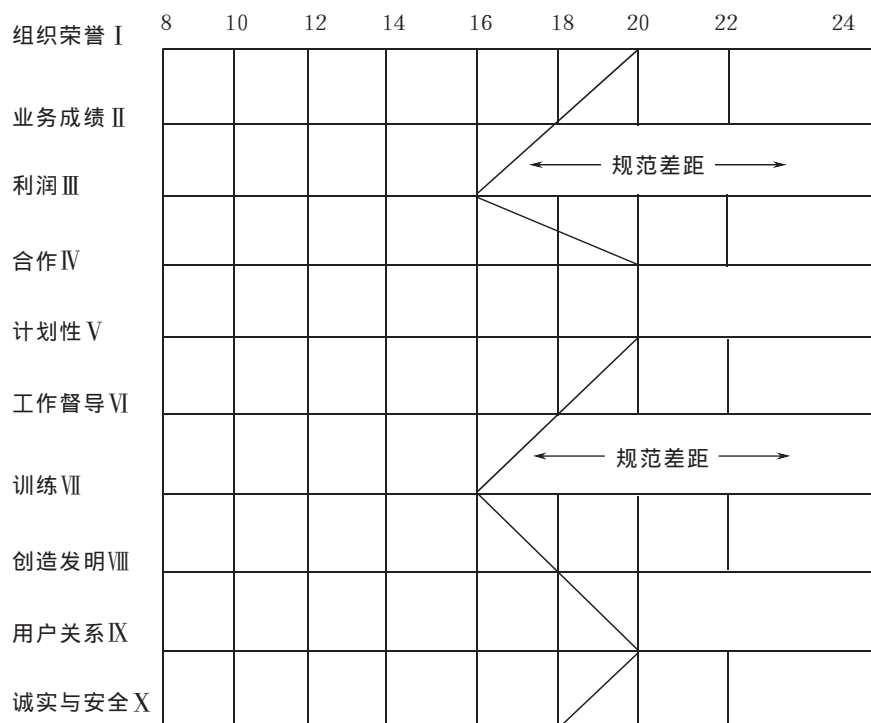


图4-4 某群体规范剖面图

3. 进行改革

改革从最上层的群体开始,逐级向下。确定优先改革的规范项目,主要考虑该规范对企业效率影响的大小,不一定要把规范差距大的项目列为优先改革的项目。

皮尔尼克认为,这种群体规范改革的优点在于不是针对个人,而是针对整个群体,因此群体成员易于接受。美国的一些企业实行规范改革收到了较好的效果。

四、地位

地位是指个人在群体中所占有的社会位置。地位取决于许多因素,如工资、头衔、资历、实权等等。其中一个因素的改变就可以引起地位的改变。例如,如

果群体中的成员其他情况相似,但有一个人工龄最长,那么,他很可能享有更高的地位。当然,地位取决于什么因素还有赖于群体成员是否承认它们。如果群体成员不承认资历,那么年龄大的人也未必享有更高的地位(尽管他会认为这不公平)。这主要取决于组织的内部人事晋升政策机制如何,如果唯以工作成绩为考核指标,那么,资历、年龄等就无法成为提高在群体中地位的砝码,甚至成为其个人的一种负担。

在不同的群体中,地位取决于不同的因素,这将影响到群体的绩效。一般认为,如果成员在群体中的地位取决于能力而不是资历,取决于成就而不是官衔,那么,成员们就会为了争取更高的地位而充分施展自己的才能,争取最大成就,如此,对整个群体的绩效将产生积极的作用,使群体绩效得以提高。

五、凝聚力

凝聚力是成员被群体吸引并愿意留在群体内的程度。顾名思义,凝聚力指的是群体成员彼此之间的“黏合力”。没有凝聚力,一群人就不能被看做一个群体。

(一) 影响群体凝聚力的因素

1. 态度和目标的一致性

当群体成员拥有相似的态度时,他们愿意在一起。同样,个体往往被一个与自己具有相似目标的群体所吸引。

2. 外部的威胁

外部威胁的存在可以增强群体的凝聚力,因为这时群体成员不得不同舟共济、相依为命。与外界的竞争可以导致凝聚力增强,而群体内成员的竞争则将导致凝聚力下降。

3. 群体规模

小群体比大群体有更高的凝聚力,因为小群体为成员们提供了更多的相互交往的机会。群体越大,异质越多,态度和价值观差异也越大,所以大群体凝聚力低。另外,在大群体中,需要更多硬性的工作标准,这也影响了群体成员之间形成自然的非正式的关系和交往。

4. 奖励体制

以群体为单位奖励比起以个人为单位奖励,会导致更高的凝聚力。以群体为单位的奖励制度可以使成员们意识到他们的命运连在一起,因此增强合作精神。相反,鼓励群体成员之间竞争的奖励制度(如把所有奖金都奖给最佳工作者)将削弱群体凝聚力。

5. 班组的组合

以人际吸引、价值观和目标的一致为基础组成的班组有较高的凝聚力。在一个经典研究中,凡扎尔斯特(Van Zelst)根据无记名选择工作伙伴的结果,把木

工和砖瓦工重新编组,发现这种以人际吸引为基础的班组比随机组成的班组有更高的工作满意感。

6. 与外界的关系

一般来说,与外界隔离的群体有更高的凝聚力。这些群体往往认为自己与众不同、独一无二。隔离也使得群体成员产生同命运感以及共同抵御外界威胁的需要。

7. 群体的绩效

一个成功的群体更容易发展凝聚力。成功使得成员产生优越感受,彼此增进好感。而失败则往往使成员们互相埋怨,把别人当替罪羊,这种冲突将减弱凝聚力,甚至导致群体瓦解。

8. 领导作风

领导者的民主作风可以充分激发群体成员的主动精神与创造性,在民主的气氛下,领导者有意识地创造优秀的群体规范,这样可以大大地增强群体凝聚力。此外,不同的信息交流方式,群体成员的不同个性特征、兴趣和思想水平等,都会影响群体的凝聚力。

(二) 凝聚力的作用

1. 满意感

高凝聚力群体的成员可以比低凝聚力群体的成员得到更大的满足。他们认为作为群体的一员很值得,也很愿意参加群体的活动,并忠诚于群体。凝聚力也使得成员们更加遵守群体规范。

2. 沟通

高凝聚力群体中的成员比低凝聚力群体中的成员沟通的机会要多得多。因为凝聚力高的群体成员间往往有共同的价值观和目标,互相之间愿意交流,因此有更多的沟通机会。这样的沟通又反过来加深了相互关系和了解的程度,促使凝聚力增强。

3. 生产率

关于群体凝聚力和生产率之间关系的研究得出了矛盾的结果。有些研究发现凝聚力高,生产率也高,而另一些研究则发现凝聚力高的群体生产率还不如凝聚力低的群体。还有些研究报告表明在生产率和群体凝聚力之间没有关系。决定凝聚力对生产率影响的主要因素是群体的目标与组织目标是否一致。如果二者相一致,则高凝聚力群体会作出高绩效;如果二者相违背,则高凝聚力群体会作出低绩效。总的来说,高凝聚力群体比低凝聚力群体更倾向于维护他们的目标。最具典型的研究是社会心理学家沙赫特(Schachter)的实验:沙赫特等人在严格控制的实验条件下检验了群体凝聚力和对群体成员的诱导(宣传)对于生产率的影响。实验的自变量是凝聚力和诱导,因变量是生产率。除了设立对照

组进行对比以外,沙赫特等人把实验组分成四种条件,即高低凝聚力和积极与消极诱导,实验条件如图 4-5 所示:

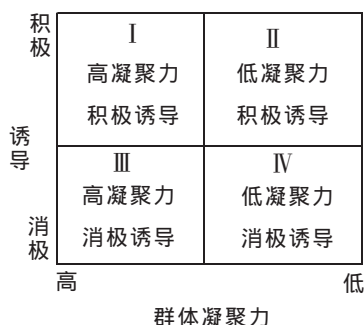


图 4-5 群体凝聚力

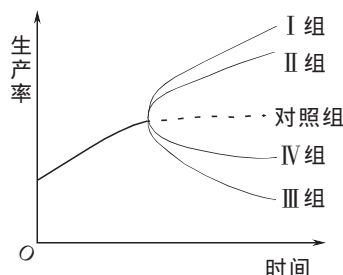


图 4-6 沙赫特实验有关凝聚力与生产率关系的结果

实验结果如图 4-6 所示。结果说明,两种诱导产生明显不同的效应,极大影响了凝聚力与生产率的关系。无论凝聚力高低,积极诱导都提高了生产率,而且高凝聚力组生产率相对更高。而消极诱导则明显降低了生产率,高凝聚力组的生产率更低。这说明高凝聚力条件比低凝聚力条件更易受诱导因素的影响。

4. 群体意识

凝聚力高的群体容易形成群体意识。在凝聚力过强的群体中,是不能容忍异议的。对这样的群体来说,最有价值的是大家一致,而不是作出高绩效。群体意识的另一个表现为高凝聚力群体成员一致对外。凝聚力使得群体成员产生优越感,这种优越感导致成员们对外界的敌视和排斥。

第四节 群体内行为

一、群体压力与社会从众行为

(一) 群体压力下从众行为的一般性研究

当一个人在群体中与多数人的意见有分歧时,会感到群体的压力。有时这种压力非常大,会迫使群体的成员违背自己的意愿产生完全相反的行为。社会心理学中把这种行为叫做“顺从”或“从众”(Conformity)。美国心理学家阿希(S. Asch)设计了一个典型的实验,证明在群体压力之下会产生顺从行为。把 7~9 人编成一组,让他们坐在教室里看两张卡片,如图 4-7 所示。一张卡片上画着一条直线,另一张卡片上画着三条直线。让大家比较三条直线的卡片上哪条直线与另一张卡片上的直线长短相等。在正常情况下被试者都能判断出 $x=b$,错误的概率小于 1%。但阿希对实验预选作了布置,在 9 人的实验组中对 8 个人都要求他们故意作出一致的错误判断,例如 $x=c$ 。第 9 个人并不知道事

先有了布置,实验中让第9个人最后作判断。阿希曾组织了许多实验组进行这样的实验。统计分析表明,这第9个人有37%放弃了自己的正确判断而顺从群体的错误判断。在阿希的实验之后,一些心理学家进一步分析了导致顺从现象产生的因素。这些因素包括环境因素和个性因素。从环境因素来看,如果某群体的意见一贯比较一致,群体比较团结,或者群体气氛比较专制,那么,该群体的成员就容易在群体压力之下产生顺从行为。从个性因素来看,如果一个人的地位较低,智力较差,情绪不稳定,缺乏自信心,则在群体中经常要依赖别人,也较容易产生顺从行为。

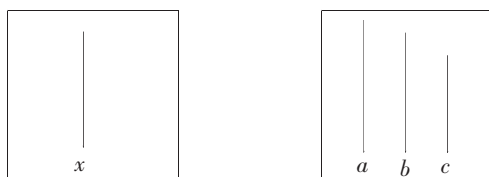


图4-7 阿希的实验材料

心理学家对于顺从现象的真相也进行了分析。虽然在群体的压力之下不少人会产生顺从行为,但这些人情况是很不同的。要区别顺从行为的表面反应和内心反应,因为这两个方面并不一定是一致的。大致可以分为如下几种情况:表面顺从,内心也顺从;表面顺从,内心并不同意,即所谓口服心不服;表面不顺从,但内心顺从。此外,也存在表面和内心都不顺从的情况。

(二) 反驳性研究结论

苏联心理学家彼得罗夫斯基对群体压力和顺从现象提出了不同的看法。他认为,把任何遵从群体意见的情况都看成是顺从并不正确。如果两个人都同样接受群众的意见,并没有说明问题的实质。因为一个人接受意见可能是屈服于压力、怕被孤立,而另一个人可能是为了实现群体的理想和信念而与群体保持一致。他把后一种情况称为“集体主义的自决”。彼得罗夫斯基也设计了实验。被试者是一些四年级、七年级和九年级的学生。给学生一张问卷,其中有几条关于道德问题的判断,学生应对这些判断表示赞成或反对。问题很简单,每个学生都能根据公认的准则作出回答。过了一段时间之后,把这些关于道德问题的判断列入一张更长的项目单之中,并在学生回答问题之前给予暗示,指明其他人都赞成错误的判断。在这种情况下只有极少数人接受暗示,屈从压力,改变了原来的意见,绝大多数人并没有改变意见。这一实验表明,群体的压力并不是人们改变意见的关键因素。关键的因素是遵循集体的崇高理想、目的和价值观。因为实验中讨论的是伦理道德的是非问题,而不是阿希实验中对生活和工作没有什

么意义的判断线条长短的问题。这表明具有“集体主义自决”品质的人只在非原则问题上表现出顺从,目的是为了保持集体的团结一致。

(三) 企业管理中对群体压力的运用

尽管上述研究与美国的研究有分歧,但都不否认群体压力和顺从现象的存在。企业管理中应重视这种现象。

美国组织行为学家莱维特(H. J. Leavitt)提出了群体对持异议者施加压力的方式。如果在一个管理委员会中个人的意见与群体的意见有分歧,群体对他施加压力的方式有四种:理智讨论、怀柔政策、铁腕政策和开除政策。这就是说,先想办法使个人顺从,如果讲不通,就用开玩笑或“和稀泥”的方式表示他与群体并无原则分歧,再不能,就公开施加压力,直至把这个人从群体中开除,或者对他的意见根本不予理睬。

在企业管理中应重视群体压力和顺从现象。一般来说,应避免采取群体压力的方式压制群体成员的独创精神,但也不能认为群体压力只有消极作用,对于群体成员的不良行为给予适当的压力是必要的。

二、群体决策的概念与决策群体的组成

一个人对于客观世界的观察、认知和理解是与个人的文化背景、知识结构、社会地位及自身能力等密切相关的,各种制约因素使得个人对客观世界的认识不可避免地会带有很大的局限性。克服个人认识上的盲区对决策可能造成的不利影响的方法之一就是由多个人参加决策的过程。由于不同的人对于客观世界的认识之间总是有差异的,每个人认识不同的方面,多人的相互作用就有可能大大减小认识上的盲区。

群体决策就是由多人组成的群体进行的决策。群体决策是决策行为理论的重要组成部分。

由于群体决策利于将多个人的认识与意见汇总在一起,因此往往考虑比较全面、深刻,具有正确性较高的优点。但由于多个人的意见存在分歧,通常需要经过讨论来获得决策结果,比较耗费时间,因而导致群体决策的平均效率比较低。国外一些学者的实验研究证实了这一结论。

群体决策要尽可能多地集中智慧,但人数又不能过多。解决这一矛盾的方法,就是决策群体的组成要坚持互补性的原则,以提高群体决策的效率。具体说,有以下几点:

(一) 知识结构上的互补

在一个决策群体中,应该尽可能包括具有不同知识背景的人员。知识背景不同的人对客观世界的理解不同,看问题的角度不同,能力结构不同,思维方式也不同,他们的互补不仅能够使得对客体的认识盲区大大减少,而且使决策群体

中的成员能够相互启发 ,激发出具有创造性的新思想。

(二) 性格、气质和决策风格上的互补

由于不同性格、不同气质的人各有优缺点 ,在情绪、意志等方面的表现各有千秋 ,因此组成决策群体时还应注意成员在性格、气质方面的互补。

在决策风格上 ,有人把人分为六类 :

经济型——决策中更注重经济效益 ;

审美型——决策中更注重和谐和个性 ;

理论型——决策中更注重事实的确认和根源的分析 ;

社会型——决策中更注重人际关系 ;

政治型——决策中更注重权力、影响和声望 ;

理想型——决策中更注重理想和献身精神。

这些分类都不是绝对的。金无足赤 ,人无完人 ,每个人都有其独具的特色 ,群体决策就是要使大家相互补充 ,形成一个整体更优的集体 ,以取得更明智的决策结果。

(三) 年龄、性别、所处阶层的合理分布

决策群体的组成还应注意年龄、性别、所处阶层的合理分布。这种合理分布有利于决策群体加强与不同年龄、不同性别、不同社会阶层、社会集团的广泛联系 ,随时采集各方面的意见和建议 ,发挥各类成员的优势 ,取长补短 ,以不断改进其决策。另外 ,在决策群体中包含组织内部不同层次的成员也有利于调动组织成员的积极性 ,提高士气。

(四) 决策群体的人数

研究表明 5 ~ 11 人组成的中等规模的群体决策最有效 ,能得出更为正确的决策意见。4 ~ 5 人的群体较容易使成员感到满足。2 ~ 5 人的较小的群体较易得到一致的意见。比较大的群体可能得到较多的意见 ,但意见的增多与群体人数的增加并不存在正比关系。

三、群体决策与风险心理

决策行为本身可能是有风险的。作为个人决策 ,它对决策方案的风险性偏好很大程度上取决于个体的冒险性如何。然而在群体决策过程中 ,情况就要复杂得多 ,主要是群体动力在起作用。群体决策中的风险心理性的主要表现形式为“冒险转移”现象。

一般认为 ,群体决策由于集思广益 ,博采众长 ,比个人决策更为合理 ,更为有效。但是研究表明 ,群体决策与个人决策相比 ,往往更倾向于冒险。最近几十年来 ,有近百项实验研究了这种情况。

这类实验研究一般都是把个人决策与群体决策的冒险水平加以比较。实验

分为两组:第一组记录个人决策的冒险水平;第二组是由3~5人组成的决策小组。选择最佳决策方案时,一般都要求全组作出一致同意的决策。决策的课题设计要便于数量评定。

例如这样一个课题:

医生告诉某银行职员B先生,他得了心脏病,病情相当严重,请B先生务必改变生活方式,戒掉不良嗜好,减轻工作量,节制饮食。医生诊断说,可以做外科手术,如果手术顺利,病人健康总体状况会大有改进。但他不能保证手术一定成功,在某些情况下手术可能造成严重后果。

实验者请被测试者设想一下,给B先生提出建议。被测试者要对如下手术成功的概率作适当选择:

- 手术成功的机会是9/10;
- 手术成功的机会是7/10;
- 手术成功的机会是5/10;
- 手术成功的机会是3/10;
- 手术成功的机会是1/10。

对这类课题进行决策的实验发现,群体决策的冒险水平要高于个人决策的平均冒险水平。这种在群体决策中冒险水平增加的现象就是所谓“冒险转移”现象。这种现象可以用图4-8来说明。假定一个小组由7人组成,他们分别采用了不同的决策,其平均数 R ,但在经过长时期讨论之后采用了冒险水平为 R_g 的决策。 $\Delta R = R_g - R$ 增量就是群体决策冒险转移的数量指标。

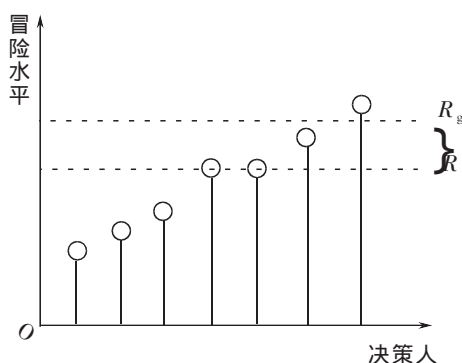


图4-8 冒险转移现象

大量的研究表明,冒险转移现象是相当普遍的,在大学生群体以及领导群体中都可观察到这种现象。此外,几十项心理学和社会学的实验也证明,法国人、美国人和波兰人在采取群体决策时都存在这种现象。

冒险转移现象的发现令人感到意外。通常的观点一般认为群体决策应更小

心谨慎,更倾向于保守,但国外的科学研究材料都证明群体行为有相反的趋势。因此,这个问题引起许多学者浓厚的兴趣,要进一步探讨冒险转移现象发生的原因。各国学者提出了不同的假设,主要有下述五种:

(一) 责任分摊的假设

每一种包含风险的决策都与一定的责任相联系。风险越大,失败的概率越高,决策者肩负的责任也越大。责任往往引起决策人的情绪紧张,焦虑不安,不敢贸然采取有较高风险的决策。而群体之所以采取有更大风险的决策,是因为对决策后果的责任可由群体全体人员分摊,万一决策失败,追究责任时不致独承其咎,这样就减轻了个人的心理负担。

(二) 领导人物作用的假设

在群体中总会有领袖人物和有影响的人物,他们在群体活动中起着特殊的作用。他们为了显示自己的才能与胆略,往往会采取冒险水平较高的大胆决策。同时,由于对群体成员具有较大的影响力,在决策中有较大发言权,他们会用各种方式证明他们采取的决策是有根据的,因而他们的决策会被群体所接受,变成群体的决策。日常生活中确实也可以观察到这样的情况。

(三) 社会比较作用的假设

在许多群体内,提出有根据的冒险决策会得到好评。因此,群体中的个人提出自己的决策意见时,往往要与别人的意见进行比较。如果个人的意见在冒险水平上低于群体其他成员的平均水平,则会感到不安,担心群体可能对他有不良的印象。基于这种考虑,个人在参加群体决策时提出意见的冒险水平往往要高于单独作决策时的冒险水平。这就是说,群体内各成员的相互比较可能产生冒险转移现象。

(四) 效用改变的假设

这种假设是用效用理论的术语来解释群体决策的冒险转移现象。从这种假设来看,在群体中通过讨论彼此交换意见,会影响到个人选择方案效用的改变。同时,彼此相互影响也会改变冒险的效用,发生趋同现象,也就是说,群体中各成员对于冒险价值的主观意义会逐渐类似。但这种假设并不能全面解释冒险转移现象,不能解释为什么冒险会使效用增加,而不是减少,或者说,为什么在大多数情况下向增加冒险的方向转移而不是向保守方向转移。

(五) “文化放大”假设

这种假设认为,若一个国家或社会的文化中占主导地位的价值观是崇尚冒险,则这种价值观会被“放大”,从而扩散与反映到该文化中的群体决策中来。美国社会正是如此,此假设可用于解释美国群体决策中的冒险转移现象。但在我国,对文化中有关冒险还是慎重的价值观及群体与个人决策的冒险水平都尚缺乏调查,此假说也有待进一步验证。

综上所述,五种假设虽然都试图解释群体决策的冒险转移现象,但各自都不能解释全部实验材料。看来,很可能这种现象相当复杂,其发生受多种因素制约,在不同的具体情况下可能不同的因素在起主导作用。因此,这五种假设每一种都有一定意义,但不能以偏概全,而应相互补充。群体决策中可能会有冒险转移现象,但不能认为群体决策向冒险方向转移是必然的规律。实际上,如果群体成员有较高的水平,团结一致,掌握充分的信息等等,一般会作出适当的决策。特别应当指出的是,近些年来组织行为学的研究发现,群体决策也有向保守方向转移的倾向,尽管这方面的研究资料尚不多见。因此,有人提出,要用两极化倾向的概念代替冒险转移,因为在某些情况下,群体决策也倾向于保守。

四、群体决策与创造心理

(一) 群体决策中创造性激发的两重性

群体活动具有复杂性,主要就表现在群体决策中的创造性上面。在顺利的情况下,一群人在一起劳动比单干能产生更多的创新的观念。但也有相反的描述,美国有组织行为学家认为群体的活动往往强求一致,扼杀了成员的个性和创造性。美国的一句谚语说:“马如果经过委员会的安排就会变成骆驼。”重要的是,如何充分利用群体动力的积极的一面,不但发挥群体效能在力量上的 $1+1>2$ 的品质,而且使该品质也能在激发群体创造性上得以发挥。

(二) 激发群体创新的办法

1. 头脑振荡法

头脑振荡法(Brain Storming)最早由奥斯本(A. P. Osborn)于20世纪50年代提出。头脑振荡的原意是指精神病人的胡言乱语。用于群体决策则是指让人敞开思想、畅所欲言的一种方法。这种方法的主要特点是把有关的人员召集在一起,让他们就某一专门问题无拘束地发表意见。这种聚会有一些规定,不允许对别人提出的意见进行反驳,即使是提出极其荒谬的意见也不允许反驳。在这样的聚会上也不作结论,鼓励大胆自由地思考问题,思路越广越受欢迎,意见提得越多也越受欢迎。但允许人们经过协商联合提出某种意见。

采用这种方法人数不可过多,以十几个人为宜,时间不可过长,以半小时至一小时为宜。据统计,这种方法每小时可产生60至150项建议,比一般方法多70%。尽管其中有若干方案可能毫无意义,不切实际,甚至荒唐可笑,但其中有若干方案可能很有价值,很有创见。

一般来说,采用这种方法应针对比较单一明确的问题。如果问题涉及面很广,因素很多,则应把复杂问题分解为单一性的小问题。这种方法的优点是使人解放思想,敢于大胆地想问题,而缺点是整理意见、分析意见要花很多时间,拖延决策。

从头脑振荡法中还派生出另一种方法,叫做反向头脑振荡法。它的涵义是让人们们对某个方案只提批评意见,尽量挑毛病,甚至吹毛求疵,从而根据批评意见修改这个方案,使之达到完美程度。

2. 德尔菲法

德尔菲法(Delphi Method)是一种集中各方面专家的意见,预测未来事件的方法。这种方法的程序如下:

(1) 就预测内容写成若干条涵义明确的问题,规定统一的评估方法。

(2) 根据情况,选择有关方面的专家数十人,将上述问题邮寄给他们,征求他们的意见。各专家互相之间不沟通,对专家的姓名要保密,避免因专家意见彼此不同而产生消极影响。

(3) 将专家的意见收集起来,对每一问题进行统计处理,找出答案中的中位数和分布情况。

(4) 将统计结果再反馈给专家,每个专家根据统计结果,考虑其他专家的意见,对自己的建议进行修改,但全部过程都需保密。

(5) 将修改过的意见再寄给专家。这样经过几次反复,取得比较一致的意见。

由此可见,德尔菲法也可称之为有控制的反馈法。采用这种方法要求征求意见的问题需明确具体,问题不可过多,如实地反映专家意见,问题不能带有编拟者的主观倾向性。这种方法的好处在于一方面被调查者彼此不见面,不了解真名实姓,避免相互之间产生消极影响;另一方面,经过几次反馈,意见比较集中,便于决策者作决定。我国一些研究机构也曾用德尔菲法对国内的情况进行预测,效果很好。

3. 提喻法

提喻法(Synectics)是由哥顿(W. I. Gordon)提出的,故又称哥顿法。其做法是邀请5~7人参加会议进行讨论,但讨论的问题与即将进行的决策没有直接关系,而是运用类比的方式进行讨论。类比的方式是多种多样的,如拟人类比、象征类比、幻想类比等。如果决策的问题是研究某种夜视仪,则可邀请专家来讨论猫头鹰眼睛的夜视功能。如果决策的问题是某项人事任命问题,则可讨论担任某种职务的人员需要具备什么品质的问题。采用这种类比的方式,把熟悉的事情变成陌生的事情,有助于人们摆脱框框的束缚,充分利用自己的想像力开拓新的思路。

4. 方案前提分析法

方案前提分析法(strategic assumption analysis)与提喻法相类似。它并不去直接讨论有待决策的备选方案本身,而是讨论这些方案所依据的前提。下面举一个例子来说明。某个小型机械厂今年试产一批洗衣机,虽然不十分畅销,但都

卖出去了。明年怎么办？为此提出了三种备选方案。第一个方案是按设计批量生产，第二个方案是修改原设计方案，待搞出新的设计方案后再投产，第三个方案是不生产洗衣机，改为生产其他机械产品。这里虽然有三个备选方案，但它们都是根据需求量、用户对质量的要求和本厂设计能力来考虑的。需求量会迅速增加是三个方案的共同前提，没有差别，故可不必讨论。余下有四个前提假设需要讨论：

前提1：用户对洗衣机的质量和性能的要求会迅速提高；

前提2：用户对洗衣机的质量和性能的需求在几年内不会有很大变化；

前提3：本厂完全有能力在短期内设计出满足用户需求的新型洗衣机；

前提4：本厂无力在短期内设计出新型洗衣机。

前提1、2和3、4分别是同一问题的两种相反的假设。通过讨论，如果1和3前提成立，当采用第二种方案；如果1和4前提成立，则应选第三个方案；如果前提2能够成立，则选第一个方案。方案前提分析法有时不仅要讨论方案的前提，而且还要讨论方案前提的前提，使讨论步步深入。

这种方法有下述几个优点：

第一，参加备选方案讨论的专家，往往也是这些方案的提出者。如果讨论方案本身，他们往往要尽量证明自己提出的方案是正确的，因而不能客观地分析问题。而讨论方案的前提，则可避免这种情况。

第二，如果参加讨论的人数较多，意见很杂，则难于解决意见分歧。在这种情况下，往往采取调和折衷的方案，而不是正确的方案。分析方案的前提则比较容易集中正确的意见，从而得出正确的方案。

第三，由于深追方案的前提，可以对方案的论据了解得更透彻、更深入，从而增加选择方案的把握。

5. 非交往型程式化决策术

此法的程序及其设计的依据如下：

(1) 主持者向与会者通知开会地点与时间，但不告知议题。这是因为根据调研，获通知者大多不能作认真准备，只是忙于自己的业务，想到会上见机行事。

(2) 与会者到齐后，主持者宣布议题，一般每次只议一个题目，解决一个问题，通常不超过两小时。

(3) 主持专家宣布全体进行“沉默准备”，发给每人纸笔，并规定时限（10～20分钟）。此时限内不允许互相交谈，每人埋头就议题准备意见。在此条件下，人们不能不认真思考准备。据统计，在同样人数条件下，就同一议题，传统常规决策法一般可得7～8项意见或方案，此法则可得17～21项。

(4) 到指定时间后，每人依次宣读自己准备好的意见，但每轮只读一条，并由记录员将发言要点记在大家可见的黑板或大白纸上。每轮发言的起点及顺序

由主持者随机指定(包括他本人在内)。这样做,可使每人获得均等发言机会,不致或不易产生个人主宰会议等弊端。记录要点是因为方案很多,不记下则易忘。这样逐轮依次发言,至每人备受的意见全都陈述完为止。

(5)大家对不明白处提出问题,由原提议者解释澄清。但提问者不得对对方意见进行评价或批评,解答者不得鼓吹,只就事论事地予以补充说明。这便可避免因感情对立造成对抗与僵局。相信每人都会冷静思考,并具有自己的分析判断力。

(6)每个人将各备选方案,按照各自对其质量高低的判断,列出顺序。如备选意见过多,主持者可限定选取方案数量(例如共有18条方案,可令只选10条较佳者)。

(7)记录员将每条意见的获票数写在黑板上。获票最多者即为群体决策。如是拟定解决某问题的措施,则主持者可酌情决定入选标准,如获票过半(或 $2/3$ 、 $1/3$ 等,视所需措施多少而定)者即入选,成为群体选定的措施。

总之,为了使群体决策达到更好的效果,以上方法都有参考意义。这里还应指出,群体决策的方法并非只限于上述五种,还有一些其他的方法。

五、群体决策与群体思维

在集体讨论过程中可能会产生一些失误,影响决策的质量。有时会看到这样的现象,由一些经验丰富、知识渊博的专家组成的群体,会作出一般人凭常识也不会作出的荒谬决策。美国心理学家贾尼斯(I. Janis)详细地研究了这个问题。他分析了各种政治和军事决策,发现了一种称为“群体思维”(group think)的现象,或者称“小集团思想”。所谓“小集团思想”,用贾尼斯的话来说,是“参与一个统一群体中的人们的一种思想作风,在这个群体中,认为追求思想一致比现实地评价各种可能行动方案更为重要”。这一群体的成员认为保持群体的统一、创造和谐的气氛有特殊意义。由于把这样的目的摆在首位,往往不能理智地分析各种可能的备选方案,使决策质量受到很大影响。

“小集团思想”有下述几个方面的特点:

(一) 顺从性思维

在这种群体中顺从作风占主导地位。如果某一群体成员不接受领袖人物或多数人的意见,会受到孤立、嘲笑或排斥。在这种条件下即使群体成员对采取的决策有怀疑也不敢公开发表意见。因此,“小集团思想”会造成一批俯首帖耳的顺从者。

(二) 有倾向性地选择信息

在具有“小集团思想”的群体中,其成员往往会封锁那些怀疑群体决策正确性的信息,尤其是对群体领导人封锁这种信息。这样,会严重影响群体决策的质量。

（三）盲目乐观情绪

在这种群体中往往过高估计成功的概率,过低估计失败的可能性,认为本群体的决策一定会成功,其结果却往往适得其反。

（四）相信群体无所不能

这种群体的成员往往认为,一切都决定于他们的行动,过高估计自己拥有的物质手段、自己的组织和专长,而对外部条件、敌方力量估计过低。例如在第二次世界大战期间,美军指挥机关认为日本不敢攻击珍珠港军事基地,结果,日本偷袭珍珠港使美军遭受严重损失。

（五）首创精神的假象

这种群体认为自己在解决经济或政治问题上具有首创精神,人们或社会组织的命运取决于它的决策。而实际上,这种信念只不过是一种假象。

总之,“小集团思想”一方面会提高群体的凝聚力和群体成员的自我满意感;另一方面会降低决策的质量,使群体决策的效果比个人决策的效果更差。应当指出,贾尼斯“小集团思想”的概念并不是以实验研究为基础,而是在分析了美国国家以及历史上若干重大决策成败的案例之后所得出的结论,这种研究方法并不是十分可靠的。此外,贾尼斯过分夸大“小集团思想”在群体活动中的作用,而没有充分估计其他因素的作用。例如,珍珠港事件的发生实际上取决于政治、经济、军事等一系列因素,把它仅仅归结为“小集团思想”,则是一种把一切社会现象简单地归结为心理因素的错误倾向。

尽管如此,“小集团思想”的特点确实某些决策群体中出现。这提醒我们要注意这种现象,并采取适当的措施克服和防止这种现象的不利影响。

一般来说,在组织群体活动时应鼓励发表各种不同的意见,群体的领导者在作出最后决策之前应持中立态度,此外,还可以听取不属于本群体的各种专家的意见,等等。

第五节 群体间的行为

一、冲突的性质

（一）冲突和竞争

处在组织中的人们,由于相互间的交往,总要形成人与人以及群体与群体间的关系。因为这样或那样的原因,就常常会产生意见分歧、争论、冲突和对抗,使彼此间关系出现紧张状态。在组织行为学中把它们统称为“冲突”。实质上,冲突是指两个或两个以上的社会单元在目标上互不相容或互相排斥,从而产生心理上的或行为上的矛盾。冲突的产生不仅会使个体体验到一种过分紧张的情

绪,而且还会影响正常的群体内人与人之间的关系,也包括群体与群体之间的关系。

冲突和竞争不同。冲突的对象是目标不同的另一方。而竞争的双方则具有同一个目标,不需要发生势不两立的争夺。

如果双方都能从他们的竞争结果中获益,那么竞争就不大可能变为冲突。例如,在工作单位里,如果符合标准就能晋升,没有名额限制,那么职员之间只有竞争而不会发生冲突。实质上,竞争和冲突的区别在于一方所采取的行动是否会影响另一方目标的实现。这种区别表明,要想防止竞争演化为冲突,有效的管理策略是消除共同介入的机会。

(二) 冲突观念的演变

社会学家和管理学家对冲突的看法在变化。20世纪40年代中期之前,大多数人认为冲突是有害无益的。冲突的存在被认为是管理不善的结果。根据这一传统的观点,应当避免冲突。

近年来,管理学家们改变了对冲突的看法。冲突被认为是任何组织都不可避免的,且往往是保证高绩效所必需的。当然不否认冲突有时是有害的,但更重要的是有些冲突非常有益。这一现代观点认为,冲突可以促使组织寻求新的策略和方针,帮助克服停滞和自满情绪。所以,冲突应该加以适当地处理而不是消除。要想成功地处理冲突,首先要确认一个适宜的冲突水平,然后选择一个减少冲突的策略。当然,在冲突程度不够强烈的地方,管理者也可以有意识地引起冲突。例如在那些需要有创造性和直率讨论(而不是群体意识)的场合,就需要挑起冲突。

冲突本身并无好坏之分,只有从绩效的角度,才能判别冲突的价值。图4-9表明,在任一情况下都有一个最佳冲突水平存在。冲突水平如果过高,可能导致混乱。相反,冲突水平过低则导致缺乏创新意识的停滞和低绩效。

为一个具体的情境确定最佳冲突水平不是一件容易的事,这需要了解有关的个体及其工作任务的性质。而且,如何减少或增加冲突水平也不容易。在这些方面,需要管理者有一定的创造性。

二、冲突的来源和常见后果

罗宾斯(Robbins)认为冲突的来源有三方面:沟通因素、结构因素和个体行为因素。

(一) 沟通因素

管理者们把大多数冲突归因于组织沟通不良。完善的沟通可以使受讯者把发讯者的信息理解得毫无差错。但这样的完善沟通几乎没有。由于这一缺憾,在沟通过程中难免有许多误解。虽然,由不成功的沟通引起的冲突不同于本质

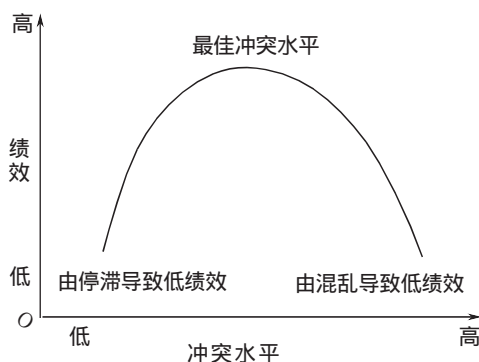


图 4-9 冲突与绩效关系的现代观点

上对立的冲突,但它仍然有着强大的影响力。

(二) 结构因素

1. 规模

罗宾斯总结了那些有关冲突和组织规模之间关系的研究,发现一致的结果是组织规模越大冲突也越大。原因可能是规模越大,分工越多,层次越多,因此信息在传递过程中越易歪曲。

2. 参与

从人际关系的角度来看,邀请下级参与可以满足尊重和友爱的需要,因此可以融洽人们之间的关系。这样,下级参与越多,冲突越少。但是,有关研究却表明事实恰恰相反:下级参与程度越高,冲突水平也越高。原因可能是参与越多,个体差异也越大。而且,仅仅参与决策并不等于所提建议必被采纳。如建议不被采纳,下级无权把自己的想法付诸实施。由于扩大参与所引起的冲突并非都是有害的,如果这种冲突可以提高群体的绩效,则应该鼓励其存在。

3. 直线机构和参谋机构

冲突的一个经常的来源是组织中直线机构和参谋机构之间的矛盾。直线机构的工作直接关系到组织的核心活动。在制造工厂,生产部门是直线机构;在商业单位,市场销售部门是直线机构。参谋机构的工作是辅助直线机构的,诸如研究开发部门、公共关系部门、人事部门等。由于直线机构和参谋机构的职能不同、目标不同,成员的价值观和背景不同,因此它们之间常有冲突。直线机构更加关心经营,而参谋机构则不直接参与经营活动;直线机构的人员往往对组织很忠诚,而参谋机构则时时对组织的事务提出批评(觉得他们有义务这样做);直线机构的人员强烈地认为自己是组织的一员,参谋机构的人员则更强烈地把自己归到一个专家群体,而不是组织中的一员(例如一个参谋人员可能认为自己

是碰巧在某公司工作的公共关系专家);直线机构的人员往往关心日常的和眼前的事情,参谋人员则更关心长远的问题。由于以上这些差异,不难理解直线机构和参谋机构之间会有一定程度的冲突存在。

4. 奖酬制度

如果奖酬制度是这样的形式,即一方多得报酬必然使得另一方少得报酬,就很容易引起冲突。这种冲突可以出现在个人之间、群体之间,也可以出现在组织之间。

5. 资源相依性

在使用组织的资源上,群体之间往往发生冲突。如果有足够的奖金和其他资源(如空间、设备、材料),冲突不会产生。但组织往往又不能有如此丰富的资源。因此,各群体之间为了资源的分配往往产生冲突,导致协作的不良。

6. 权力

组织中权力的分布也是冲突的来源。如果一个群体感到自己的权力过小,而另一个群体权力过大,它可能会对现状提出挑战。

(三) 个体行为因素

个体之间的差异也是冲突的来源。一些人的价值观或知觉方式可能导致与他人的冲突。如果管理者的价值观是“人为财死,鸟为食亡”,那么,他把这样的观念强加给别人必然引起冲突。同样,管理者如果喜欢以某种固定模式看待人(如认为留长发的都不是好青年),那么他这种知觉方式也迟早会引起冲突。另外,也有些人就是喜欢无事生非,寻衅闹事。研究表明,那些好冲突的人具有一些特质。独断专行的人爱扩大事态以攻击别人。自信心弱的人容易感到别人的威胁而先发制人。无论独断专行的人,还是自卑的人,都感到需要“自我防卫”而主动与他人发生冲突。

(四) 群体冲突的常见后果

1. 在冲突群体内部造成的变化

在竞争、冲突或外部威胁下的群体,会产生“同仇敌忾”、摒弃前嫌、一致对外的倾向,内部凝聚力增加。在威胁严重时,大家会感到需要一个坚定的领导,即使群体领导人变得作风专断,大家也能忍耐。大家会对群体的工作任务关心和热情起来,不能容忍懒散。对群体规范的顺从变得重要起来,会强调把群体目标置于个人目标之上,以示忠诚。

2. 冲突群体之间的变化

冲突会歪曲群体成员的认识,觉得“我们”就是比“他们”强,在单位里的作用和贡献比对方大。这只是认识的扭曲,其实未必真的如此。当这种认识扭曲得很严重时,就会加重对别人的错误的偏见,看“自己人”之间的差异比实际的小,看“咱们”跟“那帮家伙”的差异比实际的大。这类消极性冲突会导致群际沟

通中断,进而殃及整个组织的绩效。

群际冲突还会带来其他后果,但以上诸现象是最常见的。

三、减少冲突的策略

(一) 设置超级目标

设置超级目标可以使对立的双方减弱冲突,这时,他们必须共同把精力集中于目标的达成,从而可以缓解互相之间的对立情绪。谢里夫(Sherif)的一个现场实验可以证实这一点。他召集12岁的男孩兴办夏令营。开始,他把这些孩子分成相互独立的两个小组,彼此没有交往。这些男孩尽情玩耍并形成了群体规范。后来,谢里夫故意挑起争端,分别告诉两个小组,对方拥有特殊装备(如独木舟),所以有些活动只能让对方参加。结果,两个小组互相不满起来。当冲突明朗化后,谢里夫又试图使他们和睦起来。开始,谢里夫分别向每组说对方的好话,但结果失败,因为对对方的成见使他们拒绝这些信息。谢里夫又让两组的孩子一起吃饭、看电影,但仍无效果,当两组孩子接近时互相的敌意立即就显露出来。谢里夫又让两组的领袖坐下来讲和,但也不奏效。因为领袖们不敢背叛自己的成员,以免被罢官。最后,谢里夫导演了几幕小品,其中给孩子们设置了更高水平的目标。孩子们为了使自己的群体获益,必须消除敌意,共同参与实现这些目标。小品之一是,谢里夫故意弄坏营地的食品运输车,使得双方孩子必须一起来推车才能把食品运回营地。由于需要一起克服困难,两个小组的孩子最终采取了友好和合作的行为。在活动结束时,其中一组还有剩余资金,他们用来为两个组买了点心,而不是自己享用。

(二) 采取行政手段

1. 管理当局可以通过改变结构来减少冲突

如把爱闹事的人调出去。这方法简单,但却不是处处可用,因为有些人是骨干力量,不可或缺。

2. 设置综合领导

如果两个部门(如生产和销售)之间存在冲突,一个可供选择的方法是,让他们都接受同一个既懂生产又懂销售的高级经理领导,这个经理就起到了协调的作用。

3. 向上级申诉,由上级仲裁

这种做法的一个主要缺点是败诉的一方未必肯轻易接受仲裁。所以要注意安抚败诉的一方,还要进一步使双方携手合作。

(三) 处理冲突的二维模式

过去,社会心理学家用一维空间来表述人们冲突中的行为,这一维空间是:从竞争到合作,认为有的人倾向合作,有的人倾向竞争,有的人介于两者之间。

近年来许多研究说明这种看法不能全面反映人的冲突行为。其中最受人注目的是托马斯(K. Thomos)和他的同事们提出的两维空间模式,见图 4-10。现在考察一下解决冲突的人际性策略。在这方面共有五种典型方式:

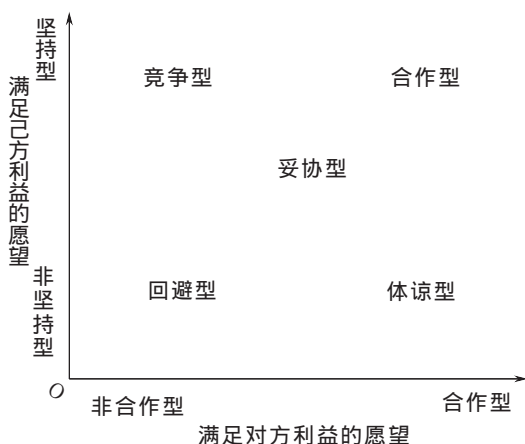


图 4-10 处理冲突的典型策略

1. 竞争型方式

采取这种策略时一方与对方激烈竞争,寸土不让,坚持己方利益要求。当处于紧急情况下,问题要求采取非常行动、觉得己方完全正确或己方对对方有很大影响力时,这种策略常能奏效。

2. 回避型方式

采取这种策略时一方退出冲突处境,既不满足对方也不满足己方的利益。在问题为细枝末节性的、情况不大可能满足己方利益要求、冲突的解决很可能带来严重破坏或对方能把问题解决得较好时,可采取这种策略。

3. 体谅型方式

采取这种策略时一方愿意满足对方的利益而对己方利益则不甚坚持,忍让为怀,息事宁人。这种策略用于发现自己确有不对之处、冲突的问题对对方比对自己更重要、在和谐与稳定特别重要、己方输了又想尽量减少损失或是想让己方的人从错误中吸取有益教训时,可采取此策略。它能使己方在今后又遇到类似问题时,在公众中有较好的名声。

4. 合作型方式

采取这种策略时一方强调建设性地把冲突问题解决掉,目的在于最大可能地满足双方的愿望。双方表现出的行为兼有坚持与合作两种成分。基本态度是认为有冲突和矛盾是很自然的,对对方表现出信任与诚恳,鼓励人人畅所欲言,

把态度与感情都和盘托出。采用此策略的目的在于学习、利用多方面来源的信息和找到一种综合性的解决问题的方案。

5. 妥协型方式

这是在坚持与合作之间的一种中庸之道,双方共享对方的观点,既不偏于坚持也不偏于合作的极端。此方式不能使任何一方得到最大限度的满足。只有在目标虽然重要,但却未重要到需要寸步不让,双方势均力敌,或情况紧迫,有时间压力要求速决时,才采取此策略。

四、引起冲突的策略

对于任一情境,都存在一个最适宜的冲突水平。虽然这一最佳水平有时可能是零状态,但是在许多情况下,确实需要有一定程度的冲突存在。也就是说,在某些情境中,只有当冲突存在,效率才会更高。罗宾斯认为,如果发现人员流动率低,缺乏新思想,缺乏竞争意识,对改革进行阻挠等情况存在时,管理人员就需要挑起冲突。

关于如何引起冲突,罗宾斯提出了几种具体的方法。

1. 委任态度开明的管理者

在有些单位,反对意见往往被高度专制的管理者所压制,因此,选派开明的管理者可以在一定程度上克服这种现象。

2. 鼓励竞争

通过增加工资、奖金,对个人和集体进行激励,这样可以增进竞争。而适当的竞争则可以导致积极意义的冲突。

3. 重新编组

变换班组成员、调动人事及改变沟通路线都可以在组织中引起冲突。而且,重新编组后,新成员的价值观和思维方式也可能对群体原来的陈规陋习形成挑战。

第六节 团队管理

一、什么是团队

(一) 团队的概念

团队(Team)是一种特殊类型的群体。团队是由具有相互补充的技能的人们组成的群体,团队中的成员彼此承诺为他们共同负有责任的绩效目标而努力。

可以看出,团队与一般意义的群体的明显区别在于:首先,群体的绩效依赖于群体中的每个成员,而团队的绩效不但取决于每个成员的贡献,还依赖于团队共同的工作成果。其次,在群体中,尽管群体成员将自己的资源聚集在一起实现

目标,但一般来讲,个人只为个人的工作结果承担责任,也就是说群体不会为某个人承担责任,个人也不必为群体承担责任;而在团队中,工作结果的责任则被视为团队共同的责任。再次,团队不但像一般性的群体一样有着共同目标,而且还要对这个目标作出承诺。最后,在群体中,群体成员的技能有时是相同的,有时是不同的,而在团队中,团队成员的技能通常是互补的,他们在各自擅长的领域发挥作用,共同实现团队的目标。

(二) 团队类型

1. 按照团队存在的目的和形态进行分类

如果按照团队存在的目的和形态进行分类,一般可以将团队划分成问题解决型团队、自我管理型团队和跨职能团队。

(1) 问题解决型团队(Problem-solving Team)。这类团队常常是为了解决组织中的某些专门问题而设立的。团队的成员通常每周利用几个小时讨论改进工作程序和工作方法的问题并提出建议,但他们通常没有权力根据这些建议单方面地采取行动。例如他们讨论如何提高产品质量、生产效率和改善工作环境等问题。20世纪80年代,企业中非常流行的质量圈(quality circle)就是典型的问题解决型团队。

(2) 自我管理型团队(Self-managed Team)。自我管理型团队是与传统的工作群体相对的一种群体形式。传统的工作群体通常是由领导者来作决策,群体成员遵循领导者的指令。而自我管理型团队则承担了很多过去由他们的领导者承担的职责,例如进行工作分配,决定工作节奏,决定团队的质量如何评估,甚至决定谁可以加入到团队中来,等等。自我管理型团队与传统的工作群体的主要区别见表4-1。

自我管理型团队能够很好地提高员工的工作满意度,但是有人发现与传统组织比较起来,自我管理型团队的离职率和流动率偏高。

表4-1 自我管理型团队与传统的工作群体的主要区别

自我管理型团队	传统的工作群体
客户导向	管理导向
多种技能的团队成员	一群独立的专业人员
信息得到广泛的分享	信息有限
很少的管理层次	管理层次多
覆盖完整的业务过程	覆盖整个业务过程中的一种功能
目标共享	目标割裂

续表

自我管理型团队	传统的工作群体
看上去混乱	看上去组织有序
强调达到目标	强调问题解决
高员工承诺	高管理者承诺
自我控制	管理者控制
以价值观/原则为基础	以政策/程序为基础

(3) 跨职能团队(Cross-functional Team)。有的团队是由来自于组织内部同一层次、不同部门或工作领域的员工组成的,他们合作完成包含多样化任务的一个大型项目,这样的团队就是跨职能团队。跨职能团队打破了部门之间的界限,使得来自不同领域的员工能够交流沟通,有利于激发出新的观点,协调解决复杂的问题。很多汽车和飞机制造业的公司利用跨职能的团队来解决复杂问题。例如,波音公司新型客机的设计和生产就是由设计人员、生产专家、维修人员、客户服务人员、财务人员甚至顾客组成的8~10人的跨职能团队来完成的。这样做不但提高了效率,降低了成本,还使得产品在设计时就能充分考虑来自各方面的意见。

2. 按照团队在组织中发挥的功能进行分类

按照团队在组织中发挥的功能进行划分,可以将团队分成生产/服务团队、行动/磋商团队、计划/发展团队、建议/参与团队。

(1) 生产/服务团队。它通常是由专职工人组成的,从事的工作是按部就班的,很大程度上是自我管理的。例如生产线上的装配团队、民航客机的机组人员、计算机数据处理团队等。

(2) 行动/磋商团队。它由拥有较高技能的人组成,共同参与专门的活动,每个人的作用都有明确的界定。这些团队以任务为中心,具有不同专门技能的团队成员都对成功完成任务作出贡献。团队面临的任务十分复杂,有时是不可预测的。例如医疗团队、运动团队、乐队、谈判团队。

(3) 计划/发展团队。它由技术十分娴熟的科技或专业人员组成,并且包含不同的专业。这类团队的工作时间跨度一般比较长。有时他们可能需要很多年才能完成一项发展计划,例如设计一种新型汽车。有的时候也可能是组织中承担研究工作的永久性团队。常见的计划/发展团队有科研团队、生产研发团队等。

(4) 建议/参与团队。它主要是提供组织性建议和决策的团队。大多数建议/参与团队的工作范围都比较窄,不占用大量的工作时间,成员在该组织中还

有其他任务。例如董事会、人事或财务的专业顾问团队、质量控制小组等。

以上四种团队的主要特点比较见表 4-2。

表 4-2 四种团队类型比较

团队类型	成员差别度	一体化程度	工作周期	典型产出
生产/服务团队	低	高	重复性的或持久性的工作	制造、加工、零售、顾客服务、修理
行动/磋商团队	高	高	短期行动事件,往往在新的情况下才能重复进行	竞赛、探险、医疗手术、特殊任务
计划/发展团队	高	低	可变的,整个团队的寿命只有一个周期	计划、设计、调查、形成原始模型
建议/参与团队	低	低	可变的,或长或短	决策、选择、建议、推荐

(三) 团队角色

团队成员在团队中往往充当不同的角色。早在 20 世纪 40 年代,研究人员就对群体中成员所担任的不同角色感兴趣。他们提出了许多关于团队角色的理论,其中最具有代表性的是贝尔宾(R. M. Belbin)提出的团队角色理论。贝尔宾是一个研究组织行为方面问题的心理学家。他通过一系列的模拟练习发现:任何成功的团队都是由不同性格的人组成的,团队中的每个成员具有不同的角色,也就是说成功的团队必须包含担任不同角色的人。他在 1981 年提出了团队角色理论,后来又经过了多次修改,但角色本身的意义基本未变。他所提出的八种团队成员角色如表 4-3 所示。

表 4-3 贝尔宾的八种团队角色

团队角色	在团队中的作用	特 征
主席 (Chairperson)	阐明目标和目的,帮助分配角色、责任和义务,为群体作总结	稳重、公正、自律、自信且信任别人,略外向,积极思考且对人有控制力。对达成外在或组织的目标有强烈的内驱力。能作出坚定的决策
造型师 (Shaper)	寻求群体进行讨论的模式,促使群体达成一致,并作出决策	有较高的成就动机,精力旺盛有干劲,具有煽动性,督促团队向前走,外向、好交际、喜欢辩论,急躁、易怒(易激动)、无耐心
开拓者 (Plants)	提出建议和新的观点,为行动过程提出新的视角	个性强,聪明、知识渊博、想像力丰富,但非正统、不实际、不善于具体操作,显得高高在上,有些孤独

续表

团队角色	在团队中的作用	特 征
监控者——评价者 (Monitor—evaluator)	对问题和复杂事件进行分析,评估其他人的贡献	聪明、冷静,言行谨慎、公平客观、理智、好批评,但不情绪化、不易激动。喜欢对事情反复考虑,作出决定慢但很少出错,但缺少灵感,不能激励别人
企业员工 (Company Workers)	把谈话和观念变成实际行动	勤勤恳恳、任劳任怨、实际,即使对工作无兴趣也会认真完成,信任他人且对他人宽容,守纪律、保守、不灵活
团队成员 (Team Worker)	对别人提供帮助和个人支持	敏感,喜欢社交,信任他人且对人有强烈的兴趣,以团队为导向,促进团队精神,减少团队成员间的摩擦,但不具决定作用,工作中优柔寡断
资源调查者 (Resource - investigator)	介绍外部信息,与外部人谈判	好奇心重,求知欲强,喜欢了解周围发生的事,性格外向喜爱社交,直言不讳,多才多艺,具有创新精神
完成者——精做匠 (Completer—finisher)	强调完成既定程序和目标的必要性,并且完成任务	对任何事情善始善终,坚持不懈,注意细节,且有条不紊,是一个完美主义者,但好事多磨,焦虑感强

贝尔宾认为,成功的团队是应该由具有不同性格、承担不同角色的人构成的。虽然某些人可能承担两种角色,但有效的管理需要确保某个特定团队中包含所有的这八种角色。如果有必要的话,要“引进”某个人去担任某个空缺的角色。

二、创建团队的过程

阶段一:准备工作。在团队正式形成之前,首先要确定是否有必要建立这个团队。如果管理者认为相对于其他方式而言,团队的方式对于完成某项工作是最有创造力和洞察力的,那么就应该建立团队来工作。在这个阶段还必须确定团队的工作目标,以及完成团队目标需要哪些必备的技能。此外还要确定团队的自主权程度。

阶段二:创造工作条件。在这个阶段,要为团队提供完成目标所需的各种资源,包括人力资源(例如完成任务所需的适当的技能组合)、物质资源(例如工具、设备、资金)、组织支持(例如组织支持团队完成预期工作的愿望)等。如果团队不能获得必要的资源,那么它就无法完成预期的目标。

阶段三:团队形成阶段。在此阶段主要完成三件事情:首先,确定团队的成员,使团队有清晰的界限,任何人加入或退出团队都需要经过正规的渠道。其次,团队成员必须理解和接受团队的使命和目标。最后,在组织中正式宣布团队

的使命和职责,这样既使团队成员能够正视自己的身份,也能使团队之外的组织成员理解团队的存在。

阶段四:提供持续的支持。在团队开始运行之后,管理者也需要不断提供必要的支持,以消除存在的障碍,使团队工作得更好。例如,做一些出现问题的团队成员的思想工作或者将其替换掉,补充团队需要的资源,解决一些事先没有预料到的新的问题。但是应该注意的是,管理者应该在团队自身无法解决这些问题时或团队向管理者提出解决问题的请求时再着手解决,否则支持将变成一种干预。

三、团队情商

(一)什么是团队情商

所谓团队情商是指一个团体的综合情绪控制调节能力。具体而言它是由以下诸因素决定的:①该团队成员的个人情商平均水平;②该团队领导管理层成员特别是一把手的情商水平;③该团队成员之间的协调水平。

团队情商高的组织具有以下特征:内和外通,众志成城,心情舒畅,事业成功;团队情商低的单位具有以下特征:内耗丛生,委过争功,士气低落,事业稀松。

(二)企业情商成本

在社会众多的团队中,企业具有特殊的地位。研究团队情商,不能不研究企业情商。在美国早期的情商研究中,实际上已经涉及企业情商问题,他们还提出过一个新的概念,叫做“企业情商成本”。

企业情商成本是指一个企业团队情商的高低,它能够影响到企业发展的快慢,甚至是关系到企业存亡的大事。人们常常可以看到企业团队情商影响企业效益的实例。把提高团队情商而进行的投资列入到企业成本之中,是理所当然的事情。

(三)不可忽视团队情商

直到1970年,美国企业管理界还有这种认识:企业家要做好工作,需要依靠“理性”,而不是依靠“感性”,对下属产生同情心会背离企业目标。甚至还有人提出,当经理的去了解下属的感受,简直是荒唐的,只有在情感上保持与下属之间的距离,才能作出正确的决策。

在现实生活中,我们经常可以看到由于员工情绪低落而导致注意力、记忆力、学习能力下降的现象。也经常可以看到,由于员工情绪恶化而造成工伤事故发生的惨剧。显然,这都是扩大企业成本的实证。

西方情商教科书引用过这样一个实例:飞机驾驶员梅尔寅·麦布伦是一位机组组长,他驾驶技术不错,但是作风相当跋扈,同事们不敢当面提意见,都从心里惧他三分。1978年的一天,他们机组在飞近波特兰市时,他突然发现降落架

有问题,于是让飞机升空回旋以便排除故障。这时,飞机的油料指标针下降,接近到零,可是由于副驾驶平时畏惧麦布伦,故紧要关头依旧不敢吱声,结果飞机坠落,导致十人死亡。这个事故已经成为飞行安全训练的一个典型。据统计,全世界80%的坠机事件均缘于可以避免的驾驶失误。如果机组成员之间可以亲密合作,会大大降低事故发生率。而一个团体成员之间之所以不能亲密共事,多数是情感处理失当造成的。比如上司蛮横专断、凌辱部属等,均可能付出不可估量的“成本”而损害、葬送一个企业。

(四) 决定团队情商的要素

如前所述,团队情商是指一个团队的情绪控制调节水平,那么,影响这种整体水平的因素又是哪些呢?除去体制因素、政策因素等社会外在因素,企业的团队情商主要取决于:领导者水平以及团队成员个体情商水平。

领导者的水平,又可分内外两个方面:个人修养与利益分配。在个人修养方面,要看领导者能否以事业为重,从大局出发,善于团结人,理解人。常言道:“有容乃大,无欲则刚。”有了这般修养就能够产生凝聚力、向心力、影响力,就能够提升团队情商。在利益分配方面,要努力做到效益优先,兼顾公平。有言道:“不平则鸣。”利益分配公平与否,对职工情绪影响很大。领导者要学会通过建立合理的分配机制,促进合作,化解冲突,这是提高团队情商的一个关键。

在一些乡镇企业、城市小企业中,经常看到这样一种现象:创业之初团结一致,红火一阵之后,便开始四分五裂。原因何在?其中有个规律:财散人聚,财聚人散。“利益分配过度向企业领导者倾斜,其他人不愿继续留在企业中,这叫“利益影响情绪”。情商再高的人,对于不公平分配之容忍,也是有限的。如果看不到这一层,而只强调提高职工的情商,岂不成了“欺负老实人”?

从微观方面看,团队情商与企业成员情商有关。从宏观方面看,团队情商与民族、国家的文化差异有关。讲到这里,不由得使人想到鲁迅先生曾经指出过的中国国民性的“散”。一个散字,活脱脱地凸现出团队情商对于中国人的重要性。

四、团队学习

(一) 从个人智慧到团队智慧

施乐公司是最早提倡建立学习型组织的企业之一。他主张企业成功需要有“坚强的集体主义”。施乐公司建立起分权性的小事业单位来管理整个工作过程。在此过程中,团队发挥着核心作用。其理由说明如下:在一切活动中建立起负有责任的职务单位和团队。我们相信,使事物组合起来才有价值。当然,这一概念来自人的精神和知识的公正。在今天不断变化的世界中,可以设想,发挥了创造性、革新性、判断力、直觉和智力的人们的集团,比起用‘正规手续’和正

规方法或者由集权性管理者控制的团队,可以干出更为出色的工作来。还可以设想,集体学习是可能的,集体的智慧要超过个人智慧的总和。”并不是所有企业都跟施乐一样地成功。但不少企业对增加团队数量、团队所产生的巨大的协同作用、凝聚力和高业绩,抱有很大希望。在经济生活中,需要保证产品和服务能够迅速、准确并且革新地到达市场。几乎所有的人都具有在团队活动的经验,不会认为什么都不干就会自然地产生协同动作。人们必须学习在团队中工作,而组织必须为团队的成功创造条件。

(二) 团队学习的基础

按照唐纳德·肖的观点,学习是行为和内省的相互作用。团队学习的过程,如下所示,需要有统一的思考和行为。

(1) 以原有的理解和现在的状况为基础构筑标准框架,包括对问题、人、目标的初始认识;

(2) 改变标准框架,把初始认识改变成新的理解和结构;

(3) 观点的统一不依靠妥协或者多数表决的原理,使种种观点得到融合,矛盾冲突得到消除;

(4) 实验是一种行为,用以验证假设或活动,或者用于发现什么新的东西;

(5) 两个以上的个人或团队进行交流时,他们就越过了界线。

(三) 在团队中共享学习

在出色地学习的团队中,所获得的学习成果为整个组织共享的可能性也高。知识、洞察、语言、设想,可以从一个人转给另一个人,从团队转给组织的其他部分。在 Petroco 公司中,许多进行团队学习的人们,利用会议创造出可以共享的观念,通过车间和家庭聚会,自觉地就改革交换意见。

团队学习的成果之一,就是交流机制。例如,在 Petroco 公司中,利用电子显示板,为解决问题向团队成员寻求帮助,把自己找到的信息和解决办法让团队共享,提供信息,进行会议的调整。利用这样的方法,作出了团队的相互作用的新形态。在电子网络中,可以接触大量不认识的职工,可以越过组织界线。团队确立起把学习过的东西交换共有的机制,是创造学习型组织的重要因素。

如果存在交流机制并能很好加以利用,自觉也好,偶然也好,获得学习的可能性就高了。由此,团队学习的成果就向整个组织普及,这是给团队学习带来影响的第二个因素。虽然所有的组织都具备这样的机制,但在不少场合,并没有对促进交流和学习发挥作用。把这种机制应用到学习上时,不能缺少明确性、存取方便和灵活性。

对于一个团队来说,相乘性学习是很重要的。相乘性学习是指团队的学习效果有乘数放大效应的一种学习状态。决定团队是否相乘性地学习的因素,是

目标、时间上的制约、关系的持续,但这些因素之间存在着反论。团队从给定目标开始,在开始一起工作的阶段把它重新定义。成员在共同创造团队目标的过程中,对输入、对话、探索、新的思想方法等有无余裕进行讨论并学习。目标过于模糊时,规定任务就有困难,团队的焦点对不准。与之相反的是,如果目标过于清楚,也许团队不能取得成果。时间与目标有关,时间上的制约表明了迅速解决的必要性。团队如果匀不出充分的时间来调查和实验,就不能学习新的东西,而不得不心甘情愿地接受原来的观点。但是,如果不受时间制约,也许就不能决定行为的道路。第三个因素是关系的持续。组织上组成专门班子进行短期性共同作业,在实现目标的同时也就解散了。正如所述施乐公司的微电子事业部门所启示的,是关于长期关系的。团队在这一关系中明确了短期目标并实现之,但由于成员是长期的合作伙伴,对彼此的成功有着强烈的关心,由此创造了有益于组织目标达成的共同体。

团队应着手确立集团的愿景。团队应学习观点共享,即通过精神模型实现连动行为。团队通过把愿景(现在是由领导人作出的一维的东西)做成三维的东西,就有可能从所有的视角来观察。在建立“学习型组织”的过程中,使成员自发地、能动地理解相乘性团队的愿景,自愿达成联合,是至关重要的。为了支援这样的团队,应当加强团队学习的有效性,创造出经常性的方法,实现跟组织其他部分共享学习收获。

五、创建成功的团队

在我们周围可以找出很多成功团队的例子,也有很多团队在运行的过程中遇到了障碍或困难,有的甚至以失败告终。

(一) 阻碍团队成功的潜在障碍

(1) 团队成员内部的冲突。造成这种情况主要是由于团队成员没有真正分享和认同团队的使命和目标。

(2) 团队得不到相应的资源。很多团队失败都是由于缺少人力、财力等资源或者组织的管理层不支持。

(3) 管理层过分干预团队。有时,管理层的干预影响了团队的自我管理,使团队不能按照自己的决策和节奏完成工作目标。

(4) 团队与外部合作不力。组织中的一个团队应该得到团队外部的认可与支持,否则将面临孤立无援的境地,甚至受到整个环境的抵制。

(二) 高效团队的特征

通常认为,高效团队具有以下特征:

(1) 具有对共同目标的信念。

(2) 对团队有高度的承诺与投入。

- (3) 团队成员有相互信任和依赖感。
- (4) 成员全力投入并通过协商作出决策。
- (5) 自由畅通的信息沟通。
- (6) 公开表达情感和不同意见。
- (7) 团队自己解决其中的冲突。
- (8) 离职、缺席、事故、错误和抱怨的低发生率。

(三) 创建成功的团队应该注意的问题

(1) 澄清团队使命和目标。要想成为一个成功的团队,那么作为团队成员信念基础的团队使命与目标必须是清晰的。而且,还应该让团队成员清晰地理解团队的使命与目标,这样才有利于建立共同的信念与承诺。

(2) 选择合适的团队成员。一方面要注意选择具备团队目标所需要技能的团队成员;另一方面也要注意选择那些愿意参加团队工作的人加入团队。团队成员应该是多元化的,一方面在技能上各有专长,形成互补;另一方面在个性特点上具备团队中不同角色的特点,例如要有善于完成工作的人,也要有善于沟通协调的人。

(3) 对团队成员进行培训。团队成员不一定从一开始就完全具备团队工作所需的各项技能,因此需要对他们实施培训。例如,让团队成员学会如何在团队中沟通,如何与不同类型的人交往,如何解决冲突等。

(4) 设定适当的绩效标准。有了团队的使命和目标,团队的工作还不具备可操作的控制标准,因此必须将团队的整体目标细化,形成适当的绩效标准。合理的绩效标准通常遵循 SMART 原则,即具体的(Specific)、可衡量的(Measurable)、可实现的(Attainable)、结果导向的(Result-focused)和有时限的(Time-bound)。

(5) 设置合理的奖酬体系。将团队成员的报酬与团队绩效联系起来。另外,对于为团队作出重大贡献的行为,必须予以重奖。

(6) 要有清晰的行为规则。团队必须建立起一套清晰的行为准则,让团队成员知道在团队中应该做什么,不应该做什么。

(7) 培养团队精神和外部支持。一个成功的团队首先要有必胜的信念,团队成员必须相信靠自己的力量能够完成目标。在团队成员的相互支持中,团队会受到鼓舞。另外,团队还应该赢得外部环境包括管理层的支持,这样有利于取得必要的资源。

(8) 创造良好的团队氛围。首先应该提倡的是成员之间的相互信任,只有相互信任,才能关心共同的利益与目标。还应该促进团队成员的沟通与合作,鼓励团队成员参与团队活动,特别是一些重要的决策。

(9) 保持团队的开放和创新。一个好的团队不是封闭的,它必须要不断

接受新的信息和经验,与团队周围的环境进行信息交流,它也必须不断产生新的观念和想法。

第七节 委员会与群体间行为的协调

一、委员会的涵义

小群体行为在组织生活中的一个主要表现形式是委员会。除了最小的企业以外,大多数组织都利用委员会,大企业尤其经常利用。尽管对委员会这个形式有不少批评,但委员会看来还是复杂组织中的一个常设机构。所谓委员会,菲利(Filley)和豪斯(House)将委员会解释为一种“会议的特殊形式,其特点是:有限的成员,从事一种特殊工作或实现某种目标,有一个指定的领导人,并有一个明确或不明确的行动计划”。孔茨(Koontz)和奥唐奈尔(O'Donnell)的解释是:“不论是称为委员会、专门委员会或班子,它的基本性质是一样的。委员会作为一个群体,是一批被指派去承办某事的人们。”委员会的一个重要特色是,它是加在现有的组织结构上面的,因而委员会被理解为精选的委派或额外的负担,这取决于委员会成员基本动机的构成和(或)组织赋予该委员会的重要性。

二、委员会的优点

委员会之所以能存在至今,本身就说明它有适应组织发展需要的一面,它的存在必然有其价值和优点,尽管许多人把委员会骂得一无是处。委员会的优点可归纳为以下几点:

1. 集中智慧

对于主张使用委员会的方法来完成组织工作的一个正常理由是:“两个人的智慧胜过一个人”,正如中国的一句话:“三个臭皮匠顶一个诸葛亮”。处理得好,集体的智慧是无穷的。

2. 分散责任

孔茨和奥唐奈尔指出,委员会被广泛使用的原因之一是怕对某个人授予太大的权限。委员会是一种在一组人中分散或分担责任的工具。设立董事会,就说明用委员会方法以避免某个人——企业的总主管人员——拥有太大的权责。

3. 作为有关方面的群体代表

用委员会的方法进行组织,便于使广大范围内的有关人士对于共同关心的事情作出贡献。否则,如果不考虑组织内的代表面,那么一些部门或班组就可能心理上有失落感,将对组织决策产生抵触情绪。

4. 计划与政策的协调

委员会几乎可使各种活动得到自动协调。每个到会的委员会成员可立即了解新的发展情况和所需要采取的行动。一种好处是,改进或改变计划的建议可在委员会会议上当场解决。

5. 有效的信息情报沟通

委员会便于协调的前提是,信息能在委员会会议上有效地沟通。所有有关方面在面对面的相互作用中直接从传达信息者那里得到情报,这就可以进行事务处理上的沟通,而沟通有助于澄清误解和误会。

6. 通过参与来承担任务

委员会是实行民主管理的切实可行的方法之一。企业中各个不同等级的人员有机会参与制定对他们有直接影响的计划与政策,这对使其自愿承担完成企业目标的义务是具有关键意义的。

7. 避免采取行动

企业有时需要对某一问题延缓采取行动,组成委员会进行调查研究之后再作决策,便是组织常常采取的策略。

8. 满足心理需要

企业中小群体的一个重要功能是满足各种心理需要,委员会可以极好地实现这个功能。成立许多委员会的一部分动机是帮助组织中成员(尤其是较高层次的成员)克服孤独感和失落感。

9. 管理的发展

委派委员会以某种任务,可以对正在谋求管理任务或已取得管理职位的人们提供有价值的管理发展经验。其好处有:改进面对面的沟通技巧,企业中身居不同职位的人们将可获得一种发展自己的机会,以及在他们专业领域以外从事某个问题的研究,以逐渐扩大眼界。

三、委员会的缺点

委员会还存在着一些其自身的缺点,概括起来有:

1. 决策优柔寡断

委员会的一个显著缺点在于它优柔寡断。委员会会议特点是:参与者发泄他们的情感、讨论些扯得很远的问题和做些只对他们自己有意义的自我表白。要想达成协议,即使是次要事项的决议,也可能会遇到其他成员的不同建议。像这样的议而不决,是司空见惯之事。

2. 在最低标准水平上妥协

为了抚慰群体中的每个成员,达成的常常是一种妥协的决议,这种决议并没有面对实际问题,也不解决根本问题。这个解决办法被称为“最小公分母”式的,因为它所代表的是每个人都能同意的那一点。

3. 责任不确定

委员会作出的决定是集体决定。于是,没有一个人对所作出的决定感到要承担全部的责任。正如孔茨和奥唐奈尔指出的:“由于没有一个人在实际上或在逻辑上感到要对集体的行动负责,因而也没一个人对在该范围内的行动感到要亲自负责”。相应地说,从参加委员会的决定中可以体现出对有限责任的承认。

4. 虚伪的民主

实际上,委员会常被用来制造出一种“参与管理”已在实行的印象。委员会主席事先就知道他所要求该委员会做出的决定,就是这种虚伪民主的一个例子。在委员会进行了不可避免的辩论后,成员们很愿意接受任何合理的决定,因为只要决定一作出,会议就可以结束。

另一种假民主的变种是主席坐到后面,听任在决定性论点上进行冗长的讨论。然后,他在作总结时强调那些支持他的看法的论点。所有参加者都不同意这个决定,但他们知道别人听到了他们的意见,因而也获得了一些满足。

复 习 题

1. 什么是群体?群体有哪些类型?
2. 什么是角色?群体中的角色表现有哪几种?
3. 群体规范有哪些功能?如何对群体规范进行诱导与控制?
4. 影响群体凝聚力的因素有哪些?凝聚力的作用是什么?
5. 社会从众行为产生的原因是什么?
6. 如何正确运用群体压力?
7. 什么是冒险转移现象?其产生的原因可能是什么?
8. 激发群体创新的办法有哪些?
9. 什么是“小集团思想”?它具有哪些特点?
10. 什么是冲突?冲突与竞争有什么不同?
11. 冲突的来源有哪些?
12. 应该如何减少和解决冲突?
13. 委员会有哪些优缺点?

思 考 题

1. 你认为从众行为是正确的还是不正确的?请予以解释。
2. 结合实例谈谈群体决策的特征与优缺点。
3. 试评析“冲突是不利于组织发展的,应尽量予以消除”这句话。你认为应如何正确对待冲突?

案例

微软的团队精神

——陈宏刚博士在微软的个人经历自述

团队精神(Teamwork)是最能将微软的企业文化与微软强大的竞争力、创造力联系在一起的东西。因为微软是一个开发技术的公司,技术又是靠人来实现的,实现一种好的技术,创造一种好的产品,都需要有一个好的团队。微软公司开发了难以计数的产品,管理着数量超过9 000个的项目组,如何让所有团队都能团结在一起,都能创造出最好的产品,这里的学问非常大,这也是微软做得特别成功,特别值得骄傲的一个方面。

1. 成败皆为团队共有

我曾经带领一个项目组很快完成了任务,就很得意,告诉老板我们做完了。老板就问,既然做完了为什么不去帮助其他的项目组?我当时不理解,为什么他不夸我反而不大高兴,但我还是去帮别的项目组做事了。直到有一天,有人问我现在在做什么,我说在做IE。他说,你们有很好的团队,但是做得很糟糕,你们的产品没有按时完成。我说我的项目组是按时做完了的。但他说,没人在乎你一个项目组是否做完了,所有人都要看你们整个产品有没有完成。

无论成功失败,一个团队的所有人都在一起。所以在微软,一个项目组做完事情都会去帮助其他人,这是一个习惯,这也是一种文化,感染着每个新进微软的员工。

2. 互教互学

刚进微软的时候,我因为不会问问题,差点被老板赶走。后来有问题我就问。有一次,碰到了一个问题,我就发了一个电子邮件给所有测试员,很快就有人给我指出了解决问题的方法。但是,此后还不断有回复的邮件,提出更简单的解决方法,并且认真解释原理。最后,一共有50多封邮件在讨论这个问题。我没有想到,大家都是公司内部的竞争者,大家却对我那么好,我想问这是为什么,但在微软却不需要答案,因为大家都认为是应该的、自然的。

在微软如果谁有不懂的问题,大家都会很热情地帮助他,就算不知道也会帮忙查资料,或者介绍其他专家。在这种环境里,我们就会觉得自己很渺小,其他人都敞开心怀,我们当然也会深受感染。我发现帮助别人的感觉很好,而且在教别人的时候我也能学到很多东西。因为自己不一定真地懂很多,如果别人问到我不会的问题,自己也会去钻研,这样就又学会了很多东西。教了别人以后,如

果别人比自己干得好也不会嫉妒或者表功,只会真诚地赞扬和祝贺。

3. 互相奉献和支持

有一次我的小组要开发一个用于测试的工具,有人就推荐在 windows 的一个组有一个类似的工具,可以直接用,你不用花那么多的精力去做。我一问对方,对方马上表示让我去看看,为我们详细讲解,并且愿意根据我们的要求帮我们修改一下。我知道他们的任务很紧,但他们没有只顾自己完成任务,而是无私地帮助我们。微软人在从公司全局考虑问题,愿意帮助公司减少花费,节省时间。

微软亚洲研究院刚建立的时候,由于工作需要新招了三位年轻的博士做语音识别。要想从头开始做中文的语音识别,还要超过别的公司已有的产品,做到最好,真地很难,怎么办?当时李开复博士提议去找总部的英文语音识别组问问,他们就去问美国那边的专家。那边一听,马上就把所有源码送过来,还表示有问题可以随时问。因为源码太长不好读,我们这边的博士就说能不能直接问几个问题?那边马上说,没问题,我们可以约个时间。随后,那边的专家就打来电话一点一点地讲,讲完以后,美国那边已经半夜了。这对我们的帮助很大,在三个月后,研究院就开发出了领先的中文语音识别技术。这就是大家互相奉献的结果。否则,三位刚毕业的年轻博士不可能在短短的三个月就能开发出这么好的技术。

4. 遇到困难,互相鼓励,及时沟通,用团队智慧来解决问题

在工作中遇到困难是难免的,关键是遇到困难后的态度。我以前在一个小组,我跟另一个小组的负责人产生了矛盾。我认为按规定,某件事应该是他们的工作,但他却觉得是我们的工作,他还说我们不要偷懒。我很生气,跟他说你要让我们做没问题,但是不能说我的小组偷懒。我让他向我的小组成员道歉,他不愿意。于是,我就找来经理,解释我要这样做的原因,那个小组负责人想了想觉得我的话有道理,就向我们所有人道歉。用这种沟通的方式,我们把问题解决了。

在有困难的时候,比如有一次我们开发的一个产品被取消了,大家很灰心丧气,但是老板说我们做了一个非常好的尝试,表面上看是失败了,但是从中我们知道开发产品不光要考虑技术,还要考虑市场,这就是一个很好的经验,这样对大家进行鼓励。类似的鼓励常常能起到鼓舞士气的效果。

在微软亚洲研究院建立以后不久,一个研究员不想干了。问他为什么,他说,我的老板给我穿小鞋。我问他,有没有把这件事告诉过他的老板。他说,没有,告诉也没用,因为他能想象出老板的回答。我认为他还是应该与他的老板谈谈,就鼓励他说,反正你走都不怕,告诉他何妨?你直接告诉他你的感受,如果他真像你想象的那样回答,我再帮你沟通。他听了我的建议去找他的老板了。

第二天,他没来找我,而是发了一封电子邮件给我说:谢谢你的指点,我跟老板直接谈了,出乎意料,老板没有像想象中那样回答我,反而真诚地道歉,说以前的方式太直接,没有考虑我的感受,认为我说的确实很有道理,以前没有听清楚。老板还说,要多向我请教,与我配合。

这个研究员现在工作得很愉快。这件事情说明,在微软沟通是很重要的,工作中,人与人总是会有矛盾的,关键是怎么解决矛盾。

5. 承认并感谢队友的工作和帮助

这点也很重要。一个人再能干,不承认并感谢队友的工作和帮助,谁还会真诚地与你合作呢?承认并感激队友的工作和帮助时,并没有降低自己的个人能力或丢自己的面子,相反,你的人格魅力会由此而上升,大家会觉得你真地很了不起。我现在最不能理解的就是两人合作创造一件作品,最初两人好好地合作,后来互相打官司,都说自己是创作者。难道一个人创作就比两个人创作了不起吗?我不这么认为。我个人觉得,好东西为什么不能让大家分享呢?

6. 甘当配角

这非常重要。一个人一生,不管怎么样,大部分时间都是在当配角,人的天然角色就是配角。虽说不想当将军的士兵不是好士兵,但是当将军以前也是要当士兵的。而且,当将军也不是靠自己个人的幻想就能当上的,要先当好士兵并得到大家的一致认可。所以说,主角是通过努力赢得的,配角则是天然的选择。

在一个团队中,做一切事情都是为了把事情做好,对整件事情来说,我们都是配角,有些人可能被选为主角,但是大多数人的自然角色都是配角。比如打篮球,要赢得一场比赛,每个人都要当主角是不可能的。再比如洛杉矶湖人队,在主教练杰克逊执教以前,一直没有得过冠军,因为他们每个人都很傲,谁都不愿意当配角,杰克逊执教以后,让队员们明白了自己的角色,他们变得互相配合,互相支持,包括所有的大牌球星都在互相配合,正因为如此他们才能连续三年拿冠军。

7. 欣赏队友的工作

在微软,谁做完一件工作,大家就会对谁很推崇。学会欣赏队友的工作,这也能促进大家更好地合作,激发大家的工作热情。相反,如果老是挑别人的刺,那么工作就没办法开展了。

我刚回国的時候,跟一些学生一起工作。我发现,在做事的时候,他们大部分时间都是在互相挑刺。我很失望,我们为什么不能欣赏别人呢?有个学生主动要求印刷所有的宣传稿,一个人承担所有任务,印了一万多份。我看了很喜欢,觉得他很了不起,一个人能做那么多事。但是其他人因为发现里面有印错的字,就认为他做得不好。当时,我就告诉了他们我的想法,第一,我真的觉得他很

了不起,一个人做了这么多事;第二,如果有时间,下次我一定帮他检查一下,希望他不再犯类似的错误。

8. 我不同意你,但我支持你

有时候老板不同意我的观点,但是支持我的决定,只要这件事属于我的职责范围。比如,我的小组招聘,老板有时候不同意我选的人,但是只要我负责招聘,就由我做决定。在微软招聘,不是人事部做决定,而是用人部门的经理做决定。我的老板也会尊重我的决定,他轻易不会否决我的决定。比如在做测试的时候,我雇用了一名家庭妇女,老板不同意,但是他尊重我的意见,因为我是对此事负责的经理。虽然意见不统一,但当我告诉他我要这么决定时,他往往也同意。虽然我的决定不一定比他们的好,但他们还是让我做决定。因为在做决定的过程中能学到很多东西。人总是会犯一些错误,但是认识到错误以后就不会再犯,在这个过程中自己就会有质的提高,这样才能培养出一批人才来。

微软的领导对部下总是信任和支持的,我对这一点的感受非常深刻。我在微软总部的时候,我的小组总是由我做决定。最初我不习惯,遇事还要请示领导,但是老板告诉我,这是你的小组,你就要把它带出来,你就要自己做决定,否则要你干什么。因此,在这样的氛围里,就算做错了也不必太介意,关键是要敢闯。只要努力做事,错一点不重要,只要下次做得好。但是不做事,就必须离开,因为微软不需要不做事的人。

请思考:

1. 微软的团队管理有哪些特点?
2. 如何解决团队中发生的冲突?
3. 结合微软的实例,如何塑造一个高绩效的团队?

第五章 非正式组织及其行为

20 世纪 30 年代 梅奥的霍桑实验发现了存在于一切组织中的非正式组织。在霍桑实验中 非正式组织在决定产量高低中起着重要的作用。霍桑实验的结果表明 影响工人生产效率的主要因素不是待遇和工作条件 而是工作中的人际关系。霍桑实验开创了人际关系学的先河。

非正式组织对于生产效率、工作满意度有着重大的影响。在一个组织中 管理人员只根据效率而忽略感情因素来进行管理 则必定会引起冲突(此处指消极冲突) 影响企业生产效率的提高和目标的实现。非正式组织在企业管理中的作用是不能忽视的。本章主要分为三部分内容 第一部分介绍非正式组织 并同正式组织做一比较。第二部分叙述组织中的非正式沟通及其沟通网络。第三部分指出非正式组织的优缺点以及如何正确对待它。

第一节 非正式组织

任何机构中 在正式的法定关系掩盖下都存在着大量非正式组织构成的更为复杂的社会关系体系。巴纳德认为组织成员之间的相互影响 存在着两种不同的基础。一种是为了共同的组织目标 另一种则是为了私人的目的。以私人目的为基础的个人之间的相互交往 具有重复特性 逐渐就变得有系统和有组织。这样 在这些组织成员之间就产生了一种非正式的组织。这种非正式的组织对其成员的行为产生重要的影响。有研究表明 一般成员自我组织的群体能够比专家更好地解决复杂问题。美国劳动部门对一些大公司的员工的调查结果显示 员工工作中所需要的知识的 70% 不是从公司的培训资料或操作手册和说明书中获得 而是来自于非正式渠道。总之 非正式组织已经在现代企业研究中 越来越受到重视。

一、正式组织与非正式组织

(一) 正式组织

正式组织是指为了实现组织目标而建立的组织。正式组织具有组织存在的目的以及组织工作程序等一系列组织规则 同时组织内部存在着正式分工 具有固定的信息传递渠道。政府机关、军队、学校、工商企业等都属于正式组织。正

式组织一般具有以下几个特点：

(1) 组织目标是具体的。组织目标是任何组织存在和发展的前提,没有组织目标的组织是不可想象的。

(2) 正式组织的权力具有强制性服从的特点,并且还有正统性、合法性和稳定性等特点。这是由于正式组织的权力来源于组织规章和规则。

(3) 正式组织的结构一般具有层级式的等级特点。

(4) 正式组织的信息沟通渠道是由组织规章提供的。正式组织的存在是为了实现组织目标,而正式组织要靠组织规章来保证高效率的运作,将信息沟通渠道固定下来也成为必然。

(二) 非正式组织

非正式组织是一种关于个人与社会的关系网络,这种关系网络不是由法定的权力机构建立的,也不是出于权力机构的要求,而是在人们彼此交往的联系中自发形成的。一般而言,非正式组织可以存在于任何一种群体之中。非正式组织产生的直接原因主要有以下几个方面：

(1) 暂时利益的一致。当人们面临共同压力或危机时,就会组织起来共渡难关,就容易产生非正式组织。比如,当盛传公司要裁员时,员工就会组织起来同公司论理。

(2) 兴趣爱好的一致。人们兴趣爱好一致,可以形成非正式组织,比如钓鱼爱好者协会、桥牌爱好者协会等。

(3) 经历背景的一致或相似。人们经历背景一致,具有的共同语言多,对过去经历的回忆与交流容易形成非正式组织。比如知青会、校友会等,可将过去不相识,但有共同经历的人联系在一起。

(4) 亲属关系。由亲属关系形成的非正式组织,最典型的是家庭。

(5) 地理位置的一致。这个可以说是上面多个因素的综合体,由于地理位置的一致,可能产生利益的一致、经历背景的一致,这些都有助于形成非正式组织。

非正式组织主要具有以下几个特征：

(1) 具有牢固的感情纽带。非正式组织是个体以感情为纽带,在自愿的基础上结合起来的,是一种无形的自发的组织形式。

(2) 权力的实施不具有强制性和稳定性。非正式组织的权力来自于组织内成员的授予,而不是上级部门的授予。

(3) 具有自然形成的核心人物。非正式组织中的核心人物不是由组织任命的,而是自然形成的,对非正式组织的影响非常大。

(4) 具有很大的不稳定性。非正式组织没有正式的组织结构,一般比较松散,人员不固定,容易受偶然因素的影响。

(5) 拥有一套不成文的行为准则。这种行为准则从组织成员的共同利益、兴趣爱好、情感需求出发,对成员的约束力很大,从这种不成文的行为准则出发的奖惩办法是迅速而有效的。

(6) 组织成员具有高度的行为一致性以及很强的群体意识,比如自卫性、排他性等。

按不同的标准划分,非正式组织有不同的类型。美国管理心理学家塞利士(L. Sayles)按照非正式群体与组织的关系将非正式群体分为四种类型:冷淡型(Apathetic Type)、乖僻型(Erratic Type)、策略型(Strategic Type)和保守型(Conservation Type)。管理心理学家道尔顿(M. Dalton)按照非正式群体成员间的关系将非正式群体分为三类:垂直型(Vertical Type)、水平型(Horizontal Type)和随意型(Random Type)等。在这里详细介绍按照非正式组织的成因和作用划分的组织类型,分别见表5-1和表5-2所示。非正式组织类型不同,对其管理方式也会有所不同。

表5-1 按非正式组织成因划分的类型

类 型	特 点
利益型	这是在组织成员利益要求一致的情况下形成的组织,具有明确的满足其成员利益要求的倾向,并为成员满足其利益要求提供一定的机会,这种非正式组织的凝聚性比较强
信仰型	这种非正式组织是在共同的理想、信念的基础上形成的
兴趣型	这种非正式组织是在成员强烈的兴趣爱好下形成的,成员具有共同的兴趣爱好,共同活动,共同提高
情感型	这是由于感情、友谊或社交的需要,以情感为纽带而形成的组织
亲缘型	这种非正式组织是由于亲缘关系形成的,具有比较稳定、凝聚性强的特点

表5-2 按非正式组织作用划分的类型

类 型	特 点
积极型	这类非正式组织的目标以及活动对正式组织的目标具有积极的作用
消极型	这类非正式组织的存在对于正式组织目标的达成具有消极的影响,而且其活动还未超过法律或规章许可的范围
中立型	这种非正式组织的行为同正式组织的目标及行为没有明显的相关关系,看不出其积极或消极的影响
破坏型	这类非正式组织对于组织目标具有明显的破坏、干扰作用

（三）正式组织和非正式组织的关系

正式组织和非正式组织在组织目标、组织结构以及职位、职责和职权对应程度上都是不同的。两者相比较,正式组织具有法定性、以组织为纽带,更具有确定性和明确性,而非正式组织则以感情为纽带,更具有社会属性。本质上来讲,非正式组织是为了满足人们的社会交往需要,通常是在友谊和共同爱好的基础上产生的,具有较强的亲和力。由于个体的需求是无止境的,正式组织很难满足其所有需求,非正式组织便常常伴随着正式组织产生,所以说正式组织和非正式组织是相促而生、相伴而存的。

二、正式权力与非正式权力

权力是指对他人的影响或控制。一般认为管理者有如下五种权力:因在组织中所处职位而授予的权力即法定权;有给予奖励、提升的权力即奖赏权;能够惩罚或建议惩罚即强制权;具有丰富的技术专业知识而具有专长权;来自于个人魅力的模范权。组织中的权力常常可以分为正式权力和非正式权力。但是严格区分两者是不必要的,很多情况下具有正式权力的人,兼具有非正式权力。正式权力由正式的等级管理和报告关系确定,常常表现为法定权,而非正式权力则更多地来源于另外四种权力。

（一）正式权力

组织内的正式权力附属于职位,来自于上级管理部门的委任。正式权力的执行主要依靠组织的规章制度或组织共有行为来强制实施。正式权力是固定的,有着明确的边界限制。正式权力具有多级性,由各种不同层次的职权相互链接,形成完整的正式组织的权力体系。比如我国政府的权力体系,全国人大至地方各级人大,国务院至地方各级人民政府,其职权都有一套完整严密的规则体系来保证。再比如,企业的组织结构中的直线职能制充分显示了正式权力的等级间相互链接的特点。同时正式权力具有合法性与稳定性的特点。合法性是指正式权力的设置与实施都合于理性规则。同时,正式权力作为正式组织的信息协调手段,由于组织结构和组织规则的相对稳定性,决定了正式权力的相对稳定性。简而言之,正式权力具有以下几个特点:上级委任、强制实施、等级式、合法性和稳定性。

（二）非正式权力

非正式权力由团体成员授予,其行使不需遵循正式的指挥体制。在组织层次中,非正式权力的影响更多地来自平级之间。通常情况下,非正式权力易受个人因素的影响,其特点为非理性和不稳定。总之,非正式权力具有以下几个特点:权力来源于成员的共同授予;非正式权力的实施依靠组织压力以及其他非行政权力;非正式权力不具有等级式的层级结构;非正式权力系由非理性和个人情

感因素来维持。

（三）正式权力与非正式权力的关系

组织中的权力关系是由结构决定的,权力的分配随着组织结构的确立而确定。组织结构使得某些参与者必然在信息网络中处于中心地位,获得更多更重要的材料。因此,通过任命特定的人员执行指定任务或制定决策,就建立起了正式的权力关系,而通过影响信息和沟通结构,则建立起非正式权力关系。

在组织运行中,正式权力与非正式权力常常是不可区分的,而且也没有必要严格加以区分,韦伯的权威理论就兼具有正式权力与非正式权力。韦伯指出,权力是迫使人们服从命令而无视人们反对,权威则指人们在接受命令时出于自愿。他认为任何一种组织都要以某种权威为基础,权威能消除混乱,带来秩序,没有权威的组织是无法实现组织目标的。韦伯通过对权威的研究,提出与法定权威相适应的组织形式是“理想型官僚制度”。这种组织有一系列的规则和程序,组织成员必须依据相应的规则和程序去行使他的权威。从纯技术来看,官僚型组织是效率最高的组织形式,是一种典型的正式组织。在官僚型组织中,领导的权威是建立在职位基础上的,领导者的命令之所以得到组织成员的服从,是因为组织规则规定领导具有这种权力。

非正式权力的来源主要是组织成员的认可,其影响因素主要是资历、技术能力、工作地位以及敏感的气质个性等。由于非正式权力能够对成员行为产生较强的约束力,导致行为的高度一致性,所以非正式权力常常用于协调组织成员完成组织目标。巴纳德指出组织中成员的协作,固然可以通过命令和指挥形式来实现,但只有成员承认其权威,才会接受命令和指挥。只强调正式权力的指挥作用,对于协调组织成员的行动是远远不够的,而且正式权力的指挥,往往会造成上下级对立、下级的消极应付等后果。所以在组织内部的正式权力以外,必须考虑到非正式权力的作用。

三、组织目标和个体-群体目标冲突

（一）组织目标

组织目标是任何组织存在和发展的前提,组织的一切活动都是围绕着组织目标进行的。一般认为,组织目标是组织对未来行为的规划,即规划出一个组织完成自身功能的方式。组织目标是由以下四种要素构成的:

1. 主体

主体要素是指承担完成组织目标任务的组织机构或成员。在任何一个组织的目标中,都应有明确清晰的主体要素的规定。

2. 客体

客体要素是指受到主体工作行为影响的机构或成员。一个完整的组织目标

应当对目标客体进行严格而明确的规定,否则在目标执行中会造成多头指挥等混乱。

3. 任务

任务要素是关于目标主体应当做什么或不能做什么的义务性规定。它直接反映着组织功能提出的要求,因而是整个目标结构中最重要的部分。

4. 指标

指标要素是指主体完成目标任务应达到的程度标准。这是关于目标任务的量化规定,以使目标任务在组织活动中便于执行和掌握,同时也为组织工作结果的衡量和评价提供可能。

组织目标的实施,要由一整套组织结构、组织人员的协调与沟通来保证。在实现组织目标的过程中,一般说来,正式组织的效率是较高的。由于在非正式组织中,权力实施易受个人情感等非理性因素的影响,因而非正式权力对于组织目标的保证实施是不可靠的,而正式组织的目标实施可借助于行政权力的强制实施,较容易实现。

(二) 个体 - 群体目标的冲突

作为群体中的个人,由于心理、性格、阅历、能力等存在很大的差别,因而个体的需求不同,对群体目标的看法也不同。这样有与群体目标一致的个体目标,也有同群体目标相矛盾的个体目标。

但是个体与群体目标的冲突是普遍的。阿尔吉里斯(Argyris)在他的著作《个人与组织》一书中指出:“对于正式组织与相对成熟的人的基本属性的分析,不难得出这样一种结论,二者的自我实现之间存在着一种内在的不协调,造成了冲突、挫折无法避免以及雇员参与难以实现。”

如何在组织目标的约束下,将组织内的个体 - 群体目标加以引导与控制,使组织成员在合力的作用下,趋于组织目标的实现,这是任何一个组织管理者都面临的问题。一般说来,个体与群体目标的冲突主要是由以下两方面的因素造成的:

1. 个体对群体目标认识上的差异

由于个体对群体目标的认识不一致,而群体目标的实现要靠组织规则的强制权力实施,因而造成个体与群体的冲突。许多公司在实践中强调达成群体目标时个体要充分参与,同时在正式组织内充分利用非正式组织的积极作用,交给非正式组织完成正式目标,提高个人与群体目标的一致性。

2. 个体和群体目标内容上的差异

这种差异主要是由于个体的内在经济需求与群体追求长期持续的最大盈利目标冲突,这是个体 - 群体目标冲突的本质原因,也是不易解决的冲突。

要解决个体 - 群体目标的冲突问题,有两种解决途径。第一种是将群体目

标凌驾于个体目标之上,靠组织规则等强制推行群体目标,压制个体目标,这就是重群体目标、轻个体目标的观点。这种做法的结果将造成个体工作积极性差,效率低下,个人无成就感,工作处于一种应付、麻木的状态,应当说,这是行为科学理论兴起之前的管理工作的实践。第二种是重个体、重群体目标的观点。这种观点认为群体目标固然是组织存在的依据,但也不能由此而不考虑个体的需求,主张在加强群体目标的同时,也要考虑个体目标的实现。随着科学技术的发展,环境的变化,人力资源越来越成为组织中最为宝贵的资源,这种观点也正在受到广泛的重视。当然,解决个体-群体目标冲突还有两种途径,重个体、轻群体与轻个体、轻群体,但这两种方法都轻群体目标,一个理性的组织是不会采用的,因而不是不现实的。

四、工作中的政治行为

工作中的政治行为是指“在存在不确定性及选择方案意见不一致时,获取、开发和使用权力及其他资源以取得期望结果的行为”。企业政治行为是企业中一种正常的决策过程,任何组织中都存在着政治,导致企业政治行为的最重要的因素是“大多数用以决定有限资源分配(决策)的事实是模糊的,值得商榷的”。管理者对政治行为的看法主要有:多数管理者对政治持否定意见,他们认为政治对组织害多益少;多数管理者认为政治行为在高层发生的概率比低层高;政治行为多产生于某些特定的决策范畴,如结构变化等。组织中对权力的不同运用使得对政治行为产生两种观点:谋私利的观点和自然的组织决策过程的观点。将政治行为同理性行为对比,如表5-3所示,在多数管理者看来,理性行为更加理性和客观,因而结果更好。但是只有在特定情况下,理性行为才是有效的,组织中理性行为和政治行为都起作用,不会存在纯粹的理性行为或政治行为。

表5-3 政治行为与理性行为的比较

项 目	政治行为	理性行为
行为简介	组织中各集团目标利益冲突,对选择方案信息掌握不够,决策过程没有条理,信息模糊、不足	组织行为目标明确,以逻辑判断选择方案,不是散漫、偶然的
行为规范	各集团在目标和决策制定中你争我夺,其规范是讨价还价和纷争	具有广泛可靠的信息系统、中央集权、最佳和统一的价值观、很少分歧
行为目标	追求自身利益	面向组织效率
适于的组织	发扬民主、授权工人参与决策的组织	在民主的组织中不起作用

（一）政治行为的第一种观点——谋私利

政治行为以谋私利为目的在实际中表现为个人追逐权力、满足自己的绩效评价等。在任何组织中,工作中的政治行为产生的要素之一是人们互相争权。

持这种观点的人认为,组织机构属于政治机构,因为它为主管者专业的发展和个人兴趣动机的表现提供基础。组织的政治结构中,越往上能够提供的职位越少,而人们的事业成就常常是以他们承担的责任和权力来衡量的,因而组织中的权力之争是非常激烈的。当然,关于这种因素对于组织中的政治手段的解释的充分性,还由个人对权力的需求来决定。具有强烈权力动机的人往往不易得到满足,这就促使他们不断地施展政治策略,以实现个人的权力愿望。也有些人的权力需求很小,权力需求的解释就不太充分。

组织中的政治行为,除了人们对权力的追求外,还具有以下五点原因:第一,许多人对领导能否客观地衡量下级人员工作绩效的能力持根本的怀疑态度。他们认为,如果领导能够客观地衡量工作绩效,耍政治手腕就不必要。第二,工作流动性使经理人员在任何一个工作岗位上都很难显示出其工作深度,在作出成绩之前,常会被提升或调离,这样就使经理人员感到有施展政治手腕的必要。第三,在最高一级领导中,晋升之快超过其行政才能,有些人的信心受到损害,因而需要政治行为来弥补管理绩效上的不足。第四,现代管理思想强调民主,许多经理人员利用各种委员会、会议和非正式组织作为施展各种手段和政治策略的场所。第五,工作动机差、权力需求低的人常常靠政治手腕回避某些责任,以较小的付出得到较大的利益。

组织中的政治行为常常是为了升职或获取权力而采取的策略性手段,以下分别列举为升职和获取权力而采取的策略:

(1) 靠工作表现赢得竞争。职位的晋升与良好的绩效是有联系的,在任何组织中,工作的胜任能力是个人取得事业上成功的首要因素。

(2) 利用工作流动性。个人想晋升到最高职位,最佳的途径是经常变换工作。从一个部门到另一个部门,或从一个公司到另一个公司。赫顿认为:“在现今的董事会里,守旧的老实人可能被善于更换工作的狡猾的人所智胜或挫败。”

(3) 协助上司取得成功。任何下级都能协助上级取得更好的工作绩效,而且下级的行为将直接影响到上级的绩效评价。任何组织中想承担更大责任并期望晋升的下级,都应当记住这一点。

(4) 依靠推荐人。耍政治手腕,最根本的是在本组织找一个有威望的上级作为推荐人,由他推荐晋升。一般而言,由别人推荐晋升比靠自己的力量要有效得多。

(5) 显示忠诚。对上级或公司表示忠诚,要比不表示忠诚所得到的晋升机会多。

(6) 破坏别人名誉或排挤别人。这是常见的升职竞争中的情景,虽然对于有道德观念的人来说是不屑的,但这也是一种现实存在的策略性手段。

虽然以上列举了一些升职的策略性手段,但任何组织中期望升职获得权力的人都须牢记,不能够关心自己的利益甚于关心组织或老板的利益,这是很重要的。凡是能够做到的事,应当尽快作出成绩,显示能力,而不能仅计较个人利益。

(二) 政治行为的第二种观点——自然的组织决策过程

持这种观点的人认为,政治行为是自然的组织决策过程,其先决条件是不确定性和分歧。因为理性模式并不能使各方都感到最优,在这种情况下,政治行为是组织过程中解决争议、分歧必不可少的手段。

不确定性程度高时,政治行为是一种达成一致的机制。高层管理者比低层面临的 uncertainty 还要高,因此必然要采取更多的政治行为。同时,有些事物同组织内在的不一致相联系。以资源为例,资源对部门的生存和效率是至关重要的,因此资源分配常成为政治问题。“理性”的分配方法绝不可能让所有参与者满意。

1. 政治行为的领域

(1) 组织结构变动。结构重组直接作用于权力和职权关系的核心,并从战略应变方面影响根本的权力基础,大的结构重组能够导致政治活动的突发,管理者们会激烈地磋商以求保住自己的权力基础。因此如果没有高层领导的介入,结构变动会因阻力太大而难以推进。

(2) 部门间协调。各部门之间的关系是很复杂的。当相关的问题出现时,部门领导就须会晤提出解决方案。任何部门的目标也需要同其他部门的目标协调。部门间的协调缺乏规则和先例,不确定性和冲突是很常见的,特别是当问题跨部门时,政治活动将有助于确定权威和责任界限。

(3) 管理连续。管理连续包括聘用、提升和调动主管人员。当不确定性高,主管人员之间相互信任和协调以及沟通网络很重要时,这些变动对组织高层的政治意义极大。具有新价值观的新来的管理者能够打乱稳定的工作关系和原有的协作关系。聘用会导致混乱和分歧。管理人员可通过聘用提拔同盟者来加强自己的网络联盟。

(4) 资源分配。资源包括薪水、预算、雇员、设施、仪器等。资源分配是一个难题,因为这类决策既能由理性方式又能以政治模式形成。但政治模式常起作用,因为资源非常重要,优先权的争夺只有靠政治模式才能解决。

2. 增强权力基础的策略

对于这类政治模式,管理人员还希望学到如何增强权力基础和运用权力的策略。增强权力基础的策略主要有以下四点:

(1) 介入高不确定性的领域。部门权力的一个来源是处理高不确定性的能力。如果管理者能找出高不确定性问题并采取措施消除它们,那么部门的权力

基础就会得到增强。生产线的停顿、新产品需保证的质量、难以预料的对新设备的需求等导致不确定性。从性质上来说,不确定性问题不会立即被解决,试验过程是必需的,这对于部门有利,因为试验过程中会产生一些经验和专门技能。

(2) 创造依赖性。依赖性 is 权力的另一个来源。如果部门拥有其他部门需要的信息、材料、知识和技能,则具有权力优越性。这种来自依赖性的权力积累在解决分歧时对部门是有利的。同样有效和相关的策略是减少对其他部门的依赖性。

(3) 提供资源。资源对组织生存始终有重要作用,积累资源并提供给其他部门的部门拥有权力。

(4) 战略应变。战略应变理论认为外部环境和组织内的一些因素对组织的成功非常重要。对组织及其环境的分析可揭示战略应变是否合适。根据应变的不同程度,部门就有介入某些关键领域,增强权力的机会。

3. 使用权力的政治策略

组织拥有了权力,面临的挑战就是如何有效地利用权力。使用权力的政治策略主要有以下五方面:

(1) 建立联盟。建立联盟需要同其他管理者对话,很多重要决策都是在正式会议之外制定的,管理者们相互磋商并在一致基础上达成协议。建立联盟的一个重要方面是建立良好的人际关系。良好的人际关系要建立在共同志趣、相互信任和尊重的基础上,信任和乐于互利合作是建立联盟的一部分,而不是利用他人。

(2) 扩充网络。扩充网络主要有两种方法:同已有网络外的管理者建立联系,或者使不同意见者改变观点,再做选择。第一种方法是通过聘用、调动和提拔建立新联盟,把观点一致的人放在关键职位上有助于达到预定目标。第二种方法是把持不同观点者引入网络,当他们成为网络成员时,可能重新作出决定。

(3) 控制决策前提。控制决策前提指限制决策界限。一个手段是选择和控制提供给其他管理者的信息,通常的办法是只提供对自己有利的情况。在重要会议上提出的各项议题,甚至议题的讨论顺序都可能影响决策。

(4) 增强法定权和专长权。管理者在具有法定权和专长权的领域中能最大限度地发挥影响力。如果需求是在部门的工作范围中产生的,并和部门被授予的权力相符,其他部门是不会拒绝的,还可以同组织外部顾问和内部专家合作。

(5) 明确表述倾向,含蓄使用权力。只有当目标和需求明确时,组织才能作出反应,政治活动才是有效的。管理者同别人谈判时应当带有进取性和劝说性。一个自信的建议能够被接受,因为其他管理者没有更好的选择方案。但是权力的运用不应该太明显。如果说:“我有权,你们必须照我说的做。”这是不合适的。武断地使用权力意味着失去权力。

(三) 正确管理政治行为

任何一个组织中,玩弄政治手腕之风盛行,不利于组织的发展。如果政治因素比能力因素更重要,许多能干的员工会感到不满和辞职,或者员工不脚踏实地地工作,而忙于政治手段的实施,这样对于组织目标的实现会产生消极的影响。因此,在组织中应当采取手段限制政治行为的泛滥。

(1) 形成一种开诚布公的组织气氛。这样可使组织成员更坦率,而不带政治色彩。

(2) 要提供客观的绩效衡量标准。当一个人的工作绩效可以客观直接地衡量时,耍政治手腕也就变得不必要。

(3) 使个人目标与组织目标相一致。在一个组织内,当员工的目标、愿望和需要能通过工作得到满足时,他们就会采取行动来促使组织发展和提高生产率。

(4) 工作轮换也有助于减少政治行为。适当地轮换工作,可以彼此了解各方的观点而减少分歧,从而认识到合作的价值,减少策略上的分歧。

五、群体压力和社会从众行为

(一) 从众行为

从众(conformity)是一个人们非常熟悉的团体心理学名词,也称为遵从。对从众行为的研究要追溯到谢里夫(Sherif,1935)“游动效应”的实验和阿希(Asch,1951)关于这一行为的经典性研究。从众就是指群体成员在团体中因受到团体的影响和压力,使其在知觉、判断及行为上倾向于与群体中多数人行为保持一致的现象,产生这种心理现象的原因是由于实际存在的或头脑中想象到的社会压力和团体压力,也就是说从众的外因归结为社会或团体压力。库西尼(Corsini,1984)认为,从众现象可能是为了表明自己与他人友好的愿望,也可能是个体害怕不一致的反应会招来别人的指责,也可能是出于归属于群体的倾向,还可能仅是试图省事不花力气的一种抄袭行为而已。国内也有学者对从众行为进行了分析,根据米尔格拉姆(Milgram)现场实验的重复性研究,以及谢里夫“游动效应”的实验的研究结果,提出了从众行为的“刺激-反应”模式(见图5-1)。

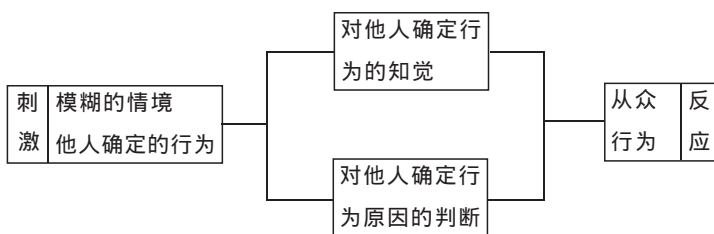


图 5-1 从众行为的 R-S 模式

这个模式说明模糊的情境和他人确定的行为是决定从众行为的质的因素,而群体规模是决定从众行为的量的因素。在正式的组织中存在着从众行为,但非正式组织中的从众行为更加严重,可以说非正式组织为从众行为的存在提供了一定的基础,同时从众行为也更加有助于非正式组织的发展。

(二) 从众行为形成原因分析

从众行为产生的原因很多,主客观方面都有,可以说是主观因素和客观因素共同作用的结果,在这里简单总结如下:

1. 从众行为的个性特征

很多个性特征与从众行为有关系。情绪的稳定性、个人自信情况、性格特征、态度与价值观以及个人的生活经历的不同都会对从众行为造成一定的影响。一般智力水平较低的人容易从众,情绪不稳定的人容易从众,缺乏自信心具有悲观情绪的人容易从众,对别人过分依赖易接受暗示的人容易从众。另外个人接受的文化熏陶对人的行为也有明显的制约作用,比如说受传统文化影响的中国人与接受西方文化熏陶的人的从众行为将会有很大的差别。

2. 从众行为的情境因素

从众行为的产生也与个体所处的情境有关,比如说群体性质、群体组成、群体气氛、群体的一致性和凝聚力以及面临的问题性质等,如果组织中的多数成员的地位或能力高于个体,则个体容易放弃自己的见解顺从大家,若组织对坚持独立意见的行为没有容忍态度,且对从众者给予奖励,则会使个体的从众行为受到强化,能够满足个体愿望的组织,个体也必然服从它,组织的凝聚力高,意见经常一致,则个体也容易从众。

从以上对从众行为形成的原因分析中,我们可以看出,由于非正式组织的性质、气氛以及组织内部的凝聚力比较强,而且非正式组织中成员的个性特征的不同,从众行为在非正式组织中更容易发生。所以说在非正式组织管理的过程中,从众行为是非常值得重视的。

(三) 从众行为的二重性

在企业管理中,从众心理和从众行为大量存在,我们要对这种行为有一个正确的认识。正像很多事情都有两面性一样,从众行为也是如此。它既可能使一个组织稳定发展,也可能使组织或群体趋向保守甚至衰落。

1. 积极作用

(1) 从众行为在一定程度上可以帮助管理者实现预定的目标,从众行为的实质是通过群体来影响和改变个人的观念和行为,增加群体行为的相似性和一致性,从而提高了群体的凝聚力 and 工作效率,更有利管理目标的实现。

(2) 从众行为能够使个体达到心理平衡,在组织中,当个人意识到与大多数人不一样时,往往会产生一种焦虑紧张的情绪,而从众行为能在一定程度上缓解

或消除这种不安的情绪,满足个人的安全和交往需要。

(3) 从众行为有助于领导意图的贯彻和执行,有助于组织规范、秩序的形成,有助于维护权威和制度,使组织内秩序稳定,维持正常运转。

2. 消极作用

(1) 从众行为容易给个体和群体带来惰性,抑制创造性,从众行为倾向于“舆论一致”,这种压力容易窒息成员的创造性。

(2) 组织内多数成员的从众容易使决策或决定出现偏差,在作决策时,人们往往由于受到某种压力而不愿发表不同意见,以致出现表现一致的强行通过或仓促作出不正确的结论。

(3) 组织内的个体如被迫的从众行为过多,可能会成为大的事故隐患,给组织造成重大的损失,同时还可能导致组织风气变坏等。

(四) 管理从众行为

从众行为同时具有积极性和消极性,引导和运用从众行为趋利避害成为管理者的研究课题和应该掌握的艺术。正式组织的从众行为可能给组织造成一定的损失,而从众行为在非正式组织中的消极作用会对组织产生更重大的影响。如果能够发挥非正式组织中从众行为的积极作用,将对组织成功发挥重要的作用。所以,作为现代企业的管理者,应该在正确认识从众行为的基础上,正确地管理组织中的从众行为。

1. 引导和造成从众行为的技巧

(1) 形成一种积极向上、健康活泼、开拓进取的舆论气氛,给予员工适当的压力。在这种群体氛围中所产生的从众心理是积极的,这种气氛往往使人精神向上,群体成员的集体荣誉感强,不成文的规范力强,会增强个体的从众倾向。

(2) 需要群体对某个问题认同,形成合力,同心协力为目标奋斗时,可以让权威人物先发表表态,这样个体可能产生从众行为。让个人屈从于群体规范产生从众行为,这就是所谓的“人微言轻、人贵言重”所说明的道理。

(3) 有意暗示他人讲出领导意图,然后加以肯定。特别是在一些紧急情况或者某些硬性指标规定的问题上,这样会使其他人的从众倾向显著增强。

(4) 树立典型的榜样人物。领导者根据需要树立榜样和典型人物,并且大力宣传,这种方法在从众倾向强的组织中应用具有非常显著的效果。

2. 避免和消除从众行为的技巧

(1) 创造一种宽松的气氛,淡化群体规范的作用。这样能使大家感到无拘无束,消除防卫心理,尤其是在作决策时更要集思广益,否则会作出错误的决定。

(2) 提高个体认知能力,增强自信心。研究表明,个体认知能力和自信心与从众行为成反比。从众倾向强的个体往往是由于某方面知识比较匮乏、自信心不足以至于盲目从众。

(3) 尽量避免大规模的群体集会。社会心理学认为,群体规模与从众率成正比。在大规模的群体集会中,由于情绪互相感染、暗示和模仿,个体往往会作出失去理智的行为。

(4) 领导者在舆论一边倒时要敢于挺身而出。众人意见的一致性会增加成员的从众率。但若有一人在众人意见一致的情况下能坚持不同意见,就会减少群体的盲目从众,这就要求领导者在不良情绪泛滥时要坚持己见,减少不良心理的从众率。

(5) 与群众利益关系密切的问题上,应尽量避免从众。领导者不能先表态,也不能把领导者的意图暗示给别人,不能流露出倾向性意见,只能客观地提供事实。同时也不要让受尊敬、受爱戴的人先发言表态,否则会给人们造成一种无形的压力。

(6) 建立明确的规章制度。在组织正常运行中,如果没有明确的规章制度,人们便缺乏参考框架,往往会盲目从众。所以领导者在组织形成的时候就要建立规章制度,使人们的行为有章可循,减少从众的可能性。

(7) 控制“自然领袖人物”的影响,适当时候给以适度制裁。非正式群体的“自然领袖人物”有很强的号召力,大规模的盲目从众行为往往也离不开他们的鼓动和指挥,领导者要对他们的行为予以足够重视。

第二节 非正式沟通

沟通是指信息在传送者和接收者之间交换的过程。任何决策的执行,任何目标的达成,都有赖于合理、及时的信息流动与交换。因而沟通的效率与效果常常是评价一个组织系统是否有效的一个重要指标。西蒙将沟通理解为:“信息沟通是指一个组织成员向另一个成员传递决策前提的过程。没有信息沟通,显然就不可能有组织了。因为没有信息沟通,集体就无法影响个人行为了。”同时,西蒙还指出:“无论组织所建立的正式信息沟通系统是多么精致,它总会得到非正式信息沟通渠道的补充。经过这些非正式渠道的信息有情报、建议,甚至还有命令。真实的人际关系系统,最终会变得与正式组织纲领上的规定大为不同”。这里指出非正式沟通渠道的重要性。

一、正式沟通与非正式沟通

(一) 正式沟通

正式沟通系统是指经过精心谋划而建立的信息沟通渠道及媒介。正式沟通通常指命令和指示经指挥链条向下传达,意见和建议经指挥链条向上汇报。正式沟通还包括由组织规则制度所提供的供组织成员进行协商交流的场所,比如

定期召开的会议等。总而言之,正式沟通是指组织内的信息交流,沟通的方式是由组织规则、制度保证的,正式沟通的内容以及程序常是固定的。正式沟通比较严肃,约束力强,具有权威性,易于保密,沟通效果较好。其缺点是沟通速度慢,失真的可能性大。

信息沟通可按信息的流向分为三种基本形态,如图5-2所示。

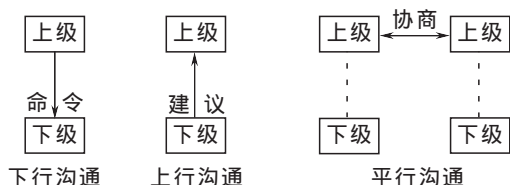


图5-2 沟通的三种基本形态

下行沟通,是一种由上而下的沟通,由上级直接向下级发布命令和指示。下行沟通通常按照权力指挥链进行,容易产生一种“权力氛围”,这也是奉行“X理论”的管理者注重的沟通方式。这种沟通方式可以传递工作任务以及工作程序,下达工作目标,向下级反馈工作绩效。但这种沟通过于强调自上而下的等级差别,容易影响士气,造成下级参与意识减少,同时由于下级的抵触、曲解等因素会使传递的信息减少以及歪曲。实际工作中,常常辅之以上行沟通方式,以弥补其不足。

上行沟通,是一种由下而上的沟通,是由下级向上级报告工作情况、提出自己的意见和建议的沟通方式。这种沟通方式,常常是上级了解下级情况、获取信息的主要途径。下级向上级反映的多是具体详细的信息,但在信息的向上流动过程中,随组织层级提高而受到过滤作用的影响,大量有用的信息会被过滤掉。现代企业逐渐重视基层的意见,重视职工的参与意识,推出一系列的合理化建议活动,取得了很好的效果,这也是重视上行沟通的管理思想。

平行沟通主要指组织中同级之间的沟通。这是一种横向的沟通,是在纵向指挥链之间的沟通。在法约尔的组织理论中,可以看到这种所谓跳板原则的横向沟通方式。两个要解决问题的下层人员分属于不同的指挥链之中,问题的解决需要他们各自上级之间的横向沟通来控制。这种沟通方式的出现是对传统沟通方式效率低下的克服,能改善信息,减少在传递过程中的失真,从而使信息能及时正确地传递。但是,平行沟通的头绪过多,信息量大,易于造成混乱,容易成为小道消息、谣言的发源地。

组织中的正式沟通常常借助于以下媒介:口头联络、备忘录和信件、文件流转、记录和报告、手册等。口头联络一般仅限于比较小的范围内,主要发生在上

下级人员之间。备忘录和信件受到正式规定的控制,往往比口头联络所受到的限制更多。文件流转是有些组织处理业务的典型方式,组织的业务工作是以文件处理为中心而展开的。记录和报告是正式组织信息沟通系统不可缺少的部分,这种媒介一般是固定的。手册则是将组织长期形成的惯例汇总,手册的产生及应用必然性的结果是加强了决策集中化。

(二) 非正式沟通

不管组织所建立起来的正式信息沟通系统多么完美,总会得到非正式沟通系统的补充,非正式沟通的产生是由于正式沟通的存在。非正式沟通系统是围绕组织成员间的社会关系建立的,脱离了组织结构的层级次序,主要以口头沟通方式为主。现实生活中主要表现为小道消息和越级报告等。据研究分析报告,小道消息所传播的与组织有关的信息至少有75%是正确的,但其他25%的虚假往往会造成小道消息完全颠倒黑白。小道消息等非正式沟通的不稳定性,造成这种沟通方式在组织中不能起到主导作用,而只能是正式沟通的补充。

非正式沟通能够弥补正式沟通的缺陷,向上级反馈充裕的信息,同时有利于上下级之间的沟通交流,这是正式沟通做不到的。比如沟通的内容为正式沟通中不能传递的个人信息,或者是由于正式沟通中高层管理者的差异,造成下级紧张、压抑等不良情绪,都可以在非正式沟通中得到缓解。非正式沟通促进组织与个体目标一致的作用相当明显。组织成员之间交往,经常要估价个人动机对态度和行动的影响,当建立起基本关系时,彼此容易估价,这样要求对方协作时,容易得到肯定答复。

当然,非正式沟通的弊端也很明显。首先是非正式沟通的不稳定性,使得它不可能成为组织沟通的主要方式。其次,当小道消息变为谣传时,对于组织工作以及目标都会产生负面影响。另外,组织中成员利用非正式沟通渠道进行宗派活动,彼此争权夺利,也易造成组织内耗,效率低下。这些都是管理人员应当密切注意并加以控制的。

二、非正式沟通网络

(一) 小道消息的传播机制

小道消息缘于人们交往过程中的互相作用,互相影响,因而小道消息本身也如同人一样,反复无常,变化多端。小道消息是人们受交往需求驱使的一种表现,是一种自然的正常活动。

小道消息主要通过口授与观察得以传播。因而,只要人们存在着经常性的联系活动,就会出现活跃的小道消息。有些事态因素可促成小道消息的传播,另外,一个人所具有的职务类别以及个人性格对于小道消息的传播都有很大影响。典型的造成小道消息传播的因素可归纳如图5-3所示:

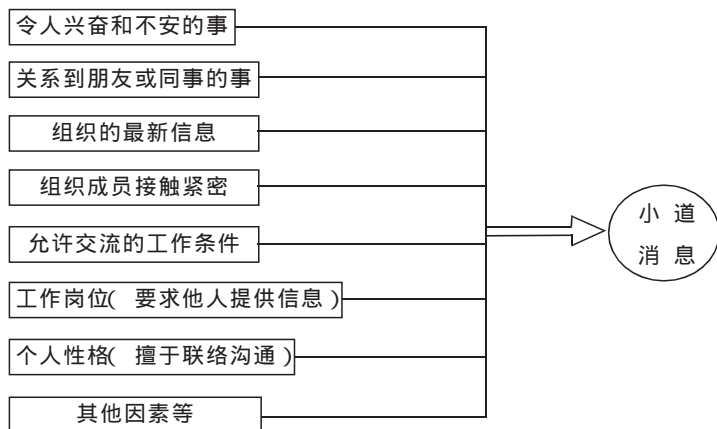


图 5-3 小道消息传播因素分析

小道消息可以为管理人员反馈大量关于员工以及工作情况的信息,有助于把管理部门下达的正式指令变成员工的语言,使管理人员与员工之间的沟通失误得到一定程度的弥补。小道消息主要具有以下三个特点:

(1) 在个别情况下,小道消息可能传播正式组织不愿意传播或有意缄口不说的信息。

(2) 小道消息具有快速扩散的特点。由于方式机动灵活,小道消息比正式沟通更能迅速地传播信息。

(3) 小道消息具有异乎寻常的渗透能力。小道消息能够突破组织界限,畅通无阻。

小道消息主要以四种类型的传播链进行传播,如图 5-4 所示。

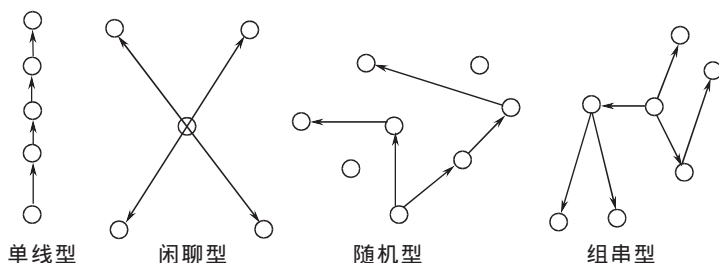


图 5-4 非正式沟通的形式

(1) 单线型。某个传播者只告诉另外的一个人,即信息由一连串的人传至最后的接受者。

(2) 闲聊型。也叫流言传播式,信息由一个人主动传给其他所有人。

(3) 随机型。某人因偶然的机会将信息随机传给一部分人,这些人又随机传给另一部分人。

(4) 组串型。又称葡萄型,某些人将信息有选择地告诉其他人,这是一种最典型的传播方式。

谣传是小道消息传播常常带来的后果,有些谣传对于组织工作无关紧要,而有些谣传则能够造成人心浮动,士气涣散,效率低下。因而管理人员应当密切注意小道消息的传播,对于谣传应当及时作出反应,以控制谣传对组织的有害影响。控制谣传一般有以下几个要点:

(1) 排除起因,以防谣言扩散。美国心理学家戴维斯认为,传播谣言的根源主要有三个:一是不清楚组织的信息;二是员工有不安全感;三是有抵触情绪。

(2) 致力于重大谣传起始时的辟谣工作,并且要以最快的速度处理谣言,辟谣时力戒重复谣言。

(3) 用事实驳斥谣言,重视提供事实,进行面对面的对质,必要时可批准笔录。

(4) 重视非正式组织中的核心人物以及工会的领导者的作用。

(5) 注意倾听某些谣传,谣言的背后可能隐含着一些其他有用的信息。

(二) 越级报告的管理机制

“越级报告”是一种普遍发生的非正式上行沟通机制,常被称为“小报告”。越级报告的实质是组织成员未按照正式上行沟通渠道,逐级向领导者表达意见,而是越过直属上级直接向更上层领导者,以口头或书面的形式进行沟通。其沟通渠道如图5-5所示。越级报告在所有的组织中都存在,具有上行沟通的功能,但如不能妥善处理,对组织将具有一定程度的破坏力,将危害领导程序、沟通机制等,对工作士气造成冲击。

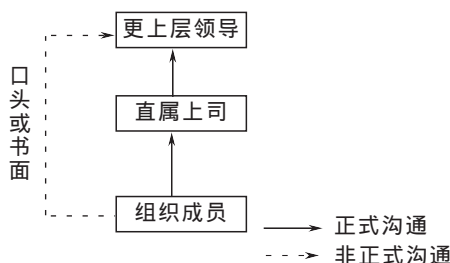


图 5-5 越级报告传播机制

越级报告产生的原因主要有以下几点：

(1) 组织内上行沟通机制不良。组织成员接受下行沟通的信息,形成个人的观点,并产生向直属领导加以表达的需求。沟通机制不良造成部分成员心里不安与不满,就可能产生“越级报告”行为。

(2) 组织内的政治行为。由于组织内部资源有限,“越级报告”是组织成员为创造个人利益基础而采取的政治行为之一。影响“越级报告”政治行为的因素,可归纳为个人因素和组织因素。某些具有高度自我监督个性及高度权力需求的人格特征的成员,对社会变动敏感,能展现高度的社会顺从,促成了越级报告行为的产生,还有部分成员因为经验不足,欲突显个人角色,但误判时机而易采取越级报告行为。

(3) 组织内部某些信息收集活动促进越级报告行为的产生。组织中部分管理者,为积极了解组织成员对制度、环境等的满意情况或某些特定组织信息,有计划进行的信息收集活动等,都促成越级报告行为的产生。

越级报告的沟通活动广泛存在各种组织中,其优缺点比较如表 5-4 所示。

表 5-4 越级报告沟通机制优缺点比较

序号	优 点	缺 点
1	保持沟通信息的完整性,使真实信息得以充分表达。沟通渠道的距离越短,信息内容越能维持完整性与可靠性	破坏组织中的权力关系。与组织中的职位伦理相对抗,冲击着正式权力结构,可能摧毁组织中的领导机制,危害组织的管理机制与功能
2	信息的传达具有较高的时效性与机动性。当信息具有环境限制性或时间紧迫性时,可避免延误时机致使信息丧失时间效益	破坏组织内部的和谐与团结。许多越级报告行为从个人利益出发,并非为组织利益,这将破坏组织的和谐与团结
3	与正式沟通机制相互补充,使组织能够得到各种有用的信息	不真实的报告信息会导致资源浪费。信息没有受正式沟通渠道机制的监督,缺乏严谨性与客观性

越级报告具有直接、完整、机动和迅速的信息传达功能,在组织里是一种非常重要的非正式上行沟通渠道,但同时也可能给组织带来损失。我们应当建立一套有效的越级报告管理机制,使越级报告扬长避短,为组织运行发挥积极作用。主要要点应包括下列几项：

(1) 明文禁止越级报告,以防对正式沟通机制的破坏。为了抑制越级报告行为的泛滥,组织应明文规定禁止越级报告行为。

(2) 组织要积极进行个别访谈。管理者与下级普遍性地访谈,可以为员工创造直接上行沟通的机会,使越级报告转化为正式沟通,从而避免和抑制不良的

政治行为。

(3) 健全其他各种沟通方式,接受组织成员的建设性与创造性意见,并使他们能够提供反应事实的信息与资料,这对组织的成功运营具有很重要的作用。

(4) 对越级报告处理要采取谨慎的态度。在现代组织中,难免存在着上行沟通渠道障碍与机制运作不良等情况,在这种状况下出现的越级报告,管理者须谨慎对待。为使越级报告对组织产生积极的影响,管理者在处理越级报告时须坚持以下原则:隐密处理,调查收集相关资料与查证,对事实进行研究分析后作出适当的决策,对信息的提供者作出反馈。通过这种程序将使越级报告活动得到妥善的管理,既避免形成不良的副作用,又可从中取得有用的管理情报和建设性意见。

第三节 正确对待非正式组织

一、非正式组织的利弊

(一) 非正式组织的积极作用

非正式组织作为存在于正式组织中的一种非正式的社会交往关系,之所以长盛不衰,是因为有其存在的积极作用。一般而言,非正式组织具有以下积极作用:

(1) 非正式组织构成了一个有效的总体系统。在环境快速变化的情况下,正式计划往往制定于情况变动之前,缺乏灵活性,因而不可能随机应变地解决具体问题,非正式组织能够满足此需要。

(2) 非正式组织能够减轻管理人员的工作负担。当管理人员意识到非正式组织在配合工作时,不必再强令督导以确保各项工作的井然有序。非正式组织的配合鼓励管理者分权。一般来说,非正式组织的支持,会导致更融洽的协调关系和更高的生产效率。

(3) 非正式组织能够创造一种令人满意的稳定运行的工作团体。这种团体使雇员有某种意义上的归属感或安全感。

(4) 非正式组织具有为管理人员拾遗补阙、取长补短的作用。比如,管理人员若不善于编制计划,可以非正式的方式令人在计划工作中帮助他,从而制定出合适的计划。

(5) 非正式组织能够起到“安全阀”的作用。非正式组织对于雇员的挫折以及精神上的困惑问题,起到了“安全阀”的作用。通过与某些成员的公开讨论,以及非正式组织提供的理解与支持的环境,可以使人的精神压力得到缓解。

(6) 非正式组织具有监督管理人员的作用,使管理人员在计划与行动方面更加谨慎。非正式组织是正式组织权力运用的监督者和平衡器,管理人员只有细心安排,周密计划后,才有利于在团体中实现某种变革。

(二) 非正式组织的消极作用

凡事有利必有弊,非正式组织的弊端主要有以下五点:

(1) 非正式组织具有维护团体价值观与生活方式的功能,这就使非正式组织具有一种过分维护现有生活方式和在变革面前采取僵化态度的倾向。这种功能使人觉得现在一切都完美无缺,常规的习性、长期的惯性紧紧束缚着非正式组织。

(2) 伴随着非正式组织提供社会满意功能而来的角色冲突问题。组织成员与组织之间常常存在着需求差异,因而常处于一种冲突的状态。大部分角色冲突都可以通过非正式组织的精心协调来避免,但冲突总是存在的。

(3) 非正式组织的沟通功能往往会造成谣言和小报告的流传,这在上面内容中已有介绍。

(4) 非正式组织的社会控制功能,是促使成员服从组织的重要因素,但常常会干预组织成员的行为。非正式组织要求成员接受组织规范,并且具有一套行之有效的奖惩手段,不遵从的成员常常被迫离开组织,或者屈从于组织压力,这也是其负面影响。例如,非正式组织可以在工作中制造种种干扰来迫使成员就范,或者采取孤立政策,这些措施常使成员无法正常工作,除屈服外,只能辞职。

(5) 非正式组织成员间交往非常频繁,信息传递快捷,容易导致小团体主义,对组织内的信息传递、人际交往、功能运作等往往会产生阻碍甚至扭曲的反作用。

二、对待非正式组织的正确态度

管理人员已经认识到非正式组织的存在,在实践中要充分利用非正式组织的优点,对其缺点加以抑制。

(一) 接受并理解非正式组织

非正式组织是源自个人交往需要而建立起来的一种没有明确分工、界限模糊的组织,它不是由管理人员设立,也不可能由管理人员设立,因而管理人员能够做的仅是对非正式组织施加影响。任何试图消灭非正式组织的措施都不可能奏效。接受并理解非正式组织,是管理人员的正确态度。正确认识非正式组织及其影响力,以使其对组织目标的实施起积极作用,这是管理人员应当做的。

(二) 采取行动时要注意引导非正式组织发挥积极作用

管理人员作出一项决策并准备付诸实施时,一定要考虑到非正式组织对该

决策可能的影响。例如,通过非正式沟通渠道传播出去的关于行动计划的谣传,将使人们感到混乱,不利于团结一致、共同完成组织目标。但非正式组织也能够提供积极影响,可以利用非正式组织的压力,迫使成员迅速接受行动计划并完成组织目标。

(三) 在正式组织与非正式组织的利益发生分歧时,要适当考虑非正式组织成员的利益

一般说来,正式组织与非正式组织之间存在的分歧,是缘于利益上的冲突,管理人员应当在坚持组织利益原则的基础上,适当考虑非正式组织的利益要求,使非正式组织与正式组织的利益尽可能协调一致,以便争取非正式组织的合作。

(四) 注重培育合作的非正式组织,但不应当使其居支配地位

正如本章所述的那样,非正式组织具有优点,在正式组织的运转过程能够起到“润滑剂”作用,使正式组织更加顺畅地运转。但应当注意的是,无论怎样强大的非正式组织,其发展都不应在组织工作中居支配地位,而只能是正式组织有益的补充。

(五) 正确影响非正式组织的组织规范

非正式组织的组织规范具有强制人们遵从的效力,管理人员应该重点影响非正式组织的组织规范,使其规范符合正式组织管理工作的需要。同时,对于非正式组织中产生的利益小团体、宗派等,应当严格加以限制,使内部各方利益及时协调,不致造成组织内耗。

(六) 重视非正式组织中核心人物的作用

非正式组织中的核心人物具有威信高的特点,对非正式组织成员具有较强的影响力。因而要做好非正式组织的工作,做好核心人物的工作是关键。对于核心人物,首先应当尊重其在非正式组织成员中的威信,承认和肯定他们在组织中的作用,经常与他们联系,使其对组织产生信任。同时,在日常工作中要引导核心人物在正式组织中的目标完成中,起到积极的作用,以带动非正式组织成员更好地为正式组织的目标服务。

(七) 加强与非正式组织成员的沟通

任何矛盾的产生,都是由于缺乏沟通引起的。有效的沟通,可消除隔阂,化解矛盾。沟通分为正式沟通和非正式沟通,在上一节中已具体介绍,但在沟通中,管理者一定要注意以下几点:要以诚相待,没有诚意的沟通是无效的;要站在对方的角度思考问题,寻求非正式组织与组织的共同点;要消除对方的心理障碍,取得对方的信任;要以情感人,以理服人;同时在沟通中要注意重点,注重突破等。只有管理者做到以上几点,才能够使沟通行为发挥作用。

复 习 题

1. 什么是非正式组织？非正式组织与正式组织的关系如何？
2. 非正式组织有哪些特点和类型？
3. 什么是正式权力？什么是非正式权力？非正式权力有什么特点？
4. 什么是组织目标？组织目标实施的保证是什么？
5. 个体与群体目标的冲突是如何产生的？如何解决？
6. 对工作中的政治行为有哪两种观点？
7. 如何限制组织中的政治行为的泛滥？
8. 从众行为是如何产生的？如何正确对待组织中的从众行为？
9. 非正式沟通有什么特点？有何利弊？如何管理组织中的各种非正式沟通机制？
10. 非正式组织作用的二重性是什么？如何正确对待它？

思 考 题

1. 为什么会存在非正式组织？非正式组织过分发展是好事还是坏事？
2. 如何正确实施组织内的政治行为？
3. 请谈一下组织中从众行为存在的必然性以及特殊性。
4. 沟通对于非正式组织的存在具有哪些特殊的意义？
5. 领导者如何将非正式组织的行为纳入正式组织的目标？请结合自己的实践谈谈体会。

案例

晨光炼油厂兴趣小组的故事

晨光炼油厂有 13 000 多名职工，其中有着各种各样的人才。从 1984 年起，厂工会本着提高职工生活情趣、挖掘人力资源潜力、在潜移默化中教育职工的指导思想，把组建各种业余兴趣小组，作为工会宣传教育工作的重要内容来抓。经过几年的发动、引导和组织，很快就在全厂建立起 203 个注册登记的兴趣小组，参加的职工有 3 750 多人。

兴趣小组的组建实行自愿参加、自由结合、自办活动、自定章法的“四自原则”，把有共同爱好的职工组合在一起开展活动，大家志同道合，各得其所。“四自原则”尊重了职工群众的感情和意愿。许多职工都积极参加，不仅出现了以行业、班组为单位的兴趣小组，而且出现了一些跨厂矿、跨车间、跨行业的各种类型的兴趣小组。例如机械厂的花卉、金鱼小组，生活服务公司的以提高服务质量为宗旨的烹饪小组，炼制研究所的哲学小组等等。

生活服务公司职工刘青山喜爱信鸽,在他的倡导和组织下,成立了由横跨全厂18个单位的36名职工和本市玻璃厂等单位的8名职工组成的信鸽小组。小组成员不定期地聚集在一起交流切磋养鸽、放飞技术,在市信鸽协会举办的放飞比赛中,有三只信鸽分别获得五百公里比赛第二名和第四名的好成绩。

添加剂分厂有一名青工,在社会待业期间经常滋生是非。进厂以后,工作纪律松懈,技术业务上不求进取。但他比较喜爱绘画艺术,床头上经常放着一个速写本。兴趣小组活动发起以后,他和几位同时进厂的同学组成一个绘画小组,一有空闲就画速写,和组员一起切磋绘画技巧,纪律、工作也都有了起色。

兴趣小组活动兴起初期,有些集邮小组的个别成员,私自窃取他人信件上的邮票,群众对此很反感。厂工会的同志听到这样的反映以后,有意识地在集邮协会的集邮知识讲座中,进行集邮道德教育,使大家明白集邮不仅仅是为了收藏邮票,而且是一种艺术收藏和研究的形式,提高了小组成员的思想认识,避免了这类事情的再次发生。

只有初中文化程度的文化宫副主任孙元吉,进厂后先后干过木工、铆工。但他无论干什么工作,都没有放弃学习绘画艺术的爱好。经过多年的努力,画技日趋成熟,许多作品被省内外报刊采用,在全国、省、市美术作品展览中多次获奖,被吸收为中国版画家协会会员、省美协会员,并被推选为市职工美术书法协会副主席。

运输处汽车驾驶员胡正文,苦练基本功,学汽车、开汽车、研究汽车。在长期的研究摸索中,把通道轿子车的百公里耗油降低到17.4升,并写出了《关于汽车节油效果的分析与评定》的论文,得到了有关专家的肯定。

化工分厂无线电小组的青年职工李云飞,经过几年努力,自制了多功能儿童玩具车、无灰粉笔擦、音乐储蓄盒等,受到市科技市场及有关生产厂家的赞赏。

厂总会计师梁天德,自参加了职工集邮小组以后,和工人一起交换邮票,交流体会,关系融洽。厂集邮协会成立时,大家一致推举他担任了协会理事。

据调查,职工在八小时以内的交往仅局限于一个班组少数人,而在八小时以外的兴趣小组活动中,交往人数则成倍增加,为职工之间进行思想、感情和知识交流创造了机会,也把工作的创新和求知的时间扩展到了八小时以外,使八小时以外的时间智力化、健康化、规范化。

请思考:

1. 晨光炼油厂的兴趣小组活动取得了哪些积极的效果?为什么?
2. 晨光炼油厂的工会在兴趣小组活动中起了哪些引导作用?
3. 晨光炼油厂的兴趣小组活动带给我们哪些启示?

第六章 群体动力与激励理论

第一节 卢因的群体动力论

一、群体动力论

这是德裔美国心理学家和行为学家库尔特·卢因(Kurt Lewin)所倡导的一种理论。他在柏林大学研究心理学期间,受到其同事的完形心理学观点的启发,发展出具有高度独创性并富有成果的关于人的行为的“场论”。西方学者认为卢因的“场论”开创了心理学研究的一个新阶段,因而他被称为当代实验社会心理学之父。

在对社会心理研究方面,卢因提出,可以用受控实验法对复杂的社会现象进行研究。他在1938年提出,可以把人的行为看成是其自身的特点及其所处的环境的函数,即:

$$\text{行为} = f(\text{个性} \times \text{环境})$$

其中 f 代表函数关系。

1944年,卢因首先用“群体动力学”这个术语来表示群体中人与人之间相互接触、相互影响所形成的社会秩序,并于同年在麻省理工学院建立了群体动力学研究中心。

群体动力学所研究的群体指非正式组织。群体动力论事实上涉及群体行为的各个方面,其主要内容如下:

(一) 群体的三要素

同正式组织一样,群体有三个要素:①活动;②相互影响;③情绪。群体同正式组织互相影响并共同接受“投入”,提供“产出”,其关系如图6-1所示。

这三项要素中,“活动”指人们在工作 and 日常生活中的一切行为,“相互影响”指人在组织中相互发生作用的行为,“情绪”是人们内在的、看不见的心理活动,如态度、情感、意见、信念,但可从人的“活动”和“相互影响”中推知。活动、相互影响和情绪不是各自孤立的,而是密切相关的,其中一项变动,就会使其他要素发生改变。群体中各成员的活动、相互影响和情绪的综合就构成群体行为。

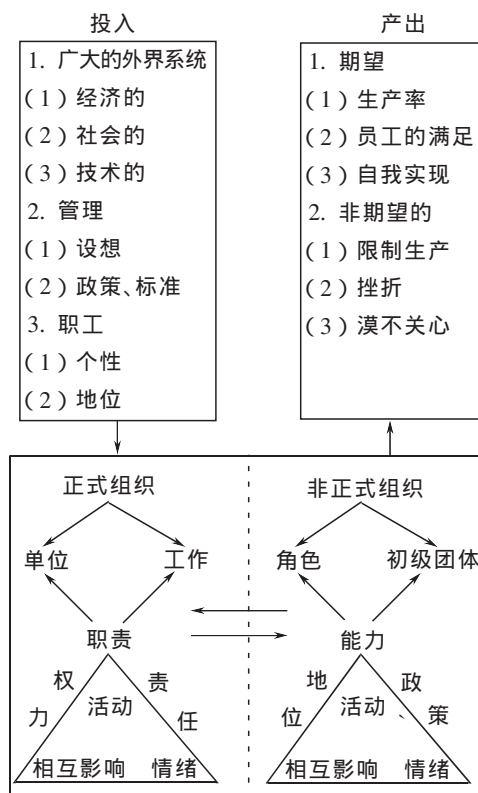


图 6-1 卢因的群体动力论

(二) 群体的力场观点

群体是处于均衡状态的各种力的一种“力场”，叫做“生活场所”或“自由运动场所”。这些力涉及群体成员在其中活动的环境，还涉及群体成员的个性、感情及其相互之间的看法。

群体动力学中的“力场”概念借自物理学。卢因认为，人的心理和行为决定于内在需要和周围环境的相互作用。当人的需要没有得到满足时，会产生内部力场的张力，而周围环境因素起着导火线的作用。人的行为方向取决于内部力场与情境力场（环境因素）的相互作用，而以内部力场的张力为主。群体成员在向目标运动时，可以看成是力图从某种紧张状态解脱出来。同样，群体的活动方向也取决于内部力场与情境力场的相互作用。正是“力场”中各种力的平衡，使得群体处于一种均衡状态。

所谓群体中各种力处于均衡状态是相对的。事实上，一个群体永远不会处于“稳固的”均衡状态，而是处于不断地相互适应的过程。这可以比做一条在河岸中流动的河流。它看起来是相对静止的，实际上却在不断地缓慢运动和变化。

群体行为就是各种相互影响的力的一种错综复杂的结合,这些力不仅影响群体结构,也修正群体中个人的行为。

(三) 群体的目标

除了正式组织的目标以外,群体(非正式组织)还必须有它自己的目标以维持群体的存在,使群体持续地发挥作用。连续地过度追求正式组织的工作目标可能有损于群体行动的内聚性和效率。所以,领导者必须为促进一定程度的群体和谐而提供相当的时间和手段。当然,闲谈过多和工间休息时间太长并无好处,但适当的交谈和休息对群体的维系是必要的。

此外,有效的群体必须觉察并处理人与人之间现存的和潜在的分裂和冲突,而不是掩盖或压制它们。在群体内把感情上的压力发泄出来,有利于正式组织工作目标的实现。研究结果还表明,群体成员之间推心置腹的交谈和行为,有助于各个成员发挥创造性,使情绪更加稳定,减少对立情绪,并增强自制力。如果一个人对同伴不信任,会把一些重要的情况隐瞒不讲,使得别人得不到正确的认识。对具有不同水平相互信赖程度的群体的行为进行对比研究后发现,相互信赖水平高的群体,在意见和感情的交流方面要好得多,问题明朗化,能找到各种解决办法,群体成员的满足度、激励深度和凝聚力都较高。

(四) 群体的结构

在正式组织指派的单位中,通常有一个指定的正式领导者对集体的工作负责。在非正式组织(群体)中也有一个非正式的、较难辨认的结构。这个结构中包含正常成员、非正常成员、领导成员和孤立者。正常成员接受并遵守群体的绝大多数规范。非正常成员可能接受其中的某些规范而拒绝其中的一项或几项规范,但仍是群体成员之一,他会由于拒绝群体的某些规范而受到挖苦、讽刺和排斥。这类群体中的相互影响行为(挖苦、讽刺等)是为了使这些非正常成员的行为回到群体的正轨上来。非正式组织的领导成员在保持群体的团结方面作出最大的贡献。他们帮助较弱的成员,减除群体内部的紧张状态,向正式组织的领导者提出群体的要求。组织中那些不属于基本群体的人是孤立者,他们通常向往不同于目前单位的另一个群体。例如,计算机操作员看不起生产工人的群体规范,因为他希望将来能从事独立的事业。

作为一个组织的领导者,不仅应认识到正式组织结构的存在,也应认识到群体(非正式组织)结构的存在。那些只看到正式组织结构而没有认识到还存在着非正式组织结构的管理人员,必定会错误地理解和估计职工的行为。

(五) 群体的领导方式

卢因及其同事认为,对群体有三种不同的领导方式,即专制的领导方式、民主的领导方式和自由放任的领导方式。

在专制的领导方式下,领导者一个人作出决策,要求其群体服从。这种群体

中的成员爱互相争吵和攻击,有的成员则完全依附于领导者。当领导者不在时,群体的活动趋于停顿。这类群体的工作通常只能取得中等的效率。

采用民主领导方式的领导者,鼓励成员参与决策,而他本人的主要工作是在成员之间进行调解和仲裁。这种群体中,各成员之间很友好,领导者和成员之间的关系较为自由自在,即使领导者不在,工作仍能平稳地持续进行。

在采用自由放任领导方式的群体中,领导者的作用有点像情报交换站,他贬低了自己在群体活动中的作用,不进行什么控制,而主要只是向各个成员提供资料 and 情报。在这种群体中,工作的进展不稳定,效率也不高。活动虽然不少,但许多活动是非生产性的,相当多的时间浪费在群体成员之间无原则的争辩和讨论上。

(六) 群体的参与者

一个群体除了领导者以外,还有参与者。群体规模的大小是决定其成员参与程度和人数的一個主要因素。此外,如果群体成员的权力和地位比较平等,则参与者的人数会显著增加。参与式或民主式的领导方式与专制式的领导方式相比,能吸引更多的成员来参与。群体成员建设性的参与包括以下一些活动:提供情报、阐明观点、确定方向、概括、鼓励、调解,以及给每一个人提供讲话的机会。当然还有许多种不合需要的参与者,如:积压事务者、为小事争吵者、骑墙派、高谈阔论者、唯唯诺诺者、阴郁的人、爱戏弄别人的人等。显然,领导者不可能自己去实现群体的目标,而是应当创造条件使建设性的参与者能为实现群体目标作出贡献。

(七) 群体的规模

由于非正式组织的实质在于人与人之间的相互关系和作用,所以基本群体以小规模为好,以便成员相互间能经常交往。为了完成工作任务和维持群体,群体以多大规模为好,曾有人做过多次研究。这些研究的结果大致如下:

(1) 当一个群体的主要任务是作出高质量的复杂的决策时,最恰当的规模是 7~12 人,有一个正式的领导者。

(2) 当一个群体的主要任务是解决矛盾和冲突、取得协议时,最好由 3~5 人组成,不要正式的领导者。这样能够保证每个成员充分发表意见和进行讨论。

(3) 当一个群体既要作出高质量的决议,又要取得协议时,最好由 5~7 人组成。

(4) 群体中成员人数为偶数时,易于发生冲突,而由两人或四人组成的群体又比由六人组成的群体更易发生冲突。

(5) 在大规模的群体中,成员对专制性的领导方式较能容忍,但感到受威胁而不够安全。这时,只有较强的成员才试图表示自己的观点。这种情况再加上形成小派系的趋势,使得群体中的决策常常是策略性的,而不是以分析事实为依

据的。所以,效率高的非正式组织往往是规模较小的群体。

(八) 群体规范和压力

卢因等人认为,正式组织有其程序和作业标准,而非正式的群体则有其规范。规范就是群体成员所期望的行为标准,是每个成员都必须遵守的。但群体规范并不规定其成员的全部活动,而只是规定群体对其成员的行为可以容忍和不能容忍的范围。群体规范可能是正式规定的,但大部分是非正式规定的。由于群体规范都是不成文的,所以群体的新成员是逐渐学会这些规范的。这些规范通常规定:一个人应该用多大的力气来工作,对什么人应该友好,同管理当局应该合作到什么程度,是否应该革新,等等。比如,在一个目的在于鼓励成员发挥创造性的群体中,群体规范可能包括坦率、幽默、限制批评、支持不寻常的思想以及非独裁的领导方式等。对于那些违反了群体规范的人,其同伴常常用各种方式来指出其错误,促使他重新遵循群体规范。这种非正式的压力往往比管理当局用来使人们符合组织规则的官方制裁更为有力。正式组织的工作目标对群体规范的形成也有影响。例如,假设这个群体被分配从事设计一种新的生产控制程序,行为规范就可能包含共同承担责任、由一个中心人物来进行协调、在一般工作方法中实行专业化等。

行为科学认为,群体规范的形成受到模仿、暗示、顺从等心理因素的制约。群体存在的重要条件之一是它的一致性,即群体成员的行为、情绪和态度的统一。群体成员在相互影响的过程中会产生一种类化的作用,即彼此接近、趋同。这是由于相互模仿、受到暗示、表现出顺从的结果,因而形成群体规范。

群体规范形成一种无形的压力约束着人们的行为,甚至被约束的人都没有意识到这种约束。当一个人同群体中多数人的意见有分歧时,会感到群体的压力,有时会在这种压力之下产生违背自己意愿的行为。心理学家研究表明,导致个人对群体的顺从现象产生的因素主要包括环境因素和个人因素两个方面。从环境因素来看,如果该群体的意见一贯比较一致,群体比较团结,则成员就比较容易在群体压力之下产生顺从行为。从个性因素来看,当一个人的智力较差,情绪易于波动,自信心不足,依赖性较强时,则易于产生顺从现象。

(九) 关于群体的凝聚力和士气

群体的凝聚力指群体对其成员的吸引程度,既包括群体对每一成员的吸引程度,又包括群体成员相互之间的吸引程度。当这些吸引程度达到一定强度,而且群体成员资格具有一定价值时,这个群体就是凝聚力强的群体。凝聚力可用群体成员的下列态度来说明:对群体忠诚,对群体的工作有责任感,对外来攻击进行防御和反抗,与其他成员志趣相投并有友谊关系。在凝聚力强的群体中,成员的意见比较一致,相互关系融洽友好,对群体感到自豪并有强烈的责任感,能出色地完成群体的工作任务。

影响群体凝聚力的因素主要有群体的规模、领导方式、成员稳定性、群体内部的奖酬体制、群体与外界的关系等。

凝聚力强的群体是一种有力的根据,既可用于协助正式组织,提高劳动生产率,也可用来反对正式组织,降低生产率。社会心理学家沙赫特(Schachter)通过试验表明,凝聚力强并不一定总是导致高生产率,凝聚力弱也不一定导致低生产率。

心理学家史密斯(G. R. Smith)和韦斯顿(R. J. Western)认为,士气就是人们对某一群体或组织感到满足,愿意成为该群体的一员,并协助实现该群体的目标的态度。群体的士气同群体凝聚力有着密切的联系,一般来讲,凝聚力强的群体,士气也高。行为科学家克雷奇(D. Krech)和克拉奇菲尔德(C. S. Crutchfield)认为,士气高的群体有下列七项特征:①群体的团结是来自群体的凝聚力而不是外部的压力;②群体内的成员没有分裂为互相敌对的小群体的倾向;③群体本身具有适应外部变化和处理内部冲突的能力;④群体成员之间有强烈的认同感和归属感;⑤每一成员都明确地了解群体的目标;⑥成员都拥护和支持群体的目标和领导者;⑦群体的成员认为群体有存在价值,并愿维护它继续存在。

至于影响士气的因素,大致有以下一些:①对组织目标的赞同;②合理的经济报酬;③对工作的满足感;④优秀的领导者和恰当的管理方式;⑤成员间的和睦关系;⑥良好的信息沟通;⑦成员身心的健康等。行为科学家经过调查和试验表明,士气的高低同生产率的高低不一定成正比关系。

二、对卢因的群体动力论的认识

卢因的群体动力论中所研究的群体是指非正式组织,我们认为,正式组织中也同样存在着“力场”,在正式组织的建设(如班组建设)中,同样可以借鉴卢因的群体动力理论进行研究。

根据卢因的群体动力论,组织成员的行为是其所处环境及其本身个性的函数。为了引导利于组织目标实现的组织行为,达到激励的目的,作为组织的领导者,一方面应该重视环境对人的行为的作用,这个环境就是卢因研究的人的行为所处的“力场”。领导者应通过创造良好的组织氛围来对员工进行感染和熏陶,以将他们导向良好的个人行为,进而表现出令人满意的群体行为,最终达到提高员工的工作效果,从而改善企业经营效率的目的。另一方面,领导者还要在了解人的需要特征的基础上,注重对员工个人素质的激发和培养,即通过培训、奖励等措施调动员工的主动性、积极性,特别是员工潜在素质的发挥。所以,积极采取措施改善外部环境是必要的,但更为重要的是要提高人的自身素质,增强适应环境、改造环境的能力。

卢因的群体动力论中,“环境”的概念主要是指群体及其成员所处的政治、经济、技术等物质环境,我们应将其拓宽。环境不仅包括物质环境,而且还应包

括文化环境,或称精神环境,也即群体的气氛。

群体的气氛主要包括群体的风气、群体的行为习惯、群体的领导作风以及群体的人际关系等几个方面。

(一) 群体的风气

群体风气是群体规范的一部分,是一种非正式的、非强制性的行为标准,它由群体成员相互作用、约定俗成。一般来讲,群体风气是指群体在长期活动中逐步形成的行为习惯和精神风貌。

国有国风,党有党风,校有校风,厂有厂风,群体风气是客观存在,是组织文化的一种外在表现。群体的风气(组织风气)一般有两层涵义:第一层是指一般的、带有普遍性的、重复出现的和相对稳定的行为心理状态,并成为影响整个群体(组织)生活的重要因素。例如开拓进取之风、团结友爱之风、艰苦朴素之风、铺张浪费之风等等。第二层涵义是指一个群体(组织)区别于其他群体(组织)的独特风气,即在一个群体(组织)的诸多风气中最具特色的最突出的和最具典型意义的某些作风,它在群体(组织)的长期活动中形成,体现在群体(组织)生活的各个方面,形成全体成员特有的活动样式,构成该群体(组织)的个性特点。例如,中国共产党有理论联系实际、密切联系群众、批评和自我批评的三大作风;清华大学有“严谨、勤奋、求实、创新”的八字学风;大庆油田具有“三老四严”的传统作风等。群体的风气一旦形成,就对群体行为产生巨大的影响,其主要作用有以下四个方面:

1. 潜移默化的作用

群体风气形成群体内部的心理定势,构成群体心理环境的主要部分。在这种心理氛围之中生活的群体成员,耳濡目染、潜移默化,久而久之便形成一致的态度、共同的行为方式、行为习惯。

2. 规范作用

作为一种非强制性的、无形的软规范,群体风气对群体行为发挥着引人注目的作用。众所周知,人的态度在群体中存在着类化现象。无论是思想、抱负、价值观念,还是治学精神、处世态度、工作作风,个人都要受到群体中其他人的影响。群体中多数人一旦形成一致态度,必然成为影响所有成员的巨大力量,甚至使态度不同的成员改变初衷,抑制其违反群体风气的言行,从而使其与多数人趋于一致,与周围的心理环境协调起来。

3. 筛选作用

一个群体所形成的风气,以及它在的影响下形成的集体心理定势,对一切外来信息、社会影响有筛选的作用。同样一种社会思潮,例如“拜金主义”思潮,在厂风较差的企业,可以引发人心浮动、能人跳槽、凝聚力下降的恶果,而在厂风较好、以厂为家气氛浓厚的企业,这种不良影响造成的冲击要小得多。又如“读

书无用”的社会思潮,在学风较差的学校,会引起较多学生的共鸣,造成学习纪律的涣散;而在学风严谨、勤奋的学校,这种不良思潮将会受到多数学生的批判和抵制,使良好的学风得以保持。

4. 凝聚作用

群体风气既然以心理氛围的形态出现,自然会影响到群体成员的工作欲望以及对群体的向心力和相互之间的吸引力。不言而喻,团结友爱成风、乐于助人成风、互谅互让成风、民主和谐成风,都会转化成群体的凝聚力;开拓进取之风、平等竞争之风、追求最佳之风,会吸引一大批有事业心、有抱负的成员在群体中积极工作。反过来,拉帮结伙成风、投机取巧成风、虚伪奸诈成风,将会使好人受气、坏人横行,削弱和扼杀群体的凝聚力。

(二) 群体的行为习惯

群体是由人组成的集合体,在某一特定目标的导向下存在。群体的成员除受正式组织规定的行为规范的制约之外,还要受到群体成员之间约定俗成的行为习惯的影响。群体的成员都有其独特的行为方式,当某种行为方式逐渐获得群体中全体成员或大多数成员的认同,就会在群体中保留下来,成为群体的行为习惯,被群体成员接受并传递给新的成员。这种行为方式或许不易为人们所察觉,但一旦形成,就会对群体中所有成员的行为产生潜移默化的影响和规范作用。因此,群体的行为习惯作为群体气氛的一部分,对群体成员的行为乃至群体行为都有着不容忽视的影响。

(三) 群体的领导作风

群体领导者通常不是由任命产生的,而是在群体中自然形成的。领导者在群体中担任着与众不同的角色,对群体中其他成员施加影响,指挥群体活动的实施,因而领导者的性格、行为和作风对群体的行为起着重要的引导和影响作用。

如前所述,卢因将领导者作风分为专制、放任、民主三种,采用这三种不同的领导作风,会导致群体成员不同的态度和行为,从而导致不同的群体绩效。这些研究结论对正式组织亦有借鉴作用。

(四) 群体的人际关系

群体由个体组成,在群体活动中,个体之间必然存在着相互作用和影响。人在群体活动中主要以感情为纽带发生作用,从而形成某种特定的人际关系。人际关系可以看成是人处于群体的“力场”中相互作用的一种方式,是群体气氛的一个重要部分。

良好的人际关系能够创造出良好的群体气氛,如果人与人之间相互尊重,有着较深厚的感情,相互交往频繁,关系融洽,气氛和谐,群体成员就能够在相互认同的基础上协同一致地行动,就能够同甘共苦,从而使群体目标顺利地实现。良好的人际关系通常表现为凝聚力强,成员对群体有较强的安全感、归属感、荣

誉感。相反地,恶劣的人际关系,使得群体成员相互敌对、排挤,个体行为不能协调统一,引起群体内部的矛盾和冲突,这不仅会大大阻碍群体目标的实现,严重时甚至会导致群体的瓦解。

第二节 赫兹伯格的双因素理论

双因素理论是由美国心理学家赫兹伯格提出的。他在 20 世纪 50 年代后期对一些企业进行了调查。调查时,他设计了许多问题,如什么时候你对工作特别满意,什么时候你对工作特别不满意等等。然后,他向一批工程师和会计师征询意见。赫兹伯格在研究了调查结果后提出了激励的双因素理论。

一、四种状态和两种因素

赫兹伯格认为,传统的满意与不满意的观点是不正确的。他提出了表示满意程度的四种状态,认为满意的对立面应当是没有满意,不满意的对立面应该是不满意。在图 6-2 中 (a) 图为传统观点 (b) 图为赫兹伯格的观点。

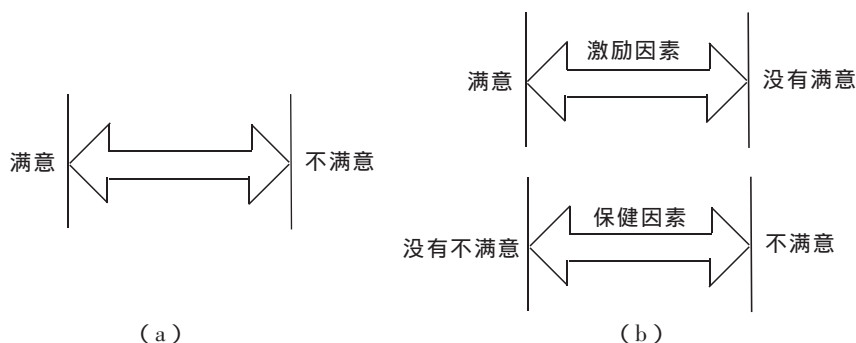


图 6-2 传统观点与赫兹伯格观点的比较

赫兹伯格认为,使职工感到满意的因素与使职工感到不满意的因素是大不相同的。使职工感到不满意的因素往往是由外界环境引起的,使职工感到满意的因素通常是由工作本身产生的。赫兹伯格发现造成职工非常不满意的原因有:公司政策、行政管理和监督方式、工作条件、人际关系、地位、安全和生活条件。这些因素改善了,只能消除职工的不满、怠工与对抗,但不能使职工变得非常满意,也不能激发他们工作的积极性,促使生产增长。赫兹伯格把这一类因素称为保健因素,即只能防止疾病,治疗创伤,但不能提高体质。赫兹伯格还发现使职工感到满意的原因有:工作富有成就感,工作成绩能得到认可,工作本身具有挑战性,负有较大的责任,在职业上能得到发展等等。这类因素的改善,能够

激励职工的工作热情,从而提高生产率。如果处理不好,也能引起职工不满,但影响不大。赫兹伯格把这类因素称为激励因素。这两类因素如表 6-1 所示。

表 6-1 保健因素与激励因素

保健因素(环境)	激励因素(工作本身)
薪金	工作本身
监督、管理方式	赏识
地位	进步
安全	成长的可能
工作环境	责任
政策与行政管理	成就
人际关系	

赫兹伯格的双因素理论和马斯洛的需要层次论是兼容并蓄的。只不过马斯洛的理论是针对需要和动机而言的,而赫氏理论是针对满足这些需要的目标和诱因而言的。两者的关系如图 6-3 所示。由此可见生理、安全、社交以及自尊需要中的地位需要为保健因素,而自尊需要中的晋升、褒奖需要和自我实现需要为激励因素。

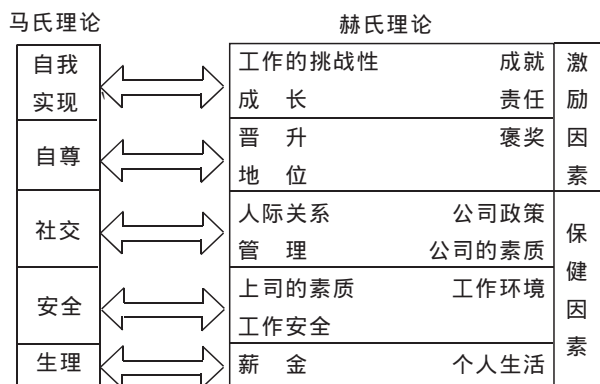


图 6-3 赫兹伯格双因素理论与马斯洛需要层次论的关系

二、双因素理论的启示

(一) 双因素理论的局限

赫兹伯格的双因素理论虽然在国内外有很大影响,但也有人对它提出了批评,主要有四点:

第一 赫兹伯格调查取样的数量和对象缺乏代表性。样本仅有 203 人,数量较少。而且对象是工程师、会计师,他们在工资、安全、工作条件等方面都比较好,因

此, 这些因素对他们自然不会起激励作用, 但这并不能代表一般职工的情况。

第二, 赫兹伯格在调查时, 问卷的方法和题目有缺陷。首先, 把好的结果归结于自己的努力, 而把不好的结果归罪于客观的条件或他人身上是人们一般的心理状态, 人们的这种心理特征在他的问题上无法反映出来。其次, 赫兹伯格没有使用满意尺度的概念。人们对任何事物总不是那么绝对, 要么满意, 要么不满意, 一个人很可能对工作一部分满意一部分不满意, 或者比较满意, 这在他的问题中也是无法反映的。

第三, 赫兹伯格认为, 满意和生产率的提高有必然的联系, 而实际上满意并不等于劳动生产率的提高, 这两者并没有必然的联系。

第四, 赫兹伯格将保健因素和激励因素截然分开是不妥的。实际上保健因素和激励因素、外部因素和内部因素都不是绝对的, 它们相互联系并可以互相转化。保健因素也能够产生满意, 激励因素也能够产生不满意, 例如奖金既可以成为保健因素, 也可以成为激励因素, 工作成绩得不到承认也可以使人闹情绪, 以致消极怠工。

(二) 双因素理论的贡献

尽管有些人对赫兹伯格的双因素理论提出了一些不同看法, 但赫兹伯格的贡献是显而易见的。

第一, 他告诉我们一个事实, 采取了某项激励措施后并不一定就带来满意, 更不等于劳动生产率就能够提高。

第二, 满足各种需要所引起的激励深度和效果是不一样的。物质需求的满足是必要的, 没有它会导致不满, 但是即使获得满足, 它的作用往往是很有限制的, 不能持久的。

第三, 要调动人的积极性, 不仅要注意物质利益和工作条件等外部因素, 更重要的是要注意工作的安排, 量才录用, 各得其所, 注意对人进行精神鼓励, 对工作中的成绩给予表扬和认可, 注意给人以成才、发展、晋升的机会。用这些内在因素来调动人的积极性, 才能起更大的激励作用并维持更长的时间。

(三) 对双因素理论的借鉴

双因素理论值得我们借鉴, 但必须结合中国特殊的国情。

第一, 我们在实施激励时, 应注意区别保健因素和激励因素, 前者的满足可以消除不满, 后者的满足可以产生满意。

第二, 双因素理论诞生在温饱问题已经解决的美国。在当前, 中国的温饱问题尚未完全解决, 因此, 工资和奖金并不仅仅是保健因素, 如果运用恰当, 也表现出显著的激励作用。关键在于工资和奖金的发放办法。如果发放方法不当(如搞大锅饭、平均主义), 那么工资奖金最多是一种保健因素, 即可以消除不满, 但不能产生满意。

第三,应注意激励深度问题。上级的赏识、荣誉感和成就感的满足,使当事人得到深刻的激励,因为它来自工作本身,被称做内在激励。而工资、奖金、福利、工作条件、人际关系的改善,属于工作的外部条件的改进,即使有一些激励作用,也缺乏深度,持续时间也短暂,这被称做外在激励。

第四,随着温饱问题的解决,内在激励的重要性越来越明显。无怪乎发达国家的企业经理们挖空心思地寻找内激的良方:如何增强工作本身的吸引力?如何使员工在工作中感受到无穷的乐趣?如何使工作更具挑战性,工作胜任后有更大的成就感?其中最重要的应用是“工作丰富化”。

随着工业技术的发展,工厂规模的扩大,工人分工越来越细。为了提高劳动生产率而普遍采用的流水生产,使工人只能在某一固定岗位上从事简单、重复、单调的劳动,工作非常乏味并且易于引起疲劳,从而引起工人的不满,生产积极性不高,出勤率下降,离职率增高。为了解决这种问题,有人根据双因素理论,提出了工作丰富化这样一种新的劳动组织方式。它的中心思想是扩大工作内容,将工人由从事单一的工作变为从事几种工作,由完成部分工作变为完成整体工作,增加工作中的自主性和独立性,减少外部的监督,并由工人自行评价工作状况,分担责任和管理,让工人分担一部分计划工作、组织工作和设计工作等等。从理论上说,这种让工人从工作本身获取最大满足的办法是好的,但是实际上效果有限。通常的反映是工作丰富化使工人的工作兴趣增加,旷工减少,但在生产率和成本这个关键问题上,效果极不肯定,有的下降,有的上升。所以目前国外对工作丰富化的反应不一。

为了说明这个情况,这里举两个例子。一个是瑞典的沃尔沃汽车公司的卡尔马工厂,原来采用流水线,每3分钟装配一辆汽车,由于工作单调乏味,加上瑞典法律规定,工人不来工作,工厂必须照付工资,所以导致工人离职率很高,出勤率很低。为了提高汽车装配工的兴趣,工厂将流水线装配改为小组装配,每组由15~29人组成,负责小汽车部件或小汽车某生产过程的全部工作。车间可同时容纳6辆小汽车车体,要求每个工作小组在自己的工作地域内18分钟装配完即可。小组内部的工作分配和轮换均自行负责。除此之外,还进一步改善了工作条件,整个车间光线明亮,空气清新,噪音很低,并设有全铺地毯的喝咖啡角。结果,工人与工头、工程师关系得到改善,离职率减少,工人比较满意。另一个例子是美国通用食品公司托披卡厂建立的基层小组,这种小组权力很大,可以自行接受成员,自行分配工作和自定休息时间,甚至自己决定成员的工资调整。1973年开始试验时效果很好,工作情绪高涨,雇用人员比同类工厂少35%;试验中产量增加,浪费很少,停工、旷工和补缺也减少。但到1977年情况开始逆转,走向没落,连通用食品公司也不宣传这种做法了。有的工厂在试验工作丰富化时发现决策缓慢,产量、质量都受到影响,甚至被迫停业。据分析,这种办法只对具有

强烈成就感的人才会有积极的效果。

在我国沿海地区,特别是一些高技术企业、效益较好的企业,一是员工收入水平较高,二是员工知识水平较高,应把加强内在激励逐步提到议事日程上来。工作重新设计是一条路,鼓励员工参与决策是一条路,强化精神激励是一条路,加强人员培训也是一条路。“路漫漫其修远兮,吾将上下而求索。”这是企业经营者面临的新课题。

第三节 奥尔德弗的 ERG 理论

一、ERG 理论的框架

耶鲁大学的奥尔德弗(Clayton Alderfer)在马斯洛提出的需要层次论的基础上,进行了更接近实际经验的研究,提出了一种新的需要层次理论。

奥尔德弗认为,人们共存在三种核心的需要,即生存(Existence)需要、联系(Relatedness)需要和发展(Growth)需要,因而这一理论被称为 ERG 理论。

生存需要与我们基本的物质生存需要有关,它包括马斯洛提出的生理和安全需要。第二类需要是联系需要,即指我们对于保持重要的人际关系的要求。这种社会和地位的需要的满足是在与其他需要相互作用中达成的,它们与马斯洛的社交需要和自尊需要分类中的外在部分是相对应的。最后,奥尔德弗把发展的需要独立出来,它表示个人谋求发展的内在愿望,包括马斯洛的自尊需要分类中的内在部分和自我实现需要中所包含的要素。

除了以三种需要替代了五种需要以外,与马斯洛的需要层次理论不同的是,奥尔德弗的 ERG 理论还表明了:①人在同一时间可能不止一种需要起作用;②如果较高层次需要的满足受到抑制的话,那么人们对较低层次需要的渴求会变得更加强烈。

首先,马斯洛的需要层次是一种刚性的台阶式上升系列结构,即认为较低层次的需要必须在更高层次的需要满足之前得到充分的满足。而相反的是,ERG 理论并不认为各类需要是刚性结构,比如说,即使一个人的生存和联系需要尚未得到完全满足,他也可以为发展的需要而工作;而且,这三类需要也可以同时起作用。

其次,ERG 理论还提出了一种叫做“受挫-回归”的思想。马斯洛认为当一个人的某一层次需要未能得到满足时,他可能会停留在这一需要层次上直到获得满足为止。相反地,ERG 理论则认为,当一个人在某一更高等级的需要层次受挫时,那么作为替代,他的某一较低层次的需要可能会有所增强。例如,如果一个人的社会交往需要得不到满足,可能会增强他对得到更多金钱或更好的工

作条件的愿望。所以说,受挫会导致向较低层次需要的回归。

二、ERG 理论的启示

与马斯洛需要层次论类似的是,ERG 理论认为较低层次的需要满足之后,会引出对更高层次需要的愿望。不同于马斯洛需要层次理论的是,ERG 理论认为多种需要可以同时作为激励因素而起作用,并且,当满足较高层次需要的企图受挫时,会导致人们向较低层次需要的回归。

相比之下,ERG 理论与我们对人们是各不相同的个体的认识似乎更加一致。因教育、家庭背景和文化环境等的不同,某类需要对某个特定的人的重要程度或产生的驱动力是不同的。不同文化修养的人们对于各个需要层次重要程度的认识也可能是不尽相同的。

作为领导者,要对下属进行有效的激励,首先必须了解他们各个层次的需要,哪个层次的需要起作用,所起作用大小和重要程度如何等,然后才能有针对性地给以满足。另外,领导者应特别注重下属较高层次需要的满足,以防止“受挫-回归”现象的发生。

第四节 麦克利兰的激励需要理论

一、三种基本的激励需要

美国管理学家麦克利兰(David C. McClelland)提出的激励需要理论强调人的基本需要有三种,即成就需要、权力需要和归属需要。这三种需要,都与组织管理中的激励工作有着特别的联系。

(一) 对权力的需要

对权力的需要是指一种想使他人按照自己的意愿行事,即想要影响和控制他人的愿望或驱动力。麦克利兰发现,具有较高权力欲的人,通常比较喜欢承担责任,这样的人一般倾向于寻求竞争性的和领导者地位取向的工作环境,力求对他人施加影响。他们往往十分健谈、好争辩、直率、头脑冷静、善于提出要求、喜欢演讲,并且爱教训别人。另外,他们似乎更倾向于关心权威和对他人的影响力,而胜过关心有效的业绩表现。

(二) 对归属的需要

具有较高归属激励需求的人通常从友爱中获得快乐,并总是设法避免因被某个团体拒之门外带来的痛苦。作为个人,他们往往比较注重保持一种融洽的社会关系,渴望他人的喜爱和接纳,希望与周围的人保持亲密关系和相互充分的沟通与理解。他们随时愿意安慰和帮助危难中的伙伴,并喜欢与他们保持友善

的关系。高归属需要者通常喜欢合作性而不是竞争性的职位。

(三) 对成就的需要

成就需要是指想要超过或达到一系列标准,希望把事情做得比以往更好,愿意为成功而努力的驱动力。具有较高成就需要的人,对成功有一种强烈的要求,同样也强烈担心失败。他们宁愿为个人成就而不是成功后得到的奖赏而奋斗。

通过对成就需要的研究,麦克利兰发现高成就需要者不同于其他人之处在于他们想把事情做得更好的愿望。他们一般比较喜欢表现自己,能够独当一面,愿意承担所做工作的个人责任并解决问题。对正在进行的工作情况,他们希望得到明确而又迅速的反馈,以便于及时地知道他们是否在取得进步。他们还愿意接受挑战,对自己树立具有一定难度的(但并非不可及的)目标。对待风险,高成就需要者采取一种现实主义的态度,他们不喜欢赌徒式的偶然的成功,相比于将成果留给机遇或他人来实现,他们更喜欢在工作中亲自面对某一问题的挑战,并接受关于成功或失败的个人责任。值得一提的是,他们规避那些他们认为很容易或很困难的任务。他们想要克服障碍,但他们希望获得源于自己努力的成功(或失败)。这意味着他们喜欢接受难度适中的任务。当高成就需要者看到他们成功的概率是0.5左右时,也就是说,当他们估计有一半的机会成功时,他们的表现往往是最佳的。

二、激励需要理论的启示

在大量研究的基础上,麦克利兰对成就需要与工作绩效的关系进行了十分有说服力的推断。虽然对于权力需要和归属需要的研究相对较少,但其结果是较为一致的。其主要结论如下:

高成就需要者喜欢能独立负责、可以获得信息反馈和具有中度风险的工作环境(如图6-4所示)。在这种环境下,他们可以被高度激励。不少证据表明,高成就需要者在企业中,如在经营自己的企业、管理大公司中的一个独立部门以及处理销售业务等方面颇有建树。

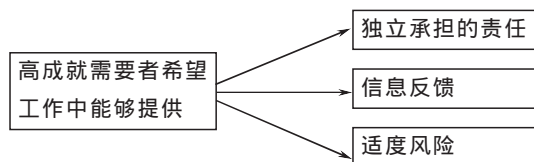


图6-4 高成就需要者与工作的关系

麦克利兰的研究表明,对身居主管位置的人来说,成就需求比较强烈。但是

高成就需要者并不一定就是一个优秀的管理者,尤其对规模较大的组织而言。同理,大型组织中的优秀管理者,也未必就是高成就需要者。

归属需要与权力需要和管理的成功密切相关。最优秀的管理者往往是权力需要很高而归属需要很低的人。

可以通过培训激发员工的成就需要。如果某项工作要求高成就需要者,那么管理者除了通过直接选拔的方式找到一名高成就需要者外,还可以通过培训的方式对自己原有的下属进行培养。

第五节 佛隆的期望理论

1964年,美国心理学家佛隆(Victor H. Vroom)在他的著作《工作与激励》一书中,首先提出了期望理论。这种理论一出现,就受到管理专家 and 实际管理工作者的普遍重视。目前,人们已经把期望理论看做最主要的激励理论之一。

一、期望理论公式

期望理论的基础是,人之所以能够从事某项工作并达成组织目标,是因为这些工作和组织目标会帮助他们达成自己的目标,满足他们某方面的需要。

佛隆认为,某一活动对某人的激发力量取决于他所能得到结果的全部预期价值乘以他认为达成该结果的期望概率。用公式可表示为:

$$M = V \times E$$

式中: M ——激发力量,这是指调动一个人的积极性,激发出人的内部潜力的强度;

V ——目标效价,指达到目标后对于满足个人需要其价值的大小;

E ——期望值,这是指根据以往的经验进行的主观判断,达到目标并能导致某种结果的概率。

这个公式实际上指出了在进行激励时要处理好三个方面的关系,这些也是调动人们工作积极性的三个条件。

第一,努力与绩效的关系。人总是希望通过一定的努力能够达到预期的目标,如果个人主观认为通过自己的努力达到预期目标的概率较高,就会有信心,就可能激发出很强的工作力量。但是如果他认为目标太高,通过努力也不会有很好的绩效时,就失去了内在的动力,导致工作消极。这种关系可在公式的期望值这个变量中反映出来。

第二,绩效与奖励的关系。人总是希望取得成绩后能够得到奖励,这种奖励是广义的,既包括提高工资、多发奖金等方面的物质奖励,也包括表扬、自我成就感、得到同事们的信赖、提高个人威望等精神方面的奖励,还包括像提拔到较重

要的工作岗位上去等物质与精神兼而有之的奖励。如果他认为取得绩效后能够获得合理的奖励,就有可能产生工作热情,否则就可能没有积极性。

第三,奖励与满足个人需要的关系。人总是希望自己所获得的奖励能满足自己某方面的需要。然而由于人们在年龄、性别、资历、社会地位和经济条件等方面都存在着差异,他们的各种需要要求实现后得到的满足程度就不同。因而对于不同的人,采用同一种办法给予奖励能满足的需要程度不同,能激发出来的工作动力也就不同。

后两方面的关系可以在佛隆公式中的效价这个变量上体现出来。佛隆把这三方面关系用如图 6-5 的框图表示了出来。

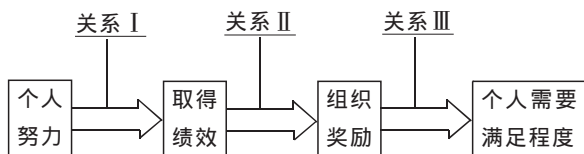


图 6-5 期望理论三方面的关系

二、期望理论的启示

马斯洛需要层次论将人们的需要分成了高层次和低层次,双因素理论将各种因素截然地分为保健因素和激励因素,它们都很有用。而期望理论则存在着辩证的思想,具有较大的综合性和适用性。具体分析可以归纳为以下四条:

(1) 对于其中的效价应当理解为综合性的。它可以是精神的,也可以是物质的,既可以是正的,也可以是负的,也可以为零;它不仅包含了某一结果的绝对值,而且包含了相对值;它不是指某一单项效价,而是指各种效价的总和。

(2) 同一项活动和同一个激励目标对不同的人,效价是不一样的,即使对同一个人不同的时候,效价也是不一样的。

(3) 期望概率不是指客观的平均概率,而是指当事人主观判断的概率,它与个人的能力、经验以及愿意付出的努力程度有直接关系。

(4) 效价和大家平均的个人期望概率相互影响。平均概率小,效价相对增大;平均概率大,效价相对减小。

期望理论对我们实施激励提供了如下有益的启示:

(1) 管理者不要泛泛地抓一般的激励措施,而应当抓多数组织成员认为效价最大的激励措施。

(2) 设置某一激励目标时应尽可能加大其效价的综合值,如果每月的奖金

多少不仅意味着当月收入状况,而且与年终分配、工资调级和获得先进工作者称号挂钩,则将大大增大效价的综合值。

(3) 适当加大不同人实际所得效价的差值,加大组织期望行为与非期望行为之间的效价差值。例如奖金平均分发与分成等级、拉开距离,其激励效果很不一样,只奖不罚与奖罚分明其激励效果也大不一样。

(4) 适当控制期望概率和实际概率。期望概率既不是越大越好,也不是越小越好,关键是要适当。当一个人的期望概率远高于实际情况时,可能产生挫折,但期望概率太低又会减小某一目标的激发力量。因此,当一个人期望概率太高时,我们应劝其冷静,适当减小。当一个人期望概率太低时,我们则应给予鼓励,让其增强信心。但期望概率并不完全由个人决定,它与组织设置激励目标的实际概率有关。实际概率应使大多数人受益,最好实际概率大于平均的个人期望概率,让人喜出望外,而不要让人大失所望。另外,实际概率应该与效价相适应,效价大,实际概率可以低些,效价小,实际概率可以高些。

(5) 期望心理的疏导。在激励过程中,经常会发生员工期望心理过强的情况。及时地疏导其期望心理,以防止出现强烈的挫折感,就成为领导者的难题。疏导的方法,最常用的是“目标转移”,亦即将其目标转移到新的领域和下一轮竞赛中去。

第六节 亚当斯的公平理论

公平理论是美国的亚当斯(J. S. Adams)于20世纪60年代首先提出来的。它又称社会比较理论,侧重于研究报酬对人们工作积极性的影响。

一、被激励者的公平心理公式

公平理论的基本观点是,当一个人作出了成绩并取得了报酬以后,他不仅关心自己所得报酬的绝对量,而且关心自己所得报酬的相对量。因此,他要进行种种比较来确定自己所获报酬是否合理,比较的结果将直接影响今后工作的积极性。

一种比较称为横向比较,即他要将自己获得的“报偿”(包括金钱、工作安排以及获得的赏识等)与自己的“投入”(包括教育、努力及耗用在职务上的时间等)的比值与组织内其他人作社会比较,只有相等时,他才认为公平,如下式所示:

$$\frac{O_p}{I_p} = \frac{O_c}{I_c}$$

式中: O_p ——自己对个人所获报酬的感觉;

O_c ——自己对他人所获报酬的感觉；

I_p ——自己对个人所作投入的感觉；

I_c ——自己对他人所作投入的感觉。

当上式为不等式时可能出现以下两种情况：

$$\frac{O_p}{I_p} < \frac{O_c}{I_c}$$

在这种情况下,他可能要求增加自己的收入或减小自己以后的努力程度,以便使左方增大,使等式两边趋于相等,第二种办法是他可能要求组织减少比较对象的收入或者让其今后增大努力程度以便使右方减小,使等式两边趋于相等。此外,他还可能另外找人作为比较对象,以便达到心理上的平衡。

$$\frac{O_p}{I_p} > \frac{O_c}{I_c}$$

在这种情况下,他可能要求减少 O_p 或在开始时主动多做些工作,但久而久之,他会重新估计自己的技术和工作情况,终于觉得他确实应当得到那么高的待遇,于是产量便又会回到过去的水平了。

除了横向比较之外,人们也经常做纵向比较,即把自己目前投入的努力与目前所获得报偿的比值,同自己过去投入的努力与过去所获报偿的比值进行比较。只有相等时他才认为公平,如下式所示：

$$\frac{O_{pp}}{I_{pp}} = \frac{O_{pl}}{I_{pl}}$$

其中 O_{pp} ——自己对个人现在所获报酬的感觉；

O_{pl} ——自己对个人过去所获报酬的感觉；

I_{pp} ——自己对个人现在投入的感觉；

I_{pl} ——自己对个人过去投入的感觉。

当上式为不等式时可能出现以下两种情况：

$$\frac{O_{pp}}{I_{pp}} < \frac{O_{pl}}{I_{pl}}$$

当出现这种情况时,人会有不公平的感觉,这可能导致工作积极性下降。

$$\frac{O_{pp}}{I_{pp}} > \frac{O_{pl}}{I_{pl}}$$

当出现这种情况时,人不会因此产生不公平的感觉。但也不会觉得自己多拿了报偿,从而主动多做些工作。

公平理论提出的基本观点是客观存在的,但公平本身却是一个相当复杂的问题,这主要是由以下几方面原因决定的：

第一,它与个人的主观判断有关。上面公式中无论是自己的或他人的投入

和报偿都是个人感觉,而一般人总是对自己的投入估计过高,对别人的投入估计过低。

第二,它与个人所持的公平标准有关。上面的公平标准是采取贡献率,也有采取需要率、平均率的。例如有人认为助学金应改为奖学金才合理,有人认为应平均分配才公平,也有人认为按经济困难程度分配才适当。

第三,它与绩效的评定有关。我们主张按绩效付报酬,并且各人之间应相对均衡。但如何评定绩效?是以工作成果的数量和质量,还是按工作中的努力程度和付出的劳动量?是按工作的复杂、困难程度还是按工作能力、技能、资历和学历?不同的评定办法会得到不同的结果。最好是按工作成果的数量和质量,用明确、客观、易于核实的标准来度量,但这在实际工作中往往难以做到,有时不得不采用其他方法。

第四,它与评定人有关。绩效由谁来评定,是领导者评定还是群众评定或自我评定,不同的评定人会得出不同的结果。由于同一组织内往往不是由同一个人评定,因此会出现松紧不一,回避矛盾,姑息迁就,抱有成见等现象。

二、公平理论的启示

(1) 影响奖励效果的不仅有报酬的绝对值,还有报酬的相对值。

(2) 激励时应力求公正,使等式在客观上成立,尽管有主观判断的误差,也不致造成严重的不公平感。

(3) 在激励过程中应注意对被激励者公平心理的疏导,引导其树立正确的公平观:第一,使大家认识到绝对的公平是没有的;第二,不要盲目攀比,所谓盲目性起源于纯主观的比较,多听听别人的看法,也许会客观一些;第三,不要按酬付劳,按酬付劳是在公平问题上造成恶性循环的主要杀手。

第七节 斯金纳的强化理论

强化理论是由美国心理学家斯金纳(B. F. Skinner)提出的。这个理论是从动物的实验中得出来的。开始,斯金纳也只将强化理论用于训练动物,如训练军犬和马戏团的动物。后来,斯金纳又将强化理论进一步发展,并用于人的学习上,发明了程序教学法和教学机。他强调在学习中应遵循小步子和及时反馈的原则,将大问题分成许多小问题,循序渐进;他还将编好的教学程序放在机器里对人进行教学,收到了很好的效果。现在,强化理论被广泛地应用在激励和人的行为改造上。

斯金纳的强化理论和佛隆的期望理论都强调行为同其后果之间关系的重要性,但佛隆的期望理论较多地涉及主观判断等内部心理过程,而强化理论只讨论

刺激和行为的关系。

一、强化理论的内容

斯金纳认为,无论是人还是动物,为了达到某种目的,都会采取一定的行为,这种行为将作用于环境,当行为的结果对他或它有利时,这种行为就会重复出现,当行为的结果不利时,这种行为就会减弱或消失。这就是环境对行为强化的结果。

强化有几种类型,根据强化的性质和目的可分为正强化和负强化。在管理上,正强化就是奖励那些组织上需要的行为,从而加强这种行为;负强化就是惩罚那些与组织目标不相容的行为,从而削弱这种行为。不要把正强化仅仅理解为给奖金,对成绩的认可、表扬、改善工作条件和人际关系、提升、安排担任挑战性工作、给予学习和成长的机会等等都能起到正强化的作用。负强化的办法也有很多,如批评、处分、降级等,甚至有时不给予奖励或少给奖励也是一种负强化。连续强化是对每一个组织需要的行为都给予强化,间隙强化则是经过一段时间才强化一次。间隙强化还可按强化时间间隔的稳定性分为固定时间间隔强化和变动时间间隔强化,前者如职工每月定期发放工资或学生定期考试,后者如职工不定期升级和学生不定期的抽查考试。间隙强化按反应比例又可分为固定比例强化和变动比例强化,前者如计件工资,后者如按销售货物的难易对销售人员进行奖励。

不同的强化形式所起的作用是不一样的。有的只要给予强化刺激,反应很快,立竿见影,但刺激消失,行为马上消失,例如连续强化和固定比例强化。有的虽然不如前者反应快,但刺激消失行为却不马上消失,如变动时间间隔强化和变动比例强化。虽然每种强化方式所引起的效果不是绝对的,但却说明我们在进行强化时,不仅要注意强化的刺激内容,也要注意强化的方式。

二、强化理论的启示

强化理论较多地强调外部因素或环境刺激对行为的影响,忽略人的内在因素和主观能动性对环境的反作用,具有机械论的色彩。但是强化理论的一些具体做法对我们是有用的。强化理论的应用原则可以归纳为下面几条:

(1) 要依照强化对象的不同需要采用不同的强化措施。人们的年龄、性别、职业和文化水平不同,需要就不同,强化方式也应不一样。对一部分人有效的,对另一部分人不一定有效。

(2) 小步子前进,分阶段设立目标。在鼓励人前进时,不仅要设立一个鼓舞人心而又切实可行的总目标,而且要将总目标分成许多小目标、小步子。完成每个小目标都及时给予强化,不仅易于目标的实现,而且通过不断的激励可以增强

信心。有一本书叫《一分钟经理》,书中举了一个很好的例子来说明大目标、小步子的必要性:人们在动物园或电视里可以看到这样的节目,海豚在池子里游泳,训练人员高高举起一个横杆置于水面上,海豚能够一跃而起跨过两米多高的横杆,这不能不使人感到惊叹。海豚能够有如此出色的表演,就是因为训练人员刚开始训练海豚时,只是把横杆放在水下,一旦海豚从横杆上游过,就给予奖励,靠这种办法不断对海豚进行强化,并逐渐提高横杆的高度,最后海豚能够跃出水面高达几米。人也有类似的情况,如果目标一次定得太高,会使人感到不易达到或者说能够达到的期望很小,因此很难充分调动他为达到目标而作出努力的积极性。

(3) 及时反馈。所谓及时反馈就是通过某种形式和途径,及时将工作结果告诉行动者。无论结果好与坏,对行为都具有强化的作用,好的结果能鼓舞人心,继续努力,坏的结果能促使其分析原因,及时纠正。例如,让工人知道每天干了多少活,特别是在劳动竞赛中公布相互之间的进度和成绩,能起到很好的激励作用。因此抓好信息反馈是激励和改变行为的重要环节。

(4) 强化理论告诉我们,奖励(正强化)和惩罚(负强化)都有激励作用,但应以正激励为主,负激励为辅,才会收到更好的效果。

第八节 波特和劳勒的综合激励理论

一、波特和劳勒的激励模式

波特(L. W. Porter)和劳勒(E. E. Lawler)以期望理论为基础导出了更完备的激励模式,较好地说明了整个激励过程(见图6-6)。

二、综合激励理论的启示

分析波特和劳勒的综合激励模式,可以得出这样几点结论:

(1) 努力来自于报酬、奖励的价值、个人认为需要付出的努力和受到奖励的概率。而觉察出来的努力和获得奖励的概率也受到过去经验和实际绩效的影响,如果人们确切知道,他有把握完成任务或者过去曾经完成的话,他将乐意作出努力并对获得奖励的概率更加清楚。

(2) 工作的实际绩效取决于能力的大小、努力程度以及对所需完成任务理解的深度,如对完成目标所需从事的活动以及影响任务完成的其他因素的理解和掌握。

(3) 奖励要以绩效为前提,不是先有奖励后有绩效,而是必须先完成组织任务才能导致精神的、物质的奖励。当职工看到他们的奖励与成绩很少有关系时,

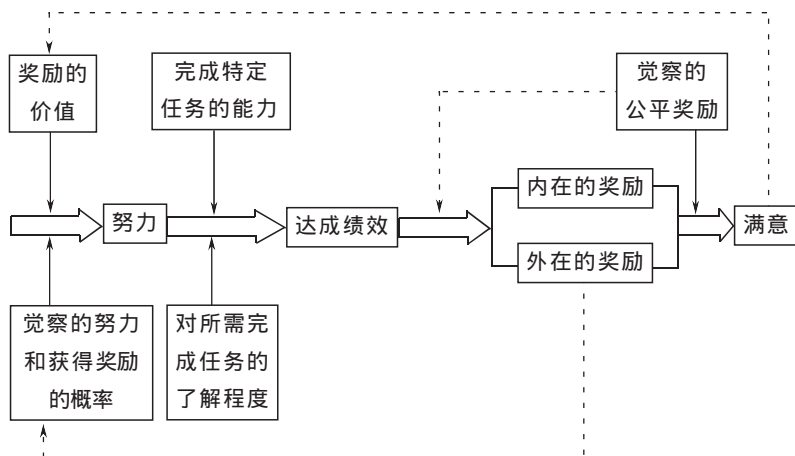


图 6-6 波特和劳勒的激励模式

这样的奖励将不能成为提高绩效的刺激物。

(4) 激励措施是否会产生满意 取决于受激励者认为获得的报偿是否公平。

(5) 满意将导致进一步的努力。

波特和劳勒的激励模式是激励系统一个比较恰当的描述,它告诉我们激励并不是简单的因果关系。不要以为设置了激励目标就一定能获得所需的行动和努力,并使员工满意。要形成“奖励目标→努力→绩效→奖励→满意”以及从满意反馈回努力这样的良性循环,取决于奖励的内容、奖励制度、组织分工、目标导向行动的设置、管理水平、公平的考核和领导作风等综合性的因素。

复 习 题

1. 什么是群体行为?
2. 简述群体动力论的主要内容。
3. 什么是群体气氛?群体气氛对群体行为的影响主要表现在哪些方面?
4. 赫兹伯格的双因素理论与马斯洛需要层次论有什么异同?
5. 双因素理论有哪些优缺点?我们应如何借鉴?
6. 工作丰富化的涵义是什么?
7. 什么是 ERG 理论?ERG 理论对我们有何启示?
8. 高成就需要者具有什么样的特点?
9. 期望理论的基本内容是什么?
10. 期望理论提出在进行激励时要处理好哪些关系?
11. 实施激励时如何应用佛隆的期望理论?
12. 公平理论有哪些实际意义?

13. 什么是横向比较和纵向比较？
14. 强化理论的主要内容是什么？
15. 强化可分为哪些类型？
16. 如何应用强化理论？
17. 简要解释波特和劳勒的综合激励模式。

思 考 题

1. 以你周围的一个群体为例,描述它的目标、结构、领导者、群体凝聚力及士气如何。
2. 你所处群体中的气氛如何?对群体成员产生着怎样的影响?
3. 目前我国企业中奖金是激励因素还是保健因素?除奖金外是否还可以采用一些其他的奖励措施?
4. 举例说明期望理论是否适合我国实际。
5. 请评价公平理论。
6. 谈谈强化刺激的利弊。

案例

怎样搞好突击加班

某市第二罐头厂,是我国生产出口罐头的专门厂家,其出口拳头产品是芦笋罐头。但芦笋季节性强,第二季度是生产芦笋罐头的旺季。由于原材料价高(1.6元/千克),且不易储存,必须当天收购当天加工。厂领导召开动员大会,号召全厂职工昼夜突击,加班加点,平均每天工作12小时,星期天也不休息。为鼓励职工加班,决定实行计件工资,粗估一下,每位职工每月可增收300元。职工参加加班第一周很踊跃,第二周开始主动加班者越来越少。领导经初步了解,有如下几种情况:

1. 该厂位于市郊,工人家里多有农田,第二季度农活也忙,有些职工星期天加班,家属怨声很大:“耽误了农时,影响全年收成啊!”
2. 该厂经济效益较好,工资奖金水平在全市数一数二,加班增收300元,与多付出的劳动和时间相比,有些职工认为得不偿失。
3. 第二季度正值春夏之交,是旅游的好季节,有些青工早就计划去泰山旅游,还有的计划趁“五一”旅游结婚,已经做好了准备。
4. 加班时,后勤工作跟不上。食堂花色品种少,质次价高,食堂距离车间又太远,加班结束后,浴室已关门,职工想洗澡也没地方;加班后末班公共汽车已过,职工回家有一定困难(特别是家离工厂远的职工);托儿所服务时间比加班时间短,孩子妈妈加班有困难。

5. 实行计件工资后,质量有所下降,原材料消耗有所上升,一些工人为了多干多挣钱,拼设备,而且不愿干一些没报酬的辅助工作,不愿意帮助别人,职工之间协作出现一些问题,有些职工因而对这种突击有意见。

6. 实行计件工资后,考勤工作放松,个别职工不仅不加班,而且出勤率比平时还低。

请思考:

1. 该厂突击加班遇到困难的主要原因是什么?
2. 试用所学的理论分析各类职工的心理状态。
3. 针对这种情况,如果你是厂长,将采取哪些措施激励职工积极参加出口罐头的突击生产,并确保工厂的质量、成本、效益?

第七章 组织文化与组织行为

无论从宏观还是微观角度来讲,文化因素无疑对组织行为具有重要影响和巨大的意义。组织文化是组织成员在价值观上的共识和行为习惯上的一致,它贯穿于组织的全部活动,影响组织的全部工作,决定组织中全体成员的精神面貌和整个组织的素质、行为和竞争能力。对组织文化的研究,将有助于我们对组织成员乃至整个组织行为的理解、预见和把握。

本章着重探讨组织文化的内涵及其对组织行为的影响与作用机制。

第一节 组织文化的内涵

一、组织文化的定义

正如每个人都有其独特的个性一样,一个组织也具有自己的个性,这种个性称为“组织人格”、“组织气氛”或“组织文化”。

相对于国家文化、民族文化、社会文化而言,组织文化是一种微观文化。任何一个社会上存在的由人组成的具有特定目标和结构的集合体,都有自己的组织文化。政府部门有机关文化,学校具有校园文化,军队有军队文化,对于作为生产经营主体的企业,都有其特定的企业文化。企业文化是组织文化的一种主要表现领域,也是受到普遍关注和广泛研究的一个课题。

对于企业文化的概念,有以下几种说法:

威廉·大内的《Z理论》中说:“传统和气氛构成一个企业的文化,同时,文化意味着一个企业的价值观,如进取、保守或灵活,这些价值观成为企业员工活动、建议和行为的规范。管理人员以身作则,把这些规范灌输给员工,再一代一代地传下去。”

美国学者迪尔(Terrence E. Deal)和肯尼迪(Allen A. Kennedy)在《企业文化》一书中指出:“我们把文化描述为‘我们在这种环境中做事的方式’。”他们认为,每个企业乃至组织,都有一种文化,文化对组织中甚至每件事都具有有力的影响。企业文化由企业环境、价值观、英雄人物、典礼和仪式、文化网络五要素组成,并以价值观为核心。

还有一种广义的说法,认为组织文化是指组织在建设和发展中形成的物质

文明和精神文明的总和,包括组织管理中硬件和软件、外显文化与隐形文化(或表层文化和深层文化)两部分。这种看法的理由是相当一部分组织文化是同物质生产过程和物质成果联系在一起的,即组织文化不仅包括非物质文化,而且还包括物质文化。

我们认为,组织文化定义过宽、过窄都未必科学,而同意一种适中的定位。组织文化就是指组织在长期的生存和发展中所形成的,为本组织所特有的,且为组织多数成员共同遵循的最高目标、价值标准、基本信念和行为规范等的总和及其在组织活动中的反映。

二、组织文化的内容和结构

组织文化从结构上大致可分为三个层次,即物质层(器物层)、制度层和精神层(观念层)。每个层次包括有不同的具体内容。

(一) 物质层

这是组织文化的表层部分,是形成制度层和精神层的条件,它往往能折射出组织的经营思想、经营管理哲学、工作作风和审美意识。对于一个生产性企业来说,它主要包括如下五个方面:

1. 企业面貌

企业的自然环境、建筑风格、车间和办公室的设计及布置方式、工作区和生活区的绿化、美化、企业污染的治理等,都是企业文化的反映。

2. 产品的外观和包装

产品的特色、式样、品质、牌子、包装、维修服务、售后服务等,是组织文化的具体反映。如美国汽车以豪华、马力大为特点,日本汽车以省油为特点,德国“奔驰”汽车以耐用为特点,法国香水以香味纯正、留香持久而著称等。一个企业只有在具有自己独特的产品时,才能吸引一部分具有特殊需求的顾客。如果产品特点不突出,就要靠其他因素,如包装、价格、销售地点及服务吸引顾客。

3. 技术工艺设备特性

设备指企业的机器、工具、仪表、设施,是企业的主要生产资料。任何一个具体的设备,都与一定的技术和工艺相联系。技术工艺设备和原材料,是维持企业正常生产经营活动的物质基础,也是形成企业生产经营个性的物质载体。一定的技术工艺设备,不仅是知识和经验的凝聚,也往往是管理哲学和价值观念的凝聚。因此,企业的技术工艺设备的水平、结构和特性,必将凝结和折射出该企业组织文化的个性色彩。

不可否认,云南少数民族蜡染布的作坊式设备、手工工艺和精湛的个人技术,反映出一种具有鲜明民族、地方色彩的文化。同样不可否认,在日本的某些现代化企业中,大量采用机器人高效率地进行生产,这种不知疲倦的“钢领工

人”的崛起,不仅是企业技术工艺设备上的突破,也是一种以“人-机系统”为特点的新型微观文化的雏形。

4. 纪念物

组织在其环境中往往设有纪念建筑,如雕塑、石碑、纪念标牌等。在公共关系活动中送给客人的纪念画册、纪念品、礼品等。它们都充当着组织理念的载体,成为组织塑造形象的工具。

5. 标志

这包括组织名称(企业名、学校名等)、组织标志(企业标志、学校标志等)、标准色及其应用。

(二) 制度行为层

这是组织文化的中间层次,又称组织文化的里层,主要是指对组织员工和组织行为产生规范性、约束性影响的部分,它集中体现了组织文化的物质层及精神层对员工和组织行为的要求。制度层主要是规定了组织成员在共同的工作活动中所应当遵循的行动准则,主要应包括以下五个方面:

1. 工作制度

这是指组织中领导工作制度、技术工作及技术管理制度、计划管理制度、生产管理制度、设备管理制度、物资供应管理制度、产品销售管理制度、经济核算及财务管理制度、生活福利工作管理制度、劳资人事管理制度、奖惩制度等,这些成文的制度与某些不成文的厂规厂法,对组织员工的思想 and 行为起着约束作用。

2. 责任制度

这是指组织内各级组织、各类人员工作的权力及责任制度,其目的是使每个员工、每个部门都有明确的分工和职责,使整个组织能够分工协作,井然有序地、高效率地工作。主要包括领导干部责任制、各职能机构及职能人员责任制,以及员工岗位责任制等。

3. 特殊制度

这主要是指组织的非程序化制度,如员工民主评议干部制度、干部“五必访”制度(员工生日、结婚、死亡、生病、退休时干部要访问员工家庭)、员工与干部对话制度、庆功会制度等。

4. 特殊风俗

这主要是指组织特有的典礼、仪式、特色活动,如生日晚会、周末午餐会、厂庆活动、内部节日等。

5. 行为规范

这主要是指组织中各类成员的行为规范及成员共同的行为规范,如着装、仪表、礼节、接听电话规范、接待客人规范等。

（三）精神层（观念层）

精神层又称组织文化的深层,主要是指组织的领导和员工共同信守的基本信念、价值标准、职业道德及精神风貌,它是组织文化的核心和灵魂,是形成组织文化的物质层和制度层的基础和原因。组织文化中有没有精神层是衡量一个组织是否形成了自己的组织文化的主要标志和标准。

组织文化的精神层包括以下六个方面:

1. 组织的最高目标(组织愿景)

组织的存在,都是为了某种目标或追求,学校有其办学的宗旨,企业有其经营的目标。组织的最高目标即组织愿景,是组织对未来所想达到的理想状态的描述,是对未来的期望和追求,它能够召唤并驱使人们努力奋斗,鼓舞并激发员工全心全意地投入和奉献。学校的办学宗旨是教书育人,是为社会培养有用的人才,而企业是一个经济实体,必须获取利润,但我们绝对不能把盈利作为企业的愿景。企业经营实践证明,单纯把盈利作为最高追求,往往适得其反。纵观世界上比较优秀的组织,大都以为社会、顾客、员工服务等作为愿景。

2. 组织经营哲学

它是组织领导者为实现组织目标在整个生产经营管理活动中的基本信念,是组织领导者对组织生产经营方针、发展战略和策略的哲学思考。只有以正确的组织经营哲学为基础,组织内的资金、人员、设备等才能真正发挥效力。有了正确的组织经营哲学,处理组织生产经营管理中发生的一切问题才会有一个基本依据。组织经营哲学的形成首先是由组织所处的社会经济制度及周围环境等客观因素所决定的,同时也受组织领导人人文修养、科学知识、实践经验、思想方法、工作作风及性格等主观因素的影响。组织经营哲学是在长期组织活动中自觉形成的,并为全体员工所认可和接受,具有相对的稳定性。

3. 组织核心价值观

所谓价值观就是人们评价事物重要性和优先次序的一套标准。组织核心价值观是组织成员共同遵循的主要价值标准和基本信念,是决定组织其他一系列理念、制度和行为的核心价值观念。组织的精神风貌、经营策略和管理模式可以随环境而改变,但组织的核心价值观是长期稳定,很少改变的。纵观世界上长寿的优秀企业,基本上都具有稳定的、鲜明的核心价值观。

4. 组织精神

它是组织有意识地在员工群体中提倡、培养的优秀价值观和良好精神风貌,是对组织现有的观念意识、传统习惯、行为方式中的积极因素进行总结、提炼及倡导的结果,是全体员工有意识地实践所体现出来的。因此,组织文化是组织精神的源泉,组织精神是组织文化发展到一定阶段的产物。

5. 组织风气

国有国风,党有党风,一个组织也有其组织风气,如厂风、校风等。组织风气也是组织文化的外在表现,是组织及其成员在长期活动中逐步形成的一种精神状态及精神风貌。

所谓风气就不是个别人、个别事、个别现象,只有形成了具有普遍性的、重复出现的和相对稳定的行为心理状态,并成为影响整个组织生活的重要因素时,才具有“风”的意义。一个组织的组织风气一般有两层涵义。第一层是指一般的良好风气,例如,开拓进取之风、团结友爱之风、艰苦朴素之风、顽强拼搏之风等等。第二层是指一个组织区别于其他组织的独特风气,即在一个组织的诸多风气中最具特色、最突出和最典型的某些作风,它是组织在长期生产经营活动中形成的,体现在组织活动的各个方面,形成全体员工特有的活动样式,构成该组织的个性特点。例如,我国20世纪60年代大庆油田的艰苦创业、无私奉献的“铁人精神”,它的企业风气的主要特色是“三老四严”。

组织风气是组织文化的外在表现,组织文化是组织风气的本质内涵,人们总是通过组织全体成员的言行举止感受到组织的独特风气,又透过组织风气体会到全体成员共同遵循的价值观念,从而深刻地感受到该组织的组织文化。

组织风气是约定俗成的行为规范,是组织文化在员工的思想作风、传统习惯、工作方式、生活方式等方面的综合反映。组织风气一旦形成,就会在组织中营造一定的氛围,并形成组织心理的定势,形成组织多数成员一致的态度和共同的行为方式,因而成为影响全体成员的无形的巨大力量。

组织风气所形成的文化氛围对一切外来信息有筛选作用。同样一种不良的社会思潮,在组织文化贫乏、组织风气较差的组织中可能会造成劳动积极性下降、人际关系紧张、凝聚力减弱、离心力加大等灾难性后果,而在组织文化完善、组织风气健康的组织,则全体成员可能会与组织同呼吸共命运,同舟共济,战胜困难,共渡难关。

6. 组织道德

道德指人们共同生活及其行为的准则和规范,组织道德是指组织内部调整人与人、单位与单位、个人与集体、个人与社会、组织与社会之间关系的准则和规范。

道德与制度都是行为准则和规范,但制度是强制性的行为准则和规范,而道德是非强制性的行为准则和规范。一般来讲,前者解决是否合法的问题,后者解决是否合理的问题。

道德的内容包括道德意识、道德关系和道德行为三部分。道德意识是道德体系的基础和前提,它包括道德观念(人们的善与恶、荣与辱、得与失、苦与乐等观念)、道德情感(人们基于一定的道德观念,在处理人际关系和评价某种行为时所产生的疾恶扬善、慕正厌邪的感情)、道德意志(人们在道德观念和道德情感的驱使下形成的实现一定道德理想的道德责任感和克服困难的精神力量)和

道德信念(人们在道德观念、道德情感、道德意志基础上形成的对一定道德理想、目标的坚定信仰),道德关系是人们在道德意识支配下形成的一种特殊的社会关系,而道德行为是人们在道德实践中处理矛盾冲突时所选择的某种行为。

组织道德就其内容结构上看,主要包含调节成员与成员、成员与组织、组织与社会三个方面关系的行为准则和规范。作为微观的意识形态,它是组织文化的重要组成部分。

从上面分析可知,组织文化的物质层、制度层及精神层这三者是紧密相连的,物质层是组织文化的外在表现,是制度层和精神层的物质基础。制度层则制约和规范着物质层及精神层的建设,没有严格的规章制度,组织文化建设也就无从谈起。精神层是形成物质层及制度层的思想基础,也是组织文化的核心和灵魂。

三、组织文化的特性

文化是由人类创造的不同形态的特质所构成的复合体,它是一个丰富而复杂的庞大系统,既包含有社会文化、民族文化等主系统,也包含有社区文化、组织文化等属于亚文化层次的子系统。由于文化的层次不同,其所具有的功能、担负的任务、所要达到的目的也不同。组织文化作为一种子文化,其特性主要包括以下四方面:

(一) 无形性

组织文化所包含的共同理想、价值观念和行为准则是作为一个群体心理定势及氛围存在于组织员工中的,在这种组织文化的影响下,员工会自觉地按组织的共同价值观念及行为准则去从事工作、学习、生活,这种作用是潜移默化的,是无法度量 and 计算的,因此组织文化是无形的。

组织文化是一种信念的力量,这种力量能支配、决定组织中每个成员的行动方向,能引导推动整个组织朝着既定目标前进。

组织文化是一种道德的力量,这种力量促使其成员自觉地按某一共同准则调节和规范自身的行为,并转化为成员内在的品质,从而改变和提高成员的素质。

组织文化是一种心理的力量,这种力量使组织员工在各种环境中都能有效地控制和把握自己的心理状态,使组织成员即使在激烈的竞争及艰难困苦的环境中也能有旺盛的斗志、乐观的情绪、坚定的信念、顽强的意志,因而形成整个组织的心理优势。

以上三种力量互相融通、促进,形成了组织文化优势,这是组织战胜困难、夺取战略胜利的无形力量。

组织文化虽然是无形的,但却是通过组织中有形的载体(如组织成员、产品、设施等)表现出来的。没有组织,没有员工、设备、产品、资金等有形的载体,则组织文化便不复存在。组织文化作用的发挥有赖于组织的物质基础,而物质

优势的发挥又必须以组织文化为灵魂,只有组织的物质优势及文化优势达到最优组合,才能使组织永远立于不败之地。

(二) 软约束性

组织文化之所以对组织经营管理起作用,主要不是靠规章制度之类的硬约束,而主要是靠其核心价值观对员工的熏陶、感染和诱导,使组织员工产生对组织目标、行为准则及价值观念的“认同感”,自觉地按照组织的共同价值观念及行为准则去工作。它对员工有规范和约束的作用,而这种约束作用总体来看是一种软约束。员工的行为会因为合乎组织文化所规定的行为准则受到群体的承认和赞扬,从而获得心理上的满足与平衡。反之,如果员工的某种行为违背了组织文化的行为准则,群体就会来规劝、教育说服这位员工服从组织群体的行为准则,否则他就会受到群体意识的谴责和排斥,从而产生失落感、挫折感及内疚,甚至被群体所抛弃。

(三) 相对稳定性和连续性

组织文化是随着组织的诞生而产生的,具有一定的稳定性和连续性,能长期对组织员工行为产生影响,不会因为日常的细小的经营环境的变化或个别干部及员工的去留而发生变化。

但是,组织文化也要随组织内外经营环境的变化而不断地充实和变革,封闭僵化的组织文化最终会导致组织在竞争中失败。在我国经济体制改革过程中,由于企业内外环境及企业地位等发生了重大的变化,企业文化中如价值观、经营哲学、发展战略等都会发生很大变化,若企业仍然抱残守缺,不肯变革,终究会走上破产的道路。因此,在保持组织文化相对稳定的同时,也要注意保持组织文化的弹性。及时更新、充实组织文化,是保持组织活力的重要因素。

(四) 个性

组织文化是共性和个性的统一体,组织大多从事商品的生产经营或服务,都有其必须遵守的共同的客观规律,如必须调动员工的积极性,争取顾客的欢迎和信任等,因而其组织文化有共性的一面。而另一方面,由于民族文化和所处环境的不同,其文化又有个性的一面,据此我们才能区别美国的组织文化、日本的组织文化、中国的组织文化。同一国家内的不同组织,其组织文化有共性的一面,即由同一民族文化和同一国内外环境而形成的一些共性,但由于其行业不同,社区环境不同,历史特点不同,经营特点不同,产品特点不同,发展特点不同,等等,必然会形成组织文化的个性。而只有组织文化具有鲜明的个性,才有活力和生命力,才能充分发挥组织文化的作用,使组织长盛不衰。

第二节 组织文化的作用

文化因素对人力资源的开发和管理具有重要的影响和巨大的意义,文化环境是人力资源开发和成长的重要外部条件,它在一定程度上决定了人力资源在质上的规定性。具体而言,组织文化为解决组织目标与个人目标的矛盾、领导者与被领导者之间的矛盾,开辟了一条现实可行的道路。其作用主要有:

一、导向作用

导向作用就是把组织成员的行为动机引导到组织目标上来。为此,在制定组织目标时,应该融进组织成员的事业心和成就欲,包含较多的个人目标,同时要高屋建瓴、振奋人心。

“不怕众人心不齐,只怕没人打大旗”,组织目标就是引导成员统一行动的旗帜,一种集结众人才智的精神动力。使广大成员充分了解组织追求的崇高目标,也就深刻地认识到自身工作的伟大意义,不仅愿意为此而不懈努力,而且往往愿意为此作出个人牺牲。

二、规范作用

作为一个组织,常常不得不制定出许多规章制度来保证组织活动的正常进行,这当然是完全必要的,但是即使有了千万条规章制度,也很难规范每个员工的行为,更难消除一些员工对规章制度的逆反心理和对抗行为,而组织文化则是用一种无形的思想上的约束力量,形成一种软规范,制约员工的行为,以此来弥补规章制度的不足,并诱导多数员工认同和自觉遵守规章制度。其作用机制是:优良的组织文化通过建立共同的价值体系,形成统一的思想,使信念在员工的心理深层形成一种定势,进而改造出一种响应机制,只要外部诱导信号发生,即可得到积极的响应,并迅速转化为预期的行为。这就形成了有效的“软约束”,它通过协调和自我控制来实现,可以减弱硬约束对员工心理的冲撞,缓解自治心理与被治现实形成的冲突,削弱由其引起的一种心理抵抗力,从而使组织上下左右达成统一、和谐和默契。

三、凝聚作用

组织中的成员除了有组织共同的利益之外,都有着各自不同的个人利益,有效的组织应该使大家认清组织共同利益大于各自的一己利益,组织的兴衰关系到每个人的切身利益。

文化是一种极强的凝聚力量。组织文化是组织成员的黏合剂,把各个方面、

各个层次的人都团结在组织目标的旗帜下,并使个人的思想感情和命运与组织的命运紧密联系起来,产生深广的认同感,以致与组织同甘共命运。

四、激励作用

组织文化的核心是确立共同的价值观念,在这种群体价值观指导下发生的一切行为,又都是组织所期望的行为,这就带来了组织利益与个人行为的一致,组织目标与个人目标的结合。在满足物质需要的同时,崇高的群体价值观带来的满足感、成就感和荣誉感,使组织成员的精神需要获得满足,从而产生深刻而持久的激励作用。

优秀的组织文化都会产生一种尊重人、关心人、培养人的良好氛围,产生一种精神振奋、朝气蓬勃、开拓进取的良好风气,激发组织成员的创造热情,从而形成一种激励环境和激励机制。这种环境和机制胜过任何行政指挥和命令,它可以使组织行政指挥及命令成为一个组织过程,从而将被动行为转化为自觉行为,化外部压力为内部动力,其力量是无穷的,对人力资源的开发意义十分深远。

五、陶冶作用

在人与组织文化的交互作用中,既有人们对组织文化的认识和改造,也有环境对人的感染和教化。组织文化能够塑造人,在潜移默化之中改变组织员工的行为,最终达到价值观的同化。

走进海尔大楼中一尘不染的走廊、卫生间,人们不仅对海尔人的勤快和整洁啧啧称赞,同时会谨慎地约束自己的行为,强迫自己养成卫生习惯。广州卷烟二厂的领导,抓住自助式免费午餐的环节,提倡不争不抢、不浪费一颗粮食、安静文明就餐等作风,有效地净化了员工心灵,改善了员工行为习惯。他们说:我们把餐厅变成了员工的课堂,在这里他们养成了良好的行为习惯。

六、决策支持作用

鲜明的组织文化有明确的组织价值观和目标,它使得组织能在纷繁复杂的内外环境中对不同的事务作出判断和选择。

组织文化是决策的价值观基础和观念前提,对不符合组织价值观的事情,要坚决加以抵制和抛弃。吉姆·科林斯在《从优秀到卓越》中发现实现跨越的公司完全彻底地遵循这样一条原则:“与核心价值观不一致的,它们就不用。它们不会涉足无关的行业,不会做无关的兼并。只要不合适,它们就不做。”

组织文化同时也是决策的思维方法。彼弛(Beach L. R.)在心像决策理论中就指出:传统的理论主要强调通过理性化的思考,以期望效益的最大化作为决

策的依据。而实际上,组织面临不断出现的新问题时,通常则是根据组织的价值观和组织目标作出“直觉式”的决策,从而决定采取怎样的计划和行动。

七、资源整合作用

在一个组织的众多资源中,人力、物力、财力、知识等资源需要整合、优化、形成完整的系统和强大的综合竞争能力,而企业文化(特别是其价值观体系)是将上述资源进行有效整合的关键要素。不仅对物质资源,企业文化对组织的精神资源也可以进行有效的整合。

八、辐射作用

组织文化塑造着组织的形象。优良的组织形象是组织成功的重要条件和标志,它包括两个方面:一是内部形象,它可以激发组织员工对本组织的自豪感、责任感和崇尚心理;二是外部形象,它能够更深刻的反映出该组织文化的特点及内涵。组织文化的建立,组织形象的树立,除对本组织产生很大影响外,还会对社会公众、对本地区乃至国内外组织产生一定的影响,在提高组织知名度的同时,构成社会文化的一部分,因此组织文化具有巨大的辐射作用。例如:可口可乐、麦当劳已构成了美国生活方式和美国文化的一部分,全聚德、同仁堂则构成了中华民族文化的一部分。

总之,优秀的组织文化,可以使人力资源开发深刻化,人力资源管理自动化。组织文化像一只无形的手,引导人力资源发挥出巨大的潜在能量。

第三节 组织文化的影响因素

前面我们从整体上对组织文化的构造进行了分析,是对既成组织文化的静态分析,那么追根溯源,企业文化又是如何形成、发展与演变的?受哪些因素影响?我们将在下面进行分析,这将为我们的了解并改造旧的组织文化、塑造新的组织文化提供线索。

一、民族文化因素

现代企业管理的核心是对人的管理。作为文化主体的企业全体员工,同时又作为社会成员而存在,长期受到社会民族文化的熏陶,并在这种文化氛围中成长。员工在进入组织后,不仅会把自身所受的民族文化影响带进来,而且由于其作为社会人的性质并未改变,他们将继续受到社会民族文化传统的影响。因此要把企业管理好,就不能忽视民族文化对企业文化的影响。

处于亚文化地位的企业文化植根于民族文化的土壤中,这使得企业的价值

观念、行为准则、道德规范等无不打上民族文化的深深烙印。民族文化对企业的经营思想、经营方针、经营战略及策略等也会产生深刻的影响,从另一方面来看,企业文化作为民族文化的微观组成部分,在随着企业生产经营发展的过程中,也在不断地发展变化,优良的企业文化也会对民族文化的发展起到积极推动的作用。

二、制度文化因素

企业文化的另一个重要因素是制度文化,包括政治制度和经济制度。企业文化的核心问题是要形成具有强大内聚力的群体意识和群体行为规范,由于社会制度不同,不同国家的企业所形成的企业文化也有所差异。

三、外来文化因素

严格地说,从其他国家、其他民族、其他地区、其他行业、其他企业引进的文化,对于特定组织而言都是外来文化,这些外来文化都会对该组织文化产生一定的影响。在经受外来文化影响的过程中,必须根据本企业的具体环境条件,有选择地加以吸收、消化,融合外来文化中有利于本企业的文化因素。

四、组织传统因素

应该说,组织文化的形成过程也就是组织传统的发育过程,组织文化的发展过程在很大程度上就是组织传统去粗取精、扬善抑恶的过程。因此,组织传统是形成组织文化的重要因素。

五、个人文化因素

个人文化因素,是指组织领导者和员工的思想素质、文化素质和技术素质对企业文化的影响。这其中包括两个方面的重点:一是组织领导者的素质、价值取向和文化底蕴;二是组织中的英雄、模范人物的示范作用。他们往往成为组织文化的人格化代表,具体地诠释组织文化的实质和内涵。

六、区域文化因素

中国、美国和俄罗斯等都是地域辽阔的大国,在这些国家内部,不同地域也积淀了各不相同的地区(社区)文化。例如,在中国,东北地区具有粗犷、豪放和关系导向的地域文化;江浙沪地区具有细腻、高效和精于心计的地域文化;广东地区具有善于经营、富有商业头脑和敢于挑战权威的地域文化等等。它们构成了当地组织所处的内外环境之一,对这些组织的文化同样具有举足轻重的影响。

第四节 组织文化的建设

自 20 世纪 90 年代以来,经营环境的多变性使组织面临着前所未有的压力,组织的成败很大程度上取决于对内外环境的整合与适应。当既有的法则难以保持其经营与发展,组织管理者莫不苦思变革之计并积极付诸实施,然而组织变革在实际运作中的成效却往往难如人意。根据 Arthur D. Little 全球管理咨询公司对组织变革相关工作的调查发现,近二十年来最热门的全面质量管理(TQM)有三分之二无法达成预期的效果而以失败告终。即使如再造工程(Reengineering)对组织全面的变革,其理论的倡导者也不得不承认其失败率高达70%。

组织变革效果不理想的关键原因之一是变革的倡导和实施者在推行变革时,往往忽略了组织成员对变革的态度对变革的影响。员工对变革的态度主要受组织文化与社会规范的影响。既存的组织文化作为组织成员所信奉的共同准则,深植于成员心中,具有强烈的惯性而不易改变。因此无论涉及结构上或技术上的变革,往往因为影响了既有组织文化的运作,而形成变革上的障碍。当组织变革无法与既有的文化(特别是强势文化)相容,将形成员工对变革的抗拒,进而使变革刚开始即失效。彼得·德鲁克(Peter Drucker)提出的“顺着文化走”的观点,使文化与变革行动可以相互搭配,可称为组织变革的真正艺术。其实组织变革在有形事物上的改变,如人力资源结构、工作流程、组织环境或组织结构的变化,皆会对组织既存文化产生冲击,这又关系变革能否延续的问题。只有符合变革的新文化,才能使变革成果自然持续。

当组织根据自身的内外部状况作出决定,改变现有的企业文化或是有必要巩固现有的文化,它需要建设一套完善的文化体系,并开始具体行动以达到这一目标。当然最终的目标是增强组织的凝聚力和竞争力。这一行动必将会对组织战略、结构、人员等一系列因素产生重大影响,因此在实施文化变革前,首先要在组织中取得对变革的理解。

一、组织成员对文化变革的反应

在改革开放时代,中国组织的文化建设,往往与中国组织的变革相联系。因此,组织文化的建设过程,往往是组织文化变革的过程,也是观念更新、制度创新的过程。

进行将影响个人工作内容和地位的广泛变革,组织内有关人员的自尊和成就感的确会对此产生较明显的心理反应,个人对变革的反应可以概括为以下几个阶段:

1. 拒绝

面临变革前景时个体的反应是“拒绝”，典型的想法是不想、不需要变化。

2. 防御

随着早期构想进入具体计划和方案的编制，文化变革的决定成为易见且难以改变的事实。面对这种情况，人们希望自己的工作 and 承担责任、义务的方式不发生改变。不良的表现常是员工自尊、动力和业绩的下降。

3. 取舍

与前两个阶段不同，到了这一阶段，当人们认识到变革是必要而不可避免时，不再留恋过去，观念上在逐渐转变。

4. 适应

人们开始接纳新的观念和体系，调整自我并适应新的文化。这是一个渐进的过程。

5. 内在化

人们最终把握了所有发生的变化，将新的观念、新的做法融入到行为中去，外在的变化内化成组织中成员的行为。

因此，在组织内建设企业文化实质上是文化由旧到新的变化过程，我们也可以将其归纳为以下环节：

解冻→变革→再冻结。

当人们处在一种与传统或固有的价值观相关联的状态时，通常不易接受变革，在使人们适应新观念和新方法之前，必须使其改变原有的观念和状态，即解冻，包括以各种方式向组织成员说明变革的必要性、新状况的益处等，以使成员易于接受，消除心理防御，为变革奠定基础。在变革阶段，实施新的文化理念和体系，使其为组织群体所了解和接受。最后要对变革成果进行再冻结，以种种有效的方法来确立并巩固这种新的文化系统。事实表明，有学习传统、重视继续学习的组织能够较快接受文化变革，也能够较成功地建设一种优秀的文化。

二、组织文化的实施原则

（一）全员参与原则

要发动组织全体员工参与文化的讨论及实施工作。

员工在企业文化建设中扮演着双重的角色，他们既是企业文化建设的主体，是推动者和参与者，也是企业文化建设的客体，是接受者和被改变者。离开了全体员工，就失去了推行企业文化建设的根本意义。因此，在企业文化实施过程中，一定要摆脱把员工只看做被动接受者的认识，而要把员工作为文化建设的主体，通过各种形式吸引、邀请、组织员工参与到各项工作中去。必须要与员工进行充分的沟通，得到员工的理解与支持，激发员工的主动性与积极性，由“要我改”变成“我要改”，真正发挥主体作用，成为企业文化变革的支持者与实践者。

只有这样才能使企业文化建设落到实处,取得良好的效果。

(二) 领导身体力行原则

要充分发挥组织领导对文化的推动作用。

企业文化作为一种上层建筑的表现形式,应该从上到下贯彻实施,首先领导层要达成对这一问题的共识,领导层充分认识到了企业文化建设的重要性,才会重视企业文化建设,从而使企业文化实施得以顺利进行。有能力的领导者不仅要善于选择与企业文化一致的人作为自己的员工,更要善于使与企业文化不一致的员工改变初衷,转而与组织文化相协调。相应地,中层管理者也要起到模范带头作用,才能使员工信服,自觉地以共同价值观来指导自身的行为。

(三) 注重实效原则

企业文化建设过程中最大的危险就是流于形式,搞花架子,不能为了搞企业文化而搞企业文化,如果只是走走过场,那么还不如不做。要让企业文化深深地扎根于每个员工的心中,使他在日常的工作当中潜移默化地向企业文化靠拢。所以在实施企业文化的过程当中,要认真真地去做,不做表面文章,并在执行的过程中及时地收集反馈信息,发现问题,解决问题,保证企业文化的实施效果。

(四) 多样化和系统化原则

要采用多种方法灌输组织文化,创造良好的文化氛围。

良好的组织文化不会自发形成,理念由条文转化为员工的心态和自觉的行为需要一个过程,同时,多样化、有特色的文化活动及考核激励手段都是行之有效的。建设独具特色的组织仪式和风俗是组织文化制度层的重要内容。

(五) 战略化原则

要与组织文化建设相匹配,全面重新审视企业战略、制度和企业的组织结构。

组织文化本质上是为了提高组织、企业的竞争力,为组织的长远目标和策略服务,包括组织的最高目标、核心价值观、哲学等基础内容,因此所制定的组织战略、结构、管理制度与企业文化都要相互一致,不能出现相互抵触的地方。

(六) 动态完善原则

要在实践中不断完善组织文化建设。

树立卓越的企业文化是一项贯穿于企业整个生命周期的活动,会为企业带来持久动力。但是在企业发展的不同阶段,受外界环境和内部条件的约束与影响,企业文化也将表现出不同的内涵与外延。也就是说任何公司的企业文化建设都是一个动态完善和调整的过程,它不是一成不变的。企业文化建设是一个复杂的系统工程,涉及公司从最高层到普通员工的每一个人、每一个部门、每一个方面。世界上不存在一步到位的设计方案,任何方案在实行中都需要不断地根据出现的问题进行适度地调整,注意在实践中不断完善。

三、组织文化建设的步骤

组织文化建设是一个系统工程,要遵循由浅入深、循序渐进的过程,各个组织要根据本组织的实际情况,实事求是,因时、因事制宜。根据先进企业的经验可以归纳为以下几个步骤以供参考:

(1) 建立组织文化实施机构,组织领导人要作为组织文化建设的领导者和推行者。

(2) 审视组织内外部状况,明确变革需求,制定切实可行的组织文化体系。

(3) 发布并宣传组织文化的内容,采取培训教育的方式,发动组织全体成员学习了解。

(4) 组织成员进行讨论,集思广益,在讨论中实现新旧价值观及文化的碰撞及交替,确立并完善组织文化的内涵。

(5) 导入组织文化系统,如制定企业文化手册,进行企业形象策划等。

(6) 组织全体成员进行文化再培训,对比原有企业制度、企业风气及现象中与企业文化主旨不符的,加以修改或重新制定有关的企业管理制度。

(7) 以企业文化为指导完善企业文化制度层,将企业文化以制度形式确立下来。

当然,一个组织的核心价值观是长期不变的,但随着组织面临的内外部环境的不不断变化,组织会面对新的问题和挑战,其文化也会产生变革,组织文化的建设和实施是一个动态过程。

第五节 组织文化设计

一、组织文化的设计

组织文化的设计,就是指在对现实组织文化进行认识和评价的基础上,确定适合于本组织的目标组织文化。所谓目标组织文化,就是领导者正式提出并在组织全体成员中倡导的群体价值观和行为规范。

在进行组织文化的设计之前,领导者首先应该对现有的组织文化做到心中有数,本组织现实存在着的微观文化,有哪些是适应组织的内外环境,有利于组织发展的;有哪些是不适应组织的内外环境,不利于组织发展的。对于前者,应该在目标组织文化中包括和体现之;对于后者,尽管它是现实存在的观念、风气和行为规范,也不应该在目标组织文化中体现。

确定目标组织文化,一方面应吸取现实组织文化中的积极部分,另一方面应借鉴国内外同类先进组织的长处;一方面应考虑目标组织文化的可行性、现实

性,另一方面应根据时代的前进和组织的发展前景,着重考虑目标组织文化对将来组织内外环境的适应性,亦即要求它具有一定的前瞻性和发展性。

由于目标组织文化在今后相当长的时期中发挥指导作用,因此它既源于现实又高于现实,概括和提出的过程应该十分慎重。应该由组织主要负责人挂帅,领导与群众结合,自上而下与自下而上反复讨论,做好三个方面的工作:①对组织过去经验的总结;②对组织目前文化的确认;③对组织未来文化的展望。

确立目标组织文化,必须依据一套科学的标准来进行。具体地说,科学评价组织文化的标准应包括:

1. 民族性标准

组织文化作为一种亚文化,应该深深扎根于民族文化的土壤之中。众所周知,不同的民族,其传统的价值标准、基本信念和行为规范存在着明显的差异。中国组织的微观文化应该吸收中华民族传统文化的精华(如勤劳节俭、自尊自强、重视名节、忠诚、仁爱、和谐等观念)。当然,现实的组织文化中难免融进一些民族文化的消极因素(如人际关系中的内耗、讲排场、比阔气、图虚名以及中庸之道等等);也可能不恰当地吸收了外来文化的消极因素,冲淡了民族文化的积极因素。对这一切,都应该实事求是地进行评价并加以扬弃。

2. 制度性标准

制度文化是指不同的社会制度所带来的文化特征,它是宏观文化的重要组成部分。作为亚文化,现实的组织文化是否与制度文化相一致是我们对其进行评价的另一项标准。在我们社会主义中国,拥护中国共产党的领导、拥护社会主义制度、提倡集体主义价值观和主人翁精神,发扬自力更生、艰苦奋斗的优良传统,倡导廉洁奉公、乐于助人、忠诚正直、勤劳朴实、团结进取等社会主义道德观念,是天经地义的事。中国的所有组织,都应该使自己的微观文化与上述制度文化相一致。

3. 时代性标准

组织的现实文化应该与发展变化着的时代协调一致。具体而言,我国的企业应该摆脱长期以来单纯计划经济的影响,建立与社会主义市场经济模式相一致的企业文化,摆脱封闭保守的小生产方式,建立与社会化、国际化大生产相联系的现代企业文化。一个企业,只有生产观念是不够的,还应该树立效率观念、效益观念、市场观念、信息观念、竞争观念、创新意识、服务意识、信誉意识、全球经营意识,这是新时代的要求。

4. 个性标准

组织所策划的目标组织文化不仅应该具有良好的民族性、制度性和时代性,更应该具有鲜明的组织个性。每个组织都有自己独特的历史传统和与众不同的内外环境,因此其组织文化应该具有个性,有个性才有吸引力和生命力。那种千

厂一面,盲目模仿别人的组织文化,不是优良的微观文化,在评价现实的组织文化时,应认真地审查它是否充分体现了本组织的特殊行业、特殊历史、特殊环境、特殊的人员构成、特殊的发展战略的要求,如果不是,则应弄清原因,并设法改进。

目前,国内企业界在企业文化建设上的不足,恰恰是缺乏个性,这一方面是由于企业尚未真正成为自主经营、自负盈亏的独立的商品生产者、经营者;另一方面则是由于企业家缺乏独立探索、开拓创新的精神,不敢标新立异,不敢追求和突出本企业与众不同的独特个性。

目标组织文化的个性一般体现在以下三个方面:

(1) 行业特点。不同的行业,其生产经营活动差异很大,因此在长期生产经营活动中形成的组织哲学、发展战略、价值观念、行为习惯也带有鲜明的行业特色。比如中国石油天然气总公司管道局 5 万多人的庞大职工队伍,常年在野外作业,生活十分艰苦,于是树立正确的苦乐观,成为企业文化建设的主旋律。他们确立的企业精神——“管道为业,四海为家,野战为乐,艰苦为荣”具有鲜明的个性色彩。

(2) 产品特点。产品是职工生产经营活动的对象,与企业关系最为密切,最易引发出一系列联想。许多企业把目标企业文化与产品名牌或产品原料挂钩,使职工感到亲切、形象、容易理解、记忆和认同。如株洲硬质合金一厂,生产“钻石牌”硬质合金,其产品特点是“硬”,他们的企业精神——钻石精神是这样表达的:思想过硬,团结奋进;技术过硬,精益求精;质量过硬,世界水平;服务过硬,周到热情;管理过硬,勇攀高峰。这“五过硬”,集中表达了该厂全体职工的执着追求,通过“钻石”的形象,使大家心驰神往,备感亲切。

(3) 组织特点。每个组织在规模大小、技术优劣、历史长短、声誉好坏、效益高低上差别很大,因此在生产经营活动中所遇到的问题和困难也各不相同。组织文化作为组织全体员工共同信守的价值观,不应面面俱到,而应抓住本组织的主要矛盾,具有鲜明的针对性——或者针对本组织的特殊困难,或者针对本组织全体员工的共同弱点,以图收到牵“牛鼻子”的效果。以云南玉溪卷烟厂为例。它是享誉国内的名牌烟——“云烟”、“红塔山”、“阿诗玛”的生产厂家,而且曾被列为全国最佳经济效益的百家企业之首。因此,妨碍该厂进一步发展的心理障碍,主要是骄傲自满的心态。针对这一潜在的危险,该厂概括出这样的企业精神——“天下有云烟,天外还有天”。它像警钟,长鸣在玉溪人的耳际,起到了振聋发聩的鞭策作用。

可以说,进行组织文化的策划,即提出目标组织文化的过程,是深化组织对自身的认识,思考发展战略的过程,应该受到组织领导者的高度重视。

二、组织形象的塑造

CIS 策划 ,组织形象塑造 ,已经引起越来越多的中国企业的重视 ,并且被看做组织文化建设的重要内容 ,也成为企业竞争战略的重要组成部分。

众所周知 ,企业形象是组织形象的主要表现形式之一 ,企业识别系统(Corporation Image System ,简称 CIS)包括三个层次 :

(1) 理念识别 (MI) :它包括企业目标、企业哲学、经营宗旨、企业精神、企业道德等。

(2) 行为识别 (BI) :对内有组织管理、人员培训、企业礼仪和风尚、工作环境与气氛等 ;对外有市场调查、产品推广、服务态度和技巧、公共关系活动等。

(3) 视觉识别 (VI) :基本部分包括企业名称标志、标准字、标准色、精神标语、手册等 ;它的应用部分涉及产品及其包装、招牌与旗帜、办公用品、衣着制服、建筑风格、厂容厂貌、纪念物、广告等。

显然这三个层次与组织文化的三个层次——观念层(深层)、制度层(中层)、器物层(表层)是一一对应的 ,在内容上也是相互重叠和大体一致的。

那么 ,组织形象与组织文化是什么关系呢 ? 我们说 ,是像与人、影与形的关系。组织文化是组织客观存在的微观文化 ,组织形象是它在传播媒体上的映像。某个组织不作广告 ,也不与传播媒介打交道 ,可以说是默默无闻 ,但这个组织和它的组织文化是客观存在的现实。如果它加强了公共关系活动和组织形象的塑造活动 ,则广大社会公众将会从传播媒体上认识它、理解它。也就是说 ,它的组织文化在传媒上有了映像 ,组织形象便树立起来了。

由此可见 ,组织文化是组织形象的本源 ,组织形象是组织文化的外显 ,组织形象塑造是组织文化建设的重要组成部分。

在组织文化的三层次中 ,观念层是最重要、最核心的部分 ,同样 ,在组织形象的三层次中 ,理念识别是最重要、最根本的一环。这恰如人的形象塑造 :仪表美、语言美、行为美、心灵美这四美构成了完美的形象 ,其中心灵美最重要 ,是树根 ,语言美、行为美是树干 ,而仪表美只是树叶和花朵。根深才能叶茂。如果仅仅在叶和花上下功夫 ,而不用心浇水培土 ,营养根和干 ,则是舍本逐末之举 ,久而久之 ,叶会枯 ,花会落。

仅从商业角度和短期效益来看 ,我们很容易把注意力放在视觉识别 (VI) 层次上 ,而不注意行为识别 (BI) 和理念识别 (MI) 两个层次的策划和培育 ,于是组织形象塑造便成为简单的广告策划 ,这是当前一些企业形象塑造中的通病 ,也是一些企业曾经走过的弯路。从 VI 入手 ,本无可厚非 ,它投入少 ,见效快 ,但作用比较肤浅。只有坚持由浅入深 ,由表及里 ,从 VI 及时地转向 BI、MI 的策划和培育 ,才能全方位地持久地树立起良好的组织形象。这是为所有优秀企业的实践

所证明了的一条真理。诸如三九集团公司、海尔集团公司、同仁堂制药厂、蓝岛大厦等企业,都是在企业文化的深层建设上打好了基础,又加强了公关活动、广告策划,才取得成功的。

从企业形象策划工作而言,仅靠广告公司是不够的,应该是广告策划、公关策划、组织行为三方面专家与企业家密切合作,共同策划,不仅在表层,更要在深层下功夫,才会收到事半功倍之效。

第六节 组织文化建设的心理机制

组织文化作为微观的文化氛围,构成了组织内部的心理环境,有力地影响和制约着组织成员的理想、追求、道德、感情和行为,发挥着凝聚、规范、导向等作用。

组织的主要负责人,既是组织活动的中心,又是组织文化建设的倡导者。怎样才能使领导者的追求变成全体员工的共同追求,使领导者的价值观念变成全体员工共同信奉的价值观念,使领导者提倡的行为准则变成全体员工自觉接受的行为准则?怎样才能避免组织文化建设流于表面化、形式化?关键在于领导者按照心理学的规律,采取相应的措施,扎扎实实地在组织内部创造适宜的心理环境,使全体员工在感染熏陶中形成共识。

在塑造组织文化时应注意遵循以下六种心理机制:

一、运用心理定势

人的心理活动具有定势规律——前面一个比较强烈的心理活动,对于随后进行的心理活动的反应内容及反应趋势有影响。

组织文化建设的重要手段是干部和员工的培训。在对新员工、新干部的培训上,心理定势规律作用十分突出。怎样做一名新干部、新员工?他们应该具备什么样的思想、感情和作风?下车伊始,他们头脑还是一片空白。而培训,不仅要提高他们的业务能力,更主要的是把组织的经营哲学、战略目标、价值观念、行为准则、道德规范以及优良传统,系统而详细地介绍给他们,并通过讨论、总结、实习,加深理解,入脑入心。这样,从他们成为新员工、新干部的第一天起,就形成了与组织文化相协调的心理定势,以对其今后的行为发挥指导和制约作用。

在对老企业的转型改造过程中,相应地要更新和改造原有的企业文化,首先要打破传统的心理定势,建立新的心理定势。随着企业从生产型向经营型转变,其经营哲学、战略目标、价值观念和行为规范也必须相应地加以改变。事实证明,观念的转变绝非易事,企业的主要负责人应率先转变观念,然后通过参观、学习、培训等多种方式,组织各级干部和全体员工理解和掌握新的企业文化,形成

新的心理定势。

二、重视心理强化

强化,是指运用某种手段,通过一定的肯定或否定(奖励或惩罚),使某种行为得到重复或制止,使某种心理品质变得更加牢固的过程。使人的行为重复发生的手段称为正强化,制止人的行为重复发生的手段称为负强化。

这种心理机制运用到组织文化建设上,就是及时表扬或奖励与组织文化相一致思想和行为,及时批评或惩罚与组织文化相违背的思想和行为,使奖励或惩罚尽量成为组织精神的载体,使组织精神变成可见的、可感的、现实性的因素。许多工厂制定的厂规厂纪,以及开展诸如立功活动、五好评比活动、双文明标兵活动等等,都发挥了良好的心理强化作用。石家庄造纸厂厂长马胜利,在全厂开展“两个第一”评比。第一个“第一”是:看谁第一个助人为乐,第一个提出合理化建议,第一个创出优异成绩;第二个“第一”是:看谁第一个违反规章制度,第一个出安全事故,第一个打架斗殴。这是运用正强化和负强化手段来建设企业文化的典型事例。执行结果,第一个“第一”的好人好事层出不穷,并发展为群众性的“立功活动”。至于第二个“第一”,则越来越少。这就有力地促进了共同的价值观念、道德标准、行为规范的形成。

三、利用从众心理

从众,是在群体影响下放弃个人意见而与大家保持行为一致的社会心理行为。从众的前提是实际存在或想象存在的群体压力,它不同于行政压力,不具有直接的强制性或威胁性。一般来讲,重视社会评价、社会舆论的人,情绪敏感、顾虑重重的人,文化水平较低的人,性格随和的人以及独立性差的人,从众心理较强。

在组织文化建设中,组织领导者应该运用一切舆论工具,大力宣传本组织的组织文化,同时发挥管理者和英雄模范人物的示范带头作用,形成潮流和声势,主动利用从众心理,促成全体员工行动上的一致。一旦这种行动一致的局面初步形成,对个别后进员工就构成一种群体压力,促使他们改变初衷,与大多数员工一致起来。这就实现了组织文化建设所需要的舆论与行动的良性循环。

对于组织中局部存在的不正之风、不良风气、不正确的舆论,则应采取措施,教育组织员工分清是非,防止消极从众行为的发生。

四、培养认同心理

认同,是指个体将自己和另一个对象视为等同,引为同类,从而产生彼此密不可分、整体性的感觉。初步的认同处于认知层次上,较深入的认同进入情绪认同的层次,完全的认同则含有行动的成分。个体对他人、群体、组织的认同,使

个体与这些对象融为一体,休戚与共。

为了建设优良的组织文化,组织主要负责人取得全体员工的认同,是一项首要的任务。这就要求组织主要负责人办事公正,作风正派,以身作则,真诚坦率,待人热情,关心员工,善于沟通,具有民主精神,成为员工靠得住、信得过的“当家人”。员工对组织主要负责人的认同感一旦产生,就会心甘情愿地把他所倡导的价值观念、行为规范,当做自己的价值观念、行为规范,从而形成组织负责人所期望的组织文化。

除此之外,还应着重培养员工对组织的认同感。为此,组织负责人应充分尊重员工的人格和权益,同时,应尽量使组织目标与个人目标协调一致,使员工正确地、深刻地认识到这种利益上的一致性。久而久之,全体员工就会树立“厂兴我荣,厂衰我耻”、“校兴我荣,校衰我耻”等观念,形成个人与组织共命运的主人翁责任感,这正是一切优良组织文化的真正基础。

对组织认同感的最高表现形式,是对组织的光荣感和自豪感。为了培养这些积极的感情,一些企业开展了撰写厂史、设计厂标、设置口号标语、创作厂歌、制作厂徽、厂服、厂旗等活动。当然,更重要的措施,是把企业的名牌产品、企业和社会上的良好形象、社会各界对企业产品和服务质量的良好评价,及时地反馈给全体员工,激发全体员工的集体荣誉感和自豪感。对组织充满光荣感和自豪感的员工,必定对组织满怀着热爱之情,总是站在有利于组织发展的角度思考和行事,自觉地维护组织的好传统、好作风,使优秀的组织文化不断发展和完善,这是主人翁责任感的升华。

五、激发模仿心理

模仿,指个人受到社会刺激后而引起的一种按照别人行为的相似方式行动的倾向,它是社会生活中的一种常见的人际互动现象。

不言而喻,模仿是形成良好组织文化的一个重要的心理机制。而榜样是模仿的前提和根据。组织中的模范人物、英雄人物,是组织文化的人格化代表。全体员工对他们由钦佩、爱戴到模仿,也就是对组织文化的认同和实践的过程。

组织的主要负责人,应该成为组织的模范人物、英雄人物。身教胜于言教,作为组织文化的倡导者,其一言一行都起着暗示和榜样的作用。“耳听为虚,眼见为实”,实际事件的意义对于个体观点的改变是极其重要的。

在我国企业家中,不乏身先士卒、深受员工爱戴的“领袖人物”。马胜利出任石家庄造纸厂厂长后,三年不回家住宿,吃住在工厂,职工24小时随时可以找他。他以自己的模范行动,提倡“爱厂如家”的精神。虽然马胜利后来发生决策失误,但他这种率先垂范的精神,仍是值得企业经营者效法的。

组织领导者通过大力表彰劳动模范、先进工作者、技术革新能手、精神文明

标兵、双增双节标兵、优秀党员、模范干部,使他们的先进事迹及其体现的组织精神深入人心,就可以在全体员工中激发起模仿心理,掀起学先进、赶先进的热潮,这也是组织文化建设的有效途径。当然,树标兵应实事求是,力戒拔高作假,否则将适得其反。

六、化解挫折心理

在组织的各项活动中,上级与下级之间、同事之间总会发生一些矛盾和冲突,干部和员工总会在工作 and 生活中遇到各种困难和挫折,在这时,他们就会产生挫折心理。这种消极的心理状态,不利于优良组织文化的形成。如何化解员工出现的挫折心理,也是组织文化建设中应该给予注意的问题。

日本松下电器公司下属的各个企业,都有被称为“出气室”的“精神健康室”。当一个牢骚满腹的人走进“出气室”后,首先看到的是一排哈哈镜,逗人哈哈大笑一番后,接着出现的是几个象征经理、老板的橡皮塑像端坐在那里,旁边放着数根木棍。如果来者怨气仍未消尽,可操起木棍,把“老板”痛打一顿。最后是恳谈室,室内职员以极其热情的态度询问来者有什么不满或困难,耐心倾听他们的意见和建议。

为了化解组织员工可能出现的挫折心理,我们不必照抄日本松下公司的做法,但应该借鉴他们重视员工心理保健的管理思想。我们的组织领导者,可以发挥我国思想工作深入细致的优势,通过家访、谈心、党团组织生活、职代会会议等环节,向各级领导提出批评和建议。也可在员工之间展开批评和自我批评,解决矛盾,化解挫折心理,为组织文化建设创造和谐舒畅的心理环境。

只要根据本组织实际情况,综合运用上述各种心理机制,我国组织文化建设就可以日益深入地开展起来,发挥出应有的巨大作用。

复 习 题

1. 什么是组织文化?组织文化包括哪些内容,其结构如何?
2. 组织文化具有哪些特性?
3. 组织文化具有哪些作用?
4. 组织文化建设的内涵是什么?
5. 如何科学地评价组织文化?
6. 什么情况下应进行组织文化的更新?
7. 组织文化更新的首要问题是什么?
8. 简述组织文化更新的步骤。
9. 企业识别系统包括哪些层次?
10. 组织形象与组织文化有什么样的关系?
11. 组织文化建设的心理机制是什么?

12. 组织文化建设中应处理好哪几个辩证关系？

思 考 题

1. 试描述你所在组织的组织文化 ,它对组织实现其目标起着促进还是阻碍作用？
2. 为什么说企业文化建设是企业管理的重要组成部分？
3. 针对我国当前的国有企业 ,谈谈如何建设良好的组织文化。

案例

松柏电器公司这样培养商业人才

在日本著名的旅游胜地琵琶湖畔 ,有一个美丽的花园式庭院 ,这就是松柏电器商学院。

松柏电器商学院是为松柏集团培养销售经理的一年制商业大学。自 1970 年创办以来 ,为松柏公司培养了 3 000 多名专业人才。

商学院的教育方针和教学内容十分有趣。它熔中国儒家哲学与现代企业管理于一炉 ,对学员进行着严格的教育。

商学院的纲领是 :坚守产业人的本分 ,以期改善和提高社会生活 ,为世界文化的发展作贡献。

商学院的信条是 和亲合作 ,全员至诚 ,一致团结 ,服务社会。

商学院的研修目标是中国古典名著《大学》中的“明德”——竭尽全力身体力行实践商业道德、“亲民”——至诚无欺保持良好的人际关系、“至善”——为实现尽善尽美的目标而努力。

商学院的作风是 寒暄要大声 ,用语要准确 ,行动要敏捷 ,服装要整洁 ,穿鞋要讲究 ,扫除要彻底。

我们来看一下学员一天的学习和生活情况。

清晨 5 时 30 分 ,松柏电器公司的旗帜冉冉升起。

6 点钟 ,象征进攻性的“咚咚”的鼓声把大家唤醒。

6 点 10 分 ,全员集合。点名之后 ,各个学员面向故乡 ,遥拜父母 ,心中默念 :“孝 ,德之本也。身体发肤 ,受之父母 ,不敢毁伤 ,孝之始也。立身行道 ,扬名于后世 ,以显父母 ,孝之终也。”接着 ,做早操。然后 ,列队跑步 3 公里。

7 时 10 分 ,用早餐。餐前 ,全体正襟危坐 ,双手合十 ,口诵“五观之偈” :一偈“此膳耗费多少劳力” ,二偈“自己是否具有享用此膳之功德” ,三偈“以清心寡欲为宗” ,四偈“作为健全身心之良药享用此膳” ,五偈“为走人之正道享用此膳”。饭后 ,还要双手合十 ,诵念“愿此功德 ,广播天下 ,吾与众生 ,共成道业。”

7 时 50 分 ,商业道德课。通过学习《大学》、《论语》、《孟子》和《孝经》,确立“ 经商之道在于德 ”的思想。

8 时 40 分 ,早会。全体师生集合 ,站成方队 ,朗诵松柏公司的“ 纲领 ”、“ 信条 ”和“ 精神 ” ,齐唱松柏公司之歌。

9 时 ,以班为单位 ,站成一圈 ,交流经验。

9 时 10 分至下午 4 时 ,4 节业务课。由讲师讲解经营之道 ,诸如经营思想、市场学以及顾客接待术和商品推销术。如何接电话、打电话 ,也是其中的科目之一。要求在接、打电话时 ,正襟危坐 ,聚精会神 ,不许吃东西 ,不许吸烟。听到电话铃响 ,马上去接 ,要首先声音清晰、态度和蔼地表明自己公司的名称和所属部、课 ,并准确地记下电话内容 ,交由主管人处理。打电话时 ,内容力求简明扼要 ,拨通电话后 ,马上报出公司名称和所属部、课及自己的姓名 ,在作简单的问候后 ,把要求和希望简要告诉对方。说话时 ,语气要委婉诚恳。讲完后 ,要说些“ 拜托了 ”之类的客气话才能挂上电话。

下午 4 时 30 分 ,自由活动。有的到运动场打球 ,有的到卡拉 OK 歌厅唱歌 ,也有的到体育馆练柔道、剑道。

晚上 6 时 50 分 ,茶道。大家都换上和服 ,席地而坐 ,通过煮茶和品茶 ,追求形式上的完美、气氛上的和谐和精神上的享受。

10 时 17 分 ,点名。而后全体学员面壁思父母 ,感谢父母的养育之恩。

10 时 20 分 ,全体危坐冥想 ,总结一天的收获。

10 时 30 分 ,熄灯。一天的学习、生活结束了。

请思考 :

1. 松柏电器公司对销售经理的培训有什么特点?其指导思想是什么?
2. 松柏电器公司试图培养一种什么样的企业文化?为什么?
3. 松柏电器公司用哪些方法和手段培育优良的企业文化?
4. 从此案例中你受到了什么启发?

第八章 领导者与组织行为

领导的有效性是组织成败的关键,领导者身负组织领导的重任,其思想观念、心理素质和特殊心理机制,不仅影响到个人工作的成效,更影响到其部属和群体作用的发挥乃至整个组织的行为和绩效。

第一节 领导的内涵

提到领导者,会想到些什么?大部分人可能会说,领导者是一个组织中的高层人员,例如总经理、董事长、校长、市长、将军等等,他们具有使组织成员的行为符合组织要求的影响力。的确,从组织行为学家的角度来看,领导者是一个对其他人员具有强大影响力的人。

斯蒂芬·罗宾斯指出:在组织行为学中恐怕没有几个术语像领导的定义这样不统一。不同的定义反映了学者们对领导本质认识的出发点是不同的:有的从领导的素质和特征入手,有的则重点关注领导者的有效行为。尽管领导科学已经有几十年的历史,但关于领导的概念,西方的学者们还是众说不一,以下是几种主要的提法:

- ✦ 领导是“在某种情况下,通过信息沟通过程所实施的一种为了达成某个目标或某些目标的人际影响力。”(R. 坦南鲍姆, J. R. 威斯勒, F. 麻沙瑞克)
- ✦ “领导是影响人们为自动完成群体目标而努力的一种行为。”(G. R. 特纳)
- ✦ “领导是一项程序,使人得以在选择目标及达成目标上接受指挥、导向及影响。”(T. 海曼, W. C. 施考特)
- ✦ “领导是促使其下属充满信心、满怀热情地完成他们的任务的艺术。”(H. 孔茨, H. 韦里克)
- ✦ 领导是“一种说服他人热心于追求一定目标的能力。”(K. 台维斯)
- ✦ “领导是一个影响过程,包括影响他人的一切活动。”(A. 菲尔德曼)
- ✦ “领导是一种过程,也是一种属性。领导的过程是以非强迫性的影响来引导并协调组织成员的活动,以达成组织的目标。就属性而言,领导是指可以归因到成功进行这些影响的一组性质或特征。”(A. 杰戈)

综合以上各学者对领导的定义,虽然界定方式存在一些分歧,但是本质上的矛盾并不多,可以将其特征归纳为以下几点:①领导是影响力的发挥;②领导

是一种使人心悦诚服的艺术 ;③ 领导是一种交互作用 ;④ 领导是一种倡导作用 ;⑤ 领导是实现目标的手段或工具。因此 ,我们认为 :领导的本质是对下级的影响力 ,是引导组织成员彼此互动、同心协力 ,形成团体共识 ,而达成组织特定目标的过程。

领导和管理存在本质上的不同。领导的主要功能是创造一种愿景 ,制定组织的任务和策略 ,而管理的工作则偏重于执行 ,其任务是去实现目标 ,采取必要的步骤来使组织的愿景得以实现。领导和管理可以同时存在。很多领导者如企业的高层经理 ,通常不只是创造一个愿景 ,也要帮助执行。相同的 ,管理者在执行其领导者的任务时 ,也需要去领导自己的部署。

在西方 ,通过长期的管理实践 ,人们逐步认识到领导对企业发展的重大作用 ,不少学者开始重视领导理论的研究。20 世纪初 ,泰勒、法约尔等人开始总结领导活动某些方面的规律 ,但缺乏对领导活动一般规律的研究。第二次世界大战以后 ,管理科学的研究和应用快速发展 ,到 20 世纪 60 年代管理就成了世界各国重视和研究的中心课题 ,各种领导理论也随之诞生。在下面的几节中 ,我们将对一些主要的领导理论进行介绍。

第二节 领导特质理论

杰克·韦尔奇在执掌美国通用电气公司期间 ,他的领导风格就非常引人注目 ,人们常常这样描述他 :自信、富于创新精神、坚定、雷厉风行……这些特点均指的是特质。无论对杰克·韦尔奇的经营能力怎么看 ,人们都认为他具有这些特质。无疑 ,他们也都成为特质理论的拥护者。

特质理论研究的主要是领导者应具备的素质。这一理论的出发点是 :领导效率的高低主要取决于领导者的特质 ,那些成功的领导者也一定有某些共同点。根据领导效果的好坏 ,找出好的领导者与差的领导者在个人品质或特性方面有哪些差异 ,由此就可确定优秀的领导者应具备哪些特性。研究者认为 ,只要找出成功的领导者应具备的特点 ,再考察某个组织中的领导者是否具备这些特点 ,就能断定他是不是一个优秀的领导者。这种归纳分析法成了研究领导特质理论的基本方法。早在 20 世纪 30 年代 ,心理学家们就进行了大量研究 ,希望发现领导者与非领导者在个性、社会、生理或智力因素方面的差异。

美国心理学家吉普(Gibb)认为天才的领导者应具备以下七个基本条件 :① 善言 ;② 外表英俊潇洒 ;③ 智力过人 ;④ 具有自信心 ;⑤ 心理健康 ;⑥ 有支配他人的倾向 ;⑦ 外向而敏感。而美国俄亥俄州立大学工商研究所的斯托格蒂尔(R. M. Stogdill)认为 ,个人的先天特性、品质 ,对于区分领导人和非领导人 ,有效领导与无效领导是有一定意义的 ,并认为领导者的先天特性应该包括 :① 有

良心 ;② 可靠 ;③ 勇敢 ;④ 责任心强 ;⑤ 有胆略 ;⑥ 力求革新进步 ;⑦ 直率 ;
⑧ 自律 ;⑨ 有理想 ;⑩ 有良好的人际关系 ;⑪ 风度优雅 ;⑫ 胜任愉快 ;⑬ 身体
强壮 ;⑭ 智力过人 ;⑮ 有组织能力 ;⑯ 有判断能力。

现代特质理论认为 ,应该抛弃“遗传决定论” ,认识到领导是一个动态过程 ,
领导者的人格特征和品质是在实践中形成的 ,可以通过训练和培养加以造就。
不同的国情特点 ,不同的社会历史条件 ,对一个合格的领导者的个性特征的要求
是不一样的。美国普林斯顿大学包莫尔(W. J. Baumol)教授认为 ,一个领导者应
该具备下述十项条件才是合格的。这十项条件是 :合作精神、决策才能、组织能
力、精于授权、善于应变、勇于承担责任、敢于求新、敢担风险、尊重他人、品德高
尚。而日本企业界则认为 ,一个领导者要有十项品德、十项能力。十项品德是 :
使命感、责任感、信赖感、忍耐感、积极性、进取心、忠诚老实、公平、热情、勇敢。
十项能力是 :思维决策能力、规划能力、判断能力、创造能力、洞察能力、劝说能
力、理解人的能力、解决问题的能力、培养下级的能力、激发积极性的能力。

特质理论是早期主要的领导理论 ,但也是争议较大的理论。人们在特质理
论研究中发现 ,研究中找出的特质对一些人有效 ,对另一些人就无效 ;在一种情
境下有效 ,在另一种情境下就无效。已有的大量研究基本上能够说明 :具备某些
特质确实能够提高领导者成功的可能性 ,但没有一种特质是成功的保证。从 20
世纪 40 年代开始 ,领导特质理论研究就不再处于主导地位了。不过 ,最近十几
年来 ,对特质理论的研究又表现出复苏的迹象。从实践来看 ,这一理论对于领导
者的选拔、培养和发展还是有一定作用的。这也许正是一种理论的生命力所在。

第三节 领导行为理论

领导者行为研究是继领导者特质研究之后 ,领导科学实证研究的第二阶段 ,
其盛行时间为 20 世纪 40—60 年代。领导行为理论是企图从领导者的行为方式
来探讨有效的领导模式 ,掌握有效领导者的行为规律 ,以便加强对优秀领导者、
管理者的培养训练。

一、领导行为四分图

最全面而且被研究较多的行为理论是美国俄亥俄州立大学提出来的 ,研究
者希望确定领导行为的独立维度。研究人员收集了大量的下属对领导行为的描
述 ,开始时列出了一千多种刻画领导行为的因素 ,通过逐步概括 ,最后将领导行
为的内容归纳为两个方面 ,称为结构维度和体贴维度。

一个方面是“抓组织” ,或称“主动结构型” 。这种行为主要以工作为中心 ,
领导者通过设计组织机构、明确职责、权力、相互关系和沟通办法 ,确定工作目标

与要求、制定工作程序、工作方法与制度来引导和控制下属的行为表现。

另一个方面是“关心人”，或称“体贴型”。这种行为主要以人际关系为中心，关心和强调下属个人的需要，尊重下属意见，给下属以较多的工作主动权，注意建立同事之间、上下级之间的互信气氛。

俄亥俄州立大学的研究结果发现：两种领导行为在一个领导者身上可能一致，也可能不一致，它们并不是相互矛盾、相互排斥的。领导者可以是单一的组织型或体贴型，也可以是两者的任意组合，具体组合方式可用领导行为四分图表示（见图8-1）。



图8-1 领导行为四分图

如何认识这两种领导行为的关系？我们认为：“抓组织”和“关心人”不是绝对对立、相互排斥的，而是对立统一的关系，它们既相互矛盾又相互促进。一般来说，领导者为了实现组织目标，易于把精力倾注于抓组织，偏重于完成工作任务而忽视关心成员生活。实践表明，只有关心成员生活才能更有效地领导，更出色地完成组织目标。如果只关心成员生活，不顾生产和工作任务，不但生产不能提高，也不能提高成员的生活水平，满足成员合理的物质和精神的需要。

二、管理方格理论

在俄亥俄州立大学提出的领导行为四分图的基础上，美国得克萨斯大学两位管理心理学家布莱克（Black）和穆顿（Mouton）提出了管理方格理论。他们认为，领导方式存在着“对人的关心”和“对生产的关心”这两种因素不同的结合，他们从用两维图表描绘领导风格的角度出发，设计了一个巧妙的管理方格（Managerial Grid）图，用以表示领导者对工作的关心程度和对人的关心程度。如图8-2所示，横坐标表示领导对工作的关心程度，纵坐标表示领导对人的关心程度。对生产的关心表现为领导者对各种事物所持的态度，例如政策、决定的质量、程序与过程，研究的创造性，职能人员的服务质量，工作效率及产品质量、产

量等。对人的关心涵义也很广泛,例如个人对实现目标所承担的责任,保持职工的自尊,建立在信任而非顺从基础上的职责,保持良好的工作环境以及具有满意感的人际关系等。

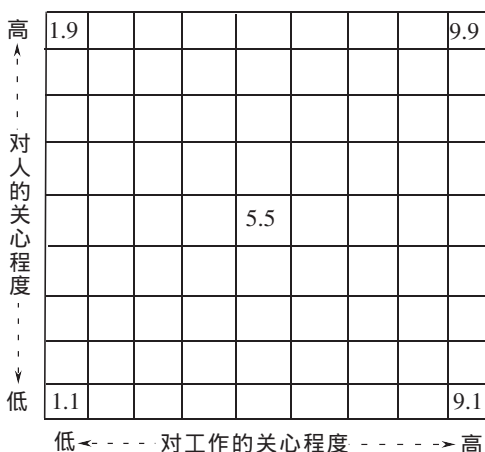


图 8-2 管理方格图

管理方格图以坐标的方式表现了上述两种因素的各种组合方式,两种因素各划分为 9 个刻度,因此可以有 81 种组合,形成 81 个方格,每个方格就表示“关心工作”和“关心人”这两个基本因素以不同程度结合的一种领导方式。这就是“管理方格”,其中有 5 种典型的组合,表示了 5 种典型的领导方式。

1.1 型方式——表示对人和工作(生产)都极不关心,这种方式的领导者只尽最小的努力做一些维持自己职务的工作,也即抱着“只要不出差错,多一事不如少一事”的态度,来最低限度地完成组织工作和维系组织成员,因而被称为“贫乏型管理”。当下属素质很高,全部为自我实现型的高成熟度的成员时,此种领导方式也是可行的,即所谓的“无为而治”。

9.1 型方式——表示对工作极为关心,但忽略对人的关心,也就是不关心职工的需求和动机,并尽可能地设计一种工作环境,使人员不致干扰工作的进行。这种领导者拥有很大的权力,强调有效地控制下属,努力完成各项工作,因而被称为“独裁的、重任务型的管理”或“权威型管理”。

1.9 型方式——表示领导者对人极为关心,也就是关心工作人员的需求是否获得满足,重视搞好关系和强调同事和下级与自己的感情,力图建立一种舒适、友好的组织氛围,但却忽视工作的进展和效果,因而被称为“乡村俱乐部型管理”。

5.5 型方式——表示既对工作关心,也对人关心,两者兼而顾之,程度适中,

主张适可而止。这种方式的领导者既对工作的质量和数量有一定要求,又强调通过引导和激励去使下属完成任务,通过将员工的士气维持在满意水平而使其在工作中找到平衡。但是这类领导往往缺乏进取心,乐意维持现状,因而被称为“中庸型的管理”。

9.9 型方式——表示对工作和人都极为关心。这种方式的领导者能使组织的目标与个人的需求最有效地结合起来,既高度重视组织的各项工作,又能通过激励、沟通等手段,使群体在相互信任、相互尊重的基础上合作,下属人员共同参与管理,使工作成为组织成员自觉自愿的行动,从而获得高的工作效率,因而被称为“战斗集体型的管理”或“团队型管理”。这种管理方式充分显示在管理过程之中,领导者的作用表现为使组织更有效、更协调地实现既定的目标。也就是说,能够充分调动组织成员的积极性,把个人目标与组织目标结合起来,形成人为组织目标的实现而努力的和谐局面。其实施的关键在于如何协调个人与组织的目标,建立共同的利益关系。

究竟哪一种管理形式最佳,国外尚有争论。布莱克和穆顿主张 9.9 型作风对所有的场合都是理想的。有的人认为,应该考虑被领导者的状况以及环境条件的变化。不同的环境条件和不同的被领导者状况要求不同的领导形式。例如,对于研究单位来说,被领导者是知识型的研究人员,他们的工作特点是创造性的工作。例外性很强,如果严格管理反而会影响其创造性,挫伤人们的自尊心。

关心工作(生产)和关心人这两方面是统一的,不能把两者绝对对立起来。重生产要以激发人的积极性为前提,所以领导者要关心人,关心人是为了搞好生产,同时,只有生产搞上去了,才能拥有丰富物质生活资料,满足员工需要,才有物质基础,如果生产不提升,就难以做到满足人们的合理需要,关心人就成为一句空话。两者是相辅相成的关系,不能有所偏废。当然在具体的领导过程中,要一切以时间、地点、条件为转移,要考虑到被领导者的特点、状况和环境条件的变化,工作上有所侧重。有所侧重不是只重视其中一方面。而是要有轻重缓急,既要有重点又要统筹兼顾。

三、支持关系理论

美国密执安大学社会研究中心在李克特(R. Likert)的主持下,长期探讨领导行为对生产效率的影响,提出了“管理的新模式”,也称做支持关系理论。这一理论认为,领导者要考虑下属职工的处境、想法和希望,支持职工实现其目标的行动,让职工认识到自己的价值和重要性,认识到他们在工作中的经验和知识是有助于提升他们对个人价值和重要性的感觉的。由于领导者支持职工,就能使职工对领导者采取合作态度和抱有信任感,支持领导者。这就叫做相互支持的原则。李克特认为,在所有的管理工作中,对人的领导是最重要的中心工作,

其他工作都取决于它。造成生产率差异的主要原因就是各企业领导人所采用的领导方式不同。通过对数百个组织机构的研究,他把领导方式归为以下四种:

压榨式的集权领导。这种领导形态中管理层对下级缺乏信心,权力集中在最高一级,很少让下属参与决策,决策大都由管理层作出,然后以命令宣布,必要时以威胁和强制的方法执行;只有自上而下的沟通,上级与下级之间的接触都是在互不信任的气氛中进行;激励主要用恐吓和惩罚的方法,偶尔也用奖赏;在这种方式下,最容易形成与正式组织目标相对立的非正式组织。

仁慈式的集权领导。在这种领导形态中,管理阶层对下层职工有一种谦和的态度,但下属仍小心翼翼;决策权力仍控制在最高一级,下属能在一定的限度内参与,但仍受高层的制约;有一定程度的自下而上的沟通;激励方法是奖赏与惩罚并用;在这种方式下,通常也会形成非正式组织,但其目标不一定与正式组织的目标相对立。

协商式的民主领导。上级对下级有相当程度的信任,但不完全信任;主要决策权掌握在高层,下级可以作具体问题的决策;双向沟通在相当信任的情况下进行;激励基本采用奖励方法,偶尔也实行惩罚;在这种方式中,可能产生非正式组织,但它很可能支持组织的目标,其中只有一小部分反对组织的目标。

参与式的民主领导。领导者完全信任部属,决策采取高度的分权化,既有自上而下的沟通,又有自下而上的沟通,还有同事之间的平行沟通,信息交流在互相信赖和友好的气氛中进行;非正式组织和正式组织融为一体,所有的力量都为实现组织目标而努力,组织目标与职工的个人目标也是一致的。

我们以表 8-1 来对比四种领导方式。

表 8-1 利克特归纳的四种领导方式

组织变数		压榨式的 集权领导	仁慈式的 集权领导	协商式的 民主领导	参与式的 民主领导
上下 关系	信任 程度	对下属无信心	有主仆之间的信 赖关系	有相当的但不完 全的信任	有完全的信任
	交往	极少交往或交往 在恐惧和不信任 下进行	在上级屈就、下 属惶恐的情况下 进行	适度的交往,并 在相当的信任下 进行	深入友善的交往, 有高度的信赖
	沟通 程度	只有自上而下的 沟通	有一定的自下而 上的沟通	双向沟通	上下左右完全沟通
工作 激励	奖惩	恐吓、威胁、惩罚 和偶尔的奖励	奖惩并用	奖励为主,偶尔 惩罚	奖励,启发自觉性
	参与 程度	极少参与决策	决策权在上层, 下级在一定限度 内参与	上层作主要决 策,下层可对具 体问题作决策	完全参与

续表

组织变数	压榨式的 集权领导	仁慈式的 集权领导	协商式的 民主领导	参与式的 民主领导
非正式组织	与正式组织目标 相对立	目标不一定与正 式组织对立	很可能支持正式 组织目标,偶然 反对	与正式组织融为 一体

利克特指出,对人的激励有四种:经济激励、安全激励、自我激励(成长和自我实现的需要)、创造激励(好奇心、对新经验的需要和创新)。在上述四种领导方式中,只有参与式的民主领导是按照这种需要建立起来的,因而是效率高的管理方式。利克特进一步提出了贯彻参与式民主领导的三条准则:

管理人员必须应用支持关系原则,即领导者要支持下属,保证每个成员把自己的知识和经验看成是对自己个人价值和重要性的一种支持,并建立和维持一种个人价值和重要性的感觉。

应用集体决策和集体监督。每个下级组织的领导是上一级组织的成员,利克特把它叫做“联系栓”。这样,通过联系栓把整个组织连结成为一个整体。

要给组织树立高标准的目标。一个组织的领导和每一个成员都要有远大的志向,树立高标准的目标。通过这些目标的实现,既达到了组织的目标,又满足了组织成员的个人需要。

利克特的“支持关系理论”的积极意义在于:强调领导者要重视人的作用,充分信任被领导者,尊重和满足其心理需求,给予一定的管理权、决策权,沟通领导与被领导者的内在感情,这就为推行民主管理提供了心理依据。他提出要以民主式管理取代专制式管理,在管理思想史上是一个进步,其具体做法值得我们借鉴。

四、领导行为连续统一体理论

由美国管理学家坦南鲍姆(R. Tannenbaum)和施密特(W. H. Schmidt)提出的领导行为连续统一体理论认为,领导方式是多种多样的,这些领导方式形成了一个连续统一体,其中的两个极端是独裁的领导方式和民主的领导方式,中间则是领导者权力同下属权力多种不同的结合方式。如图8-3所示。

图的两端分别是民主和独裁两种极端的领导行为。从左至右,领导者运用职权逐渐减少,下属的自由度逐渐加大,从以工作为重逐渐变为以关系为重。随着领导者授权程度以及决策方式的不同,就形成了一系列的领导方式。他们在这个连续统一体中举出了七种有代表性的方式。

坦南鲍姆与施密特认为说不上哪种领导方式是正确的,哪种领导方式是错误的。应当根据具体情况考虑各种因素,选择适当的领导方式。在这个意义上,

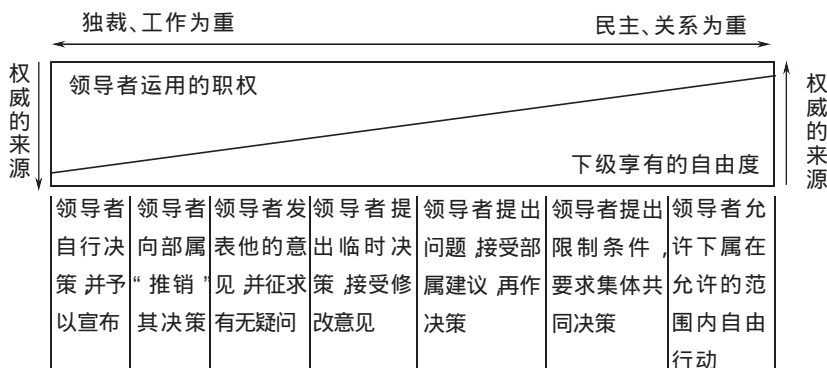


图 8-3 领导行为连续统一体

领导行为连续统一体也是一种权变理论。他们认为,需要考虑的最重要的因素有以下三个方面:

上司方面的因素,包括领导者的价值观体系、对下属的信任程度、对某些领导方式的偏好以及对不确定情况的安全感等。

下属方面的因素,这包括下属对独立性的需要程度;下属是否准备承担决策的责任;下属是希望有明确的指示,还是希望有较大的活动自由;下属是否对问题感兴趣;下属对组织目标的理解和认识的程度;下属是否具备解决问题所必需的经验和知识,等等。

环境因素,如组织的价值准则和传统、问题的性质、时间的压力等。

第四节 领导权变理论

20 世纪 60 年代以前,心理学家们主要从领导者的特质和行为来研究有效的领导行为。60 年代后,许多管理学家、心理学家提出了权变理论,认为领导行为的效率不仅取决于领导者的特质和行为,而且也取决于领导者所处的具体环境,如被领导者的条件、工作性质、时间要求、组织气氛等。也就是说,有效的领导是由领导者、被领导者和环境条件三者决定的。

权变理论把领导看做一个动态过程,领导行为应随着被领导者的特点和环境条件的变化而变化。领导的特质、行为、能力不是天生不变的,而是可以变化的,是可以在实践中逐步培养、形成和发展的。

权变领导理论的共同特点,在于同时考虑领导者个人特质与情境特征在领导现象中的重要性,并探讨两者的搭配与领导者有效性之间的关系。该理论和

领导行为理论最显著的差异在于 :后者主张某种领导者行为在所有情境中 ,可能成为唯一领导方式 ,而前者则认为不可能有一种放诸四海而皆准的领导方式存在。换言之 ,任何领导方式在与情境因素适当搭配的情况下 ,都有可能成为最佳的领导方式。

一、菲德勒模型

美国管理学家菲德勒(F. E. Fiedler)在大量研究的基础上提出了有效领导的权变理论。他认为 ,任何形态的领导方式都可能有效 ,其有效性完全取决于领导方式与环境是否适应。

菲德勒研究了两种领导风格 ,即关系导向型和任务导向型。他以一种被称为“你最不喜欢的同事”(LPC ,Least Preferred Co-worker)的问卷来反映和测试领导者的领导风格(表 8 - 2)。一个领导者如对其最不喜欢的同事仍能给以好的评价 ,即被认为对人宽容、体谅、提倡人与人之间关系友好 ,是关心人(关系导向)的领导。如果对其最不喜欢的同事评价很低 ,则被认为是惯于命令和控制 ,不是关心人而更多的是关心任务(任务导向)的领导。

表 8 - 2 菲德勒的 LPC 问卷

快乐——	8	7	6	5	4	3	2	1	——不快乐
友善——	8	7	6	5	4	3	2	1	——不友善
拒绝——	1	2	3	4	5	6	7	8	——接 纳
有益——	8	7	6	5	4	3	2	1	——无 益
不热情——	1	2	3	4	5	6	7	8	——热 情
紧张——	1	2	3	4	5	6	7	8	——轻 松
疏远——	1	2	3	4	5	6	7	8	——亲 密
冷漠——	1	2	3	4	5	6	7	8	——热 心
合作——	8	7	6	5	4	3	2	1	——不合作
助人——	8	7	6	5	4	3	2	1	——敌 意
无聊——	1	2	3	4	5	6	7	8	——有 趣
好争——	1	2	3	4	5	6	7	8	——融 洽
自信——	8	7	6	5	4	3	2	1	——犹 豫
高效——	8	7	6	5	4	3	2	1	——低 效
郁闷——	1	2	3	4	5	6	7	8	——开 朗
开放——	8	7	6	5	4	3	2	1	——防 备

菲德勒提出的决定领导方式有效性的环境因素主要有以下三个：

上下级关系。指领导者受到下级爱戴、尊敬和信任以及下级情愿追随领导者的程度。程度越高 ,领导者的权力和影响力就越大。

任务结构。即对工作任务规定的明确程度 ,任务明确、程序化程度高 ,工作

的质量就比较容易控制,每个组织成员的工作职责也容易描述清楚。

职位权力。这是指领导者所处的职位能提供的权力和权威在多大程度上能使组织成员遵从他的指挥。一个具有明确的并且相当高的职位权力的领导者比缺乏这种权力的领导者更容易得到他人的追随。

菲德勒将三种情境因素组合成 8 种情况。三种条件都具备或基本具备,是有利的领导情境(情境 1、2、3);三种条件都不具备,是不利的领导情境(情境 8)。在有利和不利两种情况下,采用“任务导向型”的领导方式,效果较好;对于中间状态的情境(情境 4、5、6、7),则采用“关系导向型”的领导方式效果较好(见图 8-4)。

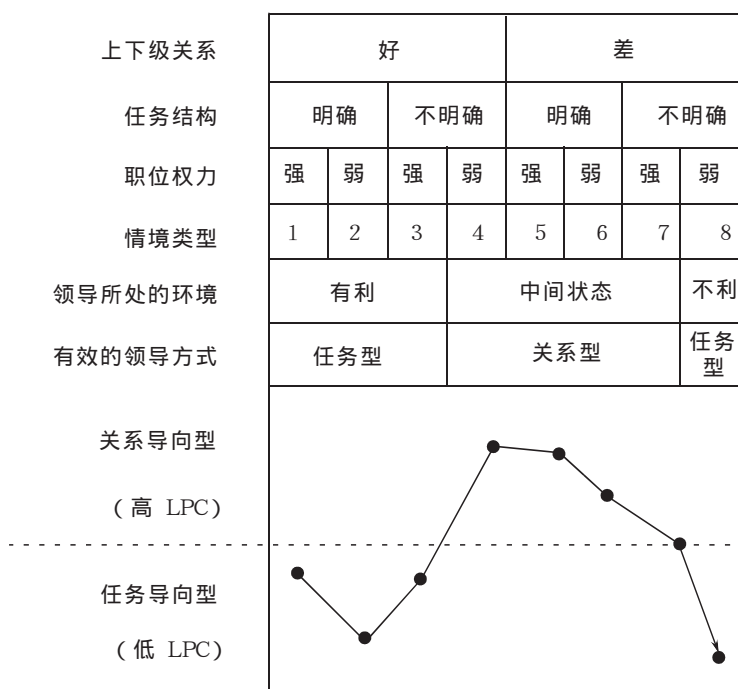


图 8-4 菲德勒模型

二、领导生命周期理论

领导生命周期理论是由卡曼(A. K. Karman)首先提出,后由赫西(Paul Hersey)和布兰查德(Kenneth Blanchard)发展的一种流传较广的领导行为的情境理论。这一理论的特点是,不仅考虑领导者的风格,而且考虑到其下属的“成熟度”,强调其下属的区别。赫西和布兰查德认为,成功的领导是通过针对下属的意愿和成熟程度选择正确的领导风格来获得的。

为什么要注重下属呢?在领导的有效性中,强调下属反映了这样一个事实,那就是接受或者反对领导者的正是那些下属。在不考虑领导者的情况下,组织的有效性只取决于其下属的行动。这是被众多领导理论所忽视或低估了的一个重要方面。

领导生命周期理论运用了与管理方格图相类似的分类,将领导行为分为工作行为和关系行为两方面,又将这两方面分为高、低两种情况,从而得出了四种特定的领导行为:命令、说服、参与和授权。其涵义如下:

命令(高工作-低关系):由领导者进行角色分类,并告知人们做什么、如何做、在何时、何地去完成不同的任务。它强调指导性行为,通常采用单向沟通方式。

说服(高工作-高关系):领导者既提供指导性行为,又提供支持性行为。领导者除向下属布置任务外,还与下属共同商讨工作如何进行,比较重视双向的沟通。

参与(低工作-高关系):上级极少进行命令,而是与下属共同进行决策。领导者的主要作用就是促进工作的进行和沟通。

授权(低工作-低关系):领导者几乎不提供指导或支持,通过授权鼓励下属自主做好工作。

赫西和布兰查德又引入了下属的成熟度(Readiness)的概念,将其定义为:人们有意愿和能力完成某项特定任务的程度。它一般受责任心、成就感、工作经验、受教育程度等的影响。

他们将下属的成熟度划分为下列四个等级:

R1:人们不能也不愿负责任去做任何事,他们既无能力也无自信。

R2:人们不能胜任但是愿意承担必要的工作任务。他们有能力,但暂时缺乏合适的技能。

R3:人们能够做但是不愿意听从领导的指示。

R4:人们既能胜任也愿意完成对他们要求的任务。

领导生命周期理论认为,“高工作-高关系”的领导并不一定总是有效,而“低工作-低关系”的领导也不一定总是无效的,这里应加上另外一个因素——下属的成熟度,要把关心工作、关心人和下属成熟度三者结合起来考虑。他们认为只有领导者的风格与其下属的“成熟度”相适应,才能产生较好的领导效果。这三者是一个曲线关系,如图8-5所示。

领导者应敏锐地觉察到下属的能力、动机各不相同,具备改变自己行为和领导方式的能力,即随着下属成熟度的改变相应调整其领导行为。当下属成熟度提高时,领导者不仅要能够不断减少对下属工作的控制,而且也要减少关系行为。

在图8-5中,第一象限表示,当下属成熟度较低(在R1阶段)时,下属需要

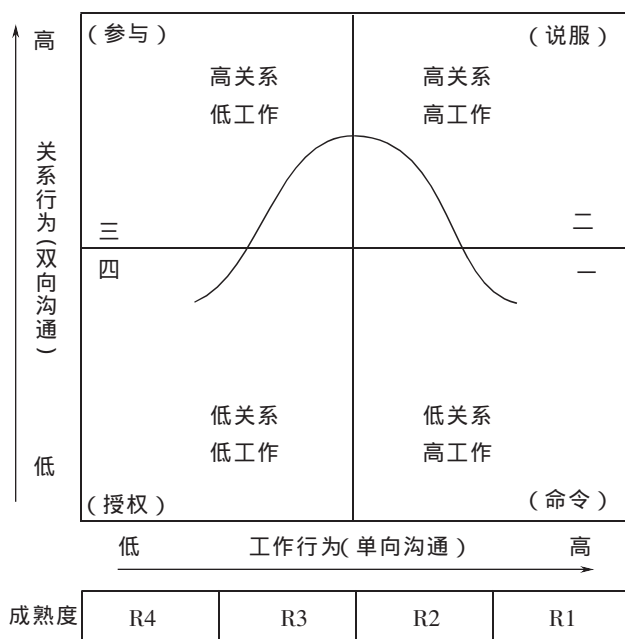


图 8-5 领导生命周期理论曲线图

比较明确的指示,因而应采取“高工作”、“低关系”,即命令式的领导方式,以单向下达工作任务的沟通方式为主。

第二象限表示,当下属成熟度逐渐提高(到达 R2 阶段),则既需要“高工作”行为,也需要“高关系”行为,高工作行为用以补偿下属技能和经验的不足,而高关系行为则能够尽量使下属愿意按照领导者的意图行事。这种领导方式下,除了必要的命令之外,主要通过说服、感情沟通、相互支持来完成工作任务。

第三象限表示,当下属成熟度有较大提高(处于 R3 阶段)时,就会产生激励的问题,而这时最好用一种支持的、无指导的参与风格来解决。于是可采用“低工作-高关系”的领导方式,即参与式领导方式,让下属参加讨论,加强交流,注重双向的思想沟通,由领导与下属共同作出决定。

第四象限表示,当下属相当成熟(在 R4 阶段)时,领导者几乎不需要做什么事,因为下属是既能胜任又愿意承担责任的人,于是可采用“低工作”、“低关系”型即授权的领导方式,赋予下属较多的权力,领导只须抓住主要的决策和监督工作。在“低工作”和“低关系”的情况下,也能提高领导行为的有效性。

以上过程可类比于家长对子女在不同的成长期所采取的不同方式:

当孩子处在学龄前时,一切都需父母照顾与安排,此时父母的行为基本上是

一种任务导向的行为,是高工作、低关系。

当孩子长大进入小学和初中时,父母除安排照顾外,还必须给孩子以信任和尊重,增加关系行为的分量,即采取高工作、高关系行为。

当孩子进入高中和大学时,他们逐步要求自立,开始对自己的行为负责了,此时父母已不必对他们过多地安排、照顾或者干预,应采取低工作、高关系行为。

当孩子成人走向社会,结婚组成新的家庭后,父母即开始采取低工作、低关系的行为。

根据领导生命周期理论,不成熟的、未经训练的下属,应给予更多的管理、控制和监督;而成熟、负责的员工,只要有较松的控制、有弹性的组织和一般的监督,就能发挥其潜力。

领导生命周期理论的主要精神是强调对于不同成熟程度的员工,应采取不同的领导方式,才能做到最有效的领导。这就启发领导者必须创造条件帮助员工从不成熟向成熟转化,把使用与培养结合起来,注重教育,注意人才开发。

三、途径-目标理论

加拿大多伦多大学教授豪斯(R. J. House)把激发动机的期望理论和领导行为的四分图结合在一起,提出了途径-目标理论(见图8-6)。这种理论认为:

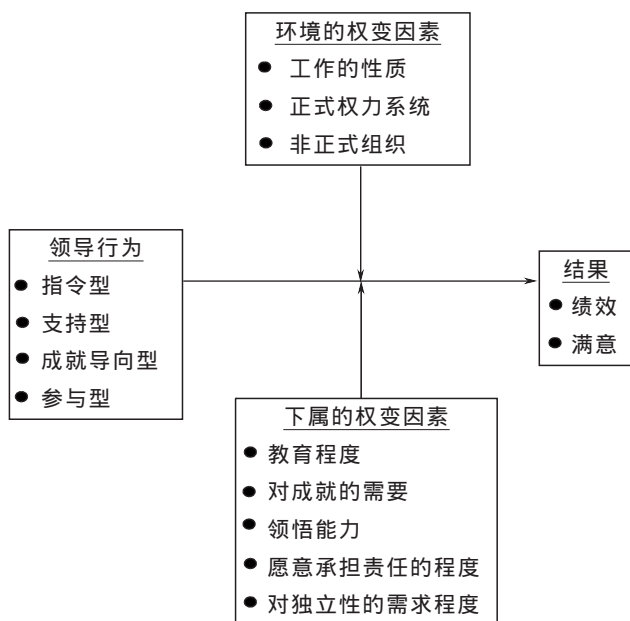


图 8-6 途径-目标理论

领导者的效率是以能激励下级达成组织目标并使其在工作中得到满足的能力来衡量的。当组织根据成员的需要设置某些奖励以激励组织成员时,组织成员就萌发了获得这些奖励的愿望,并开始作出努力。但是,要实现这一愿望,就必须在工作上作出成绩,为组织目标的实现作出贡献。这就要求领导者要让组织成员确切知道怎样才能达成组织目标,只有这样,激励才能起到预期的作用。

豪斯认为,一个领导者的职责有如下几方面:

职工达成工作目标后,增加奖励的种类和数量,以增强其吸引力。

明确下级的工作目标,指明职工达成工作目标的道路,协助职工克服道路中的障碍。

在完成工作的过程中,增加下级满足其他需要的机会。

豪斯考虑的领导方式有四种类型:

指令型,由领导发布指令,下属不参加决策。

支持型,领导者对下属很友善,更多地考虑职工的要求。

成就导向型,领导者为职工树立挑战性的目标,并表示相信职工能达到这些目标。

参与型,职工参与决策和管理。

豪斯认为,高工作就是指引人们排除通往目标道路上的障碍,使他们达成组织目标并获得报酬;高关系就是在工作中增强人们需要的满足程度。他指出,高工作和高关系的组合,不一定是最有效的领导方式,这是因为没有考虑到达成目标时客观上存在着什么障碍。领导方式的选用,没有固定不变的公式,要根据领导方式同权变因素的恰当配合来考虑。豪斯提出的权变因素主要有两个方面:

职工的个人特点,如职工的受教育程度、对成就的需要、领悟能力、愿意承担责任的程度、对独立性的需求程度等。

环境因素,包括工作的性质、正式权力系统、非正式组织等。当工作任务不明确、职工无所适从时,他们希望领导“高工作”,帮助他们对工作作出明确安排和分工,提出要求并对完成方法给予指导。反之,如果下级对自己要完成的任务已经很了解,并清楚地知道完成的方式与步骤时,领导还不断地发出指令,职工就会感到多余和反感。这时职工只希望领导能“高关系”,使他们在工作中得到同情、赞扬和关心,获得需要的满足。总之,任务不明确时,领导者应“高工作”;任务已明确,领导就应“高关系”。

四、领导-参与模型

这一理论是弗鲁姆(Victor H. Vroom)和叶顿(Phillip Yetton)提出来的。他们认为领导效率的高低决定于各种权变因素,领导行为应该适应环境的需要而随时变动。该模型试图确定出适合特定环境和情况的领导方式,这些不同的领

导方式是以下属参与决策的程度来决定的。他们提出了五种典型的领导方式。

独裁 I(AI):领导者运用手头现有的资料,自己解决问题,作出决策。

独裁 II(AII):领导者从下属那里获得必要的信息,然后自己作出决策。向下属索要信息时,可能向下属说明问题,也可能不说明。下属只是提供必要的资料,并不提供或者评价解决问题的方案。

协商 I(CI):以个别接触方式让下属知道问题,取得下属的意见或建议,然后由领导者自己作出决策。决策可以反映下属的意见,也可以不反映。

协商 II(CII):与下属集体讨论有关问题,收集他们的意见和建议,然后由领导者自己作出决策。决策可以反映下属的意见,也可以不反映。

群体决策(GII):与下属集体讨论问题,共同提出和评估备选方案,争取获得解决问题的一致意见。

领导-参与模型提出了确定适宜的领导方式需要考虑的七个权变因素,这七个因素是用七个问题来表达的,这些问题是:

- 是否存在能使某一解决办法更合理的质量要求?
- 是否有足够的信息作出高质量的决策?
- 决策的问题是否结构清楚?
- 下属对解决办法的接受程度是否会严重影响决策的有效实施?
- 如果领导者独自作决策,下属肯定会接受吗?
- 下属是否赞同这种解决办法所要达到的组织目标?
- 准备选用的解决办法是否会在下属中引起冲突?

其中,前三个问题是与决策质量有关的,后四个问题是与下属有关的,只有决策质量高且下属也接受从而有效地实施,决策才能够有很好的效果。

对上述七个问题的不同回答可组成多种情境,运用决策树方法可以区别各种情境(14种)并选择出适宜的决策方式(如图8-7所示)。

弗鲁姆和亚瑟·杰戈(Arthur Jago)于1985年对上述模型进行了修订。新模型保留了原来的五种领导方式,但将权变因素增加到12个。新增加的五个权变因素是:

- 下属是否拥有充分的信息进行高质量的决策?
- 是否有相当紧迫的时间约束限制了下属的能力?
- 把地域上分散的下属召集到一起的代价是否太高了?
- 在最短的时间内作出决策有多重要?
- 为下属的发展提供最大的机会有多重要?

五、领导行为评价

领导行为评价研究是在领导行为理论研究的基础上发展起来的。如前所

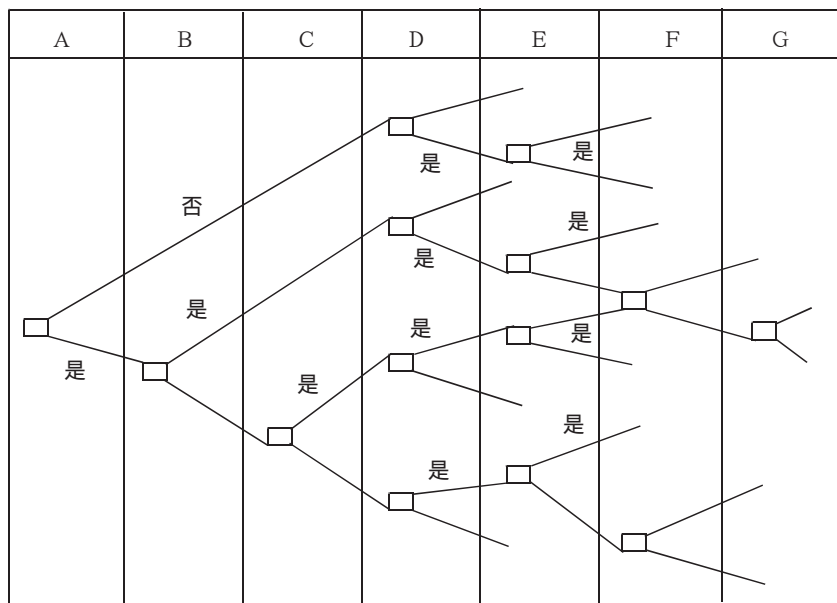


图 8-7 领导-参与模型的决策树

述,领导方格理论和领导生命周期理论等都是从两个领导行为维度来考察的,而国外关于领导行为评价的研究,也把领导行为划分为两个因素。

在 20 世纪 60 年代初期,日本大阪大学心理学家三隅提出了领导行为 PM 理论,采用因素分析方法和多变量解析方法编制了领导行为的测定量表。

PM 理论中的 P 和 M 的概念来自卡特莱特和詹德编著的《团体力学》一书。任何一个团体都具有两种机能,即团体的目标达成机能和维持强化团体或组织体的机能。PM 理论中的 P (Performance) 是指工作绩效,是完成团体目标的机能,包括计划性和压力等因素。为了完成团体目标,不仅要求领导者有周密可行的计划和组织能力,而且要求对下级严格规定完成任务的期限,制定规章制度和各级职责范围,对执行情况进行监督检查等。M (Maintenance) 指团体维系,即维系和强化团体的机能。由于 P 机能所造成的压力,会使下级产生紧张感,甚至引起上下级之间的对抗。M 机能的作用就在于通过对下级的关怀体贴、对下级进行激励和提供支持、给下级以发言和表达意见的机会、刺激其自主性、增强成员之间的友好和相互依存性、满足部下的需求等手段,消除人际关系中不必要的紧张感,缓和工作中所产生的对立和抗争,以维护组织的正常运营,保证组织目标的实现。

PM 理论认为,领导者的作用就在于执行这两种团体机能,因此领导者的行

为也就包括这两个因素。通过 P 因素和 M 因素强弱不同组合(强用大写字母表示, 弱用小写字母表示), 可以划分出 PM、Pm、pM、pm 四种领导类型。

三隅等人通过实验室和现场测定等方法, 检验了 PM 理论模式的效度和对不同行业的一致性效果。

关于行为科学的理论, 都是以一定的社会和文化背景为基础的, 因此在不同的国家评价领导者行为时, 有必要根据不同的国情进行本土化研究和修订。中国科学院心理所在对 PM 量表进行中国标准化时, 考虑到中国自古以来重视人的“德”的方面, 因此在设计领导者行为评价量表时, 加入了个人品德因素 C (Character and Moral), 即以对待公与私的态度或如何处理公与私的关系作为评价个人品质的内容, 从而编制成了适合于中国科研单位和行政管理部門的领导行为评价量表——CPM 量表。

CPM 量表除包括用以评测领导行为的 C、P、M 三个因素外, 还包含有八个情境因素, 即: ① 工作激励; ② 对待遇的满意程度; ③ 提职晋升条件; ④ 精神保健; ⑤ 集体工作精神; ⑥ 会议成效; ⑦ 信息沟通; ⑧ 绩效规范。这些情境因素主要是测定部下士气的, 也是评价领导行为的外部指标。

对 CPM 量表测试结果的相关分析和聚类分析, 表明 CPM 量表具有较高的信度和较好的内部结构一致性。一些后续研究也验证了 CPM 领导行为评价模式是不同于西方文化的中国模式。

第五节 领导理论的新观点

一、魅力型领导理论

魅力(Charisma)是一个希腊词汇, 意思是神赋予的礼物。魅力型领导理论认为, 魅力是领导的一种特殊素质, 他们的意图、权力和超乎常人的果断使他們和一般人区别开来。

魅力型领导的关键是他包括着领导者和追随者之间的关系和交互, 接受领导的人必须将魅力型的品质归因于领导者。豪斯(Robert J. House)发展了魅力型领导理论, 他从魅力型领导的影响来定义魅力。豪斯认为, 魅力型领导者就是那些能够带来高标准结果的人, 而且这些结果往往超乎寻常。一般而言, 会有以下几个方面的魅力型结果, 其中前 6 个方面是对团队成员的影响, 后 3 个方面是对领导本人的影响。团队成员相信领导价值观的正确性; 团队成员和领导的价值观相类似; 不加怀疑地接受领导者; 拥护领导者; 愿意服从领导者的指挥; 认同并效仿领导者; 对团队成员投入情感; 提升团队成员的目标; 感觉自己也是团队成员的一部分。

海波特(J. A. Halpert)认为,豪斯提出的魅力型领导结果可以分成三大维度,分别是参考权、专家权和工作投入。它们都是一种影响他人的能力,其中参考权源自于领导者的品质和特征;专家权源自于个人专有的知识、技能或能力;工作投入是指领导者能鼓励团队成员更投入地工作的程度。海波特的研究对那些想成为魅力型领导的人非常有用。为了更有魅力,个人必须体现出参考权和专家权,而且必须使人们更加投入地工作。

魅力型的领导者对下属有什么影响呢?越来越多的有关这方面的研究表明,魅力型的领导与下属的高绩效和高满意感之间有着显著的相关性。为魅力型领导工作的员工受到激励而付出更多的工作努力,而且由于他们喜爱自己的领导,也表现出更高的满意感。

二、交易型领导和变革型领导理论

从20世纪80年代开始,学者们开始对领导者在情绪上以及象征意义上对追随者所产生的影响力产生兴趣。为什么有些追随者会把组织的任务或目标置于个人利益之上?巴斯(Bernard M. Bass)就将上述现象分为变革型领导(transformational leaders)和交易型领导(transactional leaders)两种类型。交易型领导通过澄清工作角色或工作需求,为下属建立实现目标的激励机制,例如前面所提到的俄亥俄州立大学的研究、菲德勒模型以及路径目标理论。而变革型领导是指领导者通过个人魅力对追随者进行个人关怀与智力上的开发,以达到更高层次的目标。巴斯将交易型领导和变革型领导的特征总结如下:

(一) 交易型领导的特征

- (1) 权变奖赏:奉行努力与奖赏相互交换原则,对良好的绩效予以奖励。
- (2) 例外的管理(积极的):监督、发现不符合规则和标准的活动,并对其采取修正措施。
- (3) 例外的管理(消极的):只有在不符合标准时才进行干预。
- (4) 自由放任:放弃责任,回避作决策。

(二) 变革型领导的特征

- (1) 领袖魅力:提供愿景和使命感,赢得尊重和信任。
- (2) 感召力:传达高期望,使用各种方式强调努力,以简单的方式表达重要的目标。
- (3) 智力上的激励:鼓励智力、理性活动和谨慎解决问题的能力。
- (4) 个体化关怀:关注每一个人,针对每个人的不同情况给予培训、指导和建议。

有相当多的证据支持变革型领导优于交易型领导。例如,对美国、加拿大和德国的军队官员进行的大量研究发现,在各个水平上,对变革型领导者的评价都

比交易型的更好。在联邦快递公司中,那些被下属评估为更具变革型领导特色的管理者,被他们的直接上级主管评估为有更高成就的人和更应升职的人。总之,已有的证据表明,变革型领导与低离职率、高生产率和高员工满意度之间有着更高的相关性。

面对社会、科技、经济等的改变,组织的高层主管需要运用管理、领导和关系技能去进行组织变革。而变革型领导不仅具有分析思考的能力,而且能引导组织中各个阶层的人达到最佳的境界。因此,变革型领导已经成为领导形态的一个主流。

微软的比尔·盖茨、通用的杰克·韦尔奇均被视为成功的变革型领导者。杰克·韦尔奇在通用公司内设计了一种管理矩阵,该矩阵的两个维度分别为“组织文化”和“执行”。杰克·韦尔奇成功地利用这两个维度来转化下属的心态,使其认同组织文化,从内心改变工作行为,努力达到公司的愿景。因此,通用公司得以转型成功。

第六节 领导者的价值观与组织文化

一、领导者是组织文化的缔造者

所谓领导者,就是指身居领导岗位、能够对组织制定目标和实现目标的全过程施加巨大影响的人。因此,领导者对组织文化的影响也必然是十分巨大的。美国学者 O. F. 林德塞对个人价值观进行了系统的研究,表 8-3 列出了他测出的成功经理的价值观取向。

表 8-3 不同群体的价值观偏好

斯特朗格尔价值观	学院普通男性	学院普通女性	成功的男性经理	成功的女性经理
理论上的	43	36	44	39
经济上的	42	37	45	47
艺术上的	37	44	35	42
社交上的	37	42	33	31
政治上的	43	38	44	46
宗教上的	38	43	39	35

(一) 组织的主导价值观是领导者个人价值观的群体化

组织的创始人,他追求什么,提倡什么,反对什么,他用什么样的价值标准去要求部下,用什么样的理想和信念去带队伍,将会对组织文化的形成发挥关键性

的作用,而这一切都是在他个人价值观的指导下发生的。

美国学者 R. M. 霍德盖茨在研究中发现,成功的领导者最看重的是自我实现和尊重,其下属也对自我实现和尊重很感兴趣;一般领导者及其下属则最关心尊重和社交需要的满足,而不成功的领导者及其下属的价值取向集中在物质层次——安全和生理需要的满足。他指出:“成功的领导者往往吸引特定类型的下属,一般的和不成功的领导者也是同样。而且这些下属有着与其上司相类似的需要动力。”如图 8-8 所示。

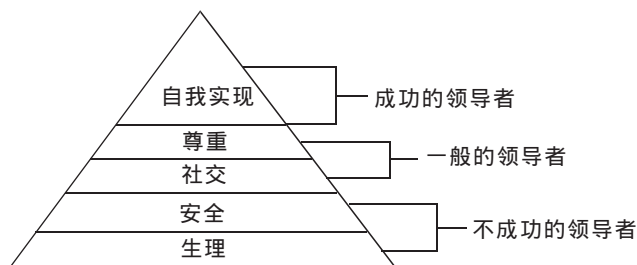


图 8-8 领导者成功与需要动力

因此,在一般情况下,组织的主导价值观(它是组织文化的核心),不过是组织创始人个人价值观的延伸、扩展和最终实现群体化。换句话说,组织文化就其实质来说,是组织成员对组织创始人的个人价值观的认同结果。

最著名的例证是松下公司,松下精神、松下文化,是松下幸之助的思想通过朝会、周会、员工培训等环节向员工灌输、渗透,并在员工思想和行为上开花结果的产物。再如,海尔公司的文化与张瑞敏的价值观关系极大。海尔文化形成的过程,可以说是张瑞敏的哲学思想、经营理念、管理思路和理想信念的群体化过程。

在当前,国有企业的自主权正逐步落实,并纷纷投入市场经济的海洋,随着企业自主经营权力的扩大,企业家个人价值观对企业文化的影响将日益增大。

(二) 组织领导者是组织文化更新的推动者

对于组织创始人的后继者,他们个人价值观的作用,往往表现在对组织文化的更新上。众所周知,组织文化不是一成不变的,随着内外环境的变化,要求组织文化更新的压力越来越大(例如,中国的改革开放,迫使众多的组织改变自己的文化)。究竟本组织文化向哪个方向变和怎样变,有其客观的规律性,但形成什么样的特色和个性,则在很大程度上取决于领导者的价值标准。如改革开放前的贵州茅台酒厂,具有悠久的历史,有一系列传统和习惯,包括一些不良的习惯——不讲卫生、缺乏规章、管理不严、作风散漫等。在改革开放大潮下,这座酒

厂从一个作坊式的企业变成了现代化的优秀企业,其企业文化也旧貌换新颜,其中厂长邹开良起了关键作用。其企业精神——“爱我茅台,为国争光”,是邹开良的价值观群体化的果实,具有鲜明的个性。

(三) 组织领导者是组织文化建设的指挥者

组织文化建设是指组织有意识地发扬其积极的、优良的文化,克服其消极的、劣性的文化的过程,亦即使组织文化不断优化过程。

不言而喻,组织文化建设的指挥者是组织领导人,特别是第一把手。具体而言,主要通过哪些渠道(宣传、奖励、惩罚、树标兵、搞竞赛、物质载体、业余文化活动)采用什么手段(正强化、负强化、领导示范、榜样引导、社会教育、自我教育、外在教育)树立什么样的标兵(组织文化的人格化)等,都由领导者进行决策。而这一切,都影响到组织文化建设的方向、力度和深度,从而影响组织文化建设的效果。如同仁堂制药厂,每年9月是该企业的“企业文化活动月”,集中进行企业文化建设的一系列群体活动。这个企业文化建设的模式,具有同仁堂的特点,与其主要领导人的指挥密不可分。

二、领导者应确立科学的、高境界的价值观

综上所述,领导者的个人价值观对组织文化的影响是举足轻重和带有全局性的。“差之毫厘,谬以千里。”因此,组织领导者确立什么样的价值观就显得格外重要。

从中外成功组织的经验看,领导者的价值观应该符合客观规律,是科学的;同时又应走在时代的前列,具有高格调、高境界。

(一) 事业至上

身为领导者,人生目的和追求是什么?是追求金钱,追求地位,还是追求事业?这是一个首要的价值观抉择。

当事业与金钱发生矛盾,或事业与个人地位发生冲突时,选择什么,这是对领导者价值观的严重考验。一个优秀的领导者,应该毫不犹豫地选择事业。只有执著地追求事业的人,才能最终成就事业;那些在金钱、地位的诱惑下心猿意马的人,最终将葬送事业。

(二) 国家至上

优秀的领导者都不应忘记古典管理理论创始人之一法约尔的名言:“整体利益至上。一个人或一个部门的利益不能置于整个企业的利益之上;家庭利益高于每个家庭成员的利益,国家利益高于一个公民或一些公民的利益。”

国家和民族意识,赋予组织和组织领导者的存在和发展以更高的价值。这种崇高的信念会战胜任何艰难险阻,培养出战无不胜的团队。

（三）信誉至上

在处理组织同社会的关系时,组织的形象靠什么树立?靠的是信誉。一些名牌商品为什么畅销不衰?一些“老字号”为什么金字招牌几百年不倒?靠的是货真价实,靠的是诚信无欺。因此,所有组织领导者都应牢固地确立“信誉至上”的价值观,相应地必须严格地遵循一个道德信条——诚实。

（四）奉献为荣

“玩物丧志”是一个千古传诵的古训。在这个物欲横流的市场经济环境里,在享乐主义泛滥的社会氛围中,作为组织的领导人往往受到更多的诱惑,也接受更直接的考验。

人生的价值不在于消费了多少社会财富,而在于为社会创造了多少财富(物质的和精神的财富)。一心追求事业的人,恨不得长出三头六臂,恨不得一天48小时,哪里会有时间和兴趣去沉迷于享乐?特别是处在创业阶段的领导者,更应该力戒奢靡,而以奉献为荣。

（五）群体为高

领导者身居高位,怎样看待部下和全体员工,怎样处理个人与群体的关系,这是领导者价值观的另一个侧面。

无论领导者有多么杰出的才能,都不能包打天下,也不能无所不知,无所不能。优秀的领导者应该清醒地看到个人的局限性,看到群体的决定作用。从而在决策时主动“集思广益”,在行动时发动和依靠全体成员,不轻视任何一个人。一句话,领导者要牢固地树立“群体最高明”的价值观。

（六）以人为本

从事任何事业,都离不开资源,这些资源有人、财、物、时间、信息、知识等等,作为一个领导者,应该清楚地认识这些因素的重要性次序,这是价值观的另一个领域。

许多领导者“见钱不见人”或“见物不见人”,只有那些真正优秀的领导者才把人看做决定一切的因素,看做使组织兴旺发达的根本。

（七）服务制胜

人类进入21世纪后,更深地走进了“服务制胜”的时代。因此,千方百计地满足客户需要,千方百计地提高售前服务、售中服务和售后服务的质量,千方百计地为客户创造价值,为企业领导者必须具备的思想和信念。

企业领导者具备了服务理念还不够,还应大力倡导,并千方百计地将这些理念变成员工“优质服务”和“超值服务”的行动,到那时,企业的竞争力将显著增强。

（八）创新是命

美国著名的管理学家德鲁克说得好:在经济全球化和信息化的形势下,企业

创新则生,守旧则亡。创新是企业的生命。技术创新可以造就出一系列新的产品,管理创新可以造就出一大群创新的人才,最终都可以为客户创造出新的价值,为社会创造出新的财富。

领导者应该树立牢固的创新观念、开拓观念和不断进取、超越自我的观念、相应的,必须不墨守成规,必须自觉学习,并善于组织团队学习,用学习带动创新。学习型组织是创造性最强的组织。

复 习 题

1. 结合实际论述领导行为对组织行为的影响主要表现在哪些方面?
2. 领导行为四分图、管理方格理论、领导行为连续统一体理论分别依据什么标准来划分领导方式?管理方格理论提出的五种典型领导方式分别是什么?
3. 菲德勒模型、领导生命周期理论、途径-目标理论、领导-参与模型四种权变理论分别提出了哪些情境因素?每种情境因素的涵义分别是什么?
4. 运用领导特质理论分析我国企业经营者常见的问题和不足。
5. 你认为特质理论、领导方式理论以及权变理论分别有何缺陷?如果你是一名领导者,你将如何运用这些理论指导自己的领导活动?
6. 魅力型领导和变革型领导有何异同之处?
7. 为什么说领导者是组织文化的缔造者?领导者应树立什么样的价值观?

思 考 题

1. 你认为领导的实质是什么?领导者对组织行为有哪些影响?
2. 针对你所钦佩的一名领导者,应用领导方格图来辨析其领导方式。
3. 你认为在实际工作中采用哪种领导作风更为有效?如果你成为一名企业领导者,你会采用哪种领导方式或领导行为?为什么?
4. 领导者在组织文化建设中的地位和作用怎样?如何发挥领导者在组织文化建设中的作用?

案例

两个厂长,两种做法

某市拥有4 000多名职工的第三棉纺厂的王厂长办事果断,敢罚敢管。他刚刚接管这个厂时,劳动纪律涣散,生产秩序混乱,连年亏损。他上任伊始狠抓劳动纪律,重奖重罚,初见成效,上半年超额15%完成生产经营任务。下半年他胆子更大了,进一步使用奖惩权,对工作满意的当场开奖,有时奖金高达500元;工人稍有失误,即被扣除当月奖金,有时还扣工资。结果对他不满的人越来越多。

为了发泄不满情绪,有的工人上班磨洋工,有个别工人还偷拿工厂的原材料和成品出去卖。王厂长十分恼火,一次处分了31名工人,但处分布告一夜之间被撕光。工人们说:“处罚工人的布告贴得比法院门前处罚犯人的布告还多!”结果300多名干部、工人向上级主管部门递交了联名请愿书,要求罢免王厂长。工厂年终时亏损由上一年的250万增加到420万。在工人们的压力下,上级主管部门免去了王厂长的职务,调来了一个姓李的新厂长接替他。

李厂长进厂后首先到车间跟班劳动,征求车间干部和普通工人的意见。工人们说:“谁不希望把三棉搞上去啊,但厂长应信任我们,不要把我们当犯人一样对待!”这样狠罚工人,比资本家还资本家!”干部们说:“职工收入低,困难很多,领导应关心他们的疾苦,把严格管理与感情激励相结合。”李厂长召开厂长书记办公会,随后又召开职代会,宣布自己的施政方针——“严格管理加微笑管理。在三棉让工人坐前排,让三棉充满爱。”他说到做到。在严格执行规章制度的同时,每天早晨上班时他和其他厂领导在门口迎接全厂职工,下班后进行家庭访问,了解各层职工的困难和要求。工厂规定:坐班车,干部自带板凳,把座位让给一线工人;分房子,一线工人加两分;分煤气罐的标准是,工人10年以上工龄,干部12年以上工龄。中秋节时,组织单身职工赏月晚会,每个单身宿舍都装上了吊扇;春节时,又召开退休工人座谈会。与此同时,在全厂开展了“爱党、爱国、爱人民、爱劳动、爱公物”的五爱竞赛,党员带头,群策群力,不仅大大提高了劳动生产率,而且私拿公物的现象大为减少,年终时不仅还清了欠款,而且盈利680万。职工收入大幅度提高,劳动积极性更加高涨。干群之间、职工之间形成了和谐、融洽、宽厚、团结的气氛。12月6日停电,中班停产。下午2:15提前供电,工厂来不及通知,工人们自动来厂上班,有些不当班的工人也来了,不到半小时全厂5万多纱锭全部转动起来。

工厂想上气流纺纱生产线,缺100万元资金,工人们自动集资,有的职工为此卖掉了高档电器。结果第二年利税突破千万元大关,达到历史最高水平。李厂长把这种工作方法概括为“以爱为核心的第一要素工作法”。

请对照王厂长、李厂长的不同做法并分析:

1. 他们的管理理念和领导作风有何不同?
2. 他们在激励方面的指导思想、手段和重点有何不同?
3. 他们的领导方式分别有何利弊?
4. 从上述案例你受到了什么启发?

第九章 行为的有效性

第一节 有效的信息沟通

沟通就是信息交流,它可以是通信工具之间的,如电报、电话等,这是通信技术研究的问题;也可以发生在人与机器之间,如人机对话等,这是人工智能研究的范畴;还可以发生在人与人之间,这是社会心理学的研究对象;而在组织中发生的人与人、群体与群体之间的信息交流过程,或者组织与组织之间的信息交流过程,则是组织行为学研究的课题。

在组织行为学中,沟通指人、群体、组织之间传递信息并达到共同理解的过程。共同理解并不意味着要完全同意,而是说人们必须对所传递信息的涵义有相对准确的理解。因为群体、组织之间的沟通最终要通过人际沟通来实现,所以人际沟通是最基本的,以下我们所说的沟通即指人际沟通。

沟通不同于设备之间的“信息传输”,它有自己的特点:首先,它主要是通过语言来进行的;其次,它不仅是信息的交流,而且还包括情感、思想、态度、观点的交流;第三,心理因素在交流中起着重要的作用,沟通双方需彼此了解对方的动机和目的,而交流的结果是影响和改变人的行为;第四,在沟通中会出现人所特有的心理障碍。

人际沟通不仅具有传达信息的功能,而且具有心理保健及形成和发展社会心理的功能。依此可将人际沟通分为工具式沟通和满足需要的沟通。所谓工具式沟通主要是为了传达信息,将传达者自己的知识、经验、意见与建议等认知元素传递给接受者,以便影响接受者的认知结构、知觉思想及态度体系,进而改变其行为,以达到组织目标。所谓满足需要的沟通,主要是情感元素的传递,即表达自己的情感情绪、意向态度,藉以求得对方的同情、共鸣、支持、友谊和谅解,消除内心的紧张,从而确立和改善与对方的人际关系,以满足个人精神上的需要。人的心理过程是知、情、意、行的统一,故实际中的沟通往往是这两种功能互相渗透、兼而有之。如一部杰出的文学作品之所以有强烈的感染力,不仅在于它向人们昭示了真实的人生,更在于它激发了人们对美好生活的向往。

沟通在人的日常生活和社会关系中起着重要的作用,沟通把许多独立的个人、群体和组织串联起来,形成相互联系的有机整体。有人甚至认为,国家、社

会、种族发生冲突的主要原因是沟通问题,即“人类最大的失败在于不能获得他人的帮助及了解”。美国的一些调查说明,企业管理人员在沟通方面所花的时间占工作时间的50%~90%。

对一个组织来说,沟通的作用在于使组织中的每个成员都能够适当的时候,将适当的信息,用适当的方法,传递给适当的人,从而形成一个健全、迅速、有效的信息传递系统,以利于组织目标的实现。具体说来可体现在四个方面:

提供充分、准确的信息材料,是正确决策的前提和基础。正确决策是组织高效运作的关键,无论是“做正确的事”,还是“正确地做事”,都是决策要解决的问题。在决策过程中,无论是问题的提出、原因的分析,还是各种方案的选择比较,都必须以所掌握的有关组织内部、外界环境的信息为依据。决策的失误往往是由于信息的不完备。在组织的竞争中,先拥有信息就掌握了主动权,拥有比竞争对手更完备的信息,就能获得竞争优势。“知彼知己,百战不殆”,说的就是信息的重要性。而要获得完备的信息,就必须保证沟通的有效性。

沟通是统一思想、协调行动的工具,是有效控制的基础。组织对员工的职责由于处境不同、利益和知识经验各异,因而组织成员、群体对某些问题、某一措施的认识和态度有差异。这会影响组织成员、群体的行为,进而影响组织活动的效果。分歧过大甚至会危及组织的存在,导致组织的分裂或解体。因此,为了使人们达成共识、理解并执行组织的决定,就必须通过充分、有效的沟通——交换意见、统一思想、明确任务并协作行动以完成组织目标。没有沟通就无法协调,无从控制,不可能实现组织活动的效果。

沟通是激励员工的有效方法。在工作中,明确告诉员工做什么,如何做,没有达到目标如何改进,能够调动员工的积极性。而这些具体目标的设置、工作过程中的持续反馈以及对理想行为的强化都要通过沟通实现。有效沟通所带来的组织内部经验传递、学习提高,也是一种激励手段。

沟通提供了情绪表达机制,是组织成员之间、特别是领导者和被领导者之间建立良好人际关系的关键。有效的沟通,可以满足员工的社交需要,通过表达自己的挫折感和满足感,增进了解,达到默契,使人际关系趋于融洽。沟通为员工提供了一种释放感情和压力的情绪表达机制,组织内部的人际关系,主要取决于沟通的水平、态度和方式。领导者深入基层,关心群众疾苦,虚心征求意见,就是沟通的一种方式。所以沟通是领导者的一项重要任务,是形成良好人际关系的关键。

总之,沟通是组织中一切活动的基础,巴纳德将沟通视为组织存在的三个基本条件之一,是领导人员的基本任务。

一、沟通的过程

沟通是发送和接收信息的过程。包含三个要素:信息源(发送者)、信息和接受者。沟通过程中,信息首先被转化为便于传递的信号形式——编码,然后通过媒介物(通道)传送给接受者,由接受者将收到的信号转译回来——解码,并作出反馈。这样信息的意义就由一方传给了另一方。

图9-1描述了沟通过程。这一模型包括七个组成部分:①信息源;②信息;③编码;④通道;⑤解码;⑥接受者;⑦反馈。此外,整个过程极易受到各种因素的干扰,这些干扰因素就是噪声。无论是内部噪声——如说话人或发声者的声音过低,还是外部噪声——如同事在邻近高声喧哗,都可能在沟通的任一环节上造成信息失真。

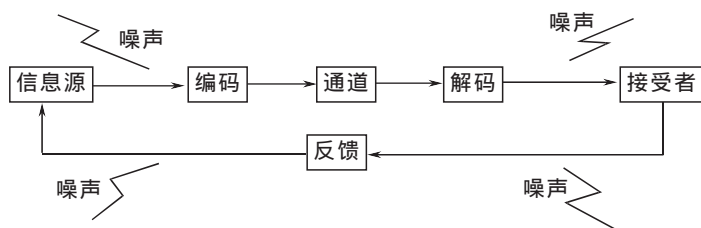


图9-1 沟通过程

如图9-1所示,信息源把头脑中的想法进行编码而生成了信息(有时是承载信息的物理产品),被编码的信息受到四个条件影响:技能、态度、知识和社会文化系统。首先,成功的沟通还要求一个人的听、说、读以及逻辑推理技能。如果教科书的作者缺乏必要的技能,就很难用理想的方式把信息传递给学生。作家能够成功地把信息传递给读者,依赖于作家的写作技巧。其次,我们在本书第二章中指出,个体的态度影响着行为。人们对许多事情有自己预先定型的想法,这些“先入为主”的想法影响着我们的沟通。另外,我们关于某一问题的知识影响着我们要传递的信息。任何人都无法传递自己不知道的东西;反之如果编码者在某一问题上的知识极为广博,则接受者也可能不理解传递的信息,所谓“曲高和寡”就是这种情况。最后,与态度影响行为类似,我们在社会文化系统所持的观点和见解也影响着行为。信仰和价值观(均是文化的一部分)影响着沟通的双方。

在沟通过程中,无论使用什么样的支持性装置来传递信息,信息本身都会出现失真现象。人们传递的信息实际上是经过信息源编码的物理产品。当人们说话时,说出的话是信息;写作的时候,写出的内容是信息;绘画的时候,图画是信

息,作手势的时候,手的动作、面部表情是信息。人们用来传递意义的编码和信号群、信息本身的内容,以及信息源对编码和内容的选择与安排所作的决策,都影响着信息,三者之中的任一方面都会造成信息的失真。

通道是指传送信息的媒介物。它由发送者选择。口头交流的通道是空气;书面交流的通道是纸张。传递一个具体的信息可以选择多种通道,但不同的通道有不同的传递效果。比如邀请别人参加舞会可以口头表达也可书面表达,但两种表达方式的效果是不一样的。在组织中,不同的信息通道适用于不同的信息。如果大厦着火,使用备忘录方式传递这一信息显然极不合适。对于一些重要事件,如员工的绩效评估,管理者可能希望运用多种信息通道,如在口头评估之后再发出一封总结信。这种方式减少了信息失真的潜在可能性,增强了信息传递的效果。

接受者是信息指向的个体。但在信息被接收之前,必须先将其中包含的符号翻译成接受者可以理解的概念和形式,这就是对信息的解码。与编码者相同,接受者同样受到自身的技能、态度、知识和社会文化系统的限制。信息源应该善于写或说,接受者则应善于读或听,而且二者均应具备逻辑推理能力。另外,接受者的态度及其文化背景也会导致理解的差异,使所传递的信息失真。

沟通过程的最后一环是反馈回路。如果沟通信息源对其编码的信息进行解码,且信息最后又返回到系统当中,这就是反馈。也就是说,反馈把信息返回给发送者,并对信息是否被理解进行核实。

沟通过程的有效性,首先取决于信息源的初始信息与接受者接收到的信息之间的异同,是否存在差异、差异的程度可以通过反馈来衡量;其次沟通者对所传递信息的保留时间长度也可以成为判断沟通有效性的依据,它表示了沟通的强度。对于每一个沟通者而言,对信息的接收都分为关注、理解、接受、保持四个步骤。每一步骤中,都有许多影响沟通效果的因素。

二、信息流动的方式

信息流动的方式、渠道很多,按沟通的组织系统可分为正式沟通与非正式沟通。

(一) 正式沟通及其网络

1. 正式沟通的分类

正式沟通是由正式组织系统的渠道进行的沟通。它按信息的流向分类,又包括下行沟通、上行沟通、平行沟通和斜向沟通。

(1) 下行沟通。指自上而下的沟通,即主管人员将指示传递给下属人员。卡兹(Daniel Katz)和卡恩(Robert L. Kahn)的研究表明,下行沟通有五个目的和作用:为有关工作下达指示;了解工作任务和其他任务的关系;为下属人员提供

有关资料,向下属人员反馈其工作绩效;对职工阐明其组织目标,增强其任务感和责任心。此外,这种沟通方式还可以协调组织各层次之间的活动,进而增强各层次之间的联系。

下行沟通也有许多不足之处,主要是:容易形成一种权力气氛,影响士气;对下属人员是一种负担;逐级传递信息有曲解、误解和搁置现象。这些信息失真现象伴随沟通所涉及人数的增加而增加。补救的方法是辅以自下而上的沟通。

(2) 上行沟通。指自下而上的沟通,即下属向上级反映情况、问题,提出要求和建议等。这种沟通是管理者从下属人员中得到信息的一条重要渠道。自下而上的沟通可以使上级及时得到所发出的命令、指示的反馈信息,掌握下级的执行情况,为上级修正指令和制定新的决策提供依据;自下而上的沟通也保证了下级能及时地反映自己的需求、愿望和态度,或提出合理化建议和批评。

不少管理者对这种沟通重视不够,即对来自下属人员的信息注意不够,对他们的要求了解不够,经常出现管理者的看法不符合下属人员思想实际的现象。

(3) 平行沟通,也称横向沟通。指在组织结构中处于同一层次的个人和群体之间进行的沟通。法约尔提出的“跳板原则”(见图9-2)就指这种平行沟通,他认为这样可以克服信息传递的延误。

平行沟通是同一管理层次的人员间的信息沟通,是要通过协商、合作、谅解来互通信息,以进行业务协调,取得行动上的一致。因此,命令、指示是不可行的。

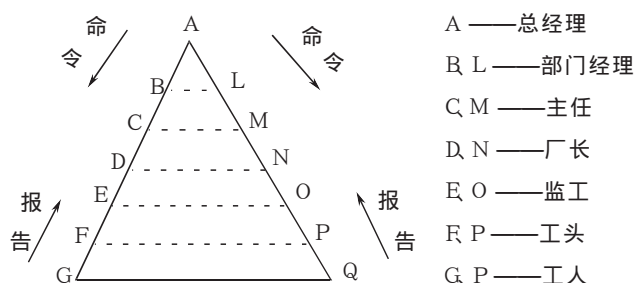


图9-2 法约尔的“跳板原则”

(4) 斜向沟通。指组织内非属同一层次的个人和群体之间的沟通。具有职能职权的职能部门经常进行斜向沟通,斜向沟通主要是交流业务活动中的各种信息,以便进行指导和协调。

进行斜向沟通要注意处理好与对方上级直线领导的关系,以免造成误解和混乱。

2. 正式沟通的网络

在信息传递中,发信者直接把信息传递给接收者的情况极少,一般需要某些人作为中间环节进行传承,这就使信息交流的通道有了一定的结构形式,我们称之为沟通网络。沟通的结构形式,关系着信息交流的效率,它对群体行为、对组织活动的效率有一定的影响。因此,对沟通网络的研究是组织行为学的一个重要课题。

美国学者莱维特(H. L. Leavitt)最早设计了研究正式沟通的5种网络模式。他以5人为对象,提出了双向沟通情况下的网络模型,即链式、轮式、圆式、星式和Y链式五种。见图9-3。经过实验证实,5种网络各有优缺点:

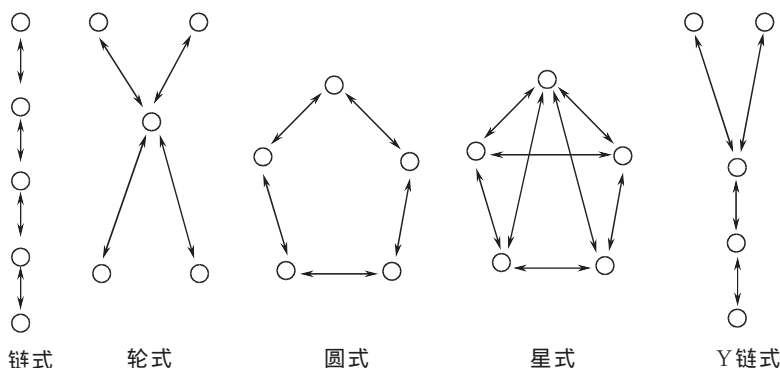


图9-3 五种沟通网络

(1) 链式沟通方式:速度最快,但沟通面狭窄,内容分散,不易形成共同的意见和良好、和谐的组织气氛,士气低,难以培养群体的凝聚力。

(2) 轮式沟通方式:正确性高,速度快,有确定的领导人,但士气低,适应工作慢。在解决一些简单问题时,轮形结构优于圆形结构。

(3) 圆形结构沟通方式:沟通各方地位平等,心情舒畅,便于鼓舞士气,但沟通精确性不够,且沟通速度慢,缺乏沟通中心,不利于信息集中。

(4) 星式沟通方式:也称全通道式结构,表明团体的民主气氛很浓,人际关系融洽,能充分交流,通过协商解决问题。但速度慢,不易集中控制。

(5) Y链式沟通方式:兼有轮式和链式的优缺点,即沟通速度快,但由于信息通过“筛选”层,易导致信息失真,拉大上下级之间的距离,不利于提高士气。另外,易造成“秘书专政”,而主管人员变为傀儡。

这5种网络模式,主要是小型群体的沟通模式,是研究大型组织沟通问题的基础。如果把这5种模式放在组织的背景中考察,则图中的网络就可“翻译”成一定的组织权威系统。莱维特正是通过与5种网络的对等的组织权威系统沟通

效果和行为进行的试验,得到了下列结论(如表9-1所示)。可以看出,不同的沟通网络形成不同的组织权威结构,如轮形代表集权、圆形代表分权、链形代表分层、Y形代表秘书受领导者的委托负责沟通等等。

表9-1 不同沟通网络对行为的影响

网络模型 沟通特点	轮式	链式	圆式
解决问题速度	快	次快	慢
正确性	高	高	低
领导者的突出	非常显著	相当显著	不显著
士气	非常低	低	高
群体作业组织化	迅速组织化且其组织稳定	缓慢组织化且组织相当稳定	不易组织化

对不同的任务、不同的要求,应使用不同的沟通渠道网络。如果要求沟通的速度快且易于控制,则轮型网络比较适合;如果要解决复杂问题,需要较高的灵活性和士气,则圆型网络较好;如果组织规模庞大,则宜采用链型网络;如果主管事务繁重,则宜采用Y形网络进行沟通。

(二) 非正式沟通及其网络

非正式沟通是在组织正式规定的渠道之外进行的信息交流和传递。如员工之间的私下交谈、小道消息、马路新闻的传播等。其优点是沟通方便、速度快,可用以传播一些不便正式沟通的信息。由于这种沟通是人们在自然交往中通过私人接触来形成的,容易把真实的思想、情绪、动机表露出来,因而能提供一些正式沟通中难以获得的信息,对组织有不可忽视的影响。因此,管理者要善于利用它。但它容易使信息失真,容易传播流言蜚语,混淆视听,管理者必须予以注意。

一般说来,正式沟通代表组织,比较慎重。非正式沟通代表个人,灵活随便。但两者的界限不是绝对的,有时很难区分。例如两个干部研究工作,即可理解为正式沟通也可理解为非正式沟通。

非正式沟通大致有单线型、闲聊型、随机型和组串型四种形式。这部分内容第五章第二节中已有详述,此处不再赘述。

由于非正式沟通的信息传递大都是口头传播,故传播的速度快,也容易迅速消散。改善非正式沟通的办法在于使正式沟通渠道畅通,用正式沟通驱除小道消息。同时,非正式沟通虽有随意性和不可靠性,但也有补充正式沟通的作用。

(三) 信息沟通的方式

语言、图画和动作都是沟通的方式,最常用的是语言,书面沟通和口头沟通都是通过语言交流进行的沟通。

书面沟通是利用文字进行的沟通。例如备忘录、合同、协议、通告、内部刊物和公司手册等。其特点是正式、准确、具有权威性、便于再读和保存复查。不足之处在于文字冗长,不易随客观情况的变化及时修改。

口头沟通是借助于口头语言进行的沟通。例如谈话、演说、讨论、电话等。其特点是节省时间、反馈快、弹性大、亲切、双向、办事速度快、效率高。但口头沟通事后难于准确查证。

非言语沟通也是沟通中很重要的方面,非言语沟通通过身体动作、说话的语调或重音、面部表情以及发送者和接收者之间的身体距离来传递信息。假设开会时销售员问经理一个问题,经理反问道:“你这是什么意思?”经理反问的语调不同,销售员的反应也不同。轻柔、平稳的语调与刺耳尖利、重音放在最后一词的语调所产生的意义完全不同。同样,一副咆哮的面孔所表达的信息显然与微笑不同。面部表情加上语调,可以展现自负、好胜、畏惧、害羞等特点,这些都是阅读备忘录无法获得的信息。对接受者而言,在倾听发送者的言语意义的同时还应该注意非言语线索,尤其要注意二者之间的矛盾之处。例如,老板可能告诉你他愿意听你谈谈你的追求,但他在听你说时不时地看表就意味着他希望结束交谈。我们平时讲的“察言观色”就是这个意思。

各种沟通方式在传递信息方面的能力是不同的,我们称之为通道丰富性(channel richness)。包括三方面的能力:①同时并行处理多种线索;②促进快速反馈;③直接亲身的接触。这三方面的得分越高,说明通道越丰富。图9-4表明,面对面交谈的通道最丰富,因为它在沟通过程中承载的信息量最大,也就是说,它提供了大量的信息线索(语言、体态、面部表情、手势、语调),即时反馈(言语和非言语两种方式)以及亲身接触。而非私人性的书面媒介,如公告和一般文件,通道丰富性最低。

沟通方式的选择还取决于信息是常规的还是非常规的,常规信息表述明确、模棱两可的程度很低。非常规信息较为复杂,潜在的误解可能性高。通常,管理者可以采用通道丰富性低的方式来传递常规信息,而对非常规信息,只有采用通道丰富性高的方式来沟通才能有效。

当然,越是通道丰富性的方式,沟通所需要的时间和成本也越高。在具体选择沟通的方式时,要结合通道丰富性、信息的常规程度、需要时间和成本进行权衡。在最近的十几年中,越来越多的高层管理者走出办公室进行“走动管理”,利用会议促进沟通。这种变化决非偶然,因为信息技术时代,组织活动的动态化程度大大提高,诸如关闭设施、精简人员、重组机构、激励创新,这些非常规信息的模糊性程度很高,要求沟通方式能同时传递大量信息,所以管理者要增大通道丰富性、增加和员工面对面沟通的机会。

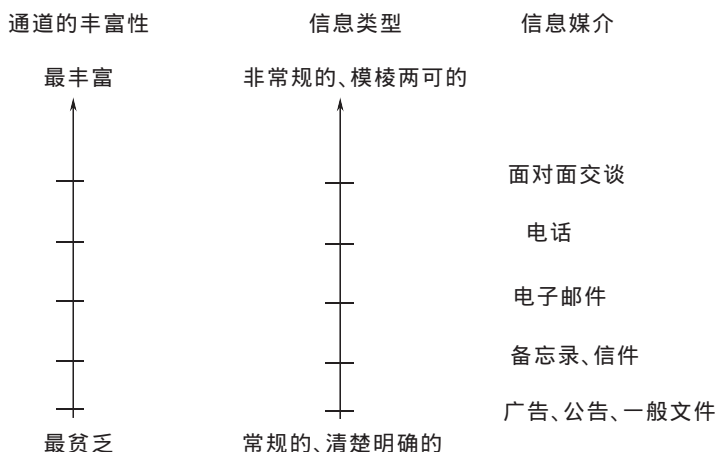


图 9-4 通道丰富性的层级

（四）沟通方向的可逆性分类

按这种原则可以把沟通分为单向沟通和双向沟通。所谓单向沟通是朝着一个方向的沟通。它的特点是速度快、秩序好、无反馈、无逆向沟通,但实收率低,接受者容易产生挫折感、埋怨和抗拒。所谓双向沟通是指来回反馈式的沟通。双向沟通中,发送者与受讯者之间的位置不断交换,如交谈、会谈、协商等。双向沟通的特点是速度慢、气氛活跃、有反馈、实收率高,接受者能表达意见,人际关系较好,但传达者有心理压力。

严格地讲,单向沟通并不是真正的沟通,只是一方向另一方传达信息,双向沟通才是真正的沟通,但不能因此而否定单向沟通。组织中究竟以何种沟通方式为好,要因人因事因场合而异。例如,追求工作的速度和维持已有秩序,宜用单向沟通;例行公事、有章可循、无甚争论的情况下可用单向沟通;如果要作重要决策或重视人际关系,可用双向沟通;处理复杂、陌生、把握不大的问题,宜用双向沟通。

三、信息沟通的障碍

我们懂得了沟通的要素、方式及沟通网络等问题,并不能保证使组织中的信息沟通得以顺利有效的实现,以达到资料齐全、上下通气、行动协调、关系融洽的理想境界。因为在实际的沟通中,常常存在诸多障碍影响沟通的效能,甚至使沟通无法进行。因此,必须了解沟通过程中存在的各种障碍,并加以改善。常见的信息沟通障碍主要有:

（一）语义障碍、理解差异

组织中的人与人之间的信息沟通主要是借助于语言进行,语言是思想的外壳,是表达思想的符号系统,是交流的工具,并不是思想本身,更不是客观事物本身。人们的语言修养不同,表达能力各异,对同一种思想、观念或事物,有人表达得很清楚,有的人却表达不清楚。

此外,用语言文字表达思想、描述事物时,不可避免地会产生语义障碍。例如一词多义,一语多义,理解的可变度可以很大,形成模棱两可、含糊不清的情况;由于语音复杂,口齿不清或使用对方不懂的方言土话、专业术语等,都会引起误解,影响沟通。

随着经济全球化的发展,管理者必然要和不同国家、不同文化背景的人们一起工作。而不同的语言是相关的。这样因为语言及其相关的文化背景形成的沟通障碍也会增多。

（二）个体差异造成的“选择性知觉”

知识、经验的差异会带来沟通障碍,如果信息发送者和接受者水平相距太大,在发送者看来简单的内容,接受者却感到无法理解,就产生“对牛弹琴”的情况。如果双方没有“共同的经验区”,发送者和接受者也难以对同一信息的涵义取得相同理解,如同一个○,数学家会理解为一个圆,画家可能说它是一轮明月,运动员则把它看成球。心理因素如个人的兴趣、情绪、态度、性格、思想、价值观等的差异,在一定情况下都会引起沟通障碍,这就是我们在个体心理和行为中讨论的“选择性知觉”。

许多人都有一种抗拒那些不符合自己习惯或经验的信息的倾向。例如,对某些与自己意愿不一致的变革信息会产生排斥。排斥的办法很多,要么不予理会,要么直接拒绝,或者加以曲解。在接受一个信息时,凡符合自己需要、与自身利益关系密切者,就很容易“听进去”;而会损害自己利益的,就可能听而不闻。凡此种种,都说明了在信息沟通过程中,由于个体差异很容易带上主观成分,因而也有意无意地歪曲了所传递的信息。

（三）情绪造成沟通障碍

不同的情绪体验会使个体对同一信息的解释截然不同,极端的情绪感受,如狂喜或悲痛,都可能阻碍有效的沟通,常常使我们无法进行客观理性的思维活动,而代之以情绪性判断。同样,不同的情绪类型的人也会影响沟通结果,情绪稳定、镇静自若的人在沟通中容易理解对方信息,情绪急躁的人对信息理解容易片面,有时甚至未等对方讲完,就按捺不住,先在心里下了结论。

（四）地位差异和利害冲突妨碍交流,形成“过滤”

一般人在接受信息时不仅判断信息,而且判断发信人。信息发源的层次越高,越倾向于接受。另外,地位高的人对地位低的人沟通是无所顾忌的,而下级

对上级沟通则不然。这就使领导者不容易得到充分、真实的信息。特别是领导者不愿听取不同意见时,必然堵塞言路,使下级保持沉默。

如果存在利害冲突,信息转承者往往会按自己的观点去“过滤”,甚至有意隐瞒,导致信息“失真”。许多地方存在的“报喜不报忧”现象,就是许多人考虑利害关系,为了突出政绩,给上级领导留下好印象,便将虚假的统计数字上报,造成“形势大好”的假象。

(五) 组织层次的影响

从最高层向下的传达,从最低层向上的汇报,是经常使用的沟通方式。在结构庞大的组织中,这些沟通要经过许多中间层次,每经过一个环节,都会有信息的“过滤”和“失真”。许多环节积累下来,就会造成相当的信息损耗、丢失和错误。尼柯斯(R. G. Nichols)曾对100家工业企业作过调查(如表9-2所示),发现逐级传递中,每经过一个中间环节就要丢失10%~37%的信息。

表9-2 逐级传递的信息损失

层 次	收到信息百分比(%)
董事会	100
副总裁	63
高级经理	56
工厂主管	40
总领班	30
职工	20

(六) 组织结构不当,沟通渠道不畅

组织结构没有充分考虑信息有效沟通的问题,沟通渠道不明确、要求不合理,如有些岗位的管理者有明确的职责和任务,但不明确自己需要哪些信息和得到信息的渠道,这会使信息交流处于自发、无组织、低效率状态。

组织气氛也会影响信息沟通,与相互提防、猜疑的组织相比,在关系融洽、开诚布公、相互信赖的组织中,信息沟通的有效性要强得多。

(七) 信誉不佳,妨碍沟通

如果信息发送者在接受者心目中形象不好、信誉不佳,那么接受者就会对信息存有成见,不予重视。所谓“不可信的信息”,就是不相信这些信息是真实的,而其原因往往是对信息发送者不信任。

(八) 条件不清,弹性太大

大到国家,小到企业,往往同一政策和制度各单位执行起来却五花八门。这固然和组织规模大、管理者水平不适应有关,但其根本在于任何一项政策、制度、办法都有一定的适用边界,都有一定的前提和假设条件,而许多人在沟通中对信

息本身的传达不遗余力,对其边界条件则未置一词(要么一无所知,要么不予重视)。

(九) 地理障碍、沟通困难

组织规模庞大、地理位置分散、相距较远或地形复杂都会引起沟通困难。随着交通条件、信息技术的发展,这一方面的难度在下降,但仍然缺乏面对面的直接沟通。

实际上,沟通的障碍远不止这九种,在沟通过程的七个步骤中,每个步骤都存在潜在的障碍因素。

四、信息沟通的改善

要改善沟通的效果,必须从信息的发送、传递、接收、反馈等各个环节有效地克服沟通障碍,为此尤其需要注意以下几点:

(一) 事先认真准备、正确理解、确切表述沟通内容

沟通者自己首先要对沟通的内容有正确、清晰的理解,沟通要解决的问题、要达到的目的,沟通者自己要清楚,还要尽可能让被沟通者也清楚。沟通的内容要言之有物,针对性强,语意确切,尽量通俗化、具体化和数量化;不要模棱两可,切忌空话、套话和废话。

(二) 提高信任度

沟通双方的互相信任程度,对改善沟通效果有重要的影响,如果接收方对发信者不信任,就会抵制其发出的信息;如果发信者对接收方不信任,也会不自觉地减少信息量,甚至拒绝发送信息。对管理者来说,对沟通富有诚意,取得、保持并提高下属对自己的信任,对改善沟通效果尤为重要,失信于人,就会导致沟通失灵。

在自下而上的沟通中,上级必须诚心诚意地听取下属意见,才可能了解下属的真实想法,提高沟通效率。对管理者来说,要有民主作风,豁达大度,兼收并蓄不同意见,深入实际和基层,和下属在感情上建立联系,这都是管理者应有的雅量。

(三) 提倡平行沟通

平行沟通是在一个组织中处于同一层次的部门、单位、个人之间的相互沟通,它是减少部门矛盾和冲突的重要措施。有些领导者为显示自己的重要性而忙于充当仲裁者的角色,这是极不明智的。领导的重要工作是协调,但是这种协调主要是目标、计划的协调,而不是日常活动的协调。日常的协调应尽量通过有效的平行沟通来实现。

(四) 提倡直接沟通、双向沟通、口头沟通

美国曾有人作过调查,请经理们选择良好的沟通方式,结果55%的经理认

为直接听口头汇报最好,37%的人喜欢下去检查,18%喜欢定期会议,25%喜欢下面写汇报。另外一项调查是问经理在传达重要政策时认为哪种沟通最有效,在调查的55人之中,选择召开会议作口头说明的有44人,亲自接见重要工作人员的有27人,在管理公报上宣布政策的16人,在内部备忘录上说明政策的有14人,通过电话系统说明政策的仅有1人。这些都说明倾向于面对面的直接沟通、双向沟通和口头沟通者居多。

日本的企业不主张领导者单独办公,主张大屋集体办公,就是为了及时、充分、直接地掌握第一手资料和信息,不仅了解工作动态,而且了解员工的愿望和士气,改善人际关系。所以,领导者应该尽可能到车间科室随便走走,主动了解工作中的情况,和当事者一起讨论解决问题。有些组织中,领导者深居简出,员工很难见领导一面,这必然会带来沟通的困难。

(五) 设计固定沟通渠道,形成沟通常规

这样的形式很多,如召开定期会议、定期报告、相互交换信息的内容等等。

(六) 克服不良习惯

根据尼柯斯(R. G. Nichols)的研究结果,经理人员一天用于沟通的时间约占70%左右,其中撰写占9%,阅读占16%,言谈占30%,用于聆听占45%。但一般的经理在听别人谈话时的效率往往不高,一般只有25%。究其原因,主要是许多人在沟通中有各种不良习惯,使对方感到缺乏诚意,心生不快,影响了沟通的效果。

要改善沟通效果,就必须克服这些不良习惯,尼柯斯认为,这些不良习惯主要有:

- (1) 对对方所谈的主题没有兴趣;
- (2) 被对方谈话的姿态所吸引,而忽略了所讲的内容;
- (3) 当听到与自己意见不同的地方时,就情绪激动以致不愿再听下去,对其余的信息也抹杀了;
- (4) 仅重视事实,而不注意原则和推论;
- (5) 过分重视条理,对欠条理者的讲话重视不够;
- (6) 过分注意做作掩饰,不重视真情实感;
- (7) 心不在焉,分心于别的事情;
- (8) 对较难的言辞不求甚解;
- (9) 当对方的言词带有感情时,注意力分散;
- (10) 听别人讲话时还思考别的问题,顾此失彼。

(七) 良好沟通的十项建议

对于良好的沟通,国外许多组织行为学家曾提出过很多不同的准则,其中比较完整的是美国管理协会提出的一套建议,被称为“良好沟通的十诫”:

(1) 沟通前先澄清概念。领导者或经理人员在沟通之前必须有系统地思考、分析,将需要沟通的信息、受信人及可能受到此项沟通影响的人员可能作出的反应一起思考,务必先澄清概念,做到“心中有数”。

(2) 检查沟通的真正目的。领导或经理人员,必须弄清作这项沟通的真正目的是什么?把沟通的目标确定了,则沟通的内容也就容易规划了。

(3) 考虑沟通时的一切环境情况,包括沟通问题的背景、社会环境以及过去的沟通情况等等,以便使沟通的信息得以与环境情况相吻合。

(4) 计划沟通内容时,应尽可能先征求他人的意见——与他人商议,既可以获得更深入的见解,也易获得其他人的积极支持。

(5) 沟通时应注意内容,同时也应注意语调,因为受信者不但受信息内容的影响,而且也受语调的影响,如语调的轻重缓急、抑扬顿挫,都应恰到好处。

(6) 尽可能传送有利的信息,大凡一件事情,对人们有利者,最易记住。因此,经理人员如希望下属能记住他们的信息,则在传递表达信息时,应使信息尽可能适合对方的利益和需要。

(7) 应有必要的反馈跟踪与催促。信息沟通后,必须同时设法取得反馈,以弄清下属是否确已了解,是否愿意遵行,是否已采取了相适应的行动,等等。

(8) 沟通时不仅要着眼于现在,还应着眼于未来。大多数的沟通,均求切合当前情况的需要,但是,沟通也不应忽视与长远目标相配合。例如,一项有关如何提高绩效与士气的沟通,固然是为了处理眼前的问题,但同时也应考虑到,是为了长远的组织改革。

(9) 应该言行一致。如果经理人员言行不一,那么,他就等于推翻了自己的指令。

(10) 应该成为一个“好听众”。经理人员在听取他人的陈述时,应专心致志,成为一个“好听众”,这不但是尊重他人之举,而且只有这样才能了解对方说话的意图。

第二节 对组织变革的有效管理

现代组织越来越多地面临动荡的环境。高新技术的发展和应用,竞争的国际化,公众的偏好和员工期望的不断变化,给组织带来越来越多的挑战,要求组织根据内外界环境和员工状况的变化而变革,逆水行舟,不进则退。那种静态的、不适应形势变化的、不进行变革的组织是难以生存的。组织变革就是指:组织根据外部环境变化和内部情况的变化,及时地改变自己的内在结构,以适应客观发展的需要。

不变革的组织是没有生命力的,因此它必然萎缩、消亡。但盲目的变革则会

给组织带来混乱和损失,甚至导致组织的解体。因此,组织变革要取得成功,必须有计划、有步骤地进行。根据未来发展可能出现的趋势,在科学预测的基础上进行变革。这样的变革才能事半功倍、使组织得到进一步发展,否则就可能事与愿违,欲速则不达。

只要构成一个组织的各种因素(投入、加工方式、产出)发生了变化或被替代,变革就会出现。在社会发展越来越快的今天,组织面临的变革压力和挑战尤其明显,使变革成为组织行为中的一个普遍现象。

一、变革的起因

组织变革的原因主要在于外部环境、内部环境和成员状况的变化。

(一) 外部环境变化

第一,技术的不断进步。在社会从农业经济向工业经济乃至知识经济的过渡中,技术变革的速度越来越快,对社会生产方式和社会生活方式产生强大影响,在不断改变着产品结构、生产技术、生产方式和公众的消费偏好。如高度自动化装备的组织,只需要很少的人来操纵,这使管理人员大大精简。而信息技术的发展则减少了高层管理当局对中层管理者的依赖。

技术的变革导致了知识的爆炸,今日社会积累的知识,以螺旋式上升的速度不断提高。各类组织均要求知识水平较高的员工来担负日益复杂的工作,这使劳动者的素质、成分发生变化,员工在组织之间的流动性加大。因此各种组织必须不断进行变革。

第二,价值观念的变化。随着社会的发展,人们的工作、生活质量逐步提高,社会的价值观念、个人行为的价值观念也在不断改变。昨天被认为是有价值的东西,今天却可能被视为价值不高或者无价值的东西;昨天被认为价值不高或无价值东西,今天却可能身价百倍。例如,公众的消费偏好的快速转移,使许多产品、服务迅速老化,生命周期缩短,迫使有关组织改变经营方式;此外,人们对知识的追求、对美的向往、对人才的渴望,等等,都会促使组织变革。

第三,具体制度结构的变化。社会上不断出现新体制、新政策、新制度、新组织,以及新的管理原理和方法,也必须影响到个人、组织以及地区性环境的变化。

上述三种变化是组织变革的外部根源。一个组织要求得生存和发展,就必须与外部环境取得平衡。组织对外部环境是无法控制的,但它可以从组织内部进行变革,以保持与外界环境的适应。

(二) 内部环境变化

组织内部出现下列情况时,就需要对组织进行变革:

第一,决策失灵。组织决策经常出现错误,或决策过于迟缓,以致无法把握良好机会。

第二,沟通阻塞。组织内意见沟通不良,上下级常常不能进行顺利、有效的意见沟通,以致造成活动失调、人事纠纷等严重后果。

第三,机能失效。组织的主要机能不能发挥效率,或不能起到真正的作用,无法保证达到组织目标,组织成员的积极性无法充分发挥出来。

第四,缺乏创新。组织墨守成规,因循守旧,难以产生新观念、新制度、新方法,以致阻碍组织目标的实现。

一旦出现上述情况,必须进行诊断,找出发生问题的症结,以确定从哪些方面进行组织变革。

(三) 成员状况变化

组织成员的工作态度、工作期望、个人价值观念等方面的变化,如果与组织目标、组织结构、权力系统不相适应,也必须对组织作相应的变革。不相适应或相互矛盾主要有以下几种表现:

第一,组织成员要求在工作中有个人发展的机会,但组织仍然倾向于简单化、专制化的管理方式,从而限制了成员发展的机会。

第二,组织成员希望在工作中有相互影响,希望彼此以公平、平等的态度相待,但组织仍然等级分明、地位差别大,使组织成员产生强烈的不公平感。

第三,组织成员的工作热情逐渐转向以工作本身所产生的内在利益、人的尊严和责任心为基础,但组织却仍然只靠奖惩手段推动成员工作。

第四,组织成员希望从工作中立即获得当前需要的满足,但是组织的奖惩、晋升等仍然有一定时滞,不能立即兑现。

第五,组织成员希望或注重从组织中获得尊重、友谊、信任、真诚等情感的满足,但组织只强调任务是否完成,不注重人的情感。

第六,组织成员随着自身素质的变化和生活水平的提高,要求组织采用新的管理制度或管理方式,但组织领导仍然习惯于老一套陈旧的制度或工作方法。

总之,无论是环境的变化、组织运作效能的降低,还是组织成员的心理、行为变化,都会导致组织系统的失衡。从而在组织内部产生要求改变现状的变革推动力量。在组织中,充当变革的催化剂以及推动变革并负责处理变革事务的人或者集团叫做变革代理人或者变革执行者或者变革行动集团。当变革集团的力量在组织运作中占据主导地位时,组织变革就会发生。组织变革的目标包括两个部分:通过变革使组织有效运作,实现与环境的适应;同时实现组织运作方式与组织成员的心理、行为方式的和谐。

任何工厂、企业、医院、学校、政府机构和其他各种组织都在为适应环境而不断斗争、变革,因为任何领导都不可能完全控制外部环境,只有采取新的奖励、报酬、考核等制度,重新对组织机构进行设计,才能妥善地满足成员对尊重和发展的需要,才能适应外部环境的变化。

组织变革还应针对组织成员的心理和行为方式的变化进行。例如,工作设计的变革、组织目标的变动、工资结构的改革等等,都应适应人们的心理,修正人们的行为,以促进个人和组织目标的最佳配合。

二、变革的内容

美国管理学家莱维特(H. J. Leavitt)提出,一个单位的组织改革一般都从三方面着手:组织结构、技术和人事方面。

(一) 从组织结构方面着手进行改革

从组织结构入手进行改革就是从单位内部的部分或整个组织来进行改革。

(1) 组织结构的变革涉及三个维度:复杂性,包括分工程度、协作方式、工作设计、管理宽度等;集权度,决策权的集中、分散程度;规范性,指通过规则和标准处理方式规范工作行为的程度。

(2) 整个组织规划的变革涉及:行政类型与系统组织规划变动,简单式、机械行政式、专业行政式、部门化的变革,矩阵组织结构的改革。

(3) 与组织结构有关的问题包括:报酬制度、工作表现评价制度、控制指挥系统的改革等。

组织结构的变革首先碰到的是集权与分权的问题。领导者常常根据形势的需要和本人的哲学思想,对其组织下属部门的权力进行扩大或缩小,也可能对管理幅度进行调整,对部门之间的协作方式进行改变。当然,对工作岗位内容等进行变革就更为普通了。

(二) 从技术方面着手进行变革

组织的技术水平是指其把原料的投入转变成成为产品的整个过程的能力。在技术飞速发展的时代,技术变革对一个组织来说具有特别重要的意义。技术方面的变革有如下几个方面:设备的更新;工艺程序的改变;操作顺序的改变;信息沟通系统的改革;自动化等。

(三) 从人事方面着手进行改革

从人事方面着手进行改革,就是改变组织成员的态度评价准则、作风、行为以及人与人之间的关系。这种方法假定人是推动改革或阻碍改革的主要力量。贯穿于这种方法中的一条线是组织成员之间的权力再分配。这种权力的再分配可以通过鼓励下级人员独立决策和开辟沟通意见的渠道来实现。

这种方法的一个例子就是斯坎伦计划(The scanlon plan,以美国20世纪30年代劳工运动领导人斯坎伦命名),即许多公司采用的劳资计划。这项计划着眼于:①发给每个组织成员的奖金必须与他们为改进公司的工作效率而付出的基本贡献成比例;②建立一个跨跃组织等级的工作改进委员会。这项计划对管理人员与工人之间以及工人彼此之间的人事关系的性质产生了巨大的影响。总

之,这项计划鼓励下级人员承担更多的责任,与下级部门共同享有治理的职权。这种方法连同其他方法,诸如,T型集体训练法、方格训练法和交往分析法等等,都是改变组织内影响个人行为的各种力量的方法。

三、变革阻力和发动员工的作用

组织变革能够促进组织目标的实现和组织的发展,同时也会使组织成员的工作条件和生活条件得到改善,因此,员工们一般是欢迎、支持变革的。但是变革固有的革故鼎新的性质,必然会伴随不同思想观念的交锋,必然会带来一定的风险、动荡甚至失误,必然会涉及员工的切身利益,必然要付出一定的成本。因此,变革中会遇到这样或那样的阻力。组织变革可能遇到的阻力,大体可归纳为三个方面:

第一,心理因素造成的阻力。组织变革首先会打破原有的稳定格局,破坏某些人的职业认同感、依赖性,使他们产生某种程度的不安全感,因而抵制变革。其次会使人们感到风险增大,预期不稳定。因为变革所带来的后果是未知的,存在着成功和失败两种可能性,所以人们便对变革的前途产生怀疑和担心,形成抵制变革的心理。此外,还有些人出于职权上的考虑,担心变革会使自己的地位、职权发生变化,因而抵制变革。

第二,经济因素造成的阻力。经济收入在人们心目中有着举足轻重的地位。如果组织变革会使个人直接或间接的收入降低,人们必然就会抵制变革。例如,精简机构和干部制度的变革,会使某些干部失去职权、减少收入;工资、奖金制度的变动也会使某些靠吃集体“大锅饭”、“坐便车”的人经济收入降低等等,都会给组织变革造成阻力。

第三,社会因素造成的阻力。组织变革可能会遇到的阻力除了来自个体的心理因素或经济因素外,还有来自群体方面、社会方面的因素。任何一个群体要维持自己的生存,都会在群体中形成一致的价值观念、共同的态度、行为规范,以保持群体成员一致的行动。进行组织变革,有可能打破群体的平衡状态,因而会遭到群体反对。此外,社会的文化传统、社会的风俗习惯、某些地区、部门、阶层、团体因利益关系形成的“利益集团”等等,都可能给组织变革造成阻力。

一个组织的变革,只有在得到大多数员工赞同和支持的情况下才能进行,否则会招致变革的失败。因此,为了确保组织变革顺利进行并取得预期的效果,必须尽可能广泛地吸引组织成员积极投身变革,说服动员尽可能多的人参与变革活动,化解组织变革的阻力,为此要注意:

第一,变革的发动集团必须认清组织变革的动力和阻力。要在调查研究的基础上,认真分析变革的原因及可能遇到的各种阻力。拟订组织变革的规划和具体方案,并敢于承担变革的责任。

第二,发动和鼓励下级人员参与制定变革规划和实施变革。首先要及时、有效地进行意见沟通,发动者要把变革的原因、理由、措施及步骤公开地告诉组织成员。其次,要认真听取下级人员的意见,及时修正、完善变革规划。

第三,组织成员必须感到有一种非改不可的压力和紧迫感。变革推动者应把组织外部的压力,如技术的发展、法律或政府法规的变化等等,组织内部的压力,如成员的缺勤率和离职率高、生产效率低、产品缺乏竞争性,以及面临的各种困难,都如实地向组织成员报告,使他们产生组织变革的紧迫感。

第四,必须从组织外部引进一些新的观点、思想和意见,以帮助组织成员找到组织变革的新方法、新途径。通过博采众长,吸取其他组织进行变革的经验和方法,形成自己最优的方法。

第五,为了避免组织变革的失败而造成的时间、资源、财力的浪费,确保组织变革的成功,在组织变革的开始阶段,应把组织变革的创新项目安排在小范围进行,从小规模的实验中取得成功的经验后,再加以普遍的推广。在组织变革的最初阶段,还应把易于见效的变革措施安排在前面进行,使组织成员从成功中增强信心。

第六,要善于捕捉变革的最佳时机,及时变革。变革条件不成熟时急于变革,可能会使变革中途夭折,贻误了变革时机,也可能会降低群体士气,而使变革失败。因此,变革代理人善于捕捉变革的最佳时机,也是变革成功的条件之一。

四、正确地导入和管理变革

研究变革的过程,认识其中的规律,变革推动集团才能制定正确的程序、策略和方法导入和管理变革,确保组织变革沿着正确的轨道进行,尽可能减少因失误造成的损失。因此,长期以来,许多组织行为学家对组织变革程序进行了大量的研究,取得了一定成就,其中比较著名的有以下几种:

(一) 卢因关于组织变革过程与方式的理论

卢因(Kurt Lewin)将组织变革的过程概括为“解冻、变革、再冻结”三个阶段(如图9-5所示)。



图9-5 卢因的三阶段变革过程模型

组织现状可以看成一种均衡状态。变革要打破原有的均衡,改变人们的习惯和传统,就要克服来自个人和群体的抵抗,这是“解冻”过程存在的必要性。解冻是鼓励人们正视现实,认识到变革的必要性,接受变革。这一过程可以通过三种途径来实现:第一种方法是加强组织行为脱离现状的“驱动力”,即通过增加变革的压力,比如把奖励与接受变革联系起来,通过加薪、提供购房基金等正

强化手段来鼓励接受变革的人。第二种方法是减弱反抗变革的“遏制力”,消除变革的障碍,比如采用单独谈话等形式,倾听并了解每位雇员所关心和忧虑的事,通过有效的沟通,消除员工的疑虑,适当消除“遏制力”。另外,也可以把惩罚与不愿意变革联系起来,加速解冻的进程。第三种方法就是将前两种方法结合起来应用,当变革的阻力非常大时,若想变革成功,管理者必须考虑采用减小阻力和增加动力并举的方法。

变革期里实行的变革,是指变革的方向和方法,通过变革使组织成员形成新的态度和接受新的行为方式,认同与内在化在变革期起很大作用。认同是成员模仿环境中的新的行为模式,逐步学会新的行为;内在化是在“非以新行为就不会成功”的情况下产生的。综合运用认同与内在化的作用,能加速变革的进程。

一旦变革实现以后,如果想使变革真正成功,还必须在新的形势下,对变革的成果进行“再冻结”,使其长久存在下去。如果不执行这最后一步,那么变革很可能在持续很短的时间后又回复到原有的状态。

再冻结过程是指利用必要的强化方法,使已经实现的变革稳定化,使新的态度与新的行为得到维持与巩固。强化有两种方式:一种是连续性强化方式,另一种是断续性强化方式。连续性强化是在被改变的人每次接受新的行为方式时就予以强化,断续性强化是按反应的次数或时间的间隔而给予强化。连续性强化对于一个人迅速接受新的行为方式来说,效果较好,断续性强化对于一个人巩固新的行为方式来说,效果较好。

再冻结的目的就是通过平衡驱动力和遏制力使新的均衡保持稳定,以系统的持久的力量替代暂时的力量。例如,长久性地将薪水上调或减少工作时间以加强员工对组织的信任和忠诚度。为了强化新的均衡,还需要依靠一些正式的机制,对一些正式的规则和制度加以修正,假以时日,工作群体自然会形成新的规范来保持这种新的均衡。

(二) 组织变革的程序

组织变革要经过一定的程序。罗希认为,这种程序包括以下四项内容:第一,创造一个需要的变革的知觉;第二,分析诊断环境,以创造变革的环境及变革的方向;第三,沟通变革所影响的人员;第四,监督变革,并调整修正,使其合适。

克利则把变革程序分为确定问题、诊断、列出可行性方案、发展决策准则、选择解决方法、计划变革、执行、评估效率、反馈九个步骤。

艾诺芬认为,组织变革的程序涉及十个主题:①明白影响你和你们组织的变革力量;②决定你们的变革能力;③创造变革的气候;④涉及参与变革的人员;⑤为了变革而进行组织;⑥引发动机;⑦规划变革;⑧执行变革;⑨使风险冲突极小化;⑩提供领导。

从上述组织变革程序的研究结果中,可以归纳出一个组织内部优良的结构

变革大体要经过这样七个步骤：

1. 认识到进行变革的必要性

变革的发动者事先对未来要有正确的预见,为了适应未来发展的形势需要积极主动制定组织变革的计划。对于这种变革的必要性要有充分的认识,并使尽可能多的人对将要进行的变革持积极的态度。对于被动消极式的变动也有一个认识的问题。要了解并掌握造成被迫变动的原因,如职工的不满抱怨,职工在工作中的士气低落,法律部门的指责,产品的滞销,工人罢工等等。

2. 管理者对计划中的改革必须提出明确的目标

如是要维持还是扩大市场?是否要引入新的产品、服务项目?如何保持职工良好的道德,减少不稳定的因素?如何解决职工罢工问题?如何选择最佳的投资方案。因此,变革的目的要明确,要有一个正确的目标。

3. 进行具体分析,确定要改革的问题

例如,造成职工情绪低落不安定的因素可能有:工作条件差,工资太低,管理监督人员不好,或外单位工作的条件、待遇更优越,或职工对本单位许多事情都感到不满意,等等。一个单位的职工不安定的因素可能是要求进行改革的重要因素之一,但是,在这些因素中必须有一个主要的因素。只有找出其真正的原因,才能制订出正确的改革方案。

4. 要正确地选择改革的方法

例如,如果职工的不安定主要是由于工资低造成的,就需要建立一个合理的工资报酬制度;如果是由于管理监督人表现不好的话,则要建立管理监督人员的培训制度。如果方法不对,势必会影响到改革的进行。

5. 制定改革计划

通过分析找出了重点,确定了方法以后,就要具体制定改革的计划,在制定计划时,要考虑到改革的具体步骤、所需的费用和代价、这种改革对其他部门可能带来的影响、职工对改革的认识以及所持的态度,等等。

6. 执行改革计划

管理者要确保改革计划按照预定的设想进行。

7. 评价总结改革结果

随着改革计划的执行,管理者必须对改革的结果进行评价总结,看看变革是否达到了理想的效果,如果没有取得理想的效果,那么就应分析原因,采用其他措施。

在我国,建立现代企业制度是国有企业正在经历的重大组织变革。只有对国有企业经营不善的根源作出正确的诊断,从根本上改革国有企业的财产组织形式,实现所有权与控制权的分离,建立有效的激励约束机制,才能使国有企业逐步走出困境。既要坚定不移,排除阻力,迎难而上,又要正视矛盾,周密计划,

争取职工的理解和支持。使改革健康、稳妥地进行。

五、组织变革的热点问题

20 世纪 90 年代以来,关于组织变革管理问题谈论最多的热点就是:激励组织创新和创建学习型组织。下面我们就这两个方面分别予以简单介绍。

(一) 激励组织创新

没有创新就没有生命力。现代组织日益感到创新的重要性。在市场竞争日趋激烈的今天,唯有不断地在组织的结构上、技术上、人员上、文化上进行创新。才是组织获得长久生存和持续发展的必由之路。

1. 创新的定义

变革就是使事物变得与原来不同。创新是一种特殊的变革。所谓创新,就是应用于组织的产品或服务的开发、生产过程等进行改进的某种新的思想。由此看来,所有的创新都包含着变革,但并非所有的变革都包含新的思想或都能导致重大的改进。创新可小可大,小到生产线上的一些改进措施,大到计算机网络在连锁店的应用,都是创新。创新的概念不仅包括我们通常谈到的产品革新,也包括新生产技术的引入、新的管理系统结构设置、有关组织成员的新的计划或规划和新组织文化的建立等多个方面。

2. 创新的来源

在研究创新的来源时最常用的术语就是“结构变量”。国外一些学者通过对组织中结构—创新关系的广泛研究,得出了如下结论:

(1) 有机的组织结构利于创新。因为具备有机结构的组织中纵向分级较少,正规化和集权程度均较低,所以他们具有较大的灵活性、较强的适应性和相互补充受益的能力,有利于创新的进行。

(2) 创新与较长的管理期限有关。较长的管理在位期限有利于正规化,并能够提供一定的完成任务的知识和经验。

(3) 创新通常产生于资源的短缺。这是因为财力雄厚的组织有可能更愿意花钱去购买创新,而不是自主实行创新,因而很难取得创新的成功。

(4) 创新型组织中部门间的交流程度都很高。这类组织提倡建立委员会、任务小组、矩阵小组以及其他有利于部门之间交互作用的机制。

创新型组织通常具有类似的“文化”。他们鼓励进行试验,对成功和失败都同样予以褒奖,他们对犯错误采取欢迎的态度,通过切实的措施营造一个宽松的环境,兼容不同的观点,鼓励百家争鸣。遗憾的是,现实中的许多组织会倾向于对“无过”而不是“有功”进行奖赏,喜欢“舆论一律”,或者口头上讲宽容,实际上行独断,这种文化无疑会扼杀冒险和创新精神。道理很简单,只有当人们确信他们的建议和新观点不会招致惩罚时,他们才会愿意提出。

从人力资源角度进行的研究发现,创新型组织总是积极主张组织成员的培训和发展。他们为雇员提供很高的工作保障,所以雇员们不必担心因为犯错误而被解雇。他们还积极鼓励个人成为变革的提倡者。当一个新的想法产生的时候,变革提倡者会主动热心地去传播这一想法,提供必要的支持,克服各种阻力,从而保证创新的实现。研究表明,变革提倡者通常具有一些共同的个性特征,比如极为自信、坚忍不拔、精力充沛、敢于冒险,他们还经常表现出一些领导者所具有的特质,比如用其自身关于创新前景的展望以及对其所负使命的深信不移来感召他人接受创新。他们也很善于说服别人来支持他们的事业。另外,变革提倡者通常应当在工作中拥有相当的决策权,以便在组织中引入和推行创新。

(二) 创建学习型组织

长时间以来,管理者们和组织理论学者们都在试图寻找一种新的方法,以使组织能够成功地应对相互依赖性和变革性日益增强的社会。正是在这种背景下,20世纪90年代中期,掀起了一阵学习型组织的热潮。

1. 学习型组织的涵义和特征

所谓学习型组织,就是在发展中形成了持续的适应和变革能力的组织。正像个人需要学习一样,组织也需要学习。“所有的组织都在学习,无论它们是否有意识地去学。这是他们获得持续生存能力的基本需要。”一位国外学者如是说。虽然每个组织都在学习,但是确实有一些组织比其他组织做得更好。

大多数组织陷于所谓的“单环学习”中,即当发现错误时,总是依靠过去的规则或现有的政策进行纠正。相反地,学习型组织采用“双环学习”,就是指当发现错误时,对组织目标和组织政策的前提等更深层的假设或规范提出质疑,纠正的措施会涉及组织的目标、政策、标准等各方面的修正。这样,就为不同问题解决办法的产生创造了条件,使得组织能够获得突破性的进展。

在一个学习型组织中,人们都撇开他们原有的思考方式,能够彼此开诚布公,去理解组织真正的运作方式,去构造一个大家能一致认同的计划或者愿景,然后齐心协力地去实现它。归纳起来,学习型组织具有如下五个基本特征:

(1) 存在一个大家一致赞成的共同的愿景;

(2) 人们能够摒弃其原有的思考方式,以及解决问题或执行工作的标准规程;

(3) 组织成员们把组织的过程、活动、功能及其与环境的交互作用看成是一个相互联系的系统整体的一部分;

(4) 人们能够打破横向或纵向的界限,彼此公开地进行交流,而无须顾虑会受到批评或者惩罚;

(5) 为了一起工作以达成组织的共同愿景,人们能够升华其个人利益和牺牲部门的利益以服从组织的整体目标。

学习型组织的支持者还将它看成是解决传统组织所固有的三个基本问题的良药。这三个基本问题是：分工、竞争和反应性。首先，基于专业化的分工造成了不同功能部门之间的壁垒，使他们各自独立时常发生冲突。其次，日益强调的竞争常会导致协作关系的逐渐破坏。比如，管理队伍中的成员彼此竞争以表明谁是正确的，谁更有学问，或谁更有说服力；当部门之间需要达成共识、通力合作时，他们却往往在彼此竞争，等等。第三，反应性常常会对管理工作发生误导，使其注意力更多地放在解决问题而不是创造上。解决问题者总是试图除去些什么，而创造者却致力于使一些新事物出现。过分强调反应性不利于创新和获得持续进展，而是使人们终日处于“消防救火”式的运转中。

事实上，完全符合学习型组织各项特征的组织是不存在的，应将学习型组织看成是一个理想模型，一个奋斗目标，而不是一种结构化活动的现实描述。学习型组织是建立在一系列组织行为学的概念之上的，它以注重冒险、公开和成长的组织文化为特征，通过打破层级和部门分工的界限来力图构造一种“无界组织”。学习型组织强调反对意见、建设性批评和其他各种形式的功能性冲突。另外，学习型组织还需要一位改革的领导者来实现其共同的愿景。

2. 学习型组织的建立

如何将一个组织改变成一个不断的学习者？要使组织成为一个学习型组织，其管理者应该怎样做？国外学者提出了如下三点建议：

（1）建立政策。管理者必须使组织成员对于变革、创新和持续进步的信奉明确化，即通过战略设计、政策制定和规章制度的建立，使组织成员了解共同的愿景。

（2）要重新设计组织结构。正式的组织结构会对学习型组织造成严重的妨碍。通过使结构扁平化，取消或者合并部门，以及增加矩阵小组等方法，可以强化人们彼此依赖的关系并有助于减少他们之间的界限。

（3）重新塑造组织文化。正如我们前面所提到的，学习型组织以冒险、公开和成长的组织文化为特征。组织文化的氛围应该通过其战略和行动来创造，管理者不仅应晓谕组织成员这些道理，而且必须以行动证明冒险却不怕犯错误是组织所期望的品质和行为，要鼓励各种形式的功能性冲突。这样，才能使新的想法、新的观点不断涌现，使组织具有持续的适应和变革能力。

第三节 组织发展

现代组织者不仅注重组织变革问题，而且更注重组织发展问题。前者侧重解决组织内部出现的某些不利于组织生存的问题，在变化的方向、形式等方面都是比较剧烈的，它意味着原有状态的中断，更接近于一种不连续的过程。后者则

侧重解决组织向前发展的问题,本质上是渐进的、连续的进程,是分步独立、小步微调的演变。组织变革在许多情况下,组织变革和组织发展之间的区别并不明显,其内容在许多方面是重叠的。

但是,组织发展并不等同于有计划的、渐进的变革。改革可大可小,可针对技术,可针对产品,可针对某种制度,可针对组织结构,等等,并不是所有的改革都可贴上组织发展燕尾服的标签。如前所述,在西方企业界,组织发展的概念有其特殊的含义,它在观念上注重的是有计划变革中的人性因素,至于权力、控制、冲突、压力等观念,被相对排斥。

概括地说,组织发展所蕴涵的观念和针对的目标,有以下几个方面:

对人的尊重。个体被知觉为肯负责、有良知、能关心他人。因此,应该保持人的尊严,对员工应以礼相待。

信任与支持。主张建立新型的有效能而健康的组织,它具有这样的特征:充满信任,脚踏实地,开放,支持。

权力平等。有效能的组织不强调层级分化的职权与控制。

公开对质。有问题不应该藏在背后或是压抑下去,而是应该公开出来,让员工们发表意见。

参与。变革使许多人都受到影响,因此实行变革应征得他们的赞同。变革涉及的人越多,就越要争取他们的参与,使变革成为全体成员的事,而不仅仅是少数变革代理人或管理者的事。

以这样的精神为指导基础,组织发展才能取得期望的积极的效果。沃里克(D. D. Warlick)曾撰文进行归纳,认为组织发展的效果应在于:改善组织的效能,促成良好的管理,使组织成员更多地对组织认同,更积极地参与组织的活动;改善工作团体内部及与其他团体之间的合作关系,使人更加了解组织本身的优势与缺点,改善沟通、解决问题、处理冲突的技巧,创造出一种鼓励创意与开放的工作氛围,提供个人成长机会,奖励健康的与负责任的工作行为,显著减少消极的工作行为,让组织成员了解组织必须发展才能适应不断变化的环境,吸引并把握住优秀的人才。

一、组织气氛

组织气氛就是组织内部的一般人际环境。它看不见摸不着,但却犹如空气无处不在,无时不有。它萦绕盘桓在组织中,影响着组织内发生的每一件事物,同时,组织内出现的任何事物几乎都会对气氛发生影响。气氛是一个系统的概念,它反映了一个组织的全部生活方式,一旦生活方式得到了改善,自然会产生可以度量的效果。因此在讨论组织发展时,必须首先考察组织的气氛。

如同世间不存在完全相同的指纹和雪花一样,每一个组织都是独一无二的,

都有各自的文化、传统和工作方式,这一切便构成了一个组织的气氛。有的组织热闹喧嚣,效率很高,有的则自在悠闲,有的组织富有人情味,有的冷漠严酷。一个组织往往能把适应其气氛的人吸引在自己周围,因而组织气氛的状态类型具有一定程度的稳定性。反过来,人们也会选择自己喜欢的组织气氛,恰似人们会选择海滨、山川、沙漠等不同地理气候一样。如有些艺术家不愿意到考核管理严格的公司上班,而宁愿去做一个自由职业者,因为他们的生活背景不适应公司的生活模式——等级森严的组织气氛。

组织气氛影响激励、绩效和工作满意程度,因为气氛能够创造各种期望,即各种不同行为结果给人们带来的期望。他们指望奖励、满意并且基于对组织气氛的感知,预期可能出现的挫折。这些期待都会产生期望激励模型中所阐述的激励效果。

创造一种健康的组织气氛是一项长远的事业,领导者应当把气氛作为一项无形资产,也就是说把对于气氛的长远观点作为一种组织的财富。愚蠢的惩戒、滥施组织压力也许会暂时奏效,但却是对组织气氛这一宝贵财富的挥霍,为此,组织也将蒙受财富上的损失。融洽的气氛能使员工和组织价值实现增值,即由于劳动态度和生活方式的变化而使员工和组织所创造的成果增加。

(一) 良好气氛的构成要素

气氛可以有优、良、中、差与有益无益之分,不同的气氛可以相互转化。因为协调融洽、成效卓著、工作满意等对大家都有利,所以领导和员工都希望有一种更为理想的组织气氛。如果人们都能为尊重人的价值而努力工作,就会创造一种令人觉得和谐有益的气氛。大多数人常常渴求一种能满足内在需求的挑战性工作,他们愿意承担责任,具有如激励-保健模型所指出的那种事业责任心,希望组织倾听他们的呼声,并把他们当作有价值的人看待,同时要求组织真正关怀他们的需要和困难。

根据一些组织行为学家的研究,有助于形成良好气氛的各种不同类型的因素(构成有益气氛的典型因素)有:

- (1) 领导质量;
- (2) 公平奖励;
- (3) 适当的信任;
- (4) 合理的工作压力;
- (5) 上下的沟通;
- (6) 机会;
- (7) 工作使命感;
- (8) 合理的控制管理;
- (9) 责任;

(10) 员工参与。

(二) 气氛度量和气氛仿形曲线

组织行为学家们设计了多种度量组织气氛的方法,典型的方法是测量一系列构成气氛的因素,把各种因素编成数码,并对数码进行解释和说明。如表9-3所示,卢因和斯特朗格用包括9项因素在内的调查指标对几个组织进行调查研究,结果说明,不同的管理方法导致不同的组织气氛,组织气氛则会影响到激励、绩效以及雇员的满意程度。

另一位研究工作者林赛斯·莱克特利用7项因素为指标进行调查(见表9-3)。各项因素用依次连续排列的四个等次1、2、3、4表示其程度,通过对各项因素的连续选答来进行调查。分析结果可以得出,组织是倾向于高度专制结构型气氛还是更多“参与活动”的“人本取向”型气氛。莱克特的结论是“人本取向”越多的气氛,绩效水平与工作满意程度也愈高。

表9-3 组织气氛度量因素的两种调查内容

卢因与斯特朗格	莱克特
组织结构	领导方法
责任	激励强度
奖酬	沟通联系
风险	相互影响过程
热情	决策
支持	目标设定
标准	控制
冲突	
一致性	

组织在度量气氛时,可以根据各个因素指标的等级数量绘制气氛仿形曲线(如图9-6所示),使气氛因素的强弱迹象形象化。气氛仿形曲线可以作为探

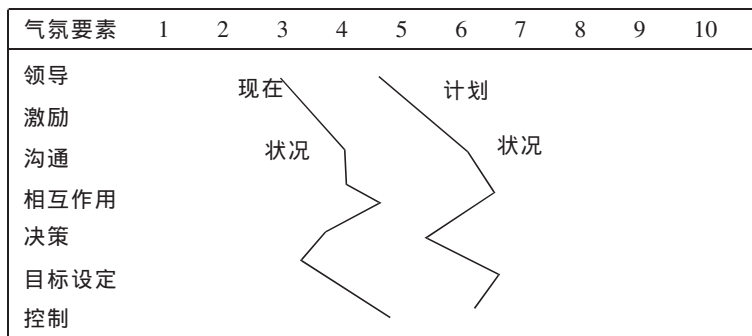


图9-6 某公司利用莱克特因素绘制的气氛仿形曲线

素分析企业气氛的基础资料,以便制定改善气氛的计划。

图9-6所示的这家企业从曲线中发现决策与目标设定非常薄弱,经过原因分析和对可能补救措施的研究,制定了一项重大的为期三年的改进决策与目标设定的计划,适当改进了激励与沟通。对于领导工作只做了逐步改进的布置,因为主管部门确信训练和培育领导人员决非一朝一夕之功,需要比三年更长的时间。

气氛是一个系统的概念,它反映了一个组织的全部生活方式,一旦生活方式得到了改善,自然渴望产生可以量度的效果。因此在讨论组织发展时,必须首先考察组织的气氛。

二、组织发展

(一) 组织发展的概念

组织发展是近二十年来组织行为学家研究的一个“热点”。这里所讲的组织发展,不是一个一般意义上的概念,而是一个学术专称。这一新的学术领域创始于20世纪50年代,历史很短,所以“组织发展”还没有形成一个统一的定义,随着研究内容在实践中的不断充实,人们对组织发展这一概念的认识也在逐渐深化演变。

早期最狭隘的观点,把“组织发展”等同于“敏感性训练”。较为广义的观点则将“组织发展”视为“改善组织中人的因素的措施”,这一点以美国“全国训练实验室”的观点最具有代表性,他们认为,组织发展是专门致力于组织中的人事改革,诸如处理个人的激励、权力、知觉、人际关系、群体内部和群体之间关系等的过程。

以贝格哈特为代表的组织发展理论家从目的性和方法论的角度上提出了另一个定义,认为组织发展是运用行为科学知识进行有计划的、全局性的和自上发动的活动,通过对组织内各种过程的有计划的干预以增进组织的有效性和健康发展。

近年来随着组织发展的内容在实践中不断丰富,它的含义也随之有了发展,例如比尔认为,组织发展是从收集资料、分析问题、作出行动计划、采取干预措施到评价的整个系统的活动过程,目的在于:①使组织结构、活动过程、战略、人员以及组织的作风、制度更好地互相配合;②提出新的和创造性的解决问题的方案;③开发组织自我更新的能力。实现这些目的,要运用行为科学的理论、研究成果和技术,并通过组织成员和外来的变革咨询人员的共同努力。

目前组织发展特别强调组织的自我更新能力。提高自我更新能力就要求管理者觉察问题,或者发现问题于萌芽状态,争取主动,这样才能使组织永葆活力。

(二) 组织发展的阶段性

正如任何事物都有其发生和发展的过程一样,组织也有其产生、发展和壮大

的过程。组织发展过程是分阶段的。

理普特(G. L. Lippitt)和施密特(W. H. Schmidt)认为 :组织发展要经历三个阶段。如表 9 - 4 所示。

表 9 - 4 理普特和施密特的组织发展阶段

组织发展阶段	转折关系	关键环节	可能出现的后果
产生期	1. 创建新组织 2. 持续生存系统	危险性 献身精神	受挫或不搞活动 组织坏死
青年期	3. 获得稳定性 4. 赢得发展	有机的组织 接受环境变迁	组织遇到危机 人事困难
成熟期	5. 取得成就 6. 为社会作贡献	持续变革 大家都为社会作贡献	由于竞争而影响持续变革 人员的创造性低落

美国学者米尔斯(R. E. Miles)曾专门研究过 19 世纪到 21 世纪这两百多年中 ,企业组织结构、支配过程和产品、市场的历史演变及未来可能出现的形式。见表 9 - 5。

表 9 - 5 企业组织发展的历史演变

1800—1850 年		1850—1900 年	1900—1950 年	1950—2000 年
产品	单一产品	有限的标准产品线	专业生产线	标准化并创造新产品
市场	区域市场	国家市场	国家或国际市场	稳定和变革的市场
组织结构	总代理店	功能化	专门化	混合化(如矩阵式)
支配过程	个人控制	计划和销售控制	利润控制	由人、计划、市场绩效控制

三、对组织发展的有效管理

组织发展是通过运用行为科学的概念、理论、方法 ,有计划地对三个基本组成部分——结构(包括运行过程)、技术和员工(行为、态度)进行系统性的变革 ,使之适应新形势的需要 ,以增强组织的经营效果。这种系统性的变革 ,既非在原有框架内小修小改的逐步演化 ,也不同于那种打破原状、采取全新措施、一步到位式的断然革新 ,而是通过“ 组织发展格式化 ”建立最佳化模型 ,由领导、员工和咨询专家共同参与 ,制定最佳方案 ,研究具体措施 ,共同付诸实施 ,从而在组织高效化的同时实现个人成长的最佳化。这样既不存在渐进式变革的久拖不决 ,又避免了突变式革新带来的阻力和破坏性。

(一) 组织发展范围及干预措施

西方学者弗伦奇和贝尔曾著有《 组织发展 》一书。在这部著作中 ,他们把组织发展的范围归纳为 12 个方面。这 12 个方面又分五大类 ,详见表 9 - 6。

表 9-6 组织发展范围及干预措施

范 围	干 预 措 施
个人	协助制定终身性长期规划和事业计划 角色分析 个别辅导和咨询 敏感性训练(包括技能、知识、人际关系、决策、计划、制定目标等)、互相协作
两、三人之间	过程性咨询(指信息沟通、处理问题、决策等活动的咨询) 请第三者解决矛盾冲突 群体协作、检查工作
小组和群体	小组建设(包括以工作任务为主,以小组活动为主;本小组敏感性训练,调查反馈,活动过程咨询,角色分析等) 小组范围的决策
群体之间	群体之间的活动 以群体过程为主和以工作任务为主的技术干预和结构干预 群体协作,制定目标、计划 调查反馈
整个组织	技术、结构干预 思想见面交流会 战略性计划活动 组织目标、计划、协作等 调查反馈

组织行为学家萨尔弗立奇和索科立克认为,组织发展要解决的问题可分两大类。第一类属于组织结构和经营管理性质的问题,这类问题带有逻辑和物理性质。这类问题比较显而易见。第二类属于人的行为和动态过程的问题。这类问题带有感情性质,往往隐蔽而不易察觉。他们按照问题的明暗程度,由浅入深地把变革措施分为 10 个等级。

(二) 组织发展的内容

1. 组织发展调查

组织发展的基础是调查。要想使组织得到发展就必须进行组织调查。做到对组织工作效果、组织结构和设计有效性如何等组织内幕了如指掌。

组织发展的设想与其他调查有一些区别,它突出的是组织的整体成效如何,而不只是某一方面,如决策、领导等行为。在进行组织发展调查时,常常要设计细致的组织发展调查表由员工签写,对调查结果进行整理,总结出组织运行的问题。

2. 组织发展规划

在组织发展调查的基础上,就要着手制定组织发展规划。组织发展规划要

有详细步骤,并征求有关部门和人员的意见,然后才能组织实施。H. 席斯克把组织发展的规划分为四大步骤:

(1) 对当前组织进行分析,主要内容有:绘制组织图表、编定组织手册、完成组织核查表。

(2) 确定规划的目标,主要内容有:① 管理人事的要求,诸如人员更换的需要、增长的需要、历史的增长和有计划的扩大;② 改进工作的需要;③ 管理人员储备,诸如现有能力储备、目前工作成绩的鉴定、潜在增长的估计。

(3) 为员工发展开创机会,机会的来源有:① 内部来源,诸如制定培训计划、辅导、工作轮换、委员会任命、有计划的提升顺序;② 外部来源,诸如大学的规划、专业会议、工作会议。

(4) 规划的评价,内容包括制度化的连续成绩鉴定、意见和态度调查。并将结果反馈给上述(1)(2)两项。

现代组织是一个开放的、有机的和动态的系统。因此,组织发展过程可以用图9-7所示的模式表示:

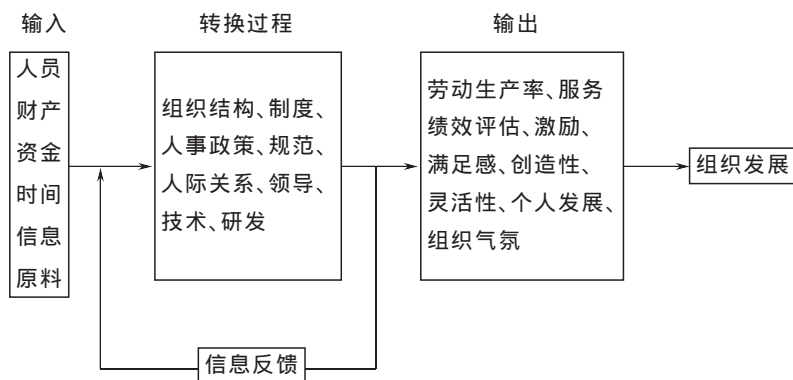


图9-7 组织发展的过程模式

(三) 组织发展的技术

组织发展的技术就是组织发展的方法,主要有:

1. 结构技术

结构技术指有计划地改变组织的结构——复杂性、规范性和集权度以促进组织发展的技术,它是影响工作内容、员工关系和组织气氛的技术。比如,减少垂直分工度、合并职能部门、简化规章、扩大员工自主性,等等;也可以对工作进行再设计,使之更富于挑战性、趣味性;采取新的有效的激励措施鼓舞员工士气;开发人力资源,进行各种培训,改善工作的技术条件;更新组织文化,推行新的制

度,等等。

2. 人文技术

人文技术(Human Process Techniques)是指通过沟通、决策、问题解决手段,改变组织成员的态度和行为。其中有几种常用的方法:

(1) 敏感性训练(Sensitivity Training)。这一术语又有许多别称:实验室训练,T团体,交友团体等。虽然名称不同,但都是指通过非结构性的团体交互作用方式来改善行为。团体成员集合在一个自由开放的环境下,由一位专家做顾问,讨论他们自己以及相互之间的交互作用。团体只注重相互作用的过程,而不是讨论的结果,因为目的在于使团体成员通过观察、参与,有所领悟,了解自己,了解自己如何看待别人以及别人如何看待自己,了解人与人之间如何相互作用,并借此表达自己的思想、观念、态度。从这个过程中,人们可以了解人的本性,学到人际关系的技巧,提高接受个体差异、应付人际冲突的能力。

(2) 反馈调查(Survey Feedback)。这是一种专门的调查工具,用来评定员工的态度,了解员工们认识的差异。通常是以问卷形式进行,可以针对个人,也可针对整个部门或组织。内容涉及决策方法,沟通的有效性,部门间的协调,对组织、工作、同事、上司的满意程度等。当问卷汇总、统计分析后,再把结果反馈给员工,进行讨论,鼓励员工发表意见,但只是对事不对人,试图寻找解决问题的办法。

(3) 工作咨询(Process Consultation)。没有哪个组织的工作是十全十美的。管理者对此并不怀疑。但问题是,怎样才能提高工作绩效呢?对此可能一筹莫展。工作咨询就是通过顾问辅导,了解工作程序的各个步骤,有的放矢地采取措施。工作咨询同敏感性训练有相似之处,都认为人际问题的解决是提高绩效的关键之一,都强调参与。不过,工作咨询更有导向的意图。需要注意的是,顾问只是起咨询辅导的作用,使管理者提高洞察力,但并不直接负责解决问题。管理者最终负责,可以把握方向,同时也学到技能。

(4) 团队建设(Team Building)。组织是一群人集合在一起为了共同的目标而共同工作,它的绩效取决于所有人的努力与合作,因此,团队建设是很重要的。良好的团队建设可以加强团体成员的交互作用,提高相互信任和接纳的程度,提高成员士气,提高凝聚力,增强成员对组织的认同,提高团体绩效。

团队建设既可以针对工作,也可以针对员工的业余生活,双管齐下则效果更好。举例来说,针对工作的方法通常包括目标设定、发展成员之间的人际关系、角色分析、团体工作程序分析几个步骤。先由大家确定团体的目标,列出各个子目标及其优先顺序,在目标及优先顺序上达成共识。接着,各个成员说明自己在目标达成中所扮演的角色,划定各自的责任,使每个人明确自己的个人努力与团队绩效之间的关系,增强对团体目标的认同感。最后,大家在共同的目标下商讨

作业细节,确定工作程序。这种方法可以使全体员工对工作高度投入,增强责任感,并提高绩效。

(5) 团体发展(Intergroup Development)。团体发展旨在化解和改变工作团体之间的态度、刻板印象、知觉,以改善相互关系。工作团体之间常常存在摩擦、冲突,这会破坏组织效能,因而这也是组织发展的重要课题。一种流行的方法是由冲突的两个团体分别讨论,列出它们各自对自己的知觉,对对方的知觉和不满,提出要求,然后相互交换,找出分歧的原因与性质,接着,由双方派出代表共同协商,找出解决问题、弥合差异、改善关系的方法。

四、对组织发展的评价

组织发展的目标有二:一是改进组织的效能;二是增进组织成员的满意程度。因此,对组织发展的评价标准也应该以二者为核心。

(一) 组织有效性的评价指标

评价组织有效性时,不同的人会采用不同的标准。在相同的参照系下,指标的权重也会因组织类型的差异而不同。德洛茨(Deloittes)通过对大量组织的调查(1989年)认为,评判组织有效性的主要指标为:投资潜力、财务状况、管理人才、产品质量、吸引人才和奖励职工骨干的能力以及资产管理技巧。

卡纳尔(Carnal)1990年用四象限图表示了一个较全面的指标体系,水平方向表示有效性和效益,另一方向是数量和质量(见图9-8)。当我们试图对效益进行定量分析时,我们自然会通过诸如利润、成本等数据进行评判,而效益的质量分析则通过满意度、承诺和竞争等级来说明。

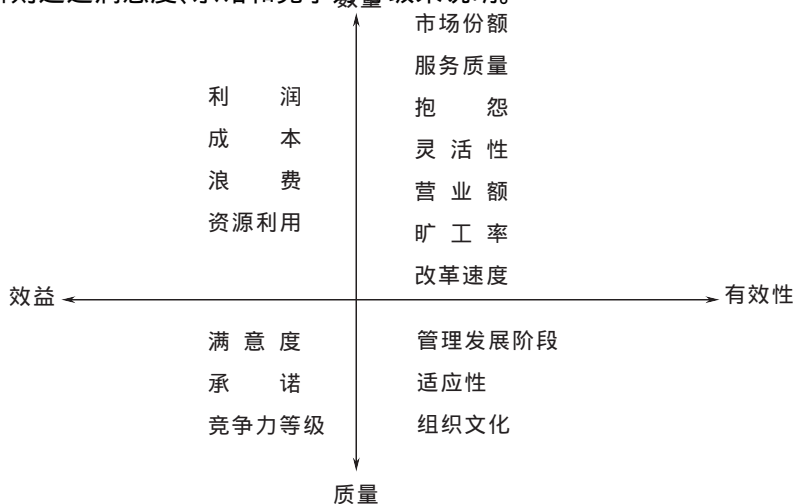


图9-8 组织有效性跟踪指标

当然,通过定性指标考察组织的有效性是比较困难的,如适应性、组织文化等因素对组织发展具有深刻的影响,而改善这些指标是一项长期的任务,因此对它们作出评判决非易事。这也是对组织发展进行评判的困难所在。

(二) 组织发展技术的成效评估

对组织发展的成效的评估,实际上就是评定采用的各种方法或技术所取得的效果。

有关敏感性训练的研究指出,这种方法能有效地影响行为,但行为上的改变不一定促进绩效,要视具体运用而定。而且这种方法可能会给成员在心理上带来副作用,造成一定伤害。关键是能否在技术上有足够的把握,确保训练在轻松的氛围中进行。

反馈调查法对参与者态度上的影响,得到了研究的证实。采用这种技术后,员工对工作和上司的满意程度都有所上升,对组织活动的参与意识也有所增强。不过这种问卷调查加讨论的方法,并不能保证长久的行为改变,除非采取后续的改进措施和行动。

工作咨询的效果得到研究的肯定。一项调查表明,这种方法的有效率高于三分之二。有人回顾了56项应用事例,发现团队建设的成效很令人鼓舞,有90%的应用取得了积极的结果。这个数字对于组织管理技术方面的性能评定来说,几乎是“天文数字”了。不过,这方面的成效似乎主要反映在员工态度的改变上。有人认为,这一技术同工作绩效间的关系,还需进一步研究考证。

团际发展技术的应用也有普遍性的收效。研究表明,有83%的应用取得了积极的结果,但也有11%的应用有不良的副作用。同样需要注意的是,应用的成效主要也是表现在态度改变上的。至于是否同个体行为和组织绩效有显著关系,还需更多的实证。

综合来看,并没有哪个技术是完善无缺的。实际上,在组织管理方面,要想找到一种万灵药,那是空想。比较有效的做法,应当是综合各种可能的技术,考察具体的现实情况,对症下药,综合治理。此外,需要注意的是,许多技术对人的态度和知觉的改变是有效的。这也是组织发展的主要特色。当目的正在于改变员工的态度、认识时,这些技术是可以利用的资源。但如果要追求行为的长久改变和组织绩效的提高,则还需综合运用其他各种方法,如激励、工作再设计、改善领导风格、改善沟通和决策等,切忌“孤注一掷”。

(三) 组织发展成功与失败的条件

富兰克林于1976年发表专论总结11家企业搞组织发展取得成功的经验和14家企业遭受失败的经验,发现它们之间有三个基本不同点。

(1) 成功的企业对变革比较开放并且主动去适应。失败的企业比较保守,倾向于保持现状。

(2) 成功的企业所用的变革专业人员都经过精心挑选,有明显的评价和出谋献策的才能。

(3) 成功的企业,其管理部门对组织发展项目特别关心,并且愿意承担责任。

另一位行为学家贝克哈特推行组织发展的经验,提出了12个导致失败和10个导致成功的条件。

导致失败的条件:

(1) 最高领导层讲的一套和做的一套经常不符,使得职工对上不信任,采取保留和自卫态度。

(2) 空谈庞大的改革规划,没有切实的基础和目标。经理人员并不投入改革。

(3) 把手段当成目的。例如搞培训,目的是为了改进组织效率,而结果培训成了目的,变成为培训而培训。

(4) 急于求成。组织发展一般需要三五年才能收到真实效果。高层管理人员犯了不切实际的急性病。

(5) 行为科学的改革措施与组织运行的改革各搞一套,缺乏协调和联系。

(6) 过于依赖外来的咨询专家。

(7) 直线管理人员不过问变革,全部由变革专业人员负责。

(8) 执行变革工作中,高层管理人员与中层管理人员脱节,互不通气。

(9) 把重大改革措施纳入老的组织机构。

(10) 把搞好关系作为最终目的,不作为提高组织效率的手段。

(11) 一心想找“食谱式”的速战速决方法。

(12) 不针对具体情境使用合适的变革方法。

导致成功的条件:

(1) 企业的内部和外部确实存在压力,有改革的客观需要。

(2) 某些关键人物感到困难。

(3) 有愿意认真研究和分析问题的关键人物。

(4) 有好的执行变革的领导者(包括咨询人员、关键的参谋人员、新的直线管理人员)。

(5) 已认清直线与参谋人员之间合作上有问题。

(6) 对试行新的关系形式有一定的愿望。

(7) 有现实的规划和远景规划。

(8) 有面对现实情境并努力改变这种情境的愿望。

(9) 除了对人们取得眼前的成果给予奖励之外,对他们从事改革的努力也予以奖励。

(10) 有看得到的中间成果。

组织发展是一个永无止境的过程,现代社会组织化程度越来越高,环境变化越来越快,技术进步和知识更新越来越频繁,人们的价值观和生活方式将更加多样化,这对组织灵活性、创造性、准确性的要求将大大提高。随着知识经济时代的到来,以稳定的管理层级制为特点的传统机械式组织结构转向适应—有机式系统组织结构后,网络组织也初见端倪,组织成员的影响力有均等化的趋势,以权力为基础的监督管理方式逐渐淡出,通过建立统一的组织价值观提高组织凝聚力、协调员工行为的新的管理方式日益兴起。因此,在新的时代,建立个性自由和团队精神有机结合的民主、创新的组织文化,无疑是未来组织发展的重要课题。

复 习 题

1. 什么叫沟通?沟通包括哪些过程?
2. 沟通在组织中有什么作用?
3. 沟通有哪些类型?
4. 什么是通道丰富性?如何选择沟通方式?
5. 什么是沟通网络?分析常见的沟通网络及其优劣势。举例说明这种分析方法的作用。
6. 常见的沟通障碍有哪些?
7. 什么是组织变革?什么是组织发展?分析二者的区别和联系?
8. 分析组织变革中的阻力来源并说明如何对待?
9. 为什么组织变革要发动和鼓舞尽可能多的员工参与?
10. 组织变革成功要具备哪些条件?
11. 组织中如何鼓励创新?
12. 如何建立学习型组织?
13. 什么是组织气氛?它有哪些要素?如何形成良好的组织气氛?组织气氛和组织文化有什么关系?
14. 说明组织发展概念的演变。
15. 组织发展阶段理论有哪些主要观点?举例说明之。
16. 组织发展有哪些常用技术?
17. 如何评价组织发展的效果。

思 考 题

1. 你所在的组织如何解决沟通问题?效果如何?是否存在因沟通不良引起的问题?如果有,请举例说明。并根据有关理论提出解决办法。
2. 20世纪70年代末80年代初,中国农村发生了农业组织制度的巨大变革,用有关理论分析这一变革的动因、进程和成功的经验。
3. 在组织变革中,有人倾向于一步到位的“休克疗法”,有人倾向于渐进式改革,举例说

明二者的优劣势,讨论其适用的边界条件。

4. 讨论生产性单位和研究性单位的组织气氛有什么不同?用事例和材料说明观点。分析知识经济时代的组织气氛将有什么特点?
5. 讨论未来组织发展的特点。
6. 组织发展注重的人的因素,这对管理理论演变有何启示?

案例

规范化管理面临挑战

葛飞曾在一家外企工作3年,之后考上北京一名校的MBA。经过对管理理论和方法的系统学习,葛飞觉得收获很大。原来在工作中对某些局部问题了解透彻,MBA的系统学习使自己对管理全局有了一定了解。因此他觉得自己可以独当一面了。

在毕业前夕找工作时,面对很多机会,葛飞着重考虑的是:公司的发展前景和自己施展能力的空间。经过一个在猎头公司工作的朋友的介绍,他和浙江森达公司开始接触。经过沟通,公司对葛飞的背景和能力非常满意,而葛飞也感到这是自己职业发展的理想环境。为了加深对葛飞的了解,公司请葛飞到北京分公司和总部进行了一段时间的见习考察。最后,总裁李文先生和葛飞数度长谈,双方均感到融洽。于是公司高薪聘请葛飞为总裁助理,负责公司的规范化管理问题。

森达是目前国内生产灶具产品的一个名牌企业,是改革开放中成长起来的一个典型的民营企业。总裁李文文化不高,但实际的管理运作能力很强。20世纪80年代初,李文开始经商,开始时什么赚钱就经营什么,积累了一定资金后,就主要经营灶具,充当了几个大企业的代理商。随着对市场和产品了解的深入,李文觉得如果利用当地的廉价劳动力,组织生产,利润更大。于是90年代开始筹集资金,购买设备,聘用技术骨干,创办企业。工人都是当地的农民。

李文做过代理商,知道质量的重要性。所以从一开始李文就坚持严格管理、奖惩严明、把好质量关。在高薪聘用技术骨干的同时,加强员工培训。五六年后,企业声誉鹊起,占领了市场,积累了资金。随后引进了国外先进的生产线,组织研发力量,逐步在全国各大地区建立了营销网络。

在快速的发展中,业务基本上是顺利的。但是李文看到,市场竞争越来越激烈,形势发展快,竞争对手不断采取措施,意在赶超。而森达的管理基本上是在实践中摸索出来的,逐渐出现了一些问题;多数干部也是在实践中提拔上来的,尽管这些年经锻炼、培训,提高不少,但也确实有些人力不从心。比如,近一年

来,顾客向总部的投诉增加,而当有关部门要求所在地的营销部门纠正时,他们往往抱怨总部对市场不够了解;有些日常工作,原来效率很高,现在人多了,办得反而慢了。联想到今年不少企业,经过初期快速发展以后因管理不到位而衰败的教训,李文觉得加强规范化的管理势在必行。对葛飞的加盟,李文很满意,明确表示要支持葛飞工作。

在见习考察期间,葛飞对森达的情况已有了全面的了解。到任后,经过一段时间的研究,葛飞感到两个问题比较突出:一是森达在膨胀过程中,沟通机制不够完善,外地分公司遇到具体问题口头请示多,但全面的尤其是定期的书面汇报少,以致有关部门缺乏及时准确的信息,出现了一些失误。二是各部门工作缺乏系统的制度规范,上级指示随意性较大。葛飞觉得,根据自己的经验和管理方法,结合森达的实际,可以解决这两个问题。于是,他把自己的想法向李文作了汇报,李文非常支持,要求葛飞尽快提出措施。于是,葛飞会同有关部门制定了详细的工作信息书面汇报表,要求各部门定期签报,形成制度;同时制定了各项工作的制度乃至员工行为规范以及相应的奖惩条款,印刷成册,要求大家遵守。在讨论过程中,大家都感到这些措施非常及时、具体规范。

但是执行了一个月,葛飞发现效果很不理想。许多外地分公司根本不送汇报表,经有关部门催促送来的又都是草草了事。制度的执行更不理想,多数人工作时还是过去的工作方式,不按制度办事。葛飞调查了一下原因,听到几种比较有代表性的说法:“制度确实好,但我们不习惯”;“过去没有这些制度不也搞得挺好吗?”;“制度太多了,顾不过来”。还有人开玩笑:“平时觉得制度好,做事的时候忘掉了。”面对这种情况,葛飞觉得颇为难,按照奖惩条款办,惩罚的面太大,而如果不执行,以后就没法再推动工作了。

请思考:

1. 请你分析原因,帮助葛飞制定补救措施。
2. 案例中问题的分析应用了组织行为学哪些理论?对管理者有何启示?
3. 现实中你能发现类似的现象吗?举例说明。

参 考 文 献

- 1 张德,刘冀生. 中国企业文化——现在与未来. 北京:中国商业出版社, 1991
- 2 徐国华,张德,赵平. 管理学. 北京:清华大学出版社,1998
- 3 张德. 人力资源开发与管理. 第二版. 北京:清华大学出版社,2001
- 4 徐联仓,卢盛忠. 管理心理学. 北京:科学出版社,1986
- 5 樊国华. 先秦诸子与管理哲学. 北京:新华出版社,1991
- 6 杨永明,刘志超. 人事心理学. 西安:陕西人民出版社,1987
- 7 杨锡山. 西方组织行为学. 北京:中国展望出版社,1986
- 8 胡爱本. 新编组织行为学教程. 上海:复旦大学出版社,1993
- 9 程正方. 现代管理心理学. 北京:北京师范大学出版社,1991
- 10 吴如漪,袁祥华. 现代管理心理学. 南京:南京大学出版社,1993
- 11 孙彤编. 组织行为学. 北京:中国物资出版社,1986
- 12 王 垒. 组织管理心理学. 北京:北京大学出版社,1993
- 13 张德,吴剑平,曲庆. 和谐管理——衡水电机模式. 北京:中国机械工业出版社,1997
- 14 于显洋,林克雷,李路路. 组织行为学. 北京:北京工业大学出版社,1994
- 15 凯茨·大卫斯. 组织行为学. 欧阳大丰译. 北京:经济科学出版社,1989
- 16 尹毅夫,郭大伟,李景元. 组织行为理论多维探源与应用. 北京:企业管理出版社,1995
- 17 杨文士,张雁. 管理学原理. 北京:中国人民大学出版社,1994
- 18 俞文钊. 管理心理学. 大连:东北财经大学出版社,2000
- 19 唐纳德·怀特,大卫·B. 贝登纳. 组织行为学. 景光译. 北京:中国财政经济出版社,1989
- 20 S. 泰森, T. 杰克逊. 组织行为学. 高菽苏译. 北京:中信出版社,1997
- 21 L. 拉伍德. 组织行为和管理. 石高玉译. 南京:河海大学出版社,1989
- 22 克特·W. 巴克. 社会心理学. 南开大学社会学系译. 天津:南开大学出版社,1984
- 23 哈罗德·孔茨,海因茨·韦里克. 管理学. 第九版. 郝国华等译. 北京:经济科学出版社,1993

- 24 彼得·圣吉. 第五项修炼. 郭进隆译. 上海 :上海三联书店 ,1994
- 25 约翰·科特. 权力与影响. 孙琳 ,朱天易译. 北京 :华夏出版社 ,1997
- 26 康妮·格莱泽. 21 世纪的管理模式——海豚式管理. 冯利 ,陈秀英译. 天津 :天津人民出版社 ,1998
- 27 科林斯. 基业常青. 北京 :中信出版社 ,2002.
- 28 凌文铨 ,陈龙 ,王登. CPM 领导行为评价量表的建构. 心理学报. 1987 (2) :199 ~ 207
- 29 刘小平 ,王重鸣. 中西方文化背景下的组织承诺及其形成. 外国经济与管理. 2002. (24) :17 ~ 21
- 30 Meyer J. P. , Allen N J. Commitment in the workplace :Theory , research and application. Thousand Oaks , CA :Sage Publications ,1997
- 31 Robbins P. Stephen. Organizational Behavior. 9th Edition. New Jersey : Prentice-Hall International Inc. ,1997
- 32 Jennifer M. George ,Gareth R. Jones. Understanding and Managing Organizational Behavior. 3th Edition. New Jersey :Prentice-Hall International ,Inc. ,2002
- 33 Schein ,E. Organizational culture and leadership. 2th Edition. San Francisco , CA :Jossey-Bass ,1992
- 34 Drafke ,M. W. ,Kossen. The Human Side of Organizations. 7th Edition. New York :Addison-Wesley ,1998
- 35 Dubrin ,A. J. Leadership :Research Findings ,Practice and Skills. Boston :Houghton Mifflin Company ,1995
- 36 McKenna ,E. F. Business Psychology and Organisational Behaviour :a Student 's Handbook. 3th Edition. Philadelphia :Psychology Press ,2000
- 37 Luthans ,F. Organizational Behavior. 8th Edition. Boston :Irwin/McGraw-Hill ,1998
- 38 Moorhead ,G. Organizational Behavior :Managing People and Organizations. 4th Edition. Boston :Houghton Mifflin Co. ,1995

读者意见表

书 名		作 者	
<p>1. 您获悉本书的渠道是(请打勾,下同)</p> <p> <input type="checkbox"/>新华书店教材目录; <input type="checkbox"/>新华书店社科新书目; <input type="checkbox"/>高教出版社宣传材料; <input type="checkbox"/>高教出版社网站; <input type="checkbox"/>城市大型书店; <input type="checkbox"/>校园书店; <input type="checkbox"/>同行、朋友; <input type="checkbox"/>图书馆; <input type="checkbox"/>报刊; <input type="checkbox"/>其他。 </p>			
<p>2. 您购得本书的地点是</p> <p> <input type="checkbox"/>本校(教材科); <input type="checkbox"/>城市大型书店; <input type="checkbox"/>校园书店; <input type="checkbox"/>高教社在本地的代理点; <input type="checkbox"/>高教社本部; <input type="checkbox"/>其他。 </p>			
<p>3. 您认为本书的价格</p> <p> <input type="checkbox"/>偏低; <input type="checkbox"/>适中; <input type="checkbox"/>偏高。 </p>			
<p>4. 您对本书的肯定性评价是:</p> <p>您最欣赏本书哪些部分(方面):</p>			
<p>5. 您认为本书有何缺点,具体应如何修改(可另附纸,您的意见被采纳后我们将酌付酬谢):</p>			
<p>6. 您还需要哪些知识、信息,希望以什么形式(图书、光盘等)提供?</p>			
<p>7. 您近期有何写作计划,需要我们提供哪些支持和服务?</p>			
<p>8. 您的信息和联系办法:</p> <p> 姓名: _____ 职 称(务): _____ 所 教(学) 专 业: _____ _____ 单 位 名 称: _____ 邮 编 和 地 址: _____ _____ E-mail: _____ 方 便 的 电 话: _____ </p>			

感谢您对我们工作的大力支持和帮助,很荣幸接受您的意见和建议。

我们的联系办法:

1) E-mail: guojun@ hep. com. cn

2) 邮编和地址: 100011 北京德外大街4号 高等教育出版社 文科分社

3) 电话(010)58581962 (本书策划编辑)

(本表可从[www. hep. edu. cn](http://www.hep.edu.cn) 或[www. hep. com. cn](http://www.hep.com.cn)“ 文科分社 ”下载)