

第七章



激 励

本章提要

激励是管理的一项重要职能。激励问题,通俗地讲就是调动人的积极性的问题。激励水平越高,被激励者完成目标的努力程度和满意感也就越强,所取得的工作效能也越高;反之,激励水平越低,他们就会缺乏完成组织目标的动机,工作效率也就越低。本章在对激励的概念和重要性进行基本介绍的前提下,主要介绍了激励的模式和要素,工作动机与效率,并且从内容型激励理论、过程型激励理论和行为改造型激励理论三个方面系统阐述目前应用比较广泛的各种激励理论,并进一步延伸出在这些理论指导下产生的各种具体的激励方法,包括物质利益激励、社会心理激励和工作激励等。

学习目标

(一)知识目标

1. 了解激励的概念和重要性;
2. 理解激励的模式和要素;
3. 熟知各种激励理论;
4. 掌握进行激励的具体方法。

(二)技能目标

1. 能够运用各种激励理论来分析现有的各种激励方法;
2. 尝试结合激励理论和激励方法来探索一些新的激励措施。



猎人与猎狗^①

一只猎狗追赶一只兔子很久也未追上,牧羊犬讥笑猎狗说:“你们两个之间,小的反而跑得快。”猎狗回答说:“我仅仅为了一顿饭而跑;它却是为了性命而跑。”这话被猎人听到了,猎人又买来几条猎狗,并规定凡是能够在打猎中捉到兔子的,就可以得到几根骨头,捉不到的就没有饭吃。猎狗们纷纷努力去追兔子。然而,不久猎人便发现,猎狗们捕捉的小兔子多而大兔子少。于是猎人又采用每过一段时间,就统计一次猎狗捉到兔子的总重量,并且按照重量来评价猎狗,决定其在一段时间内的待遇。但是又过了一段时间,猎人发现兔子的数量又少了,而且越有经验的猎狗,捉兔子的数量下降得就越厉害。猎人又规定如果捉到的兔子超过了一定的数量后,即使捉不到兔子,每顿饭也可以得到一定数量的骨头。

管理启示:这是一个经典的关于如何激励员工的寓言故事。在这个故事中,为了能够更有效地激励猎狗,猎人采用的激励手段和方式发生了多次变化。激励方式的每一次改变都带来了很好的效果,但随后不久又丧失了激励性。这主要是由于对猎狗的激励措施并没有使得它们获得合理的利益。因此,有效的激励应随着具体情况的变化而变化。对于企业员工而言,制定合理的量化指标、为员工提供培训的机会、提供相对稳定的保障、适时地加薪鼓励等都会使得员工受到较好的激励,增加工作热情和干劲。同时,也要注意根据实际情况的变化改变激励的具体措施,使员工感到已经获得了合理的回报。

第一节 激励概述

激励是一项重要的管理职能,采用激励措施的适当与否直接影响到人的工作积极性和工作热情,进而影响到组织的效率和工作进度。因而,激励对于管理活动的有效性起着重要的作用。

一、激励的概念及其重要性

(一) 激励的概念

激励,就其表面意思而言是指激发和鼓励。在管理工作中可以将其定义为调动人的积极性的过程,是一个为了特定的目的而对人们的内在需要或动机施加影响,从而强化、引导或维持人们行为的反复过程。

更具体地说,激励就是组织通过设计适当的外部奖励形式和工作环境,以一定的行为规范和惩罚性措施,借助信息沟通,来激发、引导和保持组织成员的行为,以有效地实现组织目标及其成员的个人目标的系统活动。理解激励的含义主要应从下面几个方面入手:

^①晨光,倪宁.最流行的管理预言[M].北京:经济科学出版社,2004.

(1)激励的出发点是满足组织成员的各种需要,即通过系统地设计适当的外部奖励形式和工作环境,来满足组织成员的外在性需要和内在性需要。

(2)科学的激励需要奖励和惩罚并举,既要组织成员表现出来的符合组织期望的行为进行奖励,又要对不符合组织期望的行为进行惩罚。

(3)激励贯穿于工作的全过程,包括对组织成员个人需要的了解、个性的把握、行为过程的控制和行为结果的评价等。

(4)信息沟通贯穿于激励工作的始末,从对激励制度的宣传、组织成员的了解,到对组织成员行为过程的控制和对其行为结果的评价等,都依赖于一定的信息沟通。组织中信息沟通是否通畅,是否及时、准确、全面,直接影响着激励制度的运用效果和激励工作的成本。

(5)激励的最终目的是在实现组织预期目标的同时,也能让组织成员实现其个人目标,即达到组织目标和员工个人目标的统一。

对于管理者而言,激励是一个可以引导和控制的过程。通过激励,激发组织成员的潜能,提高其工作积极性,往往会促使其产生更高的绩效。

(二)激励的重要性

激励对组织的进步和发展起着举足轻重的作用。没有激励的组织犹如一潭死水,没有活力和激情;有了有效激励,组织则会充满生机与活力。激励对组织的重要性主要体现在其在组织管理过程中发挥的重要作用。

(1)强化需要,有助于激发和调动组织成员的工作积极性。有效的激励可以根据组织成员的需要的多样性和多层次性,综合运用各种激励手段和措施激发组织成员的积极性、主动性和创造性。然而,不同类型的需要之间存在着矛盾,即便是同类需要,它们之间也存在着矛盾和对资源的争夺。强化有利于组织目标实现的个体需要,对于组织的发展而言至关重要。

(2)引导动机,将个体目标导向组织目标。现实生活中存在着诸多个体目标与组织目标相背离的情况,从组织成员的角度而言,为了维护组织的利益,其自身的利益必然会受到损害;而从组织的角度而言,其目标的实现是以组织成员的个体目标的破灭为代价的。有效的激励可以有助于实现组织同化,培养组织成员对组织的认同感和归属感,进而引导个体目标不断向组织目标靠近。

(3)提供条件,增强组织凝聚力,使各部分协调统一。良好的激励机制能够体现对组织成员的人格尊重,强调以人为本,为组织成员提供便利的实现个人目标的条件。组织各组成部分之间相互协调,共同发展,才有利于增强组织的凝聚力。

二、激励过程模式

从心理学角度讲,激励是引起行为的一种刺激,是促进行为的一种手段。激励是一个复杂的过程,从激励行为的开始到激励效果的显现需要一个系统的过程。这个过程,简单地讲就是某种需要在一定条件下转化为动机,在某种刺激下动机又引发了行为,进而达到一定目标的过程。这一过程可以用图 7-1 形象地表示出来。

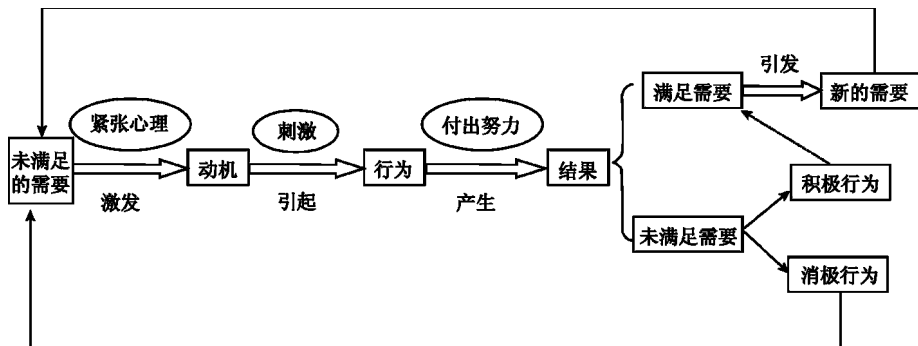


图 7-1 激励的过程模式

由激励的过程模式示意图可以看出,未满足的需要往往会使人产生紧张心理,这种紧张心理会激发人们相应的动机,动机在某种刺激下会引起行为,通过付出努力会产生满足需要和未满足需要两种结果。通过努力,实现目标,满足需要以后,就会产生一种新的需要,进而进入一个新的激励过程的循环;而当付出努力之后,并未满足需要,这时就会产生一种受挫心理,面对这种受挫心理,可能会产生积极的行为,也可能会产生消极的行为。当采取积极的行为时,通过更加努力地追求需求,最终可能满足需要,通过产生新的需要进入下一个循环;而当采取消极行为时,按照亚伯拉罕·马斯洛的需要层次理论,人的需要仍旧停留在这一阶段,而按照克雷顿·奥尔德弗的 ERG 理论,人的需要就会下降到更低的层次以得到满足。

三、激励要素

激励过程主要由四个因素组成,即需要、动机、行为和目标。这四个方面的内容实际上就是激励要素。

(一) 需要

需要是人的行为的原始驱动力。个体的需要是指人对某种事物的渴求或欲望,它使某种结果具有吸引力。由于人类社会的实践范围十分广泛,在不同的社会发展时期、不同的地域,针对不同的个体,需要各不相同。总体看来,需要主要表现为以下几个不同方面的特点:

1. 多样性

在不同的经济发展时期、不同的地域,每个人的需要都是有所区别的,尽管是在同一时期、同一地域,不同的人的需要也会有很大差别。这主要是由于人的需要是一种主观状态,尽管与经济发展水平、科技发展水平、文化和受教育程度都直接相关,但是每个人的需要都存在着特性。

2. 发展性

随着社会的发展,人们的需要是无止境的,一个需要得到满足又会产生新的需要,低层次的需要得到满足又会产生较高层次的需要。

3. 伸缩性

因为受条件限制,加之需要的多样性,一个人不可能同时满足多方面的需要,特别是精神方面的需要,伸缩性的特征便表现得十分明显。

4. 周期性

由于某些商品本身带有周期性或由于个体生理现象的周期性,使得基于这种商品或生理

现象的需要也显示出周期性的特点。当个体的某种需要得到短期满足后,随着时间的推移还会重新出现,表现出周而复始的特点。

5. 层次性

马斯洛的需要层次理论将人的需要划分为生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要,当较低层次的需要得到满足以后,便会追求更高层次的需要。

6. 社会性

人的需要会受到社会文化、风俗习惯、宗教信仰等因素的影响,当个体需要与社会需要不一致时,会不自觉地服从社会需要。

然而,需要只是一种心理状态,尽管带有明显的趋向性,但不能直接引发行为。

(二) 动机

所谓动机,是指在需要的基础之上产生的,引起和维持人的行为,并将其导向一定目标的心理机制。动机是推动和维持人的活动,达到某种目标,并指引行为以满足一定需要的意图、愿望和信念,是直接驱动个体行为的内部动力,同时也是个体行为的直接原因。当某种需要达到一定程度,在特定情境下就可以转化为促使人们行动的动机。

1. 驱动性

动机在需要和行为之间起到桥梁的作用,其因未满足的需要而产生,又驱使人们的行为朝向特定的目标。

2. 目的性

动机是促进人采取行动的动力,目的就是要使未满足的需要得到满足。因此,动机的目的性十分鲜明。

3. 复杂性

动机会导致行为,但某个具体行为的发生往往是由多种动机相互作用而驱使的。因此,有时很难分辨出究竟是哪种动机引发了哪个行为。

4. 隐蔽性

隐蔽性是动机最大的特点,因为动机是推动人们产生某种行为的内在原因,是人的一种内部欲望,是内部的心理活动。因此,动机往往带有很强的隐蔽性。

5. 多样性

由于需要的多样性,其引导的动机也带有多样性。按照不同的标准可以将动机分为心理动机和生理动机,也可以分为主导动机和辅助动机。

(三) 行为

行为是动机直接作用的结果,动机的强度不同会导致行为的效率也不同。但是,二者之间的关系比较复杂,既有一定的规律性,也有一定的偶然性。在通常情况下,积极的动机引发积极的行为,消极的动机则会导致消极的行为。管理者只有明确了动机和行为之间的关系,并自觉地进行自我调节,才可能利用其规律性,把握其偶然性。

(四) 目标

个体目标往往是以满足需要为内容的,同时也是动机的指向和行为的努力方向,个体需要达到的目标是激励可以利用的刺激点。目标表现为个体行为的努力方向,目标的实现往往意味着行为的结束;同时,目标又是行为的诱因,在行为过程中推动动机的产生,引导和调节着行为的方式和方向。

四、工作动机与工作效率

(一)工作动机

工作动机通常被定义为:影响工作情境中行为之激发、导向与持久的状态。工作动机有三种成分:一是激发,即个体内激发行为的力量;二是导向,即人们会针对某个特定情境努力,对于其他的情境则不会有同样的投入;三是持久,即人们可能会持续从事某些工作。因而,工作动机理论关心的是工作者较长时间的行为表现。

工作动机、交往动机和成就动机一同构成了社会性动机,但工作动机是最有效能、最为复杂的社会性动机,是一种使个体努力工作、高质量创新并不断完善自己工作的动机。工作动机理论研究的核心问题就是:人为什么工作?对于这个问题的回答,要基于不同的人性假设。关于人性假设主要有三个理论,即 X 理论、Y 理论和 Z 理论。每种理论都提出了各不相同的工作动机。

美国管理心理学家道格拉斯·麦格雷戈总结提出了关于人性假设的 X 理论和 Y 理论。X 理论类似于中国古代的“性恶说”,认为人是“经济人”,人天生是懒惰的,不负责任的,没有志向,工作的动机仅仅是为了追求物质利益,并且常被外来刺激(诱因)所吸引。这种人性假设就要求实行强制性的措施和严格的奖惩办法,强迫组织成员工作。X 理论比较适合于简单、机械,不需要很多创新,挑战性低的行业和工作岗位。

Y 理论认为,人是自我实现的人,工作是人们的一种需要,人们通过工作才能实现自我的价值。人们能够自我监督和控制,能主动承担责任,具有创造精神,而且绝大多数人都具有做出正确决策的能力。在这种理论中,人们工作不是为了外在的物质刺激,而是出于一种要将工作做好的内驱力。根据这种观点,在工作激励中不应将物质利益的吸引力放在第一位,而应创造一个自由的工作环境,让工作者有充分的空间发挥他们的创造力,满足他们对工作的内在需求。

Z 理论是由美籍日裔学者威廉·大内于 1981 年提出的。Z 理论认为企业中,既有逃避责任、不愿工作的人,又有接受任务、喜欢挑战、富有潜力的人,这就要求管理者分别应用 X 和 Y 理论。Z 理论的两个最重要的特征就是信任和微妙性,二者在确立有效的人际关系、人员组织形式和协作等方面都起着积极的作用。当个人价值观与组织的目标协调一致时,个体的工作动机、士气和忠诚度都会得到提高。

(二)工作效率

工作效率是指,单位时间内所完成的工作量的多少,也可以理解为单位时间内所取得的效果的数量。工作效率既反映了一个组织资源利用的状况、管理的水平和质量,也反映了管理者的素质和能力。

提高工作效率是任何一个组织追求的目标。要想提高工作效率,应该在以下几个方面多下工夫:一是把工作分类,这有利于在工作过程中运筹掌控;二是在规定的时间内完成约定的工作,不拖沓,不推迟;三是要力争保持以高涨的工作热情投入工作;四是尽可能地实现现代化办公,借助便利的外界条件提高效率;五是各部门、各岗位之间要相互配合。

第二节 激励理论

由于对人性的假设经历了“经济人”假设—“社会人”假设—“自我实现人”假设—“复杂人”假设的发展过程,以此为依据的激励理论也经历了不断丰富和发展的过程。按照一定的标准,可以将激励理论分为内容型激励理论、过程型激励理论和行为改造型激励理论。

一、内容型激励理论

内容型激励理论侧重于研究人的需要,即研究人的哪些需要可以转化为工作动机以及如何使这些需要激活起来成为工作动机。因而,内容型激励理论又被称为需要理论或满足理论。它可以帮助解释为什么会出现不良的工作态度、行为和绩效,并认为奖励的价值在于满足所激发的需求。内容型激励理论主要包括亚伯拉罕·马斯洛的需要层次理论、克雷顿·奥尔德弗的 ERG 理论、大卫·麦克利兰的成就激励理论和弗雷德里克·赫茨伯格的双因素理论。各理论的基本内容与其代表人物如表 7-1 所示。

表 7-1 内容型激励理论

理论名称	代表人物	基本内容
需要层次理论	马斯洛	生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要、自我实现的需要
ERG 理论	奥尔德弗	生存、关系、成长
成就激励理论	麦克利兰	权力需要、亲和需要、成就需要
双因素理论	赫茨伯格	保健因素和激励因素

(一) 需要层次理论

需要层次理论是由美国著名人本主义心理学的创始人亚伯拉罕·马斯洛提出的,他认为人的价值体系存在不同层次的需要,当某一层级的需要得到相对满足时,其激发动机的作用随之减弱或消失,更高一层的需要就成为新的激励因素。

早在 20 世纪 30 年代开展的著名的霍桑实验中,乔治·梅奥等人研究发现,工人劳动积极性的提高在很大程度上取决于他们所处的环境,霍桑实验真正开启了对组织中人的行为的研究。在这种意义上,马斯洛深化了关于激励对象的行为的科学研究,并在严格的假定前提的基础上对人的需要进行分类,借以找出对人进行激励的途径。

1. 需要层次理论的基本假设

- (1) 个体的某种需要一旦得到满足,便不再具有激励作用;
- (2) 个体的需要结构很复杂,并且需要对行为的影响也不尽相同;
- (3) 只有在较低层次的需要得到一定满足后,较高层次的需要才会起到激励作用;
- (4) 满足较高层次需要的途径要多于满足较低层次需要的途径。

2. 需要层次理论对需要的分类

马斯洛认为人的需要可以分为五种,依据由低向高的顺序依次为生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现的需要。其关系可以用图 7-2 来形象地表示。

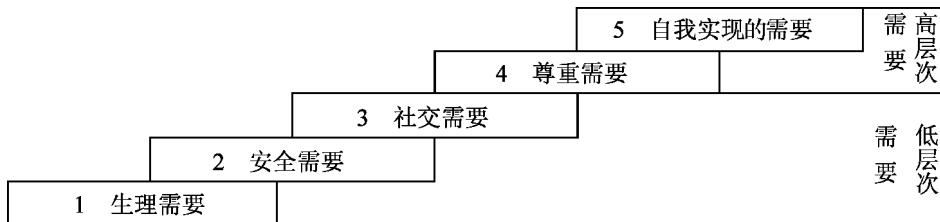


图 7-2 马斯洛需要层次理论的需求构成层次

(1)生理需要

生理需要是人最低层次的需要,这些需要主要包括对食物、水、空气和住房等的需要。当这种需要得不到满足时,它就成为人类行为最强大的动力。马斯洛认为,当这些需要还未达到足以维持人们的生命时,其他需要将不会起到激励的作用。

(2)安全需要

当一个人的生理需要得到了一定满足以后,他就会产生安全需要。所谓安全需要,就是在维持现状的同时,还需要确保自己的身体免遭危险,确保已经获得的基本生理需要不再被剥夺。安全的需要可以分为两类:一是现在的安全需要;二是希望未来的生活能够有所保障。安全需要主要包括职业安全(希望不要失业)、经济安全(希望经济收入有保障,医疗、养老有保障)、工作安全(希望不出工伤事故,并免除职业病的危害)及心理安全(希望摆脱严酷的监督,免于不平等的待遇)等。

(3)社交需要

当生理需要和安全需要得到一定程度的满足后,社交的需要便占据了主导地位。社交需要是建立在“社会人”假设的基础上的。所谓社交需要包括友谊、爱情、归属及接纳方面的需要,如:希望得到别人的安慰;希望与同事和睦相处,关系融洽;希望得到别人的认同、接受和支持,并成为该群体中的一员。当人们的社交需要不能得到满足时,其行为就倾向于与组织目标对立,形成抗拒、不合作的局面。社交需要与人们的个性、经历、教育、家庭、国家、民族、宗教和文化等都有关系。

(4)尊重需要

当人们有了归属感以后,他们就不再满足仅仅做群体中的普通一员,进而产生尊重的需要。尊重需要包括个体对成就或自我价值的个人感觉以及他人对自己的认可和尊重,希望别人尊重自己的人格和劳动,以满足自己的自尊心;希望别人对自己的工作、人品、能力和才干给予承认,以满足荣誉感;希望自己在同事之间有较高的地位和威望,以满足优越感。

(5)自我实现的需要

自我实现的需要是人类最高层次的需要,这种需要要求最充分地发挥人的潜力,实现个人的理想、抱负和目标。这是一种追求个人能力极限的内驱力。它主要体现在两个方面:一是胜任感,表现为追求卓越,并出色地完成任务,喜欢承担具有挑战性的工作,在工作中彻底地发挥创造力;二是成就感,主要表现为进行创造性活动并取得圆满成功。

马斯洛的需要层次理论认为,这五种需要就像阶梯一样从低到高,按层次逐级递升。这意味着低层次的需要得到相对满足之后,就会向更高层次的需要发展,但这种次序并不是完全固定的,在一定条件下可以发生变化。值得注意的是,在同一时期或是人们在不同的年龄段和不同的社会生活条件下,可能同时存在几种需要,但总有一种需要处于优势地位,成为主

导需要。低层次需要得到满足以后,并不会因为产生了高层次需要而消失,它们依然存在,只是对行为的影响力减弱了。马斯洛将这五种需要又分为高低两级:生理需要、安全需要和社交需要为较低层次需要,主要是从外部使人得到满足;而尊重需要和自我实现的需要为较高层次需要,主要是从内部使人得到满足。

3. 需要层次理论的缺陷

尽管马斯洛的需要层次理论在现实的激励活动中应用比较广泛,但是仍旧存在着一些固有的缺陷。

(1) 对需求层次的分析简单、机械

在现实中,需要的发展往往并不是非要经历某一层次之后才能上升到更高层次的需要,随着环境和人的情况的变化可能出现一些特例。此外,几种需要同时产生动机的现象也时有发生,而且动机之间不仅有强弱之分,也有相互之间的斗争。

(2) 理论基础有局限性

需要层次理论是以人本主义为理论基础的,认为人的需要都是本能的活动,都是与生俱来的,人的一切行为都是出于利己本能,这种理论基础本身就具有很大的局限性。

(3) 没有反映社会意识和环境对人的需要的影响

社会意识和环境对人的需要的影响是十分明显的,也是十分重要的。但是,需要层次理论却将其忽略,这是它的一个重大缺陷。

4. 需要层次理论与激励措施

需要层次理论揭示了需要—激励—行为的关系,从而揭示了行为激励过程的共性。它强调了人的内在需要是激励的主要诱因,同时还强调了不同层次的需要对动机的激发和影响。针对不同需要层次的刺激,应相应地采取不同的激励措施,具体如表 7-2 所示。

表 7-2 针对不同需要层次应采取的激励措施

需要的层次	追求的目标	激励措施
生理需要	工资,健康的工作环境,各种福利	增加工资和奖金,改善劳动条件,给予更多的休息时间,提高住房等福利待遇
安全需要	职业保障,意外事故的防止	医疗保险,失业保险,退休福利,雇用保证,劳保制度
社交需要	团体的接纳,组织的认同,友谊	支持与赞许的态度,开展有组织的体育比赛和集体聚会,实行利润分享制度、教育培训制度,制定团体活动计划
尊重需要	地位,荣誉,权力,责任,与他人收入的比较	公开的表扬和奖励,晋升制度,选拔进修制度
自我实现的需要	能发挥个体特长的环境,具有挑战性的工作	提案制度,建立革新小组

需要层次理论对激励组织成员的指导意义在于:作为管理人员,应该注意研究和掌握组织成员的需要结构,把握其个性和共性,了解组织成员之间需要的差异,在此基础上,根据掌握的资源进行有的放矢的激励。也就是说,满足组织成员需要的激励措施应该因人而异。另外,要注意引导组织成员高层次的需要,提供相应的教育和培训条件。因为组织成员一旦具有了符合组织目标和利益的远大理想和职业期待,又相应地提高了业务水平,便可以发掘其

巨大的潜力。

(二)ERG 理论

ERG 理论是美国心理学家克雷顿·奥尔德弗在对于马斯洛的需要层次理论进行修正后提出来的。马斯洛的需要层次理论建立在满足—上升的基础上,认为只有较低层次的需要获得满足后,较高层次的需要才能成为动机的心理来源,产生驱动力。但现实中却存在着一些特例,ERG 理论不仅体现满足—上升理论,而且也提到了挫折—倒退这一方面,即当较高层次的需求得不到满足时,人们就会把需要放在较低层次的需要上。

奥尔德弗通过大量的研究发现,人核心的需要只有三种,即生存(existence)、关系(relatedness)和成长(growth)。生存是人类最基本的需要,包括多种生理和物质的欲望,如衣、食、住、行、薪酬福利及物质条件等;关系是希望与人交往,并维持人与人之间和谐关系的愿望,包括获得友谊、爱、归属感和良好的人际关系等愿望;成长包括个人能获得成长和发展,在工作中发挥才能,有所发明和创造等。奥尔德弗认为,如果低层次需要较少得到满足,这种需要就容易成为人们从事行为活动的动力。因此,对较低层次需要较少满足的人,应该通过增加工资、津贴和福利等诱因来激励其工作动机;一旦较低层次的需要能够得到较多满足,他就可能迫切要求满足较高层次需要。

这种需要层次的升级不一定严格按照生存—关系—成长的顺序,而是可以越级的。有人在生存需要得到满足后可能迫切要求满足关系需要,有的人则可能直接要求满足成长需要。因此,对于低层次需要获得基本满足的组织成员,在实施激励时,要么以重视、荣誉、关心、友情等诱因激发其能满足关系需要的动机,要么以责任、良好的学习条件、有挑战性的工作激励其能满足成长需要的动机。如果一个人产生了高层次需要但较少获得这方面的满足,很可能会回过头来追求低层次需要的满足。因此,在激励组织成员时,管理人员应该密切注意每个组织成员渴望的是哪一个层次的需要,应特别注意针对其萌生的较高层次需要,提供相应的诱因进行刺激。

(三)成就激励理论

美国管理心理学家大卫·麦克利兰认为,之前的精神分析学派和行为主义学派对动机的分析要么存在难得出有代表性的结果、可重复性差、无法得出动机的强度等问题,要么没有区分人的动机与动物的动机,总之,对动机的研究都带有一定的局限性。因而,他注重研究人的高层次需要与社会性动机,强调采用系统的、客观的、有效的方法进行研究。与马斯洛认为的人的一切行为都是出于利己的本能不同,麦克利兰认为人们不是生来就有某些需要的,而是靠后天获得的,因而,也可称之为后天需要理论。

1. 成就激励理论的基本内容

成就激励理论认为人的高层次需要是由权力需要、亲和需要和成就需要组成的。

(1) 权力需要

权力可以分为个人权力和社会权力,权力需要是指影响和控制别人的一种愿望或驱动力。不同人对权力的渴望程度也有所不同,权力需要较高的人往往对向他人施加影响和控制表现出兴趣,喜欢对别人“发号施令”,注重争取地位和影响力。他们喜欢具有竞争性和能体现较高地位的场合和情境,他们也追求出色的成绩,但他们这样做并不像高成就需要的人那样是为了满足个人的成就感,而是为了获得地位和权力或与自己已具有的权力和地位相称。

(2)亲和需要

亲和需要就是寻求被他人喜爱和接纳的一种愿望。高亲和需要者渴望友谊,喜欢合作而不是竞争的工作环境,希望彼此之间的沟通与理解,喜欢一种融洽的人际关系,他们对环境中的人际关系更为敏感。有时,亲和需要也表现为对失去某些亲密关系的恐惧和对人际冲突的回避。亲和需要是保持社会交往和人际关系和谐的重要条件。

(3)成就需要

成就激励理论认为,成就需要在三种高层次需要中处于核心地位,而成就需要由两个因素决定:直接环境和个性。麦克利兰认为,具有强烈的成就需要的人渴望将事情做得更为完美,提高工作效率,获得更大的成功。他们追求的是在争取成功的过程中克服困难、解决难题、努力奋斗的乐趣以及成功之后个人的成就感,而并不看重成功所带来的物质奖励。个体的成就需要与他们所处的经济、文化、社会、政治的发展程度有关,也受到社会风气的制约。

麦克利兰发现高成就需要者的特点是:他们希望得到有关工作绩效的及时明确的反馈信息,从而了解自己是否有所进步;他们喜欢设立具有适度挑战性的目标,不喜欢凭运气获得成功,不喜欢接受那些在他们看来特别容易或特别困难的工作任务,他们认为当成败可能性均等时,才是一种能从自身的奋斗中体验成功的喜悦与满足的最佳机会;高成就需要者事业心强,有进取心,敢冒一定的风险,大多是进取的现实主义者。高成就需要者对于自己感到成败机会参半的工作,表现得最为出色。

2.成就激励理论的应用

在大量的研究基础上,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。首先,高成就需要者喜欢能独立负责、可以获得信息反馈和中度冒险的工作环境。他们会从这种环境中获得高度的激励。麦克利兰发现,在小企业的经理人员和在企业中独立负责一个部门的管理者中,高成就需要者往往会取得成功。其次,在大型企业或其他组织中,高成就需要者并不一定就是一个优秀的管理者,原因是高成就需要者往往只对自己的工作绩效感兴趣,并不关心如何影响别人去做好工作。再次,亲和需要与权力需要和管理的成功密切相关。麦克利兰发现,最优秀的管理者往往是权力需要很高而亲和需要很低的人。如果一个大企业的经理的权力需要与责任感和自我控制相结合,那么他很有可能成功。最后,可以通过对员工进行训练来激发他们的成就需要。如果某项工作要求高成就需要者,那么,管理者可以通过直接选拔的方式找到一名高成就需要者或者通过培训的方式培养自己原有的下属。

(四)双因素理论

双因素理论是在20世纪50年代,由美国心理学家弗雷德里克·赫茨伯格首先提出的,他认为调动人的积极性的主要因素来自于人的内部。组织成员从事的工作本身可以调动人的内在积极性,也就是说,工作对人的吸引力才是最主要的激励因素。

1.双因素理论的基本内容

赫茨伯格的结论是在对大量员工的工作满意度进行调查之后得出的。调查结果显示使员工感到满意的因素和使员工感到不满意的因素大不相同,使员工感到不满意的因素往往是由外界环境引起的,使员工感到满意的因素则多是由工作本身产生的。

赫茨伯格发现,造成员工不满意的因素多与工作环境或工作关系密切相连,主要包括公司政策、行为管理、监督方式、工作条件、人际关系、地位、安全和生活条件等,这些因素改善了,只能消除员工的不满、怠工和对抗,但不能使员工变得非常满意,也不能激发他们的工作

积极性,促使生产增长,因而赫茨伯格将其称为保健因素;而使员工感到满意的因素多为工作本身或与工作内容密切相关,主要包括工作富有成就感、工作成绩能得到认可、工作本身具有挑战性、负有较大责任、在职业上能得到发展等,这类因素的改善能够激励员工的工作热情,从而提高生产率,但如果处理不好,也能引起员工的不满,然而影响不大,故将其称之为激励因素。因而,双因素理论又被称为激励—保健理论。

双因素理论的另一突出贡献在于,它改变了传统观点把满意的对立面定为不满意的情况,如图 7-3 所示,赫茨伯格认为产生工作满意的因素和引起工作不满意的因素是有区别的,工作满意的反面是没有得到满意,而不是不满意;工作不满意的对立面是没有感到不满意,而不是满意。没有满意和没有不满意是激励的零状态。



图 7-3 传统观点和赫茨伯格的观点的比较

保健因素相当于需要层次中低层次的需要,即生理需要、安全需要和社交需要,这些需要的满足只能消除不满,不能导致满意,只能被看作是激励的起点;激励因素相当于需要层次中高层次的需要,即尊重需要和自我实现需要,只有这类需要的满足才能真正产生满足感,才能有效、持久、充分地激励员工。如果缺乏激励因素,并不会引起很大的不满;而保健因素的缺乏,则会引起很大的不满。具备了保健因素并不一定会激发强烈的动机,但是在缺乏保健因素的情况下,激励因素的作用也不大。

马斯洛的需要层次理论针对的是人类的需要和动机,而双因素理论则针对满足这些需要的目标或诱因。然而,两种理论都没有将“个人需要的满足”和“组织目标的实现”联系起来。

2. 双因素理论的缺陷

(1) 调查取样的数量和对象缺乏代表性

20 世纪 50 年代末期,赫茨伯格和他的助手们在美国匹兹堡地区对二百多名工程师、会计师进行了调查访问,并在此基础上得出了其双因素理论的结论。其样本数量仅为 203 人,而且所选取的职业都带有工资较高、安全性强、工作条件好等特点,因而结论会产生一定的误差。

(2) 问卷的调查方法和题目设计有缺陷

人们通常有这样的心理,将好的结果归于自己的努力,而将不好的结果归于客观条件或他人,这种心理无法在问卷中体现出来。此外,在问卷的设计中只使用了满意和不满意两个概念,而没有引入满意尺度。

(3) 认为满意和生产效率的提高有必然联系

双因素理论认为员工的满意会导致生产效率的提高,而实际上,员工的满意程度跟生产效率的提高没有这种必然的联系。

许多行为科学家认为,不论是有关工作环境的因素或工作内容的因素,都可能产生激励

作用,而不仅是使职工感到满足,这取决于环境和职工心理方面的许多条件。

3. 双因素理论的应用

要想持久有效地激励员工,必须改进员工的工作内容,积极推广工作扩大化、工作丰富化以及工作再设计等劳动组织形式,为员工提供更大的激励和更多的产生满意感的机会,使员工从工作中体会到成就感、责任感以及自我发展和自我完善。双因素理论是进行工作激励的理论依据。

尽管激励因素是属于工作本身或工作内容的,保健因素是属于工作环境和工作关系的,但是随着调查对象和条件的不同,各种因素的归属会出现差别,而且,激励因素和保健因素都有若干重叠现象。从我国的实际情况来看,工资和奖金尽管是保健因素,但同时还是重要的激励因素,不能把它们完全归为保健因素。这就需要慎用工资和奖金,把它同个人的工作绩效挂钩,按贡献决定报酬,并且要与精神激励的方法结合起来使用。

双因素理论促使企业管理人员注意工作内容的的重要性,特别是它们同工作丰富化和工作满足的关系,因此是有积极意义的。赫茨伯格告诉我们,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,它的作用往往也是很有限的、不能持久的;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,给予表扬和认可,注意给人以成长、发展、晋升的机会。

二、过程型激励理论

过程型激励理论着重研究从动机的产生到采取具体行动的心理过程,这一过程也是社会性需要同内在的主体需要相结合而表现出来的行为实践过程,这类理论都试图弄清楚人们做出的努力和绩效之间的关系,以达到激励目的。过程型激励理论围绕人的激励过程及其对工作行为的决定性影响,特别注重解释需要、奖励和行为之间的关系和相互作用问题,因此又被称为外在目标激励理论,主要包括弗鲁姆的期望理论、亚当斯的公平理论、洛克的目标设置理论等。

(一) 期望理论

期望理论是美国著名心理学家和行为科学家维克托·弗鲁姆在1964年出版的《工作与激励》一书中提出的。期望理论对具体激励措施的采取有着重要的指导意义。

1. 期望理论的基本观点

期望理论认为,人之所以能够从事某项工作并达到组织目标,是因为这些工作和组织目标会帮助他们达到自己的目标,满足自己某方面的需要。一个人如果有了特定的目标,必然会采取某种行为,在采取行为之前,他会达到这一目标而可能采取的几种不同行为加以比较、权衡,然后选择并采取一种自己认为最有可能达到目标的行为。因此,人们采取某项行动的动力或激励力取决于其对行动结果的价值评价和预期达成该结果可能性的估计,只有预期其行动有较大可能达到某个目标的情况下,才会被充分激励起来,进而采取行动,达到预期目标。换言之,激励力的大小取决于该行动所能达到目标并能导致某种结果的全部预期价值乘以他认为达成该目标并得到某种结果的期望概率。用公式可以表示为:

$$M=V \times E$$

在上式中, M 表示激励力量,是直接推动或使人们采取某一行动的内驱力; V 表示效价,

是指达到目标后对于满足个人需要的价值的大小,反映个人对某一成果或奖酬的重视与渴望程度; E 表示期望值,是指根据以往经验进行的主观判断,达到目标并能导致某种结果的概率,是个人对某一行为导致特定成果的可能性或概率的估计与判断。

显然,只有当人们对某一行动成果的效价和期望值同时处于较高水平时,才有可能产生强大的激励力。

2. 期望理论的应用

期望理论启示管理者不要泛泛地采用一般的激励措施,而应当采用多数组织成员认为效价最大的激励措施,而且在设置某一激励目标时应尽可能加大其效价的综合值,加大组织期望行为与非期望行为之间的效价差值。在激励过程中,还要适当控制期望概率和实际概率,加强期望心理的疏导。期望概率过大,容易产生挫折,期望概率过小,又会减少激励力量。而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,并与效价相适应。在运用期望理论时,要处理好下面三种关系:

首先,要处理好努力与绩效之间的关系,也就是在确立目标的时候要适宜。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可能性比较大,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,他就失去了内在的动力,从而导致工作消极。同样,如果设置的目标太低,那么也不会产生较大的动力。因此,管理人员在确定目标时,一定要让员工感到有实现的可能性,而又不能轻易实现,从而激发员工的工作力量。

其次,要处理好绩效和奖励之间的关系。员工总是希望在达到绩效标准后能得到及时、合理的奖励。这种奖励可以是期望中的报酬和奖金,也可以是上级主管的认可或同事的赞许或者是被提拔到重要工作岗位上去等。因此,作为管理人员,就必须设法加强员工绩效和奖励之间的关联性,用行之有效的精神、物质等多种方法来激发员工,使其维持高度的工作热情。

最后,要处理好奖励和满足个人需要的关系。个人总是希望获得的奖励能够满足自己某一方面的需要。由于人们在年龄、性别、资历和社会地位等诸多方面的差异,所以,同一种奖励手段,对人们需要的满足程度是不同的。管理人员要尽量使员工获得的奖励最大限度地满足其需要,这样才能提高效价。

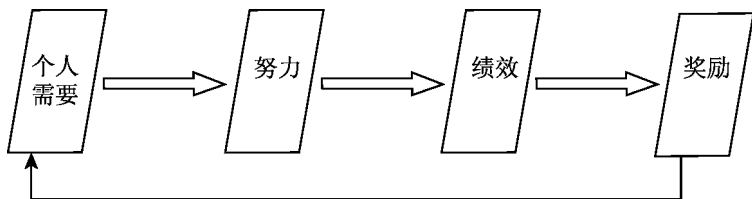


图 7-4 期望理论中各要素之间的关系

按照期望理论,只有当个人需要激发的努力能够取得预期的绩效,针对取得的绩效能够得到相匹配的奖励,并且这种奖励能够满足最初的个人需要的时候才能实现良好的激励。

(二) 公平理论

公平理论又称社会比较理论,是美国心理学家斯达西·亚当斯在 20 世纪 60 年代中期提出的,该理论侧重研究工资报酬的合理性、公平性对个人积极性的影响。

1. 公平理论的基本观点

公平理论认为,当一个人做出了成绩并取得报酬以后,他不仅关心自己所得报酬的绝对量,还关心自己所得报酬的相对量。因此他会进行横向和纵向两种比较来确定自己所获报酬是否合理,比较的结果则会直接影响其今后的工作积极性。

(1) 横向比较

所谓横向比较就是把自己所获得的报酬与投入的比值和组织内其他成员的这一比值做比较,只有相等时,他才认为是公平的。这里的“报酬”主要是指金钱、工作安排以及获得的赏识等;而“投入”是指教育程度、所作努力、用于工作的时间、精力和其他无形损耗等。用 O_p 表示自己对所获报酬的感觉; O_c 表示自己对他人的所获报酬的感觉; I_p 表示自己对个人所作投入的感觉; I_c 表示自己对他人的所作投入的感觉,横向比较会产生以下三种结果:

第一种, $O_p/I_p = O_c/I_c$,此时人们认为自己所获得的报酬是公平的。

第二种, $O_p/I_p > O_c/I_c$,为减少不平衡的感觉,人们可能会在开始时主动多做一些工作,但久而久之,便会重新估计自己的技术和工作情况,终于觉得自己确实应当得到那么高的待遇,于是其工作积极性又恢复到原先的水平。

第三种, $O_p/I_p < O_c/I_c$,此时就会产生不公平的感觉,工作积极性会受到影响。他可能会要求增加自己的收入或者减小自己今后的努力程度,以便使比值趋于相等;还可能要求组织减少比较对象的收入或让其今后增大努力程度以便使比值趋于相等。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。

(2) 纵向比较

除了横向比较之外,人们也经常做纵向比较。所谓纵向比较,就是把自己目前投入的努力与目前所获得报酬的比值,同自己过去投入的努力与过去所获得报酬的比值进行比较,同样也是只有相等时,才会认为是公平的。用 O_p 表示自己现在对所获报酬的感觉; O_h 表示自己过去对所获报酬的感觉; I_p 表示自己现在对个人所作投入的感觉; I_h 表示自己过去对个人所作投入的感觉,纵向比较也会产生以下三种结果:

第一种, $O_p/I_p = O_h/I_h$,这时人们才会认为自己所获得的报酬是公平的。

第二种, $O_p/I_p > O_h/I_h$,人们不会因此产生不公平的感觉,但也不会感觉自己多拿了报酬而主动多做些工作。

第三种, $O_p/I_p < O_h/I_h$,人们会有不公平的感觉,这可能导致工作积极性下降。

2. 公平理论的缺陷

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,其原因主要包括以下几个方面:

(1)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的感觉,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。

(2)它与个人所持的公平标准有关。上面的公平标准是采用贡献率,也有的采用需要率和平均率,所持标准不同,做出的结论也有所不同。

(3)它与业绩的评定有关。我们主张按绩效付报酬,并且各人之间应相对平衡。但如何评定绩效?是以工作成果的数量和质量,还是以工作能力、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的方法。

(4)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。由于同一组织内的评定往往不是全部由同一人做出,因此会出现松紧不一、回避矛盾、姑息迁就、抱有成见等现象。

3. 公平理论的应用

公平理论认为,影响激励效果的不仅有报酬的绝对值,还有报酬的相对值。这种报酬相对值的确定在很大程度上带有个人的主观性,因此公平感本身是一个非常复杂的问题。管理人员在进行激励时,要力求公正,尽量消除主观判断上的误差。同时在激励过程中应注意对被激励者公平心理的疏导,引导组织成员树立正确的公平观。绝对的公平是没有的,应该多听取他人的意见,尽量提高客观性。为了避免组织成员产生不公平的感觉,组织往往需要采取各种手段,在组织内部形成一种公平合理的气氛,使组织成员产生一种主观上的公平感。

(三) 目标设置理论

目标设置理论是美国管理学兼心理学教授爱德温·洛克在 20 世纪 70 年代提出来的。该理论主要强调了研究目标的重要性,并围绕目标的激励作用进行了广泛的探索。

1. 目标设置理论的基本观点

最基本的目标设置理论认为,目标效果即绩效,是由目标难度和目标明确度两个因素共同决定的。目标难度就是指目标要具有挑战性,必须经过一定程度的努力才能完成,要求在设定目标时要保证目标既实在可行,又不会轻而易举地实现;目标明确度是指,目标的设定必须是具体的,可测量的。绩效就是目标的效果,是在目标导向行为与目标完成行为循环交替的运行中取得的。也就是说,当一个目标达到时,马上提出更高的新目标,并进入新目标的导向过程。洛克基本模式图(如图 7-5)鲜明地反映了这一观点。

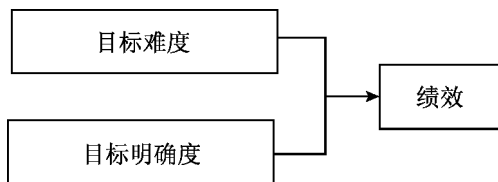


图 7-5 洛克基本模式图

洛克基本模式图虽然在一定程度上反映了绩效是由目标难度和目标明确度共同决定的,但是目标的设置与激励之间的关系并未十分鲜明地体现出来,因而,洛克又发展出了扩充模式,比基本模式更为具体、翔实地显示了目标设置与激励员工之间的关系,如图 7-6 所示。

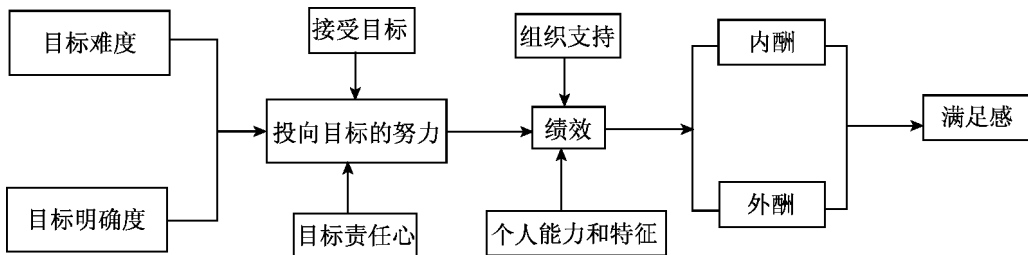


图 7-6 洛克的扩充模式图

洛克的扩充模式由三部分组成,即“努力”、“绩效”和“满足感”。

第一部分投向目标的努力,除了考虑“目标难度”和“目标明确度”以外,还要考虑“接受目标”与“目标责任心”。意思是说,只有目标难度适中,意义明确,才能使员工容易接受目标,使

其行为有努力的方向,并且可以及时根据目标修正行为。

第二部分是绩效,由“投向目标的努力”、“组织支持”和“个人能力和特征”组成。其含义是当人们投向目标的努力很多时,其绩效应高于平常,但绩效究竟达到何种水平,则除了本人的努力以外,还与组织上的支持、个人能力和特征有关。

第三部分是满足感,即完成预期目标后,必须获得一定的内酬或外酬才能使人获得满足感。

2. 目标设置理论的应用

只有制订合理的工作目标,才能有效地激发员工的工作热情,提高工作绩效,同时又使员工获得满足感。在这里,目标的设置非常关键,通常也应该遵循设定目标的 SMART 原则。人们在设置目标时一般有两种方法:一是指导性的或者说指示性的;二是参与性的,也叫民主性的,即让组织成员也参与到目标的制订中来。尽管第二种设置目标的方法如今非常普遍,但是有专家指出,在某些情况下,指示性的方法要比参与性的方法有效。如果管理人员本身就是该领域的专家,那么由专家负责制订目标,要比花费大量时间让组织成员一起来参与制订目标更节约时间,也更有效。

三、行为改造型理论

行为改造型理论主要是指对人们的行为产生影响,进而使其发生改变的激励理论。行为改造理论主要包括斯金纳的强化理论、亚当斯的挫折理论和归因理论。

(一) 强化理论

美国心理学家巴勒斯·斯金纳在对有意识行为的特性进行深入研究的基础上,于 20 世纪 70 年代提出了著名的强化理论。

1. 强化理论的基本观点

心理学认为,人的行为的结果对动机有反作用。如果行为的结果是好的,就能对动机起正强化作用,即能使人的行为得到加强和重复;如果行为的结果使动机得到削弱,就对动机起负强化作用,会使人的行为削弱或消失。

强化理论是以学习的强化原则为基础的,是关于理解和修正人的行为的一种学说。强化指的是对一种行为的肯定或否定。与心理学的理论相对应,斯金纳认为人们的行为是对其以往所带来的后果进行学习的结果。如果一个人因为他的某种行为而受到了奖励(正强化),那么他很可能重复这一行为;如果没有人认可这一行为,那么这种行为便不太可能再发生。当人们因为某种行为而招致负面后果(负强化或惩罚)时,他们通常会立刻停止这种行为,但是惩罚并不能保证不受欢迎的行为会彻底消失。管理者可以利用这种正强化或负强化的办法来影响行为的后果,进而修正员工的行为。正强化是为了强化组织上需要的行为而进行的奖励,具体包括奖金、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;负强化是惩罚那些与组织不相容的行为,使其削弱或消失,包括批评、处分、降级等。

2. 强化理论的应用

在管理活动中要特别注意对符合组织目标的行为进行正强化,并对那些不符合组织目标的行为进行负强化,以正确引导组织成员的行为。在进行强化的过程中,要依照强化对象的不同采取相应的措施。在进行强化时要及时予以反馈,这样才能收到较好的效果,而且不能因组织成员行为的影响力小或比较常见而不进行强化,这样容易使好的、应坚持的行为没有

坚持下来而不好、应消失的行为却没有消失。在通常情况下,正强化比负强化更有效。

(二)挫折理论

爱德温·亚当斯提出的挫折理论认为,挫折具有两重性,它可以是坏事,也可以是好事。挫折可以使人失望、痛苦、消极、颓废,从此一蹶不振;也可以使人产生粗暴的消极对抗行为,导致矛盾激化,甚至走上绝路。然而,挫折也可以使人变得比较聪明和成熟;可以使人认识错误,接受教训;可以磨炼人的意志,激励人发奋努力,从逆境中奋起。可见,即便挫折是坏事,但如能正确对待,仍能变成好事。过于平静的舒适生活,反而会使人挫折发生时手足无措。从这一点说,有挫折比无挫折更能锻炼人、培养人。

(三)归因理论

归因是指观察者为了预测和评价人们的行为,并对环境和行为加以控制而对他人或自己的行为过程所进行的因果解释和推论。人们行为的原因包括内部原因和外部原因两种。内部原因是指个体自身所具有的、导致其行为表现的品质和特征,包括个体的人格、情绪、心境、动机、欲求、能力、努力等;外部原因是指个体自身以外的、导致其行为表现的条件和影响,包括环境条件、情境特征、他人的影响等。美国心理学家弗里茨·海德在1958年最早提出了归因问题,但直到20世纪60年代中期才引起社会心理学界的重视并成为热门的研究领域。

1.海德的归因理论

美国心理学家弗里茨·海德在有关社会认识和人际关系理念的基础上提出了归因理论。他认为不同的归因会直接影响人们的工作态度和积极性,进而影响随之而来的行为和工作绩效。对过去成功或失败的归因,会影响将来的期望和坚持努力的行为。

一般来说,行为受挫可做出四种不同的归因,即稳定性内因、稳定性外因、不稳定性内因和不稳定性外因。归因理论认为失败的归因分析与消极行为向积极行为的转化关系十分密切。显然,把失败归咎于不稳定因素,有利于对前途充满希望,鼓足干劲,在失败时保持旺盛的热情和信心,克服自暴自弃而奋发向上。

2.凯利的归因模型

1967年,美国社会心理学家哈罗德·凯利发表了《社会心理学的归因理论》,提出三维归因理论,对海德的归因理论进行了扩充和发展。凯利将归因现象区分为两类:一类是能够在多次观察同类行为或事件的情况下做出的归因,称为多线索归因;另一类则是依据一次观察就做出的归因,称为单线索归因。凯利认为,人们对行为进行归因总是涉及三个方面的因素:客观刺激物,行动者和所处关系或情境。行动者的因素是属于内部归因,客观刺激物和所处关系或情境属于外部归因。

凯利还研究了归因中的错误或偏见。一类是基本归因错误,尽管我们在评价他人的行为时有充分的证据支持,但我们总是倾向于低估外部因素的影响而高估内部或个人因素的影响,比如:当销售代表的业绩不佳时,销售经理倾向于将其归因于下属的懒惰而不是客观外界条件的影响;另一类是自我服务偏见,把自己的成功归因于内部因素,如能力或努力,而把失败归因于外部因素,如运气,条件等。由此表明,对组织成员的绩效评估可能会受到归因偏见的影响。

归因理论提出了人们在对他人的行为进行判断和解释的过程中所遵循的一些规律,在管理过程中,管理者和员工对行为的归因也不可避免地受到这些规律的影响。管理者要认识到

员工是根据他们对事物的主观知觉而不仅仅是客观现实做出反应的。员工对于薪水、上级的评价、工作满意度、自己在组织中的位置和成就等方面的知觉与归因正确与否,对于其潜力的发挥和组织的良好运作是有重要影响的。同时,管理者在对员工的行为进行判断和解释时也应该尽量避免归因中的偏见和误差。

3. 韦纳的归因理论

伯纳德·韦纳的归因理论认为,能力、努力、任务难度和运气是人们在解释成功或失败时知觉到的四种主要原因,并将这四种主要原因分成控制点、稳定性和可控性三个维度。根据控制点维度,可将原因分成内部原因和外部原因;根据稳定性维度,可将原因分为稳定原因和不稳定原因;根据可控性维度,又可将原因分为可控的原因和不可控的原因。

韦纳认为,每一维度对动机都有重要的影响。在内外维度上,如果将成功归因于内部因素,会产生自豪感,从而提高动机;归因于外部因素,则会产生侥幸心理。将失败归因于内部因素,则会产生羞愧的感觉;归因于外部因素,则会生气。在稳定维度上,如果将成功归因于稳定因素,会产生自豪感,从而提高动机;归因于不稳定因素,则会产生侥幸心理。将失败归因于稳定因素,将会产生绝望的感觉;将失败归因于不稳定因素,则会生气。在控制性维度上,如果将成功归因于可控的因素,则会积极地去争取成功;归因于不可控的因素,则不会产生多大的动力。将失败归因于可控的因素,则会继续努力,归因于不可控的因素,则会感到绝望。将失败归因于内部、稳定、不可控的因素是最大的问题,会产生强烈的无助感,如表 7-3 所示。

表 7-3

归因理论分析表

结果	控制点维度		稳定性维度		可控性维度	
	内部因素	外部因素	稳定因素	不稳定因素	可控的因素	不可控的因素
成功	自豪感	侥幸心理	自豪感	侥幸心理	积极争取	动力不足
失败	羞愧感	生气	绝望	生气	继续努力	绝望

韦纳通过一系列的研究,得出一些归因的最基本的结论:一是个人将成功归因于能力和努力等内部因素时,他会感到骄傲、满意、信心十足,而将成功归因于任务容易和运气好等外部原因时,产生的满意感则较少。相反,如果一个人将失败归因于缺乏能力或努力,则会产生羞愧和内疚,而将失败归因于任务太难或运气不好时,产生的羞愧则较少。而归因于努力与归因于能力,无论对成功或失败均会产生更强烈的情绪体验。努力而成功,体会到愉快;不努力而失败,体验到羞愧;努力而失败也应受到鼓励。这种看法与我国传统的看法一致。二是在付出同样努力时,能力低的应得到更多的奖励。三是能力低而努力的人受到最高评价,而能力高但不努力的人受到最低评价。因此,韦纳总是强调内部、稳定和可控性的维度。

第三节 当代激励理论

我们已经阐述了许多激励理论,这些理论之间并不是相互矛盾的,因为一个理论的有效性不能自动地使其他理论失去有效性,反而,许多理论是相互补充的。所以,现在的任务是如何把这些理论联系起来以理解它们的相互关系。

综合型激励理论对已有的激励理论进行概括与综合,试图全面揭示人在激励中的心理过程。这种理论是由美国心理学家波特和劳勒于1968年提出的。他们在“需要理论”、“双因素理论”、“期望理论”和“公平理论”的基础上,把激励的心理过程依次排列,并标明努力与绩效、报酬之间的联系,同时也考虑到行为结果对后继行为的反馈作用,如图7-7所示。

当代激励理论的综合模式表明,要使人们在工作中取得较好的成绩,首先是要激励,要激发人们的行为动机,在动机的驱使下人们才会付出更多的努力;当人们经过努力取得绩效时,这绩效在一定程度上会成为对人的激励,但同时也应予以恰当的评价、给予相应的报酬;报酬的公平与否会影响人们的满意度,满意度又会成为新的激励。如此往复运动,使人不断取得新的成绩。

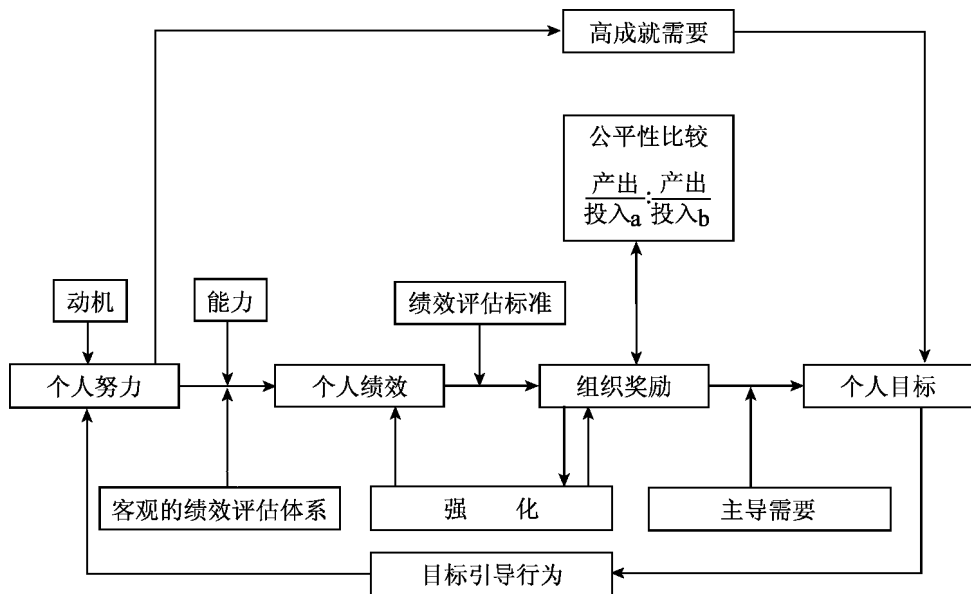


图 7-7 当代激励理论的综合

该激励模式意味着,要有效地激励人们使其充分发挥其工作积极性以出色完成任务,应注意以下三个条件:首先,要使人看到工作能向他提供他所需要的东西,即满足其需要;其次,要使人感到这些东西与他的工作或学习绩效相关联,只有取得绩效才能得到相应的激励;最后,要使人相信,只要他努力就能提高工作或学习绩效。这三者缺少任何一项,都会降低人们的工作积极性。容易看出,这三个条件与弗鲁姆的期望理论所揭示的内容有异曲同工之妙。

然而,人们工作的绩效和满意度,除了受动机和个人的努力程度的影响外,还会受其他因素的影响,这些影响因素主要包括:扮演的角色,即人对自己所担负职责的认识,角色概念明确者会尽心竭力,在其位谋其政,有助于努力取得成绩;所具备的技术和能力,一般地说,在努力程度相同时,技术、能力水平愈高,绩效愈大;评价公正与否,所谓工作绩效评价,是指对一个人工作成果进行质量、数量分析,评价是报酬的前提条件,必须公正客观。波特和劳勒对这些问题进行了深入的研究,将激励过程分为内激励和外激励两种,认为激励过程是外部刺激、个体内部条件、行为表现、行为结果相互作用的统一过程。

在图7-8所示的绩效与满意度的影响因素中,消耗力量是指人们在完成作业中所消耗的能量大小,它是由完成作业时所获得的激励价值和个人做出努力后可获得奖励的期望概率

所决定的,不同类型的奖励,对不同的人有不同的意义。奖励类型对个体的激励价值越大,同时个体对获得这些奖励的期望概率愈高,那么他们在完成任务时的努力程度就越大。模型中的活动结果既依赖于消耗力量的努力程度,也依赖于个体的能力、品质以及个体对自己工作作用的知觉。对自己工作作用的知觉,则指个人在工作中的“角色知觉”,即个体掌握了一定的工作任务,并明确了自己的努力方向和水平,从而规定自己应该消耗多大力量到这项工作中去。当个体在付出同等程度努力的情况下,由于个人能力、品质等方面的差别,活动的结果也是有差别的。满足依赖于所获得的激励同期望所获得结果的一致性,如果结果大于或等于期望,个体便会得到满足。该模型清晰地体现了工作绩效和满意度的影响因素之间的相互关系。

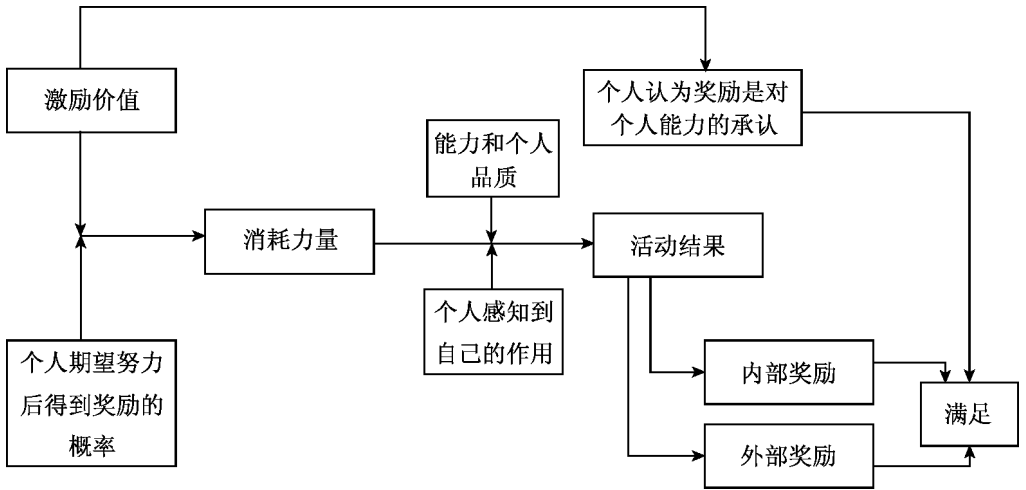


图 7-8 绩效与满意度的影响因素

第四节 激励方法

一、物质利益激励

物质利益激励是指以物质利益为诱因,通过调节被激励者的物质利益来刺激其物质需要,以激发其动机的方式与手段。物质利益激励主要有以下几个方面的内容:

(一) 薪酬激励

薪酬激励主要包括短期物质利益和长期物质利益。短期物质利益主要有:基本工资,它通常是相对固定的;奖金,是对组织成员努力工作的一种奖赏,通常是变动的,具有较大的弹性;津贴和福利,属于特殊的物质奖励,在一定程度上可以使组织成员产生归属感。长期物质利益主要是期权和购买社会保险等,它可以增强组织成员的归属感和安全感,鼓励组织成员树立长远目标,关心组织的长远发展。在进行薪酬激励时,应注意设计的薪酬机制与体系要为实现工作目标服务,二者有机地结合起来才能很好地起到激励的作用;要确定适当的刺激量,太多会为以后实施激励带来压力,太少则起不到激励的作用;薪酬要同思想政治工作有机

结合,人们对薪酬的追求是无限的,如果不辅之以必要的道德激励,再好的薪酬激励也会有局限性。通过薪酬激励可以使被激励者产生一定程度的安全感和归属感,而且对自身的能力和职责有更清醒的认识,有利于其在工作过程中激发自身的潜能。

(二)奖励

能够起到有效激励效果的必须是公开的授奖,如果只是将授奖情况局限在狭小的范围内,则会削弱激励的效果。最好的奖励方式是具有较高的名誉价值和较低的金钱价值。对员工个人的公开的奖励往往会产生很强的激励效果。许多研究表明,欧美国家更看重个体激励,而中国与日本则更强调群体激励。

(三)处罚

在经济上对员工进行处罚是一种管理上的负强化,属于一种特殊形式的激励,不但对受到处罚的个人有一定的作用,而且可以起到警示其他人的作用。运用这种方法时应注意:必须有可靠的事实根据和政策依据;处罚的方式与刺激量要适当;要同深入细致的思想工作相结合。处罚应当是化消极为积极、化被动为主动、化问题为机遇、化约束为激励。

在目前的社会经济条件下,物质激励是激励不可或缺的重要手段,它对强化按劳取酬的分配原则和调动员工的工作热情有很大的作用。但是,在运用物质激励时要注意:一是只对成绩突出者予以奖赏,如果人人有份,既助长了落后者的懒惰,又伤害了先进者的努力动机,从而失去了激励意义;二是重奖重罚,对于克服重重困难才取得成功者,应给予重奖,而对于玩忽职守,造成重大责任损失者,要给予重罚。

二、社会心理激励

社会心理激励,是指管理者运用各种社会心理学方法,刺激被激励者的社会心理需要,以激发其动机的方式与手段。这类激励方式以人的社会心理因素作为激励的诱因。社会心理激励的具体方法有很多种。

(一)目标激励

目标激励即以目标为诱因,通过把组织的需求转化为组织成员个人的需求,设置适当的目标,进而激发组织成员的工作动机,调动其积极性。在组织成员取得阶段性成果的时候,管理者还应当把成果反馈给组织成员,这可以使其知道自己的努力水平是否足够,是否需要更加努力。

可用以激励的目标主要有三类:工作目标、个人成长目标和个人生活目标。设定的目标必须符合激励对象的需要,即要把激励对象的工作成就同其正当的获得期望挂起钩来,使激励对象表现出积极的、目的性行为。同时,设置的目标既要切实可行,又要具有挑战性,目标难度太大,让人可望不可及,目标过低,影响人们的期望值,难以催人奋进。此外,提出的目标要明确具体,使得激励对象有所依据。

(二)情感激励

情感激励,既不是以物质利益为诱导,也不是以精神理想为刺激,而是指领导者与被领导者之间的以感情联系为手段的激励方式。情感激励主要包括上下级之间建立融洽和谐的关系;促进下级之间关系的协调与融洽;营造健康、愉悦的团体氛围,满足组织成员的归属感。

在运用情感激励时要注意到情感具有两重性,即积极的情感可以增强人的活力;消极的

情感可以削弱人的活力。情感激励主要是培养激励对象的积极的情感,其方式有沟通思想、排忧解难、慰问家访、交往娱乐、批评帮助、共同劳动、民主协商等。

(三) 尊重激励

尊重激励法就是通过尊重下级的意见、需要及尊重有功之臣的做法来使组织成员感到自己对于组织的重要性,并促使他们向先进者学习的一种激励方法。管理者应利用各种机会信任、鼓励、支持下级,努力满足其尊重的需要,以激发其工作积极性。管理者要懂得尊重下级的人格;要尽力满足下级的成就感;支持下级进行自我管理,自我控制。

(四) 榜样激励

榜样激励是通过满足组织成员模仿和学习的需要,引导其行为向组织所期望的目标靠拢的一种激励方式。在进行榜样激励时,可以通过树立先进典型或是管理者自身的模范作用使组织成员找到一个参照并自我鞭策,增强克服困难,取得成功的决心和信心。

(五) 参与激励

参与激励是以让下级参与管理为诱因,调动下级的积极性和创造性。让组织成员参与管理,可以使组织成员感到上级的信任、重视和赏识,能够满足其归属感和受人赏识的需要。参与管理会使多数人受到激励,从而为组织目标的实现提供保证。参与激励要增强民主管理意识,建立参与机制;真正授权于下级,使下级实实在在地参与决策和管理过程;有效利用多种参与形式,鼓励全员参与。参与激励是与授权激励相结合的。

(六) 荣誉激励

荣誉是人们较高层次的需要,是众人或组织对个体或群体的崇高评价,是满足人们需要,激发人们奋力进取的重要手段。应对组织成员的劳动态度和贡献予以奖励,如开表彰大会、颁发荣誉证书、刊登光荣榜、在媒体上宣传报道、组织外出培训进修、推荐获取社会荣誉等。

(七) 竞争激励

竞争激励提倡组织内部各组织成员之间、部门之间的有序的、平等的竞争以及优胜劣汰。在鼓励组织竞赛、竞争的过程中,应注意以下几点:要有明确的目标和要求,并加以正确的引导;同时,保证竞争必须是公平的;竞赛与竞争的结果要有明确的评价、相应的奖励,并尽可能增加竞争结果评价或奖励的效价,以加大激励作用。

各种社会心理激励的具体方式是相互联系的,并不能截然分开,多种方式结合在一起使用,在一定程度上会增强激励的效果。

三、工作激励

按照赫茨伯格的双因素理论,对人最有效的激励因素来自于工作本身,因此,管理者必须善于调整和调动各种工作因素,搞好工作设计,千方百计地使下级满意自己的工作,以实现最有效的激励。

(一) 工作扩大化

工作扩大化是指工作的横向扩大,即增加每个人工作任务的种类,从而使其能够完成一项完整工作的大部分程序,进而提高其工作积极性。工作扩大化的具体形式有:兼职作业、工作延伸和工作轮换。所谓工作轮换就是指允许组织成员定期轮换所做的工作,借以为其提供更丰富、更多样化的工作。工作扩大化对提高组织成员钻研业务的积极性,使其获得精神上

的满足有极大帮助。

(二)工作丰富化

工作丰富化是指工作的纵向扩大,即给予组织成员更多的责任,更多参与决策和管理的机会,具体包括四种形式:将部分管理工作交给员工,使员工也成为管理者;吸收员工参与决策和计划,提升其工作层次;对员工进行业务培训,全面提高其技能;让员工承担一些较高技术的工作,提高其工作的技术含量。

(三)弹性工作制

弹性工作制主要体现在两个方面:一是缩短每周的工作天数,但是每天的工作时间可以延长,这可以使组织成员有更多的休闲、娱乐的时间,能提高组织成员的工作热情和对组织的认同感,从而减少了加班和旷工率;二是弹性工作时间,即组织规定每天的工作时间总数,具体的上下班时间可由自己掌控,给予员工更多的自主权和责任感。

(四)任务激励法

任务激励法是指把单调、乏味的工作或训练同个人的切身利益相结合,使下属能够从保护自己的利益出发去做内心愿意做的事。

此外,工作激励还强调增强工作的适应性和挑战性,明确工作的意义,完善工作的完整性,提高工作的自主性,及时反馈工作成果等方面的内容。在对组织成员进行激励时,要认清个体特性,因人制宜进行激励;同时,要因事不同,掌握好激励的方式、时间和力度;要综合利用各种激励手段和方法。

本章小结

1.激励是一项重要的管理职能,是组织通过设计适当的外部奖励形式和工作环境,以一定的行为规范和惩罚性措施,借助信息沟通,来激发、引导和保持组织成员的行为,以有效地实现组织目标及其成员的个人目标的系统活动。激励有助于激发和调动组织成员的工作积极性;将个体目标导向组织目标;增强组织凝聚力,使各部分协调统一。

2.激励的过程模式和心理学紧密相连。未满足的需要往往会使人产生紧张心理,这种紧张心理会激发人们相应的动机,动机在某种刺激下会引起行为,通过付出努力会产生满足需要和未满足需要两种结果,通过不同的途径导入一个新的激励过程,开始一个新的循环。

3.工作动机与交往动机和成就动机一同构成了社会性动机,但工作动机是最有效能、最为复杂的社会性动机,是一种使个体努力工作、高质量创新并不断完善自己工作的动机。工作效率是指,单位时间内所完成的工作量的多少,也可以将其理解为单位时间内取得的效果的数量,它既反映了一个组织资源利用的状况、管理的水平和质量,也反映了管理者的素质和能力。

4.激励理论的内容十分庞杂,而且诸多激励理论在现实当中都得到了广泛的应用,特别是马斯洛的需要层次理论。激励理论分为内容型激励理论、过程型激励理论和行为改造型理论三大类。

5.激励的方法主要有三种类型:物质利益激励、社会心理激励和工作激励。物质利益激励是指以物质利益为诱因,通过调节被管理者的物质利益来刺激其物质需要,以激发其动机的方式与手段。社会心理激励,是指管理者运用各种社会心理学方法,刺激被管理者的社会心理需要,以激发其动机的方式与手段。这类激励方式以人的社会心理因素作为激励的诱

因。工作激励是依据赫茨伯格的双因素理论提出的。双因素理论认为对人最有效的激励因素来自于工作本身,因此,管理者必须善于调整和调动各种工作因素,搞好工作设计,千方百计地使下级满意自己的工作,以实现最有效的激励。

思考练习

1. 马斯洛的需要层次理论在现实生活中都有哪些应用?
2. 激励的过程模式对激励措施的采取有哪些影响?
3. 激励的要素都有哪些? 相互之间有哪些联系?
4. 公平理论在激励过程中有哪些应用?
5. 比较讨论各种激励理论的优缺点。

案例实训 >>>>>

案例 1

安利公司的激励措施

安利(中国)日用品有限公司成立于1992年,是中美合作的大型生产企业。其母公司美国安利公司创立于1959年,是世界知名的日用消费品生产商及销售商,业务遍及80多个国家和地区。安利(中国)公司的发展取得了一定成就,其成功与优良的产品品质、领先的科研能力和对社会的积极回报有关,但最值得关注的是安利公司有着先进的销售人员激励制度,由此产生的销售人员忠诚度使它的全球化市场战略的宏伟目标得以实现。

安利公司的销售代表只要付出努力,就可以按产品销售业绩取得顾客服务报酬及佣金。此外,安利公司也会按公平合理的原则,根据产品销售业绩颁发一系列奖金,为鼓励员工设定事业目标,安利公司经常推出各项奖励计划。如果员工取得优异成绩,成为营业主任或经理,安利公司还会给予精神上的嘉奖,授予一系列荣誉奖章,包括银章、金章、直系、红宝石、明珠、翡翠和钻石等,以肯定其在安利事业上所取得的骄人成绩。

安利公司每年都会在全球各地举办各类旅游研讨会,员工只要达到制定的业绩标准,便可获得免费出席的机会,可直接与公司高层管理人员进行沟通,交流业务心得与经验,学习营销技巧,增进团队精神,为再创事业新高注入新的动力。安利公司还注重帮助销售代表提高自身能力的提高,通过文字及音像媒介提供产品及企业资料,让销售代表充分了解公司的最新产品信息及业务动态,充分掌握市场脉搏,洞悉商机。此外,安利公司定期举办产品说明会及销售技能培训会,由资深销售人员及专业人士讲解产品知识,进行产品示范,交流销售心得,帮助销售人员提高从业技能及专业水平。这种被业内人士称为UPS的产品知识及销售培训,对于提高销售人员的能力有着十分重要的作用。安利公司对每一位即将成为产品销售代表的培训对象在将来具体工作中会遇到的一些问题,做了预见性的分析,并为他们提供了客观的解决方法,免除了他们在解答客户咨询时难以周全应对的尴尬;同时,通过各种不间断的延续型培训,无形中增加了整个销售团队的凝聚力。

安利公司给予销售代表的不仅仅是他们对于物质上的渴望,更给了他们事业和精神上的追求。从事安利营销工作,可以发挥个人所长,获得经营个人事业的满足感,树立勤奋进取、

造福社会的健康快乐人生。安利公司对于销售代表忠诚度的维护,不只是单纯依赖加薪和升职,更为重要的是通过公司独有的凝聚力和人文气息感染他们,让他们觉得公司不再是为了薪金和职位拼杀的战场,而是关怀他们成长的“家庭”。

讨论题:

1. 安利公司对销售人员的激励都采用了哪些方法?
2. 安利公司对销售人员进行激励时是以什么理论为依据的?
3. 为何安利公司的销售人员拥有如此之高的忠诚度?

案例 2

李强的困惑和忧虑

李强已经在智宏软件开发公司工作了6年。在这期间,他工作勤恳负责,技术能力强,多次受到公司的表扬,领导很赏识他,并赋予他更多的工作和责任。几年中,他从普通的程序员晋升到了资深的系统分析员。虽然他的工资不是很高,住房也不宽敞,但他对自己所在的公司还是比较满意的,并经常被工作中的创造性要求所激励。公司经理经常在外来的客人面前赞扬他:“李强是我们公司的技术骨干,是一个具有创新能力的人才。”

今年7月份,公司有申报职称指标,李强属于有条件申报之列,但公司却把名额给了一个学历比他低、工作业绩平平的老同志。他想问一下领导,谁知领导却先来找他:“李强,你年轻,机会有的是。”最近李强在和同事们的聊天中了解到,他所在的部门新聘用了一位刚从大学毕业的程序分析员,但工资仅比他少50元。尽管李强平时是个不太计较的人,但对此还是感到迷惑不解,甚至很生气,他觉得这里面可能有什么问题。

一天下午,李强找到了人力资源部宫主任,问他此事是不是真的。宫主任说:“李强,我们现在非常需要增加一名程序分析员,而程序分析员在人才市场上很紧俏,为使公司能吸引合格人才,我们不得不提供较高的起薪。为了公司的整体利益,请你理解。”李强问能否相应提高自己的工资。宫主任回答:“你的工作表现很好,领导很赏识你,我相信到时会给你提薪的。”李强向宫主任说了声“知道了”便离开了他的办公室,开始为自己在公司的前途感到忧虑。

讨论题:

1. 对于李强的忧虑和困惑都可以用哪些激励理论来解释?
2. 企业应如何做才能更好地、有效地激励员工?
3. 如果公司的激励措施未发生任何变化,李强将何去何从?
4. 对员工的激励与公司人才的流动性有何关系?

管理实训 >>>>>

实训目标:

1. 培养学生了解人的心理需求的基础上,分析、解决复杂管理问题的能力;
2. 培养学生运用激励理论,调动人的积极性的能力。

实训内容与要求:

1. 本次实训的主要内容是进行情景剧表演与分析。情景剧是指根据教学需要,设计一定

的管理情景,由学生扮演角色进行演出并进行分析的一种实践性教学方式;

2. 根据本章的具体内容和实训目标,学生在课下搜集、选择、编写和讨论剧本,并进行必要的排练;

3. 由“演员”按照选择的方案与剧本进行表演。表演分为两部分进行:一是表演需决策事件的基本事实或过程;二是由学生按照自己设计的方案进行分析与决策(由学生分别扮演情景剧中的有关人员,提出自己的主张与决策建议,并充分论证,以说服别人。不同的扮演者可以有不同的决策方案);

4. 由同学们对各成员的表演,特别是管理行为的合理性进行分析与评价;

5. 在表演和讨论的过程中,教师可以随剧情发展进行提问,以引导剧情与讨论的逐步深入,并进行小结。

成果与检测:

1. 每个学生至少要搜集一个案例或资料;

2. 每个学习小组经过优选写一个剧本,并进行表演;

3. 教师及学生观众对各小组的情景剧及“演员”的决策意见与表演进行打分和评估。

第八章



领导与沟通

本章提要

领导是管理过程中的一项重要职能,是领导者综合运用组织职位权力与个人影响力,通过沟通、协调等工作引导和带领组织成员完成组织目标的过程。本章对领导的概念、本质、作用等方面进行了阐述,分析了领导与管理的区别和联系、领导者的权力构成和影响力来源,描述了人性假设理论、领导方式、领导特质理论、领导行为理论、领导权变理论、协调和沟通等内容。

学习目标

(一)知识目标

1. 了解领导方式,认识不同领导方式的特点和领导特质理论的内涵;
2. 理解领导、协调、沟通的概念与本质,领导与管理的关系,人性假设理论,沟通的过程、沟通的障碍;
3. 熟知领导的作用、协调的作用和沟通的意义,协调的原则与内容,不同沟通类型的特点;
4. 掌握领导行为理论和领导权变理论,协调的方法与途径,有效沟通的实施方法。

(二)技能目标

1. 能够通过对外部的组织进行领导职能的观察,分清领导者与管理者;
2. 能够有效地运用领导方式和领导理论解决实践中的问题;
3. 能够熟练地运用沟通原理实现有效沟通,解决沟通中存在的问题。



鸚鵡的价值^①

一个人去买鸚鵡,看到一只鸚鵡前标着:此鸚鵡会两门语言,售价200元;另一只鸚鵡前则标着:此鸚鵡会四门语言,售价400元。该买哪只呢?两只鸚鵡都毛色光鲜,灵活可爱。这人转啊转,拿不定主意。结果突然发现一只老掉了牙的鸚鵡,毛色暗淡散乱,标价800元。这人赶紧将老板叫来问道:“这只鸚鵡是不是会八门语言?”店主说:“不。”这人奇怪了:“那为什么又老又丑,又没有能力,会值这个数?”店主回答:“因为另外两只鸚鵡叫这只鸚鵡老板。”

管理启示:这个故事告诉我们,真正的领导者,自己能力不一定有多强,只要懂信任,懂放权,懂珍惜,就能团结比自己更强的力量,从而提升自己的身价。相反,许多能力非常强的人却因为过于完美主义,事必躬亲,觉得什么都不如自己,最后只能做最好的公关人员、销售代表,成不了优秀的领导者。

第一节 领导与领导职能

领导是管理的重要职能之一,领导的重要性表现在组织中的领导者能促进工作不断进展。

一、领导的概念及本质

领导,既具有名词的意义,又具有动词的性质。从名词角度而言,领导指的是领导的主体,即领导者,是领导活动的发起者,是指既拥有组织的职位权力又具有个人影响力,从而影响他人行为的人。从动词角度而言,领导是领导者在一定的环境下,运用职位权力和个人影响力,制定组织目标和任务,并通过组织成功地引导、指挥、协调和控制以完成任务、实现既定目标的行为过程。

要准确理解领导的本质,需要从以下四个方面认识领导的本质:

(1)领导行为受到内部条件和外部环境的影响。领导活动不是孤立存在的,是领导主体、领导客体和组织内外部环境之间相互作用的动态过程,它有效地实现组织内外环境的动态平衡,使组织适应环境,同时又将组织运行的结果作用于环境。例如,通用电气的前任首席执行官杰克·韦尔奇为了适应环境的变化,加快公司的发展,打破了影响工人、新思想以及顾客沟通的边界间隔,提出了无边界组织的概念,而这种方法和理念又对整个社会中存在竞争与合作的组织产生了深远的影响。

(2)领导是在一定的社会组织中进行的。无论是工商企业还是机关事业单位,无论是正式组织还是非正式组织,都存在着领导行为。单个个体不存在领导与被领导的关系,没有领

^①晨光,倪宁.最流行的管理寓言[M].北京:经济科学出版社,2004:129-130.

导的主体与客体之分,领导就无从谈起。只有具有了组织形态,产生了群体活动,需要进行引导、指挥、协调,需要合理地调配各种物质资源与人力资源时,领导的作用才会展现出来。领导行为是依附于组织而存在的。

(3)领导行为是制定目标、实现目标的过程。领导工作是严密的系统性工作,首先需要领导者根据内部条件和外部环境的变化,制定组织目标,并得到组织成员的认可。在此基础上进一步分解目标,形成不同层次、不同阶段的任务,根据任务的要求,组织人力、物力、财力等各种资源,并设法激励员工,使任务得以完成、目标得以实现。

(4)领导结果是在领导者的职位权力和个人影响力的共同作用下实现的。职位权力是属于组织的法定权力,是由领导者在组织中的岗位工作赋予的合法权力、奖惩权力和强制权力等。但是,要实现有效的领导结果仅具有法定的职位权力还是不够的,领导不等同于命令和指挥,它还包含着激励、服务、教育等多方面的内容。领导者还需要具有专家权力和参照权力,需要通过个人的魅力对组织成员产生影响。因此,由于领导的角色和迷人的魅力,组织中的成员必然会自愿追随,完成其交予的工作。

二、领导与管理的关系

领导与管理具有很多相似之处,经常被混为一谈。但实际上,二者既有密切的联系,又有一定的差异。二者的共同之处在于:从行为方式上看,领导和管理都是一种在组织内部通过影响他人的协调活动,实现组织目标的过程;从权力的构成看,二者都与组织层级的岗位设置有关。

关于领导与管理的区别,学者们从不同的角度进行了研究。詹姆斯·库兹和巴里·波斯尼认为,领导者使人们联想到动荡、冲突、创新和变化,管理者使人们想到稳定、和谐、延续和不变。沃伦·班尼斯和伯特·纳努斯经过调查得出的结论是,管理者是将事情做正确的人,是强调解决物质资源的问题者;领导者是做正确事情的人,是侧重精神和情感资源的问题发现者。约翰·科特认为,领导者主要处理变化的问题,通过开发未来前景而确定前进的方向,然后把这种前景与其他人进行交流,并激励其他人克服障碍达到这一目标;管理者主要处理复杂问题,优秀的管理者通过制定正式计划、设计规范的组织结构以及监督计划实施的结果而达到有序一致的状态。杰克·韦尔奇认为领导者就像罗斯福、丘吉尔那样,有办法激励一些有才干的人,让他们把事情做得更好;而管理者总是在复杂事物的细节里打转。

领导者和管理者在权力状态上存在着差别。领导者既可以是组织任命的,也可以是通过个人魅力脱颖而出的。其权力来源既可以是组织的职位权力和个人影响力,也可以仅具有个人影响力。因此,领导者可以不运用法定权力来影响他人的行为。管理者则是通过正式组织任命,被赋予组织的法定权力,行使职位权力来影响他人的行为。

由此可见,领导者是组织发展的开拓者,具有强烈的创新精神和面临风险与挑战的忍耐能力,能够合理地利用职位权力和个人影响力,恰当运用激励措施,最大限度开发组织成员的潜在能力。管理者注重细节,强调正规化、稳定性,通过职位权力的应用,设计与履行计划,是实现组织目标的各种资源要素的整合者。

需要指出,领导能力对管理者是没有阻碍作用的,所有的管理者都应该是领导者,但没有必要所有的领导者同时也是管理者。一个能够影响他人的领导者并不意味着他同样也能够计划、组织和控制。由于领导和管理具有相关性,领导者与管理者也不是完全截然分开的,管理者也应该具有领导能力。因此,本章研究的领导者是具有领导能力、处于正式组织的领导

职位上的管理者。

三、领导的地位和作用

领导者要对组织中的资源进行协调与配置,对工作进行监督与控制,对员工进行激励与约束。领导者的洞察力、影响力对组织成长、变革和发展具有重大影响作用,例如,企业文化建设会受到领导者的个人特征的影响;领导在管理职能中处于核心位置,对组织的生死存亡起着重要的作用。“贞观之治”、“康乾盛世”不仅是良相贤臣的作用,更主要的是有英明君主,否则前者的作用根本无法发挥。“楚汉之争”更能说明这个道理,刘邦重用韩信、樊哙、萧何、张良等良将贤臣,一统天下,而项羽“有一范增而不能用也”,最终落得乌江自刎。李·艾科卡使克莱斯勒起死回生也说明了领导者对组织的重要作用。由此可见,有效的领导和成功的领导者对国家和企业的健康发展都起着举足轻重的作用。

具体来讲,领导具有以下四个方面的功能和作用:

(一) 引导作用

如果类比于生物体,领导者应当是在组织成员的分工中,特化为生物头脑部分的个体。领导者应当在较高的层次上对于组织目标、组织环境与组织资源等有更清晰的认识和了解,高瞻远瞩,确立目标,制定战略,对组织和组织成员的活动方向起着指引导向的作用。

(二) 控制作用

控制功能是指在领导过程中,领导者对于组织成员以及组织活动的各种要素的指挥、驾驭和支配的作用。这种强制力使组织资源得以完成指向组织目标方向的统一运作,从而达到目标。

(三) 协调作用

组织作为一个有机系统,各种关系纷繁复杂,各种矛盾交织错综。领导者居于组织高层,俯瞰全局,多视角、多层次地协调组织中部门与部门、部门与个人、个人与个人的种种关系。协调的目的在于理顺组织内各种要素之间的关系,减低内耗,使组织各部分的合力统一指向组织目标。

(四) 激励作用

组织成员的实体都是生理意义上的个人,每个人都有独特的心理空间和复杂的情感世界,具有现实的精神状态。组织的活力最终体现在组织成员对于组织目标的认知和指向倾向。领导的作用在于激励、启发组织成员内在的积极性,为组织成员的创造力和职业生涯开辟发展空间,使个人目标和组织目标有机结合。

第二节 领导者权力和影响力的来源

领导者之所以能够引领组织不断发展,是因为领导者拥有控制下属的权力,但是领导者的权力并非全部是由组织赋予的,因为领导者的重要特征是拥有追随者。正确认识领导者,不仅要了解领导者的权力构成,还要认识到领导者影响力的来源。

一、领导者的权力构成

领导者的权力构成可以分为五种,分别是法定权力、奖赏权力、强制权力、专家权力和参照权力。

(一)法定权力

法定权力是领导者在组织中身处某一职位所获得的权力,是正式或官方明确规定的,赋予其指挥下属并使之服从的权力。由于拥有法定权力,领导者可以要求他的下属做或者不做某项任务,而下属必须服从于领导者的权威。例如,公司总裁发布命令时,职员通常会认真聆听和照办。在这个职位上的人也可以使用奖赏权力和强制权力,但是法定权力比它们使用得更为广泛。

(二)奖赏权力

奖赏权力是一种可以带来积极效益的权力。这些奖赏可以是对方看重的任何东西,在组织环境中,可能包括加薪、改变津贴限额、提供晋升机会、授予官衔、改变福利分配、有趣的工作任务、友好的同事、良好的工作环境等。因为领导者有能力控制组织的财力、人力等组织资源,可以对依赖这些资源的人施加影响,使下属努力完成交予的任务。

(三)强制权力

强制权力是指领导者拥有惩罚或控制的能力,通过负面处罚或剥夺其权力来影响其他人。这种带有强制性的权力与奖赏权力是一对相对的概念。当下属得知不遵守规则或不听从指挥会导致不利后果时,例如罚金、延缓晋升、降级、分配给他们不满意或不喜欢的工作等,出于对不利后果的惧怕,而对强制权力做出反应。

(四)专家权力

专家权力是基于专业权利、特殊技能和知识的影响力。工作越专业化,管理者就越依赖于“专业人员”以实现组织的目标。如果一名员工拥有群体工作中十分关键的技能、知识或专业技术,这个人便具有专家权力。例如,在许多组织中,当计算机出现问题时,那些计算机技能高超的个体就被视为“专家”。他们的知识和技能给他们带来了影响力,于是便拥有了专家权力。

(五)参照权力

参照权力也叫模范权力,它来源于个人所具备的令人羡慕的资源或人格特点。人们因为羡慕、赞同、个人喜好或者期望像领导者一样的愿望而服从,即模范权力来自于我们对另一个人的敬重以及我们希望自己成为那样的人,以至于我们的行为以他为榜样。这时,这个人对我们就具有了模范权力。

二、领导者影响力的来源

领导是一个通过使用各种权力来影响下属的过程。绝大多数有效的领导者依赖于一些不同的权力类型来影响下属的行为和工作绩效。关于领导者影响力的来源存在着争议,一种观点认为职位权力是影响力的主要来源,只有这样才能保证组织连续和持久的经营目标;另一种观点认为影响力来源于领导者的个人魅力,即专家权力和模范权力,在非正式组织中的核心领导往往不具备职位权力,却对周边的人员有着巨大的影响力,这种权力表现出了巨大

的作用。进一步分析二者对领导者权力的影响,我们可以发现:

一方面,职位权力是领导权力的重要来源。职位权力决定着领导者在组织中可以调配资源的数量与层次,可以左右被领导者的行为、处境,使被领导者对领导者产生敬畏感。而长期的社会生活和历史文化习俗,使人们对具有职位权力的领导者形成一种心理上的服从感。因此,领导者的职位越高,影响力就会越大。例如,总经理的影响力要高于客服主管,主要是由于他们拥有不同层次的职位权力,前者拥有的资源调配权力要高于后者,人们对于前者的敬畏和服从心理也高于后者。

另一方面,个人魅力是领导者不可忽视的影响力。如果领导者不被下属所认可,无论其拥有多么至高无上的职位权力都难以号召和影响其下属;反之如果该领导者没有职位权力,但是有被下属所认可和追随的个人魅力,依然具有很强的号召力和影响能力。例如,没有人授予马丁·路德·金职位权力,但是他在蒙哥马利号召开展联合抵制乘坐汽车的群众运动时,以非暴力的群众运动形式反对在公共汽车上实行种族隔离政策,使他成为民权运动的领袖人物,在黑人团体中表现出不可思议的巨大领导力。

由此可见,领导者的影响力应该来源于职位权力和个人魅力两个方面,二者不是相互矛盾的,而是有机联系在一起,相互作用的。在组织中,职位权力是形成领导影响力的基础,个人魅力是提高领导效能的重要支柱。进行有效的领导,领导者需要充分发挥职位权力,并在此基础上增强自身的修养,通过对专家权力和模范权力的加强,促进职位权力作用的发挥。

第三节 人性假设理论

人是管理的最主要的资源,也是被管理对象。领导者的工作绩效如何,需要通过其下属的绩效反映出来,调动员工的积极性和主动性成为领导者的重要工作。领导者究竟采取何种方式进行工作,取决于他对人性假设的认识。所谓人性假设,是指领导者在管理过程中对人的本质属性的看法。不同时期的管理学者和组织行为研究者们都提出了各自的见解,从而形成了不同的人性假设模式。

一、“经济人”假设

经济学中“经济人”假设指出人是自利的理性人。在管理学发展的早期,人们普遍认同“经济人”的观念,认为人的一切行为都是为了最大限度满足自己的经济利益。在管理学的发展过程中,泰罗把人看作为纯粹的“经济人”,认为人的行为仅仅出于个人经济动机,工人都在追求自身利益的最大化。

在这一认识的基础上,泰罗认为资本家和工人双方用友好合作和相互帮助代替以往的对抗斗争,就能生产出更多的产品,资本家获得更多的利润,工人也获得更多的经济收入,从而解决劳资双方的矛盾。基于上述假设,管理者必须采取“命令与统一”、“权威与服从”的管理方式,把被管理者看成物件一样,只满足他们的生理需要和安全需要,把金钱作为主要的激励手段,把惩罚作为有效的管理方式,采用软硬兼施的管理办法。

事实表明,科学管理应用以后,并没有多少迹象表明现实中萌生了泰罗所设想的那种友谊,反而使劳资双方矛盾加剧,工人罢工,以抵触公司对他们的非人道待遇。这也是该假设的

局限性所在:忽视人的自身特征和精神需要,忽视组织成员之间的交往及工人的情感、态度等社会因素对生产效率的影响。

二、“社会人”假设

“社会人”的概念来自霍桑试验的结论:影响人的劳动积极性的因素,除了物质利益之外,还有社会的心理因素。梅奥指出人们在劳动中进行交往,紧密地结合在一起,经营管理者如果忽视人际关系的调整,必然会造成生产中问题的不断出现。

(一)社会人假设的基本内容

(1)交往的需要是人们行为的主要动机,也是人与人的关系形成整体感的主要因素;

(2)工业革命所带来的专业分工和机械化的结果,使劳动本身失去了许多内在的含义,传送带、流水线以及简单机械的动作使人失去了工作的动力,因此只能从工作的社会意义上寻求安慰;

(3)工人之间的影响力比管理部门所采取的管理措施和奖励具有更大的作用;

(4)管理人员应当满足职工的归属、交往和友谊的需要,工人的工作效率随着管理人员满足他们社会需要的程度的增加而提高。

(二)对应的领导方式

(1)作为管理人员,不能只把目光局限在完成任务上,而应当注意对人的关心、体贴、爱护和尊重,建立相互了解、团结融洽的人际关系和友好的感情;

(2)管理人员在进行奖励时,应当注意集体奖励,而不能单纯采取个人奖励;

(3)管理人员的角色应从计划、组织、指引、监督转变为上下级的中介人,应当经常了解工人的感情并听取他们的意见和呼声;

(4)建立员工参与管理和密切上下级关系的系列制度。

根据这一理论,美国的一些企业曾提倡劳资结合,利润分享。除了建立劳资联合委员会、发动群众提建议之外,还将超额的利润按原工资比例分配给职工,以谋取良好的人际关系。

三、麦格雷戈的 X&Y 理论

1957年,美国麻省理工学院教授道格拉斯·麦格雷戈在美国的《管理评论》上发表了《企业的人性方面》一文,提出了著名的 X&Y 理论。

道格拉斯·麦格雷戈(Douglas McGregor, 1906—1964)是美国著名的行为科学家,曾经做过服务站的服务员,后在韦恩大学取得文学学士学位。1935年,他取得哈佛大学哲学博士学位后留校任教,1937—1964年在麻省理工学院任教,1948年至1954年他曾在安第奥克学院任院长。他对当时流行的管理观点和人性的看法提出质疑,同时认为,管理人员的工作方式取决于他对人的性质和人的行为的假设,对人的性质和行为的假设导致管理者用不同的方式来组织、控制和激励员工。基于这种思想,他提出了 X&Y 理论。

(一)X 理论

麦格雷戈把传统的“经济人”观点叫做 X 理论。由于对人性的消极认识,管理方式是胡萝卜加大棒的方法,通过金钱的刺激和严密的控制、监督和惩罚迫使员工为组织目标努力工作。

1. X 理论的假设

(1)大多数人是懒惰的,会消极怠工并尽可能地逃避工作;

(2)大多数人生来就习惯于明哲保身,反对变革,把安全看得高于一切;

(3)大多数人缺乏理性,容易受外界和他人的影响,并做出一些不适宜的举动;

(4)大多数人生来就以自我为中心,无组织的需要,所以对大多数人必须使用强迫、惩罚的办法,以驱使他们工作,从而达到组织目标。

2.对应的领导方式

(1)领导者的主要职能是计划、组织、经营、指引、监督,关心劳动生产率的提高和任务的完成;

(2)领导者主要利用职权发号施令,让员工服从和适应工作的要求,不考虑员工的需要以及对他们的尊重;

(3)强调严密的组织和制定具体的规范与工作制度,如工时定额、技术规程等;

(4)应以金钱报酬来收买员工的效力和服从。

(二)Y理论

Y理论提供了一种积极的人性假设,麦克雷戈认为这种假设更好地抓住了人性的特点,对领导方式的指导更具有意义。

1.Y理论的假设

(1)一般人并不是天生就不喜欢工作的,工作中体力和脑力的消耗是自然的。工作可能是一种满足,因而自愿去执行;也可能是一种处罚,因而只要有可能就想逃避。到底怎样,要视环境而定;

(2)外来的控制和惩罚,并不是促使人们为实现组织的目标而努力的唯一方法。它甚至对人是种威胁和阻碍,并放慢了人成熟的脚步。人们愿意实行自我管理 and 自我控制来完成应当完成的目标;

(3)人的自我实现的要求和组织要求的行为之间是没有矛盾的。如果给人提供适当的机会,就能将个人目标和组织目标统一起来;

(4)一般人在适当条件下,不仅能学会接受职责,而且还能学会谋求职责。逃避责任、缺乏抱负以及强调安全感,通常是经验的结果,而不是人的本性;

(5)大多数人在解决组织的困难问题时,都能发挥较高的想象力、聪明才智和创造性;

(6)在现代工业生活的条件下,一般人的智慧潜能只是部分地得到了发挥。

2.对应的领导方式

(1)改变管理职能的重点。管理者的重要任务是创造使人发挥才能的工作环境,充分挖掘职工的潜力,在为实现组织的目标贡献力量时,也能达到员工自己的目标。此时的管理者已不是指挥者、调节者或监督者,而是辅助者,从旁给职工以支持和帮助。

(2)采用新型的激励方式。对人的激励通过给予来自工作本身的内在激励,让他担当具有挑战性的工作,担负更多的责任,促使其在工作中做出成绩,满足其自我实现的需要。

(3)在管理制度上给予工人更多的自主权,实行自我控制,让工人参与管理和决策,并共同分享权力。

(三)X&Y理论的意义

麦格雷戈通过研究认为,X理论所用的传统的研究方法建立在错误的假设和观念的基础上,在生理需要占据主导地位时,胡萝卜加大棒的管理方法是有效的。用马斯洛的需要层次理论解释,当生理需要得到满足以后,更高级的需要如果得不到有效满足,员工就会出现激励

不足的现象。即 X 理论假定较低层次的需要支配着个人行为,而 Y 理论假定是较高层次的需要支配个人行为。因此,麦格雷戈坚信 Y 理论比 X 理论更有效,他倡导实行员工参与决策,建立良好的群体关系,通过这些手段可以极大地调动员工的积极性。

四、“复杂人”假设

人是复杂的,不同的人或同一个人在不同的年龄和情境中会有不同的表现。所有的人性假设都具有一定的合理性,但也不能适用于所有的人,甚至同一个人的不同时期。美国行为科学家埃德加·沙因在 1965 年提出了“复杂人”的假设,内容主要有:

(1)人的需要是多种多样的,而且会根据不同的时期、不同的生活条件和环境而改变。人在同一个时间内会有多种需要和动机。这些需要和动机相互作用、相互结合,形成了一种错综复杂的动机模式。

(2)人在组织生活中可以产生新的需要和动机。在人生活的某一特定阶段和时期,其动机是内部的需要和外部环境相互作用而形成的。

(3)一个人在不同的组织或同一组织的不同部门工作时会形成不同的动机。一个人在正式组织中郁郁寡欢,而在非正式组织中有可能非常活跃。

(4)一个人是否感到满足或是否表现出献身精神,取决于自身的动机及他与组织的关系、工作的性质、本人的工作能力和技术水平。动机的强弱以及与同事相处的状况都可能对一个人产生影响。

(5)人的需要和能力是有差异的,对于不同的管理方式的反应也是不一样的,没有一套适合任何情况、任何人的普遍的管理方法。

沙因基本上将人性的各种情况都进行了归纳,给领导者提供了一个较好的坐标,这也是对管理思想的一个较重要的发展。事实上没有一种适合于任何时代、任何人的万能领导方式,因此以“复杂人”的假设为依据产生了权变理论。

第四节 领导方式

领导的风格多种多样,组成了丰富的领导体系。在管理理论发展的过程中,人们对领导者的行为进行了大量的研究,归纳出了不同的领导方式和风格。

一、怀特和李皮特的观点

管理学家罗夫·怀特和罗纳德·李皮特将领导方式分成了三种类型:

(一)专断集权式领导者

这类领导者把决策权、控制权等权力高度集中,喜欢发号施令,要求他人服从,通过实施奖惩来进行领导。这种领导模式使组织成员步调一致、行动迅速,能够有效地集中组织的优势资源快速、高效地解决重大问题。组织在规模较小、发展初期或者遇到突如其来的重大问题时,这种领导模式较为有效。随着组织规模的扩大,影响因素越来越复杂多样,权力的过分集中会带来很多问题。资源的利用与配置依靠领导者的个人能力,而个人有限的精力与认识会影响决策

的成功率,降低组织适应环境的灵活度,降低员工的满意度,影响下属的个人发展。

(二)民主参与式领导者

这类领导者充分尊重与信任被领导者,将要拟订的行动和需解决的问题与下属共同磋商,给被领导者授权,鼓励他们参与决策。这种领导模式充分发挥了群体的智慧与能力,提高了员工的工作满意度;在工作与决策中不断提高员工的素质,能够培育和提高员工的智力;权力的相对分散,能够较灵活应对环境的变化。但是,权力的分散同时也会降低决策的速度,增加组织的协调成本和内部的资源配置成本。

(三)自由放任式的领导者

这类领导者极少运用权力,在下属的运作中给他们高度的独立性。他们的任务就是为下属提供信息,充当组织与外部环境的联系人,帮助下属进行工作,目标及实现目标的方法由下属自己来确定。在环境变化迅速,下属的工作能力和认知能力很强、经验丰富,工作任务具有挑战性和创造性,组织的监督协调制度健全的情况下,这类领导者可以充分发挥出他的领导效果来。但是,由于下属拥有高度自主权,这种模式如果采用不当,会导致局面失控的现象。

二、利克特的观点

伦西斯·利克特是美国现代教育家和组织心理学家。美国密执安大学社会研究中心在他的主持下,对领导行为方式进行了长期研究。利克特对管理思想发展的贡献主要在领导理论、激励理论和组织理论等方面。

利克特根据他对领导作风的研究,提出了以下四种领导方式:

(一)专制式独裁

领导者独断专行,权力高度集中。采用自上而下的沟通方式,很少信任下属,对下属采用惩罚的方法,偶尔兼用奖赏激励下属,下属毫无发言权,根本没有参与决策和与领导者讨论工作的自由。

(二)温和式独裁

权力虽然集中在高层,但领导者采用家长式的居高临下的态度对待员工。领导者有时也会以恩赐态度对下属给予信任和信赖。对下属兼用奖赏和惩罚的方法,允许一定的自下而上的沟通,授予下属一定的决策权,但控制权集中在领导者的手中。

(三)协商式领导

组织重要问题的决策权在最高层,次要问题的决策权下放,领导者鼓励下属的参与,经常征询员工的意见并能认真听取,积极采用,领导者与被领导者讨论工作比较自由。激励方式采用奖赏,偶尔用惩罚。

(四)参与式领导

能与被领导者处于平等的地位讨论问题,通过民主协商和讨论的方式解决问题。领导者完全信任被领导者,从下属那里获得需要的设想和意见,并积极地采纳,组织群体参与确定目标和评价实现目标的进展,积极从事上下双向沟通,决策根据多数人的意见做出。

利克特根据调查和研究的结果认为,参与式领导方式最能从内部调动人的积极性,充分发挥他们的潜能。他建议领导者要充分相信被领导者能够胜任工作,从而充分发挥员工的能力,提高他们的工作热情和积极性。

第五节 领导理论

领导是组织发展和目标实现的重要因素,是管理学研究的重要内容。研究者们从不同的角度对领导进行了理论上的研究。目前领导理论大体可以分成三大类,即:领导特质理论、领导行为理论和权变领导理论。

一、领导特质理论

领导特质理论主要是把领导者与非领导者不同的个性特征分离出来,从而研究领导者应该具备的品质特征。在早期的研究假设中,认为领导的特质是与生俱来的,不是后天塑造的,研究人员试图寻找社会中不同领域的领导者在体型、外貌、精神、个性、社交等方面的共性特征。但是“伟人”在体貌、个性方面的特征存在着许多差异性,仅从天赋的角度进行研究暴露出了许多矛盾与问题。随着行为学派的发展,这种天赋式的特质研究逐渐被放弃。

在现代领导特质理论的研究中,研究人员提出领导者应该具备的一些品质特征,强调领导能力与特质不是与生俱来的,而是在学习、训练中造就的,在领导活动中逐渐完善和成熟的。

美国心理学家埃德温·吉塞利发现,领导工作的效果与智力、监督管理能力、首创精神、自信心以及工作方式方法的个性化有着显著的相关关系。具体特质与管理成功的关系如表8-1所示。

表 8-1 个人素质对管理成功的重要性

重要性	个人素质(特征)
非常重要	督察能力 首创精神 对事业成就的需要 对自我实现的需要 自信心 决断能力
中等重要	对工作稳定的需要 要与他人保持密切的关系 对金钱奖励的需要 成熟程度
最不重要	性别

美国普林斯顿大学的教授威廉姆·鲍莫尔提出:合作精神、决策能力、组织能力、精于授权、善于应变、敢于创新、勇于担当、敢担风险、尊重他人、品德高尚是领导者应具备的十大条件。

日本企业认为领导者的品德与能力应该并重,并将其各归纳为十个方面。十种品德是:使命感、责任感、积极性、忠诚老实、进取心、忍耐性、公平、热情、勇气;十种能力是: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、理解能力、解决问题的能力、培养下属的能力、调动积极性的能力。

总之,自信、远见、创新、敏锐、勇于冒风险、敢于承担责任等成为领导者应该具备的特质,但具备这些特质并不意味着就一定能成为成功的领导者。情景因素、环境的变化对领导者的行为与方式有不同的要求,单纯从性格特质角度去强调成功的领导是片面的,具备这些特征是领导者基本的和必要的条件。要根据组织复杂的因素变化去选择恰当的方法,有远见且高效地制定与完成组织目标,才能取得成功。

二、领导行为理论

领导行为理论主要研究领导行为及其对下属的影响,从而探索有效的领导方式。

(一)领导连续统一体理论

领导连续统一体理论是由美国加利福尼亚大学的教授、著名的管理学家罗伯特·坦南鲍姆和沃伦·施密特于1958年在《哈佛商务评论》上合作发表的《如何选择领导模式》一文中首次提出的,并于1973年进行了补充与修正。

根据各种情景因素的影响,主管人员给予下属的自由度各不相同,领导者的行为不只是专断独裁和民主参与这两种极端方式,而是在这两个极端的空间中存在着多种领导风格。如图8-1所示,根据领导者给予下属的权利与自由空间的大小,坦南鲍姆与施密特将领导风格划分为七种类型,具体描述如下:

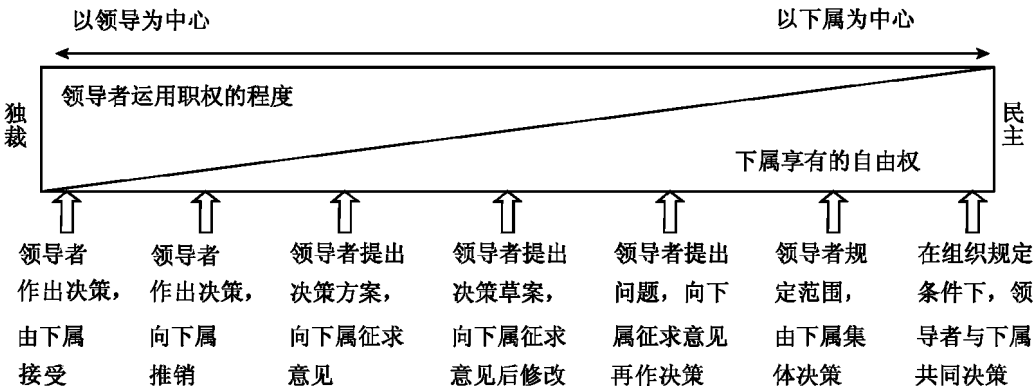


图 8-1 领导连续统一体

(1)领导者作出决策要求下属接受。在这种模式中,领导者在进行决策时不允许下属参与,领导者自行识别问题,设计可行性方案并进行选择,下属只是接受与执行。领导者倾向于采用强制措施推行决策,不考虑下属的意见和感受。

(2)领导者作出决策向下属推销。在这种模式中,领导者将决策权完全集中到自己手中,确定任务,作出决策后,不是强行地推行,而是向下属推销自己的决策,通过说服的办法使他们接受,从而减少决策执行中的阻力。

(3)领导者提出决策方案,向下属征求意见。在这种模式中,领导者自行作出决策,允许下属提出自己的异议,对此进行解释,并探讨决策的作用和影响,目的是使下属能够接受决策。

(4)领导者提出决策草案,向下属征求意见后修改。在这种模式中,领导者勾勒出决策的草图,征求下属的意见,可以适度采纳意见,修正决策方案,但决策权依然集中在领导者手中。

(5)领导者提出问题,向下属征求意见再作决策。在这种模式中,领导者在制定决策之

前,先提出要解决的问题,广泛征求意见,并与下属共同分析问题,提出各种可供参考的解决办法。根据征求来的建议与方法,进行充分考虑与衡量,最终由领导者作出决策。

(6)领导者规定范围,由下属集体进行决策。在这种模式中,决策权转移到下属集体手中,领导者的工作是明确地提出问题,规定下属决策的条件和需要遵守的规则,下属按照领导界定的问题范围进行决策。

(7)在组织规定条件下,领导者与下属共同决策。这种模式具有最大限度的团队自由。在组织的制约因素许可的范围内,下属组成的团队自行识别问题,寻找机会,设计并选择决策方案。领导者若参与到决策中来,也属于普通的团队成员,遵守团队决策的规则,不享有领导的特权。

连续统一体理论认为,领导者、被领导者和情景决定着领导者的风格。领导者的个人特征包括领导者的价值观体系、对下属的信任、对某些领导风格的爱好以及在不确定情境中持有的安全感等管理因素。被领导者的特征包括其乐于承担责任的程度、知识、经验、对模棱两可的容忍程度等因素。情景因素包括组织环境和社会环境,其中组织环境因素包括组织的价值标准和传统、组织的工作效率、问题的性质和是否能把处理问题的权限稳妥地授予下属以及时间的压力等;社会环境因素包括工会、社会责任所给予企业的压力、公民权利运动、生态运动和消费者保护等。

(二)领导四分图理论

从1945年开始,美国俄亥俄州立大学工商企业研究所以拉菲·斯托格迪和卡罗尔·沙特尔为首的研究小组对企业领导行为进行了一系列研究,归纳总结后得出领导四分图理论,又称领导双因素理论。研究人员发放了含有15个问题名为“领导行为描述问卷”的调查表,经过收集整理,从1000多个行为维度入手,归纳出组织成员对领导行为描述最多的方面,即领导“定规维度”和“关怀维度”。

定规维度是指领导者为了实现目标,是否对自己与下属进行严格工作规划、目标设置和任务界定。高定规特点的领导者强调运用组织框架形成强制力和约束力,在工作中强调规章制度、强制命令等约束力量。关怀维度是指领导者在工作中对下属的尊重、信任、关心的程度。高关怀特点的领导者平易近人,关心下属的需要、健康、满意、职业发展,平等地对待每一个下属。

每一个领导者的领导行为都表现出这两种维度高低的不同组合,从而形成了四种典型的领导风格,如图8-2所示。

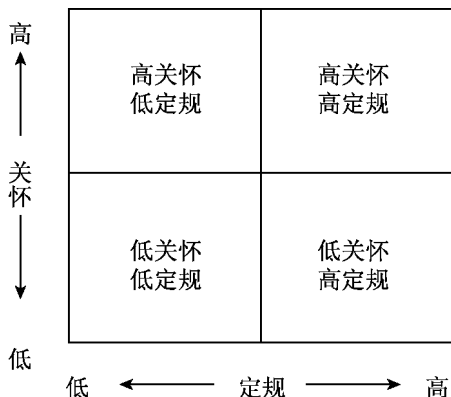


图8-2 领导行为四分图

经过研究发现,高定规高关怀特点的领导者与其他三种类型的管理者相比较,下属的满意度会更高,从而产生较高的绩效。因此,该理论认为高一高型领导者一般能够达到较好的领导效果,是最佳的领导模式。但是,由于领导行为与环境具有高度的相关性,这种类型的领导者未必在所有的情况下都能够起到积极作用。在实际领导活动中,领导者需要对各种要素进行综合分析,选择合适的领导方式和风格。

(三)管理方格理论

1964年,德克萨斯大学的罗伯特·布莱克和简·穆顿在《管理方格》一书中提出了管理方格理论。

管理方格理论借用了方格图来说明。用横纵两个坐标分别表示领导者对生产的关心和对人的关心,将横轴与纵轴各分成九个级别,由1到9表示程度由低到高标出刻度,形成纵横81个方格的坐标图。每个方格代表“关心生产”和“关心人”这两个基本要素以不同程度相结合的状态,反映不同的领导风格与行为,如图8-3所示。

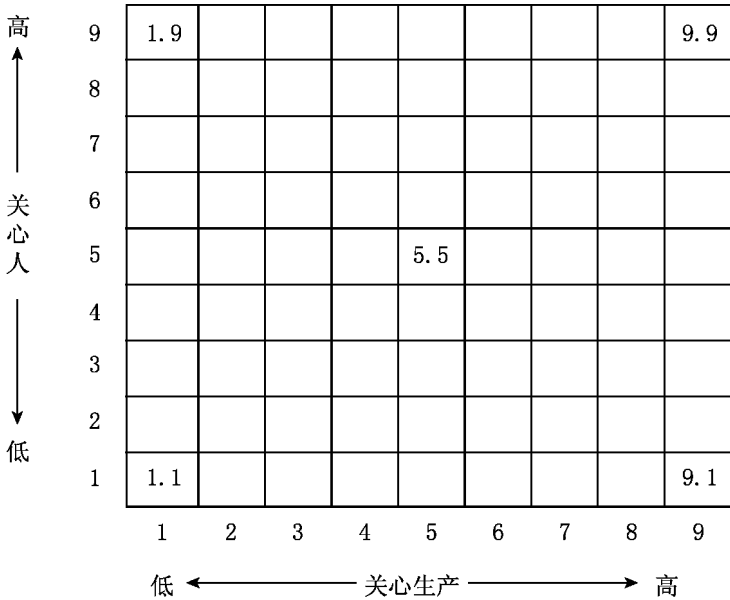


图 8-3 管理方格图

在划分这两个维度的基础上,领导者的行为和风格落于这81个方格中的任意一个。这里只对位于四角和中心位置的方格所表示的典型状态的领导方式进行说明:

(1)贫乏式管理(1.1)。这种领导方式对员工和生产任务都表现出不经意的状态,仅以最小的努力投入工作,完成组织必须完成的任务。采用这种领导方式的领导者认为员工能够自己处理好工作与生活中的各种事情。这类领导者本着“多一事不如少一事”的原则,对工作的热情不足、缺乏责任心;感情淡漠,不关心员工,得过且过。

(2)乡村俱乐部式管理(1.9)。这种领导方式表现了对员工的需要、成长、健康,甚至家庭生活的极度关心,营造良好的上下级关系和融洽的气氛,但对生产与工作漠不关心,忽视工作效果。这类领导者认为只要员工心情舒畅,自然会有好的工作绩效,因此,非常注重舒适友好的工作氛围,而很少对生产进行监督与管理。

(3)中庸之道式管理(5.5)。这种领导方式既对工作关心,又对员工关心,但程度适中,强

调适可而止。这类领导者在完成工作与维持员工满意的士气水平之间寻找平衡点,强调通过引导与激励使组织绩效得以实现,不轻易行使命令权力,在工作中面对冲突时,以说服与请求为主,遇事缺乏创新,安于现状。

(4)任务式管理(9.1)。这种领导方式对工作非常关心,通过工作条件的安排与规则制度的控制实现高的工作绩效,尽量降低人为因素在工作中的影响,对员工与下属十分冷漠,甚至不近人情。这类领导者表现出的是雄心勃勃、踌躇满志的状态,甚至会出现独断专行、急功近利的行为,仅考虑如何通过制度和规则创造良好的工作环境,排除各种工作干扰因素,实现组织的目标,而不关心员工的需要和动机。

(5)团队式管理(9.9)。这种领导方式对工作和员工都极为关心,既考虑如何实现组织的既定目标、提高工作绩效,又关心员工的个人需求与成长。这类领导者通过激励、沟通等手段,使成员与组织形成共同利益的关系,调动每个成员的工作自觉性与积极性,在组织成员相互信任、相互尊重的基础上形成团队合作关系。组织目标与成员的个人目标有机地结合起来,使组织能够协调高效地运转,最终高效完成工作任务,实现组织既定的目标。

在以上五种领导方式中,布莱克和穆顿认为方格 9.9 所代表的团队式管理的工作效果最佳,应该是领导者努力的方向。但是,在现实中,这五种极端的领导方式都是很少见的,一般都是处于两种因素交织的某种过渡状态。此外,领导活动是非常复杂的,受到多种因素的影响,领导方式的好与不好还应该结合其员工、环境等多种因素去考虑。

三、权变领导理论

随着对领导研究的不断深入,人们越来越意识到单纯的性格特征和单一的领导方式都不能完全决定领导活动的成功与否,普遍适用的模式是不存在的。成功的领导方式要受到领导者、被领导者以及环境等多方面因素的影响,由此提出了权变领导理论,即权宜应变,根据各种权变因素来调整领导风格与领导方式,取得领导活动的成功。

(一)菲德勒的权变模型

美国著名的心理学家和管理学家弗雷德·菲德勒提出了有关领导的综合权变模型。他认为领导效果的高低取决于领导者的风格与个性所导致的领导方法与群体工作环境的匹配程度。他指出有效的群体绩效取决于两方面的恰当匹配:与下属相互作用的领导风格;领导者能控制和影响情景的程度。

首先,确定领导风格。

领导风格是影响领导活动成功与否的关键因素之一。为了确定个体的领导风格,菲德勒开发了“最难共事者问卷”(least-preferred coworker questionnaire, LPC),如表 8-2 所示。

问卷由 16 组相对的形容词构成,每组词给予 8 个等级的分值(1 表示最消极的一端,8 表示最积极的一端),让被答卷者回忆自己的工作经历,寻找出最难共事的同事,在这 16 组形容词中按照 1 到 8 的等级对其进行打分评估。菲德勒认为,将最难共事的同事用积极的词汇来描述的答卷者,其 LPC 得分较高,说明他乐意与同事形成良好的人际关系,菲德勒将这类领导者定义为关系取向型。相反,如果答卷者的 LPC 得分较低,他对最难共事的同事全部用较为消极的词汇来形容,说明他对工作更为感兴趣,菲德勒将这类领导者定义为任务取向型。但在调查过程中,有少量答卷者的 LPC 得分处于中间水平,菲德勒承认,很难确定它们的个性特征。

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

其次,确定情景因素。

领导活动的效果并不完全受领导风格的影响,还要受到情景因素的影响。究竟是任务取向型的领导风格优秀还是关系取向型的领导风格成功,还要分析具体的情景因素。菲德勒将情景用以下三种因素来描述:

(1)上下级关系:领导者对下属信任、信赖和尊重的程度。下属对领导者追随程度越强,说明上下级的关系越好,越有利于发挥领导的作用。

(2)任务结构:工作任务的规范化和程序化的程度。工作任务越明确、越具体,越易于有效的领导。

(3)职位权力:领导者运用组织所赋予的正式权力对组织成员的影响程度,如雇用、奖惩、晋升等活动。职位越高,权力越强,对领导活动的影响作用越大。

最后,实现领导风格与情景的匹配。

菲德勒将这三种情景因素进行了组合,形成了 8 种情景。为了确定领导效果的具体权变情况,他研究了 1 200 个工作群体,将这 8 种情景与两种领导风格匹配起来,最终得出的结论:任务取向型领导者在最有利的情境中(I、II、III)和最不利的情境中(VII、VIII)可以取得好的绩效,而关系取向型的领导者在中等水平的情境中(IV、V、VI)可以取得好的绩效,如图 8-4 所示。

由于菲德勒认为个体的领导风格是稳定不变的,根据领导风格与情景匹配的规律,要提高领导者的领导有效性有两种方法:一是选择具有恰当领导风格的领导者以适应情境的要求,二是设法改变情景适应领导者的领导风格与方式。

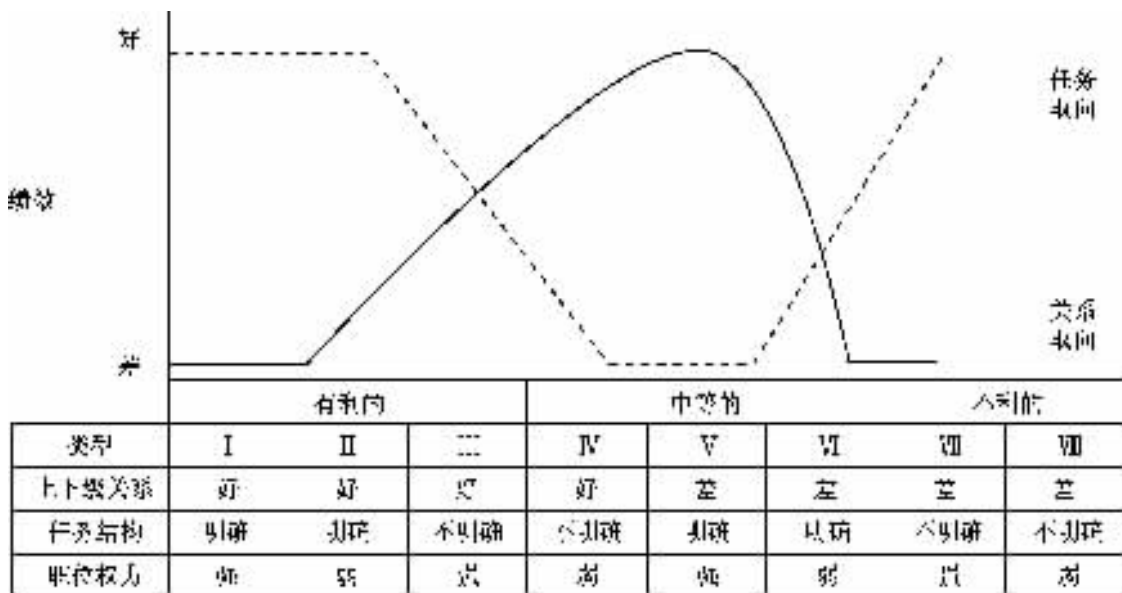


图 8-4 菲德勒模型

(二) 赫塞—布兰查德的情境领导理论

美国管理学者保罗·赫塞和肯·布兰查德提出了情境领导理论。他们认为,成功的领导者要根据下属的成熟度来选择恰当的领导方式。由于被领导者是否接受领导者最终影响领导的效果,因此,研究领导者的有效形式必须重视被领导者的成熟度。

所谓成熟度,指的是个体能够并愿意完成某项具体任务的程度。下属的成熟度由心理成熟度和工作成熟度两方面构成。心理成熟度指个体做某事的意愿和动机,工作成熟度是指个体的知识和技能。心理成熟度和工作成熟度均高的人不需要太多的外部刺激,有强烈的工作意愿,拥有足够完成工作任务的技能。心理成熟度与工作成熟度均低的人,情况则恰好相反。

赫塞与布兰查德将下属的成熟度由低到高分成了四类:

M1:这些人既缺乏工作的热情,又不具备完成工作任务所需的技能,他们既不能胜任工作,又不能被信任。

M2:这些人有较高的工作热情,愿意从事必要的工作任务,但目前缺乏完成工作所需要具备的技能。

M3:这些人具备完成工作所需要的技能,但缺乏工作热情,不愿意承担领导所交予的任务。

M4:这些人既具有高度的工作热情,愿意承担工作任务,又具有完成工作所需要的知识和技能。

赫塞和布兰查德将影响领导风格的因素划分成任务行为与关系行为两个维度,每个维度分成高低两种类型,两两组合,形成四种领导风格。由于情景领导理论认为领导者与下属的关系就如家长与子女的关系,当子女不断长大成熟,家长对子女的约束与控制就会越来越少,让子女自由把握自己的生活。领导行为具有相似之处,随着下属的成熟度增加,领导者对其的监督与控制也越来越少,授予的权力则越来越多,下属具有更大的自由空间,可以自主设定目标来完成的任务。因此,这四种领导风格没有优劣之分,而是应该对应下属的成熟度选择恰

当的领导方式,如图 8-5 所示。

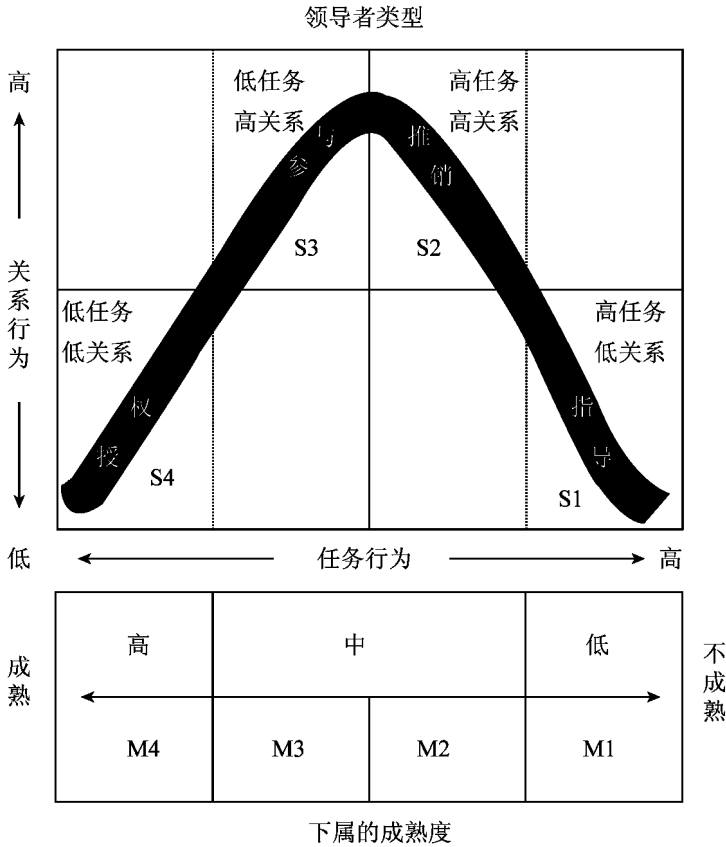


图 8-5 情景领导模型

四种领导类型以及其对应的下属类型：

S1:指导型领导(高任务低关系)。领导者界定工作任务和角色,通过发号施令,明确告知下属完成任务的详细规则与程序,重视任务的完成情况,不过多地考虑下属的满意度。其对应的是 M1 型的下属。

S2:推销型领导(高任务高关系)。领导者的指导行为与支持行为并重,既关注员工的满意度,保持并提高员工的工作热情,又在指导和支持的过程中锻炼下属的能力,提高他们的工作技能。其对应的是 M2 型的下属。

S3:参与型领导(低任务高关系)。领导者鼓励下属共同决策,为下属提供良好的工作条件和沟通渠道,从而提高下属的工作满意度,培养下属的工作热情。其对应的是 M3 型的下属。

S4:授权型领导(低任务低关系)。领导者给予下属充分的自由,提供极少的指导与支持行为,确信下属能够依靠自己的能力,明确任务的目标并出色地完成任务。其对应的是 M4 型的下属。

(三)路径—目标理论

20 世纪 70 年代,加拿大多伦多大学的教授罗伯特·豪斯开发了路径—目标这一权变领导理论。该理论吸收了激励的期望理论和领导四分图理论的内容,认为领导者的工作是通过

给予下属必要的指导与支持,帮助他们达到各自的目标,以确保下属的个体目标与组织的总体目标相一致。

豪斯将领导者的风格分成四类:

(1)指导型领导:让下属知道领导对他们的期望,给下属具体完成任务的指导,明确给出下属完成工作任务的时间、方法和规则。

(2)支持型领导:和蔼友善,关怀下属的需要、生活和成长。

(3)参与型领导:鼓励下属参与决策,与下属共同磋商,充分考虑他们的建议。

(4)成就导向型领导:充分信任下属,给予授权,为下属设置富有挑战性的目标,由下属自己完成工作任务,期望他们发挥出最佳水平。

如果下属认为领导者的行为能够使其当前或未来的某种需要获得满足,那么这种行为是具有激励性的,是会被下属接受的,这种领导则具有效果。领导者的行为要具有激励作用需要从两方面去考虑:对下属需要的满足取决于其有效的工作绩效;提供获得有效绩效所必需的辅导、指导、支持与奖励。工作绩效的实现以及下属的满意度的提高需要考虑下属的个性特征和下属可以控制的环境因素。其中下属的个人特征包括控制点、经验、知觉能力;环境因素包括任务结构、正式权力系统和工作群体。控制点是指个体对环境变化影响自身行为的认识程度。根据认识程度的大小,可以将个体分为内控型和外控型两类。内控型的个体充分相信自我行为主导未来;外控型的个体则认为环境影响行为,环境主导未来。

如图8-6所示,领导者要根据下属和环境这两类情景因素,确定恰当的领导方式,指明下属的工作目标,为下属的工作清除各种干扰因素和障碍,帮助下属寻找出实现目标的路径,从而提高工作绩效、实现组织目标,并提高员工的满意度。

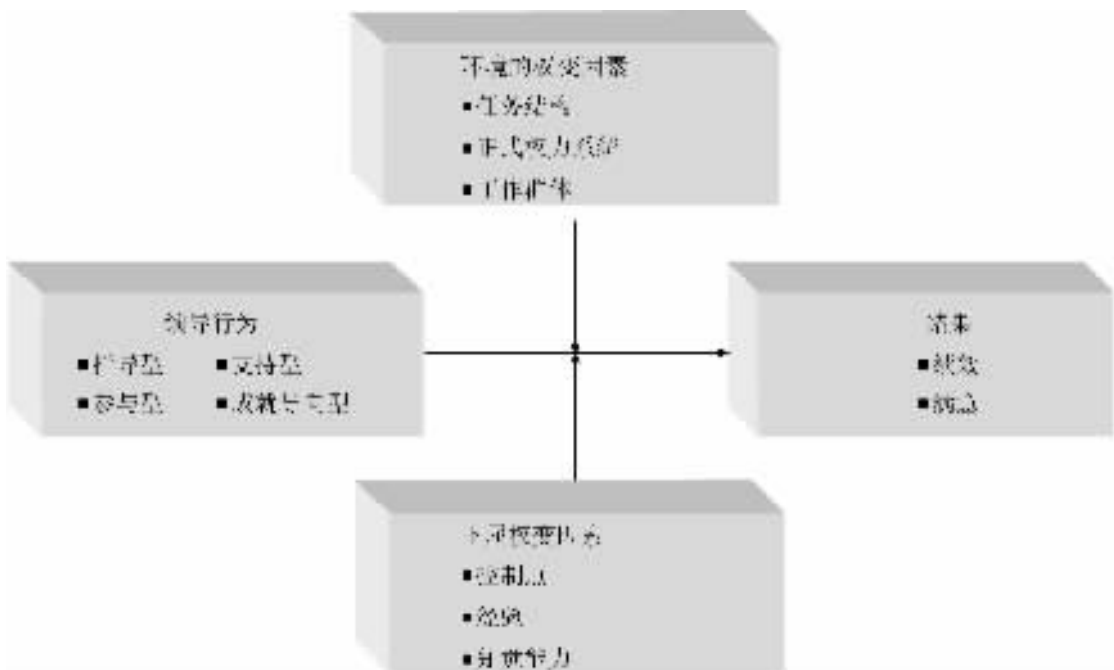


图 8-6 路径—目标理论

利用路径—目标理论进行分析,具体可以得出以下结论:

(1)当下属是外控型的,或者任务不明确、压力过大,或者组织内部存在实质性的冲突时,

指导型领导更为合适。

(2)如果组织中的正式权力关系明确,官僚化程度高,或者下属从事的任务结构化程度高,支持型领导会取得更好的效果。

(3)参与型领导会使内控型的下属取得较高的满意度。

(4)对于知觉能力强或者经验丰富的下属,参与型和成就导向型的领导能够取得较好的成绩。

第六节 协 调

组织是由两个或两个以上的人构成的,每个人都承担着不同的工作任务,共同实现组织目标。但是在工作中,各种问题和冲突都会出现,各种资源需要平衡配置,这就需要领导者进行适当的协调。

一、协调的概念与作用

协调是管理的重要活动。法约尔认为协调是管理的五大职能之一,指让企业的人员团结一致,使组织的各项工作统一起来,保持协调,以取得成功而进行的一切活动。孔茨则指出协调是管理的本质表现,每一项管理职能都是在做协调工作。

对于领导者而言,协调是重要的职责和工作。协调无处不在,保障着组织的各项工作顺利进行,使组织目标得以实现。

综合概括,协调是将管理原则和管理艺术有机结合,充分体现领导者的综合影响力,保证组织步调一致、有序运作的管理工作。

协调的作用表现在:

(1)缓和矛盾,管理冲突。任何类型的组织都要面临内外部复杂的关系。企业外部面临着与竞争对手、供应商、客户、政府部门、社区的关系处理。企业与这些方面既具有依赖关系又具有矛盾,彼此间的利益从短期来看会出现此消彼长,但是通过协调,可以将激烈的竞争变成战略性的合作。例如,麦当劳、迪斯尼、可口可乐三家公司所形成的战略联盟,便是供应商、客户和企业协调发展的共赢策略。企业内部的整体与部门之间、部门与部门之间、部门与员工之间、员工与员工之间的关系也会存在矛盾,会出现资源分配不平衡的现象,会出现整体目标和局部目标矛盾的时候。协调工作可以缓解矛盾,平衡各方利益,保障工作的顺利进行,使目标如期实现。在市场竞争日益激烈的环境下,协调工作有助于处理好各方关系,求得彼此的谅解与支持,在竞争与合作的基础上,实现组织的和谐发展。

(2)充分利用资源,提高效率。资源的稀缺性要求我们把现有的资源用于关键点上。企业各部门之间的资源分配存在着竞争性,我们在资源分配的时候要进行有效地协调,将关注点放于企业的瓶颈问题或关键环节上,从而提高组织效率。在战争中,集中兵力,诱敌深入,可以以少胜多、以弱胜强;田忌赛马,孙膑献计,以次等马、中等马、上等马依次对齐王的上等马、次等马、中等马比赛,结果三局两胜。由此可见,协调可以充分利用资源,实现收益最大化。

由于整体目标和局部目标会存在一定的矛盾,加之非正式组织的存在,各种措施、政策在执行的过程中单纯依靠行政命令难以奏效。因此,协调就变得非常重要。如果各个职能部门

从自身利益出发,争取更多的资源,最终导致资源平均分配,关键问题就难以得到解决。例如,企业在进行信息化改造的时候,由于投资数额巨大,有时需要分阶段完成,那么,就要从企业管理中的薄弱环节入手。如果企业的产品质量是薄弱环节,就要先开发质量监督的信息系统,加强质量管理。如果各部门都强调自身的重要性,把有限的资金平均分配到各个部门,假设三年后系统建成,但是那三年的时间却只有投入,没有收益。因为短时间内没有任何一个子系统可以完整地应用,使人力、物力、财力没有被充分利用。如果通过协调,用有限的资金分阶段地开发系统,三年完成整个系统,每半年作为一个阶段,会有局部系统的应用,半年之后就会使信息化的成绩初步展露。由此可见,通过协调,可以使部门之间有效地连接起来,使组织效率大幅度提高。

(3)优势互补,实现共荣。通过协调工作,实现组织内部各子系统的优势互补,使整体功能扩大化。在残酷的竞争中,只从小团体的利益出发,各自为政、孤军奋战,势必加大生存风险,甚至丧失生存和发展的机会。只有通过协调,将多方优势互补,才能抓住机会,实现共赢。“天堂与地狱的区别”这个故事可以让我们更深入地理解协调的作用。有人和上帝谈论天堂和地狱的问题,上帝带他去参观。来到地狱,他们看到在一间宽敞明亮的房间里有一群人正围着一大锅肉汤。每个人看起来都营养不良、绝望而饥饿。他们每个人都有一只可以到锅里的汤匙,但汤匙的柄比他们的手臂还长,自己没法把汤送进嘴里。他们看上去是那样的悲苦。他们又到了天堂,天堂和地狱的环境完全一样,但这里的人个个面色红润,健康愉快。这里的人们在互相喂食,你喂我一勺,我喂你一勺,人人都吃得饱饱的。由此可见,通过合理的协调可以实现利益的共荣。

(4)建立融洽的人际关系,增强组织竞争力。由于人有归属的需要,因此,和谐的工作环境是每一位员工的向往。由于不同人的背景、经历、性格、爱好等各不相同,对待事物的态度也不尽相同。组织中人与人共同工作,难免发生矛盾和摩擦。通过合理的协调,可以缓解矛盾,优化员工的工作环境,提高工作质量,使员工心情愉悦,进一步增强企业的凝聚力,形成稳定的职工队伍,而且有利于吸引优秀人才。人力资源是组织中最重要资源之一,是核心竞争力形成的重要因素。融洽的人际关系,可以树立良好的组织形象,提升组织竞争能力。例如,战国时期,赵国的廉颇和蔺相如冰释前嫌,将相和使赵国朝政稳定,社会安宁,强盛一时。

二、协调的原则

(一)及时性原则

矛盾和问题一旦出现,就要及时进行解决。否则问题会积少成多,矛盾会积小变大,最终导致无法正常解决,积重难返。如果问题在萌芽状态时能得到及时关注、及时处理,只需要很少的时间和精力就能够解决。一旦情况恶化,处理的难度就会增加,对资源的需要量便会提高,从而产生无法预计和承担的后果。

讳疾忌医的故事说明了及时性的道理。扁鹊拜见蔡桓公,站了一会儿说:“君王,在你的皮肤表面有病,如果不治恐怕会深入体内。”桓公不信。过了十天,扁鹊拜见桓公的时候再次说:“您的病在肌肤里了,如果不治恐怕会更深入体内。”桓公不理。又过了十天,扁鹊又拜见桓公说:“您的病在肠胃里了,如果不治恐怕会更深入。”桓公依然不理。再过了十天,扁鹊望见桓公转身跑开。桓公特地派人去问他原因,扁鹊说:“病在皮肤表面的时候,汤剂和熨敷就可以治疗它;在肌肤里的时候,用银针和石针就可以治疗它;在肠胃的时候,用火剂汤就可以

治疗它；在骨髓的时候，那是掌管命的神所管辖的地方，就无可奈何了。现在桓侯的病在骨髓，我所以就不再请求拜见了。”过了五天，桓公身体疼痛，派人去找扁鹊，扁鹊已经逃往秦国去了，桓公就这样很快去世了。这个故事说明协调解决问题要及时，不要等到不能挽回的时候才采取行动，此刻为时已晚。

（二）关键性原则

由于时间、精力、资源有限，协调工作不可能事无巨细，必须抓住关键环节、关键问题。一是要抓住重大和根本的问题，这些问题表现出长期性、全局性和典型性的特点，是组织发展的瓶颈环节。因此，在这些问题的协调方面，要关注全局，避免牵一发而动全身，要考虑周密，不能为解决现在的问题而牺牲未来的利益。二是解决问题要标本兼治，不仅要解决问题本身，还要解决引发问题的原因。只要原因存在，问题便会不断重复出现。例如，在大锅饭体制下，不可能长期调动员工的积极性，那么需要解决的问题并不是表面上的员工偷懒怠工，而需要完善和提升经营管理体制。

（三）沟通情况和信息传递原则

及时沟通情况和传递信息，可以保证配合顺畅，反应迅速，也能达成相互的支持和理解，减少误会。问题发生以后，沟通情况和信息传递又是解决问题的主要方法。

三、协调的内容

（一）内部协调

企业是由承担不同任务、具有不同利益的部门和个体组成的有机整体。协调工作是企业稳步发展的必需工作和重要保证。内部的协调工作表现在以下三个方面：

首先，企业与股东关系的协调。要处理好股东利益与企业利益之间的关系，将利润的分配合理化，使股东得到收益，从而促进企业进一步发展，实现二者的双赢。

其次，水平方向的协调。处理好部门之间、岗位之间、生产经营的各个环节之间的关系。水平方向的问题主要表现在机构不健全，责权不清，分工不明确，容易引起推踢和争抢；机构臃肿，职位、职能重叠、人浮于事；奖惩不明；部门利益冲突；缺乏信息沟通、各行其是；供、产、销各环节的标准、期量、工序之间的衔接不平衡。因此需要在各部门之间、各时间进程之间，对生产资料、人力资源、经营品种和任务进行平衡。但是同级之间、部门之间的问题复杂多样，不能完全通过行政命令来解决，是企业协调中的一个难点，也是工作量最大的部分。

最后，垂直方向的协调，处理好上下级关系。垂直方向的问题主要表现在组织授权不合理，权责不清，下级越权行事，上级过多地干涉，缺乏有效的沟通 and 理解等。要解决这些问题需要做到合理授权，健全制度，加强信息沟通，形成良好的工作氛围，有效地协调人际关系。

（二）外部协调

企业作为开放的系统，必然从外界获取各种资源和信息，适应环境的企业才能生存和发展。因此企业需要协调与外部环境中的各种组织和个人的关系，建立良好的生存发展空间。

企业的外部协调主要表现在协调与利益相关者之间的关系。外部的利益相关者是指在企业外部，所有与企业有经济关系的人或实体，包括顾客、合作伙伴、供应商、竞争对手、新闻媒体、社区居民、相关的社会团体和政府相关部门等。企业对这些利益相关者能够施加的影响是有限的，然而企业长期利益的稳定与增长又离不开这些利益相关者的协作与配合，因此企业

应当建立相应的信任机制,主动谋求与这些利益相关者之间真诚、和谐地共处。企业要规范自身的行为,加强公共关系活动,关注社会责任,通过协商、沟通,增进彼此间的认识和谅解。

四、协调的方法与途径

协调工作的形式多种多样,主要介绍如下几种:

(一)会议协调

为了保证企业内外各不相同的部门之间,在技术力量、财政力量、贸易力量等方面达到平衡,保证企业的统一领导和力量的集中,使各部门在统一的目标下自觉合作,必须经常开好各类协调会议,这也是发挥集体力量,鼓舞士气的一种重要方法。会议的类型有以下几种:

(1)信息交流会议。这是一种典型的专业人员的会议,通过交流各个不同部门的工作状况和业务信息,减少大家工作之间可能发生的问题。

(2)表明态度会议。这是一种商讨和决定问题的会议。与会者对上级决定的政策、方案、规划和下达的任务,表明态度、感觉和意见,总结以往类似问题执行中的经验、教训,提出意见。这种会议对于沟通上下级之间的感情起着重要作用。

(3)解决问题会议。这是会同有关人员共同讨论解决某个问题的会议,目的是使与会人员能够统一思想,共同协商解决问题。

(4)培训会议。这类会议旨在传达指令并增进了解,从事训练,并对即将执行的政策、计划、方案、程序进行解释。这是一种动员发动和统一行动的会议。

(二)现场协调

现场协调是一种快速有效的协调方式。把有关人员带到问题的现场,请当事人自己讲述产生问题的原因和解决问题的办法,同时允许有关部门提要求。这种方式使当事人有一种“压力感”,感到自己部门确实没有做好工作。这种方式也有利于统一认识,使问题得到尽快解决。对于一些持续时间长,群众意见大的问题,就可以采取现场协调的方式来解决。

(三)结构协调

结构协调是通过调整组织机构、完善职责分工等办法,来进行协调。对待那些处于部门与部门之间、单位与单位之间的“结合部”的问题以及由于分工不清、职责不明所造成的问题,应当采取结构协调的方式。“结合部”的问题可以分为两种:一种是“协同型”问题,这是一种“三不管”的问题,就是有关的各部门都有责任,又都无全部责任,需要有关部门通过分工和协作关系的明确共同努力完成;另一种是“传递型”问题,它需要协调的是上下工序和管理业务流程中的业务衔接问题。可以通过把问题划给联系最密切的部门,并相应扩大其职权范围来解决这类问题。

第七节 沟 通

在管理活动中,信息是重要的资源,信息的有效传递与获知需要有效的沟通。

一、沟通的概念与过程

沟通是信息的交流。根据沟通主体的不同,沟通分为人与人的沟通、人与机器的沟通、机

器与机器的沟通。管理沟通则指的是人与人之间的信息交流,即人际沟通,是借助一定手段把可理解的信息、思想和情感在两个或两个以上的个人或群体中传递或交换的过程。沟通的目的是通过相互间的理解和认同来使个人或群体间的认识以及行为相互适应。

沟通是信息传递的过程,但是这个过程是非常复杂的,如图 8-7 所示。在这个过程中,存在信息源、信息、编码、信道、译码、接受者以及反馈七个要素。信息源是信息的发出者,是信息传递的主动方。信息接受者又被称为信宿,是信息传递的被动方。编码是用少量、简单的基本符号,选用一定的组合规则,来表示大量复杂多样的信息,以方便信息的传递,其形式可以是语言,也可以是文字符号或其他。译码是编码的相反过程,是将按一定规则编排的信号解译为接受者可以理解的信息。信道是传递信号的通路,物理意义的信道多种多样,如电磁扰动、空气音波、光纤电缆或各种传媒介质的结合。在沟通过程中,不论使用哪一种信道传递信息,都会受到噪声的干扰。噪声干扰可能不止来自一个方面,人际沟通的信息失真和阻碍受到内外多种因素的影响,可能源自个体的态度、知识和价值体系,也可能受到社会文化系统的限制,也可能纯粹是由于物理的原因。

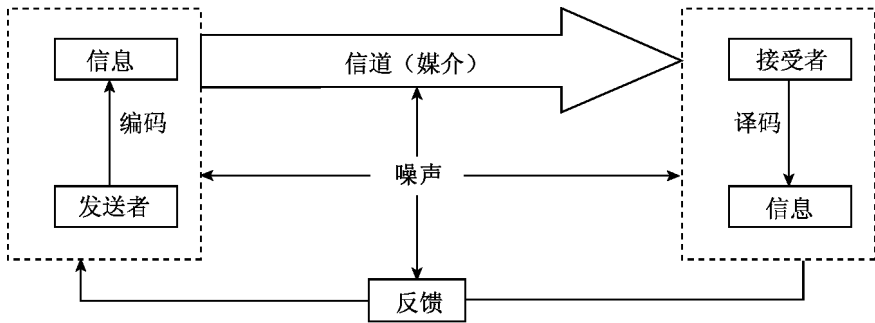


图 8-7 沟通过程

二、沟通的意义

沟通不仅是人际交流的基础,而且是个人在社会中取得成功的前提。良好的沟通能够建立和睦的家庭、良好的友谊、愉快的工作环境、和谐的社会。美国普林斯顿大学曾对 1 万份人事档案进行分析,发现个人社会成功的因素 75% 来自于良好的沟通。哈佛大学就业指导小组曾对 500 名被解雇者进行的调查显示,82% 的被调查对象失去工作与个人沟通不良有关。由此可见,沟通无论对于组织还是个人都有重要的意义。

(1) 沟通是协调各个体、各要素,使企业成为一个整体的凝聚剂。企业是由众多员工组成的,按照工作性质的不同划分成多个职能部门。企业目标的落实需要不同部门、不同人员共同工作来实现,但由于各自的地位、利益和能力不同,他们对企业目标的理解和掌握的信息不同,这就使得个体的目标有可能偏离企业的总体目标,甚至完全背道而驰。为了保证步调一致、方向明确,就需要进行有效的沟通。组织整体沟通顺畅,可以避免信息失真和时滞。高层管理者能够全面、准确、及时地掌握组织的现状和工作的进程,是科学地制定决策的基础,从而保证企业做正确的事。上下级之间的沟通可以使彼此的意思表示充分并被理解,便于任务的执行和工作的协调。同事之间的有效沟通可以增进感情,消除彼此的误会,增长技能,共同学习与进步,创造愉快的工作环境,增强员工的归属感。因而,没有沟通就没有协调,企业就可能成为一盘散沙,不可能实现企业的目标。

(2)沟通是领导激励下属、实现领导职能的基本途径。成功的领导者能够将自己的意图和想法告诉下属,并且了解下属的想法,根据他们的需要有针对性地进行激励,从而提高下属的工作积极性和主动性。那么如何获知下属的想法呢?这就需要有效的沟通。在双方交流信息的过程中,领导者能够获取下属的需要与行为动机,从而保证激励工作有的放矢,将企业的目标转化为员工的行为,有效实现领导的职能。

(3)沟通是企业与外部环境之间建立联系的桥梁。企业要发展,必须处理好与行业环境、宏观环境的关系,环境适应性是企业生存发展的前提。通过有效的沟通,可以在企业与外部利益相关者间建立良好的关系,合理预测宏观环境发展的方向与动态,为企业与外部环境之间架起协调互动的桥梁和纽带。

三、沟通的类型

沟通的方式多种多样,按照不同的标准,本书对沟通进行了如下分类:

(一)按中介或手段划分

(1)口头沟通,又称语言沟通,是最基本、最重要的沟通方式,指人与人之间使用语言进行沟通,表现为讲演、交谈、会议、面试、谈判、命令以及小道消息的传播等形式。口头沟通在一般情况下都是双向交流的,信息交流充分,反馈迅速,实时性强,信息量大。但是由于个人的理解、记忆、表达的差异,可能会造成信息内容的严重扭曲与失真,传递的信息无法追忆,导致核查困难。因此,在组织中传达重要的信息时慎用口头沟通这种方式。

(2)书面沟通,又称文字沟通,是指以文字、符号的书写形式沟通信息的方式。信函、报告、备忘录、计划书、合同协议、总结报告等都属于这一类。书面沟通传递的信息准确、持久、可核查,适用于比较重要的信息的传递与交流。但是在传递过程中耗时太多,传递效率远逊于口头沟通,而且形式单调,一般缺乏实时反馈的机制,信息发出者往往无法确认接受者是否收到信息,是否理解正确。

(3)非语言沟通。人的面部表情、眼神、眉毛、嘴角等的变化和手势动作,身体姿势的变化都可以传达丰富的信息,这种传递信息的方式被称为非语言沟通。非语言沟通中信息意义十分明确,内涵丰富,含义隐含灵活,但是传递距离有限,界限模糊,只能意会不能言传。一般情况下非语言沟通与口头沟通结合进行,在沟通中对语言表达起到补充、解释、说明和加强感情色彩的作用。据美国心理学家艾伯特·梅拉比安的研究,口头交流时,55%的信息来自于面部表情和身体姿态,38%来自语调,而只有7%来自于词汇。

(4)技术设备支持的沟通,指人们借助于传递信息的设备装置所进行的沟通,例如利用电报、电话、电视、通信卫星、手机、网络支持的电子邮件、可视会议系统作为沟通媒介,进行信息交流。技术设备支持的沟通传递速度快、信息容量大,远程传递信息可以同时传递给多人,并且价格低廉,但是它属于单向传递,并且缺乏非语言沟通。应当说,技术设备支持的沟通并非单独的一种沟通方式,技术设备与其他各种媒介物共同构成人际沟通中的信道。在现代以计算机为代表的信息技术、通信技术的支持下,尤其是在国际互联网络的环境下,人与人的沟通可以延伸到世界范围。

(二)按组织系统划分

(1)正式沟通。正式沟通是指以正式组织系统为沟通渠道,依据一定的组织原则所进行的信息传递与交流。例如组织与组织之间的公函来往,组织内部的文件传达、会议,上下级之

间定期的情报交换等。另外,团体的参观访问、技术交流、市场调查等也在此列。正式沟通比较严肃,效果好,约束力强,易于保密,可以使信息沟通保持权威性。重要的信息和文件的传达、组织的决策等,一般都采取这种方式。但是这种方式依靠组织系统层层地传递,形式较刻板,沟通速度慢。

(2)非正式沟通。非正式沟通是正式沟通渠道以外的信息交流和传递,它不受组织监督,自由选择沟通渠道。团体成员私下交换看法,朋友聚会,传播谣言和小道消息等都属于非正式沟通。非正式沟通是正式沟通的有机补充。非正式沟通不拘形式,直接明了,速度很快,容易及时了解到正式沟通难以提供的“内幕新闻”。但是它能够发挥作用的基础是团体中具有良好的人际关系。非正式沟通难以控制,传递的信息不确切,易于失真,而且它可能导致小集团、小圈子,影响人心稳定和团体的凝聚力。

(三)按方向划分

(1)下行沟通,指领导者对员工进行的自上而下的信息沟通。上级将信息传递给下级,通常表现为通知、命令、协调和评价下属。

(2)上行沟通,指下级的意见向上级反映,即自下而上的沟通。管理者依靠下属人员获取的信息、有关工作的进展和出现的问题,通常需要上报给领导者。通过上行沟通,管理者能够了解下属人员对他们的工作、同事及整个组织的看法。下属提交的工作绩效报告、合理化建议、员工意见调查表、上下级讨论等都属于上行沟通。

(3)平行沟通,指组织中各平行部门之间的信息交流。保证平行部门之间沟通渠道畅通,是减少部门之间冲突的一项重要措施。例如,跨职能团队就急需通过这种沟通方式形成互动。

(四)按是否进行反馈划分

(1)单向沟通。单向沟通是指发送者和接受者两者之间的地位不变(单向传递),一方只发送信息,另一方只接受信息。这种方式信息传递速度快,但准确性较差,有时还容易使接受者产生抗拒心理。

(2)双向沟通。在双向沟通中,发送者和接受者两者之间的地位不断交换,且发送者是以协商和讨论的姿态面对接受者。信息发出以后还需及时听取反馈意见,必要时双方可进行多次重复商谈,直到双方共同明确和满意为止,如交谈、协商等。其优点是沟通信息准确性较高,接受者有反馈意见的机会,从而产生平等感和参与感,增加自信心和责任心,有助于建立双方的感情。但是,这种沟通方式花费的时间较多。

四、沟通的障碍

有效沟通是指传递和交流信息的可靠性和准确性高,实际上还表示组织对内外噪音的抵抗能力强。沟通的障碍一般表现在主观和客观两个方面:

(一)主观障碍

(1)选择性接受。在沟通过程中,信息接受者并不完全是不偏不倚地接受全部信息。接受者会由于个人的性格、气质、态度、情绪、知识结构和见解等方面的差别,根据自己的需要、动机、好恶和经验等自身特点,有选择地去听、去看,往往会不自觉地把自己的兴趣和期望融进所接受的信息之中。研究表明,人们往往听或看他们感情上能够接受的东西,或他们想听或想看到的東西,甚至只愿意接受中听的,拒绝不中听的。“忠言逆耳”就是由于选择性接受

造成的。

(2)过滤行为。这是主体故意操纵信息所形成的一种沟通障碍。在组织中,信息依据系统,分层次逐渐传递。在传递过程中,信息受到个人的记忆、思维能力、利益、好恶的影响,进行逐层过滤。过滤的选择视信息过滤者本身的目的而定,过滤者滤掉他认为应当滤掉的信息,而只传递选定方向的信息以达到自己预期的目的。向上级报告时“报喜不报忧”,只告诉上级喜欢听的消息,便是一种过滤行为。如果每个层级都对信息进行过滤,那么高层管理者不可能获得客观信息。

(3)情绪因素。在沟通过程中,接受者的主观情绪状态会影响到他对信息的理解。主体情绪感受,尤其是强烈的情绪变化会使正常沟通受到阻碍,使主体感受到的信息发生畸变,如极端的兴奋、愤怒、焦虑等都会影响沟通的顺利进行。在人际沟通中,强烈的负面情绪,如嫉妒、仇恨、悲伤、忧虑等都会影响到沟通方式的选择和语言的使用,构成沟通障碍。

(二)客观障碍

(1)组织结构因素。组织机构过于庞大,中间层次太多,信息从最高决策层到基层单位经过多级停滞和过滤,不仅会出现信息的失真,还会影响传递速度,沟通的效率会大大降低。管理学者尼克斯对100家工业企业的沟通效率进行了调查,测出的结论可以充分反映组织结构对沟通造成的障碍,如表8-3所示。

表 8-3

下行沟通中的信息损失

层 次	收到信息的百分比(%)
董事会	100
副总裁	63
总经理	56
工厂主管	40
总领班	30
工人	20

(2)空间距离因素。信息的发送者和接收者如果空间距离太远、接触机会少,会造成沟通障碍。虽然随着信息技术、通信技术的长足发展,尤其是计算机互联网络的发展,在组织内外的沟通中,空间距离的障碍基本消除,数字化、网络化、多媒体的通信技术已使沟通实现了天涯若比邻,但是远程的通信无法替代人与人面对面的交流,这恰恰是非语言沟通在信息传递过程中的重要性。

(3)技术工具因素。字词的正确理解对于大多数沟通是非常必要的。语言是最主要的人际沟通工具。不同国家与地区的语言编码符号不同,会给沟通带来障碍。同种语言,也会出现使用的偏差,如误解和歪曲。信息发出者和信息接受者的个人因素可能造成对所传递的信息产生歧义、异义,造成理解上的误差。信息表示方式不适当会导致误解,常见的如沟通中措辞不当、生造词汇、词不达意、运用方言土语等都会影响沟通效果。沟通方式选择不当,同样会造成沟通不良。例如,绩效评价后需要面谈,如果只用书面沟通,没有语言交流,就会使绩效考核工作的效果大打折扣,甚至会出现被考评者对考评结果不满的情况。这主要是因为缺乏双向沟通和口头沟通的快速反馈。沟通方式多种多样,沟通内容千差万别,每种沟通方式

都有其最适用的范围。所欲传达的信息内容的表达也有其最佳的沟通方式。要根据沟通内容和目的选择最恰当的沟通方式,才能完成良好的沟通,使传达的信息被充分接受和理解。

五、有效沟通的实现

沟通的障碍是由多种因素造成的,沟通不畅会对个人、组织造成严重的危害,因此要采取恰当的行为,消除有效沟通的障碍因素。

(1)缩短信息传递的途径。信息失真的一个重要原因是传递环节过多,因此缩短传递途径,拓展沟通渠道,可以保证信息传递的及时性和完整性。这需要对组织结构进行调整,减少组织机构的重叠,减少中间管理层次,使组织向扁平化发展。在利用正式沟通渠道的同时,开辟高层管理者至基层管理者乃至一般员工的非正式沟通渠道,从而提高沟通效率。

(2)选择适当的沟通方式。不同的沟通方式,传递信息的效果也不同。应根据沟通内容和沟通双方的特点,选择适合的沟通方式。书面沟通适合于组织中重要决定的公布、规章制度的颁行、决策命令的传达。当面对组织变革,员工表现出焦虑和抵触情绪,或者表现对员工的关怀和坦诚时,面对面的沟通可以最大限度地传递信息。

(3)用心倾听。在面对面交谈时,倾听的技能是影响信息接受效果的重要因素。会说的,有锋芒毕露的时候,也常有言过其实之嫌。静心倾听有兼听则明的好处。用心倾听,给人的印象是谦虚好学、专心稳重、诚实可靠。认真听,能减少不成熟的评论,避免不必要的误解。善于倾听的人常常会有意想不到的收获。蒲松龄因为虚心听取路人的述说,记下了许多聊斋故事;唐太宗因为兼听而成明主;齐桓公因为细听而善任管仲;刘玄德因为恭听而鼎足天下。表8-4列出了倾听时应注意的事项。

表 8-4

“听”的艺术

要	不要
表现出兴趣	争辩
全神贯注	打断
该沉默时必须沉默	从事与谈话无关的活动
选择安静的地方	过快地或提前作出判断
留适当的时间用于辩论	草率地给出结论
注意非语言暗示	让别人的情绪直接影响你
当你没有听清楚时,以疑问的方式重复一遍	——
当你发现遗漏时,直截了当地问	——

(4)充分利用反馈。为避免在沟通中由于传递的信息发生畸变或歪曲导致误解,应充分运用反馈机制。在组织中,导致信息失真的重要原因是缺乏反馈。现在,目标管理通过上下级的有效沟通,共同确定要执行的目标,保证有效沟通目标的执行。不仅要确认信息接受者是否“听到”,更重要的是要确认信息接受者是否“明白”,是否真正理解听到的信息。由于思想交流的复杂性,有时字面意义与谈话的深层意图未必一致,此时更要运用反馈机制予以核实。这要求在沟通中不时地概括和重复一下对方所谈的内容,证实是否理解正确。

(5)进行情绪管理。情绪会影响信息的传递,情绪过于激动会使信息传递受阻或失真。沟通主体的情绪状态直接影响信息的发出与接受。如果情绪波动过于激烈,会导致信息的表

述有失准确和清晰,信息的接受出现扭曲和误解,从而很难做出正确判断,产生偏激的态度。因此在沟通时遇到不如意的事情要尽量控制情绪,防止出现情绪化反应。

本章小结

1.领导,既表示领导活动的发起者,又表现为领导者在一定的环境下,运用职位权力和个人影响力,制定组织目标和任务,并通过组织进行成功地引导、指挥、协调和控制,完成任务、实现既定目标的行为过程。

2.领导与管理的共同之处在于:从行为方式上看,领导和管理都是一种在组织内部通过影响他人的协调活动,实现组织目标的过程;从权力的构成看,二者都是与组织层级的岗位设置有关。二者在权力状态上存在着差别,领导者可以不运用法定权力来影响他人的行为。管理者则是通过正式组织任命,被赋予组织的法定权力,行使职位权力来影响他人的行为。

3.领导具有引导、控制、协调和激励四个方面的功能与作用。

4.领导者的权力构成可以分为五种,分别是法定权力、奖赏权力、强制权力、专家权力和参照权力。领导者的影响力应该来源于职位权力和个人魅力两个方面。在组织中,职位权力是形成领导影响力的基础,个人魅力是提高领导效能的重要支柱。

5.“经济人”假设指出人是自利的理性人,认为人的一切行为都是为了最大限度地满足自己的经济利益。“社会人”假设认为除了物质利益之外,还有社会的、心理的因素影响劳动生产率。在道格拉斯·麦格雷戈的 X&Y 理论中,X 理论是对人性消极的认识,Y 理论是对人性积极的认识,即 X 理论假定较低层次的需要支配着个人行为,而 Y 理论假定是较高层次的需要支配个人行为。埃德加·沙因的“复杂人”假设指出人是复杂的,不同的人或同一个人不同的年龄和情境中会有不同的表现。所有的人性假设都具有一定的合理性,但也不能适用于所有的人,甚至同一个人的不同时期。

6.管理学家罗夫·怀特和罗纳德·李皮特将领导方式分成专断集权式、民主参与式、自由放任式三种类型;伦西斯·利克特提出了专制式、温和式、协商式、参与式四种领导方式。

7.领导特质理论主要是把领导者与非领导者不同的个性特征分离出来,从而研究领导者应该具备的品质特征。在现代领导特质理论的研究中,研究人员提出了领导者应该具备的一些品质特征,强调领导能力与特质不是与生俱来的,而是在学习、训练中造就的,在领导活动中逐渐完善和成熟的。

8.领导行为理论主要研究领导行为及其对下属的影响,从而探索有效的领导方式。在领导连续统一体理论中,根据各种情境因素的影响,主管人员给予下属的自由度各不相同。除专断独裁和民主参与这两种极端方式外,还存在着多种领导风格。领导四分图理论将领导行为描述为“定规”和“关怀”两个维度,形成了四种典型的领导风格,认为高定规高关怀的领导方式最有效。管理方格理论的说明借用了 81 个方格图,根据“关心生产”和“关心人”这两个基本要素不同程度的结合状态,描述了贫乏式、乡村俱乐部式、中庸之道式、任务式和团队式管理五种典型领导方式,其中团队式管理方式效果最佳。

9.权变领导理论指出没有普遍适用的领导模式。菲德勒的权变领导模型确定了两种领导风格(关系取向和任务取向)以及三种情境变量(上下级关系、任务结构、职位权力)。在非常有利和非常不利的情境中,任务取向型的领导者效果更好;在中等有利的情境中,关系取向型的领导者效果更好。赫塞—布兰查德的情境领导理论认为,通过选择正确的领导风格可以实现成功的领导,而选择的过程受到下属成熟度的影响。路径—目标理论指出两种权变变

量——环境的权变因素和下属的权变因素,领导者选择的具体行为类型——指导型、支持型、参与型、成就导向型——应与环境要求和下属特点相匹配。领导者的工作是辅助下属达到他们的目标,并提供必需的指示或支持以确保他们的目标与群众或组织的总目标相一致。

10. 协调是管理的重要活动,其作用表现为:缓和矛盾,管理冲突;充分利用资源,提高效率;优势互补,实现共荣;建立融洽的人际关系,增强组织竞争力。协调的原则包括及时性原则、关键性原则、沟通情况和信息传递原则。内部协调包括协调企业与股东的关系,处理好部门之间、岗位之间、生产经营的各个环节之间以及上下级之间的关系。外部协调主要是协调企业与外部环境中的各种组织和个人的关系,建立良好的生存发展空间。协调方法包括会议协调、现场协调和结构协调。

11. 管理沟通指的是人与人之间的信息交流,即人际沟通,是借助一定手段把可理解的信息、思想和情感在两个或两个以上的个人或群体中进行传递或交换的过程。沟通是协调各个体、各要素,使企业成为一个整体的凝聚剂,是领导激励下属、实现领导职能的基本途径,是企业与外部环境之间建立联系的桥梁。

12. 沟通的方式多种多样。按照沟通的中介或手段,可以分为口头沟通、书面沟通、非语言沟通和技术设备支持的沟通。按照组织系统划分,可以分为正式沟通和非正式沟通。按方向划分,可分为下行沟通、上行沟通和平行沟通。按是否进行反馈,可以分为单向沟通和双向沟通。

13. 沟通的障碍一般表现在主观和客观两个方面。主观障碍包括选择性接受、过滤行为和情绪因素;客观障碍包括组织结构因素、空间距离因素和技术工具因素。要克服沟通的障碍,实现有效沟通,需要缩短信息传递的途径,选择适当的沟通方式,用心倾听,充分利用反馈,进行情绪管理。

思考练习

1. 什么是领导?领导的作用有哪些?
2. 如何理解领导者与管理者的区别?
3. 人性假设理论的内容是什么?
4. 领导理论如何分类?典型的领导理论有哪些?
5. 如何才能成为优秀的领导者?
6. 如何进行有效的协调?
7. 如何克服沟通障碍,进行有效的沟通?

案例实战 >>>>>

案例 1

哪种领导类型最有效

ABC公司是一家中等规模的汽车配件生产集团。公司对三个重要部门经理进行了一次有关领导类型的调查。

一、安西尔

安西尔对他本部门的产出感到自豪。他总是强调对生产过程、出产量进行控制的必要

性,坚持下属人员必须很好地理解生产指令以得到迅速、完整、准确的反馈。当遇到小问题时,安西尔会放手交给下级去处理。当问题很严重时,他则委派几个有能力的下属人员去解决问题。通常情况下,他只是大致规定下属人员的工作方针、完成怎样的报告及完成期限。安西尔认为只有这样才能促成更好的合作,避免重复工作。

安西尔认为对下属人员采取敬而远之的态度对一个经理来说是最好的行为方式,所谓的“亲密无间”会松懈纪律。他不主张公开谴责或表扬某个员工,并相信他的每一个下属人员都有自知之明。

据安西尔说,在管理中的最大问题是下级不愿意接受责任。他讲到,他的下属人员可以有机会做许多事情,但他们并不是很努力地去做。

他表示不能理解在以前他的下属人员如何能与一个毫无能力的前任经理相处。他说,他的上司对他们现在的工作运转情况非常满意。

二、鲍勃

鲍勃认为每个员工都有人权,他偏重于管理者有义务和责任去满足员工需要的学说。他说,他常为他的员工做一些小事,如给员工两张下月在加里略城举行的艺术展览的入场券。他认为,每张门票才15美元,但对员工和他的妻子来说却远远超过15美元。他认为这种方式也是对员工过去几个月工作的肯定。

鲍勃说,他每天都要到工厂去一趟,与至少25%的员工交谈。鲍勃不愿意为难别人,他认为安西尔的管理方式过于死板,安西尔的员工也许并不那么满意,但除了忍耐别无他法。

鲍勃说,他已经意识到在管理中有不利因素,但大都是由于生产压力造成的。他的想法是以一个友好、粗线条的管理方式对待员工。他承认尽管在生产率上不如其他单位,但他相信他的雇员有高度的忠诚与士气,并坚信他们会因他的开明领导而努力工作。

三、查里

查里说他面临的基本问题是与其他部门的职责分工不清。他认为不论是否属于他们的任务都安排在他的部门,似乎上级并不清楚这些工作应该由谁做。

查里承认他没有提出异议,他说这样做会使其他部门的经理产生反感。他们把查里看成是朋友,而查里却不这样认为。

查里说过去在不平等的分工会议上,他感到很窘迫,但现在适应了,其他部门的领导也不以为然了。

查里认为纪律就是使每个员工不停地工作,预测各种问题的发生。他认为作为一个好的管理者,没有时间像鲍勃那样握紧每一个员工的手,告诉他们正在从事一项伟大的工作。他相信如果一个经理声称为了决定将来的提薪与晋职而对员工的工作进行考核,那么,员工则会更多地考虑他们自己,从而会产生很多问题。

他主张,一旦给一个员工分配了工作,就让他以自己的方式去做,取消工作检查。他相信大多数员工知道自己把工作做得怎么样。

如果说存在问题,那就是他的工作范围和职责在生产过程中发生了混淆。查理的确想过,希望公司领导叫他到办公室听听他对某些工作的意见。然而,他并不能保证这样做不会引起风波而使情况有所改变。他说他正在考虑这些问题。

讨论题:

1.你认为这三个部门经理各自采取了什么领导方式?这些模式都是建立在什么假设基础上的?试预测这些模式各将产生什么结果。

2.是否每一种领导方式在特定的环境下都有效?为什么?

案例 2

斯塔福德公司的信息沟通^①

斯塔福德航空公司是美国北部一个发展迅速的航空公司。然而,最近在其总部发生了一系列的传闻:公司总经理波利想出卖自己的股票,但又想保住自己的总经理职务。这是公开的秘密了。他为公司制定了两个战略方案:一个是把航空公司的附属单位卖掉;另一个是利用现有的基础重新振兴发展。他自己曾对这两个方案的利弊进行了认真的分析,并委托副总经理本杰明提出一个参考意见。

本杰明曾为此起草了一份备忘录,随后叫秘书比利打印。比利打印完后即到职工咖啡厅去,在喝咖啡时比利碰到了另一位副总经理肯尼特,并把这一秘密告诉了他。比利悄悄对肯尼特说:“我得到了一个极为轰动的最新消息。他们正在准备成立另外一个航空公司。他们虽说不会裁减职工,但是,我们应该联合起来,有所准备啊!”这话又被办公室的通讯员听到了,他立即把这消息告诉了他的上司巴巴拉。巴巴拉又为此事写了一个备忘录给负责人事的副总经理马西,马西也加入了他们的联合阵线,并认为公司应保证兑现其不裁减职工的诺言。

第二天,比利正在打印两份备忘录又被路过办公室前来探听消息的人摩罗看见了。摩罗随即跑到办公室说:“我真不敢相信公司会做出这样的事来,我们要被卖给联合航空公司了,而且要大量削减职工呢!”

这消息传来传去,三天后又传回到总经理波利的耳朵。波利也接收到了许多极不友好,甚至敌意的电话和信件。人们纷纷指责他企图违背诺言而大批解雇工人,有的人也表示为与别的公司联合而感到高兴。而波利则被弄得迷惑不解。

讨论题:

1. 该公司内存在非正式沟通渠道,是否有可能将之关闭?如何关闭?
2. 你是否也经常充当一个小道消息的传递者?你认为好吗?

实训 1 校园模拟指挥^②

实训目标:

培养现场指挥的能力;培养应变的能力。

实训内容与要求:

1. 设定一定的管理情景,由学生及时进行决策或指挥。
2. 管理情景为:晚上 11 点多钟,男生宿舍三楼卫生间的水管突然爆裂,此时楼门和校门已经关闭,人们都沉睡在梦中,只有邻近的几个宿舍的学生被惊醒。水不断地从卫生间顺着东西走廊涌出,情况非常紧急。假如你身处其中,如何运用你的指挥能力化险为夷?
3. 先进行分组讨论,然后各小组分别表述本组应急方案,看看谁的方案最好。

^① 芮明杰. 管理学现代的观点[M]. 上海:上海人民出版社,1999:364 页.

^② 单凤儒. 管理学基础[M]. 北京:高等教育出版社,2004:166 页.

成果与检验：

由教师与学生对各组的方案进行评价。

实训 2 撕纸游戏^①**实训目标：**

1. 让学生理解沟通障碍产生的原因；
2. 培养学生有效沟通的能力。

实训内容与要求：

1. 给每位学生一张 A4 纸；
2. 老师单项指令：大家闭上眼睛，全过程不需问问题，把纸对折，再对折，再对折，把右上角撕下来，转 180 度，把左上角也撕下来，睁开眼睛，把纸打开；
3. 老师和同学会发现不同答案；
4. 分组讨论，要求学生表述造成沟通障碍的原因，并提出有效沟通的方法。

成果与检测：

由教师与学生对各组讨论的结果进行评价。

^① 孙健敏,吴铮. 管理中的沟通[M]. 北京:企业管理出版社,2003:249—250.