

绪 论

学习目标

(一)知识目标

- 掌握组织行为学的涵义和学科性质；
- 了解组织行为学的发展与演进；
- 熟悉组织行为学面临的挑战；
- 熟知组织行为学的研究分类和一般原则；
- 掌握组织行为学的主要研究方法和研究过程。

(二)技能目标

- 熟练掌握组织行为学的研究过程,并能根据实际情况选择组织行为学的主要研究方法。

开篇案例

小张的烦恼

小张本科学的是计算机通信,研究生的时候学的是通信工程,毕业后在工业和信息化部下属的一家研究机构工作,两年后,因为工作表现突出,被任命为项目经理,负责一个10人的团队。小张总是开玩笑地说自己就是干活的命,领导给个活,加班加点地干,一点问题都没有,现在让自己带个团队,咋办呢?由于以前几乎把精力都放在计算机、通信等专业课程和项目上,对于管理,基本上没有涉足。但是小张是非常好学的,很快就开始钻研人力资源管理、管理心理学、组织行为学等方面的知识了。

半年下来,小张感慨,原来以为学技术难,现在却发现管理更难。自己团队的成员都是学技术出身的,清一色都是名牌高校毕业生,每个人都有个性,要使他们能够协同一致,其中的难度难以想象。在和其他项目经理交流的时候,大家都有同感。

现在小张又碰到一个棘手的问题:如何对待下属刘存。刘存比小张年长,是公司的业务骨干,在一些项目中勇挑重担,为公司的业务发展立下过功劳,但刘存脾气暴躁,恃才傲物,与公司一些员工闹过矛盾,所以一直没有升迁机会。以前和小张相处得还可以,所以上级领导把刘存划在小张这个项目组里了。现在刘存终于因为不满小张在春节期间安排他出差,公开和小张闹矛盾了。

小张面临的主要问题在于如何与刘存进行沟通,刘存的工作能力是团队十分依赖的,春节期间安排他出差也是因为他业务本领过硬,有能力独立解决一些突发故障,但他的性格与所作所为又严重影响到团队的管理。这种矛盾使小张陷于两难处境。

管理启示:组织行为研究已经不仅仅是领导单方面的事了。如果上级领导对组织行为理论有深入的学习和研究,那么在安排刘存的时候可能会做出更妥善的任用和沟通。要是刘存对组织行为方面的一些基本理论有所了解,可能早就得到提拔。而现在却使小张和刘存都陷

入了颇为尴尬的境地。任何人都生活在特定的组织中,如何运用技巧做好沟通工作,如何把握个性心理、引导个性行为,如何带领团队实现目标等,都是组织行为学的研究内容。

第一节 组织行为学概述

一、组织行为学的概念

组织行为学是专门研究组织行为管理的一门学科,它的产生和发展与行为科学密切相关。在国外,对行为科学的定义有两种不同的表述:一种是将行为科学直接视为一种管理科学;另一种代表性的定义是将行为科学表述成研究人的行为的多种学科或称学科群。

综合国外对行为科学的代表性的表述,国内理论界对行为科学的代表性界定是:行为科学是由心理学、社会学、人类学以及其他与研究行为有关的学科组成的学科群,它研究人的行为规律,以实现控制和预测人的行为的目的,从而促进人类社会的发展。

组织行为学是行为科学的一个应用领域,是行为科学发展的一个分支,并成为研究组织环境中人行为的独立学科,其重点是研究企业组织中人的行为及其管理。

二、组织行为学的研究对象▲

简单地说,组织行为学是研究和应用组织环境中人们作为个体和群体的活动的知识。它研究组织中人们的行为、态度及其与工作绩效关系;应用心理学、社会学和人类文化学等学科的有关理论、方法,来探讨影响个体行为和群体行为的要素及相互关系;同时分析外部环境对组织结构及其人力资源、任务、目标和策略的影响。

作为管理学的一门分支,组织行为学具有以下属性:第一,它是一种思维方式。行为可以表现在个体、群体和组织三个层次上,当我们研究组织行为时,应该弄清我们是在分析哪个层次的行为,不同层次的行为是不同的。第二,它是一门边缘学科,这意味着它使用其他学科的原理、理论、模型和方法,它不像别的学科具有自己的理论基础。第三,它具有明显的人本主义倾向,组织中的人以及他们的态度、感知、学习能力、感情及其目的被认为对组织具有重要意义。第四,它是绩效导向的。关注行为、认识行为的规律,都是面向组织目标和管理者实践的。第五,它注重科学研究方法,采取实证性研究的方法。

三、组织行为学的研究范围

与其他学科相比,组织行为学无疑是相当“年轻”的,还不能够形成自己的结构与体系。在该学科的发展方向上,至今仍存在争议,如本学科应该是描述性的还是规范性的,应该是客观性还是人本主义的,应该是理论性的还是实践性的,等等。尽管如此,组织行为学已经取得很大的进展并受到管理界日趋增长的重视,也成了世界各国商学院中培养未来管理者和培训在职管理者的一门必修课程。

组织行为学研究组织中个体、群体和组织三个层次上的行为问题,到现在为止,该学科内容最通常的划分,仍然是按照这三个层次进行的。

个体行为:个性、感知、学习、态度、激励与工作压力等;

群体行为:群体行为、团队建设、权力与影响力、冲突、沟通和领导等;

宏观组织行为:组织环境、组织流程与结构设计、组织变革和创新等。

对个体行为和群体行为的研究被看做是微观组织行为学,因为它们关注对个体和群体的差别的研究;而对组织层次的行为研究则是宏观组织行为学,它将组织当做内部无差异的整体来对待。

时代与社会的发展影响着组织行为学的研究中心。20世纪六七十年代经济增长强劲,资源丰富,当时组织行为学的关注点就放在员工满意度与成就感上;到了20世纪八九十年代,由于全球资源的萎缩以及竞争的加剧,组织行为学又转向研究工作效率。正是在不断回答管理实践向自己提出的问题的同时,组织行为学获得了自身的不断发展。可以肯定,该学科的内容也会随着这个过程不断充实和发展。

四、组织行为学的学科性质★

1. 跨学科性

组织行为学是在行为科学和管理科学的知识基础上,同时吸收政治学、经济学、历史学、生物学等社会科学、自然科学中有关论述人类行为、心理的内容来解释组织中人的行为,充分表现了这门学科的跨学科性。

2. 多层次性

组织行为学将组织中人的心理和行为规律的研究分成四个层次。

第一层:组织中个体的心理和行为,主要研究个体的知觉、个性、价值观、态度等;

第二层:组织中群体的心理和行为,主要研究群体的形成、类型、动力、特征、规模、群体建设、群体决策等;

第三层:从整个组织角度研究成员的行为,包括领导、权力、沟通和冲突、组织结构、组织变革与发展等内容;

第四层:研究外部环境与组织的相互关系,包括环境的变化、环境对组织的影响、组织对环境的反作用等内容。

3. 情景性

组织行为学研究的是千变万化的人、群体和组织的行为,因此不可能有通用的最佳模式,而是主张根据不同情景采取不同的理论和对策。

4. 系统性

组织行为学认为组织是个社会系统,研究组织行为必须从整体出发,而不是从局部出发,应考虑影响组织系统的各部分因素的相互联系和相互影响。

社会系统是一个复杂的人际关系结构,在结构中人们以各种方式相互交往、相互作用。在某个单一组织内部,所有的人彼此之间以及他们与外部世界之间发生的互相联系就构成了社会系统。系统中的各要素之间相互联系、相互制约,只要一部分发生变化,就会影响其他部分。因此,研究和解决管理问题,必须把人、物和环境等要素结合起来进行全面的分析,以实现计划、方案和设计的最优化。

5. 实用性

组织行为学广泛应用于各种不同类型的组织中,如政府、学校、企业以及各种服务组织。

当组织行为学得到成功运用时,组织内部就会形成一个包括人、组织和社会在内的三层次酬效体系:人们从协同合作和集体活动中享受到工作乐趣;他们不断学习,逐步成长,不断作出贡献;由于组织的工作进行得卓有成效,因而组织更加成功,产品质优而低耗。在这个三层次酬效体系中,获益最大的也许还是社会本身,因为它得到了更好的产品和服务,拥有良好的公民及合作与进步的气氛,其结果是既有利于组织也有利于个人和社会。

6. 科学性

虽不排斥直觉判断,但组织行为学在下结论时力求严格的科学调查和实验,运用科学、系统的方法进行研究,用客观事实进行论证,保证其研究结论的可靠性和可信性。

五、组织行为学在管理科学中的地位和作用

组织行为学在管理科学中具有重要位置和作用。

首先,管理科学研究的对象是多方面的,包括人、财、物、技术、运作流程、信息、知识等,而组织行为学研究对象则是“人”。因此,组织行为学是管理科学的重要组成部分。

其次,管理科学中所包含的学科分为两类:一是针对组织中的专业部门,如生产运作管理、财务管理、会计、信息知识管理等;二是针对所有管理者的、综合性的,如组织行为学等。

第二节 组织行为学的演进与发展

一、组织行为学的历史起源

组织行为学与管理心理学有很深的渊源关系。

首先采用管理心理学名称的是美国管理学家莉莲·吉尔布雷斯(L. Gilbreth),她是随泰勒一起研究科学管理的同行吉尔布雷斯的妻子。20世纪初泰勒和吉尔布雷斯集中精力通过动作研究和时间研究来提高工作效率,即所谓通过动作—时间分析来确定科学定额。而莉莲·吉尔布雷斯却认为不能单纯从工作的专业化、方法的标准化、操作的程序化来提高效率,而还应该注意研究工人的心理。她发现,由于管理人员不关心工人而引起的不满情绪也会影响工作效率。因此,她在1914年出版的一本名为《管理心理学》的著作中力图把早期心理学的概念应用到科学管理的实践中去,但这在当时没有引起人们的足够重视而成为一门学科。

在第二次世界大战前,在许多西方国家,特别是美国,心理学用于工业一直被称为“工业心理学”。当时,工业心理学的主要内容是指对工作中个体差异的测定,它以个体为研究对象。自20世纪20年代起,“霍桑实验”已发现了工作群体的重要性,但建立在群体理论上的社会心理学研究的真正起步还是20世纪50年代的事情。那时候,人们清楚地看到,作为以群体特别是小群体为研究对象的社会心理学,对职工工作绩效的影响作用变得越来越大了。因此,美国斯坦福大学的莱维特(H. J. Leavitt)在1958年起正式开始用管理心理学代替原来沿用的工业心理学的名称,使之成为一门独立学科。据他本人的意思,用“管理”一词代替“工业”这个词的原意是想引导读者去考虑这样的问题:如何领导、管理和组织一大批人去完成特定的任务。

以后又出现了“组织心理学”这个名词,这是20世纪60年代初莱维特为《心理学年鉴》所写的一篇文章的标题中首先采用的。这篇文章的目的也是强调社会心理学,尤其是群体心理学在企业界日趋显著的作用。

20世纪60年代美国心理协会第十四分会——工业心理学分会改名为工业和组织心理学分会,其目的也是要承担比个体差异测定更广泛的组织问题的研究。随着这一学科从个体到群体的研究,再到组织的研究的演变,其研究和实验的机构也发生了变化,它从各大学的心理学转到管理学院、系,特别是这些学员的研究生部。在20世纪50年代末期,这些学院在教师队伍中又吸收了社会心理学家、社会学家和人类学家。从这批人中产生出来的研究项目,开始取名为“组织行为学”。从此以后,“组织行为学”这一名称就被沿用至今。

二、古典理论时代

20世纪初至20世纪30年代,在美国、法国、德国分别诞生了具有奠基人地位的管理大师,即“科学管理之父”——泰勒、“管理理论之父”——法约尔以及“组织理论之父”——马克思·韦伯。

(一)泰勒的科学管理理论

泰勒重点研究了在工厂管理中如何提高效率的问题,其代表作是《科学管理原理》(1911)。其科学管理理论的主要观点包括:科学管理的中心问题是提高劳动生产率,为此必须配备“第一流的工人”,并且要使他们掌握标准化的操作方法;对工人采取“有差别的计件工资制”;工人和雇佣方都必须来一次“心理革命”,变对抗为信任,共同为提高劳动生产率而努力;把计划职能同执行职能分开,变原来的经验工作方法为科学工作方法;实行职能工长制;在管理控制上实行例外原则。泰勒的追随者们依其理论进行了动作与工时等效率问题的研究;泰勒还首先提出了领导的权力要与员工分享,而非加诸于员工,并把这一思想叫做参与式管理。

(二)法约尔的管理理论

法约尔的理论贡献体现在他的著作《工业管理与一般管理》(1916)。他从四个方面阐述了他的管理理论:企业职能不同于管理职能,后者包含在前者之中;管理教育的必要性和可能性;分工、职员与职权、纪律等管理的十四条原则;管理五要素。其中,关于管理组织与管理职能的理论,对后来管理理论的研究具有深远的影响。

(三)马克思·韦伯的组织管理理论

马克思·韦伯主张建立一种高度结构化的、正式的、非人格化的“理想的行政组织体系”,他认为这是对个人进行强制控制的最合理手段,是提高劳动生产率的最有效形式,而且在精确性、稳定性、纪律性和可靠性方面优于其他组织。他的这些思想体现在其著作《社会和经济理论》之中。

上述三位及其他一些先驱者创立的古典管理理论被以后的许多管理学者研究、传播和扩展,并加以系统化。其中贡献最为突出的是英国的厄韦克与美国的古利克,前者提出了他认为适用于一切组织的十条原则,后者归纳了管理的七项职能:计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算。

古典管理理论阶段研究侧重于从管理职能、组织方式等方面研究效率问题,对人的心理因素考虑很少或根本不考虑。

三、霍桑实验与行为科学的产生▲

(一)霍桑实验

1924年,美国科学院的全国科学研究委员会决定在美国西方电气公司的霍桑工厂进行一

项研究,探讨工作环境、工作条件对工人工作效率的影响。这项研究被称为“霍桑实验”,领导并完成这项实验的是美国哈佛大学的梅奥教授。这项研究的主要内容包括:

(1)照明实验,目的在于调查和研究工厂的照明度与作业效率的关系。结果发现,两者之间并没有单纯的直接关系,但生产效率仍和某种未知的因素有关;

(2)继电器装配室实验,目的是要发现休息时间、作业时间、工作形态等作业条件与作业效率的变化存在何种关系。结果发现,生产效率的决定因素不是作业条件,而是员工的情绪。影响员工情绪的重要因素是企业的人文环境即员工之间的人际关系。

(3)访谈计划,目的是了解如何得到员工真正的内心感受,进而了解倾听他们的诉说对解决问题的帮助,最终实现生产效率的提高。结果发现解决员工的不满情绪对于提高生产效率具有很大的影响。

(4)配电器卷线作业实验。这项实验的结果表明,除了正式组织以外,车间中还存在由于某种原因形成的非正式组织,后者对于生产效率的影响不容忽视。

通过霍桑实验,研究人员发现传统的管理理论中存在很多问题。根据对霍桑实验结果所做的分析,梅奥在1933年发表的《工业文明中的人》一书中提出下列新观点:

第一,早期的管理理论、管理方法和管理制度建立在一种基本的人性假设上,即人是一种受经济利益驱动的“经济人”,因此金钱成为刺激工人积极性的唯一动力。霍桑实验证明人是“社会人”,即人是复杂的社会关系的成员,因此,要调动工人的积极性,除了物质需求的满足,还必须注重满足工人在社会方面和心理方面的需求。

第二,早期的管理认为生产效率主要受工作方法和工作条件的制约,霍桑实验证明了工作效率并非主要取决于工作条件和工作方法,重要的是员工的工作积极性,即员工的士气或工作情绪。士气又和人的满足程度有关,满足程度越高,士气就越高。因此提高生产效率的主要途径应当是提高员工的满足感。

第三,早期的管理只注重正式组织的组织结构、职权划分、规章制度等,霍桑实验证明员工中还存在着非正式组织,这种非正式组织有其特殊的关系和规则。正式组织通行的主要是效率逻辑,非正式组织通行的则是感情逻辑。管理者应当正视非正式组织存在的现实,并处理好正式组织与非正式组织之间的关系。

霍桑实验和梅奥提出的“社会人”、“士气”、“非正式组织”的概念,开创了管理学中的一个新的领域,即强调人际关系整合对生产效率的影响。

(二)从“人际关系学”到“行为科学”

梅奥等人所创建的人际关系学说开辟了管理的新领域。从此,人际关系学的研究逐渐闻名于世,引起了更多的管理学家、专家对人的行为的研究,并且出现了行为科学。所以,人际关系学可以当做是行为科学的开端。行为科学正式出现于20世纪40年代末和20世纪50年代初。这主要是1949年在美国芝加哥大学召开的一次跨学科的讨论会上,大家都认为可以利用当时在自然科学和社会科学两方面所取得的成果来研究人的行为问题,经过讨论提出了建立一门学科的建议,并正式把这门综合性极强的学科定名为“行为科学”。从这时起,行为科学取代了人际关系学,形成行为科学学派。行为科学是对企业员工在生产中的行为以及这些行为产生的原因进行分析研究的学科,它涉及职工的需要、动机、个性、情绪、思想,特别是人群之间的相互关系等。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,主要包括心理学、社会学、社会心理学、人类学、生理学等。

四、组织行为学的发展及其发展的理论框架

组织行为学是随着组织的演变、管理理论的发展而产生的。尽管组织行为学作为一门学科的时间不长,但是对于组织行为的探索研究贯穿于管理学尤其是组织管理学发展的始终,因此从广义上讲,组织行为学的发展过程实质上是对组织行为的探索研究的过程。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过程。

(一)人力资源学派

“人群关系理论”和行为科学的进展,使管理理论深入到人际关系、个体行为的研究中。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,还没有把人看成组织中最重要资源,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。

20世纪60年代末,美国一些学者在研究中发现职工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。企业中发生种种问题的根源在于未能发挥职工的潜力,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,其代表人物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。

(二)权变观点进入管理领域——组织行为学的形成

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,必须按照对象的情景的具体情况,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,而是告诉人们怎样从错综复杂的情景中寻找关键性变量,然后找出自变量与因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,把关于人的管理思想推进到一个新的阶段。

(三)组织文化研究的兴起——组织行为学的深入

组织文化也称企业文化,是组织或企业在长期的经营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或本企业的群体行为准则。

一些美国学者对日本企业作了深入的分析研究,得出了导致日本企业成功的两个基本经验:一是善于吸收外国的先进经验为己所有,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管理手段,他们都乐于引进,但又绝不盲从照搬,而是使之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,并通过员工的行为举止表现出来。美国的管理注重“硬”的一面;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。第二次世界大战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市场竞争力。

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。这

也使组织行为学的研究走向更为深入和成熟的阶段。

应该说,企业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传统理性管理模式的突破和超越,是管理思想的一次重大转变。

(四)21 世纪组织行为学的新发展

随着全球经济的发展,科学家们还在继续进行组织行为学的研究和实践。特别是美国为了应对日本的挑战,迅速调整了产业政策,重点发展高新技术,经过 20 年的努力,稳定了自己在全球经济中的霸主地位。与此同时,在企业管理上大力运用计算机技术、网络技术,如管理信息系统、决策支持系统、专家系统、电子商务,以支持产业发展。据此,我们把电子管理作为第五代管理理论的核心。

21 世纪,企业经营的环境将更加复杂多变,竞争将更加剧烈无情。为使企业长盛不衰,很多专家认为企业只有提高适应环境的能力,即组织学习能力,才能在未来长期生存与发展。据此,我们暂把第六代管理理论叫做组织文化。

五、组织行为学面临的机遇与挑战

随着网络技术的不断发展以及信息技术和信息产品的广泛应用,伴随着我国经济体制的进一步深入改革和市场机制的进一步完善,组织行为学也迎来了其前所未有的机遇和挑战。

1. 扁平化管理

所谓管理扁平化,就是管理宽度增加,纵向管理层次减少。现代扁平化组织结构理论是对传统组织结构理论的革命,它强调:

(1)系统性。企业在分工基础上应当更强调系统性。

(2)减少中间层。组织结构中的一项基本原则是,尽量减少管理层次,尽量形成一条最短的指挥链。

(3)影响力。影响力并非完全来自于权威,它还受其他因素如知识、信息等的影响。

(4)分权。20 世纪下半叶时,“分权”已成为一种潮流。

(5)加大控制幅度。信息化、计算机化等也使企业管理、管理控制幅度的加大成为可能。

2. 提高质量和生产率

越来越多的组织管理者面临竞争激烈化的挑战,为了提高竞争力,管理者们必须不断地提高组织的生产率,提高产品质量,改善服务。为了提高质量和生产率,很多管理者推行全面质量管理和企业重整,而这些方案要求员工广泛参与。当今社会,员工将不再只是执行变革的主要力量,而且越来越主动地参与变革的制定过程。如何将员工的积极性与组织的需要紧密结合起来,充分发挥员工的作用,实现组织的愿望,组织行为学将为管理者处理这些问题提供思路。

3. 围绕组织目标

所谓组织目标,是组织中所有成员间接的个人目标的总和,它是组织成员一起进行组织活动,实现目标并且尽可能满足成员各自不同的目标。

在中国,上至政府、企业老总,下至初级经理,几乎都在关注核心竞争力的问题,强调核心竞争力。拥有核心竞争力、不断增强核心竞争力的目的就是围绕组织目标、实现组织目标。

如果组织目标对个人有用,那么组织成员就会在其日常工作朝着组织目标的方向努力,

组织目标就能逐步得以实现,从而也给他们带来个人价值的实现。

如何通过组织同化,培养员工对组织的认同感、归属感,使员工将组织目标内化为个人目标,使员工对组织目标的追求成为自觉、主动的行动,这也是摆在当前组织行为学面前的一个难题。

4. 关注个性需求

个性化风靡全球。尤其是年轻一代的知识分子,他们中有相当一部分个体所追求的已不仅仅是用一份劳动力换取一份报酬,他们开始追求在工作中实现个人价值。

因此,设法提高员工的工作生活质量,实行参与式的管理,使工作扩大化、丰富化应是组织的重要工作之一,这也对我们一贯的统一化、过于行政化的管理提出了挑战。

5. 管理多元化团队

多元化是指组织的构成在性别、种族、国籍方面正在变得越来越多样化,随着世界经济一体化的发展,组织的员工也呈多元化之势。员工多元化对组织的文化、价值观、经营理念等都带来了一定程度的影响,这就需要管理者改变他们的管理方法。

6. 提高员工忠诚度

当今社会,由于全球性竞争,使组织始终处于变化和动荡之中,企业间的收购、合并、兼并以及企业自身的发展等都使得企业无法保证员工工作的稳定,从而使员工在工作环境的不断变化中对企业的忠诚度下降。组织行为学所面对的一个重要挑战就是如何为管理者设计出能够调动忠诚度不高的员工的积极性,同时又能维持组织在全球竞争中的优势的方法。

第三节 组织行为学的研究方法

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)以应用广度为原则的分类

按应用的广度可将组织行为学的研究分为理论性研究、应用性研究、服务性研究和行动性研究。

理论性研究。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。比如对人性的探索等。

应用性研究。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。它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来改进现状,因此对时间工作较为有价值。比如工作再设计等。

服务性研究。它是咨询人员的研究。比如,一位专家被某公司请来做顾问,这位专家的研究就叫服务性研究。

行动性研究。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组织结构、人员、技术或环境等方面发生的问题,也可以把这些因素综合起来进行变革。

(二)以研究目标为原则的分类

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

描述性研究。描述性研究的主要目标是在于说明客观事物的状况特点和出现频率,它一般只反映组织行为的现实,不干涉事物之间的联系。

因果性研究。因果性研究也称“分析性研究”。这种研究要求弄清楚各个因素之间的互相关系及发展趋势。

预测性研究。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。

(三)以研究可控制性为原则的分类

从可控性角度来看,组织行为学的研究主要有案例分析、现场调查、实验室实验和现场实验四种研究。

(1)案例分析。这是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所收集到的有关某人或某群体的各种情况,用文字如实记录,进行分析,找出主要问题并提出解决问题的意见。

(2)现场调查。就是对某些个人或群体进行访问并发给调查表,以收集所需要的各种资料和数据。

(3)实验室实验。这种研究比案例分析和现场调查能更好地控制自变量和因变量的条件,使之更明确地反映两种变量之间的因果关系。

(4)现场实验。所谓现场实验就是指把实验室实验方法应用到不断变化着的现实生活中去。

二、组织行为学研究的一般原则▲

组织行为学的研究,是从实际出发的实事求是的研究。它是正确、全面地揭示研究对象的重要手段。

1. 研究程序的公开性原则

科学的研究,必须公开说明研究的全过程、使用的程序、所测的变量和采用的方法。要使其他人员只要按照这样的程序去做,就能得到同样的结论。

2. 收集资料的客观性原则

如实、客观地进行观察和实验,这是最重要的原则和特点,研究者要尽量避免受自己的个性或主观偏见的影响。只有所收集和占有的资料是如实的客观存在,研究人员在此基础上进行分析,才可能得出正确而全面的结论。为此,在调查研究过程中特别是在调查研究之前,绝对不应带有主观偏见。

3. 观察和实验条件的可控性原则

鉴于影响人的行为和工作绩效的变量是多方面的,我们要找出某一种变量与人的工作绩效的关系,就必须把其他可能影响工作绩效的变量控制在一定的条件下,而集中精力专门观察和实验某一种变量对工作绩效的影响关系。

4. 分析方法的系统性原则

鉴于影响人的心理与行为的因素是多方面的,所以,一方面必须把每个因素都置于整个体系中去研究分析,决不可只从个别因素和个别方面孤立地研究分析。另一方面,由于新的知识又是从过去已有知识的基础上发展的,它是整个知识的一部分,因此还必须把有关这方面的知识从过去到现在加以系统化、条理化。也只有从纵横两个系统中进行研究,才能得出正确的结论。

5. 所得结论的再现性原则

如果采用上述相同的研究程序,收集客观资料,在相同的可控条件下,不断重复地做相同的实验,相同的结论就会不断再现。这就证明了这个结论是符合客观规律的,因而也是可信的。

6. 对未来的预见性原则

我们只要能够把握符合客观规律的结论,就可以预测未来。因为符合客观规律的结论是能够不断重现的,是可以推断未来的。也正因如此,我们也就可能事先采取有效的措施来预防消极的行为,引导积极行为的产生,化消极行为为积极行为。

三、组织行为学的主要研究方法★

组织行为学采用形式多样的研究方法,其中包括自然观察法、调查法、相关研究法、实验法和实验室研究法等。

1. 自然观察法

组织行为学研究中最普遍的方法就是自然观察法。自然观察法是通过我们所见证到的在我们身边的组织中的事件,或者是直接对我们的亲身经历进行研究。

在自然观察法中有一种较系统的形式是案例研究。在案例研究中,研究者或以参与者的身份,或以咨询者和客人的身份带着特定的目的进入一个组织。研究者通过记日记来记录他们的观察,同时通过组织的文件资料以及与人面谈的形式搜集相关资料。自然观察法有自己的优缺点,见表 1。

表 1 自然观察法的优缺点

优点	内容丰富、亲身观察深入,可以产生不同的假设、提供构造理论的原始材料
缺点	可能只是有选择地观察和记忆,对戏剧性事件容易留下深刻印象,难以区分偶然事件和一般事件,缺少定量分析

案例研究是该学科中最常见的方法。案例研究虽然有其便利性,但案例研究很少能让我们知道不同变量之间相关的程度,以及它们对最终结果的贡献到底有多大。

2. 调查法

与自然观察法应用同样多的方法是调查法。所谓调查法是通过系统设计好的问题对组织成员的观点、态度和感觉等进行了解。面对面的访谈是其中一种方法。访谈可以采取非结构方式,即访谈者对访谈对象的回答没有限制,以便使访谈能够深入。访谈也可以是结构式的,即访谈的问题事先编排好,要求访谈对象只在几个答案中作选择。调查法也具有自己的优缺点,见表 2。

表 2 调查法的优缺点

优点	研究者能够评价对方的主观参考架构,有一定程度的定量分析,研究方法可以标准化
缺点	调查对象可能由于个人原因或访谈者误导而提供不真实的回答

3. 相关研究法

其实不论是自然观察法还是调查法,从根本上也都是研究相关性的,即找出不同变量之间的关系。这里的相关研究法则是指应用数理统计的方法,对有关变量进行专门的定量研究的方法。相关研究法中的核心概念是相关系数,它是估计两个变量之间线性相关程度的标志。

统计显著性是相关研究法中的另一个重要概念,它是衡量当两个变量实际上毫无相关时却在抽样中得出某个相关系数的可能性。在这里,样本的大小是决定因素。

相关研究法在当今的组织行为学研究中具有非常重要的地位,它可以说几乎已经成为组织行为学论文必须具备的内容。但是同样,相关研究法也是有自己的优缺点,见表 3。

表 3 相关研究法的优缺点

优点	减少了自陈量表方法导致得出虚假结论的可能性
缺点	推断因果关系存在困难

4. 实验法

在实验法中,我们可以在一种情况下,改变某一个组织变量,观察其结果,再将之与在相同情况下的未作改变的统一变量所产生的结果比较,以发现该变量对组织运行结果的影响程度。实验法也有其优缺点,见表 4。

表 4 实验法的优缺点

优点	完全自然的环境,能允许一定程度的随机干扰
缺点	允许这类研究的环境不会多,而且不一定具有代表性;往往时间上不允许对某些变量作出变动以使它们充分发挥作用;有时也难以区分出究竟是哪些因素对最终结果发挥了作用

5. 实验室研究法

实验室研究法并非是指在大学校园或心理学系的实验室里进行,这里的实验室是指研究者更容易进行观察的场所,可能是一间没有上课的教室,或一间空办公室。用品可能主要是一些桌椅、纸笔,有时可能需要一些不太复杂的设施。社会心理学的一些很有名的理论就是通过实验室研究方法得出来的,如津巴多的角色扮演实验。实验室研究法的优缺点见表 5。

表 5 实验室研究法的优缺点

优点	有控制,可以减少不利因素的影响,能允许一定程度的随机干扰
缺点	取决于被试者的反应性,伦理上的限制,会造成环境不自然,几乎不适合研究长期作用

上述 5 种方法是组织行为学研究中经常被采用的方法,通常情况下是几种方法结合起来采用。行为问题是复杂的,而我们对所要研究的行为又常持先入之见,因而,以科学的态度和科学的方法来研究组织行为是极其重要的。

四、组织行为学的研究过程

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。在 20 世纪开始之前,大多数的研究都是靠人的直觉来进行的。之后,才用科学方法系统研究企业组织中人的行为。但是,研究者采取的研究步骤基本相同。

- 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——实现,进行论证,得出结论;
- 第六,总结与反馈。

本章小结

本章首先详细阐述了组织行为学的概念、研究对象、研究范围和学科性质;其次分析了组织行为学的演进与发展,包括组织行为学的渊源、古典理论、行为科学的形成,同时指出了组织行为学面临的挑战;最后,详细阐述了组织行为学的研究方法,包括组织行为学的研究分类、一般原则、主要研究方法和研究过程。

思考练习

1. 简述组织行为学的学科性质。
2. 指出组织行为学面临的机遇与挑战。
3. 组织行为研究以应用广度为原则的分类。
4. 简述组织行为学研究的主要方法和过程。

案例分析

案例一:固定工资还是佣金制

白泰铭在读大学时成绩不算突出,老师和同学都没认为他是很有自信和抱负的学生,以为他今后没什么作用。他的专业是日语,毕业后便被一家中日合资公司招为推销员。他很满意这份工作,因为工资高,还是固定的,不用担心未受过专门训练的自己比不过别人。若拿佣金,比人少得太多就会丢面子。

刚上班的头两年,小白的工作虽然兢兢业业,但销售成绩只属一般,可是随着他对业务和他与客户们的关系越来越熟悉,他的销售额也渐渐上升了。到了第三年年底他已列入全公司几十名销售员中头 20 名了。下一年他很有信心估计自己当属推销员中的冠军了。不过这公司的政策,是不公布每人的销售额,也不鼓励互相比,所以他还不能很有把握地说自己一定会坐上第一把交椅。去年,小白干得特别出色。尽管定额比前年提高了 25%,到了九月初他就完成了这个销售额。根据他的观察,同事中间还没有人完成定额。

十月中旬,日方销售经理召集他去汇报工作。听完他用日语作的汇报后,那日本经理对他格外客气,祝贺他已取得的成绩。在他要走时,那经理对他说:“咱公司要再有几个像

你一样的推销明星就好了。”小白只微微一笑，没说什么，不过他心中思忖，这不就意味着承认他在销售员队伍中出类拔萃了吗？今年，公司又把他的定额提高了25%，尽管一开始不如去年顺利，他仍是一路领先，比预计干得要好。他根据经验估计，十月中旬前他准能完成自己的定额。

可是他觉得自己的心情并不舒畅。最令他烦恼的事，也许莫过于公司不告诉大家干得好坏，没个反应。他听说本市另两家也是中外合资的化妆品制造企业都搞销售竞赛和有奖活动。其中一家是总经理亲自请最佳推销员到大酒店吃一顿饭；而且人家还有内部发行的公司通讯小报，让人人知道每人的销售情况，还表扬每季和年度最佳销售员。

想到自己公司这套做法，他就特别恼火。其实一开头他并不关心排名第几的问题，如今却重视起来了。不仅如此，他开始觉得公司对推销员实行固定工资制是不公平的，一家合资企业怎么也搞大锅饭？应该按劳付酬。

上星期，他主动去找了那位日方经理，谈了他的想法，建议改行佣金制，至少按成绩给奖金制。不料那日本上司说这是既定政策，拒绝了他的建议。

昨日，令公司领导吃惊的是，小白辞职而去，到另一家公司了。

讨论题：

白泰铭为什么要从中日合资公司辞职而去，到另一家公司去谋高就呢？

案例二：大连三洋制冷公司的企业文化建设

主管大连三洋制冷有限公司企业文化建设的王东经理曾告诉我们：企业管理对企业来讲是一个永恒的主题，在企业管理的过程中，如何做好企业的文化建设，是一个企业可持续发展的一个重要基本建设。对于企业文化建设而言，在企业的发展过程中，它不是自发产生的，大连三洋制冷有限公司成立伊始，作为企业的经营者和管理者的公司经理肖永勤，就把企业的文化建设作为企业发展中的一个重要基础建设。

首先，公司针对方方面面的不利因素，开始注意制度文化建设，并设定了严格管理、降低成本、提高质量、创世界一流企业的方针和目标。其次，通过我们的严格管理，规范了员工行为，使公司员工把公司制度变成自觉的规范，进而统一到我们共有的价值取向上来。

在价值取向的建设当中，我们公司在成立时就设定了贡献人类和地球，优化地球环境和照顾人民生活，以及公司的经济发展和我们国家的社会经济发展和企业的发展，要和社会环境共存，以及企业要和顾客利益共存，企业要和劳动者共存这样一些价值观念。通过我们的培训，在教育和规范大家行为基础上，把公司共有的价值观念，融入到我们的管理和工作中去，使我们员工的价值观念达到一致。

如何使我国国有企业的思想政治工作方法在合资企业中得到实施呢？这就离不开我们的企业文化建设。企业文化建设，它既是我们的管理基础，又是我们企业管理的一个灵魂。我们的员工在整个管理过程中立足于岗位自我管理，立足于岗位的自我改善，有效地实现了个人的价值。把个人的价值和个人的发展，有效地融入到公司的发展当中去。我们公司也把立足岗位自我改善这项活动和ZD小组无缺陷活动和促进这些活动的开展，都作为企业文化的一个重要组成部分加以实施和推广；把公司员工立足自我改善作为企业发展的一个重要动力。在我们的生产现场，两万多平方米的生产面积，165名生产工人当中，没有一个质量检查员，完全依赖于我们一种质量体系的有效运行。员工的高质量意识和我们企业文化的运行，使得我们的员工在我们的生产过程中，成为质量管理的主体。他们既是生产者，又是产品质

量的保证者和确认者。我们通过企业文化建设,也建立了使我们的质量管理体系得到有效运行。在整个生产过程中,员工通过企业文化建设得到了较好的培训,提高了员工的素质,这就实现了企业实施以人为本的企业文化的人本管理有效循环。通过我们企业的文化建设,进而带动起我们企业生产的高效率、产品的高质量、服务的高水平、企业的高效益,进而我们还要回归到员工的高收入上。这是对我们员工价值的一个充分体现。通过几年的运行,特别是通过企业文化的建设,三洋公司已成为一个成功的企业。美国有关学者曾说,任何一个成功的企业它都离不开企业的文化。三洋公司近几年的发展充分证明了这样一个道理。

讨论题:

结合本案例说明应如何进行组织文化的建设。

个体行为篇

第一章 个体行为的基础

学习目标

(一)知识目标

- 了解知觉的概念、特征,掌握影响知觉过程的因素;
- 了解社会知觉的概念以及各种归因理论;
- 了解情感的内涵、形态和功能,理解情感对行为的影响;
- 了解意志的内涵,理解意志对行为的影响。

(二)技能目标

- 能够运用所学理论对现实中知觉偏差进行归因;
- 能够运用知觉、情感和意志解释员工行为并解决现实问题。

开篇案例

一只蜘蛛和三个人

雨后,一只蜘蛛艰难地向墙上已经支离破碎的网爬去,由于墙壁潮湿,它爬到一定的高度,就会掉下来,它一次次地向上爬,一次次地又掉下来……第一个人看到了,他叹了一口气,自言自语:“我的一生不正如这只蜘蛛吗?忙忙碌碌而无所得。”于是,他日渐消沉。第二个人看到了,他说:“这只蜘蛛真愚蠢,为什么不从旁边干燥的地方绕一下爬上去?我以后可不能像它那样愚蠢。”于是,他变得聪明起来。第三个人看到了,他立刻被蜘蛛屡败屡战的精神感动了。于是,他变得坚强起来。

管理启示:对于同样一件事情,不同的人由于知觉不同,产生了不同的看法,从而指导了他们不同的行动,最终带来不同的结果。可见,知觉等心理活动与人们的行为之间关系密切。

第一节 知觉与行为

人的心理活动过程包括三个相互联系的方面:认知、情感和意志。其中,认知是最基本的心理活动。人们的行为并不是以现实本身为基础,而是以自己对现实的知觉为基础的。

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。人们日常看见的不同颜色、光线,听见的各种声响,闻到的各种气味,皮肤感受到的疼痛、麻木、冷热等,都是通过人的眼、耳、鼻、舌、皮肤等器官而获得的感觉。

知觉是外界刺激作用于感官时人脑对外界的整体的看法和理解,它为我们对外界的感覺信息进行组织和解释。在认知科学中也可看做一组程序,包括获取感官信息、理解信息、筛选信息、组织信息。

感觉和知觉都是客观事物直接作用于人的感觉器官时人脑的反映,但感觉是对事物个别属性的反映,而知觉则是人脑对客观事物整体的反映。两者的区别和联系主要在于:首先,知觉以感觉为基础,刺激物一旦从感官所涉及的范围消失,感觉和知觉都停止了;其次,知觉是对感觉材料的加工和解释;最后,知觉要借助过去的经验,知觉过程中还有思维、记忆等的参与,因而知觉对事物的反映比感觉要深入、完整。

通常,人们对客观事物的感受并不是其单一的个别属性在人脑中的反映,而是由各种感觉器官综合作用得到的整体印象。比如,看到一个水果,呈黄色,弯管状,闻之清香,吃则香甜,根据这些个别属性(感觉),通过大脑的分析、综合并凭借以往的体验判断,它是一个香蕉(知觉)。正确的判断只有通过适当的知觉认识过程才能获得。

感觉是知觉的基础,知觉是感觉的深入。感觉材料越丰富,知觉也就越完整、越正确。此外,感知过程不是孤立进行的,感知的同时还有注意、记忆、情感及思维活动的参与。对某事物感知是否鲜明、深刻,与感知者当时的需要、兴趣、爱好是紧密相关的。对某物喜欢,便会“情不自禁”地多看几眼并有“爱不释手”的表现,否则就不去瞧它。所以说,感知是一切认识过程的初级阶段。

二、知觉的特征▲

1. 选择性

客观事物是丰富多彩的。在每一时刻里,作用于人的感觉器官的刺激也是非常多的,但人不可能对同时作用于他的刺激全都清楚地感知到,也不可能对所有的刺激都作出相应的反应。在同一时刻里,他总是对少数刺激知觉得格外清楚,而对其余的刺激知觉得比较模糊。这种特性被称为知觉的选择性。知觉得特别清楚的部分称为知觉的对象,知觉得比较模糊的部分称为知觉的背景。

什么样的事物容易被人们选择为知觉对象呢?在知觉过程中,强度大的、对比明显的刺激容易成为知觉的对象。在空间上接近、连续,形状上相似的刺激也容易成为知觉的对象。在相对静止的背景上,运动的物体容易成为知觉的对象。刺激的多维变化比单维变化更容易成为知觉的对象。此外,凡是与人的需要、愿望、任务及以往经验联系密切的刺激,都容易成为知觉的对象。在同一场合下,人们可以有共同的知觉对象,也可以有不同的知觉对象。前者是由客体的特性以及人们的共同目的任务、兴趣爱好等引起。例如,老师讲课时要求学生注意黑板上的挂图,挂图就成为学生的知觉对象,而黑板上的板书就成为背景。后者是由人们不同的需要、兴趣、经验和当时的心理状态等引起。例如,让具有不同爱好、不同经验的人进教室,会各有不同的知觉对象。爱种花的人会知觉盆景,擅长书法的人会注意墙上的条幅,

搞宣传的人会把墙报、黑板报作为知觉对象。

知觉中对象和背景的关系并不是固定不变的。它依一定的主客观条件而经常转换。例如,上课时,一个同学站起来回答问题,他就成为了当时老师和其他同学的知觉对象;之后,第一个同学坐下,另外一名同学站起来,那么此时第一个回答问题的同学就变成了背景,而原先作为背景之一的第二个回答问题的同学就成为了新的知觉对象。

2. 整体性

知觉的对象是由不同的部分、不同的属性组成的。当它们对人发生作用的时候,是分别作用或者先后作用于人的感觉器官的。但人并不是孤立地反映这些部分、属性,而是把它们结合成有机的整体,这就是知觉的整体性。

知觉对象作为一个整体不是各部分的机械堆砌,对一个事物的知觉取决于它的关键性的强的部分,非关键性的弱的部分一般被掩蔽。如一首歌,无论是男高音唱还是女高音唱,是童声唱还是老人唱,人们都会把它知觉为同一首歌;一旦改变其旋律或歌词,就会成为另一首歌。在这里,不同的音色、音调不是决定一首歌的关键性的部分,只有歌曲的旋律和歌词才是决定一首歌的根本因素。人们怎样才能从诸多的属性中识别关键性的部分,从而准确把握知觉对象呢?这与人的知识经验有关。知识经验越丰富,越能识别出事物的关键性特征,从而精确地把握知觉对象。

刺激物的性质、特点和知觉主体的经验是影响知觉整体性的两个重要因素。一般来说,刺激物的关键部分、强的部分在知觉的整体性中起着决定作用。有些物理化学强度很弱的因素,因与人的生活实践密切关系,也会成为很强的刺激成分。

3. 理解性

人在感知当前的事物时,总是借助于以往的知识经验来理解它们,并用词语把它们标志出来。这种特性称为知觉的理解性。比如,听一首歌,如果是您会唱的,播放一个片段就会知道是哪首歌,并知道后面的旋律是什么。对歌曲的熟悉程度决定了您能知觉出那首歌所需的片段的长短,但这段不能够无限地小,总有一个合理限度,也就是说要有充分的判断依据。经验是最重要的,有经验的心理学家可以从一个人的眼神、动作、言语知道他心里想的是什么。知觉的理解性会受到情绪、意向、价值观和定势等的影响。

此外,对知觉对象的理解情况与知觉者的知识经验直接有关。例如,对一张 X 光片,不懂医学知识的人,是无法从中得到具体信息的,而放射科医师就能从 X 光片中看出身体某部分的病变情况。

在知觉信息不足或复杂情况下,知觉的理解性需要语言的提示和思维的帮助。一块像小狗的石头,也许开始您会看不出来,但如果有人提醒,就会发现石头与小狗形状的相似性。很多旅游风景也是如此。知觉的理解性使人的知觉更为深刻、精确和迅速。

4. 恒常性

当知觉的对象在一定范围内变化了的时候,知觉的映像仍然保持相对不变,知觉的这种特性称为知觉的恒常性。

知觉的恒常性表现得特别明显。例如,一个人站在离我们不同的距离上,他在我们视网膜上的空间大小是不同的,但是我们总是把他知觉为一个同样大小的人。一个圆盘,无论如何倾斜旋转,我们都会当它是圆盘,而事实上所看到的可能是椭圆、甚至线段。在强光下煤块反射的光量远远大于暗处粉笔所反射的光量,但这不妨碍我们感觉煤块的颜色比粉笔深。知

觉的恒常性还普遍存在于其他各类知觉中,例如,同一支乐曲,尽管演奏的人不同,使用的乐器也不一样,我们仍然把它知觉成同一支乐曲。恒常性使人在不同的条件下,始终保持对事物本来面貌的认识,保证了知觉的精确性。

知觉的恒常性是因为客观事物具有相对稳定的结构和特征,而我们对这些事物有比较丰富的经验,无数次的经验校正了来自每个感受器的不完全的甚至歪曲的信息。如果我们知觉的是一个全新的对象,而且周围没有熟悉的事物可以作参照,那么我们决不会有关于这个事物的知觉恒常性。

三、影响知觉过程的因素▲

对于同一事物,不同的个体往往有不同的解释,在现实生活中,个体对对象的知觉也往往不准确甚至是错误的。之所以如此,是因为人的知觉受到一系列因素的影响。这些因素大致可以分为三个方面:知觉者自身的因素、知觉对象的特征以及知觉的情境因素。

(一) 知觉者的主观因素

斯蒂芬·P. 罗宾斯说过:“当个体看到一个目标物并试图对自己看到的東西进行解释时,这种解释受到了知觉者个人特点的明显影响。影响知觉的个人因素包括态度、人格、动机、兴趣、过去的经验和期望。”

1. 兴趣和爱好

兴趣和爱好的个别差异决定着知觉的选择性。通常人们最感兴趣的事物最容易被知觉到,而人对于自己不感兴趣的事物则常常“熟视无睹”。例如,一位爱好文学的同学很容易被各种文学作品所吸引;但你无法强迫一位只喜欢物理的同学对诗词有敏锐的感觉。此外,兴趣和爱好相近的人,也往往有相近的知觉,容易沟通。

2. 需要和动机

人们的需要和动机不同,往往也具有不同的知觉选择。一般说来,凡是能够满足人们需要、符合人们动机的事物,往往会成为知觉的对象;反之,则不容易被注意到。一项对饥饿的人进行的研究形象地描述了这一事实。研究人员将被测试者分成两组,一组在实验前一小时吃了食物,另一组则连续 16 小时粒米未进。实验的主要内容是要求被测试者识别一些画面模糊的图片。结果饥饿的一组将图片中的事物认为是食物的概率比另外吃饱了的一组高得多。

3. 知识和经验

个体过去积累的知识 and 经验,会以信息的形式储存于人的大脑中并形成信息系统。当知觉发生时,这些信息会使人将熟悉的事物从环境中区分出来成为知觉的对象。所谓“外行看热闹,内行看门道”,就是说明内行人将积累的知识 and 经验运用到了知觉的过程中。此外,个体在知觉事物时,深受知觉者个人的认知结构的影响。这包括个人的不同观点、态度以及不同的评价标准。

4. 个性特征

人的气质、能力、性格等个性特征对知觉也有明显的影响。不同气质类型的人知觉的深度和广度不同。例如,多血质的人与黏液质的人相比,前者知觉速度快、数量多,但后者知觉相对较为深刻。能力和性格也在不同方面影响人的知觉。

此外,个人的价值观、对未来的期望和情绪状况也影响着知觉的选择性。由主观因素造成的个体知觉差异,导致了人的知觉各不相同。对同一事物的不同知觉往往体现了不同的个人风格。

(二)知觉对象的特点

1. 知觉对象本身的特征

知觉对象本身的一些特点,如响亮的声音、鲜艳的颜色、奇特的形状、运动的状态、多次的重复和显著的位置等,容易引起大脑的兴奋,构成知觉的被动选择。例如,小学生过马路穿上醒目的衣服、举着红色或黄色的小旗,就是为了引起司机的注意。

2. 知觉对象的组合方式

知觉具有整体性,所以人们在知觉事物的时候,会根据知觉对象的特征进行组织和整合。心理学的研究发现,知觉对象的组合服从以下原则:

第一,接近律。知觉者习惯于将空间上相互连接的很多对象组合成一个整体来加以感知。也就是说,在时间、空间上相接近的对象,容易被知觉为一个整体。

第二,相似律。知觉者往往将属性或性质相似的知觉对象感知为一个知觉整体。对象的相似程度越高,被知觉为一个整体的可能性越大。如图 1-1,人们很容易把浅色的圆点组成一个三角形来看。

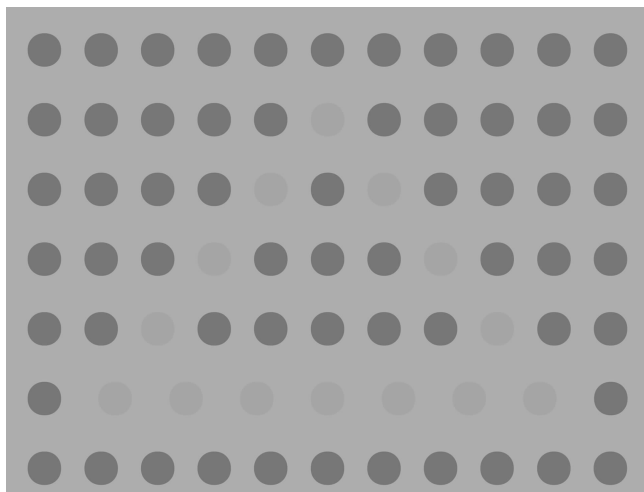


图 1-1 知觉对象相似律图形

第三,闭锁律。知觉者能够把分散而有一定联系的知觉对象综合起来作为一个整体反映。如图 1-2 中的五根火柴很容易被人知觉为一个大写的字母 A。

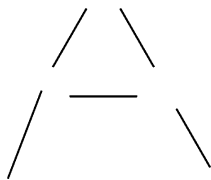


图 1-2 知觉对象闭锁律图形

第四,连续律。当若干知觉对象在空间、时间上有连续性时,知觉者容易将它们作为一个整体感知。例如,人们因为乐器演奏的声音具有连续性,才会把一个个音符联系起来感知为一段乐曲。

(三) 知觉的情境因素

情境是指与个体及知觉对象相联系的环境,主要包括时间、工作和社会环境等。知觉的情境因素通过影响人的感受性而改变知觉的效果。在不同的情境下对同一事物的认识很可能就会有很大的差别。人的感受性在环境的作用下往往发生适应或对比等现象。所谓适应就是由于刺激对感觉器官的持续作用而引起感受性发生变化的现象。古人云:“久入芝兰之室而不闻其香,久入鲍鱼之肆而不闻其臭。”这就是典型的适应。由于人们对知觉对象的感知往往是在与背景的对比中完成的,所以对象与背景之间的差别越大,对象越容易被清晰地区分出来。“鹤立鸡群”、“万绿丛中一点红”就是这个道理。

总之,人的知觉是由知觉主体、知觉对象和知觉的情境各方面因素相互作用、相互影响的结果。客观环境错综复杂,人的主观情况也千变万化,因此,人对于事物的知觉也不尽一样,甚至产生偏差。

四、社会知觉▲

(一) 社会知觉的概念

社会知觉这一概念最早是美国心理学家布鲁纳(J. S. Bruner)在1947年提出来的。当时的主要含义是指知觉的过程要受社会因素的制约。后来,这一概念在社会心理学界得以推广和进一步发展,专指对人的知觉,就是对社会对象的知觉,包括对人和社会群体以及人与人之间、群体之间的关系的感觉。社会知觉的特点是人们对人的感知并非仅仅停留在外表映象上,而且要进一步推知他的兴趣、信念、动机等,因此这个过程已不限于知觉的过程,而是包括思维、推理、判断等整个认知过程,所以也被称为社会认知。

(二) 社会知觉的分类

社会知觉的对象就是人和人际关系,而个人中又包含了一个特殊的成分——自我,因此,可以把社会知觉分成对人的知觉、人际知觉和自我知觉三大类。

1. 对人的知觉

对人的知觉是指通过对他人的形态和行为等外部特征的知觉,了解其动机、感情、意图等心理现象。人的外部特征主要包括面貌、仪表、穿戴、风度、言谈、举止等,它们是与他人接触时直接的接触对象,在人与人初次接触时尤其重要,甚至会影响到人们之间交往的质量和情感。古人说:听其言,观其行,而知其人。不过,知觉者主观的因素在其中也起了很大的作用。由于知觉者自己具有一定的需要、动机、知识、经验、观点和态度等,在对人进行知觉的时候,难免会加上一些主观的色彩。

2. 人际知觉

人际知觉就是对人与人之间关系的知觉。它发生在人与人交往的过程中,以人的各种交际行为为知觉对象。在人与人交往的过程中,人们会产生一些动作、表情、语言和态度、礼节等,人们借助思维,会通过这些感知到自己与对方建立起友好、一般或是对立的情感。反过来,在人际知觉过程中产生的各种情感又会进一步影响人们下一步的交际行为,从而加深已

有的情感。因此,人际知觉的过程中有明显的情感因素作用。

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的心理状态的自我感知,是对自己的看法。在自我知觉的过程中,知觉主体和知觉客体合二为一。比起对他人的知觉,自我知觉所掌握的信息更多、更全面。但正如人们常说,“人贵有自知之明”,由于带上了鲜明的感情因素和利益等色彩,自我知觉并不一定比对他人的知觉更准确。同时,自我知觉与知觉他人同时发生,相互影响、相互作用。

(三)社会知觉的偏差

由于知觉是一个非常复杂的过程,受到来自主、客观各方面因素的影响,使得人们的知觉的准确度常常受到影响,容易出现失真和错误。社会知觉的主体和对象都是人,因此更容易出现偏差。常见的社会知觉偏差有以下几种:

1. 第一印象效应

第一印象效应又叫首因效应,是指对人的知觉中留下的第一印象能够以同样的性质影响人们再度发生的知觉,也就是说,第一印象在人们交往时所发生的先入为主的作用。如果在初次见面时能够给人留下良好的印象,则会使得知觉者在将来对此对象的知觉中作出较高评价,反之亦然。所以应聘者应特别注意面试时的穿着、谈吐和礼貌。

2. 晕轮效应

晕轮效应也叫光环效应,是指人们依据已知的或某一局部的特征推及认识对象未知的其他特征,从而形成一个完整印象。就好像刮风天气到来之前,晚间月亮周围出现的晕轮把月亮的光环扩大了一样,对人的知觉只见一点,用以概括对此人的整体判断,也即以点盖面。这种效应在对人的道德品质的知觉中表现得尤为明显。心理学研究发现,长得漂亮的人相对容易获得较高的社会评价,就是这个道理。但这往往是不准确的,如世界名著《巴黎圣母院》里的撞钟人就是一例。

3. 刻板印象

刻板印象也可以叫刻板效应、定型效应、定势效应,是指人们对某一事物,特别对某一类人所形成比较固定笼统的看法。当对某个群体的一些人产生一种看法后,容易对整个群体的成员产生同样的判断。例如,提起商人,人们就会联想到精明;提起山东人,人们就认为是豪爽的;提起推销员,就是能说会道的。人们容易根据年龄、民族、职业等因素来对相应群体的人形成概括的固定看法,这就形成了刻板印象。

4. 投射效应

投射效应是说知觉者容易把自己的特点和知觉推及到他人身上。也就是推己及人。比如,一位对待工作很认真的领导会认为别人也会认真对待工作。当知觉对象的年龄、职业、社会地位和籍贯等特征与自己相同时,投射现象更容易发生。投射使得人们对他人的认知带上了自己的色彩,使得对他人的知觉产生失真。

5. 对比效应

对比效应是指在对两个以上的人进行知觉时,人们往往将他们进行对比从而失去了评价的客观标准,对某个个体或群体的知觉尤其容易受到知觉主体最近接触到的其他人或群体的

影响。这样容易使得对比的结果不公平。例如,在面试过程中,如果第一个候选人非常优秀,那么就容易使得面试官降低对后面的申请者的评价,这也就是在晚会演出中导演总是安排最优秀的节目作为压轴戏的原因。

6. 信息干扰

信息干扰是指人们对交往对象的认识和判断受他人信息的影响和干扰,出现偏差。如人们在对一名新来的同事进行判断和评价时,容易受到其他同事对他的看法的影响。信息干扰有时会带来错误的知觉。因此在管理中,既不能忽视公众的舆论,也不能偏听盲从、不加分析。

五、归因理论★

归因理论(Attribution Theory)是在美国心理学家海德(F. Helder)的社会认知理论和人际关系理论的基础上,在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)等人的推动下发展起来的。

归因是指观察者为了预测和评价被观察者的行为,对环境加以控制和对行为加以激励或控制,而对被观察者的行为过程所进行的因果解释和推论。归因理论是说明和分析人们行为活动因果关系的理论,也被称做“认知理论”,是通过改变人们的自我感觉、自我认知来改变和调整人的行为的理论。同时,如果从最终的目标来看,归因理论也是一种行为改造理论。

常见的归因有两大类,即性情归因和情境归因。性情归因又称为内部归因,是指把过去成功或者失败的原因归结为主观方面的因素上;情境归因也叫外部归因,是指把过去成功或失败的原因归结到环境对人的影响上。不同的归因会直接影响人们的工作态度和对将来的期望、未来的行为乃至工作绩效。因此,归因理论对于激发员工的成就动机,促进员工继续努力等行为具有重要的作用。一般说来,归因对于人的行为的影响主要体现在:

(1)如果行为者把失败归因于不稳定的外因,如偶然生病或其他天灾人祸,一般不会影响积极性,同时可能增强今后的努力和持续性行为。

(2)如果行为者把失败归因于工作、学习的任务重、难度大等稳定性的外因,则可能降低其自信心、成就动机、努力程度和持续性行为。

(3)如果行为者把工作和学习中的失败和挫折归因于自身智力差、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。

(4)如果行为者把失败归因于个人努力不够这个相对不稳定的内因,则可能会增强今后的努力与持续性行为。

归因理论还有一个有趣的发现,就是人们常常存在归因失真的错误。例如,人们经常倾向于把自己的成功主要归因于自身能力强、努力大等内部因素,而往往把失败归因于运气差、困难多等外部因素,这称做“自我服务偏见”。在组织活动中,管理者应注意对员工的归因引导,尽力使员工在成功时不骄傲、失败时不气馁,坚持不懈地努力以争取将来的成功。

第二节 情感与行为

一、情感的内涵

情感是人们对客观事物的态度及喜怒哀乐等主观体验,是对事物好恶的一种倾向,常用来描述那些具有稳定的、深刻的社会意义的感情。一般说来,凡是能满足人的需要、符合人的动机和兴趣的事物,就会引起人们积极的、肯定的情感;反之,不能满足人的需要、不符合人的动机和兴趣,尤其是与人的需要相抵触的事物,就会引起人们消极的、否定的情感。前者如喜爱、满意、高兴等;后者如厌恶、憎恨、愤怒等。

人的情感源于客观现实以及自身的需要,由于客观现实与人的需要都是纷繁复杂的,所以构成了情感的复杂性。同一事物甚至可能引起不同的情感,人们经常处于彼此交织的情感当中。

情感具有一定的社会性,人非草木,孰能无情?每个人在交往中都会产生情感,不同的情感会对交往产生不同的影响。了解情感在交往中的作用,有利于在交往互动中获取他人的情感信息并把握自己的情感,运用自己的感情,分析他人的感情。情感在人的社会活动中形成,多数情感的形成需要一定的时间和过程,但是一旦形成又具有一定的稳定性和持续性,不会轻易改变。

二、情感的分类

人的情感复杂多样,可以从不同的观察角度进行分类。由于情感的核心内容是价值,人的情感主要应该根据它所反映的价值关系的不同特点进行分类。

(1)根据价值的正负变化方向的不同,情感可分为正向情感与负向情感。正向情感是人对正向价值的增加或负向价值的减少所产生的情感,如愉快、信任、感激、庆幸等;负向情感是人对正向价值的减少或负向价值的增加所产生的情感,如痛苦、鄙视、仇恨、嫉妒等。

(2)根据价值的强度和持续时间的不同,情感可分为心境、热情与激情。心境是指强度较低但持续时间较长的情感,它是一种微弱、平静而持久的情感,如绵绵柔情、闷闷不乐、耿耿于怀等;热情是指强度较高但持续时间较短的情感,它是一种强有力的、稳定而深厚的情感,如兴高采烈、欢欣鼓舞、孜孜不倦等;激情是指强度很高但持续时间很短的情感,它是一种猛烈的、迅速爆发的、短暂的情感,如狂喜、愤怒、恐惧、绝望等。

(3)根据价值的主导变量的不同,情感可分为欲望、感情与情绪。当主导变量是人的品质特性时,人对事物所产生的情感就是欲望;当主导变量是环境的品质特性时,人对事物所产生的情感就是情绪;当主导变量是事物的品质特性时,人对事物所产生的情感就是感情。例如,脏、乱、差的工作环境使人产生不愉快的情绪;那些清正廉洁、全心全意为人民工作的领导干部会引发人的尊敬与爱戴的感情,那些贪污腐化、以权谋私的领导干部会引发人的仇视与嘲笑的感情;当机体缺乏食物时,人就会产生饥饿的心理体验,并形成对于食物的欲望;当儿童成长发育到一定阶段,就会自发地产生对于“独立”的欲望。

(4)根据价值主体的类型的不同,情感可分为个人情感、集体情感和社会情感。个人情感

是指个人对事物所产生的情感；集体情感是指集体成员对事物所产生的合成情感，阶级情感是一种典型的集体情感；社会情感是指社会成员对事物所产生的合成情感，民族情感是一种典型的社会情感。

(5)根据事物基本价值类型的不同，情感可分为真感、善感和美感三种。真感是人对思维性事物(如知识、思维方式等)所产生的情感；善感是人对行为性事物(如行为、行为规范等)所产生的情感；美感是人对生理性事物(如生活资料、生产资料等)所产生的情感。

(6)根据价值的目标指向的不同，情感可分为对物情感、对人情感、对己情感和对特殊事物情感四大类。对物情感包括喜欢、厌烦等；对人情感包括仇恨、嫉妒、爱戴等；对己情感包括自卑感、自豪感等。

(7)根据价值的作用时期的不同，情感可分为追溯情感、现实情感和期望情感。追溯情感是指人对过去事物的情感，包括遗憾、庆幸、怀念等；现实情感是指人对现实事物的情感；期望情感是指人对未来事物的情感，包括自信、信任、绝望、期待等。

(8)根据价值的动态变化的特点，可分为确定性情感、概率性情感。确定性情感是指人对价值确定性事物的情感；概率性情感是指人对价值不确定性事物的情感，包括迷茫感、神秘感等。

(9)根据价值的层次的不同，情感可分为温饱类、安全与健康类、人尊与自尊类和自我实现类情感四大类。温饱类情感包括酸、甜、苦、辣、热、冷、饿、渴、疼、痒、闷等；安全与健康类情感包括舒适感、安逸感、快活感、恐惧感、担心感、不安感等；人尊与自尊类情感包括自信感、自爱感、自豪感、尊佩感、友善感、思念感、自责感、孤独感、受骗感和受辱感等；自我实现类情感包括抱负感、使命感、成就感、超越感、失落感、受挫感、沉沦感等。

三、情感的功能

无论对于个体还是组织，情感都具有重要的作用。概括而言，情感的功能主要包括以下几个方面：

1. 情感是人适应生存的心理工具

个体生活和社会环境中，决定了对待各种各样的事物需要有不同的情感，这是人适应生存的心理工具。例如，在组织中，对待某些事物抱否定的情感，往往有利于个体的生存。再如，当自己的行为引起对方情绪激动时，总是怀疑是不是自己做得太过分了。此时应注意分辨是自己确实太过分了，还是对方情绪过敏了，或是对方故作激动等，然后调整自己的行为。

2. 情感能激发人的心理活动和行为动机

情感对个体的行为具有直接的导向作用，能够激发人的心理活动和做某件事情的动机。很多朋友的形成是因为互相欣赏的情感，犯罪动机也常常是因为憎恶的情感作祟。在组织工作中，情感也具有这个功能。例如，对努力工作、力争标兵这件事情持有非常热衷的情感，往往导致员工暗下决心，刻苦钻研，埋头生产。

3. 情感是社会交往的重要手段

每个人都具有自己的交往范围，并形成一定的人际关系。每个人在交往中都会产生情感，不同的情感会对交往产生不同的影响。换言之，情感在人们进行社会交往的时候，经常发挥着重要的作用。例如，愤怒往往能使对方丧胆让步，悲伤流泪往往能换得对方的同情，冷漠

常常使得对方打退堂鼓,喜欢的情感往往使人爱屋及乌,相同的情感往往带来双方的共鸣……面对他人爆发的激烈的情感,能够处变不惊,心平气和,往往令人尊敬。如作为领导和管理者,当下级因故发泄脾气或个别人胡搅蛮缠时,处变不惊,心平气和可防止问题激化,留下回旋余地。

四、情感对行为的影响▲

(一)情感对个体行为的影响

人人都具有情感,情感与人的身体健康状况有密切的关系,并影响着人的行为。满意、喜悦、积极的情感,有利于人的身心健康;悲伤、痛苦、郁闷、憎恶等消极的情感则会威胁人的身心健康。在激动的情感的指挥下,人的行为会脱离正常轨道,甚至产生变异,乃至有过激的行为。很多工伤事故都是因为工人的不良情感状态导致的。唐纳德·赫布(Donald Olding Hebb, 1904—1985)提出的“赫布曲线”就如此描述了情绪与工作效率之间的规律:当情绪激活水平很低时,工作效率极低;当觉醒程度逐渐提高时,工作效率随之逐渐提高;当情绪唤醒到最佳水平时,工作效率达到最高;当情绪激活水平继续提高时,情绪开始起干扰作用,工作效率开始下降;当情绪过度紧张时,工作效率降到极低水平。因此可以看出,良好的情感和精神状况有利于个体能力的发挥以及工作效率的提高;不良的情感容易损伤个体的工作积极性,并导致工作效率的下降。

(二)情感在组织管理中的运用

在组织活动中,情感理论具有重要的意义。情感对员工的行为和工作效率有着极大的影响,因此在组织生产中,应该特别注意引导员工的情感,使之尽量持续在适度的水平,从而有利于工作的开展和绩效的提高。此外,掌握情感的特点和规律,有助于管理者对员工进行情感的号召、联络和感化。情感号召是指选择最激动人心、最具有号召力的宣传内容和手段,激励人们努力完成各项任务。很多工厂、车间在墙上贴的大字报和条幅都是情感号召的手段,例如,“努力抓生产,力创全省第一”、“高高兴兴上班来,平平安安回家去”等宣传语,都是情感号召的例子。情感联络是指领导者经常和下属进行友好的交往以联络感情。例如,很多管理层经常有意地和员工共同进餐、个别谈心甚至家访,这些方式都是利用了情感联络的原理。情感感化则是情感联络的升华。最具有代表性的例子是刘备三顾茅庐求来诸葛亮,一次次的亲自拜访最终感动了诸葛亮出山。当面对顾客的不理解甚至是过激的言行时,服务员依然耐心地微笑解释,常常能够感化对方,从而赢得顾客的认同。

在注意引导员工的情感状态、发挥情感对组织活动的积极影响的同时,还要注意抑制情感的消极作用。如果管理者在工作中过多地掺杂了情感因素,就容易导致管理偏差和失败。例如,由于情感的原因使得管理者背离原则、处事不公、赏罚不严甚至是徇私枉法,或者非正式群体过度强大,往往使得组织人心涣散、缺乏活力,从而严重影响组织的正常秩序和风气,并给组织带来很大的负面影响。

因此,要想保证组织活动的正常开展以及组织健康发展,就需要很好地认识组织中的情感因素,并进行合理利用。

第三节 意志与行为

一、意志的内涵

意志是人自觉地确定目的,并支配行动,克服困难,实现目的的心理过程。它是人的心理过程的一个重要方面,是人的主观能动性的具体体现。意志通过行为表现出来,就是意志行为。意志行为受意志的支配和调节,其过程包括决定阶段和执行阶段。决定阶段指选择一个有重大意义的动机作为行动的目的,并确定达到该方法。执行阶段即克服困难,坚定地把计划付诸实施的过程。

人的行动主要是有意识、有目的的行动。人们在从事各种实践活动时,通常总是根据对客观规律的认识,先在头脑里确定行动的目的,然后根据目的选择方法,组织行动,施加影响于客观现实,最后达到目的。例如,同学们进入大学学习,立志成为一个有才能的人,为祖国服务,这首先要确定行动目的,然后根据这个目的刻苦学习,参加体育锻炼,克服各种困难,争取在德智体几方面都得到发展,成长为全面发展的 21 世纪人才。在这些行动过程中,不仅意识到自己的需要和目的,还以此调节自己的行动以实现预定的目的。意志就是在这样的实际行动中表现出来的。

二、意志对行为的影响▲

意志是决定个体行为效果的基本因素,在一定程度上支配和调节着人的行为。意志对行为的调节作用包括三个方面:第一,发动作用。即推动人们与预定目的相符的行动。第二,坚持作用。行动发生以后,在实现目标的过程中,往往会遇到很多的挫折和困难,这时就需要依靠主体的意志去坚持,否则就会使得行动半途而废,从而难以实现目标。第三,抑制作用。即用意志来克服和抑制与预定目的矛盾的愿望和行动。古人朱熹曾说过:“书不记,熟读可记;义不精,细思可精;惟有志不立,直是无著力处。”反过来说,“有了坚定的意志,就等于给双脚添了一对翅膀。”(乔·贝利)可见,只有具有坚定的意志,才能有希望到达胜利的终点。

研究意志的目的是培养自己良好的意志品质。所谓意志品质就是指构成人的意志的某些比较稳定的方面,一般可归纳为自觉性、果断性、坚持性和自控性。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。果断性是指个体有能力在深思熟虑的基础上,为实现目标当机立断、采取有充分根据的决定的潜力。坚持性是行为主体能顽强地克服行动中的困难,坚决执行决定的品质。自控性也叫自制力,是指个体善于控制自己的情绪,掌握和支配自己的行为。良好的意志品质是一个人走向成功的必要条件。具有良好的意志品质,个体能够用于克服困难,持之以恒,最终达到目的,并超越自我;然而意志薄弱的人却往往在困难面前缺乏斗志、怨天尤人,半途而废,甚至到头来一事无成。当然,意志不是与生俱来的,而是在克服困难、不懈锻炼的过程中形成的。组织中的个体应该有意识培养自己良好的意志品质,而组织和管理者也应将意志的锻炼和培养作为一项重要的工作。

本章小结

本章介绍了知觉的概念及其与感觉的关系,指出感觉是知觉的基础,知觉是感觉的深入;介绍了知觉的几个主要特性;将影响知觉的因素分为三个方面;介绍了社会知觉的概念和分类;分析了知觉偏差的几种效应,并介绍了归因理论;还介绍了情感的概念和分类,分析了情感对于人和组织的重要作用;此外,介绍了心理过程的另一个重要因素——意志,并分析了它对于组织的作用。

思考练习

1. 什么是知觉?影响知觉的因素有哪些?
2. 什么是知觉的偏差?如何克服知觉的偏差?
3. 简述归因理论的主要内容。
4. 简述情感的概念、功能和分类。
5. 组织管理中如何运用情感的原理进行工作?
6. 简述意志及其对行为的影响。
7. 试用本章理论解释“情人眼里出西施”。

案例分析

情感是病毒式营销的创意点 ——芒果网与网易中秋贺卡合作案例透析

导读:高度亲和力的品牌是如何“炼”成的?有人认为是源于卓越的产品或服务。这两者固然重要,然而塑造良好的品牌声誉,还要依靠成功的市场营销运作。如何在营销运作中取得消费者的情感反馈,找到最佳的信号传递品牌,以最适合的方式与消费者进行沟通,成为其中的关键点。新兴的在线旅游电子商务平台——芒果网,就利用与网易特色产品的合作,成功地做到了这一点。

从强化主业和企业创新发展角度考虑,2005年,拥有80多年历史的港中旅集团投入巨资建设在线旅游电子商务平台——芒果网,旨在将芒果网建设成为旗下所有旅行资源使用的唯一电子商务平台,并全力推动芒果网迅速成为中国旅游电子商务市场的重要力量。

2006年4月,芒果网迈出了对外推广的重要一步,宣布与网易旅游频道进行战略合作。双方共同打造全新的芒果网易旅游频道(<http://travel.163.com>),通过充分调动网易的品牌、用户资源优势来推进芒果网的市场扩张。在竞争激烈的旅游电子商务市场,作为后起之秀的芒果网,一路走在网络营销前列,频出新招,获得了快速发展。

在芒果网与网易的合作初期,品牌告知和发展用户成为营销的首要任务,在营销策略上以常规推广为主要手段。

而在双方合作半年多之后,芒果网进入了市场成长期,此时,与网友互动、进行深层沟通以发展核心用户,成为了芒果网新一阶段的营销重点。

2006年“十一”黄金周正值传统中秋佳节,双节同至,是旅游促销同时也是亲朋好友互致祝福的最好时机。双节期间,芒果网面向所有新老客户特别推出了“订机票送优惠券”、“订酒店送优惠券”等促销活动。

如何借助这些活动的契机,抓住旅游与祝福之间的链接点,做一次互动性更强、触动用户情感的深层次营销活动呢?

按照我们现在的习惯,节日互致祝福不外乎电话、短信和电子贺卡这几种方式。而其中电子贺卡正是节日营销的理想平台,这是因为一是网友会主动索取、发送电子贺卡,形成自发式、多对多的传播;二是中秋电子贺卡表达了人们互致团圆的美好情感,运用这个时机做带有“情感色彩”的营销,对于提升品牌亲和力往往能收到超乎寻常的效果。

网易把芒果网国庆旅游产品和促销信息制作成精美的旅游电子贺卡,通过抽奖等方式鼓励网友写上祝福,将贺卡发给更多的亲友。

讨论题:

1. 芒果网利用情感进行营销,其原理是什么?
2. 在芒果网的营销中,情感有哪些作用?

第二章 个体行为差异

学习目标

(一)知识目标

- 了解个性的概念、基本特征；
- 掌握影响个性形成和发展的因素；
- 了解气质、性格和能力的概念、分类和特点；
- 理解气质、性格和能力等个性心理特征对行为的影响。

(二)技能目标

- 能够运用所学理论识别人的个性和气质、性格类型,了解人的能力水平和结构；
- 能够运用所学理论针对不同个性和具有不同个性心理特征的人进行差异管理,解决实际问题。

开篇案例

鲁侯养鸟

从前,有一只海鸟,停落在鲁国国都的城郊,鲁国国君特地把它迎接进城,在鲁国的宗庙里宴饮,为它演奏了舜帝时留传下来的九韶的乐章,又为它备办了牛羊猪号称太牢的三牲让它进餐。但是海鸟却双眼昏眩,心里非常忧愁和悲伤,不敢吃一块肉,也不敢喝一杯汤,只过了三天海鸟就死掉了。

管理启示:这篇寓言的深层寓意在于启发人们不管做什么,都要努力掌握事物的规律性,绝对不能想怎么干就怎么干,丝毫不顾及工作对象和研究对象的具体情况,如它们有些什么特点、有些什么规律。对于组织的管理者来说,工作对象是人。在进行管理的时候,需要首先了解员工的个性特征,了解他的成长背景,要知道他到了新的工作环境后应该如何帮助他适应新环境。如果对员工的个性特点一点也不了解,就盲目地按照管理者自己的意愿和想法来为他们安排工作或解决问题,就不可能搞好管理工作,从而无法发挥员工的能力和积极性,最终会影响到组织的绩效。《鲁侯养鸟》寓言故事中,鲁侯的失败,就是一个非常深刻的教训。

第一节 个性概述

世界上没有两片相同的树叶,人更是如此。每个人都是独一无二的,世界上没有两个个

性完全相同的人。人与人之间都存在着心理上的差异,当面临同一个事物或情景的时候,人们会产生不同的反应和行为。同时,在一个人身上,特定的个性又具有一定的稳定性。个性形成于社会,又反作用于社会。因此,要使组织的成员各尽其才,就需要了解他们的个性,因势利导,向着利于组织目标的方向发展。

一、个性的含义

“个性”一词在日常生活中经常被提起,词典上可被用来描述人的个性的形容词大约有4 000个。同时,在心理学中,它又是一个复杂而广泛的概念,不同的心理学家对个性的定义也各不相同,总共超过了50种。目前,比较广泛运用的定义为: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。

也可以对其简单定义为:个性就是人的一组相对稳定的心理特征,这些特征使得个体区别于他人,在实践活动中经常表现出来并决定人的行为表现。

二、个性的基本特征▲

个性是用来描述人的独特的而又较为稳定的行为模式或心理倾向,人们虽然经常使用这个词,但是对它的认识却常常很模糊。要真正了解什么是“个性”,需要弄清楚它的基本特征。

1. 整体性

个性是一个人在行为模式中所有心理特征的整合体。也就是说,个性不是一个个孤立的心理特征,而是一组心理特征的有机组合。因此,要描述一个人的个性,不能拿其某一方面的心理特征来概括,或是将其支离破碎的特征简单拼合,而是了解他的所有心理特征的有机组合。比如,看到某个同学在一场篮球赛中很活跃,就据此判断他是外向型的个性,这是不准确的;而需要观察他是否具有乐于与人交往、热情开朗、活泼好动等特征。

2. 独特性

人与人之间存在差异性,每个人都有区别于他人的能力、气质和性格。由于受先天因素和后天的生活、工作环境和所受的教育及社会实践的影响,每个人会形成与他人不相同的心理活动特征和行为方式,构成个人独特的风格,就连双胞胎也是如此。

3. 稳定性

每个人的个性都是在先天遗传的生理素质的基础之上,经过长期的生活、学习、实践而逐渐形成的,一旦形成,就具有一定的稳定性,不会经常变化。不可能一个同学今天是内向型的个性,明天就变成了外向型。个性的稳定性体现在不同时间和空间上具有一致性、一贯性。比如,一个比较内向的同学,在遇见陌生人的时候通常表现为不太爱讲话。

个性的稳定性也是预测人的行为的基础。不过,稳定只是相对的,不是绝对的。随着环境的变化、个人的知识水平和经历以及生理、心理的变化,个性也会发生相应的变化。尤其是发生在人的生活和实践中的大事特别容易引起个体的个性发生变化。

4. 倾向性

个性的倾向性是指人们对现实事物所持有的一定的看法、态度以及行为模式。个性的倾向性常常体现出人的需要、动机、态度、兴趣、理想、信念和价值观、世界观等,这些也是个性的

组成部分。个性的倾向性为个体对事物的选择和行为奠定了基础。

5. 社会性

个性虽受先天遗传因素的影响,但从本质上来说,是社会性的。人们从出生就进入社会的一个小单元——家庭,经过长期的生活、学习、工作,受到一定社会意识形态、社会政治形态以及社会生产力和生产方式等各种因素的影响和制约,从而导致人的个性必然带有社会的属性和色彩。

三、影响个性形成与发展的因素▲

个性的形成是个长期的过程,其间受到各方面因素的影响。概括起来,包括以下几个方面:

1. 先天遗传的生理素质

父母对子女的遗传不仅体现在相貌、体态等方面,也影响着子女的个性形成。研究发现,许多生理因素会对个性的形成产生影响。例如,心理学家巴甫洛夫发现,神经过程平衡的人能有效地分配注意力,同时做好几件事情;不平衡的人如兴奋占优势的神经类型则在分配注意力上有一定困难。又如,荷尔蒙中的某种成分分泌过剩,容易产生兴奋,分泌不足,则容易产生疲劳,这都会引起孩子个性的形成和变化。

从性别上来讲,男性和女性在个性上多有不同。相对而言,男性比女性更具进取心、好胜心,对空间的感觉和逻辑推理能力较强;女性则在语言的表达、文字的记忆以及对艺术的敏感程度上更胜一筹。

总之,先天遗传的生理素质是个性形成发展的前提。

2. 社会环境

每个人从出生就进入家庭这个社会的一单元,之后学习、生活、工作,都要接触社会。个性随着人的成长也在社会环境中逐渐形成。所以个体所处的社会环境对个性的形成发展起着至关重要的作用。生长在不同环境的人就会形成不同的个性。古代孟母三择邻的故事就说明了环境对人的影响。

家庭是儿童的主要活动场所。家庭成员特别是父母的行为、人格特征、亲子关系、教育观念、教育方法都与儿童的心理健康有密切的关系。能享受到天伦之乐的儿童在人格发展上一般是健全的;从小得不到爱抚、在精神上得不到温暖的儿童,往往出现行为问题。因此,人们往往说,好家庭环境塑造良好个性。此外,学校、生活的社区、工作单位以及社会文化等都在个性的形成和发展中发生着作用。例如,生长在美国的人相对来说个性比较外向、主动;生长在日本的人相对就比较认真、谨慎。

总之,社会环境是个性形成发展的决定性因素。

3. 教育

个性的很大一部分是后天培养和习得的。教育对人个性的形成也起着极其重要的作用。教育包括家庭教育、学校教育和社会再教育等环节,每个环节都起着不可忽视的作用。曾经有一个小孩被狼叼走,一直被狼哺育,多年后被人发现救回,结果发现他的饮食习惯、动作、声音和行为都与狼很相似。学校、家长不仅教育学生一定的科学文化知识,也向他们灌输一定的政治观点和道德标准,教给他们为人处世的方式,从而使其形成自己的个性。无论一个孩

子具有怎样的先天遗传素质,不加以良好的教育,都无法形成完善的人格和个性。同时,教育在一定程度上可以改变人的个性。

研究发现,教育对个性的形成发展起主导作用。

4. 社会实践

个性的形成和发展贯穿在人的整个社会实践过程当中。知识、理念不经运用不能转化成真正的动力。个体在反复地学习一定的行为、态度和生活方式的同时,会得到社会一定的评价,社会不同的评价又会反过来影响个体个性的形成和变化。例如,多参加劳动就可以使人更坚强、乐观;在工作生活中经常得到好评的人又会逐渐变得较为乐观、自信和开朗。

总之,社会实践活动是个性形成和发展的主要途径。

第二节 个体心理特征与行为

人的个性是由需要、动机、态度、兴趣、理想、价值观等一定的个性倾向和个性心理特征组成的。个性心理特征是在人的个性差异中比较稳定的、具有决定意义的部分,表明一个人的典型心理活动和行为。人的个性心理特征由能力、气质、性格构成。这三个部分分别都对个体的行为产生着影响。

一、气质与行为▲

(一)气质的含义

气质常被用来描述一个人整体表现出来的心理特征,也常用脾气、秉性等词语替代。在心理学中,气质是指某些典型地表现于心理活动的动力方面的、稳定的个人特点。气质主要具有以下几个特征:

(1)气质是先天的个性心理特征。气质的某些特点与生俱来,受制于生理因素。

(2)气质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过程的速度、强度、稳定性和指向性等特点。

(3)气质与生俱来的自然属性使得每个人增添了独特的个人色彩。气质没有好坏之分,只是要在实践中注意气质与工作的搭配,扬长避短。

(4)气质具有很大的稳定性。人的气质一般不受活动的目的、动机、内容的影响。例如,一个学生比较活泼急躁,那么无论他是在写作业、运动还是考试、说话的时候,都会表现出这种气质特点。

(二)气质的类型

虽然每个人的气质各不相同,但是经过仔细观察,可以对其进行归总分类。对于气质类型的划分,古今中外有很多种。较为典型的有以下几种:

1. 体液说

这是古希腊医生希波克拉特(公元前 460—377)根据人体内的四种体液(血液、黏液、黄胆汁、黑胆汁)分泌的多寡不同,相应地把气质分为四种类型:

胆汁质。这种气质的人兴奋性很高,脾气暴躁,性情直率,精力旺盛,能以很高的热情埋头事业,兴奋时,决心克服一切困难,精力耗尽时,情绪又一落千丈。

多血质。这种气质的人热情、有能力,适应性强,喜欢交际,精神愉快,机智灵活,注意力易转移,情绪易改变,但办事重兴趣,富于幻想,不愿做耐心细致的工作。

黏液质。这种气质的人平静,善于克制忍让,生活有规律,不为无关事情分心,埋头苦干,有耐久力,态度持重,不卑不亢,不爱空谈,严肃认真;但不够灵活,注意力不易转移,因循守旧,对事业缺乏热情。

抑郁质。这种气质的人沉静,深含,易相处,人缘好,办事稳妥可靠,做事坚定,能克服困难;但比较敏感,易受挫折,孤僻、寡断,疲劳不容易恢复,反应缓慢,不图进取。

2. 高级神经活动气质类型说

巴甫洛夫通过对高等动物的研究,根据高级神经活动的强度、平衡性和灵活性三个基本特性,把高级神经活动划分为四种基本类型:不可抑制型、活泼型、安静型、弱型。气质就是高级神经活动类型的外在表现。不可抑制型神经活动强而不平衡,等同于胆汁质;活泼型神经活动强而平衡,相当于多血质;安静型的神经活动弱而平衡,相当于黏液质;弱型的神经系统活动既弱又不平衡,相当于抑郁质。

3. 血型说

日本学者古川竹二等人提出的血型说认为,人的气质是由血型决定的。根据人的血型分为A型、B型、AB型和O型,相应地人的气质也可分为这四种类型。

(1)A型。温和、老实、稳妥、多疑、顺从。

(2)B型。感觉灵敏、镇静、喜欢社交、好管闲事。

(3)AB型。A型与B型的综合。

(4)O型。意志坚强、好胜、霸道、控制欲强,不吃亏。

(三)气质与个体行为

气质本身没有好坏之分,也不能决定人的成就的高低。但是,气质却影响着个体的行为和工作效率。例如,要求适应变化、反应迅速、面对一定风险和挑战的工作,对于多血质和胆汁质的人比较适合;要求较高的耐心和细致程度的工作则比较适合黏液质和抑郁质的人。

在组织管理工作中,管理者一方面应培养员工学会掌握、控制自己的气质,努力培养良好的心理品质,另一方面,还应在教育和培训等工作中,因材施教,针对每个员工不同的气质类型进行管理,扬长避短,使其发挥积极的一面,避免消极的影响。具体说来,主要应做到以下几点:

1. 根据个体的气质类型进行人员安排,合理用人

如上面所提的例子,对不同气质的人安排不同性质的工作。例如,全球华纳公司在这方面就做得很好,他们把具有高风险、高收益、多变化的娱乐行业交给多血质类型的人来做;把比较稳定、细致的出版业则交给黏液质的人来做,结果收到了很好的效果。

2. 根据人的气质特征合理搭配和调整组织结构,提高组织的凝聚力和团体战斗力

在任何一个组织,无论是生产班组还是领导班子或是其他工作团队,都需要各种气质的人聚集在一起,形成“互补”作用,发挥每种气质类型的优点,又克服了气质的一些消极影响。例如,一个工作团队,既需要冷静踏实的黏液质成员,也需要头脑灵活、敢于冒险、适应挑战的

多血质和胆汁质成员。

3. 根据人的气质特征做好教育培训和奖罚工作

要想调动员工的工作积极性,并抑制不利于组织目标的行为,需要对不同气质类型的人进行不同的奖罚措施以及培训教育工作。例如,对于多血质的人来说,有时需要对他们敲一下警钟,否则他不会当回事;而对于抑郁质的人,则一定要温言相劝,否则他认为你误会了他从而对你闭上心扉;对于胆汁质的人需要首先平稳他们的情绪,对他们讲清道理;对于黏液质的人,有时不妨旁敲侧击的稍微刺激他们一下,这样才容易使他们吐露心声。总之,不同气质的人对于外界的刺激、压力、挫折的耐受度和敏感性不同,需要对他们进行因人而异的奖惩以及思想教育和培训工作。

二、性格与行为▲

(一)性格的概念和特点

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。它一方面代表人的行为方式,另一方面还可以反映出人的动机和态度。性格主要体现在人们对事物的态度及言行上。

性格是在人的心理素质基础之上,在长期的社会实践中逐渐形成和发展、变化的,它常具有以下特性:

1. 复杂性

性格是个体多方面特性的综合,各个方面彼此联系。性格的复杂结构决定了性格包含态度、情绪、意志和理智等各方面的特征。人的性格往往因此表现出复杂的特性,如有时健谈、好动,但有时又从潜意识中反映出相反的特征,甚至自己也不易察觉或理解。

2. 整体性

构成性格的各种特性,并不是孤立的,它们具有内在联系,并形成一个统一的整体。例如,人们在生理方面的差异会直接导致其心理状态的差别,并产生不同的行为表现;而同时,人们为了适应社会环境,也在不断地调整、改进个人的想法,从而在某些方面和程度上影响到了其生理特征和行为方式。

3. 独特性

性格的形成受到遗传、环境、学习等多方面因素的影响,因此不同的人会形成不同的性格,即使是双胞胎也无法完全相同。这些因素导致每一个人的性格都是与众不同的。

4. 持续性

人的性格的形成不是一蹴而就,而是需要一个比较漫长的过程的,同样,在一般情况下,性格一旦形成,就具有一定的稳定性和持续性,不会朝令夕改。所以要全面地了解一个人的性格,就需要通过一段时间的观察,并了解他的历史背景以及长期的工作生活情况。当然,性格也不是一成不变的,随着环境的变化和人的成长,或是产生重大外界条件变化和压力,性格也会产生变化。

(二)性格的类型

性格的类型是指某一类人身上所体现出来的共有的性格特征的独特结合。由于性格的

复杂性,迄今心理学家还没有对其划分达成一致的意见。在这里就几种主要的划分方法进行介绍。

1. 向性说

向性说是按照个体心理活动的某种倾向性来划分性格类型。该学说是由瑞士心理学家荣格(Carl Gustav Jung, 1875—1961年)等人提出的。人的性格主要分为外倾型和内倾型两种,但实际上多数人的性格是属于介于此两者之间的中间型。

外倾型:热情主动,活泼开朗,喜欢交际,情感外露,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的精神。

内倾型:沉静谨慎,深思熟虑,反应缓慢,内在体验深刻,适应性较差,比较孤僻,比较具有自我意识和自我批评精神,不太善于表露情感。

2. 机能类型说

机能类型说是根据理智、情绪和意志各自在性格结构中所占优势的不同来划分性格类型的。它是由英国心理学家培因(A. Bain, 1818—1903年)和法国心理学家里波特(T. Ribot, 1839—1916年)提出来的。

理智型:以理智来支配自己的思想和行为,善于思考问题,能够三思而行。

情绪型:情绪体验深刻,且容易产生情绪波动,言谈举止受情绪影响很大,处理问题喜欢感情用事。

意志型:有明确的活动目的,意志坚定,能自觉支配自己的行动,做事积极主动并能持久,常有始有终。

3. 独立—顺从说

按照个体思想行为的独立性来划分性格类型,是由奥地利心理学家阿德勒(A. Adler, 1870—1937年)根据精神分析的观点来划分性格类型的学说,他主要把人的性格分为独立型和顺从型两种类型。

独立型:独立性强,有主见,善于独立思考,有个人坚定的信念,能自主解决问题,但常常喜欢把自己的意志强加于别人。

顺从型:独立性差,缺乏主见,易受暗示,容易盲从、随波逐流,遇到困难或重大事件常惊慌失措,逃避现实。

4. 行为模式说

现代心理学和医学往往根据人的行为模式来划分人的性格类型,据此性格可分为A型、B型、C型、D型、E型五类。

(1)A型。争强好胜,具有雄心壮志,喜欢竞争,事业心强,性情急躁,容易激动,对外界环境适应性较差,对人有一定的敌意。

(2)B型。情绪温和稳定、乐观开朗,与人为善,有良好的社会适应能力,善于现实地对待生活中的挫折和困难,但往往缺乏活力。

(3)C型。感情内向、肯忍让自律,注重人际和谐,反应慢,较为孤僻压抑,充满幻想,常处于被动状态。

(4)D型。为人活泼开朗,积极乐观,感情外向,善于交际,具有较强的组织领导能力,但粗犷豪放,做事缺乏计划性。

(5)E型。勤于思考,感情丰富,情绪较为消极,常常逃避现实,自我评价较低,缺乏自信,遇事常悲观失望,且不善于与人沟通。

(三)性格与行为

性格是具有核心意义的个性心理特征,它贯穿于人的全部行为之中,既表现出人的态度,又反映出其习惯性的行为方式,并且直接影响着个体的人际关系和活动效果,它比能力、气质更具有直接的社会意义。有人分析了百名优秀企业家的性格特征发现,无论何种类型的企业家,他们在性格特征上都倾向于刚强、果断、坚毅、开朗等特点。此外,对于员工来说,性格影响着他们的人际关系、环境适应能力、创造性和竞争性、工作态度以及工作效率。因此,在组织管理中应特别注意对员工性格的观察、利用和培养。具体说来:

首先,在组织选人、用人方面,要注意性格适应的合理性。例如,协作要求高、配合要求严的岗位最好选用性格具有一定顺从性的人;同时注意不同性格类型员工的搭配,从而使其互相弥补,克服他们性格消极的方面,发挥他们各自的性格特长,达到优化配置人力资源的目的。

其次,在做员工的思想工作时,要针对不同性格的人,采取不同的教育方式。例如,对情绪型的人应该动之以情,而对于理智型的人,则要晓之以理;对于顺从型的人,可以多拿组织成员做例子引导,但对独立型的人,则要给他独立思考的空间,切勿急躁。对待组织中性格各异的成员,使用合适的方式可以使工作事半功倍,相反,如果用错了方法,不但工作效果不好,甚至还容易将问题复杂化。

再次,在日常工作中应注意培养员工良好的职业性格。职业性格是各行各业的人做好本职工作、胜任本职工作的心理动力。在日常管理工作中,应结合员工所处行业的职业特点,培养和造就其良好的职业性格,以适应行业和工作要求,推动组织目标的实现和绩效的提高。例如,对于教师,应培养其外倾性、理智性和独立性的性格;对于会计等技术人员,应着重培养其认真、严谨、求实等性格特征;对于法官和律师等职业,则应重点培养他们客观、公正和正直的性格。

三、能力与行为★

(一)能力的含义及其类型

能力是个性中极为重要的一个心理特征,它通常被定义为人能顺利完成某种活动所必须具备的心理特征,常指个体从事一定的社会实践的本领。《中国大百科全书》对这个词的解释是:“掌握和运用知识与技能的条件并决定活动的效率的个性心理特征。”

能力一般包含两方面的含义:一是指个体对某项任务或者活动的现有成就水平;二是指个体所具有的可造就性或潜力。

按照不同的标准可以把能力分为不同的类别。

第一,按照能力水平的不同可将其分为能力低下、一般能力、才能和天才四个层次。分别为:①能力低下是指低于一般水平的,只能从事一些简单活动的的能力;②一般能力是指从事一般的正常活动的的能力;③才能是指具有较高的专业特长,能较好地完成某项专业工作的能力;④天才是指具有很高专业水准和创造性的能力。

第二,按照能力的组成结构和适用范围的不同,可以把能力分为一般能力和特殊能力。一般能力是人的基本心理潜能,又叫基本能力,是指那些为完成各种活动所必需的能力,它包

括思维能力、观察能力、语言能力、想象能力、记忆能力和操作能力,这些一般能力的稳定、有机的综合就是人们通常所说的智力,智力的核心是思维能力的抽象概括能力,想象能力和创造能力是智力的高级表现。特殊能力是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,它是保证个体完成某些特定的专业活动所必需的能力,如数学能力、音乐能力、教学能力、管理能力、领导能力、科研能力等。当然,一般能力和特殊能力的区分只是相对而言的,两者是辩证统一的有机整体,它们在学习锻炼中往往一同增长。一般说来,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。

第三,从生理和心理区分的角度可以把人的能力划分为心理能力和体质能力。心理能力是指从事心理活动所需要的能力,包括认知智力、社会智力、情绪智力和文化智力等多个维度。体质能力是指个体从事体力活动所需要的能力,包括动力力量、躯干力量、爆发力,以及躯体协调性、平衡性等九项基本能力。

第四,按照能力的指向不同,可以将能力划分为认知能力、操作能力、社交能力等。认知能力是人脑储存、加工、提取信息的能力;操作能力是人们运用自己的肢体来完成各项活动的的能力;社交能力是指人们在社会交往活动中表现出来的与人交往的能力。

此外,能力还有其他的划分方法,如按照创造性的不同可以把能力划分为模仿能力和创造能力等。

(二)能力差异

个体的能力是有差异的,这是毋庸置疑的。然而,在实际的管理工作中,却常常存在忽视或是错误识别能力差异的问题。对于人才来说,首要的是要遇到伯乐。“英雄无用武之地”往往大大打击了高能力人才的工作积极性和工作满意度,直接影响了员工的工作效率和组织绩效。因此,能力差异的准确识别是社会的迫切需要,也是组织管理工作的当务之急。

能力的差异主要从以下几个方面体现出来:

第一,能力发展水平的差异。研究表明,能力在全人口中表现为正态分布,即“中间大,两头小”,天才和低能非常少,多数人能力一般。以智力的发展为例,通常多数人的智商分布在 100 ± 32 的范围内,智商高于132或低于68的人只有极少数。一般说来,工作能力的高低等于智商与所受教育或训练的乘积。

第二,能力类型的差异。能力类型的差异也称为能力结构的差异,它是能力质的差异。该差异不仅表现在完成同一活动时,不同的人可能采用不同的途径和能力组合,而且还表现在能力结构本身的本质区别。能力结构的差异主要包括知觉能力的差异、记忆能力的差异和思维能力的差异。知觉能力的差异是指人们的知觉反应有分析型、综合型以及分析综合型;记忆能力的差异是指人们在表象记忆方面有听觉型、视觉型和动作感受型和混合型等类型;思维能力的差异是指人们在思维方面存在抽象思维、形象思维、逻辑思维等区别。

第三,能力发展早晚的差异。也叫能力的年龄差异,是指在不同年龄阶段人们的各种能力水平不同。有的人能力发挥和表现较早,甚至在儿童或少年阶段就在某种能力方面达到了相当高的水平,即所谓“早熟”,如音乐天才莫扎特,3岁发现三度音程,5岁作曲,6岁登台演奏,12岁即能创作大型歌剧;有的人的能力发挥和表现则较晚,甚至到了中老年才表现出其某方面的突出能力,即所谓的“大器晚成”,如我国著名画家齐白石40岁才表现出绘画才能,56岁转变画风才开始名声大振。一般说来,人的知觉、记忆、比较判断和反应速度等能力随着年龄的增长而增加,大体在18至48岁左右的区间内呈现出最高水平,之后逐渐呈下降趋势。

第四,能力的性别差异。性别不同,能力也不同。男性与女性的能力差异主要体现在数学能力、语言能力和空间能力的差异上。在计算能力方面,女性在小学和初中阶段具有一定优势,但进入高中之后则不如男性;在语言能力上,女性的语言表达能力较强,但男性的语言推理能力则高于女性;在空间能力上,男性在空间知觉和心理旋转方面的能力优于女性,但在空间想象力方面男女差异不明显。

(三)能力与组织管理

个体的能力与工作绩效之间存在着必然的联系。如果员工缺乏工作所必需的能力,即使他的态度再积极,也难以达到令人满意的工作绩效;同时,如果员工的能力水平远远超出工作岗位的要求,也会降低其工作满意度和工作积极性,从而影响员工的工作绩效。只有量才用人,使员工能力和工作匹配,才能够提高员工乃至组织的工作绩效。因此,作为管理者,应当研究和掌握个体的能力结构和差异,并合理使用和培养人才。具体来讲,在做人力资源管理工作时,应注意处理好以下问题:

1. 合理招聘人才,因事择人,量才录用

对于一个组织来说,单单聚集大量的优秀人才是远远不够的,真正需要的是充分考虑组织和岗位对能力的要求,因事择人,量才录用。一味地强调高学历、高能力,不一定符合组织和工作的实际需要,而且还会造成人才的浪费,甚至影响组织的凝聚力和工作效率。因此管理者在选聘人才的时候,要注意人才的能力结构,是否符合岗位所需,按照工作的性质和要求选拔合适的人才进行配置。

2. 全面考虑工作对能力的要求以及人的能力,使两者相匹配

不同的岗位对人的能力要求不同,例如,教师需要有良好的表达能力,而音乐家需要良好的音乐能力;高层管理者需要具备较高的概念技能,而基层管理者需要更高的技术技能,同时所有的管理者都需要较强的人际交往能力。因此,人的能力结构和水平都应与工作、职务相匹配,既不能小材大用,也不能大材小用。

3. 按照能力互补原则,合理安排和组织员工

人与人之间存在着能力差异,这是客观而普遍存在的现象。同时,在任何一个组织中,都有高、中、低各层次能力水平的人。因此,管理者应善于发现人的能力特点,将不同能力的人相互搭配,使之相得益彰。例如,在一个班组中,既要有“运筹于帷幄之中,决胜于千里之外”的帅才,也要有能够很好地率领大家开展工作的将才,还要有“八仙过海,各显神通”的专门人才,同时也不能缺乏泥瓦匠式的协调人才。只有将各种人才聚集在一起,并使之团结整合在一起,才能充分发挥每个人的作用,实现组织的目标。

4. 加强员工能力培训

在现代社会,知识更新速度加快,个人及组织层面的竞争越发激烈,因此,进行员工培训,提高员工能力已成为现代组织管理的重要内容。在进行员工培训的时候,应依据人的能力差异,因材施教。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、分析能力和创造能力等一般能力;通过不断的专业培训和继续教育来提高人们的技术能力和业务能力等专业和岗位所需的特殊能力。只有综合培养员工的各种能力,才能提高员工队伍的综合素质和工作技能,并使人力资源成为组织持续发展的生命力。

5. 建立有效的人才竞争选拔制度

现代管理要求管理者努力打破陈腐的用人观念,引入竞争机制,并注重人才竞争和选拔的公正、公平以及效率。“大锅饭”只能导致人才的浪费和低水平的组织绩效,“任人唯亲”也会直接损害员工的工作积极性和组织风气,从而影响组织目标的实现。只有建立有效的人才竞争和选拔制度,不拘一格降人才,才能形成组织成员你追我赶,争相提高和发挥能力的良好局面。

本章小结

本章介绍了个性的概念和基本特征;分类介绍了影响个性形成和发展的各种因素;之后分析了构成人的个性心理特征的三个组成部分——能力、气质和性格,这三个部分都影响着个体的行为;其后分别阐述了气质、性格和能力的概念,并按照不同的学说对它们进行了分类,并逐一分析了它们对人的行为的影响,以及对组织和管理工作的启示。

思考练习

1. 个性的含义是什么?个性具有哪些基本特征?
2. 为什么说人的个性是先天因素与后天因素相互作用与融合的产物?
3. 什么是气质?试举例说明气质如何影响人们的行为?
4. 什么是性格?性格有哪些特点?在组织管理中如何针对不同性格的人进行管理?
5. 组织中的个体能力差异主要体现在哪些方面?是不是一个组织中的高能力人才越多越好?

案例分析

张林这一辈子

张林,1949年生于中国北方一个小镇。正当他念高中二年级的时候,“文化大革命”开始了,他不得不中断学业,后来又在上山下乡的浪潮中到一个偏远的人民公社插队。“文化大革命”后恢复高考,他考入了某财经学院。毕业后,在某市的一家造船厂做成本会计,一年半后,他辞职不干到某市一家集装箱公司谋得一份管理职位,三个半月后,他被解雇了。在谋求新的工作岗位时,他到一家职业介绍所作了能力测试并寻求帮助和建议,测试结果表明他最适宜做推销工作。那家职业介绍所为他找了一份药品推销工作,任职于一家大型医药公司。他喜欢这一工作,在那里干了一年半。后来,他听说另一个更著名的药材公司有同类型的工作,便向该药材公司申请,并在1984年被雇用。进入20世纪90年代,他的女儿长大并考入一所著名大学,但他的妻子却下岗了。张林的生活发生了很大的变化,他也变得有点工作狂了,因为他感受到了来自各方面的压力。有人劝告他去找一位心理医生解除他的心理紧张。他接受了劝告,找了一位著名的心理医生,作了一系列的咨询诊断。下面就是他在一次谈到他的工作历史时的诊断记录:

心理医生:你干过很多工作,那是因为在财经学院毕业后不知道自己想干什么的缘故吗?

张林:确实是这样。我生活中最大的困难就在于决定我作为一名职员究竟想干什么。这

曾经给我造成精神上极大的痛苦,甚至在今天仍是这样,我仍不能确定究竟何种类型的工作或职业最适合我。

心理医生:好,让我们先谈谈你在毕业后的第一份工作。你在造船厂做成本会计,为什么要辞掉这份工作呢?

张林:首先它很烦人。我不喜欢整天跟数字打交道,不喜欢只在数字上加减乘除。另外,我认为那份工作毫无前途,那时我有很大的抱负,我要做较高层的管理人员,挣较多的钱。

心理医生:因此你去了那一家集装箱公司?

张林:是的,那是一个我可以向公司证明我的能力、真正的管理职位。

心理医生:但是你在那个工作岗位上遇到了点麻烦。

张林:我不适应那种类型的组织。我监督工人们操作制造箱子的机器设备。这些工人都是从最偏远的农村招来的,很难管理,至少对我而言是这样。他们对工作和公司没有积极的态度,毫无感情。我的老板,那个幕后指挥者,总是要求我对他们狠一些,督促我要求他们提高工作效率。告诉你一个例子,你或许就知道他是个什么样的人了,我手下有一个中老年妇女,大约有50岁,生产装冰箱用的箱子,因为箱子太大,所以她处理起来比较困难。我敢说,她已经竭尽全力了。但我看见老板站在她身后,手拿着秒表,大声叫着,呵斥她快点。我一点也不喜欢他那样做,就像我不喜欢穿着鞋磕着地走路一样。有一次,老板请我们这些管理人员出去吃饭,那些同事极尽阿谀奉承之能事,嘴脸极其令人厌恶。我自言自语地说:“这就是为了提升而必须做的事。”那之后不久,老板就叫我到他的办公室,告诉我不适合做这样的工作,他认为我不会或不愿强迫别人努力工作。

心理医生:你对此有何反应?

张林:我十分难过。那时我真不知道如何是好。我不能确定我究竟适合什么工作,因此我去一家职业介绍所去作能力测试。

心理医生:那么,测试结果怎么样?

张林:他们说我不适合做生产管理的工作。测试结果显示我最适宜做推销工作。职业介绍所为我找了一家正招聘在东北南部从事推销工作的推销员的医药公司,并告诉我那家公司所生产的产品名称及特征,我去面试并被录用了。经过两个多月的培训后,我为那家公司工作了一年半,然后到了××药材公司从事现在的工作。

心理医生:为什么你辞掉了那份工作?

张林:我希望得到提升,但这在那家医药公司根本不可能,因此当我听说××药材公司有一个机会时,我就去了那里。我告诉他们,我想待在沈阳,但当时只需要大连地区的推销员。于是我申请将沈阳作为第一选择,而将大连作为第二选择。结果他们派我去大连地区工作,我仍然很高兴,现在我真的喜欢上那里了。

心理医生:张林,你为这个公司工作了很长一段时间,因此你肯定喜欢它,与你为之工作的前一个医药公司相比,你觉得它怎么样?

张林:它的产品比前医药公司的产品好,当然我很喜欢这一点。我不喜欢让医生用那些并非市场上最好的药,卖最好的产品对我来说非常重要。而且医生们对我也很热情,因为他们知道我的产品质量最好。他们当然想用最有效力的药品。他们必须对他们的病人负责。

心理医生:你没有得到提升,然而你现在仍在该公司工作。你感到满意吗?还是你计划从工作中找寻一些别的什么东西?

张林:是的,我喜欢自由自在,有机会接触各种各样的人,特别是一些睿智的人,像医生。我

从与我交谈的医生那里学习了很多东西,有时我没有很多时间去他们办公室聊天,但我们可以在我举行的会议或药品展示会上一一起呆很长一段时间。我也经常和医生们出去吃饭。我喜欢在一个声誉较好的公司工作。我们公司有同行业最好的研究部门,而且总能研究出更好的药品让我推销。这家公司不生产“你是,我也是”之流的产品,而是尽力使产品具有独特性。

我的工作中也有一些我并不喜欢的东西。公司经常为某种药品展开促销活动。这些活动有些冒犯了医生,因此我不喜欢它们。医生们不喜欢哗众取宠或大肆渲染的营销,不喜欢那些不诚实的事情,或是那些只注重包装而不重视药品性能的做法。实际上,公司也不想花大力气开展营销活动,因为公司认为在产品的营销中起作用的是产品的质量而不是“营销压力”。有些药品,公司让我推销给医生,而且公司明知那些是积压产品,但我不愿意那样做,我想向医生推荐最优质的药品。我也不想为我不能施以任何影响的目标负责。公司总是为我制定目标,通常是这样一类目标,在三个月时间内,我必须在我负责的地区推销某种药品达到一定数量。但公司应该知道,除了我努力工作之外,还有很多因素都可能影响目标的完成。我也不喜欢文字工作。但我必须请医生在领用试用品时在我准备的材料上签字,还必须把我的药品样品的分配情况以及每周都做了什么写成报告上交备案,当然,我也知道这一步骤很有必要。

心理医生:你没有提到在旅行中和你被迫完成任务的那些孤独难熬的夜晚。难道它不是工作中消极的因素吗?

张林:是的,特别是在冬天。但是我常常在一个美丽的小镇工作,我喜欢开车的时候观赏景色,我几乎认识所有居住在那里的人。我和医生们聊天,在他们的接待会上畅谈,同我所认识的人聊天,包括那些在各种各样的饭店,汽车旅馆和服务站工作的人聊天。

心理医生:看来你肯定是个性格外向的人,你和其他人聊天从不感到不自在吗?

张林:我和偶然遇上的人谈得都很投机。我相信这样可以学到一些东西。他们告诉我他们经历的一些事情,我们谈论婚姻、抚养孩子、政治、体育、世界大事等各种各样的话题,具体话题取决于别人对什么感兴趣。所以我从不感到孤独。但现在看来,我也许做了一些不应做的事,我毕竟是一个有家的男人,一个女人的丈夫。

心理医生:你对你的工作还有什么其他感觉吗?

张林:没有,我想我已经谈完了。我现在相当喜欢我的工作,不想再做什么别的工作。我告诉你,我是希望挣更多的钱,但我想我不会为了挣更多的钱而牺牲现有的生活模式。自从经历了“文化大革命”以后,我意识到过一种幸福生活是何等重要。但我在一段时间内都不知道什么是幸福生活,而现在,我想我懂了。

讨论题:

1. 张林是一个什么类型的人? 他的个性、性格和气质类型是什么?
2. 在与心理医生谈话的时候,张林的自我知觉有无问题?
3. 张林现在的工作和过去的工作在多大程度上适合他? 还有其他什么工作适合他吗?

第三章 价值观、态度与工作满意度

学习目标

(一)知识目标

- 掌握价值观、态度、工作满意度的含义；
- 了解价值观的类型以及不同文化背景下的价值观；
- 熟悉企业经营价值观以及价值观在组织中的作用；
- 熟知态度一致性和态度改变以及态度对行为的影响；
- 掌握影响工作满意度的因素；
- 熟知工作满意度的调查和测量；
- 熟悉工作满意度对员工绩效的影响和工作满意度与个体行为等内容。

(二)技能目标

- 能够分析企业经营价值观的特征,掌握各种企业经营价值观的利弊；
- 熟练工作满意度的调查和测量,并能根据实际情况选择最适合的测量方法。

开篇案例

麦尔曼是如何让员工满意的

理查德·麦尔曼(Richard Melman)的利托斯让你娱乐责任有限公司正成为美国风味餐厅的榜样。他的饭店提供从海洋食品到意大利食品,从希腊美食到西班牙美食等多种菜肴。同时他的经营范围包括一系列全套服务——从20世纪50年代餐饮风格的晚餐到芝加哥的精致矿泉水饮用室。实际上,利托斯通过开发各种不同品种和风格的餐饮连锁店,已经将餐馆变为了剧院。然而,在这些餐厅后面起支撑作用的,是一支快乐忠诚的员工队伍。值得称道的是,麦尔曼一直在努力激励他的4000名员工。他没制定那些令人窒息的规章标准。他的餐饮业的繁荣是通过每个人的努力实现的,公平的股份、深入的员工培训、丰厚的福利、广泛的晋升机会,使得公司在开发员工高度忠诚的同时保持了持续不断的创造性,这在员工流动率很高的服务行业实属凤毛麟角。雇员参加到公司的每一方面的发展,厨师、管理者、设计者和美术人员都为每一家餐厅的“历史”竭尽全力。每一个饭店都有他们自己的一系列合作伙伴,通常利托斯的长期雇员都有机会获得自己公司的股份。麦尔曼相信他的雇员是合作者,因为利托斯已经训练了他们。如果一名主管不培养出自己的接班人,就不会得到晋升。在这里,许多人从基层做起,然后升任到管理岗位。对麦尔曼来说,好好对待员工本身就是一项工作。他认为,“如果人们感到满意,并且过着受人尊敬的生活,你就可以使大家齐心协力。如果每个人都不满意,一切都是空谈。”

管理启示:员工的工作满意度对于一个组织的存在和发展是至关重要的。满意度和生产率、出勤率和流动率存在一定关系,所以管理者应该关心他们的组织中员工的工作满意度水平。

第一节 价 值 观

一、价值观的含义

价值观代表了人们最基本的信念:从个人或者社会的角度来看,某种具体的行为模式或存在的最终状态比与之相反的行为模式或者存在的状态更可取。这个定义包含着判断的成分,这些成分反映了一个人关于正确和错误、好与坏、可取与不可取的观念。

我们认为价值观是指一个人对周围的客观事物的意义、重要性的总评价和总看法。像这种对诸事物的看法和评价在心目中的主次、轻重的排序,就是价值观体系。价值观和价值观体系是决定人的行为的心理基础。

人们对各种事物的评价,如对自由、幸福、诚实、平等,在心中有轻重、主次之分。这种主次排列,就构成了个人的价值体系。价值观和价值体系是决定人们期望、态度和行为的心理基础。在同样的客观条件下,具有不同价值体系的人会产生不同的行为。比如在同一环境下,有的人对金钱看得很重,有的人就看得很轻;而种种自我价值的实现就是价值观不同所致。

人的价值观取决于世界观,它是从出生起,在家庭和社会中积累形成的。事物的广泛联系体现在人的身上就是人与各种事物相互影响。种种直接、间接的联系及回馈就成为价值观来源。虽然个人的价值观及其体系是随着生活的变迁发生变化,但是有些基本的观念,往往相对稳定,他们对于行为起长期指导作用。

二、价值观的类型

价值观按照内容、表现形态可分成不同的类别。

(一)奥尔波特的价值观分类

前苏联心理学家奥尔波特(Allport)将事物的价值分为六种,即经济的价值、理论的价值、审美的价值、社会的价值、政治的价值和宗教的价值。相应地,人们的价值观可分为六种,如表 3-1 所示。

表 3-1 奥尔波特的六种价值观

类 型	价值观特点
经济型	强调有效性和实用性
理论型	重视以批判和理性的方法寻求真理
审美型	重视外形与和谐均称的价值
社会型	强调对人的热爱
政治型	重视拥有权力和影响力
宗教型	关心对宇宙整体的理解和体验的融合

(二)罗克奇价值观调查

罗克奇设计了罗克奇价值观调查问卷(Rokeach Value Survey, RVS)如表 3-2 所示,它包括两种价值观类型,每一种类型有 18 项具体内容。第一种类型,称为终极价值观,指的是一种期望存在的最终目的,它是一个人希望通过一生而实现的目标;另一类称为工具价值观,这种价值观指的是偏爱的行为方式或者实现终极价值观的手段,主要表现在道德和能力两个方面。

表 3-2 罗克奇价值观

终极价值观	工具价值观
舒适的生活(富足的生活)	雄心勃勃(辛勤工作、奋发向上)
振奋的生活(刺激和积极的生活)	心胸开阔(开放)
成就感(持续的贡献)	能干(有能力、有效率)
和平的世界(没有冲突和战争)	欢乐(轻松愉快)
美丽的世界(对艺术与自然的爱)	清洁(卫生、整洁)
平等(兄弟情谊、机会均等)	勇敢(坚持自己的信仰)
家庭安全(照顾自己所爱的人)	宽容(谅解他人)
自由(独立、自主选择)	助人为乐(为他人的福利工作)
幸福(满足)	正直(真挚、诚实)
内在和谐(没有内心冲突)	富于想象(大胆、有创造性)
成熟的爱(性和精神上的亲密)	独立(自力更生、自给自足)
国家的安全(免遭攻击)	智慧(有知识、善于思考)
快乐(快乐、闲暇的生活)	符合逻辑(理性的)
救世(救世的、永恒的生活)	博爱(温情的、温柔的)
自尊(自重)	顺从(有责任感、尊重的)
社会承认(尊重、赞赏)	礼貌(有礼、性情好)
真挚的友谊(亲密关系)	负责(可靠的)
睿智(对生活有成熟的理解)	自我控制(自律的、约束的)

(三)格雷夫斯七个等级类型价值观

格雷夫斯在对企业组织各类人员进行大量调查的基础上,按表现形态将价值观划分为由低到高的七个等级类型,即反应型、部落型、自我中心型、坚持己见型、玩弄权术型、社交中心型、存在主义型,如表 3-3 所示。有调查表明,企业员工的价值观在第一级到第七级之间。就管理人员而言,属于第四级和第五级的人是多数,但是随着时代的发展,属于第六级和第七级的管理人员会越来越多。

表 3-3 格雷夫斯的七个价值观类型

级 别	类 型	价值观特点
第一级	反应型	并不意识到自己和周围的人是作为人类而存在的,他们总是按照自己基本的生理需要作出反应,而不顾其他任何条件。这种人非常少,实际等于婴儿
第二级	部落型	依赖性,服从于传统习惯和权势
第三级	自我中心型	信仰冷酷的个人主义,爱挑衅和自私,主要服从于权力

续表

级 别	类 型	价值观特点
第四级	坚持己见型	对模棱两可的意见不能容忍,难于接受不同的价值观,希望别人接受自己的价值观
第五级	玩弄权术型	通过戏弄别人,篡改事实,以达到自己的目的,积极争取社会地位和影响
第六级	社交中心型	把被人喜爱和与人善处看作重于自己的发展,受现实主义、权力主义和坚持己见者的排斥
第七级	存在主义型	能高度容忍模糊不清的意见和不同观点的人,对制度和方针的僵化、空挂的职位、权力的强制使用,敢于直言

三、企业经营价值观▲

企业经营价值观是对企业经营好坏的总体评价和总体看法,它是企业管理工作的出发点。一般而言,企业经营价值观主要有最大利润价值观、企业价值最大化价值观和企业价值—社会效益最优化价值观三种类型。

(一)最大利润价值观

这种类型的价值观认为利润代表着企业新创造的财富,利润的增加就是企业财富的增加,因而,企业的决策行为和管理方式都必须服从创造最大利润这一根本出发点,并以此作为评价企业经营管理的唯一标准。最大利润价值观是一种比较古老的价值观,是18世纪至20世纪初最具代表性的观念,有些企业甚至至今仍坚持这一价值观。但事实上,这种价值观有较大的局限性,这种局限性主要体现在:首先,没有考虑利润的获取时间和货币的时间价值对利润的影响;其次,没有考虑利润与资本投入额之间的关系,不利于企业提高经济效益;再次,没有考虑利润与承担的风险之间的关系,会促使管理层优先选择高风险高回报的项目,一旦不确定因素导致不利后果,容易使企业受困。

(二)企业价值最大化价值观

从20世纪20年代开始,随着经济快速发展,企业规模不断扩大,投资金额越来越高,投资者越来越分散,企业的所有权与经营权也逐渐分离,财产所有者与企业经营者之间慢慢形成一种新的委托代理关系,一种新的企业经营价值观也随之兴起。这种类型的观念就是企业价值最大化价值观,又称股东财富最大化价值观。此种观念的核心思想是企业管理经营者必须综合考虑到各方面的利益关系,并进行协调,以企业资产的保值增值作为企业发展的基础,以企业价值最大化为企业发展的最终目的。

(三)企业价值——社会效益最优化价值观

这是一种比较新的价值观,从20世纪70年代开始兴起。企业生产经营的目标与社会效益在多数方面是相同的。例如,企业面对市场,生产消费者需要的产品,满足人们的生活需要;企业自身发展,组织规模扩大,提供了就业机会;企业为求更好地生存,改进技术,提高生产力,促进科学技术的进步等。但是有些企业为了获得更多的利益,有时会生产伪劣产品,危害公众健康或破坏环境等。因此,企业活动必须在法律法规与道德规范的约束下,充分兼顾企业价值和社会效益,实现两者的最优化,这就是企业价值—社会效益最优化价值观。

四、价值观在组织中的作用

价值观影响人的态度,进而影响人的行为,它对群体行为和整个组织行为的影响也就是显而易见的了,这种影响最终体现在组织的经济效益和社会效益上。

在同一组织中,员工的价值观各不相同,有的人注重工作带来的成就感,强调工作岗位所提供的广阔发展空间;有的人看重金钱报酬,认为薪金最能体现工作岗位的价值;有的人则更看重权力和地位。各式各样的价值观会导致不同的人在面对同一事物时产生不同的行为。例如,组织制定出一项新的规章制度,员工们由于价值观不同,看待这项规章制度的态度就不一致,采取的行动也就会不同。认为这项规章制度合理的人会认真贯彻执行这一新规定,认为这项制度不合理的人就会拒绝或抵制这一规定。而这两种截然相反的行为,对组织目标的实现起着完全不同的作用,因而组织在选择自己的信念目标时,要综合考虑和平衡各方面的价值观。对一个企业而言,来自各方面的要求可能都不同,如顾客要求产品物美价廉,投资者要求盈利,职工要求增加薪水福利,政府要求企业创造出更多的财政收入,企业在制定组织目标时,就要全面考虑,兼顾各方面的利益。

很多著名大企业成功的经验之一,就是有自己的明确的价值观,有共同的信念,而且自始至终都贯彻这个信念。其中最具有代表性的是国际商用机器公司,曾任公司总裁的小托马斯·沃森(Thomas Watson)在他1963年出版的《企业与信念》一书中论述企业核心价值观的作用,它把这种核心价值观称为信念。小托马斯·沃森这样评价信念的作用:“我认为,公司成功与失败之间的真正区别常常归结为下面这个问题,即它在多大程度上使雇员巨大的力量和才能发挥出来。它采取了什么行动来帮助雇员相互找到共同目标。……在新旧人员不断更替、形势不断变化的漫长发展过程中,它怎样才能维持这一共同目标和方向感呢?……我认为答案就在于我们所说的信念的力量以及对雇员的吸引力。……我毫不怀疑地认为,任何公司要想生存下去并不断取得成功,就必须有一套可靠的信念,并把这套信念作为政策和行动的前提。另外,我认为,公司成功的最重要的单个因素便是遵守这套信念。……必须永远把信念作为政策、行动和目标的前提。后者不能违背信念,否则必须变化。”

成熟的价值观念不会随着环境的变化而变化,甚至不随市场的变迁而变化,而是一直指导着企业的发展方向。在当前经济快速发展的条件下,一个成功的经营管理者必须非常重视员工的价值观及其对企业经济效益和社会效益的影响,一方面要使组织的管理方式适应员工普遍的价值观,另一方面要在组织中培育和贯彻共同价值观和共同信念,以推动企业和整个社会经济的共同发展。

五、不同文化背景下的价值观▲

面对21世纪,管理者必须具备能够和异域文化的人们打交道的能力。因为不同文化背景下的价值观存在差异,而对这些差异的理解有助于我们对来自不同国家员工的行为进行解释和预测。

从1993年开始,“全球领导与组织行为有效性(Global Leadership and Organizational Behavior Effective, GLOBE)”的研究项目一直进行着有关领导与民族文化的跨文化调查。数据来自62个国家的825个组织。针对民族文化的差异,工作团队确认了九项维度,并提供了每个国家在这些维度上的最新数据,如表3-4所示。可以预测,未来针对人类行为和组织活动进行的跨文化研究,会越来越多地使用这些维度来评估国家之间的差异。

表 3-4 GLOBE 中的一些关键信息

维 度	评估分低的国家	评估分中等的国家	评估分高的国家
自我肯定	瑞典,新西兰,瑞士	埃及,爱尔兰,菲律宾	西班牙,美国,希腊
未来取向	俄罗斯,阿根廷,波兰	斯洛文尼亚,埃及,爱尔兰	丹麦,加拿大,芬兰
性别差异	瑞典,丹麦,斯洛文尼亚	意大利,巴西,阿根廷	韩国,埃及,摩洛哥
不确定性规避	俄罗斯,匈牙利,玻利维亚	以色列,美国,墨西哥	澳大利亚,丹麦,德国
权力距离	丹麦,新加坡,日本	英国,法国,巴西	俄罗斯,西班牙,泰国
个人主义/集体主义※	丹麦,芬兰,南非	美国,埃及	希腊,匈牙利,德国
组内集体主义	丹麦,瑞典,新西兰	日本,以色列,卡塔尔	埃及,中国,摩洛哥
绩效趋向	俄罗斯,阿根廷,希腊	瑞典,以色列,西班牙	美国,新西兰
人本趋向	德国,西班牙,法国	瑞典	印度尼西亚,埃及,马来西亚

注:※低分时代表集体主义。

自我肯定:一个社会鼓励人们强硬、对抗、雄心勃勃、竞争,而不是谦虚、平和的程度。

未来取向:一个社会鼓励和奖励未来取向行为(比如作出规划、投资未来)的程度。

性别差异:一个社会最大化性别角色差异的程度。

不确定性规避:一个社会对社会规范和程序的依赖,以降低对于未来事件的不可预知性。

权力距离:一个社会中,成员预期权力分配的不公平程度。

个人主义/集体主义:个体受到社会公共机构的鼓励而融入社会与组织中群体当中的程度。

组内集体主义:它不关注社会公共机构,这一维度包括的是,社会成员对于小群体成员身份的自豪程度,如家庭。

绩效趋向:一个社会对群体成员的绩效提高或绩效优异给予鼓励和奖赏的程度。

人本趋向:一个社会对公正的、利他的、慷慨的、关怀的、对他人友善的个体给予鼓励和奖赏的程度。

第二节 态 度

一、态度的含义▲

(一)态度的概念

态度是个人对某一对象作出的评价和行为倾向。对象的范围很广,可以是人、物、组织;也可以是事件、制度;还可以是概念和理论等,总之所有的社会存在物都有可能成为态度的对象。在日常生活中我们谈到态度时总是会有具体对象,而不是笼统地说某人有什么态度,如

员工对工资的态度等。

人们的态度可能是赞成或反对、喜欢或厌恶,并伴随相应的行为倾向。它反映了个人对某些事物的感受。例如,一个人说喜欢学习,就是在表达自己对学习的态度。同时态度也受到个人背景和经验的影响,个人生活中的重要人物如父母、朋友等强烈地影响着态度的形成,进而成为影响个人行为的一个主要因素。

(二)态度的构成

态度是一个心理学概念,了解态度的心理成分有助于理解态度的内容。

态度有三个基本构成:认知成分、情感成分和行为意向成分。

认知成分是指个人对于态度对象的认识、理解和评价。

情感成分是指个人对某一对象的情感体验,比如喜欢或是反感,情感成分是态度的核心成分。

行为意向是指个人对某一对象的行为反应准备状态。这种状态决定个人对某对象的行为反应是靠近还是远离。

个人首先获得关于某对象的知识,根据对它的了解作出评价,在此基础上产生相应的情感反应,并由情感驱动决定行为反应是靠近还是远离。态度的构成成分并不是孤立存在的,在功能上也不是独立的。一个人对人或事的观点、情感和意向都是交互作用的。

(三)态度的特性

态度作为一种心理现象,它主要有以下特性:

(1)社会性。态度不是生来就有的,它是通过后天的学习获得的。不需学习、与生俱来的行为倾向不是态度而是本能。态度是在个体的长期生活中,通过与他人相互作用,以及周围环境的不断影响而逐渐形成的。

(2)针对性。任何一种态度都有其相对应的特定对象。没有针对性的态度是不存在的。态度对象可能是具体的也可能是抽象的。由于态度是主体对客体的一种关系的反映,所以态度总是离不开一定的客体,总是与态度对象相联系,因此态度的存在不是孤立和抽象的,而是针对着某一事物的。

(3)稳定性。态度是经过长期的认知和情感体验形成的,一旦形成,就比较稳定而持久,并会在行为反应上表现出一定的规律性,所以态度形成后,具有抗变性,不会轻易改变。

(4)潜在性。态度是一种内在心理结构,是对一定态度对象的心理估量并准备对它作出某种行为反应,这一切都是深藏于内心中的,它体现出态度的潜在性。人不能直接观察态度本身,但可以通过言论、表情和行为间接地分析与推测。

二、态度一致性与态度改变

(一)态度一致性

研究表明,人会自动地在各种态度之间以及态度和行为之间寻求一致性。这意味着,人们会自行调和其分歧的各种态度,设法使态度和行为同步,以证明自己是理性的、言行一致的人。一旦行为与态度不一致,人们就会试图改变其中之一,或态度,或行为,使之变为一致;或者找出一种合理的解释来说明态度与行为的不一致,为其自相矛盾自圆其说。

需要注意的是,态度和行为的一致性并不意味着它们之间必然有某种因果关系。态度影响行为,但未必决定行为。人们曾一度认为,态度决定了行为,态度是行为的原因,这就好比说“人们因为喜欢看电视才看电视”。可又有谁能说“人因为看电视才喜欢看电视”这说法不

对呢?因此,20世纪60年代后期人们认为两者之间没有因果关系。

最近研究发现,有一些中介变量是说明态度和行为相关一致性的重要原因。一个例证是,态度、行为越是具体,越是针对特定事物,其相关程度就越高。比如,“男女平等”是笼统的、一般的态度,而是否同意“在企业某部门同等任用女性职员”则是具体的态度。显然,主张前一种态度的人,不一定同意后一种态度,而持后一种态度的人必然会付诸行动,导致态度和行为的高度一致性。

另一个中介变量是社会压力。社会压力既可以使态度与行为保持一致,也可以使态度与行为分离。比如,假设一个人对某一事物持激进态度,而决策时群体中的大多数人却持保守态度,屈于从众压力,这个人在行为上不得不同群体意见保持一致。

此外,经验也是协调态度和行为的重要变量,因为长期的经验本身就是使态度和行为都变得更具适应性,同情境更为协调。

(二)态度改变

态度是个体在生活中经过学习逐渐形成的,一般而言态度具有稳定性,它一旦形成后,便成为人们个性的一部分,影响整个行为,所以要改变态度,并不像一般的学习那么简单。但是态度也不是一成不变的,它会随着外界条件的变化而变化,从而形成新的态度。

态度的转变包括方向的转变和强度的转变,前者如刚开始讨厌某样事物而后来却慢慢喜欢上了,后者如由刚开始的对某人的好感慢慢发展到爱上他。当然,方向和强度有关,从一个极端到另一极端,既有方向的转变又有强度的转变。

态度能否转变依赖一定的条件,具体来说,下述条件都会不同程度地影响到态度转变的方向和强度:

1. 两种态度之间距离的大小

态度变化的难易受到前后两种态度之间距离大小的影响,一般来说,两种态度之间的距离越大,转变越难。

2. 转变过程是否与活动有关

要转变某人的态度,最好能引导其参与相关的活动。特别是那些内化为价值观的深层次的态度,要促使其转变更依赖于一定的活动参与。时下流行的体验式学习就是强调让学员亲自参加活动,在活动中促成某些根深蒂固的观念加以转变,以达到学习的目的,这种同学活动加以改变态度的方式特别适合于俗称为“洗脑子”的态度转变。

3. 团体的规定

人们都处于一定的团体中,团体中的规则、习惯、制度都可以有效地改变个体的态度。通过团体规定的制约作用促使人们转变某些不符合组织要求的态度是各类组织经常采用的管理方法。

4. 宣传的影响

宣传对态度的转变总体上是有效的,但其效果大小受到多方面因素的影响,如宣传者的权威、宣传内容、宣传的组织方式、宣传的媒介等。

三、态度对行为的影响★

1. 态度影响人的判断

态度形成后较难改变,带着这样的态度去感知事物,感知和判断必然受到态度的影响。

拉姆伯特等心理学家曾在加拿大的蒙特利尔做过一个著名的实验,这个实验是让一些英裔和法裔的大学生听录音,录音带上录有十个人朗读同一篇文章,其中五人用英语,五人用法语。实际上只有五个人在朗读,即每人都用两种语言,只不过听众不知道。因为英裔加拿大人的社会背景优于法裔加拿大人,大学生们对英裔加拿大人的态度也就优于法裔加拿大人的态度。正因为如此,试验结果为:

对同一朗读者,当他用英语朗读时,被判断为个子高、风度好、比较聪明、可靠;当他用法语时,所得评价就差些。

法后裔学生比英后裔学生更高估计朗读英语者的特征。

这个实验清楚地说明,一般人容易根据现成的态度去判断他人,态度的差别影响了大学生作出的社会性判断。可见态度一旦形成,便对对象产生一套或强或弱的固定看法和情感体验,成为人们的习惯,这就相当于一个筛选器,对于来自外界的刺激予以筛选出来,从而影响人的判断和选择。

2. 态度预示人们的行为

态度作为行为的心理准备状态,当然会预示人们的反应状况,会潜在地决定人按什么方式对特定事物采取行为。早在19世纪末,心理学家朗格就在研究“反映时”的实验中发现,被试者如果特别注意自己即将作出的反应具备某种态度时,则他所作出的反应会比其他被试者快。以后的实验都发现被试者的心理准备状态支配着其如何去行动。

另外,态度还影响人与人的交往方式和人际关系。一般来说,对人持宽容态度的人易于搞好人际关系,在家庭和单位中与人相处融洽,而态度尖酸刻薄的人,往往引起纠纷,造成人际关系紧张。

3. 态度影响工作效率

在学习中,如果人们对学习抱有积极的态度,就能提高效率;相反,如果对学习持有厌恶态度,则会降低效率。态度不仅影响学习效率,还影响工作效率。一般来讲,人们对自己的工作抱有正确的态度,就容易提高积极性、激发潜力、提高工作水平。但是当个体的生活基本需要获得满足之后,目标便会转移到社会性需要上,即希望获得朋友、同事的好感,希望自己与大家同属于一个团体而不是离群。个体有超乎同伴过高的生产效率,可能被大家指责为破坏进度者,其就会感到团体的压力,因此,对自己的工作感到满意而不愿意离开目前工作环境的职工,也有降低生产效率以谋求与大家一致的可能性。反之,对目前工作不满的职工,或为了生活的需要,或为了更换工作岗位,也有加紧工作、提高工作效率的可能。因此态度与生产效率的关系还比一般人设想的复杂。管理人员不能根据自己的态度去推测职工的感情愿望和目标。

第三节 工作满意度▲

一、工作满意度的含义

工作满意度是工作态度所包含的内容之一,但因其在工作活动中的重要性被广泛地加以研究并得到关注。所谓工作满意度是指个人对自己所从事工作具有积极情感的程度。一般

来说,个人的工作满意度高,意味着此人对自己的工作持有积极的态度和较多的正面评价,总体上喜欢他的工作。

工作满意度是产生于人们的工作之中的。拥有较好的工作、与同事关系好、对工作有兴趣,在这种条件下工作的员工比在不具备这些特征的条件工作的员工更容易产生较高工作满意度。

工作满意度还是生活满意度的一个组成部分。员工工作之余环境的性质会间接地影响他对工作的感情。类似地,既然工作是很多员工生活的重要组成部分,工作满意度会影响到员工日常生活的满意度。因此,管理者不仅需要关注员工工作和目前的工作环境,而且需要关注员工对生活其他组成部分的态度。

二、工作满意度的调查与测量

(一)工作满意度的测量

在今天的组织中最常见的调查主要集中在工作满意度上。测量工作满意度可以诊断组织潜在的问题,找到出勤和离职率波动的原因并估计组织变化对员工的影响,促进上下级沟通。

工作满意度调查常用量表包括:

1. 职务描述指数量表

这是最常用的工作满意度测量表,它表示职务描述指数,由史密斯(P. C. Smith, 1969)编制。量表要求描述总共五方面的内容,即工作、监督、报酬、晋升、同事。每项内容有若干问题,用“是、否”进行回答。

2. 洛克的工作满意度量表

洛克提出的工作满意度量表共分为九个分量表(特别维度)36个问题,每个分量表对应4个相应的问题,每个问题分6级回答。9个特定维度及其描述如表3-5所示。

表 3-5 工作满意度的 9 个维度

一般类型		特定维度	维度的描述
事件 或 条件	工作	工作本身	内在的兴趣、多样化、学习的机会、困难、工作量、成功的机遇、对工作流程的控制等
	奖励	报酬 晋升 认可	数量、公平或公正报酬的根据 机会、公平 表扬、批评、对所做工作的称赞
	工作背景	工作条件	时数、休息时间、工作空间质量、温度、通风、工厂的位置等, 福利退休金、医疗和生活保险计划,每年的假期、休假等
人 物	自己	自己	价值观、技能和能力
	公司内其他人	监督管理层 同事	管理风格和影响、技能的熟练程度、行政管理技能等 权限、友好、帮助、技术能力等
	公司外其他人	顾客 家庭成员 其他	技术能力、友好等 支持、对职务的了解、对时间的要求等以职位而定,如学生、 父母等

3. 明尼苏达满意问卷

明尼苏达满意问卷的简单形式共有 20 个问题,涉及一般满足、内在满足、外在满足等部分,包括对报酬、晋升机会、同事等的满意度和认识等。在每个题目后的满意度分为 5 级回答。累加结果并与常模进行比较。量表的复杂形式为 100 个题目。

4. 面孔量表

该量表是库宁(Kunin)创造的一种满意度评价方法,也从五个方面评价,只不过答题不用文字,要求在一系列不同情绪的面孔上进行选择。

采用量表评价工作满意度,具有简洁、高效、适用性强、信息量大等特点。当然,也有些研究指出,人们总是自觉或不自觉地扭曲他们认为对他们不利的信息,而夸大他们认为有益的信息,也并不是所有员工对量表内容的理解完全一致,从而影响调查结果的有效性。

(二)工作满意度的调查步骤

有些专家提出了企业调查工作满意度的六大步骤:

1. 配合公司经营的方向

企业的经营理念与企业愿景,是每个员工一致追求的目标,为了完成这个使命,必须制定年度运营的目标,以及随之展开的方针,进行所谓目标管理的计划。

2. 结合人力资源策略规划的目的

配合公司经营的方向,结合人力资源策略规划的目的,也是工作满意度调查要考查的。

3. 决定调查的维度与相关变量

人力资源部门配合公司经营的方向与结合人力资源策略规划的目的,选取目前最需要了解的要素,如环境变量的组织气氛、主管领导类型,个人属性的员工价值观、受教育程度等影响工作满意度的因素,进行测量和交叉分析,呈报数据化的工作满意度信息。

4. 慎重选择调查的时机

工作满意度的调查最常遇到的问题是员工以工作太忙的缘故不愿意配合填写问卷,解决的关键在于选对时机。

5. 数据的分析与解释

根据工作满意度调查的目的,设定变量间的关系,经编写合适的程序后,就可以快速获得有用的统计数据。对数据加以分析,并以图、表、数字、解释等方式表示出来,就能获得有用的工作满意度信息。

6. 信息反馈与循环再利用

工作满意度的信息除了作为反馈决策的参考外,也可以保留至来年,作为差异分析的再利用,了解各个维度的变化情形,此时也可看出每年的策略制定对公司内部的评估有无落差。另外如价值观的调查,也可以尝试建立公司常模,比较求职应聘者的价值观侧面图是否符合公司的价值观,作为招聘选拔员工的测量工具。

三、影响工作满意度的因素▲

综合各种研究证据,可以看到有四项因素影响到高水平的员工工作满意度:富有心理挑战性的工作、公平的报酬、支持性的工作环境和融洽的同事关系。重要的是,这些因素都是被

管理层所左右的。

1. 心理挑战性的工作

员工更喜欢得到这样的工作:这些工作能为他们提供施展技术和能力的机会,能够为他们提供多种多样不同的任务,有一定的自由度让他们决定如何工作,可以得到反馈以了解自己干得如何。这些特点使得一项工作更富有心理挑战性。

2. 公平的报酬

员工希望报酬制度和晋升政策能让他们感到公平、明确,并与他们的期望一致。当报酬建立在工作要求、个人技能水平、社区工资标准的基础上时,就会被视为公平,也会导致对工作的满意。同样,员工还追求公平的晋升政策与活动。晋升为员工提供的是个人成长的机会、更多的责任感和社会地位的提高,因此,如果员工觉得晋升政策是在公平和公正基础上进行的,则可能会从工作中体验到满足感。

3. 支持性的工作条件

员工之所以关心他们的工作环境,既是为了个人的舒适,也是为了更好地完成任务。研究表明,员工喜欢的是舒适的和不带危险性的物理环境。另外,大多数员工希望工作场所离家比较近,有整洁并且装备现代化的办公设施,有充足的工具和设备。

4. 融洽的同事关系

人们从工作中不仅获得了金钱和看得见的成就。对大多数员工来说,工作还能满足他们的社交需要。所以,毫不奇怪,友好的和支持的工作伙伴会提高员工对工作的满意度。上司的行为也是决定工作满意度的一个重要因素。研究总体上发现,当员工的直接主管是善解人意的、友好的,员工的满意度会提高。

四、工作满意度对员工绩效的影响★

管理者对工作满意度的兴趣主要集中在工作满意度对员工绩效的影响上,研究者已经了解到这种兴趣。所以,我们可以看到,大量研究是为了评价工作满意度对员工生产率、缺勤率和流动率的影响而设计的。让我们看看当前的一些研究成果。

(一)工作满意度与生产率

在20世纪50年代开始就已有大量这方面的研究,但是直到80年代,研究才取得较大进展。目前,这方面的研究并未得到一致性的结论。

关于满意度的早期观点是“快乐的工人是生产效率高的工人”。后来研究发现满意度与生产率的积极关系在不受外在因素控制或限制时会提高,而工作水平也是一个影响因素,工作水平高,则满意度和绩效的相关性比较高。

有关两者因果关系的研究表明,更可能是生产率是因。一项研究表明,拥有高满意度的组织,生产效率更高。

在两者的关系中,我们常常看到四种不同的组合。

(1)满意度高而工作绩效低:多为过去有不错的成绩,而现在不求进取。

(2)满意度虽低,绩效却较好:不干就没有工作,为了消除工作中的不满也寻求积极的满足。

(3)满意度低,绩效也低:组织和员工都感到失望,员工对收入不满意,领导对绩效不

满意。

(4)满意度和绩效都高:这是在抓生产的同时,又不断满足员工个人多样的不断变化的需要的结果。

1972年格林对有关争论作了综述并指出,主要存在三种观点。

(1)满意导致绩效说。这种观点出现最早,20世纪30年代的“人际关系理论学派”即提出此观点,认为只要提供良好的条件使员工皆大欢喜,他们自然会干劲倍增。但这只是一种直觉的观点,并无实际的证据。

(2)绩效导致满意说。劳拉和伯特等人认为,绩效不同会带来不同的奖励,这才产生不同满意度。这是引进了奖酬这一中介变量,满意度反成了绩效的间接产物。

(3)第三变量是因说。此观点认为:满意与绩效两者同为第三变量的函数。切尔林顿等人对此观点进一步说明,指出满意度与绩效间并无固定关系,是按现有绩效付给的奖酬才既导致了随后一阶段的高绩效,又诱发高满意度。他们发现获得奖金的员工的满意度远高于未获得的,还发现获得与绩效相当的奖金的员工随后作出的绩效,要远高于未按绩效高低付酬的员工。

现在可以肯定的是,员工的工作满意度及其工作绩效之间的关系还有待进一步探索,但是满意度肯定可以借奖酬的发给而提高;按现有绩效的高低,发给相应的奖酬,也肯定能改善随后的绩效。

(二)工作满意度与工作缺勤率

研究发现,工作满意度与工作缺勤率之间存在稳定的负相关,相关达到中等水平——通常小于0.40;但一些外部因素,如组织制度、社会事件等也会影响两者相关的程度。如果组织有病假工作制度,可以想象的结果是,有些即使非常满意的员工,也会设法休假。

Sears与Roebuck的研究表明,当其他因素的影响降到最小程度时,满意度与缺勤率之间存在明显的负相关,在芝加哥和纽约两个总部的员工,在同一天不同背景下(芝加哥有暴风雨,纽约则天气晴朗)的出勤率明显不同。在芝加哥,高满意度员工的出勤率明显高于低满意度的员工;纽约的员工中,满意群体和不满群体的出勤率一样高。

(三)工作满意度与工作流动率

工作满意度与流动率之间存在稳定的负相关;但其他因素,如劳动力市场的状况、改变工作机会的期望、任职时间的长短等,都会对是否真正离职起重要的限制作用。研究还发现,满意度与流动率关系的一个重要的中介变量是员工的绩效水平。工作满意度对低绩效者的影响大于对高绩效者的影响。

当然,一个人对生活的一般态度会调节满意度与流动的关系。一个对生活持消极态度的人,比对生活持积极态度的人更不愿意辞职;当两种人有不同的满意水平时,最可能辞职的是总体对社会抱有乐观态度的人。

五、工作满意度与个体行为

(一)员工如何表达他们的不满

员工可以通过各种方式来表达他们的不满意。例如,员工可以抱怨、反抗、窃取组织的财产或者逃避工作的一部分责任,这些做法比辞职更普遍。图3-1为我们提供了两个维度下的4种不同反应。这两个维度是:建设性和破坏性;积极性和消极性。我们定义如下:

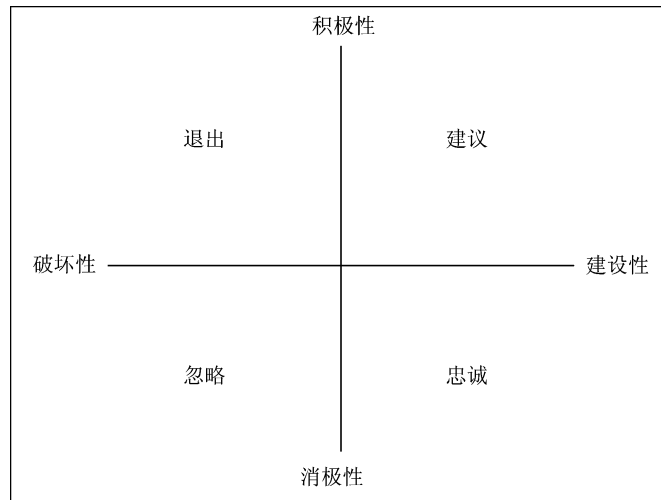


图 3-1 对工作不满意的反应

(1)退出,离开组织的行为。包括寻找一个新的职位或者辞职。

(2)建议,采取积极性和建设性的态度试图改善目前的环境。包括改进的建议、与上级讨论所面临的问题和某些形式的工会活动。

(3)忠诚,消极地但是乐观地期待环境的改善。包括面临外部批评时为组织说话,相信组织及其管理层会作出正确的决策。

(4)忽略,消极地听任事态向更糟糕的方向发展。包括长期缺勤和迟到,降低努力程度,增加错误率。

退出和忽略行为包括了我们的绩效变量——生产率、缺勤和人员流动。但是这一模式涵盖了更多的员工反应,包括了建议和忠诚,这些建设性行为使得个体能够容忍不愉快的情境或重新回到满意的工作环境中。这有助于我们理解这样的情境,低满意度伴随着低流动率,这种情况在工会成员中时有发生。工会成员经常通过抱怨生产过程或通过正式谈判等形式表达他们的不满意。这些呼吁机制允许工会成员继续从事他们的工作,并使他们相信自己能够采取行动改善环境。

(二)工作满意度与组织公民行为

组织公民行为是指员工对组织具有整体积极性贡献的行为。如果一位员工的工作数量和质量都是可以接受的,但是他拒绝加班,不帮助新人掌握工作诀窍,除了严格意义上的工作外不愿意为组织作任何贡献,那么尽管他是一位有绩效的员工,但却不是一个好的组织公民。

假定工作满意度是员工组织公民行为的一个决定因素似乎是合乎逻辑的。感到满意的员工更可能以积极的心态来谈论组织、帮助他人,所做的工作也比期望的更多。另外,感到满意的员工可能更倾向于主动承担正式要求之外的更多责任,因为他们希望汇报自己的积极体验。与这种想法相一致,早期对于组织公民行为的讨论也假定他们与满意度有密切联系。然而,近来越来越多的研究证据表明,工作满意度对于组织公民行为的影响是通过公平感发生作用的。

总体上,工作满意感与组织公民行为之间的关系仅达到中等程度的相关。但是,如果控制了公正性这一因素后,满意感与组织公民行为之间无相关。这意味着什么呢?这意味着,工作满意感来自公平的结果、待遇、程序等。如果你觉得上级主管、组织程序、薪金制度是不

公平的,则工作满意度可能受到显著打击。当你感觉到组织的过程与结果是公平的,则会对它产生信任。当你信任自己的雇主时,就会更愿意自己履行正式工作要求之外的工作。

本章小结

本章首先对价值观的含义进行了界定并阐述了价值观的类型;明确了企业经营价值观和价值观在组织中的作用的相关内容,其中企业经营价值观包括最大利润价值观、企业价值最大化价值观和企业价值—社会效益最优化价值观三种类型,并介绍了不同文化背景下的价值观;随后,界定了态度的含义,详细介绍了态度的一致性与态度改变和态度对行为的影响;接下来,对工作满意度的含义和工作满意度的调查与测量进行了阐述,包括工作满意度的调查步骤和测量的几种工具即职务描述指数量表、洛克的工作满意度量表、明尼苏达满意问卷和面孔量表;分析了影响工作满意度的因素即富有心理挑战性的工作、公平的报酬、支持性的工作环境和融洽的同事关系;详细介绍了工作满意度对员工绩效的影响,其中包括工作满意度对员工生产率、缺勤率和流动率的影响;最后,介绍了工作满意度与个体行为的相关内容。

思考练习

1. 企业经营价值观有哪几种?
2. 态度的构成成分?
3. 解释态度的一致性?
4. 指出影响工作满意度的因素。
5. 说明工作满意度与生产率、出勤率以及流动率之间的关系。

案例分析

中年人的失落

俗话说,四十不惑,可是对 A 科长来说近来却是常常有很多困惑埋在心头,不知该如何面对,自己该如何处理。A 科长今年四十有六,在这个国有大企业里已经有 22 年的工龄了,没有大起大落,一切按部就班。从实习生到科员再到副科长干了十年,副科长任上六年,如今在科长任上又是近六年了。虽然算不上企业元老,却也是将青春奉献给了企业。A 科长本以为按资历可以向副厂长的职位作点想象,没想到上级的精神却是要年轻化、高学历,新提拔副厂级以上干部年龄不得超过 45 岁,学历不得低于本科。A 科长倒是正规本科毕业,倒霉就在于年龄问题。最后,经过考察,另一位年轻的拥有硕士文凭的五年工作经验的 B 同志被上级看中并得到提拔。

A 科长愤愤不平,认为自己无论工作能力、工作经验都比 B 同志强,凭什么被他领导?然而 A 科长没有想到的是,更倒霉的事情在后头。上级的年轻化精神要贯彻到底,科室负责人似乎也要年轻化,A 科长甚至还听到谣言,说他的这个科长是肯定要被别人取代了。A 科长有些坐不住了,连夜去找厂长,没想到厂长也是含含糊糊,不作正面回答,只是说安心干好工作,厂里暂时不会调整人事,即使有调整也是微调。

A 科长越想越觉得不对劲——微调不就是冲我来的吗? A 科长想到自己上初中的小孩、在车间三班倒的老婆、在农村的老母亲;想到自己经常为工作加班加点,吃了晚饭还常到办公

室里转悠;想到前几年有机会跳槽到外资企业而被自己放弃;……A科长困惑不解,事到如今我该怎么办?

A科长开始经常不按时上班,常出去很久也不回办公室,有时甚至不来办公室,只是打两个电话问问科里的情况。科员向他请示工作,他总是说马马虎虎就行了。

科室工作真的开始马马虎虎了。

A科长经常挂在嘴边的“我们厂……”没有了,经常说“他们……”。科里的小年轻则更进一步,常说“管他们怎么怎么”、“关他们怎么怎么”。

讨论题:

1. A科长失落了什么? A科长的年龄是不是一个尴尬的问题?
2. 组织在机构改革中应注意哪些问题?
3. A科长应该以怎样的态度对待工作?