组织管理心理学

伍叶琴　编　著

西南师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

组织管理心理学/伍叶琴编著.—重庆:西南师范大学出版社,2005.5

ISBN 7-5621-1024-7

Ⅰ.组… Ⅱ.伍… Ⅲ.组织心理学:管理心理学

Ⅳ.C93-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 067506 号

组织管理心理学

伍叶琴编著

责任编辑:张渝佳

封面设计:吴 晓

出版发行:西南师范大学出版社

网址:www.xscbs.com

(重庆·北碚 邮编 400715)

印 刷 者:四川外语学院印刷厂

开 本:850mm×1168mm

印 张:13.75

字 数:350 千字

版 次:2005 年 6 月 第 2 版

印 次:2005 年 6 月 第 2 次印刷

书 号:ISBN 7-5621-1024-7/G·703

定 价:23.00 元

内容提要

当今管理科学正在飞速地发展，组织管理的实践对管理科学不断提出新的要求，作为管理科学的研究者有责任和义务为管理的实践提供更多更有用的理论和方法。本书意在全面介绍管理活动中人的心理与行为的现象和规律，提供激励人的工作行为的心理基础和理论方法，以有效调动人的工作积极性；帮助领导管理者认识了解所领导和管理的群体所具有的心理和行为，以增强群体的功能；促进领导管理者掌握领导管理艺术，以提高自身的领导管理水平；加强领导管理者对现代组织的认识和理解，把握组织变革与发展的脉络，以不断增进组织的效能。

前　言

美国哈佛大学管理学院十二条管理经验：

第一条.当一个人寻求新的工作机会而来面谈时，总是期望别人对他有礼貌、态度诚恳自然而又不失之轻率，使他能充分显示出自己的优点。

第二条.一般人都希望别人因他具有“贡献价值”而欢迎他去工作，而非因同情施舍或赏给他一碗饭吃。

第三条.一般人都希望接受简单、明确而又合理的指示。

第四条.任何人都希望在他所尊敬及能信任的人手下做事，不喜欢在他认为无能或看不起的人底下做事。

第五条.每一个人都喜欢别人承认他的工作表现及贡献。

第六条.许多人喜欢感觉到他每日的工作对别人有所帮助，当他在精神上感觉对别人的帮助愈大时，他愈不会计较物质上的报酬。

第七条.大多数人喜欢因工作做得好而得到应有的薪酬报赏及职位升迁。

第八条.大多数人也喜欢因工作特别努力而得到奖励。

第九条.每一个人都喜欢在大家公认的好领导的组织内工作。

第十条.所有人都希望身心健康地工作下去，所以重视带薪休假、健康检查、安全措施等。

第十一条.人们都有寻求安全感的基本欲望，所以工作稳定和退休金计划等有助于提高士气。

第十二条.当一个员工受到处罚时。他希望能真诚地、庄重地

跟他说明理由而不是一纸通知纸条就了事。

以上管理经验至少告诉我们两点:第一,管理必须重视人性。组织的领导管理人员不仅要在管理中满足人的低层次需要以维持人的工作行为,更要注重满足人的高级需要以激励人的工作行为。第二,对管理主体提出了要求。组织的领导管理人员不仅要千方百计地提高被领导管理者的工作积极性,还要重视提高自身的领导管理水平。

确实,管理是社会化大生产的直接产物,是对各类工作组织的活动进行计划、组织、指挥、协调和控制等一系列活动的总称。随着社会的发展和科技的进步,各种工作组织的规模日益扩大,劳动分工日益精细,协作要求更加突出。同时,技术、设备也越精良,与社会政治.经济乃至国际环境的关联越来越广泛,从而导致各种工作组织的管理工作变得更为复杂、重要。良好管理成为解决组织诸多问题的"金钥匙"。而且管理实践是普遍的,大至国家政府机关、工矿企业、学校,小到班组都会有管理活动,管理都是在既定目标指引下,对其成员进行指挥、监督、控制、沟通、协调、激励等。

对社会中的正式组织而言,管理一般包括两个系统:一个是技术系统或叫生产经营等过程的管理(由物质资料结构、劳动力结构和技术结构的管理三个部分组成);另一个就是心理系统管理或叫心理管理,它主要是强调人的行为动机、人际关系、群体心理气氛、领导水平等心理管理。大量的管理实践与研究已证实,两者之中心理系统的管理尤为重要。原因是技术设备的运转、原材料的使用、科技成果的转化、产品数量和质量的保证,乃至产品的市场竞争与适应,都要靠人去做,因此,工作组织的主体是人。人是组织诸多要素中的重要因素。人的因素不行,组织就无效能。美国汽车史上传奇人物李·艾柯卡曾经说过:决定一家公司命运的是三个 P——People(人)、Product(产品)、Profit(利润),人放在首位,有了人,才有产品,才有利润。因此最佳的管理就是对人的管理。

管人就要研究人。由于人的一切行为均受其心理的影响，所以人在组织管理中所产生的特殊行为与其特殊的心理活动有密切的关联性。组织管理心理学就是系统研究与工作组织的管理活动有关的人的心理、行为问题，探讨其规律、原理并应用于管理实践，以提高组织的效能。由此可以推论管理需要心理学。

本书由西南师范大学伍叶琴编著。作者在管理心理学领域有着 18 年的教学和科研实践，积累了一定的经验。书中引用和借鉴了许多同仁的研究成果和观点，在此深表谢意。但由于作者的理论修养和实践经验的局限性，难免存在种种不足和缺陷，恳请诸位读者赐教。

编者

2005 年 4 月 5 日于西南师范大学

目　录

1　管理之根本:组织中的人 …… (1)

1.1　人是组织最核心的资源 …… (1)

1.2　组织管理心理学的目的 …… (4)

1.3　管理的人性假设依据 …… (7)

1.4　以人为本的管理思潮 …… (23)

2　人的管理研究与实践的历史演变 …… (40)

2.1　组织管理思想与理论的产生与发展 …… (40)

2.2　近代组织管理心理学的产生与发展历程 …… (45)

2.3　现代组织管理心理学的发展 …… (57)

3　管理的核心:人的工作激励 …… (66)

3.1　关于激励的基本认识 …… (66)

3.2　激励理论与管理应用 …… (72)

3.3　建立多元化的报酬体系 …… (120)

3.4　激励的艺术:奖励与惩罚 …… (127)

4 管理实践中的心理问题 …… (142)

4.1 社会认知与管理 …… (142)
4.2 态度与宣传说服 …… (154)
4.3 个性与职业匹配管理 …… (158)
4.4 心理挫折的防止与处理 …… (175)

5 群体的心理气氛与行为一致性理论和方法 …… (180)

5.1 群体的基本问题 …… (180)
5.2 群体内部行为一致性的心理动力理论与方法 ……
…… (189)
5.3 群体之间行为的协调 …… (220)

6 群体中的人际关系与管理 …… (234)

6.1 人际关系的基本问题 …… (234)
6.2 人际认知理论与方法 …… (251)
6.3 人际沟通理论与方法 …… (257)
6.4 人际关系的发展与测量 …… (280)

7 提高领导管理水平的理论与方法 …… (287)

7.1 关于领导概念的认识与理解 …… (287)
7.2 领导者心理素质的构成与提高 …… (290)
7.3 领导理论与方法 …… (294)

7.4 领导者的影响力的构成与提高 …… (310)
7.5 领导者权力管理 …… (322)
8 管理的目标:增强组织效能 …… (334)
8.1 组织的概念、结构和功能 …… (334)
8.2 组织效能的提高 …… (343)
8.3 组织冲突的形成与处理 …… (351)
8.4 组织变革策略 …… (362)
8.5 组织发展策略 …… (381)
8.6 组织文化建设 …… (407)
8.7 新型组织形式 …… (422)
参考文献 …… (430)

1 管理之根本：组织中的人

1.1 人是组织最核心的资源

一、人是组织中最重要的资源

(一)人力资源的内涵

现代组织在面对日益激烈的竞争环境时，以什么来摆脱被动，获取优势？我们的重要选择是把目光投向一个要素——人力资源。人力资源(Human Resources)是指一定范围内的人口总体所具有劳动能力的总和，或者说指能够推动社会和经济发展的具有智力和体力劳动能力的人的总和。人力资源同其他自然资源相比，它作为组织的生产要素，是生产的承担者；作为生产要素的载体又是生产发展目的的实现者。

人力资源的内涵包括这样几个要点：①人力包括体质、智力、知识和技能四部分。它们是推动生产资料的各种具体能力。体力是指人体运动时，在力量、速度、耐力、柔韧度、灵敏度等方面表现出来的功能状态，以及对一定劳动负荷的承受力和消除疲劳的能力；智力是人们认识事物、运用知识、改造客观世界的能力，包括思维力、记忆力、观察力、想像力、判断力等；知识是人们在学习和实践活动中所掌握的各种经验和理论；技能是人们运用知识经验并经由练习而习惯化了的动作体系。这四者的不同配比组合形成了内容丰富的人力资源。②人力资源所具有的劳动能力存在于人体

之中，只有劳动时才能发挥出来。③人的体能和智力是人力资源的基础性内容，二者缺一不可。④人力资源是一定范围内的人口总体资源。⑤人力资源的载体是人。

人力资源具有组织其他要素所没有的特性——自我变革与自我发展的能力。因此，只有人才能够对组织的构成要素以及要素之间的关系进行调整。当组织与环境之间的平衡被打破时，必须借助人的力量，才能重新达成组织与环境之间的匹配。

（二）人力资源的特征

人力资源是一种“活”的资源，因此他是一种特殊的资源，具有以下特征：

①人力资源是一种再生性生物资源。人力资源是以人身为载体的，而人身是具有自然生理特征的，他不仅需要一定的物质条件来维持自身的生物性，还可以通过个体的不断替换进行人口的再生产。所以在人力资源的使用过程中不仅要考虑到适当的工作环境与条件，也要考虑到人口再生产中的生物学规律和人类意识的支配性。

②人力资源是一种能动性资源。人不同于自然界其他生物，他的活动不仅有目的性，还有主观能动性。他能够通过自我调控功能有意识地选择、操纵、运用其他资源并确定自己活动的方向。可以说人力资源是组织中最积极、最活跃的生产要素。

③人力资源是具有时效性的资源。作为生物有机体的人不仅有生命周期，而且有劳动周期。所以人力资源的形成、开发、使用都受到时间方面的制约。

④人力资源是具有高增值性的资源。人力资源是一种特殊的资本。他在经济活动中体现的是收益递增的规律，尤其是那些高质量的人力资源的经济价值呈不断上升的趋势。

二、人力资源与组织管理

对一个组织而言，绝对不等于说有了人力资源就有了竞争优势。人力资源从某种角度看它是死的，要让它活起来，发挥其作用，就必须对其进行有效的管理，鼓励人们表现出支持组织利益的行为。因为人力资源对组织的持续发展只是一个必要条件，而不是一个充分条件。人力资源和组织绩效之间必须有管理作为中间变量。正确的人力资源管理才是组织效率最大化的必要条件。

首先，对人力资源实施有效的管理是组织发展的关键因素。长期以来人们一直认为，决定一个组织兴旺发达的重要因素是资本，组织发展的最大阻碍来自资本的缺少。但是第二次世界大战以后，发达国家出现了资本资源和自然资源的经济收益率下降，而人力资源的经济收益率提高并明显超过资本资源和自然资源的趋势。人们开始意识到组织发展和进步的真正动力是人力资源。因此，众多组织纷纷把目光投向对人的管理，出现了“以人为本”的管理思潮和实践活动。

其次，通过管理提高劳动力素质可以成为组织发展的新动力。劳动力素质指的是劳动者劳动能力性质和特点的综合反映。一个劳动者的劳动态度、工作成绩、创新能力、知识水平等等，总和起来就是劳动者的素质。而劳动者的素质，无论是劳动态度、工作成绩还是创新能力和知识水平，都必须通过实施有效的管理才能得以提高。所以，有效的管理是以提高劳动者素质从而推动组织前进为目的的。

总之，随着经济的全球化、科学技术的日新月异和消费者地位的不断上升，组织必须牢牢地抓住人这个生产核心要素进行有效的管理，才能在激烈的竞争中获取优势。

1.2 组织管理心理学的目的

一、管理心理学研究的对象

人是组织中的核心资源，是组织的主体，那么组织管理的主要对象就是人，因此，工作组织管理活动中所涉及的人的心理活动现象及其规律就是管理心理学的研究对象。具体而言，管理心理学研究以下几个问题：

首先，它以研究管理活动中人的心理和行为现象及其规律性为内容。如奖金分配方案的不公平可能导致职工产生不公平感的心理。

其次，它以组织成员（管理者和被管理者）在相互作用，相互影响的组织内环境中的心理系统（重视研究“人——人”关系系统）为范围。

第三，它以调动人的工作积极性，提高领导管理水平为目的。

因此。管理心理学是以研究组织成员在相互作用的管理活动中，其心理和行为发生、发展和变化规律为对象，以调动人的工作积极性，提高管理效能为目的的一门应用学科。

二、管理心理学的目的

（一）提高人的工作积极性

任何一个组织都是一个有序的整体，它总是围绕着某个目标在运转：经济效益、科学发展、培养人才等，这些都是通过人来实现。因此人的工作效果如何就直接关系到组织目标的实现。而人的工作能否取得良好效果，不仅取决于他的工作能力，更重要的是取决于他是否有工作的积极性。

工作绩效＝能力×激励

能力是取得绩效的基本保证，而激励水平的高低则是一个关键点。能力再高的人，如果缺乏足够的激励，其结果一定是低绩效；而能力低的人，则可以通过激励去提高自身的能力而做出成绩。美国哈佛大学心理学家威廉·詹姆斯研究发现，一个没有受到激励的人，其能力平时只发挥20%～30%，受到激励后则可提高到70%～80%。[①] 可见恰当的激励机制可以使人的能力提高许多倍。因此，激励在使人取得成绩，实现目标方面起着至关重要的作用。如何通过激励提高人的积极性，需要从心理学的角度来研究。所谓的工作积极性是指人在工作环境中其心理过程全部处于能动、活跃状态，并在行为上高水平地表现。管理心理学正是通过研究如何在管理中通过激励而调动起人的积极性，创造组织的高效率。

（二）提高领导管理水平

任何一个组织都需要进行领导管理。领导管理水平的高低决定着组织的生存与发展。领导就是对组织所拥有的资源进行协调、处理，在众多的组织资源中，人、财、物是三个基本资源，其中人力资源是一个重要的核心因素，因而管理的核心就是对人的管理，高水平的管理就是着眼于“人”。管人就要研究人，研究人在管理活动的影响下会产生什么样的特殊心理和行为，然后由此为据制定管理的策略，选用管理方法等，以提高管理的有效度。

美国学者罗伯特·欧文斯在《教育组织行为学》中指出：“管理研究的目的是把行政方法从混乱和昂贵的经验主义研究中拯救出来，并把它深深地根植于牢固的原则基础上。”[②]20多年来，我国许

① 王东升，李娅娜．人力资源开发与可持续发展．北京师范大学学报．人文社会科学版，2000(4)．120

② [美]罗伯特·欧文斯．孙锦涛译．教育组织行为学．华中师范大学出版社，1987．5

多组织都在致力于科学管理的探索并有了长足的进步。然而，经验管理的痕迹还很普遍，相当多的领导管理人员对学习经验比对学习理论更感兴趣，因此他们的管理中就很难看出深远的理论基础、目的或计划的迹象。所以，一个没有坚定的理论作指导的管理者，不可避免地除忙于指定的工作任务以外，很少作为。领导者应该清楚地了解由专门的管理专家发展起来的种种最重要的理论，这样，他自己的管理理论就很可能变得相当完善。总之，领导管理人员学习管理心理学理论有助于对组织的管理实践经验进行科学的分析、概括，使组织的管理工作走上科学化的道路，使领导管理者的领导管理水平得以提高。

三、管理心理学的主要内容和基本任务

（一）管理心理学的内容主要从四个方面进行

第一：个体心理。研究被管理者作为社会个体处于特定的组织条件下心理和行为的规律，为充分开发人力资源提供依据。如个体积极性的内部原动力——需要，直接的内部动力——动机等。其核心是激励问题。

第二：群体心理。研究群体进行活动时的心理和行为规律；解剖人群中的人际关系等。为解决人际协调、信息沟通，提高群体行为效能提供管理依据。其重点是群体动力的形成和人际关系问题。

第三：组织心理。是研究在各种组织系统中，组织环境对其成员所构成的心理和行为上的影响，包括组织的环境、组织的冲突、组织的变革与发展等。为增进组织效能提供依据。其重点是组织变革与发展的心理问题。

第四：领导心理。由于领导者特殊的才能、特殊的地位以及特殊的作用所致，使他们的心理活动具有不同于其他个体的独特性，主要包括研究领导者的行为、素质、影响力、领导风格等。为提高

领导者的领导水平提供依据。其核心是领导行为的有效性。

(二)管理心理学正是通过上述内容的研究,完成以下四项任务:

(1)帮助管理者最大限度地调动被领导者的工作积极性、主动性和创造性。

(2)加强组织系统内群体的凝聚力,发挥系统的整体功能。

(3)通过提高领导者的素质、威信和影响力,使领导者的管理水平最优化,领导效率最大化。

(4)通过对组织环境的分析和组织结构的优化设计,为组织系统内的每一个个体提供最适宜的工作环境。

四、学科性质

管理心理学既是管理学科群中的一个重要组成部分,又是心理科学中的分支学科,它是一门应用学科。主要是把普通心理学、社会心理学的研究成果应用到组织管理中去。

管理心理学具有两重属性:

(1)隐蔽性是管理主体实现管理目的的最巧妙的手段,掌握在剥削者手中,有着帮助剥削者欺骗劳动人民的一面;(2)科学性是一系列丰富的科学成就,有着反映现代生产的要求和人类某些共同规律的一面。在学习和研究中,注意其科学性的一面,会给予我们一些有益的启示和帮助。

1.3 管理的人性假设依据

一、人性假设在管理中的作用

管理归根结底是人的管理,现代组织的管理必须建立在人性的基础上,以适当的人性假设作为管理的依据,作为管理的出发点和指导思想。

管理学认为，任何一种管理理论、方法或实践都是以一定的人性假设为基础的，不同的人性假设在实践中体现为各自不同的管理观念和管理行为。所以，如何认识人的本质或本性，是管理学中的重大问题。由于管理者对人性的不同认识，决定了他们对被管理者采取不同的态度和管理方法。一个领导者在管理中遵循什么样的管理原则，建立什么样的规章制度，设计什么样的组织结构，都与他对人性的看法有关。例如有一位领导者深信：人是不会自觉地工作。那么他必然会在组织内部建立严密的控制手段，以保证职工按时上下班，并密切监督控制职工的言行。而另一位领导者则认为：人会自觉地工作，因为人是有责任感的。那么，他就会十分重视在组织内部贯彻民主与参与的管理制度，鼓励职工自我约束、自我控制，而不会严格监督控制。所以，人性观是领导管理者行为方式的依据。那么究竟什么是人性呢？我们认为它是一种管理哲学与思想：是对被管理者的需要结构及其在工作中追求什么的系统认识。

我国古代便有性善与性恶之争，在西方欧美国家也有各种不同的认识，诸种不同的人性假设都蕴含着某种程度的合理或科学的成分，我们有必要对这些观点予以深入的分析、讨论，以汲取其合理精髓。

二、中西方人性假设与管理

（一）中国古代的人性假设与管理

1. 性恶论与管理

一般认为，性恶论是由先秦儒家的集大成者荀子提出，继而为法家代表韩非所发展，在我国历史上有其深远的影响。荀子认为人性本来就是恶的，人都有“饥而欲食，寒而欲暖，劳而欲息，好利

而恶害”[①]的本性，人性就是“目好色，耳好声，口好味，心好利，骨体肤里好愉逸”[②]。如果顺着“好利”的本性发展，就会产生争夺；放纵人的本性，就必定会危害社会，致使天下大乱。所以，“人之性恶”[③]。但他认为人性之恶又是可以通过人为的办法将之变成“善”的，因此，必须进行教育，用礼仪对一般百姓进行正确的引导和教化，用赏罚分明来进行治理。韩非也认为，人生来就“好利避害”[④]，人与人之间总是“用计算之心以相待”[⑤]，“利是人们行为的实际动力，”故赏罚可用。他们所倡导的理想的国家管理模式是“礼仪之治”，也就是“制礼仪以分之，以养人之欲，给人以求”[⑥]。总之，性恶论者主张管理者通过制定礼仪，提供必要的规章制度，以调节人们的欲望；以礼仪教育人民，建立法制以治理国家；推行刑罚以限制百姓，使社会安定而有秩序。

2. 性善论与管理

“人之初，性本善”，儒家学派的代表人物孟子首先提出了性善论，他认为人性本来就是善的。他的人性观体现在《孟子·告子上》篇中。他说：“人性之善也，犹水之就下也。人无有不善，水无有不下”。意指人的本性是善良的，就像水总是往低处流一样，人的本性都是善良的。至于人有不善，不能归罪于其本质不好，而是因为人放弃了本性，才会走上“不善”之路。孟子不仅提出了性善的理论，而且还将其理论用于管理。他主张管理应该实施“仁政”，而仁政之根本在于“养心”，就是要“以德服人”，而不是“用力服

① 《旬子·荣辱》
② 《旬子·性恶》
③ 《旬子·性恶》
④ 《韩非子·难二》
⑤ 《韩非子·六反》
⑥ 《旬子·礼论》

人”。他认为管理者应该把爱惜别人的心情用来实施爱惜别人的政治，那么“治天下可运之掌上”[①]。可见，性善论者是非常强调把人作为管理的核心，运用道德的教化，从人的内在因素去提高人们的自律性，使人们和谐统一，达到管理的目的。

3. 人性可塑论与管理

旬子、孟子对于人性的不同假设，其实只是看到了人性的不同层面。以我们今天的观点看人性，乃是一个复杂的组合体。人既有生存的自然属性，也有成为人的社会属性。旬子看到了前一点，所以言“性恶”，而孟子则认识到的是后一点，所以言“性善”。而孔子则提出“人性塑造论”。他说：“性相近，习相远也”[②]，人性的善恶分化完全取决于人的后天行为。告子继承和发扬了这一主张，指出：“性犹湍水，决诸东方则东流，决诸西方则西流。”[③]因此，管理不应该是对人性的适应过程而应该是对人性的塑造过程。

（二）中国现代组织的人性假设与管理

当前对中国现阶段组织管理的人性的分析，经历了较长时间的讨论，比较典型的认识看法主要表现在两种观点上：员工是附属物和员工是活动主体。

1. 员工是附属物观念与管理

这种观点认为员工是依附于组织的一种廉价劳动力。具体表现为：

①员工是被动的，没有思想，没有主张，是为组织赚得利润的工具；

②一切听从领导层的指挥，毫无主观能动性。

这种观点的形成通常与组织的创始人的思想观念、人格特征、

① 《孟子·公孙正上》
② 《论语·阳贷》
③ 《孟子·告子上》

处世方式有着紧密的联系，而且大多在民营企业、私人企业表现出来。

因此，在管理上，他们多采取“自我中心性、非理性化家族管理”。这种管理的特点是：

①权力掌握在企业核心人物手中，企业的一切决策都是企业核心人物人格、思想的外化；

②员工是企业赚取利润的机器，对于企业的决策只有无条件的执行；

③企业的人力资源管理制度可能是健全的，但可能都是机械的、无效的；

④将人看作是“工具”，只求人奉献，而不予人以激励；

⑤只想控制人，而不尊重人。

2. 员工是活动主体观念与管理

这种观点认为员工是组织的主人，是组织的活动主体。具体表现为：

①员工是积极的、主动的；

②员工是一个社会的人，他们有思想，有追求，希望得到别人的尊重。

以上观念通常是由于在残酷的竞争环境中，领导集体在理性认识的基础上而形成的，而且大多在那些比较开明、民主，目标明确的组织中表现出来。基于上述观念，他们在管理上必然采取“以人为中心、理性化团队管理”。这种管理的特点是：

①权力定位于组织的所有员工，组织的一切决策都是根据员工的思想、行为表现作出的；

②所有员工都可以参与决策，充分体现民主，决策是在科学程序指导下理性研究的结果；

③组织的人力资源管理制度是根据员工的心理、行为表现制定的；

④把人看作是“资源”，给以良好的激励；

⑤工作绩效是衡量员工的主要标准。

一般而言，如果采取“自我中心式性、非理性化”家族管理，会导致组织的失败，而“以人为中心的、理性化团队管理”导致组织的繁荣。

（三）西方管理理论中的人性假设与管理

1. 经济人与 X 理论及管理

“经济人”观点认为，人的一切行为都是为了最大限度地满足自身的欲望，人们的工作动机在于取得经济报酬。美国工业心理学家麦格雷戈（D. M. McGregor）在他的《企业的人性面》（1960年）一书中，提出了两种对立的人性假设理论：X 理论和 Y 理论。他主张 Y 理论而反对 X 理论。X 理论就是对“经济人”观点的概括，其基本要点是：

（1）多数人天生是懒惰的，均想逃避工作。

（2）多数人没有雄心壮志，不愿负责任，而心甘情愿受别人的指导。

（3）多数人的个人目标与组织目标相矛盾。

（4）多数人工作是为了满足基本的生理需要和安全需要。

（5）只有少数人是勤奋的，有理想、有抱负的，他们应负起管理的责任。

根据 X 理论所强调的人性观，必然导致严密控制和监督的管理方式，即采取“任务管理”的措施，它的主要特点如下：

（1）为了使被管理者勤奋工作，必须采取强迫、控制，在惩罚和威胁的同时用金钱和福利去引诱。

（2）管理就是制定各种科学的操作规程和规章制度，用以加强被管理者的控制，以保证任务的完成，而毋须考虑被管理者的思想、情感。

（3）管理工作是少数领导管理者的事，与大多数被管理者无关。

早期科学管理的“泰勒制”就是“经济人”观的典型代表，其“动作研究”的出发点是工作的高效率，只强调实现效率的最佳方式而无视人的感情；其“刺激性付酬制度”的着眼点在于利益激励以控制工人；其“计划与执行分离”的另一面是反对工人参与管理，只能受制于管理者。在《科学管理》一书中，他说：“现在，我们需要的是一位最佳的搬运铁块的工人，最好他蠢得或冷漠得像一头公牛——这样他才容易服从高智慧者的训练。”这再明白不过地表明了他的主张的实质。

“经济人”观点的最大贡献是促进了科学管理的发展。早期的科学管理正是采纳了这种人性观才发现了合理的劳动动作与工作效率之间的关系，制定了精确高效的工作方法，实行了完善的工作定额计量和监督手段，以及明确分工、明确责任的奖惩制度等；同时，它的利益奖惩管理原则也并非一无是处，人们的经济利益是一切动机的最根本动因，所以用物质刺激人的积极性有一定的作用；它重视规章制度和劳动纪律以及奖惩分明对于一个组织还是有用的；然而，“经济人”把人看成天生是懒惰的，实质是遗传决定论的人性观，它剥夺了工人参与管理的权利，把工人当作是只有生理与安全需要的乌合之众，编造了一种虚假的“贱民本性”，反映了它的“上智下愚”的本质；它把人分为多数被管理者和少数管理者，是显而易见的剥削实质；它视人为机器，认为效率的必由之路就是按照纯粹严格的科学机制办事；它视人为动物，认为求得效率的手段就是根据动物趋利避害的本性加以驱使——惩罚和奖励；其片面的指导思想必然导致片面的方法、手段，其相应的管理措施完全无视人的感情和思想。

虽然“经济人”的观点和 X 理论已经过时，但对我们的组织管理还是有一点借鉴意义：

(1)任何管理都不可忽视利益机制和动力机制。利益是人们行为的动力，管理必须重视人们物质利益的满足。

(2)组织内部及组织之间由于利益主体的不同存在着竞争,利益的调节和正当的竞争可以促进不同主体实力的增强和人类社会的进步,优胜劣汰,是市场经济的必然法则。

(3)用严格的规章制度来规范人的行为,以赏罚分明来实现严格的管理和控制对组织是有用的。

但是,也应该认识到:

(1)不能单靠物质刺激来调动人的积极性,不能忽略人的社会和心理需求层面。

(2)组织可以建立严格的规章制度并奖惩分明,但不能悖逆人性,把人当成"机器人"、"工具人"。

2."社会人"与人群关系理论及管理

"社会人"认为,人最重视工作中与周围的人友好相处,良好的人际关系对于调动人的积极性有决定性的作用。这种人性观是梅奥在"霍桑实验"中提出的,并且在"霍桑实验"的基础上提出了"人群关系理论",其基本要点是:

(1)人是"社会人",人的积极性基本是由社会心理需求激发的。

(2)工作效率主要取决于职工的士气,而士气则取决于人际关系和管理者满足职工社会心理需求的程度。

(3)非正式群体对职工无形的影响力量比正式群体大。

(4)领导者要善于倾听和沟通职工的意见。

在"社会人"的人性观指导下必然会产生一种新的管理:参与管理,它提倡:

(1)管理的重点在关心人、满足人的社会需要上。

(2)管理者应努力培养和形成职工的归属感和整体感。

(3)尽量给予集体奖励,个人奖励须保密。

(4)认真了解非正式群体,使非正式群体与正式群体的需要、目标平衡。

(5)管理者应起到上情下达,下情上传的联络员作用。

很显然,“社会人”观念比“经济人”进了一大步。一是指导思想的进步,开始注意人性中更重要的层面;二是管理思想的进步,从以工作为中心转移到以人员为中心;三是参与管理比传统的任务管理更有效,能够更有效地促进劳动生产率;四是把激励理论发展到一个新的水平,使人们对激励内容的认识从生理性物质需要发展到社会性情感需要,而后者是符合人性的更重要的需要;五是“社会人”观点还在理论上为后来影响深远的行为科学管理奠定了基础,促进了管理心理学有关人的社会性动机、需要激励、群体人际关系、非正式群体、领导方式等一系列问题的研究。

可是,“社会人”的着眼点只在工作环境中具体的社会交往上的心理关系,而对由生产关系决定的重要的阶级和政治关系讳莫如深;在实践上,“社会人”观点的出发点旨在应付资本主义企业间的激烈竞争和缓和企业内劳资关系的紧张,其所采用的“以人为中心”的管理措施具有欺骗性和虚伪性;具有机械主义的色彩,人似乎完全由社会环境因素所决定。但是,无论如何,“社会人”观念对管理的现实是具有启发性的:

(1)以人为中心的参与管理对提高领导生产率的作用所包含的心理学原理具有普遍的管理意义。从心理学角度看,以人为中心、让下级参与管理使下级感受到关心、重视、尊重,即感受到自己对他人、对工作组织的价值,从而激发责任感、工作动机、提高劳动生产率。

(2)“人际关系对于激发动机,调动工作积极性比物质激励更重要”是具有普遍意义的激励原理。这是由人的社会性所决定的。个人不能离开社会、群体而存在,人人都有与人交往、被人关心、接纳、承认、尊重、归属的欲望,工作组织能否满足组织成员的这些需要会直接影响人们的工作行为。在良好的人际关系下,即便报酬较低也能使人心情舒畅、干劲倍增;在恶劣的人际关系下,即便是

高报酬也使人心情压抑、萎靡不振。

附件 1-1　参与管理实验

根据社会人的观点，产生了“以人为中心”的参与管理的新型管理方式，即在不同程度上让职工和下级参与企业组织的研究和决策。马罗(Alfred·J·Marrow)用实验证明了参与管理比传统管理更为有效。实验是针对哈乌德公司准备实行一项涉及部分工人的工作方法和工作性质的改革而进行的，该项改革被预计会受到工人的反对。马罗为此作了一项实验设计，试图考察让工人参与讨论改革方案是否有助于克服他们对改革的抵制。他将工人分为参与组与非参与组。对非参与组只说明新工作的安排和新的计件制度。对参与组则不详细说明改革的原因，并组织工人讨论如何改变工作方法、降低成本等。改革后对两组情况比较分析，发现非参与组的产量下降 35%，一个月后也无好转，9%的工人商量另找工作，其他人则抱怨工资降低。一个半月后情况依然糟糕，管理当局决定解散该组，组内人员另行安排工作。参与组情况大不相同，改革后第二天产量就恢复到以前的水平，三周后产量比改革前提高 14%，无人离职或对改革发牢骚。两个半月后，实验者将已解散的非参与组成员重新集合起来，按参与组方式组织他们讨论改革方案，结果，该组产量迅速恢复，在一周内超过了改革前的水平，不再有人离职或抱怨。马罗的实验证明了参与管理方法效果显著，原因是工人不仅因参与决策明确了工作任务，更重要的是因工人与管理人员处于较平等地位，改善了双方的关系，满足了工人的社会性需要。在美国，“社会人”观点指导下的典型的参与管理的大规模实践是斯肯伦计划，其主要内容是成立劳资双方联合委员会，共商企业降低成本、提高产量、质量等重大问题；发动全体职工提合理化建议、实行集体分红制度、超利润部分按比例提取作为职工集体奖励。该计划使拉波因特钢铁公司在濒临破产的边缘转亏为盈，极大地增强了企业的竞争力。1955 年以前实行个人奖励

制度的派克笔厂，工人们都不愿采用新技术、致使该厂零件的50%被迫由外厂生产。工人们接受新技术使成本降低、利润增加。此外，还有许多企业也实行了斯肯伦计划并在提高生产效率上取得成果。这些事实都说明，以“社会人”观点为指导的“以人为中心”的参与管理是一种比传统的任务型管理更为有效的管理方式。

3.“自我实现人”与Y理论及管理

“自我实现人”认为人都有发挥自己潜力，表现自己才能的需要。麦格雷戈的Y理论认为：

(1)人生来是勤奋的，如果环境条件有利，工作如同游戏、休息一样自然，工作本身就是满足的来源。

(2)人是自动自主的，在执行任务中能够自制自律。

(3)在正常情况下，一般人不仅会接受责任，而且会主动寻求责任。

(4)职工中存在着解决组织诸多问题的相当丰富的智慧和创造精神。

(5)在现代工业条件下，一般人的潜力只利用了一部分。

基于以上观点和理论，管理者的管理措施应该是“自主管理”，它主张：

(1)管理的重点是创造有利于职工自我实现的工作环境和条件。

(2)管理人员的任务主要是创设能使职工“自我实现”的具有意义和价值的更高挑战性的工作。

(3)激励方式由“外在激励”转变为“内在激励”。

(4)管理制度趋向于让员工自治、自控。“自我实现人”的人性观及其管理理论是第二次世界大战后在资本主义工业发展到高度机械化的条件下提出的。50年代以来，随生产发展，工人的工资日益专业化，特别是传送带工艺的普遍运用，把工人束缚在狭窄的工作范围内。工人只是机械地重复简单、单调、乏味的动作，俯首

听命于冷冰冰的机器，看不到自己的工资与整个组织任务的联系，因而缺乏兴趣、士气低落，影响产品的数量和质量。“自我实现人”管理理论的出现改善了这种局面，为资本主义企业注射了一支强心剂。

对于“自我实现人”观点和 Y 理论，我们也应该用一分为二的观念去看待它：

(1)由于强调人的价值和发挥人的潜能，它进一步推动了现代“以人为中心”的管理运动。

(2)从心理发展的角度出发，强调了满足人的高级心理需要——“自我实现”对发展人的潜能、发挥人的积极性的重要性，强调了内在激励、精神激励的重要作用，这是激励理论的重大发展。

(5)它促进了管理思想的变革和组织设计、工作设计和工作生活质量等的研究发展。

因此，我们在管理中应该看到：

(1)人们具有遵守规范的自觉性，通过教育与提高实施引导、激励的自律化管理比外在的强制管理更易被接受，能更好的发挥人的内在潜力和创造力。承认自我实现需要对工作动机的激发作用，重视内在激励的作用，对于人的工作动机具有强烈的刺激作用。

(2)创造良好的工作条件，设置恰当的组织目标非常有利于劳动者的自我实现。

当然，这种强调内在自律的管理无疑有其科学的一面，但并非管理的灵丹妙药，因为人的本性与管理实践远非如此简单化一。如果舍弃制度管理而走向另一极端，也必将导致管理的混乱与无序而背离管理的宗旨。

4.“复杂人”与应变理论及管理

“复杂人”认为，人的需要是复杂多样的，它因人、因时、因地而异。根据“复杂人”的观点，提出了一种新的管理理论—应变理论。

“应变”是指根据具体情况而定，采取适当的措施。它与 X 理论和 Y 理论是完全不同的，它的主张是；

(1)人的需要是复杂多样的，人们是怀着许多不同的需要加入工作组织的，而且人的需要是随人的发展和生活条件的变化而变化。

(2)人在同一时间会有各种需要和动机，它们会发生相互作用并结合为统一体，形成错综复杂的动机模式而对人的工作行为起作用。

(3)人在不同的群体中会产生不同的需要。

(3)不同的人对管理方式会有不同的反应，因此没有一套普遍行之有效的管理方法。由鉴于此，管理者的管理措施就应该是“弹性管理”：

(1)管理措施因人、因事、随境而异。

(2)应变也不排斥前面三种观点的管理方法。

(4)管理者的任务就是洞察员工的个别差异，具备灵活采取相应管理措施的本领。

由于“复杂人”假设和“应变”理论很强调管理的时空变化性，所以，我们认为这个假设更接近实际情况，含有辩证法的思想。当然，由于它只单纯强调人们差异性的一面，而忽视了人们的共同性，表现出片面和偏颇，会导致“管理无定规”、忽视、甚至否定管理理论的倾向。所以在管理中必须认识到管理应该是在人们共性的基础上，采取灵活多样的管理措施。

“复杂人”观点对 70 年代以来的西方管理产生了重大影响，在这种思想指导下进行了大量的具体研究工作。例如，工作任务性质与组织权力定位的关系，组织文化与对人的管理方式，人员素质与组织结构设计、工作设计的关系，针对员工个体差异采取灵活多样的管理激励方式等。

附件 1-2 “理性人”与“有限理性人”假设

理性人假设又称完全理性人说，它是古典经济学家对人性的认识。这种观点认为，任何个人都充分理解自身利益所在，并都能采取正确的对策去最大化谋取自身利益，人是能够运用逻辑推理，从事实出发，推出纯粹客观的结论的，而且都能够根据客观条件和自己拥有的禀赋从许多个可选择项中作出最优的决策。

理性人假设曾经统治学术界很长一段时间，直到美国经济和管理学家西蒙对此提出质疑。西蒙认为，要实现完全理性，人们必须符合三个条件：①每一个人作决策时必须了解影响决策的每一个因素；②每一个人作决策时必须能够完全估计到每一种可能的结果及其发生的概率；③人们有能力对每一种结果的偏好程度进行排序。然而，以上三个条件都不能成立。由于人们通常都不可能获得与决策相关的全部信息，并且，全体个人的大脑思维能力都有限，因此，任何个人在一般条件下都不可能做到充分理性，而只能拥有“有限理性”，人们在决策时不可能追求最优的结果，而只能追求满意的结果.

举例来说，某个农民由于掌握信息不可能充分，自以为多种西瓜可以赚大钱，结果待到收获西瓜时，才发现市场上烂市，被迫贱价抛售，血本无归。这是因信息不充分造成他无法做到充当理性人的事例。同时也表明，以“每个人都是理性人”这一命题，无法客观、普遍地描述生活。在人们生活中，面对无力计算清楚的众多变量，不可能具有充分理性，而只能像西蒙所指出的那样，最多只能够有“有限理性”，即在可能获得的信息条件下，依照有限的思维能力做出决策，在力所能及的范围内趋力避害。

如此来说，我们似乎可以放心地把西蒙的“有限理性”看作解释生活的可靠的一般原则，并似乎可以认定，这种一般原则会放之四海而皆准。然而，世上竟然有许许多多人，仿佛故意和经济学家过不去，他们竟然在生活中违反有限理性。几乎在每个人身上，都

可能发生无法克制的一时冲动行为或愚蠢行为，文学作品对这类行为多有描述。《水浒》中描写过鲁智深三拳打死镇关西，杨志挥刀斩牛二；《唐·吉诃德》、《阿Q正传》中的主人公都很愚蠢。在日常生活中，我们也可观察到有人暴怒失态、酒后驾车这类行为。此外，心理学家做过许多试验，发现许多场合下人的行为都是非理性的。例如，给出如下两种选择：①100%的机会赢1万元；②10%的机会赢5万元，89%的机会赢1万元，1%的机会不赢不输。若人是有理性的，哪怕仅具有有限理性，也应当选择②，因为选择②的期望值是13900元，大于选择①，然而，参加心理试验的大多数人都选择①，这显然表明，人的作为不符合理性（或有限理性）。

弗洛伊德和后弗洛伊德心理学家坚信，人的行为并非全部都有理性计算或有具有明确意识习惯（包括坏习惯）控制。明知吸毒、吸烟有害，但千百万瘾君子偏偏要逆理性而行；明知喝酒多了误事，但许多酒鬼却偏偏要一杯又一杯地喝下去，已经烂醉如泥还硬充好汉说“我没醉”。心理学家还指出，人们买东西，也往往不是凭理性计算，而宁愿上广告的当。广告也不是用理性计算来劝告人们买什么，而是利用人们非理性的潜意识，包括性、魅力、渴望、幻想和嫉妒来设计广告以勾引顾客，并往往因此得手。没有哪个电视广告会如此策划：让一位丑陋无比的女子举着化妆品向观众说：“请用这家伙！”广告策划通常都是理性的（用优美、豪华的形象来吸引人并获得成效），但它所利用的却往往（当然并非全部）是人们的非理性（幻想、嫉妒等等）。

不仅个人行为，而且，在群体行为中，人们也可观察到非理性的人类行为。而且集体的非理性比个人的非理性更可怕。第二次世界大战爆发前和战争初期，德国千百万民众对希特勒敬佩得五体投地，以为遇到了救星。直到盟军在诺曼底登陆后长驱直入打到易北河，苏军攻克柏林，德国一败涂地、土崩瓦解，德国民众才认识到，当初把希特勒捧上天有多么愚蠢。中国历史上，历代封建帝

王骑在百姓头上为所欲为，作威作福，但黎民百姓却把帝王当作天子来顶礼膜拜，他们的行为，也显然不合乎理性。

倘若果然如此，则我们无权指责说，这些人“生活错了”，我们更不能说“任何违反有限理性的生活都不算是生活”（人的一种行为，哪怕是违反有限理性的行为，都直接就是生活）。针对人们在现实生活中实实在在存在的某些违反有限理性的行为，我们只好说，有限理性，是能解释一部分人类生活，但却无法解释所有人类生活。如此来说，不仅充分理性假设靠不住，而且，就连西蒙的有限理性假设也难以普遍有效地解释人类生活。

三、人性假设管理理论的启示

当我们全面考察了中西方管理中的人性假设管理理论的发展历程之后，可以得到一些非常有益的启示。

1. 研究完整的个体。我们如果要认识人性问题，就必须就完整的个体来加以研究。人是复杂的，他绝不会因为追求经济利益而放弃能力的发挥，更不可能为了接受有挑战性的任务而放弃高报酬。事实上，人性的各个方面是相互影响，相互关联的，只不过不同的个体有不同的偏向性而已。所以管理者不仅需要严格规章制度、奖惩分明，也需要创设良好的群体氛围、工作环境，更要看到组织是由一些不同的人所构成，为他们提供体现自身价值的机会是管理的佳境。

2. 管理者的重要认识。人有心智，所以他们有自己的行为方式。但他们为了能够实现自己的理想可以克服一些本性上的要求。所以，如果管理者善于选择策略可将员工引入到组织所期望的轨道上来，使其达成组织的愿望又满足他本质上的个人需要。例如可以利用人本质上的荣誉感、地位欲等加以引导是常常成功的。

3. 对被管理者的思考。被管理者不仅具有生物性，还具有社

会性和精神性。因此，对被管理者应该做到：①多数人喜欢在社会环境中生活与工作，“社会助长作用”常常能够发挥效用。但也有人不愿意受到别人的干扰，如科学家、研究人员、作家等脑力劳动者。②人们希望在团体中享受权利而不是成为奴隶，所以专制的管理方式常常受到唾弃。③人不仅有共性，也有差异性。一刀切的管理方式通常都会失败。④人们通常都能尽全力接受挑战，但如果认为每个人都有责任的要求就是错误的估计。责任经常是给予那些希望承担更大责任的员工的。⑤良好的工作环境是人们的追求。所以，管理者应该创造能使员工竭力工作的内部环境：评价、晋升要考虑员工的能力；训练必须针对工作和个人发展的需要；任务分配要符合人的能力和兴趣；薪酬应按职责和贡献分配。

1.4　以人为本的管理思潮

一、以人为本的管理思潮

（一）人本管理思想提出的背景

人本管理，也就是人们常说的“以人为本”、“以人为中心”，简单地说，指的是在管理活动中把“人”作为管理的核心，它是一系列以人为中心的管理理论与管理实践活动的总称。管理理论的发展往往是随着整个社会经济的发展而同步进行的。组织管理活动作为生产关系的重要组成部分，到底以什么为本，从改变上说是由当时的生产力水平决定的。纵观世界近代经济发展史，管理思想的沿革，大致经历了以下更替：

——以机器为本。这是西方资本主义前期的管理思想。当时，企业管理者最关注的是机器，把职工也当作机器，以至于人为地制造了人与机器的对立。

——以技术为本。19 世纪末 20 世纪初，随着科技的迅速发

展，企业管理者普遍重视了经营管理的技术和方法。有的虽然在理论上开始强调人的因素，而在实际的操作时，又每每围绕既定的技术程序运转。

——以资本为本。20 世纪 20～30 年代以后，由于世界资本主义大量的资本输出和全球统一金融市场的形成，管理的战略资源表现为金融资本，有了资本就有了一切，于是形成了以资本为主宰的管理思想。

——以人为本。50～60 年代以后，这时的战略资源是信息、知识和人的创造性，企业能够取得利润的主要途径就存在于职工本身。“人先于利润”。于是就形成了现代的人本管理的理论和实践。

所以，人本管理是相对于传统管理——以物为中心（包括机器、技术、资本等）而言的现代管理思想。甚至一些有识之士指出：20 世纪是机械化、信息化掩盖人的时代，21 世纪将再次发现人。人，什么最重要呢？有三句管理名言说：人的知识不如人的智力，人的智力不如人的素质，人的素质不如人的觉悟。人的觉悟包括人的工作态度和工作积极性，这才是最重要的。但是也有一些人，包括一些领导者，还没有从旧的传统管理观念中解脱出来，管理方法仍然是“见物不见人”，“管事不管人”，甚至是“凭经验办事”。这样落后的管理观念必然导致落后的管理效益。

有的学者把人本管理概括为“3P”管理，即：

3P
- of the People——组织最重要的资源是人和人才；
- by the People——组织是依靠人进行活动的；
- for the People——组织是为了满足人的需要而存在。

人，自始至终处于组织管理的核心地位。

人本管理从它的出现发展至今，大约经历了六个层次：

情感管理→ 民主管理→ 自主管理→ 人才管理→ 文化管理→ 人力资源管理

情感管理就是运用行为科学，重新塑造人际关系；民主就是要提高劳动者的参与意识，使组织的目标与员工的目标协调一致；自主管理就是通过改善劳动管理，以充分利用劳动力资源；人才管理的目的是增加人力资本，提高劳动力质量；文化管理就是建设良好的组织文化培育组织精神，以极大地鼓舞士气。当人本管理思想发展到20世纪的90年代后的趋势是逐步形成“人力资源开发与管理”的热潮。

为什么管理会从“以物为本”转变为“以人为本”？除了前面所说的那些原因以外，还有一个基本的背景：众所周知，第二次世界大战以后，由于西方国家出现了政治上的相对稳定和经济上的复苏，科学技术得到了突飞猛进的发展。科学技术在生产领域的广泛应用，使得以美国为首的西方国家的生产劳动性质和劳动力结构发生了深刻的变化。随着“知识性劳动”，劳动者的文化素质越来越高，“白领工人”所占比例不断增大。例如在1956年，美国的“白领工人”超过了“蓝领工人”，率先进入“信息社会”。这样，管理对象变了，管理方式也需要相应的改变，信息社会与工业社会所需要的管理方式是有差别的。它要求抛弃工业社会所需要的“以物为中心”的理性管理而转变为信息社会需要的“以人为中心”的人性管理。然而，“以人为中心”的管理并不是在美国最先兴起，而是在比它晚了整整15年才进入信息社会的日本兴起。

（二）人本管理在日本兴起的原因

1. 从历史的角度看：是日本善于学习的结果

日本是一个善于学习的民族，哪里先进它就学那里。几百年前在我们这个星球上，最先进的地方是中国，于是日本人最先学的是中国，长时间以中国为师。直到最近100年，中国日见停顿，西方日益兴起，他们把目光转向西方，拜西方洋人为师。

日本学西方，也是哪里先进学那里。先是学西班牙、葡萄牙，后学荷兰、学英国、德国，第二次世界大战以后，又着重学美国。

在向西方学习的过程中，他们提出了一个口号——“和魂洋才”，这是“日本民族精神和西方科技”的简称。它最初源于对日本儒学家佐久间象山融合儒学与西学思想倾向的概括，即“东洋道德，西洋艺术（技术）”。他认为，西方文化只在科学技术方面先进，日本应该吸取，而在社会、道德方面，则是儒家先进。“和魂洋才”式的人才是具有以忠孝为核心的儒家道德，具有以科技为主体的西方实用的知识、技能。

日本人在学习中还有一个特点，就是拜新老师后不忘旧老师。直到今天，日本企业界也仍然提倡读中国的书。诸如《论语》、《孙子兵法》、《三国志》等等。不仅古书，也读现代书，甚至毛泽东的书。比如毛泽东一贯重视的做人的思想工作，现在已被不少的人丢到脑后去了，而在日本，却学得认真、持久和实效。在日本企业界流行的说法是：“日本的管理，是美国经验加日本国情，再加中国的思想工作三者的结合”。

日本人在全方位的学习中，逐步探索总结出一套自己独特的管理模式。在这里，儒家“人为贵”的思想，重视人性的传统，崇尚“团队精神”的观念得到继承和发扬。而西方“见物不见人”的“刚性管理”则受到抑制。西方盛行的个人主义思想则从没有在日本兴盛过。于是，以人为中心的管理首先在日本兴起也就不足为奇了。

2. 从社会发展角度看：日本工业化时期很短

日本是 1962 年进入工业社会的，到 1971 年就发展到信息社会，中间只有 9 年的时间。当工业化社会所需要的理性管理还没有充分发展起来，就被信息社会的人性管理所取代了。

当然，美国的理性管理也使它取得了很大的成绩，在经济和科技上发展成为世界上的发达国家。但这两者比较起来，人性管理更具发展潜力。在 70 年代，西方国家遭遇了一场“石油危机”。石油是西方世界的主要能源，石油的价格上涨引起了连锁反应：产品成本上升，销售困难，生产下降，工厂倒闭、工人失业，社会动荡。

日本却上下一心，同舟共济，平安渡过难关。生产不仅没有下降，反而乘势而上，占领了本属于欧美国家的一个又一个的市场，在这场经济战中获得了全面胜利。美国人输了，就虚心求教。经过分析、比较，美国人认识到：美国的失败，不是败在物，而是败在人。论物，美国的资本和技术比日本强；而论人，美国就自叹不如，对照日本，无论是白领工人还是蓝领工人那种忠诚企业，热爱工作，上下一心，团结和谐的状况，美国就只能羡慕了。于是世界各国的企业家纷纷向日本企业管理学习，一个以人为中心的现代管理在世界范围内蓬勃兴起了。

3. 从文化的差异看：美日文化具有相当大的差异性

从管理心理学的角度理解，文化是影响一群人总体行为的态度、类型、价值观和准则。文化是在一种环境里人民的集体精神的程序编制。简而言之就是一群人解决问题的方式方法。管理思想和理论作为观念形态的一部分，要受到一定文化背景与文化规范的制约。美国属于西方文化，日本则属于东方文化，因此，他们在管理的思想和方式上必然存在巨大差异。美国管理协会的管理心理学家吉特·霍夫斯泰特(Geert Hofstede)在1980年发表的《动机、领导和组织：美国的理论可以在国外应用吗?》一文中指出，民族文化特征有四个维度：权利距离，不确定性避免，个人主义—集体主义，男性度—女性度。美国与日本在这四个维度上的差异性如下表所示：

表 1-1　美、日文化差异比较

文化维度	美国	日本
权利距离	小	大
不确定性避免	弱	强
个人主义—集体主义	个人主义	集体主义
男性度—女性度	男性度	男性度

从表中可知，除男性度外，其他维度都有很大的差异性。当然文化没有好坏之分，只有差异。跨文化管理的重点是对文化的理解，从而在管理的方式方法上也就存在较大差异。另外，文化不能随便移植或强加，要尊重别国的文化，所以不能简单把某种管理搬到有着不同文化环境的人群中去。

附件 1-3　美、日人力资源管理的比较

一、美国的人力资源开发

第二次世界大战后的美国，大批军人复员，成批地涌向生产部门，许多地方政府成立了人事管理部门，来处理劳动力的安置。培训等系列人事管理工作。60 年代初期，美国生产力迅猛发展，产业结构迅速变化，人力资源的结构性矛盾加剧，于是出现了人才管理部门。70 年代中期，美国面对日本，欧洲的日益激烈的竞争，对高质量的技术人才，管理人才的需求日益高涨，对人才培养开发和调配的要求更高，更强烈，于是许多地方政府和企业又纷纷设立人力资源开发部门。

目前，美国中央政府，地方政府以及 1/3 的企业都设有人力资源开发的专门机构，在企业中人事经理的地位大大提高。在教育学院，美国许多大学设置了人力资源开发学科。如美国加利福尼亚州雷兰大学人力资源开发专业，其必修课包括：1. 人力经济学。2. 财政预算与平衡。3. 交际学。4. 人事工作职能。5. 管理体制。6. 社会经济分析。7. 人力资源开发。8. 社会行为开发。9. 人才流动学。10. 德学。而选修课包括：1. 经营管理学。2. 逻辑学。3. 自我设计学。

美国之所以成为世界科技，经济和军事强国，与它通过各种方式开发人才资源密不可分。其主要表现在重视教育，不断增加对教育的投入上。

1983年美国的教育经费为2 265亿美元，到1990年增至3 530亿美元，人均比日本高出42%。美国的在校大学生为日本的3.5倍。目前，美国有72.5万名科学家和工程师从事研究和开发工作，平均一万就业者中就有66名科学家和工程师。对在职职工的培训及技术发展，设备更新，生产率提高所必需的。美国工商企业每年用于职工培训的经费已达2 100亿美元，分别超过中等教育与高等教育的经费。

全美有97%的企业为职工制定了培训计划，另外选送5%为职工接受正规的大学教育。

美国对在职科技人员的“继续教育”也紧抓不懈。据统计，美国100家最大的工业企业用于科技人员更新，拓宽用于深化专业知识的经费每年增长25%。其中像国际商用机器公司、通用汽车公司、德州仪器公司、麦道飞机公司；西屋电器公司、杜邦化工公司和福特汽车公司在这方面的开支年均增长40%。

二、日本的人力资源开发

日本在人力资源开发上的优势则是“激励”。即善于使一般员工人才化，团队化，形成高度的劳动热情、团队精神和敬业风气，发挥人力资源整体的竞争优势。

日本的“激励”优势是建立在其特殊的劳动人事制度基础上的，这种制度可以简化为“终身雇用制十年功序列制”，与此相联系的还有“企业内工会”，“自主管理”，“集体决策”，“企业内教育培训制”和“企业办福利”等。

日本的大中型企业，基本上都实行终身雇用制，其人数约占全部日本职工的1/3。它确保了支持日本经济的这些骨干企业在人力资源上的超稳定和高素质。终身雇用是在日本社会传统的家族主义观念和社会文化环境中，在特定的历史条件下形成的。资本

主义萌芽时期的日本企业是按照家族主义方式建立和经营的。明治维新后，日本资本主义迅速发展，急速的产业革命浪潮使技术文化薄弱的日本高级人才不足。企业除了自行招募员工进行培养之外，并无其他解决办法。为稳定员工队伍，企业开始采用定期提薪，发放奖金，改进福利等做法。在大正昭和年间，终身雇用制和年功序列制已经形成。二战后，日本社会生活极度穷困和混乱，人们渴望过上安定的日子，终身雇用制恰恰能满足人们这一要求，因而延续和加强。

作为日本人力资源开发的主要特点的终身雇用制，产生了一系列积极的后果：第一，企业与员工建立了长期稳定的关系，形成了“利益共同体”，“命运共同体”。这是“团队精神”产生的基础，而“团队精神”正是日本企业在竞争中取胜的法宝。第二，由于员工队伍的超稳定性，便于日本企业从长远需要出发，系统而有计划地对员工进行教育和培训，使人力资源的潜力得到较大程度的开发，员工队伍的整体素质较高。第三，有利于在企业内部形成大家庭格局，培育家族式的企业文化，造成“内和外争”的良好气氛。

“内和外争”内部团结，一致对外，并不会造成不思进取的局面。因为“绩效企业”的价值观和“敬业精神”，促使员工奋发努力，同时，工作绩效会明显地影响收入的多少和提拔的速度。因此，日本大企业内部也存在着一种长达几十年的旷日持久的竞争（缓慢的晋升制度所致），但由于“团体精神”和“共同体意识”的作用，这种不是你死我活的恶性争斗（窝里斗），而是“争先恐后”的良性竞争，以不影响员工之间的协作和友情为前提。

这种既团结又充满活力的局面，以及家族式的感情纽带，团队精神和敬业精神的驱动，使得日本企业具有强大的竞争优势。

三、美、日人力资源开发比较

日本、美国的人力资源开发与管理的比较如下图所示

美国	日本
短期雇用制	终身雇用制
强调个人	强调集体
以任务为中心	以员工为中心
强调个人竞争	提倡内部合作
注重短期业绩考核	注意长期业绩考核
重视显露的专长能力	重视潜在的基础能力
职务规定明确	职务规定模糊
优先使用权限	优先使用协调
明确的控制	含蓄的控制
依赖契约、规章	重视相互信赖
专业化的职业道路	非专业化的职业道路

从以上可以清楚地看到，随着市场经济的发展和社会化大生产的突飞猛进，人力资源开发管理的作用越来越大。这从各类管理人员地位的沉浮变迁也可略窥一斑。第二次世界大战后的10年，由于物质短缺常使工业工程师升任企业的最高职位，50年代中期后的10年，由于生产过剩而常使营销人才担任企业的最高职务。60年代中期后的10年，由于合并公司，多元化经营以及成为跨国公司引起的财务问题复杂化，而常使财务人才担任企业的最高职务。70年代中期后，随着人才竞争激化和“人才制胜”时代的到来，人力资源开发管理专家则成为企业最高职位的有力竞争者，英国皇家壳牌运输及贸易公司首先升任一位富有人事管理经验专家鲍考克为总经理，次年又升他董事长。这表明，达到公司最高宝座的传统路线发生变化。据跨国公司海利克与史楚格公司1976年对欧洲一千家大公司的调查发现在德国、瑞士、英国等，一半以

上的高级人事经理兼任公司董事。如果公司董事的接班人选不是人事管理方面的人才，都必须到人事部门工作和训练若干年后才能正式接任。这是人力资源开发管理重要性上升的结果。

（三）人本管理创造了日本经济的奇迹

日本在第二次世界大战中被打败了，一片废墟，满目疮痍，人均收入只有20美元。但是到1982年，就突破了人均10 000美元。37年增长500倍，而当时，美国的人均收入也不过1.3万美元，中国则310美元。其实日本经济的起飞期是1955年～1973年，前后不到20年。这20年，日本把英国、德国、意大利等发达国家都抛到了身后，只剩下赶超美国了。日本经济社会发展的奇迹是靠什么创造出来的呢？它靠的不是客观条件，而是主观条件，即人。靠的是能够充分调动人的积极性和聪明才智的管理。

二、人本管理的本质

人本管理到底是一种什么样的管理？人本管理从本质上说就是关心人的成长，尊重人的价值，信任人的才能。即在组织中把关心人、尊重人、信任人作为一切管理工作的出发点和归宿点。

三、人本管理对我国组织管理的启示

（一）中国的文化有可取之处

当全世界都在学日本时，而日本人却说他们的那一套办法是从中国学来的。日本人认为，世界上最难管的是人，而对人的管理最有研究的是中国古代的思想家。一些日本学者指出，日本的管理有两大支柱：一个是美国的科学管理，一个是中国的古典思想，尤其是孔子的学说，既然如此，为什么中国没有兴起以人为中心的管理呢？在中国古代文化中，人本主义思想自古有之，其中，儒家思想是最能反映中华民族的人本主义精神。但这主要是针对治

国、为政的。由于中国重农轻商的传统以及资本主义在古代中国没有得到发展，这些人本主义思想就没有进一步演化成管理中的人本主义思想，更没有形成一套系统的人本管理理论。

（二）要十分重视管理

我们落后，不是落后在制度上，而是落后在管理上。先进的制度在一定程度上被落后的管理所削弱和淹没了。而资本主义的弊病则由于管理的不断改进而躲过了一次又一次的危机，把生产力提高到一个又一个的新高度。可见管理十分重要。因此我们必须通过提高自身的管理水平，迎接新世纪的挑战。

第一，要把握管理发展的新趋势，加快推进我国组织管理的现代化进程。例如我国国有企业经过20多年的改革，虽然取得了巨大的成就，但也存在重视改革、忽视管理；重视制度创新、忽视管理创新的问题，出现了某些方面“管理滑坡”的现象，这不仅导致我国国有企业管理水平与国外现代化管理水平的差距扩大，而且成为我国国有企业经济效益下降、亏损面和亏损额增加的重要原因之一。有关部门对亏损国有企业的调查表明：政策性亏损和宏观经济变动引起的亏损约各占10%，而因经营管理不善引起的亏损占80%左右。因而，现在当务之急是要把握世界范围的现代化企业管理的发展趋势，结合我国实际情况探索建立符合我国国情的新的企业管理模式，提高我国企业的现代化管理水平，缩小与发达国家的差距，增强国有企业的竞争力，提高国有企业的经济效益，促进国有企业的改革与发展。

第二，处理好提高企业管理水平与企业改革、建立现代企业制度的关系。企业管理创新与企业改革是相互依存的，必须协调推进。一方面，企业改革的方向是建立“产权明析、权责明确、政治企分开、管理科学”的现代企业制度。股份制改造只能为转换企业经营机制提供前提条件。是否能建立起规范的现代企业制度，形成健全的企业经营机制，还必须依靠企业自身继续努力，加强企业管

理，进行管理创新，形成一套科学的管理制度，提高企业管理的现代化水平。因此，在进行国有企业改革过程中，还必须提高管理水平，创新出与社会主义市场经济相适应的管理制度和管理结构，这既包括建立起科学的高效率的法人治理结构，也包括根据现代企业制度的要求改革企业内部的管理组织结构，建立现代化的各类专业管理制度。另一方面，企业改革能为推进企业管理创新和管理现代化提供良好的企业制度基础，增加推动力。要提供企业管理现代化水平，必须深化企业改革，建立现代企业制度。

第三，处理好提高管理水平与技术进步的关系。企业技术创新为管理创新提供了物质技术条件，形成了相应的技术能力保障机制，而企业管理创新是企业技术创新活动的组织管理分明的保证，形成了相应的组织管理能力保障机制。企业具有多高的技术水平，就需要多高的管理水平，而高水平的管理，又需要高水平的技术支撑。进行管理创新、推进管理现代化必须与技术创新、技术进步结合起来，填补进行，统筹考虑。过去，有的企业只注重引进先进技术设备，不注意掌握创新现代化的管理方法，结果影响了先进技术设备性能的发挥，造成损失和浪费。这种教训应该吸取。

第四，加强企业管理基础工作是提高企业管理水平、迎接新世纪挑战的必然要求。任何新的管理思想的贯彻，管理方法和管理手段的采用，都要求有良好的管理基础工作来支撑。在新的世纪，在全球化的竞争背景下，更要求企业具有良好的管理基础工作。但是当前许多企业对管理基础工作有所忽视，造成我国企业管理基础工作出现滑坡。上海市前几年对 1 771 个工业企业的调查说明了这一点：被调查企业中，有比较健全的原材料消耗定额的企业只占 61%，有比较健全的劳动工时定额的企业占 74.4%；有比较完整的原始记录的企业占 37%；有比较健全的计量验收制度的企业仅占 26.8%；实行全面经济核算的企业更是稀少，仅占到 17.6%。辽宁省和北京市的调查同样反映出这一点。所以，加强

管理基础工作是非常必要的。

第五，要注意处理好管理实践与学习借鉴国外现代化管理理论、方法的关系。对于国外出现的新的管理思想和方法我们应该进行了解，开展研究，有选择性地学习和借鉴，但绝不能盲目照搬。一方面是因为我们的企业和国外的企业在许多方面都存在着差距，我们的社会主义市场经济体制还没有完全建立起来，我国企业正处在转换机制、构建市场经济主体的时候，而国外的企业是完全自主经营的经济实体，在成熟的市场经济环境中经营和发展；另一方面是因为各个根据的文化背景不同。管理与自然科学不同，自然科学中的一项发明、应该定理都可以通用，而管理本身具有二重性，既涉及生产力的管理，又涉及生产关系的管理。后者受体制、文化的影响很大，必须与本身的国情相结合。我们必须把国外的新管理理论、方法与我国企业的实际情况结合起来进行管理实践。

（三）要重视人的因素。

人本管理理论和实践的出现符合了当今知识经济时代的要求，具有重大的现实意义。首先，在知识经济社会里，作为该社会经济形态中的主要生产要素发生了根本性的变化。经济发展对劳动力、资本、资源的依赖程度越来越弱，知识的作用越来越突出，知识将代替资本、资源成为生产中起主导作用的要素。知识经济还提出新的生产过程的概念，知识产品是以知识投入为主，其产品中的知识含量被逐步提高，并且知识能被反复使用，在其使用过程中不消耗其价值，产出报酬可以递增发展。所以，知识经济是一种低消耗、低能耗、高效益的经济，知识经济将变革资源经济时代的生产观念。其次，面临知识经济的挑战，许多企业也将发生一系列深刻的转变。①企业的生存将由以物资设备为基础转变为以信息网络为基础；②企业的组成要素将由以有形自然资源为主转变为以知识财富为主；③企业的生存方式将由集中的规模化生存转变为分散的社会化生存；④企业的组织结构将由多层次的行政集中式

转变为非集中的系统矩阵式；⑤企业中物质资本的地位相对下降，人力资本的地位相对上升；⑥企业的服务对象不再仅仅是股东，而是企业的“相关利益主体”。第三，知识经济时代企业的管理方式将由以实物管理为核心的生产管理转变为以知识管理为核心的人本管理。智力、知识、信息、技术等无形资产成为企业运行、经济发展的决定性资源，智力和知识拥有量的多少及其开发利用程度的高低决定着企业面向未来的竞争优势。也就是说，未来企业的发展，不只是依靠设备先进，同时更要靠具有很高智慧的人才。人本管理是在 20 世纪 60 年代提出的，到了 80 年代已受到国内外企业的普遍重视。日本索尼公司董事长盛田昭夫说：“如果说，日本式经营真有什么秘诀的话，那么，我觉得‘人’是一切秘诀最根本的出发点。”被人们誉为“经营之神”的松下幸之助曾说：“松下公司的口号是‘企业即人’，”并多次宣称“要造松下产品，先造松下人”。

总之，当社会进入知识经济时代，经济形态的变革要求有相应的观念与之相适应，人的地位将进一步提高，人本管理理论与实践成为大势所趋。人本管理思想不仅仅表现为重视人和调动人的积极性，还表现为发展人、为人谋福利。在中国的市场化转轨过程中，国有企业拥有比非国有企业更丰富的人财物资源，还有政府的鼎力支持，而经济效益就是比不上非国有企业，其主要原因之一是没有解决好激励人、培养人、留住人的问题。可见，人本管理对我国市场经济建设和企业改革具有特殊重要的意义。因此，我们现在就要行动起来，为适应知识经济的挑战，中国的管理要从传统的以物为本转向以人为本。其主要做法包括：重新认识人；重视人的因素的作用；设计多样化、分层次的激励和约束机制，以充分发挥每一层人的积极性；强调员工的精神状态、文化修养、对组织的认同感，以及团结互助的精神；积极开发组织现有的人力资源，以最大限度地发挥员工的潜能；创造出独特的组织文化氛围，从而达到增强长期竞争力等。

(四)要虚心学习

美国人虚心学习,日本人也虚心学习,他们都发展了。中国要发展也只有从虚心学习做起。实践表明,由于我们承认自己的差距,努力地学习,使得世界开始重视中国,重新认识中国。

附件 1-4　康洁利公司的"洋"经理

康洁利公司是一家中外合资的高科技专业涂料生产企业,总投资 594 万美元,其中固定资产 324 万美元,中方占有 60%的股份,外方占 40%的股份,生产玛博伦多花纹涂料等 11 大系列高档涂料产品。这些高档产品不含苯、铅和硝基等有害物质,无毒无味,在中国有广阔的潜在市场。

开业在即,谁出任高层总经理呢?外方认为,康洁利公司引进的是 90 年代先进的技术,设备和原材料均来自美国,中国人没有能力进行管理,要使企业迅速发展壮大,必须由美国人来管理这个高新技术企业。中方也认为,由美国人来管理,可以学习借鉴国外企业的管理方法和经验,有利于消化吸收引进的技术和提高工作效率。因此,董事会形成决议:从美国聘请米勒先生任总经理,中方推荐两名副总经理参与管理。

米勒先生年近花甲,但身心爽健,充满自信。他有 18 年管理涂料生产企业的经验,自称"血管里流淌的都是涂料",对振兴康洁利公司胸有成竹。企业员工也都为有这样一位洋经理而庆幸,想憋足劲大干一场,好好地大赚其钱。

谁料事与愿违,公司开业 9 个月不但没有赚一分钱,反而亏损 70 多万元,当一年的签证期满时,米勒先生被总公司的董事会正式辞退了。米勒先生失望地返美。

来自太平洋彼岸的洋经理被"炒鱿鱼"的消息在康洁利公司内外引起了强烈的反响。这位曾经在日本、荷兰主持建立并成功地管理过涂料工厂的洋经理何以在中国败走麦城呢?这自然成了议论的焦点。

多数人认为,米勒先生是个好人,工作认真,技术、管理上是内

行，对搞好康洁利公司怀有良好的愿望。同时，在吸收和消化先进技术方面做了许多工作。他失败的主要原因是不了解中国的实际情况，完全照搬他过去惯用的企业管理模式，对中国的许多东西不能接受，在经营管理方面缺乏应有的弹性和适应性。中方管理人员曾建议根据中国国情，参照我国有关三资企业现成的成功管理模式，再结合国外的先进管理经验，制定一套切实可行的管理制度，并严格监督执行。对此，米勒先生不以为然，他的想法是“要让康洁利公司变成一个纯美国式的企业”。他对计划不信任，甚至忧虑，以致对下属的工作计划都持抵触态度，害怕别人用计划经济的一套做法去干预他的管理工作。米勒煞费苦心地完全按照美国的模式设置公司的组织结构并建立一整套规章制度，但最终还是使一个生产高新技术产品且有相当实力的企业缺乏活力，在起跑线上就停止不前，陷入十分被动的局面。

也有人认为，米勒先生到任后学会的第一个中文词就是“关系”，而他最终还是因为搞不好关系而离华返美。

对于中国的市场，特别是中国“别具一格”的市场推销方式，米勒先生也不甚了解，他将所有有关市场营销的事情都交给一位中方副总经理，而他和那位副总经理的关系并没有“铁”到使副总经理为他玩命去干的程度。

在管理体制上，米勒先生试图建立一套分层管理制度：总经理只管两个副总经理，下面再一层管一层。但他不知道，这套制度在中国，如果没有上下级间的心灵沟通与相互的了解和信任，会出现什么样的状况和局面，最后的结果是，造成管理混乱，人心涣散，员工普遍缺乏主动性，工作效率尤为降低。米勒先生还强调：我是总经理，我和你们不一样，你们要听我的。他甚至要求，工作进入正规以后，除了副总经理，其他员工不得进入总经理的办公室。米勒先生不知道，聪明的企业负责人在员工面前总是强调和大家一样，以求得员工的认同。

米勒先生临走时扔下一句话：如果这个企业出现奇迹的话，肯定是上帝帮忙的结果。

然而，上帝并未伸出援助之手，奇迹出现了。

康洁利公司在米勒先生走后，中方选派了一位懂经营管理，富有开拓精神的年轻副厂长任总经理，并随之组成了平均年龄只有33岁的领导班子。新班子迅速制定了新的规章制度，调整机构和销售策略，调动全体员工的积极性。1994年5月，康洁利公司首次赢利3万元，宣告扭亏为盈。

2 人的管理研究与实践的历史演变

2.1 组织管理思想与理论的产生与发展

自从有了人类历史就有管理，因为人是社会动物，人所从事的活动都需要相互配合，协调行动，都需要组织、协调、沟通、指挥等活动来统一人们的行为，这就是管理。社会越进步，管理也不断发展变化，所以，管理是随着社会生产力的发展而发展起来的。作为管理发展的基础—管理思想也发生着革命性的变化，从中国到西方，从古代到现代，无不打上历史的烙印。

一、中国管理思想的产生与发展

中华文明是人类历史上从没有中断过的古老文明，其中延续了几千年的社会管理经验是相当丰富的。

(一)中国古代的管理思想

周朝后期，中央大权旁落，地方诸侯割据称霸。经过多年的战争，最后只剩下七国。七国之间虽然也相互争斗，但大家却具有相同一个目标，就是自己国家的富强。为达到此目的，各国都十分重视和需要管理方面的专门知识和人才，从而产生了不同的学派，主张不同的管理理论和方法。我们将这些管理学说中的很有影响力的五种归纳简述如下。

1. 儒家管理思想

儒学是以孔子为首所提倡的主张，其管理思想的基本精神是以“人”为中心，管理的理想是“社会秩序”。而维护“秩序”的基础

是“忠”、“信”等道德规范。因此，所有的人都应该对其团体和组织尽“忠”，人与人之间则应该讲“信”。提倡个人要注意“修身”，对家庭要尽“孝”，对国家要尽“忠”，对他人要讲“信”。一个从童年起就受到忠信的教育和熏陶，对家长能尽责尽孝的人，长大后便是能对国家社会尽职尽责的好的管理者。事实上，如果一个组织或者团体只靠“忠信”等道德规范来维系其秩序是不现实的，也是不可能实现的。因为一个组织过分依赖“忠”、“信”、“孝”，可能导致弄虚作假、无序无效。

2. 墨家管理思想

墨即“黑”，表示劳动者在长期日晒下辛苦劳作，以致面目黧黑，也就是指劳动者的意思。当然墨家的代表人物墨子也姓“墨”，这是本学派名称的两个由来。从前者的意思可以看出，墨家从维护劳动者的利益出发，其管理思想倡导的是“平等”、“兼爱”。认为人为了自身的健康、幸福、安乐与兴盛而进行诚实劳动应当受到保护和奖励。而个人的成功是与集体息息相关的，所以工作中的团结合作是非常重要的。墨家的“平等”、“兼爱”思想在当时是极受欢迎的。现在，墨家的思想仍然发挥着其效用，现代组织的“公平管理”、“情感管理”，无不渗透着墨家的思想。

3. 法家管理思想

在战国时期建立起来的法家学派，其管理思想始终是以“法”为中心，以法治国的思想主张“法治”而反对“人治”，希望使用客观的、具体的、铁定的法律，通过铁面无私的奖惩制度，进一步强化司法的威严和检查的力量，以确保最高、最大的工作效率，并有效防止和消除渎职、怠工、腐败和浪费。法家的雷厉风行的气概和严肃无情、激烈强制的手段，确实能够达到意想中的效果。可是社会到底是人类的社会，过度、长期对人的心理和生理的高度压制，不仅缺乏人道，还会造成人情感的麻痹，无可救药。例如发生在秦国的“商鞅变法”是法家管理思想的具体体现，而其中的利弊得失是有

很充分的历史资料可参考的。有句谚语说:“儒家的心肠,法家的手段”,似乎说明儒、法兼用比较有更好的效果。

4. 道家管理思想

老子说:“万物负阴而抱阳”。《易经》说:“一阴一阳之谓道”。可见,“道”是宇宙的原理和规律。道学的管理,用最简单的说法是“水式管理”,即把水的特性化为智慧用在管理上,也就是要求管理者必须遵循社会管理的客观规律,一切顺其自然,才能取得良好效果。通过较少的,必要的,有效的法律制度把社会干涉行为减少到最低限度,从而实现组织的自然和谐与个人自由的协调发展。

(二)中国近代的管理思想

鸦片战争前后,延续了两千多年的中国封建社会开始进入它的暮年时期,古老的中国大地上酝酿着一场剧烈的社会变动。1840 年的鸦片战争加剧了这个变化的过程。由于社会的急剧变化,迫使人们要用新眼光、新思维去寻求新的政治、经济管理理论。其中,比较有影响的有两种。

1. 洪秀全的管理思想

农民英雄洪秀全从打破封建制度的愿望出发,吸取西方基督教义中的平等思想,计划建立一个地上的“太平天国”来实现其理想的治国思想。他的管理国家的思想集中反映在其建国的纲领性文件《天朝田亩制度》中。它的主要内容:土地收归国有;实行平均主义的分配制度;设计以“两”(由 25 户组成)为基础的社会组织结构。在这里,人人有饭吃,家家有田种的绝对平均主义的“大同”思想得以充分的体现。他的理想虽然没有实现,但这种思想实际上是延续了较长的社会历史时期,成为众多理想主义者的追求。

2. 毛泽东的管理思想

毛泽东管理思想的精髓是关于劳动者管理国家、管理社会的原理。他的思想主要反映在以下几方面:民主集中制;群众路线;集体领导。这些思想体现了:以民主管理为基础、员工参与为导

向、集体领导为核心的现代组织管理模式。

综上所述，中国古代、近代所产生的一些管理思想有两个主流。一是管理、调节人际关系的思想；二是平均主义、民主管理的思想。这些思想归根结底是“人本管理”的思想。可见，人本管理的思想在中国是源远流长的，对中国的社会与国家管理也产生了深远的影响。但是，中国的人本主义理念是针对治国、为政的，再加上中国长期以来的“重农轻商”的传统以及资本主义从未在中国得到真正发展，所以，这些人本主义思想没有进一步演化成组织管理中的人本管理思潮，更没能形成为一套系统的管理理论。

二、西方管理理论的产生与发展

虽然管理现象随着人类社会共同劳动的出现已有几千年的历史，中国古代、近代有许多的有关思想和论述，但把管理作为一个独立的知识体系加以研究并形成理论却是在西方出现而且不过百年的历史。西方管理理论大致可以分为以下四个阶段：

（一）古典管理理论

古典管理理论主要包括泰勒的科学管理理论和法约尔的组织管理理论。古典管理理论主要是把人看作是“经济人”，因而把管理中的计划、控制、监督、指挥、标准化等管理因素提高到很高的高度加以研究和运用，把提高工作效率作为管理的目标加以强调，而对管理中人的因素关心较少。

（二）行为科学理论

行为科学理论以“社会人”观念为基础，非常强调从心理学、社会学的角度研究管理问题，它重视社会环境、人际关系对于提高工作效率的影响，看重组织管理中“人”的因素的作用。所以它填补了古典管理理论的不足，为管理心理学的形成奠定了良好基础。因为管理心理学就是行为科学理论在管理学科上的体现，使其在

现代管理理论体系中占有重要地位。

（三）当代管理理论

当代管理理论林立，主要有以巴纳德（C.J.Barnard）为代表的社会系统学派，他把组织中人们的相互关系看成是一种协作的社会系统；以西蒙（H.A.Simon）为代表的决策理论学派，他认为管理就是决策；以德鲁克（P.F.Drucker）为代表的经验主义学派，他认为应从组织的实际出发研究管理，尤其是应以大企业的管理经验为主要研究对象；还有就是在20世纪70年代形成的权变理论学派，他们认为在组织管理中没有普遍适用的“最好”的管理理论和方法，任何理论和方法都要依据环境随机而变，才能取得好的效果。以上这些学派都是基于自己的看法而建立起来的一套理论，它们虽然都有自己的独到之见，但它们所研究的对象基本一致，侧重于以物为中心的管理研究。

（四）系统管理理论

从20世纪70年代以后，管理科学进入了新的管理研究阶段，即系统管理理论。系统管理理论主张把组织看成是一个开放的社会—技术系统，要求把组织中对人的研究和对物的研究结合起来。它实际上是把行为科学理论和当代管理理论的观点统一起来，主张在管理的实践中既依靠数学和统计的方法又要强调人的因素来管理现代化的大企业。

（五）文化管理理论

文化管理是一种以文化为中心的管理理论，如《Z理论—美国企业界怎样迎接日本的挑战》、《寻求优势》等著作都非常强调组织管理不仅受到其内部人文环境的影响和制约，而且受到文化大背景的影响与制约。文化管理理论的出现，使组织管理进入到一个新的阶段。

综观西方管理理论的发展，可以发现：①管理学已形成一门新

兴学科且具备了完备的理论体系；②管理理论与实践在不断受到社会变革与思想飞跃的强烈影响且还将进一步推动管理理论和方法的发展；③对于组织管理必须运用多种管理理论和方法才能达到有效的结果。

2.2 近代组织管理心理学的产生与发展历程

一、管理心理学产生的背景

(一)社会历史背景

管理心理学的产生如果溯源的话，它几乎与整个人类文明的发展同步。当人类进入阶级社会，出现国家之后，管理心理学中的有关问题就已经被我们的祖先提了出来。如我国春秋末期的《孙子兵法》、战国中期的《孙膑兵法》以及历代统治阶级的治国之道、用人之道中就包含有丰富的管理心理学思想，古希腊和罗马时期留给人们的辉煌的文化遗产中，古埃及、巴比伦的历史记载中，也不乏管理心理学的精辟见解和叹为观止的巧妙运用。当然，真正促成现代管理心理学产生的还是19世纪末至20世纪40年代前后的社会历史条件。主要是与世界经济的发展、心理学的发展、两次世界大战紧密关联。

19世纪70年代以前，资本主义处于自由竞争的历史阶段。从19世纪70年代开始，自由竞争逐步向垄断发展。到19世纪末、20世纪初，资本主义完成了从竞争向垄断的过渡，整个西方资本主义发展到了帝国主义阶段。资产阶级为了巩固自己的垄断地位，在竞争中击败对手，把更多的资本聚集在自己手中，就邀请了大量的心理学家、管理学家来从事提高工作效率和科学经营的研究(如泰勒)，同时为了缓和阶级矛盾和掩盖更加残酷的剥削方式，也从事人际关系、团体组织与领导行为的研究(如霍桑实验)，所有

这些研究成果都构成了今天管理心理学的基本内容。由此可见，经济的发展为管理心理学的产生和发展提供了社会经济基础。

从心理科学的发展来看，在20世纪初，心理学的发展已经初具规模，初步形成了一套心理学的研究方法和手段，各种理论学派也逐渐成熟。尤其是社会心理学的诞生为本学科的产生提供了有效的理论基础和实验手段。所以，从20年代起，心理学家就把社会心理学引入工业企业中，建立了群体理论、人际关系理论等，使人们开始认识社会心理学在工作环境中的重要性。

第一次世界大战和第二次世界大战的爆发，对管理心理学的产生也起到了不小的推动作用。毋庸讳言，军事和战争是政治的继续，是阶级矛盾和民族矛盾激化的表现。从现象上看，历史上每一次战争都大规模地破坏了生产，毁灭了人类的精神成果和物质成果，战争似乎注定是戕害人类的恶魔。但有意思的是，由于战争的残酷性以及它对统治阶级利益的巨大危害，导致了统治阶级在战争期间为取得战争的胜利而不惜人力、物力、财力，将巨额资金投入到新武器的研制开发中，这种超常规的投入通常能带来科学技术上的令人难以思议的突破和管理思想、管理方法上的革新。两次世界大战对管理心理学的推动就是很好的证明。

以美国为例，它在1917年4月6日对德宣战的同时，就组织成立了17个战争心理问题研究委员会，分工研究新兵心理、飞行员心理、情绪不稳定者心理、士气与宣传训练、军纪心理、军队院校教育心理等数十项与军事有关的心理学问题。同时，美国聘请了1 300多名高级心理学工作者为战争服务，这些工作对美国取得战争的胜利起了巨大的作用。同样，两次大战的元凶德国统治阶级，也同样注重军事心理的研究。特别是1918年德国战败以后，德国的许多心理学家都在寻找失败的心理原因。纳粹头领希特勒正是靠塑造日耳曼是优秀民族，应该统治整个世界的心理和信念，才使他成为那个时期德国民族的象征和青年人的偶像。当希特勒

1934 年重整装备时，心理学再次成为他军事指挥和国家管理的最主要的理论工具之一。他曾在政府内设立心理参谋团，直属最高统帅部指挥，并责令他们研究动员心理学、领导心理学、军事生活心理学、战斗心理学等问题。正是两次世界大战中将心理学广泛地应用于战争并取得宝贵的军事管理心理学的经验，才促成了管理心理学今日的成就。

然而，作为心理学的正式分支学科，是在 20 世纪的 50 年代，以 1958 年美国斯坦福大学教授莱维特所著的《管理心理学》为标志。

（二）理论背景

管理心理学的形成除了得益于 19 世纪末 20 世纪初整个社会经济的发展之外，还与当时一系列关于工业管理心理学的理论的出现密不可分。

首先应该提及的是泰勒的管理心理学思想。泰勒在 1896 年发表的第一篇论文《作为经济学家的工程师》中首次提出了管理是一种独立的能力的思想，而后在 1911 年，在其代表作《科学管理原理》中提出了一整套系统的、完备的管理思想和管理方法。他的管理思想的核心是提高工作效率。尽管泰勒的管理的重心是求得最大效率，但他也开始认识到人在提高工作效率中的作用，所以，他很重视对员工的物质奖励和培训。应该说在他的管理原则中是体现出一些管理心理学的思想的，对以后人们对管理中人的作用的认识的提高起了一定的作用。

第二个是法国的法约尔。法约尔在西方是与泰勒齐名的管理学家。他在 1916 年所发表的《工业管理和一般管理》一书中，提出了颇具特色的管理理论。他的管理理论的一个重要特征就是认为所谓的管理其实就是以人为中心，管理的理论就是指挥人的理论。他所提出的“14 条管理原则”中包含有管理心理学的思想。例如，法约尔认为“人员的报酬是其服务的价格，应该合理，并尽量使企

业同所属人员(雇主和雇员)都满意。”[①]这实际上就是管理心理学所提倡的合理报酬主张。

第三个值得一提的是美国学者雨果·芒斯特伯格。他在1912年发表的《心理学与工业效率》一书被后人公认为是把心理学与工业管理相结合的第一人,甚至有人尊称他为“工业心理学之父”。芒斯特伯格的研究特点主要表现在两个方面:一是发现了人们心理素质的个体差异性,并提出了人与工作匹配原理;二是发现个体心理状态对工作效率的影响,指出了心理状态与工作效率之间的关系。上述研究都充分表明了他非常注重管理中人的心理问题。

第四个重要的理论基础是马斯洛的需要层次理论。

马斯洛认为人的需要分为五类,要激发人的内在心理诱因去努力工作。提高工作效率就是要采取有效的措施去满足职工的各种需要。马斯洛的理论对管理心理学有很大影响,几乎都把这个理论作为重要的基础理论来看待。

第五个,也是对管理心理学产生最为直接,影响最大的是美国心理学家梅约的人群关系理论。梅约根据他于1927年～1932年间在霍桑实验基础上进行分析和总结,于1933年出版了著名的《工业文明中的人类问题》一书,首次提出了人群关系理论。这一理论对经典管理理论形成巨大冲击,有力地证明了——人才是工作的主体,人是管理的中心这一命题。

其他比较有影响力的理论是:莫雷诺的社会测量学和勒温的群体动力理论。

莫雷诺(J.L.Moreno)是社会测量学的创始人。作为一种测量技术,现已得到广泛的应用。这种技术主要采用问卷法,让被试根据好感或反感对伙伴进行选择,并把这种选择用图表表示出来,

① 孙耀君.西方管理学名著提要.江西人民出版社,2002(79)

这样可以对群体中各成员之间的关系进行分析。现代管理心理学也广泛使用社会测量技术。

勒温借用物理学中“磁场”的概念，把人的过去、现在形成的内在需求看成是内在的心理力场，把外界环境因素看成是外在的心理力场。人的心理活动是现实生活空间内在心理力场和外在心理力场相互作用、影响的结果。因此，要测定人的心理和行为就必须了解完成这一行为的内在心理力场和外在心理力场的情景因素。据此提出了心理力场的理论公式：

$$B=F(P.E)$$

B—个体行为　　P—个性特征　　E—环境　　F—函数

它表明，人的行为是个性特征与环境相互作用的函数个性或结果。后来，他又把“场”的概念扩大到群体行为的研究，提出“群体动力”的概念。所谓群体动力就是群体活动的方向和对其构成诸因素相互作用的合力。因为群体活动的方向同样取决于内在心理力场与外在心理力场的相互作用。群体动力理论对于管理心理学的形成和发展有着重大影响。它对于群体行为的研究是构成现代管理心理学有关群体行为问题的基本内容。

附件 2-1　霍桑实验与人群关系理论

霍桑实验是于 1924 年～1932 年间在美国芝加哥郊外的西方电器公司下属的霍桑工厂进行的一项由国家研究委员会赞助的研究计划，美国哈佛大学企业管理学院的梅奥教授主持研究。霍桑工厂是一个制造电话交换机的工厂，具有较为完善的娱乐设施、医疗制度和养老金制度，有 25 000 名工人。但工人们仍然有不满情绪，生产效率也很不理想。为了探求原因(影响工人生产效率的因素)，专家们在此进行了长达 8 年的实验研究，整个研究包括四个方面的内容：

(1)照明度实验(1924 年 11 月～1927 年 4 月)

开始，实际管理者与管理理论研究者对于生产率不高的原因

认为是:物质工作环境和工人的健康状况与生产率之间存在着明确的因果关系。他们认为物质工作环境包括正常的通风条件、温度、照明度等;工人的健康状况包括合理的休息时间,工作日、工作周的长度等。这些条件的改善可以提高工人的生产积极性和工作效率,因此,他们成立研究小组,进行了多种试验,其中一个主要的试验叫“照明度试验”。它是霍桑实验的先导,从 1924 年 11 月～1927年 4 月间进行。

试验开始时,研究小组假设:增加照明度会使产量提高。他们将受试的工人分为二组。一组采用固定照明,亮度稳定,称为控制组;另一组采用变化的照明,称为试验组。原来以为,试验组的产量会由于照明度的变化而产生变化。但是令研究者们吃惊的是,试验的结果是两个组的产量几乎是等量上升,看不出改变照明度对生产率有什么影响。这说明工作环境与生产率之间并无直接的因果关系。那么,影响因素到底是什么?这时,梅奥组成一个哈佛研究小组继续进行新的试验。

(2)继电器装配实验室研究(1927 年～1932 年)(福利试验)

研究小组对原来关于照明度等研究的失败作了新的假设:

a. 在试验室中,改进物质条件和工作方法导致产量提高;

b. 工间休息和缩短工作日可减少工作的单调性并解除疲乏而增加产量;

c. 个人计件工资制对增加产量有促进作用;

d. 改变管理方法,改善人际关系可使工人的态度得到改进从而使产量提高。

然后,研究小组将装配继电器的 6 名女工从原来的集体中分离出来,成立单独的工作小组对以上四个假设逐一进行检验:如缩短工作日、延长休息时间、免费供应茶点、改善工作环境等,实验者原来设想,这些福利措施会刺激人的积极性而提高生产,一旦取消措施,生产一定会下降。然而,实验的结果仍然与设想相反,生产

率并未因为取消优待措施而下降，而是继续上升。它说明：工作时间、福利待遇等与生产率还是没有直接的因果联系。前面三种假设均被推翻，但为什么会上升？经过深入分析，发现：

让工人在特定条件下进行试验，没有工头的监督，并且认为自己是一项重要实验的成员，受到管理当局的格外重视，产生被信任感。同时，由于在试验中，研究人员与工人之间融洽的关系而促使试验中工人的产量提高。这充分表明，良好的心理状态与人际关系比物质条件更为重要，更有利于提高工效。从而也说明，雇员觉察到自己处于被研究（关注）状态，这本身就是对他的工作积极性起着良好作用。因此，心理学的“霍桑效应”就来源于此。（霍桑效应是一种反应效应，指处于被评价或试验中的被试觉察到自己处于被研究状态下所发生的行为变化）从中我们也可以得到启示：领导管理者多关注被领导管理者，对其行为有积极的促进作用。

对第四个假设，梅奥组织了另一方面的实验。

（3）谈话实验（1928～1931 年）

他们在工厂组织了大规模的态度调查，用了两年多的时间，找工人谈话两万余次。规定在谈话中，调查人员只能耐心倾听工人对厂方的各种意见和不满，并做详细的记录，不能反驳和训斥。结果收到了意想不到的效果，全厂的生产率大幅度提高。分析认为：工人们长期以来对工厂的各项管理制度和方法存在诸多不满而无处发泄。谈话实验恰恰为他们提供了发泄的机会，发泄后感到心情舒畅，从而促成了产量的提高。梅奥等研究人员感到谈话实验的结果可能就是影响生产率的原因。

（4）群体实验（1931～1932 年）

他们抽取 14 名男工在单独的房间里从事工作。研究人员观察发现小组内的工人都有超过自己实际产量的能力，然而他们每个人的日平均产量只保持在中等水平上，而且日产量都差不多。小组内似乎存在着一种默契，即有一种无形的压力限制着个人突

出自己。当有人超过日产量或低于日产量时，旁人就会给以某种暗示，如果有人违反规定，轻者遭到挖苦、谩骂，重则拳打脚踢。进一步调查发现，工人们之所以维持中等水平的产量是害怕管理当局改变现行的奖励制度，或裁减人员，使部分工人失业或使动作慢的伙伴受到处罚。他们还约法三章，不得向管理当局“告密”甚至工人们会采取各种秘密措施来维护自己在这个群体中的资格。例如，某个工人在产量高的日子会把多余的部分隐瞒起来，以后他会放慢工作速度而从隐瞒的产量中取出一部分补充不足之数。实验表明，工人为了维护班组内的团结，可以放弃物质利益的引诱。梅奥也由此提出“非正式群体”的概念，认为在正式组织中存在着自发形成的非正式群体。这种群体有自己的特殊规范，对人的行为起着调节和控制作用，同时也加强了内部的协作关系。

根据以上实验的结果，梅奥得出的结论是：

①工人不仅仅是由金钱驱使的纯“经济人”，而是“社会人”；

②个人态度对行为方式有特殊重要作用；

③管理方式的改变对劳动者的士气以及人与人之间关系的改善具有重要意义，从而成为增加生产，提高工效的决定性因素；

④论证了工作组织中非正式群体的存在和对完成组织目标的影响。

梅奥在实验的基础上，于1933年出版了《工业文明中的人类问题》，在书中提出了著名的“人群关系论”。它的主要论点是：生产率不仅受物理的、生理的因素的影响，而且更受社会的、心理的因素的影响。这个理论为管理心理学的形成奠定了实验的理论基础。在西方心理学界，他被公认是工业社会心理学的创始人和管理心理学的先驱。他为管理心理学的产生作出了巨大的贡献。霍桑实验的结论以及在此基础上所总结的人群关系论，在组织管理领域有着重要的意义和深远的影响。第一，它第一次正式把社会学、心理学引入组织管理中，有力地冲击了传统的管理理论，大大

促进了人们对生产过程中人的因素问题的研究，使管理者认识到他们的下属都是一些有思想、有情感的活生生的人。人与物比较起来，人才是组织的主体，只要充分发挥人的主动性，才能充分发挥现代技术、设备的作用。因而使得资本主义企业的管理手段，由原来只重视机器的作用，逐步转变为更加重视人的作用。第二，它表明，作为领导管理者，不仅必须具有控制整个组织经营事业的能力，还必须具备满足职工社会与心理需求以激发职工的积极性和创造能力以及控制和操纵整个群体的能力。

二、管理心理学的发展历程

管理心理学作为一个术语最早出现在1914年。古典科学管理运动较后的代表人物，女管理学家莉莲·古尔布雷斯(L. M. Gilbreth)，1914年出版了一本名为“管理心理学”的著作，试图将早期心理学的研究成果用于科学管理实际。但此书未能引起人们足够重视，没能形成一门科学。当代意义上的管理心理学严格来说形成于20世纪50年代，以莱维特的《管理心理学》为标志。它的发展大致经历了工业心理学→管理心理学→组织心理学→组织行为学。

1. 工业心理学

从20世纪初到50年代是工业心理学的发展时期。19世纪70年代末期，心理学脱离哲学成为一门科学。以1879年冯特(Wilhelm Wandt)在德国莱比锡建立世界上第一个心理学实验室为标志，心理学开始步入科学行列。冯特创立了学院心理学的第一个学派——构造主义心理学，培养了大批欧、美学生。到19世纪末，心理学的发展已初具规模，初步形成一套科学研究手段和方法。在德国，当以冯特及其弟子铁钦纳(E.B.Titchener)为首的德国心理学家们正沉醉于心理成分、意识元素构成的繁琐研究时，在美国，具有新的实用主义思维方式的美国心理学家却跃跃欲试准

备在实用心理学领域大干一场。在这种气氛下,冯特的德国学生闵斯特伯格(HugoMunsterberg)受邀到美国,于1892年在哈佛大学建立了一个研究工业心理学的实验室,该室就成为后来工业心理学运动的发源地。1912年,他出版了《心理学与经济生活》一书。次年,该书被译为《心理学与工业效率》,成为管理心理学发展史上的第一块里程碑,标志着工业心理学的诞生。

工业心理学的理论基础是"心理技术学"。其早期目的是研究个人在工业组织中的最高效率和最适宜得到这种效率的个人心身条件以及实利刺激。其研究对象着重个体差异、职业人才选拔、职业培训、人事配合、疲劳及劳动合理化问题,把工业企业中的个体作为主要研究对象。因此,早期工业心理学严格说来可称为工业个人心理学。

20世纪20年代,在社会心理学理论和研究得到发展的背景下,在工业心理学的研究中,人们发现了工作群体、群体中人际关系的重要性,典型的如历时8年的著名的霍桑实验所揭示的事实。研究显示,工业组织的高效率除了人与事、人与机器的配合。还必须解决各种群体内人与人的配合,即重视群体的作用、群体中良好人际关系的作用。这一时期,工业心理学的研究重点开始转向社会群体心理、人际交往关系的研究,可以称为工业社会心理学的研究。

虽然工业社会心理学的研究在20世纪的二三十年代期间已经转向群体和人际关系方面,但真正建立在群体心理理论上的研究却起步于20世纪四五年代。

2. 管理心理学

20世纪四五十年代,在霍桑实验的基础上建立的人群关系理论极大地刺激了对工作组织中人的需要、动机激励、组织管理中的"人性"问题、组织内群体动力学以及领导方式等一系列问题的研究,产生了如勒温的"群体动力学"和马斯洛的"需要层次理论"等

重要理论，使人们认识到除人事、人机配合和劳动操作科学化外，工业心理学还必须解决人员激励、人员协调、工作群体间协调等一系列对工作效率影响极大的问题。换言之，必须解决如何领导和组织一批人员协力合作以完成组织的特定任务的问题。这些问题归根到底是管理职能的问题。这使得管理的重要意义越来越明显，工业心理学应当集中研究管理实践中涉及的人的心理活动规律。正是在这种情况下，美国斯坦福大学教授、著名管理心理学家莱维特（H.J.Leavitt）用“管理心理学”这一名称取代了一直沿用的“工业心理学”的名称，管理心理学就此成为心理科学体系中一门独立的分支学科。因此，人们通常认为管理心理学正式形成于20世纪50年代。

作为管理心理学发展史上的第二个里程碑，管理心理学是工业心理学研究的进展和深化的产物，是工业心理学难以包容管理这一核心内容的必然反映。随着实践和认识的深入，管理心理学继续往更高的阶段发展。

3. 组织心理学

在第二次世界大战结束后的十几二十年间，资本主义世界的经济和科学技术都有了飞速的发展。生产规模越来越大，技术装备的机械化、自动化水平提高；社会分工与生产专业化越来越发展，社会生产部门、企业之间互相联系愈益密切，企业、公司组织内部部门之间、部门内部人与人之间的协调配合变得越来越重要。作为一个整体，组织既要面对外部环境作出适时反应，同时又要面对内部环境合理协调内部各种因素的关系。同一时期，一般系统论的思想已深入人心，60年代前后，系统分析的思想已引入管理科学。正是在这种形势下，1964年，莱维特在《美国心理学年鉴》发表了一篇标题为“组织心理学”的综述，总结了各方面的研究成果，认为管理心理学的研究已进一步扩大到整个组织系统，涉及组织中的沟通、决策、组织结构设计等更广泛的组织管理问题。不

久，美国心理学会即采纳这个名称，将第十四分会改定为工业和组织心理学分会。1966 年巴斯(B.M.Bass)和雪恩(E.H.Schein)各自出版了《组织心理学》专著。他们的工作形成了管理心理学发展史上的第三块里程碑——组织心理学。

4. 组织行为学

从组织的角度研究管理必然涉及社会政治、经济、文化等许多方面对组织发展的影响作用问题。这就意味着着眼于组织的管理研究是一种综合性很强的研究。同时，随着资本主义世界经济的发展，一般垄断资本主义转变为国家垄断资本主义，虽然一定程度上缓和了生产力和生产关系的矛盾，但却未能从根本上解决资本主义的基本矛盾，相反却在更高的层次上使矛盾更为尖锐化。60 年代末期，资本主义世界经济的危机已初露端倪，进入 70 年代，危机进一步加剧，而且危机的同时性(各国经济同时发生危机的情况)明显加强。这使得各国公司、企业竞争环境更加险峻复杂，客观上向组织管理提出了综合性研究的要求。于是，大批社会学家、政治学家、经济学家、人类学家，甚至语言学家和数学家都加入到组织管理研究领域，使组织管理研究成为跨学科性质的研究。这种研究大量涉及组织系统及其子系统的活动，从系统的最终输出——行为的角度进行描述即直观明白，也使各方面专家有共同语言。在这种形势下，60 年代末，70 年代初出现了“组织行为学”的概念。根据美国著名管理学家、行为科学家杜布林(A. J. DUBRIN)所下的定义，组织行为学是系统研究组织环境中所有成员的行为，以个体、群体、整个组织及其外部环境的相互作用的行为作为研究对象的科学。显然，组织行为学包容了工业心理学、管理心理学和组织心理学的概念和内容，组织行为学因此而被公认为更为广泛的管理心理学，成为管理心理学发展史上的第四个里程碑。

从工业心理学到管理心理学、组织心理学再到组织行为学，这

一演变过程反映了管理心理学研究领域和范围的深入发展。随着实际和认识的深入,管理心理学必将发展、深化。

在此需要指出的是,管理理论界有一种观点认为管理心理学与组织行为学是两个既相联系又有区别的相关科学,其重点在强调两者分属两门科学。我们认为,将两者视为同一学科内不同的发展阶段为宜,因为,心理活动与行为相互关联、不可分割。心理活动是行为的内在智力操作,行为是心理活动的外在表现,心理活动只能通过行为来表现和衡量并被观察,而行为必须在一定心理活动指导下才会出现。采用"行为"描述组织活动固然直观明白,但却离不开从心理角度进行的行为动因分析。总之二者是相互依存的。我们习惯用"管理心理学"这个名称。西方更多用"组织行为学"。

当今世界,伴随着信息化和经济全球化时代的到来,国际间的合作得到加强,但竞争也更加激烈。无论是科技的竞争还是知识的竞争,归根结底是人才的竞争。我们要在竞争中取胜就必须依靠管理创新,而管理创新就需要新的价值取向作为支点。

我国的组织管理长期以来总是有所缺失,要么片面强调"人性"而忽视制度,要么注重制度而丢失"人性"。我们一再强调组织管理的核心是人,其根本出发点应该是人的全面和谐发展,因此管理主体对管理客体但又是主体的人进行管理应该既要科学的理性又要人文关切,即科学人文精神。管理心理学正是以自身独特的理论和方法帮助领导管理者树立起科学人文精神:以科学管理为基础和手段,以人文为价值目的,推动组织管理的和谐统一进程。

2.3 现代组织管理心理学的发展

组织管理心理学是随着组织的演变、管理理论的不断发展而发展的。尽管组织管理心理学发展到今天已经是一门比较成熟的

学科，然而，它还在随着组织的变革、管理观念的革新而不断地深入探索和研究，将组织文化理论和人力资源学派融会进来，形成了组织文化建设、人力资源开发与管理的热潮。

一、组织文化研究的兴起——组织管理心理学的深入

组织文化是组织在长期的经营管理活动中逐步形成的共同的文化观念，是由领导者倡导，为员工所认同的本组织的行为准则。组织文化的兴起有其历史必然性，其触发的契机是第二次世界大战后日本经济的迅速崛起。日本在废墟中仅仅用了 30 多年的时间就在世界的经济竞争中对美国构成了威胁。因此，从 20 世纪 70 年代末开始，许多的经济学者、管理学家对日本经济的发展作了比较深入的分析研究，得出了两个结论：一是日本善于吸取外国的先进经验为我所用，无论是中国的儒家教义还是西方的先进科学技术和管理手段都乐于引进并把它们很好的融和到大和民族的灵魂中发扬光大；二是在组织管理中特别强调统一的价值观念、统一的行为准则，注重组织文化因素对员工行为的影响，把引进的美式管理“软化”，形成一套自己的管理哲学和方法，成功地激发了员工的自觉性、责任感和成就欲，同时也增强了组织的向心力、凝聚力，从根本上提高了组织在世界市场上的竞争力。

对组织文化在日本创造世界经济奇迹中所起的作用的研究，可以说是管理心理学研究的新突破，也使人们对组织是人群的有机协作体的观念有了日益深刻和普遍的认识，管理心理学的研究也更加深入和成熟。

组织文化理论的崛起带来了管理理论中的两个基本假设的确立：“观念人”与“生活组织”。“观念人”假设认为，从本能上讲，人是有多种需要的，并且也希望自己的需要不断得到满足，然而，人更看重的是自己的信仰和价值观。人在不断的社会化过程中每时每刻都不断的从周围环境中学得各种行为模式、行为规范，了解社

会对自己的期待，并不断把这些“模式”和“规范”内化，从而逐渐形成自己的信仰、态度和价值观念，成为人们思考问题的起点和行动的指南。所以，一事当前，人们行为的取舍不完全是自己理性需要的判断，还有自己的价值观念和信念在起作用。显然，组织文化理论告诉我们，如果把组织的目标变成员工的观念和信仰的一部分甚至全部的话，其力量是无穷的。

“生活组织”假设认为，组织不单纯是一个经济实体，还具有社会的功能。组织文化理论认为，组织不仅仅是完成生产与销售的经济机构，也不仅是由指挥和现代构成的“工作组织”，由于员工除了睡眠时间以外的一半的时间是在组织中度过的，人的一生的大部分时间是伴随着组织完成的，所以，组织不仅是人的工作场所，也是人的生活场所，作为劳动者的人和作为个体的人的存在是不可分割的。另外，现代人到组织中来的目的也不仅仅是为了谋生，还要借助组织证明自己存在的意义和价值。因此，人们期望有一种方式能够把自己的物质追求与精神追求结合起来，组织自然是承担经济性与社会性双重功能的最佳方案。因此，作为组织管理，既要在经济意义上生产出物美价廉的产品，取得利润，满足人的物质需要，同时还要在社会意义上担负起满足人的精神追求的责任，建立起职工共同的价值观、基本信念和行为规范等共识。

以上两个假设的确立使得人性假设理论有了新的发展，也就要求组织管理研究要从社会文化这一更深的层次上进行。研究如何建立适合于本民族、本组织的，有特色的优良管理哲学和管理思想，形成一致性、同质性的组织文化，并用它来统一员工的行为，达到组织的目标。当然，这也要求对组织管理中的个体研究转变为重视对员工整体的研究，因为，组织文化理论的核心是追求组织的整体优势。

应该说，组织文化理论从基本假定到具体的管理方式都对传统的理性管理有突破，这不仅是管理思想的一次重要转变，也是现

代管理发展的必然趋势，为组织管理心理学的深入研究提出了一个重大课题。

二、人力资源管理观念的出现

18世纪后期，英国及其他一些资本主义国家出现了产业革命。产业革命是以机器大工业代替工场手工业的革命。1769年机械师瓦特发明的蒸汽机得到广泛应用。手工业的生产转变为机器的生产，工厂这一新的组织形式代替了以家庭为单位的手工作坊。工厂制度的出现，要求对机器在工业的管理中必须采用新的科学的方法，那种依靠个人的主观经验和臆断行事，显然不适应工业革命后工厂制度所代表的生产力发展的要求，因此，开始了对工厂管理的探索。竞争与发展要求这些工厂进一步扩大规模，但扩大规模的主要瓶颈却是企业主们以前从未遇到过的劳工问题，其产生的主要原因在于当时的员工不喜欢也不习惯于工厂的劳动方式。

首先，当时的人们不喜欢工厂的劳动方式，对工厂劳动的单调性、一年到头都得按时上下班以及时时刻刻都要全神贯注等没有任何好感，这导致组织很难招聘到足够的工人，特别是技术工人。于是，组织被迫采取各种各样的福利措施来吸引工人。例如，当时的美国“活尔瑟姆制”工厂就是通过建立寄宿所来吸引女工。并努力营造工厂生活的道德和教育方面的优越性。其次，进入工厂的员工也不习惯于工厂的劳动方式，比如严守时间、按时出勤、接受机关报的监督制度和按机械速度劳动等。为增进工人对组织的忠诚、消除一年中的工作单调性和加强个人间的关系，一些组织也不得不采取各种各样的福利措施以留住工人，如经常利用传统的节日组织工人进行郊游和野餐等。

对劳工问题的解决措施促进了福利人事概念的形成与发展。所谓福利人事，是指由组织单方面提供或赞助的、旨在改善组织员

工及其家庭成员的工作与生活的一系列活动与措施。直至今天，我们仍能从人力资源管理中找到传统福利人事的影响，如组织设置职工浴池和职工食堂，提供医疗保障服务，修建各种娱乐和健身设施，兴办员工托儿所，甚至派福利代表到员工家中问寒问暖，提供营养和卫生方面的咨询等。总之，福利人事是在“关心工作”和“改善工作境遇”的观念基础上建立起的一种有关“工人应如何被对待”的思想体系，其基本信念是“福利工作是能强化诚信和提高工人士气的‘善举’”，这会改善劳资关系，并有希望导致提高生产率。然而福利人事提高生产率的作用在实践中并没有得到显现。

同样关注劳工问题的还有管理之父弗雷德里克·泰罗。他认为，劳动组织方式和报酬体系是生产率问题的根本所在。他认为劳资双方都要进行一次全面的思想革命，以和平代替冲突，以合作代替争论，以齐心协力代替相互对立，以相互信任代替猜疑戒备。建议劳资双方都应把眼睛从盈余分配转到盈余的增加上，通过盈余的增加，使劳资双方没有必要再为如何分配而争吵。但如何来保证盈余的增加呢？泰罗则提出了一系列的原则：

(1)科学管理的中心问题是提高劳动生产率。泰罗认为当时劳资矛盾的根本原因是效率低，工人和工厂主对工人一天干多少活心中无数，而提高生产率的潜力是很大的。正是基于这一认识，泰罗的科学管理研究都是围绕如何提高工作效率而展开的，并且主要集中在定额研究以及人与劳动手段的匹配上。

(2)科学挑选工人。泰罗认为为了提高劳动生产率，必须为工作挑选“第一流的工人”。第一流的工人就是适合于其工作而又有进取心的人，并对他们进行培训和教育，从而最大限度地发挥他们的能力。

(3)工时研究与标准化。工时研究是泰罗制的基础，它是通过对工人操作的基本组成部分的测试与分析，确定最佳工作方法、工时定额和其他劳动定额标准。同时，建立各种明确的规定、条例、

标准，并使工人掌握标准化的操作方法，使用标准化的工具、机器和材料，使一切工作制度化、标准化、科学化。

(4)判别计件工资制。为了鼓励工人努力工作，泰罗提出了判别计件工资制，即根据工人完成定额的不同而采取不同的工资率，而不是根据工作类别来支付工资。泰罗经过实践证明，实行判别计件工资制效果十分显著，使产量增加 2～3 倍，成本降低很多，从而使工人和组织都感到满意。

(5)职能管理。为了提高劳动生产率，泰罗主张把计划职能与执行职能分开，泰罗的计划职能实际上就是管理职能，执行职能则是工人的劳动职能。计划职能由组织管理当局建立专门的计划部门，专门进行标准化研究，制定标准，下达任务，工人则按计划生产。工长对工人的管理，泰罗提出一种“职能工长制”，即将管理工作予以细分，一个工长只承担一项管理职能，每个工长在其业务范围内有权监督和指导工人的工作。

泰罗的科学管理思想与理论对人事管理与理论、对人事管理概念的产生具有举足轻重的影响。首先，泰罗的思想与理论引起了人们对人事管理职能的关注，并推动了人事管理职能的发展。其次，科学管理主张管理分工，强调计划职能和执行职能的分开，从而为人事管理职能的独立提供了依据和范例。

总之，运用福利人事来坚持“工人应该如何被对待”的信仰与价值观，运用科学管理来提高生产率使组织得以生存与发展，福利人事与科学管理的融合使组织管理的研究者和实践者们认识到，过去由一线管理的做法，已不能适应组织组织规模扩大的现实。组织要做好对人的管理这项工作，必须要有专职人员对一线管理人员提供建议，这为人事管理作为参谋部门而非一线部门的出现奠定了基础。1910 年，实行泰罗制的典范——普利茅出版社成立了人事部，任命简·威廉斯为首任人事部经理。其职责就是通过职业分析确定适当的人选，训练和引导工人，保存工作记录，每月

接见每个工人一次，每六个月增加工资评定效率等级，听取意见，照顾出事故或生病的工人，管理储藏流行杂志和技术书籍的图书馆，为家庭提供财务咨询，提供餐厅以及其他服务。从此，人事管理作为一个独立的管理职能正式进入了组织管理的活动范畴。

人事管理是为组织对人员的管理提供支持的一种作用体系，它关注的焦点在于建立、维护和发展特定的体系，从而提供一种雇佣体制框架。这种体系作用于员工受雇于组织的整个过程，从受雇、招募与选聘到雇佣关系的结束（退休、辞职、减员和解雇等）。早期关于人事管理的论文常发表在《年报》（The annals）和《管理杂志》（Engineering Magazinge）两本期刊上，在 1916 年，《年报》出版专刊讨论“工业管理中的人事和雇佣问题。”第一本以“人事管理”为书名的教科书出版于 1920 年，该书归纳了雇佣、报酬、纪律以及其他相关领域的一些流行做法。

20 世纪 30 年代的霍桑实验为人事管理的发展开拓了新的方向。霍桑实验证明：员工的生产率不仅受工作设计和员工报酬的影响，而且受到许多社会和心理因素的影响。因此，有关工作中的人的假设发生了变化，工业社会学、人际关系学、工业关系学和行为科学等新兴学科应运而生，大量的研究成果在人事管理领域得到了广泛的运用，并推动了人事管理的迅速发展。

霍桑实验带来了整个管理学在 20 世纪前半叶对人的因素的关注，也促成了人事管理的发展，但这时期所确定的人事管理内容领域仍是杂乱的。人事管理没有能形成一个科学、严格的定义，而是将以人为中心的管理活动合并在一起统称为人事管理。

20 世纪 60 年代～70 年代，西方涉及人事和工作场所的相关立法急剧增加，并且立法的关注点也从工会与管理层间的问题转向了员工关系。随着各项法律的出台，组织也很快意识到，卷入与员工或雇佣有关的司法诉讼的花费巨大。于是，大量的律师走进了组织人事部，主要任务是规范一线经理管理行为的合法性，尽可

能地为组织避免司法诉讼，这样，直接处理有关的司法诉讼等工作成了人事管理的新职能。

20 世纪 80 年代是一个充满了持续而快速的组织变革的时代，敌意接管、杠杆收购、兼并、剥离等事件层出不穷，人事管理也进入了组织更高层次，从关注员工道德、工作满意度转变为关注组织的有效性。高级的人事主管开始与讨论有关组织未来发展方向、战略目标等问题，工作生活质量、工作团队组织、组织文化等成为人事管理的重要内容。总之，人事管理的职能丰富了，人事管理的地位提升了，人事经理也开始跻身于组织高级管理人员之列，但人事管理依然没能形成完整而严密的理论体系，仍是一系列对人的管理活动的集合。

1984 年，亨特设想对人事管理重点的转移，引起人事管理有关人员的广泛注意，最终导致了人事管理向人力资源管理的转变。

人力资源模式是由美国哈佛大学商学院教授迈克尔·比尔等人在 1984 年出版的《管理人力资本》一书中首先提出的，比尔等人认为，传统的人事管理定义狭窄，人事管理活动是针对各自特定的时间问题和需要，而不是针对一个统一、明确的目标做出的反应，造成了人事管理职能之间以及人事管理职能与其他管理职能之间相互割裂。竞争压力的变化要求组织在人力资源问题上有一个定义更广泛、更全和更具有战略性的观点，要求从组织角度对人加以更深入地关注，在对人员的管理上采取更长远一些的观点，把人当作一项潜在的资本，而并不仅仅看作是一种可变的成本。因此，人力资源管理应包括影响组织与员工之间关系的所有管理决策与行为。

在人力资源管理模式中，首先，比尔等人把员工看作是组织中与股东、管理层地位平等的一个主要利益相关者，这一观点显示了人力资源管理所涉及的管理层和员工间利益冲突方面的重要性，大大扩展了人力资源管理所涉及的范围，并暗示一线经理(特别是

总经理)应承担更多的人力资源管理职责。其次,比尔等人认为,人力资源管理政策和实践的设计与实施,必须与大量的、重要的具体情况因素相一致。这些具体情况因素包括劳动力特征、组织经营战略和条件、管理层的理念等。通过这些具体情况因素,比尔等人将人的问题与经营问题有机地结合起来,并使人力资源管理具有了战略价值。再次,比尔等人把众多而分散的人事管理行为归纳为四个人力资源政策领域:员工影响、人力资源流动、报酬体系和工作体系,并强调四个政策领域的每一个之间都需要有合理程度的一致性。最后,比尔等人指出,人力资源管理政策与实践的评估应是多层次的,人力资源管理政策与实践的直接效果可以用员工的能力、员工的承诺、人力资源管理政策的一致性和人力资源政策的成本收益来评估,而人力资源管理政策与实践长期效果则应在组织有效性、员工福利和社会福利三个方面来考察。

比尔等人的人力资源管理模式提供了一个很有价值的分析框架,学术界对该模式所包含的变量评价较高,认为该模式既反映了雇佣关系中所涉及的商业利益,也反映了雇佣关系应该实现的社会责任。然而比尔等人并没有明确地指出人力资源管理究竟与人事管理有什么不同,这一问题直到 1992 年才由斯托里给出了答案。斯托里通过对人力资源管理内在特征的分析,找出了人力资源管理与人事管理的不同点,并将这些不同点分为四大类:信念与假设、战略方面、一线管理和关键手段。人事管理致力于建立一种对员工进行规范与监管机制,以保证组织经营活动低成本地有效运行。而人力资源管理则将员工视为能创造价值的最重要的组织资源,致力于建立一种能把人的问题组织经营问题综合考虑的机制。因此,如果说人事管理是组织管理的一种职能,那么,人力资源管理则无疑是一种新的组织管理模式。

3 管理的核心:人的工作激励

3.1 关于激励的基本认识

一、激励的内涵

激励是管理心理学的一个重要课题。作为心理学术语,它含有激发动机,鼓励行为的意义。它的概念有广义、狭义之分。广义的激励指的是调动人的积极性,即通过某种方式使人的心理过程处于兴奋状态而促进行为水平的提高。狭义的激励则指的是一种刺激,意在给人一个刺激,使其产生某种心理因素并达到一定的水平而出现相应的行为表现。根据以上分析,我们认为,激励就是激发人的动机,使人在某种内部或外部刺激的影响下维持兴奋状态的心理过程。

当个体受到某些来自内部或外部的刺激影响时,会对这些刺激变量产生认知、情感、意志等心理过程,并维持其兴奋状态。外部刺激可表现为外部环境中的推动力或吸引力,个体由于受到这些力量的作用并产生机体内部的自动力,从而引发动机,引起行为变化。如图所示:

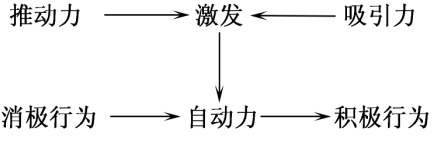


图 3-1 人的行为激励模式

一个人的行为在受到外界的推动或吸引下，并通过个体自身的消化、吸收，产生出自动力，使个体的行为由消极、被动性变成积极主动性，将组织的目标要求变为个人的自觉行动。因而，自动力越大，行为就越强烈。而自动力的大小受两方面的影响：一是外界的推动力和吸引力的强度；二是自身的因素。如修养、素质、心理品质等。所以，同样强度的推动力和吸引力对于不同的人就有不同的激发作用。也就说明组织的管理方式、措施等不可能对所有人起作用。

综上所述，激励是使人成功的关键。一个好的领导管理者就是要尽全力使员工取得成功。员工的成功就是领导管理者的成功，而要使人成功，就必须使用激励，调动人的积极性，发挥其才能。

二、激励的心理机制

行为科学家认为，人的意志行动开始于人的需要以及由需要而引发的动机；人的需要的产生是由于受到某种刺激，一旦人的动机被引发出来，个体就会用积极的行动去寻求目标，以满足需要。这是人的行为规律，是人的行为模式。

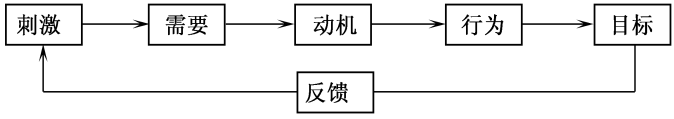


图 3-2　人的行为模式

需要、动机是人的行为的重要心理基础，没有需要、动机，行为就失去了动力而不复存在。可见，在管理中对人的行为进行激励可以有两个途径；第一，是通过在管理中人为地提供一些刺激因素，使人受到刺激后产生需要，转化成动机而引发人的相应行为(图 3-3)；第二，是在管理中人为地设置一些符合人的需要的目

标，以它为诱因，促使人的行为产生(图 3-4)。

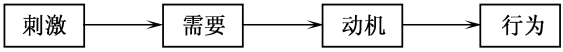


图 3-3　人的行为激励途径之一

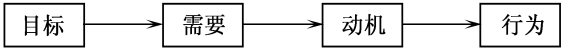


图 3-4　人的行为激励途径之二

(一)需要是人的积极性的源泉

我们可以强调需要是一种缺失状态，也可以强调需要是人所必需的事物在头脑中的反映，因此，需要是人所必须而又欠缺的事物在头脑中的反映。它具有主观性、对象性和动力性的特点。首先，需要是个体的一种主观状态。有缺失不一定有需要，只有主观上感到缺失并且想弥补即不足而求足，才产生需要。只不过足与不足是相对的，张三认为心满意足的事物对李四来说还差得很远。因此，由于需要的主观性而造成人与人之间的沟通障碍或者代沟的形成是屡见不鲜的。第二，人的需要总是指向一定对象的。促使人产生需要的就是在人面前出现的可以满足其需要的客观事物。人的发展通常都是因为在他的面前出现了一个非常广阔而丰富的环境，便发现了更多更新的目标刺激，促使他产生新的需要，有了更高的追求，人的发展就上了一个新台阶。第三，需要是行为的动力源泉。大量的事实证明，驱使一个人采取积极行为的动力，离不开人们一定的物质或精神需要。追求需要的满足是人行为的主要决定因素。一种未得到满足的需要往往会造成个人内心紧张，导致采取行动，达到目标，满足需要。如在我国新民主主义时期，“打土豪，分田地”的口号就动员、吸引了千千万万的贫苦农民起来革命，其原因就在于它响亮地喊出了他们祖祖辈辈的需要——自己的土地。基于上述特点，在管理工作中，首先要摸准人

们的需要，然后有针对性的设置目标，把组织目标与个人需要有机结合起来，发掘人的潜力，形成人的自觉的工作行为。同时，我们也要认识到：需要与刺激是分不开的，为此，在管理中，要注意创造一定的途径，作为刺激，不断激活人的新的正常和健康的需要，从而增强激发动机的内在动力。比如，要使人进步，就要设置一些任务要求，引起欲望；要引起人的竞争需要，就要建立竞争机制。

需要与需要的满足具有动态的相互作用性：产生的需要得到满足才能引起新的需要，如果需要总是得不到满足，这些需要将会慢慢的萎缩直到消失。由此，管理者必须考虑：人的工作积极性是要不断的维护即需要的不断满足来保持的。人的需要是多种多样的，有自然需要、社会需要，还有精神需要。对于这些众多的需要，在管理中必须要进行有效地满足。当然，我们不可能满足人的全部需要，在管理工作中，需要的满足是必须讲究策略的，这样，才可以让有限的资源得到最充分利用而发挥出最大的激励性。

首先，满足合理的优势需要。人有各种各样的需要，管理不是满足人的所有需要，而是抓住人的合理的优势需要给予满足。所谓优势需要是最有可能转变为动机并对行为产生作用的需要。故满足人的优势需要就等于抓住了人的最渴望的方面。人的优势需要具有发展变化性和个别差异性以及时空变化性等特点，就像矛盾的解决一样，一个矛盾解决了，新的矛盾又会产生，要求新矛盾不产生是不可能的。另一方面，管理者想使人永远心满意足也是不现实的。问题在于如何适当满足低层次需要后，引导人们去追求高层次的需要。当然，即便是优势需要也必须是合理的。我们不能满足那些不合理，不正当，不现实的需要。

其次，设置目标，引导需要。人的需要是可以被引导的。如果工作组织中的人缺乏某种需要，而组织要求具有这种需要，那么，可以在管理上通过目标的设置，并让目标与某些令人产生愉快情绪体验的结果相联系，人们为了追求愉快的情绪体验进而采取与

组织配合的行为。

总之，在管理中。多研究人的需要及其发展变化规律，对于调动人的积极性，控制和调节人的行为，具有十分重要的意义。

（二）工作动机是人们工作积极性的直接内驱力

需要是行为的必要条件，但不是充分条件。只有当需要转化成为动机后才对行为起直接的推动作用。无论人们从事任何活动，表现出何种行为，它里面一定包含有某种动机。心理学家詹姆斯的研究表明：当人的活动动机很强时的工作效率是一般情况时的3～4倍。[①] 所以，动机实际上就是直接促使个体从事某种活动的内在原因。而所谓的工作动机也就是推动并维持人的工作活动以满足一定需要的内部动力。它是工作积极性的直接动因。人的工作动机可以归纳为两大类：直接性工作动机和间接性工作动机。

直接性工作动机指的是从工作本身追求种种内心感受，从而获得有关需要满足的动机。如在工作中体验到工作具有很大的社会价值，能够满足价值需要。产生直接性工作动机的关键点是人在工作中是否能够体验到一些内心感受。人的内心感受主要表现在两方面：一是表现于人在工作中体验到的内部感受：贡献感、责任感、义务感，这些感受与对社会的贡献需要、责任需要、义务需要等高层次的精神需要的满足有关。因此，这些“内感”都属于理智信念性的；二是表现于人在工作中体验到的享受（智力、体力）：成就感、创造感、趣味感等。它们与成就需要、创造需要和趣味需要等高层次的精神需要满足相关。它们是情绪兴趣性的。只要人在工作中得到以上两方面的高层次需要的满足，也就等于得到了报酬，我们称之为“内感报酬”，即人们常说的“乐在其中”，它使人产生持久而稳定的积极性。那么直接性工作动机就主要依靠一些直

① 贺云侠．组织管理心理学．江苏人民出版社，1987.201

接激因——工作本身所含有的激励因素来激发。工作本身所含有的激励因素主要有：工作本身有利于劳动者的自我成长，使人热爱本职工作，如专业对口、满足兴趣、符合志愿、适应特长等；工作本身能获得社会的认可和赏识，社会评价比较高，使人对工作有自豪感；工作具有挑战性，能获得成就感，使人对工作有满足感。管理中设置这样一些直接激因，使人获得“内感”而努力工作，可以达到管理的高效益。

间接性工作动机是指追求工作以外的附属事物，以获得有关需要满足的动机。在此，工作本身已不是目的，工作只是一种手段——为了获得某些物质利益。间接性工作动机的激发主要依靠间接激因（外加报酬），如工资、奖金、表扬、荣誉、工资环境等。它们虽然不能使人产生内心感受，但也是满足人们需要的重要途径，有时还能弥补直接激因的不足。

因此，管理中不仅注重挖掘工作本身的激励因素，还应尽力建立良好的外加报酬制度，使人在直接动机之上叠加一个间接动机也不失为一种管理的良策。但是，我们也必须重视这样一种现象：在某些情况下，如果在直接动机上叠加一个间接动机，带来的反而是积极性的降低。例如，某人很喜欢练书法，废寝忘食，乐此不疲，这时他的积极性纯粹出于直接动机。后来越来越多的人出钱买他的书法，使其成为了一种商业行为，他反而对书法失去了兴趣，不再像以前那样入迷了。因为写字似乎成了赚钱的工具，其外加报酬削弱了练书法本身的乐趣。心理学中把这种直接动机与间接动机相加反而使动机削弱的现象称为“德西效应”。所以，动机激励≠内感报酬＋外感报酬，自主性在人的积极性中起着重要的作用。人们越是在行动中把活动知觉为自主的，就越能全身心地投入，反之，如果把某种活动知觉为被动的，有压力的，就会表现出消极和逃避。因此，管理中要合理地运用外加报酬，不要简单地把外加报酬作为控制被管理者的手段，更要避免把外加报酬变为恩惠。

（三）目标是人的积极性的诱因

目标是人的行动所追求的预期结果在主观上的超前反映。目标具有启动、导向、激励、聚合等心理功能。如果人的需要指向一个具体明确的目标时，需要就转化为动机推动人积极的行动。所以，当人们一旦确立了目标就有了行动的方向，就会努力地为实现目标而积极行动。故我们必须重视目标在激励人的积极性上的作用。

对目标与工作绩效的关系研究起源于泰勒的科学管理。科学管理制度的核心实质就是以目标为中心进行管理。它强调目标的确立先于行动，以目标定措施，变“软”管理为看得见的“硬”管理。管理的关键在于根据时间动作分析，给每一个职工规定明确的目标和任务，并分配相应的报酬。1954 年，美国管理心理学家德鲁克（P.F.Drucker）在其所著的《管理的实践》一书中，首次提出目标管理的概念并把参与目标管理的重点放在各级管理人员中间。1968 年，洛克（E.A.Locke）提出目标设置理论，他认为，目标的设置与职工的工作绩效有直接的关系。目标设置是制定职工将来在某个时间阶段所要完成的任务，所以，目标设置是否得当，会影响工作绩效。

目标管理是一个整体过程，包括目标的确立、目标的分解、目标链的形成和目标后效评价等环节。在实施目标管理的过程中，必须遵循心理学规律，特别要注意把学校的总目标与职工的个人目标有机结合起来，并强调全员参与，使职工从中受到极大激励。

3.2　激励理论与管理应用

许多的管理学家、心理学家根据人的行为基本模式，并结合不同心理学派对这些模式的不同解释提出了多种激励的学说。为什么会有如此多的激励理论呢？因为：

·激励是人为的,故没有详尽的方法对它进行检查

·一个目的可以通过很多的方法——或激励去达到

·一个目的可以满足诸多不同的要求——激励也一样

·人们的需求不同——因此对他们的激励也就不同

·人们经常改变其志向和需求——所以在不同场合激励的方式也不同

不同理论的产生是为了要解释激励概念的不同方面。

管理人员了解并使用激励理论及方法可以帮助人们成长并充分发挥其潜力为组织所用。

一、内容型激励理论

这类型的理论主要是从激励人的因素是什么的角度对激励问题进行了研究,提出了一些看法,这其中有:马斯洛的需要层次理论、阿尔德夫的 ERG 理论、麦克利兰的成就需要理论和赫茨伯格的双因素理论。

(一)马斯洛的需要层次理论

美国人本主义心理学家亚伯拉罕·马斯洛于 1943 年在其所著的《人的动机理论》一书中提出了这个理论。该理论假定:人是被一种想满足内在需要的愿望驱使而行动。并进一步假设:①人是有欲望的生物,人的需要可以影响其行为且只有未被满足的需要才可以影响行为,已满足的需要不再成为动因;②人的需要是按重要性,也就是按层次,从基本需要到高级需要;③人只有在较低层次的需要得到起码的满足时,才会向更高层次前进。

1. 需要层次理论的基本内容

首先,需要层次理论把人类多种多样的需要归纳成五大类,并由低到高形成阶梯。如图:

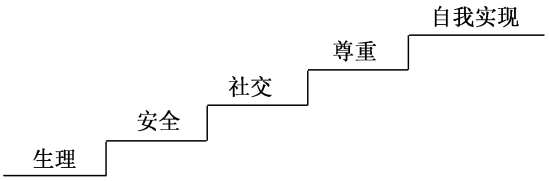


图 3-5　人的需要层次阶梯

生理需要：是人最低级的需要，指人类赖以生存的基本需要，是人类自然属性的反映，包括衣、食、住、行等。其内容会随着科学技术的发展和社会生活水平的提高而不断变化。由于它是人类最原始的需要，如果得不到最低限度的满足，生命就会受到威胁。从这个意义上讲，生理需要是推动人的行为的强大动力。

安全需要：人是有意识的社会动物，不仅想到今天，而且会想到明天、后天，对未来要求得到保障，免于危险和恐惧，使自己处于安全环境。它包括：人身安全、经济安全、职业安全、劳动安全和政治安全等等。

社交需要：它含有两方面的内容：一是爱的需要。人人都有获得同情、安慰、支持、帮助的愿望，总希望与别人保持友爱和忠实；二是归属需要。“归属”指一个人在周围社会环境中占有一定的地位，从属于一个团体。作为一个社会实体的人都渴望有所归属，希望成为某个集体中的一员，得到集体的关心和照顾。此需要的满足可以使人不会有孤独感。

尊重需要：对地位、名、利的欲望，要求个人的能力、成就得到社会的承认。包含自尊与他尊。尊重需要是比较高层次的精神需要，一旦得到满足，就可以成为持久的激励力量。

自我实现需要：个人发挥天资、能力和潜能于极限的需要。它是最高层次的精神需要，是马斯洛动机理论中的核心内容。包括：胜任感、成就感、事业心等。他还认为，自我实现了的人是“理想人”。

其次，需要层次理论认为人的每种需要都是相对得到满足。低一层次的需要相对得到满足后，人就会追求高一层次的需要。

第三，马斯洛指出，人的要层次有个别差异的。大多数人的需要层次是一个固定的系列，但由于人们之间有个别差异，也就有例外情况：

有些人把自尊看得比爱更重要，这种人自高自大，只愿突出自己；

具有天赋创造性的人，创造性的驱动力似乎相对比其他因素更重要；

有些人的抱负水平可能永远压抑或低下；

病态人格的人；

某些需要长期得到满足的人，反而会对这种需要的价值估计不足；

有些人受其他因素的影响，会不按自己的愿望行事；

有理想、有崇高社会标准的人，为了追求真理，实现理想，可以牺牲个人的一切。

第四，马斯洛还认为人的低级需要是通过外部条件使人得到满足，高级需要则从内部使人感到满足。

马斯洛把五种基本需要分为高、低两级，其中，生理、安全、社交需要是低级需要，这些需要是通过外部条件使人感到满足。如借助工资收入满足生理需要；借助法律制度满足安全需要；借助人际交往满足社交需要。而尊重、成就需要是高级需要，它是从内部使人感到满足。如自尊心、自信心、成就感等这些内心体验。高级需要不仅内容比低级需要广泛，而且实现的难度也增大，满足的可能性也减少。然而，从心理学的角度看：难度越大，激励力量越强，所以，通过满足人的高级需要来调动积极性具有持久、稳定的力量。

第五，人的需要在不同的时期均有一种占主导地位的需要。在同一个时期，人是有多种需要并存的，但是只有一种需要可以成

为人在该时期行为的动力，这就是主导需要。主导需要对人的行为具有强大的推动力。

第六，需要层次论的核心是自我实现。在马斯洛看来，自我实现就是充分发挥自己的才能与潜能于极限的愿望。自我实现的本质特征是潜力和创造性的发挥。那么，自我实现是否就等于完全是创造性呢？自我实现的创造性有特定含义吗？马斯洛对此提出了重要的界定：自我实现型的创造性与特殊天才型的创造性是两个不同的概念，区别在于：

①自我实现型的创造性与基本需要的充分满足关系很密切，而特殊天才型的创造性与基本需要的满足关系很小，天才型的创造性也许与先天的遗传因素有更多关系。

②自我实现型的创造性主要在于人格的一种状态，而不是创造的成就，成就只是第二位的，是一种附带现象，天才型的创造性创造的成就却带有更重要的意义

③自我实现型的创造性不受种类和领域的限制，一位家庭主妇，一个木匠都有创造性；而天才型的创造性主要指那些艺术家、科学家等。因此，马斯洛认为不应该把创造性看成是某些专家的特权。“第一流的菜汤比第二流的绘画更具有创造性。”

对马斯洛的需要层次理论我们举一例来说明：

一个刚刚毕业的大学生在一家食品公司做推销工作。最初的面试和随后对住房的安排，消除了他对基本工资和住房的担心（生理需要的基本满足）。他后来结婚有了孩子，就很想知道医疗保险的范围，能不能报销交通费用等（希望满足安全保障）。他所得到的信息加上上司就职业保障问题的长时间谈话，消除了他的顾虑。他与同事和上司的交往也非常令人满意。随着时间的推移，他把越来越多的时间和精力集中在如何使工作发挥最佳效率上。3 年内，他就晋升为高级推销员，并在后两年连续获得年度推销奖（地位、名、利的满足）。又过了几年，这位推销员对自己的职务有点不舒心了。他想学习新的东西，想接手不同项目的工作。总的来说，

想要在自己的工作中进行更多的革新于创造(自我实现)。后来,通过他的努力,在产品开发处担任了总经理这一新设的职务。

2. 对马斯洛需要理论的评价

首先,这一理论强调了人的不同层次的内部需要是激发动机的主要因素。心理学已证实了人的意志行动开始于需要以及由需要引起的动机。因此,我们从研究职工的需要人手来探索对人的激励问题是符合心理规律的有效途径,是抓住了问题的关键。

其次,马斯洛提出的人的需要是从低级向高级发展的过程的一般趋势在某种程度上是符合人类需要发展的一般道路的。一个人从出生到成年,其需要的发展基本上是按照这样的层次进行的。

第三,需要层次理论指出的优势需要的主导地位,对管理尤其具有重要意义。但是他的理论也有其局限性,表现为:首先,他在分析研究人的需要时,纯粹以个人为中心,无视人的历史性于社会性;其次,他认为人的需要发展是自然进行的,而忽视了人的需要于环境刺激的关系。

3. 需要层次理论在管理中的运用

(1)根据人的需要层次采取相应的管理措施。

需要本身就是激发动机的原始驱动力,一个人如果没有了需要,也就没有了动力和活力。反之,一个人只要有需要,就表示存在着激励因素。如佛教宣扬的"四大皆空",看破"红尘"舍弃"七情六欲",视功名利禄如尘土,似乎无所需求,其实他们的内心深处存在着更强烈更迫切的信仰需要。正是在这种需要的驱使下,信徒们才被激励出常人难有的力量,做出人们难以忍受的牺牲,克服人们难以想像的困难,可见需要对人的激励作用。管理人员如能充分了解员工的需要,便不愁找不到激励员工的途径。由于每一层次的需要包含众多的内容,因而,可供管理人员选择的激励内容就相当的丰富。

根据员工的需要进行相应的管理就十分必要。下面是一些满足员工需要的管理措施。

表 3-1　需要层次与管理措施

需要层次	追求的目标	管理策略	具体措施
生理需要	工资 健康的工作环境 各种福利	报酬制度 工作时间 医疗设施 福利设施	* 为员工创造舒适、安全、愉快的工作环境，提高有竞争力的薪水，以便职工可以供养自己和家庭 * 为那些需要更多钱的员工提供多挣钱的机会
安全需要	职业保障 意外事故的防止	雇佣保证 退休金制度 意外保险制度	* 用安全条例和有关政策来保护员工 * 采取额外措施使员工不受暴力犯罪的伤害，雇佣保安人员
社交需要	友谊（良好的人际关系） 团体的接纳与组织的认同感	协谈制度 利润分配制度 团体活动计划 互助金制度 教育培训制度	* 给员工提供团队工作和与其他部门合作的机会 * 创造机会，帮助员工发展社交关系 * 对团队成员表示出你的关心并鼓励他们之间也这样做 * 定期沟通信息
尊重需要	地位、名誉 权力、责任 与他人工资之相对高低	人事考核制度 晋升制度 表彰制度 选拔进修制度 委员会参与制度	* 始终如一地和公平地对待每名员工 * 对于员工提出的问题要积极反馈，表扬要有理有据 * 向他们表明他们不必将自己的个性置于门外 * 根据业绩大小建立不同层次的奖励计划 * 征求员工意见，让其他人参与计划过程 * 将工作中的失误当作可借鉴的经验来看 * 经常说“感谢你”

自我实现需要	能发展个人特长的组织环境 具有挑战性的工作	决策参与制度 提案制度 研究发展计划	*帮助员工脱颖而出，并承担更高层次的责任，以展示他们的才能和技巧 *允许工作中高度自治 *给予员工发挥自我创造的空间 *提供更具挑战性的工作 *通过持续提供学习和培训的机会，支持个人和专业的发展

(2)使管理目标与组织成员未满足的相应相联系。

马斯洛认为，未满足的相应才是行动的动力，因此，管理工作中，可以将管理目标与职工未满足的优势相应联系起来，使个人的工作状况与相应的需要满足形成稳定的关系。

(3)注重满足人的主导性需要。

作为管理者，应当及时了解情况，采取新的激励方法去满足被管理者新的优势需要，否则就不可能有效地刺激被管理者的积极性。

(二)阿尔德夫的 ERG 理论

美国心理学家阿尔德夫根据对工人进行的大量调查研究结果，于 1969 年提出了该理论。他把人的需要分成三种：生存需要、相互关系需要、成长需要。

1. 基本内容

首先，阿尔德夫认为，生存需要是人的全部生理需要和物质需要。相互关系需要指的是与他人的感情交流和相互关怀。成长需要则是指个体要求得到提高和发展的内在欲望。其次，阿尔德夫认为，人的各层次需要之间的内在联系是非常密切的，呈现出“满足～前进——受挫～后退”规律。

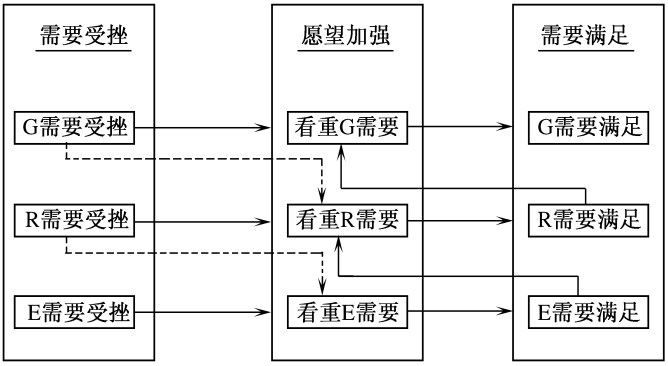


图 3-6　满足～前进——受挫～后退

需要满足。较低层次的需要越是能够得到较多的满足，则对高层次的需要就越渴望。人们的生存需要如果得到较大满足，就渴望满足关系需要和成长需要。

愿望加强。各层次的需要获得满足越少，人们越努力追求它。例如工资越低，越希望获得更多的工资收入。

需要受挫。如果较高层次的需要不能得到满足，就退而追求较低层次的需要。如果一个人在工作中总是不成功，那么他会去寻求更多的关系需要或生存需要。

因此，在阿尔德夫看来，人类的需要不完全是与生俱来的，有的是经过后天学习得来的；人的三种需要是由低级向高级顺向发展的，但如果遭受挫折也可以逆向发展；人的需要并不一定严格地由低级到高级逐级发展，是可以越级发展的。

ERG 理论提示管理人员在管理的实践中要注意到人们需要追求的变化性，提供一些条件满足人的合理的、有益的需要，使其追求更高层次的目标。当人们在追求目标的过程中受到挫折时要帮助他们战胜困难，避免降低对目标的努力程度。

（三）麦克利兰的成就需要理论

从本上世纪 50 年代初开始，美国哈佛大学心理学家

戴维·麦克利兰(Meclelland)集中研究了人在生理需要和安全需要得到满足后的需要状况,特别对人的成就需要进行了大量的研究,从而提出了一种激励理论——成就需要激励理论。它最初是在1961年所著的《有成就的社会》一书中提出的,1969年,他与人合著了《激励经济成就》一书,在此书中系统地阐述了他的成就需要理论。

麦克利兰认为人的高层次需要有三种:权力需要、友谊需要和成就需要。权力需要指对施加影响和控制表现出很大的兴趣。这样的人一般会寻求领导者的地位。他们还常常表现出争辩、健谈、强有力、直率和头脑冷静并且善于提出问题和要求,也常喜欢教训别人并乐于讲演。友谊需要是指从友爱、情谊、人际关系得到欢乐和满足。他们喜欢保持一种融洽的社会关系,享受亲密无间和相互谅解的乐趣并随时准备安慰和帮助危难中的伙伴。成就需要指的是一种迫切希望和要求自己在工作或事业上取得成功,做出为世人所瞩目的成就的心理倾向。也就是内化了的优越标准的成功需要。由成就需要所引发的成就动机是人类所特有的动机,它在心理学上被称为"A"动机。具有成就需要的人对成功和胜任有强烈的要求,同样,也担心失败。他们乐意甚至热衷于接受挑战,往往为自己树立有一定难度而又不是高不可攀的目标,既敢于冒风险又持现实态度而绝不以侥幸对待未来,他们善于分析和估计风险。他们愿意承担责任但又需要明确、迅速的反馈。他们一般喜欢长时间的工作,也喜欢表现自己。(图3-7)

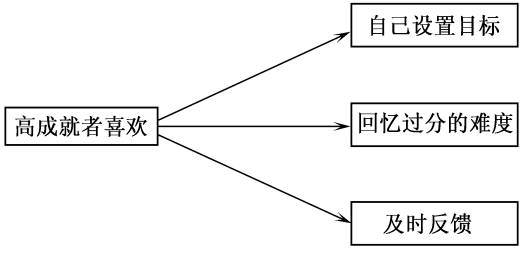


图3-7 高成就者的特点

麦克利兰还认为，具有高成就需要的人对组织和国家有重要作用。在一个组织中是否拥有这样的人才是事业能否成功的重要因素之一，组织中拥有这样的人越多，其发展就越快越能取得较大的效益。一个国家拥有这样的人越多，就越兴旺发达。根据他的调查，英国在1925年时国内经济状况非常良好，他所拥有的高成就需要的人在25个国家中名列第五；而在第二次世界大战后，英国的经济走下坡路，在1950年，他们所拥有的高成就需要的人数在39个国家中占第27位。也有人做过这样的一个实验：比较成就需要、权力需要和友谊需要的强度与企业绩效平均增长的相关性。实验是在美国的波士顿地区的51个小的技术型公司中进行的。他们是一些计算机软件开发、集成元件、特种应用计算机等公司。生存年龄一般为4～10年，抽样对象是36岁左右受过硕士程度教育的企业家。实验使用的工具是哈佛大学的“TAT主题统觉测验”。得出的结论是：权力需要与企业绩效完全无关；友谊需要与企业绩效负相关；成就需要与企业绩效有显著的正相关。因此说明任何组织、团体和国家拥有高成就需要的人越多越好。

另外，麦克利兰还提出了高成就需要的人是可以通过教育培训造就的观点。他指出，人的成就需要是可以运用主题统觉测验和调查问卷方法进行测量并实施培训的。1964年，麦克利兰在印度的凯金纳大镇举办过一个有52个小企业经理参加的培训班，显现的效果非常好。

麦克利兰的成就需要激励理论告诉我们管理人员，在选拔和培养组织的人员时要重视他们的成就需要问题。

（四）赫茨伯格的双因素理论

在20世纪50年代末，美国行为科学家赫茨伯格（F. Herzberg）和他的同事们，考察了一群会计师和工程师的工作满意感与生产率的关系，通过半组织性的采访，他们积累了影响这些人员对其工作感情的各种有关资料，表明了存在两种性质不同的因

素，并发现这两类因素所起的作用是不同的，就此提出了该理论，全称“激励因素—保健因素”理论。

1. 基本内容

(1)引起职工满意与不满意的因素是不同的。

他曾经在美国的匹兹堡地区对一些企业、商业里近 3 000 人(工程师、会计师)进行调查，调查的问题是：“你什么时候对工作特别有积极性”，“什么时候你对工作特别不满意”，“满意或不满意的原因是什么”等。根据调查资料的分析，他发现影响人们工作积极性的是两类不同的因素，或者说，职工感到满意与不满意的原因是不同的。

首先，使得职工非常不满意的原因主要是如下一些原因：公司的政策、行政管理、工资水平、工资环境、劳动保护、地位、安全、监督与关系等方面的因素处理不善。如果改善了这些条件，也只能消除职工的不满意而维持现状，但不能使职工变得非常满意，也就不能激发起积极性，促进生产率的增长。他把这类因素称为“保健因素”，意在只能防止疾病而不能医治疾病。满足了“保健因素”，可以防止职工产生不满情绪而影响工作。这类因素是由外界的工作环境所引起的。

其次，使得职工感到非常满意的原因主要是以下因素：工作富有成就感、工作成绩能得到认可，或者本身具有挑战性、能够负有较大的责任，在职业上能够得到成长发展等。如果职工中存在这些因素，就能够激发起职工的工作积极性，更好的发挥人的潜力，从而会提高一个人的工作效率。如果工作中没有这些因素，也能使人感到不满，但影响不大，就像我们参加体育锻炼一样，既可以提高人的健康水平，也并不是必须的。他把这类因素称为“激励因素”，它们是由工作本身引起的。两类因素合称“双因素”。

(2)他修正了传统的满意与满意的观念。

传统：　　满意 ⟷ 不满意

双因素：　满意 ⟷ 没有满意

不满意 ⟷ 没有不满意

由上可见，满意与不满意不是量的差别，而是质的区别。因此，不是所有的需要满足都能够调动起人的积极性，只有那些被称之为激励因素的需要得到民主才能够极大地得到人的积极性。而保健因素的存在，可以使人没有不满意，否则就是不满意而极大地降低人的积极性，可见，保健因素是不可缺而且是不可逆的。例如，我们来观察一个机械制造公司装配线上工人的情况。多年以来，此类工厂面临着一个严峻的问题——职工的士气下降，表现为高度的流动率、旷工率、出工不出力、牢骚怨气多、工作效率低下等。为了对付这种情况，公司制定了一系列的计划试图来改善目前的状况，包括：高额的福利计划、大幅度提高工资、职业保障制度和工龄资历制度等。经过努力也取得了一些效果，但问题仍然没有得到解决。为什么呢？如果我们用双因素理论来分析就不难发现，该公司的管理层对此类问题所做出的反应重点是在保健因素上，这样做的结果是把工人从“不满意”引到了“没有不满意”而已，即治标不治本，对此类问题应该是标本同治。双因素理论就预言，要想使人“满意”，只有在管理上不仅注意保健因素的改善，也要注重激励因素的获得。所有，该公司不仅是做以上那些工作，也要找到问题的根本不是在工作以外，而是在工作本身，即要想办法消除装配线上工作的单调性、死板的工作内容等。比如，使工作具有挑战性，使人有成就感，有晋升、成长、发展的机会。

2. 评价与运用

此理论提出后受到许多非议。第一，有人认为，人是复杂的，仅以满意和不满意为指标，可信度值得怀疑；第二，调查的对象都是“白领阶层”，他们不能代表其他职工，其结论就不具备普遍性；第三，有人也认为，按照人的一般的心理状态，满意的事总是归于

自身，不满意的事情就归于外界，所以，结论不可靠；第四，该理论没有考虑到人与人之间的差别，不是所有的人对工作环境和工作本身都有同样的反应，即人的工作动力的来源不同。因此，用激励因素来调动人的积极性只有部分成功的希望。不过，随着社会的发展，人的生活水平和素质的提高，越来越多的人认为工作的首要条件是能提供成就、能做有意义的事情。所以，我们在鼓励中就应该注意以下几个问题：

第一，保健因素不可忽视。虽然它在激发人的积极性方面只有短暂的刺激作用，但它能够防止人产生不满意而影响工作，加工资、增加福利、改善工作环境等都是必不可少的。

第二，在保健因素的基础上，同时采用激励因素。因为只有激励因素才能使人从“没有满意”转化为“满意”，从而极大地调动人的积极性。工作中的激励因素是很多的，如直接的信息反馈、学习有意义的新东西、工作有一定的自主性、能打破层次进行沟通、个人对工作的结果负责等等。

第三，把保健因素转化成激励因素。这两类因素虽然是不同的，但也不是绝对不变的，在一定的条件下，它们是可以互相转化的。例如，工资是保健因素，但给有成就、有贡献的人加工资就产生了激励作用。反之，奖金应该是激励因素，但平均分配、吃大锅饭，它就沦为了保健因素。在管理中要尽量做到的是前者而避免后者。那么能不能将保健因素转化为激励因素呢？我们以奖金为例。要使奖金真正成为激励因素，就必须把其与企业经营的好坏、部门、个人的工作业绩挂起钩来。如果你为职工建立了挑战性的目标，当他达成以后就给予奖励就起到了调动积极性的作用。还有像日本的许多企业实行的终身雇佣、年功序列、一年发两次奖金的做法，都是致力于保健因素向激励因素的转化。

第四，注重职工工作的丰富化。工作丰富化指的是让职工有机会参加工作的计划与设计，进行适当的自我管理，得到及时的信

息反馈，从而对工作本身产生兴趣，获得责任感和成就感，以消除长期从事单一、重复劳动的厌倦心理。它主要包括以下三个方面：

①自主性与责任感。它能使人的工作更有激励性。有人曾经做过这样一个实验：把一组成人带到实验室，观察噪声对人的工作效率的影响。被试需要在实验中做几个有一定难度的智力测验题和一些枯燥无味的校对工作。其中的一个重要变量是，被试中的一半人的桌子上有一个能抑制噪声的按钮，另一半人则没有。实验结束后发现，桌上有按钮的人解决的难题比没有按钮的人多五倍，校对工作的错误率是后者的 1/4。然而，令实验者吃惊的是，可以操纵按钮的人实际上并没有一个人去动过。这一结果在后来的重复实验中得到了证实。这个实验很好地表明：当人们做事有一种自主性时，当事件的进程是操纵在自己手里时，工作的效率无形中就被提高。而尽管这只是一种“感觉”而已。

②经常的信息反馈。经常的信息反馈可以提高职工的满意程度。因为职工不断及时地了解自己的工作状况和工作结果，有利于他们随时采取校正措施，也随时看到自己的成绩和问题，同时，也增强了他们的工作责任心，还满足了他们要求被尊重的需要。在一项关于“你希望领导者怎样对待你的工作”的调查中发现，没有一个人选择“好像不知道似的”这一项。这说明，人人都希望得到自己的工作状况和工作结果的信息反馈，那种“无音讯”的情况会使人情绪低落。

③工作有适当的难度。一般的人都不喜欢被“大材小用”。一个心理成熟度越高的人越喜欢挑战性的工作，越愿意在工作中充分发挥才干，有所作为。这就要求我们在管理中要充分考虑到工作的难度与职工的文化修养、心理成熟度相吻合，同时鼓励人跳起来摘桃子，一旦任务完成就有一种创造感和成就感。例如派一名善于做学生工作的老师去当班主任，这对他来说是容易之事，但如果派他去当一个差班的班主任，并要求他把这个班转变过来，然后

写出教育经验总结文章，那么这项工作就具有了适当的难道，有挑战性。如果他能够努力去完成，不但充分发挥了他的才干，也挖掘了他的潜力，还让他体验到了一种“自豪感”、“成就感”。

二、过程型激励理论

这一类型的理论主要是研究人的行为动机产生到行为的发生这一过程中的心理活动规律。

（一）期望理论

目标是人的积极性的诱因，但是如何确立目标？确立什么样的目标才具有最大的激励作用？至少要考虑两点：目标的价值评价和目标实现的可能性估计。美国心理学家伏隆（V.H.Froom）看到了工作激励的复杂性，根据这两个因素于1964年在其所著的《工作和激励》一书中提出了著名的期望理论。它主要是根据目标对人动机的激励作用，研究如何使人的行为的积极性保持在一个较高水平上。

什么是期望？期望是心理学术语，指的是一个人根据以往的经验在一定时间里希望达到目标或满足需要的一种心理活动。人的期望心理活动与人的需要和价值，与客观存在着的目标相联系。

我们知道，人有多种多样的需要，但由于主客观条件的限制，人的某些需要并不能立刻得到满足，当然也不会因一时得不到满足就消失，只是暂时隐藏起来。当人在社会生活中看到有可以满足自己需要的目标时，就会受到需要的驱使在心中产生一种期望。不过，这时的期望心理还处在萌发状态，只有当根据自己以往的经验对达到目标的可能性进行一番分析判断后才能形成，如图3-8所示；

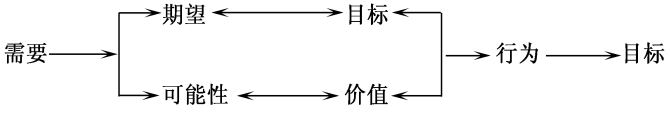


图3-8　期望心理的形成过程

首先，期望心理的形成需要两个条件，可能性与目标价值。

可能性：是人的经验与能力的总和，表现为一定的期望概率（简称期望值）。当然期望值的大小并不同经验的多少成正比。一般说，经验丰富或比较成熟的人的期望值主要表现在准确上。

目标价值：是人对所期望达到的目标能否满足其需要的判断（简称效价）。

其次，人的期望心理一旦形成就会形成一定的行为动力，有较高的行为表现。即期望心理与行为是相联系的，一般来说，高期望、高表现；低期望、低表现。

最后，期望心理是变化发展的。期望心理会随着客观环境及目标的变化而变化。因为期望心理是有方向、有目的的，方向、目的改变了或出现了新目标，心理也就发生变化。

伏隆的期望理论有两个基本的命题：行动的驱力是直接目标的效价与对直接目标的期望值的乘积；直接目标的效价是间接目标的效价与工具性的乘积。可以知道，一个目标会对人产生多大的激励作用，取决于三个主要的因素：期望值、效价、工具性。他将自己的理论用如下公式表明：

$$F=E\times V\times I$$

F：激励力量，即推动个体做出努力的力。

E：期望值，即个体对于经过努力能够达到某种目标的期望概率，或者说是实现目标的可能性的大小。它在0～1之间变化，反映了努力与绩效之间的关系，这是激励中第一个重要的因素，对激励力量的大小起着直接的制约作用。

V：效价，指目标实现后对于满足个体需要的程度。它有正价、零价和负价之分，反映的是结果与满足需要之间的关系。

I：关联性（媒介性），指个体认为工作成绩同他要得到的结果之间的联系如何。它可以在+1.0和-1.0之间变动。它是与效价有关的一个重要因素。一般情况下，个体所预期的成果（目标）有两个层次：一级成果和二级成果。二级成果是个体行为的最终目标，一级成果则是为了达到二级成果必须先达到的最初目标。

因而，一级成果被看作是达到二级成果的媒介或工具。同时这个媒介或工具也标志着个人对一级成果与二级成果之间的内在联系的认识。例如，一个人希望被提升（二级成果），他认为突出的工作成绩（一级成果）是达到提升的手段，那么他就会努力工作。

总之，一个工作目标或激励措施的激发力量是受个体对目标的期望值、目标对个体的效价以及个体对媒介性的认识影响的。其中如果一个变量低或为零，那么激发力量就低或为零。所以，有时候一个非常有吸引力的目标也“无人问津”。

期望理论与前面的理论的不同之处就在于它把激发力量作为一个动态的变量。不管是什么需要，即便是激励因素作为目标来设置的时候，也要考虑到以上那些心理因素才能奏效。

为了解释和理解期望理论，让我们来看两个例子。

例 1：在一个大城市的医院里，某副院长接到负责协调扩建医院的任务，对这个任务，他认为有三个一级成果的可能：提前、按时和推迟完成任务，这样至少也有三个二级成果：加工资、提升、赏识。那么他会怎么做呢？我们来看下图：

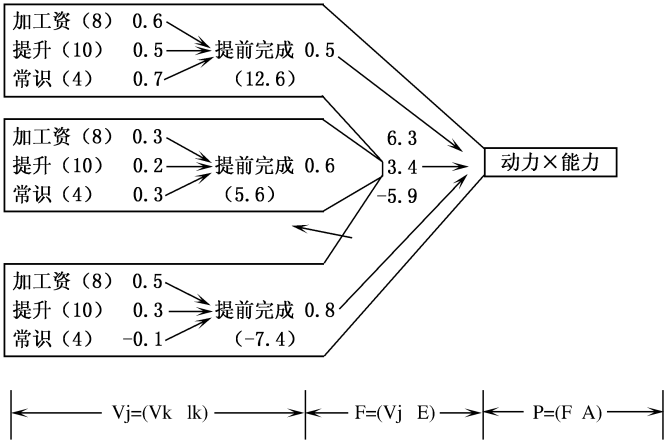


图 3-9 期望理论实例

分量1：Vj=(Vk×Ik)表明，每一个一级成果的价值都是二级成果(效价)乘上二级成果媒介，同时，比计划提前完成的效价等于12.6 即 Vj=(8×0.6)+(10×0.5)+(4×0.7)

分量2：F=(Vj×E)指的是，行为的动力等于一级成果的效价乘以能导致相应成果的期望值，每个一级成果的动力分别是：提前完成6.3(12.6×0.5)；按时完成3.4(5.6×0.6)；推迟完成-5.9(-7.4×0.8)。按照期望理论，人们选择的是能够导致报酬的行为，所以，该副院长选择的是争取提前完成任务。

值得注意的是，计算动力的分量是呈倍增状态的，也就是说，动机要呈高水平状态，那么，效价、期望值、媒介性都必须处于高水平状态，只要其中一项因素低下来，引起的动机层次就会降低。

分量3：P=(F×A)指的是实际行为绩效是动机和个人能力的倍增关系。即个人想做(动机)和能做(能力)之间的关系。例如，要想提前完成任务，这个副院长的动机和能力(项目管理和控制)必须高度一致。

例2：销售员的行为。

一位公司的销售经理对他的一个销售员说：如果你今年完成1 000万的销售额，公司将奖励你一套住房。这时的组织目标(绩效)是1 000万的销售额，个人的目标(结果)是一套住房。期望理论预测：

(1)期望值——销售员可能的反应是：

A："1 000万，照今年的行情，如果我比去年再卖力一点是能做到的。"

B："1 000万？简直是天方夜谭，经理要么是疯了，要么就是根本不想把房子给我，我才不会白花力气呢！"

(2)效价——他可能的反应是：

A："天那！一套住房，这正是我梦寐以求的，我一定要努力去争取！"

B:“住房？我现在住的已经够好了，况且如果我一人拿了住房，同事们会不满的，这对我没有什么好处。”

(3)媒介性——他可能的反应是：

A:“只要销售到1 000万就能得到一套住房，我一定好好努力！”

B:“经理向来说话不算数，我打赌到时他一定能找出10条理由说：‘我也不想说话不算数，但我实在无能为力。’”

从以上例子看出，在所有A的情况下，激励就大，而在所有B的情况下，对人的激励弱。

在伏隆看来，如果要使目标对象的激励性达到最佳状态，那么必须符合人的一般期望模式：

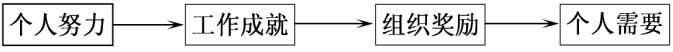


图3-10　期望模式

上面的模式表明，职工在工作中普遍报有三种期望：①通过自己的努力能够做出成绩；②自己的成绩能够得到组织的奖励；③组织的奖励能够满足自己的需要。那么我们如果能够合理的满足这三个期望，就可以使激发力量达到最佳值。

根据期望理论，管理人员在实践中应该考虑这样几个问题：

首先，为员工设置目标时必须考虑适当的期望值。目标的期望值的高低与目标的难易程度相关。难的目标带来低期望值，容易的目标则带来高期望值。因此，目标的难易程度要适当，太难和太易的目标都没有激励性，只有使人感到能够通过一定的努力就可达到的目标才有利于激发人的积极性。所以，应该根据员工的差异性设置具体可行的目标，鼓励人跳起来摘桃子。在企业、服务行业或者事业单位，他们经常使用平均数来作为定额以衡量员工的工作成绩。从表面上看似乎是合理的，而实际上会产生许多问题，例如压力问题。那些“低水平”的工作者会感到一些压力，而且

会没完没了，即使他们的工作改善了，但别人又提高了，工作标准也随之提高，他们永远是个“低水平”的工作者，特别对那些刚刚处在工作标准下的员工来说，他们多次努力仍然达不到标准，他们是对工作最不满足的员工。如果是那些有自卑心理的人，他们一般都愿意对自己的能力给予较高的期望，而一旦这种期望未得到实现，最好的处理方式就是不分缘由地降低自己的期望而使自己更自卑。我们再看看那些“高水平”的工作者，一个适中的工作标准就太低了，他们会在没有什么激励的情况下就可以达到目标，但是他们也没有满足，因为他们只发挥了自己的一小部分能力去做低水平的工作。鉴于此，要想使一个工作标准作为目标被大家所接受，那么这个目标就应该能对大家都产生显著影响才行，正确的做法是：尽量让那些能力和操作水平差不多的人在一起工作，对他们提出一个适中的工作标准或是一个经过努力就能达到的工作标准，这样既可以让“低水平”的员工在没有压力的情况下提高工作水平，也能够使那些优秀员工的潜力得到开发。

其次，努力提高目标的效价：决定目标效价的因素呈多样性。由于人们的经历、价值观、生活环境、经济条件等都会影响到目标效价，所以，不同的人往往有不同的目标，同一目标对不同的人有不同的价值，甚至同一目标由于内容、形式的变化也会对人产生不同的效价。管理人员在设置目标时，应该具体分析影响不同类型人的目标效价的主要因素和次要因素，并以此为依据而设置不同的目标。锦上添花与雪中送炭相比，花的绝对价值大于炭，但是其效价却正好相反，所以，雪中送炭更能提高目标的效价。

第三，增强职工对媒介性的认识：管理层在管理制度上的落实。领导者“说话算数”，可以增强职工对一级成果和二级成果关系的认识，帮助职工树立正确的思想观念。

第四，处理好三种期望之间的关系：首先，处理好个人努力与工作成绩之间的关系。一方面，为员工分配任务，确定任务的指标

应当有一定的难度，使他们只有经过努力才能做出成绩。另一方面，任务又不能太难，指标不能太高，应当让员工通过努力就能做出成绩。指标太低，会使人认为用不着努力；指标太高，又会使人认为难以达到而干脆不去努力。无论人们成功与否，都应当根据归因理论引导人们做自我努力的归因，以提高人们的努力程度。

20 世纪 70 年代，美国社会心理学家韦纳提出了一个归因理论。他指出，人们对自己的成功与失败的原因分析包含四个因素：努力、能力、任务的难度和机遇。模式如下图：

稳定性	控制的位置	
	内在的(可控的)	外在的(不可控的)
稳定	能力	任务难度
不稳定	努力	机遇

图 3-11　韦纳的归因模式

一般而言，成就动机强的人，往往把成功的原因归于自己的能力，而把失败的原因归于自己努力程度不够，他们相信，只要自己努力就会做出成绩。成就动机较差的人往往倾向与把成功归于机遇好或任务容易，把失败归于自己的无能。由此可见，要引导人做成功与失败的自我努力的归因。但是当人遇到挫折，需要稳定情绪时，则要适当引导做外部归因，以避免心理压力过大，产生严重后果。其次，处理好工作成绩与组织奖励之间的关系。在达到预期目的后，获得合理报酬是人们的共同希望。只有当管理者承认下属的工作成绩，并给予相应的奖励时，下属才会认为做出成绩是有意义的，也才会为了做出更大的成绩而努力。如果一个下属的工作成绩总是得不到管理者的承认，他就会认为做出成绩是没有意义的，是不值得为它而努力的。所以成绩与奖励之间必须有固定的联系才能使人更加努力。最后，还要处理好组织奖励与个人需要之间的关系。组织的奖励对于不同的人，其效价是不同的，这

主要与个人的需要有关。由于年龄、性别、资历、经济条件的不同，个体的需要有着比较明显的差异。因而，相同的奖励不同的人所体验到的效价是不一样的。只有那些能够满足个体需要的奖励才能起作用。作为管理者应该了解下属的需要后，再决定用什么去奖励他们。不能满足受奖者需要的奖励是不会有激励作用的。所以，在组织内部应当设立多种形式、多种项目、多种层次的奖励，使组织各方面的有贡献的人员都能得到满足内心愿望的奖励。

（二）公平理论

基本内容：

由于人的自然属性决定了人有各种各样的需要，而人的社会性又决定了人要与其周围的人绩效比较，人的能动性还决定了人在比较后的心理倾向会影响人的动机。许多心理学家对人的这种心理绩效进行了研究，其中，美国心理学家亚当斯于 1967 年正式提出了他的研究成果——公平理论。公平理论是一种关于社会的比较过程的理论，它的重点是探讨个人所作的投入或贡献与其所取得的报酬之间的比值是否均衡。侧重于研究工资报酬分配中的合理性、公平性对职工积极性的影响。

公平理论认为，人的工作动机、工作积极性不仅受所得报酬的绝对量的影响，而且更受所得报酬的相对量的影响。即一个人不仅关心自己收入的绝对值（实际收入），而且关心自己收入的相对值（与他人收入比较）。比较的方法有两种：横向的社会比较和纵向的个人历史比较，如果比较的结果发现两者是相等的，便认为是应该的、正常的，因而心情愉快，努力工作。但如果比较的结果相反，就产生心理紧张，不公平感就油然而生，从而影响人的动机和行为的积极性。用公式表示：

$$\frac{\text{报酬}}{\text{贡献}}(\text{自己})=\frac{\text{报酬}}{\text{贡献}}(\text{他人})$$

心理学家认为，人们产生不公平感，绝大多数是经过比较而得

出的主观结论，那么人们是如何在进行比较的呢？见（图 3-12）

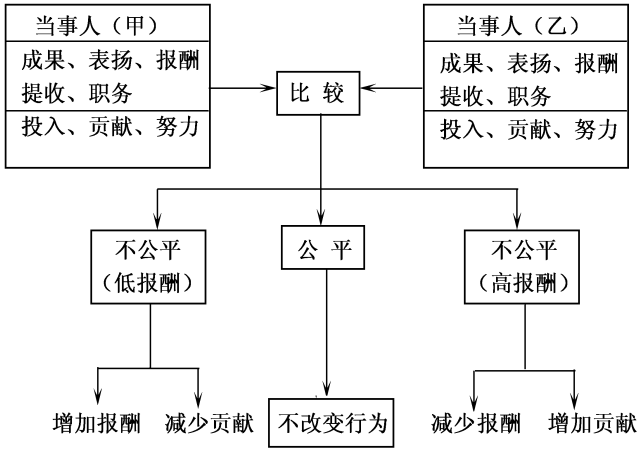


图 3-12　比较方法图

第一，社会比较。在社会中的每个人都会不自觉地把自己付出的劳动和所得报酬与他人付出的劳动和所得报酬进行比较，一般包括三个方面：首先，在本单位中与自己相似的同事进行比较。如果他们的工作性质、工作任务相同，技术相等，工作态度基本一致，而收入却有差距，便会产生不公平感。由于本单位的同事可比性最强，也最敏感，所以，这是人们经常采用的比较方式。其次，用国家和本组织的政策、法律、法规进行比较。如果人们发现组织的领导管理人员违背国家和本组织的政策、法律、法规来对待自己或者不一视同仁，也会令人产生不公平感。再者，人们也可以把其他组织的管理作为比较对象。如果人们了解到其他组织的员工所受的待遇比自己好，同样产生不公平感。

第二，历史比较。人们不仅喜欢与他人比而且也喜欢把自己现在和过去相比。如果人们感到自己现在的待遇不如以前，不公

平感就产生。

公平理论还预测，如果人们感到了不公平感，就会采取一些行动来改正不公平感：

第一，自我安慰。主要是通过某种形式的解释，进行自我说服。

第二，采取一定的行为。努力改变他人的收支情况，使之与自己平衡。

第三，采取一定的行为。努力改变自己的收支状况，如消极怠工、要求增加报酬等。

第四，改变比较对象。“比上不足，比下有余”，获得主观上的公平感。

第五，发牢骚、泻怨气，制造人际矛盾，甚至离岗离职等。

公平理论告诉管理人员：

第一，公平地对待下属。管理人员尽量公平地对待下属是保持他们工作积极性的良好方法。首先，管理人员对员工的成就要有一个客观、具体的衡量标准。由于人员的报酬是根据工作的质量确定的，因而对员工的工作绩效必须用同一个标准进行客观、具体的考核，以使报酬变得更加合理；其次，管理人员必须认识公平不等于“平均”。平均是一种不论贡献大小进行报酬分配的形式，它不把报酬与绩效相联系，是极不公平的分配方式。组织内部绝不应该没有收入差距。再次，管理人员还应当重视组织内的公平是以效率为前提，以机会均等为原则。如果不考虑这两点，所谓的公平实际上是不公平的。

第二，考虑报酬的相对值。判断公平与否，并不仅仅以个人为标准，公平感是比较的结果。所以，管理人员必须在相同的岗位和工作成就所有相同的政策标准，在不同的岗位之间拉开适当的差距，既满足人的公平要求，也鼓励人上进。

第三，从人的行为的改变判断管理行为的公平、合理性。每个

人对公平问题有不同的认识，也有不同的表现形式，管理人员要善于从下属的行为变化中寻求管理行为的公平合理性，以及时发现不公平现象，消除不利于员工积极性的因素。

附件 3-1　差异与社会公平[①]

一、差异的绝对性决定社会公平的相对性

差异普遍存在于自然、社会和人类思维之中。人之间的差异纷繁复杂，总体而言，包括自然差异、社会差异及受这二者影响的主观努力程度差异，它们交相发生作用，有机地统一于人们的社会行为之中，其总和便构成了人们存在的社会状况和个性现实。

1. 社会公平的哲学涵义是指社会价值分配的合理性，既包括一定的基于各种物质关系的客观公正度，也包括着人们对这种公正的主观解释。一定历史范围内，一个社会所拥有的社会生产要素在物与物、人与物、人与人几方面结合达到最优和谐状态时，被称为公平的最大化。它首先是指社会经济各资源生产要素在各种不同使用方向间的最优配置，其核心问题是通过系统资源的投入，使得内、外部经济增加，在不断健全的资源配置机制下，使资源要素得以完善结合。所以，社会公平首先是一个客观范畴。但是，将社会价值分配的合理性作为追求目标的社会公平，从来就包含着主体评价行为，它离不开不断发展着的社会认可。不同时期不同区域的人们，对社会公平也会有不同的理解，所以社会公平的实践效用不仅取决于社会利益分配的客观合理性，还取决于这一合理性为大多数社会成员认同的现实程度。

但是，由于差异的普遍存在，差异的绝对性，决定了社会公平的相对性。任何理想的社会公平，一旦现实化，都必然被差异扭曲、丑化。所谓差异的绝对性是指差异的存在是不以任何条件为转移的客观的普遍的存在，它不仅普遍地存在于整个大自然，而且

① 易小明，刘庆海．差异与社会公平．社会科学．1994(11)

必然渗透到社会生活的各个领域。所以,从客观存在方面而言。现实的社会公平,即具体的社会价值分配的合理性,就必然带着一定的差异干扰系数,即它总要包含某些不合理的因素,而这种合理与不合理又是互为存在前提的。当然,差异的干扰并不全都产生社会负价值,但它却一定会包含社会价值的负值方面,所以不仅一个既定的社会生产条件的分配难以十分合理,而且配置资源的机制也难以使经济资源得到最优配制,总体的政治上层建筑、法律、思想、文化诸领域更无法与生产条件分配和经济资源配置相适应,这就决定了在生产领域、物质财富的获取过程必然包含着许多的非公平因素。再就财富的分配角度而言,单个个人的收入与其付出的体力与脑力劳动的总和的比例系数更加难以相等,这不仅基于这种对等化必然受生产条件分配关系的制约(其中主要指生产资料所有制形式),而且即使在生产条件分配十分合理的情况下,劳动向收入的对策运动过程也不是一个没有差异干扰的光滑平面,各种差异必然破坏劳动与收入的对等关系。所以从客观角度来看,社会公平的相对性是由差异的绝对性先在地决定了的,并且,还是差异为公平提供了必然的生长环境,公平是由于差异的过分恣肆而产生的。

首先,就主观角度而言,一方面,作为社会公平实现的重要条件的社会价值分配法则,一般都不会使所有社会成员心满意足,阶级社会尤其如此,这一点是不言而喻的;另一方面,即使某些法则已经确立于绝大多数社会成员公认的基础之上,但由于这些成员客观存在于自然的、社会的、个体等各方面差异的干扰,他们对这些公认的法则必然产生接受认同的差别,从而影响到他们对社会各方面差异的干扰,他们对这些公认的法则必然产生接受认同的差别,从而影响到他们对社会公平的不同看法。此外,社会成员在公平标准内在选择上存在差异。各种条件先天优越能力较强的人,可能赞同机会均等和公平竞争,并且对于机会均等也更倾向于

发展型，而条件一般，能力较弱的人则比较容易赞同结果均等，对于社会提供给其成员基本生存与其发展平等条件的保障型机会均等呼声较高。其次，由于社会成员在生存需求方面存在着不同的层次，因而，他们在社会价值分配内容方面的选择上必然有所不同。有的人比较注重物质、金钱，只需按照社会公认法则进行分配就心满意足，有的人则更注重政治权力、社会地位的公平分配，还有的人则更乐意于一种荣誉，一种精神的满足，所以，从以上两个方面来看，主体的差异也在一定程度上规定着社会公平的相对性存在。

二、差异的先在性与两种公平观形成

从历史的角度来看，社会公平可分为过程公平和结果公平两种，当然，过程和结果也只是一定时间内相对而言，彼此依赖的两种概念。过程公平是指具有先天的、自然的、(包括自然资源)社会的(主要指生产资料所有制形式)和个体的(主要指个体的劳动能力和劳动态度)差异的人，通过这一过程能基本实现劳动向结果的对等化，即单个个人的收入和其付出的体力与脑力劳动的总和的比例系数基本相等，这一过程可被视为摩擦极小的光滑平面。结果公平则常指具有先天的、自然的、社会的、个体的差异的人，通过某一过程而达到的较为均等的结果，其内核实质就是平均主义的要求。显然，如果承认人之差异的客观性，从人的先在的差异性出发而不是从人的抽象同一性出发，那么，由差异的人到平均结果所通过的过程必然是具有较大差异干扰的不公平过程。并且，人的差异越大，结果越平均，过程便越不公平。

如果结果均等，而认为过程也较为公平，那么由结局向起点逆推，就必然得出所有人的自然条件、社会条件和个体能力都是等同的。自然法则告诉我们，这只能是幻想，因为它彻底否定了差异从而也彻底否定了运动的普遍存在。另一种情况倒是有的，即由于平均主义使劳动者依据对待性原则由平均的分配结果向劳动过程

逆推，就必然要求结果与付出劳动的对待，这样就使各种条件较优越的人将其高出平均水平的潜能在劳动过程中隐匿下来，从而造成人之能力的废退和萎缩。所以结果公平往往包含着结果的不公平。同样，如果承认人之先天的、自然的、社会的、个体的差异的普遍存在，那么过程公平所带来的结果就必然是具有较大差异的非平均结果。问题在于，如果这种非平均结果仅仅只是人之实际劳动差异的直接对象化，那么这种贫富也许不会太悬殊，人们心理上也能够承受这种贫富差异度，这也就是劳动致富的客观内涵。但是，由于人的个体心理差异具有利用机遇扩大自然差异和社会差异的能动性，当它们渗透在劳动过程中去影响分配时，就必然产生贫富两极分化，以生产资料私有制为基础的资本主义的发展史就是最好的证明，这种经济状况的过度差异必然影响到人的尊严和平等权利。从生产方面而言，人的自然的、社会的差异当然应该渗透其中发挥作用，而且也应该追引到分配领域中来，成为分配的差异参数，但必须防止各种投机因素去恶性地扩大这种差异度，就必须以保持公民的公平感和社会稳定为前提，否则，这种差异又会反过来成为生产的阻力。

过程公平包括机会均等。机会均等只是一种理想设计，它一旦现实化就必然被各种差异所浸泡。在资本主义社会所谓的机会均等，事实上是以机会不均等作为前提条件的，它实质是资本的机会均等，资产阶级发财致富的机会均等，无产阶级受剥削、出卖劳动力的机会均等，至于资产阶级与无产阶级之间是难有均等机会的。即使机会均等只针对个体能力而言，在许多情况下，由于历史或先天原因，一些社会成员在给予均等的机会之前就全部或部分地丧失了获取平等存在与发展的资格和条件，对这部分人来说，机会实质是不均等的。所以，在现实操作上将机会均等分为给某些社会成员提供存在发展的平等条件的保障型机会均等，和更高层次上提供给那些有一定能力的社会成员公平竞争的发展型机会均

等，应该说是具有现实意义的，这种分法是人的差异与社会公平矛盾斗争的一种现实反映。如果只强调人的具体差异，公平就因失去基础而成为子虚乌有的东西；如果笼而统之谈公平问题，就必然视人之具体差异而不见，必然造成事实上的不均等，从而亦影响到社会的稳定和发展。

结果公平主要指社会财富占有的非两极化，如果说过程公平主要是从生产的角度而言，那么结果公平则是就分配而言。由于劳动产品是人类向自然索取的不断满足自己存在发展需要的物质积累，任何单个人是无法进行这种社会生产的，因此，财富首先应当是社会的财富，其次才是个体对这些财富的差异性占有，前者对后者的规定影响就必然要求着一个社会成员对财富占有的非两极化原则。社会财富的非两极化占有也不是一种平均主义，而是指人们对社会财富的差异性占有，但这种差异的度却不致影响到人作为“人”而存在的人的尊严和人格，即这种差异应获得人们普遍的心理接受。当然，这种接受能力既与差异的客观程度有关，也与不同生产力水平条件下不同朝代的人们的不同心理发展水平和心理发展潮流相关。一般而言，生产力水平越是提高，人们对社会财富占有差异的心理承受力便越脆弱。所谓“不患寡而患不均”，正是这种心理承受力的曲折表现。但是，一定生产力水平条件下，社会财富占有的差异一旦超越了人们所能承受的心理压力，那么均平思想就必然阻止这种差异的恶性膨胀，中国历史上无数次农民战争都是在这种心理背景下产生的。可是，社会财富占有的差异毕竟不可能消除，它不仅是现实的而且是社会发展的动力，因为它不像平均主义那样向人们提供向低看的思维方式，而是引导人们不断走向同类的高峰境地。所以，一定时期保持较为适当的社会财富占有的差异度就成为社会稳步发展的前提。问题在于“适当”的把握比较困难：一是宏观社会调控与市场调节毕竟存在着一定程度的分离，致使宏观调控制的贯彻难以通行；二是市场经济条件

下，个人利益的最大化占有往往容易产生过分的“不适当”行为；三是不同的人有着不同的心理承受力，因而也就有着不同的“适当”观念，所以，在这种情况下，不断进行社会预测、健全法制和进行差异的客观性宣传，也是必需的。

法律面前人人平等的社会公平观念贯穿于人的社会活动的全过程，亦即它渗透于过程公平和结果公平之中，维持着这些公平的具体实行。所谓法律面前人人平等就是指在法律面前的人销匿了各自的现实差异，纯粹以类人的面目出现，它不仅意味着“王子犯法与庶民同罪”，而且意味着社会公民平等地享有宪法规定的权利和义务。法律面前人人平等的公正性，正好是现实经济生活不公平的补充和谐调。

三、差异的层次与社会公平的本质

从某一具体层次的角度来看事物或事物内部要素之间的差别，就构成了差异的一个层次，差异的层次是由事物的层次决定的。由于基于比较所产生的差异是需要共相的，这共相又体现为一种同一，所以，差异与同一平等并列共同构成世界实体关系的两个相互依存相互渗透互为逻辑补充的组成部分，无数的同一，将差异世界切成了数个层次。统一于物质的存在各事物或事物内部之间的差异是同中之异，千差万别的事物都固有的体积和运动性是异中之同，据此便有了同中求异和异中求同两种具体分析和抽象综合的认识方法。同中求异是层次的缩小和降低，异中求同是层次的放大和提高，差异的层次必存在于差异与同一的辩证关系之中，每一种同一基础上的差异都构成了整个差异的一个层次。

差异的层次普遍存在于一切事物之中，人作为生物，其与植物的差异又构成了人类的同一，而作为人类，其民族、阶级间的差异构成各自所具体归属的民族、阶级的同一，于是人的差异的每一个层次上的同一都构成了这一层次上所归类的一个本质，这个本质又是更高层次的类的同一的一个特殊方面。

社会公平是指社会分配的合理性，其背后隐藏的就是人类本质的同一性，即人们之所以要求社会公平合理是因为他们都具有作为“人”而存在的类同一性，都是能制造使用工具，利用语言交流思想情感的社会存在，因而在价值分配问题上就应一视同仁，不可偏废。作为这一类的具体化的人不是抽象的类人，而是具体各种层次差异的现实的人，其个体间自然的、社会的差异（特别是阶级差异）必然会渗透到价值分配领域中来，必然破坏价值分配的合理性，于是，公平与不公平就成为人类的统一与个性差异关系的一种折射。

社会公平本身的存在是基于人类的本质同一的，而人不可能仅为一种抽象空洞的类存在物，人的存在是现实的，人是类本质与社会现实本质的感性统一，这就决定现实的社会公平只是一种具有差异的社会公平，这不可能具有十分彻底的公平度，并且永远与不公平相对相依而存在。但是，如果社会不公影响到大部分人的存在，影响到人格和人的尊严，使其丧失人类的本质，感受到自己的非人存在，从而影响到基于与自然差异的对自然征服改造的生产力发展时，社会公平作为其相互依存的反面就会傲然应运而生，如果不主动变革，动乱便在所难免。因为人类的本质虽然抽象，但抽象并非不存在，它毕竟作为一种无法消除的客观存在而化解于一切人的具体的社会实践活动之中并发挥着积极作用，那种不顾社会公平的存在，不顾人类的本质统一而放纵人的个体差异的搞法，必然使人返回到血腥动物世界，使人类社会变成弱肉强食的自然界。但是如果忽视人的个体的先在差异，将人的现实本质完全压缩于类的统一性规定之中，则既不符合人的个性的全面发展要求，更不可能为这种全面发展提供物质保证——因为社会正是个体在不断追求差异的生命表现过程中而求得整体的发展与进步的。故此，平均主义和两极分化都既不是人们个体生存的现实要求，也不是人类发展的理想状态，这已由人的类本质与实现本质的

统一性和人的差异与同一的辩证依存关系先天地规定了。

附件 3-2　社会公平的三级内涵[①]

公平是一个内涵丰富的范畴，但是，究竟什么是公平？公平有哪些特征？多年来，一直见仁见智。我认为，公平首先是一个历史的范畴，不存在永恒的公平，易言之，公平要受生产力发展状况的制约，并为生产力的发展和效率的提高服务。其次，公平又是一个客观的范畴。在不同的社会形态中，公平的内涵不同。不同社会、不同阶级，甚至不同的人，对公平的理解也不一样。总之，公平是历史的、客观的、相对的。在此时、此地、此条件下是公平的，在彼时、彼地、变化了的条件下就可能是不公平的，公平是相对于生产力的状况和效率的提高而言的，能够促进效率最大限度的提高，是公平的本质内涵；反之，即使从道德上看是进步的，也不能算是公平。

既然在不同的历史条件下，公平的内涵不同，那么，在社会主义市场经济条件下，公平的内涵又是什么呢？我认为，它应包括如下三个层次的内容。

规则公正：第一级公平的内涵

社会是由众多的个体组成的，人类在认识自然、改造自然的过程中，必须解决集体协同和个人利益的矛盾。一方面，集体协作和分工有利于效率的提高；另一方面，个体主动性的发挥，又是创新和充满活力的源泉。用什么方式既能够发挥集体的优势，又可以施展个体的能动性呢？是制度，制度既可以解决集体与个体的矛盾，又可以协调主体与客体的矛盾。如果没有统一的规则，人与人之间所发生的关系——交易，就无章可循。侵害了他人的利益不受制裁，有利于他人利益的行为不受鼓励，个体应该得到的利益不能得到保护，集体应该具有的优势就不能有效地发挥出来。因此，

① 李风圣．论社会公平的三级内涵．光明日报，1995

人类改造自然、改造社会的过程中，制度规则是最重要的。

有效的制度可以提高效率，而不合理的制度会降低甚至抑制效率。有效的制度可以使经济效率达到最大化，它迫使人们在追逐自身利益的同时，客观上也使社会得到了利益。不合理的制度，规则不公正，权利、责任、义务规则不清晰、不对称、不均衡。这会造成两种后果：一方面，会使有些当事人享受到不该有的利益，而有的当事人却不能得到应该有的利益。因此，制度不公正是最大不公平，更严重的是让人们在不知不觉中享受不公平的后果。由此我们可以得出结论：制度、规则、习惯的公正是公平的第一级内涵。

收入分配公平：公平的第二级内涵

公平的第二级内涵是指收入分配的公正、平等。在市场经济体制下，专指在市场规则公正、平等、有序的前提下，按每个人向市场提供的生产要素（劳动、资本、土地、技术）的多少，获得相应的收入报酬。等量劳动获得等量报酬，等量资本获得等量利润。

这就产生一个问题，公平的二级内涵与一级内涵有什么关系呢？公平的第一级内涵决定着第二级内涵。规则的公正平等，决定着机会的均等，决定着平等交换原则的实现。只有规则公正，市场经济条件下的供求规律、竞争规律、经济周期规律、平均利润规律、成本收益规律才能得以实现，劳动力、资本才能自由流动，生产要素获得相应的报酬和收入才成为可能，才可能有效率。可见，规则公正是收入公平的一个必要条件。

收入分配公平了，是不是就算实现了全面的公平呢？没有。因为在市场经济条件下，每个人的禀赋和竞争机会事实上是不平等的。在市场竞争规则公正的背后，竞争实际上是财富、能力和机会的竞争，而它们又不可能是平均平等的。

收入分配悬殊，两极分化，从长期的观点来分析，会从以下四个方面影响效率：第一，收入分配有一定的差距，在一定方面导致

需求结构的层次性，进而影响供给结构。但是，收入分配差距过大，两极分化，会导致穷者消费需求量小，有效购买力低，造成生产者主权对消费者主权的侵害，从根本上导致生产供给过剩和有效需求不足的矛盾。第二，实现高效率的一个重要条件是有合理的激励机制和约束机制。收入分配制度是这个机制和规则中最核心的内容。收入分配和再分配制度、税收制度、补偿制度、社会保障制度是激励机制的主要方面。如果低收入者通过自己的主客观努力不能改善自己的处境，收入差距所体现的奖惩便无法激励落后者的奋斗精神，从而使他们自暴自弃，甚至造成社会不安定因素，最终破坏效率。收入分配严重不平等，暴富者有了更多的选择空间和自由，会利用手中的财富破坏约束规则，使规则的执行按照有利于自己的方向发展。第三，收入差距过大还会造成更大的收入不平等。因为在市场机制下，富者掌握了更为有利的生产条件和资源，竞争机会增加，竞争的技术更加先进，成本会降低，利润会越来越多，尤其是我国是充裕的劳动力与有限的生产资料相结合，会使工资水平压低的劳动力无限供给的水平。第四，收入不平衡还会造成竞争机会不均等。一个腰缠万贯的富翁和身无分文的乞丐，其竞争机会不可能是一样的。那么如何解决这个问题呢？这就引出下面一个问题。

补偿性原则：公平的第三级内涵

公平的第三级内涵指的是补偿性原则。也就是说，社会的组织者——政府，根据公正的法律，从高收入者那里“拿出”一部分收入，转让给没有劳动能力的人和低收入者。这里，高收入者的“高”，要靠社会的组织者来确定；同样，收入低者的“低”，也要由政府来确定；从高收入者那里“拿出”的收入额的多少，要以不损害对富者的激励和对收入者的保护为标准。

就整个生产过程而言，第三级公平实现的顺序，是与政府的二次调节相对应的，第二级公平的实现是与第一次分配——市场的

分配相联系的。市场经济条件下的分配环节，只能按照效率原则，使人们拥有的生产要素量，在承认事实上不平等的条件下，获得相应的报酬；而在第三级公平的原则下，收入必须由政府调节。个体的效率必须与总体的效率相协调。如果收入调节过于平均，将高收入者的收入“挖”得很苦，就不会有人最大限度地投入生产要素。

就第三级公平与第一、二级公平的关系而言，三者依次为相关关系，而且是决定与被决定的关系。没有第二级公平，生产要素投入者不能得到应得的合理的报酬，社会无法得到无数个个体的最大效率，当然也不可能有足够的收入总量来实现社会调节。如果没有规则的公正、平等，政府的补偿性标准随意性很大，对低、高收入者的确定不以效率为准则，那么，也不可能实现真正的收入调节。可见，政府的公正是实现收入有效调节的必要条件之一。

就收入补偿实现的方式而言，可以多种多样。合理的价格是规则公正的必然产物。同时，政府可以通过个人所得税、财产税、遗产税、赠予税等制度，将高收入者的一部分收入收归国有；另一方面，政府又把这部分收入通过社会保障、社会保险、养老保险、社会救济等形式，转让给低收入者。政府还可以通过兴办教育、倾斜投资、税收返还、社会援助等形式，帮助贫困地区发展生产，帮助他们提高竞争能力。

附件 3-3　公平与效率的统一[①]

公平与效率是牵动每个社会成员利益，并因此而影响整个社会发展的两个社会基本因素。任何一个社会要想存在，都必须注重效率，这是人类追寻的经济目标；任何一个社会要想发展，又都必须注意公平，这是人类追寻的价值目标。在当前，如何认识和处理这两者的关系，是影响改革决策、经济发展和社会稳定的大问题，因此引起了人们的广泛关注。

① 马捷莎．论公平与效率的统一．北师大学报．哲学版，1995(2)

在时下,关于公平与效率关系问题的讨论基本是围绕二者孰先孰后的轴心进行的。有人认为,社会主义的原则是社会公平,因此应公平第一效率第二;但多数人对旧体制痛定思痛,认为应效率第一公平第二。持后一种观点者又有所区别,其中居多的是认为应"效率优先,兼顾公平",也有人认为,在社会主义初级阶段中首选目标应是效率,为了效率不得不暂时牺牲公平,只有在生产力高度发展的基础上才能实现高水平的社会公平。纵观上述观点,虽然内容纷纭,实际却都有着共同的立论基础,即认为公平与效率是对立的,要公平就不能有效率,要效率就要或多或少地牺牲公平,似如孟子所云,鱼与熊掌不可得兼。

表面上看,这种立论基础是能够成立的。因为在我们的旧体制下,社会似乎很公平,但却效率低下;而改革开放后,效率提高了,却产生了贫富差距,但是深思一下,却感到这里至少存在两个疑点:

第一,以公平与效率不可同得为前提,主张为效率而暂牺牲公平,在高效率的基础上实现高水平的公平。那么要问,在未来高水平的社会公平中还要不要高效率?按照公平与效率不可同得的立论逻辑,要高效率就势必会牺牲公平,这显然违背了试图在高效率的基础上建立高水平的公平希冀;而如果不要高效率,又会顺到已被否定了的所谓牺牲效率求取公平的旧体制,这又显然与效率优先的前提发生抵牾。因此,在公平与效率对立的立论基础上,是无论如何也得不出在高效率的基础上建立高水平的公平的结论的。

第二,按照公平与效率对立的逻辑,随着社会经济效率的提高,社会公平水准并不会随之提高,而且,为了提高效率,还不得不降低公平水准。但事实是,在人类社会发展中,经济效率是越来越高的,而与此相应,社会公平的水平也是越来越高的,也即是说,人类社会经济效率与伦理进步趋势是大体一致的。因此,我认为有理由对公平与效率不可同得的观点予以置疑。

要正确把握公平与效率的关系，正确认识公平与效率的内涵是十分必要的。

关于效率。按照通常的理解，效率是一个经济范畴，即效率是投入和产出之比，该比例越低则效率越高。我认为，经济效率只是狭义的效率，在现代，广义的效率应该是社会效率即指整个社会系统运行的效率，其中既包括经济系统，也包括政治系统和文化系统。

关于公平。公平问题比较效率问题复杂得多，人们对公平理解歧义也较多，面对公平的理解恰恰又是理解公平与效率关系问题的关键。从语义上看，所谓公平—顾名思义—应是公正、公道、平等之意。具体来说，公平还可以从以下不同的角度来分析。

首先，从层次上看，公平包括两个层次，即实存层次和观念层次。实存层次的公平是指存于各种社会关系中的公平状况，它包括物质分配状况和人际关系规范，物质分配状况属于经济公平范畴，人际关系规范属于政治公平范畴。观念层次的公平是指社会关系体系中的实存公平在社会观念体系中的反映，它主要是通过法律体系和道德价值体系表现出来的。

其次，从内容上看，公平包括两个方面，即起点公平和结果公平。所谓起点公平是指机会均等、竞争平等，即人们站在同一起跑线上平等参与。所谓结果公平是指分配上的公平，即对现有财富进行平等分配。

再次，从特点上看，公平包括两特点，即历史性与相对性。公平的第一个特点是，它是具体的历史的，而不是抽象的永恒的。在任何时代，公平的状况都只能是与社会经济发展水平和社会价值体系相适应的，不同历史条件下的公平具有不同的内容，在阶级社会，公平只能表现为阶级的公平。正如马克思所说：“希腊人和罗马人的公平观认为奴隶制度是公平的；1789 年资产阶级的公平观则要求废除被宣布为不公平的封建制度……所以，关于永恒公平

的观念不仅是因时因地而变，甚至也因人而异。”(《马克思恩格斯全集》第18卷，第310页)在阶级社会，任何公平机制、公平状况和公平观念都只能是以统治阶级的利益分配原则和价值目标为基准的。也即是说，在阶级社会，所谓公平意味着人们所处的社会地位与其所得到的各种权利相适应。因此，阶级社会的公平实际是维护统治阶级内部统一，并进而维系特定社会制度存在的公平秩序。在阶级社会，统治阶级的公平机制对被压迫阶级是不公平的，然而被压迫阶级对这种公平秩序的态度是双重的；一方面，由于统治阶级凭借国家机器进行政治控制和施加意识形态的影响，被统治阶级往往被迫接受这种公平现状，这正是阶级社会在多数时期能够平稳发展的原因。另一方面，在阶级压迫加深的情况下，被压迫阶级会奋起反抗，并在阶级斗争中反映出自己的公平观，如农民起义中“均贫富、等贵贱”“有田同耕，有饭同食，有衣同穿，有钱同使……”等口号就是农民阶级的公平观的表现，而消灭剥削，消灭阶级是无产阶级公平观的体现。公平的第二个特点是，它是相对的，而不是绝对的。所谓公平的相对性是指，任何公平都只能是一定意义上的公平，历史上从来没有也永远不会有无条件的、在任何角度上对任何人都整齐划一的公平。就拿社会主义按劳分配原则来说，它是一种在质态上完全不同于阶级社会中其他类型公平的新型公平原则。但是，如果换个角度，从人的需要来看，按劳分配仍是一种不公平。正如马克思所说：“这种平等的权利，对于不同等的劳动来说是不平等的权利……要默认不同等的个人天赋，因而也就默认又同等的工作能力是天然特权。所以就它的内容来讲，它像一切权利一样是一种不平等的权利。”(《马克思恩格斯选集》第3卷，第11～12)从合于人性的角度看，公平也应表现在满足人的需要上的平等。而按分配则由于人的天赋和能力的差异而造成满足人们需要上的差别。而且，即使是等量劳动换取等量报酬，由于劳动者所负担的家庭需要不同，也会造成个人需要满足上

的差异。由此看来,按劳分配由于存在“不平等的权利”因而造成了在满足人的需要方面的不公平。再看共产主义的按需分配原则,从人的需要得到充分满足的角度看,这种分配原则是最人道的,因而也是最公平的,它是人类公平理想的最高境界。但是共产主义的公平也不是绝对的,因为由于人的天赋和能力的差异,人们所做的贡献是不同的,而按需分配原则必然使不等量的劳动获得同等的分配权利,从利益分配角度看,这也是一种不公平。不过,共产主义时代的人们已走出狭隘权利的眼界,因而按需分配是共产主义利益原则与价值原则的高度统一。由上分析可知,没有无条件的绝对的人类公平状态,公平只有与社会经济发展水平和社会价值体系相适应的相对状态。

在了解了公平与效率的内涵后,就不难发现,将公平与效率对立起来然后追问何者为优先的思维方法是不科学的,其失误即在于将公平与平均画了等号。人们在论及公平与效率时,常有意无意地认为旧体制是公平而低效的,这显然是把旧体制下的平均主义视为公平了。旧体制下的平均主义曾造成了长期的低效率,将公平等同于平均,便会顺理成章地得出公平必然会带来低效率,而提高效率必然会牺牲公平的结论,并因此而陷入希冀公平与效率二者同得却又认为二者不可同得的两难境地。实际上,将公平等同平均至少有两点不科学:第一,将公平等同于平均实际是将现代公平的水准下降为古代公平的水准了。应该承认,平均也曾是公平的一种形式,例如原始社会的平均主义分配原则,农民革命中的平均主义理想,都是公平发展史上的一个环节。但是原始平均主义的公平只能适应人类襁褓时期的生存状态,生产力的发展早已终结了其历史作用。而农民的平均主义理想是从来没有实现,也根本不可能实现的。现代公平已经超越了平均主义的层次,因为在社会化大生产和市场经济的条件下,平均主义已不可能成为生存的前提(如原始人)和对压迫的反抗(如农民),而只能成为桎梏

效率的枷锁。第二，将公平等同于平均，是将公平的内容狭窄化了。公平包括起点公平和结果公平，而平均仅仅限于结果公平，即指在财富的分配中人人有份而且份额相等。在前资本主义社会，公平仅指结果公平。因为前资本主义社会是“人的依赖关系”的社会（马克思语），人身束缚的时代谈不上自由竞争，因此也就谈不上起点公平。是资本主义生产方式将人从人的依赖关系中解放了出来，使自由人得以参加自由竞争，因此资本主义生产方式为公平增添了新的内容，并将这新的内容变为公平的主要内容。以上分析可以看出，将公平等同于平均既降低了公平的水准，也缩小了公平的外延。

当我们将公平的视野跳出平均的圈子时，就不难发现公平与效率在本质上是统一的，相辅相成的。这表现为：

第一，效率决定着公平。这其中又包括三个方面：

其一，效率为公平提供物质基础。在一个低效率的社会里，只能存在低水平的生产力，因而也只能存在低级的公平状态，如原始社会的平均主义的奴隶社会和封建社会的等级公平等。建立在等级制基础上的公平是以人在社会中所处的地位，即人的阶级、阶层和等级作为分配社会财富的尺度，因此劳而不获和获而不劳是社会最突出的情景，对于劳动人民来说等级公平是不公平的。然而这种等级公平并不是由于所谓人性本恶造成的，也不是由于统治阶级的特别残忍所致，而是由于低效率的生产力造成。换句话说，不是由于人性恶造成了社会不公，而是由于低效率的生产力造成了人性恶。即使是在社会主义社会，消灭了阶级剥削和压迫，公平也不会自行来到，仍然需要建立在高效率基础上的生产力作为物质保证。在我国的旧体制下，低效率造成了经济短缺和财富匮乏，尽管我们自诩是一个公平的社会，但这种公平实际是虚假公平，是不患寡而患不均的平均主义，是建立在普遍贫穷基础上的贫穷式公平。这种公平，说穿了，比起在生产力高效率发展基础上的贫富

分化，实际是一种历史的倒退，因此，只有提高效率，发展生产力，增加社会财富，才能建立真正社会主义公平。

其二，效率是衡量社会是否公平的尺度。唯物史观不是从抽象的原则和正义出发去考察社会公平现象，而是从历史发展的角度考察社会是否公平。只有能够激发人们的劳动积极性，并带来持久经济效率的社会机制才能推动历史前进，因而也只有能够激发人们积极性并带来持久经济效率的社会机制才是公平的社会机制。

其三，效率不断升华着公平的水准，推动着人类的公平状态和公平观念不断从低级走向高级。效率的提高与生产力的发展是成正比的，生产效率越高，表征着生产力水平越高。而生产力水平则直接制约和决定着人类的公平状态和公平观念。奴隶制和封建制的公平是建立在等级制的基础上的，而等级是由当时的生产力水平决定的，因此等级制以及与之相适应的公平观念便具有历史必然性和存在根据。但是，随着生产力(包括效率)水平的提高，等级制以及与之相适应的公平状态公平观念就会失去历史必然性和存在依据而变为不合理的东西。适应新的社会条件的必然是新的公平状态和公平观念，这就是以市场平等竞争和商品等价交换和自由竞争的形式唤起了人们崭新的公平意识，建立了更高一级的公平秩序，因此是公平发展上的巨大进步。但是，由于资本主义私有制是资本主义公平的基础，因此在其社会公平的起点中就包含着不平等的基因。因为私有制使社会成员在社会资源和生产资料的占有上不平等，因而必然造成竞争起点和发展机会的不平等，并因此而导致社会财富分配上的两极分化，使社会公平的结果也是不平等的。但是资本主义公平是适应社会化大生产的需要建立的，因此具有历史必然性和存在根据，而且它又以竞争的自由形式和交换的等价形式掩盖着实质上的不平等，因此能够被资本主义社会的价值体系所认可和接受。当然，随着生产力的发展，资本主义

的公平体系已经暴露出其内在的不合理性，因此不但引起了工人阶级的斗争以及无产阶级思想家的抨击，甚至也引起了一些资产阶级有识之士的批评。而资产阶级为了自己统治的长治久安也采取了种种社会调节，进行二次分配，以缓和社会不公。但是资本主义私有制与社会化大生产的内在矛盾决定了资本主义生产方式最终必然为社会主义生产方式所代替，因而资本主义的公平体系也终将会被更高级的社会主义公平体系所代替。社会主义的公平体系仍然是建立在特定的生产水平的基础上的，它高于资本主义公平，但低于共产主义公平。因此，只有在社会物质财富的源泉充分涌流，生产力水平极其发达的基础上，人类才能在自己的旗帜上写上："各尽所能，按需分配"，才能达到真正公平的理想境界。

第二，公平制约着效率。

低效率不是由于公平造成的，恰恰相反，是由于不公平造成的。一个不公平的社会必然是一个低效率的社会。效率问题的关键是人的积极性和创造性的释放，而对于人的积极性和创造性的激发，在各种社会运作方法中，物质利益是具有最巨大、最持久、最稳定的优势的。马克思早就指出："人们奋斗所争取的一切，都同他们的利益有关。"(《马克思恩格斯全集》第1卷，第82页)邓小平也指出："不讲多劳多得，不重视物质利益，对少数先进分子可以，对广大群众不行，一段时间可以，长期不行。"(《邓小平文选》第二卷，第146页)而物质利益原则直接与公平原则相联系，即是说，如何获取物质利益和分配物质利益，本身就是社会公平问题。因此，任何社会要想维持一定的发展效率，都必须建立在某种公平的基础上。在阶级社会中，即使是统治阶级的公平原则，也必然是为被统治阶级在一定程度上所接受和容忍的。否则，统治秩序就不可能维持。在历史上，凡是统治阶级加剧剥削，横征暴敛，奢靡无度时，原有的公平秩序就必然被打破，社会就会出现动荡，甚至分崩离析。这种例子在古今中外历史上是不胜枚举的。同样，在历史

上，由于被压迫阶级的斗争，往往迫使统治阶级内部进行改良或改革，对被统治阶级做出某种程度的“让步”，于是社会心理承受能力就会趋于相对平衡，就会出现社会稳定、生产发展、国家富强的局面。这种例子在古今中外历史上也是不胜枚举的。而任何新社会制度的建立，都随之确立了更高水平的公平机制，从而激发了劳动者的积极性，提高了劳动效率，解放了生产力，这正是公平促进效率的最突出的历史表现。由此可见，不公平不是效率发展的条件，恰恰相反，是破坏生产力的因素。而公平，不论其性质和形式如何，只要被社会价值体系所认同，就可以容纳及至促进生产力的发展。在社会主义条件下，机会均等、公平竞争、按劳分配是被我国绝大多数人所接受的公平观，或者说，这种公平原则是符合社会主义价值原则的，因此能够调动群众的积极性，激发群众的创造性，从而提高劳动生产率，促进生产力的发展。而如果没有同等参与的机会、公平竞争的规范和按劳分配的原则，就无法调动群众的积极性，也无法形成有效的资源配置，还何谈效率？又何谈发展？因此，公平是效率的社会保证，而不是效率的障碍，将公平与效率绝对对立的观点是没有历史和现实的根据的。

当然，应该承认，改革开放后，我国社会的贫富差距拉大了，各种社会不公现象凸现出来。怎样看待这现象？它是不是注重效率的必然结果？对此，必须具体问题具体分析。贫富差距的拉大存在两种情况：第一种是由于勤劳致富，使收入产生差距。这种情况符合按劳分配原则，不属于社会不公，而是社会主义公平原则的体现。第二种确属社会不公的现象。在社会不公现象中又存在两种情况：一种属于正常的不公平，即由于客观条件造成的，如自然地理环境的差异和原有经济基础的不同，使经济发展速度和人民生活水平存在差异。另一种属于非正常的不公平，即由于腐败现象、不正之风和体制转换造成的，如权钱交易、不正当竞争、非法经营、牟取暴利等，又如脑体劳力倒挂、行业收入差距等分配不公现象。

这些社会不公现象虽然是伴随市场经济而生的，但是它与市场经济之间并不存在因果必然性。因为，一方面，它并不符合市场经济的平等竞争和等价交换原则，而恰是破坏市场体系健康的腐蚀剂；另一方面，它是从产品经济体制向市场经济体制转型时期，市场体系不完备、法律法规不健全所造成的。而这些社会不公平现象通过一系列艰苦努力是会逐步得到控制的。比如，建立健全法律法规体系，形成公平的市场机制；加强国家宏观调控并使之程序化和规范化；完善税收制度，健全社会保障体系；加强廉政建设，将反腐败斗争经常化和制度化；加速政治体制改革和民主法制建设；普及和发展教育，提高全民族文化素质；改革劳动和人事管理制度，为社会成员提供平等发展机会等等。

总之，公平与效率无论在历史上还是在现实中都不是可同得的对立关系，而是与一定经济发展水平和社会价值体系相适应的统一关系。

（三）强化理论

强化理论是以斯金纳的操作条件反射理论为基础发展起来的一种激励理论。它的主要特点是从人的行为与客观环境刺激的相互关系中去寻求改造人的行为的方法。它强调通过控制刺激人的外部环境中的两个条件来影响和改变人的行为，这两个条件一是人的行为的外在目标；二是对行为结果的奖惩。

强化理论的基本内容：

（1）四个基本原则：①可衡量的行为：生产量、教学工作量、预算执行情况等。②强化的权变性：应该刺激因素和行为后果之间的先后顺序：③强化程序：指反应与后果之间适存在的间隔，这个间隔越短越好。④强化价值：指强化物对个体的利益的大小对行为有不同的影响。

(2)四种强化类型:①正强化:运用刺激因素使人的某种行为得到巩固和加强使之再发生的可能性增大。如教育小学生形成某种行为和品质。如认可表扬、加工资、提升、分配好工作等。②负强化:预先告知某种不符合要求的行为可能带来的后果,允许按照所要求的行为行事而回避不愉快的处境。如规范、制度、条例等。③处罚:指以某种带有强制性、威胁性的结果用来降低类似行为重复出现的可能性。如批评、降薪、降职、罚款、开除等。④撤销:指撤销对人的某些行为的强化,使这种行为出现的频率逐步减少、衰弱。

表 3-2　四种强化类型的概括

强化类型	刺激因素	反应	后果
正强化(使理想行为得到巩固)	组织奖励优良行为	个体按高水平工作	加工资、表扬等
负强化(从了解后果来巩固理想行为)	某种规定、制度等	个体避免违反规定、制度等	回避批评、指责等
处罚(减少非理想行为的重复出现)	某种规定、制度等	个体违反	批评、指责等
撤销(减少正强化以降低非期望行为)	撤销某种奖励	个体恢复原水平工作	没有奖励、批评等

无论是那一种强化方法,其积极作用都是修正个体的行为以对组织有利。

(3)强化程序。

斯金纳最值得注意的研究在于他专心致志地确定了强化程序。他指出,强化可以是连续的,即每次行为发生时都进行强化,是最简单的程序。强化也可以是间歇的,可以根据时间间歇,也可以根据反应的次数间歇,间歇可以是固定的,也可以是变化的,组合后得到四种间歇性强化程序:

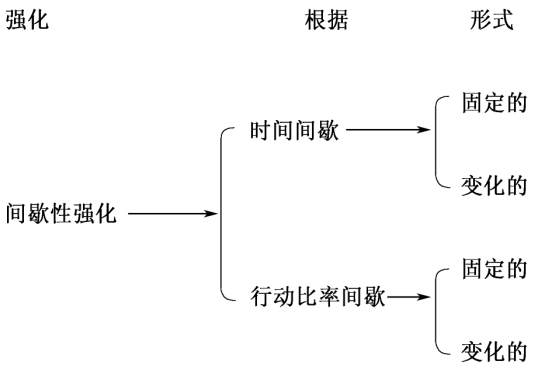


图 3-13　间歇性强化程序图

(4)成形法。

如果期望的行为超过了员工现有的能力,那么,强化员工的目标行为就不可能了。在此情况下,采用连续地逐渐接近期望行为目标的方法也许能起作用。这种把朝向最终目标行为的过程分解为若干逐步接近的小目标进行强化而不是强化目标行为本身的程序叫做成形法。强化是对目标行为的干预,但有时因行为太复杂,而不能对某种目标行为进行一次性强化,可以采取对最终目标行为逐次接近的办法进行强化。设想某工人的工作指标是 75 件/小时,原先他只能达到 50 件/小时,成形法的策略就是当他每次超过原有水平时,就给予口头表扬或发小额奖金(在奖金总水平中预支),直至达到指标。成形法为职工学习复杂技能提供了一种模型。

(5)行为修正。

强化理论的前提是假定行为在得到强化后会重复,同时也假定强化的实施会增强强化前的行为重复出现的可能性,所以人的行为是可以通过强化得以修正的。如图 3-14 是一个行为修正程序。

①工作分析:指该项工作的要求、责任和权利范围等。

②规定绩效衡量标准:对工作绩效的衡量办法和指标的确定。

③制定目标:阐明对职工所期望的行为是什么或不是什么。

④实际行为测量:由上级或职工本人记录工作情况,同时也带

来了自动反馈机制。

⑤强化阶段：依据职工的实际行为而采取的措施。

⑥强化程序：用来确定强化过程的安排，如对非理想行为的处罚用连续强化，对理想行为的正强化用间隔强化。

⑦审查和评价程序：假如该程序是成功的，就不需要改动，若有问题就修改。如对工作改动、强化类型、绩效衡量等进行修改以更加完善。

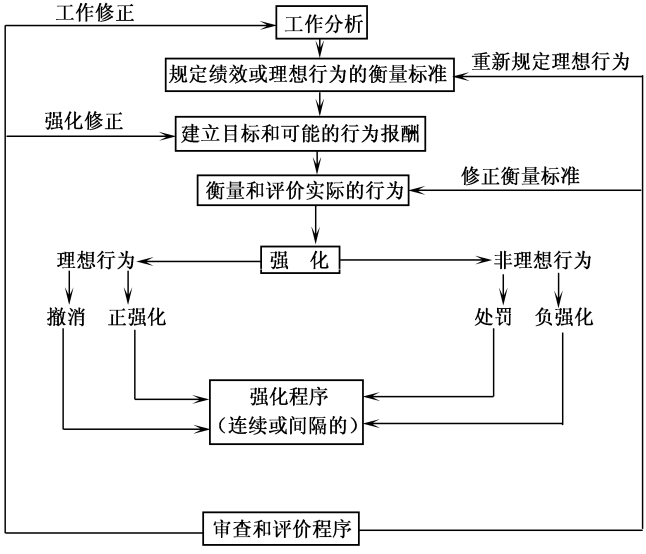


图 3-14　行为修正程序

需要说明的是，尽管反馈、表扬、赞赏是非常可行的办法，但职工最终想看到的是理想行为在工资单上有什么反应。否则，随着时间的推移，职工会产生反感情绪，认为正强化也不过是组织为了自己的利益而采取的又一管理手段而已，却不是为了报答职工所做出的贡献。因此，管理人员应该明白，将报酬与绩效挂钩是激励职工的强有力的办法。

3.3 建立多元化的报酬体系

广义的报酬是组织成员由于对其组织的奉献而得到的回报，它包括物质和精神两方面。传统的西方企业中流行的是绩效报酬制度，即员工的报酬与他们个人的工作成果挂钩，报酬的形式也比较少。现在，组织的报酬制度的建设有了很大的发展，表现为报酬类型的丰富化、报酬制度的多样化、报酬更加注重群体的激励和长期的激励等特点的多元化趋势。

一、报酬体系的多元化

- 报酬
  - 内部报酬
    1. 参与决策
    2. 更大的工作自由和权限
    3. 更多的责任
    4. 更有趣的工作
    5. 个人成长的机会
    6. 活动多样化
  - 外部报酬
    1. 直接报酬
       1. 基本工资或薪酬
       2. 加班费和假期津贴
       3. 绩效奖金报酬
       4. 利润分红
       5. 股票期权
    2. 间接报酬
       1. 保险
       2. 非工作日工资
       3. 服务和额外津贴
    3. 非金钱性报酬
       1. 满意的午餐时间
       2. 满意的分工
       3. 有魅力的头衔
       4. 享受、气派、权势、地位

图 3-14 报酬体系图

内部报酬是员工从自身得到的报酬，这多半是员工对自己工作比较满意的结果。

外部报酬包括直接报酬、间接报酬、非金钱报酬。员工希望自己的直接报酬与自己对群体和组织的贡献一致，另外，他们也希望与那些能力、绩效与自己相近的员工的直接报酬相近似。（要求公平）一般来说，无论绩效如何，间接报酬对于同一工作水平的所有员工来说都是可以获得的，因此他们不是激励性报酬。不过，如果由管理人员来控制间接报酬，并用来奖励绩效，它就成为激励性报酬了。举个例子，如果不是所有的中高层管理人员都可以享受公司支付的俱乐部成员费用的待遇，而只有绩效优秀的人才享有此种待遇，那么它就是一项激励性报酬。

二、团队和组织付酬方案

我们知道，组织的工作效果除了员工个体的努力，也取决于员工的合作。如果要鼓励合作精神就可以采取这样一种报酬方案——收益共享（它有各种形式，而且在鼓励人们合作方面只会产生边际效用）。比如像斯坎伦计划和员工持股方案就是这样一种报酬方案。它们都以公司范围内的成本节约为基础。这些方案还要求建立管理层—劳动者委员会，并要求同工人和工会（如果有的话）合作。该委员会负责收集并评估各种降低成本的建议。奖金发放数额以销售额—成本比率的提高为基础，而这个提高的幅度是采用新建议之前的近期水平相比较得出的。

三、浮动工资方案

计件工资、工资奖励、利润分成、奖金和收入分成都是浮动工资方案的具体形式。这些报酬形式与传统方案的区别在于前者不仅仅是根据工作时间或资历决定工资，而是工资的一部分决定于个人或组织的绩效水平，所以，浮动工资不是一种年金，它是没有

保障的，报酬随着绩效水平上下浮动。也正是由于浮动工资的波动才使之对管理人员有吸引力。它可以把一个组织的固定劳动成本的一部分转变为可变成本。这样，在效益降低的情况下可以减少费用。另外，把工资与绩效联系起来，使得收入只依赖于贡献的多少，而不在乎头衔的大小。绩效低的人发现它们的工资保持不变，而绩效高者的工资随贡献相应增长。

1. 计件工资方案：对工人完成的每一个生产单位付给固定报酬。如果员工没有基本工资，仅仅是根据他们的产量或销售量来支付报酬时，是一种纯粹的计件工资方案。比如，销售人员按销售收入的一定百分比提成作为报酬。这样，他的工作越努力，销售额越大，自己的收入也越高。现在许多组织都使用一种经过修改过的计件工资制。即基本的小时工资＋计件工资，这即为员工的收入提供了一个底数，保障员工的基本生活，同时也提供了一种生产力刺激因素。

2. 奖金：这是对员工超额劳动或突出贡献的奖励，它可单独付给管理人员或所有员工。数百万美元的年终奖金在美国公司中是司空见惯的事。奖金方案在组织内日益采取一种更大的网络以便包括更低层次的员工。这些方案更愿意把个体、群体和组织范围内的绩效变量结合起来。例如，在美国的电报电话公司，个人奖金的最大部分是基于公司的整体绩效。但是在斯考特造纸公司，约 70％的奖金额是与个人所在部门或分部的效益相连，另外 30％的奖金额取决于个人绩效，而且员工的奖金额达到基本工资的 10％～25％都属于正常现象。

3. 利润分成：它是根据公司利润制定的某一特定公式来支付报酬。这些报酬可以是直接的现金支付，也可以是股权或股票期权，后者尤其针对管理人员。

4. 收入分成：这是近年来受到最多关注的浮动工资方案。它也是一个以工资为基础的群体激励计划。群体生产力的提高——

从一个阶段到另一个阶段——决定用于分配的工资总量。生产节余部分在公司和员工之间的分割可以有多种比例，但 50∶50 是最典型的。

收入分成和利润分成很相似但却不是一回事。收入分成是根据生产收入而不是根据利润，对较少受大外部因素影响的具体行为给予奖励，甚至在公司不赢利的情况下员工也可以得到奖励性报酬。

浮动工资方案在实际中执行的结果是令人满意的。收入分成制在大多数情况下可以提高生产力水平并常常对员工的态度有积极的影响。美国管理协会对实行收入分成计划的 83 个公司的研究发现，平均而言，不满降低了 83%，缺勤降低了 84%，浪费时间的事件减少了 69%。从员工的角度看，浮动工资制的不足是不可预见性。有了直接的基本工资，员工知道他们将得到什么，考虑到工作成绩和生活费用，他们能相当准确地预算他们明后年的收入。对浮动工作来说这比较难做到。而且人们开始把每年的绩效奖金认为是理所当然的。使奖金由最初的激励因素变成保健因素。一个重复了 3 年的 15%～20%的奖金水平会变成第四年的期望水平，如果不能兑现，员工会有不满情绪。

四、技能工资方案

技能工资是岗位工资的替代物。技能工资不是根据一个人的职称确定他的工资级别，而是根据员工掌握了多少种技能和能做多少工作来确定。例如，在某企业中，一名纺纱工人每小时的最高收入是 10 元，实行技能工资方案后，如果她能拓宽技术面，掌握材料计算、设备维修等技能，她的收入可增加 20%，如果她还能掌握一些新的技能，收入会更高。技能工资方案的优点是：①具有灵活性。当员工的技能可互换时填补职位空缺较为容易，在组织裁员时尤其如此。所以它鼓励员工掌握更多的技能。②由于人们能更

好的理解其他人的工作，所以有利于组织内的沟通，减少破坏性的“工作区保护”行为。只要存在技能工资的地方，你就不可能听到“这不是我的工作”。③它还有助于那些面临最少发展机会的有抱负的员工满足其需要。这些人可以在不提升职称的情况下增加其收入和丰富其知识。④可以提高绩效水平。对《幸福》杂志1000家公司的广泛调查发现，实行技能工资方案的公司60%认为方案在提高组织绩效方面是成功的或非常成功的；只有6%的人认为是不成功或非常不成功。技能工资方案的缺陷是：①可能导致管理部门无所适从。由于该方案要求员工学习所有技能，那么对那些获得了与本职工作不直接相关技能的员工也支付工资吗？②技能工资不能涉及质量和团队管理。因为它只关注个人是否掌握了某一技能。

五、灵活福利

灵活福利就是允许员工从众多福利项目中选择一组适合自己需要和情况的福利。它改变了传统的“一种福利计划适用于所有人”的现象。在美国，一般组织为员工提供的福利大约是员工工资的40%，像医疗保险、带薪假期、养老金方案、生活保险、大学教育费补偿等，员工选择福利项目后，直到他们账户中的钱用完为止。灵活福利计划的优点是它的灵活性，对员工有吸引力。员工可以根据自身需要确定福利的种类和覆盖的范围。主要缺陷是，从员工的角度选择个人福利的成本经常上涨，所能购买的福利总量减少。

六、注重长期激励的经营者报酬制度

为了降低管理过程中的代理成本，国外企业越来越注重将领导管理层的报酬与企业的长期经营业绩挂钩。由于企业经营者的管理活动属于高级的复杂劳动，所有，他们的劳动努力程度、工作绩效比较难以测量，而他们的工作积极性高低对企业的经营业绩

好坏又至关重要，那么在经营者报酬制度设计时最明显地反映出报酬与企业长期业绩挂钩这个特点。我们就以美国企业经营者报酬制度为例。

美国企业经营者（CEO）的报酬完全是由董事会确定的。而董事会又通常指定一个报酬委员会，委员会成员完全由外部董事组成。这些外部董事通常都是社会上有地位、有声望和有影响的人物。在报酬的确定过程中，报酬顾问会向董事会提一些建议，这些顾问一般是专门从事报酬设计的咨询公司，他们掌握着其他企业的报酬形式与报酬水平的有关信息，以及关于报酬和工作，企业规模之间关系的统计模型。委员会将参考他们提供的信息来确定报酬总额，并决定报酬的组成。

* 有关良好的报酬制度应具有安全性、激励性、竞争性、公平性和可操纵性；

* 它能使经营者安心工作；

* 使经营者承担一定的风险；

* 使经营者追求企业的长期效益及加强长期赢利能力，而不会采取杀鸡取卵的短期行为；

* 能吸引有才华的经营者；

* 符合企业所有者的最大利益，达到内外部公平。

美国企业经营者的报酬通常包括五个部分：基本工资、年度奖金、长期激励、福利和津贴。

1. 基本工资

经营者的基本工资一般实行的是年薪制。它主要用于保障经营者的基本生活需求，与经营业绩无关。

2. 年度奖金

年度奖金是将经营者的收入与企业的短期经营成果挂钩，考核指标主要是上一会计年度的利润增长率，市场占有率，资产报酬率等。奖金一般一次付清。例如 1995 年，通用电气公司总裁的年

薪为200万美元，而年度奖金却达到了325万美元；可口可乐公司总裁的年薪是168万美元，奖金达到320万美元。奖金具有很大的波动性，如果某位CEO预定的年终奖金考核指标是利润增长率8%，结果未达到该指标，则他可能一分奖金都得不到。

奖金是基于会计利润而确定的，但经营者可以操纵会计账目，也可能用损害长期发展潜力的行为增加年度利润，所以在企业主管的报酬结构中，越来越多地增加了长期奖励的内容。

3. 长期奖励

长期奖励是为了经营者努力改善企业的长期赢利所给予的奖励，它的兑现的时间比较长，一般是3～5年，也可能在5年以上。一般企业长期赢利的因素包括企业投资，融资决策，研究开发计划，市场占有率提高等。

对上市公司而言，这些因素的综合作用最终反映在公司股价的变化上。所以，比较常见的长期奖励方法有股票期权、限制性股票奖励、股票净值法、虚拟股票方案、股票增值权、工作业绩评定法。比如像股票期权在国外可能是一种最流行的长期奖励方法。它是指高级雇员拥有在特定时期内(一般是3～5年)以预定的价格购买一定数量的股票的权力。预定的价格通常高于期权发放时的股票市价，高级雇员占有在规定时间内使企业股票价格高于规定的价格，才能通过期权获利，股票的价格主要受公司的赢利及发展情况的影响。所以，股票期权就像一颗财富的“定时炸弹”。

4. 福利

和普通职工一样，高级雇员也享受福利待遇，只不过往往高于一般雇员。

5. 津贴

津贴往往是有选择地给予某些高级雇员的特权，其中一种是在公司内部为经理提供舒适的工作环境，如豪华办公室，经理餐厅、私人秘书、专门停车场等；另一种是在企业外部为高级雇员的

工作提供良好的服务，如代交俱乐部或协会的会员费，报销饭店、飞机、汽车费用等。最后一种称为“个人津贴”，它包括金融咨询、低息贷款、税收补助、免费修缮个人住宅、有权使用公司财产等。

福利和津贴虽然与高级雇员的业绩没有直接的关系，不能提供有效的激励，但能吸引人才。

3.4 激励的艺术：奖励与惩罚

一、奖励与惩罚的概念

《旬子·富国》中指出：“赏而不行，则贤者不可得而进也；罚而不行，则不肖者不可得而退也，则能不能不可得官也。若是，则万物失宜，事变失应——”。其意为：没有赏罚，有才德的人得不到提拔，不贤能的人就不能被斥退，于是，有能力的人和没有能力的人都得不到恰当的任用，这样一来，万事都安排得不恰当，势态的发展也不能适应。由此可见，奖惩之重要性。

1. 奖励的概念与心理机制

在管理上，奖励是一种外在激励因素。无论是物质奖励还是精神奖励，其本质就是领导者为了巩固职工的优良行为和影响其他职工的行为而采取的一种报偿行为。奖励的动机是由于领导工作的需要而产生的。领导者为了实现组织目标，必须动员职工最大限度地发挥积极性，使职工乐于为达到组织目标尽职尽责。因此，对那些有利于实现职责目标的行为，或在实现目标过程中成绩卓著的职工给予奖励。所以，奖励的目的有两个：维持、巩固优良行为和树立榜样。如此就会产生以下心理功能：①评价作用：奖励就代表着组织的态度，那就是肯定、赞赏、鼓励和提倡。②强化作用：被奖励的行为会被强化，促使人继续重复这种行为。③榜样作用：在职工中提出行为的方向，暗示职工去仿效。

奖励属于激励的一种方式。激励是人在某种事物的刺激下产生的指向一定目标的内部驱动力。这种内部心理动力驱使人为实现一定的目标而积极活动，表现出高效率的行为即呈现“激励状态”。奖励是对人的行为的正强化。行为主义认为，强化是形成和巩固条件反射的重要条件。人的某种学习行为倾向完全取决于先前的学习行为与刺激因素而建立的牢固关系。巴甫洛夫认为条件反射的建立是在大脑皮质中刺激的兴奋灶与无条件反射刺激的兴奋灶之间暂时神经联系的接通。条件反射建立后，如果多次只给条件刺激而不用无条件刺激加以强化，结果是条件反射的反应强度逐渐减弱，最后消失。斯金纳的操作条件反射是通过训练将“随意”操作和奖赏联系起来，以形成特定的操作。奖励作为一种强化刺激，就是建立起“刺激——反应”的条件反射，以形成人们有利于社会规范和组织目标的行为反应。

2. 惩罚的概念与心理机制

惩罚是指为减少某种行为再次出现的可能性而在此行为后跟随的不愉快事件[①]。它有两种基本形式：一是在个体作出行为反应之后施加某种具有否定意义的刺激，如体罚、训斥等，从而减少受罚行为再次发生的可能性；二是在个体作出行为反应好了取消某种有益的刺激，如奖学金、荣誉称号等，以减少受罚行为再次出现的可能性。由此可见，惩罚有两种形式，施加一个否定的刺激和取消一个有益的刺激。在现实管理中，运用比较多的惩罚形式是第一种，然而，事实上，第二种惩罚形式要有效得多，因为它不仅指出不该怎么做，也间接指出该怎么做。由以上概念我们可以看出，惩罚的心理效应就是为了限制个体的受罚行为，说明不应该做什么，但却不明白该如何做。

惩罚是否真的有效果呢？管理中有没有必要，这是一个长期

① 顾明远．教育大辞典(5)．上海教育出版社，1990

争论的问题。新行为主义对惩罚的有效性问题从心理机制角度进行了大量的探讨。

格士里(E.R.Guthrie)是一位影响较大的新行为主义心理学家,他在其学习理论中提出:刺激的某一组合如果曾伴同过某一动作,那么当它再次出现时,这一动作也会随之发生。并且认为动作本身就是一种刺激的来源,产生动作的刺激是上一反应的残余刺激。也就是说,一个人现在正在做的事情是他接下来要做的事情的主要原因,时空的接近是产生学习的必要和充足条件,强化和或效果都是次要的。由此可知,惩罚并不能起到削弱行为的作用。如果惩罚能起作用,那也是一个由脱身学习转化到退避学习的过程。脱身学习是指有机体受到惩罚时学会解脱惩罚的方法。退避学习则指在受到惩罚以前有机体就"意识"到这种行为可能导致惩罚,从而终止错误行为。要实现这一过程所需要具备的一个条件就是需要有一个和某些线索形成条件联系的预期性反应。这个线索如果是在受罚之前就出现,有机体就会做出脱身反应。所以,惩罚如果能够使个体在导致不良行为的情境中做些其他的行为,惩罚的作用就有保证,否则,会使人在下次再犯那个不良行为时感到兴奋。从格士里的观点看,惩罚要产生积极的效果,必须具备两个条件:(1)有机体必须做出脱身反应。即一旦惩罚便要使受罚者产生新的行为;(2)引起受罚的行为中的线索在受罚时也出现。

斯金纳是我们所熟悉的激进行为主义代表人物,他所提出的操作性学习理论因为解释了惩罚的心理机制问题。斯金纳把惩罚定义为一种实验安排,惩罚有两种方式:呈现一个阴性强化物或者排除一个阳性强化物。斯金纳还通过实验证明了惩罚的结果仅仅是抑制行为而不会消除行为,惩罚的作用只能够是降低反应的速度。

二、奖励与惩罚关系

古人言:赏为表,罚为里。充分说明了奖励与惩罚的关系。“表”就是把奖励明明白白的展现出来,让每个人都认为他是可及可得的,这样势必产生极大的驱动力。所谓“里”就是惩罚多数情况是放在那里展示,一般不轻易真正使用出来。因为惩罚的作用是短暂而有限的,付出的代价却是高昂的。稍有运用不当可能会在人的心底鼓起仇恨,必定惹火烧身。同时,惩罚有其极限性,它的最高限是死刑。但是“民不畏死,奈何以死惧之。”所以,管理就是要首先充分发挥奖励的作用,然后用惩罚作为警示。这样,使二者相互作用与人,从而产生强大的激励作用。

三、奖励与惩罚的艺术

1. 奖励的艺术

奖励是组织的一项经常性的工作,做好了有利于推动组织的工作,做得不好,就有可能起相反的作用。所以奖励不仅仅是管理工作,更是一门管理的艺术。

首先,要善于把物质奖励和精神奖励结合起来并根据具体情况而有所侧重。目前,我国的物质生活水平还不高,人们非常关心切身的物质利益是必然的,没有适当的物质利益的满足,人的积极性是难以维持的。但是物质奖励不具有万能的奖励力量,按照“德西效应”的原理,物质奖励超过一定的限度反而减弱人们对工作本身的兴趣,降低对工作重要性的评估,使工作失去原有的吸引力。再者,根据“因素理论”,物质奖励一旦撤销,就会立即产生抱怨和不满。精神奖励旨在满足高层次精神需要,它不仅能够增加人的内在动机水平,而且还能够维持人的工作自觉性和持久性。因此物质与精神奖励有机结合的奖励可以使受奖者得到较高的满足度,奖励的效价也越高。

其次，奖励要必须注意时机和频率。一个阶段的工作结束或者一项大的活动结束，就应当及时总结和奖励，这样的奖励才有十分明显的作用。如果时间拖得太久，人们的关心度已降低，这时才去奖励，就会使其激励作用降低。当然有时也要考虑适时度，即在适当的时机进行奖励，效果会更好。

第三，奖励的轻重与受奖者的贡献相当。一方面是要克服平均主义，另一方面是要抵制“红眼病”。

第四，创造良好的奖励气氛。要创造庄重而热烈的场面，以便形成良好的心理气氛，扩大奖励的社会效应。如：开大会、上电视、贴光荣榜等等。

第五，奖励要具体。奖励必须有助于提高职工的角色清晰度。对职工的奖励或者赞美都应该明确具体，使受奖者知道受到奖励是因为那些事情做得正确，明确了解组织对中间的期望，从而更加明确自己所担负的工作职责的要求及发展方向。美国企业管理畅销书《一分钟经理》的作者布兰查德和约翰逊就特别强调这一点。

2. 惩罚的艺术

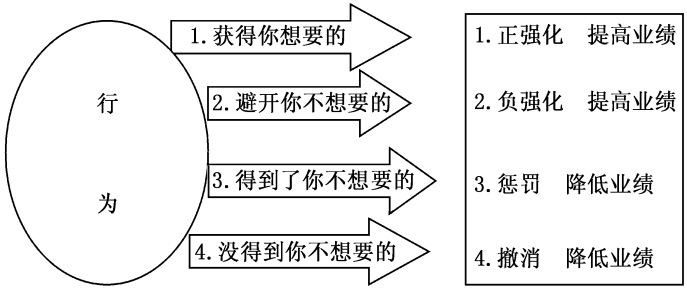


图 3-16　奖惩模型

从模型可见，如果管理人员预见会有惩罚，那么最好避免这个惩罚，明智的管理者都知道，除非万不得已是不会施加惩罚的，因为惩罚只能暂时减少不良行为，也不会导致良好的行为，当然更不

能从根本上消除不良行为;它还会使受罚者更加恐惧而降低工作效率,同时也导致对施罚者的敌对情绪和反控制的企图,带来焦虑怀疑和攻击行为。如果必须要惩罚则需要遵守以下原则:

原则一,尽量私下进行。可以维护人的自尊心和羞耻心;

原则二,适度性。对受惩罚对象的刺激量要合适;

原则三,及时性。当个体出现错误行为时即刻给予惩罚。因为此时的刺激情境还没有很大变化便于惩罚与辨别性刺激物之间条件联系的形成。[①] 过期的惩罚会大大削弱惩罚的效果;

原则四,事后教育。惩罚不是目的,惩罚也是一种教育,惩罚后配合恰当的教育更能增强其作用;

原则五,惩罚需要奖励的参与。斯金纳等人的理论说明了为防止运用惩罚时所产生的消极情绪把良好反应也压抑下去,故最好在惩罚之后对别的良好行为施行奖励强化以加强别的良好反应。如当错误行为得以改正时,即刻给予奖励。只有当惩罚与奖励结合起来时才能达到最佳的效果。

四、组织的奖励制度

(一)奖励制度的重要意义

各种组织都要制定其奖励制度。奖励制度是否得当,直接影响着组织职工的工作积极性。谈到奖励,人们首先会想到金钱报酬。一些组织领导人把金钱报酬看成是惟一重要的奖励形式。而一些工业心理学家的调查表明,金钱报酬在各种奖励形式的重要性排列中只居第三到第六位。但是,这两种不同的结论都缺乏充分的证据。奖励制度问题是一个极其复杂的问题,不可能用简单的结论来概括。

① 何旭明. 新行为主义惩罚理论述评. 长沙大学学报,1997(1)

一般来说，制定奖励制度必须遵守两个重要的原则：①组织为其成员提供的奖励必须对其成员有较高的价值，即组织成员认为这种奖励对他有重要意义；②组织制定的奖励制度要使其成员得到的报酬与他们工作绩效相联系，即工资奖金与绩效挂钩。

由于人与人之间存在个别差别，因此不同的奖励形式对人的价值也不会不同。有时，从奖励的绝对值来看是相同的，但由于奖励的形式不同，这种不同形式的奖励可能增值也可能贬值。美国心理学家尼赖(Nealey)曾于1964年对美国电力工会会员作过一个大样本的调查。他采用六种不同的奖励形式调查电力工会会员对这些奖励形式的偏好。他提出可供选择的六种奖励形式是：①每月增加50美元用于职工的退休基金；②增加6%的工资；③工作周从40小时缩短为37.5小时而不减少报酬；④加入工会办的工商企业(即入股)；⑤为职工及其家庭提供充分的医疗保险；⑥外加三周假期不扣工资。图3-17　表明了职工对各种奖励形式的偏好。图3-18　表明不同年龄的职工对不同奖励形式有极其不同的偏好。

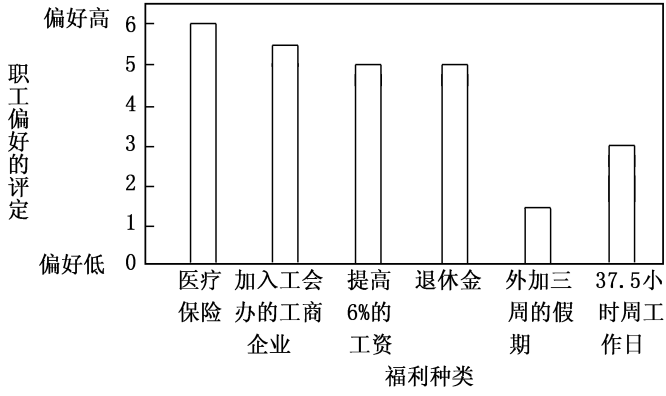


图3-17　对组织费用相等的福利所表示的相对偏好

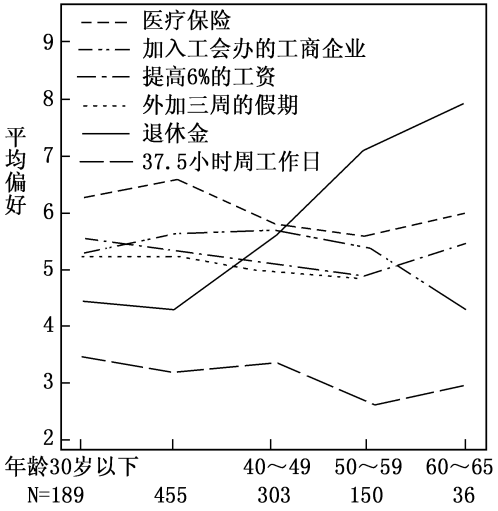


图 3-18　不同年龄的福利偏好

这充分证明了不同的奖励形式对不同的人有不同的价值。因此，从激励的角度来看，在一个组织中采用何种奖励制度，应考虑多数人认为有重要意义的奖励形式。

总之，应当认识到奖励制度对于激励发职工工作动机的重要性，结合本组织的实际情况，进行深入的调查和分析，在此基础上，制定科学的奖励制度。

(二)奖励制度的维度

为了对各种不同的奖励制度进行比较，必须确定各种奖励制度的统一维度，才能根据这些维度对奖励制度作出适当的评价。组织行为学的研究提出了下述维度：

(1)重要性。如上所述，要使一种奖励制度发挥积极作用，首先要使受奖励者认为这种奖励对他们有重要价值，否则不会起到激励人积极工作的作用。因此，组织制定的奖励制度应被多数人

认为是有重要价值的。

(2)数量上的灵活性。如果制定奖励制度要适应组织成员的不同特点,并根据组织成员工作绩效的高低给予奖励,这种奖励制度必须在数量上有灵活性的特点。现在的工资制度之所以不利于调动职工的积极性,其原因之一就在于它没有灵活性。

(3)使用的频率。一般来说,奖励使用的次数越多,对职工工作绩效的影响也会越大。因此,最理想的奖励方式应是能被经常使用而不失去其重要性的奖励制度。

(4)可见性。奖励要使人看见,摸得着。要使奖励与工作绩效相联系,必须使奖励具有高度的可见性。所谓可见性,不仅是自己可以看到,而且也要使别人看得见。具有高度可见性的奖励会满足人的荣誉感和自尊心。

(5)低成本。制定奖励制度时也必须考虑成本问题。从组织的角度来看,奖励的成本越低越好,这样可以增加组织的效益。

完全符合上述五个维度的奖励制度是不存在的。因为这五个维度本身就存在着矛盾。在制定奖励制度时只能在权衡各种维度利弊的基础上择优选择。

(三)各种奖励方式的比较

各种组织,尤其是企业组织是最常使用的奖励方式有五种,即增加报酬、提升、津贴、地位和身份象征以及特殊奖励证书。下面根据上述的五个维度分别比较这些奖励方式:

(1)增加报酬。增加报酬是组织较为普遍使用的奖励方式,它有许多优点。首先,多数人认为增加报酬对他们是很重要的;其次,它的可见性也很高。在这方面我国与国外有所不同,因为西文的企业一般为职工增加报酬是保密的,在我国则是完全公开的。但增加报酬的频率不会很高。从灵活性来看,在我国不同的企业有不同的情况,一般来说合资企业、乡镇企业的灵活性较高,而国营大中型企业则有一定困难。增加报酬的惟一缺点对组织来说就

是要提高成本。

(2)提升。一般来说,人们都认为提升是重要的奖励方式,而且提升往往与增加报酬相联系。提升的可见性也很高。但提升的灵活性较小,频率也较低。由于提升与增加工资、津贴等同步进行,因此成本也较高。

(3)津贴。津贴在国外包括养老金、人寿保险、健康保险等。在我国也有多种形式,如劳保制度、退休工资、物价补贴、住房补贴等等。津贴虽然很重要,但在我国可见性则不高,而成本却相当可观,其维度均属中、低等。

(4)地位和身份象征。在国外的大公司中,有许多地位和身份象征,如专用办公室、专用停车点配私人秘书等。在我国,地位和身份象征虽不那么明显,但也存在,如出差有不同待遇标准等。从重要性来看,地位象征是因人而异的。它的灵活性和频率都相对较低。所花的成本与其他奖励方式相比处于中等水平。

(5)特殊奖励证书。这主要指组织为其成员颁发的奖状和授予的某种荣誉称号,用以表彰该组织成员在组织中的长期服务或卓著成绩。这种奖励方式成本较低,灵活性较高,可见性也较高,但次数较少。从重要性来看,国内与国外有较大区别,国内人们对这种荣誉称号一般比较重视,而国外则往往认为无关紧要(这里所说的是组织给予的荣誉,而不是指国际性或全国性的荣誉称号)。

(四)报酬与工作绩效

大多数组织都主张报酬应与组织成员的工作绩效挂钩,要真正做到这一点并不是一件容易的事情。这里我们介绍四种现代组织最常用的确定报酬的方法。

1. 职务评价

这是一种根据个人担任的职务来确定报酬的方法,这就是说,把报酬与所任职务的要求联系起来。职务越复杂,承担的责任越大,得到的报酬也越高。西方国家有一些管理咨询公司专门从事

这项工作。例如，海氏集团公司（HayAssociates）提出了以“H”分数作为评价职务高低的标准。每一项职务要根据管理下属的人数、责任的大小、决策的难易程度等确定相应的分数，并根据分数的高低确定报酬等级。现在西方多数公司都采用这种方法。

2. 技能评价

这是一种将报酬数量与个人工作能力相联系，而不是与工作对他的要求相联系的方法。报酬确定主要以个人掌握的知识、技能为根据，而不考虑现在担任何种职务。采用这种方法要求对人的智力、技能和能力倾向进行测验。这是一种较新但并非广泛采用的方法。例如，壳牌石油公司等就采用这种方法。

3. 资历评价

虽然资历很少被单独作为确定报酬的依据，但许多组织都在某种程度上把报酬与服务年限联系起来。日本实行的“年工序列”制就是典型的代表。这种报酬制度可以鼓励组织成员继续为组织服务，但对提高生产率和改进工作绩效并无很大的激励作用。

4. 绩效评价

从理论上来看，几乎所有的组织都赞成报酬与绩效挂钩的方法，但从实际执行中会有各种困难。首先，所谓与绩效挂钩，既可与个人绩效联系，也可以联系班组、科室的绩效，还可以与整个组织的绩效相联系；其次，评定绩效的方法也是多种多样的，有些方法是客观的，有些方法则是主观的。例如按成本、利润、销售额等评定绩效是客观的，而由上级对下级管理人员作出的评定则可能完全是主观的。因此一般来说，对一线生产工人的绩效作出评定比较容易，可更多地根据客观指标进行评定，而对科室人员的绩效作出的评定则较为困难，因为更多的是根据上级的印象。此外，报酬的方式往往分为工资和奖金两部分。这两部分应有合理的比例，而确定合理的比例也有一定的困难。

上述几种报酬管理方法并不是相互排斥的，它们可以结合使

用。在一个组织中可以对不同层次的职工实行不同的报酬制度，也可以采用几种方法相结合的制度。例如，我国一些组织实行的结构工资制就是把各种因素结合起来的报酬制度。

附件 3-4　谭利的困惑

谭利已经在数据系统公司工作了 5 个年头。在这期间，他从普通编程员升到了资深的程序编制分析员。他对自己所服务的这家公司相当满意，很为工作中的创造性要求所激励。

一个周末的下午，谭利和他的朋友及同事王安一起打高尔夫球。他了解到他所在的部门新雇了一位刚从学校毕业的程序编制分析员。尽管谭利是个好脾气的人，但当他听说这新来者的起薪仅比他现在的工资仅少 30 元时，他不仅发火了，而且迷惑不解。他感到这里一定有问题。

下周一的早上，谭利找到人事部主任李德华，问他自己听说的事是不是真的？李德华带有歉意地说，确有其事。但他试图解释公司的处境："谭利，编程分析员的市场相当紧俏。为使公司能吸引合格的人员，我们不得不提供较高的起薪。我们非常需要增加一名编程分析员，因此我们只能这么做。"

谭利问能否相应调高他的工资。回答是："你的工资需按照正常的绩效评估时间评定后再调。你干得非常不错！我相信老板到时会给你提薪的。"谭利道了声"打扰了"，便离开了他的办公室，边走边不停地摇头，很对自己在公司的前途感到疑虑。

附件 3-5　表扬不能当饭吃

刘迪并不是特别喜欢公司所采用的绩效评价和考核制度，但他必须生活在这些制度中，这种制度既不比别的公司的制度好，但也不比它们差，它是通过建立奖励基金的方式发挥作用的。如果这一会计年度的工资总额是 100 万元（且经营稳定和有足够的现金），公司就确定一个固定的百分比用作下一年度的晋升和凭成绩提工资。若这固定的百分比是 5%，就有 5 万元的基金用来增加

薪金。虽然对该基金的利用没有什么正式的规定，但每一位管理者都要利用该基金增加他下属人员的工资，只是加薪的平均数量不超过现行的5%而已。从理论上讲，管理者应该鼓励那些最有效率的生产者，给他们以较大数量的加薪，对表现平平者的加薪只是很少的一点，而对那些勉强合格者却不应有任何加薪。然而实际情况却常常未必如此，面对5%的规定，像刘迪这样的管理者发现，用他们自己掌握的那点奖励基金，是不能充分奖励那些能干的员工的。实际上，为了使抱怨和不满降到最小程度，几乎每个人都能长点工资。

刘迪描述了公司考核制度中的一些不公正之处，并谈了一些他最近所经历的事情。

几乎每个人都必须得到一定量的加薪，否则你肯定会遇到一些麻烦。虽然我不愿承认，实际上表现平平的人获得了加薪的平均数(5%)。如果有人表现较差的话，他也有2%～3%的加薪，若要是少于这点的话，他必定会恼怒而无礼。因此，只留下7%～8%给那些最佳贡献者。虽然这作为加薪并不坏，但它只比表现平平者多2%～3%，根本不能鼓励超额生产。

这种制度一直使我感到困扰，直到我参加了一个由我们公司主办的短期管理培训班。一共有17位管理人员参加了这一活动，并由来自纽约的大名鼎鼎的管理专家进行指导。

这位专家对我们过于重视金钱和加薪这一问题进行了评论。他认为钱并不能激励人！然而他列出了他所认为的激励人的因素。我不记得其准确排列了，但他大概是这样写的：

富有挑战性的工作
富有趣味的工作
行动的自由
责任
成就感

个人的成长与发展
荣誉
良好的合作者
优越的工作条件
薪金

想想看，薪金是在最后一排，起初这简直令我难以置信，经过思考以后，我才明白除薪金外所有这些项目也都是相当重要的。当这个研讨班结束的时候，我似乎不像以前那样关心考核提薪的限额了。

就在研讨班结束后的那周，我对一个表现突出的员工进行考评。我们是用周年纪念日这一日期(从员工被雇用的日子算起)进行考评的，这位员工刚好满一年。

我还记得我刚刚从研讨班学到的东西。我强调了他的贡献，特别表扬了他这一年来所取得的成就。然后我们谈到要充实丰富他的工作，使其更有趣味和富有挑战性。我们甚至还为下面几个月设立了目标和达到这一目标的评价标准。直到我们与他谈到他的具体加薪数量时，我还是很为自己感到骄傲的。

他对这一数量感到相当不满和恼怒，“5%”他说，“这就是我在这所有赞誉后所得到的吗？节省这些漂亮的字眼留给其他人吧……表扬不能当饭吃！”

附件 3-6　**加班**

卢小姐曾在某银行做临时工，在单证部工作。这是银行中最繁忙的有关部门，主要从事信用证通知、议付、审单、结汇、开证等繁琐而又单一的工作。这个部门虽然分工很细，但业务量很大，每月 1 500 万的交易额却只有 7 个人做(包括卢小姐)，每天案头总是堆满了文件，而做不完的往往要加班 1～2 个小时，因此到了星期五，没有人再愿意加班，而是想尽早回家过周末，虽然加班费是平时的两倍。但是星期五又恰好是银行最忙碌的一天，有些事情

如不在星期五做完，就必须过两个休息日，这样在时间上就耽搁了而影响到银行的声誉。因此，副行长邓先生自然希望员工能自愿留下来加班，把事情做完。有一次周五，需要结汇的单子不多，员工们就留下来把事情干完，免得星期一案头又堆成小山。邓先生看见了，马上盛情邀请加班的员工在附近的一家饭店共进晚餐。同时也对员工的加班行为进行表扬，希望员工们能继续下去，当然员工们都同意了。在以后的几个星期里，员工们都自愿留下来加班，而邓先生也每两个星期请加班的员工吃饭。这样过了一个月，员工们开始对此厌倦，并戏称邓先生的请客吃饭是“鸿门宴”。邓及时得到这些反馈，并重新签发了一项新规定：凡星期五加班的，加班费按正常时间的4倍计，累计加班时间满20小时的可休假一天。事实证明该项规定非常有效，现在，员工们都愿意在星期五加班了。

4 管理实践中的心理问题

4.1 社会认知与管理

在组织的管理实践中，管理者常常会遇到许多社会心理问题，认识、理解并掌握这些社会心理活动并采取相应的措施可以帮助组织更好的管理员工。从社会心理学的角度讲，人们的社会心理活动的过程是从社会认知开始的，而社会认知是由社会知觉、社会印象和认知判断构成的。我们将分别从这三个方面来论述社会认知与管理的问题。

一、社会知觉与管理

组织管理心理学中的知觉（Perception）概念与普通心理学中的知觉概念有共同之处，但也略有差异。共同之处是将知觉看作是外界事物在头脑中的整体反映，并且认为知觉不同于感觉。感觉是人脑对直接作用于感官的刺激物的个别属性的反应。而知觉则是个体从环境中获取信息并进行解释和赋予意义的过程，是以某种方式对来自不同感觉器官的感觉进行组织和整合，加入了知觉者的理解而形成的印象。略有不同的是：在普通心理学中将人的认知过程细分为感觉、知觉、记忆、想像、思维等，知觉是认知过程中的一个环节，是认知活动的初级阶段，不包括思维推理等认知活动的高级阶段；而在组织管理心理学中，知觉概念的外延是更为广泛的，不仅包括对外部事物形成印象，而且还包括记忆、理解、解释、判断、思维、推理等复杂的过程，因此组织管理心理学中所讨论

的知觉基本包括了绝大部分的认知过程。认知过程是个体对外界环境中的信息进行搜寻、获取、选择、加工、组织等的一系列活动。

因为个体的理解与解释的存在，使得不同个体对同一事物产生不同的知觉。例如，一个员工认为自己的工作条件很糟糕，而另一个同事路过他的办公环境时却说“你的办公条件太好了！”；主管觉得已经给了员工足够的自由度，员工却认为自己没有任何自由；产品经理认为他们卖给客户的产品是高质量的，而客户却抱怨产品的质量很差。

知觉对于组织行为的研究非常重要，因为人们的行为是以对现实的知觉为基础的，知觉影响了人们的行为。图 4-1 中的例子就表明了员工和老板对事物不同的知觉所导致的不同的行为：

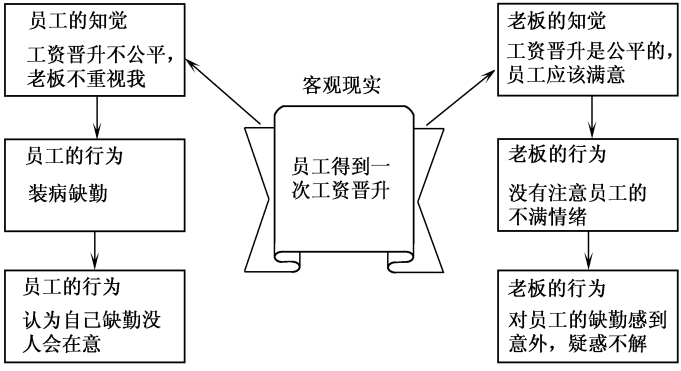


图 4-1　对事物不同的知觉所导致的不同的行为

知觉的研究在组织行为学中更有意义的是社会知觉。社会知觉是人们在社会生活中形成的知觉反应。[①] 社会知觉不仅规定了知觉反应的条件是社会生活环境，而且也规定了社会知觉的内容

① 沙莲香主编．社会心理学．中国人民大学出版社．1992，103

是社会生活，不同的人格因素和价值观念还会影响知觉的品质。所以，社会知觉过程不同于普通心理学上的知觉过程。

（一）社会知觉过程的特点

目前得到最为普遍接受的对知觉过程的解释来自于认知心理学的理论。认知心理学的主要特征就是从信息、加工的角度来看待人的认知过程。认知心理学家认为，人的信息加工能力尽管有很大的潜力，但仍然是有限的，因此人们在认知过程中仍然会倾向于对复杂信息做简化处理，往往会采用省力的方法去感知那些最明显的、对形成印象最必要的信息。知觉者会主动地、有选择地、有组织地将获取的信息整合成为一个紧凑的、有意义的印象。在知觉的过程中，人们往往会设法走一些“捷径”。因此，在社会知觉的过程中表现出以下典型特征：

1. 社会知觉是一个寻找意义的过程。人们习惯于在知觉的同时运用自己已有的知识经验进行解释，尽量获取关于被知觉事物的有意义的印象。人们倾向于将人或事件相互联系在一起看待。例如，一名员工在最近一次绩效评估之后没有得到晋升，一周之后这名员工离职了，同事们很容易就把这名员工的离职与他没有得到晋升之间建立了联系。而事实上，这两件事之间根本没有关系，这名员工在绩效评估之前就已经决定要去另外一家公司了，并且已经向领导提出辞职。

2. 人们在社会知觉中遵循图形—背景原则。所谓图形—背景原则，就是说人们倾向于关注知觉对象的一些显著信息，这些显著信息就好像是图形从背景中凸显出来一样。我们都有这样的经验，也就是在描述他人的时候常常描述人的一些显著信息，例如，小甲就是长得特别胖的那个人，小乙是说话嗓门特别大的那个人，小丁就是经常穿红衣服的那个人等等。同一个事物什么时候被知觉为图形，什么时候被知觉为背景取决于特定的图形与背景之间的关系。例如，一个人穿着牛仔裤走在大街上可能很少会引起人

们的注意，这种情况下他就是知觉中的背景；但是如果他穿着同样的装束参加一个非常庄重的会议，可能就会引起人们的注意，这个时候他又被知觉为图形了。

3. 人们在社会知觉过程中倾向于对信息进行归类。对各种信息加以归类是人们在知觉中将复杂的信息简单化处理的一种途径。类别化加快了人们信息加工的速度，但是也容易造成知觉偏差。类别化所带来的一个后果就是刻板印象(Stereotype)。所谓刻板印象，就是指人们对某一个群体的人形成某种概括性的固定化的印象。例如，很多人认为女性上司通常是心胸不开阔、容易情绪化反应的；学历高的年轻员工被看作是擅长纸上谈兵、缺乏实际动手能力的；推销员被视作是口若悬河而又容易夸大其词的等等。

4. 人们在社会知觉中善于运用图式。什么是图式(Schema)呢？图式就是在人们的过去经验中形成的一套有组织的认知架构，这种认知架构可以被应用到以后的认知活动中。图式可以是关于某个人、角色或群体的，这种图式也被称为原型(Prototype)。例如，我们有关于老板的图式，自信、善于指挥他人做事、对财务敏感、整天忙于应酬等；也有关于技术人员的图式，戴眼镜、不善交际、喜欢用数字说话等。图式也可以是关于某个事件的，这种图式也被称为脚本(Script)。例如，我们有到某个公司去应聘的图式，首先寄简历过去，对方会打电话通知你去面试，面试的时候要穿着得体，并且要有礼貌等。图式能够提高人们社会知觉的效率，但是由于人们在知觉时容易使用图式去筛选信息或者填补信息，因此会造成知觉失真。

(二)社会知觉与管理

社会知觉研究在管理中的运用是比较广泛的。我们知道，现代组织日益注重员工的绩效评估，以此决定提升、加薪和培训需求。可是，由于社会知觉中常见的问题以及人们信息加工的局限性，绩效评估过程往往存在偏差，如管理人员与员工对绩效的不同

知觉带来的问题，管理人员对员工运用“图式”进行评价等，都不可避免地对绩效评估产生不良影响，因此，完善评估体系和指标结构，对管理人员进行评估培训等都可以减少社会知觉偏差所造成的问题。

二、社会印象与管理

社会印象是在社会知觉的基础上形成的心理过程。所谓社会印象是留在记忆中的认知客体的形象，在本质上是对人的面貌和特点的反应即对人格的反映。

（一）社会印象的形成

人们在认知过程中往往会获得有关他人的各种不同的信息，那么怎样处理这些信息呢？一般有两种模式：一是平均模式，即人们在认知过程中形成有关他人的印象时采用各种品质的平均值。例如：人们认为对方是坦率和聪明的，就会对他形成好印象，因为这两个品质在美国社会心理学家安德森（N.H.Anderson）的品质等级表中是最好的品质。如果再加上朴素和安静，则平均值就会下降，使人们对他的印象就不再那么好，因为朴素与安静在品质等级表中差一些。二是累加模式，即人们在认知过程中形成有关他人的印象时采用各种品质的价值总和。例如，人们认识对方的四个品质就比两个品质印象要好些。实际上，人们不仅采取不同的模式形成对他人的印象，同时在对他人形成印象过程中还往往喜欢走“捷径”，即对复杂信息做简单化处理，采用省力的方法感知那些最明显的，对形成印象最重要的信息，所以就形成许许多多影响着社会印象形成的心理效应。

（二）影响社会印象形成的心理效应

1. 晕轮效应

当我们知觉了他人的某个特征之后，就会形成一个整体印象，

借此去推断他人具有其他的类似特征，就好像月亮周围的月晕将月亮的光芒放大一样，将知觉对象的某些特征加以夸大，这种现象就叫做晕轮效应（HaloEffect）。由于人们在知觉他人时，通常是根据少量的信息首先对他人形成喜欢或不喜欢的印象，也就是做出好恶评价。当一个人被评价为“好”时，那么知觉者就倾向于对其赋予一切与好有关的品质，就像为此人戴上了一个好的光环；当一个人被评价为“坏”时，那么知觉者就倾向于对其赋予一切与坏有关的品质，就像为此人戴上了一个坏的光环。这说明人们在社会知觉中习惯于对他人做出高度一致性的评价，一好百好或者一无是处。晕轮效应是一种明显的以偏概全的倾向。当知觉者运用有限的信息做出判断，或者对被知觉对象的特征界定比较模糊，以及被评价的特征隐含有道德含义时，知觉者最容易出现晕轮效应而对他人产生刻板印象。

2. 首因效应与近因效应

首因效应（PrimacyEffect）又被称做是第一印象效应。第一印象是知觉者在极其有限的信息基础上形成的对他人的整体印象。首因效应就是一种先入为主的效应，即最先知觉到的信息对人们形成印象具有强烈的影响。近因效应（RecencyEffect）则与首因效应相反，人们最近接受的信息对印象的形成起到强烈的影响。一般来说，在知觉不太熟悉的人时，首因效应起到较大的作用，人们总是用后面得到的信息想方设法地去证实第一印象；在知觉比较熟悉的人时，近因效应起到较大的作用。但也不是绝对这样的。

3. 选择性知觉效应

人们在知觉的时候，并不是对全部信息都进行加工，而是只对那些与自己的经验、兴趣、态度等相符的信息进行加工，这就形成了选择性知觉（Selective Percepfon）。选择性知觉使人们在知觉的过程中强调了某些信息，同时也忽略了某些信息。这也是为什

么人们对同样的事物有不同的知觉的原因。例如,同样一个人站在人们面前,一个美发师可能会比较多地注意到他的发型,一个服装设计师注意的是他的衣服,而一个牙齿整形医生可能会比别人更能注意到他不整齐的牙齿。

4. 对比效应

我们在知觉事物的时候并不是孤立地看待我们的知觉对象,而是倾向于将其与相近的事物联系起来进行知觉,我们会经常把接触到的同类事物进行对比,这就是对比效应(ContrastEffect)。例如,一个主管人员在面试职位候选人时,总是喜欢在候选人之间进行比较。特别是在那种小组性的情境面试中这种效应体现得更为明显。如果一个候选人与一群表现平庸的候选人被安排在一个小组中进行面试,那么面试考官就容易对他做出比较好的评价;而同一个候选人被安排到一组都非常出色的候选人之中进行面试的话,那么他所得的分数可能就会比在前面一组中的时候低一些。

5. 宽大效应

个体在知觉他人时,如果是在缺乏足够的信息情况下做出判断,大多数人都倾向与较多地做出积极的、肯定的评价,这就是对他人知觉的宽大效应(LeniencyEffect)。人们做出这样的评价一方面是由于积极的评价会使评价者和被评价者都感到愉悦,另一方面由于人们在社会生活中遇到的愉快的事情比不愉快的事情要多,因此在大多数情况下会对事物做出高于平均水平的评价。

6. 后视偏差效应

人们有时候回忆起某件事物再次对其做出知觉和判断时,倾向于认为自己事先的判断很准确,这种现象叫做后视偏差(HindsightBias)。通俗地讲,这就是我们经常遇到的"事后诸葛亮"的现象。例如,当某人做出某种行为之后,常常会有人似乎很有先见之明的说:"我早就知道他会这么做的"。后视偏差反映了人们总是倾向于认为自己的判断是正确的。

7. 投射效应

人们在缺乏足够的信息对别人做出判断时，常常会假定别人与自己是相似的，因为自己具有某些特征就假定别人也具有这样的特征，这种将自己的特点赋予到别人身上的倾向就是投射效应（ProiectionEffect）。当人们对模糊的信息进行知觉时，通常会找到一个锚定点，在社会知觉中，人们就常常选择自己作为锚定点。例如，一个对工作负责任的人会认为别人也会对工作负责任，一个自己对别人不够真诚的人，他也会认为别人对自己不够真诚。如果知觉的对象与知觉者在事实上很相似，那么投射效应会得到准确的知觉；反之，知觉就是有偏差的。

（三）社会印象与管理

社会印象在管理过程中无处不在。讲究自己的形象和给他人留下美好的印象，是形成和谐的人际关系和社会信誉的基础，所以，求职者要讲究形象，招聘者则要注意“首因效应”的作用；组织可以利用“首因效应”扩大自己的知名度和提高美誉度，但也需要避免用“投射效应”去评价员工。

三、认知判断

认知判断是在社会知觉和社会印象形成的基础上对认知客体的评价和推论。在人们的社会认知过程中有一个重要的特点就是人们总是试图对知觉对象进行推断和解释。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，这在社会心理学上叫做归因（Attribution）。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。

(一)归因理论

关于人的归因问题,研究者们提出了很多不同的理论。美国心理学家海德(P.Heider)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一个热门研究领域。1965年,琼斯(E.A.Jones)和戴维斯(K.E.Davis)提出了相应推断理论,从行为者的具体行为推论其行为意图。在本书中,我们主要介绍两种最有影响力的归因理论:一种是凯利(U.Kelley)的三维归因理论,另一种是韦纳(B.Weiner)的成败归因理论。

1. 凯利的三维归因理论

1967年,美国社会心理学家凯利发表《社会心理学的归因理论》,提出三维归因理论,也称为三度理论,对海德的归因理论进行又一次扩充和发展。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的归因,称为多线索归因;另一类则是依据一次观察就做出归因的情况,称为单线索归因。凯利认为,人们对行为的归因总是涉及三个方面的因素:(1)客观刺激物;(2)行动者;(3)所处关系或情境。其中,行动者的因素是属于内部归因,客观刺激物和所处的关系或情境属于外部归因。对上述三个因素的任何一个因素的归因都取决于下列三种行为信息:

①区别性(Distinctiveness):指行动者是否对同类其他刺激做出相同的反应,他是在众多场合下都表现出这种行为还是仅在某一特定情境下表现这一行为。例如,一名今天迟到的员工是否经常表现得自由散漫,违反规章纪律。如果行为的区别性低,则观察者可能会对行为作内部归因;如果行为的区别性高,则活动原因可能会被归于外部。

②一贯性(Consistency):指行动者是否在任何情境和任何时候对同一刺激物做相同的反应,即行动者的行为是否稳定而持久。例如,如果一名员工并不总是上班迟到,她有7个月从未迟到过,则表明这是一个特例,行为的一贯性较低;而如果她每周都迟到两

三次，则说明行为的一贯性高。行为的一贯性越高，观察者越倾向于对其作内部归因。

③一致性(Consensus)：指其他人对同一刺激物是否也做出与行为者相同的方式反应。如果每个人面对相似的情境都有相同的反应，我们说该行为表现出一致性。比如，所有走相同路线上班的员工都迟到了，则迟到行为的一致性就高。从归因的观点看，如果一致性高，我们对迟到行为进行外部归因。例如这条路线出现了交通堵塞。如果走相同路线的其他员工都准时到达了，则应认为该员工的迟到行为的原因来自于内部。

凯利认为这三个方面信息构成一个协变的立体框架，根据上述三方面的信息与协变，可以将人的行为归因于行动者、客观刺激物或情境(见表 4-1)。

表 4-1　三种行为信息的协变与归因

行为信息			归因类型
区别性	一贯性	一致性	
低	高	低	行动者
高	高	高	客观刺激物
高	低	低	情境

三种信息与内部外部归因的关系可以用表 4-2 来表示：

表 4-2　三种信息与内部外部归因的关系表

观察	解释		归因
个体行为	区别性	高	外部
		低	内部
	一贯性	高	外部
		低	内部
	一致性	高	外部
		低	内部

如果一名员工完成目前工作的水平，与其他类似的工作相同，

即低区分性，而在这项工作中其他员工的水平总是和他的水平十分不同（或低或高），即低一致性，并且他的这一工作绩效无论何时都是稳定的，即高一贯性，则他的管理者或其他任何人在判断他的工作时，都会认为他自己对这一绩效负有主要责任（内部归因）。

2. 韦纳的成败归因理论

美国心理学家韦纳提出的成败归因理论认为，人们对成功和失败的归因通常包括三个维度：

①第一个维度是内外的维度，即将成功或失败归因于内部原因还是外部原因。

②第二个维度是稳定性维度，即将成功或失败归因于稳定的经常发生的因素还是不稳定的偶然性的因素。

③第三个维度是指控制点，即将成功或失败归于可控的因素还是不可控的因素。

韦纳认为，稳定的内在因素是指个人的能力，稳定的外在因素是指任务的难度；不稳定的内在因素是指个人的努力，不稳定的外在因素是指个人的运气。同时他还认为，像努力、注意、他人的帮助等等这些因素是属于可控的因素，而像能力、运气、心境等因素则属于不可控因素。

韦纳在研究中还发现，当一个人目前的成败与他过去的成败相类似，但与别人的成败不同，这个时候他的成败就会被归因于能力因素。当一个人目前的成败与他过去的成败相一致，并且与别人的成败也一致，那么就容易被归因于任务的难度。当一个人目前的成败与他过去的成败不一致，而且与别人的成败也不一致，常常被归因为不稳定的因素，如果他成功了而别人失败了，往往被归因于他的运气好；如果他失败了别人成功了则会被归因于努力程度不够。表 4-3 就是借用一个考试的例子来说明人们是如何进行成败归因的。

不同的归因对人的行为会起到不同的影响。例如，如果将失

败归因于任务难度、运气等因素，那么就会降低努力程度，因为人们会认为努力也不会起太大的作用；反之，如果将失败归因于自己努力不够，那么就会加强今后的努力程度。因此，我们在对行为进行归因时应该有意识地去分析造成成功与失败的各种内部的、外部的、稳定的、不稳定的因素，避免片面的看待问题。

表 4-3　**成败归因**

目前成败状况	本人过去成败状况	别人成败状况	归　因
成功 （某人这次考试得了高分）	成功 （过去考试都得高分）	失败 （别人这次考试没得高分）	能力 稳定的内在因素
失败 （某人这次考试没考好）	失败 （以前考试也没考好）	失败 （别人这次考试都没考好）	题目太难 稳定的外在因素
成功 （某人这次考试得了高分）	失败 （以前考试没得过高分）	失败 （别人这次考试没考好）	运气 不稳定的外在因素
失败 （某人这次考试没考好）	成功 （过去考试都得高分）	成功 （别人这次考试考得很好）	努力不够 不稳定的内在因素

例如，对一个员工的成功，不能完全认为是他的能力强，也应该看到他的努力程度、工作任务的容易完成等因素；而对于一个员工的失败，也不能完全归因于他的能力差、笨等因素，也要看到是否有其他不稳定的内外因素的影响。

（二）认知判断与管理

归因理论提出了人们在对他人的行为进行判断和解释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作出反应的。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。

4.2 态度与宣传说服

在管理的实践中，我们众多的领导管理人员对许多具体的与管理紧密关联的心理问题给予了十分的重视，但效果却不是十分的明显，其主要问题在于管理人员没有掌握其中的技巧。

一、态度对行为的影响作用

梅奥在霍桑实验中得出一个结论：个人态度对行为方式起决定性的作用。首先，态度会影响行为的积极性。人对抱有肯定态度的对象总是表现出一种积极的情绪状态，并由此而产生相应的积极行为。根据观察发现：一个对教育工作持积极态度的教师，在行为上一般表现为①关心教育工作，无论遇到什么情况总是自然地联想到自己的学生；②热爱教育工作，对工作有浓厚的兴趣；③具有较高的工作自觉性，在任何条件下都能认真负责、一丝不苟地工作；④能长时间紧张工作并且精力集中；⑤能发挥主动性和创造性。对教育工作缺乏正确态度的教师则一般表现为：①工作自觉性差，积极性容易受物质利益的支配；②责任心差，缺乏饱满的工作热情和主动性；③工作时易分心；④对任务要讲价钱，遇到困难易后退等。其次，态度影响人的知觉和判断。由于人的态度是在过去的认识和情感体验的基础上形成的，一经形成后便成为一个人近乎于习惯的反应，使个体对客观事物有一套固定的看法。这种“定型”的看法往往会阻碍人去客观、公正地认识他人或者事物，以至形成一种偏见。第三，态度影响人的行为选择性。对同一事

物，态度不同，人们行为的方向也往往不同。这是因为人们对同一客观事物的看法、理解甚至需求不同所致。最后，态度影响人的行为的耐受力。个体忍受困难和挫折的能力与他对引起挫折的事物的态度密切相关。一个职工若对自己所在的组织团体有肯定态度（认同感、忠诚感），那么他的挫折忍耐力就比较高，不会因一点不如意就抱怨、诉苦或辞职而去。因此，从改变人的态度入手来改变人的行为是一个行之有效的途径。那么，怎样改变人的态度呢？——宣传说服。宣传说服的根本目的就是促使宣传对象形成宣传者所希望的态度，或改变原来的态度。要有效地改变他人的态度，关键在于要充分把握影响态度改变的各种因素，采取行之有效的方法，注意宣传说服的技巧。

二、宣传说服的基本心理结构

根据社会心理学家海德的认知体系平衡理论所提出的“P—O—X”认知模型（P—认知主体，O—与 P 有关的另一个认知者，X—是 P 和 O 所认知的一个客体：人、东西、观点等）。根据 P、O、X 三者之间的情感关系可以有八种结构模式：

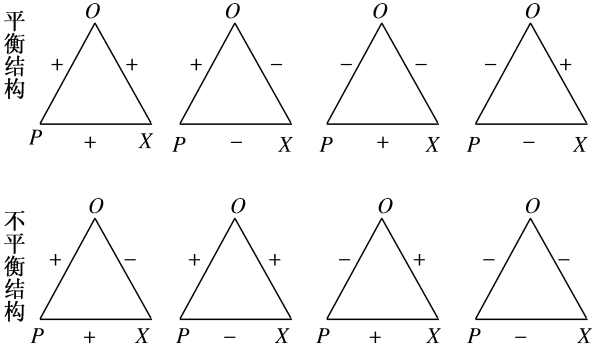


图 4-2　宣传说服基本心理结构图

三、宣传说服内容的选择与组织

在宣传说服中需要利用正反两方面的材料作为论据。心理学的研究表明,这两种方式只要利用得当都能取得效果。

首先是要考虑接受者的特点。如果听众的文化程度较低、阅历较浅就只说正面的材料。否则提供许多反面的材料可能会引起这类人的思想混乱;如果听众的文化程度较高,阅历较深,则用正反两方面的材料更能说服他们。

其次还要考虑任务的特点。如果宣传说服的任务是要人们立即形成态度,采取行动,就只说正面的材料。如果宣传说服的任务是要形成人们某种长期的思想观点就要通过正反两方面的材料的比较来形成对正面观点材料的肯定态度。

另外也需要考虑宣传内容的先后顺序。在需要同时提出正反两方面的材料时,就必须了解人的记忆规律,根据记忆中的前摄抑制和倒摄抑制:先讲正面的观点和材料,发挥"首因效应"的作用,再讲反面的观点和材料,最后作准确的结论,重提宣传者的观点,发挥"近因效应"的作用,给听众留下深刻的印象。同时,宣传材料的开头要有吸引力,结论要有感染力,这样就能收到最好的效果。

四、提高宣传者的威信和吸引力

首先要产生威信效应。宣传者在听众的心目中有无威信对于宣传的效果影响很大。两个人宣传同样的内容,但由于他们在听众心目中的威信不一样,其效果也大不一样,有威信的人必然有更好的效果。威信效应的实验证明了这一点。一个美国心理学家在给大学心理学系的学生上课时做了这样一个实验。上课开始时,向学生介绍一位客人,说他是从以化学领先的德国来的一位化学家。然后就请这位客人讲话。这位客人用德语口音很重的英语说他发现了一种新的化学物质,并拿出来一个小瓶。他说:这种化学

物质是无色无味但有比较强烈气味的透明液体。因为你们都是学心理学的我要测验一下你们的嗅觉。接着他请学生在他打开瓶盖以后闻到气味的人举手。他打开瓶盖后就有许多学生都举了手。随后,这位客人就离开了教室。瓶子里装的是什么呢?原来只是一点蒸馏水。这位所谓的客人也只不过是从外校请来的一个德语老师。为什么这么多的学生都要举手呢?这就是威信效应:相信有威信的人说的话是一种普遍的社会心理现象。宣传说服工作要注意这一点。

其次是要赢得听众的好感。如果听众对宣传者有好感,会更容易接受他的观点,反之就会持挑剔的态度,很难接受他的观点。所以有这么一句话:"如果你想要人们相信你是对的,并按照你的意见行事,首先必须让人们喜欢你,否则,你的尝试就会失败。"因此。提高威信和吸引力是说服别人的重要前提。

五、合理选择信息的传递方法和方式

首先需要合理唤醒听众的恐惧感。恐惧感是晓以利害而使听众产生的忧虑和害怕情绪,也是人们企图摆脱、逃避某种情景而又苦于无力的情感。在宣传说服中,通过唤醒听众的恐惧情绪而促使其改变态度,是管理中常用的方法。如让汽车司机看交通事故的展览或录像会立即引起他们的恐惧感。给小孩子讲不打预防针的后果,其接受的可能性越大。

其次是要巧妙利用"名片效应"和"自己人效应"。所谓"名片效应",是指宣传者在论述自己的基本观点之前,首先表明自己在许多问题上于听众有一致的见解,即先亮出"名片"。就可以削弱听众的对立或抵触情绪,扭转听众对宣传观点的挑剔态度,提高宣传说服的效果。"自己人效应"是指在宣传论述自己的观点以前,表明自己与听众在个人背景、经历上有许多相似之处,使听众产生认同的倾向,把宣传者看成自己人,从而增加宣传说服的效果。

然后再选择适宜的信息传递方式。再好的信息，若无一套科学的方式来传递给听众，也不会有良好的效果。常见的方式有个别说服、大众宣传、口头宣传和书面宣传。一般而言，个别说服比大众宣传的效果好，这是因为前者使用的是双向沟通。但如果传递的信息是简单易懂且要求快而普遍时，大众宣传的效果好。口头宣传和书面宣传比较来看，前者比后者的效果好，但有时也要考虑具体情况。

4.3 个性与职业匹配管理

如果我们稍微回想一下所接触到的人，我们首先就会有一种直观的感觉：人与人是不同的。我们所接触到的形形色色的人当中，有的人敏捷灵活，有的人迟缓刻板，有的人沉着冷静，有的人鲁莽急躁，有的人擅长言谈，有的人对数字很敏感。我们所描述的个体差异中有很多是属于个体心理上的差异，这些在心理上将人们彼此区别的特点就是个体的心理特征。个体的心理特征就是个体在社会生活中形成和发展起来的稳定的经常出现的心理特性。

个体心理特征大体上可以分为两个方面：能力与人格。通俗地理解，能力主要说的是人们是否“能够”做某件事情，能力通常是与一个人对信息加工的速度和准确性有关的，因此我们在评价一个人的能力时常常用的是这个人做得有多好或者做得有多快一类的评价。而人格特征则是指一个人倾向于做出怎样的行为，或者个体通常表现出怎样的行为。为了方便起见，我们将除了能力以外的个体心理特征都归为人格特征，包括个体的气质、性格、行为风格等。

一、个体心理特征在组织管理中的作用

1. 了解了个体的心理特征就可以对个体在组织中的行为进行理解和预测。由于个体的心理特征具有一定的稳定性，个体之

间又具有明显的差异性，因此我们可以理解为什么某个个体总是倾向于做出某种行为表现，而且可以预测个体今后会做出怎样的行为表现。例如，当办公室里的打印机卡纸的时候，小王总是主动去修理。那么我们就可以将其解释为小王有能力做这件事情，同时小王也愿意做这件事情，他有能力做是由他的能力特征决定的，他具有相关的技能；而他愿意做这件事情则是由他的人格特征决定的，他是一个很热心的人，愿意帮助别人，也很有主动性。同样，我们可以对小王将来的行为做出预测，将来发生类似情况的时候他还有很大的可能做出同样的表现。

2. 研究个体的心理特征可以使我们有效地将组织中的工作与从事工作的个体匹配起来。让合适的人做合适的工作，这是组织的管理者们非常关心的问题，也是让个体在组织中有效发挥作用的前提。如何让工作与人匹配呢？这就需要了解个体的心理特征，并且了解环境对个体的需要，然后将两者匹配起来。有些工作更适合具有某种心理特征的人来承担，有些人更适合与具有某种心理特征的人共同工作。合理的人事安排可以带来更高的工作效率。例如，一个性格内向，不善言辞，不喜欢与他人打交道的人，应尽量避免从事产品推销或公关一类的工作；如果一个人性情急躁、粗枝大叶，那么，他就不适合从事文字校对、整理资料等需要耐心细致的工作。一个独立性很强喜欢有较大自主性的员工如果在一个专制型的领导者手下工作，双方都会感到不舒服。个体与工作环境的匹配一方面是通过选择适合特定工作环境的个体来实现的；另一方面，个体的心理特征也不是一成不变的，个体可以随着环境的要求在一定程度上调整自己的心理特征，例如一个粗心的人会由于工作的要求而有意识地使自己更细致一些等等。

二、能力与职业的匹配

心理学家认为，能力是一种内在的心理品质，是完成某种活动，解决某个问题所必须具备的条件。能力是看不见摸不着的，它

必须借助外在的活动才能表现出来。但另一方面，有了足够的能力可以完成某些活动和任务，但有了能力并不一定能完成所有的活动和任务。例如一个员工具有操作某种设备的能力，但是由于亲人去世的悲伤情绪而使得他在操作中出了错误。这说明一个人的情感等其他因素对能力的发挥起到影响作用。

人们评价一个人的能力的时候经常会用“有潜力”或者“很能干”这样的话语。一般来说，我们可以从两个层次理解能力，实际的能力和潜在的能力，即“能为者”和“可能为者”。“能为者”就是指对某项任务或活动的现有成就水平，比如能说英语、骑车等，是在遗传和后天学习的基础上获得的知识和技能。这种能力也称为成就(achievement)。而“可能为者”指的是在将来有机会学习时可能达到的水平，是指个体具有的潜力或完成某项活动的可能性，也就是所谓的“潜力”。潜力也叫倾向(aptitude)，它是一种能力倾向。例如，一个人具有领导的潜能，只有当他处于领导的位置时才能体现出来，否则就只是一种潜在的可能性。

通常我们将能力分为一般能力与特殊能力。一般能力通常是指在不同种类的活动中表现出来的共同能力，比如有观察能力、注意能力、记忆能力、思维能力、想像能力、操作能力等。所有这些能力，都是我们日常完成任何心理活动必不可少的，也是完成任何一种工作都不可缺少的能力。特殊能力是指在某些特殊专业活动中表现出来的能力。这些能力与特殊专业活动的内容相联系在一起。例如，音乐家需要具有乐感、听力等。这些都是一些与特殊专业内容相联系的特殊能力。

提到能力，人们立刻就会想到一个与这有着密切关系的概念——智力。智力是一个心理学家众说纷纭的概念。有的学者认为智力是指个体的学习能力，有的学者认为智力是个体适应环境的能力，还有的学者认为智力就是认知能力，即信息加工的能力，甚至有人认为智力就是智力测验所测量的东西。无论如何智力应该是属于一般能力的范畴。因此，在本书中我们将不单独讨

论智力的问题，而是将它放在一般能力中进行讨论。

在组织行为学中，我们关心的主要是那些对个体的工作绩效有着预测作用，影响个体成功地完成组织中的工作的能力。

（一）职业能力倾向

职业能力倾向主要指与个体成功的从事某种工作有关的能力因素。常见的职业能力倾向主要包括以下方面的内容。

表 4-4　**常见的职业能力倾向与典型的工作范例**

能力倾向	描述	工作范例
言语理解	运用语言文字进行表达、交流和思考的能力	客户代表：向客户介绍公司的产品
数量关系	对事物之间的数量关系做出分析、理解和判断的能力，对数字的敏感性	会计：公司收入、支出、成本等计算
逻辑推理	根据已有的经验发现和理解事物之间的关系，做出分析和判断的能力	市场总监：对本公司与竞争对的营销方案分析判断
知觉速度	对各种视觉符号（包括数字、特殊符号、字母、文字等）快速而准确地觉察、比较、转换、加工的能力	校对员：文字校对
空间知觉	理解事物的空间关系，当空间位置变化时能想像出物体的形状	室内设计师：办公区的设计和规划
综合分析	对各种形式的文件进行准确理解和综合分析与加工的能力	办公室主任：综合各部门上交的文件，撰写成报告交给领导
动作协调	使用眼和手协调完成任务的能力	司机：驾驶汽车
手指灵巧性	是用手指完成精细动作的能力	生产线上的工人：焊接精密的电路板

(二)实践智力

研究者们发现智力测验所得出的分数对实际工作绩效的预测能力非常有限,因此很多学者都试图探讨在实际工作中影响工作绩效的能力。20 世纪 90 年代,美国耶鲁大学的心理学家斯腾伯格(R.Stemberg)总结了前人的研究并结合自己的研究提出一种新的智力概念:实践智力(PracticalIntelligence)。实践智力主要指的是有效解决实际情境中的问题的适应性能力。

实践智力是与传统的智力测验中的所测量的智力完全不同的。研究实践智力的学者将传统的智力测验所测量的智力称之为学业智力(AcademicIntelligence)。这两种智力的差异主要体现在:学业智力所解决的任务是已经被清晰界定的,有其他人规划好的问题,在解决问题时通常只有一个正确答案或者一种解决方法;实践智力所解决的问题没有被清晰界定,有待于规划,信息不完整,有多种解决方法和正确答案。学者们认为具有高的实践智力的人在解决问题时所使用的是内隐知识(TacitKnowledge)。内隐知识与正式的学业知识有很大区别,它的主要特点是:

①内隐知识是行动导向的知识。行动导向的知识是区别于事实性的知识的。内隐知识包含很多如何做事情的"诀窍"。例如一个修理钟表的工匠就拥有大量的内隐知识,但他可能并不了解关于钟表的物理学知识。

②内隐知识是实用性的知识,与个体所要达到的目标密切相关。内隐知识被看作是达到目标的工具。知识是否发挥作用取决于它与目标的相关性。

③内隐知识通常不是在其他人的直接帮助下获得的。很多内隐知识都是通过个体自己在经验中获得的,并不是别人告诉他们那样做的。

(三)情绪智力

近十年来,有一个概念非常迅速地风靡世界,变得几乎家喻户晓,这就是“情商”。在很多人的心目中,情商已经取代“智商”成了判断个体能力的标准。“情商”来源于心理学家高尔曼(D. Goleman)所提出的情绪智力(Emotional Intelligence)的概念。所谓情绪智力,是指一些与情绪情感有关的能力,例如如何控制的情绪,如何感受和影响他人的情感等。在本书中,我们赞同使用情绪智力这个概念,而不使用“情商”,原因是目前尚缺乏有说服力的测量方法将情绪智力转化为一个定量化的商数。按照意识和行动层面以及针对个体还是他人,可以将情绪智力划分为四部分内容:

①自我意识:个体对自身情绪状态的意识,包括情绪的自我认知、对自身情绪的准确评估和自信程度。

②自我管理:个体控制自己的情绪使之适应环境的能力,包括自我控制信任、责任感、适应能力、成就动机、主动性等因素。

③社会意识:个体正确感知他人的情绪情感的能力,包括通情能力、组织敏感性、服务意识等因素。

④社会技能:个体有效地对他人施加影响或建立持久关系的能力,包括发展他人、领导、影响、沟通、冲突管理、建立关系、团队合作等因素。

研究表明,情绪智力所包含的这些内容与组织中的绩效水平有显著的相关。例如,一个成功的领导者并不在于他在专业技能上有多强,而在于他能够与方方面面的人搞好关系,能够很好地与人沟通。

情绪包含的很多内容已经不是能力范畴的东西,而是非能力的因素。在后面介绍了人格因素之后,就会发现这里的很多内容其实是一些人格因素。因此,虽然情绪智力在名称上是能力因素,事实上更多地体现的是人格因素或者介于能力与人格之间某些成分。

（四）管理能力

管理人员的工作虽然各不相同，但他们为了有效地履行自己的管理职能，需要具有一定的管理能力。卡茨（R.Katz）提出了三种基本的管理能力：技术技能、人际技能和概念技能。

①技术技能：是指与某一专业领域有关的程序、技术、知识和方法。以及完成这一领域有关任务的能力。例如，从事生产管理的管理者应具备生产流程、生产工艺等有关的技能，从事市场营销管理的管理者应具备产品促销方法、产品定位、目标市场细分等有关技能，而从事人力资源管理的管理者应具备人员招聘、考核、培训等有关技能。作为管理者，他们不一定要成为某一领域的专家，但还是应该了解相应的技能。相对而言，基层管理者应该掌握的技术技能比较深，而高层管理者只需有一些肤浅的了解。

②人际技能：是指与处理人际关系有关的技能，例如理解、激励他人的能力，与他人合作的能力，领导他人的能力等。管理人员需要与下属沟通，也需要与组织内外各方力量联络，因此人际技能对各个层次管理者来说至关重要。

③概念技能：是指综观全局，洞察组织与环境因素相互影响和作用关系的能力。例如，感知和发现外部环境中的机遇和威胁的能力，理解事物的相互关联性和关键影响因素的能力，权衡各个方案优劣和风险的能力等等。任何管理者都要面临一定的不确定局面，需要认清问题实质，迅速果断地做出决策，但管理者所处的层次越高，面临的问题就越复杂，因此所需的概念技能就越高。

（五）创造力

创造力是一种特殊的能力，是人的一种高级能力，虽然目前人们对创造力有各种各样的定义，但创造力一般是指产生新的想法，发现和创造新的事物的能力或能力倾向。现在愈来愈多的工作强调要有创新能力，因此创造力也是组织管理中的一种重要能力。

很多心理学家认为，创造力的核心是创造思维的能力。主要表现在四个方面：

①思维的流畅性：能迅速产生大量的想法；

②思维的灵活性：能够灵活变通地思考和解决问题，不拘泥于现有的常规的方式，遇到障碍善于迂回解决；

③思维独特性：观点和见解新颖独特，不受成见影响；

④思维的发散性：思考总是角度多、范围宽，不易受到束缚和限制。

研究表明，创造力在组织的许多工作中有重要的作用。组织中在进行决策时也会采用头脑风暴法之类的方法促进创造力观点的产生。

二、人格与职业的匹配

人格(personality)，也叫做个性，来源于希腊语中的 persona，它的本意是面具，后来转义成人格。人格有两层含义；一是指外在的自我、公开的自我，即每个人在人生的舞台上所表现出来的种种行为，每个人所扮演的不同的社会角色；另外一层含义是指真实的、内在的、内隐的自我，这往往是人们由于某种原因而不愿展示出来的自我。这两种自我都在影响着人们在工作和生活中的表现。

关于人格，心理学家还没有一个统一的定义。我们可以将其简单地理解为人们所具有的个体独特的、稳定的对待现实的态度和习惯化了的行为方式，它是一个区分于其他人的稳定的心理特征，是由先天后天的交互作用而形成的。

我们有必要在这里提及一下人格或个性的一些近义词。性格一词不是一个心理学的概念，而是一个更为大众化的词汇，在日常的语言中，我们经常听人们说一个人的性格怎样。性格基本上指的是一个人的性情、脾气、禀性等等。与人格有关的另一个概念是气质。气质的通俗的含义是指人的整体表现出来的心理特征，比

如某某人很有“气质”、“贵族气质”、“现代气质”、“革命气质”等等。在心理学中,气质则是指与人的先天神经有关的心理特征,是指人的神经反应速度、强弱、平衡性、灵活性等高级神经活动的特征。

心理学家对人格特征进行了广泛的研究,并且人格的研究也有一个相当长的历史。本书中,我们不打算像很多心理学教科书那样系统地、详尽地介绍对人格的研究,而只是重点介绍在人格的研究中对组织行为管理最有价值的部分。

(一)基本人格特质的探索

人格的特质理论是在人格研究中最具影响力并且获得最广泛接受的人格理论流派。人格的特质理论假设人有多种特质,每个人都不同程度地具有这些特质,人与人之间的人格差异在于人与人之间特质水平的上差异。

最早提出特质概念的是美国的心理学家奥尔波特(C.Allport)。他认为特质(Trait)是指人的稳定的、经常表现的行为方式。一个偶然发生的行为不能称为是特质。因为即使最外向的人也有偶尔沉默不语的时候,最内向的人也可能有偶然爆发的时候。特质表现为一个人在不同的情境中的经常的稳定的行为模式。例如,一个具有“温和性”特质的人,在工作中会对上级的命令比较服从,对其他人的错误会比较容忍;对待自己的朋友会比较客气、谦让;在社交情境中会回避冲突,不易与人发生争执;对待自己的父母可能会比较孝顺和关心;不会有太激进的政治主张等等。这种在各种情境中经常表现出来的一致性的行为方式就是特质。奥尔波特将特质划分为共同特质和个人特质。共同特质是在一定的文化形态下,所有人都具有的心理倾向性。个人特质是个人所具有的特点,表现出个人的人格倾向性。他又将共同特质分为中心特质和次要特质。中心特质是指少数几个最能说明个体的人格特征的特质,而次要特质则是在人格结构中起次要作用的特质。

美国心理学家卡特尔(R.Cattell)接受了奥尔波特的特质定

义，认为特质就是在不同时期和情境中都保持的行为形式的一致性，主张人格的基本结构的元素是特质。卡特尔与其他特质理论的研究者所使用的最主要方法就是词汇学研究方法。词汇学的基本假设是，在各种文化下，自然语言中都包含了所有的能够描述人格的词汇，也就是说所有的人格特质都被包含到自然语言中去。卡特尔通过对描述人格的词汇进行聚类分析，得出了 35 个特质群，他将这些特质群称为表现特质。他又将这些表现特质进行因素分析，得到 16 个根源特质。他认为根源特质是构成人格的基本要素。卡特尔所提出的 16 种人格特质如表 4-5 所示，这些特质可以在他所编制的人格测验中得到测量，卡特尔的 16 种人格因素测验（简称 16PF）也是在组织管理情境中使用较为广泛的一种人格测验。

表 4-5　卡特尔的 16 种人格特质

因素	特质名称	低分者特征	高分者特征
A	乐群性	缄默孤独	乐群外向
B	聪慧性	迟钝、学识浅薄	情绪稳定
C	稳定性	情绪激动	情绪稳定
E	恃强性	谦逊服从	好强固执
F	兴奋性	严肃审慎	轻松兴奋
G	有恒性	权宜敷衍	有恒负责
H	敢为性	畏怯退缩	冒险敢为
I	敏感性	理智、合乎成规	敏感、感情用事
L	怀疑性	信赖随和	怀疑、刚愎
M	幻想性	现实、合乎成规	幻想、狂妄不羁
N	世故性	坦白直率、天真	精明能干
O	忧虑性	安详沉着、有自信心	忧虑抑郁、烦恼多
Q1	实验性	保守、服从传统	自由、批评、激进
Q2	独立性	依赖、附和	自立、当机立断
Q3	控制性	矛盾冲突、不明大体	知己知彼、自律谨严
Q4	紧张性	心平气和	紧张困扰

20世纪80～90年代，随着对人格结构的特质研究进一步深入，许多研究者在对人格特质进行因素分析时得到了具有惊人一致的发现，许多人格研究的资料中都显示出了五个人格维度的证据。这就是近十几年来最为流行的人格理论模型——“大五”人格模型(the Big Five)。研究者在对五个因素进行描述时使用了不同的名称，但使用的最为广泛的是以下五个因素：

①外向性—内向性(Extroversion－Introversion)：是指个体喜好参加社会交往的倾向性，个体是善于社交，在社交情境中表现得处事大方、善于言谈，还是不喜欢社交，表现得羞怯、腼腆、安静。

②责任心(conscientiousness)：是指个体的责任感、可靠性、勤勉、持之以恒、有秩序等特点。

③随和性(Agreeableness)：是指个体随和、容易合作、热情等特点。

④情绪稳定性(EmotionalStability)：是指个体情绪稳定的程度，个体是倾向于有安全感、沉着冷静、愉快还是倾向于焦虑、压抑、没有安全感。

⑤对经验开放性(OpennesstoExperience)：是指个体是否具有创造性，有好奇心，愿意接纳新的经验，兴趣广泛等特征。

我国的学者对中国人的人格结构特点进行研究，得出了中国人的“大五”人格。这五个人格因素与西方的结论有一定的相似性，也有很大的差异性。下面就是中国人的人格结构中的“大五”因素：

①能力：指个体精明、机智、有智慧的程度。

②志趣水平：指个体是淡泊名利还是非常注重名利。

③外向内向：是指个体热情、合群、自信、积极情趣等特点。

④道德品质：是指善恶的标准。

⑤情绪稳定性：是指个体的情绪稳定程度。

当然，对中国人的人格因素研究的证据还比较有限，还需要通

过更多的研究加以探讨。

研究者通过在企业管理实践中的研究发现，以上五因素与工作绩效之间都有着密切的关系。有人发现责任心因素的得分高低对工作绩效有很好的预测作用。高责任心的员工倾向于为自己设立较高的工作目标，因此比别人更加投入，当面对无法预料的阻碍和困难时，会比别人更加坚持不懈。情绪稳定性也与绩效有着同样的关系。还有人发现随和性比较高的人在需要大量群体合作性工作的情境中表现得非常出色。在商业环境中，外向性的人比内向性的人更容易成功。经验的开放性对某些需要创新的工人来说是独具优势的。

(二)心理类型的测量

当被问及在商业或管理领域中应用得最广泛的人格测验和理论模式是什么，可能来自世界不同国家的很多人都会回答：MBTI。什么是 MBTI 呢？这就是迈尔斯·布里格心理类型指标(Myers－briggsTypeIndicator，MBTI)，这个测验基于著名的精神分析学派心理学家荣格(K，Jung)的心理类型学说，由一对母女迈尔斯和布里格斯编制而成。这个测验是在人员选拔和评价中应用得最为广泛的测验之一，每年大约有 200 万人接受这个测验的诊断。该测验中所测量的心理类型其实是人们日渐形成的稳定的行为方式和倾向。风格是没有好坏之分的，但是每种行为风格特点都有其优点也有其不同，各种不同行为风格的人适合从事不同类型的工作。主要从以下四个两极性的维度上进行描述：

①外倾(E)－内顷(I)：注意集中的方向。

这个维度主要测量的是人们倾向于将注意力集中在外部世界还是内部世界。外倾型(Extroversion)的人较多关注外部世界的人和事物，他们的精力是指向外部环境的，他们偏好通过交谈的方式沟通，喜欢通过实践和讨论来学习，兴趣广泛，喜好社交和表达。内倾型(Introversion)的人则倾向于将注意力指向自身内部的观

念和经验，他们喜欢反思，不太愿意与外界交流，兴趣不广但比较深刻，喜好独处。

②感觉(S)－直觉(N)：接收信息的方式。

这个维度主要是测量一个人是如何获取信息的。感觉型(Sensing)的人倾向于通过感觉器官获取真实存在的信息，他们富有经验，有敏锐的观察力，注重具体细节，比较实际。直觉型(Intuition)的人往往依赖不太显而易见的直觉来获取信息，他们喜欢寻找事物发展的可能性，富有想像力，倾向于看到事物的整体全局和抽象性的东西，比较有创造性。

③思维(T)－情感(F)：处理信息做出决策的方式。

这个维度主要测量的是人们如何处理问题和作出决策的。思维型(Thinking)的人处理信息和作出决策时依赖的是逻辑的因果关系，他们擅长客观分析，逻辑思维，不以感情为转移，理智公正。情感型(Feeling)的人喜欢权衡事物对自己和他人的价值与重要性，在决策中他们容易将自己置于问题情境中，过多考虑感情因素，他们具有同情心，更多考虑人的方面因素而不是客观事实。

④判断(J)－知觉(P)：对待外部世界的方式。

这个维度测量的是人们通常表现的对待外部世界的方式。判断型(Judging)的人喜欢用判断的方式来对待外部世界，他们生活得有计划、有目的性，喜欢作决策，让事情有结局。知觉型(Perceiving)的人喜欢用感知的功能来对待外部世界，他们以灵活、好奇的方式生活，容易冲动，适应性强，对事物的变化持开放的态度，常常在最后一分钟的压力下完成工作。

这四个维度都是两极性的连续体，每个人在每个维度上都是处于连续体上的某一点，大多数人只是在两种对立的行为风格中相对来讲更偏向其中的一种。根据这四个维度、八种行为风格，可以将人大致划分成十六种类型。

表 4-6　MBTI 心理类型

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ISFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

MBTI 之所以在商业领域中备受关注和欢迎，一个很重要的原因就是各种不同的心理类型与适合从事的工作之间有着密切的关系，对于组织中的人与工作匹配很有价值。表 4-7 中所显示的就是从各个单一的维度上看此类型所适合从事的工作类型。

表 4-7　MBTI 与适合从事的工作之间的关系

类　型	适合之工作特点
外倾型	要求群体交往、与人会谈、社交聚会的工作，有大量的旅行、谈话和变化
内倾型	安静的、独自进行的文案工作，很少被打扰，要求集中注意和思考的工作
感觉型	要求注意细节的工作，短期的、具体的、目标直接或与目标直接相关的工作
直觉型	具有挑战性、非重复性的工作，靠洞察力和沉思来解决的复杂问题
思维型	需要解决大量问题，特别是需要逻辑推理的工作，与数字有关，有明确的解决方法的工作
情感型	为他人提供服务的工作，需要体察他人情感和需要的工作
判断型	具有高度组织性和结构性的工作，完成一项任务再开始另一项任务的工作
知觉型	要求适应新环境能力的工作，需要新的、创造性头脑的任务

除了单独的类型与工作之间的关联之外，不同的类型组合也意味着适合不同的工作。例如，感觉—思维型的人具有逻辑性强、现实、细致等特点，适合从事诸如审计师、质量控制之类的工作；直觉—思维型的人有创造力、独立、具有批判精神，适合从事律师、大学教授等工作。

（三）自我功效

假设两个具有相同能力的人面临着同样的工作任务时，其中一个对自己的能力充满信心，认为自己能够成功地完成这个任务，另一个人则对自己的能力有所怀疑，试想这两个人哪个更有可能成功地完成任务呢？

在这里，影响个人成功完成任务的关键人格因素就是自我功效（Self－efficacy）。自我功效的概念是由班图拉在社会学习理论提出的。所谓自我功效就是个体关于自己能够成功地完成某项任务的信念。通俗地讲，就是个体对自己能力的自信心。自我功效包括三个基本的成分：

①水平：个体认为自己能够在什么样的水平上完成任务。

②强度：个体对自己在该水平上完成任务的自我程度。

③概化程度：自我功效能够在多大程度上从一种情境扩展到另一种情境。

班图拉认为，个体的自我功效来自于直接经验和间接经验，直接经验就是个体过去完成类似任务的反馈与评价，间接经验是个体通过观察别人完成类似任务而获得的经验。另外，个体的情绪状态对自我功效也有影响。这些影响因素除了影响个体对活动、任务和情境的选择之外，还影响个体在任务中投入多大的努力以及坚持性程度。自我功效高的人在工作中表现得积极、目标导向明确、有毅力；自我功效低的人则表现得消极、焦虑，怀疑自己会取得成功。

（四）控制点

控制点（LocusofControl）是指个体所认为的直接影响自己行为的原因。有些人倾向于认为自己是命运的主人，控制自己行为的原因主要在于自己内部的原因；有些人则倾向于认为一切都是运气和机遇的结果，自己无法控制。前者称为是内控型的个体，后

者称为是外控型的个体。

控制点的理论最早是由心理学家罗特(Totter)提出的。个体在控制点方面所表现出的人格差异引起很多研究者的重视。大量的组织行为研究表明,内控型的员工比外控型的员工能更好地控制自己的行为,在组织和社会生活中更加活跃,并且更能积极地寻求有关环境的信息,所以,他们对工作的满意程度更高,而且成为管理者的可能性更大,同时更倾向于成为民主参与型的领导。内控者能够很好地抵御压力,倾向于控制自己的环境;外控者则更为顺从,乐于遵循他人的领导。一般来说,内控型的个体适合从事较为复杂的、要求创造性和独立性的工作,包括绝大多数管理和专业技能型的工作。外控型的个体在结构明确、规范清晰、严格遵循指示的工作中会做得比较好。

(五)自我监控

如果有人问一名一线的管理人员,你在自己的下属面前和在老板面前的行为表现是一样的吗?恐怕大部分都会回答不一样。为什么会有这种不同呢?因为人们的行为总是要适应不同的环境,这样才能有效地达到行为的目的,同时,个体这样做也是为了给他人留下好的印象。个体这种为了给他人留下好的印象,在不同的环境条件下采取不同的行为模式的人格特质就叫做自我监控(Self—monitoring)。

自我监控水平高的个体更倾向于随着环境变化而改变自己的行为,而自我监控水平低的个体则更少随着环境变化改变自己的行为。因此,高自我监控的个体更可能做出能从他人那里得到积极评价和反馈的行为,由此看来,如果个体的绩效水平与他人的评价和反应有关,那么高自我监控的个体更容易取得好的绩效。由于自我监控水平高的个体更关注他人的反应,关注自己的行为给他人留下的印象,因此他在那种需要人际交往活动的工作中会表现得更好。

（六）成就动机

美国哈佛大学教授麦克利兰（D.McClelland）是当代研究动机的权威心理学家。他从20世纪40～50年代起就开始对人的需要和动机进行研究，提出了著名的“三种需要理论”。他认为个体在工作情境中的三种重要的动机或需要是：

①成就需要（Needforachievement）：争取成功并希望做得最好的需要。

②权力需要（Needforpower）：影响或控制他人且不受他人控制的需要。

③亲和需要（Needforaffiliation）：建立友好亲密的人际关系的需要。

具有强烈的成就需要的人渴望将事情做得更为完善，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，以及成功之后的个人的成就感，他们并不看重成功所带来的物质奖励。权力需要是指影响和控制别人的一种愿望或驱动力。权力需要较高的人喜欢支配、影响他人，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或情境。权力需要是管理成功的基本要素之一。亲和需要就是寻求被他人喜爱和接纳的一种愿望。高亲和动机的人更倾向于与他人进行交往，至少是为他人着想，这种交往会给他带来愉快。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，他们对环境中的人际关系更为敏感。

（七）职业人格理论

霍兰德（J.Holland）于20世纪50年代开始人格特点与职业匹配的研究，提出了六种人格类型与职业关系的理论。霍兰德认为大多数人都可以划分为以下六种职业人格类型：现实型、研究

型、艺术型、社会型和常规型。六种类型的人的特点是：

现实型：具有现实型人格类型特点的人偏好与物体打交道，喜欢操作工具、机械、电子设备等具体有形的实物；不喜欢与人打交道的活动。适合从事机械师、装配线工人、农场主等职业。

研究型：研究型的人偏好对各种现象进行观察分析和推理，并进行系统的创造性的探究，以求能理解和把握这些现象。研究型的人适合从事科学研究性质的工作。

艺术型：具有艺术型特点的人偏好模糊、自由和非系统化的活动，并在这些活动中创造艺术形象完成自我表现；他们厌恶明确、秩序和系统化的活动。艺术型的人想像丰富，看重美的品质，适合从事音乐家、画家、作家等艺术性的工作。

社会型：社会型的人偏好对他人进行传授、培训、教导、治疗和咨询等方面的社会服务性的活动，重视社会和伦理道德问题。适合从事教师、社会工作者、心理咨询师等工作。

企业型：企业型的人对领导角色和冒险活动感兴趣，喜欢从事领导他人实现组织目标或获取经济收益的活动，看重政治和经济方面的成就。适合从事小企业主、经纪人、法官等工作。

常规型：常规型的人偏好对数据资料进行明确、有序和系统化的整理工作，如按既定的规程保管记录，填写和整理书面和数字的资料，使用文字和数据处理设备等协助实现组织目标或获取经济收益。适合于从事会计、档案管理员、业务经济等工作。

4.4　心理挫折的防止与处理

一、正确认识和处理心理挫折

我们知道，人的动机产生以后便推动个体向既定的目标行动，但是，达到目标的过程并不一定是顺利的，可能会遇到障碍干扰。

人在障碍面前一般可能出现三种情况：①改变行为，绕过障碍，达到目标；②如果障碍不可逾越，可能改变目标，从而改变行为的方向；③在障碍面前无路可走。正是在第三种情况下，人就会产生一种焦虑、紧张或失意的情绪而产生挫折感。由此可见，心理挫折就是个体从事有目的的活动时，由于受到障碍干扰而使目标不能实现，需要无法满足时的情绪状态。所以心理挫折的产生需要三个条件：

①个体必须从事有目的的工作，即有行动的动机和明确的行动目标；

②有挫折情景的发生，即在实现目标过程中由于障碍干扰无法克服而构成挫折情景。

③有情绪反应，即个体在主观上对挫折情景有所知觉，内心感受非常强烈。

引起心理挫折的原因是很多的，归纳起来主要有以下一些原因

- 挫折原因
  - 客观因素
    - 自然因素：个人无法克服的自然力量的限制，如：天灾人祸，下雨无法郊游等
    - 社会因素：个人在社会生活中所遭受到的人为因素的限制：政治、经济、道德、宗教、风俗习惯等
    - 管理因素：管理方式、工作性质、矛盾冲突、工作环境
  - 主观因素
    - 生理因素：个体的智力、能力、容貌、生理缺陷等带来的限制，如：色盲、身材矮小等
    - 心理因素：个体的能力、知识、经验不足而造成的生活、工作失败

人在挫折面前的态度是不同的，有的人能够面对困难，克服挫折，有的却一蹶不振，甚至精神崩溃。这与受挫者对挫折的容忍力有关。挫折容忍力的高低主要受四种因素的影响：

①生理条件——身体健康者比身体健康状况不良者要高；

②过去的经验与学习——生活不顺的人比生活一帆风顺的人要高；

③对挫折的知觉判断——对挫折的主观认识评价不一样的人其容忍力不同；

④心理成熟——心理成熟度高的人比成熟度低的人要高；

⑤抱负水平——抱负水平高比抱负水平低的人其容忍力要高。

当人们遭受挫折以后，对待的方式各有所异，一般表现为两大类：消极的方式和积极的方式。

消极的方式：主要是采用一些暂时减轻受挫感的行为方式，以获得一时的心理宽慰。

A. 攻击——攻击的对象可能是直接指向引起受挫的人或物，也可能转向攻击其他的人或物，如阿 Q 受到“假洋鬼子”毒打后，把怨气发泄到弱小的尼姑身上。有人研究证明，父母不和的家庭打骂孩子的情况比父母和睦的家庭多 2.5 倍。因为父母往往把不良情绪迁怒于孩子。而孩子在受到打骂后又把攻击的矛头指向同伴或学校、社会，这也是造成青少年犯罪的原因之一。攻击的行为虽然可以暂时发泄不愉快的情绪，但轻者恶化人际关系、损坏财物，重则危及人身安全。

B. 文饰作用——有人受挫后，为了维护自尊心和缓解因挫折而引起的痛苦，往往想出各种理由原谅自己，或为自己的失败辩解，进行自我安慰，自我解嘲，称为文饰作用。其表现方式有两种：一是“精神胜利法”即所谓的“阿 Q 精神”。阿 Q 被人打了，骂一声“儿子打老子”便可以洋洋自得起来。有的学生考试成绩差，便以“我不做死啃书本的书呆子”为由安慰自己；二是主观合理化，即“酸葡萄作用”。吃不到葡萄便说葡萄酸，自己根本不愿吃。提升无名便以“自己根本不想当”来作自我解嘲。未评上先进便说自己

一向是“视荣誉为粪土”，以掩饰和缓解内心的痛苦。所以文饰作用具有自欺欺人的性质，虽然有自我安慰的作用，但不能从根本上解决问题。

C. 逃避现实——有人预感到挫折将要发生，不敢面对它、克服它，而是设法逃避到一个安全的地方去。如借口一点小病而住院回避。

积极的方式：主要是采取正确的态度来对待挫折，用改善提高自己的办法来战胜挫折。

A. 升华作用——一般是指人的某一方面的需要遭受挫折后，能够把注意力转移到另一方面的需要上去。如有人在生活中遇到不幸时，会把情感和注意力转移到工作和事业上，结果获得了突出的成就。

B. 补偿作用——“失之东隅，收之桑榆”在某种需要受挫后，以另外可能成功的活动来替代，从而获得成功的安慰，以为补偿作用。有的人某一方面的能力差，但可以在另外的方面表现出非凡的才能。

C. 调整志愿水平——一个人体验到的挫折程度于他的志愿水平是密切相关的。如果甲学生认为考 80 分是理想水平，而乙学生要争取考 90 分，结果两人经过努力都考了 80 分，甲学生感到满意，乙学生则体验到挫折。有的人往往把自己估计过高，一旦事与愿违必然遭受挫折的痛苦。有人就可以正视现实，冷静分析失败的原因，从挫折中吸取经验教训，根据自己的实际情况调整志愿水平，变挫折为激励力量，提高战胜挫折的信心。

二、员工心理挫折的正确处理

作为领导管理者，应该多一点关于挫折的心理学知识，一方面避免组织管理上的不当而造成员工的心理挫折；另一方面要针对不同的心理挫折情况巧妙地进行处理。首先，对受挫者的行为要

有容忍态度。对于员工比较强烈的情绪反应，不能采取针锋相对的反击措施，对员工要有一定的宽容态度，把受挫者看成是需要帮助的人，这既是一种领导艺术，也是一个领导者应具备的心理品质。其次，进行心理辅导。心理挫折需要从心理上来解决问题，进行心理辅导不失为一种良方。例如可以帮助他们进行知觉重组——就是使受挫者重新认识和判断引起挫折的人或事，以主体改变的方法来达到适应环境的目的。主要是引导受挫者认识到事情并非他所想像的那么严重，可以用另一种动机来取代无法满足的原动机，或者规劝他延长动机满足的时间。或者也可以引导他进行精神发泄——古语说："为川者，决而导之；为民者，宣而使言。"为了让受挫者的心理压力得到缓解，让他把不良情绪发泄出来是明智之举。如日本企业的"精神发泄室"、美国纽约的"发泄场"，某小学的"受气包"等都是引导人进行精神发泄，排出不良情绪的有效方法。

5 群体的心理气氛与行为一致性理论和方法

5.1 群体的基本问题

小张是一家公司的中小企业客户部主管，他领导着 8 名客户代表。他和这 8 个人就组成了工作中的一个群体；公司正在准备上一套新的客户关系管理系统，因此成立了一个项目组，这个项目组由不同部门的人员组成，小张是这个项目组中的成员。中午，小张和采购部的小李、市场部的小何、大企业客户部的小杜总是相约着一起去吃饭，天长日久大家也就知道了到中午吃饭的时候他们几个准在一起。小张爱好体育运动，他参加了工会组织的足球俱乐部，每个周末大家都在一起活动。

不难发现，个体在组织中工作和生活时，在很多情况下都是以群体的方式从事各种活动的，而且同一个个体还可能同时处在不同的群体中。可见，群体在组织中是一种如此普遍存在的现象。因此要成功管理一个组织，必须要很好地理解人们在群体中的心理与行为的特定规律和特点。

一、群体的概念

(一)群体的概念与形成

群体(Group)是若干个体为了实现共同的目标，满足共同的需要，以一定的方式联系在一起进行活动的集合体。

群体不同于“人群”，“人群”只是人在数量上的简单集合，彼此

之间没有交往和联系。像电影院的观众，火车上的旅客，街道上的行人，都不能称之为群体。所以，具有以下特征的人的集合体才能称群体。

第一，数量。群体的组成人数至少是三人以上，而且是人员的有机结合，不是简单的数量相加；

第二，目标的共同性。群体的形成，特别是正式群体的形成，总是以共同的目标为基础的。成员为了实现共同的目标，需要进行合作，彼此取长补短，发挥各自的优势，以形成整体之合力。街道上行人熙熙攘攘，但目标各异，形不成群体。

第三，相对的独立性。每一个群体一旦形成，就有着自身的独立性，有一套成文或不成文的行为规范和舆论倾向。这种特性不会因为某个人的去留而发生大的改变，也不会因外界的影响而马上消失。

第四，群体意识。群体成员间相互作用、相互依赖、相互制约、相互影响。彼此都感觉到他人的存在，也意识到自己是该群体中的一员，大家都有“我们同属于一个群体”的感受。

第五，组合的有机性。各个成员都在群体中充当一定的角色，负一定的责任，主动配合他人，维护群体的利益，在群体活动中满足自己的某种需要。

（二）群体的构成要素

美国心理学家霍曼斯认为，任何一个群体中的交互活动都由三个要素组成，即工作活动、相互作用和情感活动。

工作活动是群体存在的前提，没有活动就形不成群体，也没有组合群体的必要；要进行工作活动，就势必产生交往，发生相互作用；在相互作用的过程中，必然有个相互配不配合，配合得好与不好的问题，这就必然会出现情感活动；而情感活动的好坏就影响到工作活动的效率。由此可见，在群体活动中，这三者是密切相关的。

二、群体的功能

每一个人都隶属于一定的群体，由群体构成组织，形成社会大系统。处于个人与组织中介地位的群体，有着特殊的功能。

（一）力量聚合功能

人们在认识自然，改造自然的过程中，个体的力量是极为有限的。在现代社会，要做好一项完整工作，能力再强也不一定能做好，必须通过群体活动来实现。结构合理的群体能产生出一种新的力量，达到整体大于各个部分之和的功效。例如，一个产品的出厂，必须经过多道工序，需要许多成员的配合，才能做成成品；在学校的教育教学方面，教师个人水平再高，能力再强，也难以培养出德智体美劳全面发展，文理兼备的现代大学生，教师们通过学校教师群体的形式，发挥各自的专长，大家协调配合，才能培养出一批批优秀人才。可见，群体可以做到个体无法做到的事情。

（二）完成组织任务

组织是与完成各自任务、实现一定目标相联系的。一个大型组织，要实现一个总体目标，不可能笼统地各自为政，也不可能一步到位。一定要把总目标分解成细项目标，再层层落实下去，即把各自任务分派给较小的群体，再由小群体把工作责任落实到各个成员身上，各级都保质保量地完成自己的工作任务，最后才能实现组织的大目标。因此，群体是完成组织任务的基本单位。另外，在工作中，不可能一帆风顺，事先估计不到的难题将一个个出现，因此在群体中，只有大家互通信息，交换意见，集思广益，才能不断克服困难，高效地、创造性地完成工作任务。

（三）满足成员的心理需求

人的需要是多方面的，有安全的需要、亲合的需要、自尊的需要、自我表现的需要等，这些需要大多能在群体中得到。比如：

安全的需要：人，一旦离开群体之后，就会产生一种孤独感，由此产生恐惧感。例如，一个掉了队的人，又迷了路，孤独感、恐惧感就油然而生；在同样的情况下，如果有好几个人掉队、迷路，其心理感受就大不一样，原因就在于个体对群体有依赖心理。

亲合需要：人有与他人接触交往的欲望，加入一定的群体，交往就比较方便，容易获得友谊、支持，得到关心和理解。

自尊的需要：人在群体中活动，如果做出成绩就能得到大家的肯定和拥戴，还可能取得一定的地位，满足自尊的需要。

自我表现的需要：在现实生活中，光凭自己单枪匹马是干不了大事的；在群体中，可以充分发挥自己的才干，借助别人的优势，利用群体的合力作用，做出成绩。所以，群体既可以为个体发挥聪明才智提供用武之地，又能锻炼出类拔萃的英才。

三、群体的类型

一般分类和特殊分类（功能型、工作任务型、兴趣型）

（一）一般分类法

1. 按群体的规模划分：大型群体和小型群体

这里的大小是相对而言的概念，没有绝对的界限。例如，一个企业，对其所在的集团公司来说是个小群体。但对其下属的车间、班组来说，又是一个大群体了。大型群体在成员的关系上大都是间接的，有的要通过一定的组织机构才能构成联系。管理心理学研究的重点是小型群体。对小型群体的一般认定是：(1)成员人数不多；(2)成员由共同的活动结合在一起；(3)成员间有面对面的直接交往；(4)成员间有感情上、心理上的联系；(5)成员行为受群体规范的约束；(6)群体的利益与成员个体的利益密切相关。

2. 按群体是否实际存在划分：假设群体和实际群体

所谓假设群体是一种名义上存在而实际上并不存在的形式群

体，是为了统计、研究、归类、分析的需要，人为地划分出来的群体。如为了研究行政干部结构，按年龄划分出老干部、中年干部、青年干部三个群体；要统计不同劳动者人数，按就业形式划分出个体工商业者、工薪阶层等群体。事实上这些群体中的人员之间并没有必然的联系，也没有聚集在一起，只是他们都俱备某一相同特征而已。

实际群体是社会生活中存在的群体。群体成员之间要发生联系，彼此相互意识到对方的存在，由一定的目标和活动联系在一起。如企业里的车间、班组，学校里的班级、教研室等都属于实际群体。

3. 按群体的不同层次划分：松散群体、联合群体和集体

松散群体是一种结合水平最低层次的群体。群体成员之间没有明显的共同目标和活动，没有交往和情感交流，只是由于偶然的机会，在一定的时间、空间内聚合在一起，个体随时都可以离开它，群体对成员没有制约作用。如××学会、××协会等。

联合群体，处于群体发展的中间层次。成员有共同的活动和目标，群体活动的成败与成员的切身利益相关。成员之间有交往，成员参加联合群体有明确的意识和目的。但没有明显的行政性、强制性，以义务性、协作性为主。如体育代表队、电视剧组等。

集体是群体发展的最高层次。集体的特征是人们结合在一起，不仅每个成员有意义，而且其活动与社会要求相一致，符合社会的根本利益要求，对整个国家乃至人类有着积极的意义。集体中有严密的组织，严格的纪律，有稳定的组织形式，成员必须服从集体的意愿，当个人利益与集体利益相矛盾时，应以集体利益为重。如行政单位、进步的党团组织、企业、学校等。

4. 按群体构成原则划分：正式群体和非正式群体

正式群体是指由官方正式文件明确规定而组成的群体。其成

员有编制，有明确的权利和义务，有一定的规章制度、组织纪律。它的目标清晰，责任分明。如机关单位、学校、企业等。它与其他各类组织机构建立直接或间接的联系。

非正式群体是指未经官方认可，没有明文规定，没有群体名称，成员在共同活动中自然形成的群体。它没有编制，没有明确的权利和义务却带有明显的感情色彩。要好的同事、爱好相同的伙伴以及流氓同伙等。

5. 按群体的意义划分：参照群体和一般群体

参照群体也叫榜样群体或标准群体。这类群体的行为目标和规范可以成为个体的行为指南和努力追求的目标。成员按照参照群体的标准，修正自己的行为，使之符合所追求的榜样标准。如先进群体或者犯罪团伙等。

一般群体是与参照群体相对而言的，指那些在现实生活中存在的，其标准和规范不足以引起人们仿效的普通群体。

（二）特殊分类

1. 功能型群体：是为了完成某项组织功能由组织内的结构来确定的群体。其重要因素是上下级的关系。例如医院的护理部、工厂的财务部、学校的教务处等。一般而言，功能型群体属于正式群体。

2. 工作任务型群体：当一批人员正式组织起来为完成一项长期或短期的工作任务时，这批人就组成一个工作任务群体。例如一家化工厂想找出厂里影响安全的因素，于是组成了一个 4 人工作小组，其中包括生产负责人、维修负责人、工程主任和安全工程师。厂长指定生产负责人当组长，要他们在 30 天内报告结果。在这里，工作组的目的（找出安全问题所在）和工作任务（30 天内报告结果）是很明显的。这个小组的工作内容要求小组成员在完成工作任务中需要相互沟通、相互作用和协作。大部分工作任务群

体也都是正式群体。

3. 兴趣型群体：由于人们有共同的特点（年龄相近、信念一致、兴趣爱好相同等），一起工作的人可能会结成兴趣或友谊型群体。他们的目标不一定与组织的目标相一致，一般来说，他们属于非正式群体。

四、群体的形成与发展阶段

群体是怎样形成的？群体的发展要经历怎样的过程？如果我们对群体形成与发展的过程有所了解，就有利于我们理解和预测群体中人们的心理与行为。关于群体形成和发展的过程主要有两种观点受到重视：群体发展的五阶段模型和间断—平衡模型。

（一）五阶段模型

五阶段模型认为群体的形成和发展要经过五个特定的阶段：形成阶段、震荡阶段、规范化阶段、执行任务阶段和中止阶段。这五个阶段的特点如表 5-1。

为了更好地理解这个模型，我们可以借助一个例子进行分析。例如，公司中成立一个市场营销计划的项目小组，由来自不同部门的人员组成这个小组。起初，大家在表现自己的同时也在观望着他人，比如看看谁提出的点子最好，谁的观点获得了最广泛的接受，谁总是在试图组织和领导他人等等。这就是第一阶段，即形成阶段。接下去，小组成员互相进行争论，大家在努力获得对他人对小组的影响。这形成了充满冲突的震荡阶段。然后这些冲突得到了解决，一个获得大家普遍接受的领导者出现了。小组成员开始合作，并且经常一起做一些事情，例如大家一起出去吃饭等。这是群体在逐渐走向规范化。大家齐心协力地完成工作任务，这是执行任务阶段。当市场营销计划完成并得到领导批准之后，小组的目标也就实现了，这个小组也就走向了终结。

表 5-1　群体发展的五阶段模型

阶段	特点
形成阶段	群体成员开始互相熟悉；探索群体可接受的行为并形成最基本的群体规则；基本的人际关系开始建立，例如确定领导者；当群体成员开始将自己看成是这个群体的一员时，这个阶段就结束了。
震荡阶段	群体内部存在着高度的冲突；成员常常抵制领导者的控制；成员之间也可能出现敌意；如果群体中的冲突不能得到解决，那么群体就面临着解散。 相反，如果冲突得到解决并且群体的领导得以接受，群体就度过了这一阶段而进入下一阶段。
规范化阶段	群体变得更有凝聚力；成员的身份感也更加强烈；成员之间建立起亲密的关系，对群体活动的责任感也增强了；人们热切地寻找共同可接受的解决问题的方案；当群体成员建立起一套共同接受的行为方式和形成共同的愿望时，这一阶段就结束了。
执行任务阶段	群体成员努力完成工作任务；成员之间良好的关系和对领导的接纳将有助于群体更好地发挥作用。
中止阶段	群体的目标已经实现，成员将要离开群体；成员有不同的反应，有的比较乐观，沉浸在群体的成就中，有的人则比较悲观，为失去群体中建立起来的友谊关系而感到惋惜。

事实上，五阶段模型只是关于群体发展阶段的一般意义上的假设。群体在形成和发展过程中受到诸多因素的影响，呈现出不一定完全符合标准模式的情况。例如，有的阶段可能会省略，阶段之间的界限不那么清晰，有些阶段合并在一起出现等。虽然大多

数群体发展过程中都要经历这五个阶段，但在每个阶段上所花费的时间却不一样，例如，有的群体可能要经历很长的震荡期，有的群体由于时间的压力非常迅速地进入了规范化运行阶段。因此，有人对这个模型持批评态度，认为由于群体所处的环境十分复杂。经常发生强烈的变化，大多数群体都无法用这个模型来解释。

（二）平衡—间断模型

这个模型认为，群体发展的过程中基本以接近中间的某个时间作为分水岭而分成两个阶段，第一个阶段中群体运行的方式与第二阶段有着明显的不同。

在第一阶段中，群体首先界定任务、确定目标，并且这些在第一阶段中不太容易发生改变，即使有的群体成员有新的想法提出，大多数也不会被付诸行动。因此这个阶段群体的运行是处于一个平衡的阶段。

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

研究者们发现，无论是寿命周期很短，如只有几个小时的群体，还是寿命周期较长的群体，其发展过程都会遵循这样的规律。我们不妨想像一下，当自己在一个项目小组中时，如果完成项目的时间限制是 5 周，那么在前两周会比较平静的度过，到了中间阶段，群体会采取积极的变革行动，后面的阶段必须有更好的绩效水平，而最后一次项目会议则往往会比其他几次会议时间更长，很多问题得到了最后的解决。平衡—间断明显可以用下图来表示：

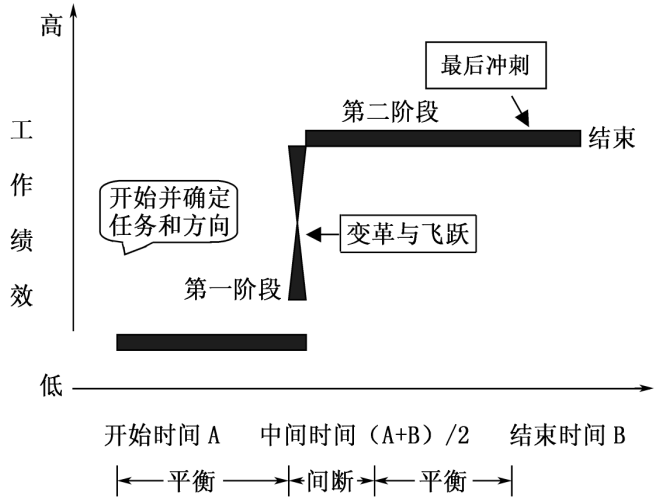


图 5-1　平衡—间断模型

5.2　群体内部行为一致性的心理动力理论与方法

上世纪 40 年代，美国社会心理学家勒温提出了“群体动力理论”。他认为，人们结成的群体不是静止不变的，而是处于不断相互作用、相互适应的过程中。群体的动力来自群体的一致性，产生一致性的因素主要有群体规范、群体凝聚力、群体士气等。

一、群体内部行为一致性的动力理论

（一）群体规范

1. 群体规范的概念

一个群体为什么能够有序地运行？很重要的一点就是有群体规范（norms）的存在。

群体规范也叫群体行为准则或群体行为常模式。它是由群体

所确立的，每个成员所必须遵守的行为准则。有了这个标准，成员就明白应该做什么，不该做什么，它起着调节成员活动和关系的作用。但是，群体规范并不是非常详细地规定成员的一言一行，一举一动，而仅仅是给他们提供行动的指南或框架，成员超出这个范围就会被认为越轨，轻者受到批评教育，重者就要受到制裁。例如“霍桑实验”中的14人群体，他们建立了一套自己的群体规范：

①群体成员不应该完成太多的工作；

②群体成员也不应该完成太少的工作；

③群体成员不应该向任何主管汇报可能使自己同事陷入麻烦的事情；

④群体成员不应该保持社会距离，或者试图在行动上对其他成员发号施令；

这四项群体规范使群体保持了稳定的生产率。所以，群体规范有助于确保群体成员采取积极的、一致的行动。

2. 群体规范的形成

群体规范是怎样形成的？它的形成有什么规律吗？一般来说，以下几种方式是规范形成的主要途径：

①先例，如群体乘车时每个成员的座位是固定的；

②从其他情景借鉴过来，如某项工作的专业标准；

③有影响力的成员的表述，如新成员被告之：中午吃饭轮流付账；

④群体历史中的重要事件，如某群体由于机密泄露而遭受巨大损失，因此形成保密的群体规则。

实际上，无论是那种途径，群体规范的形成都是受模仿、暗示、顺从等心理因素的制约。

1935年，美国心理学家谢里夫（M. Sherif）用实验说明了群体规范形成的过程。把一个被试带进实验室的暗室里，注视前面出现的一个固定光点。由于暗室背景的原因，看的时间一长久，这个

光点就好像会微微移动，几分钟后消失，主试要求被试单独回答，光点移动的方向和距离。几次实验后，被试各自建立了不同的反应模式：有人认为向左移动；有人认为向右移动；也有人认为向上下移动。再让这些被试一起在暗室里观察光点，大家可以提出自己的判断，互相讨论。几经讨论以后，大家对光点的移动方向和距离，竟然逐步趋向一致。群体的“判断”代替了个体的反应。这是模仿、暗示和顺从心理在起作用所致。有趣的是，再让被试重新单独对光点移动作判断时，发现各个被试并没有恢复到开始实验时所建立的个人反应的模式中，也没有形成新的模式，而是保持着群体认定的“移动”模式。

谢里夫根据这个实验，提出了“参照规范型论”。认为群体中本来无规范，是在共同的活动与交往中逐渐形成标准，然后又依据这类标准约束成员的行为。当成员的行为符合这类标准时，就受到群体的肯定和欢迎；当成员的行为偏离这类标准时，就会通过规劝、批评、讽刺、排斥、打击等手段来施加压力，予以纠正，使之回到原轨道上来。当纠正的方法无效时，群体就会遗弃该成员。

在现实群体中，群体规范可以由群体的领导者根据本群体的实际情况提出和制订，也可能是成员在工作生活中日积月累自然形成。因此，有的规范有明文规定的，如解放军中“三大纪律、八项注意”的纪律规范；更多的则是不成文的规范，如群体的工作作风、行为习惯等。非正式群体中一般没有成文规范，只有在成员的观念上、行为上表现出来。无论是成文的或不成文的规定，对成员都起制约作用，都是成员必须遵守的行业准则。群体正是通过规范来保障成员行为一致性，从而保持群体特征，发挥群体的功能。

3. 群体规范的功能

群体规范在群体中，具有如下作用：

一是维持功能。一个群体要生存，要巩固，要发展，必须在行为上保持一致性。群体规范对成员提出了客观要求，为实现和维

持群体的整体性提供了保障。

二是评价判断功能。不同的群体有不同的规范，群体中成员行为的正确与否，不是以社会理性来衡量，而是由规范作为判断的标准。如先进群体中不允许成员消极怠工；惰性群体中，超额完成任务者会受到否定和打击。学雷锋活动中的群体，成员见利忘义行为与规范相背离；而盗窃团伙中，见利不取则要受到同伙的抨击。规范制约了成员对事物的认知、态度以及所要采取的行动。

三是动力功能。群体规范不仅为成员的行为提供了标准，而且还是一股无形的力量。这股力量存在于人们观念上，表现在群体的舆论中。群体对成员的行为，根据规范作出正当与否的评价，这种评价往往带有情绪色彩，给当事者以强大的心理压力或者动力，迫使违反规范者纠正行为，回到规范允许的轨道上来，对行为符合规范者以动力，鼓励他继续努力。优良群体中优秀人物的成长，离不开群体规范动力的推进；同理，流氓团伙中的亡命之徒的“勇敢行为”，也与该群体的鼓励怂恿有关。

4. 规范在管理中的应用

群体规范制约着成员的行为方式。成员的活动必须与群体规范保持一致。但就群体规范本身而言，也不是一成不变的。随着外部环境、内部条件的变化，群体规范也要作出相应的变化。作为群体的领导者，有责任推动群体规范的变化，不断克服群体规范中消极的东西，逐渐改进有利于群体的积极因素，努力创造良好的群体规范。能否更新和建议出良好的规范，是衡量领导者水平高低的标准之一。在如何改进群体规范方面，美国心理学家皮尔·尼松进行了深入研究。他提出“规范分析”法，作为改革群体行为、进行群体建设的工具。许多厂矿企业用该方法进行尝试，均取得了明显效果。运用“规范分析”法的步骤和方法是：

(1)明确规范内容，深入了解群体中已形成的规范，特别要了解那些起消极作用的规范，听取对这些规范进行改革的意见。

(2)制成规范剖面图,将规范分为组织荣誉、业务成就等10类(如图5-2所示)。

分别列入剖面图,对每一类项目定出最理想的给分点。该点与实际评分点之间的差距称为规范差距,然后在图中把各实际评分点连接起来,成为曲线,从中找出当前最关键性的项目,由此制定出解决问题的措施付诸实施。

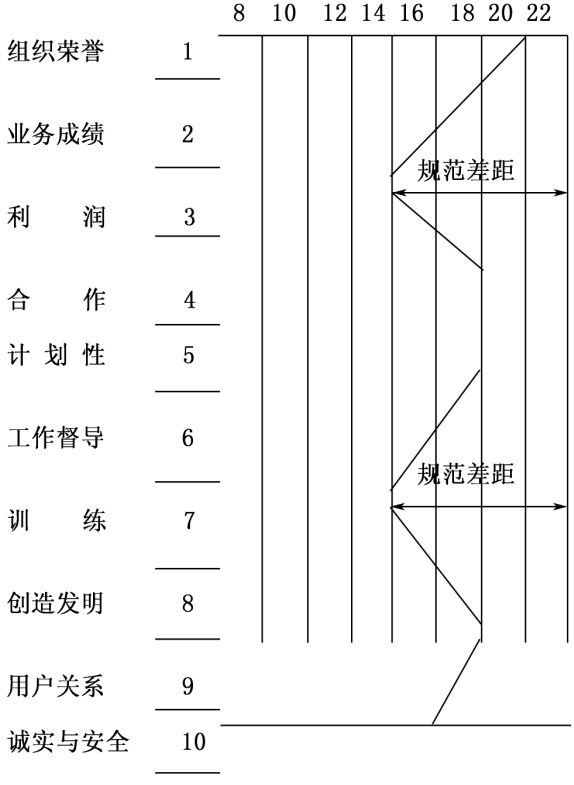


图5-2 某群体规范剖面图

(3)进行规范改革。

A. 改革从群体的最上层开始,逐级向下;B. 确立优先改革的规范项目。主要考虑该规范对群体的影响如何,不一定把规范差距大的项目列为优先改革的项目。C. 根据10个规范的标准的要求制订系统的改革方案,在实施过程中对方案进行必要的评价和调整。

这种群体规范的改革,不是针对具体的个人,而是整个群体,并且只研究事情没有做好的原因,而不追究责任,即对事不对人。因此成员心理不会感到大的压力,让成员自始至终地参与改革,整个改革过程的气氛是积极的,没有消极的对立面。据波尔·尼松报道这种群体规范的改革,在美国企业中试行,效果很好。管理者可以参考该做法,根据本单位的实际情况,进行规范改革的尝试。

(二)群体凝聚力

1. 凝聚力及其评定

群体凝聚力也称群体凝聚性,所谓群体凝聚力是指群体对成员的吸引力和群体成员彼此间的相互吸引力。群体凝聚力是群体中整体与个体、个体与个体之间相互关系的反映。凝聚力的高低与群体的生存、发展及其工作效率有很大的关系,那么如何确定群体凝聚力的高低呢?在西方国家大都使用社会测量法,就是群体成员之间相互容纳(选择)数与群体中可能存在的各种相互容纳(选择)数的总和之比。其公式如下:

$$\text{群体的凝聚力}=\frac{\text{成员之间相互容纳数}}{\text{群体中可能相互容纳的总数}}$$

该方法有操作性强、明白易懂等优点。但也有不足之处:其一,数字模糊,如可能相互容纳的总数,仅是一个概数;其二,成员间的容纳数受相处时间长短的影响较明显;其三,很难确定多少比率为凝聚力的高或低。因此,群体凝聚来的高低还有必要借助分析法来描述。有的学者认为,凝聚力高的群体比凝聚力低的群体

更具有如下特征：

凝聚力高的群体其成员之间的沟通与交往频繁，沟通的方式大都是正面的、友善的；人际矛盾较少；成员对群体有强烈的归属感；集体活动容易开展；成员们比较愿意承担群体工作的义务和责任，自觉关心和推动群体的发展。

凝聚力低的群体与上述情形相反。

2. 增强凝聚力的因素

群体凝聚力是群体动力的源泉，高明的领导必然努力寻求增强凝聚力的途径，以推动群体的发展。群体的凝聚力与下列因素有关：

(1)群体中的领导者因素。领导者自身素质优良，德、才、学、能样样过硬就会产生一股强大的感召力，把成员牢牢地吸引到身边来。领导者的工作作风对群体凝聚力也有很大的影响，领导者作风民主，办事公道，信任下属，关心成员的生活，该群体就容易形成较强的凝聚力。

(2)群体内部的趋同性。群体内成员兴趣相投，认识一致，较容易形成凝聚力；成员们的利益、需要一致，得失相关密切，较容易形成凝聚力；成员个体追求的目标与组织追求的目标方向一致，较容易形成凝聚力。

(3)成员对群体的依赖性。成员如果与群体没有利益关系，仅在形式上加入群体，那么就会出现“各怀异志”，“身在曹营心在汉”的现象，凝聚力就不强。成员与群体的利益密切相关，离开群体就要蒙受大损失、或者无所立足。处于这种情形下，群体的凝聚力就会增强。

(4)群体规模。在一般情况下，群体的大小与凝聚力的高低成反比。即群体规模越大，凝聚力越低；群体规模越小，凝聚力越高。

(5)外部压力。当群体受到外部压力时，凝聚力就增强。因为在压力的情况下，个体无法抵抗或承受，需要大家同舟共济、紧紧

结合在一起，才能聚集力量与外界压力相抗衡。如班际之间开展篮球挑战赛，班里原来两位合不来的同学极有可能摒弃前嫌双双上场，通力合作，共同对“敌”。

3. 凝聚力与工作效率的关系

一般来说，群体凝聚力高、群体动力强，成员的积极性高，群体工作的效率也高；群体凝聚力低，形不成合力，群体工作效率也就低。但是在实际生产中并不都如此，凝聚力的高低并不是决定工作效率的惟一条件，凝聚力与生产效率两者之间不是一一对应关系，还要受群体的态度及其与组织目标的一致性程度的影响，其情形见图 5-3 所示。

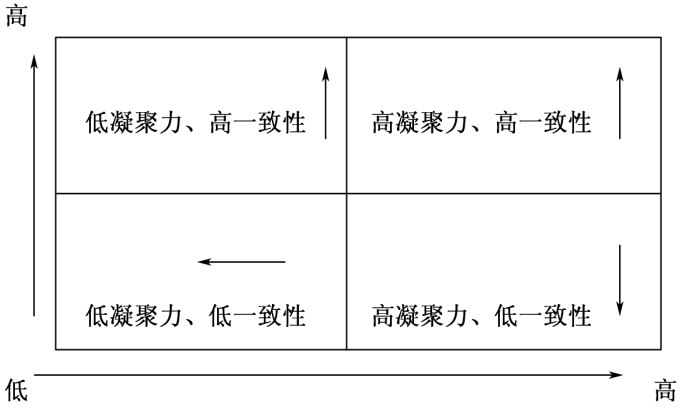


图 5-3　凝聚力与生产率的关系图

(1)低凝聚力、高一致性。群体的态度对组织目标是支持的，在这种情况下，即使凝聚力低，生产率也能高。

(2)低凝聚力，低一致性。群体的态度与组织目标不一致，群体的凝聚力也低，那么凝聚力与生产率的关系不明显。

(3)高凝聚力，低一致性。群体的态度不支持组织目标，在这种情况下，群体的凝聚力越高，生产率越低。

(4)高凝聚力,高一致性。群体的态度与组织目标保持高度的一致性,在这种情况下,群体的凝聚力越高,生产率也越高。

另外,凝聚力与工作效率的关系问题,还与群体中成员特别是主要成员的积极或消极的诱导有关,经社会心理学家沙赫特等人的实验表明:与一般群体(参照群体)比较而言,对高凝聚力的群体进行了积极的诱导,工作效率最高;对低凝聚力的群体进行积极诱导,工作效率比较高。对低凝聚力的群体进行消极诱导,工作效率较低;对高凝聚力的群体进行消极诱导,工作效率最低。该实验表明,积极的诱导无论对高凝聚力的群体,还是对低凝聚力的群体,都对提高工作效率起促进作用,而消极的诱导无论是对高凝聚力的群体还是对低凝聚力的群体都对工作效率起促退作用。

从上述情况看,作为群体的管理者,在设法提高群体凝聚力的同时,更要重视:尽可能让群体目标与组织目标一致起来,并且还要做好思想教育工作,对成员实施积极的诱导,抵制消极诱导,这样才能全面提高群体的工作效率。

(三)群体士气

1. 士气的含义

"士气"本是一个军事术语,用来表示军队的团体精神和战斗意志,现在把这一术语应用到管理学中,多用来表示群体的工作精神。心理学家史密斯等人认为,士气就是群体成员对群体感到满足,乐意成为该群体的一员,并实现群体目标的态度。可见,士气不仅代表个人需要满足的状态,还包括成员确认此满足得之于群体,因而乐意为实现群体目标而努力。因此"士气"一词与平时我们所讲的"积极性、自觉性、主动性"等评价语的含义相接近。

美国心理学家克瑞奇等人认为,一个士气高昂的群体应有如下特征:

群体的团结来自内部的凝聚力,而不是来自外部的压力;群体内的成员没有分裂的互相对立的小群体倾向;群体具有适应外部

变化的能力和处理内部冲突的能力；群体内成员之间有强烈的认同感；群体中每个成员明确地意识到群体的奋斗目标；群体成员对群体的目标和领导者抱肯定和支持的态度；群体成员承认群体的存在价值，并具有维护群体存在和发展的愿望。

经常进行群体士气的调查可以及时了解成员对群体的态度以及对工作条件、管理措施等方面的意见，从而达到改进管理之目的。调查士气的常用方法有问卷法、谈话法和分析法等。

2. 影响士气的因素

士气是一个群体的精神风貌的体现，管理者要十分关注群体士气的高低涨落，努力做好鼓劲鼓气工作，以维持和提高群体士气。那么从何着手呢？一般认为，士气与下列几种因素有关：

(1)对群体目标的赞同。群体的目标与成员所追求的目标相一致时，成员就能在实现群体目标过程中获得自己的满足。这种群体目标对成员来说已不是外力强加而是自己所要追求的。成员的内心处于激活状态，产生出主动工作的内驱力，若群体中大部分成员都这样，士气就会高涨。

(2)对工作的满意度。成员对自己的工作能充分认识其社会意义、劳动价值，工作起来就会乐此不疲，所从事的工作与自己的兴趣专长相吻合也会激起工作热情，人们喜欢做自己感兴趣的事，也很珍惜自己的专长，希望发挥自己的专长。一旦兴趣味与专长相结合，工作必定出成绩。管理者安排工作时要特别注意考虑让成员从事最适合的工作，做出最出色的成绩。

(3)有优秀的管理人员。管理人员自身水平高，能把群体中的工作关系、人际关系理顺，制度合理，工作踏实，内部纠纷少，管理民主，成员积极参与，上下同心，左右齐力，士气自然会提高。

(4)良好的工作环境。良好的环境是鼓动士气的基础条件。这里指的工作环境应包括：一是客观环境，有优美的处所，舒适的工作条件，活动安全等。二是心理环境，如同事间心理相容，和睦

相处，心情舒畅等。两方面的条件都具备，群体士气就容易提高。

(5)奖惩公平、报酬合理。奖惩公平，标准统一，使得奖者高兴，受惩者服气。成员在群体中就有公平感，依赖感，而不致产生失落感、自卑感。成员的满足度往往会与报酬相联系。一定的报酬，既能使成员获得物质方面的满足，又能获得精神上的满足。在当前商品经济的条件下，一定的经济报酬，必定会影响成员的士气。在正常的情况下，就经济报酬与士气两者的关系而言，两者是成正比的。管理者要提高群体士气，在做好思想工作的同时，还要努力提高成员的福利待遇。

3. 士气与提高生产效率的关系

士气高是提高生产效率的条件之一，并非充分条件，即工作效率还要受其他因素的影响。如工作能力、业务水平、生产工具、场地设备、管理措施等。在士气与效率关系上，中外学者曾做过深入研究，认为它们之间可能会出现四种情形：

①士气高，生产率也高。

②士气高，生产率低。

③士气低，生产率高。

④士气低，生产率也低。

士气高，生产率也高，是由于成员在群体中，个人需要得到满足，又感到个人的目标与组织目标相一致，上下级意愿一致。于是成员工作干劲足，效率提高。

士气高，生产率低，这是由于群体管理者只关心和满足成员的眼前利益，大家相安无事，日子过得舒舒服服；而群体组织却没有积极进取的奋斗目标。这种群体士气高，工作热情却不高，生产效率自然低下。

士气低，生产率高，是由于群体的管理者利用严密而科学的管理方法，以物质刺激和惩罚为动力，迫使成员卖力工作。在这种情况下工作，成员有压迫感，心理需要得不到满足，但为了满足物质

需要，生产效率也能达到较高的水准。目前某些个人承包的企业里，对职工实施计件工资制，就有可能出现低士气、高效率的情况。应当指出，在这种情况下，成员不可能有创造性的工作，其工作效率要想持久，也很困难。

士气低，生产效率也低，成员在群体中得不到任何满足，群体没有足以吸引成员的目标，又缺乏有效的管理手段，成员士气低落，消极地对待工作，生产效率当然不高。这是管理者必须竭力避免的现象。

以上可以看出，高明的管理者必须千方百计地提高群体的士气，并且还要完善管理方法，将可贵的士气与组织行为、组织目标有机地结合起来。这样才能使群体达到持久的高效率。

二、群体内部行为一致性的方法

生活在群体中的个体，在与群体发生各种联系的同时，也在“构筑”群体的某种行为方式或特征。它不仅影响个体的行为方向，也影响整个群体的行为方向。反过来，群体的行为又对个体的行为产生不同程度的“牵引”或“制约”。这些相互的作用，正是管理工作的突破口。

(一)从众心理及其利用

1. 什么是从众

所谓从众，是指个人由于受到团体的压力，而在知觉、判断、动作等方面做出的与众人趋于一致的行为。这种行为受社会团体的压力影响。最明显的方式就是“随大流”。它使得个体在符合社会要求与团体要求的动机支配下，改变自己原来的观点、立场，采取与大多数人一致的行为。

20 世纪 50 年代美国社会心理学家阿希曾多次做过关于视知觉方面的从众实验。实验材料是 18 套卡片，每套两张，每次向被试出示一套卡片。其中一张卡片上有一根标准直线。另一张卡片

上有三根长短不等的垂直线，里面只有一条垂直线与标准线等长。实验要求被试从三条垂直线中选出一条与标准线等长的垂直线。尽管在个人单独判断时，百分之百的被试都会做出正确无误的回答，然而在特殊情景中的实验结果就有了很大的区别。主试选择了几个试验者混在被试者中间冒充被试。试验分成 7 人，其中 6 人为假被试，一人为真被试。事先要求假被试在一定时候说瞎话。每当主试显示一对卡片并要求回答“哪条线与标准线等长”时，都是 6 位假被试先回答，最后才轮到真被试回答。在全部的 18 次实验里，前 6 次假被试回答都是正确的，同真被试的见解完全一致。但是从第 7 对卡片起，6 名假被试异口同声、语气坚定地说了瞎话，轮到第 7 个真被试回答时，他迷惑不解，陷入了矛盾的境地，经过再三犹豫，真被试的声音由大到小，最后选择了与前 6 位假被试一样的错误答案。在这种情况下，作出同前面被试同样选择的人数占全部被试的 32%。

后来，有人改进了这项实验的方法。实验中把被试分成 5 人一组，但是每人分别坐在彼此隔开的房间里。通过屏幕让他们找出线段判断、图形面积、句子对错等问题，并向每人显示其他 4 人的答案（这实际上是由主试操作控制的、一致的错误的答案）之后，要求他们各自作出自己的回答来。结果同阿希的实验相近，有 38%的被试屈从于团体压力之下，放弃了自己的看法，采取了众人都是错误的意见。

国内的一些学者也重复过阿希的实验。结果表明中国人在感知方面的从众行为，和阿希的实验结果相似。

2. 影响从众行为的因素

从众行为的发生受主客观因素的影响。在人们的研究之中，一般包含了下列的因素：

(1)群体的条件与特点。

首先，群体规模越大，产生的从众行为也就越大。在米尔格拉

姆的“窗口观望”实验中，他让助手望着马路对面的一个窗口，并使观望窗口的助手的人数逐渐增加，以此来观察行人停下来观望窗口的百分比。结果表明，助手一个人观望时，只有4%的行人发生从众行为；5个人观望时增加到16%；10个人观望时增加到达22%；15个人观望时行为达到40%之多，这项实验充分证明了群体规模对从众的影响。

一般来说，群体人数维持在七八人以内，从众效果最好。在阿希的实验中，被试在三四人时，被试从众效果最好。迁移到社会生活中，采取某一行动的人越多，说明社会压力就越大，人们从众行为的发生可能性也就越大。

其次，群体的内聚力也是制约从众行为的一个重要因素。群体的内聚力高，说明群体的目标认同程度高，成员之间能相互接纳，意见分歧少，出现从众的可能性就大。反之，群体内聚力低，群体的目标认同感也越低，相互之间关系冷淡，群体的吸引及压力就更小，出现从众行为的可能性也就越小。

再次，群体意见的一致性也影响着从众行为。在阿希的实验中充分说明了这一点。这种一致性的意见，即使是错误的从众行为，其发生频率仍是较高的。而一旦出现与一致性意见相悖的异议，从众行为将急剧减少。阿希的实验证明，只要群体里存在分歧意见，不论持不同意见者个人的知识、能力、威望或其他个人特点怎样都会减少从众行为。产生这种情形的原因不外乎二点：一是异议的提出，降低了对众人意见的信任程度，分解了群体的压力；二是异议的存在，增强了异议持有者的信心，消除了孤立感，降低了群体规范的约束力。

最后，群体的权威性高，从众行为量就越大。这种权威性包括了群体中成员的经验、学识专长、能力、社会地位等因素。如商店销售商品，厂方人员站柜台推销的效果就大大优于商店营业员的销售。内行人的意见往往比外行人的意见更能吸引人。

(2)情境因素。

首先,任何从众行为的产生都是以一定的行为对象为参照的。个体以群体为参照,主体以客体为参照。在行为参照过程中,差距小的容易产生从众行为,差距大的难以产生从众行为甚至出现反从众行为。这些行为参照,往往与刺激的强度、行为后果的差异等有紧密的关系。一般来说,刺激强度弱、行为后果相去不远,从众的可能性相对就较小。反之,从众的可能性就大。如同一个吃饱喝足的人,往往不会盲目地屈从群体的压力而继续大吃大喝一样。同样,流行的服装款式则能在同层次的消费群体中轻而易举地大放异彩。阿希的线对比实验说明线的长度的差别越小,个人就越容易屈从于群体的压力,产生从众的可能性就越大。反之,线的差距很大,被试一定会坚持自己的观点而否定大家的判断。

其次,主体所采用的判断方式也影响从众行为的发生。在道奇的实验中,在公开条件下的从众行为量为 30%,而在秘密条件下做出的从众行为只有 25%。后者可以降低群体对个人的压力,以及对群体的恐惧感和紧张感。正如在一些评选活动中的表现一样,公开的表决,往往票数较集中,而无记名的匿名投票情况往往出乎人的预料之外。有的人屈从于某些群体或个体的压力,在公开表决人中缺乏坚持己见的勇气,而一旦改变选择方式,其效果自然大相径庭了。一般来说,封闭性的选择其匿名程度越高,个体独立性的行为选择就越多,自然,从众行为倾向就越来越少。

(3)个体因素。

个体的一些心理特点也影响从众行为的发生。有的人特别重视社会对自己的评价,有的人则无所谓。前者易发生从众行为,后者则不然。有的人情绪易波动,社会意识较浓厚,这样的人易发生从众行为。个体的智力水平,及自信心也与从众行为有关,智力水平相对较低且信心不足的人往往会在各种压力下产生从众行为。此外,在群体中的个体,其职务的高低、能力的强弱、经济的丰俭、

自尊心的强弱，都是影响从众行为的重要因素。一般来说，职务高，能力强，经验丰富，自尊心强的人，很少发生从众行为。

3. 从众心理的利用

在从众心理支配下产生的从众行为，在某些场合下可以发挥其积极的效应。如遵守群体的规范，遵循社会的公德及秩序，维护传统的优良风尚，启发个体的主动积极因素等等。但是，在某些特殊的环境中，往往会体现出对社会，对群体的扰乱与破坏作用，如“同流合污”，放弃原则，为某些消极的社会风气推波助澜等等。管理者的基本职责应该对从众行为扬长避短，倡导良好的行为方式。

(1)管理者要在群体中培养良好的风气并形成一定的传统。群体中的风气与传统对个体往往有着不同程度的行为调控作用。这种调控作用，可以引导个体或群体行为朝健康的方向发展，可以消除不良的行为方式，可以约束群体或个体的行为并成为行业改良的参照标准。在某些特殊的情境中(如大多数人没认识到行为的不良后果并作出了错误的判断、选择时)，良好的风气与传统可以减轻反从众行为者的群体压力，可以坚定他们的信心及立场，不放弃原则，维护群体或社会的利益。

(2)养成良好的群体规范及习惯。生活于群体中的个体，往往会将群体的规范视为自己的行为准则并力图与大家保持一致的心理状态。这种群体规范的内化，可以约束，改变个体的行为方式，可以时刻提醒个体按照群体的规范及习惯去采取相应的行为方式。其最明显的表现就是“随大流”。为了与大家保持一致，个体必须遵守群体的规范，防止受到群体的排斥与惩罚。对于有良好规范及习惯的群体，这无疑是有积极作用的。然而对一个没有或缺乏良好规范及习惯的群体来说，它往往会导致个体独立性行为的增多，会造成背离群体的行为趋向，严重时还会引起群体的分解。

(3)确立群体的正确目标，提高群体的内聚力。群体的共同目

标越明确，群体的内聚力也越大，自然群体的压力也就越大。在这种情况下，往往可以减少不必要的意见分歧，可以增进群体成员的团结，集合更多的力量为实现群体的目标而共同努力。也正是由于群体成员意见的高度一致性，可以大大提高群体行为的有效性，缩短行为周期，尽快实现目标。

（二）模仿心理极其利用

1. 什么是模仿

所谓模仿，是指个体由受非控制性社会刺激的影响下所产生的一种行为。这种行为的主要表现在于与社会上其他人的行为相类似。这种行为往往以自觉或不自觉地模拟他人行为为其特征，再现他人的行为方式、姿态、动作等。模仿过程中，包含着一定的合理的个性倾向性。其作用在于人们不仅能够使个体形成某些活动的最基本的技能，而且还会形成人们各种价值观念、兴趣、思想、行为风格。

1963～1968 年间，班杜拉和麦克唐纳等人曾进行过模仿的实验。

首先，通过两难问题的判断，在了解被测试学生的道德判断能力的基础上，将学生分成三个组：强化组，榜样强化组，榜样组，然后通过两难题让学生进行道德判断。对第一组被试的道德判断稍有进展时，即加以强化——予以奖励与赞扬；对第二组被试，在他们作出道德判断前，先给以成人的道德判断作为榜样，若被试模仿成人而作出道德判断，立即给以奖励或赞扬；对第三组被试，只给以榜样的影响，当被试模仿成人作出道德判断时，不予以强化——不赞扬与奖励。

其次，再给三组被试提出十二个两难故事，要求学生作道德判断，“故事中谁是对的？谁是错的？为什么？”对被试的回答既不提供榜样，也不给予强化。结果发现，第二、第三组被试的成绩远远超过了第一组，并且成绩相近。这表明良好的学习形式之一就是

对榜样的模仿，模仿的作用是很显著的。相反，强化的作用则不太明显，这并非强化不起作用，而是成功的模仿本身就起着强化的作用。自然，额外的奖励和鼓励在此就显不出更大的效果了。

由于模仿是个体自主地、自愿地仿效，因此从主观状态的角度可将其分为有意模仿和无意模仿。前者常常是积极自觉地学习他人的行为，有时还能明白其目的和意义，并能把握分寸。当然，有意模仿有时也有盲目仿效的成分，这说明模仿者行为的不成熟。至于后者则往往是在不知不觉中仿效他人的行为，如个人风度、语气语调、衣着打扮，举止习惯等等。

由于模仿的特殊表现形式——行为外化，一般来说，影响模仿有几方面的因素。首先是年龄因素，儿童的模仿性大于成人。随着年龄的增长和个体自主意识的发展，模仿行为呈递减趋势。其次，作为行为的榜样，其自身的价值及社会地位也在一定程度上影响着他人的模仿行为的发生。如伟人、名人、明星的生活、行为习惯、个人风度等。再次，是认同感，抱有同样价值观、人生观，社会层次接近，性别年龄相似，个人阅历相同等方面易产生认同的地方，都易产生相互的模仿。

2. 模仿的功能与特点

(1)模仿的功能。

由于模仿行为过程当中包含了观察、接纳、仿效等成分，所以模仿对个体、群体均有着重要的意义。班杜拉认为模仿有三种功能：

①巩固或改变原有的行为；

②展现或促进原有的潜在行为，使其外化；

③获得新的，原本没有的行为动作。

一般来说，模仿的基本功能主要体现在个体调整行为方式，学习新的技能与动作上。

(2)模仿的特点。

①引起模仿的社会刺激量必须是一种非控制的社会刺激。它的发生是以模仿对象作为参照的,并非依赖社会群体的某种命令或强制要求。尽管有时个体的模仿带有社会的制约色彩,但其行为的发生能产生最大促进意义的,往往不是带有强制意义的外界命令,不是社会的主观榜样设计,而是超出了某些范围以外的某些对象。

②模仿者发生的行为与榜样者行为近似。行为模仿是社会群体最好的“行为复制”。比如,甲看到乙买了一件称心的衣服,甲也去买了一件。这种相似的行为,构成了模仿产生的条件。试想,如果甲购买的不是衣服,而是一只茶杯,则这种行为本身就不具备模仿的意义。

3. 模仿心理的利用

模仿,作为人的彼此之间相互影响的方式之一,在个体社会化的历程有着重要的意义和作用。在领导与管理过程中应充分利用其管理的价值,提高管理的效能。

(1)优化范例。为人们行为提供良好的模仿对象。由于模仿自身的特性,管理者要善于为被管理者或组织中的个体树立有价值的,有利于组织发展的榜样并以此要求人们自动、有目的地调整自己的行为。榜样的选择要清晰、明确,应尽量避免控制性的不利影响。同时,管理者要善于培育榜样的权威与有意识地提高其社会价值品位。在一般的群体的管理过程中,管理者都应善于进行榜样的合理“组合”,要根据组织及个体的特性提出恰当的行为参照,不能远离现实,盲目追求“高、大、全”。

(2)有效管理与思想教育相结合。管理者要善于利用大众传媒中的正面典型人物进行教育。坚持疏导结合,培养良好的风尚和健康的组织氛围,提高个体的“免疫力”与群体的社会适应能力,引导人们的行为方式,风格态度,向组织的目标靠近。特别是要善于不调整与引导个体的近期模仿行为,防止“积重难返”。

(3)充分发挥在掌握技能,尤其是基本职业技能方面的优势。尽量提供可操作的行为榜样,使管理者的要求具体化,使行为的改进标准化。

(4)注意反面榜样对组织及个体消极影响。在管理过程中,除了广泛宣传正面的先进形象,还应不断地防止反面榜样的干扰。作为管理者,一方面应注意行为的强化与巩固,另一方面还应设计科学合理的组织目标与组织规范,引导人们有意识,有目的,有方向地进行学习与仿效。

(三)暗示心理极其利用

1. 什么是暗示

所谓暗示,就是在无对抗的条件下,用不明显的方式,有意识地向个体发出某些信息,使其无意识地接受,作出相应的心理与行为的反应。

作为群体影响的主要形式之一,个体常常无意识地接受周围环境的各种暗示并做出相应的行为反应。当年楚汉相争的关键性战役——垓下之战,楚霸王兵困之际忽闻四面楚歌,以为大势已去,遂拔剑自刎,留下了千古绝唱。实际上,这也是刘邦用兵计谋中暗示作用的一种表现。刘邦的楚歌不仅瓦解了项羽及其士兵的斗志,最重要的是"四面楚歌"使敌方认为局势似乎已无可挽回,加上思乡的情愫和眼前的绝境,迫使大多数楚兵作出了惟一的选择——投降,而这也正是刘邦所期待的最佳效果。

在社会交往当中,人们的行为反应往往由暗示而引起。这是因为:暗示者不仅通过暗示使他人发生自己所期望的行为,同时,被暗示者也通过接受暗示而发生社会和群体的要求的行为。作为管理者,能够给个人创设一定的暗示环境,往往就能在一定程度上控制个体的行为,能够对群体创设一定的暗示环境,往往也能够引导群体行为的发生。如对新组建的学生班级的管理中,由于特征,家庭环境,生活经验,学习能力等方面的差异,往往在集体观念、纪

律性、学习目标方面遇到障碍。成功的管理者往往也是通过前景暗示、参照暗示、传统暗示等方法迅速形成集体，消除不利的因素。又如，在集体的思想教育活动中，管理者（教育者）针对在个体身上反映出来的带有普遍性的问题常常采用“敲木鱼”的方式进行暗示性教育，其效果也是较明显的。

心理学家谢里夫曾做过一个暗示实验：让大学生评价二段文学作品。事先告诉学生，第一段作品是大文豪狄更斯写的；第二段是一个普通作家写的（实际上这二段作品都是狄更斯写的）。受过暗示的学生却对两段作品作了十分悬殊的评价：第一段作品获得了宽厚而又崇敬赞扬，第二段作品却受到了苛刻而又严厉的挑剔。同一作者的二段文章受到了截然不同的评价，这也正是暗示所产生的巨大作用。

2. 暗示的类别

据暗示方式不同，可分为直接暗示和间接暗示。直接暗示是由暗示者直接把某一事物的意义直接提供给受暗示者，使对方迅速接受，立即照办。如各种禁令标志等。间接暗示是由暗示者通过某种事物或行为的中介作用，将某一事物的意义间接地提供给受暗示者，使其无意而迅速接受。它在顾及个性特别的前提下，往往会收到较好的效果，特别是对人的行为控制上，作用更明显。

据暗示的结果不同，可分为正暗示与反暗示。正暗示是指受暗示者采取了与暗示内容一致的行为，接受了暗示者的要求并付之行动，比如，外出前暗示可能有雨，受暗示者立即带上雨具。反暗示则是指受暗示者没有接受暗示者的要求，采取了相反的行动，违背了暗示者的意图。这常常与逆反心理有关。但是反暗示在特殊问题的处理上亦能起的巧妙的效果。它常使暗示者的行为调整更坚定、更稳固。

据暗示的对象不同，可分为他人暗示和自我暗示。他人暗示是外界对主体的暗示，它常常在不自觉的情况下接受他人的影响。

自我暗示主要是通过主体自身的暗示，调整心态并付诸实践。在医疗上面常用的“自我安慰疗法”就属于自我暗示，它可以增强主体战胜疾病的信心，避免消极情绪的干扰。

3. 影响暗示的因素

(1)暗示的内容。受暗示者行为的改变，往往与暗示的内容密切相关。关系到个体切身利益的内容，价值认同的内容，熟悉的内容，个体关注的内容等往往易引起受暗示者的共鸣。这种内容，包括了刺激的强度、信息的质量。在一定的条件下，还关系到暗示内容的社会背景。

(2)暗示者自身的条件。暗示者有人格的吸引力，有相当的社会地位，有丰富的社会生活能力及经验，身心健康，都直接影响暗示的效果。

(3)群体的结构与状况。暗示群体的数量、意见倾向、行为方式、个别人的特点行为等，对暗示的效果有一定的影响。一般来说，群体较之个体易受暗示，特别是情绪激动时往往出现“群起而攻之”的现象。

(4)受暗示者的个性特征。一般来说，缺乏主见，原则性不强，意志薄弱者易受暗示；认识水平不高，独立性较弱的人易受暗示，处于被动境地，失意的人易受暗示；同时，小孩比成人易受暗示，被动人格者易受暗示。

4. 暗示心理的利用

(1)管理者要善于针对不同的个体或群体采取相应的暗示方式。由于暗示往往以隐蔽的方式出现，它是在不知不觉中被暗示者所控制的，所以要求管理者要注意暗示的方式选择，防止被暗示者逆反情理的负面作用。

(2)创设暗示环境。任何暗示者的主观动机都在于引导被暗示者接受其控制。这种效果的产生及维持往往与个体及群体的周围环境密切相关。被暗示者的程度、行为的有效性，必须与环境相

协调。管理者要注意改良环境的气氛，要充分利用客观的因素促进暗示目的的实现。在一定条件下，还应给被暗示者造成某种心理的压力，“逼鸭子上架”。正如孙子所说的那样，要善于“造势”，以“势”治人，以“势”治众。

(3)充实与完善暗示者的条件，提出对暗示者的信服程度。如威信、地位、知识水平、社会生活能力等。

(4)防止消极因素的暗示误导。要有意识地提高被暗示者的认识水平，培养其独立思考的能力。防止随波逐流与放弃原则的行为漫延。

(5)注意暗示的隐蔽性。一般来说，越是含蓄的暗示，其效果越好。因为直截了当的命令式，往往容易损害个体或独立性、自尊心，特别是对于青少年，更应注意方式的巧妙以及他们的心理特点。

(6)由于暗示是一个缓慢的潜移默化的人际影响过程，其行为有一定的延续性与时效性。在管理与教育过程中，要注意暗示效果的巩固与及时强化。特别是要注意连锁性的心理与行为的反应，要引导个体与群体行为的同化。

三、群体内部的非正式群体及其管理

非正式群体的存在是一种客观现象。一个大型群体中，必然包含着许多个非正式群体。非正式群体是基于人际关系而自然形成的联合体，它的产生无法定程度，无明文规定，而是以个人间的好感为基础而结合在一起的。因此，带有明显的感情色彩。非正式群体与正式群体的关系，既是相对的、又是有密切联系的。就以某个体而言，既是正式群体中的成员，又有可能是非正式群体的成员。非正式群体的作用是多方面的，它对正式群体的发展对组织目标的实现，都有着重大影响，作为群体的领导者必须对它有个较全面的认识。

(一)非正式群体产生的原因和条件

非正式群体形成的根本原因是成员为了满足某种需要。

我们知道,正式群体的组成具有十分明确的目的性,它是为完成工作任务,达到组织目标而存在的。成员在实现组织目标的过程上获得某种需要的满足,如得到报酬、发挥能力、自我成长等。但是,人的需要不仅仅限于此,还有其他方面的,人要满足多方面的需要,在正式群体中又不可能全部得到,于是就要寻求别的途径——组合非正式群体。

1. 满足支配控制他人的需要。如有的人有一种与生俱来的支配欲,喜欢去领导别人,喜欢做带头人,可是他在正式群体中不是负责人,没有地位,他的支配欲得不到满足,于是他只好施展各种交往手段,"招兵买马",把一些能力次于自己的人吸引到身边,他自然而然地成为头儿,在业余时间里,在适当的场合,发号施令,以满足他的支配欲望。

2. 满足显示力量的需要。每个人在群体中个人的力量毕竟是有限的,特别是普通成员,他的行动,他的意见不大会引起他人的注意和重视,结成群体后,大家可以互相呼应,互相声援和支持,就可以显示出较强的力量。

3. 宣泄的需要。个体在工作中,难免会遇到这种情况:自己的行为得不到他人的理解,受到上级的批评,觉得不公正,很委屈,闷在心里难受,需要寻找对象,把苦恼倾诉出来,也需要他人的安慰、理解、同情,或者道义上的支持,结成小群体后,就能满足这些需要。

4. 满足生活上互助的需要。每个人在生活中总有需要他人相帮的时候,遇到大困难正式群体会以一定的方式考虑解决,但不可能彻底解决,更不可能把细小的日常生活困难包下来,于是成员间自然达成体力上互相借助,物质上互通有无,相互帮助的过程也是相互交往的过程,在这种过程中必须渗透情感生活,情感加深,

互相信任，于是也就形成了小群体。

形成非正式群体的主要条件是交往。

非正式群体是以感情为纽带的，感情的建立离不开交往。在交往过程中，彼此互相认识，互相选择，互相吸引，互相信任，互相依靠，进而形成小群体。怎样的情景最容易建立交往呢？

(1)工作环境。在同一个单位工作，空间接近，地位相同，比如，同一个车间的工友，同一个办公室的职员，同班同学，彼此联系接触多，双方产生好感，久而久之就有可能形成小群体。

(2)生活环境。如居住在同一个村庄，同一幢楼房，天天见面，问寒问暖，个体之间互相照顾，互相帮忙，也就容易形成小群体。

(3)心理因素。成员的世界观、价值观相同，对问题的看法，对是非的评价，对行为的取舍有相似态度，说话投机，也容易形成小群体；性格相近或相容，有共同的爱好，有类似的经历等等，也会形成小群体。如喜欢文学创作的青年会聚在一起谈论创作的甘苦体会；爱好打牌的人会经常相约聚玩；爱喝酒的人会轮流做东，举杯豪饮；品质低下者会物以类聚，图谋追求低级趣味，进行危害社会的勾当，结成盗窃团伙，猎色团伙等破坏性小群体。

(4)人缘关系。有亲戚、同乡、同学、师生、老同事(老上级)等人际关系，原来彼此就比较了解，感情亲近，交往方便，有的荣辱得失相关，就容易发展成为小群体。

(二)非正式群体的特征

非正式群体与正式群体相比较，具有下列特征：

1. 凝聚力强。非正式群体的组成不带任何强制性，是自觉自愿结合的。成员之间意气相投，互相信任，具有较深的情感基础，因此不易分离。群体内的某些行为习惯、行为标准，都没有明文规定，是“约定俗成”得到各成员的内心认同，因此更具有约束力。如果某成员，擅自超越规矩，必然会遭到其他成员的反对，并通过劝阻、批评、指责、冷漠、抛弃等方式施加压力，迫使该成员作出从众

行为，从而保持群体成员的信念和行为的高度一致性。

2. 心理相容。非正式群体的成员相互之间比较了解，往往有相似的情趣，有的性格倾向相似，也有的性格类型不同，但能互相接受，互相补偿，感情融洽，彼此之间真诚相待，配合默契，和谐相处。

3. 信息畅通。小群体内部没有固定的信息传递程序，人人都是信息的接受者，又是信息的传播者。传播的形式和手段多种多样，可以呈链状形式一个传一个，也可以用辐射形式同时向各个成员传播。由于彼此接触频繁，加上感情上的信任，可以随时地，毫无保留地传播，所以传播速度非常之快。

4. 明显的自卫性。小群体内的每个成员都认识到自己的归属，感受到群体内其他成员的存在。成员能自觉维护小群体的利益。如果某成员受到外人的伤害，其他成员会为之抱不平，甚至在言行上保护他。当小群体受到外来威胁时，成员会自觉站出来抵抗。较稳定的小群体，其他人很难介入。

5. 有隐性的首领。非正式群体虽然是自然形成，但也有核心人物，它不是经过选举产生，而是成员的推崇，心理上的向往而形成。一般来说，首领总有某方面的超群之处，如胆识、能力、资历等方面足以使其他成员佩服。该首领在该群体内的号召力往往会比正式群体领导者的号召力更加强有力。

（三）非正式群体的管理

非正式群体的存在是一个客观现实。一定规模的单位中都普遍存在。非正式群体对组织、对个人都必须要发生作用，它既可以发挥积极作用，也可能产生消极影响，管理者必须重视它的存在，充分认识它的多重作用，根据各种类型非正式群体的特性，加以充分利用、积极引导和努力改造。

1. 积极型非正式群体的认识和利用

积极型非正式群体的行为目标，与组织的目标方向基本一致，

所从事的活动总体上有利于组织目标的实现。这种群体是正式组织力量的组成部分，它的活动是组织活动的有益补充，管理者不应把这类非正式群体视为异己，应鼓励它开展活动，以利用它的特殊功能为正式群体服务。

(1)促进成员间开展帮教活动。

非正式群体成员们感情融洽，讲究情谊。管理者据此可以让他们开展比学赶帮活动，让有技术特长的成员在他们的群体中加以推广，他们之间保守很少，会将技能特长乐意地传授给其他成员，让能者为师，带动其他成员共同提高业务水平。

当个别成员存在某种缺点时，正式群体的管理者去做思想工作，不一定很深细致、及时周到，有时候效果也不一定理想，可以请该非正式群体的成员去帮助做工作，他们彼此之间没有戒心，没有利益冲突，没有对立情绪，对个体的脾性有比较透彻的了解，做思想工作的针对性就比较强。再说，非正式群体内部凝聚力强，有不成文的规范，如果某成员与群体的规范标准不相符，就会受到压力。他们中的首领是成员的推崇者，享有很大威信，通过他去做成员的说服工作，极有可能取得事半功倍之效。

(2)满足成员的多种需要，促进个性发展。

正式群体以达成组织目标为宗旨，以工作为中心内容，讲究工作质量，强调纪律性、统一性，不可能全部照顾到成员工作之外的其他需要，其他非正式性质的活动也极为有限，这样各成员工作之余的生活就比较枯燥单调，久而久之也会影响工作的积极性。高明的领导者会把非正式群体引入管理视野之内，在工作之余让成员在非正式群体中找到乐趣，增长见识满足其他需要，发展各自的爱好特长，促进个性的发展，丰富业余生活，从而使成员以愉快的身心投入工作。

(3)沟通信息。

非正式群体内信息渠道畅通无阻，成员之间知无不言、言无不

尽。正式群体确定的奋斗目标,工作思路、措施等应当尽可能让全体成员都理解,这就需要做大量的宣传发动教育激励工作,如果利用得当,非正式群体是一条自我宣传教育的理想渠道,可以利用它制造舆论,开展讨论,提高认识。另外,组织的管理工作不可能十全十美,顾此失彼的事情总是难免的,非正式群体最能反映正式群体中存在的问题,注意收集他们的意见和他们的动态信息,就能较好地发现工作中的失误和不足,为改善管理工作提供依据。

(4)促进组织任务的完成。

非正式群体内部成员从众行为强,工作互相配合,不大会斤斤计较,管理者在分配任务指标时,可以将标准适当地提高,可以将有一定难度的工作任务交给他们去完成,他们会发挥整体的优势,形成合力,不怕困难,出色地完成所交给的任务。

(5)使非正式群体正式化。

对活动效果带有明显积极意义的非正式群体,可以使之正式化,即把他们纳入正式群体的轨道。比如,企业中面对某技术难题,有志的中青年们,攻关的强烈愿望,由于担心难题解决不了失面子,怕人讥笑,可能会在暗地里琢磨钻研,管理者掌握情况后,可以把攻关难题明确交给他们,也可以以他们为基础成立攻关小组,在他们工作活动中予以支持关心,在物质上,精神上予以帮助鼓励,充分肯定他们的钻研精神,让他们尽心尽力地为组织服务。非正式群体的头头往往是有一定的号召力,魄力大,说话灵,组织在考虑基层领导人选的时候,只要该头头品行端正,就可以委以职务,由他带动成员为正式组织作出贡献。

2. 对中间型非正式群体的认识和引导

中间型非正式群体对正式群体实现组织目标,既没有大的损害,也没有明显的推动作用。

成员理智感较强,避免与正式群体相抵触,在组织允许的范围内开展活动。他们一般都能顾全大局,服从整体利益。这种群体

从表面上看好像与组织的关系不是很密切，因此，最容易被管理者所忽视。其实，非正式群体中，中间型的占多数。在一般情况下，组织平衡发展时，该群体不大显示积极作用或消极影响。一旦组织出现重大问题，或内部矛盾冲突激烈时，绝大部分中间型非正式群体决不会无动于衷，任其事态的发展。他们必然会作出倾向性行为，要么起正向作用，要么起负向作用。因此，作为群体的管理者平时一定要重视中间型非正式群体的存在及其潜在的作用，切实做好积极引导工作，引导他们有利于往正式群体的方向发展。发挥积极作用，避免不良影响。具体措施主要有：首先要加强组织目标导向的吸引力。找准组织目标与个体目标的关联点，使之对每个成员都有意义。使他们感受到个人需要可以在实现组织目标的过程中获得。激发他们对工作的热情和责任感。其次是注意做好首领人物的工作。非正式群体首领的一言一行都可以左右成员的倾向，争取他的支持，可以带动一批人，获得许多人的赞同。再次，要加强感情联络，平时，对中间型非正式群体不能不闻不问，更不能对他们轻视冷淡，应主动接近他们，了解他们，熟悉他们，尊重他们，与他们建立感情，取得他们的信任，进行潜移默化的诱导影响工作，必要时还要拉一把，让他们逐步地朝组织提倡的方向靠拢，产生积极的作用。

3. 对消极型非正式群体的认识和改造

非正式群体中完全属于消极型的数量不多，但毕竟也是存在的，它是正式群体发展的不利因素，其消极作用主要表现为：群体内部规范畸形强化。成员之间讲究“哥们”义气，是非观念模糊，一人有难，大家共担。当某个成员因受到组织批评心怀不满时，其他成员会为之盲目抱不平，显示江湖义气，大家结成团或消极对待，或无理取闹，给领导难堪。当他们觉得生活无聊时，不是从事业上倾注精力，积极进取，而是去追求低级趣味，追求刺激。严重的还会互相怂恿，互相串通做出危害社会和他人的事情来。消极型非

正式群体还会影响工作效率。这类群体的行为必然有与正式群体的要求不相符之处，当他们的行为受到限制，他们的需求得不到满足时，会满腹怨恨，满口牢骚，几个人凑在一起，互相发泄，互相鼓励，觉得自己很理直气壮，产生逆反心理，把精力和兴趣用于工作之外的事情上，严重影响效率。有的还会拉帮结派、闹磨擦、生是非，造谣言，扰乱视听、伤害他人，如此等等，都会给正式群体带来严重的不良影响。

消极型非正式群体的形成，必须有个渐变的过程，是各个因素促成的结果。他们的结合除了个体成员的道德品质因素之外，还跟他们所在的环境条件有关，如居住条件，活动场所，首领人物的倡导等，管理者对消极型非正式群体不能就事论事，简单处理，应慎重对待，进行综合性的教育改造，才能取得效果。

(1)加强思想教育。小群体的消极行为，刚刚发生时，总是表现在一些小事上，大都属“不慎”或认识上的问题。管理者要见微知著，认真对待及时地施加教育，指出其行为的消极性及发展下去的危害性，使之自觉改过。在教育过程中还要特别注意教育方法，个别成员发生某种不良行为时，应突出“个别性”，事先做好他身边人员的工作，请他们协助做教育工作。当他们普遍存在某些失当行为时，应分清主次，分别对待，逐个做工作，不可打击面太大，批评时不能使用“你们这帮人”等词句，以免客观上起到促使他们抱成团的作用。社会心理学研究表明，一个群体当受到外部威胁时，会促使群体增强凝聚力，如果消极型非正式群体的成员产生“一致对外”的心理意识，教育和改造他们的难度就会加大。管理者对他们的正确态度是“拉一把”，而不是把他们推到对立面去。

(2)强化正式群体。积极健康的正式群体能对非正式群体的消极性有着直接的制约作用。正式群体本身如果组织松散、目标不明，对成员没有吸引力，成员的基本需要得不到满足，领导者能力低下、威信不高、管理混乱、纪律不严、赏罚不公，成员怨声四起

等等会导致部分非正式群体向消极方向发展，走向正式群体的对立面。因此，要从根本上限制非正式群体的消极作用，必须正式群体的自身建设，壮大组织的力量，建立规章制度，实行科学管理，理顺各种关系，弘扬正气，调动全体成员的工作积极性，引导大家齐心协力为实现组织目标而勤奋工作。

(3)兴趣诱导。消极型群体刚形成时也同其他群体一样，大家在一起聚谈而已，以后逐步向消极方向发展，乃至陷入不能自拔的地步。比如，由相识到朋友，由朋友到牌友，由牌友到赌友，产生质的变化。作为管理者一定要考虑到成员兴趣爱好的广泛性，要利用各种形式，各种手段，把成员的精力和兴趣引导到正当的活动上来，如组织各项体育比赛、棋牌类比赛、智力比赛等等，这样既然可以有效地防止成员们无“事”生非，又可促进他们的身心的健康和情操的陶冶。

(4)改变环境。小群体的形成与相应的环境密切相关，管理者在优化群体环境，创建良好的人际心理环境之外，还可以从改善物理环境入手，如对成员的住宿安排，工作岗位的分配尽量对可能发生的消极行为有所监督，有所制约。如对消极型非正式群体成员分散工作，分散住宿，错开工作时间，使他们不致过多的聚集。也可以在人事安排上，用“掺沙子”的办法，配以先进成员与他们搭档共事，施以优良影响，带动他们朝着有利于组织的方向靠拢。

(5)采取强制性措施。对消极型非正式群体的出发点，是着重做好教育改造工作，但是对经努力教育仍无效时，且继续在起破坏作用的群体，应当及时作出组织处理，停止他们的不正当活动，对个别为首分子更要从严处理。可以调离或清除出去，对已经对社会、他人造成严重伤害者，应诉诸法律，以教育他本人和其他成员，维护正式群体的利益。

5.3 群体之间行为的协调

一、影响群体间行为协调的因素

在一个组织中存在着许多相互作用的群体，甚至在组织的一个较大的部门之中也存在若干群体，比如市场研究部、维修部、销售部、生产部是同存于一个组织中，而人事规划部、培训部则同属于一个人力资源部门。无论什么样的群体，它们既有相互独立性又有相互依存性，它们的相互合作就成为组织或部门目标实现的保证。而成功的群体间合作是多种因素的综合结果，但其中最重要的是协调，而协调则主要受三种因素的影响，它们是：相互依赖、任务不确定性和时间与目标定向(图 5-4)。

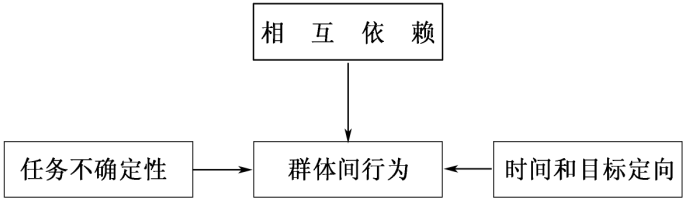


图 5-4 影响群体间行为协调的因素

(一)相互依赖性

假设有一个规模较大的生产企业，它的一个部门的基本结构如图 5-5 所示。这个部门的负责人是分管该部门的副总裁，他下面有一个管生产的总经理，一个管销售的总经理，一个研究开发部主任和一个行政服务部主任。这些人下面各自有自己的经理。这个部门存在多个群体，它们之间存在相互依赖性。两个或两个以上群体的相互依赖性的方式是不同的，主要取决于群体在为取得某种成果过程中相互协作的程度。经常涉及的相互依赖方式是：

联合型、连续型和交换型。

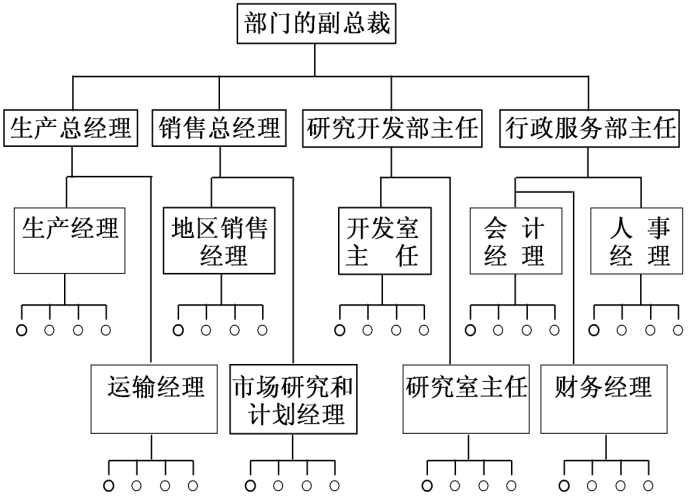


图 5-5　群体间行为部门划分举例

联合型相互依赖是指群体之间相对独立，而又同时分别对它们的上级部门作贡献，当然也同时得到上级部门的支持。

在图 5-5 里，运输经理和研究部主任处于联合型相互依赖的地位。也就是说，这两个部门不存在经常性的相互作用，也不相互依赖。但每个部门又都分别对上级部门作贡献。

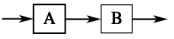
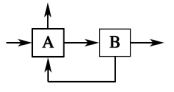
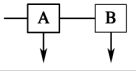
但是如果一个群体的输出正好是另一群体的输入时，它们就发生连续型相互依赖。在图 5-5 中，生产部门和运输部门之间就存在着这种相互依赖。生产部门的输出（即成品）正是运输部门的输入。对于连续型相互依赖来说，有一个不定因素需要考虑。输入功能是（上述例子中的运输）有赖于输出功能（生产）来完成它的生产量的，当输出功能表现得不正常或达不到输入功能对它的期望时，就需要进行调整。比如在生产过程中某设备出现了功能障碍，产量就受到了影响，结果导致运输工和搬运工无事可做。

当群体交换输出和输入时就存在着交换型相互依赖。在开发

工程部门和销售部门之间存在着交换型的相互依赖。开发阶段的输出——新产品的试销量——就成了销售部门的输入，用来检验消费者的最初接受能力。但是，消费者所表现出来的不够令人满意的接受能力——销售部门的潜在输出——就又成了开发工程部门的输入，进行下一步调试研究。有时候交换型相互依赖也发生在生产部门和销售部门之间。生产部门的产品——大量的新产品——成为旨在促进销售的销售部门的输入。产品质量的问题，或是顾客要求改换包装形式的问题——销售部门的输出——又转过来成了生产部门的输入，要进行再研究。

这三种类型的相互依赖情形总结在表 5-2 中。对群体间行为来说，相互依赖性需求越多在完成目标中也越来越难以协调。也就是说，由联合型向连续型，而后再向交换型发展时，每个参与工作的人都应清醒地认识到：这个群体的行动有赖于其他群体的行动，群体间行为就是对这种相互依赖控制和协调好坏的直接结果。

表 5-2　相互依赖类型总结

类　型	依赖程度	说　明	举　例
交换型	高	群体交换输入和输入 	1. 开发部门和市场研究部门的关系 2. 国内航空公司中的运营和维修部门间相互作用
连续型	中等	一个群体的输出成为其他群体的输入 	1. 生产部门和运输部门之间的关系 2. 汽车装配线上的各项工作
联合型	低	群体或单位之间相对独立，但都对上级部门的目标作贡献。 	1. 研究部门和运输部门间的关系 2. 一个大的组织机构里两个独立生产工厂偶尔有相互作用

(二)任务不确定性

在组织机构里的不同岗位上工作的管理人员,有的人的工作可能天天都一样,也有的人每天都遇到新问题。比如说,会计经理处理的财务数据的程序是固定的,只是工作量的多少而已。但是顾客技术服务部经理每天会遇到新问题,这要由顾客需求的内容和数量来决定。因此,各项工作在任务不确定性的程度上是不同的,而任务不确定性每时每刻都可能碰到。任务不确定性的程度随着工作任务的明确性和工作环境而变化。

任务明确性是指对群体的要求和责任阐述和理解的清晰度。总的来说,是指群体在什么限度内使用规范、程序和政策来指导成员日常活动。在我们生产部门的例子中,任务明确性对生产经理来说要求很高。每当产品质量、数量或设备维修需要更改时,都有固定的程序,以便经理们了解,当出现某种特殊情况或发生某个特殊问题时,知道应该怎么做。

与之相反,比如一个搞研究的科学家,他要开发一项新产品,通常需要有理论方面的基础,还要有高度创造发明能力,来开发和评估不同的产品配方和类型。这样的工作往往没有现成的规定和程序,而是要在开发过程中制定规则和程序。以上两例中,生产经理的任务不确定性只是程度很有限,而研究人员的工作特点是任务不确定性的程度很高。

任务环境是指对单位或群体行为水准有影响作用的内部或外部因素。任何组织机构的任何单位都包含有一个最基本的功能:即它与本组织内和别的单位相互作用的需求。生产经理主要与组织机构内的其他单位打交道,比如会计部门和人事部门。但是,他们也可能与本系统以外的单位打交道。比如供应原材料的公司和

运输公司。销售经理基本上是与系统以外的群体打交道，主要是顾客。但是也与本系统内的一些单位打不少交道，比如与生产部门和实验室。

任务不确定性随着任务环境的两个因素而变化：单位或群体的数量和环境稳定性。比如我们例子里谈到的研究产品开发的科学工作者面对着程度很高的任务不确定性。他们不仅要与很多外系统的单位打交道，寻求科研方面的新信息，而且科学在发展，不断传递来新产品的变化情况。而生产经理，碰到的任务不确定性程度较低。他有可能要打的交道，主要在本系统之内，而且这种机会也不多，同时他们的工作环境比较稳定，天天都如此。

（三）时间和目标定向的差异性

管理人员在一种工作岗位上工作多年之后，他就很习惯于把自己的按照预计的样子安排好，按规定的组织目标和交工日期给自己定向，并且尽可能地帮助别人也能有效地进行工作。正如我们在相互依赖和工作任务不确定性两节里指出的，不同类型的任务需要不确定性程度不同的管理方法。这些不同种类的任务和不同程度的不确定性要求有不同的工作定向。特别是这两种工作定向对群体间行为产生影响：时间定向和目标定向。

时间定向是为完成任务去获取信息所需的时间。比如，我们前面说过的，生产经理和销售经理常遇到需要马上了解结果的反馈信息的情况。生产经理关心每小时的产品的质量和产量数据；销售经理可能关心每周的或每半个月的销售量的报告。

另一方面，我们例子里的研究人员和开发工程师却往往倾向于关心长期的信息反馈，因为只有当他们解决了新产品里的技术问题之后，他们工作中有形的结果才能被评估出来。在许多组织

机构里，科研成果的收集和发表只限于每月一次或和每季度一次，甚至一年才写一次进展报告。

目标定向是指一个组织机构里每个人关心的首要的事情是任务的目标。为了有效地完成任务，管理人员必须十分注意与他们工作有关的目标和宗旨。在我们的例子里，生产经理的注意力放在原材料成本、加工和库存成本、产品数量和成品质量等目标方面。销售经理总在注意销售量和收益市场的占有量和渗透能力，以及顾客满意程度等目标。从另一个方面讲，研究人员总是把注意力放在科学知识的开发和将这种知识转换成潜在的市场应用等目标上。最后，开发工程师常常把注意力放在将科学发现变成为新产品的目标上，并保证其价格结构合理，使产品大规模生产时能产生经济效益。

对群体间行为来说，时间和目标定向的重要性在于它们建立了一种差异状态。差异性是群体在时间（短期到长期）和目标定向（技术经济，市场或科学）方面相差的程度。比如，生产和研究是很不相同的两个部门，而研究和开发两个部门的差异就小一些。

（四）群体间行为的质量

群体间协调的三个因素——相互依赖性，任务不确定性和差异性（时间和目标定向）——构成了三种管理上的协调需求，它们能影响群体间行为的质量。

首先，群体相互依赖的类型影响着相互作用需求的性质。相互作用需求不仅包括为完成任务所需要的相互作用的频率和质量，还包括与其他群体相互作用中各群体所需参与的层次数和人数。当相互依赖性由联合型过渡到连续型及交换型时，相互作用需求也依次增加。

其次，一个或几个相互作用群体内的任务不确定性程度影响着群体之间信息交流需求的程度，也影响着必须由群体来处理的信息与沟通的数量和质量。到会计年度末时，我们会发现会计部门给所有其他的工作部门（如生产部门）送去大量的信息。

时间和目标定向（即差异性），还引进了整体化需求的概念。整体化就是各种不同的相互作用的群体所需要的和获得的协调、合作或保持组织关系的程度。在产品开发阶段的早期，研究部门和销售部门之间有着高度的差异，这是因为它们在时间定向（长期与短期）和目标定向（科学与市场）方面的不同而造成的。在这个早期阶段，为了取得高水平的群体行为，需要有相应的高度的整体化。这种群体特征，需求和行为关系见图 5-6。

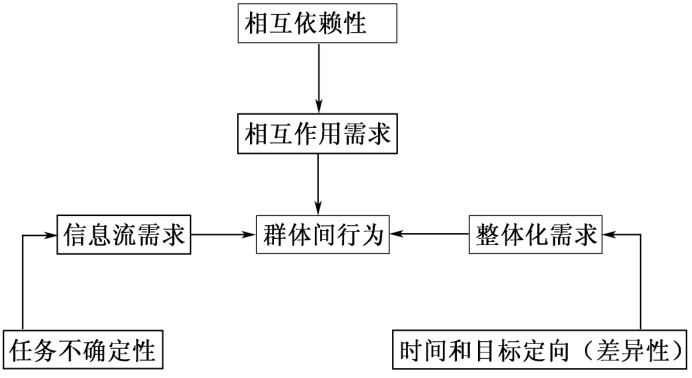


图 5-6　群体间的行为特征、需求和行为

这三种管理上的协调需求，决定了管理人员在取得有效的协调方面困难比较大，因此，也较难达到高水平的群体间行为。比如，相互作用需求低的群体（联合型相互依赖）、信息流需求低的群体（任务确定性低）和整体化需求低的群体（时间和目标定向相差不大），在取得高水平群体间行为困难最小。相反，相互作用需求

高的群体(交换型相互依赖)、信息流需求高的群体(任务不确定性高)和整体化需求高的群体(时间和目标定向相差甚远),要取得高水平群体间行为困难就最多。

二、群体间行为协调的管理方法

管理人员有不少办法来确保高水平的群体间行为。图 5-7 中说明了七种方法。但它所列举的并非所有的方法,而只是从一些组织经常采用的方法里挑选出来的。

群体间行为的管理方法是按照协调需求不断增加的顺序而排列的。这些需要包括相互作用、信息流通和整体化的要求。这个顺序表反映了机构为有效地管理群体间行为所采取的不同程度的工作方法上的要求。这个顺序表上注明了适用于不同程度的相互作用、信息流通和整体化需求的方法。管理人员若需要依靠计划方法来管理群体之间的关系时,他可能会使用高一层次的方法,并同时使用法规。我们将继续使用表 9-2 来说明这些群体间行为的管理方法。

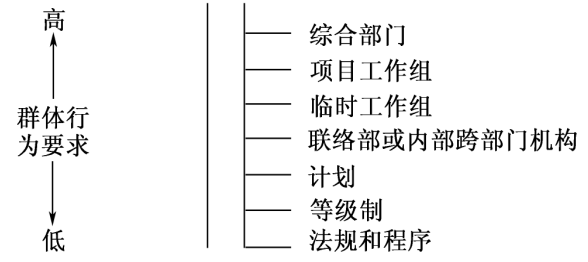


图 5-7　群体间行为的管理方法

(一)法规和程序

管理群体间行为的最基本的方法是事先通过法规和程序来明确每个群体成员所应做的事情和行为。

制定法规和程序的最大优点是可以免去群体之间或单位之间大量的相互作用和信息交流。法规和程序也起到稳定组织机构的作用。由于有程序起着稳定的作用,因而人员虽时常流动,却不影响未来的相互作用。

但是,法规和程序对于管理群体间的行为来说作用也是有限的,这种管理方法是最适用的。但当工作任务高度不确定,因而需要增加信息交流时,法规和程序就不再是妥善的群体间活动的管理方法了。

(二)等级制

当法规和程序管理不再有利于群体间行为的时候,就往往采取等级制,或称为接受共同领导的管理方法。比如,当生产部门和运输部门之间发生了矛盾,如库存不够装满一卡车,这个问题就上交给负责生产的总经理去解决。

采用等级制领导管理或接受共同领导的方法其主要作用是高一层次的管理人员有权作出必要的决定。然而正如法规和程序管理法一样,这一方法也有其局限性。每当遇到需要增强相互作用、增加信息流通和整体化需求时,管理人员就要在解决相互关系的问题上花费其全部时间,这样就没有时间去考虑更为紧迫的问题,比如新厂房的建设计划。当两个相互独立的单位,如运输和销售部门之间,有了矛盾,困难则更加明显。它们的共同领导人都是部门的副总裁,他每天就成了这类问题的仲裁人。

(三)计划

当相互作用的群体之间的问题超出了法规、程序或等级制管理法所能解决的范围时,组织机构开始应用计划活动来改善群体间的行为。计划包括建立目标或指标,以达到完成任务的目的。

比如说，建一个新的生产厂，各个不同的相互依赖和相互作用的群体同时参与了建厂活动，如厂房的外部结构，安装水电设备和生产设备，连接所有的原材料和成品加工线等等。为了避免这些群体间频繁的相互作用，就制订出了一系列的计划来使每一个群体或单位可以在一段具体时间内进行自己的工作。每一群体在所需建筑工时，建筑材料的运送和完工日期方面确定自己的目标或指标。

有一些群体间的关系很适用于使用计划管理法，但也有一些群体的活动只能部分地采用计划管理法。那些不适合计划管理法的群体之间的活动必须通过其他方法来进行管理。

（四）联络或内部跨部门机构

当两个或更多群体间相互作用的次数和信息交流的数量增加后，可能需要建立一个专门机构来处理这些问题。这样的机构称为联络部，或者更正式地称为部门间联络员。

一个联络员或部门间联络机构可以在应用研究与市场研究功能间建立起来。在这个机构中工作的个人起着横向联系作用，促使这两种功能之间在若干领域内的相互作用。其中一个重要领域就是指导各种活动协调有效的相互作用可以使该产品研制成功。联络员所作的有效的相互作用可以使该产品较快地进入发展阶段，或使该应用研究科学工作者借助市场研究单位提供的否定意见来修正自己的工作。在以上任何一种情况中，有关新产品的各项决策都会比没有设立联络员时更早地做出。

联络员或跨部门联系人在组织中起着多种作用。首先他们可以沟通两个或两个以上相互作用单位之间的信息沟通。通常，单位之间的沟通依靠正规而费时的手段，比如备忘录和正式的会议

等。联络员机构成为一种非正式的方法，可以节省不少核对信息的时间。其次，通过经常的相互作用，联络员对所有相互接触的工作都很熟悉。这一点可以使他在复杂的工作中起到协调作用，他可以向各单位介绍其他单位的功能和职责，使每个单位不断了解别的单位工作进展的情况以及每天的新决策。

但是当组织机构使用联络员管理方法时也会产生一些副作用。首先，联络员的行为对从事这项工作的人有副作用。很多项研究表明，执行跨部门联络员的职责时常感到不顺利，比如对工作不满意，工作中矛盾频繁以及职责不明确等。其次是群体间良好关系的维护常受具体联络人本身能力的影响，由它决定着相互作用和信息交流的好坏。此外，发现情况进一步复杂化时，将有更多的人离开自己原来的岗位，充当联络员的角色。出现这样的情况时，组织机构就会寻找其他的群体间行为管理方法。

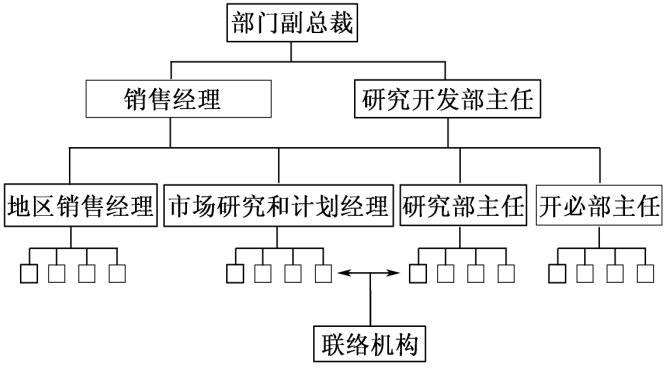


图 5-8　联络机构

（五）临时工作组

当相互作用日趋复杂时，比如相互打交道在两三个单位以上

时，需要联络员进行协作或作出决策的事情就会多到超出他的承受能力。这时就有了一种克服这个问题的方法，就是建立一个临时的工作组，它包括一个或更多的人员，代表各自单位。临时工作组只是在出现问题的时候才存在。当问题解决了，各人就回到自己原来的岗位上去。

比如，当某一部门的产品质量出现问题后引起了顾客的不满。因为这个问题以前没有碰到过，于是部门副总裁指定成立一个临时工作组来调查并提出解决方法。临时工作组包括下列各单位的一名成员：生产、运输、销售、研究和开发部门。临时工作组（如图5-9）负责找出质量问题的原因，寻求和选择不同的解决方法，并在作出决定后付诸实行。当问题解决之后，临时工作组解散，各自返回自己原单位。

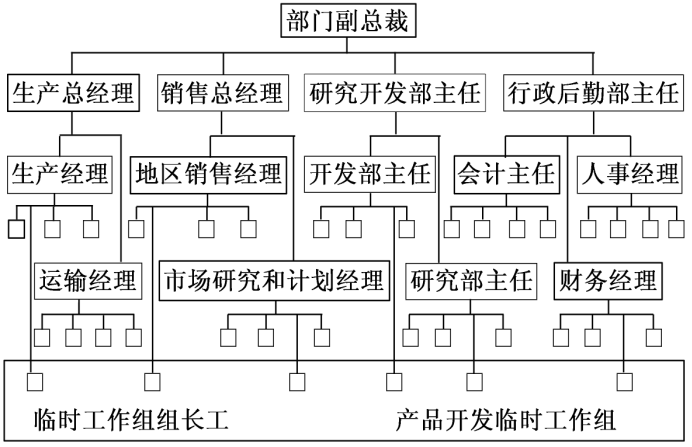


图 5-9　产品开发临时工作组

（六）项目工作组

项目工作组与临时工作非常相似，当存在有两三个相互作用

的单位时，一些原来管理群体间事务的人组织成一个项目工作组。一个项目工作组的主要不同点是它从事较长时期的工作任务，组员们也有一个相对持久的工作任务。组员们对自己原单位和本工作组负有双重责任。

图 5-10 所示的是一个飞机制造厂的项目工作组的工作情况。由每个功能部门抽出一名有技能的专业人员和管理人员组成项目工作组，来从事飞机主要部件的工作（比如，波音 757 的机翼），工作组中的一个人被指定为队长。为了有利于相互接触，每个工作组可以被单独安置在工厂的某一地点工作。

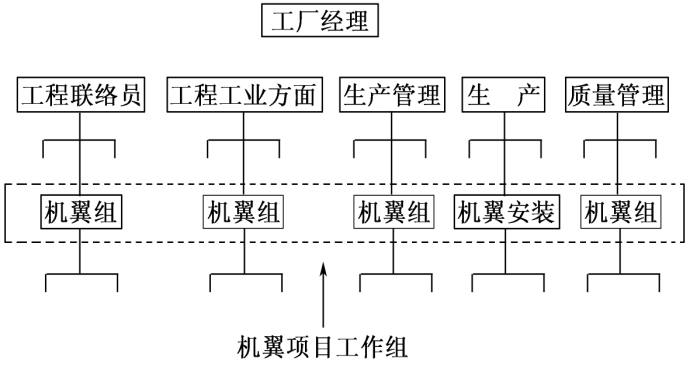


图 5-10　项目工作组管理法图例

（七）综合部门

当相互接触、信息交往和综合需求增加以后，群体之间的关系变得更为密切和重要，这样就已远远超出了计划、临时工作组或项目工作组的管理能力。为了适应这种形势，组织机构就要找出一个更为永久性的、正式的、有权威的机构来代表总经理的意图。这种机构就是综合部门。

综合部门的基本形式包括一个有职称的个人(比如产品经理、项目经理、品种经理、班组经理等)。这些经理很少处理日常工作交往中的具体事务,只是从总体上对群体间活动的有效配合负有责任。他们在对问题作出决策前要向他们的上一级管理系统的领导汇报,并征得领导的同意。

当情况变得更为复杂时,比如当群体间的决策大大增加,而且这些决策可能对整个组织产生重大影响时,组织机构就会采取措施加强综合部门的权威性。其方法是以两种方式提高综合部门的权限。首先,综合部门里会增加一些协助部门领导工作的下属工作人员和技术人员的人数,直接受部门负责人的领导。其次,是使其在决定群体间活动时具有更大影响。比如可以在任何一个职能部门制订决策时吸收综合部门人员参加,或给综合部门以更大的发言权来参与预算过程的讨论。

综合部门是组织机构中管理群体间活动的最复杂、最正式的机构。更复杂的情况就要要求重新安排组织的结构了。

6 群体中的人际关系与管理

6.1 人际关系的基本问题

一、人际关系概述

人际关系的研究起源于霍桑试验的“社会人”假设。梅奥批判了传统的人性观并提出，员工是由于受到他们所属的团体的共同情感的激励而采取社会性行为的。人具有在与他人合作的过程中满足自己需求、愿望这样一种合作本能。这一假设为罗特利斯伯格带来了新的企业观。

罗特利斯伯格认为，现代企业既是一个技术组织，更是一个由人所组成的组织，在企业内部存在着复杂的人际关系，企业内部人际关系所联结的双方可以是个人，也可以是组织。罗特利斯伯格充分研究了企业组织结构后，将企业的内部结构分为以效率逻辑和费用逻辑维系的正式组织和以感情逻辑维系的非正式组织。认为那种亲情、和谐和信任更多地存在于非正式组织之中。企业应力求在正式组织中建立非正式组织中的这种和谐的人际关系，通过有效的沟通达到情感交流，特别应当强调的是应加强管理者与被管理者之间的情感交流。有机地协调正式组织与非正式组织的目标，力求最大限度地一致。企业还应当采取一些具体的管理技术与之相辅，应用较多的技术为企业内部的报道制度、提案制度、人事对话制度以及参与决策制度等。

近几年来，改善组织中的人际关系，建立和发挥企业的团队精

神已成为组织理论中的热点。的确，组织是一个社会技术系统，其“人——机”系统和“人——人”系统是它的两个子系统。对“人——人”系统的管理，实际上就是对人际关系的管理。建立人与人之间的良好、齐心协力的人际关系，是实现管理目标，组织得以发展的基础与关键。例如，美国巨型企业科内尔公司，在选拔公司经理时，需经过严格的考试。而考试的内容既不是经营战略，也不是管理学、市场学，只考一本莎士比亚的书，即从《哈姆雷特》、《威尼斯商人》、《李尔王》等名著中，挑选一本，通读之后，写读后感。进行这样的考试，目的是要告诉未来的经理：你的基本功是理解人、了解人，从而建立良好的人际关系。

这个事例告诉我们这样一个道理：管理者应具有人际关系的管理思想并具备人际关系的处理、协调技能，以调动职工的积极性，培养职工的参与感、责任感与归属感，增加职工的团体精神。

（一）人际关系的概念

人际关系是在一定的群体背景中，在交往基础上形成的，由个体的个性进行调节，并伴随着情感上的满意或不满意状态的人与人之间比较稳定的心理关系。这个概念包含：①人际关系是交往的结果；②人际关系是人与人之间比较稳定的和能够起作用的心理联系；③人际关系离不开一定的群体背景；④个体的个性是人际关系的调节器；⑤情感状态的存在是人际关系最鲜明的心理特色。

马克思说过：“人是社会关系的总和”。人总是处在一个多层次、多方面的社会关系体系中，如生产关系、政治关系、法律关系、心理关系等等。人际关系只是社会关系总体系中的一个较低层次。但是社会关系的一切方面都不例外的会在人际关系中体现出来，反映出来。由此可见，人际关系的本质，就是人的全部社会关系中的一个“心理侧面”，是最普遍、最活跃和最基本的层次。

(二)人际关系的模式

1. 人际关系的行为模式

人际关系的状况是通过行为表现出来的,一方的行为引起另一方的相应行为。社会心理学家李雷(T.F.Leary)对此专门作了研究,并从几千件人际关系研究报告中,概括出了八种行为模式:

行为发动者的行为导致行为反应者的行为

(1)管理、指挥、指导 ⟹ 尊敬、服从、劝告、教育

(2)帮助、支持、同情 ⟹ 信任、接受

(3)同意、合作、友好 ⟹ 协助、温和

(4)尊敬、信任、赞扬 ⟹ 劝导、帮助

(5)害羞、礼貌、敏感 ⟹ 骄傲、控制

(6)反抗、疲倦、怀疑 ⟹ 惩罚、拒绝

(7)攻击、刑罚、不友好 ⟹ 好敌对、反抗

(8)激烈、拒绝、炫耀 ⟹ 不信任、自卑

管理者了解以上模式,可以预知自己的行为会引起被管理者什么样的反应,从而调节自己的行为,控制他人的行为。

2. 人际关系的反应倾向

无论哪个组织,都包含着许多的人际关系。从内部来说,有管理者与被管理者,管理者之间,被管理者之间,不同部门之间的关系。从外部来说有组织与他人,组织与组织之间的关系。在这些基本的人际关系类型中,人们的需求是不同的。社会心理学家修兹(W.C.Schutz)把人际关系的需求分为三类:①包容的需求——希望与别人来往、结交,想同别人建立并维持和谐关系的欲望。②控制的需求——在权力上和他人建立并维持良好关系的愿望。③情感的需求——在情感上建立并维持良好关系的愿望。以上三种

需求在不同的人身上有不同行为的表现，有的是积极的表现者，往往以主动的姿态表现出这些需求，而有的则是被动的期待他人给予自己这些需求。因此，把不同需求类型与行为的不同表现结合起来，可产生出不同的人际关系基本倾向。

从下表看来，一个包容需求很强的行为主动者（eI）一定是一个外向的，喜欢与他人交往的，积极参加各种社会活动的人。如果他的感情需求也很强（eA）则不但喜欢与人相处，同时也关心别人，爱护别人，这种人必是受人爱戴之人。

表 6-1　人际关系基本倾向

反应倾向 / 需求	主动性（e）	被动性（W）
包容（I）	主动与他人来往（eI）	期待别人接纳自己（WI）
控制（C）	支配他人（eC）	期待别人引导自己（WC）
情感（A）	对他人表示亲密（eA）	期待别人亲近自己（WA）

了解以上人际关系反应倾向，有助于管理人员预测人与人之间的可能发生的交互反应，而采取适当的配合行为。如果人的工作性质与人的人际反应倾向适应，会产生较好的工作效果。例如，一位 WI 型的管理人员是不合适的。管理人员如果有 eC 型者则容易使个属的自尊心受到压抑。如果一个经理是 WI 型，他不可避免地要脱离职工，做不好工作。如果提拔 eC 型的人做干部，就要防止他盛气凌人，缺乏好作风。而 eA 型的人担任管理工作必将得到下属的爱戴、拥护。总之，把人际关系反应倾向与工作性质结合起来要注意三点：

第一，不能说某种类型好或坏，只能说它比较适合哪一类工作。

第二，各种类型都是非单纯型的。只是某种特征更为突出，趋于优势而已。只要和工作相适应，就会对工作有利，就会做出优良

成绩。因此，选拔干部、分配任务要事先考虑人的人际反应类型。

第三，e 型者特别是 eA 型人担任管理工作更为有利。如果不是 eA 型，可以考虑改变自己的反应倾向，以适应工作需要。

（三）人际关系的类型

人际关系的类型多种多样，按照人际关系形成的原因来划分，可以分为血缘关系、亲缘关系、地缘关系、友谊关系和业缘关系。血缘关系是由于交往双方的构成生命体的细胞基因存在着延续性或相似性而形成的相互联系，如父子关系、母子关系、兄弟姐妹关系等；亲缘关系是由于交往双方由于血缘上间接相关或者姻亲的原因而形成的联系，如堂兄弟姐妹的关系、表兄弟姐妹的关系、婆媳关系、舅甥关系等；地缘关系是由于交往双方居住的地域相近而形成的相互联系，如邻里关系、社区关系、同乡关系；友谊关系是由于交往双方在情感上被对方所吸引而愿意长期保持联系而形成的一种关系；业缘关系是由于交往双方工作上的原因而形成的相互联系，如同学关系、战友关系、同事关系（包括上下级之间的关系）、营销人员与客户之间的关系等。在上述五种关系中，血缘关系和亲缘关系基本上是先赋的（即由自然所决定的），不以个人意志为转移，只有以姻亲结成的亲缘关系是后赋的（即由后天的因素所决定的）；友谊关系和业缘关系基本上是后赋的，个人可以改变和创造；地缘关系部分是先赋的，部分是后赋的。

按照人际关系所联结双方是否属于组织成员，可以把人际关系划分为组织内部成员之间的人际关系、组织内部成员与组织外部成员之间的人际关系和组织外部成员之间的人际关系这三种类型。其中，组织内部成员之间的人际关系对组织的绩效影响最大，以往的管理理论研究较多的也是这一类人际关系；组织内部成员与组织外部成员之间的人际关系对组织的绩效也有很大的影响，但传统的管理理论对之研究甚少；组织外部成员之间的人际关系通过第二类人际关系对组织的绩效产生间接的影响。

按照交往双方关系的强度，可以将人际关系分为强关系和弱关系，强关系和弱关系在人与人、组织与组织、个体和社会系统之间发挥着不同的作用。简言之，强关系维系着群体、组织内部的关系，弱关系则使人们在群体、组织之间建立了纽带联系。可以从四个维度来测量关系的强弱：一是互动的频率，互动的次数越多为强关系，反之为弱关系；二是感情力量，感情较强、较深为强关系，反之则为弱关系；三是亲密程度，关系密切为强关系，反之为弱关系；四是互惠交换，互惠交换多而广为强关系，反之为弱关系。

二、人际关系对组织发展的重要意义

人际关系存在于组织的内外部，组织内部的人际关系和组织外部的人际关系对其都有深刻的影响。

（一）人际关系充当信息交流的渠道

人际关系最重要的功能之一就是充当信息交流的渠道，这种信息交流的行为不仅仅发生在组织内部，还发生于组织员工所涉及的所有社会关系网中。强弱关系在社会中发挥的作用是不一样的。社会学家马克·格拉诺维特在1973年提出了“弱关系充当信息桥”的判断。他认为，强关系是在性别、年龄、教育程度、职业身份、收入水平等社会经济特征相似的个体之间发展起来的，而弱关系则是在社会经济特征不同的个体之间发展起来的。因为群体内部相似性较高的个体所了解的事物、事件经常是相同的，所以通过强关系获得的信息往往重复性很高；而弱关系则是在群体之间发生的，是联系不同个体的纽带，这些来自不同群体的不相似的个体所了解的信息往往也是不同的，所以通过弱关系所收集的信息异质性更高、重复性更小。由于弱关系的分布范围较广，它比强关系更能充当跨越社会界限去获得信息和其他资源的桥梁，它可以将其他群体的重要信息带给不属于这些群体的某个个体。在与其他人的联系中，弱关系可以创造例外的社会流动机会如工作变动。

我们认为，格拉诺维特的“弱关系充当信息桥”的论断必须加以修正。信息交流的价值取决于两个条件：第一，双方信息的异质性，它决定了对外交流可以创造的效益；第二，双方信息交流的意愿，它决定了信息交流的可能性。两个条件缺一不可，信息异质性越高，信息对双方的价值越大，双方进行信息交流的意愿越迫切；信息交流意愿越大，最终实现交流的可能性越高。信息交流的意愿会受到一些重要因素的影响，如信息的公开性和交流双方的信任感。一般来说.公开性强的信息，其传播起来更为容易（但麻烦的是，信息的公开性往往与它的价值成反比），传播者也不会受到惩罚，拥有信息方更愿意提供信息；交流双方的互信感越强，拥有信息方也更愿意提供信息。总体来说，弱关系双方的信息异质性更高，但双方的互信感更低；强关系双方的信息异质性更低，但双方的互信感更高。所以，在信息交流中，这二者各有优势。格氏“弱关系充当信息桥”的判断只看到了事情的一个方面，即信息异质性与信息交流价值的正相关关系，却没有看到事情的另一方面，即弱关系与信息交流意愿的负相关关系。

格氏论断的一个重要依据在于他认为信息的异质性与人际关系的强度成反比：人际关系的强度越高，信息的同质性越强；人际关系的强度越低，信息的异质性越弱。这种说法比较适合美国的国情，但如果放在中国，也得加以修正。在美国，人们注重个人主义和自我实现，子女成人之后很早就独立生活，和父母、亲戚之间的联系不多，血缘和亲缘关系对人际关系强度的影响就受到限制；美国人有迁移居住地的习惯，地缘观念也不强。所以，格氏的“强关系是在性别、年龄、教育程度、职业身份、收入水平等社会经济特征相似的个体之间发展起来的，而弱关系则是在社会经济特征不同的个体之间发展起来的”这一描述和美国的实际情况比较吻合。但是，在那些深受东方文化影响的国家，这一描述就和实际情况大相径庭了。

首先，东方文化中人们的血缘、亲缘、地缘关系对人际关系的强弱的程度有着重大的影响。东方人的家庭、家族的观念很强，成员具有为家庭和家族奉献的献身精神，血缘和亲缘关系是很强的一种人际关系纽带，即使成员之间交往的频度不高，也能保持很强的交往强度、亲密性和广泛深入的互惠交换关系。除了血缘和亲缘之外，地缘关系对中国人的人际关系也有着很大的影响，俗话说："远亲不如近邻"，特别是在农村地区，这种地缘关系对个体之间情感支持和互惠交往的作用尤为明显，遍布全世界的华人"同乡会"正是中国人地缘观念强烈的又一个生动的例证。

和美国类似的是，个体之间信息的异质性主要取决于他们阅历、教育程度、职业身份等因素。家庭或家族成员很可能在阅历、教育程度、职业身份这几方面存在着较大的差异，从而导致他们信息的异质性，但这并不会改变他们之间存在着强关系的事实，也不会妨碍他们通过这种强关系进行信息交流和资源交换。同样，地缘关系形成的强关系也同样进行着很频繁的信息交流和资源交换。

在转轨过程中的中国还有一些特殊的国情，如信息的不透明性，政府政策等非市场力量对组织的经营绩效以及个人的目标实现有很大的影响等。一些对组织和个人有价值的信息往往不是通过公开的渠道能够得到的，而拥有这些关键信息的个人（如政府官员、大型组织的高级管理人员）也往往通过非正式的渠道将这些信息传播出去。此时，与信息拥有者有密切关系的组织和个人最有可能捷足先登。在此时，是强关系充当了信息桥的角色。

综上所述，我们认为可以有以下两个结论：第一，相对而言，在总体上弱关系联结的双方比强关系联结的双方拥有信息的异质性更大、因而互补性也越大；第二，强关系所联结的双方互信感更强，进行信息交流的可能性更大。强关系和弱关系在信息交流中各有优势，特别是在转轨中的中国，强关系与弱关系都充当着重要的信息桥功能。

(二)人际关系为组织和个人的交易活动提供了一种信用机制

格拉诺维特于1985年发表了又一篇重要论文《经济行动和社会结构:嵌入性问题》,讨论了"嵌入性"概念。他认为,经济行为嵌入社会结构,而核心的社会结构就是人们社会生活中的社会网络,嵌入网络机制的是信任。他指出,在经济领域中,最基本的行为是交换,而交换行为得以发生的基础是双方必须建立一定程度上的相互信任。在以物易物的原始交换中,双方必须首先相互了解,相信对方有交换的诚意,信任对方对交换条件的认可,然后才能进行实质性交换。即使在以货币为媒介的现代社会交换中,双方也需要有一定程度的信任感。如果信任感降到最低程度,在每一次交易中,双方都必须在获得了必要的监督和保证之后才能进行,那么交易成本就会大大提高。格拉诺维特认为,信任来源于社会网络,信任嵌入于社会网络之中,而人们的经济行为也嵌入于社会网络的信任结构之中。嵌入性的概念暗示着,经济交换往往发生于相识者之间,而不是发生于完全陌生的人们中间。同弱关系假设相比,嵌入性概念强调的是信任而不是信息。由于信任的获得和巩固需要交易双方长期的接触、交流和共事,实际上,嵌入性概念隐含着强关系的重要性。

市场交易活动的过程本质上也是一种契约的制定和执行的过程。在简单物物交换中,契约的制定和执行合二为一了,但在更多的时候,二者是分开进行的,而且交易的双方在履行契约时在时间上还有先后之分。所以交易活动存在着一方履行契约后,而另一方违约的风险,当这种风险的预期损失超过交易活动的预期收益时,交易活动便无法进行下去,潜在的资源优化配置也就无法进行。在成熟的市场经济国家,健全的法制和透明的信息是市场信用的保障。一个立法完善、执法严格、司法公正的法制体系对违背契约者进行了有效的惩罚,使其违约的预期收益低于预期成本,从而保证了契约的执行;同时,较为透明的信息流动也使得违约者的

信誉受到极大损失，又提高了违约的成本。但在转型市场经济国家中，法制建设不健全、市场信息的充分性、可靠性和流动性都太低，潜在的道德风险太大，市场次序混乱，信用机制的建设已经成为一项刻不容缓的任务。

在此时，社会关系网发挥着一种对信用机制的补充作用。首先，在社会关系网中，人们通过多次接触、互惠交易，建立了一定程度的信任感，而且存在着进一步合作的可能，变一次博弈为重复博弈，双方的交易风险大大降低。其次，社会关系网中的信息流动性、可靠性比较高，而且关系网中联结的信息接受者很多都是交易双方的熟人和潜在交易者，交易方的一次违约或不符合该关系群体规范的行动将影响着这些熟人和潜在交易者对该违约方的看法，加大违约的成本，甚至使违约方在某一关系群体中难以立足，这些都有效地制约了潜在的道德风险。第三，关系网联结的关系群体常常有着自己的行动逻辑和价值判断标准，金钱和效率只是其价值维度的一部分，而情感、宗教信仰等其他价值判断标准很可能在个体的行为决策中发挥更大的作用，为了寻求情感等方面的寄托，交易方愿意信守承诺，甚至宁愿在物质利益上作出牺牲，以获得个人心理上的满足或关系群体的认同（注：这样同样提高了该个体的整体效用水平）。以上三点，都大大降低了关系群体之间的交易风险，使得关系网发挥着对市场信用机制的补充作用。这就不难理解，为什么在当前中国“熟人好办事”，为什么当私交好的组织经营者之间更容易达成合作交易，为什么家族组织在东方文化传统的国家中具有顽强的生命力。

（三）人际关系成为社会资源交换的一个网络

美国华裔社会学家林南在发展和修正了格氏的“弱关系强度假设”时提出了社会资源理论。他认为，那些嵌入于个人社会网络中的社会资源——权力、财富和声望，并不为个人所直接占有，而是通过个人的直接或间接社会关系来获取。在一个分层社会结构

中，当行动者采取工具性行动时，如果弱关系的对象处于比行动者更高的地位，他所拥有的弱关系将比强关系给他带来更多的社会资源。个体社会网络的异质性、网络社会成员的地位、个体与网络成员的关系强度决定着个体所拥有的社会资源的数量和质量。

在林南的社会资源理论中，弱关系的作用超出了格拉诺维特所说的信息沟通作用。由于弱关系联结着不同阶层拥有不同资源的人们，所以资源的交换、借用和摄取，往往通过弱关系纽带来完成。而强关系联结着阶层相同、资源相似的人们，因此类似的资源交换既不十分必要、也不具有工具性意义。为此，林南提出了社会资源理论的三大假设：第一，地位强度假设——人们社会地位越高、获取社会资源的机会越多；第二，弱关系强度假设——一个人的社会网络的异质性越大，通过弱关系摄取社会资源的几率越高；第三，社会资源效应假设——人们的社会资源越丰富，工具性行动的结果越理想。

社会资源理论是社会网研究的一大突破，因为它否认了资源只有通过占有才能运用的地位结构观。林南认为，资源不但可以被个人占有，而且也嵌入于社会网络之中，通过关系网络可以摄取。弱关系之所以比强关系更重要，是因为前者在摄取社会资源时比后者更有效。

（四）良好的组织内部人际关系有助于组织目标的实现

组织中的人与人之间的关系又可以分为两种类型，一种是由组织的规章制度所规定的正式组织的工作关系；一种是人们在工作中因为情感交流而产生的私人间的关系，也就是我们常说的组织内部人际关系。人际关系与工作关系不同之处在于，它是在人们相互交往之中发生的，在一定的情感基础上形成的，并且常常以非正式组织为纽带，它可以满足员工心理安全、社会交往、自尊等需要，而这些需要正式组织的工作关系常常不能满足或者不能充分满足。良好的组织内部人际关系可以调动员工的积极性、提高

组织的凝聚力、改变员工的个人行为，有助于实现组织的目标。

凝聚力是组织工作效率得以发挥的前提，而良好的人际关系则是组织凝聚力的基础。一个组织、一个部门人际关系的好坏最终将影响成员的积极性及其工作效率。如果组织内部的人际关系好、上下协调、员工之间感情融洽、工作协调一致，员工就能焕发出工作的积极性。反之，组织内部的人际关系紧张、互相攻击、争权夺利，就毫无凝聚力而言，员工离心离德，组织就很难有好的效益。

良好的组织内部人际关系可以使人心情舒畅、情绪高涨；反之，紧张的人际关系必定使人心情苦闷、情绪低落。良好的人际关系提供着一种内在的报酬，这种内在的报酬对外在的物质报酬有一种替代作用。某些员工为了得到一个具有良好人际关系的环境，宁愿到一些收入较低、但人际关系良好的组织或部门工作。

随着 30 年代以梅奥为代表的人际关系学派的产生，到现代行为科学理论的系统化，组织管理活动过程中越来越重视通过非正式沟通融洽组织内部的人际关系。管理者借助正式组织和职权关系进行沟通是必要的；但进入现代社会，高明的管理者已日趋重视动用非正式组织，实行非正式的个人间沟通。后者的沟通更迅速、更有效。而且，可以产生缩短管理者与被管理者之间的心理距离，密切双方情感，增强组织向心力的效果。现代管理者已将人际关系间的非正式沟通作为有效实现管理目标的一大法宝。

总之，不管是组织与外部组织和成员之间的人际关系，还是组织内部的人际关系都对组织的绩效具有重大的影响，作为组织的管理者，一般都把积极地开拓和建立组织良好的内外部人际关系作为管理的一项重点工作。下面我们就来谈一谈组织进行内外部人际关系。现有理论有很多，但我们将择要介绍最新的针对组织外部人际关系管理的组织社会资本理论和针对组织内部人际关系管理的人际冲突管理理论。

三、影响人际关系的因素

在社会生活和工作中，人与人之间必然要建立各种各样的关系。但是处在同一群体中的人，人与人之间的交往程度或深度往往有较大的差别。有的人与人之间情同手足，你来我往，形影不离；有的人与人之间时冷时热，应付表面，若即若离；有的人与人之间甚至隔阂颇深，“鸡犬相闻”，视若仇敌。这些差别的产生是多种因素影响的结果。具体表现为：

（一）距离远近或空间差别

距离远近是人际关系中首先起作用的因素，它直接影响着人们交往的频率。空间距离越近，人们的交往机会就越多，交往的频率就可能越高，就越容易形成密切的关系。空间距离越远，人们交往的机会也就越少，交往的频率就可能越低，人与人之间的关系也就可能越疏远。如，在同一个学校里，同班同学的空间距离近，其交往的机会就多，其感情距离也就容易接近，其关系也就容易和谐。而在同班同学中，同桌又是首先交往的对象，其空间距离更近，交往的机会更多，其感情距离也就更容易拉近，其关系也就更容易融洽。但是，这里需要说明的有几点：其一，空间距离并不是形成良好人际关系的决定因素，而只是首先起作用的因素。其二，空间距离对人际关系的影响是通过交往这个中介而起作用的，没有交往，其空间距离再近也不会形成良好人际关系，其三，空间距离对人际关系的影响随着时间的推移而逐渐减小，也就是说，时间越长，其对人际关系的影响也就越小，在人际交往中所起的作用也就越微不足道。如，新同学刚到一起时，同桌同学由于空间距离近，就最易形成密切的关系。但是，随着时间的推移，彼此的相互了解，其关系能否继续保持融洽，空间距离已经显得不那么重要了，态度的相似以及需要的互补却起着重要的作用。

（二）态度的相似性

所谓态度的相似性就是人们对事情的看法一致性和采取行动的相似性。态度的相似性是建立良好人际关系的基础，它直接决定着交往的频率。研究表明，如果人与人之间有着共同的理想信念、人生观、价值观以及共同的爱好、兴趣等等，在工作和生活中，就容易有共同语言，就容易产生共鸣，感情也易于交流，相处也比较融洽。相反，如果人与人之间的态度不相似，彼此之间就没有共同语言，相处就非常困难。如，在一个班集体里，由于同学之间的人生观、价值观、兴趣、爱好等态度的差异，就会形成不同的小团体。“物以类聚，人以群分。”具有相似态度的人，彼此之间最容易形成密切的关系。一方面，态度相似的人们可以彼此佐证持某种态度的正确性，并把持有同样态度的人视为自己的奖励者和支持者，从而使个人的自尊心理得到满足。另一方面，态度相似的人们可以采取联合行动来实现共同的或各自的目的。因此，作为一个管理者，应随时注意不同人的不同态度，加强引导，努力使人们取得相似的态度，和睦相处，为完成共同的事业，实现共同的理想而奋斗。

（三）需要的互补性

需要和满足需要的期望是推动人们相互交往的根本原因，也是人际关系的动机和目的。如果人没有需要和满足需要的期望，那么人与人之间也就没有交往的必要了。需要和满足需要的期望是人与生俱来的本能，没有需要和满足需要期望的人是不存在的，因此，人与人之间必须交往，相互满足是形成人际关系的前提条件良好人际关系的形成取决于交往双方彼此满足需要的方式和程度，如果交往双方的基本需要都能从交往过程得到满足，其人际关系就会密切、融洽，如果只有一方的需要能从交往过程中得到满足，其人际关系就难以持久，更不会密切和融洽，如果双方的需要

均不能在交往过程中得到满足，人际关系就难以维持，双方对交往就会失去兴趣，如果双方的需要在交往的过程中受到了损害，彼此之间就会产生排斥和对抗，人际关系就会紧张。在现实生活中，由于人们的性格、态度等各不相同，因此，人们的需要和满足需要的期望与方式也各不相同。如，有的人愿意接受别人的指导，而有的人则好为人师，愿意指导别人；有的人擅长外交，有的人擅长内政；有的人性情急躁，有的人性情随和。这些，都可以使双方在交往中得到需要的满足。如果这些人相处在一起，恰好是需要的互补性在人际关系中的体现，并且其相处将是和谐的。因此，在实际的生活与工作中，我们应特别注意将具有互补性需要的人安排在同一集体中，这样既有利于良好人际关系的建立，又有利于集体管理目标的实现。

（四）交往的频率

所谓交往的频率即是指人与人之间相互接触次数的多少。交往是人际关系建立的必备条件，虽然通过交往并不一定都能建立起良好的人际关系，但是良好的人际关系必须建立在交往的基础上，没有彼此的交往，就没有人际关系可言。在一般的情况下，人与人之间或由于空间位置的接近，或由于工作的需要，相互之间交往的频率就可能高，而交往的频率高，彼此增进了解的机会就多，也就容易产生共同经验，共同的感受，共同的语言等等，就容易形成密切和谐的人际关系。同时，由于人们交往的频率高，朝夕相处，耳濡目染，也可以使人与人之间的态度取得相似，“近朱者赤，近墨者黑”即是这个道理。因此，人们只有在不断的交往中才能相互了解，增进友谊，建立起良好的人际关系。当然，交往的内容、方式和频率对建立良好的人际关系也有着很重要的影响。真正的交往应该表现为：交往的内容是实质性的，而不是纯礼仪性的应付差事，交往的方式是文明真诚的，而不是粗野虚伪的；交往的频率是适中的，而不是过高或过低的。如果人与人之间的交往只是出于

礼节的需要，而停留在一般的应酬上，其人际关系就很难密切：如果交往缺少诚意，而虚伪的成分太多，其良好的人际关系就很难建立，同样，如果交往的频率过高，就可能破坏对方的工作和生活秩序，引起反感，而交往的频率过低，就可能使人产生冷落之感，造成感情疏远。因此，把握交往的“度”，使交往频率适中，对人际关系的建立也具有特别重要的意义。

（五）个性特征

个性就是人的特殊性。个性心理学认为，个性是决定每个人心理和行为的普遍性和差异性的那些特征和倾向的有机组合，是导致行为以及使一个人区别于其他人的各种心理特征和倾向的动态结构。构成个性的主要成分是气质、能力和性格。个性特征是影响人际关系的重要因素，由于个性特征的不同，其人际关系建立的程度和深度也往往呈现出较大的差别。以气质而论，多血质的人，活泼好动，反应迅速，喜欢交往，性格外向，适应性强，比较容易建立人际关系；但是由于多血质的人注意力不集中，兴趣多变，不踏实，也可能导致人际关系不长久。胆汁质的人，直率，热情，精力充沛，性格外向，也有利于人际关系的建立，但由于这种人急躁、草率，可能会使人际关系受到伤害。粘液质的人，沉稳，自制，忍耐，注意力集中，最容易与人相处，但是由于其性格内向，不善交流，所以也会影响人际关系的广度与深度。抑郁质的人，孤僻，沉默寡言，性格内向，最不容易建立人际关系。除此之外，能力的强弱、性格的好坏，也都会不同程度地影响着人际关系的建立。由此可见，要建立良好的人际关系，还必须注重良好个性的培养，

（六）仪表的魅力

人的仪表，即相貌、衣着、表情、谈吐、举止、风度等等，仪表是交往过程中的直观因素，它在人际关系中起着重要作用，特别是初次交往的时候，它决定着“第一印象”的好坏。一个仪表堂堂、举止

文雅、端庄的人常常可以给人以良好的“第一印象”，而那种不修边幅、举止粗俗的人则只能给人留下不好的印象。“第一印象”好，交往就可能继续，反之，交往就可能终止。因此，如果第一次交往能给对方以美感，就为继续交往奠定了良好的基础。不过，随着时间的推移，仪表在人际关系中的作用将会越来越小。这是因为，人们所追求的不单单是外在美，更重要的是追求心灵美，而心灵美只能在多次接触中才能被感知。所以，一旦心灵美被感知，其仪表的美与丑也就无足轻重了。

（七）兴趣爱好的一致性

如果说态度的相似性包括兴趣爱好一致性的话，那么，态度与兴趣爱好相比，兴趣爱好则更贴近生活。在现实生活中，具有相同兴趣和爱好的人，最容易建立起密切的人际关系。因为，一方面，具有相同兴趣爱好的人进行交往，一般不带政治色彩，很少涉及利益分配，也不易发生利益纷争，其交往没有明显的功利目的。另一方面，他们具有共同的话题，共同的需要可以在交往中得到互相满足。

（八）年龄的相似

发展心理学的研究表明，人在生命发展的不同阶段，其生理、心理的发展具有不同的特征。同一年龄阶段的人之间，在思想、情感、行为方式、兴趣爱好、观念等方面具有相同或相近的特点。这些相近的特点易于相互理解和产生共同的话题。而不同年龄阶段的人，则往往由于他们的社会经历不同，所受的教育不同等原因，相互之间心理距离较远，没有共同的语言，不能互相理解，致使建立不起良好的人际关系。“代沟”就是这样形成的。但是，这并不是说，不同年龄阶段的人，就不能建立良好的人际关系，人的心理发展不仅具有阶段性，而且还具有连续性。正是心理发展的连续性，使不同年龄阶段人的心理距离拉近了，他们都有着相互交往的

需要。因此,在现实生活中通过双方的共同努力不同年龄阶段的人同样能建立起良好的人际关系。

在人际关系建立的过程中,除上述因素以外,一个人的能力、特长、职业、经济收入、经济背景、性别、籍贯、政治地位等等,也都会不同程度地影响着人际关系的建立,尤其是在现实生活中,影响人际关系建立的因素非常之多,也导致了人际关系的复杂多变。但是,只要我们掌握了以上影响人际关系的主要因素,就能自觉地处理好人际关系。

6.2 人际认知理论与方法

人际认知是从人际交往开始的。人际关系是交往的结果。交往在人际关系的建立中起着重要的先决作用。它是人类社会的一种普遍现象,只要有人群,就离不开人际交往。所以,人际交往是由于共同活动而引起的人与人之间的接触,从而产生心理上的相互影响过程。它包含:①交往是由共同活动引起的;②交往实质是人与人之间的不同形式的接触;③交往的最高境界是达到心理上的相互影响;④交往是一个过程;这四个方面的内在含义也说明了人际交往是由四要素构成的:①共同活动;②人与人之间的接触;③心理上的相互影响;④过程。共同活动引起接触,经历一定的过程产生相互影响。四者缺一不可。

交流和相互作用是人际交往的两个特征。交流是反映交往的活动性和接触性。相互作用则反映了交往的心理性和影响性。它们说明人们在组织中,通过交往,不但可以相互认识,而且还可以相互影响,从而构成群体存在和发展的主要因素。

一、人际交往的功能

(一)信息交流的功能

当今世界是一个信息的时代,没有信息就等于没有了耳目。所以信息交流是人生活中的一个重要组成部分。知觉剥夺实验表明。当一个人对环境的知觉(信息)被剥夺,他最多能忍受 2～3 天,这时他的身心都已受到较为严重的损害,精神倍感痛苦。如果人一生不与他人进行信息交流,会连最基本的生活知识和技能都难以学到,最终被社会所抛弃。所以,通过信息交流,可以使人获得这样的结果:第一,交往的双方可以增加知识量。据教科文组织统计资料,全世界现在每年出版图书达 70 多万种,期刊 15 万种,其他文献资料 400 万件,但许多专业人员的专业信息的 50%～80%是来自文字以外的渠道—聚会、聊天、讲座和聚餐。只有20%～50%是从文字材料中获得的。科技史上有一著名的"维纳聚会":控制论的创始人维纳在二战期间利用每月一次聚会方式组织科学方法讨论会,坚持数年。后来这些成员都成为了有名的科学家,教授。一些公司的经理、商店老板定期或不定期地邀请一些社会名流、专家、学者,请吃"便餐",在饭桌上随便交谈,从中获得有关信息,以求公司发展。各种各样的"沙龙"也是人们进行信息交流,获取知识的机会。所以,信息交流就变成了知识的交换。第二,通过信息交流也了解对方的人格,从而做出交往的判断和抉择。第三,交流也可以促使人自省,并根据实际进行自我调节。因而,不论学习知识,还是建立关系或是为了胜任工作,一切都离不开信息的交流,而对外的交流只能在人际交往中才能实现。

(二)心理保健功能

人有结群性和归属的需要。这两方面得不到满足就会产生强烈的内心孤独。人们进行交往,可以满足这些需要,排除内心的孤

独，得到感情的交流，保持心理健康。无论是婴幼儿、青少年还是老年人，交往是不可缺少的活动。如果婴儿出生后不能与母亲进行交往，缺乏母子的依恋关系，儿童会产生一种不安全感和对人的不信任感，失去与同伴建立良好关系的基础。青少年身心发展的特殊性使得他们既有强烈的交往需要，又有闭锁性。如果缺乏交往，闭锁性发展起来，就会使他们不能接纳社会也不被社会接纳，心理产生变态趋向。因此，青少年学会交往是他们心理健康发展的一个重要条件。“少怕寂寞老怕孤独”，这说出了老年人对交往的需求程度。可以说，老年人的交往活动是他们健康的第一需要。如果缺少交往，很容易导致心理疾病的发生。凡是在人际交往方面保持较多和协调的老年人，就有更多的健康和幸福，反之则是摆脱不了的悲伤与孤独。对于工作环境中的人来说，更是不能没有良好的交往，否则会产生单调、乏味、不满的感觉，致使身心疾病的发生，从而导致工作绩效的降低。

（三）人际协调功能

交往的最佳效果，是交往双方的完善配合。从这个意义上讲，交往的过程，也就是双方相互适应过程。交往就其宏观的功用而言，可以协调人际关系，使整个组织成为一个和谐的统一体。因为人际关系不协调的重要因素—误会的消除必须是双方能有机会相互了解。提供这种机会的只能是交往。在交往中增进了解，消除隔阂，增进友谊。

二、人际交往的中介因素

人们从陌生到认识，进而结成朋友，是一个复杂的交往过程。这过程是通过一定的中介因素来实现的。

语言是人类交往的最重要工具。因为语言有两个功能：其一，是思维功能。没有语言，人不能思维，更不能表达思维。其二，是交往功能。没有语言人们无法交流信息、交流思想、表达态度与情

感。正是由于语言的交往功能，使得语言成为交往的非常重要的不能代替的中介因素。但是它并不是惟一的因素，一些非语言因素在交往中也起作用。

在心理学史上，有许多学者认为在语言出现之前，手势曾是原始人普遍使用的交往手段。在现代社会，手势的作用虽已被语言所代替，但它在某些环境中仍然是十分有效的交往工具，人往往用手势来进交往。聋哑人主要以手势作为交往工具。英国学者阿盖尔 1973 年在《劳动的社会心理学》一书中指出，手势在人们的交往活动中起着以下作用。

第一，有时可以代替说话，如聋哑人。

第二，可以用来强调某一问题，或描述事物。

第三，可以加强说话时的情绪状态。

体态主要指运用性体态，又叫“说明性身姿”。它一般都与语言相伴使用，研究表明，一个人的体态往往反映着他人所持的态度。与一个你所厌恶的人相处，会表现出厌恶的体态，假如那个人对你有心理压力，你会手足无措；假如对你没有心理压力，你会表现出“如入无人之境”的轻松，随便。女性心情不舒畅时，往往显得懒散。而当一个人自我感觉很愉快时，常常是挺胸抬头，体态轻盈。

面部表情是常用的也是最有效的表达区域。交往时对方的态度最容易从面部表情流露出来。一个微笑，可以表示自己的友好。面部阴云满布，则使对方敬而远之。因此，在交往中根据对方面部表情来把握其对交往的满意度，从而及时调整自己的交往方式。

人与人接触，必须具备合适的距离。一般来说，距离越远越不易产生交往。这种空间距离的选择往往是无意中确定的，但它却反映了一个人与他人已有或者希望形成的关系。一些大公司的董事长或总经理一般都有一个大办公桌，与部下或商人谈话时就能保持一定的距离，以增加庄重的气氛。当然，不同的人所需要的个

体空间是不同的。这主要与人的心理、文化、习惯、地域、性别等因素相关，两个不同文化背景的阿拉伯人和北美人若在一起交谈，阿拉伯人喜欢近距离地进行交流，北美人则需要保持一定的个人空间，因而会出现阿拉伯人“步步紧逼”，北美人“连连后退”的局面。两个同性女子的交往距离比两个同性男子的交往距离近。社会地位相差悬殊的人，其交往距离较大。性格开朗的人往往喜欢近距离地接触他人。

三、人际交往的途径

交往必须通过一定的途径来实现。

同事的接触是一条最常见的人际交往途径。它能使交往双方直接，较快地建立交往关系。

约会是交往的一条特殊途径。交往的双方的交往目的性很强。当为某一问题而进行交流、磋商或因为交流的内容需保密或需解决比较紧迫的问题时，人们常常采用约会的方式。约会有群体间的约会如联谊会和个人之间的约会。

舞会是一条有组织的，但无严格规则的大众性交往途径。通过健康、有情趣的舞会，不仅能调节人的生活，而且可以打开自己的生活窗口，与不同行业、专业、年龄、性别和个性的人进行交往。

在一些社交场合中，在意想不到的情况下，两个素昧平生的人偶然相遇，这也是人们交往的不可忽视的途径。对此途径，既不要漠然视之，失去结交知己的机会，但也不可牵强附会，盲目交往，导致不良结果的发生。

书信传递是一条间接的交往途径，它最大的特点是不受空间的限制。它也是人们常用的一种交往方式。

同龄社会是青年人所使用的独特的交往途径。由于青年人向往独立、自由，以及像成年人那样生活，因而这种心理需求促使他们摆脱长辈的束缚，过自己随心所欲的生活，结交自己的朋友。由

于有这种需要加之交往经验缺乏，就在青年中出现一种“同龄社会”，年龄大致相同的青年在一起交往，议论人生，议论社会，探讨事物并寻求知心朋友。

四、人际交往的社会渗透

从动态过程分析，人际交往还是交往主体与客体由远及近，由表及里的不断发展的过程。确切地说是一个社会渗透过程。社会渗透是指在有选择地确定交往对象后，交往双方不断地沟通信息、交流感情、表达思想，从质和量上不断扩大，加深的过程。这个过程主要有以下几个特点：

第一，交往双方在认识和感情上不断加深，发展；

第二，交往双方有积极的相互作用；

第三，交往过程是非匀速发展的，时快时慢，有时停止，有时又一次性渗透到较深层次。

社会渗透过程，简单地说，就是交往双方从相识发展到结为朋友、伴侣的过程。美国电影《魂断蓝桥》中的男女主人公罗伊与玛拉之间的偶遇，相识到魂系梦绕的发展过程就是一个典型的社会渗透过程。这个过程分为这样几个阶段。

第一阶段：觉察阶段，即交往双方彼此觉察到另一方的存在产生交往意图。

第二阶段：表现接触阶段。此阶段主要是双方交往一些表面的信息并且都努力从下面表现自己，以给对方留下较好的印象，而不是暴露自己内心的东西。情感还没有发生变化。

第三阶段：探索情感交换阶段。交往双方均被对方的某些品质所吸引，产生好感，试图向对方表露一些内心交往思想、情感。因而这阶段的感情依赖性并不很强内心情感未达到沟通。

第四阶段，情感交换阶段。双方产生真正的情感交流，有一种相见恨晚的感觉，发展为较亲密的友谊关系。

第五阶段；稳定情感交换阶段。交往达到最深层次，不仅有共

同活动，有情感的依恋，认识的一致，而且把自己内心深处的东西全部暴露给对方，成为知己知音。以上五个阶段可用下表表示：

表 6-2　人际交往社会渗透阶段

零阶段	两个互不相干的人	
第一阶段	意识到对方存在但无交往行为	
第二阶段	开始交往但只是表面接触	
第三阶段	滋生情感，友好往来	
第四阶段	亲密、交往，形成稳定关系	
第五阶段	知心知音	

6.3　人际沟通理论与方法

所谓人际沟通是指个体利用一定的语言、文字或动作、表情等表达手段将某种思想、信息传递给其他个体的过程。简单地说，就是人与人之间的信息交流。其模式(图 6-1)包含了两个基本的含义：

第一，人际沟通的外部表现是信息的传递。人际沟通是借助于信息为载体而得以进行的。没有信息就没有人际沟通，因此人们通常又把人际沟通称为人际信息沟通。主要表现为符号、字母、电磁信号等社会信息的传递。

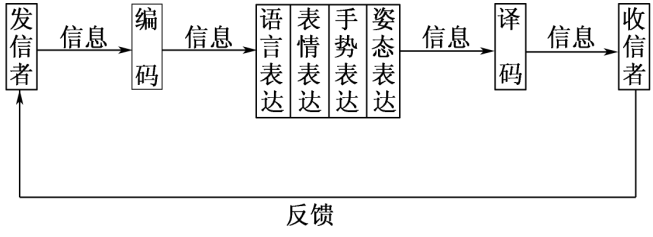


图 6-1　人际沟通模式

第二，人际沟通的实质是思想交流。在人际沟通中，沟通的主体即信息的传递者和接受者进行信息的传递，是要传出或得到信息中蕴含的思想、知识、情感等。它们构成了人际沟通的内容。例如，两国大使的会晤，彼此的兴趣决不在于言谈举止本身，而在于探询双方政府的立场、观点、政策、原则。朋友之间互赠贺年卡，不在于其本身的精美，而在于友谊情感的增进。因此，人际沟通必须具备两个条件：其一是必须由两个以上的社会主体构成，即要有信息的传递者和接受者；其二是这两个主体必须进行思想的交流而不能只处于纯粹自我意识活动状态。

图 6-1 的模式表现出一点，人际沟通中的信息传递并不是直接从发信者到达收信者的。它必须在沟通主体之间做转换。

人际沟通是一个非常复杂的过程，这不仅因为沟通的内容复杂多样，而且沟通是一个非常复杂的心理过程。从信息论的角度来分析，它是一个信息转换过程。所谓信息转换就是把具有一定意义的信息内容转换为表示该种意义的符号和把该符号转变为一定意义的信息内容。两个人通过书信进行沟通，写信者要把所表达的思想、情感编成一定意义的信息符号——文字，收信者通过读这些文字符号而把他们转化为一定意义的思想、情感，从而理解写信者的意图。可见，在信息转换中有两个相辅相成的变换过程：编码和译码。在人际沟通中首先是编码。即把信息转化为某种符号，然后通过信道传送给收信者。收信者再把收到的符号转变为原意义的信息并加以理解，这就是译码。只有编码和译码，信息转换还不能完成，还需以下条件：

第一，沟通双方要具有共同的经验。也就是说发信者与收信者必须具有共同的生活经验，否则，收信者不能正确译码，或因文化，亚文化因素而不能对原意进行理解，以至发生误差，影响正常的交往和沟通。

第二，编码要根据沟通的目的和对象特点编码。不同的沟通

有不同的对象和目的，为此，从对象、目的出发编码就十分重要。做到这一点就会使沟通事半功倍，省时省力，易于信息转换。比如在演讲，或工作报告时，根据听众的不同知识水平和中心目的确定内容和方式。

第三，收信者要有心理准备。这样就有利于信息的译码和反馈。因为人际沟通不同于“人——机”间的信息转换，而是有心理活动的参与，因此，有无心理准备就大不一样。

一、人际沟通的类型

根据沟通中信息交流路径，把人际沟通分为正式沟通与非正式沟通。

（一）正式沟通

根据正式沟通中信息的流向，可分为下行沟通、上行沟通、平等沟通和斜行沟通。下行沟通是一种自上而下的单向沟通。是上级部门按照组织隶属关系，向下级机构进行的信息沟通。如企业的厂长经过中层领导和基层领导，把信息下达到一般职工（图 6-2）。这种沟通类型是组织中的一种重要渠道，它具有以下作用：

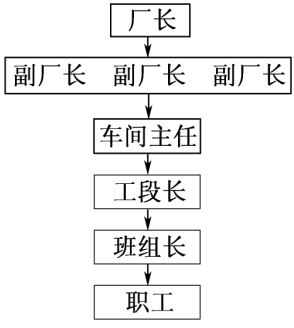


图 6-2 下行沟通

第一，向下级传达工作指示；

第二，向下级提供组织程度和行动情况；

第三，经常对下级部门及职工阐明组织目标；

第四，向下级通报上级的工作情况。

在使用这种沟通类型时，还要注意以下几个问题：

首先，要注意信息的流向，不能让信息“泛流”，把所有信息都层层下达，造成人力、物力、财力的浪费。也不能“少流”。把应该下传的信息“束之高阁”，造成上情不能下达，使上下步调不一致。其次，注意信息的“流量”即避免信息的繁杂，要提高自己的表达能力，准确、完整、简明扼要地传递信息。再次，注意信息的“流速”。信息贵在及时。因此，上级部门要根据具体的信息，组织有效的沟通方式，选择有效沟通工具来提高信息传递的速度，以避免由于层层传递或传递工具、方式的不当而造成信息延误。

上行沟通是一种自下而上的单向沟通类型，是下级部门或人员按组织的隶属关系，向上级部门或领导进行信息交流。如把图3-3中，箭头所指方向倒过来，就变成了上行沟通。这种沟通类型也是组织中常用的一条重要渠道。它的作用在于：

第一，接受和执行上级的命令，对批示作出反馈，使上级部门及时了解信息被接受和执行的情况；

第二，为上级修正指令和制订新的决策提供材料；

第三，向上级部门反映自己的要求、愿望和态度；

第四，向上级部门提供建议和批评。

在运用上行沟通时，一般有两种方式：一是上级主动向下级征求意见，如调查、座谈、汇报、信访接待、意见箱等。二是下级主动向上级反映情况，提意见和建议。

使用上行沟通也要注意：首先，要有“开口政策”，使下级可以自由发表意见。其次，要注意信息的合理内涵。上级收到的信息可能有时会不准确，失真或言辞较激烈，对这些信息要认真分析，

抓住合理部分，取而用之。再次，要坚持实事求是，下级应如实地反映情况，报喜也报忧。不能歪曲信息，以避免上级部门作出错误的决策。

平行沟通是一种横向沟通，信息是在同一层级和个人之间进行双向交流。对于一个组织来说，仅有上行和下行的纵向沟通是不够的。尤其是一些大的组织，由于沟通层次较多，往往会造成信息沟通迟缓，从而丧失时机，因此，需要通过平行沟通来加以补充。法约尔曾提出过“法约尔跳板”原则，他认为，常规事项可在同一管理层内协商解决，不能达成协议的事项或重要事项再向上级管理层呈报，只有特别重要的才向最高领导报告。这样，“各管理层都可以在某种程度上不断发挥积极性。”可见，实行平行沟通，既可使有些信息直接在同一层次中进行交流，从而克服信息传递中的延误；又可以调动下层管理者的积极性，为实行分权管理创造条件。

在使用平行沟通时要注意通过协调、合作、磋商来互通信息，达到部门间的协调一致。这主要是因为平行沟通不同于上行、下行沟通，它没有命令和指示。

（二）非正式沟通

人们自然形成的信息交流的途径，就是非正式沟通。任何一个组织除了正式沟通以外，还存在大量的非正式沟通。由于非正式沟通是人们在交往中自然形成的，因而它有以下几个特点：

1. 自发性。由于正式沟通不能满足如友谊、帮助等这些需要，人们就会在正式沟通外自发地形成非正式沟通来交流信息以满足自己某方面的需要。

2. 灵活性。由于非正式沟通不受组织约束，因此信息交流非常灵活。只要互相有交流的意见，就可进行沟通。所以它沟通的速度也比正式沟通快。

3. 易变性。人们的沟通关系可以随意变化，因人的沟通意见而异。

4. 不可靠性。由于非正式沟通传递的信息往往是传递者自身所关心的,因此传递者很可能按自己的主观愿望来进行取舍,这样就容易使信息失真、零碎,并且非正式沟通又经常是小道消息和流言的传送渠道。

非正式沟通也有它的积极作用:

第一,了解组织成员的状况;

第二,有利于密切人们之间的关系。

在利用非正式沟通时要注意:首先,消除传播小道消息和谣言的根源。对组织的信息不明,职工中有不安全感和抵触情绪都是产生小道消息的根源。只有消除这些因素,非正式沟通就可健康运行。其次使正式沟通畅通。为了控制小道消息和流言的传播,必须建立直接的、更快的、畅通的正式沟通。

另外,根据信息传递手段的不同,可把沟通分为口头沟通和书面沟通。如面对面的谈话、会议讨论、电话联系、讲话等都是口头沟通。而书信往来、报刊、布告、文件等则是书面沟通。一般来说,口头沟通灵活,速度快,有反馈,书面沟通准确,可保存。

(三)人际沟通的网络

在信息传递过程中,传信者直接将信息传给收信者,或中间经过某些人转传才能到达接受者,这就产生了沟通通道的问题。由各沟通通道所组成的结构形式称为沟通网络。

1. 正式沟通网络

在正式组织中人与人之间信息交流的结构形式称为正式沟通网络。美国管理学家莱维特通过实验研究提出了五种不同的沟通网络(图 6-3)。

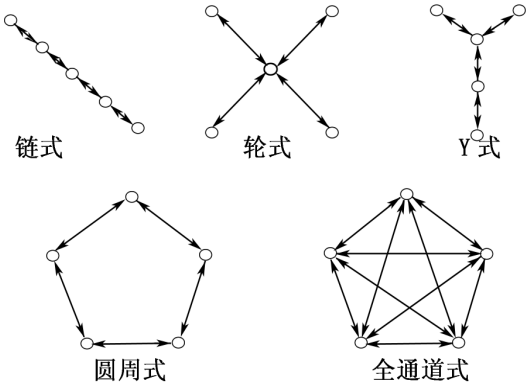


图 6-3　五种正式沟通网络

这五种沟通网络是假设由五个人组成的群体进行双向信息交流。实验的结果证明，每种网络都有其优缺点：链式速度快，正确性高，有明显的领导人，但士气低，适应工作变化慢；轮式速度快，正确性高，有确定的领导人，但士气低，适应工作变化慢；Y 式兼有轮式和链式的优缺点；圆周式速度慢，正确性低，无领导人，但士气高，适应工作变化快；全通道式表明了一个民主气氛很浓，人际关系融洽，沟通畅通的团体。概括起来，链式、轮式、Y 式具有相同的优缺点，比较适合解决简单问题时使用。而圆周式和全通道式完全不同于前三种的优缺点，比较适合解决复杂问题时使用。

除以上五种以外，在实际生活中，还有多种多样的网络，如图 6-4。

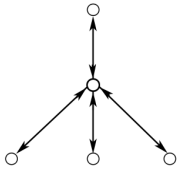


图 6-4　“秘书专政”式网络

这种网络，通常把它叫做“秘书专政”式网络。就一个大公司

而言，这表明各部门的汇报都要经过总经理的秘书才能达到总经理，而总经理的指示也要通过秘书传达到各部门。因此秘书是沟通的中心。

2. 非正式沟通网络

美国心理学家戴维斯曾在一家皮革制品公司采取顺藤摸瓜的方法对小道消息的传播进行了研究，发现有四种传播网络：(图 6-5)

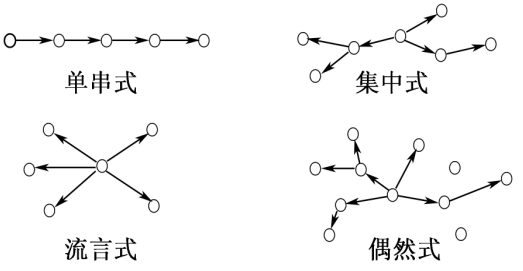


图 6-5　非正式沟通网络

这些沟通网络都是基于单向沟通的类型。单串式是通过一连串的人把小道消息传至最后的接受者；集中式是把消息有选择地告诉自己的朋友或与该消息有关的人；流言式是一个人主动把消息传播给他人；偶然式是按机率传播消息。一般，小道消息多采用集中式传播并且传播者往往是少数人。占 10%左右，并且经常是固定的几个人，大多数人听而不传。

二、人际沟通的障碍

一位领导人给他的下属写了一张条子，祝贺他按时完成任务，希望他今后继续保持这种工作精神。这位领导人的本意是为了表扬，但他的下属接到条子后却抱怨说："这像个领导的样子吗？我费了半天劲，好不容易把这件事按时办完了，可他倒好，以为每次都该这么着似的。"这种沟通障碍是由多因素引起的，我们把这些因素归纳成两大类：沟通的曲解和信息的繁多。

(一)沟通的曲解

沟通的曲解是由以下因素引起的：

接受者的特性。不同的人由于所具有的常识、经历、动机、个性等有差异，对于相同的信息都可以有着截然不同的反应。如一个员工如果很希望得到晋升，而且个性乐观，他会把上级领导对他的微笑或随便的表扬之类的话认真对待，把它们看成是被提升的一个暗示。而一个没有提升愿望或个性悲观的人则可能不把它们当回事。

时间压力。管理人员以为他们最宝贵的是时间。当他们有了时间方面的压力时，往往会采取缩短正式沟通渠道的方法，从而导致障碍。

语言是重要的沟通工具，但又是极为复杂的工具。由于语言方面的原因造成的沟通障碍在组织中随处可见。主要表现在：(1)语言差异造成隔阂；(2)语意不明造成歧义；(3)语言结构不当造成费解。加强语文修养，清楚、准确、简明地表达思想观点是管理者与职工都应注意的问题。

沟通活动常常受人的认知、情感、态度等心理因素左右。它们也是构成障碍的一些因素。第一，认知不当导致障碍，如主管一般性地询问一个员工的工作情况，就可能使这个员工感到紧张，他会认为这是主管在了解他的工作状况。第二，情感失控导致障碍。在某些情感状态下，人们容易吸收外界信息，而在另一些情绪状态下，信息则很难输送出去。如心境不好的人大多不愿与人交往，很少说话。感情冲动的人往往听不进意见。第三，态度欠当导致障碍。心理学研究证明，迷信权威会带来判断错误，因为信息的接受者对有权威性的信息往往不加思考地接受，致使一些虚假信息被接受。这是沟通之大忌。

组织层次结构。一个组织，其层次结构越多，越复杂，信息在传递过程中便容易失真，造成障碍。

领导者的作风。领导者不良的工作作风，如有“领导架子”使人敬而远之，在领导与职工之间产生沟通障碍。

（二）信息繁多

信息繁多即是信息接受者接受了过量的信息，反而使他对信息不在意，从而导致沟通障碍。如一个大学系主任要参加各种各样的会议、活动、谈话，因此，有时对一些事情没有引起足够重视，导致沟通障碍。

三、人际沟通障碍的克服

1. 职位角色扮演法

在人和人的交往中，如果每一个人都站在别人的立场上多替别人着想，就可以避免许多误会产生，减少很多不必要的不愉快的冲突，而使人际关系保持和谐。职位角色扮演法就是模拟某些现实的问题情境，让一个人扮演另一种职位角色，站在所扮演角色的立场上处理事物，从中了解别人的要求与感受，而改善待人的态度。例如：让一个售货员扮演顾客的角色，让其体验一下售货员对待顾客态度恶劣时的感受，有助于改善自己的服务态度。

因此，对别人需要、动机、思想、情感和愿望的理解，对别人遭遇的同情，是与人建立和维系良好人际关系的重要条件，理解力与同情力是人际关系能力的重要内容。

美国工业心理学家梅义尔（N · Maier）曾将工厂遇到的一些难题集中起来，加以典型化，编撰了一本职位角色扮演的材料，让工厂中的职位角色互相扮演：车间主任⟷班组长；班组长⟷工人；车间主任⟷工人；推销员⟷客户。

在扮演中，从自身角色出发进行体验，同时提出解决问题的办法。他认为这样可以使每个人从不同的角色位置上观察、思考、处理人际关系问题。

下面介绍几种角色扮演方法，供参考。

(1)角色商议练习。

目的:①练习在群体影响下自我改进的方法。

②在群体行为中改进人与人之间的关系。

③练习通过组织活动处理矛盾。

许多小群体成员对所担任的职务应起的作用不明确以及对矛盾不加研究,以致产生隔阂和纠葛。矛盾刚一出现,解决较易,待发展成危机就处理困难。本练习提供小组成员一种正确反馈的技巧和途径。

本练习以下列假设为前提:

讨论小组的进程和正确反馈有助于"正对"目标行事。

小组成员都有权影响彼此的行为,这种影响的有效程度在于成员的坦率程度。

小组间的感化和影响是相互促进的,没有人能独立变革,除非别人已愿意变。变可以通过协商过程来决定。

把彼此需要讨论的内容写成书面协议,使成员能相互彻底交流愿望和想法。把变革的协议也写成书面,以便彻底了解。

进行程度:

第一次小组活动(15 分钟):小组领导者对进行的步骤作简短介绍,着重领会上述假设。

第二次活动前的准备(30 分钟):要求每个成员仔细考虑小组及其成员的行为,回顾一下小组中哪些行为是你喜欢保存下来的,哪些行为是你希望改变的,怎样才能完成这些改变。然后给每个小组成员一张纸,思考影响自己的具体行为,在纸上写:A. 其他成员应该做得更多或更好的行为;B. 其他成员应该少做的行为;C. 其他成员应该继续的某些有益的行为。

第三次小组活动(45 分钟):小组会时,每人收集别人为他准备的材料,(即其他成员写的东西),把它写成一览表并张贴在墙上,使全体成员能够彼此检查材料。依次轮流,每人可以要求别人对他的行为口头讲清楚。但只允许对方讲,听者不能辩护、辩论或

解释、讨论。目的就在于理解别人是怎样看待自己的，为什么这样看。能否把别人的看法解释得令人满意，是衡量理解程度的标准。

协议(60 分钟)：在你所收到的各种意见表上，选出那些你愿意改变的意见，在别人的一览表上选出那些你强烈希望他改变的意见，这样就形成了一种协议。在每条协议的旁边写上自己的姓名，全体成员都要这样做。然后商议扮演角色行为的改变，在协议中可以这样声明，“如果你扮演 B，我将扮演 A”。每人依次对团体中的其他成员进行商议。当全体成员对他们间的角色更换感到满意，商议就告终止。最后把这些协议写成书面意见，约定凡不执行协议书而固执己见的，应受某种处罚。

召开协议过程中的大组会(10 分钟)：小组在商议过程中遇到难于解决的关键事件，可在高一级的组织中讨论解决办法，并安排继续讨论的会议日期，检查协议的执行情况。

讨论会(5 分钟)：按照规定的日期检查协议书上所规定的角色协议。讨论哪些协议已经实现并予以认可，哪些没有实现，提出解决问题、改进功效的办法，对新意见作必要的商议。

(2)群体个案研讨法。

这种方法是让群体成员都以领导者的身份出现，对事先发给的问题进行思考，提出解决的方法，并可在一起进行讨论。在问题解决过程中，真正的领导者不参与、不暗示，并排除任何外在的干扰与压力，让每个成员知无不言。

每个成员把自己的思考、意见充分发表后，领导者可将这些意见归纳筛选，择优公布于众，让每个成员进行比较，通过各种个案研讨，更能体会到领导者的处境，在今后的工作中能体谅支持领导的工作。

这个方法的一般程序可为：①阅读思考个案问题；②认真了解事实真相；③决定需要解决的问题；④提出解决问题的方案；⑤评价方案，选择解决问题的具体办法。

(3)游戏活动决策方法。

此方法多用于工商界。一般步骤为：①领导者根据群体的发展目标及应遵循的规则，用口头或书面形式，围绕人际关系问题，通告所属成员，要求成员围绕此目标提出各自的决策方法；②各班组成员自己收集有关的材料，研究初步方案；③各班组将各自的方案进行彼此交流、沟通，互通情报；④各班组交流后再进行讨论，修改决策方案。

这种方法的优点是群体的每个成员都积极参与改善人际关系的研讨，关心自己的决策后果，增强解决由人、财、物、事所引起的关系冲突的能力，同时有利于消除成员间的抱怨，焦虑等情绪。

2. 自我表露法

从一般规律出发，当人们更加开放自己的时候，人际关系会得到增强。在群体中，如果一个人过于经常地掩饰自己真实的情感，就会减弱交流的进程和深度。在群体中人与人交流，进行适当的自我表露，有助于互相了解与信任。而管理者懂得这一方法，将有助于引导下属去增进人际关系，提高群体效益。

美国弗吉尼亚州立大学的综合工业学院的巴里尔·里斯和人力资源开发专家郎达·布郎特合著的《企业中的有效人际关系》一书中比较详尽地阐述了这一方法。

自我表露是一个人有意地自愿地把自己真实的情感告诉他人的行为，从某种程度上来说，是一个人让其他人了解自己的思想、感受或需求的过程。

当一个人向其他人公开自己的思想、感受或需求时，可以得到四种报偿。

增进交流中的准确度：进行自我表露能够免去交流中的猜测，使得双方的交流更加准确。当一个部门领导人向最高领导人汇报工作时，不仅用一大堆数据、表格，而且同时也谈谈自己对这些工作的看法，那么最高领导人就能更准确地了解这些工作的实际情况，也更加准确地把握了部门领导人的工作、感情、责任和信心等问题。

减轻压力：如果过分强调自己感情的独处与隐匿，会在人的内心产生压力，导致相当大的心理紧张状态。与他人直接交流自己的情感和尽可能让他人了解你的感受，心理压力就会得到减轻，甚至消除，有“一吐为快”之感。

增进自我意识：自我表露后，他人对你的表露有反馈，这种反馈就增进了自我意识。因为人的自我意识就是通过自己的经验以及和别人交往中形成的，是通过别人对自己的印象和评价中逐渐形成的。当我们进行积极的表露时，会产生自卑心，从而促使自己去追求优越，超越自我。自信与自卑是自我意识的一个重要问题，对任何人来说，适当的自信与自卑都是不可少的。

人际关系得到增强：人际关系是人与人的心理联系。当两个人真正坦率地交换看法时，通常都高度重视对方的意见，为加深理解与信任奠定基础。若没有自我表露，把心中的大门关闭起来，就无法与他人产生心理联系，即无人际关系。正如西德尼·儒拉德所说：“一个自我疏远的人，不懂得真正地和充分地表露自己，从来不会去爱别人或被人爱……深刻的爱是建立在对对方的了解之上的……我怎么去爱一个我不了解的人？不了解我的人又怎么会爱我？”

自我表露有以上四点好处，但不等于想说就说，说得越多越好。要想使自我表露达到使人际关系发展的目的，必须遵循以下原则：

第一，表露量的对等性原则。在表露的速度、大小上要与对方相等，因为表露太快或太早往往会引起对方的防卫反应。或者对方已有自我表露的表示，而自己仍然没有反应，那么对方就会认为你没有交流的诚意，双方的心理距离就会扩大。所以，自我表露要在对等性原则上进行。

第二，自我表露性质的适度原则。自我表露有两类性质：一类是积极性质的表露，如对自己的赞扬。一类是消极性质的表露，如对自己的贬低、批评。过分的积极或消极表露都不太好，而应适

度。一般来说，当对方是陌生人，自我表露按“＋→0－→”进行，即先表露正面的，接着是中性的，最后是消极的。相反，若对方是与自己关系亲密的人，就要按“－→＋→0”方式进行。

第三，自我表露时间的非均匀原则。在不同的时间阶段里，自我表露的进度应有所不同，在初次见面时，可多表露自己，在交往的中间阶段则表露较少；在交往的亲密阶段，表露又会增加。

第四，自我表露的安全性原则。对不同的对象，自我表露有所不同。一般来说，与自己休戚相关并能体贴入微的人可以作为表露对象；关系不深但仍在发展的可以适当进行表露；刚刚开始互相熟悉的人尽量少表露；素不相识的人不宜自我表露。

图 6-6　自我表露模型

图中的四个格分别称：(1)开放区；(2)盲目区；(3)隐蔽区；(4)未知区。如果要更好地与人建立关系，就包含着扩大开放区和缩

小盲目区的工作。隐蔽区是存在的，因为每个人都有权隐蔽一些自己的与他人无关的思想。未知区是永远不会消失的，因为人人都有没被发现的一些特征，但都一直影响着人的行为，如人的潜在能力。这四个格是相互联系的。当你扩大开放区时，其他方格也随之受到影响。因此，我们可以采取积极的措施，以建立与他人美好的联系，如果要想减少盲目区，就应表现出一种乐于接受的态度，也可主动向他人要求信息反馈；如果想减小隐蔽区，可考虑表露你的感受、观点等，如果想减小未知区，可利用一切机会表现自己，主动去尝试各种机会。

恰如其分的自我表露要注意：

第一，避免指责的态度。

真正的理解和互相的尊重是通过“同等效力”交流的过程而得以发展的。“同等效力”就是感情上的开放与真诚中绝对不能含有相互间的指责的态度。坦率的交流并不需要指责手段。事实上，只要有指责的态度出现，交流就将中断。

第二，发现问题就进行讨论。

如果交流双方发生争端，那么就应当在争端发生后尽快地表示自己的感受，与对方进行交谈，以避免时间过久因记忆误差带来歪曲。这样，自我表露就能得到顺利进行并收到良好效果。

第三，准确表达思想与情绪。

当你准确地表达你的情感、情绪时，其他人能够认识真正的人，更好地了解你。因此在表露时，要考虑到时间、地点、用词和平静的情绪状态。任何问题都不可能用怒吼和狂骂来解决。当别人注意力不在你这儿或处在公共场合时，最好不要进行表露。它将无效。而且过分的坦率会使他人难堪，不仅达不到交流的目的，反而引起更多的误会。

3. 归因方法

创造良好的人际关系，还必须能够对他人的各种行为进行归

因。这样就可以推断和预测不同的人在有关情境中会产生什么样的行为，从而有目的地控制不同的人可能出现的各种行为。

(1)四因素分析法。

这是一个重要的行为归因方法。此方法是把行为的原因，从内在——外在；稳定——不稳定，四个方面来加以分析。

当我们在了解一个人，分析一个人的行为时，首先就要分析这个人的这种特定行为是因为他的内在状态如品质、动机、情绪、态度、能力、性格等一些心理特征，还是某种外在力量如周围的环境，某人对他的强制作用。是内归因还是外归因是非常重要的，当一个职工与他的上级领导发生争吵，那么首先就要分析一下，是领导者处理问题不公平呢(外归因)还是这个职工当时的情绪不太好(内归因)，这样就可以采取适当的方式方法来解决问题。

除了对行为作内、外归因外，还要分析引起某种行为的原因是稳定的，还是不稳定的。无论是内因或是外因，都有稳定和不稳定之分。如果一个人的某种行为原因是稳定的，那么就可以预测这种行为将还会发生，如果是不稳定的，那么这种行为只能在特定的条件下才会出现。这样就可预测一个人的行为，从而及时地控制、调节人的行为。上例中，如果这个职工的行为原因是因为当时情绪不太好，并且这个因素又是稳定的，即只要情绪不好就容易为一点小事而与别人争吵，那么就可以适当避免在他情绪不好时讨论问题。

(2)三维协变法。

三维协变法是根据美国人格心理学家凯利的三维理论提出的。所谓三维协变就是对一个人的行为归因时，要考虑三个方面的因素，收集不同的三种信息资料，通过它们之间的关系分析，来寻求行为原因的方法。

三方面因素包括：(1)行为者本人；(2)环境；(3)与行为者有关的其他人。

三种不同的信息资料：(1)一致性资料。指其他人在这种情况下是否也采取和这个人一样的行为；(2)区别性资料。这个人在另一种情况下，是否也以同样的方式作出反应，或者说在同样的情况下，他的行为是否有所不同。(3)一贯性资料。指这种行为是否与本人通常的行为相符合。即是否一贯如此。

表 6-3　一个人为什么对领导者有意见

条件	信息资料			归因
	一致性	区别性	一贯性	
1	每个人都对此领导者有意见	他对别的领导者没有意见	他始终对此领导者有意见	领导者
2	别人对此领导者很少有意见	他对每个领导者都有意见	他总是对此领导者有意见	这个人
3	别人对此领导者没有意见	他对别的领导者没有意见	他以前对此领导没有意见	这情境

举例来说明这个方法。假若一个职工对他的上司有意见，对这个问题可以这样分析：

首先，考虑三方面因素。这种情况是由于职工本身的原因造成的，还是由他们这位上司造成的，或者是由于当时的情况造成的。然后收集三种不同的信息资料加以分析。一致性资料：是否这个群体中每个职工都对这位上司有意见，还是只是他一个人有意见。区别性资料：这位职工是否对单位里所有的领导人都有意见，还是只对这位上司有意见。一贯性资料：这位职工是否一贯对他的上司有意见，还是偶然地对这位上司有意见。假如分析结果是这样的：这个单位里所有的职工都对这个上司有意见，这个职工对别的领导人又没有意见，这位职工始终对这位上司有意见，那么就可以得到结论：这是因为这位上司造成的。不同的归因分析，就会得出不同的结论(见表 6-3)。

总之，掌握正确的归因方法，可以增进人与人之间的相互了解，认识对方的行为原因，了解对方的个性特点，提高相互了解的

准确性，创造良好的人际关系。

4. 有效沟通技巧——PAC 分析法

沟通是一项重要的管理课题。无论是企业组织、公共行政机构、军事机关、医院还是任何其他性质的机构，此课题都受到极大的关注。但是结果都非常不妙。尽管都知道现代组织需要沟通，也缺乏沟通，但沟通仍然是一个严重的问题。其最重要的原因是把沟通当成了上对下的事，即管理者对下属的事。而实际的经验和前面所说的有关沟通理论却告诉我们：仅靠上对下的单向关系沟通永远不能成功。因为管理者对下属越想说得严厉，其下属就越听不进去。下属所要听的是他自己所想听的而不是上级管理人员所说的。随着工作方式和手段的日益现代化，工作场景中人与人之间的交流将更趋减少。建立最低限度的必要沟通，使人们能互相了解，这是管理人员必须重视的问题。要建立良好的沟通，就需要掌握一些沟通的技巧来提高沟通的有效性。在沟通技巧中，PAC 分析法就是一种有效的沟通法。

PAC 分析法根据贝恩（T. A. Bevne）的相互作用分析理论而产生的一种人际沟通行为的分析方法。这是一种新的改变人的行为的方法，帮助管理人员其下属双方达到沟通与了解。

1964 年加拿大的贝恩博士在其所著的《大众的游戏》一书中提出了相互作用分析理论。这一理论建筑于人格的三种“自我状态”之上。他认为每个人在人格结构中有三种“自我状态”：父母自我状态（Parent）、成人自我状态（Adult）和儿童自我状态（Child）。P 状态以权威和优越为标志，表现为家长作风和命令式的口气：“你应该……”、“你不能……”；A 状态以理智和稳重为标志，表现为慎思明断，尊重别人：“我个人的想法是……”；C 状态以冲动和变化无常为标志，表现为无主见，要么感情冲动，要么绝对盲从：“我猜想……”。以上三种状态是蕴藏在人的潜意识之中，（如图 6-7），在一定条件下，它们会不自觉地表露出来。

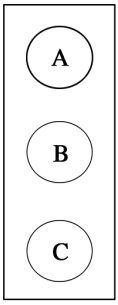


图 6-7　三种自我状态结构

一个人总是处在某种自我状态下进行信息沟通的，但是在人与人之间交流沟通时，自我状态以不同的优势，不固定的方式出现，使人在沟通中出现不同的态度特点，产生各种各样的沟通类型。对一个管理人员来说，当他与下属沟通时，必须确切了解对方在沟通时所处的自我状态，以便作出适当的自我反应，取得好的沟通效果。

PAC 有三种沟通类型：互应性、交叉性和隐含性。

互应性交流是一种符合正常人际关系的自然状态下的反应，为人所预期的反应。这种交流，其相互作用是“平行”的，如 P-P、A－A、C－C。

例 1：甲：“我要彻底查明这件事。”乙：“对！你应该防患于未然。”(图 6-8)

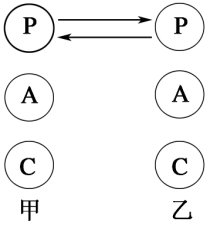


图 6-8　P—P 交流型

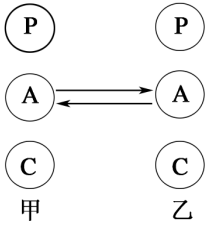


图 6-9　A—A 交流型

例2:甲:“老李,几点钟开会?”乙:“下午四点半开会。”(图6-9)

例3:甲:“我猜想这里面有好东西。”乙:“我想也是。”(图6-10)

但是,一个人也可在其他自我状态下进行交流,并非对等,只要是预期的反应,也是互应性交流,也能达到沟通目的。

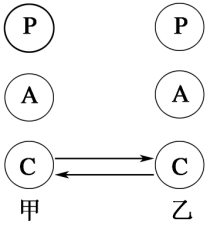


图6-10 C—C交流型

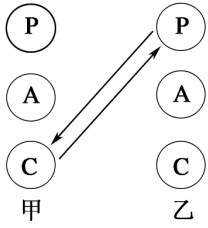


图6-11 C—P交流型

例4:甲:“组长,我不太舒服,想早一点回去。”乙:“回去吧,留下的工作明天再做。”(图6-11)交叉性交流中,如果没有表现出适当的反应或预期的反应,相互作用是交叉的,沟通就会中断,甚至发生争吵。

例5:甲:“这次工资调整,我能否提级。”乙:“你连目前的工作都做不好,还想提级?”(图6-12)

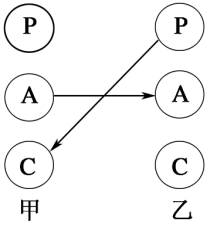


图6-12 AA—PC交流型

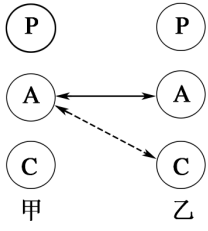


图6-13 AC—CA交流型

这种交叉性交流会使沟通出现僵局,其错误在乙身上。

隐含性交流是一种较为复杂的交流方式。交流中真正的信息往往没有明确地表达出来,而是隐含在另一种信息交流中的,因而常常造成误解而使沟通失败。一般来说,这种方式应量少用。

例 6：甲："很多人都说你应该调到分公司去工作，但是我看你并不怎么适合。"乙："对啦，我不希望离开总公司。"（甲的真正用意是打算把乙调到分公司去，使乙取得经验以便提拔，但考虑到乙可能不愿意外调，于是甲向乙发出两份信息）（图 6-13）

在交流中，若对方没有作出预期的反应，可以诱使对方进入互应性交流方式，改不良交流为良好交往，使沟通顺畅。

例 7：甲："我这次能提工资吗？"乙："你连目前的工作都没有做好，还想加工资。"甲："请问这次加工资的标准是什么？"乙："这次加工资的标准是……"。（图 6－14）

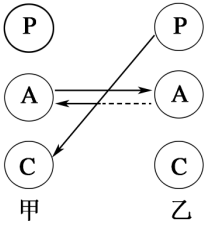


图 6-14　AA—PC 转变为 AA—AA 型

使用 PAC 分析法有如下好处：

首先，可用来协助管理人员了解和恰当地对待他们的下属，使组织的信息沟通畅通和人际关系的改善。

其次，有助于管理人员推行改革。用良好的交流方式可减少改革的阻力。那种"父母自我状态"和"儿童自我状态"最容易使人反对变革。

第三，促使群体内人与人在交流中，有意识地觉察对方和自己所处的自我状态，作出适当反应以利沟通，并且强调发信者不但自己以成人状态进行反应，以消除沟通中的心理障碍，协调人际关系，而且也要诱导对方以成人自我状态与己交流。美国一家航空公司把这种方法编制成影片，作为教材对其员工进行人际关系沟通训练。影片的内容是：航空公司有一位女售票员正在售票，有几

位顾客在窗口排队。她此时正在接待两位男顾客，为他们安排旅行日程。排在后面的一位女顾客等得不耐烦了，就训斥售票员说："你是在售票，还是在谈情说爱？"这位售票员并未反唇相讥，而是说："非常抱歉，让你久等了，你需要什么？"听她这么说，女顾客气顿时消了，说："没问题，你抓紧办吧，我再等等。"于是，心平气和的回到自己的座位上去了。让受训人员看了这部影片后进行讨论，使受训者从中了解到人们在相互接触中有不同的心理状态，当对方的心理状态不适宜时，要诱使对方作出适当的反应，从而保持交往关系的持续进行。这一航空公司有8 000多直接为顾客服务的员工接受此项训练，其有86%的员工能与顾客保持更良好的沟通状态。

第四，根据PAC分析规划有效的领导，不同的PAC结构产生不同的领导行为特征，有效的领导就应该知己知彼，选择有效的PAC结构。表6-4是不同PAC结构的行为特征。

表6-4　PAC结构与行为特征

PAC	行　为　特　征
高低高	喜怒无常，难与共事，个人支配欲强，有决断，喜欢被人歌颂和捧场、照顾
高低低	墨守成规，照章办事，家长作风，养成下属的依赖性
低低高	有稚气，对人有吸引力，喜欢寻求友谊，用幼稚的幻想进行决策，让人喜欢但不称职
低高低	客观、重视现实，工作刻板，待人比较冷淡，难与共处，只谈公事，从不谈私事
高高低	容易从P状态过渡到A状态，若懂得学习和积累经验，可成为成功的企业家
低高高	将A状态与C状态的良好性格结合在一起，对人对事都能搞好，是最理想的管理人员

6.4 人际关系的发展与测量

一、人际关系的发展变化规律

人际关系是一种千丝万缕、纷繁复杂的关系。群体中的人际关系状况，是群体生存与发展的重要条件。因此，认识人际关系的形成、发展和变化的规律，有助于更好地改善人际关系，创造良好的工作、学习和生活环境，也有助于建立体现社会主义精神文明的新型人际关系，顺利实现群体管理的总目标。为了更好地认识人际关系形成、发展、变化的规律，我们拟从以下几个方面进行探讨。

(一)人际关系的形成规律

人际关系作为一种特殊的认识，是在人际交往的实践过程中形成的。实践是认识的基础。由此，人际关系的形成也遵循着由感性认识到理性认识的途径。

1. 感性认识——印象阶段

感性认识是对事物的现象、各个片面和外部联系的认识，是认识的初级阶段。感性认识是通过感觉、知觉和表象等三种既有区别，又有联系，循序渐进的形式实现的。在人与人进行交往时，首先产生的是感觉，它是对象作用于人的感觉器官在人脑中产生的关于对象的个别属性的反映。如，两个人一见面，首先作用于对方的是眼睛，由此而形成的便是关于对象的身高、仪表等个别属性反映。而知觉是在感觉的基础上形成的高一级的感性认识形式，是客观对象在人脑中的整体性的直接反映。表象则是在感觉和知觉的基础上形成的具有一定概括性的感性形象，或者叫印象。印象又可分成第一印象和后继印象两种。

第一印象是一种原初印象。它的形成主要受两种因素的影响：一是直接见到的外表或容貌因素，二是间接获知的资料或信息

因素。在一般的社会交往中第一印象是非常重要的，它不仅影响以后的长期印象，有时甚至决定着交往能否继续下去。当然，如果从全面的眼光、发展的眼光来看，第一印象的可信度是有限的。真正的人际交往是不能凭第一印象的。

后继印象是第一印象形成之后，继续交往而形成的印象。它又分为两类：客观印象和刻板印象，客观印象是一种以正确事实为根据的正确印象。而刻板印象则是一种既不依赖于直接经验，又不依赖于事实基础，单凭道听途说而形成的印象。它是一种主观的形而上学的观念，是构成人际间偏见的主要因素，严重影响着人际关系的建立。

2. 理性认识概念阶段

印象只是一种表象阶段。要真正认识一个人，仅仅停留在感性认识阶段是不够的，还必须将印象上升为理性认识。理性认识是认识的高级阶段，是通过抽象思维达到的对事物的本质、内部联系的认识。它包括概念、判断、推理三种形式。概念是浓缩了的判断，判断是展开了的概念，推理则是判断之间矛盾的展开。同时，概念和判断又都是推理活动的结果。三种形式相互联系、相互促进、共同构成了理性认识。

在人际交往中，要想真正地了解一个人，就必须占有详细的材料，要对一个人的思想工作、学习、生活诸方面进行历史的和现实的、显性的和隐性的、环境的和个性特征的全面辩证地考察，依靠判断、推理和论证，只有这样才能对一个人作出符合事实的客观评价，形成理性认识，并以此决定对认识对象应采取的态度。

真正人际关系的形成是在理性认识阶段，而不是感性认识阶段。因为，理性认识的形成是深入交往的结果，没有深入的交往，仅凭直接或间接的印象，是不能形成良好人际关系的。因此说，人际关系形成的规律，就是感性认识与理性认识之间本质的、必然的和稳定的联系。

(二)人际关系的发展规律

人际关系发展的过程,实际上也就是人与人之间再认识、再交往的过程。因此人际关系发展的规律和人际关系的形成一样,应当遵循实践、认识、再实践、再认识,这种形式循环往复以至无穷,不断由低级向高级发展的人类认识运动的总规律。

在人际关系建立之后,是继续发展,还是停滞不前,是快速发展,还是缓慢发展,这取决于交往双方在交往的实践过程中,各自对对方的再认识。人是万物之灵长,又是非常复杂的感情动物。人的思想认识,行为变化会受到许多因素的影响,如果在交往中,交往双方都不能从对方身上获取自己所需要的东西,双方的交往需求得不到相应的满足,那么,这种人际关系就很难持续发展,还可能很快进入人际关系的闭锁状态。相反,如果双方在交往过程中,都能使对方的交往需求得到满足,那么,交往就会持续,人际关系就会发展。因此,满足——持续——发展,再满足——再持续——再发展,就构成了人际关系发展的基本规律。而人际关系的停滞也不是绝对的。它也会经历停滞——发展,再停滞——再发展的过程。总之人际关系一经形成,发展是主要的,是人际关系的主流;停滞只是暂时的,长期的人际关系闭锁状态是不存在的。

(三)人际关系变化的规律

人际关系的发展是向好的方面发展,还是向坏的方面发展,人际关系发展的不同趋向,就是人际关系的变化。人际关系的变化也会受到许多因素的影响。如,影响人际关系向良好的方向发展的因素有:互补性交往、互惠性交往和控制性交往等等。因为,互补性交往可以通过交往使双方在交往过程中,彼此得到利益要求的满足,控制性交往虽然不一定能得到需要和利益的满足,但是,由于双方都具有自控精神,所以,其人际关系也能在一定时期内或一定程度上朝着良好的方向发展。另外,诸如宽松的社会政治环

境，良好的个人素质和修养等等，也都对人际关系的发展产生重要影响。

当然影响人际关系的因素很多。如：不良的社会政治环境，低劣的个人素质等等。不良的社会政治环境往往容易造成人际关系的扭曲发展，而低劣的个人素质则常常使人际关系很难建立。即使建立了人际关系也常常会产生人际冲突，使人际关系朝不良的方向发展。

综上所述，人际关系的形成、发展和变化是一个非常复杂的过程。对其规律性的把握有助于我们在现实生活中改善人际关系，创造宽松和谐的生活、学习和工作环境。但是，要想真正把握人际关系形成、发展、变化的规律，一方面靠正确的理论指导，另一方面要靠不断地总结实际生活中人际关系形成、发展、变化的经验。理论联系实际，不断总结，不断探索，这才是掌握其规律的正确方法。

二、人际关系的测量

在任何一个群体中，其成员的人际关系状况都各不相同，并由此而构成了各个群体独特的人际关系网路。不同结构的人际关系网络具有不同的群体气氛和工作效能。因此，进行人际关系测量，有助于准确把握群体的人际关系网络结构，是自觉地调整人际关系，活跃群体气氛，提高群体士气和工作效率的重要依据。同时，进行人际关系测量，还有助于了解领导者在群体中的威信以及领导效能，选拔领导干部，提高领导效率的重要手段。人际关系的测量普遍采用的是社会测量法。

（一）社会测量法

社会测量方法又叫莫里诺社会测量方法，它是美国心理学家和社会学家莫里诺在20世纪30年代首创的研究小型群体中人际关系的一种测量方法。这种方法是采用问卷的形式，确定群体中各成员相互之间的好感、反感或冷淡等情绪关系，并采用一定的图

式将这种关系表示出来，从而较快、较准确地揭示出群体中人际关系的状况，了解群体中什么人最受敬重，什么人最孤立；掌握群体成员彼此之间吸引和排斥的心理，以及群体中是否有宗派的存在和人与人之间的关系是否和谐的情况。并且使用这种方式，还可以进一步了解团体的特性，如团体构造、士气高低等。因此，社会测量法已被广泛应用于群体中人际关系的研究。

（二）社会测量法的程序

1. 确定目标

所谓确定目标，就是在进行测量时首先提出让群体成员彼此选择的问题。如；“你愿意和谁在一起工作”，“你愿意和谁住一个房间”，“你认为谁最适合于当厂长”，“你愿意和谁一起去郊游”，“你愿意和谁一起去参加会议”，“你愿意和谁一起去出差”等等。这些标准有强弱之分。强标准是指对被测试者的生活、工作、学习有重要意义的问题。这些标准与人们的生活、工作学习、参加活动有关，是长期起作用的，它是被测试者的一种长期行为。如，前三个问题就是强标准，因为，“一起工作”，“住一个房间”，“当厂长”都不是短期行为，它将对人的生活，工作和学习长期起作用。强标准一般包括；角色标准，认知标准，职能标准和用行动选择的标准。角色标准就是“假如你是组长，请从你担任的这个角色的角度来选择你最喜欢的组员。”认知标准就是“假如在组内选择组长，你认为谁会提你的名字或选择你？”职能标准就是“假如你们的班组将要参加技术比武竞赛，你认为谁会被推选为参加竞赛的代表？”用行动进行选择的标准就是“假如让你把这些贺年卡送给你要向他们祝贺新年的人，你将送给谁？”而弱标准是指短期的或一次性的选择，如，后三个问题“郊游”、“会议”、“出差”都不会对被测试者的工作、学习、生活产生长期的影响，这些都是被测试者的短期行为或一次性的选择。

2. 选择的数量

选择可以规定人数。如，规定被测试者只能选择三名或五名愿意在一起工作的人。这种对选择数量的规定，对于测试的精确性有重要意义。当然，选择也可以不规定数量，即被测试者可以自由选出自己所要选择的任何数量的人。但是，无论是参量选择，还是非参量选择，都要确定选择的顺序，即第一选择、第二选择、第三选择……最后选择。一般来说，选择数量的规定与不规定，主要是根据主持实验者研究的目的和任务来确定的。当然，选择数量的规定与不规定，也要受群体人数多少的影响，如群体人数在 15 人以内，选择的人数可以不受限制，如果群体人数在 20 人以上，对选择人数即应加以限制。

3. 实验的准备

一般情况下，在确定了选择标准和选择数量之后，不要急于进行实验，应该经过一个适当的准备阶段，然后再开始实验。因为，在实验进行以前，实验者要与被测试者建立融洽的关系，向被测试者说明实验的目的和意义，并且还要充分调动被测试者参加实验的积极性，争得被测试者的精诚配合。实验准备是实验成功的重要阶段，如果没有准备，被测试者对于测试的目的、意义一无所知，他们就不会认真对待实验，而往往只是应付差事，随便选择一通，这就使实验失去了意义。因而，让被测试者了解测试的目的和意义，取得被测试者的积极配合，对于实验成功具有决定意义。

（三）社会测量图解

社会测量的结果可以用矩阵图表示出来，矩阵就是一个数表。矩阵图的方法举例如下：测量对象是初中某班的学生。选择标准是“你愿意跟谁一起到夏令营度假？”肯定选择用“＋”表示，否定选择用“－”表示，没有选择用“O”表示（如图 6-15）。

从社会测量结果矩阵图中可以看出，第 4 号是最受大家爱戴的人，共有 9 人选择了他。第 2 号和第 10 号次之，分别被 5 人选择。而第 5 号，第 9 号，第 11 号没有被任何人选择。

选择者	被选择者																总计
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1		+								+		+					3
2	+			+		+								+			4
3		+		+			+	+									4
4		+															1
5			+				+										2
6				+						+			+				3
7		+		+						+							3
8				+													1
9												+			+	+	3
10	+			+													2
11				+				+									2
12	+															+	2
13				+						+							2
14		+					+									+	3
15			+							+							2
16				+													1
总计	3	5	2	9	0	1	3	2	0	5	0	2	1	1	1	3	

图 6-15　社会测量矩阵

7 提高领导管理水平的理论与方法

7.1 关于领导概念的认识与理解

一、领导的概念和功能

(一)领导的概念

“领导”是大家所熟悉而常用的一词。但作为一个科学的概念,管理学家的解释却很不统一。下面是几种有代表性的解释:

孔兹认为,领导是“一门促使其部属充满信心、满腔热情来完成他们任务的艺术。”

泰瑞认为,“领导是影响人们自动为达到群体目标而努力的一种行为。”

坦宁鲍姆认为,“领导就是在某种情况下,经意见交流的过程所实现出来的一种为了达到某个目标的影响力。”

赖特认为,“领导是不凭借特权、组织权力或外在形势而说服和指挥他人。”

戴维斯认为,“领导是一种说服他人热心于一定目标的能力。”

施考特认为,“领导是在某种情况下,影响个人或群体达到目标行动的过程。”

上述种种解释,虽不尽相同,但包含着许多共同的东西,取其共性,人们认为领导的含义是:领导是引导和影响个人、群体或组织,在一定条件下实现某种目标的行为过程。致力于实现这一过程的人就是领导者,接受引导和影响的人就是被领导者。在组织

中，领导者的使命就是带领和引导被领导者做好本职工作，为组织目标的实现做出积极的贡献。这种带领和引导被领导者共同努力，实现组织目标的全过程，就是领导行为。由此可见，领导和领导者是两个既有区别又相互依存的概念。在日常工作中，通常把领导者与领导混为一谈，其实领导和领导者是有区别的。在英语中，领导（Leadership）与领导者（Leader）是两个词，在德语中，领导（Leitung）与领导者（Leiter）也是两个词，很容易区别。领导是一种行为过程，而领导者是指行为主体的人。因此二者有区别的。但它们又是相互依存的：领导行为必须以领导者的存在为前提，领导行为是通过领导者的活动得以实现，离开领导者，领导行为将不复存在；领导对下属施以影响，达成组织目标，又必须通过领导行为。所以二者是互相依存的。

领导的本质是一种人与人的关系。由于人们在组织中各自处于不同的地位，也就产生了一定的关系。领导人与被领导人是组织中人与人关系的一种形式。领导就是通过这种人与人的关系，激发每一个人的积极性，使之努力实现组织目标。

二、领导的功能

领导的功能主要体现在两个方面：即组织功能和激励功能。前者是属于一般管理科学的范畴；后者则是管理心理研究的课题。

管理科学认为，实现组织目标是领导的最终目的。围绕这个目的，领导者必须充分利用主客观条件，制定目标与作出决策；合理地使用人、财、物；建立起科学管理系统。所有这些，就是所谓的组织功能。

管理心理学认为，激励功能是领导的主要功能，也是衡量一个领导者是否称职的主要依据之一。如果一个领导者组织功能缺乏，借助他人的知识和能力，仍可建立起一套科学管理系统，以实现领导的组织功能。但是领导者的激励功能却是不能借助别人的

力量来实现的。事实证明，即使目标订得再好，组织再合理，管理再科学，如果领导者不能很好地发挥自己的激励功能，也是难以实现组织目标的。因此，在培训领导干部时，一方面要提高他们的组织能力，更重要的是提高他们激励职工积极性的能力。

激励功能主要包括以下三个方面的内容：

1. 提高被领导者接受和执行目标的自觉性

前面已经提到，个人的行为是由需要与动机决定的。在一般情况下，个人目标（即满足个人需要的对象）与组织目标一致的程度对个人行为的积极性有重要影响。个人目标与组织目标越一致，个人的积极性、创造性就越能充分发挥出来。领导者的责任就在于把组织目标的实现与满足职工的需要统一起来。创造一种组织环境，使职工意识到努力实现组织目标，也就是实现个人目标，从而提高职工接受和执行组织目标的自觉程度。

2. 激发被领导者实现组织目标的热情

人力资源的发挥固然依赖于个人目标与组织目标的吻合性与一致性，但职工工作热情的发挥与持续不断，还有赖于领导者本人的影响能力和感染能力。领导者的积极的有效的心理影响力，是激发职工工作热情，完成组织目标的重要条件。

3. 提高被领导者的行为效率

被领导者行为效率，是指为实现组织目标所作贡献的大小或能力的发挥程度。它也是鉴定领导行为水平的直接依据。激发被领导者实现组织目标的热情，虽然都与被领导者的行为效率有关，但认识与态度不等于有效的行为，它们只是有效行为的必要条件。要提高被领导者的行为效率，还要涉及影响其行为效率的其他因素，如：被领导者的需要结构、所具有的技术技能水平、知识的掌握和运用情况、群体内部人与人关系状况、各种规章制度的健全及合理性、管理方式等。这些因素可以通过领导行为得到改变。为被领导者创造一个有利于提高工作效率的物质环境和心理环境，是领导者的一个重要职责。

7.2 领导者心理素质的构成与提高

领导者是担负着领导责任的领路人、决策者，必须具备各种素质，包括政治素质、身体素质、知识素质和心理素质等。我们党提出的干部队伍“四化”要求即革命化、年轻化、知识化、专业化是对领导者素质要求的高度概括。其中心理素质是领导人素质的一个重要方面，它是领导者实现领导功能的一个重要条件。因此，研究领导者的心理素质问题是管理心理学的任务之一。

一、什么是心理素质

心理素质是指构成心理的因素及其水平。构成心理的因素包括感觉、知觉、记忆、思维、意志、情感等心理过程和气质、性格、能力、兴趣等个性心理特征，心理素质就是心理过程和个性心理特征及其水平。对于一个合格的领导者的心理素质要求，是以其所领导的组织的性质、大小、功能等为转移的，这是特殊性的一面；但对任何一个领导者都要求具备最基本、最起码的心理素质，这是共性的一面。

二、领导者一般应具备的心理素质

任何一个领导者都必须具备以下一些基本的心理素质：

1. 强烈的事业心和高度的责任感。要有迫切干一番事业，有超过前人、前任的雄心壮志；不怕挑重担，不怕担风险。凡是奉行“无功无过”、“不做不错”的人，不能当领导者，也当不好领导者。

2. 与领导范围相应的各种能力。包括精细的观察力，周密的思考力，敏锐的预测力、严密的组织力、正确的判断力、灵活的应变力、均衡的协调力、勇敢的开拓力等。

3. 坚强的意志。应具备良好的意志品质即自觉性、果断性、

自制性和独立自主精神。表现为不是四方木头，靠别人推一推才动一动，而是主动出来开展工作；不是优柔寡断，而是当机立断；不是在困难面前畏首畏尾，而是坚持自己的正确方向，承认困难，分析困难，克服困难；不是急躁冒进，动辄发火训人，而是沉着冷静，处理应对有分寸；不是随波逐流人云亦云，而是在听取别人意见的基础上形成自己的独立见解并付诸实践。

4. 一定的知识、经验和智慧。一般说来，领导者应比被领导者高明些，而要做到这一点，领导者就该比被领导有较多的知识、经验和智慧，否则就高明不起来。所以，领导者必须更努力地学习，更勤奋地实践，使自己具备与领导范围相应的甚至更多更好的知识经验和智慧。只有这样，才能远见卓识，业务熟悉，决策科学，指挥正确。

5. 丰富成熟的情感。表现为对人民群众、被领导者不是麻木不仁，冷冷清清、漠不关心，而是富有同情心、诚恳、亲切；不是趣味低级，行为幼稚，而是趣味高尚，行为成熟。

6. 优良的品德。包括吃苦耐劳、坚忍不拔的精神，宽宏大量、尊重群众的胸怀，敢说敢为激流勇进的气魄，严于律己，自知之明的风格等。

以上这些心理素质并不是以单一形式存在于领导者身上，而是以综合的复合体的形式存在于领导者身上，是对领导者应具备的心理素质的总要求。领导者应全面了解和培养锻炼自己的心理素质，争取做一个名副其实的领导者。

三、领导者心理素质的衡量与提高

日本著名的管理学者田边升一，根据他本人多年来参与企业诊断和开发管理知识的实践，出版了一本《管理人员手册》，他在书中对“一个管理人员怎样了解自己”这个问题提出了如下的见解，值得我们借鉴。

管理人员了解自己的内容、项目和指标有以下 24 点：

1. 是否具有丰富的业务知识。

2. 是否有事业心，是否有与别人协作以及进行领导和指挥的能力。

3. 是否简明扼要地下达命令、并充满信心地带领大家把工作进行到底。

4. 是否有足够的计划能力。

5. 是否公平地对下级的工作进行评价。

6. 是否轻视那些虽然工作水平较低，但能认真工作的人。

7. 是否适当地对权限进行分配和规定。

8. 是否有不进行详细调查而草率决定和处理事情的现象。

9. 是否对下级有过于随便的言行。

10. 是否在工作中有同下级发生竞争现象。

11. 是否乐于接受下级意见。

12. 是否有充分的时间去计划、准备、安排、调整和掌握工作。

13. 是否有下级愿同自己商量个人私事的友好气氛。

14. 是否能与其他部门顺利开展联系和协调。

15. 是否有上下级之间相互推诿责任的现象。

16. 是否能从大局出发来判断处理问题。

17. 是否有喜欢听奉承谄媚的假话，而不愿意听批评的现象。

18. 是否凭自己的情绪在很多人的面前训斥下级的情况。

19. 是否有健康的体魄，旺盛的活动能力和团结别人的影响力。

20. 是否有经常不断地探索解决工作难题的新方法，以及改进、提高工作的热情。

21. 是否在决定时总是优柔寡断、浪费时间。

22. 是否有使新参加工作和新调来的人员产生拘束和不知所措的现象，是否平易近人。

23. 是否有固执己见和顾面子的现象。

24. 是否有不自觉地泄露企业机密的情况。

管理人员提高自己的心理素质的内容、项目和指标有以下 14 点：

1. 要有提高自己的急切愿望。

2. 目标一旦确定，就要以坚忍不拔的毅力、千方百计地使目标获得成功。

3. 先要想好自己准备干什么，然后进一步具体地考虑准备采取的工作方法，并在自己的头脑中勾画出将要实现的目标。

4. 要经常勉励自己，坚持每天用一定的时间进行自学。

5. 在读书和参加各种会议时，必须养成作好记录的习惯。

6. 认真做好记录是实现有效的自我管理的良好习惯。

7. 每当自己感到疲乏想松懈时，最好给自己安排一项特别任务，以此来克服松懈。

8. 利用一切机会积极主动地去接触各种事物，以发现和提高自己的能力。

9. 在自己思想上要经常保持几个难题。

10. 争取参加各种国家考试，以取得资格。

11. 自卑感是发挥能力的障碍，但是也可以成为提高自己的推动力。

12. 做任何一件事，开始应将目标订得短一点，以便从小事做起。

13. 计划一旦付诸实施，就要坚持到底。

14. 每做完一件工作后，都要总结一下效果，并为下一步计划做好准备。

7.3 领导理论与方法

一、领导特性理论

领导特性理论主要研究领导者的个人特性，以期预测具有什么样人格特性的人充当领导者最为合适。

特性理论的发展经历了两个阶段：传统特性理论和现代特性理论。

(一)传统特性理论

传统特性理论认为，天赋是一个人能否当领导者的根本因素。有的人生来就具有当领导者的天赋，因而天生是领导者。

美国心理学家吉普(Gibb)在 1969 年的研究报告中指出，天才的领导者应具备以下七项特征：

①善言辞；

②外表英俊潇洒；

③智力过人；

④具有自信心；

⑤心理健康；

⑥有支配他人的倾向；

⑦外向而敏感；

斯托格狄尔(R. Stogdill)认为领导者的先天特性应该具备以下十六项特征：

①有良心；

②可靠；

③勇敢；

④责任心强；

⑤有胆略；

⑥力求革新与进步；
⑦直率；
⑧自律；
⑨有理想；
⑩良好的人际关系；
⑪风度优雅；
⑫胜任愉快；
⑬身体健康；
⑭智力过人；
⑮有组织力；
⑯有判断力。

传统特性理论，概括地描述了领导者的许多人格特征，使我们看到有效领导者与某些人格特征相联系，因而具有一定的合理性。但是这种理论过分强调领导者的先天特性，这就有可能滑入遗传决定论的泥坑，从而忽视了教育、环境因素在形成、培养、发展、造就领导者人格特征中的决定作用。

（二）现代特性理论

当代许多心理学家研究成果表明，领导是一个动态过程，领导者的特性和品质是在实践中形成的，可以通过训练和培养加以造就。当然，不同背景条件，不同国情特点，对一个合格领导者的标准也不一样。

日本企业界要求一个领导者要有十项品质、十项能力。

十项品质是：使命感、责任感、信赖感、积极性、忠诚老实、进取心、忍耐性、公平、热情、勇气。

十项能力是：思维决策能力、规划能力、判断能力、创造能力、洞察能力、劝说能力、对人理解能力、解决问题能力、培养下级能力、调动积极性能力。

美国企业界则认为一个企业家应该具备下述十项条件才是合格的。

1. 合作精神。能得到他人的合作，愿意和其他人在一起工作。对其他人不是压服，而是感动与说服。

2. 决策才能。依据客观事实进行决策，而不是凭借想像力办事，具有高瞻远瞩的能力。

3. 组织能力。能发挥下级及广大职工的才能，善于组织人力、物力和财力。

4. 精于授权。既能做到大权独揽，又能做到小权分散。

5. 善于应变。能够做到权宜通达，随机应变，既不抱残守缺，又不墨守成规。

6. 勇于负责。对上级、下级、产品用户、整个社会抱有高度的责任心。

7. 敢于随机应变。对新事物、新环境、新观念有敏锐的感受能力。

8. 敢担风险。对企业发展中的不景气的风险敢于承担，有改变企业面貌、创造新局面的雄心和信心。

9. 尊重他人。重视和采纳别人意见，不武断狂妄。

10. 品德超人。为社会各阶层人士所敬仰。

二、领导作风理论

作风理论是研究领导者在领导过程中究竟采取什么样的领导作风才是最适宜的领导方式的问题。

(一)勒温的领导作风三类型说

柯·勒温(K. Lewin)是德国心理学家。1932 年到美国斯坦福大学讲学，因希特勒掌权不能回国，就一直住在美国。勒温以权力定位为基本变量，把领导者在领导动态过程中表现出来的极端作风分为三类：

1. 专制作风——权力定位于领导者个人手中。组织的所有方针由领导者一人决定；工作方法与程序由领导者一步一步批示，群体成员无法知道下一步骤和整个目标；分组时的人选，工作任务

的分担，都由领导者指定。专制型领导作风的特点是：领导者独断专行，不尊重其所属成员。

2. 民主作风——权力定位于群体。组织所有方针都由全体成员讨论决定，领导者给予鼓励和支持；成员对工作程序与目标均在讨论时获得了解；分组时各人可以自由选择同伴，工作的分担也由群体自己决定。民主型领导作风的特点是；领导者对被领导者平等相待，尊重被领导者。

3. 放任作风——权力定位于职工个人手中。领导采取无为而治的态度，一切措施都由被领导自我摸索，所做的决策也由职工自己决定。放任型领导作风的特点是：无为而治，放任自流。

这三种不同的领导作风，造成群体内不同的社会心理气氛和工作效率。专制的领导，虽然经过严格的管理，可以达到工作目标，但群体成员多有挫折感，不是对领导者存有敌意，就是麻木不仁。工作行为往往是机械的，缺乏积极性、创造性和主动性。民主的领导注意协助和鼓励群体成员，注意满足群体成员的需要。群体成员有较强的工作动机，工作效率较高，产品的质量较好。放任的领导，对群体活动没有规定或评判，不关心成员的需要和态度，群体成员无任何积极性可言，工作效率低。

在实际工作中，放任和专制两种极端领导作风并不常见，大部分领导者所采取的领导方式是介于两种极端类型之间的混合型。如下图所示：

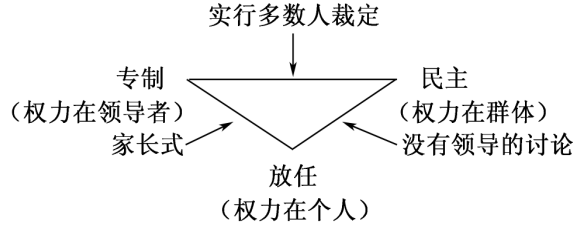


图 7-1　勒温作风理论剖视图

(二)领导作风四体制说

美国心理学家利克特(R. Lidert)在长期从事领导作风研究的基础上,于1961年发表了《管理新模式》一书,书中将国外现行的领导作风分为四类:剥夺方式的集权领导、仁慈式的集权领导、协商式的民主领导、参与式的民主领导。如下图所示

体制1	体制2	体制3	体制4
剥夺式的集权领导	仁慈式的集权领导	协商式的民主领导	参与式的民主领导

图7-2 四体制图示

这四种领导作风体制各自具有不同的特征:

体制1是剥夺式的集权领导。在这种专制体制下,领导者采用的是恫吓和威胁,上下级之间的联系极为罕见,上下级在心理上是格格不入的,大多数决策都是由组织的最高层制定。这样,领导者与下属之间存在着一种互不信任的气氛,因而组织目标就难以实现。

体制2是仁慈式的集权领导。在这种体制下,领导者采用恩赐的手法。下级对上级毕恭毕敬。向上汇报情况是报喜不报忧。决策也在组织的最高层制定。但在某种范围内,决策也可能代表下层的意见。这样,上下级之间虽然有些沟通,但仍是表现的,肤浅的。领导对下属并没有信任,下级对领导者则心存畏惧,所以工作的主动性也有限。

体制3是协商式的民主领导。在这种体制下,领导者采用鼓励的方式,偶尔也采用惩罚的手段并有部分的参与制,上下级可以交换意见,向上的联系虽然不是报喜不报忧,但也被限制在一定的范围内,这也仅仅是为了提醒上级。虽说下属对本部门的工作有一定的发言权,但决策依然在上层,做沟通的程度比较深,彼此较

信任，在执行决策时，能获得一定的相互支持。

体制 4 是参与式的民主领导。在这种体制下，上下级处于平等地位，有问题双方能民主协商讨论，由最高领导层作出最后决策。与此同时，按分工授权的原则，在规定的范围内，下级有自行决策权。领导者可以根据组织目标的要求，向下级提出具体目标，但不过多地干涉下级如何实现目标的方法，而是给予实现目标的支持。在上下级之间不仅有充分的沟通，而且建立了一定的感情联系。

利克特认为，采用体制 4 参与式民主领导的效果最好，因为这能导致产生高效率，能实现广泛的个人参与，以及能产生更佳的上下级关系。而采用体制 1 剥夺式的集权领导的效果最差。

利克特的这个理论有一定的积极意义，它为我们推行民主管理提供了心理依据。体制 4 的管理方式告诉我们：领导功效的关键在于领导者的思想。领导者只有在充分信任被领导者的基础上，并给予一定的管理权和决策权，尊重并尽量地满足对方的心理需求，建立起感情上的联系，才能很好地调动起被领导者的积极性，为提高工作效率，实现组织目标作出贡献。

（三）坦宁鲍姆和施米特的领导作风“连续带”模式

管理心理学家坦宁鲍姆（R. Tannenbaum）和施米特（W. H. Schmidt）于 1958 年提出了专制—民主领导作风“连续带”模式。他们认为，在专制和民主两种极端的领导方式之间，存在着许多种领导行为方式，它们构成一个连续带（见下图）。

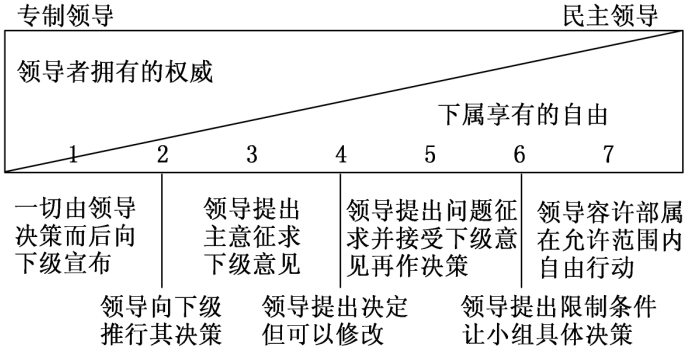


图 7-3　连续带模式

在这个“连续带”上，从左到右，领导者职权的运用逐渐减少，而下属享有的自由由逐渐增大。偏向于专制一端的领导者较重视工作关系，并注重于运用权力去影响部属；而偏向于民主一端的领导者较重视群体关系，重视给部属以相当的自由。

这一模式向我们展示出，领导方式不能固定不变，而是要根据具体的情况，如历史条件、工作性质、工作的时间性等，适当地选择连续带中的某种领导行为，才能达到有效的领导。

三、领导行为理论

领导行为理论是研究领导者在领导过程中所采取的领导行为以及不同的领导行为对职工的影响，以期寻求最佳的领导行为。

（一）俄亥俄模式

“俄亥俄模式”，又称为“俄亥俄四分图”，是美国俄亥俄州立大学在 20 世纪 40 年代后提出来的一种领导行为理论。他们把鉴别领导行为的项目，从开始的一千多个领导行为特征，经过不断提炼概括，最后归纳为两大类：关心人和关心组织。关心组织的领导，重视组织设计，明确职责和关系，确立工作目标，注重生产任务等；

关心人的领导，强调建立互相信任的气氛。关心人与关心组织在不同的领导者身上表现高低强弱并不一致，于是构成四种不同的组合，即：高关心组织和高关心人、高关心组织和低关心人、低关心组织和高关心人、低关心组织和低关心人。并以“关心人”为纵坐标，“关心组织”为横坐标，设计了以下著名的“领导行为四分图”。

在这四种领导行为中，俄亥俄大学的研究者们认为，第三种组合效果最好，第一种组合效果最差。

图 7-4　四分图模式

（二）管理方格图

管理方格图，又称为管理坐标图，这是美国得克萨斯大学的两位管理心理学家罗伯特·布莱克（RobertR. Blake）和简·莫顿（JaneS. Mouton）于 1964 年提出来的一种领导行为理论。

该理论认为，有效的领导者应该是一位既关心工作，同时又关心员工的人。并指出，任何一个领导者的领导行为都会在这两个基本要素中的一个或另一个上或多或少地体现出来。一个领导者可能对生产高度关心而不关心人，或者相反，也可能是居中。如果把这两种基本要素（即对生产的关心和对人的关心）用坐标图表示出来，就构成了一个管理方格图。

图 7-5 中的横坐标为对生产的关心这一要素，纵坐标为对人的关心这一要素，而且又将这两个坐标轴都画分成 9 个等分，这样便组成了 $9\times9=18$ 个小方格。其中每一个小方格代表一种领导类型，于是便有 81 种领导行为。

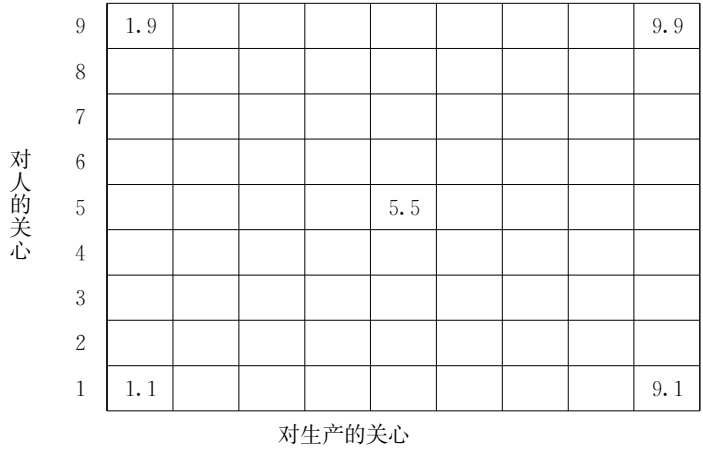


图 7-5　管理方格图

在评价领导者的领导行为时，就按其对职工和对生产的关心度，找到交叉点，这交叉点就是他所属的领导行为类型。例如，某领导关心人的程度很高，达到 9，而关心生产的程度很低，只有 1，那么，他的领导行为就是 1.9 型，反之，某个领导关心人的程度很低，只有 1，而关心生产的程度很高，达到 9，那么，他的领导类型便是 9.1 型。以此类推。

图中所示的 1.1、9.1、9.9、1.9、5.5 型是五种典型的领导行为或领导风格。

1.1 型，又称为“贫乏型管理”。这种类型的管理者既不关心生产，也不关心人。持这种管理方式的领导者的特征就是躲避责任，回避个人义务。这种人与事、与人无争，所求不多，但所得的也甚微，这种领导方式必将导致一蹶不振的最低的生产效率。

9.1 型，是属于“任务型管理”。这种类型的领导者非常关心生产，但不关心人。搞好生产是 9.1 型领导者取得成就的手段。

为此，为了克服人们对生产所造成的不利影响，就要行使控制、监督、支配等权力形式。持这种观点的领导者准备随时坚持自己的思想、意见和主张，并努力迫使别人接受，如遇意见分歧时，压制不同的意见。这种领导方式，在短期内可能取得较高的生产效率。但由于不关心人，不注重提高职工的士气，因而它的消极作用是在长期内，可以使生产效率真正下降。

1.9 型，又称“乡村俱乐部式管理”。这种类型的管理者只强调关心人，而不鼓动人去生产。他高度估价温暖和友好关系，只要能得到人们的支持和拥戴，他就永远是安全的。他自然地倾向他人的欲望和要求，并为他们服务。在这种管理方式下，生产率不管是从长期或短期看都不可能是高的。在高度竞争性的组织内，很少有可能形成 1.9 型的管理方式。

5.5 属于“中间道路式管理”。这种类型的领导者既要完成必要的任务，又要保持必要士气。领导者的目的在于采取平衡。在追求目标上，它不是去寻求对生产和对人都有利的最佳状况，而是寻求两者可以妥协的地方。

9.9 型，又称为“团队型管理”。这种类型的领导者既十分关心生产，又十分关心人。持这种类型的领导者，努力去发现最好和最有效的解决问题的方法，实现最高的生产目标，对这个目标，全体职工都会尽心尽力，每个人都会在这个目标中发现自己的感应点。在这种领导方式下，职工关系协调，士气旺盛，职工利益与组织目标达到完好的结合，生产效率高。

在上述五种典型的领导行为中，最有效的是 9.9 型，以下顺序排列是 9.1 型、5.5 型、1.9 型、1.1 型。

如何实现 9.9 型的领导方式呢？布莱克和莫顿又提出了帮助领导者达到 9.9 型领导的六个步骤：

第一，让领导者熟悉、理解方格图，并根据管理方格图来分析自己的领导行为。

第二，把各个部门的领导集中起来，让他们也理解方格图，提高他们估价自己领导行为的能力，同时促进领导者之间的团结。

第三，组织各个作业小组，讨论 9.9 型规范，并设想实现规范的要求和不利于实现的因素。通过这些活动，可以消除组织内原来存在的一些问题。

第四，根据 9.9 型的要求，由各级领导者确定组织各项目标。

第五，组织所有参加管理计划活动的人员，进一步讲清目标，并提出实现目标的计划，进而采取适当的行动来加以实施。

第六，对整个计划和实施过程进行评估，巩固成果，不断推进，以达到实现 9.9 型领导的目的。

管理方格图是领导行为理论中比较有影响的模式。它问世后，在北美、欧洲、亚洲一些企业中都获得了成功；同时在生产、销售的使用中，以及在军队、政府及社会福利组织中也取得了成功。它的使用范围似乎已超出了文化的界限和组织的形式，甚至它已经从监督工作到行政管理的各层次上都被采纳了。

（三）PM 理论

1. 理论的提出

日本大阪大学教授三隅二不二从事领导理论研究 20 余年。1964 年，他对 20 余年的潜心研究作了总结，创立 PM 理论及其测量方法。

该理论认为，决定领导绩效优劣的主要因素，不是诸如领导者面孔、身体、性格、知识结构这样一些相对固定的因素，而是诸如领导活动的引导、控制、激励、监督方式这样一些发展变化的因素。在这些要素中，起决定作用的是两个相互关联的至关重要的原因：

一个是实现组织目标，履行领导职责方面的机能，简称 P 机能（英文字母 P 是 Performancer 的字头）；另一个是保存组织本身和维持、强化群体过程方面的机能，简称 M 机能（英文字母 Maintenance 的字头）。

P 机能和 M 机能本身，不等于就是领导者的 P 行为和 M 行为，而是领导的 P 行为和 M 行为。即促进、强化达成群体目标作用的领导行为和促进、强化这种维持群体自身倾向的领导行为。具体地说，P 行为是指向完成作业和解决课题的，包括“要求下属全力以赴地工作”、“强调操作规程”、“要求在规定时间内完成任务”、“设立周密的目标达成计划”等等；M 行为是消除群体或组织中出现的人际之间过分紧张的关系，引导、缓和对立及抗争，对成员激励和支持，给予少数人发言的机会，激发自觉性，增强成员之间的相互依存。PM 理论认为，在任何一个领导者的行为当中，同时包含着 P 机能和 M 机能，只是有程度的判别。因而领导行为的基本类型有 PM 型、Pm 型、pM 型和 pm 型四种（见图 7-6）。在任何一种类型中，都包含有 P 因素和 M 因素。其中，PM 型是一个最好的、最满意的领导类型。并且该理论还指出，PM 型产生良好的效果条件是 P 型和 M 型的相乘作用而不是相加作用，即 PM＝P×M。P 行为引起紧张，M 行为消除紧张，二者相乘就产生比较容易促使形成解决问题的状态。

2. PM 分析法

在 PM 理论的基础之上，形成了一套 PM 调查表（在量表中，设计了关于下属情况的八个方面的内容：工作激励；对待遇的满意态度；企业保健；心理卫生；集体工作精神；会议成效；沟通；绩效规范。然后根据内容编制了 P 和 M 两职能的问卷），对 P 因素和 M 因素进行测量，以此评价领导行为类型。

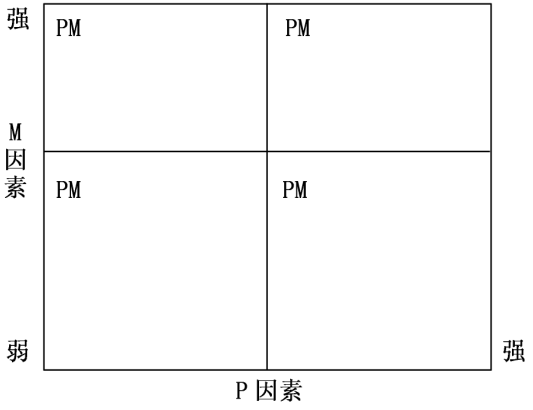


图 7-6　PM 领导类型图

3. PM 理论的用途

采用 PM 理论可以用于选拔领导者、优化领导班子。通过下属对领导者的评价、领导者的自我评价和上级对领导者的评价对比，找出差异，并有针对性地去改进领导者的个体行为。通过对领导班子群体行为的科学评测，从而挖掘出凭感性经验不易发现的组织内部某一部门或各部门之间管理工作具体的薄弱环节，有针对性地改进管理工作，并且进行领导班子的合理搭配。

采用 PM 理论，可以找出不同工龄、不同文化程度、不同性别、不同层级的员工对某一问题所反映出的差异，有针对性地把员工的不同需求和目标有效地引导到组织目标上来。

PM 分析法，还可以用于组织咨询诊断，是现代管理的有效工具，是一种组织开发的方法。

4. 我国领导行为的 PM 研究

在我国，最早采用实证科学的方法对领导行为进行定量研究的是中国科学院心理研究所的徐联仓、陈龙等人。从 1981 年开始，他们组成一个研究小组，在 PM 理论和方法的基础上，探讨领导行为评价的中国模式问题，并在 17 个省市，50 余家企业进行了

大量的调查，研制了一套 CPM 量表。这个结果，初步证明了在领导行为评价上，中国与国外模式存在着差别。

随后，北京教育行政学院教授章永生等人针对学校组织与企业的区别性，研制了一个 ACPM 量表来对校长行为进行测评。A（Abitv）是指校长领导因素、C（Cnaracter）是指校长品德因素。即从校长的“德、能、绩、情”四个方面进行测评。此研究开创了 PM 理论运用于学校管理之先河。

1988 年，重庆市教育科学研究所成立研究小组，在钟必伟教授领导下，开始了“SGR 量表”的研制工作，“SGR”是采用考查校长思想品德行为、工作表现行为和人际关系行为的汉语拼音的第一个字母。伍叶琴等人曾就此量表的第三稿进行测评研究，并运用科学方法对量表进行了信度的检测，测出了量表信度系数为 0.88，通过聚类分析方法，使效度显示出较高水平，但也存在一定问题。通过修正，“SGR 量表”可以作为一种学校领导行为评价的客观性工具。

综观我国 PM 理论研究结果，具有以下特色：

第一，在统计分析上，使用了聚类分析方法来对结果进行分析，使效度检测具有科学性、客观性；

第二，将测评结果反馈回被测组织的领导人和群众，对组织的咨询和诊断起了积极作用；

第三，被测组织的大多数职工参与评测，极大地吸引了广大职工参与管理；

第四，提出了情景因素对领导行为是有反作用的补充性假说。

四、领导权变理论

尽管特性理论、作风理论和行为理论对领导有效性问题作了大量的有益的研究，然而，它们都有一个明显的不足，即偏重于领导者本身，而对于决定领导效果的其他因素却没有给予充分的注意。权变理论就是在这种背景下发展起来的。

权变理论认为，领导的有效性，除了与领导者本身的人格特性和行为方式有关之外，还与领导者所处的具体情景有关，如被领导者的特点、工作性质、工作环境、任务的难易。因此要提高领导效果，还必须研究领导所处的情景条件，根据情景的不同而采取不同的领导行为。这方面值得我们注意的是这样两个理论。

（一）菲德勒模式

美国管理心理学家菲德勒（F. Fiedler）于 1967 年提出了一种权变理论。他认为任何形态的领导行为都可能有效，关键在于其情景如何。领导效果的好坏取决于三个情景因素：

关系、结构、职权。它们的不同组合需要不同的领导行为。

关系：领导者为被领导者所接受的程度；

结构：工作任务是否明确，即任务的常规性和例行性；

职权：领导者所处地位，固有权力，取得支持的程度。

对一个领导者而言，如果以上三个因素都具备，就是最有利的情景；如果三个因素都不具备，则是最不利的情景；如果把三个因素根据好与差、强与弱、明确与不明确进行不同的组合，则可以得到八种情景，它们分别要求领导者使用不同的领导行为才能有效。（表 7-1）

表 7-1　菲德勒领导行为与情景变量之间的关联

情况	关系	结构	职权	有效领导行为
1	良好	明确	强	任务导向
2	良好	明确	弱	员工导向
3	良好	不明确	强	员工导向
4	良好	不明确	弱	员工导向
5	不良	明确	强	员工导向
6	不良	明确	弱	无资料
7	不良	不明确	强	无资料
8	不良	不明确	弱	任务导向

菲德勒通过 1 200 个小组的研究结果认为，在情景极为有利和极为不利的情况下，任务导向型是有效的领导行为；在其他情况下，员工导向型才有效。菲德勒的理论说明，不存在一种适合一切情况的最好的领导行为，领导者的领导行为必须适应变化着的情景。

（二）卡曼的领导生命周期理论

美国俄亥俄州立大学心理学家卡曼（Karman）把阿吉里斯的成熟理论与领导行为理论结合起来进行研究后认为，领导者采取什么样的领导行为应该与被领导者的成熟度相适应。所谓成熟度，是指被领导者的年龄、技能、自我控制能力以及成就感和责任感的发展水平。每个个体都有一个从不成熟到成熟的发展过程。在组织中，职工的成熟度的平均水平也同样有它的发展过程：由不成熟——初步成熟——比较成熟——成熟。

在这四个阶段中，领导行为不能一成不变，必须随着被领导者成熟度的不同发展阶段而改变，否则，会影响领导效果。（图 7-7）

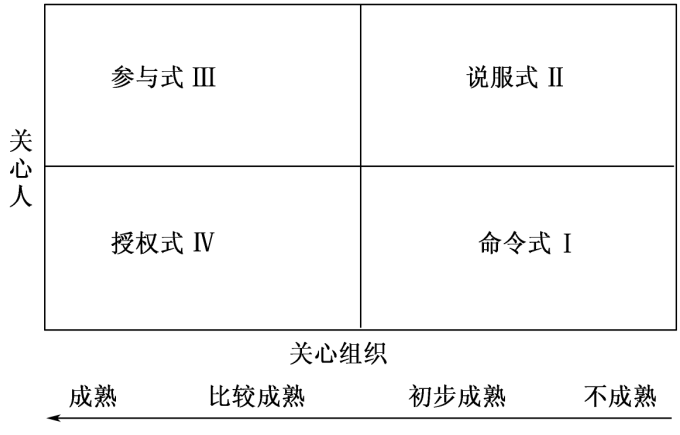


图 7-7　领导生命周期理论模式

当被领导者处于不成熟阶段，领导行为应该选择高组织、低关心的命令式最有效；

当被领导者处于初步成熟阶段，领导行为就要选择高组织、高关心的说服式才有效；

当被领导者发展到比较成熟时，领导行为可以选择低组织、高关心的参与式去进行领导；

当被领导者已经相当成熟了，领导行为以选择低组织、低关心为最佳。

总之，领导生命周期理论向管理人员展示了一种领导行为权变的模式，同时也指出了领导者在管理中还要创造条件，促进被领导者的成熟，把对员工的使用与培养结合起来，注重人力开发。

7.4 领导者的影响力的构成与提高

一、领导者影响力的社会心理依据

（一）什么是领导者的影响力

影响力一般指一个人在人际交往中，影响和改变他人的心理与行为的能力。领导者的影响力，就是领导者在领导活动中，有效地影响和改变被领导者的心理与行为，使之纳入群体活动目标轨道的能力。也就是领导者的状况和行为在被领导者身上产生的心理效应。任何领导活动都是在领导者与被领导者的相互作用中进行的。在领导者与被领导者的关系中，领导者起主导作用。领导者如果不能影响或改变被领导者的心理和行为，就很难实现领导功能，群体目标也很难达到。

（二）领导者影响力的社会心理基础

领导者之所以能发挥其影响力，除了社会分工的需要，领导者的自身因素之外，很重要的是在社会个体中存在着对领导的心理

需要，这些心理的总和，构成了实现领导影响力的社会心理基础。

1. 对特定群体的归属心理

归属是人的一种高级需要，人在社会生活中，总是渴望自己归属于一定的群体，成为某一群体中的一员并得到群体成员的关心与爱护。事实上，无论什么人，都必然归属于一定的社会群体。这是因为在群体中，个人的才能能够得到发展和表现，同时，群体的其他成员才能以不同方式来满足个体的物质和精神需要。从社会物质生产和社会生活来说，这是社会的分工和协作。从而在一定的群体中使领导者能够对群体成员实施影响。

2. 对杰出人物的崇拜心理

心理学与社会学研究表明，人类对于建立了功勋的领导者会有一种自发的崇拜心理。原始社会氏族或部落的领导，一般都是渔猎的能手或战争中的英雄而被人们拥戴的。并且人们往往以自己的群体有这样的杰出人物当领导者而自豪。

3. 对行为表率的模仿心理

模仿是在没有外界控制的条件下，个体受到他人行为的刺激影响，使自己的行为与之相似或相同。模仿是人的一种本能倾向，这种倾向在群体行为中尤其显著，它可以促进社会的整合和发展。模仿的行为，总是自己所倾向的，所希望到达的行为。通过模仿，能使自己适应环境，得到好处，或产生一种满意感。模仿达到内在的更深层次时，被称为认同。这时，模仿者已经能够认识到被模仿的那种行为的意义和价值，产生一种喜爱的情绪体验。当个体模仿其他群体成员的行为而听从领导者时，他便获得满意感。

4. 对权威的遵从心理

遵从是人的一种心理倾向。社会通过每个个体的特殊心理需要，使其接受社会所必需的行为模式，产生社会遵从。遵从包括对人的遵从和对规范的遵从。遵从往往是同一文化环境中的人的相似性行为方式。社会单位越小，其成员的相似性就越大，个人对群

体就越信任。或者越觉得是一个可靠的信息来源，他就越可能遵从，遵从还出于其对偏离的恐惧。在产生遵从的过程中，群体意见的一致性是很重要的因素。群体的内聚性越大，导致的遵从性越大。群体成员的群体精神越强，遵从性越大。群体有明确的有价值目标，较之没有明确目标，或目标价值不大，遵从性要大得多。较大的群体、群体的专长、个体自信心的缺乏，都是遵从性的因素。

领导者要实现其影响力就要依据这种社会心理定势和社会效应。而领导者影响力本身作为一个多因素的综合结构，是一个很复杂的系统。大致地说领导者的影响力构成因素可以划分为两大因素群：权力因素和非权力因素。根据这两个因素群在领导者影响力系统中发挥的作用不同，领导者影响力可划分为权力性影响力和非权力性影响力。

二、领导者影响力的类型

（一）权力性影响力

权力性影响力，指的是由组织赋予的在领导者行动之前就获得了的要被领导者服从的影响力，其核心是权力，是一种强制性的影响力。这种影响力带有强迫性，不可抗拒性，以外部压力的形式来发生作用。在它的作用下，被影响者的心理与行为主要表现为被动，服从。因此，这种影响力对人的心理和行为的激励作用是有限的。

任何一个领导者都需要有职有权，这是保证领导有效性的必要条件。领导者作为权力拥有者，他要凭借手中权力产生控制力，从而对工作群体的成员产生约束力量，这是一个工作群体发挥作用的基本保证。如果一个工作群体没有统一的目标、统一的意志、统一的纪律，是不可能达成目标的。

领导者的权力是一种合法权力，可以通过自上而下正式的授予而获得的，也可以是由其他形式的委托而产生的。它的法律依

据是国家的法律、法令和主管部门的决议、命令等。这种合法权力不同于私人之间的协约，它体现着个人与国家、集体的关系，是官方正式规定的，对接受权力者具有不可违抗的约束力。合法权力经常是由领导者的职权来体现的，在一个工作群体中，领导者要履行所在岗位的职责，就必须被赋予一定的权力。这种权力就成为他们推行决策，指挥部属行动的依据。

权力性影响力是由多种因素相互作用而构成的，它们是：(1)传统因素。长期的社会生活，使人们对领导者形成了这样一种概念：领导者不同于普通人，他们有权，有才干，比普通人强。这些观念逐步成为某种形式的社会规范，产生了对领导者的服从感。(2)职位因素。领导者在工作群体中的职位会使被领导者产生敬畏感。领导者职位越高、权力越大，别人对他的敬畏感也越甚，他的影响力也越大。(3)资历因素。领导者的资格与经历也是产生影响力的因素，资历是一种历史的产物，它反映了一个人的生活阅历和经验，人们对资历较深的领导者会产生一种敬重感。例如，某工作群体将要来一位新的总裁，当这位总裁还没有到来之前，员工就在议论这位新任总裁的资历。如果他是一位某大公司的前任总裁，那么，员工很快就会产生一种敬重感；反之，如果他是一位刚从学校毕业的大学生，员工就会产生“此人很嫩、恐怕不行”的想法，不会对这位新任领导者产生敬重感。

(二)非权力性影响力

非权力性影响力，指的就是领导者的品质、作风、知识、能力、业绩以及行为榜样等非权力因素对被领导者造成的影响力。这种影响力更多地属于自然性影响力，其产生的基础要比权力性影响力广泛得多。这种影响力表面上并没有合法权力那种明显的约束力，但在实际上它常常能发挥权力性影响力所不能发挥的约束作用。

非权力性影响力是由领导者自身的多种品质相互作用构成

的:(1)品格因素。这是指领导者的道德品质、人格、作风等,它反映在领导者的一切言行之中。优秀的品格会给领导者带来巨大的影响力,使人产生敬爱感,而且能吸引人,促使人去模仿。无论多么出色的领导者,倘若在品格上出了问题,那他的影响力就会荡然无存。(2)能力因素。一个有才能的领导者会给工作群体带来成功的希望,使人们对他产生一种敬佩感。敬佩感是一种心理磁石,它会吸引人们自觉去接受影响。(3)知识因素。知识是一个人最宝贵的财富,知识本身就是一种力量,是科学所赋予的力量。一个领导者如果具有某种知识专长,他便会对别人产生更大的影响力。领导者所拥有的这种权力,即所谓的"专长权力"。一个工作群体的领导者除了具有行政领导权外,还必须掌握丰富的业务知识,这样才能正确地处理各类问题,使下属对此感到满意,那么他在下属中便产生了影响力。这种影响力是超于职权之外的。(4)感情因素。情感是人对客观事物(包括人)好恶倾向的内在反映,人与人之间建立了良好的感情关系,便能产生亲切感。在有了亲切感的人与人之间,相互的吸引力就大,彼此的影响力就大。领导者平时待人和蔼可亲,时时体贴关怀下属,与员工的关系十分融洽。他的影响力往往比较大。如果领导者与下属关系比较紧张,那么就会造成双方的心理距离。心理距离是一种心理排斥力、对抗力,超过一定限度就会产生负的影响力。

三、权力性影响力与非权力性影响力的区别与联系

权力性影响力是"权"的体现,它的核心是"权",属于硬件影响力。权力性影响力由干部的职位、权力和资历组成,它具有如下特点:①职权是法定的权力,这种影响力带有一定的强制性;②职权是由外界赋予的,因而,这种影响力是外来因素;③职权的大小、变更既带有法定性,又带有领导体制的规定性,因此,权力性影响力既受组织的调控,又受社会各种机制的制约。

非权力性影响是领导者的行为和素养的体现。它的核心是“威”,是软件影响力。它具有如下特点:①这种影响力是领导者自身的行为和素养自然地引起被领导者的敬佩感、信赖感和服从感;②行为和素养是由主体本身所具有的,这种影响力是内在因素起作用引发的;③领导者的非权力影响力完全由领导者个人根据工作需要,以及自身状况与工作需要的适应程度进行自我调试。

权力性影响力与非权力性影响力,尽管各有其特点,但两者又是相互联系、相互影响的。

首先,领导影响力,是权力性影响力与非权力性影响力的有机统一。权力性影响力是领导影响力的前提要素。领导者必须手中有实权,方能支配下级,实现领导功能。

非权力性影响力是领导影响力的基础要素。要使下属自觉地、真正地服从,仅仅依靠职权是不行的。当领导者盛气凌人、颐指气使、武断专横、滥施淫威时,下属只是口服心不服,暂时敷衍屈从,心底却暗生怨恨之意。这种影响力,是表面的、虚假的,对人的影响是暂时的,极其有限的,有时甚至是事与愿违的。一位领导者,只有具备某种专门知识和才干,而且品德高尚、作风正派、处处以身作则、为人表率、坚持原则、秉公执政、办事公道、在工作中做出许多成绩,他的领导活动就容易为下属所接受,他的为人就能得到下级的钦佩,下级就越容易接受他的影响力,并且从心理上归属于他。这种归属和接受不是强制性的,而是由衷的、自觉的、心甘情愿的。崇高的威信是领导者的内在魅力,它像磁石吸铁一样,吸引着他的部下。因此,非权力性影响力是构成领导影响力的最坚实的基础。

其次,两种影响力相互影响,其中,非权力性影响力制约着权力性影响力。威信的高低可以导致实际权力大小的变化。这就是说,领导者拥有的非权力性影响力可以大大加强他的权力性影响力。职权取决于职位,而威信主要与领导者个体行为与素养密切

相关。从另一个角度讲，惟有权力性影响力而无非权力性影响力，权力性影响力也难以发挥功效，权力最终也会丧失。

权力性影响力也对非权力性影响力产生一定影响。一般说来，被领导者对领导者总有一种服从感、敬畏感。如果领导者有一定的职权和资历，就会对非权力性影响力起到增大作用。

非权力性影响力在领导影响力中的地位：非权力性影响力较之权力性影响力具有更大的作用。非权力性影响力才是在领导影响力中起决定作用的力量，是领导影响力的关键所在。

既然非权力性影响力在领导影响力中的地位如此重要，那么，领导者务必重视这一问题。一个明智的领导者不应注意权力的大小，而应注重自身行为和素养的提高，才能在工作中充分发挥自己的领导影响力。

四、领导者影响力的获得

（一）正确使用权力

1. 含而不露，引而不发

所谓含而不露，是指权力的使用应该不露痕迹，不能让人产生被驱使感。如一件事，可以命令下属去做，也可以用商量的口吻征求他的意见。前者有被驱使感，而后者则让他满足了自尊的需要。所谓引而不发，是指权力的发挥不是在具体使用的时候，而往往是在行使之前。也就是利用合法权力作为预见动机，引导行为、改造行为的后盾。

2. 以权为公

一个领导者总有一定的权力，能够办到一些普通人所办不到的事情。但不能炫耀权力、滥用权力。如果用合法权力去追求个人特权，牟取私利，甚至用权力去作威作福，则会怨声载道，从而降低了权力的威信

3. 善于授权

西方的管理学者卡尼奇曾说过：当一个人体会到他请别人帮他一起做一件工作，其效果要比他单独去干好得多时，他便在生活中迈进了一大步。这就是要求领导者要善于授权。

4. 具有变通精神

对一个问题的处理，领导者和下属各有其方法，作为领导者就应该具有变通精神，允许殊途同归，而不要一味地强调自己的权威，非要下属按照自己的方法去做，这样会给下属造成“以权压人”的印象。

（二）提高领导者自身的素养

1. 品格修养最重要

造就领导者的，决不仅仅是超凡出众的洞察力，更主要的是他们的品格。

领导者的品格是决定领导人才自身价值高低的一个重要方面，也是领导者魅力的重要源泉。夏尔·戴高乐就曾说：“那些具有品格的人会放射出磁石般的力量，对于追随他们的人来说，他们是最终目标的象征，是希望的象征。”那么品格是怎样产生作用的呢？

领导者的品格通过两种途径产生作用：即认同和模仿。

认同是指在群体活动中，个体大都有一种强烈的从感情上要将自己认同于另一个体，特别是认同于领导者的品格特质的心理趋势；模仿则是指品格对于被领导者产生刺激从而引起被领导者再现某一榜样的一种社会心理行为。由此我们可以看出领导者的品格具有两方面的作用：一方面，良好的品格可以使人登上权力顶峰。因为只有良好的品格才能引起公众的认同感，从而赋予他们相应的权力。如华盛顿就以其完美的品格赢得了新生美国的信任，他当上了第一任总统。1788 年，出席制宪会议的一位代表皮尔斯·巴特勒在谈到总统权限的规定时说：“代表中有许多人瞩目选举华盛顿将军担任总统，而且根据他们对华盛顿品格的看法而

决定他们应当给予总统多大的权力。”良好的品格造就优秀的领导者，恶劣的品行则是成功的羁绊。比如在美国四年一度的大选中，在众多的候选人激烈角逐的情况下，政治家唇枪舌剑、你死我活、贬低对方的品格以做负面宣传。而大众传媒和选民们的注意力有时往往并不是在竞选人辩论的政治社会问题上，而是在竞选人本人的品格形象上。恶劣的品行显然是难以承受对手的攻击和舆论的声讨的。另一方面，良好的品格有助于有效领导的实现，由于模仿和认同两种心理趋势，良好的品格便可加强群体或组织的整体性，甚至使领导和被领导者休戚与共、荣辱相依，从而加快组织目标实现的进程。如果品格低劣，即使大权在握，也不能实施有效领导。

正因为品格具有如此重要性，因此一些国家就公民成为候选人所必须具备的品德条件作了不同规定。如卡塔尔就规定，没有犯过道德罪或已经依法恢复了名誉的人才具有当选的资格；冰岛则规定，品行良好的人才有被选举权。

领导人的品格具有多层次的内容，我们可以从两个大方面来加以考察，即道德品质和个性品格。

(1)道德品质。

关于政治家是否应具有良好的道德品质，长期以来存在着不同看法。16 世纪意大利政治学家马基雅维利在他的《君主论》一书中，就将自己在政治上轻视道德的主张发挥得淋漓尽致。他认为：一个君主如果需要保持自己的地位，就必须知道怎样做不道德的事情。君主必须依靠掳掠、勒索、敲诈和使用他人财物，必须懂得怎样善于使用野兽和人类所持有的斗争方法；君主应当效法狐狸和狮子，当于己不利时，绝不能够、也不应当遵守信义。所以一个君主必须有一种精神准备，随时顺应命运风向和事物变幻情况而转变。

本世纪美国总统尼克松在他的《领导者》一书中也对道德表示

了某种程度的轻视:“美德不是伟人领袖高于其他人的因素。”此外甚至有人认为道德与权力是矛盾对抗的。美国人多诺万曾尖锐地指出:“任何一个能使自己被提名并获得当选总统的人,在道德上都不够资格成为一位总统。”

实际上,这些对道德的蔑视的认识都基于一个不正确的出发点,即将权力等同于权术。权术往往是不择手段的,在不科学的权力机制下,它可能起作用,正如伏尔泰所言:“国家的繁荣昌盛仅仅系于一个人的品格,这就是君主国的命运。”然而越是在科学的、制度化的民主权利机制下,这些认识显然越是行不通的。一个领导者的道德品质往往会成为他最终成败的关键。尼克松最终也因“水门事件”而颜面丢尽。

因此,只有道德上被人认可,才能通向权力之巅;只有道德上被人认可,才能行使有效的领导。

(2)个性品格。

“性格”来源于希腊语的“雕刻、铭记”,从某种意义上讲,性格就是生活在人身上打下的烙印。每个人在成长中都会形成他的独特性格,但我们可以把领导者的性格分成以下四种模式:

活跃积极型。这种性格的领导者极为活跃,并乐此不疲,丝毫无不适之感。他们自尊心极强,比较会适应环境,看起来很重视高效率,也能灵活、适当地运用自己的风格。他们明白自己一段时间之内在向比较明确的个人目标迈进,按着他自己未来的形象成长。这种人重视充分动用理智,用大脑来移动双脚。

活跃消极型。投入较多精力,而收获却很少。这种活跃带有强制性,好像是在补偿某事或因逃避焦虑而一头扎进工作堆里,他好像雄心勃勃、努力进取。他对他周围的环境咄咄逼人,对此他时常感到难以控制。他的自我形象模糊不清,时断时续。生活就是一场夺取政权并维持政权的艰难斗争。这场斗争由于至善主义的良心的谴责而时常受阻。

被动积极型。这种人心胸开阔，谦让顺从，不由自主，一生都在寻求对自己恭顺、合作，而不是固执己见的感情回报。这种人有助于磨平政治坚硬的棱角。但由于依赖性强，他们希望的欢乐又那么脆弱，常常会令人失望。

被动消极型。由于觉得自己无用，这种人往往自卑，而他们的工作态度则对此有所补偿。他们的性格倾向是借口强调一些抽象的原则以及程序的安排来从事务的纷争，以及是非和变幻无常中脱身、逃避。

2. 获得良好的知识素养

每个领导者都希望自己具有非凡的才智，而才智则又来源于个人的知识素养。所以对于一个领导人来说，知识素养就非常重要，因为在实施领导行为的过程中，知识素养决定着领导者的思想观念和思维方式，而思想观念和思维方式又决定着行为方式。只有具备了广博的知识，领导者才能具备或提高自己观察分析、断然决策、组织交往等诸多方面的能力。所以说，知识素养是领导人才的成才基础。

当今时代，瞬息万变，知识素养的重要性就更加突出了。一个领导人合理的知识结构素养必须包括以下几方面的知识：即社会生活知识，政治理论知识，经济理论知识，管理专业知识和成才创新知识等等。

一个人的知识素养往往可以通过他受教育的程度来加以衡量的。在美国企业界，高级主管人员本世纪以来文化程度的变化是巨大的。1900 年仅有 28.3%的人拥有大学学历，6.8%的人拥有高级学位。而到 1964 年，有大学学历者上升到 74.3%，33%的人拥有高级学位。到了 80 年代，全美 500 家最大的公司中，竟有半数以上的公司总经理都具有高级学位，其中包括企业管理硕士学位、法学学位和哲学博士学位等。而没有受过高等教育者则不到 3%。根据美国布鲁金斯学会的报告指出：受过大学教育的人在罗

斯福政府的最高行政官员中占88%，在约翰逊政府里则增加到了99%，而在这些人中，68%的人曾获高级学位，17%的是名副其实的硕士，11%的是名副其实的博士。据该学会报告，40%以上的最高联邦行政官员都在美国东部名牌大学或斯坦福、芝加哥、密执大学或加州伯克利分校受过教育。尤以耶鲁、哈佛和普林斯顿大学的人为最多，随着时间的推移，这种倾向在逐渐增长。此外，在美国军界，如今96%以上的军官都达到了大学文化程度，其中，90%以上的人获有学士学位甚至硕士、博士学位这与过去军人给人留下的一介武夫的形象是天差地别的。

3. 不断增长才干

能力是一个领导者制胜的法宝，领导者才干贫乏，会受到下属的轻视而使影响力化为乌有，因此领导者必须重视在实践中锻炼自己的才能。

4. 良好的口才

良好的口才可以帮助一个正在努力实施领导行为的领导者更恰当、更合理地向公众宣扬自己的主张、从而达到说服人的目的。美国前总统里根决定恢复生产新式的B－1轰炸机时，曾引起了许多美国人的反对。在一次记者招待会上，他面对一帮反对他这一决定的人说道："我怎么不知道B－1是一种飞机呢？我只知道B－1是人体不可缺少的维生素。我想，我们的武装部队也一定需要这种不可缺少的东西。"这个形象贴切的双关语，使他最终说服了众多的反对者。

5. 树立良好的形象

综观历史上所有成功的领导者，都具有一个极其明显的共同点，那就是良好的形象。因为形象信号给人的视觉刺激最强烈，给人留下的影响也最深刻，因而对人的作用也最直接。一个聪明的领导者为了今后的成功，做的第一件事便是了解群众的意愿，把握群众的心理活动，顺应民心，树立一个广大群众都需要、都喜欢的

领导者形象。当然，他们树立形象的方法、手段是各不相同，各有各的招数，各有各的窍门。树立良好形象固然不易，但要维护好良好形象则更是难上加难。因形象被破坏而导致事业失败的领导人在历史上也是不胜枚举的。树立起良好形象及维护良好形象可以说是领导者的两项基本功。领导者可以根据需要来树立自己的形象。

领导者的形象塑造主要是在外表形象与内在气质两方面。

7.5 领导者权力管理

一、权力管理的必要性

领导者对权力进行管理，是指领导者运用科学方法和手段，对权力的运行进行监督、控制的一种活动，或者说是领导者对行使职权所进行的权力管理活动。它是领导者运用职权对本身和下属所从事的各种权力事务及其后果所进行的监督、检查、考核、评价等，因而有着按固定程序行使职权所不能达到的效果和作用。

对权力进行管理是领导者行使职权的一项重要内容，这是因为：

一方面，领导者行使职权并不仅仅是行使法定权、强制权、影响权、专长权等的固定活动，而且还包括运用职权监督、考察下属行使职权的权力活动，即管理下属的权力活动效应的过程。

另一方面，领导者对权力进行管理的过程，也是领导者结合政治活动、经济活动、文化活动行使职权的一门综合艺术，是此前各种权力活动的后继过程。它不仅服务于领导者行使权力，而且结合各种非权力因素来共同服务于领导者行使权力。离了它，领导者的权力行使就会虎头蛇尾，难于善始善终。因此，领导者对权力进行管理是领导者行使职权的一项不可或缺的重要内容。

二、权力管理的基本特点

领导者对权力进行管理的基本特点，是与领导者对权力进行管理的内在规定紧密一致，并在领导活动中体现出来的。其基本表现主要是如下三方面：

（一）实质上的制约—保证性

领导者的权力职能是多方面的，如运筹决策、组织指挥、协调控制等等。每种权力职能的作用既有共性，又有个性。同样，领导者对权力的管理除了具有其他领导权力职能的共同属性外，也有其不同的特殊性，这就是其制约保证性。它一方面制约着下级组织、被管理者的执行行为，另一方面又保证着上级组织、领导者的领导行为。其中，制约是保证的前提，保证是制约的目的。正因为如此，可以说，领导功能的实施正是通过对权力的管理得以展现的。

（二）管理中的相对—绝对性

在领导者行使职权的过程中，领导者与被管理者都应是确定的。但是，领导者对权力的管理相对行使职能的其他环节而言，则又具有不同的特点，这就是领导权力的管理者，也包括被管理者在其中，即领导权力管理的主体具有相对—绝对性。任何领导者都必须尊重这一权力，自觉接受人民群众的监督、管理。同时，任何组织领导者的权力管理，又具有相对的独立性和自主性，因而可以根据具体问题因地制宜地行使有效职权。

（三）组织上的系统—互动性

任何领导组织都是一个大系统，从而也就决定了领导者对权力的管理在组织上的系统性，以保证从整体到局部都不偏离组织的系统目标。这种上对下、下对上以及横向之间的管理制约，就构成了领导者权力管理系统的互动性。可以肯定地说，领导者权力

管理的有效性，在很大程度上取决于权力管理的组织上的系统一互动性。

三、权力管理的方法与艺术

（一）要重视不同岗位层次和职能的权力特点

对不同岗位、不同层次的领导者，在权力管理中应各有侧重，有所区别。如对高、中、低不同级别领导者权力效应的管理上，就应有所差别和侧重。高层次领导者主要担负决策和指挥，应重点检查和考核其权力的组织效应；中层领导者主要担负综合协调工作，应重点检查其权力管理效率；基层领导者主要担负执行政策、组织实施，应重点检查其权力行使的操作效应。凡此，有所侧重，才能有所成就。

（二）要注意行使权力的主客观条件

领导者对权力进行管理，要注意行使权力者的主客观条件，为此可以采取比较法。其基本要求有三点：①纵向比较，即将行使权力的现状和过去比，但不能单看某些指标的增长，要全面分析原有的基础、政策变化、形势发展等情况，即历史地看问题。②横向比较，即与条件相近的其他用权者比较，既有成就大小之比，又有对原来基础好坏全面情况的具体分析，看差距拉大了，还是缩小了，以此衡量用权的效果。③正反比较，考察领导者的权力行使时，看法不一致是经常出现的，只要不是出于个人恩怨，提出不同意见本是一件好事，管理者要认真听取不同意见，通过意见对比，求得正确的统一的看法，一时拿不准的事，最好不要忙于下结论。但是，不论采取哪种比较方法，都必须注意三点：一是以事实为基础；二是坚持客观的同一的标准；三是要有可比性。否则，就比不出结果来，也不可能实现对权力的有效管理。

(三)要分析权力行使的动机和效果

对领导者的权力行使进行管理,主要是看其用权实绩。为此,就要坚持动机与效果相统一。

如果为了局部利益和局部效益而损害了全局利益和整体效益,无论其用权实绩多大,对事业都是有害的。其次要看其战略眼光,是从长计议,还是急功近利、短期行为。历史的和现实的经验已经证明,只片面考虑当前的利益,一味追求"现得利益",缺乏战略眼光和长远打算,将会贻误事业。再次,考察领导者的用权实绩,要有利于鼓励其勤勤恳恳、扎扎实实地做基础工作,反对形式主义,注重实效。

(四)要建立用权实绩的管理档案

对领导者的用权实绩进行管理,要采用纪实的手法,如实地详细记录领导者的用权实绩,既要定性地概括出其主要用权实绩事例,又要有定量的各种数据。在此基础上,建立领导人员的用权实绩档案,以便全面地、历史地把握和管理干部。

(五)强化管理手段的可操作性,把"管权"与"管人"结合起来

领导者对权力的管理,实质上是对掌权人、用权人的管理。因为权力不是独立存在的,它只是工具,是依附于人,被人掌握和使用的。所以,对权力的管理,说到底必须加强对人的管理,提高各级领导干部的素质。要做到这一点,只有一般号召是不行的。要真正落到实处,还必须建立健全一整套规章制度,并且具有鲜明的可操作性,切实管用,便于监督检查。

四、合理授权

(一)合理授权的重要性

合理授权是领导者进行权力管理的重要方面。领导者如果授权合理,就如有了"分身之术"。因为现代社会是信息社会,政治、

经济、文化、思想各领域都面临协调发展的新难题，成功的领导者也越来越重视授权艺术。

1. 合理的授权是实现领导目标的需要

不同领导岗位和层次上的领导者必须实现的领导目标也有层次性。较低层次的领导者有较低层次的目标，较高层次的领导者有较高层次的目标，而较高层次的目标又往往是若干较低层次目标的总和，需要以若干较低层次目标的实现为前提。前者指挥的对象是领导者，是率“将”的；后者指挥的对象是群体成员，是带“兵”的。成功的领导者能最大限度地调动各方面力量，齐心协力地为实现领导目标奋斗。领导者将自己所属的部分权力授予下属，就是使用“分身之术”，使部分权力和责任由下属承担，亦即把自身领导活动的总目标分解为若干子目标，交由下级分担。这不仅有利于领导者从琐碎的日常事务中解脱出来，也有利于领导者加强宏观控制，增大领导活动的自由度和准确度。领导者处于指挥、监督别人工作的位置，他的主要职责是协调若干人干好一件事或一系列事，统帅并控制下属实现各个子目标从而达到总目标，即“科学地指挥和合理地调度”。领导者不能只顾去做具体事务，因为单凭他们自身的力量去办事，能力毕竟有限，他们应当尽可能帮助下属在各自能力限度范围内获得最大成果，指导下属以最有效的方式实现目标。这样，领导者才能“一身变众身”，“一脑变多脑”，使领导者的智慧和能力放大。

成功的领导者善于把精力集中在抓全局、抓调查研究、抓重大问题的决策上，至于对下属工作的控制协调方面，他经常考虑的问题是：

(1)预期的结果是什么？

(2)如何以最佳方法获取预期的结果？

(3)哪一项任务应当授权哪一个下属去完成？

(4)何时需要检查工作进展，全局工作进展如何？

(5)工作中遇到的问题应如何帮助下属解决?

(6)最后结果如何争取?

不愿授权和不会授权的领导者,将给自己积聚愈来愈多的工作决策事务,使自己在日常琐碎的工作细节中越陷越深,甚至成为碌碌无为的"事务主义"者。另外,下级的积极性也受到压抑,工作失去了兴趣和主动性。所以,作为领导者,贵在学会科学地授权。通过合理授权,使领导者重在管理,而非从事具体事务;重在战略,而非战术;重在统帅,而非用兵。通过"分身之术",有利于领导者议大事、抓大事,居高临下,把握全局。

2. 合理的授权能满足下级的自我归属感

合理的分权,有利于调动下属在领导工作中的积极性、主动性和创造性,激发下属的工作情绪,增长才干,培养人才,使上级领导的思想意图为群体成员所接受。所有成功的领导者都要创造一种氛围,这种氛围能使下属在理性上和情感上都加入工作。善于授权的领导者能够创造一种"领导气候",使下属在此"气候"中自愿从事富有挑战意义的工作。这些成功的领导者是通过信任下级,给下属提供充分加入有意义工作的机会,来刺激下属的工作意识。领导者对下属的看法要积极,要有"多给他们一点"的态度,激发下属产生"核聚变";挖掘潜力,让众多大脑都开动起来,充分发挥下属的技能和才干。否则不但无法充分利用下属的专长,而且无法发现下属的真才实学。因此,授权可以发现人才,利用人才,锻炼人才。

总之,合理的授权通过以上两个方面就能达到提高领导效率的目的

(二)授权的类型

授权是领导工作中的一项重要内容。一般而言,职权范围是随着任命而确定的。有岗就有职,任职就有权。比如一个人一旦被任命为负责生产技术的部门经理,那么他的职权范围就大体确定了。这种任命就是法定权。这里所讲的授权,是指一个人当了

领导者、有了法定权后，向下属合理分权的领导行为。这种领导行为是因时因地制宜的，因而有不同的类型。

1. 口头授权与书面授权

所谓口头授权，是指在领导工作运行中，将某项工作或某一方面的权力和责任口头授予下属。口头授权多属临时性授权或随机性授权。这种权力往往随着工作任务的完成被上级收回或自行失效。

所谓书面授权，是指将权力以书面形式授予下属的一种方式。这种授权比较庄重，使用期也相对长些。

2. 随机授权与计划授权

随机授权是指在领导活动中，根据某些随机性的工作需要和条件，将某一方面职权授予下属。这种授权多因机遇和需要而定，往往是临时性的、非计划性的。

计划授权，即指按授权的预定程序、步骤和计划，有条不紊进行的授权。这种授权常通过会议，以书面行文的方式进行。这种授权的使用期也较长，相对稳定。

3. 个人授权与集体授权

在领导活动中，常有某位领导者自己决定将自己所属的一部分权力授予下属，或口头或书面，或临时或长期，这种授权即为个人授权，个人授权往往伴随着该领导被调离开原岗位，而被新领导收回。

在领导实践中，更多见的则是集体授权，即经过集体讨论研究后，将某一方面或某一部分权力授予某人，这种授权多是常规的、行文的，既可以随任命干部同时授权（即明确分工），也可以在任命干部后授权，还可以在非任命（即对一般干部）时授权。集体授权属常规授权的一种。

4. 长期授权与短期授权

任何授权都是有期限的，以授权的时间长短相对比较，可分为长期授权和短期授权。长期授权是指下属对权力的使用期相对长

些;短期授权是指下属对权力的使用期相对短些。

授权使用期的长短,均以工作的需要和条件的许可而定。

5. 逐级授权与越级授权

按授权者与被授权者之间的关系划分,授权可分为逐级授权与越级授权。逐级授权是指直接上级对直接下级所进行的授权;越级授权是间接上级对间接下级所进行的授权。

在领导工作中,授权应该是自上而下逐级进行的,越级授权一般来说是应该避免的。因为越级授权往往引起被授权者直接上级的不满,也容易使被授权者产生顾虑,影响其放手开展工作。然而,事情总是相对的,越级授权并非绝对不好。相反,在某些紧急情况或非常情况下,越级授权往往是不可缺少的,有利于迅速解决某些紧迫的、非常的问题。

(三)授权的程序

成功的领导者一般把授权分为三个步骤:细分责任、授予权力和监督检查。

1. 细分责任

细分责任是重要步骤之一,责任是内容和实质,权力是形式和表象,授权就是为了让下级分担起责任。责任就是工作任务,领导者要为下属清晰地解释他们所应从事的任务,任务要细分得比较明确,从而使下属在工作中不能相互推诿扯皮。这就需要领导者在授权前要广泛掌握信息、收集资料、集思广益。细分责任不仅在于此,为下级明确了工作任务后,就要向下级指明完成任务后应取得哪些预期结果,达到什么预期目标(包括长远目标和近期目标、总目标与子目标)。由此可见,细分责任也绝非简单的事。领导者取得成功的重要因素之一就是要把工作任务细分得合理明确,而这需要了解和认清事物的本质特征和性质,掌握事物发展变化规律。因为只有这样,才能理顺职责权限,杜绝上下级互相扯皮推诿现象。

2. 授予权力

授予权力不是简单地放手让下属工作，允许下属相机抉择地任意行事，甚至制定制度性政策；更不能只是简单地将职权一放了事，撒手不管，而必须继续履行领导者的必要权利和义务。因此，在授予职权的过程中，领导者应注意抓好两个环节：一是帮助下属制定大政方针、提出工作战略性规划；二是要把握下属工作进展情况，在给予人力、物力、财力条件支持的同时，及时纠偏改错。

具体说来，制定大政方针，提出战略规划过程中，成功的领导者首先必须要求下属制定一个有效地完成任务达标的方案；其次要审议、论证并修改下属的方案，达成共识；最后要指出应注意的问题和隐患，提出预防与处置方法。支持下属工作过程中，要使下属明确领导者的意图，在给予人力、物力、财力支持的同时，要及时予以引导、劝告、指点和协助。

3. 监督检查

权利与义务是对等的，获得权力的同时必须承担义务。正确的授权程序必须包括坚持请示汇报制度、及时检查监督。既然授了权，就要汇报尽职尽责的情况，没有汇报也就无所谓真正的授权。汇报绝不是可有可无的，也不是下级凭兴趣可干可不干的事情。下属负有向上级汇报工作进展和结果的义务。理论上，下属汇报应是个自动过程，自觉自愿地进行。但在现实生活中，下属并不总是自觉自愿地汇报，往往是“拖着走路”，到了最后时刻，往往又“临时抱佛脚”，随意胡诌乱扯，夸夸其谈。

因此，授权首先要建立健全请示汇报制度，以制度约束下属；其次要体谅下属工作中的困难。监督检查不是简单地打幌子、下评语，而是为了上下沟通，上下一条心，齐心协力，共同履行职责，完成任务。因此，对下属工作中出现的问题领导者要敢于承担责任，同时给下属必要的支持。

(四)授权的原则

授权是领导者成事的分身术,是一种领导艺术。合理的授权应当遵循以下原则。

1. 适当原则

授权要适当,首先对下属的授权既不能过轻,也不能过重。过轻,达不到充分激发下属积极性的目的,不利于下属尽职尽责;过重,就会大权旁落,出现难以收拾的局面。下级的权力过大,超出了合理范围,制度法规就不能顺利贯彻执行。其次,不能超负荷授权,要看下属的承受能力授权。换句话说,授权者必须向被授权者明确所授事项的目标、任务、职责和范围。对被授权者所授的工作量不要超过被授权者的能力、体力所能承受的限度。

2. 可控原则

授权不仅要适当,还要可控。正确的授权,不是放任、撒手不管,而是保留某种控制权。通过这种可控性,把领导者与下属有机地联系起来。没有可控性的授权是弃权。

3. 带责原则

授权的同时明确下属的责任,这就是带责授权的原则。领导者若能明确地将权与责同时授予下属,不仅可以促使下属完成工作任务,而且还可以堵塞有权不负责或滥用权力的漏洞。

4. 信任原则

领导者对于将要被授权的下属首先要有一定的了解和考察。考察的方式可以让他当助理或其他“代理职务”试用一段时间,以便继续观察了解后再决定是否可以授权,以避免授权后不合适而造成不必要的损失。一旦相信下属,就应一次性授予权力,并尽量不干预。

5. 整体原则

授权的目的在于让下属分担更多的责任。授权后,领导者要尽力发挥统帅综合才能,协调各方面力量,使各局部的发展更好地

服从于整体目标。为此，领导者要把最大限度地向下级授权和保证指挥全局的权力高度集中辩证地结合起来。即不能把有关全局的最后决策权、管理全局的集中指挥权、主要部门的人事任免权和财权随意授权下属。否则，就会对整个组织系统失去控制，导致另一种失察，高明领导者应做到“大权独揽，小权分散”。

6. 考绩原则

权力授出后，就要留心定期对下属进行考核，对下属的用权情况做出恰如其分的评价，并与下属的利益结合起来。考绩既不能急于求成，也不可求全责备，要看是否有实效。

（五）授权应注意的问题

授权是一门领导艺术，涉及范围广泛，比如说用人权、办事权、经济权。但是，无论哪种授权，领导者都要注意一些问题，并在巧妙地授权操作之中表现高度的艺术性。

1. 要选好“受权者”

授权是一项原则性强、政策性高的严肃工作，必须谨慎郑重操作。除了审慎地确定授权范围和程度外，选择好的“受权者”特别重要，“受权者”即接受上级所授权力和责任的个人。受权者如果选择失误，出现难以预料的授权后果往往不可避免，还会给领导者留下后遗症——“麻烦”。因而，不夸张地说，选好受权者，是授权工作的基础和关键环节。要选好授权者，必须对准备接受授权的个人做细致的分析和了解。现在生活中，具有下面特点的个人，往往是受权的理想人选：大公无私的奉献者、不徇私情的忠诚者、善于团结协作者、善于独立处理问题者、勇于创新的开拓者以及那些犯过非本质的或是偶然错误并渴求悔改机会的人。

2. 要谨防“反授权”

领导者在授权过程中以及授权以后，都应该注意防止“反授权”。所谓反授权，就是指下级把自己所拥有的责任和权利反授给上级，即把自己职权范围内的工作问题，矛盾推给上级，“授权”上

级为自己工作。这样，便使理应授权的上级领导反被下级牵着鼻子走，处理一些本应由下级处理的问题，使上级领导在某种程度和某种方面上“沦落”为下级的下级。对此，如果不警惕，不仅使上级领导工作被动，忙于应付下级请示、汇报，而且还会养成下级的依赖心理，从而使上下级都有可能失职。

“反授权”现象的出现，其原因无非两大类：一是领导方面的原因，例如，领导者不善于授权，缺乏授权的经验和气度；二是下属方面的原因。例如，下属不求有功，但求无过或者缺乏应有的自信心和必要的工作能力。

3. 要防止授权失衡、失控

所谓失控有两重含义：一是权力授出后，领导者对下级没有约束力、修正权了；二是下级“越权”现象，如先斩后奏或斩也不奏、封锁消息，自己说了算等。必须看到，授权应是单向的，即由上至下。不能防止出现逆向，即“越权”现象。要防止出现授权失衡、失控，领导者就要做到对下属的授权收放自如，运筹帷幄和注重把握监督环节。

8 管理的目标:增强组织效能

8.1 组织的概念、结构和功能

一、关于组织的概念、类型和心理功能

(一)组织的功能和理解

从系统的观点看,组织是一个由许多功能相关的分系统组成的,为了共同的目标而协调活动的、开放的社会技术系统。这个概念适合于各种类型的组织,大至跨国公司,小至零售店;从工商企业到机关学校等。

1. 组织是一个整合的系统。组织是建立在各个子系统之上的。各个子系统又是相互依存功能相关的,从而构成一个整合系统。

2. 组织是一个开放系统。它能够不断地与外界进行信息交流,从中获得自身改革与发展的动力。

3. 组织是一个社会系统。它包括结构、技术、人三要素。这三个要素中,任何一个要素发生变革,其他要素也必须相应地变化,才能达到新的平衡。

4. 组织有一个共同的目标。为了达到特定的目标而协同活动的人们组成群体——组织。没有共同目标,群体不存在,组织将不存在。

5、组织具有协调能力。能够在上下层级之间,平等层次之间进行有机协调,使组织成员为一个目标而齐心奋斗。

(二)组织有不同的类型

根据组织的目标,可以把组织分为:互益组织,如工会、俱乐部、政党等;工商组织,如商业、企业、银行等;服务组织,如医院、学校、社会机构等;公益组织,如政府、研究机构、消防队等。

根据组织的形成方式,可以把组织分为:正式组织和非正式组织。

根据组织的权威性,可以把组织分成:功利性组织,如工商企业;规范性组织,如学校、协会、医院、社会团体等;强制性组织,如精神病院、监狱等。

(三)组织的心理功能

1. 进行角色规定。组织首先必须规定其角色、分配角色任务,同时,对角色的职、责、权进行明确的划分。

2. 进行目标协调。组织对整体的目标、各部门的目标以及组织成员个人的目标进行协调,以达到服从并实现组织的目标。

3. 进行信息的选择。对于一个组织来说,信息的选择是一个重要的管理手段。没有真实而有效的信息、组织的发展就可能发生方向性的问题,管理也因此而陷入混乱之中。

4. 对成员有心理动力作用。组织可以聚合全体成员的力量为实现其目标而共同努力,也可以使全体成员为完成任务而产生心理动力。这种心理动力表现在三方面:强制性(如规章制度)、功利性(如奖惩制度)、规范性(如价值观、信念等)。不同的组织其心理动力的主要作用不同。如监狱、精神病院等是强制性起主要作用;政党、社团组织等以规范性起主要作用;工商企业则多以功利性起主要作用。

(四)对人心理发生影响的组织因素

1. 不同组织结构的影响

组织结构不同,人们在组织活动中处理彼此关系的条件和方

式不同，责权利的分配和拥有方式不同。这些因组织结构而带来的差异，从而对人产生不同的心理影响。

首先，直线式结构容易造成家长式的管理作用，使职工产生自主危机和某种疏远感。在直线式组织中，权力高度集中，事事由领导者作出决断，职工没有参与的机会，只有被动地执行决策。并且直线式的沟通方式是下行沟通，人际之间缺乏双向的、横向联系，因而容易造成领导者的独断专行；成员的自主意识、创造意识和主人翁精神比较差，不满情绪易于滋生；沟通不畅，人与人之间容易形成某种疏远感。

其次，职能式结构则容易造成一种强调专业、分工、规程、计划的新型管理作风和使职工产生某种轻视权威的心理。职能部门的出现是分工深化的结果。由于职能部门的管理者是拥有某种专长的，因而他们不仅对下级有指挥权，而且上级领导者的行为有监督权，因而为组织活动带来民主精神，形成新型的管理作风。但是由于在职能式中，下属和职工常常要听从上级主管和职能负责人的双重指挥，产生多头领导。“婆婆多”，自然就会有意见分歧、有管理“死角”，有对来自行政干预的抗争以及责权不分、责罚不公等现象，自然就会削弱对领导权威的崇拜。

第三，事业部式结构容易使管理者在作风上发生两极分化和使职工拉开团体与整个组织的心理距离。由于事业部式将组织的管理者一分为二，高级负责人大量离开日常事务和具体问题，主要考虑全局问题，而各事业部的管理者则不参与或很少参与整个组织的长远决策，主要考虑本部门的群体利益和近期的经营效益，因而他们两者之间在管理作风上发生了两极分化：高级主管具有战略家、社会活动家的心理气质和工作作风，缺乏实事求是的工作态度和不体恤下情，不关心措施落实。而各事业部负责人则战术性强、战略性差；处事、务实能力强，务虚、设计能力差；团体责任心强，组织使命感差。事业部的自主经营强化了职工的竞争心强，而

削弱对管理者的亲近感；对本事业部的认同感强、对整体组织却疏远；对工作成效与劳动报酬的联系意识强，而对组织未来的自主意识、理想意识和主人翁意识则较差。

2. 组织管理的现代技术的影响

第一，现代科学技术的高度发展，迫使管理人员在知识、能力、经验等方面进行更新，运用现代科学技术进行管理。这就容易使管理人员的心理失去往日的平衡，而出现一种压力感。

第二，要求管理者采取新的管理作风，使得他们必须在管理方法上采取程序化、网络化和合理化，因而要求决策不能临场应变，随意作出；要求管理人员能够充分发挥职能人员的作用以弥补其领导行为的技术性；要求管理者有快速决策的能力；要求管理人员具有较为强烈的自制力和信心。

第三，新的管理技术影响管理者之间的情感关系。采用现代管理技术，管理者彼此直接交往机会减少，因而情感关系也在很大程度上被改变、控制和削弱。此外，新的管理技术也使得人与人之间的交往距离拉大，交往内容多集中在工作关系上，带来彼此心理距离的延长。

第四，新的管理技术还会影响领导者与被领导者之间的心理。由于管理技术的现代化，使得管理者的职务威信大大下降，专长威信上升；由于现代管理技术设备的应用，使得领导者与被领导者的关系疏远；由于信息分享的提高，使得管理者难以严密控制其下属，要求管理者以更多的关心，尊重来培养下属的忠诚合作和对组织高度负责的态度。

二、组织理论模型

在现代组织理论中，从系统概念和权变观点出发，来研究组织的主要有以下几个。

（一）霍斯曼的社会系统模型

社会学家霍斯曼（HomansG）运用系统的概念，对社会群体进行研究。他提出一个社会系统模型（图 8-1），这个模型既运用于小群体，也适用于大的组织。他认为，任何一个社会系统存在于下述三种环境之中：①物理环境（工作场所、气候、设施的布局）；②文化环境（规范、目标、价值）；③技术环境（知识、手段）。这些环境决定着系统中人们的活动和相互作用。而人们在进行活动和发生相互作用时，又会产生人们之间以及人们对环境的一定的感情。这些由环境所决定的活动、相互作用和感情称为外部系统。

在外部系统中，有三个关键成分①活动，指人们的工作活动；②相互作用，指人们之间发生的沟通和交往；③情感，指人的价值观、态度和信念，包括积极的和消极的。这三个成分之间是相互依赖的。其中之一发生变化，其他因素也相应发生变化。例如，人们之间的交往活动越频繁，感情会越亲密，也越容易发生相互作用；相互作用越多，感情越亲密，来往也会越经常。并且，它们是组织所要求的行为，是正式规定的。

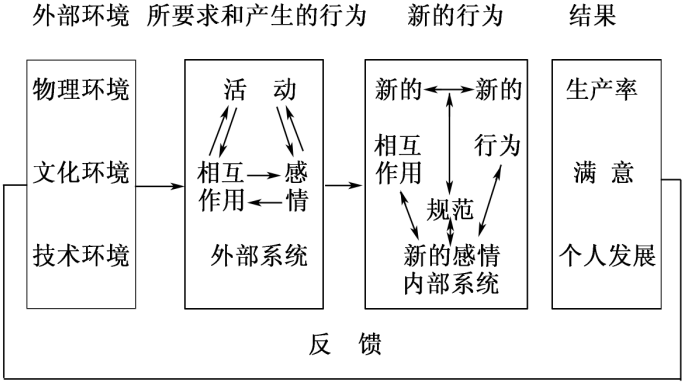


图 8-1 霍斯曼的社会系统模型

随着人们交往的增加，不仅会产生新的情感还会产生新的规范、新的态度，进而产生新的活动方式。例如在霍桑实验中，群体中形成了新的规范，这种新规范、态度、活动方式并不是由外界环境引起的，而是由社会系统中的内部系统引起的，故称之为内部系统，即相当于非正式组织。在内部系统中，有两个关键成分：①规范，指人们结成群体所规定的行为规范；②新的行为，指组织所要求行为之外的一些行为。这些新情感、新行为、新的相互作用以及规范之间也是相互依赖的。

内部系统与外部系统也是相互依赖的。环境的变化必然要引起内外系统的变化，反之，内外系统的变化也可使外部环境发生变化。例如组织目标的改变，肯定会引起工人的工作活动、价值观念以及交往的变化，而工人在内部系统中的小发明活动也可能产生技术革新，促使技术环境发生变化。

无论是外部环境，还是内部系统、外部系统的变化，都会产生一定的结果：生产率的波动、工人满意状况的变化和个人发展的好坏。而无论什么样的结果又都会导致外部环境和内外系统发生新的改变。

霍斯曼的社会系统模型无疑是一个典型的系统观点的体现。它启发我们，组织中任何一个部门所发生的事件和进行的变革，都会波及其他部门和周围的环境，处理事件或进行变革时，必须考虑到它的影响作用，在分析组织中的心理现象时，可以从一系列的单元作分析：活动、相互作用、感情、规范等。但这个理论模型也不是完美无缺的。至少有两点：第一，认为内部系统是不受外界环境影响的，但又说内部系统与外界环境是相互依赖的，既矛盾又不符合事实；第二，他把内部系统与外部看作同等级的系统则有失偏颇，因为内部系统只可能在外部系统中产生。

（二）利克特“重叠群体”模型

利克特（Likert）认为，组织是由互相关联发生重叠关系的群

体组成的系统，并且这些互相关联、发生重叠关系的群体是由同处于几个群体重叠处的个人来连结的。这个人，就是“连结针”或“连结针”角色。（图 8-2）

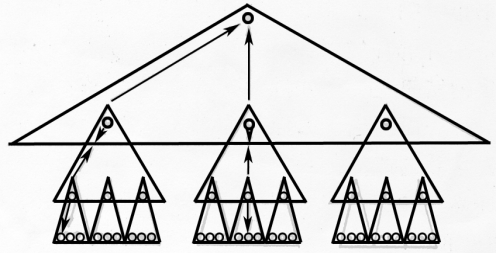


图 8-2　利克特重叠群体模型

第一，与任何群体有关的环境是另一组系统或群体。环境由三部分组成：①较大的系统，指与组织从事同样活动的其他组织的总和。如电机行业就是比某电机厂更大的系统；②同样大的系统，指与组织处于同一水平的其他组织团体，如另一个电机厂或原材料供应厂等；③较小的系统，指组织内的各个部门和群体。如电机厂的生产处、销售科、工会。

第二，组织与环境的联系要依靠在组织与环境之间占重要地位的关键人物，即“连结针角色”。他既是上一个系统的一员，又是下一个系统中的领导人，起着承上启下的作用。例如，电机厂想推销本厂的产品，个别人去宣传这个产品如何好，并不能得到客户的信任，但如果是电机行业中的一位电机专家出来讲话，对客户的影响就大得多。这位专家在此情况下，实际上就起到了组织与环境之间的连结作用。

利克特的模型打破了过去组织理论中一人一职一位，各部门之间严格划分界限的观念。并强调管理人员不能只完成本职的固定工作，还在上下之间、各部门之间、人与人之间起联络作用。后来在模型中，利克特还加入了横向联系，反映出沟通、影响、激励和协调的需要。

(三)特里斯特的社会——技术系统模型

社会——技术系统概念是由英国伦敦塔维斯托克研究所以特里斯特(Trist)为首的一批研究人员在一个煤矿进行技术改革后提出的。该煤矿原来是采用短壁法采煤,即手工采煤。煤矿 6 个人组成一班,一般都是自愿结合。由于矿床很不规则,所以需要很强的适应性。这种小组有较大的自主权,干活可以随机应变,这样就比较容易对付这种多变的局面。最主要的是:小组是自愿结合的,加上工作比较危险,伙伴精神强,小组成为一个团结一致的集体。因此,这种传统的组织本来也是有很多优点的。

技术改革是要改短壁法为长壁法,即采用传送带采煤。结果就不得不改变过去小组单干的办法而进行了明确的分工。这样,分工细了,技术比较简单,效率较高。但副作用也产生了:缺乏伙伴感。而这种伙伴感在环境非常单调的矿井劳动中,是一种很重要的需要。再加上其他的原因,如对劳动结果的信息反馈不具体及奖励制度上的问题,造成了出勤率下降,士气低落,生产下降。于是,特里斯特他们就建议采用一种兼顾两者的取长补短的综合办法。即把传统方法的小组扩大,尽量维持原班组的人际关系,不再固定分工,克服了工作单调的毛病,这样就使情况大有好转,缺勤率从 4%下降到 0.5%以下,生产率提高 20%。这一改革事实说明,技术系统的改革必然会影响到社会心理,因而提出了社会——技术系统组织理论模型。该模型认为任何生产性组织,皆由技术体系与社会体系组合而成,它们交互影响,互为因果,只重视其中之一是片面的。

(四)卡恩的"重叠角色"模型

卡恩(R. L. Kahn)用社会心理学中的"角色组"概念来解释组织。组织中的每一个人都占有一个"职位"。对于占有这个"职位"的人,人们都有期望,称为:"角色期望"。一个职位与其他职位相联系,一个人与跟他协同工作的人——上级、下级、同事或组织之

外的人就组成了这个角色的“角色组”，某个组织就是由许多这样重叠相连的“角色组”构成的，这个人叫“中心人物”。因而组织成员的行为可能发生下列矛盾：①角色冲突：角色组中的不同成员对中心人物有不同的期望。产生了角色冲突；②角色超负荷：中心人物没有能力满足许多成员的期望；③角色不同：“角色组”成员没有把他们对中心人物的期望或他完成角色任务所必需的情报资料传送给他，“中心人物”不知道应该怎么办。这一点新来的成员经常体会到，他负有一定责任，拥有一定权利，但没人告诉他怎样恰当地完成他的任务。

为此，卡恩强调管理者要充分注意成员的职位、角色期望、对冲突的反应方式、角色组的有效性等变量的相互依赖关系，以及必然同他人的联系和协同工作。以一家大型制造厂为例(图 8-3)。

这个厂有三个“角色组”，采购代理商、副总经理和设计工程师是三个角色组的中心人物，供应商和外部顾问不是组织中的成员，都是有关“角色组”的成员。设计工程师既是本角色组的中心人物，又是采购代理商的角色组成员，生产经理既是采购代理商的角色组成员又是副总经理角色组的成员。

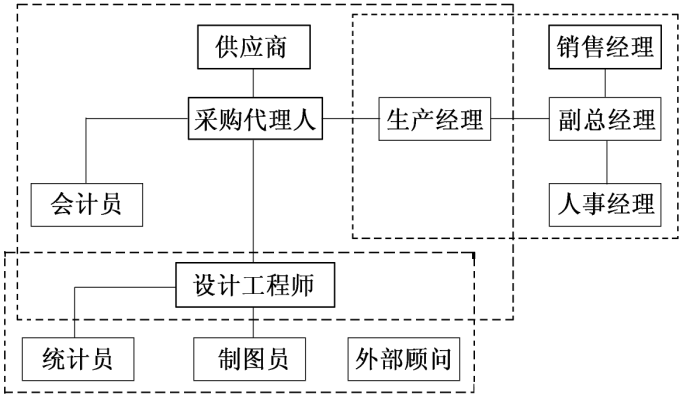


图 8-3　大型制造厂的重叠角色组织

8.2 组织效能的提高

一、组织效能的概念与模型

早期组织理论学者认为,所谓组织效能不外乎是促进全体成员为了一个统一的目标而努力奋斗,增加产量,提供有效的服务,以获得最大的利润。但是,随着管理的发展和实践经验的积累,人们逐渐认识到单纯以能否完成组织的任务作为衡量组织效能的指标是不全面的,因为如果惟一的标准是利润最大化,那么,人们就会发现这些似乎合理的组织就会表现得毫无效率。并且还会发现,实际的组织确实具有多重职能和多重目标。有些职能或目标彼此还处于相互冲突的状态。组织是在容忍并设法克服这些冲突。这样,利润最大化就要求合理地降低劳动成本,但这种行为都会产生破坏士气的副作用。降低的士气意味着与工人的疏远,反过来又会降低劳动生产率,最终导致利润下降。因此,效能的两难境地是很明显的。效能是在短期内获得最大利润的能力还是较长时间内维持一定利润的能力。解决这种两难境地的一种方法就是衡量组织效能的标准不仅是完成特定的职能获得最大利润,而且还应包括组织能否具有满足其成员个人心理需求在内的整个能力来说。所以现代组织认为组织效能是组织适应(适应变动的内外环境),自下而上和生产(完成任务以维持自身和成长)的能力。国外许多组织理论学者提出了各自的理论模型,从不同的标准论述了组织效能问题。

1. 巴斯的模型

心理学家巴斯(BernardM. Bass)认为,按传统的观点,以生产率和利润之类的指标来评价组织效能是远远不够的,组织的效能必须反映出"组织对其成员是否有价值,组织成员和组织对于社会

是否有价值”。认为应该从如下三方面来具体评估组织的效能：

(1)生产效率，获得利润以及自我维持的程序；

(2)对于组织成员有价值的程度；

(3)组织和组织成员对社会有价值的程度。

这就是说，如果我们把组织看作一个解决问题，实现目标，满足个人和社会需求，并能有效地适应环境的整体，那么就应说以解决问题完成任务，满足要求的全过程作为判断组织效能的过程，而不应该仅仅以它的结果作为惟一的评价标准。

2. 本尼斯的模型

现代管理心理学家本尼斯(WarrenG. Bennis)认为：“如果我们把组织看成是适应环境、解决问题的有机体，那我们就应该从组织处理问题的整个过程来推断其有效性。”他提出衡量组织有效性的具体标准：

(1)适应能力：灵活机动地适应环境的要求和解决问题的能力；

(2)确认自身能力：对自身了解的能力；

(3)面对现实的能力：正确地探索、觉察和解释环境的真实特征，特别是与组织职能有关的环境特征的能力；

(4)一体化能力：协调组织各部门之间、解决其冲突以及把成员的个人需求与组织目标相结合的能力。

本尼斯认为，最后一个标准是重点。

3. 帕森斯的模型

塔尔科特·帕森斯(TalcottParsons)指出，一个组织必须具有下列四个条件，才能继续生存和求得发展：

第一，实现目标：组织必须能够实现自己预期的活动目标；

第二，适应环境，能根据组织的内外环境变化，适时作出必要的调整，使之与环境相适应；

第三，内部协调：组织要能对因分工需要而划分的内部若干单

位或部门进行协调，加强其联系，防止其冲突。

第四，形态维护：组织虽应根据环境变化作出必要调整，但组织的外部形态却不宜变动过大。

4. 贝克哈特的角色

贝克哈特(Beckhard)认为，一个健康的组织应该具有如下特征：

(1)整个组织各附属部门和个人依照组织的目标和计划来行动；

(2)问题、任务和目的决定如何组织人力资源；

(3)不管信息来源在组织的哪一部分，都要由那一部分作出决策，或由信息来源附近的部门进行决策；

(4)奖励，应该：

——根据短期利益或生产的整个成绩

——能促进下级的成长与发展

——有利于创造一个生气勃勃的班组；

(5)平行的和上下的沟通还能得到正确理解，人们应该是开诚公布的，敢于面对事实；

(6)个体之间和群体之间不合作的情况减少到最低限度，所有人员能持续努力地创造生动活泼的局面，能提出解决问题的多种方法；

(7)能对任务和目的提出不同见解；

(8)组织和它的组成部分能把本身看作是交互作用的，并且和环境交互作用，组织应是开放的系统；

(9)在维持组织的整合性和在环境中的独特性方面，每个人，每个部门能互相支持；

(10)能建立反馈机制，这样，个体和群体能学习到更多的东西。

二、高效能组织的特征

一个高效能的组织，应同时具备以下几方面的特征：

1. 高的经济效益。组织有有效地调动和指挥其成员迅速、高

质量地完成生产或工作任务，取得显著的经济效益；

2. 适应能力。组织能根据客观环境的变化作出正确的判断，并具有灵活的适应环境的要求而解决问题的能力；

3. 决策分化权。组织中的许多决策（尤其是一些重要决策）过程在较低阶层进行，使多数人享受到“主人翁”的信任感。同时也使成员感到有较大的自由来安排自己的工作，便于发挥其积极性和创造性；

4. 良好的心理契约。组织与成员之间有良好的沟通和相互交往，大家互相信任，相互支持，在组织目标的达成上能够同心协力。

以上四个方面是缺一不可的。

三、影响组织效能的因素

影响组织效能的因素很多。如果运用变项分析方法，可以得到以下四个基本变项

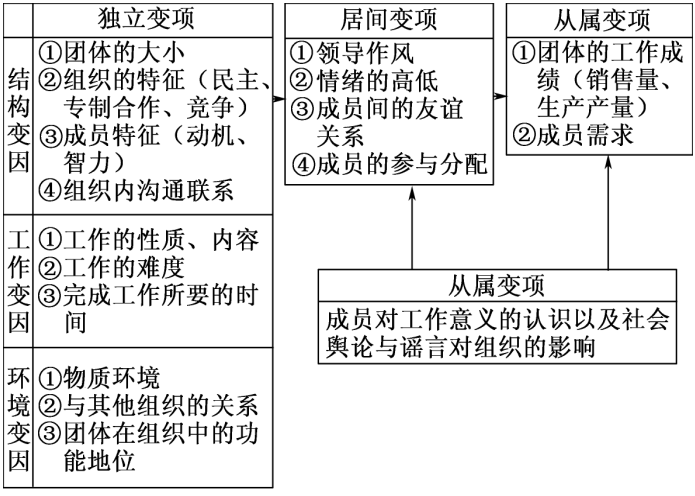


图 8-4　组织效能的影响因素

独立变项也叫自变项，是可以加以控制的一些影响因素。包括组织结构因素、工作因素、环境因素。这些因素能够引发行为，影响后果，例如成员的特征可以影响领导的行为，从而引响整个组织的效能。

居间变项是一些受独立变项影响，而又影响最后结果的中间因素，包括个体与组织的种种心理过程。如成员特征影响领导的作风，那么，领导作风就会影响团体的工作成绩。

从属变项是直接受居间变项间接受独立变项影响的最后结果，包括工作效率与成员需求的满足等因素。它们是组织效能高低的体现。如工作成绩愈明显，组织职能就越高，组织满足成员需求的能力越强，组织的效能也越强。

精神变项是一起偶然发生的，但渗透力很强的，能够激起人们的强烈情绪反应，并直接影响居间因素和工作效果的因素，包括成员对工作意义的认识，以及社会舆论和流言对一个组织所产生的离心作用，因而它在很大程度上影响着组织对其成员的吸引力和固着力。

四、提高组织效能的措施

促使一个组织提高其工作效能的因素很多，主要可以概括为以下几种：

（一）适当的工作设计

工作设计不只是制定工作目标或规划，还包括实现目标的程序和方法，是一项极为细致的组织工作。它需要从组织的每一项工作及其工作之间的相互联系入手，适当地调配个体工作与综合工序，使全体成员在组织中都能发挥作用，而不至于发生浪费人力、物力的现象。

（二）统合的原则

就是要求组织内的每个成员努力改进自己的工作方式，力争

省去多余的动作和程序，使他们的活动符合运筹法则、逻辑法则。

（三）提高工作荣誉感和责任感

高度的工作荣誉感和责任感，是影响组织效能的精神因素也是提高效能的巨大动力，它直接影响到工作的结果。因而努力提高职工的工作荣誉感和责任感是提高组织效能必不可少的措施。

1. 知人善任。当一个职工接受了一项艰巨而又能经过努力得以完成的任务时，会产生一种荣誉感，这种荣誉感所激发出来的不惜一切代价完成任务的责任感，有巨大的动力作用。因而，管理者能否知人善任，根据一个人的潜在能力慎重地分配任务是十分重要的。

2. 进取性的工作要求。管理者对职工提出工作要求时，不仅仅从职工的生理可能性出发，而且也要从他们的心理可能性出发，注重在工作活动中将职工的技能和创造性都发挥出来，使他们在富有进取性的目标下工作，进而激发起荣誉感和责任感。

3. 提供信息与反馈。管理者为职工提供情报信息包括生产、组织目标、工作信息反馈、社会和组织的期望等方面，以利于职工能够自我评价、自我控制，促进自我意识的发展，进而提高荣誉感和责任感。

4. 参与决策。组织成员参与决策，可以增强“主人翁”意识。这种意识既包含了荣誉又包含了责任。有了这种意识就会全力以赴地实现所参与的决策。

（四）建立适应性应变循环

组织是否能收到高效能，主要看它是否能够适应其内外部的环境变化。组织建立起能适应变化的循环过程，可帮助自己提高效能。

1. 循环过程

组织的适应性应变循环是以组织的内外环境的某些方面的变

化开始的。是一个更为适应变化的、动态的，处理变化的均衡结构的一系列的活动或过程。

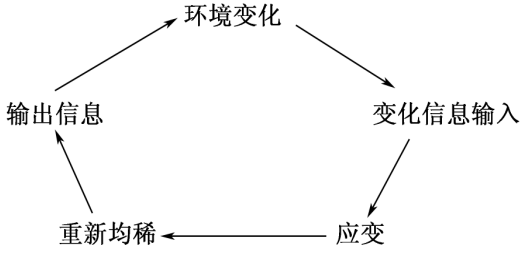


图 8-5　适应性应变循环

透过上图，可知，循环有五个阶段：

(1)意识到内外部环境某方面的变化；

(2)把各种变化信息输入组织的有关部门；

(3)根据所获得的信息改革内部生产过程或转换过程；

(4)使组织重新达到均衡状态；并使其稳定，同时，提供符合变化情况的新产品与服务等；

(5)输出组织内部的改革信息，进一步了解外部环境的状况与内部环境的一体化程度，以确定组织的适应性应变是否成功。

我们用一个简单的例子来描述这一过程，一个制造电器设备的生产企业了解到由于人们生活水平的提高，其产品将会面临更大的需求(第①阶段)；这时，企业中那些处理这一信息的人必须对本企业进行认真而严肃的复查，以确定所获得的信息是充分而有意义的，然后把它提供给最高管理层(第②阶段)；如果最高管理层认为这个信息有意义，那么他们就会决定改变生产计划、转换工作程序等来保证企业能生产更多的电器产品(第③阶段)；但是，这种变化必须是在组织内部的其他方面不需要发生变化(但由于产量增加而使工人加班生产，然后增加的产品必须能够销售出去，第④阶段)；最后，把目前的销售量与市场的需求量进行分析，确定这种

变化是否成功,并对内部环境进行评价(如士气是否降低、群体之间的竞争程度等),以决定是否降低了成本(第⑤阶段)。这个例子是以外部环境发生一些变化开始的。如果首先是意识到内部环境出了问题,那么应变循环也是一样的。只要按照上述五个阶段作出反应,就能使组织适应变化。

在适应循环过程中的每一阶段都可能遇到困难,组织必须采取相应的措施予以解决,才能使循环过程顺利进行。

2. 循环过程中可能遇到的困难及解决方法

(1)无法觉察环境的变化或者错误地理解了正在发生的变化,那么就需要采取民意调查、顾客心理调研、市场调研等措施。

(2)有关部门提供的情报资料可能不被上级决策单位或处理信息的有关部门所采用。那么就需要外聘专家、顾问来帮助传递信息和促成信息的正确理解。

(3)可能发生影响生产系统作出必要的调整的困难。因为反对变化是组织内普遍存在的现象因而需要受影响的部门参与决策过程,以减少对改变的抗拒,而且也容易使变化稳定。

(4)变化后的新产品、新服务输出困难,如果组织想输出新的结果,就必须靠专家来扮演宣传角色,使输出的信息具有可靠性。

(5)可能出现无法获得变化是否成功的反馈,这个问题基本上与觉察不出环境变化的问题一样。因而可通过民意测验、市场调查、士气评价、职工满意度调查等来搜集对变化的反应,以此来评价某项改革是否成功,是否需要修正等。

总之,在循环的每一个阶段,都可能遇到问题。必须设法成功地通过所有阶段,才能维持和提高组织的效能。因此,组织要建立起良好的适应变化的循环系统,就应具备以下几个条件:

第一,具有良好的意见沟通系统,意见沟通渠道畅通,信息才能及时、准确地传递,也才能使组织随时获得内外环境变化的情报,以采取适当的措施,适应变化。如果组织有一个高度灵活的生

产或转换系统，但这些系统却不能够感觉或理解有关环境变化的信息也是无济于事的，同样，组织中有世界上最好的市场调研部，但它却不能够影响生产系统，也无济于事。

第二，组织内部有足够的灵活性与创造性。有足够的灵活性与创造性，才能及时获得信息、运用信息、适应变化。

第三，实行参与制。采用参与制，可使组织的要求得到成员的认同、支持，以减少抵制。

第四，良好的心理气氛。良好的心理气氛有助于成员之间、部门之间的相互支持与意见沟通，关心组织的前途。否则产生自我防卫，各自为政、不关心组织，则不利于组织对环境作出反应。

为增进组织效能，使组织能够顺利地适应不断变化的内外环境，在求得生存的基础上不断创新和开拓，就必须要重视组织变革与组织发展问题。

8.3 组织冲突的形成与处理

一、对冲突的理解

冲突是指组织内部成员之间，成员与组织之间、组织中不同群体之间，由于在利益上的矛盾或认识上的不一致，彼此争执或攻击。这个概念包括：①冲突发生的范围有三种：个人——个人，个人——组织，群体——群体；②冲突发生的条件是由于利益之争或认识不一致；③冲突多表现为彼此对立、争端、攻击。

传统的组织理论认为，冲突就是暴力、破坏和无理取闹，不利于组织的正常活动，只能起破坏作用，甚至视它为“管理失败或组织崩溃”的前兆。认为组织的和平、宁静才是组织发展的基础，才能给组织带来绩效。从这种观点出发，对待冲突组织就采取回避、掩盖或压制的态度。然而，一个压制冲突的组织，往往会失去自我

调节能力，不能稳定地发展，这才会导致组织的崩溃。

现代组织理论认为，组织中的冲突是不可避免的，而且冲突并非完全是坏事，有些冲突有害，有些冲突则有利于组织，因而对它不能一概排斥或反对。问题在于控制和驾驭这些冲突，使之对组织有利。

美国社会学家刘易斯·科塞(Lewiscoser)认为冲突至少有以下益处：

第一，群体内的分歧与对抗，能造成各部门普遍支持的社会体系。

第二，让冲突表露出来，犹如提供一个出气口，使冲突双方采取合适的方式发泄不满。否则会酿成极端反应。

第三，群体间的冲突增加了各群体内部的内聚力。

第四，冲突可表现出群体的实力，最后达到权力的平衡，以防止无休止的斗争，求得长期的稳定。

第五，冲突可以促进联系，以求生存。如企业为了共同的利益结成业务联合体。

无论是什么样的冲突，对它处理的态度正确与否会导致冲突的两种不同结果：有益和有害。

有益的结果主要表现在：

第一，冲突公开之后会使群体内重新形成团结气氛。

第二，冲突后产生新的领导者，从而使群体发生新的面貌。

第三，冲突后旧的不合适的目标可能被修改，代之以合适的目标。

第四，多次冲突后会引起人们的注意，从而订立必要的制度，提高了管理水平。

第五，在冲突影响下，成员可以增加工作热情，使组织“加速运转”。

有害的结果主要表现在：

第一，冲突会使某些人产生情绪压力，危害心理健康。

第二，剧烈的冲突会使群体的整体效果损失。

第三，极端的冲突会使组织处于失常状态，做出错误决策。

第四，曲解组织目标，行为偏轨，给组织带来损失。

由于冲突有两重性，因而群体内过多的冲突要设法减少，过少的冲突应设法增加。然而在不同性质的组织里应采取不同的冲突原则：对行政机关这类组织一般宜用缓和冲突的原则，对知识性和技术性的组织则应充分利用冲突以求发展，如学校医院、企业；对于危机时期的组织则要区别情况或缓和矛盾或加剧矛盾使其走向新生，如面临破产的工厂。

二、冲突的根源

一个组织中往往存在着许多导致冲突的潜在根源。一旦有了合适的条件，冲突就会出现，一般来说，以下八点是冲突的根源。

1. 人的个性

人的潜意识中，存在着侵略性，并且想寻找机会表现出来。这是弗洛伊德的错误心理学观点。在组织中，恶意的攻击和中伤，使用带敌意的尖刻语言，有时就是发泄“侵略性”的表现，引起冲突。

2. 有限资源的争夺

资源总是有限的。任何组织在资源分配方面，几乎都不可能做到“按需分配”。美国一家著名公司的财务副总裁说，他最头痛的问题就是如何分割一块馅饼。为了争夺有限的目标就要竞争，竞争就会产生冲突。并且高层管理者的时间往往也是争夺的另一种目标。没有足够时间使上下级进行沟通，就免不了导致冲突。

3. 价值观和利益不一致

这也是冲突的根源之一。不同的工作性质往往产生不同的价值。例如生产部门看重的是数量，而销售部门则看重质量，这样在他们共同解决一个问题时易发生冲突。

5. 追逐权力

为了某种权力欲而引起冲突。

6. 职责不清

由于对不断出现的新任务的职责不清，造成工作上互相推诿或者插手，引起冲突。

7. 组织的变动

当组织由于变革而发生变化后，原来的平衡被打破了，出现不协调状态，产生冲突。

8. 组织风气不佳

冲突是具有“传染性”的，“上行”就“下效”，高层管理人员之间冲突较多，下级也会产生冲突。

三、冲突发生的范围

冲突可在不同的范围内发生，可发生在个体内部，可发生在个体之间，可发生在个人与组织之间，也可发生在组织内的不同群体之间。下面主要讨论两种情况：个体内部的心理冲突和组织内部各部门之间的冲突。

（一）组织中个人的心理冲突

在心理学上，把冲突理解为两个目标的互相相容和互相排斥，当个人面临两个互不相容的目标时，会体验到心理上的冲突，组织中的管理人员和职工常常会发生这类冲突。如管理人员面临上、下级同时对他发生不同期望时，心理上产生紧张和焦虑，为了消除紧张或焦虑，他会采取一种“要么斗争，要么逃避”的反应。当职工面对主管和职能负责人的双重指挥时，也会产生一种无所适从的心理冲突。勒温根据“心理力场”的观点，把个人的心理冲突分为双趋式、双避式、趋避式三种类型。后来，贺夫兰德又通过实验证明还有一种类型存在：双重趋避式。

（1）双趋式冲突

双趋式冲突是指个体在有目的活动中同时有两个并存但相反

的目标，而且两个目标对其具有同样的吸引力或引起同等动机强度的作用。由于这两个目标本身是背道而驰的，是不可兼得的，就会发生难以取舍的内心冲突。其模式是：（“O”代表个体，“＋”代表有利的目标）

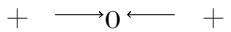


图 8-6　双趋式冲突

对这种冲突解决的办法只有一个：二者取一。

（2）双避式冲突

指同时有两个对个体具有威胁性的事件发生，因而对两者都想躲避，其模式是：（“—”代代表不利目标）

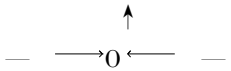


图 8-7　双避式冲突

对这种冲突解决的办法是另选一个折中的目标或者回避威胁性大的而接受威胁性小的目标。

（3）趋避式冲突

指对个体来说，一个目标可能满足某种需要，但同时也可能构成某种威胁。个体既想接近它，又想回避它。其模式：

图 8-8　趋避式冲突

对这类冲突，解决的办法是衡量利弊，选择利大于弊的情势，而回避弊大于利的情况。

（4）双重趋避式冲突

是双趋式与双避式的复合形式。即两个目标同时对个体具有利弊。其模式：

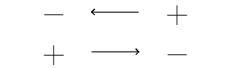


图 8-9　双重趋避式冲突

例如，某职员想去公司的子公司工作，那儿能得到提升但地方比较偏远，若留在本部，提升的机会很少但离家近。因而他产生心理冲突。解决办法一方面是选择一个最能满足自己需要的目标，另一方面也可考虑一个折中目标来综合两个目标的优劣。

2. 组织中不同群体之间的冲突

组织是由若干个群体组成的。群体与群体之间由于各种原因也常常发生冲突。组织理论研究者卢桑斯认为，组织中群体之间的冲突一般有四种情况：①不同层级之间的冲突；②不同职能间的冲突；③指挥系统与参谋系统的冲突；④正式组织与非正式组织的冲突。形成这些冲突的原因是各群体之间①目标上的差异；②认识上的差异；③职责权限不清；④资源分配不均；⑤不良思想意识和小团体意识。

群体间的冲突在组织中是不可避免的经常发生的现象，它会给组织及个人带来影响作用。对内：它可以冲淡群体内部的某些分歧，使群体的凝聚力增加，成员更加忠诚于本群体；为了对外竞争，群体内部更加关心工作任务的完成；当冲突加剧时，群体内的领导者作风有时会趋向独裁，民主减少，而成员会乐意接受这种独裁式领导；群体的组织与结构变得更加严密；群体要求成员效忠一致，组成坚固的阵线；每个群体会意识到对抗方是自己的敌方；每个群体都会产生歪曲的知觉，总是多看自己的优势和别人的弱点；两个群体变得更加敌对时，相互交往和沟通会日益减少，知觉上的片面性，形成消极成见；当要求他们相互听取意见时，大都只注意听取支持自己偏见的发言，对于对方的发言，除了想挑剔其毛病之外，根本听而不闻。

四、冲突的处理

(一)组织冲突处理法

1. 组织冲突的四个阶段

组织的冲突一般都要经过冲突潜势、冲突认知、冲突行为出现与冲突结果四个阶段。

(1)冲突潜势。

是组织内部各种关系之间蕴藏着的矛盾冲突。管理者懂得分析冲突潜势,从而采取相应的措施,防患于未然。冲突潜势主要存在于这样几种情况中:①目标对立不能协调;②争夺同一需要对象或需要对象是对立而又相依的;③工作活动的相互依赖性不平衡;④竞争的目标、方向和态度不当。可见,冲突潜势的最大特征是双方追求不协调其到对立的目标,一方的获得将导致另一方的丧失。凡是具有这样的特征,就具有了冲突潜势,如不加以改变而任其发展,必将发生尖锐的冲突。

(2)冲突认知。

冲突由潜在变为外显,被人们观察到、感觉到。如两个部门之间的互相推诿责任。

(3)冲突行为出现。

冲突已发生行为。在这阶段主要是采取措施加以处理和解决。

(4)冲突结果。

冲突解决的后果,或者减轻冲突双方的心理负担,或者未能根本解决,冲突持续下去。

从以上四个阶段来看,当冲突行为已出现,就要根据具体情况采取具体措施予以解决。冲突处理是否有效,直接影响冲突的后果。

2. 组织中冲突的处理方法

(1)两维法。

托马斯(W. K. Thomas)和他的同事们提出了解决冲突的两维空间模式。

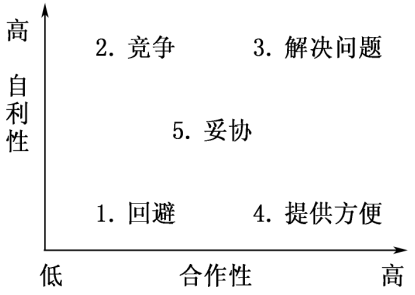


图 8-10　冲突处理的两维模式

横坐标表示合作性，指满足他人利益的情况；纵坐标表示自利性，指满足自己的利益情况，合作性高给对方带来高收益，自利性高就给自己带来高利益。因此，自利性与合作性可能发生五种情况，对这五种情况就有五种处理方法。

①自利性低，合作性也低时，采取回避的方法，因为这种冲突对双方都无利。

②自利性高而合作性低的情况，采用竞争的办法。

③自利性高而合作性也高时，采用解决问题的办法，进行真诚合作，重视自己和他人的利益，以达到共同获利的目的。

④自利性低而合作性高时，采用为对方提供方便的方法。

⑤自利性与合作性均中等情况，则采用妥协的办法，双方各放弃一部分利益。

托马斯认为处理组织的冲突要注意人与人之间的沟通技巧和恰当地确定解决问题的次序。从以上五种解决问题的最后结果看，不外乎有三种情况：一胜一负、双方失败和胜对胜。

这三种结果以“胜对胜”为最佳，其次是双方都吃亏，再是一胜一负，求得建设性地解决问题是组织冲突处理的最佳方法。

表 8-31　两维法中各种方法的有效性

策略	有效果(%)	无效果(%)
回避	0.0	9.4
提供方便	0.0	1.9
妥协	11.3	5.7
竞争	24.5	79.2
解决问题	58.5	0.0
其他(未解决,无法解决)	5.7	3.8

1970 年,伯克(R.J. Burke)曾就两维法的有效度做过调查研究,发现竞争、回避、提供方便的策略都不太好,妥协的有效性只占 11.3%,不好的占 5.7%,效果最好的是“解决问题”策略,有效性达 58.5%。

(2)协调解决法。

由冲突双方彼此通过交换意见来解决冲突。实质上也是一种通过面对面的谈判,开诚布公地摆出各自的观点、意见,把引起冲突的因素明朗化,排出误解,共同寻找解决矛盾的方法、途径。“一场成功的谈判,每一方都是胜者”。[①]

(3)仲裁解决法。

如果双方不能通过协商解决问题,那么就可由第三者出面调解,进行仲裁。国外一些企业专门设置了“收集意见专员”,如美国的通用电气公司、波音飞机公司等。具体做法是设置一个专门人员,作为总裁的直属人事参谋、专门听取职工的申诉和意见,谈话内容保密。目的在于缓和职工与管理部门之间的矛盾,仲裁解决不协调、有矛盾冲突的事件。通用电器公司的专员每年要处理

① 尼尔伦伯格. 谈判的艺术. 19

150 起案件，对冲突的解决、沟通起到了很好的作用，值得注意的是，仲裁者必须具有一定的权威性，是冲突双方都比较信任的人，否则，仲裁可能无效。

(4)权威解决法。

如果冲突双方不服仲裁结果，就可由拥有权力的上级主管部门或专门机关进行裁决。这种方法是利用权力的力量，强迫冲突双方执行命令。如在我国两个组织间发生经济纠纷，可由经济法庭作出裁决。由于这种方法只能改变双方的表面行为，无法影响其内在态度的转变，因而，只有在特殊情况下才使用，并且裁决后，要配合做细致的工作。

3. 冲突保持的适当水平

一个组织冲突过度、矛盾重重、纠纷不断，势必影响到组织目标的实现和群体内聚力的降低，而冲突过少，一潭死水，使组织失去活力。这两种情况都对组织的发展不利。因而心理学家布朗(L.D.Brown)于 1979 年在《团体冲突的处理》一文中，提出要把冲突保持在适当水平上。冲突过高：要设法减低；冲突过少，要制造一些建设性的冲突，才有利于组织健康发展或组织成员的奋发搏击。图 8-11 是冲突的适当水平。

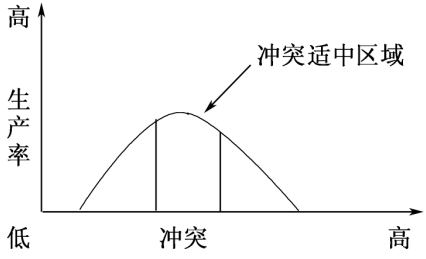


图 8-11　冲突水平与生产率关系

由上图可见，冲突与生产率有着直接的关系。冲突过高或过低都会使生产率下降，只有中等水平的建设性冲突才能使生产率

保持在较高水平上。一般来说，冲突过高时，表现为：

①生产率低下。

②要求调动增多，有才能的人纷纷出走。

⑧病假增多，甚至无故缺勤。

④事故增多。

⑤争吵频繁且不断升级。

⑥推诿严重，决策延缓。

表 8-4　**过高过低冲突的处理策略**

冲突方面	要解决的问题	冲突过高时采取的策略	冲突过低时采取的策略
态度	①明确彼此的异同点 ②增进彼此的了解 ③改变感情和感觉	①强调彼此依赖 ②明确冲突造成的损失 ③培养共同的感觉，消除成见	①强调彼此的利害关系　②明确无变化的危害 ③增强彼此的界限意识
行为	①改变各自的行为 ②培训工作能力 ③监视彼此之间的行为	①增进分歧的表面化 ②提高与他人合作共事的才能	①鼓励新思想、新观点 ②提高坚定性与谈判才能 ③第三者参加协商
组织结构	①借助上级或他人的干预。 ②建立调节体制。 ③建立新的沟通渠道 ④明确职责和目标	①照通常的等级处理 ②建立规章、明确关系限制冲突 ③设置统一领导各级的人员 ④重新设计组织结构，突出工作任务	①上级施加压力要求改进工作 ②削减窒息冲突的规章 ③设置专事听取意见的人员 ④明确职责和目标，加大彼此的差别

冲突过低时，表现为：

①组织中充满了唯唯诺诺的人。

②职工害怕承认自己的无知，表现为不懂装懂。

③决策中相互妥协严重。

④管理人员过分强调组织的宁静。

⑤人人都害怕伤了他人的感情。

⑥人们对任何变化的阻力都较大。

⑦没有创新。

⑧人员变动较少。

因此要根据态度、行为和组织结构三方面情况采取一些处理，调节过高，过低冲突的策略，(表 8-4)它适用于任何类群体之间的冲突。

8.4 组织变革策略

一、组织变革的原因

组织是一个开放的社会技术系统，它所处的内外环境对组织都有影响作用。而这些内外环境又总是在运动、变化着。组织为了适应变化必须对其自身进行调整，即进行组织变革。惟有变革，才能适应、生存，也才能提高组织效能。可见组织之所以变革正是由于内外环境的变化而引起的。下面对组织所处的环境作详细阐述。

(一)外部环境

外部环境的范围十分广泛，包括政治的、经济的、技术的、社会的、心理的因素等等。

我们对外部环境的讨论从两个方面进行：环境要素和环境特征。

1. 环境要素

许多外部力量对组织的日常运转产生作用，它们构成组织的外部环境。

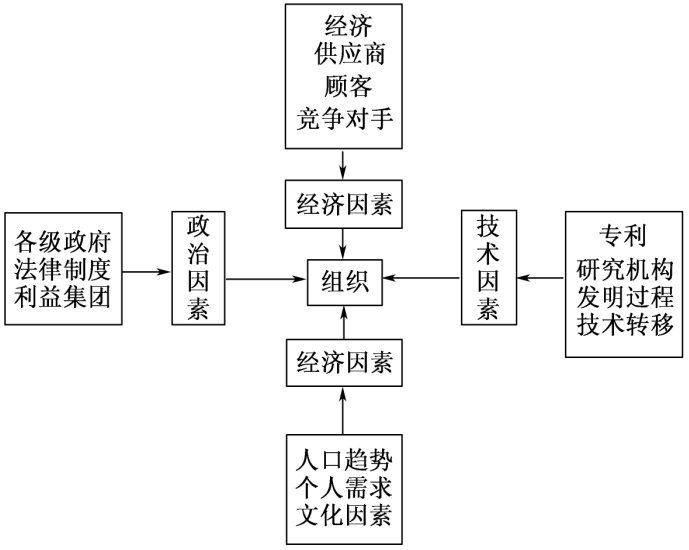


图 8-12　外部环境构成

首先，虽然环境中有许多因素与组织发生相互作用，但可以把他们划分为经济的、政治的、社会的和技术的因素。其次，这些环境因素的不同影响、不同的组织。例如技术因素对于计算机公司非常重要，而对家具制造公司则不那么重要；经济因素对工商组织异常重要，而对行政、事业组织则不那么重要。任何时候某些环境因素的变化对某一组织的影响将比另一些环境因素的变化更为重要。如消费者对汽车的需求的变化会引起汽车制造厂对生产计划的修改。下面分别阐述四个环境要素。

(1)经济环境。

大多数组织都要以经济有效的方式把原料和资源转化为供消

费的产品，所以经济环境就涉及经济状态、资源供应、消费者和竞争对手。

经济状态表现为总的经济形势对管理工作都有显著的影响。如市场经济使得市场竞争剧烈，组织面临的挑战是十分严峻的。经济体制的改革、经济趋势的发展变化使得组织的计划过程必须十分小心谨慎。

资源供应。为了制造产品和提供劳务，组织必须从环境中获得原料、人力、设备和资金。对于大多数组织来说，物力、人力、财力是基本的资源。物力主要是从与组织有关的其他组织那里获得；人力则往往是根据劳动力市场的供需状况的变化来取得；财力可以从股票、债券之类的投资中获得，也可以从银行得到信贷资金。

对于消费者和竞争对手这一问题，要从两个方面来研究。首先，把组织与消费者和竞争对手的关系划分为竞争型、垄断型和独立型。竞争型指市场上存在大量的买主与卖主，垄断型指市场上卖主少而买主多，独立型指市场上仅有一个卖主而有大量买主。其次是考虑替代产品或劳务的供应情况。

(2)政治环境。

各种类型的组织都在一定的政治制度下进行活动。从广义上来说，组织与政治环境是一种相互影响。一方面组织力图影响政治系统来增加自己的生存、发展机会；另一方面，政治系统中的某些部门则力图影响组织的活动。

政治影响主要来源于政府机构以及许多具有影响组织活动权力的团体和个人，如行业协会、保护协会、传媒及权威人士等。

政治团体的活动也越来越多地影响到组织。

(3)社会环境。

社会环境包括当地习俗、文化、人口趋势等因素。它们影响着大多数组织和管理人员的经营方式。这些因素随地区的不同而各

异。了解社会环境是管理工作极为重要的一个方面。

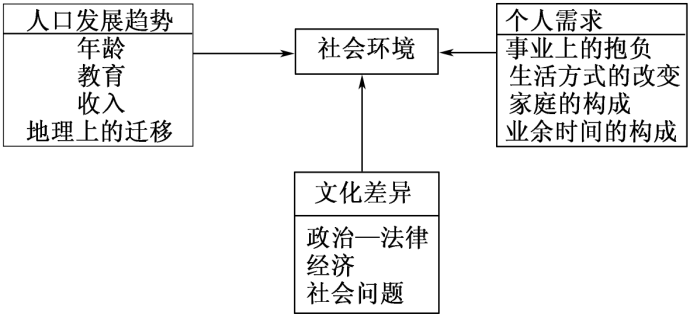


图 8-13　构成社会环境的诸因素

人口发展趋势。人口特征方面是从劳动力素质和消费者构成方面影响组织的。如劳动力素质的不断提高,年龄的低龄化使得组织在职业计划、人员招聘和培训方面加以改革。消费者构成的变化需要组织改变其市场策略来抓住消费者的购买力。

个人需求。有时,当个人表示要通过工作来满足不同需求时,组织也能感到环境的变化。如越来越多的人把工作看作是继续学习和发展的机会,要求经常调换工作,因而要求组织在工作设计上适应这种需求。而当个人希望能有更多的业余时间来表现自己的创造性时,就要求组织缩短和修改工作日。

文化差异。文化因素既能促进组织的绩效,又可抑制组织的绩效。如合资企业中,由于合资双方的文化差异,使得组织能有效地吸收先进的管理方式而促进组织取得较大效益,但也正是由于文化差异,在经营管理上产生许多矛盾。

(4)技术环境。

从管理角度来说,技术环境不仅是发展最快而且也是影响最为深远的要素。管理人员一般最关心技术环境的两方面:创新过程和技术转移过程。这两个方面的发展加速了产品的更新换代,

加剧了产品竞争和保持组织的竞争优势。

2. 环境特征

环境特征有两方面的主要特征:变化程度和复杂程度。

变化程度指环境要素是静态的或动态的程度。由此可以决定一个管理人员是否能预测未来。因为有的环境条件会随着时间推移而重复出现,而有的环境则不断变化,以致使预测准确性很差。如陶器厂可以年复一年的生产同一类型产品,而警察则必须用不同的方法解决不同的案件。使环境稳定或不稳定的因素很多,如经济的波动,消费者爱好和需求的迅速转变,政府政策的变化,技术的飞跃发展等。

复杂程度指组织环境的构成状况是简单还是复杂。例如与一个组织相互作用的其他组织的数目少,那么它的环境是简单的,或者一个组织在管理过程中需要大量深奥的知识时,它的环境是复杂的。

如果把变化与复杂程度一分为二并结合起来,就构成组织的四种环境特征:①稳定的可预测简单环境;②稳定的可预测的复杂环境;③变化的不可预测的简单环境;④变化的不可预测的复杂环境。根据这四种环境特征就可以决定环境是否具有确定性。当环境由静态——简单,向动态——复杂转变,而又缺乏环境的详尽资料时,不知道组织的具体行动作用时,就使管理决策成为一个极不确定的过程,从而使变革措施具有较高风险性。

(二)内部环境

所谓内部环境,主要指组织成员的工作态度、士气、期望、个人价值观念、人员素质等组织文化。这些因素的变化将会引起组织在目标、结构、指挥、领导模式等的调整与改变。

工作态度与士气是任何组织都必须十分重视的问题,组织目标必须得到成员的认可和合作并有高昂士气,才能实现。

职工的期望与现行的组织与方式存在着很大的差别,职工越

来越高的期望迫使组织要抛弃旧的管理，建立新的适合职工愿望要求和行为方式的组织管理模式，从而提高职工的内在积极性。

任何组织理论和管理模式都要受到关于人的观点的制约。从物为中心的观点转变到以人为中心的观点，从“经济人”到“复杂人”的演变，必然给组织造成压力，促使组织在管理方式上进行改革。

组织文化越来越受到普遍的重视，大多数成功的组织都有一套自己的组织文化，构成组织自身决策和处理问题的特色，不同的组织有不同的文化，不同的文化就使得管理人员和职工行为具有独特性。当组织文化发生变化后，其管理方式也会发生变化。

综上所述，组织所处的内外环境是多种多样的，这些环境的变化对于组织来说是一种挑战。一个组织如果失去了应付这些挑战的能力，自我变革的能力就会面临重大的危机。为此就得自觉地、有目的地、有计划地推进自我变革。

二、组织变革的征兆

管理学家席斯克（H.L.Sisk）认为，当组织面临下列情况之一时，就说明组织应进行变革

1. 组织的决策过程过于缓慢，以致错失良机或造成错误。这可能是情报信息系统太官僚而造成的。

2. 组织的沟通渠道不良。造成许多人事纠纷等。

3. 组织不能发挥效率。计划不能推进，质量降低，职工不能胜任工作等。

4. 缺乏创新精神。满足现状、停滞不前。

组织出现上述任何一种情况时，就要利用下列公式进行诊断，判定是否有必要对组织加以变革、修正。

$C=(abd)>x$

C：指变革，a：指对现状不满程度，b：指变革后可能到达的情

况的把握，d：指现实的起步措施，x：指变革所付出的代价。显然，如果需要变革的各种因素（a、b、d）的乘积小于变革所付出的代价（x），那么，变革就没有意义，但若乘积大于代价，那么，变革不仅必要而且具有较大经济意义。

三、组织变革的程序

关于组织变革的程序，许多学者提出了不少的方案，如：果希（J.W.orsch）的四步骤，凯利（J.Kelly）的三步骤十方面；艾尔逊（P.H.Iwin）的十主题等。这些步骤、程序虽不一致，但在内容上有许多相似之处，归纳起来，变革程序可有四个步骤：

下图包括四个主要步骤：确定问题、组织诊断、实施变革和效果评估。

当组织的效能降低时，管理层就应该研究和分析造成这种状况的原因，找出各种问题并确定其重要程度。问题的确定可以通过情报系统提供的信息，也可以采用调查方法如市场调查、消费行为的调查，民意测验等来对组织所处的内外环境进行分析。

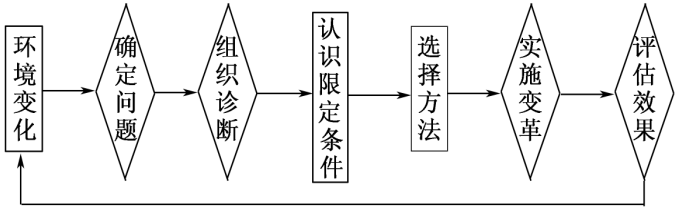


图 8-14　变革程序

问题确定后，借助于一些工具和方法对组织当前的状况进行诊断，以确定组织是否能应付环境的变化，并进一步确定问题所在。常用的组织诊断方法有：组织问卷、职位说明、组织图、组织手册、实地调查研究等方法，另外，还可通过士气调查，满意度调查，领导行为评价等方法进行诊断。

确定问题和对组织进行诊断后就要研究如何进行变革。在实施变革时，会受到各方面条件的限制，如经济条件、领导素质、职业心理承受力、法律等。认识这些限制条件并选择方法来降低抵制和提高支持力量，然后实施变革计划。

当计划得到实施后，对变革的结果要及时地加以评价，以便迅速地获得反馈信息从反馈信息中了解变革结果对环境的影响作用。

反馈的存在说明任何改革都不是最后的。变改过程中会不断出现新情况、新问题。这些新情况、新问题本身又会变成改革的主题。这就是“改革的辩证过程”。生产率的低下引起技术变革，却同时也带来其他问题，如工作单调，士气下降等。这些问题的出现引发了组织结构的改革，产生工作再设计。所以，这个变革程序强调现代管理者们在动态的环境中工作，组织没有“最后的解决”。

四、组织变革的内容与方向

对某种组织变革内容与方向的选择，取决于管理者所诊断出来的问题的性质。一般来说，组织都在结构、人、技术和任务这四方面进行变革。人、结构、技术和任务四者之间是互为关系的。

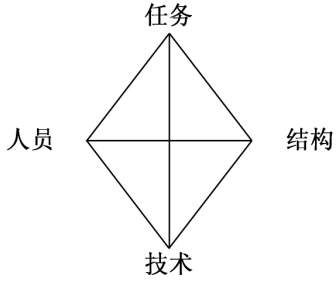


图 8-15　组织的四因素关系

许多研究表明，只改变结构，或只改变技术，或只改变人员、任

务都是无效的。有效的变革往往是改革技术、结构、人员、任务的协调，配合进行，才能达到平衡，即所谓“牵一发而动全身。”

1. 组织结构的变革：调整和重新设计组织结构来实行组织变革。包括重新划分或合并部门、直辖各部门工作、调整管理幅度与管理层次，以及下放一部分自主权给基层单位等。如：江西大学中文系在进行教学体制改革的一项重要内容就是对本系的组织结构进行改革。他们撤销原来的 7 个教研室，按课程新成立 17 个学科小组，使人才得以在系内流动，教师可以在不同层次、不同班级进行交叉教学。这样做实际上是扩大管理幅度，减少管理层次。近年来，为了应付环境的不确定性、组织结构的变革产生了一些新的结构形式：项目组织、矩阵结构和自由型结构。

2. 技术的变革：主要是完成任务所用的手段、设备的改革。这方面的改革对一个组织来说，是人人皆知的。当今时代是电脑化时代，科学技术日新月异。引起先进设备，采用新技术、新工艺、新方法等。

3. 人员的变革：这是组织中最根本、最重要的变革。因为人的因素决定着组织的成败，主要包括改革人的知识和技能，改变人的态度，行为。

4. 任务的变革：劳动分工长期以来都是作为增加生产效率的手段。由于分工程度愈来愈细，工人成年累月地重复一个动作，不仅生产积极性下降，健康也受到损害。据美国调查，长期在流水线上工作的人，40％有不同程度的精神障碍现象。因此产生了以“工作再设计”为重点的任务变革。

五、组织变革的理论模式

关于组织变革的问题，有一些学者在研究基础之上对此作了理论性阐述。这方面的先驱首推社会心理学家勒温。他于 1947 年提出了组织变革的三阶段类型理论。即解冻、改变、再冻结。虽

然他的理论比较简单，但它一直指导着组织变革的过程，并且促使了新模式的产生。从他以后，陆续产生了一些新的组织变革理论模式。

（一）李皮特的“有计划的变革模式”

李皮特（R. Lippitt）等人于 1958 年提出了“有计划的变革模式”。这个模式实质上是对勒温三阶段类型模式的一个详细说明，并且制定了切实可行的策略。他认为变革过程应该分成七个阶段。

（1）变革需要的产生。当组织面临环境的影响，觉察到自己的处境时，希望能从困境中走出来，从而产生对组织进行变革的需要。他们一般会去寻求顾问和专家的咨询以帮助自己进行变革。

（2）关系的确立。如果专家、顾问同意参与组织的变革，组织将变革委托给专家们，那么，双方就建立起合作关系，并订阅合作协议和内容。

（3）问题的诊断。当关系确立之后专家就要对组织进行调查和分析，通常是利用组织的各种材料，进行访谈和问卷调查等来确定组织存在的问题。这阶段，组织所要做的工作就是给专家提供足够的信息材料，以协助调查。

（4）目标和计划的建立。问题确定后，就要确定变革的目标，制定变革的计划，选择方法消除变革可能产生的一些抵制因素。

（5）行动。执行变革计划，修正旧的行为模式，形成新的行为模式。

（6）普及与稳定。把变革推行到各个部门并制定新的组织模式来适应变革的要求，使新的行为模式得到巩固。并且对变革的结果进行评估，以稳定变革状态。

（7）终结关系。当变革普及并达到稳定状态以后，变革告一段落。专家与组织的合作关系终结，转入另外的计划。

(二)格瑞纳的变革模式

格瑞纳是哈佛大学的教授。1967 年,他在《组织变革模式》一书中,提出一种新的变革模式:按权力的分配来进行变革。他认为,组织的权力分配一般有三种:独权、分权、授权。按这三种权力分配可以产生七种不同的变革方式。

独权:权力集中在一人身上。变革也由掌握权力的最高领导者来决定,下级只能执行决定。在独权的情况下,变革有三种方式:

(1)命令式。最高权力者宣布变革决定,下级人员去执行。

(2)取代式。更换组织中不称职的重要职能者。

(3)结构变革式。改变组织结构、技术结构以影响组织成员的行为。

分权:把权力分散在不同的领导者身上,因而下级必须参与变革的结果。有两种变革方式:

(4)团体结果方式。由上级拟定几种变革方案,由下级参与决定选取哪一种方案。

(5)团体问题解决方式。变革的方案由团体讨论并提出解决问题的方法。

授权:将权力转交下级,由下级自己去决定变革什么和如何变革。有两种方式:

(6)个案讨论方式:由团体成员自己决定适当的变革方案,上级另作指导。

(7)敏感性训练方式:训练组织成员改变人际关系的能力。以增进工作绩效。

格瑞纳的变革模式侧重在权力方式上。根据他的研究发现,组织变革取得成功往往是采用分权式的变革而导致的。

(三)李维特的系统变革模式

斯坦福大学管理心理学教授李维特(H.J.Leavitt)1964 年曾指出:组织是一个系统,包括结构、任务、人员、技术四个因素。这

四个因素相互作用、相互影响，从而使组织成为一个动态的系统。其中某个因素变化，就会引起其他因素的变化，从而牵动整个组织的变化。所以在变革时要注意因素之间的协同变化。

（四）克兹的情境变革模式

罗宾斯特·克兹（Robinstvart.Kotie）于1972年提出，组织变革的方式取决于组织成员的技术能力和人际关系能力的组合。

他认为技术能力与人际关系能力有四种组织，从而产生四种变革方式。

图 8-16　情境变革模式

（1）自然性变革。当组织成员是低技术低关系时，宜采用自然性变革。

（2）指导性变革。当组织成员是高技术低关系时，宜采用指导性变革。

（3）合作性变革。当组织成员是低技术高关系时，宜采用合作性变革。

（4）计划性变革。当组织成员是高技术高关系时，宜采用计划性变革。

（五）阿吉里斯的干预理论和方法模式

阿吉里斯于1970年提出这个模式。他认为，变革方案由组织

自己制定，并对它承担一切责任。而参与人员专家、顾问，只是帮助组织去制订方案，参与人员的基本任务是：①获取有价值的信息和资料；②创造条件让组织自由选择方案；③帮助组织集中组织成员的力量于选择中。

（六）行动研究模式

夫罗曼·塞土金和卡瓦奈夫（M. Frohman，Msashkin & M. Kavanagh），于 1975 年时提出行动研究模式。

（1）步骤：

①领导者对组织的问题进行观察；

②与咨询人员进行商议；

③咨询人员对数据进行吸收和分析诊断；

④咨询人员将吸收的信息反馈给领导者；

⑤咨询人员与领导者对问题进行联合诊断，制定出联合行动计划；

⑥变革后再吸收信息反馈，以修改方案直到问题得到解决。

这个模式与计划变革模式是相似的，但它主要是把变革看成是一种周期性的反复过程。这个模式有以下特征：

第一，组织与专家联合行动；

第二，强调诊断数据的收集；

第三，周期性地评价变革的有效性。

以上六种组织变革的模式是不同理论、不同角度、不同重点来进行变革的。其中，计划变革、干预理论、行动研究都是把重点放在变革的步骤和过程上；格瑞纳是重视权力分配；克兹则从情景出发。格瑞纳和克兹的模式有一定的局限性，而李维特的模式则从全面的观点来考虑，比较符合组织的实际情况。

六、组织变革的阻力

变革，大至一场组织内的深刻革命，小到一项具体措施的改

变，总是有人欢迎，有人反对。在变革之初，赞成者是少数，观望、反对者是多数，随着变革的成效显现，拥护者多起来，反对者成为少数。可见，任何变革都会遇到这样或那样的阻力。阻力是来自于多方面的，包括经济、社会、心理等。

（一）个人心理方面

变革的阻力，有不同的表现和不同的程度。从个人心理方面来说，有认识上的，情感上的和行为习惯方面的阻力。

1. 认识方面

对改变缺乏正确的认识，从而产生抵制。这种阻力一般发生在变革之初，是由于人的认识没有跟上实践的发展，对现实仍用旧的认识，用老框框来看待变革而产生的保守心理。如果不克服这种保守心理，就谈不上改革与创新。

2. 情感方面

虽然在认识上有正确的观点，但一遇到与个人有关的具体问题时，情感上就格格不入，表现为：①不安全心理。害怕变革失败带来危险。②平衡心理。变革要求打破旧的观念与行为方式，建立新的观念与行为方式，若不能适应这种变化，就会失去心理的平衡，人们总是认同旧的东西，而对变革产生抵制。③职业认同。变革可能使人放弃原来的工作而从事不熟悉的工作。人的职业认同感驱使他们不愿接受新的工作而抵制变革。④人际关系。变革往往涉及人事的变动。要么使群体内良好人际关系破裂。要么使人际关系紧张从而引起对变革的不满。⑤不公平感。变革要打破旧的分配制度，使某些人的经济报酬发生变化。若这种变化是使人产生不公平感，那么人们就要抵制变革。

3. 行为习惯方面

行为习惯是人们在长期的工作中形成的。一但要求人们改变自己的行为习惯去接受新的行为方式就可能使其抵制变革。

(二)经济利益

变革可给人带来收入的增加,也可减少收入。一旦经济利益减少,抵制力量就会产生。

(三)社会环境

社会环境是组织系统的外环境系统。它可能影响人们对变革的认识情绪和态度,形成阻力。如上级单位的压制、舆论的诋毁、不良风气的影响等。

七、组织变革的应对策略

组织要生存,就必须变革。一种变革是否成功,取决于多种因素。其中最为重要的是能克服变革中的阻力和变革成功策划。

(一)克服变革阻力的对策

对策之一:运用力场分析法

力场分析法是美国心理学家勒温提出的一种研究变革中的阻力方法。把组织中支持变革和反对变革的所有因素,采用图示法进行排队(如图 8-17)。

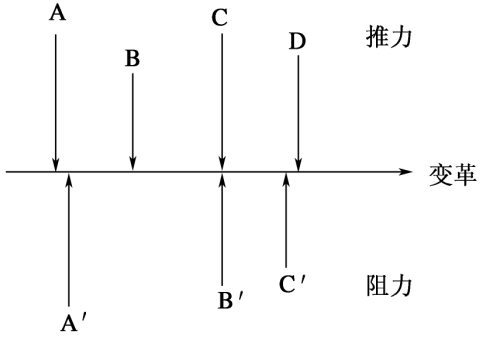


图 8-17　变革的两种力量排队

然后分析比较两种力量的强弱,采取措施增强支持力量与削

弱反对因素以推进变革。

勒温认为，任何一项变革，都有人支持，有人反对。即存在推力与阻力两种对抗力量。前者可以发动并维持变革，后者则阻止变革发生或进行。当两种力量处于均衡状态时，组织不发生变化，保持原状；当推力大于阻力时，变革发生并向前发展；当阻力大于推力时，变革受到阻碍，甚至倒退。因而，为了推进某项变革，可通过几个途径来实现：

①提高推动力；

②降低阻力；

③同时提高推力和降低阻力。

运用力场分析法来推行变革很有好处：

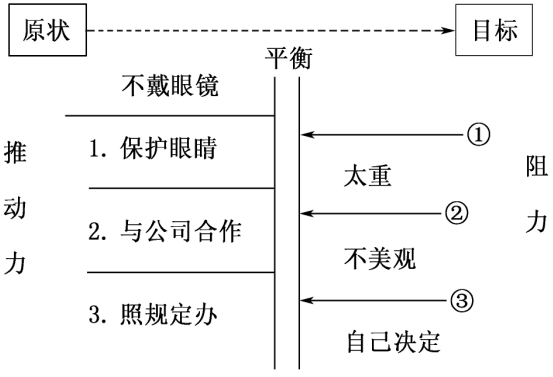


图 8-18　戴眼镜的两种力量分析

首先，可以要求领导者分清所处环境及某种变革所处的位置，找到推力和阻力及其强弱，避免盲目地实行变革；其次，可以帮助变革发起人分清在阻力中哪些因素是可以变化的，哪些因素是不能改变的，以避免把过多的精力花费在无法控制的因素上，从而集中精力于可以改变的因素上。

在第二次世界大战期间，勒温运用力场分析法帮助一个工厂

推行了一项变革的顺利进行。这个工厂要求全体女工带防护眼镜，但却受到部分女工的抵制。他经过调查，分析了两方面的因素并绘成图。

他逐个分析反对因素并建议采取措施削弱阻力：

第一，对第①个反对因素（认为戴眼镜太重不方便），经过了解，只要多花五美分，就能调换一种比较轻而舒适的镜架。公司同意这笔开支，问题解决。

第二，对第②个反对因素（嫌戴眼镜不好看）。他提出让每个女工自己设计美观漂亮的眼镜式样，并开展设计竞赛，引起女工的兴趣。有了她们喜欢的自己设计的式样，问题解决。

第三，对第③个反对因素（由自己决定戴与不戴），则随着第①、第②两个问题的解决也得到解决，因为既然又轻又美观，还能保护眼镜并能与公司合作，当然愿意戴。这样就使部分女工对公司的要求从消极反对变为积极支持。

对策之一：改变心智模式。

改革就是创新，而创新需要新的心智模式，对员工进行心智训练是成功变革的前提条件。

对策之二：教育与信息交流。

心理学的理论告诉我们，信息的沟通可以改变人的态度。因而通过宣传教育，使组织成员多了解社会各方面的改革动态，了解其他组织变革的信息，提高认识，改变态度，产生改革的紧迫感，激发起改革的需要与动机，从而造成一种必须改革才能生存发展的心理环境。

对策之三：参与和关心。

心理学的研究表明，人们参与某项事情的程度越高，越会把它当作自己的事，越会有自主感、主人翁责任感并承担责任。因此，在变革过程中，鼓励组织成员参与变革，能够增加成员对变革的认同感，而认同感乃是保持统一行动的真正基础。如果不让成员参

与，就很可能不关心，冷漠、甚至有不合作的心理，使变革难以进行。

对策之四：合理安排变革的时间与进程。

变革是一个过程，从开始到结束，需要时间来疏通思想，克服阻力，形成方案和实施方案，因而，就要求变革必须有计划、有步骤地由浅入深，循序渐进。并在改革措施公布之前先施放一点“微风”，下点“毛毛雨”，以利成员有一定的心理准备。否则，就会造成更大的阻力。

对策之五：利用群体规范。

群体规范对其成员的行为有制约作用。利用群体规范对抵制变革的个别成员的行为有制约作用。因而利用群体规范对抵制变革的个别成员施加心理压力，迫使他们遵从群体的行为，这就能够避免采取强硬措施而引来更强烈的抵制。

对策之六：改进领导方式。

领导者自身的素质良好，不仅有魄力，而且有开拓精神；领导方式完善，不仅关心事，而且关心人；不仅民主，而且大公无私。那么他在组织中就具有较高的威信，其言行容易被下属和职工所接受、信任，产生积极的心理效应。对于来自领导者所倡导的变革主张，能给予支持，通力合作。

（二）一次成功变革的系统指导

美国人罗斯曼首先提出过一种处理变革的系统，它能够帮助变革发起人对变革给予指导，使变革成功。

这种系统的要旨是：“知道要变革什么，何时变革，争取别人支持你变革的建议，做好变革定时序列”。

①任何变革的起点总是准确地描述其内容、性质和意义。

②向你的变革建议提出挑战，决定这种变革是否需要。

③列举出受变革影响的每个人和每件事，提出这样的问题：“变革会使谁感到不利？供应来源是否容易得到？”

④使管理当局信服并支持这项变革建议。

⑤在思想上开始对受影响的人做好准备。对变革作完全充分的解释，说明它的好处和缺点以及何时进行，坦率地讨论问题的真相。

⑥认清受影响者的问题，提出变革建议可能带来的变化（试探者），这样可使变革容易使人接受。

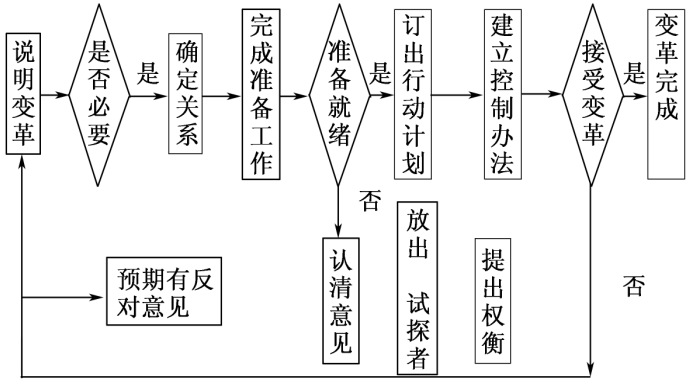


图 8-19　一次成功变革的系统模型

⑦如果遇到较强烈的抵制，那就进行协商，力求被人接受，不必急于对变革建议的主要方向作出让步。

⑧制定个别行动计划，包括什么人去做，什么地点去做，什么时候如何做以及所需经费等。

⑨在关键点上定出控制办法：提出警告、定期检查、书面进行报告等。

⑩在工作顺利进行和被顺利接受之前，不要以为这种变革已被接受。

8.5 组织发展策略

一、组织发展理论

组织发展(Organization Development)简称 OD。是组织变革的一部分,是实现组织变革的手段、方法和技术。

(一)组织发展的含义

“组织发展”一词包含着许多意思和战略。从最严格的意义上讲,指的是某种形式的敏感训练。从广义上讲,指的是通过应用行为科学概念理论和方法为提高组织的效率而采取的经过系统规则、计划的努力。近年来,随着组织发展内容在实践中的日益丰富和充实,其含义也发生了相应的变化。有人提出,所谓组织发展实际上是一个过程,是从收集资料、分析问题、做出行动计划,采取干涉措施,一直到效果评价的整个系统的活动过程,所以组织发展就是应用行为科学的知识,根据组织内外环境变化要求,有计划地对组织进行系统性的变革,以达到组织高效化的过程。这个定义包含了:①组织发展是一个变革过程。②组织发展要应用行为科学的理论和技术。③组织发展需通过改变组织的结构、人员、任务、技术而实现。④组织发展的目的是指增强组织的有效性和活力,使组织和个人都获得利益而感到满意。可见组织发展不是一种短期的训练计划,而是一种需要长期训练来加强各部门各成员解决问题的能力。

(二)组织发展简史

组织发展首先是由两项组织发展技术衍生而来的。一项是实验室训练方法;另一项是调查反馈方法。

实验室训练方法也叫 T—组训练,是由勒温等人于 1946 年发展起来的。1947 年,美国全国教育协会和勒温所领导的团体力学

研究中心联合建立了“国家训练实验室”(NTL),并在迈因州贝塞尔举办了首次训练班,由勒温的学生布雷德福主持。该实验室根据团体力学观点从事 T—群体训练。以后,这种方法被心理学家应用于企业和其他组织中,成为组织发展的最早方法。1957 年,麦克雷戈将这种训练技术在联合碳化公司进行系统地应用。同年心理学家谢帕德(Separd)进入 ESSO 标准石油公司,在公司所在的三家炼油厂进行了组织发展的实验。把原来的实验室技术扩大到处理团体间矛盾和班组建设等问题。心理学家布莱克也参与了这一工作。在实验的基础上,布莱克提出了著名的管理方格图,成为组织发展的重要工具。

1946 年,利克特领导密执安大学调查研究中心的研究人员创立了调查反馈法。1957 年,密西根大学社会研究所(ISR)的曼恩(Mann)和他的同事们发展了这项技术。他们采用调查问卷对组织的各种问题,特别是职工的态度进行调查,然后对数据进行了分析,再将结果反馈给被调查者。

由于以上两项技术的迅速而广泛地在企业和其他组织中应用,人们看到了它们对组织的积极作用,认识到对职工和管理人员进行专门的训练,有利于他们协调一致地努力工作,提高工作的积极性和创造性。因此,在 60 年代,组织发展技术开始流行起来,并且出现了许多新的方法,如目标管理、工作再设计,使得组织发展成为组织改革方面的一项专门知识,受到组织管理学界的重视。美国的管理院校大都专门设置了组织发展课程。

(三)组织发展的特点和原则

组织发展的目的是提高职工的积极性和自觉性以增进组织的效率。其主要特点有:

1. 组织发展是一个连续的相互作用过程

组织发展活动是有一定目标的。人们在活动中开诚布公地交换意见,学习新的知识和技能,形成新的态度和行为,解决相互之

间存在的问题，明确群体和组织的目标，同时，组织发展不是短期训练计划，而是一个长期不断提高的过程。因此组织发展是个动态过程，它包括两个方面：①解决组织中当前存在的问题；②获得解决将来可能出现问题的能力。可见，组织发展的核心就是使组织成员学习和解决问题。

2. 组织发展是以有计划的再教育手段实现变革的策略

行为形成是以规范为基础的，新的行为形成必须建立新的规范，抛弃旧的规范。旧的规范的消除和新规范的建立是通过再教育实现的。因而组织发展就是通过再教育过程，使组织成员改变规范和行为，使之成为变革的动力。

3. 组织发展是一个系统

组织的社会技术系统观念使得组织发展必须考虑各部分的相互联系、相互依存和相互作用。①在组织发展中，组织的各种事件不是孤立的，而是相互关联的。因此不但要了解事件本身，而且要考察他们之间的关系；②组织所处的环境错综复杂，必须以多因素的方式分析问题，才能对现实做出准确的描述；③一个部门或一个方面所进行的组织发展，必然影响其他部门或方面，因此，应预测所引起的多种效应；④组织发展必须从整个系统出发，既要考虑各部分的情况，又要协调各部分的活动，同时还要调节系统与外部环境的关系，才能使组织变革获得成效。

4. 组织发展有明确目标与计划

组织发展的重要内容是设立目标并制定实施目标的计划，各个层次都要根据组织的总目标设立自己的目标，所以组织发展的重要任务就是通过一系列活动来训练组织成员设立目标以及如何达到目标的能力。

组织发展涉及组织中的个人、群体和组织本身的各个方面，因而组织发展必须遵循一定的原则，才能有所成效。

原则一，个体成长和发展的原则。

个体有成长和发展的需要，并且大多数个体有能力为自己的行动承担更多的责任和做出更大的贡献。因而组织发展必须为个体提供富有支持性和挑战性的环境，以满足个体的需要和能力的发挥。

原则二，充分发挥工作群体的积极作用。

工作群体包括同事和上级，它对个体来说是极其重要的。由于工作群体内部是相互作用的，大多数人是在工作群体中满足自己的需要和组织的要求，具有某些领导功能所不能代替的作用，因而组织发展的目的之一就是要充分发挥工作群体的积极作用。

原则三，改善组织的各个子系统，以适应个体、群体和组织的需要。

组织系统包括社会的、技术的和管理的各个子系统，改善这些子系统，有利于组织成员在各个方面得到良好影响：①有利于工作满意度、解决问题的能力的提高和个人的成长；②有利于人们相互支持、信任和合作；③有利于减少竞争和冲突；④有利于管理者重视感情投资，以增强领导、沟通，目标确定，相互合作，工作满意度的程度；⑤有利于采用公开的讨论来解决组织中的冲突问题。

（四）组织发展的内容和形式

任何一个组织发展都是通过两种方式来进行的。一是改变组织中人员的行为；二是改变组织本身，从而影响组织中人员的行为。

从图 8-20 可知，组织发展的最终目的，是改变组织中人员的行为，达到提高组织效能的目的。因而将组织发展的内容分成两大类：一类是个人与群体的组织发展；另一类是技术与结构的组织发展。

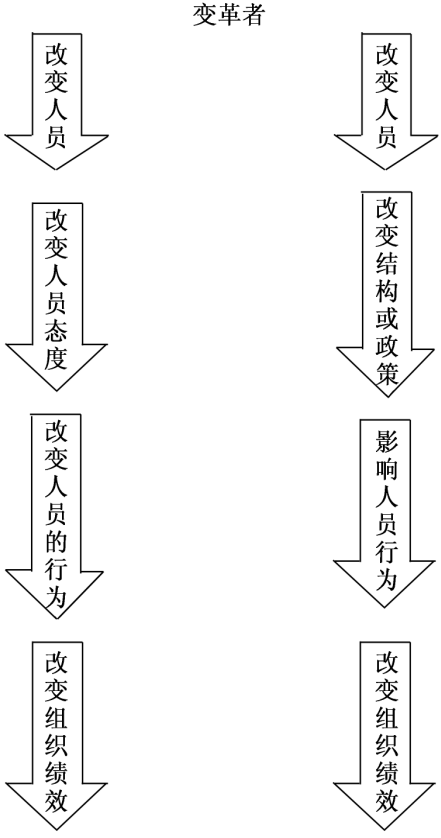


图 8-20　组织发展形式和内容

(五)组织发展的标准模式

组织按经济绩效来衡量,这是片面的。为了寻找一个全面的衡量标准,国内外的专家们进行了大量的研究,从这些研究结果中,可以归纳出以下几项衡量标准,建立起组织发展的标准模式。

1. 良好的尊重风气

一个高效的组织，必然是有尊重的良好风气。尊重是双向的。上级尊重下级，反映出领导者的作风和人格，也反映出上级对下级的信任、器重。这种尊重有利于上行沟通网络的开放、畅通，扩大下级和职工参与决策，共同制定目标的机会，有利于调动他们的积极性、主动性和创造性，发掘他们的潜能，去实现组织的目标。一个尊重下级的领导者，也必然受到下级的尊重和信赖，从而在上下级之间，同事之间建立良好的人际关系。

2. 创新的组织气候

组织气候是职工对组织内外工作环境及职工所在群体所主观体验到的感觉。一个人不论工作态度，还是工作效率以及群体力量和智慧的发挥，都依赖于组织中是否具备创新的组织气候。创新的组织气候具备以下几个特点：①开放式的沟通；②合作与支持；③弹性原则；④保护创新。

3. 切实可行的发展目标

一个组织能否根据它所拥有的人力、物力、财力资源制定切实可行的发展目标，本身就是对组织成熟度的一个综合检验。因为目标的制定反映出领导及其职能的发挥、智力资源的综合应用等情况。

4. 最佳技术系统

一个有效的现代组织，必须对新技术具有高度的敏感性、本能的欢迎态度和高效率的吸收、消化、运用的能力，在组织内建立起最有效的发挥现有人、财、物的综合作用的技术系统。

5. 有益的价值系统

组织的有效性除了有显著的经济效益外，还必须对其成员和社会有价值，能满足需求和为社会做出贡献；任何一个组织，无论它有多高的管理效能和先进的技术系统，若没有建立起价值系统，就不是一个高水平的组织。

二、组织发展的新趋势

以上从组织发展的各个角度描述了组织发展。随着理论和实践的深入发展，组织发展领域也不断发展。70 年代以来，发展起了一些新的组织发展理论，包括工作生活质量和“Z 理论”。

(一)工作生活质量

1981 年 5 月，美国商业周刊发表文章指出，70 年代美国工人队伍的构成和素质与 30 年代大萧条时期的工人比产生了很大的变化。他们普遍有较高的文化教育水平和不同的价值观，他们不愿受制于僵硬的管理制度，而对富有挑战性的工作较感兴趣，不仅要求参与企业的决策，而且普遍关心业余时间的享受和个人的身心发展。因而他们要求组织改变管理方式以满足对其工作生活质量的需要。

工作生活质量(Quality of Work Life)简称 QWL，不是一种单一的激励手段，它涉及整个工作气氛，是综合运用各种激励因素，创造积极的组织气氛，提高组织的效能。它的确切含义仍在研讨之中，70 年代末期曾有一个关于工作生活质量状况的调查报告提到：“任何一个工作生活质量计划的必不可少的组成部分，是对任何层次的职工或任务小组都有真正的机会随时随地参加与改进他们的工作环境有关的活动，以及在如何改进工作方面有一定的发言权”。这里所提到的工作生活质量特别强调的是在管理部门和职工之间建立相互尊重、信任、共同决策，以及协调各项工作。以下八个主要特征，可以较全面地解释工作生活质量。

①工作的趣味性、挑战性和责任性；

②工人能得到公平的酬劳；

⑧工作环境清洁、明亮、安静、安全；

④灵活使用监督方式；

⑤与工人有关的决策由他们参与制定；

⑥工作有保证，并且鼓励发展同事之间的友好关系；

⑦向工人提供个人福利和照顾，以及文娱生活、社交活动等；

⑧建立适应职工成长需要的教育、工作、休息的周期性循环模式；

工作生活质量运动近年来在西方兴起，并将继续下去。因为“未来的管理人员将要面对的是愈来愈多的、受过教育的、清醒的个人，他们的态度和价值观念将看重于自主、成长和自我发展，他们的很多利益将受到法律的保障和鼓励”。[①]。

（二）Z 理论

这是组织发展的另一个新趋势。Z 理论是在美国管理方式和日本管理方式基础之上提出的三种新的组织管理方式

1981 年，美国加州大学洛杉矶分校管理学院的日裔教授威廉·大内（WillianS.Onchi）出版了《Z 理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》一书，引起了轰动；大内认为，第二次世界大战后的日本工业企业发展速度远远超过美国的原因，是由于独特的组织模式，这个模式以信任、亲密为核心。大内对美日两国的组织管理方式进行了全面的比较，在此基础上，提出了一种融合两种管理优势的新型组织管理模式——Z 型组织管理模式，它的主要特点是：

①长期聘用职工；

②集体意见一致的决定；

③个人负责制；

④缓慢的考核与晋升；

⑤含蓄暗示的控制机制、同时存在若干明文规定；

⑥一定程度的专业化职业发展；

⑦对职工的全面关心；

Z 理论在国外引起许多管理心理学家的注意，但是我们认为，

① 小詹姆斯·H·唐纳利．管理学基础．480

无论什么组织模型或组织发展方式，都必须考虑组织的社会背景，因此Z理论不一定适合于任何国家。采用吸收、消化建立起自己的组织发展方式才是正确的态度。

（三）组织的生命周期理论

美国RHR工业心理咨询公司在1981年发表过一本题为《心理学家对变动的管理世界的探讨——管理的挑战》的书。在书中，他们提出“组织的生命周期”这一概念。它说的是组织像人一样是个有生命力的有机体，有特点、有个性。不同类型的组织有不同的个性：①稳健型，表现为有节制的管理，严谨的工作和缓慢的变化。②开拓型，表现为动作迅速、精力充沛和缺乏传统。③紧张型，表现为目的明确，管理有序，气氛紧张。④理智型，表现为充满理性，没有压力，强调理解和精益求精，富有优越感。组织的这些不同的个性主要是由组织中的人所决定的，特别是由决策管理人员的行为方式所决定的。既然组织有个性、有生命力，那么他对环境的刺激就应该具有反应能力。如果一个组织丧失了这种反应能力，变得僵化，那么，它就到了应该解散的时候。它的生命力就不复存在了。因此，所谓的组织生命周期，是指组织不但是一个不断成长的活的社会有机体，而且有一个从生到死的生命历程。这个概念与我们把组织看成是一个有生命的社会细胞，应充分发挥其作用的思想不谋而合。

组织在进化发展过程中，通常经过五个明显的阶段，这五个阶段都有不同的管理作风为标志。创业管理、个人管理、职业管理、官僚式管理和矩阵式管理，它们分别在职责、作风、关系、危机四个方面有明显的差异。

1. 阶段分析

（1）创业管理。

组织一旦诞生，就进入创业阶段。在这个阶段，求得生存是压倒一切的重要目标。因而，为了生存，创业者的职责便是开辟市

场，寻找生存机会，为此他必须不受任何约束而灵活、果断地办事；由于创业阶段几乎是由创业者一个人控制，因而在管理作风上表现出所有决定由他自己作出，通过直觉来经营组织，而没有详尽的长远分析和规划；此阶段创业者和职工的素质关系就是绝对的领导与服从关系，组织内部的人际关系状况完全取决于创业者对职工的吸引力和影响力，以及处理危机的办法是及时建立一支管理队伍来代替创业者的家长式统治。实现这个办法可以从三条途径来寻求：一是可寻找一位出色的行政管理人员可代替创业者承担管理责任，二是可建立一支称职的第二梯队；三是可从外部聘请一位有能力的行政管理人员，负责日常管理工作。

(2)个人管理。

当组织安全渡过创业阶段后，就进化到一个继续发展的新阶段——个人管理阶段。由于这时组织已成功地取得了某些竞争优势，因而管理的职责就在于保持并发展这种优势：在管理作风上，传统变得神圣不可侵犯：产品质量比产量更重要，并且有了职能机构和一定的制度以及大量标准化的工作程序；管理者与职工的关系基本上是忠诚与安全的关系，在此关系上，个人管理班子控制了整个组织，不允许有小团体存在，从而引起自主危机，使能干的下级无权解决自己的问题，挫伤了他们的积极性和创造性，给竞争对手提供可乘之机。为了解决这个危机，管理者不得不适当采取变革措施：分散权力或授权于下级，建立新的人与人的关系等。以利组织本身向职业管理过渡。

(3)职业管理。

为了适应市场变化的需要，在激烈的竞争中重新站稳脚跟，组织必须过渡到职业管理。首要职责是提供强有力的总经理，授权于下级，对组织结构重新设计，朝职能型方向发展，以便更好地计划和控制利润指标，刺激生产发展，其次，平衡组织内各部分，以避免个人专断；由于设置了若干部门经理，管理者与员工的关系基本上是工作和报酬的关系，但是部门目标的不一致，导致本位主义，

使组织的总体管理出现危机，失去对各部门的有效控制。为了克服这种危机，上层管理部门可以通过设置组织最高一级的行政管理班子，与各部门发生联系，发挥协调、集中和控制的作用，这种做法的结果是使职业管理向官僚式管理过渡。

(4)官僚式管理。

官僚式管理的主要职责在于控制和支配组织的财力、物力、人力资源，以便使组织顺利发展；但为了分析情况，制定计划，需要下级管理人员提供各种资料，填写种类繁多的报表，同时，为了推行种种工作程序，又要下放各种明细表，这样就造成了“文牍管理”的管理作风，管理者与职工是一种顺应——稳定关系。管理者要求职工顺应组织，保证职工有稳定的生活。由于管理中文件成堆，严重束缚了下级管理人员和职工的创造性和积极性，使组织的管理系统逐渐僵化，出现创新危机。解决的办法就是向矩阵式管理过渡。

(5)矩阵式管理。

矩阵式管理是一种兼有业务指挥与职能调度的管理。它的主要职责就是分权与集权；在业务上分权，在职能上集权；实行参与式集体领导，任何决定一律在部门内磋商、集体作出。由于集体承担责任，责任不清的情况经常出现，人际关系随便，是一种适应与就业自由的交换关系；由于分权导致多头指挥领导，造成管理无力。为了解决危机，在某种情况下可能采取在组织内重新使用传统的塔形管理体制。

表 8-4　组织进化各阶段特征

进化阶段	职责	作风	关系	危机
创业管理	集中一人管理	家长式	领导与随从	领导危机
个人管理	职能班子	家长式维持班子	忠诚与安全	自主危机
职业管理	分散利润中心	利润中心有自主权	工作与稳定	管理危机
官僚式管理	集中行政管理	制度不受人影响	顺应与稳定	文牍主义危机
矩阵式管理	分权、集权并存	协作	适应与自由	管理无力危机

以上五个管理阶段是逐渐进化的，没有明确的界限。但每个阶段又有自己的特征。

2. 组织的阶段发展评定

组织在每一个生命周期中都有其阶段特征，其中最关键的是组织面临某种危机时，管理者能否有敏锐的觉察力和果断的决断力以推进组织从一个阶段向新阶段发展。那么在采取措施来改善组织之前，是否对本组织目前的状况有所了解呢？这才是组织发展的关键点。因此对组织在生命周期中所处阶段的评定，是行动前的必要步骤。表 8-5 是一份组织生命周期阶段评定表的一部分。组织的管理者根据此表逐项与本组织的状况进行对照、检查、作出评价(大体同意、不同意、不能肯定)并在自认为重要的项目上打一个“☆”，如此进行两遍，然后把得分总和起来就得到一个大致评定：组织处于什么阶段，需要改变什么或弥补什么。为组织的改善与发展找到具体依据。

表 8-5　组织生命周期阶段评定表

组织生命周期阶段特征	评　价			
创业管理特点	A 同意	B 不同意	C 不肯定	D 重要项目
1. 结构和职责 ①一人管理 ②缺少计划、没有系统，没有组织机构 ③一种产品或服务占主导地位 ④规模小，灵活性大，有竞争力 ⑤企业尚在创建中，寻找竞争优势				

2. 管理作风 ①易于冲动,带有机会性 ②家长式,但不正式 ③“本能式”管理 ④没有或极少正式的岗位责任制或职权制度				
3. 人与人关系 ①只有一个真正的老板,重要事情均由他自己决定 ②大部分员工所得工资较低 ③任何人有任何问题均找总裁决定 ④训练有素或经验丰富的专业人员很少				
4. 危机 ①总裁太忙,重要事情也不能找他 ②总裁感到一人难以管理 ③职权不明确,工作越来越困难 ④若不能吸引和信任一些优秀的上层管理人员企业将无法发展 ⑤企业要生存下去,就必须建立一个领导班子				
小结:①项目总数②★号位置				

组织的生命周期理论，分析了组织从诞生到矩阵式管理的发展历程，并指明了各阶段的主要特征和在管理上大致会出现的问题，为组织管理者在复杂多变的环境下，保持清醒的头脑、及时采取措施以改善本组织的管理工作，提供了参考，获得启发。但它对组织进入老年期后是否必将衰亡或是否能更新，如何更新等问题没有作出回答，说明它也是有局限性的。在运用该理论时要有选择性地吸收合理部分，切忌照抄照搬。

（四）第五项修炼

我们正面临着的是一个既充满危机也带来巨大转机的时代，这个时代有着两个鲜明的特点：一是传统的国界在一定意义上正在失去意义，人与人、组织与组织、国家与国家的互相交往和渗透日益扩大与深化；二是知识更新加速和信息爆炸，尤其是信息技术日新月异的发展渗透到人类生活的一切角落。在这样的形势下，各类组织应该怎样调整与改造自己才能适应如此迅猛的变化，获得在此新环境下的竞争优势呢？1990 年，美国麻省理工学院的中年学者圣吉（P. Senge）在他发表的《第五项修炼—学习型组织的艺术和实践》一书中，清楚地告诉我们：学习。圣吉所说的“学习”并不是一般意义上的学习，当然就不是单纯的指吸收新知识，获取新信息。“学习”首先指的是集体的学习，即“组织化的学习”；其次，此种学习所涉及的是整个思维方式或心智模式的转变；三是这种学习要求人们改变以往的思维习惯，破旧立新，摒弃陋习。这也是一种修炼，以实现心灵的感悟；最后，这种学习是持续不断的、长期终身的。

圣吉所倡导的五项修炼是：自我超越（Personal）、改善心智模型（Improving Mental Models）、建立共同远景（Building Shared Vision）、群体学习（Team Learning）和系统思维（System Thinking）。它们是互相关联的，但其中的第五项“系统思维”是最关键、最根本的一项。

三、组织发展策略

组织发展(OD)有各种技术和方法,每一种方法运用的对象是不同的,但这种根据对象进行 OD 计划分类是相对的,而不是绝对的。因为有的计划既可以用于个体、群体;也可以用于整个组织。例如调查反馈法、行为示范法、过程咨询等。为了便于研究和利用,我们按照个体、小组、组织来分别介绍各种 OD 计划。

(一)个人的 OD 计划

个人 OD 计划的目的在于提高个人的活动效率,如获得技能、知识、解决问题的能力、人际关系能力等。

1. 敏感培训法

1946 年,美国培训实验室曾请勒温帮助开了一个培训班,用来培训社区领导人。这些人被召集到一起来讨论各种社会问题,观察者们首先旁听会议,然后把他们观察到的有关与会者的印象反馈给与会者,这种反馈受到欢迎,加深了与会者对会议上发生的情况的认同部分。由此开始,敏感培训法就成了广为运用的个人 OD 计划。

敏感培训的目的有两个方面:一是提高社会敏感性,二是增强行为的灵活性。凯贝·尔(Canpbell)和丹妮特(Dunnetle)仔细研究了敏感培训法,提出了敏感培训法的六个目标:①加深自己的认识和理解;②加深对他人的认识和理解;③提高对理解过程和行为的诊断能力;④增强人际关系的能力,⑤提高把学习成果应用到实践中去的能力,⑧加深对群体文化(价值观、态度规范)的认识和理解。这些目标对个人来说很有价值,但是否能通过敏感培训而实现,还是一个有争论的问题。

敏感培训不同于一般的教育训练,它有三个最显著的特点:

①强调此时此地。强调受训人员在培训训练中的行为表现为讨论对象。

②强调过程，注重“怎么样”；强调过程而不是内容。

③强调真实的对人关系。在培训中有一种对他人的积极关心，使他人产生自尊与自信，有利于他人的成长。

敏感培训小组有三类，陌生者小组，即受训者以前互不认识，来自不同的组织；“堂兄弟”小组，即受训者来自同一组织中的不同部门；“家庭小组”即受训者来自同一组织的同一工作部门，每组有10～15人，由一名教练负责安排训练内容和讨论过程。也可以没有计划安排，让小组自然发展。

教练是充当变革发起人，他想推动学习过程，培训的目标能否实现，关键就在于教练指导的艺术性和风格。因此，教练必须掌握心理卫生知识，受过临床心理学的技能训练，他善于引导，使培训不至于损害受训者的心理健康。

对受训者也要进行挑选，第一，受训者必须是心理健全的，才能从中获益；第二，能进行适当的自我评价，才能正确认识自己与他人。

另外，适宜的组织气氛能使受训者把获得的新态度、新行为方式在组织中得到强化。

敏感培训过程在第三章“人际关系的技巧”中作过较为详细的阐述，在此不再赘述

2. 行为示范法

行为示范法是通过实践来掌握新的技能。主要是利用电影和录像使受训者看到并实践所期望的行为变化。表8-6是行为示范法的步骤和活动。

例如：为了提高上级对下级绩效的评价技能，某公司办了一个示范培训班。首先，给参加者介绍一些基本概念，然后就给他们放实际绩效评价会议的电影和录像（示范）。电影和录像都说明了哪些是可以接受的行为，哪些是不可以接受的行为。看完后，请参加者分别参加几个模拟的绩效评价会，并把这个过程拍成录像（角色

扮演)。此后,教育者和参加者共同观看录像(社交强化)。最后,要求参加者回到工作岗位后继续实践和运用新学到的绩效评价技能去评价下级的绩效(学习的转化)。

这种 OD 计划是一种较新的技术,因而对它的效果评价还没有十分的把握。但是,至少有两点可以说明它存在的价值和有效性。

表 8-6　行为示范法的步骤和活动

步骤	活　动	有效的条件
示范	受训者通过电影、录像,观察示范者演示期望的行为	要求、期望掌握的技能和行为
角色扮演	受训者实践,模仿示范行为	重点放在参与、实践和学习期望掌握的技能
社交强化	由教材或其他参加者反馈给受训者	通过反馈来强化所掌握的新技能和行业
学习转化	鼓励受训者在工作岗位上使用新的技能	新的学习经验与好的工作绩效所要求的行为联系起来

①这种方法运用在提高职工安全感的技能方面比较成功。

②科罗特(Kraut)的一个现场研究表明:一家公司利用行为示范法对一级领班进行培训,提高了公司的劳动生产率(用受影响的工人的月产量和有关的生产硬指标来衡量)。

(二)小组的 OD 计划

小组的 OD 计划目的在于提高小组(如部门、工作群体等)的活动效率,它与工作上的问题有关。如怎样去完成一项工作,做一项工作需要什么技能,小组成员与组长关系应该如何等。通过小组的 OD 计划,可以使小组成员在小组目标的制定、小组决策、小组问题解决等方面获得某些技能的提高。

1. 小组建设法

小组建设不同于敏感培训。敏感培训主要是训练管理者,侧

重于对人际关系的敏感训练。内容比较远离实际工作问题。而小组则以自然的群体单位为对象，侧重于提高群体效能的有关因素训练，并紧密联系群体的实际工作。所以，小组建设法是利用了敏感培训的优点，避免了它的缺点。

小组建设是一个有计划的活动，因而要求这一组人都要有共同的愿望来改进他们做工的方法。小组建设可以通过各种方式来实现。

(1)诊断会议。

此方式目的是要公开地讨论小组的工作情况。揭示存在的问题。一般要请小组的直接上级和外界顾问来说明公开讨论小组情况的意义。然后，这个领导人就请小组就需要纠正的问题是什么，任务完成和小组成员之间关系展开公开讨论。如果小组成员、组长和顾问都以为这些问题值得讨论。那么，正式诊断会议的形式就确定下来。

正式诊断会议时间大约一天。每个人都有机会当着全组的面陈述自己的观点。若小组太大，可以划分成两组进行。大家在会议中畅所欲言，交换看法，交换思想，从而找到主要问题所在，如计划失误、资金限制、对现行评价考核制度的误解、职工培训不当等并在会上解决。因此，诊断会议的目的在于确定问题和规划行动。

诊断会议的优点主要是它能使小组仔细地研究本身的问题，而且占用时间少，能激发成员去思考问题并找出解决问题的方法。最后需要说明，专家顾问可要也可不要。

(2)“家庭”小组建设会议。

这是帮助同一部门的成员变得更善于确定和解决小组问题的方式。这些问题可能涉及工作任务，也可能涉及小组成员之间的矛盾。顾问可以先单独会见“家庭成员”。然后请他们填写调查表，最后举行全组会议。收集的数据、资料要仔细地分析。在全组会议上，顾问把这些数据、资料反馈给本人。然后，把这些数据、资

料分成几类，利用顾问的专业知识对它们所揭露的问题进行分析，或者协助小组对它们进行讨论。小组利用这些数据、资料来明确问题所在和决定能够使问题解决的行为方向。

“家庭”小组建设可以用来解决一般问题，也可以解决特殊问题，如解决组织设计变革、新组长的安排等问题。为提高学习效果，顾问可以利用授课、角色扮演和案例分析，也可以主要依靠小组讨论，必要时补充其他方法。

(3)作用分析。

这是用来明确对小组成员所期望的作用和职责。因为个体往往对期望他们所做出的行为缺乏明确的理解，这方面的含混会影响工作成绩和产生严重的焦虑、忧虑。

第一步，确定每个人的作用与职责。在小组会议上，请每个人自己来说明他的主要作用以及这个作用在组内的地位和影响，尽可能地列出来，然后对这些罗列进行集体讨论，根据大家的讨论，有些职责要增加，有些要减少，直到这个人对确定的作用和职责感到满意。

第二步，确定每个人对其他人的期望。小组的每个成员在明确了自己所担任工作的作用与职责后，就要对其他人提出期望，并进行讨论、修改，直至形成一致的看法。

第三步，小组确定对每个成员的期望，小组经过讨论，明确对担任某项工作的人有什么期望。在讨论中进行意见交换，最终对每个角色都有了一个明确的轮廓。对这个轮廓，成员不仅在某种程度上是满意的，而且成员愿意以此为行为准则。

2. 调查反馈法

调查反馈法可以用来改善小组的、组际的和组织的活动。它主要是运用自我填写的调查表(有时可以采用会谈:其他记录等辅助材料)，把收集的数据经过分析，然后反馈给小组，供小组分析、解释和行为纠正之用。

调查反馈法一般包括下列活动：

①上层领导或顾问制定态度调查和信息反馈的计划；

②对组织内所有的职工进行调查；

③通过一系列连锁性的会议，把资料反馈给组织成员；

④每位上级都要召集下级开一个会，在下级帮助下研究这些资料；

⑤制定采取纠正性措施的计划，并把这个计划告之相邻的层次（连锁程序）。

由于调查反馈法比较简单，说服力强，所以在各类组织中成为一种较广泛的管理工具。它最大的价值不在于引起变化，而在于诊断什么地方需要变革，因为调查反馈法的主要工作都放在诊断、确定约束条件和选择变革技术上。例如中科院心理所徐联仓等人运用 PM 调查方法在北京金刚石厂进行试验研究，经过一年时间就使该厂扭亏为盈，第二年利润成倍增长，职工积极性大为提高，干群关系显著改善，组织有效性得到了增强。之所以取得这样的效果，主要就是 PM 法帮助组织对其各个方面的状况进行诊断，如领导行为、职工士气和态度等方面，找到存在的问题和解决问题的方法。在 PM 调查量表的基础之上，又产生了适用于行政机关和科研组织的 CPM 量表以及适用于教育组织的 ACPM 量表和 SGP 量表，它们为我国组织发展的行之有效的策略。

需说明的是，使用调查反馈法，必须确定两个问题：

第一，由谁来进行调查和执行反馈机能。如果是组织内部的上层管理人员，那么他们熟悉组织的情况，能够严格地控制经费的支出，但是他们可能不具备必要的技能和参加者带有偏见而不愿与他们配合。如果是外请顾问，他们就有必要的技能，在解决一些关键的临时性问题方面能起作用，但它们不完全了解组织内部情况，经费支出也很大。由于他们各有优缺点，因而最好是领导者与顾问一起担负“发起人”的责任。

第二，数据收集和反馈过程孰重孰轻。有人认为只有高质量的数据才能建设性的反馈，而有人认为，只有良好的反馈才能使成员聚会讨论重要问题。我们认为，高质量的数据和高质量的反馈都是重要的。因而测量方法要有效、可靠（量表的信度与效度都较高），反馈的方法要简单易懂，为成员所接受。

调查反馈法是一种有效的 OD 计划，但要使之有效，必须具备下列条件：①需要最高层领导者自始至终地支持；②发起人要掌握必要的技能；③需有一些衡量绩效的标准；④调查反馈应连续不断。

3. 过程咨询

过程咨询简称 P—C。是用一系列的顾问活动，来帮助组织成员认识、了解和处理周围环境中所发生的事件。因此，顾问不是“建议专家”，而是帮助组织成员去自己学习和解决问题的咨询人员。

过程咨询方法的实施是建立在以下几个基础之上的。

第一，管理人员不知道问题所在，需要咨询人员帮助他们进行诊断。

第二，管理人员需知道咨询人员能够给予何种帮助。

第三，组织中大多数管理人员要求改革，需要咨询人员帮助他们了解应该改进什么和怎样改进。

第四，如果学会诊断分析自己的优势和劣势，则大多数组织都能更加有效地运转。

第五，咨询人员必须与非常熟悉组织情况的人在一起合作工作。

第六，组织委托人在咨询人员的帮助下能觉察问题和有效地参与诊断分析，并且完全参加制定改进方案的全过程。咨询人员只提供一些创造性方案供委托人参考，而对方案的选择和决定权在委托人本身。

第七，过程咨询人员必须是组织诊断和改进相互关系方面的专家。他们应该把这些技能传授给组织成员。

以上七个条件全部具备，过程咨询方能有效，缺一不可。

进行过程咨询有多种方式，下列有四种方式可供选用。

(1)干预制定会议目标。

目的是使群体在会议期间在咨询人员的建议下就某项内容进行讨论，并对会议的目标、步骤进行讨论。在讨论中，咨询人员给他们灌输一些关于制定议事目标和提高会议效率的理论知识，组织成员通过这种受干预的群体会议来掌握如何制定议事目标。

(2)反馈数据和观察资料。

在群体需求下，并且咨询人员感到群体应该了解过程时，可以把调查到的数据和观察到的资料反馈给群体及有关的个人。

(3)辅导和咨询。

无论是对群体或是个体的反馈，都要举行辅导或咨询会议，以帮助他们理解、评价数据和资料，并选择其行动方案。

(4)结构性建议。

咨询人员在帮助委托组织进行诊断和分析后，还要教授委托组织如何去解决结构性问题，如怎样改进组织内部的沟通系统、组织设计、组织的角色系统等。

过程咨询的有效条件就是咨询人员要参加组织的高层会议，才能获得有关组织缺陷等极为有价值的数据。

(三)组际的 OD 计划

这主要是为了解决群体之间的冲突的组织发展技术。

第一步：两个组织的领导人和变更发起人一起来研究两组之间的相互关系。中心议题是讨论如何改善信息交流、相互理解和尊重。

第二步：两个小组分别聚集在两间屋子里，每组填写两张表。在第一张表上列出他们对另一个组的意见，在第二张表上填上他们猜测的另一个组对自己的评论。

第三步：两个小组聚到一起，交换意见。首先，两个组分别念第一张表，并暂不讨论这张表。

第四步：两组人员又分别回到自己的屋子，讨论一下他们所了解到的关于自己的和彼此之间的情况。然后分别列出两组关系中需要解决的事项。

第五步：两个组再聚到一起，交换他们各自列出的事项。经过讨论，共同制定一个表，列出解决两组冲突、需要解决的问题以及避免冲突的行动步骤。

第六步：确定两个小组或两位组长再聚会的时间，以便讨论这些行动方案的进展情况和出现的问题，加以修正。

（四）组织的 OD 计划

组织的 OD 计划包括目标管理、斯坎隆计划、管理方格训练和工作再设计、工作生活质量。由于前面我们讨论过目标管理和工作再设计、工作生活质量，这里只介绍斯坎隆计划和管理方格训练。

1. 斯坎隆计划

它是一种激励理论在组织发展上的应用。其特点是强调协作和团结，采用集体激励的方法。

斯坎隆计划的主要之点，是鼓励职工提合理化建议。凡是提出了合理化建议，而使劳动成本降低的，工人可以获得奖金。但奖金不是发给提建议的个人，而由企业内工人共享。参加提合理化建议的越多，被采纳的就越多，工人的收入就越高。

这个计划包括两个方面：参与制度与集体分红制。

在每个部门设立一个生产委员会，其成员由一位管理者和几个工人组成。委员会的任务是鼓励职工提各种各样的改进生产和管理的建议。半个月或一个月召开一次委员会会议讨论这些建议。如果认为这些建议在本部门就可以解决，则立即付诸实施。若以为有些建议涉及其他部门的工作，或本部门无力解决，则将建议转交更高层次的委员会去选。这样就形成了一个使所有组织成员都有机会参与决策的提案制度。

对生产工人实行生产率分成制，按月发奖金。组织先规定一

个基本年度(一般取利润中等水平的年度)以一年的总销售收入除以成本总额得到生产率基点,如果当月的实际生产率比基点提高20%,则按每个工人基本工资的10%发放奖金。也就是按生产率提高百分比的一半发给工人奖金。例如某公司的生产率基点是:年销售总收1 000万元除以工资总额250万元,为4万。当月的实际生产率为6万,比生产率基点提高50%,若某工人的工资是300元,那么,当月他应得的奖金为:300×25%=75元。

斯坎隆计划对于组织发展来说,不是所有组织都可以采用的。要想成功地运用这种方法必须具备几个条件:

①组织规模不能超过500名职工。

②组织的年龄要长到能够根据历史记录定出定额标准。

③财务简单,利润较好。

④产品市场较稳定。

⑤职工能够控制产品成本。

⑥组织中有坦率、信赖的"气候"。

⑦管理人员愿意采用参与式管理方式。

⑧加班情况很少。

⑨产品季节性波动小并且产品变化很少。

⑩上级公司倾向于这种方法。

计划的投资很少,与工作地是中等关联。当然,斯坎隆计划成功的关键在于:

第一,制定的方案必须反映出组织目前实际情况,说明组织所有的重要目标。

第二,超额盈利的支付应该是有把握的,金额的多少应该是对职工有吸引力。金额太少会引起职工的漠视。

第三,管理部门必须保证准备应支付的金额。

第四,使全体职工都了解工作成果对他们收入的影响。

第五,各级领导能起到作用,他们必须有能力研究和运用各种新建议。

2. 管理方格训练

管理方格训练是在管理方格理论的基础上发展起来的一种OD计划。它的发明者布莱克和莫顿成立了一个科学方法公司，来致力于在全世界推广这种方法。

管理方格训练由六个阶段组成。不同的阶段，可以用于不同的对象。第一阶段用于个人，第二阶段用于小组，第三阶段用于组际，第四、五、六阶段则用于整个组织。因此，个人的、小组的、组际的OD计划除上面所罗列以外，还有管理方格的不同阶段。如果组织按次序通过这六个阶段，大约得花3～5年时间，但通过后会使个人、小组和组织都得到很大提高。这种方法主要注重自我评价、问题的解决、诊断、目标设置和长期规划。

第一阶段：管理方格研究会。

组织的最高层领导集体参加方格研讨会，然后回到组织中去培训下一层次的管理人员。研讨会开始时，先研究与会者个人在方格中的位置，然后会议分成5～9人的小组，用一周的时间来练习问题的解决。在这个过程中，小组成员互相分析他们在方格中的位置。然后每个小组评价自己的工作情况与解决问题的能力。

第二阶段：小组发展。

管理人员和自己的上下级一起运用第一阶段学到的知识，制定小组的工作目标，并寻找提高绩效的途径。也同时鼓励个人建立与小组目标一致的个人工作目标。

第三阶段：小组之间关系的发展。

以9.9型小组间的秩序和准则为基础，建立小组之间的关系。小组成员或代表要把小组之间的摩擦找出来加以研究。或者把同一层次不同部门的管理人员联系到一块，如车间主任、销售经理之间的不协调会影响组织目标的实现，为了克服这种不协调，就可通过组织关系的发展来解决问题。

第四阶段：建立一个理想的模型。

为了实现组织的和个人的目标，最高层领导者要建立一个理

想的模型;包括组织的目标、结构、决策机能、奖励制度和限制条件等。然后由基层管理人员来评价这个模型。

第五阶段:实施模型。

若前四个阶段都是有秩序地进行,那么此阶段的问题就很容易解决。因为管理人员已对变革做出了承诺。在实施时,每个自治单位都要成立一个计划小组,负责准备工作,然后由全面协调者协调各小组的活动,使变革统一进行。

第六阶段:评价理想模型。

运用 100 项调查表对理想的模型实施情况进行评价。

综合以上的 OD 计划,列出下表:

表 8-7　OD 计划一览表

目标	计划活动
提高个人的活动效率	敏感培训法 行为示范法 管理方格训练:第一阶段
提高小组的活动效率	小组建设法:以任务过程为中心 诊断会议 “家庭”小组建设会议 作用分析 调查反馈法 过程咨询法 管理方格训练:第二阶段
改善小组之间的关系	冲突正视技术 管理方格训练:第三阶段
改善整个组织系统的效能	目标管理法 斯坎隆计划 管理方格训练:第四、五、六阶段 工作再设计 工作生活质量

8.6 组织文化建设

20世纪80年代以来，组织理论发展的一个显著特点，是对组织中的人有了更为深刻的认识，把人在组织和管理中的作用，提高到了前所未有的重要地位。组织文化这一崭新概念的出现就是明显的标志，它对组织管理实践的向前发展，已经并将继续发挥重要的推动作用。

一、组织文化的概念与作用

（一）文化的概念与特征

“文化”在英文和法文中均为Culture，是从拉丁文Cultura而来。在拉丁文中“Cultura”有好几种意义：耕种、居住、练习、留心或注意、敬神等。我们在日常生活中对“文化”最狭义的理解就是“知识、修养”。一般而言，对文化的广义的理解是：文化是除政治、经济、军事外的观念形态，是精神活动的产物。它表现为一定时期里人们的知识、艺术、宗教、信仰、道德、习俗、心理等传统。但是，管理心理学对文化的理解是限定在管理与文化的相互关系内的。文化是影响一群人总体行为的态度、类型、价值观和准则。可见，文化是一群人解决问题的方式和方法。因此，文化所具有如下特征：第一，文化不是个体特征而是人类群体特征；第二，文化是观念形态，是精神活动的产物；第三，文化具有相对独立性和稳定性；第四，文化是发展的。基于上述理解，“组织文化”就应该属于管理心理学的范畴。

（二）组织文化的概念

由于不同学者的知识、经验不同，认识各异，对于组织文化也有不同的理解，但概括地说，至少可以分为三大类：

1. 三层次说

认为组织文化由三个层次内容组成。第一层次是文化的外显部分。以企业为例，指企业组织中的厂房、设施、机器、装备、产品、服务、厂容厂貌等外显的、物质形态的东西。较深一层的第二层次，称为制度文化，指组织的规章制度、公约、纪律等制度形态的东西。最深层次为核心层，称为精神文化。指组织的价值观念、信念、理想等精神形态的东西。这三个层次总合起来，便是组织文化。

2. 两元说

认为组织文化是由组织中物质文化与精神文化两个方面因素总合而成的。物质文化指的是有形的、可见的东西。如机器、设施、厂容厂貌、技术设计、商品包装、商标等。物质文化又称外显文化、硬文化或表层文化。精神文化指的是无形的、看不见的方面。如组织中的共同价值观、信念、传统、气氛、作风、行为准则等。精神文化又称为隐形文化或深层文化、软文化等。

3. 精神文化说

认为组织文化是以价值观为核心的包括信念、作风、行为规范在内的各种精神现象。它体现在物质形态之中，并发挥其影响和制约作用，但不能把物质形态的东西包括在内。

由上可见，国内外学者对组织文化的理解见仁见智、各有见地。但从中也不难看出他们的共同之处，这就是他们都承认价值观为核心的精神文化是组织文化的最主要成分。

我们认为，组织文化应是在一定历史条件下，某一组织在其发展过程中形成的共同价值观精神、行为准则等及其在规章制度、行为方式、物质设施中的外在表现。

（三）组织文化的作用

经验告诉我们：在任何组织，包括企业组织中，都存在某种根深蒂固的关于工作应当怎样组织、职权应当如何发挥作用、应当怎样来奖励人、怎样来控制人等的信念。组织需要多大程度的规范

化、计划性，下级怎样把服从上级和发挥主动性结合起来，组织是由集体管理还是个人控制，以及工作时间的长短、服饰的样式如何等等，所有这些都体现着一定组织文化的内容和特点。组织文化还常常在建筑物、办公室、商店等可见的物质形式中表现出来，比如它所聘用的人员的类别，这些人员的事业心和抱负，社会地位和教育程度等反映着一定的文化。大型百货公司的文化明显地不同于工商银行，而且在同一组织内部有不同的文化。例如处于乡村地区的产品开发研究部门，同设在城市的管理部门的经理办公室就会有不同的气氛。一个地方的习惯和传统是影响行为的有力因素。

强有力的文化使组织成为具有凝聚力的带有明显“宗派性”的集团。它的价值观和传统被其私有的语言、成语、过去的英雄传说和戏剧等所强化了。在具有强烈文化的组织中，人们的行为准则蕴含在日常仪式中。在具有强烈文化的组织中，人们的行为在很大程度上为特殊的文化所左右，以致一些管理规则管理条令的作用也大大削弱了。

经验证明，组织文化是由组织中的占支配地位的领导集团经过多年研究，发现并加以培育和确立的。它来自组织，但一旦形成了某种独立的组织文化，它就将反过来对组织和企业产生巨大的能动作用。概言之，有下列作用：

(1)导向作用。能将全体职工的思想行为统一到组织发展的目标上来，不仅对组织个体的心理、性格、行为起导向作用，而且对组织整体的价值观取向和行为起导向作用。

(2)凝聚作用。能对职工的思想、性格、兴趣起潜移默化的作用，使职工自觉不自觉地接受组织的共同信念和价值观，从而把个人融合到集体中，减少内耗，使职工产生对企业的归属感，增强凝聚力。

(3)激励作用。能使全体职工看到自己组织的特点和优点，认

识自己工作的意义，产生热爱本企业的荣誉感、自豪感，激发出巨大的工作热情。

组织文化及其价值观产生以后，具有相对独立性和继承性。由价值观所产生的特定的心理气氛，使所有职工和新成员受到熏陶而接受其影响，从而使组织文化得以延续和发展。即使领导人更迭。这种精神依然存在，本组织的特色、特长和竞争力依然能够保持。这就是组织文化的力量所在。

二、组织文化的评定和测量

组织文化可以加以评定和测量。霍夫斯塔德（G. Hofstede）等人在20世纪90年代初通过案例研究，提出了10个组织特征，以判断组织文化。这10个特征是：①组织成员的认同感。这是指组织成员认同于整个组织还是只认同于自己工作的程度。②强调团体。指工作活动以团体为主还是以个人为主的程度。③以人为本。指领导者作决策时，主要是考虑完成任务还是重视该决策对组织成员的影响。④单位整合。指鼓励组织中各单位彼此协调配合的程度。⑤控制。对组织成员进行监督和控制的严格程度。⑥风险容忍度。鼓励组织成员进取、创新和冒险的程度。⑦奖酬准则。加薪、提升是根据绩效还是根据资历及其他非绩效因素。⑧冲突容忍度。鼓励组织成员把冲突公开与进行批评的程度。⑨手段—目的取向。组织的管理当局重视目的、结果还是重视达到目的的手段。⑩以开放系统为中心。组织对外界环境变化反应的敏感程度。

应当指出，上述10个特征应被看成是从一个极端到另一极端的连续体，也就是说，应把上述特征看成是评定组织文化的维度。

根据对这10个维度的测量并加以综合，就可了解某一组织的组织文化全貌。例如：

工作	1. 成员的认同	组织
个人	2. 强调团体	团体
任务	3. 以人为本	职工
独立	4. 单位整合	协调
松散	5. 控制	严格
低	6. 风险容忍度	高
其他	7. 奖酬准则	绩效
低	8. 强调团体	高
手段	9. 手段－目的取向	目的
向内	10. 以开放系统为中心	向外

当然，用这 10 个维度来评定和测量组织文化，是否能完全概括组织文化的全部内容，还有待进一步的研究和检验。但霍夫斯塔德等人的研究为我们研究组织文化提供了参考框架并指出了进一步研究的方向。

四、组织文化的历史背景

重视组织文化或企业文化在企业经营管理中的作用，是 20 世纪 80 年代管理理论和组织理论的一个重大发展，是对大量优秀企业经验的科学总结。它在西方是以日美贸易战为契机的。

第二次世界大战以后，美国借战争之利不仅在经济上是无与伦比的“金元王国”，在技术上和管理上也是首屈一指的。不少国家的学者、企业家都到美国“朝圣”学习管理经验。许多日本人也涌到美国商学院进修或到大企业参观学习。当时人们甚至感到，美国大垄断公司跨国公司的强大力量有可能使整个西欧成为美国经济的附庸。

事情到了 20 世纪 70 年代，尽管美国人仍然很自负，但在国外的声望已经下降，当年臣服于美国的日本和联邦德国却悄悄地迅猛崛起。1980 年日本的国民生产总值占世界第三位，它的投资率

和国民生产总值增长率比美国高一倍，汽车产量超过了美国这个汽车王国，打进美国市场并占领了不少的份额。同时它又从联邦德国和瑞士手中夺取了手表、照相机和光学仪器的领先地位。连美国一向占优势的炼钢、造船、钢琴和电子消费品等工业领域，也先后受到日本的很大威胁。

种种严酷事实，迫使美国企业家和管理学者认真思考问题。是什么原因促使日本神话般地腾飞？论自然条件，日本不过弹丸之地，只相当美国蒙大拿州的大小，基本上没有天然资源，但却要养活相当于美国一半的人口。论技术，日本很多是从美国引进而加以改造，使之适合于日本的情况，总体水平并不高于美国。那么，主要原因究竟在哪里？结论是美国的管理，特别是软管理不如日本人。正如美国一家名列“最佳管理的十家公司”之一的公司高级主管所说：“关键问题不是技术或投资，也不是规章制度或通货膨胀。关键问题是我们如何对这一事实做出反应……日本人比我们更懂得怎样管理企业。”

1981 年，美国加州大学的日裔管理学教授威廉·大内（WilliamG·Ouchi）出版了《Z 理论》一书。在这本书中大内指出日本式的管理方式和经营观念与美国式的管理方式与经营观念的差别。前者被称为 J 式管理，后者被称为 A 式管理。两者的差别如下：

J 式	A 式
长期雇佣制	短期雇佣制
缓慢评定和提升	快速评定和提升
非专业化职业道路	专业化职业道路
含蓄的控制	明确的控制
集体决策	个人决策
集体负责制	个人负责制
整体关心	局部关心

大内在日美企业中发现了一批优秀的企业，它们兼具 A 式与 J 式管理的某些特征。大内把这类企业的经营管理方式称为 Z 式管理，提出了 Z 理论。Z 式管理的特点为：①长期雇佣制；②缓慢的评定和提升；③集体决策；④个人负责制；⑤适度的专业化职业道路；⑥含蓄控制与明确控制相结合；⑦整体关心，包括对职工家庭的关心。

大内在其著作中虽然没有明确提出组织文化或企业文化这一概念，但实际上已指出了组织文化的重要性。他强调了 Z 式企业在生产、服务、职工教育等方面的经营观念。Z 式企业的经营观念已超越了美国和日本固有的民族文化，成为这类企业独特的企业文化，提示各企业需有自己独特的经营观念和经营哲学。

美国学者帕斯卡尔(R.T.Pascale)和阿索斯(A.G.Athos)提出了“7S”理论，用以分析日美企业的不同特点。所谓“7S”是指：①战略(strategy)，即组织获取和分配其有限资源的行动计划；②结构(strueture)，即组织的构建方式、责权分配及组织结构图所具有的特征(如分权还是集权、重视直线人员还是职能人员)；③制度(system)，即信念在组织内部是如何运转的，如通过正式规划程序和非正式会议；④人员(staff)，组织内部重要人员构成，为工程师、推销员、操作员等；⑤技能(skill)，主要领导人和组织本身的特长和工作能力；⑥作风(style)，组织的高层领导者在达到目标过程中所表现出来的行为、性格和组织的传统作风；⑦共同价值观(sharedvalues)，组织所形成并灌输给成员的重要的根本指导思想，包括组织成员的精神、目的和价值观。由于上述 7 项要素，其当头的英文字母，都是 s，故称 7S 理论。可用图 8-21 表示它们之间的关系。

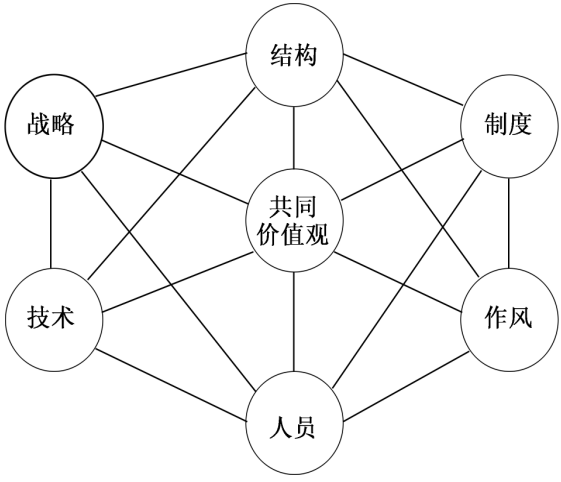


图 8-21　7S 理论要素关系

两位学者用 7S 理论比较了日美企业的管理实务和特点之后，得出这样的结论：美国经理人员往往重视硬性管理而忽视软性管理。这是因为战略、结构、制度三个硬性要素及其相互关系较易于通过定量、逻辑和系统分析进行调查研究，而软性管理则较难于使用定量、逻辑的方法，许多场合下需要用定性分析或非逻辑的分析方法。还有一个原因，强调理性的泰勒的科学管理在美国根深蒂固，形成一种偏见，似乎只有计量的依靠数据的管理和决策才是科学的，别的则是非科学的。然而令美国人吃惊的是日本经济飞速发展的奥秘正在于善于把所有主要因素互相配合起来，并特别重视软性管理，特别重视企业文化或组织文化的核心——共同价值观。这是一种胶液，可以将其他六个因素粘合在一起，使内部组织更加一体化，充分发挥其效能。

在此之后，托马斯·J·彼得斯（ThomasJ.Peters）和小罗伯特·H·沃特曼（RobertH.Watesman）合著的《成功之路——美国最佳管理企业的经验》一书也持有与上述学者相同的观点。他们

调查了美国的优秀企业，指出这些企业中都有明确的企业文化观念，通过实践，取得了很好的效益，尤其是在这些企业中对作为人力资源的企业职工给予高度重视，从而调动了职工的工作积极性。1982年，迪尔和肯尼迪（T.巳 Deal & A.A.Kennedy）合著的《公司文化》一书出版，其中对于企业文化如何产生、如何被职工所接受的问题，从企业习惯的形成和企业活力的角度作了精辟的分析。成为管理理论中最热门的课题。西方的管理学家和管理心理学家普遍认为，任何一种管理技术和结构，只有体现了正确的价值观或企业精神，才能成功；离开了正确的价值观或企业精神这股推动力就不免要归于失败。

在我们国家，组织文化或企业文化，是一个既老又新的课题。因为我国历来重视企业中人的精神因素的发挥，注意调动人的积极性。而文化管理说到底也还是以人为核心的管理。同我们所提倡的并无二致。但是我们把它作为一项管理科学内容来研究则还是刚刚起步。

在新中国成立前革命根据地创建国营、公营企业时，就强调自力更生、艰苦奋斗的精神，后方多流汗、前方少流血的精神等，新中国成立以后，鞍钢有“孟泰精神”，大庆有“铁人精神”等。所有这些都曾经在增强我国企业职工的向心力、自信心，并使经济效益取得稳步提高方面，发挥过积极作用。

随着改革开放政策的实施，在引进西方先进科学技术的同时，也引进了科学管理制度和方法。主要是以权力集中、严格管理、严密组织、大奖大罚为特征的泰勒式的科学管理制度。在一些企业中，这种“强硬”管理对纠正十年动乱所造成的管理混乱、劳动纪律松弛等无政府状态的消极后果，起了明显的作用。但与此同时，许多企业却忽视了精神的作用，淡化了思想政治工作，以致工人主人翁地位有所下降，劳动积极性受到压抑。20世纪80年代国外掀起了塑造“企业文化”的新管理理论的热潮，在我国引起了强烈的

反响。学术界和企业界开始认真研究和探讨这个问题。越来越多的企业重视总结经验，培植具有中国特色、反映本企业个性的企业精神，把它作为团结全体职工、提高劳动生产率、出色完成企业目标的一项战略措施。

五、组织文化的分类

组织文化可按不同的标准进行分类。不同的学者都从各自的观点提出自己的分类。

（一）从形式上分

1. 主导文化与分支文化

主导文化是指某一组织大多数成员共同具有的核心价值观，它体现出该组织独特的个性。分支文化是指大型组织由于部门的不同或地理区域的划分而形成各种不同的文化。

应当指出，一个组织的主导文化和分支文化并不是彼此分开的。某一部门的分支文化应是组织共同具有的核心价值观与本部门特有价值观的有机结合。例如，某公司的采购部门由于其工作部门的特殊性而可以具有该部门职工的特殊信念、思想和观点，但它们不能脱离整个公司的核心价值观。这就是说，主导文化要渗透于分支文化之中并起指导作用。如果一个组织没有主导文化，仅存在许多分支文化，这样的组织就会是一盘散沙，最终会无法适应外界的变化而解体。在一个大型组织中，只有主导文化与分支文化有机的结合，才能对组织成员的行为起到引导、凝聚和激励的作用。

2. 强势文化与弱势文化

从组织文化的影响力来看，可以划分为强势文化和弱势文化。在组织文化的研究中，区别强势文化与弱势文化，已成为一种发展趋势，尤其要注重强势文化的培育和发展。

强势文化是指具有强烈影响力的文化。在组织中这种文化的

核心价值观会被组织成员广为接受，组织成员会对这种价值观产生强烈的认同，因此强势文化具有很强的行为控制力，会强烈影响组织成员的行为。例如，一家商店的强势文化是强调为客户服务，这种观念已深入职工心中，在这种情况下，商店职工都知道，自己的行为在其他方面没有太多的约束，但面对客户时必须严肃、认真、负责。这表明“为客户服务”这一强势文化直接影响着职工的行为。

强势文化的另一结果是降低职工的离职率。由于组织成员对强势文化中的价值观具有高度的认同，会产生高度的凝聚力、对组织的忠诚感和归属感，因此也会降低组织成员的离职意向。

此外，强势文化在某些情况下可以代替正式的规章制度，对人的行为起控制和调节作用。在任何工作组织中，都必须制定一定的规章制度，用于控制人们的行为，保证人们行为的一致性。如果组织中形成了某种强势文化，组织成员就会强烈认同于这种文化的价值观，从而自觉地控制和调节自己的行为。这样，强势文化与正式的规章制度实际上起到了殊途同归的作用。

（三）从内容上分

1. 索涅费尔德的组织文化分析

索涅费尔德（J.Sonnenfeld）的分析有助于我们了解组织文化的不同，以及组织文化与组织成员适当匹配的重要性。他将组织文化分为四类，即学院式文化、俱乐部式文化、棒球队式文化和堡垒式文化。

（1）学院式文化。

对于那些想找一个作好分内工作、得到稳步提升的人来说，具有学院式组织文化的公司是最好的选择。这类公司招聘刚从学校毕业的大学生或研究生，对他们进行适当的培训，然后分配到各职能部门去工作。例如，美国的国际商用机器公司（IBM）、可口可乐公司、通用汽车公司就属于这类公司。

(2)俱乐部式文化。

这类组织提倡忠诚感和归属感的价值观,认为年龄、资历和经验非常重要。与具有学院式文化的组织相比,这种组织的主管人员大多为知识渊博的通才。像政府机关、军队、捷达航空公司等都是这类组织。

(3)棒球队式文化。

这类组织的文化提倡冒险和创新。具有冒险和创新精神的人最适合于在这类组织工作。组织会给予职工充分的自由,并按他们的工作成绩给予优厚的报酬。这类组织包括会计事务所、律师事务所、投资银行、顾问公司、广告代理商、软件开发公司等。

(4)堡垒式文化。

棒球队式文化鼓励创新、冒险,而堡垒式文化则是首先要维持生存。前述三种类型的组织在遇到不景气或萧条的经济环境时,往往都会转化为堡垒式的组织。在这种情况下,组织主要的宗旨是维持自下而上保护现有的资产,对职工提供的保障很少。但这种组织对于那些喜欢迎接挑战的人来说,是较适当的场所。堡垒式组织包括大型零售商店、旅馆业、民营的石油天然气开发公司等。

索涅费尔德发现,许多组织无法归入某一种类型的组织,其原因可能是这些组织具有混合型的文化。此外,各类组织也不是固定不变的,由于多种因素的影响,一类组织文化可能转变为另一类组织文化。他还发现,不同类型的组织文化,会吸引不同类型的人到该类组织中工作。例如,具有冒险和创新精神的人在棒球队式的组织中可能如鱼得水,而在学院式的组织中则无所作为。

2. 迪尔与肯尼迪的分类

美国学者特伦斯·迪尔和阿伦·肯尼迪在《公司文化》一书中,把组织文化划为四种类型:

(1)硬汉文化。

这种文化可用“强悍”来形容，往往是风险很高、决策结果反馈最快的企业，如电影公司、广告公司、风险创业公司等。这类企业决策时赌注高、决心大、冒大风险，口号都是强调“最佳”、“最大”、“最伟大”，企业内部充满互相竞争气氛。由于要求在短期内获得利益，企业人员合作精神差，不重视长期投资，人员流动率高，很难建立坚强而又一贯的企业文化。

(2)努力工作—尽情享乐文化。

这是一种“行动文化”，要求精力充沛、拼劲十足，但工作之后尽情玩乐，工作与玩乐并重。大多数商业性公司、推销公司属于此类文化。此种公司一般风险不大，但工作紧张。“有活快干，干完就算”这种环境很适合年轻人的胃口。这种文化在遇麻烦时，会采取短期行为，缺乏长期深远打算。

(3)长期赌注文化。

这是一种风险很大、反馈缓慢的文化，其价值观集中在对未来投资，需要人们具有坚强的自信和长期经受考验的能力。属于此类文化的大都是基础性企业，如冶金、石油、矿山等。这类文化尊重权威和专家。不能容忍心理不成熟的人和工作不认真的现象。优点是有助于产生高质量的发明创造和重大技术突破，缺点是行动速度缓慢，对迅速变化的环境不会作出灵敏的反应。

(4)过程文化。

这是一个低风险、慢反馈的领域，包括银行、保险公司、水电公司、药业等单位。由于反馈过慢，员工对自己工作效果好坏全无思念，因此会促使他们把注意力放在“如何做”上面，而不是“做什么”上面。例如把公文往来、行政事务看得无比重要，其价值观集中在技术的完美上，过程和细节力求准确无误。在这种文化下的人，工作井然有序，完全照章行事，因而也容易抑制人的创造性，产生僵化体制和官僚主义。

一般情况下，企业不会仅仅具有一种文化类型。常见的是多

种类型的混合，只是有所侧重而已。不同的文化类型就会有不同的习惯作风和行为方式。

最后，应当指出，组织文化分类的研究，不只限于上述四种，尤其是按内容提出的分类，还有一些。例如，哈里森把组织文化划分为权力文化、角色文化、任务文化、人的文化，这里不再详细的介绍。但必须指出，这些分类，特别是按内容的分类，都是对西方尤其是美国组织文化的研究结果。上述研究对我们有参考意义，具有中国特色价值观的组织文化分类的研究，还有待于我国学者的努力。

六、组织文化的培育

组织文化的培育是一项长期的任务。应采取不同的方式经常向组织全体成员灌输组织的价值观。这种灌输应采取潜移默化的方式。具体的方式主要有故事、仪式、物质象征和语言。

（一）故事

在许多组织中都流传着各种故事。例如，组织创始人的奋斗历史，创业者的艰辛，组织如何白手起家从无到有、从小规模的经营变成具有相当规模的大型企业等等。这些故事在很大程度上都体现着组织的价值观，体现着企业的经营观念和经营哲学，通过这些故事的流传，会潜移默化地培育组织成员认同于组织的价值观，为实现组织的目标而努力工作，提高工作效率，增强组织活力。例如，在大庆油田一直流传着铁人王进喜在北京看到公共汽车上装着大气袋，从而激发了铁人王进喜和大庆职工战天斗地、决心摘掉我国贫油帽子的英雄气概的故事，这实际上也体现了大庆的企业精神。又如，在国际商用机器公司（IBM）流传着这样的故事：一位保密室的女警卫拒绝公司董事长进入保密室，原因是董事长没有戴进入保密室的绿色胸章，尽管这个女警卫认识董事长，仍坚持照章办事。她受到一些随行人的指责，但董事长让人回到办公室

取来胸章,然后才进入保密室,并表扬了这个女警卫。这表明,公司的规章制度应人人遵守,董事长也不能例外,体现了 IBM 严格管理的组织文化。类似的故事几乎在每个有浓厚组织文化气氛的组织中都可找到。

(二)仪式

仪式(rituals)是一种重复进行的活动,目的在于显示组织最重要的价值观、最重要的目标、最重要的人物和最值得投入的事业。学校每年的开学典礼就是向新生灌输学校价值观的重要方式。企业每年一度的表彰会也同样体现企业的经营观念。例如,美国一家化妆品公司的年度表扬大会,极具盛名,与会的职工都穿着时髦的服装,会上对绩效显著的推销员分别发给钻饰、高级皮包甚至轿车予以重奖。同样,在我国宝山钢铁公司,每年一度召开自主管理小组科研成果发布会,与会者无论是技术人员还是一般职工,都穿西装、系领带,宣读自己的研究成果。总之,这些仪式体现出本组织特有的文化内涵。

(三)物质象征

如前所述,组织文化有其物质的表现形态。企业组织的设备,厂容厂貌、环境绿化、文化设施等都体现着企业的价值观念和经营哲学。这些表现于外的物质形态的东西就是组织文化的物质象征。

例如,一家大型计算机公司的总部,内设篮球场、健身房、游泳池、跳舞厅等。每周五下午 4 时 30 分,公司职工可以在这里尽情玩乐,公司还免费供应啤酒。这种很不正规的总部,是要显示公司注重开放的和对职工一视同仁的价值观。一些公司为高级主管提供专用豪华汽车、专用飞机、专用办公室,用以体现这些主管的身份和地位,这也是表明公司等级森严价值观的物质象征。而另一些公司则显示出朴实无华。例如,销售额居美国第一的沃玛特

(Wal—mart)百货连锁公司的总裁瓦尔顿(S.Walton)至今仍住在阿肯色州农村的一座朴实的住宅里,每天开着客货两用的小卡车上班,他的办公室只用三合板作了简单的装修。但公司的销售额在20世纪90年代初已达到400亿美元。这同样体现了公司重视高质量、低成本、为顾客服务的价值观。

总之,公司总部的设施、高级主管的待遇、办公室的装潢设计甚至公司职工的服装等等,都是物质象征的实例。这些物质象征都体现着组织的价值观是倾向于冒险还是倾向于保守,是提倡上下级等级分明还是平等相处,是崇尚权威领导还是提倡参与管理等等。

(四)语言

许多组织都使用自己特殊的语言来辨认某人是否属于这种文化的一分子。通过学习这种语言,不仅表示组织成员接受这种文化,而且也有助于维护和保持这种文化。一些组织会采用许多独特的用语、行话来描述主管、顾客、产品、设备等。组织的新成员可能一开始不明白这些用语的涵义,但随着时间的推移,他们会十分清楚这种语言。例如,美国迪斯尼乐园就有其特殊的用语,乐园的服务人员把游客称为"客人"(guests),把自己穿的制服称为"戏服"服务人员自称为"演员"等等。总之,这些特殊的语言、术语和行话,对于组织成员来说,也是组织文化的一部分。掌握这种语言的过程,也是学习和培育组织文化的手段之一。

8.7 新型组织形式

组织变革与发展的目的,就是为了产生更适合组织自身发展,更适应周围环境的组织形式。近年来,在组织形式的创新上出现了许多新型的组织形式。

一、工作团队

现在，越来越多的组织把“团队”引入到工作过程中，通过“团队”进行组织重构。实践证明，团队不仅能够提高工作的运行效率，而且还有利于充分发挥人员的才干，也比传统的部门群体更加适应环境的变化，它们可以快速组合、重组、解散，反应非常灵敏和迅捷。

（一）团队与群体（WorkTeam & WorkGroup）的区别

当代美国著名管理学者斯蒂芬·罗宾斯认为：团队是为了实现某个目标而由相互协作的个体所组成的正式群体。群体是两个以上相互作用、相互依赖的个体，为了实现某个特定的目标而结合在一起。从表面看，两者没有什么区别，但是它们在本质上是不同的。团队必须通过共同努力，产生协同作用，并使团队的整体绩效远远大于成员绩效的总和；而群体不一定存在协同作用，其整体绩效就是每个成员绩效的总和。具体的区别主要表现在以下几个方面：

1. 规模。团队的规模都比较小，一般控制在 12 人以内。人太多不利于交流和沟通，难以产生协同作用；而群体的规模可大可小，3 人可以为群，100 人也可以成群。

2. 成员能力。一个团队需要成员的技能互补，技术专长、决策技能、沟通协调技能是一个团队不可少的三类人。但群体对成员的技能要求就没有如此严格。

3. 角色分配。团队是根据成员的个性特点来分配角色，因此，团队内部呈现多样性。群体则往往是根据完成任务的需要分配角色。

4. 承诺。团队成员对共同目标都有承诺，但群体成员却不一定会对共同目标给予承诺。

(二)团队的产生

20世纪90年代以来,团队就成了组织管理中的热门话题,备受世人关注。那么,团队是在什么样的背景条件下产生的呢?一些人力资源管理学者的分析如下:

1. 员工的期望不断变化的结果。当今组织的员工除了把工作当成是谋生的手段外,对工作的其他期望也增加了,他们更多的期望能够从工作中获得个人的成长、成熟和尊严。为此,组织运用团队模式来满足员工的期望。

2. 工作生活质量运动的结果。工作生活质量最初出现在英国,但却在美国得到了最快的和最充分的发展。工作生活质量运动是受管理人性化的启发,改善员工对工作的参与程度,满足他们追求自我实现的需要,团队就成了工作生活质量运动的目标之一。

3. 团队对组织的贡献有独特之处。团队在许多方面对组织的贡献是独特的:增加生产力、改进品质、降低成本、降低流动率、减少冲突、促进革新等。另外,组织利用团队管理还可以增强自身的适应能力和弹性,并促使组织快速创新。

(三)团队类型

根据罗宾斯的观点,团队可以分为三类;问题解决型、自我管理型和多功能型。

1. 问题解决型。这是在团队刚刚流行时使用得最多的一种类型。这种团队一般由来自同一部门的5～12个钟点工人组成,他们每周花几个小时聚在一起,讨论如何提高产品质量、生产效率和改善工作环境等。20世纪80年代广泛应用的"质量圈"就是这种类型的团队。这种团队只有提供建议和意见的权力,却没有付诸行动的决定权。

2. 自我管理型。这种团队是独立自主的,他们不仅可以提出方案,而且还有权执行,并承担责任。它通常由10～12人组成。

其责任范围一般包括控制工作节奏、决定任务分配、安排工间休息等。有时还能担任成员选择、绩效评估等责任。现在,大约有 1/5 的公司采用这种团队形式。

3. 多功能型。这种团队的成员来自同一等级、不同工作领域,完成同一项任务。此形式兴起于 20 世纪的 80 年代末期。主要是利用他们来完成一些比较复杂的项目。

二、柔性组织

"柔性"的概念很广,它泛指适应变化的一切能力和特性。在管理领域中"柔性"即意味着能够迅速、敏捷地根据变化抓住机会、调整思路。也可意味着具有承受负面影响的能力。总之,"柔性"就是一种能够适应各种变化的能力,是具有参与国际变化、对意外的变化不断地反应、可以适时地根据变化迅速进行调整的能力。现代组织,尤其是高科技组织,需要创建这样的柔性组织系统,来平衡"控制"与"自主",协调"集权"与"分权",既有利于组织各方面的变革与创新,又能在不断的磨合中增强向心力和凝聚力,确保稳定性与动态性的统一。

柔性组织是一个冲破传统组织模式的多极化、二元性的组织。它的各个分支机构相互依赖、相互补充,在地位上与核心机构平等。所以,这种组织是集权与分权的有机统一。

三、虚拟组织(VirtualOrganization)

世界著名的耐克(Nike)、瑞宝(Reebok)、爱默生无线电公司(EmersomRadio)、戴尔计算机公司(DellComputer),这些大公司都有一个共同的特点:没有自己的生产制造设备,而是依靠别人的力量来赚钱。这种经营形式就是虚拟经营,这种组织就是虚拟组织。他们最大的特点就是:组织的决策集中化程度很高,但部门化程度很低,或者根本就不存在实体的部门。因此,这种组织的灵活

性非常强，如果他们认为别的公司在某一方面具有很大的优势，他们就与这些公司联合起来，把自己相对劣势的部门转让出去。理解虚拟组织的关键问题在于：组织间通过核心优势力量的联盟而结合在一起。虚拟组织的形式有很多，如，产品联盟、技术联盟、知识联盟、战略联盟等。

四、无边界组织（BourdarylessOrganization）

无边界组织就是减少命令链，不限制管理幅度，取消各种职能部门，代之以工作团队的新型组织形式。“无边界组织”一词是通用电气公司总裁杰克·威尔奇（JackWelch）创造的。他设想把公司变成一个年销售额达 600 亿美元的家庭式杂货店，减少公司内部的垂直界限和水平界限，消除公司与客户、供应商之间的外部障碍。

无边界组织要取消垂直界限就必须要引入跨等级团队，实施员工参与和 360 度绩效评估；取消水平界限就要用多功能团队替代职能部门，人员横向流动并达到不同职能领域的工作轮换；消除外部障碍就得实现经营全球化、战略联盟和远程办公方式。

变革与创新是组织发展的潮流趋势，也是组织自身发展的要求。

附件 8-1　一次失败的变革

美国著名的组织发展理论家和实践家贝尼思（W.G.Bennrs）于 1966 年的下半年，受美国纽约州立大学新任校长的邀请，参加该校新校园的建设。新校长得到了一大笔基金和一大块校园新址。他雄心勃勃地要把纽约州立大学建成“东方的伯利克”（伯利克是加州大学的一个分校，非常有名），成为美国第一流的巨型大学。他重新设计了学校的规划，并得到了全体教授评议会的同意。这些计划是：

第一，把原来的 90 个系建成 7 个新的学院，分别由各个院长

领导。

第二,在新校园里建立30所业余大学,每所业余大学只容纳400名学生和全体教师、学生在友好的学术空气中一起工作。

第三,建立国际关系、城市和高等教育研究中心,教授与学生一起从事有关课题研究。

新校长保证给予足够的资金去建立高质量并占优势的学院。于是贝尼思在1967年上任为社会科学院院长,并在第二年聘任了9名新会长,两名教务长和45名长期教授。这使哈佛大学、耶鲁大学和普林斯顿等名牌大学受到"抢劫",许多教授被挖走,在纽约州立大学形成了许多新的学术团体。整整一年,学校一直处在机构改革之中,校长召集教务长们在会议桌前创造奇迹。

但不久,校园中开始出现骚动,改革进行得不很顺利。如高等教育中心不能吸引教授。学校里传遍了谣言,说学校将把记分卡分发给学生,自己给自己评A。这样大规模的变革的表面繁荣只维持了3年,之后,学校形势每况愈下,美好梦想破灭,变革精神再也看不到了。新任校长也退隐了,变革的势力终于失败。

分析:根据行动研究模式,变革的第一步是领导者觉察问题。新任校长感到学校在许多方面与名牌大学相差很远,立意改革,这是对的。但以后的步骤就未能做好。比如,应该请专家、顾问等咨询人员来帮助分析、诊断,再制定出联合行动计划。而新任校长虽然请了贝尼思,但变革方案却是由校长提出来的,校长成为变革的操纵者,这是不正确的。而当变革产生问题时,又没有及时收集信息,来修改方案,却是校长退隐,不了了之。

根据阿吉里斯的干预的理论,强调变革要依据有用的信息、自由靠近和内部成员的全力以赴,但这些要求在纽约州大学的改革中都未看到。

根据变革程序,当变革发起者认识到需要变革并确定计划后,就要有深思熟虑的变革方法来保证目标的实现,而美国纽约州立

大学只是有了计划，却没有对变革的条件认真予以考虑，也没有办法来推进变革，更没有变革效果的评估和反映。

因此，组织的变革是一件十分复杂而严谨的事情。只凭领导者的信仰、感情是不够的，必须以科学的理论作指导，遵循科学的原则，采取科学的方法，特别是只有动员组织成员积极参与变革，才能成功。

附件 8-2　一次成功的变革

上海某船厂船体车间在改变钢板下料措施中遇到困难。该车间原采用依次序作为钢板分散下料的方法，后鉴于这种方法存在不少问题，于是决定成立全车间的负责钢板下料小组，由它统一下料。这样便产生了两种意见，一种是赞成，另一种是反对。为此，他们用力场分析方法进行比较：

推动力	阻力
1. 节省人力 →	← 任务加重吃不消 1.
2. 提高钢板利用率 →	← 工作太辛苦 2.
3. 有利于经济核算 →	← 改行 3.
4. 有利于安排劳动力 →	

图 8-22　不同下料措施的“力场分析”

通过分析，看到赞成的有：

1. 节省人力。原有 9 个冷作组，每组有 3～4 个风割工，共 20 多人。如果成立集中下料组，可减少到 8 个人，多余的人可以用于加强其他部门。

2. 提高钢板利用率。分散下料，人们纷纷从自己的方便出发，乱割一气，造成浪费，而集中下料，可统筹安排，物尽其用。

3. 有利于经济核算。分散下料，出现返工再去割一块，而集中下料，有返工现象立即可发现，不仅有利于提高责任心，也有利

于经济核算。

4. 有利于适当安排劳动力。成立下料组，可统一考虑人员的体力与技能，安排于适当的岗位。

但也有反对因素：

1. 任务加重。20 多人的工作由 8 个人来负担，担心任务太重，多劳不能多得、吃亏。

2. 工作太辛苦。因为钢板堆在露天的地方，风吹雨淋、工作条件差，太辛苦。

3. 多余的风割工要调换工种，迫使一些人改行。

根据以上反对因素，车间领导不是硬行执行，而是通过全体职工讨论，如何减少不利因素，并根据讨论结果形成方案，采取具体措施，使反对力量降低至最小。

分析：在实施变革时，会遇到各种各样的条件限制，特别是来自组织内部的反对力量。这个案例中，重视对变革进行分析，并运用科学的方法来降低反对力量，使变革得以顺利进行。

参与产生认同和支持，因而该车间在变革中，积极吸收职工参与，降低了变革的阻力，使变革成功。

参考文献

1. 陈安福.学校管理心理学.高等教育出版社,2001

2. 卢盛忠.管理心理学.浙江教育出版社,1998

3. 孙耀君.西方管理学名著提要.江西人民出版社

4. 张正明、徐泰玲、赵铁明、李聪明.管理心理学理论与方法.中央民族大学出版社,1997

5. 兰邦华.人本管理:以人为本的管理艺术.广东经济出版社,2000

6. 罗海成.中西管理人性假设比较.福建经济管理干部学院学报,1996(1)

7. 张步仁.试析管理理论 X 和 Y 的人性误区.南京航空航天大学学报,1994(11)

8.[美]张绪通著.王虎、王金顺译.道学的管理要旨.四川大学出版社,1992

9. 杨红娟.中西方管理思想的比较分析.昆明理工大学学报,2002(3)

10. 张德、吴志明.组织行为学.东北财经大学出版社,2002

11. 甘华鸣.人力资源:组织和人事(上册).中国国际广播出版社,1999