

『十二五』国家重点图书

心理学经典理论

应用
书系

管理心理学

Management

Psychology

管理心理学

陈学军 余琛 林志红 / 著

浙江出版联合集团
浙江教育出版社

版权信息

COPYRIGHT

书名：心理学理论怎么用：管理心理学

作者：陈学军；余琛；林志红

出版社：浙江教育出版社·浙版数媒

出版时间：2016年6月

ISBN：9787553640310

本书由浙江出版集团数字传媒有限公司授权得到APP电子版制作与发行

版权所有·侵权必究

总序

过去的一个多世纪里，人类社会不仅在物质世界的探索之路上一路高歌猛进，在认识 and 了解人类自身的道路上也收获颇丰。曾经有研究者这样描述心理学发展的历史和前景：“两百年前的人类尚未拥有科学心理学这一探索内在世界的途径，但是人类探知精神世界的旅程却早已扬帆起航！两百年后的人类将以何种形式继续这一旅途尚未可知，但是我无比坚信，只要我们存在一天，这个脚步就绝不会停止。”心理学是探索人类行为及其心理规律的科学，尽管作为一门独立的学科，心理学的历史还十分短暂。1879年，德国著名心理学家冯特在莱比锡大学创建了世界上第一个心理实验室，标志着心理学从哲学中分化出来。科学心理学在短短的一百多年间迅猛发展，众多研究者对心理学的研究对象与理论体系进行长期的研究和争鸣，形成了各种不同的理论流派，呈现出百花齐放、万紫千红的局面。

人类社会的发展是希望构建一个美好和谐的家园，和谐家园离不开人自身的和谐、人与自然的和谐、人与社会的和谐。这就要求我们了解人类自身行为的规律和特点，发现人与自我、与他人、与社会和谐相处之道。作为人类社会的一分子，当对人类自身心理发展的规律越了解，就越有可能与这个世界和谐相处。心理学研究的目的就是深层次揭示和预测人的行为和心理的发生、发展规律，帮助人类提高自身的学习和工作效率，提高健康水平和生活质量，促进人类更幸福地生活，

也有助于社会稳定和谐。“心理学经典理论应用书系”的出版，是我们回应社会发展和人类自身发展需要而做的有益探索和尝试。

当今社会，大众对了解心理学的需求和热情是以往任何时候都不可比拟的。2009年底，由北京师范大学校长董奇教授和我主编的“心理学经典实验书系”出版，该书系所带来的影响让我们始料未及：广大读者对“实验书系”的出版给予了很高的评价，书系中的《教育心理学》等多次重印，书系还获得了第三届中华优秀出版物奖图书奖。我们由衷地感谢社会大众对我们的厚爱，也愿意为大家做更多有意义的事。这次我们把视线转向心理学理论，是因为我们认为，要掌握心理学的精髓，让心理学更好地指导我们的生活，最快捷和有效的方法是学习在心理学发展史上留下浓墨重彩的经典心理学理论。我们可以从一个个心理学理论中了解人的心理规律，理解人类自身，指导自己的日常生活、工作和学习。事实上，我们身边有许多人也正是从对心理学理论的学习中了解和掌握心理学、获得有益的启迪的。当讲起教师角色对学生期待的巨大作用，我们可以引用皮格马利翁效应；当谈到为什么人们往往可以为自己的行为找到理由时，我们会说起认知失调理论；当和大家讨论人们究竟需要什么的时候，我们会说到需要层次理论……本书系对心理学几个主要领域的众多经典理论进行了系统梳理和总结，深入挖掘这些理论背后的深刻含义，让广大读者走近心理学，领悟心理学对人类社会和现实生活的重要作用。

时至今日，随着心理学研究的深入和拓展，心理学自身不断分化，衍生出了众多的心理学分支学科。本书系涉及心理学中七个与现代社会和生活关系最密切的主要领域，共七册：《教育心理学》《儿童发展心理学》《管理心理学》《经济心理学》《健康心理学》《社会心理学》

《传播心理学》。

本书系努力追求以下几点：一是所选理论的经典性和权威性；二是分析研究的科学性和学术性；三是写作风格的趣味性和通俗性；四是丛书构成的完整性和实用性。每册书均从各自领域的体系出发，较完整地反映该领域经典的、权威的、影响深远的理论。每个理论一般包括引言、理论介绍、研究支持、理论应用、应用案例和点评。“引言”部分阐述该理论提出的背景和现实意义，帮助读者认识理论的价值；“理论介绍”部分介绍理论的主要思想和观点，让读者了解该理论的含义；“研究支持”部分呈现支持该理论的研究成果，让读者了解心理学的科学研究思路；“理论应用”部分根据理论的含义提出切实、有效、科学的实践指导意见，帮助读者理解该理论的实际意义；“应用案例”部分分享运用该理论的实践案例，并进行简单的点评，帮助读者将理论运用到实际生活中。为了拓展读者的视野，书中还加入了知识拓展阅读内容，通过有序衔接，不仅完整、科学地介绍心理学经典理论，而且提供了丰富的研究支持证据和拓展资料，以期让读者进一步明晰理论的含义，实现科学严谨、轻松有趣、实用具体的结合。因此，本书系不仅适合广大心理学工作者，也适合所有热爱心理学、希望了解人类自身心理奥秘的社会大众阅读。希望本书系的出版，能让大家在运用心理学经典理论促进个人发展、提高生活质量、促进社会和谐方面有所助益。

本书系从选题提出、写作到正式出版历时三年多，每册书的作者为此付出了辛勤的劳动，作为主编，我对每位作者表达真诚的感谢。当然，由于种种原因，本书系也一定存在许多不足之处，敬请广大读者批评指正。本书系的出版得到了浙江教育出版社的大力支持，相关人员为此付出了艰辛的努力，反复与我们沟通、讨论，倾注了大量心血，在此向

他们表示衷心感谢。最后，我们还要感谢本书系中所收录的理论的创造者们，感谢这些先贤的大智大慧！我们能从他们的思想和智慧中获得启迪，是何等的幸运！



2015年8月

个性与价值观

认识每个人

——卡特尔**16PF**个性类型

个性是人们在遗传素质的基础上，通过与后天社会环境相互作用而形成的相对稳定的、独特的心理行为模式。个性让我们每个人变得独一无二，拥有别人无法模仿的特殊品质。

个性一旦形成就相对稳定，它贯穿于人生整个心理过程，是人的独特性的整体写照。对于管理者来说，个性特质很重要，因为它渗透到管理者的所有行为之中，影响管理者的活动方式、工作风格和工作绩效。大量研究和实践表明：某些个性特质和管理活动有着特定的关系，不同个性特质所适宜的管理环境也不同。因此，利用有效的个性测验方法对人们的个性进行分析，可为人事配置、调整和合理利用人力资源提供建议。卡特尔的**16PF**个性类型及评价工具就具有这样的功能，能为人力资源管理提供帮助。

理论介绍

美国伊利诺伊州立大学个性及能力测验研究所雷蒙德·卡特尔（R. B. Cattell）教授受化学元素周期表的启发，用因素分析法对个性特质进行分析，提出了一个基于16种个性特质的理论模型——**16PF**个性模型，并开发了相应的个性评价量表（**16PF**测验）。卡特尔是个性特质理论的代表人物，对个性理论的发展做出了很大的贡献。要介绍**16PF**，不能不提

到特质理论，因为16PF是伴随着卡特尔的个性特质理论而发展的，二者可谓相辅相成。

卡特尔经过长期的研究和大量的量化分析，确定了理论模型，该模型分成四层：个别特质和共同特质；表面特质和根源特质；体质特质和环境特质；动力特质、能力特质和气质特质。表面特质是指通过外部行为能够直接观察到的特质；根源特质是指那些相互联系、以相同原因为基础的行为特质。表面特质和根源特质既可能是共同特质，也可能是个别特质。它们是个性层次中最为重要的一层。在根源特质中可以再分为体质特质和环境特质两类。体质特质由先天的生物因素决定；而环境特质则由后天的环境决定。动力特质是指具有动力特征的特质，它使人趋向某一目标；能力特质是指表现在知觉和运动方面的差异特质，包括流体和晶体智力；气质特质则是决定一个人情绪反应速度与强度的特质。

卡特尔进一步确定出16种个性特质因素，并据此编制了测验量表。这些因素的名称和符号如下：

(A) 乐群性 (F) 兴奋性 (L) 怀疑性 (Q1) 实验性
(B) 聪慧性 (G) 有恒性 (M) 幻想性 (Q2) 独立性
(C) 稳定性 (H) 敢为性 (N) 世故性 (Q3) 自律性
(E) 恃强性 (I) 敏感性 (O) 忧虑性 (Q4) 紧张性

每个因素可分为高分和低分特征两个极端，通过分析这些个性特质与情境的关系，可以预测个体在具体情境中的行为。

这16种个性因素是各自独立的，相互之间的相关度极小。每一种因素的测量，都能获得对被试某一方面的个性特征清晰而独特的认识，通过对被试个性的16种不同因素的综合性的了解，可全面评价其整体个性

。

拓展阅读

卡特尔**16PF**测验

卡特尔在这16种个性因素的基础上设计出一种自陈式问卷，通过问卷调查的方式测量个体的个性倾向。

该测验结构明确，每一题都备有三个可能的答案，被试可任选其一。在两个相反的选择答案之间有一个折中的或中性的答案，使被试有折中的选择（例题如，我喜欢看球赛：a. 是的，b. 偶尔，c. 不是的；或如，我所喜欢的人大多是：a. 拘谨缄默的，b. 介于a与c之间的，c. 善于交际的），避免了在是否之间必选其一的强迫性，所以被试答题的自发性和自由性较好。为了克服动机效应，尽量采用“中性”测题，避免含有一般社会所公认的“对”或“不对”、“好”或“不好”的题目，而且被选用的问题中有许多表面上似乎与某种个性因素有关，但实际上却与另外一种个性因素密切相关。并且，不同题目的评分标准是不一样的，也无内在规律，有的题目选A得最高分，有的题目选A得最低分。因此，被试不易猜测每题的用意，也不能迎合分数去回答，这有利于据实作答。从测题的排列上看，采取了按序排列的方式，这既能使被试保持作答的兴趣，又有利于防止其凭主观猜测题意作答。测验的名称是直接的，被试知道这是个性测验，或许有时会发现某一道题目的意义，但在多数情况下，测验题目和个性特质之间的关系不明显。

该量表重测信度较高，分半信度不高。在效度方面，测试结果表明16种因素之间的相关较低，这意味着各因素之间是独立的。量表项目的因素负荷在0.73到0.96之间，同一因素中各题的反应有高度一致性。

卡特尔的16PF测验适用范围很广，凡是有相当于初中以上文化程度的青年、壮年和老年人都适用。16PF属于团体施测量表，当然，也可以个别施测。

卡特尔的16种个性特质如表1-1所示。

表1-1 卡特尔的16种个性特质因素

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	聪慧、富有才识
C	稳定性	情绪激动	情绪稳定
E	恃强性	谦逊、顺从	好强、固执
F	兴奋性	严肃、审慎	轻松、兴奋
G	有恒性	权宜敷衍	有恒心、负责
H	敢为性	胆怯、畏缩	勇敢、冒险
I	敏感性	理智、注重	实际敏感、感情用事
L	怀疑性	信赖、随和	怀疑、刚愎
M	幻想性	现实	幻想
N	世故性	直率、坦白	世故、遮掩
O	忧虑性	自信、沉着	忧虑、紧张
Q1	实验性	保守	激进
Q2	独立性	随和、依赖	专断、自主
Q3	自律性	不拘小节	自律严谨
Q4	紧张性	心平气和	紧张、困扰

根据卡特尔的16种个性因素，对一名24岁的女研究生的个性进行分析，测验结果如图1-1所示。从图中可看出，该被试的性格外向，一般社会交往效果较好，人际交往态度积极，支配性强；情绪不稳定，周期性情绪起伏较大，情感要求较高，敏感，易感情用事，在最亲近的人面前易情绪失控；但由于社会经验丰富，自我同一性较好，善于印象管理，外部社会适应效果较好，有安全感。其个性层次的心理健康水平一般，聪明、有主见，好遐想，易接受新事物，遇事不退缩，但也不冒尖，社会责任感不强。不适合从事理科性质的精密细致工作，较适合从事文艺、艺术或其他对人不对事的工作。

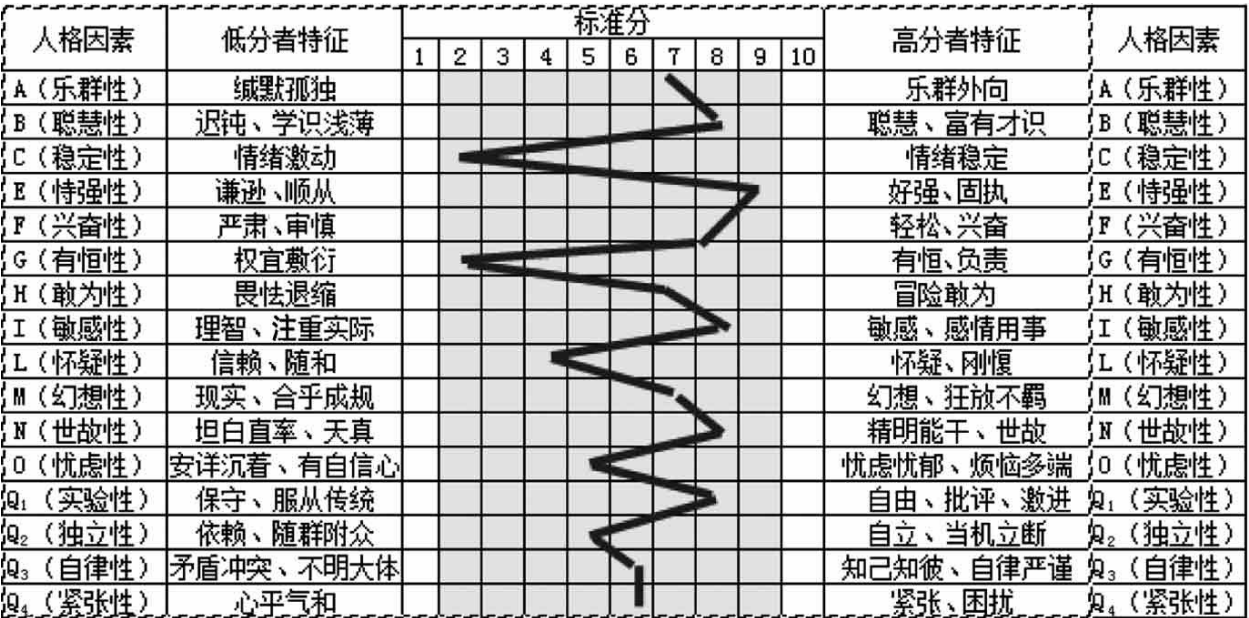


图1-1 卡特尔16PF个性测验结果

研究支持

为了检验卡特尔16种个性测量问卷（16PF）在中国军人群体中的信度和效度，杨国愉、张大均、冯正直等以中国军人为样本，验证了该测

量在中国背景下的有效性。

研究者从全国30个省、直辖市、自治区的驻军中，采用分层随机抽样的方法，调查了13450名军人，用戴忠恒和祝蓓里1993年修订的卡特尔16项个性因素问卷对他们进行了测评。研究结果表明：

（1）卡特尔16PF测验的测验项目具有很好的区分度。绝大多数项目与总分之间的相关系数在0.41—0.69之间（ $p<0.01$ ）。

（2）测验具有较好的信度。同质性信度在0.511—0.829之间，斯皮尔曼分半信度在0.541—0.838之间，重测信度在0.553—0.842之间。这表明该测验在军人被试群体中有较好的信度。

（3）测验具有良好的结构效度。数据分析进一步表明，该量表总量表分与分量表分之间的相关系数，除少数低于0.520外，绝大多数在0.61—0.85之间（ $p<0.01$ ）。各分量表之间的相关系数绝大多数在0.180—0.51之间，低于分量表。

研究者也分析了军人群体的测验分数分布状况，结果发现：男性军人乐群性、稳定性、恃强性、有恒性、怀疑性、幻想性、世故性、忧虑性、紧张性、内向与外向型及专业成就因素得分显著高于女性军人，而聪慧性、兴奋性、敢为性、实验性、独立性、怯懦与果断型、心理健康因素及创造能力因素得分显著低于女性军人。16PF的各因子表现出明显的军龄差异，16PF总分变化趋势呈现“U”字形发展特征。随着级别的提升，聪慧性、兴奋性、敢为性、怀疑性、实验性、独立性、感情用事与安全机警型、怯懦与果断型、心理健康因素、创造能力因素、新环境成长能力因素得分呈上升趋势；乐群性、稳定性、敏感性、世故性、忧虑性、紧张性、适应与焦虑型呈下降趋势；有恒性、内向与外向型呈先升高后下降的发展趋势；自律性呈先下降后升高的趋势。

理论应用

16PF测评在国际上颇有影响，具有较高的效度和信度，广泛应用于个性测评、人才选拔、心理咨询以及职业咨询等工作领域，该测评已于1979年引入国内并由专业机构修订为中文版。16PF中的16种个性因素是影响人们工作、生活和学习的基本因素，这16种个性因素是各自独立的，并且相互之间的相关度很小，每一种因素的测量都能使被试某一方面的个性特征得到清晰而独特的显示，更能对被试个性的16种不同因素的组合得出综合性的了解，从而可以全面评价其整体个性。

在人事管理中，16PF能够预测应试者的工作效率、工作稳定性和压力承受能力等，可广泛应用于职业指导、人员选拔和心理咨询的各个环节，为人事决策和人事诊断提供个人心理素质方面的参考依据。16PF个性测评是一个功能强大的个性测量工具，不但提供大量的关于个人的个性信息，还可以通过对特质因素进行不同的组合，得到更多的、具有行业 and 职业特异性的个体或者团体信息，因此它是多功能的心理测评工具，对企业人力资源管理的各个方面都有很大的帮助，可以有效地用于人才选拔和人员安置等方面。

1. 16PF在人员选拔方面的作用。

16PF中的各个个性特质都是与在工作岗位上的不同素质相对应的。团队精神是很多岗位上需要的一种素质，而乐群性和怀疑性对应的是团队精神、奉献精神；聪慧性对应的是知识广泛、充分的学习能力，这是任何岗位都需要的一种元胜任素质。稳定性和紧张性对应的是抗压能力、情绪稳定，在一些高压岗位，比如销售、消防员等岗位，抗压能力

显得尤其重要。恃强性和独立性对应的是领导力、主动性。兴奋性和世故性对应的是社交能力、协调能力。有恒性是恒心、耐力、毅力的体现，这是很多工作，尤其是比较艰难、失败可能性大的工作，比如科研、绘画、创业等必须具备的素质。敢为性和实验性常常对应的是冒险性、变革意愿、积极进取，具有这样特质的员工，在组织变革之际，就显得尤为重要。敏感性和自律性对应的是脚踏实地、稳重、遵守规则。幻想性对应的是创新意识；忧虑性对应的是自信心、工作稳定性。明白了这些个性特质对应的素质能力，在人员选拔方面，就有了目标和方向，能够更好地实现人岗匹配。

2. 16PF在人员培训方面的作用。

有时候在招聘人员的时候，并不一定能招到完全符合胜任要求的员工。另外，社会和企业的发展也会对在职员工提出新的要求或更高的要求，原本胜任工作的员工可能会变得不那么胜任了，那么就需要对这些员工进行相应的适应或提升培训。员工培训对企业来说，是一个成本很高的投入，因此必须要做到具有针对性，才能取得实效，获得高的投入收益。通过16PF个性测评能使得员工培训更有针对性，其主要思路类似于在人才选拔中的应用，根据岗位的个性特质模型，将员工的测试结果和相应的岗位个性特质模型进行比较，就可以清晰地看出哪些员工的哪些特质需要通过培训加以改善或提高。

3. 16PF在职业规划方面的作用。

职业能力与职业类型越是匹配，人的职业活动适应性就越强，工作效率越高，职业成就也就越大。因此，在职业规划方面，16PF可用于对测试者的性格特点进行全方位的测试和诊断，为测试者在专业选择和职业选择方面提供有益的诊断指导，并可对测试者的创造潜能、成就潜能

等提供预测参考。

4. 16PF在心理咨询方面的作用。

16PF测试还可以对测试者的心理健康程度提供诊断。在自杀理论中，个性是自杀意念及其行为产生的重要危险因素之一。当然自杀意念并非单因素所致，而是生物学、心理学和社会学等多方面因素综合作用的结果。通过16PF测试，了解大学生的个性特质，预防其自杀，体现出了16PF在心理咨询方面的作用。自杀一直是大学生死亡的重要原因，有自杀意念者是自杀的高危人群之一。因此了解大学生的自杀意念，探讨与自杀意念产生有关的主要个性特征，有助于预防大学生出现心理问题并及时开展相应大学生危机干预，避免悲剧发生。经研究表明：忧虑性和紧张性得分越高的学生，越容易产生自杀意念。独立性本应该是大学阶段需要培养的个性，也是大学生适应大学生活必须具备的能力，但研究调查结果表明：自杀意念学生的独立性得分高于无自杀意念的学生，也就是说过于独立在一定程度上会增强学生的自杀意念。这一结果需要进一步的考证。当然，自杀意念学生在敏感性、紧张性、怀疑性、忧虑性、适应与焦虑型、懦弱与果断型因子的得分也高于无自杀意念学生。所以，学会减少敏感、怀疑、忧虑和紧张，能适当降低大学生自杀意念产生的风险。个性因素中的聪慧性也是影响大学生自杀意念形成的主要因素之一，因此，对于过于忧虑和紧张的学生，高校除了要教授给学生理论知识外，还应让其多参加社会实践和实习，锻炼学生积累学习、生活经验，帮助学生学习人际关系技巧及知识，提高人际交往能力，使其心平气和、安详沉着，有自信心，对生活充满热情。

应用案例

如何从众多应聘者中挑选出最合适的人选，是许多招聘人员最关注的问题。某电力企业在招聘电力调度员的过程中，有效运用卡特尔16PF这一工具，选择出了最合适的人选。

电力调度员岗位是电力公司的一个重要的生产性岗位。某电力公司首先分析了电力调度员的岗位职责，具体内容如下：

（1）负责电网的安全、优质、经济运行。负责指挥调度管辖范围内设备的运行、操作及电网的事故处理等。

（2）负责组织编制和执行电网年运行方式和月、日调度计划，执行上级调度机构下达或批准的网间联络线运行方式和检修申请，核准地区电网与主网相关的运行方式。

（3）负责批准调度管辖范围内新建、改（扩）建工程投运，拟定启动方案，对调度管辖设备进行统一调度命名编号。

（4）负责编制《电网限电序位表》和《电网紧急限电序位表》。

（5）履行电力通信系统管理职责，负责组织制定电力通信网络的规划，并督促实施。

（6）负责水库调度工作，参与协调主要水电厂发电与防洪、航运和供水等方面的关系。

（7）对电网内调度、运行方式、继电保护、通信和自动化等专业技术实行归口管理，制定电网运行技术措施及各专业规章制度和管理规定，组织专业技术人员培训，开展专业竞赛。

（8）接受上级电力管理部门、调度机构授权或委托的与电力调度相关的工作。

根据这些岗位职责，该公司负责人认为该岗位任职者需要具备的个性特点是：情绪稳定、偏外向、果断、理性，心理健康，创造力不需要

太强。因此，他们在选拔中开展了下述具体的工作。

第一步，完成测评问卷准备工作。（1）准备好测评试题。在百度文库里检索“16PF个性测试试题”就能得到一份完整的测试试题。下载后按需要的份数打印。（2）根据被测评的人数，印制好测评答卷。答卷模板也可在百度文库里检索下载得到。（3）选择好测评地点和时间，并通知到被测人员。根据被测评人数备好答题用笔（钢笔、圆珠笔均可），或者通知被测评人员自带答题用笔。

第二步，做测评动员，向被测评者讲解测评注意事项。首先给每位被测评人员发一份答卷纸（即测验用纸）。要求被测试者把姓名、性别、年龄、测验日期等填写在答卷纸相应的位置上。然后发测评题。组织者让被测评者翻到测评题的说明部分，边看边听组织者朗读说明部分。

第三步，被测评者开始做题。被测评者在明确了答题要求后开始做题，应当凭自己的直觉反应作答，不要迟疑不决、拖延时间。一定要在一小时内完成整个测验。

第四步，回收答卷。在被测试者回答完所有题目后，由组织者收齐试题和答卷，并分别装入准备好的文件袋内，当众密封以示公平，打消被测评者的顾虑。

第五步，统计答卷的原始分数。组织者组织经过培训的相关人员统计每位被测评者答卷上的分数。为了提高测评的有效性，每个测评因素包含的测评内容并不是按顺序排列的。例如，A因素测评内容包含的题号是3题、26题、27题、51题、52题、76题、101题、126题、151题和176题，则把这10个题的得分加起来就是A因素的分数。每个因素对应题号及每个题的计分方法都可以从百度文库下载得到。

第六步，将原始分数转换为标准分数。通过对问卷的分数统计，我

们得到16个因素的原始分。原始分需要转换成标准分。例如，A因素的原始分若是14分，则根据原始分标准分转换表（同样在百度文库检索得到）可得对应的标准分是8分。以此类推，得到16个因素的标准分，得出测评报告。

第七步，把标准分数转换成高、中、低三种情况。

最后，该公司招聘人员根据生成的报告，对应聘者的思维风格、外向、情绪稳定、果断等因素进行分析，从中选出优秀者进行笔试和结构化面试，再确定结果及录用。

这次招聘活动一定程度上降低了招聘成本，使应聘者能与工作岗位相匹配，较大地提高了生产效率，也在一定程度上降低了流失率，促进了企业的稳定发展。同时，给应聘者留下了招聘公平、系统、专业、严谨有序的良好印象。

点评：不同的岗位需要不同的性格类型相匹配，这样员工才能在特定的岗位上发挥自己的优势和特长，工作起来更有积极性。卡特尔16PF在企业中用于人员的招聘和选择，具有很高的价值。该电力公司的实例正说明了这一点。这次招聘活动利用16PF测试，选择了岗位所需要的个性特点的人员，并且测试成本比较低。

同时，该测试选择出了与岗位特点相吻合的个性特征，使受聘者能与工作岗位相匹配，能够在工作中发挥自己的特色和优势，并且因工作内容正好与受聘者的个性特征相匹配，能使其更加热爱自己的工作，提高工作效率，也在一定程度上降低了流失率，促进了企业的稳定发展。

最后，该测评采用标准化书面测试，试卷相同，评分标准统一，人为操纵因素很少，给应聘者留下了招聘公平、系统、专业、严谨有序的

良好印象，也有利于更好地实现人—组织的有效匹配。

习惯的做事方式 ——**MBTI**个性类型

在日常生活中，为什么人们对周围的事有不同的理解，并会采取截然不同的行为？尽管我们可以在卡特尔的16PF个性模型中找到一些线索，但是或许迈尔斯—布里格斯的个性理论（**Myers-Briggs Type Indicator**，**MBTI**）能更直观地帮助我们个性角度找出原因。**MBTI**个性理论已经被广泛应用于夫妻生活、学生学习、教师指导、人际关系训练、团队建设等各个领域。特别是在世界500强企业中，**MBTI**已经成为组织干预的一个有效工具。

传统个性理论比较偏重心理学取向，有时不能很好地说明个性与工作之间的关系，而**MBTI**个性理论对管理者来说是更为合适的工具，它可以很好地解释人们在特定的情境下会有怎样的感觉和活动倾向。

理论介绍

MBTI个性理论从4个个性维度来考察人们的行为方式：外向的或内向的（**E**或**I**）、感觉或直觉（**S**或**N**）、思考或情感（**T**或**F**）、判断或知觉（**J**或**P**）。具体阐述如下：

1. 外向的或内向的（E或I）描述了人们心理活动的方向性。

这个维度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。外向型（**E**）的人较多关注外部世界的人和事，他们的精力指向于

外部世界。内向型（I）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，兴趣不多但比较深刻，喜
欢独处。具体可以从表1-2所示的几个方面进行分析和辨别。

表1-2 外向型和内向型行为方式比较

外向型（E）	内向型（I）
与他人相处时精力充沛	独处时精力充沛
行动先于思考	思考先于行动
喜欢边想边说出声	在心中思考问题
易于“读”和了解；随意地分 享个人情况	更封闭，更愿意在经挑选的小群体中 分享个人的情况
说的多于听的	听的比说的多
高度热情地社交	不把兴奋说出来
反应快，喜欢快节奏	仔细考虑后才有所反应
重于广度而不是深度	喜欢深度而不是广度

参照上述“条条框框”，就能轻而易举地确定一个人的内、外倾向吗
？当然，不太可能每条标准都完全符合，大部分符合基本上就可以确定
了。而且，一个人也不可能每时每刻都以同样类型的方式行事，人毕竟
生活 在社会中，有时会顺应外在环境，根据工作的需要调整自己的行为
。再外向的人，在权威人士面前或在十分隆重、严肃的场合，也会是个
好的倾听者；再内向的人，走上领导岗位，该发表意见的还得发表，准
备充分的话，也会滔滔不绝。关键在于，我们需扪心自问：到底以什么
样的方式行事，才是自己感觉最好的、最习惯的，是自己最自在的。

2. 感觉或直觉（S或N）描述了人们接受信息的行为方式。

这个维度主要测量人们是通过感觉来觉察信息还是通过直觉来觉察信息。感觉型（S）的人倾向于通过感觉器官来获取真实存在的信息，他们相信经验，有敏锐的观察力，注重具体细节，比较实际。感觉型的人信赖五官听到、看到、闻到、感觉到、尝到的实实在在、有形有据的事实和信息。而直觉型（N）的人更擅长解释事实，捕捉零星的信息，分析事情的发展趋向，他们注重“第六感觉”，注重弦外之音。直觉型的人的许多结论在感觉型的人眼里，也许是飘忽的、不实在的。注重细节的结果是感觉型的人擅长记忆大量事实与材料，他们有时候像本“词典”，能清晰地讲出大量的数据、人名、概念乃至定义，常使其他人感到吃惊。其次，感觉型的人对待任务，习惯于按照规则、手册办事，比如照着手册使用家电，看着地图辨认交通路线，等等；而直觉型的人，习惯尝试，跟着直觉走，他不习惯仔细地看完一大本说明书再动手，结果可能比感觉型的人更快地完成任务，也可能因为失败而须重新开始。感觉型的人习惯于固守现实，享受现实，使用已有的技能；直觉型的人更习惯变化，突破现实。简言之，感觉型注意“是什么”，实际而仔细；直觉型则更关心“可能是什么”。直觉型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，富有想象力，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。

表1-3 感觉型和直觉型行为方式比较

直觉型（S）	直觉型（N）
相信确定和有形的东西	相信灵感或推理
对概念和理论兴趣颇大，尤	对概念和理论感兴趣

其当它们有着实际的效用时	
重视现实性和常情	重视可能性和独创性
喜欢使用和琢磨已知的技能	喜欢学习新技能，但掌握之后很容易就厌倦了
留意具体的、特定的事物；进行细节描述	留意事物的整体概况、普遍规律及象征含义；用概括、隐喻等方式表述
循序渐进地讲述有关情况	跳跃性地展现事实
着眼于现实	着眼于未来，留意事物的变化趋势，惯于从长远角度看待事物

3. 思考或情感（T或F）描述了人们处理信息、做出决策的方式。

这个维度主要测量人们是如何处理信息和做出决策的。思考型（T）的人处理信息和做出决策时所依据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，立志公正。情感型（F）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，更多考虑人的方面的因素而不是客观事实。情感型的人常从自我的价值观念出发，变通地贯彻规章制度，做出一些自己认定是对的决策，比较关注决策可能给他人带来的情绪体验，人情味较浓。思考型的人则比较注重依据客观事实的分析，一以贯之、一视同仁地贯彻规章制度，不太习惯根据人情因素变通，即使做出的决定并不令人舒服。

表1-4 思考型和情感型行为方式比较

思考型（T）	情感型（F）

退后一步思考，对问题进行客观的、非个人立场的分析	超前思考，考虑行为对他人的影响
重视符合逻辑、公正、公平的价值；一视同仁	重视同情与和睦；重视准则的例外性
被视为麻木、冷酷、漠不关心	被视为感情过多，缺少逻辑性，软弱
认为坦率比圆滑更重要	认为圆滑比坦率更重要
只有在情感符合逻辑时，才认为情感可取	无论是否有意义，认为任何情感都可取
被“获取成就”所激励	被“获得欣赏”所激励
很自然地看到缺点，倾向于批评	惯于迎合他人，着重维护人脉资源

4. 判断或知觉（**J**或**P**）描述了人们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（**J**）的人喜欢用判断的方式对待外部世界，他们生活得有计划、有秩序，擅长使用系统的、有组织的方式解决问题，做事有条不紊，有目的性，喜欢做决策，让事情有结局。知觉型（**P**）的人喜欢用感知的功能对待外部世界，他们以灵活、好奇的方式生活，容易冲动，适应性强，对待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。有些人的办公桌上、包内或柜子里摆放的物品总是井然有序，而有些人就不那么习惯于保持整齐，前者是判断型的人具有的特征，后者则是知觉型的人经常有的状态。不仅如此，在处事方式上，判断型的人目的性较强，一板一眼，他们喜欢有计划、有条理的世界，更愿意以比较有序的

方式生活；而知觉型的人好奇心、适宜性强，他们会不断关注新的信息，喜欢变化，也会考虑许多可能的变化因素，更愿意以比较灵活、随意、开放的方式生活。在做决策时，判断型的人较为果断，而知觉型的人总希望获得更多信息后再决断。逛了两天商场，还决定不了买什么的人，多半是知觉型的。

表1-5 判断型和知觉型行为方式比较

判断型（J）	知觉型（P）
做了决定后最为高兴	当各种选择都存在时，感到高兴
奉行“工作原则”，即工作第一，玩其次	（如果有时间的话）奉行“玩的原则”，即先享受，然后再完成工作（如果有时间的话）
设定目标，准时完成	随着新信息的获取，不断改变目标
愿意知道他们将面对的情况	喜欢适应新情况
着重结果（重点在于完成任务）	着重过程（重点在于如何完成工作）
满足感来源于计划的完成	满足感来源于计划的开始
把时间看作有限的资源，认真地对待最后期限	把时间看作可更新的资源，而且其最后期限也是有收缩的

MBTI将这4种个性维度组合为16种综合心理类型，见表1-6。

表1-6 MBTI个性类型

--

ISTJ	ISFJ	INFJ	INT J
ISTP	ISFP	INFP	INT P
ESTP	ESFP	ENFP	ENT P
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENT J

尽管尚无有力证据证明**MBTI**是一项有效的个性测量工具，但因为它强调的是个性与工作的匹配，因此在组织招聘、甄选人才时得到广泛运用。

拓展阅读

MBTI与个体适合从事的工作的关系

从各个单一的维度上不同类型的人与其所适合从事的工作之间的关系如表1-7所示。

表1-7 **MBTI**与适合从事的工作之间的关系

类 型	适合从事的工作的特点
外 向 型	要求群体交往、与人会谈、社交聚会的工作，有大量的旅行、谈话与变化

内向型	安静的、独自进行的文案工作，很少被打扰，要求集中注意力和思考的工作
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复杂问题的的工作
思考型	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、有明确解决问题的方法的工作
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，完成一项任务后再开始另一项新任务的工作
知觉型	要求适应新环境能力的工作，需要新的、有创造性的任务

除了单独的类型与工作之间的关联之外，不同类型的组合也意味着适合不同的工作。如果是INTJ型的个性，那是幻想型的，他们有创造性

的思维，并有极大的内驱力实现自己的想法和目标，其特点是怀疑、批判、独立、决断甚至常常有些顽固。ESTJ型的人是组织者，他们很现实，实事求是，天生具有从事商业和机械工作的头脑，擅长组织和操纵活动。ENTP型则为抽象思考者，他们聪明、敏捷、擅长处理很多方面的事务，这种人在解决挑战性的任务方面资源丰富，但在处理常规工作方面则较为消极。

研究支持

苗丹民和黄莆恩以中国人样本为研究对象，对MBTI的内容效度、效标关联效度和结构效度进行了验证。他们翻译和修订了美国1987年版MBTI-G量表，并把埃克森EPQ个性测验、16PF测验、MMPI（明尼苏达多项人格测验）2测验、A-Type测验和PM测验作为效标，对2123名各个年级的中国大学生进行了测量。

1. MBTI具有较好的内容效度。

为了验证内容效度，研究者先后三次请14名心理学、管理学和语言学专家对MBTI的内容效度进行了评定，又让英语能力极好的大学生先后间隔30天进行了中文、英文版的MBTI测试，并将MBTI的自评和他评分数进行比较。结果发现，MBTI各维度的中、英文自评分数高度相关，自评和他评有很高的一致性。

2. 较高的测验信度。

MBTI的重测信度都大于0.5，与以往的研究结果基本一致。

3. 很高的效标关联效度和结构效度。

EI维度与EPQ中的E维度相关高达0.71，表明两者测定内、外向维度

是相关的。EI维度与EPQ的N维度也相关，表明外向性有更多的情绪稳定性。JP维度与EPQ的P维度呈相关，表明判断型个体更善于交往和社会化程度较高。与16PF的关系研究表明，EI维度与16PF个性中的7种个性（A、E、F、H、O、Q2、Q4）相关显著，TF与5个因子（C、E、Q3、O、Q4）相关，SN与3个因子（E、H、M）相关显著，JP与G因子（有恒性）关系显著。而且MBTI也与A-Type个性测验呈现相关性，EI与活动速度、竞争意识、暴躁相关，SN与紧迫感、成就感、活动速度、竞争意识相关，TF与活动速度、竞争意识相关，JP与成就感相关。研究者也对MBTI与MMPI进行了比较，发现EN与社会内向因素负相关，ISF型个体表征了社会内向特征，高IF个体有更多的心理问题，特别是精神衰弱和精神分裂，ISF个体易发生抑郁症，EN个体易发生躁狂症。同时发现，MBTI与PM领导行为也存在一定的相关性。

为了验证MBTI的结构效度，研究进行了因子分析，结果表明从数据中能够较好的抽取是4个因子。题目因子分析最大负荷落在主因素上平均占82.81%，次级负荷占11.02%，仅6题不理想。

因此，研究总体验证了修订的中文版本具有良好的内容效度、效标关联效度和结构效度。

理论应用

1. MBTI职业性格的关键意义与“否定MBTI”的反思。

MBTI职业性格测评不完全等于性格测评，对于职场人士来说，MBTI是一个有力且便捷的工具。其最关键的意義在于方便个体了解自我与别人，促进人与人之间的坦诚沟通。以一个团队而言，如果只选一个因

素来决定这个团队的优劣，相信许多人会选择沟通。那些把应用重点放在职业规划、招聘甄选、岗位匹配度的，也许会有收获，但会带来更多的质疑。因为MBTI职业性格声明16种职业性格没有优劣之分，也不能证明哪些类型就一定适合哪些岗位，那些岗位建议更多是应用中产生的建议。应该认识到MBTI的关键意义及主要作用在于团队建设的沟通与理解，不宜本末倒置，歪曲MBTI的正统应用。

MBTI经过数十年的研究、几代人的努力，已经成为比较普遍的测评工具；其立意是积极的，用便捷的方式推动人类彼此了解与沟通。

2. MBTI对团队建设的意义。

MBTI是公司培养员工的有力工具，它使人们得以真正了解自己、理解他人，用彼此信任和谅解把矛盾和困难化解于工作之外。团队领导者可以运用MBTI改善团队中的交流和沟通，帮助团队成员更好地认识和面对人际差异，团队往往因此具有更好的表现。MBTI还可用于新组建的团队中，有助于快速建立信任。在某公司发生的事情向我们提供了这样的例子：部门的领导者新上任不久，与同事、下属之间还没有建立起巩固的信任关系。MBTI提供了一种理解人际差异的重要工具，能使领导者认识到，面对相同的挑战，不同的人将会怎样从各自不同的角度看待问题。通过MBTI，新上任的领导者看到了同事、下属的种种表现背后的“理由”，在MBTI的帮助下，这个部门中很快形成相互信任和谅解的工作关系。

3. MBTI对学生职业规划的意义。

高等院校常常设有就业指导中心，提供多种课程和服务，帮助学生了解不同职业，确定就业方向，并有机会参加实习。MBTI无疑是其中最富价值的内容之一。它有效地帮助学生认识自己的性格、职业倾向、

兴趣和长处，在选择专业和课程时考虑更加周到、更有把握，从而为就业做好准备。实践表明，正是MBTI让人们重新认清了自己，找到了新的目标和方向。MBTI是一种帮助人们探索自我的工具，而不是要迫使人们接受某种外在的、心理学的诊断。因此，受测者可以选择认可测试结果，也可以有所怀疑——这时职业指导师应该与受测者仔细探讨问题所在，在问卷的基础上进一步发现更多有价值的现象，最终引导受测者自己确认性格类型，了解自己内心的需求和能力优势，找到适合自己的职业发展道路。

应用案例

凯泽永久（Kaiser Permanente）是美国最大的医疗集团。它创立于1945年，在全美拥有37个医疗中心和400个办事处，为超过870万人提供各种医疗保健服务。

凯泽永久集团的员工数量庞大，包括专业医护人员和行政管理雇员，如何有效管理人数众多的员工？如何增进交流与沟通，让员工齐心协力为病患提供优质的医疗服务？MBTI为凯泽永久集团提供了巨大的支持。

在凯泽永久集团中，一线护士和部门主管之间的沟通与联络由专人负责。他们被称为“注册护士联系人”，职责就是在护士和主管之间建立畅通的交流渠道，帮助双方了解彼此的感受和想法，从而改进工作方式，提升服务质量。尽管提供安全、优质的医护服务是全体护士和主管的共同意愿，但真正要做到积极有效的沟通并不像想象中那样容易。人们往往会把自己喜欢的方式当作“最佳沟通方式”，想当然地以为只要

用这种方式就可以同所有人顺利地进行交流。这种一厢情愿的想法忽视了这样一个事实，即人们实际上具有各种不同的交流习惯和表达方式，只有因人制宜地采用对方接受的方式，才能确保交流与沟通的顺利开展。反之，在交流中一味强调“以我为主”，则难免引起误会和摩擦。

个人的交流习惯和表达方式深受性格类型的影响。譬如，许多偏好外向的人喜欢开会和集体讨论，而偏好内向的人则可能觉得一对一地深入交谈效果更好；偏好思考的人在表达不同意见时常常直言不讳，或许还会强调意见的正确性比顾全人情更重要，而偏好情感的人往往更重视内心感受，他们多半会选择更婉转的表达方式，即使这让他们看上去似乎显得有些软弱。具有不同性格偏好的人在交流过程中可能会误解对方的反应和主张，若处理不当，这很可能会成为沟通的障碍，乃至使人际关系出现裂隙。因此，了解自己的性格类型，理解不同性格类型各自适应的交流方式，对于成功的交流与沟通来说至关重要。

凯泽永久集团引入MBTI作为增进沟通的工具，取得了令人满意的效果。MBTI首先帮助凯泽永久集团的员工认识了自身的性格类型和偏好，由此进一步认清了自己所擅长的交流方式和不足之处。在此基础上，员工还通过性格类型理论深入了解了不同性格偏好的人在思维方式、价值观念、决策风格、表达习惯等方面的表现，学会了如何通过性格观测他人倾向的交流方式，从而得以因人制宜地展开交流。

点评：该案例说明，**MBTI**灵活应用可以极大提升沟通效率。首先，该理论让沟通的双方了解彼此之间存在差异，这种差异来自个性的不同、行为风格的不同，而不涉及对彼此的评价和态度。当彼此明白了这一点就等于成功的沟通已经开始，如果遇到对方不可理喻的行为或言语

，不会误认为这是他对自己的一种不尊重甚至是侮辱，由于明白了个性方面的差异，这种不可理喻变得可以理解，进一步沟通，彼此友好对待成为可能。其次，掌握和了解了沟通对方的个性特点，便于我们采用不同的策略达到沟通的目的。在给下属布置任务的时候，对于一个内向的沟通者，也许你不需要说太多，让他自己精心思考或者给予比较多的资料，就足够了；如果对方是外向的下属，那么你需要尽可能多地以口头表达的方式向他描述任务本身。

工作中的先天优势

——大五个性理论

20世纪80年代，人们发现了一种重要的个性类型——大五个性，它包含了个性中最重要的元素，能很好地解释人们的工作行为，对工作绩效有着极强的预测力。

理论介绍

大量的研究证据表明，那些做事认真、细致周到、刻苦勤奋、持之以恒、成就取向的人总是能够取得良好的工作业绩。大五个性理论概括了五种最为重要的个性要素：神经质、外向性、责任意识、宜人性、经验开放性。每一个要素都包含着大量具体特征，即一个因素本身并不是一个单一的特征，而是一组相关的特征。并且，每一个因素都是一个连续体。

神经质反映个体情感调节过程，反映个体体验消极情绪的倾向和情绪不稳定性。高神经质个体总是有较大的心理压力，不现实的想法，以及过多的要求和冲动，更容易体验到诸如抑郁、焦虑、愤怒等消极情绪。他们对外界刺激反应比一般人更为强烈，对情绪的调节、应对能力则比较差，经常处于一种不良的情绪状态下。并且，这些人的思维、决策以及有效应对外部压力的能力也比较差。相反，低神经质个体较少烦恼，较少情绪化，比较平静，不易于出现极端和不良的情绪反应。

外向性用来表示人际互动的数量和密度、对刺激的需要和获得愉悦的能力。这个维度将社会性的、主动的、个人导向的个体和沉默的、严肃的、腼腆的、安静的个体作对比。外向性由两个方面加以衡量：人际的卷入水平和活力水平，前者反映了个体喜欢他人陪伴的程度，而后者则反映个体的节奏和活力水平。高分者表现为热情、友好、有活力，具有幸福感和善社交的特性；而低分者这些表现则不突出，但不等于自我中心和缺乏精力。

责任意识是指个体控制、管理和调节自身冲动的方式，评估个体在目标导向行为上的组织、坚持和动机。它把可信赖的、讲究的个体和懒散的、马虎的个体作比较，同时也反映了个体自我控制的程度以及延迟满足的能力。冲动并不一定就是坏事，因为有时候环境要求我们快速决策。冲动的个体常被认为是很好的、快乐的、有趣的玩伴。然而，冲动的行为常常会给自己带来麻烦，虽然它会给个体带来暂时的满足，但却很容易产生长期的不良后果，比如吸食毒品、攻击他人等。一般而言，冲动的个体不会获得很大的成就。谨慎的人容易避免麻烦，所以往往能够获得更大的成功。通常情况下，人们会认为谨慎的人更加聪明和可靠，但是谨慎的人可能是一个完美主义者或者工作狂。极端谨慎的个体常常让人觉得单调、乏味、缺少生气。

宜人性考察个体对他人所持态度，这些态度一方面包括有同情心的、信任他人的、亲近人的、心软的、宽大的，另一方面包括无情的、愤世嫉俗的、敌对的、爱摆布人的、复仇心重的。宜人性代表了“爱”，对合作和人际和谐十分看重。宜人性高的个体是乐于助人的、友好的、善解人意的、慷慨大方的，愿意为了别人放弃自己的利益，对人性持乐观的态度，相信人性本善。与之相反，宜人性低的个体则把自己的利益凌

驾于别人的利益之上，不关心别人的利益，也不乐意去帮助别人，有时候对别人非常多疑，并且怀疑别人的动机。事实上，对于某些职位来说， 太高的宜人性是没有必要的，尤其是在一些需要强硬和客观判断的场合，例如科学家、评论家和士兵。

经验开放性可以定义为，出于自身的原因对经验的前摄寻求和理解，以及对陌生情境的容忍和探索。构成这一维度的特征包括活跃的想象力、对新观念的自发接受、发散性思维和智力方面的好奇。这个维度将那些非传统的、新颖的、好奇的以及有创造性的个体与那些传统的、无艺术兴趣的、无分析能力的个体作比较。开放性的人偏爱抽象思维，兴趣广泛，适合设计师、教师等职业；封闭性的人讲求实际，偏爱常规，比较传统和保守，适合警察、销售、服务性职业等。



图1-2 大五个性要素

拓展阅读

大五个性与绩效之间的关系

在大五个性研究中，除了提供总体的个性框架外，还发现这些个性维度与工作绩效之间有着重要的关系。在对专业人员、警察、管理员、推销员、半熟练和熟练工人的研究中发现，对于所有人员来说，责任意识（道德感）可以预测工作绩效（用绩效评估、培训效果及佐证资料来表示，如薪金水平）。对于其他个性维度，其预测力取决于绩效标准和职业特点。比如，外向性可以预测管理和销售职位的工作绩效，因为这些职务需要更多的社会交往活动。同样，经验开放性在预测培训的效果方面也十分重要。

研究支持

萨尔加都（Salgado）对36个关于大五个性与工作绩效的独立研究报告进行元分析，考察了五类人员：专业人员、警察、管理者、销售人员、技术工人，分析了大五个性和体现三类指标的绩效间的关系。结果显示，责任性和情绪稳定性能够有效地预测三类绩效指标，它们的相关系数分别是0.25和0.19，对全部职业和全部绩效指标的预测力都很好。而其他三个指标的相关系数就相对较低，可能与人员类型和绩效指标的内容有关。

表1-8 大五个性与绩效的总体相关性

大五个性	r	S^2_r	r_c	ρ	SD_ρ
情绪稳定性	0.09	0.0107	0.13	0.19	0.07
外向性	0.05	0.0191	0.08	0.12	0.16
经验开放性	0.04	0.0083	0.06	0.09	0.06

宜人性	0.01	0.0096	0.01	0.02	0.07
责任性	0.10	0.0113	0.15	0.25	0.09

注：r——平均效度； S^2r ——方差； r_c ——量表水平的估计效度； ρ ——构思水平的估计效度； $SD \rho$ ——总体标准差。

进一步分析人员类型和绩效指标类型后发现，经验开放性对培训绩效有很好的预测力，宜人性对培训绩效的预测力也很高，外向性对评价绩效和档案记录绩效的预测力较高。经验开放性能够较好地预测警察和技术工人的绩效；外向性能够较好地预测管理者、警察人群和销售人员的工作绩效。

理论应用

1. 大五个性理论在人事选拔或人员配置方面的应用。

撇开认知和智力因素，大五个性可以作为一个预测因子。一般而言，责任意识对绩效具有较好的预测效度。对服务性工作，宜人性是一个良好的预测因子；对创造性工作，经验开放性具有较好的预测效度；对管理类工作，外向性具有较好的预测效度。

2. 大五个性理论对团队建设的作用。

团队绩效指的是整个群体的工作表现，也就是团队实现预定目标的实际结果。有研究发现，大五个性能够很好地预测个体的工作绩效，后来随着团队研究的开展与深入，大五个性与绩效的研究也逐步上升到了团队水平，团队个性特征与团队绩效的关系受到关注。管理者要建设高绩效团队，应该把团队成员控制在一定规模之内，过多的人员难以形成凝聚力和忠诚度，同时在员工构成上，既要有具备专业特长的人，又要

有能解决问题、做出决策的人，同时还要有善于倾听反馈意见、具有人际关系技能的人。所以，企业在选人时，应把不同性格气质和能力的人放在一起，形成气质互补、能力互补，使团队的人员结构更为合理。另外，有研究发现，群体中外向性的人比例恰当时，团队绩效最好，外向者过多或过少都不利于团队绩效的提高。

3. 塑造良好个性的指导意义。

神经质在许多方面对个体都具有负面影响，所以我们应该抵御它，培养自己的情绪稳定性。大五个性模型为我们塑造良好个性提供了参考，情绪稳定、经验开放或者说聪明和见多识广、宜人、责任意识、外向可以成为塑造完美自我的标准。

4. 大五个性与主观幸福感的关系。

研究表明：在大五个性中，外向性、神经质与主观幸福感的关系重复验证了大五个性与主观幸福感的研究结论——外向性与生活满意度和正性情感有正相关关系，能够提高主观幸福感；神经质与生活满意度和正性情感有负相关关系，与负性情感有正相关关系，会降低主观幸福感。但其余三个因素，即经验开放性、宜人性和责任意识与主观幸福感的关系的研究则相对较少，而且结论也不尽一致。这些研究结论无疑对提升人们的主观幸福感具有启发意义。

应用案例

某公司招聘人力资源经理，在众多的应聘者中，刘先生被一眼相中。原因很简单，刘先生曾在某知名跨国公司任人力资源经理多年，经验丰富。既然能在跨国公司干，现在让他担任规模上逊色不少的“小公司

”的人力资源经理还会有问题吗？于是，刘先生很快就到这家企业任职了，当然，这家公司开出的薪酬也不菲。可让公司始料未及的是，他们花大价钱请来的人力资源经理却在公司里显得有些手足无措。

刘先生过去在跨国公司任职时有现成的制度，只要按照那些制度执行就行。而现在不同了，因为公司规模小，人力资源经理必须负责人力资源领域内的所有事情，甚至要从头建立人力资源管理的制度和系统。刘先生面对纷繁杂芜的工作找不到头绪，几经周折拿出来的方案也都不够细致，缺乏创造性、抽象性和深度。几个月后，刘先生只能无奈地离职。

点评：在此案例中，人力资源经理需要具备做事细致、有系统、创造性强等性格特点，刘先生在这些方面比较欠缺。如果在招聘时，对应聘者的性格进行科学的评估，刘先生的“悲剧”就不一定会发生。了解不同人的性格、能力以及他们的需求与动机，顺乎人性进行管理，在某种程度上可以促使员工最大限度地发挥工作热情。

兴趣的原动力

——霍兰德职业个性理论

人与岗位的匹配相当重要，如果两者不匹配，就会出现工作没有乐趣，不能胜任工作，在团队中不能很好地协作，工作绩效不理想等情形。所谓人岗匹配，很多人认为无非就是人员的能力素质能够达到岗位的要求，从而产生高的绩效。其实，事实上绝非仅仅如此，人岗匹配还应

对员工的行为风格和个性、动机等特质以及个人的价值观是否和企业的价值观相匹配进行考察。

现在很多企业都存在着人岗不匹配的现象，在结果层面突出表现为业绩不合格、岗位不能胜任等，而在行为层面上可能会表现为沟通不畅、团队协作差、不能有效培养员工等。个人优秀不能说明他从事更高的职位就优秀，例如一名研发人员，即使创新能力和逻辑思维能力是他的专长，但是平常不善沟通，性格内向，不会协助，不喜欢与人交流，那么此人就不适合立即提拔。那么人岗如何匹配？霍兰德职业个性理论（也称职业兴趣理论）给出了详尽的说明。

理论介绍

约翰·霍兰德提出了个性—工作适应性理论。在此理论中，霍兰德指出，员工对工作的满意度和流动的倾向性取决于个体的个性特点与职业环境的匹配程度。此外，他还划分了6种基本个性类型，如表1-9所示

。

表1-9 霍兰德职业兴趣类型

类型	个性特点	职业范例
现实型：喜欢从事技术活动、体力活动	腼腆，诚实，有耐心，情绪稳定，顺从，实际	机械操作师、装配工、农民
研究型：喜欢思考、从事组织和理解的脑力活动	善于分析、创新，喜探索，善于独立思考	生物学家、经济学家、数学家、新闻撰稿人
艺术型：喜欢模糊的、无秩序的活动，有创造性的表达能力	富于想象力，无序，杂乱，理想化，情绪化，不实际	画家、音乐家、作家、室内装饰家
社会型：喜交往、乐于助人	喜社交，友善，合群，善解人意	社会工作者、教师、咨询人员、临床心理学家
企业型：喜欢说服别人、影响别人、获取权力	自信，进取，精力充沛，盛气凌人	律师、房地产经纪人员、公关专业人员、小型商场经理
传统型：照章办事，喜从事有条理、任务明确的活动	服从，讲究效率，缺乏想象力，缺乏灵活性	会计、公司部门经理、银行出纳、档案保管员

霍兰德编了一套有160多种职业名称的《职业倾向量表》，让被调

查者选择他们喜欢与不喜欢的职业，从而确定他们的个性特征，并在此研究的基础上提出了六角模型，如图1-3所示。

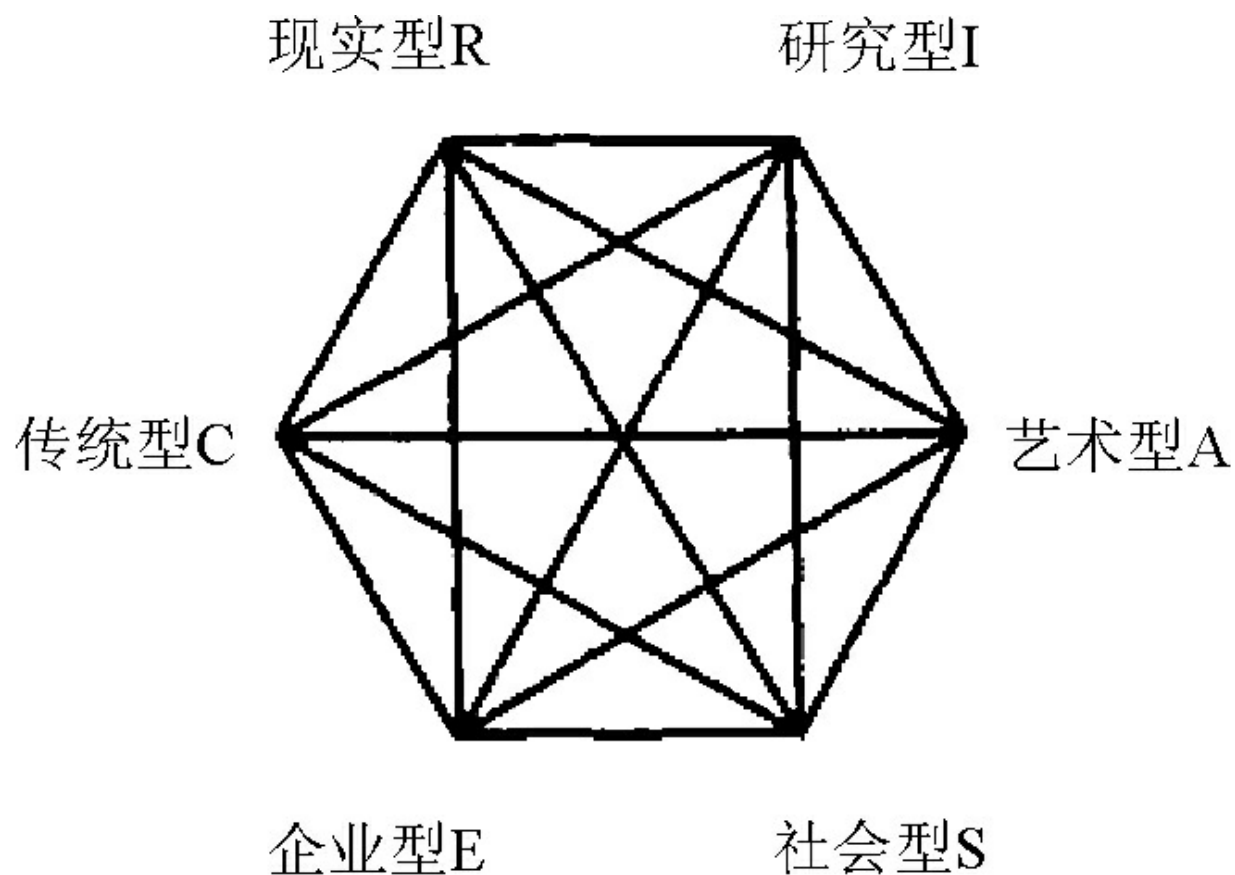


图1-3 六大类型关系

通过把每一种类型以特殊的顺序放在六角形的各个角上，各种类型之间的关系得到最佳呈现。从现实型开始，按顺时针方向依次是研究型、艺术型、社会型、企业型，最后是传统型。通过这种顺序安排可以看出每种类型之间的相似程度，在六角模型中距离越近的类型，它们之间的相似之处就越多。例如，现实型与研究型相邻，那么在对它们的描述以及它们如何对个体产生影响方面就最接近；而现实型与社会型最远，说明社会型与现实型的人不论是行为方式还是性格特征上都相距甚远。

在六角模型中，同时存在横轴与纵轴两条线，两条线的两极分别代表与物接触、与人接触、事务处理、心智思考四个维度。横轴以上的区域，特别是现实型与研究型的人或环境，与物接触的较多，与人打交道的较少；横轴以下的区域则正好相反。纵轴亦如此，其左边的三种类型现实型、传统型、企业型，经常处理一些事务性的工作，执行、遵守较多；而纵轴右边的三种类型研究型、艺术型、社会型则反之，经常从事些创造性的劳动，心智思考较多。由此从另一个角度表明了六角模型的核心所在，有助于更好地研究此模型。进一步，根据霍兰德的模型，当个性与职业相匹配时，如现实型的个体从事现实型的工作，艺术型的个体从事艺术型的工作，会产生最高的满意度和最低的流动率。这一模型的关键在于：（1）个体之间在个性上存在着本质差异；（2）工作具有不同的类型；（3）当工作环境与个性类型协调一致时，会产生更高的工作满意度和更低的离职可能性。

根据霍兰德的个性类型理论，在职业决策中最理想的状况是个体能够找到与其个性类型相重合的职业环境。一个人在与其个性类型相一致的环境中工作，就容易得到乐趣和内在满足，最有可能充分发挥自身的聪明才智。因此在职业选拔与职业指导中，首先就要通过科学的测评手段与方法来确定个体的个性类型，然后寻找到与之相匹配的职业种类。为了确定个体的个性类型，需要大量运用人才测评的手段与方法，霍兰德编制了一套职业适应性测验（the self-directed search，简称SDS）来配合其理论的应用。

上述个性类型与职业的关系并非绝对的一一对应。霍兰德在研究中发现，尽管大多数人的个性类型可以主要地划分为某一类型，但个人又有着广泛的适应能力，其个性类型在某种程度上相近于另外两种个性类

型，则也能适应另两种职业类型的工作。

拓展阅读

如何做好人职匹配

(1) 抓住时机用人。每一个人在一生中都会拥有属于自己职业生涯的辉煌时期，这一辉煌时期是用人者和人才本身共同造就的。因此，管理人员一定要擦亮自己的眼睛，把还没有露出光芒却极有潜质的人才从队伍中挑选出来，安排在能够激励他成长的重要岗位。

(2) 个性与岗位匹配。要想合理使用员工，就必须考虑员工能力之外的个性与岗位是否匹配。管理者应凭借更为系统的理论来分析员工，使他们的个性与岗位相适应。让员工的成才轨迹与企业目标相一致，把好钢用到刀刃上，为员工搭建施展才华的舞台。

(3) 让员工做他喜欢和感兴趣的工作。这就要求管理者充分尊重员工的选择，鼓励员工毛遂自荐。在用人过程中要授以职权，用人不疑，尽量满足员工在成才和目标选择方面的正当要求，努力为他们提供必要的工作条件、物质条件和心理条件。

研究支持

李可运用霍兰德职业个性理论，对太原科技大学机械制造及自动化专业的637名学生进行了调查，结果发现：

(1) 兴趣和专业一致的学生，在霍兰德职业兴趣类型中属于R型（现实型），这一类学生占54.1%。其中，选择RCI和RIC的学生，即兴趣和专业完全一致的占15.4%。这部分学生在进行职业选择时充分考虑兴

趣因素，在R（现实型）、C（传统型）、I（研究型）中进行职业选择。除了选择RCI和RIC的学生，还有48.72%的学生的霍兰德职业兴趣代码中含有R（实用型），即兴趣和专业基本一致。其中又分为三种情况：等腰三角形（如RCE、RIA等）、直角三角形（RES、RAS等）、等边三角形（REA）。兴趣代码组成的三角形面积越小，兴趣越集中，兴趣与职业的匹配度要求越高。

（2）兴趣和专业不一致的学生，他们的职业兴趣代码中不含R。这部分学生对机械根本没兴趣，这一类学生占7.69%，其中3.14%的学生在进行职业兴趣测试时，将自己的内心喜好与社会期望相混淆。比如，有的学生企业型兴趣很高，但是他实际上并不喜欢竞争的环境，而仅仅是因为羡慕外企白领的社会地位，在兴趣测评中便对相关选项都选择“喜欢”。

（3）兴趣和专业不明显的学生，这类学生占28.21%。这一类学生包含两种情况：一是不知道自己兴趣所在，这部分学生占23.08%，主要以贫困生为主。贫困生意志力很强与职业兴趣不明这一特点很突出。由于家境贫寒，早期教育没有更多条件探索自我兴趣，造成执行力极强而兴趣倾向不明的状况。二是对什么也没有兴趣，占5.13%。这主要与家庭因素有关。有的学生父母离异，性格内向；有的学生父亲非常专制，家庭氛围不和谐。对此可以引导他们先进行心理咨询，然后参照兴趣不明者的发展策略，慢慢探索，最终发现自己的职业发展目标。

理论应用

1. 霍兰德理论在人力资源管理中的应用。

兴趣是人们力求认识某种事物和从事某项活动的心理倾向，它表现为人们对某件事、某项活动的选择性态度和积极的情绪反应。当兴趣直接指向与职业有关的活动时，就称为职业兴趣。职业兴趣在人的职业活动中起着重要作用，主要表现为影响人的职业定向和职业选择、开发人的能力、激发人的探索与创造、增强人的职业适应性和稳定性。有研究表明，一个人所从事的工作与其职业兴趣相吻合，能发挥其全部才能的80%—90%，并能长时间地保持高效率的工作而不疲劳；反之，则只能发挥全部才能的20%—30%，还容易感到厌倦和疲劳。所以，了解有关职业兴趣的理论，对于人力资源管理者在选人、用人、培训、升迁等各个方面均具有现实的借鉴意义。

2. 霍兰德理论在高校就业指导工作中的应用。

霍兰德理论在开展大学生个性特征测试中具有指导意义。个性是指一个人比较稳定的心理活动的总和，包括性格、兴趣、爱好、气质、价值观等。个性与大学生的职业选择、职业胜任、职业匹配有着密切关联。运用科学的测量工具和测验方法，开展精细化的个性测验，可以准确、全面地了解掌握每一个大学生的具体个性特征，确定学生属于哪种个性类型。参照霍兰德个性类型理论和职业兴趣量表，再综合其他指标来考虑学生适合从事哪类职业，实现根据个体的个性特征来选择与之相对应的职业种类，达到人职匹配的目的，能最大限度地降低大学生职业选择的盲目性、随意性，从源头上降低大学生上岗后离职率过高的趋势，提高大学生工作效能。

社会职业不但对劳动者的性格、气质、心理素质有要求，还对劳动者的能力、知识、技能有一定要求，如果劳动者缺乏这方面的基本素质，即便是个性气质与职业匹配，也难以胜任相应的工作。无法胜任岗位

是大学生上岗后离职率高的另一个重要原因。针对大学生目前普遍存在的“就业容易守业难”这一突出问题，开展岗位胜任就业指导也是创新就业指导模式的关键性问题。大学生要胜任工作岗位，不但要具备知识、技能，还要有端正的态度。而态度往往是影响岗位胜任的更深层、更关键的因素。开展岗位胜任指导，就业指导教师就要摸清学生的基本素质，了解学生具有哪些方面的专长、哪些方面存在短板，了解学生对职业、对工作的态度。就业指导教师可根据了解、掌握的实情，对大学生进行精细化就业指导，对其进行个人职业个性、职业兴趣等综合分析指导，帮助学生进行正确、科学的职业选择，促使他们将来所从事的职业能够与其兴趣相匹配，与其能力相符，让大学生的能力、个性等品质特征能够满足职业岗位要求。将合适的人放在合适的岗位，使人与岗位达到适应的最佳状态，这样才会“是直木做梁，肩负千斤；是弯木成犁，耕耘大地”，最大限度地发挥出每一个大学生的应有潜能。

应用案例

刘伟是广州一家外贸IT公司的人力资源经理。2012年3月，刘伟所在的公司召开部门经理会议，讨论困扰公司已久的顾客对一线员工的投诉问题。总经理要求人力资源部门在一个月之内找出答案——是员工的素质问题，还是领导方法的问题，或者是管理制度的问题？

刘伟经过初步调查，发现一个奇怪的现象：公司销售部、售后服务部共300多名一线员工中，得到上级主管好评的，大部分员工的顾客评分都比较低；相反，大部分顾客评分比较高的一线员工，其上级主管对他们却评分比较低。为什么上司喜爱的员工却更多地受到客户的抱怨呢

？

刘伟所在的公司一直实行的是主管考评的绩效管理制度。为了找出问题原因，刘伟率人力资源部对直接服务顾客的一线员工进行了客户满意度跟踪调查。针对每个员工，公司每个月联系25位顾客，请他们就所接受的服务进行打分，调查持续了12个月，每位员工得到了300位顾客的评分。通过数据分析，人力资源部门发现，上级主管考评与顾客评分之间并无明显相关关系。

正当刘伟茫然无措时，他突然想到对于直接与顾客打交道的一线员工来说，员工自身的性格和兴趣也是影响其工作投入度和完成度的重要因素之一。于是，刘伟在咨询公司的帮助下，采用职业性向测试工具对每位员工进行测试，再一对一地进行面谈，以掌握每位员工的“霍兰德密码”和性格特点。调查结果显示，得到顾客较高评分的121位员工中，社会型的员工占96%，企业型的员工占89%；而得到上级主管较高评分的130位员工中，传统型的员工占98%。这表明，社会型和企业型的员工更容易受到顾客的好评，而传统型的员工则更容易受到上级主管的好评。

依据霍兰德的职业兴趣理论不难理解：社会型的人有主见和特长，友好、合群，善解人意，喜欢从事为他人服务的工作。企业型的人自信进取、精力充沛，善于交际、口才好，能够影响他人。而传统型的人尊重权威，讲究效率，习惯接受他人指挥和领导，工作踏实、忠诚可靠，自然会受到上级主管的喜欢。

刘伟这回胸有成竹了。他提出了调整绩效管理制度的建议：决定摒弃主管考评制度，代之以比较客观的业绩评估——基于顾客满意度评分的绩效管理制度。此番改革后，2012年下半年，该公司社会型和企业型

的一线员工比例增加了26%，平均顾客评分大大提高。

点评：霍兰德理论告诉我们：应知人善任。每一个人都会有自己职业生涯的辉煌时期，这一辉煌时期是用人者和人才共同造就的。因此，管理人员一定要擦亮自己的眼睛，把还没有露出光芒却极有潜质的人才从队伍中挑选出来，安排在能够激励他成长的重要岗位。该理论还告诉我们：应让员工做他喜欢和感兴趣的工作。这就要求管理者充分尊重每个员工的选择，并且鼓励员工勇于自荐。

价值观可以分类吗

——罗克奇的价值观理论

价值观是人的基本信念，是行为的基本准则。人们在工作中的各种决策判断和行为都有一定的指导思想和价值前提，价值取向直接影响工作态度和行为。诺贝尔经济学奖获得者、著名心理学家西蒙认为，决策判断有两种前提：价值前提和事实前提。这充分说明了价值取向的重要性。价值取向是人们在生活和工作环境中学习和经历的产物，因此不同的人会有不同的价值取向。

社会心理学对价值取向展开研究可以追溯到20世纪二三十年代。至50年代，学者们在价值观的基本定义上逐渐形成共识，在区分了“值得的”和“想要的”这两个概念之后，将价值观定义为“以人为中心的”和“值得的”有关的东西。但在如何进行价值观的实证研究方面，学者们却一直未有共识。罗克奇将价值观在构思和操作上进行了协调，使价值观这个概念更加明晰。

理论介绍

罗克奇把价值取向分为两大类：终极价值和工具价值。终极价值反映人们有关最终想要达到目标的信念；工具价值则反映人们对实现既定目标手段的看法。罗克奇在其名著《人类价值的本质》中，提出了终极价值和工具价值的各18个成分，具体见表1-10。

表1-10 罗克奇的价值观

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

表中有关价值取向的分类虽然对价值取向的研究具有巨大的影响，但是并没有针对工作与管理情境论述价值取向。我们可以把罗克奇的价

价值观层次因素看成表层的工具性价值观和深层的目的性价值观，前者是为了达到工作目标所采取的手段，后者表明了一种工作利益倾向。

拓展阅读

中国式管理价值观

管理价值观即管理情境下的价值取向，是指在管理实践中形成的对管理现状、管理环境、管理对象、管理目标、管理结果和管理发展的价值前提。受传统文化的影响，在我国企业中形成了具有中国特色的管理价值观。

领导观：中国式领导的基本特点是基于权威的领导和基于德性的领导，而且这两者之间存在着很大的互通性，权威的领导往往产生德性的成分，而德性则往往成为权威领导的必要条件。从管理行为看，中国式的领导往往展现施恩、立威及树德的三元领导作风。

组织观：中国式管理组织观的文化渊源更多来自于“天人合一”理念下的和谐观。在个体与集体的观念方面，讲求群体和谐。在组织氛围建设方面，强调以和为贵。在处理内部和外部关系时，坚持以“和”为贵，内部强调家庭气氛，特别重视和谐，鼓励团队精神，企业内部往往会形成类似家庭伦理中之长幼与辈分，并建立私人感情以维系这种特殊伦理关系。

协调控制观：协调观与控制观的核心是儒家思想的中庸，即表示人适中、适度的行为。除中庸之外，权变也是中国式管理观中协调与控制的重要观念。“权”是指在事物的变化中求得中道，是达到“中”的最高手段，体现了管理协调与控制中因时间、地点、对象等因素的变化而

变化的权变管理思想。

研究支持

许加明在中国背景下对罗克奇价值观量表进行了试测、修订和重测。该研究在试测阶段广泛征求相关心理学专家、学者以及大学生被试的意见，查阅广泛的资料，对罗克奇价值观量表反复修改、试测，进行了一次全面的修订，最终形成了较为合理的价值观量表。如表1-11所示，终极价值观包括传统的宗教虔诚、个人发展和内在和谐、安全而满意的人际关系、社会声望、社会刺激、学业成就、独立性、国际和谐与平等、国家强盛与稳定、健康；工具价值观包括对他人的正向取向、才能和效率、衣着和举止恰当、坚定心、进取心、诚实、创新性、忠诚、独立性、遵从。在重测时，研究者对70名学生（包括专科生、本科生和研究生）进行了测试。因素分析表明，量表具有较好的因子结构。

表1-11 价值观调查量表的因子负荷表

量表	因素名称	平均因素负荷	项目因素负荷的最低值到最高值
终极价值观	传统的宗教虔诚	0.517	0.046-0.700-0.804
	个人发展和内在和谐	0.600	0.395-0.626-0.709
	社会声望	0.546	0.340-0.476-0.821
	社会刺激	0.597	0.328-0.691-0.771
	学业成就	0.505	0.188-0.606-0.720
	独立性	0.494	0.059-0.529-0.803

	国际和谐与平等	0.458	0.053-0.548-0.773
	国家强盛与稳定	0.433	0.013-0.496-0.791
	健康	0.244	0.131-0.149-0.451
工具价值观	对他人的正向取向	0.668	0.574-0.699-0.730
	才能和效率	0.337	0.084-0.233-0.693
	衣着和举止恰当	0.402	0.193-0.444-0.568
	坚定心	0.523	0.405-0.552-0.613
	进取心	0.570	0.175-0.766-0.770
	诚实	0.487	0.035-0.592-0.833
	创新性	0.750	0.714-0.724-0.811
	忠诚	0.426	0.222-0.317-0.740
	独立性	0.552	0.217-0.648-0.790
	遵从	0.456	0.107-0.425-0.735

终极价值观的一致性系数是0.77，工具价值观的一致性系数是0.90，子维度基本上都在0.46以上。修订后的价值观量表与罗克奇的原始量表具有相同的结构。

理论应用

1. 在公共部门进行基于价值观的员工绩效考核。

公共部门主要包括行政管理部门、公共事业部门、公益性企业等。公共部门的绩效考核一直存在一个难点，即绩效不易衡量。与营利性组

组织相比，公共部门的绩效难以客观地、定量地加以考核。如果勉为其难地量化考核，还会带来负面效应，如对警察部门的发案率、破案率的考核就曾引起广泛争议，被认为对实现警察部门的工作目标——改善社会治安并无助益。而绩效考核是“管理者确保员工的工作行为和工作结果能够与组织的目标保持一致的过程”，如果无助于组织目标的实现，考核显然是无效的。所以在对公共部门的考核中，应从普通营利性企业的客观结果的考核，转向对个人行为和特征的考核。既然价值观对人的行为具有支配性的作用，那么基于价值观的绩效考核就是合乎逻辑的。

基于价值观的绩效考核，主要考核的是员工的个人行为 and 特征。这与公共部门的绩效缺乏量化指标，因而其考核主要以过程为导向的特点是吻合的。同时，通过基于价值观的绩效考核，还可以将组织的价值观落实到员工层面，对员工的态度和行为也具有塑造作用。而作为以服务社会为宗旨的公共部门，让员工接受效率、服务、客户导向等具有普遍意义的价值观，并在其工作行为中体现出来，对于实现最终的组织目标也具有积极的促进作用。

2. 基于罗克奇价值观量表进行本土化操作，选择适应于本土文化的管理价值观。

要想研究中国人的价值观，就必须有一套适合中国人的价值观量表。中国的价值观研究起步较晚，因此，我们常常借助于国外的价值观量表。但是，量表的编制一般都基于本国的文化背景，国外行之有效的价值观量表直接拿到中国来用，其适用性会降低，所以结合我国文化对量表中的某些项目做相应的变动，即对价值观量表进行本土化操作，是国内企业对员工进行价值观测定和企业管理价值观选择的必要前提。经过多年的研究表明，罗克奇的价值观量表有着较好的信度和效度，已经被

译成了多种文字，在多个国家中使用，也是价值观量表本土化模板的不二选择。

应用案例

阿里巴巴成立于1999年，经过近二十年的发展，现已成长为全球最大的B2B网络交易平台。那么，是什么支持阿里巴巴获得如此迅速的发展呢？马云的一句话揭示了答案，“外界看我们，是阿里巴巴网站，是淘宝，只有我们自己知道，我们的核心竞争力是我们的价值观。”

阿里巴巴的价值观名字很特别，叫“六脉神剑”，分别是：客户第一、团队合作、拥抱变化、诚信、激情、敬业。其中，三“剑”是关于如何做人的，即诚信、激情和敬业，这是基础；二“剑”是关于如何做事的，即团队合作、拥抱变化，这是中间力量；而剩下的一“剑”，则刺中要害，点明方向，说的是“客户第一”，这个是“六脉神剑”最深功力所在。

阿里巴巴的价值观管理结合企业的三个方面进行了运用，分别是引导战略方向、聚拢优秀人才、促进业务发展。

引导战略方向可以概述为两句话。第一句：“我们公司的所有战略、策略都源于价值观！”由此可以看出价值观对阿里巴巴的重要性。第二句：“跟着使命走。让经营管理的各个模块都向着价值观引导的方向发展。”针对这句话，有一个很好的例子，即：阿里巴巴坚决不给回扣，他们将这些钱和精力投入到开发更好的产品，帮助客户拉更多买家上。以客户第一，帮助客户发展，则天下没有难做的生意。

在聚拢优秀人才方面，阿里巴巴的价值观管理主要通过招聘、培训

、考核三个模块来体现。在招聘环节，运用价值观选择合适的人。接着，通过培训将企业价值观注入员工脑海中，形成统一思想。阿里巴巴培训体系的课程设计独具特色：第一，“百年大计”的企业文化课程。这是针对所有新员工的，占员工培训内容的比重相当大，约占70%。第二，百年阿里、百年淘宝课程。在“百年大计”的基础上，结合分公司实际，进行亚文化培训。第三，百年诚信课程。这个是专门针对销售人员开设的。阿里巴巴通过大量的培训来强化价值观，注入统一思想。同时，阿里巴巴也重点关注过程辅导，引入价值观评估工具，在过程中影响。用人的前提是要界定标准。马云将阿里巴巴的员工分为三类：猎犬、野狗和小白兔。猎犬指那些做事做人符合企业文化并且业绩优秀的员工，他们是优质股，是企业重点培养对象；野狗指那些业绩优秀，但不符合公司价值观的员工，他们是阿里巴巴不能容忍的，就算业绩再好，也会被淘汰；小白兔则是那种符合公司价值观，但业绩不太好的人，这样的人在阿里巴巴是允许存在的。界定了标准，还需要引导，在这里，价值观评估发挥了关键作用。阿里巴巴的绩效考核体系中，价值观与业绩各占50%，考核季度统计，年底兑现，如果价值观考核不达标，会对员工的年底评优和晋升产生很大影响。由此可见，价值观管理在阿里巴巴员工培养中拥有举足轻重的地位。

促进业务发展主要体现在业务拓展方面。阿里巴巴讲求诚信，并希望通过诚信为所有客户创造价值，因此根据诚信原则，阿里巴巴开发出了诚信通产品。该产品深得客户认可，进一步拓展了业务。

点评：阿里巴巴的价值观运用告诉我们，价值观并不是虚无缥缈的，它代表一系列基本的信念；它包含着判断的成分，包含着对员工各种

行为的基本判断。

态度与能力

发扬主人翁精神 ——组织承诺

组织是由很多个体组成的，正如组织对个体有各种要求一样，个体对组织也怀有很多期望。个体与组织间如果能够相互满足各自的期望，那么，在互惠满足过程中，源于对组织目标的认同，员工对组织的责任和义务会逐渐形成。具体而言，员工基于对自己所在企业及其目标的认同，愿意承担作为企业的一分子所涉及的各项义务，并以主人翁的责任感和事业心努力工作，在管理心理学中，这就是组织承诺。组织承诺一旦形成，会对员工的缺勤率、离职率以及组织公民行为等产生积极影响。

理论介绍

对于组织承诺的认识，有两种较为流行的观点：行为说与态度说。行为说主要集中于与承诺相关的行为，关注个体是怎样认同某种特定行为的，是哪些情境因素使行为难于改变，它们又是怎样影响与行为一致的态度形成等。例如，当我们谈到某人“对自己的行为很负责任，超出了正常期望以外的行为”，我们实际注意到的是承诺的外在表现。这种行为代表了对企业的投入成本，个体放弃了其他的行为选择，把自己与企业联系在一起。如有研究者认为，组织承诺是“个人对某一特定企业的依赖并依此表现出来的相应的行为”，并进一步指出了组织承诺的

四条行为标准：（1）行为的清晰性，指这些行为是否明确、可见；（2）行为的持久性，指这些行为是持久的还是短暂的；（3）行为的自愿性，指这些行为是发自内心的，还是由于外界诱惑或其他外在压力被迫而为之；（4）行为的公开性，指别人是否知道该行为以及谁知道该行为。这种承诺反映了行为的意志性、公开性及不可逆转性。

态度说主要关注个体是怎样培养出对企业价值观的坚定信念的，是怎样产生出为了企业利益而努力的意愿的，以及如何培养个体形成不愿意离开企业的意愿等。现在大部分研究都是从态度这个角度来进行阐述的。“当个人的身份与企业联系在一起”或当“个体与组织之间在价值观、相互期望上匹配”时，态度承诺就产生了。态度说代表了一种状态，即个体认同某个特定的企业及其目标，并希望维持企业的成员身份以帮助实现企业目标。

艾伦（Allen）和迈耶尔（Meyer）在研究中运用探索性因素分析和验证型因素分析（CFA），检验了组织承诺的结构，认为组织承诺的内涵一般有三种形式：情感承诺、持续承诺和规范承诺。三类承诺相对独立，对组织行为有不同的影响。根据艾伦等人的观点，情感承诺指企业成员对企业投入、参与的程度，它包括价值目标认同、员工自豪感以及为了企业的利益自愿对企业作出牺牲和贡献等。员工对企业忠诚并努力工作，主要是由于对企业有深厚的感情，而非物质利益。持续承诺是员工为了不失去已有位置和多年投入所换来的福利待遇，而不得不继续留在企业内的一种承诺。它建立在经济原则基础上，具有浓厚的交易色彩。员工进入企业工作，大多基于三个方面的需要：维持生活、发展自我和承担社会责任。企业尽力满足员工的需要，同时也希望员工忠于企业，努力工作。这种相互满足的关系，造成员工既得利益的累积。这里的

既得利益指一切有价值的东西，比如：退休金、已掌握的特定于该企业的技术和技巧、在企业中形成的人际关系和所具有的资历、地位等。如果员工离职，既得利益就会受到损失。同样，一旦员工觉得与组织之间的交易不合算或既得利益没有兑现，那么其持续承诺就会降低或产生离开组织的意向。规范承诺是指由于长期受社会影响形成的社会责任而留在企业内的承诺。个体在社会化的过程中，不断地被灌输和强调这样一种观念或规范：忠诚于企业是会得到赞赏和鼓励的一种恰当行为，从而产生顺从这种规范的倾向。同时使员工内心形成一种要回报的义务感。组织的文化特征、员工的个性特征和受教育水平等会影响规范承诺，这种承诺的特点是具有相对持续性，并更多地受到价值规范的影响。组织承诺的三维结构也在刘小平等的实证研究中得到了检验。

拓展阅读

组织承诺的形成

组织承诺的形成和发展与员工进入企业后的社会化过程紧密相关。员工价值目标与组织文化与战略的融合、员工期望的满足、员工投入水平以及良好的工作体验等都会对组织承诺的形成和发展产生影响。

1. 员工价值目标与组织文化战略的匹配。

组织作为由个体构成的目标共同体，员工的价值取向与组织核心价值的匹配、员工个人目标与组织整体战略目标的匹配会影响组织承诺的形成和发展。这种价值目标的融合会形成一种强烈的组织“整体感”，在共同认定的目标、工作价值观及与之相应的激励和管理体系下，大家以“成员”的身份共同努力，逐步推动组织事业的成功。在组织事业发

展的过程中，成员的个人目标和成就需要得到满足。

2. 员工期望的满足。

根据人与组织匹配理论，员工选择进入组织的一个重要前提是期望个人的需要能够在组织中得到满足。这些需要包括薪酬福利、工作条件、发展机会、交往机会等。员工进入组织后的工作经历，如果与他们进入企业前的期望相一致，员工的组织承诺会更高。很多研究表明，职业前期是形成组织承诺的关键时期，组织是否能在薪酬福利、发展机会等各个方面满足员工需要是职业承诺发展的重要影响因素。

3. 愉快的工作经历。

组织承诺与员工在组织中积极、愉悦的工作经历有关，以往研究已经支持了工作满意度与组织承诺间的正向关系。如果员工在组织中有较多愉快的工作经历，如受到上级表扬、获得奖励和晋升、同事间关系融洽等，都会加强员工对组织的嵌入度，形成一定的依赖，提高员工的情感承诺和持续承诺。反之，如果员工在组织中不愉快或者经常认知到其他同事的不愉快经历，他们就很难形成高组织承诺，而会倾向于离职。员工的工作不满意感是员工离职的一个重要预测指标。员工在组织中的良好工作经历主要受到组织公正性和组织支持感的影响，营造程序、交往公正的组织氛围，关注员工需求，提升组织支持感知，是提高员工组织承诺的关键所在。

4. 员工对组织的投入。

一般而言，员工对组织的投入越多，其组织承诺越强，这也是很多研究发现工龄长的员工在组织承诺方面得分高的原因之一。随着员工在组织中的投入增加，员工对组织的依赖感和嵌入度会增强，员工离开组织后的机会成本也会增加，这会加强员工的组织承诺，特别是持续承诺

。以社会网络关系构建为例，在这方面投入多的员工如果一直留在组织中，那么他会从广泛的社会网络关系中受益；但是，一旦他离开这个组织，他就会失去一个重要的社会关系网络。

研究支持

我国学者凌文轻、张治灿、方俐洛等人对国内企业员工的组织承诺进行了系统性的研究。他们采用访谈、半开放式问卷调查和结构化问卷调查等方法，编制“中国员工组织承诺问卷”，探索中国企业员工的承诺结构。研究发现，中国员工组织承诺的结构模型中包含5个因子，分别是情感承诺、规范承诺、理想承诺、经济承诺、机会承诺。情感承诺的影响因素包括对领导的信任、组织对员工生活的关心、领导的团体维系行为、组织的可依赖性；规范承诺的影响因素包括员工的社会公平交换水平、员工对同事的依赖程度、团体的集体工作精神；理想承诺的影响因素包括对领导的信任、来自组织的工作支持、受教育程度、职位、领导的工作导向行为、晋升制度、工作满意度；机会承诺的影响因素包括对报酬的满意度、来自组织的生活支持、组织的可依赖性、员工的社会公平交换水平、对组织的总体满意度、受教育程度、年龄、改行的可能性。该模型认为我国员工的组织承诺比西方模型多两个维度：理想承诺和机会承诺，这可能与我国现阶段的文化、经济状况有关。研究者们通过对组织承诺概念的阐述和维度构成研究的回顾，为我们理解组织承诺提供了很好的框架。

理论应用

沃森·怀亚特公司的一份对美国7500名员工的调查显示，拥有高承诺水平员工的公司三年内对股东的总体回报（112%）要远大于员工承诺水平低的公司（76%）。可见员工对组织的承诺对于公司是何等重要。那么，如何提高中国员工的组织承诺呢？有如下管理建议：

1. 中国文化重视经验中的情感体验成分，要赢得员工的感情承诺，应该让员工在工作实践中体会到组织的关爱。因此，公司应该从员工的需要出发，悉心设计针对员工的各项政策，营造适宜的工作环境，为员工对公司产生高度的情感承诺创造条件。同时，公司要重视员工的每一份付出，对其给予积极的肯定，并通过公平的分配和晋升系统给予全面的回报，包括经济性和非经济性的回报。

2. 做好员工职业生涯管理，建立组织内部职业生涯发展体系。为员工的发展提供更多的培训和晋升空间，满足员工的理想承诺要求，建立员工的工作愿景，帮助员工实现自我价值。

3. 信任管理：要赢得员工的感情和忠诚，必须信任员工。管理者要通过诚实与公开的沟通，与员工建立相互信赖的关系，给予员工归属感，不是通过严厉的规则而是通过教育培训来降低组织不期望行为的发生，从而消除雇佣不稳定因素对组织承诺的消极影响。

4. 通过应用“中国员工组织承诺问卷”对员工的组织承诺进行调查，了解员工的承诺状态和水平。每一位员工的组织承诺中都有上述5种承诺因子，但是各自的水平不同，只有一种或两种承诺因子占主导地位。其中，以经济 and 机会承诺为主导的员工离职率较高。对于这类员工，可以根据他们的绩效表现和组织需要，采取有针对性的措施来挽留所需人才，而机会承诺者可让其自然流失。因为保持一定比率的人才流动率，对公司也是必要的。当组织内员工总体承诺水平较低时，意味着高度的

人才流失危险，管理者应高度警觉和反省，并调整管理措施。

应用案例

陈某大学毕业后进入一家电力设计院，做了一名初级设计师。在职业初期，他积极学习，每天晚上坚持在办公室看图纸，愿意为公司努力工作甚至加班，体现出“主人翁”的精神，并且打下坚实的技术基础。他在工作中保持较高的工作热情，享受工作过程，为自己的职业感到自豪和满足。陈某在工作中遵守公司的安排，积极主动地完成公司交给的任务。陈某认同组织的价值观和目标，愿意为组织工作，也喜欢这份工作，愿意为了组织的利益、为了做好这份工作而牺牲自己的利益。这种深厚的感情并非为了物质利益。他面对别的公司的邀请，由于社会规范约束不愿变更职业。但后来，陈某渐渐感觉到公司的晋升制度是不明确的，那些看起来技术不怎么样的人也得到了晋升。陈某决定辞职。

点评：陈某刚开始在电力设计院工作时，有着很高的情感承诺，“在工作中保持较高的工作热情，享受工作过程，为自己的职业感到自豪和满足”。“在工作中遵守公司的安排，积极主动地完成公司交给的任务”，这说明陈某具有比较高的规范承诺。“面对别的公司的邀请，由于社会规范约束不愿变更职业”，这说明陈某的持续承诺也很高。但是，由于公司的晋升制度存在问题，陈某不能认同公司的组织制度与文化，渐渐产生分歧，最后离职。这说明组织承诺对离职倾向和离职行为有直接的联系。

主动勤勉做事 ——敬业度

员工敬业度反映员工对公司投入的智慧、感情和承诺的程度。组织总是希望员工经常会对同事、可能加入企业的人、客户与潜在客户说自己的好话，而不是大力宣传公司做得不尽如人意之处。组织也总希望员工乐意留下，在组织不愿员工离职的情况下，希望员工不要輕易破坏这种雇佣关系。并且，组织希望员工全力付出，全心全力地投入工作，加班也毫无怨言。员工在情感 and 知识方面对企业的这样一种承诺和投入，就是敬业度。员工敬业度是一种发自内心的、心甘情愿的、积极主动的表现，它关系到公司未来的发展，而组织最重要的责任之一就是为敬业员工提供丰富的土壤，实现组织与员工个人的共赢。在实践中，员工越敬业，越会积极地传达公司价值、维护公司的利益以及发挥创造力，从而实现客户导向、创新导向和管理系统的自我成长，这些都会直指增长绩效的靶心。员工敬业度研究是对企业文化、管理、人力等资源进行评价的一个重要工具。

理论介绍

敬业度研究源于美国盖洛普咨询有限公司。该公司对健康企业成功要素的相互关系进行了近40年的潜心研究，建立了“盖洛普路径”模型，描述员工个人表现与公司最终经营业绩、公司整体增值之间的路径。“

盖洛普路径”可以表述为：企业实际利润增长推动股票增长——可持续发展驱动实际利润增长——忠实客户驱动可持续发展——在优秀经理领导下发挥员工所长驱动员工敬业度。

员工敬业度表现为以下三种行为方式。

（1）乐于宣传。员工一如既往地同事、潜在同事，尤其是向客户（现有客户及潜在客户）盛赞并宣传自己所在的组织。

（2）乐意留下。员工强烈希望留在组织之中，对组织有强烈归属感，不会轻易离职。

（3）全力付出。员工付出额外的努力，并致力于那些能够促成组织经营成功的工作。

很多研究证明，高度敬业的员工为组织带来更高的业绩表现，敬业度提升与业绩增长息息相关。可想而知，有着高度的工作热情、对工作积极投入的员工，带来了企业的员工产出率增长、客户忠诚度和重复购买率提升，最终带来企业在资本市场和产品服务市场的良好业绩表现。

研究支持

盖洛普公司运用统计分析方法，得出研究结论：敬业员工对企业所关注的经营业绩指标，比如效率、顾客忠诚度、员工保留率、产值等会有正向的、积极的影响。高敬业度的员工创造了组织的大部分利润和顾客忠实度，他们是推动组织利润增长的主要动力。怡安翰威特咨询公司在全球和中国市场中都发现，高度敬业的员工为组织带来更高的业绩表现，敬业度提升与业绩增长息息相关。在员工敬业度高的企业中，员工对公司有很高的认可度，发自内心地认同公司恪守的社会观和价值观，

以及公司为实现其价值观所设定的目标、流程、架构和实施的管理，并愿意主动、全身心地投入到公司的发展过程中，发挥自己的最大价值。美国一家公司经过长期追踪调查一家逾3万人的金融机构后证实，员工忠诚度与公司客户满意度有绝对的关联，以该调查对象为例，员工忠诚度每提高10%，客户满意度也跟着增加4%，且公司利润同步增长4%。一般情况下，满意度与敬业度的上升与下降基本趋势是一致的。当员工的敬业度逐渐走低时，企业的利润来源也将逐渐失去依托。

拓展阅读

敬业度研究步骤

第一步：了解业务和企业价值的驱动因素。

建立敬业度度量模型之前，企业必须清楚地了解其运营模式、核心策略、经营优势及各个业务环节中的价值驱动因素。此外，企业还要知道员工在哪些方面通过何种方式为企业做出了贡献，创造了价值。

企业必须通过研究来发掘那些对企业的成功起着决定性作用的员工活动。这项研究的成果可以是一条员工价值链，或是一张战略分析图。

第二步：根据关键指标回顾企业绩效。

企业必须了解建立包含核心指标记分卡的关键步骤。这些记分卡明确了各项业务的基准指标，帮助界定业绩好坏。一般，记分卡的指标应该包含销售、收益、客户、运营、成本等各个方面。这样的记分卡能反映各职能部门工作的效果（如订单数、客户数等），或者是诸如人均收益等一些总体业绩情况。这些参照数据为评估企业关键活动中员工敬业度与绩效的联系提供了依据。

采用这一方法企业能更清楚地了解员工怎样为企业创造价值。此外，企业还能知道战略的执行情况，以及那些敬业度较高的员工为企业的价值链做出了怎样突出的贡献。

第三步：实施员工敬业度调查。

一旦企业明确了它应该做什么、怎么做以及怎样通过关键绩效指标来创造价值时，它就可以着手设计并进行员工敬业度调查，以此来了解员工敬业度在价值创造流程各个环节中的作用以及提高敬业度的关键因素。

要出色地完成这项任务，要求企业为自己量身定做一个安排紧凑且非常专业的员工敬业度调查。在这一点上，制胜的法宝就是明确、及时、简短地安排各项调查任务。

第四步：分析并从业务角度解读数据。

仔细研究前期所获得的数据。其中最重要的一项活动就是有效地将数据信息与相关业务结合起来看，而不只是关注孤立的数据。

这样的分析能让我们了解员工敬业度在什么情况下会影响组织绩效。同时，它还能帮助我们发掘利用员工敬业度的杠杆效应来提升组织绩效的机会。

在完成最后一步的工作之前，为了确保结论的准确性，各部门必须对相关数据进行严格检验。

第五步：按照优先次序制订行动计划——撰写行动方案。

至此，企业已经能通过给定的指标清楚地了解敬业度对于绩效的影响。为了帮助企业完成一些有益的转变，我们需要界定相应的工作职责，并指定由谁、在什么时候完成这项工作。每一项工作可以用一个行动方案来描述。

每一个行动方案需要明确制订每个人的工作目标，并让员工了解认真履行职责会为企业的成功带来什么样的帮助。行动方案还必须列明完成某一项目标需要做哪些工作，由谁来做这些工作以及该项工作与企业其他项目之间的联系等。

理论应用

员工敬业度对企业的贡献不言而喻，因此，该理论的实际应用在于如何增强员工敬业度，为此，我们提出以下途径。

1. 建立与绩效挂钩的奖励制。

员工看重的常常不是薪酬高低，而是企业如何利用薪酬以及其他形式的奖励和认可。通过薪酬、福利等激励手段令员工产生自己是企业的重要一分子的感觉即归属感，对员工敬业度能够产生积极影响。创造归属感的一种方法就是把奖励与业务结果挂钩。公司如果将奖励与员工的个人绩效或业务直接挂钩，将有利于改进绩效，提高员工的归属感和敬业度。实际上，很多公司都这么做。SAP美国分公司为管理人员开发了一个工具箱，其中就包括对员工基于价值所取得的成绩予以认可的各种方法，从简单的同事间的互相致谢到较为正式的给优秀员工公开颁奖等。这些做法归根到底就是为了提高员工的敬业度。

2. 建设企业过硬的人力资本基础设施。

公司会为敬业员工提供有效开展工作所需的各种资源。对现今的管理人员来说，关于员工的准确信息和资料是一项重要的资源。在人力资本基础设施上进行合理投资的公司会得到多方面的回报。员工敬业度高，对提升企业绩效是极其有帮助的。很多公司采取外包和服务共享措施

，并且在薪水支付、福利管理以及出勤记录等事务上都有很高的效率，其领导层相信人力资源部门有一套过硬的基础设施，可以消除人员冗余。对信息系统和人力资源事务性工作流程简化工作的高度重视，意味着该公司能更好地给管理人员提供所需信息。

3. 着眼于未来的学习管理。

学习管理流程包括让员工定期与咨询师见面，讨论他们的学习需求并帮助他们制订职业发展计划。这方面做得很好的公司，其员工敬业度远高于这方面做得差的公司。与员工敬业度得分只达到平均水平的同行相比，南非国家电力公司（Eskom）配电部门的员工更能体会到他们所获得的培训不仅能帮助他们更好地完成眼下的工作，还为他们将来的发展打下了基础。与一般公司相比，ESKOM的员工会更频繁地与自己的经理或职业发展咨询师讨论培训问题。公司非常重视对员工的培训，每年花在每个员工身上的培训费用高达1165美元。ESKOM的领导层承认培训并未与公司的目标完全保持一致，但是他们确信员工培训的重要性是不容置疑的。培训可以让员工掌握协助公司成功所需要的技能，并确保其工作积极性和敬业度。

4. 重视员工关系管理。

员工关系处理得好的公司往往拥有更敬业的团队。研究表明，员工关系管理流程的重要一环是沟通和变革管理。SAP美国分公司的董事长麦克德莫特说：我们鼓励管理人员与员工充分沟通。我们每季度都会进行电视广播，而且公司高层每到偏远的分公司去，都要举行员工会议，就公司的首要任务和挑战与员工沟通，听取他们的想法。该公司正是为了提高员工的敬业度，才如此重视员工关系管理。

不同的企业，各自的优势不同，也面临不同的问题。然而，在整个

中国的大环境下不同的企业又有其共性。共性是：人才在企业要素中将发挥更重要的作用，人才的需求越来越多元化，从基层的生存享受到高层的发展与自我实现。在这样的环境下，企业应该更加重视员工，在统一的企业文化之下，按不同需求将员工分类为需求类似的群体，使用适当的方式满足他们的需求。然后对这一群体再进行细分。有效满足了员工的需求，员工才会工作更积极，敬业度更高，给企业带来惊喜。企业的当务之急，便是使用适当的方式了解、满足自己的员工。

应用案例

某公司最近员工离职率高、缺勤率高，高层管理者普遍反映下级坐等指挥，工作不投入，敬业度低下。为此，该公司在以下几个方面进行了变革与深化。

1. 公平奖惩。

公平奖惩包含四层意思：奖惩的数额要公平，评判奖惩的标准要公平，评判者要公平，评判过程要公平。基于此，公司做到了以下几点：

（1）及时奖惩，公平第一。当员工做出有利于组织的行为时，尽可能地在第一时间予以奖励，并将这种影响扩大化，让其他的员工知道做出有利于组织的行为是光荣的。同时，奖励尽量做到公平。

（2）制定、完善绩效考核制度和薪酬奖惩制度。绩效考核制度明确组织认可、鼓励、反对的行为和态度，让员工知道什么要做，什么能做，什么该做。制定具有内部公平性和外部竞争性的薪酬制度，提升员工公平感，激发员工的工作热情。

（3）对评判者进行集中培训，一方面逐条讲解绩效考核概念和指

标，另一方面向评判者灌输一个理念，即真正客观地评价每一位员工是对每一位员工的公平。同时，在培训中传授一些平时记录员工行为表现的技巧，这有助于评判者公平地行使评判权。

（4）评判流程透明化。不论是绩效考核还是日常奖惩，都将评判的流程公开透明化，使员工明确组织实施奖惩不是“暗箱操作”，也不是“一时兴起”，而是经过完整的流程逐步审查后实现的。

2. 员工参与。

员工参与主要体现在员工作为组织的一分子，有提出自己意见、建议和看法的权利。

（1）建立组织内部沟通机制。公司通过论坛、办公系统或是QQ群、MSN，让员工就组织的有关问题发表自己的看法和主张。

（2）邀请员工代表参与制度审定。组织的每一次变革、制度的制定和修订，都关系到员工的切身利益，为此，公司在审定制度时都邀请员工或员工代表参加。

3. 为员工创造成长空间。

拓宽职位晋升通道，施行宽带薪酬，建立健全培训体系。

（1）培训普及化。确保每一个工作、每一个岗位都有培训内容，每一位员工都能享受到培训。

（2）培训专业化。每一个岗位都有一定的专业性，提供专业化的培训可以使员工在工作中更加得心应手，工作投入也会大大提高。

（3）培训常态化。一方面，上级领导注意下属平时的表现，在下属遇到工作难题时给予一定的指导，为下属快速解决问题提供很大的帮助。另一方面，在将绩效结果反馈给下属时，指出下属的不足之处，并与其共同探讨改进措施。这也是一项低成本、高效益、常态化的培训。

经过一系列的改革，该公司的员工敬业度有了明显的提升。

点评：在该案例中，公司为了提高员工敬业度，做了许多工作。高度敬业的首要动因与薪酬有关。重要的不是员工所获薪酬的高低，而是企业如何利用薪酬以及其他形式的奖励和认可，令员工产生自己是企业的重要一分子的感觉。这种感觉对员工的敬业精神有关键性的影响，其中心理奖励是至关重要的，如对企业的主人翁感、融入感以及坚信自己的工作对于帮助公司实现目标很重要。在该案例中，公司正是采用了员工参与的很多做法，让员工感觉自己是组织重要的一分子，从而提升敬业度，激发工作积极性，在工作中感受到自身价值。

培养胜任能力

——胜任力理论

所谓胜任素质模型，是指在人才资源管理中根据长期观察和实践经验，将人才完成某种或某类工作所需要的能力要素，或者要求实现的目标要素，运用文字描述、数理列阵、图形演示等手段制作的图表、软件、要素说明书等信息化管理工具。胜任素质模型是有效地开发人才的重要手段，可以确保人才资源系统促进并支持组织战略目标的实现。如今，胜任素质模型理论已经得到人们的广泛重视。《财富》500强已经有超过半数的公司应用胜任素质模型。20世纪90年代，胜任素质模型评价方法已在26个国家得到推广和应用。在应用中，众多组织以无可争辩的优秀业绩和管理效率，证明了胜任素质模型理论对人力资源管理乃至组织管理的重要性。

理论介绍

胜任素质概念多年来经历了显著的变化，最早由戴维·麦克利兰（David McClelland）提出，在教育领域中运用；管理界的广泛使用，是从麦克利兰的同事及合作者博亚特兹（R. Boyatzis）在1982出版《胜任的经理：一个高效的绩效模型》开始的，他将工作的胜任素质定义为“个体的潜在特征，可能是动机、特质、技能、自我形象或者社会角色的方面，或者他所运用的知识体”。1985年，斯腾伯格（Sternberg）的智力

三元理论进一步发展了胜任素质的概念，他提出的实践智力与内隐知识的概念为胜任素质理论和实证研究奠定了坚实的基础。20世纪90年代以后，胜任素质概念被普拉哈拉德（C. K. Prahalad）和哈默（G. Hamel）带入战略层次，组织胜任素质的理论成为战略管理的新热点。这一观点拓宽了胜任素质的内涵，使胜任素质概念上升到组织层面。

胜任素质的构成范围有多大？20世纪90年代出现的冰山理论（如图2-1）把一个人的特质比喻成浮在水上的一座冰山，认为人们通常所看到的一个人的特质，是整个冰山之中浮于水面上的能见部分：知识和技能等；而对个人生涯、工作绩效起决定性作用的那些特质，则是较难一眼就观察出来的，是潜伏于水下的部分：社会角色、自我概念、特质和动机等。知识是指对某职业领域有用信息的组织和利用（如对电器产品市场营销策略的了解）；技能是指将事情做好的能力（如商业策划能力）。社会角色指的是在他人面前想表现出的形象（如以企业领导、主人的形象展现自己）；自我概念即对自己身份的认识或知觉（如将自己视为权威或教练），特质即身体特征与典型的行为方式（如善于倾听、谨慎、持之以恒等）；动机是那些决定外显行为的自然而稳定的思想（如总想把自己的事情做好、总想控制别人、总想让别人理解并喜欢自己）。

。

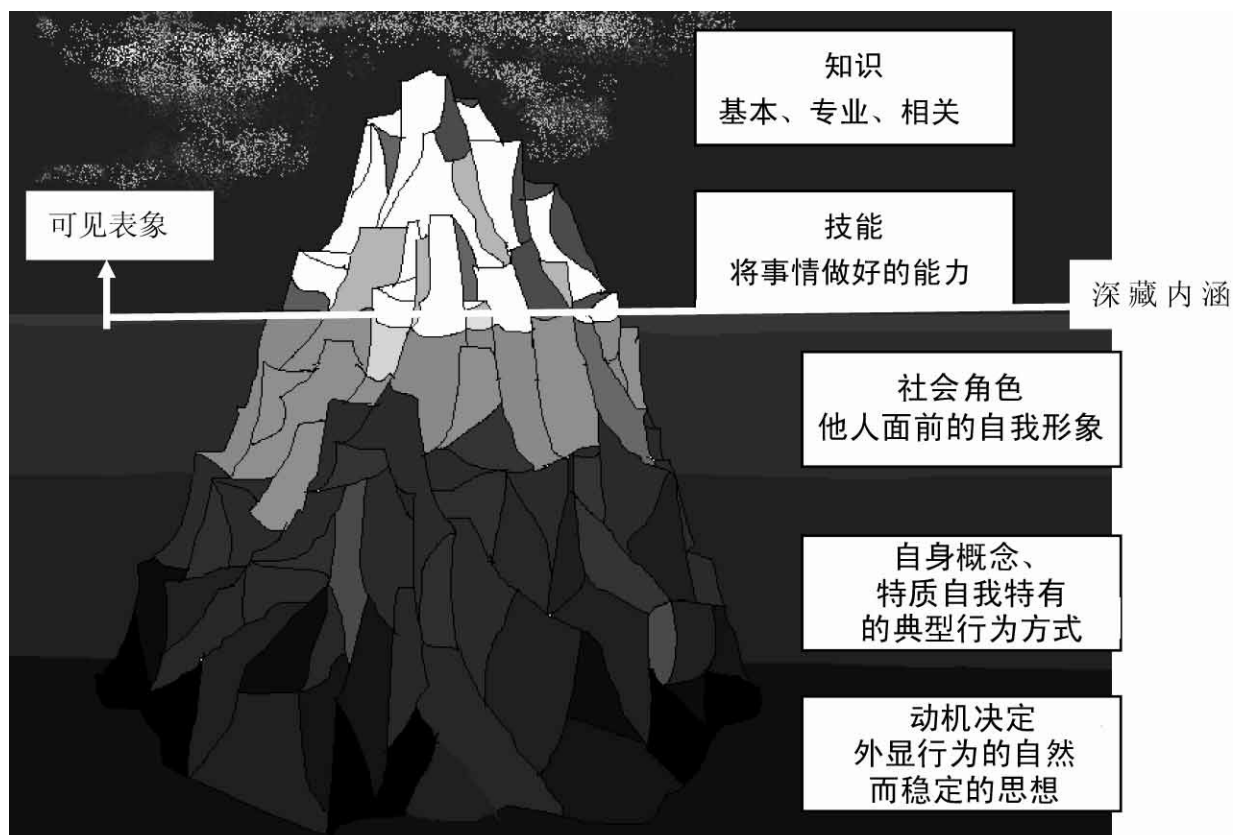


图2-1 胜任素质的冰山模型

胜任素质是指水面以下的冰山，其原因如下：（1）从胜任素质的起源来看，麦克利兰等在质疑智商学说的基础上，认为个人成就、绩效是由那些诸如“成就欲”、“韧性”等内在因素决定的。也就是说，胜任素质的产生是为了挖掘隐藏在个人成就、绩效背后的因素，而不是为了概括那些人们可以直接观测和测量的因素。（2）从研究目的来看，胜任素质研究的是导致人成功或创造优秀绩效的根本原因，它必须平等地对待不同阶层、不同背景的人。如果将技能、知识水平和受教育程度等因素放到这个体系里面，势必得出这样的结论：个人生涯成功主要取决于个人背景、家庭条件等先天因素，这显然不是我们做胜任素质研究的目的。

目前比较一致的看法是：胜任素质是指在工作情境中员工的价值观、动机、个性或者态度、技能和知识等关键素质，以及与市场相关联独特的智力、过程和产品能力。它具有三个重要的特征：（1）绩效关联，可以预测员工未来的工作绩效；（2）动态特征，与任务情境相联系；（3）显著性，能够区分业绩优秀者与一般员工。只有符合以上特征的，才被认为是胜任素质。

拓展阅读

麦克利兰的研究

20世纪70年代，心理学家麦克利兰受美国新闻署（USIA）委托，调查了50名USIA官员。结果发现，带来优秀绩效的胜任素质并非以往人们熟知的那些管理技能，而是“跨文化的人际敏感性、政治判断力和对他人的积极期待”等潜在的个性特征。根据这一结果，麦克利兰明确指出，传统智力测验的结果与所预测的工作成功因素之间相关性很低。基于此，他主张用胜任素质评估来代替传统的学习成绩和能力倾向测试，并提出了基于胜任素质的有效测验的原则。

研究支持

查尔斯·汉迪（Charles Handy）在《21世纪管理职业生涯的特点》一文中提出，在21世纪的组织中，管理人员要获得成功必须具备特定的胜任素质。为了刻画出未来组织中的管理职业的形象，他同艾伦娜公司（TCG）、网威公司（Novell）及其他一些网络公司的执行官和管理者做了面谈。同时，他向国际企业职业招聘者协会（International Associati

on of Corporate and Professional Recruiters, IACPR) 的成员发放了有关职业调查问卷。根据这些信息, 他总结出21世纪成功管理职业的胜任素质模型。

麦克利兰认为, 对管理人员而言, 两类胜任素质是必需的。一类胜任素质表现为个体内部的特征, 如创造性思维、主动性以及成就动机等, 这类特征表现出不同寻常的进取心, 或是想把事情做得更好(成就欲), 或是积极思考与行动(主动性), 或是以新的见解看待问题(创造性思维); 另一类胜任素质则表现为个体对工作群体影响的外部特征, 如影响他人、形成团队意识或者群体领导等, 比如, 如何使工作组织得更有效, 或者是影响他人使之接受自己的观点, 或者使之理解组织的政策、目标, 或者是进行团队领导。麦克利兰认为, 管理者如果要获得成功, 至少应该在上述两类胜任素质中有一类很突出。

1997年, 乔纳森·斯迈兰斯基(Jonathan Smilansky)在其著作《新人力资源管理》一书中设计了人力资源管理胜任素质自评表。该自评表根据人力资源管理职能, 将人力资源管理者提供服务的胜任素质归结为五类: 战略与组织、配备、开发、报酬与津贴以及管理者与员工之间的关系。

美国宾夕法尼亚州立大学教授、人力资源管理专家罗斯韦尔(William J. Rothwell)在他的一篇文章中提到, 根据美国人力资源管理协会的一项调查, 进入21世纪之后, 一些重要的社会因素和商业因素会影响组织的管理政策, 这些因素包括: 技术、全球化、组织成本控制政策、市场变化速度、知识资产的重要性以及各种变革。这些组织外部和内部环境的变化, 相应地对组织人力资源管理者提出了新的胜任素质要求。作为人力资源开发管理者, 必须具备创新能力, 否则就无法适应和驾驭这

些新的挑战。这些创新能力包括：可信性、人际技能、对公司业务的了解程度、对顾问方法的运用能力、可信性发展、缓解变化、愿景创造能力。

博亚特兹在其《有效管理者：高绩效胜任素质模型》中提出，要取得良好绩效，管理人员需要具备目标和行为管理、领导、人力资源管理、指导下级技能、其他（客观知觉、自我控制、持久性、适应性）以及特殊知识（经理及其特殊社会角色的特殊知识）等六个方面的胜任素质。

曼斯菲尔德（Mansfield）和马修（Mathew）在一项基于工作和学习的研究中，提出了工作胜任素质模型。在此模型中，工作胜任素质包含四个部分：一是工作角色所涉及的技术方面或者是任务；二是情境性的管理；三是任务管理；四是工作或角色的环境，包括物理以及人际环境。

美国管理协会对921名人员的管理技能和管理胜任素质进行调查，将管理胜任素质分为四个维度：概念技能、沟通技能、效率技能和人际技能。

国内对胜任素质研究起步比较晚，近年来，有一些学者在这方面做了丰富的研究。上海交通大学管理学院顾琴轩对国有组织中层管理人员胜任素质进行了研究，她在《转型期国有组织中层管理人员胜任力的研究》一文中，对当前国有组织中层管理人员胜任素质构成因素做了假设，共分为22项：痛恨官僚主义、开明豁达、战略性思维、正直、利润意识、管理伦理观、管理知识和技能、顾客需求意识、产品质量意识、创新、计算机的基本知识和操作、授权能力、团队合作能力、人际管理观、责任心、沟通能力、自我管理能力和适应能力、激励、学历、性格、

管理工作经历。

北京大学的王垒等人专门对中国的管理者的特质结构做了研究，该研究将与管理者的绩效相关的特质分解为23个因子，这些因子可以概括为个性、动机、认知、情绪、社会等方面。研究者还发现了一些和中国文化传统、政治经济体制密切相关的因子，如良好的生活作风、家庭责任感等。王继承、时勘运用行为事件访谈方法（BEI），对我国通信业管理干部的胜任素质进行了实证研究。研究结果表明，我国通信业管理干部的胜任素质模型包括10项胜任素质：影响力、社会责任感、调研能力、成就欲、领导驾驭能力、人际洞察能力、主动性、市场意识、自信、识人用人能力。通信业管理干部在这10项胜任素质上，优秀组与普通组有显著差异。这一研究得到了与西方管理人员大致相符的胜任素质模型，在我国首次验证了胜任素质评价更能全面区分出优秀管理干部与普通管理干部。

仲理峰、时勘通过对18名家族组织高层管理者的行为事件访谈，建立了我国家族组织高层管理者胜任素质模型，包括威权导向、主动性、捕捉机遇、信息寻求、组织意识、指挥、仁慈关怀、自我控制、自信、自主学习、影响他人11项胜任素质。而威权导向、仁慈关怀是我国家族组织高层管理者独有的胜任素质。

理论应用

胜任力理论在人力资源管理方面有着很好的应用。具体体现在：

1. 胜任力理论改变了工作分析的意义。

传统的工作岗位分析较为注重工作的组成要素，假设工作是一成不

变的，由此选择合适的人与工作相匹配，一旦二者匹配就可以一劳永逸。而实际上，工作岗位对人的要求日新月异，是动态的、不断变化的。胜任力理论研究工作绩效优异的员工的特征及行为，结合这些人的特征和行为定义其工作岗位的职责内容。因此，胜任力理论具有更强的工作绩效预测性，能够更有效地为选拔、培训员工以及为员工的职业生涯规划、奖励、薪酬设计提供参考标准。这种人—工作匹配更加符合动态的现实。

2. 胜任力理论在人员招聘中的应用。

在人员招聘中，胜任力理论尤为重要。其一，岗位胜任力的出现，改变了传统的招聘选拔模式，扭转了过于注重人员知识和技能等外显特征的情况，使得人才的核心动机和特质逐步成为招聘选拔的重点。其二，岗位胜任力的运用，解决了测评小组或面试官择人导向不一，甚至与企业文化冲突的问题，同时保证了甄选的人才能符合组织和岗位要求，并能有效开展高绩效水平工作。其三，基于岗位胜任力的人员招聘机制建立在企业发展愿景、企业价值观和工作分析评价的基础之上，注重人员、岗位和组织三者之间的动态匹配，所招聘到的员工是能胜任该岗位工作的人员，员工与企业之间所确立的关系，是更加动态、稳定的关系。

3. 胜任力理论在培训开发中的作用。

岗位胜任力，为构建和完善企业人才培养开发体系提供了重要的依据，使企业培训工作在现有的人力资源管理基础上，更加具有系统性、科学性、规范性和实用性。具体意义如下：

（1）岗位胜任力改变了以往知识、技能培训一统天下的格局，使得员工潜能、品质和个性特征的培养也进入培训行列，各大公司开始注

意诸如“员工生存训练”、“拓展能力训练”这样的特殊培训，这说明一些企业领导已经有意或无意地将胜任力培养纳入员工培养体系。

（2）结合岗位胜任力，为员工量身定做培训计划，可帮助员工弥补自身“短板”的不足；有的放矢地突出培训重点，能省去分析培训需求的繁琐步骤，杜绝不合理的培训开支，提高培训效率，取得更好的培训效果。

（3）胜任力的研究有利于企业职业生涯的发展。其一，胜任力特征研究使得企业管理者可以比较清晰地了解各个员工的特质，并根据每个员工特质的不同给员工进行定位和培养；其二，胜任力研究使得员工可以根据个体特质与岗位胜任力的匹配，对自己的职业生涯做规划。因此，胜任力的研究加深了企业和员工之间的理解，促进了企业和员工的双赢。

4. 胜任力理论在绩效管理中的作用。

（1）胜任力模型的建立为确立绩效考评指标体系提供了必要的前提。

（2）胜任力模型的建立为完善绩效考评管理体系提供了可靠的保障。

岗位胜任力模型是对企业该岗位人力资源中绩效优越者及其成功行为事件所做出的系统总结 and 高度概括，它从更深的层面上挖掘了员工获得绩效成功的内在原因，即员工顺利、有效地完成本岗位工作应当具备的素质和能力要求。因此，为了保持企业员工旺盛的斗志和持续增长的工作业绩，需要员工们根据胜任力模型，进行对照比较，找到自己的长处和不足，并制订出切实可行的中长期职业生涯规划 and 短期提升自身素质的培训需求计划。同时，企业应当从实际出发，根据岗位胜任力模型

的要求，制定切实可行的系统化、科学化、规范化的人才培训开发规划，为员工的职业发展和综合素质的提高搭建一个平台。

总之，无论对员工个人来说，还是对企业来说，岗位胜任力模型都是一面镜子或者说是一把尺子，可以进行相互检测。企业不但要在日常的管理工作中完善员工绩效考评指标和标准，还要从企业发展的要求出发，结合自身的优势和特点制定员工职业生涯规划，进一步健全和完善企业绩效考评管理体系，促进企业人才与企业的共同发展。

应用案例

某公司管理岗位构建胜任素质模型，将该理论应用于实践。实施步骤如下：

1. 定义绩效标准。

采用指标分析和专家小组讨论的办法，提炼出区分表现优秀的员工与表现一般的员工的绩效标准。这些指标包含硬指标，如利润率、销售额等，还有软指标，如行为特征、态度、服务对象的评价等。

2. 选取分析样本。

根据第一步确定的绩效标准，选择适量的表现优秀的样本（管理者）和表现一般的样本（管理者），各50名，并以此作为对比样本。

3. 获取样本有关胜任素质的数据资料。

采用行为事件访谈法获取资料。这是一种开放式的行为回顾式调查技术，类似于绩效考评中的关键事件法。它要求受访者列出他们在管理工作中发生的关键事例，包括成功事件、不成功事件或负面事件各三项，并且让受访者详尽地描述整个事件的起因、过程、结果、时间、相关

人物、涉及的范围以及影响层面等。同时要求受访者描述自己当时的思路、想法或感受，例如，是什么原因使受访者产生类似的想法，以及受访者是如何做的，采取的途径、手段、方式、方法和措施是什么，经过了哪些具体的努力，才最终达成目标，等等。在行为事件访谈结束时，最好让受访者总结一下导致事件成功或不成功的原因。访谈的时间一般延续1—3小时。在征得受访者同意后，采用录音设备把内容记录下来，以便按照统一规范的格式，整理出详尽的访谈报告。

4. 建立胜任素质模型。

该阶段需要首先进行一系列的高层访谈，了解公司的战略方向、组织结构和主要业务流程等。同时组织专家小组讨论新岗位的职责、绩效目标、行为表现等。归纳上述行为得出胜任素质初稿，然后针对优秀员工的行为事件访谈，作进一步补充。将所收集的数据、信息及意见等分类、归纳、整理，参考相关行业的胜任素质数据库，并基于多年的建模经验，最后得出胜任素质模型。建立模型的时候既要考虑该公司的特点和实际情况，又要遵循胜任素质层级不重叠、能区分、易理解的建模原则。随后，应该就初稿与管理层充分地沟通和讨论，最大限度地提高胜任素质模型的准确性和可行性。

5. 验证胜任素质模型。

选择另外两组样本重复上面的步骤3和步骤4，进行效度检验，并选择合适的效标对所得模型进行比较、评价。

点评：在本案例中，该公司建立胜任素质模型后，根据不同层级岗位要求的要求的胜任素质，有针对性地开发人才测评题库，设置有效的问题考察应聘者是否具备岗位胜任素质模型所要求的关键素质。将注意力放在

卓越绩效所需要的关键要素上，整个测评过程标准统一，可使公司做出正确的甄选决定，继而进行相应的胜任素质的培训和提升。该公司反映：以往的培训常常没有很强的针对性，仅仅是经验判断和随大流。现在的培训针对管理者的短板进行，管理者觉得有很大的提升。

不仅如此，该公司为管理者建立胜任素质模型以后，还可使今后的甄选过程更加系统化。在过去的人才招聘面试中，有的面试官靠第一印象，有的根据所学专业知知识，有的是根据自己个性“喜好”或“投缘”决定取舍。自建立胜任素质模型后，面试官的提问是明确的，考察的关键要素是清楚的，衡量的标尺是统一的。也就是说，在整个面试过程中，始终以岗位要求的个性、知识、能力、经历、经验为面试重点。这都是因为建立了胜任素质模型。

该公司的实际说明胜任素质模型的建立也为确立绩效考评指标体系提供了必要的前提。胜任素质模型的建立为企业从起点（潜质与潜力）到过程（业务活动过程的态度、行为和工作表现）乃至最终成果进行全方位的监控，促进了企业绩效的全面提高。并且，由于岗位胜任素质模型，是对企业该岗位绩效优越者及其行为所做出的系统总结和高度概括，因而从更深的层面挖掘了员工获得事业成功的奥秘，揭示了员工顺利、有效地完成本岗位工作应当具备的素质和能力。可以说，岗位胜任素质模型是增强企业核心竞争力、保持企业业绩持续增长的动力源。

保持成功信念

——自我效能感

个体对自己是否有能力完成某一任务或行为所进行的推测与自信，会影响到成功的可能或工作绩效的结果，而这种自信很大程度上与个体自身心理素质有关。因此，管理心理学专家关注这一心理特质，并且将其命名为自我效能感。

自我效能感影响人们的行为选择。人们倾向于回避那些他们认为超过其能力所及的任务和情境，而选择承担并执行那些他们认为自己能够干的事。在行动中，积极的自我效能感培养积极的承诺，并促进胜任能力的发展。

理论介绍

班杜拉（A. Bandura）对自我效能感的定义是“人们对自身能否利用所拥有的技能去完成某项工作的自信程度”。该概念被提出以后，心理学、社会学和组织行为学领域开始对此进行大量的研究。班杜拉认为，由于不同活动领域之间的差异性，所需要的能力、技能也千差万别，一个人在不同的领域中，其自我效能感是不同的。因此，并不存在一般的自我效能感。任何时候讨论自我效能感，都是指与特定领域相联系自我效能感。但是，一些学者并不同意这一观点，他们希望找到适用于任何领域的一般自我效能感。研究结果表明，所测到的一般自我效能感实

实际上正是一个人的自尊水平，对绩效的预测力并不显著。

班杜拉认为除了结果期望外，还有一种效能期望。结果期望指的是人对自己某种行为会导致某一结果的推测。如果人预测到某一特定行为将会导致特定的结果，那么这一行为就可能被激活和被选择。

班杜拉等人的研究指出，影响自我效能感形成的因素主要有：

（1）个人自身行为的成败经验。这个效能信息源对自我效能感的影响最大。一般来说，成功经验会提高效能期望，反复的失败会降低效能期望。但事情并不这么简单，成功经验对效能期望的影响还要受个体归因方式的左右，如果将成功归因于外部机遇等不可控的因素就不会增强效能感，把失败归因于自我能力等内部的可控的因素就不一定会降低效能感。因此，归因方式直接影响自我效能感的形成。

（2）替代经验（vicarious experiences）或模仿。人的许多效能期望来源于观察他人的替代经验。这里的一个关键是观察者与榜样的一致性，即榜样的情况与观察者非常相似。

（3）言语劝说（verbal persuasion）。因其简便、有效而得到广泛应用。言语劝说的价值取决于它是否切合实际，缺乏事实基础的言语劝说对自我效能感的影响不大，在直接经验或替代性经验基础上进行劝说，效果会更好。

（4）情绪唤醒（emotion arise）。班杜拉在“去敏感性”的研究中发现，高水平的唤醒使成绩降低，从而影响自我效能感。个体在面临某项活动任务时的心身反应、强烈的激动情绪通常会妨碍行为的表现，从而降低自我效能感。

（5）情境条件。不同的环境提供给人们的信息是大不一样的。某些情境比其他情境更难以适应和控制。当一个人进入陌生而又易引起焦

虑的情境时，其自我效能感水平与强度就会降低。

上述几种因素对效能期望的影响取决于个体对其是如何认知与评价的。

自我效能判断决定着人们将付出多大的努力以及在遇到障碍或不愉快的经历时，能坚持多久。自我效能感越强，其努力越具有力度，越能够坚持下去。当被困难缠绕时，那些对自身能力有所怀疑的人会放弃努力；而具有很强自我效能感的人，则会以更大的努力去迎接挑战。

自我效能感影响人们的思维模式和情感反应模式。自我效能感低的人与环境作用时，会过多想到个人不足，并将潜在的困难看得比实际更严重。这种思想会产生心理压力，使其将更多注意力转向可能的失败和不利的后果，而不是如何有效地运用其能力实现目标。有充分自我效能感的人，则会将注意力和努力集中于情境的要求上，并被障碍激发出更大的努力。

可以通过以下四条途径来培养自我效能感。

（1）增加个体对成功的体验。自我效能感作为个体对自己与环境发生相互作用的效能的主观判断，是以个体多次亲身经历某一同类工作所获得的直接经验为依据的。亲身体验是获得自我效能感最重要的途径，也是对个体已形成的自我效能感进行验证的基本途径。多次的失败会降低个体的自我效能感，多次成功的体验则会提高个体的自我效能感。

（2）增加替代性经验。替代性经验指个体通过观察能力水平相当者的活动，所获得的对自己能力的一种间接评估。它是一种间接经验。它使观察者相信，当自己处于类似的活动情境时，也能获得同样的成就水平。

（3）语言说服。指通过他人的指导、建议、解释及鼓励等来改变

个体的自我效能感。当个体总能获得外界的关心和支持时，他的自我效能感就会增强。人们对自身能力的知觉在很大程度上受周围人评价的影响，尤其当评价来自于有威信或对个体来说比较重要的人时。班杜拉认为对个体的“无条件的积极关注”会增强个体的自我效能感。但是如果说服者的言语劝导与个体的实际能力不一致时，一开始可能会增强个体的自我效能感，但经过验证后，反而会加剧降低个体的自我效能感。

（4）培养和调节情绪和生理状态。对生理反应的知觉会影响人的情绪，从而影响人的认知。高度的生理唤起水平比平静的反应使人更不镇定、更不自信，如紧张、焦虑的情绪使人对自己的能力产生怀疑，降低自我效能感。

近期的研究表明，自我效能感绝不仅仅是由当前的活动结果和他人的评价被动决定的，在很大程度上，它是由人们对先前活动结果的归因决定的。同样是失败的经验，它可能降低一个人的自我效能感，而不一定降低另一个人的自我效能感。只有把失败归因于自己的能力不足这种内部的、稳定的因素时，个体才会产生较低自我效能感。而当个体把失败归因于运气、机遇之类的外部的、不稳定的因素时，则他的自我效能感不一定会下降。成功的经验能否提高个体的自我效能感，也取决于个体的归因方式。只有将成功归因于能力出众等内部的、稳定的因素时，个体才会产生较高的自我效能感；而把成功归因于运气、机遇之类的外部原因时，并不一定能提高个体的自我效能感。归因对自我效能感的重要影响已经得到了广泛的认同。人的一切行为都是主客观相互作用的产物，外部的经验与主观的认知对自我效能感的形成都有很大的影响。

研究支持

1. 自我效能感与成就动机的关系。

成就动机在人们的日常生活中无所不在，也是心理学研究中一个古老而重要的概念。因此，自我效能感一经提出，心理学家便开始关注它们之间的联系。但研究的结论并不一致。一些持传统成就动机理论的学者将自我效能感作为成就动机中的一个积极成分，甚至提出用自我效能感取代成就动机作为人的行为的解释因素。一些持现代成就目标理论的学者倾向于将自我效能感作为一个中介变量，与成就目标交互作用，从而产生与成就相关联的行为结果。与上述结论相反，另一些学者认为，自我效能感虽在经验上与成就动机相联系，但两者有着清晰的区别。他们认为，自我效能感和成就动机一起作为成就目标的前因，间接地对成就行为产生影响。比如埃利奥特（A. Elliot）在研究中将成就目标分为三种：掌握性目标（mastery goal）、成就趋近目标（performance-approach goal）与成就回避目标（performance-avoidance goal）。结果发现，自我效能感与前二者之间存在显著正相关关系，与成就回避目标之间存在显著负相关关系。所以，自我效能感与成就动机、成就目标之间的关系尚需进一步研究。

2. 自我效能感与目标设置理论的关系。

美国著名行为科学家洛克（E. Locke）认为目标是行为最直接的动力，自我效能感与目标设置有极为密切的关系，高的自我效能感提高目标设定水平，强化目标承诺，从而提高绩效。另外，目标设置也对自我效能感的发展有重要影响，如果没有事先设置的目标作为衡量绩效的标准，人们就很难判断自己能力怎样，做得如何。有研究者将正常被试置于消极、积极和平静三种情绪状态下，以探求自我效能感和操作目标设置的变化。结果发现，自我效能感并未受到情绪因素的显著影响，但处

于消极心境下的被试却提高了自己的目标设置水平。因此，情绪因素有可能是存在于自我效能感与目标设置之间的一个干预变量。

3. 自我效能感与动机归因理论的关系。

自我效能感影响到人们的归因模式。在寻求困难问题解决之策时，高自我效能感的人倾向于将失败归因于努力不足，低自我效能者则易归因于能力不足。进一步的研究发现，自我效能感与归因之间存在互为因果的关系，比如，将低绩效归因于个人局限性会损害其自我效能感。

4. 自我效能感与能力观之间的关系。

根据自我效能感的理论，先前的绩效水平会对其自我效能感产生影响，但不同的人所受的影响并不一样。之所以如此，是因为中介性的加工在起作用，其中人们对能力本质所持有的观念是一个重要因素。有的人倾向于能力增长观，相信能力是可变的、可控制的；另一些人则倾向于能力固定观，相信能力是固定的、不可控制的。前者更多是追求学习目标，以便更快、更好地掌握所需的技能，失败对他们来说，是努力不够或策略运用有偏的指示器；后者更多是追求成绩目标，视结果为自身能力的验证。由此可以推论，在低绩效的情况下，持能力增长观的人，其自我效能感不会出现明显的降低；而持能力固定观的人，其自我效能则会明显下降。温特（Winter）的研究也证实，持能力增长观的人，其自我效能感显著地高于持能力固定观的人。但对绩效的影响方面，受到任务复杂性的影响：在简单任务中，追求成就目标的人成绩更好；在复杂任务作业中，追求学习目标的人成绩较佳。因此，能力观在绩效与自我效能感之间的作用，以及能力观对自我效能感的影响尚需做进一步的研究。

理论应用

1. 恰当进行外部强化。班杜拉指出：人们在掌握了某些知识和技能、显示了自身能力时，外部强化的恰当运用有助于自我效能感的建立。外部强化能保证任务的完成，激励下属努力向新的目标迈进，掌握新的知识和技能，让下属通过外部提供的有关信息看到自己的进步，进而产生自我效能感。

2. 帮助下属经常体验成功。自我效能理论指出，个体亲身经历的成败对自我效能感影响最大。所以，在工作中要使下属体验成功。要从下属的实际出发，建立适当的工作目标。目标定得过高，下属经过艰苦的努力仍然达不到，就不会有成功的体验；反之，目标过低，下属不经努力就达到了目标，也不会使下属产生成就感和能力感。同时，要多给下属提供展现自己才能的机会。人人都有表达自身才能的欲望，充分满足这种愿望，有助于提高自我效能感。在工作中，管理者要引导下属积极思考，鼓励自由竞争，并且在竞争中给每个下属提供充分展示才能的机会。

3. 树立榜样。替代性经验对于自我效能感的形成也有重要的影响。例如，一个下属看到与自己水平相当的同事取得成功，就会认为自己经过努力也可完成同样的任务，从而增强自我效能感。发动下属制订工作计划和学习目标，组织交流、讨论等，都可以活跃下属的思想。下属在讨论中既看到自己的长处，增强自我效能感，又可从中学习吸收别人的长处，还可以从他人的身上看到自己还没有发觉或发掘的潜能，这些都有利于增强自我效能感。好的榜样可以是一个人，也可以是一件事。管理者要善于发现，有意识地树立好榜样，把下属的注意力吸引到榜样身

上，使下属从榜样身上看到自己的潜能，增强自我效能感。

4. 帮助下属进行正确的归因训练。管理者可采取说服的方式进行归因训练，向下属提供正确的归因，或让下属观察能够做出正确归因者的示范，使其在每一个微小的进步中意识到自己的努力是有成效的。

总之，研究下属自我效能感的形成，探索科学的途径与方法以提高下属的自我效能感，是自我效能感在管理领域中的应用价值所在。

拓展阅读

一般效能感量表

1. 如果我尽力去做的话，我总是能够解决问题的。
2. 即使别人反对我，我仍有办法取得我所要的。
3. 对我来说，坚持理想和达成目标是轻而易举的。
4. 我自信能有效地应付任何突如其来的事情。
5. 以我的才智，我定能应付意料之外的情况。
6. 如果我付出必要的努力，我一定能解决大多数的难题。
7. 我能冷静地面对困难，因为我可信赖自己处理问题的能力。
8. 面对一个难题时，我通常能找到几个解决方法。
9. 有麻烦的时候，我通常能想到一些应付的方法。
10. 无论什么事在我身上发生，我都能够应付自如。

应用案例

2010年3月28日，在瑞典斯德哥尔摩，吉利汽车以18亿美元的价格收购瑞典汽车企业沃尔沃100%的股权，李书福从此家喻户晓。

李书福的创业是从开照相馆生意做起的，直到1984年开始做实业，成立了黄岩县石曲冰箱配件厂。1986年，李书福在自己研发、生产出电冰箱关键零部件蒸发器后，组建了黄岩县北极花电冰箱厂。1989年6月，国家电冰箱实行定点生产，民营背景的北极花没有被列入定点生产企业名单，李书福就离开北极花，到深圳学习。在深圳学习期间，因为装修宿舍，李书福发现一种进口装修材料市场前景不错。随即返回浙江台州，联合兄弟开始重新创业生产这种材料。此次创业给李书福家族带来了巨大的成功。

1992年前后，海南房地产热潮正猛，李书福带着数千万元赶赴海南投资。李书福在海南做了些什么项目，他自己很少向外人谈起，只是说：“海南地产热那一段，几千万全赔了，人都回不来了。”李书福说，在海南进军房地产失败，给他最大的教训就是：“我只能做实业。”于是，李书福又回到浙江，创办了浙江吉利摩托车厂，1997年，进军汽车领域。

从1982年的照相馆到1997年的吉利汽车，李书福先后涉足了6个行业。几次起起落落集中体现了他的创业气质：面对机会精明果敢，认准的事不放弃，对失败无所惧。李书福在总结这个过程时说，这个阶段他最大的感受是，追求理想是创业的原动力，而面对现实则是创业的出发点。有了理想的追求，才有创业的冲动，但冲动不是凭空瞎想，只能脚踏实地，从实际出发。李书福说，如果当初他像许多人一样，安于现状，甘于平庸，不敢有改变命运的“非分之想”，也就不会有今天的吉利；如果不切实际地好高骛远，胡思乱想，创业也是不可能成功的。

点评：从李书福等著名企业家身上，我们看到了无处不在的企业家

高水平的自我效能感。企业创业是一个充满困难与挑战的艰辛过程，有些人容易放弃，有些人则坚持了下来。那些能够坚持下来最后取得成功的人士，在他们身上往往有一股子对未来充满掌控感的内驱力，这就是自我效能感。

知觉与判断

在他人面前表现自己

——印象管理

从20世纪50年代开始，印象管理现象开始受到社会心理学家的关注，在短短半个多世纪中，有关印象管理的研究在社会学、组织学、管理学、沟通学和心理学领域中得到迅速的发展，尤其是90年代以来，实证主义社会心理学家以人与情境之间的联结为切入点，试图揭示人类互动的本质，并把这一概念应用到广泛的社会现象领域。

印象管理无所谓好坏，然而，运用印象管理来适应社会生活，调整人际关系则有积极与消极之分。其积极方面是争取别人的理解，协调人际关系，使人们的交往顺畅地进行；其消极方面是常常被人用来骗取别人的信任，以达到自己不可告人的目的。一般来说，人的抽象认知能力与个性发展越成熟，其印象管理能力也就越强。

理论介绍

印象管理，也叫自我呈现，是指人们试图管理和控制他人对自己所形成的印象的过程。印象管理理论由心理学家欧文·戈夫曼（Erving Goffman）通过系统的观察和分析，于1959年提出。通常，人们总是倾向于以一种与当前的社会情境或人际背景相吻合的形象来展示自己，以确保他人对自己做出积极的评价。理解他人对自己的知觉与认知，并以此为依据创造出积极的有利于我们的形象，将有助于我们成功地与人交往。

印象管理是社会互动的一个根本方面。

印象管理的过程包括两个阶段：一是形成印象管理的动机；二是进行印象建构。

1. 印象管理的动机。

印象管理的动机是指人们想操纵和控制自己在他人心目中印象的意愿程度。个体印象管理的动机水平取决于以下三方面的因素。

（1）印象与个人目标的相关性。越是与个人目标相关密切的印象，个体进行印象管理的动机就越强烈。比如，如果某人非常希望能够在某著名学者门下学习，他进行印象管理的动机就会很强烈。这或许也可以解释为什么人们在追求异性时，特别会掩饰自己，把自己最好的一面呈现给对方，这就是因为在对方面前进行印象管理的动机非常强烈，因为得到这位异性的爱与个人目标极其密切，甚至得到爱本身就是个人目标。

（2）目标的价值。越是有价值的目标，个体进行印象管理的动机就越强烈。例如，晋升对个体来说是非常有价值的目标，而上级和同事对自己工作能力与工作方式的印象，则直接影响个体的提升，因此，个体会非常在意使上级和同事形成有关自己工作能力与工作方式的好印象。

（3）一个人期望留给他人的印象与他认为自己已经留给他人的印象之间的差异。这种差异越大，个体的印象管理的动机就越强。例如，某人希望上级赏识自己的能力、下级认可自己的工作方式，当认为上级已形成有关自己能力的不良印象，或者下级已形成有关自己工作方式的不良印象时，个体改变这种印象，对自我印象进行管理的愿望就会更强烈。当然，这种差距应该在可控制的范围内，如果差距非常大，超出了

一定的范围，个体会认为无论如何努力也无法弥补这样的差距，那就可能会失去印象管理的强烈动机。

2. 印象建构的过程。

印象建构是指个体有意识地选择要传达的印象类型，并决定如何去做过程。

（1）选择要传达的印象类型。要传达的印象类型不仅包括个人的个性特征，也包括态度、兴趣、价值观和物理特征等。研究发现，下面五个因素影响人们选择试图要传达的印象类型，这五个因素是：自我概念；期望或不期望的同一性形象；角色限制；目标价值；现有社会形象。

（2）决定如何做。当人们选择了要传达的印象类型后，接下来要做的就是：决定如何去传达这一印象。但很少有研究探讨人们是如何选择合适的方式来影响他人形成对自己的印象的。例如：是以直接的方式来表达自己有能力，还是通过间接的方式来表明自己有能力，这两种方式，哪种更好？不同的人进行印象建构的能力是不一样的，有些人可能比别人更善于建构自我形象。例如，研究发现：高度自我监控的管理者对协调自我表现或印象更加敏感，反应更强。而这些高度自我监控的人也被认为更有可能获得提升。

3. 印象管理的倾向。

心理学家的研究发现，人们在运用印象管理调整人际关系时，有如下倾向。

（1）人们往往根据交往者的特性来进行印象管理。格根（K. J. Gergen）等人的实验表明，人处在不熟悉的环境中时，往往根据别人的特性来进行印象管理，试图增加相似性，以赢得对方的喜爱。如在谦虚的

交往者面前，印象管理者会尽量降低优点的显现；在勇敢者面前，则言行显出英雄的特点。

（2）团体任务与交往环境的要求影响印象管理的倾向。格根与泰勒（Taylor）在他们的研究中指出，如团体要求某一任务完成需要某种精神，群体中的个体会根据此种精神来描述自己的特性。如团体中要求合作，个体会描述自己是谦虚的；如团体要求竞争、创造，个体会描述自己是有能力的、有个性的、有创造性的。

（3）社会群体的声誉影响印象管理的倾向。兰伯特（W. E. Lambert）等人的实验指出，为维护自己所属群体的声誉，人们会进行群体声誉所需要的印象管理。

（4）人们往往会寻求一致的印象。弗里德曼（Freedman）等人在1965年的实验中发现，人一旦接受了别人的要求，为了保持在别人印象中的一致性，他也会接受别人对他更高的要求。在另一实验中还发现，如果一个人有着良好的自我印象，一旦做出了违反这一良好印象的言行，他会立即调整言行，以弥补受损伤的形象，寻求别人对他良好印象的一致性。

（5）寻求社会肯定。心理学家的研究发现：当甲失败、乙成功时，甲在印象管理中对自己成功的因素比乙更肯定，而一旦没有得到认可，便会变得十分沮丧。

研究支持

心理学家巴朗做了一项很有意思的研究。他分别请一些男、女大学生对一名女性求职者（实际上是由他的助手扮演的）进行面试，这位女

性应聘的是一个初级工作岗位。在所有的面试程序中，这位求职者使用的是完全相同的语言信息，但在非语言信息的使用上采用两种方式：一种是大量使用积极的身体语言，如面带微笑、点头、身体前倾、认真注视考官等；另一种则不使用任何积极的肢体语言。另外，她身上还有另一项自变量的变化，即擦香水和不擦香水。结果发现，如果这位女性求职者只使用积极的身体语言或只是擦香水，男性面试考官对她的评价相较于不使用任何肢体语言要高。但是，如果她既使用积极的身体语言又擦香水，男性面试考官就会降低对她的评价；而在女性面试考官身上却没有发现这种差异。巴朗认为，印象管理在面试过程中的作用是比较复杂的，过犹不及，较难做到恰如其分。

在这个研究中，擦香水和积极的肢体语言都属于印象管理措施。但是，印象管理策略是否恰当是一个问题，擦香水与积极的肢体语言，不能被认为是相同意义的印象管理策略。被试如果穿上正式服装，同时采纳积极语言，估计不会带来过犹不及的消极结果。

拓展阅读

印象管理的策略研究

琼斯（Jones）等人提出了获得性印象管理策略的概念。它是指行为主体使他人积极看待自己的努力。这种印象管理常用于日常情境或有利情境中，能促使他人对策略使用者积极看待。具体的策略有：

1. 讨好。

讨好行为是最普遍运用的印象管理策略之一，也是被研究得最多的一种技术。最初认为讨好行为本质上是一种不道德的行为，然而，有些

学者却较为偏袒各种形式的讨好。他们指出，在组织中，讨好行为是一种普遍存在的有效的社会影响手段，尤其是在组织缺乏兼容性时，它能提供一种保持和谐的社会黏合剂。因此，有人把讨好行为称为“吸引力管理”。在接受了各方的意见后，琼斯又重新解释讨好技术，说它们的目的在于使自己更受他人喜欢。

2. 自我抬高。

采取自我推销策略的个体，通常是希望他的目标观众能够感受到他的能力或者特质。琼斯和皮特曼（Pittman）认为，自我抬高策略是个体向目标观众表现出他们的能力与成就，好让目标观众觉得他们比较有竞争力。

3. 威慑。

采取威慑策略的个体想要传达给他的目标观众一种很危险、很有权势、有影响力的形象。此种印象管理行为的施行者大多为上司、或有权力的一方，其目的主要在于希望他人能够服从、跟随自己的意见。医生也常常会采用此策略，让患者听从他的安排，听取他的治疗意见，推行他的治疗方案。

理论应用

1. 印象管理在人际交往和社会适应中的作用。

印象管理是调节人际交往的重要手段，是人际交往的润滑剂，一旦你给对方留下深刻的良好印象，你就能更加容易获得别人的信任和亲密感，人际交往就可以顺畅地继续下去。所以，个体会自觉地约束自己的行为，不断地进行自我反省和自我监督，调整、改善自己的行为，使自

己的行为更加符合社会角色的期望。符号互动论强调参与社会互动的人要站在他人的立场去了解别人如何看待自己，这可使人们能够有效地控制自己的社会行为，使别人感到满意。戏剧论认为，当个人在别人面前出现时，他总是试图控制别人对自己形成的印象及交往的性质。因此，在社会互动中，个体应该竭力维持一种与当前的社会情境相吻合的形象，以确保他人对自己做出积极的评价。如果能够成功地维持良好的行为，给他人留下良好的印象，这个人就会受到周围人的赞许。

拓展阅读

自我表现：如何在他人心中留下好印象

在日常生活中，由于交往的需要，我们常常有意影响别人，使别人对自己形成符合自己期望的某种印象，这对今后的交往将产生积极、有利的影响。社会交往如同戏剧舞台，每个人都在表演，努力扮演好自己的角色，以赢得别人的赞扬与尊重。如何才能在他人心目中留下好印象？这需要恰当的自我表现。

自我表现是指我们在同他人交往时，有意识地表现自己好的方面，给他人留下一个自己期望形成的良好印象。

自我表现策略更多地用在初次接触的人当中。在日常生活中，许多人在新的环境中面对初次接触的人，自我表现很拘谨、不自然，有时言行不符合自己的角色身份，很难给别人留下良好的印象；而有的人的表现不符合角色的情境要求，也会给人留下不好的印象。戴尔·卡耐基总结了人们普遍喜欢且很实用的6种方法：

（1）真诚地微笑；

- (2) 对别人感兴趣，谈别人感兴趣的事；
- (3) 记住别人的名字；
- (4) 做一个好的聆听者；
- (5) 鼓励别人谈他们自己；
- (6) 真诚地让别人觉得他自己很重要。

2. 印象管理在求职面试中的作用。

已有的研究表明，在求职面试中，那些属于内部可控归因类型的求职者更倾向于给主考官呈现一个积极的形象，在真实的招聘面试中也往往会得到较高的评价；而属于内部不可控归因或外部不可控归因类型的求职者则与此相反。可见，印象管理对求职面试和人员选拔具有潜在的影响。因此，印象管理被广泛地应用于求职面试中。应聘者可以通过巧妙地回答面试官提出的问题，包括语言的呈现和策略性行为，比如严肃认真的表情、积极帮助别人等，在短期内树立良好的形象，尤其是面试官期待的形象，从而获得自己向往的招聘结果。在严峻的就业形势下，印象管理对求职成功与否确实起着举足轻重的作用。

3. 管理背景下，员工可以采用的印象管理策略有两条。

(1) 降级防御策略。如果员工试图使自己对某负面事件所要承担的责任最小化或摆脱麻烦，他们可以使用降级防御策略。降级防御策略包括：①解释。即为自己的行为辩护。例如，上班迟到时解释迟到的原因，说明由于要完成其他更重要的任务而不能按时赶到公司，并且强调其他更重要的任务也是与工作密切相关的。②道歉。当找不到合理解释的时候，员工可能因为一些负面事件向上司道歉。这样的道歉通常表现得很诚恳，不仅使人感觉到他的悔恨，也表明这样的事情不会再发生了，让上司感觉到该员工确实有足够的力量去勇敢地面对一个问题并解决

它。因此可以深得上司的谅解，从而降低留下负面印象的可能性。③置身事外。若员工与进展不顺利的某事不直接相关，他们可能会私下告诉上司他们曾据理力争，但被否决了，以此来推脱自己的责任。需要注意的是，这些策略并不能高频率地使用。如果给出的解释不足以抵消上班迟到的负面影响，这样的解释是徒劳的。如果道歉是经常性的，并且相同的错误还是再次出现，当你第三次道歉的时候，印象管理就不会奏效，也许结果比不道歉还要糟糕——你给上司留下了极其不真诚的印象。第三条策略同样不能经常使用，否则，你就被认为是不负责任的，总是逃避责任而不肯承担责任。

（2）促进提升策略。如果员工试图最大化自己对一个成功项目的贡献或使自己看起来比实际上更出色，可以使用促进提升策略。促进提升策略具体有：①争取名分。当员工感觉自己作出的积极成果应得到认可时，可采用此策略。即通过正式渠道，让人知道自己的贡献，或者通过非正式的渠道告诉关键人物。②宣扬。这种情况下，员工可能已经获得表扬，但是，还要让人们了解自己做的实际上比大家所知悉的还要多，影响更大。③揭示困难。该策略情况下，员工认为自己必须克服个人（健康或家庭）或组织（缺少资源或合作）障碍以完成任务，试图让人们知觉到自己是在克服了重重障碍后取得成绩的，因此，更值得表扬。④联合。即员工确保适当的事件被看见并与适当的人在一起，这是为了让人知觉到自己与成功项目密切相关。

上述策略有助于构建认识印象。从员工角度来说，他们的动机不一定是为了促进晋升和增加薪酬。有研究表明，印象管理可能激励员工的组织公民行为（如为部门和组织的利益作出超越平常要求和报酬支付范围的行为）。换言之，动机可能是为了让人感觉不错（印象管理），而

不是为了将事情本身做得更好（组织公民行为）。近期研究表明，所用的特定印象管理策略依赖于情境（如招聘面试、绩效评估或培训）。因此，管理者应该意识到，在评估员工时，管理者的知觉可能被员工所操纵。同样，这些印象管理的方法也能够积极地被利用，如和客户保持良好的关系。

应用案例

王经理是某公司人力资源部的负责人，作为面试官，经常参加各种面试。他发现经验丰富的应聘者总是会充分利用第一印象。他们懂得第一印象在很大程度上决定了一个人对对方是喜欢还是讨厌，所以，在面试之前，他们都会好好地打理妆容，衣着得体、精神饱满。按照一般的面试流程，首先是自我介绍。在这个过程之中，有经验的应聘者会对自己实行良好的自我监控，展示自己最好、最精神、最自信的一面。尤其在群体面试或者无领导讨论中，更是如此，他们会适时地发表自己的见解，对自己发表见解的内容在时间上也有较好的控制，并通过对他人的观察适时调整发言。他们看上去像是训练有素的应聘者，面试官往往很难观察到他们最真实的一面。当王经理问及他们过去的工作经历时，他们会侃侃而谈自己过去的成功经验，有时候对工作难度会做些渲染，而对自己的工作业绩也可能有些夸大，给人一种对工作极其敬业的感觉，甚至听起来常常让人肃然起敬。同时，他们还会掩盖一些不太好的小动作或不良情绪。

这些有经验的应聘者简直就是高明的演员，他们在应聘过程中就是在自我表演，在展现自信的同时有意识地隐藏自己的桀骜，展示自己强

有力一面，并能够有所节制，适时表现出谦虚好学的精神。让面试官能够觉察出，他不仅有实力，还有谦虚好学的精神与态度。

他们对每个要点都把握得很好。更厉害的是，他们在面试的时候，有对自尊的清醒认识，他们深刻认识到这只是求职，不是卖身。他们认为自己是可以给公司创造价值的，公司也不是白白给他们发工资的。给人良好印象但不必卑躬屈膝，而是不卑不亢。这些更是一种可贵的精神品质。王经理常常困惑，他们难道真的就是这样的人才，是公司需要的，还是仅仅对面试技术研究得比较透彻？

点评：应聘者常常利用印象管理应对面试。企业应该设法防止考官被应聘者的印象管理所利用。因此，企业面试应该注意以下几个问题：一是采用严格标准选拔和培训面试官。在招聘面试中，一般经验丰富的面试官会比经验较少的面试官更有可能鉴别出应聘者有利和不利的印象管理，选出适合组织需要的员工。招聘过程中，面试官要避免“成功就在0.5秒”、第一印象、晕轮效应等现象，从不同视角做出相对客观、公正的评判。二是，坚持把组织全员胜任力和职位胜任力作为选拔的核心标准。某企业的HR曾经和我讲过这么一个例子，在招聘中，他们通过面试录用了一位专业技术非常优秀的应聘者，正是他们急需的专业性人才。可是录用半年后，研发部门的领导向人力资源部抱怨说，这位人才专业技能很棒，但就是不服从纪律，经常迟到早退。

先入为主的影响 ——第一印象

在与陌生人交往的过程中，所得到的有关对方的最初印象称为第一印象。第一印象主要是根据对方的表情、姿态、身体、仪表和服装等形成的印象。第一印象常常成为知觉中的心理偏差，在管理实践中，因第一印象容易在用人上造成失误，所以，管理者既要重视第一印象，又要尽量避免因第一印象而造成的认识上和用人上的失误。

理论介绍

知觉过程中，第一次留下的印象，在对方的头脑中形成并占据着主导地位的作用，即第一印象效应，也叫首次效应、优先效应或首因效应。它是指当人们第一次与某物或某人相接触时会留下深刻印象，个体在社会知觉过程中，通过“第一印象”最先输入的信息对客体以后的认知所产生的影响。第一印象比以后得到的信息对于事物整个印象产生的作用更强，持续的时间也较长。

当然，第一印象也不是固定不变的。与其他的记忆信息一样，第一印象也会随着时间的推移而慢慢淡化。如果我们给别人留下的是好的印象，我们就要努力保持自己的作风和态度，维护这种印象。而如果我们给别人留下了糟糕的第一印象，那么就要正视自己的缺点，努力提高自身素质和改善形象，争取彻底改变这种不利局面。

第一印象的淡化多发生在长期没有来往的情况下，或者是遇到了其他留下更深刻印象的人的情况下。比如老板对某个员工A的第一印象很差，员工A辞职多年以后，这个老板在这些年里陆续雇用了水平更差的员工B、员工C……当员工A重新出现在老板眼前时，他当年给老板所留下的第一印象就会变得十分模糊。

还有一部分人通过努力，颠覆了别人对其原先的印象，这种通过改变给人带来的新印象往往比第一印象要深刻得多。第一印象的转变往往富于戏剧性，分多种情况。

第一种情况，当事人有意或无意地经过自身的改变或者努力之后，做出了惊人的举动，这个举动与此人之前的性格大相径庭，使人“刮目相看”，从而彻底扭转了之前给人的第一印象。这就是所谓的“咸鱼翻身”。

第二种情况，就是当事人的典型特点是内敛、自信、深不可测。他们往往容易给人留下错误的第一印象。属于一开始得不到重视的那一类。等到真正的考验来临的时候，这类人才会毫不吝惜地发挥和展现出他们丰富的经验、精湛的技艺、高度的水准以及挽救危机的能力。这类人往往会使周围的人认识到第一印象的肤浅和愚蠢。这就是所谓的“不鸣则已，一鸣惊人”。

第三种情况，随着人们生活节奏的加快以及交际圈的扩大，绝大多数人都借助网络等通信手段来与陌生人接触和交往。在这种情况下，第一印象通常不是面对面地产生的，难免会产生偏差。研究表明，大部分人会有意识地在网络隐藏自己现实中会给人留下普遍印象的那一面，以寻求某种从未体验过的平衡。即，越是自卑的人在网络越有表现欲，越是有文化的人越喜欢在网络假装一问三不知，更有一部分人喜欢通过网

络改变自己的年龄和性别。这种所谓的“第一印象”，往往不堪一击，在真实生活中彼此见面的那一刻起，就会自行瓦解。

研究支持

有心理学家曾做过这样一个实验：他让两个学生都做30道题，并且都是做对一半。但是让学生A做对的题目尽量出现在前15题，而让学生B做对的题目尽量出现在后15道题，然后让一些被试对两个学生进行评价：两相比较，谁更聪明一些？结果发现，多数被试都认为学生A更聪明。那是因为前期获得的信息比后来获得的信息影响更大，对人们的决策能产生更重要的影响。最初印象有着高度的稳定性，后继信息甚至不能使其发生根本性的改变。

拓展阅读

为自己的面孔负责

美国总统林肯也曾因为相貌偏见拒绝了朋友推荐的一位才识过人的阁员。当朋友愤怒地责怪林肯以貌取人，说任何人都无法为自己的天生面孔负责时，林肯说：“一个人过了四十岁，就应该为自己的面孔负责。”虽然林肯以貌取人有失偏颇，我们却不能忽视第一印象的巨大影响作用，因而应通过提高自身修养来整饰自身形象，为工作的顺利开展奠定基础，搭好台阶。

理论应用

1. 人际交往中如何树立良好的第一印象。

（1）衣着整洁，讲究仪表。别人对你的第一印象往往是从外部形象开始的，所以衣着、仪表很重要。要穿着得体、整齐和干净，保持良好的精神状态。

（2）举止得体，虚心求教。表情、举止也是第一印象的重要来源，因此，学会用友善的目光和亲切的微笑与人说话。这是建立良好的第一印象的秘诀之一。

（3）守时守信，待人真诚。遵守时间，讲究信用，给人以值得信赖的感觉。这是做人的一种美德。

2. 管理者上任如何利用第一印象。

每一位管理者在新官上任后都会遇上一些问题，比如如何让下属信服，很多人都会选择在上任后做几件事情证明自己。俗话说：新官上任三把火。管理者必须拥有令人信服的技能，或掌握一技之长，这一技必须是这个团队的主要技能。作为管理者，不必样样超人，做一个待人诚恳的好组织部长，同样是一个好领导。现代社会化大生产分工精细，每个团队的领导根本不可能拥有让团队所有成员佩服的各项技能。在初期，新官可能会身陷琐事，像个保姆，在这个阶段，要尽快梳理，让各部门尽早走上正轨，抓主线做到“纲举目张”。中后期避免事必躬亲，这一段时间逐渐从“保姆”转化成“教练”，定期与队员一起了解、探索今天的事情，创造明天的业绩。

应用案例

陈浩刚刚上任某广告公司的设计总监。在第一天与部门员工见面的时候，陈浩迟到了。为了体现自己的庄重，陈浩特地穿上深色西装，打

了领带，穿上皮鞋，头一天还特意去理了发，剃了一个非常正式的造型。但当他出现在部门会议上时，他发现该部门员工个个都是简单随意的着装配上各种有个性的造型，穿着运动鞋或休闲鞋，他的装扮显得与大家格格不入。

在接下来的就职演讲中，陈浩为了让大家对自己产生敬佩心理，他慷慨激昂，首先回顾了自己在原来公司的辉煌业绩，接着强调了该如何定标准，并提出只有高标准严要求，才能产生高效率。继而大谈如何提高工作效率，如何确保工作业绩。最后，为了帮助每一名下属理解这些理念和方法，他还强调不断监控和帮助解决下属可能遇到的各类问题，并要求大家在遇到问题时必须将面临的状况及时反馈给他。

第一天的就职演说以及部门会议，看起来风平浪静。陈浩尽管觉得自己穿着有些不合适，但是对自己的发言信心百倍。可实际上，部门员工对他的第一印象并不太好，觉得他刚愎自用、浮夸、强硬、不尊重下属。

在往后的工作中，陈浩慢慢感觉到遇到很多被动的局面，总是会有老员工故意反对陈浩的决策。陈浩不想因此破坏了和下属的关系，总是私下提醒老员工，尤其是一位名叫马飞、比他年长的老员工。可是，马飞丝毫没有改变。让陈浩着急的是，马飞的一些行为已经开始影响到部门中其他年轻员工。陈浩想开掉马飞，可是一来觉得自己刚上任就开掉老员工影响不好；二来，马飞在工作上没有什么明显的错误，他只是常常与陈浩唱反调。

陈浩陷入了无限的烦恼中，如果这个事情处理不好，他往下的工作该怎么进行呢？他觉得自己的被动局面确实与留给大家的第一印象很有关系。

点评：第一印象良好会使他人留下积极的看法，甚至即使后来表现差一点也容易获得谅解；而若第一印象不好，要改变就相当费力。案例中，陈浩没有关注穿着风格，从服饰上已经与大家拉开了距离。在就职演说中过于高调，结果事与愿违，引起员工反感。陈浩没有充分利用第一印象，不能与员工打成一片，正是他日后工作难以顺利开展的重要原因。

以小人之心度君子之腹 ——投射效应

投射效应是指将自己的特点归因到其他人身上的倾向，即以己度人，认为自己具有某种特性，他人也一定会有与自己相同的特性，是把自己的感情、意志、特性投射到他人身上并强加于人的一种认知障碍。比如，一个心地善良的人会以为别人都是善良的，一个经常算计别人的人总觉得别人也在算计他，等等。

投射使人们倾向于按照自己是什么样的人来知觉他人，而不是按照被观察者的真实情况进行知觉。当观察者与观察对象十分相像时，观察者会很准确，但这并不是因为其知觉准确，而是因为此时的被观察者与其相似所导致的。投射效应是一种严重的认知心理偏差，辩证地、一分为二地对待别人和对待自己，是克服投射效应的良方。

理论介绍

心理学家罗斯做过这样的实验来研究投射效应，在80名参加实验的大学生中征求意见，问他们是否愿意背着一块大牌子在校园里走动。结果是，48名大学生愿意背牌子在校园内走动，并且认为大部分学生都会乐意背；而拒绝背牌的学生则普遍认为，只有少数学生愿意背。可见，这些学生将自己的态度投射到了其他学生身上。该实验揭示了投射效应的存在。

“以小人之心度君子之腹”就是一种典型的投射效应。当别人的行为与我们不同时，我们习惯用自己的标准去衡量别人的行为，认为别人的行为违反常规；喜欢嫉妒的人常常将别人行为的动机归纳为嫉妒，如果别人对他稍不恭敬，他便觉得别人在嫉妒自己。

一般来说，投射效应的表现形式主要有两种：

一是感情投射。即认为别人的好恶与自己相同，把他人的特性硬纳入自己既定的框框中，按照自己的思维方式加以理解。比如，自己喜欢某一事物，跟他人谈论时，话题便总是离不开这件事，不管别人是不是感兴趣、能不能听进去。引不起别人共鸣，就认为是别人不给面子，或不理解自己。最典型的例子就是祥林嫂常常在别人面前说儿子毛毛是很听话的，开始别人还感兴趣，久而久之，没有人愿意听她的故事了，而祥林嫂自己，则始终处于感情投射的境地。

二是认知缺乏客观性。比如，有的人对自己喜欢的人或事越来越喜欢，越看优点越多；对自己不喜欢的人或事越来越讨厌，越看缺点越多。因而表现出过分地赞扬和吹捧自己喜欢的人或事，过分地指责甚至中伤自己所厌恶的人或事。这种认为自己喜欢的人或事是美好的，自己讨厌的人或事是丑恶的，并且把自己的感情投射到这些人或事上进行美化或丑化的心理倾向，失去了人际沟通中认知的客观性，从而导致主观臆断并陷入偏见的泥潭。比较典型的例子是很多妈妈看自己的孩子和婆婆看媳妇时，常常会陷入这样的认知。比如，现实中有的妈妈谈及自己的孩子是多么优秀和完美，甚至把自家的孩子看成天下最聪明的孩子；有的婆婆说起自己的媳妇，常常指责媳妇满身缺点，甚至一无是处。

拓展阅读

自己喜欢的别人未必喜欢

《庄子》中有这样一个故事：尧到华山视察，华封人祝他“长寿、富贵、多男子”，尧都辞谢了；华封人说：“寿、福、多男子，人之所欲也；汝独能不欲，何邪？”尧说：“多男子则多惧，富则多事，寿则多辱。是三者，非所以美德也，故辞。”人的心理特征各不相同，即使是“福、寿”等基本目标，也不能随意投射给任何人。但在日常生活中，我们却常常错误地把自己的想法和意愿投射到别人身上，误以为自己喜欢的，别人也喜欢。赠送礼物的时候总是选自己喜欢的物品；父母总喜欢为子女设计前途、选择学校和职业……都是类似的故事。

研究支持

苏富忠对投射进行了研究，他认为投射是人们把自己的某种观念置于相应外部对象的操作过程。投射具有六个方面的特点：第一，在不同人不同投射的异同关系维度上，投射具有共同性与个别差异性相辅相成的特点。一方面，投射是一个普遍存在的操作过程，因而概括了共同性；另一方面，不同人的不同投射又有不同层次和维度的特殊规定性，具有相应的差异性。第二，在意识控制水平的维度上，投射具有自发性与自觉性相辅相成的特点。第三，在所投射的观念与被投射的对象之统一程度的维度上，投射具有真理性与谬误性相辅相成的特点。第四，在所投射的观念结构的维度上，投射具有系统性与个别性相辅相成的特点。人投射到对象上的观念，有的是个别的，这种投射与其他投射没有什么逻辑联系，有的投射有系统的结构。第五，在所发挥的作用的维度上，投射具有根据性与导向性相辅相成的特点。人们把自己的观念投射到外

部对象上，这种投射在后继的生活行为中发挥着重大的作用。第六，在存在的时间维度上，投射具有稳定性与变异性相辅相成的特点。从个体心理的角度看，人们的主观世界是一个由无到有、由简单到复杂的不断建构、发展的过程。

苏富忠了还研究投射的分类体系，他提出投射的分类体系是以投射的经验和相关研究为基础，以一定的投射观为理论前提，以投射概念为被分对象和最高属概念，以内涵分类为主导方法而建构起来的，以投射的要素类型为第一层次，统一着不同亚层次类型而建构起来的体系。

这个分类体系的具体构成如下：

第一，内容型投射。是以所投射的内容为标准，对投射进行要素分析的分类而得到的要素型投射。人的各种观念都可以是投射的内容。

第二，感知投射。是人把自己的感知觉投射到相应外部对象上去的内容型投射。人的外感觉是外部对象信息的刺激与外感觉分析器统一而形成的感觉。感觉发生在人的感觉器官中，是一种自知的观念。但在相当长的历史时期内，人们不自觉地把它投射到刺激感官的外部对象上，并认为这种感觉是对象所固有的某种“质”。

第三，语言投射。是人把自己的语言投射到相应外部对象上去的内容型投射。语言是经代换思维建构起来的形象与意义统一的心理工具，有具象语言与符号语言之分。

第四，理论投射。是人把自己习得或创造了的理论投射到相应外部对象上去的内容型投射。主要有本质与现象投射、世界观投射、自然科学理论投射、社会科学理论投射之分。

第五，意向投射。是人把自己的意识倾向投射到相应外部对象上去的内容型投射。意向是人们心理上期求的、具有特定方向和目标的观念

，包括需要、目的、理想、价值观等。人们把自己的意向投射到外部对象上去，使相应外部对象“具有了”符合人意向的“特性”。意向投射包括需要投射、目的投射、理想投射、价值观投射等。

第六，情感投射。是人把自己的某种情感投射到相应外部对象上去的内容型投射。文学创作中的移情，就是一种情感投射。“人逢喜事精神爽”、“月到中秋分外明”，就是良好心境外向投射而形成的感受。

第七，对文化成果的投射。是人们把自己的某种观念投射到对象文化之上的对象型投射。人创造的对象文化成果多种多样，主要有制度文化、客观精神文化、物质文化。相应地，对文化成果的投射可分为对制度文化的投射、对客观精神文化的投射、对物质文化的投射。

理论应用

1. 克服投射效应，正确评价他人。

在管理实践中，评价下属，或者评价应聘者，都应该克服投射效应。

如果评价人把自己的某种品质、性格、爱好投射到甚至是强加到被评价者身上，以自己为标准去衡量被评价者，就会使评价的客观性大打折扣，最终使评价结果产生误差。因此，在管理实践中，招聘方对应聘者的评价以及上级对下级的评价、商家对顾客的认知，都要克服投射效应，辩证地、一分为二地去对待别人和对待自己。

2. 投射效应与市场拓展。

投射效应也被称作假定相似性效应。企业在市场拓展时，就可能受这种效应影响而带来损失，应给予关注。在产品投入新市场之前要做相

关的本土文化等特征的调查，更加正确、详细地了解和掌握消费者需求。例如，芭比娃娃在日本刚推向市场的时候，商家把洋娃娃想象成小女孩希望自己长大以后的形象，因此做成大大的胸部、长长的腿，还有蓝色眼睛。而实际上，这并未受到日本小女孩的青睐，因此销售不佳。后来公司修正了芭比娃娃胸部和腿的尺寸，并将原来的蓝眼睛改变成咖啡色眼睛。结果，两年内卖出了近200万件芭比娃娃。在这个案例中，商家开始遭遇的失败正说明了投射假定是错误的。日本小女孩并不是商家那样想的。

市场拓展要避免投射效应，不要想当然，要用事实说话，重视市场调查，避免不必要的损失。

3. 投射效应在测评中的应用。

由于人们存在心理防御机制，在面对他人提问时常常会言不由衷。比如上级询问下级工作是否努力，面试官询问应聘者为什么到我们公司应聘等情况下，被提问者皆有可能说假话。这为自我评价和素质测评提出了挑战。利用投射原理，采用投射测试可以一定程度上避免人们的心理防御机制。投射测试是指向受测试者提供意义比较含糊的刺激情境，让其自由发挥，分析其反应，然后推断其个性特征。这是一种将测试目的隐蔽化的有效方法。由于其间接性，测量的效度得到了保证，尤其是表面效度，得到很好的控制。

应用案例

雀巢公司刚推出速溶咖啡时，市场销售情况非常不好。为了找出销售不佳的原因，公司对雀巢咖啡与市场领导者麦氏咖啡的产品进行了认

真的对比分析，没有找到答案。最后他们请来心理学家对消费者的购买行为进行研究。研究人员做了如下试验：

研究者打印了两份超市的购物清单，两张清单购买的货品相比较，唯一的差异就是一张买的是传统的麦氏咖啡，一张买的是雀巢速溶咖啡。研究者请受访者通过这两张购物清单来描述拿着这两张清单的家庭主妇的形象，结果是大部分的受访者把买了麦氏咖啡的人描绘为一个勤快的主妇，而把买了雀巢咖啡的人描绘成一个懒惰的主妇。

原来问题的答案是在人们的潜意识里，用速溶咖啡给丈夫做咖啡的都是懒媳妇——这种潜意识决定了家庭主妇们不愿意购买速溶咖啡。

于是，雀巢公司迅速采用对应的广告策略，向消费者传递速溶咖啡给忙碌的上班族、给匆匆出门的丈夫和太太带来了优质生活，从而逐步改变了人们原来的潜意识印象。

点评：人们的动机有的时候很复杂，它存在于潜意识而不被别人甚至自己所发现。在该案例中，如果直接询问顾客：你为什么不买速溶咖啡而更愿意购买传统咖啡，也许顾客不能给予准确的回答，也许他们会回答说这只是习惯。由于研究者采用了间接的观察法，而不是直接询问，因而得以很好地将人们的潜意识，也就是复杂的动机明示化。该案例说明：通过投射技术，可以从人的某些行为中，得到人们潜意识中的信息。

得与失的认识差距

——展望理论

在很多情况下，决策面临的都是不确定的情形。这种情形之下，人们会如何决策？来自于心理学研究领域的综合洞察力——展望理论，对于不确定情况下的人为判断和决策，做出了突出贡献。

理论介绍

2002年诺贝尔奖获得者卡恩曼（Kahneman）与其合作者特沃斯基（Tversky）提出了展望理论，试图描述个体在风险决策过程中的行为现象。展望理论将决策过程分为两个阶段——编辑阶段与评价阶段。在编辑阶段，对备择选项进行初步分析，将不同的备择选项按中性的参照点区分为损失和收益，参照点通常与当前的财产有关，但是会受到备择选项的表述以及决策者期望的影响；在评价阶段，对经过编辑的备择选项进行评价，选取拥有最高价值的那个备择选项。展望理论的价值函数与参照点假设对于一些决策实验结果与现象有很好的解释能力。

展望理论通过一系列的实验观测，认为人在不确定条件下的决策选择，取决于结果与展望（预期、设想）的差距而非结果本身。即，人面临不确定性决策时，常常会在心里预先设定一个参考标准，然后权衡每个决策方案的结果与这个参考标准的差别。例如，一个人预期设定标准是能得到奖金1000元，当他的决策让他得到奖金1000元，他会觉得没什

么；若他有办法得到多于预设的1000元，多数人会审慎地考量这个决策带来的风险，以免失去预期回报；如果相反，即他有另一个比较安全，但让他少得200元奖金的办法，那多数人会宁可冒较大风险，以获取预期回报。这比较符合心理学观察结果，能比较写实地描述一个人在风险决策（如金融投资）时的心理。此理论引申的三个基本结论是：（1）大多数人在面临获利的时候是风险规避的；（2）大多数人在面临损失的时候是风险喜好的；（3）大多数人对得失的判断往往根据参考点决定。

拓展阅读

赌客信条

在《赌客信条：你不可不知的行为经济学》一书中，作者将展望理论归纳为以下几点：（1）确定效应：个体处于收益状态时，多数人是风险厌恶者。也就是说，当确定可以获得收益时，人们往往不会冒险。（2）反射效应：当人们处于损失状态时，多数人是风险偏好者。也就是说，当面临失去时，多数人倾向采取冒险行为。（3）损失规避：多数人对损失比对收益更敏感。也就是，人们更加不愿意失去，而对于得不到什么，尚能够忍受。（4）参照依赖：多数人对得失的判断往往由参照点决定。（5）禀赋效应：同样一件商品，一旦人们拥有这件商品，相对于还未拥有的人而言，会对此商品估一个更高价。这大概可以解释为什么买第二辆车的人比买第一辆车的人有更强烈的购买动机。

研究支持

张玮、成龙认为卡恩曼和特沃斯基验证展望理论的实验基础是中等金钱回报，但是，这些实验并没有定量考虑决策者本身所拥有的财富值对于决策的影响。另外，展望理论仅仅对于决策者认为是收益或者损失的金钱进行了研究，而那些金额非常小的没有被决策者当成收益或者损失的部分，则没有纳入价值函数的考虑范围。因此，无法根据展望理论来推论一个富豪对于1000元或者一个普通人对于1元钱的风险偏好是怎样的。于是，他们提出了风险损益率模型。具体包含三个要点：第一，对价值的判断。基于当前财富，评价的横坐标是财富改变的相对量，即相对改变率，也称为损益率，而非展望理论和效用理论所使用的绝对改变量。损益率这一概念的提出，使得不同财富水平的个体的决策结果可以在同一个框架下进行分析和解释。第二，在编辑阶段，个体在决策时不仅会考虑中性参照点，也会参照收益点和损失点，低于收益点的收益并没有被认为是收益，而只是没有损失，同样，高于损失点的损失也没有被视为损失，而只是没有收益。由中性参照点、收益点和损失点将结果空间分割为四个部分：收益区域、非收益区域、非损失区域和损失区域。当损益率和可能性达到一个临界点，该备择选项就会被认为会发生并值得考虑，即落入收益区域或损失区域；而当损益率高于某个临界点或损益率和可能性低于某个临界点时，该备择选项则会被认为不太可能发生或者不值得仔细考虑，即落入非收益或非损失区域。当备择选项落在收益区域或损失区域时，个体的决策判断原则与展望理论和效用理论相同；当备择选项落在非收益或非损失区域内时，决策的价值函数的凹凸性发生反转，表现出对收益的风险追求和对损失的风险规避，这部分是展望理论没有纳入考虑范围的部分。第三，个体的收益点越大或者损失点越小，说明其越趋风险偏好；反之，则越趋风险规避。

他们采用的是实验研究方法，实验采用纸笔测验的方式进行。实验材料使用实验指导语为封面的小册子，每页包含不同的实验处理。不同被试的实验材料中问题的顺序随机设计。实验时首先由主试宣读指导语，解释实验内容，然后要求被试独立作答，填写人口统计变量，回答实验问题，结束后统一回收。实验开始时收集被试的平均每月花销情况，作为被试可支配或拥有财富水平的一个指标。

研究结果显示，在四种情境中，随着损益值的增加，被试没有一直选择确定选项，也没有一直选择风险选项，这说明被试表现出了从风险偏好转向风险规避（收益情境）或从风险规避转向风险偏好（损失情境）的反转。该结果表明，在个体对决策选项进行编辑并依此进行决策判断时，除了一个决定选项是损失还是收益的中性参照点即零点之外，在损失和收益阶段还分别存在两个风险偏好反转的拐点，即我们定义的收益点和损失点。而在损失情境下，被试会先倾向于选择确定选项，当损失值增加到一定程度后，才转为偏好风险选项。同样，对于损失情境下的高风险和低风险的损失点进行的配对样本T检验，结果也显示出显著的差异（ $t=3.744$ ， $p<0.01$ ）。因而可以推断，收益点和损失点会受到概率水平的影响。将被试的月均开销与四种决策情境下的结果进行相关分析，相关系数均为负数，且显著。即月均开销越高，则收益点的值越大，损失点的值越小，意味着个体的财富水平越高，其对小额的收益越不在乎，而去追求有风险的大收益；同时也可以更大程度地容忍小额的损失，而去追求有风险的没有损失。这说明风险偏好的反转点会受到个体财富水平的影响。根据上述实验结果，可以认为，风险损益率模型在解释较高概率和确定概率的收益问题上，能突破展望理论所不能解决的一些局限。

理论应用

1. 展望理论在金融创业融资决策中的应用。

曾照英、王重鸣提出感知风险与客观风险是两个不同的概念，真正影响决策的是感知风险。比如消费者决策，影响其决策的就是感知风险。创业融资决策行为本质上也是一种风险决策行为，因此，企业家融资决策中也是以感知风险为决策依据的。在客观风险相同的情况下，决策者决策所依据的总体感知风险存在多样性，往往偏离客观风险。在创业融资过程中，系统风险主要包括利率风险、购买力风险、汇率风险，非系统性风险主要包括估价风险、融资失败风险、关联融资决策失败风险、低流动性风险、缺乏多样化风险、缺乏灵活性风险、失去控制权风险等。企业家根据上述风险对应的感知风险进行融资决策。

2. 用展望理论解释消费者满意与忠诚的非线性关系。

邹德强、赵平、李飞对手机、台式电脑、笔记本电脑三个产品类别的用户满意度指数进行了调查，他们发现，顾客满意对忠诚的影响表现为非S形的非线性函数形式，曲线中间部分陡峭而两端平坦。这意味着随着满意度从低到高的变化过程，满意对忠诚的正向影响先增强后减弱，这种趋势正是与展望理论模型一致的。

应用案例

某电子煤矿机电区实行人性化管理，在全区推行少罚多奖政策，调动了员工的生产积极性。

针对全区员工构成较复杂的实际情况，机电区管理者采取谈心、家

访等形式，了解员工家庭状况和思想状况，做到员工有困难及时帮助。在生产工作中，对员工工作中出现的失误，不是一味的罚款，而是耐心地说服教育，做到不罚款或少罚款。为调动员工的生产积极性，他们对工作中有突出贡献的员工还实行嘉奖政策。运转班A小组提升原煤创出高标，区里给该小组成员颁发奖品，并号召其他小组向他们学习，在全区兴起了劳动竞赛的高潮。由于该区工作措施得力，各项工作任务出色完成。不仅如此，表现优秀的员工也层出不穷。小B就是其中一个突出的代表。

一天晚上9时左右，提升机缓缓地向井口移动着，26名下井的工人和13名上井的工人分别坐在各自的罐笼里。毫无征兆地，突然断电，提升机悬在离井口还有96.3米的位置。

39名工人被突然困在井筒中，没有办法与外界联系，也没有通道能上来或者下去。井口周围围满了等待下井的职工，一种惶恐的气氛在全矿范围迅速弥漫。要是不能快速处理电气故障，39名被困职工的生命安全将受到严重威胁。处理电气故障的高手陆续来了，时间一分一秒地过去，现场气氛越来越紧张。半个小时过去，技术人员终于找到故障点。排除故障需要立即更换一个调闸模块，可这个模块几天前被调用到别的矿上去了。如果从其他矿井调用模块，最快也要两个小时。最快的办法是改变外部控制线，但同时需要改编提升机程序。提升机程序是煤矿所有电控中最复杂的，也是所有提升机电控厂家技术保密的核心。现场的人不要说改写程序，连能看懂程序的都是少数。关键时刻，矿领导想到了小B。

更改程序对小B来说并不很难，但风险较大。出于技术保密考虑，提升机厂家一般会严禁用户更改程序，同时会申明：谁若更改程序，出

了事故就由谁负责。

面对生命正在受到威胁的39名职工，矿领导果断拍板：改！仅仅几分钟时间，程序就改好了。现场欢声雷动，39名矿工安全走出罐笼。

点评：根据展望理论，人们面对损失与收获，对待风险的态度或内心的感觉是不同的。因此，在激励员工的时候应该考虑到损失规避心理需要补偿，奖励与惩罚不具有对称性，惩罚优化了风险分担，少罚多奖具有更好的激励效果。员工行动可观测且目标业绩等于员工的能力水平时，可以实现激励最大化；挑战性目标与惩罚方式相结合的激励机制能促使员工付出更多努力，提高企业产出水平，但惩罚方式也提高了企业的薪酬成本。该案例验证了在员工的激励实践中，通过设计挑战性目标业绩，同时结合惩罚方式的激励机制，可以利用员工的损失规避心理，产生更好的激励作用。

动机与激励

人们究竟需要什么

——需要层次理论

假如一个人长期处于食物缺乏的状态，那他对食物的需求会非常强烈，此时他的意识几乎全被饥饿所占据，所有的能量、心思都用来获取食物，其他社会化程度更高的需要，比如对爱、尊重的需求都不会受到重视。可以这么说，在这种极端情况下，人生的全部意义就是吃，只求有食物，其他什么都不重要。只有当人从生理需要的控制下解放出来时，才可能出现更高级的、社会化程度更高的需要，如爱、安全的需要。这就是马斯洛需要层次理论的发现。

理论介绍

马斯洛把人的需要分为生理、安全、社会、尊重、自我实现等五种从低级到高级的基本需要。

生理需要包括呼吸、水、食物、睡眠、生理平衡、分泌和性。这些需要（除性以外）中，任何一项得不到满足，人的生命就会受到威胁，个人的生理机能便无法正常运转。从这个意义上说，生理需要是推动人行动的最原始的动力。马斯洛认为，只有这些最基本的需要满足到维持生存所必需的程度后，其他的需要才能成为新的激励因素，而到了此时，这些已相对满足的需要也就不再是激励因素。

安全需要是指人身安全、健康保障、资源所有性、财产所有性、道

德保障、工作职位保障、家庭安全等。整个有机体是一个追求安全的机制，人的感受器官、效应器官、智能和其他能量都是寻求安全的工具。当然，这种需要一旦得到相对满足，也就不再成为激励因素。

情感和归属的需要包括友情、爱情、性。人人都希望得到相互的关心和照顾。感情上的需要比生理上的需要来得细致，它和一个人的生理特性、经历、教育、宗教信仰等都有关系。

尊重的需要可分为内部尊重需要和外部尊重需要。内部尊重需要是指一个人希望自己在各种不同情境中有实力、能胜任、充满信心、能独立自主。总之，内部尊重就是人的自尊。外部尊重需要是指一个人希望自己有地位、有威信，受到别人的尊重、信赖和高度评价。马斯洛认为，尊重需要得到满足，能使人对自己充满信心，对社会满腔热情，体验到自己活着的价值。

自我实现的需要是最高层次的需要，是指实现个人理想、抱负，发挥个人的能力。具有自我实现需要的人，常常具有这样的特点：愿意接受自己和他人，解决问题能力强，自觉性高，善于独立处事，要求不受打扰地独处，具有完成与自己的能力相称的一切事情的能力。也就是说，人必须干称职的工作，这样才会使他们感到最大的快乐。马斯洛提出，为满足自我实现需要，所采取的途径因人而异。自我实现的需要是在努力实现自己的潜力，使自己越来越成为自己所期望的人物。

五种需要像阶梯一样从低到高，按层次逐级递升，但次序不是完全固定的，可以变化，也有种种例外情况。

需求层次理论有两个基本点：一是人人都有需要，某层需要获得满足后，另一层需要才出现。二是在多种需要未获满足前，首先满足迫切需要；该需要满足后，后面的需要才显示出其激励作用。一般来说，某

一层次的需要相对满足了，就会向高一层次发展，追求更高一层次的需要就成为驱使行为的动力。相应地，获得基本满足的需要就不再是一股激励力量。五种需要可以分为两级，其中生理上的需要、安全上的需要和情感上的需要都属于低级需要，这些需要通过外部条件就可以满足；而尊重的需要和自我实现的需要是高级需要，这些需要通过内部因素才能得到满足，而且一个人对尊重和自我实现的需要是无止境的。同一时期，一个人可能有几种需要，但每一时期总有一种需要占支配地位，对行为起决定作用。任何一种需要都不会因为更高层次需要的发展而消失。各层次的需要相互依赖和重叠，高层次的需要发展后，低层次的需要仍然存在，只是对行为影响的程度大大减小。马斯洛和其他的行为心理学家都认为，一个国家多数人的需要层次结构，同这个国家的经济发展水平、科技发展水平、文化和人民受教育的程度直接相关。

研究支持

在马斯洛的需要理论中，自我实现是马斯洛理论中的核心概念。马斯洛的心理学理论，简括地说，可以称为自我实现理论。马斯洛对自我实现的人的好奇心始于大学时代。当时，他对他的两位导师尊崇备至，他希望了解和理解他们。他的好奇使他开始研究究竟是什么使这两位教授如此卓尔不群。他记录这两个人的情况，将两个人的个性进行比较，发现他们有某种共同之处。这发现使马斯洛振奋不已，于是他试图弄清楚这类人物的特性是否在其他地方也能找到。就这样，他开始了对自己实现的人的广泛研究。据他自称：“研究对象选自本人认识的一些人和朋友，以及一些著名人士和历史人物”，如爱因斯坦、林肯等都是他的

研究对象。他曾对三千名大学生进行筛选，结果发现只有一名可直接作为对象，还有一二十名也许将来才能作为对象。他还想从文学作品中寻找此类人物，可惜没有发现。在研究方法上，他不主张动物实验、临床观察、实验室测试和随机抽查，而是依赖于对“朋友以及相识的人之缓慢发展的总括或整体印象”，记录其行踪、所作所为，然后再对之进行分析和描述。

他把自我实现者描述为“基本需要已得到适当的满足，又受到更高层动机——超越性动机——驱动的人；献身于某一使命、事业、工作的人；内在要求和外在使命相契合的人；把自己同工作同一化、视工作为自我之一部分的人；视工作即娱乐的人；超越了自我与非我的人。自我实现的人也有缺陷，并非十全十美。有时他们会显得顽固，也并未全然摆脱浅薄的虚荣心，有时又冷静地近于无情冷酷；他们也有罪恶感、焦虑、自责。但这些方面不带有根本性，不是出于精神病症。他们是健康、成熟的人”。这些发现使马斯洛相信十全十美的人是没有的。不过他更相信，人的潜能很大，尚需进一步开发，即使是自我实现者也是如此。总的说来，他认为自我实现的人是潜能得到较充分的发挥因而具有相当成就的人。这些人虽然现在还是少数，且大多是上岁数的人，但他相信这是人类和人性发展所能达到的状态，是人性发展的方向。

他对自我实现基本上是从五个方面来予以规定的。

第一个方面，自我实现是人的一种高级需要或处于基本需要层梯之顶端的需要。

第二个方面，自我实现是人的理想和目标。从自在的意义上说，自我实现是一种使潜能实现的趋势和需要；从自觉的意义上说，自我实现是一种追求的目标，即“希望自己越来越成为所期望的人物，完成与自

己的能力相称的一切事情”。而且，自我实现需要永远不会消失，它是无限的，因而是不可超越的。换句话说，它内含了超越既成状态的意思，而超越本身是无法超越的。

第三个方面，自我实现也是一种现实的活动和活动过程。自我实现不是一个单纯的概念，而是现实的人具体地发挥潜能，去工作，去劳动，去认知，去体验。简而言之，即处理个人与他人、个人与社会、个人与自然、客我与主我的关系，使之处于合意的状态的活动。

第四个方面，自我实现在心理上表现为一种高峰体验。这是一种对自己处于发挥潜能的最佳状态的体验。

第五个方面，自我实现还是一种人生态度。在深刻地洞见了这是人的需要、是一种自然的趋势、满足了这种需要可引起更合意的主观效果即更强烈的愉悦之后，就会自觉地以此作为目标和理想，勇敢地面对生活、面对自我，做出成长的选择，积极、主动、活跃和充分地体验生活。

拓展阅读

哪种需要对你最为重要

指导语：把你对下列问题的反应作一个排列，将你认为最为重要或最为真实的反应列为5，其次列为4，依次类推，对你来说最不真实的反应列为1。

1. 总的来说，一项工作对我最为重要的是：

A. 工资够高，能够满足我的生活需要。

B. 是否提供建立良好人际关系的机会。

C. 是否拥有良好的福利待遇，且工作有保障。

D. 是否给我足够的自由和拥有展现自己的机会。

E. 是否根据我的业绩提供晋升的机会。

2. 如果我打算辞去一项工作，很可能是因为：

A. 这项工作很危险，比如没有足够的工作设备或安全设施很差。

B. 由于企业不景气或筹措资金困难，因而将来可能被解雇。

C. 该工作得不到社会尊重和认可。

D. 这项工作不与人打交道，很少有机会与其他人进行讨论和沟通

。

E. 对我来说，这项工作缺乏意义。

3. 对我来说，工作带来乐趣的是因为：

A. 这是一项重要而具有挑战性的工作。

B. 满足人们从事工作的基本要求，如丰厚的工资、宽敞的居室以及其他经济需求。

C. 提供了多种福利待遇，如医疗保险、旅游休养假期、退休保障等。

D. 能够发挥我所长，比如我知道自己是本公司或本专业中最优秀的工作者之一。

E. 来自于工作中融洽的人际因素，也就是说，有结交朋友的机会

。

4. 我的工作士气受到下面因素的极大干扰：

A. 前途不可预知。

B. 工作成绩相同，但其他人得到了认可，我却没有。

C. 我的同事对我不友好或怀有敌意。

D. 无法发挥自己的潜能。

E. 工作环境很差，如没有空调，停车不方便，空间和照明不充足，卫生设施太差，等等。

5. 决定是否接受一项提升时，我最为关心的是：

A. 这是否是一项让人感到自豪的工作，并受人羡慕和尊敬。

B. 接受这项工作对我来说是否是场赌博，我失去的可能比得到的要多。

C. 经济上的待遇是否令人满意。

D. 我是否喜欢那些我将与之共事的新同事，并且能够与他们和睦相处。

E. 我是否可以开拓新领域并做出更有创造性的工作。

6. 能发挥我最大潜力的工作是这样的：

A. 员工之间有种亲情关系，大家相处很愉快。

B. 工作条件（包括设备、原材料以及基础设施）很好。

C. 工作很有保障，不太可能被解聘。

D. 我可以从个人价值被承认中感受到工作的回报。

E. 我所做的成绩能得到认可。

7. 如果我目前职位出现下面情况，我将考虑另换工作：

A. 不能提供安全保障和福利待遇。

B. 不能提供学习和发展的机会。

C. 我所做出的成绩得不到认可。

D. 无法提供恰当的人际交往。

E. 不能提供充分的经济回报。

8. 令我感到压力最大的工作环境是：

- A. 与同事之间有严重的分歧。
 - B. 工作环境很不安全。
 - C. 上司喜怒无常、捉摸不定。
 - D. 不能充分展示自己。
 - E. 没有人认可我的工作质量。
9. 我将接受一项新工作，如果：
- A. 这项工作是对我潜力的考验。
 - B. 这项工作能提供更丰厚的工资和良好的环境。
 - C. 工作有安全保障，且能长期提供多种福利待遇。
 - D. 新工作被其他人尊敬。
 - E. 可能与同事建立良好的人际关系。
10. 我将加班工作，如果：
- A. 工作具有挑战性。
 - B. 我需要额外收入。
 - C. 我的同事们也加班加点。
 - D. 只有这样才能保住我的工作。
 - E. 公司能承认我的贡献。

把你对每个问题的选择的相应分数填入表41的对应项中，然后合计每一列的分数，得到每种动机水平的总分。（注意：评分表中的字母并不总是按字母顺序排列的。）

结果解释：

5种动机水平如下：

水平Ⅰ——生理需要；水平Ⅱ——安全需要；

水平Ⅲ——社会需要；水平Ⅳ——尊重需要；

水平V——自我实现需要。

那些得分最高的需要是你在你的工作中识别出的最重要的需要。得分最低的需要表明已经得到较好的满足或此时你已不再强调它的重要性。

表4-1 评分表

动机水平	I	II	III	IV	V
问题1	A	C	B	E	D
问题2	A	v	D	C	E
问题3	B	C	E	D	A
问题4	E	A	C	B	D
问题5	C	B	D	A	E
问题6	B	C	A	E	D
问题7	E	A	D	C	B
问题8	B	C	A	E	D

问题9	B	C	E	D	A
问题10	B	D	C	E	A
得分总计					

理论应用

1. 在人员管理中的应用。

员工忠诚度与其需求被满足程度成正比，将需求层次与员工管理联系在一起，才能更确切地认识到不同员工的需求，从而进行更有针对性的管理。个人需求因在工作、生活、家庭中角色不同，会有极大的复杂性，清楚自身不同角色下的不同需求，才能平衡心态，有的放矢。员工的各种需要在不同时期是不尽相同的，同一阶段各种需要的强烈程度也是参差不齐的，并且当员工的某一需要得到满足时，他就会寻求更高层次的需要。企业的管理者应对员工的需要进行细致的分析和划分，抓住员工某一阶段需求的特点，针对其最强烈的需求进行激励，促使员工产生最强的动机，从而解决激励不足的问题。当激励手段满足员工的需要时，他们的积极性被调动，领导者和管理人员只有充分掌握了员工的创新心理和能力，才能激励更多的优秀员工参与决策；给技术精、水平高、能力强的人安排重要的可独立完成的工作，才能让他们充分实现自己的价值，充分发挥创新能力。

2. 在顾客满意战略中的应用。

让顾客满意是企业的重要战略，企业必须根据顾客的需求状况制定

相应的营销策略。因此，企业必须了解其产品满足顾客的哪几个层次的需求，然后才能针对性地满足这些需求，才能有效地去提高消费者的满意度。在实践中，企业可以根据自身的核心竞争优势，对顾客需求进行细分，在不同需求层次销售不同层次的产品。

3. 在素质教育中的应用。

虽然需求层次理论不是专为教育而提出的，但它对于我们在实施素质教育中重视学生的主体地位却很有指导意义，它的最大贡献就是解释了为什么我们在实施素质教育的过程中要充分重视受教育者的主体性，意思是指，教师必须根据学生的学习规律来选择教育方式，而不能违背它。如果不重视学生自我实现的需求，就不会重视学生的主体性，就会不让学生进行自主探索和实践，这样只能扼杀学生进行创造性学习的兴趣。充分了解学生的自我实现的需求，实际上就是尊重学生的主体性的表现。教育者将自己的作用定位于帮助学生自我实现。教育者不是认真全面的备课、甚至也不是细致深入的讲解知识，教育不是一个将自己的知识装进学生大脑的过程。教育必须重视学生的主体性，让学生自我探索、自我学习、自我实践、自我设计，而不是一味照搬照抄、死记硬背。

应用案例

高老师是一名高校辅导员，他准备离职，他对自己的朋友说，高校辅导员工作没有严格的作息时间，随时有事随时处理，24小时从无间断，面对思想活跃、身心素质以及辨别是非能力较差的学生，辅导员的身心很难得到放松。而相对于如此高的工作强度，辅导员享受的待遇目前

来说却是比较低的。高老师还认为辅导员对于将来自身的职业发展没有明确的方向，不知道今后何去何从，这只是个临时岗、中转站或者是进入高校工作的踏板。而他自从从事辅导员工作后，便没有了对业务知识的系统学习时间和进修机会，以后自己一旦离开辅导员岗位必将无所适从，应该趁现在年轻，早点转行。

点评：正如高老师所言，高校辅导员工作没有严格的作息时间界限，随时有事随时处理，24小时从无间断，面对思想活跃、身心素质以及辨别是非能力较差的学生，辅导员的身心很难得到放松。而相对于如此高的工作强度，辅导员享受的待遇目前来说却是比较低的。正是这些原因，让辅导员难以安心本职工作，因此，如何从马斯洛的五个层次需求满足高校辅导员，至关重要。

并不是越多越好

——双因素理论

激励理论的核心是研究员工的满意度。因为满意度更能激发员工的工作积极性。员工满意度的管理就是为了激发员工的工作热情，增强对组织的归属感。传统观点认为，员工对工作的满意还是不满意，是非此即彼的关系。而赫茨伯格和他的助手们在20世纪50年代末期进行的研究发现，满意与不满意其实是两个相对独立的成分。

赫茨伯格提出的满意与不满意不是同一个维度的两个方面，这是具有重要意义的。确实，对待一份工作、一个人物、一件商品，从来都是满意与不满意同时相伴，或者处于既没有满意也没有不满意的状态。

理论介绍

首先，双因素理论认为满意的另一面是没有满意，不满意的另一面是没有不满意，它们是相互独立的。这有别于传统观点。如图4-1所示

。



图4-1 双因素图

20世纪50年代末期，赫茨伯格和他的助手们在美国匹兹堡地区对200名工程师、会计师进行了调查访问。访问主要围绕两个问题：在工作中，哪些事项是让他们感到满意的，并估计这种积极情绪持续多长时间；又有哪些事项是让他们感到不满意的，并估计这种消极情绪持续多长时间。赫茨伯格以对这些问题的回答为材料，着手去研究哪些事情使人们在工作中快乐和满足，哪些事情造成不愉快和不满足。结果他发现，使员工满意的因素和使员工不满意的因素实际都有其共同点，他进一步研究发现：使员工感到满意的都是属于工作本身或工作内容方面的；使员工感到不满的，都是属于工作环境或工作关系方面的。他把前者叫作激励因素，后者叫作保健因素。两者含义如下：

激励因素是能促使人们产生工作满意感的因素，往往能给员工以很大程度上的激励，产生工作的满意感，有利于充分、持久地调动员工的积极性；它们常常与工作内容紧密相关，并能够对被激励者的行为产生刺激作用，从而调动其积极性的因素。它代表被激励者最本质的需求，只有当设定的激励活动或目标能够满足某种激励因素时，才会使被激励者产生满意感，从而产生效用价值。即使不具备这些因素和条件，也不

会引起员工太大的不满意。缺乏只是使员工产生“没有满意”。

保健因素是促使人们产生不满意的因素。指与工作环境相关的因素，如公司的政策、管理和监督、人际关系、工作条件、地位安全等。这类因素的满足会使员工没有不满意，如得不到改善，则会引起员工对工作的不满。保健因素处理不好，会引发对员工工作不满情绪的产生；处理得好，可以预防或消除这种不满。但这类因素并不能对员工起激励的作用，只能起到保持人的积极性、维持工作现状的作用。

双因素理论说明了要调动员工的积极性，不仅要注意物质利益和工作条件等外部因素，更重要的是用一些内在因素来调动他们的积极性。

有些行为科学家对赫茨伯格的双因素理论提出质疑，有人做了许多实验试图证实该理论，但是未能成功。有的行为科学家批评赫茨伯格采用的方法，人们总是把好的结果归结于自己的努力而把不好的结果归咎于客观条件或他人身上，问卷法没有考虑这种归因心理。

他们还指出被调查对象的数量和代表性都是不够的，事实上，个体差异非常明显，对激励因素和保健因素的反应是不相同的。甚至有学者提出，高工作满足不一定就会产生高度的激励，乃至带来高绩效。许多行为科学家认为，不论是有关环境的因素或工作内容的因素，都可能产生激励效果和作用，这两者并没有这方面的区别。

拓展阅读

物质需求满足是不能持久的

双因素理论促使企业管理人员注意工作内容方面因素的重要性，特别是他们同工作丰富化和工作满足的关系，因此是有积极意义的。赫茨

伯格告诉我们，满足各种需要所引起的激励深度和效果是不一样的。物质需求的满足是必要的，没有它会导致不满，但是即使获得满足，它的作用往往是很有限的、不能持久的。要调动人的积极性，不仅要注意物质利益和工作条件等外部因素，更重要的是要注意工作的安排，量才录用，各得其所，注意对人进行精神鼓励，给予表扬和认可，注意给人以成长、发展、晋升的机会。随着温饱问题的解决，这种内在激励的重要性越来越明显。

研究支持

双因素理论虽是动机理论，然而它在广告、市场营销领域也受到重视。陈谦认为，销售商应该尽最大努力避免影响购买者的各种不满意因素，这些因素可能是不符合要求的产品使用手册或不好的产品维修服务政策；生产商也要仔细识别消费者购买产品时的各种主要满意因素和激励因素，并对此深加研究。可见，在营销过程中，各种因素都可能成为激励消费者动机的因素。科特勒注意到了促进消费者行动的各种因素，并对之有所区分，而且强调满意因素对消费者影响最大。科特勒是为数不多的将双因素理论用于说明消费者动机的学者，他的理论对我们在广告市场营销领域借鉴双因素理论很有启发。

钱敏、余猛将该理论应用于顾客满意研究，提出顾客满意的双因素理论，以顾客的期望为临界点，区分满意度保健因素和满意度提升因素。满意度保健因素是导致顾客产生不满意的因素，即若顾客期望得到的产品或服务特性和过程不能得到满足，则导致顾客不满意。例如，产品质量不符合合同规定的技术要求，延期交货，未能提供顾客要求的技术

支持和售后服务等。满意度提升因素，导致满意感的内在和外在此因素，即顾客未曾期望到的产品或服务特性和过程，则导致顾客满意度的提升。例如，产品的质量超过合同规定的技术要求，给予顾客奖励与顾客经常接触，提供超越顾客期望的技术支持和售后服务。

理论应用

1. 双因素理论对调动员工积极性方面的应用。

双因素理论对如何调动员工积极性方面具有借鉴作用。激发员工的积极性可以分别采用两种基本做法：一是针对工作任务的满足，是从工作本身或工作过程中体会到满足感。员工学习到工作所需要的新的知识和技能，产生兴趣和热情，并具有充实感、价值感和成就感。因而可以使员工感受到工作带来的内在激励，从而提高工作积极性。虽然这种激励措施的效果不能立竿见影，但是员工的积极性一旦激励起来，就能够持久，所以管理者应该充分注意运用这种方法。二是针对工作以后的间接满足，这种满足不是从工作本身获得的，而是在工作以后获得的。例如晋升、授衔、嘉奖或物质报酬和福利等。间接满足在调动员工积极性上存在一定的局限性，常常会使员工感到结果不确定且与工作本身关系不大而忽视它。

借鉴这种理论时，不仅要充分注意保健因素，避免员工产生不满情绪；同时也要注意利用激励因素，因为后者是能够激发员工工作热情的真正因素。如果只顾及保健因素，只能让员工没有不满意，暂时没有什么意见，是很难真正激发员工的积极性、主动性、创造性的。

双因素理论还可以用来指导奖金发放。当前，我国很多企业为了避

免矛盾，发放奖金常常是平均分配，奖金数额不与部门及个人的工作成果相联系，久而久之，奖金就会变成保健因素，起不了激励作用。

双因素理论的科学价值，不仅对搞好奖励工作具有一定的指导意义，而且对如何做好人的思想政治工作提供了有益的启示。该理论告诉我们，不应把调动员工积极性的希望仅寄托于物质鼓励方面。工作上的满足与精神上的鼓励相结合，将会更有效地激发员工的工作热情，因此在管理中，应特别注意处理好物质鼓励与精神鼓励的关系，充分发挥精神鼓励的作用。

2. 双因素理论对员工队伍建设的启发。

双因素理论作为一种重要的激励理论，在员工队伍建设中的运用，应该坚持以下原则：

（1）保健因素与激励因素并重的原则。应首先创造必要的保健因素，为员工提供好的工作条件 and 环境，为他们的工作给予较好的报酬。同时，应该充分把握工作中的激励因素，因为员工更看重工作自身的价值和工作中获得的自我实现。增加工作本身的吸引力，发挥他们的才能，建立完善的机制，以便持久、有效地激励员工，增强员工对工作的认可度和喜爱度，树立荣誉感，激发其内在的工作动力。

（2）保健因素与激励因素相互转化的原则。在双因素理论的实践运用中，保健因素也具有一定的激励作用，激励因素同样具有一定的保健作用，在一定的条件下，两者可相互转化，转化的关键在于是否与工作特征相联系。例如，员工工资、奖金等福利待遇，平均分配不与个人工作业绩挂钩，就纯粹是保健因素，起不到激励作用；如果福利待遇与工作业绩挂钩，就会显示激励效果。在员工表彰上若标准不严，表彰变成论资排辈，荣誉激励这个激励因素就会演变成保健因素，发挥不了作

用。

3. 运用双因素理论做好员工队伍建设的对策。

大多数企业的员工队伍建设中影响员工队伍的保健因素主要为环境（人际关系）、薪酬、职业文化三个方面，激励因素主要为工作设计、发展、成长和认可四个方面。

（1）建构适宜的环境，提高员工的社会地位。员工的环境建设体现在以下四个方面：社会环境，大环境的建设是一个导向，要重视员工队伍的建设，通过相关的文件和具体措施营造一个重视、关心、培养员工的良好氛围，使他们安心；工作环境，企业要提供给员工必需的办公场所和设备，如电脑、打印设备和会议接待室等，方便员工的工作；人际环境，加强员工队伍中人员的沟通、情感交流，多在系统内组织一些联谊活动，使他们真正成为一个团结的整体、友好的群体；生活环境，要注意对员工家庭的照顾，采取积极措施解决他们迫切的生活需要，如住房、子女入学、老人的照顾等问题，解除他们的后顾之忧，使他们安心于本职工作。

（2）建立绩效工资制，给予合理的薪酬。员工的岗位任职和绩效应作为员工薪酬的重要依据，收入与绩效贡献、责任挂钩，充分发挥薪酬保健和激励作用。员工的薪酬制度首先要公平，建立科学、客观准确、完善的评价标准，要能够体现员工在行为及成绩方面的不同，分出不同的层次。其次要注意相对报酬，可加大员工奖金津贴的相对比重，建立绩效工资制，以员工工作态度为依据，以工作实绩为标准，最大限度地发挥薪酬激励的作用。

（3）建设员工为本的职业文化。职业文化是员工价值取向、行为准则及行业规范等的综合体现，它会形成一种同心力、凝聚力。首先要

明确员工的职业使命，形成格言或座右铭，建立核心价值观，融入岗位工作理念。

（4）专业发展，做好工作设计激励。按照双因素理论，当工作中包含了挑战性、责任感、成就感、自觉性和发展可能性等因素时，才会产生对人的激励，一个人的工作绩效更主要地取决于工作中是否包含了激励因素。因此，首先是要做好员工的个人目标设定，个人目标与组织发展目标一致时，会促进个人发展并促进个人关注组织发展。企业既要发挥组织作用，也要发挥员工的个人作用。如在集体目标的制定时，要让员工参与，充分采纳员工的意见。其次是员工工作专业化。根据员工的专业背景、兴趣、工作能力等，术有专攻，让他们分别从事能够发挥自己特长的的工作，并成为某方面的专门人才。

（5）优化发展渠道，做好晋升激励。双因素理论认为，同工资、福利待遇等保健因素相比，员工的职业发展更能激发员工的积极性和潜能。建立独立的员工职称评定系列，职称评定标准要反映员工的工作状况，员工本职工作的成绩能在职称评定上得到认可，要做到员工队伍的职称晋升比例不能低于其他群体。在员工的发展上，要引入竞争机制，按照“公开招聘、平等竞争、择优聘任”的原则，广开发展出路，把员工作为企业后备干部的“蓄水池”，为他们的成长、发展创造良好的环境。

（6）实行“学分制”选学培训，做好成长激励。培训是建立一支职业化、专家化员工队伍的必要举措，同时也是员工自我成长的需要。企业要根据员工工作的特点，结合职业发展规划，制定他们的进修培训计划，并为他们设计个性化的培训内容。可建立“学分制”选学培训，在规定时间内明确学分和学时，按照“学为所需，学有所获，获有所用，用有所成”的原则，以菜单式服务与学分制管理模式实施员工培训。有目

的、有计划、有步骤地组织业务培训、进修学习，使他们能在短期或长期的学习中提高，满足他们提升人力资本价值的期望，满足其自我发展。

应用案例

助理工程师赵一，名牌大学毕业，毕业后工作已8年，于4年前应聘到一家大厂工程部负责技术工作。赵一工作勤恳负责，技术能力强，很快就成为厂里有口皆碑的“四大金刚”之一，名字仅排在厂技术部主管陈工之后。然而，其工资却同仓管人员不相上下，一家三口尚住在刚进厂时住的那间平房。对此，他心中时常有些不平。

厂长张二，一个有名的“识才”的老厂长，“人能尽其才，物能尽其用，货能畅其流”的孙中山先生名言，在各种公开场合不知被他引述了多少遍，实际上他也这样做了。4年前，赵一来报到时，厂门口用红纸写的“热烈欢迎赵一工程师到我厂工作”几个不凡的颜体大字，是张厂长亲自吩咐人事部主任落实的，并且交代要把“助理工程师”的“助理”两字去掉。这确实使赵一很感动，工作也更卖劲。

两年前，厂里有指标申报工程师，赵一属于有条件申报之列，但名额却让给一个没有文凭、工作平平的老同志。赵一想问一下厂长，谁知，他未去找厂长，厂长却先来找他了：“赵工，你年轻，机会有的是。”去年，他想反映一下工资问题，但是几次想开口，都没有勇气讲出来。因为厂长不仅在生产会上大夸他的成绩，而且，有几次外人厂来取经，张厂长当着客人的面赞扬他：“赵工是我们厂的技术骨干，是一个有创新精神的人才……”厂长哪怕再忙，路上相见时，总会拍拍赵工的肩

膀说两句，诸如“赵工，干得不错”，“赵工，你很有前途”。这的确让赵一深感“张厂长确实是一个伯乐”。此言不假，前段时间，张厂长还把一项开发新产品的重任交给他呢，大胆起用年轻人，然而……最近，厂里新建了一批职工宿舍，听说数量比较多，赵一决心要反映一下住房问题。谁知这次张厂长又先找他，还是像以前一样，笑着拍拍他的肩膀：“赵工，厂里有意培养你入党，我当你的介绍人。”他又不好开口了，结果新房没有分到。深夜，赵一对着一张报纸的招聘栏出神。第二天一早，张厂长办公桌上放着一张赵一写的小纸条：

张厂长：您是一个懂得使用人才的好领导，我十分敬佩您，但我决定走了。

点评：在新经济时代，员工与企业的关系已然发生了巨大变化，企业如何做好员工激励工作更是用人艺术的一个重要组成部分，昔日简单的奖惩方法已无法适应，而要转变为法治加人治的管理模式。案例中提到：赵一到厂里报到时，门口用红纸写的“热烈欢迎赵一工程师到我厂工作”几个不凡的颜体大字，是张厂长亲自吩咐人事部主任落实的，并且交代要把“助理工程师”的“助理”两字去掉。这一招确实使赵一当时工作更卖劲。这实际是满足了赵一的一种激励因素，是一种赞誉、肯定的精神激励。双因素理论认为，同工资、福利待遇等保健因素相比，员工的职业发展更能激发员工的积极性和潜能。但是，这并不意味着保健因素就可以忽略。其实，保健因素非常重要，应首先予以满足。

成就是人的最高激励

——成就动机理论

人们努力工作的动力到底来自何方？——来自自身的因素。那是什么样的动机起着重要作用？——是成就动机。具有强烈的成就需求的人渴望将事情做得更为完美，提高工作效率，获得更大的成功，他们追求的是在争取成功的过程中克服困难、解决难题、努力奋斗的乐趣，以及成功之后的个人需求的满足感，他们并不看重成功所带来的物质奖励。当然，个体的成就需求与他们所处的经济、文化、社会发展程度有关，社会风气也制约着人们的成就需求。成就动机理论正是研究个体的最高激励到底是什么。

理论介绍

著名心理学家麦克利兰（David C. McClelland）认为人有三种特别的需要——成就、合群以及权力需要。他重点研究了人的成就动机，发现成就动机强的人有三个主要特征：第一，他们喜欢自己设置目标，不愿意被动接受目标。他们敢于为实现目标承担全部责任，如果成功，他们希望被承认；如果失败，他们愿受责备。第二，高成就动机者偏爱选择中等难度的目标。第三，高成就动机者渴望得到即刻反馈。

麦克利兰的成就动机理论把人的高层次需求归纳为对成就、亲和以及权力的需要。该理论对这三种需要，特别是成就需要做了深入的研究

。

1. 成就需要。

事实上最早系统地提出成就需要这一概念的是心理学家默瑞。在默瑞的影响下，麦克利兰认为，成就需要是个性中一种持久而且稳定的特性，集中表现为持续追求某种能表现事业成就的目标，这种特性就是成就动机。他进而将成就动机界定为“个人在做事时与自己所持有的良好或优秀标准相竞争的冲动或欲望”。

2. 亲和需要。

亲和需要是一种相互交往、相互支持、相互尊重的需要。通常表现为希望建立友好亲密的人际关系，寻求被他人喜爱和接纳。亲和需要较高的人，会以自己作为群体的一员而感到满足，倾向于与他人进行交往，他们追求人与人之间的友谊和信赖，喜欢合作而不是竞争，希望彼此间的沟通与理解，他们对环境中的人际关系十分敏感。他们对失去某些亲密关系非常恐惧，尽力回避人际冲突。麦克利兰指出，注重亲和需求的管理者容易因为讲究交情和义气而违背或不重视管理工作原则，从而会导致组织效率下降。社会学理论认为，要使一个组织（尤其是科层制组织）正常运转，管理者就要在管理过程中一视同仁。而亲和需求的管理者很容易产生情感效应，很容易“特殊对待”。

3. 权力需要。

即影响和控制他人并且不被他人控制的需要。权力需要较高的人，喜欢指挥、影响他人，追求社会地位和对别人的影响，喜欢别人的行动合乎自己的愿望和想象。他们因为追求社会地位和别人的尊重而追求出色的业绩，而非为了个人成就感的满足。麦克利兰还将组织中管理者的权力分为两种：社会化权力和个人化权力。社会化权力以影响他人为核

心，并且以他人利益为出发点，以众人的利益为依托和归宿，他们清楚地知道个人力量是众人赋予的。通过竞选获胜的领导往往具有这样的特征，他们适合担任社会组织的领导工作。个人化权力支配的人喜欢炫耀权力，通过控制他人来满足自己的征服欲，他们会把权力看成一场“零和博弈”的争斗，只有你赢我输或是我赢你输这两种模式，他们处于统治地位而又备感威胁，为了维护自己的权力，常常表现为专断、专权。他们的控制欲和征服欲都很强，他们一旦成为政治领袖，往往会造成严重的社会后果。

拓展阅读

高成就需求者的特点

麦克利兰总结出，高成就需求者有下述三种主要性格特点。

1. 自己设定具有适度挑战性的目标。

具有高成就需求的人不会避难就易，在可以自主确定工作目标时，倾向于自己的能力所能达到的上限，但也不会不自量力，总会挑选难度适中的任务。以套圈游戏为例，如果在套圈游戏中允许每个人自行决定站立距离，那么，不同性格的人在不受干扰的情况下，选择的距离是不一样的。有人会为了避免失败而站得尽可能近，有人会不计较成败而随随便便站得过远，而具有高成就需求的人不会站得太近也不会太远。他们往往会认真测量距离，计算站立位置，做到使套圈既不会轻而易举，又可以在努力下取得成功。可见，他不需要别人监督，能够自觉提高自己的要求，将每一次娱乐都视为挑战自我的机会。

2. 坚信成功需要通过自己的努力获得。

具有高成就动机的人不依赖偶然的机遇坐享成功。他们注重自己努力的结果，他们不相信碰运气或天上掉馅饼。比如，在没有绝对把握成功的情况下，高成就需求的人会实事求是地计算成功概率，并做出最大努力，尽可能采用理性方式即靠自己脚踏实地的努力解决问题。

3. 要求及时获得工作的反馈结果。

高成就需求的人不喜欢那种需要长时间才能看出效果的工作，他们需要努力和效果的直接衔接，他们需要在工作结果立刻显现中获得满足感和为下一次的努力重新设计策略。他们宁愿当推销员，也不会当教师，因为前者的工作结果立刻就能显现，而后者的效果要相当长的一段时间才能显现。

研究支持

杨慧芳、顾建平采用团体施测方式，分别对随机抽取的400名江苏和福建的企业管理者施测情绪智力问卷、自我效能感问卷、成就动机问卷、绩效测量问卷。要求被试严格按照指导语完成问卷，等被试完成后迅速回收，最后回收的有效问卷为211份。统计研究结果显示：情绪智力、自我效能感、成就动机之间达到中度相关，情绪智力与自我效能感和成就动机的相关系数分别为0.61、0.44，自我效能感与成就动机的相关系数为0.55。这三者之间的相关较高，说明它们有密切联系。

为了解情绪智力、自我效能感、成就动机与企业管理者绩效之间的关系，作者以情绪智力的四个维度、自我效能感、成就动机为自变量，管理者绩效指标为因变量，采用逐步回归方法检验这几个自变量对高层、中层、基层管理者绩效的预测力。该研究发现：情绪智力对高层管

理者的绩效有显著的正向预测力；自我效能感和成就动机对中层管理者的绩效有显著预测力，其中自我效能感对中层管理者绩效有正向预测力，成就动机则对中层管理者绩效有负向预测力；自我效能感对基层管理者的绩效有显著的正向预测力。这说明高层管理者越能准确洞察和理解他人的情绪特征，他们的绩效越高。对中层管理者来说，他们越有较高的自我效能感，绩效也越高，但当中层管理者的成就动机过高时，则会引起绩效的降低。而基层管理者的自我效能感越高，他们的绩效也越高。

杨慧芳、顾建平的研究结果表明：情绪智力、自我效能感、成就动机对不同管理层级的管理者的绩效有不同的预测力，这就要求在企业管理实践中选拔、任用和培养不同管理层级的管理者时，需要关注和培养对管理者绩效有预测力的任职素质，提高管理者在这些任职素质上的水平，从而提高管理者的绩效。我们的一些相关研究表明，目前我国企业管理者在那些对绩效有显著预测力的各项任职素质上与国外管理者还存在很大差距，显然，今后我国企业管理者任职资格的职业化和国际化发展需要进一步加强。

理论应用

1. 启发一：成就需要过于强烈的人无法成为有效的管理者。

过去，人们往往以为，成就欲望强烈是管理者必须具备的条件之一。然而，自麦克利兰之后，人们明白了：受成就感激励的人，习惯于依靠自己将事情做得更好，并且希望迅速得到有关事情结果的反馈，以便了解自己的业绩如何。但作为组织中的管理者，不可能自己完成所有任

务，对管理者而言，如何引导他人完成组织工作才是最为重要的。也就是说，管理者要通过他人将事情做得更好，而不是自己做得更好。所以，有效的管理者往往需要压抑自己的个人成就欲望。更重要的是，管理者的工作绩效，要通过他人的工作情况逐渐反映出来，有时候，这种反馈需要经过长长的组织链条，时间上相当滞后，不可能迅速得到业绩反馈的信息。随着反馈链的加长，管理者所起的作用有可能模糊不清，不好判断。这些，都与成就需要强烈者的习惯背道而驰。

2. 启发二：亲和需要过于强烈的人也无法成为有效的管理者。

不是说人际关系不重要，但如果把握不好分寸，就会把“好人”与“领导”混淆起来。麦克利兰指出，亲和需要高的人，有强烈地被人喜欢的追求。社会学理论认为，要使一个组织（尤其是最常见的科层组织）正常运转，管理者就要在管理过程中一视同仁，对所有人、所有事都能够严格按照组织规则处理。就是说，一般情况下没有例外，“特殊对待”是管理者的大忌。一旦对某人、某事做出妥协或变通，就会形成组织运行的腐蚀剂。这种腐蚀尽管是不起眼的，在管理者心里可能觉得它对组织的影响微不足道，但累积起来就会瓦解组织规则，破坏整个组织的运转。

3. 启发三：个人化权力过强的人无法成为高度有效的管理者。

个人权力型的管理者有控制、征服他人的欲望，往往表现为偏向于专断和专权。这种管理下，士气往往比较低落。但是，从组织运行的角度看，这种类型的管理者要强于追求亲和力的管理者，毕竟他们追求的是事业。所以，如果只能在“好人”和“专横”之间选择，对于员工来说，可能会倾向于前者；而对于组织来说，可能会倾向于后者。但个人权力型管理者会使组织产生相当多的问题。最主要的问题在于，在这种人的

领导下，员工的忠诚会被引导向对管理者的个人依附发展。员工一旦不顺从，就很难有发展前途，导致他们往往是对管理者效忠而非对组织效忠。组织被个人风格支配，当这种管理者离开时，会造成组织混乱。

麦克利兰的成就动机理论对管理理论和管理实务都产生了巨大的影响。成就动机成为不同于以往的激励方式，更重要的是，他强调这种产生激励力的需要是可以通过后天习得的。麦克利兰的研究，为激励问题提出了新的思路和新的解决方法。

应用案例

张勇是一家企业的销售经理，工作努力，在众多销售经理中，他的业绩最为突出，公司将其提拔为销售总监。升职后，张勇的职责发生了很大变化，他本来是直接面对客户，参与一线的销售，他的奖金和提成完全靠自己努力获得，与别人工作无关，甚至也不需要与其他同事合作，而现在，他不需要参与一线销售，也不直接面对客户，他的奖金和提成完全取决于其下属的表现。他的工作转变为如何激励和培训下属，让下属在销售中保持高绩效。张勇晋升半年后，公司进行年中总结，结果发现大家对张勇的考核和评价不甚理想。尤其是下属员工对他的评价超乎想象的低。在下属眼中，张勇不愿意授权，凡事总是亲力亲为（尽管他并不争抢业绩），对下属的表现总是不满甚至不屑，更是很少给他们建议，也不会给予下属奖励或批评。但是他也喜欢与下属亲近，业余时间常常与他们一起喝酒、唱歌，他没有明显的影响力的欲望，但是他喜欢与下属保持融洽关系，他对违反规定的下属常常睁只眼闭只眼。他也并不要求下属听从他的指挥，下属常常感到无所适从。因此，下属都不

喜欢张勇。

上司找张勇谈话，张勇也是一肚子苦水，认为很多下属不求上进，还不如自己亲力亲为来得顺手。追根究底，上司发现张勇更在意自我实现和得到及时反馈的评价，为了有更好的团队氛围和更加融洽的关系，他事必躬亲，授权就相对较少，也自然造成团队士气低落，进入恶性循环。虽然张勇很卖力，但却得不到上司和下属的肯定，他自己也很郁闷。

点评：在该案例中，了解张勇是哪种动机类型的人至关重要。成就需求主导的张勇（他喜欢及时反馈）未必能做一个好的管理者。管理者的权力需要并不是必须超过成就需要，但应该超过亲和需要。研究还表明：在好的管理者中，有近八成的人有更强的权力需要，而不是亲和需要；而在糟糕的管理者中，仅有22%的人有更强的权力需要，他们容易成为亲和型管理者。亲和需要强烈者不能成为好的管理者，因为亲和需求占主导的管理者，通常都有对违规者姑息的倾向。该案例中，张勇喜欢与下属保持融洽关系，他对违反规定的下属常常睁只眼闭只眼。所以，将张勇提拔到管理岗位，正是因为没有很好地了解他的主导需求，这也是导致团队士气低落的决定性因素。

绩效与奖酬的逻辑

——期望理论

个人工作努力程度的大小，也就是激励效果的大小取决于个人对内在、外在奖酬价值，特别是内在奖酬的主观评价，以及对努力—绩效关系和绩效—奖酬关系的感知情况。因此，管理者该如何去激励下属，以及该用什么激励下属，这些因素都是应该考虑的，这就是期望理论的启发。

理论介绍

美国杰出管理学家维克多·弗罗姆（Victor Vroom）全面诠释了诱因对行为的拉动过程。期望理论认为，动机强度取决于效价、期望值和工具性。期望模式如图4-2所示。

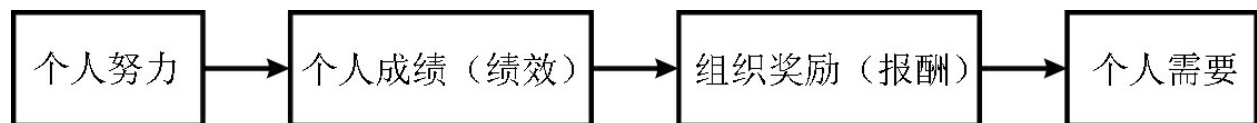


图4-2 期望模式

在这个期望模式中的四个因素，需要兼顾三个方面的关系：

（1）努力和绩效的关系。这两者的关系取决于个体对目标的期望值。期望值又取决于目标是否适合个人的认识、态度、信仰等个性倾向，以及个人的社会地位、别人对他的期望等社会因素。即由目标本身和

个人的主客观条件决定。

(2) 绩效与奖励的关系。人们总是期望在达到预期成绩后，能够得到适当的合理奖励，如奖金、提拔机会、赞赏等。如果缺乏物质和精神奖励的强化，久而久之，员工的积极性就会丧失殆尽，组织目标也无法达成。

(3) 奖励和个人需要的关系。奖励要与个体的需要相符合，才能有激励效果。只有采取多种形式的奖励，满足各种不同的需要，才能最大限度地激励个体的工作积极性，挖掘其潜力，最大限度提高其工作效率。

波特（Porter）和劳勒（Lawler）进一步发展、完善了期望理论，建立了波特—劳勒激励模型，如图4-3所示。该模型显示，工作绩效受到诸多因素的影响，除了受个人努力程度影响之外，还受如下四个因素的影响：①个人素质的高低；②工作条件的优劣；③个人对组织期望意图的领悟和理解的深度；④对薪酬公平的主观感知。

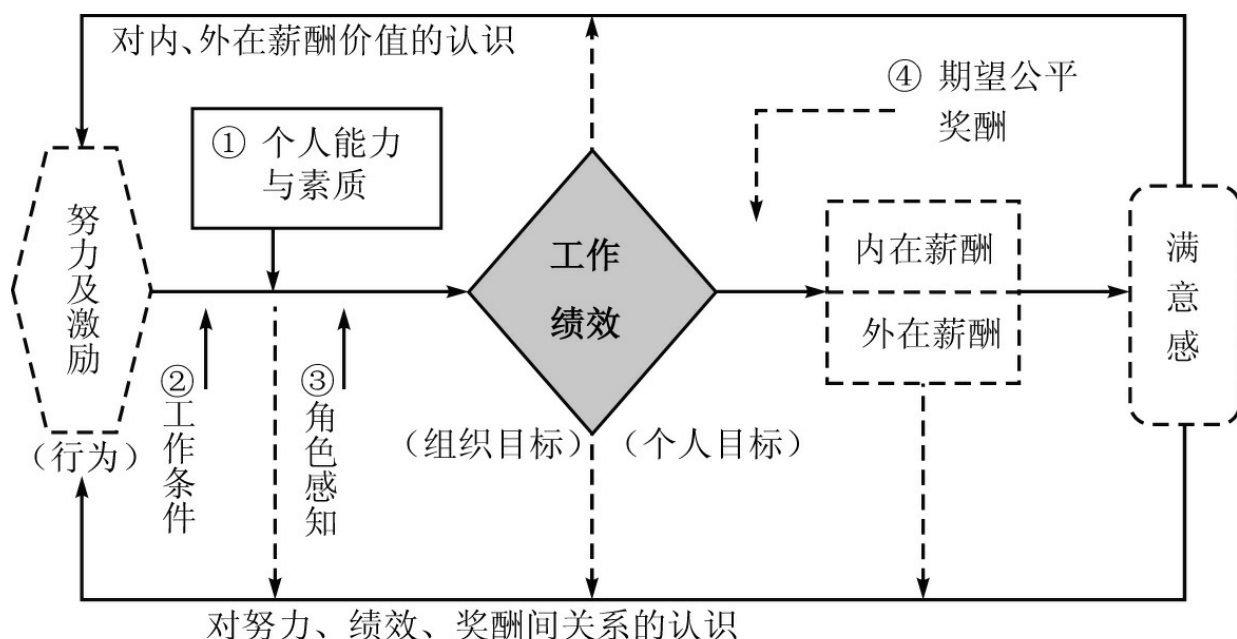


图4-3 波特—劳勒激励模型

期望理论完整地描述了员工动机的详细过程，动态剖析了激励的发生机制，因而可应用于组织管理中。期望理论得到了广泛的支持和赞赏，可以说是最具代表性的动机理论。

拓展阅读

期望理论与目标设置

绩效管理指的是管理者为了保证员工的工作产出与组织的目标一致所采取的策略与手段。绩效管理是组织为绩效最优化而进行的计划、组织、领导和控制的过程，是一个系统的工程，它包括了绩效计划、绩效实施、绩效评价和绩效反馈四个过程。比如目标设置就是前面两个阶段的关键点。根据弗罗姆的期望理论，在设置目标时，必须考虑以下两个原则：第一，目标必须与员工的需要相联系，使他们能从组织的目标中看到自己的利益，这样效价才会高。第二，要让员工看到目标实现的可能性很大，这样期望概率就高，才能具有激励作用。此外，在目标的设置时，还应该考虑到以下几点：（1）要考虑组织目标和员工个人目标的一致性。虽然两者有时会有分歧，但从根本上说，组织利益与个人利益是一致的。管理者要让员工的个人目标与组织目标结合起来，引导员工建立良好的价值观。同时，组织目标要考虑员工更多的共同需求，使更多的员工能在组织目标中看到自己的切身利益，从而把组织目标的完成看成与自己密切相关的事。（2）要考虑目标的合理性。一般来说，目标应该带有挑战性，适当地高于个人的能力。但要注意，切不可使目标过高，以免造成心理上的挫折，失去达成的信心；也不可使目标过低

，失去内部的动力。（3）要考虑目标的阶段性。组织的总目标往往容易让员工感觉遥不可及。因此，组织应该将总目标分成若干个阶段性的小目标。一方面，小目标易于实现，从而可以提高员工的实现信心，鼓舞士气；另一方面，小目标容易得到信息反馈，能检查落实，从而可以实行有效的定向，逐步将员工导向既定的总体目标。（4）要考虑目标的可变性。目标设立以后，一方面要认真执行，另一方面要根据情境的变化，对目标作适当的修正，使之更加符合动态环境，更好地激励人们的积极进取精神。当然，也应注意不要輕易、频繁地调整目标。因为过于频繁的变化，容易降低目标的严肃性，降低领导威望。

研究支持

赵卓嘉基于期望理论的核心观点，研究了面子作用于知识型员工任务冲突选择的内在机理，用该实证研究证明了期望理论模型的合理性。

面子是个体在社会交往过程中着力彰显的正向社会自我价值，研究者将面子分为四种：渴望他人认同自身能力及其附属品的能力面子，保持独立自由意志的自主面子，渴望融洽人际关系的关系面子，以及渴望对他人认可自身品格的品德面子。知识型员工的价值由其智力资本的高低和稀缺程度共同决定，他们的工作内容和方式具有非透明性，因而倾向于自我雇用，渴望自治，同时也需要借助良好的人际关系提升工作效率、达成工作目标。任务冲突指的是与工作任务相关的冲突，由主体的认知差异导致，并涉及具体的任务内容、执行方案和操作流程决策，常见的冲突处理模式划分为五类：竞争、顺从、协作、回避和折中。

研究者把效价定义为在面子上的“得”、“合”与“失”，以及与面子相

关的冲突结果。研究的基本假设是知识型员工希望得到或保全面子以获得认可和推进工作，所以“得”面子和“合”面子都表现为正效价，而“失”面子则是负效价。期望定义为通过努力实现结果的可能性。如果预计能保全面子，知识型员工就会实施相应的冲突行为；如果预计会失去面子，他们就会减少或避免相应的行为。

研究在杭州、上海、北京、宁波四地展开，采用问卷调查方法调查了461人，被试都具有本科以上学历，从事管理咨询者、市场研究和创意策划、研发与金融等工作。研究结果：（1）有关能力面子得失的预期将导致截然不同的竞争行为选择。为了捍卫自己的知识话语权，知识型员工在预计能说服对方的情况下必然会选择坚定立场、据理力争；反之则尽量避免对抗。为免当众出丑，他们会拖延决策，只有预计对方能接受自己的意见且最终结果能体现自己的贡献时，才会选择合作或让步。（2）基于自主意志的自我价值感提升预期将导致更多的竞争行为，只有在预期自主面子得以保全的情况下，知识型员工才会选择与对方合作。（3）为了防止人际关系恶化，知识型员工不会针锋相对，除非他们预期这样的行为不会对关系面子构成影响。（4）知识型员工在预期能提升品德形象的情况下，顺应对方的要求或让步，并坚持正确的观点；如果回避、脱险显得胆小怕事，他们就会避免妥协行为。

这项实证研究，有力地证明了弗罗姆期望理论的核心观点，动机取决于个体对行动结果的价值评价与实现该结果的可能性的期望值的综合作用。

理论应用

1. 奖酬必须最大限度地满足员工个人的需要。

奖酬的合理性不仅体现在奖酬的公平性和及时性上，还体现在奖酬必须与被奖励者个人需要的满足相适应上。员工总希望通过奖励或报酬来满足自身需要，而人与人的需要存在差异。同一种奖酬，对于不同员工而言，效价不同，吸引力不同，对员工的激励作用就不同。所以，为了满足不同员工对奖酬内容的不同需要，企业主管可以列出奖酬内容的“菜单”，让员工自己选择，不过员工对这些奖酬资源的获得必须与他们的工作绩效联系起来。也就是说，一定的工作绩效只能在相应档次的奖酬资源范围内挑选。

2. 在强调人力资源开发的今天，期望理论的应用具有非常重要的意义。

期望理论应用的根本目的，就是激发员工的工作积极性、主动性和创造性，最大限度地发挥他们的内在潜力，做到人尽其才、才尽其用，最终实现企业的总体目标。它解决的是人力资源开发与管理中最难也是最关键的一个问题：员工的激励。从某种意义上说，激励是人力资源开发与管理的核心，而期望理论为激励提供了一个科学的运行模式。

3. 建立完善的奖酬制度，使员工得到及时合理的奖酬。

一般，员工取得了一定的成绩，总希望获得相应的报酬或奖酬。适当合理并且及时的奖励或报酬，能使员工更加热情地投入到工作中去；反之，如果员工为企业做出了贡献，而没有获得有效及时的物质或精神奖励来强化，久而久之，那些被激发起的工作积极性就会被抑制。作为企业管理者，要激励员工更好地工作，在奖酬方面应注意以下三点：（1）奖酬要及时。过时的奖酬或奖酬不及时会大大降低它的效果。（2）奖酬要合适。取得什么业绩给什么奖酬，太高太低都不利于调动员工的

工作积极性。（3）奖酬要公平。要使员工认识到人人平等，不管在什么岗位上，只要做出相同的业绩，都将获得相同的奖酬。

应用案例

北京某羊绒公司科技人员小苗，是公司先进人物中的典型代表。他大学一毕业就进了公司，他希望用自己在学校里所学知识，发明创造出最好的分梳技术，为企业创造效益。这样一种抱负，这样一种追求，一直激励着他。在将近6年的时间里，在研制小组的领导下，他发挥自己的特长，终于在第5年，在—项名为BSLD95的工艺技术上获得突破性进展。小苗指着公司奖给他的房子，激动地说：“这就是公司奖励给我的一套住房，是公司最好的住房了，对我来说是非常知足的。因为什么呢？在这个项目搞好之前，公司曾两次给我调整住房，从原来我住房子的8平方米到16平方米，后来又给了一套两居室。后来公司认为贡献（与报酬）应该是相对应的，所以就奖给了我这套住房，建筑面积大约有九十多平方米。对我自己来说，心里感到一种踏实、一种满足。在北京有套住房是比较难的，给套住房也是对我工作的一种认可。不仅在住房上公司给了奖励，而且在工作其他方面，如晋级、职称以及工资待遇上也给予了相应的奖励，我想我不能辜负公司对我的奖励，在工作上应该更努力地工作，为企业做出新的贡献。”

点评：根据期望理论，激励下属的关键是提供的奖励措施是否可以产生较高的效价。人的积极性被调动的大小取决于期望值与效价的乘积。期望值是根据个人的经验判断达到目标的把握程度；效价则是所能达到的目标对满足个人需要的价值。一个人对目标的把握越大，估计达到

目标的概率越高，激发起的动力越强烈，积极性也就越大，在领导与管理工作中，运用期望理论调动下属的积极性是有一定意义的。在该案例中，公司提供给小苗的住房、晋级机会、职称，还有工资待遇，都是他所珍惜、热爱、需要的，就是说效价是比较高的，因此能够对他起着很好的激励作用。为此，上下级之间要加强沟通，利用情感管理，提高员工对组织的归属感，进而增加对特定结果的效价。对于企业有限的奖励资源来说，完全做到个性化的奖励是不可能的，这就要注意与员工的绩效反馈和沟通，最大限度地给予员工所需要的支持。

群体心理与行为

从个体到团队

——塔克曼的群体发展五阶段理论

一群拥有共同目标、相互依赖的人构成了群体。有确定的组织结构、明确的工作任务的群体是正式群体，没有正式结构也没有组织安排的群体是非正式群体。无论是正式群体还是非正式群体，都存在一个从松散到紧密的演变过程，演变到高级阶段就成为团队。群体的价值在群体的进化中逐渐显示出来，它不但为组织创造了一个良好的社会心理情境，也为组织提供了一个高效的生产组织方式。

群体如何演变发展一直受到学者和实践者的长期关注。学者们关心的是群体发展中的阶段和特点，实践者关心的是如何缩短群体发展过程，为组织提高效率。学者们提出了许多群体发展理论，其中，塔克曼（B. Tuckman）提出的群体五阶段发展模型是一个最具代表性的理论，该理论总结了群体的演变特点，得到了广泛传播和应用。

理论介绍

塔克曼在1965年发表的《小群体的发展次序》及1977年与延森共同发表的《再访小群体发展阶段》中，提出了群体发展的五阶段模型。他们认为，群体在发展中，需要经历五个截然不同的标准阶段：形成阶段、震荡阶段、规范阶段、执行阶段和终止阶段。

形成阶段即群体的初始阶段，是群体成员相互认识的阶段。在此阶

段，群体的目的、领导和结构等都不确定，成员们通过相互了解个性和行为，确定是否加入该群体。群体成员身份确定是形成阶段的标志。

震荡阶段是群体冲突涌现阶段。尽管群体成员接受了群体身份，但是对如何接受群体约束经常加以抵制。由谁掌管群体？自己需要扮演什么角色？这些问题经常是群体内部的争执焦点。震荡阶段的标志是群体内部出现较为明晰的领导层，成员在角色和发展方向上逐渐达成共识。

规范阶段是群体规则形成的阶段。群体成员经过相互磨合、接纳、放弃，逐渐形成协调群体活动、促进群体目标达成的行为规则。规范阶段的标志是当群体的内部结构趋向稳定，即规范受到群体认同。

执行阶段是群体高效产出阶段。执行阶段的群体可以充分发挥成员的合力，群体结构、角色和规范充分发挥作用，成员认同群体目标和各自的角色，相互配合、相互促进，以群体任务为中心高效开展工作。

终止阶段是群体解散阶段。是否解散取决于组织需要，许多承担临时任务的群体当任务结束时也就解散了。终止阶段的群体成员会把注意力放在收尾工作上，群体目标和任务不再是焦点，成员心情也各不相同。

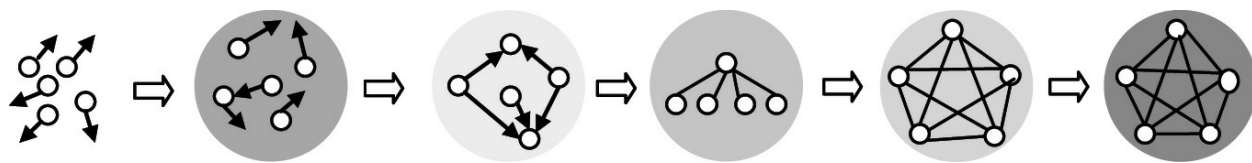


图5-1 群体发展的阶段

五阶段模型的基本假设是：当群体从第一阶段发展到第四阶段时，群体会变得更加有效。因为随着大家熟悉程度的提高，彼此之间的合作和协调会更有效率，但是使群体有效的因素远比这个模型讲得要复杂。

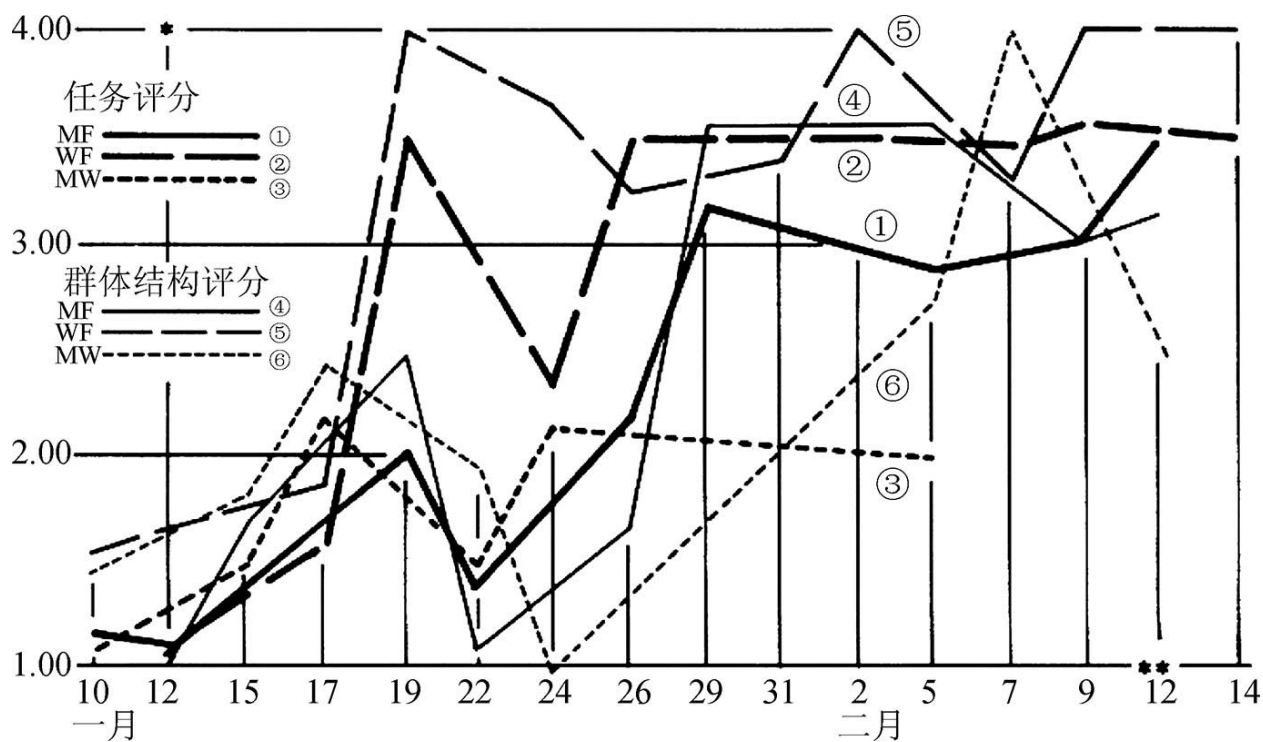
例如，在有些情况下冲突程度高反而有助于提高群体的绩效，因此可能在第二阶段的群体绩效超过了后面的阶段。同样，五个阶段也并不是严格的次序，有时候几个阶段可能并存。例如，一方面，群体正处于震荡与调整之中；另一方面，它可能又在执行任务。

研究支持

为了研究群体的发展阶段，朗克尔（Runkel）等人在1968年观察了俄勒冈大学一些做完调查工作的小型工作团队。这些小群体都选修了“社会心理学”课程，大多数群体内的同学是相互陌生的，每个群体内的人数在4人以上。课程要求这些小群体开展一项关于社会心理学的课题调研并写出调查报告，以后作为课程成绩。

学生们被分为三个大组，每一组包括15—20人。他们分别在周一和周三（MW）、周三和周五（WF）、周一和周五（MF）会面；而在周二和周四，所有人会集中听老师辅导。每一次会面都持续一到一个半小时，学生们在会上相互分享各自的想法，讨论任务进展。每个大组又细分成4人以上的小组，每个小组选择一个课题。

研究者整理出了群体发展的任务活动和群体结构两个行为清单评分表，通过观察给每个小组进行评分，结果如图5-2所示。从1月10号到17或19号，三个大组的两项得分均上升，到达一个更高的阶段；然后数据下降，在22号或26号，数据几乎接近中值，在此期间，成员们开始新的任务，也就是分为小组。研究者发现由于成员交流越来越密集，行为观察越发困难起来，因此在2月14号他们不得不结束观察。



这项研究表明，塔克曼的群体发展阶段模型非常符合学生群体的实际发展情况。

理论应用

群体发展五阶段理论在教学和实践中，得到了长期广泛的传播。因为该理论本身容易理解和掌握，符合人们的工作常识，存在很多管理启示，因此人们把它作为一个已被证明的事实，作为指导团队建设的一个基本观念，而不仅仅是一个理论。

1. 注重群体内的沟通反馈。

群体成员在群体发展过程中会经历由陌生到熟悉的过程，成员之间高效、友好的沟通能够帮助有效缩短群体形成以及磨合的过程，建立良好的群体氛围以及凝聚力。成员之间的人际反馈可以作为衡量一个群体

发展是否合理的尺度。比如说，消极反馈增加预示着震荡阶段的开始，接下来管理者就应该为在成员之间形成具体的、积极的反馈而投入精力，以避免群体发展停滞不前。

2. 注重群体目标与任务管理。

群体的目标和任务是群体形成的根本原因。明确、具体并且富有吸引力的目标任务可以指引群体成员努力的方向。在目标管理中，要在各个阶段明确目标任务的时间要求和工作标准，通过不断沟通，让目标清晰具体、角色相关、难度适中并得到成员的心理认同。

3. 注意采取适宜的领导风格。

随着工作群体的发展，需要有不同的领导风格。在群体发展的早期，积极的、激进的、指示性的、结构化的以及任务导向的领导行为（指示型）可以产生有利的结果。随着群体生命周期的延续，支持性的、民主的、分权的以及参与性的领导行为（支持型、参与型）将会产生更高的生产率、更佳满意度以及更强的创造力。

4. 防止群体发展衰退。

群体发展是个复杂的过程，五阶段模型只是粗略地刻画了群体发展规律，在实际群体发展中，由于客观条件和各种人为因素，会导致群体发展受阻，在各个阶段得不到顺利发展，会出现倒退或衰退现象。

拓展阅读

间断—平衡理论与群体会议

有一种群体在发展中只有两个阶段，邱思科（Gersick）把它命名为：间断—平衡模型，如图5-3所示。在第一阶段，群体就选举了领导，

明确了任务，随后群体一直保持正常运作。突然群体发生突变（称之为群体中点），打破均衡状态，激起群体内重大转变，群体进入第二阶段，然后群体又进入正常运行。

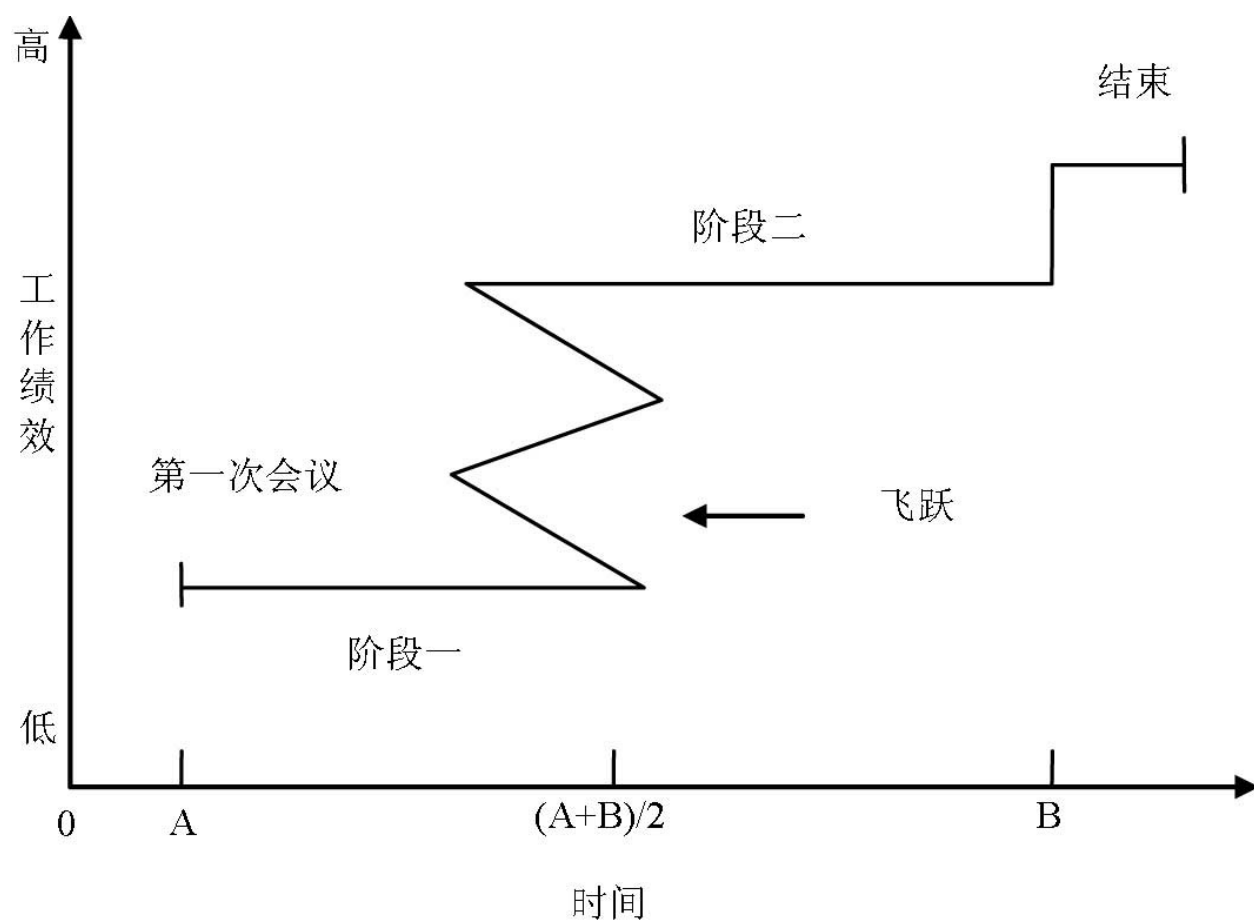


图5-3 间断—平衡模型

显然群体在第一阶段开始时的第一次会议是很重要的，因为它明确了群体的目标和任务，及成员的角色分工和行为要求，这样群体会惯性地进入活动阶段，群体发展倾向于静止，被锁定在一种固定的活动上。

有趣的是，尽管每个群体完成任务的时间各不相同，但是群体突变的时间点却惊人地相似，几乎都是出现在中点上。这说明每个群体在中间阶段都要经历中期危机。这种危机信号促使群体成员认识到，完成任

务的时间是有限的，必须快速行动。

群体进入第二个阶段的特征是迅速变革。第二个阶段是一个新的平衡阶段，群体依照其转变时期创造出来的新计划按部就班地开展工作。在第二阶段，群体最后一次会议的特点是以快速行动结束群体任务。

应用案例

莫特是××报的业务经理，他很早就意识到了报纸利润和发行量在下降。而××报虽然赚钱，但也遭到了许多客户对报纸的服务诉讼。为此莫特建立了一个新团队，这个团队日益强大和自信，他们形成了更高的目标：建立以顾客为中心的服务体系，战胜各种阻碍，扩大报纸的基础。但是在这个团队运行一年后，问题还是接二连三地出现，莫特开始失望和不耐烦，这个团队实际上成了组织的另外一个障碍。

由于新团队的失败，莫特决定采纳都莱普的建议，创建一个特色团队，目标就是消除报纸广告上的所有错误，并且把这个团队命名为“ELITE”，也就是“消除错误”的意思。

团队刚开始组建时，团队成员情绪特征倾向于怀疑，心理上也极不稳定。莫特让都莱普这个他信任的同事作为一线职工团队的领导，并告诉他此时的首要任务就是联合团队成员，建立相互间的关系和信任，第二个任务就是要了解团队目标和团队界限。而莫特则扮演指导型的领导，事实上整个团队的决策几乎由莫特一人做出。

然而在规范化的过程之中，由于自己的想法得不到回应和满足，一些团队成员出现了情绪上的挫折感和不满。同时，成员们开始出现激烈的对立观点，团队面临着挑战。

随着矛盾的出现，莫特开始着手解决矛盾，推动改革，培养团队和成员双赢的关系。“ELITE”团队自行审视整个过程，规划整个团队发现错误的模式，实现了较好的改革。

由于团队变得团结而富有凝聚力，成员期望明确，角色明晰，责任感增强，广告的正确率得到了快速的提高，每月损失也降低到了零，同时销售代表对于广告客户服务部门的能力信心也有所加强。“ELITE”团队完美地诠释了自己的名字——消除错误，并且从最开始消除错误的目标到开始打破功能上的壁垒，重新设计整个广告过程，极富创造性地实现了团队目标。

在“ELITE”的领导下，××报的广告正确率迅速提升，利润也进一步提高。

点评：“ELITE”团队经过了群体发展的形成、震荡、规范等阶段，最后达到高效运行良好的执行阶段，这其中的一个很重要原因就是团队在正确的时间做了正确的事。团队成员在领导带领下，明确团队目标，完成各个阶段的目标任务，解决矛盾，持续沟通，培养团队精神，团队才能成为高绩效团队。

每个人都在群体中扮演

——贝尔宾的团队角色理论

威廉·莎士比亚在话剧《皆大欢喜》中说过：“世界就是一个大舞台，每个人都是舞台上的演员。他们有上场的时候，也有下场的时候。一个人在一生中总是会扮演着好几个角色。”所以，要理解一个人的行为，关键是弄清楚他所扮演的角色。

角色是人们的行为模式，在一个组织或群体中，人们经常扮演着双重角色。一种角色是组织或群体的正式分工产生的角色，是在别人看来应该具有的行为模式，也称为职能角色；另一种是成员的习惯使然形成的行为方式，是成员自然而然流露出来的行为模式，经常称为团队角色。

在群体管理中，要管理好成员的目标和任务，发挥成员的作用，在管理好群体成员的职能角色的同时，更应管理好成员的团队角色。贝尔宾（Belbin）的团队角色理论，为团队管理提供了最为重要的理论基础，因此他被誉为“团队角色理论之父”。贝尔宾认为：“没有完美的个人，只有完美的团队。”利用个人的行为优势创造一个和谐的团队，可以极大地提升团队和个人绩效，提高生产力，鼓舞士气，激励创新。

理论介绍

贝尔宾是英国著名组织行为学家，为了研究团队取得成功的原因，

他进行了两个为期9年的团队研究实验。1981年，贝尔宾首次提出了贝尔宾团队角色模型，经过12年的推广应用和修正，于1993年再次提出修正的研究成果，这就是著名的贝尔宾团队角色理论。

贝尔宾认为，职能角色是由个体的专业知识和技能决定的，是工作任务赋予个体的角色；团队角色是由个体的气质、性格决定的，是个体与其他团队成员相互作用时表现出来的特征模式；在团队中，每个成员都同时扮演这两种角色。一支结构合理的团队应该由9种角色组成，团队成员应清楚各自角色，相互弥补不足，发挥优势，默契协作。

1. 协调者（**coordinator**，简称**CO**）。

其典型特征是沉着，自信，有控制局面的能力；积极特性是对各种有价值的意见不带偏见地兼容并蓄，看问题比较客观；能容忍的弱点是在智能以及创造力方面并非超常；在团队中的作用是明确团队的目标和方向，选择需要决策的问题，并明确它们的先后顺序，帮助确定团队中的角色分工、责任和工作界限，总结团队的感受和成就，综合团队的建议。

2. 执行者（**implementer**，简称**IMP**）。

其典型特征是保守、顺从、务实可靠；积极特性是有组织能力、实践经验，工作勤奋，有自我约束力；能容忍的弱点是缺乏灵活性，对没有把握的主意不感兴趣；在团队中的作用是把谈话与建议转换为实际步骤，考虑什么是行得通的、什么是行不通的，整理建议，使之与已经取得一致意见的计划和已有的系统相配合。

3. 智多星（**plant**，简称**PL**）。

其典型特征是有个性、思想深刻、不拘一格；积极特性是才华横溢、富有想象力、智慧、知识面广；能容忍的弱点是高高在上，不重细节

，不拘礼仪；在团队中的作用是提供建议、提出批评，并有助于引出相反意见，对已经形成的行动方案提出新的看法。

4. 外交家（**resource investigator**，简称**RI**）。

其典型特征是性格外向、热情、好奇、联系广泛、消息灵通；积极特性是有广泛联系人的能力，不断探索新的事物，勇于迎接新的挑战；能容忍的弱点是事过境迁，兴趣马上转移；在团队中的作用是提出建议并引入外部信息，接触持有其他观点的个体或群体，参加磋商性质的活动。

5. 鞭策者（**shaper**，简称**SH**）。

其典型特征是思维敏捷、开朗、主动探索；积极特性是有干劲，随时准备向传统、低效率、自满自足挑战；能容忍的弱点是好激起争端，爱冲动，易急躁；在团队中的作用是寻找和发现团队讨论中可能的方案，使团队内的任务和目标成形，推动团队达成一致意见，并朝向决策行动。

6. 审议员（**monitor evaluator**，简称**ME**）。

其典型特征是清醒、理智、谨慎；积极特性是判断力与分辨力强，讲求实际；能容忍的弱点是缺乏鼓动和激发他人的能力，自己也不容易被别人鼓动和激发；在团队中的作用是分析问题和情境，对繁杂的材料予以简化，并澄清模糊不清的问题，对他人的判断和作用做出评价。

7. 凝聚者（**team worker**，简称**TW**）。

其典型特征是擅长人际交往、温和、敏感；积极特性是有适应周围环境以及人的能力，能促进团队的合作；能容忍的弱点是在危急时刻往往优柔寡断；在团队中的作用是给予他人支持，并帮助别人，打破讨论中的沉默，采取行动扭转或克服团队中的分歧。

8. 完成者（**completer finisher**，简称**CF**）。

其典型特征是勤奋有序、认真、有紧迫感；积极特性是理想主义者，追求完美，持之以恒；能容忍的弱点是常常拘泥于细节，容易焦虑，不洒脱；在团队中的作用是强调任务的目标要求和活动日程表，在方案中寻找并指出错误、遗漏和被忽视的内容，刺激其他人参加活动，并促使团队成员产生时间紧迫的感觉。

9. 专业师（**specialist**，简称**SP**）。

其典型特质是专心致志、主动自觉、全情投入；积极特性是能够提供不易掌握的专门知识和技能；能容忍的弱点是只能在有限范围内做出贡献，沉迷于个人专门兴趣。

一个成功的团队必须包括这九种角色。通过担任不同的团队角色的成员之间的优势互补，才能组建成有力的团队。这九种团队角色与团队的规模无关，在很多情况下一个团队成员要承担多种角色，或者多个成员承担一个角色。

不同的人有不同的角色偏好，由于个性特征和智力因素存在差异，个体可能更适合某些角色，而不适合一些其他角色。团队成员应该正确认识和发展自己的团队角色知识和能力，促进团队的有效发展。

研究支持

为了研究团队中的角色问题以及16PF（卡特尔个性测验）和OPQ（职业性格测验）与贝尔宾团队角色的联系，杜尔威克兹（Dulewicz）对100名中层管理者进行了研究。

16PF团队角色和OPQ团队角色之间的相互关系见表5-1。

表5-1 16PF团队角色与OPQ团队角色间的相互关系

团队角色	相关系数
智多星	0.27
鞭策者	0.49
协调者	0.28
外交家	0.66
凝聚者	0.33
执行者	0.40
完成者	0.42
审议员	0.13

可以看出，在团队角色评估中，两次测验的大部分结果相互关联，并且具有统计显著性。然而，审议员（ME）这一角色，并不具有太多相关性，可能的解释是因为16PF具有一个原因标准而OPQ却不具备，一个原因标准的存在与否对于两种心理测量在特定团队角色方面具有很大不同，因为审议员角色包括大量的原因与评价。这个研究说明，贝尔宾的团队角色分类基本是合理的。

理论应用

贝尔宾的团队角色理论自创立以来，虽然学者们对角色测量方法等存在不少争议，但是从实践效果看，该理论得到了广泛的应用，在很多知名企业和机构中取得了成功，比如波音、三菱、英国电信、IBM等公司，及联合国、欧洲执行委员会、世界银行等机构。贝尔宾团队角色理论在团队管理中的指导建议主要是：

1. 角色齐全，搭配合理。

唯有角色齐全，才能实现功能齐全。在组建团队时，管理者要注意团队成员的职能角色以及团队角色的配备，充分认识到每个下属人员的特征，知人善任，用人所长，使各种人才各司其职，功能互补。尊重系统的异质性、多样性，让整个团队生机勃勃。

拓展阅读

团队管理轮

团队角色理论的发展与马杰里森（Margerison）和麦卡恩（McCann）提出的团队管理轮同步出现。在团队管理轮中，八个团队角色被划分为四类：开拓者、建议者、控制者和组织者。这四类角色对团队的意义在于：对相关信息予以报告、提出建议，向外宣传团队，革新与创造新思想，评估发展这些新思想，规范带有目的性的团队行为，总结控制和检查团队工作质量，支持或保持团队内外部社会关系。团队管理轮中，联系人调整着团队成员及其行为，扮演着团队外部代表，给整个团队带来凝聚力。

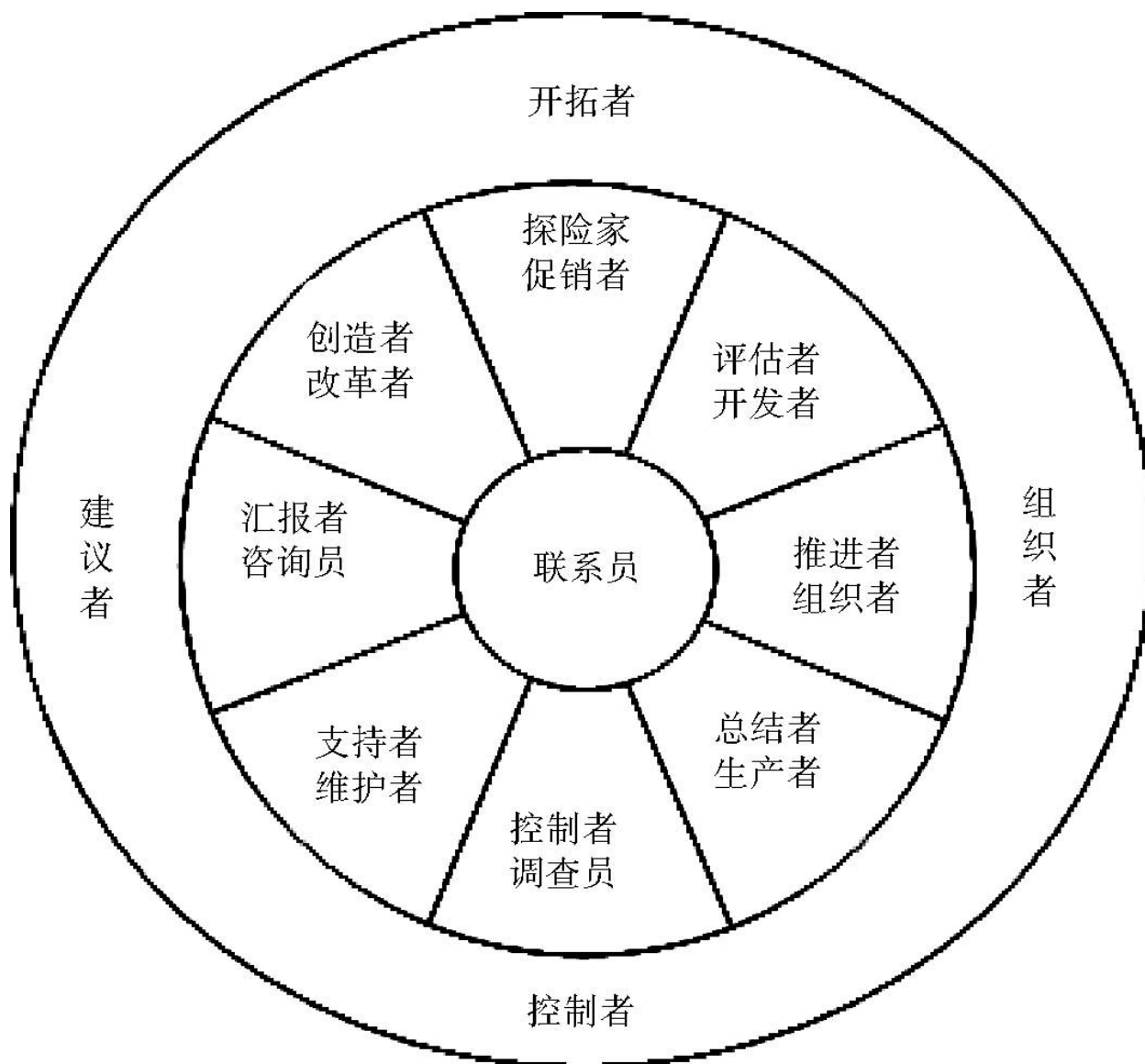


图5-4 团队管理轮

2. 增强弹性，动态平衡。

有效的团队应该拥有九种必需的角色，从而达到高效的团队合作状态，这种状态可以称之为静态平衡。在团队的发展过程中，不但要注意静态平衡，还应该注重团队的动态平衡，也就是当团队中缺失某一角色时，原有的成员能自动承担该团队角色，从而维持正常机能，促进团队发展。其关键在于增强团队成员的角色弹性，培养团队成员的自动补位

意识是必要的。也就是增强团队的弹性，在某团队成员表现欠缺时，其他成员在特定条件下，能够自主完成角色转换，使团队结构仍然保持平衡，从而能继续出色地完成团队任务。在增补人员时，应首先分析已有团队成员的组合状况，确定所需团队角色，在招聘过程中通过对应聘者角色胜任力的考察，甄选出合适的团队成员。

3. 理解角色，有机整合。

在团队建设时，各个团队角色应该通过不断地磨合、冲突和适应，从而达到有机整合。影响团队成员角色有效性的因素通常包括角色模糊、角色冲突和角色超载。当团队成员因为缺乏信息或故意保留信息而未能向焦点人物交流他们的期望或履行角色所需要的信息时，就会经历角色模糊。当团队成员对焦点人物期望不同的事情时，就会经历角色冲突。而当角色传递着对焦点人物的期望总和远远超过他（或她）的能力范围时，就会经历角色超载。要解决这些问题，团队成员首先应该对自己的角色有准确的定位，同时清楚团队其他成员对自己的期望和要求；其次要增加自己的角色知识和技能，并通过重复的角色实践，发展团队敏捷性和团队技能；最后，团队成员还需要进行角色内化，使角色行为成为自己个性特征的一部分。

拓展阅读

换位思考，相互尊重

善于换位思考，争取理解他人，是高效能人士的基本能力。换位思考，就是理解对方的处境，并采取合理的行动。下述原则能体现换位思考。

(1) 争取理解他人。

(2) 以他人的思路为导向。

(3) 与他人“感同身受”。

(4) 主动聆听。专心听取并适时回应他人，重述释义理解对方语义，察言观色恰当表达情绪，总结分析尝试阐释信息，检验询问解除疑惑，反馈意见相互得益。

(5) 在与人交往过程中，放慢语速，注意自己的肢体语言，设想自己如果处在别人的境地会有何感受，关注别人的情绪和感受。

换位思考和相互尊重在本质上有很多是一样的，相互尊重最为关键的是要做到：诚实，以诚待人；公正，杜绝不公平现象；接受成员差异，认同并接受个体差异是尊重多样性人群的最佳策略。

应用案例

杨绵绵：张瑞敏的布道者与执行者

过去三十年，杨绵绵辅助张瑞敏，创立了“海尔”这一知名家电企业。不像其名字的风格，她是雷厉风行的执行者、大刀阔斧的改革者以及富有亲和力的管理者。张瑞敏曾经这样评价她：“杨总裁最大的特长在于，本来期望的是二，但她可以发挥到十。”

毕业于山东工学院内燃机系，当过学校教员、工厂技术员、高级工程师的杨绵绵，在43岁迎来人生的转折点。1984年，时任青岛电冰箱总厂厂长的张瑞敏，力邀她出任副厂长。

这家集体小厂已濒临倒闭，一年之中连换三任厂长，年亏损147万元。那时，海尔贷款900万元从德国引进“利勃海尔”项目。杨绵绵没

有料到，海尔日后居然成长为全球品牌。

她全心全力地倾注于海尔的成长，也演绎了自己的精彩人生。1991年起，她历任海尔集团副总经理、常务副总裁、总裁，同时出任青岛海尔和海尔电器两家上市公司的董事长。她还是全国人大代表，并被评为“全球最具影响力的商界女性”之一。

作为海尔集团首席执行官张瑞敏的“黄金搭档”，杨绵绵是张瑞敏思路和海尔战略坚定的布道者、执行者，而且能够创造性地实施。

创业初期，杨绵绵几乎每天都巡视生产线，关注不起眼的细节。一次，她在分厂检查质量工作，在一台冰箱的抽屉里发现了一根头发丝。她立即召开全体相关人员会议。有的职工说，一根头发丝不会影响冰箱的质量，拿掉就是了，没什么可大惊小怪的。但杨绵绵斩钉截铁地说：“抓质量就是要连一根头发丝也不放过！”

1991年，海尔开始进行多元化扩张。在杨绵绵的大胆推动和周密组织下，海尔以品牌、文化输出的方式，盘活了18个企业和15亿多元资产，实现了跨地区、跨行业、跨所有制、跨国界的经营，一批被兼并企业迅速扭亏为盈。

回顾创业历程，杨绵绵认为，最艰难的是市场链和流程再造。改变原有的组织结构、推行新的经营模式和理念，免不了要打破旧的利益格局，杨绵绵面临巨大的压力和阻力。那时，疲惫一天的她回到家里，经常还要面对来自老朋友、老同事、老同学的游说。一切以企业为重的杨绵绵，坦然面对，反复解释，但绝不让步。

杨绵绵分享成功之道时曾说，领导者要有“三商”——智商、情商和韧商。

“智商”——能准确地理解事情；“情商”——心理素质要好，要

不怕挫折，要有一种积极向上的心态；“韧商”——要有一种百折不挠的精神，摔倒了再爬起来。

正因为此，她有一颗不老的心。1999年，已经58岁的杨绵绵学会了开车。像学习开车一样，她对一些新事物、新知识，也都充满好奇，有学习的冲动。每周，她要工作70多个小时，但从没放弃过学习。对一切新鲜而又想了解的东西，她总是虚心向人请教。

杨绵绵喜欢走基层。她说：“我比较善于到终端去，只有到终端我才有灵性，才能碰出火花来”；“只有到现场才能发现问题”。她平易近人，许多海尔员工对杨总裁爽朗的笑声印象深刻。将近30年，杨绵绵的每一天都和海尔联系在一起，每天工作十几个小时以上，几乎没有节假日。许多女性在她这个年龄，已经在家里抱孙。已身为祖母的杨绵绵，也有一个四世同堂的温馨大家庭，但她仍痴迷于海尔的事业，用她的话是“享受工作”。

点评：张瑞敏的成功与杨绵绵也是联系在一起的，在职场中他们堪称最佳拍档。杨绵绵是海尔战略的布道者和执行者，她的细致严谨、严格认真是海尔高品质的重要保障。尽管我们很难找到像贝尔宾提出的那种角色互补的理想团队，但是在实际中的确存在像张瑞敏和杨绵绵那样的最佳搭档。

群体冲突管理策略

——托马斯冲突解决模型

由于人们的价值观、文化背景及个性特征差异，冲突变得不可避免。尽管冲突在许多时候让人们不愉快，但是我们也看到，这也是一种机会，暴露了矛盾，给了我们思考问题的机会。面对各种冲突，应如何去化解？是否存在通用的解决方法呢？

社会心理学家曾用一维空间来表述人们的冲突行为，这一维空间是从竞争到合作，认为有的人倾向于竞争，有的人倾向于合作，有的人介于两者之间。然而美国行为科学家托马斯认为这种看法不能全面反映冲突行为，为了有效地解决组织中的人际关系冲突，他提出了一个二维模型：合作性（一方试图满足对方关心点的程度）和坚持己见（一方试图满足己方关心点的程度）。托马斯的模型非常好用，它简洁地描绘出了冲突，提出了解决冲突的方法，因此得到广泛应用。

理论介绍

托马斯模型以“合作性”为横坐标，以“坚持己见”为纵坐标，定义了冲突行为的二维空间，并组合成五种冲突处理策略：竞争（坚持己见，不合作）、合作（坚持己见，合作）、回避（不坚持己见，不合作）、迁就（不坚持己见，合作）和折中（中等程度的坚持己见，中等程度的合作）。

1. 竞争策略。

竞争策略又称强制策略，是指为满足自身的利益而无视他人的利益，这是一种“输—赢”的结果，双方都会坚持自己的观点，并试图通过施加压力，迫使另一方放弃，所施加的压力可能是威吓、处罚。这种策略很难使对方心悦诚服，并非解决冲突的好方法，但在应付危机或双方实力相差很大时，往往很有效。

2. 合作策略。

合作策略是指尽可能地满足双方利益，其基本观点如下：冲突是双方共同的话题；冲突双方是平等的，应有同等待遇；每一方都应积极理解对方的需求，以找到双方满意的方案；双方应充分沟通，了解冲突背景。合作策略是一种旨在达成冲突双方各方的需求，而采取合作、协商，寻求新的资源和机会，扩大选择范围，“把蛋糕做大”的解决冲突问题方式。合作策略能否成功，取决于冲突的具体情况 & 双方同样获利的可能。

3. 回避策略。

回避策略是指既不满足自身的利益，也不满足对方的利益，试图置身于冲突之外，无视不一致的存在，或保持中立，以退避三舍、难得糊涂的方式来处理冲突的策略。以人际冲突为例，当两个人有矛盾时，一个人跳槽到另一企业，或离开原部门，到与另一人无关的部门工作，或是仍留在原职位，但不再与另一个人发生工作或私人联系。当冲突双方依赖性很低时，回避可避免冲突，减少消极后果；但当双方都相互依赖时，回避则会影响工作，降低绩效。

4. 迁就策略。

迁就策略又称克制策略或迎合策略，当事人主要考虑对方的利益或

屈从于对方意愿，压制或牺牲自己的利益及意愿。实行迁就策略者，要么是为了从长远角度出发获取对方的合作，要么是不得已屈从于对方的势力和意愿。假如是情绪冲突，迁就就能避免冲突升级，改善双方关系，如夫妻吵架；但当冲突是实质的合作、资源共享、责任共担时，迁就并不能解决问题，反而会被视为软弱。

5. 折中策略。

折中实质上是一种交易，折中策略又称谈判策略，指的是一种适度满足自己的关心点和他人的关心点，通过一系列的谈判、让步、讨价还价来部分满足双方要求和利益的冲突管理策略。为避免僵局，双方可能会做出一定让步，但不会一开始就这么做，以免给人以实力不强的印象，在讨价还价中失去主动性。折中策略在双方都达成一致的愿望时会很有效，但让步的前提是在满足对方的最小期望的同时，双方都必须持灵活应变的态度、相互信任。消极的影响是双方可能因折中、妥协满足了短期利益，但牺牲了长期利益。

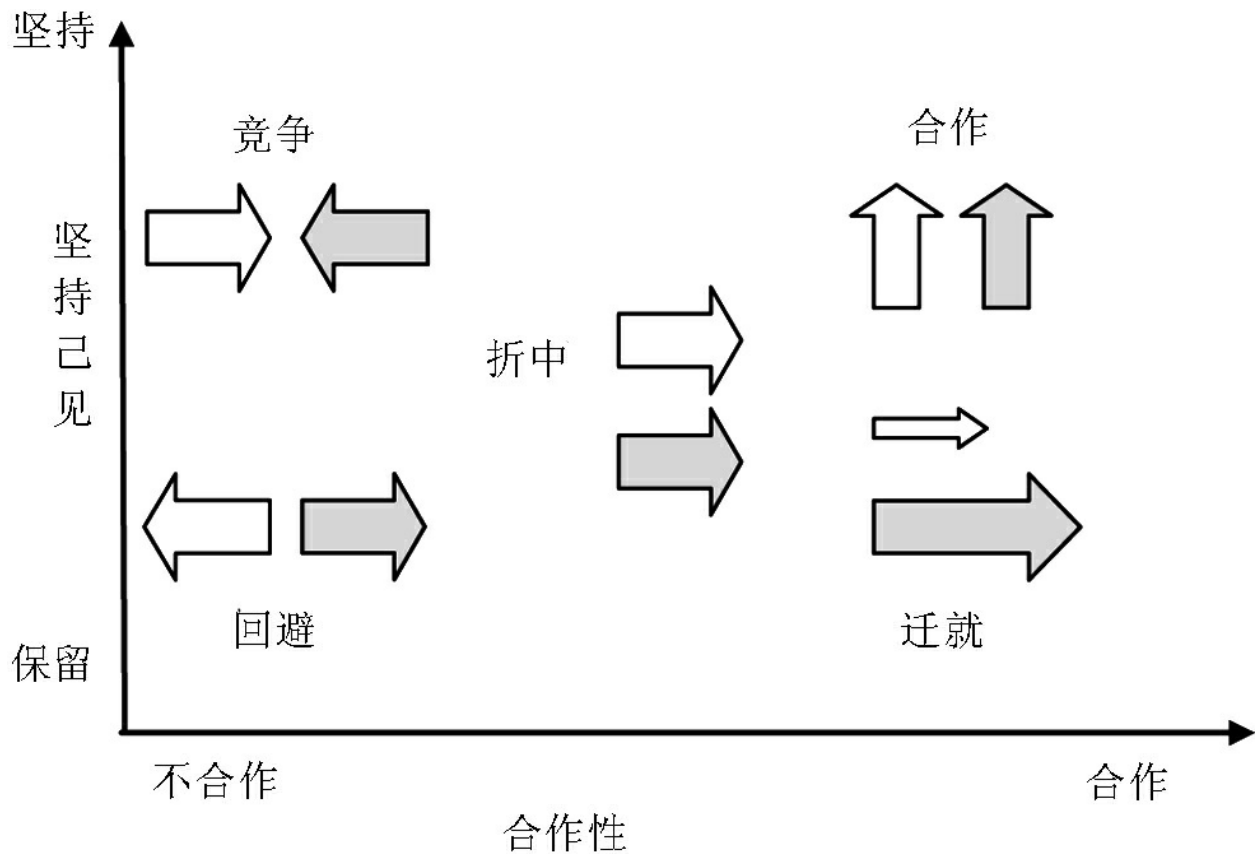


图5-5 托马斯的冲突解决模型

研究支持

1988年，迪安娜（Deanna）对托马斯冲突解决模型进行了评估。他让被试对模型打分，打分的依据是每个人选择反映某个特定模型的陈述的次数。打分的范围在0—12之间。被试可以打出分数并将自己的分数与企业 and 政府管理者的样本进行比较，然后把自己打出的分数归类到中间的50%、偏高的25%和偏低的25%中去。一个个体的样例如图5-6所示。

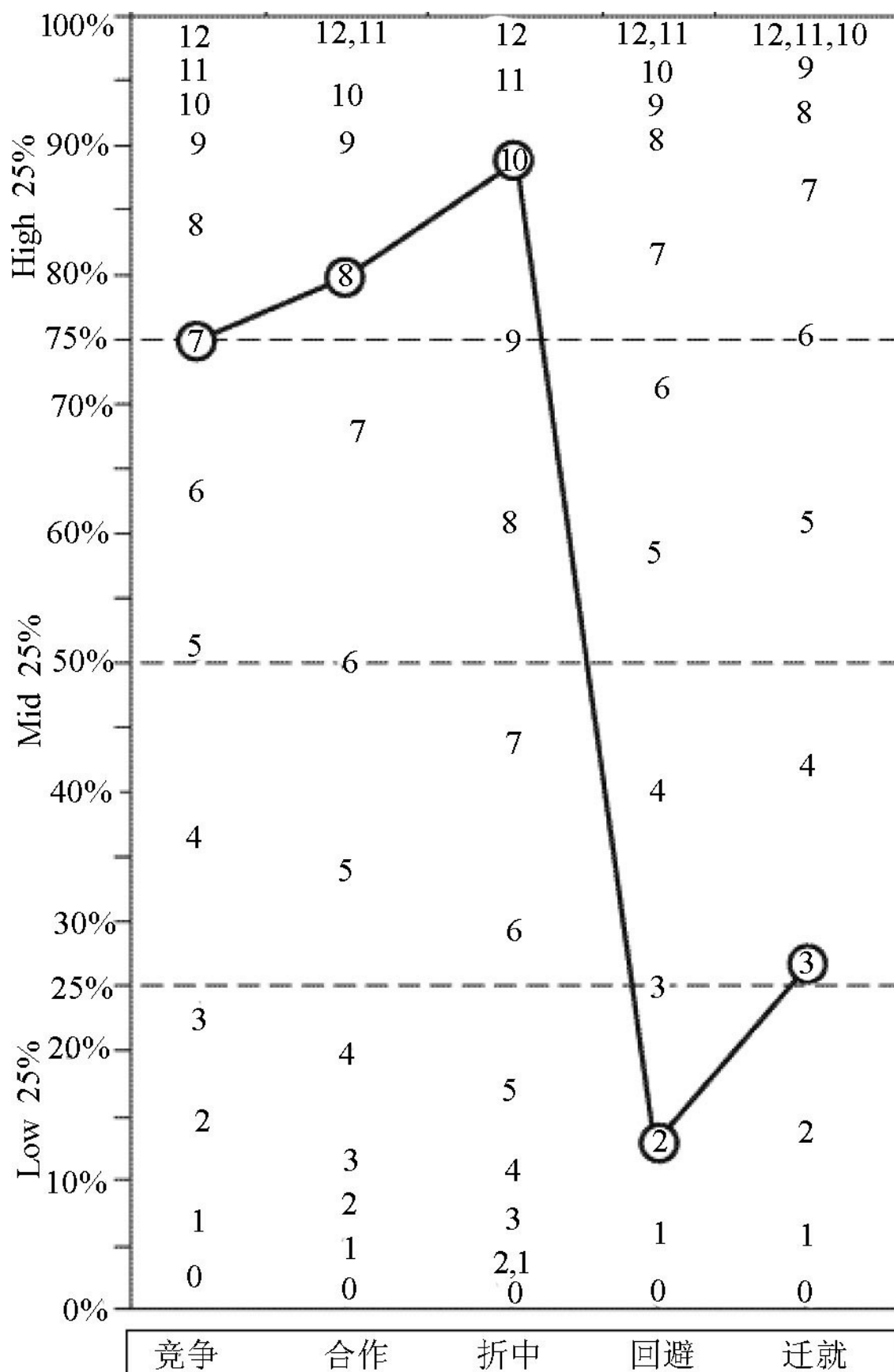


图5-6 冲突评分

之后，迪安娜对冲突解决模型的信度和效度进行了分析。

表5-2 托马斯冲突解决模型的信度、效度分析

冲突策略	内部一致性	重测信度
回避	0.62	0.68
竞争	0.71	0.61
妥协	0.58	0.66
迁就	0.43	0.62
合作	0.65	0.63
平均值	0.60	0.64

注：n=86。

虽然在这次研究中，该模型的共时效度和预测效度的结果不太理想，但这并不妨碍它成为应用最广泛的冲突解决模型。

拓展阅读

冲突管理模式量表

你是不管讨论什么都喜欢和人争吵的人吗？或者是为了维持和谐关系而避开异议的人？了解你的冲突管理模式有助于提高管理绩效。

完成以下自我评估，在所选的数字上画圈，指出你对每一种情况的反应：

1=从不，2=很少，3=有时，4=经常，5=非常频繁

情况	圈选				
1. 不管什么工作，我都坚持到胜利完成	1	2	3	4	5
2. 我总是把别人的需要置于自己的需要之上	1	2	3	4	5
3. 我寻求双方满意的解决方案	1	2	3	4	5
4. 我试图不卷入冲突	1	2	3	4	5
5. 我尽力彻底全面地考察争端	1	2	3	4	5
6. 我总是据理力争而不退缩	1	2	3	4	5
7. 我努力营造和谐气氛	1	2	3	4	5
8. 我通过协商使我的建议得以部分实施	1	2	3	4	5
9. 我避免公开讨论有争论的话题	1	2	3	4	5
10. 在处理争端时我公开与别人共享信息	1	2	3	4	5

得分和解释：

竞争Q1+Q6=总分

合作Q5+Q10=总分

回避Q4+Q9=总分

迁就Q2+Q7=总分

妥协Q3+Q8=总分

你偏爱的冲突解决模式是（最高分的项目）：

你后备的冲突解决模式是（第二高分的项目）：

理论应用

成功的管理者与不成功的管理者，高效率的组织与低效率的组织，

前者能够更好地处理冲突问题，快速而准确地化解矛盾。托马斯的二维分析模式给出了人们在面对冲突时可以采取的不同策略，那么究竟在什么样的场合下采取适用的策略呢？表5-3是冲突策略的适用情况。

表5-3 冲突策略的适用情况

采取策略	适合场合	应对表现
竞争	1. 当迅速、果断行动至关重要之时——紧急状态 2. 有关需实施新行动的重大问题 3. 有关公司福利的重大问题，且当你知道你是正确的时候 4. 反对那些利用非竞争性行为的人们	1. 创造胜败局势 2. 运用对抗 3. 运用权力达到目的 4. 迫使其认输
合作	1. 当双方意愿无法达成妥协时，寻找一种整合性的解决方法 2. 当你的目标明确时 3. 听取不同意见者的高见 4. 将关心变成意见一致，以达到齐心协力 5. 因感到有损于彼此关系而精诚	1. 解决问题的姿态 2. 正视分歧，并进行思想和信息上的交流 3. 寻求整合性的方式 4. 找到大家都能取胜的局势 5. 视问题和冲突为一种挑

	合作	战
折中	1. 目标重要，但不值得努力去做或者继续坚持己见会弊大于利 2. 彼此旗鼓相当，从而导致互相排斥他方的目标 3. 暂时化解冲突，防止问题复杂化 4. 因时间紧迫而采取的权宜之计 5. 合作或竞争未成功时采取的措施	1. 谈判 2. 期盼成交和达成协议 3. 寻求满意的或可能接受的解决方法
回避	1. 当问题很平常，或者更重要的问题刻不容缓的时候 2. 当你认识到满足你的愿望无望之时 3. 当冲突解决的害大于利时 4. 为了促使人们冷静和恢复理智 5. 当收集信息比立即决定更迫切时 6. 当其他人能更加有效地解决冲突时 7. 当问题不相干或不总是出现时	1. 忽略冲突，并希望冲突消失 2. 将问题列入不考虑对象，或将其束之高阁 3. 要求放慢节奏，以抑制冲突 4. 采用保密手段，以避免正面冲突 5. 求助于正式规则，将其作为采用某种冲突解决方法的理由
	1. 若发现自己错了，就要允许更	

迁就	改为更好的立场，从而显示你的通情达理 2. 若问题对别人比对自己更加重要，就应满足他人而维持合作 3. 为今后的问题建立社会信誉 4. 当你要被战败和失败之时使损失最小化 5. 当和谐与稳定特别重要之时 6. 为了使下属“吃一堑，长一智”	1. 退让 2. 期盼成交和达成协议 3. 寻求满意的或可能接受的解决方法
----	---	--

拓展阅读

理解冲突情境

“冲突冰山模型”是理解人际冲突和群体冲突的整体背景的有效工具。首先，识别一个你已涉及并可能受到挫伤的冲突背景（例如，与朋友的友情破裂、在学校或工作中与他人意见相左、家族世仇等）。接着，在“冲突冰山”上从上至下做一些简要笔记，例如明显的问题、涉及的个性、相关的情绪等。这样做的目的是获得相互联系的意识。本着功能正常或合作性冲突精神，看一看冲突另一方是否愿意从他们的角度来完成这一练习。使用从一方或双方收集到信息，来得出某种解决方案。重要的是，你自己一定要非常诚实，因为也许你就是这个冲突情境中的主要障碍或问题所在。

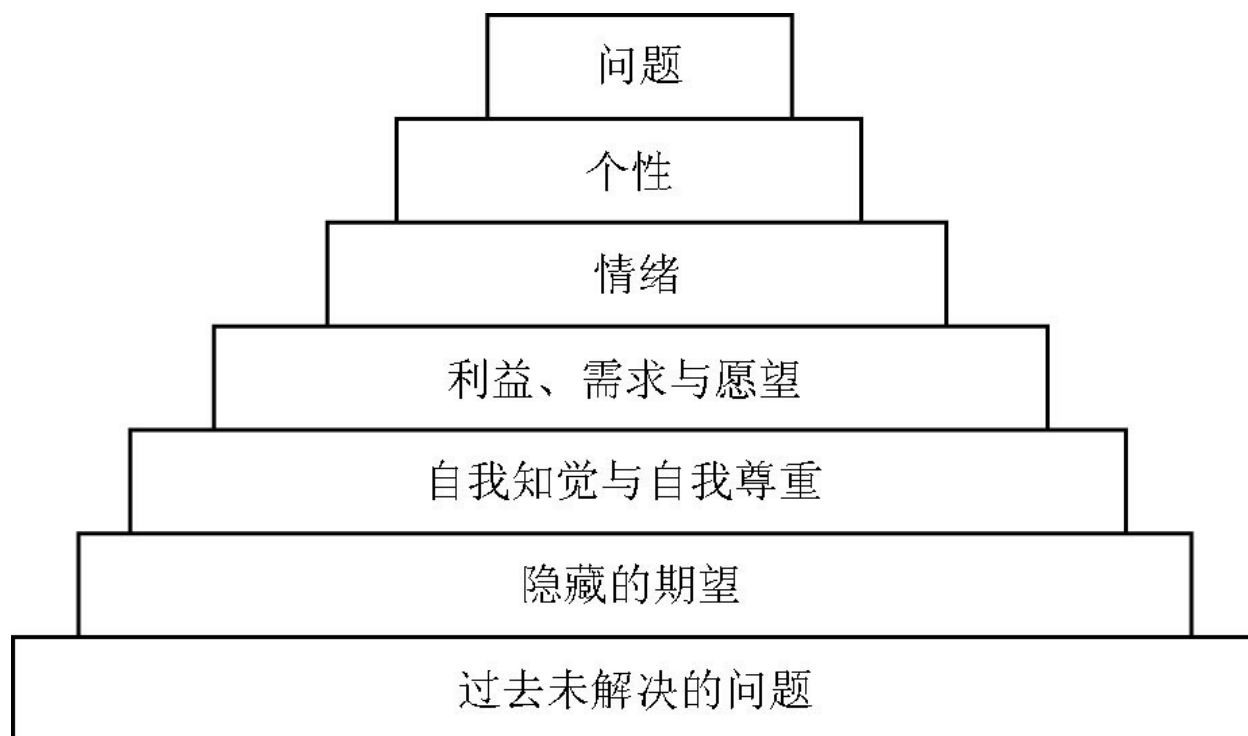


图5-7 冲突冰山模型

应用案例

成立于1987年1月1日的国美电器，是中国著名的家电零售连锁企业。而在国美电器的发展历程中，一场围绕控制权之争的“国美内战”引人注目。

黄光裕，前国美电器董事局主席；陈晓，永乐电器创始人。2006年7月，国美电器收购永乐，黄光裕任董事局主席，陈晓任集团总裁。2008年11月，黄光裕由于经济问题被调查，第二年1月辞去主席一职，由陈晓正式接任。然而，2010年5月11日，黄光裕夫妇在股东周年大会上连投5个反对票，导致委任贝恩公司的总经理竺稼等3名前任董事为非执行董事的议案未能通过。当晚，国美紧急召开董事会，推翻股东大会决议，重新委任贝恩的3名前任董事加入国美董事会。黄、陈矛盾公开化。

之后，黄光裕向国美员工发布公开信《为了我们国美更好的明天》，措辞激烈指责陈晓意图控制国美。潮汕老乡火线相助黄光裕20亿元，应对与陈晓的控制权争夺战。国美内部部分高管支持陈晓，贝恩资本也明确表示支持陈晓。黄、陈双方一面打着嘴仗，一面加紧“战备”。黄光裕方面质疑国美财报，大量买入和增持国美股份，阻挠陈晓增发摊薄股权；而陈晓在全球进行路演，寻求投资，增开门店，向供货商抛出300亿元的购货大单。

2010年8月底，黄光裕妻子杜鹃出狱，很多媒体认为这将大大增加黄光裕在国美内战中获胜的几率。而国美方面也对此表示“很高兴”。9月15日，贝恩资本实施债转股，正式成为国美第二大股东。当日下午，黄光裕提交给国美董事会一封公开函，信中强调并不反对贝恩入资，并表示愿意合作。这被视为黄光裕在释放和解信号。

2010年11月10日晚11点，国美电器发布公告称，双方已达成谅解备忘录，国美董事会同意大股东黄光裕提名的邹晓春和黄燕虹两名代表进入，前者担任国美电器执行董事，后者担任非执行董事，董事会成员将从11人扩至13人。国美分拆警报由此解除，这场浩大而激烈的战争终于告一段落。

（资料来源：腾讯财经网“国美电器控制权之争”专题报道）

点评：当冲突已经发生时，我们要学会权衡冲突双方，考虑实际情境，理性分析，然后选择合适的冲突解决策略，从而妥善地处理矛盾，甚至化危机为转机，达到双赢。

群体会思考吗

——詹尼斯的群体思维理论

你有过这样的经历吗？在会议上、课堂上或者非正式群体中，你很想说出自己的想法，然而最终还是放弃了？放弃的原因可能是害羞，但也可能是因为你已经成为群体思维的受害者。这种情况往往发生在群体成员认为一致意见比真实的评价更加重要时，而当成员有一些不同于一般的做法、意见或者少数派的看法时，情况更加严重。这时，个体的心理效率、现实检验和道德评价能力都由于群体压力而弱化。

理论介绍

群体思维是指由于从众的压力使群体对不寻常的、少数人的或不受欢迎的观点得不到客观评价的现象。经常出现的情况是：在群体就某一问题或事宜的建议发表意见时，有时会长时间处于集体沉默状态，没有人发表见解，而后又会一致通过。通常是组织内那些拥有权威、说话自信、喜欢发表意见的主要成员的想法更容易被接受，但其实大多数人并不赞成这一提议。

詹尼斯（Janis）在1972年提出群体思维（groupthink）这一理论，他通过观察一些执行问题解决任务的小群体的行为，提出了一系列的假设，并将这些假设综合后称为群体思维。詹尼斯又于1982年，再次探究了美国政府历年外交决策事件，参照各个事件的环境、决策过程、决策

结果，归纳出群体思维模型。模型包括8项诱发的前置因素、8项表现形式以及7项对群体决策过程及结果的影响。

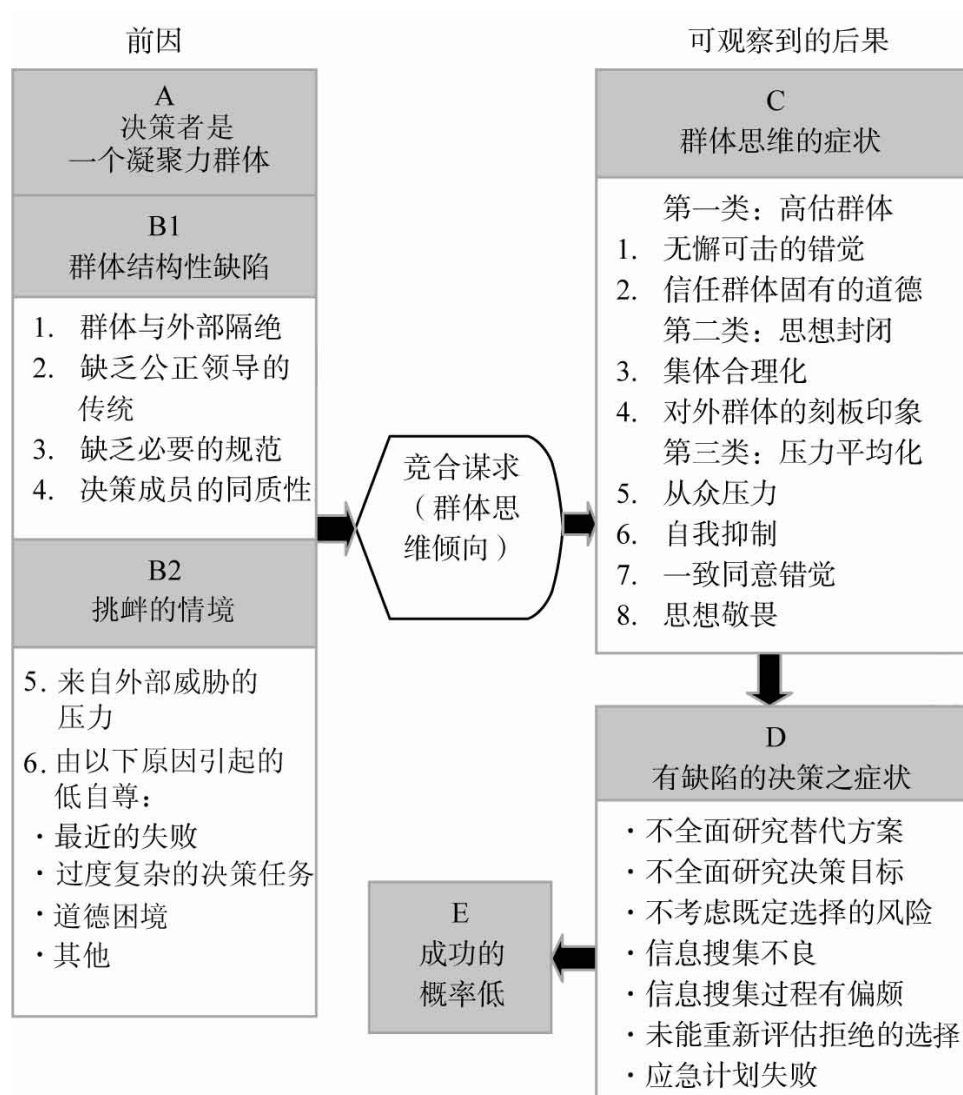


图5-8 群体思维模型

群体思维的8种表现形式如下：

1. 无懈可击的错觉。

即群体表现得过分自信和盲目乐观，以至蒙蔽了眼睛，看不到危险警报，认为对手过于软弱和愚蠢，群体既定方案一定会取胜。

2. 信仰群体固有的道德。

群体成员接受了其所在群体内在的道义，却忽略了伦理和道义上的其他问题。群体成员相信群众所做的决策是正义的，不存在伦理道德问题。

3. 集体合理化。

群体以集体将决策合理化的方式来减少挑战。一旦群体形成某种决策后，更多的是将时间花在如何将决策合理化，而不是对它们进行重新审视和评价。

4. 对外群体的刻板印象。

陷于群体思维的人们往往会认为自己的对手不是太难于协商、不屑与之争论，就是太弱小愚蠢难以抵制他们的计划。

5. 从众压力。

群体成员会抵制那些对群体的设想和计划提出疑问的人，而且有时候这种抵制并不是通过讨论而是针对个人的嘲讽。为了获得群体的认可，多数人在面对这种嘲讽时就会变得没有了主见而与群体保持一致。

6. 自我抑制。

由于异议往往会令人不舒服，而且整个群体似乎表现出一致性，所以人们往往会避免提出与群体不一样的看法和意见，压抑自己对决策的疑惑，甚至怀疑自己的担忧是否多余。

7. 一致同意错觉。

不要去破坏一致性的从众压力和自我压抑会导致一致同意错觉。而且，这种表面上的一致性更坚定了群体的决策。这种由于缺乏不同的意见而造成的统一的错觉，甚至可以使很多荒谬、罪恶的行动合理化。

8. 思想敬畏。

有些成员会保护群体，使那些质疑群体决策效率和道义的信息不会对群体构成干扰。

拓展阅读

群体决策技术

群体决策的最常见形式发生在面对面的互动群体中，然而，互动群体会对群体成员形成压力，从而容易产生群体思维，达成从众意见。下面列举几个能够减少传统的群体互动法固有问题的有效方法。

1. 头脑风暴法。

头脑风暴法的意思是克服互动群体中产生的妨碍创造性方案形成的从众压力。其方法是利用产生观念的过程，创造一种进行决策的程序，在这个程序中，群体成员只管畅所欲言，不许别人对这些观点加以评论。

在典型的头脑风暴法讨论中，6—12人围坐在一张桌子旁，群体领导用清楚明了的方式把问题说明白，让每个人都了解。然后，在给定的时间内，大家可以自由发言，尽可能地想出各种解决问题的方案。在这段时间内，无论是受到别人启发的观点或稀奇古怪的观点，任何人都不得对发言者加以评价。所有方案记录在案，直到没有新的方案出现才允许群体成员来分析这些建议和方案。值得注意的是，头脑风暴法只是创造观念的一种程序，最后方案的达成还需要借助其他方法。

2. 名义群体法。

名义群体法是指在决策过程中对群体成员的讨论或人际沟通加以限制的一种决策方法。像召开传统会议一样，群体成员都出席会议，但群

体成员首先进行个体决策。其具体方法是：（1）每个成员把自己对问题解决的方法和见解书面化。（2）每一位成员依次阐述自己的观点，由会议书记录所有的观点建议，不允许讨论。（3）群体开始讨论每个人的观点，并进一步澄清和评价这些观点。（4）每个群体成员独自对这些观点进行排序，最终决策结果是排序最靠前、选择最集中的那个观点。

名义群体法的主要优点是：允许群体成员正式聚在一起，但是又不像互动群体那样限制个体的思维。

3. 德尔菲法。

一种更复杂、更费时间的方法是德尔菲法，又称专家意见法。除了不需要群体成员见面这一点之外，它与名义群体法相似。德尔菲法的工作步骤是：（1）在问题明确之后，要求群体成员通过填写精心设计的问卷来提出解决问题的方案。（2）每个群体成员匿名并独立完成第一份问卷。（3）把第一次问卷调查的结果在另一个中心地点整理出来。

（4）把整理和调整的结果匿名分发给每个人一份。（5）在群体成员看完整理结果之后，要求他们再次提出解决问题的方案，结果通常是启发出新的解决办法，或使原有方案得到改善。（6）在没有形成最终方案之前重复步骤（4）和（5），直到找到大家意见一致的解决方案为止。

德尔菲法能够保证群体成员免于他人的不利影响。因为德尔菲法不需要群体成员相互见面，它可以使地理位置相对分散的群体成员参与到同一个决策中。

4. 电子会议法。

一种比较新颖的群体决策方法是名义群体法与计算机技术的结合，称为电子会议法。它的具体操作步骤是：（1）参与决策的人员坐在联

网的计算机终端前；（2）问题通过计算机屏幕呈现给参与者，要求他们把自己的意见输入面前的计算机终端；（3）个人的意见和投票都会显示在会议室的投影屏幕上或者是传递到其他人的电脑屏幕上。

电子会议法的主要优点是：匿名、可靠、迅速。与会者可以采取匿名形式把自己想表达的任何想法表达出来，而不用担心受到惩罚。参与者一旦输入自己的想法，所有的人都可以在屏幕上看到。而且这种方法决策迅速，因为没有闲聊，所以讨论不会偏离主题。

研究支持

1985年，研究者卡丽（Carrie）针对詹尼斯提出的群体思维模型进行了实验研究。参加实验的是208名商学院的大学生，平均年龄为26岁，他们被分为高凝聚力组和低凝聚力组。高凝聚力组由曾经在为期15周的市场和商业政策课堂上进行过小组作业的学生组成，而低凝聚力组的成员是仅仅在实验开始前被随机分组的学生。这两个大组又被分为四个人一组的小组，每组有1个领导和3个成员。高凝聚力大组中的领导根据影响力等因素选拔，而低凝聚力大组中的领导则由实验人员随机指定。前者的领导采用参与式的领导方式，后者则采用命令式。领导者的平均年龄为27岁，其中六成为男性。

各组有20分钟的时间通过群体决策来解决同一个商业问题。决策做出后，每组提交一份最终的决策报告。此后所有的被试填写一份简单的问卷。

表5-4 群体决策的影响因素

		备选方案	未能讨论	决策基于
--	--	------	------	------

决策过程	缺乏信息搜寻	调查不足	备选方案	领导意愿
解释方差（%）	11.97*	11.99*	16.84**	42.59**

注：* $p < 0.01$ ，** $p < 0.001$ 。

结果支持了詹尼斯的群体思维模型，说明缺乏公正的领导会使得在群体决策时省略必要的决策步骤，导致负性群体思维的产生。

理论应用

负性的群体思维极易造成群体决策失误，了解群体思维产生的原因和表现特征，有助于我们减少决策失误，提高决策的科学性。

1. 提倡合理冲突，促进思想碰撞。

有摩擦才能点燃思想的火花，有碰撞才能掀起观念的巨浪。提倡决策过程中的合理冲突是为了争议决策，从而更好地解决问题。团队在进行决策的时候，总是会有不同意见产生。允许多种观点的存在能够让人们更仔细地去考量每一种建议的优势、劣势、机会及风险，也更能激发团队积极性和创造性，这种表面上的冲突事实上形成了更高层次的团结。

2. 补偿决策过程，优化决策程序。

群体思维产生的原因之一就是决策缺乏必要的流程、决策制度不规范，如收集和分析的信息不足、没有必要的决策反馈等。因此，在决策前，应该注意多方面收集信息，并且保证信息的可靠性和科学性；决策时，收集各种不同方案，认真做好分析，做出选择；实施时，建立反馈机制，注意过程中的各种变化，进行调整。

3. 加强团队沟通，结合专家意见。

进行决策时，不仅仅要保持团队成员内部的沟通，还要加强团队之间、团队与外部的沟通，吸取他人意见，借鉴优秀做法，促进团队成长。而在遇到专业性、技术性较强的问题时，还可以向有关专家和机构咨询，再与自身情况结合，进行重要决策考量。

4. 领导保持公正，指定反对角色。

团队领导者应该保持公正，不偏向于决策中的任何一种立场，从而防止出现群体决策不成熟的倾向。同时，可以指定一位或多位成员充当反对者的角色，对决策建议进行考察，尽量发现预警问题，提出反对意见。

应用案例

“挑战者号”航天飞机遇难悲剧

1986年1月28日是寒冷的一天，在美国佛罗里达州的卡纳维拉尔角，比天气更让人心寒的是“挑战者号”航天飞机发生的悲剧。这天早晨，成千上万名参观者聚集到肯尼迪航天中心，等待一睹“挑战者号”航天飞机腾飞的壮丽景象。上午11时38分，耸立在发射架上的“挑战者号”点火升空，直飞天穹，看台上一片欢腾。但仅仅过了73秒，航天飞机飞到高度16600米时，突然闪出一团亮光，外挂燃料箱凌空爆炸，航天飞机被炸得粉碎，与地面的通讯猝然中断，监控中心屏幕上的数据陡然全部消失。“挑战者号”变成了一团大火，两枚失去控制的固体助推火箭脱离火球，成V字形喷着火焰向前飞去，眼看要掉入人口稠密的陆地。航天中心负责安全的军官比林格眼疾手快，在第100秒时，通过遥控

装置将它们引爆了。爆炸后的碎片在距发射点东南方30公里处散落了1小时之久，价值12亿美元的航天飞机顷刻化为乌有，航天飞机上的7名宇航员都在该次意外中丧生。

“挑战者号”航天飞机发生爆炸，全世界为之一震。根据调查这一事故的总统委员会的报告，爆炸是一个O形封环失效所致。这个封环位于右侧固体火箭推进器的两个低层部件之间。失效的封环使炽热的气体点燃了外部燃料罐中的燃料。O形封环会在低温下失效，制造航天飞机火箭加速器的工程师们，以及制造绕行太空船的工程师们都反对这次发射。公司的高层专家在回忆中都提到，在这次注定失败的任务之前的几个月，他们已经警告决策者，无论封口能否封住，飞船就像一个“跳球”，如果飞行失败了，“结果将是最高阶层带来的灾难”。在发射前一天晚上的电话讨论中，工程师们仍在坚持向拿不定主意的高管们以及宇航局的官员们提出他们的看法。Thiokol公司的一个官员后来证实说：“我们都陷入思考的过程，试图找出一些迹象来证明它们确实不能工作。但我们并不能完全证明它们不能工作。”由于发射已经推迟了5次，所以警告未能引起重视。美国宇航局的官员和民众沉湎于民间宇航员首次上天的神话实现中，忽视了很多预警信息的提示，不顾火箭和卫星制造公司的工程师们的反对，坚持发射，悲剧因此发生。而在报告中，总统委员会明确指出“决策过程中存在严重失误”。

点评：群体思维的可能后果是：对备选方案的不完全调查，不能正确评价所选择方案的风险，拥有的信息不对称，以及没有制订应付意外的计划。群体思维的总体后果就是有缺陷的决策。“挑战者号”航天飞机的悲剧就说明了这一点。这样的代价无疑是惨痛的，人们应引以为戒，

竭力避免。

领导与领导力

天赋成就领导

——魅力型领导理论

领导是否天生？在早期的领导力理论中，人们经常用个体的某些特征来刻画领导者，普遍认同天赋成就领导。魅力型领导理论是一个典型的以人格魅力为特征的领导理论。在希腊语中，“魅力”是指“神灵的礼物”，用于描述少数人特有的感召力，是少数人身上的一种成熟而稳定的天赋。在社会学和政治学领域中，魅力用来描述领导者的人格力量，是能够对其追随者产生深远且非同一般的影响力。这些影响包括追随者对领导者的忠诚、献身以及毫不犹豫地接受领导者的意志。

德国社会学大师马克思·韦伯将这种魅力定义为“存在于个体身上的一种品质，超出了普通人的品质标准，因而会被认为是超自然所赐，超凡的力量，或者至少是一种与众不同的力量与品质”。这些品质普通人难以企及，往往被视为超凡神圣和具有模范性质，或者至少他们会将具有这种魅力品质的人视为领袖。由于这种魅力超出了人们的正常生活，所以它难以用理性、美学或者别的观点加以解释。豪斯（House）于1976年提出的魅力型领导理论，生动地描绘了魅力型领导者如何利用自身因素感染下属。豪斯的“必须由对追随者产生的影响来定义魅力型领导”逻辑，奠定了新领导理论踏上了实证研究之路。

理论介绍

豪斯认为“魅力”一词应从领导者对追随者的影响，或领导者与下属的关系角度来进行描述。魅力型领导是指能够对下属产生影响的领导风格，领导过程具有如下特征：阐明目标，树立角色模范和个人形象，激发他人的积极性。豪斯明确指出领导魅力与领导者的行为、特质以及环境因素有关，并确认了魅力型领导者如何行动、他们的品质和技能以及他们最可能出现的条件。

首先，魅力型领导者具有包括自信、坚定的价值观、影响他人欲、支配性、创造性、冒险性、社会敏感性等个性特征。在领导过程中具有强烈的权力欲望，展现出高度的自信和能力，充当行为的榜样，传达高期望值，进行有效的辩论，提出超越性的目标。

其次，在领导者与追随者的关系方面，领导者在引领远景目标时，通过被广泛认同的信仰、价值观和目标，确立自己对追随者的吸引力，使下属充分相信领导者信仰的正确性并且接受领导者的信仰，无条件地接受、热爱并服从领导者，认同模仿领导者行为，对组织目标的实现产生使命感等。

最后，魅力型领导者在组织处于困境时最有可能出现。

研究支持

柯克帕特里克（Kirkpatrick）和洛奇（Locke）通过实验研究方法，将282名学生随机分组，使部分组的领导者扮演魅力型领导。通过对实验组和对照组的绩效对比和满意度对比证实魅力型领导的有效性。

实验被试被告知该实验是关于工作设计的研究，他们被分为4—12人的小组，根据领导者的指导将书页装入笔记本活页夹，这项工作十分

简单，这使得领导者激励手段对工作绩效具有较大的影响。在15分钟的实验过程中，测量了被试的成绩、态度和感知掌控性。

实验包括三个自变量：（1）愿景状态：具有愿景，没有愿景；（2）愿景实施：有任务提示，没有任务提示；（3）沟通风格：魅力型，非魅力型。

两个因变量：（1）绩效水平，以装订错误数量（质量）、完成数量表示；（2）态度变量，包括满意度、信任、任务明确、感知到的领导魅力等11个变量。

实验结果表明，愿景导向的、为下属提供支持的领导均能为团队带来较高的绩效和更佳的下属感知，但是沟通风格对绩效的影响并不显著，而下属对魅力型领导者的认可更为积极。

理论应用

要成为一个魅力型领导，或许以下六点是必不可少的。

1. 展示移情心。

移情心是一个比较抽象的心理学概念，移情指的是人们常说的设身处地将心比心的做法，移情心是了解追随者的需求及需要的敏感度。由于魅力型领导展示移情心，使员工感到备受关心，使员工产生激励的信念，因此有更高的工作投入。

2. 戏剧化使命

领导者是能明确定义使命，擅长沟通及说服追随者去实现目标的人。魅力型领导常运用戏剧化的方式来沟通愿景。成功的魅力型领导必须发展愿景，并使行动配合一致，才有效果。

3. 投射自信心。

魅力型领导应具有强烈自信心，拥有强烈自信心的领导者，会使追随者产生敬畏之心，进而更加服从领导者的指示。

4. 强化领导者形象。

魅力型领导要强化形象意识，实事求是地评价自己，科学设计自己理想的形象目标。自我形象设计不是主观任意的行为，要根据组织发展的要求、组织生命周期、时代特点和领导者自己所面临的新问题等综合考虑。

5. 使下属相信自己的能力。

领导者信任追随者的能力会使追随者更具自信，同时当追随者模仿领导者自信的形象，可以强化追随者的自信心，为自己设定更高的目标。

6. 提供下属体验成功的机会。

领导者运用管理技术来强化追随者的成功经验，包括参与管理目标设定及工作丰富化等，以增加追随者的成功经验及自信。

拓展阅读

怎样成为一个愿景型领导

要成为一个魅力型领导，戏剧化使命是必要的，戏剧化使命的另一种说法就是构造愿景。愿景型领导是魅力型领导的一个分支，它关注领导者在明确定义使命、为团体组织发展指明方向、构建愿景、传播理念等方面的能力与特质。进一步探究了魅力型领导的分支——愿景型领导的特质后，学者们总结出成为一个愿景型领导者的最佳途径。

1. 明确表述一个清晰的、有吸引力的愿景。

愿景型领导者能建立起追随者对新愿景的承诺，或者强化已有的愿景。愿景包括两个主要部分：核心意识形态和未来展望。核心意识形态决定了一个组织代表什么，它为何而存在，它包括确立组织的核心目的——组织存在的深层原因和核心价值。愿景的第二个部分——未来展望，就是组织要努力实现的、某种需要巨大改变和进步才能获得的东西，包括长期的、大胆的目标和对组织及其成员美好未来的生动描绘。

2. 用强烈的、富于表现力的方式来传达愿景。

一个愿景的成功取决于它本身有多清晰、被传播得有多好和有多吸引人。内在于领导者愿景的是像公正、公平和社会责任这样的终极价值——能诉诸于人们的情感，有着强大的激发作用。领导者还要说服追随者，愿景不仅仅是空想，而是要在愿景和实现愿景的可靠战略之间找到明确的联系。

3. 展现强烈的自信和实现愿景的信心。

领导者的信心、乐观和热情是有感染力的。反之，如果领导者自己失去了信心，变得犹豫不决，那么绝不可能期望追随者相信愿景。

4. 传达信息，即对追随者抱有很高的期望，对其能力也充满信心。

愿景的激励效果还取决于追随者在多大程度上相信他们具有实现愿景的能力。领导者要表现出对追随者抱有很高的期望、对追随者的能力充满信心，从而给追随者创造一种“自我实现的预言”——我们所期望的经常就是我们所得到的。在相同领导情境下，领导者对追随者的信心越高，追随者的表现会越好。

5. 树立角色榜样，以强化内在于愿景的价值观。

有效领导的前提可以总结为“示范领导”。有句谚语说“行动比言语更响亮”。有些最受人尊重的军事领导者就是带领着他们的部队冲锋陷阵，和士兵一起共担危险与艰难，而不是躲在后方。要求追随者为组织愿景做出个人牺牲的领导者应该以身作则，树立榜样。

6. 授权追随者去实现愿景。

当领导者把他们自己及其组织置身于巨大挑战时，他们不可能事必躬亲。不能或不愿授权的领导者注定要失败，因为他们没有充分利用追随者的能力。高级执行官的主要职责是提出愿景、有效传播愿景并引导执行愿景。从许多失败的变革尝试中，我们总结出一个重要教训：高级执行官应该鼓励中层和基层管理者朝着实现组织战略计划和愿景目标的方向共同努力，而不是告诉他们具体该怎么做。

应用案例

2013年5月，阿里巴巴公司创始人马云辞去CEO职务，宣布以后不再担任阿里巴巴CEO，此时，马云只有48岁。为什么马云会在人生的黄金年龄和事业的巅峰期选择急流勇退？我们如何看待马云这样一位具有鲜明特点和浓厚个人魅力的领导？

第一，强大的人格魅力。在阿里巴巴发展的关键阶段，蔡崇信这个人物至关重要，他用自己在金融界的人脉为阿里巴巴找到了投资，使得阿里巴巴得以快速发展。蔡崇信自称与马云并没有深交，是马云的个人魅力征服了他，使他愿意从北欧地区最大的工业控股集团辞职，由一个年收入几十万美元的高级经理人，变成月薪只有500元人民币的阿里巴巴人，与马云共创事业，可见马云个人魅力的强大。

第二，高度的决策自信。在创业过程中，艰苦的环境与未来的不确定性从未使马云气馁，他始终坚持自己的决策。他曾在多次演讲中阐明这样的观点：“目前世界缺失的不是钱，缺失的是企业家精神、梦想和价值观，企业不能等待政府，不能等待经济学家、政治家。”魅力型领导者需要对自己的判断充满自信，在极大压力下仍然坚持自己的信念。

第三，强烈的创新意识。创业初期，马云以其独特的商业嗅觉发现了电子商务的潜力，并投身于互联网事业。随后，他开创了阿里巴巴模式，开拓了一个崭新的创业领域，成为电子商务领域的先行者。

第四，执着奋斗的精神。从创业初期到创立中国黄页项目，马云遭到很多人的质疑和反对，但马云始终执着坚持，虽然中国黄页项目夭折，但其所积累的经验为阿里巴巴的未来发展奠定了基础。

第五，引领变革。2006年，正当阿里巴巴营业利润猛增，并连续6年获得福布斯“全球最佳B2B网站”时，马云毅然选择变革，以牺牲利润来换取市场，内部有人对此转变提出反对。但事实证明，马云的决策使阿里巴巴的核心竞争力越来越强，对国内电子商务的发展、布局产生了深远影响，在整个电子商务行业乃至产业链都掀起阿里巴巴主导的“营销革命”。

第六，擅长营造文化。马云在阿里巴巴成功地营造了武侠小说文化，每个办公区都有取自武侠小说中的地方名称，每个员工都有自己的角色，如马云自诩为“风清扬”。在这样一种轻松而富正义感的氛围中工作，员工积极向上，找到了愉悦感、认同感和归属感。

点评：透过马云的故事，可以看到他身上具有魅力型领导的若干特点，他具有丰富的人格魅力、决策力、创新力、创业力和文化力。马云

的领导力为阿里巴巴的人才集聚、开拓创新、变革引领奠定了基础。也许可以毫不夸张地说，是马云成就了今天的阿里巴巴。

领导就是管人管事

——管理方格理论

人和事是管理者必须时刻面对的日常事务，因此对领导风格的研究就提出了一个经典分类：以生产为中心，或以人为中心。前者强调对事的监督和控制，后者强调对人的信任和依赖。

但是在现实管理中，人和事并不是截然分开的，无非是哪个关注得更多一些而已。美国德克萨斯大学的布莱克（Blake）和莫顿（Mouton）认为，在关心生产的领导方式和关心人的领导方式之间，可以存在两者互相结合的多种领导方式，这就是著名的管理方格理论。

理论介绍

管理方格理论可以用管理方格图来表示。管理方格图是一张9×9的方格图，横轴表示领导者对生产的关心，纵轴表示领导者对人的关心。每根轴划分为9小格，第一格代表关心程度最低，第九格代表关心程度最高，整个方格图共有81个方格，每小格代表对“生产”和“人”的不同程度组合形成的领导方式，如图6-1所示。

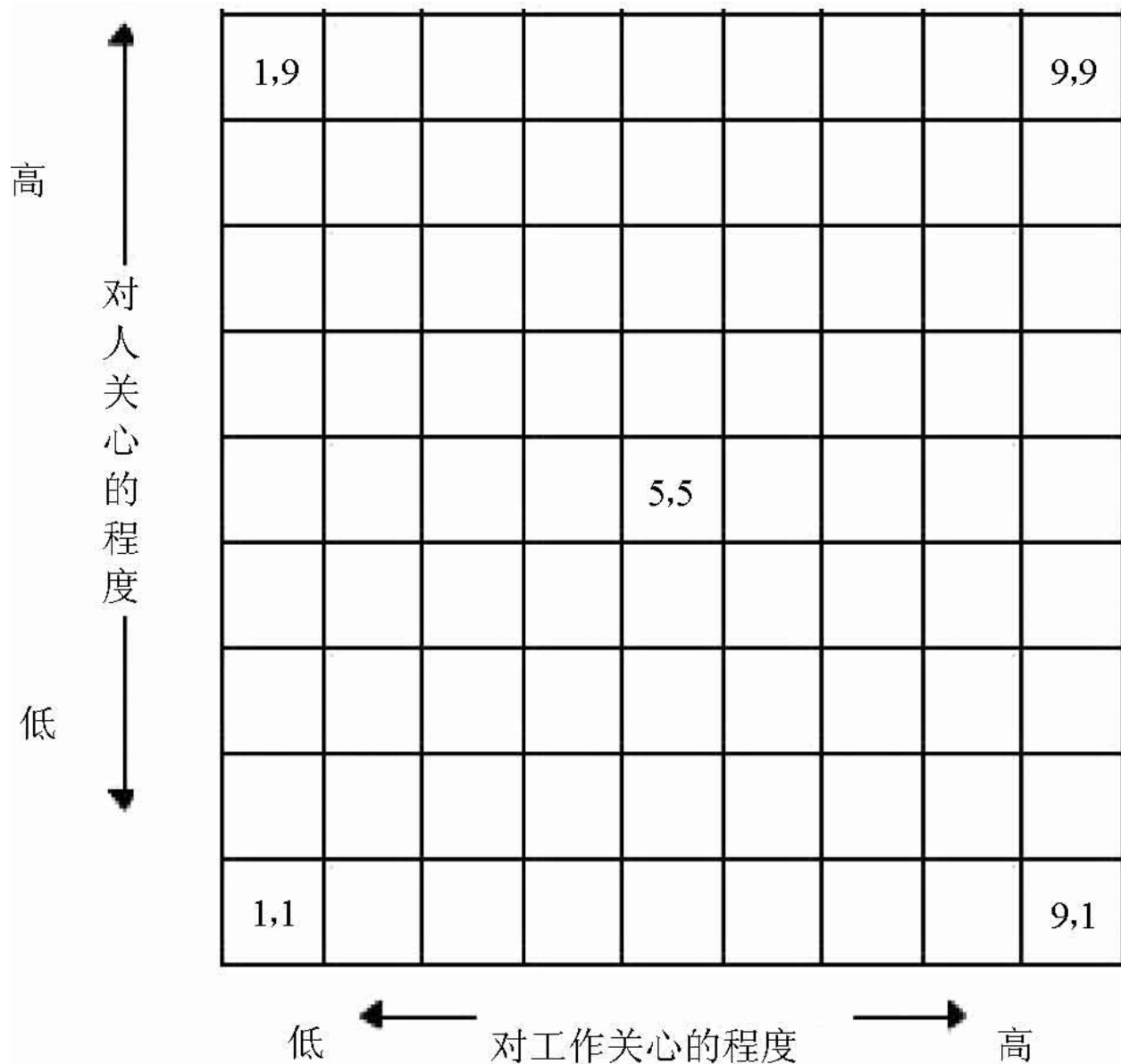


图6-1 管理方格图

根据不同的组合方式，有五种典型的领导风格。

1. （9，1）型方式——专制式。

这种方式只注重任务的完成，而不重视人的因素。专制式领导是专权式的，下属只能奉命行事，失去进取精神，不愿创造性地解决各种问题，不能施展自身本领。领导与下级的关系是一种权威与服从的关系。

这种管理方式的基本假设是，管理和控制理所当然地应该在组织等级体系中自上而下地贯彻。专制式领导的下属，有人屈从于压力而被动地服从，有人则以各种方式抵制和反抗。因此，在这种管理方式下，不但人际关系处于紧张状态，而且往往影响到人们的身心健康。

2.（1，9）型方式——俱乐部式。

俱乐部式领导特别关心员工，十分重视员工情绪，强调满足人的需要，不重视指挥、监督、规章制度等，因此经常带来和谐的组织氛围。领导者相信，下级的态度和心情是最为重要的，因此采取各种方式对下级和同事表示关心和善意。但是另一方面，领导人害怕失去他人的拥护和爱戴，害怕受到人们的抵制，因此可能变得焦虑，对别人表现出默认和顺从。下属的反应是多种多样的。有的下属认为这种管理方式是支持性的和有帮助的，同事之间的关系处得很好，因此不想调换工作岗位。但是，也有些下属认为这种管理方式使得工作缺乏挑战性，个人难于发挥创造力，因而也会离职而寻求更有挑战性、更能发挥创造力的工作。

3.（5，5）型方式——中庸式。

这种方式既不是很重视人的因素，也不过于重视任务，努力保持和谐和协调，以免顾此失彼。这种方式比（1，9）型和（9，1）型稍微协调些，但由于固守传统习惯，从长远看，它会使企业落伍。因此，中庸式领导使员工的创新精神得不到充分发挥；下属一般还比较满意，很少对管理人员产生敌意或要求离职，但也有少数下属由于自己的创造力得不到充分发挥而离职。

4.（1，1）型方式——贫乏式。

这种方式对员工的关心和对生产任务的关注都很差，较少会出现创新行为。它对人和生产这两个因素都很少关心，因而必然导致失败。贫

乏式领导把注意力放在自己身上，常采取消极的、不关心的和不参与的态度，采取既保持中立而又在场的状况，既不积极承担义务，又不致激起别人不满。在这种管理方式中，有的下属可能拼命地干活，有的下属可能受上级这种消极态度的影响而同样采取消极的态度对待工作和同事，还有些下属则可能为了逃避这种难以忍受的情况而离职。

5. (9, 9) 型方式——理想式。

这是最为理想的一种领导方式，对人的关心和对生产的关心都达到了最高点。领导者诚心诚意地关心员工，努力使员工在完成组织目标的同时满足个人需要；员工在工作上相互协作，共同努力去实现企业的目标。结果是，员工都能运用智慧和创造力开展工作，关系和谐，出色地完成任务。这种管理方式能够使组织的目标和员工的个人需求最理想、最有效地结合起来。

研究支持

管理方格理论是一个十分实用的管理风格理论，张芹和苑玉萍运用管理方格理论对医院护理人员的管理风格进行了研究。该研究通过三种调查问卷，对5所二级以上医院40个护理单元300名护士进行了调查，研究中将护士长视为领导者，着重研究了护士长的领导风格和护士的工作满意度之间的关系。护士长填写由布莱克和莫顿开发的领导行为自我评估量表，护士填写工作满意度指数调查表和护士长的领导行为评估表。

通过问卷调查，被护士认为是中庸式领导方式的护士长人数最多，占39.7%；62位护士认为她们的护士长采用民主型的领导方式，占20.7%；俱乐部式、专制式、贫乏式的护士长依次位居第3、4、5位。研究分

析了护士工作满意度在5种领导方式上的差异，结果表明领导方式对护士的工作满意度影响显著。贫乏式领导方式的护士长领导下的护士工作满意度最低，理想式护士长领导下的护士具有最高的工作满意度。

表6-1 领导风格与工作满意度的关系

领导方式	护理单元数 (N=40)	护士人数 (n=300)	工作满意度 ($\bar{X}\pm s$, 分)	F值
贫乏式	3	24	141.35±7.37	3.43*
专制式	5	45	152.11±10.25	
中庸式	17	119	151.35±10.29	
俱乐部式	9	62	152.56±11.62	
理想式	6	50	161.17±12.85	

注：*p<0.05。

研究者认为，理想式的领导方式对提高护士的工作满意度最为关键。在这种领导方式下，领导者在决策时吸收下属人员的意见，并授权他人，让下属积极参与到决策的实施过程中去，护士长工作中与护士创造一种相互信任的氛围，保持良好的合作关系，护士有主人翁的感觉，并以更高的热情投入到工作当中去，故这种领导能够给被领导者带来最大的工作满意度。

拓展阅读

统计的中庸型

统计的中庸型是管理方格理论对领导风格的一种解释，它不是固定

模式，而是一种权变形态。如果一个领导人的管理风格不好确定，瞬息万变，那就很可能是这种组合。它的具体做法是看人下菜，对症下药。如果部下是工作好手，领导者会要求他再加一把劲，鞭打快牛；如果部下是个窝囊废，领导者会不给他安排重要工作，将其晾在一边。对心高气傲的部下和颜悦色，对唯唯诺诺的部下颐指气使。总而言之，这种组合严格意义上不是组合，而是在不同的管理方格上跳来跳去，就好像小孩玩的“跳房子”游戏。具体到每一种管理措施，可能多数都不是（5，5）中庸型的，然而统计平均，却能表现出（5，5）中庸倾向，所以把这种组合称为统计的（5，5）定向。这种权变式管理，具有一定的现实性，有其存在理由，但是，它无法形成统一稳定的管理风格，尤其是在不同人员、不同部门、不同子公司之间会造成差别，有失公正。

理论应用

布莱克和莫顿认为，现实中的各种混合型管理方法，尽管有其存在的理由，但都没有认识到关心人和关心生产的一体化原理，所以必须用行为科学理论加以整合改造和发展。作为领导者，应该客观地分析组织内外的各种情况，把自己的领导风格改造成（9，9）型的风格，以求得最高效率。于是他们根据自己从事组织开发的经验，总结出向（9，9）管理方式发展的五个阶段的培训。

阶段1：运用方格理论评价自己的管理风格。管理者应学习搞懂方格理论的精髓，知道每个位置的管理内涵，并对照理论相应地改变自身管理风格。

阶段2：进行组织建设。以健全的协作文化取代传统、先例和过去

的实践，树立目标，增强个人在职位行为上的客观性。此阶段要求管理者针对不同的管理对象，进行分类指导、区别管理。可以采用心理渗透、爱好共享等形式来建立友谊，使得组织内人员把组织的荣誉与自己的行为紧密相连，融为一体。

阶段3：开发群体关系。利用系统性框架来分析群体间的协调问题，适当利用群体间的对抗，并从中发现组织中存在的管理问题，利用这种有控制的对抗来识别为实现目标所必须解决的症结问题，为使各部门之间的合作关系不断改善。

阶段4：设计理想的战略组织模型。要明确设定公司财务目标，对公司未来要进行的经营活动、要打入的市场范围和特征、要怎样创造一个能够具有协同效果的组织结构、决策基本政策和开发的目标等问题都要有明确的描述和解答，并以此作为公司的基本纲领，作为日常运作的基础。

阶段5：贯彻开发。对现有组织进行诊断，找出目前营运方法与理想战略模型的差距，明确企业应该在哪些方面进行改进，设计如何改进，在向理想模型转变的同时保证企业正常运转。

应用案例

任正非深谙毛泽东的“矛盾论”，把辩证思维和矛盾转化理论融入到骨子里，表现在领导特征方面，就如同家长作风——一种将（9，1）型方式和（1，9）型方式交替使用的领导方式。任正非把他领导的组织当作一个大家庭，对下属兼具“严父”和“慈母”两种身份。他会毫不留情地训斥某个员工，但当这个员工下班时，他又会给员工递上一支烟

，表示关心。他常常鼓励部下要负起责任，但在放权上非常谨慎。

在（9，1）型方式的“严父”表现上，从华为的狼性文化可见一斑，任正非要求每个新进员工与企业完全融合，认可“狼文化”，成为华为的一分子。新员工入职开始接受培训，首先接受企业文化以及相关的企业制度等综合性培训。“让你知道华为公司的理念、华为公司的做人方式。”让员工成为一个正直、诚实的人，一个有大事业格局的人。在（1，9）型方式的“慈母”表现上，任正非则仍旧打的是企业文化牌，以文化包容接纳成员，给予支持。

任正非偏向专制型的家长作风领导风格，除了一部分是因其自身特殊的成长经历和华为的发展历程造就以外，也受当时特殊的政治经济环境和中国传统文化的影响，家长作风的领导风格在其同时代的企业家身上都得到了不同程度的体现。

点评：任正非的领导风格是强硬的家长式，在管理方格的（9，1）和（1，9）中转变，更多地体现了专制式的（1，9）风格，对任务的重视大于对人际的重视。但是他也很重视企业的文化建设。任正非在华为推行的“狼文化”虽然不是倡导温情的企业文化，却也为整个企业带来极强的凝聚力。

领导力需要灵活应变

——费德勒权变理论

传统的管理理论大多追求普适的模式与原则，但是组织面对的外部环境和内部关系是动态变化的，而且这种变化的速度会越来越快，管理不会再有统一的方式，必须因地制宜灵活处置。20世纪60年代末70年代初，在经验主义管理学派基础上，逐渐发展形成了一种新的管理理论，强调管理实践要根据组织所处的环境和内部条件的变化而变化，即管理取决于环境条件。

在权变思想下，领导力又如何开发呢？人们认识到，任何一个领导者都是在环境的变化下采取随机应变的方式来进行领导的，不存在一种普遍适用的领导方式，任何一种领导方式都可能有效，关键是它是否与环境相适应。换句话说，领导者和领导行为是在特定环境中形成的。这种领导力理论被称为权变理论，又称应变理论、权变管理理论，其中最经典的就是费德勒权变模型。

理论介绍

费德勒认为，影响领导成功的关键因素之一是领导者的基本领导风格，因为领导行为与领导者的个性有关，领导者风格是稳定不变的。但是在不同的情境因素下，应当有不同的领导风格，也就是说在不同的环境下，有不同的最佳领导实践。因此，提高领导有效性仅有两条途径：

替换领导者以适应新环境，或是改变环境以适应领导者。费德勒认为情境因素主要是上下级关系、任务结构和职位权力。

上下级关系，主要指下级喜欢、尊敬、信任并支持上级，愿意追随领导的程度。上下级关系是领导情境中最重要的一部分，因为如果领导者得到成员的支持与信赖，他的控制力与影响力显然会比较大，甚至领导者不必依赖职权或者其他手段就能确保对情境有一种高度或中度控制。

任务结构，是指上下级需要完成的工作任务的明确性和下级的负责程度。任务结构良好，意味着下级充分熟悉工作目的、工作方法和结果标准等。领导者对任务结构的把握程度会直接影响其对情境的控制力，当领导者明确知道工作的目标和方法后，就能够在决策时准确地对工作结果有把握，在知道下属执行任务时，有教导的控制力，下属不容易怀疑领导者的权威。反之，若一件工作不能简化为清晰明确的工作程序，也无法预期工作的成果，则领导者难以对下属的工作方式做出评判，他对工作执行过程的控制力较小。

职位权力，是指领导者所处的职位具有的权力和权威的大小。职权是指领导者在其职位上所拥有的权威与控制力，包括为了贯彻命令所使用的各种手段。虽然职权是正式授予的，但领导者真正的权威来自于成员对他衷心服从的意愿。所以职权是领导情境中影响较弱的一个要素。

这三种情境因素都可以各取两个水平，组成八种情境类型。在不同的情境类型中，有不同的有效领导方式，会产生不一样的领导效能。

拓展阅读

领导者权威的由来

领导的权威来自三个方面：思想的力量；以身作则；赏罚分明。

追求领导权威，就是让员工能充分意识到领导的意志之所在。通常情况下，当一个领导者开始关注如何建立自己的权威的时候，总是因为有一些事情搞不定，于是就想通过建立权威来震慑众人，以为这样就能把事情搞定。

这似乎是个悖论。作为一个企业的领导者，如果连权威都没有建立，怎么能领导企业呢？但如果一个领导者只把关注点放在建立自己的权威上，而不是放在如何凝聚人心上，则是从根本上扭曲了领导者存在的价值。因为所谓领导的权威，既不是领导的目的，也不能体现领导者的价值，它不过是领导过程中的副产品。领导者存在的真正价值，一是圆满达成既定目标，二是让跟随者通过达成目标实现自身价值。

可是有时思想远不如行动有感召力。言行一致的领导是群众最信服和愿意跟随的，说一套、做一套的领导是群众最不愿意跟随的。比如圣雄甘地，为什么这个没有领导职务的弱小老人能深刻地影响千千万万印度人？因为他的行为和思想高度一致——他号召“非暴力不合作”，便身体力行自己织布、自己晒盐……这些行为让民众对他深信不疑。因此，凝聚人心的力量，来自于群众对倡导者的深信不疑；唯有如此，他们才愿意跟随。

企业管理者的责任不仅是要凝聚人心，更要提升人们行动的有效性。因此，领导者应该赏罚分明，以达到自己所要的结果。

老子说：“太上，不知有之；次之，亲而誉之；次之，畏之；再次，侮之。功成事遂，百姓皆谓‘我自然’。”用在管理上，即：最优秀

的领导，群众并不知其存在；次等的领导，群众都赞美他；再次等的领导，群众都畏惧他；最差的领导，群众都侮辱他。达成目标后，最优秀的领导应该让群众觉得，这是我们自己干成的。那么，如果用一句话概括当好领导的诀窍，那就是：把自己的意图变成群众的行动。

研究支持

费德勒权变理论的最基本假设之一就是，只有领导方式与领导情境相匹配时，才能取得最佳的领导效能。为了验证这一假设，费德勒和其他学者进行了大量的实地研究，他设计了一种问卷来测定领导者的领导方式。该问卷的主要内容是询问领导者对最不与自己合作的同事即“最难共事者”（LPC）的评价，按照16对意义相反的形容词进行1—8分的评分（例如：乐于助人—冷漠，高效—低效）。如果领导者对这种同事的评价大多用敌意的词语，则该领导趋向工作任务型的领导方式（低LPC）；如果评价大多用善意的词语，则该领导趋向人际关系型的领导方式（高LPC）。对低LPC型领导来说，他比较重视工作任务的完成，如果环境较不利，他将首先保证完成任务；当环境较有利时，在任务能够确保完成的情况下，他的目标才是搞好人际关系。对高LPC型领导来说，他比较重视人际关系，如果环境较不利，他将首先将人际关系放首位；如果环境较有利时，人际关系也比较融洽，这时他将追求完成工作任务。

费德勒设计了上下级关系量表（LMR）对上下级关系这一要素进行测量，LMR量表共有八道题，每道题为五点计分，从非常肯定到非常否定，总分40分。

拥有丰富的工作经验或者接受过相关训练的领导者对工作的目标、程序等能了解得更清楚，因此经验与训练可提高领导者的工作结构，加强他们对工作的控制力。针对这一现象，测量工作结构的量表（task structure scale）被分为两个部分：第一部分：在假设领导者已经有足够的经验或者适当训练的前提下，对领导者的工作结构进行测量；第二部分：测量训练与经验对工作结构的影响。用作答者在第一部分的得分减去第二部分的得分，经调整后的得分即可反映真正的工作结构程度，总分为20分。

对于职位权力这一因素，费德勒采用职权量表（position power scale）来测量。

根据以上变量的测量，费德勒得出以下模型，当总体环境中等，上下级关系好，但是任务结构不明确，职位权力也较弱的时候，领导者应该采取员工导向型领导方式，更多地关注关系导向。

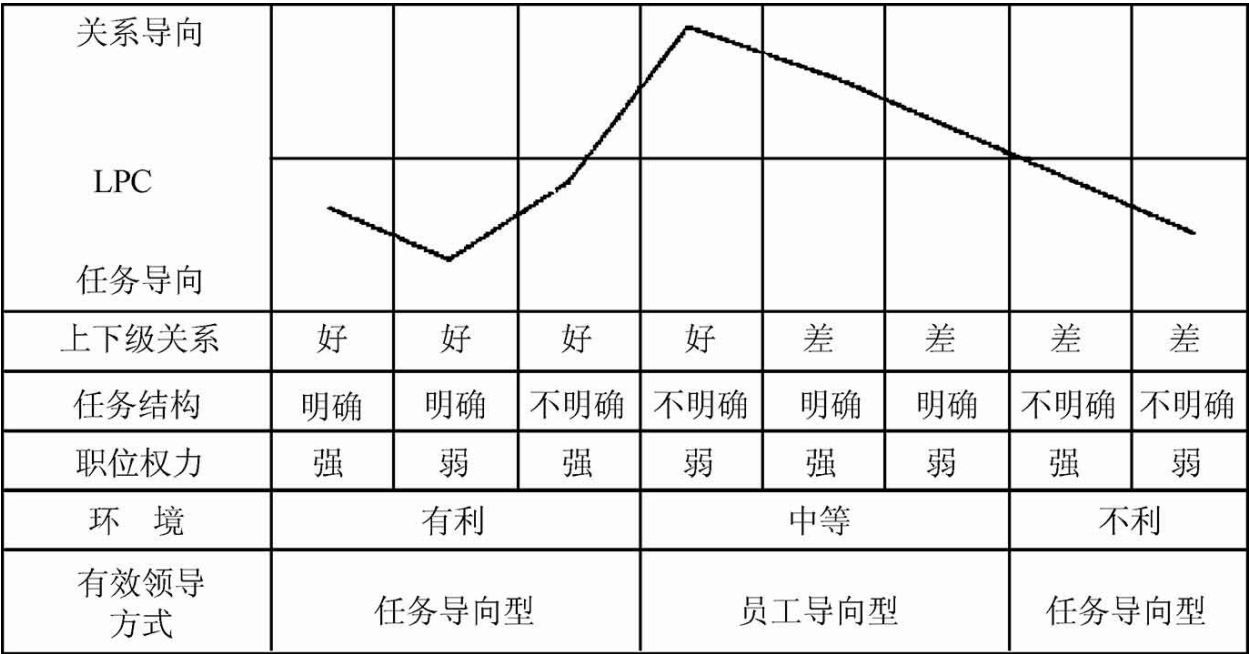


图6-2 领导权变理论

利用这一系列工具，费德勒在1967—1972年分别进行了几项实地研究，结果均证实了权变思想，即不同的领导风格适用于不同的外部环境和组织内部关系，然而LPC分数和领导效能的相关性不显著，并且在某些情境中不够显著。但是在邱默思（Chemers）和斯科兹佩克（Skrzypek）的研究中，他们为军事学校学生团体安排了八种情境，发现LPC与团队效能之间相关，均与权变模式的预测一致。

理论应用

权变理论的出现意味着管理理论向实用主义方向前进了一步。它强调在管理中要根据组织所处的内外部条件随机应变，针对不同的具体条件寻求不同的最合适的管理模式、方案或方法。

首先，判断组织所处的环境。在非常有利的环境（高度控制情境）下，工作导向的领导者能兼顾下属关系和工作要求，比关系导向的领导更具效能。在中度有利的环境（中度控制情境）下，强调增进彼此关系的关系导向领导要比工作导向领导更占优势，其领导效能也较高。在非常不利的环境（低度控制情境）下，工作导向的领导者效能较佳。

然后，考虑上下级关系、任务结构、职位权力这三个因素，领导者与被领导者的关系最为重要。因此，在三种情境组合时，首先要看领导者与被领导者的关系是好还是不好，然后再看其他两个因素，进行最终关系导向和任务导向强度的选取。例如同在有利环境下，任务结构更为明确、职位权力距离更大的领导者可以更多考虑任务导向的领导行为。

费德勒模式说明，有效的领导不仅仅取决于领导者的行为类型，也取决于情境对于领导者是否有利。因此，对于领导者来说，不能用一种

固定的模式去管理千差万别的组织，而应根据具体情况采取不同的领导方式。组织上安排领导人，则要考虑该领导者的领导类型与该单位的情况是否匹配，应根据各单位的具体情况选派不同领导者，以发挥出最佳领导效能。

应用案例

纵观联想集团的发展，先后经历了两个时代和两个人物。

柳传志时代

柳传志为人务实，中庸，具有政治头脑和商业远见，深谙妥协之道，有事业心，讲究领导艺术，长于运筹，善解人意，善于激励，善于发现人才、培养人才。

柳传志在多次接受媒体采访时都提到，创业时最大的问题就是环境的制约和国家政策制度经常变化给企业带来的风险。20世纪80年代末期，市场从短缺经济变成了过剩经济，由卖方市场变成买方市场，市场竞争也越来越激烈，企业间个性也越来越强。改革开放之初，联想创业时所在的中关村被称为“知识英雄”的摇篮，是科技人员的创业宝地。当时，中关村创业风盛行，有40多家和他们一样的小公司，成了远近闻名的电子一条街。一条街上的小公司有多家也是出自中科院，其中最著名的有四家：京海、科海、信通、四通，被称为“两通两海”。由于出身同门，且技术背景相似，联想公司创业初期竞争态势已经初步显现出来。1979年，中国实行改革开放政策，商业制度出现，商品的买卖被视为个人、企业乃至国家的成功之道。

1. 领导与员工的关系。

联想创办初期的大部分员工都来自原中国科学院计算技术研究所，几乎都是柳传志的老同事。直到1988年5月，才公开对外招聘，吸收年青力量。这样公司就形成了一种年龄断层。老一代的员工与柳传志曾多年共事，当年受到他的感召从科研工作的岗位上走下来，一起创业，认为他“正派，有眼光，有激情，有执掌全局的能力”，他们相互之间有同甘共苦的感情并且彼此信任。年青一代则认为他们的领导为人务实、亲切，肯给年轻人机会，讲究领导艺术。在新、老员工中，柳传志均树立起绝对的威信，赢得下属的喜爱、忠诚和尊重，保持良好的上下级关系。

2. 任务结构。

与其他新兴产业中涌现出的创业企业一样，联想在初期没有现成的程序和规则可以依循，由于缺少对市场和竞争模式的了解和把握，处在一边经营一边探索方向的阶段，能否完成任务，主要取决于产业前景，企业自身机遇和领导者把握机遇的能力和水平。团体目标与任务的界定不是十分明确。

3. 职位权力。

柳传志最初为新技术发展公司副总经理，因为个人能力超群，第二年即升任总经理，后香港联想创办，他成为联想集团董事长。中科院计算所在成立之初即授予公司三项权力，即人权、财权、经营权，给予联想绝对的支持。柳传志在公司内部的战略决策、人事任免、薪酬福利等事务上，亦有绝对的影响力，最初的“平底快船”组织结构也保证了领导者权力的高度集中。

杨元庆时代

杨元庆为人正直，倔强，有毅力，做事脚踏实地，有坚定的意志，不善于人情世故，既谦和又霸气十足，认准了一个目标就会百折不挠。柳传志曾把杨元庆比喻为“老虎”型领导——依靠自己内在力量，威风凛凛，震慑四方。

从宏观角度来看，当时中国经济环境正快速发生变化，从计划经济向市场经济全面转型的步伐越来越快，整个社会经济正由过去的政府财政和国营大企业主导的经济转向多元化的经济结构，尤其是民营与外资企业正日益成为中国经济增长的新动力。从计算机市场环境来看，2000年以前互联网高速膨胀带来相关产业蓬勃发展，中国开始从工业社会向信息社会的转变。1999年，联想成为香港上市公司10强，市值增至900亿港元，当年配股融资近10亿港元。此次优异的资产运作，为其走向多元化打下了基础。联想制定多元化发展战略。竞争对手在中国的市场份额不断扩大。

1. 领导与员工的关系。

杨元庆是联想集团招收的第一批大学毕业生。在1994年的分销体系改革中，他在柳传志的支持下取得巨大的成功，为联想立下汗马功劳，也深得柳传志的重用。事业上的一帆风顺让他难免有些自负，凡事只讲结果，不讲方法和情面。这种处事方式让他在老员工中颇有微词，曾引发冲突。与他同时代的员工对他的心高气傲也不太服气，有的选择离开联想，另谋发展。年青的员工则认为他过于严厉，不好亲近，是个没有私心的领导，只看中公司利益，不能谈朋友感情。

2. 任务结构。

此时的联想区别于创业时期，在IT行业已经越来越成熟、稳健。但多元化的发展战略使得愿景目标不十分清晰，多元战略的失利也表明目

标与任务的界定不十分明确及妥当，成果的可测度不明确，规范化和程序化程度不高。

3. 职位权力。

2000年杨元庆即接任联想集团总裁兼CEO，负责集团整体发展及业务决策，已完全摆脱柳传志的影响，独立执掌联想集团，拥有集团的人权、财权、决策权，对内部事务和整体事务决策有绝对的话语权和影响力。柳传志适合任务导向与关系导向并重的领导风格，而杨元庆则更适合于任务导向的领导风格。

点评：联想换帅，从柳传志到杨元庆，两种完全不同的领导风格，带来两种不同的组织文化。柳传志时代是联想的创业初期，行业发展机遇和柳传志把握机遇的能力是联想得以生存并异军突起的关键因素；杨元庆时代则是新时期，联想不断扩大进入平稳发展期，不能仅由柳传志独揽大局，需要进行变革，展现出成熟企业的风采。外部环境的变化、组织结构的变动，使得联想不再是柳传志当时的联想，曾是最佳实践的人际导向和任务导向中和的柳式领导，逐渐转变为任务导向的杨式管理。

怎样领导不成熟的员工

——领导生命周期理论

越来越多的人相信，领导的有效性决定于领导是否能驾驭领导情境。权变理论、目标—通路理论等都指出了许多情境要素。然而，有一个要素非常引人注目，这就是员工特征——成熟度。领导风格的任务导向和关系导向这个经典二分模型，让我们注意到领导者应该在这两个维度上都有所关注，应针对不同下属员工采取不同的领导方式。所谓不同员工，其中一个重要的区分特征，就是员工是否成熟。随着时间推移，员工从不成熟变得越来越成熟，因此领导风格也应发生改变。这就是科曼（Karman）提出的领导生命周期理论，后来赫西（Hersey）和布兰查德（Blanchard）对其予以发展，改称为情境领导理论。

理论介绍

领导生命周期理论认为员工存在四个阶段，从不成熟到成熟成长形成一个周期。第一阶段是不成熟阶段，下属对于执行某任务既无能力又不情愿，他们既不胜任工作又不能被信任；第二阶段初步成熟，尽管他们缺乏能力，但愿意执行必要的工作任务，他们有积极性，但目前尚缺足够的技能；第三阶段比较成熟，他们有能力，却不愿意做领导者希望他们做的工作；第四阶段是成熟阶段，这些人既有能力又愿意做领导者让他们做的工作。

对应这四种员工成熟度，有四种领导方式。

一是命令型领导方式。高工作—低关系，由领导者进行角色分类，并告知员工做什么、如何做、何时完成不同的任务。它强调指导性行为，通常采用单向沟通方式。

二是说服型领导方式。高工作—高关系，领导者既提供指导性行为，又提供支持性行为。领导者除向下属布置任务外，还与下属共同商讨工作的开展，比较重视双向沟通。

三是参与型领导方式。低工作—高关系，领导者极少发布命令，而是与下属共同决策。领导者的主要作用就是促进工作的开展和工作推动过程中的沟通。

四是授权型领导方式。低工作—低关系，领导者几乎不提供指导或支持，通过授权鼓励下属自主做好工作。

四种成熟度作为权变因素，分别对应不同的领导方式，实现最佳实践。

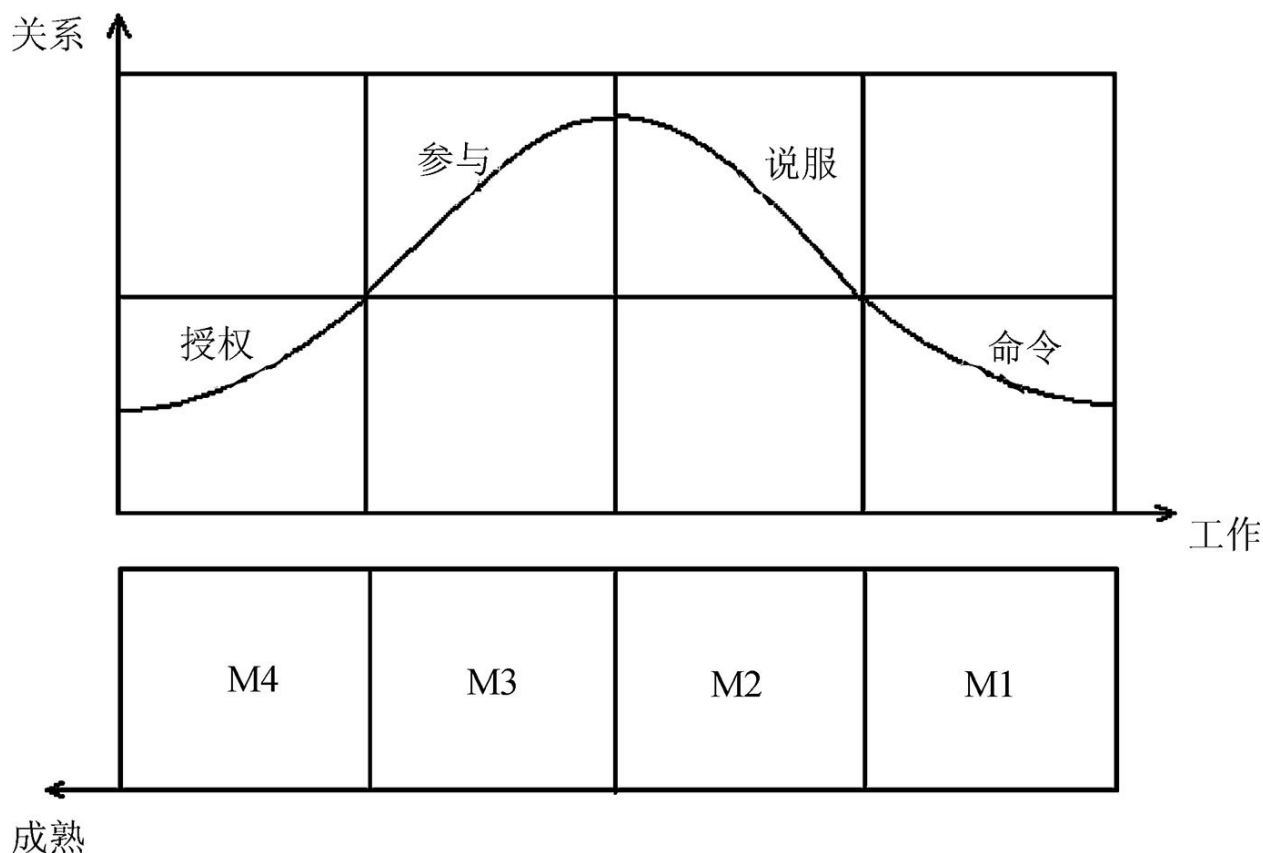


图6-3 领导生命周期理论

领导生命周期理论认为，有效的领导行为不仅应该因人而异，而且应该根据每个人不同时期的成熟程度而变化。领导生命周期理论是动态的、灵活的，而不是静止的，它强调结合实际，从具体情况出发选择相应的领导风格。这是一种较新的权变理论，它对于提高企业或其他组织的领导者的领导水平具有一定指导作用。

研究支持

潘琦（Punch）和杜沙姆（Ducharme）对生命周期理论进行了实证检验，研究对象是多伦多29所学校的572名教师。根据生命周期理论，领导者应该根据教师的成熟度变换领导风格，虽然这种最佳实践和教师

偏好不完全相同，但是研究者认为，教师偏好的领导方式某种程度上和领导者应该实施的领导方式是一致的。在这个前提下作者提出研究假设：（1）教师成熟度和他们对工作导向的领导行为的偏好程度之间呈负相关；（2）教师成熟度和他们对关系导向的领导行为的偏好程度之间呈负相关。

研究测量了员工成熟度（成就动机、独立性和责任三个维度）和领导的行为偏好，结果表明，教师成熟度越高，越倾向于高工作导向的领导行为。但是假设（2）未得到验证，教师成熟度处于中等水平时倾向于高关系导向的领导行为，成熟度较高或者很低的时候则倾向于低关系水平。

理论应用

生命周期理论的应用可以分三步：第一步是识别对员工的任务和要求；第二步是了解并判定员工的成熟度；第三步是选择适宜的领导风格。

1. 识别对员工的任务和要求。

这是进行被领导者成熟度研究的前提，因为成熟度与工作有关，由于被要求完成的工作任务不同，员工的成熟度往往也会处于不同的水平。为了更准确地评估被领导者的成熟度，一个有效的方法就是对工作进行细分。比如一位实验室的研究人员，在实验控制方面可能非常有经验，但在撰写实验报告方面却力不从心，显然在这两种工作上，该研究人员的成熟度是不一样的，领导者应予以不同的工作支持。

2. 了解并判定员工的成熟度。

成熟度是指被领导者完成某项特定工作所表现出来的能力和意愿，其中能力是指表现出来的知识、经验与技能，意愿是指表现出来的信心、承诺与动机。根据员工能力与意愿的高低程度不同，组成四种不同的成熟度，在理论介绍部分已经说明这四种成熟度，在此不予赘述。必须注意，判定员工的成熟度，依据是表现而不是潜质，表现来自于行为而不是言论或者思想。在后来的治理培训中，员工的个性模式也可以作为考虑因素。

拓展阅读

员工成熟度的诊断

要诊断员工的发展层次，首先要确定给他的任务是什么。真正的领导过程是从确定工作任务开始的。有必要来讨论一下如何布置工作任务。布置工作任务是一门学问，确定任务的过程大体可以分成三个阶段。

阶段一：确定员工的职位角色或者是他要担任的职能，即明确这个员工是做什么的。

阶段二：布置任务和目标。确定员工的职位角色以后，要布置任务和目标，这个任务和目标应该与员工的角色相符合。

阶段三：制订行动计划和方案。任务和目标定下来之后，必须要有可行的行动计划和方案，也就是对目标和任务的一种分解。

看一名员工能不能把工作任务和目标完成得很好，应考虑员工的工作能力和工作意愿两个方面。

1. 工作能力。

工作能力又包括知识、技能和经验。

知识是一个概念性的内容，它告诉你是什么和为什么。在学校学习的过程中，老师总是会讲授某主题的定义是什么，定义讲解结束后还要讲它的重要性及其原因。“是什么”和“为什么”就是人们所说的知识。知识就是知道如何做。

技能跟知识不一样，知识是概念性的部分，技能是应用性的部分。技能指的是掌握和运用专门技术的能力，就是在工作的实践过程中，一步一步去操作的这样一种能力。

经验就是由实践得来的知识或技能，或是经历。一个做了5年会计的人和一个人仅仅做了1个月会计的人虽然都是会计，但是因为他们阅历不同、经历不同，所表现出来的工作的成熟度显然是不一样的。这就是他们的经验区别。

2. 工作意愿。

工作意愿又包括信心和动机。

信心是人们在没有监督的情况下，能够达到目标的那种信念。信心就在于能做，而且相信自己可以做到。自信心对每个人来说可能是不一样的，同样一件事情，有的人有60%的把握保证做好，但是有些人有80%的把握还不敢接手，直到有100%的把握，他还会谦虚地说这事我会尽力而为。这就反映出人们自信心的强弱。所以拥有同样的把握和标准，但是自信心可能会不一样。

动机就是一个人圆满达成目标所展示出来的兴趣和热忱。动机强的人想做事，有愿望去做事情。

这样，根据工作能力和工作意愿的不同，就将下属分为四个阶段：第一阶段是不成熟阶段，下属对于执行某任务既无能力又不情愿；第二阶段初步成熟，尽管他们缺乏能力，但愿意执行必要的工作任

务；

第三阶段比较成熟，他们有能力，却不愿意做领导者希望他们做的工作；

第四阶段是成熟阶段，这些人既有能力又愿意做领导者让他们做的工作。

3. 选择适宜的领导风格。

在成熟度确定之后，接下来的任务就是确定领导风格。在现实生活中存在各种各样的领导风格。领导者通过不同的侧重和不同量级的工作行为和工作关系影响员工，表现不同的领导风格。

没有万能的领导风格，员工的不同成熟度与四种领导风格联系起来，来帮助领导者选择高效的行为模式。

（1）当下属成熟程度为第一阶段时，选择命令型领导方式。第一阶段的下属对工作完全没有准备，所以领导者应当明确地告诉他们做什么，哪里做，什么时候做以及怎么做。这一阶段不应给予过多的支持和双向沟通，过多的支持行为会使被领导者产生误解，认为领导者容忍或者接受不佳表现。而被领导者由于对工作不熟悉，技能不足，既不掌握窍门，也不能提出创见，过多地让其参与决策，反而会造成他们惶恐不安，甚至增加负担。比较合适的做法是进行少量的沟通，这种沟通是以下属理解领导者的命令为目的的。这一阶段最佳的领导风格就是高工作—低关系的命令式。

（2）当下属成熟程度为第二阶段时，选择说服型领导方式。处于第二阶段的员工虽然缺乏必要的知识和技能，但是具有工作的意愿和学习的动机，由于能力的不足，领导者需要进行较多的指导工作。而且该

阶段的被领导者的自我状态很好，有积极参与决策的愿望，对工作充满信心，具有这种信念的员工，一般比较反感直接的命令，领导者必须要给他们以支持或鼓励，否则会让他们产生挫折感，认为得不到信任。这一阶段要采用高工作—高关系的说服型领导风格，这种领导方式也被称为教练式，因为这要求领导者在给予明确的指示时解释决策的原因。

（3）当下属成熟程度为第三阶段时，选择参与型领导方式。处于这一成熟度的员工具备足够的能力，但是缺乏信心和动机，他们并不需要大量的指导来完成工作，但是需要领导者在心理和氛围上给予支持和鼓励，领导者的鼓励可以增强其信心，同时激发其动力。这一阶段的领导风格是低工作—高关系的参与型。领导者对具体任务可以放手，但是要强化沟通和激励，通过鼓励员工参与决策激发其工作意愿，建立信心。

（4）当下属成熟程度为第四阶段时，选择授权型领导方式。达到这个成熟度的员工有足够的 ability 同时也具有意愿和信心完成工作，对于这样的员工，领导基本上可以放手，无为而治。在工作实践中，这样的员工具有的知识和技能可能胜过领导者，他们不需要具体指导或指令，他们有信心并主动完成工作，也不需要过多的鼓励与沟通，领导者要做的主要是对其工作结果进行核实的评价。这种领导风格就是低工作—低关系的授权型。

应用案例

易科公司在中国很低调，然而在其总部所在地——荷兰却是大名鼎鼎。这家专注于为中小企业提供管理软件的厂商已有20年历史，在上百

个国家拥有近20万客户。2004年被IDC评选为欧洲“中小企业市场最大的ERP公司”。在中国，1998年进入的易科也开始显示出强劲的增长势头，2002年和2003年客户数增长和营业额增长都连续超过100%。

在易科亚太区总裁曹毅明的眼中，好的业绩是充分发挥员工积极性的结果。他特别强调“看人授权”，因为他本身就是在被授权中成长起来的，他用这种方法培养了中国区总经理周晓玲，周晓玲又用这种方法培养了自己的下属。

在公司中实行授权是要有基础的，易科有一个确定的原则，这个原则就是基于对员工成熟度的判断进行管理，授权需要看对象！“我们认为管理者不是绝对的‘君主’，任何一个员工都有权利站出来说出某个功能区域中不该发生的事情，这属于多方位管理。我们要造就主人翁精神，如何达到主人翁意识呢？我们的方法是鼓励员工尝试不同的工作；提供机会给员工去体验更多的职业经历；充分信任他们，让他们成长。”曹毅明说道。

“在这样的氛围下，我们的员工都变得很有想象力，勇于去尝试不同的职位，发现自己的天赋。中国区有一个做市场的人员，忽然有一天提出要去做销售，照理说是很难的，但是周晓玲对他说：不怕你丢了潜在客户、做砸了一个单子。给你三个月的时间，如果你觉得自信了，我给你正式调换工作。这个人现在是业绩非常出色的销售。”

对于有能力、有意愿的员工，易科公司充分授权，给予自由，造就他们的主人翁意识。对于还未成长起来的员工，易科公司也给机会，让他们尝试，但是不会完全放手，而是通过指导帮助他们熟悉新业务，助其迅速成为公司的中坚力量。

点评：易科公司通过对员工成熟度的判断，深入了解员工所处的成长阶段，使每个阶段的员工都能得到较为个性化的指导，由此帮助员工快速成长。对已经达到成熟阶段的员工进行大胆授权，既能减轻领导者的负担，还能增强被授权者的责任感。

组织与文化

建设以“最合适”取代“最好” ——权变理论

古典组织理论虽然在历史上有开创性的作用，但其存在两方面问题：其一，古典理论，如泰勒的科学管理理论、法约尔的行政管理理论的聚焦基本都是加强企业内部的组织管理，而很少关注组织外部的环境；其二，以往的理论大多带有普遍真理的色彩，追求理论的普遍适用性，关注最合理的原则、最优化的模式，但真正解决问题时却往往显得力不从心。

从20世纪六七十年代开始，管理学家开始将重心转移到同时关注组织的内外部环境的变化，并认为最好的理论或者方法是随机应变、因地制宜的管理手段。“没有最好的，只有适合的”，就是权变理论的核心思想。权变理论的出现和发展，使管理理论更向实用主义靠近，也让更多的管理学家思考理论和实际的联系问题。

理论介绍

劳伦斯（Lawrence）和洛希（Lorsch）被认为是权变理论的创始人，1967年他们出版社了《组织和环境》一书，书中通过对3个地区的10家企业的跟踪调查，论述了外部环境和组织结构之间的关系，如环境的确定性高低、稳定程度、市场以及技术的更新换代快慢，都影响组织结构与组织设计。

1973年美国著名管理学家鲁森斯指出，古典及新古典组织理论都不具备普适性，比如官僚层级结构可能不适用于一个动态多变的外部环境，而现代组织结构中使用的自由形式或矩阵式的结构可能不适合一个需要削减开支或需要稳定环境的组织。所以，一个强调根据外部环境而适时调整内部结构的理论——权变理论应运而生。他认为这个理论可以统一各种管理理论，引导管理学走出丛林之路。

针对权变理论在组织设计领域的应用，其变量包括：（1）管理层对企业的决策，包括对企业进入哪一行业的决策、区位决策、人事决策等。（2）技术。（3）企业规模。（4）行业及市场，其中包括供应商、竞争性、可预测程度、资源可获得程度以及产品更新换代程度等。（5）决定下属行为的因素，包括下属的能力和技术、对独立的期许、成就动机等。这些变量的变化都影响组织结构和设计。

在组织设计方面应用权变理论，鲁森斯采用了有优先级条件的应用运筹学模型。他根据美国标准军事化组织的数据，将工作任务、自动化、层级作为输入变量，将组织规模、组织效能、管理层人事比率、专业化人事比率、执行层人事比率、控制范围作为输出变量，并将各个变量以一定的方法量化。运用应用运筹学模型，根据事先设定的优先条件，对组织设计的变量进行设计调整。

研究支持

方卫国等人通过数学模型，探讨了环境不确定性程度对企业组织结构的影响。当环境不确定性程度较低而通信费用较高时，组织结构趋于层级化；反之，组织结构趋于扁平化。这一研究支持了权变理论所

强调的企业应该根据外部环境而适时调整内部结构的核心观点。

方卫国等人着眼于产品型企业中的市场部门和生产部门，假定市场部门会根据外部环境即市场需求的旺盛和低迷，选择产量的高低；而生产部门会根据外部环境即技术环境的成熟和不成熟，来选择资本密集型或劳动密集型。根据其假设，市场—生产系统共产生了4种环境状态组合（旺盛、低迷、成熟、不成熟）和4种决策组合（高产量、低产量、资本密集型、劳动密集型），在一组需求—技术状态下采取一组决策将产生一种收益情况，方卫国等人将这16种收益情况在矩阵形式下分析，得出如下结论：各组织单元不存在一种在所有环境状态下都是最优的决策，也就是说，最优决策依赖于环境的具体状态，且各单元最优决策不是孤立地只取决于其局部环境状态信息，还依赖于其他单元的环境状态信息。

再考虑企业组织结构对两个部门决策的影响。在同级结构下，市场部门和生产部门需要交流各自的环境状态信息，协调各自的决策，能有效避免决策失误，从而使企业获得最大收益。通过对不同环境状态组合的分析，在层级结构中，无论是市场部门主导，还是生产部门主导，都可能在不确定的环境中做出错误的决策，影响企业收益。

由纯数学模型得出了在不确定环境中，同级结构的比层级结构的低，但是最佳组织结构取决于对风险、决策效率、信息处理负载及通信费用等多种因素的综合权衡。

理论应用

1. 依据企业战略进行组织设计。

根据权变理论的思想，没有一种形式能概括某个行业中所有企业的最优组织架构形式，或者企业在组织设计过程中的优先级排序设定。战略与组织结构的有效结合，是企业生存和发展的关键因素。到底是运用层级制组织结构，还是运用结构较为扁平的有机结构，抑或运用层级结构和有机结构的结合，以及结合的比例如何确定，都应该依据企业的战略定位。

实行创新战略的企业，即需要不断提供新产品和服务的组织，往往采用有机结构，内部组织结构较为松散，工作专门化程度低，趋于分权。而实行成本最小化战略的组织，将会对成本加以严格的控制，限制不必要的发明创新和营销费用，如许多快速消费品的销售公司。实行成本最小化战略的公司一般采用层级分明的组织结构，提高工作效率，节省成本。一些企业实行模仿战略，即充分利用创新战略和成本最小化战略的优势，追求风险最小化、利润最大化，这类企业往往会采取层级结构和有机结构的结合。

2. 根据组织环境调整组织结构。

组织环境是组织边界之外的、对组织具有潜在或者部分影响的某些方面。每个组织可以分析的环境大致包括：产业、原材料、人力资源、财务资源、市场、技术、经济环境、政府、社会文化和国际部门。组织控制和管理的方式随环境不确定程度而发生变化。为了适应环境的不确定性，组织结构设计就要做相应的变化和调整。根据环境不确定性的四个层次，组织结构设计呈现出相应的特征组合，具体情况如表7-1所示。

表7-1 环境不确定性与组织结构特征

--	--	--	--

低度不确定性 (简单、稳定)	中度不确定性 (复杂、稳定)	中高度不确定性 (简单、变化)	高度不确定性 (复杂、变化)
机械结构： 规范集权 部门很少 无整合作用 很少模仿 计划少	机械结构： 规范集权 部门很多， 有些边界跨越 很少整合作用 有些模仿 有些计划	有机结构： 下属参与、分权、使用团队 部门很少，边界跨越大 很少整合作用 模仿迅速 计划导向	有机结构： 下属参与、分权、使用团队 很多不同部门，边界跨越大 很大整合作用 广泛的模仿 全面的计划预测

拓展阅读

组织结构设计如何适应环境的不确定性

1. 增加职位和部门。

当外部环境的复杂性程度增加时，就要增加相应的部门，以便更好地应付组织外多种多样的环境因素。

2. 建立缓冲和边界跨越。

建立并发挥缓冲部门的作用，例如为了应付原材料供应数量和价格方面的变化，采购部门通过增加、减少库存来实现对生产部门的缓冲。边界跨域主要涉及信息交换，将环境变化的信息引入组织，同时向环境

发送组织状态良好的信息，主要通过市场研究、情报、销售和广告等部门来实现。

3. 部门分化与整合。

当环境复杂而且变化迅速时，处理不确定性变成高度专业化的工作。这就需要专门的知识和技能，以及相应的态度和行为模式。根据劳伦斯和洛希的研究，组织分支单位的结构是和他们面对的环境的不确定性程度相关联的。假如环境相对稳定，采用机械的组织结构比较有效，注重章程、程序和权威；假如环境不确定，则宜采用有机化结构，注意灵活、分权、协作。

4. 机械模型与有机模型。

伯恩斯和斯托克对英国的20家工厂进行研究，结果发现外部环境与内部结构的关联。当外部环境稳定时，内部结构有更多的规章、程序和明确的权力等级，组织规范化程度高，高度集权。这种类型组织被称为机械性组织。在迅速变化的环境中，规章和程序的约束比较少，员工被赋予比较大的自主权，书面记录也很少，权力的层级不明确，决策分权化，这种类型的组织被称为有机型组织。

5. 机构性模仿。

向成功的同行看齐，是管理者采取的组织管理策略方法之一。当主要的产品、服务、顾客、主要环境因素很类似时，可以选择一个比较成功的企业，模仿它的结构、管理方法和经营策略。

6. 计划和预测。

对将来环境因素及其变化的情况作出预测，然后未雨绸缪，采取有预见性的应对措施，可以减少不确定的影响。

应用案例

为了加强小企业融资服务，南京银行成立了一级部制的小企业融资服务专营机构——小企业金融部。按照专心、专注、专业的原则，围绕小企业融资服务“六项机制”建设要求，在小企业授信业务流程优化，产品创新，营销渠道、激励约束机制建设及专业化培训等方面进行了积极的探索。

改造小企业业务流程。适当降低了客户的准入门槛，将原来由不同部门负责的客户准入、授信额度测定、贷款业务审批等职能全部纳入小企业金融部，将一定比例的优质客户纳入“快速通道”的审批流程。还从战略合作伙伴巴黎银行请来了流程改进专家，对小企业业务流程进行诊断，形成了前、后台分离的操作模式和持续的流程优化方案。目前，小企业金融部向全行做出了“1、2、3、5”的服务承诺：客户准入1个工作日完成；合作两年以上的优质客户还贷后再贷，业务纳入“快速通道”审批流程，2个工作日审批完毕；普通客户存量业务还后再贷，平均3个工作日审批完毕；新准入客户首笔授信业务从发起到资金到账，平均5个工作日内审批完毕。流程简化后，审批效率大大提高，企业办理业务的时间明显缩短。

加大产品创新力度。小企业金融部成立后，加大了服务创新与产品创新力度，在原有产品的基础上推出了质押循环贷、订单融资、法人账户透支、过渡性信用贷款等新的产品和服务。对小企业业务产品进行梳理与整合，推出了“金梅花‘易’路同行小企业成长伴侣”的小企业业务品牌，该品牌包括创易贷、融易贷、商易贷、智易贷、金易聚5个系列产品，分别针对的是创业期的小企业、成长期小企业、商贸型小企业

及科技型小企业的融资及理财服务，5大系列共有30多个产品，基本能够覆盖小企业各方面的融资需求。

提出了“专业团队+特色支行”的营销新模式。以机构网点所处位置开展小企业业务的区域优势为出发点，兼顾小企业客户经理配置的实际情况来确定小企业特色支行，使小企业业务营销架构更合理，业务拓展更加专心、专注、专业。

开发人力资源提升计划。小企业金融部成立后，对全行小企业人员进行了全面的摸底排查，并针对不同层次从业人员的具体情况制订了详细的培训方案，培训分为初级客户经理培训、信贷从业资格培训、中（高）级客户经理培训和高级人员培训四个层次。其中，初级客户经理培训和信贷从业资格培训由该行资深的小企业从业人员担任培训讲师，重点进行小企业业务基本理论和操作技能的培训；中（高）级客户经理培训主要是外聘国内专业的培训机构，重点进行小企业业务整体营销方案制订和基本管理能力的培训；高级人员培训主要采取聘请国内知名培训师、与BNP及IFC合作及送到国外相关机构等方式，重点对相关人员的管理能力与专业领导能力进行培训。南京银行的多层次培训体系以打造一支全方位、精良的小企业服务团队为目标，不断提升全行小企业从业人员的专业技能与管理能力。

（资料来源：<http://finance.qq.com/a/20091208/003759.htm>）

点评：小微金融需要传统的银行在组织结构、运行流程、营销方式等方面进行适应性的改造。南京银行为了发展小微企业金融业务，适应小微企业的金融服务环境，主动改进了业务管控流程，创新了小微金融产品，改变了营销模式，并通过人力资源提升计划提高了银行的组织运

行能力。

用系统的观点看组织

——系统组织理论

在切斯特·巴纳德之前，正式组织基本只关注组织的结构和效率。而切斯特·巴纳德将社会学概念应用于分析经理人员的职能和工作过程，并把研究重点放在组织结构的逻辑分析上，创造性地把组织看作一个协作性的系统，实现了组织目的与个人动机、正式组织与非正式组织的两个融合。

理论介绍

巴纳德在他的代表作品《经理人员的职能》中详细地论述了自己的组织理论，该理论的主要观点是：

- （1）组织是一个合作的系统。
- （2）组织存在需要有三个条件：一是组织有一群能够互相进行信息交流的人，二是这些人愿意为组织做出贡献，三是有一个共同的目标。
- （3）权威接受论：组织的有效性取决于个人接受命令的程度。经理人员不应滥用权威，发布无法执行或得不到执行的命令。巴纳德分析了个体承受指令的权威性并乐于接受指令的四个条件：能够真正理解指令；相信指令与组织宗旨是一致的；认为指令与其自身的个人利益是不矛盾的；在体力和精神上是胜任的。

（4）巴纳德针对个人目标和组织目标不一致，提出了有效性和能率两条原则。当一个组织系统协作得很成功，能够实现组织目标时，这个系统就具有有效性，它是系统存在的必要条件。系统的能率是指系统成员个人目标的满足程度，协作能率是个人能率总和作用的结果。

（5）制定并维持一套信息传递系统。巴纳德为这个信息传递系统提出了一些设计原则。例如，人们要清楚信息交流渠道，了解自己的职务、权利和义务；客观权威要求组织中的每一个成员有一个明确的正式沟通渠道，确保每个人都同组织建立正式关系；信息交流线路必须尽可能简洁、直接；信息交流中心的服务人员和监督者能力必须合格等。

（6）促使组织中每个人都能做出重要的贡献，这里包括职工的选聘和合理的激励方式等。

（7）阐明并确定本组织的目标。首先，一个组织必须有明确的目标，否则协作就无从发生。其次，组织不仅应当有目标，而且目标必须为组织成员所理解和接受。再次，对于组织目标的理解可以分为协作性理解和个人性理解。主管人的重要职能就是向组织成员灌输组织目标和统一对组织目标的理解。

除以上观点以外，巴纳德还提出了组织的平衡理论：

（1）组织内部平衡：指组织整体与个体之间的平衡，也是诱因与贡献的平衡，即组织提供给个人的可用于满足个人需求、影响个人动机的诱因必须等于或大于个人对组织的贡献。

（2）组织与环境的平衡：指的是组织作为环境的有机体并适应环境的行为。即组织是否是环境系统的一个合理组成部分，组织在系统中承担职能、实现职能的状况和组织效率如何。要实现组织与环境的平衡，主要取决于组织目标对环境状况的适应性和目标的实现程度。

（3）组织动态平衡：即组织内外所有相关因素都处在变化中，是一个不断打破旧平衡、建立新平衡的过程。实现组织动态平衡，最关键的是要处理稳定和变革的矛盾，这就需要有系统和权变的观点，要用全面的、发展的、变化的观点看待和处理企业组织发展中的问题。

研究支持

员工与组织价值的匹配一直是组织行为理论研究的重点问题，我国学者朱青松等对此进行了有益的探索。学者们在研究个人—组织匹配、员工—组织价值观匹配的过程中，一直在尝试匹配界定与衡量的研究。已有的研究主要从组织价值观出发，通过比较员工个人特性与组织价值观的符合程度来衡量员工、组织价值观的匹配。虽然在测量中注重涵盖个人特性，但测量的基本上是员工价值观与组织价值观的相似度，忽视了员工个人价值观的作用与映射。朱青松等尝试提出员工与组织的价值观匹配衡量新指标，从员工价值观、组织价值观双向视角出发，提出价值观实现度——价值观的体现、实现程度，把它作为测量员工价值观与组织价值观的匹配衡量指标，避免了考虑员工价值观与组织价值观的相似度匹配这个不易于衡量的问题，而着眼于员工价值观与组织价值观的实现。

如果一家企业员工和组织的价值实现度都高，说明员工与组织的价值匹配程度高；反之，则员工与组织的价值匹配度低。朱青松等通过对运用成熟的量表问卷的方式，对435个在职人员进行了调查。统计结果表明员工与组织的价值观实现度匹配对员工满意度、员工绩效、组织效益绩效、组织成长绩效均有显著性影响，对员工的组织公民行为中“公

司认同”、“同事间利他行为”、“个人主动性”维度有显著性影响。这一统计结果也支持了“员工与组织的价值观实现度匹配对员工效能和组织效能有高度的解释力”这一假设，也在一定程度上反映了巴纳德组织理论的正确性。

理论应用

1. 关注员工的多样化需求。

巴纳德管理理论的一个明显突破点是对待企业中人的观点的转变。该理论不再简单地将企业中的员工作为理性人，而是承认其多样化的特质。巴纳德协作理论以“人”作为研究的逻辑起点，运用社会心理学对人作了全面的分析，如人的性质、地位、目的和行为。组织这一协作系统的存续是与人的需要的满足紧密相连的。因此，组织协作系统要实现其持续运转，就必须能生产足够的能率来满足组织成员的需要。

在现代企业管理中，薪酬体系设计、绩效考核体系设计、培训体系设计等，都应该在充分了解、分析员工的多样化需求的基础上进行，避免“一刀切”，这样才能有效地激励员工，提高员工对企业的忠诚度。

2. 促进团队合作。

在经济发展的全球化趋势下，企业之间的竞争越来越激烈，组织所处的环境变化越来越快，不确定性大大增加，传统的科层制受到挑战，目前组织内的很多工作兼具复杂性与分工协调性的特色，仅仅依靠个人的力量根本无法完成，只有依赖员工组成的团队，集合团队中每个人的能力与特色，同心协力才能完成。团队协作的特点主要体现在：团队能够获得更多更有效的信息，提高决策的速度和准确性；团队管理使管理

层有时间进行战略性的思考；团队能把互补的技能和经验集合到一起，这些技能和经验超过了团队中任何一个人的经验与技能，使团队能应付更艰巨的挑战。

3. 合理利用非正式组织。

非正式组织的作用是利于增强组织成员间的认同感和归属感，弥补正式组织在满足员工需求方面的不足，扩大信息传递的渠道。但非正式组织可能存在小团体抱团的不良风气，形成各个非正式组织之间的隔阂，阻碍了正式组织内部的信息交流；也有可能产生对正式组织变革的抵制，从而抑制了创新。因此，管理者应该关注非正式组织的发展，适时引导非正式组织的行为。

拓展阅读

如何建立高效团队

1. 明确的目标。

制订具体的、可以衡量的、现实可行的绩效目标，为团队运营设立远景。在工作过程中将共同目标转化为具体的工作要求，比如：将销售商的退货率减少50%。确定明确的具体工作目标，让具体工作目标与整体目标建立联系，可以让团队凝结成一个强有力的整体。

2. 适度的规模。

为了使团队成员之间能够相互充分了解并且互相发生影响，保证团队结构的简单化和组织目标的纯正，应当严格控制团队成员的数目，一般不要超过12人。适当的团队规模，容易形成较强的团队凝聚力、忠诚感和相互信赖感。

3. 适宜的团队结构。

团队应该选择合适的领导和结构来协调团队成员的不同意见并解决团队中的日常问题。在挑选普通团队成员时，首先要考虑成员的能力、性格、角色的合理搭配，实现个人能力的优化组合，达到团队系统功用最大化。其次，要考察个人的价值观是否与团队相同。再次，要求团队成员有良好的个人教育培训背景、技术能力以及沟通能力。

4. 合理的激励机制。

团队应建立平等明晰的评价标准，让每个团队成员的贡献都可以衡量，每位成员都可以清楚地看到谁做了什么，而且都对自己的行为负责。要改变传统的以个人导向为基础的绩效评估与奖酬体系，除根据个人贡献进行评估和奖励外，还应当以群体为基础进行绩效评估和利润分配，鼓励合作而不是鼓励某一个优秀的个人。

5. 团队培训。

通过团队培训来保证团队成员的价值观与团队价值观的一致，矫正团队成员的个人行为，保证团队成员工作的高效率。

6. 团队文化建设。

首先，增强成员对团队的认同感，使团队成员为自己是团队的一员而感到自豪。其次，让每个团队成员认识到他们之间的协作以及贡献对于团队的成功是至关重要的。团队文化建设可以贯穿到各个环节中。

7. 培育团队成员之间的信任。

高效的团队建设，离不开团队成员之间高度的信任。

应用案例

美国联邦快递公司（FedEx）是全球最大、最早创立的航空快递公司。FedEx目前正向包括中国在内的220个国家及地区提供24—48小时之内、门到门的快递服务。FedEx每个工作日运送的包裹超过320万个，每年运送包裹总价值达到600多亿美元，在全球拥有超过138000名员工、50000个投递点、671架飞机和41000辆车辆，并且通过互联网络与全球100多万客户保持密切的电子通讯联系。2002年，FedEx的营业额已经达到196亿美元，在《财富》杂志全球500强中排名第246位；2004年，FedEx被《财富》杂志评为2004年度“全球十大最受推崇公司”。

毫无疑问，FedEx是全球业界的典范，它的成功因素不止一个，其中，高绩效团队是一个关键因素。正如它的创始人弗雷德·史密斯曾经说过的那样：“能够得到尽可能多的人的合作，是创业成功的第四条秘密”，经过战争洗礼的他深知团队的重要性与意义所在。航空快递业务的最大特点在于业务流程环环相扣，区域跨度大，时间连续（有些环节不分昼夜）且紧迫，用FedEx员工的话说就是：与时间作斗争，而且要求准确无误。在FedEx遍布全球的物流网络上，存在着成千上万个团队，如负责销售的团队、负责收派件的团队、负责分拣的团队、负责客户服务的团队、负责调度的团队，以及负责技术的团队和负责航空运输的团队等，客户的包裹就像接力棒一样在这些团队的手里快速传递着，某个环节出现失误，都将给后续工序造成连锁并且是成倍增加的压力，甚至可能给客户造成无法挽回的损失。因此，FedEx的业务决不是某个员工单打独斗能够完成的，需要若干成员组成的团队以及由若干个小团队组成的更大的团队共同完成，这就需要精诚合作的团队精神，并努力追求“1+1>2”的团队合作效果。

点评：美国联邦快递公司作为一个国际性的航空物流公司，其不同地理区域、不同运营部门和不同业务组成了一个庞大的系统。企业在运营的过程中，就必须以系统的观点来思考，协调各方，促进合作，建立畅达且可共享的信息传递渠道，并建立有效率的管理信息系统。

企业健康七大要素

——麦肯锡的7S理论

企业在长期的健康发展中需要考虑哪些因素呢？在不同分阶段不同学者们有不同的观点。如20世纪70年代，日本企业崇尚的柔性管理，将人员、价值观等因素视为应予以重点关注的企业发展要素，通过文化管理，塑造出一个个独特的企业文化。这种管理方法在当时可谓卓有成效，日本企业的国际竞争力大大提高，在很多行业，特别是汽车、家用电器、钢铁、照相机四个行业，都赶上并超过了美国，成为美国在国际市场上的一个最主要的市场竞争对手。而美国企业经历了20世纪六七十年代发展的黄金阶段之后，遇到持续前进的瓶颈。在此之前的70年中，美国企业的管理理念基本上是泰勒的科学管理，所以美国企业生产力的提高，与理性主义的科学管理是分不开的。科学管理强调从效率出发，不相信感性的东西，不讲人情味，把人作为劳动的机器。尽管管理的效率提高了，但是同时也带来很多弊病，最主要的就是劳动积极性下降。托马斯·J. 彼得斯（Thomas J. Peters）和小罗伯特·H. 沃特曼（Robert H. Waterman）在他们的著作《追求卓越》中，开创性地将这两者放在一起作比较研究，提出了在企业健康发展中不可缺少的七大要素。

理论介绍

7S理论提出了一个能够分析组织并且找出能使组织成功的框架。这

一框架由七部分组成，每一个部分都以字母“S”开始，因此而得名。

（1）战略（strategy）：组织成长所选择的路线。

（2）结构（structure）：组织构成的方式，组织的各个模块是如何互相协调的。

（3）制度（system）：组织发展和战略实施所需要的体系保障。

（4）技能（skill）：组织成员与众不同的能力。

（5）共同的价值观（shared values）：能够使组织成员共同奋斗的目标。

（6）员工（staff）：组织的人力资源。

（7）行事风格（style）：组织成员与外界打交道的方式，特别是与供应商、顾客打交道的方式。

如果用一个图来表示7S理论，则这7个因素都分布在一个圈上，并且处于同等的地位，没有哪一个是最重要的。但是，这一理论的另一拥护者理查德·帕斯卡尔认为其中一个因素处于中心地位，那就是“共同的价值观”，他认为这一因素把其他的六个因素紧紧地团结在一起。同时，共同的价值观能对组织文化产生影响，组织文化在一定程度上包括了组织愿景目标和行事风格。只有在以上7个方面都做得很好的公司才能成为卓越的公司。

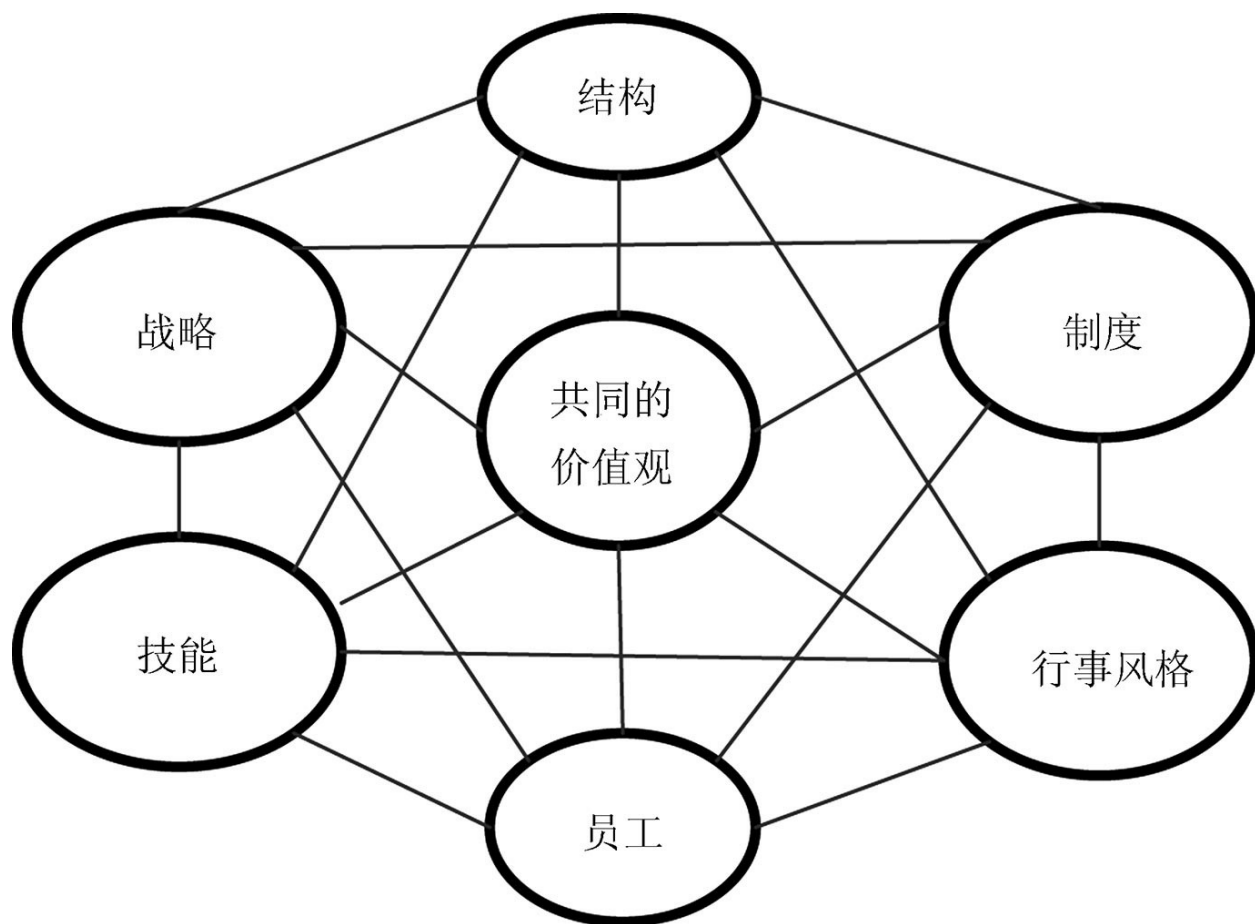


图7-1 7S文化框架

7S理论告诉我们，仅仅关注战略或是系统层面的问题，很难改进组织，应该同时关注和提高这7个因素（前三个“硬性因素”和后四个“软性因素”）。

研究支持

20世纪七八十年代，美国人饱受了经济不景气、失业的苦恼，同时听够了有关日本企业成功经营的艺术等各种说法，也在努力寻找着适合于本国企业发展振兴的法宝。彼得斯和沃特曼访问了美国历史悠久、业绩优秀的62家大公司，以获利能力和成长速度为标准，挑出了43家在各

个行业处于领先的企业。他们对这些企业的经历与员工进行了深度访问，对企业状况有了深度的了解，并与其他专家、学者进行讨论，以麦肯锡顾问公司研究中心设计的企业组织七要素，即7S模型为研究框架，总结了这些成功企业的一些共同特点。

理论应用

企业应遵循7S理论，从整体出发，对企业进行系统管理。

1. 合理制定企业发展战略，是企业持久健康经营的关键一步。

战略是企业根据内外环境及可取得资源情况，为企业生存和长期稳定发展而对企业可持续发展的目标、途径和手段的长期总体规划。战略是企业经营思想的集中体现，是制定企业后续战术及计划的基础，也是一系列战略决策的结果。企业战略可以保证企业有计划地实现其战略目标。所谓战略目标是企业在一定时间内生产经营活动方向 and 要达到的水平，企业战略为企业的发展方向、途径、范围、实施步骤、阶段目标进行科学的规划，是达到企业的战略目标不可缺少的助力。另外，企业战略管理也能通过战略制定、战略执行、战略评价和控制，使整个企业经营决策科学化、制度化、系统化，建立真正的信息系统、参谋系统、决策系统、执行系统和反馈系统，帮助整个企业成为一个有机体，适应环境的变动，提高企业的市场竞争力。

2. 建设合适的组织结构，确保企业战略的实施。

战略的实施需要健全的组织结构。组织结构是目标、协同、人员、职位、相互关系、信息等组织要素的有效组合方式。组织结构服务于战略实施，不同的战略与不同的组织结构相对应，组织结构必须与战略相

协调。在20世纪50年代末期，通用公司执行的是简单的事业部制，但那时企业已经开始大规模经营。公司发展到60年代，销售额大幅度提高，而行政管理却跟不上，造成了经营与管理上的失控，从而导致了利润受到负面影响。在危急关头，企业重新设计组织结构，采用战略经营单位结构，解决了行政管理滞后的问题，完善了经营控制与管理，利润也相应提高。

3. 完善制度，确保企业制度与战略协调统一。

企业的发展和战略实施需要完善的制度为保证，而实际上各项制度又是企业精神和战略思想的具体体现。所以，在战略实施过程中，应制定与战略思想相一致的制度体系，防止制度与战略的不配套或者相违背。明尼苏达矿业制造公司（Minnesota Mining and Manufacturing, 3M）的创新制度给了我们很大的启示：在3M，一个员工只要参加新产品创新事业的开发工作，他在公司里的职位和薪酬就会随着产品业绩的增降而改变。譬如，一个员工开始可能只是一线工程师，但如果其设计的产品打入市场，他就可以被提拔为产品工程师；如果产品的年销售额达到一定额度，他的职位就可以上升为产品线经理。这种制度直接激发了员工创新的积极性，和3M公司的创新战略是吻合的。

4. 发展宽严并济的管理风格，明确统一的组织价值观。

杰出企业都呈现出既集权又分权的管理风格，企业成员共同的价值观念具有导向、约束、凝聚、激励及辐射作用，可以激发全体员工的工作激情，使企业成员达成共识，为实现企业的战略目标而共同奋斗。价值观的统一则需要企业在准备战略实施时，通过各种手段在成员间进行宣传与渗透，使企业的所有成员都能够理解并掌握它，并用它来指导自己的行动。

5. 明确人员准备在战略中的重要地位，配备符合战略思想的员工队伍。

战略实施还需要充分的人力资源准备。对于IBM公司而言，尊重个人是一个重要原则。他们坚信员工不论职位高低，都为生产效能在做贡献。所以，企业在做好组织设计的同时，应注重人才队伍的匹配，并给予适宜的培训，注意人岗匹配，并加强宣传教育，使企业各层次人员都树立起与企业的战略相适应的思想观念和工作作风。

6. 注重员工的技能训练。

在执行公司战略时，需要员工掌握一定的技能，这有赖于严格而系统的培训。如果不接受训练，一个人即使有非常好的天赋资质，也可能无从发挥。

因此，在企业发展过程中，要全面考虑企业的整体情况，只有在软硬两方面7个要素能够很好地沟通和协调的情况下，企业才能获得成功。

应用案例

2007年3月20日，中国第五大银行——中国邮政储蓄银行正式成立，这标志着中国邮政储蓄体制改革迈出了实质性的一步，也标志着我国金融体制改革取得重要的阶段性成果。自成立以来，中国邮政储蓄交易额巨大，各大网点也在全国遍地开花。但其发展中与其他商业银行相比，还存在着较大的差距，其具体表现在如下几个方面：（1）基础建设落后，网络优势不显；（2）业务种类单一，市场培育不足；（3）人员素质较低，制度建设滞后。因此，立足于竞争日益激烈的金融行业，如

何迅速提升本企业的竞争力，已成为邮储银行高层领导者必须面对的亟待解决的问题。

根据麦肯锡7S模型进行分析研究，采取以下措施来提升中国邮储银行的竞争力。

1. 制定科学合理的战略规划。

邮政储蓄银行定位以零售业务和中间业务为主，为城市社区和广大农村地区居民提供基础金融服务，即以从事微型金融业务为主。这种定位表明了邮储采取的竞争战略是差异化战略。因此，邮政储蓄银行必须锁定目标顾客，通过细分市场制定出一个科学合理、层次分明的战略体系，围绕总体战略制定一系列的品牌、营销战略，培育好农村和城市两个市场，在有百年老店的金字招牌上，重金打造好“三张牌”，即网络、服务、品牌优化牌，实行全新的邮政储蓄转型战略。

2. 构建扁平化的现代组织结构。

邮政储蓄必须按现代银行企业的标准来构建组织结构体，建立精简、高效的扁平化组织，提高企业的竞争效率，为企业发展打下良好基础。

3. 建立严密的商业银行制度体系。

邮政储蓄银行应构建完备的公司治理结构，逐步完善独立董事制度，充分发挥监事会的作用，建立一整套管理严谨、内控严密的商业银行制度体系；在资金运用、资金监控、风险防范、内部管控等方面建立有效的内部管理和监督机制。

4. 实施人才兴储战略，健全人才梯次纵队。

金融业是人才型密集型行业，在金融市场竞争日趋激烈、金融改革不断深化的进程中，邮政储蓄应牢固树立“以人为本”的理念，吸引四

类人才：一是具备敏锐市场洞察力和全局驾驭能力的企业家人才；二是具备丰富投资理财知识和经验的金融人才；三是精通市场业务的营销人才；四是计算机等专业技术人才。因此，应实施新的人力资源战略，逐步建立起一支结构合理、素质优良的员工队伍。人才兴储战略是提升邮储竞争力的关键。

5. 建立学习型组织，提升员工技能。

邮政储蓄银行应创造良好的学习氛围，不断鼓励和督促员工提升技能，如建立健全有效的激励机制，鼓励员工进行岗位创新；建设培训与教育的长效机制，开展企业、研究中心和学校等培训机构之间的良性互动；继续推行岗位练功、职业技能鉴定和职业技能比赛等活动。

6. 培育优良的企业文化，塑造共同的价值观。

邮政储蓄银行应从以下五个方面来培育适应企业发展和竞争的企业文化：一是确立企业的核心价值观，为企业的发展战略服务；二是提升企业整体形象，塑造邮储品牌；三是培育优良的企业精神，激励员工形成共同价值观；四是树立典型榜样，重视劳模、标兵的带头作用；五是加强企业道德建设。完善企业约束机制，为提升竞争力提供保证。通过培育良好的企业文化，将企业员工紧紧联系在一起，并逐渐形成以客户服务为中心，创新、学习、贡献的共同价值观，促使组织成员自觉地为共同的目标而奋斗，为提升企业的竞争力提供有力的支撑。

点评：在当今竞争激烈的金融市场环境中，四大国有银行群雄争霸，民营和外资银行虎视眈眈，中国邮政储蓄银行要想在激烈的市场竞争中赢得主动，扩大市场份额，就必须迅速提升自身的竞争力，走良性的可持续发展的道路。7S模型为邮政储蓄银行提升竞争力提供了全方位的

系统规划，指明了一条科学的发展思路。

有效的企业文化测量

——奎因的竞争价值模型

在我国未来社会发展的进程中，文化竞争已上升到与科技竞争同等重要的地位。面对国际竞争国内化、国内竞争国际化的挑战，越来越多的企业开始意识到企业文化作为企业发展的软实力，与企业的发展战略、经营业绩等同样重要。而准确测评和诊断企业文化的真实状况是进行企业文化管理的首要任务。只有通过客观评价企业文化现状，才能获得企业文化的真实状况，了解现存的企业文化与现行及未来的企业战略是否相适合，找到企业文化的变革方向。

罗伯特·奎因的竞争价值模型正是在这个研究趋势下产生的。该模型主要用于实证分析各种导向的文化对企业竞争力的影响。迄今为止，竞争价值模型已成为国际上比较认可的权威性企业文化分析工具，在很多国际著名咨询公司和研究机构中得到广泛使用，并不断得到发展和完善。

理论介绍

罗伯特·奎因在1988年提出竞争性文化价值模型。该模型从文化的角度考虑影响企业效率的关键问题，用两个维度（柔性和适应性—稳定性和控制性；内部导向—外部导向）划分出四个象限，每个坐标的两端都代表着一个极端，比如内部导向对外部导向。模型的四个象限中分别

包含了评价组织有效性的标准，这些评价标准反映了人们对于企业表现的价值认同。四个象限分别对应四种基本核心文化类型：宗族型、活力型、层级型和市场型。与组织特征相关研究结论相一致，这四个象限所代表的组织类型正好符合组织科学发展过程中的四个主要特征。同时，四个象限和组织成功、组织质量管理、领导角色等关键管理理论相符合

。

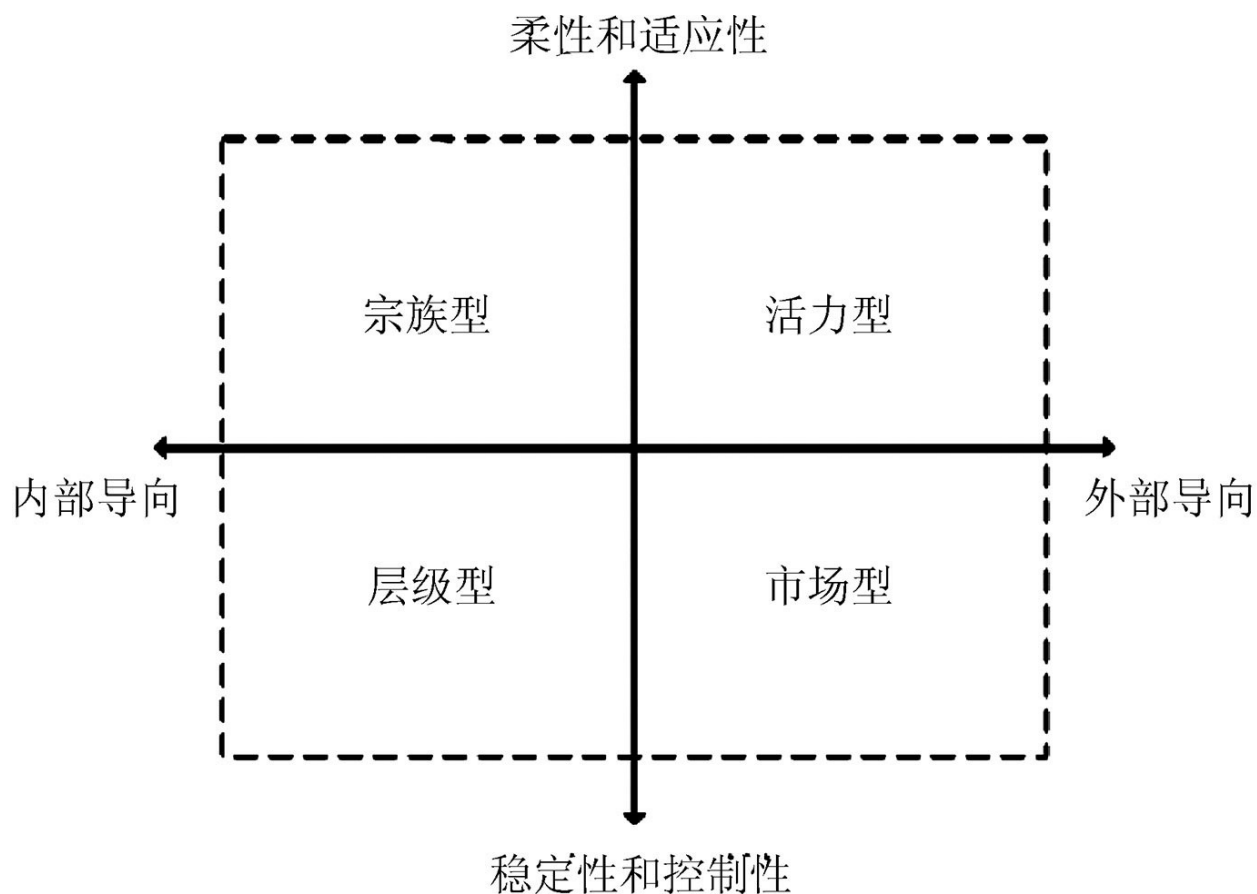


图7-2 奎因的竞争价值模型

竞争价值模型的四种企业文化类型及其特征描述如下：

1. 宗族型。

宗族型企业文化中组织成员之间有共同的价值观和工作目标，组织比较注重员工间的和谐互助关系，组织重视对员工的照顾，努力给员工创造自由的参与空间。宗族型的企业好比家庭组织，其领导更多担任长辈和导师的角色，非常重视员工的长期目标和自我提升，组织营造人性化的工作环境，为员工提供民主参与机会和自主权，激发员工热情，重视所有员工的培训和发展。宗族型文化组织，相信通过团队力量可以控制外部环境，顾客是他们最好的工作伙伴。归属感和信任感是此类企业的核心价值观，一般而言，这类企业员工的忠诚度较高。

2. 活力型。

活力型文化也称为临时体制式文化，一般存在于不确定性和快节奏行业（如软件开发、咨询、影视行业、航空航天等行业和重大赛事组织等），强调变通性和变革性。组织主要致力于开发新产品和服务，组织领导具有企业家精神和冒险精神，能提出未来发展愿景，管理的主要内容就是推动创新，侧重于培育具有适应性、灵活性和创造性的文化氛围。组织的长期目标重点是迅速成长和获得新的资源，最关心的是能否有能力迅速适应环境，工作重点放在新知识、产品和服务的领先优势上，并随时准备迎接变化和挑战，创新与尝试是组织成功的关键。与这种类型的文化相匹配的组织代表着一个动态的、创业式的并且充满创意的工作场所。活力型组织的团队工作方式影响了其组织结构的变化，组织结构可以根据项目变化随时调整。

3. 市场型。

市场型文化代表着一个以业绩为重点的文化，企业运作方式和市场相似。这类企业的核心价值观在于强调竞争力和生产率，它的结构主要面对的是外部环境，高度重视外部竞争和控制，而不是内部管理。组织领导都是铁腕的生产者和竞争者，他们要求严格乃至苛刻，是目标取向与务实的管理者。对这类企业而言，成功就是争取市场份额，强化渗透力，只有依靠不断提升竞争优势，企业才能市场中获得生存。市场型文化企业往往有明确的发展目标，对外部环境一直保持警惕，他们觉得市场中充满不友好的因素，面对的顾客也百般挑剔，超越竞争对手并成为行业的主宰是企业成功的最重要指标，为此他们经常处于主动进攻的战略姿态。

4. 层级型。

层级型文化的组织常常是高度规范和结构化的。培训的目的是让员工了解和遵从信息和控制系统、规章制度、操作规程、技术规范 and 标准。企业领导是优秀的协调者和控制者，维持组织和谐运行的状态，正式的制度和政策把组织黏合在一起。这类组织的管理层会为了企业长远而稳定的发展，尽量规避各种不确定性因素。他们提倡建设安全、稳定和秩序的企业文化，组织成员都习惯于遵守各种制度和规范，并从中找到安全感和归属感。一般来说，层级型组织的下级要向领导定时汇报工作进展情况，领导决策时往往偏于保守而略显拘谨。

相关研究表明，以上所述的四种文化类型并不是单独存在于所有的组织中。几乎所有的企业都包含了这四种文化相应的要素，不过可以肯定的是，每个企业的企业文化中都主要有一种或两种类型文化起到主导作用。对企业而言，每一种文化强调的内容不同，所展现的文化特征也不同，这直接决定了其在多个领域的表现和特性。

研究支持

奎因的竞争价值模型在组织研究领域已被广泛应用，基于该模型的相关研究发现，个人—组织价值观契合对员工工作满意度、组织承诺等变量有显著影响。

有学者基于奎因的竞争价值模型就“个人—组织价值观契合程度如何影响员工的态度与绩效”展开了实证研究。研究选取竞争价值框架，运用回归分析方法，探讨个人—组织价值观契合对员工情感承诺和任务绩效的影响。基于468个配对样本数据分析，发现对于有宗族型、活力型和市场型价值观的组织来说，当组织价值观弱于个人价值观时，员工

情感承诺与个人—组织契合度正相关；当组织价值观强于个人价值观时，情感承诺与契合度负相关；在完全契合状态下，价值观强度越高，员工的情感承诺越高。而对于有活力型和市场型价值观的组织，个人—组织契合度与员工任务绩效基本呈现正相关。对于有层级型价值观的组织来说，个人—组织契合度与员工情感承诺和任务绩效关系不显著。

该项研究丰富了关于个人—组织价值观契合有效性的研究发现，挑战了“个人—组织价值观契合情况下结果最优”的经典假设，也丰富完善了价值观契合有效性的研究。

理论应用

奎因和卡梅隆构建的组织文化评价量表（OCAI），是在竞争价值框架基础上开发出来的直观、便捷的组织文化测量工具，也是对奎因的竞争性文化价值模型的实际应用。在现今的企业发展过程中，利用OCAI量表进行的企业组织文化相关诊断测评，对企业的长远发展起到了多重辅助作用。

1. 结合竞争性文化价值模型，基于OCAI量表，提出企业根据自身发展现状所确定的文化变革突破的方向和力度。

每个企业都会有自己独特的文化特征，利用模型可以描绘目前组织文化的形态以及组织期望文化的类型，同时还可以了解外部如何认知企业现有的文化状态，对比行业内多数成功企业平均的文化情况，把握未来发展方向。企业文化都存在现在和期望等几种状态，奎因的研究结论是：一个企业的文化应由现有认知状态向期望认知状态不断发展。

2. 结合竞争性文化价值模型，基于OCAI量表，研究出能够提升不

同类型企业组织有效性的组织文化模式。

当前的劳动密集型和知识密集型的生产制造企业均显示出以层级型为主导的组织文化。其中前者完全符合其有效组织文化模式，即以层级型为主导、以宗族型和市场型为辅的组织文化模式；后者则与有效组织文化模式不符，应当发展以市场型为主导、以活力型为辅的组织文化模式。其次，当前的劳动密集型和知识密集型的服务流通企业均显示出以市场型为主导的组织文化，与有效组织文化模式均存在较大差异。劳动密集型服务流通企业应当发展以层级型和市场型相互平衡、共同主导的组织文化模式；而知识密集型服务流通企业则应当发展以层级型为主导、以市场型为辅的组织文化模式。最后，当前的适应型企业显示出以层级型为主导的组织文化，与有效组织文化模式基本符合，即发展以层级型和活力型相互平衡、共同主导的组织文化模式；而当前的竞争型企业显示出以市场型为主导的组织文化，与有效组织文化模式不符，应当发展以层级型和宗族型相互平衡、共同主导的组织文化模式。

3. 结合竞争性文化价值模型，进行企业文化与企业创新能力、创新动力的相关性研究。

相关学者在应用竞争性文化模型等研究工具对美国众多企业的企业文化和其创新能力的相关性进行系列分析后，一致认为，宗族型文化和层级型文化与企业的创新能力有负相关性，而活力型文化与市场型文化与企业的创新能力有正相关性。在企业文化与企业创新动力的关系方面，四种企业文化中的两种，即宗族型文化和层级型文化程度的高低，与企业创新动力的强弱没有显著的相关性；另外两种，即活力型文化和市场型文化，则对企业的创新动力呈显著的正相关。企业在发展自身文化时，应该充分考虑企业的性质对创新能力、创新动力的相关需求程度，

再对企业文化的发展方向做出相应调整。

拓展阅读

OCAI企业文化量表

1. 原理简介。

美国密歇根大学商学院的奎因教授和西保留地大学商学院的卡梅隆教授在竞争价值观框架的基础上构建了OCAI量表。OCAI根据主导特征、领导风格、员工管理、企业凝聚、战略重点和成功准则六个方面来评价企业文化。问卷共有24个测量条目，每个判据下有四个陈述句，分别对应着四种类型的企业文化。对于某一特定企业来说，它在某一时点上的企业文化是四种类型文化的混合体，通过OCAI测量后形成一个剖面图，可以直观地用一个四边形表示。

2. 应用讲解。

OCAI的突出优点在于为企业管理实务者提供了一个直观、便捷的测量工具，而且在企业文化变革方面有较大的实用价值，可以按照OCAI问卷和下面的指导语来测量企业的文化。

首先，根据企业的现状，按照和每种判据下四种情况的符合程度，将100分分配给这四种情况。依此类推，先回答完所有描述现状的测量条目。然后，回到问卷的开始，思考这样的问题：如果你的企业在今后5—10年内要达到成功，你觉得企业文化“应该”怎么样？请在“偏好”列下面，按照“应该”的企业文化和每种判据下四种情况的符合程度，将100分分配给这四种情况（例如：20—50—20—10），并回答完所有描述偏好的测量条目。

以一个例子来说明：假如你最终的现状得分分布为30—50—15—5，而偏好得分分布为10—20—30—40，那么你可以根据这两种得分分布画出两个四边形来非常形象地表现你们企业文化的相关情况（现状用实线，偏好用虚线）。

应用案例

根据竞争性文化价值模型和OCAI量表，一项研究对杭州高校的后勤组织文化的现状进行了测评。研究以在杭高校为主要调查对象，选用OCAI量表，抽选4所高校后勤员工进行了调研。鉴于高校后勤员工在学历层次等方面的特殊性，问卷主要对抽选对象的管理人员进行了调查，对其他员工进行了个案访谈。共发放问卷150份，收回有效问卷143份，主要从组织文化现状和5年后的预期两方面进行了问卷设计和调查。

根据OCAI调研的数据分析，目前高校后勤的文化主要为宗族型文化和层级型文化两大类型，见表7-2。高校后勤不同的文化类型与其管理体制具有一定的相关性，实行服务外包和公司制经营模式的高校后勤实体多建立了宗族文化；反之，则多建立层级文化。需要说明的是，不同的文化类型并无优劣之分，均是组织在应对外部环境变化时一定行为模式的反映。

表7-2 高校后勤组织文化现状样本频次

文化类型	平均频次			
	样本1	样本2	样本3	样本4
宗族型文化	167	168	155	179
活力型文化	146	126	118	126

市场型文化	142	121	116	135
层级型文化	137	180	211	160

从对未来文化预期的调研数据看，被调查对象对宗族型组织文化的期望值明显高于其他类型的文化，体现了一定时期内员工对人性化和参与式管理的需求，同时也是中国人重视关系、公平、道德、和谐等文化特质的反映。

表7-3 高校后勤组织文化未来发展展望样本频次

文化类型	平均频次			
	样本1	样本2	样本3	样本4
宗族型文化	181	185	197	192
活力型文化	158	131	149	139
市场型文化	129	122	116	122
层级型文化	133	161	140	144

从表7-3可以看出，四个样本中的被调查者对灵活文化和市场文化的预期较小，对市场文化的预期最小。市场型文化的组织是以市场为行为导向的组织，关注产出和市场竞争能力（市场份额）等，其特点是注重结果、成效和利润。而学习与不断创新则是灵活型文化的核心。被调查者对市场文化的预期最小，一方面反映了高校后勤在体制变革过程中对公益性定位的提升和经济市场的弱化，另一方面也反映了作为服务实体对过程管理的加强和部分员工对目标重要性的忽视。高校后勤在如何正确处理目标结果管理与过程管理方面仍需探索。此外，高校后勤作为服务实体，与时俱进、不断创新是其必然要求，被调查者对灵活文化的预

期较小，反映出其创新意识的薄弱和有待加强。

根据高校后勤组织文化的现状和存在问题，建议从以下方面采取有效措施提升、改进。

1. 适应社会和员工发展需求，探索团队文化新途径。

随着社会的进步，人力资本已成为知识经济时代最重要的资源，加强以人为本的团队文化建设既是社会发展的需求，也是高校后勤提高凝聚力、保障力，解决用工荒等难题的重要途径。这方面，浙江省不少高校后勤依托工会开展了各式各样的文化活动，改善员工生活条件，取得了一定成绩。但是，加强团队文化建设不止于此，正确引导员工中非正式组织的发展，促进正式组织与非正式组织间的沟通，畅通意见反馈渠道等都是建设团队文化的有效途径。

2. 提高认识，促进理念、制度和行动的及时转化。

文化不是一成不变的，它是组织在应对外部环境和内部整合时积淀而来的，需要及时总结，转化为制度，落实为行动，提升为理念，实现良性循环，才能在新老员工中内化为潜意识，进而指导其日常行为。调查发现，不少院校后勤在应对各类棘手问题时措施有效，但未及时整合到制度和规范中，未能凝结成指导员工行为的意识，或者有理念、无行动，或者半途中断，从而影响了组织文化的发展。因此，如何实现优秀文化理念的落地亦是加强组织文化建设的关键。

点评：该案例是对竞争性文化价值模型和OCAI量表的实际应用。通过分析可以发现，高校后勤组织文化建设是一项内涵丰富的工程，需要管理者、员工的共同参与和相互支持；需要挖掘各种设施和物质的潜在价值，营造良好的环境氛围，打造优美的物质文化；需要制定、完善

各类规章制度，引进、消化先进的管理体系和方法，打造完善的制度文化；还需要总结、提炼自身经验，形成有效模式，塑造优秀的精神文化

。

探寻组织文化的本质 ——沙因的组织文化模型

在20世纪80年代，随着日本企业竞争力的快速增强，许多学者开始对日本企业的文化管理进行研究，认为组织文化包含群体规范、思维习惯、一致性符号、游戏规则等内容。

然而，艾德佳·沙因（Edgar H. Schein）则认为这些内容的讨论都没有涉及文化的本质，他认为文化是一个特定组织在处理外部适应和内部融合的问题中所学习到的，由组织自身所发明和创造并且发展起来的一些基本假设，这些基本假设能够发挥很好的作用，并被认为是有效的，由此被新的成员所接受。以上所列举的文化不过是更加深层的文化表象，真正的文化则是隐含在组织成员中的潜意识，而且文化和领导者是同一硬币的两面，当一个领导者创造了一个组织或群体的同时，也就创造了文化。

理论介绍

沙因把组织文化要素划分为三个层次，并做出了精辟的解释。

一是人工制品。即那些外显的文化产品，能够看得见、听得见、摸得着（如制服），但却不易被理解。

二是信仰与价值。即藏于人工制品之下的信仰与价值，它们是组织的战略、目标和哲学。

三是基本隐性假设与价值。组织文化的核心是早已在人们头脑中生根的不被意识到的假设、价值、信仰、规范等，由于它们大部分处于一种无意识的层次，所以很难被观察到。然而，正是由于它们的存在，我们才得以理解每一个具体组织事件为什么会以特定的形式发生。这些基本隐性假设存在于人们的自然属性、人际关系与活动、现实与事实之中。

对于这三个层次，沙因用一个睡莲模型来进行解释：水面上的花和叶是文化的外显形式，包括组织的架构和各种制度、程序等；中间是荷花的枝和梗，是各种公开倡导的价值观，包括使命、目的、行为规范等；最下面的是荷花的根，是各种视为当然的、下意识的信念、观念和认知。

沙因综合前人对文化比较的研究成果，将深层的处于组织根部的文化分成以下五个维度。

1. 人与自然的联系。

这是指组织的中心人物如何看待组织和环境之间的关系，包括认为是可支配的关系，还是从属关系或者协调关系等。组织持有什么样的假定毫无疑问会影响组织的战略方向，而且组织的健全性要求组织对于当初的组织、环境假定的适当与否具有能够随着环境的变化进行检查的能力。有些公司认为它们是自己命运的主人，另外一些则比较温顺，愿意接受外部环境的支配。

2. 现实和真实的本质。

这是指组织中对于什么是真实的，什么是现实的，判断它们的标准是什么，如何论证真实和现实，以及真实是否可以被发现等一系列的假定。同时包括行动上的规律、时间和空间上的基本概念。他指出在现实

层面上包括客观的现实、社会的现实和个人的现实。在判断真实时可以采用道德主义或现实主义的尺度。

3. 人性的本质。

这包含哪些行为是属于人性的，哪些行为是非人性的，关于人的本质假定和个人与组织之间的关系应该是怎样的等。组织对于人性本质的看法各不相同。有些人追随麦克雷戈的X理论，认为人们只要躲得过去就会不做工；另一些人对于人性的看法则要更加肯定，管理者努力帮助人们发现自己的潜能，这样对双方都有好处。

4. 人类活动的本质。

这包含哪些人的行为是正确的，人的行为是主动或被动的，人是由自由意志所支配的还是被命运所支配的，什么是工作，什么是娱乐等一系列假定。西方传统上强调任务和完成情况，而忽略了工作中也有需要冷静接受失败的一面，成功就是一切。

5. 人际关系的本质。

包含什么是权威的基础，权利的正确分配方法是什么，人与人之间关系的应有态势（如竞争的或互助的）等假定。企业关于人们如何彼此影响的假设也相差很大，一些人鼓励社会交往，而另一些人则视之为不必要的精力分散。

这五个方面不是互相排斥的，而是始终处于一种发展和波动状态。沙因认为组织文化决定了组织价值观以及在此价值观之下的组织行为，而且深刻地隐含在组织深层的东西，要了解它是非常困难的。通过对组织构造、信息系统、管理系统、组织发表的目标、典章以及传说等物质层面的分析，能够推论得到的文化信息是有限的。在论证中他举出两个组织结构完全相同的企业，它们的文化可能是完全不同的。为了更好

地解释一个组织的文化，沙因建议采用群体面谈和群体讨论的方法，而且对于以上所述五个文化维度分别列举了一些应该讨论的内容。

研究支持

目前中国学者普遍认同的观点是企业文化包含三个层次。外层为企业的“物质文化层”，包括企业名称、企业外貌和生产经营的产品等；中间层次为企业的“行为制度文化层”，包括企业规章制度、企业行为规范、企业风俗与礼仪等；内层为企业的“精神文化层”，包括基本信念、价值标准、职业道德以及精神风貌等。三个层次相互有机联系就构成了企业文化。

学者张青一与蒋天颖以此对于我国民营企业中企业文化的结构、内容、功能、作用及其运行原理进行研究。研究对万向集团、杭州娃哈哈集团、传化集团、浙江金义集团、杭州巨星工具有限公司等30家大、中、小型民营企业进行了问卷调查，并实地走访了杭州娃哈哈集团、浙江传化集团、绍兴海亮集团等7家大型民营企业。调查对象主要为企业的普通员工（包括一线工人）、技术人员、中层及以上管理人员。

该研究将民营企业文化划分成制度文化、行为文化和精神文化三个维度。具体指标如表7-4所示。

表7-4 民营企业文化构成指标体系

一级指标	二级指标	三级指标
	企业家及员工价值观	儒家价值观念
		对工作环境和福利待遇关注程度
		实事求是理念

精神文化		发展意识和危机意识
		追求长远成功理念
	英雄人物认知	人际关系好的人的认可程度
		自我表现能力强的人的认可程度
		学历高的人的认可程度
		工作年限长的人的认可程度
	企业凝聚力	员工的共同理想
		员工的沟通程度
		员工的人际关系
制度文化	企业制度	薪酬制度的合理性
		激励机制的合理性
		员工行为规章制度的合理性
		企业管理标准的合理性
	工作倾向	对旷工员工的关心过问程度
		对工作目的和贡献的了解程度
		对生活等日常管理的松紧程度
		对竞争压力和迎接挑战的必要性
		完成指标任务倾向
	客户导向	产品和服务的最终评价标准
		对生产和服务的调研
		征求老客户意见
	企业民主	上级考虑下级意见的充分性
		合理化建议活动的制度性

		员工参与企业管理的程度
行为文化	领导者作风	领导的倡导和示范
		冒险精神员工得到的赏识
		员工得到一视同仁的机会
		赏罚的公平公正性
		决策的合理性
	组织学习	学习作为工作内容的重要性
		经验教训学习的必要性
		员工学习保障机制的完善性
		创新理念培育的普遍性
	社会责任	环保意识
		守法经营
		对当地社区利益的重视

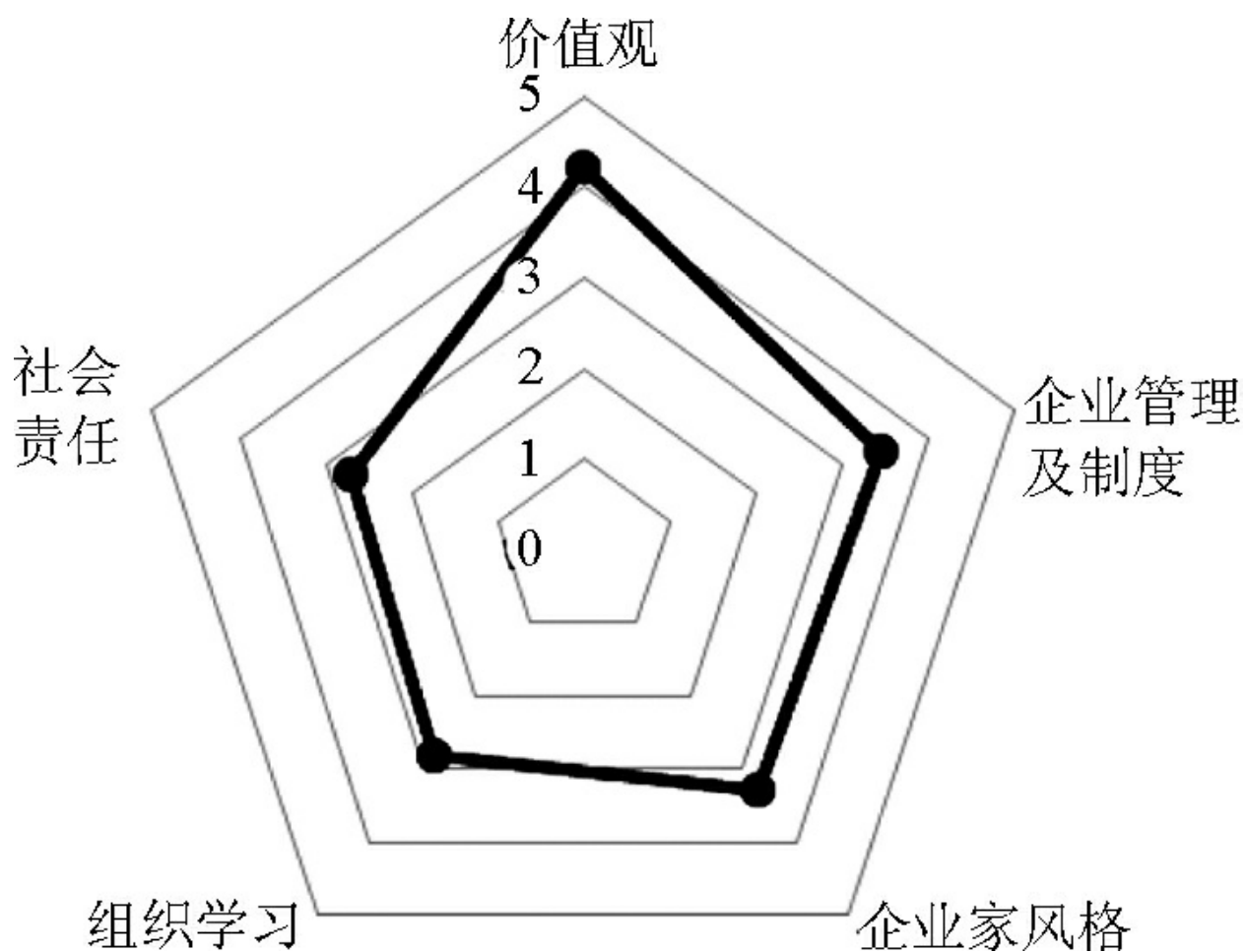


图7-3 民营企业文化构成模型

这些民营企业文化构成要素经过因子分析，抽象出价值观、企业制度、企业家风格、组织学习和社会责任五个因子，核心因子是价值观。

当然，企业文化属于动态、多元的概念，因此，该构成模型需要在实践中不断检验并修正。

理论应用

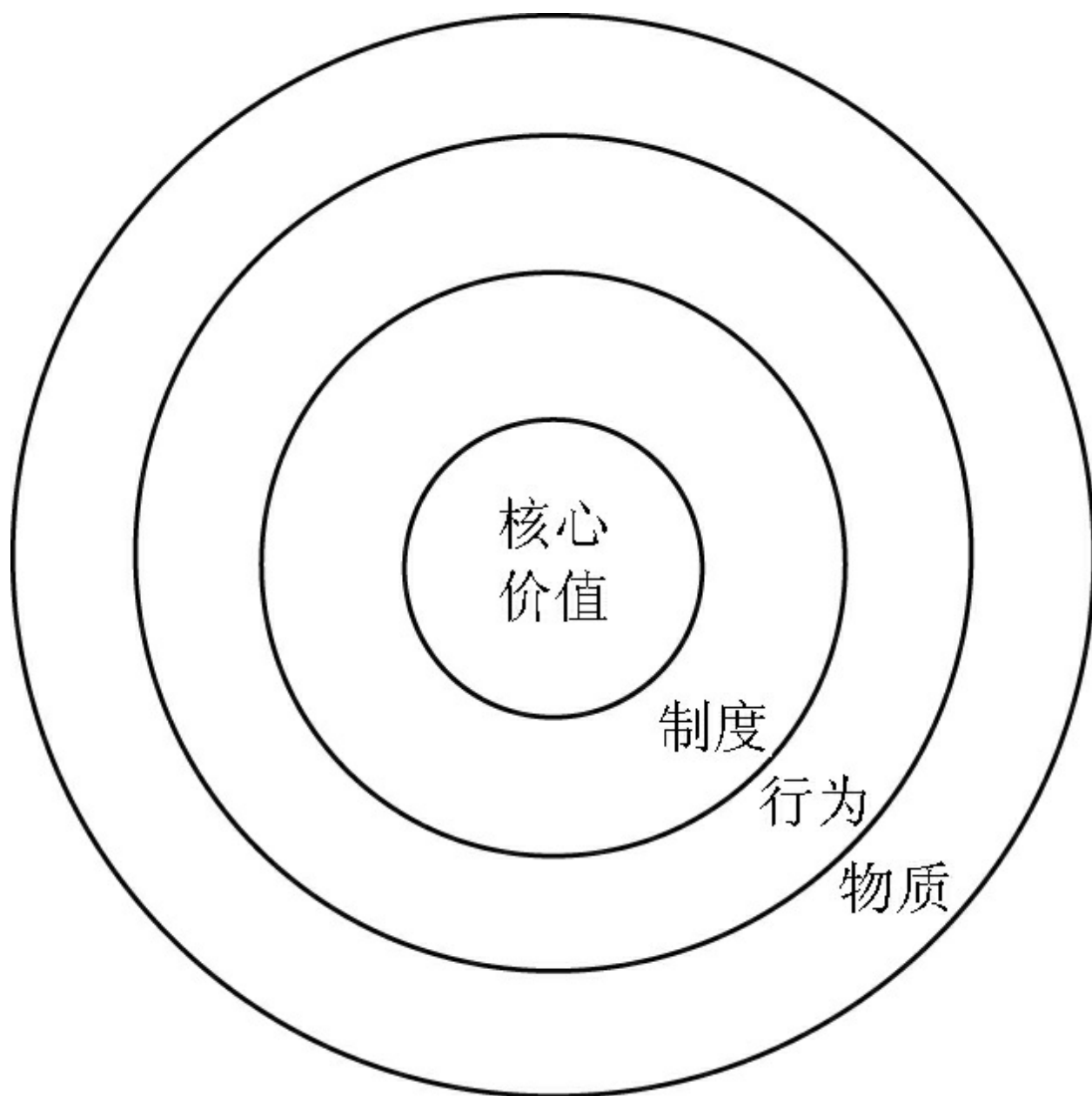


图7-4 资源共享构建模型图

基于沙因的组织文化模型产生了不少实践应用，可以说，沙因对于文化的总结为组织文化的进一步研究奠定了基础。

沃尔夫冈·肖勒（Wolfgang Scholl）和彼得·海森格（Peter Heisig）等在做关于“知识管理未来”的全球首次德尔菲调查报告时提出，企业文化是阻碍企业知识共享的首要影响因素，并指出了企业文化对知识共享

的影响程度。企业文化对企业间资源共享的影响，可以从企业文化的构成要件或企业文化的构成模型图作解释。

企业文化的4个层次相互影响、相互制约。其中制度文化是核心价值的具体体现，物质文化是核心价值、制度文化以及行为文化的外在表现，而企业核心价值处于核心地位。4个层次分别属于企业文化的表层、浅层、中层及深层。

1. 物质文化。

企业文化的物质层属于表层，资源共享能否成功一定程度上取决于企业双方对所需资源的贡献度。一般而言，企业共享资源分以所有权为基础的资源和以知识为基础的资源或知识资源，其中所有权为基础的资源是不容易获得的，如专利、合同、商标、版权、注册的设计、销售渠道、好的市场等，而以知识为基础的资源由于存在知识和信息壁垒因而不容易模仿。为了达到资源共享的目标，首先，企业需要突出自己的所有权资源优势。为了吸引更多的联盟企业进行资源共享，企业需要转化原有的观念，有必要时需要共享知识资源，这取决于对方企业共享资源的稀缺度。其次，要明确企业所需资源的类型，对共享资源进行鉴别。资源共享所创造的竞争优势，主要是通过资源互补效应和资源相似效应实现。互补性资源能帮助企业突破自身资源约束，发挥合作效应，而相似性资源可以帮助企业提高资源使用效率降低成本，实现规模经济。最后，应完善资源共享机制，包括共享信息的传播、共享资源的传递、共享协议的达成等。

2. 行为文化。

企业行为直接影响着企业间资源共享的效果。当企业间达成资源共享协议后，企业间会发生基于资源共享的经营、人际关系活动，形成共

享行为文化。当一个企业决定共享资源的投入后，另一个企业会依据对方企业资源的投入行为来决定自身资源的投入。因此，为了促进企业间资源共享的深入进行，企业双方要建立相互信任的行为文化，在资源共享过程中进行团队建设，竭力发挥自身的资源优势，团队协作进行技术的开发与创新，形成协作文化。这种文化包括相互学习、相互信任、相互勉励。同时，建立有效的沟通机制，通过沟通加强了解，促进双方信任。

3. 制度文化。

没有严格的岗位责任制和操作规程等一系列严格的制度约束，企业的物资文化建设便难以正常进行。一旦企业的劳动环境发生了变化，企业的组织制度就必须做出相应的变化，制度文化随物质文化的变化而变化。同时，制度文化也是行为文化得以贯彻的保证，同企业的生产、经营、人际关系等直接发生联系的行为文化建设如何与企业制度文化的保障作用有关。当企业形成了基于资源共享的物质文化和行为文化后，必须有相应的制度文化作保障。这种制度文化须由资源共享企业共同制定，达成一致，对共享的资源进行严格的制度管理，共享双方不得轻易转让或泄露资源信息；对共享企业的每个员工行为进行制度约束，提高员工的行为文化程度。在此基础上，形成一系列的规章制度和合理的组织结构，从而促进资源共享活动的顺利进行。

4. 核心价值文化。

企业的核心价值文化是用以指导企业开展生产经营活动的各种行为规范、群体意识和价值观念，是企业文化体系的灵魂所在。当企业间进行资源共享时，企业内部需要定位正确的核心价值观。首先，要让企业的员工认识到资源共享的积极意义，使资源共享有益于企业发展的理念

深入人心，并用该理念来指导员工的行为，逐步使资源共享成为企业文化的核心价值观。其次，共享企业间要形成共同的发展目标。企业的共同发展目标是进行资源共享的动力，在这个目标下，企业间资源共享才会发挥最大的功效。最后，共享主体企业需要对不同企业文化认可与包容，在此基础上逐步发展一致的核心价值观。不同的企业有不一样的企业文化，资源共享允许差异文化的存在，但这种文化差异不能背道而驰，否则资源共享难以达成。同时，企业间须尊重各自的企业价值理念，对好的价值理念进行吸收，最终形成一致的核心价值文化。可以说企业的核心价值文化直接影响着企业间资源共享的广度与深度。

应用案例

世界第三大听力技术开发商和制造商峰力（Phonak）公司成立于1964年，由工程师贝达（Beda）和安迪·里斯（Andy Rihs）共同创立。最初几年，公司模仿其他制造商生产助听器，同时不断改进质量。但很快它就意识到听力问题必须依靠各学科的配合来解决。公司组织微电子学、微观结构学、医学、心理学、物理学和听力学方面的专家合作，实现“优化听力解决方案”的重大突破。由于没有合适的生产设备，峰力公司还在生产助听器的同时开发相应的生产技术。现在，公司仍然重视研究、开发和生产等方面的多学科合作。

从创业型公司发展为中等规模公司，峰力公司的研发起了重要作用。员工间的密切合作以及对个人的欣赏和鼓励至今还使公司对内、对外部保持着“更友善、更人性化”的形象。

每个员工都可以向他人学习，这点与创始人信奉的理念一样。这也

是公司层级结构尽可能保持线性的原因，因为这样能方便员工很容易地接触管理者。

因此，首先要理解内外成功合作至关重要，其次才是要实现的目标。

根据峰力公司管理人员的描述，企业理念就是所谓的“硅谷精神”。这是许多高科技公司的子文化，即高度的创新精神。公司为思想火花留出空间并激励火花碰撞，鼓励在公司内、外进行有创意的、开放式讨论，为员工创造提建议的机会，并尽量采用优秀创意。

“很多问题都直接进行讨论，而不仅仅是记录下来。”当需要交流知识时，员工可以直接沟通。书面文件被尽可能地减至最少（“根据所需情况增多或减少”）。但是，不断增加的员工人数使公司不能再采取这种政策。现在必须由有目的的信息传播来支持“获得原则”。因此，峰力公司计划在未来准备更多的文件记录，以此保证成功的知识交流。

峰力公司努力保持“犯错文化”。公司意识到在研发过程中，犯错是很重要的因素。犯错被认为是“获得的教训”，比如说在项目汇报时要总结错误，然后把这些错误纳入未来开发计划。“公司允许犯错，但同样的错误请不要犯两次。”

点评：峰力公司的成功在于产品持续创新，而支持其长期创新的根源则是峰力公司的企业文化。“更友善、更人性化”的外部形象背后，是峰力公司员工的密切合作和相互欣赏。员工与管理层容易亲近，相互间开放式讨论，“获得原则”与犯错文化，这些都在塑造着峰力公司的“硅谷精神”经营理念。

参考文献

- [1] 蔡圣刚. 如何提升人员选拔、安置与培训的质量——卡特尔16PF人格测评在人力资源管理中的应用 [J]. 科技管理研究, 2010 (24): 125-128.
- [2] 陈斐, 邓玉林, 达庆利. 基于展望理论的知识型员工激励机制 [J]. 东南大学学报 (自然科学版), 2012, 5.
- [3] 陈坤, 黄舸. 浅谈管理中的归因理论 [J]. 现代商业, 2010 (2): 93-94.
- [4] 陈民科. 基于胜任力的职务分析及其应用 [J]. 人类工效学, 2002, 3 (8): 23-26.
- [5] 陈谦. 赫茨伯格“双因素论”的广告学意义东方论坛 [C]. 2002, 2.
- [6] 甘露, 肖震宇, 侯玉波. 大学生个性与成就动机关系初探 [J]. 西南大学学报 (人文社会科学版), 2006, 1.
- [7] 郭振芳. 归因理论研究综述 [J]. 科技信息, 2007 (3): 215.
- [8] 侯箴. 印象管理与求职面试 [J]. 人力资源, 2006, 21.
- [9] 金春美, 王蕊. 印象管理研究综述 [J]. 科教文汇, 2009, 9.
- [10] 句超. 浅论我国房地产经纪企业员工管理问题及对策 [J]. 现代商业, 2010, 2.
- [11] 匡增明. 霍兰德人格类型理论对高校就业指导工作的启示 [J]

]. 包头职业技术学院学报, 2014 (2): 19-22.

[12] 李广乾. 班杜拉自我效能理论及其对职业教育的启示 [J]. 中国职业技术教育, 2004 (35): 26-28.

[13] 李琨. 印象管理与求职面试 [J]. 企业管理, 2009, 4.

[14] 李静静. 大五个性模型及其应用介绍 [J]. 洛阳师范学院学报, 2006 (2): 145-146.

[15] 李娟, 王玉廷. 自我效能感理论及其在教育中的应用 [J]. 辽宁教育行政学院学报, 2008 (1): 44-45.

[16] 李可. 霍兰德兴趣类型理论与大学生专业、职业选择研究——以太原科技大学机械制造及其自动化专业学生为例 [J]. 山西高等学校社会科学学报, 2012, 3.

[17] 李坤. 浅谈留学生学习汉语的自我效能感 [J]. 教育界, 2013 (9): 100-101.

[18] 李林, 张煜茵, 王垒. IT媒体销售人员工作特征模型的研究 [J]. 中国人力资源开发, 2004, 11.

[19] 李艳红, 陈保平. 自我效能感研究对高校贫困生心理健康教育的启示 [J]. 高等理科教育, 2006 (3): 130-133.

[20] 刘娟娟. 印象管理及其相关研究述评 [J]. 心理科学进展, 2006, 14 (2): 309-314.

[21] 刘小平. 刍议员工敬业度 [J]. 商场现代化, 2008 (1): 146-146.

[22] 刘以榕, 申艳娥. 自我效能感理论及其研究现状 [J]. 教学与管理, 2005 (3): 35.

[23] 罗宾斯, 贾奇. 组织行为学 [M]. 北京: 中国人民大学出版

社, 2012.

[24] 罗红卫. 用卡特尔16PF人格测评挑选人才 [J]. 企业管理, 2012 (2): 88-89.

[25] 罗涤. 人力资源管理中双因素理论在辅导员队伍建设的运用 [J]. 集团经济研究.2007 (6): 283-284.

[26] 吕赞. 校长不能丧失“听力” [J]. 北京教育, 2008, 2.

[27] 马俊峰. 正确看待马斯洛的“自我实现” [J]. 中国人民大学学报, 1999, 4.

[28] 孟野. 印象管理的研究综述 [J]. 辽宁行政学院学报, 2008 (4): 57.

[29] 苗丹民, 皇甫恩, Chia R C, Jianjun R. MBTI人格类型量表的效度分析 [J]. 心理学报, 2000, 32 (3): 324-331.

[30] 钱敏, 余猛. 顾客满意的双因素论初探 [J]. 中国质量, 2004, 12.

[31] 任国华, 刘继亮. 大五人格和工作绩效相关性研究的进展 [J]. 心理科学, 2005, 28 (2): 406-408.

[32] 桑绍喜. 加强起重机械皮带运输系统安全管理 [J]. 工业安全与环保, 2003 (29): 44-46.

[33] 师曙光.“第一印象效应”浅析 [J]. 太原大学学报, 2005 (3): 31-32.

[34] 宋嗣皇. 谈如何提高电力调度执行力 [J]. 企业科技与发展月刊, 2012 (2): 44-45.

[35] 苏富忠. 投射研究 [J]. 广西民族学院学报 (自然科学版), 2000, 6 (2).

[36] 孙晓敏, 车宏生. 如何设计令员工感兴趣的工作——工作特征模型在员工激励中的应用 [J]. 中国人力资源开发, 2008 (3): 37-41.

[37] 田辉. 归因理论在企业绩效管理中的应用 [J]. 北京市计划劳动管理干部学院学报, 2006 (14): 24-25.

[38] 王建军, 李海. 基于价值观的绩效考核及其在公共部门的应用 [J]. 中国行政管理, 2008, 6.

[39] 王肖婧. 麦克利兰的成就动机理论 [J]. 管理学家: 实践版, 2009: 52-56.

[40] 王晓春, 甘怡群. 国外关于工作倦怠研究的现状述评 [J]. 心理科学进展, 2003, 5.

[41] 王学秀. 文化传统与中国式管理价值观选择 [J]. 科学学与科学技术管理, 2006 (2): 156-160.

[42] 王勇. 体育大学生自我效能感与成就动机关系研究 [J]. 洛阳师范学院学报, 2006, 5.

[43] 伟红. 顾客期望理论在旅游体验中的应用 [J]. 连云港师范高等专科学校学报, 2009, 3.

[44] 魏鹏程, 舒剑萍. 大学新生自杀意念的16PF人格因素分析 [J]. 赤峰学院学报, 2014, 30 (2): 70-72.

[45] 魏晓丽. 高校就业指导工作人员工作倦怠浅析 [J]. 中国大学生就业, 2007 (10): 43-44.

[46] 向秋华. 期望理论在现代企业管理中的应用 [J]. 机械管理开发, 2000 (4): 25-26.

[47] 谢继红. 印象管理的作用与策略 [J]. 牡丹江教育学院学报

, 2011 (1) : 95-96.

[48] 严标宾, 张兴贵, 邱林. 人力资源管理中的印象管理研究述评 [J]. 经济与管理评论, 2013 (1) : 59-66.

[49] 叶小小. 浅议高职生职业生涯规划指导 [J]. 湖州职业技术学院学报, 2009 (3) : 60-63.

[50] 殷玲玲. 浅谈知觉偏差效应对大学新生思想政治教育工作的影响 [J]. 时代报告, 2013 (3) : 59-60.

[51] 曾照英, 王重鸣. 创业融资决策过程中的感知风险分析——展望理论在创业融资决策领域中的应用 [J]. 科技进步与对策, 2009, 9.

[52] 湛俊三, 金婕. 基于组织承诺理论的有效激励途径分析 [J]. 武汉理工大学学报, 2007 (3) : 143-147.

[53] 张鼎昆, 方俐洛, 凌文铨. 自我效能感的理论及研究现状 [J]. 心理学动态, 1999, 7 (1) : 39-43.

[54] 张玮, 成龙. 风险损益率模型: 对展望理论的补充 [J]. 心理与行为研究, 2013, 11 (6) : 806-812.

[55] 赵鑫, 王艳. 霍兰德职业个性工作环境类型理论及其启示 [J]. 河北大学成人教育学院学报, 2009 (3) : 66-67.

[56] 郑坚. 浅谈心理效应在办公室工作中的应用 [J]. 法制与社会, 2008, 24.

[57] 钟红梅. 学生学习自我效能感及其培养 [J]. 安顺学院学报, 2007 (4) : 22-23.

[58] 钟建安, 段锦云.“大五”人格模型及其在工业与组织心理学中的应用 [J]. 心理科学进展, 2004 (4) : 578-583.

[59] 邹德强, 赵平, 李飞. 顾客满意与忠诚的非线性关系: 展望理论的解释 [J]. 北京工商大学学报, 2007, 9.

[60] 成都商报, 20140213.

[61] 赵卓嘉. 面子作用于知识型员工任务冲突选择的内在机理——基于期望理论的实证研究 [J]. 财经论丛, 2013 (4): 101-106.

[62] 斯蒂芬·P. 罗宾斯, 蒂莫西·A. 贾奇. 组织行为学精要 [M]. 12 ed. 北京: 机械工业出版社, 2013.

[63] 严进. 组织行为学 [M]. 北京: 北京大学出版社, 2009.

[64] 罗伯特·克赖特纳, 安杰洛·基尼奇. 组织行为学 [M]. 6 ed. 北京: 中国人民大学出版社, 2007.

[65] 陈春花, 杨忠, 曹洲涛. 组织行为学 [M]. 2 ed. 北京: 机械工业出版社, 2013.

[66] 陈贡. 团队角色理论及其应用 [J]. 人才资源开发, 2005 (11).

[67] 尼基·海斯. 成功的团队管理 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2002.

[68] 王雁飞. 管理心理学 [M]. 广州: 华南理工大学出版社, 2005.

[69] 毕鹏程, 席酉民. 群体决策过程中的群体思维研究 [J]. 管理科学学报, 2002, 5 (1): 2534.

[70] 曾莉, 熊丽娟. 从“挑战者号”灾难看负性群体思维的危害及预防 [J]. 大连教育学院学报, 2009, 25 (2): 3.

[71] 张芹, 苑玉萍. 管理方格理论在护理管理中的应用研究 [J]. 中华实用护理杂志, 2008, 24 (4): 912.

[72] 凌志军. 联想风云 [M]. 北京: 中信出版社, 2005.

[73] 郭咸纲. 西方管理思想史 [M]. 北京: 经济管理出版社, 1999.

[74] 方卫国, 王学民, 周泓. 企业组织结构与环境不确定性程度的关系 [J]. 系统工程理论方法应用, 2005, 14 (5): 424-429.

[75] 许玉林. 组织设计与管理 [M]. 上海: 复旦大学出版社, 2003.

[76] 于斌. 组织理论与设计 [J]. 北京: 清华大学出版社, 2012.

[77] 朱青松, 陈维政. 员工与组织的价值观实现度匹配及其作用的实证研究 [J]. 管理学报, 2009, 6 (5): 628-634.

[78] 郭铁. 巴纳德协作系统理论在行政管理领域中的应用 [J]. 长春师范大学学报 (人文社会科学版), 2014, 33 (3): 13.

[79] 崔勋. 非正式组织的作用 [J]. 管理学家 (学术版), 2013, 8.

[80] 曲庆, 高昂. 个人—组织价值观契合如何影响员工的态度与绩效: 基于竞争价值观模型的实证研究 [J]. 南开管理评论, 2013, 16 (5): 415.

[81] 朱建良, 郭宁宁. 高校后勤组织文化的现状、问题及改进对策研究——基于在杭高校后勤OCAI量表的应用分析 [J]. 高校后勤, 2013 (3): 95-97.

[82] 王珍, 邢莉莉. 海尔杨绵绵: 到终端才有灵性 [N]. 第一财经日报, 201309, <http://www.yicai.com/news/2013/03/2588305.html>.

[83] 方小林. 岗位分析在人力资源工作中的重要作用 [J]. 现代企业教育, 2014 (4): 32-33.

[84] 陈师敏. 团队文化建设 [J]. 现代企业文化, 2013 (21): 1

44.

[85] 王值仲. 基于“文化—绩效”研究的项目团队文化要素分析 [J]. 软科学, 2008, 22 (5): 55-60.

[86] 刘玉华. 论企业战略的重要性 [J]. 科学咨询, 2008 (7): 19-20.

[87] 刘双双, 王鹏, 刘乐功, 高峰强. 组织中人际信任研究的新进展 [J]. 科技管理研究, 2011 (14): 154-155.

[88] 国美控股权之争 [J/OL]. 腾讯财经网, 201009, <http://finance.qq.com/zt2010/gmhgy/>.

[89] Cha S E & Edmondson A C. When values Backfire: Leadership, Attribution, and Disenchantment in a Values-driven Organization [J]. The leadership Quarterly, 2006 (17): 57-78.

[90] Davis W D & Gardner W L. Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader-member Exchange Perspective [J]. The Leadership Quarterly, 2004 (15): 439-465.

[91] Gardner W L & Avolio B J. The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective [J]. Academy of-Management Review, 1998 (23): 32-58.

[92] Green S G & Mitchell T R. Attributional Processes of Leaders in Leader-member Interactions [J]. Organizational Behavior and Human Performance, 1979 (23): 429-458.

[93] Jonathon R B, Halbesleben and Ronald Buckley M. Attribution and Burnout: Explicating the Influence of Individual Factors in the Consequences of Work Exhaustion [M] // Martinko M J (Ed.). Attribution Theor

y in the Organizational Sciences: Theoretical and Empirical Contributions. Greenwich, CT: Information Age Publishing, 2004: 83-110.

[94] Martinko M J, Moss S E, Douglas S C & Borkowski N. Anticipating the Inevitable: When the Attribution Styles of Leaders and Members Clash [J] . Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2007 (104) : 158-174.

[95] Martinko M J (Ed.) . Attribution Theory in the Organizational Sciences: Theoretical and Empirical Contributions [M] . Greenwich, CT : Information Age Publishing.2004: 203-213.

[96] Salgado J F. The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community [J] . Journal of Applied Psychology, 1997, 82 (1) : 30-43.

[97] Schlenker B R, Soraci S J R, Schlenker P A. Self-Presentation as a Function of Performance-Expectations and Performance Anonymity [J] . Social Psychological Bulletin, 1974, (1) : 152-154.

[98] Seligman M E P & Schulman P. Explanatory Style as a Predictor of Productivity and Quitting among Life Insurance Sales Agents [J] . Journal of Personality and Social Psychology, 1986 (50) : 832-838.

[99] Waldman D A & Yammarino F J. CEO Charismatic Leadership : Levels-of-Management and Levels-of-analysis Effects [J] . Academy of Management Review, 1999 (24) : 266-285.

[100] Tuckman B W. Developmental Sequences in Small Group [J] . Psychological Bulletin, 1965: 384-399.

[101] Tuckman B W, Jensen M A C. Stages of Small Group Develop

ment Revisited [J] . Group and Organization Studies, 1977, 2 (4) : 419-442.

[102] Runkel P J, Lawrence M, Oldfield S, et al. Stages of Group Development: an Empirical Test of Tuckman's Hypothesis [J] . The Journal of Applied Behavioral Science, 1971, 7 (2) : 180-193.

[103] Kohn S E, Connell V D O. 高效率团队的六条法则 [M] . 北京: 东方出版社, 2008.

[104] Hart P T, Irving L. Janis' Victims of Groupthink [J] . Political Psychology, 1991, 12 (2) : 33.

[105] Leana C R. A Partial Test of Janis' Groupthink Model: Effects of Group Cohesiveness and Leader Behavior on Defective Decision Making [J] . Journal of Management, 1985, 11 (1) : 5-17.

[106] Weber M. Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology [M] . Berkeley, CA: University of California Press, 1978.

[107] Kirkpatrick S A, Locke E A. Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes [J] . Journal of Applied Psychology, 1996, 81 (1) : 36.

[108] Blake R R, Mouton J S, Bidwell A C. Managerial Grid [R] . Advanced Management-Office Executive, 1962.

[109] Fiedler F E. A contingency Model of Leadership Effectiveness [J] . Advances in Experimental Social Psychology, 1964 (1) : 149-190.

[110] Chemers M M, Skrzypek G J. Experimental Test of the Contingency Model of Leadership Effectiveness [J] . Journal of Personality and Social Psychology, 1972, 24 (2) : 172.

[111] House R J. Path-goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory [J] . Leadership Quarterly, 1996, 7 (3) : 323-352.

[112] Hersey P, Blanchard K H. Management of Organizational Behavior-Utilizing Human Resources [M] .3 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1977.

[113] Fernandez C F, Vecchio R P. Situational Leadership Theory Revisited: A Test of an Across-jobs Perspective [J] . The Leadership Quarterly, 1997, 8 (1) : 67-84.

[114] Punch K F, Ducharme D J. Life Cycle Leadership Theory: Some Empirical Evidence [J] . Journal of Educational Administration, 1972, 10 (1) : 66-77.

[115] <http://www.ceconline.com/leadership/ma/8800037441/01/>.

[116] Lawrence P R, Lorsch J W. Organization and Environment [M] . Bston: Harvard Business School, 1967.

[117] Luthans F. The Contingency Theory of Management: A Path out of the Jungle [J] . Business Horizons, 1973, 16 (3) : 67.

[118] Woodward J. Industrial Organizatioan: Theory and Practice [M] . Fair Lawn: Oxford University Press, 1965.

[119] Lee S M, Luthans F, Olson D L. A Management Science Approach to Contingency Models of Organizational Structure [J] . Academy of Management Journal, 1982, 25 (2) : 553.

[120] Kim S Cameron, Robert E Quinn. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework [M] . N

Y: Addison-Wesley, 1999.

[121] <http://baike.baidu.com/view/609457.htm>.

[122] <http://finance.qq.com/a/2009/1208/003759.htm>.

后记

管理心理学是工业心理学的一个重要分支，在20世纪60年代逐渐形成比较系统的学科领域。本书较完整地反映了管理心理学领域的经典理论，介绍了理论观点、研究支持、理论应用与实际案例。

本书非常重视理论的选择和实际应用。管理心理学总体上是关心工业背景下的人类心理、行为与组织效率问题，并且日益关注组织层面的管理问题，越来越与组织行为学融合在一起。因此，从现代企业组织的管理需要来看，有些经典理论就显得特别重要，特别受到组织管理者的关注。例如，在众多的个性理论中，卡特尔的16PF理论、大五个性理论等能够直观地解释和预示人们的工作行为，颇受组织管理者重视。

本书也非常重视经典理论的现代研究支持和案例选择。经典理论自提出之日起，就有许多相应的研究支持。但是我们的兴趣是，这些理论是否还能找到现代证据，尤其是来自中国研究的证据。因此本书在研究支持和案例选择过程中，为很多理论找到了基于中国国情的研究报告和应用案例，让中国读者能更直观地理解西方经典理论。

笔者在写作过程中参阅了大量的著作、教材、期刊论文和网页资料，除书中列出的参考文献以外，还参阅了许多国内外文献资料，在此不一一罗列，谨此向有关作者表示衷心感谢。

本书第一、二、三、四部分主要由余琛完成，第五、六、七部分由陈学军、林志红、邓苑君、侯诗雨、欧阳梅、缪鑫鑫、程紫嫣、胡青梅

共同完成，全书由陈学军负责统稿、修改和定稿。本书的撰写与出版得到了边玉芳教授与吴颖华编辑的鼎力支持和帮助。

由于时间和学识所限，不足之处在所难免，还请各位专家、同行和读者不吝赐教。

陈学军

2015年12月