



“十四五”职业教育国家规划教材

人力资源管理专业国家级教学资源库配套教材  
国家级精品在线开放课程配套教材

# 组织行为学

## ZUZHI XINGWEIXUE

王晓航 王媛媛 主编

河南科学技术出版社  
· 郑州 ·

## 图书在版编目(CIP)数据

组织行为学/王晓航,王媛媛主编. —郑州:河南科学技术出版社, 2020.8  
(2025.12重印)

ISBN 978 - 7 - 5725 - 0048 - 0

I . ①组… II . ①王… ②王… III . ①组织行为学—高等职业教育—教材  
IV . ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2020) 第 121832 号

---

出版发行：河南科学技术出版社

地 址：郑州市郑东新区祥盛街 27 号 邮编：450016

电 话：(0371) 65788641/65788859

网 址：[www.hnstp.cn](http://www.hnstp.cn)

总 策 划：李喜婷 马国宝

策 划 编辑：马国宝

责 任 编辑：马国宝

责 任 校 对：李 军

封 面 设计：张 伟

责 任 印 制：张艳芳

印 刷：河南新华印刷集团有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：787mm×1 092mm 1/16

印 张：18

字 数：438 千字

版 次：2020 年 8 月第 1 版 2024 年 7 月修订 2025 年 12 月第 3 次印刷

定 价：54.00 元

---

如发现印、装质量问题，影响阅读，请与出版社联系并调换。

组织行为学是系统地研究人在组织中所表现的行为和态度的学科,是一门以行为学为基础,与心理学、社会学、人类学、工程学等相交叉的学科。它是管理科学的一个重要组成部分,它不仅关注人在组织中做什么,更关注人的行为是如何影响组织绩效的,通过人的行为的视角来思考复杂的管理问题和面对多变的管理环境,以帮助组织的管理者解释、预测和控制人的行为,从而实现对人力资源的有效管理。

本教材是人力资源管理专业国家级教学资源库《组织行为管理实务》的配套教材,是国家级精品在线开放课程《组织行为学》配套的立体化教材,教材设计立足高职高专教育的特色和目标,结合二十大精神深挖课程思政融入点,将价值塑造、知识传授与能力培养有机结合,充分体现“为应用而学,在应用中学会”的教学理念,从理论到实践,由浅入深地系统阐述了组织行为学的基本内容。

本教材是一本综合性融媒体教材,拥有丰富的数字化配套资源,能够实现读者在学习的过程中,可听、可视、可练。有微课 52 个,教学动画 33 个,PPT42 项,教学案例 52 个,视频 23 个,习题 1000 余道。读者可以通过扫描书中二维码观看微课、教学动画和教学视频,可以登录智慧职教、中国大学慕课等平台下载 PPT 和完成练习题。

这是一本体系新颖、主题突出、理论脉络清晰、方法可操作性强的高职高专示范性教材,它的主要特点体现在以下几个方面:

## 一、项目载体,任务驱动

根据项目导向、任务驱动的能力本位的教学改革,我们采用了项目式的编写方法。以项目为载体,能力目标为主线,任务驱动为模式导入教学内容,将相关职业活动和职业能力要求融入培养目标和学习内容中,再配合丰富的案例,使教学过程紧紧围绕工作任务而展开,缩短了理论与实际的距离。

## 二、形式新颖,学以致用

“知识讲授、技能培养、学以致用”是我们编写中力求探索的新型教材模式。在正文部分,我们力求基础理论与应用能力相结合,设计了大量“课堂案例”“课堂讨论”,为深化知识的理解和运用,并配以“知识深化”“知识链

# |前言|

## PREFACE

接”等模块帮助学生拓展思路和了解更多组织行为学的发展动态,以提高学生的学习兴趣和效果,帮助学生提升发现问题、分析问题、解决问题的能力。

### 三、深入浅出,易教好学

本教材针对高职高专学生的特点和教学要求,编写内容新颖,重点突出,取舍合理,结构清晰,层次分明,表述深入浅出,用平实的语言阐释高深的管理理论,信息传递高效简洁,力求把握学科发展动态、反映时代前沿问题。以任务驱动统领教学过程的实施,便于教师梳理教材,把握主干,深入浅出的理论知识使学生易学好懂。

本教材设计了七个项目内容,分别是:组织行为学概述、个体行为与管理、激励理论与应用、群体行为、领导行为、组织行为与变革、构建健康组织。由河南工业贸易职业学院王晓航、王媛媛老师担任主编,孟立慧、雷琳、毛茉、赵青老师担任副主编,王珊、孟楠、王睿、王爱芳老师参编。具体编写分工:王晓航老师负责项目一和项目六的编写,王媛媛老师负责项目二的编写,雷琳老师负责项目三和项目七中任务2的编写,毛茉老师负责项目四中任务1-4的编写,赵青老师负责项目四中任务5-6和知识巩固部分的编写,孟立慧老师负责项目五、项目七中的任务1的编写,王珊、孟楠、王睿、王爱芳老师参与了教材数字资源部分的制作。全书由河南工业贸易职业学院工商管理学院杜泽云院长主审。

在本教材的编写过程中,我们参阅了大量的相关著作、教材、案例资料及国内外研究成果,谨在此向作者、译者表示由衷的感谢。同时,对于河南科学技术出版社的领导和编辑的鼎力支持和精心指导也在此一并表示衷心的感谢!

由于作者水平有限,编写时间仓促,所以书中错误和不足之处在所难免,恳请广大读者批评指正。

编者

2022年11月

# |目录|

## 项目一 组织行为学概述

任务一 初步认识组织行为学 .....	4
任务二 组织行为学的历史沿革 .....	10
任务三 组织行为学的研究方法 .....	18
任务四 组织行为学面临的挑战 .....	24

## 项目二 个体行为与管理

任务一 社会认知 .....	31
任务二 管理情绪 .....	41
任务三 个性差异 .....	45
任务四 价值观和态度 .....	63
任务五 工作满意度 .....	73

## 项目三 激励理论与应用

任务一 激励概述 .....	83
任务二 内容型激励理论 .....	88
任务三 过程型激励理论 .....	96
任务四 行为改造型激励理论 .....	101
任务五 激励机制的运用 .....	105

## 项目四 群体行为

任务一 认识群体 .....	121
任务二 影响群体行为的因素 .....	127
任务三 群体决策 .....	135
任务四 团队建设 .....	143

任务五 管理沟通 .....	153
任务六 冲突管理 .....	167

## 项目五 领导行为

任务一 领导及领导者 .....	185
任务二 领导特质理论 .....	195
任务三 领导行为理论 .....	199
任务四 领导权变理论 .....	202
任务五 实现有效领导 .....	206

## 项目六 组织行为与变革

任务一 组织概述 .....	217
任务二 组织结构设计 .....	220
任务三 组织文化 .....	234
任务四 组织变革 .....	241

## 项目七 构建健康组织

任务一 压力管理 .....	255
任务二 构建健康组织 .....	267
参考文献 .....	280

# 项目一



## 组织行为学概述

### 任务一

- 初步认识组织行为学

### 任务二

- 组织行为学的历史沿革

### 任务三

- 组织行为学的研究方法

### 任务四

- 组织行为学面临的挑战

## ① 知识目标

- 理解组织及组织行为的内涵，认识组织行为学的特征。
- 掌握组织行为学的研究对象。
- 了解组织行为学的研究目标。
- 掌握组织行为学产生及发展的过程。
- 了解学习组织行为学的意义，掌握组织行为学的研究原则、研究方法。

## ② 能力目标

- 掌握梅奥的人际关系学说。
- 深刻理解组织行为学面临的新问题。

## ③ 导入情境



## ④ 导入案例

### “转盘”方案

某大型快餐连锁店的总经理参加了一个“工商企业中的人际关系”的讲座。演讲人讨论了许多造成人际关系问题的压力，如心理压力、社会压力、利益压力、权利结构压力等等。这位总经理认为，如果有这么多来自各方面的压力，那么，他的经理们很可能不能看出公司的全部问题。他想到，也许应该从几个不同学科领域请来一些专家，让每一位专家对人际关系问题的解决做出自己的贡献。

于是，这位总经理请来了一位社会学家、一位心理学家和一位人类学家。总经理向专家们提出了问题的要点，并希望他们能对这个有关人际关系的问题得出一个跨学科的回

答。人事经理介绍了对离职人员的访谈记录，他解释说，辞去餐馆工作的大多数人是由于工作的无效率和同事们的坏脾气造成压力感过重。

专家们被要求找出下列问题的原因，并拿出解决问题的方法和对策。这些问题：为什么女性服务员哭着不干工作；为什么厨师离开工作岗位；为什么经理们变得如此烦恼，以致他们坚决要当场开除雇员；等等。

很快就可以看出，这些专家好像是三个盲人，而问题可能就是谚语里的大象。由于所受的教育和经验不同，他们观察事物的角度和方法也不同。专家们决定分开来研究比较，每一个人去一个不同的城市，用自己的方法开始了研究。

第一个回来的是社会学家。他在给公司领导人的报告中这样写道：

“我认为我发现了一些非常重要的东西，从某种意义上说，很明显，有一件事以前可能完全被忽视了，那就是你们的人际关系问题发生在营业高峰时间。”

他详细地说明了这个问题，然后提出了问题的解决方法。他说：“简言之，先生们，你们这里有一个社会问题。”他走到黑板边，一边写一边说：

“你们营业高峰时间存在着一种压力模式。在顾客与女服务员之间有压力；女服务员和厨师之间有压力；经理与厨师之间有压力；而经理为顾客的抱怨而恼火。我们可以看出，从社会学的角度来说，这是不公平的。在餐馆里，经理的地位最高，厨师次之，而女服务员通常是从当地雇用的，所以地位最低，但是她们却给厨师发命令。地位较低的人给地位较高的人发命令肯定是有问题的，我们必须找出一个办法打破女服务员和厨师之间面对面的关系，以使他们无须彼此讲话。我的意见是，在点菜柜台上放一个‘转盘’，转盘上有轮子，在轮子上有很多夹子。女服务员只要把点菜的单子放在轮子上，用夹子夹住，而不必向厨师呼喊菜单。厨师可以自己从夹子上取菜单。”

当社会学家讲完时，总经理和其他成员讨论了社会学家的意见，觉得有一定道理。但是，他们决定听听其他几位专家的意见后，再采取措施。

第二个研究回来的是心理学家。他向公司领导人报告说：

“我认为我发现了一些非常重要的东西，从某种意义上说，很明显，有一件事以前可能完全被忽视了，那就是你们的人际关系问题发生在营业高峰时间。”

然后，心理学家在黑板上画出压力模式。但是，他的解释有点不同：

“按照心理学的观点，我们认为经理是父亲式的人物，厨师是儿子，而女服务员是女儿。在我们的文化中，你不能叫女儿给儿子下命令，这样会破坏他们内部的结构。”

他同样提出了“转盘”方案。

心理学家的解释在某种程度上也有意义。一些人同意地位矛盾的解释，而其他人则赞同性别和角色矛盾的解释。

最后一个来报告的是人类学家。他分析说：

“我认为我发现了一些非常重要的东西，从某种意义上说，很明显，有一件事以前可能完全被忽视了，那就是你们的人际关系问题发生在营业高峰时间。”

他走到黑板前，也画出了相同的压力模式。但他的解释又有不同：

“我们的理论认为，人类是按照他的价值体系行事的，经理以餐馆的成长和发展为核心价值观，厨师也赞同这个价值观，因为当企业兴旺时，他们也有好处，但对女服务员来

说则不同。大多数女服务员之所以工作，是为了补贴家庭收入。只要餐馆是一个尚可工作的地方，能够给她们足够的报酬，她们不会关心其兴旺不兴旺的问题。你不能叫一个非核心价值的人给核心价值的人发布命令。”

他也同样提出了“转盘”方案。

当人类学家讲完后，对于哪位专家的意见正确，大家发生了争执，争执还很激烈。最后，总经理说道：“先生们，很明显，这些专家对于矛盾发生原因的看法是不一致的，但大家都提出了‘转盘’这个一致的解决方案，让我们抓紧时间来试一下吧。”

于是，大家都赞同在快餐连锁店普遍采用“转盘”，这对餐馆中人际关系问题的解决确实起到了很大的作用，比以前所采取的任何措施都有效。不久，该方法就被其他餐馆纷纷效仿，传遍了全国。

通过上述案例，请思考：

1. 针对案例中的组织所出现的问题，各位专家为何会有不同的解释？
2. 如果要在组织行为学的范畴内对案例里的现象做研究，我们可以从哪些方面进行？
3. 如果采用组织行为学的研究方法进行研究，我们可以设计哪些研究方案？

## 任务一 初步认识组织行为学



走进组织行为学

人，作为群体动物，总是生活在这样或那样的组织中。随着科技的进步，经济的发展，现代社会中的组织正在受到前所未有的挑战。因此，人与组织关系的重构，引发了管理者和研究者们的种种思考。组织行为学就是以行为科学为基础，研究个体在组织中所表现出的行为和态度的学科。研究个体行为以及个体与群体的相互关系、相互作用，对于提高组织效率，提升工作质量和增强生活幸福感都有着非常重要的意义。

### 一、组织的概念

什么是组织呢？尤瓦尔·赫拉利曾经在《人类简史》中说：“无论是现代国家、中世纪教堂还是古老的部落，任何大规模人类合作的根基，都在于某种只存在于集体想象中的虚构故事。”比如，民族是指在文化、语言、历史或宗教与其他人群在客观上有所区分的一群人。民族不是以血缘划分的，不是以肤色划分的，也不是以地域划分的。民族是一群有着相同的文化、语言、历史或宗教的人，基于这些认同，形成了一个共同体。社会上的组织林林总总，设立的目的和活动的方式不尽相同。机关、公司、旅行社、学校、医院等都是组织。

到底什么是组织呢？组织是指这样一个社会实体，它具有明确的目标导向、精心设计的结构和有意识协调的活动系统，同时又与外部环境保持密切联系。它有如下特征。

#### 1. 组织必须有明确的目标

任何组织均为目标而存在，目标是组织存在的前提，是组织活动的出发点和落脚点（图 1-1）。



图 1-1 明确的目标

## 2. 组织必须有分工与协作

适当的分工与协作是实现组织目标的必然结果，也是组织产生高效能的保证。

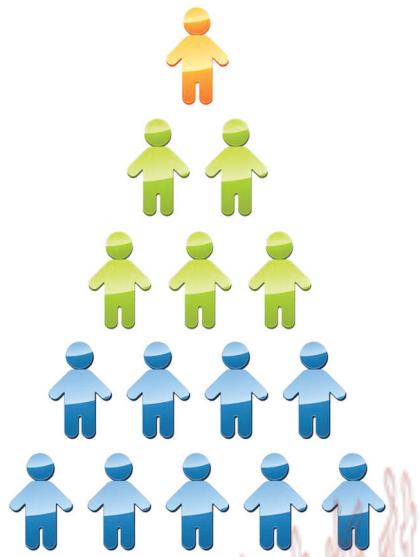


图 1-2 组织的层次

## 3. 组织内部要有不同层次的权力和责任

分工后就赋予各人以相应权力与责任。若想完成一项任务，必须具有完成该项任务的权力，同时又必须有相应的责任（图 1-2）。

## 4. 组织是由人所组成的群体

任何组织首先是人的集合，而不是事和物的集合。组织生存和发展中所需要的各种经济资源的合理配置，都必须通过组织中的人来完成，人集合在一起方能形成组织。组织既是物质结构，又是社会结构（图 1-3）。



图 1-3 群体

综上所述，组织是为了达到共同的目标，经过分工与协作，并利用不同层次的权力和责任制度，而构成的人的集合体。

## 二、组织行为的概念

组织行为是指个体在组织中表现出来的行为与态度。人们在日常工作、生活中有很多

行为，这些行为并不完全属于组织行为。本书只研究个体在工作过程中，在组织中所表现出来的所有行为。

### (一) 微观组织行为和宏观组织行为

根据组织中个体与群体的关系，组织行为分为以下两种。

#### 1. 微观组织行为

微观组织行为是组织内某一个体或群体的行为，它包括：

- (1) 个体行为。包括态度、能力、人格、动机、压力、认知、学习等。
- (2) 人际行为。如沟通、领导、谈判等（图 1-4）。



图 1-4 沟通



图 1-5 团队

- (3) 群体行为。如群体动力、工作团队等（图 1-5）。

(4) 群际行为。如冲突、权力、政治活动等。值得注意的是，群际行为有时很难与人际行为相区分。

#### 2. 宏观组织行为

宏观组织行为是指所有组织成员作为一个整体活动时表现出的行为，如组织结构、组织文化、组织变革、组织发展、组织学习等。

### (二) 正向组织行为和反向组织行为

根据组织行为与组织目标的关系，组织行为分为以下两种。

#### 1. 正向组织行为

正向组织行为是指组织成员表现出的一切有利于组织目标实现的行为，如不计报酬加班、承担更多的工作、为组织目标实现献计献策等付出的额外努力行为。组织管理者必须注意奖励、鼓励、保护正向组织行为，使其持续发生（图 1-6）。

#### 2. 反向组织行为

反向组织行为是指组织成员表现出的所有阻碍



图 1-6 规章制度

组织目标实现的行为，如迟到、缺勤、偷窃、暴力、吸毒、欺骗等。组织管理者必须采取各种有效的惩戒措施抑制、消除或减少反向组织行为（图 1-7）。



图 1-7 迟到行为

### 三、组织行为学概念

#### (一) 组织行为学的定义及关联学科

组织行为学是一门发展中的学科，不同学者从不同的侧面都对其有过不同的定义。美国著名管理学者斯蒂芬·P·罗宾斯在其所著的《组织行为学》一书中，对组织行为学是这样定义的：组织行为学是一个研究领域，它研究个体、群体以及组织对组织内行为的影响规律，其目的是为了应用这些知识来提高组织的效能。

组织行为学是一门交叉学科，诸多学科都对组织行为学的研究产生了影响，如人力资源管理学、管理学、心理学、社会学等。各学科对组织行为学的影响见表 1-1。

表 1-1 与组织行为学密切相关的学科

学科	主要影响和涉及研究领域
人力资源管理学	培训、绩效评估、员工选聘
管理学	组织理论、组织技术、组织变革、组织文化、激励、领导、沟通、领导有效性、工作绩效
心理学	激励、领导、知觉、个性、个体决策、工作满意度、态度、工作压力、工作设计
社会学	群体动力、群体行为、团队建设、沟通、行为改变、态度改变、群体决策
人类学	价值观比较、态度比较、跨文化研究、组织文化、组织环境、冲突

#### 知识深化

##### 神话还是科学

假设你在大学里选修了一门微积分课。上课第一天，老师让你拿出一张纸并回答以下问题：“如果该函数为凸曲线，当它的一阶导数为零时，为什么它的二阶导数为负？”你可能根本回答不了，并且可能会这样问老师：“我怎么知道？这正是我要选这门课的原因呀！”

现在换一个场景。假设你在组织行为学的课堂上，上课第一天，老师让你们拿出一张纸并回答以下问题：“为什么今天对员工的激励方法与 30 年前的不同？”你可能



什么是组织行为学

会不大情愿，但你还是会提笔写出来。无疑，对这个有关激励的问题，你还是可以说出点东西的。

上面两个场景表明，在教授组织行为学课程时，我们面临一个挑战，那就是你在学习这门课前已经有了很多信以为真的先入观念，而且可能认为自己对人类的行为颇为了解。但通常，在学习微积分、物理学、化学，甚至会计学等课程时，不会出现这类情况。因此，与许多其他学科不同的是，组织行为学不仅要向你介绍全套的概念与理论，还要面对很多业已接受为“事实”的内容，它们是你多年来对人类行为和组织所形成的解释。例如，“你无法教会一个老员工学习新技能”“快乐的员工就是高效率的员工”“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”。组织行为学课程的一个目的是，用具有科学依据的结论取代那些流行的、人们通常不加思考就接纳了的观念。

### 个体心理与行为

### 群体心理与行为

### 整个组织的心理与行为

图 1-8 组织行为学的研究对象

## (二) 组织行为学的研究对象

组织行为学的研究对象是个体在组织中的行为和态度。人的行为和心理是密不可分的，动机是行为的内在依据，行为是心理活动的外在表现，因此必须把两者作为统一体进行研究（图 1-8）。

人的行为多种多样，组织行为学只研究人在工作情况下，在组织中所表现出来的行为和态度。个体在独处时和在群体中的行为和心理是不同的，在生活中时和工作中的行为和心理也有很大的差别。因此，组织行为学的研究对象仅限于在工作状态中的个体在组织中所表现出来的心理特征与行为表现。

## (三) 组织行为学的研究目标

组织行为学的研究目标是在掌握一定组织中人的心理和行为规律的基础上，提高描述、理解、预测、控制人的行为的能力。

描述行为，即系统地描述人们在不同条件下是如何做出行为的，达到这一目标，管理者就能以共同的语言与组织中人们的工作行为进行交流。

理解行为，即理解人们为什么这么行动。如果一个管理者只能谈论员工的行为而不能理解员工行为的原因或动机，那么他就会在管理员工的过程中受挫。

预测行为，即预测人们将来的行为。理论上讲，一个管理者应该具有预测员工将来可能会做些什么的能力，例如预测哪些员工是高产出的，哪些员工可能会低产出或偷工减料。

控制行为，至少是部分控制组织中员工的行为，并保证员工行为是组织需要的。由于管理者负责员工的绩效产出，因此，需要对员工的行为、技能开发、团队作用、生产率产生影响，能够通过他们及员工所做出的行为来提高组织绩效。

描述、理解、预测和控制组织成员的行为是一个有机系统，组织行为学通过此目标的实现，发现影响组织成员绩效的因素，从而有效地管理组织成员的行为，提升组织绩效。

#### (四) 组织行为学的特征

组织行为学作为一门独立的学科，具有以下四个特征（图 1-9）。

##### 1. 跨学科性

组织行为学以心理学、社会学、人类学等学科中的概念、原理、模式和方法为主要知识基础，同时吸取经济学、政治学、历史学等社会科学中关于论述人类行为的内容，来研究组织成员的行为。

##### 2. 系统性

组织行为学并不是由各门学科七拼八凑地组合而成的，而是有其完整的系统性。它既包括对组织环境中人的行为的层次性的研究——从组织中的个体行为到组织中的群体行为，再到组织行为（从整个组织角度研究其成员行为），同时也具有其自成一体的基本理论和概念。

##### 3. 科学性

组织行为学中虽不排斥直觉判断和推测，但是结论却是通过科学的方法研究得出的。

##### 4. 应用性

组织行为学是管理科学的重要组成部分，有明确的实践取向，它能帮助管理者理解、识别、预测和控制组织成员的行为。

### 四、学习和研究组织行为学的意义

组织行为学发展到今天，面临新的形势，有了新的挑战和机会。组织发生了巨大变革，管理者要面对下行的经济压力、劳动力的多元化等诸多问题。劳动力的多元化不仅是性别、年龄的不同，还有人种、种族不同，这就需要管理者有更强的适应能力和沟通能力，从而应对不同年龄、不同文化背景下的同事。在学习组织行为学这门课程的过程中，我们将逐步介绍相关的概念和理论，帮助同学们解释和预测工作时的行为，还将深入了解可以在工作中使用的某些人际交往技能。

#### (一) 推进组织管理的现代化和科学化

传统的组织管理方式强调“权威”和“服从”，提倡采用“恩威并施”的管理手段，组织管理者一个人说了算，是一种独裁式、专制型的管理。这种管理方式对人才的使用、选拔是主观随意的，很少考虑人的心理特点和差异。

现代化的组织管理是“以人为本”的管理，是符合人的心理特点和行为规律的管理。它同单凭个人主观臆测的管理、经验主义的管理、单纯依靠行政手段进行的管理是完全不同的。现代化的组织

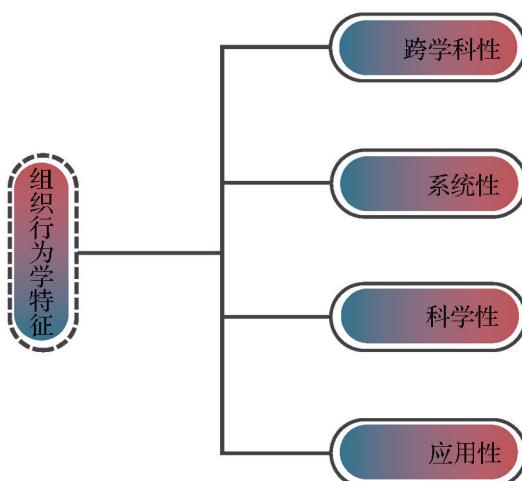


图 1-9 组织行为学特征



图 1-10 激发人的工作积极性

管理，在管理方式上强调尊重员工的心理和行为规律，增进与员工的感情联系；在管理手段上强调各种激励机制，满足员工的各种需要，以激发人的工作积极性、创造性；在管理制度上强调民主管理，提倡员工参与决策与管理；在人才选拔和使用上强调根据人的心理活动特点和个性差异合理用人、人尽其才（图 1-10）。总之，学习和研究组织行为学，无论是从理论价值到使用价值，还是从思想到方法，对于推进我国组织管理的现代化与科学化进程都会产生积极的作用。

### （二）充分发掘人的潜能，不断提高工作绩效

心理学研究表明，人人都有巨大的潜能。对每个人来说，充分发掘、利用自己的潜能是创造积极人生、走向成功的重要条件。

人们通过学习和研究组织行为学，掌握生产过程中个体、群体、组织、领导的行为规律后，就可以制订出对个体、群体、组织行之有效的管理原则和方法，提高组织管理者的领导艺术和决策水平，从而极大地调动每个员工的积极性和创造性，提高工作效率和经济效益，促进生产的发展。

### （三）提高组织领导者自身素质，改进领导方法

领导者的素质涉及品德、知识、才能、心理、领导方式及领导水平等方面，心理素质是基础，而人的行为是人的心理活动的外在表现。组织行为学既研究人的行为规律，也研究领导方法和领导艺术。领导方法是领导者思考问题、处理问题和指导工作的方式与方法。学习和掌握科学的领导方法，对于领导者做好组织管理工作具有重要意义。领导艺术是指在领导方式和方法上表现出的创造性和有效性，让合适的人做合适的工作，真正地把钢用在刀刃上。没有完全相同的领导者和领导模式，领导艺术是因人而异的。

## 任务二 组织行为学的历史沿革

### 一、组织行为学的产生和发展

管理作为一门科学，其形成和发展历史大致可以分为四个阶段，即早期管理阶段、科学管理阶段、行为科学管理阶段和现代管理阶段（图 1-11）。

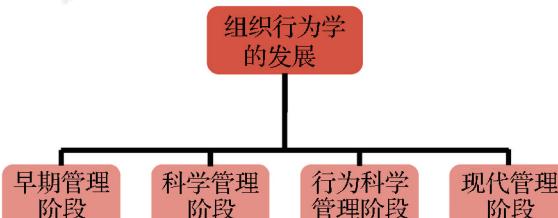


图 1-11 组织行为学的发展阶段

#### （一）早期管理阶段

早期管理阶段是指从手工业生产向机器生产转变的初期。这一时期，管理尚未形成一门科学，管理仅仅是依靠工厂老板的个人经验。因此，这一阶段又称经验管理阶段。



古典管理理论（一）



图 1-12 科学管理之父——泰勒

## (二) 科学管理阶段

19世纪末20世纪初，管理才真正成为一门科学，这一时期被称为科学管理时期，其主要代表人物是被人们称为“科学管理之父”的泰勒（图1-12）。泰勒从“车床前的工人”开始，重点研究企业内部具体工作的效率。在他的管理生涯中，不断地在工厂进行实验，系统分析工人的操作方法和动作所花费的时间，逐渐形成其管理体系。从根源上讲，泰勒是组织行为学先驱者中最重要的一位。这一时期也是大工业快速发展的阶段，人们关注的是生产效率。这一阶段的管理理论重视对物的研究，而忽视人的因素。

泰勒的科学管理理论主要有以下几个方面内容。

### 1. 工作定额原理

科学管理的中心问题是提高效率，而提高效率的首要问题是合理安排日工作量。要制订出有科学依据的工人“合理的日工作量”，就必须进行工时和动作研究。方法是选择合适且技术熟练的工人，把他们的每一项动作、每一道工序所使用的时间记录下来，加上必要的休息时间和其他延误时间，就可以得出完成该项工作所需要的总时间，据此定出一个工人“合理的日工作量”，这就是所谓的工作定额原理。



搬运生铁块实验

### 2. 标准化

让工人掌握标准化的操作方法，使用标准化的工具、机器和材料，并使作业环境标准化，这就是所谓的标准化原理。泰勒认为，必须对工人的操作方法、工具、劳动和休息时间的搭配、机器的安排和作业环境的布置等进行科学分析，消除各种不合理的因素，把各种最好的因素结合起来，形成一种最好的方法，他把这归为管理者的首要职责。

### 3. 差别计件工资制

为了鼓励工人努力工作，泰勒提出采取刺激性工资报酬制度——差别计件工资制。所谓差别计件工资制，就是按照工人完成其定额的情况而采取不同的工资率。

泰勒认为，工人消极怠工的一个重要原因是报酬制度不合理，多劳不一定多得。因此，他提出了一种新的报酬制度——差别计件工资制。如果工人达到或超过了劳动定额，按高工资率付酬，为正常工资率的120%，不仅超额部分以此计酬，定额内的工作量也如此计酬；如果完不成定额，则按低工资率付酬，为正常工资率的80%。泰勒还认为，工资的支付对象是工人而不是职位，即根据工人的实际工作表现和工作量支付工资，而不是根据工作类别来支付工资。这样既能克服消极怠工现象，又有利于提高工人的劳动积极性。

### 4. 计划职能和执行职能相分离

为了提高劳动生产率，泰勒主张把计划职能与执行职能分开。泰勒所说的计划职能实际上就是管理职能，执行职能则是工人的劳动职能。此外，泰勒还主张建立专门的计划部门，专门进行标准化研究，制订标准，下达任务，工人按计划生产。

### 5. 科学挑选“第一流的工人”

泰勒认为，为了提高劳动生产率，必须为工作选择“第一流的工人”，那种能够工作却不想工作的人，不能成为“第一流的工人”，他也阐明，每种类型的工人都能找到某些

工作，从而成为“第一流的工人”。泰勒对“第一流的工人”的要求包括：“第一流的工人”必须是有能力做“第一流工作的人”；“第一流的工人”必须愿意工作，而不是被强迫去做某种工作；一般的工人可以被培训成为“第一流的工人”；“第一流的工人”必须干“第一流的工作”，做到能力与工作相适应。

#### 6. 实行职能工长制

泰勒主张实行职能管理，即将管理工作予以细化，使所有的管理者只能承担一种管理职能。泰勒设计出8个职能工长，其中4个在计划部门，4个在车间，代替原来的1个工长。每个职能工长只负责某一方面的工作，各工长在其职能范围内，可以直接向工人发出命令。

#### 7. 实行例外原则

所谓例外原则，就是企业的高层管理者只集中精力处理组织中的重大经营决策问题，把那些经常出现、重复出现的例行问题的解决办法制度化、标准化，交给下级人员去处理。贯彻这一原则，有利于减少组织中高层管理者的日常工作量，使他们能集中精力对组织中重大问题决策与控制。

#### 8. 两方面的精神革命

泰勒认为，实施科学管理的核心问题，就是要求管理人员和工人双方在精神和思想上进行彻底的变革。1912年，泰勒在美国众议院特别委员会所作的证词中强调指出，科学管理是一场重大的精神变革。他要求工厂的工人对工作、对伙伴、对雇主树立负责任的观念，同时也要求管理人员——领工、监工、企业主、董事会改变对同伙、对工人以及对一切日常问题的态度，增强责任观念。通过这种精神变革，使管理人员和工人双方都把注意力从盈利的分配转移到增加盈利上来。

### 知识链接

#### 泰勒与科学管理

泰勒被誉为“科学管理之父”，是科学管理理论的杰出代表人物。泰勒出生于美国费城的一个中产阶级家庭，中学毕业后报考哈佛大学法学院，考取后因眼疾而辍学。1875年，泰勒进入费城的一家机械厂当学徒工；1878年，进入费城米德韦尔钢铁公司当技工；1884年升任总工程师。

泰勒对科学管理的研究是在米德韦尔钢铁公司当工长时开始的。当时的工厂主和办公室人员不接触生产活动，工长对制造产品负全责，操作方法和选择工具都凭工人个人的经验和爱好，因此导致生产效率极低，劳资关系不协调，工资制度不合理，工作干好干坏都一样。有些工厂采取计件工资制，但当产量提高时，工厂主却把工资率降低。因此，工人的生产积极性很低，消极怠工现象相当普遍。针对这种情况，泰勒首先以测定工时开始他的研究，然后发展到研究作业分析、工资制度、生产进度、车间组织、人员选择、训练等一系列有关管理的基本问题。经过毕生的努力，他为管理的革新奠定了基础，成为古典管理学派的创始人。他的主要代表著作有《计件工资制》（1895年）、《车间管理》（1903年）、《科学管理原理》（1911年）。

《科学管理原理》一出版立刻出现“洛阳纸贵”的现象。到1914年，泰勒的科学管理理论已经深入人心，在纽约市举行的一次“效率展示会”上，因泰勒的出席，竟然吸引了6.9万名观众前来参加。泰勒的《科学管理原理》一书以及他的其他著作，不仅把他的思想传播到美国各地，还传播到法国、苏联以及日本。受其思想影响最大的行业应该算美国的制造业了。由于美国的制造业普遍较早地接受了科学管理办法，它们较外国公司就处于相对优势的地位。至少在50年甚至更长的时间里，美国制造业的效率一直令世界瞩目。

与泰勒同时代的科学管理理论代表人物还有法国的法约尔（Henry Fayol）和德国的韦伯（Max Weber）（图1-13）。法约尔提出了构成管理的5种要素，即计划、组织、指挥、协调和控制（图1-14），并提出了14条基本原则。韦伯提出了“层峰结构”组织理论。他认为，组织应是一个等级森严、层次分明、分工明确的金字塔形结构。泰勒、法约尔和韦伯分别代表了科学管理阶段管理理论的三个重要方面，即“科学管理”理论、“计划管理”理论和“行政组织”理论。



古典管理  
理论（二）



图1-13 科学管理阶段的两位代表人物



图1-14 法约尔管理五要素

### （三）行为科学管理阶段

行为科学产生于20世纪二三十年代。行为科学的研究分为两个时期。前期以人际关系学说的结论为主要内容，这一时期从霍桑实验开始，到1949年在美国芝加哥讨论会上第一次提出行为科学的概念时止。

在行为科学的发展史中，被称为里程碑式的实验是1924年开始的霍桑实验。美国哈佛大学心理学教授梅奥（图1-15）于1927年接管并主持霍桑实验。霍桑



行为科学管理理论

实验是在美国芝加哥西方电气公司所属的霍桑工厂进行的一系列心理学研究实验的总称。实验从1924年开始，一直持续到1932年，人际关系理论由此诞生。



图1-15 梅奥

### 1. 霍桑实验的主要内容（图1-16）

(1) 照明实验。实验的目的是要证明工作环境与生产效率之间有无直接的因果关系。研究人员将接受实验的工人分成两组：一组采用固定照明，称为控制组；另一组采用变化的照明，称为实验组。研究人员原以为，实验组的产量会由于照明条件的变化而发生



霍桑实验（一）

变化，但结果是：当照明强度增加时，实验组的产量提高了，控制组的产量也提高了；当照明强度减弱时，实验组的产量不但没有减少，还有所提高，而控制组的产量也相应提高。实验结果说明，照明条件与生产效率无直接的因果关系，照明条件仅是影响生产效率的一个因素，还有其他因素对工人的劳动生产效率产生影响。两组的产量都提高，是被测试人员对实验产生了莫大兴趣所致。

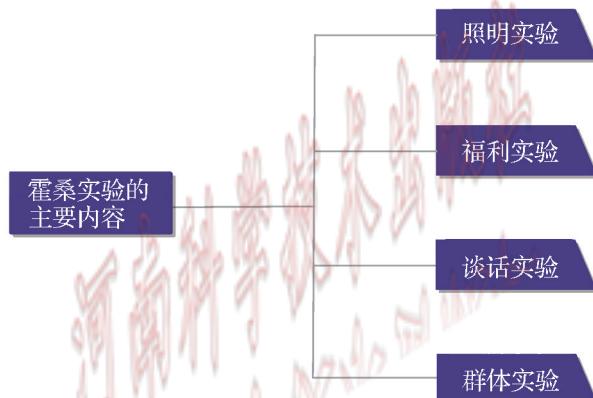


图1-16 霍桑实验的主要内容

(2) 福利实验。实验的目的是通过实验发现工作条件变动对生产效率产生的影响。研究人员将装配继电器的6名女工从原来的集体中分离出来，成立单独小组，同时改变原来的工资支付办法，以小组为单位计酬；撤销工头监督；增加休息时间，实行每周5天工作制；休息时免费供应饮料等。采取这些措施后，女工的日产量增加了30%以上。实验一段时间后，又取消了上述待遇，但是生产率并没有因此下降，反而仍在上升。究其原因，是社会条件和监督方式的改变，导致女工的工作态度发生变化，因而产量仍在增加。同时也说明，各种工作条件，包括福利待遇，并不是提高劳动生产率的唯一因素。

(3) 谈话实验。在照明实验和福利实验的基础上，研究人员又花了两年时间对2万多名职工进行访谈调查。调查涉及的问题很广，允许职工自己选择话题，提建议、发牢骚，结果收到了很好的效果，生产效率大幅度提高。实验证明，物质条件的变化对生产效率的影响并不大，人们的工作绩效还受他人的影响，即人们的工作绩效不仅取决于自身，还取决于群体成员。

(4) 群体实验。研究人员还组织了“接线板小组观察室”实验，目的是研究社会因素对激发职工积极性的影响。实验过程中，选择14名接



霍桑实验（二）



线板工人，通过 6 个月的观察，发现许多行为准则会影响工人的行为。这些准则包括工作的干多干少、与管理人员的信息交流等。例如，工作不应干得太多，也不应干得太少；不应向上司告密同事间发生的事情等。

## 2. 人际关系学说的主要内容

在总结霍桑实验研究成果的基础上，梅奥于 1933 年出版了《工业文明中的人的问题》一书，提出了与古典管理理论不同的新的管理理论——人际关系学说。这一理论的主要内容有以下几方面。

(1) 员工是“社会人”。在此之前，西方社会流行的观点是把劳动者看成“经济人”，认为金钱是刺激劳动者积极性的唯一动力。梅奥则认为，人是“社会人”，影响人的工作积极性的因素，除物质条件外，还有社会、心理等方面的因素，如安全感、归属感、相互尊重和友情，这些因素对人的积极性有极大的影响。

(2) 企业中存在着非正式组织。正式组织是为了实现企业目标而规定成员之间职责范围的一种结构。而企业成员在共同的工作中，必然相互间发生各种联系，由此形成彼此之间的共同情感，进而构成一个体系，称为非正式组织。非正式组织的存在对企业有利有弊。作为管理者，要认识到非正式组织存在的作用，搞好成员之间的沟通和协作，充分发挥非正式组织的积极作用。

(3) 生产效率的提高主要取决于职工的工作态度和他与周围人的关系。梅奥认为，提高生产效率的主要途径是提高职工的满意度，即职工对社会因素，特别是人群关系的满意程度，如自己的工作能否被社会、上级和同事承认等。如果满意度高，生产效率就高。管理者要善于提高职工的士气，处理好人际关系。

(4) 新型领导能力问题。梅奥提出，领导者在了解人们合乎逻辑的行为时，还须了解其不合乎逻辑的行为，要善于倾听，注重与职工沟通意见，使正式组织的经济需要与非正式组织的社会需要取得平衡。实验结果证明，新型的领导能力在于，通过对职工心理需求的满足来达到提高劳动生产率和工作效率的目的。

后期行为科学的发展主要集中在四个领域：有关人的需要、动机和激励问题，有关企业中人的特性问题，有关企业中的“双因素”问题以及有关企业中领导方式的问题。其主要理论有需要层次理论、双因素理论、成就需要理论、期望理论、公平理论、领导理论等。

## (四) 行为科学的其他理论

组织行为学的研究大体分为三个层面：

一是有关员工个体行为的研究，涉及的主要内容包括人的需要、动机和激励，以及企业中人的特性问题。人际关系学说提出员工是“社会人”而不是“经济人”的假设，后期行为研究者进一步提出“自我实现人”的主张。这些基于对员工需要类型和特征识别而提出的人性假设，实际上是管理者及对员工所采取的不同管理哲学、理念和管理措施的概括反映。

二是有关员工群体行为的研究。这一层面的研究突出强调，企业中的员工不是相互孤立的个人，而是各式各样正式和非正式群体的成员彼此之间相互接触、相互影响和相互作用。将员工置于群体的背景中进行研究，结果发现，人在群体中的行为，与其作为独立个

人的行为相比较，会表现出许多独特或差异之处。关于群体压力、群体中成员互动过程的动力研究，以及群体中沟通问题、竞争冲突问题的研究，构成了群体行为研究的主要内容。

三是有关组织行为的研究。主要包括“以人为中心”的领导理论，体现“人本”原理的工作设计与组织设计理论，以及组织发展和组织变革理论等。

以上三个层面的研究虽然有各自不同的侧重点，但它们是相互联系，不可割裂的。比如，对员工的人性假设不仅影响针对个体所采取的激励措施，还影响领导行为及其他各项管理措施。

### 1. 马斯洛——需求层次理论

需求层次理论是美国心理学家和行为科学家马斯洛提出来的。在1943年出版的《人类动机的理论》中，马斯洛提出了人的五种需要层次论，即生理的需要，安全的需要，社会交往的需要，尊重的需要和自我实现的需要。

马斯洛的需要层次理论认为，人的需要是依次要求、依次满足的，是逐级上升的，当生理需要满足后，第二层次的安全需要就出现了，并要求得到满足，满足了的需要不再是激励因素。

### 2. 赫茨伯格——双因素理论

美国著名心理学家和行为科学家弗雷德里克·赫茨伯格，在其著作中提出著名的双因素理论，即激励因素和保健因素。

激励因素包括成就、赞赏、工作本身、责任和进步五方面，是属于工作本身和作品内容方面的因素，只有这些因素才能激发起人们在工作中的积极性、创造性。保健因素没有激励作用。

### 3. 麦格雷戈——X—Y理论

美国行为科学家道格拉斯·麦格雷戈于1957年在《企业的人性面》一文中提出了著名的X—Y理论。

X理论对人的本性作如下假设。

- (1) 人生来就厌恶工作，只要有可能就会逃避工作。
- (2) 人生来就缺乏进取心，工作上不愿负责任，宁愿被别人领导，没有什么抱负。
- (3) 人生来就习惯明哲保身，反对变革，把对安全的要求看得高于一切。
- (4) 人缺乏理性，容易受外界和他人影响，做出一些不适宜的举动。
- (5) 人生来就以自我为中心，无视组织的需要，所以对多数人必须使用强迫甚至惩罚、胁迫的办法驱使他们工作，才能达到组织目标。
- (6) 只有极少数人才具有解决组织问题所需要的想象力与创造力。

从上述假设出发，管理者必然采取“命令与统一”“权威与服从”的管理方式。管理者把人看作物件，忽视人的自身特征和精神需要，只注重人的生理需要和安全需要的满足，把金钱作为主要的激励手段，把惩罚作为有效的管理方式，采取软硬兼施的管理方法。X理论把人放在被动的位置，强调外因和客观因素，远远不能适应人类科学文明水平不断提高的需要。

随着社会科学的发展，麦格雷戈对人的需要、行为和动机重新进行研究，又提出另一

新的假设，即 Y 理论。Y 理论对人的本性作如下假设。

- (1) 人生来并不一定厌恶工作，要求工作是人的本能。
- (2) 人追求的需要与组织的需要并不矛盾，并非必然对组织的目标产生抵触和消极态度，只要管理得当，人们能够把个人目标与组织目标统一起来。
- (3) 人对于自己参与的工作能够实行自我管理和自我指挥。
- (4) 大多数人都具有解决组织问题的丰富想象力和创造力。

用这种理论作为指导思想的管理实践，必然能充分利用企业的人、财、物等生产要素，实现企业的经营目标；按照每个人的爱好，安排对其具有吸引力的工作，发挥其主动性和创造性；重视人的主观能动性，把责任最大限度地交给工作者，相信他们能自觉地完成任务；外部控制、说服、奖惩、指挥，不是促使人们努力工作的唯一办法，应该采用启发和诱导方法，要信任每一个工作人员。Y 理论强调人的主观因素，注重发挥人的主观能动性，适应了工业化社会经济发展的需要。

#### (五) 现代管理阶段

20 世纪 60 年代以后，随着科学技术日新月异的发展，生产社会化程度的日益提高，以及系统论、控制论、信息论、计算机技术在管理领域的广泛应用，管理理论的研究出现了百花齐放的局面。众多学者和管理专家都从各自不同的背景、不同的角度，用不同的方法对现代管理问题进行研究，形成了众多的管理理论学派。

1961 年 12 月，美国著名管理学家孔茨（图 1-17）在美国《管理学杂志》上发表了《管理理论的丛林》一文，把当时的各种管理理论划分为 6 个主要学派。1980 年，孔茨又发表了《再论管理理论的丛林》一文，指出管理理论已经发展到 11 个学派，分别是管理过程学派、社会系统学派、决策理论学派、系统管理学派、社会技术系统学派、经验主义学派、管理科学学派、人际关系学派、群体行为学派、经理角色学派和权变理论学派。

综上所述，可以看到，组织行为学是在第二次世界大战以后随着管理领域中行为科学学派的出现而产生的，并正在现代管理理论的指导下逐步得到发展。



现代管理理论



图 1-17 孔茨

## 二、组织行为学在我国的发展

根据中国近现代企业发展的历程，组织行为学在中国的发展可以分为几个阶段。第一个阶段是 1979 年以前的“萌芽期”，第二个阶段是改革开放以后的“融合发展与创新期”。在 1979 年以前，行为科学在我国鲜为人知，但是管理者也会依据经验注意到人们在组织中的行为与独处时候的行为不一致，管理者非常重视员工的思想政治工作。党的十一届三中全会提出以经济建设为中心的方针，我国学术界和企业界人士开始接触到国外相关的系统资料，引起管理学、心理学和社会学理论工作者和工业部门的重视。

1979 年，机械工业部首先提出要重视行为科学的研究，借鉴国外行为科学研究的有益成果，促进我国企业思想政治工作进一步科学化。随后，一些学术界人士对国外行为科学

的理论与研究成果进行翻译，中国学术界开始打开视野，了解行为科学。

1980年，由工业部门、学术界和企业界人士共同倡议，成立中国行为科学学会筹备委员会。1985年，正式成立中国行为科学学会。

总结我国行为科学发展的历程，其发展表现出以下特点。

第一，中国行为科学学会从筹备的第一天起就明确提出，中国行为科学必须在马克思主义和毛泽东思想的指导下，为建立适合我国国情、具有中国特色的行为科学而努力。对国外行为科学的理论和研究，贯彻“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的方针。

第二，行为科学学术组织正在稳步发展壮大。

第三，形成了一支理论与实践相结合的研究队伍。

第四，行为科学的研究工作正在经历着一个不断扩大和深入的过程。

第五，开展广泛的科学普及工作。

## 任务三 组织行为学的研究方法

### 一、组织行为学研究的原则

组织行为学研究的总原则是唯物辩证法，应遵循的基本原则有以下几点。

#### (一) 收集资料的客观性

在科学的研究中，研究人员要避免受个性和主观偏见的影响，客观、如实地收集、占有数据和资料，这样才能得出正确的结论。坚持收集资料的客观性是科学研究最基本的原则和重要特点之一。

#### (二) 研究程序的公开性

任何一项科学的研究都必须公开说明研究的全过程、所用的程序、所测得的变量和测量方法。其他研究人员按照这种方法，就能得到同样的结论，起到进一步验证的作用。

#### (三) 分析方法的系统性

坚持分析方法的系统性，是指要把影响事物变化的种种因素都置于整个大系统中去研究分析，还要把有关方面的知识从过去到现在加以系统化、条理化，即从纵、横两个维度进行研究，这才是科学的研究方法，才能得出正确的结论。

#### (四) 观察与实验条件的可控性

影响人的行为和工作绩效的因素是多方面的，为了找出某一因素与人的工作绩效的关系，就必须把可能影响工作绩效的其他因素控制在一定条件下，进而集中精力专门观察和实验这一因素对工作的影响。研究条件是可控的，这样才能在研究中按照预定的要求选择相关因素，才能对研究结果进行比较，所得的结论也才是可信的。

#### (五) 所得结论的再现性

只要采取相同的研究程序，收集的数据资料也是客观的，那么在相同、可控的条件下，不断重复做相同的实验，就会不断出现相同的结论，从而证明所得的结论是符合客观规律的，是可信的。

### (六) 对未来的预见性

所用的研究方法是科学的，所得的结论是反映客观规律的，运用这个规律就可以预见未来，从而就有可能事先采取有效措施来预防消极行为，引导积极行为的发生。

## 二、组织行为学的研究方法

学习组织行为学的研究方法，一方面有助于管理者摆脱关于个体行为的直觉观点，学会系统地分析个体行为；另一方面，有助于提高管理者使用科学研究成果的意识，了解组织行为学的研究方法，使管理者对本书所介绍的理论有更深刻的认识和评价。

组织行为学领域常用的研究方法有观察法、实验室实验法、自然实验法、调查法、测试法、案例研究法等。

### (一) 观察法

观察法是在自然条件下（在正常、真实的工作情景中），有目的、有系统地观察、研究对象，以获得数据、得出结论。如对领导工作能力和工作作风等的研究，对员工工作技能和工作压力等的研究，都可以用观察法。研究者在进行观察之前，必须明确了解“观察什么”“怎样观察”和“怎样记录”等问题，以不失时机地捕捉到有关信息。

运用观察法应注意以下几点（图 1-18）：

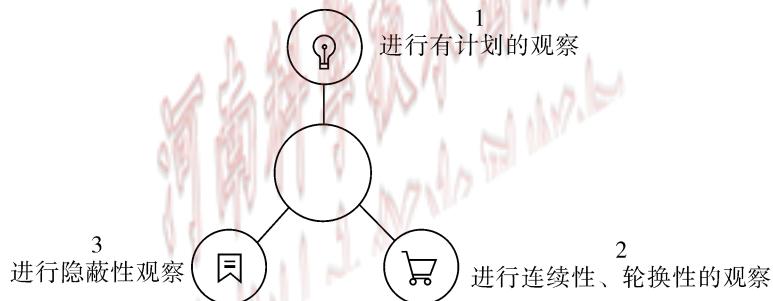


图 1-18 观察法的注意事项

#### 1. 进行有计划的观察

观察必须是有目的、有计划的观察，观察的目的是什么，从哪些方面观察，分哪些阶段观察，观察到何种程度，都应在事先有周密安排。

#### 2. 进行连续性、轮换性的观察

连续性观察是指对同一对象的同一问题做多次观察。连续多次观察可以避免偶然性，获得稳定性的数据。轮换性观察是指对同一研究问题变换几次对象重复观察，以观察变换的研究对象对同一问题是否有基本相同的心理或行为变化。

#### 3. 进行隐蔽性观察

研究者的观察活动力求不被研究者觉察，这样才能让被研究者的心理活动自然流露，显示出真实的变化。否则，被观察者容易出现种种假象——迎合心理或逆反心理。迎合心理是指被研究者出于好心而主动配合研究者的意图，故意表现出符合研究者主观愿望的心理变化。逆反心理则是被研究者出于好奇或反暗示，故意反常地表现出自己的心理活动。



组织行为学的  
研究方法

不管是迎合心理还是逆反心理，都不能反映被研究者真实的心理状态，从而使研究资料失去意义。

### 知识链接

如果在室内进行隐蔽性观察，可以使用里明外暗的观察室，研究者通过“观察窗”可以对研究对象的一言一行进行详细观察而不被其觉察。如果研究对象在室外活动，研究者可扮演成团队成员，以掩盖其真实身份，从而获得可靠资料。

观察法的优点在于研究者对研究对象不施加任何影响，不改变其活动进程，能够掌握研究对象许多生动活泼的实际材料，所以通过观察法获得资料的可靠性、可信度较高。观察法也有缺点，研究者对于研究对象的情况即使了解得很清楚，但任何个体和群体都有其独特性，因此很难把研究成果运用于其他个体和群体中去。

总而言之，对从事组织行为的研究者而言，观察法是一种简便易行、行之有效的方法，如果能辅之以其他研究方法，如现场调查法，效果会更好。

## （二）实验室实验法

实验室实验法是运用专门的实验仪器测试研究对象（如个人或群体）心理特质和行为的研究方法，是组织行为学的一种主要研究方法。实验室实验法的研究工作是在实验室条件下进行的。

### 课堂案例

研究者斯坦利·米尔格拉姆想测量人们能在多大程度上服从命令，于是他找来一些研究对象。他告诉研究对象，实验是为了调查惩罚对记忆效果的影响。他们的任务是扮演教师，当“学生”在学习测验中出现错误时，就实施惩罚，惩罚是通过电击来实现的。研究对象坐在有30个级别的电击发生器前，电压从0开始，以每级15伏递增至450伏。相应的电压上都有标志，从15伏轻量电击到450伏强烈电击。为了增加实验的真实性，研究对象在隔壁房间里感受45伏的电击，并看到“学生”——一位温和的50岁左右的男士被绑在“电椅”上。实际上，电椅仅仅是道具而已。这位“学生”是演员，电击是录音，但研究对象并不知道真相。

实验开始了，研究对象坐在电击发生器前，根据指导，从最低水平的电击开始，每当“学生”犯了错误或未做出反应，便会增加一级电击强度。由于“学生”经常犯错误，电压的强度迅速增加。当电压达到75伏时，“学生”开始呻吟；150伏时，“学生”要求退出实验；180伏时，“学生”大叫着说再也不能忍受了；到300伏时，“学生”恳求退出实验，并尖叫着说心脏受不了，然后就再也不回答任何问题了。

大多数“教师”提出了抗议，并担心增加电击强度会伤害“学生”的心脏，致其死亡。他们不想再继续这项工作了。对于“教师”的犹豫和反抗，研究者始终只有一句话：“你们别无选择，只有继续。你们的工作就是使‘学生’因犯错而受到惩罚。”当然，“教师”事实上也是有选择的，他们所能做的就是站起来，走出实验室。

大多数“教师”都不同意对“学生”加重惩罚，但是不同意并不等于不服从，62%的“教师”将电击一直增加到了450伏，其余38%的“教师”所实施电击的平均电压也接近于370伏。

实验室实验法的优点是严格控制条件，避免其他因素的干扰，其研究结果具有较强的说服力。但是，实验室实验法为达到精确性和可控性而牺牲了现实性和普遍性，再加上人工实验室脱离了活生生的组织环境、增加了人为因素，因而真实性较差，为此，研究者对实验室实验法结果的推广和应用持慎重态度。此外，许多心理和行为规律，如群体行为中的情绪感染、冲突等，难以在实验室中进行实验。

### (三) 自然实验法

自然实验法也称现场实验，这是利用现存的机构（如工作班组）有目的地控制和改变某些因素和条件，验证某项假设，或检验一些管理措施所产生的效果而采用的方法。自然实验法主要是在自然情况下控制条件进行实验，对于个体或群体由此而产生的相应心理变化进行分析研究，得出结论。

#### 课堂案例

一家公司想了解计件工资制和计时工资制对员工生产率的影响，于是研究者选择了公司所属的两家生产条件、技术条件相似的子公司进行实验。一个子公司为实验组，采取计件工资制；另一个子公司为控制组，仍采取原有的计时工资制。两个子公司分别记录了员工十个月的劳动生产率和出勤率。十个月后，研究者发现，实验组劳动生产率提高了40%，出勤率是100%；而控制组的劳动效率没有变化，出勤率为95%。基于实验设计的可行性，研究者认为，计件工资制可以大幅度提高员工的劳动生产率。

自然实验法在很大程度上可以推断出因果关系。与实验室实验法相比，自然实验法中自然的场景比实验室更真实，故增加了实验的有效性，实验结果比较易于推广。自然实验法的控制条件与实验措施不如实验室实验法那样方便，如果控制群体不能维持恒定，外界因素的干扰会影响控制效果。总体而言，如果在运用时能与有关方面建立较好的协作关系，自然实验法是有效和具有普遍性的研究方法。

### (四) 调查法

调查法是研究者根据研究问题的性质，运用问卷、调查表、电话访问、面谈等（图1-19），对特定人群进行调查，收集材料、进行统计分析，以研究被调查者的行为特征或规律的方法。



图1-19 问卷调查

#### 知识深化

研究者设计了12个项目的调查问卷，调查大公司中管理者培训课程的内容，问卷连同一封解释研究性质和目的的说明书一起寄给250家公司的人力资源部经理，其中155名经理完成了问卷调查。调查结果表明，最常见的培训方案是开发有效的授权技巧（占90%）和倾听技巧（占83%）。

这种方法一定要借助一定的问卷、调查表格或访谈的形式来收集信息和数据。这些问卷或调查表格往往根据要调查的人群的实际或研究者自己的兴趣，由研究者自行设计或借用专家设计的问卷。调查项目的设计要便于研究结果的量化、分析和总结。调查的样本要有代表性，才具有统计意义，研究者能够根据代表性样本推断出一般的特征和规律。

无论采取何种方式进行调查，研究者都必须遵循调查法的一般程序，包括明确具体的调查目的、制订调查方案和调查计划、收集资料、整理和分析资料、撰写调查报告等。调查法经济可行，只调查样本，不调查群体中的每个成员，因此减少了费用。此外，调查法为了解人们对具体问题和行为的看法提供了一条便利可行的途径，调查的数据比较易于量化，有助于快速收集大量资料。因此，在组织行为的态势研究中，调查法是行之有效的方法之一。

但调查法也有潜在的不足。首先，问卷很少能够全部回收；其次，通过调查的形式易于了解到被调查者的态度或想法，却不易于了解其行为；再次，被调查者受到社会赞许性的影响，为了求得某种安全感，回答问题时会按社会的准则，而不是根据自己的标准，因此，通过调查获得结果的可靠性可能要打折扣；最后，被调查者常常出现自我保护倾向，如面对面谈话往往给人增加心理负担，使人产生防御心理。

### (五) 测试法

研究中通过标准化的心理测试量表或精密的测量仪器来测量研究对象有关心理和行为的研究方法，称为测试法。

在采用测试法时，研究者应该特别重视信度和效度这两个基本因素。信度是指一种测试所得分数的稳定性或可靠性，即个人在同一测试上数次测量结果的一致性。效度是指一种测试在测量欲测行为特征时所具有的准确度。一个测试的效度越高，表示它所测结果越能代表所欲测行为的真正特征。在能力测试中，无论是性向测试，还是成就测试，所测得的结果只有符合测试的目的时，测试才能成为有效的测量工具。

### (六) 案例研究法

案例研究法是以某一典型个体、群体或单位为研究对象，进行深入、具体的研究，从中找出规律性的东西，再推而广之的方法。

#### 知识深化

案例研究法由美国哈佛大学法学院创始。1870年，兰德尔出任哈佛大学法学院院长时，法律教育正面临巨大的压力：其一是传统的教学法遭到全面反对；其二是法律文献急剧增长。这种增长首先是因为法律本身具有发展性，其次是美国承认判例为法律渊源。兰德尔认为：“法律条文的意义在几个世纪以来的案例中得以扩展。这种发展大体上可以通过一系列的案例来追寻。”由此揭开了案例研究法的序幕。

案例研究法在法律和医学教育领域中的成功激励了商业教育领域。哈佛大学洛厄尔教授在哈佛创建商学院时建议，向最成功的法学院学习案例研究法。1908年，案例

研究法在哈佛商学院开始被引入商业教育领域。由于商业领域严重缺乏可用的案例，哈佛商学院最初仅借鉴法律教育中的案例研究法，在商业法课程中使用案例研究法。因此，人们开始有针对性地研究和收集商业案例。

### 1. 案例研究的设计过程（图 1-20）

(1) 案例研究设计。在案例研究设计过程中，首先，研究者要分析案例研究的目的。研究者通过收集整理数据能得到指向这些问题的证据，并最终为案例研究做出结论。通过对以前相关研究资料的审查，提炼出更有意义和更具洞察力的问题。其次，研究者提出研究思路，研究思路可以来自现存的理论或假设。再次，研究者需要确定连接数据及命题的逻辑。为了把数据与理论假设联系起来，在设计研究阶段，研究者必须对理论主张进行明确的表述。另外，研究者还要解释研究发现的准则。对于分析结果，研究者可以针对研究的命题进行解释，来应对原来的理论命题。在案例研究设计阶段，研究者还要确定研究案例数量。

(2) 选择案例。案例选择的标准与研究的对象与研究问题有关，从而使研究者获得对案例研究有意义的信息和数据。案例研究可以使用一个案例或多个案例。单个案例研究可以被用来构建新理论或挑战已有的理论。多案例研究的特点在于，包括了两个分析阶段，对单个案例的分析和案例之间的比较分析。单个案例的分析是把每一个案例看成独立的整体进行全面的分析，案例之间的分析是在单个案例的分析的基础上对所有的案例进行统一的归纳，进而得到更精辟的描述和更有力的解释。

(3) 收集信息和数据。案例研究的信息和数据来源包括六种：文件，档案记录，访谈（如开放式访谈和集中式访谈），问卷调查，直接观察，实体或文化的人工制品。

(4) 分析资料。分析资料时，通过检视、分类、列表以及其他方法重组证据，以探寻和研究初始命题。在分析资料之前，研究者需要确定分析策略、分析目的和对象。

(5) 撰写报告。案例研究成果的表述形式具有很大的灵活性，并不存在统一的标准或报告格式。但在社会科学研究领域，常常会使用与案例研究过程相匹配的格式，从而使案例研究报告分为相对独立的几部分：背景描述，特定问题、现象的描述和分析，分析与讨论，结论与建议。



图 1-20 案例研究的设计过程

研究者在意见上的分歧以及研究者的偏见都会影响数据分析的结果；费时费力也是案例研究的现实问题。

## 任务四 组织行为学面临的挑战

### 课堂案例

楚国有个人搭乘一条渡船过江，一不小心把剑掉到江里了。他马上在船舷上刻了一个记号，说道：“记住，我的剑是从这儿掉下去的！”等到渡船过江靠岸，他从容不迫地按照所刻的记号下水去找，但找了半天也没有找到。

这个故事中，渡船一直前进，而掉在水里的剑是不会随渡船前进的，所以楚国人很难找到自己的剑。楚国人自以为是，死守教条，固执而不知变通，不能适应变化的环境，以静止的眼光来看待发展变化的事物，导致判断错误。

国内外环境的变化给组织行为学的发展带来了机会，也提出了挑战，如组织重组和成本削减严重削弱了员工的忠诚度，全球性的竞争要求员工变得更加灵活，并学会适应变革和不断变化的环境。全球经济一体化的影响已经深入我国企业。在新的形势下，管理者了解和应用组织行为学比以往任何时候都重要了。

组织行为学可以为管理者解决他们面临的关键问题，这些问题包括以下方面。

### 一、应对经济压力

2008年以后，全球经济低迷，世界上大部分大型经济体都迈入相似的困境。在经济艰难的时期，高效的管理显得非常重要。经济繁荣的时候，似乎任何人都能开一家公司，优秀的管理者和拙劣的管理者之间的差别不过就是挣钱多少的问题。而当经济低迷的时候，管理能力的高低就体现出企业生死存亡的差异。

### 二、全球化

组织的发展不再受到国界的限制。麦当劳在超过188个国家出售汉堡包。美孚公司2011年的年报中称其在美国本土经营汽油等产品的收益不到总收益的6%。丰田已经承诺在美国设厂。世界已经变成一个地球村，在这个前提下，管理者的工作逐渐发生了转变。

海外工作增加，要与不同国家的员工交流，这些都要求管理者有更强的适应能力和沟通能力，以应对来自不同文化背景的员工（图1-21）。



图1-21 全球化

### 三、劳动力多元化

组织面临的一个重要挑战是劳动力多元化。劳动力多元是指在性别、年龄、人种、种族以及其他方面，组织成员构成越来越呈现出异质化的特点。劳动力多元化对管理实践意义重大。管理者需要从视员工为相同的人转变为承认差异，并能够做出反应，以保证员工稳定和提高生产率。对员工不要有任何歧视。如果管理得当，多元化会增强组织的创造性和革新精神，通过认同迥异的观点来改善决策质量。如果管理不当，就可能导致员工流动率高、沟通困难和更多的人际冲突。



图 1-22 顾客满意

#### 四、完善顾客服务

很多企业之所以失败，原因在于员工的服务不能令客户满意。因此，管理者需要建立一种回应客户需要的文化。而组织行为学可以提供大量指导原则，帮助管理者建立这样一种文化。在这种文化下，员工友好而礼貌，知识面广，对客户的需要能迅速做出反应，并愿意去做那些让客户满意的工作（图 1-22）。

#### 五、改善人际技能

人际技能对提高管理的有效性非常重要，而组织行为学有助于改善人际技能。组织行为学会指导管理者如何做一个有效的倾听者、如何选择反馈的适当方式、如何授权、如何创建有效的团队等。

#### 六、帮助员工平衡工作和生活

20世纪六七十年代的典型员工从周一到周五在一个特定的工作场所工作，工作时间也是固定的上班 8~9 小时。而对于当今大部分工作来说，已经不再是这种情况了。员工越来越抱怨工作时间与非工作时间的界限越来越模糊了。全球性公司往往要求员工 24 小时随时待命，因为有可能要为地球另一端的客户服务。信息技术能够让技术人员或者专业人员在家中、在车上、在任何一个角落工作，很多员工认为自己从未真正离开过办公室。员工意识到自己的私人时间越来越少，对此感到不快。组织行为学为管理者提供了一些建议和指引，帮助他们设计工作环境和工作岗位，从而帮助员工更好地解决工作和生活的冲突。

#### 七、激发革新和变革

员工可以成为组织革新和变革的推动力，也可以成为组织发展的绊脚石。管理者的任务是激发员工的创造性，提升他们对变革的积极性。组织行为学可以为管理者提供丰富的观点和理论，并帮助管理者实现这些目标。

#### 八、提高员工的忠诚度

随着经济体制改革的推进、市场经济的发展，“铁饭碗”被打破，减员增效使一部分人面临下岗失业的命运。20世纪 80 年代开始，为了适应全球性竞争和企业间的接管、收购、兼并等，许多公司开始摈弃传统的工作稳定性、资历和报酬，通过实行整合资源，把生产转移到劳动力成本低廉的国家，卖掉或关闭不盈利的企业，减少管理层级等措施来适应竞争的环境。这些变化导致员工的忠诚度急剧下降。组织行为学所面临的一个严峻挑战，就是为管理者设计出能够调动忠诚度不同员工积极性的方法，同时又维持和提高组织在全球竞争中的能力。

## 九、改善道德行为

组织成员越来越发现自己面临着道德困境。所谓道德困境，指员工需要决定什么是正确的行为和错误的行为。例如，如果员工发现组织中有人做了违法活动时是否应该揭发，是否应该发表个人不同的意见；如果知道绩效评估的结果会影响到同事是否可以继续从事某项工作，是否应该凭空夸赞自己喜欢的同事；如果有助于自己在组织中晋升，是否允许自己玩弄政治手腕。

## 十、提高质量和生产率

为了提高质量和生产率，很多管理者推行全面质量管理和企业重整方案，而这些方案要求员工广泛参与（图1-23）。全面质量管理对于组织行为学意义重大，它要求员工重新思考他们所做的工作，更多地参与工作决策。

管理者应该认识到，任何提高质量和生产率的努力想成功，都离不开员工的参与。员工不再只是执行变革的主要力量，而是越来越主动地参与变革计划的制订。组织行为学为管理者应对这些变革提供了重要的启示。



图1-23 全面质量管理

## 本章小结

组织是对完成特定使命的人的系统安排。组织行为学是研究组织中人的心理和行为表现及规律，以提高管理人员预测、引导和控制人的行为的能力，从而实现组织既定目标的科学。

《国富论》、泰勒的科学管理理论、霍桑实验等为组织行为学的产生奠定了良好的基础。组织行为学的产生和发展经历了一个漫长的理论准备和实际应用的演变过程。正是管理实践的不断深入和管理理论的逐步发展，催生了组织行为学，并持续推动着组织行为学研究的不断深入以及组织行为学理论体系的逐步完备。组织行为学常用的研究方法主要有观察法、调查法、测试法、案例研究法、实验室实验法和自然实验法。

## 知识巩固

### 一、论述题

1. 组织行为学的研究对象、研究目标是什么？
2. 简述组织行为学与相关学科的关系。
3. 简述组织行为学的发展历程，并说出霍桑实验的贡献。
4. 组织行为学的主要研究方法有哪些？
5. 简述知识经济对组织行为学的挑战。

### 二、案例分析

#### 百利诊所

百利诊所是一家位于广东省某市的以诊断为主的医疗组织。诊所创建于20世纪80年



代末，主要为社区居民提供诊断服务。诊所拥有 20 名高级医师、近百名技术与辅助职员，其中 70% 的技术与辅助职员是女性。百利诊所购置了许多先进的诊断仪器，医务人员利用这些仪器为病人检查身体，一旦发现疾病，便推荐病人到相应的大医院治疗。

1995 年，诊所所长麦恩在管理学书上看到西方新工作周的介绍，决定改变原来的 40 小时/5 天工作制，实行 40 小时/4 天工作制。麦恩所长相信诊所不但应在医疗实践上创新，更应在人力资源政策上创新。

40 小时/4 天工作制仅适用于技术与辅助人员，不适用于医师。麦所长告诉员工，新工作制将在试行六个月后进行评估。六个月后，麦恩任命了一个五人小组负责评价新工作制的优缺点以及员工的态度。

下面是小组的评估报告：

(1) 结论：经调查，40 小时/4 天工作制的缺点远远大于优点，建议恢复使用 40 小时/5 天工作制。

(2) 程序：评估小组用调查问卷和非正式访谈两种方法研究新工作制。

第一种是调查问卷法。所有正式员工都要填写“工作制度调查表”（见表 1-2）。结果显示，有 30% 的员工赞成新工作制，其余人不赞成。新工作制的问题多于优势。

表 1-2 工作制度调查表

姓名 \_\_\_\_\_ 部门 \_\_\_\_\_

(1) 你是否赞成新的 40 小时/4 天工作制？

A. 赞成 12 人      B. 反对 31 人

(2) 新工作制的问题。

用 1 分（没问题）至 5 分（问题非常严重）评估 40 小时/4 天工作制的潜在：

问题	平均分数
A. 工作时间长、太疲劳	3.72
B. 打乱个人生活	4.58
C. 工作负担增加	4.14
D. 沟通问题增多	3.90
E. 回家太晚引起家庭问题	3.87

用 1 分（没优点）至 5 分（优点非常显著）评估 40 小时/4 天制的优点：

潜在优点	平均分数
A. 员工士气增加	2.81
B. 缺勤减少	3.95
C. 闲暇增加	4.11
D. 交通费降低	4.15
E. 时间浪费减少	2.70

第二种是非正式访谈。评估小组访问了 18 位没参与问卷调查的员工，其中有 13 人不赞成新工作制。提到最多的问题是扰乱工作与家庭生活，提到最多的优点是缺勤减少和交通费降低。



问题：

1. 实行 40 小时/4 天新工作制的目标是什么？
2. 五人小组的评估工作做得如何？
3. 根据研究结果，麦恩所长应采取什么措施？

## 实战训练

### 人性化管理的应用分析

描述学校教学和生活管理的人性化问题，每组 6~8 人，在课下进行分组讨论。也可进行集体讨论，鼓励大家各抒己见，提出合理化建议。不必要求最终统一结论。建议定期进行讨论，看看大家的意见有什么进步。

### 小组报数

报数时的规则和程序：

1. 在全班中选出几个较有权威的学生做裁判。
2. 将剩下的学生分为人数相等的 A、B 两组。
3. 在每一组中推选出一名组长。
4. 组长各自规定自己组的报数顺序和注意事项。
5. 两组开始同时报数，至少报三次。
6. 依据报数时间，裁判判断胜负。
7. 负方组长向同学们表演节目。

问题：

1. 在报数时，仔细观察小组成员的行为，让学生分析这些行为发生的原因。
2. 在负方组长表演节目时，观察小组成员的行为变化，让学生分析行为变化的原因，谈谈自己的感受。

## 项目二

# 个体行为与管理



### 任务一

- 社会认知

### 任务二

- 管理情绪

### 任务三

- 个性差异

### 任务四

- 价值观和态度

### 任务五

- 工作满意度

## ① 知识目标

- 理解社会认知的含义及内容，掌握几种常见的社会认知效应。
- 了解情绪与情感的联系及情绪在管理中的运用。
- 掌握气质类型的特征、性格的特征、能力的分类及其在组织管理中的应用。
- 掌握价值观的分类和作用，态度的构成和态度改变理论。
- 了解工作满意度的定义及与绩效的关系。

## ② 能力目标

- 结合实际分析加强情绪管理的重要性，并有意识地培养自己的情绪管理能力。
- 学会将个性心理特征的知识综合应用于管理实践。

## ③ 导入情境



## ④ 导入案例

### 个性差异和管理

管理中有个非常重要、棘手、不容忽视的问题就是如何对待个性上有问题的员工。诚然，管理者无法解决他人个性的问题，也没有人会期望这样做。较为极端的情况应该是让训练有素的心理医生解决，但管理者可以在一定的范围内和员工沟通，试着去了解员工，并以一视同仁的态度对待员工。管理者事先应该有心理准备，个性上的问题，不是短期之内可以改变的，严整纪律的行动很少发生效用。

个性有问题的员工分为以下几类：

#### 1. 感情脆弱、容易受伤型

假设某管理者在公司高级系统部门，其下级共有五个程序设计师。公司的决策是将旧有的作业转换成电脑作业，而管理者发现当下的进度无法满足公司的需要。公司要求管理

者和每个程序设计师私下会谈，就他们在进度上的落后提出批评和检讨。这时，管理者所面临的难题是一位名叫若玲的下级。

若玲感情脆弱，别人的批评很容易让她有受伤的感觉。她曾因为管理者对她的工作提出质疑而潸然泪下。那么，管理者该如何面对她？

### 2. 暴躁易怒型

李奇在一家化学工厂修理部门从事机械修理工作，他技艺卓越，人却不大合群，常为一点小事而大动肝火。有一次他以有人拿了他的工具为由，要求经理出面解决，否则他就以牙还牙，拿走同事的工具作为补偿。工厂经理不愿解决这件事，他将问题转交给管理者。那么，管理者该怎么办？

### 3. 特立独行、难以捉摸型

克雄从事撰写广告文案的工作，他颇有创意，但特立独行的作风和传统的工作规范格格不入。克雄能将分内的工作圆满完成，并且能创作出令人耳目一新的广告，但他频繁迟到，并经常以私事为由请假。

管理者不喜欢克雄和客户接触时那种吊儿郎当的行为。其他工作人员都穿着公司的制服，并依照规章行事，克雄的穿着和举止却随兴而至，自行其是。他有时穿运动夹克和球鞋来上班，有时穿一件破旧的牛仔裤，再套件运动衫。另外，他接待客人时总是一副漫不经心的样子，管理者认为他的行为会损害公司形象。管理者是否该继续容忍克雄的特立独行？

### 4. 消极悲观型

历文在质量检验部门任职已有三年之久。质量检验部大部分的工作是检验新产品，研究某种产品失败的原因，并分析降低成本的方法。

历文虽然手艺灵活，但是生性悲观，凡事总从悲观的角度看待，他会找出各种理由来证明目前无法达到目标，新的设想无法开展，对于新观念不抱希望。他墨守成规，认为保持原状才是明智之举，故而很难对工作产生热情。管理者一方面很难确定他是否肯花心思在维修故障和提高产品品质上，另外又担心他凡事消极的态度会影响其他同事。

#### 思考：

1. 这些员工的气质类型与现在从事的工作岗位是否匹配？
2. 管理者如何对待这些个性有问题的员工？

## 任务一 社会认知

### 一、社会认知的一般概念

在迅速变化的社会环境中，人们被成千上万的信息包围着，并要对所接收到的信息及时做出回应，每个人由于家庭环境、经验、掌握知识的不同，会对同一事物产生不同的印象和感知。社会认知是个体对社会环境中的人和群体中的社会现象所产生的直觉判断和初步认识的过程。

社会认知是个人通过人际交往，依据他人的外在特征对其心理状态、行为动机和意志做出推测和判断的过程。社会认知不仅是对人的表情、语言、姿态等外部特征的印象，还



什么是社会认知

包括对人与人之间的关系、动机、意图、观点、信念、个性特点等内在本质属性的推测和判断（图 2-1）。

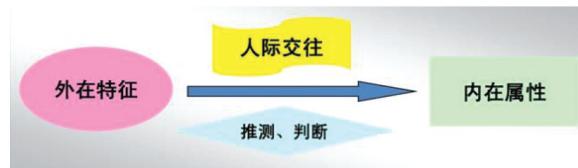


图 2-1 社会知觉

社会认知是个体行为的基础，个体的社会行为是社会认知过程中做出各种裁决的结果。社会认知的过程既是根据过去的经验及对有关线索的分析而进行的，又必须通过个体的思维活动（包括信息加工、推理、分类和归纳）来进行。人际关系管理是现代企业管理中非常重要的内容，个体行为的表现受社会认知的影响。社会认知是协调人际关系，调动人的自觉性、积极性、主动性和创造性不可缺少的心理成分。管理者必须正确了解、认知、判断、评价他人，建立良好的人际关系，提高组织效率和管理水平。

## 二、社会认知的分类

根据认知的对象，社会认知可以分为对他人的认知、人际认知、自我认知、角色认知等四个主要方面。

### （一）对他人的认知

对他人的认知是指通过对他人外部特征的认知，来判断他人的需要、动机、兴趣、情感和个性等心理特点，从而达到认识他人内在心理状态的过程。对他人的认知主要包括对他人表情的认知和对他人性格的认知两方面。

#### 1. 对他人表情的认知



老板与无赖

人是富有表情的社会人，人的表情是反映其身心状态的客观指标。在社会生活中，人们往往根据他人的表情来判断其心理，判断的正确程度取决于对他人表情的认知与解释。一般说来，表情可分为面部表情、言语表情和姿态表情。

(1) 面部表情。人的表情以面部表情最为重要，一般是以面部肌肉活动变化来表达情绪状态及对现实的态度。对面部表情的判断受多种因素的制约和影响，如社会经验的多寡、文化程度的高低、他人的暗示等，在一定条件下都起着相应的作用。日常交往中我们能清晰识别，面红耳赤是羞愧，嘴唇噘起是生气，口角下垂是悲哀，嘴角向上是欢乐，垂头丧气表示失望，面部肌肉抽动为痛苦，咬牙切齿为愤怒（图 2-2）。



图 2-2 对他人表情的认知——面部表情

目光交流在人际交往中具有重要地位。人们相互间的信息交流，总是以目光交流为起点，目光交流发挥着传递信息的重要作用。目光接触和面部表情提供重要的社会和情感信息，如双目睁大表示惊异，怒目圆睁表示愤怒，含情脉脉表示爱情等。

(2) 言语表情。言语表情是指通过言语表达的情绪。言语表情对他人具有很强的感染力，已经升华为人类的艺术表演形式。人们说话的语音、声调、节奏、速度的变化都能表达情绪状态，如语调低沉、节奏缓慢表示悲哀，言语生硬表示愤怒，语调高昂、节奏明快表示高兴。言语表情往往流露出一个人真实的感情。一个人的性格也可以通过说话的音色、音调体现。如音量大、声调高、速度快的人往往性格活泼开朗，声音低缓的人性格一般比较内向等。在对他人的认知中，言语表情具有调节功能和信号作用。

(3) 姿态表情。姿态表情可分成身体表情和手势表情两种。身体表情是表达情绪的方式之一。人在不同的情绪状态下，身体姿态会发生不同的变化，如高兴时捧腹大笑，恐惧时紧缩双肩，紧张时坐立不安等。举手投足、两手叉腰等身体姿势都可表达个人的某种情绪。手势表情也是表达情绪状态和思想感情的重要方式，手势和语言一起使用，用来表达赞成或反对、接纳或拒绝、喜欢或厌恶等态度。手势也可以单独用来表达情绪、思想或做出指示，在无法用言语沟通的条件下，单凭手势也可以表达开始或停止、前进或后退、同意或反对等思想感情。“振臂高呼”“双手一摊”“手舞足蹈”等手势，分别表达了个人的激愤、无可奈何、高兴等情绪。

对他人表情的判断，能为我们有效地认知他人提供丰富的信息材料。但从科学的角度看，这仅是认知他人的开端。“听其言、观其行而知其人”，察言观色不仅能够了解他人的情绪变化，更重要的是，通过对这些外部特征的认知，使认知进一步深化，从而了解他人的态度、动机、需要等(图2-3)。



图2-3 对他人表情的认知——姿态表情

## 2. 对他人性格的认知

对他人性格的认知是指对他人行为处世的态度、方式及特征的认识。心理学家对此最初的研究是通过向研究对象提供照片来进行的。实验表明，照片上表现出积极情绪的面部表情与消极情绪的表情相比，积极情绪受到观察者更多的好评，如聪明、友善、有吸引力等，消极情绪更多的是差评，如暴躁、凶狠等(图2-4)。实际上，个人的外貌与他本身的个性、品质、态度没有必然



图2-4 积极或消极情绪下，面孔对他人性格的认知

的联系，根据照片来判断人的特征和品质是不可靠的，但是人们往往有以貌取人的知觉偏差。

由于人的行为复杂多变，对他人性格的认知研究也就十分困难。其中关键是缺乏科学的评判标准，以反映认知对象的特异性。也有些学者认为，对他人性格的认知可以从主观的自我评价与他人评价相结合、从人们之间相互了解和生活经历的考察相结合等多种角度来综合分析。

## (二) 人际认知

人际关系是指人与人之间在一定的交往过程中所结成的社会关系，人际认知是指对人际关系的认知，包括对自己与他人、他人与他人之间关系的认知。人际认知的主要特点在于有明显的情感因素参与，人际认知过程是一个双方情感相互交流的过程。在通常情况下，人们越是彼此接近，交往越频繁，越容易相互理解，进而产生同情、好感和友谊。

社会认知中最核心的部分是人际认知。管理者应善于处理自己与他人的关系，善于控制、协调他人之间的关系。在分工越来越细的现代社会，脱离他人、孤军奋战是很难成功的，人们需要诚实交友以被别人接纳，善于理顺人际关系以增强团体的凝聚力。

影响人际认知形成的因素主要有两方面：一是客观因素，主要有人际关系对自身价值大小和社会作用优劣的影响，以及人际关系发生时的情境。二是主观因素，主要有思想方法、知识经验、情绪状态、态度倾向和个性特征等。形成正确的人际认知是不容易的（图 2-5）。



图 2-5 人际认知——她们是什么关系，闺蜜？亲戚？

## (三) 自我认知

个体对自己心理和行为状态的认知为自我认知。自己既是观察者又是被观察者，既是认知主体又是认知对象。自我认知过程从自我观察、自我体验和他人对自己的态度评价中获取信息，进而分析判断，形成自我意识与自我判断。一个人的自我认知是随着个体的成长而不断发展的，正确的自我意识的形成，不仅对自我认知的建立有十分重要的意义，对个人其他社会认知的形成与发展也有重要的意义。古人就认识到“以人为镜”的重要意义，唐太宗李世民曾经说过，一个人以铜为镜，可以正衣冠；以史为镜，可以知兴亡；以人为镜，可以明得失。

## (四) 角色认知

角色认知是指对他人在社会上所扮演角色的认识与判断，以及对有关角色行为社会标准的判断与期待。一般可以从感情或情绪、动机，对社会的贡献，在社会上的地位，个性心理特征等角度进行全面的考察。

角色认知有着很重要的作用。每个人在社会上都扮演着各种不同的角色。例如，同一个人在家中既是母亲，又是女儿；在单位里既是领导又是员工……每一个角色都有一定的行为标准。对角色行为标准的不同认识，会影响一个人在社会上采取不同的角色行为。例如，人们对“厂长”角色行为标准的看法不同，会影响其采取不同的行为和管理方法。如果认为厂长的主要任务是对人的管理，则调动员工的积极性、了解员工的工作情绪、关心员工的疾苦，尽量满足员工的需要便是厂长的主要管理任务。若认为厂长的主要任务是组

织领导、控制生产并保证生产任务和绩效指标的顺利完成，其主要的任务就是生产、销售。

在角色认知中，角色的社会地位、身份是客观存在的，不以个体的主观意志为转移。在社会生活中，任何人都无法自行创造角色和担任角色，不是自我想承担什么社会角色就能成为什么角色。如丈夫和妻子、医生和病人、教师和学生，都是互相对应并客观存在的角色。因此，角色是从属于群体的，其举止行为时时处处要受到群体规范的制约。如教师应该为人师表、严肃正派，医生要救死扶伤，警察要扬善除恶，法官应该公正无私，公务员应该廉洁奉公。

## 课堂案例

### 稀缺性的现实

艾里斯等人于1982年做了一个实验。他们让大学生参加一项10分钟的会谈，类似于工作会谈。研究者按实验规定进行会谈。两分钟的会谈后，研究者通过非言语行为改变了态度：对研究对象热情、积极，或者冷漠。会谈后，让研究对象评定自己的表现。结果，受到热情谈话的研究对象比那些受到冷淡的人对自己的评价要高。

自我认知包括两个方面：一是自我概念的认识，二是自我评价。

#### 一、自我概念

自我是个人活动时的观察者，又是被观察的对象。自我包括主体我与客体我两部分，自我是主体我与客体我的统一。

自我的本质属于内化于个人身上的社会意识。在社会化过程中，人们学习并接受各种社会规范、道德意识、审美观念、生活价值等，形成自己的人生观、世界观，并认识外部的客观世界，作为评价自己的客观标准。

自我的发展一般经过三个阶段，即生理自我、社会自我、心理自我。

生理自我是个人对自己生理需要、生活感受的认识，主要存在于刚出生后的头几年，这个时期的特点是以自我为中心。社会自我是个体自我的客观化，受社会文化的影响，儿童开始接受各种社会规范，模仿成人行为，并在游戏活动中明确扮演角色的含义。社会自我一般存在于学龄期到青春期。心理自我是自我的成熟期，时间从青年期到成年期。在进入青年期后，青年的身心发生急剧变化，性意识萌发、情感日趋丰富、思维能力提高，并逐步确立了自身的价值观和生活观。这时期自我概念的特征是从客观化进入主观化。

#### 二、自我评价

自我评价是个体对自己能力、态度、价值观及其与外部世界关系肯定和否定的判断。自我评价对个人的心理适应和协调人际关系影响很大。只有正确地认识自己，才能正确地认识别人。有这样一句深刻的话：“假如你感到自己崇高，你眼前看到的一定是渺小；假如你感到自己渺小，你眼前一定看见了崇高。”这说明，人们在对自己和对他人的认识上存在着此消彼长的关系。

在社会生活中，人们自卑或自负的自我评价意识产生的作用不同。如果一个人只看到自己的不足，觉得自己什么都不如别人，就会丧失信心和勇气，会厌恶和否定自

已。但如果一个人只看到自己比别人强，就会自以为是、自我欣赏，难以处理好人际关系。

客观评价自己是很困难的。社会比较理论认为，个人的自我评价往往是通过社会比较来进行的。个体为了准确地判断自己，常常与别人进行比较，如个人工作的好坏，是与同事的比较中得出的。在没有客观指标时，人们很容易与他人进行比较，而且这种比较是以同类人为对象，如一个员工绝不会与总经理进行比较。

自我评价还可根据他人对自己的态度来进行，即以别人对自己的评价为参考点对自己进行评价。他人的赞扬、批评等评价是自我认知的一面镜子。

自我评价也可与自我期望相比较。个人对自己能力等的评价，往往以本人的期望为标准，达到自己的预期目的，能增强自己的信心；反之，则会产生挫折感，削弱自信。因此，自我评价具有很强的主观性。



社会认知偏差  
效应（上）

### 三、社会认知效应

每个人都是社会中的个体，都需要认识了解自己，同时也需要在与他人交往的过程中，通过观察他人的行为来认识理解他人，对他人形成印象，根据自己对他人的理解来对他人做出判断。人们对他的感知具有一定的特殊性。人们不仅要感知他人的面貌、身体姿态、面部表情、外在行为等特征，还要了解他的心理活动及特征，包括需要、动机、兴趣、信念、观点等，并据此分析产生认知的原因。这一系列认知借助于思维的作用彼此联系起来，从中得出某种因果关系。因此，对人的认知不仅包含人的外表，还与分析其原因的思维活动相联系，认知带有一定的社会意义。

社会认知的主体、客体都是人，处于相互影响和相互作用的状态。个体在长期的认知和解释他人活动的过程中，形成了特定的很有价值的方法，但是人的社会认知并不总是能够如实地反映客观情况，而是会由于种种原因发生偏差，比如错误理解别人的动机，错误地评价他人的工作业绩等，从而带来社会认知的偏差。



首因效应

#### （一）首因效应

首因效应，也称为第一印象作用，或先入为主效应，是指在社会认知中最先接收到的有关认知对象的信息对于形成该对象的印象起主要作用的方式。最早由美国社会心理学家 S. E. 阿施于 1946 年在关于印象形成的研究中提出。第一印象作用最强，持续的时间也长，比以后得到的信息对于事物整个印象产生的作用更大。例如，某人初次面试就给面试官留下了良好的印象，这种印象会在后面的几轮面试中左右面试官对他的评价。由于首因效应的存在，通常当人们只获取了有关他人的少量信息时，就试图对此人没有表现出来的特征进行推理、判断，以期形成有关他人的统一或一致的印象。或者说，当形成对某人的第一印象时，在后来的认知过程中，就用最初获得的印象来解释这个人所有的行为举止。

#### （二）近因效应

近因效应是指在社会认知过程中最近得到的有关认知对象的信息对于形成该对象的印

象起主要作用的方式。近因效应与首因效应相反，是指在多种刺激出现的时候，印象的形成主要取决于后来出现的刺激，即交往过程中，对他人最近、最新的认识占主体地位，掩盖了以往形成的对他人的评价。近因效应也称为新颖效应。比如，接近年底绩效考核时，某员工生病迟到，尽管他这一年几乎没有迟到过，部门主管给他的总体评价仍不理想，这就是近因效应的作用。

在对他人的认知中，同时存在首因效应和近因效应。社会心理学家认为，哪种效应占据主导地位，主要取决于信息的熟悉度和连续性。如果关于某个人的信息是连续和熟悉的，近因效应占据主导地位；假如关于某个人的信息是不连续和不熟悉的，则首因效应起主导作用。一般来说，在感知熟悉的人时，近因效应起较大的作用；在感知陌生人时，首因效应起较大的作用。

首因效应和近因效应告诉我们，要预防两种效应的消极影响，既不能先入为主，也不能不究以往、只看现在，应该以联系发展的态度感知事物，把对人、事的每一次感知，都当成认识事物过程中的一个阶段，避免片面性。在日常工作、学习、生活中，讲话、办事、接触人都要善始善终，发挥两种效应的积极作用。

## 知识深化

### 卢钦斯的实验

美国社会心理学家卢钦斯用编撰的两段文字作为实验材料，研究首因效应现象。文字材料主要是描写一个名叫吉姆的男孩的生活片段，第一段文字将吉姆描写成热情并外向的人，另一段文字则相反，把他描写成冷淡而内向的人。例如，第一段文字中描述吉姆与朋友一起去上学，走在洒满阳光的马路上，与店铺里的熟人说话，与新结识的女孩打招呼等。第二段文字中描述吉姆放学后一个人步行回家，他走在马路的背阴一侧，没有与新近结识的女孩打招呼等。在实验中，卢钦斯把两段文字加以组合：

第一组，描写吉姆热情外向的文字先出现，冷淡内向的文字后出现。

第二组，描写吉姆冷淡内向的文字先出现，热情外向的文字后出现。

第三组，只显示描写吉姆热情外向的文字。

第四组，只显示描写吉姆冷淡内向的文字。

卢钦斯让四组被试者分别阅读一组文字材料，然后回答一个问题：吉姆是一个什么样的人。结果发现，第一组被试者中有78%的人认为吉姆是友好的，第二组中只有18%的被试者认为吉姆是友好的，第三组中认为吉姆是友好的被试者有95%，第四组中只有3%的被试者认为吉姆是友好的。

研究结果证明，信息呈现的顺序会对社会认知产生影响，先呈现的信息比后呈现的信息有更大的影响作用。但是，卢钦斯进一步研究发现，如果在两段文字之间插入某些其他活动，如做数学题、听故事等，则大部分被试者会根据活动得到的信息对吉姆进行判断，也就是说，最近获得的信息对他们的社会认知起到了更大的影响作用，这个现象叫作近因效应。

研究发现，近因效应一般不如首因效应明显和普遍。在印象形成过程中，当不断有足够引人注意的新信息出现，或者原来的印象已经淡忘时，新近获得信息的作用就会比较大，即会发生近因效应。个性特点也影响近因效应或首因效应的发生。心理上开放、灵活的人容易受近因效应的影响；而心理上保持高度一致，具有稳定倾向的人，容易受首因效应的影响。

### (三) 晕轮效应

晕轮效应又称光环效应，是在人际交往过程中形成的一种夸大的社会现象，正如日、月的光辉，在云雾的作用下扩大到四周，形成一种光环作用。具体是指认知主体对他人的特点形成好或者坏的印象之后，就倾向于据此推论该人其他方面的特征。

晕轮效应的实质是以点代面、以偏概全，这种认识的偏差往往是在掌握认知对象信息较少的情况下做出总体判断的结果。如一个人最初被认定是好的，则他身上的其他品质也都被认为是好的，犹如“爱屋及乌”的原理。社会生活中，不可能对他人各方面的情况都了如指掌，但又需要对其做出评价，因此，晕轮效应是常见的社会心理现象。在组织中，管理者一般偏向于高估他们喜欢的员工的优点和表现，而低估他们不喜欢的员工的品质和表现。教师给他喜欢的学生打高分，而给他不喜欢的学生打低分。在组织内部，人们常常会把信息的可靠性和掌握信息的人的地位联系起来，认为地位低的人没有地位高的人的信息来源可靠。了解和分析晕轮效应，可以防止认知上的偏见，全面地对待人或事（图 2-6）。



图 2-6 晕轮效应

## 知识深化

### 晕轮效应实验

苏联心理学家包达列夫曾经做过一个实验，以验证晕轮效应的存在。向两组大学生出示同一个人的照片，并告诉第一组被试者，照片上的人是一个恶贯满盈的罪犯；告诉第二组被试者，照片上的人是一个大科学家。结果，第一组被试者对该人的评价是：深陷的眼窝表明他心中的仇恨，突出的下巴表示他犯罪的决心。第二组的评价则完全相反：深陷的眼窝表示他富有智慧，突出的下巴表明他在科学道路上不断前进的毅力。在组织中，晕轮效应就像只有一个小孔的眼罩，让人看不到他人身上的优点。例如，某员工从来没有上班迟到和旷工的现象，所以上级主管给他的绩效评价一直是优秀。实际上，该员工的工作态度虽好，但他的工作业绩实在一般。但该员工一贯上班准时这一特点被放大了，或者说，他的优点就像耀眼的光环，掩盖了他一般的工作业绩。再比如，有两份材料分别用于评价某教师，除“冷漠”一词代替“热情”

外，其余完全一样。上完课后，研究者要求学生填写问卷表，说出对该教师的印象。结果，看到印有“热情”字样组的学生较之看到“冷漠”字样组的学生，对该教师有更好的印象，认为他是一个“能体谅他人、不拘小节、幽默、脾气好的人”。这表明，“热情”这种品质起了晕轮作用，影响了学生的总体印象。

#### （四）定势效应



**社会认知偏差  
效应（下）**

定势效应是指人们在一定的环境中工作和生活，因为局限于既有的信息或认知能力，久而久之会形成一种思维模式，使人们习惯于从固定的角度来观察、思考、接受事物。定势效应使我们的认知反应更迅速，更具有方向性，但也会使我们以主观态度来曲解信息，造成一定的偏差。这种对他人固定的刻板印象就是社会认知的定势效应，也称社会刻板印象。

定势效应有积极和消极作用。定势效应中有一些合理和真实的成分，可以简化人们的社会认知过程，其积极作用表现为可以帮助人们很快地形成对人的认知印象。同时，定势效应具有一成不变的特点，容易造成对人的偏见，形成对人错误的认识。例如在绩效评价中，管理者很容易给年长员工的创造性评低分，而年轻人此项评价则比较高。其实，很多年长员工并非不具有创造性。定势效应稳定性较强，很难随时间变化而发生变化，因此，往往会阻碍人们接受新事物。

在社会工作生活中，人们头脑中存在的定势效应是多种多样的，如认为老年人保守，年轻人办事不牢靠。不仅是年龄，职业、国家、地区等特征也都会在人们的头脑中形成固定的形象，如认为商人必定唯利是图，教授必然博学，工人总是性情豪爽，会计多斤斤计较等；认为法国人浪漫，美国人富于冒险，英国人绅士，中国人勤劳勇敢等。通过对某一类群体做概括了解，把握其中具有普遍意义的特征，有助于我们迅速地认识自己不熟悉的人。但若满足于这种固定的模式，不再因人而异去了解个体特征，当这种归类和概括不符合群体的实际特点或者不符合这个人的个性特征时，就会陷入机械论并产生偏见，从而得出不确切甚至完全错误的判断。

定势效应给组织管理者的启示，第一，最先看到或听到的信息并非是最可靠的；第二，看待他人的思维模式和态度决定了待人的方式；第三，待人的方式决定了他人态度和行为方式的改变。正如孔子在《论语》中所言：爱人者，人恒爱之；敬人者，人恒敬之。

#### 知识链接

##### 美国科普作家阿西莫夫的经历

阿西莫夫从小就聪明，年轻时多次参加智商测试，得分总在160左右，属于天赋极高者，他一直为此洋洋得意。有一次，他遇到老熟人——一位汽车修理工，修理工对阿西莫夫说：“嗨，博士！我来考考你的智力，出一道思考题，看你能不能回答正确。”

阿西莫夫点头同意。修理工便开始说思考题：“有一位聋哑人，想买几个钉子，来到五金商店，对售货员做了这样一个手势：左手两个指头立在柜台上，右手捏紧拳头呈敲击状。售货员见状，先给他拿来一把锤子，聋哑人摇摇头，指了指立着的那两根指头。于是售货员就明白了，聋哑人想买的是钉子。聋哑人买好钉子，刚走出商店，接着进来一位盲人。这位盲人想买一把剪刀，请问：盲人将会怎样做？”

阿西莫夫顺口答道：“盲人肯定会这样。”说着，伸出食指和中指，做出剪刀的形状。

汽车修理工一听笑了：“哈哈，你答错了吧！如果盲人想买剪刀，只需要开口说‘我买剪刀’就行了，他干嘛要做手势呀？”

智商 160 的阿西莫夫，这时不得不承认自己确实是个“笨蛋”。而那位汽车修理工却得理不饶人，用教训的口吻说：“在考你之前，我就料定你肯定要答错，因为，你所受的教育太多了，不可能很聪明。”

实际上，修理工所说的“受教育多”与“不可能聪明”之间的关系，并不是因为学的知识多了人反而变笨了，而是因为人的知识和经验多，会在头脑中形成较多的思维定势。这种思维定势会束缚人的思维，使思维按照固有的方式展开。



投射效应

### (五) 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。在认知他人时，以为他人也具备与自己相似的特性，把自己的感情、意志、特性投射到他人身上并强加于人，即推己及人的认知。投射效应是一种以己度人的直觉倾向，即个体把自己的思想、态度、愿望、情绪或特

性不自觉地投射于他人的一种心理作用。由于自己具有某种特征，因而判断他人也一定会有相同的特征。比如，一个心地善良的人以为别人都是善良的，一个经常算计别人的人会觉得别人也在算计他，等等。在现实生活中，投射有两种典型又对立的表现形式。其一，有些人总是从好的方面来解释别人的言行及需要，认为世上尽是好人；其二，有些人总是从坏的方面来解释别人的言行及需要，认为世上尽是坏人。当一个人感知他人时，如果受到投射的干扰，其认识、判断和看法往往从“是这样”“一定会这样”等心理倾向出发，按照自己的思维方式加以理解，从而导致主观臆断并陷入偏见的泥潭。

一般说来，投射作用主要在以下两种情况下发生：首先，是对方的年龄、职业、社会地位、身份、性别等与自己相同。人们总是相信“物以类聚，人以群分”，认为同一个群体的人总是具有某些共同的特征，因此，在认识和评价与自己同一个群体的人时，往往不是实事求是地根据自己的观察所得到的信息来判断，而是想当然地把自己的特性投射到别人身上。其次，当人们发现自己有某些不好的特征时，为了寻求心理平衡，就会把自己所不能接受的性格特征投射到别人身上，认为别人也具有这些恶习或观念。成语“五十步笑百步”就是这个道理，自己因为临阵逃脱而觉得难堪，觉得自己怯懦，心里很不舒服，突然发现别人比自己逃得更远，便大肆嘲笑，以减轻自己心里的不安。

## 任务二 管理情绪

### 一、情绪的概念

近年来，人们对情绪的研究积累了一定的成果，认为工作场合的情绪是不可避免的，人们在不同的环境显示出欣喜、感伤、愤怒、害怕、厌恶、愁苦等不同的情绪状态。情绪和情感是人对于客观事物能否满足自己的需要而产生的态度体验，是对客观事物与自己的需要之间关系的反映。一般来说，短时间的主观体验叫情绪，长时间的主观体验叫情感，情绪和情感具有肯定和否定的特性。能满足人的需要的事物会引起肯定的体验，如快乐、满意等；不能满足人主观需要的事物会引起否定的体验，如憎恨、愤怒、哀怨等；当一些事物不重要时，会使人产生无所谓的情绪和情感。积极的情绪可以提高工作效率，而消极的情绪则会降低工作效率（图 2-7）。



情绪和情感管理



图 2-7 积极情绪、消极情绪的表现

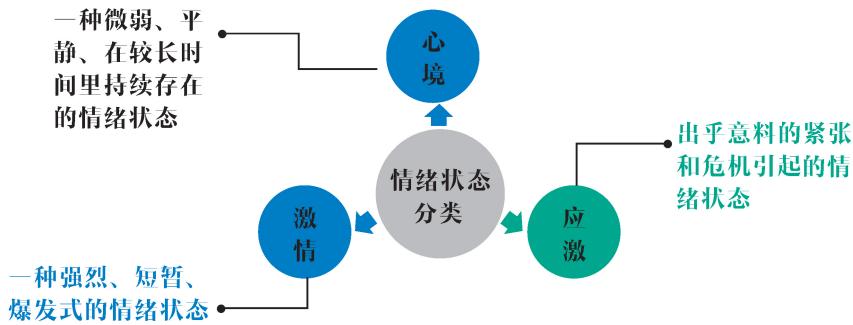
### 二、情绪与情感的区别与联系

通常，人们把情绪与情感都作为感情表达的同义词，不作严格的区别，但情绪与情感又是有一定区别的，主要表现在：从需要的角度看，情绪通常是对人的天然生理需要是否得到满足而产生的态度和体验，而情感是对人的社会需要是否得到满足而产生的态度和体验。从发生早晚的角度看，情绪发生早，情感发生晚，人出生时会有情绪反应，但没有情感。情绪带有情境性和易变性，往往由事物的表面现象引起，具有冲动性；而情感的产生是与对事物的深刻认识相联系的，有较大的稳定性和持久性。

情绪和情感的联系在于：情绪是情感的外在具体表现，情感的倾向性和深刻性制约着情绪的变化。情绪的实质是人特有的调节和监测生活过程与生命安危的一种信号系统，具有适应性、动机性、组织性、交流性四种功能，并且具有放大作用，将内在的信息和能量放大，将行动付诸实施并最终实现目标。

### 三、情绪状态的分类

从情绪反应的强弱和影响效果来看，情绪可以分为心境、激情和应激三种状态（图 2-8）。



### (一) 心境

心境是一种微弱、平静和持久的情绪状态，即平时说的心情。心境的好坏常常是由某个具体而直接的原因造成的，所带来的愉快或不愉快会保持一个较长的时段，并且把这种情绪带入工作、学习和生活中，影响人的感知、思维和记忆。愉快的心境让人精神抖擞，感知敏锐，思维活跃，待人宽容；而不愉快的心境让人萎靡不振，感知和思维麻木多疑，看到的、听到的全都是不如意、不顺心的事物。

心境具有弥散性和长期性的特点。心境的弥散性是指当人具有某种心境时，这种心境表现出的态度体验会朝向周围的一切事物。一个在学校受到表扬的学生，心情愉悦，回家的路上好像花儿在对他微笑，鸟儿在对他歌唱，遇到的邻居也笑脸相迎，回家也谈笑风生；而当他受到老师批评时，会情绪低落，无精打采。心境的长期性是指心境产生后会在相当长的时间内主导人的情绪表现。虽然基本情绪具有情境性，但心境中的喜悦、悲伤、愤怒、恐惧却要维持一段较长的时间，有时甚至成为人一生的主导心境。例如，有的人一生历尽坎坷，却总是以积极、开朗、乐观的心境去面对生活；有的人总觉得命运对自己不公平，怨天尤人，认为所有的人都对自己不好，长期保持抑郁烦闷的心境。

心境产生的原因包括生活中的顺境和逆境，工作、学习上的成功和失败，人际关系的亲与疏，个人健康的好与坏，自然气候的变化。除了这些外部因素，世界观和人生观的不同也会影响心境。一个有高尚追求的人会无视人生的失意和挫折，始终以乐观的心境面对生活。心境是一种生活的常态，影响人们的生活、工作和健康。积极的心境可以提高学习和工作效率，帮助人们克服困难，保持身心健康；消极的心境则会使人意志消沉，悲观绝望，无法正常工作和交往，甚至患上抑郁症等一些疾病。所以，保持一种积极健康、乐观向上的心境对每个人都有重要意义。

### (二) 激情

激情和心境的状态正好相反，是一种强烈的暴风雨般的激动而短促的情绪状态，如暴怒、惊恐、狂喜、剧烈的悲痛、绝望等都是激情的表现。激情通常是由社会生活或工作中具有重要意义的事情引起的，如重大成功后的狂喜，突如其来的危险引起的异常恐惧，过度的压抑和兴奋等，会在失去控制时爆发出来。激情具有爆发性和冲动性的特点，同时伴随有明显的生理变化和行为表现。当激情爆发时，大量心理能量在短时间内积聚而出，如疾风骤雨，使人失去了对自己行为的控制力。和心境相比，激情在强度上更大，但维持的时间一般较短暂。



激情对人的影响有积极和消极两个方面。一方面，激情可以激发内在的心理能量，成为行为的巨大动力，提高工作效率并有所创造。如诗人、画家等文学艺术工作者在创作中激情澎湃，科学家在探索真知的道路上激情迸发。另一方面，激情也有很大的破坏性和危害性。处于激情中的人有时任性而为，不能约束自己的行为，不计后果，对人对己都会造成损失。在激情迸发时，可以转移注意力，强制自己采取一些特定行为，如默默数数等。加强对激情恶劣后果的认识，尽量在工作中适当地控制激情，多发挥其积极作用。必要时，对员工进行法制方面的宣传教育。

### (三) 应激

应激是出乎意料的紧张和危急情况引起的情绪状态。当人在突如其来或十分危险的条件下，必须迅速地、几乎没有选择余地地做出重大决策时，就会出现应激状态。例如，突然遇到火灾、地震，飞行员在执行任务中突然遇到恶劣天气，旅途中突然遭到歹徒的抢劫等。

人在应激状态下常伴随明显的生理变化，这是因为个体在意外刺激的作用下必须调动体内全部的能量以应付紧急事件和重大变故。加拿大心理学家塞里把整个应激反应过程分为动员、阻抗和衰竭三个阶段。首先，人通过自身生理机能的变化和调整做好防御性的准备；其次，借助呼吸心率变化和血糖增加等调动内在潜能，应对环境变化；最后，当刺激不能及时消除，持续的阻抗使内在机能受损，人的防御能力下降，从而导致疾病。应激的生理反应大致相同，但外部表现可能有很大差异。积极的应激反应表现为沉着冷静、急中生智，全力以赴地去排除危险；消极的应激反应表现为惊慌失措，或者出现错误的行为，加剧了事态的严重性。这两种截然不同的行为表现，既与个人的能力和素质有关，也与平时的训练和经验积累有关。

## 四、情绪在组织管理中的应用

随着经济的发展，高学历、高技能的人比比皆是，企业只有在人性化的管理模式下，才能对错综复杂的人际关系和员工行为、动机进行有效的引导和管理。员工良好的情感力量可以极大地促进企业效能的提高，管理者对员工的情绪态度管理是传统管理与现代管理的重要区别。如何激活员工工作的积极性、创新性，提高其情绪管理的能力是组织管理的重要任务。

情绪在组织管理中有以下四个方面的应用。

### (一) 情商管理

现代心理学研究表明，一个人的成功，20%取决于智力因素，80%取决于非智力因素，其中非智力因素中最关键的是情商。这个结论一经提出即在成功学和人才学领域掀起了巨大的波澜。情商是指个人对自己情绪的把握和控制，对他人情绪的揣摩和驾驭，以及对人生的乐观态度和面临挫折时的承受能力，还包括人际交往能力、自我激励以及人的意志品质等。传统人事管理把员工视为成本，而现代人力资源管理把员工视为能为企业创造财富的资源。传统管理重智商轻情商，这是导致组织团队情商水平低，使人际关系紧张、冲突不断加剧的主要原因之一。管理者对情绪的重要性缺乏正确的认识，因而缺乏情绪管理技巧，降低了管理的效率，影响了团队的凝聚力和士气。

## (二) 组织内耗管理

著名童话作家克雷洛夫曾经写过一个寓言故事：天鹅、梭子鱼和虾一起拉车，它们三个使出浑身力气，干得十分卖力，但无论如何努力，车还是原地不动。其实就力气而言，它们三个拉动这辆车是绰绰有余的，可为什么车总是拉不动呢？原来，天鹅拉着车拼命往天上飞，虾拉着车一步步向后倒，梭子鱼则朝着池塘方向把车向前推，他们谁也不想改变方向，车子自然就拉不动了。这个故事说明了组织内耗现象，是指由于组织成员“窝里斗”，不仅耗费了组织的资源、能量，降低了组织的运转效率，而且影响了组织的正常效能，损害了组织的整体效益。

群体内耗除了利益冲突外，就是对立双方情绪的宣泄。组织人际冲突发生后，引起各方特别是受损方的不满情绪。这种情绪会使员工的心理长期压抑，使他们采取不信任、忌妒、阻挠、对抗甚至报复等方式来宣泄这种情感。在这种情感作用下，组织内耗越来越严重，员工之间关系紧张，交往减少，小道消息盛行，人心涣散。可见，员工良好的情绪管理是有效解决组织内耗的方法。

## (三) 员工消极情绪管理

员工产生消极情绪的因素可以从内部原因和外部原因分析。内部原因，一是企业缺乏健全的绩效考核机制，存在不公平不合理的环节，导致考核结果与员工自身预想的结果存在一定差距，从而产生消极情绪。二是没有建立畅通的沟通渠道，员工的意见和想法无法通过有效渠道与管理者进行沟通，其工作积极性就容易受挫，产生消极情绪。外部原因，如家庭关系不和谐、上班时交通堵塞、与朋友发生纠纷等也会造成不良的情绪。

员工产生消极情绪还可以从自身的主观角度和客观角度进行分析。主观方面：一是自身的性格，内向或者外向，乐观或者悲观，都影响着人的情绪。二是文化水平的高低、分析问题的角度、思考问题的深度、审视问题的高度，都是各不相同的。三是社会阅历的深浅，见过世面、饱经风霜的人，积累了大量的生活经验，能够做到处事不惊。客观方面：一是环境因素，不同环境会让人产生不同的情绪，如黑暗会让人感到害怕和没有安全感。二是外来压力，如职务升降、岗位变动，流言蜚语。三是突发事件，如亲人的突然离世、同事之间的摩擦等都是产生不良情绪的触发点。这些消极情绪都会影响着工作绩效和目标的实现。

## (四) 员工压力管理

压力是去适应由周围环境引起的刺激时，人们身体或者精神上的生理反应，当人有了欲望或出现紧迫感的时候，压力就随之而来，它可能对人们的心理和生理健康状况产生积极或消极的影响。压力是一种驱动力。良性压力可以提高工作效率，使工作更具创新性。相反，当压力过大时，员工就会出现经常性的旷工、心不在焉、创造力下降等，导致企业生产力下降。美国的员工每年因压力过大导致的企业生产力下降的损失就超过千亿美元。员工面临越来越大的压力是客观存在的，问题在于如何去管理这些压力。有些人遭遇不幸时，不能以超然洒脱的态度去应对，结果使自己陷入被动而不能自拔；有些人遇到难事一味地钻牛角尖，不良情绪愈演愈烈。企业实施适当的压力管理能有效地减轻员工过大的心理压力，使员工提高工作效率，进而提高整个组织的绩效，增加利润。

**课堂案例****喜欢生气的爱地巴**

有一个叫爱地巴的人，每次生气和人起争执的时候，就绕着自己的房子和土地跑3圈，然后坐在田地边喘气。

爱地巴工作非常勤劳努力，他的房子越来越大，土地也越来越广。但不管房和地有多大，只要与人争论生气，他还是会绕着房子和土地跑3圈。所有认识他的人都想知道缘由，但是不管人们怎么问他，爱地巴总是沉默不语。

直到有一天，爱地巴已经很老了，他的孙子在他身边又一次问了他这个问题：“阿公，为什么您一生气就要绕着土地跑上3圈？”

爱地巴对孙子说：“年轻时，我总是边跑边想，我的房子这么小、土地这么小，哪有时间、哪有资格去跟人家生气。一想到这里，气就消了，于是就把所有时间用来努力工作。”

孙子又问：“那您年纪大了，变成了最富有的人，为什么还要绕着房子和土地跑？”

爱地巴笑着说：“我现在还是会生气，但已经跑不动了，就绕着房子和土地走3圈。我边走边想，我的房子这么大，土地这么多，又何必跟人计较？散步还可以锻炼筋骨呢。一想到这儿，气就消了。”

有情绪，爱生气，是人的本性使然。然而聪明的人却知道，与其将精力放在无谓的生气情绪上，不如撸起袖子加油干，改变自己，改变人生。

**任务三 个性差异****一、个性**

个性亦称人格，指个人的精神面貌或心理面貌。个性一词来自拉丁文“persona”，原指演员所戴的面具，后来引申为人物、角色及其内心的特征或心理面貌。个性就是个别性、个人性，是个人在认知、情感、意志等心理活动过程中所表现出来的相对稳定而又区别于他人的心理特点，也叫心理特征。每个人特点不同，所表现出的语言方式、行为方式和情感方式等外在特征也不尽相同，个性化是人的存在方式。

**(一) 个性的结构**

从构成方式上讲，个性其实是一个系统，由两个子系统组成（图2-9）。

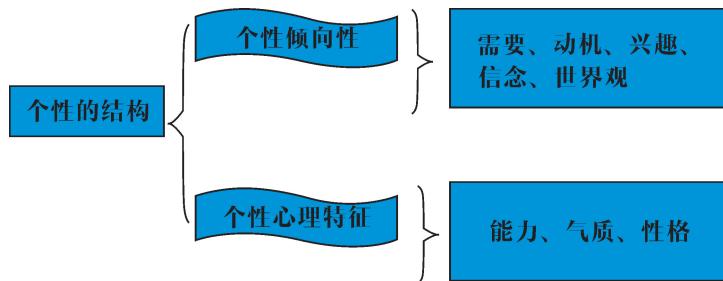


图2-9 个性的结构

### 1. 个性倾向性

个性倾向性是指人对社会环境的态度和行为的积极特征，包括需要、动机、兴趣、理想、信念、世界观等。个性倾向性是人的个性结构中最活跃的因素，是一个人进行活动的基本动力，决定着人对现实的态度，决定着人对认识活动对象的趋向和选择。

个性倾向性中的各部分并非孤立存在的，而是互相联系、互相影响和互相制约的。其中，需要是个性倾向性乃至整个个性积极性的源泉，只有在需要的推动下，个性才能形成和发展。动机、兴趣和信念等都是需要的表现形式。而世界观具有指导地位，指引和制约着人的思想倾向和整个心理面貌，是人的言行的总动力和总动机。由此可见，个性倾向性是以人的需要为基础、以世界观为指导的动力系统。个性倾向性是个性系统的动力结构，较少受生理、遗传等先天因素的影响，主要是在后天的培养和社会化过程中形成的。

### 2. 个性心理特征

个性心理特征是指人的多种心理特点的一种独特结合，其中包括：心理活动的动力特征，即气质；完成某种活动的潜在可能性特征，即能力；对现实环境和完成活动的态度的特征，即性格。个性心理特征是个性系统的特征结构。

个性结构中的需要、动机、兴趣、价值观、气质、能力、性格等这些成分或要素，常常因人、时间、地点、环境的不同而互相排列组合，从而造就了在个性特征上千差万别的人，或者一个人在不同时间、地点环境中个性特征的变化。

## 课堂案例

### 个性迥异的两兄弟

乐观者在每次危难中都看到机会，而悲观者在每个机会中只看到危难。

父亲对一对孪生兄弟做个性改造，因为其中一个过分乐观，而另一个则过分悲观。一天，他买了许多色泽鲜艳的新玩具给悲观的孩子，又把乐观的孩子送进了一间堆满马粪的马厩里。

第二天清晨，父亲看到悲观的孩子泣不成声，问：“为什么不玩那些玩具呢？”

“玩了就会坏的。”孩子仍在哭泣。

父亲叹了口气，走进马厩，发现乐观的孩子正兴高采烈地在马粪里掏着什么。

“告诉你，爸爸，”那孩子得意洋洋地向父亲宣称，“我想马厩里一定还藏着一匹小马呢！”

乐观者与悲观者之间，其差别是很有趣的：乐观者看到的是油炸圈饼，悲观者看到的是一个窟窿。

## (二) 个性的基本特征

一般认为，个性具有整体性、独特性、稳定性、可塑性和社会性。

### 1. 个性的整体性

个性是一个统一的整体结构，是人的整个心理面貌。一个人的各种个性倾向、心理过程和个性心理特征都是在其标准比较一致的基础上有机地结合在一起的，绝不是偶然性的随机组合。人是作为整体来认识世界和改造世界的。在这个整合体中，各个成分相互作用、相互影响、相互依存，如果其中一部分发生变化，其他部分也将发生变化。后来随着

研究的深入，在个性研究中又引进了结构的概念和系统的观点，把个性看成完整的构成物，个性具有整体性。

### 2. 个性的独特性

世界上没有完全相同的两片树叶，也没有完全相同的两个人。每个人的个性都具有自己的独特性，即使是同卵双生子长大成人，也同样具有自己独特的个性。俗话说“人心不同，各如其面”。每个人的个性都由独特的个性倾向和独特的个性心理特征所组成。每个人由于遗传、环境、成熟和学习等许多因素的影响而形成了不同的个性特点，在生活中具有不同的生活方式、兴趣爱好。因此，这些因素和彼此之间的相互关系都不可能是完全相同的。

### 3. 个性的稳定性

个性是指一个人比较稳定的倾向和特征的总和。人在行为中的偶然表现不能代表他的个性，只有在行为中比较稳定且经常表现出来的心理倾向和特征才能表现他的个性。例如，一个处事稳重的人，偶然表现出轻率的举动，不能由此说他具有轻率的性格特征。个性具有经常性、稳定性。所谓“江山易改，本性难移”，就形象地说明了个性的稳定性。

### 4. 个性的可塑性

个性形成后虽然是较稳定的，但并不是一成不变的，稳定性只是相对的，具有可变性。个性在主客观条件相互作用的过程中发展起来，同时又在这一过程中发生变化。儿童的个性还不稳定，受环境影响较大；成年人的个性比较稳定，但自我调节对个性的改变起重要作用。例如，逆境使人消沉，但通过自我调节也可以使人变得坚强。个性是稳定性和可塑性的统一。

### 5. 个性的社会性

个性的社会性是个性的本质特征。个性是社会关系的客体，同时又是一定社会关系的主体。个性是一个处于一定社会关系中的活生生的人和这个人所具有的意识。人如果离开了社会生活，正常心理就无法形成和发展。如“狼孩”“熊孩”离开了社会，不会直立行走，不会人类的语言，也就不是真正意义上的人类了。人在社会交往中，逐渐形成和发展自己的个性，因此，对个性形成和发展起决定作用的是社会生活条件。

研究个性，就是研究人，就是研究人生。个性理论就是关于人的理论，就是关于人生的理论。人人都有个性，人的个性都各不相同。正是这些具有千差万别个性的人，组成了生动活泼、丰富多彩的大千世界，以及各种既相互联系又相互制约的人类群体，推动着历史的前进和时代的变迁。

## 知识深化

中国人有自己独特的个性特点。一般来说，中国人在情感方面比较含蓄，遇事比较慎重、稳妥，有一定的自制力和自控力，意志比较坚强，与人交往时相对拘谨、有分寸，在家庭方面注重稳定、专一。产生这种情况有多方面的原因，如民族的特点、历史与文化传统、社会的生产方式与物质条件等。

### (三) 影响个性形成与发展的因素

一个人个性的形成和发展往往受内在和外在多种因素的影响，主要有以下几个方面：

## 1. 遗传

遗传是指上一代染色体中包含的遗传性状传给下一代的现象。体形、相貌、性别、肌肉和神经系统都是由遗传决定的，受父母的生物的、生理的、内在心理配置的影响。由于遗传的结果，人们表现出各种不同的学习潜力，不同的生物节律，反映时间和对挫折的忍耐力。

随着基因工程的发展，许多研究证实了遗传和人格之间存在相当密切的关系，如健康、智力、情商、语言、身高、爱好、天赋等都与遗传有关。音乐家巴赫的家族，在1550—1800年的250年间先后出了60位音乐家。一些音乐世家、文学世家、教师世家，几代人在性格、信仰、能力方面有很多相似之处，这就说明，遗传因素、相同的生活环境、政治文化背景对下一代个性形成的影响。

## 2. 家庭

家庭因素对个性的影响，是指父母的观念、思想、职业、性格、文化水平，父母对子女的态度方式等，对一个人个性的形成和发展有重大影响。俗话说“父母是孩子的第一任老师”“有其父必有其子”“父母是原件，孩子是复印件”等，就形象地说明了家庭因素对人的个性的影响。

## 3. 学校

学校教育对人的个性的形成，特别是人对社会、事业、人的看法和态度的形成，对人的世界观、人生观、道德理想、奋斗目标的确立，具有重要的意义。学校对人的影响不同于家庭和一般社会环境，不是偶然的、零散的，而是系统、有目的、有计划地进行的，学校领导、老师提出的要求，奖惩措施，课堂上传授的知识内容，同学之间的关系，学校环境和班集体氛围等都会对其产生影响。不同的班主任、班集体所培养出来的学生，个性往往有很大差别，并且对学生的一生都会有影响，因此，一个好的班主任、建立一个好的班集体在学校工作中尤为重要。

## 4. 社会

社会和社会实践对一个人个性的培养和发展的作用也不容忽视，最终决定一个人的个性的形成。一个人从家庭、学校到最终走上社会，为了适应日益扩大的生活领域和人际交往，在反复学习担当各种新角色、适应新工作应有的行为方式和对事物的态度的同时，形成和改变某些个性特征。

## 5. 境遇

境遇是影响个性的独特因素。每个人在成长过程中发生的事情，如父母离婚，父亲因职业关系长期不在家，作为独生子女或是兄弟姐妹中最大或最幼的那个、工作过程中的挫折，朋友的反目，这些境遇都会影响个性的发展。

## 6. 职业

职业的种类、劳动报酬、与领导和同事的关系都对个性的变化起着重要作用。如人际关系的协调、领导的信任以及事业的得心应手，都会使自己的才能得到充分的发挥，情绪饱满，容易显示出积极、主动、活泼、热情的个性。职业的不同也直接影响人的个性，如教师热情、有口才、思维敏锐；文艺工作者活泼、开朗、情感丰富、富于创造性等。

除了上述这些因素以外，人的身体、年龄也会对个性产生影响。身体外部条件比较好

的人容易产生愉快、满足之感，这种自豪感容易使人产生积极向上的个性。反之，身体外部条件不好的人，容易形成一种心理压力，产生一种自卑感。不同的年龄段，个性都会有明显的区别，这与人的思想发展、知识面扩大、经验的丰富有关。总之，一个人的个性是在各种内外因素的影响下形成和发展变化的。

### 知识链接

个性是在人的生活经历中发展的，但究竟哪一个阶段对个性的影响最重要，每个学者的看法不一致。弗洛伊德认为，个性的大部分取决于少年以前的生活经历。埃里克森则认为，一个人的个性在他的整个生活经历过程中是不断发展变化的。他将一般人的个性发展年龄分为八个阶段，一个人在每一个阶段的发展都需要获得成功，才能形成良好的个性，如果受到阻碍将会导致个性上的某种缺陷。早期的个性研究者大都相信，人的个性形成并定型于幼年或少年时代，以后的岁月中就基本不会再有重大发展了。但现代的学者越来越相信，个性发展是一个终身过程。

#### (四) 个性在组织管理中的应用

学习与掌握个性的概念与理论，对管理者来说是十分重要的。首先，管理者要辨别不同员工的个性特点是所有工作的基础。要管好人，就要了解人，只有了解人的个性类型，才能有的放矢、因人而异地做好管理工作。其次，了解员工的个性特点有利于保持人际关系和谐，减少矛盾与冲突。管理者与员工都要善于了解自己的个性，善于分析他人的个性，这样才能很好地与人相处，减少人际冲突与矛盾。再次，通过管理活动，形成与发展人的积极个性。人类的社会实践活动一方面为社会创造物质财富，另一方面，在每个个体所具有的一定生理素质与相适应的社会环境条件下，促使人们形成与发展为社会所需要的个性特征。最后，个性研究为企业的人员选择、配备提供重要依据。人员选择、配备应充分考虑到人的个性类型，高层管理者的选拔也要依据个性类型匹配最佳方案，以取得企业最佳整体效能。

## 二、气质与管理

#### (一) 气质的含义

气质是指人相对稳定的个性特点和风格气度。气质作为人的个性心理特征，受父母遗传影响很大，一般可以理解为人的“脾气”“秉性”“性情”。现代心理学认为，气质是指一个人先天的、稳定的、典型的不以人的活动目的和内容为转移的反映个体心理活动全部动力特征的心理特点的总和。人的心理活动的动力特征主要包括心理过程的强度、速度、稳定性、指向性。

人的心理活动过程的强度是指人的情绪情感的强弱、意志努力的程度等；心理过程的速度和稳定性，主要指知觉的速度、思维的灵活程度、情绪发生的快慢以及注意力集中时间的长短等；指向性是指心理活动指向外部世界还是指向自己的内心世界，如同样是面对亲人的离世，人们都有伤心难过的心情，但有的子女号啕大哭，有的则默默流泪，自己体验着内心的悲伤。

## (二) 气质的类型

气质的类型是指把在一类人身上共有或相似的心理活动动力特征有规律地结合在一起。古希腊医生希波克拉底是最早对气质进行类型划分研究的，他依据人的体内有四种液体，即血液、黏液、黄胆汁、黑胆汁，提出了“体液说”。不同气质类型是人体这四种不同液体所占的比例所决定的。这四种液体产生的器官是不同的，每种液体占主导地位所形成的气质类型也不同。他认为，有些人易怒、动作剧烈，是由于黄胆汁过多，所以称之为“胆汁质”；有些人热心、喜欢活动，是由于血液过多，称之为“多血质”；一些人冷静、善于计算，是黏液过多，称之为“黏液质”；还有一些人神经过敏、易于郁闷，是由于黑胆汁过多，称之为“抑郁质”。这种划分方法是缺乏科学依据的，但在日常生活中确实可以看到这四种气质类型的代表，因此这种分类至今仍被沿用。

苏联生理学家巴甫洛夫从高级神经活动的类型出发，认为人的气质与人的高级神经活动类型密切相关，高级神经活动类型是气质的生理基础，气质的差异由高级神经活动类型所决定，受人的意识状态所制约（表2-1）。这一观点得到了大多数学者的认同。

表2-1 高级神经活动类型与气质类型对比表

神经过程的基本特性			高级神经活动类型	气质类型
强	不平衡		兴奋型（不可遏制型）	胆汁质
强	平衡	灵活	活泼型（灵活型）	多血质
强	平衡	不灵活	安静型（不灵活型）	黏液质
弱	不平衡		弱型（抑郁型）	抑郁质

胆汁质、多血质、黏液质和抑郁质这四种气质类型的主要心理行为特征如下。

### 1. 胆汁质

胆汁质的人情绪兴奋性强，外倾显著，反应速度快但不灵活，感受性弱而耐受性强，不随意反应性强，情绪体验迅速而强烈，心境变换剧烈，易冲动，刚强，可塑性小。在日常生活中常表现出精力旺盛、态度直率、性情急躁、抑制能力差、烈性子脾气。这种气质的人思维敏捷，在克服困难上有坚忍不拔的劲头，但不善于考虑能否做到，工作有明显的周期性，能以极大的热情投身于事业，也准备克服且正在克服通向目标的重重困难和障碍，但当精力消耗殆尽时，便失去信心，情绪顿时转为沮丧。此类人适于做周期较短且见效快的工作。张飞、李逵就是胆汁质的典型代表。

### 2. 多血质

多血质的人情绪兴奋性高，外倾性明显，反应速度快而灵活，感受性弱而耐受性强。不随意反应性强，具有可塑性，但情绪不太稳定，心境变换较快、强度不大，注意力易转移，易体验失败和不快。这种气质类型的人动作言语敏捷迅速，思维灵活，活泼好动，待人热情亲切，善于交际，在工作、学习中精力充沛而且效率高；对什么都感兴趣，但情感兴趣易于变化，又显得不求甚解，急性子脾气，情感体验不深。这种人适合多变性、多样性的的工作和生活环境。孙悟空、王熙凤就是多血质的典型代表。



认识气质

### 3. 黏液质

黏液质的人情绪兴奋性弱，内倾性明显，反应速度慢而不灵活，感受性弱而耐受性强，不随意反应性弱，注意稳定且难以转移，抑制力强。常常表现为安静稳重、行动缓慢、善于忍耐、性情温柔、慢性子脾气，对人感情真挚而不丰富，处事冷静而踏实。他们经常心平气和，情绪不易激动，也不易流露感情，这种人坚持而稳健地辛勤工作，不为无谓的动因而分心，交际适度，固定性有余而灵活性不足，对事物不敏感，但考虑问题比较细微。此类人适于做条理性强、持久性强、重复性和熟练性强的工作。沙僧、薛宝钗是黏液质的典型代表。

### 4. 抑郁质

抑郁质的人情绪兴奋性弱而体验深刻，严重内倾，反应速度慢而不灵活，感受性强而耐受性弱。不随意反应性弱，行动迟缓，易受挫折。日常中对事物和人际关系观察细致、处事谨慎、性情孤僻、多愁善感、柔弱易倦。他们很少表现自己，尽量摆脱出头露面的机会，常为微不足道的原因而动感情，且有力持久；在工作中能任劳任怨、认真负责、一丝不苟，适合于做较为细致和持久性的工作。林黛玉就是抑郁质的典型代表。

气质类型从社会意义层面分析，本身是无好坏之分的。任何一种气质类型都有积极的一面，又有消极的一面。如多血质活泼热情，善于交际，工作效率高，但稳定性差；胆汁质外向开朗，效率高，反应快，但比较暴躁，自我控制力差；黏液质安静稳重，但反应迟缓；抑郁质耐受力差，性情孤僻，但观察事物细致入微，感情细腻，办事谨慎。四种气质类型代表人物如图 2-10 所示。



图 2-10 四种气质类型代表人物

首先，在现实生活中判断某个人的气质时，不能硬性地套用这个模式，而是要从观察他的气质表现出发，分析他可能具有的气质类型的各種心理特征，以及哪些是占优势地位的。其次，划分气质类型的目的并不是要把每一个人硬拉入某一类型，而是为了便于研究气质、便于预测人的行为，从而因材施教、用人所长。



看电影迟到的人

### (三) 气质的特点

每个人在世界上都是独特的存在，其气质各不相同。人的气质具有以下几个特点：首先，气质没有好坏之分，不能决定一个人的社会价值和成就的高低。每一种气质类型都有积极的一面，也有消极的一面。气质相同的人，成就的高低也会有所不同，而气质迥异的人也都有可能成为卓越优秀的人才。其次，气质对于形成和改造人的某种情感和行动特点方面具有很大的影响。再次，不同气质的人从事同一工作时其活动效率是有差异的。最

后，气质是一个人情感与活动的外部表现形式，不涉及情绪和活动的动机与内容。例如，两个学生同时受到老师的批评，就他们的认识与情绪反应而言，有一种消极情绪，都对老师的批评持反对态度，但从外部行为表现看，则可以显示出完全不同的方式。其中一个学生可能会不服气而当场与老师顶撞，根本没有考虑顶撞的后果；而另一个学生则可能闷不作声，但是回到家后独自生好几天的闷气。

#### (四) 气质差异在管理中的应用

作为一名优秀的管理者，要做到知人善任，了解员工不同的气质特点就是知人的基础，每个人认识自己和别人的气质特点，学会掌握和控制自己的气质，对于适应环境、提高组织的运行效率都具有十分重要的意义。

##### 1. 根据气质类型不同合理安排岗位

成功的渴望、工作热情、文化水平、工作经验等是影响员工工作效率的主要因素，气质在人的工作中虽不起决定作用，但是把不同气质类型的员工依据其自身特点安置在合适的岗位上可以起到事半功倍的作用。因为员工对所从事的工作得心应手，心理负担轻，能量消耗少，工作效率就会较高。让一个活泼好动、粗心大意、鲁莽急躁的人去当图书资料员，就不适合；而一个非常内向、见到生人就脸红的人去当导游或售货员，虽然他们未必做不好自己的工作，但是需要用很大的毅力控制、调节自己的气质特点，努力去适应工作的要求。因此，企业的管理者在对员工进行岗位配置时，应在可能的条件下依据员工的气质特点安排工作，这有利于发掘员工的心理能量，充分调动他们的工作积极性。

##### 2. 根据气质类型不同做好思想政治工作

企业日常管理中应根据员工气质类型不同做好思想政治工作。首先，应掌握各种不同气质类型员工的特点，针对性地教育，扬长避短，发挥其积极性一面。其次，依据不同气质类型，采取相应的方式方法，才能使管理工作得心应手、进退自如。如胆汁质的员工容易冲动，吃软不吃硬，可严厉批评，但不能激怒，恩威并施、多用表扬。多血质的员工接受道理快，承认错误快，忘得也快，因此，对这类人就要特别注意严格要求，表扬、批评要经常进行，反复提醒，培养起他们的耐心和毅力。黏液质的员工沉着、坚毅、冷静、情绪反应慢，管理者要耐心开导，以理服人。对于敏感、细心而脆弱的抑郁质员工，管理者要有放矢，不公开批评、关怀中激励、以情感人。

##### 3. 根据人的气质特征调整组织结构，增强战斗力

气质类型是制约人际关系和谐的多种因素之一。外向型气质的人活泼开朗、善于社交，适应环境能力较强；内向型气质的人胆怯、好独处，适应性较弱。人以群分，气质类型相同的人拥有共同语言，交流顺畅，但易针锋相对。在组成群体、团队、领导班子时除综合考虑成员思想素质、业务水平等各方面条件的同时，还应考虑各自的气质类型，形成气质互补的组合，相互克服气质的消极影响、发挥积极作用，共创合作的气氛，提高工作效率，增强群体凝聚力、战斗力。如外向型领导多抓宣传，内向型领导多抓生产；脾气温和者唱白脸，脾气暴躁者唱红脸；各自扬长避短，彼此互补，形成一个团结协作的班子。



不同气质类型  
员工管理方法及  
与职业的匹配

### 三、性格与管理

#### (一) 性格的内涵与特点

性格是指人对现实的态度和行为方式中比较稳定、独特的心理特征的总和，性格同气质一样，也是个性的组成部分。性格是人的个性中最重要、最显著的心理特征，在人的个性中起着核心作用，是一个人区别于他人的集中体现。



什么是性格

性格一旦形成就比较稳定，在个体的生活实践中经常表露出特定的生活情感和态度。性格的稳定不是指一个人在行为举止上都是千篇一律的，不可能有不同的表现，而是说人的性格基本结构是不变的，在不同情境下同一性格是以不同形式表现出来的。如同是勇敢鲁莽的性格，张飞粗中有细，李逵横冲直撞、不顾后果。实际上人的性格并不是不能改变的，只是改变起来不太容易。

#### (二) 性格的类型

性格类型是指一类人身上共有的性格特征的独特结合。由于理论观点不同以及人的性格的复杂性，许多心理学家试图划分人的性格类型，但至今还没有统一的分类标准，下面简要介绍具有代表性的五种性格类型分类（图 2-11）。

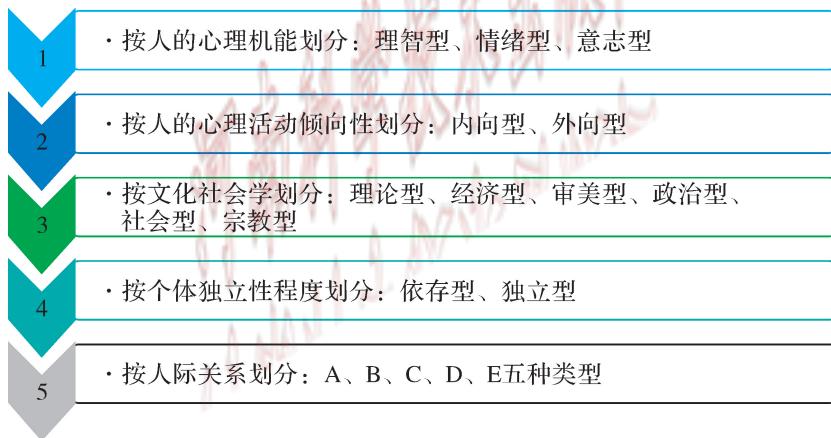


图 2-11 性格的类型

##### 1. 按人的心理机能划分

按人的心理机能划分是以机能心理学理论为基础的，根据智力、情感和意志在人身上占优势的因素不同，性格可划分为理智型、情绪型和意志型三种类型。理智型性格的人易用理智来分析并支配自己的行动；情绪型性格的人往往不善于思考，其言行举止易受情绪左右；意志型性格的人一般表现为行动目标明确，主动积极。理智型、情绪型、意志型三种性格是社会生活中典型的性格类型，往往大多数人都属于中间类型。这种划分方式是一种抽象的模式，脱离人的心理生活内容和倾向性，把性格看作心理过程或能力的简单组合。

##### 2. 按人的心理活动倾向性划分

瑞士心理学家荣格认为人生命中的“力必多”活动是一切行为变化的基础。“力比

“多”是一种本能，是一种力量，是人的心理现象发生的驱动力。外倾性的人“力必多”活动倾向于外部环境；内倾性的人“力必多”的活动倾向于自己。外倾性的人感情外露，不拘小节，当机立断，性格独立，善交际，活动能力强，但做事也轻率；内倾性的人处事谨慎，深思熟虑，行动能力差，交际面窄，适应环境比较困难。在国外，这一理论被应用于教育、医疗等实践领域，这种分类并未摆脱气质型的模式，只有质的区别，没有量的差异。

### 3. 按文化社会学划分

德国心理学家斯普兰格从文化社会学的观点出发，根据人认为哪种生活方式最有价值，把人的性格分为六种类型，即理论型、经济型、审美型、政治型、社会型、宗教型。理论型的人观察事物客观冷静，追求各种观点和理论，他们遇到实际的问题时常不知所措；经济型的人以经济的观点分析看待一切，他们常以获得财产、追求利润为目的；审美型的人不关心实际生活，看待事物常常带有主观理想化的色彩，习惯于从美的角度去判断事物的价值；政治型的人倾向于对社会政治地位享有强烈的支配欲；社会型的人以关心社会，关心他人为己任，立志献身社会；宗教型的人把信仰的核心作为存在的最高价值。

### 4. 按个体独立性程度划分

按照个体独立性程度，人们把性格划分为独立型和顺从型。这种划分性格类型的方式是目前西方比较流行的分类方法。心理学家认为，这两种类型的人是按照两种对立的信息加工方式进行工作的。独立型的人不易受外来事物的干扰，信念坚定，能独立地判断事物，发现问题，解决问题，易于发挥自己的主观能动性；顺从型的人倾向于以外在参照物作为信息加工的依据，易受外来因素的干扰，常不加分析地接受他人意见，应变能力较差。这种分类方法局限性较大，并不能包括所有的性格类型。

### 5. 按人际关系划分

美国心理学家吉尔福德依据人际关系和个体心理特点，把人的性格分为A、B、C、D、E五种类型，这是目前国际上通用的一种性格类型划分方法。A型性格的人，多具有雄心壮志，但容易急躁，对周围环境适应性较差，人际关系不够和谐，其行为常引起人们的注意或议论，所以又称行为型。B型性格的人，能力一般，不善交际，但社交适应性较好，遇事想得开，不耿耿于怀，又称平衡型。C型性格的人，情绪稳定，感情内向，反应慢，较孤僻，常处于被动状态，又称安定消极型。D型性格的人，情绪稳定，感情外向，为人活跃开朗，善于交际，同周围人际关系较好，有组织领导能力，又称管理者型。E型性格的人多有消极情绪，常要逃避现实。

## 知识链接

### 领导者的性格类型

研究发现，D型性格类型的领导者占半数以上（54.2%），C型性格类型的领导者占20.8%，A型性格类型的领导者占17.7%，混合型性格类型的领导者占7.3%，B型与E型性格类型的领导者一个也没有。可见，企业领导者的主要性格类型是D型性格，这些领导者具有的特点是：情绪稳定，主导性、社会外向性、社会适应性强，无神经质等。

这次研究成果还显示，随着年龄的增长，D型性格的人数减少，A型和C型性格的人数增加；年轻男性趋向D型性格，女性趋向A型和C型性格；中级领导趋向A型性格，高级领导趋向D型性格。

### (三) 性格的特征

性格是一个十分复杂的心理现象，是一个多维结构，其特征主要表现为性格的态度特征、性格的理智特征、性格的意志特征以及性格的情绪特征（图2-12）。

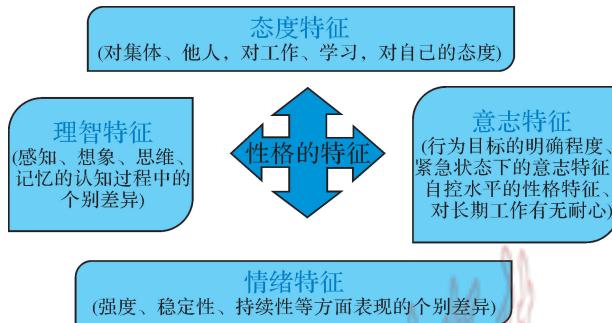


图2-12 性格的特征

#### 1. 性格的态度特征

性格的态度特征是指人对现实的态度所表现出来的个别差异。如对社会、对集体、对他人的态度，是大公无私还是自私自利，是热情还是冷漠，是诚实还是虚伪等；对劳动、对工作、对学习的态度，是认真还是粗心，是勤奋还是懒惰等；对自己的态度，是自信还是自卑，是严于律己还是放任自流等。

#### 2. 性格的理智特征

性格的理智特征是表现心理活动过程方面的个体差异的特点，具体指人们在感知、记忆、想象和思维的认知过程中所表现出来的差异性。如在感知方面，是主动观察型还是被动感知型；在思维方面，是具体罗列型还是抽象概括型，是描绘型还是解释型；在想象力方面，是丰富型还是贫乏型；在记忆方面，是形象记忆还是抽象记忆，等等。

#### 3. 性格的意志特征

性格的意志特征表现为个人自觉控制自己的行为及行为努力程度方面的特征，指人为了实现目标，当前进的道路遇到阻碍时千方百计地克服困难所表现出来的意志特征上的个别差异。具体指是否具有明确的行为目标，是有计划的还是盲目的；能否自觉调适和控制自身行为，是一时冲动还是自制力强；在意志特征中其行动表现出的是独立性还是依赖性，是主动性还是被动性，对长期工作是否坚定、忍耐、持久等。

#### 4. 性格的情绪特征

性格的情绪特征是指人们在情绪的强度、稳定性、持续性及主导心境方面所表现出来的个别差异。如个人受情绪感染和情绪受意志控制的程度，表现为情绪高涨、精力旺盛，还是安静、冷漠。情绪稳定性方面，表现为当外部环境变化时一个人的情绪起伏波动的程度，如当攻克一个技术难题时，有的人情绪平稳，而有的人则激动不已。情绪持续性方面，表现为情绪活动的持续时间对身体、工作等影响的长短，如同样遇到高考失利，有的

人悲伤情绪能持续很长一段时间甚至一蹶不振，而有的人则相反。主导心境方面，表现为不同主导心境在一个人身上稳定表现的程度，如有的人经常欢乐愉快，有的人则常常抑郁低沉。

## 知识链接

### 各地商人的性格特点

- 北京商人：务实，爱面子。
- 上海商人：目的明确，追求经济利益，守规矩。
- 广东商人：敢闯敢干，迷信。
- 福建商人：敢拼敢闯，乐做生意。
- 河北商人：朴实，平凡。
- 江苏商人：扬长避短，稳中取胜，薄利多销。
- 江西商人：知足常乐，注重商业信誉。
- 云南商人：诚实，坦荡，直率。
- 山西商人：勤俭吃苦，诚信，薄利多销。
- 四川商人：重视信誉，不损人利己。
- 湖南商人：做事认真，肯吃苦，重质量，薄利多销。
- 山东商人：诚信，仁义，爱喝酒，能吃苦，缺乏冒险意识。
- 浙江商人：爱面子，聪明，善于捕捉商机。
- 天津商人：崇科学，重信誉，讲实干。
- 东北商人：重感情，爱面子，爱喝酒。
- 安徽商人：尚文，重官场。

## （四）性格对组织管理的影响

性格决定命运，性格是具有核心意义的个性心理特征，是一个人社会本质的集中体现。为什么是性格决定命运，而不是其他个性心理特征呢？因为气质没有好坏之分，气质不影响一个人的成功与否，而性格则表现出一个人对人、对事、对己的态度，又反映出这个人习惯性的行为方式，是一个人品德和世界观的具体标志，也是一个人精神面貌的综合反映。能力的大小可以通过良好的态度、行为特征获得提升，因此，人的性格特征直接影响人际关系、活动效果、成绩大小。

### 1. 性格与人际关系

人际关系就是人们在生产或生活过程中建立的一种社会关系。人际关系的好坏，对一个人的事业发展与生活质量起着至关重要的作用。如友善、团结、诚实、谦虚、热情等良好的心理品质使组织的人际关系和谐，团队有凝聚力，可以通过借力来达到自己的目标；相反，冷淡、刻薄、嫉妒、高傲等恶劣的心理品质则容易形成不良的人际关系，在达到目标的路上得到的只有阻力。因此，知道一个人的性格如何，基本上就能了解他的人际关系状况。

### 2. 性格与创造力和工作的匹配

创造力是指产生新思想、发现和创造新事物的能力，创造力是人类特有的一种综合性

本领，是知识、智力、能力及优良的个性品质等复杂多因素综合优化构成的，是成功地完成某种创造性活动所必需的心理品质。创造力同人的某些性格特征有着密切的关系。如独立性强的人适应能力强，有创新精神，但有时难免武断；而依赖性强的人自信心弱，易受传统束缚，创造力较差。因此，管理者应多鼓励独立性强的人从事具有创新性的工作，依赖性强的人从事常规性工作，努力为员工创造良好的环境，提高员工的工作效能。同时，内向、不善社交的人，不适宜做业务员；性格文静、容易服从别人意见的人，缺乏创意的人不适合做广告设计师，管理者在人员配置时应考虑员工性格与工作的匹配。

### 3. 性格与效率

性格不同的人其工作效率也大不相同。有的人虽然能力不强，学历不高，但是拥有较强的事业心、责任心，通过积极进取，以弥补能力欠佳的不足，从而在工作中取得优异的成绩。相反，有的人天资聪颖，但是懒惰、浮躁、缺乏恒心，没有形成良好的性格，学习和工作的效率就不会高。因此，选拔人才时，员工的性格等非智力因素也同样重要。

### 4. 性格与领导类型

“火车跑得快，要靠车头带”，优秀的领导已成为影响组织未来成功与否的关键因素。管理学家和心理学家一直在努力研究一个卓越的领导应具备何种性格品质，他们对一些优秀的领导者做了大量研究，普遍认为魄力、热情、勇气等是他们的性格特点。

#### (五) 性格在组织管理中的应用



[性格与气质的关系及在管理中的应用](#)



[王经理的招聘](#)

一个人的性格直接或间接地影响着他的成功与失败。智力水平、性格品质都是一个人成功的重要因素，一个智商很高、能力很强的人，如果不求上进，做事马虎，怕苦怕累，人际关系紧张，那他也不能成为企业的核心员工和可用之才。因此，增强企业的内聚力，提高员工的工作效率，培养员工良好的性格是管理者必要的工作内容之一。为此，管理者要注意以下几个问题。

第一，了解员工性格特点，实施有效的管理。对管理者来说，通过深入观察、心理测试等了解员工的性格，不仅可以解释和掌握员工现在的行为表现，还能推断、预测员工未来的工作、行为结果。同时，依据性格特点从因人施用和因材施教方面实施管理，如选用活泼外向、善于交际的人从事营销工作，从员工的性格特点考虑岗位的适用性，做到人岗匹配，这就是因人施用；因材施教是指针对不同性格的员工在批评教育时采用不同的方法，如对内向的员工要循循善诱，避免伤害其自尊心，又要引导他形成宽广的胸怀。

第二，加强职业道德教育，形成良好的职业作风。人无完人，员工性格特征中既有积极的一面也有消极的一面，企业管理中必须通过统一的行为规范和政策制度严格要求约束员工的行为，形成良好的职业作风，从而提高组织绩效。管理者要靠群体风气和严格的管理教育，利用环境改变员工性格中的弱点，同时，通过性格的锻炼和品质的提高使团队整体素养得以提升。

第三，管理者应提升自身的性格修养。管理者人格的魅力、榜样的力量在员工管理中发挥着巨大的引领作用，这种作用有时会超越知识和法规的力量，因此，管理者应注意自

身的性格修养，对自己进行角色、印象管理，不利于管理工作的性格特征尽量不要表现出来，充分表现优良的性格品质，要经常性地反思自己的行为和态度。

## 四、能力与管理

### (一) 能力的含义与分类

#### 1. 能力的含义

能力是指直接影响活动效率和效果，使一个人顺利完成活动任务所必须具备的个性心理特征。

在理解能力概念时应当注意以下几个问题：



什么是能力

第一，能力是完成某个任务活动的必备心理条件，但不是唯一条件。

第二，知识、经验、技能、思想水平和毅力是完成某项任务活动的主观条件因素之一，而能力只是主观条件中的一种心理特性。

第三，能力是影响完成某种活动最直接、最基本的个性心理特征，如医生需要具备分析判断能力、专业学科能力；科学家要具有思维能力和创新能力等。

第四，能力总是和某种活动相联系并直接影响活动的效率和效果。

员工要想顺利完成某一项或几项工作，仅靠某一种能力是无法完成任务的，经常需要具备该项工作所要求的几种能力紧密配合。例如，一个优秀的管理者要想出色地完成管理任务，就必须有高度的观察力、判断力、沟通能力、决策能力、领导能力，较强的记忆精确性、思维敏捷性与批判性、自制力与意志的果断性等。

#### 2. 能力的分类

(1) 依据能力的倾向不同可分为一般能力和特殊能力。一般能力是指在进行各种活动时必须具备的基本能力，能够保证人们有效地认识世界，也称智力。主要包括观察力、记忆力、想象力、抽象思维能力、注意力等，其中抽象思维能力是核心，因为抽象思维能力支配着智力的诸多因素，并制约着能力发展的水平。特殊能力又称专门能力，是顺利完成某种专门活动所必备的能力，如音乐能力、绘画能力、数学能力、运动能力等。各种特殊能力都有自己的独特结构，如音乐能力由音乐的感知能力、记忆和想象能力、情感能力、动作能力构成。这些要素的相互结合，就构成音乐家的独特的音乐能力。

一般能力和特殊能力是紧密联系、相互渗透的。一方面，一般能力得到特别发展时可能成为特殊能力的重要组成部分；另一方面，在特殊能力发展的同时，也促进了一般能力的发展。总之，一般能力的发展为特殊能力的发展提供了更好的内部条件，特殊能力的发展也会积极地促进一般能力的发展。

(2) 依据能力的创造程度可分为创造性能力和再造性能力。创造性能力是指在活动中创造出独特的、新颖的、超越平常的思考与活动的能力，具有独特性、变通性、流畅性的特点。再造性能力是指在活动中顺利地掌握前人所积累的知识、技能，并按现成的模式进行活动的能力，是一种符合学习活动要求的能力。人们在学习活动中的认知、记忆、操作与熟练能力多属于再造性能力。

再造性和创造性是互相联系的。再造性能力是创造性能力的基础，任何创造活动都不可能凭空产生。因此，为了发展创造性能力，首先就应虚心地学习、模仿、再

造。在实际活动中，这两种能力是相互渗透的。

## （二）能力的差异

能力是个性心理特征之一，不同的人在能力方面是存在差异的，其差异一般表现在以下几个方面。

### 1. 能力类型差异

每个人的能力都是多种能力以特定的结构结合在一起的。在每个人所具有的多种能力中，有相对来说较强的能力，也有一般的能力和较差的能力，即由于人的能力结构不同，因而在类型上便形成差异。如记忆能力的类型差别表现为：有的人属于视觉型，即视觉识记效果较好；有的人属于听觉型，即听觉识记效果较好；有的人则属于运动型，即有动作参与时识记效果较好；等等。

由于能力类型的差异，人们在实践活动中处理和解决问题的方式方法常常各不相同，完成的是相同的任务，但通过不同能力的综合来实现。例如，两个管理者都很好地完成了管理工作，都表现出了良好的组织能力，甲可能是通过综合个人的用人能力、技术能力、人际交往能力和沟通能力从而较好地实施管理；乙可能是通过综合调查的能力、分析的能力和正确决策的能力，从而圆满地完成了管理任务。

能力类型的差异并不是绝对不变的。一般以一种能力类型为主，兼有其他类型的特点，随着人们环境、教育和个人努力程度的改变，个体的能力类型也可能发生变化。

### 2. 能力水平差异

人们的能力发展水平有差异，有的人能力发展水平高，有的人能力平平，有的人则能力较低。例如，正常的人均具有记忆能力，人与人之间的记忆力强度不同；正常的人也都有思维能力，但思维的广度和深度也不同。在心理学的研究中，有人把能力水平的差异分为四个等级：

能力低下：轻者只能从事一些较简单的活动，重者即丧失活动能力，甚至连生活也不能自理。

能力一般：所谓“中庸之才”，拥有一定的专长，只限于一般地完成活动。

才能：具有较高水平的某种专长，具有一定的创造力，能较好地完成活动。

天才：具有高水平的专长，善于在活动中进行创造性思维，取得突出而优异的活动成果，达到常人难以达到的程度和水平。

据调查，能力水平在人群中的分布是能力低下者和天才极少，能力一般者占绝大多数，处于“才能”等级的人较少。

### 3. 能力表现早晚的差异

人的能力表现在时间上是存在差异的。有些人在童年时期就表现出某些方面的优异能力，如唐初的王勃，10岁能赋，少年时写了著名的《滕王阁序》。也有些人大器晚成，如画家齐白石40岁才表现出他的绘画才能；达尔文在50多岁时才开始有研究成果，写出名著《物种起源》一书。美国学者莱曼经过研究认为，25~40岁是成才的最佳年龄。从学科的角度进行年龄划分，如化学的最佳创造的平均年龄是26~36岁；数学为30~34岁；物理学为30~34岁；心理学为30~39岁；哲学为35~39岁；声乐为30~34岁；等等。形成这种现象的原因可能是这些人在早期没有学习或表现自己能力的机会，也可能是早期智力

平常，但经过长期的勤奋努力，能力有了明显的提高。

## 知识链接

### 格林威治天文台事件

1796年，在科学史上发生了一起“冤案”，即所谓“格林威治天文台事件”。一位名叫金纳布鲁克的实验室助手，由于观察一个星球在视野中所经过的时间与皇家天文学家的观察结果相差8/10秒而被解雇了。解雇的原因是认为金纳布鲁克不称职。这起因缺乏心理学基本知识而造成的“冤案”经过20多年后，随着人们对能力差异获得的认识才得到了澄清。事实证明，金纳布鲁克是对的，而皇家天文学家们错了。调查研究表明，人们对于各类刺激的反应时间并不一致，在其他特性上也可能如此，而且，这种差异是正常的，也是经常发生的。随后，实验研究就更深入了。人们发现，即使在双胞胎身上，也存在着心理发展的差异。以下是比较典型的实验研究中的几例，足以证明个别差异是客观存在的。

斯特雷伊曾经对一对双胞胎女孩进行研究，发现她们在婴儿时期，就有语言发展上的差异。在一岁半时，训练她们认识动物，发现不论是在对动物辨认上，还是在语言表达上，她们都大不相同。其中一个女孩受了35天的训练，还不能辨认清楚鸭、猫和兔三种小动物；另一个女孩只接受了22天的训练，便能分别说出三个动物的名称，而且准确无误。由此可见，能力上的个别差异，即使在双胞胎身上也不例外。

个别差异在双胞胎身上还有更加精密的实验研究。斯特雷伊的助手们对一对双胞胎女孩作了多种实验，从她们的婴儿期开始，一直到青少年期，都进行详细的追踪研究。结果发现，在她们姐妹之间，随着年龄的增长，表现的差异愈来愈明显。擅长于体力动作的女孩，对于具体事物比较感兴趣；另一个擅长于抽象思维的女孩，在数学推理和符号逻辑方面，做出了卓越的成绩。此外，她们两人之间在性情、意志与社会行为方面，也有明显的差异。其中一个女孩好活动，善于交际，对人和蔼可亲；而另一个女孩则喜欢安静，寡言少语，也很少与人交往。

### (三) 能力发展的影响因素

一个人能力的发展要受很多因素的影响。归结起来，大致有以下几个方面：

#### 1. 素质

素质是指一个人在社会生活中思想与行为的具体表现，是一个人文化水平的高低；身体的健康程度；家族遗传于自己的惯性思维能力和对事物的洞察能力，管理能力和智商、情商层次高低以及与职业技能所达级别的综合体现。素质是能力发展的前提，离开这个前提就谈不上能力的发展。但素质不是能力本身，只有通过社会实践，素质才逐渐形成能力。

#### 2. 教育

通过教育可以提高人的知识水平和文化修养，可以改变人的思维方式和操作方式。教育在一个人一生的成长中都是至关重要的，对智力、能力发展也同样起着主导作用。教育不但使人们掌握知识和技能，而且通过知识和技能的传授，还能促进心理能力的发展。习近平总书记在中国共产党第二十次全国代表大会报告中强调，要实施科教兴国战略，强化

现代化建设人才支撑。教育、科技、人才是全面建设社会主义现代化国家的基础性、战略性支撑。必须坚持科技是第一生产力、人才是第一资源、创新是第一动力，深入实施科教兴国战略、人才强国战略、创新驱动发展战略，开辟发展新领域新赛道，不断塑造发展新动能新优势。

### 3. 勤奋

能力的培养离不开勤奋，现代社会流行一句话：比你优秀的人比你更努力。要使能力获得较快和较大幅度的提高，没有勤奋是根本不可能的。

### 4. 社会实践

能力是在人改造客观世界的实践活动中形成和发展起来的，如染色工能够分辨 40 种以上不同的黑色。离开社会实践，就谈不上能力的发展。

此外，身体状况、个人的爱好、兴趣等对能力的发展也有重要的影响。

## （四）能力在管理中的应用



能力在管理中

的应用

随着国内外环境的变化，企业生产经营活动也日趋复杂，不同行业、不同岗位对员工的能力也提出了多方面的要求，而人的能力在类型、水平、表现形式等多方面都存在着差异性。从能力差异的角度出发，要有效地开发人力资源，管理者应注意以下几个方面的问题。

### 1. 分析员工能力差异，根据能力水平安排适当工作

管理者和员工都应清晰地认知人的能力是有大小差异的，自古以来“量才为用”都是亘古不变的用人思想。管理者要善于观察员工的能力特点，扬长避短，科学安排工作，让员工的能力得到最大化的发挥，做到能岗匹配。能岗匹配不仅能提高员工的工作效率，而且能提高员工对工作的满意度，员工做的是自己擅长的事情，其工作热情和创造力也会增加。与岗位匹配的过程中选择能力过高或过低的员工均不利于完成本职工作。如某省街道办事处招聘来的都是北大、清华的研究生。当能力水平超过实际工作的要求时，不仅是一种人才浪费，而且员工也会有种大材小用的消极情绪。相反，如果能力水平低于工作要求时，会感觉无法胜任，产生紧张和焦虑，甚至厌烦工作，降低工作效率。一个好的管理者，不在于能聚集最优秀的员工，而在于合理地根据组织性质正确地安排和使用人才。

## 知识链接

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

这个例子说明，人的能力只有与其职业相适应时，才能做到既提高效率又不浪费人才。

## 2. 员工招聘以知识、技能、能力等综合考核为选拔标准

传统的招聘主要考核员工的知识、技能，这些考核结果不能代表员工的实际工作能力，更不等于一个人所蕴藏的内部潜能。知识是人类社会历史经验的概括和总结，以思想内容的形式为人类所掌握；技能是通过有计划地训练而形成的自动化的动作方式；能力是为顺利完成活动而在个体身上经常、稳固表现出来的心理特点的总和。能力不同于知识和技能，表现在掌握知识、技能速度的快慢，程度的深浅、难易、巩固程度，以及能否灵活运用知识和技能。知识、技能与能力有着密切关系，在许多人身上，能力、知识和技能的发展不是完全一致的。考试取得同样成绩，能力可能并不相同，有的人是因为智商较高，有的人是因为勤奋努力，也有的人是方法得当。尽管人的能力有限，有高低大小之分，但人却可以不断学习而获得新的知识和技能，因此，员工招聘时应以知识、技能、能力等的综合考核为选拔标准，全面地对员工进行科学评价。

## 3. 不同岗位的管理者应具有不同管理技能

每个组织内部不同岗位都有专门的岗位说明书和任职资格要求，职业与工作岗位不同，其工作内容、职责、权限和要求必然不同，如对裁缝和无线电修理工来说，心灵手巧的能力是一个重要因素；对于汽车司机更需要的是快速反应能力。

对于管理者来说，由于管理层次不同，能力标准也不一样。罗伯特·卡茨认为，组织管理者应具备三种基本的能力：技术技能、人际技能、概念技能（图 2-13）。技术技能是指应用专门知识或技术的能力，如会计、统计、计算机操作等技能，越是基层管理人员专业技术越应该精通和熟练。人际技能是指人际关系的处理能力，如与人合作，理解员工，激励员工的能力，是否善于沟通，善于处理人际矛盾等。概念技能是指管理者必须具备分析判断和决策的能力，包括制定企业长远的发展规划，经营理念，面对市场变化做出筛选分析判断的能力。

三种技能之间的关系，概念技能处理的是观点思想，人际技能关心的是人，技术技能涉及的是事。分析表明，不同层次的管理者需要的三种技能的相对比例是不同的，人际技能最为重要，无论哪个层次的管理者，其能力要求比例不变，管理层级越高，技术技能在工作中所占的比例越小，而概念技能所占的比例越大。因此，管理者应根据本企业或本部门所需要的能力标准，作为选人和用人的标准，做到既不浪费人才，又能提高工作效率。

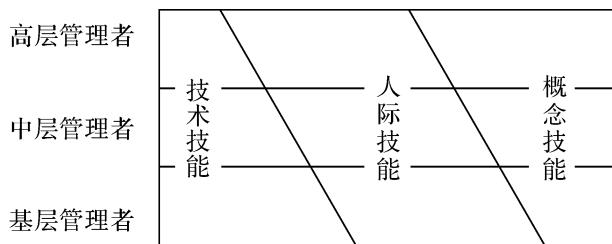


图 2-13 不同层次管理者的能力要求

## 4. 根据员工能力差异，实施不同的职业能力训练

企业市场竞争压力越来越大，要想在激烈的竞争中立于不败之地，人力资源就是核心竞争力，而人力资源具有一定的时效性，所以应当根据环境的变化，对岗位所要求的知识、技能进行更新教育。根据员工智能水平的现状进行不同的职业技术教育。对于少数智

能优异、训练有素的技术人员或管理者可以创造条件送他们参加各种级别的技术大赛，培养他们的创造能力、设计能力和管理能力。一般水平的员工，可以参加普通职业训练课程，培养他们从事基层管理工作或技术性工作的能力。而对于较低水平的员工，则应进行一般基础文化课程的培训，以便提高他们从事非技术工作的能力。职业能力培训的内容的深度和广度要适合员工的文化水平及职业岗位差异，为员工可持续性发展打好基础。

### 课堂案例

#### 刘邦得天下用了什么秘密武器？

汉朝的开国皇帝刘邦，原是沛县泗水亭的亭长，文不出众，武不惊人。他从农民起义军领袖，一举得天下，秘密何在？善用人、能纳谏是其“秘诀”也。

刘邦用人不论出身高下，主张量才录用。他采纳萧何的推荐，拜韩信为大将军。刘邦手下的谋士将领，大多数出身底层。萧何、曹参原是沛县县吏，陈平出身农民，周勃是编苇席的工匠，樊哙是卖狗肉的屠夫，夏侯婴是个马夫，灌婴是个布贩，这些人后来都成了汉初的丞相或大将军。

可以说，刘邦的胜利，是集体智慧的胜利。刘邦说：“夫运筹策帷帐之中，决胜于千里之外，吾不如子房（张良）。镇国家，抚百姓，给馈响，不绝粮道，吾不如萧何。连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三者，皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下也。项羽有一范增而不能用，此其所以为我输也。”这个总结是符合实际的。

刘邦除了善用人外，还善于纳谏。韩信离楚归汉后，仍然当一名管粮食的小官，因不见重用，又走了。萧何追回韩信后，向刘邦陈述自己的意见说：“诸将易得耳。至如信者，国士无双。王必欲长王汉中，无所事信；必欲争天下，非信无所与计事者。顾王策安所决耳。”刘邦接受萧何的建议，择良日，斋戒，设坛场，拜韩信为大将军。不出萧何所料，韩信在辅佐刘邦战胜项羽的过程中，的确起到了举足轻重的作用，为建立西汉政权立下了汗马功劳。总之，刘邦善用萧何、张良、韩信等人，不仅有了巩固的后方，且能时时立于不败之地，最终达到建立西汉政权的目的，其最根本的一点是善于用人。

刘邦取得天下的故事虽过去了2000多年，在“古为今用，洋为中用”的前提下，现代管理者应从中吸取些什么呢？关键一条是善于用人。

第一，要重视人才的地位和作用。

第二，要善于识别和选拔人才。

第三，要合理使用人才，做到量才授职。

量才授职，合理地使用人才必须注意三点：一是授其职就要给予实权；二是注意关心培养；三是给予保护，使其免受嫉贤妒能之害。

### 任务四 价值观和态度

个体的行为受价值观和态度的影响巨大。一个员工工作干得好不好取决于两方面因素：一方面是能不能干好，一方面是愿不愿意干好。能不能干好和能力、知识有关，愿不

愿意干好就和价值观和态度有关了。对一个企业来说，员工的价值观和态度决定了他们是否愿意以及多大程度愿意为客户和企业服务，也决定了他们是否愿意融入组织文化，和组织同成长共命运。让员工树立正确的态度和共同的价值观，尽可能统一员工的行为，进而实现组织的最高目标。

## 一、价值观

### (一) 价值观的定义

价值观是人们对客观事物在满足主观需要方面的有用性、重要性、有效性的总体评价和总看法，是人们的一种观点和信念。价值观代表一个人对周围事物是非善恶和重要性的评价，人们对各种事物的评价，如对自由、幸福、金钱、自尊、荣誉、地位、诚实、平等、服从等等，在心中有轻重、主次之分，这样的主次排列构成了个人的价值体系，并以此为基础进行职业选择。



什么是价值观

任何一种思想在没有被绝对否认之前，这种思想所形成的视角、背景、判断以及其意义，都有一定程度上的客观价值存在，而这种思想的价值则在于它被认可的程度、意义，就是人对于这种思想的理解感知。这是人性思维里最简单、最真实的评定所在，而这种思想又决定着是否可以成为价值观的由来。价值观取决于人生观和世界观。一个人的价值观是在家庭、学校、社会的影响下逐渐形成的，一个人所处的社会地位、经济环境对其价值观的形成也有决定性的影响。

### (二) 价值观的类型

价值观是人生的基石，是成功的前提，拥有正确的价值观意味着一个人可以在大是大非的问题上做出正确的抉择，意味着他是一个有道德、讲诚信、负责任的人，是一个值得信赖、值得托付的人。价值观是了解员工态度和动机的基础，同时也影响我们的认知判断和决策行为过程。尽管人们的生活经历不同，价值观也各有差异，但会显示出一些共性，从事组织行为学研究的专家提出了许多分类。

#### 1. 奥尔波特的价值观分类

美国心理学家高爾頓·奧爾波特和他的助手对人的价值观进行过研究，把人的价值观分为六种类型。

- (1) 理论型。理论型的人以探求知识真理和事物的本质为人生最大价值。
- (2) 经济型。经济型的人强调有效和实用，以谋求利益为人生最大价值。
- (3) 艺术型。艺术型的人以感受事物的美为最大价值。
- (4) 社会型。社会型的人以帮助别人和人际协调为最大价值。
- (5) 宗教型。宗教型的人以超脱的生活和满意的体验为人生最大价值。
- (6) 政治型。政治型的人以权力和地位为中心，强调权力的获取和影响力。

奥尔波特及其助手通过测量个体的价值观偏好，分析不同人群价值观偏好的差异性。后来研究发现，在不同的职业、岗位、工作环境下，人们对这六种价值观的重要性排序不同，如对教堂牧师而言，毋庸置疑，宗教型价值观是最重要的，而经济型价值观是最不重要的；而经济型价值观对于采购代理商却是最重要的。

## 2. 罗克奇价值观调查

1973年，美国社会心理学家、精神病学家、密歇根州立大学教授罗克奇设计了罗克奇价值观调查表，包括两种价值观类型，每一种类型有18项具体内容。

(1) 终极性价值观，指的是个人价值和社会价值，用以表示存在的理想化终极状态和结果，是一个人希望通过一生努力而实现的目标。

(2) 工具性价值观，指的是偏爱的行为方式或达到理想化终极状态所采用的方法手段。

价值观调查表中所包含的18项终极性价值观和工具性价值观后面都有一段简短的描述（表2-2）。测试时，让被试者按对自身的重要性进行排序，认为对自己最重要的排在第1位，次重要的排在第2位，依此类推，认为最不重要的排在第18位。这种测试方法可以测出不同价值在不同的人心目中所处的相对重要程度。

表2-2 罗克奇价值观调查表

终极性价值观	工具性价值观
舒适的生活（富足的生活）	雄心勃勃（勤奋工作、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（艺术与自然美）	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、自主选择）	助人为乐（为他人的福利工作）
幸福（满足）	正直（真挚、诚实）
内在和谐（没有内心冲突）	富于想象（大胆、有创造性）
成熟的爱（性和精神上的亲密）	独立（自力更生、自给自足）
国家的安全（免遭攻击）	智慧（有知识的、善思考的）
快乐（快乐的、闲暇的生活）	符合逻辑（理性的）
救世（救世的、永恒的生活）	博爱（温情的、温柔的）
自尊（自重）	顺从（有责任感、尊重的）
社会承认（尊重、赞赏）	礼貌（有礼的、性情好）
真挚的友谊（亲密关系）	负责（可靠的）
睿智（对生活有成熟的理解）	自我控制（自律的、约束的）

一些研究证实，罗克奇价值观在不同的人群中有很大的差异，相同职业或岗位的人倾向于拥有类似的价值观。

### 知识链接

#### 价值观测试：确定自己的价值观

在表格中选出你认为最重要的5个选项和次重要的5个选项，然后再按照其重要程度以10~100分别给它们打分（表2-3）。

表 2-3 价值观测试

价值观选项	排序	分数
一段刻骨铭心的爱情		
能拥有知心朋友		
拥有幸福美满的家庭		
了解生活的意义		
能拥有免除心理困扰的秘诀		
成为世界上最聪明的人		
有健康的身体		
成为外貌出众，引人注目的人		
进入一流学府，追求智慧和知识		
环游世界		
在学术方面有卓越成就		
成为具有影响力的公众人物		
成为全世界最富有的人		
成为万能的医生，悬壶济世		
精通一项艺术才能（弹琴、绘画）		
成为事业有成的成功人士		
有能力捐助急需帮助的人		
革除世界上不公平之事		

您对上述内容的选项及其排序就是您个人的价值观和价值体系，它会为您在职业生涯及人生目标的确定、选择配偶、人际交往及各种决策行为中提供指导和参照依据。

### （三）职业价值观

职业价值观指人生目标和人生态度在职业选择方面的具体表现，是一个人对职业的认识和态度以及对职业目标的追求和向往。理想、信念、世界观对于职业的影响，集中体现在职业价值观上。俗话说“人各有志”，这个“志”表现在职业选择上就是职业价值观，是一种具有明确的目的性、自觉性和坚定性的职业选择的态度和行为，对一个人职业目标和择业动机起着决定性的作用。

由于个人的身心条件、年龄阅历、教育状况、家庭影响、兴趣爱好等方面的不同，人们对各种职业有着不同的主观评价。客观上分析，由于社会分工的发展和生产力水平的相对落后，各种职业在工作内容、工作难度和强度、工作条件和待遇、工作稳定性等诸多方面上，都存在着差别。再加上传统观念的影响，各类职业在人们心目中的声望地位也有好坏高低之分，这些评价都形成了人的职业价值观，并影响着人们对就业方向和具体职业岗位的选择。如科研工作能获得成就感、独立性和社会地位等价值观，但不能满足经济报

酬、安逸舒适等价值观；公司白领可获得经济报酬、社会交往及成就感，但无法实现独立性、自由性等价值观。没有一种职业能完全满足一个人所期望的所有价值观，因而，了解自己各种价值观的排序是非常必要的一件事情。

#### (四) 价值观在管理中的应用

##### 1. 管理中对人的正确认知

管理的主体和客体都是人，管理的目标就是使员工有成就感，而成就感的获得就是把员工看成是一种有着特别生理和心理特点、能力、限制，以及不同行为模式的个体。人力资源具有能动性，能改造客观世界，能制约着其他资源的开发和利用，社会的进步、技术的创新都是人们创造的结果。因此，管理中对人的认识正确与否，决定着人们对管理模式的选取以及能否正确行使管理职能。



价值观在管理中  
的应用

#### 知识链接

美国著名管理学家孔茨曾指出：“管理者不管是否自觉地知道这些，在他们的心目中，总有一个个体的模式和基于人的假定的组织行为模式。这些假定和他们的有关理论影响着管理的行为。”“一个管理者的人性观点如何，将会影响着激励的选择和领导方法。”“除非管理者理解人的个性和复杂性，否则他们可能会误用关于动机、领导和沟通方面的概念。”

##### 2. 价值观对个体和组织行为的影响

价值观对于研究组织行为是非常重要的。从个体角度分析，价值观是了解员工动机和需求状况的基础，在相同环境下，不同的人对客观存在事物的评价不同。如对公司的规章制度和决策，不同人会有不同行为，认同制度的员工就会排除万难执行到底；不认同的人就会上有政策下有对策。从组织角度分析，具有不同价值观的群体，其组织目标和组织行为不同。同样是面对冲突事件，以和谐作为组织价值观的组织，不允许冲突的存在，就会对冲突进行压制、避免；相反，以宽容的态度面对冲突的组织，认为适当的冲突会使企业产生思想的交流，会产生创新，就会允许适当冲突的存在。

在招聘时，应尽量招聘价值观和企业价值观统一的员工。如员工认为组织中的晋升或薪酬政策应以工作表现及业绩为依据标准，而在实际执行中组织更看重地位和人际关系，那么员工就会感到很失望，不愿意努力工作，从而选择离职，另谋高就。政府机关、事业单位的组织，晋升一般是论资排辈，而一些高新技术产业，更注重的是员工的创新能力，薪酬制度方面以员工的绩效水平为准，组织对业绩出色的员工会给予巨额的奖酬和较大的自由度。因此，如果认同组织的核心价值观，就会充满热情地投身于工作中，忠诚感极强。价值观可以引发人的内在驱动力，如果个人的价值观与组织的价值观吻合，会焕发出一种强大的推动力量，完成组织的目标。

## 二、态度

#### (一) 态度的定义

态度是指人们在自身道德观和价值观基础上对外界一种较为持久而又一致的内在心理

和行为倾向。人们在认识客观事物或在工作中，会对周围的人和客观存在的事物产生不同的反应和评价，如赞成或反对、亲近或疏远、喜欢或厌恶、接纳或排斥等。这种对客观对象所表现出来的积极肯定或消极否定的心理倾向，是一种内在的心理状态，一旦持久就会成为态度。

态度是个体对于客观事物、人和事件的某种评价，反映了一个人对某些事物的感受，如，“我喜欢这位老师”“我讨厌这个领导”等。态度是一个复杂的综合体，具有一定的内在心理结构，由认知、情感和行为倾向这三种心理成分构成。激发态度中的任何一个表现要素，都会引发另外两个要素的相应反应，这也就是认知、情感和行为倾向这三个要素的协调一致性。

### 1. 认知成分

认知成分是指个体对态度对象的认识、理解和评价，是态度的理性或道理成分。比如“我们认为优秀的领导者应当具有人格魅力”“他脾气很好”，这种认知成分包括了对某种对象的认识、理性判断和信念。

### 2. 情感成分

情感成分是指个体对态度对象喜爱或厌恶的情感体验。如“我喜欢创新，不喜欢墨守成规”“我很喜欢他”，不管态度对象的认知内容多么复杂，但个体的情感表达都很简明扼要。

### 3. 行为倾向成分

行为倾向成分也称为行为意向，指个体对态度对象的反应倾向，是行为的准备状态。比如，“我准备暑假找个兼职”“我计划今年十一去昆明”。人的行为是外显的行动，意向只是行为的必要条件，个体能否表现出外显行为，还要看社会规范、习惯、对行为结果的预期等影响，这种意向并非是行为本身。

在这三种心理成分构成中，认知是情感的基础，情感因素是态度的核心和关键因素，而情感常导致行为的结果，情感使态度具有持久性，一旦形成往往不易改变。一般来说，认知、情感和行为之间应该是协调一致的。比如，一位主管认为自己的助手工作能力很强，表现出色（认知），因而这位主管就很信任他（情感），所以当自己不在公司的时候，他愿意把重要的工作交给他，同时也有提拔他的意向（行为倾向）。当然，在有些情况下，态度与行为的表现也可能会不一致。

## （二）态度对行为的影响

态度用于行为的指导和动力系统，对人的认知和判断、行为、忍耐力和融合性都有直接而重要的影响。

### 1. 态度影响认知与判断

认知对态度的形成产生作用，态度一旦形成也会反过来影响认知。以正确的价值观为基础的科学态度会对人的认知、判断产生积极的影响。而如果态度形成使人对客观存在的人和事物形成了僵化、刻板的态度，就会影响认知与判断的准确性，从而产生偏见导致判断失误。如对小偷惯犯产生厌恶的态度，即便改好了也表示怀疑；有的人盲目模仿别人的言行、观点，人云亦云，不管是否正确、客观、适用。

### 2. 态度影响行为效果

兴趣是最好的老师，一个人热爱自己的工作，以稳定积极的态度对待工作，就会工作有创新，事事有回应，工作绩效高。如一个人以积极的态度对待工作，就容易激发强烈的求知欲望，思维活跃，提高学习效果；反之，如果对工作持厌恶的态度，就会消极怠工，效率低下。

### 3. 态度影响忍耐力和融合性

忍耐力是指人对挫折的耐受、适应能力。忍耐力的大小和人们的态度有密切关系。如对组织有较强忠诚感、对企业有较强使命感的员工，当企业面临内外环境变化、经营困难的时候，就会与企业同甘苦共患难，表现出较强的忍耐力；反之，当企业面对挫折时就会抱怨甚至辞职。内心渴望成功的人就是屡次失败也会勇敢站起。在社会活动中，一个人与组织的融合程度受其对自己、对集体的态度的影响，群体成员之间的相互关系、态度，也影响组织的相容性和凝聚力。如果员工之间是真诚、友好、宽容、互助的态度，那么成员之间就会形成很高的融合性和凝聚力；反之，敌对、冷漠、傲慢、苛求的态度则会导致人际关系紧张，凝聚力下降。

## 知识深化

### 兰伯特实验

社会心理学家兰伯特等人以大学生为对象，利用改装的血压计测量人的耐痛力。他们在血压计上安装了一个橡皮钉，将气袋绑在实验对象的手腕上，逐渐增加气压，橡皮钉就会使人逐渐产生痛觉，气压越大，痛觉越强。

实验时把实验对象分为实验组和控制组，每组实验对象中的基督教徒和犹太教徒各占一半，而实验对象并不知道这种安排。用血压计测定每个人的耐痛力后，实验人员告诉所有实验对象，为了确定每个人的耐痛力的可信度，稍作休息后再做第二次测定。在休息期间，实验人员逐个告诉实验组的每个基督教徒：“根据某一报告，基督教徒的疼痛忍耐力不如犹太教徒。”而告诉实验组的每个犹太教徒实验对象：“根据某一报告，犹太教徒的疼痛忍耐力不如基督教徒。”对控制组的实验对象什么也不说。

第二天测定后发现，实验组被试者的耐痛力都有明显的增高，而控制组则无任何差别。

这说明，在相同的实验条件下，由于个体态度的改变，人的耐痛力也发生了变化。

### (三) 态度改变理论

态度的三种成分通常是协调一致，共同起作用的。如了解到不吃早餐的危害，自己反对不吃早餐，并且每天都认真吃早餐，就是取得了认知、情感、行为的一致。但是在日常工作中，人们经常会遇到一些态度之间以及态度与行为之间不一致的情况，从本质上讲，态度是一种与外显行为可能一致也可能不一致的主观经验。如班里的同学可能并不喜欢自己的老师，但他又不得不接受老师的教学，对老师表示赞同和服从。这种态度与行为之间的不一致，可能会导致人们心理上的紧张和焦虑，从而出现心理失衡。人们为了恢复心理平衡，可能会采取一些行为来减轻或消除这种失调。由此，一些社会心理学家提出了有关

态度改变的理论。

### 1. 费斯汀格的认知失调理论

该理论是著名的心理学家里昂·费斯汀格在20世纪50年代后期提出的，也称认知不协调理论。这个理论试图解释态度与行为之间的联系。认知失调理论指出，当个体认识到自己不同的态度之间或态度与行为之间存在矛盾时，就会导致心理上的不适感和压力，以促使个体去尝试消除存在的失调，从而消除不适感。

认知失调理论认为，在社会中，个体的公开立场通常会与个体的个人观点或信念大体一致。如公司竞选经理，个体相信“*A*”会晋升，而公众立场为“非*A*”，个体就会感到认知不协调和不舒服。然而，假如个体知道支持“非*A*”的理由是由压力、报酬或者惩罚所导致，这种不协调就会有所削减。下面举例说明人们减轻或消除认知失调的途径。

如药品厂家的药品推销员会极力说明药品的正面疗效，但对药品的副作用避而不谈；烟草商明知道吸烟有害健康，但仍会大量生产，同时，他们可能会产生认知失调，为了改变这种认知失调，方法有三：第一，可以改变行为。销售人员可以改行辞职，以消除自己的内疚。第二，改变态度。使态度和行为保持一致，药品推销员可以告诉自己所有的药品推销都是这样的，不是他一人如此。第三，找一种合理的解释来说明态度与行为之间的不一致。如烟草厂商认为生产的烟虽然有害健康，但是每年为国家上缴巨额的税收，解决几百万人就业，吸烟只是人们选择生活方式的不同。通过以上三个途径，个体的不协调感就会减弱。

## 知识深化

### 认知失调理论的实验

在费斯汀格和其助手所做的实验中，参加实验的人要说一个谎话，一群人为此得到1美元的报酬，另一群人为此得到20美元的报酬。经过事后调查，发现得到1美元的人更倾向于相信那个谎话。原因是，仅仅1美元，根本不值得撒谎，所以他们更可能感到不舒服（不协调）并因此相信自己的所作所为。而获得20美元的那群人，则能为自己的所作所为找到充足的理由，体验到较少的失调。

所以，费斯汀格认为，当人们表现出前后态度不一致（如说谎），但有充分的理由（20美元）这样做时，他们就会经历一个较小程度的认知失调。因此，他们便不会有改变其观点的特别强烈的动机。

同时，对矛盾态度没有充分理由（1美元）的人会感到更多的认知失调，为了减少这种不适会彻底地改变其态度。认知失调理论可以形象地表述如下：

- (1) 矛盾态度——行为理由充分——轻微认知失调——小程序度的态度转变。
- (2) 矛盾态度——行为理由不充分——严重认知失调——大程度的态度转变。

### 2. 海德的认知平衡理论

1958年，社会心理学家海德提出了认知平衡理论。该理论提出两个假设：

第一，人们的认知结构中存在着“趋向平衡的压力”——社会与人际关系的协调和平衡发展，包括内心态度与外在行为之间的一致与和谐。

第二，如果认知结构出现不平衡，个体就会产生压力和紧张，导致个体的态度发生改

变，因而产生由不平衡趋向平衡的动力。

认知结构的平衡状态，是指个体和他喜欢的人意见一致，或个体和他不喜欢的人意见不一致。认知结构的不平衡状态，是指个体和他喜欢的人意见不一致，或个体和他不喜欢的人意见一致。理论认为，人类普遍有一种平衡、和谐的需要，一旦人们在认识上有了不平衡、不和谐感，就会在心理上产生紧张和焦虑，从而促使他们的认知结构向平衡、和谐的方向转化。

海德用8个三角形来表示认知平衡系统，如用符号P来代表一个人，X代表某事或某物，O代表他人，“+”代表赞成、积极、正向的态度，“-”代表反对、消极、负向的态度。那么，这8种结构中，4种是平衡的结构，4种是不平衡的结构（图2-14）。

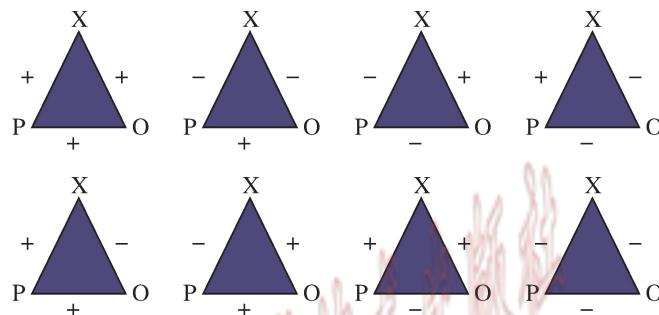


图2-14 海德认知平衡理论示意图

例如，P为学生，X为街舞，O为P所尊敬的师长。如果P喜欢街舞，听到O赞美街舞，P-O-X模式中三者的关系皆为正号，P的认知体系呈现平衡状态。如果P喜欢街舞，但听到O批判街舞，P-O-X模式中，三者的关系为二正一负，这时P的认知体系呈现不平衡状态，不平衡状态会导致认知体系发生变化。

不平衡结构可以通过改变一个或多个态度来达到平衡，但人们倾向于采取最少的改变。判断上述平衡模式的方法是，平衡结构中三条边上的“+”“-”号相乘，结果为正则为平衡，结果为负则为不平衡。认知平衡理论的用处在于使人们可以用“最小努力原则”来预计不平衡所产生的效应，使个体尽可能少地改变情感关系以恢复平衡结构。在一定的情境中，认知平衡理论能以简练的语言来描述认知的平衡概念，是解释态度改变的重要理论。

#### （四）态度的类型

态度的类型有许多种，但与工作有关的态度包括三种：工作满意度、工作投入度和组织忠诚度。

##### 1. 工作满意度

工作满意度是指个人在组织内进行工作的过程中，对工作本身及其工作环境、工作状态、工作方式、工作压力、挑战性、工作中的人际关系等方面有良性感受的心理状态。员工的工作满意度水平高，对工作就可能持积极的态度；否则，就会对工作持消极的态度。当组织中谈论员工的态度时，更多指的是工作满意度。工作满意度是一个非常重要的问题，它会影响工作效率、出勤率、流动率和产品质量。

## 2. 工作投入度

工作投入度是指员工在工作中的投入程度，用在工作中时间、精力的多少，以及把工作视为整个生活核心部分的程度。工作投入度高的员工一般具有良好的职业道德，显示出高成长、高成就的需要，喜欢参与公司决策，很少迟到或缺勤，愿意长时间工作，以图取得高绩效。相反，工作投入度低的员工，对工作消极怠工，经常迟到、缺勤，并且工作中缺乏主动性、积极性，没有创新精神。研究发现，高的工作投入度与低缺勤率和低辞职率正相关。

## 3. 组织忠诚度

组织忠诚度是指员工认同组织，并愿意积极地参与其中的程度。组织忠诚度是测量员工是否愿意长期留在公司的工具，反映了员工对组织目标和价值观的认同，愿意付出高水平的工作努力，继续在组织中工作的意向。高工作投入度意味着一个人对于工作的认同，高组织忠诚度则意味着对所在组织的认同。组织忠诚度与缺勤率和流动率呈负相关，能更长久、更全面作为预测流动率的指标。

## (五) 员工态度的测量

态度是个人一种比较持久的内在结构，无法被直接观察到，但可以从人们的言语、行动及其他方面表现出来。企业为了解员工对工资、福利、主管工作和企业整体的看法等，需要对员工的态度进行测量，其测量方法主要有调查与专业测量两种。

### 1. 调查法

调查法包括观察法、资料统计法、面谈法和调查表法等多种方法。观察法是指主管人员与下属员工通过彼此来往和接触，观察员工的态度及其变化倾向。资料统计法是指通过组织内的资料，如员工迟到、早退、请假的次数和时间的长短等，反映员工态度的好坏。面谈法是指由主管人员或由其指定专人与员工进行个别谈话，以了解员工的态度。主管人员或指定人员在与员工谈话过程中，要少讲多听，不轻易打断员工的话，设法使员工不紧张，畅所欲言；平和沟通；尽力摆脱外界干扰；不妄加评论；在人员调离前后的面谈最容易了解到真实的情况。调查表法是指由管理人员针对特定的调查目的，设计出能反映员工态度的调查表，由员工填写，对表进行逐项和综合分析，从而看出员工的态度和变化趋势的一种调查方法。

### 2. 专业测量法

专业测量法包括态度量表法、自由反应法和生理反应法。态度量表法是指根据测量的需要，依据调查目的，由专业管理人员设计出若干题目的量表，根据所做题目打分，分数代表员工对该事件的态度及强弱程度，根据分数分析其态度和变化趋势。自由反应法是指创设一定的条件，让员工自觉或不自觉地表明自己对某件事的态度，如通过一些开放式的问题，如“假如我是总经理”等，补充未完成的句子，分析员工的态度。生理反应法是指通过个体的生理反应指标，如血压、脉搏、呼吸、皮肤温度等的变化，探求身体的生理指标与个人的情绪、认知、行为的关系，由此分析个体真实态度的方法。

员工态度的变化决定着工作效率和流动率，管理者应当仔细地观察员工的态度，培养员工拥有正确积极的工作态度，提高士气和凝聚力，增进对组织的忠诚度，创造良好的人际关系环境，通过批评、教育、宣传等多种方式改变员工不正确的态度，使员工以更大的



热忱投入到工作中，提高工作效能。

## 任务五 工作满意度

### 一、工作满意度的概念

工作满意度是指某个人在组织内进行工作的过程中，对工作本身及其工作环境、工作状态、工作方式、工作压力、挑战性、工作中的人际关系等有关方面有良性感受的心理状态。20世纪30年代，随着人际关系学的兴起，组织行为学家提出工作满意度的概念，并对此进行研究。工作满意度是一种工作态度，强调了态度的感情成分，即是否喜欢自己的工作，可以是积极的也可以是消极的感情。从本质上说，工作满意与否取决于员工的期望与实际结果的比较。

### 二、工作满意度的影响因素

决定工作满意度的重要因素是具有挑战性的工作、公平的报酬、支持性的工作环境、融洽的同事关系、社会影响、个性与工作的匹配。

#### (一) 具有挑战性的工作



工作满意度的  
影响因素

工作本身就具有激励力，这个激励力来自员工通过工作感受到成就感、挑战性。一般情况下，员工更喜欢富有挑战性的工作，这些工作可以发挥自己的技术和能力专长，有适度风险压力和难度，提供多样化的任务，有一定的自由度，并能及时反馈工作绩效的好坏。管理者分配工作时要注意，工作挑战性要适度，挑战性太强的工作让员工无法完成，会使人产生挫败感，挑战性太弱的工作因无法实现价值会使人感到厌倦，而中度挑战性的工作才会使大多数员工感到愉快和满意，富有成就感。

#### (二) 公平的报酬

公平、公正、明确的分配制度和晋升政策是员工所期望的，当报酬公正地建立在工作要求、工资标准、个人技能水平的基础之上时，员工就会感到满意。社会生活中，并非每个人都会为了高工资而工作，有的人愿意接受较少的报酬而选择离家近、工作时间自由、工作压力小的岗位。报酬与满意之间的联系不是一个人的绝对所得，而是相对公平的感觉。

#### (三) 支持性的工作环境

新一代员工（90后）对工作环境舒适度的要求高于其上一代人，每一位员工都希望拥有工作单位离家近，交通方便，工作场景干净、整洁、明亮，温度适宜、无噪声污染、办公设备现代化，工具和机械装备齐全，维修便利等支持性的工作环境，在舒适的工作环境下工作会提高效率，减弱员工心理厌倦感，降低疲劳程度，提高工作满意度。

#### (四) 融洽的同事关系

人都具有社会性，人们工作不仅为了挣钱生活和获得成就感，同时工作还满足了员工社会交往的需要。所以，融洽的同事关系会使员工心情愉悦，提高工作满意度。另外，当员工的直接主管是善解人意的、友好的，能倾听员工的意见，对员工良好的工作业绩能及

时给予表扬，员工的满意度会提高。

### (五) 社会影响

员工所在的工作群体和所接触的人对员工的工作满意度也有影响。尤其是新入职的员工，对工作环境、工作难度以及工资、福利待遇等都不是特别了解，如果从老员工的工作行为和态度中感受到对组织的抱怨以及不满，就会影响到新员工对工作、组织的认知，新员工也容易产生不满的情绪。

### (六) 个性与工作的匹配

员工的个性各异，每个职业都有自身的特点，当个性与职业高度匹配时会给个体带来更多的满意感。当人们的个性与所从事的职业相一致时，他们会发现自己某方面的特长能满足工作的要求，并且在工作中拥有竞争力并获得成功，就可以从工作成功中获得较高的满意度。

## 三、工作满意度与绩效的关系

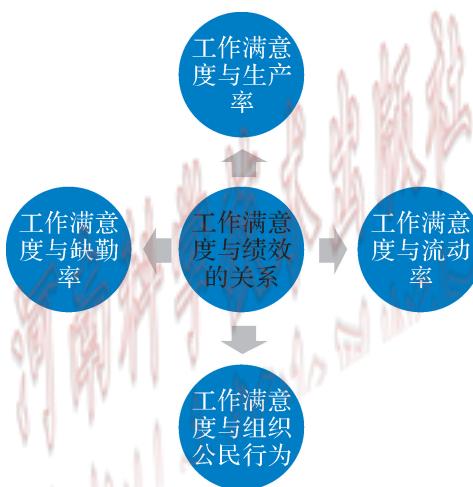


图 2-15 工作满意度与绩效的关系

### (一) 工作满意度与生产率

“快乐的工人是工作绩效高的工人”，这是大多数人的认知，但其实这是不对的。多年来的实验研究并未证明高满意度导致高生产率，近年来，大部分学者开始相信高生产率导致高满意度（图 2-15）。如一名在生产流水线上装配的员工，其生产效率更多地取决于机器运转的速度，而不是工作的满意度。证券交易所中经纪人的收入受到证券市场运行结果的限制，当股票价格上升时，他们能拿到更多的佣金，不管是否对工作满意；反之，如果股票市场不景气，不管他们是否满意工作，佣金都不会太高。因此，如果组织奖励高生产率，那么生产率较高的员工就会得到更多的表扬，提高收入水平，增加晋升的可能性，而这些收获会提高员工对工作的满意度。

### (二) 工作满意度与流动率

工作满意度与流动率之间呈负相关，这其中也有一些其他因素影响，如劳动力市场的供求状况、改变工作机会的期望、任职时间的长短等因素都会对流动率起着重要的制约作用。满意度与流动率之间还有一个重要的中介因素，是员工的业绩水平。一般来说，组织

管理者会想方设法来挽留那些业绩出色的员工，提高工资待遇，增加晋升机会，因此预测高绩效者的流动率时，工作满意度并不重要；而对那些低绩效的员工，组织可能会制造一些压力甚至是促使他们辞职，所以工作满意度对低绩效者的影响大于对高绩效者的影响。

### （三）工作满意度与缺勤率

工作满意度与缺勤率之间是一种稳定的负相关关系，其中还包括有严格的考勤制度或带薪休假制度等其他影响因素。一家公司在纽约与芝加哥设立了两个总部，公司的制度不允许员工因可以避免的原因而缺勤，否则要受到惩罚。一天，芝加哥下了一场暴雪，而纽约的天气相当好。在这项研究中，一个有趣的维度是暴雪为芝加哥员工创造了不去工作的借口，交通瘫痪，大家都可以不上班，并且不会受到惩罚。这个自然实验，可以比较两个地区满意和不满意员工的出勤记录：如果满意度能导致出勤，则当没有外部因素影响时，芝加哥较高满意度的员工应该来上班，而不满意的员工则可能待在家里。观察结果显示，芝加哥高满意度的员工出勤率比那些低满意度的员工出勤率高很多；在纽约的员工，满意群体和不满意群体的缺勤率一样高。

### （四）工作满意度与组织公民行为

工作满意度是决定员工组织公民行为的一个重要因素。对工作感到满意的员工，组织的归属感、主人翁感更强，更愿意主动承担本职工作之外的责任。因此，早期对于组织公民行为的讨论也假定组织公民行为与工作满意度有密切联系。但最近研究证据表明，工作满意度对于组织公民行为的影响，是通过公平感产生的。

工作满意度与组织公民行为之间的关系总体上仅达到中等程度的相关，如控制了公正性这一要素后，二者之间无相关。工作满意度来自公平的结果、待遇，如果员工觉得上级主管、组织程序、薪酬制度是不公平的，则工作满意度可能会受到重大打击。当员工感觉到组织是公平的，则会产生信任，就会更自觉去做本职工作要求之外的工作。

## 四、工作满意度的测量

一个人的工作不仅是处理文件、撰写方案、等待客户、驾驶卡车等显而易见的活动，任何工作都需要与同事和上司进行相互交往；遵守组织的规章制度；达到绩效评价标准；生活在与理想有差距的工作环境中；等等。这意味着，员工对自己工作是否满意的评价，常常是对大量不同工作元素进行综合的结果。那么，人们如何测量这种满意度呢？

工作满意度的测量有两种使用最广泛的手段：一是单一整体评估法，二是由大量工作要素组合而成的综合评价法。单一整体评估法需要个体回答一个问题，如“如果你把所有因素考虑在内，你对自己的工作满意吗”，要求从数字1~5所代表的等级中圈出一个符合自己的数字，这些数字代表了从“非常满意”到“非常不满意”的不同程度。工作要素综合评价法是一种更复杂的方法，首先需要确定工作中的关键要素，然后询问员工对于每一项要素的感受。这些因素包括工作性质、监督与控制、目前的收入、晋升机会和人际关系。工作要素综合评价法通过标准化的量表来评估这些要素，数据累加起来就得到了工作满意度总分。

两种测量方法从直觉上看，工作要素综合评价法能够使工作满意度的评估更为精确。然而，研究结果并不支持这种直觉。有人对单一整体评估法和更繁琐的工作要素综合评价