



用于国家职业技能鉴定

国家职业资格培训教程

(第三版)

# 企业人力资源 管理师 (基础知识)

中国就业培训技术指导中心 组织编写



用于国家职业技能鉴定

国家职业资格培训教程（第三版）

# 企业人力资源管理师

基础知识

中国就业培训技术指导中心 组织编写

中国劳动保障出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源管理师：基础知识/中国就业培训技术指导中心组织编写。—3版。--北京：中国劳动社会保障出版社，2014

国家职业资格培训教程

ISBN 978-7-5167-0973-3

I. ①企… II. ①中… III. ①企业管理-人力资源管理-资格考试-教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 023727 号

### 中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街1号 邮政编码：100029)

\*

北京市艺辉印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787毫米×1092毫米 16开本 13印张 238千字

2014年2月第3版 2014年3月第2次印刷

定价：24.00 元

读者服务部电话：(010) 64929211/64921644/84643933

发行部电话：(010) 64961894

出版社网址：<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错，请与本社联系调换：(010) 80497374

我社将与版权执法机关配合，大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动，敬请广大读者协助举报，经查实将给予举报者奖励。

举报电话：(010) 64954652

国家职业资格培训教程（第三版）

## 企业人力资源管理师（基础知识）

### 编审委员会

主任 张立新 刘 康 郑东亮  
副主任 张亚男 艾一平  
委员 岳 威 安鸿章 曾湘泉 时 勤 陈 蕾  
胡小勇 田大洲 鲍春雷 仲艳平

### 本书编写人员

主 编 安鸿章 岳 威  
编 者 安鸿章 岳 威 吴国存 李新建 王守志  
肖 霞 赵慧军 胡小勇 田大洲 鲍春雷  
张京鹏 高 珊

# 出版前言

为更好地推动企业人力资源管理师职业培训和职业技能鉴定工作的开展，2007年，我们组织国内高等院校、科研机构和企业界的有关专家，根据新修订的《企业人力资源管理师国家职业标准》（以下简称《标准》），出版了第二版《企业人力资源管理师国家职业资格培训教程》（以下简称《教程》）。根据《标准》的要求，《教程》突出了“以职业活动为导向，以职业能力为核心”的指导思想。在结构上，针对人力资源管理职业活动的领域，按照模块化的方式，分四级企业人力资源管理师（国家职业资格四级）、三级企业人力资源管理师（国家职业资格三级）、二级企业人力资源管理师（国家职业资格二级）、一级企业人力资源管理师（国家职业资格一级）四个级别编写。《教程》的基础知识部分内容对应《标准》的“基本要求”；各个级别的内容分别对应于《标准》中各个级别的“工作要求”。《教程》适用于人力资源管理的相关培训，是职业技能鉴定的推荐辅导用书。

至今，第二版《教程》已经使用了6年。在这期间，企业人力资源管理领域发生了诸多发展变化，为此，我们又组织有关专家对第二版《教程》进行了必要的调整和修改，形成第三版《教程》。此次新修订的《教程》结合了最新的人力资源管理理论与实践经验，更加突出了职业培训特色。

第三版《教程》的一级由安鸿章、时勘主编，二、三、四级由安鸿章主编，基础知识由安鸿章、岳威主编。安鸿章、时勘、岳威、王守志、吴江、余琛、胡小勇、田大洲、鲍春雷、时雨、康士勇、王宝石、许明月、张洪德、张淑华、张兰、刘瑛、荣凤杰、杨光、王静、刘焯星、吴国存、李新建、肖霞、赵慧军、张京鹏、高珊等同志参加了撰稿和编写工作。此外，肖霞、赵慧军、魏钧、蔡宁、韩永江、童天、聂鲲鹏、邹勇、刘小玲、江黎、万娟、王素芬、赵慧悦、赵云、苑彬成等同志参加了第二版《教程》的编写工作，张琪、胡芳、李庆章、闫治平、李文贵、曹来京、侯海明、周霞、肖旭、吴孟捷、何黎明、周伟、曲龄年、阎恺、石美遐、徐成响、姚裕群、陈丁、郭漫、苏爱民、陈红、王静、何波、哈晓斯、李建设等同志参加了2002年第一版《教程》的编写工作。在此一并表示感谢。

由于时间仓促，不足之处在所难免，欢迎读者提出宝贵意见。

# 目 录

<b>第一章 劳动经济学</b> .....	( 1 )
第一节 劳动经济学的研究对象和研究方法.....	( 1 )
第二节 劳动力供给和需求.....	( 5 )
第三节 完全竞争市场条件下的工资水平与工资结构.....	( 14 )
第四节 就业与失业.....	( 18 )
<b>第二章 劳动法</b> .....	( 28 )
第一节 劳动法的体系.....	( 28 )
第二节 劳动法律关系.....	( 39 )
<b>第三章 现代企业管理</b> .....	( 45 )
第一节 企业战略管理.....	( 45 )
第二节 企业计划与决策.....	( 62 )
第三节 市场营销.....	( 74 )
<b>第四章 管理心理与组织行为</b> .....	( 97 )
第一节 个体心理与行为的分析.....	( 97 )
第二节 工作团队的心理与行为.....	( 113 )
第三节 领导行为及其理论.....	( 121 )
第四节 人力资源管理中的心理测量技术.....	( 131 )
<b>第五章 人力资源开发与管理</b> .....	( 137 )
第一节 人力资源的基本理论.....	( 137 )
第二节 人力资源开发.....	( 163 )
第三节 现代企业人力资源管理.....	( 179 )
<b>参考书目</b> .....	( 199 )

---

## 第四章 管理心理与组织行为

### 第一节 个体心理与行为的分析

#### 一、个体差异

人有差异是心理学的第一定律。所谓个体差异，是指个体在成长过程中，因受遗传和环境的交互影响，使不同个体之间在身心特征上显示出的彼此各不相同的现象。从管理的角度看，问题不在于了解人们是否存在差异，因为这是不言而喻的。关键的问题是：了解和鉴别人们具有哪些方面的差异，并运用差异的心理学知识尽可能地使人们做好工作。

个体差异现象表现在很多方面，若从身心两方面所表现的特征来看，诸如年龄、性别、容貌、身高、体能、能力、兴趣、态度、性格、动机等，在个体之间都会有明显的差异。

##### （一）员工的能力与人格

##### 1. 能力差异

心理学所指能力，其一是指个人在某方面所表现出的实际能力，即“所能为者”；其二是指个人将来有机会通过学习，在行为上表现出的能力，即“可能为者”。前者称为实际能力或“成就”（achievement），后者称为潜在能力或“性向”（aptitude）。人的实际能力又可分为一般能力和特殊能力，所谓一般能力也就是平常所指的智力，特殊能力则是从事某项活动或者专业的能力。以智力为例，人与人既有智力水平（智商高低）的差异，也有智力结构倾向性（语言、数字、推理、空间等）的差异；而在专业能力上的差异更是显而易见。

关于能力和绩效之间的关系是人力资源管理实践所关注的。一般意义上，一个人从事某种工作的能力越强，其工作的完成就越顺利，绩效越高。一项专门的研究分析表明，认知能力测验成绩与工作绩效之间的相关系数大约在 0.20~0.30 之间。在对效度系数加以校正后，平均效度系数可上升到 0.50 的水平，可以解释 25% 的工作绩效的变异。<sup>①</sup>毋庸置疑，人们在进行具体工作时，也往往需要综合运用多项能力才能获得成功。

##### 2. 人格差异

---

<sup>①</sup> 王重鸣，管理心理学，北京：人民教育出版社，2001，85~86

能力与人格是决定人生成败、事业成功的两大心理因素，但是两者的功能不同。从研究的角度看，人格比能力的研究更为困难；从理论和实践的观点看，对人格的了解和鉴别比能力似乎更为重要。原因是人格更为复杂，它包括了动机、情绪、态度、价值观、自我观念等多方面的内容；人格更为多变，人们在其工作和生活的环境中不断地变化着自己的动机、情绪、态度等。

能力差异的程度可采用统一量度作为标准（如智商），从而鉴别个体之间能力的高低。甚至可以根据同一标准，将所有人的能力按高低分排列，做成常态分配，就能确定个人能力在群体中所处的位置。经过科学方法的处理，将之转变成数量化的个别差异。但是人格方面的差异现象，尽管明确存在，却不能在同一标准下鉴别其高低。纵然有“人格高尚”之说，但绝非心理学上的意义。因此，人格只有差异之别，而绝无“高低”之分。

### 3. 大五人格特质与工作绩效

20世纪80年代以后，心理学家关于五个核心的人格特质理论得到了越来越多的支持和应用。五因素模型（Five-Factor Model, FFM），即在组织行为和人力资源管理领域称为“大五人格特质”理论的价值在于，它不仅说明了人格中具有决定意义的特质因素的重要性，而且揭示了这五个特质和工作绩效相关的规律（见表4—1）。

表 4—1 五种核心人格特质高分者的特征

情绪稳定性	外向	开放性	宜人性	责任感
平静	热情	想象力	可信	自信
安全	乐群	审美	直率	有组织
高兴	支配	好奇	合作	可依赖
不忧虑	精力充沛	尝新	温顺	追求成就
不冲动	寻求刺激	有创造性	谦虚	自律
	自信	灵活	好脾气	深思熟虑
	健谈	有教养		坚持不懈
	爱交际	智慧		

研究者已经基本达成一致，认为责任感与工作绩效有最强的正相关（≈0.3），在任何现实的工作中，责任感强的人都倾向于能获得较高的绩效；反之，那些冷漠、不负责任、不努力的人，在任何现实的工作中都倾向于低绩效。此外，作为一种人格特质，有责任感的员工通常为自己设定较高的目标，有较高的绩效期望；对工作丰富化和工作中的授权策略有很好的回应；他们也较少旷工。最近的研究也发现，在评估活动中，责任心强的评估者不



会给出不切实际的评估，但是低责任心的评估者就会给出不切实际的评估。<sup>①</sup>另外，还有的专项研究表明：个人能力和工作的满意度，在责任心与绩效之间的关系中起着中介作用，即对于高能力或者高满意度的人，责任心对绩效有正面作用，而对于低能力或低满意度的人，责任心对绩效的作用相对较弱。

那么，其他人格特质与工作绩效又有何关系呢？一些学者对专业人员、警察、管理者、技工、销售人员的工作绩效进行了分析，还选取上级评价、培训成绩、事故、缺勤等作为效标，发现人格特质中的责任感和情绪稳定性能有效地预测以上所有效标。<sup>②</sup>高外向的人易于获得管理和商业上的成功；高情绪稳定性的人在充满压力的情境中更有效率；高宜人性的人能够有效地处理客户关系，解决冲突；具有开放性的人更易于精通工作，并能在解决问题的情境中做出较好的决策。研究还发现，“大五特质”与团队绩效也相关，团队成员在五个特质上的平均得分越高，整个团队的绩效也越高。

## （二）员工的态度

### 1. 态度的分析

态度是对某种事物或特定对象所持有的一种肯定或否定的心理倾向。它是外界刺激与个体行为之间的中介因素，个体对外界刺激的反应会受到自己态度的调节。大量的心理学实验都发现，个体的态度支配着他的回忆、判断、思考和选择取舍，即决定了一个人将会看到什么、听到什么，想些什么和做些什么。所以，心理学常把态度看成是一种“行为的准备”，因而，预测个体行为必须研究人们的态度问题。

态度直接显示出个体的中心价值和自我意向。进一步讲，与个体的价值观密切相关。因此，通过观察人的态度来确定价值观是个很有效的方法。一个以自由、平等为价值取向的人，对组织内的分权、弹性工作制、放宽服饰标准等举措会表现出良好的态度。个体的价值观又常常反映出个体成长时期的社会价值观。30岁的员工与50岁的员工对奖金多少、求职与辞职、个人发展、权威、民主等的观念是有很大差异的，这种差异反映的是他们成长的年代和那个年代的社会观念、社会价值观上的差异。认识到这一点，对于解释和预测人的行为会有很大帮助。

态度很重要，因为它会影响到行为。在组织中，如果员工认为管理中的绩效评估不是依据个人的工作质量，而是依据工作数量，谁干得多谁的评价就高，那么为了得到较高的评价，他们就会尽量多干，而不会努力干好；另一种行为则可能是不认真参加评估，致使绩效评估失去价值。这是态度与行

<sup>①</sup> H. John Bernardin, Donna K. Conscientiousness and Agreeableness as Predictors of Rating Leniency, Journal of Applied Psychology, Vol. 85 (2), 2000, pp. 232-234.

<sup>②</sup> 陈捷. 个性与工作绩效关系研究的新进展. 心理学动态, 1999, 7: 1

为一致的表现。但是，态度影响行为，却不一定决定行为。比如，有的员工并不喜欢自己的工作，但这种消极态度并没有降低他的工作效率。这是态度与行为不一致的表现。

## 2. 工作满意度

(1) 工作满意度的定义。指员工对自己的工作所抱有的一般性的满足与否的态度。一个人对工作的满意度水平高，就可能对工作持积极态度；相反，对工作的满意度水平低，就可能对工作持消极态度。工作满意度受到心理学的重视，不仅把它视为一种个体现象，而且把它作为群体或组织的特征，作为衡量和预测工作行为和组织绩效的有效指标之一。

(2) 影响工作满意度的因素。一般而言，员工工作满意度来源于以下几个方面：

1) 富有挑战性的工作。富有挑战性的工作为员工提供施展才能和技术的机会，有一定难度的任务，有一定的自主权和责任，工作的这些特点使员工获得心理满足。缺乏挑战性的工作易使人厌倦，但是挑战性过强，则易使员工产生挫折感；而在中度挑战性的工作中，多数员工将感到满意。

2) 公平的报酬。报酬政策和实践是不是公正、明确，是否与员工的愿望一致，是决定工作满意度水平的另一个重要因素。员工所期望的报酬不是仅指工资一项，工作地点、工作时间以及晋升的政策，都是员工体验公平感觉的来源。当员工认为这些方面是以公平、公正为基础时，他们更容易从工作中体会到满足感。

3) 支持性的工作环境。员工对工作环境的关心，既是为了个人舒适，也是为了更好地完成工作。研究证明，员工希望工作的物理环境是安全的、舒适的，太热、太暗、噪声、污染等直接威胁着员工生理、心理健康。员工也希望获得职业、养老保险等基本生活保障；大多数员工愿意工作场所离家较近，设施现代化，有充足的工具和机械设备。

4) 融洽的人际关系。对于许多员工来说，工作还意味着对社会交往的满足。因而，友好和谐的同事关系，也会提高人们对工作的满意度。研究发现，与上级的人事关系更是一个决定因素。当直接主管是一个善解人意、友好公正、倾听员工意见的人时，员工的满意度会提高。

5) 个人特征与工作的匹配。当个性及个人的知识技能与工作相适应时，人们更容易获得工作上的成功，取得成绩；而事业成功会大大增加人的满意度。

(3) 工作满意度与绩效和行为的关系。关于工作满意度对员工绩效与行为的影响，人们倾向于认为：员工对工作满意能导致他们工作绩效的提高。但这一古典假设被近年来的一些研究所否定。一些学者认为，要了解工作满意与工作绩效的相关性十分困难，必须排除所有其他干扰因素之后，才有可能确认。比如，一个在自动生产线上工作的工人，他的生产率将受到机器速

度的影响，而不是他的工作满意度水平的影响。因此，研究认为，当员工的行为不受外在因素的限制时，工作满意才可能导致生产效率的提高。

如果在群体或组织的整体水平上考察满意与生产率的关系，研究者发现，拥有高满意度员工的组织比那些拥有低满意度员工的组织更有效。也就是说，在组织水平上证明了“满意导致生产率”的假设。

虽然工作满意只是影响工作绩效和行为的原因之一，但当员工不满意时，除了有可能离开组织以外，还可能士气低落、抱怨和反抗增多，甚至窃取组织财物、逃避工作中的责任、长期缺勤或迟到、增加失误率。也有员工由于不满意而采取一些建设性的行为反应，如试图改善环境和条件，提出改进的建议；或者虽然没有积极参与，但乐观和信任地期待组织解决问题。

### 3. 组织承诺

(1) 组织承诺的定义。作为一种态度，员工的组织承诺通常表现为保持一个特定组织的成员身份的一种强烈期望，愿意做出较多的努力来代表组织，对于组织的价值观和目标的明确信任和接受。组织承诺反映的是员工对组织的忠诚度，通过组织承诺表达了他们对组织及其将来的成功和发展的关注。

最早提出组织承诺的是贝克尔（H. S. Becker），他认为组织承诺是由于员工对组织投入的增加，而使员工不得不继续留在该组织的一种心理现象。阿伦和梅耶（N. J. Allen, J. P. Meyer）所进行的综合研究提出三种形式的承诺：

**感情承诺**——员工之所以对组织忠诚和努力工作，主要是由于对组织有深厚的感情（而不是物质利益）。影响感情承诺的因素有：工作本身的特性、管理的特点、人际关系、组织的可靠性和公平性、个人在组织中的重要性、所感觉到的来自组织的关心与支持以及员工的个人特点（利他主义者和顺从者的感情承诺也较高）。

**继续承诺**——为了不失去已有的位置和多年投入所换来的福利待遇，员工不得不继续留在该组织。影响继续承诺的因素有：受教育程度、所掌握的技术应用范围、改行的可能性、个人对组织的投入状况、福利因素以及个人特性等。

**规范承诺**——由于长期形成的社会责任感和社会规范的约束，员工为了尽自己的责任而留在组织中。影响规范承诺的因素包括对组织的规范要求、员工的个性特征以及所接受教育的类型等。

(2) 组织承诺的结果。与工作满意度类似，组织承诺与缺勤率和流动率成负相关。研究表明，组织承诺比工作满意度能更好地预测员工流动率，原因在于组织承诺水平反映了员工对组织整体全面和长久的认同，与对组织的不满相比较，对工作的不满更容易改变。因而，当不满是针对组织时，员工更可能考虑离开组织。由此可见，培养员工对组织的承诺，对于增强员工的

忠诚度和依赖感具有实际意义。

### （三）员工的知觉和归因

#### 1. 知觉及其意义

感觉是人的感官（如耳、眼、鼻、手等）对于声、光、色等基本刺激的直接反应。知觉则是这些基本刺激被选择、组织及解释的过程，就像计算机处理原始信息一样。而人的知觉在对感觉到的事物赋予意义时，常常会附加或者从中抽掉一些东西。

人们的行为往往是受他们的知觉支配的。换言之，人们不是依赖现实，而是依赖被自己选择、组织和解释了的现实行事。显然，由于个人背景、经验、期望、个性等的不同，使知觉不等于现实本身：有时它是加工了的现实，有时它是歪曲了的现实，有时现实中的许多内容人们根本没有察觉到。

人们不是孤立地对待一个刺激（一件事、一个人），而是倾向于从刺激与其他事件、感觉或形象的关系中对待它。许多知觉原理都描述了刺激是如何被察觉并被组织的。例如：

——对没有意义的刺激赋予意义：一个人安静地站在窗旁，有的人可能认为他在冥思苦想某个重要问题，有的人可能觉得他工作时间开小差，也有人可能会以为他在看窗外的热闹。总之，人们总是倾向于对这个意义不明确的情景赋予某种意义。

——把不完整的形象想象成完整的：人们倾向于根据以往的经验填补空白，轻而易举地把不完整的信息补充完整。

——把相似的对象集成系列，从而产生一个统一的整体：所谓的“物以类聚，人以群分”。

——把空间和时间上彼此接近的事物看成是一个整体：我们会把在同一个办公室里办公的人看成是一个整体；有些管理人员也会把一周内发生的事情看成是相互关联的。

#### 2. 社会知觉

社会知觉是指个体对其他个体的知觉，即我们如何认识他人。众所周知，判断和解释他人是一件很困难的事情，不仅判断对象的许多特征容易使人产生错觉，就是人们在知觉和判断时的某些习惯和方式也会产生失真的现象。

（1）首因效应。首因即最先的印象。首因效应是指最先的印象对人的知觉产生的强烈影响。如某人在初次会面时给人留下良好的印象，这种印象就会左右人们对他以后一系列特性的解释。反之也如此。尽管这些印象有时是不全面、不真实的。首因效应也是人们常说的“第一印象作用”。

（2）光环效应。光环效应是指当对一个人的某些特性形成好或坏的印象之后，人们就倾向于据此推论其他方面的特性。好像明亮的月光使周围的星星黯然失色一样，一个突出的特征掩盖了其他特征。所谓“一好百好”“一

坏百坏”。有心理学实验证明，长得漂亮的人，被评价很高；长得丑的人，被评价很低。

(3) 投射效应。投射效应是指在知觉他人时，知觉者以为他人也具备与自己相似的特性，这种把自己的特点归因到他人身上的倾向称为投射。这便是人们常说的推己及人的情形。尤其是当对方的某些特征如年龄、职业、籍贯、性别、社会地位等与自己相同时，投射效应更容易发生。投射使人们倾向于按照自己的特征去知觉别人，而不是知觉对象的真实情况，它能使知觉失真。

(4) 对比效应。对比效应是指在对两个或两个以上的人进行知觉时，人们会不自觉地在他们之间进行对比。对比的结果可能并不是公平和客观的。比如教师连续提问两个学生都不能回答某个问题，而第三个学生则对问题进行了分析和解释，尽管他的回答并不完全正确，或者前两个学生恰好对这个问题不感兴趣，可是教师还是会认为第三个学生更加出色些。

(5) 刻板印象。刻板印象是指对某个群体形成一种概括而固定的看法后，会据此去推断这个群体的每个成员的特征。生活在同一地域或同一文化背景下的人们，常常表现出许多相似性，如同一民族、同一职业、同一年龄阶段的人，在思想和行为上也比较接近。比如人们认为医生是人道的，商人是精明的，推销员是能说会道的，山东人是豪爽的，上海人是精明的等。这些特点被概括化、固定化以后，人们便据此去推断每一位医生、商人、推销员，或者山东人、上海人，于是产生了刻板印象和偏见。

在组织中，除了上述刻板印象外，上下级之间、不同部门之间的人员都可能会产生刻板印象。这种概括化了的知觉方式也不能说没有优点。这种手段简化了复杂世界并承认人们之间存在着相似性，同时也简化了人的认知过程——毕竟我们不能对每个独立的个体都细察入微，一些刻板印象能帮助我们尽快和容易地处理一些信息。但是问题在于，利用刻板印象所获得的判断往往是不够准确的，并非所有的山东人都是豪爽的，所有的医生都是人道的。

### 3. 归因

所谓归因，就是利用有关的信息资料对人的行为进行分析，从而推论其原因的过程。行为的原因可以分为内因和外因，也可以分为稳因和非稳因。

内因即内在原因，是指导致行为或事件的行为者本身可以控制的因素，包括行为者的人格、品质、情绪、心境、能力、需要和努力程度等；外因即外在原因，是指导致行为或事件的外部因素，包括行为者所处的各种环境和机遇、所从事工作的特点和难度，以及工作与人的相互作用，他人对行为者的强制或约束、激励的作用等。

稳因即稳定原因，是指导致行为或事件的相对不容易变化的因素，如行为者的能力、人格、品质、工作难度、职业要求、法律、制度和规范等；非

稳因即非稳定原因，如行为者的情绪、努力程度、机遇、多变的环境等。

对行为原因的区分是有很重要的意义的。心理学认为，当人们把行为者的行为归结于内因或稳因，即人的能力、个性、努力程度时，人们就会预测其行为在类似的情况下还会再次出现；反之，当人们把行为者的行为归结于外因或非稳因时，人们就很难断定在类似的情况下行为是否会再度出现。例如，你指派一名下属完成某项工作，但他失败而归，如果你做内部归因，认为他是能力不及所致，那么可以预测下次类似的情形和工作，他仍不可能成功；假如你做外部归因，认为此次失败完全是由于发生了难以预料的变故，那么下一次如果下属仍能一如既往，任务就会被出色地完成。

同知觉一样，归因由于受到主客观条件的影响而发生种种失真和偏差。

(1) 行为者的自利性偏差，即人们倾向于把自己的成功归因于个人因素，失败归因于外部因素；而对别人的成功则归因于情境因素，对别人的失败做内部归因。

(2) 对他人行为的归因还取决于他人行为是否与己发生利害关系。当他人失败使自己的利益受损害时，人们对他人的失败行为往往归因为能力差等个人因素。

(3) 人们还常有“善有善报，恶有恶报”的归因倾向，因而当有人受害时，人们对受害者的责难多于同情。

## 二、工作动机的理论与应用

组织必须能够吸引、激励和留住有能力的员工，而在很大程度上这些目标是通过组织的报酬制度来实现的。组织报酬制度的设计和应用是否能够成为最有效的激励员工的手段，能否使组织报酬的分配得到最大的回报，取决于组织及其管理者如何理解人们工作的动机，只有了解到员工想要的和他们觉得有意义的（而不一定是管理者想要的或者感觉有意义的），才能实现这样的回报。

心理学有关人类动机与行为的研究和组织心理学家对工作动机的理论探索，为组织报酬系统的设计和实践提供了依据。

### （一）人的多重需要与组织的报酬形式

众所周知，在现代人力资源管理中，报酬的形式已不仅仅是指工资、奖金、福利等，而是从更为广泛的角度，把报酬视为员工所看重的任何东西，包括办公室的位置、工作设备的分配、喜爱的任务、正式的和非正式的认同等。对报酬形式多样性的心理学解释，就是员工的需要是多样的、复杂的。心理学家并没有就各种动机分类达成一致，但是他们都承认有一些需要和动机是以生理为基础的，是非习得的，比如饥饿、口渴、睡眠、性、避痛等；还有一些也是非习得的，但并不以生理反应为基础，如好奇、控制、活动和情感的动机，与前一种生理性动机相比，好奇、控制、活动和情感的动机与

组织管理和员工的工作行为的相关性更大。此外，还有一些完全是通过学习获得的、不依赖生理需要的动机，即社会性的心理动机，如成就、权力、亲和、安全和地位的需要和动机。在经济高度发达的现实世界中，这类动机与组织管理和工作行为的相关性更高（见表4—2）。

表 4—2 社会性动机及其驱动的行为

关键的社会性心理需求和动机	满足需要的行为
成就需要	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 比竞争者更出色</li> <li>• 实现或者超越一个难以达到的目标</li> <li>• 解决一个复杂问题</li> <li>• 发现和使用更好的方法完成工作</li> </ul>
权力需要	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 影响他人并改变他们的态度和行为</li> <li>• 控制他人和活动</li> <li>• 占据一个高于别人的权威性的位置</li> <li>• 对资源进行控制</li> <li>• 战胜对手或敌人</li> </ul>
亲和需要	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 受到许多人的喜欢</li> <li>• 成为团队的一分子</li> <li>• 友好、合作地与同事一起工作</li> <li>• 保持和谐关系，避免冲突</li> <li>• 参加社交活动</li> </ul>
安全需要	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 有一份稳定的工作</li> <li>• 免受失业和经济危机的威胁</li> <li>• 免受疾病和残疾的威胁</li> <li>• 避免受到伤害或处于危险的环境</li> <li>• 避免任务或者决策失败的风险</li> </ul>
地位需要	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 拥有舒适的轿车，合体的穿着</li> <li>• 为合适的公司工作，并拥有合适的职位</li> <li>• 居住在合适的社区，参加俱乐部</li> <li>• 具有执行官的特权</li> </ul>

资料来源：[美] 弗雷德·鲁森斯著，组织行为学，王垒等译校，北京：人民邮电出版社，

2003. 177

最初，金钱被认为是唯一的报酬形式（以科学管理理论为代表），过一段时间以后这种外部诱因又包括了工作环境、安全感或者民主管理的风格（以人际关系理论为代表）。然后，更为稳定的工作动机又被认为是“更高层次”的需要，如自尊和自我实现（以人本主义心理学为代表）、责任、赞赏、成就和进步（赫兹伯格的双因素理论），以及个人的成长和发展（奥尔德弗的三重需要理论，麦克利兰的成就动机理论），因而组织所设计的报酬形式要更多地满足人的内在需求，如晋升、发展、创造等。

在激励员工问题上没有简单化的解决方案。管理者往往很困惑，他们支付了更高的工资，为员工提供了额外的福利和更舒适的工作环境，但是他们的员工仍然得不到激励。马斯洛的需求理论使管理者意识到工作中的员工有着多种需要，这就要求企业提供充足的财政储备来满足员工的多重需要。赫兹伯格的双因素理论对工作内容的重要性给予了很高的关注，而从前的管理者主要关注的是工作条件，很少注意甚至完全忽视了工作本身带给员工的成就感、责任感和挑战性的激励作用。因此，现代组织除了提供工资、福利和安全舒适的工作环境，还给员工提供更能发挥他们能力的任务，把工作责任交给员工，或者进行授权以表示对他们工作的认可，来满足员工被尊重和成就的需要。

## （二）组织公正与报酬分配

### 1. 分配公平

公平公正正是组织报酬体系设计和实施的第一原则。尽管有关公平的理论很早就被提出来，但直到近一二十年才真正在组织行为管理和报酬分配上得到较多的关注。早在1953年Homans在解释收入分配与社会交换过程中人们既考虑投入又考虑收入这一现象时，提出了“分配公平性”的概念；接着，亚当斯从分配公正性在社会交换中对行为具有重要影响的观点出发，对收入分配的社会比较过程进行了系统的考察。他发现，在工作背景下，员工对自己是否在组织中受到公平对待十分敏感，人们更注意的不是所得薪酬的绝对值，而是与别人相比较的相对值。因此，这种判断是一种直接或间接的社会比较，进而影响随后的工作行为和绩效。简单而言，亚当斯的公平理论认为对工作绩效和积极性影响最大的因素是在工作环境中知觉到的公平/不公平的程度，并解释了在哪种条件下，什么样的工资水平、工资的增长和晋升的结果可能被知觉为公平或不公平。

### 2. 程序公平

员工对组织报酬分配有两种公平感，一是如上所述的在报酬分配结果上的公平，即个体在一定的组织和工作环境下，对分配的结果和数量进行评估，判断其是否公平，是否得到了“自己应该得到的那一份”。从文化价值的角度看，这种公平感是符合社会公正的价值观和伦理道德的判断的。另一种公平感是指员工所感觉到的报酬结果的决定方式的公平性，即程序公平。



法律程序中公平问题的研究，提出了程序公平的结构——诉讼过程的控制和诉讼结果的决策控制——对人们公正感的影响，认为只要人们有过程控制，即参与诉讼过程的权利，不管最终判决结果（即决策）是否对自己有利，人们的结果公正感都会显著增加。

程序公平的观点应用到组织情境中，1980年，莱文泽尔（Leventhal）提出了保证程序公平的六项标准<sup>①</sup>：①一致性规则，即分配程序对不同的人员或在不同的时间应该保持一致性；②避免偏见规则，即在分配过程中应该摒弃个人的私利和偏见；③准确性规则，即决策应该依据正确的信息；④可修正规则，即决策应该有可修正的机会；⑤代表性规则，即分配程序能代表和反映所有相关人员的利益；⑥道德与伦理规则，即分配程序必须符合一般能够接受的道德与伦理标准。之后，众多学者的大量研究都说明了程序公平的重要性，由此引发对员工的晋职提薪决策、冲突解决程序、人事管理程序、员工投诉处理制度、员工解聘程序所进行的一系列研究。

### 3. 互动公平

互动公平是指分配结果反馈和执行时的人际互动方式是否公正。互动公平反映了在执行程序或决定结果时，权威或上司对待下属是否有礼貌、是否考虑到对方的尊严、是否尊重对方等，是否给当事人传达了应有的信息，即给当事人提供一些解释，如为什么要用某种形式的程序或为什么要用特定的方式进行分配。互动公平也影响结果公正。

报酬分配结果公平和程序公平是相互影响的，通常当人们认为分配公平时，会觉得导致这种结果的程序是公平的；不论程序如何，人们总会把获得的高水平的薪酬（结果）视为是公平的，但是把较低水平的薪酬也看成是公平的，则只有在使用了公平的程序后才有可能。许多研究认为，“程序公平”比“分配公平”更具有持续效应。管理上对公正问题感兴趣的原因之一是证实了这样一个假设：增强组织公正感能够提高员工积极的、与组织相关的心理和行为水平。

公平理论的研究直接与薪酬奖金设计有关。余凯成、何威<sup>②</sup>研究了我国企业员工的特征对分配公平的影响因素。他们将分配公平观念分成绩效率（代表亚当斯的分配观）、学历率、努力率（或苦劳率）、政治率（政治表现）、需要率（反映了按需分配）、资历率（对过去积累的认可，反映了平均主义分配观）和年轻率（与年轻化、知识化相对应）。他们的研究用假想的七个代表各种分配公平观念的人物（这些人物某一种要素特别突出，而其他要素一般），以工资提升、奖金发放、住房分配、职位晋升、荣誉授予和综

<sup>①</sup> Leventhal G. S., Karuza J., Fry W. R. Beyond fairness: A theory of allocation preference. In: G. Mikula ed. Justice and Social interaction. New York: Springer-Verlag, 1980. pp. 167-218.

<sup>②</sup> 余凯成，何威. 中国大陆企业职工分配公平感研究. 台北：本土心理研究，1995，4：42~91

合六种奖酬条件为分配资源，分别了解在这六种资源的分配中，七个人物（或七种分配观念）进行公平分配的优先顺序。结果发现：绩效率已经被广泛地接受；政治率作用很大；需要率排在绩效率和政治率后；相对来说，资历率、学历率、年轻率作用较小。努力率作用居中，可能被看成一种态度，与贡献有关。

### （三）期望理论与绩效薪资

报酬应基于绩效，这种绩效—报酬关系不仅在组织或公司层面，而且在个人层面上都是有价值的。绩效薪资的心理学理论基础是：只有当员工相信自己出色的工作绩效会带来所期望的报酬时，员工才会受到激励。

第一个将期望理论运用于工作动机并将其公式化的是弗洛姆（V. Froom），这一理论认为，人之所以努力工作，是因为他觉得这种工作行为可以达到某种结果，而这种结果对他有足够的价值。换言之，人们是否努力工作，一是要判断自己的努力是否能导致良好的业绩和评价。如果员工觉得自己工作能力有限（也可能是自卑感），无论如何努力也不可能取得高绩效；或者员工认为组织对工作业绩的评定还取决于非绩效的因素，如人际关系、资历，那么努力工作未必能得到一个良好的绩效评定结果。总之，当员工对取得工作绩效的期望很低时，他工作的动机水平也会很低。二是判断自己良好的工作绩效能否带来组织的奖励，如奖金、加薪或提升。如果员工认为，组织的奖励不明确；或者组织奖励的不是工作绩效，而是资历、忠诚、对上司的巴结；或者组织对奖励出尔反尔，那么他自然会降低工作的积极性。三是判断组织的奖励是否符合个人的需要，这些奖励或报酬对自己是否有吸引力。如果员工付出了巨大努力所取得的成绩，却只获得了微不足道的奖励；或者一个人努力工作以期获得晋升，但得到的将是加一级工资；或者员工期望一个比较有挑战性的、符合自己专业的岗位，可得到的是一个名誉称号，在这些情况下员工的激励水平也都会降低的。

总之，期望理论说明了工作动机是否受到激发以及强度如何，关键是员工如何理解个人努力与工作绩效、工作绩效与组织奖励、组织奖励与个人需要满足之间的关系。

绩效薪资的最大特点在于，它不是根据工作时间或工作资历来决定的，而是由个人或群体或组织的绩效水平决定的。绩效薪资不在乎头衔的大小，只依赖贡献的多少。因此，绩效薪资与期望理论的预测最为一致，尤其是在个人能看到他们的绩效和报酬之间有着密切关系的前提下。如果绩效薪资也是由非绩效因素所决定——像资历、职称，那么员工就可能降低其努力程度和绩效水平。

群体和组织层面的绩效薪资，如收益共享、利润共享、员工持股等，能够强化和鼓励员工为部门或组织的最大利益升华个人目标。那些希望形成较强团队意识的组织的一种做法，就是以群体绩效为基础的薪资设计，通过把

团队绩效和个人报酬相联系，来调动员工为团队的成功做出额外贡献的积极性。

组织的很多正式付酬方式不能与绩效相关联，比如带薪休假、保险计划等福利方案，几乎总是由个人在组织中的身份和资历决定的，而不是由绩效决定的。其他的报酬，如晋升，是可以并应该与绩效相关，然而，当晋升机会来临时，组织也可能是根据资历任命，或从组织外部引进“空降兵”来填补。甚至基于绩效的工资部分（如奖金、股份）在报酬与绩效相关联方面做得也并不好，因为绩效薪资取决于对绩效的准确评估，但这通常又不容易做到。结果，许多公司高层管理人员和一般员工都对绩效与报酬之间的正相关不抱多大的信心。

研究表明，有效的绩效薪资计划应具备以下特点：

- (1) 确保努力程度与绩效、绩效与薪酬有比较直接的联系；
- (2) 薪酬本身的价值受到员工的重视；
- (3) 有规范的、科学的发放方法及程序；
- (4) 确立可接受的、有效的考核标准；
- (5) 员工对考核标准和实施有信心；
- (6) 整个计划易于理解和计算；
- (7) 有基本的最低工资；
- (8) 提供及时的、明确的绩效反馈；
- (9) 让员工参与计划的制订和实施。

### 三、员工的学习和行为的管理

#### （一）员工的学习

##### 1. 强化的学习法则

第一个对学习中的强化做出理论分析的是心理学家爱德华·桑代克(E. L. Thorndike)，他的经典的效果律对于今天理解人的学习过程仍具有主导意义。在桑代克的效果律中强调了三个行为法则。其一，在对相同环境做出的几种反应中，那些能引起满意的反应，将更有可能再次发生。也就是说，令人满意的、受到鼓励的行为结果将增加先前行为的力度，并增加未来再次发生此行为的可能性，这一原则有时也称为“强化原则”。其二，那些随后能引起不满意的反应，将不太可能再次发生。也就是说，不理想的或受到惩罚的行为结果将减少先前行为的力度，并减少未来再次发生此行为的可能性，这一原则有时也称为“惩罚原则”。其三，如果行为之后没有任何后果，既没有正性的也没有负性的事后结果，在若干时间后，这种行为将会逐渐消失，这一原则有时也称为“消退原则”。

在实践中，许多管理者简单地把奖励理解为是对行为的强化，以为只要给予奖励就会强化行为。比如，给员工奖金以奖励他超额完成的任务，一定会强化员工积极工作的行为，即他的超额完成任务的行为得到了加强。然

而，事情并非总是如此，一位经理公开表扬了在工作中及时纠正他人错误的员工，但是这个员工却因这个奖励而感到窘迫，并受到同事的冷遇，结果他纠错的行为在未来不是增加而是减少了。在这个例子中，奖励没有强化纠错行为。因此，我们说只有加强了事前行为并诱发其再次发生，“奖励”才是强化性的。

惩罚的原则是行为管理中广泛使用，但也是最复杂、最难以控制的。和强化一样，惩罚对行为改变也同样有效，但它不是加强某种行为，而是削弱行为或倾向于减少其随后发生的频率。关于惩罚效果的观点很多，例如，有人认为惩罚是矫正行为的唯一有效方式，还有人警告不要轻易执行惩罚，众说纷纭。至今，心理学研究的结果还不能完全支持其中任何一种观点。然而，惩罚的副作用是毫无疑问的，例如，被惩罚的人往往变得焦虑不安，并对惩罚者心怀憎恨；被惩罚的行为往往只是被暂时压制而不是永久终止，除非惩罚非常严厉，但是越严厉的惩罚，引起的憎恨和报复心理就越强；有时看似惩罚，其实是在强化行为，因为惩罚者的惩罚恰似一种关注。

有效的行为管理的黄金法则是：为了改变行为（学习），我们应付出不懈的努力去强化而不是惩罚。因为与惩罚在减少不良行为方面的效果相比，使用强化策略在增加令人满意的行为上要有更好的效果。惩罚是一种学习经历，而不是一种对他人掌握和控制的证明。

## 2. 认知学习原理

尽管上述的学习法则被普遍接受，但是有时候个体的认知理性会抵消它们的作用。认知观点强调人类行为积极的、自由的一面，多运用期望、要求、诱因等概念。认知先于行为，构成人的思维、知觉、问题解决、信息加工的输入。

在认知理论的先驱爱德华·托尔曼（E. C. Tolman）的实验中，发现动物学习以某种方式行动，就好像它们预见到食物会在某一线索出现之后出现。于是，托尔曼相信，动物关于特定事件将导致一个特定结果的期望而产生了学习。这种关于期望的认知概念意味着有机体对目标是有所思考、有所意识和有所知觉的。认知论者认为，奖赏不会自动加强先前行为和提高随后行为发生的动机。例如，有些研究就证明，如果员工把奖赏视为一种控制，那么他会降低将来从事这一工作的努力。对成功完成一项较为容易的工作进行奖赏，似乎在表明工作者能力低，奖励成了接受奖赏者能力低的一种信号，这种信号将阻止他以后的活动；反之，对成功完成一项困难工作的奖赏，则表明工作者有很高的工作能力，工作者的这种信念增强了以后工作的动机。

认知主义学习理论强调认知结构和内部心理表象，即学习的内部因素，这与上面所述的行为主义的强化原则只关心学习者的外显行为，无视其内部心理过程有很大的不同。对员工行为绩效管理而言，认知学习理论告诉我们

不能仅仅停留在对行为绩效结果的刺激上，还必须研究员工的学习和行为发生了哪些变化，有着怎样的心理结构和认知结构，有着怎样的期望和动机。

### 3. 社会学习理论

如果把学习的强化法则改变为一种通俗说法，那么个体行为的学习，不是经由奖励，就是经由惩罚，否则无法达到学习的目的。像这种靠直接经验学习的说法，是不能对人类的学习行为进行充分解释的，因为人类的认知、技能、态度、观念等，很多是来自间接经验。所谓“耳濡目染”“见贤思齐”“见善则迁”等教育效果，都超越了被动的奖与罚的外在控制，而以人们的主动求知向善的方式学得的。社会学习理论的创始人班杜拉（Bandura）做了大量研究，证明人们可以向其他人学习，即观察学习。这种学习是学习者在社会情境中观察别人行为表现以及行为后果（得到奖励或惩罚），是间接学习的历程。这种学习称为模仿，模仿对象称为楷模或榜样。在观察学习中，学习者总是带有一定的认知。观察学习不但可以超越经由赏罚控制学习直接经验的限制，而且可以超越事先设计学习情境的限制，随时随地都可以学习。这一点，可以用来作为重视组织环境、组织文化的教育功能的管理者的理论依据。

但是，在同一环境下对不同的人而言，未必都会产生观察学习。因此，如何才能产生观察学习及其效果，班杜拉建议：

- 榜样所表现的行为要具有明确的后果，即受到了奖励；
- 学习者对榜样持有正面的、认可的态度；
- 榜样与学习者在人格特质上有相似之处；
- 学习者学习榜样的行为能得到外部的或者自我的强化；
- 所学习的行为既能看得懂又力所能及。

#### （二）员工学习与组织行为矫正

在每一个组织中，每时每刻都有大量行为发生。其中有些行为对工作绩效有重大影响，有些没有影响或者有消极影响。因此，行为绩效管理的目的就是增加那些有助于实现绩效目标的行为，减少那些阻碍或者破坏绩效目标的行为。

组织行为矫正模型被认为是有效的行为绩效管理的系统性方法之一，它是建立在学习理论，特别是强化原则的基础上的。其具体步骤是：

第一步，识别和确认对绩效有重大影响的关键行为。通常这些行为和所生产的产品或服务的质量与数量有关。一种行为能否被认为是关键行为，必须肯定回答两个问题：其一，它是否能被测量（可观察的、具体的）；其二，它是否对绩效结果有重大影响。例如，“工作懒散”就不能作为关键行为，尽管懒散行为影响了绩效结果，但却是笼统的、不可操作的。可将它分解为可见的、可测量的行为，比如，不在工作岗位上、间休回来后不按时开工、在饮水机旁消耗时间、打扰他人工作、玩游戏、因私上网等。与任何解决问

题的步骤一样，对行为进行管理时，必须把那些有助于绩效的行为和破坏了绩效的行为正确地识别出来，否则接下来的矫正步骤对实现绩效改善的整体目标毫无意义。

第二步，对这些关键行为进行基线测量。基线测量的目的是为关键行为提供客观的频率数据，即关键的绩效行为（如上述行为）在当前条件下发生的次数。这些数据可以从档案资料中获得，也可以客观地记录。这种测量要求精确。精确的测量不仅是科学的鲜明特点，而且它使行为管理脱离传统人力资源管理的主观方法。有时主管认为某人“总是不在工作岗位上”，可是客观测量的结果却是此人95%的工作时间都是在岗位上，也许这个水平是可以接受的，并不影响绩效，那么基线测量就把这一问题排出，不在需要矫正的行为之列。

第三步，当关键行为被确认后，也得到了一个基线标准，那么就需要做功能性分析了。功能性分析就是分析关键行为（B）的先行条件（A）和关键行为的后果（C）。行为的前因和后果都对理解、预测和控制行为至关重要，在制定出有效的干预策略之前，必须真正了解它们。

第四步，干预行为。可以说前三步都是进行行为干预和矫正的准备。干预的目的就是加强和促进绩效行为或者削弱和减少失调行为。主要的干预策略是正强化和惩罚—正强化的整合。作为行为矫正干预策略的正性强化物可以是多种多样的，只要它能带来绩效行为的增加。通常金钱被认为是重要的强化物，但是它有时因不能合理发放而成为无效的强化物。与钱一样有效的而且每个管理者都可以使用的是社会性强化物，如关注和认可，以及绩效反馈。在削弱和减少不理想行为时使用惩罚策略不可避免，但是要注意到惩罚的副作用。有些主管在对付下属时太多依赖惩罚这种负性的方法，以至于他们不能再有效地使用正性强化。这对人力资源管理来说是非常不利的。惩罚在行为矫正干预中不应被单独使用，如果它是必要的，那么要与正性强化联合使用。因为正性强化是改变员工行为更为有效的方式。

上述组织行为矫正的各个步骤在各类组织中都可以广泛应用。在改善员工生产力、控制缺勤和迟到、预防安全事故、提高销售业绩等方面，组织行为矫正模型和一般的学习理论被证明有着积极的作用。例如，用小金额的钱作为对出勤和准时的奖励；反之，作为对缺勤和迟到的惩罚，结果，缺勤率有18%~50%的减少，迟到的频率则有90%的减少。在减少危险行为或增加安全行为方面，行为管理技术也取得了巨大的成功，在一些公司，没有发生过事故的员工可以进行抽奖，或者获得公司股票和得到公司的赠券。实施了行为管理计划的公司报告说，事故减少了33%，伤害所造成的平均成本从1400美元降到了500美元。<sup>①</sup>而在销售业绩和员工生产力的提高上，一

① [美] 弗雷德·鲁森斯著，组织行为学，王垒等译校，北京：人民邮电出版社，2003，398~399

般性的行为管理方法，特别是组织行为矫正，都已经被证明有着相当积极的影响。

## 第二节 工作团队的心理与行为

### 一、工作团队的动力

#### (一) 工作团队有效性的理论

##### 1. 什么是工作团队

团队具有工作群体的特点，但又增添了一些其他特点，如卡特森伯奇和史密斯 (Katzenbach & Smith, 1993)<sup>①</sup> 把团队定义为：“一个团队是一个小数目的人群，他们具有互补性的技能，承诺一个共同目标、一系列绩效目标和他们共同负责的方法。一个团队的实质是共同的承诺，没有它，群体作为个体运作；有了它，他们便成为一个强有力的集体绩效单位。”由此可见，“团队”比其他群体更加任务取向，更强调成员的互相依赖性。通常团队对其成员有一套明确的规则和奖励，它用集体的目标和对任务的兴趣代替个人的意向和人际冲突。可以说，团队的绩效是成员们一道工作得怎样的函数，而不是如群体绩效那样是个体所做的事情的函数。

##### 2. 团队的有效性模型

哪些因素有助于团队的成功？团队有效性的模型（见图 4—1）表明组织文化、团队设计和奖励等组织背景因素将影响到使团队产生有效性的一系列团队运作，而团队有效性与团队运作则是相互作用的。

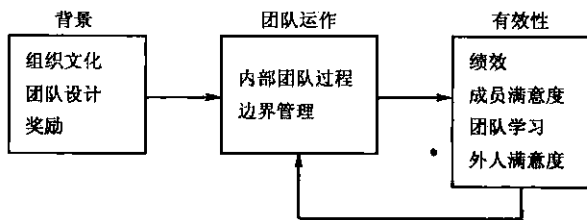


图 4—1 团队有效性的模型

资料来源：[美] 德博拉夫·安科拉等. 组织行为与过程. 大连：东北财经大学出版社，2000. 121

森德斯罗姆和麦克英蒂尔 (Sundstrom & McIntyre, 1994) 认为团队的有效性由四个要素构成：

(1) 绩效。指团队的产出。可按质量、数量、及时性、效率和创新等方面加以测定。例如，新产品开发团队的绩效表现在预算、日程、技术标准和产品的创新性等方面。

<sup>①</sup> Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization, Harvard Business School Press, Boston, Mass. 1993.

(2) 成员满意度。指团队成员如何通过承诺、信任和满足个人需要而产生某种正面态度和体验。大家感觉到度过了一段美好时光，结识了其他团队的成员，营造了一种支持性的环境，从其他成员那里获得承诺和协助等都会给团队以满足感。

(3) 团队学习。指团队生存、改进和适应变化着的环境的能力。团队成员怎样获取新的技能、视角和变化着的环境所需要的那些行为，怎样发现创造性解决问题的方法，如何长期保持高效率以及在外环境变化时改变程序和规范。

(4) 外人的满意度。指团队怎样满足顾客、供应商等外部委托人的需要并使他们高兴。例如，一个产品开发团队开发出一个高质量的产品，但他们不能说服营销团队和顾客相信该产品的吸引力，那么团队的有效性就有了问题。

团队是怎样完成它的任务以实现上述有效性的？团队的任务可能是不同的，但团队完成任务的方式——团队是如何运作的，直接影响着团队的效率。

内部团队过程：指团队成员作为一个整体，彼此相互作用，完成任务的过程。这里包括的关键过程有沟通、影响、任务和维持的职能、决策、冲突、氛围和情绪问题。

边界管理：指一个团队与自己团队之外的人们进行合作的方法。边界管理是团队运作的主要范畴之一，在创造和维护团队有效性方面起着关键性的作用。主要的边界管理活动包括缓和团队的政治斗争，劝说高层管理者支持团队的工作，与其他群体进行协调和谈判等。

任何团队运作的过程都离不开所在组织的大环境，团队运作及其有效性的获得有赖于组织的背景，其中包括组织文化、团队设计方式和报酬系统。强调合作、相互负责和鼓励信息交流的组织文化，要比强调壁垒和差异的组织文化更有利于团队工作。强调平等主义也被认为是理想的组织文化。

团队设计是指团队被组织按照什么方式建立起来，包括任务的性质、对成员的要求和团队的结构。例如，任务是否是相互依赖的，对成员的技能、经验、背景有何要求，团队应该多大，期望团队怎样行动等。

报酬系统是决定团队成员之间以及团队与外界互动的重要背景因素。有证据表明，在跨职能团队中，由职能主管评价团队成员比由团队领袖评价其成员带来更多的冲突。如果一位经理强调团队的重要，却按个人成就提拔雇员时，他所表达的是矛盾的奖励信息，因而对团队产生负面影响。因此，组织的报酬系统应当支持所需要的那些团队。

团队有效性的模型对团队的管理起到了一种指南针的作用。这个模型强调，特定的组织文化、团队设计和奖励系统能最好地促进团队运作，在这些条件下，团队的有效性能产生。反过来，团队的高绩效和满意感会加强团



队的动机和完成任务的努力。于是，团队可进入一个其过程和有效性持续改善的良性循环。

## （二）团队的动力因素分析

每位成员都有个性，有些还很难相处。团队成员的歧异、压力和焦虑，究竟是破坏团队的力量，还是团队不可或缺的活力来源？

大多数人都希望有融洽的人际关系以保证顺利完成工作，但这却不符合团队的需求。具有技能和战斗精神的人，可能是最有价值的团队成员，即使这种人是最难缠的人。他提出的看法或许令人无法接受，但却是新的看法，或者能够激发别人的灵感。然而这种观点并不能消除人们的疑虑：某些人的作风非常独特，使大家无法凝结成一个团队。但是，如果团队成员缺乏多样化的技能，那么，不管彼此的关系有多融洽，也无法弥补所损失的创造力和新观点。

团队过程的主要范畴是沟通、影响、任务和维持的职能、决策、冲突、氛围和情绪问题。一旦你能更多地了解到团队过程的特点，你就更能控制它们，以便更好地实现团队有效性。这里从团队过程的观察入手，为团队建设者提供洞察力，这些洞察力应该能使你成为一个更有价值的团队成员和更有效的团队领袖。

1. 沟通。团队沟通模式会提供以下线索：谁在影响团队，存在着哪些小团体和联盟，团队的进步有多大，成员有何不满。涉及沟通的关键问题有：谁是经常（不经常）的参与者？为什么？他们参与（不参与）的结果怎样？讨论时谁对谁说话？谁回答谁？谁激发谁？安静的成员和吵闹的成员得到怎样的对待？团队成员提供必要的信息吗？

2. 影响。那些最经常参与的人不总是影响最大的人，影响经常来自具有攻击性和非常有说服力的团队成员，他们能使团队讨论转向对他们有利的方面。尽管正式的团队领导在团队中经常有最大的权力和影响，但在一个团队的历史中，影响的变动也很常见。权力斗争在团队的早期是正常的，但如果持续下去并成为团队运作的一个部分的话，那么团队有效性就会遭到毁灭。

有助于观察团队影响模式的问题有：谁对团队的行动和决策最有影响？谁的主意受忽视？结果怎样？成员们使用哪些战术以相互影响？团队中存在竞争吗？它有哪些作用？正式的领导是怎样施加其影响的？

3. 任务和维持的职能。团队的任务职能帮助团队成员设定团队议事日程，让团队始终瞄准目标，做出高效决策和提出解决问题的替代方案而不是扯皮。而维持的职能则关注于人际关系，它让团队成员结合在一起，使大家能够继续相处甚至有某种乐趣。与任务和维持的职能有关的问题如下：

任务职能：团队成员经常提建议吗？成员们给予或者要求信息、意见、反馈吗？他们是在寻找可替代的方案还是只是予以批评？团队是怎样瞄准目

标的？团队讨论过谁负责做什么、成员应如何投入工作和团队在何时再次开会一类的问题吗？是怎样讨论的？

维护职能：所有的成员都受到鼓励而参加讨论吗？团队成员是否小心谨慎地拒绝理念而不是拒绝人？用什么方式表示拒绝？成员间的冲突是得到解决还是被忽视了？

4. 决策。许多团队的工作实质上是做决策。团队的决策可能涉及目前的任务、团队程序、行为的标准等多个方面。随着决策需要更快地、使用更大量和复杂的信息做出，决策变得更加困难。一般来说，群体决策很少能顺利进行；不良的组织气氛、人际冲突、偏见、从众都能扰乱这一程序。比如，多数派的意见使少数派或持有不同意见的人沉默不语，从而忽略了这些意见的价值——最起码它可以使团队从另一个角度去思考，去发现一个更具有广泛标准的创造性的决策，或者去考察那个被反对的决策可能带来的负面影响。

在团队决策中另一个显著问题是：一致同意所花费的时间成本。一致同意的决策提高了成员们对决策实行的承诺感，但是它却是非常费时的。因此在需要快节奏的决策过程中，尽管努力达成一致意见，但如果一致不能轻易达到，团队应有退一步的计划，如让领袖决定或者投票决定。

涉及决策的问题包括：团队遵循决策的关键步骤吗？一个人是否为所有人决策吗？后果如何？团队以投票方式决策吗？让多数派统治吗？团队努力去达到意见一致吗？团队鼓励少数派的意见吗？后果怎样？

5. 冲突。在团队中同样存在“良好的”冲突和“不良的”冲突，关键是找到鼓励良性冲突的方法，而避免冲突带来的挫折和敌视情绪，这些情绪会破坏团队工作，降低绩效，还可能使成员退出团队。建设团队应强调团队目标超过个人利益的观念，对成员相似性和差别性能够理解也能够帮助缓和情感性的冲突。

关系到团队冲突的关键问题包括：在有待完成的工作上，成员意见经常不一致吗？争论达到什么程度？在何种情况下人们是从个人立场出发开始争论的？工作时成员们彼此生气的情况常发生吗？

6. 氛围。指团队成员工作时的心理气氛，它由成员带到团队中的个人特征和期望所决定。大体上团队可以演变成两种氛围，一种是支持性的信任的团队氛围，一种是紧张的防卫性的氛围。

有助于理解团队氛围特征的问题有：人们彼此友好并开诚布公，还是一本正经？成员们很投入并很有兴趣吗？工作时的气氛是竞争、游戏，还是其他？大家常常发生冲突和意见不一致吗？为了避免不愉快而否认一些棘手的问题吗？

## 二、群体决策与人际沟通

### （一）群体决策

### 1. 群体决策的优缺点

决策是由个人做出，还是由群体经过分析讨论而做出，在决策的许多方面，诸如速度、效率、风险性、准确性等方面会存在明显的差别。与个体决策相比，群体决策有如下优点：

- (1) 能提供比个体更为丰富和全面的信息；
- (2) 能提供比个体更多的不同的决策方案；
- (3) 能增加决策的可接受性；
- (4) 能增加决策过程的民主性。

同时，群体决策存在着明显的不足：

- (1) 要比个体决策需要更多的时间，甚至会因难以达成一致观点而浪费时间；
- (2) 从众心理会妨碍不同意见的表达；
- (3) 如果群体由少数人控制，群体讨论时易产生个人倾向；
- (4) 对决策结果的责任不清。

个体决策和群体决策孰优孰劣，何时使用个体决策，何时使用群体决策，这主要取决于要解决的问题的性质和要取得的决策效果，也取决于对影响群体决策的因素的有效控制。

### 2. 影响群体决策的群体因素

决策群体通常是由具有不同职务、部门、身份的个体组成，他们往往在决策前就对决策问题有各自的假设、观点、判断和偏好，这些个体要通过讨论、辩驳等互动方式最终对某一问题做出决策。决策群体的这些社会性特征、认知特点等会对群体决策的过程和绩效产生重大影响。

(1) 群体多样性（群体异质性）。这一特征是指组成决策群体的个体间的差异程度，如不同职务、年龄、性别、种族、教育水平、任期、专业背景等。群体的多样性会导致更高水平的认知加工，会更仔细地分析及更准确地利用信息，从而提高群体决策的绩效。但群体的多样性也会提升成员之间的人际冲突，增加交流难度，导致派系的产生。

(2) 群体熟悉度。成员的熟悉度多从成员间的相互了解程度（人际知识）和相互喜欢程度（人际吸引）两个方面来考察。人际知识是指成员有关其他成员的技能、观点、风格等的知识，人际知识会促进成员间的合作，提高特定信息的利用度，也会减少成员的从众性，有利于不同方案和判断的形成。人际吸引则是指成员间的情绪情感的和谐程度。人际吸引对于群体决策的影响是多方面的，当和谐的人际关系比任务绩效更重要时，成员会压制冲突，忽略那些能引起冲突的信息；但当决策过程和结果不会影响群体的和谐关系时，群体凝聚力会有效地解决冲突。

(3) 群体的认知能力。对于简单的、牵涉较少专业知识的决策任务，认知能力的差异不会导致决策绩效的显著不同；而在复杂的、需要处理较多信

息的决策任务中，个体高水平的认知能力可以提高决策绩效。另外，认知能力也涉及信息在群体成员中的分布和信息利用方式，研究表明，不同的信息分布方式对群体决策的速度有一定影响，但是对决策的绩效没有显著影响。

(4) 群体成员的决策能力。群体成员的决策能力是指群体成员做出正确判断的能力。当成员决策能力较强时，群体规模可以较小；当成员决策能力较弱时，群体规模应当较大。决策群体规模一定，决策规则不变时，成员的决策能力增强，会增加群体决策的效率和可靠性。

(5) 参与决策的平等性。参与决策的平等性主要是指决策成员获取有关信息的机会是均等的，在讨论中具有同等的地位，对决策结果负有同样重要的责任，决策者之间是平等合作的关系。参与决策的平等性可以增进决策者之间有效的交流过程，促使其从多角度考察问题；可以增加成员自主发现有价值信息的机会，促进新知识的产生。

(6) 群体规模。在人数较少的群体中（如5人以下），对任务负责的人少，个体讨论较多，参与水平较高；而在人数较多的群体中（如7人以上），成员参与机会减少，受少数人支配的可能性增加，群体也更容易分裂成小群体。随着群体规模增加，可用资源增加，但沟通和协调的成本也随之增加。究竟最佳的决策群体规模是怎样的，研究结论极不一致。但是决策的可靠性是随成员数量的增加而提高的，而且成员间的相关性越小，成员数量对决策可靠性的影响就越大。

(7) 群体决策规则。群体决策中经常使用多数规则和一致规则。多数规则指事先规定好最终决策方案所必需的最少人数，把等于或多于这一最少人数的选择方案作为群体决策的最终方案。一致规则指参与决策的所有成员必须对最终方案达成一致意见，所谓一票否决。不同的决策规则对知识构建的作用是不同的。一致原则比多数原则需要更多的讨论，能够促进成员全面思考所有成员的观点；而多数原则会相对较快地完成决策任务，也可能会忽略成员的意见及其讨论。

## （二）人际关系与沟通

### 1. 人际关系的发展阶段

研究发现，人际关系可以沿着预计的轨道发展。通常在建立人际关系时会经过五个阶段，每个阶段都有特定的沟通特点。

#### 第一阶段：选择或定向阶段

人生是有限的，我们不可能广泛地与每个人建立关系，因此，与之互动的对象都是自觉或不自觉地经过“高度”选择的结果。选择是建立人际关系的第一步，即人际关系的定向阶段。你可以从各个方面来评价对方，如服装、外表的吸引力，信念，态度，言谈举止。根据这些观察决定是否与之发展相互关系，以及了解对方是否愿意与我们发展关系。

### 第二阶段：试验和探索阶段

在这一阶段，人们有意识地努力寻找共同的兴趣和经历。通过表达自己的观点、态度和价值观，观察对方的反应来进行试验。在这一阶段，每件事情似乎都是很愉快的、轻松的和非批评性的。许多人际关系都停留在这一阶段，沟通的双方喜欢这个水平的相互关系，但没有表现出进一步推进它的愿望。

### 第三阶段：加强阶段

这是感情的进一步探索，双方花更多的时间在一起，他们喜欢相互陪伴，也开始相互坦白，并相互信任。他们使用昵称，开别人不能理解的玩笑，谈话中出现共同的期望和假设。在加强阶段，开放是一种风险，因为自我袒露既可使相互关系加强，也可使其受到伤害。

### 第四阶段：融合阶段

这是人际相互关系中双方个性开始融合的阶段，他们不仅相互包容、理解，而且能很好地相互预测和解释对方的行为。只有当人们形成深入的、重要的关系时，才会达到融合阶段。达到这一阶段的人通常是最好的朋友、恋人或者父母和孩子。

### 第五阶段：盟约阶段

人际关系建立的最后一个阶段是双方做出某种正式的承诺，比如宣布婚约或者结婚。在其他情况下盟约可能不像签署合约那样正式，但无论什么形式，处于这一阶段的人，任何一方想脱离这种关系都比较困难。所以，这是双方对彼此关系有某种长期承诺时才采取的步骤。

人际关系可以建立在任何一个阶段上，是否从一个阶段发展到下一个阶段，取决于关系的双方。只有双方都愿意时这种发展才有可能。由于大多数人只有有限的时间和精力去加强关系，因此我们愿意把大多数人的际关系保持在第二和第三阶段。在前三个阶段人们建立友谊和正常的社交活动，而第四和第五阶段要求我们有更多的承诺，通常把它们留在非常特殊的相互关系中。

另外一种有益的观点是，在建立一个新的人际关系中，人们不应该过快地超越第一和第二阶段。在所有的人际关系中，每一方对来自对方的反馈保持敏感是很重要的。由于第三阶段首次出现自我袒露，因此，在第二阶段向第三阶段发展时特别敏感。如果一方坦白得太快太多，另一方可能感觉不舒服，以至于不愿意把相互关系推进到下一个阶段。

许多对人际关系的研究都认为，无论是配偶之间、家庭成员之间、朋友之间，把人们联结在一起的共同基础是承诺和沟通。

## 2. 沟通的风格模式

人们在沟通时的风格千差万别，我们在这里将描述个体沟通的五种基本风格以及每种风格的可能效果。

周哈利窗模型 (Johari Window) 是对沟通风格进行评估与分类时最常用的模型, 它将人在交流时的心理, 根据对信息的“暴露”和“反馈”分成四扇窗户, 每一扇窗户都代表了一种与沟通有关的人格特征。“暴露”指的是个体在沟通中坦率公开自己的情感、经历和信息的程度; “反馈”指的是个体成功地从别人那里了解自己的程度, 据此在图 4—2 中划分出四个“窗口”。

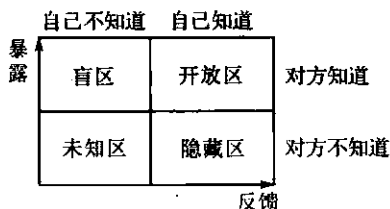


图 4—2 周哈利窗

开放区包含了自己和别人都知道的信息, 如个人的身高、肤色、婚姻等。对这部分信息沟通顺畅, 无障碍。个体也可以较好地与他人分享这些信息。隐藏区的信息是自己知道而别人不知道的信息。人们不想让别人知道这些信息, 是自我防卫的心理。盲区是指对方知道但自己却不知道的信息, 这种状况是由于别人没有告诉你或由于自己拒绝接受所造成的。未知区包括了那些自己和对方都不知道的信息。这是一种双盲式, 一般情况下, 沟通无法进行。

根据周哈利窗, 要想提高沟通的有效性, 就要从两方面进行努力。一方面是增加自我暴露的程度, 缩小隐藏区, 扩大开放区, 让对方了解自己更多些, 诚实坦率地与对方分享信息; 有研究表明, 自我揭示也促使对方更为友善。另一方面, 提高他人对自己的反馈程度, 缩小盲区, 扩大开放区。

依据这种分析, 可以把个体的沟通风格划分成四种类型。

**自我克制型:** 这种人既不暴露也不反馈, 他们居于双盲式的位置, 自己不扩大信息的领域, 也不希望对方扩大。他们表现出焦虑与敌意, 对他人不理睬, 很冷漠。有这种风格的管理者表现出独裁者的个性, 其领导下的群体, 人际交往低效, 个体缺乏创造性。

**自我保护型:** 这种类型的人在给他人反馈方面偏高, 但在对他人暴露方面偏低。他们喜欢探究他人, 进行反馈是用以防卫自己。有这种风格的管理者只使用反馈, 而没有自我暴露, 是假面式的沟通。由于不能打开自己的心灵将意图和情感告诉大家, 下属或许会不相信他们。

**自我暴露型:** 这种类型的人多有暴露而少有反馈, 认为自己的观点有价值, 而他人的观点一无是处。此种风格的管理者兴趣不在交流, 而在于自己说个没完。因此, 他的下属就常常是敌意的、不安或愤怒的, 他们知道自己的领导根本不关心下属, 而只是想巩固自己的地位和威信。

**自我实现型:** 这种类型的人平衡地使用暴露和反馈的方法, 达到最有效的人际沟通。他们提供有关自己的适量的信息, 寻求反馈, 以建设性的和非防御性的态度提供反馈。这种风格的管理者会自由地暴露自己的信息并收集他人的反馈, 这种行为越多, 沟通的开放区就越大, 交流也就越有效。

由此可见,沟通风格与人的个性有关。健康的个性,是我们通过真实的或者诚实的方式来表现的。个性不太健康、经常受到折磨或长期处于绝境中的人,常是一些说谎话的人。他们言不由衷,他们暴露自己的目的伪装多于真实。由于长期说谎,言行只是为了装门面,结果就与真实的本性脱离了。

此外,决定沟通风格的另外一个重要方面是沟通环境。个体在组织中的自我表达往往由于组织中的级别而变得复杂。比如某一级别的个体对于另一级别的个体拥有正式的权力(加薪、提级或降级、解雇),就算后者能够并且愿意做出充分的自我表达,可是那个拥有权力的人在多大程度上值得信任,不至于利用所表达的信息来处分、威胁或者压制他呢?自我实现型是人们所期望的,也是乐于发展和使用的。但是由于环境因素,也促使人们使用其他风格。一个关键的环境因素就是对方在沟通中采用的方法,比如上级不值得下级信任时,下级就不会暴露或表达自己;上司对下属的反馈置之不理时,那么下属就不愿意给他反馈了。

### 第三节 领导行为及其理论

#### 一、领导的活动与角色

##### (一) 领导者与管理者

关于领导这一概念,在学者们那里有着各种各样的表述,其中领导包含着“影响”的含义是众人公认的。领导只能产生于群体中,一般是群体中对群体活动和信念最有影响的人成为领导者。一个领导者倡导各种活动、规定秩序、做出决策并裁决成员之间的争端。他还要进行激励,充当鼓动者,要走在所倡导的行动的前列。因为群体成员在很大程度上是根据他的要求和他的话,而不是根据其他成员的话去工作。这些职能是一个领导者对他人产生影响的最一般的标志。在管理活动中,可能一个领导者不能履行所有的职能,但他必须能履行其中许多职能。

给领导下定义是困难的,但识别和测定并不困难。许多研究表明,对于谁是领导,群体内的成员和群体外的观察者是相当一致的。

领导与管理是有所区别的,因而也就决定了领导者与管理者并不总是同一个人,尽管人们常常把两者混为一谈。表4—3对领导者与管理者的区别做了简要概括。达到组织的最佳效果,领导和管理同样重要;在理想的情况下,所有的管理者都应当是领导者。

##### (二) 经理角色分析

一个总经理的一天要处理若干份邮件,要听取下属关于消费者对本公司产品要求的汇报,要参加几个既定会议,要招待公司的重要客户,要听取关于减员增效所带来的抱怨,还要为解决能源短缺问题而与各方进行沟通等。管理工作的特点要求一个高效率的管理者必须经常而且迅速地变换工作方

式，或者说，每个管理者的工作都是各种角色的结合，每个不同的情景可能要求管理者扮演一个与之相应的角色。

表 4—3 领导者与管理者的区别

管理者	领导者
制订计划和预算	设定方向
组织和调控人员	团结成员
控制和解决问题	激励和鼓舞
短视的	远视的
集中于系统和结构	集中于人
询问如何和何时	询问什么和为什么
复制和模仿	起源与创造
维持	发展
正确地做事	做正确的事

亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）曾对五位高层经理进行了认真观察和精心研究，他用三类十种不同的却是高度相关的角色来说明管理者（见表 4—4）。

表 4—4 明茨伯格的经理角色

类别	角色	工作内容
人际关系类	挂名首脑（Figure head） 联络员（Liaison） 领导者（Leader）	执行仪式或象征性的工作 建立内部和外部的信息网络 指挥、协调群体的工作
信息类	监听者（Monitor） 传播者（Disseminator） 发言人（Spokesperson）	搜寻、接收和筛选信息 传递信息给他人 通过演讲、报告、电视、广播等向外部提供信息
决策类	企业家（Entrepreneur） 障碍处理者（Disturbance handler） 谈判者（Negotiator） 资源分配者（Resource allocator）	制订计划，建立秩序 解决员工或部门中的各种冲突和问题  在谈判中代表部门或公司 决定资源分配对象和数量等



**人际关系类角色：**当管理者在履行礼仪性和象征性的义务时，如向优秀员工颁奖的总经理、与重要客户共进午餐的市场部经理、带领一群外来者参观视察公司的主管，他们都在扮演“挂名首脑”的角色。几乎所有的管理者都具有“领导者”的角色功能，他们要指挥协调下属的行动，激励、控制和影响下属。此外，管理者在团体中充当着“联络员”的角色，他们为了获得信息，必须同组织内外的个人和团体建立联络关系。

**信息类角色：**所有的管理者在某种程度上都要从组织内外的机构和人员那里接收信息。典型的情况是，通过阅读杂志和参加社会活动来了解公众趣味的变化，了解竞争对手的打算、计划，即扮演所谓的“监听者”；另外，管理者是沟通网络的中心，他们担负着向成员传递信息的任务——“传播者”；当他们代表自己的群体或组织向外界表态时，管理者则是在扮演“发言人”的角色。

**决策类角色：**作为“企业家”，管理者发起和监督那些将改进组织绩效的新项目；作为“障碍处理者”，管理者采取果断措施应对那些未预料到的问题；作为“资源分配者”，管理者负有分配人、财、物等资源的责任；最后，当管理者为了自己群体的利益与其他群体讨价还价、商议条件时，毫无疑问，他是一个“谈判者”。

## 二、领导特质、风格及其权变因素

### （一）谁成为领导人：领导的特质

无法否认这样的事实：个人素质在领导者的造就上起着非常重要的作用。在那些成功的组织中，无一不是没有一个或多个素质较高的优秀领导者。现代特质理论认为：第一，有效的领导必须具备一定的素质，而素质的发挥也取决于领导的情境；第二，领导者的素质可以在实践和教育中逐步形成和学习而成；第三，对领导特质的研究结果，可以为领导者的选拔、使用和培训提供具体的标准、方向和内容。

领导者在哪些方面有与众不同的特质呢？研究的结果可以归纳为以下特质：①内驱力，即对成就的渴望，并且精力充沛；②自信心；③创造性；④领导动机，即领导他人和对他人施加权力影响的愿望；⑤领导者的另一个重要特征是“高水平的灵活性”，即随机应变的能力。

另外，对领导特质的研究也集中于“领袖魅力”上。大部分领袖魅力研究的重点在于确定具有领袖气质的领导者和没有领袖气质的领导者之间，是否存在行为和个性上的差异。在众多的研究中，首先确定了有领袖魅力的管理者，其下属能受到更多的激励而付出更多的努力；他们喜欢自己的领导，因此表现出较高的工作绩效和满意度。

综合这些研究，可以得出七个有领袖魅力的管理者的关键特征：

1. 自信：对自己判断和能力的充分信心。
2. 远见：有理想目标，并认定未来一定比现在更美好。当有领袖魅力

的领导者的理想目标与现实差距较大时，下属就有可能认为领导者有远见卓识。

3. 有清楚表达目标的能力：他们能明确地陈述目标，让其他人都能明白。这种清晰的表达表明了其对下属需要的了解，然后它便成为一种激励的力量。

4. 对目标的坚定信念：他们被认为具有强烈的奉献精神，愿意从事高冒险性的工作，承受高代价。为了实现目标，能够自我牺牲。

5. 行为不循规蹈矩：行为是新颖的，反规范和反传统的。当获得成功时，这些行为会令下属惊诧和崇敬。

6. 是变革的代言人：他们被认为是激进的变革者，而不是现状的维护者。

7. 对环境敏感：他们有迅捷的反应力，能够对需要变革的环境、约束和资源进行切实可行的评估。

## （二）如何领导：领导的行为和风格

早期的领导行为理论确立了领导行为的两个独立维度，并试图说明两个维度在管理者身上的不同组合可以形成不同的行为风格，不同的行为风格会导致不同的领导绩效。

权变理论进一步发展了行为理论。尽管它没有扩大和丰富领导行为的内容，但它反对管理者的领导行为一成不变，并试图解决在什么情况下，什么样的行为风格才更有效。

### 1. 领导行为风格的确定

所有的领导都是不一样的，在一定程度上他们可能都有自己的特质，而在个人的领导方式和风格上也同样存在着差异。然而对领导行为和风格的研究认为，实际上，大多数领导可以根据与他们总体领导方式相关的几个维度来进行分类。对领导行为的早期研究显现出以下两个维度：

**关怀维度。**指的是领导者尊重和关心下属的看法和情感，更愿意与下属建立相互信任的工作关系。关怀的行为表现为：帮助下属解决个人问题，友善而平易近人，待人公平，十分关心下属的生活、健康、工作满意感等问题。

**结构维度。**指的是领导者更愿意界定自己和下属的工作任务和角色，以完成组织目标。这样的行为包括：向下属分派具体任务，规定工作绩效标准，强调工作期限，明确职责和关系，建立信息沟通的途径等。

进一步的研究发现，两个维度的行为表现均高（高关怀—高结构）的领导者，常常比另外三种类型的领导者，即高关怀—低结构、低关怀—高结构、低关怀—低结构的领导者，更能使下属取得高工作绩效和高满意度。但在以常规性任务为主的生产部门，高结构的领导行为与生产效率成正比，高关怀的领导行为则与生产效率成反比；而在非生产性部门，情况正相反。这

样的结论已经蕴含着领导行为的权变因素了。

## 2. 领导行为的权变理论

### (1) 费德勒的权变模型

费德勒 (Fred Fiedler) 在 20 世纪 50 年代末提出了第一个综合的权变模型。他认为, 任何一种领导风格都可能是有效的, 也可能是无效的, 关键是它是否适合于特定的领导环境。因此, 对领导行为有效性的考察或预测, 要从三个方面进行: 确定领导者的行为风格, 确定领导的具体情境, 确定领导风格与具体情境是否匹配。

领导者的行为风格的确定。费德勒仍以领导行为理论的两维模式为基础, 认为领导者存在着两种典型的风格, 即“关系取向”和“工作取向”的领导。他通过对 1 200 个群体的调查, 设计了“最不愿与之共事者问卷”, 简称 LPC 问卷。用投射的方法测量一个领导者的领导风格。

领导情境的确定。费德勒分离了三个情境因素, 他认为这是决定领导行为有效性的关键。

1) 领导者与被领导者的关系: 双方的信任程度, 被领导者对领导者的忠诚、尊重和追随程度。

2) 任务结构: 工作任务的程序化 (结构化) 程度, 比如工作是常规的还是非常规的, 工作规范明确与否。

3) 领导者的职权: 领导者是否拥有权力, 对下属是否能直接控制, 被上级和组织的支持程度。

对上述三个变量的评估结果, 就是领导者所处的情境状态。比如一个有利的情境是: 领导者与被领导者的关系很好, 任务结构化强, 领导职位权力强, 在这样的情境中, 领导者拥有较高的控制和影响力。在相反的情境下, 领导者的控制力则很小。费德勒对三个情境变量进行综合分析后, 得到了八种领导情境, 每个领导者位于其中之一。

领导风格与情境的匹配。在确定了领导者固有的行为风格 and 对其领导情境进行评估后, 利用费德勒建立的匹配模型, 可以得知和预测领导效果。费德勒的研究结论是: 在非常有利和非常不利的情境下, “工作取向”的领导都会比“关系取向”的领导更有效。“关系取向”的领导者在中等有利的情境中工作绩效会更好。

### (2) 领导情境理论

在赫塞与布兰查德 (P. Hersey & K. Blanchard) 开发的这一理论中, 把下属作为权变的变量, 即认为下属的成熟水平是选择领导风格的依赖条件。

领导情境理论同其他领导行为理论一样, 也把领导的行为方式按“关心人”和“关心工作”两个维度划分成四种类型的领导方式: 高关系—低工作的参与式, 低关系—高工作的命令式, 高关系—高工作的推销式, 低关系—

低工作的授权式。

而选择领导方式的权变因素——被领导者的成熟度，在领导情境理论中主要包括两个方面的内容：

1) 工作成熟度：指被领导者的知识和技能。知识越丰富，技能越高强，工作成熟度也就越高。

2) 心理成熟度：指工作的意愿和动机。工作兴趣和自觉性越高，越不需外力推动，心理成熟度越高。

按照阿基里斯的“不成熟—成熟”理论，人们总是经历一个个由不成熟到成熟的过程，在这个过程中，有效的领导应当是针对不同成熟度的下属分别给予指导，采取扩大工作范围、个人责任和给予下属发展的机会等措施，创造条件帮助下属日趋成熟。员工的工作成熟度与心理成熟度高低程度不同，组合情况也就不同，依成熟度的高低依次为：①有工作能力，也有工作动机；②有能力，但无动机；③无能力，但有动机；④既无能力，又无动机。对于不同成熟度的员工，应以不同的领导方式来对待。例如，对于那些既有能力又有较高工作积极性的下属，领导者可采取授权式的领导方式，不但可以减少对下属工作的控制和指导，还可以减少关系行为，因为下属既愿意也能够承担工作中的责任。对无能力但有动机的下属，领导者需采用高关系—高工作的推销式领导行为，既要指导下属的工作，弥补其能力上的不足，又要让下属感觉到领导对其工作热情的肯定。对有能力强但缺乏动机的下属，运用支持、非指导性的参与风格最能使其受到激励。

### (3) 路径—目标理论

路径—目标理论是加拿大多伦多大学伊万斯(M. G. Evans)提出，后由豪斯(R. J. House)开发确立的，它是最受推崇的理论之一。这一理论采用俄亥俄大学的结构和关系两个维度观点，确定了四种领导行为。并同激励的期望理论相结合，认为领导者的主要任务是提供必要的支持以帮助下属达到他们的目标，并确保他们的目标与群体和组织的目标相互配合、协调一致。所谓“路径—目标”，意味着为下属清除实现目标过程中的各种障碍和危险，使下属的“旅途”更为顺利。

在这一权变理论中，四种领导行为是：

1) 指导型(结构维度)——让下属明了对他的期望，以及完成工作的方法、程序和时间等。

2) 支持型(关系维度)——对下属亲切友善，关心他们的需求。

3) 参与型——与下属共同磋商，在决策前充分考虑下属的建议。

4) 成就导向型——设定富有挑战性的目标，期望下属充分实现自己的最佳水平。

权变变量是：

1) 下属控制以外的环境因素，如工作结构、权力系统、工作群体等。

这一权变因素决定了领导者采用哪种行为最具效果。

2) 下属的个人特征,如经验、能力、内控型还是外控型个性特征等。这些因素决定了环境因素与领导行为的相互作用,当领导行为与下属特点不适应时,领导效果则不佳。

路径—目标理论的逻辑得到许多研究的证实,即领导者若能补偿员工或工作情境中所缺乏的东西,员工的工作绩效和工作满意感会大大提高。但是,如果工作结构明确、任务清晰,而员工也有能力和经验时,则不必进行指导,否则员工会认为这种指导性行为不仅多余,而且是干扰和侵犯。

#### (4) 参与模型

弗罗姆和耶顿(V. Vroom & P. Yetton)提出了“领导者参与模型”。他们把领导行为风格与下属参与决策相联系,并在具体情境和工作结构下讨论如何选择领导方式和参与决策的形式以及参与的程度。该模型的突出特点是其规范化:它提出了一系列根据不同情境类型而遵循的规则,供领导者决策时确定下属参与的形式与程度。这一复杂的模型包含了七项权变因素和五种可供选择的领导风格。

后来,弗罗姆和加格(A. Lago)对模型进行了修订。修订后的模型仍包括过去的五种领导风格,但权变因素扩展为12个。

五种领导风格——按下属参与的程度依次是:

1) 独裁Ⅰ:你使用自己手头现有的资料独立解决问题或做出决策。

2) 独裁Ⅱ:你从下属那里获得必要的信息,然后独自做出决策。在从下属那里获得信息时,你可以告诉或不告诉他们你的问题。在决策中,下属的任务是向你提供必要信息而不是提出或评估可行性解决方案。

3) 磋商Ⅰ:你与有关的下属进行个别讨论,获得他们的意见和建议。你所做出的决策可能受到也可能不受下属的影响。

4) 磋商Ⅱ:你与下属们集体讨论有关问题,收集他们的意见和建议。你所做出的决策可能受到也可能不受下属的影响。

5) 群体决策:你与下属们集体讨论有关问题,你们一起提出和评估可行性解决方案,并试图获得一致的解决办法。

12个权变因素是:

1) 质量要求:这一决策的技术质量有多重要?

2) 承诺要求:下属对这一决策的承诺有多重要?

3) 领导者的信息:你是否拥有充分的信息以做出高质量的决策?

4) 问题结构:问题是否结构清楚?

5) 承诺的可能性:如果是你自己做决策,你的下属肯定会对该决策做出承诺吗?

6) 目标一致性:解决此问题后而达成的组织目标是否被下属所认可?

7) 下属的冲突:下属之间对于优选的决策是否会发生冲突?

- 8) 下属的信息：下属是否拥有充分的信息以做出高质量的决策？
- 9) 时间限制：是否因为时间紧迫而限制了你对下属的包容程度？
- 10) 地域的分散：把地域上分散的下属召集到一起的代价是否太高了？
- 11) 激励—时间：在最短的时间内做出决策对你来说有多重要？
- 12) 激励—发展：为下属的发展提供最大机会对你来说有多重要？

确定以何种方式来进行决策呢？参与模型把五种领导风格和 12 种权变因素交互结合，利用计算机或决策树来选择。

### 三、领导理论中的新观点

#### (一) 情商与领导效果

领导特质的研究表明，领导者需要有基本的智力和与工作相关的知识，智力、知识和技能是领导的必要条件，而情感智力能使领导更加出色。缺乏情感智力的个体可能拥有出色的受教育经历、高超的分析头脑、长远的远景规划、层出不穷的新想法，但是依然难以成为优秀的领导者。有证据表明，在高层管理岗位上，优秀者与业绩平平者相比，有将近 90% 的差异归因于情商，而不是智商。

情感智力与工作绩效成正相关，尤其与那些需要高度社会互动的工作有关。显然，领导的工作内容恰恰如此。优秀的领导者在以下五个情感智力因素上表现突出：

- 自我情绪认识能力，即对自身状态的感知力；
- 情绪控制力，即针对具体情况以恰当的方式表达情绪的能力；
- 自我激励，即树立目标并努力去实现它的能力；
- 认知他人情绪的能力，即正确地判断、了解和分享他人情感的能力；
- 处理人际关系的能力，即能充满情感地与他人建立联系的能力。

#### (二) 领导替代论

按照权变的观点，领导行为并不是在任何情况下都有效。一些权变理论的研究资料已经表明：在许多情境下，比如下属是经过培训的、有丰富经验的、属内部激励而对组织奖励淡然的，此时领导者的领导行为是无要紧要的，甚至是多余的。罗宾斯<sup>①</sup>认为，某些个体、任务和组织变量可能成为领导的替代因素，或者使领导者对下属的影响是无效的（见表 4—5）。

领导者并不总是对下属产生影响，因为对个体工作绩效和工作满意感产生影响的变量是很多的：态度、个性、能力、动机和群体动力因素、企业文化。领导及其行为只是组织行为总体模型中的自变量之一，在某些情况下，它能解释或者影响到员工的工作行为、工作绩效和工作的积极性；在某些情况下，它可能被其他方面的因素所替代，对员工没有产生影响。领导替代论的启示在于，领导的某些情境因素也许替代和阻碍了领导对下属的影响，亦

① [美] 斯蒂芬·P·罗宾斯. 组织行为学. 北京：中国人民大学出版社，1997. 335

即有些事情是超出领导者控制的——领导对人们并没有神秘的力量；当然，替代观点并不否定领导，但说明领导是可以通过下属来实现的——人们可以自己领导自己。

表 4—5 领导的替代因素和无效因素

因素	关系取向	任务取向
个体：		
经验和培训	无影响	替代
专业	替代	替代
对奖励的淡然	无效	无效
工作：		
高结构化任务	无影响	替代
提供自身反馈	替代	无影响
满足个体需要	替代	无影响
组织：		
正式明确的目标	无影响	替代
严格的规章制度	无影响	替代
内聚力高的工作群体	替代	替代

### （三）领导技能和职业发展计划

领导人才一向是稀缺的资源，对高级经营管理人才和职业经理人的后备力量的需求从未减退过。为了解决这样的问题，组织行为和人力资源管理领域一直在寻找培训和发展领导者技能的理论和方法，人们考虑并尝试了诸多技术。

#### 1. 加速站

加速站用来自评价中心的信息确认潜在的新领导候选人，把他们送到加速站专门进行培训，在那里，关键的领导能力、对工作的理解和有关组织的知识都会得到提高，同时对每个候选人的优缺点也能有所了解。在加速站可以加快从培训到进入领导岗位的进程。

#### 2. 辅导

如果辅导者和被辅导者之间的关系是建立在互相信任、尊重以及表达自由之上的话，将大大增加学习进步的潜力。一个支持性的辅导者或讲师可以构建一种心理纽带，来帮助领导者重获能力并应对新的挑战。有效的辅导者还可以帮助领导者明确范围和期望，将领导的努力限制在可以明确的目标

上。还可以采用策略性集中辅导的方法，将辅导整合到现有的人力资源系统中，提供一些可以信赖的系列辅导，并且对这些结果进行系统的评价。

### 3. 按需培训

一些培训者指出，大多培训领导项目的失败在于，它们以能力为起点，聚焦于个体。因此，他们建议采用不同的方法。个人不再是目标，而是从商业效果出发，再回归到能力。换句话说，首先更为重要的是明确商业目的以及所需求的结果，然后对领导者如何实现这些结果进行培训。

另外一种新的理论，采用一种以学习为基础模型来培训领导者。终身学习强调灵活性和认同感，领导者必须学会如何学习，从而应对不断变化的环境。

### 4. 确定领导技能的范畴

领导者需要什么技能？长期以来，人们一直热衷于罗列领导者的关键技能，然而正如一个学术分析所指出的：“泛滥的对于成功管理所需要的概念化的技能，事实上阻碍了我们对这个现象的理解。” Whetten & Cameron 基于对 400 多名高效管理者的访谈，提出了有效领导技能的四个范畴：参与性和人际关系（如支持性沟通和团队建设）、竞争性和控制能力（如决断性、实施权力及影响）、创新性和企业家精神（如创造性地解决问题）、维持秩序和理性（如管理时间以及做出理性决策）。<sup>①</sup>

通过研究，Whetten & Cameron 对上述各种领导技能进行了评价，指出以下三种特征：第一，这些技能都是行为上的。它们并不是特质，也不是风格。它们是一组可以指明的行为，可以产生一定的结果。第二，这些技能在不同的例子中似乎是相对的或者是矛盾的。譬如说，他们既不是拼命三郎也不是偷工减料者；既不以团队工作和人际关系为指向，也不唯一地指向个人主义和企业家精神。第三，这些技能是相互关联的，而且有时是重叠的。有效的领导者不只表现出其中一种或一类技能，换言之，有效的领导者具有多种技能。接下来，他们从个人和人际两个方面来讨论领导技能（见图 4—3）。

此外指出，“事业流”应在组织层面受到重视。从组织的角度来说，最为重要的是在个人、职位以及公司需要三者之间找到一个最佳适合点。同时，组织在培养领导者和试图让他们留在组织内时，要意识到所谓的“群鸽效应”（pied piper effect）。也就是说，一个有效的领导者跳槽后，可能导致其领导的下属纷纷叛逃。领导技能及事业发展项目可能需要扩展为包括招聘、培训乃至“后职业生涯发展的内容”（如一个人在公司的职业生涯结束后该追求什么）。领导技能及职业发展已具有前所未有的重要性。

<sup>①</sup> David A. Whetten and Kim S. Cameron, *Developing Management Skills*, Harper-Collins, New York, 1991, p. 17. Used with permission.



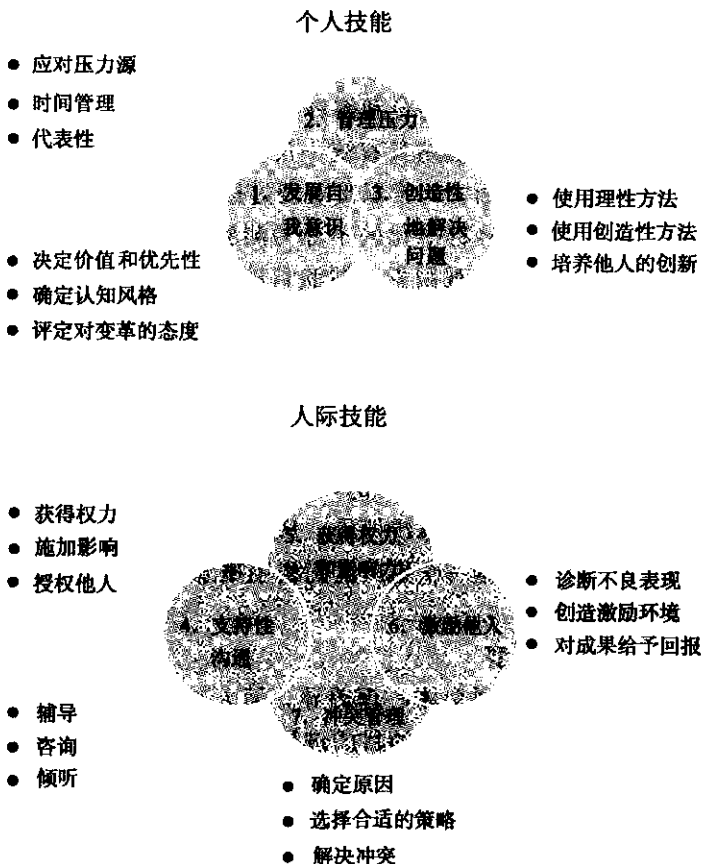


图 4—3 Whetten & Cameron 个人和人际的领导技能模型

资料来源：[美] 弗雷德·鲁森斯著. 组织行为学. 王垒等译校. 北京：人民邮电出版社，

2003. 442~443

## 第四节 人力资源管理中的心理测量技术

### 一、心理测量的原理

#### (一) 心理测量和心理测验

通常把事物属性按一定规则表示为数字的过程称为测量。物理测量，就是将物质的长度、重量、温度、运动这样的属性按一定规则表示成数字；而心理测量（psychological measurement），就是将人的智力、人格、兴趣、情绪等心理特征按一定规则表示成数字，并赋予这些数字一定解释的过程。

心理测验（psychological test）是心理测量的工具。测验是测量一个行为样本的系统程序。为什么是“行为样本”？就像我们不能对温度进行测量，而只能通过水银的体积变化来推测温度一样，我们无法对人的心理进行直接

的测量，而只能通过行为的测量来推测人的心理。然而，我们又不可能对所要测量领域的所有行为进行测量，只能对其中的一个行为样本进行测量，然后对贯穿于人的全部行为活动中的心理特点做出推论和数量化的分析。

心理测验在编制、施测、评分和解释方面依据一套系统的程序。这种按照严格的科学程序去编制和使用具有统一尺度并对误差做严格控制的测验，称为标准化心理测验（在西方，常以是否经过标准化来区分测验和考试，经过标准化的称为测验，未经标准化的不称为测验）。标准化心理测验具有明显的优点：一是可以减少主观因素对测验目的的影响，使测量准确、客观；二是有统一的标准，便于对不同的人的测验成绩进行比较；三是同一测验可反复使用。

人事测量（personnel assessment）是另一个经常使用的术语。北京大学王垒等人认为，人事测量是心理测量技术在人事管理领域的应用，它以心理测量为基础，针对特定的管理目的，如招聘、安置、考核、晋升、培训等，对人的素质进行多方面的系统评价，从而为人员管理和开发提供参考依据。相对来说，人事测量是一个更广泛的实用概念，它通常要求运用多种心理测量工具来完成。<sup>①</sup>

## （二）心理测验的类型

心理测验主要用来鉴别个体心理差异，而人与人的差异包括很多方面，并可在不同的情景下，为了不同的目的进行鉴别，这就使测验有了多种类别和不同的功能。

1. 按测验的内容可分为两大类，一类是能力测验，另一类是人格测验。由于心理学常把能力分为实际能力和潜在能力两大类，故能力测验分为成就测验（即判断个人在某方面所表现出来的实际能力）和性向测验（即判断个人将来有可能表现出来的潜在能力）。

人格测验主要测量性格、气质、兴趣、态度、情绪、动机、价值观等个性心理特征，亦即个性中除能力以外的部分。人格测验中最常用的方式有两种，一是限定答案的客观式自陈量表，二是不限定答案的主观式投射测验。

2. 按测验方式可分为纸笔测验、操作测验、口头测验和情境测验。纸笔测验所使用的是文字或图形材料，可以同时测量多名被试；操作测验项目多属于对图片、实物、工具、模型的辨认和操作，无须使用文字作答，不宜团体施测，因此花费大量时间；口头测验项目多为语言材料，口头提问和作答。由于电子计算机的广泛使用，一些纸笔测验和操作测验可以在计算机上进行，被试按键作答。情境测验或角色扮演是评价中心技术的重要组成部分，它观察、记录和评价被试在模拟的情境中或所扮演的角色的行为反应。

3. 按同时施测人数多少可分为个别测验和团体测验。个别测验通常由

<sup>①</sup> 王垒等著，实用人事测量，北京：经济科学出版社，1999，3

一位主试与一位被试在面对面的情形下进行，其优点在于对被试的行为反应有较多的观察和控制机会，但当需要测量大量被试时就需要大量时间，而且个别测验手续复杂，一般人不易掌握。相反，团体测验可在同一时间内对多数人施测，可在短时间内收集到大量资料，因此被人力资源管理领域广泛采用；但由于团体测验对被试的行为不易控制，因而容易产生测量误差。

4. 按测验目的可分为描述性测验、诊断性测验和预测性测验。描述性测验的目的在于对被试的能力水平、人格特征、知识水平等进行描述和评定；诊断性测验的目的在于对被试的某种心理或某种行为所存在的问题进行诊断；而预测性测验则希望通过对测验分数的解释来预示被试将来的表现和所能达到的水平。

5. 按测验应用领域可分为教育测验、职业测验和临床测验。教育部门或各类院校是应用教育测验最广的领域；职业测验用于人员选拔和职业指导，在各类组织中广泛使用；临床测验用于医疗服务领域，例如感觉运动、神经心理测验以及大量的能力和人格测验都可用来检查智力障碍或精神疾病，为临床诊断和心理治疗服务。

另外，心理测验还可按照测验的解释分成常模参照测验和标准参照测验；按测验难度分为速度测验和难度测验；按测验要求分为选优性测验和典型性测验等。所有测验的分类都是相对的，都是从不同的角度进行分类，因此同一个测验完全可以归为不同的类别。

### （三）心理测验的技术标准

一个好的测验应该是而且必须是可信的、有效的和可以比较的，这就涉及心理测验的一系列技术指标。

1. 信度 (reliability)。又称稳定性或可信性，指一个人在同一心理测量中几次测量结果的一致性。信度越高，测验越可靠。刻画测验信度的参数有：将测验按奇数题号和偶数题号分成的两部分之间的相关系数、施测成绩与再施测成绩之间的相关系数、两个等值型测验成绩之间的相关系数、 $\alpha$ 系数、肯德尔和谐系数等。这些系数都是0~1之间的数字，越接近1，表示测验的信度越高；越接近0，表示测验的信度越低。通常信度在0.90以上的能力测验、0.80以上的人格测验被视为是好的测验。

2. 效度 (validity)。可信的测验不一定是有效的测验。测验的效度要回答的是“这个测验是否值得使用？”“它能预测我们感兴趣的业绩吗？”之类的问题。效度指一个测验的测验结果与被测验者行为的公认标准之间的相关程度，也就是一个测验希望测量的心理特征的有效性和准确性。效度越高，测验越好、越有用途。测验具有不同的目的，因此测验也可以具有不同的效度。内容关联效度是检查测验内容是否是所欲测量的行为领域的代表性取样的指标；效标关联效度反映的是测验分数与外在标准的相关程度；构想关联效度是指能够测量到的内在理论和构想的程度。可以说效度高的测验更

有代表性，更有预测力，更符合理论构想。

3. 难度 (difficulty)。好的测验在编制时还对测验的各个题目进行难度和区分度的分析，从而评价题目好坏和进行筛选，因为题目过难或过易都失去了区别被试水平和特征的意义。难度的指标通常以通过率表示，究竟难度多高合适，则取决于测验的目的、性质和题目的形式。对于选拔用的人事测验，应该尽量使难度值接近录取率，比如，测验目的是辨别和选择少量优秀的应试者，测验就应该有比较高的难度；如果要筛出少数较差的被试，那么测验的难度就应降低。上述难度分析主要是指能力测验，对于人格测验，其难度主要指题目的“通俗性”，即题目是否容易被人看懂和回答，往往以取自相同总体样本中能在答案范围内回答该问题的人数来表示。

4. 标准化 (standardization) 和常模 (norm)。一个好的测验在编制和使用时必须经过标准化的过程，即经过四个标准步骤：第一，选定所需要的测验题；第二，抽样选定标准化样本进行试测；第三，施测程序标准化，对每个被试按同样规定施测；第四，从施测结果中建立常模。标准化样本的平均数，就是该测验的常模。常模的功用是可以作为以后该测验的其他被试的比较标准。

## 二、心理测量与人力资源管理

### (一) 用于招聘和筛选的心理测量

人员招聘中的心理测量的目标，是通过对应聘者各种心理特征的评价，预测其在未来工作或岗位上的匹配性和可能达到的绩效标准。一般测量能力结构和能力水平、人格特征和职业兴趣，以纸笔测验为主，也常辅以情景模拟下的行为检测。招聘中使用心理测验的基本假设是，所测评的心理特征与未来的工作效率和效果密切相关，因此确定心理测评内容的前提是明确任职标准或胜任特征。

在使用心理测验对应聘者进行评价和筛选时，有三种策略选择：

1. 择优策略。择优策略即尽可能全面了解所有应聘者的情况，对他们的能力、个性、动机、兴趣等心理特征做比较广泛的测评，然后依据职位要求综合评估每个人，从中选择综合优势最好的人员。这种策略由于评价内容丰富、作业精细、测验成本较高，往往用于选拔职位或工作要求高、责任重大的人员；或者在选拔程序的最后使用，用于那些最有可能被录用的应聘人员。

2. 淘汰策略。淘汰策略即依据职位要求确定从业者所必备的标准基线，通过测验筛掉明显达不到要求的人员。而那些通过淘汰测验的人员，也并非一定能胜任工作，还需要对他们进行进一步的评价。如美国某保险公司在人寿保险业务员的招聘中以“乐观性”作为保险业务员所必备的标准基线之一，在“乐观性测验”中达不到公司基本要求的求职者将被淘汰，通过者再继续接受其他招聘程序的评估。许多研究者和实践者都证明，心理测验在初

步筛选和淘汰功能上效度更高，但它的前提是用人单位确实能够证明所测因子与职位的关系（如上例中乐观性与人寿保险业务员业绩的高相关性）。调查研究发现，具有某些人格特点的人更有可能比其他人容易介入工作事故，例如事故发生率较高的工人倾向于冲动和反叛，而且倾向于把事故归咎于外力而不是他们自己。许多组织在招聘某些岗位的工作人员时常利用人格测验筛去有事故倾向的人。

3. 轮廓匹配策略。这种策略首先要建立一个职位胜任标准轮廓，即以业绩优秀人员为对象，建立一个在关键能力和人格特征上的轮廓图，然后对应聘该职位的人员进行同样内容的测量，绘制应聘者的心理特征轮廓图，将两图匹配或用数学方法进行计算，选择匹配程度高者。同样，使用这种策略的关键在于建立职位胜任的标准轮廓图。

### （二）晋升中的测评

晋升多指内部晋升，即候选人来自组织内部，那么，晋升决策就不仅是为组织选拔一个能胜任职位的人，而且是组织重要的激励措施，它对员工的奖励作用很大。在人力资源管理现实中，组织的晋升系统常常在以下几方面存在问题：

1. 在晋升决策的依据上。在做出提升某人的决定时，是依据能力还是资历，或者以两者在某种程度上的结合为依据？从激励的角度来说，以能力为晋升的依据是最好的，然而能否将能力作为唯一的晋升依据还取决于许多因素。

2. 在对能力进行衡量的方法上。当晋升是以能力为依据时，组织如何对能力加以界定和衡量就是最为关键的了。以候选人过去的工作业绩推断其在未来职位上胜任的可能性，是许多公司常见的做法。但是在晋升决策中，还要求对候选人的潜力做出评价，毕竟候选人过去的职位与要晋升的职位在职责和职权上有很大差别，胜任原来岗位的人不一定能胜任未来岗位。因此，开发一些有效的测评工具来预测候选人未来的绩效是必要的。

3. 在晋升程序标准化、制度化方面。一些组织晋升的决策过程和决策者，就是领导层的“领导评议”，缺乏按职务标准建立的晋升制度，导致有希望晋升的人努力要做的是给领导们留下好印象以利于得到晋升，或者热衷于政治活动以得到晋升。结果是，组织自行掐断了提高工作业绩与员工晋升之间的关系，使晋升的激励作用大大降低。

解决这些问题的最好方法是建立标准化的、有预测力的晋升考评体系，以科学的定量分析作为主要的晋升依据，保障组织晋升的竞争性和公正性。晋升中的测评与前面所述的招聘测评的原理是一样的。但是，晋升测评一般会更注重择优，以及对候选人潜力的评价。

### （三）培训与开发中的心理测量

测量方法在培训与开发中的作用主要体现在：

1. 它是培训需求分析的必要工具。准确地把握培训需求,是高质量、高效率培训的前提,在培训的需求分析阶段,使用测评技术可以全面了解在职人员的能力结构和水平、心理需求结构、工作态度以及领导水平、团队工作效率等状态,并对组织的人员需求和现状进行分析。另外,也可用测评的方法针对员工工作绩效进行评价,如果员工的绩效不能达到组织所提出的效益标准,就说明存在着对某种培训的需求。

2. 为培训内容和培训效果提供依据。培训的内容和目标应是具体的、可操作的。通过测量评定各层次人员现有技能和素质状况,获得量化的、有可比性的信息,与组织所要求的标准相比较,找到差距所在。这些差距就是设计培训目标和内容,乃至确定培训课程、培训强度的基本依据。同时,这些信息也是评价培训效果的标准之一。

3. 它是员工职业生涯管理的重要步骤。个人和组织要想成功实施职业生涯开发计划,都应首先对员工的能力、兴趣和职业目标进行评估,而这种评估的可选择方法之一就是心理测验。而在越来越多的组织实施的管理开发计划中,对成为或继续做一名有效的管理者所必需的经验、态度和技能的评估也普遍使用心理测验的方法。

#### (四) 组织激励和管理诊断中的心理测量

传统的激励观点把员工置于被激励的位置,认为只要存在外在的刺激和诱因,人们就会被驱动地努力工作。事实上,心理学的研究告诉我们,人的工作动机绝非如此简单,人们不仅要对外在刺激进行认知和判断,还会把外在刺激与内在需要结合起来。组织的激励要想产生效用,只有把激励措施这个“准星”对准员工内在动机这个“靶心”,才能百发百中。心理测验是了解人的内在心理状态和态度认知的重要工具,到目前为止也是最有效的技术。如动机测验、需求结构测验、工作价值观测验都是比较精确的工具,适用于员工个体或群体,具体了解他们的心理状态和动力因素,制订相应的激励方案。

有关工作满意度、薪酬满意度、组织承诺感以及员工身心健康状态等方面的调查,能很好地表明员工对组织管理和组织环境的反应和意见,是对一定时期组织管理状况进行诊断的有效工具。态度调查的结果常令管理层困惑:有些看上去工作条件优厚、管理很出色的组织,调查的结果却反映出员工很大的不满。这是因为员工的行为是建立在他们对现实的知觉基础上的,而不是建立在事实本身或者管理层的知觉上的。管理者认为客观、公正的措施,可能被大多数员工认为是不公正的。这样的误解导致他们对组织和工作的消极态度。因此,组织定期使用态度调查可以为管理者提供员工对组织和工作的反馈信息;提醒管理中存在的潜在问题,及早了解员工的意图,以便采取行动防止产生消极影响;为制定和执行管理决策提供基础信息。