

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

组织行为学

Business Administration Classics
工商管理经典译丛

(第16版) (SIXTEENTH EDITION)

斯蒂芬·罗宾斯 (Stephen P. Robbins)

蒂莫西·贾奇 (Timothy A. Judge)

孙健敏 王 震 李 原 译

孙健敏 校

著

对于初涉组织行为学领域的学生，本书作者深入浅出、通俗易懂的笔触足以使你在读完本书后顿感进入了一个全新的人类行为世界；

对于已经在组织行为学领域中耕耘多年的专家学者，书中引用的大量研究报告、翔实的研究数据和有趣的结论以及透彻的分析和解释，不仅会丰富你原有的理论和知识，开阔你的视野，而且很有可能激发新的研究思路；

对于产业界的实际工作者，书中众多的案例结合理论分析会使你觉得该书就是为帮助你解决面临的实际问题而撰写的。

人大经管图书在线 www.rdjg.com.cn
了解图书出版信息 下载教学辅助资料



www.pearson.com

ISBN 978-7-300-23166-2



9 787300 231662 >

定价：78.00元

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

组织行为学

Business Administration Classics
工商管理经典译丛

(第16版)(SIXTEENTH EDITION)

斯蒂芬·罗宾斯 (Stephen P. Robbins)

蒂莫西·贾奇 (Timothy A. Judge)

著

孙健敏 王 震 李 原 译

孙健敏 校

中国人民大学出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学: 第 16 版/斯蒂芬·罗宾斯等著; 孙健敏, 王震, 李原译. —北京: 中国人民大学出版社, 2016. 12

(工商管理经典译丛)

ISBN 978-7-300-23166-2

I. ①组… II. ①斯… ②孙… ③王… ④李… III. ①组织行为学 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 168570 号

工商管理经典译丛

组织行为学 (第 16 版)

斯蒂芬·罗宾斯 著

蒂莫西·贾奇

孙健敏 王 震 李 原 译

孙健敏 校

Zuzhi Xingweixue

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 三河市汇鑫印务有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

印 张 38.25 插页 2

字 数 890 000

邮政编码 100080

010-62511770 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2016 年 12 月第 1 版

印 次 2016 年 12 月第 1 次印刷

定 价 78.00 元

《工商管理经典译丛》

出版说明

随着中国改革开放的深入发展,中国经济高速增长,为中国企业带来了勃勃生机,也为中国管理人才提供了成长和一显身手的广阔天地。时代呼唤能够在国际市场上搏击的中国企业家,时代呼唤谙熟国际市场规则的职业经理人。中国的工商管理教育事业也迎来了快速发展的良机。中国人民大学出版社正是为了适应这样一种时代的需要,从1997年开始就组织策划《工商管理经典译丛》,这是国内第一套与国际管理教育全面接轨的引进版工商管理类丛书,该套丛书凝聚着100多位管理学专家学者的心血,一经推出,立即受到了国内管理学界和企业界读者们的一致好评和普遍欢迎,并持续畅销数年。全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生,以及全国MBA教育指导委员会的专家们,都对这套丛书给予了很高的评价,认为这套译丛为中国工商管理教育事业做了开创性的工作,为国内管理专业教学首次系统地引进了优秀的范本,并为广大管理专业教师提高教材甄选和编写水平发挥了很大的作用。据统计,本丛书现已成为目前国内管理院校和企业培训中采用率最高、影响最大的引进版教材。其中《人力资源管理》(第六版)获第十二届“中国图书奖”;《管理学》(第四版)获全国优秀畅销书奖。

进入21世纪后,随着经济全球化和信息化的发展,国际MBA教育在课程体系上进行了重大的改革,从20世纪80年代以行为科学为基础,注重营销管理、运营管理、财务管理到战略管理等方面的研究,到开始重视沟通、创业、公共关系和商业伦理等人文类内容;并且增加了基于网络的电子商务、技术管理、业务流程重组和统计学等技术类内容。另外,管理教育的国际化趋势也越来越明显,主要表现在师资的国际化、生源的国际化 and 教材的国际化方面。近年来,随着我国MBA和工商管理教育事业的快速发展,国内管理类引进版教材的品种越来越多,出版和更新的周期也在明显加快。为此,我们这套《工商管理经典译丛》也适时更新版本,增加新的内容,同时还将陆续推出新的系列和配套的案例教材、教学参考书,以顺应国际管理教育发展的大趋势。

本译丛入选的书目,都是世界著名的权威出版机构畅销全球的工商管理教材,被各国和地区的著名大学商学院和管理学院所普遍选用,是国际工商管理教育界最具影响力的教科书。本丛书的作者,皆为管理学界享有盛誉的著名教授,他们的这些教材,经过了美国 and 世界各地数千所大学和管理学院教学实践的检验,被证明是论述精辟、视野开阔、资料丰富、通俗易懂,又具有生动性、启发性和可操作性的经典之作。本译丛的译者,大多是国内各著名大学的优秀中青年学术骨干,他们大都曾留学欧美,在长期的教学研究和实践中积累了丰富的经验,具有较高的翻译水平。

本丛书的引进和运作过程,从市场调研与选题策划、每本书的推荐与论证、对译者翻译水平的考察与甄选、翻译规程与交稿要求的制定、对译者质量的严格把关和控制,到版式、封面和插图的设计等各方面,都坚持高水平和高标准的原则,力图奉献给读者一套译文准确、文字流畅、从内容到形式都保持原著风格的工商管理精品图书。

本丛书参考了国际上通行的 MBA 和工商管理专业核心课程的设置,并充分兼顾了我国管理各专业现行通开课与专业课程设置,以及企业管理培训的要求,故适应面较广,既可用于管理各专业不同层次的教学,又可供各类管理人员培训和个人自学使用。

为了本丛书的出版,我们成立了由中国人民大学、北京大学、中国社会科学院等单位专家学者组成的编辑委员会,德高望重的袁宝华同志、黄达教授和中国人民大学校长纪宝成教授,都给了我们强有力的支持,使本丛书得以在管理学界和企业界产生较大的影响。许多我国留美学者和国内管理学界著名专家教授,参与了原著的推荐、论证和翻译工作,原我社编辑闻洁女士在这套书的总体策划中付出了很多心血。在此,谨向他们致以崇高的敬意并表示衷心的感谢。

愿这套丛书为我国 MBA 和工商管理教育事业的发展,为中国企业管理水平的不断提升继续做出应有的贡献。

中国人民大学出版社

对于这本书,已经不需要译者做更多的介绍和说明了。从1996年接手本书第7版的翻译工作至今,正好20个年头。在这20年里,组织行为学这个概念在一定程度上从一个“灰姑娘”变成白天鹅,其对管理的解读和对实践的指导作用人所共知,无论是正规大学的工商管理学科还是在职人员的管理培训,组织行为学或其中的一些内容,例如领导力、团队建设、创新等都成为核心课程或重要内容。在这20年里,这本翻译的教科书被海内外众多大学选为教材或参考书,其读者从本科生到研究生,从各级管理者到培训师,今天的很多学者和经理人就是从这本书开始了解组织行为的。在这20年里,中国发生了翻天覆地的变化,产生了很多新型组织,出现了很多新的概念或学说,网络的无孔不入和数字媒体的普及使得新的概念或学说传播得更快、更广,于是有人对经典教科书的价值和作用产生了质疑。在此,我用20年与这本书相处的经验告诉大家:这本书仍然是教授和学习管理学的老师和学生的必读书目,仍然是组织管理实践者和研究者的案头必备。

第16版不仅增加了很多最新的学术研究成果,还有许多形式上的变化。每章的开篇案例和章末的案例分析和道德困境都重新编写了,全书144个阅读材料,其中143个是全新的。每章后的体验练习和综合案例也是翻译版的新面孔。组织行为学的国际视角增加了很多新内容,重要的议题或概念都有来自现实的调查资料作为应用的依据。尽管有诸多的变化,但深入浅出、通俗易懂、紧跟学术前沿、理论联系实际一直是本书的特色,在这一版体现得更加充分。独特的体例、新颖的观点、丰富的文献、流畅的语言、生动的表达使得本书成为组织行为学领域的翘楚。

对于初涉组织行为学领域的学生,你不必担心自己的知识背景,作者深入浅出、通俗易懂的笔触足以使你在读完本书后顿感进入了一个全新的人类行为世界;对于已经在组织行为学领域中耕耘多年的专家学者,你不必担心没有发现和收获,书中引用的大量研究报告、翔实的研究数据、有趣的结论以及透彻的分析和解释,不仅会丰富你原有的理论和知识、让你开阔视野,而且很有可能激发新的研究思路;对于产业界的实际工作者,你不必担心枯燥乏味的理论阐述,众多案例结合理论分析会使得你觉得该书就是为帮助你解决面临的实际问题而撰写的。

细心的读者可能已经注意到了,本版的译者出现了一位新人——王震,他是中央财经大学的副教授,组织行为学领域的后起之秀。由于他的加盟,本书的翻译质量和速度都上了一个台阶。

先后参与本书翻译和初校的还有石伟、徐世勇、毛畅果、焦海涛、赵简、王宏蕾、尹奎、杨夕瑾、徐贯英、张彤、端木郁芊、吴艳华、张雨奇、单田田、刘薇、张宏宇、陈佩、罗文豪、王崇锋等。

感谢中国人民大学出版社的信任,感谢责任编辑的理解和支持。感谢使用本书的老师和学生们。

祝愿并相信大家在阅读此书时真切感受到“开卷有益”。

恳请各位不吝赐教。

孙健敏

2016 年 11 月于人大求是楼

欢迎阅读《组织行为学》(第16版)! 本书一直被看作所有组织行为学教材的权威标准,这一版也延续了以往的特色,生动、形象地向读者介绍了本领域的最新研究成果。在保留鲜明特征的同时——简洁的写作风格、最前沿的内容、引人入胜的教学方法——我们对第16版的内容进行了更新,以体现组织行为学领域的最新研究成果。我们对这一版进行了全面彻底的修订。在保留最核心内容的同时,我们相信这一版反映了最前沿的组织行为学研究成果以及组织、管理者和员工正面临的重要议题。

第16版的主要变化

- 第16版的更新最为明显。以下模块全部重写并加入新的内容:

开篇案例

组织行为民意调查

国际组织行为学

神话还是科学

- 以下模块或全部重写并增加新的内容,或进行大量的修改和更新:

道德抉择

观点碰撞

- 新版将“本章小结”和“对管理者的启示”这两部分进行了区分,方便学生将每一章中学到的切实可行的方法用于工作实践。

- 每章末尾的阅读材料——案例分析、道德困境——或全部重写并增加新的内容,或进行大量的修改和更新。

教学和学习支持

在 www.pearsonhighered.com/irc, 教师可以获得本书的多种教学资源,所有这些资源都是可以下载的。注册非常简单;只需联系培生的销售代表,他将为你提供登录名及密码信息。教学人员在注册之后便可立即下载教学资源文件,我们还会指导你在校园服务器上安装相应的课程管理内容。

如果你需要帮助,我们热情的技术支持团队非常乐意帮你安装与本书配套的教学辅助材料。请登录 247pearsoned.custhelp.com 以获得常见问题的解答以及免费的用户服务热线电话号码。

- 教师手册——结合本书中的变化,我们对教师手册进行了彻底的更新。每章包括以下部

分：学习目标、章节概要、课堂练习、教学建议、简答题、补充案例及问题。

- 试题库——经过修订和更新后，试题库中的问题要求学生灵活运用在本书学习目标及学习结果中掌握的知识。这些问题还体现了国际高等商学院协会 (AACSB) 制定的学习标准。
- 考试编制软件——考试编制软件包含试题库中的所有试题。该软件操作简便，教师只需点击几下鼠标就可以查看、编辑和增添试题。我们的考试编制软件可用于多个课程管理系统，可以在 www.pearsonhighered.com/irc 网站下载。
- PPT 材料——我们还提供便于教师在课堂上使用的 PPT 材料。教师可以使用现有的材料，也可根据课堂需要对 PPT 的内容进行编辑。

第 I 篇 导 论

第 1 章 什么是组织行为学 // 003

1.1 人际技能的重要性 // 004

1.2 管理者做什么 // 005

1.3 了解组织行为学 // 009

1.4 用系统研究完善直觉 // 009

1.5 对组织行为学有贡献的学科 // 012

1.6 组织行为学中没有绝对的真理 // 014

1.7 组织行为学面临的挑战与机遇 // 014

1.8 变得有吸引力: 开发组织行为学模型 // 021

1.9 本章小结 // 028

1.10 对管理者的启示 // 028

观点碰撞 → 理论引导实践, 还是实践衍生理论? // 029 复习题 // 030

体验练习 → 飘飘欲仙的办公室 // 030 道德困境 → 哲基尔还是海德? // 031

案例分析 1 → 苹果的全球化之路 // 032 案例分析 2 → 临时工的时代已来临? // 033

第 II 篇 个 体

第 2 章 组织中的多元化 // 037

2.1 多元化 // 038

2.2 传记特征 // 042

2.3 能力 // 049

2.4 多元化管理策略 // 052

2.5 本章小结 // 054

2.6 对管理者的启示 // 054

观点碰撞 → 平权法案应该被废止 // 054 复习题 // 056

体验练习 → 被排挤的感觉 // 056 道德困境 → 董事会配额 // 056

案例分析 1 → 浮动的智商 // 057 案例分析 2 → 高龄劳动力是企业的宝藏 // 058

第 3 章 态度与工作满意度 // 060

3.1 态度 // 061

3.2 工作满意度 // 067

3.3 本章小结 // 075

3.4 对管理者的启示 // 075

观点碰撞 → 雇主与员工之间的忠诚已经过时了 // 075 复习题 // 076

体验练习 → 哪些因素对你的工作满意度影响最大? // 076

道德困境 → 赏金猎人 // 077 案例分析 1 → 灵活性是追求快乐的秘诀 // 078

案例分析 2 → 工作重塑 // 079

第 4 章 情绪与心境 // 081

4.1 情绪和心境是什么 // 082

4.2 情绪劳动 // 092

4.3 情感事件理论 // 093

4.4 情绪智力 // 094

4.5 情绪调节 // 097

4.6 情绪和心境在组织行为中的应用 // 098

4.7 本章小结 // 103

4.8 对管理者的启示 // 103

观点碰撞 → 有时候发脾气也是件好事 // 103 复习题 // 104

体验练习 → 谁能抓到骗子? // 105 道德困境 → 员工的快乐导师 // 105

案例分析 1 → 工作的时候大哭合适吗? // 106

案例分析 2 → 你能通过看脸来识别情绪吗? // 107

第 5 章 人格与价值 // 109

5.1 人格 // 110

5.2 价值观 // 122

5.3 人格、价值观与工作场所 // 124

5.4 全球化价值观 // 126

5.5 本章小结 // 129

5.6 对管理者的启示 // 130

观点碰撞 → 千禧一代更自恋 // 130 复习题 // 131

体验练习 → 你更喜欢哪种组织文化? // 132

道德困境 → 代际价值观与“按兵不动” // 132

案例分析 1 → 做好人的代价 // 133 案例分析 2 → 安静的力量 // 134

第 6 章 知觉与个体决策 // 135

6.1 什么是知觉 // 136

6.2 人际知觉：对他人做出判断 // 137

6.3	知觉与个体决策之间的联系	// 142
6.4	在组织中进行决策	// 143
6.5	影响决策的因素：个体差异和组织限制	// 148
6.6	决策中的道德问题	// 150
6.7	创造力、创造性决策和组织中的创新	// 152
6.8	本章小结	// 156
6.9	对管理者的启示	// 156
观点碰撞 → 刻板印象正在消失		// 157 复习题 // 158
体验练习 → 决策中的偏见		// 158 道德困境 → 决定作弊 // 159
案例分析 1 → 决策的计算机化		// 160 案例分析 2 → 最年轻的亿万富翁 // 161

第7章 动机概念 // 162

7.1	界定动机	// 163
7.2	早期的动机理论	// 164
7.3	当代动机理论	// 168
7.4	当代动机理论的整合	// 184
7.5	本章小结	// 185
7.6	对管理者的启示	// 185
观点碰撞 → 设置目标才能成功		// 186 复习题 // 187
体验练习 → 组织公平任务		// 187 道德困境 → 分数通胀 // 187
案例分析 1 → 公正与高管薪酬		// 188 案例分析 2 → 工作时间睡大觉 // 188

第8章 动机：从概念到应用 // 190

8.1	通过工作设计进行激励：工作特征模型	// 191
8.2	员工参与	// 200
8.3	利用奖励激励员工	// 201
8.4	本章小结	// 209
8.5	对管理者的启示	// 209
观点碰撞 → 当面交流很重要		// 210 复习题 // 211
体验练习 → 工作特征模型的应用		// 211 道德困境 → 让囚犯来工作 // 211
案例分析 1 → 休闲的动机		// 212 案例分析 2 → 奖励机制的正反两面 // 213

第三篇 群 体

第9章 群体行为的基础 // 217

9.1	群体的定义和分类	// 218
9.2	群体发展的阶段	// 219
9.3	群体属性：角色、规范、地位、规模、凝聚力和多样性	// 222
9.4	群体决策	// 234

9.5 本章小结 // 238

9.6 对管理者的启示 // 238

观点碰撞 → 独自工作的时候更有创造力 // 239 复习题 // 240

体验练习 → 荒野求生: 抱团还是单干? // 240

道德困境 → 社会惰化是不道德的吗? // 242

案例分析 1 → 共识之灾 // 243 案例分析 2 → 对群体的投资 // 243

第 10 章 理解工作团队 // 245

10.1 为什么团队如此普及 // 246

10.2 群体与团队的差异 // 246

10.3 团队的类型 // 247

10.4 打造有效的团队 // 251

10.5 使个体转变成团队选手 // 258

10.6 警惕: 团队并非总是问题的答案 // 259

10.7 本章小结 // 260

10.8 对管理者的启示 // 260

观点碰撞 → 充分赋权, 才能有效发挥 // 261 复习题 // 261

体验练习 → 打造“完美”团队 // 262 道德困境 → 近墨者黑 // 262

案例分析 1 → 在团队中语塞 // 263 案例分析 2 → 多元文化的跨国团队 // 264

第 11 章 沟通 // 265

11.1 沟通的功能 // 266

11.2 沟通的过程 // 268

11.3 沟通的方向 // 269

11.4 组织沟通 // 270

11.5 沟通模式 // 272

11.6 沟通渠道的选择 // 276

11.7 说服性沟通 // 282

11.8 有效沟通的障碍 // 283

11.9 全球化层面的意义 // 286

11.10 本章小结 // 288

11.11 对管理者的启示 // 289

观点碰撞 → 社交媒体 // 289 复习题 // 290

体验练习 → 非言语沟通的缺失 // 291 道德困境 → 电子邮件的陷阱 // 291

案例分析 1 → 社交媒体, 为你所用 // 292 案例分析 2 → 备受诟病的 PPT // 293

第 12 章 领导 // 294

12.1 什么是领导 // 295

12.2 特质理论 // 295

- 12.3 行为理论 // 297
- 12.4 权变理论 // 299
- 12.5 领导—成员交换理论 // 302
- 12.6 魅力型领导和变革型领导 // 303
- 12.7 真实型领导：道德和信任 // 309
- 12.8 为未来的领导做准备：导师制 // 314
- 12.9 领导概念所面临的挑战 // 315
- 12.10 发现和创造有效的领导者 // 317
- 12.11 本章小结 // 318
- 12.12 对管理者的启示 // 318
- 观点碰撞 → 没有天生的英雄 // 319 复习题 // 320
- 体验练习 → 什么是领导力？ // 320 道德困境 → 卧底老板 // 320
- 案例分析 1 → 实战造就领导力 // 321 案例分析 2 → 领导力算法 // 322

第13章 权力与政治 // 324

- 13.1 权力的定义 // 325
- 13.2 领导与权力的比较 // 326
- 13.3 权力的基础 // 326
- 13.4 依赖性：权力的关键 // 328
- 13.5 权术 // 329
- 13.6 权力如何影响人们 // 331
- 13.7 性骚扰：工作场所的不平等权力 // 332
- 13.8 政治：权力的行使 // 334
- 13.9 政治行为的前因和后果 // 337
- 13.10 政治行为的道德问题 // 344
- 13.11 绘制你的政治生涯 // 344
- 13.12 本章小结 // 346
- 13.13 对管理者的启示 // 346
- 观点碰撞 → 人人渴望权力 // 346 复习题 // 347
- 体验练习 → 团队中的权力格局 // 348 道德困境 → 是否该对当权者百依百顺？ // 349
- 案例分析 1 → 放权，还是紧握不放？ // 349 案例分析 2 → 同事变老板 // 350

第14章 冲突与谈判 // 351

- 14.1 冲突的定义 // 352
- 14.2 冲突的类型和范围 // 353
- 14.3 冲突过程 // 355
- 14.4 谈判 // 361
- 14.5 本章小结 // 371
- 14.6 对管理者的启示 // 372

- 观点碰撞 → 俱乐部老板的贪婪导致了职业体育界的罢工 // 373 复习题 // 374
体验练习 → 模拟谈判 // 375 道德困境 → 要求低薪的求职者 // 376
案例分析 1 → 直面挑战 // 376 案例分析 2 → 集体谈判的利弊 // 377

第 IV 篇 组织系统

第 15 章 组织结构的基础 // 381

- 15.1 什么是组织结构 // 382
15.2 常见的组织设计 // 387
15.3 组织设计的一些新方案 // 390
15.4 为什么组织结构存在差异 // 396
15.5 组织设计与员工行为 // 399
15.6 本章小结 // 401
15.7 对管理者的启示 // 401

观点碰撞 → 管理的末日 // 402 复习题 // 403

体验练习 → 瓦解官僚主义 // 404 道德困境 → 董事会成员的职责 // 404

案例分析 1 → 越轨式创新：与等级制度的斗争？ // 405

案例分析 2 → 波音梦幻客机：工程噩梦还是组织灾难？ // 406

第 16 章 组织文化 // 408

- 16.1 什么是组织文化 // 409
16.2 组织文化做什么 // 412
16.3 组织文化的创建与维系 // 417
16.4 员工怎样学习组织文化 // 421
16.5 创建道德的组织文化 // 424
16.6 创建积极的组织文化 // 425
16.7 职场灵性与组织文化 // 427
16.8 全球化层面的意义 // 429
16.9 本章小结 // 431
16.10 对管理者的启示 // 431

观点碰撞 → 组织应该努力建立积极的组织文化 // 431 复习题 // 432

体验练习 → 评估课堂文化 // 433 道德困境 → 导致破产的文化 // 434

案例分析 1 → 企业并购不一定导致文化冲突 // 434

案例分析 2 → 丰田的问题是企业文化引起的吗？ // 435

第 17 章 人力资源政策与实践 // 437

- 17.1 招聘活动 // 438
17.2 甄选活动 // 438
17.3 培训与开发方案 // 445

17.4 绩效评估 // 448

17.5 人力资源管理者中的领导角色 // 454

17.6 本章小结 // 460

17.7 对管理者的启示 // 460

观点碰撞 → 社交媒体是招聘新人的良好途径 // 460 复习题 // 461

体验练习 → 绩效评估与反馈 // 462 道德困境 → 信用调查 // 462

案例分析 1 → 绩效考核的终结 // 463 案例分析 2 → 隐藏的奴隶主 // 464

第 18 章 组织变革与压力管理 // 465

18.1 变革的动力 // 466

18.2 有计划的变革 // 467

18.3 变革的阻力 // 468

18.4 管理组织变革的方法 // 472

18.5 创建一种支持变革的文化 // 477

18.6 工作压力及其管理 // 480

18.7 本章小结 // 490

18.8 对管理者的启示 // 490

观点碰撞 → 负责任的管理者会帮助员工减压 // 491 复习题 // 492

体验练习 → 变革战略化 // 492 道德困境 → WPAC 电视台的变革 // 493

案例分析 1 → 星巴克的文化回归 // 494 案例分析 2 → 当企业深陷变革僵局 // 495

附录 组织行为学的研究方法 // 497

综合案例 // 505

案例 1 经济不景气时的动机管理 // 507

案例 2 改造令人不满的工作 // 510

案例 3 建立联盟 // 513

案例 4 无边界组织 // 516

案例 5 护工的压力 // 519

术语表 // 522

注 释 // 534

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR



■ 第 I 篇

导 论

Introduction

第 1 章

什么是组织行为学

■ What Is Organizational Behavior?

学习目标

学完本章后，你应该能够：

1. 阐释人际技能在工作场所中的重要性；
2. 描述管理者的职能、角色和技能；
3. 界定组织行为学是什么；
4. 解释系统研究对于组织行为学的价值；
5. 了解对组织行为学有贡献的其他主要行为科学分支；
6. 阐释为什么组织行为学中没有绝对的真理；
7. 描述管理者在应用组织行为学的概念时面临的主要挑战和机遇；
8. 比较本书提到的组织行为学模型的三种分析水平。

学历到手，不如餐馆打工？

艾莉森具备求职者应有的一切有利条件：既有刚到手的大学文凭，也有漂亮的简历——她曾做过国会议员的实习生，也在国家公园管理局实习过。如此高的起点本该使艾莉森拥有一个良好的职业开端，但如今她却做着兼职的临时工，仍然住在父母家里。

为什么？尽管艾莉森尽了最大努力，还是没能得到工作的机会，至少不是她想要的那种工作。“没想到毕业一年了，我还是没能赚到钱。”她说。

由于毕业后找不到工作，梅利莎如今不得不搬回父母家住。

艾莉森和梅利莎并非特例。大学学费和绩效中心的一项研究表明，几乎一半（48%）拥有大学学历的美国人，目前从事的工作并不需要接受四年的大学教育才能完成。许多毕业生都在从事服务行业的工作，比如售货员、收银员、服务员、出租车司机，当然还有快餐店厨工。

不可否认，这的确是个大问题。目前，大学生贷款总额已达 1 万亿美元，近期毕业的大学生已经感受到偿还第一笔贷款的压力——人均 25 250 美元。因此，像吉安娜这样的大四学生在试水就业市场前，就自动降低了期望值。“定居、去旅行，这些我想都不敢想，除了工作还贷，我别无选择，我得尽快摆脱这笔负担。”吉安娜相信自己毕业后将会幸运地得到一份“真正”的工作。

但吉安娜很有可能加入梅利莎的队伍，成为“回巢族”中的一员——18~24 岁的青年中，有 53% 会搬回父母家住。目前，美国针对 25 岁以下劳动者的全职工作市场已经缩水 41%。吉安娜很有可能像艾莉森一样，不得不做兼职。即便她足够幸运，得到一份全职工作，明年的实际薪水也会降低。由于通货膨胀，从 2007 年至 2011 年，18~24 岁劳动者的周薪已经降低了 6%。

乍看之下情况确实够糟的。有些人把问题归咎于经济不景气。还有些人，比如福法纳这样的学生，则把问题归咎于自身的选择。“我本该提前多做些研究的。”他说。与许多涉及人的问题一

样,要想深入了解,我们需要从更宏观的角度来分析。总的来说,大学学历对提高薪酬和就业还是有利的。事实上,你的优势非常明显:拥有大学或以上学历的人群,失业率为 3.9%,而仅有高中学历的,失业率为 8%。在薪酬方面的差距更为明显。此外,正如我们将要在本章探讨的,目前,技术工人在世界范围内都是稀缺人才。比如微软,目前可以为美国就业市场提供 6 000 多个工作机会,比上年增长了 15%。

既要了解自身情况、工作预期、劳动力市场前景,也要提前了解有可能加入的那些组织,一切都变得前所未有的复杂。因此,善于分析自我、分析环境、分析所在组织的人,才最有可能在工作中脱颖而出。出于这一考虑,正在哥伦比亚大学主修国际外交的大三学生萨朗德说:“也许更实用的专业才能帮你找到工作。”

统计数据只能告诉我们现实情况,而我们需要利用这些数据来更好地了解工作中面临的挑战。我们也会利用统计数字和调查研究来帮你找到成功的道路——无论身处怎样的环境中。比如,你可以通过多种方法让自己在求职队伍中脱颖而出——参加业务训练营、提高“软技能”(如人际沟通能力、良好的个人责任感)、搞清楚谁是组织中起决定作用的人。就目前而言,这篇文章的目的是要告诉你,不要相信你读到的每件事。换句话说,不要看到什么都相信,但总的来说,还是要相信你读到的每个事实。

资料来源:P. Coy,“The Solutions Are Out There,”*Bloomberg Businessweek* (September 10–September 16, 2012), pp. 62–69; M. Dorning,“The Young and the Wageless,”*Bloomberg Businessweek* (June 25–July 1, 2012), pp. 2730; M. Korn,“The Business of Boot Camps,”*The Wall Street Journal* (March 7, 2013), p. B7; B. Smith,“How to Reduce America’s Talent Deficit,”*The Wall Street Journal* (October 19, 2012), p. A13; J. S. Lublin,“How to Prove You’re a Keeper to a New CEO,”*The Wall Street Journal* (March 6, 2013), p. B8; M. V. Rafter,“Benefits of the Boomerang,”*The Wall Street Journal* (October 22, 2012), p. R6; and M. Trumbull,“Have Degree, Driving Cab; Nearly Half of College Grads Are Overqualified,”*The Christian Science Monitor* (January 28, 2013), www.csmonitor.com/Business/2013/0128/Have-degree-driving-cab-Nearly-half-of-college-grads-are-overqualified.

本章的开篇故事读起来也许会让人有些灰心丧气,但这些细节往往能够准确地反映出当今劳动力市场面临的一些问题。这则故事所强调的一些问题,与组织行为学领域的研究息息相关,涉及动机、情感、人格以及沟通。本书将帮助你系统地学习这些基本要素。

也许在日常生活中,你对人们的行为有过诸多的观察和分析。某种程度上,你对组织行为学中的一些重要主题已经相当熟悉。但与此同时,你或许还不具备必要的工具来帮助你系统地分析这些行为。这时,组织行为学就派上用场了。随着学习的深入,你会发现单凭常识、直觉以及预言来进行观察和分析是远远不够的。

1.1 人际技能的重要性

20 世纪 80 年代末之前,商学院的课程一直都在强调管理的技术方面,关注的主要领域为经济学、会计学、金融学和定量技术。有关人类行为和人际技能的课程往往被忽视。然而近 30 年来,商学院的教授们逐渐意识到理解人们的行为对管理者有效性的作用,并在很多课程设置中,把人际技能作为必修课补充进来。正如麻省理工学院斯隆管理学院领导力研究中心主任所说的,“MBA 学生在离校的最初几年,可以通过他们的技术技能和定量分析技能开展工作。但不久之后,在决定管理者的职业生涯能否真正腾飞时,领导和沟通技能开始变得重要。”^[1]

管理者人际技能的开发还有助于组织吸引和留住高绩效的员工。不论劳动力市场状况如何,优秀的员工总是供不应求。有着最佳工作场所美誉的企业,如星巴克、Adobe 系统、思科、全食 (Whole Foods)、谷歌、美国运通、安进 (Amgen)、辉瑞和万豪酒店,在这方面拥有巨大优势。最近,一项针对上百家企业约 20 万名职场人士的调查显示,同事及上级间的社会关系与总体工作满意度之间存在高相关。积极的社会关系往往伴随着较小的工作压力和较低的离职意愿。^[2]拥有优秀人际技能的管理者很可能使工作场所更加令人愉悦。研究表明,那些懂得如何与管理者进行有效对话且表现积极主动的员工,更容易得到管理者的信任,因此他们的想法经常能被采纳,工作满意度也会进一步提高。^[3]创造令人愉悦的工作环境似乎还能带来良好的经济效益。人们已经看到,拥有最佳工作场所美誉的企业(如美国百佳企业)同样拥有出色的财务绩效。^[4]一定程度上,也正是由于这些原因,许多大学开始将社会创业教育纳入课程,以培养未来的领导者运用人际技能来解决组织内部存在的各种社会问题。^[5]这一点尤其重要,因为越来越多的人已经意识到,了解企业在履行社会责任的过程中所采取的手段以及得到的结果,是很有必要的。^[6]

我们已经意识到,在当今竞争日益激烈、要求日趋提高的工作环境中,管理者单凭技术技能是不可能取得成功的,他们还需要具备良好的人际技能。本书的目的正是要帮助管理者以及潜在的管理者提高这种人际技能。

1.2 管理者做什么

首先,我们要界定两个概念:管理者,以及他们工作的地方——组织。然后我们要看一看管理者的工作,也就是说,管理者都做些什么。

管理者 (managers) 通过他人来完成工作。他们通过做决策、分配资源、指导他人的活动来实现工作目标。管理者在**组织** (organization) 中完成他们的工作。组织是一种人们有目的地组合起来的社会单元,它由两个或两个以上的个体组成,在一个相对连续的基础上运作,以实现一个或一系列共同目标。根据这个定义,制造工厂或服务公司是组织,学校、医院、教堂、军队、零售店、警察局以及地方、州和联邦政府机构等也都是组织。在这些组织中,监督他人的活动,并对实现目标承担责任的人就是管理者(不过,有时他们被称为行政管理者,尤其是在非营利组织中)。

1.2.1 管理者的职能

20 世纪初,法国工业家亨利·法约尔 (Henri Fayol) 提出,所有的管理者都要发挥五种职能:计划、组织、指挥、协调和控制。^[7]今天,我们把这些职能简化为四种:计划、组织、领导和控制。

组织之所以存在是为了达成一定的目标,所以,必须有人来确定这些目标,并选择能够达成这些目标的手段。管理者就是这样的人。**计划** (planning) 职能包括:确定组织的目标;制定达成这些目标的总体战略;把计划划分出各种层级,以便对不同的活动进行整合和协调。有证据表明,这种职能增加了管理者从低级管理层向高级管理层晋升的可能性。^[8]

管理者也负责组织结构的设计,我们把这种职能叫做**组织** (organizing)。包括:决定要完成什么样的任务;谁来承担这些任务;如何把任务进行分类;谁向谁报告工

作以及在什么地方做出决策。

每个组织都由人组成。于是，指导和协调这些人也是管理者的工作，这就是**领导** (leading) 职能。当管理者激励下属，指导别人的活动，选择最有效的沟通渠道并解决成员之间的冲突时，他们就是在履行领导的职能。

为了保证各种事项按部就班地进行，管理者必须对组织的绩效进行监控。他们要对实际的绩效与预定的目标进行比较，如果出现重大偏离，管理者的工作就是要使组织回到正确的轨道上来。这种监控、比较以及对可能的错误进行纠正的活动，就是所谓的**控制** (controlling) 职能。

因此，从管理职能的角度对“管理者做什么”这一问题的回答是：他们的职责是计划、组织、领导和控制。

1.2.2 管理者的角色

20 世纪 60 年代末，麻省理工学院的研究生亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg) 对 5 位高层管理人员进行了一项细致的研究，以确定这些管理者在工作中都做些什么。基于对这些高管的观察，明茨伯格得出结论：管理者扮演着 10 种不同但高度相关的角色，或者说表现出 10 种不同的工作相关行为。^[9] 如图表 1—1 所示，这 10 种角色可以归纳为：人际角色、信息传递者角色以及决策角色。

图表 1—1 明茨伯格界定的管理者的角色

角色	描述
人际角色	
头面人物	象征性的首脑，需要完成法律或社交的例行工作
领导者	负责激励和指导下属
联络人	建立并维护一个与外部保持联系的社交网络，这个网络可以提供各种支持和信息
信息传递者角色	
监控者	获取各类信息，作为组织内外信息的神经中枢
传播者	把从外部或下属那里获得的信息传递给组织中的其他成员
发言人	向外界发布组织的计划、政策、行动和结果的信息，以行业专家身份出现
决策角色	
创业者	从组织和环境中寻找机会，推动能够带来变革的方案
混乱处理者	当组织面临意外的重大混乱时，负责采取正确的行动
资源分配者	做出或批准组织中的重大决策
谈判者	在重要谈判中代表组织

资料来源: Adapted from *The Nature of Managerial Work* by H. Mintzberg. Copyright © 1973 by H. Mintzberg. MINTZBERG, HENRY, THE NATURE OF MANAGERIAL WORK, 1st Edition, © 1980, pp. 92 - 93. Reprinted with permission of Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.

人际角色 所有的管理者都要承担某些实质上是纪念性或象征性的责任。当大学校长在毕业典礼上为学生颁发毕业证书时，当厂长带领一群中学生参观工厂时，他们就在扮演头面人物的角色。所有的管理者都承担领导者的角色，这种角色所做的工作

包括对员工的雇佣、培训、激励和处分。第三种人际角色是联络人。明茨伯格把这种角色的活动描述为,与那些能为管理者提供信息的人进行接触。这些人可能在组织内部,也可能在组织外部;可能是个人,也可能是群体。销售经理从公司内部的质量控制部经理那里获得信息,这是一种内部联络人角色。当他通过营销贸易协会与其他公司的销售经理接触并获取信息时,这就属于外部联络人角色。

信息传递者角色 在某种程度上,所有的管理者都要从其他组织或机构中收集一些信息。通常,他们通过浏览新闻媒介(包括互联网)和与别人交谈来了解大众消费品位的变化以及竞争者可能正在做的事情等。明茨伯格称其为监控者角色。管理者也会像信息管道那样向组织成员传递信息,这是信息传播者的角色。另外,当管理者代表组织与外界交往时,他扮演的是发言人的角色。

决策角色 最后,明茨伯格定义了四种与解决问题和做出决策有关的角色。在创业者角色中,管理者激发并监督那些能改善组织绩效的新方案。作为混乱处理者,管理者要对意料之外的问题迅速做出反应并采取正确行动。作为资源分配者,管理者要负责分配人力、物力和财力资源。最后,管理者在扮演谈判者的角色时,要与其他部门协商和谈判,为自己的部门争取利益。

1.2.3 管理者的技能

我们还可以通过另一种方法来分析管理者做什么,考察管理者为了成功实现目标需要具备哪些技能或能力。研究者已经找到了不少能将有效管理者与无效管理者区分开来的技能。^[10]

技术技能 技术技能(technical skills)包括应用专业知识或技术的能力。当我们考察像土木工程师、口腔科医生这种专业人员的技能时,一般都会关注他们的技术技能。通过大量的正规教育,他们掌握了特定领域中的专业知识和技能。当然,专业技术人员并不在技术技能上具有垄断性,这些技能也并非只有通过学校教育或正规培训才能获得。所有的工作都需要一定的专业知识,许多人的技术技能是在工作中培养出来的。

人际技能 人际技能(human skills)指的是,无论是独自一人还是在群体中,都具备的理解他人、与他人沟通、激励他人、支持他人的能力。许多人在技术上颇为出色,但在人际技能方面却有所欠缺。例如,他们可能不善于倾听,难以理解别人的需要,或者缺乏管理冲突的技能。由于管理者需要通过他人来完成工作,所以必须具有良好的人际技能。

概念技能 管理者必须具备足够的心智能力去分析和判断复杂的情况,这些任务要求具备概念技能(conceptual skills)。例如,决策的制定需要管理者能够识别问题,找出改正问题的各种备选方案,评估备选方案,选定一项最佳方案。在管理者选择了行动方案后,他们必须能够制定一个行动计划并加以执行。对今天的管理者来说,将新观念与现有程序整合在一起以及对工作进行创新的能力,也是关键的概念技能。

1.2.4 有效的管理活动与成功的管理活动

弗雷德·卢森斯(Fred Luthans)和同事从另一个角度探讨了“管理者做什

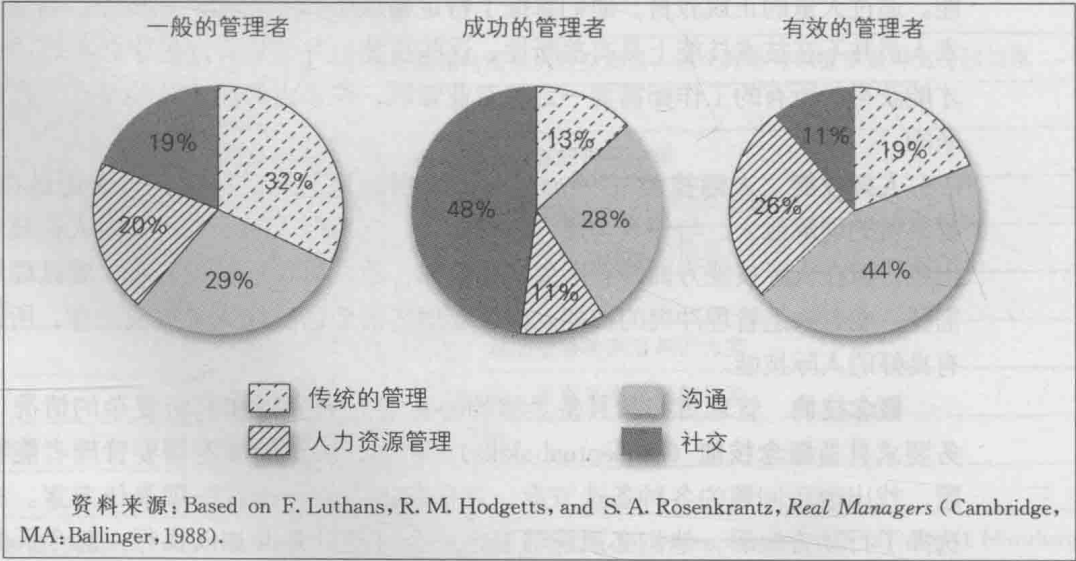
么”。^[11]他们提出这样一个问题：在组织中，晋升最快的管理者与工作最出色的管理者从事的活动和强调的重点一样吗？你也许会认为答案是肯定的。然而，事实并非如此。

卢森斯和他的同事研究了 450 名管理者。他们发现，这些管理者都从事以下四类管理活动：

- 1. 传统的管理：决策、计划和控制；
- 2. 沟通：交换日常信息、处理文案工作；
- 3. 人力资源管理：激励、处罚、冲突管理、人员配置和培训；
- 4. 社交：社会活动、政治活动以及与外部的交往。

在他们的研究中，管理者平均把 32% 的时间花在传统的管理活动上，29% 的时间用于沟通，20% 的时间用于人力资源管理活动，19% 的时间用于社交。只是，不同的管理者花在这四种活动上的时间和精力相差甚远。如图表 1—2 所示，对于成功的管理者（根据他们在组织中的晋升速度来衡量），社交的用时最多，人力资源管理的用时最少。对于有效的管理者（根据他们工作绩效的数量和质量以及下属的满意程度和承诺程度来界定），沟通的时间占比最大，社交的时间占比最小。近年来在不同国家（澳大利亚、以色列、意大利、日本和美国）进行的研究，进一步证实了管理者的社交活动与他们在组织中的成功之间的关联性。^[12]沟通活动与有效管理者之间的关系同样很明显。一项针对 410 名美国管理者的研究发现，那些从同事和员工那里收集信息（包括消极信息）并且向他人解释自己的决策的管理者，是最有效的管理者。^[13]

图表 1—2 各种活动的时间分配



这项研究给我们提供了一些重要启示。有效的管理者强调传统的管理、沟通、人力资源管理和社交。相比之下，成功管理者的关注点几乎恰恰相反。这一发现向我们长久以来一直信奉的“晋升以工作绩效为基础”这一假设提出了挑战，它生动地展示了这样一个事实：社交和政治技能对组织内部的升迁起着重要作用。

1.2.5 有关管理者工作的总结

在管理者的职能、角色、技能、活动和方法中，贯穿着一条共同的主线，即认识到对人的管理的极端重要性。它们可能被称作“领导职能”“人际角色”“人际技能”，也可能被称作“人力资源管理、沟通及社交”。显而易见的是，管理者要想在工作中有效并且成功，就必须提高自己的人际交往技能。

1.3 了解组织行为学

我们已经阐述了人际交往技能的重要性。但无论是本书还是本书基于的这门学科，都不使用“人际交往技能”这一概念，在描述这门学科时，人们普遍使用的术语是“组织行为学”。

组织行为学 (organizational behavior, OB) 是一个研究领域，它探讨个体、群体以及结构对组织内部行为的影响，目的是应用这些知识改善组织绩效。这个定义看起来很烦琐，我们可以将它分解开来。

组织行为学是一个研究领域，这就意味着它是由共同知识体系构成的一个独立的专业知识领域。那么它研究什么呢？它研究决定组织中行为的三类因素：个体、群体和结构。另外，组织行为学把研究个体、群体和结构对行为的影响所获得的知识加以运用，使组织的运作更为有效。

总的来说，组织行为学关注的是人们在组织中做什么以及这种行为如何影响组织的绩效。由于组织行为学尤其关注与雇佣有关的情境，所以毫不奇怪，读者将会看到，这一领域强调的是与工作、岗位、缺勤、离职、生产率、工作绩效和管理有关的行为。虽然至今还存在着孰轻孰重的大量争论，但显然人们对于组织行为学包括的核心课题基本上达成了共识：

- 动机
- 领导行为和权力
- 人际沟通
- 群体结构与过程
- 态度形成与知觉
- 变革过程
- 冲突和谈判
- 工作设计^[14]

1.4 用系统研究完善直觉

我们每个人都是行为的研究者。不知道你以前有没有认真思考过这个问题：实际上人们几乎一生都在“解读他人”，观察他人的言行举止，并试图解释自己所看到的内容。或者你还会试图预测他人在不同条件下如何行动。遗憾的是，在解读他人时，你的一些肤浅的和惯常的做法，却常常导致错误的预测。如果使用更为系统化的办法完善你的直觉，你的预测能力将会提高。

本书中所使用的系统研究包括一些重要的事实和关系，它为我们提供了一个更为

准确的预测行为的基础。这种系统方法建立在这样的理念基础上：行为不是随机发生的，相反，我们可以找到所有人的行为当中存在的一些基本的一致性，然后加以修正来反映个体间的差异。

这些基本的一致性是非常重要的，为什么？因为它们能使我们预测人的行为。行为总体上是可预测的，对行为进行系统性的研究是做出精确预测的一种方法。当我们使用**系统研究** (systematic study) 这个术语时，指的是通过对事物之间关系的考察，

传言还是科学

“走动式管理是最有效的管理”

通常来说，这个观点是错误的，但有一点需要注意。走动式管理 (management by walking around, MBWA) 是惠普公司在 20 世纪 70 年代首创的一种管理方式，随着 1982 年《追求卓越》一书的出版逐渐为人熟知——换句话说，它早就过时了。但直到今天，许多企业仍会按照惯例，要求各级管理人员到各个部门走动，与员工交流，倾听他们的意见。这些要求管理人员和高管们定期到各部门走动的公司认为，基层员工的参与可以帮助公司从管理方面深入了解问题。尽管 MBWA 听起来很有效，但它并不是万能的灵丹妙药。MBWA 的局限性体现在三个方面：可用时数、注意力以及实际应用。

1. 可用时数

管理者需要负责计划、组织、协调和控制。然而即便是首席执行官 (CEO) ——本该是最能掌控自己时间的管理者——也在报告中称，每周 55 个工作小时，有 53% 是在开会。就连参观基层工厂时也要开会！

2. 注意力

通过 MBWA，管理者将注意力集中到员工关心的问题。这虽然有一定的好处，但也有局限性。正如领英网 (LinkedIn) CEO 杰夫·韦纳指出的，这是一个问题。“管理时间的关键，部分在于挤出时间来思考，这与不断采取行动是相悖的。思考的时候，不但要有战略性、前瞻性、长远性，还要区分开哪些是紧迫的，哪些是重要的。”韦纳和其他一些 CEO 认为，过多的会议分散了他们的注意力，尤其是公司的内部交流会。

3. 实际应用

MBWA 背后的原理是，管理者越了解员工，管理就越有效。这个原理并不永远（甚至连经常都算不上）正确。正如我们将在第 6 章介绍的，知道某件事（或自以为了解）之后，它不一定能帮助我们做出正确的反应和决策。例如，最近，施乐公司的一个呼叫中心借助一项能在 30 分钟内分析员工人格特征及其在特定情境下可能做出的反应的测评，使员工流失率降低了 20%；在此之前，管理者需要耗费大量精力，通过面试来获取应聘者的信息。由此可见，什么也替代不了准确而客观的数据。

管理者需要在业务的管理和增长上花费更多的精力，且客观的绩效衡量标准已被证实有效，由此看来，属于 MBWA 的时代已经结束了。但有一点需要注意，我们并不是说管理者不应该去了解员工，也不是说到各部门走动是个坏主意，我们只是发现，MBWA 中那些常规的互动和交流，就其本质来看，并非有效的管理工具。

资料来源：H. Mintzberg, “The Manager’s Job,” *Harvard Business Review* (March–April 1990), pp. 1–13; R. E. Silverman, “Where’s the Boss? Trapped in a Meeting,” *The Wall Street Journal* (February 14, 2012), p. B1, B9; and J. Walker, “Meet the New Boss: Big Data,” *The Wall Street Journal* (September 20, 2012), p. B1.

试图解释其中的原因和结果,并把结论建立在科学论证的基础之上。也就是说,我们在经过控制的条件下收集数据,并采用合理严谨的方式对数据进行测量和解释(参见本书附录:组织行为学的研究方法)。

循证管理(evidence-based management, EBM)是对系统研究的补充,它以最佳可用的科学证据为基础做出管理决策。例如,我们希望医生基于最新可用的证据为病人制定治疗方案。EBM认为管理者应该做同样的事情,才能在考虑管理问题时更加科学严谨。例如,一位管理者可能会提出一个管理问题,寻找最佳可用的证据,然后将相关信息应用于手头的问题或者案例。你也许会觉得很难去驳斥这一点(管理者不靠证据的话,该靠什么做出决策呢?),但相当多的管理决策仍然是在匆忙中做出的,很少使用基于可用证据的系统研究。^[15]

对于“人们做事的动机”这一问题,系统研究和EBM可以完善我们的**直觉**(intuition),或者说“本能”。当然,你以非系统的方式所形成的观念未必一定是错误的。通用电气公司前CEO杰克·韦尔奇指出:“秘诀就是知道什么时候依赖你的直觉。”但是,如果仅靠直觉和本能来做所有的决策,我们很可能在不完整的信息条件下工作——就像仅仅依据一半的数据来做一个投资决策。

依赖直觉有可能会带来更严重的问题,因为我们倾向于高估我们认为自己所知的准确性。对人力资源管理者的调查还表明,许多管理者认为有效管理是一种常识,这一点已被实证研究明确否决。

在向商界和受欢迎的媒体寻求管理智慧时,我们发现存在同样的问题。商界媒体倾向于被潮流主导。正如《纽约客》(*The New Yorker*)的一位作者所说的,“每隔几年,就有新兴企业获得成功,它们会受到系统研究以揭示其成功背后的真相。但是,往往并不存在幕后真相;企业只是恰好在正确的时间处于正确的地方。”^[16]尽管我们努力回避,但可能还是会掉入这一陷阱。这并不是说商界媒体报道的故事都是错的,而是说如果没有系统的方法,就很难去其糟粕、取其精华。

1.4.1 大数据

目前,研究者、媒体、企业领导者都认为以数据为驱动的管理和决策具有很大的潜力,这对商业的发展而言是一个好消息,“大数据”——对统计和分析的广泛使用——不仅应用到很多商业领域,还越来越多地用于有效决策的制定(第6章)和人力资源管理(第17章)。在线零售商可能是首先注意到并开始利用客户偏好信息的群体。通过网上购物记录采集数据,这样得来的信息要远远优于零售店收集的简单的交易数据,这能让在线零售商更好地制定具有针对性的营销策略。图书销售行业就是一个例子:在线销售还未兴起时,实体书店只能收集图书销售方面的数据,以此预测消费者的兴趣和购买趋势。随着亚马逊的出现,突然之间涌现出大量可供参考的客户偏好信息:消费者买了什么,浏览了什么,浏览了哪些网站,以及他们是如何被影响的(如促销、评论和页面展示)。亚马逊当时面临的挑战是辨别出哪些统计数据具有持续性,可以在长时间内提供较为稳定的结果;哪些数据具有预测性,可以在投入和产出之间找出相对稳定的因果关系。公司利用这些数据来开发算法,并通过这种算法来预测客户们接下来想读的书。随后,亚马逊可以依据客户提供的反馈来制定批发采购决策。通过这些方法,亚马逊可以不断完善所采用的

算法。

亚马逊的成功为图书零售业——乃至整个零售行业——带来了变革,成为在线零售商创新的典范。它同时印证了大数据对各行各业的作用。它们可以通过任意网络连接渠道获取丰富的数据信息,无论是 Facebook 上的发帖,还是手机传感器读取的 GPS (全球定位系统) 信号,都可加以利用。精明的企业会利用大数据来管理人员及技术。最近,一项涉及 330 家公司的研究发现,以数据为驱动的公司在生产率和利润率方面分别比竞争对手高出 5% 和 6%。这样的百分比涨幅看似较小,但这意味着这些公司的经济实力和可衡量的股票市场估值的确有显著增长,要知道这些公司本身就属于行业排名前 1/3 的优秀公司。^[17] 一项针对 20 个国家 8 000 家公司的研究证实这些指标是公司经营良好的重要标志。^[18]

在管理实践中运用大数据还是一个相对较新的领域,但却具有令人信服的前景。与人打交道时,领导者经常依靠直觉来估计信息造成的影响,最近听说的信息、经常重复的信息或者与个人相关的信息都要考虑。显然,这些并不能被当作最有力的证据,因为每个管理者(每个人)都会存在一些偏见。使用数据来定义目标,发展因果理论,并测试这些理论的管理者,可以发现哪些员工活动是与目标相关的。^[19]

我们不是建议你放弃直觉,或不理会所有的商业媒体报道。我们也不认为研究结果永远是对的。研究人员也会犯错误。我们的建议是,要尽可能多地利用证据来确认你的直觉和经验判断。这就是组织行为学的作用。

1.5 对组织行为学有贡献的学科

组织行为学是一门应用性的行为科学,它是在众多行为科学分支的基础上建立起来的。对它有主要贡献的领域包括心理学、社会心理学、社会学、人类学。通过下面的内容我们将了解到,心理学的贡献主要在于个体和微观的分析水平上,而其他几个学科的贡献在于帮助我们理解一些宏观的概念,如群体过程和组织。图表 1—3 概括了对组织行为学研究做出贡献的主要学科。

1.5.1 心理学

心理学 (psychology) 是一门对人和动物的行为进行测量和解释,有时还包括对行为进行改变的科学。心理学中的学习理论家、人格理论家、咨询心理学家,还有最重要的工业和组织心理学家,都对组织行为学做出了贡献,并将继续为该领域补充新的知识。

早期的工业和组织心理学家的研究主要集中在疲劳、厌倦和其他与工作条件有关的因素上,因为这些因素会妨碍工作的有效性。近来他们的研究已经扩展到学习、知觉、人格、情绪、培训、领导有效性、需要和激励、工作满意度、决策过程、绩效评估、态度测量、员工甄选、工作设计和工作压力等方面。

1.5.2 社会心理学

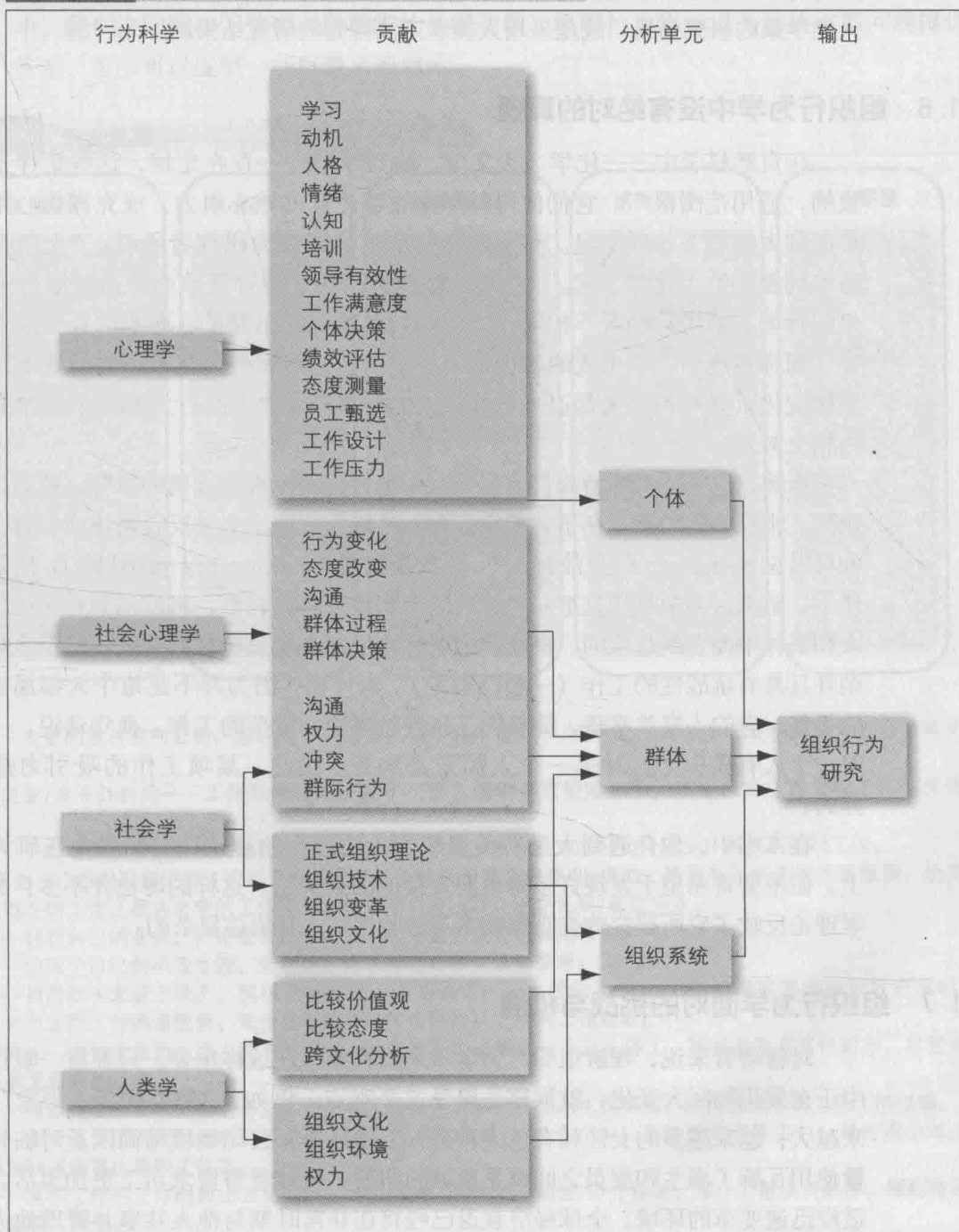
社会心理学 (social psychology) 属于心理学的领域,但它是心理学和社会学相结合的产物,关注人与人之间的相互影响。社会心理学家研究较多的一个领域是变革——怎样实施变革以及如何减少变革的阻力。在以下一些领域中,社会心理学家

也做出了巨大贡献：态度的测量、理解和改变，沟通模式的确认，信任的建立。除此之外，社会心理学家对组织行为学中群体行为、权力和冲突的研究也做出了重要贡献。

1.5.3 社会学

心理学关注的是个体。**社会学** (sociology) 研究的是与社会环境或文化相联系的

图表 1—3 对组织行为学做出贡献的学科



人。具体地讲,社会学对组织行为学的最大贡献是关于组织中群体行为的研究,特别是正式和复杂的组织。社会学家为很多组织行为学领域提供了有价值的信息,包括:组织文化、正式组织的理论与结构、组织技术、沟通以及权力和冲突。

1.5.4 人类学

人类学 (anthropology) 对社会进行研究,以了解人类及其活动。人类学家对于文化和环境的研究,有助于我们了解不同国家和不同组织中的人在基本价值观、态度和行为方面的差异。我们现在对组织文化、组织环境和民族文化差异的认识大多来自人类学家的研究结果,或是采用人类学方法得到的研究结果。

1.6 组织行为学中没有绝对的真理

在自然科学中——化学、天文学、物理学等——存在定律,这些定律是稳定一致的,适用范围很广。它们使得科学家能够计算出地心引力,或充满信心地把宇航员送到太空中去修理卫星。然而正如一位著名的行为研究者所说:“上帝把所有容易的问题都给了物理学家。”人类是复杂的,几乎没有简单而普适的原理能够解释组织行为,因为它们各不相同,这使我们很难总结出简单、准确而且广泛适用的定律。同样情境中,两个人的表现常常大不一样:同一个人在不同的情境下行为也会发生变化。并非每个人都追求金钱,人们在宗教仪式上的行为和他们在聚会中的行为相去甚远。

当然,这并不意味着我们无法针对人类行为给出合理准确的解释,或做出有效的预测。相反,它的意义在于,组织行为学的概念或理论必须反映情境或权变条件。我们可以说 x 导致 y ,但只能在 z (z 是**权变变量** (contingency variables)) 所限定的条件下。组织行为学是通过把一般性的概念和理论加以调整,再应用到特定的情境、个人和群体中而发展起来的。例如,组织行为学家会避免这样的说法:每个人都喜欢复杂并且具有挑战性的工作(一般性理论)。为什么?因为并不是每个人都渴望挑战性的工作,有的人喜欢常规、简单的工作胜过多变、复杂的工作。换句话说,一项工作对一个人有吸引力,对另一个人却未必如此。因此,某项工作的吸引力是因人而异的。

在本书中,你会遇到大量有关组织中人的行为的理论,它们建立在研究的基础上。但不要寄希望于发现许多简单而直接的因果关系。这样的理论并不多!组织行为学理论反映了它所研究的客观事物本身的特性。人是错综复杂的。

1.7 组织行为学面临的挑战与机遇

对管理者来说,理解组织行为学从来没有像现在这样重要。只要看一眼目前组织中正在发生的巨大变化,就很容易接受这个观点。例如,“典型的员工形象”年龄越来越大;越来越多的女性和有色人种进入工作场所;公司规模精简以及对临时工的大量使用瓦解了雇主和雇员之间维系忠诚的纽带;全球竞争要求员工更加灵活,并学会适应迅速变革的环境。全球经济衰退已经将在非常时期与他人共事并管理他人所要面临的挑战摆在人们眼前。

由于这些变化以及技术应用方面的提升,劳动者在就业选择方面有了更多的机会。图表1—4详细展示了几种类型的就业选择:组织会向个人提供这些选择,个人也可以就这些选择与组织进行协商。在每一类下,你都会发现有一组选择,你可以从中挑选一个或将它们结合起来。比如,在某个时期,你希望自己可以在本地一家没有工会的私人企业中得到一份坐办公室的全职工作,领取固定的薪水和奖金;另一个时期,你可能又希望自己能有弹性工作时间从事虚拟性质的工作,可以选择在海外办公,领取工资并获得额外带薪假期。

简言之,今天的管理者在运用组织行为学概念时会面对很多挑战和机遇。在本节中,我们来回顾一下管理者所面临的关键问题,组织行为学可以为解决这些问题提供答案,至少可以提供一些有意义的启示。

图表1—4 就业选择

就业状况	就业类型	就业地点	就业条件	就业薪酬
就业	全职	固定(办公室/隔间)	本地	薪水
未充分就业/未充分利用	兼职	非固定(共享空间)	外派	时薪
再就业	弹性时间	虚拟	短期受托人	加班费
失业/无业	工作分担	灵活	短期外派	奖金
创业	劳务派遣	在家办公	国际出差	合约金
退休	独立合约工		签证员工	休假
求职	临时工		工会/非工会员工	福利
暂时解雇	限时工			
解雇	实习			

就业——为营利或非营利公司、组织或个人工作,从中获取金钱和/或利益;在工作表现和薪酬方面都有既定的预期标准。

未充分就业/未充分利用——工作职责或职位低于一个人的教育或经验水平,或者希望从事全职工作却无法实现。

再就业——公司员工被解雇后又被同一家公司雇用,或员工离开原来的公司(失业)后找到新的工作。

失业/无业——目前没有工作;可能正在找工作,无论是否有政府福利/援助,是否有先前工作的遣散费,也无论是刚刚开始工作还是从之前的工作离职,是短期失业(月)还是长期/长年失业。

创业——经营自己的业务,无论是自己一个人工作还是成立公司雇用员工。

退休——结束了自己的职业生涯,无论是自愿选择还是雇主强制要求。

求职——目前处于未就业状态;积极寻找工作,无论是否由于之前的工作或残疾/特殊需要而获取政府福利,无论是否有之前工作的遣散费,无论是刚刚开始工作还是从之前的工作离职。

暂时解雇——类似于裁员;雇主要求的暂时(通常是几个星期到一个月)停工;期间通常不支付薪水,尽管在公司还是受雇佣的状态。

解雇——可以是雇主要求的暂时停工,不支付工资,但更常见的是永久性解雇,这种情况不视为员工的过错。

全职——全职工作的工作时数由公司规定,通常每周工作超过30个小时,有时按月或年支付,有时按小时支付,福利待遇通常比兼职工作高。

兼职——兼职工作的工作时数由公司规定,通常每周工作时间不超过30个小时,按小时数支付薪水,福利待遇通常比全职工作低。

图表 1—4 就业选择 (续)

弹性时间——	工作时间没有固定的标准, 工作时间表既可以是临时性的, 也可以是永久性的; 每周可能只需要工作几个小时。
工作分担——	由两个或两个以上的员工来完成一项工作, 通常是将全职工作按工作时数分开, 互相之间没有重叠。
劳务派遣——	主要是外包人员 (包括专业的服务公司、专家、业务顾问), 这些员工通常获得时薪, 或按照工作性质获得酬劳, 通常没有公司福利, 也不被视为公司的一分子; 外包人员也可以是临时工或独立合约工。
独立合约工——	本质上是创业者, 但通常是某个领域的专家, 不希望经营业务, 只想为某个公司提供服务或商品。
临时工——	直接受组织雇佣, 或通过就业中介/临时就业中介找到工作; 每周的工作时间可能是固定的, 也可能变动, 通常不享受公司福利, 也不被视为公司的一分子; 他们通常只在较短的期间内被公司雇佣, 或者是在某个职位空缺的情况下由组织进行试用考核。
限时工——	雇主将正常员工的工作时间减少, 有时是为了在经济不景气时留住员工/减少裁员而采取的一种方式, 比如德国的“缩短工时计划”, 通过政府提供补贴的方式来减少工时, 留住员工; 公司只按照实际工作时间支付员工薪水。
实习——	短期雇佣, 通常有固定的期限, 目的是在就职前提供培训, 无论是否有薪酬。
固定——	员工有分配好的办公室、隔间或者固定的办公桌。
非固定——	员工在共享的空间里工作, 没有分配好的固定工位。
虚拟——	员工通过网络完成工作, 不隶属于任何办公地点。
灵活——	员工隶属于某个办公场所, 也可以选择任意地点工作。
在家办公——	公司安排员工在家里办公。
本地——	员工在一个固定地点工作。
外派——	员工长时间在海外工作, 并在一定期限后回到 (派遣) 公司, 通常为一年或以上, 无论是公司要求还是由自身兴趣决定。
短期受托人——	在海外执行工作任务的员工, 工作周期通常比出差的时间长, 比外派时间短, 通常为 3~12 个月。
短期外派——	员工在不同的文化背景或国家执行简短的工作任务, 通常为 1~2 个月。
国际出差——	多次到海外短期出差, 时间为 1~3 个星期。
签证员工——	员工不在本国工作, 需持目前所在国的工作签证。
工会/非工会员工——	员工为工会成员, 受工会保护和制约, 随后就具体的工作条件与管理层谈判, 或者员工为非工会的机构工作, 或者有时在有工会的机构中选择不加入工会。
薪水——	基于每周的全职工作而支付的薪酬, 工作时数通常不是按照具体时间计算的, 员工根据具体需要来完成工作。
时薪——	员工按小时获取薪酬, 通常由时间表或打卡钟记录。
加班费——	对收取时薪的员工来说, 每周超出标准工作时间的部分会收取额外的酬劳, 公司需依据法律规定的小时工资率支付。
奖金——	除了标准工资外获取的酬劳, 通常与个人或组织的绩效相关联。
合约金——	为完成某个项目提前约定好的酬劳, 通常根据工作进程支付。
休假——	带薪或不带薪; 根据雇佣合同协商好的休假时间 (包括假期、病假、私假) 以及/或者政府规定的调休。
福利——	通常会在雇佣合同中说明, 或者在人力资源部的员工手册中说明; 可能包括医疗保险计划、储蓄计划、退休计划、折扣以及针对各类员工的其他福利选项。

资料来源: J. R. Anderson Jr., et al., “Action Items: 42 Trends Affecting Benefits, Compensation, Training, Staffing and Technology,” *HR Magazine* (January 2013), p. 33; M. Dewhurst, B. Hancock, and D. Ellsworth, “Redesigning Knowledge Work,” *Harvard Business Review* (January-February 2013), pp. 58 - 64; E. Fraenheim, “Creating a New Contingent Culture,” *Workforce Management* (August 2012), pp. 34 - 39; N. Koeppen, “State Job Aid Takes Pressure off Germany,” *The Wall Street Journal* (February 1, 2013), p. A8; and M. A. Shaffer, M. L. Kraimer, Y. -P. Chen, and M. C. Bolino, “Choices, Challenges, and Career Consequences of Global Work Experiences: A Review and Future Agenda,” *Journal of Management* (July 2012), pp. 1282 - 1327.

1.7.1 应对经济压力

2008 年当美国陷入长时期的经济大衰退时, 全球其他大型经济体都跟着衰退。裁

员和失业蔓延,那些在裁员计划中幸存下来的员工往往被迫接受减薪。

当形势不好时,管理者与员工一起站在最前线,他们有的会被解雇,有的被迫减薪,他们对自己的未来充满担忧。管理上的好坏之分是盈利和亏损的差别,最终则是生存和倒闭的差别。

良好的员工管理无论在形势艰难还是形势良好时期都很困难——形势艰难时期只会更困难。但组织行为学方法有时是不同的。在繁荣时期,了解如何奖励和留住员工是十分重要的。在艰难时期,如何处理压力、做出决策和积极应对则更为重要。

1.7.2 回应全球化

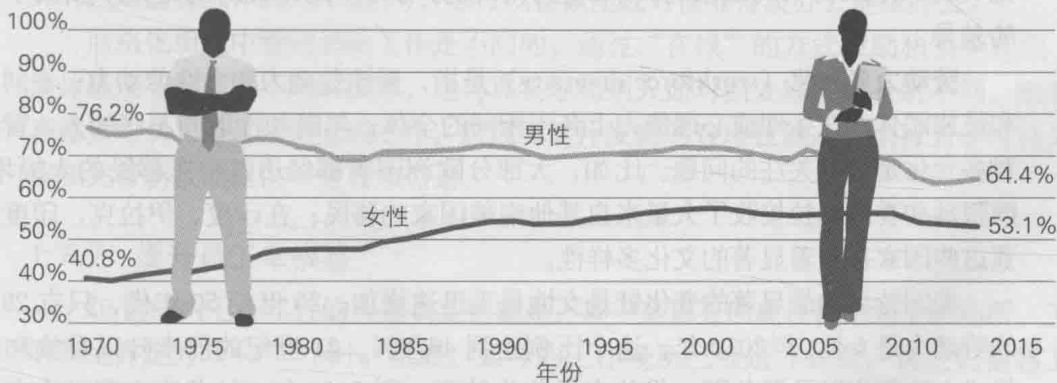
组织不再受到国界的制约。汉堡王现在归英国公司所有;麦当劳在全球六大洲超过100个国家出售汉堡包。虽然埃克森美孚在名义上是一家美国公司,但2011年,汽油和其他产品在美国的销售额仅占公司总收入的6%。以芬兰为基地的手机生产商诺基亚,越来越多地从印度、中国和其他发展中国家招募新员工,在著名的诺基亚研究中心,非芬兰籍员工的数目已经远远超过芬兰籍员工。所有大型汽车生产商都在海外生产轿车。例如,本田汽车在俄亥俄州生产;福特汽车在巴西生产;大众汽车在墨西哥生产;奔驰和宝马汽车在南非生产。

世界变成了地球村。在这个过程中,管理者的工作发生了变化。

日益增多的海外任务 如果你是一名管理者,你会发现自己有可能要承担海外工作任务,可能被调到国外的分公司或合资企业工作。一旦到了那里,你就不得不管理一群新员工,他们在需要、爱好和态度方面与你在国内管理的员工完全不同。

与不同文化背景的人一起工作 即使是在自己的国家,你也可能发现与自己共事的上司、同事和下属是在不同文化中出生和成长起来的。能够调动你工作积极性的因素对他们来说可能就不灵了。你的沟通风格可能是直截了当和开诚布公的,但这种风

组织行为民意调查 职场中男性与女性的比例



资料来源: Based on U.S. Bureau of Labor Statistics, "Household Data Annual Averages" (2012), <http://www.bls.gov/cps/cpsaat03.pdf>; and U.S. Bureau of Labor Statistics, "Women in the Labor Force: A Datebook," BLS Report 1040 (February 2013), Table 2, pp. 11-12.

格可能会令他们觉得不舒服,甚至是受到了威胁。为了与这些人有效地共事,你就必须弄清并理解文化环境、宗教信仰如何塑造了这些人,并学会调整你的管理风格以适应这些差异。

全球化企业的管理者(如 IBM、迪士尼、可口可乐)已经开始意识到,经济价值观并不是全球通用且可相互转换的。管理实践需要不断修正,以反映一个组织所在国的价值观。

关注低劳动力成本国家的就业趋势 发达国家的最低工资为 6 美元/小时或更多,而中国等发展中国家或地区的劳动力成本仅为 30 美分/小时,对发达国家的管理者来说,与拥有低成本劳动力资源的公司竞争日趋艰难。许多美国人穿的衣服是在中国大陆加工的,使用的电脑中的微型芯片是在中国台湾生产的,看的电影是在加拿大制作的,这些绝非偶然。尽管劳工团体、政治家和地方社区领导都认为工作机会的外迁破坏了发达国家的就业市场,但在全球化的经济浪潮中,工作还是朝着那些能为商业公司提供低成本比较优势的地区流动。作为一名管理者,必须处理好平衡组织利益与社区责任这一棘手的工作。

适应不同的文化和监管规范 企业的“全球化”并不像键入一个海外电子邮件地址、在国外的港口运输货物,或者在其他国家建立工厂那样简单。要想成功,管理者需要知道每个国家的员工在工作时的文化习俗。例如,在某些国家,大部分的劳动者享有长假。还要考虑到国家和地方性的法规。国外子公司的管理者需要了解“客户公司”在金融和法律方面需要遵守的规定,否则就会有违规风险,造成经济乃至政治上的不良后果。这样的违规操作不但会对公司在该国的业务造成影响,还会影响国家之间的政治关系。管理者需要认识到他们与该国竞争对手在法规方面的差异;很多时候,与国外公司相比,政府会在法律上给予本国企业更大的财务优势。

1.7.3 管理劳动力多元化

组织当前面临的最重要的挑战之一即劳动力的多元化,也就是说,组织在性别、年龄、种族、民族、性取向以及吸收不同的群体方面变得越来越多元化。全球化针对的是来自不同国家的人们的差异,而劳动力多元化针对的是某个国家中人们的差异。

劳动力多元化 (workforce diversity) 是指,男性劳动力和女性劳动力;不同种族和民族团体;在生理或心理能力上各不相同的个体;年龄和性取向不同的人。管理这种多元化是全球关注的问题。比如,大部分欧洲国家都经历过中东移民的大幅增长;阿根廷和委内瑞拉接收了大量来自其他南美国家的移民;在印度、伊拉克、印度尼西亚这些国家存在着显著的文化多样性。

美国劳动力最显著的变化就是女性员工迅速增加。20 世纪 50 年代,只有 29.6% 的劳动力是女性。^[20]2010 年,这个比例达到 46.7%。21 世纪的前半叶以种族和民族构成上的变化以及婴儿潮一代的老龄化为特征。到 2020 年,拉美裔在劳动力市场上的比例将从 2010 年的 14.8% 增长到 18.6%,黑人将从 11.6% 增长到 12%,亚裔将从 4.7% 增长到 5.7%。与此同时,劳动力很快会进入老龄化。55 岁及以上的员工在 2010 年占 19.5%,到了 2020 年,这一比例将会增长到 25.2%。^[21]

我们会在之后谈到更多有关劳动力多元化的内容,但这里也足以说明一个问题,

劳动力多元化为所有国家的管理者和员工提供了巨大的机会,也提出了具有挑战性的问题。我们怎样平衡组织内的差异以获得竞争优势?我们应该对所有的员工一视同仁吗?我们应该识别个体和文化差异吗?我们怎样培养员工的文化意识而不会陷入政治正确性?每个国家的法律规定是什么?多元化有意义吗?

1.7.4 改善顾客服务

服务类员工包括技术支持代表、快餐店收银员、销售人员、护士、汽车维修技术人员、顾问、理财规划师和乘务员。他们工作的共同点就是要与组织的客户进行大量的互动。组织行为学可以阐释员工的态度和行为是如何影响客户满意度的,从而帮助管理者提高这种互动的成功率。

很多企业之所以失败,原因在于它的员工难以令客户满意。因此,管理层需要建立一种回应顾客需要的文化。组织行为学可以提供大量的指导原则,帮助管理者建立这样一种文化。在这种文化中,员工友好且礼貌、亲切可接近、知识面广、对顾客的需要迅速做出反应并愿意去做那些令顾客满意的工作。^[22]

1.7.5 改善人际交往技能

随着你对本书的学习,我们会不断提供新的概念和理论,帮助你解释和预测工作中人们的行为。你也会获得一些人际交往技能方面的具体技巧,并将其运用到工作中。例如,你将学会一些方法去设计能够激发员工积极性的工作,学到一些提高倾听技能的方法,学会一些建设更有效团队的途径。

1.7.6 在网络化组织中工作

在网络化的组织中,人们即使相隔千里,也能够相互沟通,一起工作。借助这种组织,人们得以成为独立的合约工。他们运用电脑与全球各地的工作场所相连,进行远程办公,当他们的服务要求改变时,也可以跳槽到其他雇主那里。软件工程师、平面设计师、系统分析师、技术协调员、图片研究员、媒体编辑、医学录写员(这里提到的只是这类工作的几个例子),都可以在家里或其他非传统办公地点办公。

网络化组织中管理者的工作是不同的,通过“在线”的方式激励和领导人们、做群体决策等都需要不同的技术,这与真实地和别人面对面处理问题有所不同。随着越来越多的员工通过网络完成工作,管理者要开发新的管理技能。组织行为学可以为开发和完善新技能提供一些真知灼见。

1.7.7 提升员工幸福感

20世纪六七十年代的典型员工形象是:周一至周五出现在特定的工作场所,工作明确地界定为8~9个小时。然而,如今的工作场所已经远非如此。员工们抱怨工作与非工作之间的界限越来越模糊,这导致很多个人的冲突和压力。与此同时,今天的工作场所为员工创造和安排他们的各种角色提供了不少机会。

维持员工幸福感面临的最大的挑战之一就是在新形势中,许多员工始终无法摆脱虚拟的工作场所。电信技术使得很多员工可以在家里、在车上、在休假的海滨办公。这意味着许多人感觉他们从未真正地休过假。另一项挑战是如今的组织要求员工工作更

长的时间。最近的一项研究显示, 1/4 的员工表现出倦怠的迹象, 一定程度上是由于工作时间更长, 另外, 2/3 的员工感受到高压和疲劳。^[23] 这样的比例也许低估了现实情况, 因为员工们反映, 经理会通过电子邮件和信息联系他们, 而他们则需要保持“随叫随到”。最终, 由于工作之外的负担, 员工的幸福感受到严重影响。还有几百万的单亲家庭和需要赡养父母的员工, 他们在平衡工作和家庭责任上面临更大的挑战。

由于职场内外的负担加重, 员工需要更多的时间休假。研究表明, 员工希望可以在工作中灵活安排时间, 从而更好地处理工作与生活的冲突。^[24] 事实上, 最近一项研究表明, 56% 的员工认为, 工作与生活能否平衡决定了事业成功与否, 这比金钱、认可以及自主权更加重要。^[25] 大多数在校大学生说, 在工作与个人生活之间保持平衡是他们首要的职业目标。除了工作, 他们还需要“生活”。无法帮助员工实现工作与生活平衡的组织会发现, 它们越来越难以吸引并留住绝大多数有能力和有积极性的员工。

在后面几章你会看到, 组织行为学会提供大量建议来指导管理者设计工作场所和工作岗位, 从而帮助员工处理工作与生活的冲突。

1.7.8 创造积极的工作环境

尽管对于大多数组织来说, 如今的竞争压力比以往更大了, 但是一些组织正在尝试通过培养良好的工作环境来获取竞争优势。为此, 有时它们会通过一些方式来营造令人愉悦的工作环境, 例如, 提供具有吸引力的现代化工作场所、发放工作“津贴”(如谷歌的免费午餐), 或者鼓励大家共同致力于某项活动(如“废弃物回收再利用”这种环境可持续发展项目)。^[26] 更常见的是, 员工会根据自己与其他员工的工作经历而不是周围实际环境的质量来判定工作环境是积极的还是消极的。杰夫·伊梅尔特(Jeff Immelt)和吉姆·麦克纳尼(Jim McNerney)都是杰克·韦尔奇的信徒, 他们都在尽其所能地维持着较高的绩效预期(通用电气的文化特点), 并在各自的组织(通用和波音)内营造出良好的工作环境。最近伊梅尔特这样告诉他的高级经理: “在这个对于商业来说意味着动荡不定和变化莫测的时期, 你需要成为有激情的、积极向上的领导者。”

组织行为学研究中获得真正发展的一个领域是**积极组织学术研究**(positive organizational scholarship)(也称为积极组织行为), 主要研究组织该如何发展人力优势, 培养活力和弹性, 以及释放潜力。该领域的研究者指出, 太多的组织行为学研究和实践把目标朝向识别组织和员工存在的问题。为此, 他们试图研究组织和员工好的方面。^[27] 积极组织行为研究中的一些关键自变量包括参与、希望、乐观和对紧张的适应力。

积极组织行为学者研究了一个被称为“反射性最佳自我”(reflected best self)的概念——为了解怎样开发员工的长处, 他们请员工思考什么时候处于最佳自我状态。这个观点就是, 我们都有自己擅长的领域, 然而我们常常关注改善自身的不足, 却几乎没有思考怎样去开发我们的长处。^[28]

尽管积极组织学没有否认消极因素的价值(如批评性反馈), 但它确实给研究者带来了挑战——要用一个新的视角来看待组织行为学, 并促进组织开发员工优势, 而不是详述他们的不足。

1.7.9 改善道德行为

在以削减开支、期望提高员工生产率和市场竞争激烈为特征的组织世界中,不少员工抄近路、走捷径、违反规则,或卷入其他不正当的活动中也就不足为奇了。

组织成员日益发现自己面临着**道德困境和道德抉择**(ethical dilemmas and ethical choices),即他们需要对哪些是正确的、哪些是错误的行为进行界定。例如,如果他们在组织中发现了违规行为,是否应该“揭发”?他们是否应该遵从自己不认可的命令?如果他们知道绩效评估的结果能够保住同事的工作,那么,应该给自己喜欢的员工言过其实的绩效评价吗?为了自己在组织中的晋升,能否耍一些政治手腕?

一直以来,对于什么是符合道德的行为并没有明确的定义。近年来,正确和错误的界限变得更加模糊不清了。员工们亲眼目睹了身边的人卷入不道德的活动中——公众选出的政府官员编造费用账单或行贿受贿;公司高层夸大利润,利用股票期权套现。当一名成功的教练鼓励拿奖学金的运动员选修容易的课程以确保能毕业时,大学的行政人员只是睁一只眼、闭一只眼。当这些教练受到批评时,他们总会为自己找出这样的借口:“大家都这样做”“当今社会中你必须抓住每一个有利的机会”。在全球经济中,判定哪些行为方式符合道德显得尤为困难,因为不同的文化对特定的道德问题有不同的视角。^[29]比如,在经济衰退时,如何公平地对待员工在不同文化下差异很大。我们会在第2章看到,对宗教、种族和性别多元化的感知在世界各地并不相同。在这种情形下,当你看到员工表现出对管理层的信任减少,以及对哪些是符合道德的行为迷惘时,还会感到意外吗?^[30]

管理者和他们的组织正在从几个方面对此做出回应。^[31]他们制定和颁布道德准则,以指导员工应对道德困境;他们安排研讨会、工作坊和类似的培训课程,努力改善道德行为;他们提供很容易取得联系的内部导师(很多情况下是匿名的),来帮助员工处理道德问题;他们为那些揭发组织内部不道德活动的员工建立保护机制。

今天的管理者需要为员工创造一种道德而健康的氛围,在这样的气氛中,员工可以全力从事自己的工作,尽量减少碰到那些难以判断行为对错的模糊情境。那些倡导更多道德使命、鼓励员工的诚信行为、提供强有力的道德领导的公司,能够影响员工做出符合道德的决策。^[32]在接下来的几章里我们会继续讨论,管理者可以通过若干活动来创建一个健康的氛围,并帮助员工对道德上的模糊情境进行分类和筛选。我们还会在每章结尾部分提供大量的练习,帮助你思考这些道德问题,并对你的处理方案进行评估。

1.8 变得有吸引力: 开发组织行为学模型

最后,我们给出一个界定组织行为学的总体模型作为本章的结束。在这个模型中我们标出了组织行为学的参数,并明确了输入、过程和输出。这样做的结果是使本书随后的各个论题变得“好戏连台”。

1.8.1 概览

模型(model)是对现实的一种抽象概括,是对某些真实世界中现象的简化表征。图表1—5给出了我们用来建构组织行为学模型的基本框架。这个模型指出,组织行

道德抉择

缺假综合征

为生活而工作，还是为工作而生活？如果你认为我们有权从中选择，那么你也许错了。即便数据显示员工的假期有所增加，但很多时候，他们总会有一周甚至更长时间的假期用不上。就拿亚力克新兄弟医疗公司的总监沃尔兹来说，他已经积攒了 500 小时（将近 3 个月）的休假时间，却并不打算使用。对他而言，工作比陪伴两个儿子更重要。“每天要 24 小时待命，你不往上爬，就意味着淘汰。”他指的是如今已经缩水的劳动力市场。“这么做的不只是我——整个高级管理层都是这样……所有人都这样。”

帕尔玛希尔顿酒店的资深经理希梅尔同意他的说法。按照规定，2012 年她有 22 天假期，她却只休了 5 天，即便是休息的那几天其实也算不上假期，因为她始终都在查收邮件。“如果不跟进工作的话，等我回去的时候一切就乱套了。”她说。凯尔顿研究中心一项针对 1 000 名受访者的调查显示，足有 1/3 的人同意这种观点，高强度的工作是他们无法享用规定假期的原因之一。2011 年，65% 的美国劳动者没有使用规定假期，专家认为这一比例还在增加。大部分的原因与经济相关；一个人往往要做三个人的工作，并且许多人担心，如果休假就会丢掉工作。但这种无休止的工作需要付出高昂的代价。对雇佣者和被雇佣者来说，这当中还存在着道德抉择。

很多人会想当然地认为，老板肯定希望员工不停地工作，但事实并非如此。在美国，许多州要求雇佣者根据累计的假期数在经济上补偿离职员工，且大部分公司声称，它们意识到了休假的好处，通过休假，员工可以重新打起精神。因此，这些公司经常鼓励员工休假，每隔一段时间通过邮件提醒员工“假期不用就要作废了”。然而，雇佣者也希望员工可以用最少的资源干最多的活，也就是在同事减少的情况下完成工作，明里暗里给他们压力，迫使他们用尽一切可用资源——主要是他们的时间——以达到管理者的预期目标。

调查显示，与公司在政策上的间接关怀相比，员工更有可能对来自管理层的直接压力做出反应。因此，无论休假是不是公司政策，由于管理者直接或间接的压力，许多员工都不愿意使用规定假期。尽管这些压力并非硬性指标，也可以忽略，但鉴于如今的经济状况，工作随时可能被取而代之，因此许多员工不惜一切代价也要在管理者面前表现良好，包括放弃休假时间。

负面影响当然就是超负荷工作所带来的身心俱疲。放弃休假时间会使你感到疲惫，从而导致对工作产生负面情绪，成就感随之大大降低。也许你会发现自己旷工的频率越来越高，开始考虑辞掉工作，并且越来越不愿意帮助别人（包括你的管理者）。以下几种方法可以帮你避免陷入恶性循环：

1. 正视你的感受

最近，ComPsych 公司一份针对 2 000 名员工的调查报告显示，2/3 的人认为自己承受着高压，容易情绪失控，并感到极度疲惫。我们首先要正视问题的存在，否则就无法解决问题。

2. 在累垮前提早发现这一趋势

一项针对 2 089 名员工的调查发现，新员工和刚换工作的人最容易出现精疲力竭的情况。如果你最近刚刚换了工作，疲惫感的增加在两年之后会逐渐趋平，了解这一点对你会有所帮助。但你需要明白，每个人对压力的感受是不一样的。

3. 说出压力的来源

托马斯·多诺霍专门研究工作与生活之间的平衡关系。他建议我们多与值得信任的朋

友和家人聊聊天。工作的时候,适当地讨论一下给你造成压力的因素,能帮你减少超负荷工作。

4. 投入到高强度的体育活动中

最近有研究发现,工作倦怠感(以及抑郁)的加剧,在那些不进行规律性体育活动的员工当中最为强烈;经常进行高强度体育活动的员工几乎不存在这种情况。体育锻炼可以让人们将注意力从压力源中转移,增强掌控感、自我效能感,并从生理上增强抗压能力。

5. 短暂的休息

专家建议上班族每小时至少起立1~2分钟,以减缓每天久坐的压力。多诺霍还建议人们吃些零食,散散步,或者打个盹,以补充精力。

6. 休假

研究表明,想要摆脱压力,员工需要真正地远离工作,不为与工作相关的事务所累。这就意味着休假期间不看邮箱,关掉手机,放下钢笔。尽量让自己的身心远离工作环境。

工作亟待解决,业绩要求又如此之高,员工很难不去理会迫在眉睫的截止日期。但为了最大限度地发挥你的长期生产力,避免在工作上精疲力竭、过劳成疾——这些对雇主的业务目标和员工的职业发展都是不利的——你不该向缺假综合征屈服。让管理你的人明白这一点,你的老板会为此感谢你的。

资料来源: B. B. Dunford, A. J. Shipp, R. W. Boss, I. Angermeier, and A. D. Boss, "Is Burnout Static or Dynamic? A Career Transition Perspective of Employee Burnout Trajectories," *Journal of Applied Psychology* 97, no. 3 (2012), pp. 637 - 650; E. J. Hirst, "Burnout on the Rise," *Chicago Tribune* (October 29, 2012), pp. 3 - 1, 3 - 4; B. M. Rubin, "Rough Economy Means No Vacation," *Chicago Tribune* (September 3, 2012), p. 4; and S. Toker and M. Biron, "Job Burnout and Depression: Unraveling Their Temporal Relationship and Considering the Role of Physical Activity," *Journal of Applied Psychology* 97, no. 3 (2012), pp. 699 - 710.

为学有三种类型的变量(输入、过程和输出)和三个层次的分析水平(个体、群体和组织)。这一模型从左到右推进,输入导致过程,过程导致输出。需要注意的是,这一模型表明,输出也可能影响未来的输入。

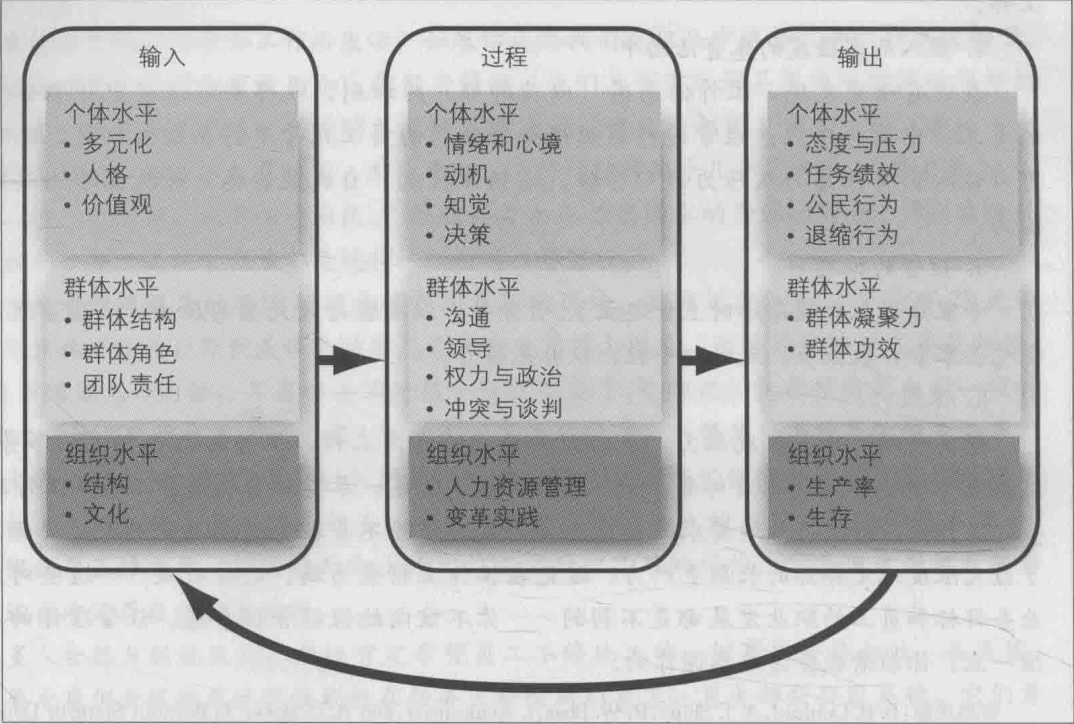
1.8.2 输入

输入(input)是指诸如人格、群体结构、组织文化等能够引起过程的变量。这些变量决定了接下来组织中会发生什么。很多变量都是在雇佣关系存在前确立的。比如,个体多元化特征、人格以及价值观,是由个体的基因遗传以及童年环境共同塑造的。群体结构、角色、团队责任通常会在群体形成前后立刻形成。组织通过多年的发展和变革,适应其环境,建立习俗和规范,最终形成组织结构和文化。

1.8.3 过程

如果输入是组织行为中的名词,那么**过程(process)**就是动词。过程是个体、群体以及组织参与的活动,由输入引起,最终带来一定的输出。在个体水平,过程包括情绪和心境、动机、知觉以及决策。在群体水平,过程包括沟通、领导、权力与政治以及冲突与谈判。最后,在组织水平,过程包括人力资源管理和变革实践。

图表 1—5 基本的组织行为学模型



1.8.4 输出

输出 (outcomes) 是你想要解释或预测的关键变量，关键变量会受到其他变量的影响。组织行为学中主要的结果是什么？学者们强调了在个体层面上的结果，比如态度和满意度、任务绩效、公民行为、退缩行为。在群体层面上，凝聚力和功效是因变量。最后，在组织层面上，我们需要关注总体的盈利能力和组织的生存状况。由于这些结果在以后的章节中都要介绍，所以在此我们先简要介绍一下，以帮助你了解组织行为学的“目标”是什么。

态度与压力 员工的态度 (attitudes) 即员工对人、事、物的积极或消极的评价。比如，如果有人说，“我觉得自己的工作棒极了”，这就是积极的工作态度；“我的工作真无聊，糟糕透了”，这就是消极的工作态度。**压力 (stress)** 是一种令人不愉快的心理体验，通常是对环境中的压力源做出的一种反应。

有些人可能会认为，“影响员工的态度和压力”纯粹是废话，专业的管理者是不屑于这些的。但正如我们将会看到的，态度往往会影响行为，而行为则与组织效能直接相关。满意的员工比不满意的员工生产率更高，这是管理者多年来信奉的一项基本原则。只有当员工受到公平的对待，对工作更加满意，他们才更加愿意表现出更高水平的公民行为，而不仅仅是完成本职工作，这一点在如今的商业环境中至关重要。

任务绩效 个体完成核心工作任务的效果和效率共同反映了一个人的任务绩效水平。对工厂的工人来说，**任务绩效 (task performance)** 可以由每小时生产产品的数量和质量来衡量。对教师来说，任务绩效主要由学生所获得的教育来衡量。对咨询顾

问来说,任务绩效可以由他们向客户公司提供报告的及时性和质量来衡量。所有类型的绩效都与一份工作的核心任务和责任相关,通常与正式的职位说明中所涵盖的职能直接相关。

显然,对提高组织的有效性来说,任务绩效是最重要的一种人力输出,所以在接下来的每一章中,我们会投入大量的时间来详细说明,任务绩效是如何受各种因素影响的。

公民行为 公民行为(citizenship behavior)是一种员工自觉从事的行为,它不包括在员工的正式工作要求中,但这种行为会给工作场所的心理和社会环境带来有利的影响。成功的组织需要那些在完成本职工作之外愿意投入更多精力的员工——他们的绩效水平往往会高出预期。如今的动态工作场所有两个特点:一是工作任务日益需要在团队中完成,二是灵活性尤为关键,表现出“好公民”行为的员工往往愿意帮助团队中的其他成员,主动多做工作,避开不必要的冲突,恪尽职守,并能从容应对工作中偶尔发生的不愉快和小麻烦。

组织希望并需要员工主动从事那些职位说明中没有规定的内容。有证据表明,拥有这种员工的组织业绩更优。因此,组织行为学将公民行为视为一种输出变量。

退缩行为 我们已经提到过超出任务要求的行为,但未能满足任务要求的行为又是什么呢?退缩行为(withdrawal behavior)是员工采取的一系列脱离组织的行为。退缩的表现有多种形式,从迟到、不参加会议,到缺勤、离职,都属于退缩行为。

员工的退缩行为会给组织造成严重的影响。单是员工离职这一项就足以给组织造成数千美元的损失,即便是较为初级的职位。缺勤也给组织造成大量的金钱和时间损失。例如,最近的一项调查显示,计划外的缺勤给美国雇主平均造成的直接损失为工资的8.7%。^[33]在瑞典,任何时候平均都有10%的员工因病缺勤。^[34]

很显然,如果员工不能按时上班,组织就很难顺利运营下去,达成其目标。工作流程会中断,重要的决策可能会被推迟。对那些严重依赖流水线生产的组织来说,缺勤带来的影响就不仅仅是工作中断了,甚至会极大地降低生产质量,导致工厂倒闭。对于任何组织来说,只要缺勤率超出正常标准,组织的效果和效率就会受到直接影响。较高的员工流失率会破坏组织的有效运转,如果具备专业知识和经验的人员流失,就必须找到可以代替他们的人来承担相应的职责。

当然,所有组织都存在一定的人员流失。在美国,平均每个月的人员流失率为3%,每年的流失率为36%。不同的职业存在很大的差异:政府部门的工作每个月的流失率低于1%,建筑行业的流失率为5%~7%。^[35]如果表现不佳的人离开组织——边缘员工和潜在边缘员工——可能会对组织产生积极影响。组织可以由此取代那些表现不佳的员工,雇用具备更高技能和工作动机的人,提供更多的晋升机会,并获得更多新鲜的想法。^[36]在如今不断变化的职场中,合理范围内的员工流失可以提高组织的灵活性与员工的独立性,并减少管理层主动发起裁员的需要。

员工们为什么会在工作上表现出退缩行为?我们会在本书后面的章节中对此进行说明,这当中的原因包括消极的工作态度、情绪和心境,以及与同事和主管之间的消极互动。

群体凝聚力 尽管在我们的模型中,许多结果都可以视为个体层面的现象,但有些还是与群体的运作紧密相关。**群体凝聚力**(group cohesion)指的是群体成员间的

相互支持和认可。换言之,具有凝聚力的群体会比较团结。如果员工之间相互信任,为着共同的目标而努力,这就是一个具有凝聚力的群体;如果员工之间存在嫌隙,追求的目标不同,并且彼此之间没有忠诚,这个团队就不具备凝聚力。

大量证据表明,具有凝聚力的群体更高效。^[37]无论是在实验室严格控制的情境下还是在实际的工作团队中都是如此。这也与我们的直觉判断相符,在拥有共同目标的群体中,人们会更加努力地工作。企业试图通过各种方式增强凝聚力,如短暂的破冰会议,以及野餐、派对、团队户外冒险等社交活动。我们将在本书中对这些方法的有效性进行评估,看一看这些方法是否真的可以提高群体的凝聚力。我们也会考虑如何在一开始就挑到合适的人选加入团队,这也是提高凝聚力的一种有效方式。

群体功效 积极的工作态度与高水平的任务绩效相关联。同样的道理,群体凝聚力也能带来积极的群体功效。**群体功效** (group functioning) 指的是一个群体工作的数量和质量。一支运动队的表现不是简单地把每个运动员的个人表现加起来,同理,组织中的群体功效也不仅仅是把个体的任务绩效简单相加。

什么样的群体功效才算得上是有效的?对一些组织来说,有效的群体就是要专注于核心任务,完成每一项目标。其他一些组织需要能够合作完成工作、提供优秀客户服务的团队。还有一些组织更看重群体的创造力,以及灵活适应环境的能力。无论是以上哪一种,都需要通过不同类型的活动来最大限度地发挥团队作用。

生产率 组织行为学中最高层次的分析是将组织作为一个整体。如果组织以最低成本的投入将输入转化成输出,实现其目标的话,组织的生产力就是高的。因此,**生产率** (productivity) 要求组织具备**效果** (effectiveness) 和**效率** (efficiency) 这两点。

医院的效果体现在成功地满足了客户群的需求。如果能以较低的成本实现这一点,则同时具备了效率。如果医院设法利用现有的员工,通过减少病患卧床的天数,或者增加员工与病人之间的联系,来实现更高的输出,我们就可以说这家医院具备生产效率。如果一家企业实现了销售或市场份额方面的目标,它就是有效果的,但它的生产率还要取决于实现这些目标时的效率。较为常见的衡量组织效率的方式包括投资回报率、每一美元的销售利润,以及每小时的劳动产出。

服务组织在评估其有效性时必须考虑到客户的需求和要求。为什么?因为从员工的态度与行为,到客户的态度与行为,再到服务机构的生产率,这当中存在一条明确的因果链条。西尔斯公司详细记录了这个链条。^[38]该公司的管理层发现,员工态度如果有5%的改善,客户的满意度就会提高1.3%,最终会转化成0.5%的利润增长。通过培训,西尔斯改善了员工与客户之间的交流,得以在12个月的时间内将客户满意度提高4%,并使利润增加2亿美元。

生存 我们将要考虑的最后一个输出是**组织生存** (organizational survival) 问题,也就是表明组织能够长期存在并发展下去的证据。一个组织的生存不仅取决于组织的生产率,还取决于组织对环境的适应能力。如果一个公司非常高效,但是生产的产品和提供的服务不太具有市场价值,那么这家公司是不可能长时间生存下去的。所以,影响组织生存的因素包括对市场的准确预知、在正确的时间以正确的方式抓住机会,以及参与管理变革、适应新业务条件的能力。

在回顾了输入、过程和输出模型后,我们把这个表格稍作更改,按照个体、群体、组织三种研究水平,将各个话题重新组合。正如你在图表1—6中看到的,我们

将根据三种分析水平来处理与输入、过程和输出相对应的各个因素。我们将各章节分组是为了与这些领域的传统研究范式相对应。在统一的框架中了解人格如何导致动机，动机又是如何导致绩效的，要比在各个分析水平中跳来跳去更容易理解。因为每一种水平都建立在它前面的水平基础之上，按照顺序过一遍，你就可以了解到组织中的人是如何运作的。

图表 1—6 本书结构



国际组织行为学

经济危机导致的自杀

在近来的欧洲历史上，迪米特里斯·克里斯托拉斯 (Dimitris Christoulas) 的悲剧让人再熟悉不过了，所有受到目前全球经济危机影响的工业化国家都将其视为惨痛的教训。2012年，这位退休药剂师在饮弹自尽前写道：“(希腊)政府断了我的生路，我需要靠退休金生活，我没靠国家帮助自己交了35年的养老金……除了这样体面地结束生命，我别无选择，我不会让自己靠捡垃圾维生。”克里斯托拉斯在希腊国会外结束了自己的生命，而许多和他有着同样感受的人选择悄无声息地离开人世。欧洲报纸将这种情况称为“经济危机导致的自杀”，这一情况正呈上升趋势。

由世界卫生组织记录的欧洲死亡率趋势显示，一直以来不断下降的自杀率在2007年出现反转，目前正在急剧上升。尽管由于报告时间的滞缓，实时数据无法得到，但目前看来，受到最大打击的群体为男性及小企业主，受到最大打击的国家为希腊、爱尔兰和意大利。希腊政府的统计数据显示，2007—2009年，男性自杀率上升了24%，而爱尔兰的这一比率

为 16%。2005—2010 年,由经济困难引发的自杀事件在意大利增加了 52%。

早期的社会学家通过调查证实了经济危机与自杀率之间的关联。早在 1822 年,研究者就已经指出了经济状况与自杀之间的联系。杜尔凯姆 (Durkheim) 1897 年的研究从根本上证明了自杀动机背后强大的社会压力。之后在 1954 年,亨利与肖特 (Henry and Short) 做出预测,经济危机期间,社会地位改变所造成的挫败感会使自杀率上升。不久之后,金斯伯格 (Ginsberg) 于 1966 年发现,在某个社会中,任何时候,只要个体感觉所得收益达不到预期标准,自杀率就会上升。尽管这三种学派的观点并不完全吻合,但它们都证明了经济危机与自杀率之间确实有很强的关联。

现代社会学和心理学研究把重心放在导致经济困难与自杀率相关联的原因上。早期研究结果表明,经济低迷时期,那些采取财政紧缩措施的国家,自杀增长率最高,而那些采取经济刺激举措的国家,自杀率并没有增长。这引起了英国、西班牙、葡萄牙及塞浦路斯的警惕,因为这些国家正在采取财政紧缩措施以应对经济不景气,但尚未在报告中体现自杀率的增长。

事实证明,在那些自杀率有所增长的国家,加强社会支持是有效的。例如,一些地区的社区和慈善机构建立了自杀预防热线,并通过筹款为民众提供免费的心理咨询服务。这些看起来都是些很小的举措,但越来越多的研究证明,与所处的困境本身相比,个人感受到的社会支持对自杀念头的的影响更大。

尽管令人不安,但这些研究表明了工作对于个人身份认同的重要性——失去工作之后,许多人的自我价值似乎也随之消失了。

资料来源: A. E. Cha, “‘Economic Suicides’ Shake Europe as Financial Crisis Takes Toll on Mental Health,” *Washington Post* (August 14, 2012), http://articles.washingtonpost.com/2012-08-14/business/35491624_1_double-suicide-mental-health-financial-crisis; B. Y. Lester, “Learning from Durkheim and Beyond: The Economy and Suicide,” *Suicide and Life-Threatening Behavior* (Spring 2001), pp. 15 - 31; M. McKee, M. Karanikolos, P. Belcher, and D. Stuckler, “Austerity: A Failed Experiment on the People of Europe,” *Clinical Medicine* 12, no. 4 (2012), pp. 346 - 350; C. von Hoffman, “Suicide Rate Jumps amid European Financial Crisis,” *MoneyWatch* (April 5, 2012), www.cbsnews.com/8301-505123_162-57409506/suicide-rate-jumps-amid-european-financial-crisis/; and A. Yur'yev, A. Vaernik, P. Vaernik, et al., “Employment Status Influences Suicide Mortality in Europe,” *International Journal of Social Psychiatry* (January 2012), pp. 62 - 68.

1.9 本章小结

管理者要想有效地工作,就必须提高人际技能。组织行为学就是这样一个研究领域:它探讨个体、群体和结构对组织内部行为的影响,然后运用这些知识使组织的运作更有效。具体地讲,组织行为学关注如何提高生产率、降低缺勤率、减少流动率、减少工作场所偏差行为、增加员工的组织公民行为以及提高员工的工作满意度。

1.10 对管理者的启示

- 不要过分依赖归纳;虽然有些可以帮助你了解人类的行为,但有很多是错误的。
- 利用指标和情境变量而不是“直觉”来解释因果关系。

- 加强人际交往能力,提高你的领导潜能。
- 通过培训和了解组织行为学当前的趋势(如大数据等),来提高你的技术技能和概念技能。
- 组织行为学会告诉你应该如何赋予员工权力,设计并实施变革计划,提高客户服务水平,并帮助你的员工解决生活和工作的冲突,从而提高员工的工作质量和生产率。

观点碰撞

理论引导实践,还是实践衍生理论?

正方

随便走进附近一家大书店,你都能发现大量关于管理学和行为管理的图书。来看看下面这些书的标题:

- *Hardcore Leadership: 11 Master Lessons from My Airborne Ranger Uncle's "Final Jump"* (CreateSpace, 2013)
- *Half-Naked Interview* (Amazon Digital, 2013)
- *Fu* k Jobs!: How to Create a Passive Income Stream and Never Work Again* (CreateSpace, 2013)
- *The Chimp Paradox: The Mind Management Program to Help You Achieve Success, Confidence, and Happiness* (Tarcher, 2013)
- *Four Dead Kings at Work* (SlimBooks, 2013)
- *Monopoly, Money, and You: How to Profit from the Game's Secrets of Success* (McGraw-Hill, 2013)
- *The Tao of Rice and Tigers: Taoist Leadership in the 21st Century* (Publius Press, 2013)
- *Nothing to Lose, Everything to Gain: How I Went from Gang Member to Multimillionaire Entrepreneur* (Portfolio Trade, 2013)
- *Ninja Innovation: The Ten Killer Strategies of the World's Most Successful Businesses* (William Morrow, 2013)
- *Giraffes of Technology: The Making of the Twenty-First-Century Leader* (CreateSpace, 2013)

组织行为学方面的畅销书往往都有一个吸引人眼球的标题,读起来也相当有趣,

反方

所有的组织都在寻找领导者,而管理者或者那些想要成为管理者的人一直在寻找提高自身领导力的方法。出版商迎合需求,提供了成百上千的此类图书,保证给你提供人员管理方面的见解。这些书可以告诉读者其他人积累的管理秘诀。此外,向身在企业中的人学习管理的实战经验,总比从象牙塔里获取那些晦涩难懂的理论知识要好吧?我们从生活中获得的许多真知灼见,未必来自严谨的调查研究。

诚然,有些书的质量确实不尽如人意,但也没有每年发表的那些晦涩难懂的研究报告多吧?比如,2013年发表的关于管理和组织行为学的最新研究的标题如下:

- *Market Segmentation, Service Quality, and Overall Satisfaction: Self-Organizing Map and Structural Equation Modeling Methods*
- *The Effects of Performance Rating, Leader-Member Exchange, Perceived Utility, and Organizational Justice on Performance Appraisal Satisfaction: Applying a Moral Judgment Perspective*
- *Nonlinear Moderating Effect of Tenure on Organizational Identification (OID) and the Subsequent Role of OID in Fostering Readiness for Change*
- *Examining the Influence of Modularity and Knowledge Management (KM) on Dynamic Capabilities*

但这些书把人员管理这项工作描述得过于简单。大多数此类图书都是基于作者自身的观点，而非大量的实际研究。一个人的经验真的可以适用于所有人，并转变成有效的管理实践吗？只要稍下一点功夫，我们就能得到组织行为学中货真价实的知识，这些都是从成千上万的科学研究中总结得来的，既然如此，为什么还要把时间浪费在没有价值的东西上？

组织行为学是一门复杂的学科。几乎没有普遍适用的简单理论。也许你从关于杰罗尼莫 (Geronimo) (19 世纪印第安人领袖) 或者托尼·索普拉诺 (Tony Soprano) (《黑道家族》男主角) 的书中学到一些领导知识，但你真的要用这些知识来管理 21 世纪的软件工程师吗？

我们并不是要嘲弄这些研究报告，我们想表达的是，你不能通过一本书的标题来判断它的好坏，这一原则同样适用于研究报告。

学习组织中人员管理的科学艺术，没有唯一正确的方法。最聪明的管理者会从多个方面取经：自己的经验、调查结果、他人的见解，当然，还有商业类图书。如果最杰出的管理能力是靠认真学习调查研究得来的，那么学者们肯定是最棒的管理者。但这种情况常见吗？

调查和学术研究在理解什么是有效管理方面扮演着重要角色。但把商业图书中最差的（或者至少听起来是最差的）那些拿出来当反例是不公平的。

■ 复 习 题

- 1. 人际技能的重要性是什么？
- 2. 管理者的职能、角色和技能是什么？
- 3. 什么是组织行为学？
- 4. 为什么用系统研究完善直觉很重要？
- 5. 对组织行为学有贡献的主要行为科学都有哪些？
- 6. 为什么组织行为学几乎没有绝对的真理？
- 7. 管理者在应用组织行为学的概念时，面临的主要挑战和机遇有哪些？
- 8. 本书中组织行为学模型的三种分析水平是什么？

■ 体 验 练 习

飘飘欲仙的办公室

目标

针对药物滥用问题，制定政策是一回事，而提出执行方案是另一回事。这个练习将帮助学生判断制定政策是否有必要，如果有必要，请制作一份声明及执行方案。

规定时间

40 分钟左右。

参与者及角色

将学生分组，每组约 4 人。每个小组需要提交一份 1~2 段的公司声明以及一份确保政策得以执行的计划。

背景

药物滥用问题普遍存在，在劳动者赔偿金及医疗费用、旷工缺勤、生产力下降以及员工离职方面造成的商业损失每年高达1 000亿美元。美国药物滥用研究所称，“几乎75%非法使用药物的成年人都是受雇人员，其中大部分是放纵饮酒或严重酗酒者”。许多公司制定了关于药物滥用的政策，但有些往往没什么作用，甚至给公司带来了责任风险。

调查表明，之所以无法严格遵守这些政策，并不是因为员工不了解条例，而是因为执行环节出了问题。监督者本该起到关键作用，但调查显示，很多时候监督者并不善于判断是否存在药物滥用的情况，因为他们害怕侵犯员工的隐私，宁愿不作为也不愿意做错事。

请每个小组决定，药物滥用政策是否有存在的必要。如果有，请给出一份政策声明和执行方案。

任务

第一部分：计划

1. 确定问题的范围。做调查：所有人都认为这是个问题吗？有多严重？某些种类的滥用带来的损害是不是更糟糕？根据调查得出的时间频率，将你的答案分门别类（一年醉酒一次、一年嗑药一次，等等）。不同的工作对这种行为的容忍度是否不一样（生产制造业、实验室、办公室）？

2. 确定风险。针对以上列出的工作种类，写出员工在药物或酒精影响下工作时，可能给自身以及公司造成的风险，具体内容包括：对公司和员工造成的人身安全风险；责任风险；对公司文化造成的损害。

3. 考虑影响。分别针对员工、管理者和公司写出不制定药物滥用政策的潜在后果。不制定这一政策的利弊是什么？相反，制定这一政策的利弊又是什么？

4. 判断。你是否会制定政策？如果会，请起草一份1~2段的公司声明。如果不会，请列出制定政策可能给公司带来不利影响的原因。

第二部分：执行方案

5. 为违反政策的行为制定容忍阈值。

6. 判断政策的遵守是否需要通过数据来衡量。你是进行常规药物和酒精检查、周期性检查，检查疑似违反规定的人，还是不检查员工（也就是说，监管人通过自己的观察来判断）？确定哪种类型的数据可以满足你所制定的政策（当场还是不当场检测）。

7. 执行的责任应该分配给组织中哪种级别的管理者？管理层需要观察并指出疑似违规的员工吗？如果需要，一名管理者是否可以指责所有员工，还是仅限于他所管理的那些员工？如果员工可以告发自己的同事或者管理者，那么他们是否应该匿名？

8. 你将为检测药物滥用的执行者提供哪些支持？记下你的培训方法，包括给公司各级别人员进行培训的频率和种类。

9. 你将采取哪些积极措施来提高员工对药物滥用问题的认识，并使其充分了解你的新政策以及执行方案？

资料来源：National Institute on Drug Abuse website, <http://www.drugabuse.gov/publications/drugfacts/workplace-resources>, accessed July 31, 2013; and Nationwide Medical Review website, <http://www.drugfreeworkplace.com/employers/drug-free-workplace.php#drugworkplace>, accessed July 31, 2013.

道德困境

哲基尔还是海德？

假设你得到在哲基尔公司工作的机会，公司的主要业务涉及消费品生产领域。这份工作与你

规划的职业道路相吻合。

哲基尔公司提供的职位可以让你在毕业两周后上岗。你所负责的工作对你很有吸引力,可以充分利用你所学到的技能,并且工作本身很有趣。公司财务状况良好,你已经见过你未来的主管,他向你保证,你将有一个光明的职业前景。你们学校有好几个毕业生也在哲基尔公司工作,他们对公司评价良好,并许诺等你到这里工作后,他们会帮你建立社交关系,快速融入集体。

从公司层面来说,哲基尔将自己定位为一家从事公平贸易并坚持可持续发展的公司。公平贸易,是指基于对话、交易透明度以及互相尊重的一种贸易伙伴关系,旨在追求更加公平的国际贸易。通过为当地生产者和企业提供更好的贸易条件并保护他们的权利,来促进可持续发展。公平贸易组织积极支持生产者以及可持续的农业生产经营环境,此外,公平贸易还禁止强迫劳工和使用童工。

昨天,哲基尔公司人力资源经理加布里埃尔·厄特森(Gabriel Utterson)打电话与你讨论这份工作的初始条款,这些条款听起来都很合理,且符合行业标准。然而,并没有提到你的起薪。加布里埃尔说,哲基尔公司是一个内部透明的企业,不存在所谓的保密。虽然公司很想雇用你,但能够支付给你的薪水有限,在公司正式提出薪水前,希望先了解一下你对薪水的预期。加布里埃尔希望你考虑之后,明天给他电话。

在回电话前,你反复思考了接受哲基尔公司的这份工作意味着什么。你的脑海中已经有了一个数字,也许和最终给加布里埃尔的数字一样,也许不一样。那么,起薪达到多少你才愿意接受哲基尔公司的这份工作?

◆ 问题

1. 你向加布里埃尔提出的起薪是多少?你所能接受的最低起薪是多少?给加布里埃尔的数字和你所想的数字不一致的话,是否违背了哲基尔公司透明的企业文化?为什么?

2. 假设你有另一个工作机会,这份工作来自海德联合公司。和哲基尔提供的工作一样,这份工作也在消费品制造行业,与你的职业发展道路同样吻合。然而,假设你读过这样一条新闻:“海德联合公司由于采用可能对环境有害的不可持续的生产方式而遭到谴责。更有人指责海德联合公司存在不公平交易、非法使用童工等问题。”这会改变你对这份工作原本的态度吗?为什么?

3. 以上情境是基于对企业社会责任(CSR)的研究得出的。这些研究表明,消费者通常会对那些不承担CSR的公司征收一种所谓的“租金”。换句话说,要使他们从海德而不是从哲基尔那里购买产品的话,他们通常期望海德可以给出更多的折扣。举例来说,如果哲基尔和海德都卖咖啡,人会愿意多花1.4美元买哲基尔的咖啡,而买海德的咖啡时则希望少花2.4美元。你觉得这种偏好在选择工作时同样适用吗?为什么?

案例分析 1

苹果的全球化之路

就在不久前,全世界辨识度最高的电子制造品牌苹果的所有生产流程还是在美国完成的,但情况已经发生了变化。如今,每年售出的大约7 000万部iPhone、3 000万台iPad以及5 900万件苹果的其他产品都是在海外生产的。这一改变意味着,光是美国就直接失去了2万多个工作机会,更不用说原本提供给亚洲和欧洲等外国公司的70多万个工作和商业机会。这种损失并不是暂时的,正如已故的苹果联合创始人史蒂夫·乔布斯对奥巴马总统所说的:“这些工作回不

来了。”

乍看之下，工作机会从一个地方转移到另一个地方，决定性因素似乎是薪酬的差异，但苹果的案例分析证明，这种说法过于简单。事实上，如果按照美国的工资标准支付薪酬的话，每部 iPhone 只需要多收 65 美元就够了，而每部苹果手机的平均利润足有数百美元。但苹果的的领导层更在乎的是，他们在中国雇用的那些劳动力所具备的内在特性——灵活、勤奋、技术——均优于美国劳动力。苹果的高管们经常说，中国工厂的交货时间快，生产时间短，这都成为公司的传奇。“他们的速度和灵活度简直不可思议，”其中一位高管说，“美国工厂没有一家可以跟它们相比。”另一位说：“虽然我们雇用中国工人，但不应该因此受到批评。美国已经无法给我们提供具备这些技能的工人。”

由于苹果经常被全球其他公司效仿，它对海外劳动力更具优势的这种看法应该对美国劳动力市场起到警醒作用，美国劳动者需要更好的领导、更好的训练、更有效的管理，且更有上进心、主动性和灵活度。如果美国（以及西欧）的劳动者在主动性和适应能力上没有竞争力，这将给未来的美国劳动力市场带来相当大的麻烦。苹果从“100%美国制造”变成了“10%美国制造”，这或许反映了一个公司走向全球化的必经之路。如今，苹果手机的设计主要还是在美国完成（苹果在美国有 43 000 名员工）；手机部件在韩国、中国台湾、新加坡、马来西亚、日本、欧洲以及其他地区制造；最后在中国大陆完成组装。全球 247 家供应商都要靠苹果每季度 301 亿美元的订单支撑。

作为电子市场最尖端、最受推崇的生产商，也许苹果不该被视为国家企图掌控公司的失败案例，而应该被当作全球智慧结晶的最佳案例。

◆ 问题

1. 苹果的全球化给当地及海外劳动力市场带来的利弊是什么？对于国家关系的潜在政治意义是什么？
2. 你认为苹果在此案例中得出的观察和结论是否正确？为什么？你觉得公司高管发表这样的观点对公司有利还是不利？
3. 管理者应该如何提高工人的灵活性和勤奋度从而提高工厂的竞争力？你会给出怎样的建议？

资料来源：C. Duhigg and K. Bradsher, “How U. S. Lost Out on iPhone Work,” *The New York Times* (January 22, 2013), pp. A1, A22–A23; H. Gao, “How the Apple Confrontation Divides China,” *The Atlantic* (April 8, 2013), www.theatlantic.com/china/archive/2013/04/how-the-apple-confrontation-divides-china/274764/; and A. Satariano, “Apple Slowdown Threatens \$30 Billion Global Supplier Web,” *Bloomberg*, www.bloomberg.com/news/2013-04-18/apple-slowdown-threatens-30-billion-global-supplierweb-tech.html.

案例分析 2

临时工的时代已来临？

全球经济大衰退的危害波及许多人。许多国家的失业率接近历史最高水平，即便是保住了工作的人，也被迫接受减少工时或降低工资的现实。而当前商业和经济环境的另一个产物是，临时工或者打零工的队伍越来越壮大。

针对美国临时工的统计数据显示，他们所面临的状况相当严峻。很多像单亲妈妈塔米·史密斯 (Tammy Smith) 这样的人，没有医疗保险，没有退休金，没有假期，也没有离职补偿金，更没有失业保险。裁员率的增长意味着许多原本稳定的正式工作变成临时工作，也就是说，人们随时可能丢掉工作。有预测称，未来 5~10 年内还会是这种情况，工资增幅小，工作环境越来越差，

工作稳定性低。宾夕法尼亚大学沃顿商学院的彼得·卡普利 (Peter Cappelli) 指出:“雇佣者正在试图摆脱所有的固定成本。他们先从员工待遇下手,如今到了工作本身。一切都是变数。”

我们也许会猜想,企业采取这些措施是由于身处如今这个越来越难盈利的时代。然而,财务方面的数据和这一解释不相匹配。《财富》杂志评选出的全球 500 强企业在 2009 年的收入总和是过去 56 年以来的第二高。此外,收入增加并不是由于收益增长,而是反映出劳动力成本急剧下降。一名股票市场调查者指出,“收益增长主要是因为员工工资降低了,而实际的销售增长是滞缓的”。在企业盈利快速增长的阶段,员工的薪酬只有些微的增长。

一些观察者称,企业盈利和员工收入之间的矛盾,主要是由企业利润监控的本质决定的。有人指出,那些通过考试成绩来评估学生的老师更倾向于“为考试而教学”,从而损害了学生在其他方面的学习。同样,如果主要通过股票价格来评估一家公司的话,主管们自然会想尽办法抬高股价,很可能就会影响其他方面,比如员工福利或者企业文化。另一方面,也有人对此辩解,企业灵活处理劳动者的待遇,是为了应对竞争日益激烈的全球化市场,牺牲一些工作是为了保全大局。

主管们该如何在劳动力分配方面做出决策,职业安全感和企业忠诚度对员工行为有何影响,以及这些问题会引起什么样的情绪反应,都是组织行为学研究的核心组成部分。

◆ 问题

1. 与总体经济实力相比,某个商业决策能在多大程度上对员工工作环境的恶化负责?
2. 企业是否要对员工工作的稳定性和环境负责,还是说股东才是企业的首要责任?
3. 除了股票价格,还有没有其他方法可以用来评估组织绩效,从而改变企业领导者关注的重点?

资料来源:Based on P. Coy, M. Conlin, and M. Herbst, “The Disposable Worker,” *Bloomberg Businessweek* (January 7, 2010), www.businessweek.com; S. Tully, “Fortune 500: Profits Bounce Back,” *Fortune* (May 3, 2010), pp. 140–144; and D. Ariely, “You Are What You Measure,” *Harvard Business Review* (June 2010), p. 38.

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR



■ 第Ⅱ篇

个 体

The Individual

第2章

组织中的多元化

■ Diversity in Organizations

学习目标

学完本章后，你应该能够：

1. 描述多元化劳动力的两种主要形式；
2. 识别典型的刻板印象并理解它们在组织情境中的作用；
3. 明确关键的传记特征并描述它们与组织行为之间的关系；
4. 解释智力能力并论证它与组织行为之间的关系；
5. 对比智力能力与体质能力；
6. 描述组织如何有效管理多元化。

多元化趋势

乍看之下，艾伦和巴迪可以被当作多元化在现代社会取得进展的一个成功案例。艾伦的父母是中国移民，丈夫巴迪的父母，一个是退伍军人，一个是一所公立学校的管理者，他们两人所取得的成功是很多人想都不敢想的。艾伦已经成为美国首屈一指的风险投资公司的股东之一，而巴迪作为对冲基金经理人，是全美最富有的非裔美国人之一。他们两人加起来一共拥有5个常春藤院校学历，在曼哈顿最贵的地段有一套公寓，在康涅狄格州有1100英亩的房产，开着一辆宾利（通常都是司机在开）。他们还有什么可抱怨的？

据他们说，是歧视。尽管两人都取得了非凡的成就，但他们都遭受过性别歧视和种族歧视，并对此提起过诉讼。他们下的赌注远比金钱更大。如果他们赢了，这起诉讼将会使“如何避免组织高层管理人员被歧视”成为职场优先关注的问题。他们为此付出了代价，包括在公众面前经历的难堪、经济上的损失以及在自己家中感到的不适。

从各方面来看，艾伦和巴迪都不般配，不仅仅是因为他们的种族背景不同。第一，两人认识的时候，巴迪就已经积极投身黑人民权事业，建立起数百万美元的助学金项目，而艾伦在身份认同方面并没有刻意的行为。第二，艾伦此前没有卷入到歧视诉讼中，而巴迪既以种族歧视的罪名状告过自己的雇主，也被他的两名员工以性骚扰的罪名起诉过。第三，两人的性格差别非常大。艾伦像个安静的书呆子，她的哈佛法学院同学丽贝卡对她的评价是“地球上最不会让人反感的人”。然而，巴迪对政治很感兴趣且性格外向，他的哈佛同学罗伊将他在学校的知名度形容为“无人能敌”。第四，他们的生活方式不同。艾伦是个离过婚的异性恋女人，而巴迪在遇到艾伦的时候，已经和自己的男友霍巴特同居多年。然而，认识四个月之后艾伦和巴迪就结婚了，他们的女儿玛蒂尔达不久后出生了。

不到四年后，艾伦起诉了她的雇主 Kleiner Perkins Caufield & Bye 风险投资公司，声称自己受到性骚扰，并遭到另外两名大股东的歧视，这一诉讼引起了广泛关注。她的主要指控对象是一个和她发生过关系的男人。此外，她还说，整个公司内广泛存在性别歧视。同时，她的丈夫也提起

了一份同样具有新闻价值的关于种族歧视的诉讼,他控诉的对象是管理他们曼哈顿豪华公寓的地产商,因为公寓方面质疑他没有能力花 450 万美元购买额外的两居室。

如果艾伦打赢官司,她将获得一笔可观的赔偿金,而这一判决也将帮助女性在更高层管理中公平竞争。如果巴迪赢了官司,将向上层社会传达停止歧视的信号。这些起诉造成的影响已经波及这对夫妇的职业和个人生活。艾伦辞去了工作,被迫在公众面前讨论自己的私生活,并且在全国各种媒体中露脸。媒体从各个方面仔细审查了巴迪,公寓方面对他的资产持怀疑的态度给他带来了巨大的损失;他已经为自己的公司申请了部分破产。这一诉讼还使他们与邻居关系不和。不管法律给出怎样的结果,这一案例都突出了组织在多元化管理方面所面临的高风险。

资料来源: S. Andrews, "Sex, Lies, and Lawsuits," *Vanity Fair* (March 1, 2013), www.vanityfair.com/society/2013/03/buddy-fletcher-ellen-pao; A. Lashinsky and K. Benner, "The Odd Couple," *Fortune* (November 12, 2012), pp. 106-116; and D. Primach, "Ellen Pao Has Landed...at Reddit," *CNN Money* (April 11, 2013), <http://finance.fortune.cnn.com/2013/04/11/ellen-pao-has-landed-at-reddit/>.

艾伦和巴迪的案例说明,多元化的复杂性在社会中普遍存在,尤其体现在组织中。在本章中,我们将探讨如何使多元化劳动力在组织中的潜在贡献最大化。我们也会说明,诸如种族等人口统计学特征和能力差异是如何影响员工绩效和满意度的。

2.1 多元化

每个人都是不同的。这一点再明显不过了,但管理者有时会忘记,他们需要认识和运用这些差异来充分挖掘员工潜能,为组织所用。有效的多元化管理可以使组织尽可能多地获取技术、能力和想法。管理者同样需要认识到,人们之间的差异会导致错误的沟通、错误的理解和相互冲突。在这一章,我们将学习诸如年龄、性别、民族、种族和能力等个体特征是怎样影响员工绩效的。我们还将了解管理者如何培养对这些特征的意识,并有效地管理多元化劳动力。

2.1.1 美国劳动力的人口统计学特征

以前的组织行为学教材指出,劳动力方面的变革会很快出现,占据优势的白人男性管理者会被性别平衡、多种族的劳动力所替代。如今,这种变革不会再发生,因为它已经发生过了,并且越来越明显地表现在管理性工作和专业性工作上。与 1976 年相比,2000 年,女性比男性更有可能获得成为全职员工的机会、拥有更高的学历、赚取更多的薪水。^[1]此外,在过去的 50 年里,白人与其他民族以及种族群体的薪酬差异明显减小。^[2]年龄超过 55 岁的员工在劳动力中的比例越来越大。这种多元化劳动力的永久转变意味着,组织需要把多元化管理作为它们政策和实践的核心。然而,与此同时,性别、种族和民族群体之间的薪酬差异仍然存在,《财富》500 强企业的高级行政职位基本由白人男性执掌,远远超过他们在总体劳动力中所占的比例。

人力资源管理协会的一项调查显示,一些雇主主要的关注点和机遇都是由美国劳动力的多元化造成的。^[3]劳动力老龄化自始至终是人力资源管理者关注最多的问题。许多出生于婴儿潮一代的员工已经退休,导致企业技能缺失。劳动力老龄化还增加了企业的医疗费用支出,许多员工必须把照顾年老亲属放在首位。其他问题包括:开发

组织行为民意调查 男女收入差距：不断缩小但仍然存在



资料来源: Bureau of Labor Statistics, www.bls.gov/cps/cpswom2011.pdf.

多种语言的培训材料、为双职工夫妇提供工作生活福利等。

2.1.2 多元化的层次

尽管针对年龄、民族、性别、种族、宗教和残疾状况多元化的讨论已经有很多,但专家们意识到,这些人口统计学特征不过是冰山一角。^[4]人口统计因素主要反映了**表层多元化** (surface-level diversity), 而非想法和感觉, 这会导致员工通过刻板印象和假设来感知彼此。然而有证据显示, 随着人们相互了解, 如果他们认为相互之间共享更多重要的特征, 比如人格和价值观 (这些内容代表了**深层多元化** (deep-level diversity)^[5]), 他们就不会那么关注人口统计因素上的差异了。

为了解表面与深层多元化的差异, 让我们来看一些例子。路易斯和丽萨是同事, 初看起来两人没有任何共同点。路易斯是一名初入职场的年轻男职员, 他在邻近迈阿密的西班牙语社区长大, 拥有商科学位。丽萨年纪稍长, 有一定的工作经验, 在堪萨斯州的偏远地区长大, 刚来时是一名高中毕业生, 从组织基层一步步干到现在的位置。一开始, 教育背景、种族、宗教和性别的表层差异也许会让他们在沟通和交流上感受到不同。然而, 随着相互理解的加深, 他们可能会发现, 大家都格外照顾自己的家人, 对重要的工作问题有着共同的思考方式, 比如喜欢合作, 对未来的国际事务感兴趣。这些深层的相似性会掩盖他们表层的差异性。研究表明, 他们很适合在一起工作。

另一方面, 史蒂夫和戴维是来自俄勒冈州的两名未婚白人男大学生, 最近他们开始一起工作。表面上, 他们似乎很匹配。史蒂夫很内向, 偏好规避风险, 在做决定之前要征求他人的意见。戴夫则是外向的、偏好风险的、独断专行的, 他喜欢忙碌、积极和有活力的工作环境。他们表面上的相似性不一定会导致积极的互动, 因为他们在深层次有着本质差异。对他们来说, 工作中的合作将是一个挑战, 他们不得不做出一些让步和妥协来使事情顺利地进展下去。

在本书中, 我们将会遇到各种环境下深层和表层的多元化差异。人格和文化上的个体差异, 会影响人们的奖赏偏好、沟通风格、对领导的反应、谈判风格以及组织行为的其他许多方面。

道德抉择

为失业退伍军人平权

失业的退伍军人们振作起来:沃尔玛需要你!零售业巨头在这一历史性举措中做出承诺,它会雇用所有向它申请工作的美国退伍军人。沃尔玛预计将在2013—2018年间为10万名退伍军人提供工作。其他一些企业,如摩根大通公司也正在采取相似的举措,它们给自己制定了目标,预计在2020年前雇用10万名退伍军人。这是所有企业都应该效仿的合乎道德的选择,还是另一种反向歧视?

大多数人都认为美国退伍兵面临的困境应该得到重视。退伍兵通常会说,雇主不想雇用他们。“很多公司都声称愿意雇用退伍兵,但退伍兵实际的失业率却与此矛盾。”前空军技术兵杰克逊说。的确如此:退伍军人的失业率一直高于平均值。退伍军人的自杀率也比正在服役的军人高得多,而“失业带来的绝望必然会对此产生影响”,贝佳斯化妆品公司CEO兼阵亡英雄基金会董事会成员乔吉特女士在报告中称。退伍军人需要工作。但这一平权运动是否合理,或者说,这些曾经的军人在劳动力市场上真的缺乏竞争力吗?

一些退伍军人认为,他们在劳动力市场上没有太大的竞争力。伊拉克战争退伍兵苏埃称,退伍军人的就业率之所以低,是因为老兵们不懂得如何在劳动力市场上推销自己的能力,也不懂得向那些潜在的雇主展示自己在技能上的灵活性。特伦特曾在美国警卫队服役12年,他认为,老兵们找不到工作,主要是因为他们没有努力去找,他们更情愿领取失业救济金。然而,他也发现,公司不愿意雇用退伍兵,尤其是美国警卫队的退伍人员,因为害怕这些人会被重新召回服役。除此之外,雇主们还担心退伍军人可能患有创伤性应激障碍(PTSD),尽管一些管理者称退伍军人的职业道德、团队观念,以及接受培训的能力比一般人群要高。

有时,不管是通过配额比例、配额数量,还是雇用目标群体中的所有人,平权运动都可以给这些处于不平等地位的劳动者提供成功的机会,但任何平权运动都要冒着把不合格的人招进来的风险,而把那些具备能力却不属于这一目标群体的人拒之门外,这样就造成了反向歧视。资源永远是缺乏的,可供分配的工作数量也是有限的。如果管理者必须从一个合格的普通人和一名合格的退伍兵中二选一,那么管理者选退伍兵的话不算是歧视。但如果因为平权运动,管理者只能选择不合格的退伍兵而不是合格的普通人,那么管理者就是在歧视那位合格的普通候选者。既要出于道德考虑推进平权运动,又要承担提高组织劳动力水平的职责,管理者必须在这两点之间找到平衡。

资料来源:D. C. Baldridge and M. L. Swift, "Withholding Requests for Disability Accommodation: The Role of Individual Differences and Disability Attributes," *Journal of Management* (March 2013), pp. 743 - 762; G. Mosbacher, "Wal-Mart Wants You!" *The Wall Street Journal* (February 1, 2013), p. A11; B. Yerbak and C. V. Jackson, "Battling to Get More Vets in the Work Force," *Chicago Tribune* (October 28, 2012), http://articles.chicagotribune.com/2012-10-28/business/ct-biz-1028-vets-20121028_1_train-veterans-unemployment-rate-war-zone; and "Veterans Unemployment Drops But Remains High," *HR Magazine* (February 2013), p. 16.

2.1.3 歧视

尽管多元化确实为组织提供了许多机会,但有效的多元化管理还意味着努力消除不公正的歧视。歧视(discrimination)有辨别和区分之义,是指注意到事物之间的差异,这本身未必就是坏事。注意到一个员工更胜任某份工作对招聘决策是必要的;注意到另一个员工非常出色地承担起领导职责对做出晋升决策也是必要的。不过通常,

当我们谈论歧视的时候,指的是我们的行为被人们的刻板印象所影响。不公正的歧视会假设某个群体中的每个人都是一样的,而不是去了解人们不同的个体特征。这种歧视往往对组织和员工不利。

图表 2—1 给出了歧视的定义和一些组织中歧视形式的例子。尽管许多行为是法律禁止的,任何组织的官方政策中都不会包含这样的内容,但每年仍有成千上万雇佣歧视的案子,未披露的还有很多。在法律监督和社会谴责之下,仍有歧视行为发生,大部分公开的歧视已经消失了,但这可能导致更隐蔽的歧视不断增加,如粗鲁或排外。^[6]

图表 2—1 歧视的形式

歧视的种类	定义	组织中的案例
歧视性的政策或做法	组织拒绝提供平等的工作机会或者给予不公平的业绩奖励	老员工也许会成为裁员的目标,因为他们薪水较高且享有丰厚的福利
性骚扰	性侵犯,以及其他口头及身体上带有性意味的行为,造成不友好或者冒犯性的工作环境	公司花钱让一名销售员去脱衣舞俱乐部,将脱衣舞娘带回办公室来庆祝升职,并且无孔不入地制造性谣言
恐吓	针对员工中特定群体的成员进行公开威胁或欺辱	一些企业的非裔美国员工发现他们的工作场所悬挂着用来捆绑奴隶的套索
嘲弄和侮辱	玩笑或负面的刻板印象;有时玩笑开得过头	阿拉伯裔美国员工曾被问及他们是否带着炸弹上班或者他们是不是恐怖组织的成员
排斥	在工作机会、社会活动、讨论或者非正式的指导上排斥某些人;有时是无意识的行为	许多金融行业的女性声称自己总被安排去做一些无关紧要的工作,或者工作负荷过轻,不利于升职
言行粗鲁	对人缺乏尊重,包括挑衅、打断别人的谈话,或者忽视别人的观点	女律师称男律师经常会打断她们,或者不够重视她们的意见

资料来源:J. Levitz and P. Shishkin, "More Workers Cite Age Bias after Layoffs," *The Wall Street Journal* (March 11, 2009), pp. D1 - D2; W. M. Bulkeley, "A Data-Storage Titan Confronts Bias Claims," *The Wall Street Journal* (September 12, 2007), pp. A1, A16; D. Walker, "Incident with Noose Stirs Old Memories," *McClatchy-Tribune Business News* (June 29, 2008); D. Solis, "Racial Horror Stories Keep EEOC Busy," *Knight-Ridder Tribune Business News*, July 30, 2005, p. 1; H. Ibish and A. Stewart, *Report on Hate Crimes and Discrimination Against Arab Americans: The Post-September 11 Backlash, September 11, 2001-October 11, 2001* (Washington, DC: American Arab Anti-Discrimination Committee, 2003); A. Raghavan, "Wall Street's Disappearing Women," *Forbes* (March 16, 2009), pp. 72 - 78; and L. M. Cortina, "Unseen Injustice: Incivility as Modern Discrimination in Organizations," *Academy of Management Review* 33, no. 1 (2008), pp. 55 - 75.

正如你所看到的,歧视存在于方方面面,它所产生的影响也是多种多样的,这取决于组织环境以及组织成员的个人偏见。某些形式的歧视,如排斥他人或言行粗鲁,尤其难以根除,因为这些行为很难觉察,而且它们之所以发生往往是由于行为者没有意识到自己的行为。不管是有意的还是无意的,对雇主来说,歧视会导致严重的负面结果,包括降低生产率,减少组织公民行为,引发负面冲突和增加离职率。不公正的歧视也意味着把合格的求职者挡在了最初招聘和晋升的选择范围之外。即使企业从未有过关于雇佣歧视的诉讼案,也可以编写一个有影响力的商业案例,来努力排除不公正的歧视。

多元化是一个广泛的术语,“工作场所多元化”可以指代使人们不同于彼此的任

何特征。接下来我们将会介绍一些重要的表层特征,用于区分工作场所中的不同员工。

2.2 传记特征

传记特征 (biographical characteristics), 如年龄、性别、种族、残疾以及在职服务时间, 是用于区别员工的最明显的方式。我们在第1章中指出, 本书的重点在于发现并分析那些对员工生产率、缺勤率、离职率、偏差行为、组织公民行为和工作满意度产生影响的变量(详见图表1—4)。其中有很多概念(例如激励、权力、政治、组织文化等)很难进行评估, 所以我们要先从一些易于界定和获取的因素(这些因素大部分可以直接从员工的人事档案中得到)入手进行分析。这些表层特征间的差异可能会成为歧视员工的根源, 所以, 我们要了解这些变量与重要的工作结果之间到底存在多密切的联系。许多差异并不像人们认为的那样重要, 相比于传记特征不同的群体之间的差异, 拥有共同特征的群体内部的差异常常大得多。

传言还是科学

光头男人事业强

至少对男人来说, 这是真的: 有没有头发, 留什么样的发型, 都是相当重要的。最近有研究表明, 剃光头的男人比头发较长或头发稀疏的男人更具阳刚气概, 更有支配能力和领导潜力。他们认为, 稀疏的头发是最没有权力感的体貌特征。其他研究发现, 男性秃发(即头顶上残留着少量毛发)对形象是不利的。但这是为什么?

从某些方面来看, 报告中所指的“光头会让人看起来更年轻”和我们的直觉并不相符。因为人们在年轻的时候往往头发更浓密, 而在我们的文化中, 年轻是能力的一个象征(如果你对这一点有所怀疑, 请看本章关于年龄的那部分内容), 如果光头被当作一个显著的不利因素的话, 人们反而更容易理解。但文化会影响我们的感知, 媒体中那些最有权力的男人往往故意以光头形象示人——军队中的英雄、体育冠军、动作明星。难怪参与这项研究的人认为, 同一个男人, 光头的时候看起来比有头发的时候要高1英寸, 且强壮13%。

剃光头还成了某些著名的CEO的标志, 尤其是亚马逊的杰夫·贝佐斯(Jeff Bezos)、通用汽车的丹·埃克森(Dan Akerson), 还有微软的史蒂夫·鲍尔默(Steve Ballmer)。这些剃光头的男人声称, 无论是否显老(这一点有待讨论), 光头都会使他们在商业上取得优势。心理学家卡洛琳·基廷称, 较老的银背山地大猩猩“通常是社会群体中最有权力的成员”, 在办公室里也一样, 光头也许会传递“谁是主管并具备潜在危险”的信号。迈克尔·坎宁安教授同意这一观点, 并补充道, 光头“以大自然物竞天择的方式告诉其他人, 你是最强壮的幸存者”。光头的男人还会传递出侵略性、争强好胜且独立的特点。你会加入那13%的行列, 把自己剃成光头吗? 时间会给你答案。

资料来源: J. Misener, “Men With Shaved Heads Appear More Dominant, Study Finds,” *The Huffington Post* (October 1, 2012), www.huffingtonpost.com/2012/10/01/bald-men-dominant-shaved-heads-study_n_1930489.html; A. E. Mannes, “Shorn Scalps and Perceptions of Male Dominance,” *Social Psychological and Personality Science*, doi: 10.1177/1948550612449490; and R. E. Silverman, “Bald Is Powerful,” *The Wall Street Journal* (October 3, 2012), pp. B1, B6.

2.2.1 年龄

在未来的10年里,由于多种原因,年龄与工作绩效之间的关系可能会日益受到重视。首先是因为全球劳动力的老龄化。比如,美国劳动力中,59岁以上所占的比例从2002年的大约22%增长到2012年的29%,并且从2006年到2016年,所增长的劳动力中,93%将是54岁以上的劳动者。^[7]此外,美国已经立法禁止强制退休,无论是出于何种意图或目的。今天,很多美国劳动者即使到70岁也可以不退休,并且在45~60岁之间的劳动者中,62%计划延迟退休。^[8]

雇主们对年长的劳动者有着较为复杂的看法。^[9]雇主看到了年长员工所具备的许多优良品质,如富有经验、有判断力、较强的工作伦理以及质量意识。但与此同时,他们往往会觉得年长的员工缺乏灵活性,对新技术有抵触情绪。所以,当组织在积极寻求那些可以接纳和认可变革的个体时,与年龄相关的负面条件明显阻碍了年长员工的受聘机会,并且在企业裁员时,他们被打发走人的机会更大。

现在,让我们来看看这方面的研究证据。年龄到底对员工的离职、缺勤、生产率和工作满意度有何影响?人们年龄越大,就越不愿意离开现有的工作岗位。这一结论是在研究了年龄与离职的关系后得出的。^[10]当然,这个结果并没有那么令人意外。首先,员工年龄越大,可供选择的其他工作机会就会越少,因为他们的技能越来越多地专注在某些类型的工作上。其次,年龄越大,任职时间一般也越长,因而加薪的可能性也越多,休假时间更长,养老福利更具吸引力。

由此人们倾向于做出这样的推断,年龄与缺勤之间存在负相关。大多数研究表明,在能够避免的情况下,年长员工的缺勤率比年轻员工低,在不可避免的情况下,两者缺勤率相当,比如病假。^[11]总的来说,年长员工的健康状况要比你想象的好很多。最近有研究表明,全世界范围内,年长员工的心理问题和身体健康问题都比年轻员工少。^[12]

很多人认为,生产率会随着年龄的增长而下降,员工的技能水平,尤其在速度、力量、敏捷性和协调性方面,也会随着时间的推移而不断衰退。另外,长时间从事一项工作所产生的厌倦感、缺乏智力上的刺激同样会影响生产率。然而,通过研究得到的证据却与这种普遍的看法相反。研究发现,年龄和工作任务绩效并不相关,老员工更有可能表现出公民行为。^[13]

最后,有关年龄与工作满意度之间的关系尚未有定论。回顾800多项研究后我们发现,年长员工往往对自己的工作更满意,与同事的关系更好,对自己效力的组织的承诺度更高。^[14]还有一些研究则发现这二者之间存在U形曲线关系。针对这一结果,目前存在若干解释。其中有些研究对比了具有专业技能和不具有专业技能的员工,通过观察他们的年龄与工作满意度的关系,得到的结论最有说服力:把这两种类型的员工分开考察时发现,在专业技能组,满意度随着年龄增长而持续增加;而在非专业技能组,到中年时,满意度水平出现下降,之后又有回升。

针对年龄的歧视会对个体产生什么样的影响?一项针对128家公司8000名员工的研究发现,在年龄歧视氛围较重的组织中,员工对公司的承诺度相对较低。这种较低的承诺度最终会带来低水平的组织绩效。^[15]这项结果表明,抵制年龄歧视也许有利于提高组织的绩效水平。

2.2.2 性别

在所有问题中,争论最为激烈、观点也最五花八门的要数下面这个问题了,女性能否把工作做得和男性一样好?

首先,我们要认识到这一点,男性与女性在工作方面几乎不存在会影响工作绩效的重要差异。事实上,最近一项针对工作绩效的元分析发现,女性在绩效上的表现要略微优于男性(尽管歧视性的观点认为男性升职的潜力更大)。^[16]男女在解决问题的能力、分析技能、竞争性、动机、社交能力以及学习能力上并没有显著的差异。^[17]

遗憾的是,性别角色仍然会影响我们的认知。例如,最近一项研究发现,在美国,尽管获得学士学位的人群中有60%是女性^[18],理科领域的教授们还是认为女学生在能力上不如男学生,即便她们和男学生有着同等水平的成就和技能。^[19]遗憾的是,女学生很容易接受职业方面的刻板印象,并且通常会认为她们不适合那些传统意义上由男性从事的工作。^[20]研究表明,管理者在选择某些职位的应聘者时,还是会受性别偏见的影响。^[21]一项新的研究表明,一旦开始从事某一项工作,尽管男性和女性员工能够得到同样多的发展机会,但女员工不太可能被男性管理者安排到具有挑战性的职位上,而具有挑战性的工作往往可以帮助员工在组织中获取更高的职位。^[22]在传统男性领域中取得成功的女性,往往会被贴上不讨人喜欢、不友好、不受欢迎的上司等标签^[23],但职位较高的女性反映这样的认知正在逐渐改变,而且她们可以通过有效的人际交往技能来反驳这种看法。^[24]研究还表明,与男性相比,女性认为性别歧视更为普遍,在大部分员工为男性的工作场所中,女性尤其认同这种观点。^[25]

另一个值得思考的问题是,性别歧视对个体有哪些影响。有一点需要注意,同样的职位,即便是传统意义上的女性角色,女性仍然比男性赚得少。^[26](“玻璃扶梯”(the glass escalator)是指男员工在许多以女性为主导的工作领域中往往晋升得更快。)^[27]在最近的一项研究中,经验丰富的管理者会把71%用于加薪的资金分配给男员工,只留下29%给女员工。^[28]职场中的妈妈们要面临雇主的“怀孕偏见”,这会限制她们的职业机会。那些需要负担起家庭责任的员工,无论男女,都会面临一定的歧视。^[29]研究表明,经历过最恶劣的公开歧视和性骚扰的员工,承受的心理压力较大,这样的感受会导致较低的工作承诺和工作满意度以及更强烈的离职意愿。^[30]同年龄歧视一样,有证据表明,减少性别歧视可能会对组织的整体业绩起到提升作用,一定程度上是因为受到歧视的员工离职的可能性更大。不断有研究强调,尽管造成员工离职的原因是复杂的,但离职率过高对组织绩效是有害的,尤其是那些脑力劳动者和管理者。在美国及中型企业中,这种负面影响更加明显。^[31]

2.2.3 种族和族群

种族是一个充满争议的话题。有证据表明,有些人在与其他种族的人接触时会有不舒服的感觉,除非他们的行为能够得到明确的指导。^[32]

美国人口普查局根据七大类种族来划分个体:美洲印第安人和阿拉斯加土著居民、亚裔美国人、黑人或者非裔美国人、夏威夷原住民以及其他太平洋岛国原住民、其他种族、白人,以及两个或两个以上种族。通过族群可以划分出母语为英语

的美国人和拉美裔美国人。拉美裔可以是任何一个种族的人。本书把种族 (race) 定义为: 人们用于识别和认同自己的生物遗传因素; 族群 (ethnicity) 则是另一套文化特点, 它经常会与种族部分重叠。这一定义能使每一个体通过种族或者族群特点来界定自己。

国际组织行为学

全球女性人才大搜寻

为了填补世界范围内的技能缺口, 跨国公司都在不遗余力地搜寻顶尖人才。它们在新兴市场国家, 如巴西、俄罗斯、印度、中国以及阿联酋发现了大量女性人才。这些女性受过良好的教育, 研究人员西尔维亚称, “她们的素质出人意料的高, 在高等教育方面取得了比男性更高的成就”。她们很有雄心壮志: 比如在印度, 31~63 岁的女性中有 83% 的人认为自己极富野心。虽然她们可以工作, 但往往会受到各种约束。

跨国公司也许正在试图将自己的招聘策略、公司政策以及员工绩效的预期标准化, 但越来越多的证据表明, 这种标准化在世界范围的女性劳动力市场中是行不通的。比如, 招收当地员工时, 如果可以考虑到女性在当地文化中的特殊需求以及适用于当地女性的激励因素, 往往效果最好。可口可乐人力资源主管兼副总裁艾柏利从她在中国、拉丁美洲以及欧洲的工作经验中得出结论, “我们必须了解当地市场”。Avtar Career Creators 的总裁拉杰什指出, 一家西方公司的探亲假条款在印度或许是无法接受的, 因为这里的女性生完孩子后需要在家待很长时间。这种探亲假对中国的女性员工来说可能同样无法接受, 但原因不一样: 在中国文化中, 子女成年后要赡养父母。离开本国工作, 女性面临签证发放难的问题, 并且当地文化认为, 丈夫应比自己的妻子赚得多, 因此很难让丈夫作为随迁配偶跟着自己的老婆一起去国外工作。

除了探亲假之外, 其他的政策也无法做到“一刀切”。比如, 适用于欧洲的标准化着装要求在沙特阿拉伯就行不通, 因为这里的女性必须围黑色的头巾。即便是握手这一全球通用的习惯对这些女性来说也很困难, 因为她们的文化不允许她们和自己家族以外的男性有身体接触。

艾柏利说, 公司还需要调整对员工绩效的期望。陪伴家人的时间在一些新兴市场国家是极为重要的, 所以公司还需要划清工作范围, 比如限制周末回邮件和出差的频率。此外, 还要对文化价值观足够敏感, 避免让女员工夜晚独自走在危险的街区。在一些文化习俗中, 女性不可以独立生活, 单身女性即便工作地点离家很远, 也必须和自己的家人住在一起。“迪拜有很多高知女性都和自己的家人住在一起, 因此每天的通勤对她们来说非常痛苦。”休利特解释。安全也是个问题, 比如在巴西, 62% 的女性表示, 确保每天上下班途中不发生意外这一点很难做到。

精明的公司如果想要从女性候选资源中获取优秀人才, 在招聘时就要有所准备, 也要预见到培养并留住这些人才的困难。在建立导师制、发展活跃的妇女组织, 以及灵活安排工作这些方面, 还要走很长的路才能填补差距。

资料来源: K. Gurchiek, “The Global Battle for Female Talent,” *HR Magazine* (June 2012), pp. 48–52; E. Nickmeyer, “Saudis Push Young People, Including Women, Into Jobs,” *The Wall Street Journal* (January 31, 2012), p. A11; S. A. Hewlett and R. Rashid, “The Battle for Female Talent in Emerging Markets,” *Harvard Business Review* (May 2010), pp. 101–106; and K. Rose, “Muslims on Wall Street, Bridging Two Traditions,” *The New York Times* (April 15, 2012), pp. B1, B6.

组织行为学中已有一些关于种族、族群的研究,因为它们与雇佣结果相关,包括种族与甄选决策、绩效评估、薪酬、工作场所歧视等。大部分研究聚焦于美国白人和美国黑人在态度和结果上的差异,而关于亚裔、美国印第安人以及拉美裔的研究较少。这里不可能罗列所有这些方面的研究,只做几点概括。

第一,在雇佣环境中,当面临绩效评估、晋升决策及加薪等问题时,员工倾向于帮助同种族的同事,但这样的差异并不是始终存在,特别是当采用高度结构化的决策方法时。^[33]第二,非裔和拉美裔美国人认为工作场所中的歧视更为普遍。^[34]第三,非裔美国人的就业状况通常比白人糟糕。他们在面试中得到的评价、工作中的业绩评价、薪酬、晋升频率都比白人差。^[35]然而,从统计上来看,美国黑人和白人在缺勤率、工作中所应用的社会技能以及事故发生率上并没有显著差别。与白人相比,非裔和拉美裔美国人的离职率更高。某些行业的种族多样化不如其他行业。比如,美国的广告和媒体行业,在管理层中缺乏种族多样性,尽管这些公司的客户群在种族构成上日益多样化。^[36]

大多数研究表明,少数族裔在职场中受到的歧视更多。^[37]正如我们之前所讨论的,任何形式的歧视都会提高员工离职率,这对组织绩效是有害的。我们希望组织中所有种族群体都能得到更好的对待,尽管这是一个长期目标。最近的研究表明,组织中拥有少数族裔身份的个人如果感受到组织的包容度(积极且多样化的氛围)^[38],离开组织的可能性就会大大降低。还有一些研究表明,积极且多样化的氛围会带来销售额的增长。^[39]

2.2.4 残疾

随着1990年《美国残疾人法案》(ADA)的通过,美国劳动力中残疾人所占比例迅速增长。^[40]《美国残疾人法案》要求雇主对工作场所做出合理的布置,使生理或者精神上残疾的个体可以顺利出入工作场所。美国平等就业机会委员会对残疾人的定义是:任何具有生理或者精神缺陷且一种或多种主要日常活动受到限制的人。例如,四肢不健全、患有癫痫症、患有唐氏综合征、失聪、患有精神分裂症、酗酒、患有糖尿病、慢性背痛。这些状况几乎没有共同特点,所以,各种状况和雇佣之间存在什么样的关系缺乏总体概括。部分工作明显不能安置某些残疾人,比如,法律和常识告诉我们,盲人不能成为巴士司机。《美国残疾人法案》中,最有争议的一个方面是要求雇主对精神残疾者做出合理安置。^[41]由于雇主的负面偏见,许多患有精神疾病的人不愿意透露他们的状况,这样一来就加剧了问题的严重性。然而,科技的持续进步扩大了残疾人的就业范围,为他们提供了多种多样的机会。

研究者从各种不同的视角探讨了残疾对雇佣结果的影响。一方面,有文献表明,残疾劳动者的绩效评估水平更高。然而,这份文献也发现,尽管残疾员工有着更好的绩效表现,但他们往往会遭遇较低的绩效期望,并且不太可能被雇用。^[42]这些负面影响对精神残疾者来说更为明显。有证据表明,精神残疾相比生理残疾更不利于达到绩效标准:患有抑郁症和焦虑症这类常见精神疾病的个体缺勤率更高。^[43]

虽然残疾人还在遭受歧视,但有时他们会在工作中得到优待。当假想候选人的残疾状态被人为控制后,人们会认为残疾的候选人拥有更为优秀的个人品质,如可靠性

和潜能。^[44]

2.2.5 其他传记特征：任职时间、宗教、性取向、性别认同、文化认同

最后，我们来看一下其他的传记特征，包括任职时间、宗教、性取向、性别认同和文化认同。

任职时间 除了性别与种族差异，恐怕人们误解最多、思考最多的一个问题就是任职时间对工作绩效的影响。

大量研究探讨了资历与生产率之间的关系。^[45] 如果我们把资历界定为在某项具体工作上持续的时间，那么可以说，很多近期的研究表明，资历与生产率之间存在正相关。因此，任职时间通常代表的是工作经验，可以说是员工生产率的一个良好的预测指标。

针对任职时间与缺勤关系的研究其结果十分明确，一致表明二者之间存在负相关。^[46] 同样，任职时间在解释离职上也具有潜在的有效性。在一项工作中干的时间越长，个体越不太可能离职。^[47] 另外，研究也一致表明，过去行为是未来行为最好的预测指标，有证据表明，员工在过去工作中的任职时间是未来工作离职率最有力的预测指标。^[48]

最后，任职时间与满意度正相关。^[49] 事实上，当我们对年龄与任职时间两个变量分别进行考察时，任职时间比生理年龄对工作满意度的预测更为稳定，也更为一致。

宗教 不仅有信仰者和无信仰人士会质疑彼此的信念体系，通常，不同的宗教信仰也会产生冲突。美国联邦法律禁止雇主因为员工的宗教而歧视他们。然而这并不意味着宗教在组织行为学中不存在。

在当今的美国，也许最大的宗教多元化议题与伊斯兰教有关。美国有将近 200 万穆斯林，而在全世界，伊斯兰教是最受欢迎的宗教之一。对于伊斯兰教有许多不同的观点。研究表明，与一般人相比，穿着带有伊斯兰教特征服饰的求职者在申请零售工作时，得到的面试时间较短，评价也较为负面。^[50]

当宗教信仰禁止或鼓励某种行为的时候，信仰可能会成为与雇佣相关的一个问题。由于自身的宗教信仰，有些药剂师拒绝开 RU-486 堕胎药。许多基督徒认为他们不应该在星期日工作，传统的犹太人则认为他们不应该在星期六工作。信奉宗教的人可能会认为，他们有义务在工作场所表达他们的信仰，而没有这些信仰的人可能会反对。可能正是由于工作场所中的人对宗教角色的看法各异，在美国，宗教歧视导致的投诉正在不断增长。

性取向和性别认同 虽然状况已经有了很大的改善，但全面接受并公平对待男同性恋、女同性恋、双性恋和跨性别员工仍然是一个有待解决的问题。哈佛大学最近的一项研究通过现场实验考察了这一问题。研究者把一份看上去很真实但实则是虚构的求职简历分别投给 1 700 个空缺的初级岗位。投递出去的简历只有一处不同：其中一半提到大学时参与过同性恋组织，另一半则没有提及。没有提及这一点的简历收到的回复要比提到这一点的多出 60%。^[51] 在那些保护公民免受性取向歧视的州和城市，与性取向歧视相关的举报大致与性别及种族歧视举报一样多。^[52]

虽然美国有 21 个州和 160 多个城市已经禁止对员工性取向的歧视，但联邦法律并没有予以禁止。然而，最近的事态发展表明，我们可能正处于变革的风口浪尖。联

邦政府目前已经禁止针对政府雇员的性取向歧视。平等就业机会委员会(EEOC)是负责执行反就业歧视法律的联邦机构。最近,该机构依据1964年的《民权法案》,将针对女同性恋、男同性恋、双性恋的标签化刻板印象认定为性别歧视。^[53]最后,禁止性取向歧视的联邦法案——《反就业歧视法案》(ENDA)在国会中得到越来越多的支持。^[54]

即使在没有联邦立法的情况下,许多组织也实施了相应的政策和程序来保护雇员免受性取向歧视。有些组织曾以保守的文化著称。比如,IBM曾要求所有的员工必须穿白衬衫打领带,如今采取许多政策来提高公司对同性恋和跨性别员工的接受度,以此促进他们的生产力。公司副总裁泰德·蔡尔兹说:“IBM要确保那些为其全球业务服务的男同性恋、女同性恋、双性恋或跨性别员工在公司内有安全感,要让他们知道,他们在公司内是受欢迎且受重视的人群。同性恋和跨性别员工对公司的贡献直接增加了公司的收入,并确保公司业务顺利进行。”^[55]雷神公司是战斧式巡航导弹和其他防卫系统的制造商,该公司提供家庭伴侣福利,广泛支持同性恋群体,并且更愿意雇用同性恋员工。这家公司相信,在当今对工程师、科学家的需求日益旺盛的情况下,这些政策为组织带来了好处。

这样做的公司不止IBM和雷神。调查显示,超过90%的《财富》500强公司都有专门针对性取向的保护政策。国防工业承包商洛克希德·马丁公司的高级副总裁迪士肯如此解释公司的政策:“洛克希德·马丁公司致力于为所有员工提供最具支持性和包容性的环境。我们要确保工作场所中积极、相互尊重的氛围,并为每位员工提供全套福利待遇,这些对于留住员工、帮助他们发挥全部潜能来说是至关重要的。”^[56]

对于性别认同问题,公司开始采取一些政策来规范组织对待跨性别员工的方式。2001年,《财富》500强中只有8家公司有与性别认同相关的政策。到了2013年,这个数字几乎达到一半。

在《财富》1000强中,一些公司目前还没有提供同性恋员工伴侣福利,或者专门的反歧视条款。这当中包括埃克森美孚、甘尼特、百路驰、亨氏、科尔百货、利宝保险、劳氏、纽约证券交易所、菲利普·莫里斯、RadioShack、宣威、西斯科、天合、泰森食品和《华盛顿邮报》。^[57]最近,美国国家橄榄球联盟(NFL)传出一些负面新闻,在NFL新秀训练营期间,大学生球员在接受评估筛选时,几支NFL球队询问了球员与女人的关系,明显是为了确定球员的性取向。

因此,虽然时代已经改变,但有独特性取向和性别认同的人群在不同的法律体系下的待遇差别很大,不同组织的接受程度也有很大不同。

文化认同 我们知道,人们会根据种族和民族来定义自己。很多人还会有强烈的文化认同,这是他们与家族文化之间的纽带,无论在哪里生活,都会伴其一生。人们会选择自己的文化认同,也可以选择多大程度上遵守文化认同中的各项规范。这些规范会对职场产生影响,有时不同的文化之间还会产生冲突。组织必须适应这一点。

职场中的各项实践正好与一个人的文化认同相符,这样的事在几年前还很常见,因为当时的社会还不这么易变。人们会在离家近的地方找工作,管理者与员工有着相同的文化认同,组织会根据大多数人的要求来规定节日、纪念仪式、实践和习俗。到其他地方工作的劳动者,要么寻找与他们的文化认同相符的团体和组织,要么主动适

应新雇主的习俗规范。组织通常不需要照顾到每一个个体的喜好。

然而,由于全球一体化和劳动力市场的变革,全球企业开始更深入地理解并尊重员工的文化认同,不论是群体还是个体。比如,一家美国公司想要在拉丁美洲开展业务,就应该知道这里的员工需要更长时间的暑假。如果在此期间要求员工从事高强度的工作,公司会发现员工有很强烈的抵触情绪。

导致国家劳动力市场发生变化的原因有很多,其中大部分是经济因素。例如,在意大利,有保障的就业、养老、福利在过去都很常见。因此,年长的劳动者此前签署的劳动合同确保他们能够得到各种生活福利,而年轻一代的劳动者在经济不景气的情况下只能找到临时工作,即便他们的受教育水平高于父辈。这类曾被意大利公民视为身份认同的经济条款,如今却建立起一个代际鸿沟。^[58]

想要在员工文化认同方面保持敏感,企业不仅要去迎合多数群体的诉求,还要尽可能创造出不同的方法去适应不同个体的习惯和习俗。

2.3 能力

以上提到的这些表层特征并不与工作绩效直接相关。现在我们要探讨的是与工作绩效密切相关的深层次能力。与我们在学校中所接受的教育相反,事实上,人们生来并不平等。大多数人在能力正态分布曲线上是偏离中间值的。因此,无论你有那么强烈的动机,你也许都不会成为斯嘉丽·约翰逊那样的演员,勒布朗·詹姆斯那样的篮球运动员,或者史蒂芬·金那样的作家。当然,能力方面的不平等并不意味着一些人先天就不如另一些人。每个人在能力方面各有强项和弱项,这使得个体在从事某项具体工作或活动时,相比其他人来说可能更有优势或者更为不利。从管理的角度来看,问题不在于认识到人们在能力方面存在差异,因为这是不言而喻的,而在于了解人们的能力有哪些不同,然后利用这方面的认知尽可能帮助员工更好地从事自己的工作。

“能力”一词到底是什么意思?当我们把它作为一个专业术语时,能力(ability)指的是个体成功完成工作中各项任务的可能性。一个人的总体能力可以分为智力能力和体质能力两大类。

2.3.1 智力能力

智力能力(intellectual abilities)即从事那些如思考、推理和解决问题等智力活动所需要的能力。在大多数社会中,人们都很重视智力因素,这是合乎情理的。例如,聪明的人一般会赚更多的钱,接受更高水平的教育。聪明的人也更容易脱颖而出,成为群体的领导者。然而,由于人们无法始终正确地评估他们的认知能力^[59],有关智商(IQ)测试的起源、影响因素和实施过程还存在争议。^[60]智商测试是为了确定一个人的一般智力能力。美国大学入学考试 SAT 和 ACT,商学院研究生入学考试 GMAT,法学院研究生入学考试 LAST,医学院研究生入学考试 MCAT,也属于这种类型的测试。提供测试服务的这些公司并没有明确说明它们的测试能够评估个人的智力水平,但是专家认为这些测试确实可以。^[61]能力的构成包括 7 个经常被引用的维度,即算术、语言理解、知觉速度、归纳推理、演绎推理、空间视知觉以及记忆力。^[62]图表 2—2 列出了这 7 个维度。

图表 2—2 智力能力维度

维度	描述	工作范例
算术	快速准确的运算能力	会计：计算一系列物品的营业税
语言理解	理解读到的和听到的内容，理解词汇之间关系的能力	工厂管理者：推行企业聘用政策
知觉速度	迅速准确地辨认视觉上异同的能力	火灾调查员：鉴别纵火责任的证据和线索
归纳推理	确定一个问题的逻辑后果，以及解决这一问题的能力	市场调查员：对未来一段时间内某一产品的市场需求量进行预测
演绎推理	运用逻辑来评估某种观点的价值的 能力	主管：在员工提供的两项不同建议中做出抉择
空间视知觉	当物体的空间位置变化时，能想象 出物体形状的能力	室内装饰师：对办公室进行重新装饰
记忆力	保持和回忆过去经历的能力	销售人员：回忆顾客的姓名

智力能力的各维度是正相关的，因此，如果你的语言理解维度分数很高，很有可能你在空间视知觉维度上的分数也很高。这种相关性并不能百分百地表明人们确实有一些特殊能力，一定适合从事某项工作。^[63]然而，由于这当中的相关性足够高，研究者能识别出智力能力的一般因素，从而得出**一般心理能力**（general mental ability, GMA）。我们有足够多的证据表明，智力能力的结构与测量在不同文化之间是共通的。因此，在智力的构成上，委内瑞拉或苏丹的劳动者与美国人和捷克人没有什么差别。有些证据表明，智商测验的得分在不同文化之间会有一定程度的差异，但考虑到各地区在教育 and 经济上的差异，这种分数上的差异相对来说要小得多。^[64]

不同的工作要求员工运用不同的智力能力。研究普遍发现，认知能力和任务绩效之间存在相关性。^[65]一项工作从信息加工要求的角度来看越复杂，则成功完成此项工作所需的总体智力水平和语言能力就越高。^[66]其实，在很多工作中，员工的行为具有高度常规性，很少有机会表现出差异。此时，高智商对能否出色完成工作影响并不大。但这并不是说，在传统的复杂程度低的工作中，高智商的人就无用武之地。

或许你会惊奇地发现：招聘中广泛应用的智力测验仅需 12 分钟就能完成。这就是温德利人事测验（Wonderlic Cognitive Ability Test）。这个测验有很多套不同的问卷，每一套都有 50 道题目。下面是几个例子：

- 绳子的价格为 10 美元/米，那么 60 美元能买几米？
- 下面三个命题中，假设前两个都是真命题，请问第三个是：
 1. 真命题
 2. 假命题
 3. 不确定
 - a. 男孩子打棒球。
 - b. 所有打棒球的人都戴帽子。

c. 男孩子戴帽子。

由于温德利测验既测速度（几乎没有人能在规定的时间内答完所有题目），又测能力（随着答题的深入，问题越来越难），因此这一测试的平均分相当低，大约为 21 分（满分 50 分）。但由于它能够以低廉的价格（5~10 美元/人）提供有效的信息，在招聘过程中采用温德利测验的公司越来越多。例如，在美国拥有 182 家店铺的 the Factory Card & Party Outlet 就采用了这一测验。其他一些公司包括赛百味、Peoples Flowers、Security Alarm、Workforce Employment Solutions 等。大多数公司并不是用这一人事测验代替其他招聘工具，如求职申请表、面试等。相反，它们把它作为一种信息来源的渠道，因为温德利测验能够提供与求职者智力水平相关的有效信息。

虽然智力因素对更好地完成工作有很大帮助，但它并不能让人感到快乐或提高人们的工作满意度。智力与工作满意度之间几乎零相关。为什么？研究表明，虽然聪明的员工表现得更好，并且容易得到更有趣的工作，但他们对工作条件的评估更苛刻。即使条件已经很好，他们也还是会期望更好的条件。^[67]

2.3.2 体质能力

尽管工作性质的改变使得智力能力对许多工作来说越来越重要，但**体质能力**（physical abilities）一直很有价值，而且这种价值会一直持续下去。研究人员对上百种不同的工作要求进行了调查，最后确定，体力活动包括 9 项基本能力。^[68]图表 2—3 列出了这些内容。不同的个体在每项能力上都存在一定程度的差异，而且，这些能力之间的相关性极低。这一点比较容易理解：一个人在某一项能力上得分高，并不意味着在另一项能力上得分也高。如果管理者能确定某一工作对这 9 项能力的要求程度，并能保证从事此工作的员工具备这些能力水平，那么无疑会提高工作绩效。

图表 2—3 九种基本的体质能力

力量因素	
1. 动态力量	不断重复或持续运用肌肉力量的能力
2. 躯干力量	运用躯干肌肉（尤其是腹部肌肉）以达到一定肌肉强度的能力
3. 静态力量	产生力量阻止外部物体的能力
4. 爆发力	在一项或一系列爆发活动中产生最大能量的能力
灵活性因素	
5. 广度灵活性	尽可能远地移动躯干和背部肌肉的能力
6. 动态灵活性	进行快速、重复的关节活动的能力
其他因素	
7. 躯体协调性	躯体不同部位同时活动时相互协调的能力
8. 平衡性	受到外力推拉时，保持身体平衡的能力
9. 耐力	当需要延长出力时间时，持续保持最高出力水平的能力

2.3.3 残疾人的角色

当我们试图在职场制定某些政策来体现对残疾人这一群体的关怀时，工作能力的

重要性显然会带来新的问题。正如我们已经指出的,制定雇佣决策的时候考虑个体所具备的不同能力,这种做法没有问题。然而,如果招聘者针对个体的残疾而对其能力做出毫无根据的假设,这种做法就属于歧视。为残疾人提供特殊照顾的时候也可能会出现类似的状况。

2.4 多元化管理策略

我们已经讨论了人与人之间的各种差异,现在我们来看一看管理者可以或应该如何处理这些差异。**多元化管理**(diversity management)使每个人对他人的差异和需求都更有意识、更敏感。这个定义强调了这样一个事实:多元化涉及每个人,且对每个人都有意义。如果我们把多元化视为与每个人都息息相关的事,多元化管理就更有可能获得成功。

2.4.1 吸引、选择、开发和留住多元化员工

提高劳动力多元化的一种方法,是针对性地把招聘信息定位在劳动力中未被充分代表的特殊人群上。这意味着,在公开刊物上刊登的广告应该适合特殊人群;在拥有大量少数族裔的学院、大学和其他机构招募;与一些协会建立合作关系,比如女工程师协会或少数族裔毕业生商会。

有研究表明,女性和少数族裔对招聘信息中强调多元化承诺的雇主确实更有兴趣,而对女性和少数族裔在组织中的领导地位缺乏强调的多元化广告,会在组织多元化氛围方面传递出消极信息。^[69]当然,为了彰显其多元化,组织必然会在管理队伍中加入多样性。有些公司一直致力于在少数族裔中招聘员工。例如,谷歌在招聘员工时,会确保女性求职者由女员工面试,并为她们提供很有吸引力的家庭福利。^[70]在线零售商 Etsy 会举办工程师培训班,为有志从事此项工作的女性提供资助,并会雇用其中表现较好的。^[71]麦肯锡、贝恩、波士顿咨询和高盛也有类似的政策,积极招收那些曾经为了组建家庭而暂时离开职场的女性,为她们提供阶段性的工作计划以及其他各种福利。^[72]

遴选的过程是实现多元化最重要的途径之一。在遴选员工的过程中,招聘经理需要做到公平客观,并侧重于新进员工的生产潜能。如果管理者利用明确的方案来评估求职者的才能,并且组织明确地将反歧视政策放在重要的位置上,那么公司在招聘人才时,个人能力比人口统计意义上的个人特征重要得多。^[73]

人格的相似性看起来确实影响职业晋升。那些与同事人格相似的人比人格迥异的人更容易升职。这些结果需要一个重要的限定情境:在集体主义文化中,与上级的相似性对预测晋升而言更重要,但在个人主义文化中,与同级的相似性更重要。^[74]

正如我们前面提到的,如果一些人感到他们与其他同事在人口统计学特征上有着很大差异,这些人对组织的承诺水平可能就会比较低,离职的可能性也更大,但积极且多样化的氛围将有助于解决这一问题。可供员工参与的多元化培训项目有很多,研究人员在努力寻找最有效的激励方法。目前来看,最有效的似乎是那些在设计和实施中体现包容性的项目。^[75]我们所了解到的是,多元化的积极氛围应该成为组织追求的一个目标。似乎所有的劳动者都会偏爱那些重视多元化的组织。

2.4.2 群体中的多元化

如今,职场中的人们需要通过群体从事大量工作。当人们在团队中工作时,他们

需要建立一个共同方式来对待和完成主要任务,也需要经常相互交流。如果他们在群体里缺乏归属感和凝聚力,整个群体就很容易受到影响。

多元化是有助于还是有损于群体绩效呢?答案是“有助于”。在有些情况下,人格特质的多元化会损害团队绩效,但有时候,它们可能起到促进作用。^[76]多元化团队或同质化团队哪个更有效,取决于他们本身关注的焦点。总的来说,人口统计学特征的多元化(性别、族群和种族)似乎既无助于也无损于团队业绩。另一方面,在团队中,高智商、勤勉并对工作感兴趣的团队成员更有效率。因此,在这些变量上要求实现多元化似乎并不是件好事,因为没有人会试图将低智商、低责任心和对团队合作没有兴趣的人组成一个队伍。有些时候,差异也可能成为一种优势。拥有不同技术专长和教育背景的成员的团队比同质团体更有效率。同样,如果一个团队全部由过分自信、掌控欲过高的人组成,或者一个团队的成员都只想受别人的领导,那么与那些既有领导者也有追随者的团队相比,前者的效率更低。

如果不去管团队的构成,利用差异的优势可以达到更好的业绩。最重要的一个方式是强调成员之间较高的相似性。^[77]换句话说,如果领导者可以向成员们展示团队的成功将使每一个成员受益,那么多元化团队将会更有效率。还有证据显示,变革型领导(强调更高层次的目标并注重领导风格的人)在管理多元化团队时更有效率。^[78]

2.4.3 有效的多元化项目

组织可以通过多种努力来充分利用多元化,包括我们前面已经谈及的招聘和遴选政策,以及培训和开发活动。在鼓励多元化方面,有效的、整合的劳动力项目包括三个不同部分。第一,它们帮助管理者了解平等就业机会的法律框架,并倡导平等对待所有人,无论这些人的人口统计学特征如何。第二,它们教导管理者,多元化的劳动力如何更好地服务于顾客和客户的多元化市场。第三,它们推进那些能够帮助劳动者提升他们的技术和能力的个人发展活动,并强调观点上的差异可以成为提高绩效的一种有效方式。^[79]

对多元化的关注通常与公平有关。^[80]人们之所以反对雇佣歧视,是因为这种歧视行为是不公平的。无论种族和性别是什么,人们普遍赞成与多元化相关的项目,包括平权行动,只要他们认为这些政策保证每个人都有公平的机会展现自己的技术和能力。

一项针对多元化的研究却得出了令人惊讶的结论。^[81]与不提供多元化培训的组织相比,那些提供多元化培训的组织并不一定会让更多的女性和少数族裔担任高层管理职务。深入研究后发现,这一结果并不令人意外。专家们早就知道,仅仅开展一次性的培训项目而不制定有效的管理战略来鼓励员工队伍的多元化,是很难取得有效成果的。有些多元化项目在提高管理队伍的多元化上确实很有效,包括制定策略,衡量管理职位中女性与少数族裔代表的比例,并将提高团队多元化的责任落实到管理者身上。研究还表明,多元化的经历有利于多方之间彼此适应,前提是:(1)多元化的经历减少了人们固有的刻板印象;(2)人们有动机且有能力以新的视角看待他人;(3)人们避免自身固有的刻板印象,并从多样化的经历中产生新的想法;(4)减少刻板印象后能取得积极成效。^[82]基于这些原则的多元化项目比传统的课堂学习更有可能取得积极的效果。

组织的领导者应该时常观察劳动力的构成,以判断某些目标群体是否得到充分利

用。如果高级管理层中某一群体的员工没有占到相应的比例，管理者应该找出潜在的晋升障碍。通常他们可以改善招聘活动，制定更透明的遴选系统，并为那些在过去并未充分展现自己的员工提供培训机会。组织还应该清楚地向员工宣传其政策，这样员工就会明白，为什么要遵守某些特定的规则，以及如何去遵守。组织中的交流应该尽可能放在员工的能力和工作绩效上，如果过分强调某些群体更需要帮助，很有可能适得其反。通过对芬兰跨国公司 TRANSCO 的研究，我们发现，发展出一套全球适用的多元化管理策略并不是不可能的。然而，各国在文化和法律上的差异，迫使 TRANSCO 在每个国家都要制定出一套与当地文化和法律框架相符合的政策。^[83]

2.5 本章小结

本章从多个角度介绍了多元化。我们尤其关注三个变量：传记特征、能力和多元化管理。多元化管理必须是持续性的，并且贯穿组织的各个层面。只要把每个员工的视角都考虑在内，改善组织多元化氛围的政策就能获得一定的效果。

2.6 对管理者的启示

- 充分了解组织的反歧视政策，并与你的员工分享。
- 评估和反思你对刻板印象的看法，以此提高你的客观性。
- 在决定是否雇用某个人时，不以个体的传记特征来评定他人，只去考量个体的能力。
- 充分评估残疾人入职后需要得到的安置，然后根据这个人的能力安排适宜的工作。
- 努力理解并尊重员工个体独特的传记特征；知道公平而个性化的方式将帮助组织得到最好的绩效。

观点碰撞		平权法案应该被废止	
正方		反方	
2006 年，密歇根州采取了一项非常正确的举动，即废除了公立大学招生的倾斜政策。联邦最高法院应该用此案例以及费希尔起诉得克萨斯大学的案例来证实平权法案——无论在大学招生还是在其他领域——都不是明智的选择。目前亚利桑那州、加利福尼亚州、佛罗里达州、内布拉斯加州、新罕布什尔州、俄克拉何马州以及华盛顿州已经通过法律禁止这种做法，因为这一做法虽然提高了少数族裔的比例，却并没有创造出良好的多元化环境。原因如下： ● 平权法案降低了对所有人的衡量标准，因为它把录取的标准从能力表现转变成由种族或其他与能力无关的特点来决定的配		致力于解决黑人民权问题时，林登·约翰逊总统说：“你怎么能先把一个人用锁链束缚那么多年，然后解放他，把他带到起跑线上，对他说‘你现在自由了，可以跟别人赛跑了’，你竟然还以为自己是绝对公平的。”马丁·路德·金博士认为，为了给平等创造机会，只要还有人身处弱势，就该有相应的积极措施来确保他得到平等待遇。因此，我们的问题是：少数族裔的处境已经和多数族裔一致了吗？不，从任何一个方面来说都是否定的。少数族裔的考试成绩更低，在企业管理层中比例不足，在专业排名中也难占一席之地。 平权法案对社会仍然有利。请从以下几个方面来考虑：	

额。组织的绩效标准随之大幅降低。那些没有从中得到好处的群体会因此愤恨不满,而那些原本就不需要特殊优待的少数族裔的成员也会有同样的感觉。

- 调查显示,少数族裔的学生并没有从这些招生措施中得到帮助。事实上,大量研究表明,在法律专业的少数族裔学生中,就读的学校和自己实际分数最相符的学生比所就读学校录取分数线高于自己实际分数的学生表现更优异,这一点足以说明,平权法案是没有必要的。相似的情况也发生在工作中,那些所处职位和自己能力不相符的员工——人与组织适配度低的员工——往往表现不佳,且工作满意度低。
- 美国的企业和法律的确支持多元化,有数据显示,美国劳动者普遍认可多元化的重要性。但对他们来说,公平更重要。事实上,尽管平权法案是为了实现多元化,但它最早出现的目的是保证弱势群体的公平。既然经验和调查都证明多元化应该更多表现为对文化的包容度而不是简单的人头数量,那么组织就应该把重点放在客观标准的公平性上。平权法案对某些表现极为优异的受益人来说是不公平的,因为即便他们获得成功,也会被别人认为是占了平权法案的便宜。

平权法案在提高多元化水平上发挥了作用,是时候让它退出舞台,重新以能力为基础来评判成就,从而实现真正的平等。

- 通过建立以能力为基础的评判标准,平权措施为所有员工提供了获取培训和晋升的机会。
- 平权政策确实有效。自实施以来,大学、管理层、各种专业领域中少数族裔的比例增加了。
- 多元化对大学和职场经历均有好处。最近有研究显示,来自不同群体的员工在一起工作时,团队互相理解和包容的能力也会提升。班级中的学生构成如果是多元化的,将有助于培养那些少数族裔或经济困难群体中的学生成为未来的领导者,使他们将来能更好地融入美国社会。

需要明确的一点是,对公平的判断因人而异。平权法案提供的是机会,但之后需要个人依靠自己的努力来达到学校或雇主的预期标准。正如博主伯恩纳塔·海恩斯所写的:“我并不羞于承认,如果没有平权法案的帮助,我不知道自己还能不能像现在一样从事法律工作。身为一个来自贫困家庭的非裔美国女性,我不否认平权法案帮助我进入大学,获得学位,注册成为法学院研究生。”她的弱势地位确实让她获得了成功的机会,但这和其他那些利用自身社会地位获取机遇的人有什么差别?

如果联邦最高法院需要改变平权法案,那也应该是扩大它的影响范围,直到少数族裔取得的成就可以在数据上与那些长期处于优势地位的多数群体完全匹配。

资料来源: B. Haynes, "Affirmative Action Helped Me," *Inside Higher Ed* (March 12, 2013), www.insidehighered.com/views/2013/03/12/affirmative-action-helped-me-and-benefits-society-essay; L. Hurley, "Supreme Court Agrees to Hear Michigan Affirmative Action Case," *Reuters* (March 25, 2013), www.reuters.com/article/2013/03/25/us-usa-court-affirmative-idUSBRE9200GM20130325; D. Leonhardt, "Rethinking Affirmative Action," *The New York Times* (October 13, 2012), www.nytimes.com/2012/10/14/sunday-review/rethinking-affirmative-action.html?pagewanted=all; and M. Sherman, "Supreme Court to Hear Affirmative Action Case," *Huffington Post* (March 25, 2013), www.huffingtonpost.com/2013/03/25/supreme-court-affirmative-action_n_2948200.html.

复习题

- 1. 多元化劳动力的两种主要形式是什么？
- 2. 典型的刻板印象有哪些？它们是如何在组织环境中起作用的？
- 3. 关键的传记特征有哪些？它们与组织行为有什么关系？
- 4. 什么是智力能力？它与组织行为学之间的关系是什么？
- 5. 如何区别智力能力与体质能力？
- 6. 组织如何有效地管理多元化？

体验练习

被排挤的感觉

此练习共六个步骤，用时约 20 分钟。

个人任务 (第 1, 2 步)

- 1. 所有参与者都要回想一次由于自己的人口统计学特征而感到不舒服或被针对的经历。最好是工作中的遭遇，如果想不到与工作相关的，其他场景也可以。鼓励学生列举他们认为最符合这一情况的人口统计学特征，然后写下自己是如何因为种族、民族、性别、年龄、身体残疾以及宗教或任何其他特征而被排挤的。让他们简要地描述一下当时的情景，促使这件事发生的因素是什么，当时的感受如何，当时是如何反应的，以及他们觉得对方本应该怎样做才不会造成这种糟糕的局面。
- 2. 然后，让学生想一想，自己有没有曾经有意或无意地因为别人的特征而针对别人或者使别人感觉到被排挤。再一次描述当时的情景、事件的起因、当时的感受、对方的反应，以及他们本可以做什么来避免这种糟糕的情况发生。

小组任务 (第 3, 4 步)

- 3. 所有人都写完之后，将班级分为小组，每组不超过四人。如果可能的话，尽量让每个小组的成员多元化一些，以避免在班级讨论时小组之间发生冲突。鼓励学生们说出自己的经历，并思考自己和其他人的经历是否有相似或不同之处。
- 4. 分享完每个人的经历后，每个小组要制作一份简要的表格，列出他们将来如何避免排挤或针对他人的行为。鼓励他们写得越详细越好，并要求每个小组找出适用于每个人的解决方案。解决的重点应该是如何避免这种情况发生，如果这种情况确实发生了，该如何解决。

课堂回顾 (第 5, 6 步)

- 5. 邀请每个小组的成员做一个简短的总结，主要概括他们如何感觉到被排挤和被针对，以及造成这种疏离感的主要原因，然后阐述使这一情况发生概率最小化的方法。
- 6. 老师引导全班讨论公司该如何制定出一套全面的政策，以提高人们相互交流时对自身言行的敏感度。

道德困境

董事会配额

女性代表在董事会成员中“比例不足”，这种说法还不足以体现实际情况的严重性。在美国，《财富》500 强公司的董事会成员中，只有 16% 为女性。英国最大的前 100 家公司中，女性占据的董事会席位只有大约 12%，且这一比例在过去五年中几乎没有改变。欧盟的情况更为普遍，最大

的前300家公司中女性董事只占9.7%。而在中国和印度,这个比例大概只有欧盟的一半。

为了应对目前这种代表名额不足的情况,许多国家颁布了相应的法律和指导方针。法国的法律规定,到2014年企业董事会中的女性比例要达到20%。英国2011年的一份政府报告建议,英国大公司的女性董事会成员至少达到25%。比利时、西班牙、荷兰、挪威、冰岛以及意大利也实施了类似的“粉红配额”,瑞典建议的女性比例为50%。

◆ 问题

1. 鉴于女性在劳动力市场上所占比例已经与男性基本持平,你认为女性在董事会中所占席位如此少的原因是什么?

2. 你同意这些国家所制定的这种配额吗?为什么?

3. 除了法律措施外,你觉得还可以通过哪些方法来提高女性在董事会中的比例?

资料来源:J. Werdigier, "In Britain, a Push for More Women on Boards of Large Companies," *The New York Times* (February 25, 2011), p. B3; J. Galbreath, "Are There Gender-Related Influences on Corporate Sustainability? A Study of Women on Boards of Directors," *Journal of Management & Organization* 17, no. 1 (2011), pp. 17-38; and J. S. Lublin, "'Pink Quotas' Alter Europe's Boards," *The Wall Street Journal* (September 12, 2012), p. B8.

案例分析1

浮动的智商

人类的智商在提高吗?由于智力能力大部分是遗传的,所以当你知道智力测验分数在过去的100年间大幅上升时,你也许会感到意外。在以100为起始平均值的智商测量表中,测试平均分保持着每10年增加3个百分点的上升水平,这意味着,如果你的祖父得100分,你这一代的平均分数将会达到115分左右。这种差异是相当大的——几乎相差了一个标准差,也就是说,和你祖父处于同时代的某个人,其得分如果在第84个百分位(智商超过84%的人),那么按照现在标准,他只能处于平均水平(第50个百分位)。但是你千万不要认为我们这一代一定更聪明。

詹姆斯·弗林是新泽西州的一名研究人员,同时也是一位训练有素的政治哲学家。他首次发现并记录了上升的测试分数。1984年他公布了研究结果,几乎每一个参加过20世纪70年代有效智商测试的人,其结果都优于40年代参加测试的人。他的这一发现即为著名的弗林效应。如今,弗林说,尽管测试分数还在持续上升,但我们也许只是更“现代”了,而不是更“聪明”。他在最近的报告中称,事实证明,我们并不是在每个方面都取得了进步。现代思维只是教会人们利用抽象分类、逻辑以及想象性的假设推理等科学方法来解决实际问题。

与更好的教育机会相比,也许思维过程的这一转变对测试分数的提升影响更大。弗林在报告中称,我们在猜谜、辨认类似事物、处理非语言符号和视觉图像方面的能力提高了,但算数能力并没有提高。相比于前几个时代的成年人,如今的成年人词汇量更大,具备的通讯信息更多,但与前几个时代的儿童相比,如今的儿童并没有在以上几个方面表现更出色。弗林效应在大多数国家都有效,即便在欠发达国家也同样适用。弗林最近的报告显示,肯尼亚和沙特阿拉伯的测试分数有大幅度的上升,苏丹和巴西却相对上升缓慢。

然而,在指责年长的人不如你智商高之前,不妨考虑一下你的未来。智商水平在人的一生中并不是静止不变的,不使用就会退化。总的来说,语言能力在步入中年之前都会处于上升状态,随后缓慢地退化——但退化的速度因人而异。相对于低智商的人来说,高智商的人退化速度要慢得多;即便到了八九十岁的年纪,高智商者的语言能力也和少年时期相差无几。然而遗憾的是,对于年龄较大的人来说(也许对你来说也一样),分析能力是随着年龄下降的:青春期的时候达到顶峰。

尽管智商主要是由遗传因素决定的,但研究人员一直在寻找提高智商测试分数的方法机制,最主要的是为青年和成年人提供更好的教育体系。常规的体育锻炼和脑力训练(甚至是电子游戏)都可以提高脑力,至少是暂时性地提高。神经科学近期的研究结果很难确定可以提高智商的身体机制,不过研究人员提议,对大脑中化学元素的关注,如多巴胺等,也许最终将提高智商的方法指向化学手段。

◆ 问题

1. 你觉得人们真的变聪明了吗?为什么?
2. 与弗林对现代思维的描述相反,美国的综合社会调查发现,美国成年人在科学问题上表现糟糕,对科学方法知之甚少,你怎样解释这一矛盾?
3. 如果弗林效应真实存在,那么它会削弱智商主要由遗传决定这一理论吗?为什么?

资料来源:Based on S. Begley, "Sex, Race, and IQ: Off Limits?" *Newsweek* (April 20, 2009), www.newsweek.com; B. Caplan, "The Intelligence Boom," *The Wall Street Journal* (October 10, 2012), p. A17; J. R. Flynn, "Are We Really Getting Smarter?" *The Wall Street Journal* (September 22 - 23, 2012), p. C3; M. A. Mingroni, "Resolving the IQ Paradox: Heterosis as a Cause of the Flynn Effect and Other Trends," *Psychological Review* (July 2007), pp. 806 - 829; and S. Begley, "Can You Build a Better Brain?" *Newsweek* (January 10, 2011), www.newsweek.com.

案例分析 2

高龄劳动力是企业的宝藏

过去一个世纪以来,由于医学的发展,人类的寿命与活力持续增长,劳动力的平均年龄随之不断提高。最近的研究致力于通过医学手段将人类的寿命提高至 100 岁甚至更长。正如我们在本章中讨论过的,很多人的工作时间都会超过此前规定的退休年龄,并且在劳动力构成中增长最快的年龄段是 55 岁以上人群。

遗憾的是,年长的员工在职场中面临各种各样的歧视。研究人员仔细查阅了超过 100 种关于年龄歧视的出版物,以找出哪些类型的刻板印象在年龄歧视的研究中最普遍。他们发现,刻板印象认为,年龄大的员工工作表现差。但另一方面,研究证明事实并非如此,企业也逐渐认识到这些不可或缺的员工给企业带来的益处。

越来越多的专业管理人员开始积极招收年长的劳动力。工程公司 Stanley Consultants 的人力资源主管斯维尔正是其中之一。斯维尔说:"年长的员工通常能更快进入状态,也能很好地融入公司。"他们带给公司的是多年积累的经验以及更高的技能水平,他们熟知公司历史,并且了解年长消费群体的需求。

这本该是个好消息,可许多年长的劳动者仍处于失业状态。GEMS Group 咨询公司的总裁科妮莉亚说,政府承包商、金融公司以及各种咨询公司一直都在寻找年长的员工,她自己也在招收年长的员工。然而,美国劳工统计局的报告却显示,55 岁以上失业的年长劳动者找到一份工作平均需要 56 周,其他的失业劳动力只需 38 周。原因可能在于失业的年长劳动者在找工作时,会从潜在的工作机会中预先筛选一轮。这些人在报告中称,他们觉得雇主会认为他们资历过高,对薪水、医疗保险以及培训的要求也会过高。由于面临被拒绝的可能,即便是原本会考虑的工作机会,也不会都去尝试。

组织中肯定存在年龄歧视。公司有责任确保员工不会因为年龄这一因素受到区别对待。许多限制年龄歧视的管理技巧被运用到基本的管理实践中,与每个员工息息相关:确定明确的绩效期望,直接解决问题,经常与员工交流,并坚持遵守明确的政策和程序。管理专家指出,坚守明确的政策这一点尤其可以减少员工因为年龄而遭受的区别对待。

正如我们所见,年长的劳动者自己也应该承担起责任,制止年龄歧视。年长的失业人员在找工作的时候,需要让自己在培训、科技以及潮流方面紧跟时代步伐。如果你感兴趣的这份工作没有之前的工作对你要求高,那么在技能、薪水或预期利益方面的良好沟通可以帮助潜在雇主确定你的能力是否与这份工作相匹配。最后,对于关于年长劳动者的刻板印象有所了解的人可以向雇主证明,为什么那些过时的观点是错误的。

◆ 问题

1. 随着人口的老龄化,雇佣关系可能发生怎样的变化?
2. 年龄结构的日益多元化会给管理者带来新的挑战吗?你认为最大的挑战是什么?
3. 组织该如何应对职场中由于年龄歧视而造成的分歧?年长的员工能做些什么?

资料来源:Based on S. Giegerich, "Older Job-Seekers Must Take Charge, Adapt," *Chicago Tribune* (September 10, 2012), pp. 2-3; T. Lytle, "Benefits for Older Workers," *HR Magazine* (March 2012), pp. 53-58; D. Stipp, "The Anti-Aging Revolution," *Fortune* (June 14, 2010), pp. 124-130; R. A. Posthuma and M. A. Campion, "Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions," *Journal of Management* 35 (2009), pp. 158-188; and H. Perlowski, "With an Aging Workforce, a Rising Risk of Discrimination Claims," *Workforce Management Online* (July 2008), www.workforce.com.

第3章

态度与工作满意度

■ Attitudes and Job Satisfaction

学习目标

学完本章后，你应该能够：

1. 区分态度的三种成分；
2. 总结态度与行为之间的关系；
3. 对主要的工作态度进行区分和比较；
4. 界定工作满意度并说明如何测量它；
5. 总结影响工作满意度的主要原因；
6. 指出员工在不满意时的四种反应方式。

打“微”工

除了全职工、兼职工、合同工，在焕然一新的“分布式劳动力”结构中，出现了一种新的类型，雇用他们可能仅仅是去送一份合同。这些“微工作者”被雇佣时间如此之短，并且又是匿名的，所以即便你雇用了他们，也很有可能从来没见过。这是怎么回事？

微工作者利用手机（具有定位功能）上装载的 APP 来查看潜在的工作机会，看到感兴趣的就点击。一旦选择成功，他们就要完成任务，一般是根据距离远近来选择，任务完成后，临时雇主会给代理中介电子支付一笔费用（加收 20% 的服务费），并评价完成的工作。最开始，这些工作主要是跑腿的差事或者是维修类型的，如今脑力工作逐渐多了起来，因为这种商业模式确实很有潜力。

付出的努力能得到相应的回报吗？

这要看你问谁了。《彭博商业周刊》的布拉德试着打了三天微工，为十几名雇主提供服务，在他看来，这些付出并不值得。“我这三天的收入还不够养家糊口。”他算了一下自己通过 TaskRabbit、Postmates 以及 Cherry 这些微工应用软件赚到的钱，每天大概 67 美元。Shasta Ventures 公司的总经理柯尼贝尔并不同意他的观点，他的公司投资了分布式劳动力站点。他说，这些站点致力于建立一个新型市场，“使人们每小时获得的报酬比在其他情况下更高，让人们在做自己擅长的工作时感觉更轻松”。TaskRabbit 的创始人莉亚·布斯克说，通过她的这一平台，每年有成千上万的人可以赚到 6 万美元。也有博主称，被选中去做这些工作并不总是那么容易。然而，风险投资人仅在 TaskRabbit 一家平台就投资了 3 800 万美元，他们在其他类似的平台也投资了数百万美元。谷歌首席经济学家哈尔·范里安说：“提高找工作的效率是非常重要的，即便只是零星的工作。”

以智能手机 APP 为依托的微工并不仅限于美国。博主麦克阿伦评论说：“当地的这种差事文化逐渐兴起。我帮 Servango 在英国发布消息后，事实证明它非常受欢迎。人们可以从各行各业中找到自己有能力完成的差事。更不用说这帮它向周围的人做了广告，宣传了它的服务与功能，从

而使它在当地有更大的选择空间。它使当地的服务和人才共享环境变得更加高效。”

微工究竟是一种长期可行的商业模式，还是只能作为经济不景气时期的一种备选雇佣方案，还有待进一步观察。答案也许取决于这些劳动者的态度和工作满意度。很多人觉得，有机会在自己喜欢的领域工作就很开心了。博主梅根在博客中写道，“当然，这些差事并不是最让人兴奋的，有些发布任务的人会试图误导你，但总的来说，我在 TaskRabbit 的经验让我懂得了如何交流，尊重他人，并努力工作。这样的生活也许并不光鲜，但回顾过去的一周，我会觉得很自豪，至少我找到了养活自己的方法……只希望这种情况不会永远继续下去！”

资料来源：Postmates company website, www.postmates.com; K. Ryssdal, “Unemployed or Underemployed? There’s an App for That,” *Marketplace Tech* (September 12, 2012), www.marketplace.org/; B. Stone, “My Life as a Task Rabbit,” *Bloomberg Businessweek* (September 13, 2012), www.businessweek.com/articles/2012-09-13/my-life-as-a-taskrabbit#p1; TaskRabbit company website, www.taskrabbit.com; Servango company website, www.servango.com; and WeGoLook company website, www.WeGoLook.com.

正如你从这则开篇案例中看到的，有时候态度决定了你是否能够最大限度地利用一些特殊的工作机会，比如手机 APP 提供的这些微工。本章将探讨态度、态度与行为的关系以及员工的工作满意度是如何影响工作的。

3.1 态度

态度 (attitude) 是个体针对物体、人物和事件的评价性陈述，这种陈述可以是正面的，也可以是负面的，它反映了一个人对某一对象的内心感受。比如，“我喜欢我的工作”就是在表达对工作的态度。

态度具有复杂性。如果你询问人们对宗教、Lady Gaga，或者自身所在组织的态度，你也许会得到一个很简单的答案，但这些答案背后的原因或许颇为复杂。为了全面理解态度，我们必须从态度的基本组成成分入手。

3.1.1 态度的构成

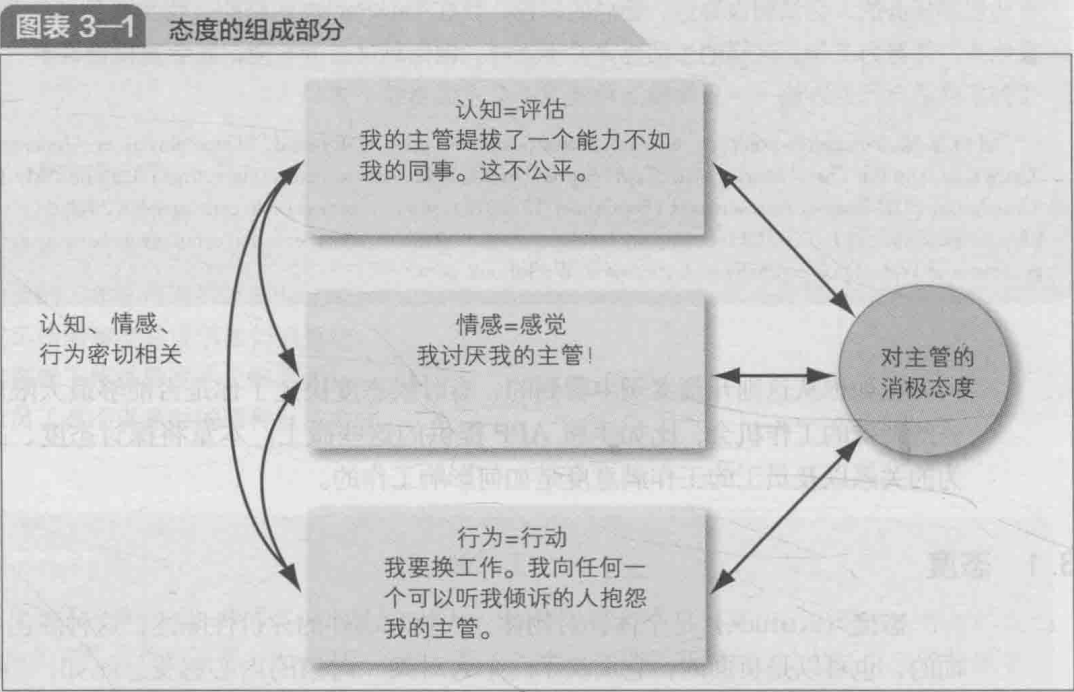
研究人员认为，态度主要由三部分组成：认知、情感、行为。^[1]下面我们就来分别了解每一个组成部分。

“我的薪水很低”这种陈述构成了态度的**认知成分 (cognitive component)**，这种态度是对事物的一种描述或看法。它为态度的另一个更为关键的成分——**情感成分 (affective component)** 奠定了基础。情感是态度中的情绪或感受，它在下面这个陈述中可以得到反映：“我对我的工资如此之少感到气愤。”最后，情感能够导致行为结果。态度中的**行为成分 (behavioral component)** 指个体以某种方式对某人或某事做出行动的意向。接着上面的例子，即“我要去找一份薪水更高的工作”。

把态度看成由三部分组成（认知、情感、行为），有助于我们理解态度的复杂性，以及态度与行为之间的潜在联系。请记住：态度的这三个组成部分密切相关。特别是认知和情感，在很多方面都是不可分离的。设想一下，如果你意识到有人对你不公平，你肯定会立刻对此有所感受吧？因此，认知和情感是密切相关的。

图表 3—1 向我们展示了态度的三个组成部分的相互关系。在这个案例中，一名员工没有得到期望中的晋升机会，而他的同事获得了这次机会。我们可以从三个组成

部分来看一看该员工对主管的态度：他认为他应该获得这次晋升机会（认知），他非常讨厌他的主管（情感），他已经表达了不满并且对此采取了行动（行为）。我们前面说过，虽然通常我们认为认知导致了情感，而情感又导致了行为，但事实是，这几个组成部分很难区分开来。



在组织中态度很重要，因为它会影响工作行为。例如，如果员工们认为上级主管、审计人员、公司老板以及工作时效分析师合谋，使他们在相同或更低工资的条件下加倍努力工作，那么，了解这种态度是如何形成的，它与实际工作行为之间的关系，以及如何改变这种态度，就显得十分重要了。

3. 1. 2 态度总是决定行为吗？

有关态度的早期研究做出了这样的假定：态度是引发行为的原因。也就是说，人们的态度决定了他们所做的事。我们的日常经验也表明了这种关联的存在。人们会观看自己喜欢的电视节目，员工会尽量逃避他们讨厌的工作，这些现象都是符合逻辑的。

然而，20 世纪 60 年代末，一篇研究综述对态度与行为之间的这种假设关系提出了质疑。^[2] 研究人员利昂·费斯廷格 (Leon Festinger) 提出，行为决定态度。你是否注意过这样的情况，人们为了避免与自己的行为互相矛盾，有时会改变自己的言辞？也许你的一位朋友坚持认为美国的汽车质量不及其他进口车，但是在他父亲送了他一辆美国车之后，他又改口说美国车其实并不差。费斯廷格提出，“行为决定态度”的各种实例阐明了**认知失调**^[3] (cognitive dissonance) 产生的影响，即个体可察觉到的两种或多种矛盾的态度，或者行为和态度之间的不一致。费斯廷格认为，任何形式的不协调都会令人不安，因此个体会试图减少这种不一致。他们将会寻求一种能把失调降到最低程度的稳定状态。研究者逐渐得出结论，人们确实会在他们的态度之间或态度与行为之间寻求一致性。^[4] 他们要么改变态度或行为，要么使自相矛盾更合理化。

例如,最近一项研究发现,如果员工在完成既困难又需要付出很多情绪劳动的工作后,能和其他同事聊一聊自己的这种经历,原本不满的态度会得到改善。社交性的分享可以帮助这些员工调整自己对行为预期的态度。^[5]

当然,没有人可以完全避免失调的状态。你知道在所得税上做手脚是不对的,但你每年还是会篡改少量的数据并希望自己不受审查。你告诉你的孩子要用牙线清洁牙齿,可自己却不这么做。费斯廷格提出,减少失调的意愿受三个因素的影响,包括引发失调的这些因素的重要性,以及个体对这些因素的控制程度。当人们认为自己的态度很重要,或者认为失调的程度在可控范围内时,人们更有动力减少这种不协调。第三个因素是不协调所带来的回报,如果高失调意味着高回报,那么失调本身给人造成的不安就会得到缓解(如果失调意味着可以得到某些好处,比如工资涨幅超出预期,失调就不会那么令人痛苦了)。

尽管费斯廷格认为行为决定态度,但其他研究者则质疑这两者之间是否有联系。最近越来越多的研究显示,态度可以预测未来的行为,并证实了费斯廷格的观点——“调节变量”可以加强两者之间的联系。^[6]

调节变量 人们发现在态度方面,最有力的调节变量即为态度的重要性、态度与行为的一致性、态度的可提取性、社会压力的存在以及个体对于这种态度是否有过直接经验。^[7]

重要的态度是基本价值观、自我利益的反映,或者反映了一个人对于自己看重的个体或群体的认同。那些被个体认为是很重要的态度,往往会与行为表现出高度的相关性。

具体的态度可以预测具体的行为,而总体的态度通常用来预测大致的行为。例如,问某人在未来6个月里是否愿意留在组织中,可能比问她对工作是否满意更好。另一方面,整体工作满意度可以更好地预测一般行为,比如个体是否会全身心投入到工作中,或积极向组织贡献自己的力量。^[8]

容易回忆起来的态度比那些不容易从记忆中提取出来的态度更可能预测行为。有趣的是,你更有可能记住的是那些频繁表达的态度。因此,你对某个客体所表达的态度越频繁,你就越可能记住它,而它也越可能影响你的行为。当社会压力在某种程度上非常强大时,态度与行为之间更可能出现差异。大多数组织都具有这些特点。最后,如果个体对于态度所针对的事件有着直接经验,则态度和行为之间的关系很可能会更显著。

3.1.3 主要的工作态度

每个人都有成千上万种态度。组织行为学只把注意力集中在有限的与工作相关的几种态度上。这些态度包括员工对工作环境等方面的积极或消极的评价。组织行为学中的大多数研究都集中在这三种态度上:工作满意度、工作卷入和组织承诺。^[9] 另一些重要态度包括组织支持感和员工敬业度。接下来,我们会对此做简要介绍。

工作满意度 当人们谈及员工态度时,他们通常指的是**工作满意度**(job satisfaction),它描述了人们对工作特点进行评估后而产生的对工作的积极态度。如果一个人较高的工作满意度,则说明他对工作持积极态度;对工作不满意的人则对工作持消极态度。组织行为学家认为工作满意度非常重要,我们将在本章后面的内容中更

道德抉择

雇主应为工作场所的不文明行为负责吗?

遗憾的是,工作场所中的不文明行为非常普遍。调查表明,从咒骂声不断的老板到在休息室中留下恐吓涂鸦的同事,86%的美国员工每年都会经历一次职场中的不文明行为。

尽管压力可能会不断积累,不文明行为最终可能引发暴力,但很少有员工会向人力资源部投诉。当人们真的投诉时,有些雇主却不作为,就像艾默生电气公司的CEO大卫·法尔习惯性地肆意谩骂,甚至他的道歉都是粗俗不堪的。就算做出回应,某些行为也会受到相关法律的限制。一些女员工投诉货车司机凯文公开写下的话,因为她们认为他写的话粗俗无礼且具有威胁性。他因此被解雇了,但随后国家劳工审查委员会认为解雇他是非法的。

律师罗斯林说,在欧洲,关于欺凌的起诉“是为了纠正有损员工尊严,并对员工的人格造成侮辱的言行”。也许所有国家都需要更严格的指导方针来应对工作场所中的不文明行为,但在个人和组织层面上始终存在道德问题。诚然,有些人会因为表达异议或者由于一些日常冲突而被诬告。每个人都需要在被冒犯的时候选择正确的应对方式,在决定是否举报这一问题前,将组织文化考虑在内。对工作场所不文明言行较为纵容的组织文化,也许不利于当事人的工作表现,甚至会导致暴力行为。过分严格的企业文化又会压制员工自由表达想法和异议的意愿。因此,需要在这两者之间找到平衡点。

倡导职场文明的组织会倾听员工的诉求,并在情况恶化前及时采取措施。从道德层面考虑,雇主能做的就是建立起良好的行为准则,营造员工之间互相尊重的环境,根据人格特征招聘新员工,尝试用不同的方式来解决矛盾冲突,确立行为榜样,并对领导层进行职场文明方面的培训。组织需要提前判断哪些行为是不文明的,而不是事后应对。

资料来源:J. R. Hagerty, "Emerson CEO Raises Eyebrows by Unleashing His Salty Tongue," *The Wall Street Journal* (February 19, 2013), pp. B1, B8; D. M. Owens, "Incivility Rising," *HR Magazine* (February 2012), p. 33; M. K. Shoss, R. Eisenberger, S. L. D. Restubog, and T. J. Zagenczyk, "Blaming the Organization for Abusive Supervision: The Roles of Perceived Organizational Support and Supervisor's Organizational Embodiment," *Journal of Applied Psychology* 98 (2013), pp. 158 - 168; and A. Smith, "Bullying Claims: Bigger Deal in Europe," *HR Magazine* (January 2013), p. 16.

细致地讨论这种态度。

工作卷入 与工作满意度相关联的一个概念是**工作卷入** (job involvement)^[10]。工作卷入用于测量一个人从心理上对其工作的认同程度以及认为他的工作绩效水平对自己价值的重要程度。^[11]工作卷入度高的员工对他们所做的工作有强烈的认同感,并且很在意自己从事的工作。与工作卷入密切相关的一个概念是**心理授权** (psychological empowerment)。心理授权是指员工关于自己能对工作环境产生影响、工作能力、工作意义及工作自主性的认知和信念。^[12]在新加坡进行的一项针对护理管理者的研究发现,优秀的领导者会通过培养员工对自身能力的认知来授权——让他们参与到决策中来,让他们觉得自己的工作很重要,并给他们自行决定做什么的自由。^[13]然而,另一项研究发现,对印度的教师来说,对自身能力的认知并不会影响一种期望的结果——创新行为。这个研究表明,授权的方法需要根据当地的文化和期望达成的行为目标做出调整。^[14]

高水平的工作卷入和心理授权与组织公民行为(即OCB,这是一种自发的行为,

不在员工的正式工作要求之内,但有助于建设职场的心理和社会环境)和工作绩效正相关。^[15]

组织承诺 组织承诺 (organizational commitment) 描述了员工对特定的组织及其目标的认同程度,以及希望继续作为该组织成员的意愿。大多数研究都集中在员工对组织的情感依恋以及对其价值观的认同上,将这两点视为衡量员工组织承诺的“黄金标准”。^[16]

组织承诺与工作绩效之间似乎正相关,但这种联系并不密切。^[17]一项针对 27 项研究进行的元分析表明,对于新员工来说,组织承诺与绩效的联系最强,但对于经验更为丰富的员工来说,这种联系非常弱。^[18]有趣的是,研究表明,如果员工感觉他们的雇主未能兑现诺言的话,他们对组织的承诺也会减少,而承诺的减少反过来会造成较低水平的工作绩效。^[19]此外还有证据表明,组织承诺与工作卷入一样,与缺勤及离职负相关。^[20]

理论模型提出,对组织作出承诺的员工,即便感到不满,也不太可能怠慢自己的工作,因为他们依赖并忠于自己的组织。另一方面,对组织没有承诺且不那么忠诚的员工,总的来说对工作的投入没有那么多。研究证实了这一观点^[21]:即便员工对自己当前的工作不满意,只要他们对组织作出足够多的承诺,就愿意为组织做出牺牲。

组织支持感 组织支持感 (perceived organizational support, POS) 指的是员工对组织在多大程度上重视他们的贡献、关心他们的福祉的看法。研发工程师约翰·格

国际组织行为学

出埃及记——全球劳动力大转移

最近,凯利全球劳动力指数中心的一份针对 30 个国家 17 万名员工的报告显示,不满意的员工到处都有,其中 2/3 表达了跳槽的意愿,超过 1/3 抱有辞职的想法。但仔细观察后发现,国与国之间的差别相当让人意外。比如,美世咨询一项针对 3 万名公司员工的调查显示,在巴西和墨西哥,56% 的受访者正在认真考虑是否要离开他们的公司,而在荷兰,这一比例只有 28%。美国则处于两者之间,比例为 32%。

如果美国的数据具有广泛参考性,那么几乎有 1/4 的优秀员工已经开始采取措施寻找新工作了。与 2005 年的 13% 相比,这一比例增长显著。更令人沮丧的是,雇主没有机会打消员工的顾虑:超过 1/3 的受访者表示,他们不会把离职的想法告诉自己的雇主。出于多种原因,尤其是缺乏工作敬业度,这些人会使成本高昂的组织人员流动呈现上升趋势。

也许从组织行为学的角度来看,统计数据中最令人不安的要数每个国家那 1/4 不打算辞职的员工,他们虽然不会主动辞职,但对待工作的态度比那些考虑辞职的人还要消极。正如美世咨询公司的负责人皮特·弗利所说的,这“向我们传递的信号是,有相当大一部分员工对工作缺乏兴趣,愤愤不满且心不在焉”。组织行为学方面的专家有责任告诉企业,哪些措施可以缓解这一问题。为此,本章提供了一些建议。

资料来源:“Acquisition and Retention in the War for Talent,”*Kelly Global Workforce Index Report* (April 2012), www.kellyogc.com/uploadedFiles/Content/Knowledge/Kelly_Global_Workforce_Index_Content/Acquisition%20and%20Retention%20in%20the%20War%20for%20Talent%20Report.pdf; K. Gurchiek, “Engagement Erosion Plagues Employers Worldwide,” *HR Magazine* (June 2012), p. 17; and G. Kranz, “Keeping the Keepers,” *Workforce Management* (April 2012), pp. 34–37.

林的例子经常被引用。在格林被诊断出患有白血病后, Salesforce.com 的 CEO 马克·贝尼奥夫以及公司的 350 名员工帮他支付了医保报销之外的所有治疗费用, 并在格林身体恢复期间始终与他保持联系。毫无疑问, 这样的故事是 Salesforce.com 得以入围《财富》杂志最佳雇主的原因之一。^[22] 研究表明, 如果员工认为他们的报酬是公平的, 他们能够参与决策, 主管能给他们提供支持, 就会认为组织具有支持性。^[23] 员工的组织支持感越强, 就越容易表现出较高程度的组织公民行为、较低程度的怠工行为, 以及更好的客户服务。^[24] 这似乎主要适用于权力距离较低的国家。所谓的权力距离, 就是人们对机构和组织中权力分配不平等情况的接受程度。在权力距离较低的国家, 比如美国, 人们更有可能把工作看作一种交换而不是一种道德义务。这并不是说在任何特定情境下, 组织支持感都无法作为一种预测因素。尽管在此方面几乎没有什么跨文化研究, 但一项研究发现, 对非传统或权力距离较低的中国员工(也就是那些更倾向于将工作视为一种交换而非道德义务的员工), 组织支持感能显著预测他们的工作绩效和公民行为, 但对传统或权力距离较高的中国员工, 组织支持感无预测作用。^[25]

员工敬业度 员工敬业度(employee engagement)是一个新概念, 是指个体对工作的参与度、满意度及工作的热情。为了评估员工的敬业度, 我们可以这样询问他们: 他们是否有资源和机会学习新技能; 是否认为他们的工作很重要、很有意义; 他们对于与同事或上级的互动是否满意。^[26] 敬业度高的员工对工作充满激情, 并与公司联系密切; 不敬业的员工在工作上虽然花了时间却没有倾注精力与注意力。对于大多数组织来说, 敬业度已经成为它们需要解决的一个实际问题, 因为调查显示, 只有 17%~29% 的员工对工作敬业。一项针对 36 家公司近 8 000 个经营单元的研究发现, 员工敬业度高的公司, 客户满意度、生产效率和利润也比较高, 同时离职率和事故发生率都比较低。^[27] 比如, 摩森康胜公司(Molson Coors)发现, 不敬业的员工发生的安全事故是敬业员工的五倍, 而且就算发生事故, 敬业员工的严重程度也要低得多, 花费也较少(平均事故花费为 63 美元, 前者则为 392 美元)。卡特彼勒公司着手提高员工敬业度后, 员工的抱怨和不满下降了 80%, 同时非常满意的顾客比例增加了 34%。^[28]

这些很有说服力的发现使员工敬业度成为许多商业组织和管理咨询公司热烈追捧的对象。然而, 这个概念相对较新, 人们对它的有效性仍然存在较大的争议, 这在一定程度上是由于工作敬业度的影响因素很难界定。例如, 在最近的一项研究中, 被调查者认为使员工敬业最主要的两个原因是: (1) 有一个好的管理者, 让他们愿意为其工作; (2) 感觉自己受到上级的赏识。由于这两个因素都与管理者和员工之间良好的关系有关, 人们很容易得出结论, 认为“人际关系决定工作场所的氛围”, 并证实工作敬业度与之相关。然而, 同样在这项研究中, 被调查者将“喜欢并尊重同事”列在较低的位置, 在“职业发展”之后。^[29]

一篇有关员工敬业度的文献综述这样总结: “无论是对于理论研究者, 还是与客户沟通时使用这个术语的实践者来说, 员工敬业度的含义都是模糊不清的。”另一位评论者将员工敬业度称为“任何人都可以随意使用的一个流行术语”。^[30] 最近的一些研究开始考察员工敬业度的维度。例如, 澳大利亚的一项研究发现, 情商与工作满意度、幸福感以及员工敬业度相关。^[31] 新近另一项研究表明, 由于员工在日常工作中会不断寻求挑战并调整要求, 敬业度也会随之产生波动。^[32] 总体来看, 现有研究已经证

实,敬业度不同于工作满意度和工作卷入,在控制这些传统的工作态度后,员工敬业度对工作行为仍有显著的预测力。

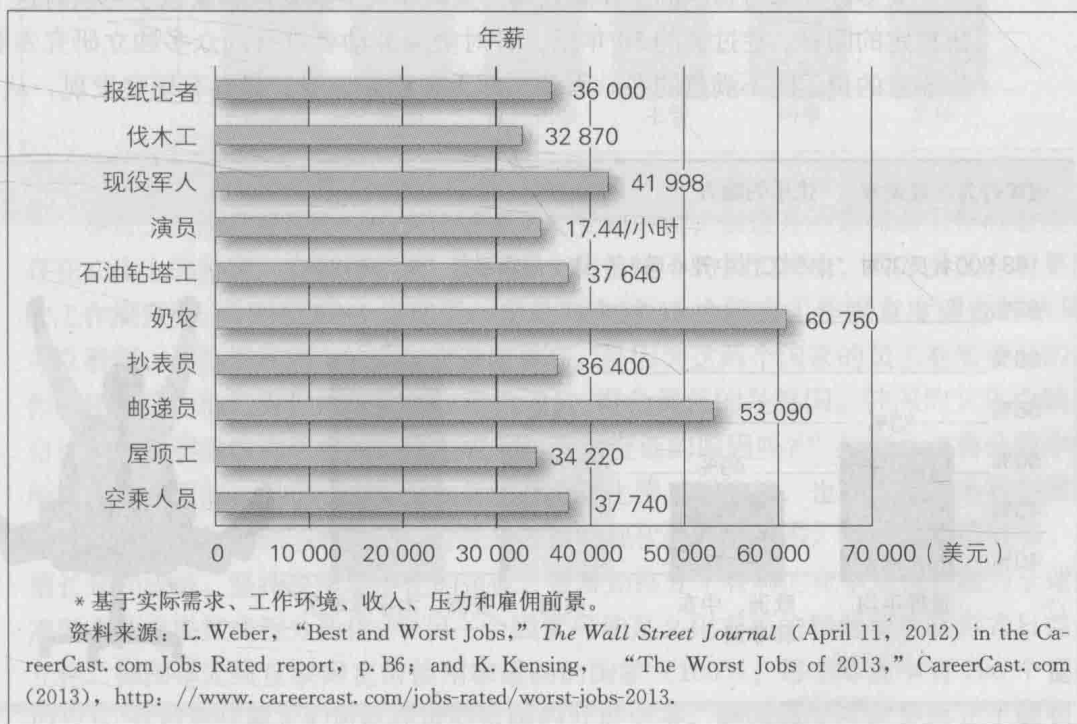
这些工作态度真的有区别吗? 你也许会疑惑,前面提到的这些工作态度是否真的有区别?如果一个人对工作敬业(工作卷入度高),不就意味着他喜欢自己的工作(工作满意度高)吗?如果一个人认为他所在的组织具有支持性(组织支持感强),难道他会对组织没有承诺(组织承诺水平高)?有证据表明,这些态度之间高度相关,以至于或许会令我们感到一头雾水。

这些态度之间的确有差异,尽管它们重叠的内容很多。引起重叠的原因很多,包括员工的人格。作为一名管理者,如果你知道一个人的工作满意度水平,你差不多也就知道这个人对组织的看法了。最近有研究表明,管理者倾向于将员工分为四个不同的类别:非常愿意留下、不情愿留下、非常想离开(打算离开)、不情愿离开(不打算离开但应该离开)。^[33]

3.2 工作满意度

前面我们简要讨论了工作满意度。在这里,我们想对这个概念进行更仔细的剖析。主要针对以下几个问题:如何测量工作满意度?哪些因素导致员工高水平的工作满意度?不满意和满意的员工对组织各有什么影响?在你回答这些问题之前,不妨先看看图表3—2列出的2013年满意度最低的十种工作。

图表3—2 2013年满意度最低的十种工作*



3.2.1 测量工作满意度

我们把工作满意度定义为:针对工作特点进行评估而产生的对工作的积极感觉。

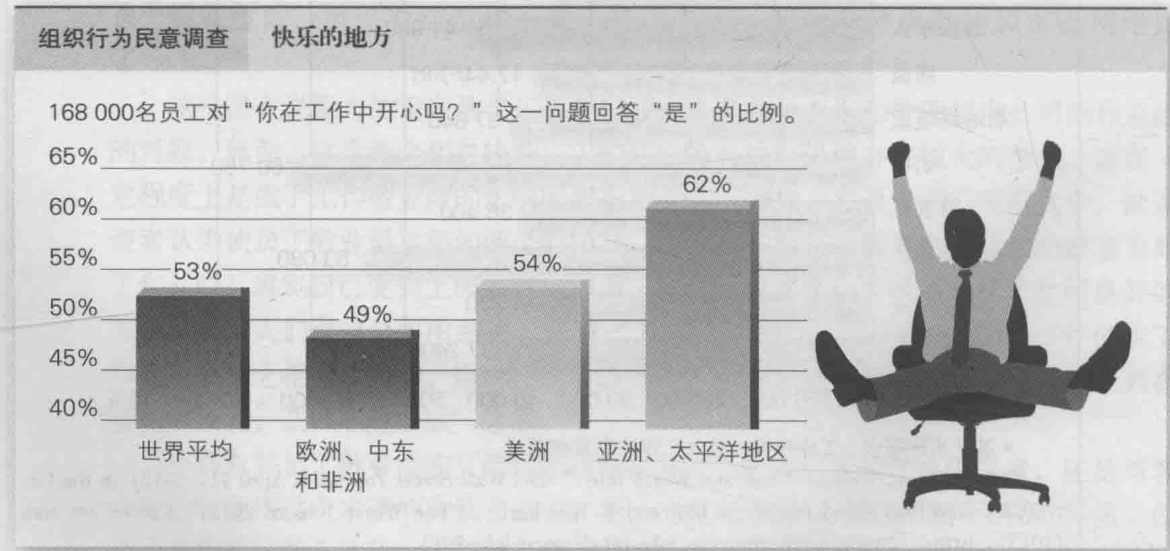
很显然，这是一个很宽泛的定义，但这种界定是恰当的。一个人的工作不仅仅包括处理文件、撰写方案、等待客户、驾驶卡车等显而易见的活动。任何工作都需要与同事和上司互动、遵守组织的规章制度、达到绩效评价标准、忍受与理想有差距的工作环境，等等。^[34]这意味着，员工对自己工作是否满意，常常是对大量不同工作元素综合概括后的结果。那么，我们如何测量这个概念呢？

有两种方法经常使用。单一整体评估法只要求个体回答一个问题，如“如果把所有因素考虑在内，你对自己的工作满意吗？”要求受访者从 1~5 所代表的分数等级中选出一个符合自己情形的数字，从“非常满意”到“非常不满意”共 5 种等级。另一种方法——工作要素综合评价法，更复杂一些。它首先需要确定工作中的关键要素，典型的要素包括：工作性质、监督与控制、当前收入、晋升机会和同事关系。^[35]受访者在标准化的量表上评估这些要素，数据累加起来就得到工作满意度的总分。

两种测量方法哪一种更好呢？直觉来看，综合性的考量似乎能够使工作满意度的评估更为精确。然而，研究结果却并非如此。^[36]“简单的方式与复杂的方式同样有效”，这样的例子并不多，但在这里，这两种方法的有效性是等同的。对这一结果最好的解释是，由于工作满意度的概念太宽泛，简单的问题反而抓住了它的本质。另一种解释是，综合评价法中一些重要的工作要素被遗漏了。这两种方法都是有效的。单一整体评估法耗时少，管理人员因此有更多的时间完成其他任务。综合评价法能够帮助管理人员找到问题的根源，也有助于管理人员更快、更准确地解决问题。

3.2.2 员工对工作有多满意？

大多数人都对自己的工作满意吗？美国和大多数发达国家似乎可以对这个问题做出肯定的回答。在过去的 30 年里，针对美国劳动者进行的众多独立研究表明，对工作满意的员工比不满意的多。因此，你无须感到惊讶，最近有研究发现，从 1972 年

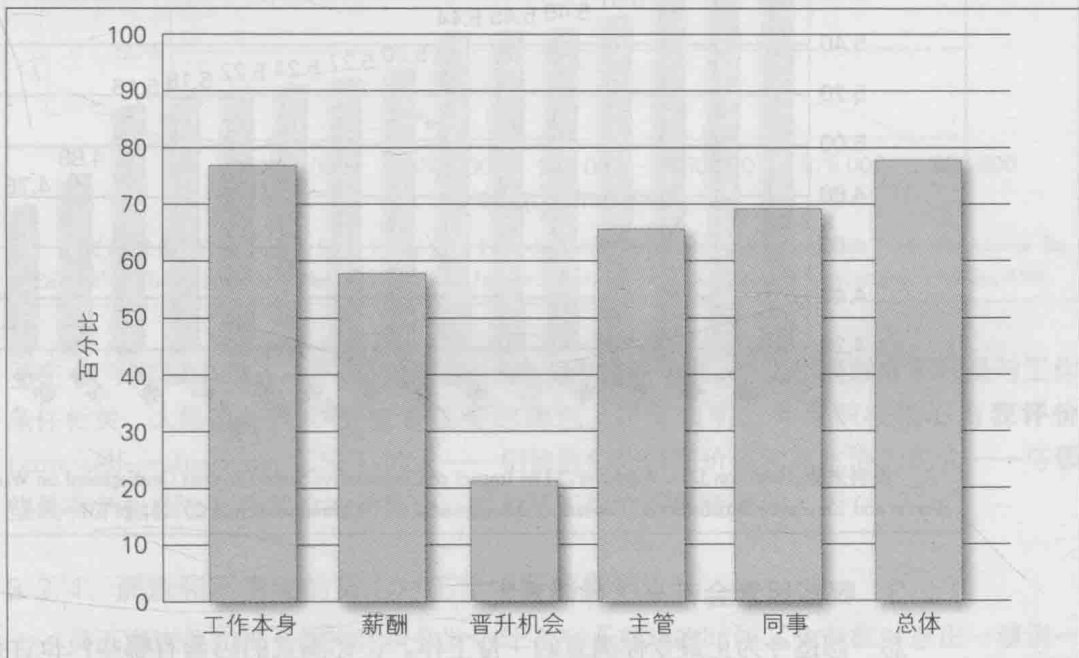


资料来源: Statista(2013), <http://www.statista.com/statistics/224508/employee-job-satisfaction-worldwide/>; Kelly Services Group(2012), http://www.kellyogc.com/uploadedFiles/Content/Knowledge/Kelly_Global_Workforce_Index_Content/Acquisition%20and%20Retention%20in%20the%20War%20for%20Talent%20Report.pdf.

到2006年,平均工作满意度一直很高。^[37]然而保持警觉还是有必要的。最近的数据显示,鉴于2007年开始的经济危机,平均工作满意度急剧下降,以至于目前仅有一半的劳动者表示对自己的工作满意。^[38]

研究也表明,工作满意度包括很多不同的方面,各方面的水平有很大的不同。如图表3—3所示,人们通常对职业状况、工作本身、他们的主管和同事有比较高的满意度,对薪酬和晋升的满意度则没有那么高。我们还不清楚,相对于其他方面,人们为什么对薪酬和晋升机会感到不满。^[39]

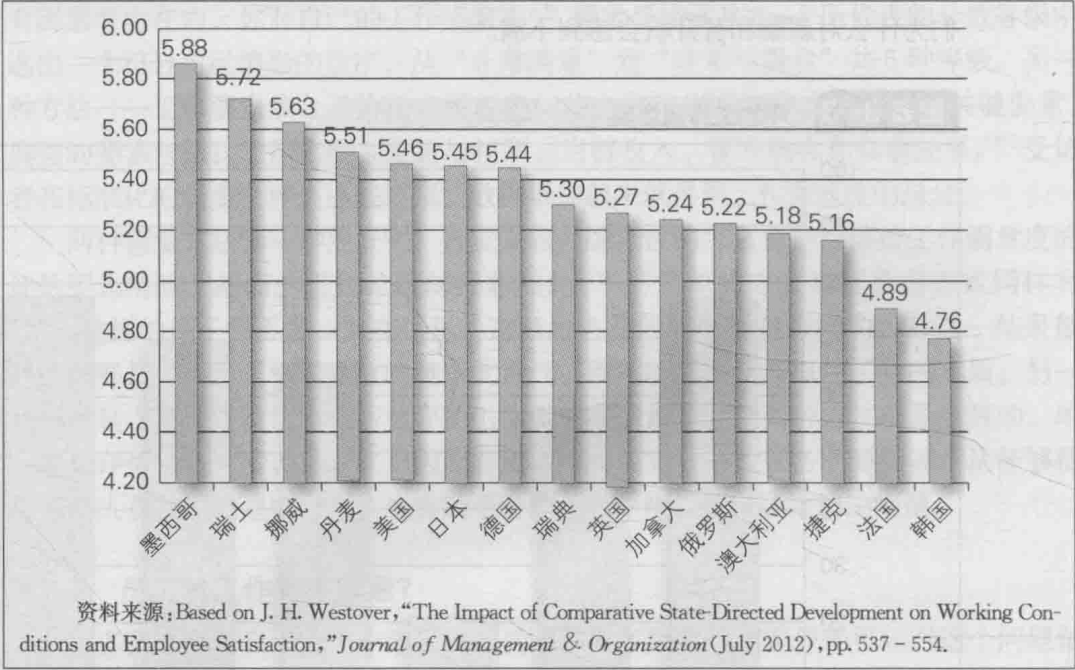
图表 3—3 平均工作满意度



尽管工作满意度在不同的文化情境下均受到关注,但这并不意味着工作满意度不存在文化上的差别。有证据表明,与东方文化情境下的员工相比,西方员工有着更高的工作满意度。^[40]图表3—4呈现了一份针对全球15个国家工作满意度调查的结果。可以看到,墨西哥和瑞士的工作满意度最高。是因为这两个国家的员工有着更好的工作,还是因为他们更积极(较少自我批评)?得分最低的是韩国。韩国的文化中缺乏自治,企业层级结构严格。这是造成工作满意度低的原因吗?^[41]我们很难将分数中的所有因素都厘清,但想一想企业如何应对全球化带来的挑战,也许可以帮助我们得到一些线索。例如,韩国的文化同时受到传统和现代影响的冲击。坚持儒家价值观、尊重长辈和权威、坚持决策集中化的企业,很难始终处于有利的竞争地位,因为全球化需要企业将决策流程分散化。^[42]另一个因素可能是文化方面的接触使生活方式日益多元化。韩国是无线互联网宽带使用率最高的国家(100%,每100人中有100个宽带用户),这就意味着人们可以在世界范围内开展业务。韩国员工可能会因此了解到自主权、以业绩为基础的奖励,以及其他国家员工享有的福利,而这些他们都不具备。相比之下,墨西哥,工作满意度得分最高的国家之一,互联网的使用率却是最低的(7.7%)。^[43]墨西哥较高的工作满意度也许意味着那里的人们有着更好的工作,或者员

工虽然从事并不那么理想的工作，但是由于没机会进行对比，看不到外面的世界，所以他们对自己的工作挺满意。如你所见，较高的工作满意度也许可以反映出员工对本国商业实践的接受程度，无论实践方式是传统的还是现代的。此外，还有许多其他的潜在影响因素。

图表 3—4 各国员工工作满意度平均水平



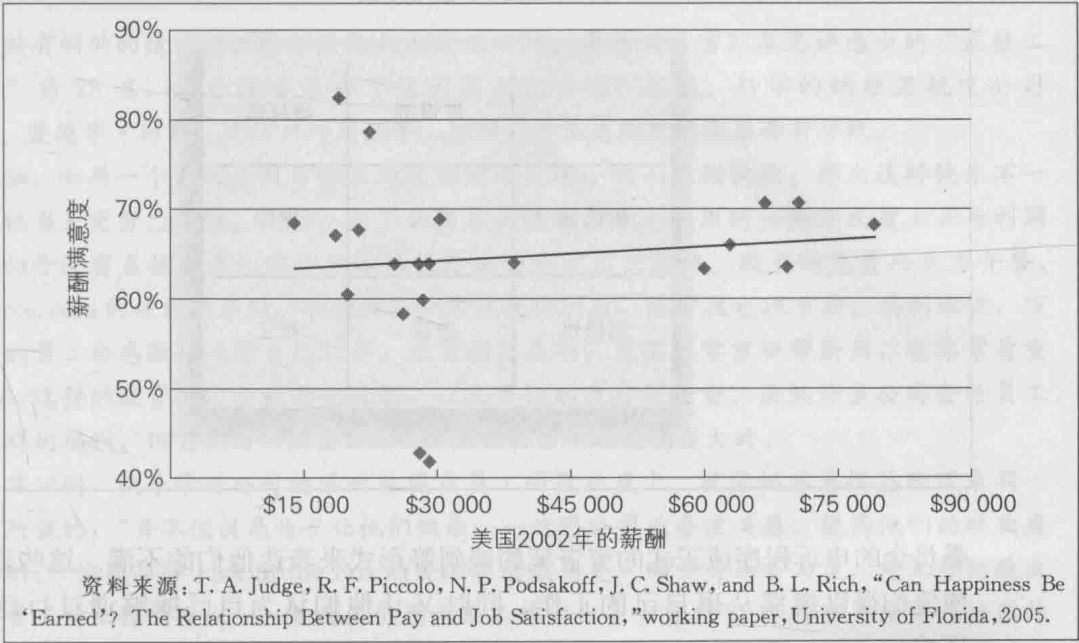
3.2.3 哪些因素会带来工作满意？

想一想迄今为止最令你满意的一份工作。让你满意的因素有哪些？也许是因为你喜欢工作本身，并且喜欢与你一起工作的同事。如果一份工作能够提供培训、具有多样性、允许独立完成且拥有控制权，大多数员工都会感到满意。^[44] 欧洲最近的一项研究表明，工作满意度与生活满意度正相关；也就是说，你在生活中的态度和经历会反映到你的工作方法和经历中。^[45] 即使在考虑工作本身的特点后，相互依赖、相互影响、社会支持和工作场所之外与同事的互动，仍与工作满意度高度相关。^[46]

或许你已经注意到，关于工作满意度的讨论总会涉及薪酬。对于贫穷的人或生活在贫穷国家的人来说，薪酬确实与工作满意度和整体幸福感相关。但是，一旦达到了宽裕的生活水平（在美国，这个标准大约为每年 40 000 美元，并与所处的地区和家庭人口有关），这一关系就不存在了。换句话说，收入为 80 000 美元的人总体上并不比那些收入为 40 000 美元左右的人有更高的工作满意度。图表 3—5 揭示了平均薪酬水平与工作满意度的关系。正如你所看到的，并不存在太多的相关性。有研究者对《福布斯》名单中前 400 位最富有人士与东非地区马赛牧民的整体幸福感做过对比，并没有发现显著不同。^[47]

金钱对人们确实有激励作用，这一点我们会在第 6 章进行讨论。但是能对我们产生激励作用的因素未必会让我们幸福。最近的一项研究发现，在规模小于 100 人的公司工作的人、监督他人的人、工作内容包括照料他人的人、在技术行业工作的人以及

图表 3—5 平均薪酬与工作满意度的关系



不在 40 岁年龄组的人,更有可能对自己的工作感到满意。^[48]工作满意度不只是与工作条件相关,人格也在其中扮演着重要的角色。研究表明,具有积极核心自我评价 (core self-evaluations, CSE) 的人——相信他们的内在价值和基本能力的人——与那些具有消极核心自我评价的人相比,对自己工作的满意度更高。

3.2.4 满意和不满意的员工对工作场所的影响

员工喜欢他们的工作时会发生什么?不喜欢的时候又会怎样?退出一建议—忠诚—怠工,这一理论框架将有助于我们理解不满意所带来的后果。图表 3—6 按照建设性/破坏性和积极性/消极性两个维度,对这一理论框架的四个反应进行了区分和说明。这四个反应的界定如下^[49]:

- **退出 (exit)**。直接离开组织。包括寻找新的工作岗位或者辞职。研究人员考察了个体离职、集体离职以及组织在员工知识、技能、能力和其他特征方面的总体损失。^[50]
- **建议 (voice)**。付出建设性的努力来改善工作条件。包括提出改进建议,主动与上司以及其他类型的团体一起讨论所面临的问题。
- **忠诚 (loyalty)**。被动但乐观地等待环境有所改善。包括面对外部批评时站出来为组织说话,相信组织及管理层会做“正确的事”。
- **怠工 (neglect)**。被动地放任事态变得越来越糟。包括长期缺勤或迟到、降低努力程度和增加失误率。

退出和怠工行为本身属于绩效变量 (生产率、缺勤率和流动率)。但这一模型补充了员工的其他反应方式,如建议和忠诚。这些建设性行为可以帮助个体容忍不愉快的情境或者重新获得满意的工作条件。这将有助于我们理解各种情境,比如,加入工会的员工虽然对自己的工作满意度低,但离职率也低。^[51]工会成员经常通过劳资调解

图表 3—6 对工作不满意的反应

	建设性	破坏性
积极性	建议	退出
消极性	忠诚	怠工

委员会的申诉程序或正式的劳资契约谈判等形式来表达他们的不满。这些建议机制使他们得以继续从事自己的工作，同时又让他们认为自己能够通过行动去改善环境。

这一理论框架不但很有用，还具有普遍性。接下来我们会讨论员工对工作满意或不满所带来的具体结果。

工作满意度与工作绩效 快乐的员工更有可能是高效的员工，曾经有研究者认为工作满意度与工作绩效之间的关系只是管理学中的一则谣言。但一个针对 300 项研究进行的元分析表明，这两者具有很强的相关性。^[52]从组织而不是个体的角度，同样可以发现满意度与绩效之间存在关系的证据。^[53]当我们为组织收集满意度与生产率方面的整体数据时会发现，员工满意度高的组织比员工满意度低的组织更高效。

工作满意度与组织公民行为 工作满意度是员工组织公民行为（OCB）的一个决定因素，这种假设似乎是符合逻辑的，对此第 1 章已有讨论。^[54]感到满意的员工更有可能以积极的心态谈论组织、帮助他人，所做的工作也比期望的更多，这也许是因为他们想要回报自己感受到的积极体验。与这种假设相一致，有证据表明工作满意度与组织公民行为有中等程度的相关性；对工作更满意的人更容易表现出组织公民行为。^[55]为什么？对公平的感知有助于解释这种关系。^[56]那些感觉得到同事支持的人更倾向于从事有利于他人的行为，而那些与同事有敌对关系的人则不太可能这样做。^[57]拥有某些人格特质的个体会对自己的工作更为满意，因此他们愿意表现出更多的公民行为。^[58]最后，研究表明，当人们心情很好时，他们更有可能做出公民行为。^[59]

工作满意度与客户满意度 第 1 章已经指出，在服务行业工作的员工常常要与顾客打交道。因为服务性组织的管理层需要关注顾客的满意度，所以，他们提出这样的问题显然合情合理：员工的满意度与积极的顾客结果之间有关系吗？对于那些工作在第一线、总要定期与顾客打交道的员工来说，这个答案是肯定的。工作满意度高的员工可以提高顾客的满意度和忠诚度。^[60]

很多公司都以此为行事准则。在线零售商 Zappos 的首要核心价值观是“用服务来感动客户”。公司鼓励员工们“创造欢乐、古灵精怪”，并且为了使客户满意，他们

传言还是科学

“员工快乐，企业获利”

虽然有例外的情况，但这句话基本上是正确的。看看《财富》杂志评选出的“最佳工作场所”前25名，当中许多是出了名的高利润公司：谷歌、斯堪的纳维亚航空公司(SAS)、爱德华·琼斯、REI户外用品等。然而，并不是所有的快乐都有功效。

比如，如果一个员工是因为他家的母狗刚刚生了小狗而感到快乐，那么这种快乐不一定会使他当天更努力工作。同样，为了让员工更快乐，雇主采用的一些方式看上去与利润的增长似乎没有直接关系，比如谷歌的保龄球馆和爱尔兰酒吧、脸书的免费巧克力午餐、Salesforce.com的破纪录派对。利润并不一定是既得利益，尽管这也很重要。举例来说，万豪酒店的员工会感激公司给自己打折。还有调查表明，员工非常重视带薪假，也非常看重401(k)这样的缴费确定型养老金计划，以及更低的医疗保险费。虽然许多公司会给员工提供这样的福利，但它们与《财富》500强企业的差距还是相当大的。

事实证明，快乐带给公司的益处体现在员工的敬业度上。就像韬睿惠悦总经理朱莉·加保尔所说的：“并不仅仅是为了让他们快乐——这跟公司业务没关系。提高他们的敬业度才是目的。”快餐品牌Jack in the Box的资深副总裁马克·布兰肯西普写道，对工作的敬业度“即员工对工作的投入……要看他们愿意为工作付出多少努力”。工作敬业度高且快乐的员工更愿意努力工作，令顾客满意，且一直留在公司——以上三点便是提高生产力并降低人员流失损失的三个主要因素。此外，许多获得“最佳工作场所”称号的公司在股市上的表现也相当不错。最近，一篇对300多项研究进行整合的文献综述显示，工作中的不良态度或较低的敬业度会引起员工流动率上升，最终导致组织绩效越来越差。

因此，这篇文章的主旨就是：你希望如何被对待，就应该如何待人。发些巧克力吧。

资料来源：M. H. Blankenship, “Happier Employees + Happier Customers = More Profit,” *HR Magazine* (July 2012), pp. 36 - 38; A. Edmans, “The Link Between Job Satisfaction and Firm Value, with Implications for Corporate Social Responsibility,” *Academy of Management Perspectives* (November 2012), pp. 1 - 19; “Getting Them to Stay,” *Workforce Management* (February 2013), p. 19; J. K. Harter et al., “Causal Impact of Employee Work Perceptions on the Bottom Line of Organizations,” *Perspectives on Psychological Science* (July 2010), pp. 378 - 389; T. -Y. Park and J. D. Shaw, “Turnover Rates and Organizational Performance: A Meta-Analysis,” *Journal of Applied Psychology* (March 2013), pp. 268 - 309; and J. Waggoner, “Do Happy Workers Mean Higher Profit?” *USA Today* (February 20, 2013), pp. B1 - B2.

有很大的空间可以自由发挥；公司鼓励他们发挥想象力，比如，向不满的顾客赠送鲜花。Zappos 甚至会给那些培训后的员工提供2 000美元来引诱他们辞职（以清除三心二意的人）。^[61]

工作满意度与缺勤 我们发现，满意度和缺勤之间存在稳定的负相关，但这种相关为中低程度。^[62]尽管不满意的员工更可能旷工，这一点从理论上也是说得通的，但其他因素也影响着两者间的关系。组织在病假方面提供慷慨的福利待遇，实际上就是在鼓励所有的员工（包括那些满意度很高的员工）去休病假。即便你觉得对工作很满意，也仍然愿意多休息几天，享受一个连续3天的周末，只要这些假期是免费的，而且不会受到任何惩罚。当存在大量的工作机会可供选择时，不满意员工的缺勤较高，但是当他们别无选择的时候，他们的缺勤与满意的员工一样低。^[63]

工作满意度与离职 工作满意度和离职的相关性比工作满意度和缺勤的相关性更

高。^[64]最近有研究表明,管理者在确定谁可能会离开时,应该关注员工在工作满意度上的变化,因为满意度会随着时间的变化而变化。工作满意度下降也许就意味着有离开的打算。工作满意度也与环境相关。如果员工所在的工作场所总体的工作满意度较低,就会出现“传染效应”。这项研究表明,管理者在把新员工安排到某个位置上的时候,应该考虑到同事之间的这种影响模式。^[65]

满意度与离职的关系,同样会受到可供选择的工作机会的影响。如果员工拥有其他的工作机会,工作不满意度对离职的预测作用就要大打折扣,此时员工更可能因为“拉力”(其他工作的诱惑)而不是“推力”(当前工作的不足之处)而离开。同理,当就业机会很多时,工作不满意度很可能转换成离职,因为员工察觉到变动很容易。同样,当员工拥有高“人力资本”(高学历、强能力)时,工作不满意度更可能转化成离职,因为他们拥有或者他们觉得自己拥有许多可供选择的工作机会。^[66]最后,员工对工作和社区的嵌入度可以帮助减少离职的可能性,尤其是在集体主义文化中。^[67]

工作满意度与工作场所偏差行为 对工作不满和与同事的敌对关系会导致一系列不被组织欢迎的行为,如搞小团体、滥用办公品、偷盗、过度社会化、怠工等。研究者将这些行为统称为工作场所偏差行为(或反生产行为、退缩行为)。^[68]如果员工不喜欢他的工作环境,他就会有所行动。确切地预测他们会如何反应并不总是一件易事。有的员工可能辞职,有的可能在工作的时间上网,有的可能把公家的东西挪为私用。简言之,那些对工作感到不满的员工,会采取不同方式进行“报复”,而且由于这些方法可能极具创造性,仅仅控制某种行为(例如实施缺勤控制政策)并不会消除这种行为的真正根源。要想有效控制员工因对工作不满而导致的不良后果,雇主应当消除问题的根源——员工对工作不满意——而不是竭力控制员工表现不满的各种方式。

管理者通常“没有真正注意员工满意度问题” 考虑到我们刚刚回顾的一些证据,毫不意外,工作满意度会影响企业的盈亏。一家管理咨询公司做了一项研究,它将一些大型组织分成斗志旺盛(超过70%的员工表现出整体工作满意度)、斗志中等和斗志低落(少于70%)三种类型。斗志旺盛组公司的股票价格上升了19.4%,与此相比,斗志中等组或斗志低落组只上升了10%。除此之外,很多管理者并不关注员工的工作满意度。还有一些管理者把员工的工作满意度估计得过高,所以出现问题时他们也不以为然。在一项针对262位大老板的研究中,86%的高级管理人员认为他们的组织对员工不错,但只有55%的员工同意这种说法。另一项研究发现,55%的管理者认为他们组织的斗志良好,相比之下,这样认为的员工仅占38%。^[69]

定期的统计调查可以缩小差距,这个差距来自管理者以为的员工感受与员工的真实感受。无论是大公司还是小企业,这种差距都会对盈亏产生影响。例如,休斯敦肯德基餐厅的经理乔纳森·丹尼尔每三个月对他的员工做一次统计调查。他会根据某些结果做出改变,比如在哪个工作日可以休息的问题上给员工更大的发言权。然而,丹尼尔相信这个过程本身也是有价值的。“他们非常喜欢说出自己的意见,”他说,“他们有发言权,而且有人倾听,这是最重要的一部分。”统计调查并不是解决一切问题的万金油,但如果工作态度就像我们认为的那样重要的话,我们就需要找出组织在哪些方面有待改进。^[70]

3.3 本章小结

管理者应该关心员工的态度,因为态度可以预示潜在的问题,而且会影响到员工的行为。创造令人满意的工作场所,并不能成为优秀组织绩效的保障。但是,有确凿的证据表明,管理者为改善员工态度所做出的所有努力都可能加强组织的有效性,最终带来更高的客户满意度和利润。

3.4 对管理者的启示

- 关注员工的工作满意度,将其看作绩效、离职、缺勤和退缩行为的决定因素。
- 定期客观地衡量员工的工作态度,以判断员工是如何对他们的工作做出反应的。
- 为了提高员工满意度,将员工的工作兴趣与其工作内容相匹配,使他们的工作既有挑战性又有趣。
- 仅靠高薪无法营造出令人满意的工作环境。

观点碰撞

雇主与员工之间的忠诚已经过时了

正方

“忠诚”这个词早就过时了。雇主雇用员工一辈子的时代早已不复存在,同样,员工不会再把自己的职业生涯与一家公司绑定。

职场大师琳达·格拉顿说:“忠诚已死——消灭它的是越来越短的工作合同、越来越多的业务外包、自动化以及多重职业的发展趋势。面对长达50年的职业生涯,谁会真的想把那么多时间全耗在一家公司?”所有人都认可这一观点;最近的一项研究还表明,只有59%的雇主觉得对自己的员工是忠诚的,而认为雇主对自己忠诚的员工只有32%。

两边能给彼此的承诺都是虚弱无力的。比如,雷诺公司以不实的商业间谍指控终止了员工米切尔·巴瑟扎德(以及其他两名员工)长达31年的职业生涯。在这一错误指控被公之于众后,雷诺敷衍了事地提出这些人可以重新回去工作,并在毫不走心的道歉中说:“雷诺感谢他们为公司提供的高质量工作,并祝他们在未来一切顺利。”

反方

互不关心的雇主和员工确实存在。双方对彼此漠不关心的态度算不上新闻。因为毫无疑问,这种冷漠自私的态度自雇佣关系出现以来就一直存在。

但这是应有的常态吗?这是大家喜闻乐见的吗?答案当然是否定的。

管理大师汤姆·彼得斯说:“忠诚是底线,且非常重要。过去、现在、未来,都是如此。”密歇根大学的戴维·尤里奇说:“对那些信奉忠诚度的领导者来说,理想的员工不但要对工作全身心投入,还要能从工作中找到意义。”

雇佣关系确实发生了变化。比如,(基本上)再也不会再有雇主愿意单方面全额支付养老金,一点儿也不需要员工承担。但情况真的有那么糟吗?要求员工承担部分养老金,与完全放弃养老金计划(或者无故开除员工)还是有很大差别的。

此外,并不是说忠诚已死,只不过是雇主所忠于的员工和以前不一样了。如今的雇主不会不好意思开除那些一辈子守着铁饭碗却能力不足的老员工。不管怎么说,

至于员工对雇主的忠诚，更是一文不值。德勤会计师事务所的一名经理说，如今员工的态度是：“我要走了，我在这里收获了宝贵的经验，我会带着收获离开。”雇主本身也没有对员工的忠诚度抱有期望。实际上，研究表明，在大学刚毕业的人群中，只有 9% 会在不喜欢一份工作的情况下依然在这家公司工作一年以上。

越早看清职场的本质（大多是过渡性的或者中短期的工作）越好。职场可不是做白日梦的地方。

如今的员工还想要那种老式的忠诚吗？公司会忠于那些工作能力出色的员工，本应该如此。不断地培训新员工会有损公司的士气和盈利能力。

简单来说，员工仍然期望从雇主那里获得一定程度的尊重和忠诚，作为回报，雇主希望员工可以全身心地投入工作。这是件好事，和过去没什么差别。职场心理学家宾纳·坎多拉说：“职场虽然改变了，但忠诚是不灭的——人与人之间的这种纽带太强大了。”

资料来源：“If You Started a Job and You Didn’t Like It, How Long Would You Stay?” *USA Today* (June 11, 2012), p. 1B; O. Gough and S. Arkani, “The Impact of the Shifting Pensions Landscape on the Psychological Contract,” *Persomnel Review* 40, no. 2 (2011), pp. 173–184; “Loyalty Gap Widens,” *USA Today* (May 16, 2012), p. 1B; P. Korkki, “The Shifting Definition of Worker Loyalty,” *The New York Times* (April 24, 2011), p. BU8; and “Is Workplace Loyalty an Outmoded Concept?” *Financial Times* (March 8, 2011), www.ft.com/.

■
复 习 题

1. 态度包括哪些主要成分？这些成分之间有关联吗？
2. 态度始终决定行为吗？为什么？讨论一下在什么情况下态度会影响行为。
3. 工作态度的主要类型是什么？这些态度在哪些方面是相似的？每个类型的独特性是什么？
4. 怎样衡量工作满意度？
5. 哪些因素会影响工作满意度？对大多数人来说，薪酬和工作本身哪个更重要？
6. 工作满意度有什么作用？它对管理有什么意义？

■
体 验 练 习

哪些因素对你的工作满意度影响最大？

大多数人都希望可以从事一份令自己满意的工作。正是因为没有哪份工作是完美的，所以我们不得不根据工作的特征来权衡利弊。一份工作也许工资很高，但职位晋升的空间和能力提升的机会却很有限。另一份工作虽然会让人乐在其中，但福利待遇很糟。以下列出的是 21 个工作因素或特征：

1. 自主和独立
2. 福利
3. 职业晋升机会
4. 职业发展机会
5. 报酬/薪资
6. 员工与管理层之间的交流
7. 工作对组织业务目标的贡献
8. 给人安全感的工作环境

9. 灵活平衡生活和工作
10. 工作保障 (职业安全感)
11. 岗位培训
12. 管理层对员工工作表现的认可
13. 工作的意义
14. 人际关系网
15. 使用技能/发挥能力的机会
16. 组织对职业发展的承诺
17. 企业整体文化
18. 同事关系
19. 与直接主管的关系
20. 工作本身
21. 工作内容的多样性

在一张纸上根据重要程度将这些因素从头到尾排序。“1”代表最重要，“2”代表第二重要，依此类推。

然后，3~4人为一小组，做以下练习：

小组内指定一名发言人，负责记录本组对以下问题的回答，并汇报给班级。

1. 综合组内所有成员的排序结果，列出排在前五位的因素。
2. 组内大多数人看重的工作因素都是一样的吗？为什么？
3. 老师将向你展示人力资源管理协会 (Society of Human Resource Management, SHRM) 随机挑选 600 名员工进行调查的结果。比较你们组的排序和 SHRM 的调查结果。
4. 本章提到薪酬与工作满意度之间没有特别强的关联，但在 SHRM 的调查中，人们却说薪酬是比较重要的。你们组能解释一下造成这一明显矛盾的原因是什么吗？
5. 现在看一看你自己的排序。与小组的列表一致吗？与 SHRM 的调查一致吗？

道德困境

赏金猎人

一辆 SUV 小心翼翼地隐藏在一排大树后，里面坐的是私家侦探里克·雷蒙德，他正在处理另一个案子。他既不是为了抓出轨，也不是为了逮正在作案的小偷，而是应某位老板的要求，跟踪一名家住奥兰多的修理工，以确认他是否像自己今天所说的那样，生病不能上班，因为他最近已经请了好几次病假。

正如我们看到的，旷工成了很多组织难以攻克的大问题，它们只好不顾一切地寻找各种解决方案。其中一种就是派人私下调查。如果一个员工请病假的次数超出正常范围，雇主也许就会找个私家侦探来跟踪这个员工，通过拍照或者录像取证的方式调查他私下里的活动。私家侦探还被用来调查那些申请工伤索赔（以及获取员工补偿金）的人是否真的受伤。

雇用私家侦探来跟踪员工的行为是合法的。同样，监控员工在“生病”期间是否使用社交媒体，并向他的同事和朋友询问这一情况是否属实也是合法的。雇主面临的一个问题是，每个公司的病假政策是不同的，有时同一家公司的不同部门会有不同的政策，这样一来，政策的解释权就交到管理者或员工手中。比如，有的政策允许员工把未使用的病假额度分给其他同事，也可以把每年未使用的病假积累起来，获得相应的补偿。有些政策会与工会规定发生冲突。有的管理者允许员工把未使用的病假用于其他目的，这可能会使员工在管理层发生变动时弄巧成拙。这些情况都给管理层带来了道德问题。

似乎最好的病假政策就是不设政策,想想看:纽约最近加入到提供带薪病假的城市队伍中,包括波特兰、西雅图、旧金山、长滩、华盛顿。其他一些地区确定随后加入。尽管我们在标准化上下了很大功夫,但即便是最好的公司政策,在发展和实施的过程中道德问题也依然存在。

很多人认为带薪病假是一种公平的举措。“它不会过多地增加公司的花销,却极大地关系到员工的生活品质。”马萨诸塞州议员丹尼尔·沃夫说,“这必然会对人们的生活产生巨大的影响。”

◆ 问题

1. 如果你有理由相信某人请假其实是在为旷工编理由,那么你觉得调查他是恰当的举措吗?如果是,应该采取哪种方法?

2. 如果过于频繁的旷工成为组织的一大问题,有没有其他的监管方法?如果有,是哪种方法,这种方法本身存在局限性吗?

3. 组织如何使用政策遏制滥用病假的行为?管理者的哪些行为会对这些政策的实施产生有利或不利影响?

资料来源:E. Applebaum, "Business Attitudes Toward Paid Sick Leave Are Changing," *U. S. News and World Report* (March 6, 2013), www.usnews.com/opinion/blogs/economic-intelligence/2013/03/06/businessattitudes-toward-paid-sick-leave-are-changing; D. Levine, "Oracle Enlists Private Eyes to Find HP CEO," *Reuters* (November 9, 2010), <http://in.reuters.com/>; M. Woolhouse, "Support Grows for Legislation Requiring Paid Sick Leave," *Boston Globe* (April 15, 2013), www.bostonglobe.com/business/2013/04/14/proposalmamandate-paid-sick-days-gaining-momentum/8whRYPA3yNN8TgZgIrEFLl/story.html; and E. Spitznagel, "The Sick-Day Bounty Hunters," *Bloomberg Businessweek* (December 6, 2010), pp. 93-95.

案例分析 1

灵活性是追求快乐的秘诀

在线继续教育公司 Learner's Edge 的管理队伍决定采用一种名为 ROWE (results-only work environment, 结果指向型工作环境) 的政策,这一政策原本是百思买的员工发明的,并在他们的标语中得到集中体现:“不论何时,不论何地,完成工作就可以。”在实施这项政策的第一天, Learner's Edge 的员工中,只有凯尔和其他两人到了办公室。第二天和第三天也是如此。

“几乎一个月的时间里,所有人都不见了。”佩德森说,“只有我,我的联合创始人,还有执行董事,我们都在想我们做了些什么啊?”

显然,他们是在测试弹性工作制的极限。可是就连百思买也中止了实验,取消了原本的计划。然而,尽管百思买在报告中称,持续的财务困境是取消 ROWE 计划的原因之一,但 Learner's Edge 却在报告中称,公司在完成这一计划的起始阶段后,“工作更好了,生产力更高了”。员工找到了最适合自己的工作方式。事实上,佩德森的一部分员工回到了办公室,其他的员工会在星巴克或者晚饭时聚在一起……不管他们是怎么完成工作的。

Suntell 公司董事长兼首席运营官维罗妮卡·伍藤也是弹性工作制的支持者,她的风险管理软件公司几年前采用了 ROWE 计划。“我们改变了模式,开始放手让员工自己做决定。”伍藤说。之后,公司客户群增加了 20%,会议减少了 50%,花销则减少了 12% (伍藤用节省下来的开支给每个人加了薪)。

从夜猫子员工到董事会成员,这种程度的办公灵活性似乎可以让人人满意。但和工作满意度一样,快乐的成因也相当复杂。

世界各地的员工确实越来越重视工作环境的灵活性,在所有年龄段中,大约有 2/3 的员工希望在家工作,至少是偶尔在家工作。80% 的美国女性劳动力认为,灵活的工作时间非常重要或者

极为重要,58%的人将工作与生活的平衡视为自己的首要目标,而灵活性是能否达到这一平衡的最主要因素。东南亚的员工对灵活性最感兴趣,而北美洲、欧洲、澳大利亚/新西兰的员工则将灵活性视为最重要的三种需求之一。

然而研究认为,与工作满意度联系最密切的是工作本身的性质,而不是在哪里完成工作。因此,作为员工,我们虽然需要灵活性,但真正让我们感到满意的却是其他因素。除此之外,还要考虑这种工作模式的代价。雅虎 CEO 梅丽莎·梅尔以及其他一些雇主担心,灵活性过高会使员工与组织脱离,交流减少,投入度降低,还会失去团队合作的好处。员工也有相似的顾虑:是不是真的眼不见就心不烦?国际调查表明,员工与雇主的快乐建立在正确的个人激励之上。对 ROWE 或其他弹性工作制度来说,公司需要明确工作职责,设立可达成的目标,并依靠强大的数据体系来反映生产力。管理者需要与采用弹性工作制的员工建立密切的关系,通过有意义的交流,使他们始终参与公司业务、公司文化以及公司发展进程中来;员工则需要确保完成工作,而不管他是在何时何地完成的。

◆ 问题

1. 你是否认为只有一部分人会对弹性工作制 (flexible work arrangement, FWA) 感兴趣? 为什么?
2. FWA 的哪些特征可能有利于工作满意度的提高?
3. 你认为 FWA 对公司的底线有何影响?

资料来源:“2013 Women's Research Reveals How to Make Women Happy (In the Workplace),” Accenture, www.accenture.com/us-en/pages/insight-what-means-have-all.aspx(March 1,2013);L. Belkin,“Is ROWE the Future of Work? Or an Unworkable Fantasy?” *The Huffington Post Business* (April 17,2013), www.huffingtonpost.com/2013/04/15/rowe-future-work_n_3084426.html;R. R. Hastings,“Full Engagement Lacking Around World,” *Society for Human Resources Management* (January 3,2011), www.shrm.org/hrdisciplines/employeerelations/articles/Pages/FullEngagementLacking.aspx;A. McGorry-Dixon,“Workplace Flexibility,Equity Important for Millennials,” *Benefits Pro* (April 19,2013), www.benefitspro.com/2013/04/19/workplace-flexibility-equity-important-for-millenn;and F. Origo and L. Pagani,“Workplace Flexibility and Job Satisfaction: Some Evidence from Europe,” *International Journal of Manpower* 29(2008),pp. 539 - 566.

案例分析 2

工作重塑

想象一下,法蒂玛是一名企业中层管理者,她的工作表现相当不错。她总能按时完成目标,与同事关系良好,高层认为她“很有潜力”。但她对自己的工作并不满意。她更感兴趣的是如何将社交媒体运用到组织的各种营销工作中去。在理想的情况下,她会辞职,然后找一份能让自己更有激情的工作,但鉴于当前的经济环境,这恐怕不是明智的选择,所以她决定主动重塑现在的工作。

法蒂玛采取的这种方式属于“工作重塑”。在此过程中,你要慎重地重新安排你的工作,使这份工作更符合你的动机、长处和兴趣。开始重塑工作时,你可以先在指导人的帮助下把自己每天的工作以图表的形式画出来。然后,你要和指导人一起找出,哪些工作任务与你的个人兴趣最相符,哪些会削弱你的工作动机和满意度。接着,你可以和指导人想象一下,如何在工作中增加你偏好的内容,减少你不喜欢的内容。很多参与过工作重塑的人反映,深入思考后,他们发现自己对工作的掌控度远比之前以为的多。

那么法蒂玛是如何重塑自己的工作的?她首先注意到,自己花太多的时间在监督团队绩效和回答团队的疑问上,没能把足够多的时间花在那些能够激发创造性的项目上。随后,她思考了如

何调整与团队间的关系，确保工作活动既能让她对社交媒体保持热情，又能让团队工作更多集中到新兴市场开拓上。她还挑选出那些也许可以帮她实施新策略的团队成员，并主动与这些人交流，使大家朝着她的新目标努力。结果，不仅她对工作的投入度提高了，她的新想法还得到了广泛认可，并在组织内推行。总之，她发现积极主动地审视自己的工作后，她可以将原本的工作改造成真正让她满意的样子。

你可能已经注意到了，法蒂玛表现出的是一种积极主动的个性——她非常渴望践行自己的选择，并为自己找到可供利用的资源。主动的人往往会自我授权，感到不满的时候，他们更愿意寻找可行的解决方案。通过研究我们相信，法蒂玛在为自己量身定制的工作中必然发挥出色。事实上，如果不是她主动寻求帮助，她的雇主可能永远都想不到重新塑造一个更适合她的工作，而她的成功正得益于她的积极性。因此，所有员工都应该从中受到鼓舞，尽可能积极主动地为自己创造出最佳的工作环境。

◆ 问题

1. 为什么那么多人从事着自己不满意的工作？组织会帮助员工塑造令人满意且激发积极性的工作吗？如果不会，为什么？
2. 想一想你如何在工作中重新调整自己。这里所描述的重塑工作的原则与你的工作相关吗？为什么？
3. 工作重塑有哪些潜在的弊端？如何将这些顾虑最小化？

资料来源：A. B. Bakker, M. Tims, and D. Derks, "Proactive Personality and Job Performance: The Role of Job Crafting and Work Engagement," *Human Relations* (October 2012), pp. 1359 - 1378; A. Wrzesniewski, J. M. Berg, and J. E. Dutton, "Turn the Job You Have into the Job You Want," *Harvard Business Review* (June 2010), pp. 114 - 117; A. Wrzesniewski and J. E. Dutton, "Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work," *Academy of Management Review* 26 (2010), pp. 179 - 201; and J. Caplan, "Hate Your Job? Here's How to Reshape It," *Time* (December 4, 2009), www.time.com.

第4章

情绪与心境

Emotions and Moods

学习目标

学完本章后，你应该能够：

1. 区分情绪和心境；
2. 讨论情绪是不是理性的以及情绪的功能；
3. 识别情绪与心境的来源；
4. 描述情绪劳动对员工的影响；
5. 描述情感事件理论并了解其应用；
6. 比较支持与反对情绪智力存在的证据；
7. 了解情绪调节策略及其可能产生的影响；
8. 将关于情绪和心境的概念应用到组织行为学的具体问题中。

情感计算：读心术

想象一下，在一间昏暗的地下教室里，你坐在一把塑料椅子上，正观看一部无聊透顶的教学影片，只能听到影片中指导员的声音。于是你开始睁着眼发呆。突然，耳机里传来了声音：“我看你是觉得无聊了吧。”原来是电脑开始说话了，影片也随之切换成生动有趣的管理课。未来的教室会是这样吗？

多亏了情感计算，如今电脑可以通过读取面部表情来识别情绪，一些中学已经在课堂上测试了这种技术。研究者希望尽快将它运用到网络课堂中，以帮助识别学生是否觉得无聊，是否需要更具挑战性的问题，是否疑惑不解，需要帮助，等等。这一技术的适用范围远远超出教育领域，在人力资源管理方面的应用潜力是无限的。比如，麻省理工学院（MIT）媒体实验室目前通过电脑编程，利用24个面部感应点来推断出情绪。如果电脑具备情绪智力，能帮助人们摆脱挫败感，并将其转化为生产力；如果管理者可以自动接收关于员工情绪的报告；如果传感器可以反馈员工在应对压力时的情绪反应，从而帮助他们保持良好的状态，那会是什么样的情况？

情感计算可以及时为管理者提供帮助。在麻省理工学院的实验室里，一个小型信号灯只有佩戴者能看到，在交谈的过程中，如果对方脸上流露出不够专注的神情，则黄光闪烁；如果听众完全心不在焉，则红灯闪烁。类似这样的信号可以帮助管理者将重要的安全性信息有效传达给员工。麻省理工的团队还研发出一种能够感知情绪状态和活动水平的腕带，可以帮助管理者与患有亚斯伯格综合征或自闭症的员工共事。“有了这一技术，我们会明白很多曾经无法理解的事，比如，哪些因素可以让他们镇静，哪些会让他们感到压力。”项目主管罗莎琳德·皮卡德说。

随之而来的还有责任问题。随着技术日益成熟复杂，涉及的道德问题会越来越明显。员工也许不希望自己的情绪被电脑读取，无论是汇报给管理者还是自动反馈。“如何向他人表露自己的情绪，这一点我们还是希望由自己掌控。”牛津大学人类未来研究院的尼克·博斯特罗姆说。

情感计算在准确性上也有局限性,尤其是在涉及跨文化问题的时候。埃及和其他一些国家正在进行这方面的工作,但是“如果跨文化和跨年龄的样本不够多,机器就无法区分这些细微的表情”。麻省理工实验室的兰娜·埃尔·卡利欧比说。最终,组织必须决定在哪种情况下读取员工的情绪是恰当的,以及应该读取哪种情绪。同时,情感计算专家称,最擅长从面部表情读取情绪的还是人类自己。也许,在摄像机开始从事这份工作前,你还有机会去真正了解一下你的员工。

资料来源:“Affective Computing,”MIT webpage, <http://affect.media.mit.edu/>;“Affective Computing and Intelligent Interaction 2013,”IEEE Computer Society Annual Conference webpage, www.acii2013.org/;and K. Weintraub, “But How Do You Really Feel? Someday the Computer May Know,”*The New York Times* (October 16, 2012), p. D3.

无论你的雇主是否会用传感器来测量你的情绪,你在职场中的情绪都很重要。你也许会感到意外,为什么直到最近组织行为学领域才开始关注情绪这一问题。为什么?^[1]我们给出两种可能性。

首先是关于理性之谬见的问题。^[2]直到最近,职场上压抑情绪的惯常做法依然盛行。运作良好的组织不允许员工表达沮丧、恐惧、愤怒、热爱、憎恨、喜悦、悲伤或类似的被认为与理性相悖的情绪。尽管研究人员和管理者都知道,情绪是日常生活不可分割的一部分,但他们确实曾经试图创造出脱离情绪的组织。这当然是不可能的。

第二种解释是,许多人认为,任何形式的情绪都是破坏性的。^[3]研究人员看到了那些会干扰员工工作效率的强烈的负面情绪——尤其是愤怒,但没去关注那些对工作表现有积极影响的情绪。

有些情绪,尤其是在不恰当的时候,如果表现出来,确实会妨碍工作。但无论如何,员工还是会把情绪带到每天的工作中来。如果不考虑情绪在职场行为中的作用,组织行为学的研究就不够全面。

4.1 情绪和心境是什么

在我们的分析中会涉及三个密切关联的概念:情感、情绪和心境。

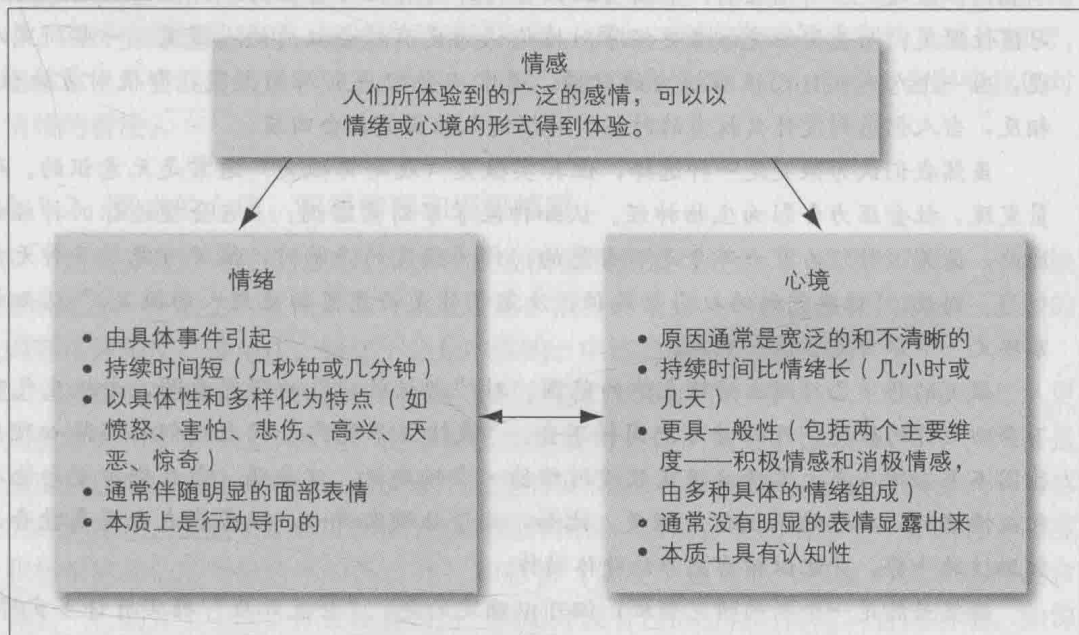
情感 (affect) 是一种统称,包括人们体验到的所有感情。这个总括概念中包含了情绪和心境两个成分。^[4] **情绪** (emotions) 是一种强烈的情感,它直接指向某人或某物。^[5] **心境** (moods) 则是一种比情绪更弱并且通常(但并不总是)不因为具体的某个事件而产生的情感。^[6]

大多数专家认为,情绪比心境来去更迅速。^[7]例如,如果有人对你粗鲁,你会生气。这种愤怒的强烈感觉或许来去都特别快,甚至只是几秒钟的事情。不过,当你心境不好的时候,就有可能持续几个小时。

情绪是对人(工作的时候看到朋友会让你高兴)或对事(和一个粗鲁的顾客打交道会令你心烦)的反应。当你对某件事感到快乐、对某人感到愤怒、对某样东西感到害怕时,你就是在表达你的情绪。^[8]相反,心境并不指向人或事。但是,当你不去关注令你产生感觉的事件或客体时,情绪就会转变为心境。而且,出于

同样的原因,无论是好是坏,心境都会让你对某一事件的反应更加情绪化。因此,当你的同事对你与客户的谈话方式提出批评时,你可能会对他感到愤怒。也就是说,你针对一个具体的客体(你的同事)表明你的情绪(愤怒)。但是,当具体的情绪烟消云散时,你或许只是整体上感觉有些沮丧。你无法把这种感觉归因于任何一个单独事件;你只是觉得自己状态不对。接下来,或许你会对其他的事件反应过度。这种情感状态描述的就是心境。图表4—1展示了情感、情绪和心境之间的关系。

图表4—1 情感、情绪和心境



首先,正如图中所示,情感是一个宽泛的概念,包括情绪和心境。其次,情绪与心境是不同的。情绪更有可能由具体事件引发,并且情绪比心境来去更迅速。我们在前面刚讨论过这一点。其他方面的差异则相对微小。例如,与心境不同,情绪可以通过面部表情很清楚地表露出来(愤怒、厌恶)。研究人员推测,情绪更具有行动导向——引导我们立即采取行动,而心境更具有认知性,会让我们思考或沉思。^[9]

最后,如图所示,情绪和心境是紧密联系且相互影响的。例如,得到梦寐以求的工作会让你产生高兴的情绪,会让你连续几天都有一个好的心境。同样,你心境好或不好,就会引发更激烈的积极或消极情绪。例如,如果你心境很糟,就会对同事的评论暴跳如雷,而正常情况下,它只会引发你轻度的反应。

虽然情感、情绪和心境在理论上是独立的,但在实践中,这些差异并不十分明显。事实上,在一些领域,研究人员更多研究的是心境;而在另一些领域,主要研究的是情绪。因此,当我们回顾组织行为学中情绪和心境方面的研究主题时,就会看到一些领域中情绪方面的信息多一些,另一些领域中心境方面的信息多一点。不过,这只是目前的研究状况。

传言还是科学

“笑一笑,工作更顺利?”

微笑的确是普遍适用的社交利器,在大多数组织中,微笑可以营造出一种积极的氛围,你对别人微笑,别人通常也会下意识地报以微笑。然而,如果你的经理正在气头上,这个时候对他微笑可就行不通了。事实上,笑还是不笑,在无意识中体现了办公室政治里的权力博弈。

最近对“老板效应”(boss effect)的研究发现,谁来微笑是由更有权势的一方决定的。老板不一定会回应下属的微笑。然而,人们对权力的理解很复杂,在各个国家的文化中不尽相同。最近一项研究表明,中国员工只会对那些有权对自己的工作做出负面评价的老板习惯性微笑;而美国的受访者更经常对他们认为更有社会权力的人微笑。一些研究人员发现,当一个人感觉自己很有权力的时候,通常不会回应别人的微笑,即便对方地位很高。相反,当人们感到没什么权力的时候,对任何人的微笑都会回应。

虽然我们认为微笑是一种选择,但其实微笑(或掩饰微笑)通常是无意识的。研究人员发现,社会压力会影响生物神经。认知神经学家刘素雷说:“它会塑造你的神经结构。”因此,微笑这种行为有一部分是非自愿的;作为态度的产物时,微笑可能是一种无意识的行为。因此,“你感觉到的权力和地位,决定了你是否愿意回应别人的微笑。”认知神经学家埃文·卡尔肯定了这一观点。

微笑的科学已经超出情绪表达的范围。对“老板效应”的研究表明,老板生气时可能不会回应你的微笑,开心时可能同样不会。“表情并不能完全代表我们的实际心理感受。”德国不来梅雅各布大学情绪研究教授阿维德·卡帕斯说。这表明,当我们希望向他人展示积极情绪时,要做的不仅仅是微笑,比如,为了让顾客开心,服务代表会提高嗓音,做出鼓励性的手势,并配以精力充沛的肢体动作。

微笑虽然是一个新的研究领域,但可以确定的是,“老板效应”确实有许多实际应用。例如,管理者和员工可以通过自省来改变自己的习惯,更好地意识到自己对待他人时根深蒂固的倾向。通过声音的变化、手势以及措辞,全面地展示自己的积极情绪,也许比一个简单的微笑更有助于建立良好的商业关系。

资料来源:R. L. Hotz, “Too Important to Smile Back: The ‘Boss Effect,’” *The Wall Street Journal* (October 16, 2012), p. D2; E. Kim and D. J. Yoon, “Why Does Service with a Smile Make Employees Happy? A Social Interaction Model,” *Journal of Applied Psychology* 97(2012), pp. 1059–1967; and K. Weintraub, “But How Do You Really Feel? Someday the Computer May Know,” *The New York Times* (October 16, 2012), p. D3.

4.1.1 基本的情绪

情绪有多少种?愤怒、轻蔑、热情、羡慕、害怕、挫败、失望、困窘、厌恶、快乐、憎恨、希望、嫉妒、欢快、热爱、骄傲、惊奇、悲伤,多达几十种。许多研究者曾试图把众多情绪限定在一个更基础的情绪集合中。^[10]但也有研究者认为,分出基本的情绪毫无意义。因为即便是我们不常体验的情绪,如震惊,对我们也有重要影响。^[11]

正如本章一开始提到的,情感计算是非常复杂的,心理学家试图通过研究面部表情来识别基本的情绪,但却发现这一过程相当困难。^[12]这种方法存在的一个问题是,有的情绪太复杂,不容易通过面部表情表现出来。同时,某些文化规范会限制情绪表达。因此,我们对情绪的展示并不总是等同于我们的情绪体验。美国和中东地区的人

认为,微笑代表快乐,但在中东,微笑有一定的性暗示意味,所以女人不可以对男人微笑。在奉行集体主义文化的国家中,人们更容易认为他人的情绪表达会受人们之间关系的影响;而在个人主义文化中,人们不会觉得别人的情绪表达是针对他们的。例如,法国零售店员向来对顾客傲慢无礼,德国的消费者因为沃尔玛店员过分友好热情而感觉不舒服,不愿到沃尔玛购物。^[13]

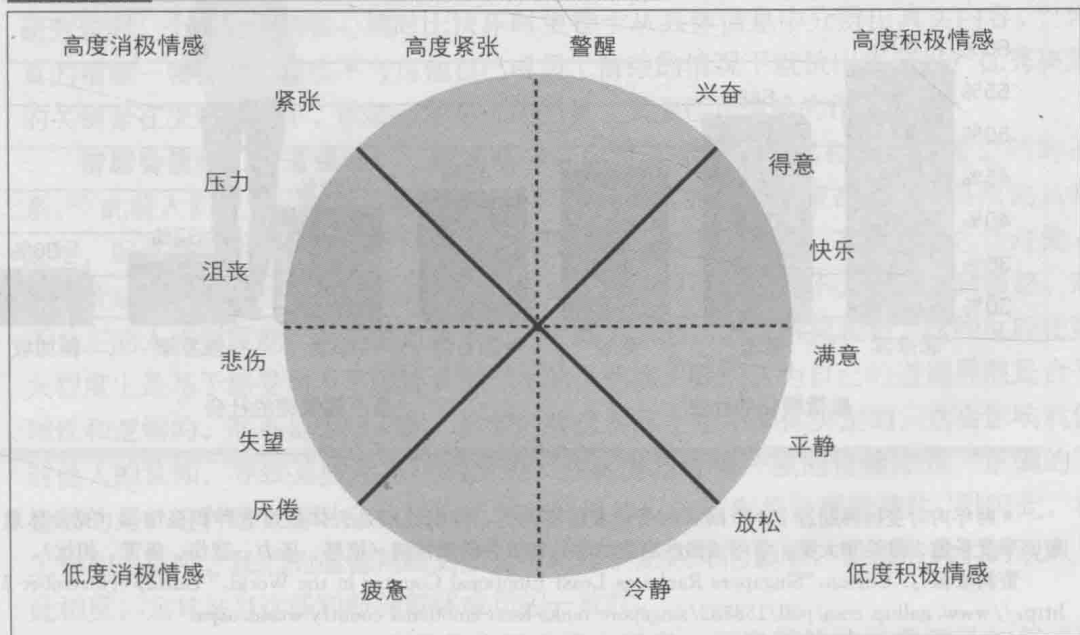
心理学家和哲学家永远不可能在基本的情绪集合方面达成一致,甚至在是否存在基本情绪这样的问题上也无法达成一致。不过,许多研究人员都认同以下六种基本且普遍的情绪——愤怒、害怕、悲伤、快乐、厌恶和惊奇。^[14]一些研究人员甚至把这六种情绪归为一个系列:快乐—惊奇—害怕—悲伤—愤怒—厌恶。^[15]在这一系列的情绪中,两种情绪越是邻近,就越有可能被混淆。例如,我们有时候会把快乐当作惊奇,但基本上不会混淆快乐和厌恶。此外,后面我们还会提到,文化因素也会影响我们对情绪的看法。

4.1.2 基本的心境:积极情感和消极情感

情绪分类的一种方法就是按照积极或消极取向进行分类。^[16]积极的情绪——如快乐和感激——表达的是快乐的评价或情感。消极的情绪——如愤怒和内疚——表达的内容正好相反。请记住:情绪不会是中性的。中性的感觉不是情绪。^[17]

当我们把情绪分为积极和消极两类时,它们就变成了心境状态,因为我们是从更加整体的角度看待这个问题,而不是孤立地看待具体的情绪。图表4—2中,兴奋是高度积极情感的纯粹指标,而厌倦是低度消极情感的纯粹指标。紧张是高度消极情感的纯粹指标,而放松是低度积极情感的纯粹指标。最后,有的情绪——如满意(高度积极情感和低度积极情感的混合体)和悲伤(低度消极情感和高度消极情感的混合体)——则介于中间。你会注意到这一模型并没有包括所有的情绪。有的情绪,如惊

图表 4—2 心境的结构



奇，因为它既不是明显积极的，也不是明显消极的，所以无法匹配。

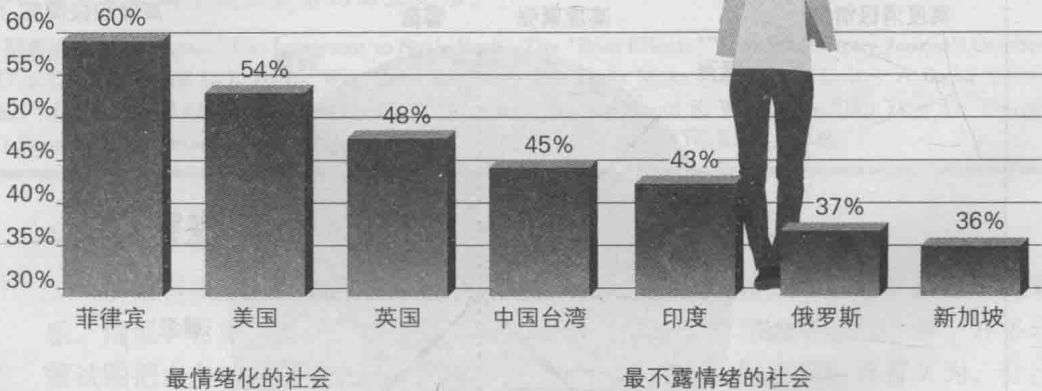
因此，我们可以把**积极情感** (positive affect) 作为心境的一个维度，它由积极的情绪组成，如高度的兴奋、警醒、得意，以及低度的满意、冷静、平静。**消极情感** (negative affect) 是心境的另一个维度，它由高度的紧张、压力、焦虑及低度的厌倦、压抑、疲惫组成。(注意：积极情感和消极情感都是心境。我们使用这样的术语并不是指积极心境和消极心境，而是因为研究者就是这样规定的。)

显然，消极的情绪更有可能转化为消极的心境。人们在那些能让人产生强烈消极情绪的事件上花费的思考时间是积极情绪事件的五倍。^[18] 因此我们猜测，人们更容易回忆起消极经历。这可能是因为对大多数人来说，这些事件更加独特。实际上，研究人员发现了一种**正向偏移** (positivity offset) 现象，即当处于零输入时 (没有特别的事情发生)，多数人的心境是中度积极的。^[19] 因此，对大多数人来说，积极心境比消极心境更普遍一些。工作中似乎也存在正向偏移。例如，英国呼叫中心进行的一项针对客服代表 (或许是很难让人产生积极情感的一种工作) 的研究表明，在 58% 的时间里，他们都处于积极心境的状态。^[20]

不同文化中的人所体验到的积极和消极情绪在程度上是否有所不同？答案是肯定的。中国人体会到的积极和消极情绪没有其他国家的人那么多，也没那么强烈。与中国大陆居民相比，中国台湾人在情绪体验方面与美国人更相似：平均而言，他们比大陆居民的积极情绪更多，消极情绪更少。^[21] 大多数文化中的人都会体验到某些特定的积极和消极情绪，但在频率和强度上存在差异。尽管存在差异，但世界各地的人们对积极和消极情绪的看法基本上是一致的。人们都会将消极情绪看作是危险且具有破坏性的，比如仇恨、恐惧、愤怒，并且都渴望获得积极情绪，如快乐、爱、幸福。然

组织行为民意调查 情绪状态

声称每天都有情绪体验的人所占的比例*



* 两年内对全世界超过 150 个国家的受访者进行调查，询问他们是否体验过五种积极情绪 (充分休息、受到尊敬、享受乐趣、微笑和大笑、学习或做些有趣的事) 和五种消极情绪 (愤怒、压力、悲伤、痛苦、担忧)。
资料来源: J. Clifton, "Singapore Ranks as Least Emotional Country in the World," Gallup (November 21, 2012), <http://www.gallup.com/poll/158882/singapore-ranks-least-emotional-country-world.aspx>.

而,某些文化更看重某些特定的情绪。美国文化重视热情,中国人则认为消极情绪更有用且更具建设性。最近有研究表明,消极情绪确实能带来许多好处。例如,提前想到最坏的状况,人们更容易接受并适应现状。^[22]还有研究表明,消极情绪可以使管理者更加公平审慎地思考。^[23]骄傲在西方个人主义文化中通常是一种积极情绪,比如美国;但东方文化中,比如中国和日本,则认为骄傲不可取。^[24]

4.1.3 情绪的作用

情绪会使我们失去理性吗? 你常听到别人说你情绪化吗?你可能会觉得受到了冒犯。著名的天文学家卡尔·萨根曾这样写道:“在强烈情绪的作用下,我们很容易把自己变成傻瓜。”这表明,理性和情感是互斥的,如果你展现出感性的一面,行动上就可能缺乏理性。有些人认为,过分展示自己的情绪,比如悲伤到流泪的程度,将不利于事业的发展。我们应该离开所在的房间,不让别人看到我们情绪的流露。^[25]这些观点表明,情绪的表达甚至是体验,会让我们看上去软弱、不堪一击或者不理性。但是,研究结果并不认同这些看法,越来越多的研究表明,情绪其实对理性思考很重要。事实上,很长一段时间以来都有证据表明这一联系的存在。

我们以菲尼亚斯·盖奇为例。盖奇是美国佛蒙特州的一名铁路工人。1848年9月的一天,一根1米长的铁条突然穿入他的左下颚,并从头顶穿出。盖奇幸运地在这次事故中活了下来。他能读能写,在认知能力测试中,他的表现也在平均水平以上。但是,盖奇明显失去了体验情绪的能力。盖奇在情感表达上的无能最终剥夺了他的理性能力。结果,他表现得反复无常并且总是做些对自己不利的事。盖奇只好不停地更换工作,最终到了马戏团。在评论盖奇的情况时,一名专家指出:“理性并不像我们大多数人所想的或所希望的那样纯粹……情绪与情感或许原本就不是理性堡垒的入侵者:它们纠缠在理性的网络中,可能更糟,也可能更好。”^[26]

盖奇的例子以及其他许多对大脑受损的研究表明,我们要有在理性中体验情绪的能力。为什么?因为我们的情绪可以反映出我们对周围世界的认知。例如,最近一项研究表明,个体处于消极心境时比快乐时更善于从具体信息中分辨出真实内容。^[27]你真的希望一名管理人员在不考虑他自己或员工情绪的情况下就做出决策吗?优秀决策的关键是在决策过程中,既要运用思考的力量,又要运用情感的作用。

情绪会使我们更道德吗? 越来越多的研究开始探讨情感和道德态度之间的关系。^[28]此前人们认为,就像一般的决策一样,大多数的道德决策都是基于高阶的认知过程,但道德情绪方面的研究对这一看法提出越来越多的质疑。道德情绪包括对他人的痛苦感到同情、对自身的不道德行为感到内疚、对他人遭受不公待遇感到愤怒、对不公正的人感到蔑视、对违反道德规范的人感到厌恶。大量研究表明,这些反应在很大程度上是基于感受而不是理性认知产生的。然而,我们认为自己的道德界限是合乎理性和逻辑的,而不是情绪化的。我们的观念实际上是由群体决定的,这会影响我们对他人的认知,导致某些无意识的反应,并认为与群体一致的情绪才是“正确的”。遗憾的是,这种感觉有时会让我们把纯粹的情绪反应当作是合乎道德的。^[29]因此,在工作和生活中,我们的道德判断更多受情绪而不是认知的影响,但通常我们的观点与此相反,尤其是当这些判断与群体成员相一致时。

你可以把这项研究放到自己的生活中来,思考一下道德的情绪模型是如何运作

的。想一想2011年发生在日本的大地震。当你听到这个消息时,你会为别人的苦难感到难过,还是会对此做出理性的总结?想想你曾经对别人造成的伤害,你会为自己的行为感到愤怒、懊恼吗?或者想一想那些受到不公正待遇的人,你会因此蔑视那些待人不公的人,还是冷静地对此情景做出理性分析?大多数人在思考这些情景的时候,多少都会有些情绪反应促使他们参与到道德行为中,比如为需要帮助的人捐款,为自己的行为赔礼道歉,或者站出来为那些遭受不公的人发声。总之,我们可以得出结论,行为道德的人,在做决策的时候多少都会以他们的情绪和感受为依据,这种情绪反应往往是件好事。

4.1.4 情绪和心境的来源

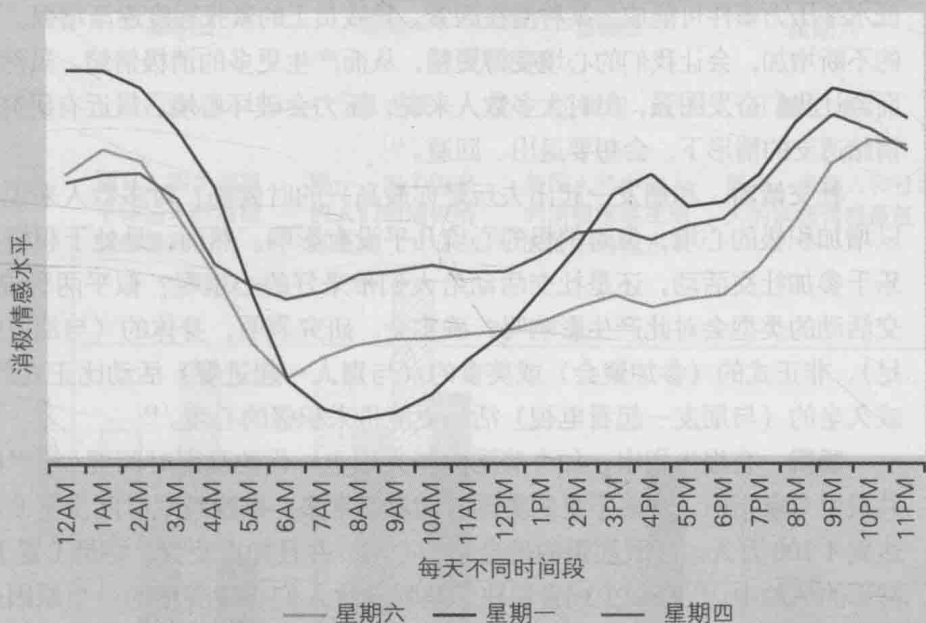
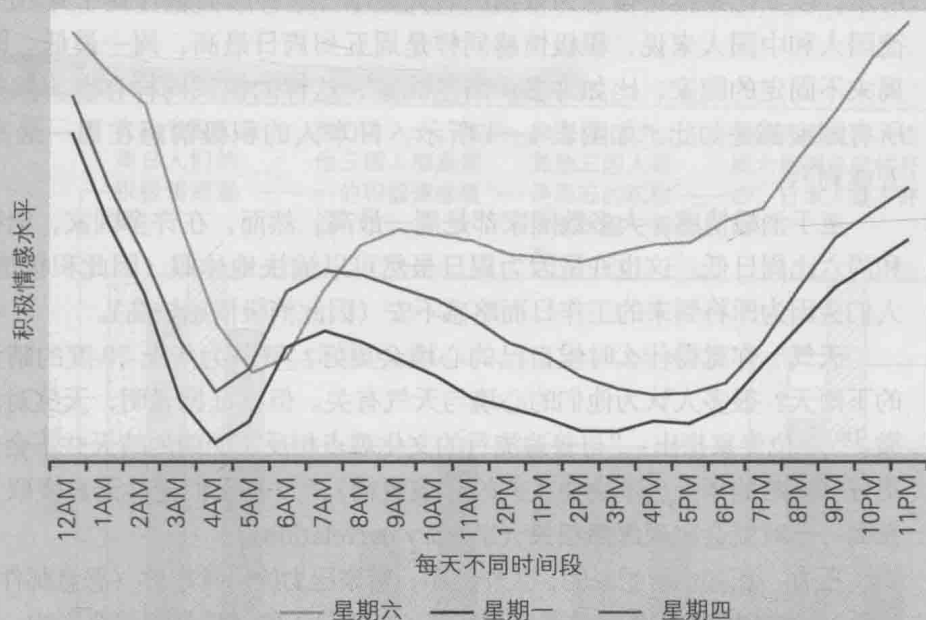
你是否曾说过,“今天我一起床就感觉情绪反常”?是否曾毫无理由地对同事或家人抓狂?如果有,你一定想知道情绪和心境的来源有哪些。接下来我们要讨论主要的心境来源。

人格 人们的心境和情绪往往具有某些特质成分:大多数人都有固有的倾向,即比其他人更频繁地体验到某些特定的心境和情绪。而且,人们在经历相同情绪时,感受到的强度会不一样。例如,我们可以对比一下微软的CEO史蒂夫·鲍尔默和脸书的马克·扎克伯格。鲍尔默很容易情绪发作,当微软的软件工程师卢科夫斯基告诉他自己要跳槽到谷歌时,鲍尔默立刻把椅子摔到墙上,并破口大骂谷歌的CEO:“我要灭了那个家伙。”^[30]相反,扎克伯格向来冷静,不会表露自己的情绪。鲍尔默和扎克伯格可能在**情感强度**(affect intensity)或者情绪体验的强度上存在差异。^[31]情感强度高的人对积极和消极情绪的体验更深。当他们悲伤的时候,他们真的很悲伤;当他们高兴的时候,他们真的很高兴。

每日时间 你喜欢早起吗,还是觉得自己在晚上状态最好?人们在一天之中的心境确实会出现变化。然而,研究表明,其实大多数人遵循固定的模式,这种模式的本质可能会让你大吃一惊。积极情感的峰值通常在上午出现(10~12点),然后保持在这一水平,直到傍晚(19点左右)。^[32]从醒来12小时后开始,积极情感开始下降,一直到午夜,这个时候如果还没睡觉,下降的速度会更快,直到日出,积极情感重新开始上升。^[33]大多数研究显示,消极情感的波动要小于积极情感^[34],但总体的趋势是在一天之中不断增长,所以早上消极情感最低,深夜消极情感最高。^[35]

最近,一项研究通过分析84个国家240万用户所发布的5.09亿条推特信息,对心境做出了评估。^[36]研究人员记录了那些能够反映积极情感(幸福、热情、兴奋)和消极情感(悲伤、愤怒、焦虑)的词语。你可以在图表4—3中反映积极情感的部分看到这些趋势。每天的心境变化在大多数国家是类似的。具体来说,不管是星期几,积极情感都是日出后上升,上午达到峰值,保持稳定,直到傍晚19点左右重新开始上升,到了午夜再开始下降。这一结果与我们之前提到的研究类似。然而,主要的不同点体现在对晚间趋势的描述上。正如前面提到的,大多数研究表明,积极情感从傍晚19点开始下降,而这项研究显示,积极情感会在午夜之前持续上升。我们只能等待进一步的研究结果出现,才能判断到底哪种描述是准确的。消极情感的变化趋势和之前的研究更加一致,都是早上最低,然后从白天到夜晚持续上升。

图表 4—3 从推特发表的内容来看每天不同时间段对美国成年人的情绪所产生的影响



注：对美国推特网上的发帖以及代表积极情感（愉快、热情）和消极情感（害怕、内疚）的用语进行分析后得出。三条线表示推特网上此类词语的使用率。

资料来源：Based on S. A. Golder and M. W. Macy, "Diurnal and Seasonal Mood Vary with Work, Sleep, and Day-length Across Diverse Cultures," *Science* 333(2011), pp. 1878 - 1881; A. Elejalde Ruiz, "Seize the day," *Chicago Tribune* (September 5, 2012), downloaded June 20, 2013 from <http://articles.chicagotribune.com/>.

每周时间 周末的时候人们的心境最好吗?在大多数文化中,这种说法是正确的。比如,美国成年人的积极情感在周五、六、日最高,周一最低。^[37]如图表 4—4 所示,以 5 亿条推特信息为依据的研究显示,这种趋势也存在于其他一些国家。对德国人和中国人来说,积极情感同样是周五到周日最高,周一最低。即便是在那些周末不固定的国家,比如许多伊斯兰国家,这样的模式同样存在。然而,并不是说所有国家都是如此。如图表 4—4 所示,日本人的积极情感在周一最高,而不是周五或周六。

至于消极情感,大多数国家都是周一最高。然而,在许多国家,消极情感在周五和周六比周日低。这也许是因为周日虽然可以愉快地休假(因此积极情感更高),但人们会因为即将到来的工作日而略感不安(因此消极情感较高)。

天气 你觉得什么时候自己的心境会更好?气温为华氏 70 度的晴天,还是阴冷的下雨天?很多人认为他们的心境与天气有关。但有证据表明,天气对心境的影响甚微。^[38]一位专家指出:“与普遍流行的文化观点相反,明朗的晴天并不会使人们的心境更好(阴暗的雨天也不会使人们的心境更糟)。”^[39]当我们把并无真实联系的两件事联系到一起时就会出现**虚假相关**(illusory correlation)。

压力 正如你所想象的,工作当中,带来压力的日常事件(恶意邮件、最后期限的临近、大宗销售的损失、被老板训斥等)会给员工的心境带来消极影响。压力的影响也会随着时间的推移而产生变化。正如一位研究者所说:“随着时间的推移,经常出现的低水平压力事件可能成为某种潜在因素,导致员工的紧张程度逐渐增强。”^[40]工作中压力的不断增加,会让我们的心境变得更糟,从而产生更多的消极情绪。虽然有时候压力反而会让我们的奋发图强,但对大多数人来说,压力会破坏心境。最近有研究表明,人们在情绪透支的情形下,会想要退出、回避。^[41]

社交活动 和朋友一起出去玩是你最高兴的时候吗?对多数人来说,社交活动可以增加积极的心境,但对消极的心境几乎没有影响。然而,是处于积极心境状态的人乐于参加社交活动,还是社交活动给人们带来好的心境呢?似乎两种说法都对。^[42]社交活动的类型会对此产生影响吗?确实会。研究表明,身体的(与朋友一起溜冰或远足)、非正式的(参加聚会)或美食的(与别人一起进餐)活动比正式的(参加会议)或久坐的(与朋友一起看电视)活动更能带来积极的心境。^[43]

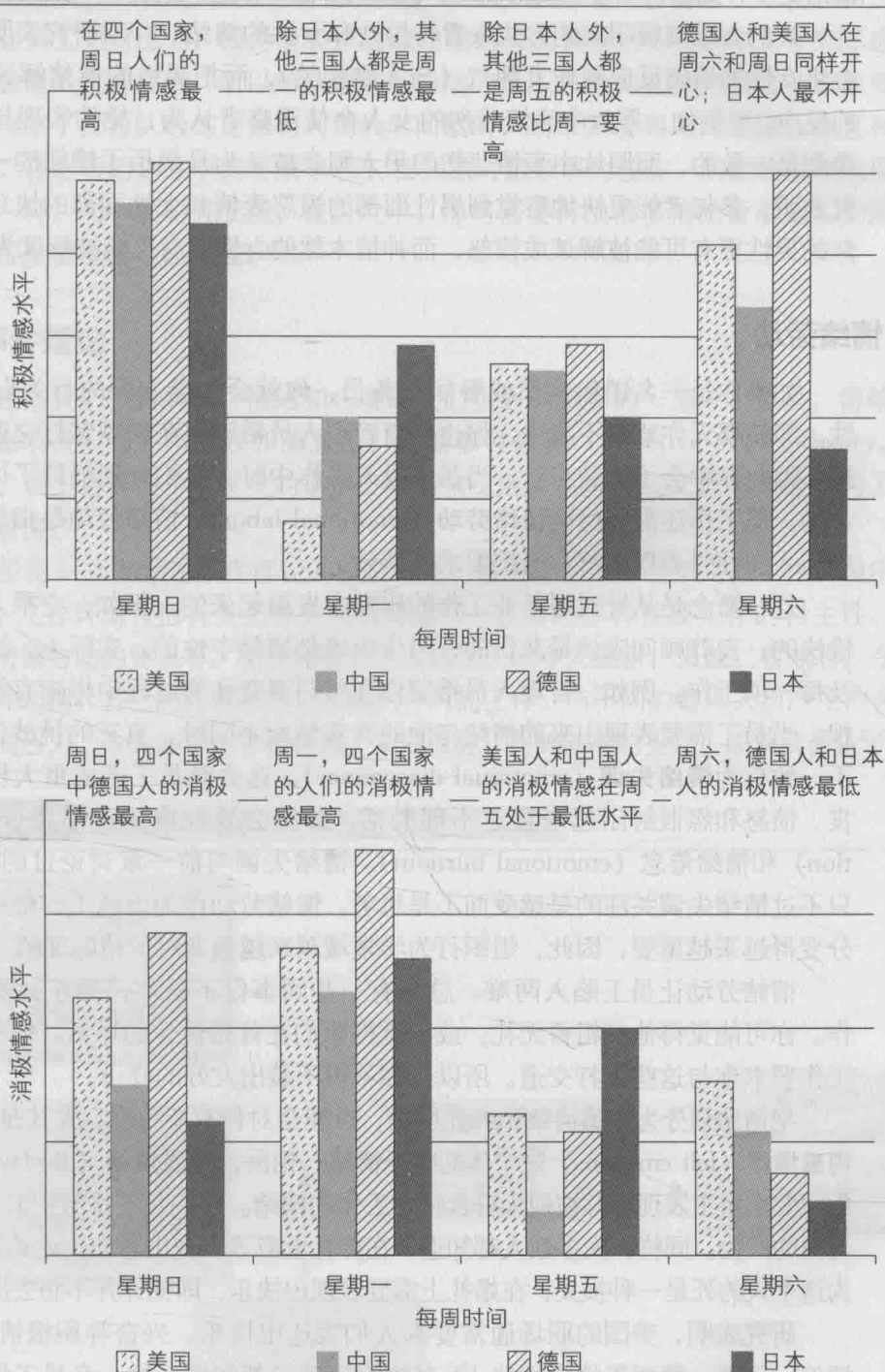
睡眠 有报告指出,如今美国成年人比上一代的睡眠时间要少。^[44]研究人员和公共卫生专家指出,睡眠不足的美国劳动者非常多:每晚睡眠时间少于 6 小时的劳动者达到 4 100 万人。睡眠质量的确会影响心境,并且加重疲劳,将员工置于疾病、伤痛、抑郁的风险中。^[45]睡眠少或者说缺乏睡眠导致人们心境变糟的一个原因是:它削弱了决策能力,并且使情绪难以控制。^[46]一项近期的研究表明,睡眠质量不佳还会降低工作满意度,因为人们会感到疲惫、急躁、警觉性差。^[47]

锻炼 你经常听说,人们应该通过锻炼来改善心境。所谓的“出汗疗法”真的有用吗?似乎确实如此。研究一致表明,锻炼会强化人们的积极心境。^[48]尽管总体来看效果并不是很明显,但对那些郁郁寡欢的人来说,锻炼的效果最好。因此锻炼可以让你的心境更好,但不要期望出现奇迹。

年龄 你认为年轻人比老年人的情绪更极端、更积极(所谓的“朝气蓬勃”)吗?如果你的回答是肯定的,那你就错了。一项针对 18~94 岁人群的研究表明,当人们

变老时,消极情绪反而更少了。对老年人来说,积极心境持续的时间更长,而糟糕的心境则会更快地消失。^[49]这项研究意味着,情绪体验会随着年龄增加而改善:随着年龄的增长,我们体验到的消极情绪会更少。

图表 4-4 四个国家人们在一周内的情感变化



资料来源: Based on S. A. Golder and M. W. Macy, "Diurnal and Seasonal Mood Vary with Work, Sleep, and Day-length Across Diverse Cultures," *Science* 333(2011), pp. 1878-1881; A. Elejalde-Ruiz, "Seize the Day," *Chicago Tribune* (September 5, 2012), downloaded June 20, 2013 from <http://articles.chicagotribune.com/>.

性别 许多人认为女性比男性更情绪化。这种观点可靠吗? 研究证实, 女性比男性更善于表达情绪^[50]; 她们更强烈地体验情绪; 她们倾向于更持久地保持情绪; 她们更频繁地表达情绪, 其中既包括消极情绪, 也包括积极情绪, 但愤怒除外。^[51] 一项针对 37 个国家的研究表明, 男性表现出的强有力的情绪更多, 比如愤怒, 而女性表达的无力情绪更多, 如悲伤和恐惧。所以说, 情绪的体验和表达确实存在一定的性别差异。^[52]

人们会以刻板印象的方式来对待男性和女性的情绪。一项研究表明, 实验参与者会将女性的情绪反应看作发脾气 (与人格相关), 而把男性的情绪解读成对周围情境的反应。^[53] 例如, 照片中表情悲伤的女人会使观察者认为, 她的表现与情绪化的人格类型是一致的, 而照片中表情悲伤的男人则会被认为是经历了糟糕的一天。另一项研究表明, 参与者能更快地察觉到男性面部的愤怒表情和女性面部的快乐表情; 神情木然的男性更有可能被解读成愤怒, 而神情木然的女性更有可能被解读为快乐。^[54]

4.2 情绪劳动

如果你是一名销售人员或餐厅服务员, 你就会知道友好的行为以及微笑的重要性。即使哪天你感到不高兴, 你也知道管理人员希望你在和顾客打交道时能打起精神来, 因此你学会了伪装自己。当员工投入工作中时, 他们分别消耗了体力劳动和心理劳动。但工作还需要付出**情绪劳动** (emotional labor)。情绪劳动是指员工在工作过程中与人交往时表现出符合组织要求的情绪。

这一概念是从针对服务业工作的研究中发展起来的。例如, 空乘人员应该是热情愉快的; 丧葬顾问应该是悲伤的; 医生应该是情绪中性的。实际上, 情绪劳动几乎涉及每一项工作。例如, 管理人员希望你在与同事交往的过程中彬彬有礼而不是相互敌视。当员工需要表现出来的情绪与他的真实情绪不同时, 真正的挑战便出现了。这种不一致称为**情绪失调** (emotional dissonance), 这会对员工造成重大伤害。如果把沮丧、愤怒和怨恨封闭起来置之不理的话, 最终会导致情绪衰竭 (emotional exhaustion) 和情绪倦怠 (emotional burnout)。情绪失调与前一章讨论过的认知失调类似, 只不过情绪失调关注的是感受而不是思考。情绪劳动作为出色工作绩效的一个关键成分变得越来越重要, 因此, 组织行为学领域越来越强调对情绪的理解。

情绪劳动让员工陷入两难。总会有一些同事你不喜欢, 却还必须和他们一起工作。你可能觉得他们粗鲁无礼, 或者觉得他们在背后说你的坏话。但不管怎样, 你的工作要求你与这些人打交道。所以, 你不得不装出友好的样子。

把情绪划分为内感情绪和外显情绪, 可能会对你有所帮助, 尤其是在工作方面。^[55] **内感情绪** (felt emotions) 是个体的实际情绪; 相反, **外显情绪** (displayed emotions) 是组织要求员工表现的并被视为符合特定工作的情绪。它们并不是与生俱来的, 而是后天习得的产物。同样, 大多数人都知道, 在葬礼上应该表现出悲伤, 无论我们是否真的认为这个人的死是一种损失; 在婚礼上需要表现出快乐, 即使你并不想去庆贺。

研究表明, 美国的职场通常要求人们表达出快乐、兴奋等积极情绪, 压抑恐惧、愤怒、厌恶、蔑视等消极情绪。^[56] 有效的管理者都知道, 给一名员工做出不良的绩效评估时要表现得严肃; 当自己未得到晋升时要掩饰和克制愤怒。如果一名销售人员没有学会微笑和友好待人, 那么, 无论他的真情实感如何, 通常都很难在销售岗位上干得长久。我们体验到的情绪与展示出的情绪并不总是一致。

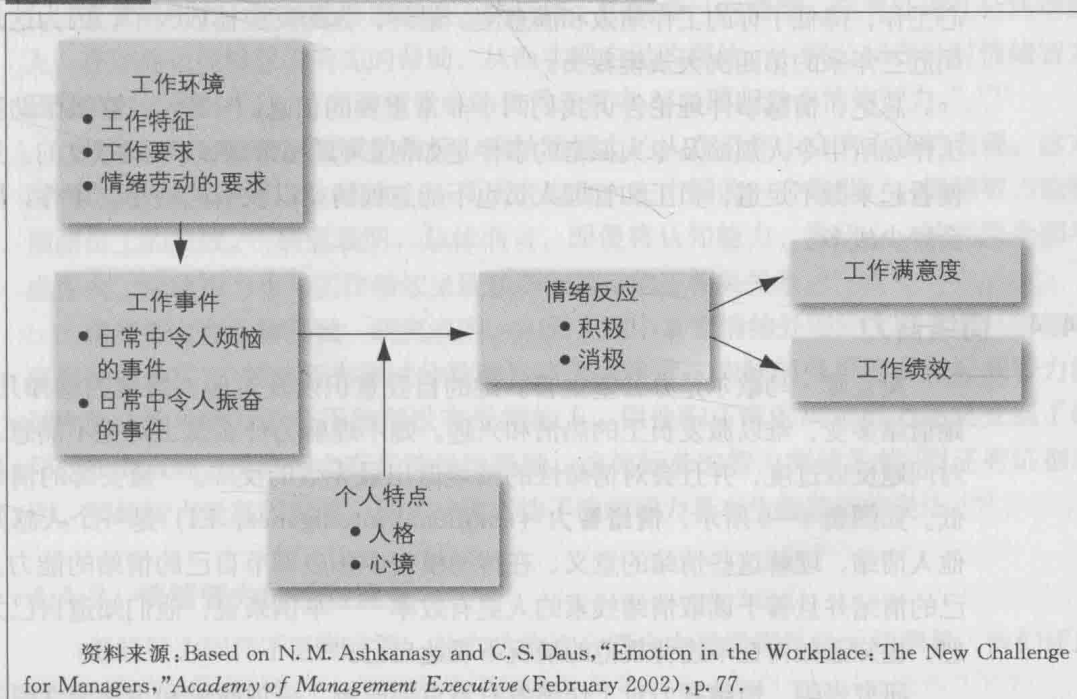
展示伪装情绪意味着我们需要压抑自己的真实情感。**表层扮演** (surface acting) 就是隐藏我们的内在情感,按照表达规则放弃情绪表达。例如,员工在自己并不想笑的时候对顾客微笑,就是在做表层扮演。**深层扮演** (deep acting) 就是按照表达规则调整内在的真实情感。卫生保健品供应商努力让自己对病人产生更多真正的同情就属于深层扮演。^[57] 表层扮演处理外显情绪,深层扮演处理内感情绪。研究表明,表层扮演会让员工更有压力,因为他必须隐藏自己的真实情感。^[58] 展示并没有实际感受到的情绪会让人觉得疲惫,所以给从事表层扮演的员工放松和恢复的机会非常重要。一项研究观察了拉拉队教练是如何利用教学间歇的,结果发现利用间歇进行休息和放松的教练,在之后的训练中更有效率^[59];在间歇时做杂事的教练,后面的效率仅仅和间歇之前一样。另一项研究发现,在医院中,那些需要付出很多情绪劳动的工作团队,其倦怠程度要比其他团队高。^[60]

4.3 情感事件理论

正如我们所看到的,情绪和心境是我们生活中重要的一部分,但是,情绪和心境如何影响我们的工作绩效和满意度?**情感事件理论** (affective events theory, AET) 指出,员工会对工作中发生的事情产生情绪反应,这些反应又影响到他们的工作绩效和满意度。^[61]

图表4—5是情感事件理论的概括表述。该理论指出,情绪是对工作环境中事件的反应。工作环境包括有关工作的所有要素——任务的多样性及工作的自主性、工作要求、情绪劳动的要求等。这些环境或令人烦恼,或令人振奋,又或二者兼有。令人烦恼的事件包括:自己的同事拒绝完成他们分内的工作、与不同的管理人员产生冲突、过重的时间压力。令人振奋的事情包括:实现目标、得到同事的支持、成就获得认可。^[62]

图表 4—5 情感事件理论



这些工作事件会引起积极的或消极的情绪反应。但是,员工的人格和心境预先限定了他们对这些事件的反应程度(非常激烈或不太激烈)。例如,低情绪稳定性的人更有可能对消极事件反应强烈。一个人对特定事件的情绪反应可以随心境而变化。最后,情绪会影响很多工作绩效和满意度方面的变量,如组织公民行为、组织承诺、努力程度、离职倾向、工作场所偏差行为。

对情感事件理论的检验结果表明:

1. 情绪片段(emotional episode)实际上是单一事件沉淀下来的一系列情绪体验,包括情绪周期和心境周期。
2. 当前的情绪对任何时候的工作满意度都有影响,并且一直伴随着与事件相关的情绪发展。
3. 由于心境和情绪随时间波动,它们对绩效的影响也会产生波动。
4. 情绪对行为的驱动一般持续时间短,并且可变性很强。
5. 因为情绪(即使是积极情绪)会与工作所要求的行为不匹配,所以它们对工作绩效一般具有消极影响。^[63]

请思考下面这个例子。^[64]假设你是波音公司的航空工程师。由于商用喷气机的市场不景气,你听说公司正在考虑解雇10 000名员工,而你就在被解雇之列。这件事让你情绪消极,你很害怕失去这份工作,因为它是你的主要收入来源。由于你本来就容易忧心忡忡,被问题困扰,所以这件事加重了你的不安全感。你越来越担心,因为你(1)从不愿主动承担风险;(2)不信任你的雇主;(3)意识到决定权在那些也许不喜欢你的人手中;(4)即使有所行动也得不到什么好处。^[65]你还把一系列小的事件拼凑到一起,形成一个片段:你找你的上司谈话,他向你保证你的工作没问题;你听到一些流言蜚语,你所在的部门极有可能被撤销;你遇到了6个月前被解雇并且至今尚未找到新工作的同事。这些事情反过来会让你的情绪起伏不定。有的时候你会很乐观,并相信你不会炒。隔了一天,你可能又会很沮丧和焦虑。这些情绪波动使你无法专心工作,降低了你的工作绩效和满意度。最终,你的反应被放大了,因为这是波音公司近三年来的第四次大规模裁员。

总之,情感事件理论告诉我们两个非常重要的信息。^[66]第一,情绪帮助我们了解工作场所中令人烦恼及令人振奋的事件是如何影响员工的绩效和满意度的。第二,即便看起来微不足道,员工和管理人员也不能忽视情绪以及引起情绪的事件,因为它们会聚少成多。

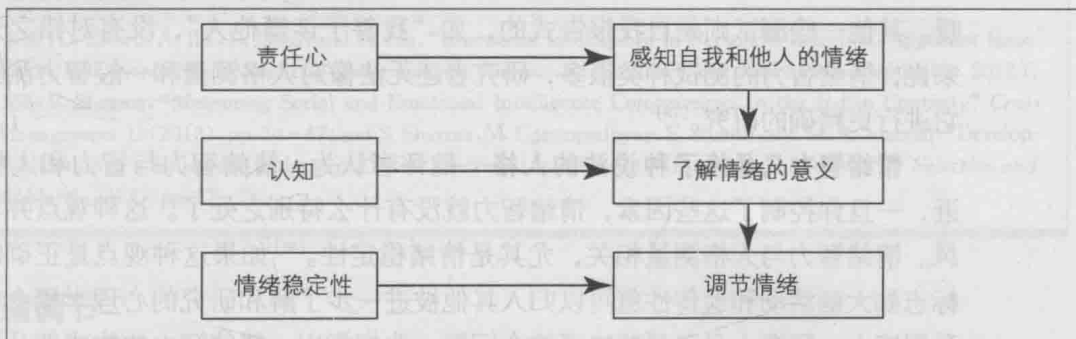
4.4 情绪智力

黛安娜·马歇尔是办公室主管。她的自我意识以及对他人情绪的感知几乎为零。她情绪多变,难以激发员工的热情和兴趣。她不理解为什么员工对她不满意。她经常对问题反应过度,并且会对情绪性的情境做出最无效的反应。^[67]黛安娜的情绪智力很低。如图表4—6所示,情绪智力(emotional intelligence, EI)是一个人感知自我和他人情绪、理解这些情绪的意义、在传递模型中相应调节自己的情绪的能力。了解自己的情绪并且善于读取情绪线索的人更有效率——举例来说,他们知道自己为什么愤怒,也知道如何在不违背规范的情况下表达自己。^[68]

研究表明,情绪智力对工作绩效有着重要影响。一项研究利用功能性磁共振成像

(FMRI) 技术发现, 在做战略决策时, 那些在选择的过程中调动大脑情绪中心的 EMBA 学生表现最好。这些学生会减少对大脑认知部分的使用。^[69] 另一项研究考察了 11 位美国总统的成败——从富兰克林·罗斯福到比尔·克林顿。研究者用六项特征来评估他们: 沟通、组织、政治技能、愿景规划、认知风格、情绪智力。研究发现, 区分成功总统 (如罗斯福、肯尼迪、里根) 与不成功总统 (如约翰逊、卡特、尼克松) 的关键品质是情绪智力。^[70] 一项模拟研究显示, 善于识别和区分自己情绪的学生更能做出明智的投资决策。^[71]

图表 4—6 情绪智力的传递模型



情绪智力是组织行为学中存在争议的一个概念, 既有支持者也有反对者。接下来我们回顾一下支持和反对它的观点。

4.4.1 情绪智力的支持意见

支持情绪智力的观点包括: 情绪智力的直觉吸引力, 情绪智力可以预测一些重要的指标, 情绪智力有生物基础。

直觉吸引力 那些能够察觉他人的情绪、控制自己的情绪、完美处理社会活动的人, 在商界也能够获得有力的帮助, 从而实现自己的想法。一家公司在针对情绪智力测量的宣传材料中称, “高级领导者的优秀表现中 85% 要归功于情绪智力。”^[72]

情绪智力可以预测重要的指标 高情绪智力的人在工作中会有不错的表现。这方面的支持性证据相当多。例如, 一项研究发现, 在中国的一个卷烟厂, 情绪智力能够预测员工的绩效。^[73] 研究表明, 总体而言, 即便将认知能力、责任心、神经质全部考虑在内, 情绪智力也与工作绩效呈现较弱但稳定的正相关关系。^[74]

情绪智力有生物基础 研究表明, 如果人脑中掌管情绪处理的部分受损 (前额叶皮层区域受损), 情绪智力测试分数明显更低。尽管这些脑部受损的人在标准智力测试中的分数可能并不低于脑部没有受损的人, 但他们正常的决策能力还是受到了破坏。研究表明, 情绪智力有其神经学基础, 这与标准的智力测试无关。^[75] 还有证据表明, 情绪智力受基因影响, 这进一步支持了情绪智力具有生物基础的说法。^[76]

4.4.2 情绪智力的反对意见

情绪智力同样不乏批评者, 他们认为这一概念太过模糊并且无法测量, 他们还质疑情绪智力的有效性。

情绪智力的定义有争议 对于很多研究者来说,情绪智力是什么并不十分清楚。^[77]有些人主要通过答题的正确率来推断个人识别和控制情绪的能力。这是从能力的角度来看待情绪智力。有的研究人员将情绪智力看作各种各样的想法,可以通过自我报告来测量,并且它们与认知能力是完全不同的。这两种定义不同,它们所使用的测量方式也几乎没有联系。^[78]

情绪智力无法测量 很多批评人士对情绪智力的测量提出了质疑。由于情绪智力是智力的一种形式,因此他们认为,在测试中必有对错之分。有些测试确实有正确答案和错误答案,尽管在这些测试中,问题的有效性很可疑。在一项测试中,参与者需要将特定的感觉与具体的颜色联系起来,好比紫色会让我们感觉有丝丝凉意而不是温暖。其他一些测试则是自我报告式的,如“我善于读懂他人”,没有对错之分。总体来说,情绪智力的测试种类很多,研究者还无法像对人格测量和一般智力测验那样对它进行更精确的研究。^[79]

情绪智力只是换了种说法的人格 批评者认为,情绪智力与智力和人格如此相近,一旦你控制了这些因素,情绪智力就没有什么特别之处了。这种观点并非空穴来风。情绪智力与人格测量相关,尤其是情绪稳定性。^[80]如果这种观点是正确的,生物标志如大脑活动和遗传性就可以归入其他被进一步了解和研究的心理学概念中。在某种程度上,研究人员已经解决了这个问题,他们指出,情绪智力的构成部分取决于某些特征,比如认知智力、责任心和神经质,因此情绪智力与这些特征相关是合理的。^[81]

虽然我们对情绪智力的了解在不断深入,但许多问题并没有得到解答。情绪智力在咨询公司和大众传媒中广受欢迎,但现有的研究文献还是难以证明它的构成。

道德抉择

管理者应不应该使用情绪智力测验?

正如我们在本章中讨论到的,情绪智力这一概念有一些争议。在招聘员工的过程中,是否使用情绪智力测验(EI),是管理者需要考虑的一个问题。以下是一些基于道德层面的考虑:

- 没有哪种测验适用于所有人。比如,研究人员最近使用了迈耶-萨洛维-卡鲁索情绪智力问卷(MSCEIT)、特质情绪智力问卷(Trait Emotional Intelligence Questionnaire),以及最新的情绪智力情境判断测验(SJT of EI)。通过对比,研究人员发现,情绪智力的测量需要根据不同的文化做出调整,因为不同文化有不同的情绪表达方式,因此,对情绪信号的解读也是不同的。印度最近一项研究使用情绪能力问卷(ECI-2)对比了印度和北美的主管在情绪智力上的得分。他们发现,结果虽然相似,但却不尽相同,并建议改良测验方法。

- 总的来说,应聘者也许不太愿意参加情绪智力测验,或者不太愿意参与某一部分的测验。比如,就面部识别测验来说,如果样本照片不够多样化,就会对某些人产生文化上的偏见。同样,得高分的参与者会认为测验是公平的;得低分的也许不这么认为,也可能因此不再看好这家单位——即便他们在其他评估中得分优异。

- 情绪智力测验分数对员工绩效的预测并不适用于所有工种。一项针对600名罗马尼亚人的研究发现,对于销售人员、公务员以及公立医院的CEO来说,情绪智力是有预测效力的,但这是因为这些职业本身需要大量的社会互动。不同类型的工作应该有与之相匹配的情绪智力测验方法,或者说,当工作性质与测验不匹配时,不应该使用情绪智力测验。

● 所谓的情绪智力测验,究竟测了什么,似乎还不太清楚。也许反映了人格或者智商,如果是这样的话,或许会有更好的测量方法。

● 目前的研究还不足以说明情绪智力究竟是如何对工作中的一些行为(如反生产行为)产生影响的。如果无法保证情绪智力测验得出的一定是理想的结果,那么通过情绪智力测验来挑选得分高的应聘者,也许并不是一种慎重的方法。

以上几点顾虑表明,应该避免在招聘中使用情绪智力测验。然而,在某种程度上,情绪智力确实可以预测员工的工作绩效,因此管理者不应该完全否定这种测试。希望在招聘过程中使用情绪智力测验的人应了解以上几个问题,不仅要在招聘员工时做到富有远见,更要在选择招聘方法时做到客观公平。

资料来源: D. Iliescu, A. Ilie, D. Ispas, and A. Ion, "Emotional Intelligence in Personnel Selection: Applicant Reactions, Criterion, and Incremental Validity," *International Journal of Selection and Assessment* (September 2012), pp. 347–358; R. Sharma, "Measuring Social and Emotional Intelligence Competencies in the Indian Context," *Cross Cultural Management* 19(2012), pp. 30–47; and S. Sharma, M. Gangopadhyay, E. Austin, and M. K. Mandal, "Development and Validation of a Situational Judgment Test of Emotional Intelligence," *International Journal of Selection and Assessment* (March 2013), pp. 57–73.

4.5 情绪调节

你是否曾在情绪低落的时候试图让自己振作起来,或者在愤怒的时候努力使自己平静下来?如果你有过这样的经历,那就说明你曾调节过自己的情绪。情绪调节虽然属于情绪智力的范畴,但是越来越多的人开始将它作为一个独立的概念进行研究。^[82]情绪调节背后的中心思想是识别并调整你所感受到的情绪。最近有研究表明,情绪管理能力是预测某些工作绩效和组织公民行为的强有力的指标。^[83]

情绪调节领域的研究人员通常会研究人们在改变自己的情绪时所采用的策略。我们已经在本章中讨论过的一种策略是表层扮演,或者更直白地说,就是在特定情况下“反映在脸上的”。但表层扮演不会真的改变情绪,所以这样的调节的收效很小。或许正是由于表达虚假情绪要付出代价,最近的一项研究表明,与那些始终利用表层扮演的人相比,偶尔使用表层扮演的个体往往工作满意度更低,工作中的退缩行为更多。^[84]深层扮演是我们提到的另一种策略,它的心理成本要低于表层扮演,因为员工确实是在努力让自己体会真实的情绪。深层扮演虽然不像表层扮演那么“假”,但也很困难,因为它本质上仍然是一种表演。

因此,组织行为学领域的研究人员正在试图理解那些需要人们做出表演的策略,比如表达恰当的情绪,但要尽量让它看上去自然,再比如情绪衰竭和职场退缩。目的是给员工和管理者一种工具,用以监控并调整他们在工作情境中的情绪反应。

虽然这方面的研究还在继续,但从目前的结果来看,有效的情绪调节技巧包括承认而不是压抑我们对不同情况的情绪反应,并在事件发生后重新对其评估。^[85]最近的一项研究说明了对认知的重新评价具有巨大的潜在影响。看过有关巴以冲突的具有煽动性的信息后,那些愿意对形势做出重新评价的以色列人比对照组中的人更愿意考虑通过和解的方式来处理两国之间的问题,较少支持采用激进的方式;而且,这种效果不是暂时的,实验结束五个月后依然如此。这表明,重新评价认知的方法也许可以使人们改变自己的情绪反应,即便是对巴以冲突这样高度情绪化的问题。^[86]

另一种潜在的情绪调节方法就是发泄。研究表明,与压抑自己的情绪相比,公开表达情绪对个体更有利。但在这一过程中,必须小心谨慎,因为发泄或公开表达沮丧会影响到他人。实际上,发泄能否帮助“发泄者”缓解情绪,在很大程度上还要取决于倾听者的反应。如果倾听者不做反应(很多人都会拒绝对此做出反应),发泄者反而会感觉更糟。倾听者表达了支持或认可,发泄者才会感觉好一些。因此,如果我们要找同事发泄,就要选择那些可以对我们表示同情的人。朝那些冒犯你的人发泄,不但无法改善现状,还有可能加剧你的负面情绪。^[87]

你也许会认为,并非每个人都善于调节自己的情绪。神经质的人在这方面面临的困难更多,并且常常觉得无法控制自己的情绪。自尊水平较低的个体也不大可能去改善自己的不良情绪,也许是因为他们不像其他人那样认为好心情是他们应得的。^[88]

虽然从某些方面来看调节情绪有一定的好处,但研究表明,改变自己的真实感受也存在某些弊端。改变情绪就意味着付出努力,正如我们在讨论情绪劳动时提到的,这个过程可能会让人筋疲力尽。有的时候,试图改变某种情绪反而会使这种情绪变得更强烈。比如,说服自己不要害怕某个事物的同时,你也在强调它,这会让你更加害怕。^[89]从另一个角度来看,研究表明,回避消极情绪不太可能带来积极情绪,与其这样,不如主动寻求积极的情绪体验。^[90]比如,和朋友交流更有可能为你带来积极的心境,这比回避同事之间的不愉快交谈更有效。

虽然情绪调节方面的技巧可以帮助我们应对工作中的困难,但研究表明,调节的效果存在很大的差异。台湾最近的一项研究发现,那些曾为粗鲁无礼的主管工作过的人表现出情绪衰竭和工作退缩的倾向,但由于采用不同的情绪调节策略,他们的这一倾向在程度上有所不同。这表明,我们需要通过更多的研究来帮助员工更好地利用情绪调节技巧。^[91]因此,情绪调节虽然有很大的发展空间,但为了营造积极的职场环境,最好的方式还是招收那些心态积极的员工,并训练领导者管理他们的心境、工作态度和表现。^[92]最好的领导者在管理情绪方面和完成工作任务时一样出色。

4.6 情绪和心境在组织行为中的应用

在这一部分,我们要来看一下对情绪和心境的了解是如何提高我们在人员选拔、决策、创造力、动机、领导、人际冲突、谈判、客户服务、工作态度、工作偏差行为等方面的解释能力和预测能力的。我们还要了解一下管理人员是如何影响我们的心境的。

4.6.1 人员选拔

到目前为止,情绪智力给了我们这样一个启示:在雇用员工时,尤其对于那些需要高度社会互动的工作,雇主应该把情绪智力考虑在内。事实上,越来越多的雇主开始在招聘过程中采用情绪智力测试。有关美国空军招聘的一项研究表明,表现优秀的应征人员的情绪智力水平也很高。利用这些发现,空军修改完善了选拔标准。进一步的追踪调查发现,与那些得分低的人相比,情绪智力高的应聘者的成功概率要高出 2.6 倍。在欧莱雅公司,按照情绪智力分数选拔出来的销售人员,其工作业绩超过利用传统程序选拔出来的人员。每年,基于情绪能力选拔的销售人员其销售额比其他人高出 91 370 美元,使净收益增加 2 558 360 美元。^[93]

4.6.2 决策

你在第6章会看到,针对决策的传统研究强调理性的作用。但组织行为学的研究人员越来越多地发现,心境和情绪对决策具有重要影响。

积极的心境和情绪有助于人们做出更好的决策。心境好或情绪积极的人更有可能使用启发式的方法或经验规则,来帮助他们迅速做出良好的决策。^[94]积极的情绪能够提高解决问题的能力,所以情绪积极的人能找到更好的方法解决问题。^[95]

对于消极情绪和心境的看法,研究者仍存在分歧。虽然一篇被广泛引用的文章认为情绪抑郁的人可以做出更准确的判断^[96],但最新的研究表明,抑郁的人会做出更多不良的决策。为什么?因为抑郁的人处理信息的速度变慢,试图考虑所有的可能性而不是最有可能的选择。^[97]抑郁的人寻找完美的解决方案,而实际上完美的解决方案几乎不存在。

4.6.3 创造力

有研究认为,心境好的人比心境糟的人更具创造力。^[98]心境好的人会有更多的想法,别人也认为他们的想法很新颖。^[99]心境愉悦或情绪积极的人似乎更加灵活变通、思想开放,这也解释了他们为什么更具创造力。^[100]主管需要让员工保持快乐,因为这会带来更好的心境(员工希望受到领导的鼓励,得到工作方面的积极反馈),反过来这又会提高人们的创造力。^[101]

但是,也有研究认为,积极的心境并不会使人们更有创造力。当人们处于积极心境的时候,他们会放松(“如果我的心境好,则表明诸事进展顺利,我不需要有新的想法。”),因而不会用批判性思维思考问题,而这种思维方式是创造力所必需的。^[102]分歧可能在于人们对心境的看法不同。人们在这里考虑的不是消极或积极的情感,而是将心境概念化为活化情感(active feelings),如愤怒、害怕或者欣喜,以及与此相反的钝化心境(deactivating moods),如悲伤、失望或者平静。所有的活化情感,无论是积极的还是消极的,可能会带来更多的创造力,而钝化心境则带来较少的创造力。^[103]我们之前讨论过,其他一些因素,比如疲劳,也可能促进创造力。一项针对428名学生的研究发现,他们在疲劳时能更好地发挥创造力,完成解决问题的任务,这表明疲劳或许可以让思维自由发挥,从而找到新的解决方案。^[104]

4.6.4 动机

有些研究强调了心境和情绪在动机中的重要性。其中一项研究是让两组人猜字谜。一组人首先观看有趣的录像短片,这是为了让他们在猜谜之前有个良好的心境。另一组人没有看短片,直接就开始猜谜。结果呢?拥有积极心境的那一组更相信自己有能力猜出字谜,付出了更多的努力,最终解出了更多的字谜。^[105]

另一项研究发现,工作绩效的反馈——无论是真实的还是虚假的,都会影响人们的心境,心境又会反过来影响他们的动机水平。^[106]因此,存在这样一个循环:愉快的心境使人们更具创造力,因此他们会得到更积极的工作反馈。积极的反馈进一步强化了他们愉快的心境,愉快的心境又让他们的绩效更好。

还有一项研究观察了中国台湾保险销售员的心境。^[107]拥有良好心境的销售员会给

同伴提供更多的帮助，而且自我感觉更好。这些因素会让他们取得较优异的工作表现，包括较高的销售额和上级给出的高绩效评级。

4.6.5 领导

有效的领导者会利用情绪吸引力来帮助他们传递信息。实际上，演讲过程中的情绪表达常常是决定个体是否接受领导者信息的一个关键要素。例如，政治家们在谈到竞选成功的可能性时，都知道要表现出自己的热情，即使此时的民意调查结果正好相反。

最近的研究主要集中在变革型领导的影响上，我们暂且把他们视为非凡的领导人（我们将在第12章中对此进行更全面的讨论）。变革型领导能够意识到情绪对他们的追随者的影响，并常常分享情绪。一项针对中国台湾军职人员的研究表明，通过分享彼此的情绪，变革型领导可以鼓舞追随者的积极情绪，从而获得更好的任务绩效。^[108]

企业管理人员都知道，员工的情绪在他们是否愿意接纳公司的未来愿景和变革举措方面十分重要。当上层提出新的愿景规划时，尤其是当这种愿景包含遥远模糊的目标时，人们常常很难接纳。通过唤起情绪，并把它与诱人的愿景目标相结合，领导者可以提高管理者与员工接受变革的可能性。^[109]那些注重鼓舞人心的目标的领导者，会使员工更加乐观和热情，从而帮助他们更积极地与同事和顾客进行互动。^[110]

4.6.6 谈判

谈判是一种情绪化的过程。但我们经常会说一个有技巧的谈判者“面无表情”。英国 Poker Channel 的创始人格里斯平·尼伯尔说：“这是一场虚张声势的游戏，各种奇妙的情绪和紧张感都会在这里体现，就是要看谁吹的时间最长。”^[111]有研究表明，那些假装愤怒的谈判者比对手更有优势。为什么？因为当谈判者表现出愤怒的时候，对手就会得出结论：谈判者已经做了所有能做的退让，因此，对手就会让步。^[112]愤怒的情绪应该有选择地应用于谈判中：拥有较少信息或者不如对手强大的谈判者如果表现出愤怒的话，得到的结果会更糟糕。^[113]强大且消息灵通的人士似乎不愿意与愤怒的谈判者分享信息，或者在中途遇到一个愤怒的对手。

表达消极的情绪（如愤怒）虽然有效，但如果对自己取得的成绩感到糟糕，则会对你将来的谈判产生不良影响。受消极情绪影响的谈判者会对谈判产生消极的看法，不愿意在将来的谈判中与对手分享信息或寻求合作。^[114]有趣的是，虽然心境和情绪对工作有好处，但在谈判中，除非我们伪装面部表情（比如假装愤怒），否则情绪可能会破坏我们的谈判结果。2005年的一项研究发现，脑部情绪中心受损（菲尼亚斯·盖奇损伤的是相同部位）的人或许会是最佳的谈判者，因为面对消极的谈判结果时，他们不会矫枉过正。^[115]

4.6.7 客户服务

员工的情绪状态会影响他们的客户服务，客户服务又会影响业务的水平和顾客满意度。^[116]提供高质量的客户服务会让员工感觉困难，因为这经常会让他们处于情绪失调状态。长时间的情绪失调预示着职业倦怠、工作绩效减少、工作满意度降低。^[117]

另外,员工的情绪会转移到顾客身上。研究表明,员工与顾客的情绪会相互影响,研究者称为**情绪感染**(emotional contagion),也就是从他人那里受到“感染”的情绪。^[118]情绪感染是如何产生的呢?主要的解释是:当某人情绪积极并且冲你大笑或微笑时,你倾向于以积极的方式回应他。因此,当员工表达积极情绪的时候,顾客就会积极回应。情绪感染很重要,因为当顾客受到员工积极心境或情绪感染的时候,他们的购买行为就会更长久。消极情绪和心境又如何呢?它们也具有感染力吗?绝对如此。比如说,当员工感到自己受到顾客的不公对待时,他将很难展示出组织所希望的积极情绪。^[119]

4.6.8 工作态度

你是否曾听到这样的建议:“永远不要把工作带回家。”也就是说,一回到家你就要忘掉工作。实际上,说起来容易做起来难。一些研究表明,如果当天工作顺利,晚上在家的心境会更好;而工作不顺的时候,人们在家时的心境也很糟。^[120]如果当天的工作压力很大的话,工作结束后还是很难放松。^[121]一项研究请已婚夫妇在一天之内接受电话调查描述他们在不同时间的心境。正如大多数已婚读者所猜想的那样,如果夫妻中有一人在工作中处于消极的心境,晚上这种心境就会波及配偶。^[122]换句话说,如果你白天工作不顺,你的配偶可能就会有一个不愉快的夜晚。虽然人们会把工作中的情绪带回家,但通常这种影响第二天就会销声匿迹。^[123]

4.6.9 工作场所偏差行为

在组织中待久了的人都知道,有些人常常会用行动来打破既定的规范,这会对组织、成员或两者造成威胁。正如我们在第1章中看到的,这些行为被称作工作场所偏差行为。^[124]很多偏差行为都可以追溯到消极情绪上。

例如,当你怨恨别人得到了你没得到又十分渴望的东西时(如较好的工作任务、更大的办公室、更高的收入),你就会产生嫉妒。它会导致怀有恶意的偏差行为。例如,一名嫉妒的员工会采取敌对行动,以卑鄙的手段陷害另一名员工,恶意歪曲别人的成功,夸大自己的成绩。^[125]愤怒的人将自己糟糕的心境归咎于他人,认为他人的行为是敌对的,并且难以考虑别人的观点。^[126]不难看到,这样的思维过程可以直接导致言语或身体攻击。

有证据表明,情绪消极的人比其他人更有可能在工作中出现短期偏差行为,比如闲聊或者上网。^[127]很重要的一点是,最近一项针对巴基斯坦电信和IT从业人员的研究发现,愤怒会引起更激进的不良行为,比如对他人滥用职权以及生产偏差行为,但悲伤的情绪却不会引起这样的结果。有趣的是,愤怒和悲伤都无法用来预测工作场所中的退缩行为,这表明,管理者需要认真对待员工表现出的愤怒情绪,因为员工可能会一直待在组织中,继续对他人采取激进的行为。^[128]一旦攻击开始,其他人也会变得愤怒和咄咄逼人,于是消极行为就会恶化升级。

4.6.10 工作中的安全与伤害

一些研究将消极情感和不断增加的工伤相联系。结果表明,如果能够保证工人在处于糟糕的心境时不去进行具有潜在危险的活动,雇主就可以提高员工的健康和安全

水平(也减少了成本)。糟糕的心境可能通过以下几种方式导致工作中的伤害:处于消极心境的人更加焦虑,这可能会使他们无法有效处理危险;一个总是担惊受怕的人会对安全防护措施持更悲观的态度,因为他觉得自己无论如何都会受到伤害,或者在面临威胁的时候惊慌失措;消极的心境也会分散人们的注意力,而注意力的分散显然会导致粗心大意。^[129]

4.6.11 管理人员如何影响员工的心境

总体来说,你可以通过播放有趣的短片、发放糖果或提供美味的饮料等方式来改善人们的心境。^[130]但是,公司可以通过哪些方式来改善员工的心境呢?管理人员可以表现得幽默一些,或者表扬那些工作表现出色的员工。另外,领导者心境好的时候,小组成员更积极,他们之间就会有更多的合作。^[131]但如果领导者愁眉不展呢?最近一项针对情绪感染的研究发现,领导者表露出的悲伤情绪会增加下属的分析性工作表现,这也许是因为悲伤的领导者不会把太多的心思放在下属身上。不过,这项研究表明,领导者在分享自己的积极情绪时会更加有效,下属在积极的情绪环境中更有创造力。^[132]

选择积极的团队成员可以达到情绪感染的效果,因为积极的心境会在团队成员间传播。一项针对职业板球的研究发现,队员快乐的心境会影响其他团队成员的心境,同时也会对他们的成绩产生积极影响。^[133]因此,管理人员应该选拔那些心境积极的团队成员。

国际组织行为学

克服文化情感障碍,建立高效团队

最好的团队通常具备较高的情绪智力;每个成员的情绪都会得到领导及其他成员的照顾和尊重。然而,一旦涉及跨文化问题,就是说起来容易做起来难了。我们身处的环境会决定我们表达情绪的方式,因此,来自不同地区的成员在交流互动时总会面临文化情感障碍。

文化领域的研究着重对比了东西半球的差异,以描绘不同的信仰与价值体系。东半球国家更倾向于集体主义,而西半球国家更倾向于个人主义。这些差异对工作团队的情感动态有着深远的影响。

团队成员之间的误解很容易造成团体互动失效。比如,受东方文化影响的团队成员倾向于将团队的利益置于个人成就之上。他会重视团队的和谐与合作,也许还会认为,在工作中表达愤怒、不同意或蔑视等情绪是不合时宜的。因此,由东方人组成的团队会采取与西方团队不同的方式来达成团队目标。西方团队重视言论自由、坦率以及其他更能表达自我、彰显个性的方式。西方团队成员可能比东方成员更偏爱独立工作,对于挫折或热情等激烈情绪的接受能力更强。东方成员也许会在消极和积极的体验中寻找平衡,而西方成员可能只在意积极体验。

当然,这些只是概括。任何对文化的审视都会寻找人与人之间的相似之处。然而,就像个人的情绪表达会因为个性与经历的不同而有所差异一样,我们和我们的情绪也会受到文化的影响。了解某人的情绪“从何而来”可以帮助我们朝着互相理解迈出重要的一步,也可以帮助我们更加深入地了解团队中的伙伴。如果一个团队想要拥有很高的生产力,成

员就需要敏锐地感知其他人的观点和情绪,领导者需要学会如何根据文化上的差异,恰当地应对团队成员的情绪,从而激发团队成员的积极性。多元文化团队可以利用自身的优势更好地理解文化与情绪,发挥每个成员的聪明才智,为组织目标做出贡献。

资料来源:G. M. Fisk, and J. P. Friesen, "Perceptions of Leader Emotion Regulation and LMX as Predictors of Followers' Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors," *Leadership Quarterly* (February 2012), pp. 1-12; E. J. Hartel and X.-Y. Liu, "How Emotional Climate in Teams Affects Workplace Effectiveness in Individualistic and Collectivistic Contexts," *Journal of Management & Organization* (July 2012), pp. 573-585; and V. A. Visser et al., "How Leader Displays of Happiness and Sadness Influence Follower Performance: Emotional Contagion and Creative versus Analytical Performance," *Leadership Quarterly* (February 2013), pp. 172-188.

4.7 本章小结

情绪和心境是相似的,因为它们在本质上都是情感。但它们也是不同的——心境比情绪更宽泛,情境的线索更少。此外,事件确实很重要。一天当中不同的时间和一周当中不同的时间、有压力的事件、社会活动及睡眠方式,都是影响情绪和心境的因素。研究表明,情绪和心境几乎与所有的组织行为学主题相关,对管理者有一定的启示。

4.8 对管理者的启示

- 为提升员工的有效决策、创造力和动机,尽可能多地塑造真实而积极的情绪和心境。
- 提供积极的反馈以调动员工的积极性。
- 在服务业,鼓励员工表达积极的情绪,让客户感受到他们的积极性,从而促进员工与客户间的交流和协商。
- 辨别情绪的合理性,只对支持你且与事件不相关的倾听者小心谨慎地发泄你的情绪,通过这种方式调节你对某个事件强烈的情绪反应。
- 不要忽略同事和员工的情绪;不要完全以理性的角度去评价别人的行为。正如一位咨询顾问所说的,“你无法把情绪和工作分离开来,因为你无法把情绪和人分离开来”。^[134]管理者如果理解了情绪和心境的作用,将提高他们解释和预测同事及员工行为的能力。

观点碰撞

有时候发脾气也是件好事

正方

本章始终在讨论“愤怒”,这是因为愤怒是一种重要的情绪。然而,我们在感到愤怒时又该如何反应呢?职场文化告诉我们,不能把自己的愤怒情绪表现出来,不然别人就会认为我们没有服务意识,或者更糟糕的,觉得我们没有职业精神,甚至离经叛道或有暴力倾向。诚然,有时候愤

反方

的确,愤怒是一种常见的情绪,但它也是一种有毒的情绪。愤怒,以及与其紧密相关的另一种情绪——敌意,与组织中的许多不当行为都是相关的。这也是为什么许多组织制定了愤怒管理方案,以减少工作场所中愤怒情绪带来的不利影响。

怒情绪的表达是有害的或者说不专业的表现, 我们被这种观点洗脑, 以至于就连最正常不过的情绪表达也要受到压制。这样的要求是违背自然的, 何况越来越多的证据证明, 情绪压抑会给组织和个人造成损失。

越来越多的研究证明, 抑制愤怒会使人付出高昂的代价。例如, 斯坦福大学的一项研究显示, 在播放第二次世界大战期间日本遭受原子弹轰炸的影片时, 研究人员如果要求观众必须面无表情, 不能流露出任何情感, 那么在影片结束后的访问中, 他们会表现得更紧张。其他研究表明, 习惯压抑愤怒等情绪的大学生更难交到朋友, 而压抑愤怒情绪的员工会感受到更多的工作压力。

在这一点上, 其实有更好的应对方法。一项最新的研究表明, 即便其他同事认为发脾气是不恰当的表现, 如果他们可以表达支持性的态度 (比如, 倾听发脾气的原因), 同样可以为工作带来建设性的改变。

的确, 管理者需要努力维持积极、互相尊重和没有暴力的企业文化。然而, 要求员工压抑自己的愤怒是一种无效且代价高昂的策略, 如果适当表达和释放愤怒情绪的途径被阻塞的话, 最终只会适得其反。

美国劳工统计局估计, 16% 的致命工伤是工作场所的暴力所致。你觉得那些人在行使暴力时会觉得开心、满意吗?

为了减少工作场所的愤怒情绪, 许多公司制定了相应政策来限制大喊大叫、当众辱骂以及敌对性的肢体动作等暴力言行。其他公司则建立起愤怒管理项目。例如, 一家公司举办了强制性的内部研讨会, 向员工展示如何在冲突爆发前将其平息。这一项目的发起人说, 它“给了人们具体的工具, 通过开展对话来解决问题”。明尼苏达州伊顿普瑞里的一家工程公司 (MTS Systems) 雇用了一家外部咨询公司, 目的是帮助它实施愤怒管理方案。通常, MTS 会举行一个 8 小时的研讨会, 讨论愤怒的来源、解决冲突的技巧以及组织政策。紧随其后的是一对一的员工会议, 主要是帮助员工学习认知行为方面的技巧, 以管理自身的愤怒情绪。外部培训师会收取 7 000~10 000 美元作为研讨会和一对一会议的报酬。“大家都希望员工可以提高交流能力。” MTS 公司经理凯伦·博雷说。

最终, 组织努力减少工作中愤怒情绪的感知和表达, 每个人都能从中获利。对员工和客户来说, 工作环境中的威胁和压力减少了, 员工会觉得更安全。就连容易愤怒的员工往往也能从中得到帮助。

资料来源: B. Carey, “The Benefits of Blowing Your Top,” *The New York Times* (July 6, 2010), p. D1; R. Y. Cheung and I. J. Park, “Anger Suppression, Interdependent Self-Construct, and Depression Among Asian American and European American College Students,” *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology* 16, no. 4 (2010), pp. 517 - 525; D. Geddes and L. T. Stickney, “The Trouble with Sanctions: Organizational Responses to Deviant Anger Displays at Work,” *Human Relations* 64, no. 2 (2011), pp. 201 - 230; and J. Fairley, “Taking Control of Anger Management,” *Workforce Management* (October 2010), p. 10.

复 习 题

1. 情绪和心境的区别是什么? 基本的情绪和心境有哪些?
2. 情绪是理性的吗? 情绪的功能是什么?
3. 情绪与心境的来源有哪些?
4. 情绪劳动对员工有什么影响?

5. 什么是情感事件理论? 它有哪些应用?
6. 肯定与否定情绪智力存在的证据都有哪些?
7. 情绪调节的策略以及可能产生的效果有哪些?
8. 你如何将关于情绪和心境的概念应用到具体的组织行为学问题中?

体验练习

谁能抓到骗子?

前文中已经提到,情绪研究人员对面部表情有着极大的兴趣,将其视为窥探个人情绪世界的窗口。他们还研究了人们是否可以通过愧疚或紧张的神情来判断一个人是否说谎。让我们看一看谁最擅长抓骗子,但首先要考虑一点:识别他人是否说谎的能力与每个人的心境有关。实际上,当你觉得快乐时,你是不太可能正确识别谎言的。原因提示:当你情绪消极时,你应该专注于信息本身(它可信吗?);如果你情绪积极,则要更多地获取非语言线索(比如急躁或镇定的行为)等。

将学生分成小组,并根据以下指示操作:

1. 随机选择一人作为团队的组织者。组织者在一张纸上写下“T”代表真话,“L”代表谎话。如果小组中有6个成员(除组织者外),那么其中3个人将得到写着“T”的小纸条,另外3人则得到写着“L”的小纸条。每个人都要对自己纸条上的内容保密。
2. 拿写着“T”纸条的成员需要讲一段真实的话,拿写着“L”纸条的则需要讲一段假话,尽量不要说得太离谱(比如,“我去过月球”)。
3. 组织者要求每个成员做一段陈述。随后,小组成员仔细观察讲话的人,判断他说的是真话还是谎话。所有人做完陈述后,组织者要求成员进行投票并统计结果。
4. 每个人公布自己讲的是真话还是谎话。
5. 你们小组中的成员擅长识破谎言吗?有没有擅长说谎的人?你是通过哪些迹象来判断一个人是否说谎的?

资料来源:Based on M. -A. Reinard and N. Schwartz, “The Influence of Affective States on the Presence of Lie Detection,” *Journal of Experimental Psychology* 18(2012), pp. 377–389.

道德困境

员工的快乐导师

我们知道,个人的不愉快在很大程度上会蔓延到工作中。此外,如果一个员工正在经历生活和工作中的负面情绪,那他很可能在与顾客、客户或工作伙伴的相处中做出适得其反的行为。

越来越多的公司,如美国运通、瑞银、毕马威会计师事务所等开始从快乐导师那里寻求帮助,以消除个人的不愉快情绪对工作造成的不利影响。

斯瑞库马·拉奥曾是大学教授,他有一个昵称——“幸福大师”。拉奥指导人们分析负面情绪,防止被负面情绪压垮。比如,如果你的工作有了调整,拉奥会建议你,不要总是抱有消极的想法和感受。相反,你应该自我暗示,从长远来看,这也许是件好事,现在就下结论为时过早。

除了应对工作调整带来的情绪影响,有的快乐导师还会主动出击,防止负面情绪蔓延——无论是从生活蔓延到工作,还是从工作蔓延到生活。一位在职场打拼的母亲表示,听完肖恩·艾克

多尔的演讲后,她不再把注意力集中在不堪重负的生活压力上,而是主动寻找机会微笑,甚至开怀大笑,并对此心存感恩。

某些情况下,快乐导师主张的那一套似乎更像是陈词滥调。吉姆·史密斯自称“首席快乐导师”,他问道:“如果我告诉你,有些秘密从小到大都没人告诉你,而这些秘密可以为你开启各种积极的情绪体验,你会作何反应?如果我告诉你,让你不快乐的唯一因素其实是你自己,你会有何反应?如果我告诉你,生活中的一些小调整就能彻底改变你对这个世界的体验,通过练习,这些调整就能成为你的习惯,你会有何感想?”

如果员工把自己的经历告诉快乐导师,就可以在工作和生活中得到更多的快乐,何乐而不为呢?里维拉称,自己就是快乐导师的受益者:“如果我总是抱着消极抱怨的态度,和我一起工作的人也会有同样的感受。”

如果你请不起快乐导师,你的雇主也不愿意为此买单,那该怎么办?最近的一项研究推荐了一种DIY(自助)的方法,可以帮你在家中维持良好的心境。秘诀就在于,伸出援手。如果你在工作上帮助了别人,那么等你到家之后,放松下来,回想一天的经历时,你的心境会得到改善。

◆ 问题

1. 你认为快乐导师有效吗?你如何评估其有效性?
2. 你会欣然接受职场中的快乐训练吗?为什么?
3. 什么情况下——如果有的话——管理人员提议下属接受快乐导师的培训是合情合理的?

资料来源:S. Shellenbarger,“Thinking Happy Thoughts at Work,” *The Wall Street Journal* (January 27, 2010), p. D2; S. Sharma and D. Chatterjee,“Cos Are Keenly Listening to ‘Happiness Coach,’” *Economic Times* (July 16, 2010), <http://articles.economictimes.indiatimes.com/>; J. Smith, *The Executive Happiness Coach*, www.lifewithhappiness.com/ (downloaded May 3, 2011); and S. Sonnentag and A. M. Grant,“Doing Good at Work Feels Good at Home, But Not Right Way: When and Why Perceived Prosocial Impact Predicts Positive Affect,” *Personnel Psychology* 65(2012), pp. 495–530.

案例分析1

工作的时候大哭合适吗?

正如本章所示,情绪在工作中是不可避免的。与此同时,人们还无法毫无顾忌地在工作中的表达情绪。也许是因为现行的商业文化和礼仪不允许人们流露出过于明显的情绪。问题是:组织能否提高情绪管理的能力?在工作中叫喊、大笑或者哭泣,这些行为合适吗?

有人质疑,在工作场合表达更多的情绪是否真的有好处。正如本章指出的,情绪是人们对环境做出的一种不自主的生理反应,因此,情绪很难控制。22岁的客服代表劳拉参与了一项案例研究,她指出,恐惧和愤怒常被用来控制员工,这种用情绪来操纵他们的方式令员工非常不满。在另一项案例研究中,一个主流电视网的主席在工作中只要出现任何差错,就会对员工大喊大叫,使员工在情感上受到伤害,对公司也缺乏忠诚度。和劳拉一样,这家公司的员工不愿对老板的情绪爆发做出真实的反应,因为害怕被贴上“软弱”或者“没用”的标签。这些人工作的环境似乎非常情绪化,但实际上,工作场合可以表露的情绪是很有限的。在许多组织中,比起悲伤的情绪,人们更能接受愤怒,而愤怒可能造成严重的后果。许多人发现,如果有人对他们发脾气的话,他们会因此消极很久,难以专注于工作,而那些大喊大叫的人则显得情商很低。

还有人认为,能有效识别并处理情绪的组织更具创造力,更令员工满意,生产力也更高。例如,劳拉说,如果她可以无所畏惧地表达自己在情感上受到的伤害,她对工作的满意度将会大大提升。换句话说,劳拉的公司所面临的问题不在于表达了什么样的情绪,而在于没能很好地应对情绪的表达。其他人指出,利用情绪方面的知识——如读取并理解他人反应的能力——对不同的

工作者来说都是至关重要的，无论是销售人员、客服代表，还是经理、高管。一项调查发现，88%的工作者认为，能够敏锐地察觉他人的情绪是一种宝贵的资产。管理顾问艾瑞卡·安德森指出：“对于工作时大哭的行为，人们的态度正在转变，这也许可以打开改变的大门。”那么接下来的问题是，组织如何做到逐步允许情绪表达，但又不至于打开潘多拉魔盒，引起情绪的爆发。

◆ 问题

- 1. 你认为哪些因素会使组织无法有效地管理情绪？
- 2. 你认为有策略地使用和表达情绪是否有保护员工的效果？或者说，如果在工作中掩饰真实的情感，带来的问题会比解决的问题多吗？
- 3. 在你工作过的公司中，有没有哪家公司把情绪作为管理的一部分？根据你的经验，描述这种方式的优点和缺点。
- 4. 研究表明，同事和管理者的行为导致的负面情绪（分别占 37% 和 22%），比客户引起的负面情绪（7%）要多。^[135] 劳拉所在的公司可以通过哪些措施来改变整个情绪氛围？

资料来源: E. Bernstein, "Why People Have Big Explosions for Very Small Reasons," *The Wall Street Journal* (October 16, 2012), pp. D1, D2; A. Kreamer, "Go Ahead—Cry at Work," *Time* (April 4, 2010), www.time.com; J. S. Lerner and K. Shonk, "How Anger Poisons Decision Making," *Harvard Business Review* (September 2010), p. 26; S. Shellenbarger, "When the Boss Is a Screamer," *The Wall Street Journal* (August 15, 2012), pp. D1 - D2; and J. Perrone and M. H. Vickers, "Emotions as Strategic Game in a Hostile Workplace: An Exemplar Case," *Employee Responsibilities and Rights Journal* 16, no. 3 (2004), pp. 167 - 178.

案例分析 2 你能通过看脸来识别情绪吗？

我们在前面提到过，一些研究人员——其中最出名的当属心理学家保罗·艾克曼 (Paul Ekman) ——研究了面部表情是否可以揭露真实的情绪。这些研究人员将真正的笑容 (所谓的杜乡式微笑，以法国医生 Guillaume Duchenne 的名字命名) 与假笑区分开来。杜乡发现，真诚的微笑不仅嘴角上扬 (很容易假装)，脸颊和眼部肌肉也会随之向上提升 (装起来要困难得多)。因此，判断一个人是不是真的开心或者被你逗乐，只需要观察他脸颊上方和眼周的肌肉——如果一个人的眼睛也在微笑或者闪光，那就是真正的笑容。艾克曼和他的同事开发出类似的方法来判断其他情绪，如愤怒、厌恶以及悲痛。艾克曼说，辨别真实情绪的关键在于仔细观察微表情，或者那些无法轻易控制的面部肌肉。最新研究表明，人们其实无法通过面部表情精确地推断出他人的情绪。

丹·希尔利用这些技巧研究了 CEO 的面部表情，他发现，他们之间存在显著差异，不但体现在笑容是否真诚上，还体现在积极表情与消极表情所占的比重上。以下是希尔对一些著名男性 CEO 进行面部表情分析得出的结果：

杰夫·贝索斯，亚马逊	51% 积极
沃伦·巴菲特，伯克希尔-哈撒韦公司	69% 积极
迈克尔·戴尔，戴尔电脑	47% 积极
拉里·埃里森，甲骨文	0% 积极
比尔·盖茨，微软	73% 积极
菲尔·耐特，耐克	67% 积极
唐纳德·特朗普，特朗普集团	16% 积极

有趣的是,这些通过不同方式取得成功的人,流露出的积极表情存在如此大的差别。这引发了一个问题:拉里·埃里森的微笑从比尔·盖茨的笑容更值钱吗?

◆ 问题

1. 大多数研究表明,我们并不像自认为的那样善于发现虚假的情绪。你觉得通过训练可以提高判断他人情绪的能力吗?
2. 你认为在这种情况下得到的信息可以帮你判断一个人的微笑是否真诚吗?
3. 你对这几位商界领袖的印象与研究结果一致吗?如果不一致,你觉得造成这种差别的原因是什么?
4. 假设你变得更擅长通过面部表情来判断情绪,你认为这对你的职业生涯有帮助吗?为什么?

资料来源:Based on P. Ekman, *Telling Lies: Clues to Deceit in the Marketplace, Politics, and Marriage* (New York: W. W. Norton & Co., 2009); D. Jones, "It's Written All Over Their Faces," *USA Today* (February 25, 2008), pp. 1B-2B; N. O. Rule and N. Ambady, "The Face of Success," *Psychological Science* 19, no. 2 (2008), pp. 109-111; and R. Reisenzein, M. Studtmann, and G. Horstmann, "Coherence between Emotion and Facial Expression: Evidence from Laboratory Experiments," *Emotion Review* (January 2013), pp. 16-23.

第5章

人格与价值观

■ Personality and Values

学习目标

学完本章后，你应该能够：

1. 描述人格、人格的测量方法以及人格的决定因素；
2. 描述 MBTI 人格框架，并评估它的优势和劣势；
3. 明确大五人格模型的关键特质；
4. 阐释大五特质是如何预测工作行为的；
5. 描述具体情境如何影响人格对行为的预测能力；
6. 比较终极价值观和工具价值观；
7. 比较价值观的代际差异；
8. 明确霍夫斯泰德民族文化的五大价值观维度。

马修的人格

马修·科林是 Freshii 公司的 CEO。Freshii 是一家正在迅速扩张的连锁餐厅，主要特色是所有新鲜的食材都来自本地有机农场。科林称，他与公司共同创造了一个主打“健康休闲”的新市场。

科林一开始在自己的家乡加拿大经营 Freshii。如今，公司总部设在芝加哥，在美国拥有的餐厅数量比在加拿大还多，并扩展至奥地利、中国、哥伦比亚、瑞典以及阿联酋。

起初，23 岁的科林在父母家中经营 Freshii 餐厅；如今 32 岁的他经营着这家年收入近 1 亿美元的公司。不同寻常的人格特征也许正是他能在如此年轻的时候便迅速取得成功的原因。科林以野心勃勃著称；事实上，未来几年内，他打算把餐厅规模扩大到 1 000 家，创造出一个像星巴克一样无处不在的“全球标志性品牌”。当他被问及是如何招聘经理的时候，科林说：“仅仅做到‘好’这种程度是不够的，只有‘超级成功’的人才适合到我们的公司。”

科林以强硬的作风闻名。他要求别人必须做到最好——“失败是绝对不能接受的。”他说——并且不怕为成功付出代价。他说：“在我看来，传统餐饮业信奉的是‘餐厅只要开起来，自然有人来’。我觉得那实在是太老套了。所以我们的理念是，开设一家餐厅后，用尽一切力量攻克市场，吸引顾客。”

最后，科林还是自恋型人格。他希望身边的人来迎合他。当问到 he 看重员工的哪些潜在特质时，他说：“他们得让我主动想要和他们做朋友。”他喜欢成为关注的焦点，也乐于被人认出来。事实上，有些人还给他贴上炒作狂的标签。他喜欢结交名人：瑞安·西克雷斯特 (Ryan Seacrest) 和艾什顿·库彻 (Ashton Kutcher) 都出席了 Freshii 在纽约的盛大开业典礼。

最近，科林出席了加拿大版的电视真人秀《卧底大老板》，为了避免被人认出，他粘上胡子，戴上假发，穿着肥大的西装，在 Freshii 餐厅里切西红柿，一不小心还切到了手指。一名员工为了帮他，竟然朝他的伤口撒盐。伤口随即血流不止，科林的脸痛苦地扭作一团，但这个员工并没有

因此被解雇。

资料来源: D. Eng, "Freshii's Fresh Take on Fast Food," *Fortune* (April 11, 2013), <http://money.cnn.com/2013/04/11/news/companies/freshii-matthew-corrin.pr.fortune/index.html>; M. Brandau, "Freshii CEO Discusses Move into China," *Restaurant News* (January 3, 2013), <http://nrn.com/international/freshii-ceo-discusses-move-china>; "Freshii CEO: How 'Undercover Boss' Changed My Business," *Business Insider* (March 7, 2013), www.bullfax.com/?q=node-freshii-ceo-how-undercover-boss-changed-my-business; and K. Martonik, "Freshii CEO Matthew Corrin on Undercover Boss," *Fransmart Blog* (March 14, 2013), <http://fransmart.com/blog/55/Freshii-CEO-Matthew-Corrin-on-Undercover-Boss.html>.

马修·科林的故事表明,我们有不同的人格特征。本章前半部分将介绍人格以及它与行为的关系。人们的价值观也存在差异。在本章的后半部分,我们将讨论价值观如何塑造我们的工作行为。

尽管我们的讨论主要集中在大五人格特质上,但并不是只有这些特征才能用来描述人。比如,我们还会讨论自恋型人格。

5.1 人格

为什么有些人安静而被动,有些人热情且进取?是否某种人格类型更适于从事特定类型的工作?在回答这些问题之前,我们首先需要回答一个更为基本的问题:什么是人格?

5.1.1 什么是人格

当我们谈论人格这个概念时,并不是指一个人是否有魅力,或者是否总是保持微笑。在组织行为学中,我们指的是一种动态概念,用于描述个体人格的成长和发展。

界定人格 使用最多的人格定义是戈登·奥尔波特 (Gordon Allport) 在 70 年前提出的。奥尔波特说人格是“个体内部身心系统的动态组织,它决定了个体对环境的独特的调节方式”。^[1]你可以把**人格** (personality) 视为个体对他人的反应方式和交往方式的总和。我们常常会通过个体所表现出来的能够测量的特质,对其人格进行描述。

测量人格 管理者之所以需要了解人格测量,最重要的原因是,研究表明,人格测试对雇佣决策很有帮助,它有助于管理者预测谁最适合某份工作。^[2]最常用的人格测量方法是自我报告,个体就一系列因素进行自我评估,比如,“我对未来有很多担忧”。尽管编写良好的自我报告非常有效,但作答人可能会撒谎或者进行印象管理,从而给人留下一个好印象。与那些为了自我认知而参加测试的情况相比,如果人们知道他们的人格测试分数将被用来做出雇佣决定时,他们对自己责任心和情绪稳定性的评价将会提高大约 0.5 个标准差。^[3]另一个问题是准确性,求职者参加测试的时候如果处于心情不好的状态,得到的分数可能就不准确。

观察者评定测量法是一种独立的人格评定方法,即由一位同事或者另一名观察者来进行评定(他们有时了解目标对象,有时不了解)。尽管自我报告调查法和观察者评定测量法的结果高度相关,但研究表明,观察者评定测量法在预测工作能否取得成功方面效果更好。^[4]不管怎样,每种方法都能从独特的角度帮助我们了解个体的行为。

大量针对人格的研究表明,将自我报告和观察者测量这两种方法结合起来,可以更好地预测绩效。言外之意很明确:制定重要的就业决策时,两种方法都要用。

人格的决定因素 有关人格研究的早期争论主要集中在这样一个问题上:一个人的人格究竟来自遗传还是来自环境?显然,人格是遗传和环境因素的综合产物。然而也许让你诧异的是,目前的研究倾向于认为遗传因素的重要性大于环境因素。

遗传 (heredity) 指的是那些在胚胎阶段已经决定了的因素。身材、相貌、性别、秉性、肌肉的组成和反射、精力水平以及生物规律等特点,全部或大部分受到出身的影响,也就是说,受到亲生父母在生物、生理、内在心理构成方面的影响。遗传观点认为,根据染色体上基因的分子结构,可以全面解释个体的人格特征。

来自不同国家的研究者曾对成千上万对刚出生就分离并分别在不同家庭中成长起来的同卵双胞胎进行了研究。^[5]如果遗传在决定人格方面所起的作用很小,那么,在这些分开抚养的双胞胎身上将很难发现相似性。然而,研究人员发现,双胞胎之间的人格相似性 50% 是由基因决定的,而在职业和休闲兴趣方面则有 30% 的相似性受基因的影响。比如,一对双胞胎彼此分离了 39 年,在相距 45 英里的两地分别成长起来。研究者发现他们驾驶的汽车型号和颜色完全相同,抽同一牌子的香烟,给自己的狗起相同的名字,而且常常去距离各自 1 500 英里以外的海滨度假。

有趣的是,对双胞胎的研究表明,父母所提供的生活环境对人格的发展并没有太多影响。与共同成长的兄弟姐妹相比,在不同家庭长大的同卵双胞胎的人格更具有相似性。具有讽刺意味的是,父母对我们人格的最重要贡献就是给了我们他们的基因。

但这并不是说人格永远不会改变。人们在可靠性 (dependability) 这一人格特征上的测量分数有随时间增长的趋势,因为年轻人会逐渐开始组建家庭、经营事业。然而,可靠性存在巨大的个体差异:因为每个人所能改变的程度大体相当,所以他们的排名顺序基本保持不变。^[6]用智力做类比可以解释得更清楚。随着孩子们不断长大,他们会越来越聪明,所以几乎所有人在自己 20 岁时都比 10 岁时聪明,而且,如果 10 岁时凯莎就比布莱克聪明,那么到了 20 岁时可能还是这样。有研究表明,人格在青春早期更易改变,在成年人中则更加稳定。^[7]

早期对人格的研究曾试图识别和标记那些能够描述个体行为的持久特征,包括害羞、进取、顺从、懒惰、进取、忠诚、胆小。当某人在很多情形下展现这些特点时,我们称其为此人的**人格特质 (personality traits)**。^[8]随着时间的推移,这些特点的一贯性越明显,它们在不同的情形下出现得越频繁,这种特质在描述个体时就越重要。

早期对主要行为特质的识别和分类^[9],经常会列出一长串难以概括的特质,并且为组织决策者提供的实践指导很有限。只有两个例外,即迈尔斯-布里格斯类型指标和大五模型,它们是目前的主导框架。

5.1.2 迈尔斯-布里格斯类型指标

迈尔斯-布里格斯类型指标 (Myers-Briggs Type Indicator, MBTI) 是使用最广泛的人格框架之一。^[10]这一人格测验包括 100 道问题,用以了解个体在一些情境中通常的感觉和活动。可以把个体区分为外向型 (extraverted) 或内向型 (introverted) (E 或 I)、感觉型 (sensing) 或直觉型 (intuitive) (S 或 N)、思维型 (thinking) 或情感型 (feeling) (T 或 F)、判断型 (judging) 或感知型 (perceiving) (J 或 P)。

- **外向/内向型**——外向型的人性格开朗、善于社交、充满自信。内向型的人则安静、害羞。

- **感觉/直觉型**——感觉型的人注重实际, 偏爱程序化和秩序化, 并且注重细节。直觉型的人依赖无意识的处理过程, 关注事情的重点。

- **思维/情感型**——思维型的人运用理智和逻辑处理问题。情感型的人则依赖个人的价值观和情绪。

- **判断/感知型**——判断型的人喜欢控制, 偏爱充满秩序的结构化世界。感知型的人灵活变通、顺其自然。

每组中选择一种类型, 在此基础上可以组合出 16 种人格类型。我们举几个例子来更为清楚地说明这个问题。内向型/直觉型/思维型/判断型 (INTJ 型人) 是幻想者, 他们有创造性的思想, 并有强大的内在驱动力, 他们的特点是怀疑、批判、独立、决断, 常常有些顽固。ESTJ 型人是组织者, 他们现实、理性、果断、实事求是, 是从事商业和技术类工作的最佳人选。ENTP 型人喜欢革新、特立独行、多才多艺, 对独自创业的想法感兴趣。这种人在完成挑战性任务方面足智多谋, 但疏于关注常规工作。

MBTI 在实践中得到了广泛应用。使用 MBTI 的组织包括苹果电脑、AT&T、花旗集团、通用电气、3M 等公司。另外, 还有一些医院和教育机构, 甚至美国海陆空三军也在使用这种测试。但 MBTI 作为人格测量工具的有效性却存在争议, 许多证据都反对这一测试。^[11] 按照非此即彼的方式 (也就是说, 要么是外向型, 要么是内向型), 强制性地进行分类就是问题之一。有的人可能在某种程度上既是外向型也是内向型, 但这一测量没有中间状态。MBTI 能够提高人们的自我意识, 并且能够提供职业指导。不过, 因为 MBTI 的结果似乎与工作绩效无关, 所以把它作为员工选拔的工具可能并不合适。

5.1.3 大五模型

MBTI 缺乏有力的支持证据, 但大量的研究都支持**大五模型** (Big Five Model)。该模型中有五个基本维度, 它们是所有其他维度的基础, 并包含了人格特质中最重要变量。^[12] 对这些特质的测试很好地预测了人们在不同现实情形中的表现。^[13] 这五个因素是:

- **外倾性** (extraversion)。这一维度描述的是个体对关系的舒适感。外倾者喜欢群居、善于社交、自信果断。内倾者倾向于封闭内向、胆小害羞、安静少语。

- **随和性** (agreeableness)。这一维度描述的是个体服从别人的倾向性。高随和性的人是合作的、热情的、信赖他人的; 低随和性的人是冷淡的、敌对的、不受欢迎的。

- **责任心** (conscientiousness)。这一维度是对可靠性的测量。有高度责任心的人是负责的、有条不紊的、值得信赖的、持之以恒的。在该维度上得分低的人很容易精力分散、缺乏规划性, 且不可信赖。

- **情绪稳定性** (emotional stability)。(经常用它的对立面——神经质进行标识) 这一维度刻画的是个体承受压力的能力。情绪稳定性高的人较为平和、自信、有安全感; 情绪稳定性低的人容易紧张、焦虑、失望、缺乏安全感。

● **经验开放性** (openness to experience)。最后一个维度针对个体对新奇事物的兴趣和热衷程度。开放性非常高的人富有创造性、凡事好奇、对艺术敏感；开放性非常低的人很保守，只对熟悉的事物感到舒适和满足。

大五特质如何预测工作行为 研究发现了这些人格维度与工作绩效之间的关系。^[14] 引用率最高的一项元分析的作者说：“大多数证据表明，那些值得信赖、细致周到、做事有条不紊、勤奋刻苦、持之以恒、高成就导向的个体，即使不能在所有职业当中有所作为，至少也可以在绝大多数职业中表现优异。”^[15] 在责任心上得分较高的个体，工作方面的知识水平也高，这可能是因为有高度责任心的人学得更多（一项针对138项研究进行的元分析显示，责任心与GPA（平均积分点）正相关）。^[16] 而较高的工作知识水平又会带来较高的工作绩效。有责任心的人对学习更感兴趣，而不仅仅是完成工作，他们尤其擅长在面对消极的反馈时依然保持良好的表现。^[17] 然而，有时责任心太强也许会适得其反，极度有责任心的人通常不会比那些责任心只是高于平均水平的人表现得更好。^[18]

责任心对组织的成功非常重要。如图表5—1所示，一项针对私营企业313名CEO候选人（其中225名被雇用，随后发现，公司的业绩与他们的人格分数相关）人格分数的研究发现，以坚持不懈、注重细节、设置高标准为外在表现形式的责任心，比其他特质更重要。

图表 5—1 收购型公司取得商业成功最重要的特质

最重要	最不重要
坚持不懈	良好的口头沟通
注重细节	团队合作
有效率	灵活性/适应性
分析技能	热情
设置高标准	倾听技能

有趣的是，有责任心的人寿命更长，他们能更好地照顾自己，并且极少有危险的行为，例如吸烟、酗酒、毒品、不安全的性行为，或者危险驾驶。^[19] 然而，他们不擅长适应环境的变化。他们通常以绩效为导向，在早期的培训过程中很难学会较为复杂的技能，因为他们关注的重点是表现良好而不是学习。最后，他们的创造力通常不如责任心较低的人，尤其是在艺术上。^[20]

尽管责任心与工作业绩始终相关度最高，但在某些情况下，其他的大五特质也会与之相关。现在让我们逐一分析这些特质，图表5—2对此进行了概括。

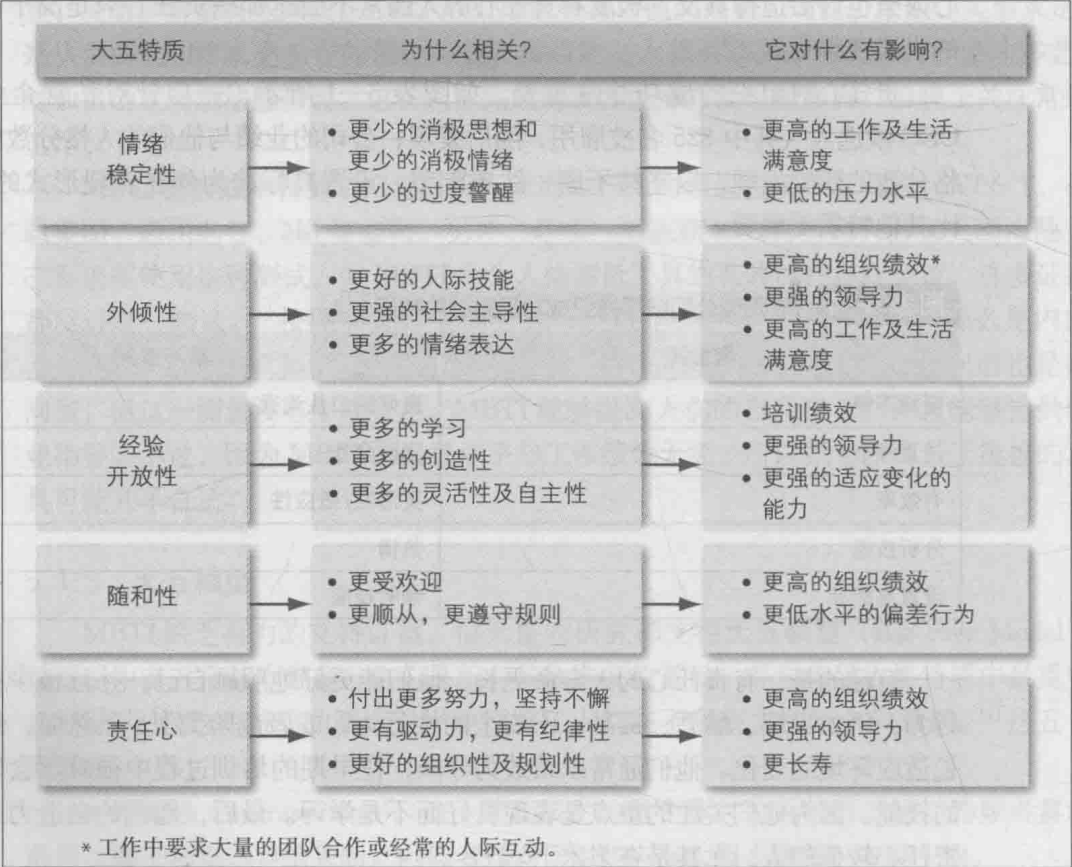
在大五特质中，情绪稳定性与生活满意度、工作满意度和低压力的相关度最高。因为情绪稳定性高的人在思考的过程中更积极乐观，经历的消极情感较少。通常他们会比情绪不稳定的人更快乐。情感稳定性低的人过于警觉（总是在寻找问题或危险临近的信号），在心理和生理上更容易受到压力的影响。

外倾的人在工作与生活中更幸福。他们能比内倾的人体验到更多的积极情感，而且他们喜欢表达这些感觉。在需要人际互动的工作中，外倾者也会表现得更好，因为通常他们拥有更多的社交技巧和朋友。最后，外倾性这个指标能够相对准确地预测出

谁将在团队中表现出领导力：外倾者更具社交主导性，更能“驾驭”人，比内倾者更加自信^[21]；外倾者往往比内倾者更加冲动；他们更有可能缺勤，做出冒险行动，例如没有安全措施的性行为、酗酒以及其他寻求刺激的行为。^[22]一项研究还发现，在工作面试中，外倾者比内倾者更有可能撒谎。^[23]

在经验开放性这一维度上得分高的个体，在科学和艺术方面更有创造力。由于创造力对领导力至关重要，因此在该维度上得分高的个体更有可能成为有效的领导者。此外，他们在面对模棱两可的状况时，也比得分低的个体更加得心应手。因此，得分高的个体能够更好地应对组织变革，适应不断变化的环境。不过，最近的一些证据表明，他们很容易受到工作场所中各种突发事件的影响。^[24]

图表 5—2 大五特质怎样影响组织行为学标准的模型



或许你会认为随和的人比不随和的人更幸福，确实是这样，但差别很小。在选择恋人、朋友或团队成员时，随和的人通常是首选。随和的个体比不随和的个体更受欢迎，这就解释了为什么他们能在人际导向的工作（如顾客服务）中表现更好。他们更顺从，更遵守规则，这意味着他们可能会较少遭遇事故，对自己的工作更满意。他们会通过公民行为为组织做贡献^[25]，同时较少做出偏差行为。随和的人在事业中往往不会特别成功，尤其是在薪水方面。

几乎在所有的跨文化研究中都发现了大五人格因素^[26]，包括中国、以色列、德国、日本、西班牙、尼日利亚、挪威、巴基斯坦和美国。总的来说，这些发现证实了

美国的研究结果：在大五特质中，责任心是预测工作绩效的最佳指标。

5.1.4 黑暗三特质

除了神经质，大五特质就是所谓的社会需要的人格特质，也就是说，在这些方面得分高是值得高兴的。除此之外，研究人员还发现了其他三种不受欢迎的特质，也与组织行为相关，每个人或多或少都有：马基雅维利主义、自恋、精神病态。由于它们的负面性质，研究人员将其称为**黑暗三特质** (Dark Triad)，当然，它们并不总是同时发生。^[27]

马基雅维利主义 浩是一位年轻的银行经理，在上海工作。在过去的4年里，他得到了三次晋升。为了事业的发展，他用了各种激进的手段，但他并不为此感到抱歉。“我就是比别人聪明，这就是我。为了我的目标，我可以使用任何手段。”他说。浩或许就是所谓的马基雅维利主义者。

马基雅维利主义 (Machiavellianism) 以尼可罗·马基雅维利 (Niccolo Machiavelli) 的名字命名，此人曾于16世纪撰写过关于如何获得和利用权术的著作。信奉马基雅维利主义的个体讲求实效，保持情感的距离，并且为了目标不择手段。“只要行得通就可以用。”这是高马基雅维利主义者一贯的思想准则。大量研究发现，高马基雅维利主义者比低马基雅维利主义者更愿意操纵别人，赢得更多利益，更难被人说服，且更多地说服别人。^[28]他们更有可能表现激进，并在工作中做出一些适得其反的行为。最近有文献显示，马基雅维利主义并不能很好地预测总体的工作表现。^[29]高马基雅维利主义的员工通过操纵他人為自己牟利，可以在短期内获得收益，但他们失去了长远的利益，因为他们不招人喜欢。

马基雅维利主义的影响取决于具体的情境。一定程度上，这是因为个体的人格会影响他们所选择的情境。一项研究表明，高马基雅维利主义的求职者在了解一个组织承担着高水平的企业社会责任后，并不会对该组织产生积极的看法。^[30]另一项研究发现，马基雅维利主义者的领导行为不大能够影响到员工对工作的投入，因为追随者“看清了”这些行为不过是表层扮演罢了。^[31]

自恋 塞布丽娜喜欢成为大家关注的焦点。她喜欢在镜子前孤芳自赏，拥有很多言过其实的梦想，并认为自己多才多艺。她是个自恋者。自恋一词来自希腊神话，讲述的是那喀索斯的故事，这位虚荣又骄傲的年轻人爱上了自己的倒影。在心理学里，**自恋** (narcissism) 是指一个人认为自己极度重要，希望获得更多的称美，有权力意识，并且自大。有证据表明，自恋者比其他人更有魅力。^[32]领导者和管理者在自恋这一项上的得分更高，也就是说，一定程度上以自我为中心是获得成功的前提。自恋者的工作动机、敬业度、生活满意度都要比其他入高。一项针对挪威银行员工的研究发现，自恋分数高的人更享受自己的工作。^[33]有证据显示，自恋者的适应能力更强，在复杂的情况下能做出更好的商业决策。^[34]

但自恋似乎与工作绩效没有什么联系，反而与某些反生产行为联系更紧密，还与其他一些负面结果相关。一项研究发现，虽然自恋者认为自己比其他同事更能胜任领导者的角色，但上级对他们的评价却相对较差。在道德要求高的情境中，自恋的人有可能会被看作不称职且不道德的领导者。^[35]

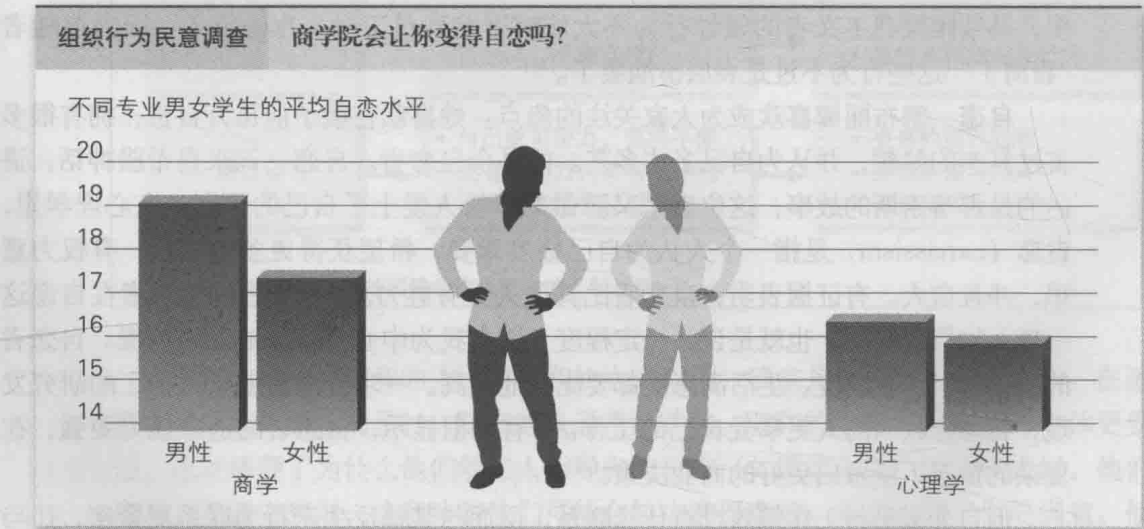
研究特别关注了CEO的自恋程度。甲骨文公司的一位经理这样描述公司的CEO

拉里·埃里森：“上帝和拉里的差异就在于，上帝不觉得自己是拉里。”^[36]一项针对自恋型 CEO 的研究表明，这些 CEO 采取的收购行为更多，溢价收购的情况更严重，对客观的绩效衡量回应模糊，并用更多的收购来博取媒体的赞扬。^[37]一项研究利用过去 100 年间积累的数据表明，棒球组织中的自恋型 CEO 造成了较高的管理人员流动率，尽管外界认为这些 CEO 更有影响力。^[38]

自恋的影响不仅限于 CEO 和名人。自恋的人更有可能把自我宣传性的内容放在脸书的主页上。^[39]和马基雅维利主义的影响一样，自恋的影响在不同的情境下也有所差异。一项针对瑞士空军军官的研究表明，自恋的人在感觉自己的利益没有得到充分实现的时候特别容易被激怒，也就是说，如果自恋者没有得到自己想要的东西，他们感到的压力要比别人大。^[40]

精神病态 精神病态是黑暗三特质的一部分，但在组织行为学中，它并不意味着精神错乱。在组织行为学的语境中，**精神病态 (psychopathy)** 的定义是缺乏对他人的关心，并且在自己的行为对他人造成伤害时缺乏愧疚和懊悔。^[41]对精神病态的衡量通常要评估个人是否遵守社会规范；是否愿意利用欺骗来达到目的，以及欺骗行为的有效性；冲动性；漠视，也就是对他人缺乏移情关怀。

精神病态或其他异常人格特质对工作行为是否有重要影响，现有文献尚未得出一致结论。一篇文献综述发现，精神病态与工作绩效、反生产行为之间并没有太大的联系。最近一项研究发现，反社会人格（与精神病态有较强的相关性）和一个人在组织中的发展呈正相关，但与职业成功的其他衡量指标以及有效性并无联系。^[42]但还是有研究表明，精神病态与某些强硬策略（威胁、操纵）的使用以及工作中的霸凌行为（身体或语言威胁）有关。^[43]精神病态方面得分较高的人，表现出的狡猾必然会帮助他们在组织中谋权，但从长远来看，依靠这些手段，他们无法帮助自己或者组织获取健康的结果。



资料来源:Based on J. W. Westerman, J. Z. Bergman, S. M. Bergman, and J. P. Daly, “Are Universities Creating Millennial Narcissistic Employees? An Empirical Examination of Narcissism in Business Students and Its Implications,” *Journal of Management Education* 36(2012), pp. 5–32.

希望对精神病态或其他异常特征进行评估的组织需要特别小心。《美国残疾人法案》(ADA)禁止歧视患有身体或精神障碍的个体。所有涉及ADA的索赔中大约有15%与心理障碍相关,最常见的是抑郁(44%)和焦虑障碍(18%)。最近一项研究发现,ADA保护下的精神残疾的索赔略逊于身体残疾。这并不意味着组织必须雇用所有精神有问题的求职者,也不是说它们在制定雇佣决策的时候不能把精神疾病考虑在内。然而,如果它们确实需要对此进行考量,ADA提供了明确的指导,告诉它们哪些情况下可以把这一因素考虑在内,比如当精神疾病严重限制了工作绩效,或者组织确实无法对这一情况做出合理安排时。^[44]鉴于黑暗三特质的相关研究相对较新,目前在雇佣决策中使用精神病理学的风险可能大于回报。

5.1.5 趋避框架

人格的理论框架并非只有MBTI、大五、黑暗三特质。最近,趋避框架(approach-avoidance framework)将人格特质描述为动机。趋避动机代表的是我们对刺激因素的反应程度。其中,趋近动机指的是我们受到积极刺激的吸引,回避动机指的是我们对消极刺激的排斥。

因此,趋避框架对特质进行了整理归纳,也许可以解释它们是如何预测工作行为的。例如,一项研究显示,趋避动机可以帮助解释核心自我评价是如何影响工作满意度的。^[45]这一框架也指出我们在做出反应时的多重动机。例如,竞争压力往往会同时调动趋近的动机(为了获胜人们更加努力)和回避的动机(因为心烦意乱、害怕失败而失去斗志)。个体的表现取决于哪种动机占主导地位。^[46]另一项研究发现,当新员工加入印度的IT公司时,他们会得到上级的支持(给新员工一些特殊照顾),但也会受到上级的语言攻击(取笑他们的新想法)。支持会引发趋近行为(新员工要求上级对他们的表现进行反馈),攻击会引发回避行为(除非不得已,否则新员工不会主动与上级交谈)。净效应取决于这两种行为中哪一个占主导地位。^[47]

虽然趋避框架为我们理解组织中的行为提供了一些重要的见解,但有些问题还是没有解决。首先,这一框架是否只能用来分类积极和消极特质,比如责任心和神经质?其次,哪些特质适用于这一框架?几乎本书中提到的所有特质都适用,包括大五、黑暗三特质,但是这些特质差别相当大。把它们放在一起会不会忽略掉原本每种特质的独特之处?我们还需要进一步研究和评估。

5.1.6 与组织行为相关的其他人格特质

尽管大五特质已经被证明与组织行为高度相关,黑暗三特质未来也会得到更多的关注和研究,但它们并没有涉及所有可以用来描述人格的特质。现在,我们要来看看其他一些更加具体的属性,它们都是组织行为强有力的预测指标:核心自我评价、自我监控和主动性人格。

核心自我评价 拥有积极核心自我评价(core self-evaluation, CSE)的人喜欢自己,认为自己高效、有能力,并能够控制周围的环境。拥有消极核心自我评价的人则讨厌自己,质疑自己的能力,认为自己无法控制周围的环境。^[48]我们在第3章讨论过,核心自我评价与工作满意度相关,因为在这一特质上呈现积极特征的人在他们的工作中会看到更多的机遇,事实上,他们会获得更复杂的工作。

拥有积极核心自我评价的人表现更好,因为他们有更远大的目标,且对自己的目标更加坚定,为了达到目标更加坚持不懈。一项针对人寿保险代理人的研究发现,核心自我评价是绩效的重要预测指标。事实上,这项研究表明,多数成功的销售人员的核心自我评价都是积极的。^[49]在人寿保险的销售过程中,90%的电话销售被拒,因此,保险代理人必须相信自己才能够坚持下去。这种人更受同事欢迎,能提供更好的顾客服务,他们所拥有的事业不但在最初有更为良好的基础,而且随着时间的流逝,他们的职业生涯发展得更快。^[50]如果他们认为自己的工作有意义并且对他人有帮助,他们就会表现得尤其出色。^[51]

如果有人认为自己很有能力,而事实并非如此的话,将会怎样呢?一项针对《财富》500 强的 CEO 的研究显示,很多 CEO 过于自信,这种一贯正确的自我感知经常导致他们决策错误。^[52]泰迪·福斯特曼 (Teddy Forstmann), 体育营销巨头 IMG 集团主席,曾这样评价自己:“我知道上帝给了我一颗不同寻常的大脑,我不能否认这一点。我有上帝赐予的发现潜力的才能。”^[53]福斯特曼这样的人也许有些过度自信,但核心自我评价低的人经常关注自身的缺点,因此不开心、效率低。如果一个人认为自己没能力去做某件事情,那么他就不会去做,而不去做又会加深自我怀疑。

传言还是科学

“见面几秒后就可以准确判断一个人的性格”

令人意外的是,这句话似乎是真的。

研究表明,见到一个人后,我们只需要几秒钟就能准确地判断出对方的人格。无论人们通过哪种方式认识彼此,也无论是在现实中还是在网上,这种从“素不相识”中得出的第一判断基本上是准确的。例如,在一项研究中,参与者平均在 7.4 秒内完成自我介绍,但大家对这些人外倾性的评价与他们的自我评价高度一致。

虽然某些因素可以使第一印象或者所谓的“直觉判断”更加准确,但它们的影响是有限的。例如,第一次见面的时候,外倾性这样的特征比其他特征更容易被察觉,即便是一些不太明显的特征,如自尊和情绪的稳定性,同样可以被他人准确地察觉到。即便不加深思,仅凭直觉快速做出判断,似乎也不会影响其准确性。

“直觉判断”大致的准确性说明面试通常是有效的,我们会在第 17 章继续讨论这一点。具体来说,研究证明面试官的确可以在 2 分钟内对面试者做出判断。尽管通过这种方式来做一些重大的雇佣决策并不理想,但与人格相关的研究表明,这些判断基本上还是比较可靠的。

资料来源: S. Hirschmüller, B. Egloff, S. Nestler, and D. Mitja, “The Dual Lens Model: A Comprehensive Framework for Understanding Self-Other Agreement of Personality Judgments at Zero Acquaintance,” *Journal of Personality and Social Psychology* 104(2013), pp. 335–353.

自我监控 乔伊斯在工作中总是麻烦百出。她能力很强,工作也很努力,而且效率很高,但她的绩效评估结果仅仅达到平均水平。她好像总是惹老板生气。乔伊斯的问题在于她没有政治手腕,无法调整自己的行为以适应变化的环境。正如她所说:“我生活得很真实,从不会为了取悦他人而改变自己。”乔伊斯的这种状况属于低自我监控。

自我监控 (self-monitoring) 指的是个体根据外部情境因素调整自己行为的能

力。^[54]高自我监控者在根据外部环境因素调整行为方面表现出很强的适应性，他们对环境线索十分敏感，能根据不同情境采取不同行为，有的时候他们公开的角色与私下的自己差别非常大。低自我监控者，如乔伊斯，则不能以这种方式伪装自己，他们倾向于在各种情境下都表现出自己的真实性情和态度，在他们是誰以及他们要做什么之间存在高度的一致性。

有证据表明，高自我监控者会比低自我监控者更密切关注别人的行动，适应能力更强。^[55]他们的绩效评估得分更高，更容易成为领导者，但是组织忠诚度不高。^[56]另外，高自我监控的管理者在职业中更为灵活应变，能得到更多的晋升机会（不论是在组织内还是跨组织），也更可能在组织中占据核心位置。^[57]

主动性人格 你是否注意到有的人会主动改善他们现在的环境或者创造新的环境？这些人具有**主动性人格**（proactive personality）。^[58]具有这一人格类型的人会识别机会，具有主动性，采取行动并且坚持不懈，一直到出现有意义的变化。自然，表现出主动性人格的人是组织求之不得的。他们的绩效水平更高，在事业上更成功。^[59]

主动性人格存在弊端吗？一项面向 231 名佛兰德地区失业员工的研究发现，主动性人格与找工作时的坚持不懈呈负相关，主动型的人更早放弃找工作。然而，这也许说明主动性本身就包括在遭遇失败的时候选择后退，重新考虑另一种方法。^[60]

主动性人格或许在工作团队中相当重要。一项针对 33 家中国企业中 95 个研发团

国际组织行为学

美国、英国、德国的创业者的人格特征一样吗？

什么是创业型人格？最近的一些研究为此提供了部分解答，并解读了这一人格在不同国家和地区是如何具体表现的。其中一项研究借由大五特质模型，充分阐述了创业者的人格特质，指出创业者往往在外倾性、责任心和经验开放性方面得分较高，而在随和性和情绪稳定性方面得分较低。

另一项研究表明，创业型人格在国家内部的差异比国与国之间的差异更大。这一研究根据大五特质得出了一份创业型人格图谱，并在美国、英国、德国进行了大量采样和分析。

在德国，柏林人和汉堡人的创业型人格得分最高。在英国，东英格兰和伦敦得分最高。在美国，城市和州之间都有差异。在美国最大的 15 个城市中，迈阿密、劳德代尔堡、西雅图、塔科马和亚特兰大得分最高。在各州中，科罗拉多、犹他以及哥伦比亚特区得分最高。

这项研究发现，在同一个国家内，创业型人格与地区和城市的创业活动的发展程度紧密相关，这一结论是通过衡量创业者所占人口的比例、经营时间小于三年半的企业在行业内的比重，以及自由职业者的数量得出的。

以上研究结果证明，创业型人格确实存在。它与各个国家的实际创业活动相关，并且在同一个国家内，各地区和城市的创业型人格和创业活动均有差异。

当然，这一结果有其局限性，因为它仅涉及三个西方国家。如果研究一下这种模式是否在世界其他地区适用，将会非常有趣。

资料来源：Based on M. Obschonka, E. Schmitt-Rodermund, R. K. Silbereisen, S. D. Gosling, and J. Potter, "The Regional Distribution and Correlates of an Entrepreneurship-Prone Personality Profile in the United States, Germany, and the United Kingdom: A Socioecological Perspective," *Journal of Personality and Social Psychology* (2013), doi: 10.1037/a0032275.

队的研究表明,团队中成员主动性人格的平均得分越高,团队创新水平就越高。^[61]和其他特质一样,主动性人格也受不同情境的影响。一项针对中国各银行团队的研究发现,如果团队领导不是主动性的,那么为团队带来利益的主动性也会处于休眠状态,或者更糟糕,团队的主动性受到领导的压制。^[62]

简单来说,虽然主动性人格对个体和团队绩效很重要,但和其他所有特质一样,主动性人格也存在一定的弊端,并且它的有效性取决于具体的情境。

5.1.7 人格与情境

人格与情境我们在前面讨论过,研究表明,在人格的发展过程中,遗传因素比环境更重要。但这并不是说环境就是无关紧要的。某些人格特质,如大五特质,在大多数环境或情境中都是有效的。比如,研究表明,对大多数工作来说,责任心有利于绩效,外倾性与领导力的初步体现有关。

逐渐地,我们开始发现特定特质对组织行为的影响取决于具体情境。以下两个理论框架有助于解释这当中的原理。

情境强度 想象一下你正在和部门同事开会。你中途离开,对某人大喊大叫,不搭理其他人,或者睡着的可能性有多大?也许不太可能。现在,假设你在家工作,你可能会穿着睡衣,大声播放音乐,或者小睡片刻。

情境强度理论(situation-strength theory)提出,人格转化为行为的方式取决于情境的强度。所谓情境强度,是指规范、提示或标准在多大程度上支配我们采取适当的行为。在较强的情境下,压力会迫使我们表现出正确的行为,明确告诉我们什么样的行为是正确的,什么样的行为是错误的。相反,在较弱的情境下,“怎样都行”,所以我们可以更自由地表达自我。研究表明,人格特质在较弱的情境中比在较强的情境中更能预测行为。

研究人员从四个方面分析了组织中的情境强度^[63]:

1. 明确性,也就是关于工作任务和责任的提示,在多大程度上是可用且清楚的。清晰明确的工作产生的情境强,因为个体知道自己应该做什么,所以也就增加了每个人在行为上的相似性。比如,门卫的工作可能比保姆的工作更明确。
2. 一致性,也就是关于工作任务和责任的指示,在多大程度上是互相兼容的。一致性强的工作带来的情境也强,因为所有提示都指向同一个目标行为。急诊护理护士的工作可能比经理的工作更有一致性。
3. 约束性,也就是个体的决策和行动自由,在多大程度上受外力的限制。约束性强的工作带来的情境也强,因为个体的自由受到了限制。比如,银行审单员的工作就比护林员的工作更有约束性。
4. 严重性,也就是决策或行为在多大程度上会对组织及其成员、客户、供应商等相关人员产生重要影响。严重性强的工作产生的情境也强,因为为了防止出现错误,对环境的控制会非常严格。比如,外科医生的工作可能产生的后果比外语老师的工作更严重。

一些研究人员推测,从定义来看,组织是强情境,因为它们通过规则、规范、标准来管理行为。这些约束通常是恰当的。比如,我们不想让员工认为他们可以随意对他人进行性骚扰,使用可疑的会计流程,或者只在心情好的时候才来上班。

但这并不意味着组织始终要为员工创造出强情境。第一,充满规则和严格控制程序的工作可能非常乏味,让人失去动力,就好像所有的工作都是按照流水线的方式完成的。大多数人都希望在工作方式上有一定的自由。第二,人与人是不同的,适合一个人的不一定适合另一个人。第三,强情境可能会压抑创造性、主动性、自主性,而有些文化很看重这些特质。例如,最近的一项研究发现,在弱情境中,员工更有可能按照自己的价值观表现得积极主动。^[64]最后,工作日益复杂,全球关联度越来越高。营造强情境来管理复杂、相互关联且文化多元的体系,可能既困难又不明智。管理者需要识别情境强度在职场中的角色,从中找到恰当的平衡。

特质激活理论 特质激活理论 (trait activation theory, TAT) 是理解人格情境激活因素的又一个重要理论框架。TAT 预测,某些情境、事件或干预更能“激活”某种特质。例如,以佣金为基础的薪资方案可能会激活个体在外倾性上的差异,因为与其他特质(比如开放性)相比,外倾性对奖励更为敏感。相反,在允许表达个人创造力的工作中,个体在开放性上的差异也许比在外倾性上的差异更能预测创造行为。具体的例子请看图表 5—3。

图表 5—3 特质激活理论: 大五中的具体特质与哪些工作更相关

关注细节	社交技能	工作竞争	创新能力	应对愤怒的人	时间压力 (最后期限)
得分高的工作(这里列出的特质可以预测这些工作中的行为)					
航空管制员	神职人员	教练/球探	演员	劳教官	新闻分析员
会计	治疗师	财务经理	系统分析师	电话推销员	编辑
法律秘书	礼宾服务员	销售代表	广告策划人	空乘人员	飞行员
得分低的工作(这里列出的特质无法预测这些工作中的行为)					
林务员	软件工程师	邮局职员	法庭书记员	作曲家	护肤专家
按摩师	司泵工	历史学家	档案管理员	生物学家	数学家
模特	播送技术员	核反应操作员	医师	统计学家	健身教练
得分高的工作激活了这些特质(使它们与工作行为的预测相关性更大)					
责任心(+)	外倾性(+)	外倾性(+)	开放性(+)	外倾性(+)	责任心(+)
	随和性(+)	随和性(-)		随和性(+)	神经质(-)
				神经质(-)	

注:(+)代表此种特质高的人在工作中表现得更好。(-)代表此种特质低的人在工作中表现得更好。

最近的一项研究发现,当上网学习的人受到电子监控时,他们会有不同的反应。那些特别害怕失败的人得到的评价要比别人高,但学到的东西却会大大减少。在这个例子中,环境特征(电子监控)激活了一种特质(害怕失败),两者结合起来就意味着更低的工作绩效。^[65]TAT 也可以通过积极的方式体现。最近一项应用了 TAT 的研究发现,个体在亲社会行为倾向上的差异,在同事关系不好的情况下,会变得更加明显。换句话说,在互相支持的环境中,每个人都会表现出亲社会行为,但在比较差的环境中,个体是否具备亲社会的人格特质意味着很大的不同。^[66]

情境强度和特质激活理论共同表明,与其争论先天和后天因素哪个重要,还不如把两者放在一个框架中考虑。这两者不但相互影响,还会相互作用。换句话说,人格

会影响工作行为,情境也会影响工作行为,但在正确的情境下,人格对行为的预测能力更强。

我们已经讨论了具有持久性的描述个人行为的人格特质,接下来我们将讨论价值观。价值观更为具体,描述的是个人的信念而不是行为。有的信念或价值观并不涉及人格,我们的行为也并不总是与我们的价值观一致。

5.2 价值观

死刑这种惩罚是对还是错?如果一个人喜欢权力,是好还是坏?对这些问题的回答都涉及价值观。

价值观 (values) 代表了人们最基本的信念:“从个人或社会的角度来看,某种具体行为模式或存在的最终状态比与之相反的行为模式或存在状态更可取。”^[67] 这个定义包含判断的成分,反映出个体对于正确和错误、好与坏、可取和不可取的看法与观念。价值观包括内容和强度两种属性。内容属性指的是某种行为模式或存在状态是重要的;强度属性界定的是它有多重要。当我们根据强度来对一个人的价值观进行排序时,就可以得到这个人的**价值系统 (value system)**。所有人的价值观都具有层级性,这就构成了人们的价值系统。通过对诸如自由、快乐、自尊、诚实、服从、公平等价值观按相对重要性进行排列,我们可以认识和了解这个系统。

价值观是相对稳定和持久的。^[68] 价值观中很大一部分内容在我们早年生活中就已经形成——是从父母、老师、朋友和其他人那里获得的。当我们还是孩子时就被告知,某种行为或结果要么好,要么不好,没有中间状态。例如,没有人会要你表现出一点点诚实,或一点点责任感。这种绝对的、黑白分明的价值观学习方式,多多少少保证了价值观的稳定性和持久性。当然,当我们对价值观提出质疑时,可能会带来变化。通常的情况是,对价值观的质疑更强化了已经拥有的价值观。也有证据表明,人格和价值观存在联系,这暗示遗传基因特质也许在一定程度上影响了我们的价值观。^[69]

5.2.1 价值观的重要性及分类

价值观是了解人们的态度和动机的基础,同时,它也影响我们的知觉。我们在加入一个组织之前,早已形成了什么是应该的,什么是不应该的思维模式。这些观点都与价值观有关,其中包含对正确与否的解释,以及我们对某种行为或结果的偏爱。因此,价值观淡化了客观性和理性。价值观从总体上影响一个人的态度和行为。^[70]

假设你刚进入组织时,你认为以绩效作为报酬分配的基础是正确且合理的,以资历作为报酬分配的基础是错误的、不合理的,那么,当你发现你刚加入的组织恰恰是根据资历而不是绩效进行奖励时,你会做何反应?你很可能感到失望——这会使你对你工作感到不满意,并且不愿意付出更多努力,因为“不管怎样,这么做都不太可能让你挣到更多的钱”。如果你的价值观与组织的报酬政策一致,你是否会有不一样的态度与行为?很有可能。

终极价值观与工具价值观 我们该如何对价值观进行分类?研究者米尔顿·罗克奇 (Milton Rokeach) 认为,我们可以将价值观分为两类。第一种类型为**终极价值观 (terminal values)**,这是个体愿意用一生去实现的目标。第二种类型称为**工具价值观 (instru-**

mental values),指的是个体更偏好的行为模式或实现终极价值观的手段。终极价值观的例子有:经济繁荣富强、自由、健康和幸福、世界和平、人生的意义。工具价值观的例子有:自主权和自力更生、自律、善良、目标取向。我们每个人都既重视目的(终极价值观)也重视手段(工具价值观),两者之间的平衡很重要。理解价值观的实现手段同样重要。每个人所侧重的终极价值观和工具价值观存在差异。

5.2.2 代际价值观

当代的工作群体 基于最近对工作价值观的大量分析研究,研究者把它们分类,以概括美国劳动力大军中不同人群或不同时代者的独特价值观。^[71]图表5—4表明,可以根据员工进入劳动力队伍的年代将他们分成几个群体。由于大部分人在18~23岁之间开始工作,因此不同的时代特点与雇员的年龄有着密切联系。

图表 5—4 当代劳动力中占主导地位的价值观

人群	进入劳动力队伍的时间	目前的大概年龄	主导的工作价值观
婴儿潮一代	1965—1985 年	45~65 岁	成功、成就、雄心、藐视权威、对职业忠诚
X 世代	1985—2000 年	将近 30~40 岁	工作与生活的平衡、团队取向、不喜欢规则、对关系忠诚
千禧一代	2000 年至今	不足 30 岁	自信、经济上的成功、自我依赖但热衷于团队工作、忠于自我,忠于人际关系

婴儿潮一代人口众多,大都出生于第二次世界大战之后,此时退伍军人已返回家中,这一段时光很美好。婴儿潮一代于 20 世纪 60 年代中期到 80 年代中期加入劳动力大军,他们带有嬉皮士的道德观,而且不信任权威。他们更看重成就和物质生活的质量。他们是实用主义者,相信目标可以使手段合理化,他们工作努力并乐于享受自己的劳动成果。他们把雇用自己的组织看作职业生涯的载体。在终极价值观中,成就感和社会认可被放在较高位置。

X 世代的生活受到全球化、双职工父母、MTV、艾滋病和计算机的影响。他们看重灵活性、对生活的选择权、工作满意度的实现。家庭和关系对这群人也非常重要。X 世代的人多疑,尤其不迷信权威。他们还对团队取向的工作十分认同。为了寻求生活的平衡,X 世代不像前几代人那样愿意为雇主做出个人牺牲。他们对于真正的友谊、幸福和快乐更加重视。

最新进入劳动力大军的千禧一代,在经济繁荣的岁月中成长起来。他们拥有较高的预期,在工作中积极寻找生活的意义。与 X 世代相比,千禧一代在生活中更看重财富(81%)和名气(51%),认为自己有社会责任。千禧一代乐于接纳多元化,一出生就认为科技是理所当然的存在。与其他代际的人相比,他们更喜欢质疑,更依赖电子网络,更有创业精神。同时,一些人认为千禧一代享有特权并且贪婪。他们可能会因为职场装束和交流问题与其他代际的人发生冲突。他们还喜欢反馈。安永公司的一项调查发现,千禧一代 85%的人想要“频繁的、公正的回馈”,而婴儿潮一代只有

50%的人有相同的回答。^[72]

价值看起来很有吸引力,但是这些分类缺少可靠的研究支持。早期研究饱受方法论问题的诟病,使其难以评估差异是否真的存在。最近的综述表明,很多概括要么是夸张了的要么是完全错误的。^[73]研究发现真实的代际差异与目前流行的关于差异的说法不同。一项采用纵向追踪设计的研究发现,从婴儿潮一代到千禧一代,人们对休闲的重视程度确实在加强,以工作为中心的倾向逐渐减弱,但并没有发现千禧一代像预期的那样更加重视工作中利他的价值观。^[74]根据年代进行区分也许可以帮助我们更好地理解自己这一代人以及其他年代的人,但要注意这种方法的局限性。

5.3 人格、价值观与工作场所

30年前,组织之所以关注人格,是因为它们重视个体与具体工作的匹配。这种关注至今仍然存在。不过近年来这种兴趣范围正在扩大,还包括人格、价值观与组织的

道德抉择

你的人格中存在作弊的倾向吗?

大范围的作弊行为越来越多,很多专家因此得出结论,作弊的发生率在上升。最近哈佛大学曝出一起重大的作弊丑闻,超过125名学生(其中一半最终被开除)参与了这场有组织的作弊计划。哈佛大学的管理人员严肃处理了这一事件,但也许处理得有些过了。2013年,《波士顿环球报》曝光了管理人员违法下载学校私人电子邮件的行为,包括16名院长的电子邮箱账号,虽然是为了查明真相。

与大多数复杂的行为一样,学校、工作或生活中的作弊行为是个人与环境交互的产物。就个人来说,研究表明某些特质与作弊倾向是关联的,包括高度自恋、缺乏良知、亲和度低、争强好胜等。一项针对商科学生的研究发现,对信仰宗教的人来说,自恋可能转化为作弊行为。

就环境方面来说,专家发现,作弊难度低(比如带回家做的试卷)、压力过大以及缺乏明确的标准或标准没有得到强化的时候(比如一家公司没有把性骚扰相关政策有效传达给员工),作弊的概率会提高。调查显示,大多数员工从未了解过公司的道德行为政策。

作为一名学生或者员工,这一研究对你有哪些提示?

1. 搞清楚在哪些情况下,压力可能会引发作弊行为。坦率而开放地面对自己对压力的反应,可以帮你避开这些道德盲点,防止参与到作弊行为中。
2. 即便你具备某些容易引发作弊行为的特质,也并不意味着你就一定要作弊。但你需要意识到,你可能比别人更容易受影响,因此要格外警惕,不要让自己迫于压力而作弊或把自己置于有机会作弊的情境下。

资料来源:M. J. Cooper, and C. Pullig, "I'm Number One! Does Narcissism Impair Ethical Judgment Even for the Highly Religious?" *Journal of Business Ethics* 112(2013), pp. 167-176; H. E. Herschfield, T. R. Cohen, and L. Thompson, "Short Horizons and Tempting Situations: Lack of Continuity to our Future Selves Leads to Unethical Decision Making and Behavior," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 117(2012), pp. 298-310; M. Carmichael, "Secret E-mail Searches on Harvard Cheating Scandal Broader Than Initially Described," *Boston Globe* (April 2, 2013), www.boston.com/metrodesk/2013/04/02/secret-mail-searches-harvard-cheating-scandal-broader-than-initially-described/Mgz0mc8hSk3IgWGjxLwsJP/story.html; P. E. Mudrack, J. M. Bloodgood, and W. H. Turnley, "Some Ethical Implications of Individual Competitiveness," *Journal of Business Ethics* 108(2012), pp. 347-359; and R. Pérez-Peña, "Studies Find More Students Cheating, with High Achievers No Exception," *The New York Times* (September 8, 2012), p. A13.

匹配。为什么？因为今天的管理者更感兴趣的是，求职者是否具备灵活性来适应变化的情境及是否具有组织忠诚度，而非是否有能力完成具体的工作。

下面我们将详细讨论人—工作的匹配和人—组织的匹配。

5.3.1 人—工作的匹配

有关工作要求与人格特点之间的匹配性，约翰·霍兰德（John Holland）的**人格—工作匹配理论**（personality-job fit theory）提供了最好的解释。^[75]霍兰德提出了六种人格类型。他指出，员工对工作的满意度和离职意向，取决于个体的人格特点与职业环境的匹配程度。这六种人格类型中的每一种都有与其相适应的工作环境。图表 5—5 对六种类型分别进行了描绘，并列举了它们的人格特点以及与之匹配的职业范例。

图表 5—5 霍兰德的人格类型与相应的职业范例

类型	人格特点	职业范例
现实型：偏好需要技能、力量、协调性的体力活动	害羞、真诚、持久、稳定、顺从、实际	机械师、钻井操作工、装配线工人、农场主
研究型：偏好需要思考、组织和理解的活动	分析、创造、好奇、独立	生物学家、经济学家、数学家、新闻记者
社会型：偏好能够帮助和提高别人的活动	社会化、友好、合作、理解	社会工作者、教师、议员、临床心理学家
传统型：偏好规范、有序、清楚明确的活动	顺从、高效、实际、缺乏想象力、缺乏灵活性	会计、业务经理、银行出纳员、档案管理员
企业型：偏好能够影响他人和获得权力的言语活动	自信、进取、精力充沛、盛气凌人	律师、房地产经纪人、公共关系专家、小企业主
艺术型：偏好需要创造性表达的、模糊的、无规则可循的活动	富于想象力、无序杂乱、理想化、情绪化、不实际	画家、音乐家、作家、室内装潢设计师

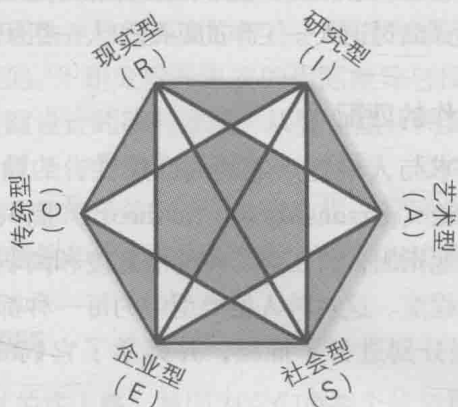
霍兰德得出了一个职业偏好量表，其中包括 160 个职业项目，让参与者回答自己是否喜爱这些职业。在这些数据的基础上，可以得到个体的人格剖面图。利用这一程序进行的研究有力地支持了图表 5—6 的六边形模型^[76]：在六边形中两个领域取向越接近，两者越一致。邻近的类型比较近似，对角线上相对的类型最不一致。

这些内容的意义何在？该理论指出，当人格类型与职业相匹配时，会产生最高的满意度和最低的离职意向。一个现实型的人从事现实型工作比从事研究型工作更和谐，社会型工作对于现实型的人可能最不合适。这个模型的关键在于，当工作环境与人格类型相互协调时，会产生更高的工作满意度和更低的离职意向。

5.3.2 人—组织的匹配

研究者不仅关注人与工作的匹配，还关注人与组织的匹配。从某种程度上说，组

图 5-6 职业—人格类型之间的关系



资料来源: Reprinted by special permission of the publisher, Psychological Assessment Resources, Inc., from Making Vocational Choices, copyright 1973, 1985, 1992 by Psychological Assessment Resources, Inc. All rights reserved.

织面对的是动态变化的环境,它要求员工随时做好准备改变既定的工作任务、在不同的工作团队间轻松调动。相比员工的人格特点与具体工作之间的适应性来说,员工的人格特点与总体组织文化之间的适应性可能更为重要。

人一组织的匹配主要讨论的是个体会受到与他们价值观相匹配的组织的吸引和遴选。当个体的人格特点与组织不匹配时,他们会离开工作岗位。^[77]例如,使用大五人格框架,我们可以预测,外倾性高的人在积极进取和团队取向的文化氛围中干得更好;随和性高的人在支持性而不是攻击性的组织氛围中干得更好;经验开放性高的个体在强调革新而不是规范的组织中干得更好。^[78]在招聘员工时遵循这些原则,可以使选拔出来的新员工与组织文化更为匹配,反过来,又会带来更高的员工满意度和更低的离职率。人一组织匹配方面的研究同样关注个人的价值观与组织文化的匹配。这二者的匹配可以预测工作满意度、组织忠诚度,同时还会降低组织的流动率。^[79]有研究发现,人一组织的匹配在集体主义国家(如印度)中比在个人主义国家(如美国)中更能预测人员流动率。^[80]

5.4 全球化价值观

在分析文化差异时,被广为引用的观点之一是吉尔特·霍夫斯泰德(Geert Hofstede)在20世纪70年代末提出的观点。^[81]霍夫斯泰德曾针对40个国家11.6万名IBM员工进行了调查,了解他们与工作有关的价值观。他发现,管理者和员工在有关民族文化的五个维度上存在差异:

- **权力距离。**权力距离(power distance)是指一个国家的人们对于机构和组织内权力分配不平等这一事实的接纳和认可程度。高权力距离意味着权力和财富的极度不平等以及文化对这一问题的高容忍度。这种文化体制下存在等级制度,阻碍下层市民向上层流动。低权力距离意味着社会强调平等和机会。

- **个人主义和集体主义。**个人主义(individualism)是指人们喜欢以个人为活动单位而不是作为群体成员进行活动的程度,他们认为个人权利高于一切。集体主义

(collectivism)是指人们生活在具有严谨架构的社会中，期望得到同一群体中其他人的照顾与保护。

● 阳刚气质和阴柔气质。霍夫斯泰德所采用的**阳刚气质** (masculinity) 这个概念指的是某种民族文化重视传统的男性角色（例如成就、权力和控制）的程度，与之相反的是将男女视为平等。在阳刚气质维度上得分高意味着这种民族文化对男性和女性的角色有不同的界定，由男性占据社会的主导地位。另一方面，在**阴柔气质** (femininity) 维度上得分高意味着这种民族文化对男性和女性的角色持大致相同的看法，认为男性和女性在所有方面都是平等的。

● 不确定性规避。一个国家的人喜欢结构化而不是非结构化情境的程度，可以用来界定**不确定性规避** (uncertainty avoidance) 水平。在不确定性规避上得分高的国家，人们对于不确定性和模糊性的焦虑水平更高。这种文化重视法律、法规和控制，以减少不确定性。不确定性规避程度低的国家，人们不易受模糊性和不确定性的影响，能够包容各种意见。人们不太以规则为导向，更容易采取冒险行动，愿意接受变革。

● 长期取向和短期取向。这是霍夫斯泰德文化架构中新增的部分，测量的是社会对传统价值观的接纳。生活在**长期取向** (long-term orientation) 文化中的人总是想到未来，而且看重节俭、持久与传统。而**短期取向** (short-term orientation) 的人看重的是当下，人们更容易接受变革，不把承诺视为变革的阻碍。

在霍夫斯泰德的文化维度上，不同的国家或地区的得分如何呢？图表 5—7 是一些国家和地区的调查数据。例如，马来西亚的权力距离比其他任何国家和地区都高。美国人非常讲究个人主义。事实上美国是个人主义程度最高的国家（澳大利亚和英国紧随其后），同时也属于短期取向和低权力距离的国家（美国人不接受在人与人之间建立阶级关系）。美国的低不确定性规避表明，大部分美国人都能忍受不确定性和模糊性。而其高阳刚气质表明，大多数美国人都很重视传统的性别角色（至少相对于其他国家而言，如丹麦、芬兰、挪威、瑞典）。

图表 5—7 霍夫斯泰德的文化价值观

国家（地区）	权力距离		个人主义和集体主义		阳刚气质和阴柔气质		不确定性规避		长期取向和短期取向	
	分数	名次	分数	名次	分数	名次	分数	名次	分数	名次
阿根廷	49	35~36	46	22~23	56	20~21	86	10~15		
澳大利亚	36	41	90	2	61	16	51	37	31	22~24
奥地利	11	53	55	18	79	2	70	24~25	31	22~24
比利时	65	20	75	8	54	22	94	5~6	38	18
巴西	69	14	38	26~27	49	27	76	21~22	65	6
加拿大	39	39	80	4~5	52	24	48	41~42	23	30
智利	63	24~25	23	38	28	46	86	10~15		
哥伦比亚	67	17	13	49	64	11~12	80	20		
哥斯达黎加	35	42~44	15	46	21	48~49	86	10~15		
丹麦	18	51	74	9	16	50	23	51	46	10

续前表

国家（地区）	权力距离		个人主义和集体主义		阳刚气质和阴柔气质		不确定性规避		长期取向和短期取向	
	分数	名次	分数	名次	分数	名次	分数	名次	分数	名次
厄瓜多尔	78	8~9	8	52	63	13~14	67	28		
萨瓦尔多	66	18~19	19	42	40	40	94	5~6		
芬兰	33	46	63	17	26	47	59	31~32	41	14
法国	68	15~16	71	10~11	43	35~36	86	10~15	39	17
德国	35	42~44	67	15	66	9~10	65	29	31	22~24
英国	35	42~44	89	3	66	9~10	35	47~48	25	28~29
希腊	60	27~28	35	30	57	18~19	112	1		
危地马拉	95	2~3	6	53	37	43	101	3		
中国香港	68	15~16	25	37	57	18~19	29	49~50	96	2
印度	77	10~11	48	21	56	20~21	40	45	61	7
印度尼西亚	78	8~9	14	47~48	46	30~31	48	41~42		
伊朗	58	29~30	41	24	43	35~36	59	31~32		
爱尔兰	28	49	70	12	68	7~8	35	47~48	43	13
以色列	13	52	54	19	47	29	81	19		
意大利	50	34	76	7	70	4~5	75	23	34	19
牙买加	45	37	39	25	68	7~8	13	52		
日本	54	33	46	22~23	95	1	92	7	80	4
韩国	60	27~28	18	43	39	41	85	16~17	75	5
马来西亚	104	1	26	36	50	25~26	36	46		
墨西哥	81	5~6	30	32	69	6	82	18		
荷兰	38	40	80	4~5	14	51	53	35	44	11~12
新西兰	22	50	79	6	58	17	49	39~40	30	25~26
挪威	31	47~48	69	13	8	52	50	38	44	11~12
巴基斯坦	55	32	14	47~48	50	25~26	70	24~25	0	34
巴拿马	95	2~3	11	51	44	34	86	10~15		
秘鲁	64	21~23	16	45	42	37~38	87	9		
菲律宾	94	4	32	31	64	11~12	44	44	19	31~32
葡萄牙	63	24~25	27	33~35	31	45	104	2	30	25~26
新加坡	74	13	20	39~41	48	28	8	53	48	9
南非	49	35~36	65	16	63	13~14	49	39~40		
西班牙	57	31	51	20	42	37~38	86	10~15	19	31~32
瑞典	31	47~48	71	10~11	5	53	29	49~50	33	20
瑞士	34	45	68	14	70	4~5	58	33	40	15~16
中国台湾	58	29~30	17	44	45	32~33	69	26	87	3
泰国	64	21~23	20	39~41	34	44	64	30	56	8
土耳其	66	18~19	37	28	45	32~33	85	16~17		
美国	40	38	91	1	62	15	46	43	29	27
乌拉圭	61	26	36	29	38	42	100	4		
委内瑞拉	81	5~6	12	50	73	3	76	21~22		
南斯拉夫	76	12	27	33~35	21	48~49	88	8		
阿拉伯国家	80	7	38	26~27	53	23	68	27		
东非	64	21~23	27	33~35	41	39	52	36	25	28~29
西非	77	10~11	20	39~41	46	30~31	54	34	16	33

说明：分数从 0（最低）到 100（最高）。
名次 1 为最高。长期取向的名次：中国 1，孟加拉国 15~16，波兰 21，最低名次为 34。
资料来源：Copyright Geert Hofstede BV, hofstede@bart.nl. Reprinted with permission.

你也可以看到地区性的差异。西部和北部地区的国家,如加拿大和荷兰,更倾向于个人主义。较贫穷的国家,如墨西哥和菲律宾,有更高的权力距离。南美的国家则具有长期取向。

霍夫斯泰德的文化维度对组织行为学的研究者和管理人员产生了巨大的影响。不过,他的研究也受到了一些批评。首先,他的数据虽然有更新,但原始数据来自30年前,并且样本公司只有一个(IBM)。这期间世界格局发生了很大的变化。最明显的因素包括:苏联的衰落、中欧和东欧国家的变革、南非地区种族隔离的结束、中国的崛起、世界经济衰退的来临。其次,几乎没有研究者详细了解霍夫斯泰德的研究方法,因此,也就不知道他的决策和判断标准(如仅把文化价值观分为五个维度)。尽管如此,霍夫斯泰德的理论仍被广泛引用,他所建立的架构在组织行为学中留下了永久的印迹。

最近的一项研究综合了598份调查的超过20万名受访者的数据,从个体和国家层面分析了霍夫斯泰德文化价值观与一系列组织产出的关系。^[82]总的来说,最初这五个文化维度在预测相关结果方面同样有效,这就是说,研究者和管理人员需要从历史的角度综合考量文化,而不是只关注其中的一两个维度。研究人员还发现,通过个体得分进行预测,效果要远远好于整体分析的方法,也就是给一个国家中的所有人员赋予同样的文化价值观。总之,这项研究表明,霍夫斯泰德的价值框架在识别人与人之间的差异方面非常有用,但我们应该更谨慎一些,不可以假设一个国家的人有同样的价值观。

用于文化评估的 GLOBE 从1993年开始,“全球领导与组织行为有效性”(Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness, GLOBE)研究项目一直在进行有关领导与民族文化的跨文化调查。他们的数据来自62个国家的825个组织。针对民族文化的差异,GLOBE工作团队确认了九个维度。^[83]一些维度,如权力距离、个人主义/集体主义、不确定性规避、性别差异(类似于阳刚气质对应于阴柔气质)和未来取向(类似于长期取向对应于短期取向),与霍夫斯泰德的维度相似。主要的区别是GLOBE增加了其他一些维度,如人本取向(指的是一个社会对公正、利他、慷慨、关怀、对他人友善的个体给予鼓励和奖赏的程度)和绩效取向(指的是一个社会对群体成员的绩效提高或绩效优异给予鼓励和奖赏的程度)。

哪个框架更好?这一点很难说,每个框架都有其拥护者。在这里,我们更多强调霍夫斯泰德的维度,因为它经受住了时间的考验,而且GLOBE的研究也给予了证实。例如,一项针对组织承诺的元分析表明,霍夫斯泰德和GLOBE这两种框架在个人主义/集体主义的维度上是类似的。具体地说,这两个框架都表明,组织承诺水平(我们在第3章讨论过)在奉行个人主义文化的国家往往较低。^[84]这项研究表明我们经常会做出错误的选择——两种框架其实有很多共同之处,并且都很有用。

5.5 本章小结

人格在组织行为学中很重要。它不能解释所有的行为,但它为此奠定了基础。新的理论和研究揭示了为什么人格在某些情境下影响更大。大五人格特质是这一领域的一大进步,黑暗三特质和其他特质同样重要。此外,每种特质都可能对工作行为产生积极和消极的影响。没有哪种人格特质组合在任何情境下都是完美无缺的。人格可以

帮助你了解,人们(包括你自己)为什么会有特定的行为、思考和感受,精明的管理者可以利用这一点,把员工安排到最合适的位置。

为什么了解一个人的价值观很重要?价值观通常是态度、行为和感觉的基础,并对这些内容进行解释。所以,对一个人价值体系的了解,能够让我们更深入地认识这个人。

5.6 对管理者的启示

- 作为一名管理者,你更有可能给予那些适应组织的员工认可、积极的评价以及奖励。如果你的员工也认为自己与组织相适应,则更有可能对自己的工作感到满足。因此要根据这一点,客观地评价员工的绩效。

- 在招聘的过程中是否选择那些责任心强的求职者以及符合其他大五特质的求职者,取决于你所在的组织最重视哪一标准。其他一些特质,如核心自我评价和自恋,在某些情境下,也有一定的关联。

- 你需要通过综合评估员工的工作、他们所在的工作团体以及你所在的组织,来确定哪种人格最合适。

- 在评估员工的人格特质时,要考虑到他们的情境因素,情境强度越低,就越能准确评估员工的人格特征。

- 虽然 MBTI 受到广泛的批评,但它在组织中还是能起到一定作用的。MBTI 或许有利于员工的培训和发展、自我了解、团队成员的相互了解、团队中的开放交流,并有可能减少冲突。

观点碰撞

千禧一代更自恋

正方

如今的大学生具备许多优秀品质:他们对科技有更高的领悟力,在社交上态度更宽容,比前几代人更善于平衡工作与家庭的关系。因此,已经准备好步入职场的人具有一些宝贵的美德。但这些美德中并不包括谦逊。

一些纵向的大型研究发现,如今的大学生毕业生比起前几代来更容易自我膨胀。相比而言,如今更多的美国大学生认为自己的学术能力、领导力、公共演讲能力以及写作能力高于平均水平。更多的大学毕业生认为自己将是“非常好”的配偶(56%,1980年的毕业生中只有37%这样认为)、“非常好”的父母(54%,1980年的毕业生中只有36%这样认为),以及“非常好”的员工(65%,1980年的毕业生中只

反方

“如今的青年一代已经迷失了!”这个论点就像是坏了的唱片一样,一遍又一遍地重复着:每个年代的人都倾向于认为,新一代人没有价值观;而新一代则认为,年长者只知道没完没了地批评他们,根本没办法交流。“自我一代”这顶帽子不是早就被扣在上一代人的头上吗?我们得丢掉这种陈词滥调,用事实说话。

为什么人们认为千禧一代更自恋?另一项研究提供了一个有趣的解释。具体地说,年轻人通常更关注自身,但随着年龄的增长,他们会变得更加关注“他人”。所以虽然我们觉得每个年代的年轻人是不同的,但事实上,年长者在年轻的时候也一样。就像作家们得出的结论一样:“每一代都是‘自我一代’。”我们的自恋水平和许多

有49%这样认为)。

有关自恋的测量研究发现,如今自恋度的测试分数正在持续上升,尤其是在年轻人中。例如,通过比较以下两种表述——“我尽量不去做一个爱炫耀的人”与“通常来说只要有机会我就会炫耀”——心理学家发现,自恋心理从20世纪80年代初开始就在一直增长。

另一项最新研究发现,与婴儿潮一代和X世代相比,如今的大学生可能更强调外在价值(金钱、形象、名誉),却不太重视内在价值(关心他人、做慈善事业、贡献社会)。

尽管以上描述的并不是一幅美好的画面,但数据是不会撒谎的:越早承认它的存在,就可以越早开始解决家庭、教育和工作中的问题。

其他东西一样,会随着年龄增长而变化。

事实上,这让我们注意到一个很重要的观点:价值观会随时间和年龄而改变,但我们不应该把这种改变与年代的影响相混淆。一项大规模的文献回顾揭露,在大学阶段,我们更看重内在价值,但步入职场、组建家庭后,外在价值的重要性随之增长。

还有些研究发现,价值观的代际差异并没有人们想象的那么大。其中一项研究发现,在对15种工作价值观的认知方面,婴儿潮一代、X世代以及千禧一代之间的差异其实并不大。

更广泛地说,自恋的人存在于每一个年代。我们在概括一个群体(无论是按照性别、种族、文化还是年代划分)的时候,必须格外谨慎。尽管抽象概括会给我们造成不小的麻烦,但我们还是喜欢把这个世界简化。虽然有时候这样做的理由很充分,但在自恋这一问题上,尤其是得到最新研究结果后,我们没有理由指责千禧一代。

资料来源:J. M. Twenge, W. K. Campbell, and E. C. Freeman, "Generational Differences in Young Adults' Life Goals, Concern for Others, and Civic Orientation, 1966 - 2009," *Journal of Personality and Social Psychology* 102 (2012), pp. 1045 - 1062; J. Jin and J. Rounds, "Stability and Change in Work Values: A Meta-Analysis of Longitudinal Studies," *Journal of Vocational Behavior* 80 (2012), pp. 326 - 339; and S. W. Lester, R. L. Standifer, N. J. Schultz, and J. M. Windsor, "Actual Versus Perceived Generational Differences at Work: An Empirical Examination," *Journal of Leadership & Organizational Studies* 19(2012), pp. 341 - 354.

复习题

1. 什么是人格? 通常是如何测量人格的? 人格形成的决定因素是什么?
2. 什么是MBTI人格框架? 它的优势和劣势有哪些?
3. 大五人格模型的关键特质有哪些?
4. 大五特质是如何预测工作行为的?
5. 具体情境是如何影响人格对行为的预测能力的?
6. 终极价值观和工具价值观有什么不同?
7. 价值观有代际差异吗? 为什么?
8. 霍夫斯泰德的民族文化的五大价值观维度是什么?

体验练习

你更喜欢哪种组织文化?

组织文化分析框架 (Organizational Culture Profile, OCP) 可以用来评估个人价值观是否与组织价值观匹配。^[85] OCP 根据重要性将个人特征排序, 由此体现个人的价值观。

所有人先到 www.jstor.org/stable/256404 这个网页上完成 OCP。老师可能会单独提问, 或者将 3~4 人分为一组 (任命一位发言人), 回答以下问题:

1. 你最喜欢和最不喜欢的价值观是什么? 你认为你最喜欢和最不喜欢的价值观与其他同学或组员类似吗?
2. 你认为在最喜欢和最不喜欢的价值观上存在代际差异吗?
3. 研究表明, 当个人的 OCP 与雇主相匹配时, 人们往往更快乐, 工作表现也更出色。在选择工作的时候, 你觉得“价值观匹配”这一点有多重要?

道德困境

代际价值观与“按兵不动”

工作多年的人常常会为那些初入职场却总喜欢跳槽的年轻员工感到惋惜。而年轻人则觉得这种态度早已过时, 也许还会厌恶这种态度背后暗示的道德义务——一辈子或者长时间地只为一个雇主打工。

一生只为一个雇主工作的时代已经不复存在了。美国劳工统计局的报告显示, 如今, 只有 28% 的女性和 30% 的男性能与雇主保持 10 年或以上的雇佣关系, 而在 1973 年, 无论男女, 这一比例均为 50%。专门调查工作薪酬的公司 PayScale 发现, 千禧一代的工作者平均两年换一次工作。

尽管前几代人会把这一发现当作跳槽的证据, 但雇主也要为这一现象的产生承担一部分责任。对于大多数职位来说, 已经没有终身的就业保障。能让员工感到安心的福利待遇一样不复存在, 比如可靠的养老金和永久的医疗福利。但代际价值观的转变是导致员工待遇不如从前的原因之一吗?

一些专家给出了肯定的答案。他们认为, 比起未来, 千禧一代更重视当下, 也更重视生活方式。还有些人持类似的观点: 比起职业规划和长期职业保障, 千禧一代更需要从他人那里获得回馈和宽慰。“千禧一代”这一名称的发明者尼尔·豪威 (Neil Howe) 认为, 千禧一代期望的是“完美的雇主, 既可以成为他们的盟友, 又可以照顾他们”。例如, 由于大部分员工都是千禧一代, 1-800-flowers.com 网站建立起频繁的业绩反馈机制。

皮尤研究中心称, 66% 的千禧一代希望在人生的某个阶段转变职业, 而 62% 的 X 世代成员和 84% 的婴儿潮一代称, 他们更愿意一辈子从事目前的工作。

26 岁的莱维特大学毕业一年后就换了工作, 他说: “我的意思是, 哪个千禧一代的人会一辈子为同一家公司工作?”

雇主们并不十分认同这种价值观。“我们更喜欢忠诚度高的员工, 可以终身为公司效力。”达拉斯一家广告公司 AvreaFoster 的 CEO 戴夫·福斯特说: “似乎很多千禧一代不会一条路走到头。这是有问题的, 因为这样一来原本应有的承诺就不复存在了。”

◆ 问题

1. 以你的经验来看, 年轻人在考虑为一家公司工作多久的时候, 会和其他人有差异吗?

2. 你觉得你应该有“随意跳槽”的自由吗——只要有跳槽的意愿就立刻更换工作？你认为雇主有权在面试时询问你是否有“随意跳槽”的计划吗？

3. 如果你在采访戴夫或其他人之后，得知他们对千禧一代有不公正的看法，你会如何反击他的偏见？

资料来源：Bureau of Labor Statistics, *Employee Tenure Summary* (September 18, 2012), U. S. Department of Labor, www.bls.gov/news.release/tenure.nr0.htm; T. Hsu, "Millennials Change Jobs Every 2 Years on Average," *Chicago Tribune* (September 3, 2012), p. 2-1; L. Kwok, "Firms Bow to Generation Y's Demands," *The Wall Street Journal* (August 22, 2012), p. B6; E. Fraenkel, "Deal or Not Deal? 'Employee Value Proposition' Evolves," *Workforce Management* (November 2012), pp. 16-17; T. S. Collins, "Millennials Take on the Workforce," *SHIFT Magazine* (May 3, 2011), downloaded April 29, 2013, from www.smudailymustang.com; and T. Henneman, "Talkin' About Their Generations: The Workforce of the 50s' and Today," *Workforce Management* (April 2012), pp. 24-25.

案例分析1

做好人的代价

随和的人通常更加善良，在社交场合更懂得通融，你也许认为这可以帮助他们在生活中取得更多的成功。然而，这种随和有其缺点，因为它也许意味着更低的收入。最近的一项研究解答了这一问题以及其他一些疑团，有些结果可能会让你惊讶。

第一，也是最明显的一点是，随和的人通常不太擅长所谓的分配式谈判。正如我们将在第14章中讨论到的，分配式谈判并不强调必须找到双赢的解决方案，它更多是为了最大限度地实现利益分配。因为薪资谈判通常是分配式的，随和的人要的薪水通常比自己本来可以得到的更低。也许正是因为欠缺这种谈判能力，随和的人其信用评分也比较低。

第二，随和的人也许会选择在工资水平较低的行业或职位，比如教育或医疗保险等“关怀”产业中工作。随和的人更容易被公共部门或非营利组织中的工作吸引。

第三，随和的人由于缺乏做领导的动力，较少主动完成一些额外的任务，比如提出一些提高组织效率的方式方法。这些可能都是他们收入不高的原因。

随和的性格显然不会增加你的收入，但它确实有好处。随和的人在工作中更讨人喜欢，更愿意帮助他人，通常来说在生活和工作中更快乐。

尽管这些善良的男孩女孩们通常收入垫底，但薪资本身并不能决定生活是否快乐，从这方面来说，随和的人还是有优势的。

◆ 问题

1. 你觉得雇主必须从随和的员工和表现优秀的员工中二选一吗？为什么？
2. 通常，人格带来的影响取决于处境。你觉得在什么样的工作情境下，随和是一种重要的美德，在什么情况下它又会对工作表现不利？
3. 我们在某些研究中发现，随和对收入的影响更明显地体现在男性中（也就是说，随和这一特质对男性员工收入的危害要大于女性）。这是为什么？

资料来源：T. A. Judge, B. A. Livingston, and C. Hurst, "Do Nice Guys—and Gals—Really Finish Last? The Joint Effects of Sex and Agreeableness on Income," *Journal of Personality and Social Psychology* 102(2012), pp. 390-407; J. B. Bernerth, S. G. Taylor, H. J. Walker, and D. S. Whitman, "An Empirical Investigation of Dispositional Antecedents and Performance-Related Outcomes of Credit Scores," *Journal of Applied Psychology* 97(2012), pp. 469-478; J. Carpenter, D. Doverspike, and R. F. Miguel, "Public Service Motivation as a Predictor of Attraction to the Public Sector," *Journal of Vocational Behavior* 80(2012), pp. 509-523; and A. Neal, G. Yeo, A. Koy, and T. Xiao, "Predicting the Form and Direction of Work Role Performance from the Big 5 Model of Personality Traits," *Journal of Organizational Behavior* 33(2012), pp. 175-192.

案例分析 2

安静的力量

如果有人用“内向”来形容你，你会作何感想？

根据普遍流行的社会期许来判断，大多数人更愿意被贴上“外向”的标签。虽然正态分布如此显示，但实际上全世界一半以上的人更内向。我们在本章前面讨论过内倾性的优点，但从很多方面来说，这是一个属于外向者的世界。苏珊·凯恩（Susan Cain）在她的畅销书《安静》中如是说。

在书中，凯恩提出三个论点：

1. 我们自认为是外向者。内倾性通常不受欢迎，一部分是因为外向的人喜欢掌控局面，更善于改造环境，使其符合自己的意愿。“现代生活中，许多重要机构都是为那些喜欢参与集体项目，喜欢高强度刺激性的人而设计的。”

2. 内向的驱动是隐蔽的。鉴于现在的社会规范和社会结构，内向的人往往要隐藏自己的内倾性，被迫成为“秘密内向者”——行为处事都以理想中的外倾性为标准，尽管这与他们的本性相悖。好好考虑一下，如果有人说“你也太不爱说话了吧”，那他们几乎就是在暗示，好像不安静才是应有的表现。

3. 外倾性并没有那么好，也不是万全之策。对内倾本性的压抑，使全世界众多内向者感到痛苦，且无法发挥内倾性的诸多优点。在选举领导者的时候，我们常常会忽视那些安静而有想法的人，大量的集体工作也许压制了个人的创造力，我们也许还把表面当成真相。（“不要把自信或者口才好当作有想法的表现。”凯恩写道）社会也许会在无意中逼迫人们冒不必要的险，不加思考就采取行动，或者把短期利益看得高于一切。

凯恩并不反对外向。她只是认为，应该鼓励人们做自己，这就是说，外倾性和内倾性都应该得到认可和尊重。她总结道：“下次再见到一位面色沉静、声音柔和的人时，你要提醒自己，也许她正在脑海中解一个方程式，写一首十四行诗，或者设计一款帽子。也就是说，她也许是在利用安静的力量。”

◆ 问题

1. 你会把自己归为内向型还是外向型？你认识的人会怎么描述你？
2. 你希望自己比现在更外向或者更内向吗？为什么？
3. 你认同凯恩的观点吗？为什么？

资料来源：Based on S. Cain, *Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking* (New York: Random House/Broadway Paperbacks, 2013).

▶▶ 第 6 章

■ 知觉与个体决策

■ Perception and Individual Decision Making

学习目标

学完本章后，你应该能够：

1. 定义知觉并解释影响知觉的因素；
2. 解释归因理论并列出归因的三个决定因素；
3. 识别个体对他人做出判断时常走的捷径；
4. 解释知觉和决策之间的联系；
5. 比较理性决策模型与有限理性模型、直觉模型的不同；
6. 描述常见的决策偏见和决策错误；
7. 解释个体差异和组织限制是如何影响决策的；
8. 比较道德决策中的三个标准；
9. 定义创造力并描述创造力三阶段模型。



价值 3 000 万美元的创造力带来无价的回报

尼古拉斯·达洛伊西奥 (Nicholas D'Aloisio) 不是你平常所见到的那种伦敦少年。雅虎最近以 3 000 万美元的价格收购了他发明的手机应用程序 Summly, 17 岁的他因此成为《福布斯》“30 岁以下排名前 30”的游戏及应用程序发明者中最年轻的一员。风度翩翩且极富魅力的达洛伊西奥恐怕不是你印象中电脑极客的样子。他是一名理想的企业家，可以把创造力转化为创新决策，依靠自己天生的人格魅力，把想法推广到全球市场。创造力与个性完美结合，这种罕见的特质使达洛伊西奥在高风险的硅谷市场中显得无比珍贵。

与许多创新型人才一样，达洛伊西奥在很小的时候就展现出创造才能。母亲戴安是伦敦的一名律师，“我记得他 10 岁的时候就能在电脑上建立 3D 模型……我们一直清楚尼古拉斯在科技方面很有天赋。”达洛伊西奥始终处于领域前沿，他能很快地将自己的创造力应用到新产品的设计上。2008 年，苹果发布了 App Store，但就在苹果还没准备充分的时候，他已经想到要与这个新平台合作了。“我和爸爸走进一家苹果零售店，问里面的店员，怎么才能‘制作 APP’，可他们根本不知道我们在说什么。”他说。

在等待 APP 开发平台公布的过程中，达洛伊西奥自学了基本的编程。2008 年 8 月，他首先推出了一款名为 FingerMill 的手指跑步机，发布第一天就获得了收益，这给了年轻的达洛伊西奥莫大的鼓励。他说：“当时我才 12 岁，只觉得这一切‘棒极了’。”他再接再厉，不断创新，尽管有些努力并没有得到这么好的结果。“但每做完一个 APP，我都学到了更多东西。”

通过不断学习，积累经验，发挥创造力，达洛伊西奥意识到，他需要开发出一种既能满足消费者需求，又具有革新性的产品。2011 年，达洛伊西奥经常在手机上使用推特，他发现，推特上

发布的链接需要点击之后才能跳转到全文内容。如果在推特上发明一种页面,可以提炼文本内容,那该多牛啊。于是他开发了一款基于算法的应用程序——Trimit,这款程序可以将新闻压缩提炼成摘要并在 iPhone 屏幕上显示,它的页面设计也相当吸引人。“这可以帮助发布内容的人吸引到更年轻的受众群。”达洛伊西奥说,“如今的年轻人都喜欢快速浏览。不是因为不愿意读深刻的内容,他们只是希望在决定花时间阅读前,先对内容有一个大致的了解。”

从技术创新到市场推广,达洛伊西奥的人格魅力帮他吸引到众多投资者,包括亿万富翁李嘉诚、演员阿什顿·库彻和史蒂芬·弗莱、邓文迪、小野洋子。社交游戏公司 Zynga 和斯坦福国际研究所帮他完成了 Trimit 的版本更新,并将其更名为 Summly,于 2012 年 11 月正式上线。随后,这位年轻的创新人才引起雅虎 CEO 玛丽莎·梅耶尔的关注,当时她正好在寻找可以提升雅虎科技形象的代言人。

梅耶尔想从达洛伊西奥身上得到的似乎并不是他的最新发明,而是他的创造力和敏锐的决策能力,因为雅虎在 2013 年 3 月收购 Summly 时就已经计划立刻将它关闭下架。雅虎将达洛伊西奥收归旗下(至少在一段时间内),前提是梅耶尔需要为他破一次例,打破雅虎对远程办公的禁令——因为达洛伊西奥得完成高中学业,之后还要到牛津攻读哲学学位。这位身价 3 000 万美元的少年的态度并不明朗。他觉得自己会先在雅虎工作几年,但也说:“在时间上我有限制。我希望自己以开放的态度加入其中,继续努力创新。”

资料来源:A. Efrati,“At 17, App Builder Rockets to Riches from Yahoo Deal,” *The Wall Street Journal* (March 26, 2013), p. B1; E. Samer, “Summly Creator Nick D'Aloisio: ‘I Try to Maintain a Level of Humbleness,’ ” *The Guardian* (March 29, 2013), www.guardian.co.uk/technology/2013/mar/29/summly-creator-nick-daloisio-interview; and B. Stetler, “He Has Millions and a New Job at Yahoo. And Soon He'll Be 18,” *The New York Times* (March 26, 2013), pp. A1, A3.

尼古拉斯·达洛伊西奥的案例说明了个人创造力在组织中的重要性和稀有性。达洛伊西奥谦逊有礼,极富魅力,如此优秀的人际交往能力可以帮助创新人才将想法推向市场。我们稍后将会了解到,个人创造力可以推动真正的革新,从而解决组织中目前存在的问题。为了更好地理解这一点,我们首先要探讨一下知觉,以及知觉是如何影响我们的决策过程的。

6.1 什么是知觉

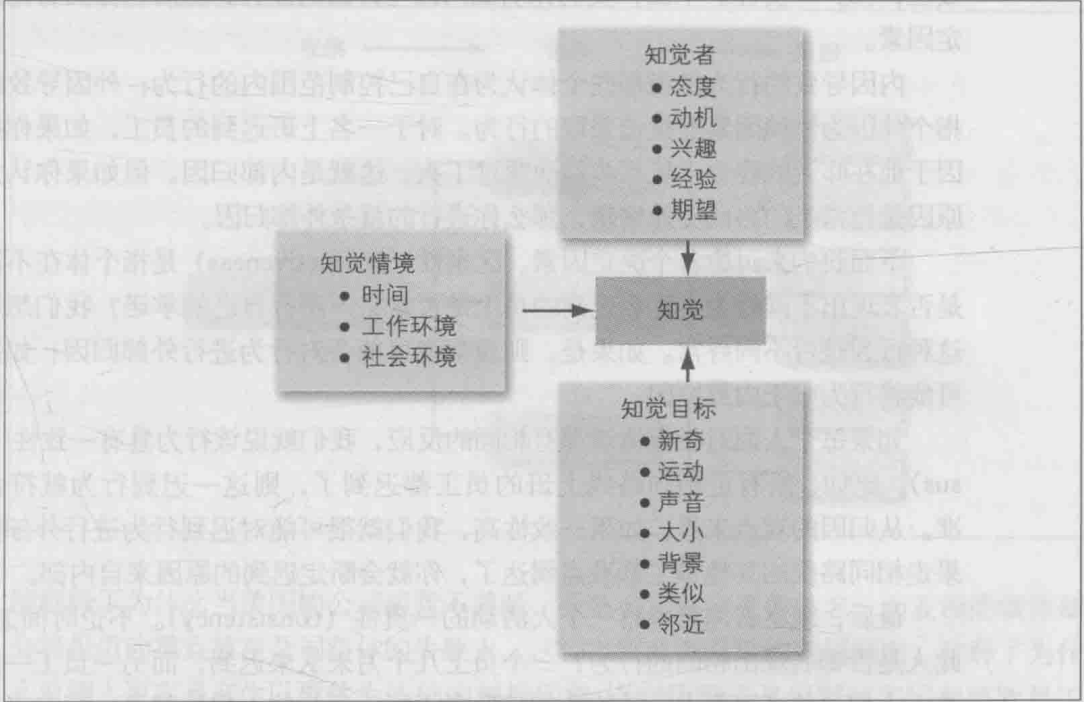
知觉 (perception) 指的是,个体为了给自己所处的环境赋予意义而组织和解释其感觉印象的过程。一个人所感知的东西可能与客观现实差距很大。知觉在组织行为学中非常重要,因为人们的行为以对现实的感知而不是现实本身为基础。这个世界是人们感知的世界,这对行为来说十分重要。

6.1.1 影响知觉的因素

许多因素都可以影响知觉,有时还会形成曲解。这些因素可以归纳为知觉者、知觉对象或目标、知觉情境三个方面(如图表 6—1 所示)。

当你看到一个目标物的时候,你对看到的東西所做的解释会受到你个人特征的影响——态度、人格、动机、兴趣、经验和期望。例如,如果你预期中的警务人员是独断专行的,那么,即使他们实际上不具有这些特质,你对他们也会有这样的看法。

图表 6—1 影响知觉的因素



目标物的特征也会影响我们的知觉。吵闹的人总比安静的人更容易受到注意。极具吸引力的人和没有吸引力的人相比也是如此。我们不会孤立地看待目标，因此目标与背景的关系也会影响到知觉。我们倾向于把联系密切和相似的事物组合在一起看待。女性、男性、白人、非裔美国人、亚洲人或其他群体成员常常会被放在一起，用其他一些不相关的方法看待。

情境也很重要。对客体或事件的感知时间会影响我们的注意力，还有地点、光线、温度或其他情境因素。例如，在周六晚间的舞会上，一位身穿晚礼服、浓妆艳抹的年轻女性不会引起你太多的注意，但这位女性如果穿着同样的衣服出现在你周一上午的管理学课堂上，则会吸引你的注意力。周六晚上和周一上午的知觉者及知觉对象都没有发生变化，只是情境不同了。

6.2 人际知觉：对他人做出判断

现在我们回到与组织行为关系最密切的知觉概念的应用上来——人际知觉，或者说人们对彼此形成的知觉。

6.2.1 归因理论

无生命客体如桌子、机器和建筑物，受到自然规律的支配，它们没有信仰、动机和意愿，而人类却有。当我们观察人时，总是试图解释他们的行为。而我们对个体活动的知觉和判断，受到我们对其心境的假设的影响。

归因理论 (attribution theory) 试图解释我们对个体的不同判断，这取决于我们把特定行为归因于何种意义。^[1] 当我们观察某种个体行为时，总是试图判断它是由内

部原因还是外部原因引起的。但是,这种判断取决于三个因素:(1)区别性;(2)一致性;(3)一贯性。下面,我们先明确内因与外因的差异,然后再分别讨论这三个决定因素。

内因导致的行为是指那些个体认为在自己控制范围内的行为;外因导致的行为是指个体因为情境因素而被迫采取的行为。对于一名上班迟到的员工,如果你把迟到归因于他在昨天的晚上玩到凌晨而睡过了头,这就是内部归因。但如果你认为迟到的原因是他常走的路线交通堵塞,那么你进行的就是外部归因。

下面我们来讨论各个决定因素。区别性(distinctiveness)是指个体在不同情境下是否表现出不同行为。这名迟到的员工是否常常不履行自己的承诺?我们想了解的是这种行为是否不同寻常。如果是,则观察者可能会对行为进行外部归因;如果否,则可能将行为归于内部原因。

如果每个人面对相似情境都有相同的反应,我们就说该行为具有一致性(consensus)。比如,所有走相同路线上班的员工都迟到了,则这一迟到行为就符合上述标准。从归因的观点来看,如果一致性高,我们就很可能对迟到行为进行外部归因;如果走相同路线的其他员工都准点到达了,你就会断定迟到的原因来自内部。

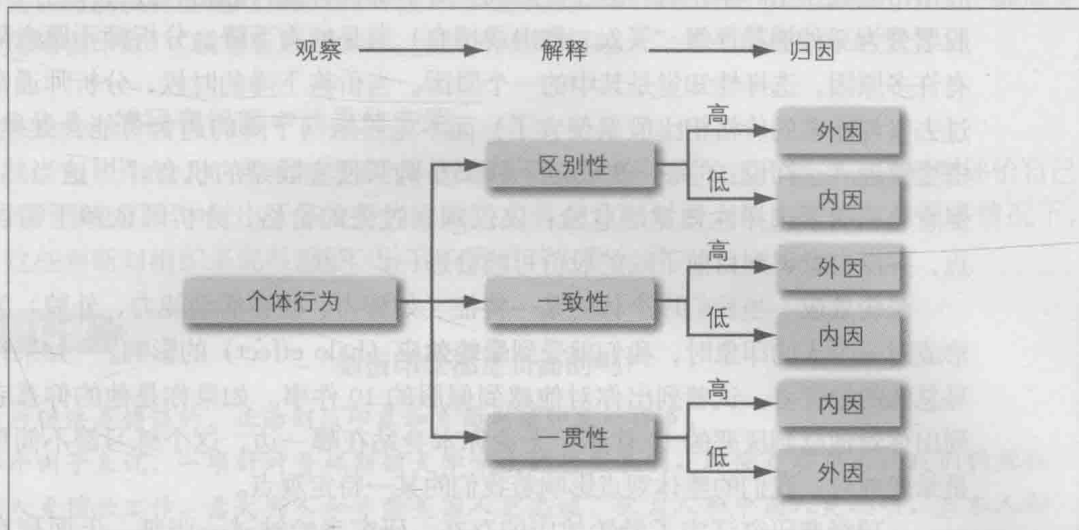
最后,观察者需要考察一个人活动的一贯性(consistency)。不论时间怎样变化,此人是否都表现出相同的行为?一个员工几个月来从未迟到,而另一员工一周迟到三次,人们对前者迟到十分钟的认知与后者不同。行为的一贯性越高,观察者越倾向于对其作内部归因。

图表 6—2 概括了归因理论中的关键因素。它告诉我们,如果你的一名员工,比方说是凯特琳,完成当前工作的水平与其他类似的工作相同(低区别性),而在这项工作中其他员工的水平总是与凯特琳的水平十分不同——比她低或者比她高(低一致性),并且凯特琳的这一工作绩效无论何时都是稳定的(高一贯性),那么,他人在判断凯特琳的工作时都会认为她自己要对这一工作绩效承担主要责任(内部归因)。

归因理论还有一个发现,即人们常常存在归因失真的错误或偏见。比如,我们在评价他人的行为时总是倾向于低估外部因素的影响,而高估内部或个人因素的影响。^[2]这种**基本归因错误**(fundamental attribution error)能够解释为什么当销售人员的业绩不佳时,销售经理更倾向于归因于下属的懒惰而不是竞争对手拥有创新产品。个体和组织还倾向于把成功归因于内部因素(如能力或努力),而把失败归因为外部因素(如运气或同事)。人们还倾向于把模糊性的信息当作恭维,乐于接受积极反馈,抗拒消极反馈。这称为**自我服务偏见**(self-serving bias)。^[3]研究者询问一群人:“如果有人起诉你,而你胜诉了,他是否应该为你支付诉讼费用?”85%的人回答“是”。而询问另一群人:“如果你起诉一个人,但是败诉了,你是否应该支付他的费用?”只有44%的人回答“是”。^[4]

关于知觉是否存在文化差异这一点目前还没有定论,但大多数证据表明,不同文化中的人们在归因时确实存在差异。^[5]一项研究发现,韩国的管理者自我服务偏见的倾向较小——他们更倾向于为群体的失败承担责任,把原因归为自己“不是一个有能力的领导”,而不是把责任推给群体内的其他成员。^[6]另一方面,亚洲的管理者更有可能指责机构或整个组织,而西方人则认为相关的管理者应该接受指责或赞美。^[7]这可

图表 6—2 归因理论



能解释了为什么当美国的公司经营不善时，报纸会指出高管的姓名，而亚洲的媒体却会将报道的重点放在公司整体的失败上。这种以群体为基础的归因倾向，解释了为什么亚洲人更容易产生以群体为基础的刻板印象。^[8] 归因理论是根据对美国和西欧员工所进行的实验得出的。这些研究表明，在利用归因理论对非西方社会进行预测时，要格外谨慎，尤其是在有着较强集体主义传统的国家。

不同的归因倾向并不意味着归因的基本概念在不同的文化中完全不同。自我服务偏见在东亚文化中可能不太常见，但有证据表明它们在不同的文化中依然存在。^[9] 研究显示，中国管理者在评估错误的责任时所使用的区别性、一致性、一贯性方面的线索，与西方管理者使用的线索相同。^[10] 他们也会生气，并惩罚那些需要为失败负责的人，这和许多研究中的西方管理者的反应是一样的。这意味着归因的基本过程适用于不同的文化，但亚洲的管理者只有在得到更多的证据后才会把责任归咎于某人。

6.2.2 判断他人时常走的捷径

判断他人时走捷径，能使我们迅速获得正确的知觉，并为预测提供有价值的资料。然而，有时捷径会造成严重的曲解。

选择性知觉 任何人、物和事件的突出特征都会提高人们对它产生知觉的可能性。为什么？因为我们不可能接纳自己见到的所有内容，只有那些能够对我们产生刺激的事物才能让我们留下印象。因此，你更有可能会注意到和你开一样车的人，而你的老板可能会因为同样一件事只去训斥某一个人，而不训斥其他做错事的人。我们无法关注到周围发生的所有事件，因而只能利用**选择性知觉**（selective perception）。但这些零散信息并不是随机选择的，而是观察者依据自己的兴趣、背景、经验和态度主动选择的。选择性知觉能使我们“快速阅读”他人，但同时也有信息失真的风险，因为我们看到的是我们想看到的东西。我们也许会从一个模棱两可的情境中得出没有根据的结论。

我们在金融分析领域中找到一个关于选择性知觉的例子。2007—2009年,美国股市市值减少了一半左右。但在此期间,分析师的评级(通常,分析师将一个公司的股票分为三种推荐评级:买入、售出或持有)只是略有下降。分析师不愿意降低评级有许多原因,选择性知觉是其中的一个原因。当价格下降的时候,分析师通常更关注过去(与原来的价格相比股票便宜了)而不是将来(下降的趋势可能会继续)。一位资金管理者这样说:“每一次股市下跌都是购买便宜股票的机会。”^[11]这当然是对的,但它也表明了选择性知觉的危险:仅仅观察过去的价格,分析师依赖于错误的参考点,并没有意识到目前下跌的股价可能会进一步下跌。

晕轮效应 当我们以个体的某一特征(如智力、社会活动能力、外貌)为基础而形成对一个人的印象时,我们就受到**晕轮效应**(halo effect)的影响。^[12]如果你是奥巴马总统的批评者,试着列出你对他感到佩服的10件事。如果你是他的仰慕者,试着列出你对他感到厌恶的10件事。无论你本身站在哪一边,这个练习都不简单。这就是晕轮效应:我们的整体观点影响着我们的某一特定观点。

一项经典研究证实了晕轮效应的存在。研究者给被试一张纸,上面列有六种品质:聪明、灵巧、勤奋、实际、坚定、热情。被试要对具备这些品质的人进行评估。^[13]在这些特质的基础上,人们判断此人精明、幽默、有人缘、富有想象力。但当研究者在其他品质不变的前提下,仅仅把“热情”换为“冷酷”后,人们所形成的知觉完全不同。显然,被试因为某一种特质而影响了他的总体判断。

对比效应 演艺圈流传的一句老话是:不要跟在孩子和动物后面演出。原因何在?观众们极为喜爱孩子和动物,这已经是共识,相比之下,你就会被抢走风头。这个例子说明,**对比效应**(contrast effect)可以使知觉失真。我们对一个人的评价并不是孤立进行的,它常常受到我们最近接触到的其他人的影响。

在一系列的面试中,面试官有可能会因为求职者在面试中所处的位置而对其进行失真的评估。如果排在该求职者前的是个平庸之人,则可能有利于对他的评估;如果排在他之前的是个极出色的求职者,则可能不利于对他的评估。

刻板印象 基于对某人所在群体的知觉而去判断某人,即为**刻板印象**(stereotyping)。^[14]

在这个复杂的世界中,我们需要应对的刺激源有无数种,通过启发性的概括和刻板印象,我们可以迅速做出决策。例如,你会假设会计部的新员工艾莉森能够帮助你解决销售预测问题,这种假设是合理的。当我们概括得不准确或者概括得太多时,问题就产生了。在组织中,我们常常听到一些以性别、年龄、种族,甚至是体重为基础的刻板印象的评论^[15](见第2章),如“男性对照顾孩子不感兴趣”“老年人无法学会新技能”“亚裔移民勤奋而负责”。研究表明,刻板印象会影响我们的情绪,并且我们常常意识不到,这就使它们很难受到挑战和改变。^[16]

刻板印象可能根深蒂固,并且足以影响重大的决定。一项研究通过控制大量的变量(如加剧的或者减缓的环境因素)表明,在谋杀案的审判中,如果罪名成立,黑人被告的“黑人典型性”会使他们被判死刑的概率增加一倍。^[17]另一项研究发现,学生在评价领导潜力和有效领导时,倾向于把更高的分数打给白人而不是少数族裔,即便他们遇到的两种场景本质上是一样的。这就证实了的确存在“白人是更好的领导者”这样的刻板印象。^[18]

显然,刻板印象的问题之一是它们十分普遍,即便在应用到具体的个人或情境时它们可能没有丝毫的真实性。我们要反省自己,确保在评估和决策中公平、正确地使用刻板印象。“越是有用的东西,误用的危险就越大”是对刻板印象的警告。

6.2.3 捷径在组织中的具体应用

组织中的人们常常相互评判。管理者必须评价下属的工作绩效;我们要评价自己的同事在工作中付出了多大努力。团队成员会立刻对新人做出评估。在很多情况下,这些判断对组织来说很重要。让我们看看其主要应用。

传言还是科学

“刻板印象都是负面的吗?”

这种说法是错误的。正面刻板印象和负面刻板印象一样多。

举个例子来说,一项针对普林斯顿大学学生的研究表明,即便是在今天,我们仍然认为德国人更擅长工作,意大利人和非裔美国人更忠诚,犹太人和中国人更聪明,日本人和英国人更彬彬有礼。令人意外的是,积极的刻板印象并不总是积极的。

人们通常认为,男性的数学能力优于女性。一项研究显示,如果考试前被灌输这种刻板印象的话,男生的测试结果实际上会下降。另一项研究发现,白人男性比女性或者少数族裔更擅长理科和数学,这种观念往往会使白人男性抗拒科学、技术、工程、数学等学科。最后,我们可以用篮球来说明刻板印象的复杂性。研究人员先告诉其中一组大学生,白人比黑人更擅长罚球投篮。接着又告诉另一组学生,黑人比白人更擅长罚球投篮。最后一组学生没有被灌输任何刻板印象。随后,三组学生开始投篮,研究人员在一旁记录观察。表现最差的是那些受负面刻板印象影响的人(被告知白人更擅长投篮的黑人,以及被告知黑人更擅长投篮的白人)。然而受正面刻板印象影响的人(被告知黑人更擅长投篮的黑人,以及被告知白人更擅长投篮的白人)同样表现不佳。没有受刻板印象影响的第三组表现最好。简而言之,受正面刻板印象影响的人更容易“紧张失常”,因为这种刻板印象会带给他们过多的压力。

“紧张失常”并不是正面刻板印象的唯一消极影响。研究显示,当女性或亚裔美国人听到涉及自己的正面刻板印象(比如“女人擅长养孩子”“亚洲人擅长数学”)时,他们会觉得自己的个性被抹杀了,因此不会给说这种话的人好脸色。另一项研究表明,关于非裔美国人的正面刻板印象,实际上会巩固人们对他们的负面刻板印象,因为任何一种刻板印象,无论正面负面,都是在强调不同族群之间的差异性。

刻板印象的存在是可以理解的。为了社会的正常运作,我们需要走捷径。但捷径往往会通向两个极端。刻板印象是从社会中习得的,因此我们必须保持戒备,既不传播刻板印象,也不以刻板印象待人。

资料来源: A. C. Kay, M. V. Day, M. P. Zanna, and A. D. Nussbaum, “The Insidious (and Ironic) Effects of Positive Stereotypes,” *Journal of Experimental Social Psychology* 49(2013), pp. 287–291; J. O. Sly and S. Cheryan, “When Compliments Fail to Flatter: American Individualism and Responses to Positive Stereotypes,” *Journal of Personality and Social Psychology* 104(2013), pp. 87–102; M. J. Tagler, “Choking Under the Pressure of a Positive Stereotype: Gender Identification and Self-Consciousness Moderate Men’s Math Test Performance,” *Journal of Social Psychology* 152(2012), pp. 401–416; M. A. Beasley and M. J. Fischer, “Why They Leave: The Impact of Stereotype Threat on the Attrition of Women and Minorities from Science, Math and Engineering Majors,” *Social Psychology of Education* 15(2012), pp. 427–448; and A. Krendl, I. Gainsburg, and N. Ambady, “The Effects of Stereotypes and Observer Pressure on Athletic Performance,” *Journal of Sport & Exercise Psychology* 34(2012), pp. 3–15.

招聘面试 几乎没有人未经面试就被聘用。但面试官常常做出不正确的知觉判断^[19], 并且迅速形成稳固的早期印象。研究表明, 只要看一眼, 我们就能在 0.1 秒内形成对别人的印象。^[20] 最近有研究表明, 我们对求职者的个人直觉无法可靠地预测工作绩效, 但如果从多个独立的角度收集信息, 则可以起到预测的作用。^[21] 面试开始四五分钟后, 绝大多数面试官的决策几乎不再发生变化。因此, 面试中早期出现的信息远比晚期出现的信息占有更大的权重。“好的求职者”之所以被看重, 可能是因为他没有令人不满的特点, 而不是因为他具有令人赞赏的特点。

绩效期望 人们总是试图证实自己对现实的知觉, 即使这些知觉是错误的。^[22] **自我实现预言** (self-fulfilling prophecy) 或皮格马利翁效应 (Pygmalion effect) 这些术语用于表示他人的期望决定了个体的行为这一事实。换句话说, 如果管理者对下属的期望很高, 下属就不太可能令管理者失望。同样, 如果管理者预期员工只能完成最低水平的工作, 他们则倾向于表现出这种行为以符合低期望。期望会成为现实。有研究表明, 自我实现预言还会影响学生、军人甚至会计的绩效。^[23]

绩效评估 有关绩效评估对行为的影响会在第 17 章进行全面讨论, 不过在此我们需要指出, 员工的绩效评估在很大程度上依赖于知觉过程。^[24] 员工的未来与其绩效评估成绩密切相关——这中间最明显的结果有晋升、加薪和持续聘用。绩效评估体现了对员工工作的评价。尽管它可以是客观的 (比如, 对销售人员在自己的推销区域中创下的销售额进行评估), 但这方面的很多工作是以主观方式进行的。尽管主观评价常常必不可少, 但它存在一定的问题, 因为以上我们讨论的这些错误——选择性知觉、对比效应、晕轮效应等, 都会对它产生影响。有时绩效评估的结果反映的不仅仅是员工的表现, 同样反映了评估者的表现。

6.3 知觉与个体决策之间的联系

个体都要做出**决策** (decisions)。也就是说, 他们要在两个或多个备选方案中进行选择。高层管理者要决定组织目标、所提供的产品或服务、最为合理的财务运作、建设新厂的地址等; 中低层管理者要决定生产日程安排、选择新员工、合理分配薪水的增长。近年来, 越来越多的组织把工作相关的决策权授予非管理层的员工, 过去只有管理者拥有这些权力。可见, 个体的决策已经成为组织行为学中非常重要的一部分。但是, 组织中的个体做决策的方式, 以及他们最终做出决策的质量, 在很大程度上受到知觉的影响。

决策是针对**问题** (problem) 做出的回应^[25], 由于事件的当前状态与期望状态之间存在差距, 因而要求个体考虑几种不同的活动进程。如果你的车在半路抛锚, 而你又开车去学校上课, 这时就需要你进行决策。但是, 大多数问题并不是明显地被贴上“问题”的标签呈现在我们面前。对某人来说是“问题”的事情, 在另一个人眼里可能是“可以接受的状态”。一名管理者可能认为在她的管辖区内本季度销售额下降了 2% 这一问题非常严重, 需要及时采取行动。同一公司中另一区域的管理者面对同样 2% 的销售额下降, 则完全可以接受。可见, 对“存在问题”和“需要做出决策”的认识是一个知觉问题。

任何一项决策都需要对信息进行解释与评估。我们的资料一般来自多种渠道, 需要对它们进行过滤、加工和解释。哪些资料与决策有关? 哪些资料与决策无关? 我们

的认知将回答这一问题。我们还需要制定各种备选方案，并评估每一方案的优点和缺点。决策者的知觉过程也会对结果产生巨大的影响。在整个决策过程中，知觉失真经常存在，这会使我们的分析和结论带有偏见。

6.4 在组织中进行决策

商学院会训练学生遵循理性决策模型。尽管这些模型很有价值，但它们并不总能描述人们的决策过程。除了我们讨论过的知觉错误，组织行为学还可以通过处理决策失误来改善我们在组织中做决策的方式。接下来我们将描述这几种错误，先从理性决策模型的概述开始。

6.4.1 理性决策模型、有限理性模型和直觉模型

组织行为学中有公认的决策结构，每个人在制定决策时都会使用理性决策、有限理性和直觉。尽管这些过程从表面上看是合理的，但不一定能带来最准确（或最佳）的决策。更重要的是，有时候，在特定的情况下，一种策略所带来的结果可能比另一种决策要好。

理性决策 我们常认为最优决策者是理性的（rational）。也就是说，他在具体的限定条件下能做出稳定的、价值最大化的选择。^[26] 这些选择遵循**理性决策模型**（rational decision-making model）的六个步骤。^[27] 图表 6—3 列出了理性决策模型的六个步骤。

图表 6—3 理性决策模型的步骤

1. 界定问题所在
2. 确定决策标准
3. 为标准分配权重
4. 开发备选方案
5. 评估备选方案
6. 选择最佳方案

理性决策模型假设决策者拥有完全的信息，能以一种无偏见的方式识别所有的相关方案并选择效用最高的方案。^[28] 现实生活中的大部分决策都没有遵循理性决策模型；人们常常满足于可以接受的或合理的方案，而不是最优解决方案。选择往往局限于问题症状和当前的可选方案之间。一位决策专家说：“大多数决策是一个判断的过程，而不是一个通过规范的模型进行界定的过程。”^[29] 另外，人们显然没有意识到他们做的是次优决策。^[30]

有限理性 信息加工能力的有限性使我们不可能吸收最优决策所必需的所有信息。^[31] 所以面对复杂问题时，决策者的做法是把问题难度降到易于理解的水平。许多问题没有最优解决方案，因为它们太复杂，无法运用理性决策模型的参数。所以，人们要求足够好就可以了，也就是说，他们寻求的是那种让人大致满意、足够解决问题的方案。

当你思考去哪所大学读书时，是否会考虑所有可行的备选方案？你在决策的过程

中是否仔细找出了所有的重要标准?我想你对这些问题的回答很可能是“不”。不过,别认为自己很糟糕,因为几乎没有人能够这样选择学校。你不是选择那个最恰当的方案,而是选择一个符合要求的方案。

由于人的头脑在建构和处理复杂问题时,远远达不到完全理性的要求,因此,我们只能在**有限理性**(bounded rationality)的范围内活动。我们建构简化的模型,从问题中抽取重要的特点,而不是抓住问题的所有复杂方面。^[32]然后,我们可以在简化模型的范围内做出理性行为。

对一般个体来说,有限理性如何工作?一旦确定了某一问题,我们便开始寻求标准和备选方案。标准可能不够详尽彻底。我们看到的都是人们熟悉的标准和已经得到验证的解决方案。接着,我们以熟悉且习惯的方式考察备选方案,直到我们找到一个“足够好”的方案——其结果达到我们可以接受的水平。第一个达到“足够好”标准的备选方案使搜寻工作结束。可见,最终决策代表的只是一个符合要求的**选择**——我们遇到的第一个可以接受的方案——而不是最恰当的选择。

符合要求的**选择**并不总是糟糕的——简单的程序可能比传统的理性决策模型更合理。^[33]利用理性决策模型,你需要收集大量的信息,所有的选择方案都要考虑,计算合适的权重,然后利用大量的决策标准计算选择方案的价值。这些程序都会消耗你的时间、精力和金钱。而且权重和偏好有很多未知因素,完全理性模型也许并不比最优估计更准确。有时利用一个快速而简单的过程来解决问题可能是最优选择。回到选择大学这个问题上来,飞往全国各地去拜访几十所可能选择的学校并支付申请费更合理吗?刚刚从高中毕业时,你是否知道哪一类大学最适合你,或者说你的兴趣将如何随时间发展,是否存在很多关于这一问题的未知信息?也许选择那些符合自己偏好的大学,然后集中精力从中挑选会是更明智的选择。

直觉 可能最不理性的决策方法就是直觉。**直觉决策**(intuitive decision making)是指从经验中提取精华的无意识的过程。^[34]直觉决策依赖于整体联系或者说不同的信息片段之间的联系;它很快;它受情感控制,这就意味着情绪投入。^[35]

尽管直觉不是理性的,但它不一定是错误的,也不一定总是与理性分析背道而驰;两者是相辅相成的。但直觉不是迷信,也不是未知的或者超常的第六感产物。直觉很复杂,它需要依据多年的经验和学习。

直觉对有效决策有帮助吗?研究人员对此意见不一,但大多数专家持怀疑态度,一定程度上是由于直觉难以衡量和分析。也许专家给出的最好的建议是:“用直觉来做假设的话非常有用,但它无法作为证据。”你可以利用从经验中得出的直觉来进行推测,但一定要用客观数据和理性冷静的分析来检验你的直觉。^[36]

6.4.2 常见的偏见和错误

虽然决策者会努力做出有限理性决策,但这其中隐藏着偏见和错误。^[37]为了使所要付出的努力最小化,避免顾此失彼,人们更愿意依赖经验、一时的冲动、内在的感觉及“经验规则”。这些方式确实有效,但也会严重歪曲理性。下面我们重点介绍最常见的一些偏见。图表 6—4 提供了一些建议,帮助你了解如何避免这些偏见和错误。

图表 6—4 减少偏见和错误

● 专注于目标。没有目标，你就不可能理性，不知道自己需要什么信息，也不知道哪些信息是相关的，哪些是无关紧要的。你会发现在不同的选项间很难做出抉择，很可能对自己做出的选择感到后悔。明确的目标会让决策更容易，还能帮你取消那些与利益不相符的选项。

● 寻找与你的看法相矛盾的信息。抵消过度自信和偏见的一种最有效的方法，就是积极寻找那些与你的看法和假设相矛盾的信息。如果我们开诚布公地考虑自己在许多方面可能存在的错误，我们就不会那么容易高估自己的聪明程度。

● 不要试图给随机事件赋予意义。受过教育的人已经习惯了寻找因果关系。当问题发生的时候，我们会问为什么。当我们无法找到理由的时候，我们经常会创造理由。你必须承认，生活中有些事情是超出你的控制的。问问自己这些模式是否可以得到有效的解释，还是说这些模式纯属巧合。不要试图从巧合中创造出意义来。

● 增加你的选项。不管你有多少种选择，最后的选择有多好，都不可能超出提前设定好的选择范围。这就需要你增加备选的决策方案，发挥创造力，为自己提供多种多样的选择。你所创造的备选方案越多，越具有多样性，找到最佳方案的机会就越大。

资料来源：S. P. Robbins, *Decide & Conquer: Making Winning Decisions and Taking Control of Your Life* (Upper Saddle River, NJ: Financial Times/Prentice Hall, 2004), pp. 164–168.

过度自信偏见 最近不断有研究表明，我们往往对自己的能力和他人的能力过于自信；此外，我们通常没有意识到这种偏见。^[38]“在判断和决策的过程中，没有什么比过度自信更普遍、更具有危害性的了。”^[39]如果给我们一些实际问题，并判断我们所给出答案的正确程度，多数人的答案会过于乐观。当人们认为自己的正确度为 90% 时，实际上，他们的判断只有 50% 的可能是对的，专家设定的置信区间并不比新手设定的准确。^[40]

那些智力和人际能力最弱的人最有可能高估自己的绩效和能力。^[41]企业家的乐观精神和新投资项目的绩效之间存在负相关：人们越乐观，项目越不成功。^[42]一些企业家会对自己的想法过度自信，这样就很容易忽略可能出现的问题。

投资者的过度自信会以多种方式体现。^[43]金融学教授特伦斯·奥丁说：“人们自以为知道的比实际要多。”投资者，尤其是那些新手，不但会高估自己处理信息的技巧，还会高估所得信息的质量。测试一下你自己对投资的信心水平：相对于指数基金，比较你在股票市场的长期回报。你会发现，总体指数和你精挑细选的那些股票表现得差不多，甚至更好。很多人拒绝指数基金主要是因为他们认为自己比一般人更擅长挑选股票，但大多数投资者的选择都差不多，最多也就是略优于市场平均水平。

锚定偏见 锚定偏见 (anchoring bias) 是指把信息固定在初始阶段。一旦固定，我们就无法对接下来的信息做出全面的判断。^[44]因此我们的大脑会给予最先接收到的信息过多的关注。这种所谓的锚被专业人士广为使用。在某些专业中说服技能非常重要，比如广告、管理、政治、房地产及法律等。假设有两名飞行员——詹森和格伦达——都失去了现在的工作，经过广泛的搜寻后，他们发现最好的工作机会来自达美航空公司。两个人都可以获得达美航空窄体飞机飞行员的平均年薪：126 000 美元。詹森过去是 Pinnacle 航空的飞行员，这是一个地方性的航空公司，平均年薪为 82 000 美元。格伦达过去是联邦快递的飞行员，平均年薪为 200 000 美元。哪一个飞行员更有可能，或者说更愿意接受达美航空公司的聘书？明显是詹森，因为他被锚定在更低的工资上。^[45]

只要有谈判就会有锚定。当新雇主询问你先前工作的工资时,你的回答一般会让这个雇主所提供的工资锚定在你之前的工资上下。锚设定得越精确,调整幅度越小。一些研究表明,在锚设定以后,人们就会考虑将数字四舍五入进行调整。如果你建议初始目标薪酬为55 000美元,你的老板会认为50 000~60 000美元是合理范围,但是如果你提议55 650美元,你的老板会认为55 000~56 000美元是谈判的合理范围。^[46]

验证偏见 理性决策的过程假设我们会客观地收集信息。但实际上我们不是,我们是有选择地收集信息。**验证偏见**(confirmation bias)是选择性知觉的一个例子。我们寻找那些能够证实我们的选择的信息,忽视那些与我们的判断相违背的信息。^[47]我们接受那些具有表面价值的能够证实我们先前观点的信息,而对那些对我们的观点形成威胁的信息持批评和怀疑态度。因此,我们收集到的信息一般倾向于支持我们已有的观点。我们甚至会到更有可能告诉我们想听到的信息的来源处寻求信息。我们还会过多关注支持性信息而忽视相反的信息。当我们相信自己的信息很好并且持有自己的观点时,最容易产生验证偏见。幸运的是,那些在决策时需要做到准确的人,不太容易有验证偏见。

易获性偏见 很多人对乘坐飞机的担忧远甚于驾驶汽车,如果民用航线的飞行与驾驶汽车具有同样的危险性,那么每周应有两架747客机爆炸,而且乘客无一幸免于难,才能达到与车祸死亡相同的数字。不过,媒体总是对空难给予更多关注,因此,我们也倾向于高估空难风险,而低估车祸风险。

易获性偏见(availability bias)是指人们倾向于以容易获得的信息为基础做出判断。最近有研究表明,现成的信息和我们之前与类似信息相关的直接经验对我们的决策有很大的影响。事件会激起人们的情绪,尤其是那些生动鲜明、最近发生的事件,更容易从记忆中提取。因此,我们可能会高估那些发生可能性不大的事件,如空难、治疗后的并发症或者被解雇。^[48]易获性偏见也可以解释这样的现象:为什么在进行年度业绩评估时,管理者更重视员工最近的行为表现而不是6个月或9个月前的行为表现。为什么信贷评级机构,如穆迪或标准普尔,会根据债券发行人提供的信息给出过于积极的评价,而债券发行人很有可能会提供有利于自己的数据。^[49]

承诺升级 实际上,决策活动可能出现的另一个偏差是**承诺升级**(escalation of commitment)的倾向,通常是由于一些不理性的原因而导致的。^[50]承诺升级是指人们固守某项决策,尽管有明显证据表明该决策是错误的。例如,一位朋友4年来一直和一位女士保持着男女朋友关系。尽管他承认他们两人并不十分和谐,但他告诉我,他还是会和这位女士结婚。他说:“我在这段关系里投入太多。”

什么时候升级最可能发生?有证据表明,它发生在个体认为自己要对结果负责的时候。对个人失败的恐惧甚至会使我们寻找和评价信息的方式出现偏差,以至于我们只去选择那些支持我们的信息。举例来说,我们可能会认为劝我们再投资的意见比撤资的意见更可信。^[51]

最近的一项元分析揭示了一些有趣的发现,在经历了最初的失败后,哪些因素会导致承诺升级。首先,无论造成失败的行动是我们自己选择的还是别人分配给我们的,我们都会对此产生责任感并升级承诺。其次,决策权共享,比如由他人来评价我们的选择,这样的机制会造成更严重的升级,因为最初的决策是公开的(个体为了证

明最初的决策,即便错了也有把决策继续进行下去的强烈需求)。最后,决策时如果有沉没成本的意识,个体在感觉需要负责时,承诺升级会减少(因为这个时候他们有了“免责条款”)^[52]。

随机错误 大多数人都认为,我们在一定程度上能够控制这个世界。人们倾向于认为自己能够预测随机事件的结果,这就是**随机错误**(randomness error)。

当我们试图给随机事件赋予意义时,决策就会受到影响。最严重的结果就是我们把想象的模式变成迷信。^[53]这可能完全是虚构出来的(“我从来不会在‘星期五/13日’那天做重要的决定”),或由先前被强化的某种行为模式演变而来(老虎伍兹在高尔夫锦标赛的最后一轮都会穿上红色 POLO 衫,因为原先他就是穿着这件衣服赢了很多场初级高尔夫锦标赛)。当基于随机事件的决策影响我们的判断或者使重要的决策产生偏差时,这些决策就对我们造成了障碍。

风险厌恶 从算术上讲,我们应该知道如果获得 100 美元的概率是 50%,那么它与必然获得 50 美元的结果是等价的。总体来说,经过多轮之后,这种赌注的预期收益为 50 美元。然而,除了坚定的赌徒,几乎所有人都想获得确定的东西而不愿面对一个有风险的前景。^[54]对于很多人来说,以 50% 的概率获得 200 美元可能不如稳稳当当地得到 50 美元,尽管从算术上讲,赌博情境下得到的价值是确定情境下的两倍。这种偏好确定性而厌恶风险的倾向就是**风险厌恶**(risk aversion)。

风险厌恶有重要的含义。为了降低佣金制工资的风险,公司给员工支付的工资远远多于它们在直接工资制度下支付的工资。风险厌恶的员工坚持既定的工作方式而不愿意尝试革新的或创造性的方式。坚持使用那些在过去奏效的策略能使风险最小化,但从长远来看,这将导致停滞不前。那些雄心勃勃但手中的权力可能会被剥夺的人(大部分的管理者)似乎格外地厌恶风险,他们不愿因为赌博而失去自己通过努力工作实现的任何成果。^[55]有被解雇风险的 CEO 也特别厌恶风险,即使风险更大的投资策略更符合公司的最佳利益。^[56]

有时存在相反的风险偏好:当试图阻止一个消极结果时,人们宁愿冒险。^[57]他们宁愿冒着损失 100 美元的风险进行赌博,也不愿意接受必然损失 50 美元的结果。他们宁愿冒着损失很多钱的风险提起诉讼,也不愿意接受庭外和解。另一个例子是,很多人即使冒着有可能导致灾难性的新闻报道甚至是坐牢的风险,也要掩盖不道德的行为,不愿承认错误。压力情境可能引起更强烈的风险偏好。对积极的结果,压力之下的人厌恶风险;对消极的结果,处于压力下的人偏好风险。^[58]

后视偏见 **后视偏见**(hindsight bias)是指当结果已知时,人们倾向于错误地认为自己原本能够做出准确的预测。^[59]当我们获得关于结果的准确反馈时,我们似乎很容易认为这一结果本来就显而易见。

例如,家庭录像带租赁行业之所以崩溃是由于在线分销渠道占有了市场。^[60]好莱坞影视公司于 2010 年 5 月宣布破产并开始清算其资产;百视达于 2010 年 9 月申请破产。有些人建议,如果这两家公司能有效利用自己的品牌和分销资源,像 Netflix 那样更早地发展线上交付,并像 Redbox 那样在超市和便利店增加低成本的销售点,原本是可以避免失败的。尽管事后看起来显而易见,很容易让我们认为自己原本可以预测到这一结果,但即便是许多知情的专家也未能预测到这两个主要趋势会颠覆整个行业。

事后人们很容易看到,自动化和邮购订单分配胜过传统的实体电影租赁业务。同

样,对于最近的房地产泡沫,美林公司前 CEO 约翰·塞恩和其他华尔街高管都没有看到这些显而易见的危险——住房价格过高,高风险贷款太多,许多“证券”的价值都是以脆弱的假设为基础的。尽管针对决策者的批评可能有一定价值,但就像《决断两秒间》和《引爆点》的作者马尔科姆·格拉德威尔写的,“事后显而易见的在发生前基本都不明显”。^[61]

hindsight 降低了我们从过去中学习的能力,它让我们认为自己是很好的预测者并错误地感到自信。假设你预测的准确率只有 40%,但如果你认为自己的准确率达到 90%,你就不太可能会去怀疑自己的预测力。

6.5 影响决策的因素: 个体差异和组织限制

在这里我们将讨论影响人们决策的因素及人们的决策在多大程度上受到错误和偏见的影响。我们要讨论的是个体差异和组织限制。

6.5.1 个体差异

决策活动受有限理性的影响,存在常见的偏见和错误,以及直觉。个体差异会使决策制定背离理性模型。在这一部分,我们会逐一分析这些差异。

人格 有关人格和决策的研究表明,人格确实会影响我们的决策。让我们来看看责任心和自尊两个因素(第 5 章讨论过这两点)。

具体的而不是泛泛而论的责任心会影响承诺的升级^[62],特别是追求成就和忠于职守的责任心。首先,研究表明,追求成就的人更有可能升级承诺,而忠于职守的人则不太可能。为什么?一般来说,高成就导向的人讨厌失败,所以他们升级承诺,希望以此阻止失败。然而,忠于职守的人更倾向于为组织的利益考虑。其次,追求成就的个体更容易受 hindsight 的影响,也许这是因为他们需要为自己的行为辩护。^[63]目前还没有证据表明忠于职守的人是否不受这种偏见的影响。

高自尊的人有维持自尊的强烈动机,所以他们利用自我服务偏见来保护它。也就是说,他们把失败归于他人,把成功归于自己。^[64]

性别 有关沉思的研究让我们对决策中的性别差异有了深刻的理解。^[65]沉思是指长时间地思考。在决策中,主要是指对问题的反复思考。20 年的研究发现,女性比男性花更多的时间分析过去、现在和未来,而且更有可能在决策之前反复分析,在决策之后做出更改。这种做法的好处是,对问题考虑得更仔细。但也让问题更加难以得到解决,使人们更容易后悔过去做出的决策,更加抑郁。女性抑郁的可能性几乎是男性的两倍。^[66]

我们并不清楚为什么女性比男性沉思得更多。一种观点是,父母更加鼓励女孩子表达悲伤和焦虑。另一种观点是,女性更容易把自尊和幸福感建立在别人对她的看法基础之上。最后一种观点是,对别人生活中发生的事件,女性更富有同情心,更容易被感动,因此她们沉思得更多。

到 11 岁的时候,女孩子就开始有更多的沉思。但随着年龄的增长,这种性别差异逐渐减少。少年时期差异最大,65 岁之后差异最小,这时候男性和女性的沉思都最少。^[67]

智力 我们知道智力水平高的人能够更快地处理信息、更准确地解决问题、更迅

速地进行学习。所以你可能会认为他们受常见决策错误的影响较少。然而,智力仅仅有助于消除其中一些问题。^[68]聪明的人同样会陷入锚定、过度自信和承诺升级的错误中。这可能是因为聪明并不会改变过度自信和情感保守的可能性。但这并不意味着智力不重要。一旦受到决策错误的警告,聪明的人能更加快速地学会如何避免它们。他们能够更好地避免逻辑错误,比如错误的三段论或者对数据的错误解释。

文化差异 理性模型没有讨论是否存在文化差异,组织行为学在决策方面的文献也没有涉及文化差异。但举例来说,印度尼西亚人和澳大利亚人做决策的方式不一定相同。因此,我们需要认识到,决策者的文化背景可以显著影响问题的选择、分析的深度、对逻辑和理性的重视程度,以及组织决策应该由管理者单独制定还是集体制定。^[69]

文化差异主要表现在时间取向、理性的重要程度、对人们解决问题能力的信任,以及对集体决策的偏好上。时间取向的差异有助于我们理解为什么埃及的管理者在决

国际组织行为学

多元文化经历可以提高决策能力吗?

在多种文化或多个国家中的生活经历可以帮助你提高决策能力吗?

最近一项研究关注了多元文化认同对个人创造力和职业成就的影响,研究由三部分组成。研究者对多元文化认同的定义是:对现居住国及祖国文化均有强烈的认同感。其中的一项发现是,具备多元文化认同的欧洲 MBA 学生,在三种不同的工作领域中表现得更有创造力。另一个发现是,如果以创业和创造新产品或服务的能力来衡量的话,具有多元文化背景的美国 MBA 学生的创新能力更强。第三部分研究表明,多元文化认同感较高的以色列管理者比多元文化认同感低的管理者工作表现更好,也更容易得到提拔。这三部分都显示,具备多元文化认同的人之所以更具创造性且效率更高,是因为所谓的“复合性”——这种特质使他们可以从多种角度解决问题(研究人员衡量了参与者描述问题时使用的方式,并找了独立的评估人员来评估他们的反应)。

第二项研究则关注多元文化认同对群际偏好的影响,或者说个人对群体之外的人所持有的刻板印象或偏见。这项研究共有 6 组,涉及美国白人、亚裔美国人,还有以色列大学生。在所有 6 项研究中,具备多元文化认同的人不会轻易对族裔之外的人抱有刻板印象,尽管在其中三项研究中研究人员操控了多元文化论。例如,在进行其中两项研究时,他们先向参与者播放了 20 分钟的 PPT,包括图片、音乐和电影预告片,既有美国的也有中国的,而其他几项研究播放的 PPT 内容只涉及美国或中国。此外,他们还要求以色列学生回想并记录自己的一次多元文化经历,以此来操控以色列学生的多元文化认同。但即便多元文化认同被人为操控,也还是可以减少群际偏见。

由此可见,多元文化论确实可以帮助我们做出更好的决策,至少从提高创造力和减少偏见这个角度来说。

资料来源: C. T. Tadmor, Y. Hong, M. M. Chao, F. Wiruchnipawan, and W. Wang, "Multicultural Experiences Reduce Intergroup Bias Through Epistemic Unfreezing," *Journal of Personality and Social Psychology* 103(2012), pp. 750-772; and C. T. Tadmor, A. D. Galinsky, and W. W. Maddux, "Getting the Most Out of Living Abroad: Biculturalism and Integrative Complexity as Key Drivers of Creative and Professional Success," *Journal of Personality and Social Psychology* 103(2012), pp. 520-542.

策时要比美国的管理者慢得多,并且更加谨慎。虽然理性在北美会得到重视,但在其他地方却并非如此。北美的管理者即便按照直觉做决策,也要让这个决策看起来是经过理性思考得来的,因为西方人对理性高度重视。在伊朗这样的国家,理性不如其他因素那么重要,刻意显得理性就没有必要了。

有些文化强调解决问题,有些文化强调接受现状。美国属于第一类,泰国和印度尼西亚属于第二类。重视解决问题的管理者认为他们能够并且应该为了自己的利益而改变现状,美国的管理者可能会比泰国或印度尼西亚的管理者更快地认识到问题。日本管理者在做决策时比美国更重视群体取向。日本人强调服从与合作,所以日本的 CEO 在做决策前会收集大量的信息,以制定群体一致认可的决策。决策制定过程中也许存在重要的文化差异,遗憾的是,目前还没有足够多的研究来确定这些差异。

6.5.2 组织限制

组织本身限制着决策者,使他们的决策背离理性模型。管理者调整自己的决策,从而与组织的正式规则保持一致,回应组织对绩效评估和奖励体系的要求,并符合组织规定的时间限制。过去的组织决策也会作为前提条件约束当前的决策。

绩效评估 管理者在做决策时,强烈地受到评估标准的影响。如果分公司经理相信,只要他没有听到消极意见,他负责的这个工厂就是状况最好的,那么,当我们看到工厂管理者花大量时间以确保负面新闻不传入老板的耳朵时,就不会感到奇怪了。

奖励体系 组织中的奖励体系也会影响到决策者,它通过个人的收入状况向他们表明,什么样的选择是有利的。如果组织奖励的是风险厌恶,那么管理者更可能做出保守的决策。20 世纪 30 年代到 80 年代中期,通用汽车公司一直对那些做事低调、回避争论的管理者给予晋升和奖励。其结果是,该公司的管理者非常擅长对问题避重就轻。

正式规则 戴维是得克萨斯州圣安东尼奥市塔可钟 (Taco Bell) 餐厅的值班经理,他向我们描述了自己所面对的工作限制:“公司的规章制度几乎覆盖了我做的每一项决策——从如何制作墨西哥玉米饼,到隔多长时间清理一次洗手间。我的工作没有选择的自由。”戴维这样的情况并不少见。除了极少数组织,几乎所有的组织都设立了规章制度、操作程序以及其他规范,以保证员工行为规范化和标准化。但是,这样做的同时,也限制了决策者的选择权。

系统强加的时间限制 几乎所有的重要决策都会规定最后期限。新产品开发的报告必须月初完成并送交执行委员会过目。这些限定条件使决策者有了时间压力。这种做法通常会使他们很难或根本无法在最终决策之前收集到自己需要的所有信息。

传统惯例 决策不会在真空中做出,各种决策之间有着承前启后的联系。实际上,把个体的决策视为决策流中的一点更为准确。过去做出的决策总是影响着当前的选择。去年给出的预算数目是决定今年预算的最主要因素,这已然成为一种常识。^[70]因此,今天做出的选择在很大程度上是多年选择的结果。

6.6 决策中的道德问题

对道德的考虑应该成为衡量组织决策的一项重要指标。在这部分内容中,我们将

介绍制定道德决策的三种途径。^[71]管理者还需要了解决策过程中的创造力应该扮演重要的角色；最好的管理者使用策略来提高员工的创造潜能，并将这些想法应用到组织中。

6.6.1 三种道德决策标准

第一种是功利主义标准，即决策完全以结果或结局为基础。功利主义 (utilitarianism) 的目标是最大限度地产生最佳效益。这种观点是企业决策的主流，它与效率、生产率和高利润这些目标相一致。

第二种是道德标准，它要求决策者的行为符合《人权法案》中对基本的自由和权利的规定。在决策中，对人权的重视是指尊重和保护个体的基本权利，如隐私权、自由演讲权等。例如，这一标准保护了告密者 (whistle-blowers) ——因为他们拥有言论自由的权利，可以向政府或新闻界报告自己组织中的不道德行为。

第三种标准注重公正，它要求个体公正无偏地执行规则，平等分配企业的效益和损失。工会成员一般偏爱这种观点。根据这种标准，从事同样工作的人应得到同样的工资，而不管他们之间工作绩效的差异如何，并把任职时间作为解聘决策中的主要决定因素。

三种标准各有优缺点。对功利主义的强调提高了效率和产量，但忽视了某些个体的人权，尤其是组织中少数群体的权利。以人权作为标准保护了个体不受伤害，并保证了人身自由和隐私权，但它所营造的受法制过度约束的工作环境妨碍了生产率和工作效率。对公正的关注保护了未被充分代表的员工和无权利者的利益，但鼓励了一种降低风险、革新和生产率的应得权利观念。

决策者，尤其是在组织中以效益为目标的决策者，乐于接受功利主义标准。当他们在为了“组织”和董事会的最大利益这个框架下进行活动时，可以对很多有争议的活动做出判断，比如说大规模裁员。批评者指出，企业决策者的这种观点需要改变，随着整个社会对人权和社会公正的日益关注，管理者需要制定非功利主义标准方面的道德规范。这反映出今天的管理者所面临的巨大挑战，因为运用人权和社会公正这些标准进行决策时，远远不如运用功利主义标准（如对效率和效益方面的影响）那么明确。然而，抬高价格、出售不利于顾客健康的产品、关闭经营不善的工厂、大规模裁员、为了缩减开支将生产移向海外都可以用功利主义标准来论证，但好的决策不会再像原来那样，仅仅由一种标准来判断。

越来越多的研究人员开始关注行为道德 (behavioral ethics)，这一领域研究的是人们在面临道德困境时会如何作为。相关研究表明，虽然道德标准存在于集体（社会和组织）和个体（个人道德）中，但个体并不总是遵循组织宣扬的道德标准，有时我们还会违背自己的道德标准。我们的道德行为在不同的情境下差异很大。

我们该如何提高组织的道德决策水平？首先，社会学家詹姆斯·威尔逊 (James Q. Wilson) 提出破窗理论，认为败坏无序的城市环境可能会助长犯罪行为，因为这样的环境会传递出违反社会规范的信号。这一理论虽有争议，但这一理论确实符合行为道德方面的研究，这表明，看似表面的环境因素，如照明、财富和地位的外在展示、清洁程度都会影响组织内的道德行为。^[72]管理者必须首先意识到，道德行为受到各种信号的影响。例如，如果地位和金钱的迹象随处可见，员工可能认

为这才是最重要的，而不是道德标准。其次，管理者应该鼓励关于道德问题的讨论，它们也许可以作为一种提醒，告诫人们要提高道德决策水平。一项研究发现，仅仅要求商学院学生思考一种道德情境，会对他们之后的道德选择产生很大的影响。^[73]最后，我们应该意识到自己在道德上的“盲点”——高估自己的道德水平，或者认为别人的道德水平比自己低。尽管聪明人和其他人一样易受道德盲点的影响，但是鼓励开放的交流并且不处罚直言不讳的人的氛围，对于克服道德盲点、提高道德决策水平来说很关键。^[74]

行为道德的研究强调了文化在道德决策中的重要性。道德决策几乎没有全球标准^[75]，亚洲和西方之间的差别说明了这一点。一种文化中的道德行为在另一种文化中可能就是不道德的。例如，贿赂在亚洲的国家很常见，在亚洲工作的加拿大人可能会陷入两难的困境：我是否应该为了完成业务而去行贿，如果这种行为是该国文化中默认的一部分？尽管一些公司，如 IBM，对这种问题做出了明确的规定，但还是有很多公司并没有关注这一问题。在定义道德行为时如果没有对文化差异的敏感度，组织可能会在不知情的情况下鼓励不道德的行为。

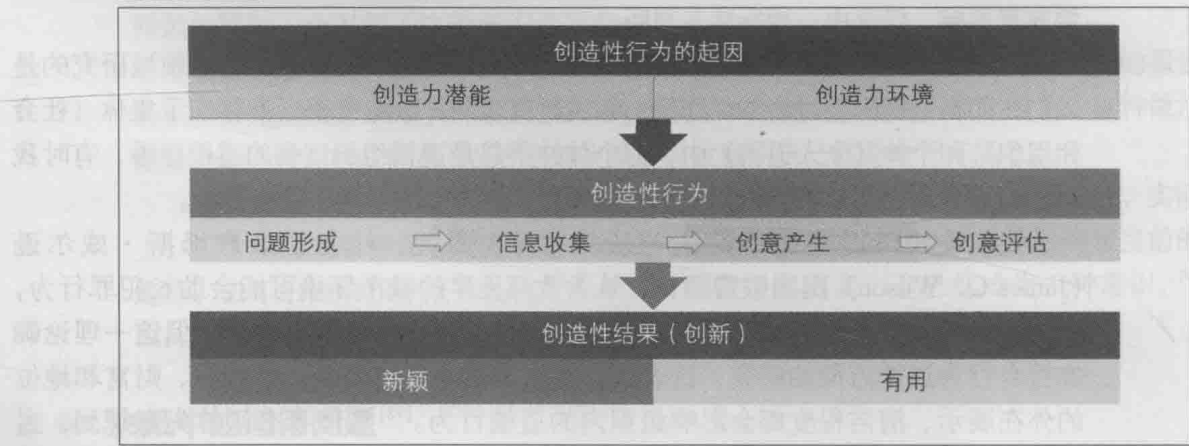
6.7 创造力、创造性决策和组织中的创新

虽然理性决策模型常常有助于改善决策，但理性决策者还需要**创造力**（creativity），即产生新颖有用的想法的能力。这些想法与之前的不同，但对于当前的问题来说是恰当的。

创造力使决策者可以更全面地评定和理解问题，包括看到其他人没有看到的问题。正因如此，欧莱雅公司让它的管理者参与到创意练习中，比如烹饪美食或者创作音乐；芝加哥大学要求 MBA 学生将自己的经历做成影视短片。

组织行为的各个方面具有复杂性，尤其是创造力。为了简要说明，图表 6—5 提供了一个组织中的**创造力三阶段模型**（three-stage model of creativity）。这一模型的核心为创造性行为，既有起因（创造性行为的预测因素）也有效果（创造性行为的结果）。在本节中，我们将讨论创造力的三阶段，首先从它的中心——创造性行为——开始。

图表 6—5 组织中的创造力三阶段模型



道德抉择

选择撒谎

马克·吐温写道：“我们要努力学习如何体贴地撒谎，这才是明智的选择。”并不是所有人都认为撒谎是错的。但我们必须承认，每个人都编过不同程度的谎话。如果我们少撒一点谎，世界（组织和社会）会变得更美好，这一点大家应该同意。那么，怎样才能做到这一点？通过研究，行为学家给出一些建议。

1. 不再自我欺骗。在说过多少谎话方面，我们常常自我欺骗。具体来说，许多研究表明，我们总觉得自己撒谎的可能性要比别人低。从集体层面来说，这是不可能的——总不能所有人的撒谎倾向都低于平均水平吧。所以第一步就是要承认：我们低估了自己撒谎的频率，与他人作比较时，我们常常会高估自己的道德水平，陷入巴泽曼（Bazerman）和登布伦赛尔（Tenbrunsel）所说的“道德伪善”中——我们往往对道德水平自视过高。

2. 信任，但要求证明。最近一项研究表明，人们在很小的时候就学会了撒谎。将一个玩具放在视线之外的地方，实验者要求孩子们不可以看玩具，也不可以离开实验者的视线。超过80%的孩子看了玩具。当被问及是否看了的时候，两岁半的孩子中有25%撒了谎，4岁大的孩子中有90%撒了谎。我们为什么要撒谎？因为可以逃脱责任。谈判研究表明，如果我们有过撒谎成功的经历，或者谎言没有被发现，那么我们未来撒谎的概率会更大。管理者需要辨别哪些谎言会造成不良的后果，并在有人撒谎的时候及时发现。

3. 奖励诚实。丹·艾瑞里说：“最困难的是要意识到，有时我们会被自己的动机蒙蔽，看不到利益上的冲突是如何促使我们撒谎的。”所以，如果我们想变得更诚实，就要多鼓励人们说实话，减少谎言和欺骗。

资料来源:Based on D. Ariely, *The Honest Truth About Dishonesty: How We Lie to Everyone—and Especially Ourselves* (New York: Harper, 2012); K. Canavan, “Even Nice People Cheat Sometimes,” *The Wall Street Journal* (August 8, 2012), p. 4B; M. H. Bazerman and Ann E. Tenbrunsel, *Blind Spots: Why We Fail to Do What’s Right and What to Do About It* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2012); A. D. Evans and K. Lee, “Emergence of Lying in Very Young Children,” *Developmental Psychology* (2013); and L. Zhou, Y. Sung, and D. Zhang, “Deception Performance in Online Group Negotiation and Decision Making: The Effects of Deception Experience and Deception Skill,” *Group Decision and Negotiation* 22(2013), pp. 153–172.

6.7.1 创造性行为

创造性行为有四个步骤，每个步骤都会引起下一个步骤。

1. 问题形成 (problem formulation)。任何创造性的行为都始于一个亟待解决的问题。因此，问题形成指的就是在创造性行为的初始阶段，我们发现了一个目前还没有解决方案的问题或机会。例如，艺术家兼企业家马歇尔和商人贝内特合作成立了Eco Safety Products公司，因为他们发现，即便是环境保护署宣称安全的那些油漆，也依然会释放有害的化学物质。因此，贝内特之所以研发以大豆为原料的安全油漆，正是由于最初发现那个油漆市场中普遍存在安全问题。^[76]

2. 信息收集 (information gathering)。面对一个新的问题，很少会有直接的解决方案。我们需要时间来学习更多的东西，并对学到的东西进行处理。因此，信息收集指的就是可能的解决方案逐渐在个体头脑中形成的过程。Hoa’s Tool Shop是斯德哥尔摩一家帮助组织提高创新能力的公司，该公司的尼克拉斯认为创造性信息的收集意味着思考的时候要跳出惯常的模式和舒适地带。例如，与相关领域之外的人共进午餐，讨论这个需

要解决的问题。“很简单，你必须谈论自己的业务，以及你想在新的条件下实现的目标。你不能使用那些时髦的用语，不然别人不知道你在说些什么。”尼克拉斯说。^[77]

3. **创意产生 (idea generation)**。一旦收集到相关信息，就到了把知识转化为创意的时候。因此，创意产生就是利用相关信息和知识制定可行的解决方案。人们越来越多地通过协作产生创意。比如，美国航空航天局 (NASA) 的工程师提出让宇宙飞船在火星着陆的构想，这个构想是大家合作提出的。“好奇号”是一辆 SUV 大小的探测器，通过空中吊车在火星着陆，在提出“好奇号”探测车的整体构想前，整个团队花了三天的时间在白板上描绘成员各自的想法。^[78]

4. **创意评估 (idea evaluation)**。最后，我们要从生成的这些创意中进行挑选。因此，创意评估指的就是从潜在的可行方案中挑选出最好的一个。有时挑选的方式也是一种创新。达拉斯小牛队的老板马克对球员的队服不满意，于是他请球队粉丝们帮忙设计和挑选出最好的队服。马克说：“寻求创意的最佳方式是什么？你要向别人征求创意。所以我们要让大家共同参与到队服的设计中来。”^[79]一般来说，评估创意的人最好不要是那些提出创意的人，这样才能消除明显的偏见。

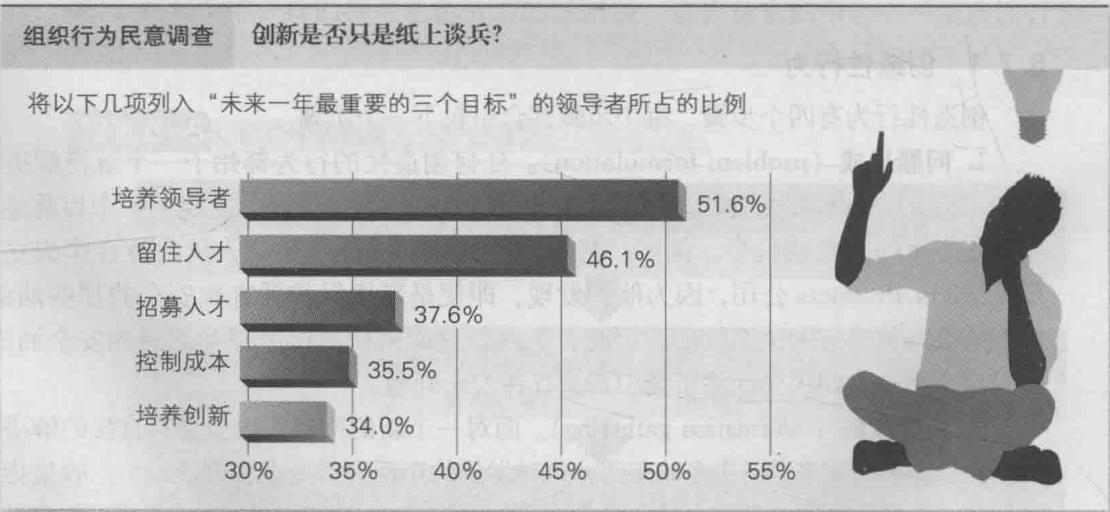
6.7.2 创造性行为的起因

我们已经阐明了三阶段模型的主要阶段——创造性行为，接着我们需要回到创造性行为的起因上：创造力潜能和创造力环境。

创造力潜力 是否存在所谓的创造性人格？确实存在。虽然创造力超常的天才很罕见——无论是在科学（爱因斯坦）、艺术（毕加索），还是商业（乔布斯）领域——但大多数人有类似的某些特质。这样的特质越多，创造力潜能就越高。

智力与创造力相关。聪明的人更有创造力，因为他们更善于解决复杂的问题。然而，聪明的人之所以更有创造力，可能是因为他们有更强大的“工作记忆”，也就是说，他们可以回忆起更多与当前任务相关的信息。^[80]

大五人格特质中的经验开放性（见第 5 章）与创造力相关，这可能是因为开放的



资料来源：Based on T. Henneman, “Bright Ideas,” *Workforce Management* (January 2013), pp. 18–25.

个体在行动上较少墨守成规,思维的发散能力更强。^[81]创造力强的人还有其他一些特质,包括主动性人格、自信、愿意冒险、对不确定性具有承受力以及坚持不懈。^[82]

专业知识是所有创造性工作的基础,因此是创造力潜能最重要的预测指标。电影作家、制片人、导演昆汀·塔伦蒂诺年轻时曾在录像带出租商店工作,他在那里构建起自己百科全书式的电影知识。在个体具备能力、知识、熟练度以及类似领域的知识时,创造力潜能会得到很大的提高。你不会期望一个没有多少编程知识的人成为极具创造力的软件工程师。

创造力环境 我们中的大多数人可以学着利用自己的创造力潜能,虽然创造力潜能如此重要,但只有潜能是不够的。我们还需要处在一个能够实现创造力潜能的环境中。哪些环境因素会影响创造力潜能向创造性行为转化?

首先并且可能最为重要的因素就是动机。没有创造的动机,就不可能有创造的行为。一项针对26项研究的元分析表明,内在动机,也就是因为某件事有趣、刺激、令人满足并且具有挑战性(下一章会详细讨论)而去做这件事的欲望,与创造性结果有着很强的关联。无论讨论的是学生的创造力还是员工的创造力,这种关联都是存在的。^[83]

在奖励并认可创造性工作的环境中工作,这一点也很重要。组织应该促进思想的自由交流,包括给出公平且具有建设性的评判。不去过分强调规则,也可以鼓励创造力的发挥,员工应该有自由决定做什么工作以及如何完成。一项研究调查了385名在中国制药公司工作的员工,结果显示,结构授权(工作单位的结构允许员工有足够的自由)和心理授权(让个体感觉自己被授予权力)都与员工的创造力相关。^[84]

文化的作用是什么?最近一项在国家层面上做的研究表明,在霍夫斯泰德文化维度中,个人主义(见第5章)这一项得分高的国家更有创造力。^[85]西方国家,如美国、意大利、比利时,在个人主义这一项上得分较高,南美、诸如中国这样的东方国家、巴基斯坦在这一项上得分较低。这是否意味着西方国家的创造力更高?有些证据表明这种说法是正确的。一项研究对比了德国和中国大学生的创新项目,有些人是在自己的国家学习,有些人则是在国外学习。一支由中国人和德国人组成的独立评估团队认为,德国的学生最有创造力,在德国的亚洲学生比中国国内的学生更有创造力。这表明德国的文化更有创造力。^[86]然而,即便某些文化的创造力比平均水平高,同一文化内部的差异也很显著。换句话说,还有成千上万的中国学生比美国学生更有创造力。

好领导对创造力也很重要。最近一项针对超过100支大型银行工作团队的研究发现,如果领导经常惩罚员工,很少对他们表示支持,团队的创造力就会比较低。^[87]相反,如果领导经常使用鼓励性的语气,并以真实的方式领导团队,鼓励员工的个人发展,那么他所带领的团队就会有较高的创造力。^[88]

正如我们将要在第10章学到的,越来越多的工作需要通过团队完成,并且很多人都认为多样化可以提高团队的创造力。遗憾的是,之前有研究表明,多元化的团队并不是更有创造力。然而最近一项针对荷兰团队的研究表明,当团队成员被明确要求去理解和考虑其他团队成员的观点(换位思考练习)时,多元化的团队比其他团队更有创造力。^[89]一项针对68个中国团队的研究显示,只有当团队领导擅长鼓舞人心、培养成员的自信时,多元化才与创造力呈正相关。^[90]另一项针对一家跨国制药公司的研究发现,不同业务领域的团队在分享各自领域的专业知识后,会变得更加有创造力。^[91]总的来说,这些研究表明,多元化的团队只有在某些条件下才更有创造力。

6.7.3 创造性结果 (创新)

创造力模型的最后一个阶段就是结果。创造性行为并不总能产生创造性或创新性的结果。一名员工可能有创意,但是却从不分享。管理层可能会拒绝创新性的解决方案。团队可能会压制创造性行为,孤立那些提出不同想法的人。一项研究表明,大多数人会对创意带有偏见,因为这些想法会产生不确定性。当人们觉得不确定时,他们发现创意的能力就受到阻碍。^[92]

我们可以把创造性结果定义为对利益相关者来说新颖而有用的想法或解决方案。如果没有用的话,新颖本身并不能带来创造性的结果。因此,“疯狂的”解决方案只有在真正解决了问题时才具有创造性。解决方案的有用性可能是显而易见的(比如 iPad),或者在实际作用发挥之前,利益相关者可能认为它是有用的。^[93]

一个组织可能会从员工那里收获许多创意,然后就认为自己已经足够创新了。然而,正如一位专家最近所说的,“只有实践了的创意才是有用的”。软技能可以帮助人们把创意转化为结果。一位研究人员发现,对大型农业公司中的员工来说,当个体主动将自己的想法付诸实践,或者个体拥有强大的人际关系能力时,他们的创新想法最有可能得到广泛实施。^[94]另一个重要因素是组织氛围。一项针对卫生保健团队的研究发现,团队的创造力只有在总体环境支持创新的情况下才会转化为创新。^[95]这些研究强调了一个重要的事实:创意不会自我实现,将想法转化为创新成果是一个社会过程,这需要利用本书中的其他一些概念,包括权力和政治、领导和动机。

6.8 本章小结

个体的行为不以外部环境为依据,而是以他们所见的、所相信的为依据。理解人们的决策方式,可以帮助我们解释并预测行为,但由于重要的决策都不是简单明确的,因此仅仅利用理性模型是不够的。我们发现,个体会寻找那些令他们满意的解决方案,而不是最佳的解决方案,决策过程往往带有偏见并依赖直觉。管理者应该鼓励员工和团队发挥创造力,为创新决策创造途径。

6.9 对管理者的启示

- 为了提高生产率,调查你的员工对其工作的看法。员工的缺勤率、离职率、工作满意度都能作为知觉的指标。讨论他们对公平、薪酬和其他方面的知觉,清除任何可能造成知觉扭曲的因素。
- 根据你所在国家的文化以及所在组织的标准来调整你的决策方式。如果你在一个不重视理性的国家,就不必强迫自己遵循决策模型或试图让你的决定看起来合理。调整你的决策方式,以确保与组织文化相匹配。
- 小心偏见,并尽量减少其影响。图表 6—4 提供了一些建议。
- 将理性分析与直觉结合起来。这两者在决策的过程中并不矛盾。同时使用这两种方式,可以帮助你提高决策效率。
- 尽量提高你的创造力。积极寻找新的解决方案,尝试以新的方式看问题,使用类比法,雇用创新型人才。努力消除工作和组织中那些可能会阻碍你的创造力的因素。

观点碰撞

刻板印象正在消失

正方

在本章的“神话还是科学”专栏中，我们讨论了刻板印象的不良影响，即便是正面的刻板印象，也可能造成负面影响。幸运的是，刻板印象正在消亡，虽然缓慢，但却是必然的。无论是针对女性、种族、民族还是同性恋，每年都有证据表明，刻板印象正在逐渐失去其根基——这要归功于社会进步，也要归功于职场中的年轻人正在逐渐取代老一辈员工。年轻人不会轻易对他人抱有刻板印象。

20世纪30年代，当被问及非裔美国人是否“迷信”的时候，84%的人都赞成，还有75%的人对非裔美国人抱有“懒惰”的刻板印象。幸运的是，这些刻板印象几乎已经消失了。尽管调查结果存在些许差异，但如今只有不到10%的人同意以上观点。这表明，尽管种族歧视依然存在，但已经逐渐减少。

即便人们仍然抱有刻板印象，他们的一致性也在随着时间大大减弱。比如，如果要选择10个形容词来描述某个群体的话，过去的人选取的特征会很集中（通常都是错误的）。但如今，每个人列出的形容词差异都很大。

还有一个因素在起作用：媒体。媒体报道并非科学信息的可靠来源，如果只听媒体所言，你会以为刻板印象还像往常一样普遍。幸运的是，事实并非如此，只不过刻板印象如果消失了，就不存在什么新闻价值了。在不久的将来，刻板思维将被视为一种社会倒退，和彻头彻尾的种族歧视或性别歧视没什么两样。如果我们的社会和组织对于刻板思维或此类行为相当不认可，那么我们应该感到幸运。

反方

遗憾的是，刻板印象仍然存在且盛行。正是因为我们可以轻易看到它，所以才认为刻板印象正在消失。

研究显示，如果一个人同时抱有正面和负面的刻板印象，在与他人交流时，他们会掩饰自己负面的刻板印象。为什么？因为直觉告诉他们，如果表现出这些刻板印象的话，会在别人面前显得很不堪。研究证明，情况确实如此——当某人在交流中表达负面刻板印象时，其他人会因此看低他，即便他们也同意这种观点。但这并不意味着负面的刻板印象会随着时间彻底扭转。

因此，无论是否表达了刻板印象，我们都不能只看表面。没有表达出来的偏见一样是偏见。此外，我们知道，人们会逐渐隐瞒自己负面的刻板印象，进而强调正面的刻板印象。与私下交流（与亲近的朋友）时相比，人们在公开交流（与泛泛之交）时，这种“强调正面，隐藏负面”的倾向性更强。

如果刻板印象真的在减少，为什么随着时间减少的只有负面的刻板印象？生活在2014年的人就比生活在1964年或者1984年的人更好吗？并非如此。只要有正面的刻板印象，就会有负面的刻板印象。如今人们只愿意承认自己有正面的刻板印象。

比如，将近一半的人（48.9%）认为意大利人“充满热情”——这种印象存在很久——而只有1.5%的人认为他们“怯懦”——这种观点却随着时间大大减少了。我们觉得这是一种进步，但似乎并不是。所有的刻板印象都是不可取的，正面的刻板印象也会招致负面的刻板印象，而负面的刻板印象并没有消失不见，只是被隐藏起来罢了。从研究中可以得知，一旦这种偏

见被隐藏起来，想要改变就更困难了。如果一种观点从未公开表达过，那就永远无法反驳。

随着时间的推移，年轻人步入社会、加入组织，这些并没有消除刻板印象，甚至连减少都算不上。具有讽刺意味的是，年轻人不像年长者那样容易抱有刻板印象，这种观点（年长者更容易有偏见）本身就是一种刻板印象！我们无须更多的证据来证明刻板印象普遍存在。

资料来源：J. L. Skorinko and S. A. Sinclair, "Perspective Taking Can Increase Stereotyping: The Role of Apparent Stereotype Confirmation," *Journal of Experimental Social Psychology* 49 (2013), pp. 10 - 18; and H. B. Bergsieker, L. M. Leslie, V. S. Constantine, and S. T. Fiske, "Stereotyping by Omission: Eliminate the Negative, Accentuate the Positive," *Journal of Personality and Social Psychology* 102 (2012), pp. 1214 - 1238.

■
复习题

1. 什么是知觉？哪些因素会影响我们的知觉？
2. 什么是归因理论？归因的三个决定因素是什么？归因理论在解释组织行为方面有什么意义？
3. 个体对他人做出判断时通常会走哪些捷径？
4. 知觉和决策之间有什么联系？它们是如何相互影响的？
5. 什么是理性决策模型？它与有限理性模型和直觉模型有什么不同？
6. 常见的决策偏见和决策错误有哪些？
7. 个体差异和组织限制是如何影响决策的？
8. 道德决策中的三个标准是什么？它们有什么不同？
9. 什么是创造力？什么是创造力三阶段模型？

■
体验练习

决策中的偏见

步骤 1

回答以下问题。

1. 根据 2013 年各公司的收益，《财富》杂志对以下 10 家世界 500 强公司进行了排名：
A 组：麦当劳、Visa、亚马逊、塔吉特、可口可乐
B 组：伯克希尔-哈撒韦、通用电气、瓦莱罗能源、麦克森、惠普
你觉得哪组的收益更多——A 还是 B？按百分比来算的话，多出多少——10%，50%，100%？
2. 在你的“MBA 入门”这门课程的课堂上，成绩最好的学生喜欢写诗，个性害羞，而且身材矮小。这个学生的本科专业是什么——汉学研究还是心理学？
3. 以下哪一项每年在美国造成的死亡人数更多？
a. 胃癌

b. 机动车事故

4. 你会选以下哪一项?

a. 稳赚 240 美元

b. 25% 的概率得到 1 000 美元, 75% 的概率一分钱都得不到

5. 你会选以下哪一项?

a. 损失 750 美元

b. 75% 的概率损失 1 000 美元, 25% 的概率什么都不损失

6. 你会选以下哪一项?

a. 损失 3 000 美元

b. 80% 的概率损失 4 000 美元, 20% 的概率什么都不损失

步骤 2

3~5 名学生分为一组。比较每个人的答案。解释选择的理由。

步骤 3

老师会给你每个问题的正确答案。现在讨论各自答案的准确性, 其中存在的明显偏见, 以及如何提高你的决策能力, 使其更加准确。

资料来源: These problems are based on examples provided in M. H. Bazerman, *Judgment in Managerial Decision Making*, 3rd ed. (New York: Wiley, 1994); *Fortune* 500 2013 list, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2013/full_list/index.html?iid=F500_sp_full, accessed May 28, 2013.

道德困境

决定作弊

我们或多或少都有过作弊的经历。我们总以为作弊是算计之后狠心做出的决定, 总会先考虑: 作弊带来的好处到底值不值得? 然而, 实际上, 与许多决定一样, 作弊并没有我们想象的那么理性。深入了解以下研究, 可以帮助组织遏制作弊或其他不道德行为。

1. 宁偷物不偷钱。杜克大学教授艾瑞里发现, 现金近在咫尺的时候, 人们更容易偷东西。比如, 约翰·肯尼表演艺术中心的礼品店遭受巨额损失, 原因是志愿者擅自拿走商品而不是现金。同样, 研究人员把 6 罐可乐和 6 张 1 美元纸币放在宿舍冰箱里, 所有可乐都在 72 小时内不见了, 但现金还在。

2. 作弊会传染。当我们看到别人作弊的时候, 自己更有可能作弊。对高年级高中生的研究表明, 93% 承认自己作过弊的学生认为, 促使他们作弊的最大理由是其他人都在作弊。

最近一项针对会计专业本科生的研究揭示, 那些声称最近见过别人作弊或者自己的朋友作弊的人, 最有可能作弊。

3. 情绪影响作弊。研究表明, 人们在愤怒或者疲惫时更容易作弊。这一发现说明了减少负面工作情绪的另一个好处, 正如我们在第 4 章中讨论过的。

4. 奖励机制很重要。研究表明, 赌注高的回报会使作弊成为不可避免的后果。教练、CEO、政治领导虽然要承担责任, 但如果充分了解到哪些情况会迫使人们为了达到目标而不得不作弊, 就可以改善这种情况。

◆ 问题

1. 你有没有作过弊的同学? 你作过弊吗?

2. 研究人员指出, 在不道德的行为被揭露后, 人们觉得自己不需要用公正客观的态度去评价

那些潜在的作弊者。你同意吗? 为什么?

3. 如果我们承认自己作弊的话, 未来作弊的可能性会降低吗? 为什么?

资料来源: R. A. Bernardi, C. A. Banzhoff, A. M. Martino, and K. J. Savasta, "Challenges to Academic Integrity: Identifying the Factors Associated with the Cheating Chain," *Accounting Education* 21 (2012), pp. 247 - 263; M. K. Galloway, "Cheating in Advantaged High Schools: Prevalence, Justifications, and Possibilities for Change," *Ethics & Behavior* 22 (2012), pp. 378 - 399; and M. H. Bazerman and A. E. Tenbrunsel, *Blind Spots: Why We Fail to Do What's Right and What to Do about It* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2012).

案例分析 1

决策的计算机化

近年来, 计算机决策逐渐兴起。有些人将全球金融危机归咎于过度依赖这些计算机决策模型。信贷人员此前通过自己的决策来判断客户是否具备良好的信誉, 但如今已经被计算机统计模型取代, 导致决策变得越来越机械。大量决策建立在一系列假设之上, 当这些假设被证明是错误的时候, 整个信用体系就会分崩离析, 经济状况动摇不定。

使用推特或其他计算机化的应用程序分享信息时, 也许会造成信息过载。佩斯大学鲁宾商学院的凯斯勒指出: “做决策时的决定因素往往都是最紧迫的, 而不是最重要的。” 研究人员发现, 如果考虑的信息过多, 实际做出的决策会比考虑信息较少的人所做的决策更糟糕, 他们甚至会被淹没在信息的汪洋中, 根本无法做决策。

计算机决策模型有着一定的优势。计算机可以积累和收集大量数据, 并从这些数据中发现人类永远无法看到的模式。电脑在做决策时不会受到情绪的影响, 也不会有本章讨论过的启发式的方法和偏见。最后, 计算机的决策系统比人类更快。

然而, 计算机决策系统有自身的缺点, 可能会严重限制其效用: 它们既没有知觉也没有创造性思维。正如学者阿马尔·拜德 (Amar Bhidé) 指出的: “一个创新者在给未来下赌注的时候, 不能简单地依靠历史模式。” 有些机会超出了数据可知的范围, 人们只有通过自己的判断才有可能发现这些机会。此外, 通过合作, 人们可以讨论并质疑这些假设和结论。

计算机无法思考自身的程序是否合理, 也无法在价值标准改变时自动适应。但计算机可以辅助制定几乎所有的决策: 从简单的列表到复杂的统计模型, 每一种工具的使用都必须考虑到具体的应用。采用计算机做决策的管理者需要格外注意, 哪种结果真正符合信息需求, 只有这样, 他们——而不是机器——才能为组织做出最好的决策。

◆ 问题

1. 计算机做决策具体有什么优点? 计算机怎样才能成为比人类更好的决策者?
2. 计算机作为决策工具有什么缺点? 计算机在做决策方面是否存在一些特定的问题, 而人在做决策时则不会有这些问题?
3. 如果有可能的话, 彻底与互联世界脱离有什么好处? 你如何保持自己对信息的专注和深入分析的能力?

资料来源: Based on S. Begley, "I Can't Think!" *Newsweek* (March 7, 2011), www.newsweek.com; A. Bhidé, "The Judgment Deficit," *Harvard Business Review* (September 2010), pp. 44 - 53; T. H. Davenport and J. H. D'Ignazio, "How Fast and Flexible Do You Want Your Information, Really?" *Sloan Management Review* 52 (Spring 2011), pp. 57 - 62; and S. M. Sarif and S. B. Zaidan, "Decisional Guidance for Computerised Personal Decision Aid (CompDA)," *Proceedings of Knowledge Management International Conference* (July 2012), pp. 532 - 537.

案例分析 2

最年轻的亿万富翁

想象这样一幅画面。一名既是老板又是创始人的亿万富翁,站在会议室里试穿胸罩,CEO 在后面为她调整肩带。地上到处是内衣。老板脱下一件又换上另一件,会议室里的5个高管几乎没有眨眼。

欢迎来到萨拉·布莱克利 (Sara Blakely) Spanx 塑身衣公司。短短几年内,Spanx 在塑身衣市场上的名气就已经相当于明胶类食品中的 Jello 或者面巾纸中的舒洁。在这一领域的支配地位使 Spanx 成了塑身衣的代名词。

42 岁的布莱克利并不是世界上最年轻的亿万富翁。然而,她在白手起家的女性亿万富翁中的确是最年轻的。和许多成功创业的故事一样,她的成功,一部分归于坚忍不拔的决心,一部分归于灵感,还有一部分归于环境。她在很小的时候就表现出坚韧的品质。成长于佛罗里达州克利尔沃特海滩,布莱克利在小的时候就通过设置竞争来吸引朋友替自己做家务。16 岁的布莱克利极度渴望成功,以至于每天都在不间断地听自我激励大师韦恩·戴尔 (Wayne Dyer) 的录音。朋友们不愿意坐她的车。“不!她会强迫我们听那些励志的废话!”布莱克利回忆她的朋友这样说。

两次未能考入法学院后,布莱克利在 1990 年第一次创业,她在克利尔沃特的希尔顿酒店偷偷开设了一家儿童俱乐部。在被希尔顿的总经理发现前,这家俱乐部一直运营良好。之后,她一边做全职销售工作,一边学习创业。Spanx 的灵感就是在这期间获得的。作为办公用品公司的销售经理,她需要主动打电话向顾客推销。她讨厌连裤袜。“佛罗里达那么热,我还要去搬打印机那么重的东西。”她说。

在佐治亚理工学院的图书馆里,布莱克利仔细研究了每一个申请专利的连裤袜。她根据在巴诺书店读到的一本教材,为自己的专利写了申请。随后,她开始进行市场推广、生产、融资,每一项都有专门的计划。在经历了无数次的拒绝后,她终于找到北卡罗来纳州的几位磨坊主,他们愿意为这个项目的生产环节投资。“最后,那家伙只是想帮帮我。”布莱克利说,“尽管他根本不相信这个想法会成功。”

一段时间内,布莱克利依靠在内曼·马库斯 (Neiman Marcus) 这样的百货商店设立柜台赢得口碑,逐渐为人所知。她把内衣样品送到奥普拉·温弗瑞的造型师手中,这一举动成了品牌的突破点。哈普传播公司 (Harpo Productions) 打电话告诉她,奥普拉会把 Spanx 塑身衣列为年度最受欢迎单品,并提醒布莱克利赶快建立网站。她当时连网站都没有。

之后就是数十亿美元的销售量,她当然不会让产品的热度降下来。之后,Spanx 塑身衣被销往全球 54 个国家,布莱克利想在未来 3 年内使国际销售额翻番。她说:“生活中最大的危险就是不去冒险。每一次冒险都与所得成正比。如果我害怕某件事的话,那么这件事就是我接下来要做的。这就是我一贯的方式。”

◆ 问题

1. 布莱克利的成功有多少是因为她的性格与努力,又有多少是因为机缘巧合 (在正确的时间做了正确的事)? 归因理论可以帮你回答这个问题吗? 为什么?
2. 在分析布莱克利取得成功的因素时,后视偏见是否会对你造成影响? 为什么?
3. 使用创造力三阶段模型来分析布莱克利的决策能力。从她的故事中你能学到哪些或许可以让你更有创造力的东西?

资料来源:Based on J. Mulkerrins, "All Spanx to Sara," *Daily Mail* (April 6, 2013), downloaded May 7, 2013, from www.dailymail.co.uk/home/; C. O'Connor, "American Booty," *Forbes* (March 26, 2012), pp. 172 - 178; and R. Tulshyan, "Spanx's Sara Blakely: Turning \$5,000 into \$1 Billion with Panties," *CNN.com* (December 5, 2012), downloaded on May 7, 2013, from <http://edition.cnn.com/>.

第 7 章

■ 动机概念

■ Motivation Concepts

学习目标

学完本章后，你应该能够：

1. 描述动机的三要素；
2. 评估早期动机理论在当今的适用性；
3. 应用自我决定理论解释内部奖励和外部奖励；
4. 阐释员工的工作投入在管理上的意义；
5. 描述目标设置理论、自我效能理论和强化理论；
6. 解释组织公平是如何改进公平理论的；
7. 应用期望理论的基本原则来激励员工；
8. 比较当代的动机理论。

吸引人的工作

尽管经济形势持续出现改善的迹象，雇佣市场也在回暖，但组织在维持员工工作兴趣和工作投入方面依然面临诸多挑战。虽然 4/5 的美国员工表示对工作满意，但当涉及动机和工作投入时，情况就没有那么乐观了。“工作更多，奖励更少”带来的是疲惫和挫败感，因此，63% 的美国工作者称，他们并没有完全投入工作。这一问题不仅存在于美国：盖洛普民意调查发现，只有 15% 的德国工作者认为自己对工作很投入。

原因是什么？一项全球性的研究表明，43% 的员工认为他们的管理者没有清除妨碍工作表现的障碍。这些员工中，只有 26% 的人表示他们的管理者在做与他们直接相关的决策时会考虑他们。人力资源软件供应商 Cornerstone OnDemand Inc. 公司的战略及市场营销副总裁杰森认为，另一个原因是缺乏职业发展机会。“如果他们得不到自己想要的，最终可能会选择离开。”杰森说。

由于预算的限制，一些公司正在寻求能够提高员工投入度的新方法。明尼苏达银行与信托公司 CEO 凯利组织了一个“员工活动委员会”，并举办了草地保龄球、迷你高尔夫郊游以及惊喜购物之旅，给同事们买神秘的圣诞礼物。凯利说：“每次举办完活动，员工的情绪就会发生明显变化。这其实花不了多少钱。”除了鼓舞人心、改善情绪外，凯利还发现，四年内她的员工从 20 人增长到 33 人，从 2008 年到现在，只有 3 人离职。

资料来源：D. Depass, “Employers Focus on Engaging Workers,” *South Bend Tribune* (May 6, 2012), p. E1; R. R. Hastings, “Employees ‘Moderately’ Engaged in Work,” *HR Magazine* (March 2012), p. 107; G. Kranz, “As Career Development Lags, Employees Are Going Places,” *Workforce Management* (February 2013), p. 10; and G. Kranz, “A Broken Engagement?” *Workforce Management* (September 2012), p. 10.

对员工进行激励是管理学中最重要，也是最具挑战性的一项活动。正如我们将会看到的，针对这方面的建议有很多。

动机不仅仅是关于努力工作，它还反映出你如何看待自己的能力。试着做一份自我评估，看看你對自己取得成功的能力是否自信。

动机是组织行为学中最常见的研究课题之一。^[1]盖洛普民意调查揭示了其中一个原因——在美国，除了大部分员工没有积极投入工作外，还有 17% 的人对工作完全心不在焉。^[2]在另一项调查中，69% 的人表示自己每天都会在工作中浪费时间，将近 25% 的人称每天浪费的时间有 30~60 分钟之多。时间是如何浪费的？通常是上网（比如看看新闻、访问社交网络）以及和同事闲聊。^[3]

在本章中，我们将会介绍动机的基本概念，评价各种动机理论，并提供一个能整合这些理论的综合模型。

7.1 界定动机

有些人具有很强的追求成功的内驱力。但是，对有的学生来说，看课本的时候可能很难坚持 20 分钟，看《哈利波特》却可以一整天不放手。其中的不同之处在于情境。因此，我们在分析动机这一概念时，需要记住动机水平不但因人而异，对同一个体来说还因时而异。

我们把**动机**（motivation）定义为一种过程，它体现了个体为实现目标而付出的努力的强度、方向和持续性。^[4]尽管一般动机指的是个体为实现任何目标而付出的努力，但我们在这里只关注与工作行为相关的组织目标。

强度描述的是个体所付出的努力程度。当我们谈到动机时，大多数人都会关注这个要素。但是，高强度不一定会带来令人满意的工作绩效，除非这种努力指向有利于组织的方向。因此，我们不仅要考虑努力的强度，还要考虑努力的质量。那些指向组织目标并与组织目标始终一致的努力才是我们所追求的。最后，动机还有一个持续性维度。它测量的是个体的努力可能维持多长时间。受到激励的个体可以长时间从事某项任务以实现自己的目标。

组织行为民意调查 2012年企业主管的加薪要求

你的加薪要求是否得到了满足？



注：对 31 个国家 3 900 名高管的调查。

资料来源：Based on Accenture, “The Path Forward” (2012), <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-IWD-Research-Deck-2012-FINAL.pdf#zoom=50>, p. 36.

7.2 早期的动机理论

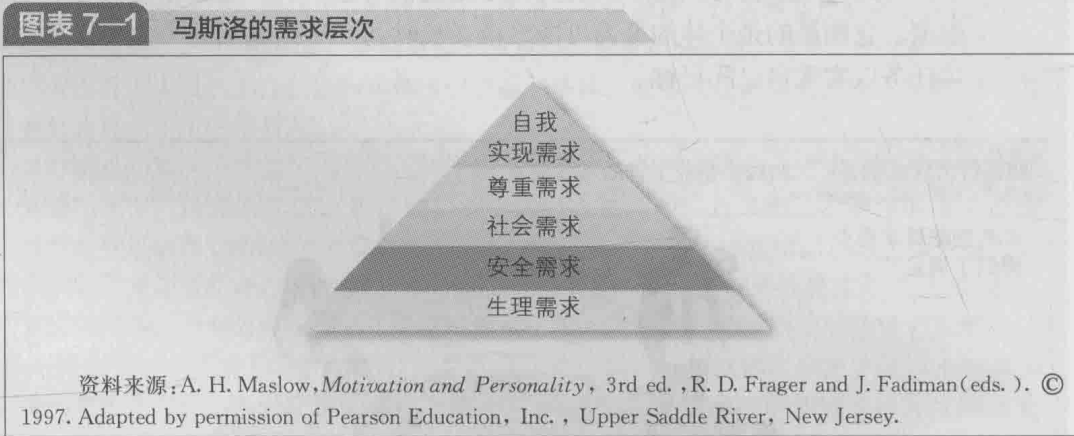
20 世纪 50 年代诞生了四种动机理论, 尽管这些理论存在一定的问题, 但仍然是最广为人知的。之后我们会讨论一些更有说服力的解释, 但这四种理论是当代动机理论的基础, 现在的管理者仍需要使用其中的术语。

7.2.1 需求层次理论

最著名的动机理论要数亚伯拉罕·马斯洛 (Abraham Maslow) 的**需求层次理论** (hierarchy of needs theory) 了。^[5]他认为每个人内心都存在五种层次的需求, 分别是:

- 1. 生理需求。包括觅食、饮水、栖身、性和其他身体需求。
- 2. 安全需求。包括保护自己免受生理和情绪伤害的需求。
- 3. 社会需求。包括爱、归属、接纳和友谊。
- 4. 尊重需求。内部尊重因素, 如自尊、自主和成就感; 外部尊重因素, 如地位、认可和关注。
- 5. 自我实现需求。使个体成为他所能成为的人的内驱力, 包括成长、开发自我潜能和自我实现。

尽管没有一种需求会得到完全彻底的满足, 但只要它大体上获得满足, 就不再具有激励作用。当一种需求基本上得到满足后, 更高一级的需求就会成为主导需求。如图表 7—1 所示, 我们的需求是逐级上升的。所以, 如果你想激励一个人, 根据马斯洛的需求理论, 你需要了解他目前处于哪个需求层次, 然后重点满足这个层次的需求或者更高层次的需求。



马斯洛还把五种需求分为高级和低级两个级别。生理需求和安全需求为**低层次需求** (lower-order needs); 社会需求、尊重需求和**自我实现** (self-actualization) 需求为**高层次需求** (higher-order needs)。高层次需求是个体的内在满足 (个人的内心), 低层次需求则主要是个体的外在满足 (例如报酬、工作合同、任期这些方面的奖赏)。

这种层次符合美国文化。但在日本、希腊和墨西哥这些不确定性规避较强的国家, 安全需求处于层次结构的顶部。在培育特性较显著的国家, 如丹麦、瑞典、挪

威、荷兰和芬兰,社会需求和自我实现需求位于层次顶部^[6],在这些国家中,团队工作对员工的激励作用更大。

马斯洛的理论得到了普遍认可,尤其是在管理实践者当中。这一点应归功于该理论直观的逻辑和易于理解的内容。遗憾的是,该理论总体上缺乏研究证据的检验。马斯洛本人并没有提供任何实证证据,一些试图验证该理论的研究也无功而返。^[7]但是旧的理论,尤其是那些从直觉上看符合逻辑的理论,不会轻易消失。

一些研究人员试图利用进化心理学的原则来修改需求层次理论的组成部分。^[8]他们提出,不成熟的动物或较原始的神经系统主要关注的是低层次的需求,成熟的动物以及发展健全的神经系统主要关注的是高层次的需求。他们还指出,不同类型的需求对应的生物体系是不同的。时间会告诉我们,这些针对马斯洛需求层次理论的修改对管理者而言是否有用。

7.2.2 X理论和Y理论

道格拉斯·麦格雷戈(Douglas McGregor)提出了两种截然不同的人性假设:一种基本上是消极的,称为**X理论**(Theory X);另一种基本上是积极的,称为**Y理论**(Theory Y)。^[9]通过研究管理者对待员工的方式,麦格雷戈得出结论:管理者关于人性的观点建立在具体的假设基础之上,这些假设使管理者形成了对待员工的行为模式。

根据X理论,管理者认为员工生来不喜欢工作,因此必须指导甚至强迫他们工作。相反,根据Y理论,管理者假设员工视工作如同休息、娱乐那样自然,因此人们通常能学会承担责任,甚至会主动寻求责任。

为了更全面地理解,我们最好把它们放在马斯洛的需求层次框架中。Y理论假设的是,较高级的需求主导着个体的行为。麦格雷戈本人坚信,Y理论的假设比X理论的假设更有效。因此,他提倡通过一些方法尽可能调动员工的工作动机,比如让员工参与决策过程,为员工提供富有责任感和挑战性的工作,建立融洽的群体关系等。

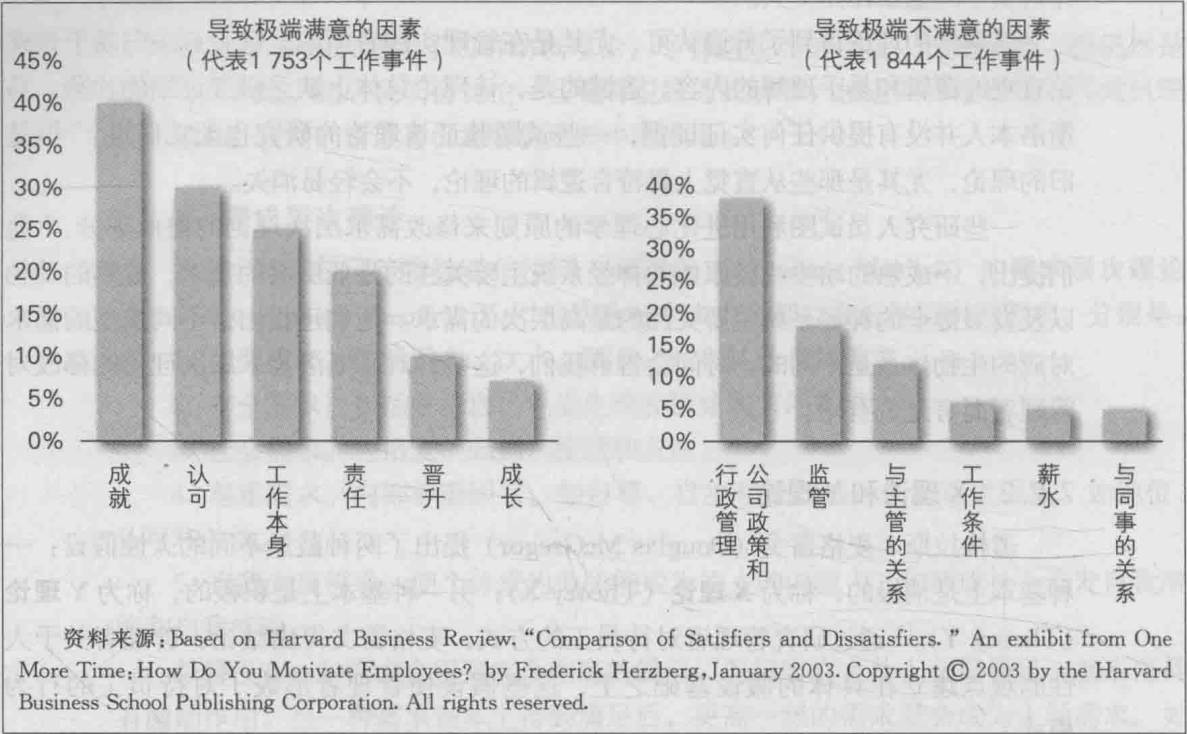
遗憾的是,无论哪一种假设,都没有研究能证明其有效性,也没有证据表明认可Y理论的管理者能更有效地激励员工。在我们接受某个组织行为学理论之前,它必须获得实证的支持。与需求层次理论一样,X理论和Y理论同样缺乏实证支持。

7.2.3 双因素理论

心理学家弗雷德里克·赫茨伯格(Frederick Herzberg)相信,个人与工作之间是一种基本关系,而个人对工作的态度决定着工作成功与否,于是,他提出了一个问题:“人们想从工作中得到什么?”他让人们详细描述自己在工作中感到特别好或特别差的情境,人们的回答差异很大,赫茨伯格从中得出了**双因素理论**(two-factor theory),也叫激励—保健理论。^[10]

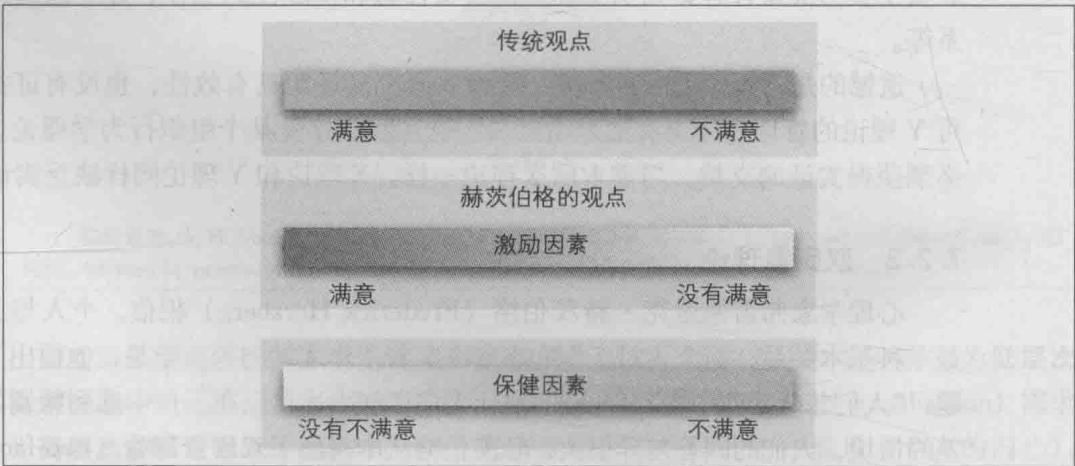
如图表7—2所示,内部因素,例如进步、认可、职责和成就等,似乎都与工作满意度有关。对工作感到满意的人往往把这些因素归功于他们自己,对工作不满意的人则往往抱怨外部因素,例如公司政策、监管、收入、人际关系和工作条件。

图 7-2 满意因素和不满因素的比较



赫茨伯格还指出，与传统的看法不同，这些数据表明满意的对立面不是不满意。即便消除了工作中的不满意因素，也并不一定能使工作令人满意。如图表 7-3 所示，赫茨伯格提出了一种二维连续体：“满意”的对立面是“没有满意”，“不满意”的对立面是“没有不满意”。

图 7-3 满意—不满意观的对比



根据赫茨伯格的观点，导致工作满意的因素与导致工作不满意的因素是相互独立的，而且截然不同。因此，管理者若努力消除工作中的不满意因素，则只能创造出平和的工作环境，但未必具有激励作用。这些因素只能安抚员工，却不能激励他们。赫

茨伯格把管理质量、薪酬水平、公司政策、工作环境、与他人的关系和工作稳定性这些因素概括为**保健因素** (hygiene factors)。当这些因素充分时, 员工便没有了不满意感, 但也不会因此而感到满意。赫茨伯格提出, 要想激励人们积极工作, 必须重视与工作本身有关的因素或是与工作的直接结果有关的因素, 例如晋升机会、个人成长机会、认可、职责和成就。人们发现这些因素对员工具有内在奖赏性。

双因素理论并没有获得其他文献的有力支持, 而且招致了很多批评。^[11] 对该理论的批评包括以下几点:

1. 赫茨伯格采用的研究方法具有局限性, 因为它依靠的是自我报告。人们很容易把成就归功于自己, 而把失败归因于外部环境因素。

2. 赫茨伯格研究方法的信度存在问题。评估者必须对答复者的回答进行解读。但是, 他们可能会用某种方式解读这个回答, 却用另一种方式解读另一个相似的回答, 从而导致研究结果失真。

3. 没有对满意度进行整体测量。一个人可能讨厌工作中的某个部分, 但仍认为这项工作总体上是可以接受的。

4. 赫茨伯格假定满意度和生产率之间存在关系, 但他只考察了工作满意度。要想使他的研究结论有意义, 我们必须假定满意度和生产率之间存在密切关系。

尽管存在诸多批评, 赫茨伯格的这个理论仍然流传甚广, 几乎没有哪个管理者不熟悉该理论所提出的建议。

7.2.4 麦克利兰的需求理论

假设摆在你面前的有 1 个沙包和 5 个靶子。你的任务是用沙包击中靶子, 但靶子与你的距离一个比一个远。靶子 A 可以轻而易举地击中, 因为它只有一步之遥。如果你击中它, 会得到 2 美元。靶子 B 稍远一些, 约有 80% 的人能击中, 报酬是 4 美元。靶子 C 约有一半人可以击中, 报酬是 8 美元。很少有人能击中靶子 D, 但如果击中的话, 报酬是 16 美元。最后, 如果击中靶子 E, 报酬为 32 美元, 但几乎没有人做得到。你会选择哪一个靶子试试? 如果你选择靶子 C, 你很可能是一个具有较高成就需求的人。为什么? 接着往下看。

麦克利兰的需求理论 (McClelland's theory of needs) 由戴维·麦克利兰 (David McClelland) 及其同事提出。^[12] 该理论主要关注三种需求: 成就、权力和归属。

- **成就需求** (need for achievement, nAch): 追求卓越, 根据设置好的标准实现目标。

- **权力需求** (need for power, nPow): 使他人以某种方式行事而不以其他方式行事的需求。

- **归属需求** (need for affiliation, nAff): 建立友好、亲密的人际关系的愿望。

麦克利兰及其同事最关注的是成就需求 (nAch)。当高成就者感觉一项任务成功的可能性是 0.5 (也就是说, 只有 50% 的成功机会) 时, 他们表现得最好。他们不喜欢偶然性过高的赌博, 因为从纯属偶然的成功中他们得不到任何满足感。同样, 他们也不喜欢偶然性过低 (成功概率过高) 的任务, 因为那样对他们的技能水平不具有任何挑战性。在设置目标时, 他们喜欢那些需要付出一定努力才能实现的目标。

在大量研究的基础上,我们可以对成就需求与工作绩效的关系做出预测。第一,高成就需求者更喜欢那些需要承担个人责任、可以获得工作反馈以及中等风险程度的工作。如果工作具备这些特征,高成就需求者的工作积极性就会很高。例如,有不少证据表明,高成就需求者在以下创业性的活动中更有建树:经营自己的公司,或在大企业中管理一个独立的工作单元。^[13]第二,高成就需求者未必是优秀的管理者,尤其是在大型组织中。他们感兴趣的是自己如何做得更好,而不是如何影响其他人以使他们的表现更好。高成就需求的销售人员未必是优秀的销售经理,而大企业中工作出色的总经理也并不一定就是高成就需求者。^[14]第三,归属需求和权力需求往往与管理上的成功密切相关。最优秀的管理者具有高权力需求和低归属需求。^[15]实际上,高权力动机可能是人们在管理岗位上取得良好效果的必要条件。^[16]

将高成就需求视为内在动力的观点,是以两个文化特征为前提假设——愿意接受中等程度的风险(排除了高不确定性规避的国家)并关注绩效(包括对成就有强烈追求的国家)。像美国、加拿大、英国等英美国家兼具这两种特征^[17],而在智利和葡萄牙,这种特征就少得多。

在这些早期的动机理论中,麦克利兰的需求理论获得了最有力的研究支持。遗憾的是,它对管理实践的影响却不如其他理论。因为麦克利兰认为这三种需求是潜意识的——这意味着我们可能有很高的成就需求、权力需求或者归属需求,但我们并不知道这一点——测量它们很困难。最常用的方法是,由一个受过训练的专家向人们展示图片,要求他们针对每一张图片讲述一个故事,然后根据回答来给他们的这三种需求打分。然而,这个过程非常耗时且成本高昂,没有几个组织愿意投资去测量麦克利兰的概念。

7.3 当代动机理论

早期的动机理论或经不起严格的推敲,或已经不再流行。相反,许多当代动机理论有一个共同特点:每个理论都有大量有效的证据支持。当然,这并不表明我们下面介绍的理论是无可辩驳的。我们之所以称其为当代理论,是由于它们代表了目前对员工动机的解读状况。

7.3.1 自我决定理论

“很奇怪,”玛西娅说,“我刚开始在保护动物协会工作时只是一名志愿者,每周都会花15个小时帮助人们领养宠物,我很喜欢在这里工作。三个月前,我被该协会聘为全职雇员,每小时11美元。我做的工作与之前没什么不同,但我觉得工作没有以前那么有趣了。”

玛西娅的反应违反常理吗?自我决定理论(self-determination theory)可以解释玛西娅的反应。这一理论指出,人们享受他们对自己行动的控制感,因此,当以前那些能让自己乐在其中的任务变成一种义务而非自主选择的活动时,动机就会受到破坏。^[18]在组织行为学中,许多针对自我决定理论的研究都聚焦于认知评价理论(cognitive evaluation theory)。认知评价理论假设外部奖励会降低人们对工作的内在兴趣。当人们从事有偿工作时,该工作更像是他们不得不做的事,而不是他们想做的事。自我决定理论还提出,除了受到自主性需要的驱动,人们还会设法实现自身的能力以及

与他人的积极关系。支持自我决定理论的研究有很多。^[19]该理论的主要意义体现在奖励方面。

当组织采用外部奖励作为高工作绩效的回报时,员工就会觉得他们做好工作是因为这是组织所希望的,而不是自己的内在愿望。另外,当外部奖励消除时,个体对自己为什么要从事一项工作的看法也会发生变化——从外部解释转变为内部解释。如果每周读一本小说是英国文学老师的要求,那么你会把阅读行为归于外部原因。但是,当课程结束后,如果你发现自己依然每周读一本小说,这时你自然会说:“我肯定是喜欢读小说,因为我依旧每周读一本。”

最近有研究考察了外部奖励如何提高创造性工作的动机,结果表明,我们应该将认知评价理论的预测放到更广的范围内。^[20]比如,如果我们为达成目标提供奖励,目标的设立就能更有效地提高动机。自我决定理论的提出者承认,在特定的情况下,口头奖励和能力反馈等外部奖励能够提高内在动机。如果人们认为他们能够控制自己的行为,截止日期和具体工作标准也能够增强内在动机。^[21]对创新绩效有针对性地提供外部奖励,而不是在日常工作中广泛使用外部奖励,可以提高而不是削弱创造力。与截止日期和具体工作标准带来的影响一样,只有当具体任务或奖励在个体的控制范围内时,外部奖励才能对创造力的提升发挥作用。^[22]这些发现符合自我决定理论的中心主题:如果人们把奖励和最后期限看成强制或者控制他们的手段,他们的动机就会减弱。

自我决定理论对提供奖励有什么建议?如果一名高级销售代表非常喜欢达成交易的感觉,那么他所得到的佣金就可以说明他工作表现出色,这种反馈还可以提高他对工作的胜任感,从而提升其内在动机。另一方面,一个计算机程序员因为喜欢解决问题而热爱编程工作,但是如果他必须满足一条他并不认可的外在强加的标准,比如每天必须写多少行代码才能获得奖励,那么他可能会觉得受到了限制,于是内在动机被削弱。他的工作兴趣可能会减少,努力程度也会因此降低。

自我决定理论的最新成果是**自我一致性**(self-concordance),它探讨的是人们追求目标时的理由与他们的兴趣及核心价值观在多大程度上是一致的。如果人们追求目标的理由是自己的内在兴趣,那么他们实现目标的可能性更大,即使没有实现目标,他们也会很高兴。为什么?因为努力的过程本身就充满乐趣。相反,因为外部(金钱、地位及其他利益)原因而追求目标,则成功的可能性较小,即便获得成功,幸福感也不高。为什么?因为目标对他们并没有太多意义。^[23]组织行为学的研究表明,由于内在原因而追求工作目标的人对自己的工作更为满意,认为自己与组织能更好地匹配,而且可能表现得更好。^[24]研究还表明,那些由于内在原因而不喜欢自己的工作,但却感觉自己有义务工作的人,依然可以表现得很好,尽管他们会因此感受到更大的压力。^[25]

所有这些结论意味着什么?对个人而言,除了外部奖励,你还要有其他的理由去从事某项工作。对组织来说,除了提供外部奖励,管理者还要为员工提供内部奖励。管理者应当让工作充满乐趣,对员工给予认可,并支持员工的成长与发展。如果员工觉得能控制自己的工作,可以根据自己的选择行动,他就有可能在工作中获得更多的激励,对雇主更加忠诚。^[26]

国际组织行为学

全球各地的自主性需要

我们提到的很多关于自我决定需要(比如自主需要、胜任需要、归属需要)的研究都是在美国和加拿大完成的,这两个国家非常重视个人独立和选择自由。最近,这方面的研究已经超出这两个国家的范围,开始探索其他文化中自我决定需要的重要性。

一些研究确实表明,不同文化体系存在共同的需要,另一些研究则发现,不同的文化情境下人们的需要是有差异的。在一项涉及 40 个国家的调查中,研究者发现奉行集体主义的国家更看重社会秩序、服从以及对传统的尊重;在同一文化内,看重自主性的人往往不太重视社会联结。

另一项研究发现,尽管亚洲人在自主性需要和能力需要上的满足程度低于其他地区的人,需要的满足对整体幸福感的预测在各个国家却是相似的,包括美国、澳大利亚、墨西哥、委内瑞拉、菲律宾、马来西亚、中国和日本。尽管存在文化差异,但当自我决定需要得到满足时,不同文化中的人似乎都更加快乐。

资料来源: A. T. Church et al., "Need Satisfaction and Well-Being: Testing Self-Determination Theory in Eight Cultures," *Journal of Cross-Cultural Psychology* 8 (2013), pp. 507 - 534; and C. Vauclair, K. Hanke, R. Fischer, and J. Fontaine, "The Structure of Human Values at the Culture Level: A Meta-Analytical Replication of Schwartz's Value Orientations Using the Rokeach Value Survey," *Journal of Cross-Cultural Psychology* 42, no. 2 (2011), pp. 186 - 205.

7.3.2 工作投入

每当护士梅丽莎开始工作时,生活中的其他一切就烟消云散了,她会完全沉浸在工作中。她的情绪、思想、行为全都是为了护理病人。事实上,她对工作是如此投入,以至于常常忘记时间,不知道自己工作了多久。由于对工作的高度承诺,梅丽莎能够更有效地为病人提供护理,工作的时候更加勤奋。

梅丽莎具有较高的**工作投入**(job engagement),也就是员工为了工作绩效而投入的体力、认知和情绪方面的能量。^[27]如今管理实践者和研究者对如何提高工作投入表现出了兴趣,他们认为驱动员工工作绩效的,不仅仅是喜欢一项工作,或者觉得这项工作有趣,还有一些更深层的东西。有些研究试图测量这一更深层次的承诺。

在过去的 30 年间,盖洛普公司曾要求数百万名员工回答 12 个问题,以评估员工投入与积极工作结果之间的关联程度。^[28]与一般组织相比,在成功的组织中,对工作投入的员工要多得多,如果团队中投入度高的员工比较多,那么这个团队的生产率就更高,安全事故更少,员工离职率也更低。学术研究也发现了积极的结果。一项研究在调查不同业务部门的工作投入后发现,工作投入与工作中的很多结果呈正相关。^[29]另一项研究在综合了 91 项不同的调查后发现,工作投入与任务绩效和公民行为有高度的正相关关系。^[30]

哪些因素会使人们更容易投入自己的工作?其中的关键就在于员工在多大程度上认为自己从事的工作是有意义的。一定程度上,这由工作的特征以及所能获取的有效资源决定。^[31]另一个因素是个人价值观与组织价值观的匹配度。^[32]能够激励员工产生使命感的领导行为也能提高员工的投入。^[33]

针对工作投入的一种批评是,这一概念是多余的,它与工作态度并无差异,比如工作满意度或压力。^[34]然而,有关工作投入的调查问卷关注的通常是动机和对任务的

专注,这与工作满意度方面的调查问卷存在很大的不同。工作投入也许比其他一些传统的工作态度更能预测重要的工作结果。^[35]其他批评者则指出,工作投入也有其“阴暗面”,工作投入与工作—家庭冲突之间的正相关证明了这一点。^[36]个体可能会过于投入到工作中,以至于家庭责任对他们来说成了不受欢迎的干扰因素。更进一步的研究探讨了工作投入与这些负面结果之间的关系,这也许可以帮我们搞清楚,某些高度投入的员工是不是存在“矫枉过正”的现象。

传言还是科学

“帮助他人并做一名好公民,对你的事业有好处”

我们可能觉得,应该尽量激发员工的动机,让他们表现出更多的组织公民行为(OCB),并且助人为乐对自己的事业发展有好处。我们很可能还相信,OCB会给我们带来职业上的好处。然而令人意外的是,有证据表明,这种论断是错误的,至少在某些组织中是错误的。这是为什么?

在一些组织中,对员工的评价更多考虑的是“如何完成工作”。如果员工具备必要的知识技能,或者在工作中有着恰当的表现(比如问候顾客时永远面带微笑),管理层就会认为他们是有积极性的“好”员工。在这些组织中,针对任务绩效目标的行为和针对“公民身份”目标的行为(比如,帮助有需要的同事)都会得到积极的评价,这就会激励员工继续自己的OCB。员工帮助同事也会使自己在职业发展上受益。

然而,在其他组织中,对员工的评价更多基于完成了“什么”。这些组织中的员工如果能够完成客观目标,比如给客户开出一定小时数的账单,或者达到一定的销售量,就会被认为是好员工。如果管理者不看重员工的OCB,对帮助他人的行为并不赞许,或者营造出一种过度竞争的组织文化,员工就会失去继续帮助他人的动力。那些继续采取OCB的员工会发现,他们的职业发展受到阻碍,因为他们把用来完成核心业务的时间拿来帮助他人。

结果是什么?做一个好员工还是做一个好公民,这确实需要有所权衡。在那些更加注重员工行为表现的组织中,做一个好公民可以帮助你实现职业目标。然而,在那些更加注重客观结果的组织中,你或许要考虑这么做的成本。

资料来源: D. M. Bergeron, “The Potential Paradox of Organizational Citizenship Behavior: Good Citizens at What Cost?” *Academy of Management Review* 32, no. 4 (2007); and D. M. Bergeron, A. J. Shipp, B. Rosen, and S. A. Furst, “Organizational Citizenship Behavior and Career Outcomes: The Cost of Being a Good Citizen,” *Journal of Management* 39, no. 4 (2013), pp. 958–984.

7.3.3 目标设置理论

吉恩·布罗德沃特是汉密尔顿中学越野队教练,他在队员出场参加团体锦标赛时说的最后一句话是:“大家都已经准备好了。现在上场,只要尽自己最大努力去做就可以了。没人会对你有更高的要求。”

你自己也常常会听到这样的话:“尽最大努力去做,这就够了。”但是,“尽力而为”意味着什么?我们如何得知自己是否已经实现了这个模棱两可的目标?如果吉恩·布罗德沃特给每个选手规定一个明确的目标,这些越野队员能否获得更好的成绩?对目标设置理论(goal-setting theory)的研究实际上展示了目标的具体性、挑战性和反馈对员工绩效的巨大影响。

埃德温·洛克(Edwin Locke)在20世纪60年代末提出:为了实现某个目标而工作的意愿,是工作动机的一个主要来源。^[37]也就是说,目标可以告诉员工需要去做什么,以及为此要付出多大努力。^[38]有证据表明,明确具体的目标能够提高工作绩效;与容易的目标相比,困难的目标一旦被人们接受,会带来更高的工作绩效;有反馈比无反馈产生的工作绩效更高。^[39]

与笼统宽泛的“尽力而为”相比,具体的目标能够带来更大的成效。为什么?具体化本身就是一种内在推动力。当一位卡车司机承诺每周在多伦多—纽约—布法罗之间跑12个来回时,这种行为意向就给他设置了一个需要达到的具体目标。可以这样说,如果其他条件相同,有具体目标的卡车司机会比没有目标或只是“尽力而为”的司机干得更好。

如果目标的可接受性这些因素保持不变,我们还可以说:目标越困难,它带来的绩效水平越高。当然,目标越容易则越可能被接受,这是合乎逻辑的。不过,一旦员工接受了一项艰巨的任务,他就会更加努力,并设法完成该任务。

为什么人们会被困难的目标所激励?^[40]第一,充满挑战的目标有助于我们集中注意力。第二,困难的目标让我们精力充沛,因为我们必须更加努力地工作以实现这些目标。对于容易的考试和困难的考试,你会付出同样的努力学习吗?很可能不会。第三,当目标充满困难时,人们会坚持不懈地去实现它们。第四,困难的目标能够促使我们发现更有效的策略来执行工作或任务。如果我们必须竭尽全力来解决一个困难的问题,通常会想出一个更好的解决办法。

如果人们可以获得反馈,从而了解自己在实现目标过程中的实际成效,那么他们将会表现得更好。因为反馈能帮助人们了解自己所做的和自己想做的之间是否存在差异。也就是说,反馈可以指导行为。不过,反馈的效果不尽相同。自发的反馈——员工可以监控自己的工作进程或者从工作进程本身获得反馈——要比外部反馈更具激励作用。^[41]最近的研究表明,人们在工作进程的监控方式上存在差异,这取决于他们与目标之间的距离。当他们刚开始追求一个目标时,他们相信这个目标是可以实现的,并从中获得动机,所以他们会夸大自己取得的进展以保持动力。然而,当他们快要完成目标时,他们会认为当前的状态与想达到的状态之间还存在差异,由此获得动力,所以他们会淡化目前取得的进展,告诫自己还需要付出更多的努力。^[42]

如果员工能够参与设置自己的目标,他们是否会更加努力?在这方面我们缺乏一致的证据。在某些情况下,员工参与目标设置会带来更高的绩效;但在另一些情况下,由上司指定目标时员工绩效更高。不过,参与目标设置的一个主要优势在于:它提高了目标本身的可接受性,使得人们愿意为达到目标而付出努力。^[43]如果没有参与到目标设置中,那么追求目标的个体就需要了解这一目标的意义和重要性。^[44]

除了反馈之外,还有其他三个因素会影响到目标和绩效的关系:目标承诺、任务特点和民族文化。

目标设置理论的前提假设是个体对目标做出承诺,也就是说,个体既不会降低目标,也不会放弃目标。个体相信自己能够达成目标,并且有达成目标的愿望。^[45]当满足以下条件时,目标承诺最有可能实现:目标是公开的,个体具有内部控制点,目标是自我设定的而不是他人指定的。^[46]在任务较为简单而非复杂,熟悉而非新颖,独立而非相互依赖,并且与可实现目标距离较远的情况下,目标本身对绩效的影响似乎更

大。^[47]对于那些相互依赖的任务,设置群体目标可能更可取。矛盾的是,经历最初的失败后放弃目标的,更有可能是那些对自身核心价值观比较肯定的人,这也许是因为他们更容易内化失败的影响。^[48]

最后,在不同的文化中,设立具体而困难的个人目标可能会有不同的效果。大部分目标设置的研究都是在美国和加拿大进行的,这些国家高度重视个人成就和绩效。迄今为止,没有研究表明在集体主义文化中设立群体目标比在个人主义文化中更有效。在高权力距离的集体主义文化中,可实现的目标比困难的目标更具有激励作用。^[49]最后,与低权力距离的文化相比,上级制定的目标在高权力距离的文化中能够带来更高水平的目标承诺。^[50]我们还需要更多的研究才能评估目标设置在不同的文化中究竟有何不同效果。

尽管目标设置有积极的效果,但并不一定是有益的。比如,有些目标可能过于有效。^[51]在学习某些重要的知识时,与成绩有关的目标可能会影响适应性和创造性,因为人们过于关注结果而忽视了不断变化的条件。在这种情况下,了解和形成各种替代方案的目标将比追求成绩这个目标更有影响力。此外,一些学者认为目标会使员工过于关注单一标准而排除其他所有标准。短期内刺激股票价格的目标,可能会使组织忽视长期目标,甚至从事做假账这样的不道德行为。其他研究表明,责任心低并且情绪稳定性低的员工,在面对领导设置的目标时,会感受到更严重的情绪耗竭。^[52]最后,个体有时难以割舍某个遥不可及的目标,即便放弃是更好的选择。尽管观点不尽相同,但大部分研究者同意目标对于行为的塑造有很大的作用。管理者应当确保他们设置的目标与组织目标相一致。

研究发现,在追求目标的过程中,人们调整思想和行为的方式存在差异。通常可以把他们分为两种,尽管有的人可能两种都符合。**促进定向**(promotion focus)的人会努力取得进步和成就,并积极接近那些能帮助自己达成预期目标的情境。**预防定向**(prevention focus)的人会尽量履行职责和义务,并避免那些会使他们远离期望目标的情境。尽管你可以从中看出,无论哪种策略都是服务于目标的实现,实现的方式却有很大的不同。以复习考试为例来说明,你可以表现出促进定向行为,例如阅读课堂笔记和资料,也可以表现出预防定向行为以避免那些会影响你学习的事物,比如打游戏或者和朋友出去玩。或者,你可以同时采取两种方式。

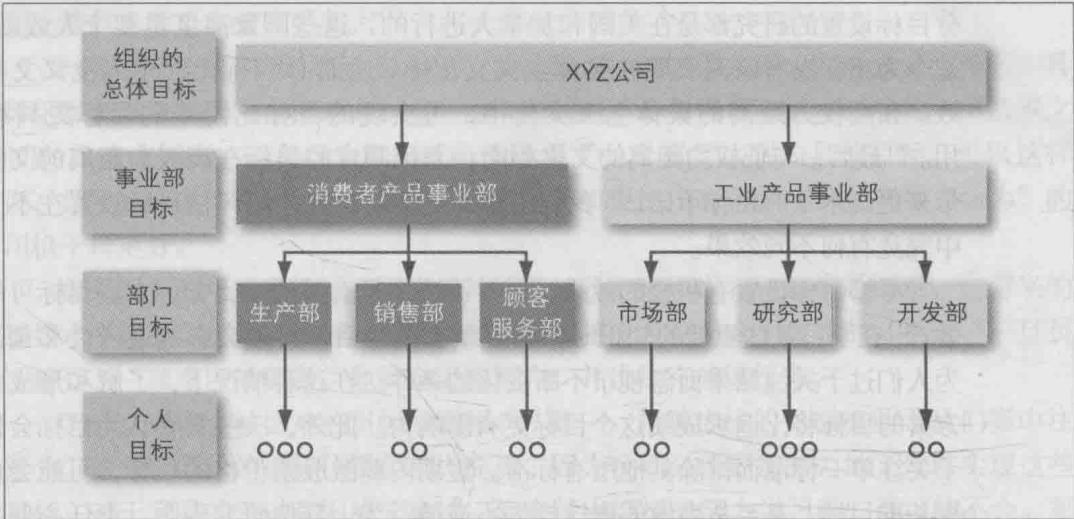
你可能会问:“哪种策略更好?”答案取决于你所追求的结果。促进定向与高水平的任务绩效、公民行为、创新相关,预防定向则与稳定的表现相关。理想的状态是同时具备两种定向。^[53]

设置目标 作为一名管理者,你会如何将目标设置理论应用于实践?这个问题通常要留给自己来解决。有些管理者设置了激进的绩效目标——通用电气公司称为“延伸目标”。有些公司的CEO因设置苛刻的绩效目标而出名,例如宝洁的罗伯特·麦克唐纳和百思买的休伯特·乔利。但还有很多管理者不设定目标。当被问到他们的工作是否具有清晰、明确的目标时,只有一小部分员工做出肯定的回答。^[54]

一种更系统的利用目标设置的方法是实施目标管理。**目标管理**(management by objectives, MBO)强调员工参与设置明确、可检验且可测量的目标。如图表7—4所示,组织的总体目标可以逐级转化为下一层级(事业部、部门、个人)的目标。由于低层级单元中的管理者共同参与目标的设置过程,目标管理不仅有自上而下的影响,

也有自下而上的影响。目标管理的结果是形成一个目标层级,使每个层级的目标与上下层级的目标相连。对员工个体来说,目标管理给他们提供了明确的个人绩效目标。

图表 7—4 目标阶梯



在各种目标管理方案中,有四种要素是普遍存在的:目标的具体性;参与决策(包括目标的设置);明确的时间期限;绩效反馈。^[55]目标管理方案中的很多要素与目标设置理论的观点相似,例如,完成目标的时间期限就与目标设置理论强调目标的具体性相匹配。同样,我们很早就注意到,目标执行过程中的反馈也是目标设置理论中的一个关键要素。目标管理和目标设置理论唯一的区别可能就是员工参与的问题——目标管理极力主张员工参与,而目标设置理论认为给下属制定目标能够取得同样好的效果。

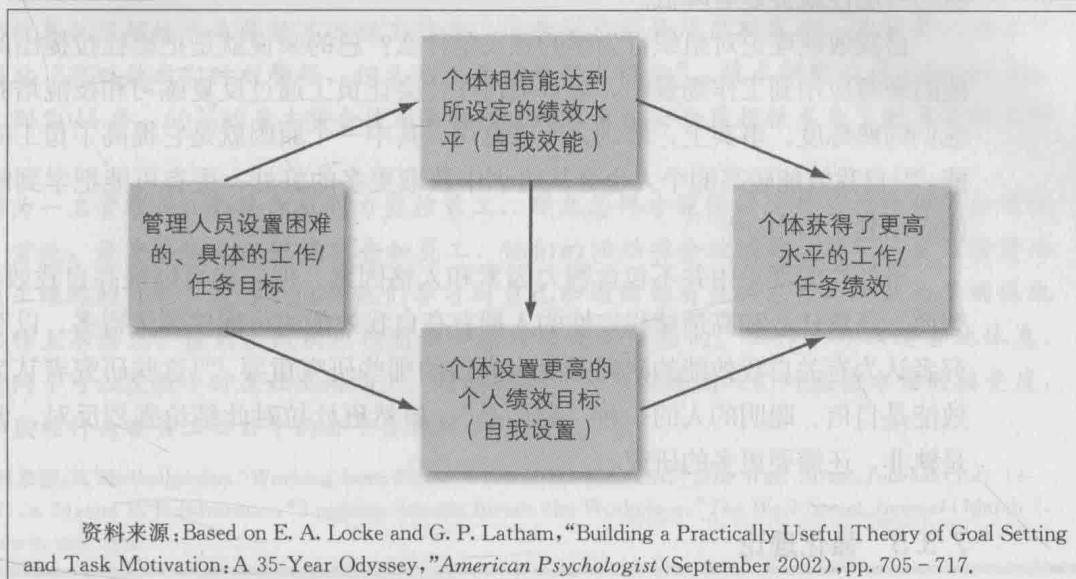
你会在许多企业、医疗机构、教育机构、政府机构以及非营利组织中发现目标管理方案。^[56]目标管理的流行并不代表它总是有效的。^[57]目标管理的失败可能是由于不切实际的期望;缺乏高层管理者的认同;管理层无法或不愿根据目标的完成情况来分配报酬等。

7.3.4 自我效能理论

自我效能理论 (self-efficacy theory),也称为社会认知理论或社会学习理论,是指个体对自己能够完成某项任务的一种信念。^[58]自我效能水平越高,个体对自己完成任务就越有信心。所以,在困难的情境中,低自我效能的人更可能降低甚至干脆放弃自己的努力;相反,高自我效能的人则会加倍努力迎接挑战。^[59]自我效能感可以建立起一种正向的循环,高自我效能的人会更加投入到自己的工作任务中,反过来工作绩效也会得到提升,因此自我效能得到进一步的提高。^[60]自我效能随时间的改变,与创新绩效随时间的改变相关。^[61]高自我效能的人面对消极反馈时反而更加努力,积极性也更高;而低自我效能的人面对消极反馈时会降低努力的水平。^[62]管理者该如何帮助员工达到高水平的自我效能?可行的方式就是把目标设置理论和自我效能理论结合起来。

目标设置理论和自我效能理论是互补的。如图表 7—5 所示,当管理者给员工设置了困难的目标时,他们会产生更高水平的自我效能,并给自己的绩效设置更高的目标。为什么会这样?如果你为一个人设置困难的目标,那就表明你对他有信心。例如,如果知道你的上司给你设置的目标要高于给你同事设定的目标,你会如何解读这件事情?只要你不认为上司在捉弄自己,你就有可能会想,“嗯,我猜我的上司一定认为我有能力比他们做得更好。”这就使你启动了一种心理程序:你变得更加自信(更高的自我效能),设置更高的个人目标,无论在工作场所还是其他场合,你都会表现得更好。

图表 7—5 在绩效中把目标和自我效能的影响结合到一起



艾伯特·班杜拉 (Albert Bandura) 提出了自我效能理论,并认为可以从以下四个方面提高自我效能^[63]:

1. 过去的成功经验
2. 替代榜样
3. 口头说服
4. 唤醒

班杜拉指出,提高自我效能的最重要资源就是过去的成功经验。过去的成功经验是指获得的与工作或任务相关的经验。如果你在过去的工作中表现得非常成功,那么你就更有信心将来也在工作中表现出色。

第二种资源是替代榜样——当看到别人完成某一任务时,你就会变得更加自信。例如,如果你的朋友减肥成功,你就更加坚信自己也可以减肥成功。当你与所观察的人很相似时,替代榜样最为有效。观看老虎伍兹高难度的推杆可能不会增加自己在这方面的自信,但如果你观察的是一个与自己有相似问题的高尔夫球手,就会更有说服力。

第三种资源是口头说服。他人的说服使你相信你具备成功的必要技能,因此就会变得更加自信。励志型演讲者就经常采用这一策略。

最后,班杜拉认为唤醒也可以提高自我效能。唤醒使得个体处于兴奋状态,所以

他们会变得兴奋,表现得更好。但是,如果任务需要更为踏实、细致的观察(如仔细地认真地编辑一份手稿),唤醒则有可能会破坏绩效。

对管理者来说,最好的口头说服方式就是利用皮格马利翁效应或者盖拉缇亚效应。皮格马利翁效应是自我实现预言的一种。在这种预言中,相信某事会成真,它就会真的实现。例如,在某些研究中,老师被告知他们的学生智商很高(实际上,这些学生的智商参差不齐)。与皮格马利翁效应相一致,老师们花更多的时间与他们所认为的聪明学生在一起,给他们更多具有挑战性的任务,对他们的期望也更高。这些都让学生们有了更高的自我效能,并且学习成绩也更好。^[64]在工作场所中,皮格马利翁效应也得到了应用。^[65]例如,如果海员们被坚定地告知他们不会晕船,则他们实际晕船的可能性就会显著降低。^[66]

自我效能理论对组织行为学的意义是什么?总的来说就是把班杜拉提出的自我效能的来源应用到工作场景中。培训项目往往会让员工通过反复练习和技能培养来提高他们的熟练度。事实上,培训之所以有用,其中一个原因就是它提高了员工的自我效能。^[67]自我效能较高的个人也会从培训中获取更多的好处,更有可能把学到的这些东西应用到工作中。^[68]

班杜拉的理论中并不包含智力因素和人格因素,但它们可以提高自我效能。^[69]高智商、高责任心和高情绪稳定性的人拥有高自我效能的可能性要大得多,以至于有研究者认为有关自我效能的研究并没有先前的那些研究重要。^[70]这些研究者认为,自我效能是自信、聪明的人的一种“副产品”。虽然班杜拉对此结论强烈反对,但到底孰是孰非,还需要更多的研究。

7.3.5 强化理论

目标设置理论是一种认知观点,它认为个体的目标引导着他们的行动。**强化理论(reinforcement theory)**则是行为主义的观点,认为强化塑造行为。很明显,这两种理论持有针锋相对的哲学理念。强化理论认为行为是由环境导致的。该理论声称,你不必考虑内在的认知活动;控制行为的因素是强化物——行为之后紧接着给予一个积极的强化物,则该行为重复的可能性会提高。

强化理论不考虑个体的内部状态,仅仅关注个体采取某种行动会带来什么后果。由于强化理论并不关注是什么因素激发了行为,所以从严格意义上说它并不是一种动机理论。但是,强化理论确实提供了一种有力的工具来分析是什么控制了行为。正因为如此,我们在讨论动机时通常会把强化理论纳入考虑范围。^[71]

操作性条件反射理论可能是强化理论中与管理领域最密切相关的组成部分。该理论认为,人们能够学会如何行事以获得他们想要的东西,避免他们不想要的东西。与反射性或先天性的行为不同,操作性行为受结果是否得到强化的影响。因此,强化可以巩固行为并增加其重复的可能性。^[72]

斯金纳(B. F. Skinner)是最著名的操作性条件反射的倡导者之一,他认为,在具体行为出现之后如果能提供令人满意的结果,就会增加这种行为发生的频率。如果人们的行为可以得到积极强化,那么他们最有可能重复这种行为。如果奖励紧跟在行为之后,则最为有效。如果行为不被奖励或受到惩罚,则不大可能继续重复。假设

道德抉择

有监督才有动力

科技是伟大的。互联网为我们提供了及时获取丰富信息的途径,智能手机保证我们可以通过电子邮件、短信、推特、通话等方式随时与他人建立联系。然而,这种沟通上的便利会让员工觉得无法从工作中脱身……这逐渐成为现状。

一些公司利用科技来跟踪员工的活动,其中一些还是以科学的名义进行的。美国银行(Bank of America)想知道面对面交流能不能提高客户服务中心的工作效率,所以银行要求约100名员工连续几周佩戴一种特质的胸卡,以追踪他们的行踪。银行发现,生产力最高的员工与他人互动最频繁,因此,公司之后在安排工作休息时,会以小组而不是个人为单位。

其他一些公司之所以跟踪员工是为了确保他们努力工作。比如,Accurate Biometrics公司使用计算机监控技术来监督其远程工作者。运营副总裁丹尼尔斯表示,监督员工都上了哪些网站“可以让我们时刻警惕,但又不至于过度侵犯隐私”。技术研究公司Gartner Inc.预测,到2015年,60%的雇主将会使用某种形式的计算机安全监控技术来了解员工的工作习惯。

作为一名管理者,如果你有能力监控员工,那么怎样才能保证这种监控行为符合道德标准?首先,最重要的是确保提前告知员工,他们的活动将会被追踪。其次,应该清楚地告知员工跟踪的目的。是为了监督他们学习对自己和组织都有益的东西,还是为了确保他们在工作上不懈怠?最后,组织应该明确哪些行为是不恰当的。工作中可以适当地休息,但不等同于可以花数小时在社交网站上。这些指导方针可以提高人们对监控方案的接受度,并增加监控行为在员工心目中的公平合理性。

资料来源: S. Shellenbarger, "Working from Home Without Slacking Off," *The Wall Street Journal* (July 13 - 15, 2012), p. 29; and R. E. Silverman, "Tracking Sensors Invade the Workplace," *The Wall Street Journal* (March 7, 2003), www.wsj.com.

一名教授会根据学生参与课堂讨论的表现,在他们的名字后标上记号。按照操作性条件反射理论,这一做法会产生激励作用。因为它使学生把回报(获得课堂分数)与采取行动(在课堂上发言)联系起来。“操作性条件反射”是斯金纳更为宽泛的行为主义(behaviorism)概念的一部分。行为主义认为,相对来说,紧随刺激物之后所发生的行为并没有经过大脑的思考。斯金纳的激进行为主义学说把感觉、思考以及其他各种心理状态排除在行为发生的原因之外。简而言之,人们会把刺激与反应联系起来,但人们对这种联系的清醒认识无关紧要。^[73]

你随处都可以看见操作性条件反射的例子。无论在何种情境下,只要其中或明确或隐含地表明强化取决于你的行为,那就一定是操作性条件反射的例子。比如,你的老师会指出,如果想得高分就必须正确回答问题;一名拿佣金的销售代表发现,挣大钱依赖于他在自己的辖区内实现高销售额。当然,行为和强化之间的联系也能教会个体采取一些并非组织希望的行为方式。假设你的上司告诉你,如果你在之后三个星期的销售旺季里加班,那么下次绩效评估你会得到补偿。但是,等到绩效评估时你发现,你并没有因为加班而获得任何强化。下次上司再要求你加班时你会怎么做?你可能会拒绝!你的行为可以用操作性条件反射来解释:如果一种行为得不到积极强化,则该行为重复的可能性会降低。

尽管薪酬等强化手段能够对人们产生激励作用,但很明显,这一过程比刺激—反应复杂得多。在纯粹的理论中,强化理论忽略了知觉、态度、期望和其他能够影响行为的认知变量。在实际中,一些研究者考察了强化理论者用来支持其立场的那些实验,并在认知理论框架下对这些发现进行了解读。^[74]

毫无疑问,强化对行为有重要影响,但没有几个学者认为它是唯一的影响条件。你在工作中的行为以及你分配给每项工作任务的努力程度会受到随后结果的影响。如果你总是因产出高于同事而受到谴责,那么你很可能会降低自己的生产率。但是我们或许可以从目标、不公平或期望等角度来解释你降低的生产率。

个体不仅通过直接经验进行学习,还通过观察或聆听发生在他人身上的事来学习。比如,通过观察榜样——父母、教师、同伴、影视演员、上级,等等——我们学到了很多。这种认为人们可以通过观察和直接经验两种途径进行学习的观点,就是**社会学习理论** (social-learning theory)。^[75]

社会学习理论是操作性条件反射的扩展,也就是说,它也认为行为受结果影响。不过,它同时承认观察型学习和知觉的影响。人们根据自己对结果的认知和界定来做出反应,而不是对客观结果本身做出反应。

榜样是社会学习理论的核心内容。人们发现,四个过程决定了榜样对个体的影响:

1. 注意过程。只有当人们认识并注意到榜样的关键特征时,才会向榜样学习。我们最容易被那些有吸引力的、反复出现的、对我们有重要意义的或者与我们相似的榜样所影响。
2. 保持过程。榜样的影响力取决于个体在榜样不再轻易出现之后还能在多大程度上记得该榜样的行为。
3. 动力复制过程。个体观察榜样,看到一种新行为之后,“看的过程”转化成“做的过程”。这种转化表明个体能够效仿榜样的行为。
4. 强化过程。如果提供积极的诱因或奖励,将会激励个体效仿榜样的行为。受到积极强化的行为会得到更多的关注、更深入的学习、更频繁的重复。

7.3.6 公正理论/组织公平

安斯利正在州立大学攻读金融学学士学位。为了获得一些工作经验,提高在人才市场上的竞争力,她获得了一家制药公司财务部门的暑期实习机会。她对报酬很满意:每小时 15 美元,这比其他学生的暑期实习报酬高多了。在工作中她遇到了乔希,最近刚从州立大学毕业,如今是这个财务部门的中层管理人员。乔希的时薪是 30 美元。

工作中,安斯利非常能干。她订了婚,对生活满意,并且总是愿意帮助别人。乔希恰恰相反,他对自己的工作似乎一直提不起兴趣,甚至有辞职的想法。当被问及为什么不开心时,乔希声称薪酬是主要原因。他告诉安斯利,尤其是和其他制药公司的管理者相比,他赚的钱要少得多。“这不公平,”他抱怨道,“我和他们一样努力工作,赚的钱却没有他们多。也许我应该到他们的公司工作。”

为何每小时赚 30 美元的人,工作满意度还不如每小时赚 15 美元的人,并因此缺乏工作动机?答案就在于**公正理论** (equity theory),或者更宽泛地说,在于组织

公平原则。根据公正理论,员工会将他们从工作中获得的(他们的“产出”,如薪酬、晋升、认可或者独立的办公室)与他们在工作中投入的(他们的“投入”,如努力、经验、教育)进行比较。他们会拿自己的投入产出比与他人进行比较,通常都是相似职位的同事,或者从事同样工作的人。如图表 7—6 所示,如果我们认为自己的比率与比较对象的比率一致,就会感到公正,认为自己所处的环境是公平的。斯达西·亚当斯提出,这种紧张的消极状态会促使人们采取行动,纠正不公平的状态。^[76]

图表 7—6 公正理论

比率比较*	感知
$\frac{O}{I_A} < \frac{O}{I_B}$	由于报酬过低产生不公正
$\frac{O}{I_A} = \frac{O}{I_B}$	公正
$\frac{O}{I_A} > \frac{O}{I_B}$	由于报酬过高产生不公正

* $\frac{O}{I_A}$ 代表雇员; $\frac{O}{I_B}$ 代表相关人员。

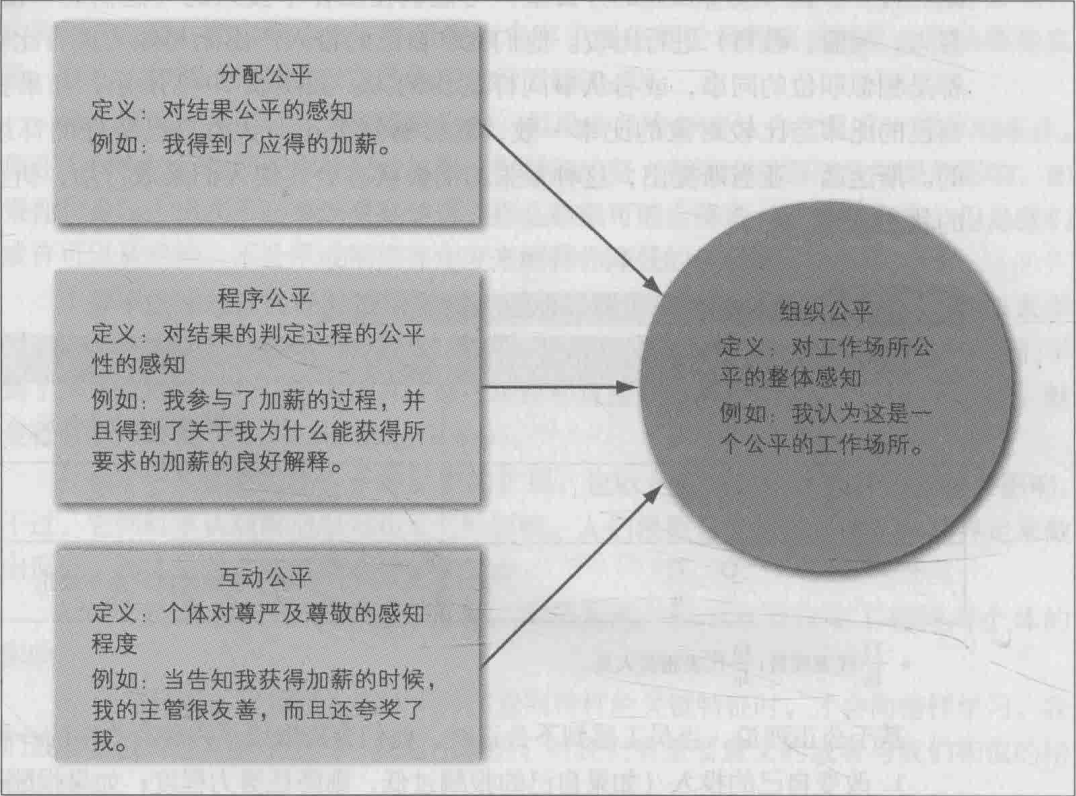
基于公正理论,当员工感到不公正时,他们会采取以下六种行为中的一种^[77]:

1. 改变自己的投入(如果自己的报酬过低,则降低努力程度;如果报酬过高,则投入更多努力)。
2. 改变自己的产出(拿计件工资的员工通过增加产量但降低质量的做法来提高自己的工资)。
3. 歪曲自我认知(如“我过去总以为自己的工作速度属于中等水平,但现在我发现自己比其他所有人努力得多”)。
4. 歪曲对他人的认知(如“迈克的工作并不像我以前所认为的那样令人满意”)。
5. 选择其他参照对象(如“我可能不如我表弟挣钱多,但我比我父亲在这个年龄时要好得多”)。
6. 离开该领域(如辞职)。

其中有些建议得到研究结果的支持,另一些没有。^[78]第一,在大多数工作情境中,报酬过高所带来的不公正感对行为的影响并不十分显著。所以不要指望那些感觉自己报酬过高的员工会返还多出来的部分,或者投入更多的时间来弥补不公正。虽然个体有时会觉得自己报酬过高,但他们会通过使情境合理化的方法来重新感到公正(这些报酬是我应得的,因为我比所有人都努力)。第二,并非所有人都对公正很敏感。^[79]在工作群体中有一小部分人实际上更喜欢自己的产出—投入比低于参照对象。对这种“仁慈型”员工来说,基于公正理论做出的预测可能不是很精确。

虽然公正理论的主张没有得到完全的支持,但这一假设为针对工作场所中**组织公平**(organizational justice)的研究,或简单地说为公平感的研究做了重要的铺垫。^[80]组织公平主要关注员工如何看待当权者和决策者对待他们的方式。在大多数情况下,员工通过四个维度来衡量自己的待遇是否公平,如图表 7—7 所示。

图表 7—7 组织公平模型



分配公平（distributive justice）关注的是员工所得结果的公平，比如薪酬与认可。结果可以通过多种方式分配。比如，我们可以均等地给所有员工加薪，也可以给最需要钱的那些员工加薪。然而，正如我们讨论过的公正理论，当分配方式公正时，员工会认为他们得到的结果是最公平的。

同样的逻辑也适用于团队吗？乍看之下，均等地分配奖励似乎最能提高士气和促进团队合作，在这种方式下，谁也不会得到更多的偏爱。然而，最近对国家冰球联盟的一项调查显示结果并非如此。根据球员的贡献（他们在比赛中的表现）来区分薪酬可以吸引更好的球员加入球队，他们更愿意留在球队中，球队成绩也会得到提高。^[81]

从我们目前所描述的内容来看，个体在比较自己与他人的投入产出比时，分配公平和公正似乎是通过理性和计算来衡量的。但人们体验到的公平，尤其是不公平，通常不是冷冰冰的计算得来的。人们会将自己的待遇与他人对比，将由此产生的感觉和情绪反应作为分配的基础，他们的反应通常都带有自己的情绪。^[82]

员工非常关心分配的结果（分配公平），他们也非常在意结果是如何分配的。分配公平关注的是哪些结果得到分配，**程序公平**（procedural justice）关注的则是结果是如何分配的。^[83]什么因素会使分配的程序更公平或者更不公平？首先，如果员工在决策过程中有发言权的话，他们会认为程序更公平。如果能够直接影响决策的制定，或者至少能把自己的观点呈现给决策者，人们就会有控制感，并且觉得自己得到了授权（我们会在下一章更加详细地讨论授权）。当决策者遵循某些“规则”时，员工会觉得程序更加公平。这些规则包括以一致的方式制定决策（在不同的时间、面对不同

的人保持一致)、避免偏见(不偏爱某一群体或个人)、使用准确的信息、考虑决策对群体或个人造成的影响、行为道德,以及对意见和纠正保持开放。

事实证明,程序和分配公平会共同影响人们对公平的认知。如果结果是有利的,并且个体得到他们想要的东西,他们对程序就没有那么关注了,所以如果人们认为分配结果是公平的,那么程序是否公平就没有那么重要了。只有在结果不利的时候,人们才会密切关注程序。如果认定程序公平,那么员工更容易接受不利的结果。^[84] 为什么会出现这样的情况?这可能是因为员工认为公平的程序通常会有持久的影响,所以即便当前结果是不公平的,最终也会带来公平的结果。想一想,如果你想加薪,而你的经理告诉你,你不会得到加薪,那么你很可能想知道有关加薪的决策是如何制定的。如果你发现经理是按照业绩分配加薪的,而你没有某位同事的业绩好,你就可能接受经理的决策;如果加薪是按照经理的个人喜好决定的话,你就不会那么容易接受。当然,如果你一开始就得到加薪,你就不会那么关心决策是如何制定的。

除了结果和过程,研究表明,员工还关心另外两种类型的公平,这两种公平与他们在和他人互动的过程中所受到的对待有关。第一种是**信息公平**(informational justice),反映了管理者是否会向员工解释关键决策,并使他们知悉组织中的重要事件。管理者为员工提供的信息越详细、越坦诚,员工会觉得越公平。

尽管显而易见,管理者应该对员工诚实,不该向他们隐瞒组织的实情,但是很多管理者并不愿意分享信息。尤其是坏消息,不论是管理者在传达的时候,还是员工在接收的时候,都会觉得不舒服。管理者可能无法为某些坏消息做出充分的解释,比如裁员或者暂时性的减薪,因为他们害怕受到怪罪,担心把情况弄得更糟,或者引起法律诉讼。^[85] 事实上,研究发现,缺乏解释反而会增加被解雇的员工提起诉讼的可能性。^[86] 解释坏消息的时候如果采用事后找借口的形式(“我知道这很糟,我也想把办公室给你,但这不是我的决定”)而不是辩解(“我决定把办公室给山姆,但这也没什么大不了的”),则对解释的人更有利。^[87]

第二种与管理者和员工之间的互动有关的公平即为**人际公平**(interpersonal justice),它反映了员工是否受到尊重。相比其他三种已经讨论过的公平,人际公平的独特之处在于,它可以发生在管理者和员工每天的交流互动中。^[88] 这一特性使得管理者可以利用这个机会让员工感觉自己受到公平的对待,但管理者也有可能错失这样的机会。许多管理者认为,礼貌、尊重地对待员工会让自己看起来太“软弱”,他们会选择更加激进的策略,因为他们相信这样做才能更好地激励员工。虽然在某些情况下,消极情绪的表达,比如愤怒,也会起到激励的作用^[89],但有时管理者做得太过了。最近,罗格斯大学男子篮球队教练麦克·莱斯在一个视频中对球员进行了口头甚至是身体虐待,这个视频曝光后,他被解雇了。^[90]

我们已经讨论了不同类型的公平,那么公平对于员工究竟有多重要?事实证明,非常重要。当员工感觉自己受到公平对待时,他们会以多种积极方式回应。这一节中讨论过的四种公平都可以提高员工的任务绩效和公民行为,比如帮助其他同事,并减少反生产行为,比如推卸工作责任。分配和程序公平与任务绩效密切相关,信息和人际公平与公民行为的联系更加密切。就连员工的生理状况,比如睡眠质量和健康状况,都与员工得到的公平对待有关。^[91] 为什么公平会有这些积极作用?首先,公平对待可以加强员工对组织的承诺,使员工感觉组织关心他们的福祉。此外,得到公平对

待的员工更加信任自己的上司,这就减少了员工的不确定性,以及害怕被组织剥削的担忧。最后,公平对待会引发积极情绪,进而促使员工采取积极的行为,如公民行为。^[92]

研究表明,管理者非常愿意培养员工对公平的认知,因为他们希望确保员工在管理上顺从,维持积极的身份,并在工作中建立起公平的机制。^[93]为了提高对公平的认知,他们应该认识到,在传达坏消息(也就是说,在分配公平程度低的情况下)时,员工对程序中的不公平尤其敏感,因此,公开信息非常重要,要让员工知道分配决策是如何制定的,遵循一致公平的程序,并采取类似的措施来提高对程序公平的认知。然而,管理者在影响分配和程序公平时可能会受到组织政策和成本的限制。人际和信息公平不太容易受这些机制的限制,因为提供信息和尊重员工这样的措施本身就是“免费的”。在这种情况下,希望促进公平的管理者可以把精力集中在信息和人际公平上。^[94]

即便尽了一切努力来促进公平,员工所认为的不公平的情况还是有可能发生。公平往往是主观的:一个人觉得不公平的,另一个人可能觉得完全合适。总的来说,人们会把有利于自身的分配或程序视为公平的。^[95]所以,在处理不公平时,管理者需要把关注点放在问题的根源上。此外,员工感觉自己受到不公平待遇时,如果有机会表达自己的不满,则可以降低他们报复的欲望。^[96]

在文化差异方面,元分析证据表明,无论是个人主义文化还是集体主义文化,人们都更倾向于根据公正原则而非均等原则(即不论绩效如何,每个人得到的奖励都是一样的)来进行分配。^[97]在不同的国家,以同样原则为基础的程序分配方式得到了认可,全世界的员工更倾向于以绩效和技能而不是以资历为依据分配薪酬。^[98]然而,在集体主义文化中,员工希望薪酬不但能反映出他们的绩效,还能反映出他们的个人需求。^[99]还有研究表明,不同国家对投入和结果的看法不同。^[100]有些文化在分配资源时,强调地位多于个人成就。功利主义文化中的员工更有可能把现金补偿和奖励看作工作最重要的结果,而重视人际关系的文化则将社会奖励和地位视为重要的结果。国际管理者在不同的情境中界定“何为公平”时,必须考虑到不同群体员工的文化偏好。

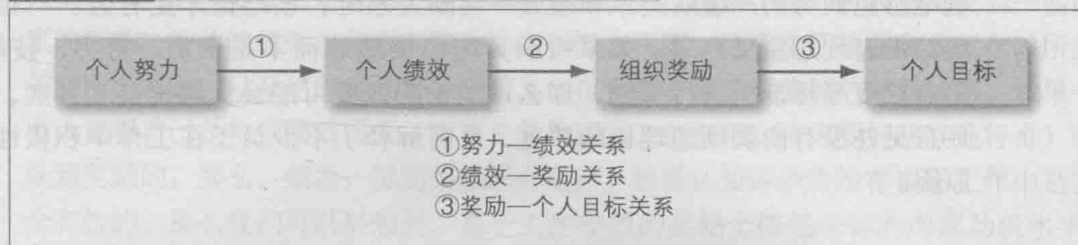
7.3.7 期望理论

在员工激励方面受到最广泛认可的解释之一就是维克托·弗鲁姆(Victor Vroom)的期望理论(expectancy theory)。^[101]尽管该理论也受到了一些批评,但绝大多数研究证据都支持该理论。^[102]

期望理论认为,我们想以某种特定方式行事的意愿强度取决于我们对某种特定结果及其吸引力的期望程度。从更实际的角度来说,当员工相信努力会带来良好的绩效评估,良好的绩效评估会带来组织奖励(例如奖金、加薪或晋升),而这些奖励可以满足员工的个人目标时,员工更有动力付出更多的努力。因此,该理论主要关注三种关系(如图表7—8所示)。

1. 努力—绩效关系。个体认为某种特定程度的努力实现某种绩效水平的可能性。
2. 绩效—奖励关系。个体相信某种特定的绩效水平可获得理想结果的程度。
3. 奖励—个人目标关系。组织奖励可以满足个人目标或个人需求的程度,以及这些潜在的奖励对个体的吸引力。^[103]

图表 7-8 期望理论



期望理论有助于解释为什么许多员工对工作缺乏积极性，只求得过且过。我们将期望理论的三个关系转换为几个问题，如果员工的动机最强，则会给出肯定回答。

第一，如果我付出了最大努力，这一点能否在绩效评估中表现出来？对很多员工来说，对这个问题的回答是否定的。为什么？一种可能是他们的技能水平存在不足，这意味着无论他们如何努力工作，也不可能成为高绩效者。另一种可能是，在有些组织中，绩效评估体系侧重于评估非绩效因素，例如忠诚度、主动性或勇气，这意味着员工在工作中付出更多的努力并不必然带来更高水平的绩效评估。还有一种可能是，员工觉得上司不喜欢自己（不论员工的感觉是对还是错）。于是，员工认为自己无论付出多少努力，都只能获得糟糕的绩效评估。这表明只有当人们认为努力与绩效之间有关联时，他们才会有动力。

第二，如果我获得了良好的绩效评估，能否得到组织的奖励？除了绩效之外，组织还会对其他东西进行奖励。当员工的薪水是根据资历、合作性、“讨好”上司等因素来确定时，员工很可能会认为绩效与奖励之间的关系十分微弱，从而降低动机水平。

第三，如果我得到了奖励，这种奖励对我是否具有吸引力？例如，员工努力工作并希望获得晋升，但得到的却是加薪。或者员工希望获得一份更有趣、更有挑战性的工作，但实际上仅得到几句表扬而已。遗憾的是，对许多管理者来说，可以支配的奖励十分有限，因而难以对员工实施个性化奖励。一些管理者还错误地认为所有员工都想得到同样的东西，因而忽视了差别化奖励的激励作用。无论是哪种情况，员工的动机都不会被充分激发出来。

股票分析师是期望理论应用的一个生动例子。他们靠预测股票价格的未来走势谋生。他们做出的买入、卖出和持有评级的准确性决定了他们是留任还是被炒鱿鱼。但是事情并没有这么简单。分析师很少给出卖出评级，尽管根据定义，在一个平稳的市场中价格下降的股票和价格上升的股票一样多。期望理论提供了一个解释：当分析师要将某个公司的股票评级定为卖出时，他需要在做出准确预测所获得的利益与引发该公司愤怒给自己带来的风险之间进行权衡。这些风险是什么？包括公开指责、职业排斥和信息隔离。当分析师将某只股票评定为买入时，他们就不需要面对这种取舍，因为很显然，上市公司希望他们推荐投资者购买本公司的股票。所以，这种激励结构表明，将股票定为买入评级给股票分析师带来的预期结果要优于做出卖出评级的预期结果。这就是为什么买入评级比卖出评级多得多。^[104]

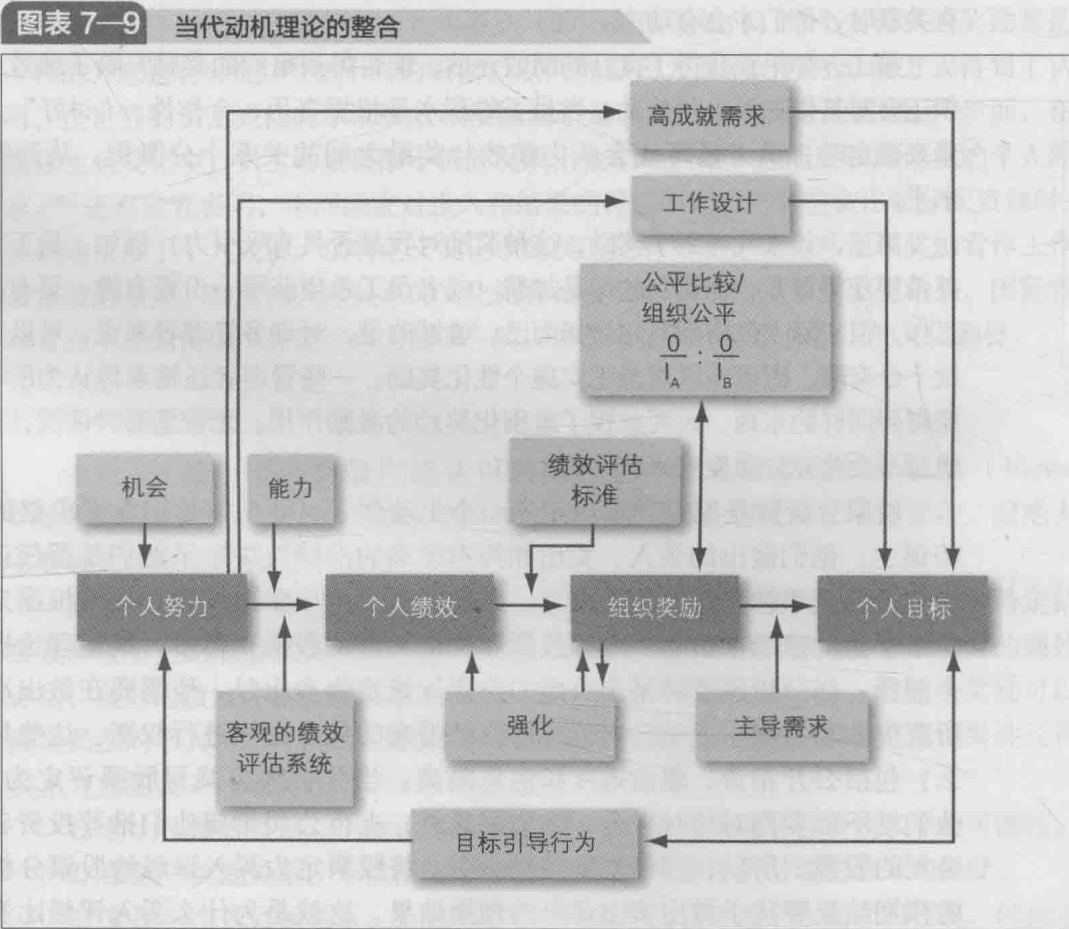
期望理论有效吗？有些批评人士声称该理论的应用十分有限，当个体能够明确地感觉到努力—绩效关系和绩效—奖励关系时，该理论才更有效。^[105]但是，该理论带有理想主义色彩。如果组织真的根据绩效而不是资历、努力、技能水平、工作难度等标准来进行奖励，那么该理论的效度可能会大幅提高。其实，这些批评意见并没有削弱期望理论的效度，反而解释了不少员工在工作中积极性不高的原因。

7.4 当代动机理论的整合

如果我们能在介绍完这些理论之后，发现只有一种理论是行之有效的，那么事情就简单得多。但是，本章提到的很多理论都是相辅相成的。现在我们把它们结合起来，帮助你了解它们之间的相互关系。^[106]

图表 7—9 综合了我们所了解的很多动机知识。它的基本框架来自图表 7—8 所示的期望模型。让我们逐步介绍这个整合模型（我们会在第 8 章具体介绍工作设计）。

我们首先应明确认识到，机会既可以促进也可以妨碍个人的努力。“个人努力”方框中还有一个由外进入的箭头，它来自“个人目标”。这与目标设置理论的观点相一致，目标—努力链提醒我们注意目标对行为的导向作用。



期望理论预测,如果一个员工感到努力和绩效之间、绩效和奖励之间、奖励和个人目标满足之间存在密切联系,他就会努力工作。反过来,每一种联系又受到一些因素的影响。个体的绩效水平不仅取决于他的努力程度,还取决于他在完成工作时所具备的能力水平,以及组织有没有一个被人们视为公平而客观的绩效评估体系。如果一个人觉得自己是根据绩效因素(而不是其他因素,如资历、个人爱好或其他标准)而受到奖励的,那么,绩效—奖励关系就会更强。如果认知评价理论在实际工作中是完全有效的,那么我们可以料想到,基于工作绩效的奖励会降低个体的内部动机水平。在期望理论中,最后一个联系是奖励—个人目标关系。如果个体由于工作绩效而获得的奖励能满足与个人目标相一致的主导需求,他就会表现出极高的动机水平和工作积极性。

仔细观察图表 7—9 不难发现,该模型还考虑到了成就需求、工作设计、强化,以及公平理论/组织公平。高成就需求者受到的激励不是来自组织对他的绩效评估或组织提供的奖励。对他们来说,努力与个人目标之间有着最直接的关系。请记住,对于高成就需求者来说,只要他们从事的工作能提供个人职责、信息反馈和中等程度的风险,他们就会产生完成工作的内在驱动力。所以,这些人并不关心努力—绩效、绩效—奖励以及奖励—个人目标的关系。

强化理论也包括在该模型当中,它通过组织提供的奖励对个人绩效的强化而体现出来。如果员工认为奖励体系是对高工作绩效的补偿,那么这种奖励就会进一步强化和鼓励持续的高绩效水平。奖励也是组织公平研究中的关键部分。员工会通过比较自己与他人的所得来判断对自己的产出(如工资)是否满意,他们也会考虑自己被对待的方式——当员工对薪酬不满时,他们对程序公平和主管的关怀会更加敏感。

7.5 本章小结

本章提到的动机理论在预测能力上存在差异。马斯洛的需求层次理论、麦克利兰的需求理论,以及双因素理论主要关注的是需求。这三种理论还没有得到广泛的支持,但是麦克利兰的需求理论最有说服力,尤其是成就需求与生产率之间的关系。自我决定理论和认知评价理论也值得关注。目标设置理论也可以起到作用,但并未涉及缺勤率、离职率和工作满意度。强化理论很有用,但没有考虑到员工满意度和离职决定。公正理论最大的价值就是为组织公平理论提供了基础,而组织公平理论现在有更多的文献支持。期望理论也可以发挥作用,但它假定员工的决策自主权很少受到其他因素的制约,比如偏见和信息不充分这样的因素,这就限制了它的应用。

7.6 对管理者的启示

- 确保员工得到的外部奖励不是强制性的,向他们提供有关能力和归属的信息。
- 考虑目标设置理论:明确而困难的目标往往会带来更高水平的员工生产率。
- 考虑强化理论在工作的质量和数量、坚持努力、缺勤、拖延和事故发生率方面

的作用。

- 利用公正理论来理解生产率、满意度、缺勤率、离职率这些变量。
- 期望理论能为员工生产率、缺勤率、离职率等绩效产出变量提供强有力的解释。

观点碰撞

设置目标才能成功

正方

这句话当然是正确的。目标设置理论是动机研究领域中得到最多论证和支持的理论之一。不断有研究证明设立目标的好处。想在考试中取得好成绩,减掉一定体重,获得一份收入理想的工作,或者提高高尔夫球水平?如果你想成为一个高效的人,只需要设置明确且困难的目标,然后顺势而为即可。你所设置的目标将会吸引你的注意力,使你更专注、更努力。

人们总会对别人说“尽你所能”。还有比这更含糊应付的话吗?“尽你所能”到底是什么意思?也许今天对你来说考试得50分就是“尽全力”,但改天再看,也许你觉得80分才算“尽全力”。如果你给自己设置了一个更困难的目标——比如95分——而且下定决心要去实现目标,那么最终你一定会有更好的表现。

埃德温·洛克(Edwin Locke)和加里·莱瑟姆(Gary Latham)是目标设置理论最著名的研究者。他们曾说过一句非常精辟的话:“目标设置的效果是非常可靠的。”简言之,目标设置理论是最有效且最实用的组织心理学动机理论之一。

反方

诚然,很多研究都证明了目标设置的好处,但这些研究却忽视了这种做法常常带来的危害。比如,你是否给自己设置过“拉伸韧带”的目标,之后却只能眼看着自己失败。目标会给人们带来焦虑感,使人担心自己无法实现目标,还常常会让人产生不切实际的期待。想想那些为自己设置了目标、要在某段时间内升职的人(这一目标符合“明确且困难”的标准),最后却在经济危机来临时发现自己被解雇了。还有那些原本打算退休颐养天年的人,最后为了维持生计只能被迫做兼职或者延迟退休。如果太多的事情无法控制,那些困难的目标就成了不可能完成的任务。

或者,请考虑这一点:目标会导致不道德的行为,以及不尽如人意的表现。过去几年,你听过多少教师为了完成教学目标伪造学生考试分数的报道?再举个例子:当纽约喷气机队的四分卫肯·奥布莱恩发现自己每次投球都被拦截时,他很轻易就实现了少被拦截的目标——该投球的时候故意不投就行了。

除了这则轶事,有些研究直接将目标设置与作弊联系起来。在盲目地设置明确且困难的目标前,我们应该留心莫里斯·史怀哲教授的警告——“目标设置是一剂强心药,不可以随便吃。”

资料来源: E. A. Locke and G. P. Latham, "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation," *American Psychologist* 57(2002), pp. 705 - 771; A. Tugend, "Expert's Advice to the Goal-Oriented: Don't Overdo It," *The New York Times* (October 6, 2012), p. B5; and C. Richards, "Letting Go of Long-Term Goals," *The New York Times* (August 4, 2012).

复习题

1. 动机的三要素是什么？
2. 早期动机理论有哪些？是否还适用于当前环境？
3. 自我决定理论是如何解释内部奖励和外部奖励的？
4. 员工工作投入在管理上的意义是什么？
5. 目标设置理论、自我效能理论以及强化理论的关键原则是什么？
6. 组织公平是如何改进公正理论的？
7. 期望理论的基本原则是什么？
8. 当代的动机理论有哪些？它们之间有什么可比性？

体验练习

组织公平任务

目的

这个练习将突出组织公平的四个主要来源，帮助你了解管理者能通过哪些方法来确保职场公平。

时间

20~30 分钟。

说明

3~4 人分为一组。

1. 请大家回想：有没有被格外公平地对待过；有没有被格外不公平地对待过。最好是与工作相关的经历，与工作无关也可以。

2. 花几分钟时间讨论大家所举的例子在性质上更倾向于哪一种：分配、程序、信息或者人际。公平和不公平待遇的来源是什么？你当时感觉如何，是怎么回应的？公平与不公平的经历，哪一种更容易让你记住？为什么？

3. 每个小组都要为此提出一套解决方案，以更公平的方式来解决不公平的状况。选出一名小组领导，简要地总结一下大家列举的不公平待遇，以及小组提出的优化方案。这一讨论应该涉及本章提到的四种类型的公平（分配、程序、信息和人际）。

道德困境

分数通胀

获得过奥斯卡提名的演员詹姆斯·弗兰科又上了头条，但这次的理由是，他在纽约大学攻读研究生期间，“演员指导 2”这门课只得了一个 D。随后，他的教授何塞·桑塔纳被解雇，而该教授对学校提起非法解雇诉讼，这一事件引发了公众对分数通胀的质疑。研究生课程中的分数通胀尤其需要关注，因为这种情况并不少见，75% 的成绩都是 A。当然，与分数通胀同时出现的还有学费的不断上涨，一些教育工作者称，这两者之间可能存在关联。正如桑塔纳教授所说的：“想留住学生是有压力的。”

◆ 问题

1. 詹姆斯·弗兰科只上过两节桑塔纳教授的课，其余全部缺席。这可以作为打低分的理由吗？什么情况可以算不及格？

2. 如果研究生课程中 75% 的成绩都是 A, 是不是意味着如今的成绩已经毫无意义?

3. 过去几年, 许多学校得到的国家资助急剧减少, 因此校方的管理者不得不通过学费上涨和其他手段来获得收入。这种压力是否会在获得收益、留住学生以及评分的需求之间造成道德困境?

资料来源: Based on A. Ellin, "Failure Is Not an Option," *The New York Times* (April 15, 2012), pp. 13-14.

案例分析 1

公正与高管薪酬

商业新闻中的某些话题总能上新闻头条, 吸引公众注意, 比如高层管理人员持续增长的薪酬。2012 年, 在收入超过 50 亿美元的美国公司中, CEO 的平均薪酬是 1 400 万美元——比 2011 年增长了 2.8%。

薪酬委员会是如何设置高管薪酬的? 许多情况下, 这会涉及公正理论, 且需要参照其他 CEO 的薪酬水平。为了确保某个 CEO 获得“公平”的薪酬, 薪酬委员会需要了解其他类似公司(类似的成本投入)中类似级别 CEO 的薪资水平, 并力图将薪酬(产出)调整到与投入相符的水平。因此, 大型科技公司的 CEO 所得薪酬都差不多, 小型医院的 CEO 收入也接近, 依此类推。这种做法的支持者认为它是“公平的”, 因为它实现了公正。

然而, 批评 CEO 拿高薪的人则想换一个角度, 将 CEO 与公司中最低级别员工的薪酬进行比较。比如, 标普 500 (S&P 500) 的 CEO, 其平均薪酬是最低级别员工的 263 倍, 这一比率比 1950 年高了 8 倍。从这个角度来看, CEO 的高薪是极其不公正的, 因此这种做法“不公平”。

为此, 许多 CEO, 比如脸书的马克·扎克伯格和谷歌的拉里·佩奇的年薪只有 1 美元, 尽管通过股票期权他们还是会获得高额报酬。此外, 某些公司, 例如 Verizon, 股东在 CEO 薪酬的制定中发挥着更大的作用, 如果公司运营不佳, CEO 会被降薪。

◆ 问题

1. 高管的薪酬问题与公正理论是如何相关的? 你认为在判断是否公正时哪些人比较有参照性? 如何判定高管获得的薪酬是否“公平”?

2. 你认为高管薪酬政策的制定方式在程序公平方面有哪些含义? 这样制定薪酬是否符合本章所述的程序公平原则?

3. 将薪酬与公司业绩相挂钩的做法, 在员工激励方面有没有积极的影响?

资料来源: J. Bizjak, M. Lemmon, and T. Nguyen, "Are All CEOs Above Average? An Empirical Analysis of Compensation Peer Groups and Pay Design," *Journal of Financial Economics* 100, no. 3 (2011), pp. 538-555; R. Foroohar, "Stuffing Their Pockets: For CEOs, A Lucrative Recession," *Newsweek* (September 13, 2010), www.newsweek.com; A. Kleinman, "Mark Zuckerberg \$1 Salary Puts Him in Elite Group of \$1 CEOs," *The Huffington Post* (April 29, 2013), www.huffingtonpost.com; and G. Morgenson, "If Shareholders Say 'Enough Already,' the Board May Listen," *The New York Times* (April 6, 2013), www.newyorktimes.com.

案例分析 2

工作时间睡大觉

尽管近年来经济形势逐渐好转, 许多美国人仍然觉得工作时长已经达到他们的极限。

结果就是, 与其他更重要的问题相比, 睡眠问题只能退居次要地位。但有些员工并没有因此整天像僵尸一样无精打采, 而是通过偷偷地“小憩”来为自己充电。比如 45 岁的理财规划师罗尼每天早上 5 点起床, 工作到中午, 然后会溜进自己的车里打个小盹儿。投资银行家经常到网络社

区华尔街绿洲上发表博文,提出他们在工作中遇到的难题,从这上面的评论来看,偷偷打盹儿的不止罗尼一人。他们有什么建议?蹲在马桶上打盹儿充电时,记得把马桶盖放下来,不要脱裤子。“这样最舒服。”

虽然西装革履的投资银行家坐在马桶上打盹的画面确实好笑,但很多人认为,缺乏睡眠可不是闹着玩的。针对睡眠缺乏的研究发现,疲惫的员工所承受的背部疼痛、抑郁以及对工作的不满意程度更高,工作绩效更差。实行夏令时后,人们会因此少睡一个小时,单是这一个小时就足以造成更多的人在工作时间上网偷懒。

一些公司已经注意到,睡眠不足会给组织带来损失,并开始鼓励员工在工作期间打盹儿。人力资源管理协会一项涉及600家公司的调查显示,2011年有6%的公司专门为员工安排了休息室。除此之外,国家睡眠基金会一项针对1508名员工的民意调查发现,34%人被组织允许在工作期间打盹儿。

◆ 问题

1. 组织应该关心员工睡眠不足的问题吗?哪些影响睡眠的因素或多或少可以由组织掌控?
2. 强化理论是如何在员工睡眠不足的问题上发挥作用的?
3. 睡眠不足是如何影响期望理论的各个方面的?为睡眠不足的员工设置“休息室”对公平理论的各个方面有何影响?
4. 作为一名管理者,如果你发现员工睡眠不足,你会采取哪些措施帮助他们?你会使用哪种动机理论来帮助他们?

资料来源:Based on C. Delo, “Why Companies are Cozying Up to Napping at Work,” CNN (August 18, 2011), www.management.fortune.cnn.com; D. T. Wagner, C. M. Barnes, V. K. G. Lim, and D. L. Ferris, “Lost Sleep and Cyberloafing: Evidence from the Laboratory and a Daylight Saving Time Quasi-Experiment,” *Journal of Applied Psychology* 97(2012), pp. 1068–1076; and D. Wescott, “Do Not Disturb,” *Bloomberg Businessweek* (April 23–29, 2012), p. 90.

第 8 章

■ 动机：从概念到应用

■ Motivation: From Concepts to Applications

学习目标

学完本章后，你应该能够：

1. 描述工作特征模型，以及它是如何通过改变工作环境来激励员工的；
2. 比较工作再设计的主要方法；
3. 解释工作安排方案是如何激励员工的；
4. 描述员工参与方案是如何激励员工的；
5. 阐释各种不同的浮动工资方案是如何增强员工动机的；
6. 说明灵活的福利如何将福利转化为动机；
7. 阐释内部奖励的激励作用。

远程办公？不行。延长产假？可以

自从雅虎 CEO 玛丽莎·梅耶尔开始执掌这一日渐没落的科技巨头以来，雅虎受到了很多媒体关注。但最让她受关注的，还是废除雅虎远程办公政策的举动，她引证的理由是：生产力的提高需要面对面的交流。梅耶尔的举动违背了近来家庭办公越发流行的趋势——尤其是在科技公司。例如，2005—2009 年间，硅谷的劳动力人口——包括谷歌、英特尔、苹果、甲骨文等公司的员工——增长了不到 10%，而远程办公的人数却增加了 130%。

评论家批评了梅耶尔的这一决策，称这一举动是反女权主义的行为，并且会伤害那些希望在工作 and 家庭生活之间找到平衡的人。他们还指出，梅耶尔在接管雅虎不久后便生下了第一个孩子，仅仅两周之后，她就回到工作岗位。她还在自己的办公室旁设立了一间育婴室，这为她引来更多的指责。

梅耶尔的举动并非都与理想中的工作—家庭的平衡相矛盾。在她的孩子出生 9 个月后，梅耶尔宣布，刚有孩子的员工，无论男女，都可以享有 8 周带薪假，女员工还可以额外多休 8 周。此外，公司会给他们提供 500 美元用作婴儿保育费。公司这一决定是为了“雅虎员工及其家庭的幸福和福祉”。梅耶尔的前东家谷歌也有不亚于雅虎的员工福利：刚生完孩子的女员工可以有 18~22 周带薪假期，刚有孩子的男员工则可以有 7 周带薪假。但这些都跟脸书的员工福利相提并论，因为后者会给员工（无论男女）提供 4 个月带薪假，以及 4 000 美元“奶粉钱”。

尽管媒体都很关注雅虎在工作与家庭平衡问题上的政策，但梅耶尔关心的似乎只是如何才能扭转公司的局面。只有时间才能证明她的决策是否真的能实现更高的员工生产力，或者说，更高的营业额。

资料来源：J. Kotkin, “Marissa Mayer’s Misstep and the Unstoppable Rise of Telecommuting,” *Forbes* (March 26, 2013); J. Pepitone, “Marissa Mayer Extends Yahoo’s Maternity Leave,” *CNNMoney.com* (April 30, 2013); and C. Tkaczyk, “Marissa Mayer Breaks Her Silence on Yahoo’s Telecommuting Policy,” *CNN Money* (April 19, 2013), <http://tech.fortune.cnn.com/2013/04/19/marissa-mayer-telecommuting/>.

我们可以从雅虎不断续写的传奇中看到,对员工来说,薪酬并不是唯一的激励因素。薪酬是一种激励方式,但工作条件和福利也很重要。激励员工的过程是复杂的,正如开篇故事所表达的,人们对于外在或内在福利的变化有强烈的切身体会。

在第7章中,我们主要讲了动机理论。本章将会把关于动机的概念应用于实践,因为理解基本概念固然重要,但对于一名管理者来说,如何运用这些概念更重要。

8.1 通过工作设计进行激励: 工作特征模型

关于激励的研究越来越重视把动机概念引入工作结构的变革中。工作设计(job design)方面的研究表明,工作要素的组合方式会提高或降低员工的努力程度,研究还指出了这些要素是什么。接下来,我们要先考察工作特征模型,然后讨论工作再设计的一些方式,最后探讨一些工作安排方案。

8.1.1 工作特征模型

J. 理查德·哈克曼(J. Richard Hackman)与格雷格·奥尔德姆(Greg Oldham)提出的工作特征模型(job characteristics model, JCM)认为,任何工作都可以用下列五个核心工作维度来描述^[1]:

1. **技能多样性(skill variety)**是指一份工作要求员工使用专门的技能和才干来完成各种不同活动的程度。举例来说,汽车修理店的所有者兼经营者,就需要具备很高程度的技能多样性。其活动内容包括电子维修、装配发动机、体力劳动以及与顾客打交道等。车身制造厂的工人每天8小时的喷漆则是技能多样性程度低的工作。

2. **任务完整性(task identity)**是指一份工作要求完成一项完整的、可辨识的任务的程度。高任务完整性的一个例子是自己设计图样、选料、制造产品并将其完善的家具生产商。低任务完整性的一个例子是家具厂中仅仅操作车床制作桌腿的锯木工人。

3. **任务重要性(task significance)**是指一份工作对他人的生活或工作的实际影响程度。高任务重要性的一个例子是医院重症监护病房的护理人员,他们要处理病人各种各样的要求。低任务重要性的一个例子是医院擦地板的工人。

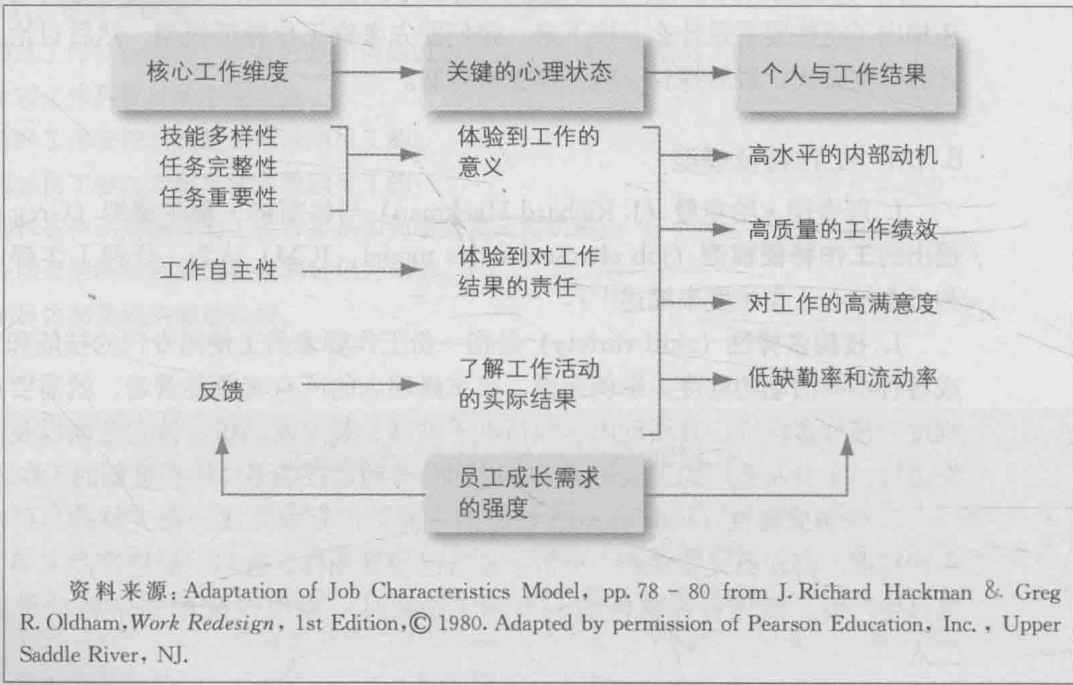
4. **工作自主性(autonomy)**是指一份工作为任职者在安排工作内容、确定工作程序方面提供的自由度、独立性及自主权。高工作自主性的一个例子是销售人员。他可以自主安排每天的工作计划,在无须监管的情况下决定针对每位客户的销售方式。低工作自主性的一个例子是每天都要接受一系列工作指导,并要求按照标准的销售指导手册来面对潜在客户的销售人员。

5. **反馈(feedback)**指员工在完成任务的过程中,在多大程度上可以直接、明确地获得关于自己工作绩效的信息。高反馈的一个例子是电子工厂中安装iPad,然后进行测试以确定其性能是否合格的工人。低反馈的一个例子是同一工厂中,在iPad安装完毕后将交给质量控制检验人员测试其性能并做必要调整的工人。

图表8—1描述了这一模型,请注意前三个维度(技能多样性、任务完整性、任务重要性)如何组合在一起从而产生有意义的工作。如果一项工作包含这三种特性,那么我们可以预测,员工会觉得他们的工作是重要的、有价值的和有意义的。同样值得注意的是,如果拥有工作自主性,任职者会感到自己对结果负有责任;如果给员工

的工作提供及时反馈，他们就会了解自己的工作效率如何。从激励角度来看，该理论模型表明，当员工认识到（通过对结果的了解）他们很好地从事了（体验到责任）自己所重视的工作（体验到意义）时，他们会获得内部奖励。^[2]一项工作中所具备的这三种心理状态越多，则员工的积极性、工作绩效、满意度就越高，员工缺勤和离职的可能性就越低。如图表 8—1 所示，当工作较丰富时，拥有高成长需求的个体比拥有低成长需求的个体更有可能体验到关键的心理状态，并且对这些状态做出更积极的回应。

图表 8—1 工作特征模型



我们可以把上面几种维度归并在一起，得出一个预测指数，即**激励潜能分数** (motivating potential score, MPS)，其计算方法如下所示：

$$\text{激励潜能分数 (MPS)} = \frac{\text{技能多样性} + \text{任务完整性} + \text{任务重要性}}{3} \times \text{工作自主性} \times \text{反馈}$$

激励潜能分数高的工作，在决定工作意义的三项因素中至少有一项得分高，工作自主性和反馈两项也应得分高。如果某项工作在激励潜能上得分高，那么这一模型就可以预测，员工的工作动机、工作绩效和工作满意度都会受到积极影响，同时缺勤率和离职率会下降。

大量研究证据支持该理论的总体框架，也就是说，这些特征——技能多样性、任务完整性、任务重要性、工作自主性和反馈——确实会带来更高、更令人满意的工作绩效。^[3]我们只需要简单地把这些特征相加就可以更好地计算激励潜能，并不需要使用这个复杂的 MPS 方程。考虑一下你自己的工作。你有机会从事不同的工作任务，还是每天重复同样的事？你能独立自主地工作，还是会受到主管或同事的监管？你对这些问题的回答是否反映了你的工作所具备的激励潜能？利用工作特征模型计算工作

的激励潜能分数。你可以采用两种方法计算激励潜能分数：利用传统的 MPS 计算公式，或者简单地把这些维度相加。请对这两种方法得出的分数进行比较。

有些研究对不同文化情境中的工作特征模型进行了检验，得到的结果并不一致。一项研究表明，当员工“以他人为导向”（关心工作中其他人的福利）时，工作的内在特征和工作满意度之间的关系较弱。有研究指出，工作特征模型是以个人主义为哲学基础的框架（关注的是员工与自己工作之间的关系），因此工作丰富化策略在集体主义文化中的效果与在个人主义文化（如美国）中的效果不同。^[4]然而，另一项研究表明，无论是对美国、日本还是匈牙利的员工来说，工作内在特征对员工工作满意度和工作投入的预测性是一样的。^[5]

8.1.2 如何进行工作再设计？

“每天都在重复着同样的事，”弗兰克说，“站在装配线旁，等待着仪表板被送到指定的地点，解除机械装置后把仪表板放进吉普自由人这款汽车。然后插上电线束。每天工作8个小时，我在不停地重复这些事情。我并不在乎他们付给我的每小时24美元的报酬，我快要疯了。这活儿我做了将近一年半。最后，我对妻子说，我的下半辈子不能这样生活，再这样下去我的脑子就成一团浆糊了。于是我辞职了。现在我在一家印刷厂工作，每小时收入不到15美元。但我要告诉你，这工作真的很有趣，总是充满了变化，我能不断学到新东西。这项工作确实很有挑战！我每天早晨都满怀期待地去上班。”

弗兰克在吉普车制造厂的工作由一系列重复性的任务组成，基本没有什么多样化、自主性和激励。相反，在印刷厂的工作却充满了挑战和刺激。接下来我们要看一看如何把工作特征模型应用到实践当中，让工作变得更有激励作用。

工作轮换 如果员工不喜欢自己的工作过于固定化或例行化，那么可以选择**工作轮换**（job rotation），即定期从一项工作转移到另一项工作，这些工作通常处于组织的同一级别，技能要求也十分相近。工作轮换有时候也称为交叉培训。新加坡航空公司是世界最佳航空公司之一，它就广泛采用了工作轮换。例如，行李处理人员也会负责票务代理的工作。广泛的工作轮换是新加坡航空公司被评为最佳雇主之一的原因。^[6]很多制造业公司采用了工作轮换的方法，把它作为增强灵活性和避免临时裁员的一种手段。这些公司的管理人员不断对工人进行培训，使他们了解公司的所有设备，进而调动员工从事各种工作，以应对源源不断的订单。工作轮换经常被认为是生产线和制造业员工采取的一种活动，许多组织会利用工作轮换来培养新的管理者，帮助他们了解公司的整体业务情况。^[7]

工作轮换的优势在于，它能够减少工作的枯燥性，提高员工的积极性，并帮助员工更好地理解他们的工作对组织的贡献。来自意大利、英国和土耳其的证据表明，在制造业，工作轮换可以带来更高水平的组织绩效。^[8]但是，工作轮换并非没有缺点。例如，培训费用会提高，如果员工在原有岗位上的效率已经给本组织带来经济效益，那么把他轮换到一个新岗位上，就会造成绩效水平的下降。工作轮换使工作群体中的成员总要适应新成员，会给群体带来干扰。针对新轮换来的员工，主管人员要花更多时间来解答他们的问题并督促他们工作。

传言还是科学

“金钱买不到快乐”

除了这句老生常谈的话,你可能还听过另一种说法:金钱确实能买到快乐。认为钱多钱少与快乐无关的人,通常参考的是伊斯特林悖论,这一论点是以经济学家理查德·伊斯特林(Richard Easterlin)来命名的。他认为,一旦基本的经济需求得到满足,更多的钱将无益于个人的快乐。其他研究人员通过数据支持了伊斯特林的主张。例如,罗伯特·肯尼(Robert Kenny)调查了165个年收入达到2500万美元或以上的家庭,其中大部分人都说,金钱不是万能的。他们担心他人会如何对待自己的孩子,担心孩子会不会没有独立生活的决心和动力。

这是否就意味着我们不应该赚钱,因为钱会让我们陷入痛苦?先别急着下结论。最近的一项研究涉及的目标人群更广泛,涵盖了不同国家的人。这项研究得出的结论却与上述观点截然相反:钱,越多越好。依据盖洛普公司收集的数据,密歇根大学的经济学家贝琪·史蒂文森(Betsy Stevenson)和贾斯汀·沃尔弗斯(Justin Wolfers)发现,世界各地的人,包括美国、墨西哥、英国、巴西、法国、德国、日本、印度、尼日利亚、伊朗、俄罗斯,都在报告中称,越有钱就越快乐。更有趣的是,对特别有钱的人来说,同样如此。所以,从很有钱到最有钱,从最穷到不那么穷的过程,都可以让人更快乐。这两位经济学家说:“收入的增加并不会削弱金钱与幸福之间的联系。如果确实存在一个满足点的话,我们离得还很远。”

无论从国家内部来看(如果你比国内其他人有钱,你就会更快乐),还是对各国进行对比(人均国内生产总值(GDP)更高的国家,人民更快乐),幸福与收入之间的关系似乎都是不变的。

不过,史蒂文森和沃尔弗斯反对由此得出的因果推论。收入可能有助于幸福,但幸福同样有助于获取更高的收入,开朗愉快的人也许比脾气暴躁的人更容易得到晋升的机会。沃尔弗斯说:“我怀疑,收入实际上只是代表了我们的某种能力。真正让我们快乐的是在生活中实现个人抱负。是否快乐不在于收入本身,而在于是否能够拥有足够多的选择,丰厚的收入当然是其中一种选择。”

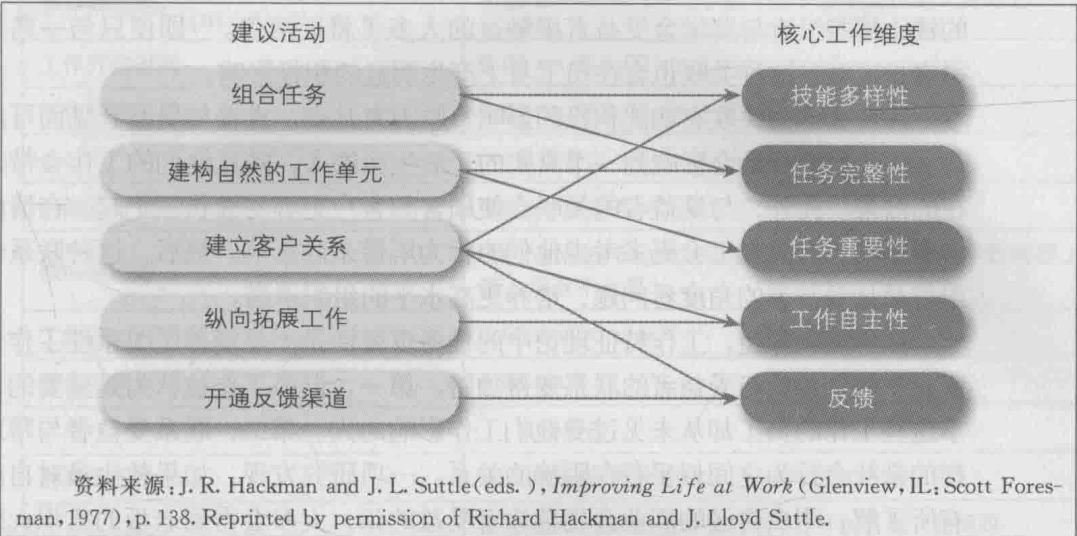
资料来源:R. Easterlin, “Does Economic Growth Improve the Human Lot? Some Empirical Evidence,” in P. A. David and M. W. Reder (eds.), *Nations and Households in Economic Growth: Essays in Honor of Moses Abramovitz* (New York: Academic Press, 1974); D. Kurtzleben, “Finally: Proof That Money Buys Happiness (Sort Of),” *US-News.com* (April 29, 2013); A. Novotney, “Money Can’t Buy Happiness,” *Monitor on Psychology* (July/August 2012), pp. 24–26; B. Stevenson and J. Wolfers, “Subjective Well-Being and Income: Is There Any Evidence of Satiation?” NBER Working Paper 18992 (April 2013); and “Money Can Buy Happiness,” *Economist.com* (May 2, 2013).

工作丰富化 工作丰富化(job enrichment)通过提高员工对工作任务的规划、执行和评估的控制程度来扩展工作。一份丰富化的工作会有机结合各项任务,以使员工能够从事一项完整的活动。它还会增加员工的自由度和独立性,增强员工的责任感,提供反馈信息使员工能够及时评估自己的绩效,并在必要时做出相应的修正。^[9]

管理层如何丰富某个员工的工作呢?图表8—2中提供了一些建议,它们都是根据前面讨论过的工作特征模型提出的。组合任务就是把那些已存在的、零散的任务组合到一起,以形成一种新的、更大的任务模块。建构自然的工作单元使得员工所从事的任务成为一个完整的、有意义的整体。建立客户关系可以增进员工与其(组织内部

的和外部的) 客户的直接关系。纵向拓展工作让员工获得了之前保留在管理者手中的部分职责和控制权。开通反馈渠道让员工可以知道他们的工作做得怎么样, 他们的绩效是在提高还是降低, 抑或保持不变。

图表 8—2 工作丰富化的指导原则



增强工作意义的另一个方法是为员工提供互助项目。^[10]如果员工能够通过工作相互帮助, 他们就会以更积极、更有利于社会的态度来看待自己以及就职的组织, 进而增强自己的情感承诺。

关于工作丰富化的证据表明, 它能够减少缺勤和离职成本, 提高员工的满意度, 但不是所有的工作丰富化方案都能产生相同的效果。^[11]一项研究考察了 83 个用以改进绩效管理的组织干预措施, 结果表明, 以问题的解决方案为重点、频繁而具体的反馈总是能提高绩效, 更侧重于已出现的问题而不是未来解决方案的、不频繁的反馈, 则效果明显较弱。^[12]最近的一些证据表明, 工作丰富化最适用于弥补绩效反馈和奖励系统的缺陷。^[13]工作设计对每个人的影响是不同的。最近的一项研究表明, 经过工作再设计之后, 偏好挑战性工作的员工比不喜欢挑战性工作的员工获得的减压效果更显著。^[14]

8.1.3 关系性工作设计

以工作特征理论为基础来重新设计工作, 可能会使工作在本质上更具有激励作用。然而, 越来越多的现代研究开始关注如何使工作更加激励人。换句话说, 管理者如何设计工作, 员工才会有动机去为组织的受益者谋取福利? 组织的受益者可能包括顾客、客户、患者以及商品或服务的使用者。这种观点将工作设计的焦点从员工转移到那些生活会受员工工作表现影响的人身上。^[15]

使工作在亲社会性上更有激励作用的方法之一, 就是更好地在员工和工作的受益者之间建立联系, 比如, 通过讲故事的方法, 描述公司的产品或服务给顾客带来的帮助。医疗设备制造商美敦力公司邀请人们描述美敦力的产品如何改善甚至拯救了他们的生活, 并在年会上与员工们分享这些故事, 从而有效地提醒这些员工他们的工作能

够产生重大的影响。一项研究发现,放射科医生看过病人的照片、知道他们的长相之后,再去检查病人的扫描图,给出的诊断会更加准确。为什么?看到照片后会让诊断变得更个人化,会激起放射科医生的同情心。^[16]

在某些情况下,管理者可以将员工与受益者直接联系起来。研究人员发现,大学筹款人短暂地与那些接受奖学金的大学生接触后,他们坚持的时间延长了 42%,筹得的钱比那些没有与奖学金受益者接触过的人多了将近两倍。^[17]即便只与一名奖学金获得者见过面,这种关联也会在员工身上产生明显的积极影响。

为什么这些关联有如此积极的影响?原因有几点。直接与受益者见面可以使员工看到,他们的行动会影响到一个真实的、活生生的人,并且他们的工作会带来实实在在的效果。此外,与受益者的关联会使顾客和客户更容易被员工记起,在情感上更加清晰生动,因此员工会更多考虑他们的行为所带来的影响。最后,这种联系会使员工很容易从受益者的角度看问题,培养更高水平的组织承诺。

你可能想知道,工作特征理论中的任务重要性是不是涵盖了关系性工作设计。然而,一些差异使与受益者的联系变得独特。第一,很多工作被认为是重要的,但是从事这些工作的员工却从未见过受他们工作影响的人。第二,联系受益者与帮助他人这样的亲社会行为之间似乎存在明确的关系。一项研究发现,如果救生员对自己的职业有所了解,明白自己的职业会使游泳者受益的话,大多会得到老板的赏识;那些只关注个人利益的救生员则不会得到这样的认可。^[18]结果是什么?你可以通过很多方法把工作设计得更加激励人心,你应该根据结果或者希望实现的结果来做出选择。

8.1.4 其他的工作安排方案

另一个激励方法就是利用弹性时间制、工作分担或远程办公来改变工作安排。这些对很多员工来说尤为重要,比如双职工夫妻、单亲家庭,或者需要照顾病人或老人的员工。

弹性时间制 苏珊每天早晨 5 点整准时起床,而且精力充沛。不过正如她自己所说的:“我一般在晚上 7 点新闻之后就准备睡觉了。”

苏珊在哈特福德金融集团(Hartford Financial Services Group)处理索赔业务,她的工作时间比较灵活,上下班时间有一定自由度。她所在的办公室早晨 6 点开门,晚上 7 点关门,在这 13 个小时内如何安排 8 小时的工作时间由她自己决定。由于苏珊早睡早起,她 7 岁的儿子每天下午 3 点放学,因此她选择早上 6 点至下午 3 点作为工作时间。“我的工作时间棒极了,我在精力最充沛的时间里工作,还可以在儿子放学后回家照顾他。”

苏珊·罗斯在哈特福德集团的工作时间就是弹性时间制的一个例子。**弹性时间制(flextime)**是“灵活的、弹性的工作时间安排方案”的简称。它给了员工一定的自主权来决定上下班时间。员工每周工作的小时数是固定的,但在一定的条件下他们可以自由改变工作时间。如图表 8—3 所示,每天包括一个公共核心时间段,通常为 6 小时,核心时间段的两端是弹性时间段,核心时间段可以从上午 9 点到下午 3 点,办公室的开门时间是早上 6 点至下午 6 点。在核心时间段内所有员工都必须到岗,除此之外的 2 个小时员工可以自由安排。一些弹性时间制还允许员工积累额外的工作时间,兑换成每月一天的休息日。

图表 8—3 弹性时间制实例

日程表一	
时间百分比：	100% = 每周 40 个小时
核心时间段：	9:00 am~5:00 pm（午餐时间一个小时）周一到周五
工作开始时间：	8:00 am 到 9:00 am 之间
工作结束时间：	5:00 pm 到 6:00 pm 之间
日程表二	
时间百分比：	100% = 每周 40 个小时
核心时间段：	8:00 am~6:30 pm（午餐时间半个小时）周一到周四上班，周五不上班
工作开始时间：	8:00 am
工作结束时间：	6:30 pm
日程表三	
时间百分比：	90% = 每周 36 个小时
核心时间段：	8:30 am~5:00 pm（午餐时间半个小时）周一到周四 8:00 am~中午（没有午餐时间）周五
工作开始时间：	8:30 am（周一到周四）；8:00 am（周五）
工作结束时间：	5:00 pm（周一到周四）；中午（周五）
日程表四	
时间百分比：	80% = 每周 32 个小时
核心时间段：	8:00 am~6:00 pm（午餐时间半个小时）周一到周三 8:00 am~11:30 am（没有午餐时间）周四、周五不上班
工作开始时间：	8:00 am 到 9:00 am 之间
工作结束时间：	5:00 pm 到 6:00 pm 之间

弹性时间制已成为最受欢迎的一种时间方案。最近的一项调查显示，如今大多数的组织（53%）都会提供某种形式的弹性时间。^[19]这不是只在美国才有的现象。例如，73%的德国企业提供弹性时间制，这样的制度在日本也越来越普遍。^[20]事实上，根据法律，德国、比利时、荷兰和法国的雇主不得拒绝员工申请兼职或灵活工作时间的要求，只要这一要求是合理的，比如照顾自己年幼的孩子。^[21]

弹性时间制的好处很多，其中包括降低缺勤率、提高生产率、减少加班费用、减少员工对管理层的敌对情绪、缓解工作场所附近的交通拥堵状况、减少迟到现象以及提高员工的自主性和责任感，而这些又可能提高员工的满意度。^[22]但情况果真如此吗？

大多数的证据都支持这种做法。弹性时间制往往会降低缺勤率和提高生产率水平^[23]，这其中有多多个原因。员工可以根据个人需求来调整工作时间，从而减少迟到和缺勤现象。而且，员工可以把自己效率较高的时段内完成。弹性工作时间能够帮助员工实现工作—家庭的平衡；在判断工作场所是否属于“家庭友好型”时，这是一个比较常用的标准。

弹性时间制的主要缺陷在于,它并不适合所有的工作或者所有的员工。对于与本部门之外的人员接触不多的办公人员而言,这种方式效果良好。但电话接线员、零售店的销售人员,或者在确定的时间里提供服务、渴望把工作和家庭区分开来的人似乎不太情愿利用弹性工作时间。^[24]总的来说,在实施弹性工作时间安排前,雇主需要考虑到是否适合工作本身以及是否适合员工这两个因素。

工作分担 工作分担 (job sharing) 让两个或多个员工共同分担一项每周需要 40 小时的传统工作。一个人可以从上午 8 点工作到中午,另一个人从下午 1 点干到 5 点,或者两个人每隔一天交替从事同一项工作。例如,福特公司高级工程师莱文和罗科采用轮班制,这种工作安排允许他们花时间陪伴自己的家人,同时又可以投入到耗时的工作中,他们负责重新设计探险者这款车。通常来说,其中一个人会在下午和晚间工作,另一个则在上午工作。他们都觉得这个安排很好,虽然这样的工作关系需要大量的时间和准备工作。^[25]

如今大约 12% 的大型企业给员工提供工作分担的机会,但与 2008 年的 18% 相比,比例还是下降了。^[26]之所以没有得到广泛采用,或许是因为很难找到一位合适的搭档来分担同一项工作,以及长期以来人们对进行工作分担的员工持有负面看法:他们并不完全忠于自己的工作 and 雇主。

工作分担使组织能够在特定的工作岗位上吸引更多人才。它还为获得熟练工人创造了机会(例如,这些人可能是带小孩的年轻妈妈或退休人员,但他们难以完成全日制工作)。从员工的角度来看,工作分担增加了灵活性。对于那些无法每周工作 40 小时的人来说,工作分担可以提高工作积极性和满意度。但最大的困难是找到最合适的员工组合来成功地协调同一项工作中的错综复杂之处。^[27]

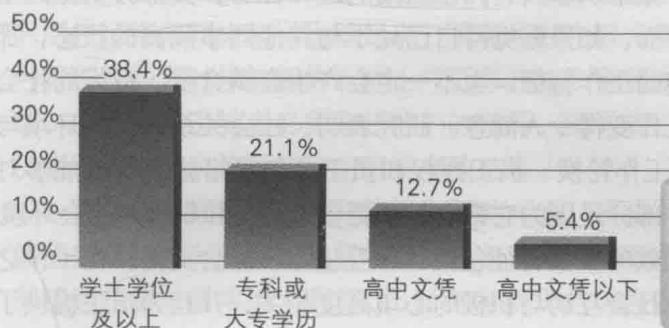
雇主之所以决定采用工作分担制,通常是基于对经济和国家政策的考虑。两个兼职工分担工作可能比一个全职雇员更便宜,但专家认为情况并非如此,因为培训、协调、管理的成本都很高。在美国,《可支付医疗法案》可能会为公司创造工作分担的机会,以避免企业雇用全职员工必须支付给政府的费用。^[28]许多德国和日本公司一直在采用工作分担制^[29],但却是出于一个非常不同的原因。德国的缩短工时计划到现在已经实施了将近 100 年,通过将全职员工调整为兼职员工,这一政策帮助德国避免了金融危机期间就业率的急剧下降。^[30]

远程办公 对许多人来说,这也许是一种近乎理想化的工作方式:不用乘车上下班,工作时间灵活,穿着随意,不受或几乎不受同事打扰。这种方式称为**远程办公** (telecommuting),也就是让员工每周至少两天在家办公,通过与办公室联网的电脑来处理公务。^[31](一个与此紧密相关的概念是虚拟办公室,用来描述较长时期内在家办公的状态。)远程办公最近成了一个热门话题,因为雅虎和百思买这些公司取消了这种形式的工作。^[32]

美国人口普查部门估计,从 1999 年到 2005 年,以家庭为基础的个体劳动者增加了 25%,完全在家办公的劳动者增加了 20%。^[33]最近一项对将近 500 个组织的调查发现,57% 的组织提供远程办公的机会,36% 的组织会在一定程度上允许员工在部分时间内选择远程办公,20% 的组织允许员工选择完全远程办公,从 2008 年到现在,这些比例一直保持稳定。^[34]积极推动远程办公的著名组织包括 AT&T、IBM、美国运通、太阳微系统公司和美国政府的部分机构。^[35]

组织行为民意调查 哪些人在家工作？

在家工作的人员比例



资料来源: Bureau of Labor Statistics, Table 6 from Economic News Release, “American Time Use Survey Summary” (June 20, 2013), www.bls.gov/news.release/atus.t06.htm.

什么类型的工作适合远程办公？人们确定了最适宜的三类工作：常规的信息处理任务、电话业务以及专业和其他知识相关任务。^[36]作家、律师、分析员以及将大量时间用在电话和电脑上的员工（例如电话推销员、客服代表、预订员和产品支持专家），很自然地都可以进行远程办公。作为远程办公者，他们可以在家通过电脑获得信息，其便利程度与在公司的办公室完全一样。

远程办公的潜在好处包括可以从更广泛的劳动力队伍中挑选员工、更高的生产率、更低的离职率、更高的员工士气和更低的办公成本。远程办公与上司做出的绩效评估之间存在正相关关系，但到目前为止，还没有研究能够证实远程办公和离职意向之间的相关性。^[37]除了对组织和员工有好处，远程办公对社会也有潜在好处。一项研究估计，在美国，如果人们一半的时间用来进行远程办公，每年的碳排放量将会减少大约 51 吨。远程办公也可以通过减少办公室能源消耗、减少交通堵塞所排放的温室气体，以及减少道路维修来实现环保。^[38]

远程办公也有一些弊端。对管理层来说，最大的缺陷在于难以直接监管员工。另外，在当今的工作场所中，工作团队受到特别关注，而远程办公可能会因为难以协调团队的工作而给工作增加难度并减少组织中的知识迁移。^[39]从员工角度来说，远程办公提供了相当大的灵活性，但不是没有成本。^[40]对于社交需求较高的员工来说，远程办公增加了隔离感，降低了工作满意度。另外，所有的远程办公者都可能受到这个问题的影响，也就是“看不到，就记不住”的效应。^[41]那些不坐在办公桌前、不在会议上露面、不在平时的非正式交往场所中出现的员工，可能会在加薪和晋升时受到不利影响。上司很容易忽视或低估那些平日里很少见到的员工所做的贡献，因为上司会认为他们没有投入必要的“会面时间”。

8.1.5 工作的社会环境和物理环境

罗宾和克里斯都是几年前从大学毕业并获得基础教育学士学位的。他们都是一年级的教师，但在不同的学区任教。罗宾很快就遇到了一系列障碍：几个长期在这里工

作的员工对她的到来抱有敌意,管理人员和教师的关系紧张,学生没有兴趣学习。另一方面,克里斯的同事为他的到来感到兴奋,学生们爱学习,校长也给了他很大的支持。毫不奇怪,工作一年后,作为老师,克里斯比罗宾有效得多。

工作特征模型表明,如果从事具有内在激励的工作任务,大部分员工的工作积极性和满意度都会提高。然而,如果你觉得自己处于与其他同事隔离的状态,那么即使具有世界上最令人感兴趣的工作特征,也不一定会产生高满意度。良好的社会关系能够让最枯燥、最繁重的工作变得令人满意。研究表明,社会关系和工作环境与其他工作设计特征同样重要。^[42]工作轮换、员工授权和员工参与等措施之所以能够对生产率产生积极影响,至少有一部分是因为它们会鼓励更多的沟通和积极的社会环境。

一些能够提升工作绩效的社会特征包括:相互依存;社会支持;在工作之外与其他人进行的交流和互动。社会互动与积极的心境高度相关,并且为员工提供了更多机会去弄清楚他们的工作角色和工作绩效。社会支持为员工获得工作援助提供了更多机会。建设性的社会关系能够产生积极的反馈循环,因为员工处于相互帮助的良性循环之中。

工作环境也会影响员工的满意度。炎热、吵闹和危险环境中的工作不如温度可控、相对安静和安全环境中的工作令人满意。这可能就是员工宁愿在咖啡店工作也不愿意从事金属铸造工作的原因。体力要求会让人们感到身体不适,可能导致低工作满意度。

在评估一名员工为什么没有表现出自己的最佳水平时,管理者可以考察该员工的工作环境,以判断它是否支持员工的工作。该员工是否具有足够的工具、设备、材料和供给?该员工是否具有舒适的工作条件?是否有能够提供帮助的同事?是否有能够提供支持的规章制度?是否有足够的信息来制定相关决策?是否有足够的时间来圆满完成工作任务?诸如此类的问题还有很多。如果这些问题的答案为否,那么该员工的绩效必然会受到影响。

8.2 员工参与

员工参与 (employee involvement) 是一种参与过程,利用员工对工作的投入来增强他们对组织成功的承诺。其隐含的逻辑基础是:如果让员工参与那些能够对他们产生影响的决策,并增加他们对其工作生活的自主权和控制程度,那么他们会变得更积极,对组织的承诺及生产率更高,对自己的工作感到更加满意。这些好处不仅限于个人,如果团队对他们的工作有更多的掌控,整个团队的士气和业绩就会提高。^[43]

员工参与方案在国家之间存在差异。^[44]一项研究通过调查四个国家(包括美国和印度)的不同情况,证实了根据文化来调整员工参与方案的重要性。^[45]美国的员工可以欣然接受员工参与方案,而那些试图赋予员工权力的印度管理者却得到员工较低的评价。他们的反应与印度高权力距离的文化是一致的,他们接受并期望权威中存在差异。同样,高度认同传统文化价值观的中国员工参与决策制定后,并没有明显从中受益,但是不那么传统的员工在参与管理之后,表现出更高的满意度和工作绩效。^[46]不过,另一项在中国进行的研究表明,员工参与方案提高了员工的工作安全感和幸福感。^[47]

8.2.1 员工参与方案的形式

现在让我们具体来看员工参与方案的两种主要形式：参与管理和代表参与。

参与管理 在所有的参与管理 (participative management) 方案中, 一个明显的共同特征是共同决策。也就是说, 下属可以在很大程度上与直接上司共享决策权。参与管理在很多时候被视为治疗士气低落和生产率低下的灵丹妙药。要想使这种做法奏效, 关键在于追随者必须信任他们的领导。领导者应避免强制性的管理方法, 要向追随者强调共同决策可能给组织带来的结果。^[48]

许多研究探讨了参与和绩效之间的关系, 得出的结果并不一致。^[49] 实施参与管理的组织确实拥有更高的股票收益、更低的离职率以及更高 (据估计) 的员工生产率, 尽管这些效果通常不太明显。^[50] 仔细考察那些关注员工个体层次的研究后可以发现, 参与管理对员工生产率、动机和工作满意度等变量只有中等程度的影响。当然, 这并不意味着在适当条件下让员工参与管理毫无益处。但参与管理并不是改进员工绩效的万全之策。

代表参与 几乎所有的西欧国家都要求公司实行代表参与 (representative participation)。代表参与被认为是“世界上使用最广泛的一种以立法形式出现的员工参与方式”。^[51] 代表参与的目标是通过让一小群员工代表参与决策, 从而在组织内部重新分配权力, 使员工与管理层及股东的利益更为均衡。

代表参与最常采用的两种形式是: 职工监事委员会和董事会代表。^[52] 职工监事委员会是一群被任命或被推选出来的员工, 管理层在制定与员工有关的决策时必须与他们协商。董事会代表指的是进入董事会并代表公司员工利益的员工代表。

代表参与对员工的影响微乎其微。^[53] 职工监事委员会主要由管理层控制, 对员工或组织几乎没有什么影响力。尽管这种员工参与方式可能会提高员工代表的满意度和动机水平, 但几乎没有证据表明它对那些被代表的大众能够起到同样的效果。总之, “代表参与的最大价值在于它的象征意义。如果你感兴趣的是改变员工的态度或改进组织的绩效, 那么代表参与并不是一个好的选择”。^[54]

8.2.2 员工参与方案与动机理论的联系

员工参与借用了第7章中很多动机理论的内容。Y理论和参与管理相一致, X理论与更为传统的专制管理风格相吻合。从双因素理论来看, 员工参与方案通过增加员工在工作中的成长机会、责任以及对工作本身的参与, 为员工提供内在动机。同样, 制定和实施决策的机会——以及看到这些决策发挥作用——有助于满足员工对责任、成就、认可、成长和自尊的需求。显然, 广泛的员工参与方案有可能增强员工从事工作任务时的内在动机。给予员工对关键决策的控制权, 并确保他们的利益得到维护, 可以提高他们对程序公平的感受。

8.3 利用奖励激励员工

正如我们在第3章所看到的那样, 工资并不是导致工作满意的首要因素。然而, 它确实能够对员工产生激励作用, 而企业经常低估它在留住顶尖人才方面的重要性。2006年的一项研究发现, 45%的雇主认为工资是顶尖人才流失的关键因素, 71%的最

佳员工认为工资是顶尖人才流失的首要原因。^[55]

既然工资如此重要,在薪酬方面,组织是处于市场领先水平、平均水平还是低于平均水平?如何识别和确认员工个人的贡献?在这一节中,我们主要考虑:(1)向员工支付什么(通过建立薪资结构来确定);(2)如何支付(通过浮动工资方案和技能工资方案来确定);(3)提供什么福利项目和选择(例如灵活的福利项目);(4)如何建立员工认可方案。

8.3.1 支付什么:建立薪资结构

付薪方式有多种。最开始确定薪资水平的过程可能相当复杂,需要兼顾内部公平——工作对本组织的价值(通常通过工作评估的方式来确定)——和外部公平,即与同行业其他公司的薪酬相比,本组织所提供的薪酬的外部竞争力(通常通过薪酬调查来确定)。显然,最佳的薪酬体系是既按工作的价值付酬(内部公平),同时保持在劳动力市场上的相对竞争力。

不过,有的组织更愿意支付高于市场水平的薪酬,从而成为薪酬的领导者;有的则会低于市场水平,因为它们没有能力支付市场平均水平的薪酬,或者它们想要将薪酬成本压低到市场水平之下(也就是说,这些公司会由于高薪酬对员工的吸引而存在较高的离职率)。一定程度上,一些公司正是通过压低员工工资来实现收入和利润率的大幅增长,比如康卡斯特、迪士尼、麦当劳和 AT&T。^[56]

薪资高,企业就可能得到更优秀、积极性更高、愿意在本组织长久工作的员工。一项对 126 个大型企业的研究发现,如果员工认为自己获得了有竞争力的工资,他们的士气会更高,工作更有成效,顾客的满意度也更高。^[57]但薪资通常是组织运营成本中最高的一项,这意味着薪酬过高会使得本组织的产品或服务价格过于昂贵。这是一个组织在权衡利弊后必须做出的战略决策。

对沃尔玛来说,最近它的战略决策似乎没有起到作用。沃尔玛美国门店的年增长率已经放缓至 1% 左右,主要竞争对手之一好市多(Costco)的增长率却达到 8%。2011 年,好市多员工的平均年薪为 45 000 美元,而沃尔玛所有的山姆俱乐部员工的平均薪资大约为 17 500 美元。好市多的策略是,支付越多,收获就越多——高工资带来的是员工生产率的提高和离职率的降低。

8.3.2 如何支付:通过浮动工资方案奖励员工

“凭什么我要在工作中付出更多努力?”安妮问道,她是科罗拉多州丹佛市的一名小学四年级老师。“无论我是做得十分出色还是仅仅达到最低水平,都没有任何差异,给我的薪水是一样的。那我为什么要做得比最低水平更好呢?”几十年来,与安妮类似的声音在教师队伍中不绝于耳,因为他们的加薪完全与资历挂钩。但是,最近不少学区开始修改它们的薪酬体系,通过多种方法将教师的薪资水平与课堂表现挂钩,以激励像安妮这样的老师在工作上追求卓越,其他一些州也在考虑实施类似的方案。^[58]

很多组织正在把完全基于服务年限和教育文凭的薪酬体制改成**浮动工资方案**(variable-pay program)。计件工资、绩效工资、奖金、利润分享、收益分享和员工持股计划都是浮动工资方案的具体形式。浮动工资方案以员工个人绩效以及组织绩效为基础来确定部分薪酬。因此,收入会随绩效的变化而上下浮动。^[59]

很长一段时间以来,销售人员和管理人员的薪资都是采用浮动工资方案的形式支付的。在全球范围内,大约80%的公司会提供某种形式的浮动工资方案。在拉丁美洲,这一比例为90%。拉丁美洲的公司用于支付浮动工资的部分占工资总额的比例是最高的,将近18%。这一比例欧洲和美国公司相对较低,在12%左右。^[60]在高管薪酬方面,亚洲公司对浮动工资的使用多于西方公司。^[61]

最近的研究显示,26%的美国公司已经增加或计划增加员工薪资方案中浮动工资的比例,还有40%的公司最近增加了浮动工资的比例。^[62]遗憾的是,并不是所有的员工都看到了薪酬与绩效之间的紧密联系。绩效工资方案带来的结果并不一致,其中环境和个人对方案的接受能力有很大的影响。最近一项针对415家韩国公司的研究表明,以团队为基础的绩效工资方案会对组织绩效产生强烈的积极效果。^[63]

正是由于浮动工资不断波动才使得它对管理者具有吸引力。它把组织中的一部分固定劳动力成本转化为可变成本,因此在效益降低的情况下可以节省费用。2001年和2008年美国进入经济萧条时期,与维持非绩效报酬体系的组织相比,采用浮动工资方案的公司可以更快地降低劳动力成本。^[64]另外,把工资与绩效联系起来,会让人感到自己的收入取决于贡献的多少,而不在于头衔的高低。长期来看,绩效低的人发现自己的工资始终不变,而高绩效者的工资则随着贡献相应增长。

接下来让我们更详细地考察不同类型的浮动工资方案。

计件工资 计件工资一直长盛不衰。在**计件工资方案**(piece-rate pay plan)中,按照工人完成的每一个生产单位支付固定报酬。如果一名员工没有基本工资,而仅仅根据自己的产量得到报酬,就是一种纯粹的计件工资方案。棒球场卖花生和汽水的员工常常以这种方式获得报酬。如果他仅卖出40包,就只能得到40美元。他工作越努力,卖出的花生越多,收入就越高。这种工资计划的局限性在于,很多工作无法采用这种方式支付。无论病人的治疗效果如何,外科医生的薪水都很高。如果是只有病人痊愈了医生才能得到薪水,这种方式会更好吗?大多数人不会接受这样的安排,并且这有可能导致意想不到的后果,比如外科医生会避开那些情况复杂或病情到了晚期的病人。所以,尽管这种方案对某些工作来说具有激励作用,而且是切实可行的,但对某些员工来说,薪资完全按这种方式发放是不现实的。

绩效工资 **绩效工资方案**(merit-based pay plan)是根据员工个人的绩效付酬。绩效工资建立在绩效评估的基础之上。绩效工资的主要优点在于那些被评为高绩效者的员工可以获得更多的加薪或晋升。如果设计得当,绩效工资方案可以使员工觉得自己的绩效与获得的报酬是息息相关的。^[65]

绝大多数大型组织采取绩效工资方案,尤其是对那些拿工资的员工。绩效工资方案逐渐渗透到公共部门。大多数政府员工都加入工会,而代表他们的工会通常会要求完全按照资历决定加薪。然而,新泽西州州长克里斯·克里斯蒂最近在教师行业实施了绩效工资方案,并声称这是新时代的问责制度。纽瓦克教师工会批准了这一方案,脸书CEO马克·扎克伯格还提供了资金支持。^[66]纽约市的公立医院体系所采用的不是根据年份自动加薪的模式,而是根据医生所降低的成本、提高的病人满意度以及改善的医疗服务质量来支付他们的薪资。^[67]

另一方面,有些组织不再使用绩效工资,因为它们认为仅仅区分绩效高低是不够的。“人们相信,并且有证据和研究表明,浮动工资确实会成为员工关注的重点。”即

便是那些保留了绩效工资方案的公司也在重新考虑分配的额度。^[68]

你可能会认为一个人的平均绩效是决定绩效工资的关键因素,但最近的研究表明,对未来绩效水平的预计也起到一定作用。一项研究发现,美国职业篮球联赛(NBA)球员的表现如果比平常好并且呈上升趋势,则拿到的薪酬更高。结果呢?球队经理可能会在不知不觉中根据他们对球员表现的预测来决定绩效工资,这就容易导致过于乐观(或悲观)的薪酬决策。^[69]

尽管从直觉来看绩效工资方案具有吸引力,但它有一定的局限性。一般说来,它基于年度绩效评估,因此,绩效工资的有效性就与绩效评估的有效性直接相关。另一个局限就是,加薪空间会受到经济状况或其他状况的约束,而这些状况与员工个人的绩效没有什么关联。例如,一所顶级大学的一名老师教学成绩突出,研究成果显著,但有一年只获得了300美元的加薪。为什么?因为受大环境的影响,这所大学的加薪空间非常小,很难按绩效付薪。最后,工会通常会抵制绩效工资方案。基于这个原因,绩效工资的实施对象很少包括教师。相反,占主导地位的是基于资历的工资方案,这样所有员工都会获得同样的加薪。

奖金 对很多工作来说,年度**奖金(bonus)**是总薪酬的重要组成部分。在《财富》杂志“CEO 100强”榜单中,他们的奖金(平均101万美元)总体上超过了基本工资(平均86.3万美元)。但是,奖金计划越来越多地把低层员工包括进来;当利润提高时,很多公司会定期以数千美元的奖金奖励生产工人。绩效奖金的激励效果应该比绩效工资更好,因为奖金奖励的是员工最近的业绩而非历史业绩(在绩效工资方案中会成为基本工资)。而且,在经济不景气时,公司能够通过削减奖金来减少薪酬成本。例如,2012年华尔街员工的奖金下降幅度超过1/3,因为他们的公司面临严格的审查。^[70]

这个例子也突出了奖金制度的弊端:员工的薪酬更容易被削减。如果奖金占总收入的大部分或者员工认为获得奖金是理所应当的,奖金制度就更容易出现问题。“人们不再把奖金当作奖金,而是预期年收入的一部分。”哈佛商学院教授杰伊·洛尔施说。KeySpan是纽约一家拥有9700名员工的公共事业公司,它尝试将年度奖金和小幅上涨的绩效工资结合起来。伊莱恩·温斯坦是该公司负责人力资源的高级副总裁,她认为该计划正在使公司的文化从强调“论资排辈”转变为强调“任人唯贤”。^[71]

最近有研究表明,奖金和奖励的分类方式也会影响人们的动机。将奖励和奖金划分为多个类别——即使这些类别是毫无意义的——会让人们更加努力工作。为什么?因为他们有可能觉得如果没有把每种类别奖励都拿到手的话,似乎就是“错失”了良机。尽管这听起来似乎有点操纵人心的意味,但是将奖励和奖金分成不同的类别也许可以增强员工的动机。^[72]

技能工资 **技能工资(skill-based pay)**,有时也称为能力工资或知识工资,是岗位工资的一种替代方案,它根据个体掌握的技能或能够从事的工作数量来确定工资水平。^[73]从雇主的角度来看,技能工资方案的吸引力在于它增强了员工队伍的灵活性:当员工的技能可以互换时,填补职位空缺就变得更容易。技能工资还能促进整个组织内的沟通,因为员工们对彼此的工作有更好的了解。一项研究发现,在214个不同的组织中,技能工资方案被认为与更高水平的劳动力灵活性、积极的态度、成员行为和生产率相关。^[74]另一项研究发现,在5年的时间内,技能工资与更高水

平的个人技能改变和技能维持相关。^[75] 这些结果表明, 基于技能的薪酬计划能有效地实现既定目标。

技能工资方案的缺陷是什么? 员工会学习该方案要求他们学习的所有技能。当员工在一种学习、成长和不断加薪的环境中发现自己力不从心时, 可能会有挫折感。另外, 技能工资并不强调绩效水平, 它只关注一个人是否能够使用技能。也许是因为发现了这些弱点, 一项针对 97 家使用技能工资方案的企业的研究发现, 在实施技能工资方案 7 年后, 39% 的公司转向更传统的以市场为基础的薪资方案。^[76]

利润分享方案 利润分享方案 (profit-sharing plan) 是根据某个围绕公司盈利能力的特定准则, 在全公司范围内分配薪酬的一种方案。薪酬可以直接以现金支付, 也可以是股票期权 (尤其是针对高层管理者)。当你看到甲骨文公司 CEO 拉里·埃里森这样的公司高管年收入高达 9 620 万美元时, 其中很大一部分 (9 070 万美元) 来自基于公司业绩的股票期权兑现。^[77] 或者, 以脸书的马克·扎克伯格为例, 尽管他的年薪只有 1 美元, 但 2012 年股票期权变现后他赚了 23 亿美元。^[78] 当然, 大多数的利润分享方案不会达到这么大的规模。雅各布今年 13 岁, 从他的叔叔那里得到一台割草机后, 就开始自己经营草坪修剪生意。雅各布雇用了自己的兄弟伊赛亚和朋友马塞尔, 每修剪一个院子, 就向他们支付所获利润的 25%。在组织中实施利润分享方案会对员工的态度产生积极影响: 实行利润分享方案的员工有更强烈的主人翁意识。^[79]

收益分享 收益分享 (gainsharing)^[80] 是一种基于公式计算的群体激励计划, 利用群体生产率从一个时期到另一个时期的提高来决定员工可以分配到的总金额。这种方案的广泛应用似乎集中在大型制造公司, 一些医疗卫生组织发现这是一种节省成本的机制。收益分享不同于利润分享的地方在于, 它把奖励与生产率收益挂钩, 而不是与利润挂钩。在收益分享方案中, 即使公司没有盈利, 员工也有可能获得奖励。因为收益是归员工群体的, 所以高绩效员工会督促低绩效员工更加努力工作, 从而提高整个群体的绩效。^[81]

员工持股计划 员工持股计划 (employee stock ownership plan, ESOP) 是公司制定的一项员工福利措施, 允许员工以低于市场的价格购买本公司的股票。许多公司虽然在性质上截然不同, 例如 Publix 超市和戈尔公司 (W. L. Gore & Associates), 但是如今有超过一半的股票为员工所有。^[82] 然而, 美国现有的 10 000 项左右的员工持股计划, 绝大部分都是在小型私企中实施的。^[83]

关于员工持股计划的研究表明, 它们能提高员工的满意度。^[84] 但是对绩效的影响就没那么明显了。员工持股计划具有提高员工满意度和工作动机的潜力。员工需要在心理上产生一种主人翁的感觉。^[85] 也就是说, 除了在公司中拥有经济利益, 员工还需要定期了解公司的经营状况并有机会对其施加影响, 以显著改进公司的绩效。^[86]

对高管人员实施员工持股计划能够减少不道德行为。当公司 CEO 不拥有股份时, 他们更有可能操纵公司的利润表, 以使自己的业绩在短期内显得卓越, 即使这种操纵最终会导致公司股票价格的下跌。但是, 当 CEO 拥有大量股票时, 他们就会准确公布公司的收益, 因为他们不想承受股票价格下降带来的负面后果。^[87]

对浮动工资的评价 浮动工资方案可以提高员工的动机和生产率吗? 研究表明, 总体上, 有利润分享计划的组织比没有此类计划的组织具有更高的盈利能力。^[88] 利润

分享计划也与高水平的员工情感承诺有关,尤其是在小型组织中。^[89]一项研究发现,计件绩效工资计划虽然能促进生产率提高,但在风险规避型员工身上观察不到这种积极的影响。因此,经济学家埃德·拉齐尔的观点似乎是对的,他说:“工人对价格的反应确实如经济理论预测的那样。社会学家和其他一些人认为,货币激励手段可能会降低产出水平,但相关数据明确反驳了这种观点。”不过,这并不意味着每个员工都会对浮动工资计划产生积极的反应。^[90]

你可能会认为个人支付体系,比如绩效工资方案在个人主义文化的国家中效果更好,比如美国,而以群体为基础的奖励方式,比如收益分享或者利润分享,在集体主义文化中效果更好。遗憾的是,对这个问题目前没有太多的研究。最近一项研究表明,与中国香港相比,美国员工对组织激励计划的公平性的信任,更能预测工资满意度。一种解释是,美国员工在评价群体支付方案时更加挑剔,因此,清晰明确的沟通和公正公平的执行对他们而言更加重要。^[91]

道德抉择

血汗工厂与工人安全

与许多国家一样,美国在工人安全和赔偿问题上已经取得很大的进步。过去几十年间,工伤数量大大减少,许多员工的薪酬有所增长。然而遗憾的是,在某些地区,情况并没有这么乐观。

为了降低成本,许多公司及其管理层将目光转向发展中国家,因为这里的工人愿意接受低工资且无福利的工作。体力劳动者的工作环境往往很恶劣,“血汗工厂”在这些国家很常见,尤其是服装产业。然而,最近在孟加拉国发生的三起事故引发了关于使用这种劳动力的道德问题的讨论。2012年11月,塔兹林制衣厂的一场大火夺去了112名工人的生命,这个工厂主要为包括沃尔玛在内的众多美国零售商生产低成本服装。2013年4月,拉纳大厦倒塌,造成1100名工人死亡,许多制衣厂都驻扎在这里。紧接着,2013年5月,东海毛衣公司发生火灾,造成8人死亡。对拉纳大厦事故的调查发现,大厦是在未经许可的情况下建造的,使用的是劣质材料。尽管此前有工人报告,看到大楼的裂痕并听到破裂的声响,但他们只得到回去工作的命令。在这种自上而下的管理结构中,他们没有机会参与管理,也没有机会为自己发声,因此没有人在意他们的担忧。

血汗工厂如果从这些国家完全撤离的话,伤害的也许只是那些以此为生的民众,但管理层还是需要采取措施提高安全标准。诸如美国PVH集团(旗下有Tommy Hilfiger, Calvin Klein等品牌),以及德国零售商Tchibo这样的公司,已经签署了具备法律效力的全球贸易劳工联盟(IndustriALL)提案,这一提案要求生产商定期检查建筑及防火安全设备,并将结果公之于众。许多公司还没有签署,因为这一规范是否真的能为工人的处境带来改变还有待观察,至少是在安全方面。有些公司之所以中意这些国家的血汗工厂,正是因为监管的缺失,并且这里有的是愿意每个月只拿不到50美元的工人。因此,管理者需要决定,是否要花费额外的金钱和精力来确保所有工人的安全,并为他们提供合理的工作环境,无论是在国内还是国外。

资料来源:J. O'Donnell and C. Macleod, "Latest Bangladesh Fire Puts New Pressure on Retailers," *USA Today* (May 9, 2013), www.usatoday.com; and T. Hayden, "Tom Hayden: Sweatshops Attract Western Investors," *USA Today* (May 17, 2013), www.usatoday.com.

8.3.3 灵活福利：建立福利组合

托德已婚，有3个孩子，妻子是全职家庭主妇。艾利森也已婚，但她丈夫在联邦政府部门有一份收入可观的工作，没有孩子。托德关心的是能拥有一个良好的医疗保险计划，以及他发生意外时是否有足够的人寿保险金来维持他的家庭。相反，艾利森的丈夫已把她的医疗纳入自己的医疗保险计划，而人寿保险对她和她丈夫都是次要的事。艾利森对额外的假期时间和一些长期福利（如税后储蓄方案）更感兴趣。

给所有员工提供标准化的福利方案似乎难以同时满足托德和艾利森两个人的需求。然而，花旗集团提供的是灵活福利，这两种需求都可以满足。

与期望理论相一致，组织的报酬要和每个员工的目标紧密联系起来。灵活福利（flexible benefits）通过让员工自己选择报酬组合来最好地满足员工当前的需求或状况，从而为员工提供个性化的报酬。灵活福利正在取代已被广泛使用了50多年、针对所有人的“单一福利计划”方案。传统福利方案是为20世纪50年代典型的员工设计的——男性为员工，妻子为家庭主妇，抚养两个孩子。^[92]现在只有不到10%的员工还符合这种模式。在今天的员工队伍中，25%是单身；1/3是双职工家庭，但没有孩子。可见，传统的福利方案不太可能满足今天更为多元化的员工队伍，而灵活福利却可以满足员工的不同需求。它们可以量身定制，以反映员工在年龄、婚姻状况、配偶福利状况、孩子数量和年龄等方面的差异。

三种最流行的福利计划是：模块计划、核心加选项计划和弹性费用账户。^[93]模块计划是预先设计好的福利模块或福利包，每个模块都针对某个特定员工群体的需要。例如，对于无子女的单身员工来说，设计的模块可能只包括核心福利项目。而针对作为单身家长的员工而设计的模块，可能会包括额外的人寿保险、伤残险以及涵盖家庭成员的医疗保险计划。核心加选项计划由一组核心福利项目以及员工可以从中自行挑选的一系列额外福利项目组成。通常，每个员工都会获得相应的“福利额度”，以便“购买”那些能满足他们需要的额外福利项目。弹性费用账户允许员工将一部分税前收入存入该计划提供的账户中，用以支付特定的福利项目，例如医疗保险和牙科费用。弹性费用账户可以增加员工的税后实际收入，因为用这些账户支付的费用无须交税。

今天，几乎所有的美国大公司都提供灵活福利，这种模式在其他国家中也逐渐成为常规模式。最近针对211个加拿大组织的调查发现，60%的组织都会提供灵活福利，2005年这一比例为41%。^[94]一项针对英国公司的类似调查发现，几乎所有组织都提供灵活福利方案，选择范围从私人补充医疗保险，到假期、打折巴士旅行、儿童保健抵用券等，非常广泛。^[95]

8.3.4 内部奖励：员工认可方案

佛罗里达州彭萨科拉市的劳拉在快餐店工作，每小时只挣8.5美元，而且这项工作既没有挑战性也没有乐趣可言。但是，劳拉却十分热情地谈及她的工作、她的上司以及雇用她的这家公司。“实际上我喜欢的是上司认可我所付出的努力。他常常会在大家面前表扬我。最近半年里，我已经两度被选为‘月度工作明星’。你看到墙上贴着我戴奖章的照片了吗？”

越来越多的组织开始认识到劳拉所说的这种感受：重要的工作奖励既可以是内部的，也可以是外部的。员工认可方案就属于内部奖励，而薪酬体系所提供的薪酬就是外部奖励。这一部分，我们将讨论管理者如何奖励和激励员工绩效。

员工认可方案范围广泛，既可以是自发的、私人的感谢，也可以是被广泛宣传的正式方案。在这些正式方案中，某些特定的行为类型会得到鼓励，员工如何获得认可的程序是明确规定的。一些研究表明，物质激励的短期效果更好，而非物质激励的长期效果更好。^[96]

几年前，一项针对不同工作环境中 1 500 名员工的调查期望发现员工认为工作场所中最有效的激励是什么。他们的回答是什么？认可、认可、更多的认可！正如图表 8—4 所示，西海岸一家小型连锁旅馆就鼓励员工提供微笑服务，并且让顾客注意到，然后奖赏和宣传那些被顾客评为最经常微笑的员工。该旅馆通过这种方式来表示对员工的认可。

图表 8—4 一个示例



我在微笑

在菲尼克斯酒店，让您感觉如沐春风的员工是谁？

员工姓名 _____

顾客姓名 _____

房 间 号 _____

停留日期 _____

请把此卡片留在房间或交给前台



认可方案的一个显著优点就是成本低，因为赞扬是免费的。^[97]随着企业和政府组织的预算更加严格，这种不用花钱的激励更有吸引力了。华盛顿州的埃弗雷特诊所会把奖励的卡片发给表现出色的员工。^[98]激励的一部分来自员工得到的认可，但收集到一定数量的卡片后会有实质性的奖励。经过训练后，管理者可以频繁且有效地利用这种方式来奖励员工的表现。像赛门铁克这样的跨国公司也增加了员工认可方案的使用。在不同国家的各个分支机构中使用集中化的认可方案，可以确保所有的员工，无论在哪里工作，他们对工作环境的贡献都能得到认可。^[99]另一项研究发现，认可方案在加拿大和澳大利亚的公司也很常见。^[100]

尽管被广泛应用，但有人提出了批评。批评人士指出，员工认可方案具有被管理

层以政治手腕操纵的极大嫌疑。如果应用在绩效因素相对客观的工作上，例如销售，员工可能会觉得认可方案是公平的。但是，在大多数工作中，“好”绩效的标准并不明确，这使得管理人员可以操纵这种方案，认可他们最喜欢的那些员工。如果这种方案被滥用，就会破坏它的价值，造成员工士气低落。

国际组织行为学

高管拿高薪抗议声四起

高管薪酬一直是媒体关注的热点话题，尤其是在2008年华尔街金融危机之后。CEO的百万年薪、股票期权以及丰厚的奖金，彻底点燃了公众的怒火。事实上，关于高管薪酬的讨论在美国几乎不绝于耳。然而，面临这一情况的并不只有美国。

例如，2010年英国CEO的平均薪酬增长了33%，而公司的平均市值只增长了24%。伦敦经济学院的一项研究发现，公司市值增长10%，员工的工资只会增长0.2%，但CEO的薪酬却会增长3%。公众对薪酬差距的愤怒迫使首相卡梅伦向投资商呼吁，加强对高管薪酬的管控。他说，薪酬过高会“激起众怒”，这很容易理解。

中国CEO的薪酬则要少得多。2012年，中国工商银行净利润达到385亿美元，董事长姜建清的年薪仅有185 000美元，不到高盛CEO劳尔德·贝兰克梵（Lloyd Blankfein）的1%。然而，与中国其他大银行的董事长相比，姜建清的薪酬已经是最高了。

尽管与其他发达国家的CEO相比中国CEO的薪酬是最低的，但民众对他们的薪酬水平仍有争议。与英美国家的民众一样，CEO与普通员工之间薪酬不平等的问题也引起了中国民众的愤怒。然而，许多中国学者和分析师认为，中国CEO的薪酬水平还是太低，很难建立起合理的使公司利润与薪酬更好匹配的绩效薪酬体系。

资料来源：S. Rabinovitch, “China’s Bosses Criticised Over High Pay,” *Financial Times.com* (2013); and J. Werdigier, “In Britain, Rising Outcry Over Executive Pay That Makes ‘People’s Blood Boil,’” *The New York Times* (January 23, 2012), p. B5.

8.4 本章小结

正如我们在本章看到的，研究哪些因素能够激励个人，这对组织绩效极为重要。如果员工的差异得到认可，感觉自己受到重视，并且有机会从事适合自己的工作，发挥自己的优势和兴趣，他们就会有动力发挥出自己最好的水平。员工的参与也可以提高员工的生产率、对工作目标的承诺和工作满意度。

8.5 对管理者的启示

- 承认个体差异。花必要的时间去了解对每个员工来说什么是重要的。将工作设计与个人需求相结合，最大限度地调动员工的潜在动机。
- 利用目标和反馈。你应该给员工设置明确的目标，员工在实现这些目标的过程中应该得到反馈。
- 允许员工参与制定和他们有关的决策。员工可以帮助组织设置目标，选择自己的福利方案，并解决生产率和质量方面的问题。
- 将绩效与奖励联系起来。奖励应视绩效而定，员工必须理解这两者间的关系。

● 确保体制的公平性。员工应该看到经验、技能、能力、努力以及其他明显的投入会带来不同的绩效评价,并因此得到不同的薪酬、工作分配以及其他明显的回报。

观点碰撞

当面交流很重要

正方

反方

尽管越来越多的公司允许员工在家办公,但远程办公这种模式对员工和雇主都没有好处。诚然,员工们会说,公司如果允许他们灵活选择办公地点的话,他们会更快乐,但谁不想穿着睡衣在家假装工作?我有很多同事会眨着眼睛跟我说,自己要“回家工作”了,可谁知道他们是不是真的在干活?

这种模式造成的更大问题是,员工之间缺乏面对面的互动。研究表明,伟大的想法都是在交流中产生的,闭门造车很难有所突破。那些最有创意的想法,往往是在员工茶歇或轻松随意的交流中诞生的。如果你剥夺了这种机会,就等于扼杀了组织的创新潜能。

另一个问题是信任。你会相信一个从未谋面的人吗?应该不会吧。但面对面的互动可以帮助人们更快地建立起信任关系,由此促成更为顺畅的社交活动,提高公司业绩。

说完雇主,再来说说办公室熬夜加班对员工的好处。“不在老板眼前晃,老板随时把你忘。”想要加薪升职?如果上级领导根本不知道你是谁的话,怎么可能给你机会?

所以下次你想提前下班回家工作,或者压根儿不想来办公室的时候,一定要三思。

得了吧!所谓当面交流的重要性,其实是被高估了。如果管理者只奖励那些待在办公室时间最长的员工,那他算不上是好的管理者。那些吹嘘自己每周待在办公室达80小时的员工(肯定还要强调自己周末也在办公室)并不一定就是最好的员工。在场不意味着高效。

此外,远程办公对雇主和员工有着各种各样的好处。首先,这可以看作公司提供的一种极有吸引力的特殊福利。如今很多人都是双重职业,在家办公的灵活性可以极大地帮助他们实现工作与家庭的平衡。这就意味着招聘时公司会更有吸引力,也更能留住人才。换句话说,如果你允许员工在家办公,那么你招到并且留住的将是更优秀的员工。

此外,有研究表明,在家办公生产力不但不会降低,反而会更高。这一结果并不局限于美国。例如,一项研究发现,在电话客服中心上班的中国员工回到家办公时,效率比那些坐在办公室的同行高出13%。

你以为人们在交流互动的时候,惊天动地的好想法会一股脑涌现。我却要说,工作场所最大的干扰之一就是那些滔滔不绝的同事。因此,尽管我承认某些时候当面交流是有益的,但远程办公的好处远远大于它的弊端。

资料来源:J. Surowiecki, "Face Time," *The New Yorker* (March 18, 2013), www.newyorker.com; and L. Taskin and F. Bridoux, "Telework: A Challenge to Knowledge Transfer in Organizations," *International Journal of Human Resource Management* 21, no. 13(2010), pp. 2503-2520.

复习题

1. 什么是工作特征模型？它是如何激励员工的？
2. 工作再设计的三种主要方法是什么？在你看来，哪种情况下，其中一种会比另外两种更适用？
3. 在弹性时间制、工作分担以及远程办公方面的三个工作安排方案是什么？每种方案都有哪些利弊？
4. 员工参与方案有哪些？它们是如何激励员工的？
5. 什么是浮动工资？用来激励员工的浮动工资方案有哪些？它们有哪些利弊？
6. 灵活福利是如何激励员工的？
7. 内部奖励在激励员工方面有什么作用？

体验练习

工作特征模型的应用

目的

这个练习将帮助你了解工作特征模型与不同职业之间的关联。

时间

大约 30 分钟。

说明

3~5 人为一小组。

1. 每个小组认真思考五种工作特征（技能多样性、任务完整性、任务重要性、工作自主性和反馈）。然后列出具备其中一种明显特征的工作（如果你想到的工作具有多种明显的特征，可以记录下来）。你认为你提到的这些工作在薪酬方面是高还是低？为什么？
2. 接着写出其中某种特征不明显的工作（如果你想到的工作几种特征都不明显，也请写下来）。你认为你提到的这些工作在薪酬方面是高还是低？为什么？
3. 针对那些某种或多种特征不明显的工作，提出一些改进策略。提出的建议要尽量具体。随后进行课堂讨论。

道德困境

让囚犯来工作

我们都听说过，一些公司会通过使用海外劳动力来减少成本，但有些工作实际上是通过使用监狱工来节省成本的。联邦监狱作业公司（FPI）为政府所有，仅雇用囚犯。和许多海外血汗工厂的工人一样，囚犯的薪酬格外低，每小时只有 23 美分到 1.15 美元，没有员工福利，也没有机会参与管理。他们努力工作的动机完全是内在的：在被监禁的过程中学习贸易技能和工作的价值，希望释放之后有可能找到其他工作。

尽管该组织无法向私人企业提供这样的工人，但在出价合理的情况下，联邦机构需要购买 FPI 工人生产的产品。坦尼制衣的首席财务官艾森曾与 FPI 当面对质，由于 FPI 的介入，前者失去了价值 4 500 万美元的为美国国防部生产服装的订单。为此，100 名坦尼员工被解雇。艾森认为，奉公守法的公民尚且难以找到工作，还要把机会让给监狱囚犯，这种做法极不合理。“我们的政府

总是抨击其他国家雇用囚犯或者苦役来制造产品,可我们自己却在这样做。”

支持这种做法的人则认为这对囚犯是有利的,美国监狱管理局的数据显示,在 FPI 工作过的囚犯重进监狱的可能性比其他囚犯低 24%,获释之后找到工作的概率高出 14%。监狱管理局发言人比林斯利说:“FPI 只为政府提供一小部分的商品和服务。FPI 同样为美国就业市场提供了支持,因为 FPI 经常以供应商的身份与美国私营公司合作。”

◆ 问题

1. 公司为了获得为政府工作的机会而与监狱囚犯竞争,这种做法公平吗?为什么?

2. 密歇根州众议员比尔说:“如果中国是这么做的——让囚犯在监狱中以低于标准工资的水平工作——我们肯定要叫喊着说这种做法是血腥的谋杀。”你同意他的观点吗?到底可不可以使用监狱工?如果可以,是在什么情况下?如果不可以,为什么?

3. 你认为监狱工应该享有与其他劳动者相同的福利吗?为什么?

资料来源:Based on D. Cardwell, “Competing with Prison Labor,” *The New York Times* (March 15, 2012), pp. 1, 4.

案例分析 1

休闲的动机

“有时间的时候没钱,有钱的时候没时间。”在线房地产中介 Redfin 的 CEO 凯尔曼说。有这种感觉的并非他一人。虽然许多人每周需要工作 60~80 个小时(有时甚至更多),另一些失业人员却觉得自己空闲的时间太多。以芝加哥的一名销售助理丹尼斯为例,他的女朋友目前处于失业状态,因此有很多空闲时间,但他说,女朋友失业后他无法承担两个人的花销,“即便是到威斯康星州短暂旅行,在小旅馆里住上几天这样的事也成了奢望”。

然而有些人却认为,人们选择失业是为了利用社会保障体系,选择一种更悠闲自得的生活方式。芝加哥大学的经济学家穆里根说:“据我估计,就业率下降一半是因为社保体系。”

那些有工作的人虽然有钱去度假,但往往只能把假期搁置。美国劳动者每年平均有 2.6 周的假期,但只有 43% 的人会休完这些假。对工作没有安全感,或者雇主要求的工作量过大,这些都可能构成员工不愿休假的原因,但有些公司如今允许员工把假期兑换成现金,实际上就是把不打算使用的休假时数卖给公司。有些雇主则会限制可以积累的休假时数。

对欧洲国家而言,休假似乎并不是什么难题。例如,法国人每年会休完整整 30 天假期。事实上,如果你在欧盟国家工作,休假的时候遇到生病的情况,欧洲法院还会另外补偿给你假期。

◆ 问题

1. 与其他国家的标准相比,为什么美国劳动者的假期这么少?

2. 为什么美国劳动者通常不会休完所有假期,即便积累的假期超出上限而被白白浪费?这是个人选择,还是迫于社会或组织文化的压力?

3. 调查显示,许多失业者每天只花两个小时找工作,你是否认为他们在享受“悠闲”的生活方式?为什么?如果你失业了,你会如何度过每一天?

资料来源:P. Coy, “The Leisure Gap,” *Bloomberg Businessweek* (July 23 - 29, 2012), pp. 8 - 10; A. B. Krueger and A. I. Mueller, “Time Use, Emotional Well-Being, and Unemployment: Evidence from Longitudinal Data,” *American Economic Review* (May 2012), pp. 594 - 599; and L. Kwok, “More Firms Offer Option to Swap Cash for Time,” *The Wall Street Journal* (September 26, 2012), p. B6.

案例分析 2

奖励机制的正反两面

激励之下，人们会更努力地工作，这似乎是一个常识，但也有许多学者对此表示质疑。阿尔法·科恩（Alfie Khon）很早之前就已经表明，员工会“为奖励所累”，并呼吁组织不要将业绩与奖励挂钩，因为这种做法往往会带来许多负面后果。为了替代奖励制度，一些专家建议，管理者要营造出一种积极向上的工作环境，将热情转化为动力。

尽管奖励措施可以调动积极性，但会减少员工对工作任务本身的兴趣。除上所述，斯坦福大学的马克·莱佩尔还发现，因为使用签字笔而受到奖励的儿童，在取消这种奖励制度后，就不愿意再使用这种笔了，而从未因此得到过奖励的儿童却非常愿意继续使用这种笔。此外，加州理工学院神经影像学的研究人员发现，当激励因素达到一定阈值时，大脑中的奖赏中枢开始关闭，人们会因此变得心烦意乱。这一项目的首席研究员维克拉姆说，当赌注过高的时候，人们开始患得患失，这容易导致失败。

奖励机制也可能导致员工行为不当。心理学家爱德华指出：“当你开始根据结果而不是行为来给人奖励时，人们显然会为了得到结果而抄近道。”想象一下，如果工厂工人的薪酬完全按照生产多少件产品来计算，员工就会忽略产品质量。如果高管薪酬是严格按照每季度的股票价格制定的，他们往往会忽略公司的长期盈利能力和存亡；为了增加报酬，他们甚至可能参与到非法或者不道德的行为中去。

某些奖励可能还存在法律上的意义。越来越多的公司开始奖励那些健康达标或参与身心健康方案的员工，但有些人因此担心，对那些本来就无法达到健康标准的人来说，这种做法是一种歧视。不管是哪种情况，奖励机制本身可能无法真正地提高员工在健康管理方面的积极性。Stay-Well 健康管理公司的副总裁兼首席卫生官大卫·安德森说：“奖励机制本身并不能让人全身心投入，它只能让人在利益的驱使下服从。”

然而，对个人行为进行奖励的做法确实有助于提高人们参与的积极性，许多研究都论证了这一点，上一章对此也有所说明。如果从事无聊且重复的工作可以得到奖励，那么员工不大可能会因此失去内在动机，因为对于这种无趣的工作，他们本来就没有任何内在动机。管理者面临的真正问题是，如何才能找到合理的奖励方式，把好的行为发扬光大，并减少不尽如人意的行为。

◆ 问题

1. 作为一名管理者，你应该使用奖励机制吗？为什么？
2. 在你的人生经历中，有没有出现过因为奖励机制积极性反而降低了的情况？
3. 你认为奖励机制对哪种员工行为最有效？

资料来源：Based on V. S. Chib, B. DeMartino, S. Shimojo, and J. P. O'Doherty, "Neural Mechanisms Underlying Paradoxical Performance for Monetary Incentives Are Driven by Loss Aversion," *Neuron* 74 (2012), pp. 582 - 594; N. Fleming, "The Bonus Myth," *New Scientist* 210 (2011), pp. 40 - 43; D. Woodward, "Perking Up the Workplace," *Director* (February 2011), pp. 33 - 34; S. Ladika, "Are Wellness Incentives Bad for Your Company's Health?" *Workforce Management* (February 2013), p. 6; and G. G. Scott, "How to Create a Motivating Environment," *Nonprofit World* 28 (September/October 2010), p. 9.

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR



■ 第Ⅲ篇

群 体

The Group

第9章

群体行为的基础

■ Foundations of Group Behavior

学习目标

学完本章后，你应该能够：

1. 定义群体并区分不同类型的群体；
2. 指出群体发展的五个阶段；
3. 说明角色要求是如何随着不同情境而变化的；
4. 描述群体规范和地位如何影响个体的行为；
5. 描述群体规模如何影响群体绩效；
6. 比较高凝聚力群体的利弊；
7. 说明群体多样性对群体有效性的影响；
8. 比较群体决策的优劣；
9. 比较互动群体、头脑风暴、名义小组技术的效果。

女性如何在男性利益集团中立足？

身在其外从来都不是一件轻松的事，但研究表明，分享信息建立人际关系，可以缩小人与人之间的距离。然而具有讽刺意味的是，女性虽然擅长此项技能，但有时仅仅因为女性这一身份，却不得不身处外围集团。身处外围集团的人很难取得成功，即便他们证明了自身的客观价值。有数据表明，这种情况在华尔街很普遍。尽管女性占据了金融行业劳动力的半壁江山，但只有极少数女性能做到高管级别。此前，从事金融行业的女性少之又少，虽然自 20 世纪 80 年代以来这一情况已经有所改善，但仍有许多人担心性别平等的进程过于缓慢，尤其是在管理高层。

萨利·克劳切克认为，她过山车般的职业生涯正是由于群体对女性暗中的歧视。2002 年进入花旗集团成为首席财务官之前，她曾领导过桑福德伯恩斯坦公司。这一状况持续到 2007 年，之后她被迫降职，负责监管经纪业务。随后她又到美国银行工作，直到 2011 年公司重组被解雇。

当然，无论男性还是女性，克劳切克并不是唯一一个由于近来的金融危机而面临就业保障问题的人。但她认为，对于那些试图进入公司高级管理梯队的女性来说，华尔街的动荡导致她们职业生涯的巨大倒退。为什么？她说，主要是因为男性高管越发明显的抱团行为将女性排除在集团之外。“想象一下。你正在经历一次可怕的经济衰退，作为 CEO，你想留下的是那些和你一起工作了 10 年甚至 20 年的可以信任的员工。这就使领导团队变得更加任人唯亲。”换句话说，如果你是女性，你就无法融入这群大老爷们儿组成的熟人关系网中。

汇丰 CEO 唐爱韵 (Irene Dörner) 认为，排他性是错误的。她说：“我觉得，不管经营哪家公司，如果拒绝听取不同的观点、创新、不同的思维方式，那你才真的是愚蠢至极。”尽管人们

会自然而然地根据一些明显的相似特征 (比如性别) 来形成群体, 但研究表明, 具备多样性的群体表现更加优秀。

资料来源: E. Bernstein, "To Charm and Make Friends Fast: Share, Don't Overshare," *The Wall Street Journal* (February 19, 2013), p. D1; A. R. Sorkin, "Women in a Man's World," *The New York Times* (April 3, 2013), pp. F1, F2; and S. Craig, "Lessons on Being a Success on Wall St., and Being a Casualty," *The New York Times* (April 3, 2013), p. F2.

群体有其存在的必要, 但也很容易把人引入陷阱。在我们讨论这一点之前, 请反思你自己对群体工作的态度。

本章和第 10 章的目标是向你介绍群体的基本概念, 为你提供了解群体工作的基础, 并向你展示如何创建有效团队。首先, 让我们来定义什么是群体, 并解释人们为什么要加入群体。

9.1 群体的定义和分类

群体 (group) 指的是为实现特定目标而组合到一起并形成互动和相互依赖关系的两个或更多个体。群体有正式群体和非正式群体之分。**正式群体 (formal group)** 是由组织结构界定的、根据工作岗位来确定工作任务的群体。在正式群体中, 个体成员的行为由组织目标来规定, 并且致力于实现组织目标。某个航班由 6 名成员组成的乘务组就是一个正式群体。相反, **非正式群体 (informal group)** 是那些既没有正式结构, 也不是由组织指定的群体, 它们是员工为了满足社交需求而在工作环境中自然形成的组合。三个来自不同部门的员工定期共进午餐或喝咖啡, 就是一个很好的非正式群体的例子。在非正式群体中, 成员之间的互动虽然是非正式的, 但却能够显著影响他们的行为和绩效。

9.1.1 人们为何组成群体?

人们为何组成群体? 他们为什么对群体具有如此强烈的感觉? 一支运动队伍在赢得全国冠军后会举行庆功会。球迷们会把自我形象与某个球员的表现紧密联系起来。赢球那一方的支持者会兴高采烈, 那些象征着支持球队的 T 恤衫、夹克和帽子变得十分畅销。而输球一方的球迷会很沮丧, 甚至觉得很羞愧。我们往往会因群体的成绩而感到自豪或者冒犯他人。这就是**社会认定理论 (social identity theory)** 的研究范围。

社会认定理论认为, 人们会对自己所属群体的成功或者失败产生情绪, 因为他们的自尊同群体的表现是紧密挂钩的。^[1] 如果你的群体表现很好, 你在其中会感到很荣耀, 你的自尊感会得到提升, 因为你属于成功群体的一分子。如果你的群体表现很糟糕, 你也许会对自己感到失望, 你甚至可能拒绝承认自己是这个群体的一分子, “弃之如草芥”。社会身份甚至导致人们在看到另一个群体痛苦的时候感到快乐。如果球迷们讨厌的一支球队输了比赛, 我们常常就会看到这种幸灾乐祸的表现。^[2]

人在一生中会形成多种认定。你可能会通过你所工作的公司、居住的城市、职业、宗教背景、种族或性别来定义你自己。一个在意大利罗马工作的美国移民会非常重视他美国公民的身份, 但如果是从俄克拉何马州塔尔萨市迁移到亚利桑那州图森

市,美国公民的身份就不会引起特别的关注。[3]

社会认定能帮助我们理解自己是谁以及我们和他人有哪些共同之处,但它同样有缺陷。除了幸灾乐祸的感觉,当我们认为群体内的人要优于群体外的人,而群体外的所有人都是一样的,就会出现**内群体偏爱**(ingroup favoritism)。这显然会导致刻板印象。

人们什么时候会形成某种社会认定?以下几个特征会使个人的社会认定变得非常重要:

- **相似性**。毫不奇怪,与组织中的其他员工有相同的价值观或特征会使人们产生更强烈的群体认同感。[4] 人口统计学特征的相似性会使得新员工有更强烈的认同感,而人口统计学特征不同的人可能很难融入整个群体。[5]

- **独特性**。人们更可能注意那些能够将他们与其他群体区别开来的特征。比如,在动物诊所(这里的每个人都是兽医)上班的兽医认同他们的组织,而在其他机构(例如动物研究机构或食品检测机构,在这种组织中,兽医是一种比较独特的职业)工作的兽医则认同他们的职业。[6]

- **地位**。因为人们会运用社会认定来定义他们自己并提高自尊,所以他们更有趣将自己与那些地位高的群体联系起来。人们通常不会将自己认定为某个地位低下的群体中的一员,更有可能做出改变,以使自己摆脱这种认定。[7]

- **降低不确定性**。群体成员的资格还可以帮助某些成员理解自己是谁以及应该如何适应这个世界。[8] 一项研究描述了成立一家分公司后所面临的难题,即如何让员工按照分公司正在形成的特征形成一种独特的认同。[9] 管理者应设法为新组织界定一种理想的认定,并将其传达给员工,以免员工对自己的社会认定感到困惑。

9.2 群体发展的阶段

总的来说,群体按照一种可预测的顺序进行演变。虽然研究表明并不是所有的群体都遵循这种五阶段模型,但它对于理解群体发展是很有用的框架。本节中,我们将分别介绍五阶段模型和另一种用来描述具有明确截止日期的临时群体的模型。

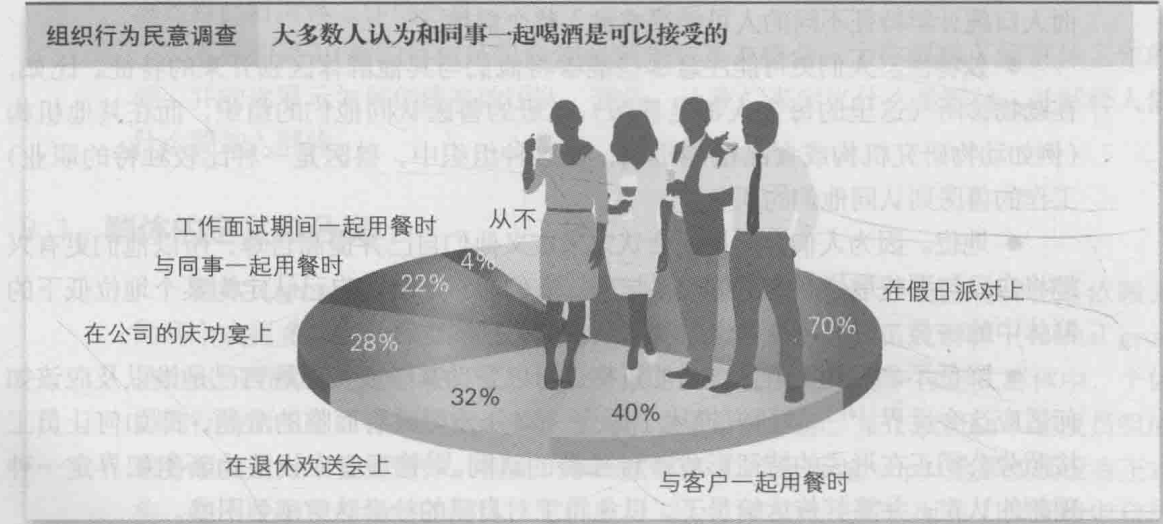
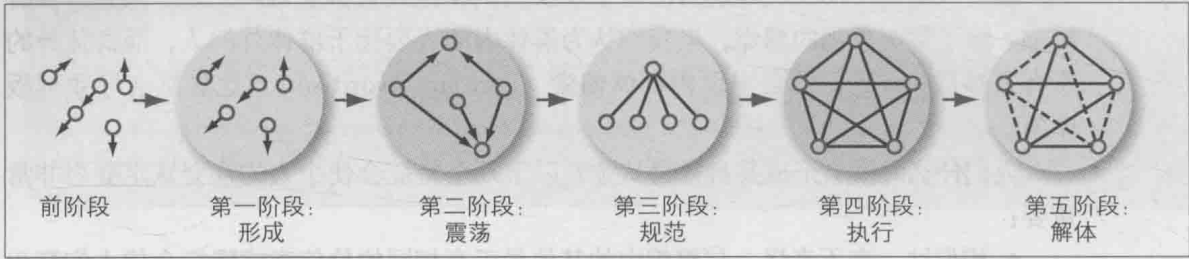
9.2.1 五阶段模型

如图表9—1所示,**群体发展五阶段模型**(five-stage group-development model)的特点是,群体的发展过程遵循五个明显的阶段:形成阶段、震荡阶段、规范阶段、执行阶段和解体阶段。[10]

第一个阶段是**形成阶段**(forming stage),以群体在目的、结构、领导方面存在大量的不确定性为特点。成员们常常是“摸着石头过河”,以确定哪些行为能够被群体接受。当群体成员开始把自己视为群体的一分子来思考问题时,这一阶段就算结束了。

震荡阶段(storming stage)是一个凸显内部冲突的阶段。此时群体成员虽然接受群体的存在,但却抵制群体对个体所施加的约束。在由谁控制群体的问题上会发生冲突。这一阶段结束时,群体内部出现比较明朗的领导层级,群体成员在发展方向上达成共识。

图表 9—1 群体发展的阶段



注：人力资源管理协会调查了 501 位受访者，了解他们所在组织对在工作相关活动中饮酒的看法。
资料来源：Based on S. M. Heathfield, “To Drink or Not to Drink; Does Alcohol Drinking Mix Safely with Work Events?” *About.com Guide* (2013). http://humanresources.about.com/od/networking/qt/drink_i3.htm.

在**规范阶段**（norming stage），群体进一步发展密切的群体内关系，同时也表现出凝聚力。这时，成员有一种强烈的群体认同感和志同道合感。当群体结构比较稳固、群体成员对那些正确的成员行为达成共识时，这一阶段就结束了。

第四个阶段是**执行阶段**（performing stage）。此时，群体的结构充分发挥作用，并得到广泛认可。群体成员的主要精力从相互认识和了解变为完成当前的工作任务。

对长期存在的工作群体来说，执行阶段是其发展历程的最后一个阶段。但对于临时群体来说，例如临时委员会、特别行动小组或其他类似的团队，它们是为了完成某种具体任务而建立的，因此还存在**解体阶段**（adjourning stage），为活动收尾，并为群体解散做好准备。在此阶段，一些人会为群体所取得的成就感到兴奋不已、心满意足；另一些人可能为即将失去在群体生活中所获得的和谐与友谊而闷闷不乐。

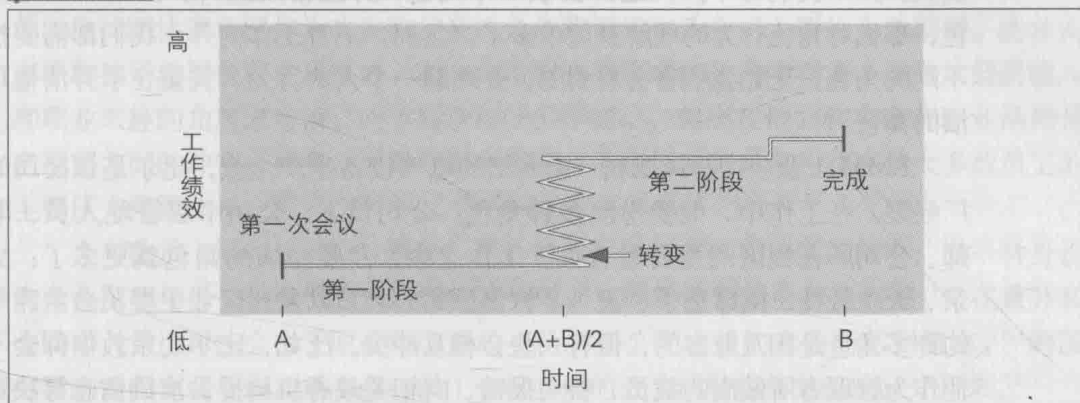
许多对五阶段模型的解释都以这样一个假设为前提：当群体一路经历到第四个阶段，它会变得更有效。尽管总体来说这个假设可能是正确的，但是，“哪些因素使群体变得有效”，这个问题实际上更为复杂。^[11]首先，群体在经历不同发展阶段的过程中，前进的速度是不一样的。那些有着强烈目标感和策略的群体会迅速实现较高的绩效，并随着时间的推移不断提高，而那些没有什么目标感的群体则发现它们

的绩效会随着时间的推移越来越差。同样，那些一开始就有积极社会关注点的群体，能够更快地到达执行阶段。此外，群体不一定会按照明确的顺序往前发展。震荡阶段和执行阶段可能同时发生，群体甚至还有可能退回到先前的阶段。

9.2.2 另一个模型：用来描述具有明确截止日期的临时群体

有明确截止日期的临时群体似乎并不遵循上面介绍的五阶段模型。研究表明，它们拥有自己独特的活动（或不活动）顺序：（1）成员们的第一次会议决定了群体的发展方向；（2）第一阶段的群体活动依惯性进行；（3）第一阶段结束时，群体会发生一次巨大转变，这次转变正好发生于该群体生命周期的中间阶段；（4）这次转变会激起群体内的重大变革；（5）转变之后，群体第二个阶段的活动又会依惯性进行；（6）群体最后一次会议的特点是显著加速的活动。^[12]我们称这种模式为**间断—平衡模型**（punctuated-equilibrium model），如图表 9—2 所示。

图表 9—2 间断—平衡模型



群体成员的第一次会议将决定群体的发展方向，并且形成一个关于行为模式和行为假设的基本框架来指导该群体完成自己的任务，有时几秒内就确定下来了。群体的发展方向一旦确定，它就成为“板上钉钉”的事情，在群体生命周期的前半阶段不太可能再次被审议。这是根据惯性进行群体活动的阶段，也就是说，群体往往会原地不动，或者坚持某种固定的行动方针，即便出现对最初的行为模式和假设构成挑战的新见解。

在对这种工作群体^[13]的研究中，最有趣的发现之一就是，每个群体都会在固定的一个时间点发生转变，这个时间正好处于群体召开第一次会议与群体正式结束的中间点，不论是用了1小时就完成任务，还是花了6个月才完成任务，这个卡在中间的转折都会出现。这个中间点似乎敲响了警钟，促使群体成员认识到他们的时间很有限，必须“迅速行动”起来。这个转变标志着第一阶段的结束，其主要特点是集中爆发变革，抛弃旧有模式，采纳新的视角和观点。这次转变为第二阶段确定了一个不同的发展方向。第二阶段是一个新的平衡阶段或惯性阶段。在这个阶段，群体开始实施在转变期间形成的新计划。

群体最后一次会议的特点是，为了完成工作任务而显著加快最后的活动。总之，间断—平衡模型认为这种群体的特点是，群体会在长期内依惯性运行，穿插一些短暂

的重大变革。这些重大变革之所以被激发,主要是由于群体成员意识到他们完成任务的最后期限以及由此产生的紧迫感。不过请记住,这个模型并不适用于所有的群体,它只适用于在有限时间内完成特定任务的临时群体。^[14]

9.3 群体属性: 角色、规范、地位、规模、凝聚力和多样性

工作群体并不是一群无组织的乌合之众。工作群体是有属性的,这些属性能够塑造群体成员的行为,并且帮助解释和预测群体内的个体行为以及群体绩效。群体的一些属性包括角色、规范、地位、规模、凝聚力和多样性。

9.3.1 群体属性 1: 角色

莎士比亚说:“世界是个大舞台,所有人不过是舞台上的演员。”借用这个比喻,我们可以说,所有的群体成员都是演员,每个人都扮演一种**角色(role)**。我们这里使用角色一词,是指人们对于在某个社会单元中占据特定位置的个体所期望的一套行为模式。如果我们每个人只选择扮演一个角色,并且自始至终、稳定一致地扮演该角色,那么对角色行为的理解就简单多了。然而,不管工作内外,我们都需要扮演多种不同的角色。正如我们将会看到的,要理解一个人的行为,关键在于弄清他现在所扮演的角色。

EMM工业公司是凤凰城一家大型的电气设备生产企业,比尔是该公司的一名工厂经理。在工作中,他要扮演多种角色:公司员工、公司中层管理人员、电气工程师、公司所在社区的主要发言人。工作之余,他要扮演的角色就更多了:丈夫、父亲、天主教徒、网球选手、雷鸟乡村俱乐部的会员以及社区业主委员会主席等。其中的许多角色是相互兼容的,但有一些会相互冲突。比如,比尔的宗教信仰会不会影响他作为管理者所做出的裁员、费用报销、向相关政府机构提供准确信息等决策?最近他获得了晋升,需要调往外地工作,可是家人却希望他留在凤凰城。他的工作角色与丈夫和父亲角色该如何协调?

与比尔一样,我们每个人都需要扮演多种不同的角色,我们的行为随着自己扮演角色的不同而产生差异。

角色知觉 个体对于自己在特定情境中应该如何表现的认识和了解,就是**角色知觉(role perception)**。我们从周围的刺激中获取知觉——朋友、书籍、电影、电视。例如,我们观看《实习医生格雷》时,就会对医生的工作产生一种印象。当然,在不少手工业和专业领域中存在学徒制,其主要目的就是让初学者观察“专家”的行为,从而学会按照人们期望的方式行动。

角色期望 **角色期望(role expectation)**是指别人认为你在某个特定情境中应该如何行事。通常,美国联邦法官的角色被视为地位尊贵、举止得体;橄榄球队的教练则被视为富有侵略性、灵活应变以及善于激励手下的球员。

在工作场所中,我们从**心理契约(psychological contract)**的视角来考察角色期望。心理契约是在雇主和员工之间存在的一种不成文的协议。这种协议确定了双方之间的期望,也就是管理层对员工的期望,以及员工对管理层的期望。^[15]一般来说,员工会期望管理层公平公正地对待自己,给员工提供可接受的工作条件,明确传达合理的日工作量,提供绩效反馈以使他们了解自己的工作表现。另一方面,雇主会期望员

工具备良好的工作态度、听从指挥并对组织忠诚。

管理层没能履行义务的话会发生什么？我们可以预计，这会对员工绩效和满意度产生消极影响。一项针对餐厅经理的研究发现，心理契约的违背与离职意愿有很强的正相关关系。其他一些涉及不同行业的研究发现，它还与较低的生产率、较高的盗窃率以及更严重的工作退缩行为有关。^[16]不过，有证据表明，心理契约的观念因文化而异。在法国，人们信奉个人主义并且权力不对称，契约被视为自私自利的产物，并偏袒更有权力的一方。在加拿大，人们信奉个人主义但权力对称，虽然契约还是被视为自私自利的产物，但关注的是平衡互惠。在中国，人们信奉集体主义并且权力不对称，契约超越工作环境渗透到员工的生活中。在挪威，人们信奉集体主义但权力对称，契约被视为一种基于信任的社会关系。^[17]

角色冲突 如果遵守某种角色要求会使另一种角色要求难以实现，那么结果就是**角色冲突**（role conflict）。^[18]在极端情况下，主体所面临的两种或多种角色期望是相互矛盾的。

比如上文提到的比尔，在他需要扮演的多种角色中，就存在一些角色冲突，例如，他试图协调自己作为丈夫和父亲的角色期望与作为公司主管的角色期望。比尔的妻子和孩子希望他留在凤凰城，而公司希望他积极响应公司的要求。虽然从经济收入和职业兴趣的角度来考虑，比尔愿意接受工作调动，但现在他面临家庭和职业两种角色期望之间的冲突。确实，大量的研究表明，工作与家庭角色的冲突是大多数员工的主要压力来源之一。^[19]

大多数员工同时处于职业群体、工作群体、部门群体和地区群体中，当一种身份的角色期望与另一种身份的角色期望冲突时，这两种身份就会产生碰撞。^[20]在兼并和收购中，员工可能会由于原公司成员的身份和新公司成员的身份而感到苦恼。^[21]跨国经营的组织也会导致双重身份：员工会将当地的分公司和整体的组织区分开来。^[22]

津巴多的监狱实验 这项相当有说服力的角色实验是许多年前斯坦福大学心理学家菲利普·津巴多（Philip Zimbardo）和他的同事完成的。^[23]他们在斯坦福大学心理系办公楼的地下室里建起一座“监狱”，以每天15美元的价格雇了24名大学生参加实验。这些学生情绪稳定、身体健康、遵纪守法，在各项人格测验中的得分均属“正常”。实验者给这些学生随机分配了角色：一部分人为“看守”，另一部分人为“犯人”，并制定了一些基本规则。

犯人顷刻之间就接受了看守的权威地位，而看守同样很快适应了自己新的权威角色。与社会认定理论一致，看守开始将犯人视为消极的外群体，从他们向研究者提供的评论中可以看出，他们已经对“典型的”犯人人格类型形成了刻板印象。实验的第二天，看守“粉碎”了罪犯们的一次反抗后，犯人们变得越来越消极。不管看守吩咐什么，罪犯都唯命是从。犯人真的开始相信，正如看守经常提醒他们的那样，他们低人一等、无力改变现状。而且，在模拟实验期间，每一名看守都做过虐待罪犯的事情。例如，一位看守说：“我对自己感到吃惊，我让他们相互谩骂，还让他们刷洗厕所。我真的把罪犯当成牲畜，而且我一直在想，‘我必须看住他们，以防他们做坏事’。”令人诧异的是，在整个实验过程中——甚至是在遭受虐待的时候——都没有一个犯人站起来说：“不许这样。我和你一样是学生，这不过是一次实验而已。”

这次模拟实验过于成功地证明了个体学习一种新角色是多么迅速。由于参加实验的

学生在实验中表现出病态反应,研究人员不得不在实验进行6天后终止了该实验。请注意,参加这次实验的人都是经过严格挑选的神智正常、情绪稳定的人。

你从监狱模拟实验中能够得出什么结论?就像我们中的大多数人一样,参加这次实验的学生通过自己的个人经历,例如在家庭(父母与孩子)、学校(老师和学生)以及其他情境中体会到有权者与无权者的关系,并通过大众传媒的介绍了解到关于犯人和看守角色的刻板印象。在此基础上,学生们很容易而且迅速地进入与他们内在人

传言还是科学

“美国员工比亚洲员工更有偏见”

这种说法有一定的道理。但首先我们要重新审视一下所谓的“偏见”究竟指的是什么。

当人们置身群体中时,他们常常会表现出一种内群体偏见——偏袒自己群体内的成员,不管他们是否受之有愧。调查显示,种族、性别、国籍这些特征通常是造成内群体偏见的原因。然而,几乎任何身份特征都可能激发内群体偏见,即便个人被随机分配到某一群体中,并被人为地赋予群体认同感。所以,如果你被随意安排进了“斯莱特林”,你就会自动偏向自己的群体,而不是“赫奇帕奇”“格兰芬多”,或者“拉文克劳”。*

内群体偏见之所以产生,是因为当群体认同很突出的时候——通常都很突出——人们倾向于把事情简化;也就是说,无论是否属实,他们都会认为群体内部成员比群体外部成员与自己更有共性。

最近有研究表明,亚洲人表现出的偏见明显比美国员工少。研究要求中国北京大学和美国加州大学伯克利分校的学生用16个形容词(聪明/愚蠢,忠诚/不可靠)描述与自己最亲近的家庭成员。与美国学生相比,中国学生对自己亲人的描述明显没有那么多偏爱。在另一项研究中,中美学生需要描述自己的国家文化给人的印象(聪明、勤劳、有领导力等),结果显示,美国受访者对自己的群体更加偏爱。

尽管亚洲人的内群体偏见较少,但他们比美国工作者更容易抱有刻板印象。换句话说,他们很容易把一个人的特征视为整个群体的特征,并通过所属群体来推断个人的特征(“搞技术的人一定是书呆子;杰瑞在信息技术领域工作,因此他是个书呆子”)。为什么会有这种差异?在群际偏见方面,可能是因为亚洲人更擅长辩证法——更习惯于矛盾(阴与阳)、变化(没有什么是永恒的)以及整体论(任何事都有好坏两面)。在刻板印象方面,也许是因为亚洲人的集体主义观念比美国人强,更重视社会群体,因此他们的认知更多是以群体关系为基础而得到的。

资料来源: C. Ma-Kellams, J. Spencer-Rodgers, and K. Peng, “I Am Against Us? Unpacking Cultural Differences in Ingroup Favoritism Via Dialecticism,” *Personality and Social Psychology Bulletin* 37, no. 1 (2011), pp. 15–27; A. E. Giannakakis and I. Fritzsche, “Social Identities, Group Norms, and Threat: On the Malleability of Ingroup Bias,” *Personality and Social Psychology Bulletin* 37, no. 1 (2011), pp. 82–93; T. E. DiDonato, J. Ullrich, and J. I. Krueger, “Social Perception as Induction and Inference: An Integrative Model of Intergroup Differentiation, Ingroup Favoritism, and Differential Accuracy,” *Journal of Personality and Social Psychology* 100, no. 1 (2011), pp. 66–83; and J. Spencer-Rodgers, M. J. Williams, D. L. Hamilton, K. Peng, and L. Wang, “Culture and Group Perception: Dispositional and Stereotypic Inferences About Novel and National Groups,” *Journal of Personality and Social Psychology* 93, no. 4 (2007), pp. 525–543.

* 以上为《哈利波特》中的四个学院。——译者注

格特点迥异的假设角色当中。人格正常、未经新角色训练的人，会表现出与自己扮演的角色相一致的极端行为。

后来，英国广播公司（BBC）组织了一档真人秀节目，不过它没有那么精确地模拟监狱环境。这档电视节目对上述监狱实验的结果提供了一些见解。^[24]该节目的结果同上述实验的结果有显著不同，看守对于自己的行为更加谨慎，对待囚犯也很少使用攻击性的行为，他们通常表示自己非常“关注别人如何看待自己的行为”，简而言之，他们并没有百分之百地扮演自己的角色，这也许是因为他们知道自己的行为正被数以万计的观众观看。菲利普·津巴多解释说，由于一些原因，BBC的实验并不是对自己实验的复制；但同时他也承认，BBC实验的结果证明了在具有严密监督的情况下，看守和囚犯的行为会显著改变。这些结果表明，如果使人们能够清醒地意识到自己的行为，那么他们对角色的滥用会受到限制。

9.3.2 群体属性 2：规范

你是否注意到这种现象：在高尔夫球场上，当有伙伴上场击球时，人们不会相互交谈；员工不会公开批评自己的上司。原因何在？答案是：规范。

所有群体都建立了自己的**规范（norms）**。所谓规范，就是群体成员共同接受的一些行为标准。群体规范让成员知道自己在特定情境下应该做什么，不应该做什么。一旦群体规范被群体成员认可并接受，它们就能够影响群体成员的行为，这时只需要最低限度的外部控制。不同的群体、社区和社会具有各自不同的规范。但不管怎样，所有的群体都有自己的规范。^[25]

规范几乎涵盖了群体行为的各个方面。^[26]最普遍的规范可能就是“绩效标准”了，它详细地阐明了员工应当以何种努力程度来工作、以何种方式完成工作、何种程度的拖延是可以的，以及诸如此类的事项。这些规范有着强大的作用，能够显著影响个人绩效，其强度甚至高于个人能力和动机的影响。尽管最重要，但绩效标准并不是唯一的规范。其他类型的规范包括外观规范（着装规定，关于应当何时表现得很忙的潜规则）、社会安排规范（与谁共进午餐，在工作内外是否与某人建立友谊）、资源分配规范（困难任务的分配，报酬和设备等资源的分配）。

霍桑研究 直到20世纪30年代早期，人们才开始全面认识到规范对员工行为的重要影响。这要归功于1924—1932年间在西方电气公司位于芝加哥的霍桑工厂进行的一系列研究。^[27]

霍桑实验的研究人员最初是想考察物理环境与生产率之间的关系。他们增加了实验组工人作业时的照明度，实验组和控制组的产出都提高了。但令研究人员意外的是，当实验组的照明水平下降时，两组的生产率仍然提高。事实上，只有当照明水平下降到很昏暗的程度时，实验组的生产率水平才出现下降。

照明实验之后，研究人员在西方电气公司的继电器装配检验室开始了第二套实验。一小组组装电话继电器的女工被挑选出来，以便对她们的行为进行更细致的观察。几年内，这组人的产出稳步提高。她们由于个人及疾病原因缺勤的次数只有正常生产部门的1/3左右。这个工作组的绩效明显受到它的“特殊”地位的巨大影响。这些女工认为，在实验组工作非常有趣，她们是一个精英群体，管理层通过进行这样的实验来表明对工人利益的关注。实质上，照明实验和装配室实验中的工人对他们所受

到的更多关注做出了积极回应。

在接线观察室中进行的第三个实验是为了弄清一项精心设计的工资激励计划所能产生的影响。这个实验最重要的发现是，员工不会单独使自己的个人产出最大化。相反，他们的产出受群体规范控制，而群体规范规定了最佳的日工作量。通过面谈人们发现，该群体控制自己的产出水平，使其低于该群体的最大产出能力，并始终保持该产出水平，以更好地保护本群体。群体成员担心，如果他们的产出水平显著提高，单位产出的工资率就会被削减，而管理层对日产出量的预期会提高，这样就可能导致裁员，或者低产出的工人受到斥责。因此，该群体形成了自己的公平产出水平——既不太高也不太低。他们互相帮助，以确保他们的记录基本在同一水平。

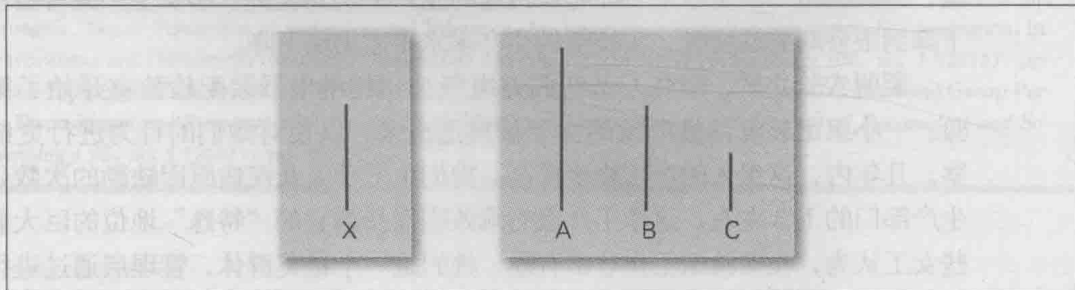
该群体形成的规范包括许多“不要”。例如，不要争先进，以免完成太多工作；不要磨洋工，以免工作做得太少；不要告发自己的同伴。该群体如何强化这些规范呢？它们的方法主要有挖苦讽刺、骂人、嘲笑奚落，或者殴打那些破坏群体规范的人。成员们也会排斥那些违反群体行为规范的人。

从众 作为某个群体的一员，你肯定希望被该群体接受，因此，你往往会按照该群体的规范行事。大量证据表明，群体能够对其成员施加巨大压力，使其改变自己的态度和行为，以符合该群体的标准。^[28]引起从众的原因有很多，最近有研究特别强调了这几点：人们希望基于群体共识形成对现实的准确认知，与他人发展出有意义的社会关系，并保持良好的自我认识。

群体对其成员的**从众** (conformity) 压力能够影响到群体成员的个人判断和态度，这在所罗门·阿希 (Solomon Asch) 的经典实验中得到了充分证明。^[29]阿希让 7~8 个被试组成一个小组围坐在一张桌子旁，要求他们比较实验者手中的两张卡片。一张卡片上有一条直线，另一张卡片上有三条直线，这三条直线的长度不同。如图表 9—3 所示，三条直线中的一条线和第一张卡片上的直线一样长。从图中可以看到，线段的长度差异十分明显。一般条件下，被试做出错误判断的概率低于 1%。研究者要求被试大声报告第一张卡片上的直线与三条直线中的哪一条等长。但是，如果一开始群体成员的回答就是错误的，会发生什么情况呢？群体的从众压力是否会导致不知情的被试改变自己的答案，以求与群体其他成员保持一致？阿希想知道的正是这一点。为此，他“预先安排”了实验过程：让群体其他成员都做出错误的回答，而这一点只有“不知情的被试”不知道。而且，阿希在安排座位时，有意让“不知情的被试”坐在最后回答问题的位置上。

实验刚开始时，先进行几轮匹配练习。此时所有被试都做出了正确的回答。但

图表 9—3 阿希实验中使用的卡片



是,到第三轮练习时,第一位被试做出了明显错误的回答,比如,他说图表9—3中的C线段与X线段一样长。第二位被试做出了同样错误的回答,接下来的人都都如此,一直到不知情的被试。不知情的被试知道B与X长度相同,但别人都说是C。他面临的选择是,公开说出与群体其他成员不同的答案,还是为了保持一致说出一个自己确定是错误的答案?

阿希得到的结果表明:在多次试验中,75%的被试给出了至少一个从众答案,也就是说,他们明知自己的答案是错误的,但还是说了,因为这个错误答案与群体其他成员的答案是一致的。平均每个从众者给出了37%的错误答案。这些实验结果对我们有什么意义?它表明群体规范能够造成成员的从众压力。我们渴望成为群体的一员,避免变得与众不同。

上述结论是基于50年前的研究结果。时间的流逝是否会使结论的效度发生改变?我们是否可以认为这些结论也适用于其他文化?有证据表明,自阿希在20世纪50年代初进行该项研究以来,人们的从众程度呈现出稳定的下降趋势,而且阿希得出的结论是受文化制约的。^[30]与个人主义文化相比,在集体主义文化下人们对社会规范的从众程度更高。而在个人主义国家中,从众仍然在群体中具有显著的影响力。

道德抉择

同辈压力可以作为一种影响策略

我们都经历过来自同辈的压力,想和朋友或同事表现得不一样并不是那么容易的事。由于组织中的大部分工作都是通过群体和团队完成的,对管理者来说,这种压力存在的可能性与潜在的陷阱成为越来越重要的道德问题。

从某些方面来说,同辈压力也可以是积极的。如果群体或部门中大部分人都很努力,绩效很高,那么来自同事的同辈压力,无论是直接的还是间接的,都可以促使那些没有达到期望标准的人提高自己的绩效。例如,加纳某个金矿的交通事故之所以减少,是因为它们让优秀的老司机来训练新司机,而不是靠管理者或者其他专业人员来训练新人。一个以道德规范约束自身的团队,也可以直接通过同辈压力来最小化消极行为。因此,从慈善机构捐款到参加救世军志愿服务,同辈压力可以起到倡导良好行为的作用。

然而,正如本章所述,同辈压力同样可以具有破坏性。对那些没有按照群体规范行事的人来说,这会让他们感到格格不入,而那些对群体中的其他成员抱有不同看法的人会因此感到痛苦压抑。同辈压力本身也可能成为一种不道德的手段,过度影响员工的行为与想法。此外,组织虽然可以督促他人表现良好,但同样可以迫使他们从事不良行为。

你是否应该在群体中利用同辈压力?作为领导者,你可能需要这么做。最近一项调查发现,只有6%的领导人认为自己可以成功地影响他们的员工。如果你利用同辈压力来鼓励员工实现团队目标,并使他们的行为与组织价值观相符的话,团队的道德表现可以得到提升。但你应该加强对良好行为的接纳和奖励,而不是抗拒和排斥,通过这种方式使每个人的行为与团队利益相一致。

资料来源:Based on: A. Verghese, "The Healing Power of Peer Pressure," *Newsweek* (March 14, 2011), www.newsweek.com; T. Rosenberg, *Join the Club: How Peer Pressure Can Transform the World* (New York: W. W. Norton & Company, 2011); J. Meer, "Brother, Can You Spare a Dime? Peer Pressure in Charitable Solicitation," *Journal of Public Economics* 95, no. 7-8 (2011), pp. 926-941; and L. Potter, "Lack Influence at Work? Why Most Leaders Struggle to Lead Positive Change," *The Wall Street Journal* (May 14, 2013), downloaded on May 28, 2013, from www.online.wsj.com.

个体成员是否会接受所有群体施加给自己的从众压力？很明显，答案是否定的。因为人们通常从属于多个群体，而这些群体的规范各不相同，有时还相互矛盾。个体会遵从那些自己已经加入或希望加入的重要群体。这些重要的群体就是**参照群体**（reference groups），在参照群体中，个体了解群体中的其他人，把自己视为该群体的一员或渴望成为该群体的一员，而且觉得其他群体成员对自己具有重要意义。可见，并非所有的群体都能对其成员施加相同程度的从众压力。

工作场所偏差行为 勒布朗因为一名同事总是散布有关他的一些无中生有的恶毒谣言而十分苦闷；黛布拉十分厌烦自己团队中的一名成员，因为这个人一遇到问题就会冲着黛布拉和其他队员大喊大叫，以此来宣泄自己的挫折感；米卡最近辞去了牙科保健医师的工作，因为她长期受到雇主的性骚扰。

以上三件事情是否存在共同点？它们都表明，员工会遇到工作场所偏差行为。^[31]
工作场所偏差行为（deviant workplace behavior），也称为反社会行为或职场不文明行为，是指违反重要的组织规则从而威胁组织或者其他成员利益的自发行为。图表 9—4 列出了工作场所偏差行为的分类，并列举了一些例子。

图表 9—4 工作场所偏差行为的分类

类别	举例
生产方面	提前离开
	蓄意拖延工作时间
	浪费资源
财产方面	破坏公物
	虚报工作时间
	偷窃组织财物
政治活动	偏袒自己人
	传播谣言
	指责同事
个人攻击	性骚扰
	骂人
	偷窃同事物品

资料来源:Based on S. L. Robinson and R. J. Bennett, “A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study,”*Academy of Management Journal* (April 1995), p. 565. Copyright 1995 by Academy of Management (NY); S. H. Appelbaum, G. D. Iaconi, and A. Matousek, “Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts, and Solutions,” *Corporate Governance* 7, no. 5 (2007), pp. 586–598; and R. W. Griffin, and A. O’Leary-Kelly, *The Dark Side of Organizational Behavior* (New York: Wiley, 2004).

没有组织愿意承认自己创造或容忍了那些鼓励和维持偏差行为的工作条件。然而，偏差行为确实存在。近年来，员工报告说上司和同事对待他人的方式变得更加粗鲁和缺乏尊重。受到不尊重待遇的员工中，几乎一半人报告说正是这个原因让他们想过换工作，12%的人由于这个原因辞职了。^[32]一项研究对近 1 500 名受访者展开调查并发现，在工作中遇到的不文明行为不仅会增强员工的离职意愿，还会导致员工的心

理压力和身体疾病。^[33]最近的研究表明,睡眠缺乏会削弱人们调节自身情绪和行为的能力,进而导致偏差行为。由于组织都会试图以较少的资源做更多的事,促使员工加班,这也间接地诱发了偏差行为。^[34]总体上像群体规范那样,员工个体的不当活动会受他们所处的群体环境的影响。换句话说,当工作场所偏差行为受到群体规范的支持时,它们更可能泛滥成灾。^[35]无论是在工作中还是在工作外,那些与经常缺勤的人打成一片的员工缺勤的可能性更大。^[36]这对管理者的启发在于:当工作场所中出现不正常的规范时,员工的合作、承诺和动机会受到消极影响。

工作场所偏差行为对团队造成的后果是什么?一些研究表明,严重的不当行为会在群体中造成一系列的连锁反应。^[37]这个过程始于某些消极行为,如逃避工作、陷害同事或者不配合别人的工作。由于这些行为,团队在整体上会产生负面情绪。这些负面情绪又会破坏团队协作,降低群体绩效,尤其是当团队成员间存在大量负面的非语言沟通时。

9.3.3 群体属性 3: 地位

地位 (status) 指的是他人对群体或群体成员的位置或层级进行的一种社会界定。它渗透到社会的各个角落。即使是最小的群体也会形成一系列角色、权利和仪式来区分其成员。当个体感到对自己地位的看法与其他人对自己地位的看法存在差异时,地位会成为一个重要的激励因素,而且会产生明显的行为后果。

什么决定地位? 根据**地位特征理论 (status characteristics theory)**,地位主要有以下三个来源^[38]:

1. 驾驭他人的权力。能够控制结果的人通常会被认为具有更高的地位,因为他们有可能控制该群体的资源。
2. 对群体目标做出贡献的能力。那些对群体的成功具有重要贡献的人通常有更高的地位。一些人认为 NBA 球星科比·布莱恩特在球队决策方面比他的教练更有发言权(虽然还达不到科比希望的程度!)
3. 个人特征。那些具有群体所看重的个人特征(如相貌出众、聪明、有钱或者个性友善)的人,其地位通常高于那些拥有较少此类特征的人。

地位与规范 研究表明,地位对群体规范的作用以及从众压力有一些有趣的影响。与其他成员相比,地位较高的群体成员常常享有比其他成员更大的自由来偏离群体规范。^[39]医生会拒绝接受级别较低的保险公司员工所做的行政决定。^[40]地位高的成员比地位低的成员更能抵制从众压力。如果一名成员很受群体器重,而他又不需要或不在乎群体给他提供的社会性奖励,他就很有可能漠视从众规范。^[41]研究表明,将高地位的成员引入群体可能会提高群体的绩效,但作用是有限的,或许因为他们可能带来一些反生产的规范。^[42]

地位和群体互动 在群体中,地位高的人往往更加果断。^[43]他们经常发言,经常批评别人,要求也更多,还会经常打断别人。但是,地位差异实际上妨碍了群体的创造力以及观点和意见的“百花齐放”,因为地位低的成员参与集体讨论的积极性较低。当地位低的成员提出对群体有帮助的专门技术和见解时,它们可能不会被充分利用,这样就会降低群体的整体绩效。

地位的不平等 让群体成员认为本群体的地位层级是平等的,这一点至关重要。

如果成员觉得群体中存在地位的不平等,就会引起群体内的失衡,并导致他们采取各种各样的措施来纠正这种失衡。群体内的层级可能会在那些处于权力底层的人中引起不满。群体内部巨大的地位差异,与较低的个人绩效、较差的健康状况以及更强的离职意愿相关。^[44]

群体内通常有获得一致认可的地位标准,因此,对群体成员的地位层级常常会达成高度共识。占据社交网络中心职位的管理者通常会被下属视为地位较高的人,而该职位对组织的运行有着更大的影响力。^[45]组织通常会根据排名以及谁有权获取所需资源,来形成一个非正式的地位顺序。^[46]当人们从一个群体转入另一个群体时,由于群体的地位标准不同,或者群体成员具有不同类型的背景,他们可能会遇到冲突的情况。例如,公司管理者可能把个人收入或公司发展速度作为衡量个人地位的决定因素;政府官员的标准则可能是自己手里掌握的预算规模;蓝领工人的标准可能是资历。不同的文化在赋予个人地位时也有不同的标准。如果群体由不同类型的个体组成,或者不同类型的群体必须相互依赖,那么当群体试图协调不同的地位层级时,地位差异就可能会引发冲突。如同我们将在第 10 章中看到的那样,当管理者让来自本组织不同职能领域的员工组成工作团队时,地位可能会成为一个突出的问题。

地位和污名化 很明显,你的地位会影响别人对你的认知方式,而与你相关的人所处的地位也会影响他人对你的看法。研究表明,受到污名化的人会把自己的污点“传染”给其他人。这种“污名连带”效应会导致人们对那些与被污名化者相关的人产生消极的看法和评价,即便这种关联是短暂的或者纯属巧合。例如,男性在等候室等待工作面试的时候,如果旁边坐的是个肥胖的女人,那么别人就会觉得他能力不足。另一项研究观察了与肥胖者产生关联可能会带来的影响,该研究发现,即便告知旁观者目标人和他旁边超重的人没有关系,目标人还是会因为受牵连而被贬低。^[47]

与被污名化的人相关联会破坏一个人的声誉,与高地位的人相关联则会产生相反的结果。对目标对象来说,重要的不是实际关系,只要让人们感觉他与地位显赫的人之间存在关系,就足以使他获得更好的声誉。^[48]尽管这听起来很不公平,并且确实也不公平,但乔治·华盛顿似乎一语中的,他鼓励人们,“你若爱惜自身的名誉,就请结交品行高尚的人;宁可茕茕孑立,也不同流合污”。

9.3.4 群体属性 4: 规模

群体规模是否会影响该群体的整体行为?回答是肯定的。但是其效果取决于你所关注的因变量。成员达到 12 个或以上的群体,擅长获取多种多样的投入。如果目标是寻求事实,则规模较大的群体更有效。7 人左右的较小的群体更善于利用这些投入来实现一定的结果。

与群体规模有关的一项重要发现是**社会惰化**(social loafing)现象。社会惰化指的是个体在群体中工作时不如单独工作时那么努力的倾向。^[49]这一发现直接质疑了这种逻辑:群体的整体生产率至少等于成员个体的生产率之和。

团队精神是否会激励员工努力工作,从而提高群体的整体生产率?20 世纪 20 年代末,德国心理学家马克斯·瑞格尔曼(Max Ringelmann)比较了拔河实验中的个人绩效和群体绩效。^[50]他最初预计,3 个人一起拔河的拉力是一个人单独拔河时的 3 倍,8 个人一起拔河的拉力是一个人单独拔河时的 8 倍。但平均来看,一个人单独拔河产

生 63 千克力, 在 3 人组成的群体中, 个人拉力降到 53 千克力, 在 8 人组成的群体中, 个人拉力降到 31 千克力。

有研究者利用类似的任务重复了瑞格尔曼的研究, 这些重复研究基本上支持了瑞格尔曼的发现。^[51]随着群体规模增大, 群体绩效也会增加, 但新成员的补充却降低了生产率方面的收益。从总体生产率来讲, 4 人群体大于 3 人群体, 但随着群体规模变大, 每个群体成员的生产率水平却降低了。

是什么原因导致了社会惰化效应? 一种可能是, 群体成员认为其他成员没有尽到应尽的职责。如果你觉得别人是懒惰或无能的, 你就可能会降低自己的努力程度, 这样你才会觉得公平。但如果只是不做贡献的话, 还不足以被贴上“搭便车”的标签。对群体而言, 真正社会惰化的人会以一种剥削的方式, 从其他团队成员那里获利。^[52]对社会惰化的另一种解释是责任分散。由于群体活动的结果无法归因到某个具体成员身上, 因此个人投入与群体产出之间的关系就变得模糊不清。在这种情况下, 个体可能会试图成为一个“搭便车者”——趁机搭上群体努力的便车而不用自己花费太大力气。这对组织行为学具有重要意义。当管理者希望借助群体的力量来提升工作士气和团队精神时, 他们必须能够识别个体的努力程度。如果做不到这一点, 管理者就需要在员工满意度的提高和生产率的下降之间做出取舍。^[53]

社会惰化在西方国家似乎更为普遍。它符合个人主义文化, 比如美国和加拿大, 都是以自我利益为主。但社会惰化并不符合集体主义社会的价值观, 因为在这些国家中, 个人以群体目标为动机。在研究并对比了美国、中国和以色列的员工后发现, 中国和以色列 (都是集体主义社会) 的员工没有表现出社会惰化的倾向, 在群体中工作比独自工作表现更好。

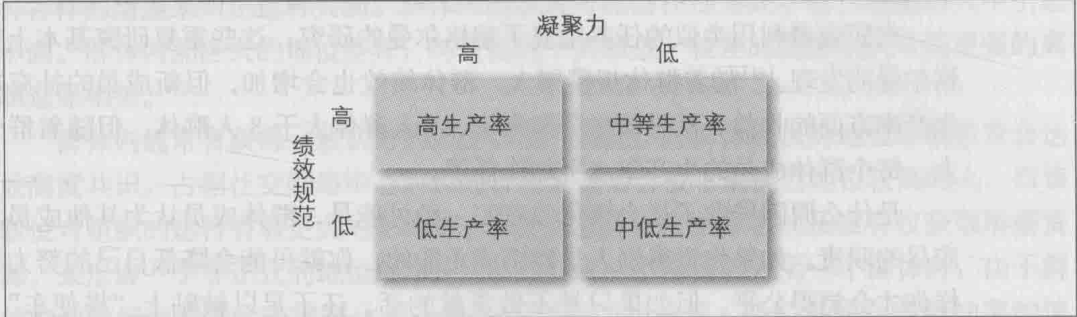
最近有研究表明, 个人的职业道德感越强, 就越不可能产生社会惰化。^[54]防止社会惰化的方法有以下几种: (1) 设立群体目标, 使群体为之共同努力; (2) 增加群体间的竞争, 使各群体更关注自己的绩效; (3) 开展同事评估, 让每个人对其他成员的贡献进行评价; (4) 挑选愿意在群体中工作、拥有较高积极性的成员; (5) 如果可以的话, 群体奖励在一定程度上按照每个成员的独特贡献来制定。^[55]尽管上述任何一种方法都不是避免社会惰化的灵丹妙药, 但它们应该可以使社会惰化的影响最小化。

9.3.5 群体属性 5: 凝聚力

不同的群体具有不同程度的**凝聚力** (cohesiveness)。凝聚力指的是成员之间相互吸引以及愿意留在该群体中的程度。有些工作群体的凝聚力高, 原因可能是成员之间合作了很长时间, 或者是群体的小规模促进了高度的互动, 或者是外界威胁使得群体成员紧密团结起来。

凝聚力影响群体的生产率。研究一致表明, 凝聚力与生产率的关系取决于群体中与绩效有关的规范。^[56]如果这些绩效规范要求很高 (如高产出、高工作质量、与群体外的人保持良好的协作关系), 那么高凝聚力群体的生产率就会高于低凝聚力群体; 但如果凝聚力高而绩效规范要求很低, 生产率就会下降。如果群体凝聚力低, 但绩效规范要求很高, 则群体生产率也会较高, 但不如凝聚力高且绩效规范要求也高的群体; 如果群体凝聚力低, 而且绩效规范要求也低, 则生产率可能处于中低水平。图表 9—5 呈现了这些结论。

图表 9—5 群体凝聚力、绩效规范和生产率的关系



为了增强群体凝聚力，你可以遵循以下几点建议：(1) 缩小群体规模；(2) 鼓励对群体目标的认同；(3) 增加群体成员在一起的时间；(4) 提高群体的地位，让人们觉得成为该群体的成员并不容易；(5) 鼓励与其他群体的竞争；(6) 奖励群体而不是成员个体；(7) 使该群体拥有单独的物理空间。^[57]

9.3.6 群体属性 6：多样性

我们要讨论的群体的最后一种属性是群体成员的**多样性** (diversity)，也就是群体成员在多大程度上相似或彼此不同。关于多样性如何影响群体绩效的研究有很多。其中一些关注文化多样性，另一些则关注种族、性别和其他差异。总体而言，这些研究

国际组织行为学

打造高效的全球虚拟团队

拥有一个成员遍布世界各地的团队，这在以前看来是不可能的，但如今，虚拟团队已经变得相对普及。某些团队的成员从未有过面对面的交流，而是通过电子邮件、电话以及 Skype 这样的视频会议工具来完成所有工作。

尽管全球虚拟团队面临一些挑战，比如确保协调顺畅、建立互信以及克服交流中的文化差异，但同样面临机遇。许多公司通过组建这样的团队来确保最合格的人可以被安排到最重要的项目中去。

除了提供先进的技术来促进交流，组织还可以通过多种举措来帮助全球虚拟团队成功运转，包括确保有足够的时间做准备工作，比如设置目标、规划团队战略，并持续不断地分析团队任务。除了这些准备工作外，还要确保这些任务只有通过交流和协作才能完成，确保团队中的每个成员都清楚彼此的能力和角色。

如果你身处全球虚拟团队中，请注意，不同文化背景的人做决策的方式是不同的。例如，美国的管理者更愿意收集他人的意见然后迅速执行决策，而瑞典的管理者则倾向于达成共识，虽然过程漫长，但最终的决策可以得到更多人的认同。在法国，争论和冲突被视为良好决策的一部分。因此，组织和员工都要认识到，为了实现高效，全球虚拟团队往往需要制定与传统团队不同的策略。

资料来源：E. Meyer, "The Four Keys to Success with Virtual Teams," *Forbes* (August 19, 2010), downloaded on May 31, 2013, from www.forbes.com; and M. T. Maynard, J. E. Mathieu, T. L. Rapp, and L. L. Gibson, "Something(s) Old and Something(s) New: Modeling Drivers of Global Virtual Team Effectiveness," *Journal of Organizational Behavior* 33 (2012), pp. 342–365.

发现群体多样性既会造成损失也能带来好处。

多样性似乎会增加群体内的冲突，尤其是在群体的早期阶段，这常常会降低群体士气，使更多的人退出群体。一项研究对比了多元文化的群体（成员来自不同国家）和同源文化的群体。在野外生存训练中（和本章末体验练习中的生存训练类似），两个群体表现相当，但多元化群体的满意度和凝聚力较低，产生的冲突更多。^[58]另一项研究调查了任职时间的差异对工程研发团队绩效的影响。^[59]当大多数成员的资历都差不多时，绩效很高；资历的差异加剧后，绩效下降。但这里有一个重要的限定条件：如果在人力资源管理方面做出有效的安排，以团队为导向，那么较高的资历多样性与较低的绩效没有关系。若团队成员在价值观或意见上存在差异的话，团队就会经历更多的冲突。但如果团队领导能够使成员把注意力集中到当前的任务上，并鼓励团队学习的话，就可以减少此类冲突，增加对团队问题的讨论。^[60]即便是在有创造力的团队中，多样性也有可能对绩效产生不利影响，适当的组织支持和领导可以解决这样的问题。

随着时间的推移，如果能够克服最初的冲突，那么在文化和人口统计学特征方面有多多样性的群体可能会表现得更好。这是为什么呢？

表层多样性——能够观察到的特点，如国籍、种族、性别——会提醒人们深层多样性存在的可能，比如态度、价值观、观点。一位研究人员认为，“单单是你所看到的多样性，比如一个人的种族或性别，实际上就已经向团队发出了内部意见有可能会不一致的信号”。^[61]尽管这些差异会导致冲突，但它们给团队提供了一个机会，以独特的方式解决问题。

一项针对陪审团行为的研究发现，多样性显著的陪审团慎重考虑的时间可能更长，分享的信息更多，讨论证据时犯的事实错误更少。针对 MBA 学生群体的两项研究发现，即便是在不具备深层多样性的情况下，表层多样性也可以使团队更加开放。这个时候，表层多样性对团队成员来说可能是一种暗示，他们会下意识地让自己的思想和观点更加开放。^[62]

多样性对组织的影响是复杂的。在较短的时间内置身于一个多样化的群体是件很困难的事。然而，如果成员能够调解冲突，随着时间的推移，多样性可能会帮助他们变得更加开放、更有创造力、做得更好。但积极的效果可能不太明显。正如一项评论指出的，“基于现有的研究，多样性对商业的影响（可论证的财务方面的结果）很难得到支持”。^[63]

断裂带 多样化团队可能存在的一个负面作用就是**断裂带**（faultlines），尤其是那些具有表层多样性特征的团队，也就是说，群体由于某些可见的差异（性别、种族、年龄、工作经验、受教育程度）而分裂成两个或两个以上的小团体。

例如，团队 A 由三男三女组成。三位男性的工作经验和营销方面的背景类似，三位女性有相似的工作经验和金融方面的背景。团队 B 同样由三男三女组成，但每个人的经验和背景都不一样。其中两位男性经验相对丰富，另一位男性经验较少。一位女性在公司已经工作了几年，另外两位女性则是新来的。此外，团队 B 中，两位男性和一位女性具有营销方面的背景，剩下的一位男性和两位女性具有金融方面的背景。因此，团队 A 可能会因为男女性别差异而被分为两个小团体，但在团队 B 中不太可能出现这样的状况。

针对断裂带的研究表明,这种分裂通常会给团队运作和绩效带来不利影响。小团体之间可能会出现竞争,这浪费了原本用于完成核心任务的时间,进而损害团队绩效。存在小团体的团队学习速度慢,会制定更多有风险的决策,创造力低,冲突更严重。小团体之间不太可能相互信任。最后,如果存在断裂带的话,虽然团队整体的满意度较低,但小团体内部的满意度通常比较高。^[64]

断裂带有积极的方面吗?一项研究表明,在强调结果的组织文化中,基于不同技能、知识、专业而产生的断裂带可以是有益的。为什么?结果导向型的文化会使人们把注意力集中到对公司重要的事情上来,而不是关注由于小团体而产生的问题。^[65]另一项研究表明,如果团队成员角色交叉,并且团队有一个共同为之努力的目标,基于性别和教育专业的断裂带所产生的问题就会被抵消。在这些策略的共同作用下,不同小团体的成员被迫协作,把精力集中到完成目标上,进而超越断裂带造成的界限。^[66]

总的来说,虽然针对断裂带的研究表明群体的多样性是一把潜在的双刃剑,但最近的研究发现,只要运用得当,它可以作为一种战略来提高组织绩效。

9.4 群体决策

长期以来,北美和其他许多国家的法律体系坚持的一个基本信念是:两人的智慧胜于一人。这一点在陪审团制度中表现得最为明显。如今,组织中的许多决策是由群体、团队或委员会做出的。在这一节,我们将讨论群体决策。^[67]

9.4.1 群体决策和个体决策

群体决策在组织中的应用范围很广,但这是否意味着群体做出的决策必定优于个体做出的决策?这个问题的答案取决于很多因素。我们首先来看群体决策的利与弊。

群体决策的优点 群体可以提供更全面、更完整的信息和知识。通过综合多个个体的资源,群体给决策过程输入了更多的信息。群体决策能增加观点的多样性。这就为考虑和讨论多种方法和方案提供了机会。最后,群体提高了决策的被接受程度。如果群体成员参与决策过程中,他们更有可能热情地支持该决策,并鼓励别人也接受它。

群体决策的缺点 群体决策很耗费时间,因为群体通常需要更多的时间来获得解决方案。群体内部存在从众压力。群体成员希望被群体接受和重视,这可能会导致不同意见受到明显压制。群体讨论可能会由一个人或少数几个人控制局面。如果这个(些)人具有中等或偏下的能力,则会削弱该群体的总体绩效。最后,群体决策可能会因为责任不明确而导致效果不佳。对个人决策来说,谁该承担责任显而易见。但在群体决策中,任何成员的责任都被减轻了。

效果与效率 到底是群体决策还是个体决策更有效?这取决于你如何界定效果。就准确性而言,群体中判断最准确的成员所做出的决策通常要比群体决策更加准确,而群体决策通常比群体中普通成员所做出的决策更加准确。^[68]但就速度而言,个体决策更胜一筹。如果你认为创造力很重要,那么群体决策往往比个人决策更有效。如果你的标准是最终方案的被接受程度,那么群体决策是首选。^[69]

不过,在考察决策效果的同时,不能不考虑决策效率。就效率这一点来说,个体决策几乎总是胜过群体决策。当然,也存在例外情况。例如,如果在进行一项决策时需要了解多方面的信息,那么单个决策者就要花大量时间来查阅资料和向别人咨询。一般情况下,群体不如个体效率高。因此,在决定是否采用群体决策时,应该权衡一下群体决策在效果上的优势能否超过它在效率上的损失。

小结 总体来看,在决策过程的许多步骤中,群体是一种出色的工具,它在信息收集的深度和广度上有很大优势。如果群体成员来自不同的背景,那么他们应当能想出更多的办法,做出更深刻的分析。当最终方案制定出来后,会获得群体内更多成员的支持和执行。不过,群体决策的这些优势可能被一些不利因素所抵消。例如,群体决策很耗费时间,容易引发内部冲突,令群体成员感到从众压力。因此,在某些情况下,个体决策要优于群体决策。

9.4.2 群体思维和群体偏移

群体决策的两种副产品可能会影响到群体客观评估各种选择方案和制定高质量解决方案的能力。

第一种是**群体思维**(groupthink)。它与群体规范有关,指的是群体中的从众压力使得该群体难以批判性地评估那些不同寻常的、由少数派提出的或者不受欢迎的观点。群体思维是一种影响了许多群体的弊病,它会严重影响到群体绩效。第二种副产品是**群体偏移**(groupshift),它指的是群体成员在讨论备选方案和制定决策时往往会放大自己最初的立场或观点。在某些情况下,谨慎态度占据上风,形成保守偏移。但更多的时候,群体会出现冒险偏移。接下来,我们将详细地介绍这两种现象。

群体思维 你是否有过这样的经历:在会议中、课堂上或非正式群体中,你很想表达自己的看法,但最终还是放弃了?之所以这样做,原因之一可能是害羞,但也可能是群体思维所致。它一般发生在群体成员热衷于保持一致意见的情况下,这种一致性规范妨碍了群体采取行动来客观评估各种备选方案,而不同寻常的、由少数派提出的或者不受欢迎的观点更是难以充分表达。由于群体压力,个体的心理效率、现实检验以及道德判断会被削弱。^[70]

群体思维往往表现出以下症状:

1. 如果存在与群体成员做出的假设截然相反的意见或事实,群体成员会对它们进行合理化。无论证据与他们的基本假设之间有多大的矛盾,他们都会如此行事。
2. 如果有人怀疑群体的共同观点,或者对大部分群体成员支持的选择方案提出质疑,那么群体成员会对他们施加压力。
3. 那些持有怀疑态度或不同看法的人,往往通过保持沉默,甚至在心中尽量弱化自己看法的重要性,来避免与群体观点不一致。
4. 存在一种无异议错觉。如果某个人不说话,大家往往认为他默认了这一看法。缺席也会被视为赞成。^[71]

群体思维现象似乎与阿希从那个实验中得出的结论相符。如果个体的观点与绝大多数群体成员不一致,在群体压力下,他就可能会屈从或退缩,或者调整自己的真实情感或内心信念。作为群体的一员,我们发现自己更乐意与群体保持一致,即成为群

体中积极的一分子,而不是成为干扰力量,即使这种干扰力量对于改善群体决策效果十分必要。注重绩效多于学习的群体更容易成为群体思维的受害者,他们会抑制那些与多数人不一致的观点。^[72]

群体思维会影响到所有群体吗?事实证明,并不是这样。当存在以下三个特点时,群体思维最容易出现:明确的群体认同感;成员愿意维护群体的正面形象;成员觉得群体的正面形象受到严重威胁。^[73]可见,与其说群体思维是一种使持异议者屈从的机制,不如说它是群体维护其正面形象的工具。^[74]一项研究表明,那些受群体思维影响的人对他们的行动方针更有信心。与那些对自己的行动方针保持质疑的群体相比,对自身行动方针的正确性过度自信的群体更有可能压制异议,鼓励从众行为。

管理者可以采取哪些措施来尽量弱化群体思维呢?^[75]首先,他们可以监控群体规模。随着群体规模的增加,成员会变得越来越畏缩和犹豫。尽管没有一个确切的数字可以作为群体思维的分水岭,但是当群体超过10人时,个体可能会感觉到更少的个人责任。其次,管理者应该鼓励群体的领导者扮演公正无私的角色。领导者应该积极地从所有成员那里听取意见,避免只表达他们自己的想法,尤其是在讨论的初期。另外,管理者可以任命一名群体成员扮演“吹毛求疵者”。这名成员的角色是对大部分成员所持的立场公开提出质疑,并提出不同的观点。第四个建议是,管理者可以利用各种练习来刺激群体成员在既不会威胁到群体又不会强化群体身份保护的情况下积极讨论各种大相径庭的备选方案。其中一项练习是让群体成员推迟谈论一项决策可能会带来的效果,从而使他们一开始就关注该决策所包含的危险或风险。要求成员首先关注一项备选方案的负面影响,这有可能使群体减少对不同观点和意见的抑制,从而做出客观评估。

群体偏移或群体极化 群体决策与群体成员的个人决策之间存在差异。^[76]在群体讨论中往往会出现这种现象:群体讨论使群体成员最初持有的立场迈向更极端的方向。保守的立场会变得更为保守,激进的观点会变得更为冒险。群体讨论往往会放大群体的最初观点。

事实上,群体偏移或群体极化可以看作群体思维的一种特殊形式。该群体的决策反映了在群体讨论中形成的主要决策规范。群体做出的决策是偏向更加谨慎还是更加冒险,这取决于该群体在讨论之前就已经确定的主导规范。

人们对群体极化产生的原因有着多种解释。^[77]有些学者认为,在群体讨论中成员之间越来越熟悉,随着相处变得融洽,他们更愿意以极端的方式表达自己最初的立场。另一种看法是,群体决策分散了责任。群体决策使得任何人都不必最终独自承担后果,所以他们更为冒险。人们采取极端立场也有可能是因为他们想要展示自己与外群体不同。^[78]处于政治和社会运动边缘的人采取越来越极端的立场仅仅是为了证明他们真正致力于这项事业,而那些更为谨慎的人则会采取温和的立场以表明自己有多么明智。

关于群体偏移的研究发现对我们有什么意义?我们应该认识到,群体决策容易放大每个群体成员最初的立场,使成员更倾向于冒险;群体决策究竟是朝更保守还是更冒险的方向偏移,取决于群体成员在讨论前的倾向性。

我们已经讨论了群体决策及其优缺点,现在我们要讨论群体决策技术。这些技术

可以减少群体决策的一些负面因素。

9.4.3 群体决策技术

群体决策最常见的形式就是组成**互动群体** (interacting groups)。采用这种形式时,成员之间面对面进行交流,依赖言语和非言语互动相互沟通。不过,我们在讨论群体思维时已经指出,互动群体为了使成员达成一致意见,常常会对成员施加压力。头脑风暴、名义小组技术、电子会议也是一些很有效的办法,它们能够减少传统的互动群体方式所固有的一些问题。

头脑风暴 (brainstorming) 旨在克服互动群体中会抑制创造力的从众压力。^[79] 它鼓励成员提出各种备选方案,不允许对这些创意提出批评。在一次典型的头脑风暴讨论中,6~12人围坐在一张桌子旁。一个群体领导者用清楚明了的语言讲明问题,让所有参与者都有清晰的了解。然后,在规定的时间内让大家自由发言,尽可能想出各种解决问题的方案。为了鼓励成员打破常规,任何人都不得对方案提出批评,无论提议多么稀奇古怪,所有的想法都会被记录下来,以便随后进行讨论和分析。

头脑风暴确实会产生许多创意,但并不见得是一种很有效率的方式。研究一致表明,单独思考的个体会比利用头脑风暴讨论的群体产生更多的创意。为什么?其中一个原因是生产阻滞 (production blocking)。换句话说,当群体中的成员正在思考时,会有很多成员在一旁说话,这阻碍了思考过程,最终妨碍成员的创意分享。^[80] 接下来要提到的两种技术比头脑风暴更好一些,会帮助群体获得更好的解决方案。^[81]

名义小组技术 (nominal group technique) 指的是,在决策过程中对群体成员的讨论或人际沟通进行限定,这就是“名义”一词的来历。与召开传统会议一样,群体成员都要出席会议,但成员首先进行单独决策。具体来说,在一个群体领导者提出一个问题之后,该群体采取以下几个步骤:

1. 在群体讨论之前,每个成员单独写下自己对解决该问题的创意。
2. 这个沉默阶段结束后,每个成员向群体提交自己的一个创意。在所有成员的所有创意都被提交和记录之前,不允许成员们进行讨论。
3. 群体开始讨论每种创意,对它们进行阐述和评估。
4. 每个成员都不出声,独自对这些创意进行排序,排名最高的那个创意将决定最终的解决方案。

名义小组技术的主要优点是,它让群体成员正式参加会议,但又不像互动群体那样限制个人的独立思维。研究总体表明,名义小组群体优于头脑风暴群体。^[82]

每种群体决策技术各有优势与劣势。选择哪一种方法取决于你所强调的标准以及对成本与效益的权衡。如图表9—6所示,互动群体有利于实现成员对决策方案的认同,头脑风暴可以激发群体凝聚力,名义小组技术可以用较小的成本获取大量的想法。

图表 9—6 群体效果评估

效果指标	群体类型			
	互动群体	头脑风暴	名义小组技术	电子会议
观点的数量	低	中	高	高
社会压力	高	低	中	低
资金成本	低	低	低	高
决策速度	中	中	中	中
任务导向	低	高	高	高
潜在的人际冲突	高	低	中	低
对决策结果的承诺	高	不适用	中	中
群体凝聚力	高	高	中	低

9.5 本章小结

通过对群体的讨论，我们可以得到以下几点结论。第一，通过建立对与错的标准、规范可以控制行为。特定群体中的规范可以帮助管理者理解其成员的行为。第二，地位不平等会带来挫败感，并且对生产率和员工留在组织中的意愿造成负面影响。第三，规模对群体绩效的影响取决于任务的类型。群体规模越大，满意度可能越低。第四，凝聚力可能会影响群体的生产率，这取决于群体中与绩效相关的规范。第五，多样性对群体绩效的影响好坏参半，既有研究表明多样性有利于提高绩效，也有研究表明多样性不利于绩效。第六，角色冲突与工作压力和工作不满意相关。^[83]最后，人们通常更愿意与和自己有同等地位或高于自己地位的人交流，而不是与比自己地位低的人交流。^[84]下一章我们将更深入地探讨其中几个结论。

9.6 对管理者的启示

- 无论是员工还是管理者，他们对员工的工作都会有自己的认知，双方在这一认知上的一致性会影响管理者对员工有效性的评价。因此要确保员工完全理解自己的工作角色，这样才能更准确地评估他们的绩效。
- 如果群体规范鼓励和支持高产出，那么可以预测，该群体中的个人绩效要高得多。如果群体规范鼓励反社会行为，个人就有可能在工作中采取偏差行为。
- 注意你所建立的群体中员工的地位层级。因为地位低的人较少参与小组讨论，地位高的那些人可能会压制地位低的成员的贡献，影响他们的潜力发挥。
- 组建工作团队时，如果是为了发现事实，就使用规模较大的团队，如果是为了执行任务，就使用较小规模的团队。在创建较大规模团队时，要有衡量个人绩效的标准。
- 为了提高员工的满意度，要努力确保你对员工角色的认知与员工对自身角色的认知是一致的。

观点碰撞

独自工作的时候更有创造力

正方

我知道现在流行群体合作。如今企业都在拆除办公室里的隔断,为的是营造出更加开放、协作的环境。“自我管理群体”逐渐取代传统的中层管理者。大学生要无休止地参与群体项目,就连很小的孩子都要在小组中学习。

我也知道群体合作为什么流行。因为他们觉得,如今的工作已经复杂到一个人无法单独完成的地步。群体更善于集思广益,也更善于为复杂的问题提出创造性的解决方案。群体可以创造出更高的认同感和满足感——只要群体成员有凝聚力并相互信任。

但是,你有10个这样的群体,我就能给你20个具备同样能力的个人,只要是独自一人,他们就能提出更好的解决方案。想想达·芬奇、牛顿、毕加索这样的天才,或者更近的,苹果的联合创始人史蒂夫·沃兹尼亚克。他们都是内向的人,愿意独自闷头工作。沃兹尼亚克说:“我给你的建议你可能很难接受。我的建议就是:独自工作……既不要在某个委员会中,也不要再在某个群体里。”

讲完名人轶事,有研究表明,群体的确会扼杀创造力。一项研究发现,享有个人隐私且不受他人打扰的计算机程序员比那些被迫开放协作的程序员表现得更优秀。或者考虑一下心理学家阿德里安·弗恩海姆(Adrian Furnham)从研究中得出的结论:“利用群体头脑风暴的商业人士准是疯了。”群体中的人很容易偷懒,并且不敢表达任何可能让自己听起来愚蠢的想法。但独自工作的时候,这些问题都不存在。

因此,我们应该听取毕加索的忠告:“伟大的作品都是在孤独中完成的。”

反方

某些情况下,群体可能会阻碍创造力的发展和进步,这一点我承认,但如果是适宜的条件下,群体确实比个人更善于提出新颖的解决方案。在群体中,你可以通过很多方法提高创造力,比如,使用名义小组技术这样的策略,不需要面对面就可以通过电子技术生成新想法,并确保在汇集所有的想法之前,个人不会随意评判他人的想法。

问题的实质是,如今的问题过于复杂,仅凭个人是无法有效解决的。想想NASA发射到火星上收集数据的探测器。这样的成就只能通过群体实现,一个人是做不到的。史蒂夫·沃兹尼亚克也是因为与史蒂夫·乔布斯的合作,才创造出苹果公司。

此外,最具影响力的研究都是由学术科研群体而非个人完成的。事实上,如果你去看一看近来的诺贝尔奖得主,无论是在经济、物理还是化学领域,大部分学者都是通过合作才取得了研究成果。

所以,如果你需要的是创造力,人多智广是必然的选择。

资料来源:S. Cain, “The Rise of the New Groupthink,” *The New York Times* (January 15, 2012), pp. 1, 6; and C. Faure, “Beyond Brainstorming: Effects of Different Group Procedures on Selection of Ideas and Satisfaction with the Process,” *Journal of Creative Behavior* 38 (2004), pp. 13–34.

复习题

1. 给群体下定义, 并指出有哪些不同类型的群体。
2. 群体发展的五个阶段是什么?
3. 角色要求在不同情境中会改变吗? 如果会, 怎么变?
4. 群体规范和地位是如何影响个体行为的?
5. 群体规模是如何影响群体绩效的?
6. 高凝聚力群体的利弊是什么?
7. 群体多样性对群体有效性有何影响?
8. 群体决策 (与个体决策相比) 有何优劣?
9. 互动群体、头脑风暴、名义小组技术都有什么效果?

体验练习

荒野求生: 抱团还是单干?

你是一个徒步旅行队的成员。到达营地后的第一天, 你决定在日落时分独自远足片刻。你很兴奋, 走了几英里后决定返回营地。但在返回途中, 你发现自己迷路了。你大声呼救, 却无济于事。现在天黑了, 你越来越冷。

你的任务

不要与团队中的其他人交流, 阅读以下场景并选出最佳答案。将你的答案记录在一张纸上。10 分钟内答完以下 10 题。

1. 你决定做的第一件事是生火。因为你没有火柴, 所以只能采用钻木取火的方法。什么是钻木取火?
 - a. 双手持一根干燥柔软的木棒, 钻一块质地柔软的生木板
 - b. 双手持一根质地柔软的生木棍, 钻一块硬木板
 - c. 用一根笔直的木棍快速地来回摩擦一棵枯树
 - d. 用两根棍子 (一个做弓, 一个做钻) 敲击生出火花
2. 你突然想到, 你还可以用火来发送求救信号。你如何用火堆来发送国际求救信号?
 - a. 点燃 2 个火堆
 - b. 点燃 4 个火堆, 组成一个正方形
 - c. 点燃 4 个火堆, 组成一个十字
 - d. 点燃 3 个火堆, 排成一条线
3. 你觉得很渴, 于是拿出背包里的金属茶杯到附近的小溪中盛了些水。应该将这杯水煮沸多久?
 - a. 15 分钟
 - b. 几秒钟
 - c. 1 分钟
 - d. 取决于海拔高度
4. 你现在非常饿, 所以你决定吃掉那些看起来似乎可以食用的浆果。你将如何进行可食性测试?
 - a. 测试前两个小时不吃东西
 - b. 如果这种植物刺痛了你的嘴唇, 那么用舌头覆盖患处 15 分钟, 确定刺痛感确实存在

- c. 先吃一点, 如果两小时后没有不良反应, 那就吃掉半杯浆果, 再看反应如何
- d. 将这种植物的每一部分分离, 然后逐一吃掉
5. 接着, 你决定建一个避难场所过夜, 在选择地点时, 哪一点不需要考虑?
 - a. 那里必须有建造避难场所的材料
 - b. 那里必须没有昆虫、爬行动物, 以及有毒植物
 - c. 那里必须足够大, 有足够平坦的空间, 这样你能舒服地躺下
 - d. 必须在山坡上, 这样你才能向救援者发出求救信号, 并留意周围环境
6. 在你建立的避难场所中, 你发现一只蜘蛛。你从一位徒步驴友那里听说, 这个地区有黑寡妇蜘蛛。如何鉴别这是不是黑寡妇蜘蛛?
 - a. 它的头部和腹部是黑色的; 胸腔是红色的
 - b. 它会被光吸引
 - c. 它会避开光线
 - d. 通体黑色, 雌性的腹部有红色或橙色标记
7. 睡了一会儿, 你注意到夜空开始放晴, 所以你决定找一找回大本营的路。你觉得自己应该向北走, 可以用北极星导航。你如何定位北极星?
 - a. 尽可能高举你的右手, 看食指和中指之间的位置
 - b. 找到天狼星, 然后往上找到 60 度偏右的位置
 - c. 找到北斗七星, 然后沿着勺子尾端连成的线寻找
 - d. 沿着猎户座腰带连成的线寻找
8. 你遇到一条激流。最好用哪种方法穿过?
 - a. 找到沙洲下游的某一处, 这里的水流相对缓慢
 - b. 建一座桥
 - c. 找一个岩石比较多的区域, 因为这里水浅, 可以找到手扶或者踩踏的地方
 - d. 找到水流分叉处的平坦河道
9. 步行大约一个小时后, 你发现衣服上有几只蜘蛛。你感觉不到任何疼痛, 但你知道有些蜘蛛的叮咬是无痛的。以下哪种蜘蛛的叮咬是无痛的?
 - a. 黑寡妇蜘蛛
 - b. 隐居褐蛛
 - c. 狼蛛
 - d. 盲蜘蛛 (长脚盲蛛)
10. 你决定吃一些昆虫。以下哪种昆虫不应该吃?
 - a. 会咬人的虫子
 - b. 毛毛虫以及有刺激气味的昆虫
 - c. 有毛或色彩鲜艳的
 - d. 上述所有

小组任务

5~6 人分为一组。现在想象一下, 整个小组都走失了。先写下你自己的答案, 然后小组集体讨论, 达成共识。将组内商议后得出的答案写在之前的那张纸上。在 20 分钟内完成。

计算得分

老师会提供正确答案, 这些答案都是经过专家审定的。得到正确答案后, 计算: (A) 你的个人得分; (B) 小组商议后的得分; (C) 小组成员的平均分; (D) 小组内的个人最高分。记下小组得分, 并在小组内讨论以确保分数的准确性。

- A. 你的个人得分是_____
- B. 小组商议后的得分是_____
- C. 小组成员的平均分是_____
- D. 小组内的个人最高分是_____

问题

1. 与你的个人得分(A)相比,小组表现(B)如何?
2. 与小组成员的平均分(C)相比,小组表现(B)如何?
3. 与小组内的个人最高分(C)相比,小组表现(B)如何?
4. 将你们组的结果与其他小组进行比较。哪些小组的得分(B)高于个人得分(A),在这些小组中,哪些小组高出的分数更多?
5. 根据实验结果,你对群体决策有效性有什么新认识?
6. 小组如何提高群体决策有效性?
7. 哪些情况可能导致小组表现不如组内个人最佳表现?

道德困境

社会惰化是不道德的吗?

正如我们在本章中讨论到的,社会惰化是群体工作的一个潜在缺点。研究表明,只要在群体中工作,不论任务类型如何——从拔河比赛到团队项目——大部分人都会比原先自己工作的时候少出力。有时候这些人被称作懒骨头,因为作为团队成员,他们没有承担自己的责任。

有时候,社会惰化会被忽视,因为勤劳的员工为了完成团队绩效目标,会把别人的工作也做完。但不管怎样,社会惰化确实是一个道德困境。

无论是课堂任务还是工作,身处群体中的我们大都有过社会惰化或消极怠工的经历。有时,连我们自己都可能会为社会惰化感到愧疚。我们在本章前面讨论过阻止社会惰化的一些方法,比如限制群体规模,确保每个人都有必须完成的任务,设立团队目标,提供“混合”奖励机制,使个人和团队都能得到相应的奖励。虽然这些策略也许可以防止社会惰化出现,但似乎在很多情况下,人们宁愿身边都是消极怠工的人,也不愿意想办法激励他们改善工作。管理者和员工必须确定,哪种程度的社会惰化是可以接受的。管理者必须明确,无论对团队还是个人而言,哪种程度的偷懒是可以原谅的,因为有些人不希望在毫无意义的会谈、绩效期望或者适得其反的工作中浪费时间。员工则必须明确,在社会惰化方面他们会如何自我约束,对工作团队中的社会惰化有多大的容忍度。

◆ 问题

1. 小组成员有没有道德上的义务向领导举报那些在工作中懒散的人?如果你所在的课堂项目小组中某个成员消极怠工,你会告诉老师吗?为什么?
2. 你认为社会惰化必然是偷懒行为(未能履行职责)吗?什么情况下偷懒行为无可厚非甚至是合理的?
3. 研究发现,社会惰化的情况在奉行个人主义的西方国家更加严重。你是否认为这意味着与亚洲相比,我们更应该容忍美国学生和员工的偷懒行为?

案例分析1

共识之灾

群体在做决策时往往会采纳大多数人的意见。所谓共识，也就是说大家都同意了，这样做决策似乎是种不错的方法。为了达成共识，群体中的成员必须共同协作，最终会产生更深的同志情谊和信任。此外，如果每个人都同意的话，大家会更加投入到共同的决策中。

然而，有时过分追求共识不利于群体的运作。想想美国政府在2012年年底面临的财政危机。为了减少不断膨胀的预算赤字，白宫和国会需要达成一项协议。然而，共和党人和民主党人坚持自己的政党路线，拒绝让步。许多人认为，最终达成的共识并不是理想的解决方案。公众对国会的支持率只有13%，国会不愿让步，这引发了公众的不满，而对共识的需求在一定程度上影响了群体的良好运作。

达成共识是否意味着决策一定是正确的？想想最近最高法院支持“奥巴马医改”的裁决。在裁决的过程中，人们普遍认为，法律强制美国公民购买医疗保险的行为是违宪的。最终这一共识被证明是错误的。

批评者认为，通过达成共识做决策，还不如使用其他方法，比如投票或者聘请专门的智囊团为领导出谋划策，然后由领导自己做出最终决策。批评者还认为，来自群体的压力很容易导致人的从众心理和趋同思维，因此，通过共识达成的决策只能说反对的人最少，但也谈不上喜欢。

◆ 问题

1. 通过达成共识做决策在群体中是一种好方法吗？为什么？
2. 你是否有过类似的经历——你所在的群体是通过达成共识来做决策的？你觉得这些决策的最终效果如何？
3. 马丁·路德·金曾宣称：“真正的领袖不会寻求共识，而是创造共识。”你觉得他说的这句话是什么意思？你同意吗？为什么？

资料来源：D. Leonhardt, “When the Crowd Isn’t Wise,” *The New York Times* (July 8, 2012), p. SR BW 4; and K. Jensen, “Consensus Is Poison! Who’s With Me?” *Forbes* (May 20, 2013), downloaded on May 30, 2013, from www.forbes.com.

案例分析2

对群体的投资

有时我们很容易忘记，人类与其他动物其实没什么不同。经济学家约翰·梅纳德·凯恩斯(John Maynard Keynes)在评论中指出：“很多时候，凭着一时的‘血性’，我们才能下决心采取积极行动，而这些决定带来的后果往往要在未来很长一段时间内才会逐渐显现——这种自发的冲动并非权衡利弊的结果，它会迫使我们立刻行动，而不是无动于衷。”

从集体层面来看，这种“血性”尤其危险。如果一只动物要跳崖，虽然断送的是自己的性命，但这种行为很有可能引发整个兽群都去跳崖。

也许你想知道，这和组织行为学有什么关系。事实上，“羊群效应”是耶鲁大学经济学家罗伯特·希勒(Robert Shiller)创造的一个术语，它与组织行为学的许多方面息息相关。例如，近期的房地产泡沫以及随之而来的持续不断的楼市崩盘。由于此前房价空前上涨，人们忽视了其中的风险。自住房房主和投资商急忙购买房产，因为其他人都在这么做。银行竞相提供贷款，几乎不对贷款者进行财务调查，因为其他银行都这么做。美国区域银行主管迈克尔·门克说：“银行都不想落后于人，因此每家银行都降低了贷款标准，谁都可以获得贷款。银行家就是这样，只能随大流。”

或者,想想脸书上市的案例。在铺天盖地的宣传下,投资商蜂拥而至购买脸书的股票。你不能怪他们——毕竟,这家公司最初的估价高达 1 040 亿美元。许多人预计,脸书上市之后市值会急剧上涨,因此投资者很快就能赚钱。一开始,这种宣传似乎是有道理的。2012 年 5 月 18 日,脸书上市后,股价很快就从最初的 38 美元跳到 43 美元。然而一年后,股价下跌超过 30%。尽管脸书通过上市获利颇丰,但许多投资者认为,脸书公开发行的股票可谓史上最糟糕的股票之一。

行为金融学最近的一项研究证明,羊群效应确实在投资决策中普遍存在。这项研究还表明,在得到不太精确或者不那么可靠的内部信息后,金融分析师更有可能效仿其他分析师的决策。不论是好是坏,人们在决定自己应该做什么的时候,通常会极大地依赖群体行为。

◆ 问题

1. 一些研究表明,羊群效应会随着群体的规模而增加。这是为什么?
2. 房地产泡沫和脸书上市的例子都显示了羊群效应潜在的负面影响。你能列举出,在什么情况下羊群效应有正面影响?
3. 席勒认为,羊群效应有两方面:它既可以造成房地产泡沫,也可以造成房地产萧条。正如他所指出的:“理性的人看到其他人把房价压得过低后,会变得格外悲观。”你同意希勒的观点吗?

资料来源:Based on R. J. Shiller, "How a Bubble Stayed Under the Radar," *The New York Times* (March 2, 2008), p. BU6; W. Hobson, "Reversal of Fortune," *Panama City News Herald* (March 22, 2009), www.newsherald.com; P. Leoni, "Pack Behavior," *Journal of Mathematical Psychology* 52, no. 6 (2008), pp. 348 - 351; J. Reiczigel, Z. Lang, L. Rózsa, and B. Tóthmérész, "Measures of Sociality: Two Different Views of Group Size," *Animal Behaviour* 75, no. 2 (2008), pp. 715 - 721; and S. Gustin, "Facebook's IPO One Year Later: Mobile Growth, Legal Headaches, and a Stalled Stock Price," *Time* (May 17, 2013), downloaded on May 28, 2013, from www.business.time.com.

第 10 章

理解工作团队

Understanding Work Teams

学习目标

学完本章后，你应该能够：

1. 分析工作团队在组织中越来越受欢迎的原因；
2. 比较群体与团队；
3. 比较五种类型的团队；
4. 阐释有效团队的特点；
5. 说明组织如何培养具有团队精神的员工；
6. 判断何时应该使用个体而不是团队。

搞定团队合作

你大概很难想象，一个以《血腥统治》《深渊季节》为专辑名称，唱着《死亡天使》《肢解示众》这样歌曲的乐队，能在有效团队方面给我们带来什么启发。然而，有效的团队合作正是杀手乐队 (Slayer) 能在“鞭笞金属”领域取得成功的原因之一。

1981 年，吉他手克里·金 (Kerry King)、杰夫·汉尼曼 (Jeff Hanneman) 以及鼓手戴夫·隆巴多 (Dave Lombardo) 成立了杀手乐队，随后主唱汤姆·阿拉亚 (Tom Araya) 加入，由于极具争议性且愤怒粗暴的歌词、迅猛的节奏以及令人震惊的专辑封面，该乐队很快就得到关注。除了建立忠诚的粉丝群，杀手乐队还得到评论界的赞誉，连续赢得 2007 年及 2008 年格莱美奖。2006 年的专辑《基督的错觉》一经发行便升至《公告牌》杂志第 5 名，这是他们在该榜单中取得的最好成绩。

现实生活中的乐队成员与他们在舞台上展现出的恐怖形象大相径庭。阿拉亚与妻子经营着一家农场，育有两个孩子；金是反吸毒行动的倡导者；隆巴多在意大利录制了古典乐专辑。(2013 年 5 月，乐队失去了汉尼曼，他被蜘蛛咬伤后，筋膜坏死，最终死于肝衰竭。)

杀手乐队为什么可以在重金属摇滚界屹立不倒 30 多年，即便如今这种音乐类型已经不再流行？首先，他们了解自己的产品，知道怎么把产品卖出去。阿拉亚说：“我们靠的就是吓唬人。”同样重要的还有他们的团队合作和友爱。金和汉尼曼经常交替弹奏主调。克里解释：“抢着出风头，最容易产生嫌隙。”而在做决策的时候，乐队鼓励成员间开诚布公、各抒己见。然后，就像民主选举一样，通过投票做决定。汉尼曼说这种方法很有效，因为即便乐队最后的决定与他的不一致，他的意见至少被听取了。

最后，阿拉亚总结了有效团队合作对杀手乐队的重要性：“乐队的四个成员会尽量保证团结一致。因为只要有一个人出错，其他人都要花很长时间才能弥补。”

资料来源：A. Barker, “Jeff Hanneman Dead: Slayer Guitarist was 49,” *Variety* (May 2, 2013), <http://variety.com/2013/music/people-news/jeff-hanneman-dead-slayer-guitarist-1200442635/>; R. Blatt, “Business Lessons from Slayer: A Reflection in Honor of Jeff Hanneman,” *Forbes* (May 12, 2013), downloaded on June 4, 2013, from www.forbes.com; and D. Lang, “Jeff Hanneman Dead: Slayer Guitarist Dies at Age 49,” *The Huffington Post* (May 2, 2013), www.huffingtonpost.com/2013/05/02/jeff-hanneman-dead_n_3205149.html.

团队合作逐渐成为当代企业组织工作的主要手段。事实上，很少有比“没有团队精神”更具杀伤力的侮辱。你觉得自己有团队精神吗？

10.1 为什么团队如此普及

几十年前，当戈尔、沃尔沃、通用食品 (General Foods) 等公司把团队引入它们的生产过程中时，曾经轰动一时，因为当时没有几家公司这样做。如今的情况却截然相反，不采用团队的企业倒是能成为新闻热点。工作团队可谓随处可见。

团队在当代如此盛行，原因何在？当组织为了更加高效地开展竞争而进行结构重组时，它们将团队当作利用员工才能的一种更好的方式。管理层发现，在多变的环境中，团队比传统的部门结构或其他形式的长期部门更为灵活，反应也更迅速。团队能够快速组合、配置、重新聚焦和解散。然而，团队还有另一方面不容忽视的作用，那就是激励。我们曾在第 7 章讨论过员工参与具有激励作用。与这个观点相一致，团队能够促进员工参与一线的工作决策。因此，团队如此盛行的另一种解释是，它们是管理层增强组织中的民主气氛、提高员工积极性的一种有效手段。

组织纷纷采用团队模式，并不意味着团队总是有效的。决策者也是人，也会受到潮流和从众心理的影响。团队是否真的有效？影响团队潜力的条件有哪些？团队成员如何一起工作？这些都是我们在本章中要回答的问题。

10.2 群体与团队的差异

群体与团队不是一回事。在本节中，我们要界定和澄清工作群体和工作团队的差异。^[1]

上一章中，我们把群体定义为：为实现特定目标而组合到一起并形成互动和相互依赖关系的两个或更多个体。在工作群体 (work group) 中，成员进行互动主要是为了共享信息和制定决策，帮助每个成员更好地完成自己的职责。



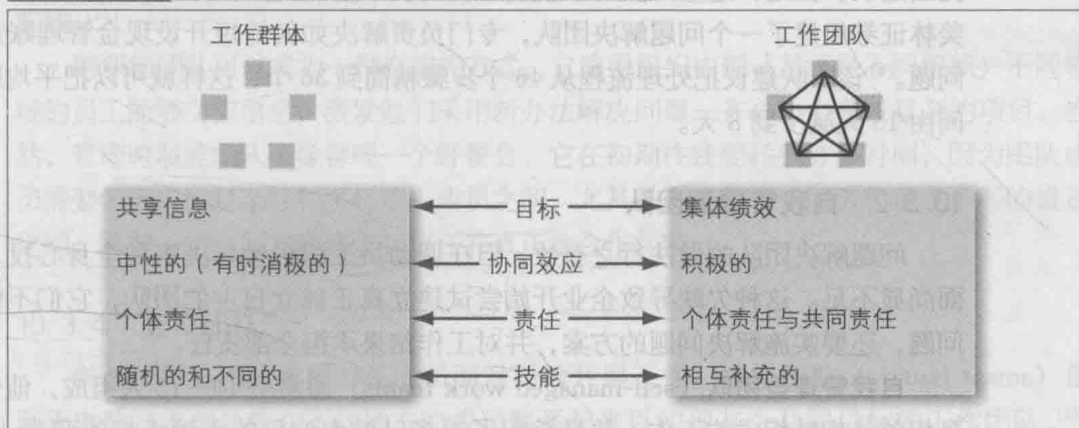
注：数据来自对 102 个国家 3 301 位参与者的调查。
资料来源：Based on RW3 CultureWizard, “The Challenges of Working in Virtual Teams: Virtual Teams Survey Report—2012,” www.rw-3.com/2012VirtualTeamsSurveyReport.pdf, p. 4.

工作群体并不一定需要完成要求成员共同努力的集体任务，他们也不一定有这个机会这样做。因此，工作群体的绩效水平主要是每个群体成员的个人贡献之和。在工作群体中，不存在一种积极的协同作用能够使群体的总体绩效大于个体绩效之和。

与此相反，工作团队（work team）通过成员的共同努力能够产生积极的协同作用。团队成员的努力会导致团队绩效远远大于个体绩效之和。工作群体和工作团队都对成员行为有一定的期待和要求，在集体标准化方面做出努力，奉行积极的组织动力学，并有一定程度的决策权（即便只是关于成员范围的非正式决策）。工作群体和工作团队都需要提出想法、整合资源、协调后勤（比如安排工作日程）。然而，对于工作群体来说，他们只需要为群体（并非可以采取行动的团队）外的决策者收集信息即可。

我们可以把工作团队想象成工作群体的一个子集，成员间的互动赋予团队存在的意义（共生）。虽然有时工作群体和工作团队会交替使用，但在不同的情境下，我们还是要注意这两者的区别。从图表 10—1 中可以看到工作群体与工作团队

图表 10—1 工作群体与工作团队的比较



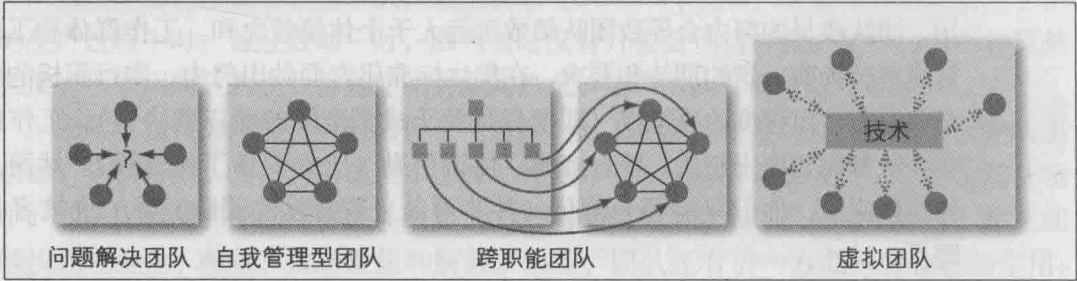
这些界定有助于我们了解，为什么许多组织围绕工作团队来重新建构工作流程。管理层之所以这样做，是希望通过工作团队的积极协同作用来提高组织绩效。团队的广泛使用为组织创造了一种潜在可能性：使组织在不增加投入的前提下，提高产出水平。但是请注意，我们这里说的是“潜在可能性”。组建团队不是变戏法，并不能保证一定会产生积极的协同作用。仅仅把工作群体换种称呼，改叫工作团队，并不能自动提高组织绩效。在本章后面的内容中我们将论证，成功的或高效的工作团队具有一些特定的共同特征。如果管理者希望利用团队来提高组织绩效，就要首先保证他们的工作团队具有这些特征。

10.3 团队的类型

团队可以制造产品、提供服务、进行谈判、协调项目、提出建议以及制定决策。^[2]本节中，我们首先要讨论组织中最常见的四种团队类型：问题解决团队、自我

管理型团队、跨职能团队和虚拟团队（如图表 10—2 所示）。然后，我们会描述多团队系统，它利用的是“团队组成的团队”这一模式，随着工作复杂性的增加，这种系统越来越普遍。

图表 10—2 四种团队类型



10.3.1 问题解决团队

过去，团队一般由来自同一部门的 5~12 名员工组成，他们每周花几个小时开会讨论如何改进产品质量、提高生产效率、改善工作环境等。^[3]在这种问题解决团队 (problem-solving teams) 中，成员针对如何改进工作程序和工作方法互相交换看法或提出建议；但是，这些团队几乎没有权力单方面实施它们所提出的任何建议。例如，美林证券组建了一个问题解决团队，专门负责解决如何缩短开设现金管理账户的时间问题。^[4]该团队建议把处理流程从 46 个步骤精简到 36 个，这样就可以把平均所需的时间由 15 天减少到 8 天。

10.3.2 自我管理型团队

问题解决团队的做法行之有效，但在调动员工积极参与决策和全身心投入工作方面尚显不足。这种欠缺导致企业开始尝试建立真正独立自主的团队，它们不仅要解决问题，还要实施解决问题的方案，并对工作结果承担全部责任。

自我管理型团队 (self-managed work teams) 通常由 10~15 人组成，他们从事息息相关或相辅相成的工作，并且承担了很多以前由他们的主管承担的职责。^[5]一般来说，他们的职责范围包括：计划和安排工作日程，给各成员分配工作任务，制定一线的工作决策，对出现的问题采取措施，与供应商和顾客打交道。完全的自我管理型团队甚至可以自主挑选队员以及让队员相互进行绩效评估。于是，主管的重要性就下降了，有时甚至可以取消这个职位。

对自我管理型团队效果的研究并没有一致表明这种团队会带来积极效果。^[6]自我管理型团队通常不能很好地处理冲突。当争议出现时，成员们会停止合作，权力斗争会随之而来，从而导致团队绩效降低。^[7]然而，如果团队成员确信他们可以自由发表意见，不会觉得尴尬、被拒绝或者被其他队友惩罚，换句话说，当他们在心理上感到安全的时候，冲突其实是有益的，并且可以提高绩效。^[8]此外，一项研究观察了 45 个工厂中的自我管理团队后发现，当团队成员认为经济奖励（比如工资）取决于其他人的共同努力时，无论个人还是团队的绩效都会提高。^[9]

最后，尽管这种团队中的成员的工作满意度要高于其他员工，但是他们的缺勤率和离职率有时更高。一项针对英国机构劳动生产率的大型研究发现，尽管总体上

团队确实可以提高劳动生产率,但是没有证据可以证明,自我管理团队一定比决策权较少的传统团队表现更好。^[10]因此,要想让自我管理团队发挥优势,还需要一些情境因素。

10.3.3 跨职能团队

为了发展旗下的速溶咖啡品牌 Via,星巴克创建了一支专门的团队,从生产、全球公关、全球通信到在美国的营销,每个环节都有人负责。团队打造的这一产品在生产和分销上实现了成本效益,并采用了紧密集成、多方面的营销策略。^[11]这个例子诠释了**跨职能团队**(cross-functional teams)的运用。这种团队由组织层级相近但来自不同工作领域的员工组成,他们为了完成某项任务而共同工作。

几十年来,许多组织都采用了这种跨越部门界限的横向小组。20世纪60年代,IBM组建了一个大型的特别任务工作团队,用于开发后来获得显著成功的360系统。该团队的成员来自公司的各个部门。今天,跨职能团队的应用是如此广泛,以至于你很难想象一个大型的组织项目会没有跨职能团队。所有主要的汽车制造商——包括丰田、日产、本田、宝马、通用汽车、福特和克莱斯勒——都采用这种团队来协调复杂的项目。思科依赖特定的跨职能团队来识别和利用软件市场多个领域的新趋势。思科的团队相当于社交团队,通过实时协作发现新的业务机会,然后从下到上进行实践。^[12]

跨职能团队可以成为一种有效的方式,它使得组织内部(甚至是不同组织)不同领域的员工能够交流信息,激发他们采用新办法解决问题,齐心协力完成复杂的项目。当然,管理跨职能团队不像管理一个野餐会。它在初期往往要耗费许多时间,因为团队成员需要学会应付复杂性和多样性。成员之间,尤其是那些背景、经历和观点不同的成员之间,需要一定时间才能建立起信任并真正地合作共事。

10.3.4 虚拟团队

前面的所有团队类型都是成员面对面地开展工作。**虚拟团队**(virtual teams)是利用电脑技术把分散在不同地方的成员联系起来以实现某个共同目标的工作团队。^[13]在虚拟团队中,成员在“线上”进行合作——例如,通过宽带网、可视电话会议系统、电子邮件等沟通联络方式——无论他们只有一墙之隔,还是远隔千山万水。现在,技术已经如此进步,虚拟团队如此普及,以至于再称它们为“虚拟”可能有点不太合适。今天,几乎所有的团队都会进行一些远程工作。

尽管虚拟团队越来越普遍,但它们仍面临一些特殊的挑战。虚拟团队常常因为成员间缺乏紧密的社会关系和直接交流而受到不利影响,有的成员会觉得受到孤立。然而,一项研究表明,团队领导可以通过与成员频繁不间断的交流来减少被孤立感,这样一来就不会有人觉得自己受到不公平的待遇。^[14]此外,一个对94项研究的5000多个群体进行的元分析发现,虚拟团队能更好地分享独特的信息(个别成员在小范围内而非整个群体中分享),但他们较少在整个团队内公开分享的信息。^[15]因此,团队中较低的虚拟性会带来更高水平的信息共享,而较高的虚拟性则会阻碍信息分享。为了使虚拟团队更加有效,管理者需要确保:(1)成员之间建立信任(电子邮件中一段过激的言论可能会严重破坏团队信任);(2)密切监控团队的工作进展(这样,团队就

不会迷失目标,团队成员也不会“消失”);(3)在整个组织内宣传该团队的努力和成果(这样,该团队就不会在组织内变得隐形)。^[16]

10.3.5 多团队系统

到目前为止,我们所描述的团队类型通常都是比较小的独立团队,不过他们的活动都与组织整体目标相关。当工作任务变得越来越复杂时,团队规模就会变大。然而,团队规模增加后,随之而来的是更高的协调要求,由此产生了一个临界点,一旦超过这个点,新成员的加入就会导致弊大于利。为了解决这个问题,组织开始采用**多团队系统**(multiteam systems),集合两个或两个以上的独立团队来共同完成一个更高级别的目标。换句话说,多团队系统是一个“团队组成的团队”。^[17]

为了对多团队系统有一个概念,你可以想象一下重大车祸发生后所需响应的协调。首先响应的是紧急医疗服务团队,他们会把伤员送往医院。急诊室团队随后接管,提供医疗护理。之后是康复团队。尽管紧急医疗服务团队、急诊室团队、康复团队是彼此独立的,但他们的活动却是相互依存的,一个团队的成功依赖于其他两个团队的成功。为什么?因为他们需要共同完成拯救生命这个更高的目标。

能使传统的小型团队有效的因素,不一定适用于多团队系统,甚至会对多团队的表现产生不利影响。一项研究表明,如果多团队中存在“跨边界者”,能够协调子团

道德抉择

虚拟团队更环保

尽管成员分布在不同的国家乃至不同的大洲,但有了视频会议、即时消息和电子邮件这样的技术,虚拟团队不需要面对面的会议就可以有效地交流。事实上,有些虚拟团队的成员可能从没见过面。虽然一直有人争论,面对面交流与电子通信哪个更好,但也许从道德层面来说,虚拟团队的存在有其充分的理由。与其每次开会都把成员从世界各地召集到一起,原地不动可能是更环保的选择。飞机、铁路、汽车交通,很大一部分是为了商业目的,它们大幅增加了二氧化碳的排放量。如果团队可以通过虚拟而不是面对面的方式会谈,那么他们的“碳足迹”会大幅减少。

在如今这个全球互联的世界里,组织会采取什么样的行动来减少商务旅行对环境的影响?以下几点建议也许可以帮助你思考如何通过虚拟团队来实现可持续发展:

1. 要求团队成员考虑面对面会谈是否真的有必要,并鼓励他们尽量使用其他方式交流。
2. 尽量通过电子邮件、电话和视频会议等虚拟方式传达信息。
3. 如果需要开团队会议,请选择最环保的方式。同时,在预订房间前,查看酒店在环保方面的简况。
4. 如果环保不足以构成减少商务差旅的理由,那就考虑一下节省开支这一因素。最近一项调查表明,企业每年在商务差旅上的花费大约为总预算的8%~12%。这样看来,电子通信至少有两个好处:省钱、环保。

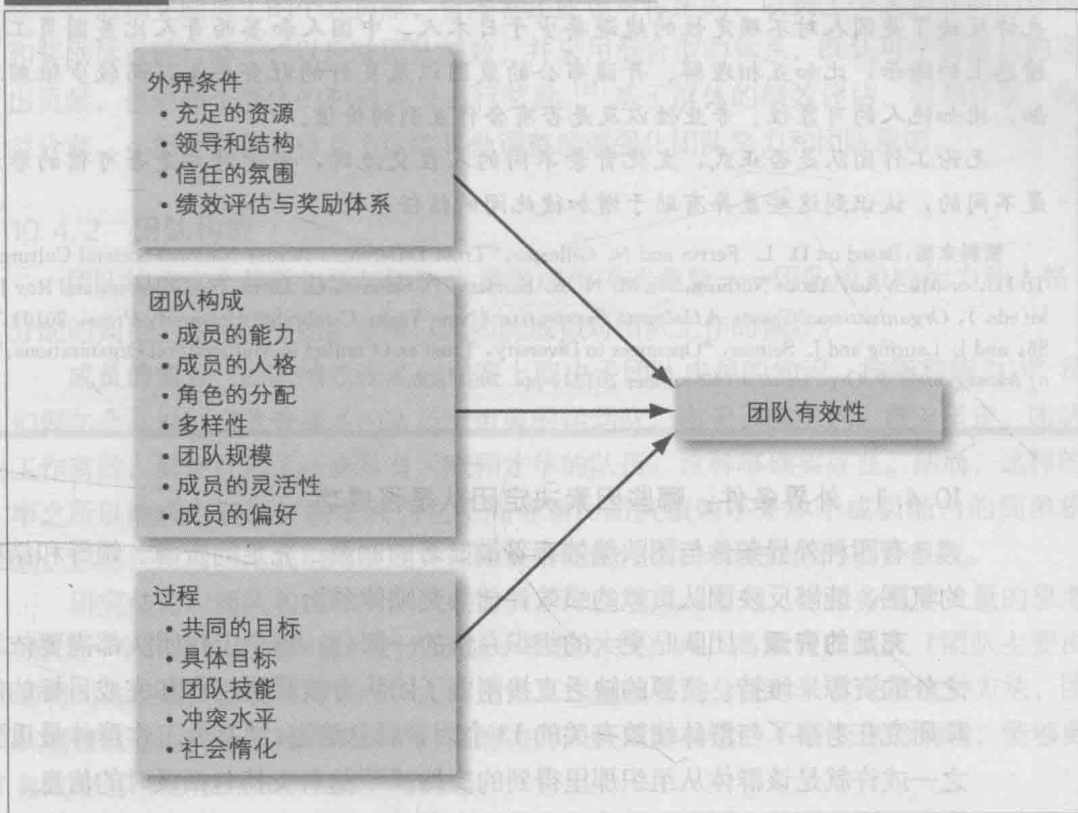
资料来源:P. Tilstone, “Cut Carbon ... and Bills,” *Director* (May 2009), p. 54; L. C. Latimer, “6 Strategies for Sustainable Business Travel,” *Greenbiz* (February 11, 2011), www.greenbiz.com; and F. Gebhart, “Travel Takes a Big Bite Out of Corporate Expenses,” *Travel Market Report* (May 30, 2013), downloaded on June 9, 2013, from www.travelmarketreport.com.

队中的各个成员，多团队系统就能实现更好的绩效。这就减少了团队成员沟通的需要。限制沟通是很有用的，因为它可以减少对协调工作的要求。^[18] 研究发现，对于规模较小的独立团队来说，开放交流有利于协调，但对于多团队系统来说，同样的规则并不总是适用。

10.4 打造有效的团队

研究人员试图确定哪些因素会影响团队的有效性。^[19] 近来的一些研究列出一长串相关特征的清单。^[20] 不过，我们可以把它们简化成一个相对集中的模型。^[21] 图表 10—3 概括了我们目前对哪些因素影响团队有效性的认识。正如你所看到的那样，这个模型以第 9 章介绍的很多概念为基础。

图表 10—3 团队有效性模型



在考虑这一模型前请记住两个要点。首先，不同的团队在形式和结构上存在差异。该模型试图概括各种各样的团队，但不要僵化地运用这一模型来预测所有团队^[22]，应当仅把它作为一种指南。其次，该模型的前提假设是，团队工作比个体工作更为可取。因此，如果个体能够完美地解决问题，那么费尽心思地去打造“有效”团队纯属多此一举。

我们可以把有效团队的关键成分分为三大类。第一类是资源和其他外界条件；第二类涉及团队的构成；第三类是过程变量，它们是团队内能够影响团队效果的事件。在这个模型中，团队有效性意味着什么？它通常包含三个方面：客观测量的团队生产率、管理者评估的团队绩效、团队成员的总体满意度。

国际组织行为学

培养跨文化团队成员间的信任

在任何工作情境下,培养信任都很关键,尤其是对多元文化团队而言,因为交流和互动方式的差异很有可能导致误解,进而逐渐破坏团队成员间的相互信任。

总的来说,对他人的信任度是否存在文化上的差异?人们会根据一些要素来决定是否信任他人,那么不同文化情境下考虑的要素是否有差异?针对这两个问题,研究人员都给出了肯定的答案——基本如此。首先来看第一个问题,研究表明,信任的总体水平存在文化上的差异。举例来说,德国人不太信任其他国家的人,比如墨西哥和捷克人。日本人更信任美国人,但仅限于长期关系中,反过来看,美国人却不那么信任日本人。中国和美国的劳动者对彼此有着同等信任。

针对第二个问题,有证据表明,不同国家的人在考量一个人是否可信时,依据的因素并不一样。在建立信任的过程中,美国人似乎比日本人更看重勇于承担风险这一特质,这也许反映了美国人对不确定性的规避要少于日本人。中国人和墨西哥人比美国员工更依赖情感上的暗示,比如互相理解、开诚布公的氛围以及良好的社会关系,而较少依赖理性认知,比如他人的可靠性、专业性以及是否有合作互利的价值。

无论工作团队是否正式,文化背景不同的人在交流时,衡量对方是否可信的参考因素是不同的,认识到这些差异有助于增加彼此间的信任。

资料来源:Based on D. L. Ferrin and N. Gillespie, "Trust Differences Across National-Societal Cultures: Much To Do, or Much Ado About Nothing," in M. N. K. Sanders, D. Skinner, G. Dietz, N. Gillespie, and Roy J. Lewicki(eds.), *Organizational Trust: A Cultural Perspective* (New York: Cambridge University Press, 2010), pp. 42-86; and J. Learing and J. Selmer, "Openness to Diversity, Trust and Conflict in Multicultural Organizations," *Journal of Management & Organization* (November 2012), pp. 795-806.

10.4.1 外界条件:哪些因素决定团队是否成功

有四种外界条件与团队绩效有着最显著的联系:充足的资源、领导和结构、信任的氛围、能够反映团队贡献的绩效评估与奖励体系。

充足的资源 团队是更大的组织系统的一部分;每个工作团队都需要依靠本团队之外的资源来维持。资源的缺乏直接削弱了团队有效开展工作和完成目标的能力。一项研究在考察了与群体绩效有关的13个因素后总结道:“有效工作群体最重要的特征之一或许就是该群体从组织那里得到的支持。”^[23]这种支持包括及时的信息、合适的设备、足够的人员、必要的鼓励以及行政事务上的协助。

领导和结构 如果团队无法就谁做什么达成一致意见,并且不能确保所有成员分担工作,它就无法正常运转。确定各成员的具体任务并使其与成员个体的技能相匹配,这需要该团队的领导和结构发挥作用。这些事情可以由组织的管理层来做,也可由团队成员自己来做。在自我管理型团队中,团队成员确实承担了很多通常由管理者来行使的职责。不过,在这种情况下,管理者的工作就变成在团队之外(而不是在团队中)进行管理了。

有效的领导在多团队系统中特别重要。领导者需要向团队授权,把职责下放给他们,自己则扮演“协调人”的角色,确保不同的团队能够齐心协力、众志成城,而不是相互拆台。^[24]通过有效的授权建立领导权共享体制的团队要比只有一名领导者的传

统团队更加有效。^[25]

信任的氛围 有效的团队中,成员之间彼此信任,而且表现出对领导者的信任。^[26]团队成员的相互信任促进了合作,减少了监督彼此行为的必要,彼此都相信其他成员不会占自己的便宜。当团队成员认为自己可以相信其他成员时,他们更有可能承担风险和坦白自己的弱点。同样,我们在第12章中将会看到,信任是领导的基础。它使得团队更愿意接受和认同领导者的目标和决策。需要指出的是,重要的不仅仅是团队中的总体信任水平,团队成员彼此之间的信任状况同样重要。如果团队成员之间的信任是不对称和不平衡的,哪怕总体信任水平很高,它对团队绩效的积极作用也会大打折扣。^[27]

绩效评估与奖励体系 怎样才能使团队成员不管是作为个人还是团队一分子都负有责任呢?基于个体的绩效评估和激励可能会与高绩效团队的发展产生冲突。因此,除了评估和奖励员工的个人贡献,管理者还应该对传统的、以员工个人为导向的评估和奖励体系进行修正,以反映团队绩效,并采用混合型的体系,既认可个别成员的突出贡献,也对整个群体的积极成果进行奖励。^[28]基于群体的绩效评估、利润分享、收益分享、小组激励以及体系方面的其他调整能够强化团队努力和团队承诺。

10.4.2 团队构成

团队构成这个范畴包括与团队人员构成相关的变量——团队成员的能力和人格、分配的角色、多元化、团队规模以及团队成员对团队工作的偏好。

成员的能力 团队绩效在部分程度上取决于团队成员的知识、技能和能力。^[29]我们偶尔会听说,由普普通通的队员所组成的运动队,由于训练出色、意志坚定、团队工作有效,最终打败了一支具有天赋和才华的队伍。这种事确实存在。然而,这样的事之所以能成为新闻,就是因为它不同寻常。团队绩效不是单个成员能力的简单相加。但这些能力却是我们判断成员在团队中能做什么和表现如何的重要参数。

研究结论对团队构成和团队绩效提供了一些观点。首先,当任务需要大量的思考(解决一个非常复杂的问题,例如改造一条流水线)时,高能力的团队(团队主要由聪明的人组成)会表现得更好,尤其是当工作量被平均分配时。若采取这种方法,团队绩效就不取决于最薄弱的环节。高能力的团队更容易适应不断变化的情境,能够更有效地运用现有的知识来解决新问题。

最后,团队领导者的能力也很重要。研究表明,当不太聪明的团队成员在苦苦挣扎着完成任务时,聪明的团队领导者可以为他们提供帮助,而不太聪明的团队领导者则会削弱高能力团队的效果。^[30]

成员的人格 我们在第5章指出,人格对员工的行为有着显著影响。在大五人格模型中,很多维度都与团队的效果紧密相关。最近的一篇文献综述确定了其中的三个维度。^[31]具体来说,在责任心和经验开放性这两个维度上平均得分更高的团队表现得更好。在随和性方面,团队成员的最低水平非常重要:如果一个或多个成员的随和性非常差,则整个团队会受到负面影响。可谓“一粒老鼠屎坏了一锅汤”。

我们越来越认识到为什么这些人格特征对团队绩效很重要。责任心强的成员善于“支持”其他成员,而且善于察觉什么时候需要提供支持。一项研究发现,特定的行

传言还是科学

机会应该留给“手气旺”的成员

在告诉你这句话是真是假之前,我们需要退一步回答另一个问题:“人在某段时间内会不会真的手气很旺?”在团队中,尤其是体育运动中,我们常听说某些运动员连续得胜,或者“手气旺”。比如篮球运动员勒布朗·詹姆斯(LeBron James)连投五篮命中,高尔夫球手罗里·麦克罗伊(Rory McIlroy)在欧洲莱德杯比赛中连续打出三次小鸟球,网球选手小威廉姆斯在与姐姐大威的双打比赛中,连发四个Ace球。大部分人(约90%)相信,勒布朗、罗里、小威之所以能够连续得胜,因为他们手气很旺,比平常发挥得更好。

人们虽然相信“手气旺”,但这种说法存不存在有待讨论。一半的研究说它存在,另一半的研究说它不存在。但直觉往往就是现实,所以,更重要的问题也许是,如果相信它存在,那么团队策略会不会受影响。一项针对排球运动员的研究表明,教练和球员会更多地把球传给手气旺的队员。这种策略好吗?如果手气旺的球员的平常表现比其他队员差,那么只把机会让给这个球员就会对整个球队不利,因为这样一来,原本能力更强的球员就没有足够多的机会。但如果手气旺的球员本身水平就比其他人高,那么把球更多地传给他也许对整个球队有利。

然而,如果把目前已知的研究都考虑在内的话,标题中的那句话貌似是错的。

资料来源:M. Raab, B. Gula, and G. Gigerenzer, “The Hot Hand Exists in Volleyball and Is Used for Allocation Decisions,” *Journal of Experimental Psychology: Applied* 18, no. 1 (2012), pp. 81–94; T. Gilovich, R. Vallone, and A. Tversky, “The Hot Hand in Basketball: On the Misperception of Random Sequences,” *Cognitive Psychology* 17 (1985), pp. 295–314; and M. Bar-Eli, S. Avugos, and M. Raab, “Twenty Years of ‘Hot Hand’ Research: The Hot Hand Phenomenon: Review and Critique,” *Psychology, Sport, and Exercise* 7 (2006), pp. 525–553.

为倾向与高水平的团队绩效相关,比如个人组织能力、认知结构、成就取向和耐力。^[32]思维开放的团队成员能更好地相互沟通,并激发出更多的创意,这使得由这种类型的成员组成的团队更具创造性和创新性。^[33]

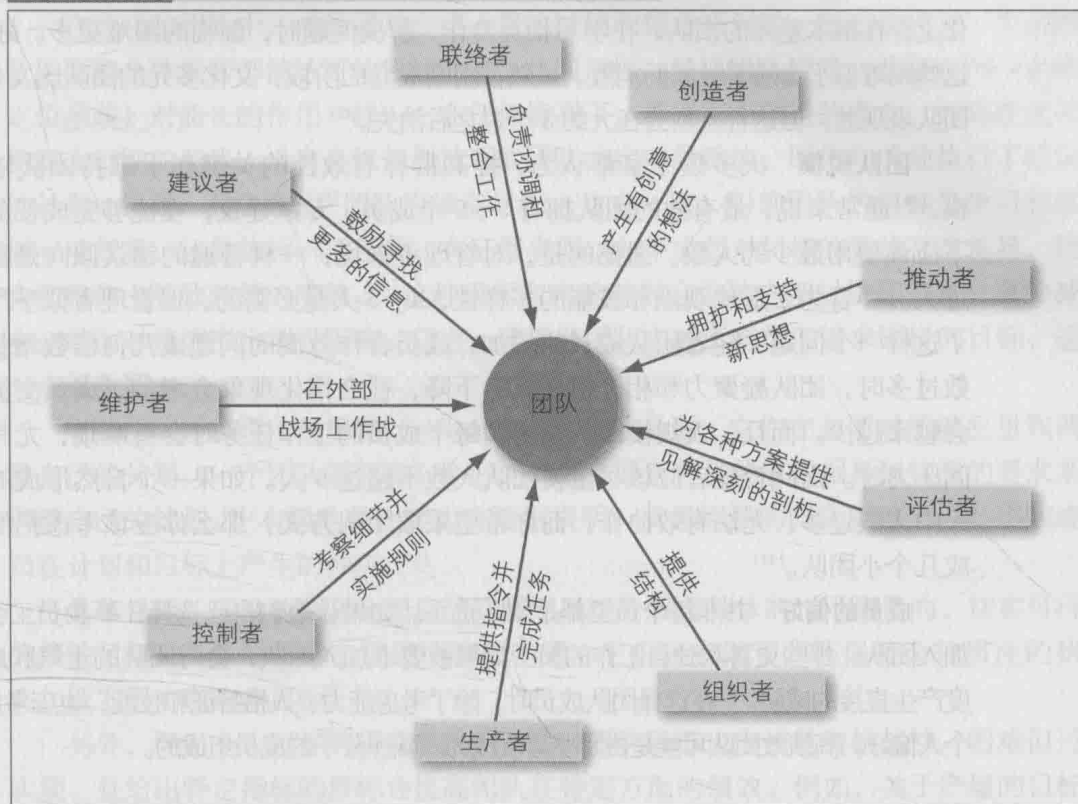
假设一个组织需要建立20个4人团队,其中有40个责任心很强的人和40个责任心不强的人。对于该组织来说,下面哪一种选择会更好?(1)把责任心强的人组成10个团队,把责任心不强的人组成另外10个团队;(2)每一个团队既包括责任心强的人,也包括责任心不强的人。令人感到惊讶的是,有证据表明,第一个选项是最优选择;如果组织建立了10个责任心很强的团队和10个责任心不强的团队,整个组织的绩效会更高。这是因为,在责任心水平不一致的团队中,责任心强的成员无法发挥自己的最佳表现。相反,群体内部因为追求一致而带来的压力(或其他成员的不满)会使成员间的互动变得复杂,迫使责任心强的成员放低自己的预期,从而降低群体的绩效。在这种情况下,“把所有的鸡蛋(责任心强的团队成员)放到一个篮子里(责任心强的团队)”似乎是有道理的。^[34]

角色的分配 不同团队有着不同的需求。团队在挑选成员时,应当确保所有必要的角色都得到分配。一项研究对778支职业棒球队进行了为期21年的考察。该研究证实了正确分配角色的重要性。^[35]你可能会预计到,球队中经验丰富、技术娴熟的队员数量越多,球队表现得越好。但是,核心角色需要处理更多的团队工作流程,他们是所有工作程序的关键(在这个案例中,核心角色是投手和捕手),他们的经验和能

力尤其重要。换句话说，应该让最有能力、最有经验且最有责任心的员工扮演团队最核心的角色。

我们已经划分了九种潜在的团队角色（如图表 10—4 所示）。成功的工作团队会根据成员的技能和特长来安排他们扮演这些角色。^[36]（在很多团队中，一名成员会扮演多种角色。）为了使团队成员实现良好的配合，管理者需要了解每名员工的优势（该员工可以为团队带来什么），挑选合适的团队成员并为其安排相匹配的工作任务。

图表 10—4 团队中的关键角色



多样性 在第 9 章中，我们讨论了多样性对群体的影响。那么，团队多样性又如何影响团队绩效呢？工作单元（群体、团队或部门）中不同成员所共有的人口统计学特征，比如年龄、性别、种族、教育水平以及在组织中的工作年限等因素，共同构成**组织人口统计学**（organizational demography）的研究主题。组织人口统计学研究表明，成员的特征，比如年龄和加入组织的时间，可以帮助我们预测员工离职率。这当中存在这样一种逻辑：有着不同经历的人离职率更高，因为对他们来说沟通更加困难，冲突更有可能发生。冲突的增加会使成员的身份缺乏吸引力，所以员工离职的可能性会更大。同样，在权力斗争中失败的人更可能主动辞职或被迫离开。^[37]

许多人对此持乐观态度，认为多样性是一件好事——多元化的团队能够受益于不同的观点和视角，进而表现得更出色。但是，两篇对相关文献的元分析表明，总体上，人口统计学特征的多样性与团队绩效没有实质性的关系，而第三项元分析则表明种族和性别多样性对团队绩效有负面影响。^[38] 在白人或男性占主导地位的职业中，性

别和种族多样性会产生更加消极的影响,但是在人口统计学特征分布均衡的职业中,多样性就不再是一个问题。职能和专业知识的多样性与群体绩效正相关,但这些影响很小,且取决于情境。

恰当的领导方式也能提高多元化团队的绩效。^[39]一项针对 68 个中国团队的研究表明,在知识、技能、处理问题方式上具备多样性的团队更有创造力,前提是团队的领导是变革型领导并且能够鼓舞人心。^[40]

我们已经讨论了有关团队中种族或性别多样性的研究。那国家差异带来的多样性呢?就像前面的例子一样,有证据显示,这些多样性会干扰团队的历程,至少会在短期内造成一定的影响。^[41]需要通过收集各种观点来完成任务时,文化多样性似乎是一笔资产。但文化上存在根本差异的团队,在学习相互合作、解决问题时,面临的困难更多。好消息是,这些困难似乎会随着时间而消散。虽然在刚刚成立的阶段,文化多元的团队比文化一致的团队表现差,但这种差别会在大约 3 个月之后消失。^[42]

团队规模 大多数专家都认为,提高群体有效性的关键在于维持团队较小的规模。^[43]通常来说,最有效的团队拥有 5~9 个成员。专家建议,在能够完成任务的前提下应该使用最少的人数。遗憾的是,对管理者来说,一种普遍的错误倾向是群体规模过大。尽管为了形成观点和技能的多样性,4~5 人是必需的,但管理者似乎严重低估了这样一个问题:随着团队成员的增加,成员合作方面的问题成几何倍数增长。当人数过多时,团队凝聚力和相互信任就会下降,社会惰化现象会增加,成员交流的时间会越来越少。而且,大规模团队在协调每个成员的工作任务时会有麻烦,尤其在有时间压力时。因此管理者应该尽量使团队人数不超过 9 人。如果一个自然形成的工作单元中人数过多,无法有效协作,而你希望采取团队方式,那么你应该考虑把群体拆分成几个小团队。^[44]

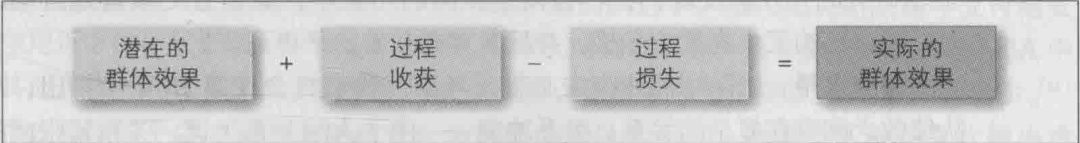
成员的偏好 并非每个员工都是团队选手。如果让他们自己选择,不少员工会选择不加入团队。那些更喜欢独自工作的员工如果被要求加入团队,会对团队的士气和成员满意度产生直接的威胁。^[45]在选择团队成员时,除了考虑能力、人格特征和技能,也应考虑员工的个人偏好。高绩效团队可能是由那些喜欢成为团队一分子的成员组成的。

10.4.3 团队过程

与团队有效性有关的最后一类因素是过程变量,包括成员们对一个共同目标的承诺、设置本团队的具体目标、团队效能、可控的冲突水平以及最低水平的社会惰化。对规模较大的团队以及成员之间依存度很高的团队来说,这些过程变量尤为重要。^[46]

为什么过程对团队效果很重要?让我们用社会惰化来回答这个问题。我们发现 $1+1+1$ 未必等于 3。当每个成员对本团队的贡献无法被明确识别时,他们往往就会减少自己的努力。换句话说,社会惰化表明了使用团队所造成的过程损失。但是,团队的输出应该大于输入的总和。由多元化的团队所提出的富有创造性的解决方案就是一个例子。图表 10—5 表明,群体过程能够影响群体的实际有效性。^[47]实验室通常会采用团队工作形式,因为作为一个团队,研究者可以充分利用不同成员的多种技能。与这些研究者独自工作相比,团队可以从事意义更重大的研究。也就是说,他们组成的团队可以产生积极的协同效应,而且过程收获超过了过程损失。

图表 10—5 群体过程的效果



共同的计划和目标 有效的团队首先会分析本团队的使命，设置目标来实现该使命以及制定战略来实现这些目标。如果团队能够清楚地认识到自己需要做什么以及如何去做，就能表现得更好。^[48]

在成功的团队中，成员通常会花大量的时间和精力来讨论、塑造和完善一个在团队层面和个体层面都被认可的目标。这个共同目标一旦被团队接受，就像 GPS（全球定位系统）对船长的作用一样——在任何情况下，都能指引前进的方向。如同在错误航道上行驶的船只，没有良好规划技巧的团队注定前景黯淡；即使完美地执行了错误的计划，也是一种失败。^[49]团队应该在目标上达成一致，明确团队的目标是学习和掌握一项任务，还是执行一项任务。有证据表明，如果成员对目标的看法存在差异，就会在整体上导致较低的绩效。^[50]这种目标取向的差异会导致内部讨论和信息分享的减少，继而对绩效产生消极影响。总之，要确保团队中的所有员工追求同样的目标，这一点很重要。

有效团队还表现出**反思性**（reflexivity）。也就是说，它们在必要时能够反思和调整自己的计划。一个团队需要有一个好的计划，愿意并且能够根据具体状况的要求来调整自己的计划。^[51]有趣的是，确实有证据表明，反思性强的团队更善于应对团队成员在计划和目标上产生的冲突。^[52]

具体目标 成功的团队会把自己的共同目标分解成具体的、可测量的、切实可行的绩效目标。具体的目标会促进明确的沟通。它们还有助于团队保持全神贯注的状态，致力于实现这些目标。

另外，与对个人目标的研究结果相一致，团队目标也应该具有挑战性。困难但可实现，且给出特定指标的目标会提高团队在特定方面的绩效。例如，关于产量的目标往往会提高产量，关于精确性的目标会提高精确性，等等。^[53]

团队效能 有效的团队很自信；它们相信自己能够成功。我们把这种特征称为团队效能。^[54]如果一个团队过去曾取得成功，那么该团队对未来获得成功的信念就会变强，这种信念反过来又激励团队成员更加努力工作。此外，在那些成员之间相互了解和认知高度一致的团队中，团队成员的自我效能与创造力之间的相关性更强，因为成员可以更有效地向队友征求意见和建议。^[55]管理层可以做些什么来提高团队效能？有两种选择方案：帮助团队取得较小的成功来树立该团队的信心；通过一些培训来提高团队成员的技术技能和人际技能。团队成员的能力越高，团队就越有可能树立信心并将其运用于实践。

心智模型 有效的团队能够共享准确的**心智模型**（mental models）——成员对团队内部环境的关键因素有着同样的心理描述。^[56]如果团队成员的心智模型是错误的（在巨大压力下的团队特别容易发生这种情况），他们的绩效就会受到严重影响。^[57]团队成员心智模型的相似性也很重要。如果团队成员对于做事方式有不一样的看法，则

团队会争论应该采取哪种方法,而不是把注意力放在需要完成的事情上。^[58]一项针对 65 项研究的元分析发现,在心智模型相同的团队中,成员会更频繁地互动,更有动力,对自己的工作态度更积极,并且客观的绩效水平更高。^[59]

冲突水平 团队中的冲突未必就是坏事。我们将会在第 15 章中指出,冲突与团队绩效之间存在复杂的关系。关系冲突——由于人际关系失调、关系紧张或敌视他人而产生的冲突——更可能是功能失调的和破坏性的。但是,对于从事非常规活动的团队,成员之间在任务内容方面的意见不一致(被称为任务冲突)可以激发成员之间的讨论,促进对问题和备选方案的批判性评估,带来更佳的团队决策。在中国进行的一项研究发现,在实现团队绩效的最初阶段出现适度的任务冲突会提高团队的创造力,但是很低或者很高的任务冲突都与团队绩效呈负相关。^[60]换句话说,在团队完成任务的最初阶段,太多或者太少的分歧都对绩效不利。

根据解决冲突的方式能够区分出有效团队和无效团队。对 37 个自治工作团队的研究表明,有效团队通过直截了当地讨论具体问题来解决冲突,而无效团队则使得冲突更侧重于成员的人格和表述方式。^[61]

社会惰化 正如我们在前面提到的,当无法准确衡量每个成员的具体贡献时,个体成员就会表现出社会惰化,顺势搭上群体努力的便车,在其中滥竽充数。有效的团队会让成员在团队和个体这两个层面对团队的目的、目标和行动方式承担责任,从而削弱社会惰化倾向。^[62]因此,在有效团队中,成员们很清楚哪些是自己的个人责任,哪些是大家的共同责任。

10.5 使个体转变成团队选手

我们已经充分诠释了团队的价值以及团队的普遍性。但是,许多人并非生来就适合充当团队选手。另外,许多组织一向重视培养个人成就感。团队与集体主义国家似乎匹配得更好。如果一个组织的员工都是在个人主义国家出生和长大的,那么该组织如何在自己的员工队伍中采用工作团队呢?在某个奉行个人主义的国家,一家强调个人主义的公司中有一名长期独自工作并且干得非常出色的老员工,他在描述自己加入团队后的经历时这样说道:“我正在总结教训。工作 20 年来,我在绩效评估中第一次出现不良记录。”^[63]

那么,组织可以采取哪些措施来提高团队效果——将强调个人贡献的员工塑造成团队选手?我们概括了几种方案供管理者参考。

10.5.1 甄选:雇佣团队型选手

有些人已经具备必要的人际技能,可以成为有效的团队型选手。在招募团队成员时,除了确保候选人具备必要的技术技能,还要确保他们能够完成自己在团队中将要扮演的角色。^[64]

当候选人缺乏团队技能时,管理者通常有三种选择。首先,不要雇用他们。如果你雇用了他们,就把不需要团队合作的任务或职位分配给他们。如果这样也行不通,那就让候选人参加培训,把他们训练成团队选手。当组织决定围绕团队来重新设计工作时,管理者应该预料到有些员工会抵制加入团队,对他们进行培训也不起作用。遗憾的是,当组织采用团队形式时,这种员工往往成了牺牲品。

建立工作团队时，人们都想要聘请最优秀的人才，因而忽略了其他因素。我们应该抑制这种冲动，因为优秀的人才有可能不是团队选手。纽约尼克斯队每年支付给安东尼近 2 000 万美元，尽管他在比赛中为球队得到很多分，但有数据显示，与 NBA 中其他高收入的球员相比，他投篮的次数更多，这就意味着他的队友投篮次数更少。^[65]个人特质似乎会让某些人更适合在多样化的团队中工作。如果团队成员喜欢解决难题，他们就会更有效，并且能够利用多种观点，因为年龄和教育水平方面的多样性会给他们带来不同的观点。^[66]

10.5.2 培训：打造团队型选手

培训专家可以通过各种练习让员工体验到团队工作带来的满意感。专家们通常让员工参加培训班，帮助他们提高解决问题、沟通、谈判、处理冲突和指导他人等技能。举例来说，欧莱雅公司发现，成功的销售团队不仅需要高素质的销售人员，管理层还需要将大量精力投入到团队建设上。“我们没有想到的是，顶尖销售团队的许多成员都因其出色的技术技能和执行能力而被晋升了。”欧莱雅公司负责销售的高级副总裁戴维·沃尔道克（David Waldock）说。经过团队培训，“我们不再是一个各自为战的纸上团队，现在我们有一种真正的群体动力，而且它确实奏效。”沃尔道克说。^[67]员工还要学习我们在第 9 章中描述的群体发展五阶段模型。培养有效团队不是一夜之间就能够完成的，需要时间的积累。

10.5.3 奖励：激励员工成为优秀的团队型选手

组织的奖励机制应有所调整，从而鼓励员工共同合作，而不是增加员工之间的竞争。^[68]例如，贺曼公司在主要的个人奖励机制基础上，补充了基于团队目标完成情况的年度奖金。全食超市在很大程度上把基于个人绩效的奖励体系转变为基于团队绩效的奖励体系。在这种奖励体系下，团队会认真挑选新成员，力求使新员工有助于提高团队的绩效（从而获得更多的团队奖金）。^[69]在团队建立之后，最好尽早就确定合作的基调。我们已经指出，由内部竞争机制再转向合作机制的团队不会进行信息共享，并且可能会做出轻率、糟糕的决策。^[70]很明显，在实施内部竞争的群体中，成员之间的相互信任程度会很低。这种低信任并不会因为奖励体系的迅速调整而轻易地被高信任所取代。在自始至终坚持内部合作的团队中，通常不会出现这些问题。

组织中的晋升、加薪和其他形式的认可，应该给予那些善于在团队中与他人合作并表现出色的个体。作为团队成员，这些人会培训新成员、分享信息、帮助解决团队中的冲突，并且迅速掌握必需的新技能。这并不意味着组织应当忽视个人贡献，而是说，应当综合考虑个人贡献以及为团队做出的无私贡献。

最后，请不要忘记员工能够从团队工作中获得的内在奖励，例如同志般的友爱。作为成功团队的一员是令人振奋的。对员工来说，在团队中得到自我发展的机会以及帮助伙伴们成长，是一种非常令人满足的经历和奖励。

10.6 警惕：团队并非总是问题的答案

团队工作比个体独自工作需要更多的时间和资源。例如，团队增加了相互沟

通的需求,需要管理更多的冲突,召开更多的会议。因此,采用团队所带来的效益必须超过成本,但情况并不总是这样。^[71]因此,在你急于采用团队方式之前,应认真仔细地评估该项工作是否需要付出集体努力,或者是否能够受益于集体努力。

如何知道你的工作群体以团队方式工作效果更好呢?你可以采用三种测试来考察团队方式。^[72]首先,由多名员工来从事该任务是否效果更好?一个不错的指标是任务的复杂性和对不同观点的需求。简单任务并不需要多元化的输入,这种工作留给个体来做会更好。其次,该任务是否可以群体成员创造一个共同目标或一套目标,而且该目标超越了个体目标的简单加总?例如,新车经销商的许多服务部门采用了由客服人员、机械师、零部件专家和销售代表构成的工作团队。这种团队可以更好地承担集体职责,确保顾客的需求得到很好的满足。

最后,评估一下群体成员是否相互依赖。如果群体成员的任务是相互依赖的——即整体的成功取决于每个成员的成功,而且每个成员的成功还取决于其他成员的成功——那么采用团队方式是必要的。例如,足球是一项明显的团队运动。要想获得成功,就需要相互依赖的队员之间实施大量的协调与合作。相反,除了接力赛以外,游泳队并不是一个真正的团队。它是由独自完成各自任务的个体组成的群体,它的总体绩效仅仅是队员们个体成绩的简单加总。

10.7 本章小结

几乎没有什么别的浪潮会像在工作场所中引入团队那样对员工的工作产生巨大的冲击。从个人独自工作到加入团队中工作,这种转型要求员工善于与他人合作,共享信息,坦然面对彼此之间的差异,同时把个人利益升华到团队利益。

10.8 对管理者的启示

- 有效的团队有一些共同的特征:充足的资源、有效的领导、信任的氛围、反映团队贡献的绩效评估和奖励体系;团队成员具备技术技能、解决问题和制定决策的技能、人际技能和合适的个人特质,尤其是责任心和开放性。
- 有效团队一般来说规模较小,不超过 10 人,由不同背景的人组成更合适。在这样的团队中,成员可以满足角色要求,同时又具有灵活性,希望成为团队中的一分子。他们所做的工作具有如下特点:有自由度和自主性,有机会施展不同的技能和才干,可以完成一件完整的、可识别的任务或产品,自己的工作对其他成员有着重要的影响。
- 在有效团队中,成员们认同共同的目标和计划,相信本团队的能力,对将要完成什么任务能够共享一种准确的心智模型,致力于具体的团队目标,维持可控范围内的冲突,并且社会惰化的程度最低。
- 由于个人主义的组织和社会对个人成就更感兴趣,更乐意奖励个人成就,所以在这种环境中难以打造团队型选手。为了成功转型,应该设法甄选那些人际技能较强、可以成为有效的团队型选手的个体,对员工进行培训以开发他们的团队工作技能,对努力开展合作的个体给予奖励。

观点碰撞

充分赋权，才能有效发挥

正方

如果你想建立一支高绩效团队，成员之间相互欣赏且热爱工作，那么我可以给你一个简单的方案——只要取消管理上的限制，让他们自己做决策就可以了。换句话说，就是赋权。这一趋势很早之前就开始兴起，组织已经意识到，层层叠加的官僚体系极大阻碍了创新发展，减缓了进步速度，使员工束手无策、寸步难行。

你可以从两方面给团队赋权。一是结构上，把决策权从管理者手中交到团队成员手中，正式赋予团队权力，量身定制团队策略。二是心理上，增强团队成员的信心，让他们觉得自己更有权力，尽管最终还是由组织领导来掌控。然而，组织结构上的赋权会强化心理赋权，在团队（以及组织）中互相作用，达到两全其美的最佳状态。

研究表明，被赋权的团队能从多个方面获益。首先，成员更有动力。他们在团队和组织中更加投入，表现也比之前好得多。赋权传递给团队的信息是，他们得到了信任，不需要上级领导时刻监管。此外，团队拥有自主权后，无论结果好坏，他们都更愿意承担。

诚然，这种责任也意味着被赋权的团队必须不断学习，主动发展，如果团队有权决定自己的命运，那么他们必然会对自己负责。所以，为了你自己（也为了你的公司），一定要确保团队拥有自主权，没有必要受到中层管理者的限制。

反方

倡导赋权的人只看到它的好处，却忽略了一点，团队被赋予过多的决策权，则会带来不利影响。他们认为，要建立有效团队，领导只需要撒手不管就可以了，既然是赋权，就意味着领导要退居幕后，失去权威。在某些情境下，赋权确实有好处，但它显然不是万灵药。

的确，过去几十年间，组织机构越来越扁平，这为决策权在组织中的下放铺平了道路。但想想看，许多团队之所以被赋予权力，往往是因为管理队伍越来越薄弱，以至于没有人来做关键决策。因此，赋权只是一个借口，只是为了让团队承担更多的责任，却不给他们相应的实惠，比如增加薪水。

此外，组织领导层本来就很清楚团队（以及员工）应该完成什么。如果管理者让团队自己做主，那么团队的选择有没有可能违背管理者的意愿？即便管理者对团队的运作提出建议，拥有自主权的团队也很容易忽略这些建议。相反，追求什么样的目标，应该如何追求，团队需要得到明确的指示。这才是有效的领导力。

想想看，如果把决策权分散给团队成员会发生什么状况。每个成员原本清晰明确的角色会变得模糊，没有领导可以给他们提建议。最后，自我管理的团队会变得像筒仓一样，与组织中的其他机构以及组织目标脱离。简单地把权力下放给员工，并不意味着他们就能有效地利用这些权力。所以，决策权还是应该交给那些依靠自身努力进入组织高层的人。毕竟，他们能当上领导是有原因的。

资料来源: S. I. Tannenbaum, J. Mathieu, E. Salas, and D. Cohen, "Teams Are Changing: Are Research and Practice Evolving Fast Enough," *Industrial and Organizational Psychology* 5 (2012), pp. 2-24; and R. Ashkenas, "How to Empower Your Team for Non-Negotiable Results," *Forbes* (April 24, 2013), downloaded on June 10, 2013, from www.forbes.com.

复习题

1. 团队在组织中越来越受欢迎的原因是什么？

2. 群体与团队的差异是什么？
3. 团队的五种类型是什么？
4. 哪些条件或者情境可以决定团队的有效性？
5. 组织如何培养具有团队精神的员工？
6. 什么情况下应该通过个体而不是团队完成工作？

体验练习

打造“完美”团队

4~5人分为一组。假设你们在一家公司工作，这家公司的主要业务是对现有的产品进行重新设计，改善性能，从电脑键盘到自行车头盔、牙刷，应有尽有。因此，创意是这家公司能否研发出畅销产品的关键因素。

你们组需要为该公司组建一个5人的新团队，你可以从20人中挑选成员。对于每一名候选者，你有以下几种特征的相关信息：智力、工作经验、责任心、随和性、神经质、经验开放性以及外倾性。

你们组需要回答下列问题：

1. 如果你们可以在此情境下组建一支完美的团队，它会是什么样子？换句话说，你们希望从这5个人身上看到哪些特征——工作经验丰富，还是没多少经验；责任心很强、中等还是较弱；依此类推。原因是什么？

2. 假设团队需要完成的任务不太需要创意，而是强调做决策的速度。如果你要改变此前选择的话，会如何改变？为什么？

3. 小组中的每个人都要描述自己心目中最理想的团队成员——你最愿意和什么样的人共事（以问题1中的标准衡量）。对比各自的答案。大家理想中的团队成员有什么相同的特征，是否存在差异？如果可以的话，你会完全按照自己的意愿挑选团队成员吗？为什么？

道德困境

近墨者黑

我们通常会将不道德行为视为一种个人行为。然而很多时候，它是团队作用的结果。想一想身陷兴奋剂丑闻的环法自行车选手兰斯·阿姆斯特朗和他在美国邮政服务车队的队友。据美国反兴奋剂机构称，阿姆斯特朗和他的教练以及几名队友，“参与实施了该项运动有史以来最复杂、最专业、最成功的滥用兴奋剂计划”。阿姆斯特朗1999年所在车队的8名队友中，有5名承认服用过兴奋剂，而阿姆斯特朗在奥普拉·温弗瑞的访问中向公众全盘托出。

不道德的行为往往发生在社会地位很高的团队中。这种行为是不是只会发生在高级管理团队或优秀的体育团队中？或者说，普通工作团队中是否也有这样的行为？

一项涉及126个团队（每个团队由3名本科生组成）的研究表明，团队中的不道德行为并非只发生在高级管理团队中。参与研究的每个团队都要根据以下指令解决指定问题：

金融课上，你们需要完成一项团队任务。你们队直到最后一刻才开始行动。为了节省时间，一位队友提议，可以把之前在大学生联谊会时的一个老项目交上去。你们队会同意这个提议吗？

有多少团队会选择作弊？大约有37%的团队会用之前的项目充数。

因为这是一个假想练习，所以研究者可以通过另一种方法研究集体作弊的行为——在作业中设置一个“圈套”（指定完成的某项任务其实并不存在），然后故意告诉学生，这项任务在课程总分中占2分，团队可以给自己打分。有多少团队会凭空打高分？大约1/4。

这项研究发现，如果团队成员都是功利的（为了实现目标可以不择手段），那么团队作弊的情况会更严重。然而，当团队成员彼此感觉“安全”的时候，功利的态度更容易演变成作弊行为，因为此时他们会觉得，自己在团队内部的提议或者观点遭到攻击嘲笑的风险较小。

结果呢？在特定的情况下，任何类型的团队都可能做出不道德的行为。通过追究个人责任，或者提供一个“畅所欲言”的环境，供不满的成员发声，管理者可以有效减少团队中的不道德行为。

◆ 问题

1. 阿姆斯特朗的队友为什么要揭露这一事件？哪种情况可能促使阿姆斯特朗和他的队友滥用兴奋剂？

2. 在上述试验中，你能保证自己一定不会参与不道德行为吗？

3. 在这项研究中，所有的团队成员都要签署一份表格，以表明他们同意团队的最终决定，即作弊。如果不要要求达成共识或签名的话，你觉得结果会有所不同吗？

资料来源：M. J. Pearsall and A. P. J. Ellis, “Thick as Thieves: The Effects of Ethical Orientation and Psychological Safety on Unethical Team Behavior,” *Journal of Applied Psychology* 96, no. 2 (2011), pp. 401–411; D. W. White and E. Lean, “The Impact of Perceived Leader Integrity on Subordinates in a Work Team Environment,” *Journal of Business Ethics* 81, no. 4 (2008), pp. 765–778; and N. Karlinsky, “Lance Armstrong’s Teammates Say He Doped,” *ABC News* (October 10, 2012), downloaded on June 5, 2013, from www.abcnews.com.

案例分析1

在团队中语塞

31岁的罗伯特非常乐意参加团队会议，但每到讨论环节，他就一声不吭。作为一名网络营销代表，你不能怪罗伯特没有好好做准备。他与6名同事及主管共同受邀参加一个商务会议，收到邀请后，罗伯特就开始研究此次会议的主题。他准备好笔记，一切井井有条，然后走进会议室。可会议刚开始，“我就像个木头一样坐着，满脑子想的都是我太安静了”。整个会议期间，罗伯特一句话也没有说。

罗伯特当然不是唯一一个无法在会议上发言的人。虽然有些员工可能因为自身能力不足而无话可说，但高智商的人有时也会卡壳。一项研究表明，如果我们觉得同伴比我们更聪明，那么这种焦虑感会暂时阻碍我们的思考能力。换句话说，太担心其他人对你的看法会让你变笨。这项研究还发现，这种影响在女性身上更加突出，或许是因为她们的社会性更强。

除此之外，无法发言可能是由于个性原因。外向的人在群体环境中往往比较自信，相对内向的人则更喜欢在发言前整理好思绪——前提是他们愿意发言。但话又说回来，即便是外向的人也可能一言不发，尤其是在他们觉得没什么值得说的时候。

怎么解决？组织心理学家迈克尔·伍德沃德（Michael Woodward）建议，内向的人可以与更自信的人结成对，他们会把你带到谈话中去。做好准备是关键，即便这意味着你需要事先和会议组织者讨论你的想法。最后需要注意的是，别人也许和你有着同样的焦虑，意识到这一点可以帮助你激发自信，说出想法。

◆ 问题

1. 回想自己是否有过在会议中语塞的经历。让你沉默的原因是什么？与我们讨论过的这些原

因是否相似?

2. 除了案例中提到的建议, 你有没有别的方法可以帮助解决这一问题?

3. 想象一下, 你正在召开团队会议, 你发现有几个团队成员一直没有发言。你会通过哪些具体措施来鼓励他们发言?

资料来源: E. Bernstein, "Speaking Up Is Hard to Do; Researchers Explain Why," *The Wall Street Journal* (February 7, 2012), p. D1; and H. Leroy et al., "Behavioral Integrity for Safety, Priority of Safety, Psychological Safety, and Patient Safety: A Team-Level Study," *Journal of Applied Psychology* (November 2012), pp. 1273–1281.

案例分析 2

多元文化的跨国团队

如今, 工作变得越来越全球化, 企业也逐渐意识到, 跨国团队的多元文化背景可以给组织带来诸多利益。由于团队构成极为多元化, 企业可以吸纳各种各样的观点来解决商业问题。

IBM 就是一家以“多元文化跨国团队”著称的公司。尽管 IBM 有过诸多著名的成文或不成文的规则——比如不裁员政策, 重视个人的升职与成就, 希望员工终身为公司效力, 要求员工上班穿套装和白衬衣——但时代已经变了。

如今, IBM 的客户遍布全球 170 个国家, 2/3 的业务在美国之外完成。因此, 曾经的企业文化几乎被颠覆。团队合作是相对较新的一个关注点。为了促进各种文化相互包容欣赏, 开拓新兴市场, IBM 把数以百计的员工送到其他大公司不愿去的地区, 参加为期一个月的志愿者项目。软件开发经理阿尔住在北卡罗来纳州的罗利市, 他被派往罗马尼亚的蒂米什瓦拉, 加入当地一个家具制造团队 GreenForest。与阿尔一起的还有来自其他 5 个国家的 IBM 员工。在 IBM 团队的帮助下, GreenForest 实现了计算机经营, 因此增加了业务量。虽然得到 IBM 团队的帮助, 但 GreenForest 并不需要给 IBM 任何回报。IBM 坚信, 发展这些多元文化的跨国团队是一种良性投资, 可以为 IBM 在新兴经济体开发业务奠定基础。IBM 并不是唯一一家发展多元文化跨国团队的公司。比如英特尔, 在美国、以色列、爱尔兰都有自己的员工团队。

为了有效管理此类团队, 领导者必须具备某些特征, 包括一些很明显的特征, 比如对文化多样性和文化智力的开放态度。以色列理工学院的教员米里亚姆完成了一项调查, 该调查显示, 领导者最好具备全球视角, 而不仅仅是跨文化视角。这两者有什么区别呢? 全球视角意味着把不同文化、不同地方的人融合成统一的团队。除了对本地、本国的身份认同, 拥有全球视角的领导者还会形成全球身份认同, 而仅仅具备跨文化视角的领导者不会对多种文化产生身份认同。

◆ 问题

1. IBM 在团队项目上投入的工时总和达到每年 180 000 个小时。从人力资源的角度来看, IBM 的投资明智吗? 为什么?

2. 你希望在多元文化的跨国团队中工作吗? 为什么?

3. 跨文化的项目团队通常存在沟通、期待值和价值观方面的问题。在你看来, 应该如何解决这些问题?

资料来源: Based on C. Hymowitz, "IBM Combines Volunteer Service, Teamwork to Cultivate Emerging Markets," *The Wall Street Journal* (August 4, 2008), p. B6; S. Gupta, "Mine the Potential of Multicultural Teams," *HR Magazine* (October 2008), pp. 79–84; H. Aguinis and K. Kraiger, "Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society," *Annual Review of Psychology* 60, no. 1 (2009), pp. 451–474; and K. Gurchiek, "Global Training Sought for Leaders of Multicultural Teams," *Society for Human Resource Management* (September 15, 2011), downloaded on June 5, 2013, from www.shrm.org.

第 11 章

沟 通

■ Communication

学习目标

学完本章后，你应该能够：

1. 指出沟通的主要功能；
2. 描述沟通过程、正式沟通和非正式沟通；
3. 比较下行沟通、上行沟通和横向沟通；
4. 比较正式的小群体网络和小道消息；
5. 比较口头沟通、书面沟通和非言语沟通；
6. 解释为什么渠道丰富度是选择沟通渠道的基础；
7. 区分说服性信息的自动处理和控制处理；
8. 识别有效沟通的常见障碍；
9. 说明如何克服跨文化沟通中可能存在的问题。

沟通不畅

阿什利的手机第一次振动的时候她正在招呼客户。入座后，她本能地把手机从口袋中拿出来查看：不过是同事克里斯从脸书上发来的一条信息罢了。阿什利对客户笑了笑，打开了桌子上的文件夹。

“嗡”，手机又振了。阿什利瞥了一眼：是克里斯从推特上发来的信息。刚刚掏出笔，电话又开始振个不停。她只好又看了看，还是克里斯！他明知道阿什利今天下午必须搞定一份重要的销售协议。原本保持微笑的客户皱起眉头，她只好喃喃地向客户道歉，溜到走廊里回复。第一次打过去，直接转到代接服务，第二次打过去，还没响铃就有人接了。“你为什么不回我信息？”克里斯压低声音，怒不可遏地质问她。“别打了！我跟你说过我在开会！”

脸书、推特、Skype、电子邮件、短信、电话、留言、现场交流——沟通方式变得前所未有的多，但很少有人愿意随时被别人找到。当人们不想用同一种媒介交流时，可能造成沟通不畅，这种沟通不畅会带来不愉快。

阿什利与克里斯之间沟通不畅的问题也许还不算严重，但阿什利与客户之间的沟通问题可能会给她带来极大的商业损失。这是因为阿什利和克里斯之间的关系是持续性的，之后，他们可能会约定在开会的时候关掉手机。但阿什利如果想改变客户对她的看法，就得加倍努力，否则客户会觉得她对这次会议不够重视。不过情况也可能出现反转：客户恰巧欣赏她对紧急业务的应对能力。阿什利认为克里斯对她不够尊重、不懂分寸，而克里斯则觉得阿什利反应迟钝、不懂团队合作。

研究这一现象的专家认为，沟通不畅的根源在于缺乏同理心。“人们不会考虑‘对方希望以哪种方式沟通’，他们只管哪种方式对自己最方便。”作家理查德·拉尔默说。如果我们无法从别人的视角看问题，就无从得知他们为什么不愿意以我们喜欢的方式沟通。“时刻查看推特账号、电

子邮件、脸书、手机、座机来保持联系,还要按照别人喜欢的方式沟通,这些要求对有些人来说太过分了。”心理学家雪莉·特克说。然而,很少有人会提前告诉别人自己更喜欢哪种沟通方式和风格,所以别人只能通过猜测来推断。沟通障碍会导致客户流失、错失良机、彼此误解,这些都有可能给员工和组织带来惨重的损失。

专家认为,许多沟通障碍之所以产生,是因为我们总要揣测对方“不回应”到底是什么意思。比如,丽莎是一名顾问,她开始在家办公后,就不再接听丈夫德隆在休息间隙打来的电话。“我感觉他希望我去配合他的时间,只要他有空,我就得闲着。”如果德隆继续打电话,她会接起电话说一句:“给我发短信。”德隆则认为,“一通短暂的电话就可以搞清楚所有的事情”,但丽莎却觉得这些电话干扰了她。在我们不回复电子邮件的时候,同样的事情会发生;不管是因为还没来得及,还是因为不再使用那个账户,发邮件的一方都会感觉受到了冒犯。我们往往会根据自己偏好的方式来看待他人的回复。“沟通的方式太多了,每个人都有自己最喜欢的方式,谁也不愿意让步。”《华尔街日报》记者伊丽莎白得此结论。

为了解决沟通不畅这一问题,特克和其他一些专家建议提前把话说清楚,这虽然困难但却很有必要。你可以告诉对方:“在科技营造出的大环境下,我们几乎成了彼此的跟踪者,但我不想这样对待你。”或者你们可以事先约法三章,但这种方法往往说起来容易做起来难。拉尔默打电话向他的联系人解释,自己更喜欢通过电子邮件沟通,“因为邮件比短信更深入,并且还有标题”,但他们还是用短信回复了他。于是他故意忽略这些短信,他们便打电话过来抱怨。“他们觉得不回短信这种行为很混蛋。如果他们非要坚持发短信,那他们跟我就不是一路人。”这种鱼死网破的策略恰好反映出人们在沟通不畅时,对抗情绪会加剧。

资料来源:A. K. C. Au, and D. K. -S. Chang, “Organizational Media Choice in Performance Feedback: A Multifaceted,” *Journal of Applied Social Psychology* (February 2013), pp. 397-407; E. Bernstein, “The Miscommunicators,” *The Wall Street Journal* (July 3, 2012), pp. D1, D3; and N. Park, J. E. Chung, and L. Seungyeon, “Explaining the Use of Text-Based Communication Media: An Examination of Three Theories of Media Use,” *Cyberpsychology Behavior and Social Networking* (July 2012), pp. 357-363.

阿什利和克里斯的故事向我们展示了组织沟通面临的一种挑战。本章将分析沟通的作用以及让沟通更有效的方法。

任何个人、团体或组织只有依靠沟通交流彼此的意图,才能得以存在。只有这样,我们才能传达信息和想法。但沟通不仅仅是为了传达意图,还要理解这种意图。如果某位小组成员只会说德语,而其他人员听不懂德语,说德语的人就无法被他人完全理解。因此沟通必须包括两方面,既要传达意图,也要理解意图。如果确实存在完美的沟通,那么人们的想法就可以被完整无误地传播,接收者和传送者的头脑中将出现相同的画面。尽管听起来很简单,但完美的沟通在现实中并不存在,稍后我们将说明其中的原因。

首先,我们介绍沟通的功能并描述沟通的过程。

11.1 沟通的功能

在群体或组织中,沟通(communication)有四种主要功能:控制、激励、情绪表达和信息。^[1]

沟通可以通过几种方式来控制员工的行为。员工必须遵守组织中的权力等级和正式指导原则。例如,当员工被要求与直接上司沟通工作中的不满和抱怨,遵守工

作说明书或公司的政策法规时,沟通就是在行使控制功能。非正式沟通也能控制行为。比如,当工作群体因为某个成员工作十分努力(从而使其他成员相形见绌)而对其冷嘲热讽时,他们就是在进行非正式沟通,并控制该成员的行为。

明确地告诉员工必须做什么、他们表现得如何、没有达到标准时应如何改进工作,通过这些方式,沟通可以激励员工。我们在第7章讨论目标设置理论和强化理论时可以看出这一点。具体目标的设置、对实现目标过程的反馈以及对理想行为的奖励,这些行为都激发了员工的动机,而这些行为又都需要沟通。

对很多员工来说,工作群体是主要的社交场所。群体内的沟通是员工表达自己的失落感和满足感的一种重要机制。因此,沟通提供了一种释放情感的情绪表达机制,可以满足员工的社会需求。

沟通的最后一种功能是为决策提供帮助。它通过传递数据和资料来帮助形成和评估各种备选方案,从而为个体和群体提供制定决策所需的信息。

在群体或组织中,几乎每种沟通都具备一种或多种功能,而这四种功能没有轻重之分。要想有效发挥作用,群体需要对其成员维持某种形式的控制,去激励他们,为他们提供情绪表达方式,并制定各种决策。

国际组织行为学

跨国公司将英语作为全球语言战略

随着越来越多的企业开始走“全球化”道路,无论总部设在哪里,这些企业都要克服与海外员工及客户之间的语言障碍。虽然从世界范围来看说汉语的人数最多,但越来越多的全球化组织将英语作为基本沟通语言。采用英语沟通的公司包括空客(总部位于法国)、戴姆勒-克莱斯勒(美国)、迅销(日本)、诺基亚(芬兰)、三星(韩国)以及SAP(德国)。

一项针对全世界范围的研究表明,有25%的工作需要员工与其他国家人员进行交流,在印度、新加坡和沙特阿拉伯,这一比例超过50%。这些工作中有2/3要求使用英语。“英语已经成为全球商业的默认语言。”益普索(Ipsos)CEO达雷尔·布里克总结道。

英语成为商业和网络领域主导语言的原因之一是,它是全球60多个国家的官方语言,并且越来越多的国家将其作为官方认可的第二语言。英语国家的员工有着显著优势,一些英语水平高的国家和地区同样如此,比如新加坡、马来西亚、斯堪的纳维亚、荷兰。相反,英语水平较低国家的员工——比如巴拿马、沙特阿拉伯、泰国、利比亚——则处于劣势。

建立以英语为主导的沟通体系,不仅仅是要教会员工这门语言。若其他人无法很快地掌握一门语言,语言的变化还会给某些人带来文化认同上的冲击和威胁。这样一来,团队动力和绩效就会受到影响,承诺变得不可靠,凝聚力被削弱,员工不再共享信息,离职的人数可能增加。

日本乐天公司的CEO三木谷浩史表示,精心制定的方案可以促进“英语化”的进展。组织行为学方面的研究表明,管理者应该为员工提供获得相关经验的机会(比如海外工作轮岗、具有行业针对性的浸入式语言训练),培养积极的态度,甄选并鼓励人才,通过在博客上分享成功案例来发扬积极进取的精神,并在公司内部建立起跨文化交流的社交网络。

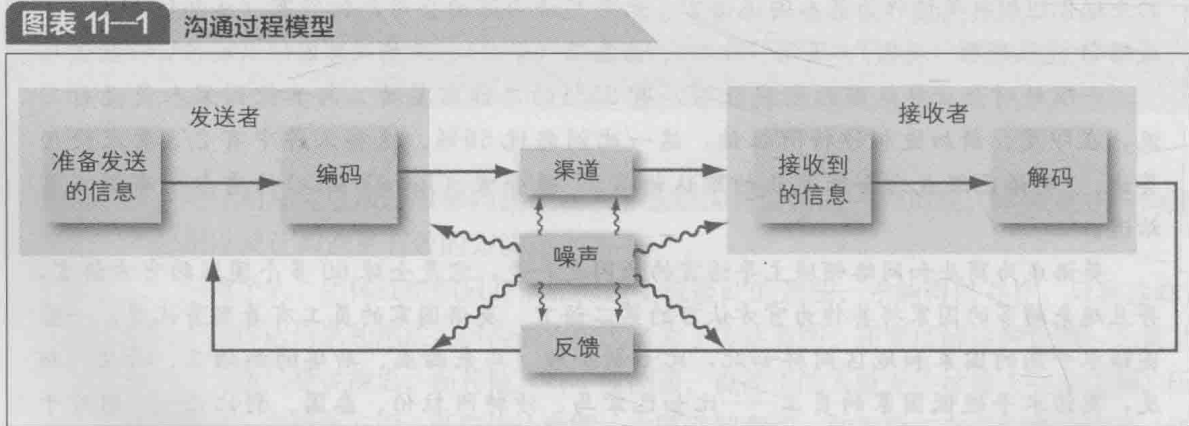
研究表明，一旦方案得以实施，跨国公司的语言政策就可以帮助企业营造出积极而多样的环境；英语的使用会引导员工主动了解其他文化。这些对企业都是有好处的。《语言杂志》的编辑丹尼尔称，接纳其他文化“不仅可以增进业务联系，还能帮助人们更好地理解 and 欣赏其他地区的文化，使他们更有成就感”。

资料来源：D. Clarke, “English—The Language of Global Business?” *Forbes* (October 26, 2012), www.forbes.com/sites/dorieclark/2012/10/26/english-the-language-of-global-business/; J. Luring and J. Selmer, “International Language Management and Diversity Climate in Multicultural Organizations,” *International Business Review* (April 2012), pp. 156 – 166; L. Louhiala-Salminen and A. Kankaaranta, “Language as an Issue in International Internal Communication: English or Local Language? If English, what English?” *Public Relations Review* (June 2012), pp. 262 – 269; C. Michaud, “English the Preferred Language for Business: Poll,” *Reuters* (May 16, 2012), www.reuters.com/article/2012/05/16/us-languageidUSBRE84F0OK20120516; and T. Neeley, “Global Business Speaks English: Why You Need a Language Strategy Now,” *Harvard Business Review* (May 2012), pp. 117 – 124.

11.2 沟通的过程

沟通的目的是在发送者与接收者之间传递信息。这个信息首先被编码（转化为信号形式），然后通过某种媒介（渠道）传送至接收者，由接收者将收到的信号解码。这样，信息的意义就从一个人那里传给了另一个人。^[2]

图表 11—1 描述了沟通过程（communication process）。这个模型包括八个关键部分：（1）发送者；（2）编码；（3）信息；（4）渠道；（5）解码；（6）接收者；（7）噪声；（8）反馈。



发送者把头脑中的想法进行编码从而生成信息，信息实际上是发送者进行编码后产生的一种物理产品。当我们说话时，说出的话语是信息。当我们撰写时，写下的内容是信息。当我们做手势时，胳膊的动作和面部的表情是信息。渠道是传送信息的媒介。由发送者确定是使用正式渠道还是非正式渠道。**正式渠道**（formal channels）由组织建立，它传递与员工的工作活动有关的信息。从传统上说，正式渠道沿着组织中的权力链条延伸。其他形式的信息，例如个人信息或社交信息，在组织中通过**非正式渠道**（informal channels）传递。这些非正式渠道是自发形成的，是个体选择的结果。^[3]接收者是信息指向的客体。接收者必须首先将接收到的符号转化为可以理解的形式。这个步骤就是对信息的解码。噪声代表那些使信息失真的沟通障碍，例如知觉

问题、信息超载、语义问题或文化差异等。沟通过程的最后一环是反馈回路。反馈是对信息传送是否成功以及传送的信息是否符合原本意图进行的核实。它被用来确定信息是否被正确理解。

11.3 沟通的方向

沟通的方向可以是垂直的，也可以是水平的。垂直方向还可以进一步划分为上行方向和下行方向。^[4]

11.3.1 下行沟通

在群体或组织中，从一个层级向另一个更低层级进行的沟通称为下行沟通。群体的领导者和管理者向群体成员分配目标，提供工作指导，解释规章制度，指出需要注意的问题以及提供工作绩效反馈时，使用的都是下行沟通。

在下行沟通中，管理者必须对决策的原因做出解释。一项研究发现，如果对变革的原因进行充分解释，则员工认同变革的可能性会提高一倍。尽管这看起来更像是一个常识，但很多管理者仍然觉得他们没有时间向员工解释，或者认为解释将引起混乱。然而，有证据表明，解释能够增强员工对决策的认同和支持。^[5]尽管管理者可能会认为，向低层员工传达信息一次就够了，但大多数研究表明，管理层的信息必须通过多种媒介反复传达才能真正有效。^[6]

下行沟通的另一个问题是它的单向性。通常，管理者会将信息告知员工，但很少征求他们的建议和看法。研究证实，如果员工觉得表达自己的看法会违背自己的最佳利益，那么即便是在较好的条件下，他们也不会这么做。^[7]一项研究显示，将近 2/3 的员工表示自己的上司很少或从未征求过他们的建议。该研究指出：“组织一直在争取获得更高的员工敬业度，然而有证据表明，它们犯了各种不必要的重大错误。很简单，员工需要的只是被尊重和倾听。”手机制造商诺基亚公司积极听取员工的建议，它认为这对公司的创新格外重要。^[8]这样做的公司还有很多。

最好的沟通者既要向下属解释清楚决策背后的原因，也要向下属征求意见。因此我们需要讨论另一种沟通：上行沟通。

11.3.2 上行沟通

上行沟通是群体或组织中流向更高层级的沟通。员工利用它向上级（管理层）提供信息反馈，汇报工作进度，报告当前存在的问题。上行沟通使得管理者能够了解员工如何看待其工作、同事和整个组织。管理者还通过这种沟通来获得关于如何改进工作条件的观点和建议。

如今大部分管理者的工作职责都扩大了，这使上行沟通变得越来越困难，因为更多的职责让管理者不堪重负，容易分心。为了进行有效的上行沟通，以标题而不是段落来与上司沟通，用切实可行的内容支持自己的标题；准备一份议程，以确保你上司给予关注是值得的。^[9]

11.3.3 横向沟通

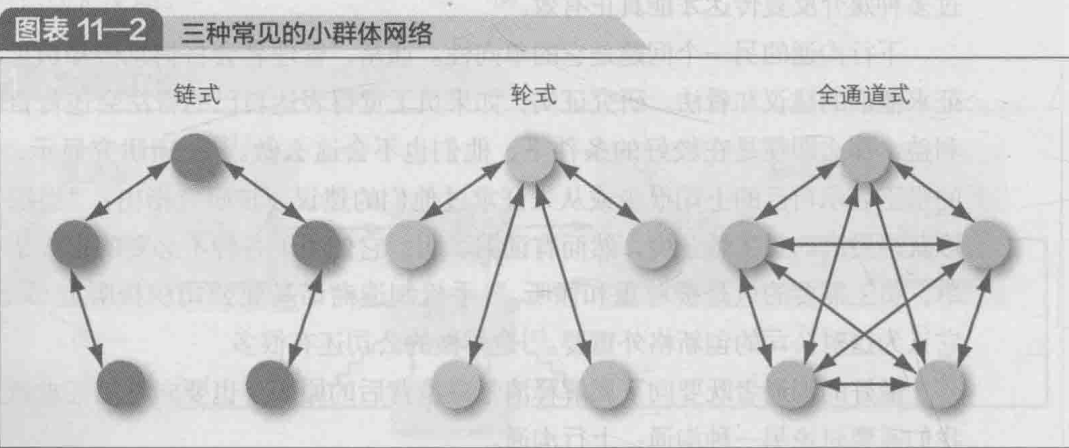
同一工作群体的成员之间、不同工作群体但同一层级的员工之间、同一层级的管理者之间或任何等级相同的人员之间的沟通都称为横向沟通。

横向沟通能够节省时间和促进协调。有些横向关系是由组织正式规定的。但更多的时候，它们是为了绕过垂直层级、加快工作速度而产生的。因此，从管理层的角度来看，横向沟通有有利的一面，也有不利的一面。如果所有沟通都严格遵循正式的垂直结构，则会阻碍信息传递的效率和精确性。在管理层知情和支持的情况下进行的横向沟通是有益的。但是，在下列情况下，横向沟通会导致恶性冲突：当正式的垂直渠道被破坏时；当成员们绕过或避开自己的直接领导而擅自行事时；当上司发现下属在自己不知情的情况下制定决策或采取行动时。

11.4 组织沟通

11.4.1 正式的小群体网络

正式的组织网络可能十分复杂，包括上百名员工和六七个以上的层级。为了简化讨论，我们将其缩减为由五名成员组成的小群体，而这种小群体的沟通网络包括三种主要类型：链式、轮式和全通道式（如图表 11—2 所示）。



链式沟通网络严格遵循正式的指挥链。在严格的三层级组织中，你会发现它们的沟通渠道与这种链式网络十分相似。轮式沟通网络依赖一个核心人物作为该群体的所有沟通的管道。这种沟通网络模拟了具有一位强有力的领导者的团队。全通道式沟通网络允许所有群体成员之间进行积极沟通；在实践中，自我管理型工作团队通常采用全通道式沟通网络。在这种团队中，所有团队成员都可以做出贡献，没有一个人扮演绝对领导的角色。

如图表 11—3 所示，每种沟通网络的效果取决于你所强调的因变量。比如，轮式结构有利于领导者涌现；如果你注重的是成员的满意度，则全通道结构最佳；如果你认为精确性最重要，则链式结构最佳。通过图表 11—3，我们可以得出结论：没有一种网络在所有情况下都是最好的。

图表 11—3 小群体网络及有效性指标

指标	沟通网络		
	链式	轮式	全通道式
速度	中	快	快
精确性	高	高	中
领导者涌现（个体被视作领导者）	中	高	无
成员满意度	中	低	高

11.4.2 小道消息

在群体或组织中，正式沟通系统并不是唯一的沟通网络。还有非正式的沟通系统，我们称之为**小道消息**（grapevine）。^[10] 尽管通过小道消息传播的流言或八卦是非正式的，但对于员工和求职者来说，它仍是一种重要的信息来源。从同伴那里获得的关于某家公司的小道消息或口述信息对求职者是否加入该公司有重要影响。^[11]

如果情境对我们十分重要，但又模棱两可，就会导致我们产生焦虑，此时流言就会作为我们对该情境的一种应对方式而产生。^[12] 事实上，工作情境当中常常包含这三种要素（重要性、模糊性和焦虑），这一点可以解释为什么流言在组织中十分盛行。组织中的秘密和竞争都是司空见惯的现象——新上司的任命、办公室的重新调整、工作任务的重新安排——这些情境能够鼓励和维持流言在小道消息网络中的传播。如果流言的基础未曾改变——也就是说，人们由于不确定性而产生的需求和期望得不到满足，或焦虑得不到缓解——那么流言会一直持续下去。

对于任何群体或组织的沟通网络来说，小道消息都是其重要组成部分，值得我们认真考察。它可以使管理者了解组织的士气，找出员工认为很重要的一些事情，并且有助于发现员工的焦虑。小道消息也能服务于员工的利益：闲聊有助于增进信息共享者之间的友谊和亲密感，尽管研究表明这通常是以牺牲“外部群体”为代价的。^[13] 也有证据表明，八卦的主要驱动因素是员工的社交网络，管理人员可以对此进行研究，以了解积极和消极信息是如何在组织中传播的。^[14] 因此，虽然组织中的小道消息无法受到制裁或控制，但却是可以理解的。

管理层能够彻底消除流言吗？不能！甚至有研究表明，某些形式的八卦还可以带来亲社会动机。^[15] 管理者应该做的是通过限制流言的范围和影响，尽量弱化流言的消极后果。图表 11—4 提供了一些相关建议。

图表 11—4 关于弱化流言的不良影响的建议

1. 提供信息——从长期来看，防止流言的最佳办法是有效的主动应对（换句话说，流言往往在正式沟通缺失的情况下盛行）。
2. 公开解释那些让员工觉得不一致、不公正或者隐秘的决策和行为。
3. 尽量避免严厉惩罚传播者——流言是组织生活中自然而然的组成部分，因此要冷静、理性和宽容地应对。
4. 维持开诚布公的沟通渠道——始终鼓励员工向你表达他们的关注事项、观点和建议。

资料来源：Based on L. Hirschhorn, “Managing Rumors,” in L. Hirschhorn (ed.), *Cutting Back* (San Francisco: Jossey-Bass, 1983), pp. 54–56.

11.5 沟通模式

群体成员之间如何传递某种意思? 有三种基本方法: 口头沟通、书面沟通和非言语沟通。

11.5.1 口头沟通

最主要的信息传递方式是口头沟通。常见的口头沟通包括演说、正式的一对一讨论和群体讨论以及非正式的小道消息。

口头沟通的优点在于快速传递和快速反馈。采用这种方式, 信息可以在最短时间里进行传送并得到对方的回复。如果接收者对信息不确定, 迅速的反馈可以使发送者及时核查其中不够明确的地方, 并予以纠正。一位专家指出: “连续的面对面沟通仍然是向员工传递信息和从员工那里获取信息的最佳方式。”^[16]

但是, 当信息必须经过多人传递时, 口头沟通的主要缺点便会暴露出来。在此过程中, 涉及的人越多, 信息失真的潜在可能性就越大。如果你曾经玩过“传话”游戏, 就会了解口头沟通的问题所在。每个人都以自己的方式解读信息, 当信息到达终点时, 它的内容常常与最初的真正内容大相径庭。如果组织的决策或其他声明通过口头方式在权力金字塔中进行上行传递或下行传递, 则信息失真的可能性相当大。

会议 会议可以是正式的也可以是非正式的, 通常包括两人或两人以上, 几乎在任何地点都可以发生。即便是与他人随意的业务交流, 也可以作为会议的一种, 帮助我们专注于业务的进展。正如 Badgeville 公司 CEO 克里斯所说的, 每一次会议都是“完成工作”并且“发光发亮”的机会。他指出: “在你自己的领域你可能是个专家, 但如果你无法很好地沟通, 无法让人兴奋, 或者没有激情的话, 这会是你的障碍。”^[17]良好的人际沟通对会议的有效性来说是很重要的。一些专家建议以幽默作为破冰的方式, 公关公司 Peppercomm 甚至开设了脱口秀研讨班来帮助企业教会自己的员工如何利用幽默。^[18]

视频会议 视频会议使得组织中的成员可以和处于不同地点的人们举行会议。现场的音频和视频图像可以使成员相互看到、听到并进行交谈。视频会议技术允许员工不必亲自赶往同一会议地点参加会议。

彼得是 EMC 公司的一名项目经理, 他利用视频会议与分布在各地的员工召开每月例会和其他许多会议。这样做能够节省旅行成本和时间。但夸克指出, 为了避免出现保持连接但心思不在会议上的情况, 提出问题并激发所有与会者参与其中就显得格外重要。太阳微系统公司的卡伦也认为应该不遗余力地让远程与会者真正参与到会议中来, 并且这样建议: “你可以征求他们的意见, 他们可以提出各种问题。你也可以做一次引人入胜的演讲。”^[19]

电话 电话的普遍存在往往会让我们忽略掉它作为一种沟通方式的效率。电话沟通给会议带来很多好处, 电话铃声一响, 人们就会立刻做出回应。电话沟通既可以作为正式会议, 也可以作为非正式的聊天, 无论是计划中的还是自发的。电话交流快速、有效, 不像电子邮件那么模棱两可。然而, 电话传达的信息很容易被忽视。

11.5.2 书面沟通

书面沟通包括信件、电子邮件、即时通讯、组织内部发行的期刊,以及其他任何通过书面文字或符号来传递信息的手段。我们将在本小节通过信件、PPT、电子邮件、即时通讯、文本通讯、社交媒体和博客这些形式来讨论书面沟通。

传言还是科学

“能写比能说更重要”

管理者和员工的写作能力从未像今天这样得以处处体现。无论是敲键盘还是点屏幕,我们与他人交流通常都是未经编辑的(多亏了自动拼写检查功能)。由于目前我们使用的书面沟通方式多种多样,所以很容易让人以为,高层管理人员更看重写作能力,而不是说话技巧。然而事实证明,情况并非如此。

正如我们在第1章中讨论过的,无论哪个行业,雇主最看重的都是软技能。美国企业研究所的舒尔茨说:“大量证据表明,虽然某些技能曾被视为理所当然,但如今已经非常稀缺了,许多雇主都希望可以招到具备这种软技能的人才。”尽管通过说话和写作进行人际交往的能力都可以算是软技能,但它们更多体现在一对一的讨论、访谈、会议和演讲中。懂得说话之道,尤其是英语说得漂亮,已经成为许多跨国公司招人时的先决条件。

幸运的是,说话之道——懂得什么时候该说、怎么说、说什么以及如何说——可以通过训练来提高。领导力大师、作家克里斯蒂说,大多数人可以通过自我训练来提高此项技能,不需要参加正式的演讲培训班。会不会说话取决于能否清晰而真诚地表达自我,通过研究说话技巧,观看训练视频,并在会议中练习学到的新技巧,可以大大提高自己的说话之道。如果你无法流利地说一门外语,那就在条件具备的情况下,让自己完全沉浸在这种语言环境中,这对提高外语能力非常有用,你还可以通过看电视和听广播来模仿这门语言。写作技巧比说话之道更重要的说法是错误的,相对来说,口头交流能力提高起来更快。

资料来源:R. J. Aldrick and J. Kasuku, “Escaping from American Intelligence: Culture, Ethnocentrism and the Anglosphere,” *International Affairs* (September 2012), pp. 1009–1028; K. Hedges, “Confessions of a Former Public Speaking Trainer: Don’t Waste Your Money,” *Forbes* (April 19, 2012), www.forbes.com/sites/work-in-progress/2012/04/19/public-speakingtrainer-confesses-dont-waste-your-money-onthis/; and N. Schultz, “Hard Unemployment Truths About ‘Soft’ Skills,” *The Wall Street Journal* (September 20, 2012), p. A15.

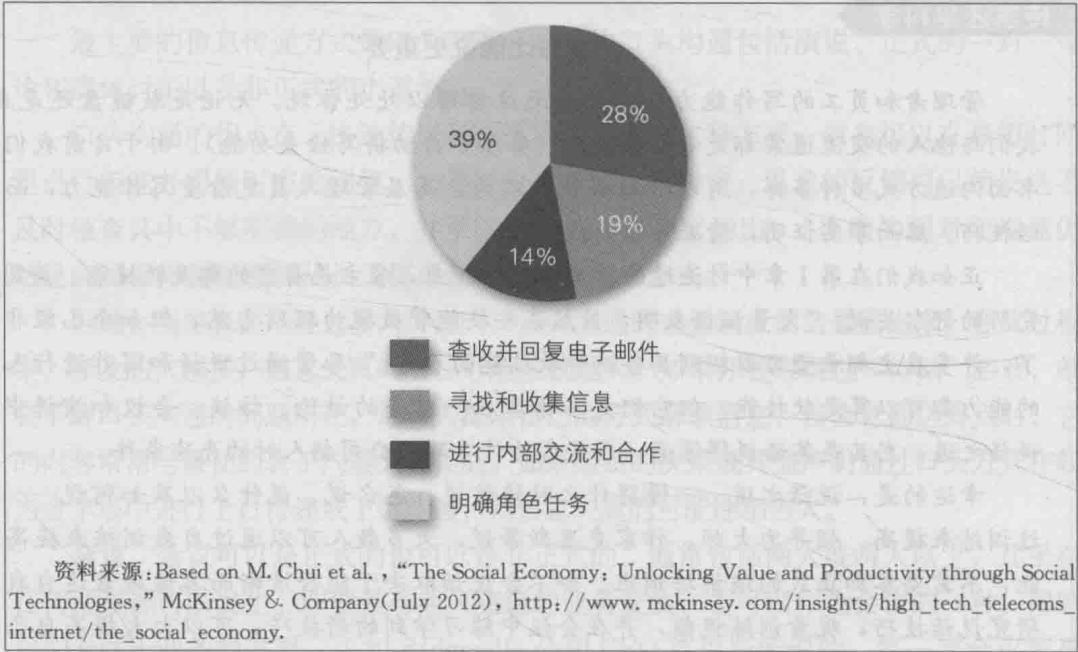
信件 如今可以利用的科技这么多,为什么还会有人写信并且邮寄呢?在所有的书面沟通方式中,信件是最古老也是最持久的一种。几千年前就已经有人写信了,如果想留下一份持久的记录,我们会选择手写。电子书写就做不到这一点,有时写完之后很难找到,如果电脑程序改变了,这些文档可能就打不开。

PPT PPT以及其他格式的幻灯片(如Prezi)是一种很好的沟通方式,因为幻灯片生成软件将文字和视觉元素结合起来,这样既可以吸引读者,又能更好地解释复杂的想法。幻灯片通常与口头演示结合起来,但由于幻灯片的吸引力非常直观,所以一般把幻灯片作为主要的沟通方式。然而,也有人反对使用幻灯片,他们认为幻灯片太没有人情味,没有吸引力,并且经常被滥用。

电子邮件 电子邮件自50年前出现之后发展迅速,如今它的使用是如此普遍,

以至于我们很难想象没有电子邮件的生活。最近有研究发现,全球有超过 31 亿活跃的电子邮件账户,公司员工平均每天发送 105 封电子邮件。^[20] 图表 11—5 展示了管理者和专业人士每天花在各项任务上的时间。许多管理者称他们在电子邮件上花了太多的时间。

图表 11—5 管理者和专业人士在工作上的时间分配



电子邮件可以快速书写、编辑和存储。点击鼠标,就可以把信息发送给一个人或者上千人,尽管有些公司(如数据公司 Nielson)禁止员工使用“回复全部”功能。^[21] 向员工发送正式的电子邮件信息,其成本仅相当于打印、复印、分发相同内容的信件或小册子所需成本的很小一部分。^[22] 然而,电子邮件不是没有成本的。事实上,电子邮件软件公司 Messagemind 称,每年在处理不必要的邮件沟通上所花的时间,为企业带来了 6 500 亿美元的损失。^[23] 最近一项研究表明,员工如果无须查看邮件的话,就能更长时间地专注于任务,承受的压力也会更小。^[24]

即时通讯 和电子邮件一样,即时通讯(IM)通常也要通过计算机完成。这是一种同步技术,意味着你需要在场才能接收到信息。通过这种方式,即时通讯就像是没话筒的电话:如果信息发过来的时候你在场,你就可以通过打字的方式进行实时对话。如果你错过了消息,下次登录的时候可能会收到提示,让你知道有人曾试图联系你。和电子邮件不同的是,在这种情况下,并不一定需要回复。

文本通讯 文本通讯(TM)和即时通讯利用的都是同步技术,但是文本通讯一般以手机为载体,并且通常作为电话的一种替代方式。文本通讯在商业中的使用仍在发展之中。

社交媒体 脸书和领英(LinkedIn)这样的社交网络的崛起给沟通带来了前所未有的变化,企业纷纷利用社交媒体带来的机遇。许多组织已经开发出内部的社交网络应用程序,也就是企业社交软件,并且大部分组织都有自己的脸书和推特主页。^[25] 研

咨询公司 Gartner 称, 2015 年, 将社交媒体作为营销工具的公司, 其利润增长将在同行业中处于领先地位。^[26]

脸书并不是一个单一的大型网站, 而是基于不同的学校、公司或地区所组成的彼此独立的网络, 每个月有超过 11.1 亿活跃用户。^[27] 脸书 2013 年第一季度收益报告显示, 每个月活跃用户数最低的地方是美国和加拿大, 欧洲用户数更多, 但亚洲比欧洲还要多。^[28] 用户可以将公开的信息发送给其他用户, 既可以到个人主页上留言, 也可以发送信息或聊天。隐私是很多脸书用户非常担心的一个问题。

与许多社交网站不同的是, 领英是一个在线商业网络。用户在网站上的简介相当于他们的虚拟简历。用户间的沟通有时局限于对他人技能的认可和进行业务联系, 用户也可以进行直接的私人沟通, 创建或加入群组。

推特提供的是混合型社交网络服务, 用户可以向“粉丝”们发布 140 字以内的“微博”, 话题内容不限。虽然只有 4% 的 CEO 是推特用户, 但其中一些已经有了很多粉丝, 比如维珍集团的理查德·布兰森在推特上拥有 250 万追随者。正如哈佛大学教授、美敦力公司前 CEO 比尔·乔治所说的, “你还能想到一个更具成本效益的方式来招揽顾客和员工吗?”^[29] 在推特上粉丝众多, 对公司或管理者来说是个优势, 但如果发布的内容写得很糟糕或者很负面, 则会带来不利影响。

如果你的工作内容包括使用推特账户, 那么在你离开公司时, 你很可能带不走账户。Phonedog 是一家提供手机新闻和评论的公司, 编辑兼视频博主诺亚在离开公司的时候曾试图带走他在推特上的 17 000 名粉丝, 为此公司起诉了他。网络律师埃里克说, 一般情况下, “根据雇佣协议, 为雇主工作所产生的价值归雇主所有”。诺亚的律师说: “这样的情况之前没有发生过。”随着推特在商业上的使用日益普遍, 这样的情况肯定还会出现。^[30]

博客 博客(网络日志的简称)是关于某个个人或公司的网站。专家估计, 目前大约有 1.56 亿个博客, 其中许多由美国的员工在维护。当然, 许多组织以及组织的领导人有自己的博客, 他们可以通过这种方式为组织发声。

其他 Flickr、Pinterest、谷歌、YouTube、维基百科、Jive、Socialtext 以及 Social Cast, 这些只是众多公共及特定行业社交平台中的一小部分, 每天都会有新的社交网络成立。有的网站被设计成单一类型的发布平台, 比如 YouTube 只能发视频, Flickr 只能发视频和图片。其他一些网站则有自己特定的文化, 比如 Pinterest 上发布的非正式的菜谱和装修建议。可能不久之后, 每种类型的沟通需求都会有与之相对应的社交媒体。

11.5.3 非言语沟通

我们使用言语进行沟通时, 都包含着非言语信息。^[31] 有时, 这些非语言成分还可以单独存在。在对沟通的讨论中不包括非言语沟通肯定是不全面的。非言语沟通包括肢体动作、说话的语调或用词的强调、面部表情, 以及发送者和接收者之间的身体距离。

有人认为每一个肢体动作都有意义, 没有一种动作是随便做出来的(虽然有些动作是下意识的)。我们常常下意识地释放出这些信息。我们可以通过微笑来表示自己值得信任, 张开双臂表示我们可以接近, 站立来传达权威。^[32]

肢体语言可以表达地位、投入程度以及情绪状态。^[33] 肢体语言补充了言语沟通，常常使言语沟通变得更为复杂。一种身体姿势或动作本身并不带有精确的或普遍的含义，但当它与口头语言结合起来时，就使得发送者的信息更为丰富。研究表明，人们从非语言暗示中获取的对他人态度和情绪的解读，要远远多于语言。如果讲话者的非语言暗示与语言信息相矛盾，人们可能更相信非语言暗示。^[34]

即使你一字不差地读完会议纪要，你还是很难像亲自参加了会议或看过会议录像那样抓住会议的实质内容。为什么？因为它们缺乏对非言语信息的记录，也缺乏对词汇或短语的强调。图表 11—6 表明，对于重音的强调可以改变信息的意思。面部表情也可以传递意义。一张咆哮的面孔所表达的信息显然与微笑不同。面部表情和语调可以展现出各种特点，如自负、好胜、畏惧、害羞等。

图表 11—6 语调：你说话的方式

当你的语调改变时，你要表达的意思也会改变：	
重音位置	句子的意思
为什么我今晚不能请你吃晚饭？	我要请别人吃晚饭。
为什么我今晚不能请你吃晚饭？	而不是你和别人一起吃晚饭。
为什么我今晚不能请你吃晚饭？	我正在找一个理由来解释我为何不该请你。
为什么我今晚不能请你吃晚饭？	你和我之间存在矛盾吗？
为什么我今晚不能请你吃晚饭？	而不是你自己去。
为什么我今晚不能请你吃晚饭？	而不是明天一起吃午饭。
为什么我今晚不能请你吃晚饭？	而不是明天晚上。

资料来源：Based on M. Kiely, “When ‘No’ Means ‘Yes’,” *Marketing* (October 1993), pp. 7 - 9. Reproduced in A. Huczynski and D. Buchanan, *Organizational Behavior*, 4th ed. (Essex, UK: Pearson Education, 2001), p. 194.

身体距离也是有意义的。但是，彼此间的空间距离保持在什么范围才是恰当的呢？这在很大程度上取决于文化规范。同样的距离，有些欧洲国家认为是“商务”的距离，在北美许多地方看来却是“亲密”的距离。如果某人和你的距离比正常的距离更短，则可能意味着攻击性或者对你有“性”趣。但如果他站得比正常距离更远，则可能意味着他对谈话内容不感兴趣或感到不快。

11.6 沟通渠道的选择

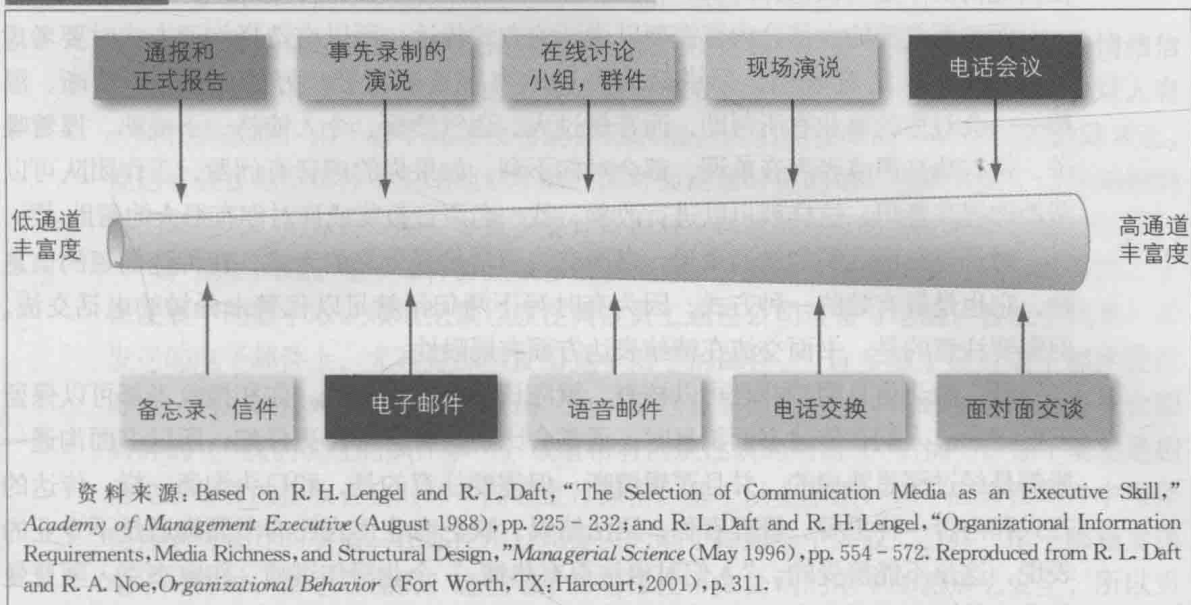
为什么人们会选择某种沟通渠道而不选择其他类型？沟通渠道丰富度的模型有助于我们解释管理者对渠道的选择。^[35]

11.6.1 渠道丰富度

各种渠道在传递信息的能力上有差异。有些渠道是丰富的，因为它们能够：(1) 同时处理多种线索；(2) 有利于快速反馈；(3) 非常个性化。另一些渠道则是贫乏的，因为它们在上述三方面表现较差。由图表 11—7 可以看到，从渠道丰富度 (channel richness) 角度来看，面对面交谈的得分最高，因为它在沟通过程中传递的

信息量最大,也就是说,它提供了大量的信息线索(语言、体态、面部表情、手势、语调)、即时反馈(言语和非言语两种方式)以及“就在面前”的私人接触;而不带个人色彩的书面媒介,例如正式报告和通报,在丰富度方面得分最低。

图表 11—7 通道的信息丰富度



11.6.2 选择沟通方式

对渠道的选择取决于信息是不是常规的。常规信息通常是简单明确的,其模糊性最低。非常规信息较为复杂,存在产生误解的潜在可能性。管理者可以采用丰富度低的渠道对常规信息进行有效沟通。非常规信息很可能是复杂的,并且容易误解。因此管理者只有在沟通中选择丰富度高的渠道才有效。

通常,在传达重要信息时,多种沟通方式结合起来效果最好。最近的经济衰退给 Manpower Business Solutions 公司带来了沉重的打击,公司选择每天通过多种媒介与员工进行沟通,确保将信息传达给每个人。^[36] 员工了解到公司在处理经济危机方面的最新计划,包括裁员前的预警。公司认为,利用丰富的渠道来沟通非常规信息这一策略给它带来了好处,因为这一策略减少了员工的焦虑感,并提高了他们对组织的投入。

在选择沟通方式时,渠道丰富度是一个很有用的框架。例如,有时我们很难决定究竟应该选择口头沟通还是书面沟通。专家认为,与同事、客户、领导进行口头或“面对面”交流是成功的关键。然而,如果你去找 CEO 只是为了跟他说句“你好”,那么他不但不会觉得你讨人喜欢,反而会觉得你很讨厌。为了增加露脸的机会,但凡是个会议都去参加,会给工作带来适得其反的影响。在选择沟通方式前好好考虑一下:你需要传达的信息更适合讨论还是图表展示?

当你需要测量接收者的接受能力时,口头沟通通常是更好的选择。比如,制定一个新产品的营销计划时,你可能需要与客户当面沟通、共同完成,这样你才能看到他们对你提出的每一个想法有什么样的反应。同时要考虑以接收者更喜欢的方式进行沟通,有些人在电话中比在会议中更能集中注意力,关注实质内容。工作环境中的节奏

也很重要。如果你的经理要求和你进行一次会议，你可能不会要求他换成电子邮件的方式沟通。快节奏的工作场所可能会通过各种临时会议来帮助组织快速成长、迸发活力，而时间压力很大的项目团队根据日程安排进行 Skype 视频会议，也许能够更快地进步。有时由于距离的限制，我们无法在面对面的会议和电话会议之间做出选择。但在其他情况下是可以选择的。

面对面交流的大部分内容需要以讲话的方式传达，所以在选择沟通方式时要考虑到说话技巧。研究表明，你讲话的声音比内容还要重要。好的声音——清晰、温和——会对你的事业有所帮助，而音量过大、语气质疑、令人恼怒、不成熟、捏着嗓子、带有喘息声或者声音单调，都会对你不利。如果你的声音有问题，工作团队可以帮助你提高意识，这样就可以进行改善，找一名声音教练或许对你有很大的帮助。^[37]

对于复杂而冗长的沟通来说，书面交流通常是最可靠的方式，在传达简短的信息时，它也是最有效的一种方式，因为有时写下两句话就足以代替十分钟的电话交流。但需要注意的是，书面交流在情绪表达方面有局限性。

若你想让信息明确并且可以核查，就应该选择书面沟通。你和接收者都可以保留一份记录。人们在传达书面消息时，通常会比说话时思考得更仔细，所以书面沟通一般都是经过深思熟虑的，并且逻辑清晰。但需要注意的是，和口头沟通一样，传达的方式和内容一样重要。管理者称，语法错误、缺乏商业正式性的书面沟通是不专业的表现，这是不能接受的。“人们对语法很有热情。”企业写作讲师、作家杰克·阿普曼指出。最近一项研究发现，45%的雇主开展了培训项目来教授员工语法和沟通技巧。其他专家认为，社交媒体用语和缩略语对于发展业务有好处。软件公司 Rescue Time 的营销副总裁詹姆斯·格里姆斯说：“发短信、发推特时还保持真诚的人是将要成功的人。”当然，他的建议可能只适合他所在的计算机行业。对你来说，为了获得职业上的成功，你应当尽可能多地了解你的受众群，并且在沟通时使用准确的语法。

信件在商业中使用主要是为了建立关系网络，或者是在需要手写签名的时候使用。比如，面试之后，求职者手写一份感谢信永远不会是错误的选择，手写的信封通常会被放在收信人的桌子上，行政管理人员不会擅自打开。尽管电子的书面沟通方式可以通过查看发送人和发送日期来确认对方的身份，但手写的签名还是首选，有的时候在信件和合同中是必需的。

选择电子邮件作为沟通方式时，需要注意以下几个问题：

- 错误解读信息的风险。纽约大学的一个研究小组发现，我们在解读电子邮件所传达的意图和语气时，正确率只有 50%，但大多数人会极大地高估自己传达和解读明确信息的能力。如果你要发送一则重要的信息，务必在发送前重读一遍确保表达清晰无误。还要注意你的语气，标题也要注意。^[38]标题应当直截了当，并且不要涉及性。最近有研究表明，简短的标题——少于 50 个字符——能得到更多的点击。^[39]

- 负面信息的不良影响。Radio Shack 公司曾通过电子邮件的方式通知 400 名员工被解雇，公司内外对这一做法恶评如潮。员工在利用电子邮件沟通负面消息时 also 需谨慎。不恰当的或负面的内容可能会危及你目前的工作，或者把你排除在新职位的候选名单之外。

- 电子邮件的耗时性。整理和阅读电子邮件会花费大量的时间。写邮件花费的时间就更长了，无论你是十个手指在键盘上敲字还是两个拇指在智能手机上打字，都很

耗时。大多数人会为处理所有的电子邮件而苦恼，尤其是随着我们的职位不断晋升。专家建议采取以下策略：

- 不要在早上查看电子邮件。
- 成批地查看邮件。不要整天不停地查看电子邮件。
- 取消订阅不必要的新闻邮件和产品广告。
- 有限的情绪表达。一些研究者称，缺乏视觉和声音信号意味着一些积极情绪信息（如表扬）的表达效果可能比信息发送者想要达到的效果平淡。^[40]电子邮件对人有一种松绑效应；由于看不到接收者的面部表情，人们往往无法抑制自己的情绪表达，发送者会在电子邮件中说出他们不敢在面对面沟通时说的话。当别人发了让你感到愤怒的邮件时，请保持冷静，尽量不要针锋相对。试着从对方的角度来看这些信息。^[41]
- 隐私问题。电子邮件涉及很多隐私问题。^[42]首先，你的邮件可能会被监控。正在发展中的数字取证领域把重点放在调查员工通过公司设备（电脑、智能手机等）所发送的电子邮件上，尤其是那些发给竞争对手的邮件。^[43]许多雇主会对电子邮件进行筛查，利用软件来捕捉一些关键词，除了那些显而易见的（“内幕交易”），还有含糊其辞的（“我们谈过的那件事”），或者带有内疚性质的用语（“后悔”）。你不能总是相信电子邮件的接收者会对邮件内容进行保密。基于以上原因，你不应该在邮件中写任何你不想公开的事情。在你使用公司提供的电子邮箱给个人或“公共”电子邮箱发送电子邮件时，要小心谨慎。这些电子邮箱往往不如公司的电子邮箱那么安全，所以当你给这些电子邮箱发送公司的电子邮件时，你可能违反了公司的规定，或者无意中泄露了机密数据。

● 职业化。不要让文本通讯中的非正式性蔓延到商务邮件中，这一点很重要。很多人更倾向于保持较为正式的商务沟通。一项面向雇主的调查显示，58%的雇主认为电子邮件中的语法、拼写和标点符号“非常重要”。要避免行话和俚语，使用正式的标题，使用正式的邮件地址，并确保你传达的信息简洁明确、书写规范。

一般来说，你只需要回复那些与职业相关的即时通讯，只发那些你认为会受欢迎的内容。记住，通过即时通讯传达的信息可能会比想象的更公开（你无法确定谁看过它），你的谈话不会被保存起来供以后参考。

在商业中引入文本通讯，既可以带来巨大的收益，也会产生巨大的挑战。文本的发送和接收都很便宜，并且客户和管理者愿意被快速联系到，这有利于业务的开展。然而，一些用户以及管理者认为文本信息具有侵入性并且很容易让人分心。由于这方面的商务礼仪还没有建立，所以很多人会在文本通讯过程中受到冒犯，比如不恰当的发送时间，或者发送一连串短消息，使接收者的手机不停发出烦人的嗡嗡声。它们的不断出现使得员工很难集中并维持注意力。一项对管理者的调查显示，在86%的会议中，至少有一些参加者会查看文本通讯；另一项调查显示，20%的管理者说他们曾因在会议期间使用无线设备而遭到批评。由于即时通讯很容易被拦截，许多组织担心信息的安全性。出于这些原因，最好严格限制办公时间的文本通讯，并且在以商业为目的进行文本通讯时格外小心谨慎。在第一次给人发信息前，你应该先和需要联系的人讨论一下是否可以使用这种方式，建立一些基本的规则，并且从对方的暗示中揣摩出什么时候发信息比较合适。私下短信交流时我们会使用一些不正式的语言和缩略语，但在工作中不建议这么使用。^[44]如果是比较长的信息，最好还是发电子邮件；虽然接收者有可能在手机上翻阅较

长的信息,但人们还是倾向于在电脑上查看和保存这样的信息。

在企业层面,社交媒体带来的回报有好有坏。某些最大的收益体现在销售领域,既包括企业对公众,也包括企业对企业。例如,虚拟会议公司 PGi 的一名销售代表完成了公司历史上最快的一笔交易:一位 CEO 在推特上发信息,称自己对目前的网络会议感到很不满意,TweetDeck 把这条信息推送给 PGi 的销售代表,于是他立即和这名 CEO 建立起联系。^[45]企业也开始发展自己的内部社交网络平台,鼓励员工合作、改进培训效果,这使得企业网络活动的年增长率达到 300%。然而,在人力资源方面,社交媒体带来的回报还无法确定,尤其是以招聘为目的的那些活动。UPS 公司一直在对社交媒体的投资回报率进行追踪研究,它将公司网站的点击率与在推特和脸书招聘页面上花费的 7 500 美元以及维护社交媒体的劳动力成本进行比对。UPS 的人才收购总监马特说:“通过社交媒体招聘人才时,投入更多的是时间和精力而不是金钱。”^[46]

商业对社交媒体的使用仍然存在争议。甲骨文公司总监史蒂夫建议,作为一名管理者,你应该“首先考虑业务问题,其次是技术”。^[47]对员工来说也是如此。社交媒体的使用是否给组织和你的工作提供了支持?通过参与企业社交网络获得的合作和学习机会,对你的职业发展以及你所在的组织都有很大的好处。对组织来说,鼓励员工在自己的脸书页面上向数千名好友宣传公司产品,意味着潜在的收益,但这涉及责任和报酬方面的问题。

有些公司会制定政策管理社交媒体的使用,但许多公司没有此类政策。管理层很难去控制员工发布的内容。即便员工本身的意图是好的,他们发布的评论还是有可能损害公司名誉,或者泄露秘密及敏感信息。一些软件可以帮助公司通过社交网站来挖掘求职者的信息,正在发展中的数字取证领域可以帮助企业调查员工的潜在问题,但网络侦查很耗时,并且代价高昂。^[48]违反组织社交媒体政策的行为处理起来很困难。因此,作为一名管理者,如果你想把社交媒体用作商业目的,就一定要确保你与这个过程中各级别的管理人员都是有联系的。如果你想利用自己的社交媒体来宣传自己的业务,最好提前与组织沟通好你想要做什么,以及你认为这么做可以为公司带来什么样的回报。谨慎选择业务沟通中能被接受的那些个人社交媒体平台。最后,要确保自己了解公司关于企业机密的社交媒体政策,以及公司对个人隐私的观点。^[49]

站在个人的角度,你可以在自己的博客页面上发布内容,也可以到别人的博客里发表评论。这两种选择的公开程度可能都超出你的想象,通过谷歌搜索引擎,只要输入你的名字,你说过的话就很容易找到。如果公司里有人碰巧看到对你的批评,或者与你有关的负面的博客条目和内容,谁也无法阻止他和其他人分享这些信息。你有可能因此被解雇。工作时发个人博客也要小心,因为你的网络连接可能被监控。

在沟通的非语言方面要保持警惕,除了理解发送者的字面意思,还要寻找非语言暗示,这些都很重要。你应该特别注意消息之间的矛盾。比如,如果一个人不停地看手表,这说明他希望快点结束对话,不管他实际说了什么。我们口头表达的信息有时可能是错误的,比如嘴上说信任,而非语言暗示却传达出“我对你没有信心”的信息。

组织行为民意调查 你会利用社交网战来搜寻人才吗?



注: CareerBuilder 对 2 000 多位招聘专业人员的调查。

资料来源: Based on CareerBuilder at <http://www.careerbuilder.com/JobPoster/Resources/page.aspx?pagever=2012SocialMedia&template=none>.

11.6.3 信息安全

组织的客户、顾客和员工信息是机密和隐私, 因此信息安全是几乎所有组织都极为关注的大问题。组织担心电子信息的安全性, 因此会尽力保护重要信息, 比如医院的病人信息还是会被放在档案柜中, 它们会把信息安全的责任托付给知情的员工, 比如苹果公司“仅限须知”的信息共享政策。最近, 基于云计算的电子数据存储给人们带来更深层次的担忧。在最近的一项调查中, 51% 的管理者正在考虑使用以云技术为基础的人力资源软件。对于云计算的担忧似乎是没有根据的, 所以它在商业上的用途很有可能会扩大。^[50] 正如我们讨论过的, 大多数的公司会主动监控员工的网络使用和电子邮件记录, 有些甚至还会进行视频监控和通话监听。尽管监控可能是必要的, 但这样的行为看起来似乎是对员工隐私的侵犯。组织可以让员工参与制定信息安全政策, 在个人信息的使用方面给予他们一部分控制权, 以此减少员工的担忧。^[51]

道德抉择

在社交媒体策略中发挥员工的作用

社交媒体有利于业务沟通, 但社交媒体的使用对雇主和员工来说都是一个道德雷区。最近一项针对 115 个国家 24 个行业的研究表明, 63% 的管理者认为, 社交媒体将在未来 3 年内对他们的业务产生重要影响。尽管许多公司还处于起步阶段, 但研究表明, 社交媒体的使用已经成为公司盈利能力和股权价值的一项指标。走在前面的公司包括麦当劳、IBM、Salesforce、SAP 以及 Yammer。通过频繁且极具个性化的沟通, 社交媒体可以将潜在客户发展成粉丝, 然后通过有效的互动, 将粉丝或员工发展成自己的品牌代言人。其中的关键在于建立情感纽带或者利用现有的关系, 将公司的良好形象传递给潜在客户。脸书有超过 10 亿用户, 推特有超过 1 亿活跃用户, 谷歌有超过 6 500 万用户, 各公司当然希望充分利用这些社交媒体上的联络人。

社交网络也带来了一系列的道德问题。拥有巨大网络影响力的员工 (所谓的联名员工), 可以将这种影响力用于个人或公司宣传, 但如果他们泄露公司信息、损坏公司形象或

者离开公司,就会成为公司的不利因素。此外,还有对员工个人隐私和言论自由的担忧:如果管理公司推特账户的员工为公司吸引来一名新顾客,她可以在自己的私人账户上说:“新战绩:又一个心满意足的顾客”,这当然没什么问题。但如果她在自己的推特上说“真是一大败笔:我们又搞砸了”,可能就会损害公司的利益。

其他一些道德方面的考虑因素包括,确保员工合理利用工作时间,补偿他们在个人社交媒体上为公司宣传所耗费的时间,明确规定用于公司宣传的个人设备应该由谁保管和持有,限制公司对员工宣传效果的期待值,解决授权/版权方面的问题,以及清除所有法律上的障碍。

专家建议,组织应当起草与社交媒体相关的政策,以体现公司的道德准则,而不是试图掩盖所有潜在不利因素。例如,虽然组织可以要求求职者公开账户密码,但这破坏了相互间的信任并侵犯了个人隐私。组织应当制定员工网上行为规范,合理监管,明确违规后需要承担的后果,并向员工解释清楚制定这些规范的原因。即便如此,美国国家劳工关系委员会(NLRB)发现,许多公司制定的社交媒体政策违反了《国家劳工关系法案》。良好的社交媒体政策应当维护公司的道德准则,并改善其组织文化。

资料来源:S. F. Gale, “Policies Must Score a Mutual Like,” *Workforce Management* (August 2012), p. 18; B. Giamanco and K. Gregoire, “Tweet Me, Friend Me, Make Me Buy,” *Harvard Business Review* (July–August 2012), pp. 88–93; D. Kiron, D. Palmer, A. N. Phillips, and N. Kruschwitz, “What Managers Really Think About Social Business,” *MIT Sloan Management Review* (Summer 2012), pp. 51–60; X. Luo, J. Zhang, and W. Duan, “Social Media and Firm Equity Value,” *Information Systems Research* (March 2013), pp. 146–163; C. M. Sashi, “Customer Engagement, Buyer-Seller Relationships, and Social Media,” *Management Decision*, 50 (2012), pp. 253–272; and A. Smith, “NLRB Finds Social Media Policies Unlawful,” *HR Magazine* (August 2012), p. 18.

11.7 说服性沟通

至此,我们已经讨论了多种沟通方式。现在我们把注意力转向沟通的功能之一,以及那些使信息更有说服力或者缺乏说服力的特性。

11.7.1 自动处理和控制处理

我们需要考虑两种不同的信息处理方式,这有助于我们了解沟通的过程。^[52]想想你上一次买苏打水的经历。你是仔细研究品牌之后再挑选,还是拿了广告图案最吸引人的那一个。如果我们足够坦诚的话,我们会承认,炫目的广告和朗朗上口的口号确实会影响消费者的选择。我们经常依赖于**自动处理**(automatic processing),这是一种相对较浅层的处理证据和信息的方法,利用的是我们在第6章提到的那些直觉。自动处理花费的时间和精力都很少,所以如果不是特别在意的事情,采用这种方式来处理说服性信息是合情合理的。缺点在于,它使我们很容易被各种各样的小伎俩所迷惑,比如一首悦耳的广告歌曲或者一张迷人的照片。

现在想一想你上次选房时的经历。你很可能自己做了一些研究,询问对这一片区域了解的专家,从各种渠道收集有关价格的信息,并且对比租房子和买房子的性价比。在这件事上,你依靠的是需要投入更多精力的**控制处理**(controlled processing),这种方法依赖于事实、数据和逻辑,对证据和信息的考量更加仔细。控制处理需要人们付出努力、投入精力,花时间了解之后就不会那么容易被人骗了。所以决定人们采取浅层还是深层处理的原因是什么?我们可以通过一些经验法则来判断哪种类型的处

理方式会被采用。

11.7.2 兴趣水平

要想判断人们接收到说服力信息后是选择自动处理还是控制处理,最好的预测因素之一就是他们的兴趣水平。^[53]兴趣水平反映了这一决定将会对你的生活产生什么样的影响。如果人们对一个决策的结果很感兴趣,他们就更有可能会仔细地处理信息。这大概就是为什么人们在做一些重要决定(比如住在哪里)时会寻找更多的信息,而对那些不太重要的事不会这样(比如买哪种苏打水)。

11.7.3 先验知识

如果人们对某一个主题领域很了解,就更可能使用控制处理的策略。在支持或者反对一个具体的行为时,他们对各种论点都有深入的了解,因此不会轻易改变自己的立场,除非对方给出的理由特别充分。另一方面,对某个话题没有什么了解的人更容易改变自己的想法,即便是没有太多证据的肤浅的理由。换句话说,了解越多,越难说服。

11.7.4 人格

你是否总要读完至少五篇影评才决定要不要看一部电影?或许你还会去寻找主演和导演最近参与的电影。如果是的话,那么你的认知需求就比较高,具有这种人格的个体更容易被证据和事实说服。^[54]那些认知需求较低的人更有可能使用自动处理策略,依靠直觉和情绪来对说服力信息进行评价。

11.7.5 信息的特点

另一个会对信息处理策略产生影响的因素是信息本身的特点。通过相对较窄的渠道传达信息,接收者通常没有什么机会就信息内容进行交流,因此更有可能采用自动处理。相反,通过更为丰富的渠道传达出来的信息,则会受到更加审慎的处理。

这当中最重要的一个启发就是,要让你所传达的说服力信息与接收者可能使用的处理方式相匹配。如果接收者对某个说服性的信息主题不感兴趣,知之甚少,认知需求低,并且信息传递的渠道相对较窄,他们更有可能采用自动处理。在这样的情况下,你应该使用情绪更加饱满的信息,并将你希望得到的结果与积极正面的形象联系起来。另一方面,如果接收者对话题感兴趣,认知需求高,或者信息传达的渠道较为丰富,沟通的时候采用理性的论点和证据将会达到更好的效果。

11.8 有效沟通的障碍

很多沟通障碍会阻碍或歪曲有效沟通。本节我们主要关注一些最重要的障碍。

11.8.1 过滤

过滤 (filtering) 指发送者有意操纵信息,以改善接收者对信息的看法。如果一名管理者告诉上级的信息都是上级想听到的,这名管理者就是在过滤信息。

组织中的垂直层级越多,过滤的机会就越多。但是,只要存在地位差异,信息过

滤就会存在。害怕传递坏消息、希望取悦自己的上司等因素,常常会导致员工向上司“报喜不报忧”,从而导致上行沟通失真。

11.8.2 选择性知觉

本书前面曾多次提到选择性知觉,这个概念在这里又一次出现了。选择性知觉很重要,因为在沟通过程中,接收者会根据自己的需要、动机、经验、背景及其他个人特征去有选择地观察或倾听。信息接收者在解码过程中,会把自己的兴趣和期望融入其中。如果一名面试官认为女职员总是把家庭放在事业之上,就可能会在所有女性求职者身上都发现这一点,无论她们是否真有这种想法。我们在第6章中说过,人们看到的不是事实;我们只是把自己看到的東西加以解读,然后将其称为事实。

11.8.3 信息超载

个体处理信息的能力是有限的。前面的讨论中我们提到,当需要处理的信息超过我们的信息加工能力时,就会出现**信息超载**(information overload)。对组织和员工来说,应对信息超载都是极大的挑战。信息超载是一种沟通障碍,但你可以遵循上一节提出的步骤,在某种程度上对其进行管理。

当信息量过多以至于个体无法对全部信息进行分类和利用时,会发生什么情况?他们会筛选、忽略、跳过或忘记信息。或者他们会暂停更深入的处理,直到信息超载情况结束。无论采取哪种方式,最后都会造成信息丢失或沟通效果受损,因此,解决信息超载问题就变得更为重要。

我们已经讨论过一些能够帮助我们减少花在电子邮件上的时间的方法。从英特尔的一项研究来看,我们应该在更大的范围内减少与科技的联系,借用一篇文章中的话来说,这是为了“避免数字信息不断地打乱我们的待办事项”。丽娜亚是得州一家小型公司的客户主管,她的想法非常有战略性,她会在每天应付源源不断的数字信息的过程中抽出时间来休息。她说,过去“我基本上只是把任务完成”,但却没有找到合适的方法。通过为自己创造这样的休息时间,你更能够分清主次,从大局出发,提高工作的有效性。^[55]

信息技术和即时通讯已经成为现代组织生活中的一部分,越来越多的员工发现,他们已经无法从中脱身。飞机上开始提供无线网络连接后,一些经常出差的人对此感到很失望,因为没有网络的话,他们就不会被公司发来的各种消息打扰,在飞机上的时间是难得的放松机会,有了网络,这一切都改变了。各种通信设备的消极影响还有可能蔓延到员工的私人生活中。员工及其配偶都认为,在工作之外使用电子通信设备会带来更严重的工作—生活冲突。^[56]员工必须在保持沟通的需求和个人休息的需求中找到平衡,如果全天24小时都待命的话,他们会有倦怠的风险。

11.8.4 情绪

对于同一份信息,愤怒或暴躁时的解读可能与快乐时的解读截然不同。例如,拥有积极心境的人在读完说服性信息后,会对自己持有的观点更加自信,所以精心设计的论点对他们的影响更大。^[57]拥有消极心境的人可能会更仔细地检查接收到的信息,

而心境积极的人则倾向于接受较为浅层的沟通。^[58]极端的情绪体验（例如狂喜或悲痛）最有可能阻碍有效沟通。在这种状态下，我们最容易抛弃理性、客观的思维活动，而代之以情绪化的判断。

11.8.5 语言

即便以同一种语言进行沟通，同样的词汇对不同的人来说意义也会不同。年龄和情境是导致这种差异的两个最显著的因素。

迈克尔是一名公司顾问，当他和15岁的女儿讨论她应该和朋友去哪里玩时，他告诉女儿：“你需要认识到自己的ARA，并按照它们来行事。”席勒描述说，他女儿听到他的这句话之后“不可思议地看着他，仿佛他是外星人”。（声明一下，ARA是责任、职责和权力这三个单词的英文首字母。）对公司行话不了解的人可能对一些首字母缩写（如ARA）、单词（如skeds代表schedules）和短语（“bake your noodle”就是“provide a service”）一头雾水。同样，父母也会被儿女们的俚语搞糊涂。^[59]

简而言之，我们在语言的使用上极不一致。如果我们能知道每个人是如何修饰语言的，将会极大地减少沟通中存在的问题。问题在于，我们通常并不知道。信息发送者往往假设自己使用的单词和术语对接收者来说也代表相同的意思。

11.8.6 沉默

沉默或者沟通的缺乏很容易被我们忽略掉，因为它本身意味着没有信息。但是研究表明，沉默和不沟通是非常普遍和棘手的。^[60]一项调查发现，超过85%的管理者声称自己至少在一个重大事项上保持沉默。^[61]员工沉默意味着管理者缺乏相关信息去发现工作中存在的问题。员工对歧视、骚扰、腐败、行为不当等问题保持沉默意味着高层管理者无法采取行动来消除这些问题。最后，对重大问题保持沉默的员工可能会承受心理压力。

如果少数派观点能够得到尊重，工作团队内的认同度较高，而且程序公平广泛存在于组织内，那么组织成员保持沉默的可能性就会降低。^[62]在实践中，这意味着管理者必须确保自己的行为能够支持员工各抒己见，提出意见或表达关注，管理者还必须认真考虑员工提出的意见或关注事项。一旦你的某个举动忽视或贬低了某位提供意见的员工，很可能会导致该员工以后不再与你进行重要的沟通。

11.8.7 沟通恐惧

据估计，大约5%~20%的人有某种程度的沟通恐惧（communication apprehension）或社交焦虑。^[63]这些人在口头沟通或书面沟通时会感到过分紧张和焦虑。^[64]例如，他们可能发现自己很难与其他人进行面对面交谈，或者在需要打电话时极为焦虑，从而依赖备忘录或电子邮件来传递信息，即使打电话更快捷合适。

研究表明，口头沟通的焦虑者回避那些需要口头沟通的情境，比如授课，因为它最主要的要求就是口头沟通。^[65]但是，几乎所有的工作都要求一定程度的口头沟通。有证据表明，对口头沟通感到高度焦虑的员工会抑制其工作所需的沟通，以求尽可能减少沟通。因此，我们要意识到，在组织中确实有极少数人竭力避免使用口头沟通，并且他们会告诉自己，不需要太多沟通就能有效从事工作，从而使自己的行为合

理化。

11.8.8 撒谎

有效沟通的最后一个障碍就是对信息的歪曲或者撒谎。人们对谎言有着不同的定义。例如,故意隐瞒与某个错误有关的信息算是说谎吗,你会不会极力否认自己在这个错误中扮演的角色?对于伦理学家和社会学家来说,谎言的定义很有迷惑性,不可否认的是,撒谎这种现象是普遍存在的。在一项跟踪调查中,普通人每天都会说一两个谎言,有些人撒谎的次数比这多得多。^[66]在一个大型组织中,每天都有无数次的欺骗。有证据表明,打电话时撒谎比面对面时撒谎更容易,在电子邮件里撒谎比手写时撒谎更加心安理得。^[67]

你能发现谁在说谎吗?文献表明,大多数人不是很擅长识别谎言。^[68]问题在于,没有哪种语言或非语言的信号是专属于撒谎的——回避目光、停顿、改变姿势,这些也可能是紧张、害羞或者怀疑的表现。大多数撒谎的人会采取一些措施防止被人发现,所以他们撒谎时可能会故意盯着你看,因为他们知道直接的目光接触会被(错误地)认为是真诚的标志。最后,很多谎言中夹杂着事实;为了避免被发现,撒谎的人通常会讲述一个真实的事件,只是改变其中一些关键细节。

总之,撒谎的频率以及识别谎言的难度使谎言成为有效沟通中的一大障碍。

11.9 全球化层面的意义

即使具备了最有利的条件,要想实现有效沟通也是十分困难的。跨文化因素显然增加了沟通问题产生的潜在可能性。在一种文化下可以被轻易理解和接受的手势,在另一种文化下却可能毫无意义甚至具有下流的含义。仅有18%的公司制定了关于与跨文化员工进行沟通的政策文件,仅有31%的公司要求对本公司的信息进行量身改造,以便于在其他文化中使用。宝洁公司似乎是一个例外,该公司超过一半的员工不把英语作为第一语言,因此公司以简单信息传达为主,以确保所有人都能了解到重要的信息。^[69]

11.9.1 文化障碍

研究者指出,在跨文化沟通中有多个具体问题与语言障碍有关。^[70]

首先是语义造成的障碍。我们在前面指出,词汇对于不同的人来说含义不同,尤其是对于具有不同民族文化的人来说。例如,有些词汇难以在两种文化中进行互译。理解“sisu”一词的意思有助于和芬兰人进行交流,但这个单词却很难译成英语,它的意思接近“勇气”或“坚持不懈”。同样,俄罗斯的新兴资本家在与英国、加拿大的同行交流时也存在困难,因为英语中的效率、自由市场、规则等词汇很难直接译成俄语。

其次是词汇的内在含义造成的障碍。在不同的语言中,词汇的意义也不相同。例如,美国和日本的管理者在商业谈判中面临很多困难,因为日语单词“hai”被翻译为“是”,但它的真正含义是“是,我正在认真听”,而不是“是,我同意”。

再次是口气和语调差异造成的障碍。有些文化的语言是规范的,而另一些文化的语言却是不规范的。在一些文化中,腔调的变化取决于交谈的环境:在不同环境

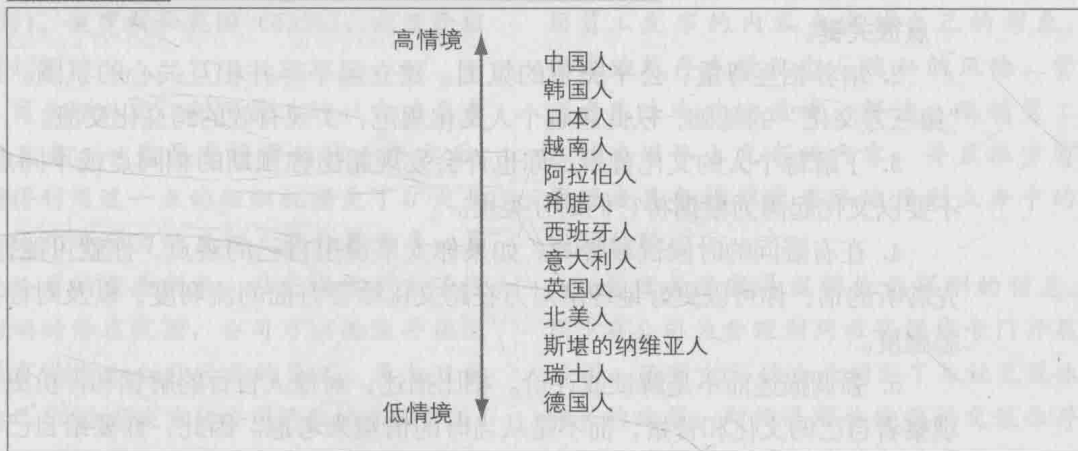
中,如在家里、在社交场合或者工作环境中,人们说话的方式也不相同。在一个应该使用正式风格的情境中使用非正式的、个性化的语言,很可能会令人尴尬并且不合时宜。

最后是冲突容忍度和冲突解决方式上存在差异所造成的障碍。来自个人主义文化的人更习惯于直面冲突,并且公开导致分歧的根源。集体主义者倾向于含蓄地承认冲突并尽量避免情感上的纠纷。他们可能会把冲突更多地归因于情境而不是个人,因此不需要通过道歉来恢复关系。而个人主义者更愿意承担冲突的责任并公开道歉以恢复关系。

11.9.2 文化情境

不同文化中,情境影响沟通的显著程度存在差异。^[71]中国、韩国、日本、越南这样的国家具有**高情境文化**(high-context cultures):在与他人沟通时,人们依赖于非言语线索和微妙的情境线索;一个人的正式职位、社会地位以及名誉、声望在沟通中具有显著的重要性。没有说出来的内容可能比说出来的内容更重要,可谓“一切尽在不言中”。相反,欧洲和北美的国家具有**低情境文化**(low-context cultures):人们主要依赖意义传递过程中使用的词汇。肢体语言和正式头衔的重要性位居口头语言和书面文字之后(如图表11—8所示)。

图表 11—8 高情境文化与低情境文化



在沟通中,这些情境差异意味着什么?实际上,它们表明了很多内容。高情境文化中的沟通意味着双方之间更多的信任。在外人眼里显得随意和不重要的交谈可能实际上是十分重要的,因为它反映了人们建构关系和形成信任的愿望。在高情境文化中,口头协议是一种很强的承诺。你是谁——你的年龄、资历、在组织中的头衔——会受到高度重视,而且对于你的信誉有着十分重要的影响。但是,在低情境文化中,具有实际效力的契约更可能是书面的,它使用精确的文字并具有高度的法律约束作用。同样,低情境文化重视直截了当。人们期望管理者在传递自己的意图时是清楚明白、准确无误的。而在高情境文化中却十分不同,那里的管理者更可能“提供建议”而不是下达命令。

11.9.3 文化指南

跨文化的商业沟通可以给我们带来很多收益。可以说,每个人都会由于文化的影响而产生不同的观点。正是由于差异的存在,我们才有机会通过有效的沟通,从别人的帮助中获取最有创造性的解决方案。

弗雷德·卡西米尔是跨文化交流研究领域首屈一指的专家。他认为,我们往往不善于和自己文化以外的人交流,因为我们对他们的文化知之甚少,很容易以偏概全。由于缺乏对文化差异的敏感度,这种情况具有潜在的灾难性,尤其是当我们根据一些显著特点来对他人做出假设时。比如,大多数人的民族背景是丰富多样的,如果有人根据外在的文化特征来称呼我们,我们可能会感觉受到冒犯。此外,我们通常会因为媒体宣传的刻板印象而对他人表现出文化上的敏感。这些刻板印象通常都是错误或者过时的。

卡西米尔指出,由于不同种类的文化太多,谁也无法完全理解每一种文化,并且每个人对自己的文化有不同的解读,因此跨文化交流应该以敏感性和追求共同的目标为基础。他发现,最理想的情况是,组织在整合每个成员在文化交流上的偏好时,可以形成一种临时的“第三方文化”。通过认可个人差异,这种亚文化建立起来的规范可以为有效沟通奠定基础。能够有效沟通的跨文化群体可以实现高效和创新。

在和不同文化中的人沟通时,应该如何减少误解?卡西米尔和其他一些专家给出以下建议:

1. 了解自己。为了理解他人的独特观点,你要认识到自己的文化身份和偏见,这一点很关键。
2. 培养相互尊重、公平民主的氛围。建立起平等并相互关心的氛围。这是建立“第三方文化”的基础,以此超越个人文化规范,实现有效的跨文化交流。
3. 了解每个人的文化背景。你也许会发现超出你预期的相同点或不同点。然而,不要以文化起源为根据将它们划分类别。
4. 在有疑问的时候试着聆听。如果你太早说出自己的观点,你就可能冒犯别人。先聆听的话,你可以更好地理解对方在跨文化语言方面的流利度,以及对你文化的熟悉程度。
5. 强调描述而不是解读或评价。相比描述,对他人言行的解读和评价更多是基于观察者自己的文化和背景,而不是从当时的情境来考虑。因此,你要给自己留有充分的时间,以便根据不同的文化因素调整你的视角来进行观察和解释,在此之前不要急于做出判断。
6. 考虑对方的观点。发出信息之前,先把自己置于接收者的立场上。他的价值观、经历、参照点是什么?你对他的教育、成长和背景有多少了解?试着认识别人原本的面貌,如果潜在的冲突出现,试着通过合作的方式解决问题。
7. 积极维护群体的身份。和任何文化一样,为了有效沟通而建立起来的共同的“第三方文化”也需要花时间维护。提醒群体中的成员:你们有着共同目标,应相互尊重,要适应个人在沟通上的偏好。^[72]

11.10 本章小结

在本章中,你或许已经发现了沟通与员工满意度之间的联系:信息的不确定性越

低,工作满意度越高。信息的失真和模棱两可,言语信息与非言语信息之间的一致,都会提高不确定性,进而降低员工满意度。

11.11 对管理者的启示

- 记住,你所选择的沟通方式在一定程度上决定了沟通的有效性。
- 不管通过哪种方式传达信息,都要从员工那里获得反馈,以确保你的信息得到理解。
- 记住,书面沟通产生的误解比口头沟通更多;尽量以面对面会议的方式与员工进行沟通。
- 确保你所采用的沟通策略适合接收者以及你所发送的信息类型。
- 留意沟通中的障碍,比如性别和文化。

观点碰撞

社交媒体

正方

所有人都在使用社交媒体。好吧,几乎所有人。皮尤研究中心最近的一项调查发现,使用社交网站的成年人所占百分比最高的国家依次是:以色列(53%)、美国(50%)、俄罗斯和英国(43%),以及西班牙(42%)。

商业即社交,利用员工的社会关系来扩大业务,一直是市场营销的一个方面。不懂得利用这一点的组织就错失了扩大业务、优化劳动力的良机。在外界看来,员工是公司的重要代表。社交媒体扩大了这种影响的潜在范围,公司可以关注并挑选出最有潜力为公司代言的员工。原本只能向自己30个朋友宣传公司产品本田员工,现在无论通过脸书还是推特,都可以向数百名乃至更多的粉丝宣传本田的最新车型。熟悉社交媒体的员工可以从根本上帮助企业盈利。

关注员工在社交媒体上的影响力,可以帮助公司挑选出最优秀的人才,以此增强公司的劳动力水平。管理者可以寻找具备潜力的网络红人——他们在社交媒体上往往有大量的粉丝——并与他们建立起合作关系。通过审查员工在社交媒体上的表现,可以帮助雇主发现问题,比如那些因

反方

组织监视求职者或员工在社交媒体上的表现,不但得不到什么好处,还会损失惨重。管理者可以通过员工在网上的活动加深对他们的了解,组织可以利用员工发布的内容来宣传自己的形象,但这必然存在侵犯个人隐私的风险。管理者无法有效地监视、解读、限制员工在社交媒体上发布的内容,并且很少有管理者具备将社交媒体运用到业务中的实际经验。

管理者很容易误解他们得到的信息。很少有公司为合理利用社交媒体专门开展培训;只有40%的企业制定了与社交媒体相关的政策。即便是那些使用社交媒体并有相应政策的公司也依然如履薄冰,因为监视政策必然与个人隐私冲突。

员工在网络上的形象并不能反映他所从事的工作,也无法保证公司在监视上花费的时间和金钱能够得到相应的回报。大多数用户将社交媒体视为私人娱乐场所,他们在脸书或其他网站上注册账号就相当于成为俱乐部的会员,应当受到同样的尊重。在这种情况下,监控员工的社交媒体账户是不道德的,并且侵犯了他们的隐私权。

为被解雇而变得有暴力倾向的员工。关注员工社交媒体表现的管理者也许能够提前观察到这种迹象。人力资源部通过观察员工在社交媒体上发布的内容,也许能够发现员工是否存在滥用药物的问题,并通过公司的干预政策为员工提供帮助。

了解应聘者在社交媒体上的表现,可以给公司多一个参考,很多公司已经开始利用这种方式。在现实中,员工是普通人,无论在工作中还是生活中,没什么两样。

通过对社交媒体的关注,雇主还可以发现哪些员工在自己的平台上发布了对公司形象不利的内容或泄露了公司信息。出于这种考虑,也许在未来,监管员工在社交媒体上发布的内容,并对违反公司政策的行为做出制裁,将成为管理者的职责。很多公司已经这样做了。

因此,管理者应制定可行的社交媒体政策,并为企业建立定期研究和监控社交媒体活动的基础。为了潜在的业务增长并限制不利因素,投入大量时间和人力来建立一个成功的监控体系是值得的。

美国平等就业机会法规定,企业在招聘员工时不得考虑种族、年龄、宗教、民族或身体残疾等因素。如果管理者查看求职者在社交媒体上发布的内容,通常会看到一些求职者不愿与之分享的东西,而了解到这些信息后,管理者最终的决策不可能不受到影响。因此,查看社交媒体的行为可能会给公司带来歧视方面的起诉,使公司付出惨重的代价。

从多种角度来看,将员工在社交媒体上的影响力作为一种营销工具,并要求他们发布对公司有利的内容,都是不道德的。首先,要求员工通过个人人脉来为公司扩大客户群,这种行为本身就不道德。其次,工作时间以外还要求员工为公司宣传,这也是不合理的。此外,要求员工交出社交媒体的账户密码,显然是对他们个人生活的侵扰。

总之,人们有权在工作和个人生活中呈现出不同的形象。除非是员工自己提出要在社交媒体上加公司为“好友”,否则雇主无权干涉员工的个人生活。

资料来源:S. F. Gale, "Policies Must Score a Mutual Like," *Workforce Management* (August 2012); R. Huggins and S. Ward, "Countries with the Highest Percentage of Adults Who Use Social Networking Sites," *USA Today* (February 8, 2012), p. 1A; A. L. Kavanaugh et al., "Social Media Use by Government: From the Routine to the Critical," *Government Information Quarterly* (October 2012), pp. 480-491; and S. Johnson, "Those Facebook Posts Could Cost You a Job," *San Jose Mercury News* (January 16, 2012), www.mercurynews.com/business/ci_19754451.

复习题

1. 组织中的沟通过程有哪些主要功能?
2. 沟通过程包括哪些关键部分? 如何区分正式沟通和非正式沟通?
3. 下行沟通、上行沟通与横向沟通有什么不同?
4. 正式小群体网络和小道消息有什么差异?
5. 口头沟通、书面沟通和非言语沟通的方法都有哪些?
6. 为什么渠道丰富度是选择沟通渠道的基础?
7. 说服性信息的自动处理和控制处理有什么差异?
8. 有效沟通的常见障碍有哪些?
9. 跨文化沟通中可能会存在哪些问题?

体验练习

非言语沟通的缺失

这个练习将帮助你了解非言语沟通在人际关系中的价值。

全班分为两队（甲方和乙方）。

1. 甲方从下面列表选择一个话题：

- a. 中东地区的管理方法与北美地区截然不同
- b. 员工离职是有积极作用的
- c. 某些冲突对组织来说是有利的
- d. 打小报告的人在组织中弊大于利
- e. 雇主有责任为每个员工提供既有趣又有挑战性的工作
- f. 每个人都应该登记投票
- g. 组织应要求所有员工定期接受药物检测
- h. 主修商学或经济学的员工比学历史或英语的员工在职场上表现更优秀
- i. 上了哪所大学，比你在大学中学到的内容，更能影响你在事业上取得的成功
- j. 对管理者来说，为了得到想要的结果而故意干扰沟通是不道德的行为

2. 乙方就某一话题选择一个立场（比如，反对“某些冲突对组织来说是有利的”这个观点）。甲方自动与之对立。

辩论时间为10分钟。难点在于，双方只能口头交流。不可以使用手势、表情、肢体动作，或者其他任何非言语沟通方式。双方在发言时都要把手背在后面或压在大腿下，提醒自己不可以做任何手势，不得有任何表情。

3. 辩论结束后，6~8人分为一组，花15分钟讨论以下问题：

- a. 在辩论过程中，这种沟通的效果如何？
- b. 有没有遇到什么障碍？
- c. 非言语沟通的目的是什么？
- d. 把从这个试验中学到的知识用于解决电话或电子邮件沟通中可能产生的问题。

道德困境

电子邮件的陷阱

虽然在组织中电子邮件是一种非常有用甚至不可或缺的沟通方式，但它也存在一定的局限性和危险性。事实上，与几乎所有其他沟通方式相比，电子邮件能让你在更短的时间内与更多的人产生矛盾。

44岁的科克伦对此深有体会。科克伦是里士满集团的一名经理，这是一家总部位于达拉斯的广告公司。就在所有人都在紧锣密鼓地为大客户普利司通准备超级碗上的广告时，科克伦的老板向200名员工发送了一封邮件，为的是通过内部竞争决定最终方案。科克伦想借此机会给自己的团队加油打气。于是他给自己的团队专门写了一封邮件，指名道姓地列出了哪些人是他们的重点竞争对手，哪些人不会对他们构成威胁。

接着，科克伦点击发送，这件事原本似乎无伤大雅，但就是这个简单的举动令他后悔莫及。发完邮件不久后，他的同事梅耶斯便回复他：“天啊……你刚才点的是‘全部抄送’。”

◆ 问题

1. 意识到自己的所作所为后，科克伦该如何应对这一状况？
2. 事情发生后，梅耶斯说：“他的名字很快就成了愚蠢行为的代名词，比如有人会说‘这件事

太科克伦了, 千万别做'。”开这种玩笑是不道德的行为吗?

3. 德国日化品牌汉高公司的 CEO 卡斯帕说, 很多人都在滥用电子邮件的抄送功能。“这简直是浪费时间, 如果他们是写给我的, 那发给我好了, 很多时候他们抄送给我是为了让我给他们撑腰。”你同意他的观点吗? 你认为什么时候抄送给别人是必要的, 什么时候是“浪费时间”?

资料来源: E. Bernstein, “Reply All: The Button Everyone Loves to Hate,” *The Wall Street Journal* (March 8, 2011), pp. D1, D4; A. Bryant, “No Need to Hit The ‘Send’ Key. Just Talk to Me,” *The New York Times* (August 29, 2010), p. 2; and R. E. Silverman, “Ban ‘Reply to All,’ ” *The Wall Street Journal* (January 2, 2013), pp. B1, B4.

案例分析 1

社交媒体, 为你所用

如你所知, 社交媒体已经改变了我们的沟通方式。社交媒体使沟通变得更加透明快捷, 这意味着人们可以更快地在企业内部传播信息。

组织了解应该如何有效利用社交媒体吗? 也许并不了解。最近的调查结果显示, 世界 500 强公司中只有 30% 的 CEO 使用过面向公众的社交网站。许多高管对这些新技术持谨慎态度, 因为他们无法始终控制此类沟通可能产生的结果。然而, 无论他们是否直接参与到社交媒体中, 企业都应该意识到社交媒体的影响力, 并通过社交媒体传递自己的声音。一些专家认为, 社交媒体可以提高组织生产力, 因为它可以使员工在非工作时间也与企业保持密切的联系。此外, 社交媒体还可以作为了解新趋势的一种重要途径。世界经济论坛首席运营官安德烈利用领英的小组讨论和脸书的好友反馈功能来探索全球新趋势和新问题。思科首席技术官沃里尔利用社交媒体, 通过模拟观众来完善自己的演讲。

发展社交媒体策略的第一步, 是为沟通建立起品牌——明确你希望通过社交媒体表达什么。专家建议企业开始制定社交媒体策略时, 可以先在一个更容易控制的媒介中, 通过影响内部关系网来测试它们的策略是否有效。大多数公司已经具备相关技术, 在内部网上利用社交媒体。首先可以在这些平台上与员工进行沟通, 促进社交网络的信息共享。欧洲工商管理学院的社交网络专家杜塔指出: “我的建议是慢慢建立受众群, 对于联络人要精挑细选。”

尽管社交媒体有着很大的潜在优势, 企业仍要注意到它也存在缺点。首先, 依靠社交媒体进行的沟通很难控制。微软就意识到了这一点, 因为它发现, 公司聘请的某个职业博主把更多的时间用于个人宣传, 而不是为公司宣传。其次, 一些重要的知识资本可能会泄露。公司需要制定非常明确的政策来确保企业发展战略等敏感信息不会通过社交媒体泄露出去。最后, 管理者初次进军社交媒体, 不应该浅尝辄止。如果网站几乎不怎么更新, 就意味着组织与外界的互动程度不高, 这样的负面信息传递出去的话会对组织不利。

◆ 问题

1. 你认为如今的组织需要利用社交媒体吗? 你是否认为, 由于社交媒体自身的缺点, 企业最好避免使用这种沟通方式?
2. 你认为作为企业门面担当的社交媒体应该具备哪些特性?
3. 你认为社交媒体未来的发展方向是什么? 新兴技术将使其产生哪些变化?

资料来源: B. Acohido, “Social-Media Tools Boost Productivity,” *USA Today* (August 13, 2012), p. 1B; S. Dutta, “What’s Your Personal Social Media Strategy,” *Harvard Business Review* (November 2010), pp. 127 - 130; and G. Connors, “10 Social Media Commandments for Employers,” *Workforce Management Online* (February 2010), www.workforce.com; and L. Kwoh and M. Korn, “140 Characters of Risk: CEOs on Twitter,” *The Wall Street Journal* (September 26, 2012), pp. B1, B8.

案例分析 2

备受诟病的 PPT

10 分钟播放完 20 张幻灯片，这样的经历我们都有过。无论你是心急的演讲者，一张又一张，想要赶紧放完 PPT，还是倒霉的听众，不知道该看幻灯片还是听台上的人演讲，类似的经历都很痛苦。全世界每秒钟有 350 次 PPT 演讲，而 PPT 占据了 95% 的演示软件市场。我们为什么要为难自己呢？

比较简单的回答是，因为我们会操作，或者至少我们自以为会操作。明尼阿波利斯市一家数据库公司 Lorton Data 的乔尔说：“你对自己说，‘只要把从硬盘上找到的那些信息做成 20 张幻灯片，然后快速完成演讲那部分就可以了。’”《为什么大多数 PPT 都很逊》一书的作者里克说，除了用刻板的语句狂轰滥炸观众，PPT 还存在诸多弊端，过分雕饰就是其中之一。最近一项研究显示，大多数人会把 36% 的时间花在页面设计上，但却忘记了“少即是多”这一原则。有时，糟糕的页面展示还会影响到你原本要表达的信息（比如演讲的内容很严肃，选用的字体却很卡通）。里克反对过多使用“重点演示”这一功能，因为这样就把原本演讲时要说的话全都写了出来。他还建议慎重使用全息图、3D 功能，以及推特上的信息，这些很容易弱化原本想要表达的信息。

成功的演讲既要有故事也要有互动。演讲设计公司的老板南希说：“即便是中层管理者做一份部门财务报告，也算讲故事。管理者就是要不断地去说服别人。”同样重要的还有观众。南希指出：“所有人都反感单方面的指责。”里克建议，应该尽量与观众互动，“就好像他们是幼儿园里等着被父母接走的孩子一样”。SYPartners 通信公司的创始人基斯说，这也许意味着我们应该完全弃用 PPT。他认为“比 PPT 更合适的技术多的是”。可是在哪儿呢？

专家建议，演讲中应该少一些视觉辅助，多一些现场互动。使用高科技并不代表讲的故事一定更好。基斯建议：“把白纸贴到墙上，或者用白板也可以，将你的想法画出来，这就够了。”这种方法的效果出人意料的好。销售工程师杰森原本要对着 12 名客户做 2 小时的 PPT 演讲，但在播放 PPT 的时候遇到了困难，这时，他的同事戴夫帮了他一把。戴夫问这些客户：“我现在有两套方案，一种是在墙上播放幻灯片，另一种是不用 PPT 只演讲。你们选哪个？”客户们选择了后者，而他们赢得了订单。

◆ 问题

1. 有哪些滥用 PPT 的行为表现？潜在后果是什么？
2. 你是否在学校作业或工作项目中使用过 PPT？哪次演讲让你觉得 PPT 对传达信息很有帮助？哪次演讲让你觉得 PPT 拖了你的后腿？
3. 你认为，对于管理者来说，不使用 PPT 有哪些利弊？

资料来源：A. A. Buchko, K. J. Buchko, and J. M. Meyer, “Is There Power in PowerPoint? A Field Test of the Efficacy of PowerPoint on Memory and Recall of Religious Sermons,” *Computers in Human Behavior* (March 2012), pp. 688–695; “Full Text of Iran’s Proposals to Six World Powers in Moscow,” FARS News Agency (Tehran), <http://english.farsnews.com/newstext.php?nn=9103085486>; and B. Parks, “Death to PowerPoint,” *Bloomberg Businessweek* (September 3–9, 2012), pp. 83–85.

第 12 章

领导

Leadership

学习目标

学完本章后，你应该能够：

1. 比较领导与管理；
2. 总结领导特质理论的研究结论；
3. 指出领导行为理论的核心成分和主要局限；
4. 根据获得研究支持的程度来评价各种领导权变理论；
5. 比较魅力型领导和变革型领导；
6. 界定真实型领导；
7. 描述导师制对我们理解领导的作用；
8. 指出有效领导面临的挑战。

杰夫·贝佐斯——亚马逊的最佳掌门人

对亚马逊创始人兼 CEO 杰夫·贝佐斯来说，只有天空才是极限——事实的确如此。贝佐斯的私人太空公司 Blue Origin 最近刚刚“驶入”太空——该公司的无人驾驶火箭以 1.2 马赫的速度冲到得克萨斯上空 13 500 米处，穿过平流层……然后炸成碎片。如果说这次惨重的损失让他灰心丧气的话，那他恢复得够快。他在一篇博客中分析了自己的领导方式，正是这样的领导方式使他名列福布斯北美领导力排行榜榜首。他在博客中写道：“虽然这不是我们想看到的结果，但既然决定去做，我们一开始就知道它的困难之处，而 Blue Origin 的团队非常出色。我们已经在为下一次发射做好了。”

不断向上、不断向前，这似乎是贝佐斯的人生信条。最近五年，亚马逊的股价飙升近 400%，贝佐斯的个人净资产达 190 亿美元，成为全球最富有的 30 人之一。就像 Blue Origin 的飞行轨迹一样，网络时代曾威胁到亚马逊从在线书店到零售巨头的转型。尽管亚马逊的财务业绩从 2003 年中期到 2007 年并未增长，贝佐斯仍然忠于自己的使命，为公司服务。他让顾客决定亚马逊的产品结构，向他们出售亚马逊的权限，并推出亚马逊网页服务，为企业提供计算机云服务。投资商注意到了这些，亚马逊借此发力，迅速发展。贝佐斯是一位富有远见的领导，所有的项目都放眼于未来。“就算一直被误解我们也愿意。”他说。

众所周知，贝佐斯始终坚持以客户需求推动业务。首先，开会的时候，他会拉来一张空椅子，留给“会议室中最重要的的人”——客户。员工和管理人员要遵守他的“指标文化”，跟踪完成公司的 500 项业绩目标，以数据为驱动，提供客户服务。贝佐斯要求管理人员每年参加呼叫中心的培训，以更好地了解公司 1.64 亿客户的需求，他本人也会亲自参加，还会读客户发来的邮件。“除非客户满意度达到 100%，否则我们不会满足。”他说。

作为 56 000 名员工的领导，贝佐斯很关注人才招聘。他说：“我宁愿面试完 50 个人后一个也不

招,也不愿意招错一个人。”他鼓励员工主动解决客户面临的问题,这一举措为亚马逊带来了丰厚的回报,比如 Kindle 电子阅读器在世界范围内取得的成功。贝佐斯尊重员工自发形成的标准,他说:“这些都是基于事实做出的决策,它们的伟大之处就在于否定了等级制度,即便是公司里最年轻的员工,也可以在讨论中说服最资深的员工。如果是仅凭直觉做决策的话,你只能依赖那些经验丰富、直觉敏锐的高管。”此外,他还与员工协作,只拿 82 000 美元的工资,把赚钱的指望放在股票收益上(这一策略已见成效)。他厉行节俭,不断批评,独立自主,时常放声大笑,对人对己都有同样的要求。

在这些方面,贝佐斯可能是最理想的公仆型领导。正如我们将要在本章中讨论的,公仆型领导看重的不仅仅是自身利益。他们对自己和他人有着相同的道德标准,并且从不自我陶醉:给予他们成就感的是为他人创造的利益,而不仅仅是个人获取的利益。研究表明,公司的创始人往往都是公仆型领导,CEO 公仆型领导力的强弱预示着公司的财务业绩。

通常来说,杰出的领导只在某一方面特别优秀——比如,Chipotle 的 CEO 史蒂夫是愿景型领导,日本航空公司的 CEO 西松遥是公仆型领导,而贝佐斯在这两方面都很杰出。

资料来源:G. Anders, “Jeff Bezos Gets It,” *Forbes* (April 23, 2012), pp. 76–86; J. Greathouse, “5 Time-Tested Success Tips from Amazon Founder Jeff Bezos,” *Forbes* (April 30, 2013), www.forbes.com/sites/johngreathouse/2013/04/30/5-time-tested-success-tips-from-amazon-founder-jeff-bezos/2/; C. O'Connor, “Jeff Bezos' Spacecraft Blows Up In Secret Test Flight; Locals Describe 'Challenger-Like' Explosion,” *Forbes* (September 2, 2011), www.forbes.com/sites/clareoconnor/2011/09/02/jeff-bezos-spacecraft-blows-up-in-secret-test-flight-locals-describe-challenger-like-explosion/2/; and S. J. Peterson, B. M. Galvin, and D. Lane, “CEO Servant Leadership: Exploring Executive Characteristics and Firm Performance,” *Personnel Psychology* 65 (2012), pp. 565–596.

12.1 什么是领导

我们把**领导**(leadership)界定为影响一个群体实现愿景或目标的能力。这种影响的来源可能是正式的,例如来自在组织中拥有的管理职位。但是,并非所有的领导者都是管理者,也不是所有的管理者都是领导者。仅仅因为组织提供给管理者某些正式权力,并不能保证他们可以实施有效的领导。我们发现那些非正式任命的领导者,即那些影响力来自组织正式结构之外的领导者,他们的影响力常常与正式影响力同等重要,甚至更为重要。群体的领导者可以通过外部的正式任命产生,也可以从群体内部自发产生。

为了实现最佳的效果,组织需要强有力的领导和强有力的管理。在今天的动态世界中,我们需要领导者对常规进行挑战,提出关于未来的愿景,并激励组织成员实现该愿景。我们也需要管理者制定具体计划,构建高效的组织结构,并监管组织的日常运行。

12.2 特质理论

长期以来人们都使用领导特质来描述那些强有力的领导者。因此,领导特质理论(trait theories of leadership)强调的是个人品质和特征。探寻能够把领导者与非领导者区分开来的人格、社交、生理或智力方面的属性,这种努力可以追溯到领导研究的最初阶段。

试图分离出领导特质的早期研究大多以失败告终。20 世纪 60 年代末的一篇研究

组织行为民意调查 你是如何培养自己的领导技能的?



注: 对 700 名受访者的调查。
资料来源: Based on J. Brox, “The Results Are In: How Do You Ensure You’re Constantly Developing as a Leader?” (May 14, 2013), <http://www.refreshleadership.com/index.php/2013/05/results-ensure-youre-constantly-developing-leader/#more-4732>.

综述共列出了近 80 种领导特质, 但仅有 5 种特质能够在 4 项以上的研究中被发现。^[1]到 20 世纪 90 年代, 我们能够得出的最佳结论或许就是大多数“领导者都与他人不同”, 但是, 在各种文献中, 那些具体的领导特质却是千变万化, 让人一头雾水。^[2]界定领导特质在当时依然是一项挑战。

当研究人员围绕大五人格框架(见第 5 章)梳理那些特质时, 出现了一些新的突破。^[3]在各种文献中出现的众多领导特质, 大都可以被归纳到大五人格的某个维度之下(例如, 雄心壮志和活力——领导者的两个共同特质——都属于外倾性), 这就为领导特质作为预测领导的指标提供了有力的支持。

一篇全面的文献综述基于大五人格框架对相关文献进行了归纳和梳理。该综述发现, 外倾性是有效领导者最重要的特质。^[4]不过, 外倾性与领导力展现方式的相关程度要高于外倾性与领导效果的相关程度。善于交际的、有支配欲的人更有可能在群体情境中坚持己见并脱颖而出, 但是领导者需要确保自己不会过分武断——一项研究显示, 在主见这个维度上得分非常高的领导者不如得分适度的领导者那么有效。^[5]

随和性和情绪稳定性与领导力的相关度不高, 但责任心和开放性与领导力有强相关关系, 不过其显著程度要弱于外倾性与领导力的相关性。总体来说, 特质理论确实有些用处。当需要进行领导时, 具有外倾性(喜欢与他人待在一起, 并且能够坚持己见)、责任心(有原则, 信守承诺)和开放性(有创造力, 随机应变)的领导者具有明显的优势。这表明优秀的领导者存在某些共同的重要特质。其中一个原因是责任心和外倾性与领导者的自我效能呈正相关关系, 进而使下属对领导者的绩效给予较高的评价。^[6]人们更愿意追随那些坚信自己方向正确的领导者。

能够预测有效领导的另一种特质是我们在第 4 章讨论过的情绪智力。情绪智力概念的拥护者认为, 没有它, 一个人即使接受了很好的培训, 具有很强的分析能力, 拥有引人注目的愿景和源源不断的精彩创意, 仍然不能成为一名出色的领导者。尤其当

个体处于组织中时,更是如此。^[7]情绪智力的一个核心成分是同理心。同理心强的领导者可以察觉到他人的需求,倾听下属所说的话(及弦外之音),并且能够读懂他人的反应。能够有效展示和管理情绪的领导者将会发现,通过向绩优员工表达热情,向绩效欠佳的员工表达恼怒,他们更容易影响其追随者的感受。^[8]

情绪智力和有效领导之间的关系有待更细致的考察。^[9]最近有研究表明,即便在考虑认知能力和人格这两个因素后,情绪智力高的人仍然有可能被视作领导者。^[10]

根据最新的研究发现,我们可以得出两个结论。首先,多亏了大五人格,我们现在的观点与20年前相反,认为特质可以预测领导。其次,相比真正地区分有效领导和无效领导,特质可以更好地预测领导者的涌现和表现(即哪些人被视作领导者)。^[11]但某个人表现出领导特质,而且被其他人认为是一位领导者,这个事实并不必然意味着该领导者能够带领自己的群体实现预期目标。

12.3 行为理论

早期特质研究的失败使得20世纪40年代末至60年代的学者们转至另一个方向。他们想了解有效的领导者是否在行为方式上有独特之处。特质研究为甄选合适的领导者提供了一种基础。与此相反,领导行为理论(behavioral theories of leadership)表明我们可以把人们培养成领导者。

最全面且得到最多验证的行为理论来自20世纪40年代末俄亥俄州立大学的系列研究。^[12]这些研究希望为领导者的行为确定独立的维度。研究者最初收集了1000多个维度,但最终缩减为两个维度。这两个维度充分体现了员工们所描述的绝大多数领导行为。研究者把这两个维度称为结构维度和关怀维度。

结构维度(initiating structure)指的是领导者为了实现组织目标而对自己与下属的角色进行界定和建构的程度。它包括对工作、工作关系和目标进行组织。结构维度得分高的领导者会“为本群体的成员安排特定的工作任务”“期望成员达到具体的绩效标准”,并且“强调在最后期限之前完成任务”。

关怀维度(consideration)指的是领导者与其下属的工作关系以相互信任、尊重下属意见和重视下属情感为特征的程度。关怀维度得分高的领导者会帮助下属解决个人问题;友善且平易近人;对所有下属一视同仁;欣赏和支持自己的下属。在最近的一项调查中,当被问及最能够激励其工作的因素时,66%的员工提到了欣赏。^[13]

密歇根大学的调查研究中心开展的领导力研究也有类似目的:找出与绩效有关的领导者行为特征。密歇根大学研究团队也发现了两个行为维度:**员工导向的领导者**(employee-oriented leader)强调人际关系,关心员工的需求,并且认可员工之间的个体差异;**生产导向的领导者**(production-oriented leader)强调工作的技术或任务层面,重点关注完成本群体的工作任务。这两个维度与俄亥俄州立大学发现的行为维度密切相关。员工导向的领导者与关怀维度相似,而生产导向的领导者与结构维度相似。事实上,这个领域的大多数研究者将这几个术语当作同义词使用。^[14]

行为理论的检验结果一度被认为是令人失望的。不过,最近一项针对160项研究的元分析发现,如果领导者在关怀维度上得分高,下属会有更高的工作满意度和积极性,并且更加尊重该领导者。结构维度与更高水平的群体生产率和组织生产率以及更

积极的绩效评估存在更强的相关性。

GLOBE项目的研究表明,不同的国家在结构维度和关怀维度上有不同的偏好。^[15]考虑到巴西员工的价值观,巴西领导团队中的美国管理者应该是以团队为导向的、参与型的、有人情味的。那些具有高关怀维度的领导者最适合在这种文化中管理员工。一位巴西管理者在该研究中说:“我们不喜欢那些独断专行的、不参与团队活动的领导者。这是我们的特点之一。”相对美国员工而言,法国员工以一种更为官僚化的视角看待领导者,较少期待领导者是有人情味的和善解人意的。在结构维度(对应任务导向)上得分较高的领导者会表现得更好,并且能够通过相对独裁的行为模式来进行决策。在关怀维度(员工导向)上得分较高的领导者会发现这种风格在法国效果不佳。根据这项研究,中国文化强调礼仪、关怀和无私,同时具有较高的绩效导向。因此,关怀维度和结构维度可能同等重要。

12.3.1 对特质理论和行为理论的小结

具有某些特质并且在关怀维度和结构维度方面付诸行动的领导者似乎更加有效。

国际组织行为学

跨国组织中领导的管理幅度日益增加

随着跨国组织不断发展,过去20年间,企业高级管理人员直接下属的平均数量从5个增加到10个。你也许会认为这是组织膨胀的又一例证。但实际上,这主要是因为如今的CEO想要通过引进新的海外合资企业代表,甚至极大削减组织的中间管理层(《财富》500强企业中副总或首席运营官的角色正在逐渐减少),来参与各个领域的业务。事实上,需要向CEO汇报工作的新增管理者中,80%是职能领导,他们越来越多地承担起总经理的职责。

尽管从人员数量来看,从5到10似乎不是多大幅度的增长,但这些新增的直接下属代表的是各个分公司的利益,这就给领导带来新的挑战。研究表明,对大多数跨国公司来说,要想完成重大的跨组织合作,CEO的直接下属必须少于5人。鉴于全球性的业务扩张已成定局,专家建议组织在转型阶段限制CEO的管理幅度。

组织应当根据CEO所展现出的领导类型,为他设定最佳的管理幅度,同理,海外高级管理人员所在国家的文化决定了他的最佳管理幅度。基于本章讨论的领导—成员交换(LMX)理论,一项涉及23个国家的研究表明,在奉行个人主义的文化中被领导器重的员工比身处集体主义文化中的员工更加信任自己的领导。这表明,在亚洲发展业务的CEO应当多设置一些直接下属,因为集体主义文化对权威的尊重并不依赖于个人化的LMX。而在西方文化中发展业务的CEO最好将直接下属的数量限制在5人或以下,以发挥LMX的优势。

公司在扩张的过程中总是最先面临领导方面的问题。为了实现全球化的愿景,企业可以改变组织结构,但很少有领导能直接拉近与员工之间的心理距离,增进与关键员工之间的紧密联系,毕竟这些人本身就是极具影响力的领导者。

资料来源: B. Groysberg and M. Slind, "Leadership Is a Conversation," *Harvard Business Review* (June 2012), pp. 76-84; G. L. Neilson and J. Wulf, "How Many Direct Reports?" *Harvard Business Review* (April 2012), pp. 112-119; and T. Rockstuhl, J. H. Dulebohn, S. Ang, and L. M. Shore, "Leader-Member Exchange (LMX) and Culture: A Meta-Analysis of Correlates of LMX across 23 Countries," *Journal of Applied Psychology* 97 (2012), pp. 1097-1130.

也许你正在考虑责任心强的领导者(特质)是否更有可能侧重于结构维度(行为),而外向的领导者(特质)是否更有可能侧重于关怀维度(行为)。遗憾的是,我们不能确定是否存在这种关联,需要更进一步的研究来予以整合。

有些领导者可能表现出正确的特质和行为,但还是失败了。尽管特质和行为在识别有效领导时非常重要,但它们不能保证领导者一定可以取得成功。情境也很重要,这就涉及接下来我们要讨论的权变理论。

12.4 权变理论

一些坚忍不拔的领导者在接管陷入困境的公司并带领它走出危机的过程中,经常获得许多仰慕者。然而,预测领导者是否会取得成功比分离出一些领导特质和行为更为复杂。在十分有利或十分糟糕的时期行之有效的种种特质或行为并不一定会转化为长期的成功。研究者在关注情境影响的时候发现,x风格在条件a下是合适的,y风格则更适合条件b,而z风格更适合条件c。但是,条件a,b,c到底是什么?接下来,我们将介绍四种分离情境变量的方法:费德勒模型、情境理论、路径—目标理论以及领导者—参与模型。

12.4.1 费德勒模型

第一个全面的领导权变模型是由弗雷德·费德勒(Fred Fiedler)提出的。^[16]费德勒权变模型(Fiedler contingency model)指出,有效的群体绩效取决于以下两个因素的合理匹配:领导者的风格以及领导者对情境的控制程度。

确定领导风格 费德勒相信,影响领导成功与否的一个关键因素是基本领导风格。他设计了一个**最难共事者问卷**(least preferred co-worker (LPC) questionnaire),用以测量个体的领导风格是任务导向型还是关系导向型。LPC问卷由16组对照形容词构成(如快乐—不快乐、高效—低效、开放—防备、助人—敌意)。费德勒让回答者回想自己共事过的所有同事,并找出一个最难共事者,用16组形容词对其进行评估(1~8分)。如果你以相对正面的词汇来描述最难共事者(LPC得分高),费德勒称你为关系导向型。与此相反,如果你对这名最难共事的同事看法比较消极(LPC得分低),那么你可能感兴趣的是生产率,因而被称为任务导向型。另外,大约有16%的回答者的分数处于中间范围^[17],无法被划入任务导向型或者关系导向型的范畴。我们的讨论是针对其余84%的人进行的,他们在LPC中的得分属于这两种范畴。

费德勒认为,一个人的领导风格是固定不变的。这意味着,如果情境需要一位任务导向的领导者,而在此职位上的领导者却是关系导向的,那么要想达到最佳效果有两种办法:要么改变情境,要么替换领导者。

界定情境 用LPC问卷对个体的基本领导风格进行评估之后,还需要将领导者与情境进行匹配。费德勒确定了三种权变或情境维度:

1. **领导—成员关系**(leader-member relations)。即下属对领导者的信任、信赖和尊重程度。

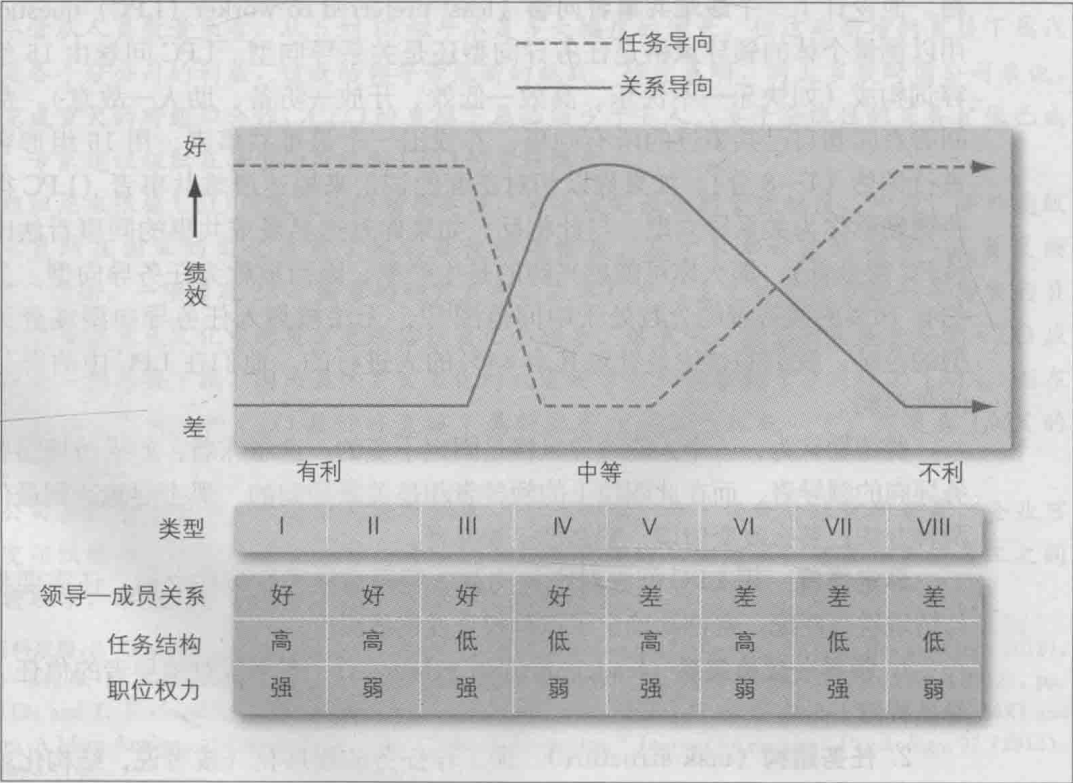
2. **任务结构**(task structure)。即工作任务的程序化(或者说,结构化或非结构化)程度。

3. 职位权力 (position power)。即领导者对诸如招聘、解雇、处罚、晋升和加薪等权力变量的影响程度。

情境是由这三个权变变量来决定的。费德勒指出,领导—成员关系越好、任务的结构化程度越高、职位权力越强,则领导者拥有的控制力越强。比方说,有一位薪资经理,下属对他十分信赖和尊敬(领导—成员关系好),他所从事的工作任务(诸如薪金计算、开支票、填写报告)具体而明确(任务结构化程度高),该职位为他提供了相当大的权限来奖励和惩罚员工(职位权力强),这就是一种非常有利的情境(在这种情境中,领导者具有很强的控制力)。与之相反,联合之道(United Way, 美国最大的慈善机构)一个志愿募款团队的不招人喜欢的负责人,所处的可能是一种不利的情境。因为在这个岗位上,该负责人拥有的控制力非常弱。

将领导者与情境相匹配 将三个权变变量综合起来,可以得到领导者面临的八种潜在情境(如图表 12—1 所示)。费德勒模型指出,应当使个体的 LPC 得分与这八种情境进行匹配,以实现最佳领导效果。^[18]费德勒指出,任务导向的领导者在非常有利的情境和非常不利的情境中表现得更好。因此,当面对 I, II, III, VII, VIII 型情境时,任务导向的领导者效果更好,而关系导向的领导者在中等有利即 IV, V, VI 型情境中效果更好。近来,费德勒又把八种情境简化为三种。^[19]任务导向的领导者在控制程度高和低的情境中效果最好,而关系导向的领导者在中等控制程度的情境中效果最好。

图表 12—1 费德勒模型的发现



如何将费德勒的研究发现应用于实践?我们应该使领导者(从LPC得分来考察)与情境(从领导—成员关系、任务结构、职位权力这三个维度来考察)实现最佳匹配。但是请记住,费德勒模型认为个体的领导风格是固定不变的。因此,只有两种方法可以改进领导效果。

第一,你可以替换领导者以适应情境,就如同教练在棒球比赛中根据击球手当时的状态而起用一名左手投手或右手投手。如果群体所处的情境被评估为十分不利,而目前又是由一个关系导向的管理者进行领导,那么替换成一名任务导向的管理者能提高该群体的绩效。第二,你可以改变情境以适应领导者,所采用的方法可以是重新建构工作任务或提高/降低领导者对加薪、晋升、纪律处分等权力变量的控制程度。

评价 一些研究检验了费德勒模型的总体效度,结果提供了相当可观的证据以支持该模型的主要内容。^[20]如果这一模型使用的是三种分类而不是最初的八种,则有相当充分的证据支持费德勒的结论。^[21]不过,LPC量表背后的逻辑性未被很好地认识和了解,回答者的LPC分数也不稳定。^[22]另外,对于实践者来说,评估这些权变变量过于复杂和困难。^[23]

12.4.2 其他权变理论

尽管最难共事者理论是被广泛研究的权变理论,但还有另外三种理论值得一提。

情境领导理论 情境领导理论(situational leadership theory, SLT)将关注点放到下属身上。该理论认为,成功的领导是通过选择与下属的成熟度相一致的领导风格实现的。成熟度指的是下属完成某项具体工作的意愿和能力。一位领导者应当根据下属的成熟度来选择四种行为中的一种。

当下属对完成某一任务既无能力又无意愿时,领导者就需要给他们明确具体的指示;如果下属缺乏能力但有意愿从事工作,则领导者需要实施任务导向的行为来弥补下属能力的欠缺,并实施关系导向的行为使下属接受自己的意愿;如果下属有能力却无意愿从事工作,则管理者需要采用支持性的、参与性的领导风格;如果下属既有能力又有意愿,领导者则不需要做太多事情。

从直觉上来看,情境领导理论是合理的。它承认下属的重要性,而且基于这样一种逻辑,即领导者可以弥补下属在能力和动机方面的欠缺。但是,不少试图对该理论进行检验与支持的研究却得到让人失望的结果。^[24]原因何在?可能的解释包括两方面:该模型内在的模糊性和不一致性;检验该理论时所采用的研究方法存在问题。因此,尽管该模型看上去是说得通的而且非常流行,但就目前的证据而言,还应该慎重地审视和应用。

路径—目标理论 路径—目标理论(path-goal theory)是由罗伯特·豪斯(Robert House)提出的,它从俄亥俄州立大学对关怀维度和结构维度的研究以及期望理论中吸取了很多重要元素。^[25]该理论认为,为下属提供信息、支持或其他必要的资源来帮助他们实现目标是领导者的工作。(路径—目标这个概念意味着有效的领导者应当为下属指明通向他们工作目标的路径,并为下属扫清前进途中的各种障碍以使该路径更为顺畅。)

在路径—目标理论看来,领导者应当采取命令型、支持型或者其他某种类型的领导风格,这取决于对情境的深入分析。该理论认为:

- 与高度结构化和安排完好的任务相比,当任务不明确或者压力过大时,命令型领导会带来更高的员工满意度。
- 当下属从事结构化的任务时,支持型领导会带来更高的员工绩效和满意度。
- 对于认知能力强或经验丰富的下属来说,指示型领导可能被视为多余。

一项针对 162 名文档处理公司员工的研究发现,只有当管理者设置了目标,明确了角色、责任和首要任务时,员工的责任心才会与更高水平的绩效相关。^[26]还有研究发现,专注于目标的领导者会使那些责任心低并且情绪不够稳定的下属感觉到更严重的情绪耗竭。^[27]这些研究表明,领导者设定目标会使有责任心的追随者实现更高的业绩,但可能会给责任心低的员工带来压力。

领导者—参与模型 我们介绍的最后一种权变理论认为,领导者的决策方式与决策内容同等重要。维克托·弗鲁姆和菲利普·耶顿 (Phillip Yetton) 提出的**领导者—参与模型** (leader-participation model) 将领导行为与决策参与联系到一起。^[28]与路径—目标理论类似,该理论认为领导者必须对自己的行为加以调整以适应任务结构。弗鲁姆和耶顿的模型十分规范化——它提供了一种包含 7 个权变因素和 5 种领导风格的决策树,用来决定决策参与的形式和程度。

一位研究领导的学者指出:“领导者并非生活在真空中”;领导是领导者与下属之间的一种共生关系。^[29]然而,我们已经介绍过的这些理论却假设领导者对每个下属都采取同样的领导风格。考虑一下你在群体中的经历。领导者是否以不同的方式对待不同的下属?我们接下来要讨论的这个理论就考虑了领导者与不同下属之间的不同关系。

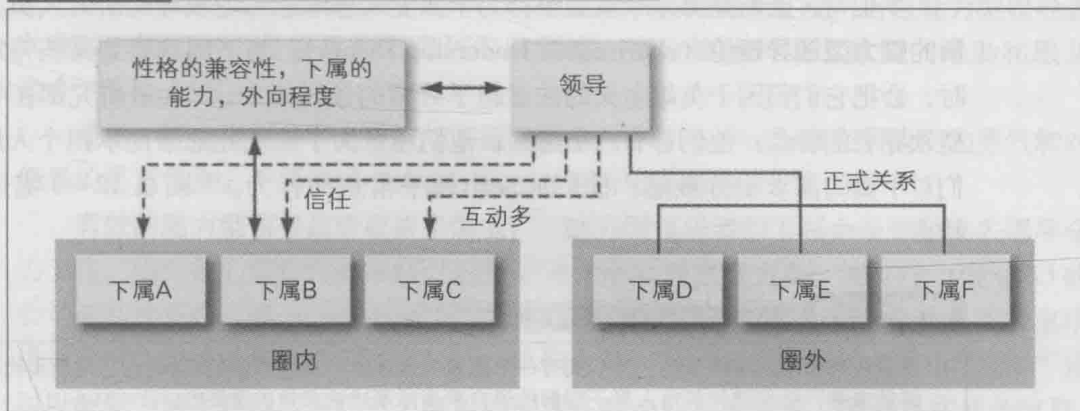
12.5 领导—成员交换理论

回想一位你认识的领导。这位领导是否对自己的圈内人更好?如果你的回答是肯定的,那么你就承认了领导—成员交换理论的基础。^[30]**领导—成员交换理论** (leader-member exchange (LMX) theory) 指出,由于时间压力,领导会与一小部分下属建立特殊关系。这些下属成为圈内人,他们被领导所信任,得到更多的关照,更可能享有特权;而其他下属则成为圈外人。

该理论指出,在领导与下属互动的初期,会隐含地将其划为圈内人或圈外人,而且这种关系相对稳固,不随时间的推移而改变。通过对他希望与其建立更密切关系的员工进行奖励,对不想与其建立密切关系的员工进行惩罚,领导建立了领导—成员交换关系。^[31]但是要想使领导—成员交换关系保持完整,领导和下属都必须对这种关系进行投资。

我们尚不清楚领导到底如何将某人划入圈内或圈外,但有证据表明,领导倾向于将那些在人口统计学特征、态度和人格方面与自己相似,或者相比圈外人来说能力较强的下属归为圈内人 (如图表 12—2 所示)。^[32]领导和下属如果具有相同的性别,则往往具有更密切的 (更高的领导—成员交换水平) 关系。^[33]尽管是由领导来做出选择,但下属的特征会左右该决策。

图 表 12—2 领导—成员交换理论



总体来说,领导—成员交换理论得到了实证研究的支持和证实。有确切的证据表明领导会区别对待下属;这种区别对待绝不是随机发生的;与圈外下属相比,圈内下属具有更高的绩效评估结果,在工作中更乐于提供帮助或做出“公民”行为,而且对上司更满意。^[34]一项在葡萄牙和美国两地完成的研究发现,当领导被视为组织价值观和身份的象征时,领导—成员交换与下属的组织承诺会有很强的相关性。^[35]根据我们对自我实现预言(见第6章)的了解,这些关于圈内员工的积极结论不足为奇。领导把资源投给自己认为会有最佳表现的那些人。领导认为圈内人是最有能力的,并且以这种方式对待他们,从而在不知不觉中实现了他们的自我实现预言。

当下属在工作中表现积极并取得良好的工作绩效时,领导与这些下属之间的关系会变得更加牢固。土耳其的一项研究表明,当领导的差异化对待倾向比较明显时(有些下属与领导的交换关系非常好,有些则很差),员工的工作态度会更消极,表现出更多的退缩行为。^[36]一项针对 287 名软件开发人员和 164 名主管的研究显示,对于工作自主性高和内控性高的下属来说,领导—成员交换关系对他们的绩效和态度具有更大的影响。^[37]

12.6 魅力型领导和变革型领导

本节我们将介绍两种当代领导理论:魅力型领导和变革型领导。这两种理论具有一个共同的主题:将领导者视为通过其语言、观念和行为来鼓舞下属的人。

12.6.1 魅力型领导

马丁·路德·金、罗纳德·里根、比尔·克林顿、玫琳凯·阿什(玫琳凯化妆品公司的创始人)和史蒂夫·乔布斯(苹果电脑公司的联合创始人之一)常常被人们视为魅力型领导者。他们有什么共同之处?

什么是魅力型领导? 社会学家马克斯·韦伯是第一个提出魅力型领导的学者。一个多世纪前,他把魅力(源自希腊语中的“天赋”)定义为:“个体的一种特定的人格品质,该个体因为该品质而区别于普通人,并且会被视为拥有超凡才能的人、超人或者至少是拥有非凡权力或特征的人。普通人是无法获得这些品质的,但是会把它们看作神圣的起源或者是学习的榜样。具有这类品质的人被人们当作领导者。”^[38] 韦伯认

为,魅力型领导是理想的权威类型之一。

罗伯特·豪斯是第一个从组织行为学角度来思考魅力型领导的研究人员。根据豪斯的**魅力型领导理论** (charismatic leadership theory), 当下属观察到某些特定的行为时, 会把它们归因于英雄主义的或者超乎寻常的领导能力。^[39] 大量研究都在寻找魅力型领导者的特点: 他们都有一个愿景; 他们愿意为了实现此愿景而承担个人风险; 他们对下属的需求十分敏感; 他们展现出超乎常规的行为。^[40] 图表 12—3 描述了这些特点。

图表 12—3 魅力型领导者的关键特点

1. 愿景及对愿景的清晰表述。他们拥有一个愿景 (表述为一个理想化的目标), 它勾勒出比现状更美好的未来; 他们使用其他人易于理解的语言来清晰阐述该愿景的重要性。
2. 冒险。他们敢冒风险, 不惜高成本, 为了实现愿景作出自我牺牲。
3. 对下属需求的敏感性。他们对他人的能力有深刻了解, 并对他人的需求与情感作出积极回应。
4. 打破常规的行为。他们做出的行为常被认为是新奇的和不合规范的。

资料来源: Based on J. A. Conger and R. N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998), p. 94.

魅力型领导者是先天的还是后天的? 魅力型领导者天生具有这些品质吗? 人们可以通过学习而成为魅力型领导者吗? 对这两个问题的回答都是肯定的。

个体能够具有与生俱来的魅力特质, 这是千真万确的。事实上, 对同卵双胞胎的研究发现, 即使在不同的家庭成长且从未谋面, 他们在领袖魅力测试中的得分也相差无几。研究表明, 人格与魅力型领导是相关的。魅力型领导者很可能是外向的、自信的和高成就导向的。^[41] 考虑一下巴拉克·奥巴马总统和罗纳德·里根总统: 无论你喜欢不喜欢他们, 他们经常因为具有魅力型领导者的特质而被拿来作比较。

个体可以通过保持乐观的态度来产生魅力的光环, 这需要个体使用激情作为激发他人热情的催化剂; 运用整个身体而不仅仅是语言来进行沟通; 使用富有魅力的语调、眼神交流、生动的面部表情和放松的姿态来传递想法和诉求。个体还可以通过创建一个能够鼓舞他人追随自己的纽带来争取他人。最后, 个体通过调动跟随者的情绪来激发他们的潜能。新近研究发现, 你的仪表能帮助你塑造出一个富有魅力的形象。如果你在组织的领导体系网络中非常积极并且处于网络中心的位置上, 你会很自然地与下属谈论你们的宏伟愿景和目标, 这会让你更有可能被下属视作是有魅力的。^[42]

魅力型领导者如何影响下属? 魅力型领导者究竟如何影响下属? 首先, 领导者会清晰阐述一个有吸引力的**愿景** (vision)。愿景就是为达成一个或多个目标的长期战略, 它通常是将组织的现状和更美好的未来联系起来的一个纽带。好的愿景应该契合时机和形势, 并且反映组织的独特性。

愿景需要有与之相应的**愿景陈述** (vision statement)。愿景陈述是对组织愿景或使命的正式阐述。魅力型领导者会用愿景陈述让下属对总体目标或目的产生印象。领导者可以向下属传达高绩效期望, 并对下属能够实现这些期望表现出极大的信心, 这样就能增强下属的自尊和自信。接下来, 领导者通过自己的言语和行为向下属传递一套新的价值观, 并且以身作则为下属树立效仿的榜样。例如, 对以色列银行员工的一

项研究表明,魅力型领导者更加有效,因为员工认可这样的领导者。魅力型领导者会定下合作和互相支持的基调。一项对 115 位政府职员调查发现,当与魅力型领导者共事时,他们在工作中具有更强烈的归属感,这会使他们更愿意提供帮助和服从命令。^[43]

最后,魅力型领导者会采取能够激发情感的非传统的行为来表明他们的勇气和对愿景的坚定信念。下属能够“体会”到领导者所传递的情绪。^[44]

有效的魅力型领导是否取决于情境? 魅力型领导者的下属会受到激励去竭尽全力工作,因为他们喜欢并尊敬自己的领导者,所以满意度更高。拥有魅力型 CEO 的公司盈利性更好,魅力型大学教授会获得更高的课程评估分数。^[45] 即便是在实验室中进行研究,当被试从心理上被唤醒时,他们也更容易对魅力型领导者做出响应。^[46] 这可以解释为什么魅力型领导者更有可能出现在政治或宗教领域,或者是在战争时期,或者是在企业刚刚创建或面临生存危机时。例如,20 世纪 30 年代,富兰克林提出了一个让美国人摆脱大萧条的愿景;1997 年,当苹果公司陷入危机并迷失发展方向时,董事会说服了公司具有超凡魅力的联合创始人之一史蒂夫·乔布斯重掌 CEO 职位并找回创新的源头。

限制领袖魅力发挥作用的另一个情境因素是在组织中的层次。高层管理者创造愿景,但让人们在低层管理工作中发挥魅力型领导特质是较为困难的,他们也很难使整个组织的目标与自己的愿景保持一致。

最后,当人们感受到危机、处于压力之下或对自己的生活感到担忧时,他们尤其容易接纳魅力型领导者。魅力型领导者能够帮助员工减少压力,或许是因为他们可以使工作看起来更有意义、更有趣。^[47] 此外,有些人的人格更容易受领导者魅力的影响。^[48] 以自尊为例,如果个体缺乏自尊并且质疑自我价值,就更有可能会接受领导者的命令,而不是形成自己的领导或思维方式。

魅力型领导的缺点 具有超凡魅力的商业领导者,例如,通用电气的杰克·韦尔奇、苹果的史蒂夫·乔布斯、西南航空的赫布·凯莱赫、迪士尼的迈克尔·艾斯纳和微软的史蒂文·鲍尔默都成为像凯特王妃和布拉德·皮特一样有名的人物。每个公司都想拥有一名具有超凡魅力的 CEO。为了吸引这样的领导者,公司董事会向他们提供前所未有的自主权和资源:他们可以享受专机和价值数百万美元的顶层豪华公寓,可以用无息贷款购买海滨别墅和艺术品,可以享受由公司提供的安保服务,还可以享有很多与皇家待遇相似的福利。一项研究表明,魅力型 CEO 可以利用他们的超凡魅力获得更高的薪酬,即便当他们绩效平时。^[49]

遗憾的是,有传奇色彩的魅力型领导者未必会按组织的最佳利益行事。^[50] 其结果就是,在像安然、泰科、世通和 HealthSouth 这样的公司,出现了为追求个人利益而不计后果地使用组织资源的领导者;出现了违反法律及突破道德底线编造财务数据来暂时提升股票价格和允许领导者将股票期权兑换成上百万现金的高层管理者。研究表明,自恋的人在某些行为中更容易表现出魅力型领导者的特质。^[51]

并不是说魅力型领导无效。总体说来,它是有效的。但魅力型领导并不总是有效。这种成功一定程度上取决于情境以及领导者的愿景。有些魅力型领导者——例如希特勒——在说服自己的下属追求某个会带来灾难性后果的愿景方面过于“成功”。

传言还是科学

“高层领导压力最大”

大公司的领导要应对来自董事会、客户、管理者，以及员工等各方面的压力。他们难道不是组织中压力最大的人吗？显然不是。哈佛大学、加州大学圣迭戈分校以及斯坦福大学合作完成的一项研究表明，领导这一角色可以给人带来一种幸福感，这种感觉可以缓解压力，不在管理层的人则不会有这种感觉。领导不但比非领导焦虑少，他们的皮质醇（引起压力的荷尔蒙）水平也较低，这说明他们在生理上感受到压力的可能性较小。另一项研究发现，与职位较低的人相比，职位较高的人感受到的压力和血压水平更低。

这是“身居高位”的另一个好处，至少在一定程度上你可以这么认为。除了收入更高、任期更长，“压力少”也是当领导的一个好处。然而，研究人员并没有在组织中发现所谓的“转折点”，或者说职位到了某个级别压力必然会减少。

一项研究发现，压力的减少与支配感相关。与支配感较低的人相比，拥有更多下属和权力的领导感受到的压力更少。因此，掌控公司资源并对许多员工发号施令的高层领导可以提前击退压力源，不受压力的影响。

资料来源：M. Korn, “Top-Level Leaders Have Less Stress Than Others,” *The Wall Street Journal* (October 3, 2012), p. B6; G. D. Sherman et al., “Leadership Is Associated with Lower Levels of Stress,” *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* (October 30, 2012), pp. 17903–17907; and E. Wiernik et al., “Occupational Status Moderates the Association between Current Perceived Stress and High Blood Pressure: Evidence from the IPC Cohort Study,” *Hypertension* (March 2013), pp. 571–577.

12.6.2 变革型领导

另一研究流派关注变革型领导者与交易型领导者的差异。^[52]前面介绍的大多数理论，如俄亥俄州立大学的研究、费德勒模型、路径—目标理论，描述的是**交易型领导者** (transactional leaders)，他们通过澄清工作角色与任务要求来指导下属实现既定目标。**变革型领导者** (transformational leaders) 则鼓舞下属将个人利益升华为组织利益，并对下属产生超乎寻常的深远影响。维珍集团的理查德·布兰森是一个典型的例子。变革型领导者关注员工个体的利益和需求；他们帮助下属用新视角看待老问题，从而改变下属对问题的看法；他们能够激励、调动和鼓舞下属为实现群体目标付出更大的努力。^[53]图表 12—4 简要介绍了这两类领导者的几个特点。

图表 12—4 变革型领导者与交易型领导者的特点

交易型领导者

- 权变奖励：制定努力与奖励的交换规则，承诺对良好绩效给予奖励，认可成就。
- 例外管理（主动的）：观察并寻找那些偏离规则和标准的行为和事件，并予以纠正。
- 例外管理（被动的）：只有当不符合标准时才进行干预。
- 放任型：放弃责任，避免制定决策。

变革型领导者

- 领导魅力：提供愿景和使命感，灌输荣誉感，赢得尊重和信任。
- 感召力：传达高期望，使用各种方式实现众志成城，以简单的方式来传达重要的目的。
- 激发智力：激发人们的智力和理性，并且培养人们解决问题的能力。
- 个性化关怀：关爱员工，区别对待不同员工，为员工提供指导和建议。

资料来源：Based on A. H. Eagly, M. C. Johannesen-Schmidt, and M. L. Varr Engen, “Transformational, Transactional, and Laissez-faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men,” *Psychological Bulletin* 129, no. 4(2003), pp. 569–591; and T. A. Judge and J. E. Bono, “Five Factor Model of Personality and Transformational Leadership,” *Journal of Applied Psychology* 85, no. 5 (2000), pp. 751–765.

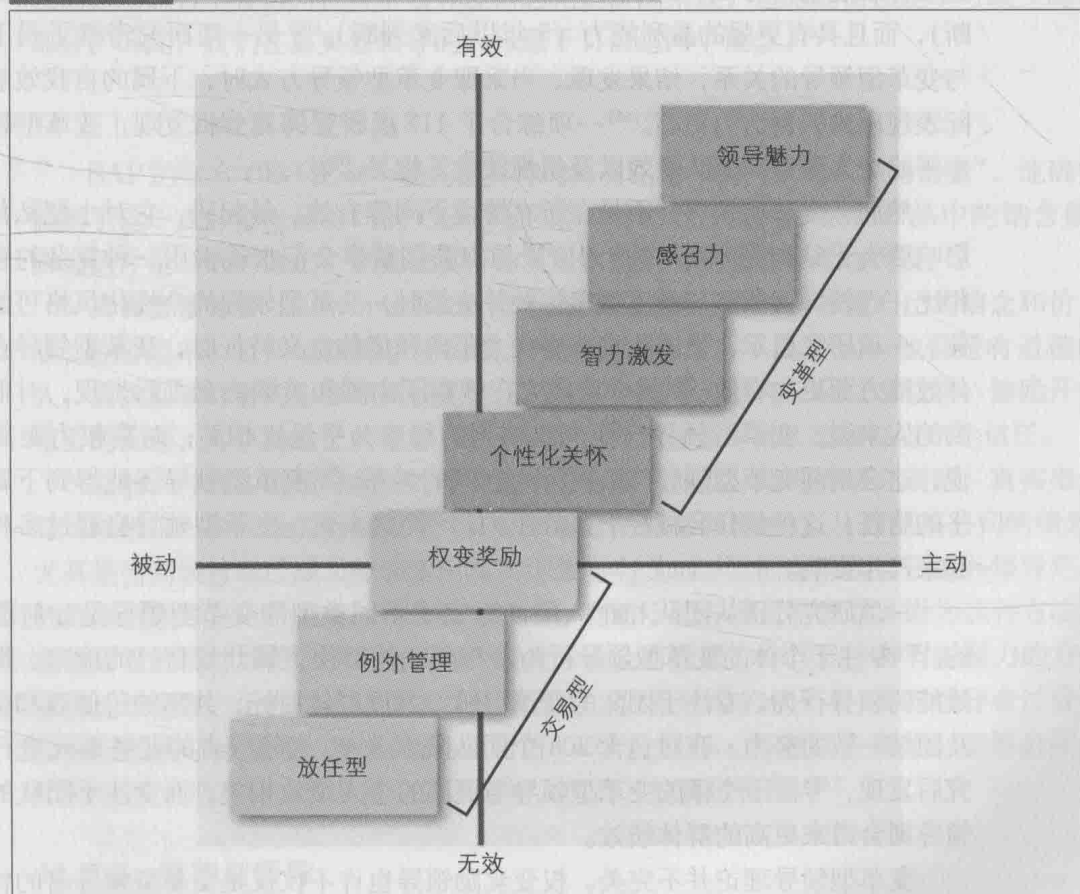
变革型领导与交易型领导是互为补充的，在工作中这两种方式并不是相互对立的。^[54]变革型领导是在交易型领导的基础上形成的。与仅仅利用交易型领导方式相比，变革型领导方式可以使下属产生更高的努力和绩效水平。但是，反过来并不成立。因此，如果你是一位优秀的交易型领导者，但并不具备变革型领导者的素质，那么你可能只是平庸的领导者。最好的领导者既是交易型领导者，也是变革型领导者。

全范围领导模型 图表 12—5 展示了全范围领导模型。放任型是最被动因此也是效果最差的领导行为。^[55]例外管理——无论是主动的还是被动的——比放任型稍好一点，但是仍被视为效果不佳。例外管理型领导者似乎只是在产生问题时才出现，通常为时已晚。权变奖励能够成为一种有效的领导风格。但是具有这种风格的领导者却不能让员工更上一层楼，也不能让他们超越职责所在。

只有另外四种领导风格（全都属于变革型领导）才能让领导者激励下属有超出期望的表现，为实现组织利益而超越个人利益。个性化关怀、智力激发、感召力和领导魅力会让员工付出额外的努力，实现更高的生产率、更高的士气和满意度、更好的组织效果、更低的离职率和缺勤率，以及更强的组织适应能力。从这个模型来看，经常变换使用这四种变革型行为时，领导者通常最有效。

变革型领导如何发挥作用？ 变革型领导者最有效，这是因为他们更有创造力，

图表 12—5 全范围领导模型



而且鼓励自己的下属也变得更具有创造力。^[56]在拥有变革型领导者的公司,职责的集中程度往往更低,管理者更倾向于冒险,并且薪酬计划与公司的长期结果相一致,所有这些都促进了公司内的企业家精神。^[57]中国一项针对信息技术工人的研究发现,领导授权行为会给员工带来积极的个人掌控感,这增加了他们在工作中的创造力。^[58]另一项最新研究表明,滥用职权的监管者会给创造力带来消极影响,不仅仅是对自己的下属,还包括整个团队。^[59]

在拥有变革型领导者的公司中,高层管理者往往对本组织的目标表现出更高层次的认可,进而产生更高的组织绩效。^[60]针对以色列军队的研究得出了类似的结果。结果显示,变革型领导者通过在群体成员中达成共识而提升了绩效。变革型领导者能够提升下属的自我效能,并将必胜的精神传递给整个群体。^[61]变革型领导者可以提高下属的自我效能,在群体内营造出一种“我能行”的精神。^[62]于是,下属更有可能追求远大的目标,认同本组织的战略目标,并且相信自己追求的目标对于他们个人也很重要。^[63]

正如愿景有助于解释魅力型领导如何发挥作用那样,愿景部分解释了变革型领导的效果。一项研究发现,在解释创业型企业的成功时,愿景甚至比一种超凡魅力(热情洋溢、活力四射、生动活泼)的沟通风格更加重要。^[64]

对变革型领导的检验 变革型领导在不同的职业(校长、学校老师、海军指挥官、部长、MBA 协会主席、军官学校的学生、工会代表、销售代表)和不同的岗位职级中都获得了支持。一项针对研发企业的研究发现,如果项目团队的领导者在变革型领导维度上得分高,那么该项目团队能够制造出质量更高的产品(1 年以后来判断),而且具有更强的盈利能力(5 年以后来判断)。^[65]另一项研究考察了员工创造力与变革型领导的关系,结果发现,当采取变革型领导方式时,下属的自我效能以及实际表现出来的创造力更高。^[66]一项综合了 117 项研究的元分析发现,变革型领导与高水平的个人绩效、团队绩效以及组织绩效正相关。^[67]

然而,变革型领导并不是在所有情境下同等有效。最起码,它对小型私营企业的影响要大于结构更为复杂的组织。^[68]与向公司董事会汇报或采用一种复杂的官僚结构相比,当领导者能够与员工直接接触并决策时,变革型领导的个性化风格可能效果最佳。一项研究显示,当团队具有高权力距离和集体主义特征时,变革型领导在提高群体效能方面更加有效。^[69]另一项研究在观察了中国和美国的员工后发现,对低权力距离的人来说,变革型领导与他们感知到的程序公平呈正相关;对高权力距离的人来说,这会增强变革型领导与公民行为之间的关系。^[70]变革型领导还能得到下属较高水平的信任,这种信任会减轻下属的压力。^[71]简单来说,变革型领导会通过多种作用机制来产生影响。

一项研究分别从团队和个人层面考察了不同类型的变革型领导是如何取得成效的。^[72]专注于个体的变革型领导行为是指那些能够使下属开发自己的能力、提升自我效能的领导行为。专注于团队的变革型领导强调群体目标、共享的价值观和信念,以及团结一致的努力。在对包含 203 个团队成员及 60 名领导者的业务单元进行样本研究后发现,专注于个体的变革型领导与更高的个人绩效相关,而专注于团队的变革型领导则会带来更高的群体绩效。

变革型领导理论并不完美。权变奖励领导也许不仅仅是交易型领导者的特征。与全范围领导模型的观点相反,变革型领导的效果并不总是比交易型领导更胜一筹,有

时权变奖励领导的效果与变革型领导不分伯仲。

简言之,总体的证据表明,与交易型领导相比,变革型领导与更低的离职率、更高的生产率、更低的员工压力和倦怠以及更高的员工满意度存在更显著的相关关系。^[73]与魅力型领导一样,变革型领导也是可以学习和培训的。一项针对加拿大银行管理者的研究发现,那些接受过变革型领导培训的管理者所领导的分支机构的绩效,要显著高于那些没有接受过这种培训的管理者所领导的分支机构。

GLOBE项目在研究了全球62个国家825个组织中的18000名领导者后发现,无论是在哪个国家,变革型领导的许多因素都与有效领导相关联。^[74]这一结论非常重要,因为它对权变的观点提出了质疑,后者认为领导风格需要适应文化差异。

变革型领导的哪些要素表现出全球普适性?愿景、远见、提供鼓励、值得信任、充满活力、积极性以及主动性。GLOBE研究团队中的两名成员得出结论:“在任何国家的商业组织中,下属都期望有效的领导者提供有远见的、强有力的愿景来指导公司迈向未来,拥有强有力的激励技能来鼓舞所有下属实现该愿景,并且具有出色的规划技能来帮助实现该愿景。”^[75]对于任何文化来说,愿景都是非常重要的,但形成和传达愿景的方式可能需要根据文化做出调整。

12.7 真实型领导: 道德和信任

各种领导理论增加了我们对有效领导的理解,但是它们并没有明确阐述道德和信任的作用。有学者认为,对于领导理论的完整拼图来说,道德和信任是不可缺少的一部分。因此,我们在真实型领导的大标题下讨论这两个概念。^[76]

12.7.1 什么是真实型领导?

SAP的联合CEO比尔·麦克德莫特的座右铭是“保持饥渴,保持谦虚”,他确实做到了这一点。金宝汤公司的CEO丹尼斯·莫里森决定减少公司产品中的钠含量,因为这才是正确的做法。麦克德莫特和莫里森就是真实型领导者的代表。^[77]

真实型领导者(authentic leaders)清楚地知道自己是谁,知道自己的信念和价值观,能够坦率、公开地按照自己的信念和价值观行事。下属会认为他们是有道德的人,真实型领导者的主要品质就是信任。真实型领导者会与下属分享信息,鼓励开诚布公的沟通,并坚持自己的理想。结果就是:人们逐渐对真实型领导者产生信任。

目前,与真实型领导相关的研究还十分有限。然而,最近有研究表明,真实型领导可以带来一种积极的激励效应(详见第4章情感事件理论),从而提高公司的绩效,尤其是当高级管理层成员能表现出真实型领导行为时。^[78]把道德和信任纳入领导范畴的真实型领导是一种很有前景的研究方式,有助于领导理论的发展,因为这种方法关注领导者的精神层面。变革型或魅力型领导者会有愿景,并且以一种有说服力的方式来传达该愿景,但有时候愿景本身是错误的(如希特勒的例子),或者领导者过分关注自己的需求或愉悦,例如泰科公司前CEO丹尼斯·科兹洛夫斯基、安然公司前CEO杰夫·斯基林,以及盖伦集团创始人拉杰·拉贾拉特南。^[79]

12.7.2 道德型领导

研究人员开始关注领导中的道德含义。^[80]为什么这个问题现在才引起人们的关注?

原因之一可能是整个管理领域对道德问题产生了日益浓厚的兴趣。原因之二可能是，根据传记作者的发现，许多卓越领导者，诸如马丁·路德·金、约翰·肯尼迪和托马斯·杰斐逊，都在道德方面有所欠缺。还有一个原因可能是人们越来越意识到，尽管组织中的每个成员都要对道德行为负责，但是旨在提高组织道德行为水平的措施主要还是靠领导。领导者的一个重要职责就是为员工设置道德期望。^[81]最近一项针对2572名美国士兵的研究表明，高层领导者的道德不但会影响其直接下属，还会渗透到组织的各个层级，因为这些高层领导者会建立起道德文化，并期望低层领导者根据这些道德准则行事。^[82]

道德和领导存在许多交叉点。变革型领导具有道德含义，因为这些领导者会改变其追随者的思考方式。超凡魅力本身也包含着道德成分。不道德的领导者更可能利用他们的魅力来增加其对下属的权力，进而达到为个人利益服务的目的。那些公正对待下属的领导者，尤其是经常提供真实、准确的信息的领导者，被认为是更有效的领导者。^[83]与此相关的是谦逊，它是道德型领导的另一个特点，也是真实的一种表现。研究表明，谦逊的领导者可以帮助其追随者了解自身发展的历程。^[84]道德评价高的领导，其追随者会表现出更多的组织公民行为，他们更愿意让领导者看到存在的问题。^[85]最近的研究还发现，道德型领导可以减少人际冲突。^[86]

因为高层管理者能够为本组织确定道德基调，所以他们需要树立高水平的道德标准并以身作则，鼓励和奖赏他人的正直行为，避免滥用权力，比如在裁掉资深员工以削减成本的同时却给自己大幅加薪、提供丰厚奖金。最近的一项研究综述发现，高层领导的模范效应会对组织中各个管理者产生积极影响，使他们表现出符合道德的行为并形成良好的道德氛围，进而强化团队层面的道德行为。研究结果表明，组织应该在道德型领导的培训项目上加大投入，尤其是在一些缺乏道德法规约束的行业。研究人员进一步提出建议，对于那些到国外执行工作任务或管理多元文化团队的领导者，组织应当要求他们参与传授文化价值观的道德型领导培训项目。^[87]

要使道德型领导产生效果，领导者仅仅具备较高的品德是不够的。毕竟，道德行为没有统一的标准，不同的文化、不同的行业，有时甚至是不同的组织，会有自己的道德规范。领导者必须愿意表达自己的道德信仰，并说服他人遵循他们的标准。追随者必须相信领导者以及在他之上的那些原则，即使他们自身并不认同每一个小的立场。

为了传达信念，领导者应该学会表达他们的道德信仰，以反映组织成员共同的价值观。领导者可以此信任为基础，展现他们的品质，加强团结，并得到追随者的支持和参与。领导者传达的信息应该是远大的目标以及实现目标的信心。

道德领袖的话语通常是在传达积极的信息，比如温斯顿·丘吉尔在第二次世界大战胜利演讲的开场白中所说的：“这是属于你的时刻。这一胜利不属于某个党派或者某个阶级，它是属于整个大不列颠的。”也有传达消极信息的例子，比如甘地在演讲中说：“即便整个联合国反对我，即便整个印度放弃了我，我还是会说，‘你错了’，印度将以非暴力的形式，从那些不情愿者的手中夺回她的自由。”道德型领导者所说的话无论是积极的还是消极的，可以同样有效，只要他们传达的话语清晰、道德、具有包容性、目标明确且有说服力。事实上，他们可以鼓动人心，让原本看似牵强的成为理所应当的。^[88]

领导不能脱离价值观。在评估领导的效果时，我们应该思考两个问题：领导者为

了实现目标而使用的手段,以及这些目标的内容。通过提出**社会化的魅力型领导**(socialized charismatic leadership)这个概念,学者们试着将道德型领导与魅力型领导结合起来。社会化的魅力型领导指的是在道德方面以身作则的领导者在领导时展现出以他人(而不是以自己)为中心的价值观。^[89]社会化的魅力型领导可以通过言行使员工的价值观与自己的价值观相一致。^[90]

道德抉择

领导应承担起道德责任

领导应该承担责任,这一点谁也不会否定。领导必须平衡多方利益冲突。最重要的一点是实现财务业绩;与其他因素相比,因未能实现财务目标而将领导撤职或许最为普遍。大多数的领导希望在极端的财务压力和善待员工之间达到平衡,遗憾的是,在此情况下很难确保领导的行为合乎道德准则。在这样的压力下,道德型领导并不会受到奖励,领导的行为举措完全取决于自身的品行。

道德型领导是一个相对较新的研究领域。它强调公平、社会责任以及遵纪守法,这些甚至与许多老派的管理模式背道而驰。比如,管理学大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)曾在1967年建议:“一定要清除掉那些从未有过优异表现的人,尤其是管理者,这是高管的职责所在。把这样的人留在公司只会带坏其他人。”现代道德型管理的指导方针认为,这种残酷的思维模式未能考虑到如果组织把人当成物品来对待,可能产生的道德影响。

如今已经很少有组织会“为了业绩不惜一切代价”,金融家、股东、董事会可以利用手中的权力,通过奖赏制度教会领导者什么样的结果才应该受到重视。道德型领导在组织的任何层面都可以起到积极作用,为组织带来负责任且极具利润潜力的成果,但股东及领导者必须在这些责任之间达到平衡,这才是最终的道德考验。

资料来源:T. E. Ricks, “What Ever Happened to Accountability?” *Harvard Business Review* (October 2012), pp. 93–100; J. M. Schaubroeck et al., “Embedding Ethical Leadership Within and Across Organizational Levels,” *Academy of Management Journal* 55 (2012), pp. 1053–1078; and J. Stouten, M. van Dijke, and D. De Cremer, “Ethical Leadership,” *Journal of Personnel Psychology* 11 (2012), pp. 1–6.

12.7.3 公仆型领导

近来,学者们从公仆型领导这个新角度研究了道德型领导。^[91]**公仆型领导**(servant leadership)是一种超越自身利益,将注意力集中在帮助追随者成长和发展上的领导方式。他们不会使用权力来达到目的,而是强调说服的过程。典型的表现包括倾听、移情、说服、有管家精神和责任感、积极开发追随者的潜力。最近一项针对126名CEO的研究发现,公仆型领导与自恋这一特质呈负相关。^[92]由于公仆型领导专注于满足他人的需求,所以研究的重点是公仆型领导为其追随者带来的福祉。

公仆型领导有什么作用?一项针对123名主管的研究发现,公仆型领导可以提高下属对领导的承诺、自我效能以及公平感,这些都与组织公民行为相关。^[93]研究还发现,对那些关注职责和义务的追随者来说,公仆型领导与其组织公民行为之间的关系会变得更密切。^[94]第二,公仆型领导可以增加团队潜能(员工认为自己的团队技能和能力要高于平均水平),进而使团队取得优异的绩效。^[95]第三,一项有代表性的研究发

现,高水平的公民行为有利于组织把重点放在增长和进步上,因此会带来更高水平的创造性绩效。^[96]

在某些文化中,公仆型领导可能更普遍、更有效。^[97]例如,当要求美国人描述心目中的领导者时,他们更倾向于把领导者描述成“站在团队的前面对追随者发号施令”。新加坡人对领导者的描述则是“站在团队后面,收集大家的意见,并将他们团结起来”。这表明,东亚文化中领导者的原型更符合公仆型领导的形象,这可能暗示着公仆型领导在这些文化中更有效。

12.7.4 信任与领导

信任 (trust) 是个体由于对事情走向抱有积极预期而使自己易受他人影响的一种心理状态。^[98]即便你没有使情况完全处于自己的掌控之中,你还是愿意相信对方会与你患难与共。信任是一种与领导有密切关系的主要属性;当信任遭到破坏时,会给群体绩效带来十分严重的后果。^[99]

当下属信任一个领导时,他们会相信自己的权力和利益不会被人限制和剥夺。^[100]变革型领导者声称自己所指示的方向符合每个人的最佳利益,从而为自己的理念寻求部分支持。当人们觉得某个人不诚实或有可能利用自己时,就不会尊重和追随他。因此,正如你所料,变革型领导者的确能从追随者那里获得更高水平的信任,这有可能意味着更强的团队信心,最终带来更高的团队绩效。^[101]

在一份简单的劳动合同中,当你履行了工作描述中的职责时,你的雇主要按照约定向你支付薪水。然而在当今的社会中,快速的企业重组、职责的扩大以及以团队为基础的协作型工作风格意味着雇佣关系不再是稳定的包含明确条款的长期合约。可以说,与以往相比,当今的雇佣关系更多建立在信任关系的基础之上。你必须相信当你向上级展示一个创新项目时,对方不会背着你将你的功劳据为己有。你必须相信你付出的额外努力会在你的绩效评估中被认可。在当今的组织中,越来越少的工作任务得到仔细记录和明确阐述,员工基于信任的自愿贡献是必不可少的。因此,只有被信任的领导者才能够鼓励员工们超越自我,实现变革型领导的目标。

12.7.5 如何建立信任?

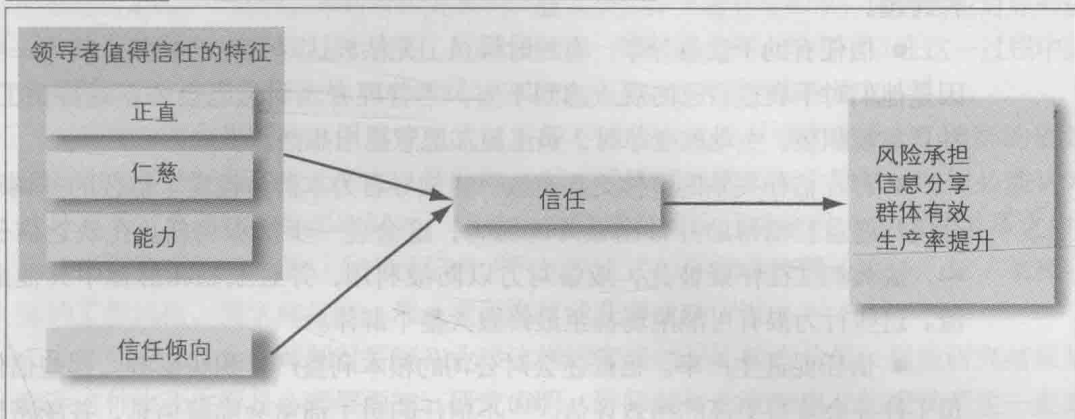
要建立信任,光靠领导者是不够的;下属的特征也会影响信任的建立。哪些关键特征会使人们相信某个领导者值得信任?研究证据确定了三种特征:正直、仁慈和能力(见图表 12—6)。^[102]

正直意味着诚实和真诚。最近的一项调查中,570 位白领对与领导有关的 28 项属性进行了打分,结果显示诚实为最重要的属性。^[103]正直还意味着言行一致。

仁慈意味着你信任的那个人会考虑到你的利益,即使你的利益与他的利益并不一致。关爱和支持是领导者和下属之间情感纽带的一部分。

能力包括个体在技术和人际关系方面的知识和技能。如果你对一个人完成工作的能力没有信心,那么即使对方是一个有高尚原则和最好意图的人,你也不会相信对方能够得到一个积极的结果。人们知道自己在说些什么吗?你很可能不会听从或依靠那些你不相信其能力的人。

图表 12—6 信任的本质



12.7.6 信任是一个过程

信任倾向指的是某个特定员工信任一个领导者的可能性。一些人会更容易认为他人是可信任的。^[104]那些仔细记录每一个承诺或者与其上司的每次对话的人具有较高的信任倾向，他们很可能不相信领导者的言辞。那些认为绝大多数人具有诚实和坦率品质的人更有可能寻找证据以证明自己的领导者表现出值得信任的行为模式。信任倾向与随和性这种个性特质息息相关，而那些缺乏自尊的人更不容易相信他人。^[105]

时间是建立信任的最后一个因素。我们对他人的信任产生于对其行为进行一段时间的观察之后。^[106]在信任具有重要作用的情境中，领导者需要表现出正直、仁慈和有能力，或者在可以投机取巧或使员工失望时拒绝这样做。人们可以通过表现出胜任力而获得在能力领域的信任。最近一项面向世界各地 100 家公司的研究表明，领导者可以改变沟通的方式，以此获取信任，将自上而下的命令变成组织中不间断的对话机制。如果领导者定期以亲密、互动和包容的方式与员工进行面对面的交流，下属就会展现出更高水平的信任和对工作的投入。^[107]

那些破坏和员工之间的心理契约并表现得不可信的领导者将发现，员工具有更低的满意度、更低的忠诚度、更高的离职意愿、更少的组织公民行为以及更低的任务绩效。^[108]如果领导者和员工的交流水平本来就比较低的话，背信弃义的领导者更有可能得到下属的负面评价。^[109]一旦信任被破坏，即使它可以重建，也仅限于特定场合且取决于破坏的类型。^[110]如果破坏的原因是缺乏能力，通常最好的解决方式是道歉并承认自己本可以做得更好。然而当原因是缺乏正直时，道歉不会有太大作用。忽略信任被破坏这个事实，沉默应对、拒绝承认或者否认责任永远不会是重建信任的有效策略。当我们观察到犯错者始终表现出可信的行为方式时，信任就可以重建。然而，如果犯错者使用了欺骗的手段，那么即使采用道歉、承诺或者始终可信的行为方式，信任也不能完全恢复。^[111]

12.7.7 信任的作用

上级和员工之间的信任可以带来许多积极结果。下面仅列举一些研究得出的重要结论：

- 信任能鼓励承担风险。当员工决定偏离常规方式行事，或从一个新的角度来解

读上级的指示时，他们就在承担风险。在这两种情况下，信任关系有助于员工实现这种跨越。

- 信任有助于信息分享。有的时候员工无法表达对工作想法，其中一个重要原因是他们对于表达自己的观点感到不安。当管理者表明自己会公正对待员工的想法，并且重视积极、主动的变革时，员工更加愿意提出想法。^[112]
- 存在信任关系的群体更加有效。当领导者为本群体设定了信任的基调时，成员会更加愿意互相帮助并付出额外的努力，这会进一步加深信任。在缺乏信任的群体中，成员们往往怀疑彼此，戒备对方以防被利用，并且限制和群体中其他成员的交流。这些行为很有可能削弱甚至最终毁灭整个群体。
- 信任促进生产率。信任还会对公司的根本利益产生积极影响。那些信任上级的员工往往会获得更高的绩效评估。^[113]不信任的员工通常会隐藏信息，并秘密地追求个人利益。

12.8 为未来的领导做准备：导师制

领导者通常要负责培养未来的领导者。接下来，我们将要讨论的是导师制的价值和潜在的陷阱。

12.8.1 导师

导师 (mentor) 指的是为经验不足的员工 (徒弟) 提供支持和帮助的资深员工。成功的导师都是好老师。他们能够清晰陈述自己的想法，善于倾听意见，并对徒弟遇到的问题感同身受。导师制关系能够发挥两种职能：职业职能和心理职能 (见图表 12—7)。^[114]

图表 12—7 导师制关系的职业职能和心理职能

职业职能	心理职能
● 通过游说让徒弟获得具有挑战性且能够被他人注意到的任务 ● 指导徒弟，帮助他们开发技能和实现工作目标 ● 帮助徒弟，把他们引荐给组织内有影响力的人物 ● 保护徒弟，避免潜在的风险影响他们的名声 ● 支持徒弟，帮助他们获得晋升 ● 充当传声筒，向徒弟的直接主管转达徒弟的想法或意见	● 为徒弟提供咨询和建议，帮助他们建立自信 ● 与徒弟分享个人经验 ● 提供友谊和认可 ● 做出行为榜样

当领导者发现一个欠缺经验的低层员工显示出未来发展的潜力时，传统的非正式导师制就形成了。^[115]这位徒弟会经常接受各种具有挑战性的任务以作为测试。如果徒弟表现不错，导师会进一步发展这种关系，并通过非正式渠道向这位徒弟展示组织在正式的结构和程序之外是如何真正运转的。

为什么领导者愿意成为一名导师?^[116]很多人认为他们有些东西想要和年轻一代分享，并且愿意提供一种传承。导师制使得导师拥有一条不加过滤的信息通道，便于了解基层员工的态度和情感。而且，徒弟可以成为一个了解组织中的潜在问题、提供早期预警信号的良好渠道。

组织中的所有员工都能获得同等机会来参与导师制关系吗?遗憾的是,对这一问题的回答是否定的。^[117]然而,不断有研究表明,雇主还是应当建立导师制,因为无论对导师还是徒弟来说,这一制度都是有利的。韩国最近的一项研究发现,导师可以在这一过程中获得更高水平的变革型领导力,而导师和徒弟的组织承诺和幸福感都会增加。^[118]

尽管出发点是好的,但这些正式关系却不如非正式关系那样有效。^[119]糟糕的规划和设计通常是问题的症结所在。导师的承诺对导师制的效果至关重要;导师必须认为这种关系对自己和徒弟都有好处。徒弟也必须感觉到自己真正投入到这种关系之中;那些觉得被强制的徒弟只会应付了事。^[120]如果正式的导师制能够正确地匹配徒弟和导师的工作风格、需求和技能,那么它最有可能获得成功。^[121]

你可能会认为导师制对薪酬和业绩这样的客观结果比较有价值,但是研究结果却暗示这种收获主要是心理层面的。研究表明,导师制虽然会对事业的成功产生一定的影响,但其影响力并没有能力和人格那么大。有导师的感觉或许很好,但是拥有好的导师或者任何形式的导师,并不是事业成功的关键。导师的有效性不取决于他们提供的作用,而是取决于他们可以获得的资源:一位拥有强大社会关系网的导师可以为徒弟建立有助于其未来发展的人际关系。社会关系(无论是不是通过导师建立的)是预测事业成功的一个重要指标。^[122]如果一个导师没有良好的社会关系或不是一个好的执行者,那么即使是世界上最好的指导建议也不会太有利。

12.9 领导概念所面临的挑战

“16世纪,人们把所有他们不可理解的事件归因于上帝。为什么庄稼不能收获?因为上帝。为什么某人会死?因为上帝。而现在,我们对所有问题的解释都是领导。”^[123]但一个组织的成败在很大程度上是由领导之外的其他因素导致的。在很多例子中,组织的成败仅仅取决于在某个特定的时机处于正确还是错误的位置。本节中,我们将考察两种观点和一种技术变革,它们对关于领导重要性的流行的观念提出了质疑。

12.9.1 领导作为一种归因结果

在第6章中,我们介绍了归因理论。你可能还记得,它考察的是人们如何理解因果关系。**领导归因理论**(attribution theory of leadership)声称,领导仅仅是人们对其他个体进行的一种归因。^[124]于是,我们将领导者归因为具有高智商、开朗的性格、很强的语言表达能力、进取心、理解力且勤奋的人。^[125]在组织层面上,不管对错与否,我们都倾向于认为领导者应当对极坏或极好的绩效结果承担责任。^[126]

一项针对128家美国大型公司的纵向调查发现,尽管对CEO超凡魅力的感知并没有促成客观的公司绩效,但公司绩效的确促成了对CEO超凡魅力的感知。^[127]员工对领导者行为的看法是预测领导者是否会因为失败而受到谴责的显著指标,无论领导者是如何评价自己的。^[128]一项对西欧、美国以及中东的3000多名员工的研究发现,那些大体上喜欢将领导“浪漫化”的人更容易相信自己的领导者是变革型的。^[129]

美林在2008年因为投资抵押债券而损失了几十亿美元,没过多久,公司CEO斯坦·奥尼尔就丢掉了工作。他出席了美国国会的众议院监管和政府改革委员会(HOGR)举行的听证会,该委员会的一位成员将这次听证会定义为“一场公共拷问”。有人称其为“罪

犯”，还有人暗示在他任职期间美林的亏损是一种“有企图的破坏”。^[130]

很难说清奥尼尔是否应当为美林的损失承担责任，或他是否值那 9 位数的遣散费。然而我们可以说，从被《财富》杂志盛赞为“八面玲珑的天才”的 2004 年到被解雇的 2009 年之间，他并没有太大的改变。发生变化的是他所领导的那个组织的绩效。因为失败的或者不断下滑的财务绩效而解雇 CEO 并不一定是错误的。但是，奥尼尔的案例展示了领导归因方法的威力：当事情一帆风顺时，领导者是英雄或天才；而当事情不顺时，他们就是恶棍。

我们会对领导者做出口统计学特征上的假设。在一项研究中，对于一位没有提供具体种族信息的领导者，受访者猜测他是白人的比率，超过了白人员工占该公司员工总数的比率。在领导情境相同但以领导者的种族作为自变量的实验中，白人领导者被认为比其他种族的领导者更加有效。^[131]一项大规模的元分析发现，在许多人持有的刻板印象中，男性比女性拥有更多的领袖特征，尽管你可能会认为，随着时间的推移，这种把男性气概等同于领导力的趋势已经有所下降。^[132]其他数据显示，女性作为变革型领导者的成功可能是由于其人口统计学特征。当与别的团队进行激烈竞争时，团队会偏爱男性领导者。但是当竞争存在于团队内部而且需要改善团队内部的人际关系时，团队会偏爱女性领导者。^[133]

领导归因理论认为，重要的是展示出有效领导者的外在形象，而不是关注实际成就。立志要成为领导者的后起之秀如果能够塑造出睿智、有风度、擅长言谈、进取和勤奋的形象，并且始终保持这种风格，则可以提高上司、同事和下属将其视为有效领导者的可能性。

12.9.2 领导的替代因素和抵消因素

有一个领导理论表明：在很多情境下，领导者的行为无关紧要。^[134]经验和培训就是领导的**替代因素**（substitutes），可以取代人们对以下两种因素的需求：领导者的支持，以及领导者创建组织结构的能力。最近，电子游戏生产商 Valve Corporation、防水布料生产商 Gore，以及协作软件公司 GitHub 试着在企业中消除领导和管理层。构建“没有老板”的工作环境，需要的是同事间的问责制度，以此来决定团队构成甚至是薪酬。^[135]某些组织特点，如具体明确的目标、严格的规章制度、高凝聚力的工作群体，可以取代正式的领导。**抵消因素**（neutralizers）使领导者的行为无法对下属的结果产生影响（见图表 12—8）。

如果认为员工在实现目标的过程中完全是靠领导者的指引，那就太过简单了。我们在本书中已经介绍了许多能够影响员工绩效和满意度的变量，例如态度、人格、能力以及群体规范。领导不过是组织行为总体模型中的一个自变量而已。

有时，替代因素与抵消因素之间的差异很模糊。如果一个人发自内心地喜欢现在所从事的工作，那么该理论预测，领导的重要性在这个时候很低，因为任务本身就提供了足够的激励。但是，这意味着给员工带来内心喜悦的工作任务抵消了领导的效果，还是替代了领导的效果，或者是两者兼备？另一个问题是，虽然领导的替代因素（例如员工的特征、工作任务的性质等）对于绩效很重要，但并不意味着领导本身对绩效不重要。^[136]

图表 12—8 领导的替代因素和抵消因素

特征	关系导向的领导	任务导向的领导
个体特征		
经验/培训	无影响	替代
专业性	替代	替代
对奖励无动于衷	抵消	抵消
工作特征		
高结构化的任务	无影响	替代
自身提供反馈	无影响	替代
提供内在的满足感	替代	无影响
组织特征		
具体明确的目标	无影响	替代
严格的规章制度	无影响	替代
高凝聚力的工作群体	替代	替代

资料来源：Based on S. Kerr and J. M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement," *Organizational Behavior and Human Performance* (December 1978), p. 378.

12.9.3 在线领导

当你和其他人身处不同地方而只能进行电子通信时，你如何领导这些人？到目前为止，这个问题尚未得到组织行为学研究者的太多重视。^[137]但是，今天的管理者与他们的员工越来越多地通过网络进行联系，而不是通过地理位置上的邻近性来保持联系。

我们建议在线领导者仔细思考自己想要通过数字化信息实施什么行为。他们面临许多独特的挑战，其中最大的挑战似乎就是建立并维持信任。**基于认同的信任**（identification-based trust），也就是对彼此意图的相互理解以及对彼此需求和愿望的相互欣赏，在缺乏面对面互动的情况下尤其难以实现。我们甚至不清楚员工是否有可能认同或信任那些仅通过电子方式与自己进行沟通的领导者。^[138]在线谈判可能困难重重，因为谈判各方对彼此的信任程度都很低。^[139]

我们认为，在不久的将来，良好的领导技能将包括在电脑屏幕前通过键盘来传达支持、信任和激励的能力，以及从对方的信息中了解对方情绪的能力。在电子化沟通中，文字技能可能会成为人际技能的一项扩展内容。

12.10 发现和创造有效的领导者

组织如何发现或培养有效的领导者？下面我们试着回答这个问题。

12.10.1 选拔领导者

从本质上来说，组织选拔人才以填补管理岗位是一个设法找出有效领导者的过程。你或许会首先考察有效完成这项工作所必需的知识、技能和能力。人格测试可以用来确定与领导有关的特质——外倾性、责任心以及经验开放性。高自我监控者更擅长阅读情境线索，并能相应地调整自己的行为。情绪智力高的候选人应该更有优势，尤其是在需要变革型领导的情境中。^[140]经验并不是预测领导效果的一个好指标，但是针对具体情境的经验却很重要。

因为万事万物都会变化,所以组织需要未雨绸缪的首要事项就是领导的改变。杰西彭尼百货公司最近聘请了一位没有百货公司工作经验的 CEO,他在上任后迅速改变了公司的总体战略,这个行为给公司带来了灾难性的后果。在他任职的一年中(在此期间彭尼百货重新聘用了之前被迫离开的 CEO),公司股价下跌了 69%。组织在更换领导的时候似乎并没有花时间去仔细考察,当挑选的继任者表现很差时,它们会感到惊讶。过去的 7 年间惠普更换了四名 CEO,其中一名只待了几个月,以至于观察家们怀疑,杰西彭尼和惠普的董事会在更换领导前是否做过功课。

12.10.2 培养领导者

组织在领导培训与开发上花费的资金高达数十亿美元。^[141]这些培训与开发表现为各种各样的形式——例如在哈佛等名校开办的收费 5 万美元的高级经理项目中学习,或在户外拓展训练学校进行航海体验。有些公司十分重视领导开发。高盛在开发领导者方面十分出名;《商业周刊》称其为“领导工厂”。^[142]

管理者如何从领导培训的预算中获得最大收益?第一,我们来看看显而易见的事情。高自我监控者在任何类型的领导培训上都可能更为成功,因为这些个体在改变行为方面具有灵活性。第二,组织应该教授执行技能。第三,我们可以指导他们提高诸如信任建设和导师辅导等方面的技能,并教给他们对情境的分析技能,让他们学会如何评估情境,如何调整情境使其更符合自己的风格,以及在具体情境下如何确认最有效的领导行为。例如,必和必拓公司(BHP Billiton)、百思买、诺基亚、Adobe 都雇用了这种教练来一对一地帮助高层管理者提高自己的人际技能并减少专制行为。^[143]

第四,诸如模拟练习这类行为培训能提高个体展现领导魅力的能力。最近有研究表明,在关键的组织事件发生后,领导者应该定期回顾并反思他们的领导力,将其作为自身发展的一部分。对于那些责任心强、经验开放性高且情绪稳定(神经质低)的领导者来说,这样的回顾尤其有效。^[144]最后,领导者可以通过培训获得变革型领导技能。这些技能会产生显著的结果,无论是在加拿大银行的财务绩效方面还是在以色列国防军的士兵效果方面。^[145]

12.11 本章小结

在理解群体行为方面,领导者发挥着核心作用,因为通常是领导者带领我们去实现目标。因此,了解如何成为一个优秀的领导者,对改善群体绩效具有重要价值。针对这方面的研究最初是要寻求一套普遍适用的领导特质,但这些努力失败了。不过最近,研究者通过大五人格框架发现外倾性、责任心以及经验开放性与领导之间存在始终一致的显著相关关系。行为方法的主要贡献在于,它把领导归为两种风格:任务导向(结构维度)和员工导向(关怀维度)。通过考虑领导者所处的情境,权变理论具有改进行为理论的潜力。但是,除了最难共事者理论之外,其他各种权变理论在领导研究中进展并不顺利。对魅力型和变革型领导的研究为我们理解领导效果做出了主要贡献。

12.12 对管理者的启示

- 对于管理岗位,要雇用那些能够展现变革型领导素质并且具备愿景和魅力的求职者。
- 测评和面试可以帮你找出那些具备领导素质的人。

- 雇用那些你认为道德且诚信的求职者，让他们扮演管理者的角色，并对组织中已有的管理者进行道德标准培训，以此提高领导有效性。
- 努力与下属建立信任关系，随着组织稳定性和可预测性的降低，在界定期望值和彼此间的关系时，强大的信任纽带正在取代官僚规则原本扮演的角色。
- 考虑投资领导力培训和开发，例如正规课程、研讨会、工作职责轮换、教练以及导师制。

观点碰撞

没有天生的英雄

正方

我们经常给自己的领导者赋予某些英雄品质。在巨大的风险面前，他们勇气非凡，拥有常人不具备的毅力，在多数人坐视不管的时候，他们总能有所行动。所谓英雄，就是那些出类拔萃、行为非凡之人。

一些社会心理学家对这种传统观念提出了质疑。他们指出，生活中各个领域不乏英勇之人，包括检举者、探索者、宗教领袖、科学家、乐善好施者，还有那些战胜困难的人。在生活中的某个时刻，我们都可能在条件允许的情况下有英勇的表现。如果我们想要看到更多这样的行为，就要创造条件。

我们浪漫地认为英雄是天生的，但斯坦福大学的心理学家菲尔·津巴多证明这种观点是错误的：

人们对邪恶和英勇的看法往往都很陈腐。其实两者都不是性格的产物……它们都是在特定的时间、特定的情境下产生的，情境力量这一外部因素会迫使人们做出越轨行为。

英勇的行为在我们的生活中很常见。2011年日本地震引起核泄漏后，那些冒着生命危险抢修的工人就是很好的例子。因此，不能错误地以为只有领导者才会有英勇的表现。在特定的情况下，我们都可以做英雄。

反方

英雄当然和其他人不同。正是因为不同，所以才被称为英雄。

行为遗传学中有大量证据表明“一切都是遗传的”，我们尚未发现任何一种重要的人类行为不具备遗传学起源。尽管目前此类研究没有涉及英雄气概，但如果勇敢的性格一点都不受遗传因素的影响，将会令人非常意外。

有人认为英勇的人并非天生具备这种杰出的品质，这种观点是很愚蠢的。既然有创业型人格、领导型人格，必然也有英雄型人格。例如，研究表明，责任心强的人更有可能表现得勇敢。

并非所有领导者都是英雄，但他们当中的很多人都表现出英勇的品质。维珍集团的CEO理查德·布兰森是一个英雄，当他开始尝试通过热气球或单桅帆船走遍全球，并打破世界纪录时，他所展现出的勇气与领导维珍集团时没有什么不同。维珍集团现在下设400家公司，包括太空旅行公司维珍银河，以及维珍燃料公司，希望通过为汽车和飞机提供可持续燃料来改变整个燃料行业。同样的领导，同样的英勇行为——无论是在工作中还是生活中。

你真的愿意相信理查德和其他英勇的领导者与普通人没什么两样吗？

资料来源：Z. E. Franco, K. Blau, and P. G. Zimbardo, "Heroism: A Conceptual Analysis and Differentiation Between Heroic Action and Altruism," *Review of General Psychology* 15, no. 2 (2011), pp. 99–113; O. Dorell, "At Nuke Plant, Heroes Emerge," *USA Today* (March 25, 2011), pp. 1A, 2A; G. R. Goethals and S. C. Allison, "Making Heroes: The Construction of Courage, Competence, and Virtue," *Advances in Experimental Psychology* 46 (2012), pp. 183–235; L. J. Walker, J. A. Frimer, and W. L. Dunlop, "Varieties of Moral Personality: Beyond the Banality of Heroism," *Journal of Personality* 78, no. 3 (2010), pp. 907–942; and J. Lehrer, "Are Heroes Born, or Can They Be Made?" *The Wall Street Journal* (December 11, 2010), p. C12.

复习题

1. 领导与管理是否不同？如果是，有何不同？

2. 领导特质理论和领导行为理论有何区别？这两个理论站得住脚吗？

3. 领导行为理论的主要局限有哪些？

4. 什么是费德勒权变模型？它在研究中被证实过吗？

5. 魅力型领导和变革型领导有什么区别？这样的领导是否站得住脚？

6. 什么是真实型领导？为什么道德和信任对领导来说很重要？

7. 为什么导师制对领导来说很重要？有效导师制的关键因素有哪些？

8. 组织如何挑选和发展有效领导者？

体验练习

什么是领导力？

全班学生分为6组：
A组：政府领导（总统、议员、州长、众议员、州众议员）
B组：商业领导（CEO、总裁、商界领袖）
C组：学校领导（班长、非正式领袖）
D组：体育领导（领队、非正式队长、教练）
E组和F组：有效的管理者（能胜任某一职位的管理者）
1. 每个小组都要指出自己小组的典型特征，不是简单地集体讨论，而是要描述组内多数人认可的最典型的本质特征。
2. 再次召集全班同学，画出六列表格，在表格中描述每个小组的特征。你看到了哪些相似之处？从这个练习的结果中你是否发现好的领导者和好的管理者具备的特质有所不同？这是否意味着领导和管理是不同的？

道德困境

卧底老板

电视真人秀《卧底老板》讲的是企业老板要到自己的公司打工——做卧底，以了解公司的真实情况。关于道德型领导，这个节目给我们带来了哪些启发？
许多大公司（DirecTV, Hooters, 7-Eleven, NASCAR, Chiquita, Choice Hotels等）的高管都参加过这个节目。通常来说，高管需要在自己的公司卧底一周，然后，与这些高管共事过的员工和管理者会被召集到公司总部，根据他们的行为表现得到相应的奖励或惩罚。
有一集讲的是废物管理公司总裁拉里，他穿着工装，胡子拉碴地在垃圾车后面工作。然后，他要从快速运转的传送带上把可以回收的垃圾挑出来。其中一名主管还厉声命令他去清洁一长排移动厕所。
有些人批评这个节目是在作假。CEO知道有摄像头在拍他们，所以每句话、每个表情都是在表演。许多员工也知道有镜头在拍摄，他们上电视了。一位评论家说：“这个节目需要高管们的配合才能拍摄完成，只有让他们受罪才好看，所以到了最后，必然会让他们的形象得到升华。”

不管是否真实,这个节目依然很受欢迎。参加过节目的老板和员工受到了深远的影响。体育用品连锁品牌 Modell 的 CEO 莫德尔在节目中花了好几天的时间才赶上仓库和办公室里那些收入最低的员工,之后他说:“我告诉每个人,如果你幸运地被邀请参加《卧底老板》节目的话,赶快去吧。如果没人邀你上节目,那就自己去一线体验一下。这真是一次大开眼界的经历。”他从这个节目中学到了不少,整改了公司的客户服务政策,并了解到了提高公司利润和业绩的新方法。他说:“作为 CEO,你永远会好奇你的同事(员工)对你的真实想法是什么,也想知道他们过着怎样的生活。这次经历让我受益匪浅。”

这样的想法已经超越了电视节目本身。最近,澳大利亚政府成立了一个新项目,让 CEO 到自己的公司做卧底。服装零售商 Fletcher Jones 的 CEO 菲尔参加了这个项目,事后他饱含热泪地说:“如果不是这次经历的话,我可能永远学不会这些。”

◆ 问题

1. 你认为领导到自己的公司做卧底的行为合乎道德吗?为什么?
2. 你觉得领导真的能从卧底的经历中完成蜕变吗?
3. 你是否赞同政府采取举措,鼓励领导们到公司去做卧底?

资料来源:K. Jones, “CEOs Go Undercover Over Workplace Safety,” *SafetyAtWorkBlog* (February 5, 2011), downloaded June 10, 2011, from <http://safetyatworkblog.wordpress.com/>; D. Kaplan, “‘Undercover Boss’ a Life-Changing Experience for Sporting Goods Mogul Mitchell Modell” (March 1, 2013), www.nydailynews.com/entertainment/tv-movies/undercover-boss-life-changer-modell-ceo-article-1.1276376; K. Kern, “The Fakery of CEOs Undercover,” *Bloomberg Businessweek* (February 15, 2010), pp. 78–79.

案例分析 1

实战造就领导力

2008 年,由于极度缺乏店面储备经理,沃尔玛决定从美国军队招募人才。公司派遣招聘人员到军队招聘会上招收了 150 名初级军官,为他们分配了一对一的店面辅导人,帮助他们尽快上手。之后,沃尔玛宣称,它招到的是世界级的领导者,只要在沃尔玛学习一些简单的零售知识就可以很快接管门店。此外,还有其他一些公司也从军队大量招收人才,如通用电气、家得宝、劳氏、州立农业保险、默克制药、美国银行。

各大公司纷纷到军队招募具有领导潜力的人才,这一点也不令人意外。一直以来,从中国的孙子到诺曼·施瓦茨科普夫,从书籍到研讨会,都建议领导者要像军事领导一样思考。而退伍老兵的确能从军旅生涯中学到很多有价值的技能。裴卓斯将军指出:“你想想看,在商界,哪个 20 岁出头的年轻人要对 35 甚至 40 个人的生命负责……除此之外,他们要做大量仔细的审查工作。虽然严酷,却是宝贵的成长经验。”军队中的领导者习惯了在条件不理想的情况下尽职尽责,擅长跨文化谈判,高度负责,还能在高压下工作。

然而,他们的确需要在服务中重新学习。有些退伍军官可能不习惯去领导军队以外的人,比如性格古怪的电脑程序员,这些人虽然作息时间奇怪,穿着邋遢,但是带给公司的收益却比传统员工多。事实上,类似于谷歌这样的公司并没有退伍老兵在军队中习惯的那种上下级命令。然而大多数预测表明,未来企业对退伍军官的需求还是很旺盛的,这些经历过战争考验的老兵将在人生的新战场为企业执行新任务,这些公司也非常渴望他们加入。

◆ 问题

1. 你认为军队中的领导者和企业中的领导者展现出来的品质是一样的吗?为什么?
2. 除了案例中提到的情况,在哪些情境下,在军队中学到的领导技能无法适用于私营企业?

为了适应企业中的工作, 退伍军官需要在哪些方面重新学习?

3. 有没有特定类型的工作或某种特定情境更适合经受过“战争考验”的退伍军官? 请举几个例子。

资料来源: B. O'Keefe, J. Birger, and D. Burke, "Battle Tested," *Fortune* (March 22, 2010), p. 108-118; B. Whitmore, "Hiring Military Veterans Is Good Business," *Huntington WV Herald-Dispatch* (November 6, 2010), www.herald-dispatch.com; B. Wansink, C. R. Payne, and K. van Ittersum, "Profiling the Heroic Leader: Empirical Lessons from Combat-Decorated Veterans of World War II," *Leadership Quarterly* 19, no. 5 (2008), pp. 547-555; and T. E. Ricks, "What Ever Happened to Accountability?" *Harvard Business Review* (October 2012), pp. 93-100.

案例分析 2

领导力算法

有没有哪种领导方式是永远正确的? 无论从研究结果还是从本章探讨过的各种领导方法来看, 这种方式都是不存在的, 就连常识也告诉我们, “一刀切”的做法会带来灾难性的后果, 因为组织的存在具有多种目的, 往往会形成独特的组织文化。通常传授的是最佳实践模型, 但专家建议, 如果违背自己的本性而去刻意地训练某些领导技能, 很可能会失去一个人的本真, 而这正是有效领导的关键所在。真正的领导之路可能存在一定的运算法则。

如果你曾做过某种能力优势测试, 比如哈里森职业评估报告 (Harrison Assessment) 或者盖洛普的克利夫顿优势识别 (Clifton StrengthsFinder), 你会了解到, 这些测试是为了发掘你的人格、技能、偏好, 最终作出个人综合分析。这种工具在领导力开发中很有用, 但通过个性化定制和实际应用, 领导力算法可以将你的领导力发展到另一个层次。比如, 它们可以利用你在测试中得到的结果, 根据你的需求和能力, 为你量身定制一套与你的需求和能力相匹配的发展方案。

TMBC 公司创始人、*StandOut* 一书的作者马库斯是领导力方案的专家, 以下是他推荐的几个步骤:

第一步: 寻找或开发测评工具。可能包括人格组成因素, 如大五鉴定测试, 以及其他一些公司可以利用的测试方法, 或者根据所关注的领导特征自创一套测试。

第二步: 找出组织中的高层领导并让他们参与测试。在对高层领导的分析中, 也许不会出现广泛的相似之处。这个步骤不是为了发现领导者有什么共同点, 而是根据领导者的相似性将其分为不同的类别。

第三步: 对同类型的领导进行访问, 了解他们在工作中运用了哪些技巧。通常他们的技巧都很独特, 是一种自发的能力, 并与他们在测试中展现出来的优势紧密相连。整理每种领导类型所具备的独特技巧。

第四步: 可以将高层领导的分类结果以及每种类型所具备的技巧发展成一种算法, 或者一种定制方案, 用于领导力的开发。公司要求正在成长中的领导者完成这些评估测试, 并将他们分类。成功的领导者可以将自己的技巧分享给与自己相似的后辈, 因为他们属于同一类型。

这些步骤可以帮助成功的领导者将自己的技巧传承给成长中的新一代, 这些技巧会让新人觉得真实有效, 并且可以激发他们的创造力。这些技巧将成为简短、个性化、互动性强且适用的提示和建议, 不断传递给后人, 为期两周的领导力培训课程不可能达到这样的效果。

◆ 问题

1. 如果你参加了这个领导力培训项目, 你觉得自己有以下方面会有哪些收获: (a) 教给你领导技巧; (b) 为你提供实际可用的策略? 项目还可以做出哪些改进?
2. 利用马库斯的方法培养领导力存在哪些潜在的弊端?

3. 你会向自己的组织推荐马库斯的方法吗？为什么？

资料来源: M. Buckingham, "Leadership Development in the Age of the Algorithm," *Harvard Business Review* (June 2012), pp. 86–94; M. D. Watkins, "How Managers Become Leaders," *Harvard Business Review* (June 2012), pp. 64–72; and J. M. Podolny, "A Conversation with James G. March on Learning About Leadership," *Academy of Management Learning & Education* 10 (2011), pp. 502–506.

第 13 章

权力与政治

■ Power and Politics

学习目标

学完本章后，你应该能够：

1. 界定权力并比较领导和权力；
2. 比较权力的五种基础；
3. 解释权力关系中依赖性的作用；
4. 指出九种权术或影响策略及其使用条件；
5. 指出性骚扰与权力滥用之间的关联性；
6. 指出政治行为的影响因素和影响后果；
7. 应用印象管理技巧；
8. 判断某种政治行为是否道德。

权力把他送进监狱

无论从哪个方面来看，顾磊杰（Rajat Gupta）都是人群中最优秀的那“百分之一”。他领导了全世界最负盛名、最受信赖的咨询公司之一——麦肯锡。作为慈善家，他为医疗保健、教育及艾滋病研究等领域筹款数千万美元，还担任过一系列大公司的董事会成员，包括高盛、宝洁、美国航空公司。他在白宫参加过无数次会议和国宴，与三位总统关系密切（克林顿、布什、奥巴马）。

如今，顾磊杰是一名被判入狱的重刑犯，目前正在上诉。他的职位、董事资格、人际关系网全部毁于一旦。

从伯尼·麦道夫到肯·莱，最近有很多成功人物都出乎意料地跌下了神坛。如果权力可以从多个角度衡量——财富、名誉、地位、影响力、关系网——那么很难想象，有谁比顾磊杰摔得更惨。

顾磊杰拥有的不仅是权力，还有谦逊的风度。人们对他的评论是“温和”“不自大”。他在麦肯锡的同事钦佩他对家庭的重视。他将自己描述为“公仆型领导”。《彭博商业周刊》称，他是“少有的因为品行正直而不受非议的商人”。

顾磊杰的生活从 2011 年开始瓦解。美国联邦调查局（FBI）和美国证券交易委员会（SEC）在调查盖伦集团（Galleon Group）创始人兼 CEO 拉贾·拉贾拉纳姆（Raj Rajaratnam）（曾面临 14 项欺诈和内幕交易指控，2011 年被判入狱）时，意外发现拉贾和顾磊杰之间的电话会谈。在电话窃听过程中，顾磊杰提醒拉贾留心伯克希尔-哈撒韦公司即将向高盛投资 50 亿美元。还有一次，顾磊杰刚刚结束与高盛的电话会议，23 秒后便打电话给拉贾，告诉他高盛本季度亏损。通过一系列的内幕交易，顾磊杰向盖伦集团投资并从中获益。拉贾也“借出”数百万美元给顾磊杰，以供他增加对盖伦集团的投资。

是权力腐蚀了顾磊杰的价值观吗？还是说他之前的所作所为都是假装出来的？似乎前一种可能性更大。在顾磊杰成为麦肯锡的管理合伙人之后，他拒绝了很多赚大钱的机会，据他的妻子说，这是因为“他很享受这份工作给他带来的声望”。但随着时间的推移，越来越多地接触到全世界最富有、最有权力的那群人，他的欲望也在不断增长。被起诉前，他在哥伦比亚大学发表演讲时承认，财富和权力只会增长他的物欲。“即便你反复坚持认为自己不会落入陷阱，最终你还是会落入陷阱。”他说。

资料来源：A. Raghavan, “Rajat Gupta's Lust for Zeros,” *The New York Times* (May 17, 2013), downloaded May 23, 2013, from www.nytimes.com/; S. Deb, *Fallen Angel: The Making and Unmaking of Rajat Gupta*, (Calcutta, India: Rupa & Co, 2013); and K. Scannell, “Lawyers for Rajat Gupta Argue for New Trial,” *Financial Times* (May 21, 2013), downloaded May 24, 2013, from www.ft.com/.

在理论研究和实践中，“权力”和“政治”总是被描述为肮脏的字眼，对于大多数人来说，谈论性或金钱要比谈论权力或政治行为更容易一些。正如顾磊杰的例子向我们展示的，权力极具诱惑力。拥有权力的人矢口否认，追逐权力的人尽力掩饰，而那些擅长获取权力的人则对如何获取权力讳莫如深。^[1]

贯穿本章的一个主题是，在任何群体或组织中，权力和政治行为都是自然存在的过程。因此，如果你想充分理解组织行为，那么你必须了解权力是如何获得和运用的。也许你听过这句话：“权力意味着腐败，绝对的权力意味着绝对的腐败。”但权力并不总是一无是处。正如一位作家所言，如果用药量不对的话，绝大多数药物都能置人于死地。此外，每年都有成千上万的人死于交通事故。但是，我们并没有因为药物或汽车可能会给人们带来危险就抛弃它们。相反，我们把危险看成一种激励因素，它能够促使我们获得必要的培训和信息，以便我们更有效地使用这些东西。^[2]对于权力也是同样道理。它是组织生活的现实，将来也不会消失。通过了解权力在组织中的运作机制，你能够更好地运用你的知识来使自己成为更有效的管理者。

13.1 权力的定义

权力 (power) 指的是 A 对 B 的行为产生影响从而使 B 按照 A 的意愿行事的能力。^[3]

因此，一个人可以拥有权力，但不运用权力；它是一种能力或潜力。权力的最重要方面也许表现为它是关于**依赖性** (dependency) 的函数。B 对 A 的依赖性越大，那么在他们的关系中，A 的权力就越大。此外，依赖性取决于 B 认为总共有多少备选方案以及 A 控制的备选方案的重要性。只有当某个人控制了你渴望获得的事物时，他才对你拥有权力。如果你想获得一张大学文凭，而且必须通过某门特定课程才能获得它，而你目前的授课教师是全校唯一讲授这门课的老师，那么他就对你拥有权力。你的选择方案非常有限，而且你对通过这门课程极为重视。同样，如果你完全依靠父母的资助上大学，那么你可能会意识到他们对你拥有权力，因为你要依赖他们提供的经济支持。但是，一旦你从学校毕业并拥有一份工作和不错的收入，那么父母对你的权力就会明显减弱。你也许听说过或者知道这种事情：你的某位富有的亲戚只需通过明确或隐讳的威胁——“小心我把你排除在财产继承人之外”——就能控制住数量众多的家族成员。

关于权力的依赖性,我们可以举一个令人不安的例子,华尔街投资组合经理江平曾强迫一名手下的分析师安德鲁服用女性荷尔蒙,并涂口红、化妆。为什么他会有这样的权力?因为江平控制着安德鲁的日内交易权限。这就是权力依赖性的威力。^[4]

13.2 领导与权力的比较

将我们对领导的阐述(见第12章)和本章对权力的阐述进行仔细比较就会发现,这两个概念是紧密交织在一起的。领导者把权力作为实现群体目标的一种手段。

这两者之间的差异何在?权力不要求目标的兼容性,只需要依赖性。相反,领导则要求领导者和被领导者双方的目标存在某种程度的一致性。差异之二在于影响的方向,领导侧重于对下属的影响。它尽可能忽略横向影响和自下而上的影响。权力则不然。还有一个差异是,在绝大多数情况下,对领导的研究强调领导风格,并试图回答这样的问题:一位领导者应该为下属提供多大支持?他应当与下属分享多少决策权?与此相反,对权力的研究聚焦于人们为获得服从而使用的权术。权力的实施者并不局限于个体,因为群体和个体都可以使用权力来控制其他个体或群体。

13.3 权力的基础

权力从何而来?是什么赋予个体或集体以影响他人的能力?为了回答这些问题,我们首先要将权力的基础或来源划分为两大类——正式的和个人的,然后再把它们进一步细分为更具体的类别。^[5]

13.3.1 正式权力

正式权力以个体在组织中的职位为基础。它可以来自惩罚或奖赏的能力,或者来自正式职权。

强制权力 强制权力(coercive power)依赖于人们对不服从命令会导致的消极后果的惧怕。主要措施是使用或威胁使用某些体罚手段,如皮肉之苦,限制对方行动而使其产生挫败感,或限制基本的生理需求或安全需求。

在组织中,假设B很在乎自己的工作,如果A能对B进行解雇、停职和降级,那么A对B就拥有强制权力。同样,如果A能够给B分派B不喜欢的工作或以让B感到尴尬的方式对待B,那么A对B也拥有强制权力。强制权力也可以来自对关键信息的控制。在组织中,那些拥有他人所需的数据或知识的人员能使这些人依赖自己。

奖赏权力 与强制权力相反的是奖赏权力(reward power)。人们之所以服从奖赏权力是因为它能带来好处。如果某个人能够给人们带来他们认为有价值的奖赏,那么他就对他们拥有奖赏权力。这些奖赏可以是金钱方面的,例如工资、加薪和奖金;也可以是非金钱方面的,例如认可、晋升、有趣的工作任务、友善的同事、有利的工作轮换或销售区域。^[6]

法定权力 在正式的群体和组织中,获取一种或多种权力基础的最常见途径很可能就是通过法定权力(legitimate power)。它代表组织成员根据自己在组织结构中的职位来控制和使用组织资源的正式职权。

法定权力比强制权力或奖赏权力更为宽泛。具体而言,法定权力包括组织成员对某个职位所具备的职权的接受和认可。我们把权力与层级结构这个概念如此紧密地联系起来,以至于在组织结构图中,仅仅是更长的线条就会使人们推断出这些领导者非常有权力;如果要描述一名位高权重的高管人员,人们在绘制组织结构图时往往会将其放在一个更高的位置上。^[7]当学校校长、银行总裁和部队军官发话时(假设他们的指令未超出其职权范围),老师、出纳员和副官都会洗耳恭听,而且通常都会遵照执行。

13.3.2 个人权力

在英特尔公司,许多最有能力和效率的芯片设计师都拥有权力,但他们并不是管理者,也没有正式权力。他们拥有的是个人权力——它来自个体的独特特征。个人权力有两种基础:专业知识;他人的尊重和敬佩。

专家权力 专家权力(expert power)是专长、特殊技能或知识产生的影响。随着工作日益专业化,我们越来越依赖于各种专业人员来实现目标。人们普遍认为医生具有专业技能,因而具有专家权力:大多数人都会遵循医生的建议。计算机专家、税务会计师、经济学家、工业心理学家以及其他各行各业的专家,都会因为自己的专业技能而获得权力。

参照权力 参照权力(referent power)的基础是人们认同某个拥有令人羡慕的资源或特质的人。如果喜欢、尊重和崇拜你,你就对我拥有权力,因为我想取悦于你。

参照权力源于他人的钦佩和效仿的意愿。这一点有助于解释为什么人们要花几百万的大价钱请名人为产品做广告。市场研究表明,勒布朗·詹姆斯(LeBron James)和汤姆·布兰迪(Tom Brady)这样的名人能够影响人们对运动鞋和信用卡等商品的选择。其实,只需经过少许练习,你我都能掌握名人的那点推销术,但是作为买方的公众并不会认同你我。有些人虽然没有正式的领导职位,却具有参照权力并能够对他人施加影响,这是因为他们的领袖魅力、受喜爱程度和情绪可以影响我们。

13.3.3 哪种权力基础最有效?

上述三种正式权力(强制权力、奖赏权力、法定权力)和两种个人权力(专家权力、参照权力),哪一种最重要?许多研究已经表明,个人权力最有效。专家权力和参照权力都与员工的满意度、组织承诺和绩效正相关。而奖赏权力和法定权力似乎与这些结果没什么关系。此外,正式权力中的一种——强制权力——实际上会有反作用,因为它与员工满意度和忠诚度负相关。^[8]

史蒂夫·斯托特(Steve Stoute)创建的公司——Translation,其主要业务是为歌星与想要提升自己品牌的公司牵线搭桥。斯托特已经促成了格温·斯蒂芬妮(Gwen Stefani)与惠普、贾斯汀·廷伯莱克(Justin Timberlake)与麦当劳、碧昂斯与Tommy Hilfiger、Jay-Z与锐步的合作。他的公司主要是帮助品牌利用明星的名气来触及年轻人的文化。^[9]换句话说,人们会购买与很酷的人物联系在一起的产品,因为他们希望认同并效仿这些人物。

13.4 依赖性：权力的关键

权力最重要的一个方面在于它是关于依赖性的函数。在这一节中，我们将介绍充分理解依赖性是如何帮助我们更好地理解权力本身的。

13.4.1 依赖性的一般假设

让我们先做一个一般性的假设：B 对 A 的依赖性越大，则 A 对 B 的权力越大。当你拥有他人需要的某种东西，而且你是唯一的控制者时，你就使得他们依赖你，因此获得了对他们的权力。^[10]如果某种东西大量存在，那么拥有它并不会增加你的权力。古语说得好：“在失明者的国度里，独眼者就是国王。”反过来说，你越是能够扩展自己的选择余地，别人对你的权力就越小。这可以解释大多数组织为何要开发多个供应商而不是把所有业务都交付给一家厂商。此外，这还可以解释我们当中的很多人为何渴望保持经济独立性。经济独立能减少其他人限制我们获得机会和资源的权力。

13.4.2 什么造成了依赖性？

如果你掌控的资源是重要的、稀缺的和不可替代的，那么他人对你的依赖性就会增加。^[11]

重要性 如果没有人想得到你掌握的资源，就不会产生依赖性。例如，组织总是力图避免不确定性。^[12]因此，我们可以预料到，那些能够使组织减少不确定性的个人或群体被认为控制着一种重要资源。对行业组织的一项研究发现，它们的市场部总是被看作最有权力的部门。^[13]研究者推断说，这些公司面临的最大的不确定性就是产品销售，这意味着对于工程师群体来说，在高科技导向的松下公司要比在消费品巨头宝洁公司更有权力。总体来看，这些推论是可信的。高科技导向的松下公司主要依赖于自己的工程师来保持其产品的技术优势和高质量。因此，松下公司的工程师显然是一个很有权力的群体。而对宝洁公司来说，市场营销占据主导地位，因此市场人员是最有权力的职业群体。

稀缺性 制造了具有异国情调的超级跑车并以自己名字命名的费鲁乔·兰博基尼 (Ferruccio Lamborghini) 深谙稀缺性的重要性，并利用这一点在第二次世界大战中大显身手。当时，兰博基尼和意大利军队驻扎在罗兹岛。长官对他的机械技能印象深刻，因为他在修理其他人无法修好的坦克和汽车时展现了卓越的能力。战后，他承认自己是岛上第一个获得维修手册的人，而且他记住了其中的内容并销毁了维修手册，从而使自己变得不可或缺。^[14]

我们还能从不同职业的权力中进一步看到稀缺性与依赖性的关系。如果是劳动力供给少于市场需求的职业，员工往往可以在工资和福利方面提出更高要求；相反，如果是劳动力供给充足的职业，员工则无法做到这一点。今天，大学管理者不费吹灰之力就可以找到英语教师。相比之下，网络系统分析员却相当紧缺，市场对他们的需求量很大，而供给又十分有限。因此，计算机工程专业的教师所具备的实力使得他们能够与大学管理者就更高的薪金、更低的教学负担和其他福利待遇进行谈判。

不可替代性 一种资源的有效替代物越少,控制这种资源所带来的权力就越大。在强烈要求教师发表论文的高校,教师通过发表论文获得的认可越多,他们就越容易流动,这是因为其他高校都希望得到著述多、知名度高的教师。虽然能够通过限制系主任的选择余地而改变这种关系,但那些没有发表论文或者论文数量很少的教师拥有最少的流动性,而且受上司的影响最大。

13.5 权术

人们使用什么样的**权术** (power tactics) 把权力基础转化为具体行动? 人们可以使用哪些办法来影响自己的老板、同事或员工? 在这一节中,我们将考察各种常用的权术,以及在何种条件下选择何种权术更有效。

研究已经确定了九种权术^[15]:

- 合法性。依靠你的职权,或者强调你的要求符合组织的规章制度。
- 理性说服。提出符合逻辑的观点和事实依据来证明某个请求的合理性。
- 鼓舞式诉求。通过呼吁某个目标的价值观、需求、希望和渴望来引起情感认同。
- 商议。通过让他人参与决定如何实施你的计划来增加他人对你的支持。
- 交换。通过给他人提供某些利益或好处来换取其对某项要求的遵循。
- 个人式诉求。利用友谊或忠诚来获得他人的同意。
- 逢迎。在提出请求之前先采取吹捧、赞扬或友善行为。
- 施压。使用警告、威胁和反复要求等手段。
- 联盟。通过寻求他人的帮助或支持来说服目标对象同意。

有的权术通常比其他权术更有效。理性说服、鼓舞式诉求和商议往往是最有效的,尤其当听众对决策过程的结果非常感兴趣时。相反,施压经常会有反作用,通常是这九种权术中效果最差的。^[16]你可以同时或相继使用多种权术来增加成功的可能性,只要你的这些选择相互兼容即可。^[17]例如,同时使用逢迎和合法性可以减少“口述”命令引起的消极反应,但这只有当听众不在乎决策过程的结果或者政策仅仅是例行公事时才成立。^[18]

让我们考虑一下获得加薪的最有效方式。你可以首先进行理性说服。这意味着你要做好准备并仔细思考如何最好地证明你的观点:弄清你的工资与同事相比如何,或者表明你已经获得一个有竞争力的工作机会,或者展示一些可以证明你绩效水平的客观结果。Don Jagoda Associates 公司的副总裁姬蒂·邓宁 (Kitty Dunning) 在给老板的邮件中提供了一些数据,这些数据表明她的销售业绩是不断攀升的。很快,她便得到了 16% 的加薪。^[19]你也可以充分利用各种薪酬计算工具 (例如网站 Salary.com) 来比较你和其他可比员工的薪酬。

但是有些权术的效果取决于影响的方向。^[20]如图表 13—1 所示,理性说服是在所有组织层面都有效的唯一权术。鼓舞式诉求作为上司影响下属的权术最为有效。当施压有效时,它通常只是上级对下级的影响。个人式诉求和联盟作为横向影响最有效。除了影响的方向之外,其他很多因素也会影响权术的效果,其中包括权术的先后顺序、使用权术的能力以及组织文化。

图表 13—1 影响的方向与权术选择

上行影响	下行影响	横向影响
理性说服	理性说服	理性说服
	鼓舞式诉求	商议
	施压	逢迎
	商议	交换
	逢迎	合法性
	交换	个人式诉求
	合法性	联盟

如果你开始使用依赖于个人权力的“更柔性的”权术，例如个人式诉求、鼓舞式诉求、理性说服以及商议，那么你更有可能取得效果。如果这些行不通，你可以转而采用“更强硬的”权术，例如交换、联盟和施压，它们强调正式权力，并且导致更高的成本和风险。^[21]有趣的是，研究发现，单一的柔性权术比单一的强硬权术更有效；将两种柔性权术结合起来，或者将某种柔性权术与理性说服结合起来，其效果比任何单一的权术或者各种强硬权术的结合更好。^[22]权术的效果还取决于听众。^[23]那些最有可能服从柔性权术的人往往更加深思熟虑，属于自我激励型，具有高自尊和高控制欲。而那些最有可能服从强硬权术的人则以行动为导向，属于外部激励型，更重视与他人处好关系而不是妨碍别人。

不同国家的人往往偏好不同的权术。^[24]个人主义国家的人倾向于从个人的角度看待权力，将其视为实现个人目标的合理手段；集体主义国家的人则从社会的角度看待权力，将其视为帮助他人的合理手段。^[25]一项对美国和中国管理者进行的比较研究发现，美国管理者更喜欢使用理性诉求，中国管理者则偏好结盟策略。^[26]这种差异与这两个国家的价值观是一致的。美国人更喜欢开门见山，利用理性说服来影响他人和解决分歧，这种特征与理性是一致的。另一方面，中国人更喜欢用迂回的方式来解决困难或争议，这种特征与结盟策略相一致。其他的研究还指出，与东方集体主义文化中的个体相比，西方个人主义文化中的个体往往采用更多的自我强化（例如自我推销）行为。^[27]

人们的**政治技能**（political skill），或者说影响他人以达到自己目标的能力，往往是不一样的。政治技能熟练的人能够更有效地使用所有这些权术。另外，当涉及重大的利益关系时，比如当个体对重要的组织绩效负责时，政治技能似乎更有效。最后，政治技能熟练的人更有可能在不被他人察觉的情况下施加自己的影响。权术要想变得有效，这一点至关重要（当被贴上政治手腕的标签时，就难以取得预期效果）。^[28]然而，这些人在程序公平和分配公平程度较低的环境中，最会使用自己的政治技能。如果组织以公开公平的规则运行，没有偏袒或偏见的话，政治技能与工作绩效评估实际上是负相关的。^[29]

最后，我们知道，不同组织的文化是截然不同的——有些组织文化是热情的、自由开放的、支持型的；有些组织文化则是正式的、保守的。有些组织文化鼓励参与和商议，另一些组织文化则鼓励理性，还有一些组织文化依赖于施压。与组织文化相一

致的组织成员往往会拥有更多的影响力。^[30] 具体而言,外倾者在以团队为导向的组织中更有影响力,而责任心强的成员在重视独立从事技术任务的组织中更有影响力。与组织文化相一致的成员之所以更有影响力,是因为他们能够在那些对本组织最重要的领域表现得尤其出色。换句话说,他们具有影响力是因为他们能够胜任工作。因此,组织本身会影响我们在权术上的选择,告诉我们使用哪些权术是可以接受的。

13.6 权力如何影响人们

至此,我们已经讨论了什么是权力,以及权力是如何获得的。但是我们还没有回答一个重要的问题:权力会使人腐败吗?

有确切的证据表明,权力有其令人腐化的一面——权力会导致人们把自己的利益凌驾于他人之上。为什么会这样?有趣的是,权力会使人们关注自身的利益,因为他们可以利用权力获得这些利益;权力还会使人向内聚焦,释放自己的欲望,从而更加注重自己的目标和利益。权力似乎还会使人们“物化”他人(把他们看作实现自己目标的工具),重视自己与权力较少的人之间的关系,并把人际关系看作是次要的。^[31]

这还不是全部。权力大的人会对任何威胁到他们能力的行为做出反应,尤其是用消极的方式。他们更容易诋毁他人。被赋予权力的人在道德风险面前更有可能做出自私的决策。比如,对冲基金经理会拿别人的钱来冒险,因为他们按照收益来获取奖励,而如果损失的话,受到的惩罚较少。权力还会导致自负的决策。^[32]

弗兰克·劳埃德·赖特或许是美国最伟大的建筑师,从他的事迹中我们可以看到权力的腐败效应。在他职业生涯的早期,赖特曾师从著名建筑师路易斯·沙利文(有时被称作“摩天大楼之父”)。在他取得伟大的成就之前,赖特对沙利文极尽赞美之词。但在他后来的职业生涯中,赖特对沙利文的赞美越来越少,甚至还从沙利文的设计中抢夺功劳。赖特从来都不是仁慈之人,对待他人的方式也令人难以忍受。^[33]

所以,权力确实会对我们产生一些令人不安的重要影响,但这不是全部——它的影响更为复杂。权力对每个人的影响都是不同的,它也可以有积极影响。让我们逐一进行分析。

第一,权力的毒性取决于个体的人格。研究表明,如果我们容易焦虑的话,权力就不会腐蚀我们,因为焦虑的人不太会认为权力能够给自己带来好处。^[34] 第二,组织体系可以对权力的腐蚀性起到限制作用。例如,一项研究发现,虽然权力会让人们变得自私,但如果受到责问,自私的行为就会停止。第三,我们有能力弱化权力的消极影响。一项研究表明,仅仅是对有权力的人表达感激,就足以让他们对我们少一些攻击和敌意。第四,请记住这句格言,越是权力小的人,越容易滥用仅有的那一点权力。这句话似乎是有道理的,因为地位低下的人在获得权力后,最有可能滥用手中的权力。为什么会出现这样的情况?地位低下似乎也是一种威胁,因此在获得权力后,人们会以消极的方式利用这种恐惧。^[35]

正如你所看到的,有些因素可以减少权力的负面影响。总体来说,权力能带来积极影响。权力可以激发并引起趋近动机(也就是更有动力实现目标)。它还可以增强人们帮助他人的动机,至少对某些人来说是这样。例如,一项研究发现,只有当人们感觉自己有权力的时候,帮助他人的价值观才会转化成实际的工作行为。^[36]

关于权力,一项研究指向一个重要的观点。权力导致的腐败并没有人们想象的那

么多。另一项研究支持了这一推理,该研究显示,只有对那些道德认定感(也就是道德在个人身份认定中的核心程度)高的人来说,权力才会导致自私自利的行为。对道德认定感低的人来说,权力实际上提高了他们的道德意识。^[37]

13.7 性骚扰: 工作场所的不平等权力

性骚扰是不对的。它会让雇主付出沉重的代价。对于这一点,你只需问一下沃尔玛、世界银行以及联合国的高管人员。^[38]三菱公司支付了 3 400 万美元来解决一起性骚扰案件。UPS 的一位前管理者在对该公司的诉讼中赢得了 8 000 万美元,她声称该公司没有听取她对性骚扰的申诉,从而制造了一种有敌意的工作环境。当然,陷入麻烦之中的并非只有大型组织。在一起案件中,陪审团判定纽约市 Flushing 医院的护士比安科因为受到医生米勒的骚扰而获得 1 500 万美元的赔偿。在判决之后,比安科说道:“当你提到性骚扰时,人们总是认为无关紧要。他们不明白这会给你的人生带来多大影响,它不仅影响你的工作,还会影响你的家庭和朋友。”^[39]

性骚扰不仅面临法律风险,它显然还会对工作环境产生消极影响。性骚扰会消极影响员工的工作态度,而且会导致那些认为自己受到骚扰的员工离开组织。^[40]事实上,性骚扰比职场霸凌更有可能导致退缩行为。性骚扰甚至还会对健康造成影响。据报道,经历过性骚扰的女性,在性骚扰发生两年后,依然会有心理困扰。^[41]

性骚扰 (sexual harassment) 是任何带有性色彩的、能够影响个体成员的就业,并产生一种不友善的工作环境的不必要行为或行动。为了帮助澄清性骚扰这个概念,美国最高法院补充了一项用来判断是否发生性骚扰的关键检测:工作环境中的言行举止是否“能够合理地被视为并且在现实中被视为有敌意的或者侮辱性的”。^[42]但对于具体什么因素构成了性骚扰仍然存在分歧。组织在限制明显的性骚扰行为方面取得了较大进展。其中包括:不必要的身体接触;在对方明确表示不感兴趣的情况下不断要求约会;威胁对方如果拒绝性要求就会失去工作岗位。然而,组织当今面临的问题则可能是那些错综复杂的、形式微妙的性骚扰行为,例如令人不悦的注视或评论、黄色笑话、含有性暗示的工艺品(例如在工作场所张贴的裸体挂历),或者对友善与骚扰之间界限的误解。

调查显示,25%~40%的人声称自己遭受过性骚扰。^[43]平等就业机会委员会的数据表明,性骚扰正在减少:在所有针对歧视的指控中,性骚扰如今占 10%,而在 90 年代中期,这一比例为 20%。然而,男性发起的性骚扰指控却从 1997 年的 11%增长到现在的 17%。^[44]即便此类指控在一定程度上出现下降,性骚扰仍然是普遍的,尤其是对某些特定职位的女性来说。退伍军人事务部的统计发现,近一半的女性声称在军队中经历过性骚扰,1/4 的女性称自己受过性侵犯。^[45]

性骚扰报告存在的一个问题是,在某种程度上,性骚扰是单方面认为的。提供性骚扰证词的目击者发现,受害者在抱怨的时候如果采用激进或冷漠的语气,就不如平静的语气那么可信。这项研究表明,人们在聆听有关性骚扰的抱怨时,可能无法做到完全客观,会把受害者的语气考虑在内,而不是单纯依靠手头的事实来判断。^[46]最好的方法就是小心,避免任何可能会被认为是骚扰的行为,即便本意本非如此。要知道,在你看来单纯的一个笑话或者拥抱,可能被对方视为骚扰。

大多数研究证实,权力的概念对理解性骚扰至关重要。^[47]无论性骚扰来自上级、

平级还是下级,这个观点似乎都是正确的。而且,当存在很大的权力差异时,更有可能发生性骚扰。上司一下属组合最能体现不平等的权力关系。在这种关系中,正式权力使得上司能够给予下属奖赏和惩罚。下属想要获得良好的绩效评估、加薪以及诸如此类的东西,而管理者显然控制了大多数下属认为重要和稀缺的资源。因此,来自上司的性骚扰往往给被骚扰者带来最大的麻烦。如果没有目击者,那么对骚扰者不利的就只有受害者的证词。别人是否也被这位上司骚扰过?如果有,她们会站出来举报还是害怕遭到报复?瑞士的一项研究显示,如果男性受访者表现出较严重的性别歧视,并且是在公平程度低的组织中,那么他们实施性骚扰的意图就更明显,这说明,组织如果在政策和程序上缺乏公平一致,就会加大性骚扰发生的可能性。^[48]

拥有职权的女性还会遭受组织中职位较低的男性员工的性骚扰,虽然这种情况并不像上司实施的性骚扰那样引起普遍关注。这些男性员工通过强调传统的对女性不利的性别成见(例如无助性、被动性、缺乏职业承诺)来贬低女上司,他们之所以这样做,通常是为了对女上司行使某种权力,或尽量缩小彼此间的权力差异。另一方面,拥有职权的女上司骚扰男性下属的情况也日益增多。

性骚扰会对组织造成严重破坏,更不用说它对受害者本人的伤害。但性骚扰是可以避免的。要防止性骚扰,管理者的作用至关重要。管理者可以利用以下几种方法来保护自己及其员工远离性骚扰。

国际组织行为学

在法国：权力、性别与性骚扰

几个世纪以来,法国一直以文化高雅和思想进步闻名。然而,所谓的法国式平等似乎并不常见。在民主发达国家中,法国的性别平等指数相对较低(排第57位),这一指数衡量的是男性和女性在社会角色中的自由与平等。而在工资平等方面,法国排名更低——仅居第129位。

最近,当法国住房部长塞西尔穿着花裙子在国民议会就某个建筑项目发言时,男性议员们一片起哄声。“我们只是因为欣赏她才这么做。”议员帕特里克说。此外,还有国际货币基金组织前负责人多米尼克·斯特劳斯·卡恩的例子。多米尼克是一名社会主义者,曾经是法国总理的铁定人选,虽然多次被指控性骚扰和性侵犯,但仍然不思悔改。即便是现任总理奥朗德也曾说,虽然他愿意在政府中增加女性的比例,但这并不“意味着要让她们承担同样的责任”。

去年,法国只对80起性骚扰案件征收了罚金,对于一个有着6500万人口的国家来说,这个数字相当低(与美国相比,如果把和解的案子也算在内的话,美国有10000名雇主被起诉)。法国最近通过了一项更为全面的法律,禁止工作场所性骚扰。有些人还是质疑新法律的有效性,并指出该项法律的诸多漏洞和灰色地带。正如一位观察者所指出的:“尽管关于性骚扰的法律存在于法典中,但它们很少会被贯彻执行。”

资料来源:R. Marquand, “France’s ‘Boys Will Be Boys’ Mentality Challenges Gender Equality,” *Christian Science Monitor* (January 8, 2013), downloaded May 20, 2013, from www.csmonitor.com/; M. de la Baume, “France Is Expected to Pass a New Harassment Law,” *The New York Times* (July 28, 2012), p. A8; and H. Fouquet and T. Patel, “‘Macho’ France Dismays Women Seeking égalité in Election,” *Bloomberg Businessweek* (March 8, 2012), downloaded May 22, 2013, from www.businessweek.com/.

1. 制定一项有效的政策: 界定哪些行为构成性骚扰; 明确规定实施性骚扰的员工会被开除; 建立申诉程序。

2. 确保提出申诉的员工不会遭到报复。

3. 调查每一份申诉, 让组织的法律和人力资源部门参与其中。

4. 确保冒犯者受到纪律处分或被开除。

5. 开展内部培训, 以提高员工对性骚扰及相关事项的意识。

毋庸置疑, 管理者有责任保护自己的员工远离有敌意的工作环境。但是, 他们也需要保护自己。管理者或许没有注意到自己的某个员工正在遭受性骚扰, 但是这种疏忽并不能保护他们或者他们的组织。如果调查者认为一位管理者本该知道这些情况, 那么该管理者和这家公司都要承担责任。

道德抉择

性是工作中的大忌吗?

由于发现和定义工作场所性骚扰存在一定的难度, 一些组织在打击性骚扰行为时常常感到力不从心。从沃尔玛到史泰博、施乐, 许多公司都制定了办公室恋情的限制性政策, 并明令禁止上下级员工谈恋爱, 比如主管及其下属。这是因为此类关系很容易造成滥用职权的现象, 而双方不可能始终两厢情愿。人力资源管理协会的调查显示, 性骚扰的潜在可能以及生产率的降低, 是禁止办公室恋情的两大原因。然而, 一些伦理学家和法学家对此提出质疑, 理由是这种政策藐视或侵犯了员工的个人隐私。

组织行为学方面的研究对职场中的两厢情愿有什么样的看法呢? 一项涉及 1 000 名参与者的研究显示, 40% 的人过去一年内在所有工作场所有过某种形式的性接触。与“所有性接触都是负面的”这一观点相反, 一些女性受访者以及许多男性受访者表示, 他们很享受这种经历。然而, 工作时的性接触与工作表现和心理健康呈负相关。人们虽然声称享受, 但这或许会危及他们的身心健康和生产效率。

如果你要为自己所在的组织制定性骚扰政策, 并禁止任何办公室恋情, 请考虑以下几个问题:

1. 监控全体员工并全面实施这样的政策时, 是否会产生某些潜在的问题?

2. 组织是否有权决定员工在工作以外的时间应该从事何种类型的活动?

3. 政策可以不这么严格吗? 比如, 只禁止哪些工作关系密切的人发展恋情。通过这种方式, 组织可以将有恋爱关系的员工转移到不同的工作岗位, 双方不需要直接共事, 这样一来, 既可以留住员工, 又尊重了个人隐私。

资料来源: Based on J. L. Berdahl and K. Aquino, “Sexual Behavior at Work: Fun or Folly?” *Journal of Applied Psychology* 94, no. 1 (2009), pp. 34–47; and C. Boyd, “The Debate over the Prohibition of Romance in the Workplace,” *Journal of Business Ethics* 97, no. 2 (2010), pp. 325–338.

13.8 政治: 权力的行使

当人们组成群体时, 权力就会得以行使。人们都希望找到一个合适的位置来施加影响、获得奖赏以及促进自己事业的发展。当员工把他们的权力付诸行动时, 我们称他们参与了政治。政治技能高超的人能够有效运用自己的权力基础。^[49]

13.8.1 组织政治的定义

组织政治的定义可谓五花八门。从本质上来说,这些定义要么聚焦于运用权力来影响组织决策,要么聚焦于成员在组织许可的范围内追逐自身利益的行为。^[50]根据我们的目的,我们将组织中的**政治行为**(political behavior)定义为:可以影响或试图影响组织内部的利益分配,但并不是组织成员的正式角色必须实施的那些活动。^[51]

这个定义涵盖了大多数人在谈及组织政治时想要表达的意思。政治行为并不属于具体的工作要求。它要求人们设法运用权力基础,包括人们为影响目标、标准或决策程序而付出的努力。我们的这个定义是非常宽泛的,足以囊括各种不同的政治行为,例如,隐瞒决策者所需的关键信息、结盟、告密、散布谣言、向媒体泄露机密信息、与组织中的其他成员进行交易以使双方获益、游说他人支持或反对某人或某个备选方案,等等。

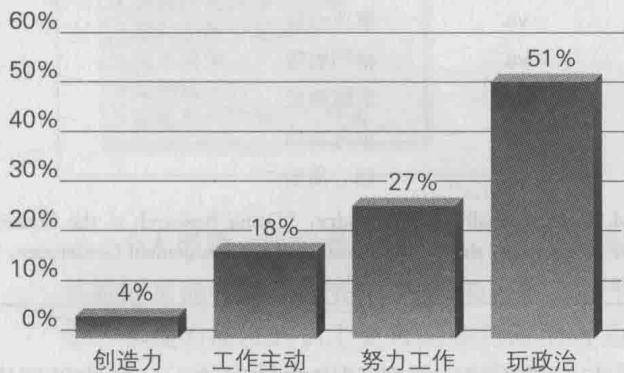
13.8.2 政治行为的现实

针对经验丰富的管理者的访谈显示,他们当中的绝大多数人认为政治行为是组织生活的重要组成部分。^[52]很多管理者说,运用政治行为既是符合道德的,也是非常必要的,只要它不直接伤害他人即可。他们将政治描述为一种必要的罪恶,并且认为那些从不使用政治行为的人将难以完成任务。大多数被访者还表示,他们从没接受过关于如何有效使用政治行为的培训。也许你会觉得奇怪,政治行为为何必须存在?一个组织是否有可能完全不存在政治行为?虽然有一丝可能,但基本上不太可能。

组织由具有不同价值观、目标和兴趣的个体和群体组成。^[53]这导致了组织成员就有限资源(如部门预算、办公空间、项目责任以及薪资调整)的配置发生冲突的可能性。^[54]如果资源充足,那么组织中所有部门和成员的目标都可以满足。但由于资源有限,因而无法满足每个人的利益。此外,个体或群体获得的利益往往被认为是他人利益的牺牲(无论事实是否如此)。这些因素导致成员为争取组织的有限资源展开激烈竞争。

组织行为民意调查 组织政治的重要性

员工如何在组织中取得成功?



导致组织内部产生政治行为的最重要因素可能是这样一种认识：用来分配有限资源的绝大多数“事实”可做出各种解读。举例来说，什么是优异的绩效？什么是恰当的改进？什么因素导致不合格的工作？某人“为了组织的利益而付出的无私努力”可能被另一个人看作“为了进一步获得个人利益而进行的公然尝试”。^[55]美国职业棒球大联盟中，任何球队的总经理都知道，打击率^①为 0.400 的击球手是优秀选手，而 0.125 的击球手则比较差劲。你不用是一个棒球天才也知道你要找 0.400 的击球手，而把 0.125 的击球手送到小球队去。但是，如果你不得不在击球成绩分别为 0.280 和 0.290 的两个选手中进行选择，你会怎么办？此时，许多不那么客观的因素就会起作用：上场经验、工作态度、潜能的发挥、赢得关键比赛的能力、对球队的忠诚，等等。更多的管理决策类似于在 0.280 和 0.290 之间做出选择，而不是在 0.400 和 0.125 之间做出选择。正是在组织生活的这种广泛而模糊的中间地带——在这个地带，事实不是不容驳斥的——政治行为非常盛行（见图表 13—2）。

图表 13—2 人们眼中的政治行为

同一种行为，一个人会视为“政治行为”，另一个人则认为是“有效的管理”。事实是，有效的管理并不必然是政治行为，虽然在某些情况下它可能是政治行为。从某种程度上说，一个人的出发点决定了他会把哪些行为划分为组织政治。例如，一项实验研究表明，与临时员工实施的同一种行为相比，由一名资深的正式员工实施的权力导向行为被认为是更加正当和缓和的。下面我们来看看用来描述同一种现象的不同标签。这些例子表明，政治如同美貌，是“情人眼里出西施”。		
“政治行为” 标签		“有效的管理” 标签
1. 责备他人	VS.	富有责任感
2. 套近乎	VS.	建立工作关系
3. 溜须拍马	VS.	表现忠诚
4. 推卸责任	VS.	授权
5. 不露马脚	VS.	为决策寻找充分的证据
6. 制造冲突	VS.	鼓励变革和革新
7. 拉帮结派	VS.	促进团队工作
8. 告密	VS.	提高效率
9. 早有预谋	VS.	未雨绸缪
10. 出风头	VS.	有才干，有魄力
11. 有野心	VS.	事业心强
12. 投机	VS.	精明敏锐
13. 奸诈狡猾	VS.	老练稳健
14. 妄自尊大	VS.	十分自信
15. 完美主义者	VS.	细心周到
资料来源：Based on T. C. Krell, M. E. Mendenhall, and J. Sendry, “Doing Research in the Conceptual Morass of Organizational Politics,” paper presented at the Western Academy of Management Conference, Hollywood, CA, April 1987.		

最后，因为绝大多数决策是在充满不确定性的环境中做出的——在这种环境中，事实很少是完全客观的，因而存在对它们进行不同解释的余地——所以组织成员可以

① 安打数量/打数，一般而言，职棒选手的打击率在 0.280 以上，高于 0.400 的为天才型球员。——译者注

充分运用他们的影响力,从对自己有利的角度来解读这些事实,以支持自己的目标和利益。当然,这样就会产生我们所称的政治活动 (politicking)。

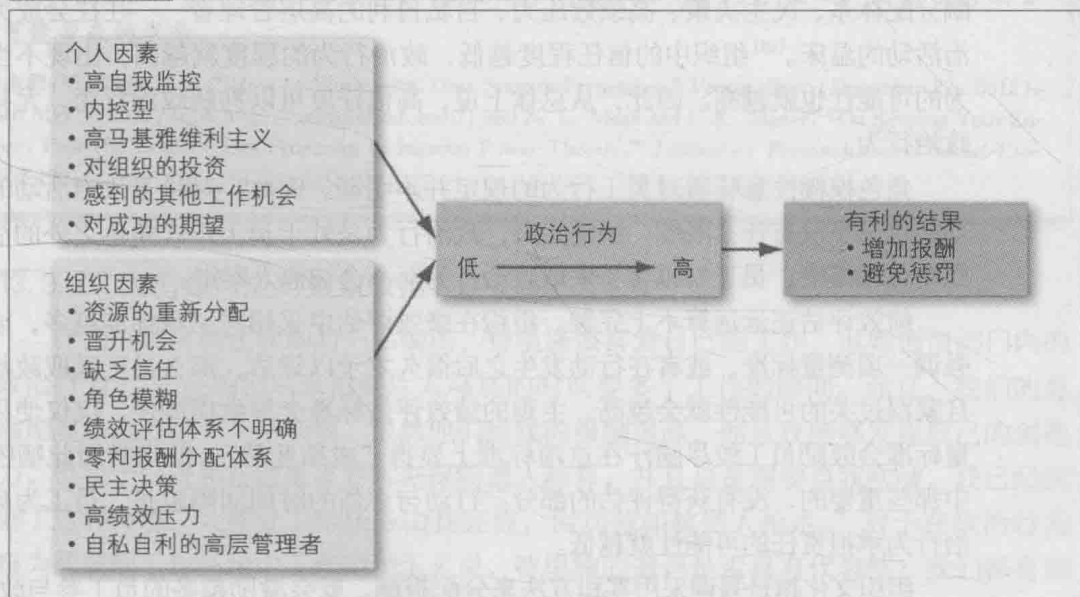
现在我们回答刚才的问题:一个组织是否有可能完全不存在政治行为?我们可以回答说“是的,有可能”——如果该组织的所有成员具有相同的目标和利益,如果组织的资源并不稀缺,如果绩效结果是非常明确和客观的。但是,这种描述并不符合我们绝大多数人所在组织的现实情况。

13.9 政治行为的前因和后果

13.9.1 引发政治行为的因素

并非所有群体或组织都具有完全相同的政治行为。例如,在有些组织中,政治活动是公开的、普遍的;而在另一些组织中,它们对结果的影响相当有限。为什么会存在这种差异?最近的研究和观察发现,一些因素似乎会鼓励政治行为。其中一些因素属于个人特征,来自组织成员的独特品质;另一些因素是组织文化或组织内部环境的结果。图表 13—3 指出了个人因素和组织因素如何增加政治行为,并为组织中的个体和群体提供有利的结果(例如增加报酬和避免惩罚)。

图表 13—3 影响政治行为的因素



个人因素 研究者已经发现,在个体层面上,某些特定的人格特质、需求以及其他因素很可能与政治行为有关。就人格特质来说,我们发现高自我监控、内控型、高权力需求的员工更可能参与政治行为。^[56]与低自我监控者相比,高自我监控者对社交线索更加敏感,表现出更高的社会从众程度,更有可能擅长政治行为。内控型个体相信自己能够掌控所处的环境,因此更容易采取积极主动的立场,并尝试按照自己的愿望来操控局面。毫不奇怪,具有马基雅维利主义人格特点的个体(这些人的特点是具有操纵欲和权力欲)能够心安理得地把政治行为当作进一步获得个

人利益的手段。

此外,个体对组织的投资、其他工作机会,以及对成功的期望,都会影响人们采取不当政治行为的程度。^[57]一个人期望从组织获得的未来利益越多,那么如果他被迫离开组织,造成的损失就会越大,因而他采用不当政治手段的可能性就越低。一个人可以选择的工作机会越多(因为就业市场比较有利,或者其拥有稀缺的技能或知识、很高的声望,或者在组织外部拥有重要关系),那么他冒险采用不当政治行为的可能性就越高。最后,如果一个人预计使用不当手段获得成功的可能性很低,他就不会贸然行事。对使用不当手段获得成功有着较高期望的往往是两类人:一类是经验丰富、政治技巧娴熟而且拥有权力的人;另一类是那些天真的、缺乏经验的人,他们错误地判断了自己成功的可能性。

组织因素 虽然我们承认个体差异能够促进政治行为,但研究证据更有力地支持了这个观点:特定的情境和文化促进了政治行为。具体地讲,当组织的资源不断减少时,当现有的资源分配模式发生变化时,当存在晋升机会时,更有可能出现政治行为。^[58]当组织为了提高效率而精简规模时,其资源也在相应缩减,组织成员可能会采取政治行为来保护自己的利益。但任何变革,尤其是那些能够显著改变组织内资源分配的改革,都很可能引发冲突并导致更多的政治活动。晋升或发展机会能够刺激组织成员竞争有限的资源并设法对决策结果产生有利于自己的影响。

有如下特征的组织文化——缺乏信任、角色模糊、绩效评估体系不明确、零和报酬分配体系、民主决策、高绩效压力、自私自利的高层管理者——往往会成为滋生政治活动的温床。^[59]组织中的信任程度越低,政治行为的程度就越高,出现不当政治行为的可能性也就越高。因此,从总体上说,高信任度可以抑制政治行为,尤其是不当政治行为。

角色模糊性意味着对员工行为的规定并不明确。因此,对员工政治活动的范围和功能也几乎没有什么限制。根据定义,政治行为是处于员工正式角色之外的活动,因此角色越模糊,员工就越容易采取政治行为而不会被他人察觉。

绩效评估还远远算不上完善。组织在绩效评估中采用的主观标准越多,或者仅仅强调一项测量标准,或者在行动发生之后很久才予以评估,那么员工采取政治行为并且蒙混过关的可能性就会越高。主观的绩效评估标准会导致模糊性。仅仅使用一种测量标准会鼓励员工绞尽脑汁在这项标准上显得“成绩斐然”,但常常因此牺牲了工作中那些重要的、没有获得评估的部分。行动与评估的时间间隔越长,员工为自己的政治行为承担责任的可能性就越低。

组织文化越是强调采用零和方法来分配报酬,就会激励越多的员工参与政治行为。零和方法把报酬当作一块大小固定的“蛋糕”,因而某个成员或群体的任何所得必定来自另一个成员或群体的损失。如果要把每年15 000美元的工资增长额度分配给5名员工,那么工资增长超过3 000美元的员工就是从其他一个或几个员工那里拿走了钱。这种做法激励人们设法使自己显得劳苦功高并使其他人显得无关紧要。

最后,当员工看到高层管理者采取政治行为时,尤其是看到这些人成功地实施了政治行为并因此获得奖赏时,组织中就会形成一种支持政治行为的氛围。从某种意义上说,高层管理者的政治行为意味着这种行为是可接受的,从而为低层员工的政治行为提供了许可。

传言还是科学

“强大的领导都会有几个亲密的友敌”

这句话似乎是真的。

我们都听说过“友敌”这个词，可以形容既是朋友又是对手的关系，也可以形容那些表面是朋友，暗地里却彼此厌恶的人。一些观察人士认为，工作中的友敌越来越多，是因为“大量紧密交织的人际关系将人们的工作和个人生活联系了起来”。

主动接近敌人，也许是奥巴马任命希拉里为国务卿的原因之一。两人曾激烈争夺总统席位，获胜后的奥巴马随即任命希拉里为国务卿。商界也不乏这样的案例。一位女企业家在遭到大学同学的背叛后，决定不对其起诉：她的同学先是在她的新公司做顾问，之后利用积累起来的信息自己开了一家公司，使两家公司成为竞争对手。

接近敌人真的是明智的做法吗？如果是的话，为什么？

最新的一项研究也许可以回答这些问题。这项研究包括三个实验。第一组参与者选择与自己的对手在同一房间工作，即便研究人员告诉他们，分开的话也许可以表现更好；第二组表示愿意在共同工作时与对手坐得更近；第三组明确表示自己更愿意接近对手。研究进一步发现，人们之所以想要接近对手，主要是为了监视对方的行为。

研究人员还发现，只有在特定的条件下才容易出现“主动与敌人接近”的效应——个体在社交方面占据主导地位时，个体从某个特定团队成员那里感受到更多的竞争时，或者所得奖励与领导力取决于自己的表现时。

以上结果表明，友敌是真实存在的，我们之所以选择与竞争对手接近，是为了时刻警惕他们可能带来的竞争。

资料来源：M. Thompson, “How to Work with Your Startup Frenemies,” *VentureBeat* (December 22, 2012), downloaded May 9, 2013, from <http://venturebeat.com/>; and N. L. Mead and J. K. Maner, “On Keeping Your Enemies Close: Powerful Leaders Seek Proximity to Ingroup Power Threats,” *Journal of Personality and Social Psychology* 102 (2012), pp. 576–591.

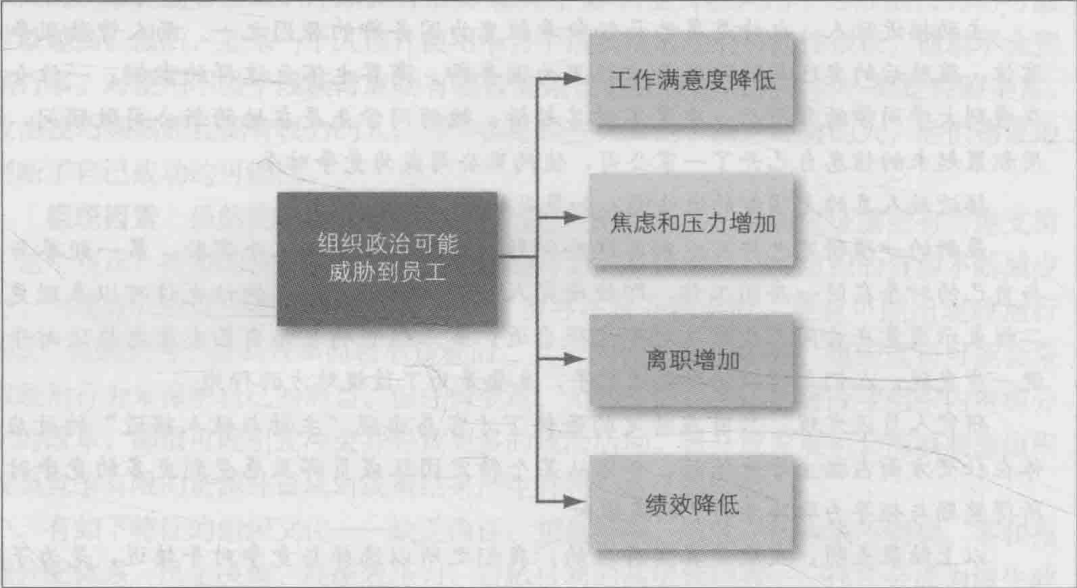
13.9.2 人们如何应对组织政治？

作为一部喜剧连续剧的一名编剧，特里施很喜爱自己的工作，但她憎恨部门内的政治行为。“一些编剧用来拍制片人马屁的时间要多于工作的时间。而且，我们的总编剧显然有自己的一帮亲信。虽然他们给我的报酬很高，而且我能够发挥自己的创造力，但我十分厌恶在这里需要时刻提防遭人暗算，并且总是需要自我吹嘘。我已经厌倦了这种环境：大部分工作任务由我完成，但功劳却被别人抢走。”对于在政治行为极为活跃的工作环境中工作的员工来说，特里施的遭遇是否具有代表性？我们都有朋友或亲戚经常抱怨他们工作当中的政治行为。但是总体来说，人们如何应对组织政治？让我们来看看研究证据。

前面讨论的那些与政治行为有关的因素，主要关注的是政治行为会导致的有利结果。但是对于大多数人来说——他们只具有有限的政治技能，或者是不愿意参与这种政治游戏——政治行为所导致的结果往往是消极的。许多研究考察了组织政治与个人结果之间的关系，图表 13—4 概括了研究（大多是在美国进行的）结果。^[60]例如，有非常确切的证据表明，组织政治感知与工作满意度呈负相关关系。^[61]组织政治感知还会增加工作压力和焦虑。这也许是因为人们认为自己的领地会被那些积极的政治活动

者占据,或者相反,因为组织成员参与政治行为并与其他人展开政治竞争会给他们带来额外的压力。^[62]组织政治也许会导致员工绩效下降,或许是因为员工认为存在政治的工作环境是不公正的,从而失去了工作动力。^[63]毫不奇怪,当面对的政治活动太多以至于难以应对时,会导致员工离职。^[64]

图表 13—4 员工对组织政治的反应



在尼日利亚进行的一项研究发现,当两家机构的员工认为他们的工作环境存在政治行为时,他们感受到更大的工作压力,并且帮助同事的现象变少了。因此,在诸如尼日利亚这样的发展中国家,虽然工作环境可能更加模糊,政治行为可能更多,但政治行为产生的消极影响似乎与美国是一样的。^[65]

研究者还注意到几种有趣的情境条件。第一,个体成员对组织政治的运作方式和原因的理解似乎会影响到组织政治与绩效水平的关系。“如果某个组织成员充分了解谁负责决策以及他们为何被任命为决策者,那么与那些不了解这个决策过程的组织成员相比,他能够更好地理解某些事情的来龙去脉。”^[66]当某个成员的政治技能和理解能力都很强时,他的工作绩效很可能会提高,因为他会把政治行为视为一种机会。这符合你对具有高超政治技能的个体所持的看法。但是,当人们对组织政治的领悟能力较低时,他们更有可能把组织政治视为一种威胁,从而对工作绩效产生不利影响。^[67]

第二,工作中的政治行为会调节道德型领导的影响。^[68]一项研究发现,男性员工更容易对道德型领导有所反应,当组织中的政治和道德型领导水平都比较高时,他们会表现出更多的公民行为;女性最有可能在有道德无政治的环境中参与公民行为。

第三,当人们把组织政治视为一种威胁时,他们常常会采取**防卫行为**(defensive behaviors)——为避免行动、指责或变化而采取的保护性的应对行为。^[69](图表 13—5 提供了一些防卫行为的例子。)防卫行为常常与对工作和工作环境所持的消极态度息息相关。^[70]短期内,员工可能会发现防卫行为保护了他们的自身利益。但长此以往,他们就

会感到厌烦。总是依赖于防卫行为的员工会发现，他们最终只剩下这一种行为方式。到那时，他们就失去了同事、上司、员工和客户的支持与信任。

图表 13—5 防卫行为

避免行动

- 过度遵从。通过“规章制度明确表示……”或“这是我们一贯的做法”等措辞来严格解读你的职责。
- 推诿责任。把执行某项任务或决策的责任转移给他人。
- 装聋作哑。假装自己没注意或缺乏能力，从而回避某项不合意的任务。
- 耽搁时间。拖延某项任务，使自己显得脱不开身——例如，把 2 周可以完成的一项任务延长到 4 个月。
- 搪塞。在公开场合表现出或多或少的支持，而私下里却做得很少或根本不做。

避免指责

- 缓冲。这是“不留后患”的一种美化的说法。它描述的是组织成员为树立一种能力强、考虑周全的形象而记录工作活动的方方面面。
- 明哲保身。远离那些可能会变得不利的情境。它包括只承担那些成功可能性很高的项目，把有风险的决策交由上级批准，不贸然表达自己的判断或意见，在冲突中保持中立。
- 辩护。寻找各种解释来减轻自己对某个不利结果的责任，以及/或者通过道歉来表达自己的悔恨。
- 替罪羊。将不利结果归咎于外部因素，而外部因素往往是无法指责的。
- 虚报信息。通过歪曲、润色、欺骗、有选择性地汇报、混淆视听等手段来操纵信息。

避免变化

- 阻止。设法阻止发生具有威胁性的变化。
- 自我保护。在变革过程中通过控制信息或其他资源来保护个人利益。

13.9.3 印象管理

众所周知，人们对于别人如何看待和评价自己总是很感兴趣。例如，北美人为减肥、健身俱乐部会员资格、化妆品、整形手术花费了数十亿美元——只是为了使自己对别人更具吸引力。在组织中，在他人心目中留下积极的印象会对自己大有裨益。例如，这首先可以帮助人们得到自己想要的工作；一旦被录用，还可以获得有利的绩效评估、丰厚的加薪以及更快的晋升。在存在组织政治的环境中，这种积极的印象还有助于获得对自己有利的利益分配。个体试图控制他人对自己形成印象的过程称为**印象管理**（impression management, IM）。^[71]

是否每个人都重视印象管理？答案是否定的。那么，我们能否预测谁会运用印象管理？毫不奇怪，答案是高自我监控者。^[72]低自我监控者往往表现出与自己的人格特征相一致的真实自我形象，无论这种形象会对自己产生有利还是不利的影 响。与此相反，高自我监控者善于观察情境，并能及时调整自己的行为 and 形象以适应不同的情境。如果你想控制他人对你的印象，那么你可以运用哪些印象管理技巧？图表 13—6 概括了一些最常用的技巧，并为每一种技巧提供了一个实例。

请记住，人们通过印象管理而展现的形象并不一定是虚假的，他们有时也会展示真实的形象。^[73]例如，人们所提出的借口可能是真实的。拿图表 13—6 所举的例子来说，你确实可以相信广告对于提升你所在地区的销售额无济于事。但是，虚报信息可能会付出沉重代价。平时你总喊“狼来了”，等到狼真的来时就没人相信你了。所以，采用印象管理的人必须加倍小心，不要让人觉得你不真诚或在玩把戏。^[74]我们可以举一个“拽人名”的例子来阐述这个原则。在瑞士的一项研究中，一名实验者（该研究的参与者并不知道其身份）声称自己是广受欢迎的瑞士网球明星罗杰·费德勒（Roger Federer）的

好友，但参与者并不喜欢这个家伙。而那些宣称自己是费德勒球迷的参与者却大体上喜欢这个家伙。^[75]另一项研究发现，当管理者认为员工的公民行为是出于印象管理的目的时，他们会感到愤怒（可能是因为他们觉得自己被操纵了），因此给下属的绩效评估较低。如果管理者把同样的行为看作是亲社会的并且是出于对组织的考虑，他们就会觉得满意，并给出更高的绩效评估。^[76]总之，人们不喜欢被人用印象管理来操纵的感觉，所以使用这种权术时要格外小心。

图表 13—6 印象管理技巧

从众 赞同某人的观点以获得他的认可，属于逢迎的一种形式。 实例：一名管理者对上司说：“你对西部地区办事处的重组计划绝对正确，我非常赞同。” 讨好 为某个人做好事以获得对方的同意或认可，属于逢迎的一种形式。 实例：一名销售员对一位潜在客户说：“我有两张今晚上的电影票，但我没时间去。你拿着吧，感谢你抽空和我交谈。” 借口 对造成困境的事件进行解释，以尽可能减轻事件的严重性，是一种防卫性的印象管理技巧。 实例：销售经理对上司说：“我们未能及时在报上登出那些广告，但是，没有人会对那些广告做出反应。” 道歉 主动承担不良事件的责任，同时请求谅解，是一种防卫性的印象管理技巧。 实例：雇员对上司说：“对不起，我在报告中犯了一个错误，请原谅。” 自我推销 强调自己最突出的品质，忽略自己的不足，引起人们对自己成绩的关注，是一种强调自我的印象管理技巧。 实例：销售人员对上司说：“马特用了 3 年都没有收回这笔款。我仅用 6 周就成功完成了任务。我是公司中最好的催款员。” 强化 强调自己做的某件事情的价值超乎绝大多数组织成员的印象，是一种强调自我的印象管理技巧。 实例：记者对编辑说：“我为这个明星的离婚故事付出的努力是我们报纸销量上升的主要原因。”（尽管这篇故事只登在娱乐版的第三页。） 吹捧 赞扬别人的优点，设法使自己显得有洞察力和讨人喜欢，是一种进取性的印象管理技巧。 实例：一名新销售人员对同事说：“对于那名顾客的抱怨，你处理得太高明了，我或许永远也做不到你那么好。” 示范 努力做一些额外的事情，以展示自己是多么专注和勤奋，是一种进取性的印象管理技巧。 实例：一个员工在他工作到很晚时给上司发邮件，从而使上司知道自己工作了多久。	资料来源：Based on B. R. Schlenker, <i>Impression Management</i> (Monterey, CA: Brooks/Cole, 1980); M. C. Bolino, K. M. Kacmar, W. H. Turnley, and J. B. Gilstrap, “A Multi-Level Review of Impression Management Motives and Behaviors,” <i>Journal of Management</i> 34, no. 6 (2008), pp. 1080 - 1109; and R. B. Cialdini, “Indirect Tactics of Image Management Beyond Basking,” in R. A. Giacalone and P. Rosenfeld (eds.), <i>Impression Management in the Organization</i> (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1989), pp. 45 - 71.
---	---

研究者开展了许多研究来检验印象管理技巧的效果，其中绝大多数研究涉及两个指标：(1) 面试成功；(2) 绩效评估。让我们逐个说明。

研究证据表明，绝大多数求职者会在面试中使用印象管理技巧，而且确实会产生效果。^[77]例如，在一项研究中，求职者应聘一个客服代表职位。面试官认为那些使用了印象管理技巧的求职者在面试中表现更好，在一定程度上更倾向于录用这些人。^[78]

研究者在考察这些求职者的书面材料后得出结论，完全是印象管理技巧影响了面试官的决定——也就是说，求职者本身是否合格似乎不太重要，只要他们的印象管理技巧运用得好，在面试中就可以获得更好的评价。

在面试中，有些印象管理技巧比其他技巧更有效。研究者比较了两种类型的求职者：一类在使用印象管理技巧时侧重于推销自己的成绩（称为自我推销）；另一类在使用印象管理技巧时侧重于恭维面试官和寻找双方的共同点（称为逢迎）。总体来说，求职者对自我推销的使用多于逢迎。^[79]自我推销对面试成功或许更重要。在面试中，那些通过夸大自身成绩、把成功归于自己并且为失败寻找借口来设法使自己显得很有能力的求职者往往表现得更好。这些影响不仅存在于面试当中——使用更多自我推销策略的求职者似乎会获得更多的参观工作现场的机会，即使在消除了GPA、性别及工作类型的影响之后也是如此。在面试中，逢迎同样有效；那些恭维面试官、赞同其观点并强调双方共同点的求职者比不这样做的求职者要表现得更好。^[80]

在绩效评估方面，情形则十分不同。逢迎与绩效评估正相关。这意味着对上司采用逢迎策略的员工会获得更高的绩效评估。但是，自我推销似乎具有反作用：实际上，进行自我推销的员工似乎得到了更低的绩效评估。^[81]这个总体结论有一个重要的限定条件。那些拥有高超政治技能的人似乎能够将印象管理转化为更高的绩效评估，而那些欠缺政治技能的人更有可能因为自己的印象管理努力而导致适得其反的效果。^[82]另一项对760位董事会成员的研究发现，那些逢迎现任董事会成员的个体（赞同董事的意见，指出双方一致的态度和观点，恭维董事）进入董事会的可能性更高。^[83]

如何解释这些结果？如果你仔细思考这些结果，就会觉得它们是有道理的。逢迎总是有效的，因为每个人——无论是面试官还是上司——都喜欢获得令自己愉悦的对待。不过，自我推销仅仅在面试中有效，而在绩效评估中具有反作用，这是因为虽然面试官不清楚你是否在夸大自己的成绩，但你的上司却知道得一清二楚，他的工作就是观察你。因此，如果你打算进行自我推销，那么请记住，面试中行之有效的方法在你就职之后可能不再灵光。

我们先前得出的结论在全球范围内适用吗？例如，我们是否可以预料以色列的员工应对办公室政治的方式与美国员工一样？关于员工如何应对组织政治的几乎所有结论都是基于在北美进行的研究。把其他国家也包括在内的少数几项研究指出一些微小的差异。^[84]一项研究对美国文化和三种中国文化（大陆、香港、台湾）中的管理者进行了考察。该研究发现，与中国同行相比，美国管理者认为“温和的说服”策略（例如商议和鼓舞式诉求）更加有效。^[85]另一项研究显示，有效的美国领导者通过关注群体成员的个人目标和手头的任务（分析取向）来实现自己的影响力，而有影响力的东亚领导者则把重点放在维持群体成员关系以及满足周围人的需求上（整体取向）。^[86]

另一项研究显示，以色列人和英国人应对组织政治的方式与北美人基本一致，即他们对组织政治的感知会导致更低的工作满意度和更高的离职率。^[87]但是在政治形势更不稳定的国家，比如以色列，员工对工作场所中的激烈政治行为似乎表现出更高的容忍度。这也许是因为他们对于权力斗争已经习以为常，并且有更多的经验来应

付。^[88]这表明在中东或拉丁美洲等政局动荡的国家,人们可能更容易接受组织政治,与英国或瑞士等国家的人相比,他们更愿意在工作场所使用激进的政治手段。

13.10 政治行为的道德问题

虽然还没有明确界限来区分道德的和不道德的政治行为,但有几个问题是你应当考虑的。例如,采取政治行为会带来什么效用?有时,我们的一些政治行为没有充足的理由。例如,美国职棒大联盟的球员马丁声称自己在南加州大学踢过橄榄球,但事实上他并没有。作为一名棒球选手,他的这个谎言不会给他带来任何收益。这种彻头彻尾的谎言或许是印象管理的一个极端例子,但我们很多人会歪曲信息以制造一种有利的形象。需要提醒自己的是,它是否值得你去冒这个险。要问自己的另一个问题是:采取政治行为所带来的效用如何抵消该行为对他人的伤害(或潜在伤害)?例如,与恭维某位主管的外貌相比,把他人在某个项目中的功劳据为己有会造成更严重的伤害。

最后一个问题是:该政治行为是否符合公正和公平原则?有时候很难权衡某种政治行为的成本和收益,但该行为是否道德却很明显。部门经理夸大自己喜欢的员工的绩效,贬低不喜欢的员工的绩效,然后根据这些绩效考核结果给前者大幅加薪,而后者什么也得不到,这是该经理对后者的不公正对待。

遗憾的是,掌权者通常善于从组织利益的角度来解释自己追逐私利的行为。他们还能以相当有说服力的方式声称那些不公正的行为实际上是公正无私的。我们的观点是,不道德的人几乎能为所有行为进行辩解。那些拥有权力的、巧舌如簧的、极具说服力的人最容易犯道德错误,因为他们更有可能成功实施不道德行为并且平安无事。当你面临一个涉及组织政治的道德困境时,试着考虑一下:冒险玩弄政治手腕是否值得?这个过程是否会伤害他人?如果你拥有牢固的权力基础,那么你需要意识到权力对你的腐化能力。请记住,无权力者更容易遵循道德原则行事,原因很简单,他们通常没有什么空间来施展政治技能。

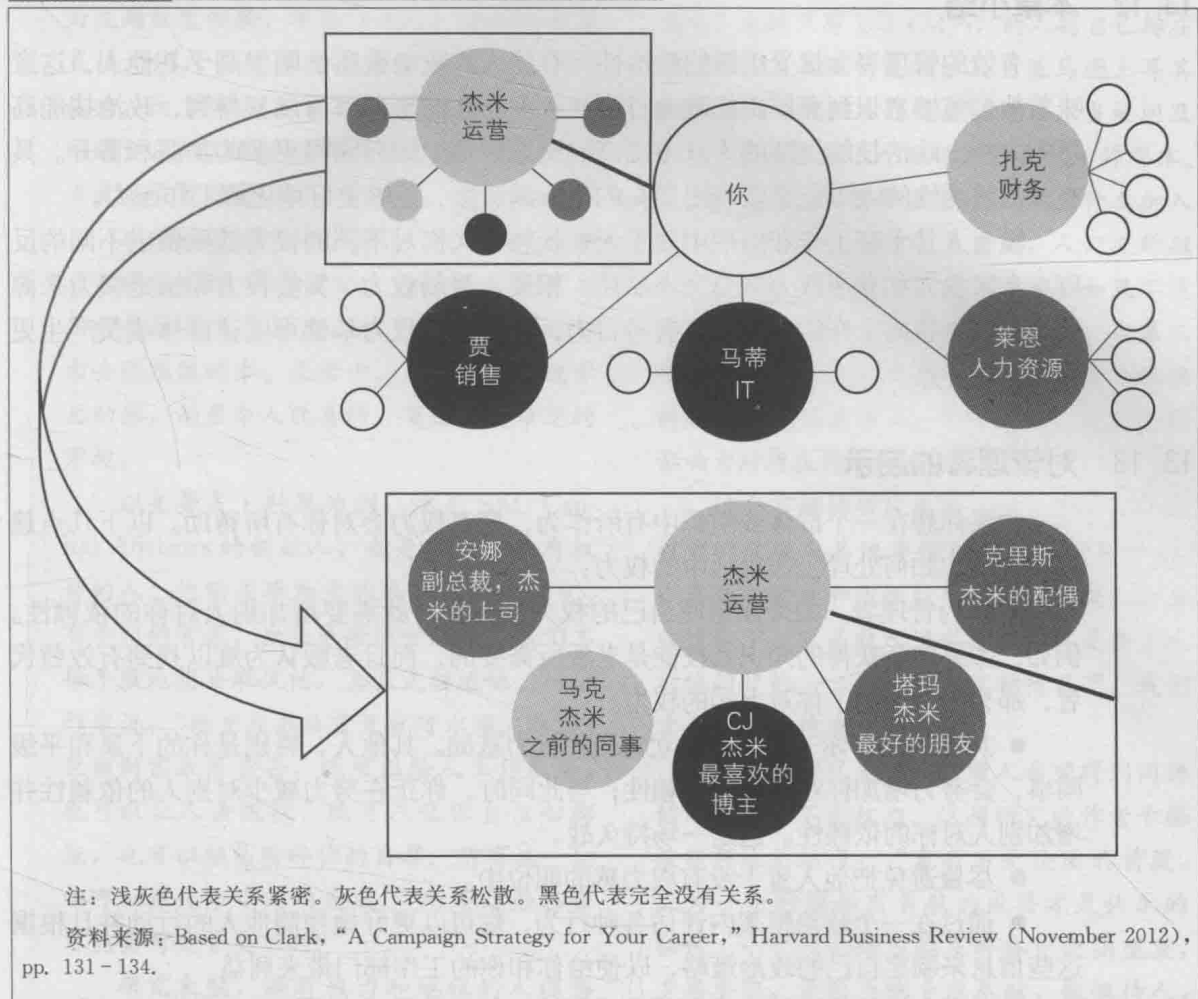
13.11 绘制你的政治生涯

正如我们所见,政治并不专属于政客。你可以通过前面详细列出的这些方式来利用本章提出的概念。当然,你还可以用政治来为自己服务。

要想了解权力和政治,最有用的一种方法就是把它放到你自己的职业生涯中去思考。把你的职业放在你选择的组织中去考虑。你的志向是什么?谁有权力帮助你实现?你和这些人是什么关系?为了回答这些问题,最好的方式就是绘制一幅政治版图,它可以勾勒出你与那些决定你职业生涯的人之间的关系。图表 13—7 展示了这样一副政治版图。^[89]让我们对它进行仔细分析。

假设你未来的晋升取决于五个人,其中包括你的直接主管杰米。正如你在图中看到的,你和杰米关系密切(不然你就有大麻烦了)。你还和财务部的扎克关系密切。然而,你和其他人要么关系松散(莱恩),要么完全没有关系(贾、马蒂)。这张地图给你一个明显的暗示,你应该制定一个计划来拉近你与这些人的关系,提高你对他们的影响力。你会怎么做?

图表 13—7 绘制你的政治版图



这张地图还提供了一个有用的方法。假设这五个人都有自己的人际网络。在这种情况下，不要把它看作权力网，而是当作一种相互影响的网络，代表你对那些影响他们的人的了解。

影响别人的最佳方式之一就是采用间接方式。马克是杰米之前的同事，他们现在依然是朋友，如果你和马克在一个联盟中打网球的话会怎样？在很多情况下，影响马克可能等同于影响马蒂。为什么不去 CJ 的博客上发条评论呢？

当然，这张版图给不了你所有的信息——任何版图都没办法做到。例如，通常来说这五个人的权力不会是一样的。此外，在大型的社交网络中，这样的版图很难建立。尽量保持它的基本性，只涵盖那些对你的职业真正有影响的人。

对你来说，这些看起来可能有点阴险狡诈。但是要记得，能升职的只有一个，你的竞争对手可能早就画好了自己的版图。正如我们在本章前面指出的，权力和政治是组织生活中的一部分。不去使用它们就意味着无效。与其在此过程中假装权力和政治不重要，还不如有一个清晰明确的政治版图。

13.12 本章小结

有效的管理者会接受组织的政治性。有些人的政治敏感性明显高于其他人,这意味着他们能够意识到深层次的政治行为并管理自己的形象。可以预料到,政治技能高超的人将比政治技能欠缺的人获得更高的绩效评估,因而获得更多的加薪和晋升。具有政治敏感性的人可能会表现出更高的工作满意度,能够更好地化解工作压力。

没有人甘于在工作和组织中处于无权状态。人们对不同的权力基础做出不同的反应。专家权力和参照权力来自个人品质。相反,强制权力、奖赏权力和法定权力来源于组织。卓越的工作能力尤其具有号召力,将它作为权力基础可以让群体成员产生更好的工作业绩。

13.13 对管理者的启示

如果你想在群体或组织中有所作为,拥有权力会对你有所帮助。以下几点建议将告诉你如何处理工作生活中的权力:

- 作为管理者,如果你想使自己的权力最大化,就需要增加别人对你的依赖性。例如,如果你新获得的知识或技能是老板所需要的,而且老板认为难以找到有效替代者,那么你就增加了你对上司的权力。

- 并不是只有你一个人想建立自己的权力基础。其他人,特别是你的下属和平级同事,会努力增加你对他们的依赖性;与此同时,你正在努力减少对别人的依赖性并增加别人对你的依赖性。这是一场持久战。

- 尽量避免把他人置于没有权力感的职位中。

- 通过在一个政治框架内评估各种行为,你可以更好地预测他人的行动并且根据这些信息来制定自己的政治策略,以便给你和你的工作部门带来利益。

- 对于欠缺政治技能或者不愿意采取政治行为的员工来说,如果他们在工作环境中感知到组织政治,那么通常会表现出更低的工作满意度、更多的焦虑和更高的离职率。因此,如果你善于利用组织政治,应帮助员工认识到提高政治技能的重要性。

观点碰撞

人人渴望权力

正方

我们不会将自己所有隐藏的欲望都公之于众。钱就是一个例子。一位心理学家发现,很少有人愿意承认自己对金钱的欲望,但他们却认为,除了自己,其他所有人都是爱钱的。他们至少有一半是对的——人人都爱钱,且人人都爱权力。

哈佛大学心理学家戴维·麦克利兰在潜在动机领域的研究使他得到应有的名气。通过分析人们描述图像的方式,麦克利兰

反方

当然,有些人确实渴望权力,并且通常会为了得到权力而不择手段。然而,对大多数人来说,权力在愿望清单上的排名并不靠前,对某些人来说,权力甚至是令人讨厌的。

研究表明,位高权重会让大多数人感到不舒服。一项研究要求四人分为一组,在小组任务开始之前,先根据每个人在团队中的地位、影响力以及想要实现的目标,

可以测量他们对权力的动机（这种方法称为主题统觉测验，简称TAT）。他为什么不直接询问人们对于权力有多渴望？因为他认为，大多数人并不愿意承认自己对权力的渴望，他们甚至没有意识到这一点。而这正是他要发掘的。

我们为什么想要得到权力？当然是因为它能给我们带来好处。它会使我们对自己的生活更有掌控力，赋予我们更多的自由去做想做的事。生活中，最糟糕的莫过于无助感，而最令人欣喜的，莫过于对命运的掌控。

以史蒂夫·科恩为例，他是SAC Capital Advisors的创始人，也是华尔街最有权势的人。他购买毕加索的画作，住着豪宅，有专门的管家，坐头等舱满世界跑。人们不择手段地想要取悦他，甚至是接近他。一位作家说：“他坐在办公室里就可以指点江山，巨额财富来来去去，既可以给人工作机会，也可以让人丢饭碗，既可以让你自信心膨胀，也可以轻易粉碎你的自尊。所有这一切都可以在几个小时内完成。”所有这些怎么可能会对史蒂夫不利？

研究表明，拥有权力和地位的人能够得到更多的尊重，自尊心更强（这一点不足为奇），并且比一般人更健康。

通常来说，告诉你权力不重要的人都是那些自己得不到的人。就像不愿意承认对权力的渴望一样，人们也不会承认自己的嫉妒心。

从1（最高）到4（最低）将他们排名。你知道吗？大约只有1/3（34%）的人将自己排在最前面。第二项研究则涉及为亚马逊土耳其机器人项目提供在线服务的员工。当被问及生命中最重要的三个群体是什么（工作群体、志愿者群体、宗教群体等），以及为什么加入这三个群体时，研究人员发现，人们之所以渴望权力，主要是为了获得尊重。如果不通过权力就能得到尊重，当然最理想。在第三项研究中，人们发现，个人只有在能力很强的时候才会偏爱权力；换句话说，当他们的影响力对所在群体有所帮助时。

这个有趣的研究表明，我们通常会把对权力的欲望与其他事情混淆——比如尊重，以及帮助群体和组织获得成功的欲望。在这些情境下，大多数人追求权力其实是为了更利他的目的——也只有在这种情况下，我们才会对权力抱有正面看法。

另一项研究发现，多数人希望得到同伴的尊重，而不是权力。这项研究的作者卡梅隆精辟地总结道：“富有不是快乐的前提，成为一个对群体有贡献的成员才是快乐的秘诀。一个人之所以能在群体中德高望重，身居要职，是因为他专注奉献，慷慨待人，并且愿意为了更大的利益牺牲自我。”

好吧，既然你提到了史蒂夫·科恩，你应该知道他正在被SEC调查吧？SEC派来的调查员名叫普利特·巴拉拉，就是他把顾磊杰送进了监狱。

资料来源：B. Burrough and B. McLean, "The Hunt for Steve Cohen," *Vanity Fair* (June 2013), downloaded May 13, 2013, from www.vanityfair.com/; C. Anderson, R. Willer, G. J. Kilduff, and C. E. Brown, "The Origins of Deference: When Do People Prefer Lower Status?" *Journal of Personality and Social Psychology* 102 (2012), pp. 1077-1088; C. Anderson, M. W. Kraus, A. D. Galinsky, and D. Keltner, "The Local-Ladder Effect: Social Status and Subjective Well-Being," *Psychological Science* 23(7), (2012), pp. 764-771; and S. Kennelly, "Happiness Is About Respect, Not Riches," *Greater Good* (July 13, 2012), downloaded May 4, 2013, from <http://greatergood.berkeley.edu/>.

复习题

1. 什么是权力？领导和权力有何不同？
2. 权力的五种基础有哪些异同？

- 3. 在权力关系中, 依赖性起到什么样的作用?
- 4. 最常见的九种权术或影响策略是什么? 它们有哪些使用条件?
- 5. 性骚扰与权力滥用之间有什么关联?
- 6. 政治行为的影响因素和影响后果是什么?
- 7. 印象管理技巧有哪些例子?
- 8. 你可以利用哪些标准来判断某种政治行为是否道德?

体验练习 //

团队中的权力格局

情境

权力动态格局通常存在于组织的团队层面, 也就是说, 某个工作团队或单位会比其他团队拥有更大的权力。事实上, 团队之间和团队内部有着同样大的权力差别。这个练习将在教室这一情境中模拟这种动态格局。

总收入

每个学生交给老师 1 美元 (或类似价值的货币)。收上来的钱作为组织的总收入, 1 美元相当于 100 万美元 (任务结束后以原始面值还给学生)。

组建团队, 并了解各个团队的不同规则

将学生分成三个团队。每个团队按以下不同规则执行任务:

- 高端团队。高端团队中的成员可以随意出入其他两个团队。他们可以畅所欲言, 不受时间和内容限制。高端团队中的成员还可以任意改变规则。
- 中端团队。中端团队中的成员可以出入低端团队。如果要进入高端团队, 则需要事先得到允许 (高端团队可以拒绝)。
- 低端团队。低端团队中的成员不能以任何方式干扰高端团队, 除非受到特别邀请。他们有权请求与中端团队进行沟通 (中端团队也可以拒绝)。

指令

之前收集的资金代表组织的收入。各团队的任务是以最有效的方式分配这些收入。

在开始前, 将这些钱分为三等份, 并将其中两份交给高端团队, 一份交给中间团队, 低端团队没有钱。

执行任务

各团队到规定的区域, 在 30 分钟内完成任务。每个团队的任务细节都不一样, 如下所示:

- 高端团队。高端团队要对整个组织的效率负责。尤其需要注意的是, 这个团队要从练习中学习经验, 最终决定如何分配这笔钱。
- 中端团队。中端团队的任务是协助高端团队, 照顾到组织的整体利益, 为最终的决定出谋划策。
- 低端团队。低端团队的任务是明确组织的资源, 帮助组织获得更好的学习机会和整体效率。

汇报

每个团队选两名代表到教室前共同讨论以下问题:

- 1. 总结团队内部及团队之间发生了什么。
- 2. 身处高端团队和中端团队有什么不同? 如果有, 你们团队观察到的差异是什么?
- 3. 关于权力, 我们从这个练习中学到了什么?
- 4. 在你的团队看来, 这个练习是否在某种程度上反映了组织在资源分配方面的决策? 为什么?

资料来源: Based loosely on L. Bolman and T. E. Deal, *Exchange* 3, no. 4 (1979), pp. 38-42.

道德困境

是否该对当权者百依百顺？

尽管我们不大愿意承认，但通常我们会为了迎合当权者而调整自己的行为。在某种程度上，这对组织的成功很重要。毕竟，身居要职的人都有自己的本事。如果没人在意他们制定的规则，一切都会乱套。

然而有时，或许我们应该承认，组织中的掌权者会将我们推向道德的灰色地带，甚至更糟。

在斯坦利·米尔格拉姆著名的试验中，很多人表示，掌权者教唆他们做的某些事情让他们极度震惊。

最近，许多餐厅和商店的经理（包括麦当劳、Applebee、塔可钟、Winn Dixie 等）要求顾客或员工脱光衣服进行搜身，其实是因为有人打电话冒充警察，要求经理们这么做。

除了这些强有力的例证，当权者还会通过一些委婉的方式教唆我们做一些违背初衷的事。例如，许多股票分析师声称上司会对他们施压，要求他们推荐那些能给组织带来最多利益的基金（在这种情况下是不会向客户透露的）。

很少有人会用电击或者强制搜身的方式对付别人。但这些例子，还有阿布格莱布监狱和宾夕法尼亚州立大学的丑闻，都在向我们强调，多数人有迎合当权者的倾向。

◆ 问题

1. 你认为人们会掩饰自己对当权者的迎合程度吗？你会这样吗？
2. 一位作家说，这些违背意愿去迎合当权者的行为，使“那些迫于压力，不得不执行‘上级’命令的人，不断质疑他们所作所为的正当性和合理性”。我们为什么不经常这么做？
3. 为什么有些人能更好地抵御权力的影响？

资料来源：J. Sancton, "Milgram at McDonald's," *Bloomberg Businessweek* (September 2, 2012), pp. 74-75; and A. Wolfson, "Compliance' Re-Creates McDonald's Strip-Search Ordeal," *USA Today* (September 1, 2012), downloaded on May 21, 2013, from <http://usatoday.com/>.

案例分析1

放权，还是紧握不放？

萨曼莎是纽约一家小型代理公司的老板兼 CEO，主要为高端时尚公司策划广告宣传和营销材料。萨曼莎对公司业务管得很严，大多数项目从开始到结束都是她亲自监督。然而，随着公司的发展，她发现有必要把更多的决策委托给自己的同事。最近，一家美发连锁机构主动与她接洽，希望重新定义公司的整体形象。萨曼莎应该像以往一样亲力亲为，还是将主要责任交给她的员工？

大多数管理者会在职业生涯的某个时刻面临这个问题。专家建议高管们拉近与创造性核心业务的距离，这就意味着，即便他们的主要职责是管理，CEO 还是不应该放弃对业务部门的控制，否则他们看不到公司未来的发展方向。此外，高管如果长时间脱离一线业务，很可能会被“与时俱进”的新员工取代，因为他们才是更加了解业务的人。

有些人则给出了相反的建议，认为 CEO 不该在小事上浪费精力，比如管理客户的账户或项目。这些专家建议高管们应该尽可能把事情“外包”给其他员工做。没有这些琐碎事务的干扰，高管们才能把注意力放在最重要的决策和管控上，这样既有利于公司业务，又可以控制组织的运行，这才是真正重要的。

这些建议不一定是彼此冲突的。真正的难题是掌握好度，明确哪些任务可以委托，同时又不

至于过度放权力和控制,失去眼光和远见,无法统一局面。不过,确实是说起来容易做起来难。

◆ 问题

1. 如果你是萨曼莎,你会优先考虑委托或部分委托哪类项目?
2. 在解释为什么难以下定决心时,萨曼莎说:“我招来的都是优秀而有创造力的人,所以才让他们负责项目运行,我担心他们觉得我的监督干扰了他们的工作程序。”她该如何在不过多放弃控制的前提下解决这一问题?
3. 高管们是否应该通过项目控制来维持自己的权威?如果只是为了维持自己的地位而去控制项目并参与重要决策,他们有权这么做吗?

资料来源:Based on M. L. Tushman, W. K. Smith, and A. Binns, “The Ambidextrous CEO,” *Harvard Business Review* (June 2011), pp. 74–79; and S. Bogan, “Find Your Focus,” *Financial Planning* (February 2011), p. 72.

案例分析 2

同事变老板

巴里朝办公室的窗外望去,10月的多伦多,天色黯淡,模糊了不远处的CN电视塔。“这么看倒也说得通。”他暗自思忖着,心情也是同样的阴郁。

5个月前,巴里所在的公司CTM进行了重组,这是一家相对较小但却在不断发展的科技公司。尽管这样的重组可能有裁员的风险,但巴里感觉自己会得到晋升。他的同事拉斐尔调到另一个部门后就升职了,这也合情合理,因为拉斐尔比他早来几年,还跟CEO一起做过一个项目。因为拉斐尔的升职,再加上他们之前的工作非常相似,巴里想当然地认为自己很快也会升职。

然而,6周前,巴里的老板离开了。拉斐尔被调回原来的部门,成了巴里的老板。尽管巴里觉得自己有点被忽视,但由于他明白自己在公司里资历较浅,而且他之前和拉斐尔关系很好,前景依然一片光明。

然而,6周又过去了,巴里得到的只有失望。虽然拉斐尔时常夸他出色,但通过几次观察,巴里认为拉斐尔并没有把这种评价传达给上级。更糟糕的是,巴里在公司里的几个朋友给他看过几封拉斐尔发送的邮件,拉斐尔在邮件中抢了巴里的功劳。

“我看走眼了,拉斐尔和我之前想的不一样。”巴里想。

如果没人看到巴里努力的成果,那他在公司的未来将会怎样?如果老板不惜以牺牲他人为代价,出风头抢功劳,他职业将受到什么样的影响?他想过换一份工作,但找工作的前景让他更加灰心。他喜欢这家公司,他觉得自己干得很棒。

巴里又瞧了瞧窗外,天空下起小雨。CN塔还是一片模糊。他不知道该怎么办。

◆ 问题

1. 巴里该不该向别人抱怨自己的经历?应该向谁抱怨?如果真要抱怨的话,他该使用哪种权术?
2. 研究表明,倾向于抱怨或者“发牢骚”的人,在组织中拥有的权力往往较少。你觉得发牢骚会减少一个人的权力和影响力吗?巴里怎样才能避免成为一个爱发牢骚的人?
3. 你觉得巴里应该换一份工作吗?为什么?

资料来源:Based on M. G. McIntyre, “Disgruntlement Won't Advance Your Career,” *Pittsburgh Post-Gazette* (September 23, 2012), downloaded May 14, 2013, from www.post-gazette.com/; and S. Shellenbarger, “What to Do with a Workplace Whiner,” *The Wall Street Journal* (September 12, 2012), pp. D1, D3.

第 14 章

■ 冲突与谈判

■ Conflict and Negotiation

学习目标

学完本章后，你应该能够：

1. 指出传统冲突观与互动冲突观的差异；
2. 描述冲突的三种类型和三个范围；
3. 阐述冲突过程；
4. 比较分配式谈判和整合式谈判的差异；
5. 应用谈判过程的五个步骤；
6. 指出个体差异如何影响谈判；
7. 评价第三方谈判的角色和功能。

杰米·戴蒙和伦敦鲸

2007—2009 年金融危机结束后的一段时间里，摩根大通成了美国最大的银行——它比以往任何时候都更有竞争力，股价比金融危机开始时高出将近 20%。过去十年间，它从未有过季度亏损报告，而且每季度都会给股东分红，即便是在形势最严峻的 2008 年和 2009 年。

然而摩根大通及其 CEO 杰米·戴蒙犯了银行业有史以来最大的一个错误——在伦敦东区金丝雀码头的摩根银行大楼，一名交易员的所作所为使摩根大通损失了 62 亿美元。这位名叫布鲁诺的交易员试图通过衍生品交易来隐瞒损失，并企图误导上级对损失程度的判断。随着交易额越来越大，损失越来越多，客户开始将布鲁诺称作“鲸鱼”。

当然，伦敦鲸之所以造成这些损失，其中一大原因是金融决策本身存在的问题。金融衍生品——一种用于防范风险的投资——本身就存在很大风险。有些人指出，摩根大通“规避冲突”的企业文化，才是纵容布鲁诺的罪魁祸首。

与任何投资银行一样，摩根大通也不喜欢赔钱。在看到其他同事因为亏损报告而遭到指责后，许多经理开始想方设法地隐瞒问题，以避免类似的冲突。在向美国参议院银行委员会会长卡尔·莱文陈词时，资深协调员沃特豪斯称，戴蒙曾经斥责过摩根大通的首席财务官布劳恩斯，因为布劳恩斯向他提交了亏损报告。以下是证词摘录：

莱文：显然他（戴蒙）不准备公开报告了？

沃特豪斯：我认为是这样的，先生。

莱文：他提高自己的声音了吗？

沃特豪斯：是的。

这虽然算不上爆料，但至少揭露了冰山一角，摩根大通不希望人们公开谈论这种存在争议的企业文化。正因为如此，谁也不愿意带去坏消息。这与摩根大通企业文化中的另外两个企业信条

交相呼应——“永远要有后续计划”“有问题自己搞定”。但是，如果有问题需要汇报的话，该怎么办？如果这些问题不能及时解决呢？如果解决这些问题必须经过讨论、辩论甚至是争论呢？

从大多数的报告结果来看，戴蒙是一名杰出的 CEO，在谈论“伦敦鲸”事件时，他表示自己没有充分鼓励员工将发散性思维运用到工作中来，换句话说，他创造了一种无法容忍反对意见、不允许沟通负面信息的企业文化。他告诉《福布斯》记者，他从这件事中吸取了很多教训——“克服自满，大胆提出棘手的问题，而不是规避冲突，并且要有与项目相匹配的管控及风险限制。”

最后，布鲁诺、布鲁诺的上司以及上司的上司都被公司解雇了。2013 年，董事会原本打算取消戴蒙的董事席位，但他在股东投票中幸存下来，因此他和摩根大通还会继续并肩作战，“未来很长一段时间内，我都打算继续留在这里”。但伦敦鲸的故事告诉我们，如果企业文化过分地规避冲突，压制一切摩擦和分歧，将会产生怎样的后果。

资料来源：S. Schaefer, “Jamie Dimon: What I Learned from The London Whale,” *Forbes* (April 10, 2013), downloaded May 28, 2013, from www.forbes.com/; J. Cassidy, “Will the London Whale Swallow Jamie Dimon?” *The New Yorker* (March 16, 2013), downloaded May 28, 2013, from www.newyorker.com/; and W. D. Cohan and B. McLean, “Jamie Dimon on the Line,” *Vanity Fair* (November 2012), downloaded May 24, 2013, from www.vanityfair.com/.

正如我们在摩根大通这则案例中看到的，冲突与谈判的存在和缺失，通常与复杂而有争议的人际交往相关。虽然我们通常视冲突为消极，视谈判为积极，但我们对积极和消极的判断往往取决于看问题的角度。

14.1 冲突的定义

对冲突的定义实在太多。^[1]不过大多数定义都认为冲突是一种知觉。如果人们没有意识到冲突，那么一般会认为没有冲突。对立或不一致，以及某种形式的互动，是冲突过程开始的必要条件。

我们将**冲突** (conflict) 定义为，当一方感觉对方对自己关心的事情产生或将要产生不利影响时随之产生的一个过程。^[2]它描述了从互动变成相互冲突所进行的各种活动，包括人们在组织中经历的各种冲突——目标不一致、对事实的解读存在分歧、对行为预期的不一致等等。另外，这一定义非常灵活，它可以涵盖从公开的暴力行为到微妙的意见分歧各层面的冲突。

人们对冲突在群体和组织中扮演的角色有着不同的观点。一方认为必须避免冲突，因为冲突意味着群体内的功能失调，我们把这种思想称为传统观点。另一方则认为冲突不仅可以成为群体内的积极动力，有些冲突对于有效的群体工作来说还是必不可少的，我们把这种思想称为互动观点。下面具体介绍这两种观点。

14.1.1 传统冲突观

这种**传统冲突观** (traditional view of conflict) 与人们在 20 世纪三四十年代对群体行为所持的主流态度是一致的。当时人们认为冲突是恶性结果，导致冲突的原因来自几个方面：沟通不良，人们之间缺乏坦诚和信任，管理者对员工的需求和抱负没有做出有效应对。冲突被冠以暴力、破坏性、不理性的标签。

在看待冲突的问题上，尽管这种认为所有的冲突都是有害无益和必须避免的观

点能为我们提供一种比较简单的思路,但研究者越来越意识到一定程度的冲突是不可避免的。我们需要了解引发冲突的因素,并纠正这些因素以提高群体和组织的绩效。

14.1.2 互动冲突观

互动冲突观 (interactionist view of conflict) 鼓励冲突。这种观点认为,融洽、和平、安宁、合作的群体容易变得静止和冷漠,并且无法对变革和创新的必要性做出快速应对。^[3]它的主要贡献在于认识到最低程度的冲突有助于一个群体保持旺盛的生命力、进行自我批评和不断推陈出新。

互动冲突观并不认为所有冲突都是好的。**良性冲突** (functional conflict) 能够支持群体的目标和提高群体的绩效,是具有建设性的冲突。**恶性冲突** (dysfunctional conflict) 妨碍群体的绩效,是具有破坏性的冲突。如何区分良性冲突与恶性冲突,很大程度上取决于冲突的类型及其发生的地点。

接下来我们逐一对此进行分析。

14.2 冲突的类型和范围

14.2.1 冲突的类型

理解冲突的一种方法就是找出分歧的类型,或者冲突是关于什么的。是对目标产生了分歧、惹恼了别人还是为了寻找最好的解决方法。尽管每种冲突都是独特的,研究人员还是将它们分成三类——任务、关系、程序。

任务冲突 (task conflict) 与工作的内容和目标有关。**关系冲突** (relationship conflict) 侧重于人际关系。**程序冲突** (process conflict) 与完成工作的方式有关。研究表明,绝大多数关系冲突是恶性的^[4],因为关系冲突中人与人之间的敌意、矛盾与摩擦,会加剧彼此之间的性格差异并削弱相互的理解,妨碍组织任务的完成。在这三种类型中,关系冲突似乎最有可能使个体出现心理耗竭^[5],因为它们基本上是围绕个性产生的,你可以看到关系冲突是如何变得具有破坏性的。我们不能指望去改变同事的个性,如果有人批评我们的为人而不是行为方式的话,我们通常会很生气。

虽然学者们一致认为关系冲突具有破坏性,但是他们在任务冲突和程序冲突是否有用这一点上却产生了分歧。早期研究表明,群体内部的任务冲突与更高的群体绩效相关,但最近一篇涉及116项研究的元分析却发现,任务冲突在其本质上与群体绩效无关。然而,有些因素却可以在冲突和绩效之间建立起联系。^[6]

其中一个因素是冲突发生在高层还是低层。高层管理团队之间的任务冲突与他们的绩效呈正相关,而组织低层的冲突与群体绩效呈负相关。这项元分析还发现,另一个重要因素在于,其他类型的冲突有没有同时发生。如果任务冲突和关系冲突一起发生,任务冲突更有可能是消极的,但如果任务冲突单独发生,则更有可能是积极的。最后,一些学者认为,冲突的强度也很重要——如果任务冲突水平非常低,那么人们并没有真正地投入或者去解决重要的问题,而如果任务冲突水平过高,暗斗很快就会恶化成人格冲突。根据这一观点,适中水平的任务冲突是最理想的。中国的一项研究支持了这一观点,该研究发现,在最初的发展阶段,适度的任务冲突可以提高群体的

创造力,但高水平的冲突会使团队绩效降低。^[7]

最后,团队成员的人格似乎也很重要。最近一项研究表明,如果团队成员平均的开放性和情绪稳定性较高,则更有可能通过任务冲突提高群体绩效。^[8]这可能是因为开放性和情绪稳定性可以使人们正确地看待任务冲突,并利用想法上的差异来更好地解决问题,而不是任由任务冲突恶化成关系冲突。

那么程序冲突呢?研究人员发现,程序冲突围绕着授权和角色发生。与授权有关的冲突通常表现为规避和推脱;与角色相关的冲突会使一些群体成员感到被边缘化。因此,程序冲突往往会变得高度个人化,很快发展成关系冲突。当然,讨论如何做某事可能会浪费掉原本可以用来做这件事的时间。群体中的成员可能会为了角色和责任而争论不休,最终不了了之,类似的经历我们都有过。

14.2.2 冲突的范围

理解冲突的另一种方法是考虑它的范围,也就是冲突在哪里发生。这当中也有三种类型:**二元冲突**(dyadic conflict)是两个人之间的冲突;**群内冲突**(intragroup conflict)发生在群体或团队的内部;**群际冲突**(intergroup conflict)是群体或团队之间的冲突。

几乎所有与任务冲突、关系冲突和程序冲突相关的文献都会关注群内冲突(发生于群体内部)。这是合理的,因为通常群体和团队存在的目的就是执行特定的任务。然而,它们并不能告诉我们发生在其他范围内的冲突是怎样的。例如,研究发现要想使群内的任务冲突对绩效产生影响,团队就要有一个支持性的氛围,犯了错误不会惩罚,并且团队成员相互扶持。^[9]这个概念是否有助于我们了解组织中群际冲突的影响?让我们以美国的橄榄球联盟为例,如果球队希望调整和改进的话,一定数量的任务冲突也许有利于提高团队绩效,尤其是当团队成员相互支持的时候,但我们会在意一个团队中的成员是否支持另一个团队中的成员吗?事实上,如果群体之间存在竞争,只有一个能“获胜”的话,群体之间的冲突几乎是不可避免的。那么,什么时候这样的冲突是有益的,什么时候又会让我们担忧呢?

一项针对群际冲突的研究发现,个人在群体内的职位和其处理群际冲突的方式会相互影响。群体中相对来说不那么重要的成员能更好地处理自己所在群体和其他群体间的冲突,前提是这些成员仍然可以对他们的群体负责。^[10]因此,身处群体中的核心位置并不会使你成为解决群际冲突的最佳人选。

关于冲突范围的另一个有趣的问题是,冲突之间是否存在互动或缓冲的关系。例如,假设戴娜和斯科特在一个团队中,如果他们两个人处不来(二元冲突)并且团队内部存在较高的人格冲突,将会发生什么?如果另外两名成员肖娜和贾斯汀相处得很好,又会给团队带来什么影响?我们也可以从群体内部和群体之间的角度来问这个问题。剧烈的群际冲突会令团队成员感到有压力,并且影响到他们互动的方式。例如,一项研究发现,团队之间高水平的冲突会使个人把重点放在遵守自己团队的规范上。^[11]

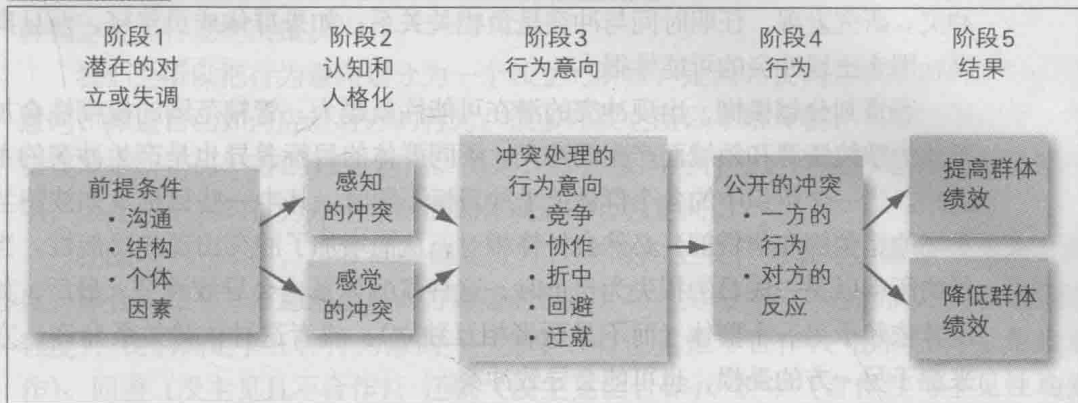
因此,要了解有利冲突和不利冲突,我们不仅要了解冲突的类型有所了解,还要知道冲突发生在哪里。虽然有关任务冲突、关系冲突和程序冲突的概念可以帮助我们理解二元冲突乃至群内冲突,但如果用它们来解释群际冲突,可能就没那么有效了。

总之,传统冲突观认为所有的冲突都应该消除,这种观点缺乏远见。互动冲突观认为冲突可以激发成员间的讨论而不会导致消极的、破坏性的情绪,这种观点不够全面。从冲突的类型和范围来考虑这一问题可以帮助我们认识到,冲突在大多数组织中都是不可避免的,但是在冲突发生后,我们可以让它尽可能高效。

14.3 冲突过程

我们可以把冲突过程(conflict process)划分为五个阶段:潜在的对立或失调、认知和人格化、行为意向、行为、结果。图表 14—1 描绘了这一过程。

图表 14—1 冲突过程



14.3.1 阶段 1: 潜在的对立或失调

冲突过程的第一个阶段是出现导致冲突的前提条件。这些条件并不需要直接导致冲突,但它们中的某一项是产生冲突的必要条件。我们将这些条件分为三大类:沟通、结构、个体因素。

沟通 苏珊在百时美施贵宝公司(Bristol-Myers Squibb)的供应链管理部门已工作了3年,她喜爱这份工作,这在很大程度上是因为她的上司哈里是一位非常棒的领导。后来,哈里获得了晋升,职位由查克接替。6个月之后,苏珊说她的工作总是一团糟。“哈里和我很合拍,但查克却完全不一样,查克今天让我做这件事,我照办了,明天他却说我做错了。我觉得他心里想的是一回事,表达出来的却是另一回事。从他来的第一天就是这样。而且,他几乎天天冲着我大喊大叫。你知道,有些人非常容易沟通和交流,但查克绝不是这样的人。”

苏珊的话表明,沟通会成为一种冲突源。^[12]这些不一致的因素来自误解、语义理解上的困难以及沟通渠道中的“噪声”(见第11章)。这些因素加上行话、信息交流的不充分等,共同构成了沟通障碍,可能成为冲突的前提条件。无论是沟通过少还是过多,都会提高发生冲突的潜在可能性。显然,在某个特定范围内,沟通的增加会产生积极效果;但是如果超过这个范围,就可能会导致过度沟通,从而增加发生冲突的可能性。

结构 夏洛特和梅塞德丝都就职于波特兰家具大卖场,这是一家大型家具折扣店。夏洛特是柜台销售人员,梅塞德丝是该公司的信贷部经理,这两位女士相识多年,而且有很多共同之处:她们住得很近,大女儿在同一所中学读书而且是好朋友。

事实上,如果夏洛特和梅塞德丝从事不同的工作,她们可能会成为朋友。但实际上,她们在工作中经常出现分歧——夏洛特的工作是销售家具,她干得很出色,但她的很多主顾采用信用卡付款方式;梅塞德丝的工作是将信贷方面的损失降至最低,因此她经常会拒绝夏洛特刚洽谈好的客户。她们之间的冲突无关个人问题,是各自的工作要求所导致的。

从本质上来说,夏洛特和梅塞德丝之间的冲突是结构造成的。我们在这里使用的术语“结构”包括这样一些变量:群体规模、员工任务的专业化程度、管辖范围的清晰度、员工与目标之间的匹配性、领导风格、薪酬体系以及不同群体间的依赖程度。

规模和专业化程度能够激发冲突。群体的规模越大,任务越专业化,越可能出现冲突。研究发现,任职时间与冲突呈负相关关系;如果群体成员年轻,而且离职率很高,那么出现冲突的可能性很大。

职责划分越模糊,出现冲突的潜在可能性就越大。管辖范围的模糊性会加剧不同群体为掌控资源和领域而产生的冲突。不同群体的目标差异也是产生冲突的主要原因之一。当一个组织中的各个群体追求的目标不同时,其中一些目标(如波特兰家具大卖场的销售部和信贷部)必然会针锋相对,从而增加了冲突出现的可能性。当一个成员的所得以另一成员的损失为代价时,这种薪酬体系也会导致冲突。最后,如果一个群体依赖于另一个群体(而不是两者相互独立),或者这种依赖关系允许一方的获益来源于另一方的受损,也可能会导致冲突。

个体因素 你是否遇到过刚见面就不喜欢的人?他的大多数观点你都不赞同。即使是一些很细微的特点——说话的声音、表情、措辞——都令你感到厌烦。有时我们对别人的印象是负面的,当你不得不和这种人共事时,就有可能导致冲突。

最后一类潜在的冲突源是个体因素,包括人格、情绪和价值观。在不合群、神经质或低自我监控等人格特质方面得分较高的人更频繁也更容易和他人产生冲突,而且不善于应对冲突。^[13]即便没有针对他人,情绪也会引起冲突。例如,因为早晨上班途中交通堵塞而愤怒不已的员工可能会把这种情绪带到当天的工作中,导致开会的气氛紧张。^[14]当价值观遭到反对时,有可能引发彼此间的冲突。

14.3.2 阶段2:认知和人格化

如果阶段1中提到的那些条件对其中一方关心的事物造成消极影响,那么潜在的对立和失调就会在阶段2中成为事实。

在冲突的定义中我们强调,需要有一方或多方意识到已经存在冲突的前提条件。不过,**感知的冲突**(perceived conflict)并不意味着冲突被人格化。换句话说,“A可能意识到B与A之间存在严重的意见分歧……但这并不一定会让A感到紧张或焦虑,也不一定不会影响A对B的感情”。^[15]当个体投入情感时,则会出现**感觉的冲突**(felt conflict),此时双方会体验到焦虑、紧张、挫折或敌意。

这里有两点需要记住。第一,阶段2之所以重要,是因为冲突事项往往在这个阶段被明确界定。在这个阶段,双方会确定冲突的主要内容是什么。^[16]如果把薪水上的分歧界定为一种零和情境(也就是说,你的薪水增加多少,我的薪水就相应减少多少),那么我当然不乐意妥协。但如果把这次冲突界定为一种潜在的双赢情境

(即薪水总量有可能会增加,因此你我都可以得到自己希望的加薪),那么我可能愿意接受妥协方案。可见,对冲突的界定非常重要,因为它通常会勾勒出各种潜在的解决方案。

第二,情绪会显著影响认知。^[17]消极情绪可能会导致我们过于简单化地处理问题,失去信任,从消极的方面来解读对方的行为^[18];相反,积极情绪往往促使我们发现某问题组成要素间的潜在关系,用更广阔的视野来看待整个情境,开发出更加创新的解决方案。^[19]

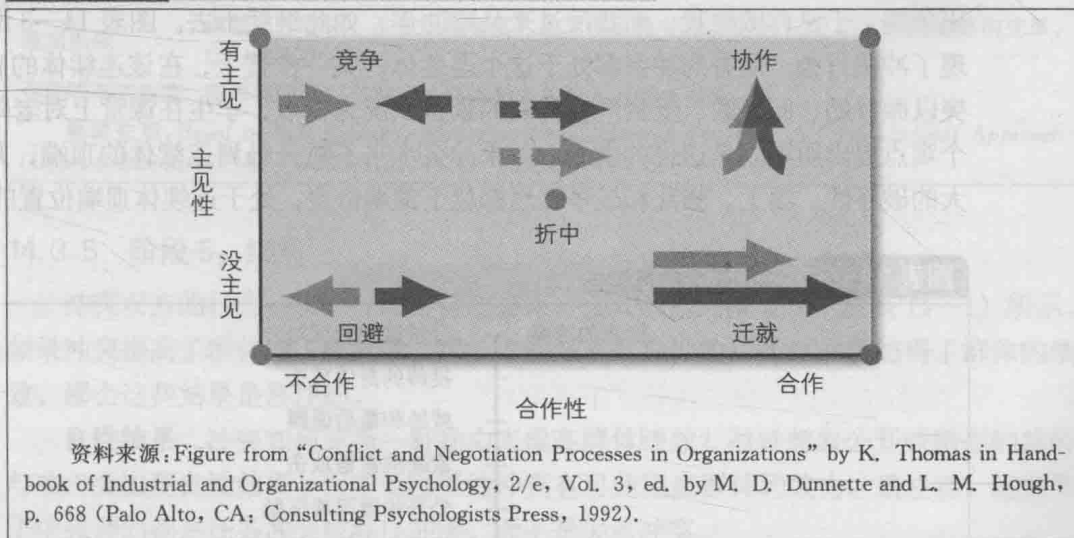
14.3.3 阶段 3: 行为意向

行为意向 (intentions) 介于人们的认知、情感与他们的公开行动之间。它是以一种特定方式行动的决策。^[20]

我们之所以把行为意向划分为一个独立的阶段,是因为我们必须推断对方的行为意向,知道自己如何应对对方的行为。很多冲突之所以不断升级,主要原因在于一方错误地推断了另一方的行为意向。另外,行为意向与行为之间通常还存在明显的间隔,因此一个人的行为并不总能准确体现他的行为意向。

在图表 14—2 中,作者试图确定处理冲突时的主要行为意向。通过使用两个维度,即合作性(一方愿意满足对方愿望的程度)与主见性(一方愿意满足自己愿望的程度),我们确定了五种行为意向——竞争(有主见但不合作)、协作(有主见且合作)、回避(没主见且不合作)、迁就(没主见但合作)、折中(合作性与主见性均处于中等程度)。^[21]

图表 14—2 处理冲突时的行为意向维度



竞争 当一方在冲突中寻求自我利益的满足,而不考虑冲突对另一方的影响时,他就是在**竞争** (competing)。例如,当你参与一次只有一个人可以胜出的比赛时,你就是在竞争。

协作 当冲突双方均希望充分满足双方的利益时,他们就会开展合作,并寻求共同受益的结果。在**协作** (collaborating) 中,双方通过澄清差异与分歧而不是迁就不

相同的观点来设法解决问题。如果你想找到一个能够使双方的目标都得以充分实现的双赢方案,这个方案就是协作。

回避 一个人意识到冲突的存在,但希望退出或抑制该冲突。有关回避 (avoiding) 的例子包括:竭力忽略冲突;回避与自己存在意见分歧的人。

迁就 如果一方想安抚对方,则可能愿意把对方的利益放在自己的利益之上。换句话说,迁就 (accommodating) 指的是为了维持相互关系,一方愿意做出自我牺牲。例如,你愿意支持某人的观点,尽管你对该观点持保留意见,这就是迁就。

折中 在折中 (compromising) 做法里,没有明显的赢家或输家。冲突双方愿意共同面对冲突,并接受一种双方都无法完全满意的解决方案。因此,折中的明显特点是,双方都打算放弃一些东西。

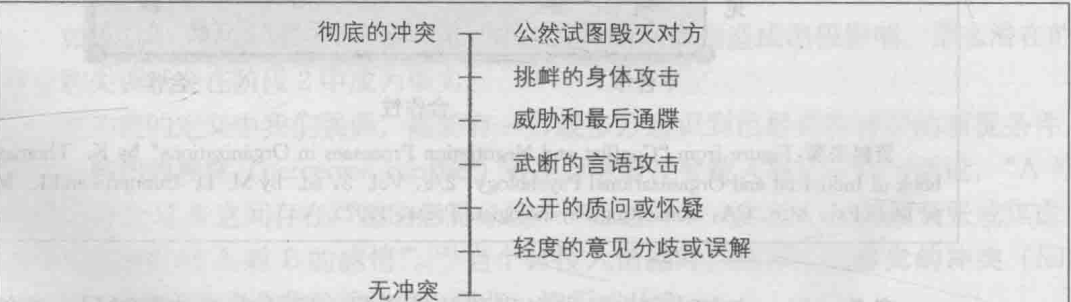
人的行为意向并不是固定不变的。在冲突过程中,如果双方能够发现对方的观点或立场,或者其中一方带着强烈的情绪来应对对方的行为,那么行为意向可能会发生改变。对于我们刚才描述的这五种行为意向,每个人都有自己特定的偏好。也就是说,通过综合判断一个人的智力特征和性格特征,我们能够比较准确地预测他的行为意向。

14.3.4 阶段 4: 行为

在考虑冲突情境时,大多数人聚焦于阶段 4,因为在这一阶段冲突才变得显而易见。行为阶段包括冲突双方的声明、行动和应对,它们通常是冲突双方为实现自己的行为意向而做的公开努力。由于判断失误或在实施过程中缺乏经验,所实施的公开行为有时候会偏离最初的行为意向。^[22]

如果把阶段 4 视为一个动态的互动过程,比如,你向我提出一个要求,我对此提出争辩,于是你威胁我,而我反过来又威胁你,如此继续下去。图表 14—3 形象地表现了冲突行为。所有的冲突都处于这个连续体的某一位置上,在该连续体的底端,冲突以微妙的、间接的、受到严格控制的紧张状况为特点,学生在课堂上对老师讲的某个观点提出质疑就是这样的例子。如果冲突水平不断升级到连续体的顶端,则具有极大的破坏性。罢工、骚乱和战争显然都位于顶端位置,处于连续体顶端位置的冲突通

图表 14—3 冲突强度的连续体



资料来源:Based on S. P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974), pp. 93 - 97; and F. Glasi, "The Process of Conflict Escalation and the Roles of Third Parties," in G. B. J. Bomers and R. Peterson (eds.), *Conflict Management and Industrial Relations* (Boston: Kluwer-Nijhoff, 1982), pp. 119 - 140.

常都是恶性的。良性冲突一般来说位于该连续体的较低位置。

如果是恶性冲突,那么冲突双方如何降低冲突水平,或者反过来说,当冲突水平过低并需要升级时,双方可采取哪些办法。冲突管理(conflict management)策略可以教给我们一些方法。图表 14—4 列出了一些主要的冲突解决和激化策略,它们可以帮助管理者控制冲突程度。请注意,我们已经将其中一些策略描述为处理冲突时的行为意向。因为在理想情况下,个体的行为意向会转化为相应的行为。

图表 14—4 冲突管理策略

解决冲突的策略

解决问题	冲突双方面对面交流,通过坦率真诚的讨论来确定并解决问题。
提出一个更高目标	双方提出一个共同的目标,该目标不经冲突双方的协作努力是不可能达到的。
拓宽资源	如果冲突是由于资源(例如资金、晋升机会、办公室空间)稀缺造成的,那么拓宽资源就可以实现一个双赢的解决方案。
回避	逃避或抑制冲突。
缓和	弱化彼此间的分歧,强调冲突双方的共同利益。
折中	冲突双方各自放弃一些有价值的东西。
权威命令	管理层运用正式职权来解决冲突,并且向冲突双方传达自己的要求。
改变个人特征	通过行为改变技术(例如人际关系培训)来改变引起冲突的态度和行为。
改变结构特征	通过工作再设计、工作调动、创建协调性质的职位等方式来改变正式的组织结构以及冲突双方的互动模式。

激化冲突的策略

沟通	利用模棱两可的或具有威胁性的信息来提高冲突水平。
引进外人	在群体中补充一些在背景、价值观、态度或者管理风格方面与当前群体成员不同的人员。
重组组织	调整工作群体,改变规章制度,提高相互依赖性,并且实施其他类似的结构变革,以打破现状。
任命吹毛求疵者	安排批评者,有意与该群体中大多数人的观点相悖。

资料来源:Based on S. P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974), pp. 59—89.

14.3.5 阶段 5: 结果

冲突双方的行为—反应互动会导致结果,正如我们的模型(见图表 14—1)所示,如果冲突提高了群体的工作绩效,那么这些结果是良性的;如果冲突妨碍了群体的绩效,那么这些结果是恶性的。

良性结果 冲突如何充当一种动力来提高群体绩效?很难想象公开或激烈的挑衅与攻击会出现良性结果。但中低水平的冲突有可能提高群体的效力。请注意,这些例子中强调的都是任务冲突或程序冲突,而不是关系冲突。

如果冲突能够提高决策质量,促进创新与创造力,激发群体成员的兴趣与好奇心,提供一种渠道使问题公开化并缓和紧张状况,促进一种有利于自我评估和变革的环境,那么该冲突就是建设性的。冲突还是矫正群体思维的一种方法,冲突不允许群体消极地、“不加思考”地赞同以下决策:建立在不堪一击的假设基础上的决策、未充分考虑其他备选方案的决策、具有各种弊端的决策。冲突向现状提出挑战,有助于激发各种新的观点和创意,促使成员对群体目标和活动进行重新评估,提高群体快速

应对变化的能力。重点关注更高层次目标的开放式讨论可以增加这些良性结果成为现实的可能性。过于涣散的群体无法有效管理其潜在的观点分歧,容易接受非最优化的解决方案,或者是避免共同制定决策而不是群策群力地解决冲突。^[23]许多考察不同情境的研究结果证实了积极讨论的良性功能。在工作风格和经验上有较大差异的团队成员往往会分享更多的信息。^[24]

由这些证据我们可以推断,提高员工队伍的文化多样性能够使组织获益。研究表明,在绝大多数情况下事实确实如此。在群体或组织中,成员的多元化可以提高灵活性,进而提高该群体或组织的创造力,改进决策质量和促进变革。^[25]比如,研究者将完全由美国白人组成的群体与包括亚洲人、拉丁美洲人、美国黑人在内的多种族群体进行了对比,他们发现,种族多元化的群体比单纯的白人群体思维更灵活,想法更独特,效果也更好。

恶性结果 冲突对群体或组织绩效的破坏性结果已经广为人知——失控的对立与冲突会滋生不满,导致共同纽带破裂,最终使群体灭亡。当然,有大量文献阐述了恶性冲突如何削弱群体有效性。^[26]比较明显的不良结果有:沟通受到阻碍,群体凝聚力降低,群体成员之间的明争暗斗摆在首位而群体目标降到次要位置。所有形式的冲突(甚至包括良性冲突)似乎都会降低群体成员的满意度和彼此之间的信任。^[27]当群体成员之间的积极讨论演变为公开冲突时,成员间的信息分享会显著减少。^[28]在极端情况下,冲突会导致群体停止运转,进而威胁到该群体的生存。

之前已经提到,多样性通常会改进群体的绩效和决策。然而,如果观点分歧不断升级,就会导致恶性冲突并显著减少信息共享。^[29]例如,在一个性别不同的团队中,如果观点分歧到所有男性持一种观点,而所有女性持另一种观点,那么团队成员就不会再听取对方的意见。他们会在群体内划分阵营,只坚持本方的立场,不再考虑对方的观点。在这种情况下,管理者需要特别注意这些重要分歧,并强调团队的共同目标。

管理良性冲突 如果管理者认识到在有些情况下冲突是有益的,那么应该如何有效管理组织中的冲突?许多组织采取一些措施来激励员工挑战现有体系和开发新创意,下面我们具体考察这些内容。

使不良冲突最小化的关键之一就是识别是否存在真正的分歧。很多明显的冲突都是因为人们在讨论同一件事时使用了不同的表达。例如,在描述同一件事情的时候,营销部门的人可能会关注“分销问题”,业务部门的人则会关注“供应链管理问题”。成功的冲突管理会认识到这些方法上的差异,并努力化解差异,鼓励开放、坦率的沟通,关注共同的利益而非问题本身(在讨论分配式谈判和整合式谈判时,我们会进一步讨论这一点)。另一种方法是让对立的群体选择解决方案中对他们来说最重要的部分,然后把关注的重点放在满足各方的首要需求上。任何一方都无法完全得到自己想要的,但是每一方都会得到对自己来说最重要的部分。^[30]

能够成功解决冲突的群体会开诚布公地讨论观点分歧,并且事先做好准备,以便发生冲突时对其进行有效管理。^[31]始终采取回避的态度,不直接解决冲突,冲突就会产生最大的破坏力。对所面临的问题进行一次开诚布公的讨论,更容易形成一致意见,更有可能达成一个双方认可的解决方案。管理者在解决冲突时需要强调双方的共

同利益,从而使存在观点分歧的双方不至于变得过于固执和情绪化。以合作的方式解决冲突并强烈认同整体目标的群体要比以竞争的方式解决冲突的群体更加高效。[32]

研究显示,不同国家在冲突解决战略方面的差异可能是基于集体主义倾向的程度和动机强弱。[33]集体主义文化认为人处于社会关系之中,个人主义文化则认为人是独立自主的。因此,相比个人主义者,集体主义者更可能维系关系并改善整个群体的利益。为了维系和谐的关系,集体主义者会避免直截了当地表达冲突,倾向于通过迂回的方式来解决观点分歧。他们更喜欢表示关注,通过第三方来解决争端,而个人主义者希望直接而公开地面对观点分歧。

一些研究确实支持了这一理论。与集体主义的日本谈判者相比,个人主义的美国谈判者更有可能将对方提出的方案看作是不公正的并予以拒绝。另一项研究显示,美国管理者更可能在面对冲突时采取竞争策略,但在中国,妥协和回避是最受欢迎的冲突管理方法。[34]然而面谈数据显示,相对于妥协和回避,中国高科技企业的高层管理团队更偏好力求双赢的整合策略。[35]

我们已经讨论了冲突的本质、原因和结果,接下来我们将讨论谈判,因为谈判常常使冲突得以解决。

14.4 谈判

在组织和群体中,谈判几乎渗透到每个成员的互动中。有些谈判是很明显的,如劳资双方进行的谈判;另一些谈判则不那么明显,如管理者与上司、同事、下属之间的谈判,销售人员与客户之间的谈判,采购人员与供应商之间的谈判;还有一些谈判十分微妙,如一名工人同意为某名同事提供几分钟的掩护,以换取过去或将来的某种好处。当今的许多组织具有非常松散的结构,成员们常常需要与不同的同事合作,他们对这些同事可能没有直接管辖权,甚至还可能归属于不同的上司。在这种情况下,谈判技能就变得至关重要。

我们把谈判(negotiation)定义为双方或多方决定如何分配稀缺资源的过程。[36]虽然我们通常只是从经济角度来考虑谈判结果,比如对汽车价格进行谈判,但是组织中的每一次谈判会影响到谈判者之间的关系以及谈判者对他们自己的看法。[37]对于谈判双方来说,考虑到双方未来发生互动的频繁程度,维系双方之间的社交关系并按照国家道德规范行事有时候与每次谈判达成的直接结果同样重要。请注意,在这里谈判和洽谈(bargaining)两个术语可以互换使用。在这一节中,我们将比较两种谈判策略,考察一个谈判过程模型,确定个体差异在谈判的有效性中扮演的角色,并简要介绍第三方谈判。

14.4.1 谈判策略

谈判有两种基本方法——分配式谈判和整合式谈判。[38]如图表14—5所示,分配式谈判和整合式谈判在目标、动机、焦点、利益、信息共享以及关系持续时间方面是不同的。接下来,我们将分别定义分配式谈判和整合式谈判,并说明两者之间的差异。

分配式谈判 你在网络上看到一辆二手车的销售广告,你去看了车,发现很满意,于是想买下来。车主报了价,可你不想花那么多钱,于是你们俩开始谈判。这时

图表 14—5 分配式谈判与整合式谈判

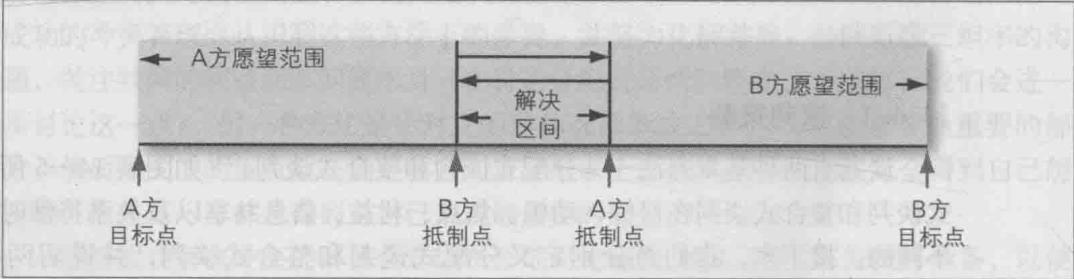
谈判特点	分配式谈判	整合式谈判
目标	本方获得尽可能多的“蛋糕”	把“蛋糕”做大，使双方都能获得满足
动机	零和	双赢
焦点	立场（“对于这个问题，我必须坚持这个立场。”）	利益（“你能解释一下为什么这个问题对你如此重要？”）
利益	针锋相对	存在共同利益
信息共享	低（信息共享会让另一方占优势）	高（信息共享可以让双方找到满足各自利益的方法）
关系持续时间	短期	长期

候，你所运用的谈判策略称为**分配式谈判**（distributive bargaining）。分配式谈判最明显的特点是在零和条件下操作。也就是说，我所获得的任何收益恰恰是你所付出的代价，反之亦然。以上面所说的二手车为例，你从卖家那里砍下来的每一美元都让你省了钱；相反，卖主多得的每一美元都让你多花了钱。因此，分配式谈判的本质是，对于一份固定大小的利益谁应分得多少进行协商。**固定大小的利益**（fixed pie）是指谈判双方用来分配的产品或服务在量上是固定的。如果利益大小固定，或者谈判双方认为如此，他们往往就会进行分配式谈判。

最常引用的分配式谈判的例子可能是劳资双方的薪资谈判。通常来说，劳方代表在谈判桌前总是想从资方那里得到尽可能多的利益。在谈判中，劳方每一分钱的增加都提高了资方的成本，因而谈判双方都表现出攻击性，并把对方视为必须击败的对手。

图表 14—6 描绘了分配式谈判的实质。A、B 代表谈判双方。每一方均有自己希望实现的目标点，也有自己的抵制点，抵制点代表本方可接受的最差结果。如果在抵制点以下，本方宁可中止谈判也不会接受这种不利方案。目标点与抵制点之间的区域为本方的愿望范围。如果双方的愿望范围存在一定的重叠，就会有一个解决区间使双方的愿望均能实现。

图表 14—6 谈判区的标示



大量研究一致表明，当你进行分配式谈判时，能采取的最有效行动之一就是首先出价，并给出一个激进的价格。这样做的理由之一就是首先出价可以显示你的强势，强势

的个体更有可能首先出价，在会议中先发言，因此获得优势。另一个原因就是第6章提到过的锚定偏见，人们往往会聚焦于最先出现的信息。一旦锚定偏见被设定，人们就无法根据随后的信息进行准确的调整。聪明的谈判者会通过首先出价来设定基准。数十项谈判研究表明，这样的基准可以为设定者提供极大的帮助。^[39]

假设你获得一次工作机会，而你的未来雇主询问你期望的起薪。于是，你获得了一份很好的礼物——你有机会设定基准，这意味着你应该提出你认为的在正常情况下雇主可以提供的最高薪水。对于我们大多数人来说，要价100万美元会显得很可笑，所以这是我们建议你要考虑合理性的原因。更普遍的情况是，我们错在过于谨慎，害怕吓走雇主，因此要价太低。吓走雇主也是有可能的，而且雇主的确不喜欢那些在薪酬谈判中过于自信的应聘者。但是“喜欢”并不意味着他们就会雇用或留住你。^[40]更常见的情况是，我们的要价低于我们原本可以获得的标准。

分配式谈判的另一种策略是提出最后期限。让我们来看下面的例子。埃琳是一位人力资源经理，她正与罗恩进行工资谈判。罗恩是该公司急需的员工，因为罗恩知道公司需要他，所以他决定采取强硬立场，要求极高的工资和福利待遇。埃琳告诉罗恩，公司无法满足他的要求，于是罗恩对埃琳说，他打算再仔细考虑一下是否加入该公司。由于担心罗恩被竞争对手得到，埃琳告诉罗恩她面临时间限制，需要尽快与他达成协议，否则她就会把这个工作岗位提供给另一名求职者。埃琳是一个机智的谈判者吗？是的。提出最后期限的谈判者会加快谈判对手让步的速度，迫使对方重新考虑自身的立场。虽然谈判者并不认为这个策略切实有效，但在现实中，提出最后期限的一方确实做得更好。^[41]

整合式谈判 一家名叫 Jake 的奢侈品商店已经在芝加哥经营了五年，这家店由韦策尔和劳森共同所有。在创业初期，韦策尔和劳森从很多崭露头角的设计师那里拿来了价值几百万美元的商品。他们得到了这些设计师的大力支持，以至于很多设计师愿意先发货给该商店而不预先收费。当2008年出现经济衰退时，该店很难卖出存货，设计师发现他们没有准时获得先前所提供商品的款项，尽管很多设计师愿意延迟支付时间，继续与该商店保持合作，但是韦策尔和劳森却开始拒绝回复他们的电话。设计师 Doo-Ri Chung 感叹道：“对那些长期支持你的人，你会有一种亲近感。当他们面临资金周转困难时，你也想支持他们。”^[42] 她的态度体现了**整合式谈判**（integrative bargaining）的承诺。与分配式谈判相反，进行整合式谈判是基于这样的假设：有一种或多种能够实现双赢的解决方案。当然，正如 Jake 的例子以及我们接下来将要强调的那样，整合式谈判必须双方共同合作才能奏效。

对于发生在组织内部的行为，当其他条件既定时，整合式谈判比分配式谈判更为可取，因为前者能够构建长期的合作关系。整合式谈判可以使谈判双方团结起来，并让每一方离开谈判桌时都感到自己圆满实现了目标。相反，分配式谈判则会使其中一方成为失败者，而当谈判双方需要长期共同合作时，它可能会导致双方加深分歧并产生憎恨。研究显示，当需要进行多次谈判时，如果本次谈判的“输”方对谈判结果持积极态度，那么他更可能在以后进行合作性的谈判。这指出了整合式谈判的一个重要优势：即使你“赢”了，你也希望你的对手对本次谈判感到满意。^[43]

那么，为什么我们在组织中看不到更多的整合式谈判呢？答案在于，这种谈判要

想取得成功,必须具备一些条件,包括信息的公开和谈判双方的坦诚、对另一方需求的敏感性、双方的信任、双方保持灵活性的意愿。^[44]由于在组织中通常达不到这些条件,因此谈判常常采取零和方式。

例如,组成团队来进行谈判的个体要比单枪匹马进行谈判的个体更容易通过整合式谈判达成协议。之所以会这样,是因为有更多人在谈判桌上时会集思广益,从而产生更多的办法。因此,要努力争取以团队的形式谈判。^[45]实现双赢的另一种办法是把更多事项摆上谈判桌。在谈判中引入的事项越多,相互妥协的机会就越大,因为每一方都可以换取自己更倾向的条款。与针对每个事项分别进行谈判相比,这个办法会给谈判双方带来更好的结果。^[46]此外还要把重点放在双方的根本利益上,而不是只去关注问题。换句话说,最好专注于员工想要加薪的理由,而不是加薪的数量——如果双方可以专注于彼此真正想要的,而不是特定的谈判条目,整合式谈判也许能带来一些潜在的有利结果。通常来说,如果各方关注的是广泛的目标,而不是某个具体决策带来的直接结果,他们就更容易专注于根本利益。^[47]与那些只关注自身利益的谈判相比,如果谈判中的双方可以相互学习和理解,最后产生的结果就会对双方更加有利。^[48]

传言还是科学

“集体主义文化中,团队比个人更擅长谈判”

从最近的一项研究结果来看,这个说法似乎是错误的。

通常人们会认为,团队谈判比个人谈判更有效。有证据表明,团队谈判可以实现更大的目标,并且在谈判的过程中,团队之间会有更多的交流。

常识告诉我们,如果情况确实如此,那么在集体主义文化中,这一优势将尤为突出,因为集体主义文化中的个体更愿意为集体目标考虑,也更适应团队合作。然而,最近一项针对团队谈判的研究表明,常识是错误的。该研究在美国和中国台湾两地完成,研究人员进行了两组实验,对比了二人团队和个人在谈判中的表现。他们的评判标准是,谈判是否能产生有利于双方的最佳结果。在美国,两次研究中都是团队表现更好。在中国台湾,则是个人表现更好。

为什么会这样?研究人员认为,在中国台湾,尊重和谐的习惯本身就存在,在团队中谈判的话,只会放大这种倾向。这样一来就会产生问题,因为如果过分看重合作共赢,团队就会通过自我牺牲来规避冲突。相比之下,由于美国奉行个人主义,个体在谈判时会更加关注自身的利益,因此很难得到对双方都有利的解决方案。

总的来看,以上案例说明,在集体主义文化中,单独谈判的效果更好,在个人主义文化中则是团队谈判效果更好。

资料来源:Based on M. J. Gelfand et al., "Toward a Culture-by-Context Perspective on Negotiation: Negotiating Teams in the United States and Taiwan," *Journal of Applied Psychology* 98 (2013), pp. 504-513; and A. Graf, S. T. Koeszegi, and E.-M. Pesendorfer, "Electronic Negotiations in Intercultural Interfirm Relationships," *Journal of Managerial Psychology* 25 (2010), pp. 495-512.

折中可能是实现双赢谈判的最大敌人。折中会减少进行整合式谈判的压力。毕竟,如果你或你的对手很容易就让步,就不需要任何人发挥创造力来达成一项更好的解决方案。因此,如果谈判双方不得不考虑对方的利益、对谈判事项进行反复权衡并

且努力发挥创造力，那么最终达成的方案会更胜一筹，更好地满足双方的利益。^[49]想一下那个经典的例子：两姐妹为了一个橘子发生争执，她们不知道的是，其中一个想喝橘子汁，而另一个则想用橘子皮烤蛋糕。如果一方轻易让步并把橘子给另一方，她们就不会被迫去讨论彼此想要橘子的原因，也就不会发现双赢的解决方案——她们都得到这个橘子，因为她们需要使用的部分是不同的。

14.4.2 谈判过程

图表 14—7 提供了一个简化的谈判过程模型，该模型表明，谈判包括五个阶段：(1) 准备与计划；(2) 确定基本规则；(3) 阐述与辩论；(4) 讨价还价与问题解决；(5) 结束与实施。^[50]

图表 14—7 谈判过程



准备与计划 谈判开始前，你需要做一些必要的准备工作。本次冲突的实质是什么？是什么情况导致了这次谈判？谁卷入了本次冲突，他们对该冲突持什么观点？你想从本次谈判中得到什么？你的目标是什么？例如，假设你是戴尔公司的一名采购经理，你的目标是对供应商提供的键盘大幅压价，并且确保这个目标不被其他问题干扰，成为本次谈判的中心内容。那么，以下做法会对你有所帮助：把你的目标写下来，勾勒出自己可以接受的结果范围——从“最理想的结果”到“可接受的最低限度”——并把你的精力集中在这上面。

你还要评估一下对方的谈判目标是什么。他们可能会提出什么要求？他们会如何坚持自己的立场？有哪些无形的或隐含的利益可能对他们很重要？他们希望达成什么协议？如果你能预料到对方的立场，你就能更好地利用支持本方立场的事实和数据来反驳对方的观点。

关系会随着谈判而改变。这是需要考虑的。如果你赢得一场谈判，但是让对方对你产生憎恨或厌恶，那么更明智的做法也许是采取一种折中的方式。如果维持现有关系会使你显得软弱或很容易剥削，那么你可能需要考虑一种更具侵略性的方式。举一

个例子来说明在谈判中确定的关系基调有多么重要:无论谈判的实际结果如何,那些对招聘谈判过程感觉良好的新员工对工作的满意度更高,一年后跳槽的可能性更低。^[51]

一旦你收集到了所需的信息,就要制定一种战略。例如,在象棋比赛中,专业棋手能够对手的招数和自己的应对做出预判。作为谈判策略的一部分,你应该判断双方在本次谈判中的**最低接受方案**(BATNA)。^[52]你的最低接受方案决定了谈判时你可以接受的底线。只要你得到的报价高于该方案,你就不会终止谈判。反过来说,如果你的报价不能让对方感到高于他的最低方案,你就别指望自己能获得谈判的成功。如果你在开始谈判时能够比较清楚地了解对方的最低接受方案,即使你不能满足该方案,你也可以对其加以有效利用,仔细考虑对方愿意放弃什么。如果你在谈判前低估了对方在关键问题上让步的意愿,这必然会影响你最终获得的谈判结果。^[53]

确定基本规则 一旦你制定了计划和战略,你就可以和对方共同确定本次谈判的基本规则和程序。谁将进行本次谈判?谈判在哪里进行?谈判时间是多长(如果有时限限制的话)?本次谈判仅限于哪些事项?是否在谈判陷入僵局时采取某个特定程序?在这个阶段,谈判双方还将交换各自的最初提案或要求。

阐述与辩论 彼此交换了最初提案后,双方都会对自己的提议进行解释、阐明、澄清、论证和辩论。这个过程并不需要是對抗性的。相反,它是双方就谈判事项交换信息的机会。为什么这些事项很重要?本方为何要提出这些方案或要求?在这个阶段,你可以向对方提供任何支持你方立场的材料。

讨价还价与问题解决 谈判的实质是为达成协议而相互讨论的过程。在这个阶段,谈判双方毫无疑问都需要做出让步。

结束与实施 谈判过程的最后一步是协议规范化,并为实施和监控该协议制定必要的程序。对于一些重要谈判,需要在正式合同中敲定各种细节信息,而在大多数情况下,谈判过程仅以双方握手而告终。

14.4.3 谈判效果中的个体差异

是否有些人天生就是更好的谈判者?答案比你想象的还要复杂。有四种因素会影响个体在谈判中的效果:人格、心情/情绪、文化以及性别。

人格与谈判 如果你对对方的人格有一定的了解,那么你是否能够预测他的谈判策略?由于人格和谈判结果只有微弱的相关性,因此这个问题的答案最多是“在一定程度上”。大多数与此相关的研究都把重点放在大五人格特质中的随和性上,原因很明显——随和的人乐于合作、顺从、善良、不喜欢冲突。我们可能认为,这样的特征会使随和的人在谈判中轻易成为他人的猎物,尤其是在分配式谈判中。然而,证据显示,总体上随和性与谈判结果之间的关联很弱。

随和性,或总体来说,人格对谈判结果的影响程度,取决于当时的情境。比如,外倾性在谈判中的重要程度,取决于另一方对自信和热情的人会做出什么样的反应。令随和性变得复杂的一个因素是它的两面性:乐于合作和顺从只是一方面,另一方面,随和的人也会表现得温暖和善解人意。^[54]前者也许会对有利的谈判结果造成阻碍,

国际组织行为学

信任的难题

研究表明,跨文化谈判中最大的障碍之一就是信任。来自不同文化的人通常不太信任对方,谈判的时候也是如此。

比如,研究发现,印度和美国谈判人员彼此间的信任较少。较低层次的信任意味着较低层次的共同利益,因为这些跨文化谈判者不太愿意向对方透露或索取信息。

另一项研究发现,美国和中国的谈判代表往往都存在内群体偏见,这会使他们更加偏爱自己这一方的谈判伙伴。对中国的谈判代表来说,涉及问责制的时候尤其如此。

所以我们该如何建立信任,减少群体内的文化偏袒呢?首先,最重要的一步是要认识到建立信任的重要性:试着了解对方,从点滴开始,然后继续沟通,既要考虑自己的利益,也要照顾对方的利益。由于跨文化谈判中存在诸多难题,所以本章提到的这些策略将对谈判能否成功起到至关重要的作用。

资料来源:Based on B. Gunia, J. Brett, and A. Nandkeolyar, "In Global Negotiations, It's All About Trust," *Harvard Business Review* (December 2012), p. 26; W. Liu, R. Friedman, and Y. Hong, "Culture and Accountability in Negotiation: Recognizing the Importance of In-Group Relations," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 117 (2012), pp. 221-234; and B. C. Gunia, J. M. Brett, A. K. Nandkeolyar, and D. Kamdar, "Paying a Price: Culture, Trust, and Negotiation Consequences," *Journal of Applied Psychology* 96, no. 4 (2010), pp. 774-789.

后者则会起到帮助作用。毕竟,移情是一种能力,可以帮助你从别人的角度看问题,从中获得新的认识和理解。我们知道所谓的换位思考有利于整合式谈判,所以随和性之所以对谈判没什么影响,也许是因为它的这两个方面相互抵消了。如果是因为这个原因,那么最好的谈判者应该是争强好胜又善解人意的,最糟糕的谈判者则是温和又善解人意的。

最近一项研究表明,谈判的类型也很重要。在这项研究中,较之分配式谈判,随和的人在整合式谈判中表现得更加积极,感受到的压力更少(通过测量他们的皮质醇)。低水平的压力会带来更有效的谈判结果。^[55]同样,在针锋相对的分配式谈判中,泄露信息会对自己造成不利,外倾性高的谈判者表现得就没那么好了,因为他们往往会分享过多的信息。^[56]

研究还显示,智力与谈判结果存在一定关系。但是正如人格与谈判结果的关系一样,这种相关性并不是那么显著。^[57]从某种意义上讲,这些微弱的相关性意味着即使你是一个随和、外向的人,你在谈判时也不会处于明显劣势。我们都可以通过学习变成更好的谈判者。^[58]

心境/情绪与谈判 心境和情绪会影响谈判吗?是的,但是它们的影响方式同样取决于谈判类型。例如,一方的谈判者如果表现出愤怒的话,通常会使另一方让步,因为后者会认为生气的一方已经没有让步的可能性了。然而,决定这一结果的还有一个因素,那就是权力——如果想在谈判中表现出愤怒,你首先要确保自己和对方至少拥有同样大的权力。如果你的权力较小,表达愤怒实际上会刺激对方采取强硬手段。^[59]另一个因素则是你的愤怒有多真实。“假装”愤怒,或者通过所谓的表层扮演(见第4章)表现出来的愤怒并没有效果,真实的愤怒(所谓的深层动作)才是有效的。^[60]此外,如果谈判者有过发怒的经历,而不是埋下复仇的种子的话,实际上会使

对方做出更多的让步, 因为对方会认为这个谈判者“不好惹”。^[61]最后, 文化似乎也很重要。例如, 一项研究发现, 与美国和欧洲相比, 当东亚的参与者表现出愤怒时, 会使对方做出更多的让步, 这也许是因为刻板印象中的东亚人一般都会克制自己的怒气。^[62]

道德抉择

道德的谈判更需要感同身受

你或许已经注意到, 关于有效谈判, 我们给出的许多建议都是鼓励双方了解彼此的视角和目标。列出谈判对象关心的利益、可能使用的策略以及 BATNA (达成谈判协议的最低接受方案), 可以有效改进谈判结果。但这些方法会使谈判的过程更加道德吗? 研究表明, 或许会有这样的作用。

研究人员要求参与者说明, 自己会在多大程度上考虑其他人的感受和情绪, 并描述他们在实际谈判中使用了哪些策略。善解人意、移情能力更高的人, 在谈判中较少出现不道德的行为, 比如虚假承诺、操纵信息和情绪等。放在你更为熟悉的人格研究领域来说, 随和性更高的人似乎是更加道德的谈判者。

思考如何提高谈判中的道德感时, 你可以遵循以下指导方针:

1. 在谈判中, 试着理解对方的立场, 不仅要了解对方想要什么, 还要注意对方对可能产生的结果会有怎样的情绪反应。
2. 注意自己的情绪, 因为许多关乎道德的反应本质上都受情绪的影响。一项研究发现, 不道德的谈判策略会增加人们的负罪感, 因此延伸来看, 如果在谈判中感到愧疚, 也许意味着未来你将对自己的行为感到后悔。
3. 不要过分强调道德, 而损害了自己的利益。尽管你已经尽力去了解对方的动机和情绪反应, 但这并不意味着对方也会以诚相待, 所以应当保持警惕。

资料来源: Based on T. R. Cohen, “Moral Emotions and Unethical Bargaining: The Differential Effects of Empathy and Perspective Taking in Deterring Deceitful Negotiation,” *Journal of Business Ethics* 94, no. 4 (2010), pp. 569–579; and R. Volkema, D. Fleck, and A. Hofmeister, “Predicting Competitive-Unethical Negotiating Behavior and Its Consequences,” *Negotiation Journal* 26, no. 3 (2010), pp. 263–286.

另一个与此相关的情绪是失望。一般来说, 谈判者在感觉到对方的失望之后, 会做出更多的让步, 因为失望会使很多谈判者感到内疚。在一项研究中, 荷兰学生一共有 100 个筹码用来讨价还价, 那些表现出失望情绪的谈判者, 比没有表现出失望的谈判者多得到 14 个筹码。在另一项研究中, 表现失望平均会令对方让出 12 个筹码。与表达愤怒不同, 在这两项研究中, 谈判者相对于彼此的权力并没有对结果产生影响。^[63]

焦虑似乎也会对谈判产生影响。例如, 一项研究发现, 感觉到更多焦虑的谈判者在与别人打交道时会使用更多的欺骗手段。^[64]另一项研究发现, 焦虑的谈判者对结果的期望较低, 更容易接受对方给出的条件, 并且会更快地退出谈判程序, 导致他们得到的结果较差。^[65]

正如你所看到的, 情绪——尤其是消极情绪——会对谈判产生影响。情绪的不可预测性甚至会影响谈判的结果。研究人员发现, 谈判者如果以不可预测的方式表达积极或消极的情绪, 会使对方做出更多的让步, 因为这会减少对方的控制力。^[66]正如一

位谈判者所说的,“谈判的过程可能会出乎你的意料,当你正专注于某件事的时候,对方可能会突然谈到另一件事,这就使你不得不转移话题并做出调整”。^[67]

文化与谈判 文化背景不同的人其谈判方式也不同吗?显而易见答案是肯定的。但这当中有很多微妙之处,不能简单地说“美国的谈判者最好”,谈判成功与否还要取决于情境。

所以我们该如何描述文化和谈判之间的关系?首先,相比跨文化谈判,来自同一文化的人可以更有效地进行谈判。例如,哥伦比亚人和本国人谈判就比和斯里兰卡人谈判更容易。其次,在跨文化谈判中,谈判者的开放性尤其重要。这表明,在跨文化谈判中要选择开放性高的谈判者,还要避免那些会阻碍双方相互了解的因素,比如时间压力。^[68]

最后,由于情绪具有文化敏感性,因此跨文化谈判中的双方需要特别注意彼此的情绪波动。例如,一项研究专门对比了美国和中国谈判者对愤怒的反应,结果发现中国的谈判者会增加使用分配式谈判策略,而美国谈判者则会减少使用这些策略。也就是说,中国谈判者一旦看到对方发怒,就会使用更加强硬的谈判手段,而美国谈判者在愤怒的情形面前会缴械投降。为什么会有这样的差异?这可能是因为东亚文化中的人会觉得在谈判中利用愤怒来获取好处不是一种合理的策略,所以当他们的对手发怒时他们的回应就是拒绝合作。^[69]

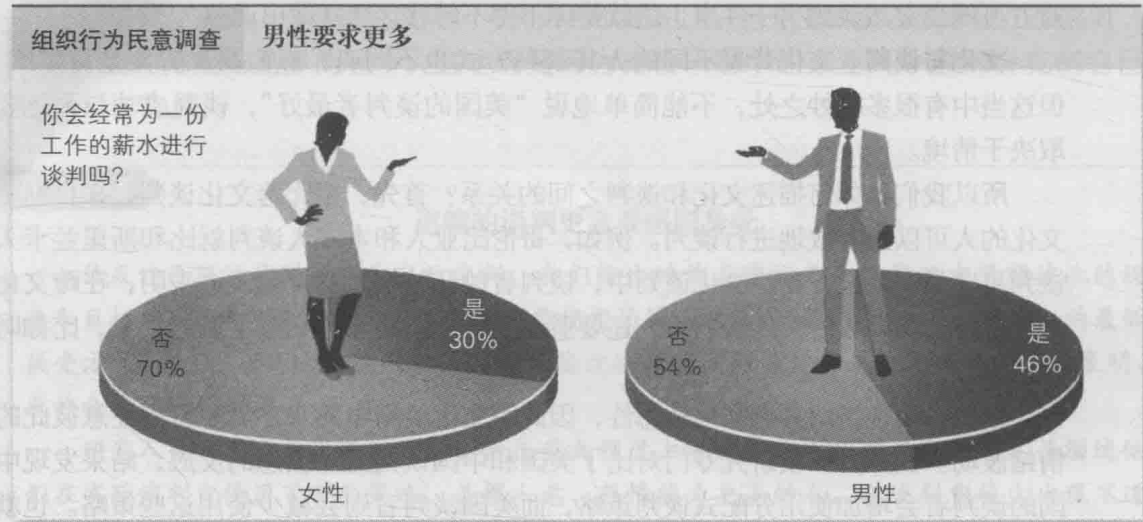
性别差异与谈判 在组织行为学的很多领域中,男女差异并没有那么明显。但谈判不属于这种情况。男性和女性的谈判方式存在差异,这一点显而易见,这些差异也会影响谈判的结果。

一个较为普遍的刻板印象是,谈判中的女性比男性更乐于合作且令人愉快。虽然这种说法存在争议,但确实有一定的道理。男性更重视地位、权力、认可,女性更注重同情和利他。此外,女性往往比男性更加重视关系结果,男性则比女性更加重视经济结果。^[70]

这些差异会对谈判行为和谈判结果造成影响。与男性相比,女性往往表现得不那么自信,也不那么自私,并且更愿意适应他人。最近一份文献综述总结道,女性“更不愿意发起谈判,当她们真的发起谈判时,她们的要求更少,更愿意接受对方给出的条件,并且与男性相比,她们给对方开出的条件更加慷慨”。^[71]一项针对卡内基-梅隆大学 MBA 学生的研究发现,男性 MBA 学生在接到第一次出价后,57%的人会进行谈判,而女性中这一比例只有4%。结果是什么?男女之间高达4 000美元的起薪差异。^[72]

然而,差距还会进一步拉大。其他谈判者会利用女性的这种谈判方式,比如,给她们较低的工资。因此,“女性谈判者得到的个人结果要比男性差,两名女性在谈判时建立的总价值要低于两名男性谈判时的总价值”。^[73]

出现这一问题并不是因为女性自身的特点。首先,任何具有一定正确性的刻板印象都会存在个体上的差异。谈判中的男性和女性确实存在差异,但这并不意味着任何一个男性都会比女性更加自信。其次,有证据表明,男性对性别的看法有着双重标准。如果一个女性符合刻板印象,男性就可能利用这种乐于合作的特点,但如果女性表现得自信坚定,男性就会对这种自信的表现抱更加消极的看法,而如果男性在同一件事上表现得自信,他们就不会有这么消极的看法。



资料来源: A. Gouveia, "Why Americans are Too Scared to Negotiate Salary," *San Francisco Chronicle* (April 3, 2013), downloaded May 30, 2013 from <http://www.sfgate.com/jobs/>.

所以该如何改变这种糟糕的状况? 首先, 组织文化可以起到作用。如果一个组织鼓励员工在谈判中主要采用竞争性的方法, 即便是无意而为, 也还是会增加有关性别的刻板印象 (男性在谈判中争强好胜, 女性在谈判中倾向于合作), 如果女性违背了这一刻板印象, 会遭到更强烈的反对。男性和女性需要知道, 他们可以表现出各种各样的谈判行为。因此, 争强好胜的女性谈判者和爱好合作的男性谈判者需要知道, 他们这么做并不是违背别人的期望。

其次, 在个人层面上, 女性无法直接控制男性对她们的刻板印象。幸运的是, 这种刻板印象正在逐渐消退。然而, 女性可以控制自己的谈判行为。这是否意味着她们始终应该在谈判中表现得激进而自私呢? 如果她们注重的是经济结果, 那么一般来说答案是肯定的。当然, 同样的道理也适用于男性, 如果他们注重的是社会结果, 他们应该考虑以更具协作性的方式处事。

有时候改变相当简单。以自由撰稿人爱丽娜为例。她决定, 每当有人给她的作品出价时, 她都要说: “我觉得应该再高点。” 尽管一开始爱丽娜感觉这一策略实施起来很困难, 但是当她发现这种方法使她写的每篇故事都比之前多赚了几百美元后, 一切就变得简单多了。此外, 你要提前做些了解。网页设计师凯特怀疑自己每小时 30 美元的收费会不会太低, 于是她开始四处询问。她发现自己确实要低了——低得离谱。现在她每小时至少收取 80 美元。^[74]

女性是否可以利用性别刻板印象来进一步提高她们的谈判结果, 研究人员还不太清楚。劳拉和同事共同撰写的一篇文章指出, 在谈判中, 懂得利用“女性魅力”(肢体动作、与对方频繁的眼神接触、微笑、大笑、风趣幽默、频繁地称赞对方)的女性谈判者, 比不会利用这些优势的女性表现得更好。男性在谈判时则无法通过这些行为得到好处, 无论他们的谈判对象是男是女。^[75]

其他一些研究人员不同意这一观点, 他们认为, 对于女性来说, 最好的方式是打

破对方的性别刻板印象。^[76]究竟哪种方法更好,这要取决于我们着眼的是短期利益还是长期利益:如果是短期,谈判中的女性可以通过表现得自信满满和散发女性魅力来获得优势;但如果从长远来说,只有消除这些关于性别的刻板印象,才能真正维护她们的利益。

有证据表明,女性的态度和行为会在谈判中对她们造成伤害。女性管理者对谈判的预期表现出较低的自信,她们在谈判结束后对自己的成绩更不满意,即使她们的表现以及所实现的谈判结果与男性旗鼓相当。^[77]相比男性,女性不太可能将模糊的情况视为谈判机会。对于那些能为自己带来益处或符合自身利益的谈判,如果女性未能参与或未能进行有效谈判,她们很可能会过度惩罚自己。一些研究表明,女性之所以在谈判中不够强硬,主要是因为她们担心受到别人的强烈抨击。一个有趣的限定因素是:女性在代表他人进行谈判时会比代表自己时表现得更加自信坚定。^[78]

14.4.4 第三方谈判

前面我们一直讨论的是双方之间的直接谈判。但有时,谈判中的个体或者群体代表会陷入谈判僵局,无法通过直接谈判来解决分歧。在这种情况下,他们会寻求第三方的帮助以找到一种解决办法。在谈判中,第三方主要扮演三种基本角色:调停人、仲裁人、和解决人。

调停人 (mediator) 是使用推理、说服、提出其他方案等措施来帮助谈判双方达成解决方案的中立第三方。在劳资谈判和民事纠纷中,调停人获得了广泛使用。他们的总体效果相当显著,通过调停人,谈判和解率达到60%左右,谈判双方的满意度为75%左右。但是调停能否成功的关键因素是情境,也就是说,冲突双方必须愿意通过谈判来解决他们的冲突。另外,冲突强度不能太高,当冲突处于中等程度时,调停最为有效。最后,对调停人的印象也很重要,要想变得有效,调停人必须被谈判双方认为是中立的、非强制的。

仲裁人 (arbitrator) 是运用自身权威来达成协议的第三方。仲裁可以是自愿的(谈判双方主动要求的),也可以是强制的(法律或合同迫使谈判双方付诸仲裁)。相比调停来说,仲裁最大的优点在于它总是会达成一项解决方案。这种做法是否存在副作用,取决于仲裁人的强硬程度。如果使得其中一方感到彻底失败,显然该方不会满意,之后冲突有可能再度发生。

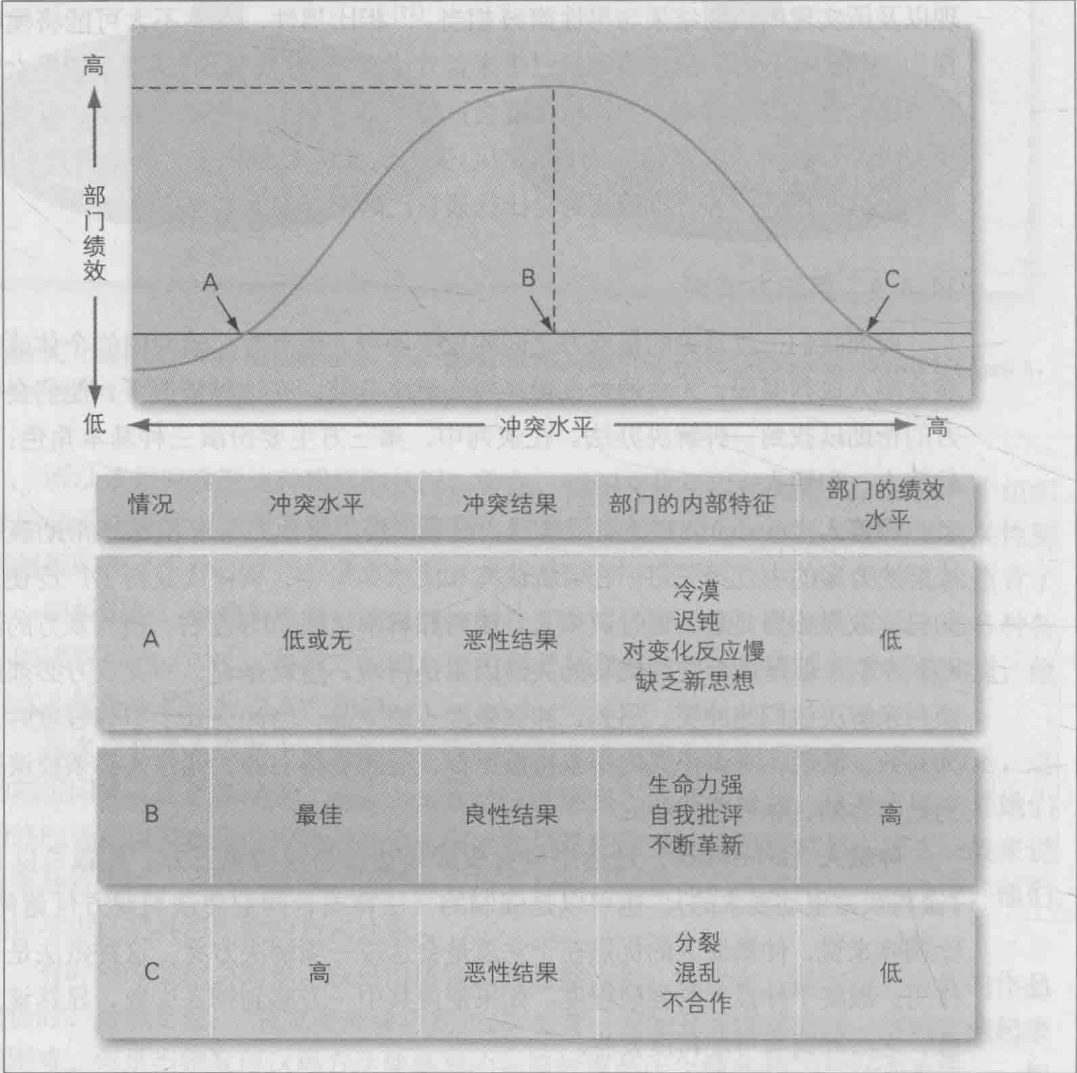
和解决人 (conciliator) 是受到谈判双方信任的第三方,为谈判双方之间提供非正式的沟通渠道。电影《教父》第一集中罗伯特·杜瓦尔的角色就是一个著名的例子。作为唐·科利昂的继子和一位训练有素的律师,杜瓦尔扮演的正是科利昂家族与其他黑手党家族之间的和解决人。比较和解与调停的有效性确实是件难事,因为两者在很多地方是重叠的。在实践中,和解决人通常不只是充当沟通渠道,他们往往还进行实情调查、解读信息并说服争论双方达成协议。

14.5 本章小结

很多人想当然地认为冲突会降低群体和组织的绩效,但这种观点往往是不正确

的。冲突对群体或组织单元的作用可以是建设性的，也可以是破坏性的。图表 14—8 表明，冲突的水平可能过高或过低，任何一种极端情况都会削弱工作绩效。冲突的最优水平是它可以防止迟钝、缓解紧张感、激发创造力、促进变革的萌芽，同时不会干扰或妨碍群体或组织内的协作。

图表 14—8 冲突水平与部门绩效的关系



14.6 对管理者的启示

- 如图表 14—8 所示，面对以下情况可以运用权威式管理：发生紧急状况时；当需要采取一项不受欢迎的重大措施（削减开支，推行一项不受欢迎的规章制度，处罚）时；当该事项对组织的利益极为重要时。要确保在条件允许时告诉员工你为什么要这么做，以维持某些员工的参与度和生产效率。
- 面临以下情况，需要寻求综合方案：当你的目的是学习时；当你希望考虑不同人的不同观点时；当你需要通过兼顾双方的考虑事项以达成共识，进而获得对方的承诺时；当你需要考虑双方的关系和感受时。

● 面临以下情况，可以运用回避：当事项微不足道或是其他事项的征兆时；当有更紧迫、更重要的事项需要解决时；当你认识到不可能满足所有人的利益时；为了让当事人冷静下来并重新思考时；收集信息时；其他人能更有效地解决该冲突时。

● 面临以下情况，可以运用迁就来建立信任：当你发现自身的错误时；当你需要表现得通情达理时；当其他职位的人需要得到倾听时；当该事项对别人比对你更重要时；当你想要满足别人并维持合作时；当你想对以后的事情建立社会信任时；当别人胜过你，为了使损失最小化时；当员工需要从错误中吸取教训以获得进步时。

● 面临以下情况，可以运用折中：当目标十分重要，但不值得采用独断的方式来造成潜在的破坏时；当对手的实力与你旗鼓相当并且目标与你截然不同时；为了暂时解决复杂的事项而需要采取权宜之计时。

● 分配式谈判能够解决争端，但它常常对谈判一方或多方的满意度产生消极影响，因为它看重短期效果，而且是对抗性的。相反，整合式谈判更容易为谈判双方提供满意的结果，并构建起持久的关系。

● 在谈判中，要确信你制定了更高的目标，并设法找出创造性的方式使双方都达成目标，尤其当你看重与对方的长期关系时。这并不意味着你要牺牲自己的利益；相反，这意味着你要努力找到有创造力的解决方案来满足双方的真正需求。

观点碰撞

俱乐部老板的贪婪导致了职业体育界的罢工

正方

我和所有人一样，对不断的罢工、停工以及球队和球员工会之间反反复复的谈判感到无比厌烦。在所有主要的职业体育联盟中，美国职业棒球大联盟（MLB）是唯一一个自从2010年开始就没有发生过罢工或停工的体育联盟——但历史上MLB曾有过八次罢工。你肯定会好奇，为什么这种事情老是发生。原因就是球队老板过于贪婪，不知足。

近来发生的每一个罢工或停工几乎都是因为资金及资金分配问题引起的。

2012—2013赛季期间，由于球队老板们的教唆，国家冰球联盟（NHL）要求球员停赛。这些球队老板想减少球员的利润分红，取消薪资仲裁机制，在合同中加入任期限制，改变自由职业球员（可与任何球队自由商议合同）规则，并取消签约奖金。从哲学层面来看，这当中的某些提议很有趣，因为它们揭露了老板们的心思——于己不利的时候限制竞争，有利可图的时候增加竞争。

今年夏天，就在球队老板们正抱怨长

反方

大联盟的老板们很容易被当成靶子来攻击。如果停工的话，他们的损失才是最大的。欺人太甚的是球员和他们的工会。

的确，MLB球员的报酬都很丰厚，这是因为他们天赋过人，且承担着伤痛的风险。投资球队的老板们确实也很富有——不然的话也没办法投资。但引起纷争的还是那些被宠坏的球员以及球员工会的领导们，他们炫耀自己的资历和荣誉，不断煽动不满情绪以博取公众的注意。

后面这一点应该全部算到工会谈判代表（收入达上百万美元）的头上，除了吸引媒体注意，使用强硬的谈判策略外，他们什么也不做。以NHL球员工会老板菲尔为例。原本定在上午10点开始的“谈判”，直到11点15分他才到达。刚到12点，他就宣称自己有个午餐会，随后便扬长而去。

至于球员，仅仅是职业运动员这个身份就已经意味着数不尽的好处。例如，最

期合同不公平的时候,谈判桌上的强硬派、明尼苏达荒野队的老板莱波尔德以 9 800 万美元的价格签走了球员帕里塞,并以同样的价格签走了苏特,这两人将共同为球队效力 13 年。类似的合同表明,球队老板们希望球员工会把他们从自己挖的坑里救出来。

如果球队老板真的在赔钱,那倒还说过去,但实际上完全不是这么回事。NHL 如今是一个价值高达 33 亿美元并在不断增长的产业。老板们并没有赔钱。他们当中的大多数人不仅仅是百万富翁那么简单。有报道称,洛杉矶国王队的老板菲利普·安舒茨的净资产高达 70 亿美元。

据《福布斯》报道,如今全国橄榄球联盟(NFL)每支球队的平均价值超过 11 亿美元,去年平均每支球队赚了 4 100 万美元。即便是利润较低、经营不佳的球队也依然赚钱。以杰克逊维尔美洲虎队为例。1993 年,韦恩花 2.08 亿美元买下了这支球队。它从来没有打进过超级碗,在地区赛中也永远落选。但球队不尽如人意的表现真的让韦恩遭受损失了吗?2012 年,他以 7.7 亿美元的价格出售了俱乐部。

这件事的本质其实是富得流油的老板们试图通过谈判改变规则,避免彼此因为抢占球员而陷入竞争。老板们企图通过这种赤裸裸的虚伪行径,一边联合起来为自己牟利,一边指责球员工会。

近刚退役的 NFL 球员、工会代表切皮茨,竟对外宣称自己只买得起 85 000 美元的奔驰,而不是 25 万美元的另一款。好吧,谁都需要做出牺牲。纽约喷气机队的四分卫新秀吉诺·史密斯解雇了自己的经纪人,因为对方帮他签了一份“只有”4 年价值约 499 万美元的合同。史密斯认为这份合同让人很难接受。我敢说这个家伙未来在球员工会肯定很有前途。

那些平均薪水已经达到 190 万美元(NFL)、240 万美元(NHL)、310 万美元(MLB)、515 万美元(NBA)的球员们,真的还需要工会吗?NHL 各支球队将总收入 76% 花在球员工资上,并且在停工前的一年集体损失了 2.73 亿美元。NBA 的情况一样糟,许多球队都在赔钱。以达拉斯小牛队为例,尽管它的主场是在人口密度排第四位的大城市,还在 2012 年赢得了 NBA 总冠军,但这支球队自 2002 年起就几乎不再赚钱了。

有人可能会说,大联盟运动的劳资纠纷实在太多了,但这种说法不一定准确。你是否听说过土耳其航空公司 2013 年的罢工,或者快餐行业世界范围的大罢工?体育界的罢工只是更加引人注目,但我们不应该就此责怪那些球队老板们。

资料来源:J. Feinstein, "In the NHL Lockout, the Owners Have It All Wrong," *Washington Post* (December 25, 2012), downloaded May 29, 2013, from <http://articles.washingtonpost.com/>; R. Cimini, "Geno Smith's Maturity Questioned," *ESPN* (May 3, 2013), downloaded May 3, 2013, from <http://espn.go.com/>; K. Campbell, "Thanks to Donald Fehr, NHL Negotiating against Itself...and Losing," *The Hockey News* (December 29, 2012), downloaded May 29, 2013, from <http://sports.yahoo.com/>; and M. Ozanian, "Dallas Cowboys Lead NFL with \$2.1 Billion Valuation," *Forbes* (September 5, 2012), downloaded May 20, 2013, from www.forbes.com/.

复习题

1. 传统冲突观和互动冲突观有哪些差异?
2. 冲突的三种类型和三个范围是什么?
3. 冲突的过程有哪些步骤?

4. 分配式谈判和整合式谈判有哪些区别?
5. 谈判过程的五个步骤是什么?
6. 个体差异是如何影响谈判的?
7. 第三方谈判的角色和功能是什么?

体验练习

模拟谈判

模拟谈判的目的是帮助你提高谈判技巧。两人一组，一人扮演部门主管亚历克斯，另一人扮演亚历克斯的上司 C.J.。“情景描述”和“谈判描述”两个人都要看，但“角色描述”部分只看关于自己的。

情景描述

亚历克斯和 C.J. 在俄勒冈州比弗顿市的耐克公司工作。亚历克斯管理一间研究实验室。C.J. 是研发中心经理。两人在大学的时候都是跑步运动员，已经在耐克工作了六年多的时间。C.J. 成为亚历克斯的上司已有两年。亚历克斯非常看好自己的一名员工——丽莎·罗兰，11 个月前刚进公司，今年 24 岁，获得机械工程硕士学位，起薪是每年 57 500 美元。亚历克斯告诉她，根据公司政策，六个月结束后，她将收到初始绩效评估，一年后，公司将对她进行全面评估。丽莎得知，公司会根据第一年的绩效评估对她的薪水做出调整。

前半年，亚历克斯对丽莎的评价很好，认为她对工作投入时间长，具备合作精神，很受实验室同事的喜欢，分配给她的任务总能迅速处理、出色完成。丽莎在这里工作马上就要满一年了，亚历克斯回顾了她的表现后认为，丽莎也许是研发团队有史以来最优秀的新员工。刚满一年，亚历克斯就将丽莎的部门评价排在第 3 名的位置，整个部门共有 11 名员工。

该部门的薪水差别很大。比如，亚历克斯的基本年薪是 86 000 美元，此外每年还有 7 000~12 000 美元的奖金。部门其他 11 名员工的薪水从 48 400 美元到 76 350 美元不等。薪水最低的是最近刚招进来的一名物理本科生。排在丽莎前面的两个人，年薪分别为 69 200 美元和 76 350 美元，年龄都是 27 岁，在耐克的工龄分别为 3 年和 4 年。亚历克斯所在部门的平均年薪是 64 960 美元。

亚历克斯的角色

你想给丽莎大幅加薪。虽然她很年轻，但用优秀的表现证明自己在部门中的作用，你不想失去她。更重要的是，她差不多已经知道部门里其他人赚多少钱，并且认为自己收入过低。公司通常会在头一年加薪 5%，但 10% 也不罕见，有时甚至出现加薪 20% 和 30% 的情况。只要 C.J. 能接受，你尽可能多地给丽莎加薪。

C.J. 的角色

你手下的所有主管都会试图压榨你，想要尽可能多地为他们的员工加薪。你很清楚这一点，因为你在做主管的时候也是这样做的，但你的老板想要控制成本。他想让你把新员工的加薪幅度控制在 5%~8%。事实上，他给所有经理和主管都发了一份备忘录，专门说明了这一点。他还说，预算控制能力是经理考核的一个方面。然而，你的老板也很在意公平公正，希望员工可以得到应得的薪水。你相信只要薪资提议合理，他就会支持你。但你的任务是降低成本，确保加薪幅度尽可能小。

谈判描述

亚历克斯专门安排了一次会议，与 C.J. 讨论丽莎的绩效考核和工资调整。花几分钟时间思考一下眼下的情况，并准备好谈判策略。然后在 15 分钟内完成谈判。谈判结束后，在班上比较大家所使用的策略和最终得出的结果。

道德困境

要求低薪的求职者

请以第一人称的视角思考以下情形:

我是一名人力资源经理,每天的工作就是面试别人。有时候公司经理会让我提前筛选求职者,与经理详细讨论后,我会根据岗位要求帮他筛选。通常我会先让求职者完成人格—职业匹配度测试,然后进行面试,接着再问一些经理提供的与具体工作相关的问题,最后谈论一下工作要求、公司情况以及薪资福利。到了最后这一阶段,应聘者通常对工作有了充分的了解,会急于提出较高的薪资要求,有时甚至超出工作岗位的薪资标准。

然而,情况并非总是如此。让我印象尤其深刻的是一位非常优秀的求职者,她的话让我非常惊讶,因为她说自己需要弹性工作时间,所以即便工资低于岗位标准也愿意接受。我有些困惑,于是问她是不是想要缩短每天的工作时间。她说不是,她还是会做全职工,只是上班时间晚一些,但作为补偿,她会相应地推迟下班时间。我猜她以为公司会削减工资来满足她的这一需求,但我们公司本来就有弹性工作制。事实上,她本来就可以要求每周少工作五个小时,根据公司政策,她仍算作全职工,并且薪水可以要得比一般标准更高。

我知道经理会对这个求职者非常感兴趣,并且很可能会让她按照她说的去做——拿着较低的工资做时间较长的全职工作。对公司来说,这或许是最好的结果。她显然没有完全明白原本对她有利的公司政策,对自己在劳动力市场上的价值也了解不深。我该怎么做呢?

◆ 问题

1. 如果人力资源经理帮助求职者索要更高的薪水,这种做法违背组织利益吗?人力资源经理怎样做才算是把组织的经济利益放在第一位?
2. 如果人力资源经理不进一步与求职者解释薪资问题的话,可能会造成哪些潜在的负面影响?
3. 如果真的以较低的薪水雇用了这名求职者,等到明年她对组织及薪资标准有了更深入的了解,可能会发生什么?

案例分析1

直面挑战

虽然本章主要讨论的是营造和谐关系以及解决冲突的各种方法,但我们要明白,有时冲突太少可能也是问题。正如我们所了解的,在富有创造力、能够解决实际问题的团队中,一定程度的冲突正是激发创造力的重要因素,有助于初期解决方案的形成。

然而,只有在恰当的条件下,才能产生有益的冲突。具体来说,在提出问题、讨论问题的时候,个体要有心理上的安全感。如果人们害怕自己说的话会被别人当成把柄,那么他们很有可能保留自己的观点或异议。专家表示,有效冲突具有三个主要特征:(1)尽可能地表达观点;(2)具有说服力;(3)不把话说绝。

所以,管理者怎样才能合理“挑事儿”呢?第一,要给予足够的风险保证,即便谈崩了也可修补。第二,专注于未来的成果以及解决冲突的方法,而不是指责他人。第三,将冲突限制在基本价值观的范围内。与其争输赢,不如鼓励双方发现并解决冲突,实现对彼此都有利的最佳结果。如果加以有效管理,一定程度的公开冲突可以作为企业防止积怨成疾、规避不良冲突的一种重要方式。

这些原则对现实中的组织有效吗?答案是肯定的。放弃旧有的调度和物流方式,为伯灵顿北

圣达菲铁路带来相当多的冲突,但运用新的方法妥善解决冲突后,该铁路建立起更为复杂精密的体系,并恢复了原本在交通运输行业的竞争地位。金宝汤(Campbell Soup)公司的CEO道格为了增加组织中的良性冲突,要求员工们共同努力,关注更高层面的组织目标,而不是关心哪一方能在冲突中获胜。这种方法极大地改善了引发不良冲突的环境,从员工士气方面来看,金宝汤从全世界业绩最差的食物公司之一,摇身一变成了道琼斯可持续发展指数和《财富》500强认可的优秀企业。

◆ 问题

1. 你该如何确保工作群体充分讨论组织内部存在的冲突?管理者如何把一些潜在的冲突公开化,同时避免让冲突恶化?
2. 谈判者该如何利用冲突管理策略,以确保双方在利益上的分歧不会导致不良冲突,而是达成积极有效的综合解决方案?
3. 你在生活中有没有发生过因为沉默不语而导致双方冲突恶化的事情?你原本可以采取哪些措施来确保双方通过开诚布公的沟通达成合作?

资料来源:Based on S. A. Joni and D. Beyer, "How to Pick a Good Fight," *Harvard Business Review* (December 2009), pp. 48-57; and B. H. Bradley, B. E. Postlewaite, A. C. Klotz, M. R. Hamdani, and K. G. Brown, "Reaping the Benefits of Task Conflict in Teams: The Critical Role of Team Psychological Safety Climate," *Journal of Applied Psychology*, Advance publication (July 4, 2011), doi: 10.1037/a0024200.

案例分析 2

集体谈判的利弊

美国私营企业领域的工会人数大幅下降,仅有6.5%的劳动者加入工会。然而,公共部门却是另一番景象,大约40%的政府雇员加入工会。这两个数字与50年代的趋势截然相反,基本实现了反转,当时私营企业有35%的劳动者加入工会,公共部门只有12%。

研究人员给出公共部门工会发展壮大的两个核心原因。首先,各州和全国劳动法的变化使公共部门的雇员更容易组织。有人认为,执法部门纵容了私营企业的反工会行动。其次,私营企业工会的工作区域发生了变化;制造业、钢铁业以及其他私营行业中高薪的工作大都转移到海外或南方,这些地方的工人们很难组织。另一方面,政府工作不可能远离它们所服务的社区。比如,一所位于费城的学校不可能把所有的老师都迁到亚特兰大。同时,公共部门的劳动力比私营企业更加稳定。毕竟,倒闭的工厂数量比邮局多。

这种趋势存在问题吗?尽管这在一定程度上是个政治问题,但我们还是可以客观地分析一下它的利弊。

从积极的方面看,通过集体谈判,加入工会的工人比未加入工会的工人平均多赚约15%,工会还可以限制雇主随便裁人,以保护工人的权利。请思考下面这个例子:

莉迪亚在工作中批评了五名同事。他们很不高兴,于是便在脸上发布了一些发泄愤怒的信息。莉迪亚向她的上司投诉,称他们发布的信息违反了公司对“欺凌和骚扰行为”的“零容忍”政策。雇主随后进行了调查,确认这些行为确实违反了公司政策,便解雇了这五个人。然而,美国劳资关系委员会裁定这种做法有失公允,命令公司恢复他们的原职。

谁都不想因为自己在脸上发布的内容而被解雇。工会的存在可以避免这种情况发生。

从消极的方面看,公共部门的工会虽然可以就雇佣问题与企业进行谈判,但谈判结果往往难以维持。在过去的25年内,代表加利福尼亚狱警的工会——加州惩治警官协会(CCPOA)——

直在游说政府增加监狱和判决数量 (比如 “三振出局” 法)。他们的游说最终起了作用, 加州建起新的监狱, 入狱犯人激增, 并新增数千名狱警。现在, CCPOA 成员的平均年薪为 10 万美元, 工作到 50 岁退休, 养老金是原本薪水的 90%。如今, 加州在监狱上的花费比教育还多。

此外, 要解雇一名公共部门的工会成员通常非常困难, 即便工会成员的表现差得离谱。46 岁的埃勒之前是皇后区 Hillcrest 高中的一名音乐教师, 由于一再性骚扰女学生而被赶出教室, 他已经承认自己面临的各项指控。但这种 “不适合工作” 的工会成员会被安排到 “隔离室”, 只需要坐在那里就可以领工资, 由于之前签署了教师工会合同, 埃勒的工资随着工作年限自动增长到 85 000 美元。几乎每个州的教师都受这样的保护, 甚至连性侵未成年人、向未成年人提供毒品的人也受到工会的保护。除了教师行业, 许多行业的工会都设有这样的 “隔离室”。

对于工会的利弊和作用, 人们也许有着不同的看法。但无须争议的是, 在职场冲突与谈判策略研究中, 工会扮演着非常重要的角色。

◆ 问题

1. 劳资双方谈判的整合性 (照顾双方利益) 可能比分配性 (争取一方利益) 更显著。你同意吗? 为什么? 想要对此做出改变的话, 你会怎么做?
2. 如果工会谈判达成的协议不合理, 而管理者或监管者对此表示同意的话, 他们应该承担哪些责任? 你认为他们同意的理由是什么?
3. 如果你要给工会和管理代表就协议谈判提出建议, 根据你在本章学到的这些理论, 你会怎么说?

资料来源: “Aryeh Eller, New York Teacher Removed from Classroom for Sexual Harassment, Paid Nearly \$1 Million to Do Nothing,” *Huffington Post* (January 28, 2013), downloaded May 20, 2013, from www.huffingtonpost.com; “Hispanics United of Buffalo, Inc. and Carlos Ortiz,” Case 03-CA-027872, *National Labor Relations Board* (December 14, 2012), downloaded May 13, 2013, from www.nlr.gov/cases-decisions/board-decisions; and J. Weissman, “Who’s to Blame for the Hostess Bankruptcy: Wall Street, Unions, or Carbs?” *The Atlantic* (November 16, 2012), downloaded on May 29, 2013, from www.theatlantic.com/.

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR



■ 第Ⅳ篇

组织系统

The Organization System

第 15 章

■ 组织结构的基础

■ Foundations of Organization Structure

学习目标

学完本章后，你应该能够：

1. 指出组织结构的六个要素；
2. 指出官僚结构的特点；
3. 描述矩阵组织；
4. 指出虚拟组织的特点；
5. 说明管理者创建无边界组织的原因；
6. 指出不同组织结构的差异，并比较机械模型和有机模型；
7. 分析不同的组织设计对员工行为的影响。

虚拟助理：只闻其声不见其人

如今人们都在争论到底在哪里办公效率最高：家里、办公室、小隔间、公共空间，还是附近的咖啡馆？这当中的根本问题是，身处组织中的我们到底需要多少时间来面对面交流。从不见面的话会怎么样？据一些雇主说，即便是办公室助理这样动态性强、复杂且通常较为私密的工作，也可以由身在他国、从未与你谋过面的人来完成。许多雇主反映，这样的助理效率高、作用大且具备多种才能。从找场地办派对，到设计网站，别人可以做的，虚拟助理都可以处理。

“虚拟助理的神通广大让我们感到惊讶，” Profitability.com 的创始人兼 CEO 尼瑞说，“实际上，我们已经开始通过 oDesk（虚拟助理网站）来寻找各种技术含量高、专业性强的帮手。”管理着 25 名员工的软件公司老板马克同意他的观点。马克没有找本地员工来为他处理满满当当的电子邮件，而是通过 Zirtual 网在好几个州之外的地方雇了一个人，这个人之前是一名英语老师。本和莉迪亚也雇了一名虚拟助理，帮他们列出搬家需要完成的各项任务，与此同时，他们只需要按照指令执行即可。RatRaceRebellion.com 的联合创始人杜斯特指出，虚拟助理还可以提供法律、建筑工程支持等方方面面的工作。

既是临时工，又是学徒，雇用办公室虚拟助理是一笔相当划算的买卖。根据不同的技术种类，支付给中介公司的费用从每小时 6 美元到 90 美元不等，雇主也可以根据总时数按月支付。公司不需要给虚拟助手提供福利、办公空间或其他补助，除了这些，最能为雇主省钱的地方还是前期成本。一开始，雇主可以雇用多名虚拟助理，要求他们完成同样的任务；由于助理的工资是按小时支付的，雇主可以与那些表现较差的备选人终止协议。

但不要以为虚拟员工就不需要管理了。好的虚拟员工也需要反馈、认可以及外部奖励——和组织内部的员工一样。《华尔街日报》的谢林巴格说：“虚拟助理和其他员工一样，希望有成长的机会，并且非常看重互相之间的尊重。”

如今，在分类信息网站上发帖求职的虚拟助理增长迅猛，仅 Elance 网站一年内数量就增长了 44%（高达 50 000 名助理），寻求虚拟助理的雇主数量同样增长迅速。

虚拟办公室助理肯定会存在下去。你的下一位同事是来自印度、菲律宾、中国、波兰、印度、马尼拉，还是就在附近呢？

资料来源：A. Baxter, “You Could Need a Virtual Hand,” *Geelong Advertiser.com.au* (March 13, 2013), www.geelongadvertiser.com.au/article/2013/03/13/361054_business.html; S. Shellenbarger, “Get Me a Hair Appointment and Empty My Inbox,” *The Wall Street Journal* (February 20, 2013), p. D1; and “Want More Hours in a Day? Hire a Virtual Assistant” (February 19, 2013), http://live.wsj.com/video/the-pros-and-cons-of-virtual-assistants/DF528DB3-79AC-4_066-994B-76C6A6509F7B.html? KEYWORDS=virtual+assistant.

为了维持组织增长，结构方面的决策（比如吸收异地员工）是领导者必须做出的最基础的决策。^[1]在深入了解组织结构的要素以及它们如何影响行为之前，请考虑你对其中一种组织结构（官僚结构）持何种看法。

15.1 什么是组织结构

组织结构 (organizational structure) 界定了对工作任务进行正式划分、组合和协调的方式。管理者设计组织结构时，必须考虑六个关键要素：工作专门化、部门化、指挥链、管理幅度、集权与分权以及正规化。^[2]在图表 15—1 中，每个关键要素分别是一个重要的结构问题的答案。以下几节中，我们将对这六个结构要素逐一介绍。

图表 15—1 与设计恰当的组织结构有关的关键问题和答案

关键问题	答案
1. 把活动分解成相互独立的工作岗位时，应细化到什么程度？	工作专门化
2. 对工作岗位进行组合的基础是什么？	部门化
3. 员工个体和群体向谁汇报工作？	指挥链
4. 一名管理者可以有效率、有效果地领导多少员工？	管理幅度
5. 决策权应该放在哪一级？	集权与分权
6. 规章制度在多大程度上指导员工和管理者的行为？	正规化

15.1.1 工作专门化

20 世纪初，亨利·福特通过利用流水线来制造汽车而发家致富、享誉全球。他的做法是，给公司每一位员工分配具体的、重复性的工作。例如，一个员工只负责安装汽车的右前轮，另一个员工只负责安装右前门。通过把工作分解成细微的标准化任务，工人能够重复进行同一种操作，福特公司能够每 10 秒钟生产出一辆汽车，利用的是技能水平相对有限的员工。

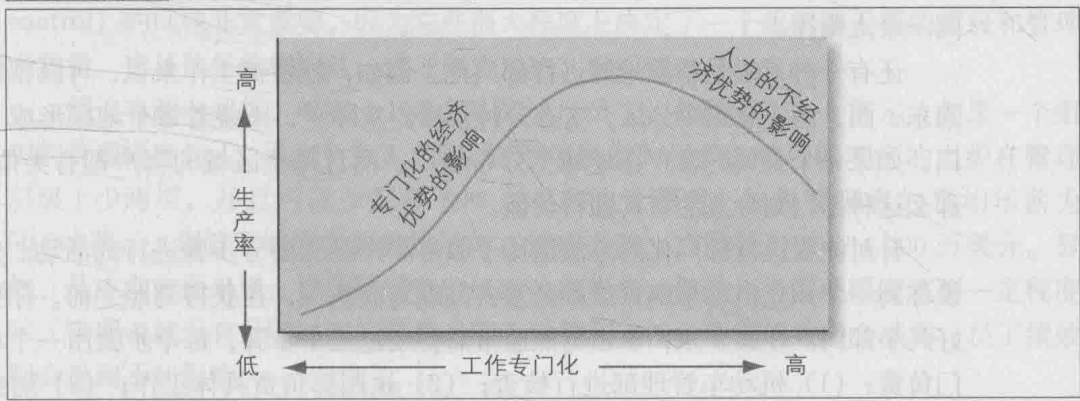
福特的经验表明，如果让员工从事专门化的工作，会提高他们的生产率。今天，我们使用**工作专门化** (work specialization) 这个概念，或者说劳动分工，来描述把组织中的工作活动分解成单独的工作岗位的程度。工作专门化的实质是把工作分解成若干步骤，每人只完成其中一个步骤。其核心就是，每个人专门从事工作活动的一部

分，而不是全部活动。

20 世纪 40 年代末，在工业化国家，大多数生产领域利用高度的工作专门化来完成工作。由于并不是组织中的所有员工都具有相同的技能，因此管理层认为工作专门化可以最有效地利用所有员工的技能，甚至还能通过重复操作来提高员工的技能水平。通过工作专门化，企业减少了变动工作任务所花费的时间，人们不必花时间把前一工作流程中的工具和设备放在一边，再为下一个流程准备好工具。同样重要的是，挑选并培训员工从事重复性的具体工作相对容易，成本也较低，对于极为精细和复杂的操作来说尤其如此。例如，如果让一名员工去制造一整架飞机，Cessna 公司一年能造出一架喷气式飞机吗？恐怕不太可能。最后，通过鼓励特别的发明和设备改进，工作专门化可以提高工作效率和产出。

20 世纪的前 50 年，管理者把工作专门化看作提高生产率的不竭之源。或许他们是正确的。在这个时期，工作专门化尚未广泛运用，无论在哪里，只要推行这种做法，几乎总能提高生产效率。但到了 60 年代，越来越多的证据表明物极必反。在某些工作领域出现这样一种状况：由于工作专门化而产生的“不经济”因素——表现为员工的厌烦情绪、疲劳感、压力感、低生产率、低质量、高缺勤率和高离职率等——超过了它带来的经济优势（如图表 15—2 所示）。这种情况下，通过扩大而不是缩小工作活动的范围，可以提高劳动生产率。另外，许多公司发现，通过让员工从事多种工作活动，允许他们从事一项完整的工作任务，以及让他们加入技能互补的团队，往往会大幅提高他们的产出和工作满意度。

图表 15—2 工作专门化的经济性和不经济性



今天，大多数管理者认识到工作专门化在某些类型的工作中带来的经济性，以及使用过度所产生的问题。例如，高度的工作专门化帮助麦当劳非常有效率地制作和销售汉堡包和薯条。大多数医疗卫生机构中的医学专家也使用工作专门化。亚马逊的土耳其机器人项目、TopCoder^①，以及其他一些类似项目促进了微专业化这一新趋势的发展。通过微专业化，这些项目管理者会把少量的编程、数据处理或评价任务分配到世界各地的人才手中，然后汇总。^[3] 例如，管理者在面对一项复杂但却常规的编程任务时，可以把各部分的代码编写和测试任务交给人才网络（跨越全球）中的几十个人

① 一个项目分包平台。——译者注

共同完成,这样一来项目完成的速度就比一个程序员做快得多。这种新兴的趋势表明,专业化也许还有其他一些优势,尤其是对办公室来说,工作分担和兼职工作本来就很普遍。^[4]

只要工作角色可以分解为具体的任务和项目,专业化就有可能派上用场。这样一来,雇主就可以利用在线平台,把原本较为宽泛的功能性角色(比如营销)分配给不同的人来完成。^[5]因此,过去的专业化主要是把同一个工厂中的生产任务分解成各个部分,而今天的专业化是把复杂的任务根据技术、专业知识分解成特定的部分,并且常常是面向全球的。然而,核心原则是相同的。

15.1.2 部门化

通过工作专门化来划分工作岗位之后,需要对它们进行组合以协调相同或相似的工作任务。对工作岗位进行组合的基础叫做**部门化**(departmentalization)。

对工作岗位进行组合的一个最常用办法是依据所从事的职能。一家制造厂的管理者可能会在工厂内组建工程部、会计部、制造部、人事部和供应部等部门。一家医院可能设有研究部、护理部和财务部等。一支职业足球队的独家代理商可能设有球员事务部、票务部、差旅与食宿部等。这种职能部门化的主要优势在于,把同类专业人员集中在一起,由此提高了工作效率。

我们也可以根据组织提供的产品或服务类型来进行部门化。宝洁公司将自己的每一项主要产品(例如,汰渍洗衣粉、帮宝适婴儿纸尿裤、Charmin 纸类卫生用品和品客薯片)交由一位高管负责,他在全球范围内全权负责该产品。这种部门化的主要优势在于增加了对绩效的责任,因为公司中与这一具体产品或服务有关的所有活动都由同一个人指挥。

还有一种方法是根据地域进行部门化。例如,就营销工作来说,可以根据地域分为东、西、南、北四个分区,实行分片负责。实际上,围绕着每个地区形成了一个部门。如果一个公司的客户在地域上分布较广,而且每个区域的客户都有类似的需求,那么这种部门划分方法有其独特价值。^[6]

针对流程进行部门化的方法适用于服务和产品需要分步骤进行的活动。例如,假设你到一个州立机动车辆管理办公室去办理驾驶执照,在获得驾照之前,你可能要去好几个部门。在某个州,申领驾照通常需要经过三个步骤,每个步骤由一个单独的部门负责:(1) 机动车管理部进行核查;(2) 执照部负责具体工作;(3) 财务部负责收费。

最后一种部门化方法是依据顾客的类型。例如,微软公司最近围绕四类客户市场进行了重组:个人消费者、大型公司、软件开发商和小型企业。每个部门的顾客具有共同的问题和要求,通过为他们配置相关方面的专家,能够最大限度地满足他们的需要。

15.1.3 指挥链

尽管指挥链这一概念是组织设计的一块基石,但在今天,你可以看到它的重要性大幅降低了。^[7]不过,现代管理者仍需考虑指挥链的意义,尤其是那些可能涉及生死攸关的情境的行业。**指挥链**(chain of command)是一条从组织最高层贯穿到最基层,

明确规定谁向谁汇报工作的不间断的职权线。

在讨论指挥链之前,应该先讨论两个辅助概念:职权和统一指挥。职权(authority)是管理岗位所固有的发布命令并且使下属遵从命令的权利,人们预计这种命令会被遵从和执行。为了促进相互之间的协作,每个管理岗位在指挥链中都有自己的位置。为了完成自己的工作职责,每位管理者都被授予一定的职权。统一指挥(unity of command)原则有助于保持职权链条的连续性和完整性。它意味着一名下属应该有且只有一位直接上司。如果违背统一指挥原则,一名下属可能就得忙于应付多位上司提出的相互冲突的要求或优先事项,这种情况在组织的上下级关系中经常发生。

时代在变化,组织设计的基本原则也在变化。今天,一名基层员工可以在几秒钟内得到30年前只有高层管理者才能得到的信息。过去只能由管理层做出的决策,现在已经授权给一线员工。除此之外,随着自我管理型团队和跨职能团队的日益流行以及新型结构设计(例如同时有多名老板)的出现,职权和统一指挥变得越来越无关紧要。当然,还有不少组织发现,强化指挥链可以使组织的生产率最大化。事实上,一项针对1000名管理者的调查发现,他们中的59%同意以下这种说法:“我所在的公司组织结构中存在一条假想出来的分界线。这条线之上的人制定决策,这条线之下的人执行决策。”^[8]然而,这项调查还发现,低层员工对决策层的依赖阻碍了他们对组织战略的支持和认可。

15.1.4 管理幅度

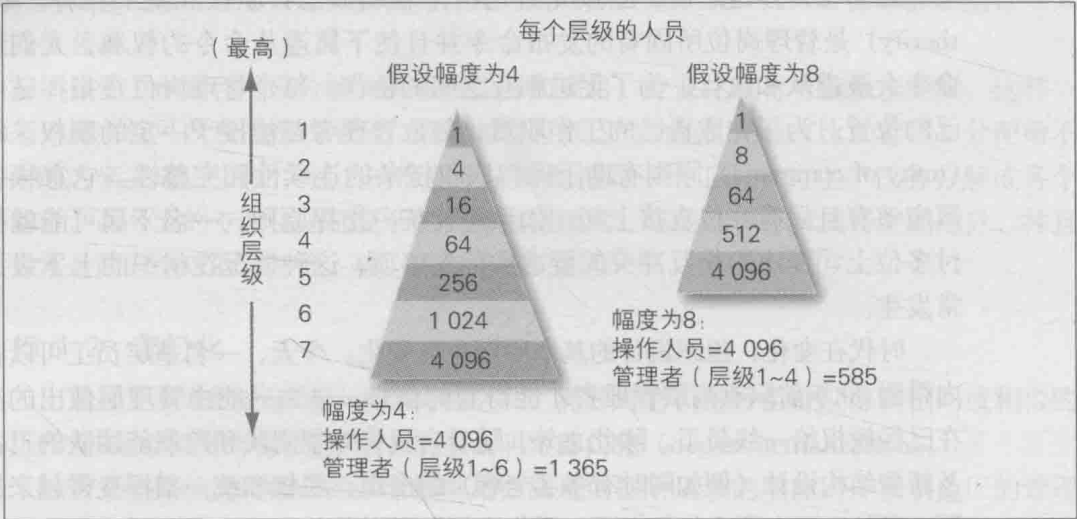
一名管理者可以有效率、有效果地指挥多少名下属?这个有关管理幅度(span of control)的问题非常重要,因为它在很大程度上决定了一个组织要设置的层级和管理者数量。当其他条件相同时,管理幅度越宽,组织就越有效率。

假设有两个组织,都有4100名基层操作员工,如图表15—3所示。如果一个组织的管理幅度为4,另一个为8,那么管理幅度宽的组织比管理幅度窄的组织在管理层级上少两层,并且可以少配备800人左右的管理者。如果管理者的平均年薪为50000美元,则管理幅度宽的组织每年在管理者薪水方面就可节省4000万美元。显然,从成本方面来说,管理幅度宽的组织效率更高。但是,当管理幅度宽到一定程度时,管理者就没有足够时间来提供必要的领导和支持,他们的效力会减弱,员工绩效则会受到不利影响。

有人提倡狭窄的管理幅度。把管理幅度保持在5~6名下属,管理者就可以对他们实行密切监控。^[9]但狭窄的管理幅度有三个主要缺点:第一,正如前面已指出的,管理层级会因此而增多,管理成本会大幅增加。第二,使组织中的垂直沟通更加复杂。管理层级增多会减慢决策速度,并使高层管理者处于隔离状态。第三,管理幅度过窄容易造成对下属监督过严,妨碍下属的自主性。

近年来的趋势是加宽管理幅度。这与各公司致力于降低成本、削减一般管理费用、加快决策速度、增加灵活性、更贴近顾客以及给下属授权等努力是一致的。不过,为了避免因管理幅度加宽而使员工绩效降低,公司显著增加了对员工培训的投资。管理者认识到,如果下属充分了解各自的工作内容或者有问题时能够求助其他同

图表 15—3 管理幅度的对比



事，那么自己就可以驾驭更宽的管理幅度。

15.1.5 集权与分权

集权 (centralization) 指的是组织的决策权集中于一点的程度。在集权组织中，高层管理者做所有的决策，基层管理者只负责执行高层管理者的指示。与此相反，分权组织把决策权下放给最接近实际行动的管理者或者工作群体。

集权这个概念只包括正式职权——也就是说，某个岗位所固有的权利。集权组织与分权组织在结构上有着本质的差异。分权组织采取行动来解决问题的速度更快，更多的成员为决策提供建议并参与决策，员工与那些影响到自己工作生活的决策者之间隔阂更少。最近有研究考察了集权和分权带来的影响：集权组织能更好地避免委托错误（如做出一个糟糕的战略选择），分权组织则能更好地避免遗漏错误（如错失一个重要的机会）。^[10]

管理者一直致力于使组织变得更加灵活和快速应对变化，这种努力导致组织日益将决策权下放给基层管理者，因为他们更接近实际行动，而且通常比高层管理者更了解相关问题。因此，像西尔斯和杰西彭尼这样的大型连锁零售公司，在选择库存商品方面授予店面经理更多的决策权，以使得自己的商店更有效地与当地商店展开竞争。同样，宝洁授予小型工作团队关于新产品的决策权，他们不再受到原来的组织层级的限制，因此，宝洁公司迅速提高了市场中新产品的比例。^[11] 一项研究在调查了多家芬兰企业后发现，与那些将所有研发活动都集中在一个机构中的企业相比，研发机构分散在多个不同地点的企业可以更好地进行创新。^[12]

设有海外机构的企业往往需要分权，因为企业制定的决策要符合当地的盈利点、客户群，以及具体的法律法规，同时还要对各地区的管理者进行集权化监督。如果企业不能成功平衡这些重点事项，受到伤害的不仅是企业本身，还有企业与该国政府的关系。比如，2013 年阿根廷政府对英国汇丰银行史无前例的指控，就是由于其阿根廷支行的不正当行为。如果这些指控得到证实，那么当地的银行机构就构成协助当地子公司逃税、通过假账户洗钱等罪名。^[13] 如果公司当初能加强监督，也许就不会存在这

样的可能性。

15.1.6 正规化

正规化 (formalization) 指的是组织中的工作实现标准化的程度。一种工作的正规化程度越高,意味着从事该工作的人对于工作内容、工作时间、工作手段的自主权越低。员工被期望以完全相同的方式投入工作,从而保证稳定、一致的产出结果。在高度正规化的组织中,有明确的工作说明书,有大量的组织规章制度,有对于工作流程的详尽规定。当正规化程度较低时,工作行为相对来说就不那么程序化,员工对自己工作的处理权限也比较大。由于工作中的个人权限与组织对员工行为的规定成反比,因此,工作的正规化程度越高,员工自行决定工作方式的权力就越小。工作标准化不仅消除了员工实施其他方案的可能性,还使得员工无须考虑其他选择方案。

无论在组织内部还是在不同组织间,正规化程度都可能差别很大。众所周知,某些工作的正规化程度很低。出版公司的销售代表向大学教授推销本公司新出的图书,他们的工作权限比较大,使用的推销用语不要求标准划一,对他们的要求不过是每周交一次销售报告,并给新书出版提一些建议。另一种极端的情况是,同一家出版公司的办公室职员和编辑必须上午 8 点准时坐在办公桌前,并且遵守管理层制定的一套详尽明确的规章制度。最近一项针对 94 家中国高科技公司的研究表明,在分散的组织结构中,正规化会损害团队的灵活性,这说明对于那些本质上需要互动或者要求灵活创新的任务,正规化起不到作用。^[14]

15.2 常见的组织设计

下面我们介绍三种常用的组织设计:简单结构、官僚结构和矩阵结构。

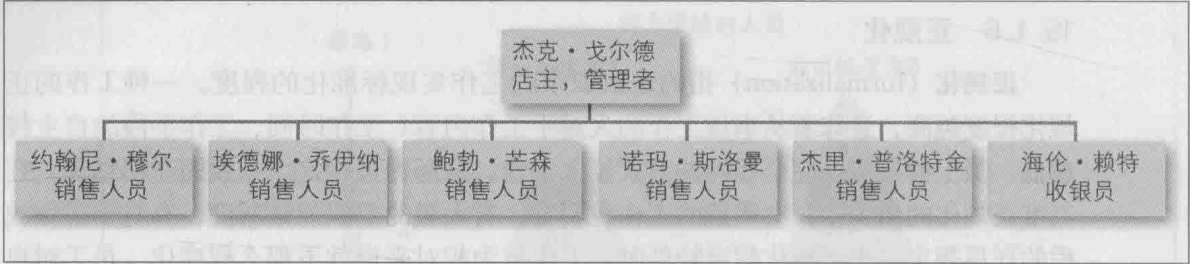
15.2.1 简单结构

以下几个组织有哪些共同点:一家小型零售商店、一家由创业者白手起家经营的电子公司和一家航空公司在飞行员罢工期间成立的“作战室”?答案也许是,它们很可能都使用**简单结构** (simple structure)。

描述简单结构,与其说它是什么,不如说它不是什么。它的结构不复杂^[15],部门化程度低,管理幅度宽,权力集中在一个人手中,正规化程度低。这是一种“扁平”的组织,通常仅有 2~3 个垂直层级,员工数量不固定,决策权集中在一个人手中。

大多数公司起步的时候都是采用简单结构,并且许多以创新技术为基础、预期寿命较短的公司(比如手机 APP 开发公司)会维持小而紧凑的结构设计。^[16]在小型企业中,简单结构的应用最为广泛。在这种组织里,企业经营者与所有者通常为同一人。图表 15—4 是这种组织设计的一个范例。这是一家零售商店的组织结构图。杰克·戈尔德拥有并管理这家商店,虽然他雇用了五名全职销售人员和一名现金出纳员,并在周末和节假日雇用额外的人手,但一切都由他“负责和掌管”。尽管这种情况是最典型的,不过在危急时刻,大公司也会在短期内采用这种结构,以集中资源来应对挑战。当安妮·马尔卡希刚刚掌管施乐公司时,施乐的产品鱼龙混杂,管理结构也过于复杂。她简化了这两个方面,将公司行政开销削减了 26%。她说:“在这种情况下,要多管齐下。”^[17]

图表 15—4 简单结构（杰克·戈尔德男士用品商店）



简单结构的优势就在于它的简单性。它反应敏捷、灵活可变、运营成本低廉，而且责任明确。其主要缺陷在于，这种组织形式由于低正规化和高集权化，导致上层的信息负荷过重，难以适应组织扩展的需要。随着组织规模的扩大，如果经营者依然企图独揽大权，那么组织决策就会日渐迟缓，最终陷入停滞。这往往导致小型企业的毁灭。如果此时组织结构还不加以改变，使之变得更加精细，这个企业就会失去很多发展机会，甚至可能以失败告终。简单结构的另一个缺陷在于它的风险性，即一切都取决于一个人。事实上，一次危机就足以毁掉整个组织的信息与决策中心。

15.2.2 官僚结构

标准化！这是所有官僚结构的关键概念。看看这些例子：你去存款的银行，你去买衣服的百货商店，或者征收个人所得税、执行卫生制度或提供当地消防服务的政府部门，就不难了解这种组织结构。这些组织都依赖标准化的工作程序来进行协调和控制。

官僚结构（bureaucracy）的特点是：通过工作专门化获得十分规范的操作任务、非常正规的规章制度、组建职能部门、集权化、管理幅度窄、决策通过指挥链下达。正如开篇所引用的名人名言一样，“官僚结构”在很多人的脑子里都是一个肮脏的词汇。但是，它确实具有自身的优势。官僚结构的主要优势在于，它能够以高效的方式实施标准化的活动。通过把同类专业人员配置在一个职能部门中从而实现规模经济，它最大限度地降低了人员与机器的重复配置，员工可以用“相同的语言”进行交流。而且，这种结构形式对中低层管理者的要求较低，因此可以节约成本。在组织中广泛存在的规章制度代替了管理者的决策自主权。标准化的操作和高度正规化的经营使得决策可以集权化。因此，对高层管理者以下的组织成员来说，他们不太需要创新能力和决策经验。

官僚结构型组织的一个主要不足可以从一家公司四位主管的对话中得到例证。生产部门主管说：“你看，除非我们生产出产品，否则公司就什么也没发生。”研发部主管评论道：“不对，除非我们设计出产品，否则公司就什么也没发生。”“你们说什么？”市场营销主管说：“除非我们卖掉产品，否则公司就什么也没发生。”最后，被惹恼的财会主管反唇相讥：“你们生产、设计和销售什么都无关紧要，除非我们核算出结果，否则谁也别想知道发生了什么。”这段对话表明了这一事实：在官僚结构型组织中，工作专门化会导致各部门之间的冲突，职能部门的目标有时会凌驾于组织的整体目标之上。

官僚结构的另一个不足是过分拘泥于对规则的遵从。我们在日常生活中与官僚组织打交道时或多或少有过这样的经历。当某件事与规则不完全相符时，根本没有变通的余地。只有当员工处理他们熟悉的问题，而且相关的程序化规则已经存在时，这种结构才有效率。

15.2.3 矩阵结构

矩阵结构 (matrix structure) 普遍存在于广告公司、航空公司、研发实验室、建筑公司、医院、政府机关、大学、管理咨询公司以及娱乐公司中。^[18] 实际上，矩阵结构是两种部门化形式的融合——职能部门化和产品部门化。使用矩阵结构的公司有 ABB、波音、宝马、IBM 和宝洁。

职能部门化的主要优势在于把同类专业人员组织在一起，从而最大限度地降低所需人员数目，在生产不同产品时实现特定资源的集中和共享。其主要不足在于，难以协调不同专业人员之间的工作任务，使他们在预算范围内按时完成任务。产品部门化的优势与劣势和职能部门化的优势与劣势正好相反，它有利于各种专业人员之间的协调，使他们在预算范围内按时完成任务。另外，它能够与该产品有关的各项活动提供清晰的职责范围。但是，它以活动和费用的重复为代价。矩阵结构试图获取这两者的优势，同时避免它们的劣势。

矩阵结构最明显的特点在于，它打破了统一指挥原则。在矩阵结构中，员工有两个上司：职能部门经理和产品经理。因此，它的指挥链是双重的。

图表 15—5 是一个工商管理学院的矩阵结构图。会计系、决策与信息系统系、营销系等属于职能部门。另外，具体项目（即产品）与职能部门相互交织在一起。于是，矩阵结构中的成员就面临一个双重指挥链：职能部门的指挥链和产品组的指挥链。一位讲授本科生会计学课程的教师可能就处于本科项目主管和会计系主任的双重领导之下。

图表 15—5 一个工商管理学院的矩阵结构图

项目 系所	本科	硕士	博士	研究	高管培训	社区服务
会计						
金融						
决策与信息系统						
管理						
营销						

矩阵结构型组织的优势在于，当组织具有比较复杂但又互为依存的活动时，它有助于协调这些活动。在矩阵组织中，不同类型的专业人员可以通过直接频繁的接触进行更好的交流，达到更高的灵活性，使信息能够迅速到达需要它们的人员那里。矩阵结构还可以减少“官僚主义现象”——因为双重职权链可以避免组织成员只忙于保护本部门的利益而忽视组织整体目标的现象。^[19] 此外，通过提供最好的资源，并且提供一种有效方法来确保这些资源得到最佳配置，矩阵结构还可以更好地配置不同类型的专业人员并实现规模经济。

矩阵组织的主要不足在于,它会带来混乱,使组织增加争权夺利的倾向,并给员工带来压力。^[20]取消了统一指挥原则后,模糊性会大大增加,这样就容易导致冲突。例如,谁向谁汇报工作常常不够清楚,产品经理之间经常为得到出色的专业人员而展开争斗。官僚结构可以通过确定游戏规则来降低权力斗争的潜在可能性。而在矩阵组织中,当相关规则都“可以商榷”时,职能部门经理和产品经理之间的斗争就不可避免。对于渴望获得安全感和减少模糊性的员工来说,这种工作氛围会造成压力。员工要向多个上司汇报工作,这带来了角色冲突;模糊不清的期待又会导致角色模糊。官僚结构中的可预见性所带来的舒适感不见了,取而代之的是不安全感和压力感。

15.3 组织设计的一些新方案

许多组织的高层管理者开始致力于开发新型组织结构。许多新型组织结构减少了组织层级,更强调取消组织边界。^[21]本节,我们将介绍两种新型的组织结构设计:虚拟组织和无边界组织。我们还会讨论为减少官僚机制和增加战略关注而付出的努力如何精简流程。

15.3.1 虚拟组织

如果能租赁,何必要拥有?这个问题道出了**虚拟组织**(virtual organization)(有时也称为网络组织或模块组织)的实质。虚拟组织通常是核心成员数量很少,大部分业务职能被外包出去的组织。^[22]从结构角度来讲,虚拟组织是高度集权化的,其部门化程度很低,甚至根本没有。

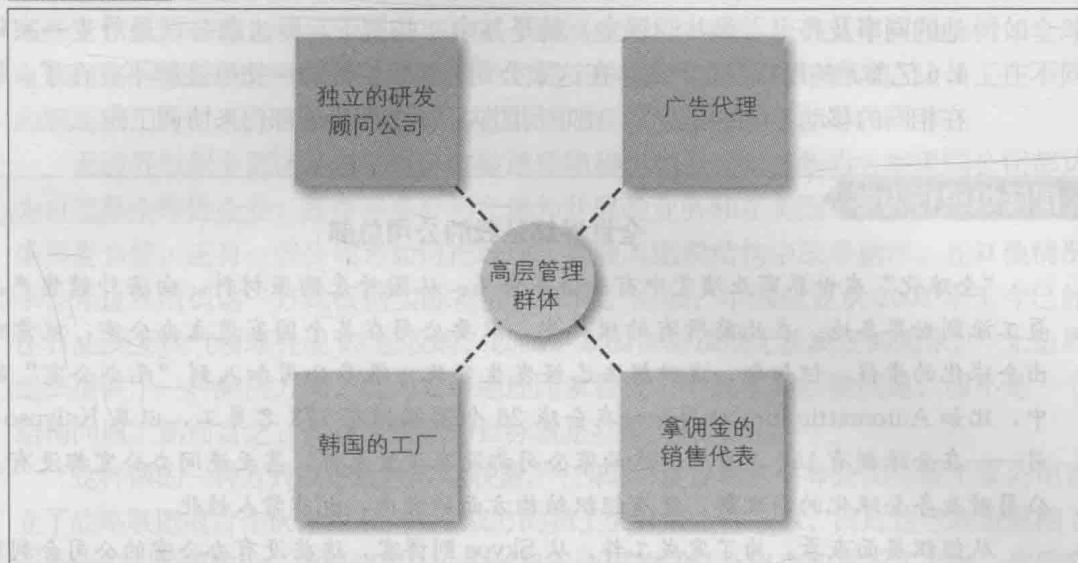
虚拟组织的原型来自当今的电影制片业。在好莱坞的黄金时代,电影由纵向一体化的大公司出品。像米高梅、华纳兄弟和20世纪福克斯这样的制片公司拥有大量的签约演员,并雇用了成千上万的全职专业人员——舞美设计师、摄影师、剪辑师、导演,甚至是演员。时至今日,大多数电影是由一群个体和小公司组合起来进行制作的。当需要拍摄一部电影时,他们组合到一起,电影完成之后就各奔东西。^[23]这种结构类型使得每一部电影都能够配备最符合其需要的各种人才,而不只是制片公司自己雇用的员工。它在最大程度上避免了官僚结构的管理成本,因为根本就不需要维持一个长期存在的组织。它也降低了长期的风险和成本,因为这些组织不再是长期的——所组建的工作团队只在短期内存在,之后便会解散。

菲利普·罗斯戴尔经营一家名叫LoveMachine的虚拟公司,如果员工出色地完成工作,其他员工可以给他发短信表示认可,员工可以凭借这些短信得到更多的公司奖金。公司没有全职的软件开发员,而是将工作任务外包给投标的自由职业者,比如软件调试或者设计新功能这些工作任务。公司的程序员来自世界各地,包括俄罗斯、印度、澳大利亚和美国。^[24]同样,保罗·纽曼创建的食品生产公司Newman's Own每年的食品销售收入达数亿美元,但公司只有28名员工。之所以能够这样,是因为它几乎把所有事情都外包出去:制造、采购、运输和质量控制。

图表15—6描绘了一个虚拟组织。从中可以看出,管理层把主要的业务职能都外包出去,组织的核心是一小群高层管理人员,他们的工作是直接监控组织内部的所有活动,并协调本组织与为自己执行生产、流通以及其他重要业务职能的组织之间的关

系。图中的虚线表示这些关系主要通过契约来维持。从本质上来说,虚拟组织中的管理者把大部分时间用于协调和控制外部关系,而这往往是通过电脑网络来完成的。

图表 15—6 一个虚拟组织



虚拟组织的主要优势在于它的灵活性,这使拥有创意但缺乏资金的人能够与大公司展开竞争。除去固定的办公室和角色层级,虚拟组织还可以省下一大笔钱。^[25]

随着虚拟组织的流行,其劣势也渐渐变得清晰。^[26]虚拟组织处于持续的变动和重组中,这意味着角色、目标和责任都是不明确的。这一切都为政治行为提供了舞台。那些经常在虚拟组织中工作的人还会发现,由于成员间的互动程度很低,导致文化认同和共同目标会逐渐被遗忘。另外,那些地理位置较为分散、只能时不时地进行短暂沟通的团队 members 会发现,共享信息和知识是十分困难的,而这会限制创新,并延长反应时间。就像瑜伽服饰品牌 Lululemon 不小心生产出来的透视瑜伽裤一样,有时,管理者在地理位置上距离太远可能会给公司带来尴尬的后果,甚至会造成经济上的损失。^[27]具有讽刺意味的是,相对于那些拥有完善的沟通和协作网络的组织,有些虚拟组织的适应能力和创新能力更差。因此,能够强化组织目标和促进沟通的领导显得尤其重要。

15.3.2 无边界组织

通用电气公司前任总裁杰克·韦尔奇创造了“无边界组织”(boundaryless organization)这个词,用以描述他理想中的通用电气公司:一个“家庭杂货店”。^[28]也就是说,尽管公司规模庞大(2012年的收入为1 448亿美元)^[29],韦尔奇却想减少公司内部纵向界限和横向界限,并且消除公司与客户和供应商之间的外部边界。无边界组织寻求的是取消指挥链,拥有无限的管理幅度,取消各种职能部门,取而代之的是获得充分授权的工作团队。尽管通用电气尚未达到这种无边界状态——很可能永远也达不到——但它向着这一目标努力,而且取得了巨大进展。其他公司也是如此,例如惠普、AT&T、摩托罗拉和3M公司。现在我们具体来看看无边界组织是什么样子,希

望达到这种状态的公司采取了哪些行动。

通过取消组织的纵向界限,管理层可以使组织更为扁平化,并且尽可能减少头衔和级别。通用电气为打破纵向界限做了很多工作,跨层级工作团队(由公司的高层管理者、中层管理者、基层主管和一线员工组成)、决策参与、360 度绩效评估(员工绩效由他的同事及其上下级共同评定)就是其中一些例子。奥迪康公司是丹麦一家年收入达 1.6 亿美元的助听器生产商。在这家公司,组织层级的一切痕迹都不存在了。每个人都在相同的移动工作站中工作,由项目团队而不是职能或部门来协调工作。

国际组织行为学

全世界都是我的公司总部

“全球化”在世界商业演变中有着诸多含义:从国外采购原材料,向海外销售产品,将员工派到世界各地。在此前所有的模式中,只要公司在某个国家设立办公室,就意味着迈出全球化的步伐。但如今,这种想法已经发生变化。很多公司加入到“无办公室”的队列中,比如 Automattic Inc. 公司——在全球 26 个国家拥有 123 名员工,以及 Kalypso LP 公司——在全球拥有 150 名员工。这两家公司都没有设置总部,甚至连间办公室都没有。这些公司对业务全球化的新理解,既有组织结构方面的考虑,也非常人性化。

从组织层面来看,为了完成工作,从 Skype 到博客,这些没有办公室的公司会利用一切现有技术。公司只有在涉及敏感信息时才会使用电话沟通,虽然由于时差,安排虚拟电话会议也许有些困难。如果需要每年至少见一次面的话,员工们可以坐飞机到指定的地点。员工可以到自己喜欢的地方生活,或者根据公司战略到需要发展客户的地方工作。

但不是所有行业都适合“无办公室公司”。组织结构的彻底分散,要求组织本身不存在等级体系。高度的员工自主和决策权意味着必须减少对员工的管控,只有这样公司才能进行竞争,充分利用各个员工所在区域内特定的商业机会,因为公司中的其他人看不到这些机会。

既然在全球范围内都可以招聘,那么公司就必须搞清楚,谁有招募新人的资格,以及如何让他们融入组织结构。尽管“无办公室公司”听起来好像可以最大限度地利用全球人才资源,但在人员层面上也面临一些挑战。Kalypso 公司的联合创始人比尔说,没有办公室的公司不适合那些对“不确定性、不明确性”感到不适应的人。依靠现有的科技,员工并不会彼此孤立,但由于缺乏等级体系,有些员工可能会觉得自己没有得到足够的重视。然而,良好的招聘和定位也许可以解决这些难题。Automattic 公司甚至会让候选人在被录用前先开始工作,以确定他们是否能在无办公室的环境中表现良好。研究认为,这种方式可以测试员工本身是否适合某项工作,比单纯通过监控技术(如按键计算、人体传感器等)来指派员工更有效。

从世界范围来看,没有办公室的公司依然是罕见的,但它日益受到欢迎。在未来,真正意义上的全球化公司很可能要考虑分散管理的策略,要么设立多个总部,要么一个总部都没有。

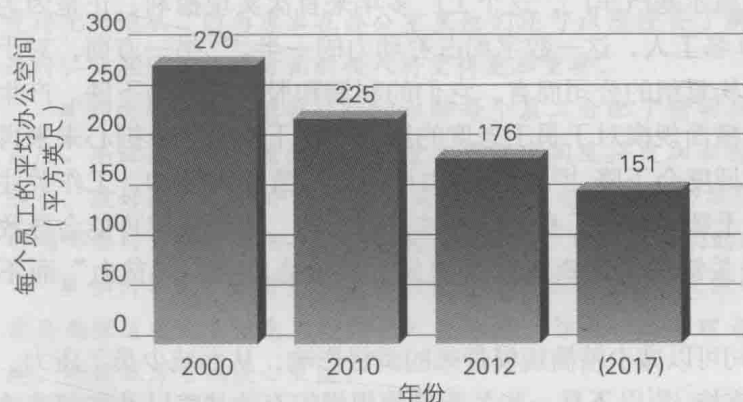
资料来源:T. Johns and L. Gratton, “The Third Wave of Virtual Work,” *Harvard Business Review* (January-February 2013), pp. 66-73; R. E. Silverman, “Step Into the Office-Less Company,” *The Wall Street Journal* (September 15, 2012), p. B6; and R. E. Silverman, “Tracking Sensors Invade the Workplace,” *The Wall Street Journal* (March 7, 2013), p. B1.

职能部门创造了组织的横向界限,这些界限妨碍了不同职能、产品线和工作单元之间的互动和沟通。减少这种障碍的方法是以跨职能团队取代职能部门,围绕工作流程来组织活动。例如,施乐公司现在开发新产品的方式是,利用包含多个学科的跨职能团队来开展整个流程,而不是围绕狭窄的职能任务来进行。同样,AT&T 公司的一些工作单元在制定年度预算时不再基于职能或部门,而是基于工作流程,例如全球电信网络的维护。管理层打破横向障碍的另一种途径是利用横向调动,让员工在不同的职能部门进行工作轮换。这种做法有助于把专才培养成通才。

无边界组织全面运转后还可以打破地理障碍。如今,大多数的大型美国公司都认为自己是全球性企业,其中很多公司在海外开展的业务和在美国一样多,比如可口可乐和麦当劳,还有一些公司为如何把地理因素融入组织结构中绞尽脑汁。在其他情况下,无边界组织这一方式根据实际需要来采用。比如,中国企业从 2008 年至今已经在石油及天然气领域完成 93 起收购,以满足本国资源预期无法满足的需求。^[30] 无边界组织提供了一种解决方案,因为它将地理因素看成一个战术和后勤问题,而不是一个结构问题。简而言之,无边界组织的目标就是打破文化障碍。

这样做的一种方式就是通过战略联盟。^[31] NEC、波音和苹果等公司与数十家公司建立了战略联盟或合作伙伴关系。由于双方的员工会开展合作项目,因此这些联盟模糊了两个组织间的界限。一项研究对 119 家立足于中国的国际合资企业进行了考察,该研究表明,这种伙伴关系使这些公司得以相互学习,获得性能更高的新产品,尤其是当学习氛围较浓厚时。^[32] 另外,一些公司让顾客去履行那些过去由管理者履行的职能。例如,AT&T 的一些业务部门获得的奖金数量是基于顾客对为其提供服务的工作团队的评价。最后,远程通信也模糊了组织的边界。例如,美林的一位安全分析师在自己位于蒙大拿的牧场工作,或者科罗拉多州博尔德的一位软件设计师为旧金山的一家公司工作。如今有几百万员工在其雇主的工作场所之外工作,这两位员工只是其中的两个例子。

组织行为民意调查 办公室面积大大缩减



资料来源: Based on February 28, 2012 press release “Office Space per Worker Will Drop to 100 Square Feet or Below.”
http://www.corenetglobal.org/files/home/info_center/global_press_releases/pdf/pr120227_officespace.pdf.

15.3.3 更精干的组织：精简规模

我们上面介绍的这些新型组织形式的目标是通过打造一个精干的、灵活的、关注重点的组织来提高敏捷性。精简规模是一种系统性的努力，通过关闭分公司、裁员、出售不盈利的业务单元来使组织变得更精干。

与谷歌合并后，摩托罗拉在 2012—2013 年间急剧缩减就是为了生存而精简规模的一个例子。为了应对其智能手机销量下滑这一状况，摩托罗拉在 2012 年 8 月裁掉了 20% 的员工。然而，摩托罗拉当年第四季度的收入下降 40%，亏损 3.5 亿美元。为此，公司再次裁员 10%。谷歌将这种做法称为“规模优化”，并希望新的摩托罗拉手机可以避免公司进一步裁员。^[33]

其他公司精简规模是为了集中精力提高它们的核心竞争力。美国运通声称过去十年来公司一直在为精简规模而裁员：2001 年，裁减 7 700 个工作岗位；2002 年，裁减 6 500 个工作岗位；2008 年，裁减 7 000 个（劳动力的 10%）工作岗位；2009 年，裁减 4 000 个工作岗位。2013 年裁减的 5 400 个（剩余劳动力的 8.5%）工作岗位是“公司十年来最大的紧缩”。每一次裁员都伴随着组织结构的重组，以适应不断变化的客户偏好，从个人客户服务向在线客户服务转型。CEO 肯·陈纳德说，这些“重组计划”是“为了使美国运通更灵活、更高效和更有效地利用资源来推动增长，维持营销和推广方面的投资”。^[34]

一些公司专注于精简的管理方式，以减少官僚主义，提高决策速度。2009 年，星巴克采用更为精简的管理计划，涉及各个管理层，同时加快制作咖啡的速度和生产流程。顾客等待的时间缩短了，产品质量的一致性也得到了保证，顾客普遍对这家经营良好的公司表示称赞。星巴克从精简计划中持续获益，每一季度都有显著的利润增长。^[35]

虽然精干组织拥有许多优势，但精简规模对组织绩效的影响颇具争议。^[36] 缩小员工队伍的规模会对工资成本的大幅降低产生立竿见影的效果。通过精简规模来突出战略重点的公司通常会在消息公布之后看到其对公司股价产生的积极影响。最近的一个例子是俄罗斯的高尔基汽车厂，这个工厂多年来首次实现盈利，正是因为总裁安德森解雇了 50 000 名工人，这一数字约占劳动力的一半。^[37] 另一方面，对于那些仅仅裁员却不进行结构重组的公司而言，它们的利润和股价通常会下跌。产生这个问题的部分原因来自精简规模对于员工态度的影响。留下的员工会担心未来再次裁员，因此对组织的忠诚度会下降。^[38] 员工压力可能会导致病假增加、工作关注度下降和创造力减弱。对于那些在员工身上投资较少的公司，精简规模可能会导致更多员工主动离职，于是关键的人力资本就会流失，最后造成公司“贫血”而不是精干。

通过事先准备，公司可以减少精简规模带来的消极影响，从而减少员工压力，增加员工对新战略方向的支持。^[39] 以下是一些关于精简规模的有效战略以及如何实施这些战略的具体建议。其中大多数与我们之前讨论过的组织公平原则息息相关：

- 投资。对于那些为了聚焦核心竞争力而精简规模的公司而言，如果它们在事后能够采用高投入工作实践，那么它们会变得更有效。

- 沟通。如果雇主事先和员工充分探讨精简规模，那么员工对结果的担忧会减

轻,并且觉得公司考虑了他们的观点和意见。

- 参与。如果员工能够以某种方式参与这个过程,他们的担忧会减轻。在一些公司,自愿提前退休计划或遣散计划可以帮助公司不用裁员就达到精简目的。

- 援助。提供遣散费、延期医疗福利和再就业援助会切实表明一个公司真正关心自己的员工并尊重他们的贡献。

那些使自己变得更精干的公司能够提高企业的敏捷性、效率和生产率,但这仅在它们谨慎行事并帮助员工顺利度过精简时期的条件下成立。

道德抉择

办公室消失后的道德困扰

从前,刚从商学院毕业的学生们迫不及待地想要拥有属于自己的办公隔间,中层管理人员渴望拥有自己的办公室,高官们则对顶层最靠里面的那间办公室梦寐以求。如今,办公室的墙壁逐渐坍塌。在线零售公司 Zappos 的 CEO 甚至不需要办公室,所有 1 300 名员工都可以在开放的办公空间任意走动。其他诸如谷歌这样的公司也在追随这一趋势,新的办公场所越来越多地被设计为公共空间,带有大面积的休息区和可供多人使用的办公桌。

负责制药公司葛兰素史克办公策略的经理爱德华说,开放的工作环境可以带来巨大的工作效益,比如,据他估计,决策速度可以因此提高 45%。但组织结构的双重瓦解(办公区域、等级制度)存在一些道德隐患。

为了管理新型办公场所中的员工,你需要考虑以下问题:

- 保密性的讨论应该在哪里进行?作为一名管理者,你需要在私底下解决员工的问题,你的员工同样需要感觉到你和人力专员愿意与他们私下会面。在某些现代办公场所中,专门设置的会议室满足了单独会见的需求。如果墙是玻璃的,可能就不太理想,因为员工会觉得被你或人力专员叫进去单独会谈是很丢脸的事,员工遇到问题时也不愿意去找人力专员解决。作为一名管理者,你需要敏锐地察觉到员工的担忧。

- 如何克服人格特质上的差异?就像在中学食堂里一样,在没有指定办公地点的情况下,外向的员工更善于建立合作关系,而非常内向的人在固定办公室的情况下可能会觉得无所适从,因为原本在办公室里他们还可以慢慢去了解别人。为了保证工作项目顺利进行,你在团队建设方面的投入将变得更加重要。

- 如何维护个人隐私? Zappos 给每个员工分配了储物柜,要求员工调整笔记本屏幕的角度,不让身旁的人看到,并尽量把开放空间变得更加私密,鼓励员工在工作时戴上耳塞隔音。最好把没有办公桌的办公室当作图书馆这样的公共场所。你需要和员工进行沟通,明确哪些行为会干扰他人,并制定相关规定,以打消他们的顾虑。

- 如何帮客户保密?即便在隔音会议室里,也不一定能达到客户想要的安全级别,他们需要确保这些业务信息只有相关人士知情。作为一名管理者,你需要营造一个可信赖的环境,确保双方可以放心交流。

- 电子和纸质文件应该存储在哪里?如何对这些资料设置权限?比较常见的是云存储,虽然纸质文件在组织中越来越不重要,但在组织设计中还是应该兼顾两种存储形式的安全性,要根据组织结构分配访问权限。你要知道哪些员工有获取这些电子及纸质文件的权限。

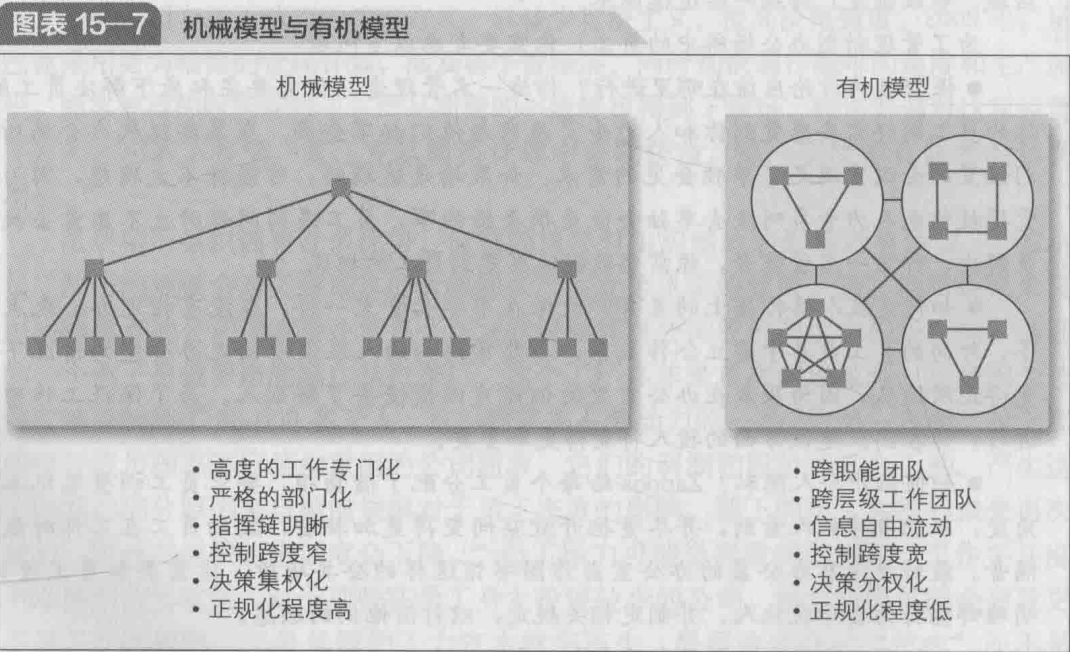
● 如何确保目标和责任的执行？在一个没有办公室，有时也没有工作头衔的环境中，目标、角色和要求的明确分配显得尤为重要。开放合作的结构会使责任分散，这一点我们在第 9 章和第 10 章讨论过。

资料来源：S. Henn, “‘Serendipitous Interaction’ Key to Tech Firms’s Workplace Design,” *NPR* (March 13, 2013), www.npr.org/blogs/alltechconsidered/2013/03/13/174195695/serendipitous-interaction-key-to-tech-firmsworkplace-design; H. El Nasser, “What Office? Laptops are Workspace,” *USA Today* (June 6, 2012), pp. 1B-2B; R. W. Hupke, “Thinking Outside the Cubicle,” *Chicago Tribune* (October 29, 2012), pp. 2-1, 2-3; “Inside the New Deskless Office,” *Fortbes* (July 16, 2012), p. 34; and E. Maltby, “My Space Is Our Space,” *The Wall Street Journal* (May 21, 2012), p. R9.

15.4 为什么组织结构存在差异

在前面的内容中，我们介绍了各种不同的组织设计，从高度结构化和标准化的官僚结构，到松散而形状不定的无边界组织。我们介绍的其他设计则位于这两个端点之间。

图表 15—7 展示了组织设计中的两个极端模型，并对我们前面的讨论进行了重新整理。我们把其中一个极端模型称为**机械模型** (mechanistic model)，它与官僚结构是同义词。其特点是广泛的部门化、高度的正规化和更多的管理层级。另一个极端模型称为**有机模型** (organic model)，这个模型看起来更像无边界组织。其结构扁平化，正式的决策程序较少，具有多个决策者，并鼓励灵活的工作实践。^[40]



了解这两种模型后，现在让我们来看看这两个问题：为什么有的组织选择更机械的结构，而有的组织则选择更有机的结构？选择组织设计时受到哪些因素的影响？在这一节，我们将讨论组织结构的主要决定因素有哪些。^[41]

15.4.1 战略

组织结构是实现组织目标的一种手段，而组织目标源于组织的总体战略。因此，

组织战略与组织结构之间关系密切是完全符合逻辑的。如果管理层针对组织战略做出重大调整,则组织结构也必须做出相应变化,以适应和支持组织战略的变化。^[42]当前大多数组织战略框架重点关注三个战略维度——创新、成本最小化和模仿——以及每个战略维度最匹配的结构设计。^[43]

一个组织应当在多大程度上推出重要的新产品或服务? **创新战略** (innovation strategy) 致力于实现有意义的、独特的创新。显然,并非所有的公司都追求创新。3M 公司和苹果公司确实追求创新,但传统的零售商玛莎百货 (Marks & Spencer) 并不这样做。创新型企业会使用有竞争力的薪酬和福利去吸引最优秀的人才,并鼓励员工冒险。一定程度的机械结构有利于创新。完善的沟通渠道、强化长期承诺的政策以及清晰的授权通道都可以使组织更容易实施迅速、顺畅的变革。

一个追求**成本最小化战略** (cost-minimization strategy) 的组织会实行严格的成本控制,限制各种不必要的费用,降低价格来销售基本产品。沃尔玛公司和一般的日用百货制造商都实行这种战略。成本最小化的组织很少制定有关政策来培养员工的忠诚度。

奉行**模仿战略** (imitation strategy) 的组织设法寻求风险最小化而利润最大化的机会,在创新者已经证明新产品或新市场的价值之后才大胆进入。那些抄袭设计风格的大众服装生产厂家奉行的正是该战略。一些知名的大企业也会使用这种战略,例如惠普公司和卡特彼勒公司。它们跟随那些较小的、更加锐意创新的竞争者的脚步,当竞争对手证明市场存在后,它们再以优质产品争夺市场。意大利的 Moleskine SpA 是一家小型时尚纸质笔记本制造商,它采用的也是模仿战略,但却是以相反的方式,为了在世界各地开设更多的零售商店,公司采用的是菲拉格慕和 Brunello Cacinelli 这种成功的大型时尚集团的策略。^[44]

图表 15—8 描述了与每种组织战略相匹配的结构设计。创新战略需要有机结构的灵活性。成本最小化战略要求机械结构的效率和稳定性。模仿战略会融合这两种结构:它们运用机械结构来实现严密的控制并降低当前活动的成本,并设立有机结构的工作部门来开展新业务。

图表 15—8 战略—结构关系

战略	结构设计
创新战略	有机结构: 结构松散、工作专门化程度低、正规化程度低、分权化
成本最小化战略	机械结构: 控制严密、广泛的工作专门化、正规化程度高、高度集权化
模仿战略	有机结构和机械结构的融合: 松紧搭配, 对当前活动控制较严, 但对新业务控制较松

15.4.2 组织规模

组织规模对组织结构有显著影响。例如,大型组织——雇佣人数一般达到或超过 2 000 人——往往比小型组织更加工作专门化和部门化,有更多的纵向层级和规章制度。不过,随着组织不断扩展,规模的影响力会渐渐减弱。为什么会这样?一旦组织拥有 2 000 名员工,其机械性特点已经相当明显,再增加 500 名员工也不会有太大影

响;但是,对于一个仅有 300 人的组织而言,再增加 500 人可能会导致组织结构的机械化程度大大增强。

15.4.3 技术

技术 (technology) 描述一个组织把投入转化为产出的方式。每个组织都至少拥有一种将人、财、物等资源转化为产品或服务的技术。福特汽车公司应用装配线工艺来生产汽车。高校则运用好几种教学技术——最常见的正规授课、案例分析、体验学习、学生自学,以及在线指导和远程学习。不管怎样,组织结构需要适应本组织采用的技术。

大量研究考察了技术—结构关系。^[45] 对技术进行区分的一个常用标准是常规化程度。常规活动以自动化和标准化的操作为特点,例如,通过注塑模具生产塑料旋钮,对销售交易的自动处理,以及图书的印刷和装订。非常规活动则是根据客户要求而专门实施的活动,它们需要经常修改和升级。非常规活动包含不同的操作,如组装家具、皮鞋定制、基因研究以及图书的撰写和编辑,等等。一般情况下,从事非常规活动的组织更喜欢有机结构,而从事常规活动的组织则更喜欢机械结构。

15.4.4 环境

一个组织的**环境** (environment) 包括在组织外部可能对组织绩效造成潜在影响的各种机构或力量,例如供应商、客户、竞争者、政府管理机构和公众压力群体等。一个组织的结构会受到环境不确定性的影响。与动态环境相比,静态环境给管理者带来的不确定性要小得多。由于会威胁到组织的效力,因此管理人员总会努力减少不确定性。减少环境不确定性的一种方法就是对组织结构进行调整。例如,管理者可能会拓宽组织的结构,以更好地察觉和应对各种威胁。绝大多数公司,包括百事公司和西南航空公司,都在自己的组织结构中增添了社会关系部,以应对网络上的博客文章所公布的负面消息。或者,许多公司与其他公司建立战略联盟,例如,微软和雅虎联合起来与谷歌进行竞争。

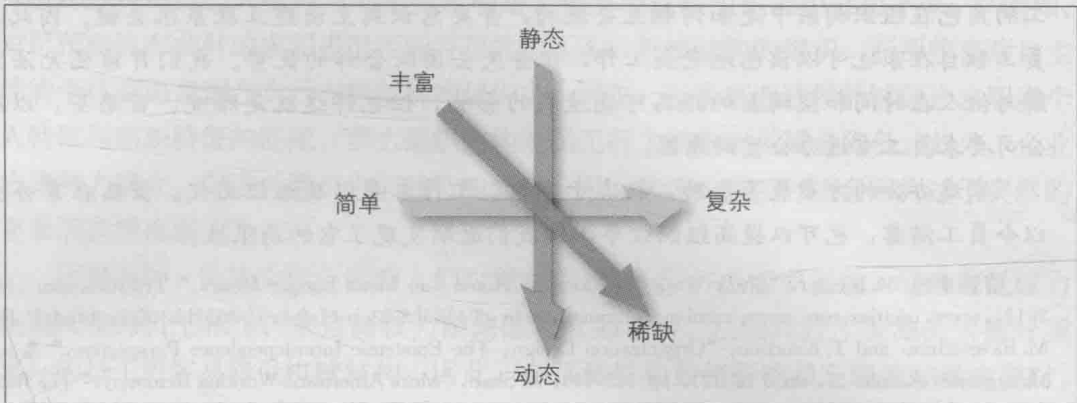
组织的环境存在三个关键维度:容量、易变性和复杂性。^[46] 容量指的是环境支持组织成长和发展的程度。富饶的、不断发展的环境可以产生丰硕的资源,在组织面临资源短缺时为组织提供缓冲的余地。

易变性描述的是环境的不稳定程度。当环境中存在大量不可预测的变化时,这种环境就是动态的,此时管理层难以做出准确的预测。例如,由于信息技术发展得如此迅速,越来越多的组织发现自己正面临动态的环境。

最后,复杂性是环境要素的异质性和集中程度。简单的环境是同质的、集中的,例如烟草行业,无论是生产方式还是竞争和管理压力等因素,很久都没有发生变化。相反,以异质性和分散性为特点的环境是复杂的、多元化的,存在大量的竞争对手,例如宽带行业。

图表 15—9 概括了用三个维度进行界定的环境。图中箭头表示不确定性更高的方向。可见,当组织在稀缺的、动态的和复杂的环境中运作时,它面临的不确定性最大。原因何在? 因为这种环境具有高度的不可预测性,可供组织犯错的机会很少,而且存在多种多样的环境要素需要组织进行持续监控。

图表 15—9 环境的三维度模型



在环境的三维界定的基础上，我们可以得出一些普遍适用的结论。有证据表明，环境的不确定性与组织结构的不同安排有关。具体来说，环境的稀缺性、动态性和复杂性越显著，就越应该采用有机结构；环境的丰富性、静态性和简单性越显著，就可以考虑实行机械结构。

15.5 组织设计与员工行为

在本章开头我们说过，组织结构对员工有着深刻的影响。这些影响会是什么呢？

通过回顾相关的研究，我们可以得出一个相当明确的结论：你无法进行概括和推广。并非每个人都喜欢有机结构带来的自由和灵活。不同的组织结构具有不同特征。在高度正规化、结构化的机械组织中，正式规章制度和程序的公平程度是员工满意度的十分重要的预测指标。在更加个人化、更具个人特色的有机组织中，员工更加看重人际公平。^[47]有些人在任务标准化程度高、不确定性非常小的结构（也就是机械结构）中工作最有效，也最为满意。因此，在讨论组织设计对员工行为的影响这一问题时，必须考虑到个体差异。为了做到这一点，我们来看看员工对于工作专门化、管理幅度和集权的偏好。^[48]

传言还是科学

“在家办公一样好”

这句话虽然不假，但尚有模棱两可之处。有些员工虽然只是部分时间在家工作，但也声称自己变得更加快乐，正如我们从第 3 章中了解到的，快乐的员工比不满的员工生产效率更高。从组织角度来看，在家办公的员工每周会多工作 5~7 小时。此外，在家办公还可以节约成本，既减少了办公空间和设备的开支，也消除了没有价值的社交时间。如果大部分员工都在家办公的话，老板在建立团队和组织上下级关系时就不必考虑办公室政治的因素，这样一来，每个人分配到的角色和任务会更加客观。这也许就是越来越多的组织采取远程办公的部分原因，如今，受公司雇用并在家办公的美国员工已达 310 万。

尽管我们可以想象到，有些工作（比如服务行业的许多工作）并不适合在家完成，并且不是所有“可以”在家完成的工作都“应该”在家完成，但研究表明，某个工作是否适合在家完成，更多取决于工作结构而不是任务本身。团队或组织上下级关系中员工彼此间的

依赖,有时也需要认知上的依赖,也就是每个员工预测其他员工行为的能力。需要留意员工的角色在组织构架中是如何相互关联的,并要意识到主动建立联系很关键。因此,即使员工独自在家也可以出色地完成工作,但会失去团队合作的优势。我们目前还无法完全了解与他人时间和空间上的距离可能造成的影响,但也许这就是雅虎、百思买,以及其他公司要求员工重返办公室的原因。

家庭办公的方案能否成功,取决于个人、工作本身以及组织文化。虽然在家办公既可以令员工满意,也可以提高组织效率,但我们逐渐发现了它的局限性。

资料来源: M. Mercer, "Shirk Work? Working at Home Can Mean Longer Hours," *TriCities.com* (March 4, 2013), www.tricities.com/news/opinion_columns/article_d04355b8-83cb-11e2-bc31-0019bb30f31a.html; P. Puranam, M. Raveendran, and T. Knudsen, "Organization Design: The Epistemic Interdependence Perspective," *Academy of Management Review* 37, no. 3 (2012), pp. 419-440; N. Shah, "More Americans Working Remotely," *The Wall Street Journal* (March 6, 2013), p. A3; and R. E. Silverman and Q. Fottrell, "The Home Office in the Spotlight," *The Wall Street Journal* (February 27, 2013), p. B6.

总体上,研究表明,工作专门化会带来更高的员工生产率,但这是以工作满意度降低为代价的。不过前面已经指出,工作专门化并不是提高生产率的不竭之源。人们从事单调重复的工作时,如果工作专门化带来的“不经济性”超过了它的“经济性”,问题就会浮出水面,生产率也会受到影响。如今,随着越来越多的劳动力受过高等教育,他们渴望工作具有内在激励性,因此与几十年前相比,工作专门化似乎会导致生产率达到峰值水平,而后迅速下跌。虽然生产率的下降通常会使公司增加一些监管类的角色,但更好的方式可能是重新安排工作职能和责任。^[49]

在劳动力队伍中仍有一部分人偏爱高度专门化的工作所具有的常规性和重复性。有些人希望从事对智力要求很低的工作,希望工作能够提供一种常规化的安全感。对他们来说,高度工作专门化是他们工作满意度的一种来源。当然,问题在于这类人是占总劳动力的2%还是52%?由于在决定职业时人们拥有一定的选择权,因此我们可以推断,高度工作专门化所导致的消极行为后果最有可能出现在对个人发展和多元化具有强烈需求的个体所从事的专业工作中。

没有证据支持管理幅度与员工绩效之间的关系。有人认为,较宽的管理幅度会提高员工绩效,因为它们可以提供更宽松的监管,使员工更有机会发挥自己的主动性。尽管这种说法在直观上可能具有说服力,但并未得到研究的支持。有些人喜欢单独工作,有些人更喜欢随时得到上司的指点。与我们在第12章中讨论的权变理论相一致,我们可以预料到,在解释管理幅度的宽窄是否影响员工绩效和工作满意度这一问题时,还应考虑员工的经验和能力、工作任务的结构化程度等因素。不过有证据表明,随着自己监管的下属数量增多,管理者的工作满意度会提高。

对于集权与工作满意度的关系,我们发现了相当有力的证据。总体来说,集权程度较低的组织中存在更高的自主性。自主性似乎与工作满意度存在正相关关系。但是,这里同样要考虑员工的个体差异。某个员工可能看重自由,而另一个员工可能觉得自主的工作环境是极其模糊的,会令人感到沮丧。

我们的结论是:为了使员工绩效和工作满意度最大化,管理者必须考虑个体差异,例如员工的经验、人格和工作任务等。另外,文化也应当考虑在内。

我们可以得出一个明确的观点：人们并不是随机挑选雇主的。大量证据表明，个体被那些符合自己人格特点的组织所吸引，进而被这些组织选中并留下来。^[50]例如，对可预测性有偏好的求职者很可能寻觅并加入实行机械结构的组织；而那些喜欢自主性的个体更愿意留在实行有机结构的组织中。可见，如果甄选过程能够促进求职者个人特征与组织特征的匹配，那么组织结构对员工行为的影响无疑会降低。此外，企业应该努力建立、促进并维护它们独特的结构，因为熟练的员工可能会因为过于突然的变革而选择离职。^[51]

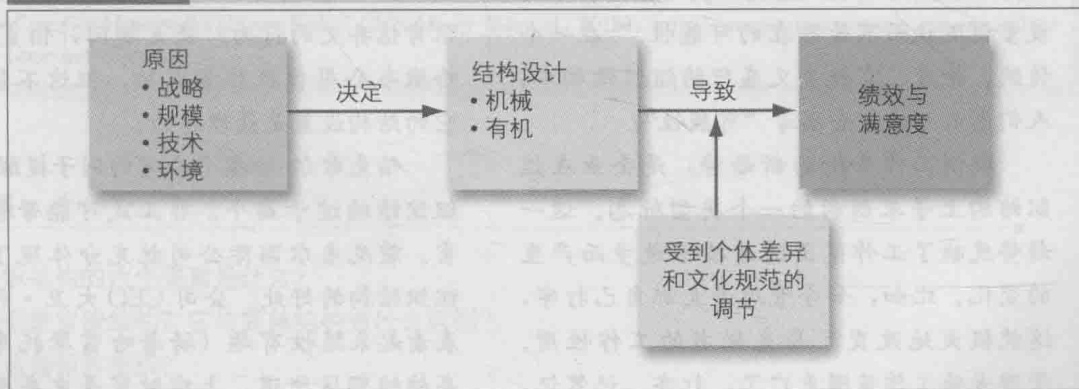
研究表明，民族文化会影响人们对结构的偏好。^[52]许多组织发现，与来自低权力距离国家的员工相比，来自高权力距离国家（如希腊、法国和拉丁美洲的大部分国家）的员工更容易接受机械结构。因此，在预测结构如何影响员工绩效和满意度时，不但要考虑个体差异，还要考虑文化差异。

最后，组织中不断变化的结构设计会影响个人职业生涯发展。最近一项研究采访了日本、英国和英国的管理者，结果发现，经历过组织精简规模、身处混合型组织结构中的员工认为自己的职业前景受到不利影响。无论这种情况是否真的存在，这都表明，组织结构确实会影响员工，因此必须精心设计。^[53]

15.6 本章小结

本章的主题是，组织的内部结构有助于解释和预测员工行为。也就是说，除了个体和群体因素，员工所在组织的结构关系也会影响员工的态度和行为。这种说法的基础是什么？在一定程度上，组织结构减少了员工感受到的模糊性，澄清了员工所关心的一些问题，诸如“我应该做什么？”“我应该怎样做？”“我向谁汇报工作？”“如果我有问题，找谁来帮我？”组织结构会影响员工的态度，并激励和帮助他们实现更高的绩效水平。图表 15—10 概括了我们在本章中讨论的内容。

图表 15—10 组织结构：影响因素及其结果



15.7 对管理者的启示

- 专门化可以提高业务效率，但要记住，过度专门化会导致不满并削弱动机。
- 避免设计严苛的层次结构，这会过度限制员工自主权。
- 决定采用灵活的组织设计前，要在虚拟组织和无边界组织的优势和潜在陷阱之

间找到平衡。

- 通过精简组织规模来实现成本节约,并把重点放在公司的核心竞争力上——前提是只在必要的时候采取这种做法,因为精简规模会对员工产生极大的负面影响。

- 要考虑到环境的稀缺性、动态性和复杂性,并在设计组织结构时在有机和机械元素之间找到平衡。

观点碰撞

管理的末日

正方

管理学——至少据我们所知——正在逐渐消亡。正式的组织结构正被更加扁平、官僚主义较少的非正式结构取代。这是件好事。

如今的领导者想要得到称赞,就必须突破组织结构,而不仅仅是安于现状,把手头的工作做好。像苹果、谷歌、脸书、推特、Groupon 这样的创新型公司,无论是在诞生初期还是后来成功发展,都不是因为层层叠加的官僚制度,而是因为人们在灵活的团队中可以自由合作,将创意付诸实践。在这些公司里,管理者的存在只是为了提供帮助而非控制。

在如今的《财富》500 强企业中,1957 年就已经存在的仅有 100 家。然而,管理学的各项理论与实践却依然延续着 1957 年的思维模式。正如一位高瞻远瞩的专家所指出的:“企业之所以失败,最大原因在于过度重视现状而不是潜在的可能性。”在一个传统、拘谨、官僚主义盛行的组织结构中,人们怎么可能会去思考“可能性”?

取消工作头衔的新趋势,是企业在组织结构上寻求创新的一个典型标志。这一趋势反映了工作范围随着技术进步而产生的变化。比如,如今管理者大都自己打字,这就极大地改变了原先秘书的工作性质。管理者的工作范围更广了,打字、记笔记、管理自己的文件与日程安排,而秘书(或者说行政助理)的工作也得到了拓展,包括在社交媒体上发帖并承担技术职务。最具创新精神的一些公司甚至怀疑工作头衔

反方

对组织结构来说,没有“放之四海而皆准”的方法。一个组织的扁平程度、非正式程度以及合作程度取决于多种因素,但无论如何,管理结构都是必要的。请思考以下两种情况。

巴菲特为自己的伯克希尔-哈撒韦投资公司设置了一种松散的非正式组织结构,因此得到人们的称赞。巴菲特将大部分时间用于阅读,并与各种他所信任的精英人士随意交谈,这些人也非常信任巴菲特。这一切听起来都非常棒,直到巴菲特的首席财务官兼法定继承人大卫·索科尔被发现受贿行为。索科尔成功游说伯克希尔-哈撒韦收购了一家公司,而他则暗中收取了 300 万美元。这一内幕交易被曝光后,索科尔被迫辞职。如果巴菲特的管理更加严格,或者有专门的机构设置来监督这种“自由”行为的话,是否可以早些发现索科尔背信弃义的行为?毫无疑问,伯克希尔-哈撒韦公司曾经非常成功,但这不能证明它的结构设置是最理想的。

伯克希尔-哈撒韦公司的例子提醒我们,组织结构过于扁平、非正式可能带来的危害。霍尼韦尔国际公司就充分体现了正式组织结构的好处。公司 CEO 大卫·科特外表看起来随性有趣(骑着哈雷摩托车穿过高档的郊区街道,上班时穿着皮夹克和牛仔裤,公司总部还播放着流行的音乐),但他强硬的职业道德同样为人津津乐道。作为这家全球科技和制造业集团的领导者,科特严格把控着公司经营的四大产业以及

到底有没有必要,它们要强调的是整个组织内的合作。

有些最优秀的公司干脆淘汰了办公室,鼓励员工们打成一片,根据对项目的兴趣自发组成团队。这种方式更适合那些从来就不喜欢待在办公室里的年轻人,因为他们渴望与高端人士合作,而不是向他们汇报工作,此外还适合那些看重工作时间的灵活性,希望可以在家办公的人。工作头衔消失了,角色定位变得模糊,上下级关系随项目而改变。

纽约的房地产律师亚当指出:“新旧两种模式正处于斗争期,目前还无法得知到底哪种更有效。最终要看哪一种对员工来说最适合。”优秀的人才已经准备好摒弃旧有的管理方式。未来,成功的企业将采用扁平的组织结构,并根据工作表现实行问责制。

132 000 名员工。

科特对集团的集中管控并不仅仅体现在办公室里,正式的组织结构还包括工作职位、安全检查、角色职责、工作内容等,领导者的监管涉及组织结构的各个层面。在工厂中,为了确保会议期间相关人员在现场看守,各个员工的职位被直接写在地上,值班的人需要站在相应的位置,每班 15 分钟,监控时钟变红后换人继续站岗。科特是个控制狂吗?也许是,但你无法否定他的成功:他将三种迥然不同的企业文化以及超过 250 家工厂成功合并,焕然一新的霍尼韦尔在《财富》500 强榜单上的排名再次提升,年销售额更是达到 371 亿美元。公司利润的增长速度比销售额增长得更快,能做到这一点部分是因为科特坚持不给员工涨薪水,并且每离职 4~5 人后,只招收 2~3 名员工。

以上两家公司的例子说明,在不断革新的多元化全球市场中,管理结构还是很有必要的。

资料来源:A. Bryant, “Structure? The Flatter the Better,” *The New York Times* (January 17, 2010), p. BU2; “Honeywell International: From Bitter to Sweet,” *The Economist* (April 14, 2012), www.economist.com/node/21552631; A. Efrati and S. Morrison, “Chief Seeks More Agile Google,” *The Wall Street Journal* (January 22, 2011), pp. B1, B4; H. El Nasser, “What Office? Laptops Are Workspace,” *USA Today* (June 6, 2012); Fortune 500 rankings, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2012/full_list/; “Honeywell | Company Structure Information from ICIS,” *ICIS.com*, www.icis.com/v2/companies/9145292/honeywell/structure.html; K. Linebaugh, “Honeywell’s Hiring Is Bleak,” *The Wall Street Journal* (March 6, 2013), p. B3; A. Murray, “The End of Management,” *The Wall Street Journal* (August 21, 2010), p. W3; A. R. Sorkin, “Delegator in Chief,” *The New York Times* (April 24, 2011), p. B4; and S. Tully, “How Dave Cote Got Honeywell’s Groove Back,” *CNN Money* (May 14, 2012), <http://management.fortune.cnn.com/2012/05/14/500-honeywell-cote/>.

复习题

1. 组织结构的六个要素是什么?
2. 什么是官僚结构?它与简单结构有什么区别?
3. 什么是矩阵组织?
4. 虚拟组织有哪些特点?
5. 管理者如何创建无边界组织?
6. 为什么组织结构之间会存在差异?机械结构和有机结构有什么区别?
7. 不同的组织设计对员工行为有什么影响?

体验练习

瓦解官僚主义

准备工作

为了解完善组织结构的方法，你首先要清楚当前的组织结构。在这项练习中，你要对你所在的学院或教授确定的某个组织进行调查。通过该组织的网站，区分不同的部门，尤其要注意那些非核心职能部门，如财务、信息技术、人力资源等部门。与此同时，列出你认为符合官僚主义的五个方面，以及可以由外部合作伙伴来管理的五个方面。

建立小组

教师将学生分组，每组至少四人。

官僚主义评估

先与其他同学分享你对该组织官僚主义特性的评估。哪些常见职能是通过官僚主义方式完成的？试着找出可以加强协调和控制的标准化工作实践。尤其要想一想，哪些规则、规定、部门以及办公室的作用极具针对性。你的小组要在 15 分钟内完成这项任务。

瓦解官僚主义

为了逐步瓦解官僚主义，首先要考虑现有体系的优势和劣势。因此，第二项任务是利用无边界组织和虚拟组织中的管理技巧来减少官僚主义。以辩论的形式分为正反方，其中一人要解释变革为什么可以带来好处，另一个人则要解释变革为什么会带来破坏。

将小组的四名成员分为两组，每组花 10 分钟完成各自的任务。第一组中的一名成员负责提出可行的机制，通过建立无边界组织来替代现有的官僚主义结构，同时保留所有原本存在的职能。组织如何才能通过不同的控制体系获得相同的管理结果？另一个成员需要指出，从官僚主义结构向你所主张的结构转变时，可能会遇到的困难及导致困难的原因。在转变过程中，潜在的阻力来源有哪些？这两名成员应努力达成共识，搞清楚如何才能在不损害组织生产力和效率的前提下，最大限度地减少官僚主义。

与此同时，第二组的两名成员需要完成不同的任务。一名成员要思考传统的组织结构如何利用虚拟组织的某些特点来减少组织内部的官僚主义，指出组织中哪些方面可以精简或者外包出去。另一名成员则要说明为什么组织的“虚拟化”不是件好事，说明可能遇到的障碍，比如失去对组织的控制，或信息交流不畅。这两名成员要共同提出如何在不破坏组织生产力和效率的前提下，尽可能地精简组织结构。

最后，团队中的四名成员要得出结论，以下哪种方法可以更有效地限制官僚主义：(1) 利用无边界组织的新型体系；(2) 利用精简、虚拟组织中的元素去除不必要的官僚结构。10 分钟内完成。

汇报

每个小组都得出结论后，由老师引导全班进行讨论，每个小组都要对其最终得出的结果进行阐述。老师将提供一些补充性的观点，说明为什么官僚主义改变起来如此困难，并说明官僚主义中的哪些部分，无论是通过无边界组织还是虚拟组织，均可以得到有效限制。

道德困境

董事会成员的职责

对大多数公司来说，组织结构中最重要的部分就是董事会。原则上，CEO 要向董事会汇报工

作。然而在实践中,董事会并不总是按照预期的方式运行。过去 10 年间,许多董事会都卷入公司的丑闻中——要么是因为一再纵容不道德行为,要么是因为对此视而不见。评论家们指出,正是由于董事会在监管上的松懈才造成了金融危机以及随之而来的经济衰退。商业媒体对董事会的评价是:“毫无用处”以及“一场骗局”。

董事会改革的关键之一,是要确保董事会与 CEO 在职能上的区分。美国证券交易委员会和纽约证券交易所专门为董事会制定了指导原则——董事会成员不得与自己所指挥的组织存在其他性质的隶属或雇佣关系。董事会的结构和人员构成越独立,对公司的管理就越有效,双方的效率都可以得到提高。

我们可以从美国联邦储备理事会的例子中看到潜在的利益冲突。摩根大通的 CEO 戴蒙是纽约联邦储备银行的董事会成员,同时还是其他一些金融机构的高管。这些不同的角色代表着巨大的潜在利益冲突——银行只顾自己获取最大利益,而美联储的职责是顾全大局。尽管冲突显而易见,但具有讽刺意味的是,国会在 1913 年创建美联储监管体系时就已经确立了这种结构。

戴蒙也许可以做到公正和中立,但有些事实还是无法忽略:(1)最近,摩根大通因为金融赌博损失了数十亿美元;(2)摩根大通从美联储获得 3 900 亿美元的紧急贷款资助,还得到 290 亿美元贷款用于收购贝尔斯登公司。美联储还为其免除了 18 个月的风险杠杆和资本要求,并提供了许多其他帮助。参议员伯尼在他的调查中说:“这份报告反映出美联储固有的利益冲突。就在小型企业无法得到贷款、无法创造就业机会的时候,美联储却为美国最大的银行和企业提供了数万亿美元的贷款,都是因为这些公司的高管在联邦储备银行董事会中占有席位。这些冲突必须终止。”

在这些案例中,董事会在结构上的独立性遭到严重破坏。然而,出人意料的是,董事会的独立性与公司业绩之间的联系似乎非常弱。最近有评论总结道:“没有证据可以证明董事会的构成与公司财务业绩之间存在系统化的关联。”

另一个组织结构上的问题是,CEO 和董事会成员的角色该如何设置——比如,这些职位该由不同的人担任吗?大多数人认为,为了董事会的独立运作,这两个角色必须分开,《彭博商业周刊》预测,美国 500 强公司中,37%将两者做了分割。即便如此,证据依旧不足:将 CEO 和董事会职责区分开来的公司,似乎并不比那些没有区分的公司运营得更好。

◆ 问题

1. 你觉得戴蒙为摩根大通寻求帮助是对还是错?为什么?
2. 董事会的结构似乎并没有对公司业绩产生影响,为什么?
3. 你认为应该对 CEO 和董事会成员的角色加以区分吗?为什么?

资料来源:A. Censky, “Why Is Jamie Dimon on a Federal Reserve Board?” *CNN Money* (May 21, 2012), <http://money.cnn.com/2012/05/21/news/economy/jamie-dimon-new-york-fed/index.htm>; D. R. Dalton and C. M. Dalton, “Integration of Micro and Macro Studies in Governance Research: CEO Duality, Board Composition, and Financial Performance,” *Journal of Management* 37, no. 2 (2011), pp. 404-411; T. J. Neff and R. Charan, “Separating the CEO and Chairman Roles,” *Bloomberg Businessweek* (January 15, 2010), www.businessweek.com/; Press release, “Fed Board Member Conflicts Detailed by GAO: Banks and Businesses Took \$ 4 Trillion in Bailouts,” The Office of Senator Bernie Sanders (June 12, 2012), www.commondreams.org/newswire/2012/06/12-2; and G. Zornick, “Senator Reveals Specifics on the Fed’s Conflicts of Interest,” *The Nation* (June 12, 2012), www.thenation.com/blog/168351/senator-reveals-specifics-feds-conflicts-interest#.

案例分析 1

越轨式创新:与等级制度的斗争?

组织中,等级制度的一个主要功能是帮助高级管理者实现标准化,并加强对组织的管控。通

过上下级链条, 管理人员可以引导下属朝着共同目标努力。如果等级制度的负责人极富创造力, 那么结果将是非常成功的。直到 2011 年 10 月乔布斯去世前, 苹果采取的仍是这种自上而下的创意流程, 乔布斯会将主要的决策和创新分配给不同的子团队来完成。

越轨式创新通常意味着研发人员研制出极为成功的产品, 尽管这些产品一度被高级管理人员喊停。静电显示器 (惠普超过半数的产品都在使用)、多滤芯 (3M 公司历史上最重要的发明之一), 以及 LED 照明技术 (日亚化学公司价值数十亿美元的发明), 都被公司管理层正式拒绝过。以上这些例子如果按照苹果公司的方式来处理, 这些取得巨大成功的发明可能一开始就胎死腹中。在必须“一切照旧”的等级制组织中, 新想法不但不会被当作发展机遇, 还会被视为威胁。

尽管我们还不清楚, 为什么自上而下的决策制度在苹果这样极具创造力的公司竟然也能行得通, 但这种等级制度几乎摧毁了其他一些公司的创新能力。也许是因为苹果的组织结构本身就很简单, 层级较少, 并且每个人需要承担大量的责任, 为自己的结果负责。或者只是因为苹果有一位非常独特的领导者, 可以突破传统 CEO 的局限性, 建立起不断创新的企业文化。

◆ 问题

1. 你认为一个组织是否能够建立起一种“反等级”的组织结构, 以鼓励员工更多地参与越轨式创新? 公司可以采取哪些具体步骤?
2. 鼓励越轨式创新可能会存在哪些危险?
3. 为什么像苹果这样的公司在严格的等级制度下依然可以维持创新, 而其他一些公司却受限于这样的等级制度?
4. 你认为苹果公司的成功是否完全依赖于乔布斯在等级制度中扮演的角色? 如果公司过分依赖某个人的决策, 可能会产生哪些潜在的不利影响?

资料来源: C. Mainemelis, “Stealing Fire: Creative Deviance in the Evolution of New Ideas,” *Academy of Management Review* 35, no. 4 (2010), pp. 558-578; and A. Lashinsky, “Inside Apple,” *Fortune* (May 23, 2011), pp. 125-134.

案例分析 2

波音梦幻客机: 工程噩梦还是组织灾难?

作为航空业想象力的完美化身, 波音 787 梦幻客机有着杰出的设计理念: 使用复合材料, 机身足够轻, 大大降低了燃料成本, 同时载客量维持在 290 人。为了吸引乘客, 航空公司可以从一长串前所未有的奢侈设计中选择定制, 还可以在飞机原定的完工日期前下订单。接着, 麻烦开始不断上演。

波音 787 这样的飞机在设计上的复杂程度堪比核电站, 而波音同样复杂的海外组织结构并没有对它的执行力起到任何帮助作用。波音公司 67% 的生产制造和许多工程师都是外包的。虽然官方指定的组装地点是埃弗雷特和华盛顿, 但其组件却是由全球各国超过 100 家供应商制作的, 有些供应商还会把其中一些零件制作转包给其他公司。由于外包政策允许零件制造商自己制作设计图, 等所有组件最后汇集到华盛顿后, 语言障碍就成了一大问题, 工人们看着各种语言的安装说明, 理解起来非常困难。如果各部分的零件不能配套, 就会要求整个供应链重新调整返工, 这几乎是不可实现的。2009 年, 第一架波音 787 试飞成功, 但为了制造这一机型, 波音公司不得不在一年后收购了一家供应商 (花费 10 亿美元)。而距离真正向客户交货的日期还要再等几年。

2011 年, 在推迟 3 年并经历至少 7 次生产延误后, 波音终于将第一笔订单交付给全日空航空公司, 但如果波音公司和业内观察人士以为这样问题就解决了的话, 那他们就太天真了。除了一再的延误 (订购的 848 架飞机中, 只有 6% 交付), 波音的梦幻客机还经历了无数次机械故障。

787 采用的是技术先进的锂离子电池,但 2013 年 1 月,由于一架 787 飞机的电池着火,另一架飞行中的 787 只好紧急迫降,随后,全日空和日本航空公司下令所有波音 787 禁飞。美国联邦航空局紧随其后,下令美国 787 机型禁飞。全球剩余的 50 架 787 在停机坪上等待解决方案。

尽管波音公司 CEO 麦克纳尼表示,他相信公司可以找到问题的根源,但我们无从得知他究竟会通过哪种方式来解决梦幻客机面临的一系列问题,其中最主要的当然还是锂电池危机。一方面,由于麦克纳尼支持六西格玛以及其他一些严格控制生产标准的统计分析工具,因此他会试图在复杂的供应链中实现标准化。他和自己的工程团队也许会认为,定制选项太多会导致订单过于复杂,因此要适当缩小可选范围,以简化生产程序。

另一方面,麦克纳尼也许会把它当作组织结构问题来解决,无论是波音的总部还是海外分公司都存在诸多问题。虽然麦克纳尼每天都要与高管们会面,但在 787 的研发过程中,管理层发生很多变化,他很难确定究竟谁应该对具体问题负责,也就无法以此来改变团队和组织结构。对波音海外部分的工作,麦克纳尼也许会重新整合上下级关系,通过小范围内的管控来加强管理问责制,并将供应商与波音公司的组织结构捆绑起来。或许他会考虑将零件的生产制造重新搬回到距离组装地点较近的地方,保证它们在波音公司的控制范围内,同时对组织结构进行集中化管理。假如不对所有零件生产商都实行这一套的话,麦克纳尼可能会继续允许当地的某些供应商为波音生产零部件,或者他会按照当前的思维发展下去,认为某些关键部件(一般来说也是最复杂的)的制造不应该外包。

无论波音和麦克纳尼做出什么样的决策,很明显,波音公司必须生产出安全可靠的飞机,各国政府机构才会允许它的飞机起飞,但要让公众再次信任梦幻客机的安全性,恐怕还要更长的时间。

◆ 问题

1. 你认为这个案例反映的问题是新技术的推行必然会历经阻碍(任何系统都存在“漏洞”),还是说 787 本身就是波音公司的一大败笔?
2. 你认为哪种类型的管理结构最有利于梦幻客机克服电池问题并重返蓝天?哪种类型的管理结构最有利于解决不断涌现的零件制造问题?这两种结构是否相同?请阐述你的设计方案。
3. 在你看来,哪种组织结构可以将波音公司的管理人员与海外供应商有效关联起来?阐述你的想法。(促进团队运作、协调各方努力、维持组织透明度、建立对话机制,这些都可能是管理者需要实现的目标。)
4. 你认为麦克纳尼应该采用什么样的解决方案才较为全面?

资料来源:S. Denning, “The Boeing Debacle: Seven Lessons Every CEO Must Learn,” *Forbes* (January 17, 2013), www.forbes.com/sites/stevedenning/2013/01/17/the-boeing-debacle-seven-lessonsevery-ceo-must-learn/; E. Fraenheim, “Homeward Bound,” *Workforce Management* (February, 2013), pp. 26 - 31; C. Hymowitz, “Boeing CEO’s Task: Get the Dreamliner Airborne Again,” *Bloomberg Businessweek* (January 24, 2013), www.businessweek.com/articles/2013-01-24/boeing-ceos-task-get-thedreamliner-airborne-again/; D. Nosowitz, “Why Is Boeing’s 787 Dreamliner Such a Piece of Crap?” *Popsci* (January 17, 2013), www.popsci.com/technology/article/2013-01/why-boeings-787-dreamlinersuch-piece-crap; J. Ostrower and A. Pasztor, “Boeing Plays Down 787 Woes; Net Falls 30%,” *The Wall Street Journal* (January 31, 2013), p. B3; and D. Terdiman, “Boeing’s Dreamliner Struggles Despite Tech Superiority,” *C/Net* (February 24, 2012), http://news.cnet.com/8301-13772_3-57385-001-52/boeings-dreamliner-struggles-despite-tech-superiority/.

第 16 章

组织文化

Organizational Culture

学习目标

学完本章后，你应该能够：

1. 描述组织文化的共同特征；
2. 比较组织文化对员工和组织的积极影响与消极影响；
3. 指出创建和维系组织文化的因素；
4. 说明如何将组织文化传递给员工；
5. 阐述如何创建道德的组织文化；
6. 描述一种积极的组织文化；
7. 指出灵性文化的特点；
8. 说明民族文化如何影响组织文化向另一个国家传播的方式。

玛氏文化

乍看之下，玛氏（Mars）公司似乎并不具备积极的组织文化。老板、经理，甚至总裁都要打卡上班，迟到的话会扣除当日工资的 10%。员工没有优先认股权，没有养老金，没有免费午餐，也没有休息区。办公大楼里的窗户和门很少有关着的。员工都自称火星人（Mars 原意为火星）。

然而，生产糖果及宠物食品、市值达 330 亿美元的玛氏，除了坐拥 M&M, Uncle Ben's, Pedigree 这样的标志性品牌，还入选《财富》杂志“最适合工作的 100 家公司”。玛氏的员工非常忠诚并且离职率很低。有的员工甚至在公司工作了 60 年。一家三代都在玛氏工作的并不少见。玛氏在美国有 72 000 名员工，占其员工总数的 1/3，而美国员工的离职率仅为 5%。

员工非常认可公司的组织文化。一名在新泽西哈克斯特工厂工作了 33 年的退休员工说：“这真是一家好公司……同事都像家人一样，我在公司交到的朋友数以百计。”几乎所有在 Glassdoor 网站（员工可以在这个网站上发表对自己公司的评价）上留言的人，都认为“开放”的组织文化是玛氏公司的一大亮点。

玛氏在全球 73 个国家的 400 多家工厂都奉行五项原则，正是这五项原则构成了玛氏的组织文化：质量、责任、互助、效率、自由。这些原则起到很大的作用。比如，质量原则保证了 M&M 在新泽西工厂的产品报废率仅为 2%。而责任这一原则在公司内部主要体现在员工得到的公平对待上，比如工厂不需要设置工会，38% 的管理人员是女性，在公司外部，为玛氏提供服务的志愿者也可以获得带薪休假，此外，公司还投入大量精力为非洲发展粮食作物。

互助原则意味着团队合作。除了导师制和反向学徒制（比如年轻同事指导年长同事学习社交媒体策略）。“开放的办公环境还可以激发合作，增进员工之间的关系。”玛氏在芝加哥的一位安全分析师说。效率这一原则很好地中和了公司原本古灵精怪的文化氛围，也解释了排名全美第三大私人公司的玛氏为何如此朴素。总裁迈克尔说：“即使办公室里铺上大理石地砖，挂上毕加索名

画,消费者也不会觉得自己买的士力架更昂贵了。”

自由这一原则构成玛氏组织文化的基本框架。公司鼓励员工在没有等级制度的环境中创新、实验、寻求帮助。员工觉得高级管理层对他们“平易近人”“随时恭候”。一名英格兰员工说:“从走进公司大门的那一刻起,你就要学会在享受自由的同时肩负起责任。”

玛氏的文化是一种奇特的混合体,既隐秘又透明。对于外界来说,它的大门永远上锁,忠诚的员工不会泄露公司秘密,家族企业的继承人不会接受媒体采访。但对内部来说,企业文化是完全透明的。公司的销售额、利润、现金流以及各工厂的生产效率不间断地出现在大屏幕上,奖金以团队为基础发放。虽然这群自称火星人的家伙并不满足于普普通通的组织文化,但在玛氏工作是相当不错的经历。迈克尔说:“要是跟别人说起你在这家公司工作,绝对不丢人。”员工们也这么认为。

资料来源:A. Gajdosik, “Mars, Inc. and Partners Offer Genome Data to the Public,” *Candy Industry* (May 1, 2013), www.candyindustry.com/articles/85670-mars-inc-and-partners-offer-genomedata-to-the-public; D. A. Kaplan, “Inside Mars,” *Fortune* (February 4, 2013), pp. 72-82; Mars Inc. Press Release, “Mars, Incorporated and Partners Confirm That Genome Data of Africa’s ‘Orphan Crops’ to Be Made Public,” *The Wall Street Journal* (April 29, 2013), www.marketwatch.com/story/mars-incorporated-and-partners-confirm-that-genome-data-of-africas-orphan-crops-to-be-made-public-2013-04-29; and reviews for Mars Inc., Mars Chocolate North America, and Mars Petcare on Glassdoor, www.glassdoor.com, accessed June 5, 2013.

强大的组织文化可以确保组织的稳定性。但正如玛氏公司所展现的,组织文化是由许多细节构成的。对某些组织来说,文化是企业改革的一大障碍。本章,我们将看到,强有力的组织文化会对组织成员的态度与行为产生极大的影响。

16.1 什么是组织文化

若干年前,一位高管曾被问及组织文化是什么。他的回答与最高法院的一位法官对色情文学的定义如出一辙,他说:“我没法定义它,但当我看到它时我就会认出来。”在这一节,我们将给出一个定义,并讨论几种相关的观点,以帮助我们更好地理解这种现象。

16.1.1 组织文化的定义

组织文化 (organizational culture) 指的是组织成员共享的一套能够将本组织与其他组织区分开来的意义体系。^[1] 以下七个主要特征似乎体现了组织文化的本质。^[2]

1. 创新与冒险。员工在多大程度上受到鼓励进行创新和冒险。
2. 关注细节。员工在多大程度上被期望做事缜密、仔细分析和注意细节。
3. 结果导向。管理层在多大程度上重视结果和效果,而不是为了实现这些结果所使用的技术与过程。
4. 员工导向。管理决策在多大程度上考虑到决策结果对组织成员的影响。
5. 团队导向。工作活动在多大程度上围绕团队而不是个体进行组织。
6. 进取心。在何种程度上,组织成员是有进取心和竞争力而非随和的。
7. 稳定性。组织活动在多大程度上强调维持现状而不是成长和发展。

以上每个特征都表现为一个从低到高的连续体。根据这七个特征来评价组织,能得到组织文化的一幅合成图。通过这幅图,组织成员共享对本组织、组织开展工作的

风格以及组织成员应有的行为方式的理解。让我们来看一看开篇故事中的玛氏公司是否具有以上各个特点。玛氏的文化可能在创新与冒险、关注细节和团队导向方面得分较高。它的结果导向可能处于一般水平，因为公司已经是行业内的佼佼者，但公司希望员工达成共识，并促进工作与生活的平衡。公司似乎有着较高的员工导向，因为企业文化很开放，正如维多利亚（创始人弗兰克的曾孙女）对同事们所说的：“我们会重视你。”在玛氏文化中，进取心这一项可能处于中下水平，因为很少有员工会因为竞争而投诉，但我们注意到，由于玛氏的文化是保密的，所以员工也许从不讨论这一点。最后从可持续性来看，公司是稳定的，并且注重适度的增长。图表 16—1 表明了公司是如何因为这些特征上的差别而变得风格迥异的。

图表 16—1 组织文化的比较

组织 A
这是一家制造公司。管理者被期望忠实地执行所有决策；“优秀的管理者”是指那些能够提供详尽的数据和资料来支持其决策的人。该公司不鼓励容易引发显著变化或风险的创造性决策。由于管理者开展的项目一旦失败就会受到公开批评和处罚，因此他们尽量不采取那些明显背离现状的观点和办法。一位基层管理者引用了公司中流行的一句话：“只要不破不漏，就别动手去修。” 公司要求员工遵守大量的规章制度。管理者对员工严格监督以确保不出差错。管理层关心的是高生产率，而不在乎对员工士气或员工离职率的影响。 工作活动围绕个体来设计。公司有清晰的部门和职权链，员工被期望尽量减少与本职领域或指挥链以外人员的正式联系。绩效评估和报酬体系强调个体努力，不过，在决定加薪和晋升时，资历往往是一项主要因素。
组织 B
这也是一家制造公司。但在这里，管理层鼓励并奖励冒险与变革。公司既重视理性思考基础上的决策，也重视凭直觉思维做出的决策。管理层颇感自豪的是，公司具有尝试新技术的光荣传统，并在推出创新的产品方面一直做得很成功。无论是管理者还是一般员工，只要有好主意，公司就会鼓励他们去“实践”。失败被视为“学习经验”。公司引以为豪的是，公司是市场驱动的，对顾客需求的变化能够迅速做出响应。 公司要求员工遵守的规章制度很少，对员工的监督也比较宽松，因为管理层相信自己的员工努力工作、值得信赖。管理层看重高生产率，但认为只有以正确的方式对待员工，才能实现高产出。公司对于自己“良好工作环境”的声誉感到十分自豪。 工作活动围绕团队进行设计，公司鼓励团队成员与其他职能领域、其他权力层级的成员交往。员工对团队之间的竞争持积极态度。员工个体和团队都有自己的目标，奖金的分配基于他们的目标实现程度。员工有充分的主权来选择实现目标的手段和途径。

一些研究基于竞争价值观将文化分成四种类型^[3]：强调协作和凝聚力的宗族型文化，强调创新和适应力的活力型文化，强调控制和一致性的层级型文化，以及强调竞争和客户的市场型文化。一个包括 94 项研究的元分析发现，在宗族型文化中，员工的工作态度尤为积极，而市场型文化中的创新能力特别强，同时经济方面的绩效非常好。^[4]虽然竞争价值观这一框架得到一些支持，但是这项元分析的作者指出，需要进一步的理论支持才能确保它与组织实际的文化价值观是一致的。

16. 1.2 文化是描述性概念？

组织文化关注的是员工如何认识组织文化的特征，而不是他们是否喜欢这些特征。也就是说，组织文化是一个描述性概念。这一点很重要，因为它把组织文化与工作满意度区分开来。

对组织文化的研究致力于测量员工如何看待本组织：它鼓励团队工作吗？它奖励创新吗？它抑制员工的主动性吗？相反，工作满意度想要测量的是员工对组织的要求、薪酬体系等方面的感受。这两个术语无疑存在一定的共同特征，但请记住，组织文化是描述性概念，而工作满意度则是评价性概念。

16.1.3 组织拥有统一的文化吗？

组织文化代表组织成员的共同认知。因此，我们应该预期，组织中来自不同背景或处于不同层级的成员都倾向于使用相似的词语来描述组织的文化。^[5]

但是，这并不意味着任何组织文化中都不存在亚文化。很多大型组织中都存在一种主导文化和众多亚文化。^[6] **主导文化**（dominant culture）体现的是组织中绝大多数成员所认可和共享的核心价值观，正是这种主导文化使组织具有独特的个性。^[7] **亚文化**（subcultures）通常在大型组织内部发展起来，反映了同一个部门或者同一个地点的成员所面临的共同问题、情况或经历。例如，采购部可以有本部门成员共享的一种亚文化，它既包含主导文化中的**核心价值观**（core values），又包含部门成员所特有的一些价值观。

如果组织中没有主导文化，而是由多种亚文化组合成组织文化，那么，这一组织文化作为独立变量的影响力就会大大减弱。组织文化中的“共享意义”使其成为引导和塑造员工行为的有力工具。正因如此，我们可以说 Zappos 的文化重视客户服务以及对效率的投入，可以利用该信息来更好地理解 Zappos 的管理者和员工的行为。^[8]但是亚文化同样会影响组织成员的行为。

16.1.4 强文化与弱文化

划分强文化与弱文化是有可能做到的。^[9]如果员工（通过接受管理调查）对于组织的使命和价值观具有相同的看法，那么这种组织文化是强文化；如果看法普遍不同，那么这种文化是弱文化。

在**强文化**（strong culture）中，组织的核心价值观得到强烈而广泛的认同。^[10]接受核心价值观的组织成员越多，对核心价值观的信念越坚定，组织文化就越强，对员工行为的影响也就越大，因为这种高度的认同感会在组织内部创造一种浓厚的行为控制氛围。例如，总部位于西雅图的诺德斯特龙公司的员工对于公司期望自己所做的事情十分清楚，这种期望又对塑造他们的行为有着相当深远的影响。相反，诺德斯特龙公司的竞争对手梅西在经历了一场身份危机之后，正在努力重塑自己的组织文化。

强文化应当能够降低员工离职率，因为组织成员与组织的立场保持高度的统一。这种目标一致性造就了凝聚力、忠诚和组织承诺。反过来，这些特征又降低了员工离开组织的可能性。^[11]一项研究发现，在服务型组织中，高顾客导向的员工越多，业务单元的盈利能力就越强。^[12]另一项研究发现，当团队管理者和团队成员感受到的组织支持不同时，团队成员会有更多的消极情绪，团队的绩效会更低。^[13]当管理者认为组织已经提供了很多支持，而员工并没有感受到这么多支持时，这些消极影响会尤为强烈。

传言还是科学

“组织文化是无法改变的”

这句话其实不对。尽管有研究表明,组织文化很难改变,一旦改变起来要花很长时间,但并不意味着做不到,甚至有时这种改变对组织的存亡是至关重要的。多年来,威斯康星州一家名为 Wellspring 的护理机构的服务水平一直很差,住院病人得不到真正的关怀,固有的组织文化使组织内部标准越来越松懈。因此,Wellspring 旗下的 11 家疗养院发起了文化改革。管理层将重点放在护理人员的协作、教育、责任和赋权上,收到了非常好的效果。Wellspring 发现,违规操作减少了,各家疗养院的员工留用率提高了。对病人来说,效果更加显著:与其他疗养院相比,这几家疗养院中卧床不起的病人减少了,行动限制和精神药物的使用率减少了,尿失禁和管饲的情况也减少了。

Wellspring 的案例说明,组织文化的积极变革可以带来显著的效果。休斯敦电力巨头 Dynegy 公司濒临破产,CEO 鲍勃试图通过改变组织文化来挽救公司。首先,他放弃了舒适的 CEO 办公室、价值 15 000 美元的大理石办公桌,以及昂贵的手工地毯,然后在仓库一样的大办公室里给自己安排了一个小隔间,与总部 235 名员工一起办公。接着,他走访各个工厂,培养“文化冠军”,并恢复每年的业绩报告,这些措施都是为了加强组织协作。他还专门挂起一块小牌子,提醒人们“专注于此刻”,而不是同时处理多件事,并禁止员工在会议期间使用智能手机。鲍勃说:“我想向他们灌输一种必胜的精神。”利用 CEO 的身份,他将文化变革传达到组织结构的最底层。

人员流动率因此产生了变化,从 2011 年的 8% 下降到 2012 年的 5.8%。鲍勃说:“大家慢慢开始相信公司是可以翻身的。”尽管公司收入仍在大幅减少,但鲍勃对 Dynegy 的起死回生很有信心。“我们在文化方面的不懈努力必将给公司带来真正的转机。”

资料来源:J. Bellot, “Nursing Home Culture Change What Does It Mean to Nurses?” *Research in Gerontological Nursing* (October 2012), pp. 264-273; J. S. Lublin, “This CEO Used to Have an Office,” *The Wall Street Journal* (March 13, 2013), pp. B1, B8; and J. Molineux, “Enabling Organizational Cultural Change Using Systemic Strategic Human Resource Management—A Longitudinal Case Study,” *International Journal of Human Resource Management* (April 1, 2013), pp. 1588-1612.

16.1.5 文化与正规化

在前一章,我们讨论了高度正规化的组织会带来可预测性、秩序和一致性。我们认为,强文化同样能达到上述目的,而且无须书面的规章制度。^[14]因此,我们应该把组织文化和正规化这两种方式看作殊途同归。组织文化越强,管理层就越不用费心制定正式的规章制度来规范员工行为。当员工接受了组织文化时,那些规范就内化在他们心中。

16.2 组织文化做什么

在本节中,我们要讨论组织文化扮演的角色,并评价文化是否会成为组织的一种束缚。

16.2.1 文化的功能

文化在组织中具有多种功能。第一,它起着界定边界的作用。也就是说,它使得

一个组织与其他组织区分开来。第二,它表达了组织成员的一种身份感。第三,它促使组织成员认同和致力于比个体的自身利益更高层次的事物。第四,它增加了社会系统的稳定性。文化是一种社会黏合剂,它通过为组织成员提供言行举止的恰当标准,把整个组织凝聚起来。最后,文化作为一种意识形态和控制机制,能够引导和塑造员工的态度和行为。我们尤其感兴趣的是最后这项功能。^[15]从下面这段引文中可以看出,文化界定了游戏规则:

今天,迈向分权化组织的趋势使文化变得前所未有的重要。具有讽刺意味的是,这使创建一种强文化变得更加困难。当正式职权和控制系统被削弱时,组织文化的“共享意义”会为组织中的每个人指明同一方向。然而,以团队组织起来的员工可能会表现出对团队以及团队价值观而不是整个组织价值观的高度认同。在虚拟组织中,缺乏频繁的面对面接触会使建立一套共享的规范变得十分困难。因此在创新型组织中,经常就共同目标和优先事项与成员进行沟通的强有力的领导是十分重要的。^[16]

谁获得进入组织工作的机会,谁获得良好的绩效评估以及谁获得晋升,这些都受到个体—组织“匹配”的强烈影响。这里的“匹配”指的是,求职者或员工的态度和行为是否与组织文化相容。迪士尼主题公园里的员工几乎都是漂亮、整洁和健康的,并带着灿烂的笑容,这绝不是偶然的。迪士尼公司寻找的就是这种形象,并挑选维持这种形象的员工。在员工就职后,强文化借助正式规章制度的支持,确保员工以一种相对统一和可预测的方式开展工作。

16.2.2 文化创建组织氛围

如果你和一个持积极态度并激发你达到最好状态的人共事过,或者和一个缺乏激情并使你毫无动力的团队合作过,你就已经体会到氛围的影响了。组织氛围(organizational climate)指的是组织成员对于其所在组织和工作环境的共同认知。^[17]组织文化的这个方面就像是组织中的团队精神。当每个成员对于什么是重要事项或事情进展如何具有大致相同的感受时,这种总体态度的影响会大于个体态度的简单加总。一项元分析发现,在几十个不同的样本中,心理氛围与成员的工作满意度、工作投入、组织承诺和动机显著相关。^[18]在工作场所中,一种积极的整体氛围通常会带来更高的顾客满意度和财务绩效。^[19]

学者们研究了组织氛围的几十个维度,其中包括创新、创造力、沟通、相互支持、参与度、安全、公正、多元化和客户服务。^[20]处在积极追求绩效的氛围里的人经常会考虑如何做好工作,并相信他人会支持自己的成功。而处在积极追求多元化的氛围里的人则会更惬意地与同事开展合作,无论他们的年龄、性别、种族是什么。不同的氛围之间可以发生相互作用从而诱发相应的行为。例如,如果员工可以在积极的氛围中得到授权,同时组织有问责的氛围,则员工有可能带来更高的组织绩效。^[21]氛围还会影响人们的习惯。如果氛围是积极地追求安全,那么即使那些在私底下常常不会考虑太多安全事项的员工也会穿戴安全装备并遵守安全条例。事实上,很多研究表明,积极的安全氛围确实减少了记录在案的工伤数量。^[22]

16.2.3 文化的道德维度

组织文化的道德取向不会是中立的,即便它们没有公开追求道德目标。随着时间的推移,工作道德氛围 (ethical work climate, EWC) 或者工作场所中大家共有的是非观,会作为组织环境的一部分逐渐发展起来。道德氛围反映了组织真实的价值观,并且影响着组织成员的道德决策。

研究人员提出道德氛围理论和道德氛围指数,以此对组织文化的道德维度进行分类和衡量。^[23]在已经确定的九种氛围类型中,有五种在组织中最为普遍:工具型、关怀型、独立型、法律法规型、规则型。每一种都解释了管理者和员工在其组织中的总体心态、期望和价值观。例如,在工具型道德氛围中,管理者在做决策时,可能会假设员工(以及公司)的行为是受自我利益驱动的(以自我为中心)。相反,在关怀型氛围中,管理者可能认为,他们的决策会对尽可能多的利益相关者(员工、客户、供应商)产生积极影响。

独立型道德氛围要求每个人根据自己的道德观念来决定在工作场所中的行为。法律法规型道德氛围则要求管理者和员工将外部标准化的道德指南作为员工的职业行为准则。规则型氛围则倾向于依靠内部的标准化预期来规范员工的行为,比如关于组织政策的员工手册。随着企业生命周期的推进,组织常常会经历不同类型的道德氛围。

一个组织的道德氛围极大地影响着个体成员所选择的行为方式,以至于研究人员仅凭氛围的类型就可以预测其行为结果。工具型氛围与员工满意度以及组织承诺负相关,尽管对于关注自我利益的员工和公司来说这种氛围很有吸引力。^[24]工具型氛围与员工离职意向、工作场所的霸凌行为和偏差行为正相关。关怀型和规则型氛围则与工作满意度正相关。关怀型、独立型、规则性以及法律法规型氛围还可以减少员工的离职意向、工作场所的霸凌行为和不良行为。

有关道德环境及其影响结果的研究表明,某些类型的氛围在特定的组织中很常见。强调严格标准的行业,如工程、会计、法律,通常是规则型或者法律法规型氛围。依靠竞争而发展的行业,比如金融交易,常常是工具型道德氛围。以慈善事业为己任的行业很有可能是关怀型氛围,即便它们本身要盈利,比如环保公司。

研究人员正在探索为什么组织会由于行业的不同而产生特定的道德氛围,尤其是那些成功的组织。我们不能就此得出结论,认为工具型氛围永远是坏的,关怀型氛围永远是好的。例如,工具型文化也许可以促进个人的成功,公司会因此而蓬勃发展,表现不佳的人能认识到,他们的个人利益也许可以在其他地方得到更好的满足。在关怀型文化中,管理者只能在服务大多数人的选项中做出最优决策,这种限制也许会使他们内心受挫。^[25]道德氛围指数是研究人员用于了解组织中道德情境驱动因素的一种新方式。通过测量组织在道德敏感度、判断、动机、特征方面的集体水平,或许可以判断道德环境对我们的影响有多大。^[26]

虽然道德氛围理论 25 年前就已经存在了,但研究人员最近更加仔细地研究了组织中的道德准则,不仅要确定道德氛围是如何发挥作用的,还要搞清楚它们是如何培养乃至如何改变的。^[27]最终,我们能够为领导者提供明确的蓝图,帮助他们创建有效的道德氛围,从而改善组织成员的生活。

16.2.4 文化与创新

最具创新精神的公司通常以开放的、非传统的文化为特点,它们强调协作,被愿景所驱动,不断加快发展的步伐。^[28]创业公司通常都有创新的文化,因为它们往往规模较小、灵活,为了生存和发展,它们会把注意力集中到解决问题上。以数字音乐领域的领导者 Echo Nest 为例,这家创业公司从不拘泥于传统,灵活开放,比如它会举办专门的音乐 APP 日,鼓励人们制作音乐 APP,并且允许公司以外的人将他们独特的技术用于非商业的实验。^[29]

与创业公司相对的是那些较为成熟但却依然保持创新的公司,比如已经有 30 年历史的 Intuit 公司,《福布斯》杂志将其评为全球最具创新精神的 100 家公司之一。Intuit 的员工会参加培训班,学习如何创造性地思考和打破常规的限制。这些培训课程使管理者萌生出很多创意,比如通过与木偶对话、售卖纸杯蛋糕来推销公司的 APP 产品。Intuit 公司的文化强调公开问责。《精益创业》(*The Lean Startup*)一书的作者埃里克·里斯非常欣赏 Intuit 的文化,他说:“我曾亲眼见到,Intuit 的一名主管花 9 个月辛苦得来的想法在一天之内就被否定了,因为其他人有更好的方法。于是他起身站在所有人面前说,‘这是我的错,我应该早点检查一下自己的假设是否正确。’”作为一名创业咨询顾问,里斯认为这家老牌软件公司和那些创业公司具备同等的创新能力,因为它的文化是创新性的。

Alexion 制药公司也是《福布斯》榜单上最具创新精神的公司之一,和 Intuit 一样,它早就过了企业生命周期中的创新阶段,却还依然保持着创新能力。它和 Intuit 的不同之处在于,公司生产的药物是拿来救命的,管理人员显然不能儿戏。Alexion 维持创新的关键在于关怀型文化,这驱使人们不断研制治疗罕见疾病的药物,即便患者数量不多,研发成本极高,并且成功的可能性很低,他们还是一如既往。^[30]

16.2.5 文化作为一种资产

正如我们已经讨论过的,组织文化可以提供积极的道德环境并促进创新。文化还可以通过多种方式极大地改善组织的运营状况。

ChildNet 是佛罗里达一家非营利的儿童福利机构,从 2000 年该机构抚养的一名儿童失踪,到 2007 年 CEO 被解雇,面临 FBI 欺诈和造假的指控,其组织文化一度可以用“可怕”一词来形容。“我们不知道还能不能在这里工作下去,也不知道谁会来接管。当时的情况非常严峻。”员工玛吉说。然而,经历艰难的转变后,ChildNet 改变了组织文化,在 4 年内成为佛罗里达最出色的机构之一,并于 2012 年获得《劳动力管理》杂志颁发的年度杰出奖。现任总裁兼 CEO 贝尼特斯从 2008 年开始接管 ChildNet,他上任后更换了组织的行政人员,采用新科技为一线的社工和总部的管理者提供支持,建立起员工认可计划,帮助员工和管理者排解压力,并创建跨部门的圆桌会议(工作组),以创造性地解决问题,这些措施影响了机构的转变。圆桌会议使他们在面对困难的客户时能够找到解决方案,帮助寄养儿童找到更好的归宿。“从业务的角度来看,这种新方法极大地节约了成本,”贝尼特斯说,“但归根结底,这一切都是为了我们所服务的那些家庭。”^[31]

虽然 ChildNet 向我们展示了文化是如何对组织的基本经营产生积极影响的,但

Dish Network 的例子却表明,我们很难将特定的文化与某一行业或者组织进行匹配。无论从哪个方面来看,Dish Network 都是商业成功的典范——它是美国第二大卫星电视供应商,其创始人厄尔金因此成了全世界最富有的人之一。但最近 Dish 却被评为全美最差雇主,员工说这是因为厄尔金创立并强制推行“微管理”文化。无休止的强制加班令员工难以忍受,他们需要通过指纹打卡机来记录工作时间,一分钟都不能差。此外,公开的指责(主要来自厄尔金)、管理层的傲慢和不信任、每个季度“大屠杀”般的裁员以及禁止在家工作等做法引来了员工的抱怨。一名员工向自己的同事建议:“你所在的环境是有毒的……换份工作吧,把你的才华用在好的地方,而不是拿来作恶。”很多员工确实这么做了,但 Dish 还是发展得很成功,每个季度的收入都超过了预期。然而,Dish 的观众数量在过去几年间并没有增长,就连厄尔金也承认,“我们只会一招鲜,吃遍天,卫星电视就是我们唯一的产品”。^[32]

对 ChildNet 来说,组织绩效方面的积极变革之所以能够发生,显然是由于组织文化的转型。另一方面,对 Dish 来说,文化对它的成功并没有产生影响。厄尔金是一个聪明的企业家,但他的公司只占美国电视供应商市场份额的 12%。^[33]如果 Dish 能改变一下自己有毒的企业文化,也许会比现在成功得多。凭借良好的组织文化而成功的公司,要远远多于那些有着糟糕文化但却依然取得成功的公司,没有哪个公司是因为糟糕的组织文化而取得成功的。

16.2.6 文化作为一种束缚

组织文化会增强组织承诺,增加员工行为的一致性,显然,这对企业是大有裨益的。从员工角度来说,组织文化也很重要,因为它能告诉员工应该怎样做事情,以及哪些事情是重要的。但是,我们不应忽视组织文化——特别是强组织文化——对组织有效性可能造成的不利影响。惠普曾是首屈一指的计算机制造商,但却由于高管层的无效管理导致员工对公司漠不关心,缺乏创造力,不被赏识,逐渐两极分化,因而迅速丢掉了市场份额和利润。^[34]

制度化 当一个组织经历了制度化 (institutionalization) 过程,并完成制度化时——该组织的价值来源于自身而非其产出的商品或服务——这个组织就有了自己的生命,并脱离了它的创立者或成员。^[35]即使组织的最初目标不复存在,这个组织也不会停业破产。对于组织成员来说,可接受的行为模式在很大程度上是不言而喻的。虽然这不是完全消极的,但是意味着那些应该受到质疑和分析的行为和习惯已变得理所当然,从而压制创新并把维持组织文化当作目标本身。

变革的障碍 如果组织的共享价值观与进一步提高组织有效性的要求不一致,组织文化就会成为组织的束缚。当组织面对动态环境时,最有可能出现这种情况。如果环境正在迅速发生变化,那种牢固不变的组织文化就可能不合时宜。^[36]当组织面对稳定的环境时,行为的一致性组织的资产;但是在面临动态环境时,这就有可能束缚组织的手脚,使组织难以应对变幻莫测的环境。

多样化的障碍 雇用在种族、年龄、性别、身体残疾或其他方面与绝大多数员工存在差异的新员工可能会使管理层陷入两难境地^[37]:一方面,管理层希望新成员接受组织的核心价值观,否则这些新成员难以融入组织或不被组织接受;另一方面,管理层也想公开表明他们支持这些员工给工作场所带来的差异和变化。随着人们试图融入

强文化,这些多元化的行为和独特的优势有可能会丧失,也就是说,强文化会消除多元化的优势,成为组织的束缚。当强文化容忍并支持偏见,或者对人们之间的差异变得麻木时,它会损害企业的多元化政策。

兼并和收购的障碍 长期以来,管理层在研究兼并或收购决策时,考虑的关键要素是融资优势或产品的协同作用。不过,近年来,文化的兼容性成了人们最主要的考虑事项。^[38]在其他条件相同的情况下,收购是否能够真正见效似乎更取决于这两个组织的文化匹配程度。

科尔尼咨询公司的一项调查显示,58%的并购都没有达到公司高层所拟定的价值目标。^[39]一位专家说道:“并购的失败率特别高,这都是人的问题。”——换句话说,因为组织文化之间的矛盾。例如,2001年美国在线和时代华纳1830亿美元的并购是公司史上最大的一起并购。此次并购也是一场巨大的灾难——仅两年时间,股价暴跌了90%,令人惊骇。新公司公布了当时美国历史上最大的财务损失。文化冲突被普遍认为是导致美国在线时代华纳产生各种问题的原因之一。

16.3 组织文化的创建与维系

一个组织的文化并不是凭空产生的。它一旦形成,就很难消失。组织文化的形成受到哪些因素的影响?组织文化一旦建立,又有哪些因素会强化和维系它的存在?

16.3.1 组织文化如何开始

组织当前的惯例、传统、做事的一般方式,在很大程度上取决于过去的实践以及这些实践的成功程度。这使我们找到了组织文化的源头:该组织的创始人。^[40]创始人突破习惯做法和思想意识的束缚,为组织应该做的事情勾画了一幅愿景,因为新建组织通常规模较小,所以他们很容易把这种愿景灌输给所有的组织成员。

组织文化的形成有三种途径。^[41]第一,创始人仅仅聘用和留住那些与自己的想法和感受一致的人员;第二,他们把自己的思维方式和感受方式灌输给员工并使其社会化;第三,创始人的行为鼓励员工认同这些信念、价值观和假设,并内化为自己的想法和感受。当组织获得成功时,创始人的人格特点会根植于组织文化之中。

韩国汽车巨头现代公司激烈的竞争风格以及纪律严明、高度权威的特色,同样可以用来描述其创始人郑周永的特点。创始人对组织文化产生显著影响的例子还有比尔·盖茨之于微软,英格瓦·坎普拉德之于宜家,赫布·凯莱赫之于西南航空公司,弗雷德·史密斯之于联邦快递以及理查德·布兰森之于维珍集团。

16.3.2 保持组织文化的活力

组织文化一旦建立,组织内的实践活动就会通过为员工提供一系列类似的体验来把这种文化维系下去。^[42]例如,下一章讨论的许多人力资源管理活动都会进一步强化组织文化。组织的员工甄选程序、绩效评估标准、培训和开发活动以及晋升程序可以确保组织雇用的是符合这种文化的员工,奖励的是支持和拥护这种文化的员工,而那些质疑组织文化的员工则会受到惩罚(甚至被解雇)。在维系组织文化的过程中,有三个因素起了举足轻重的作用:甄选活动;高层管理者的举措;社会化方法。下面我们来仔细考察这三个因素。

甄选 组织的甄选过程有着明确的目标: 识别并雇用那些有知识、技能和能力来成功开展工作的人。通常, 能够满足某项工作要求的求职者肯定不止一位。决策者对求职者与本组织的匹配程度的判断会显著影响哪位求职者最终被雇用。这种试图确保员工与组织相匹配的努力, 不管是出于有意还是无意, 都会导致受聘员工的价值观与组织的价值观大体一致, 或者至少与组织价值观中的相当一部分保持一致。^[43] 另外, 甄选也为求职者提供了一些有关本组织的信息。如果求职者发现自己的价值观与组织价值观存在冲突, 他们就会自动退出候选人之列。因此, 甄选成为一种双向选择过程, 避免雇主和求职者错误匹配。通过这种方式, 甄选过程筛选掉那些可能对组织的核心价值观构成攻击或威胁的人, 从而维持组织文化。

例如, Gore-Tex 化纤 (用来做外套) 制造商戈尔公司为自己的民主文化和团队工作感到骄傲。在戈尔, 没有工作头衔, 没有上司, 也没有指挥链。所有的工作都在团队中完成。在戈尔的甄选过程中, 团队成员会对求职者进行全面的面试, 以确保剔除那些不能应对不确定性、灵活性和团队工作 (这是戈尔员工必须面对的) 的求职者。不出意料, 该公司经常在《财富》杂志的“最佳雇主 100 强”榜单上出现 (2013 年排名第 21 位)。^[44]

高层管理者 高层管理者的活动也对组织文化有着重要影响。^[45] 高层管理者通过自己的言行举止建立起规范, 并使其渗透到组织各个层级, 其中一些规范涉及: 组织是否鼓励冒险? 管理者应该给自己的下属多大自由度? 什么样的着装是得体的? 什么样的行为可以得到加薪或其他奖励?

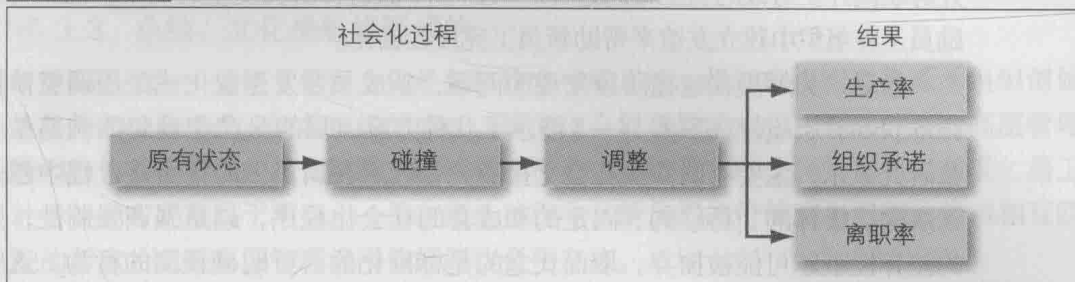
超市连锁公司 Wegmans 的组织文化——它相信愉快、忠诚和有动力的员工更愿意帮助其他员工和提供优秀的客户服务——就是韦格曼家族所持信仰的直接写照。这家连锁公司成立于 1930 年, 约翰·韦格曼 (John Wegman) 和沃尔特·韦格曼 (Walter Wegman) 两兄弟当时在纽约州罗彻斯特开了一家杂货店。商店致力于提供优质食品, 这很快让它从众多食品商中脱颖而出。公司雇用了许多对食品感兴趣的员工, 他们帮助公司维持对优质食品的强调。1950 年, 沃尔特的儿子罗伯特担任公司总裁, 立即给员工增加了许多优厚的福利, 例如分红制度和由公司全额支付的医疗保险。现在罗伯特的儿子丹尼担任公司总裁, 他也延续了该公司关怀员工的传统。迄今为止, 韦格曼已经为 28 400 名员工支付了超过 9 000 万美元的大学奖学金, 员工的收入处于市场领先水平, 全职员工的年离职率仅有 3.6% (该行业的平均年离职率为 24%)。Wegmans 常常出现在《财富》杂志的最佳雇主榜单上 (2013 年排名第 5 位)。^[46]

社会化 不管组织在人员的甄选和选拔录用方面做得多好, 新员工都需要帮助才能适应当前的组织文化。这个帮助的过程称为**社会化** (socialization)。^[47] 例如, 所有的海军陆战队队员都必须在新兵训练营中通过试训, 他们要在那里展现自己的献身精神, 并学习“海军陆战队的方式”。咨询公司博思艾伦在新员工上班前就开始了社会化程序。新员工会通过内部网来了解公司, 并参与有助于他们了解组织文化的活动。工作之余, 他们还要通过社交网络 APP 来与公司的老员工建立联系, 以确保组织文化有效传播。^[48] Clear Channel Communications、脸书、谷歌以及其他一些公司都在开展新员工培训, 包括老员工对新员工的帮扶、举办社交活动、个性化的辅导项目以及快速分配工作任务。哈佛大学的研究员弗兰西斯卡说: “如果我们强调员工的个

人身份,允许他们在工作中更多表现自我的话,他们会对工作更加满意,并带来更好的结果。”^[49]

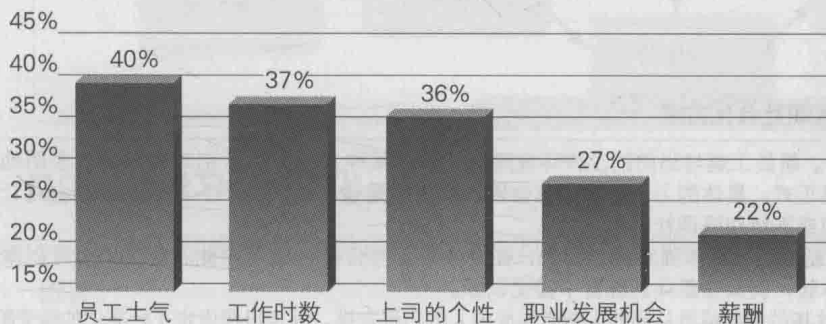
社会化可以视为一个包括三个阶段的过程:原有状态阶段、碰撞阶段和调整阶段。^[50]这个三阶段过程会影响新员工的生产率、对组织目标的认同,以及员工最终的去留决定。图表 16—2 概括了这一社会化过程。

图表 16—2 社会化模型



组织行为民意调查 工作并不像宣传的那么好

2 054名新员工中,61%的人称自己的工作与预期存在差异,为什么?



资料来源:S Bates,“Majority of New Hires Say Job Is Not What They Expected,” *Society for Human Resource Management* (May 28,2012),<http://www.shrm.org/hrdisciplines/employeerelations/articles/pages/newhiresfeelmisled.aspx>.

在原有状态阶段 (prearrival stage),可以清晰地看到每一个体所带来的那套价值观、态度和期望,包括对工作及组织所持的态度和期望。例如,商学院的一个主要目的就是,通过社会化过程使学生具备商业界所需的态度与行为。到业界地位高、市场份额大的组织就职的新员工会猜测在该组织工作是什么样子。^[51]大多数新员工都会猜测耐克是充满活力和激情的,猜测一家卓有声望的律师事务所具有很大的工作压力和很高的薪酬,猜测海军陆战队要求纪律和勇气。然而,无论管理者认为自己能够使新员工的社会化过程多么有效,预测新员工未来行为最重要的依据仍然是他们过去的行为。研究表明,人们在加入组织之前的经验和知识,以及他们具有多么积极主动的性格,是预测他们对新文化的适应情况的重要因素。^[52]

为了有效利用员工的雇前特征在社会化过程中的重要性,可以通过甄选过程向未

来的员工告知组织的整体情况。我们在前面已经提到了甄选过程如何确保挑选到“合适人选”，即能够与组织相匹配的人员。

新员工一旦进入组织，就开始了**碰撞阶段** (encounter stage)。在这一时期，员工可能会遇到自己的期望——对工作、同事、上司及整个组织的期望——与现实不符的情况。如果员工的期望大体上比较准确，那么碰撞阶段主要是进一步验证先前认知的过程。但实际情况常常并非如此。在极端情况下，新员工可能对他的工作现实彻底失望，并辞职离开。有效的员工甄选过程应该显著降低这种情况发生的概率。组织可以通过鼓励员工在组织中建立友谊来帮助新员工完成社会化。^[53]

最后，为解决在碰撞阶段发现的问题，新成员要发生变化或经历**调整阶段** (metamorphosis stage)。图表 16—3 展示了几种方案，目的是产生理想的调整结果。大多数研究显示，主要有两大类社会化措施。管理层在新员工的社会化过程中越是依赖于正规的、集体的、持续的、固定的和成套的社会化程序，越是强调强制性，则新员工的差异性就越可能被摒弃，取而代之的是标准化的、可明确预测的行为。这些系统化的措施在警察部门、消防部门以及其他强调遵守制度和秩序的组织中更加常见。社会化程序越是非正规的、个性化的、随机的和可变的，越是强调个性，就越有可能使新员工对自己的角色和工作方法产生独特的认识。重视创造力的领域（如研发、广告和电影制作）往往会依赖于这种个性化的措施。大多数研究表明，高度系统化的措施可以促进个体和组织的匹配以及高水平的组织承诺，而个性化的措施则促进更多的角色创新。^[54]

图表 16—3 新员工入职社会化方案

正式的 vs. 非正式的。新员工越与当前的工作环境隔离，越以某种方式受到区别对待以明确表明他的新员工角色，则社会化过程越正式。具体的上岗培训和其他培训项目就是这方面的例子。非正式的社会化让新员工直接开展工作，很少强调或不特别强调社会化。 个体的 vs. 集体的。新成员可以单独完成社会化，在很多专业办公室里就是如此。新员工也可以聚集到一起并经历一系列共同的体验，例如在新兵训练营中接受训练。 固定的 vs. 可变的。这指的是新成员从局外人转变为局内人的日程安排。固定日程设定了标准化的转变阶段。它的特点是循环式培训方案。它还包括试用期。例如，在会计师事务所或律师事务所，在决定某位候选人可否成为一名合伙人之前，有一个 8~10 年的“副职”身份。可变的日程安排不会提前给出任何转变的时间表。可变日程可以描述典型的晋升系统：一个人在没有“做好准备”之前不会晋升到下个阶段。 成套的 vs. 随机的。成套的社会化的特点使用角色榜样来培训和鼓励新成员。学徒制和导师制就是这样的例子。在随机的社会化中，角色榜样被有意隐蔽起来。新员工需要自己去进行思考和理解。 自由的 vs. 强制的。自由的社会化假设新员工的特征和资质是工作成功的必要组成部分，因此这些特征和资质将获得强化和支持。强制的社会化设法去掉新员工的某些特征。兄弟会和妇女联谊会的“誓言”就属于强制的社会化，其目的是把新成员塑造成合适的角色。
--

当新成员觉得在组织和工作中如鱼得水时，我们就可以说，包含这三个阶段的入职社会化过程完成了。新员工已经内化和接受了本组织和自己所属工作群体的规范。此时，新员工对自己的能力抱有信心，觉得自己受到了同事们的信任和重视。此外，新员工能够理解整个系统——不仅是自己的工作任务，而且包括组织的规章制度、工作程序以及被认可的非正式行为。而且，他们知道组织和群体对自己的期望是什么，哪些标准将被用来衡量和评估自己的工作。如图表 16—2 所示，成功的调整过程应当提高新员工的生产率 and 组织承诺，并且降低员工的离职意向。

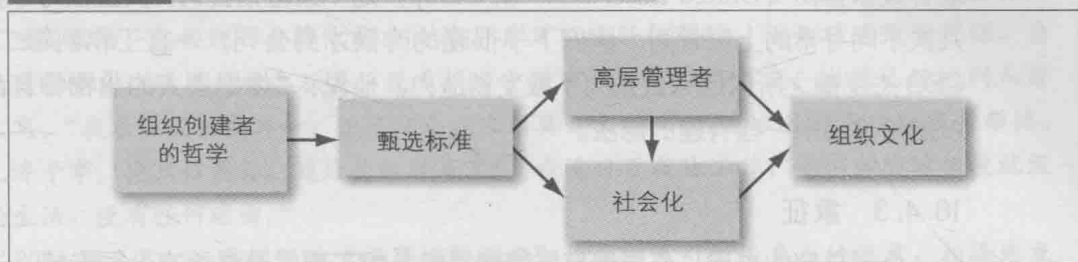
通过测量入职后前几个月中几个关键的时间点，研究人员考察了社会化是如何改

变员工态度的。一项研究记录了新员工的“新鲜期”和之后的“疲乏期”，这表明，员工在经历了最初的适应阶段后，工作满意度通常会降低，因为他们的愿望最终还是与现实的组织生活有差异。^[55]其他研究则表明，随着时间的推移，新员工经历的角色冲突和角色过载会增加，并且角色问题增加最多的员工在组织承诺和工作满意度方面下降最多。^[56]这也许是因为最初的适应阶段会使新人所面临的要求和困难逐渐增加，至少是在短期内。

16.3.3 小结：文化是怎样形成的

图表 16—4 总结了组织文化是如何建立和维系的。最初的组织文化源于组织创始人所持的经营理念，随着组织的成长，该文化会显著影响组织的甄选标准。高层管理者的行为确定组织的总体氛围，包括哪些行为可以接受，哪些行为不可以接受。员工社会化的方式取决于两点：一是在甄选过程中，新员工的价值观与组织价值观相互匹配的程度；二是高层管理者所偏好的社会化方法。

图表 16—4 组织文化是怎样形成的



16.4 员工怎样学习组织文化

组织文化通过多种形式传递给员工，最常用的方式有故事、仪式、物质象征和语言。

16.4.1 故事

在亨利·福特二世担任福特汽车公司董事长期间，要找到一个没听过下面这个故事的管理人员恐怕很难。当福特公司的管理人员骄傲自满时，福特先生就会提醒他们：“福特公司的大楼上写的是我的名字。”其意思很明确：是我，亨利·福特二世，主宰着公司！

耐克公司的很多高层管理者也会花相当多的时间来讲述公司的故事。^[57]当他们讲到公司创立者（同时也是俄勒冈田径教练）之一比尔·鲍尔曼为了制造更优质的跑鞋，亲自进入工作间往他太太的华夫饼干模具里灌橡胶时，他们其实是在说耐克的创新精神。当新员工听到俄勒冈跑步明星史蒂夫·普雷方丹为使跑步成为一项职业体育运动和为获得更优质的运动装备而奋斗的故事时，他们了解到的是耐克对帮助运动员的承诺。

许多组织中都流传着类似的故事，起到追根溯源、借古喻今的作用，还可以为组织如今的实践提供解释和支持。它们通常包括发生在组织创始人身上的故事，讲述他们是如何打破规则，从乞丐到富翁的发迹史，以及员工队伍的缩减、员工的重新安

置、对以往错误的纠正、组织的应急事件等。^[58] 员工也会通过创建自己的故事来说明自己在社会化过程中是如何适应或者不适应组织的, 包括刚入职的那段日子、自己与他人最开始的互动以及对组织生活的第一印象。^[59]

16.4.2 仪式

仪式 (rituals) 是表达并强化组织核心价值观的一组重复性活动。这些核心价值观包括: 什么样的目标最重要, 哪些人至关重要, 哪些人无足轻重。^[60] 沃尔玛公司之歌是最著名的公司仪式之一。从公司的创始人山姆·沃尔顿 (Sam Walton) 开始, 一直把它作为一种激励和团结员工队伍的方式: “给我一个 W, 给我一个 A, 给我一个 L, 给我一个波浪线, 给我一个 M, A, R, T!” 这已经成为公司的一种仪式, 把沃尔玛的员工紧紧联系起来, 并使山姆·沃尔顿坚信, 公司的成功来自员工的努力。其他一些公司也会通过非传统的仪式来支持自己的组织文化。例如, 金普顿酒店及餐厅 (Kimpton Hotels & Restaurants) 被《财富》杂志评为 100 家最佳雇主之一; 它始终维持以客户为导向的文化, 并形成自己的一些传统, 比如蒙眼铺床和吸尘器竞赛。^[61] 联合娱乐集团 (United Entertainment Group) 是一家营销公司, 其员工每年都要经历几次不同寻常的上班时间, 他们下午很晚的时候才到公司, 一直工作到第二天清晨。CEO 杰罗德之所以这么做是为了激发创造力。他说: “你把别人的生物钟打乱, 他们就能给你带来一些有趣的想法。”^[62]

16.4.3 象征

公司总部的布局、公司给高层管理者配备的车型以及是否有公司专机, 这些都是**物质象征 (material symbols)** 的一些例子。其他的物质象征还有办公室的大小、办公家具的档次、高层管理者的额外津贴和衣着, 等等。^[63] 这些物质象征向员工传递这些信息: 谁是重要人物、高层管理者期望的平等程度, 以及哪些行为类型 (例如, 冒险、保守、独裁、参与、个人主义或者善于交际) 是恰当的。

Dynegy 的总部与你印象中典型的公司总部很不一样, 独立的办公室很少, 即便对高管来说也是如此。办公空间基本上都是由小隔间、公共空间以及会议室组成的。这种非正式性向员工传达了 Dynegy 开放、平等、创新、灵活的价值观。有些公司会为高管提供由专职司机驾驶的豪华轿车以及商务飞机。还有一些 CEO 则自己开车, 出差坐经济舱。在某些公司, “怎么都行” 这种氛围有助于强调创造力, 比如芝加哥的衬衫制造商 Threadless。公司对联邦快递的仓库进行改造, 然后把房车开进仓库里, 他们就在房车里开会, 员工们穿着短裤、拖鞋, 工作区域里装饰着舞厅里的镜面球, 还有每个团队自己选择的花哨的装饰品。^[64]

有些文化则以特殊福利而闻名, 比如谷歌的室外地掷球球场、Factset Research 现场的派/芝士/蛋糕车、软件设计公司 Autodesk 的宠物狗办公室、SAS 的免费医疗诊所、微软的有机水疗, 以及探险装备公司 REI 的免费设备租赁。其他一些公司会专门拨出时间来传达组织文化的价值观, 使员工创造性地思考, 他们既可以与领导交流, 也可以在公司以外的地方思考。金融产品开发商 Think Finance 以及其他一些公司会建立轮换的焦点小组和交流大厅, 员工可以与高级管理层进行交流, 以此促进公司共享创意的文化。公司 CEO 里斯说: “最后, 我总是问, ‘告诉我公司的哪一点你真的喜欢, 哪一点让你不

爽。’我得到的答案确实很有启发性。”生物科技领域的领导者 Genentech 以及很多优秀的公司会提供带薪休假。每工作 6 年，Genentech 的员工就能得到 6 周的带薪假期，以此体现公司一视同仁、鼓励创新思维的文化。^[65]

道德抉择

组织文化中的同情心

对银行业来说，成功与道德的组织文化没有必然联系。想在这些组织中建立起道德文化的领导者，必须将道德准则植根于公司对成功的定义中，并确保管理者和员工的行为符合道德标准。我们可以比较一下金融业的两个成功案例，高盛银行和富国银行。这两家大银行都入围《财富》100 强（收入排前 100 名的美国公司），也都入选《财富》杂志评选的全球最受尊敬企业名单（根据包括社会责任感在内的 9 项标准给各大公司排名）。然而这两家公司的文化似乎截然不同。高盛很难在道德方面使客户和员工满意，而富国银行的组织文化则充满同情心。请看最近的一些新闻头条：

- 迈克是高盛银行的一名门卫，2012 年 10 月超级风暴桑迪登陆纽约时，迈克和他的同事在曼哈顿高盛大楼内共同经历了这次风暴，他们夜以继日不辞辛劳，成功将洪水挡在大楼外。可高盛的一名经理却要将他赶出大楼，并且不给任何解释。迈克对这位经理说，自己住在史泰登岛，现在是紧急状态，没有汽车、没有火车、没有灯光。水位已经达到人脖子那么高。“我求他救救我的命，但他却要我立刻离开大楼。”迈克求另外两位经理帮他，仍然无济于事。他只好离开，随后就被解雇了。“我没日没夜地工作，他们却随随便便就毁了我的生活，没有任何理由。”

- 2013 年 3 月，一个标题为“哈莱姆摇摆舞”的视频吸引了很多人的注意，拍摄地点位于亚特兰大的一家富国银行。视频中，两名演员与多名银行员工跳着挑逗性的舞蹈，分别扮演出纳员、客户、蒙面强盗等角色。视频是在营业结束后拍摄的，显然得到管理层的许可。富国银行的标志出现在视频背景中，同时出现的还有创始人亨利·威尔斯的名言：“我们始终坚持一项业务原则，浓缩成一个词就是：知礼。”尽管富国银行并不认可这个视频，但并没有公布参与视频录制的管理者和员工名单，也没有透露是否对他们采取了任何惩罚措施。银行方面只是说：“这是我们的团队成员（富国银行将员工称为‘团队成员’）在业余时间参与录制的。这种行为并没有得到公司的许可，公司也不会发布这个视频。”

- 2012 年 3 月，高盛银行高管格雷格·史密斯从公司离职时，给他的老板发了一封电子邮件，15 分钟后，这封邮件出现在《纽约时报》的专栏中。“今天，当我环顾四周时，我真的找不到任何喜欢上这里的理由，我没法在这里长期工作下去，”他写道，“周围的人在谈论如何压榨客户时，是如此冷酷无情，这一切都让我觉得恶心。我曾亲眼见过至少五个主管经理把自己的客户称作‘布偶’（英国俚语里有白痴的意思）。”史密斯得到客户的支持，而银行高层领导则谴责了他的言论。华尔街没人敢再用他了，部分是因为高盛对他发起了调查，在长达一年的时间里不断向媒体披露他的相关信息，并公开了对他的各项指控。

- 房地产市场的金融危机如期结束，但富国银行并没有为了提高公司利润而收回那些拖欠贷款的房屋，即便有些人被取消抵押赎回权，富国还是允许他们住在自己的房子里。此外，富国银行始终尊重客户，即便在客户遇到麻烦时。过去几年，公司成立了“保家工作室”，有负债的房主可以在银行大厅中专门设置的保密室里与“保家团队”的成员会面，这

种服务已经遍布全美。客户带着相关文件说明自己的情况，并与团队成员达成协议。一位客户说，再也不用害怕失去自己的家了，“这种感觉太好了”。

所谓组织文化，就是通过领导的道德选择体现出领导对所有员工的道德期望。高盛和富国都享有很高的声誉。但以上这些案例表明，两家公司在组织文化方面有着截然不同的道德选择。

资料来源: B. Ross, A. Ng, and C. Siemaszko, “Ex-Goldman Sachs Janitor Sues for Being Forced into Post-Hurricane Sandy Destruction,” *New York Daily News* (June 7, 2013), www.nydailynews.com/new-york/janitor-sues-tossed-aftermath-hurricanesandy-article-1.1366334; M. Schiffrin and H. Touryalai, “The Bank That Works,” *Forbes* (February 13, 2012), pp. 66–74; C. Seward, “Wells Fargo Shakes Finger at ‘Harlem Shake’ YouTube Video,” *The Atlanta Journal-Constitution* (March 27, 2013), <http://blogs.ajc.com/business-beat/2013/03/27/wellsfargo-team-in-harlem-shake-youtube-video/>; K. Roose, “Goldman Sachs Just Can’t Quit Greg Smith,” *New York Magazine* (March 14, 2013), <http://nymag.com/daily/intelligencer/2013/03/goldman-sachs-just-cant-quit-gregsmith.html>; and G. Smith, “Why I Am Leaving Goldman Sachs,” *The New York Times* (March 14, 2012), www.nytimes.com/2012/03/14/opinion/why-i-am-leaving-goldmansachs.html?_r=0.

16.4.4 语言

许多组织及其内部的各部门都使用语言来帮助成员们识别组织文化，表明自己对该文化的接纳并维系该文化。随着时间的推移，组织往往会发展出一些特定术语，用来描绘与自己业务有关的设备、管理者、关键人员、供应商、顾客或产品等。一般来说，新员工最初会对这些短语和行话困惑不已，但一旦他们掌握了这些术语，它们就会成为一个共同特征，把某种特定文化或亚文化中的成员联系在一起。

16.5 创建道德的组织文化

风险容忍度高、中低水平的侵略性并且在重视结果的同时看重手段的组织文化，最可能塑造高道德标准。^[66] 这种类型的文化会采取长期视角，平衡多种利益相关者（包括企业经营所在的社区、员工以及股东）的利益。它鼓励管理者进行冒险和创新，反对他们进行无约束的竞争，告诫管理者不仅要强调实现什么目标，而且要重视实现这些目标的手段。

如果组织文化是强有力的，而且支持高道德标准，那么它会对员工的行为产生非常显著的积极影响。美国国家安全局分析师/计算机科学家马库斯认为，组织在工作—生活的平衡以及多元化方面的成绩，得益于组织在高风险、高压力的环境下维持积极、道德文化的能力。“工作要求虽然很高并且至关重要，但我们在做事的时候感觉很有趣。”他说。^[67]

还有一些组织未能建立起恰当的道德行为准则，这样的例子几乎每天都可以从媒体中看到。有的恶意欺骗顾客及客户。有的生产劣质产品，损害顾客利益，破坏环境，或者骚扰、歧视某些特定群体的员工。有的则善于掩盖或隐瞒不正当行为。不道德行为所形成的不良文化风气会给组织带来严重的消极后果，并导致客户抵制、罚款、诉讼以及政府对组织的监管。

为了创建更加有道德的组织文化，管理者可以做些什么？首先，他们要坚持以下几条原则^[68]：

1. 做一个清晰可见的角色榜样。员工在界定恰当行为时，会把高层管理者的行为

视为标杆。管理者需要向所有员工传递一种积极的信息。

2. 传达道德期望。在道德规范中指出组织的主要价值观,以及期望员工遵守的道德准则,通过传达本组织的道德规范,使道德方面的模糊性降到最低。

3. 提供道德方面的培训。安排研讨会、工作坊以及其他类似的培训项目。通过这些培训课程可以强化组织的行为标准,澄清组织允许什么样的行为,并针对那些可能出现的道德困境进行讨论。

4. 公开奖励道德行为和惩戒不道德行为。评估管理者的决策是否符合组织道德规范,既包括实现目标的手段,也包括目标本身。行为道德的人将受到奖励,行为不道德的人则会受到公开的惩戒。

5. 提供保护机制。组织应该提供正式机制使员工可以针对道德困境进行讨论,在举报不道德行为时不必担心会受到报复。这可能包括设置道德顾问、舞弊行为调查员或道德纠察员。

要创建一种有道德的积极氛围,必须从组织的最高管理层开始。^[69]一项针对 195 名管理者的研究显示,当最高管理层强调强有力、合乎道德的价值观时,中低层管理者更有可能表现出道德型领导行为。这种合乎道德的积极态度会传递给基层员工,他们因而会表现出较少的行为偏差、更高水平的相互合作和支持。一项针对审计人员的研究发现,员工从领导者那里感受到的从事不道德行为的压力,会增加他们从事不道德行为的意图。^[70]很明显,不良的组织文化会对员工的道德行为产生负面影响。最后,如果员工所持的价值观与部门的价值观相似,那么他们更有可能获得晋升。因此,我们可以把这种现象视为道德文化从组织最基层向更高层级的传递。^[71]

16.6 创建积极的组织文化

第一眼看上去,创建积极的组织文化似乎显得无比幼稚,或像是一个可笑的阴谋。然而,使我们相信这种趋势会持续的原因是,种种迹象表明管理实践和组织行为学研究正在融合。

一种积极的组织文化(positive organizational culture)强调利用员工优势,奖励多于惩罚,并且强调个人活力和成长。^[72]接下来让我们分别讨论这几个方面。

利用员工优势 尽管积极的组织文化并不会忽略问题,但它会强调向员工展示如何利用自己的优势。正如管理学大师彼得·德鲁克所说的:“大多数美国人并不知道他们的优势在哪里。当你问他们的时候,他们会眼神空洞地望着你,或者从学科知识方面进行回答,而这些答案是错的。”处于一种可以帮助你发现自身优势并且学会如何充分利用这些优势的积极组织文化之中不是更好吗?

拉里·哈蒙德是 Auglaize Provico 公司的 CEO,这是一家位于俄亥俄州的农业综合企业。他在最出乎意料的情况下,也就是公司最低潮的时候,运用了这种方法。当时,这家企业面临糟糕的财务状况,不得不解雇 1/4 的员工,在这个低谷时期,哈蒙德决定尝试另一种方法,他并没有纠缠于所犯的错误的,而是充分利用正确的措施。“如果你真的想要变得出色,你就必须了解你自己——你必须知道你擅长什么和不擅长什么。”哈蒙德说。在盖洛普的顾问康奇的帮助下,哈蒙德强调发现和利用员工优势,从而帮助公司转危为安。“如果你问拉里差别是什么,他会说差别在于员工正在利用他们的天赋。”康奇说。^[73]

奖励多于惩罚 尽管大多数组织充分专注于外在的奖励（如加薪和晋升），但它们却常常忘记更加细微的（和便宜的）奖励（如表扬）。创建积极的组织文化的一部分就是“发现员工做得对的地方”。很多管理者不会去表扬，或是因为他们害怕员工变得自大，或是因为他们认为表扬无足轻重。因为员工通常不会要求获得表扬，所以管理者往往不会意识到没有进行表扬所带来的损失。

让我们看看 Elzbieta Górski-Kolodziejczyk 的例子。她是国际造纸公司（International Paper）在波兰 Kwidzyn 分厂的一名经理。这个分厂的工作环境非常恶劣。员工在没有窗户的地下室工作。人员配置大约只有先前的 1/3，而生产量却变成之前的三倍。这些挑战已经难倒了之前的三名经理。因此当她接任时，她知道这份工作十分艰难。虽然要采取种种措施来改变组织，但首要的是认可和表扬。最初，她发现自己难以表扬那些不习惯被表扬的员工，尤其是男性员工。“最初他们像木头一样，”她说，“真像块木头。”然而随着时间的推移，她发现员工们看重她的表扬，甚至会反过来表扬她。有一天，一位部门主管将她拉到一边，表扬她做得很好。她说：“我对此印象深刻。”^[74]

强调活力和成长 如果员工仅仅将自己看成组织的工具或零件，那么组织将无法充分利用这些员工的能力。积极的文化能够识别一份工作和一份事业之间的差异，不仅支持员工为组织效力做出贡献，而且支持组织采取各种措施来使员工（在个人层面和职业层面）变得更加有效。最优秀的公司能意识到帮助员工成长的价值所在。Safelite AutoGlass 公司获得了《劳动力管理》杂志颁发的 2012 年度最具竞争优势奖。公司将其成功部分归因于“人才优先”的发展计划。“我们能够脱颖而出的唯一方式就是依靠最优秀的人才。”高级副总裁史蒂夫说。^[75]

在某些行业中，公司需要投入更多的创造力来鼓励员工成长。以食品行业为例，莱斯科内兹在比利时的 Masterfoods 公司领导一个团队。其中一个团队成员名叫布赖内特，他在位于距公司总部布鲁塞尔 150 公里的卢森堡工作。布赖内特是一名能够达到期望的优秀促销员。莱斯科内兹认为，如果他把布赖内特视为一名了解卢森堡市场特征的专家，而不仅仅是一名促销员，那么布赖内特的工作可以变得更有意义。因此莱斯科内兹经常向布赖内特征询可以汇报给公司总部的各种信息。他希望通过提升布赖内特在公司总部的形象帮助布赖内特树立对偏远销售区域的主人翁意识。“我开始更频繁地把他的工作表现告诉给（公司里的）其他人，因为布鲁塞尔和他的工作地点相隔太远。于是，我就开始宣传、宣传、再宣传。我宣传得越多，他提供的素材就越多。”莱斯科内兹这样说道。结果表明，“现在他已经被看作卢森堡市场的专家——通过他能和卢森堡的客户建立紧密关系。”莱斯科内兹说。当然，对布赖内特有益的事情也有益于莱斯科内兹，布赖内特的成长和发展有他的功劳。^[76]

积极组织文化的局限 积极的组织文化是万能的吗？虽然许多公司都引入了积极组织文化的某些方面，但由于它是一个如此新颖的理念，我们还不能确定它如何以及何时才能发挥最大效用。

并不是所有的民族文化都像美国文化这样重视积极的组织文化，即使在美国文化内部，我们毫无疑问也应当只是在一定限度内维持一种积极的组织文化。例如，英国的一家保险公司 Admiral 就在呼叫中心建立了一个娱乐部，专门组织一些相关活动，如诗歌写作、桌上足球赛、Conker 比赛（用板栗进行的一种英式游戏）以及奇装异服

日, 等等。对积极组织文化的追求什么时候会变成强制性的或者流于形式? 正如一位评论家所说的, “要提倡一种积极的社会正统观点, 就需要聚焦于一系列特定的理想状态和特质, 但是这样做会使那些不符合这一模板的人受到指责。”^[77] 创建一种积极的组织文化可能是有益的, 但是组织需要保持客观, 紧紧围绕组织效力来追求这种文化。

16.7 职场灵性与组织文化

西南航空、惠普、福特、服装零售商 The Men's Wearhouse、泰森食品、威赛瑞尔联合和 Tom's of Maine, 以上这些公司有什么共同之处? 它们都把职场灵性这一概念引入到职场中, 这类组织的数量正在日益增加。

16.7.1 什么是灵性?

职场灵性并不是那种有计划、有组织的宗教活动。它不是关于神学和上帝的。职场灵性 (workplace spirituality) 认为, 人们的内心生活会支持社会背景下有意义的工作, 与此同时, 个体的内心生活也受到有意义的工作的培养和支持。^[78] 提倡职场灵性文化的组织认为, 既有思想又有灵魂的人会在工作中寻找意义和目标, 希望与其他人建立联系, 并成为某个团体的一员。我们讨论过的很多主题——从工作设计 (设计对员工有意义的工作) 到变革型领导 (强调更高层次的目的和自我超越的目标) ——与组织灵性的概念是完美契合的。当一个企业强调自己会向第三世界的咖啡供应商支付一个公正 (高于市场) 的价格以帮助该国实现社区发展 (比如星巴克的做法) 或者鼓励员工通过电子邮件分享祷文或励志信息 (比如洲际电池公司的做法) 时, 它就是在鼓励一种更加灵性的文化。^[79]

16.7.2 为什么现在需要灵性?

正如我们在第 4 章讨论情绪时指出的那样, 理性的神话认为运行良好的组织消除了情绪色彩。同样, 在绝对理性模型当中, 对员工内心生活的关注也没有占据一席之地。但是, 我们越来越认识到, 对情绪的研究加深了我们对组织行为的理解, 而对灵性的认识能够帮助我们更好地理解 21 世纪的员工行为。

当然, 员工始终都拥有自己的内心生活。那么, 对工作中的意义和目的的寻求为什么现在才浮出水面? 我们在图表 16—5 中对这些理由进行了概括。

图表 16—5 对灵性的兴趣日益增长的原因

- 为了缓解动荡不定的生活节奏所导致的压力和焦虑。当代的生活方式——例如单亲家庭、流动性、工作的短期性、使人们之间更疏远的新技术——使得许多人颇感社会联系的缺乏, 而归属需求与社交需求日益增加。
- 正规的宗教对很多人不起作用, 他们不断寻求精神支柱以弥补自己信仰的缺失, 使日益增长的空虚感得以消除。
- 工作要求使得工作场所在许多人的生活中占据主导位置, 但他们又不断质疑自己工作的意义。
- 人们渴望把自己的生活价值观与职业生活统一起来。
- 越来越多的人发现, 追求更多的物质占有无法让他们获得满足。

16.7.3 灵性组织的特点

职场灵性这一概念源于我们前面对诸如价值观、道德、动机、领导、工作—生活平衡

等主题的讨论。灵性组织与其他类型的组织有什么差异?尽管有关这一问题的研究尚处于起步阶段,但我们在这里概括了在灵性组织中非常明显的一些文化特征^[80]:

1. 仁慈。灵性组织重视对他人表达善意,努力为员工和组织中的其他利益相关者带来幸福。
2. 强烈的目的感。灵性组织围绕着一个有意义的目的来塑造它们的文化。尽管利润可能很重要,但这并不是组织的首要价值观。
3. 信任与尊重。灵性组织以相互信任、诚实和开放为特点。每一名员工的尊严都会得到组织的尊重。
4. 思想开放。灵性组织重视员工灵活思考的能力和创造力。

16.7.4 打造灵性组织

许多组织都对灵性表现出兴趣,但是却很难将其中的原则付诸实践。我们可以通过几种实践方法来激发职场灵性^[81],其中包括那些有助于工作—生活平衡的措施。领导者通过展示价值观、态度和行为来激发员工的内在动机以及工作的使命感。鼓励员工思考如何通过社区建设来获得工作的使命感,同样有助于灵性组织的建立。组织常常会通过团体咨询和组织发展来实现这一点,我们将在第18章探讨这一主题。越来越多的公司开始向员工提供企业牧师的咨询服务,比如塔可钟和 Sturdisteel。许多牧师受雇于 Marketplace Chaplains USA 这样的机构,有些企业则直接雇用自己的牧师,比如雷诺兹烟草公司和泰森食品公司。企业牧师通常是由教会任命的基督教牧师,他们在职场中的出现显然存在争议。他们的职责并不是增加组织中的灵性,而是协助人力资源部门为那些原本就有基督教信仰的员工提供服务。^[82]

16.7.5 对灵性的批评

对组织中灵性运动的批评意见集中于三点。首先是科学基础问题。什么是真正的职场灵性——这只是管理的时髦词语吗?其次,灵性组织合法吗?具体来说,组织有权向员工灌输精神层面的价值观吗?最后是经济问题。灵性与利润兼容吗?

首先,正如你可能会想到的那样,有关职场灵性的研究很少。我们不知道这一概念是否会持续使用。刚才指出的那些文化特征真的能把灵性组织与其他组织区分开来吗?灵性被定义得如此广泛,以至于从工作轮换到公司务虚会等各种各样的实践都被界定为灵性。在这些所谓的灵性组织中,员工们也认为自己是在一个灵性组织中工作吗?虽然有些研究支持职场灵性,但在这一概念获得完全认可之前,我们刚提出的那三个问题需要获得解答。

至于第二个问题,对灵性的强调显然会让有些员工感到不自在。批评家可能会认为,世俗机构(尤其是商业组织)无权给员工强加精神价值观。^[83]如果把灵性界定为把宗教和上帝引入工作场所之中,这种批评意见无疑是合理的。但是,如果把灵性的目标限定在帮助员工找到工作生活的意义,那么这些批评就显得不那么理直气壮了。假如图表16—5中列出的那些问题真实反映了员工队伍中大量成员的特征,那么组织或许可以这么做。

最后,灵性与利润这两个目标能否兼容,这无疑是企业的管理者与投资者非常关注的问题。尽管目前的证据还相当有限,但已有的证据表明,这两个目标是可以相容

的。一家大型咨询公司最近进行的一项研究发现,引入灵性技巧的公司提高了生产率,并且显著降低了离职率。另一项研究发现,为员工提供灵性开发机会的组织,其绩效要优于那些没有提供这种机会的组织。^[84]其他一些研究报告说,组织的灵性与创造力、员工满意度、工作投入及组织承诺存在正相关关系。^[85]

国际组织行为学

建立跨国组织文化

全球化是21世纪的大势所趋。但对组织文化来说,全球化真的是件好事吗?研究表明,即便是强大而积极的组织文化,也有可能受到全球化的冲击,因为组织文化通常以公司所在国家的价值观为基础。

跨国组织文化的实施,可能会给传统意义上存在竞争关系的国家带来冲突。瑞典、挪威、芬兰和丹麦四国组成北欧联合银行后,研究人员发现一些员工固有的刻板印象使组织内部形成好斗的氛围。许多刻板印象是由于各国之间的历史关系造成的:芬兰最初是瑞典的殖民地,挪威曾是丹麦的一部分,后来又成为瑞典的一部分。虽然国与国之间相互殖民、纷争不断的时候这些员工都还没出生,但并不妨碍他们因为民族情结而产生矛盾,瑞典人被称作“横行霸道的骗子”,挪威人被称作“民族主义的失败者”,芬兰人被称为“敏感的小妹”,丹麦人则被称为“政治和事佬”,这些刻板印象使组织文化产生裂痕。北欧联合银行内部形成了复杂的盟约关系,以民族主义划分阵营,相互打击。这种非正常的组织文化已经威胁到公司的存亡。

北欧联合银行的例子说明,要想在全球化中取得成功,建立起强大、独特且道德的组织文化是很有必要的。北欧联合银行有意在“北欧”一词上做文章,通过媒体报道、公司内部通讯、确保高级管理层中各国占据相同的比重,以及捍卫共同的价值观,来向员工强调他们在地缘上的亲近性。这种讲故事的方法对于塑造积极的组织文化很有帮助,但对“北欧”这一点的强调限制了公司向整个欧洲地区的扩张。于是,北欧联合银行重新以“全球主义”作为文化定位,再次通过讲故事的方法进行宣传。遗憾的是,虽然组织文化改变起来困难,但公司名称改起来更困难,北欧联合(Nordea)一词本身就包含“北欧”(Nordic)的含义,有很强的地域性。看来,北欧联合银行还要继续在文化问题上作斗争。

文化对公司业绩有着极大的影响,因此,组织不但要建立起跨国文化,还要将这样的文化明确地表现出来,以体现企业的价值观。这些价值观应当具备独特性,还要与某个特定国家的特有习惯区分开来,强调对文化差异的尊重和宽容,并解决文化认同方面的问题。全球化可以成为组织文化变革的良机。

资料来源:P. Monin, N. Noorderhavin, E. Vaara, and D. Kroon, “Giving Sense to and Making Sense of Justice in Postmerger Integration,” *Academy of Management Journal* (February 2013), pp. 256-284; A. Simha and J. B. Cullen, “Ethical Climates and Their Effects on Organizational Outcomes: Implications from the Past and Prophecies for the Future,” *Academy of Management Perspectives* (November 2011), pp. 20-34; and E. Vaara and J. Tienari, “On the Narrative Construction of Multinational Corporations: An Antenarrative Analysis of Legitimation and Resistance in a Cross-Border Merger,” *Organization Science* (March-April 2011), pp. 370-390.

16.8 全球化层面的意义

在第5章我们讨论了全球的文化价值观(集体主义—个人主义、权力距离等)。

这里我们会缩小范围:组织文化如何受到全球化背景的影响?组织文化的力量很强

大, 常常会超越国界。但是这并不意味着组织应该或者能够忽略当地文化。

组织文化常常会体现民族文化。比如马来西亚的亚航 (AirAsia) 就强调开放和友好。乘务员会举办很多聚会, 可以参与管理, 并且没有私人办公室, 这些都反映了马来西亚相对集体主义的文化。然而, 美国各家航空公司的组织文化并没有体现出相同程度的非正式化。如果美国的航空公司要与亚航进行合并, 就需要将这些文化差异考虑在内。然而, 组织文化的差异并不一定是不同国家在文化上的差异所造成的。全美航空公司 (US Airways) 和美国航空公司 (American airlines) 在合并时面临的最主要挑战之一就是文化上的融合, 前者强调的是“轻松开放”, 后者则坚持“严谨保守”。^[86]

美国管理者可以采取的基本措施之一就是具备文化敏感性。美国在商业和文化方面都占据主导地位, 这种影响带来了名声。一位美国高管说: “全世界的人都认为我们是傲慢自大的, 完全沉浸在自我的世界中并且很吵闹。” 能够帮助美国管理者增强文化敏感性的方式包括: 压低说话的声调、放慢讲话的速度、更多地倾听以及避免谈论宗教和政治等。

对道德行为的管理可能是民族文化与组织文化产生摩擦的一个方面。^[87] 美国管理者拥护自由市场的力量, 或隐晦或明确地将利润最大化视为商业组织的一项道德义务。这种世界观将贿赂、裙带关系和任人唯亲视为极度不道德的行为。任何偏离利润最大化的行为都暗示着不恰当或腐败的行为可能正在发生。相反, 发展中国家的管理者更有可能认为要从大的社会环境来看待道德决策。这意味着为家庭和朋友提供特别照顾不仅是合适的, 甚至还可能被视为一种道德责任。另外, 很多国家的管理者对资本主义持怀疑态度, 并且认为员工的利益和股东的利益应该是同等重要的。

并不只是美国员工需要具备文化敏感性。例如, 日本视频游戏制造商 Koei 加拿大分公司的员工每周三次以这种方式开始一天的工作: 他们站在自己的办公桌旁, 一起对上司说“早上好”。接下来, 员工会就从公司原则到 3D 游戏引擎等各种话题做一些简短的演讲。Koei 公司还会让员工敲一个计时钟, 并让女员工给公司高管的客人上茶。尽管这些实践与 Koei 公司的文化是一致的, 但却和加拿大的文化不太匹配。一位加拿大员工说: “这有点像学校。”^[88]

敏感性还反映在福利标准的差异上, 这也会对组织文化产生影响。当组织开始在海外招聘员工经营业务时, 管理层必须决定是提供规范统一的福利及工作—生活平衡计划, 还是针对不同地区具体的习俗和规范来量身定制。在这一点上, 我们无法达成共识, 确定究竟哪种方式更好, 但企业首先要能敏感地察觉到标准的不同之处。例如, 美国公司 Rothenberg International 将其酗酒援助计划引入俄罗斯的分公司, 作为员工援助方案 (EAP) 的一部分, 但它没有预料到, 俄罗斯人对“援助”这一概念非常抵触, 他们更倾向于“支持”这种说法。Rothenberg 可以做出调整, 但有的时候, 当一些公司在异国推行本国的计划时, 还要面临法律的介入 (可能是帮助也可能是阻碍)。例如, 巴西的雇主可以利用本国政府颁布的抗击艾滋病病毒计划, 英国国家卫生服务中心会资助戒烟计划, 而在德国, 私人保险赔付必须包含健康计划。^[89]

雇主们逐渐认识到, 职场福利计划以及工作—生活平衡方案会给组织文化带来积

极影响,有利于组织经营,提高生产效率,减少旷工,并降低需要支付的伤残费。跨国公司可以利用敏感性创建出独特的组织文化来支持它们的员工,继而通过员工实现企业目标。

16.9 本章小结

图表 16—6 将组织文化描述为一个中介变量。根据组织对冒险的宽容程度、对团队的重视程度以及对员工的支持程度等因素,员工会对组织形成一种总体的主观认知。这种总体认知实际上会成为该组织的文化或个性,并且会影响员工的工作绩效和工作满意度。组织文化越强有力,产生的影响就越大。

图表 16—6 组织文化怎样影响员工绩效和工作满意度



16.10 对管理者的启示

- 要认识到组织文化在短期内是相对稳定的。要想实现有效的变革,高层管理者必须参与其中并制定长期战略。
- 雇用那些自身价值观与组织价值观一致的人,这样的员工通常会有更高的组织承诺和工作满意度。“不适应”组织价值观的员工离职率最高,这一点并不奇怪。
- 要明白,员工的绩效表现和社会化在很大程度上取决于他们是否知道什么该做、什么不该做。好好培训你的员工,始终让他们知道自己的工作角色发生了哪些变化。
- 作为一名管理者,你能塑造工作环境中的文化,有时它会反过来影响你。所有的管理者都可以为道德文化的建立贡献自己独有的力量。认真思考灵性的含义以及它在创建积极的组织文化时发挥的作用。
- 要明白,把公司的组织文化直接“带到”其他国家这种做法或许行不通。在把新的计划或方案引入国外公司之前,首先要了解组织规范在文化上的关联性。

观点碰撞

组织应该努力建立积极的组织文化

正方

组织应当尽其所能地建立积极文化,因为这一点非常有用。最近许多研究表明,在工作和生活中,心态积极的人更快乐、更高

反方

积极的组织文化可以通过奖励机制来建立,关于这种方法的好处,有许多疑问有待解答。请先关注以下三个问题:

效、更有满足感。因此,研究人员正在寻找建立积极文化的有效方法。

沃顿商学院的格兰特最近在《哈佛商业评论》的一篇文章中讨论了一个有趣的概念:外部激励。他要表达的是什么意思呢?他在文章中写道:“越来越多的证据表明,终端用户——顾客、客户、病人以及任何从公司产品和服务中受益的人——可以激励员工更加努力、灵活、高效地工作,其效果之好令人惊讶。”

请看以下具体例子:

- 西北大学发起了一项“伙伴计划”,将老年痴呆症患者介绍给研究这种疾病的科学家。
- 在美林银行的一家分行中,每周团队例会上,员工们都要先分享自己的故事,讲一讲团队的服务是如何影响客户生活的。
- “美敦力公司的员工都会经历一个‘决定性时刻’,与病人接触后,总有一个故事会深深触动他们。”前CEO比尔写道。

当然,建立积极组织文化的方法还有很多,包括强调优势、多奖少罚等。

积极的组织文化并非魔法,但往往会令组织受益匪浅。外部激励可以极大地调动员工的积极性,让他们觉得自己的努力得到认可,感同身受地去为客户考虑,还可以让他们看到自己的影响力——不但提高组织效率,而且从工作中获得更大的成就感。

什么是积极文化?雇佣关系可以是友好的,甚至可以是互利的。然而,用积极文化来粉饰雇佣关系中固有的利益分歧,不但自欺欺人,还会带来潜在的危害。任何组织都要适时采取一些不受欢迎的举措。谁能在辞退一个员工时还保持积极(且诚实)的态度,或者在向某个员工解释为什么除了他别人都涨工资时,还能确保对方心满意足。糖衣炮弹很危险。积极的关系能不能发展建立,要看组织本身。

我们更应该提倡的是,无论个人还是组织文化都应该做到诚实公平,而不是厚着脸皮假装积极。

实践比科学更重要?在我们恳求组织建立积极文化之前,首先要确保这些干预行为可以得到预期的结果。但意外常常发生,我们确实没有足够的证据来支持自己的主张。正如一位评论家指出的:“每个人都愿意相信,只要改变思维方式,就可以更好地掌控自己的生活。支持这种观点的研究得到大肆宣传。”但这一结论并没有确凿的证据。

积极文化的建立可以人为操纵吗?心理学家丽莎在描述“甜蜜恐怖主义”时说,所谓的“幸福教练”就是强迫员工训练积极的心态。你可能觉得这种说法有点夸张,但像瑞银、运通、毕马威、联邦快递、Adobe、IBM这样的公司就是这么做的。有评论家指出:“鼓励人们在不理想的条件下仍然保持表面乐观,这样就可以让他们乖乖听话,即便面临严峻的社会问题,或者在工资福利很低的情况下维持员工的生产效率。”

资料来源: B. Azar, “Positive Psychology Advances, with Growing Pains,” *Monitor on Psychology* (April 2011), pp. 32-36; A. Grant, “How Customers Can Rally Your Troops,” *Harvard Business Review* (June 2011), downloaded on July 12, 2011, from <http://hbr.org/>; and J. McCarthy, “5 Big Problems with Positive Thinking (And Why You Should Do It Anyway),” *Positive Psychology* (October 2010), downloaded on July 10, 2011, from <http://psychologyofwellbeing.com/>.

复习题

1. 什么是组织文化?它有什么特征?

- 2. 组织文化的积极影响和消极影响是什么？
- 3. 创建和维系组织文化的因素有哪些？
- 4. 如何将组织文化传递给员工？
- 5. 如何创建道德的组织文化？
- 6. 什么是积极的组织文化？
- 7. 灵性文化有哪些特点？
- 8. 民族文化如何影响组织文化向另一个国家传播的方式？

体验练习

评估课堂文化

你对以下 14 种表述持哪种态度？在与之对应的数字上画圈。

	非常同意	同意	中立	不同意	非常不同意
1. 我可以很自然地对老师的话提出质疑。	1	2	3	4	5
2. 我的老师会严厉处罚不按时交作业的行为。	1	2	3	4	5
3. 我的老师认为“结果才算数”。	1	2	3	4	5
4. 我的老师对我的个人需求和问题十分敏感。	1	2	3	4	5
5. 我的成绩很大一部分取决于我与他人的合作。	1	2	3	4	5
6. 来到教室之后我常常感到紧张。	1	2	3	4	5
7. 与变化相比，我的老师似乎更喜欢稳定。	1	2	3	4	5
8. 我的老师鼓励我有不同的新想法。	1	2	3	4	5
9. 我的老师不能容忍思考问题时马马虎虎的人。	1	2	3	4	5
10. 我的老师更关心我是如何得出结论的，而不是结论本身。	1	2	3	4	5
11. 我的老师对所有学生一视同仁。	1	2	3	4	5
12. 我的老师不喜欢学生们互相帮助完成作业。	1	2	3	4	5
13. 有进取心、爱竞争的学生在班里有明显优势。	1	2	3	4	5
14. 我的老师鼓励我以不同的方式看世界。	1	2	3	4	5

计算你的总分。你的分数应该在 14~70 之间。

高分（49 分或以上）代表你的班级文化开放、敢于冒险、相互支持、人性化、有团队精神、随性、注重成长。低分（35 分或以下）表示你所在的班级文化封闭、结构分明、以任务为导向、我行我

素、气氛紧张、追求稳定。注意分数上的差异,60 分比 50 分更开放。同时要注意,并不是说哪种文化一定更好。是否合适还要取决于你自己,以及你所偏好的学习环境。

5~7 人组成一队。比较大家的得分。你们的分数一致吗?如有差异,请协商解决。基于你们队的分析,哪种类型的学生在课堂上表现最好?

道德困境

导致破产的文化

和许多报纸一样,《芝加哥论坛报》也陷入了麻烦。2007 年,房地产大亨泽尔收购了这份报纸,之后便立即申请破产。专家对此并不感到意外。让他们意外的是泽尔接下来的行动。

泽尔聘请迈克尔斯出任论坛报 CEO。迈克尔斯刚刚上任就给论坛报的组织文化以不小的打击。在与论坛报高管的一次非正式会议期间,迈克尔斯给了女服务员 100 美元,让她露出乳房给他们看。在场的人都惊呆了。

但迈克尔斯并没有要停下来的意思。

迈克尔斯喜欢充斥着各种“性暗示、恶毒的职场玩笑、亵渎谩骂”的文化氛围,还曾在新闻发布会上宣布雇用约翰逊,据说,她曾经是 Knockers 酒吧的服务员,而 Knockers 正是以热辣的服务员和上佳的冰啤酒闻名。迈克尔斯手下的另一名高管曾在电子邮件里发送色情网站的链接。迈克尔斯经常与其他高管大声讨论,自己带来的这种性文化各种员工都可以适应。

由于一部分人对此有所抱怨,迈克尔斯便重写了员工手册。“在论坛报工作意味着你要习惯听到一些自己私下里不会使用的词语。有些态度也许你并不认可,你可能还会听到一些你不觉得有趣的笑话。这是因为轻松、有趣、灵活的文化氛围对创造的过程非常重要。”然后总结道:“你要理解这一点,不要大惊小怪,更不要把这当成性骚扰。”

虽然迈克尔斯最终被辞退,但他对论坛报造成的伤害已经无法挽回。2012 年,《芝加哥论坛报》破产,公司可能会变卖这份报纸,超过 5 000 名员工失业。事后回想起来,泽尔将这次收购称作“地狱交易”。看来他所任命的 CEO 与这宗交易十分匹配。

◆ 问题

1. 从这个案例来看,高管对组织文化有何影响?
2. 布朗此前是论坛报管理层成员,他说:“你要是对此不满,别人就会把你说成是娘娘腔。”你看到这样的行为会作何反应?
3. 该如何判断一种文化是轻松有趣还是粗俗无礼?

资料来源: D. Carr, “At Debt-Ridden Tribune, a Culture Run Amok,” *The New York Times* (October 6, 2010), pp. A1, A22; E. Lee, “Tribune CEO Says Protest Over Koch Newspaper Sale Is Premature,” *Bloomberg* (May 16, 2013), www.bloomberg.com/news/2013-05-15/tribune-ceo-says-furor-over-possible-newspaper-sale-is-premature.html; M. Oneal and P. Rosenthal, “Tribune Co. CEO Randy Michaels Resigns Amid Accusations of Crass Behavior,” *Chicago Tribune* (October 22, 2010), downloaded July 12, 2011, from <http://articles.chicagotribune.com/>; and P. Whoriskey, “Former Tribune, Times Mirror Executives, Editors Sue Shareholders,” *Washington Post* (June 2, 2011), downloaded on July 11, 2011, from www.washingtonpost.com/.

案例分析 1

企业并购不一定导致文化冲突

很多并购都会导致文化冲突,最终以失败收场。所以 2005 年银行业巨头美国银行花 350 亿美元收购信用卡巨头美信 (MBNA) 后,许多人都认为,不出几年,这次并购同样会因为文化差异而失败。

美信以自由而神秘的企业家精神为特点,员工们习惯了高品质的生活。位于特拉华州威尔明顿的公司总部可以用奢华来形容,所有员工都拿着高薪,享受着优厚的福利待遇——公司总部设有私人高尔夫球场,还有公司专用飞机和私人游艇。

相比之下,美国银行却是以节俭起家的。这是一家低成本且注重务实的企业。与美信不同,美国银行坚信企业的规模和管理智慧比速度更重要。它不断收购,有点像《星际迷航》里冷酷无情的博客人。

简而言之,这两家公司的文化大相径庭。

虽然文化上的差异很可能引发问题,但从美国银行和美信员工的反应来看,这次并购似乎效果不错。这是怎么回事?

美国银行很有远见,事先明确了美信需要在哪些方面做出改变,哪些方面可以维持不变。美国银行对美信文化的欣赏和尊重尤为重要。“第一天,老板就告诉我,这次与以往不同。”克利福德·斯凯尔顿说。他在接管美信之前,曾参与美国银行对 FleetBoston Financial 公司的收购。

为了实现文化上的转变,两家公司的高管们开始事无巨细地比较双方的运营模式,从招聘到呼叫中心,涵盖了方方面面。很多时候,美国银行选择让美信维持原来的文化模式。但有的时候,美国银行会要求美信遵从自己的意愿。比如,美信的工资标准远远高于业内水平,因此,美信的许多经理被迫接受大幅降薪。有些员工因此离开了,但大多数人还是留了下来。

还有一些方面,两家公司选择相互适应。比如,美信的着装要求较为正式,而美国银行只要求商务休闲装。最终,双方采取一种折中的方法,只有在信用卡业务分公司以及客户面前需要穿西装,其他时候商务休闲装即可。

虽然大多数人认为这次并购很成功,但当中也存在一些矛盾。美国银行的一些管理者认为,美信的管理人员独断专行、目中无人。美信的管理人员则认为美国银行的官僚主义严重。

美国银行最近完成了一起更大的并购:美林银行。刚开始,许多证据就已经表明这次超大规模的并购拯救了濒临破产的美林,前景相当乐观。最近一项研究显示,由于2013年1—3月的利润增长,目前它在三大投行中占据了一席之地。美国银行或许找到了特大型并购成功的秘诀。

◆ 问题

1. 为什么美国银行和美信的文化可以相互融合而不是冲突不断?
2. 文化因素对并购/收购的成功重要吗?为什么?
3. 并购之后的平稳过渡是否得益于两家公司对差异的粉饰?如果是的话,这种粉饰起到多大的作用?

资料来源:Based on E. Dash, “A Clash of Cultures, Averted,” *The New York Times* (February 20, 2007), pp. B1, B3; L. Moyer, “Bank of America Lewis Must Wait on His Fate,” *Forbes* (April 29, 2009), www.forbes.com; K. MacFadyen, “From the People Who Brought You BofA,” *Mergers and Acquisitions* (October, 2009), pp. 38-40; and S. Slater, “JPMorgan Stays Top of Investment Banking in First Quarter; Study,” *Reuters* (June 12, 2013), www.reuters.com/article/2013/06/12/us-investmentbanks-rankings-idUSBRE95B09P20130612?feedType=RSS&feedName=businessNews.

案例分析 2

丰田的问题是企业文化引起的吗?

对于丰田最近面临的问题你可能早有所耳闻,但你了解的或许并不全面。首先,让我们看一看事实。2010年丰田连续召回多种车型。最严重的问题是“意外加速”,也就是车辆会在司机无明显操作的时候自动加速。调查显示,自2010年以来,丰田的这一问题已经造成37人死亡。然而,

问题刚刚浮出水面,丰田就否认了这是造成事故的原因。最终,丰田还是道歉并召回了超过 900 万辆汽车。

在许多人看来,丰田问题的根源是狭隘自大的组织文化。《财富》杂志认为:“就像之前的通用一样,丰田也开始自鸣得意。认为所谓的‘丰田模式’才是唯一正确的。”《时代》杂志报道称,“丰田的管理团队只会自我欣赏,变得狭隘孤立,以至于无法恰当地处理当前这样的危机”。交通部长拉胡德将丰田的文化描述为“掩耳盗铃”。

但事实果真如此吗?越来越多的证据表明,丰田的文化——乃至丰田生产的汽车——并不是问题的根源。

美国公路交通安全管理局 (NHTSA) 在 2011 年发布的报告得出结论:意外自动加速并不是电路问题引起的。《华尔街日报》写道:“安全监管机构、人为操作错误专家以及汽车制造商都认为,司机操作错误才是造成意外加速的主要原因。”《福布斯》和《大西洋月刊》评论道,丰田汽车由于突然加速而造成的事故大都发生在老司机身上,而老司机更容易搞混踏板。许多独立调查机构,比如《流行机械力学》和《汽车与司机》这样的权威也都得出同样的结论:意外加速的主要原因在于司机错把油门当成刹车板。

2013 年 6 月,新一轮召回事件震动了丰田公司,问题还是出在刹车系统上,这次丰田召回的是 242 000 辆普锐斯混合动力车。然而,汽车专家尼尔并不认为丰田是一家管理混乱的公司。“现如今,汽车召回已经非常普遍,我不觉得这会产生多么重大的影响……它又不是唯一受此影响的汽车公司。只不过一段时间内,丰田似乎成了众矢之的。”

丰田的企业文化是否狭隘自满?有可能,但这不是一两天的事了。如今汽车采用的科技系统越来越复杂,企业文化是否要为技术故障负责,这一点还无法判定。

◆ 问题

1. 如果丰田公司自身不是意外加速的原因所在,为什么会受到人们的指责?
2. 在强势甚至自大的企业文化中,有没有可能生产出安全、高质量的汽车?
3. 如果你是丰田的 CEO,问题曝光后你会如何应对?

资料来源:J. Moulds, “Toyota Recalls 242,000 Prius Cars,” *The Guardian* (June 5, 2013), www.guardian.co.uk/business/2013/jun/05/toyota-recalls-prius-cars-uk-brake-fault; A. Taylor, “How Toyota Lost Its Way,” *Fortune* (July 26, 2010), pp. 108–117; P. Allen, “Anatomy of Toyota’s Problem Pedal: Mechanic’s Diary,” *Popular Mechanics* (March 3, 2010), downloaded July 11, 2011, from www.popularmechanics.com/; B. Saporito, “Behind the Troubles at Toyota,” *Time* (February 11, 2010), downloaded July 11, 2011, from www.time.com/; and B. Simon, “LaHood Voices Concerns Over Toyota Culture,” *Financial Times* (February 24, 2010), downloaded July 11, 2011, from www.ft.com/.

第 17 章

■ 人力资源政策与实践

■ Human Resource Policies and Practices

学习目标

学完本章后，你应该能够：

1. 指出最有效的初步甄选方法；
2. 指出最有效的实质甄选方法；
3. 界定条件甄选；
4. 比较四种主要的员工培训类型；
5. 比较正式培训法和非正式培训法；
6. 比较在职培训和脱产培训；
7. 列举绩效评估的方法；
8. 阐述管理者如何改进绩效评估；
9. 描述人力资源管理者在组织中的领导角色。

管理大师拉斯洛

谷歌不喜欢按常理出牌，人力资源方面的最高职位被称为“人力运营高级副总裁”。2006 年，自这一角色诞生以来，拉斯洛·博克就一直任此要职，负责谷歌的人力资源战略，他所实行的积极招聘政策使员工总数超过 37 000 人，比之前增加了 10 倍。

博克是罗马尼亚移民，拥有耶鲁大学 MBA 学位和坚实的商业背景，作为一名新型人力资源专家，拥有全球化视野。全球高管猎头公司罗盛咨询的主管杰森说，许多新型人力高管“既有 MBA 的学历，也有劳动关系方面的学历，这些人比传统意义上的人力高管对商业有着更为广泛的了解，并且更加高效”。谷歌 CEO 施密特说：“创新和数据是谷歌的核心，博克将这些原则运用到人力资源管理上。他推行的是最先进的人力资源项目，并用严格的分析法来指导决策。”

为了塑造谷歌的人力资源管理模式，博克发明了所谓的“三分法”，这是一种用于培养批判性思维的跨职能团队管理模型，也可以帮助公司做决策。这种方法有 1/3 是传统的人力资源管理，1/3 是策略/咨询，另外 1/3 是分析。“三分法不仅是为了改变传统的人力资源观念，还要改变人力资源的功能，”博克说，“我们的想法是从根本上改变人力资源的功能。你可以让别人知道你正在做什么，了解你的客户在做什么，你的 CEO 在做什么，与你之前所习惯的较为单一的方式相比，这种方法可以加深你的理解。”

博克说：“曾经为了尽快扩大员工规模，我们的压力很大。难点在于在提升数量的同时还要保证质量。”另一个难点则是建立起谷歌独特的文化，并在世界范围内推行。“我们想尽可能地为员工提供表达渠道，认可不同的员工、不同的想法，使他们通过不同的方式渗透到组织内部。”

要保证员工快乐，最大的挑战在于给予他们认可、关注度和职业发展机会。谷歌将内部调查作为一种管理工具。“我们会定期收集员工对管理人员的评价，并通过调查结果公开表扬优秀的管

理者,把他们作为下年的员工导师和榜样。表现最差的管理人员要接受高强度的培训,通过这种培训,他们当中的 75%可以在一个季度内取得进步。”博克说。

博克认为谷歌的人力资源模式也许同样有利于其他公司。他的老朋友,优势测试公司的主管格斯说,博克希望“谷歌教会人们如何进行人力资源管理,等他们到其他组织就可以运用从谷歌学来的东西。这里有非常棒的氛围,可以尝试各种新举措,公司非常重视不同的思考方式”。博克提醒,他们的很多做法都是为谷歌量身定做的,但他认为“谷歌发现了一些普遍适用的真理,其中一条就是,给人自由。他们可以取得非凡的成就,而你需要做的就是给他们提供少量的支持和大量的空间,让他们来改变这个世界。我想这一点对任何行业都适用”。

资料来源:L. He, “Google's Secrets of Innovation: Empowering Its Employees,” *Forbes* (March 29, 2013), www.forbes.com/sites/laurahe/2013/03/29/googles-secrets-of-innovation-empowering-its-employees/; C. Newton, “Google Revenue Hits \$14.42B in Fourth Quarter, Up 36 Percent,” *C/NET* (January 22, 2013), [http://news.cnet.com/8301-1023_3-57565236-93/google-revenuehits-\\$14.42b-in-fourth-quarter-up-36-percent/](http://news.cnet.com/8301-1023_3-57565236-93/google-revenuehits-$14.42b-in-fourth-quarter-up-36-percent/); and M. O'Brien, “Building a New Breed,” *Human Resources Executive Online* (October 2, 2010), www.hreonline.com/HRE/view/story.jhtml?id=533322196.

本章需要传达的是,人力资源政策与实践——比如员工招聘、甄选、培训和绩效管理——会影响组织的有效性。^[1]研究表明,管理者——包括人力资源经理——通常无法确定人力资源中的哪些实践是有效的,哪些是无效的,但像博克这样的创新型人才必然会在组织中发挥关键的领导职能。

17.1 招聘活动

经济大萧条带来的失业率居高不下,这一点我们很清楚。在许多行业中出现多名求职者争抢一个职位的现象。然而某些行业却依然面临技术短缺,尤其是科技和制造业,这就要求人力资源部门在招募员工时付出更多的努力。^[2]越来越多的企业开始脱离外部招聘机构,在搜寻人才时依靠本公司的高管和人力资源专家。^[3]它们还会使用各种各样的在线工具来招揽求职者,包括招聘网站和社交媒体。这种方法使求职者的人数出现几何级数的增长,主要是因为企业通过在线招聘识别人才的方式愈发先进。^[4]有些组织正在开发某些独特的方式,比如以游戏的形式进行在线编程竞赛,以期找到那些具备优秀技能的人,他们可能会因此申请相应的职位。这种方法能帮助组织成功招募到来自世界各地的求职者。^[5]

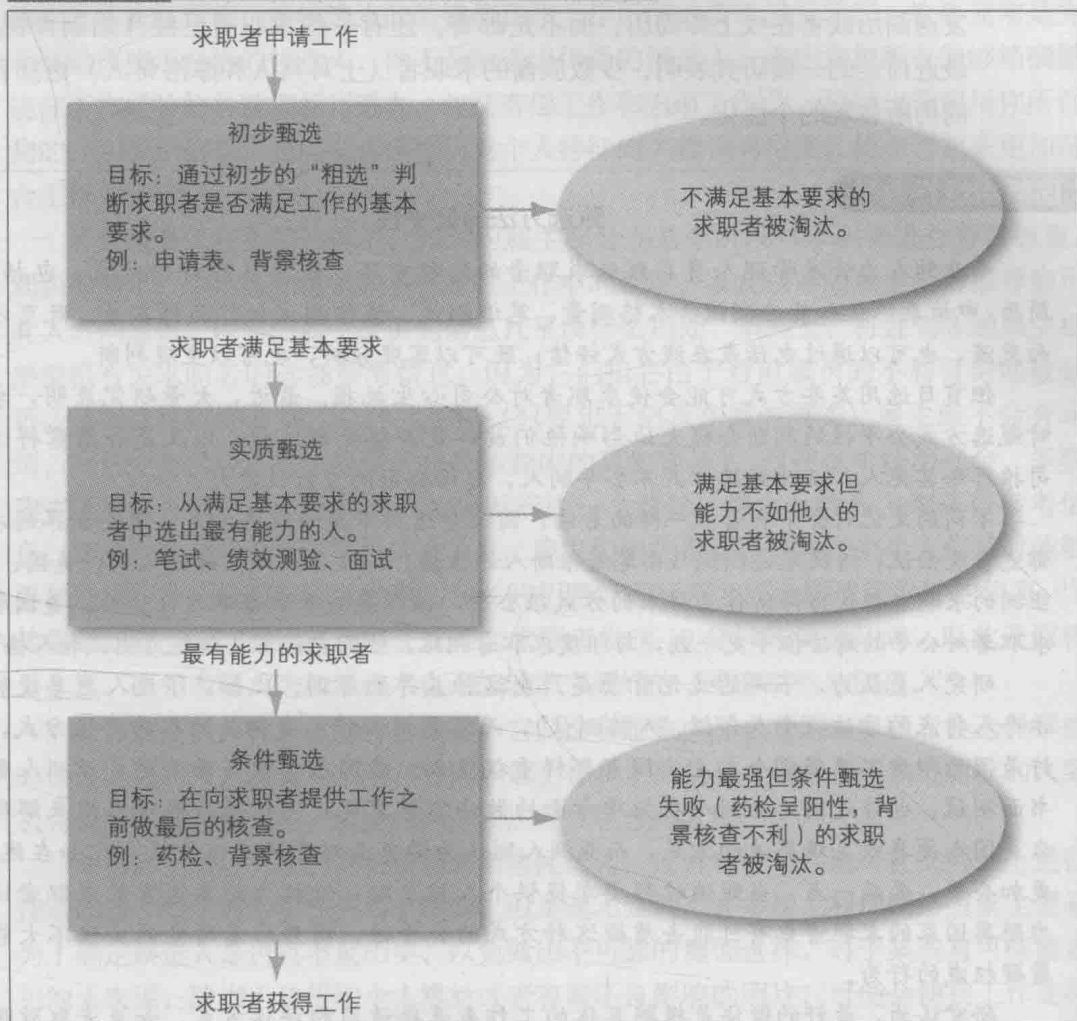
17.2 甄选活动

人力资源最重要的功能之一就是招到合适的人。怎样才能弄清谁是合适的人呢?甄选的目标就是通过将个体特征(能力、经验等)与工作岗位的要求进行匹配来确定谁是合适的人选。^[6]如果管理层没有作出恰当的匹配,那么员工的绩效和满意度都会受到消极影响。求职者的人数从来没有像现在这样多过,组织要确保采用有效的方式甄选出最合格的人才,这一点至关重要。遗憾的是,目前的科技水平还无法可靠地识别求职者独特的特质与经验,因此也就无法找出那些最有希望在工作中表现出色的人选。虽然我们可以利用科技来通知求职者他们在招聘程序中所处的状态,但即便是这种基本的技术目前也只是处于早期发展阶段。^[7]

17.2.1 甄选过程如何发挥作用

图表 17—1 介绍了绝大多数组织的甄选过程。在决定申请一份工作之后，求职者要经历好几个阶段（图中列出三个），而在其中任何阶段，他们都有可能被淘汰。在实践中，有的组织会根据时间要求有选择地跳过一些阶段（肉类加工厂可能会雇用那些主动前来寻找工作的人，但是不会有很多人希望通过加工猪大肠来谋生）。大多数组织的甄选过程与此相似。下面让我们详细考察每一个阶段。

图表 17—1 组织甄选过程模型



17.2.2 初步甄选

初步甄选的依据主要是求职者最初提交的信息，它们被用于初步的“粗选”，以判断求职者是否满足工作的基本要求。申请表和简历（包括推荐信）是初步甄选的工具。背景核查既可用于初步甄选，也可用于条件甄选，这完全取决于组织的安排。有的组织喜欢先核查背景，有的喜欢在准备雇用之前进行核查。还有一些几乎从来不做核查，而是去招聘朋友和家人。这种做法存在争议，一定程度上是因为它损害了职场的多元化，而多元化已被证明可以提高组织绩效。^[8]有些企业会专门雇用那些背景不

合格的求职者,比如有犯罪史的人。这些组织在其文化中很重视“第二次机会”,并向我们证明,那些获得了第二次机会的员工,很多都成为组织和社会中宝贵的贡献者。然而,雇用这样的员工并不是没有风险的,管理时必须格外谨慎。^[9]

申请表 你一定填写过工作申请表。单靠这份申请表包含的信息并不能有效预测绩效。但申请表是很好的初步筛选工具。例如,花时间面试一个没有相应资质(教育背景、证书、经验)却应聘注册护士的求职者是没有意义的。越来越多的组织鼓励求职者在线申请。这种申请方式仅需花几分钟时间,而且申请表可以直接呈现给负责作出雇佣决策的考官。例如,大多数大企业的官方网站会有招聘网页,你可以在上面按照工作地点或工作类型搜索空缺职位,然后在线申请。如今,我们更多通过电子邮件发送简历或者在线上传简历,而不是邮寄,还有一些求职者已经开始制作视频简历。最近荷兰的一项研究表明,少数族裔的求职者(土耳其人和摩洛哥人)更加青睐视频简历所体现的个性化。^[10]

国际组织行为学

甄选方法的公平性

专业的人力资源管理人员在甄选求职者的过程中可以使用多种评估方式,包括面试、简历/申请表、认知能力测试、人格测量、笔迹测试、诚信测试和作品样本等。既可以面对面交流,也可以通过电话或在线方式评估;既可以客观分析,也可以主观判断。

但盲目选用某些方式可能会使求职者对公司心生抗拒。最近,大量研究表明,求职者对甄选方式公平性的判断会极大地影响他们最终是否接受新工作,以及是否愿意将这家公司推荐给其他人。认为甄选方式不公平的人,起诉公司的可能性更大。

不同的文化对公平有着不一样的看法,因此会选用不同的甄选方式。但全世界的求职者都更喜欢面试,讨厌笔迹测试(由笔迹推断人的性格)和诚信测试。研究表明,美国、欧洲、亚洲的求职者都认为评估作品样本的方式很公平,但印度的求职者不这么认为。美国和亚洲求职者对公平的看法似乎更一致,与印度求职者相比,他们更认可认知能力测试和人格评估。

研究人员认为,不同的文化背景是产生这种差异的原因。比如,印度人更喜欢能够展示个人特点的方法(个人介绍、人格测试),而不是与工作本身相关的各种评估方式,这也许是因为印度不像强调个人主义国家那样重视隐私。美国人喜欢当面沟通,亚洲人则喜欢书面测试,也许是因为亚洲人在招聘方面的做法不够客观。同样的原因可以用来解释为什么美国人更喜欢主观交流的方式,而亚洲人则认为避免面对面的交流方式,比如在线测试,更加公平。最后一点,当甄选过程要求提供个人信息时,低权力距离国家的求职者比高权力距离国家的求职者更有可能去质疑这种方式的公平性,因为后者所处的文化不太能接受质疑权威的行为。

研究认为,最好的做法是根据具体的工作来选择适用的评估方式。如果采取放眼全球的方式招聘人才,那就应该让求职者对组织的公平性抱有信心。

资料来源:G. W. Guimetti and E. F. Sinar, "Don't You Know Me Well Enough Yet? Comparing Reactions of Internal and External Candidates to Employment Testing," *International Journal of Selection and Assessment* (June 2012), pp. 139-147; T. G. Hoang, D. M. Truxillo, B. Erdogan, and T. N. Bauer, "Cross-cultural Examination of Applicant Reactions to Selection Methods: United States and Vietnam," *International Journal of Selection and Assessment* (June 2012), pp. 209-219; and J. Snyder and C. Shahani-Denning, "Fairness Reactions to Personnel Selection Methods: A Look at Professionals in Mumbai, India," *International Journal of Selection and Assessment* (September 2012), pp. 297-307.

越来越多的雇主开始要求求职者在提交申请时附上照片,有些还会通过人脸识别软件来扫描这些照片,核查求职者的相貌是否与其填写的家庭住址、社会保险号、犯罪记录以及附属关系相匹配。虽然这看起来是项不错的商业操作,但专家却并不建议使用,除非所涉及的工作需要在高度安全的环境中进行,否则求职者可以声称他们因为自己的面部特征而受到了歧视。^[11]

管理者要慎重选择申请表上的问题。很显然,有关种族、性别和民族的问题是不允许询问的。然而,其他有些问题也有可能让公司面临法律风险。例如,向求职者询问先前的被捕或犯罪记录通常是不允许的,除非其答案与工作相关。

填写在线申请表时也要谨慎。许多人力资源部门在面对海量的求职申请时,会使用软件来进行预筛,将候选人的关键信息和工作所需的资格进行匹配。软件通常是为了筛除那些不合格的候选人,而不是甄选出优秀的候选人。你应该把所有能够精确描述你工作经验的关键词都写进去,包括有偿工作和志愿工作^[12],同时也要利用你所得到的所有提示信息,把能够体现你优秀个人特征的关键词列出来,使你看起来更加符合工作要求。^[13]

背景核查 在招聘过程中,80%的雇主都会在某个阶段对求职者进行背景核查。理由很简单:它们想知道求职者在过去工作中的表现,以及以前的雇主是否推荐雇用此人。问题是,以前的雇主提供的信息几乎没什么用处。事实上,将近 2/3 的雇主拒绝提供有关求职者的详细参考信息,因为它们担心由于对前雇员的不利言论而被起诉。虽然这种担忧通常没有什么依据(只要忠于记录在案的事实,雇主就不会有麻烦,有几个州已经颁布法律保护背景核查中的真实信息),但在这个法治社会,多数雇主还是谨言慎行,以免越界。结果就产生一个悖论:绝大多数雇主想获得参考信息,却没有几个雇主愿意提供这类信息。雇主们确实希望申请者提供个人信息时能够更加坦诚一些。最近有研究发现,30%的招聘经理经常发现虚假或误导性的信息。^[14]其他一些雇主开始利用背景核查软件向求职者发送 10 分钟的调查问卷,以此获取相关信息。研究表明,这种新技术也许能够带来更好的(更客观的)信息。^[15]

推荐信是另一种形式的背景核查。它们没有想象中那么有用。求职者会选择那些为他说好话的人,因此几乎所有的推荐信上都是正面信息。最终,阅读推荐信的人要么完全忽略它,要么在“字里行间”设法寻找隐含的信息。

许多雇主通过一般的网络搜索来调查候选人,或者有针对性地社交网站上进行搜索。这一做法的合法性受到了质疑,但是毫无疑问,许多雇主利用网络搜索主要是为了确定候选人是否有不良历史,以免做出不可靠的雇佣选择。对于某些有可能被雇用的人来说,脸书上流传的令人尴尬或者有着不良影响的照片,可能会使找工作变得更加困难。另一方面,最近一项研究发现,独立的评级机构在评估候选人的脸书资料时,能够更加准确地判断候选人的责任心、随和性以及聪明才智,这些特质都有可能之后的工作中转化成绩效。^[16]

有些雇主会检查信用记录。例如,银行如果要雇用出纳员,很可能希望了解求职者的犯罪记录和信用记录,但信用核查越来越多地被应用到非银行业的工作中。有些证据是支持这种做法的。研究发现,任务绩效、组织公民行为和责任心(工作绩效的一种预测指标)与信用记录呈正相关。^[17]然而,研究还发现,少数族裔的信用分数相对较低;年龄和教育程度则与信用分数呈正相关。^[18]由于对歧视方面的担忧,以及信

用核查本身存在的侵犯性,雇主们需要确定是否有必要采用这种方式。

最后,一些雇主还会进行犯罪记录方面的背景核查。目前,6 500 万美国成年人(1/4)有犯罪记录,他们中的许多人很难或者根本不可能找到工作。^[19]美国平等就业机会委员会规定,组织不得以求职者的背景核查结果为依据,拒绝对其进行雇佣。专家也指出,此类调查结果通常是不准确的。此外,由于求职者很少能够得知自己为什么遭到拒绝,也就无法得到改正的机会,因而受到伤害。^[20]使问题更加复杂的一点是,只有当工作与犯罪内容存在关联时(组织可以因为挪用公款的记录而拒绝某人从事金融方面的工作,但不能因此拒绝他在医疗行业工作),犯罪记录的使用才是合法的。^[21]目前,一项民权运动正在试图禁止雇主对求职者的犯罪记录进行调查,即便是询问也不允许。尽管表面看来最好的结果是雇主不再进行犯罪记录核查,但是不核查的话,组织可能要付出法律代价。例如,得克萨斯州的 Manor Park 护理院没有对一名员工进行犯罪记录核查,而这名员工后来性侵犯了该院的一名病人。法院判给原告 110 万美元,认定该护理院存在疏忽,没有对员工进行背景核查。^[22]

17.2.3 实质甄选

如果求职者通过了初步甄选,接下来就是实质甄选阶段。这是甄选过程的核心,包括笔试、绩效模拟测验和面试。

笔试 长期以来,笔试——也称为“纸笔”测验,不过现在大多可以在线进行——是备受欢迎的甄选工具,但在 20 世纪 60 年代末到 80 年代中期这段时间里,其使用率有所下降,在美国尤其如此。笔试常常被认为带有歧视性,而且许多组织没有证据表明这些测验与工作相关。不过,在过去 20 年中,人们使用笔试的兴趣又有所增加。据估计,今天 60% 的美国组织和绝大多数《财富》1 000 强公司都使用某些类型的招聘测验。^[23]管理者认识到,有效的测验可以帮助预测谁会在工作岗位上取得成功。^[24]然而,求职者认为笔试不如面试或绩效测验那么有效和公平。^[25]典型的笔试包括:(1)智力或认知能力测验;(2)人格测验;(3)诚信测验;(4)兴趣调查。

有证据表明,智力测验、空间与机械能力测验、知觉准确性测验和运动能力测验对于预测许多技术性、半技术性和非技术性的操作工作是有效的。^[26]对于那些需要复杂的认知能力的工作(例如在 NFL 学习越来越复杂的战术手册)来说,智力测验被证明是一项很好的预测指标。^[27]很多专家认为智力测验是各种工作最好的单个甄选手段,智力测验至少在欧盟国家与在美国同样有效。^[28]一些看重创新的雇主们正在尝试利用测试的方法来评估人们的思维方式。例如,谷歌可能会问求职者:“一个人把汽车推进旅馆后失去了他的财富。发生了什么?”无论你是否回答“他在玩大富翁游戏”,重要的是给出一个深思熟虑后的结果。^[29]

人格测验成本低廉、简单易行,得到越来越多的使用。能够最好地预测工作绩效的特质是责任心和积极的自我概念。^[30]这是很有道理的,因为有责任心的人往往更加刻苦和可靠,而持有积极的自我概念的人对自己的能力更加自信,并且更加坚忍不拔。然而,对求职者作弊的担忧依然存在,一方面是因为申请工作时人们很容易声称自己勤劳可靠、充满动力,另一方面,求职者有时意识不到这些声称的内容是假的。^[31]最近一项针对克罗地亚大学生的研究表明,个人可以在一定程度上成功伪造出理想的人格图谱。^[32]另一项在中国的研究表明,对可能出现的造假行为做出警告也许

可以帮助减少此类行为,但在实际的甄选程序中这么做存在争议。^[33]两项元分析在对比了人格自评和他评的研究后发现,他评的人格能够更好地预测工作绩效和其他行为。^[34]因此,雇主也许可以考虑在筛选的过程中将求职者的人格作为就业参考信息。

由于道德问题日益增多,诚信测验开始盛行。这些纸笔测验测量的是诸如可靠性、细致性、责任感和诚实度等因素。有证据表明,这些测验是预测工作绩效、偷窃、违纪和过多缺勤的有效指标。^[35]然而,最近有研究表明,许多现有的测验方式无法对工作绩效做出同样准确的预测。管理者必须根据组织的需要,谨慎选择合适的测验方式,以确保测验要素与工作职责相匹配。^[36]

绩效模拟测验 除了让其实际操作,难道还有更好的方法来了解求职者能否成功地从事一份工作吗?这正是绩效模拟测验背后的逻辑基础。

尽管与笔试相比,绩效模拟测验的开发更复杂,实施更困难,但在过去数十年中,这种测验却日益盛行。这似乎是由于绩效模拟测验比笔试具有更高的“表面效度”(表面效度衡量的是求职者是否认为这些测验是准确的)。三种最著名的绩效模拟测验是工作抽样、评价中心和情境判断测验。

工作抽样测验 (work sample tests) 指的是,在部分或全部模拟的工作环境中,求职者实地完成各种工作任务。工作抽样的每个要素都与某项工作要素相匹配,从而比书面的潜能和人格测验更能有效地测量求职者的知识、技能和能力。^[37]工作抽样广泛应用于熟练工人(如焊接工、机械师、木工和电工)的招聘中。工作抽样测验被越来越多地应用到各个层面的雇佣活动中。

评价中心 (assessment centers) 技术使用的是一套更精细的绩效模拟测验,特别用来评估求职者的管理潜能。这种技术由直线管理者、主管、训练有素的心理学家,或者所有这些考官用来评估求职者的表现。求职者要利用一天甚至几天的时间来完成作业,这些作业模拟了他们在工作时会遇到的真实问题。^[38]例如,求职者可能会被要求扮演一名管理者,在两个小时内对公文筐中的十份备忘录做出答复。

为了减少工作模拟的成本,很多组织开始使用情境判断测验。这种测验向求职者询问他们在各种工作情境中将如何表现,然后将他们的答案与高绩效员工进行比较。^[39]然而,可以通过训练提高测验的分数,因此人们怀疑,这些分数反映的是真实的判断,还是求职者事先所做的准备。^[40]一项研究在对比了情境判断测验和评价中心这两种方法后发现,评价中心能更好地预测工作绩效,尽管差别并不大。^[41]最终,由于工作抽样和评价中心相对来说较为复杂,而情境判断测验成本较低,所以对某些组织来说,情境判断测验也许是更好的选择。

越来越多的雇主开始将工作抽样方法用于甄选测试之外的其他领域,如实际工作绩效的评估。这些措施有时被称为工作预演或工作选拔,用来评估能力和经验之间的关系。专家们发现,这种方法还能减少员工流失率,因为雇主和员工事先都知道他们将面临的是什么。^[42]为了申请某个科技公司副总裁的职位,乔治需要向公司做报告、开展研究,并与高管就公司未来的业务发展进行对话。这个过程持续了整整一周的时间,乔治却没有得到任何报酬,他感觉这家公司是在利用他的免费劳动力,但他说:“你只能接受这一点,还不能表现出不满。”^[43]有些人则反对这种大量测验的方式并选择中途退出,人力资源经理可能会因此失去合格的候选人。那些对组织的使命、人员或产品有认同感的人,退出的可能性比较小,这就表明,人力资源经理应该在早期的

甄选过程中,努力使候选人对组织产生参与感。^[44]

面试 对世界范围内的组织来说,面试一直是甄选员工最常用的方法。^[45]面试对录用决策的影响相当大,甚至超出正常范围。过度依赖面试会产生问题,因为有大量证据表明,印象管理技巧,比如自我推销,可以对面试官的喜好产生强烈影响,即使这种印象与工作无关。^[46]相反,如果求职者在面试中表现不佳,很可能被立即淘汰掉,无论他的工作经验多么丰富,测验得分有多高,推荐信中说得有多好。令人遗憾的是,最近一项研究发现,求职者可能会因为很小的事情(比如面部有个瑕疵)而得到比较低的评价。^[47]

这些研究结果很重要,因为招聘面试通常是非结构化的。^[48]常用的非结构化面试——简短、随意,由随机的问题组成——并不是一种非常有效的甄选工具。^[49]通过这种面试收集到的信息通常存在偏差,常常只与未来的工作绩效中度相关。然而,管理者不太情愿用结构化面试代替自己最喜欢询问的问题,例如,“如果你可以变成任何动物,你会选择变成哪种动物?为什么?”^[50]哈里是创新设计公司 Continuum 的 CEO,他会问所有的候选人同样的问题:“你想做什么?你擅长什么?你不擅长什么?告诉我,你都做过什么。”这是一个很好的开端,因为这些问题在本质上都是客观的,得到的答案是开放性的,并且对所有的候选人一视同仁。^[51]

由于缺乏结构化,面试官往往会青睐那些观点与自己相似的求职者,过多地注意消极信息,并受到求职者面试先后顺序的影响。^[52]为了减少这样的偏见和提高面试的效度,管理者应当采用一套标准化的问题,使用同一种信息记录方法,并且采用同一套标准来评估求职者的资质。培训面试官,使他们专注于与工作绩效相关的特定维度,将候选人的评估程序化,并且对面试官的表现进行反馈,使他们了解自己在多大程度上做到只关注与工作相关的特质,这些措施可以大大提高面试官评估的准确性。^[53]如果雇主使用行为结构化面试,面试的有效性也会提高。这很可能是因为这些测验受面试官各种偏见的影响较少。^[54]这种面试要求求职者具体描述他们如何解决先前工作中的具体问题和情境,它所基于的假设是:过去的行为是预测未来行为的最佳指标。专家组面试也可以使个体偏见的影响最小化,从而得到更高的有效性。

在实践中,绝大多数组织并不仅仅将面试当作“工作绩效的预测手段”。^[55]各行各业中的组织,例如西南航空、迪士尼、美国银行、微软、宝洁以及哈拉斯娱乐,都利用面试来评估求职者与本组织的匹配程度。因此,除了评估与工作相关的具体技能,面试还要考察求职者的人格特点和个人价值观,以找到那些与组织的文化和形象相匹配的求职者。

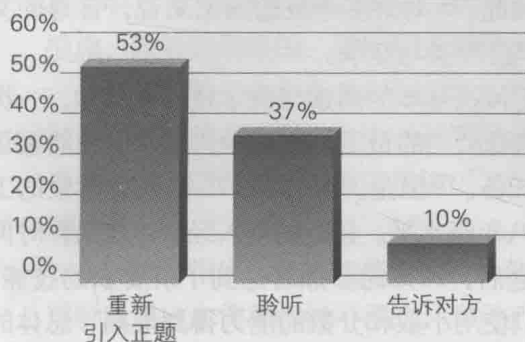
17.2.4 条件甄选

如果求职者通过了实质甄选,基本上离录用只有一步之遥。这一步能否跨过去取决于最终的核查。条件甄选的一种常见方法是药检。例如,Publix 食品店为求职者提供试用期,试用期能否通过完全取决于药检结果。

人们对药检的看法褒贬不一。很多求职者认为,没有合理的猜疑就进行药检是不公平的,或者侵犯了他们的个人隐私。这些人可能认为使用药物是私人的事情,求职者被测的应该是与工作绩效相关的因素,而不是未必与工作相关的生活方式。雇主或许会反对这种说法。他们认为使用和滥用毒品要付出极大的代价,不仅从经济方面,

组织行为民意调查 面试跑题了

面试的时候，如果面试官跑题了，你会怎么办？



注：基于对 150 名求职者的调查。

资料来源：Based on J. Yang and P. Trap, *USA Today* (November 13, 2012), p. 1B.

从人身安全的角度来看也是如此。而且，法律也站在雇主这边。美国最高法院认定，药检是“侵犯程度最小”的甄选程序，因而作为一项规定并不会侵犯个人权利。

根据《美国残疾人法案》，公司不能在录用之前要求员工进行体检。但是，公司可以在向求职者提供一份有条件的录用通知之后对求职者进行体检，以判断此人在身体和精神上是否符合工作要求。有时候，雇主也会通过体检来确定自己是否能够以及如何使工作环境适合残疾员工。对于那些对体力或心理素质要求较高的工作而言（如空中交通管制员或消防员），体检显然是预测工作能力的重要指标。

17.2.5 甄选过程中的国际差异

不同的商业文化中甄选活动是不同的。采用教育资质来筛选求职者，这在全球范围内似乎很普遍，除此之外，不同国家强调不同的甄选技巧。结构化面试在有些国家十分流行，而在另一些国家却根本看不到。研究显示，在荷兰、美国、法国、西班牙、葡萄牙和新加坡，大多数求职者更偏好面试和工作抽样测验，不喜欢私下接触和诚信测验。^[56] 这些国家在偏好上的差异很小。

17.3 培训与开发方案

现在胜任工作的员工不会永远胜任。员工的技能会老化或过时，他们需要学习新技能。这就是百名员工以上规模的美国公司在最近一年拿出 1 250 亿美元进行正规培训的原因。^[57]

17.3.1 培训的类型

培训可以包括方方面面：从向员工传授基本的阅读技能，到讲授领导能力高级课程，无所不包。我们在这一节主要讨论四种技能范畴——基础知识技能、技术技能、人际技能和问题解决技能。另外，我们还要对道德培训进行简要讨论。

基础知识技能培训 一项针对 400 名人力资源管理人员的调查表明, 40% 的雇主认为高中毕业生缺乏阅读理解、写作以及数学方面的基本技能。^[58] 随着工作越来越复杂, 基本技能的重要性越来越明显, 这就导致雇主要求的技能与当前劳动力所具备的技能之间出现差距。^[59] 当然, 这一问题并非美国所特有。它是一个全球性的问题, 从最发达的国家到最不发达的国家都是如此。^[60] 对许多不发达国家来说, 普遍的文盲现象意味着几乎没有任何希望在全球化经济中参与竞争。

越来越多的组织必须向自己的员工传授基本的阅读与数学技能。例如, 一次基础知识审计表明, 枪械制造商史密斯和威森公司的员工需要至少达到八年级的阅读水平才可以在工作场所中完成典型的工作任务。^[61] 但是, 该公司 676 名没有学位的工人当中有 30% 的人在阅读或数学方面低于八年级水平。该公司投入经费, 在工作时间开展了首期基本技能课程培训。课程结束之后, 70% 的参加者达到了所要求的技能水平, 这使得他们可以更好地从事工作。他们使用小数和分数的能力得到提高, 总体的沟通能力得到提升, 能更加容易地撰写和阅读图表和板报, 自信心也显著增强。

技术技能培训 大多数培训直接指向更新和提高员工的技术技能。今天, 技术技能越来越受到重视有两个原因: 新技术和新的组织结构。

新兴技术工程等相关领域的印度企业对熟练工人的需求急剧增长, 但许多最近刚毕业的工程专业学生都缺乏完成这些技术任务所需的最新知识。^[62] 像 Tata 和 Wipro 这样的公司会为新员工提供 3 个月的培训, 以确保他们具备完成技术性工作所要求的知识。此外, 这些组织还试图与工程学院建立起伙伴关系, 以确保它们的课程能够满足当今雇主的需求。

由于组织结构扁平化、越来越多地运用工作团队以及传统的部门障碍被打破, 员工需要从事更多的工作任务, 更好地了解组织的运营。例如, 米勒啤酒酿造公司对工作进行了重新设计, 围绕获得充分授权的工作团队来开展工作, 为此, 管理层引入一个有关企业经营基本知识的综合培训项目, 以帮助员工更好地了解竞争情况、啤酒业的现状、公司营业收入的来源、成本的计算方式以及员工在公司价值链中的位置。^[63]

问题解决技能培训 针对管理者和其他员工解决问题的能力而进行的培训包括提高他们的逻辑推理能力、界定问题的能力、因果判断能力、找到和分析各种备选方案的能力以及挑选解决方案的能力。对那些致力于推行自我管理型团队或实施质量管理计划的组织来说, 对员工进行问题解决技能的培训是基本工作之一。

人际技能培训 几乎所有的员工都归属于某个工作单元, 因而他们的工作绩效取决于他们与同事及上司进行有效互动的能力。有些员工具备出色的人际技能, 但另一些人却需要通过培训来提高倾听技能、沟通技能和团队建设技能。虽然专业人员对人际技能培训很感兴趣, 但有证据表明, 通过这种方式学到的技能很难转移到职场中。^[64]

商务礼仪培训 人力资源经理日益意识到社会行为在工作场所中的影响, 于是他们更加关注组织中不文明、恃强凌弱、滥用职权的行为。一个人经历的不文明行为可能包括被他人忽视、被排斥在社交场合之外、在他人面前名誉受损, 或者其他试图贬低或蔑视你的行为。研究表明, 这些形式的负面行为会减少工作满意度, 降低工作绩效, 加深员工对不公平待遇的感受, 加剧员工的抑郁情绪, 并导致员工对职场产生心理退缩。^[65]

管理者可以通过哪些方法来尽可能地减少不文明、恃强凌弱和滥用职权的行为?一种可行的方法是对某些人进行训练,通过直接的对话来树立文明风气,持续不断地为减少不文明行为提供支持。以这些原则为基础,通过训练来对员工进行干预,同事间的文明礼貌、相互尊重、工作满意度以及对管理层的信任都有所提升,而监管者的不文明行为、冷嘲热讽、缺勤次数都有所降低。^[66]因此,证据表明,人为地采取干预措施,改善职场氛围,鼓励积极的行为,可以让不文明问题最小化。

道德培训 在美国 1 000 家最大的企业中,大部分员工都会接受道德培训。^[67]这种培训要么是在新员工上岗培训期间进行的,要么是作为员工开发培训的一部分,或者是作为道德准则定期强化措施。^[68]但是,对于是否能够向别人传授道德规范,目前还没有定论。^[69]

批评者指出,道德规范建立在价值观的基础上,而价值观体系是个体在人生的早期阶段通过实例和榜样习得的。到员工被雇用时,他们的道德价值观早已定型。研究表明,道德培训对于员工的价值观没有显著的长期影响,而参与商学院和法学院的培训项目甚至会削弱学生们的亲社会道德价值观。^[70]

道德培训的支持者指出,人们在童年之后能够学习和改变价值观。即使不能,道德培训也可以帮助员工认识和了解道德困境,更好地意识到自己行为背后的道德事项。另一个理由是,组织可以通过道德培训来重申自己对员工的期望:员工应当有道德地行事。那些更了解本组织道德规范并参加更多道德培训的员工往往有更高的满意度,认为本组织具有更高的社会责任感。因此,道德培训确实有一些积极的影响。^[71]

17.3.2 培训方法

一直以来,培训就意味着正式的培训。它是事先规划好的,并具有结构化的形式。但最近的证据表明,为了传授技能并使员工的技能水平跟上时代的脚步,工作场所中的学习有 70% 是通过非正式培训完成的。实际上,大多数非正式培训只不过是员工的互相帮助。他们共享信息,共同解决与工作有关的问题。因此,很多管理者现在对以前被认为是“闲聊”的做法表示支持。

在职培训方法包括工作轮换、学徒制、见习以及正式的导师方案。美国公司开始利用长期工作轮换为将要从更高职位的管理者提供培训,促进他们的协作能力。^[72]然而,这些在职培训方法最主要的缺陷是,它们常常对工作场所造成干扰。为此,很多组织投资于脱产培训。我们前面提到的 1 250 亿美元培训费用主要用于正规的脱产培训。这种培训包括哪些内容?最常见的依然是课堂讲座,还包括公共研讨、自学、网络课程、在线研讨、播客,以及运用角色扮演和案例分析来进行群体学习。越来越多的大型机构建立起“企业大学”,为正式的培训项目提供场地。除了企业大学课程所提供的正式指导,通常还有在线培训作为补充。^[73]

近年来,发展最快的培训手段可能是基于电脑的培训,或者称为电子化培训。^[74]电子化学习系统强调的是学员自主掌控学习内容和学习进度,允许学员通过在线论坛进行交流,并且融合了其他技术,例如情景模拟和群体讨论。能够使员工更加活跃地参与练习和答题的电子化培训比传统的课堂教学更加有效。^[75]最近有研究给出一些方法,帮助企业提高以计算机为基础的培训方式的有效性,这些方法包括定期督促学习者完成学习目标、采用有效的学习策略以及衡量学习目标的进展等。^[76]有些组织甚至

开始尝试通过微课程、即时通讯终端以及手机加载的学习游戏来完成电子化培训。^[77]

从积极的方面来看,电子化培训提高了灵活性,因为组织可以随时随地传送培训资料。它似乎还非常快速、高效。另一方面,设计非同步的在线培训材料费用高昂;员工会错过由课堂环境提供的社会互动;在线学习者更容易受到干扰,不能集中注意力;“鼠标点击式”培训不能使员工真正参与实践活动,因而无法保证员工能够真正学到什么东西。^[78]

17.3.3 评估有效性

一个培训方案的有效性指的是学员的满意度、学到的知识量、学员将培训内容应用于工作的程度或者培训的投资回报率。^[79] 这些结果并不总是相关的。有些人在快乐又有趣的课堂中很积极,但是学到的知识却很少;一些人学到了很多,却不知道如何在工作中应用这些知识;或者,员工行为的改变并不显著到足以抵消培训费用。这意味着对多个培训结果的严格测量应该成为每项培训的一部分。

培训的成功也与个人有关。如果个体没有学习动机,他们的收获就会很小。什么因素会导致学习动机?人格很重要:那些责任心强、认知能力高、自信心强、内控型的人在培训中学得更多。氛围也很重要:如果受训者认为有机会和资源让自己应用新学到的技能,那么他们就更有动力,并且在培训中会表现得更好。^[80] 最后,在培训之后主管和同事们提供的支持会对员工是否将所学转化为新的行为产生显著影响。^[81] 一个有效的培训方案不仅要传授技能,还要改变工作环境以支持这些接受培训的成员。

17.4 绩效评估

如果一门大学课程的评定级别只有两个:及格和不及格,而另一门课程则分六个等级:从 A 到 F,那么在学习这两门课程时,你会采用不同的学习方式或投入不同程度的努力吗?学生通常会告诉我们,当课程按照六个等级加以评定时,他们会更用功地学习。如果一门课程只有及格、不及格两个等级,那么他们只要努力使自己及格就够了。

适用于学校环境的内容同样适用于工作环境中的员工。在本节中,我们将指出绩效评估体系的选择以及该体系实施的方式如何成为一个影响员工行为的重要因素。

17.4.1 什么是绩效?

过去,大多数组织仅仅评估员工是否较好地完成工作说明书上列出的任务,而当今层级更少、更加以服务为导向的组织对其员工有更多的要求。研究者现在确定了三种主要的行为类型,这三种行为类型构成了工作绩效。

1. **任务绩效 (task performance)** 指履行有助于生产某种产品或服务或者有助于管理活动的任务和职责。这包括传统的工作说明书中的大部分工作任务。

2. **公民行为 (citizenship)** 指有益于组织心理氛围的行为,例如,自愿帮助他人、支持组织目标、尊敬同事、提出建设性的意见以及宣扬工作场所中的积极事物。

3. **反生产行为 (counterproductivity)** 指有害于组织的行为。这些行为包括偷窃、损坏公司财物、挑衅同事以及无故缺勤。

大多数管理者认为良好的绩效意味着在前两个维度上表现出色并且避免第三类行

为。^[82]在大多数组织中,一个在核心工作任务上表现出色,但是对同事粗鲁并带有攻击性的员工不会被视为一个好员工;同样,即便是一个最积极、最令人愉悦的员工,如果无法完成主要的工作任务,也不会被视为一个好员工。

17.4.2 绩效评估的目的

绩效评估可以服务于多个目的。^[83]其中一个目的是帮助管理层制定常规的人力资源决策,例如晋升、工作调动以及解聘。此外,绩效评估可以用来确定培训和开发的需求,通过绩效评估可以准确发现员工当前欠缺的能力或技能,以便制定相应的弥补方案。此外,绩效评估可以向员工提供关于本组织如何看待其工作绩效的反馈,评估结果常常可以作为组织分配奖励(包括绩效工资的增加)的基础。

由于我们感兴趣的是组织行为,因此我们在这里把绩效评估强调为一种提供反馈和决定奖励分配的机制。

17.4.3 我们要评估什么内容?

管理层所选择的评估标准会对员工行为产生显著的影响。三个最常用的评估标准是个体任务结果、行为和特质。

个体任务结果 如果结果比手段重要,那么管理层就应该评估员工的任务结果。例如,评估工厂经理时,评价标准可以是产量、次品量以及产品的单位成本;同样,对销售人员的评价标准可以是其管辖区域内的总销售额、销售额的增长以及新增客户数。

行为 在许多情况下,很难把一些具体的结果直接归结为员工的活动。对于咨询或支持性岗位上的人员以及工作任务嵌套在群体任务中的人员来说,这一点尤其突出。评估该群体的绩效或许非常容易,但如果难以确定每名群体成员的贡献,那么管理者常常会评估每名成员的行为。例如,在评估一名工厂管理者时,可能会依据此人提交月度报告的及时性或者此人的领导风格;而在评估一名销售员时,可能会依据此人每天业务联系电话的平均数量或者每年的病假天数。

请注意,被评估的行为并不仅限于与个体的生产率直接相关的行为。我们在前面(参见第1章和第3章)讨论组织公民行为时指出过,帮助他人、提供改进建议以及自愿承担额外的工作任务会使群体和组织变得更加有效。因而这种行为常常被纳入员工绩效评估之中。

特质 个人特质是最弱的标准,因为它们距离实际的工作绩效最远。^[84]诸如“态度好”“自信”“可靠”“看起来很忙”或者“经验丰富”等特质,与积极的任务结果可能高度相关,也可能不相关。不过,你不应该忽视这样一个现实,即组织仍然使用这类特质来评估员工绩效。

17.4.4 谁来进行评估?

应该由谁来评估员工的绩效?传统上,这项任务落到管理者的肩上,因为他们对下属的绩效负责。但是,其他人做这项工作或许效果更好。

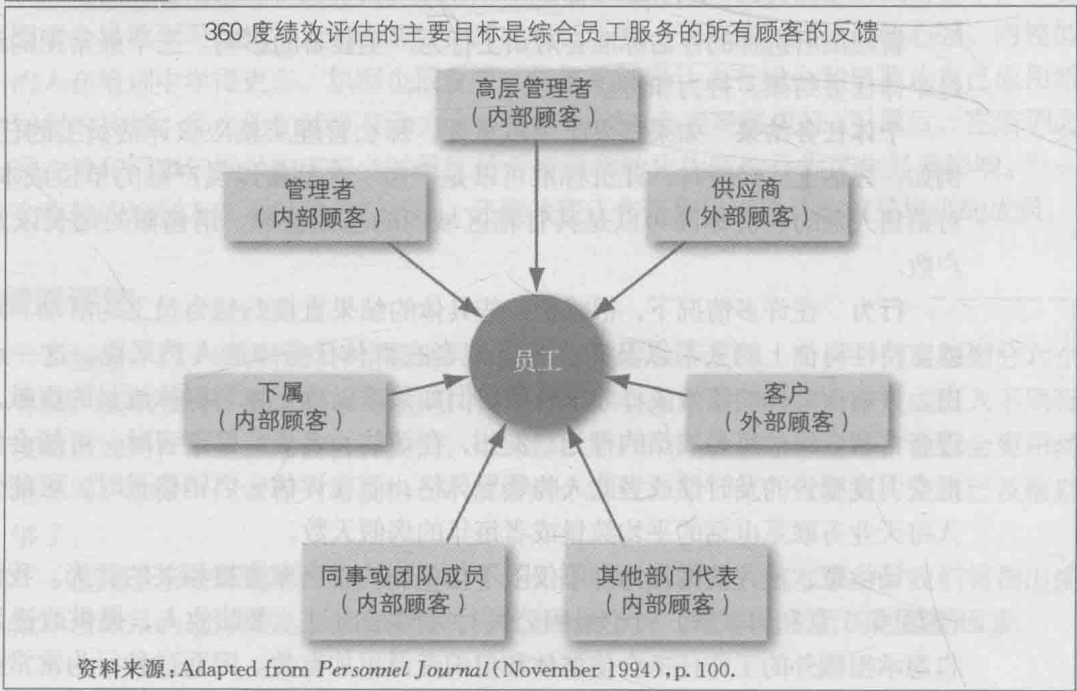
如今很多组织使用自我管理型团队、远程办公以及其他各种拉大上下级距离的手段,因而上司对员工的绩效评估未必是最可靠的。于是,同事和下属被要求参与绩效

评估过程,而且员工也参与自己的绩效评估。最近的一项调查发现,如今大约一半的管理者和 53% 的员工参与自己的绩效评估。^[85]正如你可能会想到的那样,自我评估通常会夸大评估结果,造成自我服务偏见。而且,自我评估与主管作出的评估通常不一致。^[86]由于这些缺点,自我评估或许更适用于员工开发而不是员工评估,应当与其他信息来源结合起来以减少评估差错。

实际上,我们强烈建议在绝大多数情况下使用多种评估渠道。对员工的绩效评估除了提供被评估者的信息,还可以提供评估者的信息。通过综合各位评估者作出的评估,我们可以获得更加可信、客观和准确的绩效评估结果。

最新的绩效评估方法是 360 度评估。^[87]这种方法获得的绩效反馈来自员工在日常工作中可能接触到的所有人:从收发室人员到顾客,从上司到同事等(见图表 17—2)。评估者的数量少则 3~4 人,多则 25 人;大多数组织为每位员工指定 5~10 名评估者。

图表 17—2 360 度评估



360 度评估的吸引力何在? 通过利用同事、顾客和下属提供的多种反馈,这些组织希望给每名员工一种参与评估的感觉,并获得更准确的绩效评估结果。

对于 360 度评估方法的效果,说法不一。^[88]它为员工提供了更宽的视角来看待自己的绩效,但很多组织没有花时间去对评估者进行培训,以使它们能够给出建设性的评价。有的组织允许员工选择同事和下属来作为自己的评估者,这可能会造成人为夸大反馈结果。另外,处理不同评估群体间的意见分歧也存在困难。有确切的证据表明,同事之间相互评价时,会比上司或下属宽松得多,评估绩效时容易产生更多的错误。

17.4.5 绩效评估方法

我们已经讨论了绩效评估的内容以及应当由谁来进行评估。现在的问题是:如何

评估员工的绩效？也就是说，有哪些具体的评估技术？

书面报告法 也许最简单的评估方法就是写一份报告，针对员工的优缺点、以往绩效、潜力以及改进建议进行叙述。书面报告不需要复杂的格式，也不需要接受大量的培训。用这种方法，绩效评估结果往往只有一半取决于员工的实际绩效水平，另一半则取决于评估者的写作技巧。不同员工的报告（或不同管理者给同一个员工出具的书面报告）很难进行比较，因为没有标准化的打分关键点。

关键事件法 关键事件法（critical incidents）将绩效评估者的注意力集中在那些关键行为上，这些行为是被评估者能否有效完成工作的关键。评估者描述员工在某个情境中特别有效或无效的行为，只记录被评估者的具体行为。一系列这样的关键事件可以提供相当丰富的例子来展现被评估者的良好行为以及有待改进的行为。

图尺度评价法 一种最古老但又最常用的绩效评估方法是图尺度评价法（graphic rating scales）。评估者首先把一系列绩效要素罗列出来，如工作任务的数量和质量、知识深度、合作性、出勤率和主动性，然后使用量表来评估每个要素。通常采用的是五级量表。于是，“工作知识”这个要素可以评为 1 分（“对工作任务很不了解”）至 5 分（“对工作的所有阶段十分了解”）。虽然这种评估方法提供的信息没有书面报告法和关键事件法那样深入，但耗时少、易操作，还可以进行定量分析和比较。

行为锚定等级评价法 行为锚定等级评价法（behaviorally anchored rating scales, BARS）综合了关键事件法与图尺度评价法的主要成分。评估者用一个等级评价表来评估各个项目，这些项目是员工在工作中的真实事例，而不是一般性的描述或人格特质。参与者首先提供有效行为和无效行为的具体事例，然后将它们转化为一套绩效维度，接下来用等级评价表对关键事件进行评定。

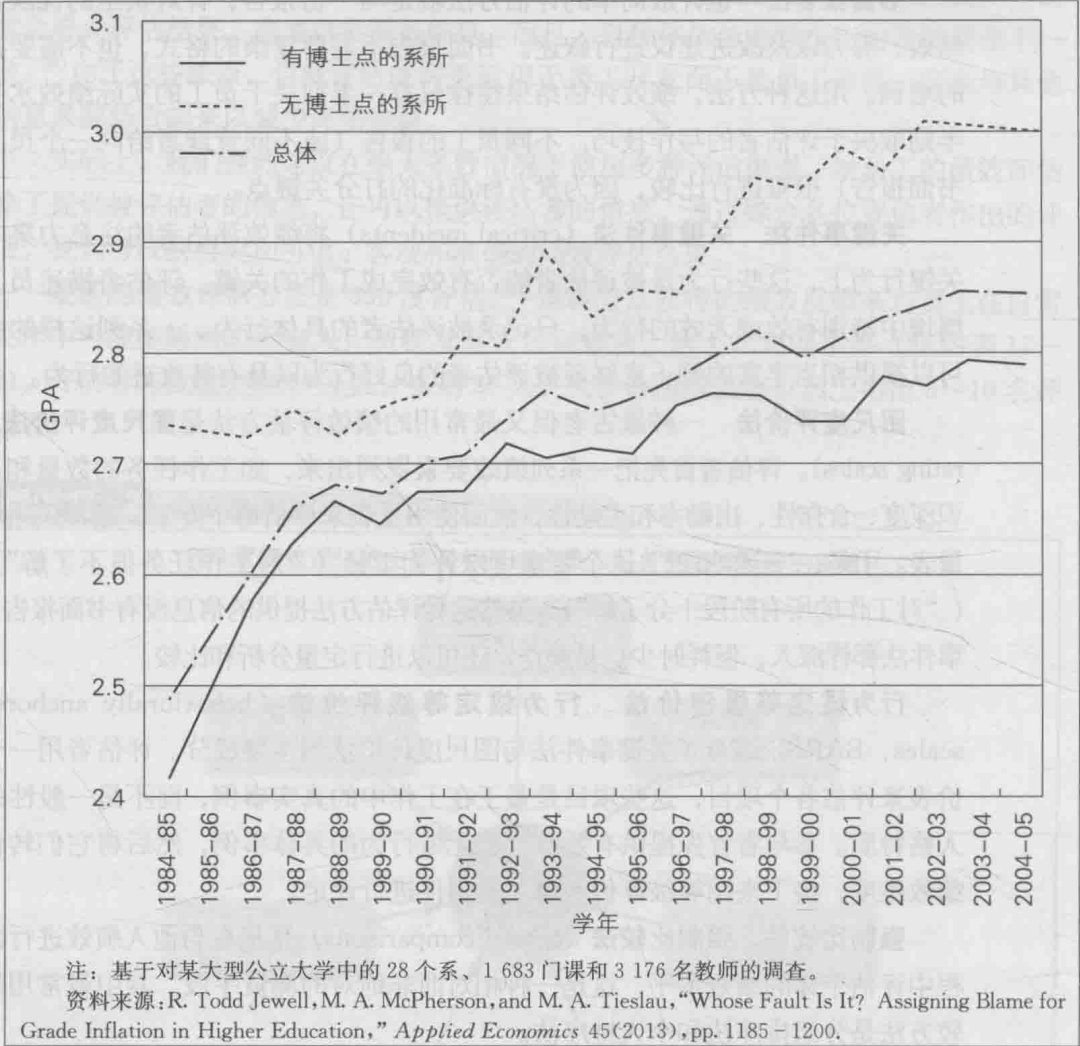
强制比较法 强制比较法（forced comparisons）是指在与他人绩效进行比较的过程中评估个体的绩效水平。这是一种相对而非绝对的测量手段。其中最常用的两种比较方法是分组排序法和个人排序法。

分组排序法（group order ranking）要求评估者把员工置于一个特定的类别中，如最好的 1/5 组，次好的 1/5 组。如果一个评估者有 20 名员工，那么只有 4 人可以排在前 1/5。当然，也必须有 4 人排在最后面的 1/5。在推荐优秀学生攻读研究生时常常采用这种方法。

个人排序法（individual ranking）是把员工从最好到最差进行排序。如果一名管理者要评估 30 名员工，这种方法首先假定，第 1 名和第 2 名的差异与第 21 名和第 22 名的差异一样大。虽然有些员工之间差异很小，但这种方法不允许名次并列。通过这种方法可以得到从绩效最高者到最低者的明确排名。

与强制排序相似的是大学里学习成绩的强制分布。大学为什么要这样做？如图表 17—3 所示，GPA 随着时间的推移显著提高。^[89]虽然我们并不完全清楚为什么 GPA 会随着时间提高，但很多人认为分数增加是因为学生对教授进行评价在大学中越来越流行，已经成为衡量教授绩效的一种方式。教授给的分数高，学生的评价也许会更高。同时，如果给出的分数比较高，可以让学生在申请研究生或者找工作时更有竞争力。

图表 17—3 GPA 中位数随学年和学历水平而发生的变化



为了应对分数贬值，有些学校制定了强制分布政策。政策规定，教授必须按特定的比例给学生“A”“B”或“C”的分数。这正是普林斯顿大学最近所采取的措施；现在每个系最多只能给 35% 的学生打“A”。

17.4.6 改进绩效评估的建议

绩效评估过程是一个潜在的雷区。评估者可能会下意识地夸大评估（正面宽松），或者低估绩效（负面宽松），或者使对某个特点的评估过度影响对其他特点的评估（晕轮效应）。有些评估者由于下意识地偏向那些品质和特征与自己相似的人，因而做出有偏见的评估（相似性错误）。当然，还有些评估者把评估过程视为一种政治机会，公然根据自己的喜好来奖励或惩罚员工。一份针对绩效评估研究的文献综述表明，为了维持与下属之间积极的关系，或者为了表示所有员工都表现良好，从而树立自己正面的形象，许多管理者会故意扭曲绩效评估结果。^[90]虽然不能保证获得精确的绩效评估，但下面这些建议能够使评估过程更为客观和公正。

使用多名评估者 随着评估者数量的增加，获得更准确信息的可能性会提高，员

工接受这一反馈的可能性同样也会提高。^[91]这种方法常用在跳水、体操之类的体育比赛中。一组评估者评判一名选手,去掉最高分和最低分之后,最终得分由剩下的几个分数相加而得。多个评估者的逻辑基础也适用于组织环境。如果一位员工有 10 名主管,其中 9 名认为他很出色,只有 1 名认为他能力很差,那么我们显然可以给那个较差的评估打个折扣。因此,通过让员工在组织内部流动以获得多个评估,或使用多个评估者(如 360 度评估),我们可能得到更有效且可靠的评估结果。

有选择地评价 为了提高评估者之间的一致性,评估者应在自己熟悉的领域进行评估。^[92]所以从总体上说,评估者与评估对象在组织层级上的距离越近越好。相反,评估者与评估对象之间的层级距离越远,他们观察评估对象行为的机会就越少,评估结果不准确的可能性就越高。

培训评估者 如果你找不到优秀的评估者,那么就培养他们。大量事实证明,对评估者进行专门培训可以使他们成为更精确的评估者。^[93]大多数培训评估者的课程都教导他们寻求什么,从而改变评估者的参照框架,这样就可以使组织中的每个人都以同一种方式定义“良好绩效”。另一种有效的培训技术是鼓励评估者用尽量多的细节来描述员工的行为。提供更多细节可以促使评估者记住更多员工绩效的相关行为,而不只是依赖于作出评估那一刻他们对员工的感觉。

为员工提供正当程序 在评估中使用正当程序,可以增强对员工受到公正对待的认知。^[94]正当程序体系有三个特征:(1)组织向个体提供充分的信息,使其了解组织的期望;(2)在听证会上提交某种违规或违纪行为的所有相关证据,所涉及的个体可以进行辩护;(3)最终结果依赖于证据,不受偏见的影响。

组织可以考虑将评估结果公布到网上,这样一来员工就可以看到管理者给他们打出的确切的成绩,这也是促进正当程序的一种方式。一家公司发现,如果在绩效面谈前在线公布评估信息,员工会更加信任评价者,参与度也会提高。^[95]这也许是因为如果评价者知道员工可以直接看到自己的信息,就会更加谨慎地给出准确的评价。

17.4.7 提供绩效反馈

对于很多管理者来说,没有什么事情比向员工提供绩效反馈更让人不愉快了。事实上,如果不是受组织政策和控制措施所迫,管理者可能会忽视这项职责。

他们为什么不愿意提供绩效反馈?至少有三个原因。第一,虽然几乎每个员工的工作都有尚需改善之处,但管理者往往害怕直接面对员工并向他们展示消极的反馈信息。

第二,当别人指出自己的缺点时,许多员工往往会自我防卫。有些员工不是接受反馈,并把它看成建设性的意见和绩效改进的基础,而是指责管理者的评估结果有问题,或将其归咎于别人。

第三,员工对自己的绩效评价往往过高。从统计学角度讲,有一半员工的绩效水平必然低于平均水平。但有证据表明,有 3/4 的员工认为自己的绩效高于平均水平。因此,即使管理者提供的是好消息,员工也往往认为它还不够好。

绩效反馈问题的解决方法不是忽视它,而是培训管理者学会运用建设性的反馈会议。一次有效的绩效反馈会议——员工觉得评估结果是公正的,管理者是真诚的,氛围是富有建设性的——应该使员工心情振奋,了解到自己有待改进的方面并

下决心加以改正。^[96]相比心情好的员工,心情差的员工更不容易采纳建议,这应该不会让你感到意外。^[97]评估结果还应该尽可能具体。当被问及整体工作绩效的时候,人们很有可能夸大自己的绩效。但是当反馈仅针对一个具体方面时,他们可能会变得更加客观。^[98]弄清如何改善总体绩效是十分困难的,而改善某些具体方面的绩效则容易得多。另外,我们还应该把绩效反馈会议设计成一种咨询活动,而不是一个评判过程。通过从员工的自我评估着手,反馈会议可以取得最佳效果。

17.4.8 绩效评估中的国际差异

让我们根据以下几种文化维度来考察绩效评估:个人主义/集体主义;个人与环境的关系;时间取向;责任中心。

个人主义文化(例如美国)对正式绩效评估体系的强调和重视程度远胜于非正式体系。它们主张定期进行书面评估,管理者要与员工分享评估结果,以此来决定薪酬水平。另一方面,亚洲国家和很多拉丁美洲国家属于集体主义文化,这种文化强调非正式的绩效评估体系——不重视正式的绩效反馈,薪酬分配和绩效评估之间无密切联系。不过,其中一些差异正在缩小。在韩国、新加坡以及日本,绩效评估的使用在过去十年间有了显著增长,虽然这一过程并非一帆风顺或毫无争议。一项针对韩国员工的调查显示,大部分员工都质疑绩效评估结果的效度。^[99]

最近一项针对银行业的研究发现,各国在绩效评估方面存在很大的差异。^[100]高自我肯定、高不确定性规避且低群内集体主义的国家,会更加频繁地使用正式的绩效评估。换句话说,高自我肯定的国家会将绩效视为一种个人责任,并希望对个人所处的位置有确切的了解,因此更有可能使用正式的绩效评估。另一方面,在高不确定性规避的国家中,绩效评估被更多地用于沟通和发展目的(而不是用于奖励和晋升)。另一项研究发现,权力距离高且集体主义意识强的个人倾向于给出更加宽松的绩效评估。^[101]

17.5 人力资源管理者领导角色

我们已经讨论了人力资源部门在人员甄选、培训与发展、绩效评估中所发挥的重要作用。可以说,这些是商业组织在管理其最有价值的资产(人力资源)时所面临的最重要的任务。然而,从设计和实施福利项目,到开展工作态度调查,再到起草和执行雇佣政策,人力资源管理者在职场环境的方方面面发挥着关键的领导角色。在对抗性的雇佣情形下,比如工作—生活冲突、调解、裁员和解雇,人力资源管理者在前线发挥作用。人力资源管理者见证了员工的入职和离职,从始至终。只有人力资源部门能够同时代表员工和公司的观点和需求。

企业最近才开始认识到人力资源管理对员工绩效的潜在影响。研究人员一直在调查高绩效工作系统(HPWS)的作用,HPWS是指组织致力于打造的能够“相互补充、相互重叠、协同合作”的工作群体。最近一项针对163家西班牙公司的研究表明,在具备学习文化的组织中,HPWS对绩效的提升作用尤为明显。^[102]另一项研究发现,旨在帮助员工提高能力、促进动机、增加机会的HPWS可以降低缺勤率,提高员工留在组织中的意愿,并增加组织公民行为。^[103]由于雇主和员工都可以从优秀的人力资源管理中受益,所以接下来我们要探讨人力资源管理的领导功能。

17.5.1 设计和实施福利项目

正如我们在本书中看到的,为了招募并留住最好的人才,如今的雇主比以往更愿意向员工提供选择范围广泛的福利待遇。对于员工所面临的每一种问题——健康、育儿、赡养年迈的父母、教育、工作环境等——组织或许都需要提供相应的福利方案来满足员工的需求。在行政管理层的指示下,设计并实施组织福利项目需要由人力资源部门承担。

理想情况下,福利项目应与组织文化的特点相符,反映组织的价值观,具有经济上的可行性,并能长期实施下去。这样的福利项目有利于员工的心理健康,可以提高组织绩效。^[104]

对于那些初为人母的员工来说,人力资源部门所提供的福利选项既可能是支持性的也可能是缺乏包容性的。公司是否应该允许这些员工带薪休息,以便她们用母乳喂养自己的孩子?是否应该提供专门的休息室,以便这些员工能在工作的时候喂奶?是否应该允许员工在工作的时候挤奶,以便回家喂养孩子?那些用奶粉喂养的母亲又该如何对待?除了所谓的“合理的休息时间”,联邦法律并不要求企业为采用母乳喂养的员工提供任何特殊待遇,最近,一名女性员工由于要求使用公司的储备室挤奶而被解雇,得克萨斯州驳回了这名女性的上诉。^[105]如果一家生产吸乳器的公司支持国际母乳协会并雇用哺乳期的女性,那么该公司的人力资源经理也许会为员工提供相应的福利,因为这样的支持与公司的原则是一致的。如果一家公司与此类事务没有关系,那么人力资源经理可以根据员工的具体需求提供相应的福利待遇。每个人力资源经理可能都会分析提供不同程度的福利措施所需要的费用,以及每种措施能给组织带来的积极结果,以此来决定哪种福利措施能在公司中长期推行下去。当然,这只是有关福利选项的个例,而且这种福利只适用于某一群体的员工。其他类型的福利影响到的劳动力人群可能更加广泛,比如医疗保险方面的选项以及假期福利。

17.5.2 起草并执行雇佣政策

有福利就会有相应的责任,员工需要知道组织对他们的期望是什么。根据现有法律制定的高于最低法律要求的雇佣政策,有利于形成积极的组织文化。各个组织的福利政策存在差异,因为政策提供的是行为指导方针,而不仅仅是工作条件。在刚才那个例子中,职业女性需要照顾自己尚在哺乳期的孩子,公司可能会给她们提供专门的休息室作为福利,但是公司需要制定政策来规范与此相关的行为。这些员工可以选择在公司其他地方哺乳孩子,还是只能在休息室进行?什么时间进行比较合适?挤出来的母乳应该存放在哪里?通过制定相应的政策来解决这些潜在的问题,可以帮助所有员工尽可能地减少困惑和尴尬。

吸乳器公司的例子说明,将福利与政策结合起来,也许可以确保员工将这一福利看作雇主为了照顾她们而提供的帮助,并且懂得如何以及何时利用。然而,任何政策只有通过强制执行才能发挥作用。人力资源经理有责任确定违规的后果,并且要负责执行政策。

道德抉择

艾滋病与跨国组织

就在不久之前,确诊艾滋病相当于被判处死刑,人力资源部门面临围绕着姑息缓和疗法和死亡抚恤金的道德选择。好在这已经成为历史,至少对大多数人来说。现在的道德选择是组织愿意给予多少关怀和支持、涵盖的员工范围以及持续的时间。“携带艾滋病病毒或患有艾滋病的员工有所增长,这种疾病从之前的致命疾病变成慢性疾病。”综合医疗研究所的兰迪说。然而,员工能否继续工作还要取决于药物治疗、职场容忍度以及员工的受教育程度。大多数国家没有硬性标准,这就把制定标准的权力交给了雇主。“相关法律肯定会建立起来,只是早晚的问题。”劳动法律师彼得说。

据估计,美国目前有超过 118 万艾滋病病毒携带者,全球有 3 400 万,其中 2/3 的感染者生活在撒哈拉以南的非洲地区,95% 的感染者生活在发展中国家。世界各国应对这一问题的方式并不一致。比如,美国很少有公司会制定专门针对艾滋病的政策,虽然福利政策涵盖了疾病,但对于昂贵的药物治疗,各个公司有着不同的政策,因此员工需要自己承担的费用差别很大。而在欧洲,国家医疗体系涵盖了对艾滋病的治疗。在国家医疗保健和保险不健全的情况下,一些大型非洲公司设立了诊所,但并非所有的公司都会提供保险。在印度和中国,保险公司涵盖的范围不包括艾滋病,所以企业如果想要涵盖这一点的话,就要考虑以别的名目报销。

对于艾滋病来说,预防的重要性远胜于治疗,换句话说,预防措施可以帮企业节省很多钱。最近有研究发现,公司在预防疾病蔓延和治疗感染员工方面的投资,既可以省钱又可以救命。人力资源部发起了一系列活动,比如通过同事来宣传艾滋病的预防知识,提供免费的咨询服务、测试以及健康监测,这些方法在全世界收到显著成效。

“谁也不必因为这种疾病而死亡。”南非米勒啤酒公司的业务发展主管珍妮说。该公司在全球 75 个国家拥有 70 000 名员工,决心通过对员工的教育和支持来消除艾滋病。但无论组织决定给予何种程度的支持,每种决策都有与之对应的成本和责任,此外,公司该在多大程度上优先满足这一需求一直是个问题。还有些组织可能认为应该由政府和其他体系来承担责任。这是一项艰巨的任务。与此同时,管理者可以在防止歧视和宣传教育方面贡献自己的力量。

资料来源:J. Mooney, “People with HIV and AIDS: Living and Working Longer,” *HR Magazine* (June 2012), pp. 41–44; SABMiller corporate website, “Inside View” page, www.insideview.com/directory/sabmiller-plc, accessed June 18, 2013; and World Health Organization, “HIV/AIDS” fact page, www.who.int/immunization/topics/hiv/en/index1.html, accessed June 18, 2013.

有时,人力资源经理甚至要在员工的直接上司不同意的情况下采取行动,尤其在涉及法律问题时。比如,娱乐行业、非营利组织、出版行业以及营销行业的许多公司让刚毕业的大学生无偿实习,这些公司认为实习生理应把工作经验当作报酬。美国劳工部规定,无偿实习生必须得到职业教育经历,并且他们的工作不可以为雇主盈利。实习生往往都是在帮雇主做杂活,不然的话雇主也要花钱找别人来做。如果这些公司想要继续无偿使用实习生,那么人力资源经理就需要制定政策,明确规定哪些工作可以分配给实习生来做,并确保政策得到执行。否则,这些公司就有可能面临诉讼,例如,电影《黑天鹅》摄制组的实习生埃里克就因为剧组违反最低工资法而提起诉

讼。^[106]美国地方法院的一名法官裁定,埃里克被归为实习生是不恰当的。^[107]

17.5.3 管理工作—生活冲突

我们在第 1 章中介绍了工作与生活平衡,并讨论了工作生活与个人生活之间日益模糊的界限。在本节中,我们希望更细致地讨论组织可以做些什么来帮助员工减少工作—生活冲突。

传言还是科学

“工作—家庭政策可以塑造良好的商业意识”

出人意料的是,这句话通常是错的。工作—家庭政策包括灵活的上班时间、儿童保育援助,以及对老年人的照顾等。乍看之下,人们很自然地认为这些措施可以提高员工的参与度、生产效率以及对组织的承诺,毕竟劳动者肩负的家庭责任越来越重。在美国的已婚人士中,双方都工作的超过一半。将近一半的美国儿童生活在单亲家庭,而这些单亲妈妈(爸爸)除了照顾孩子基本上都要工作,此外,将近一半的人还要同时赡养老人。人们渴望在家办公,在一项调查中,62%的人表示愿意放弃社交活动、公司福利、假期甚至加薪,以换取在家办公的机会。然而,员工渴望的政策和真正能给公司带来利益的政策是存在差异的。

工作—家庭政策能够带来什么样的好处,研究结果并不一致。一些研究显示,这种政策有利于员工的招聘与留用,另一些则显示这种政策可以增强员工对组织的承诺。然而,还有一些研究并没有在工作—家庭政策、工作满意度以及留职倾向之间发现关联。员工想象中的“在家办公”的乌托邦场景,与同时处理工作和家庭事务的现实要求并不一致,在这种模式下,紧张感会增加,个人的时间、精力和情绪会被耗尽。此外,工作—家庭政策对业务(如生产效率)的影响好坏参半,尚有争议。

那么,在谈到工作—家庭政策时,既要给予员工想要的福利,也要承担结果不明确可能造成的成本,专业的人力资源管理者必须平衡这两点。从商业角度来看,好的方面在于,许多员工不会真的使用工作—家庭福利。然而,最近的一项元分析显示,虽然是否行使权利是员工自己的选择,但如果组织制定工作—家庭政策,员工的态度会变得更加积极。因此,工作—家庭政策真正的作用是对职场氛围的影响,而不是某个规定能否在员工的实际生活中派上用场。研究表明,人力专员在采取工作—家庭政策时,应当有一个试行阶段,内容要多种多样,执行起来成本较低,并且还要符合员工的价值观。

资料来源: M. M. Butts, W. J. Casper, and T. S. Yang, “How Important Are Work-Family Support Policies? A Meta-analytic Investigation of Their Effects on Employee Outcomes,” *Journal of Applied Psychology* 98 (2013), pp. 1–25; SHRM Online staff, “People Really Love Telecommuting,” *HR Magazine* (April 2012), p. 20; and L. L. ten Brummelhuis, “A Resource Perspective on the Work-Home Interface,” *American Psychologist* (October 2012), pp. 545–556.

20 世纪 80 年代,工作—生活冲突引起了管理层的注意。这种冲突在很大程度上源于越来越多拥有年幼孩子的女性加入劳动力队伍。为了应对这一情况,很多大型组织采取各种措施使自己的工作场所变得更加家庭友好。^[108]它们推行了一些方案,诸如在工作场所配置幼儿园、夏令营活动、弹性工作制、工作分享、放假时间配合学校的假期、远程办公,以及兼职聘用制。但是,组织很快就意识到,工作—生活冲突不仅仅局限于有孩子的女性员工。男性员工以及没有孩子的女性员工也面临这个问题。例

如，沉重的工作负荷以及越来越多的出差，致使大量员工难以完成工作职责和家庭职责。波士顿大学在调查了将近 1 000 名有孩子的男性工作者后发现，与高薪和升职机会相比，他们更加重视工作保障、灵活性，以及“家庭友好型”的日程安排。^[109]

组织正在不断调整工作时间安排方案和福利，以满足多元化员工队伍的不同需求。例如，NestléPurina 公司的员工可以带着自己的宠物狗上班。SAS 软件研究所在工作场所提供育儿服务以及医疗保健中心和健身中心。其他一些公司会提供洗衣服务、食品、免费照看孩子等福利待遇。^[110]图表 17—4 列出了组织可以用来帮助员工减少工作—生活冲突的一些措施。

图表 17—4 减少工作—生活冲突的方法

战略	方案或政策	具体例子
基于时间的战略	● 弹性工作制 ● 工作分享 ● 给新父母提供假期 ● 远程办公 ● 提供带薪假期 ● 工作/生活支持 ● 搬迁援助 ● 老人护理方面的资源 ● 咨询服务	在雅培公司，97%的员工使用弹性工作制。在乐高公司，90%的员工使用。
		思科公司提供工作分享、压缩工作周以及远程办公等。
		德勤会计师事务所向员工提供 4 周的无薪学术假，以及 3~6 个月的部分带薪假期以便提供志愿服务。
		德意志银行为父母提供每个孩子每年 20 天的免费看护。
		高露洁为员工提供多种可供选择的远程办公方案。
		北卡罗来纳州的 Blue Cross Blue Shield 公司提供父母指导课程和研讨会。
		Capital One 为自闭症儿童的父母提供交流和咨询小组。
		Genentech 提供绿色实验室，该实验室提供职业咨询、技能研讨班和交流会。
		Hallmark 每个月举办会议谈论女性员工的职业管理。
		强生公司提供工作—生活网上研讨会，涉及的话题包括单亲父母、父亲的角色以及老年人的赡养等。
基于金钱的战略	● 保险补贴 ● 灵活的福利 ● 领养补助 ● 儿童保育费用的打折 ● 直接经济援助 ● 家庭伴侣福利 ● 奖学金和学费补贴	埃森哲提供 5 000 美元的领养补助福利。
		Carlson 为考入明尼苏达大学 Carlson 管理学院的员工提供最多 20 000 美元的奖学金。
		花旗银行的员工每年可以在税前保健账户中存 5 000 美元。公司补贴最高达 30%。
		高露洁每年提供最高 10 000 美元用于与工作相关课程的学费。
		IBM 提供医疗检测并为有特殊需要的孩子提供治疗，费用最高可达 50 000 美元。
		Prudential 的员工在儿童保育方面最高可以获得 15% 的折扣。
直接服务	● 工作场所中的托儿中心 ● 健身中心 ● 暑期托儿项目 ● 工作场所中的其他便利服务 ● 礼宾服务 ● 免费或打折的公司产品	Allstate 和 SAS 在其公司总部提供托儿中心。
		美国在线和 Verizon 这样的公司提供健身中心以及全国范围的健身房折扣。
		百事美施贵宝为 5 岁以下的员工子女提供全日、半日或辅助托儿服务，并为年龄大一些的儿童开办夏令营。
		探索通信公司提供低成本的礼宾服务以帮助员工完成待办事项。
		特纳广播公司在总部建立了健康中心，免费提供体检、疫苗接种、过敏注射和健康指导。
		RIM 的员工在购买本公司产品时可以享受很大的折扣。

续前表

战略	方案或政策	具体例子
文化变革战略	- 创建工作—生活平衡文化, 对管理者进行培训, 以使他们更好地帮助员工处理工作—生活冲突 - 管理者的收入与员工的满意度挂钩 - 关注员工的实际绩效, 而不是“表面工作时间”	在美国运通, 80%的管理者会接受培训, 学习如何监管采用弹性工作制的员工。
		美国银行允许有孩子的女员工在家里或者就近的办公室工作。
		通用磨坊有专人管理弹性工作制, 以促进工作—生活平衡。
		培生推出多种弹性工作方案。
		通过责任指南训练管理者更好地帮助员工利用弹性工作制。

资料来源: “2012 100 Best Companies,” *Working Mother*, www.workingmother.com, accessed June 18, 2013; “100 Best Companies to Work For,” *CNNMoney*, www.money.cnn.com, accessed June 18, 2013; and J. Smith, “25 Big Companies with the Best Work-Life Balance,” *Forbes* (June 2, 2013), www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2013/06/03/the-best-big-companies-for-work-life-balance/.

时间压力并不是导致工作—生活冲突的主要问题。^[111] 决定性因素是工作对家庭生活的心理侵扰, 反之亦然。也就是说, 人们在工作时担心自己的个人问题, 回到家里又在思考工作上的问题。因此, 父亲虽然身在家里吃饭, 心却远离了餐桌。这表明, 组织不应该把太多精力用于帮助员工进行时间管理, 而应当花更多精力帮助他们清晰划分出自己的生活空间和区域。在这方面, 以下一些措施会有所帮助: 使工作负荷合理化; 减少出差旅行; 在工作场所提供高品质的幼儿园。多制定计划也可以帮助员工减少工作与生活间的冲突。^[112]

毫不奇怪, 人们对各种工作时间安排方案和福利的偏好是不一样的。^[113] 一些人更喜欢能够把工作与个人生活明确区分的措施, 例如弹性工作制、工作分享和兼职工作, 这些措施使得员工可以安排好工作时间, 尽量避免与个人责任发生冲突。另一些人则喜欢使工作和个人生活相融合的措施, 例如工作场所中的育儿服务、体育设施以及公司举办的家庭野炊活动。总体而言, 大多数人都喜欢支持工作与生活平衡的组织。一项研究发现, 应聘者 (尤其是女性) 更容易被那些在支持员工工作与生活平衡方面有着良好声誉的组织吸引。^[114]

17.5.4 调解、解雇和裁员

发生不愉快的事情 (如纠纷、绩效不达标、机构精简) 时, 人力资源部门通常会成为众矢之的。员工需要相信他们的人力专员能够始终保密并持有平衡的观点。管理者也要信任人力资源部门, 相信他们了解法律并能代表组织的立场。人力专员应该做到训练有素, 掌握调解的技巧, 并根据公司政策找到积极的解决方案。如果员工无法与管理层达成一致以解决问题, 人力资源经理就需要在解雇的过程中发挥作用。解雇的流程要符合工会劳动合同和法律的要求, 这就有可能使解雇变得非常复杂。比如, 在西班牙, 劳动法向来保护年长的员工, 他们几乎不可能被解雇。^[115]

对于离职员工, 人力资源部往往是他们离开组织前的最后一站。人力资源经理因此需要给员工留下一个良好的印象, 并从离职面谈中收集有用的信息和建议。当组织因为裁员而解雇员工时, 这一点尤其重要。如果员工认为裁员的过程处理得很公平, 他们会向其他人推荐这家公司; 如果公司要求的话, 他们愿意重新回来工作。^[116] 另一项研究表明, 在裁员中幸存下来的员工会对机构精简过程的公平性有所考量, 尤其是

在个人主义文化中。能够做到公平的组织更有可能通过机构精简获得预期的财务收益。^[117]

总之，对全世界的组织来说，人力资源部门的作用在不断增加，高级管理层逐渐意识到人力资源部门在建立积极文化、取得积极结果中所发挥的领导作用，优秀的企业需要通过这些来维持自身的竞争力。

17.6 本章小结

组织的人力资源政策和实践带来了多种能够塑造员工行为和态度的重要途径。在本章中，我们具体讨论了甄选活动、培训与开发方案，以及绩效评估体系的影响。

17.7 对管理者的启示

- 组织的甄选活动能够发现有能力的求职者，并使他们与工作岗位和组织实现精确的匹配。使用那些最能直接评估求职者是否具备工作所需技能的方法。
- 通过培训提高员工完成工作任务所必备的技能。受到激励的员工会利用这些技能取得更高的生产率。
- 培训能够提高员工的自我效能感，也就是一个人对自己通过具体行动而获得某个结果的预期（见第 7 章）。自我效能感高的员工，对自己在新环境中成功完成任务的能力有强烈的信心，并且愿意更加努力地完成任务。
- 利用绩效评估方法来准确地评估员工个人的绩效，并将其作为薪酬和奖励分配决策的基础，尽可能确保绩效评估的公平性。我们在第 7 章讨论公平理论时指出，如果评估结果被认为是不公正的，那么会导致一系列消极后果，如员工努力程度降低、缺勤率上升，或者员工寻找其他工作机会。
- 为员工提供参与绩效评估的机会，这样一来他们就能理解评估标准，并参与工作改进。

观点碰撞		社交媒体是招聘新人的良好途径	
正方		反方	
脸书、领英、推特这样的社交网站以及 Monster.com 这样的招聘网站，已经成为选拔顶尖人才不可或缺的途径。 的确，社交网络很容易存在欺骗行为。研究表明，如今 45% 的简历至少存在一项虚假信息。通过挖掘社交网站上的信息，组织会对求职者有一个更加全面准确的整体印象。 一项调查发现，如今 63% 的雇主在招人时会使用社交网站来帮助自己做决策。另一项调查显示，80% 的雇主打算在未来提		许多公司都减少了对招聘网站和社交媒体的使用率，比如 Monster.com、脸书、领英，因为这些网站上鱼目混珠的求职者实在太多。例如，弗吉尼亚州麦克莱恩市的科学应用国际公司（SAIC）已经将招聘网站的使用量从 15 家缩减到 6 家。SAIC 发现通过这种途径根本无法及时招到足够多的合格人选来担任工程师和分析师的职位。“我们需要更快地找到求职者，不然就被竞争对手抢走了。”公司方面反映。 巴黎食品服务公司 Sodexo 削减了一半的	

高自己在脸书和领英上的活跃度。

社交媒体不仅可以帮你在甄选阶段做出更明智的决策,还可以在一开始就帮你招募到更多更好的求职者。米切尔是商业软件公司 Red Hat 的一名招聘人员,她认为社交媒体的主要作用在于帮助你“与求职者打成一片”。她说,最近的新员工几乎都是通过社交媒体招来的。金贝尔是市值 3 500 万美元的猎头公司 LaSalle Network 的 CEO,他建议雇主亲自到社交网站上发布招聘广告。

猎头公司逐渐发现社交媒体对它们的业务至关重要。“社交媒体是我们的业务核心,”人力资源服务公司的比尔说,“如果没有脸书,我们根本不可能安排这么多的工作岗位。”

纽约的埃森哲咨询公司已经掌握了社交网络的招聘艺术。埃森哲全球招聘部主任坎帕尼诺说,社交网络已成为公司“人才招聘战略的核心”。坎帕尼诺称,埃森哲会与脸书、领英、推特上潜在的求职者交流,每天在这些网站上发布工作信息,还会通过专业的在线团体建立“人才社区”。

不在招聘中充分利用社交网络是非常落伍的,还会错失许多良机。

在线招聘业务。理由是什么?因为通过社交媒体招聘的方式,申请者的数量虽然有所增加,但增加的都是些不合格的申请者。“招聘人员需要额外花大量的时间来看这些申请,但这并没有给我们带来什么好处。”公司的人力副总阿里说。

由于信噪比过低,PNC 金融服务集团也减少了对社交媒体的使用。“之前我们会把一切都发布到网上,但你必须为公司的战略考虑。”

搞错身份也是一个严重的问题。许多招聘上的错误决策都是由于公司把脸书或者领英上的资料搞混了。申请人也可能会在社交网站上发布虚假信息。

最大的问题要数客观性。专家表示:“一旦招聘人员或者管理者得到求职者在社交媒体上发布的资料,他们就很难保持客观态度,只去考虑与工作相关的信息。”

另一位招聘经理表达了他对社交媒体的质疑:“要是社交媒体真有什么用的话,我干吗不去用它。”

资料来源: T. Gimbel, “How to Hire the Right 2013 College Grad,” *Fox Business* (June 14, 2013), www.foxbusiness.com/business-leaders/2013/06/14/how-to-successfully-hire-2013-college-grad/; J. Light, “Recruiters Rethink Online Playbook,” *The Wall Street Journal* (January 18, 2011), p. B7; R. Pyrrillis, “The Bait Debate,” *Workforce Management* (February 2011), pp. 16-22; and J. Bos, “Five Trends in Employee Screening: Is Your Company Prepared?” *Workforce Management* (March 2010), pp. 28-30.

复习题

1. 最有效的初步甄选方法有哪些?
2. 最有效的实质甄选方法有哪些?
3. 什么是条件甄选?
4. 四种主要的员工培训类型有哪些异同?
5. 正式的培训方法和非正式的培训方法有哪些异同?
6. 在职培训和脱产培训有哪些异同?
7. 绩效评估的方法有哪些?
8. 管理者如何改进绩效评估?

9. 人力资源管理者在组织中扮演哪些不同的角色?

体验练习

绩效评估与反馈

目标

体验绩效评估, 观察绩效反馈。

时间

大约 30 分钟。

过程

选出一名班长——自荐或由老师指定。班长主持课堂讨论, 并在评估的过程中扮演管理者的角色。老师离开教室。班长花 15 分钟带领全班对老师进行评价。老师知道这只是个课堂练习, 愿意接受批评 (当然, 你也可以表达赞美)。老师也明白, 班长最后给出的评价是由全班同学共同完成的。因此, 你的评价应当公平公正, 并相信老师不会因此介怀。

研究显示, 对大学老师的评价包括七个绩效维度: (1) 教学知识; (2) 测试过程; (3) 师生关系; (4) 组织技巧; (5) 沟通技巧; (6) 主题相关性; (7) 作业的实用性。对教师的评价应集中在这七个维度上。班长可以根据需要做笔记, 但不必向老师提供任何书面记录。

15 分钟后, 讨论结束, 班长邀请老师重新回到教室, 然后, 立即以管理者的身份对老师进行评价。

评价结束后, 全班集中讨论绩效评估的标准, 并对班长在做绩效反馈时的表现进行评价。

道德困境

信用调查

用人机构调查求职者的信用记录是不道德或者违法的吗? 平等就业机会委员会 (EEOC) 似乎这样认为。EEOC 正在起诉卡普兰高等教育公司, 因为后者以信用记录为理由拒绝求职者, 这种做法对少数族裔的求职者不利, 而且没有任何正当理由。EEOC 发言人贾斯汀说: “信用记录不是用来反映一个人是否有责任感的。它只能证明你有没有还清账单, 这并不等同于责任感。”

在辩护中, 卡普兰公司坚称采取信用调查是公司的一贯做法: “这些调查都与工作相关, 这对我们的组织来说很有必要, 只有这样才能确保员工具备处理金融事务的能力, 包括金融援助。”然而研究表明, 信用评分与工作中的越轨行为并无关联。

2011 年的一项调查显示, 21% 的雇主会对所有的求职者进行信用调查, 而在 2010 年, 这一比例只有 15%; 2/3 的雇主会调查部分求职者的信用记录, 2010 年这一比例为 61%。

BL Seamon 公司的乔伊本以为她找到了完美的人选来担任会议策划人这一职位。这名求职者刚刚毕业, 但有会议策划经验, 在校成绩也很好。但当乔伊发现她曾多次因为负债被收回汽车, 信用卡负债极高, 还有讨债公司向她追债时, 便拒绝了这名求职者。“信用报告绝不会说谎。”乔伊说。

◆ 问题

1. 是否应该允许组织在招聘过程中调查求职者的信用记录? 为什么?
2. 你认为乔伊有权拒绝这位信用记录不良的求职者吗? 你认为这位求职者的个人财务问题与工作相关吗?

3. 有些雇主会向那些由于信用记录不良而被拒绝的求职者说明理由。一位人事经理说：“如果信用调查结果不佳，我们会给求职者一周的时间去解决这些问题。”你认为这种政策有何利弊？

资料来源：J. B. Bernerth, S. G. Taylor, H. J. Walker, and D. S. Whitman, “Empirical Investigation of Dispositional Antecedents and Performance-Related Outcomes of Credit Scores,” *Journal of Applied Psychology* 97 (2012), pp. 469-478; J. Zappe, “Survey Finds More Companies Credit-Checking Candidates,” *ERE.net* (May 16, 2011), downloaded on July 11, 2011, from www.ere.net/2011/; S. Greenhouse, “Hiring Suit Takes on Bias Based on Credit,” *The New York Times* (December 22, 2010), pp. B1, B4; J. Fairley, “Employers Face Challenges in Screening Candidates,” *Workforce Management* (November 2010), pp. 7-9; and B. Roberts, “Close-Up on Screening,” *HR Magazine* (February 2011), pp. 23-29.

案例分析 1

绩效考核的终结

正如我们在本章讨论过的，组织之所以考核员工的绩效，往往是出于多种考虑，比如由此判断谁需要重新培训，谁可以获得绩效奖励，谁可以晋升。绩效考核信息还可以帮助组织发现培训和选拔体系中存在的问题，如果人力资源经理要解雇某些员工，可以将此作为法律依据。

你也许会感到意外，绩效考核的用途虽然广泛，但有些公司开始逐渐弃用正式的绩效考核。商业学者杰弗瑞说，在很多像苹果这样的公司里，人力资源经理不得不贿赂其他管理人员，比如给他们免费的球赛门票，才能催促他们完成绩效考核。SAS 的人力主管烧掉绩效考核表之后，所有员工都在欢呼。显然，绩效考核在管理层中并不受欢迎。杰弗瑞指出，这种考核的主观性给许多管理者造成困扰，因为员工会花大量时间去讨好老板，而不是好好干活。此外，考核关注的往往是个人绩效而不是团队表现。Globoforce 的一项调查发现，在 631 名受访者中，超过一半的人认为绩效考核无法准确反映他们的工作表现。

还有什么别的方法吗？Zappos 公司不再根据完成任务来评价员工，而是看员工是否体现了公司的核心价值。这种考核方式比传统的一年一次的绩效考核频繁得多。评价结果不会作为惩罚或晋升的理由，只不过分数低的员工会受邀参加培训课程，以提高他们与公司文化的匹配度。苹果也取消了一年一度的绩效考核，因为这种方式不够及时，且没什么作用。其他一些公司则采用绩效管理软件，使绩效考核自动化、系统化并提高其连续性，员工可以时时刻刻关注自己的表现。这种不间断的绩效考核方式可以提供实时的反馈、灵活的目标以及更加频繁的奖励。

◆ 问题

1. 你是否经历过绩效考核？这里所描述的对绩效考核的态度与你的态度一致吗？为什么？
2. 取消传统的绩效考核体系有潜在的弊端吗？哪些评估体系可以替代原来的正式考核？
3. 对他人进行绩效考核时你是否会感到不舒服？管理者通常不愿意评价员工，原因有哪些？

资料来源：Based on R. Pyrrillis, “Is Your Performance Review Underperforming?” *Workforce Management* (May 2011), pp. 20-25; S. A. Culbert and L. Rout, *Get Rid of the Performance Review!* (New York: Business Plus, 2010); M. Lev-Ram, “Performance Reviews Remade,” *Fortune* (October 29, 2012), p. 60; and J. Pfeffer, “Low Grades for Performance Reviews,” *BusinessWeek* (August 3, 2009), p. 68.

案例分析 2

隐藏的奴隶主

今天是你的生日。你先在俱乐部里享用了餐前冷盘,然后到你最喜欢的餐厅庆祝。俱乐部的工作人员对你一如既往地热情,海鲜晚宴还是一样美味。你来过这里很多次,持有俱乐部股份,还常常会带客户来这边的餐厅吃饭。因此,你怎么可能不知道你和你的公司是支持奴隶制的?

专家认为,这可能是“眼不见为净”的心理在作怪。阿尔贝托管理着迈阿密的一家乡村海岸俱乐部,他声称自己并不知道公司通过劳务中介找来的 39 名菲律宾员工其实是奴隶。这家劳务中介会在饮食、住宿等方面收取费用,几乎把他们的收入克扣得一分不剩,使他们永远还不起最初的 5 000 美元中介费。这些奴隶的生存条件恶劣,无法接受医疗护理,遭受虐待是常有的事。由于签证被扣押,这些工人无法逃离。然而,阿尔贝托却说:“这些工人从来没有说过一句不满的话,也没有表现出不开心的样子。”

把 P. F. Chang 餐厅的招牌大鲑鱼送上餐桌的同样也是奴隶,对此我们依然不知情。新西兰渔业联盟的渔民也许会为自己发声,他们被劳务中介奴役——没有实付工资,作业条件恶劣,债务累累,每天工作 16 小时,安全设备缺失——谁也不知道地球另一端的人过的是什么日子,而公司的收入大多是在这里产生的。

迈阿密乡村俱乐部和渔业联盟的例子并不特殊。目前,全球有超过 2 700 万人是贩卖人口行为的受害者,随着廉价劳动力需求越来越大,这一数字也在增长,尤其是在美国和其他西方国家。为了应对这一问题,美国法律规定,雇佣公司要对此类行为负责,即便这些公司不是直接雇主。根据联邦《人口贩卖受害者保护法案》,雇主如果对贩卖人口的行为知情或从中获利,将承担法律责任。各州也出台了相应的法案,比如加州的《供应链透明法案》,要求大型跨国公司从整个供应链着手,积极解决奴隶问题。

无论使用奴隶的是公司本部还是供应商,人力资源部得首先承担责任,避免在不知情的状况下使用奴隶。“你肯定知道原材料是从哪里来的,同样的道理,你肯定也知道你的员工是从哪里来的。我想负责人力资源的人已经逐渐意识到这一点。” ManpowerGroup 的执行副总裁马拉说。专家敦促人力专员了解相关法律,制定零容忍政策,训练员工及时发现违法行为,监督承包商和供应商,并通过加入行业组织来共享信息。

个人可以通过拒绝购买的方式来抵制奴役,而人力专员应发挥关键作用,从根源上切断不法者的财路。

◆ 问题

1. 现代工人沦为奴隶的两种方式是什么?
2. 雇主如何确定通过中介招来的员工是否受到契约的奴役?
3. 这些人被奴役后,为什么还继续待在那里?
4. 如果发现有些员工是中介机构带来的奴隶,你会怎么做?

资料来源:D. Meinert, “Modern-day Slavery,” *HR Magazine* (May 2012), pp. 22-27; and E. B. Skinner, “The Cruellest Catch,” *Bloomberg Businessweek* (February 27-March 4, 2012), pp. 70-76.

第 18 章

组织变革与压力管理

Organizational Change and Stress Management

学习目标

学完本章后，你应该能够：

1. 比较有计划的变革和无计划的变革；
2. 描述变革阻力的来源；
3. 比较四种主要的管理组织变革的方法；
4. 阐述两种创建变革文化的方式；
5. 找出潜在的压力来源；
6. 指出压力所导致的后果；
7. 比较个人和组织的压力管理方法。

压力与工作量加剧的经济环境

威廉姆斯是行政服务公司的人力资源副总裁，他向我们讲述了一则很普遍的故事。当他的公司规模从 400 名员工缩减到 200 名后，原本 6 个人的办公室只剩下 2 个人，但工作量并没有因此减少。这样的经济状况使威廉姆斯的工作负担更重了。“过去八个月，我每天都要工作很长时间，平均每周 60 个小时。”额外的工作量拉低了他的生活质量，增加了他在工作和家庭中的压力。“这严重影响了我的家庭关系。妻子跟我说，‘你就只知道工作，没时间陪我，我们连相处的时间都没有。’我只能对她说，‘不赚钱怎么过日子。’”

与许多从裁员中幸存下来的人一样，威廉姆斯庆幸自己保住了工作，但随之而来的压力却让他苦不堪言。他的情况并不少见：事实上，42% 的工作者表示，在如今工作量越来越大的经济环境下，他们承担的压力随之增加。加拿大医生、压力专家波森说，组织变革、全球化以及无所不在的智能手机使我们的工作量超出可以承受的限度。波森认为，如今职场压力之大，即便是最专业的压力管理人员也解决不了。员工咨询援助公司 Harris, Rothenberg International 发现，打电话向它求助的员工急剧增长。“职场焦虑与压力大大增加，人们的工作时间更长了，既为丢掉工作的同事感到难过，又担心自己的工作难保。”

波森说：“这个问题影响到组织中的每个人：员工、经理、主管以及老板。这不仅是个人的健康问题，对公司来说，也是绩效/生产力问题。对企业而言不仅仅是伤害，更是严重打击。”他在自己的新书《工作会毁掉你吗？》中回答道：“压力会毁掉员工的家庭和个人生活，从精神上毁掉他们。”

雷曼兄弟前首席财务官卡兰曾经是华尔街最有权势的女人之一，她说，在工作负担越来越重的经济环境下，她为压力付出高昂的代价：“我从没想过要把自己的一切都奉献给工作，随着时间的推移，我还是不知不觉地被工作占去所有时间。每年都会发生些许变化，成为新的常态。一开始我每周日只需要花半个小时整理邮件、计划清单、日程表……接着变成每个周末都要抽出几

个小时工作,再接着整个周末都被工作填满了。工作与生活之间的界限消失了,剩下的只有工作和不断积累的压力,虽然我不愿意承认这一点。”于是她选择了辞职,几个月后公司破产了。卡兰筋疲力尽,还没有从压力的影响中恢复过来。她在为《纽约时报》撰写的文章《除了工作还剩什么?》中宣称,不会重新开始自己的事业了。卡兰选择到佛罗里达的森尼贝尔安静地过日子,不再工作。“你们可别学我。”她对别人说。

尽管工作压力过重的经济形势还会维持下去,但波森认为,通过积极的管理方式,压力可以对员工和组织产生积极影响:“组织中的每个人都是利益相关者,每个人都可以为解决这一问题贡献力量。同样,每个人都可以从健康、安全的工作环境中受益。我们要承认职场压力是真实存在的,并且具有很大的破坏性,但我们还是应该行动起来,共同解决这一问题。”

资料来源:E. Callan, “Is There Life After Work?” *The New York Times* (March 9, 2013), www.nytimes.com/2013/03/10/opinion/sunday/is-there-life-after-work.html; S. Jayson, “‘Is Work Killing You?’ How Downsizing is Upsizing Stress,” *USA Today* (April 8, 2013), p. 3D; E. Fraumeni, “Stressed & Pressed,” *Workforce Management* (January 2012), pp. 18-22; J. La Roche, “Erin Callan: I Want to Be a Cautionary Tale—Don’t ‘Lean In’ The Way I Did,” *Business Insider* (March 15, 2013), www.businessinsider.com/erin-callan-nbc-rock-center-2013-3; D. Posen, “Is Work Killing You? Five Ways to Lower Your Stress,” *The Wall Street Journal* (June 11, 2013), <http://blogs.wsj.com/speakeasy/2013/06/11/five-ways-to-lower-workplace-stress/>; and R. Pyrrillis, “EAPs: First-Responders in a ‘Work-More Economy,’” *Workforce Management* (January 2012), p. 21.

本章主要讲述变革与压力。我们将描述公司如何在环境的驱使下做出变革,为什么员工和组织通常会拒绝变革以及如何克服这种阻力,如何管理组织变革的过程。接下来我们讨论压力,压力的来源和后果。正如你在开篇故事中看到的,压力是组织需要面临的一个重要问题,只有解决好这一问题,才能留住威廉姆斯和卡兰这样的人才。最后,我们将讨论个体与组织可以通过哪些方法更好地管理压力。

18.1 变革的动力

如今,没有哪家公司处在特别稳定的环境之中。即使那些在市场中占据支配地位的公司也必须进行变革,有时候甚至是根本性的变革。例如,汽车市场的状况尤其不稳定。在2007年经济危机来临前,丰田凯美瑞和本田雅阁在中型汽车市场一直处于领导地位,在此之后,这两款车的销量就不如从前了,而福特福星的销量则在4年间上升了66%,使福特在这一细分市场占据主导地位。与此同时,福特嘉年华在2010年上市后取得了良好的销售成绩,但随后由于雪佛兰Sonic的推出而黯然失色。在每个细分的汽车市场中,生产商都要为了竞争而不断变革。^[1]

“不变革则灭亡”是当今全球范围内管理者的共同呼声。图表18—1概括了激发变革的六种力量。

我们在本书的很多地方讨论了劳动力队伍的不断变化的本质。为了适应存在多种文化的工作环境、人口结构的变化、移民以及业务外包,几乎所有的组织不得不做出一些调整。而且,技术不断改变着工作和组织。不难想象,“办公室”在不久的将来会变成一个过时的概念。

图表 18—1 变革的动力

动力	具体例子
劳动力队伍的性质	文化更加多元化
	人口老龄化
	移民数量和业务外包的增长
技术	更快、更便宜、更便于携带的电脑和手持设备
	社交网站的出现和发展
	人类基因密码的破译
经济冲击	全球房市的起落
	金融行业的崩溃
	全球衰退
竞争	全球的竞争对手
	收购与兼并
	政府对商业的更多管制
社会潮流	环保意识的增强
	对同性恋和变性员工更宽容的态度
	更多的接触和任务多样性
世界政治	医疗成本日益提高
	社会对企业及其高管的负面态度
	中国市场日益开放

最近，房市和金融行业遭受了超乎寻常的经济冲击，由此导致一些知名的美国公司（包括贝尔斯登、美林、雷曼兄弟、美国国家金融服务公司、华盛顿互惠银行和 Amerquest）消失、破产或重组。上万个就业机会消失，并且可能永远不再出现。全球衰退导致汽车制造商通用和克莱斯勒，零售商 Borders 书店和 Sharper Image，以及无数其他组织面临破产。

竞争也在发生变化。全球化经济意味着竞争对手可能来自另一个城市，也可能漂洋过海远道而来。成功的组织会紧跟时代脚步，迅速开发新产品并投放市场。换句话说，它们要有灵活性，而且需要同样灵活且反应迅速的员工队伍，这样才能适应急剧变化的环境。在美国和欧洲，政府开始管制包括高管薪酬在内的各种商业行为。

社会潮流也不稳定。消费者如今会在聊天室和博客中与陌生人分享产品信息。企业必须不断调整产品和市场战略以应对不断变化的社会潮流，正如丽诗加邦（Liz Claiborne）所做的那样：卖掉时尚品牌（如 Ellen Tracy），弱化大型零售商（如梅西百货）的地位，优化运营并裁员。此外，顾客、员工和企业领导对环境问题变得更加敏感。“绿色”实践迅速成为理所当然而非备选的方案之一。

就连全球化运动最坚定的支持者也没有预料到近年来世界政治的变化。我们见证了经济危机对全球市场的冲击，中国的崛起，以及阿拉伯国家政府的重组。在所有工业化国家中，商业——尤其是银行和金融部门——处于新的监管之下。

18.2 有计划的变革

一家小型酒店的服务员与酒店的所有者针锋相对。前者的女发言人说道：“我们中的很多人难以保证早七晚四的工作时间。我们每个人都有沉重的家庭和个人职责。

这种僵化的时间安排很不适合我们,如果你们还不实行弹性工作制,我们就要去其他地方找工作了。”酒店的所有者认真听取了他们的“最后通牒”,并同意了他们的要求。第二天,该酒店对工人实行了弹性工作制。

一家大型的汽车制造商斥资数十亿美元装配了一套最先进的机器人操作系统,能够运用这套新设备的其中一个领域是质量控制。精密复杂的电脑控制装置能显著提高该公司发现和纠正产品缺陷的能力。这套新装置会使质量控制部门的工作发生显著变化,管理者预料到会有相当多的员工抵触这套设备,所以该公司的高管们正在设计一套方案来帮助员工熟悉这套新设备,并尽量缓解他们可能会产生的各种焦虑。

以上两个场景都是**变革 (change)**的例子,或者说让事情变得不同。但是,只有第二个场景描述的是**有计划的变革 (planned change)**。许多变革类似于那家小酒店中发生的变革——它们只是发生了而已。有些组织把所有变革都视为意外出现的状况。本章中,我们强调变革是一种有意为之的、以目标为导向的活动。

有计划的变革要达到什么目标呢?主要有两个:第一,致力于提高组织适应外部环境变化的能力;第二,致力于改变员工的行为。

在组织中谁负责实施变革活动?答案是**变革推动者 (change agents)**。^[2]他们能够看到组织的未来,其他人却无法看到,而且他们能够激励、创建和实施这种愿景。变革推动者可以是管理者,也可以是非管理者;可以是组织内的员工,也可以是组织外的顾问。

杜邦公司有两个主要的变革推动者——CEO 柯爱伦和首席创新官唐乐年。^[3]自 2010 年掌管公司以来,柯爱伦帮助组织实现高速发展,这主要是由于她坚持唐乐年提出的“奋力推出、快速推进”的原则,这就意味着组织的利润要尽可能从新产品中获取,目标是改变杜邦公司相对平静的文化,使其专注于市场研究,提供能够满足客户需求的产品。这一过程并不容易,但为了使杜邦能在竞争激烈的市场中保持领先地位,这是很有必要的。通用汽车希望公司的人力资源经理能够成为变革推动者,并由人力资源总监奠定变革的基调。专家认为,通用汽车在变革上面临的失败,一定程度上归咎于公司的全球人力资源副总裁凯瑟琳·巴克利。通用随后聘请玛丽·巴拉作为生产总监,公司认为巴拉可以为公司带来更好的变革。巴拉看起来确实是一个变革推动者,但即便是 CEO 丹·阿克森也称,“这是我见过的最糟糕的一次任命”。通用接着又选择了辛西娅·布林克利,因为她似乎具备成为变革推动者的各种条件。然而,她并没有人力资源方面的背景。^[4]

很多变革推动者之所以失败,是因为组织成员抵制变革。在下一节,我们会讨论变革的阻力以及管理者如何克服这种阻力。

18.3 变革的阻力

我们的自我是很脆弱的,并且我们常常将变革视为威胁。一项研究表明,即使向员工提供相关数据来表明他们需要实施变革,他们也会设法寻找各种数据来证明他们一切顺利,不需要进行变革。^[5]对变革持消极态度的员工通过不考虑变革、多请病假以及离职来应对变革。这些反应会大量消耗组织最需要的关键能量。^[6]

国际组织行为学

全球化：持续不断的变革

人们常说变革带来机遇。管理者在组织变革的过程中通常可以获得新的视角，了解如何使企业更加高效地运行。尤其是在向全球扩张时，组织可以从各国的商业文化中学习到的最好的实践方法。

然而，先开始变革，然后寻找机遇，这种做法很被动，很多想要通过这种方法实现全球化的公司都付出了惨痛的代价。你有没有反过来思考过这句话：机遇带来变革？成功抓住全球化机遇的组织已经习惯了不断变革的概念。它们的管理者建立起一种崇尚变革的组织文化，为新举措清除阻力，并积极解决全球劳动力由于不断发展而面临的压力问题。

本书讨论过许多成功实现全球化的组织，它们都处在一种不断变革的状态中，从亚马逊、脸书这样的大公司，到 Echo Nest、InterviewStreet 这样刚刚起步的新公司，都是如此，它们通过不断变革来跟上世界各地的最新趋势。从全球最尖端的科技，到世界范围内的虚拟合作，这些公司可以迅速找到人才和资源，获取最好的想法和创意，不论身处何方，只要有市场就可以把想法变成产品出售。它们的组织文化提倡变革，挑战常规，并奖励那些能够迅速抓住机遇的人。对 Echo Nest 和 InterviewStreet 这样以科技为依托的公司来说，这意味着通过网络挖掘潜在的客户和员工。对其他一些公司，尤其是制造业和零售业的公司，这意味着要在世界各地建立起分公司、服务点等，以满足全球员工和顾客的需求。

就全球化而言，没有哪种方式是必然正确的。组织如何设立子公司，集中还是分散领导权和决策权，如何在网上传播组织文化，专家们对这些问题持有不同的看法。但他们一致认为，在全球化的道路上，组织应该有不断变革、不断发展的决心。

资料来源：G. Anders, "Solve Puzzle, Get Job," *Forbes* (May 6, 2013), pp. 46-48; M.-G. Seo, M. S. Taylor, N. S. Hill, X. Zhang, P. E. Tesluk, and N. M. Lorinkova, "The Role of Affect and Leadership during Organizational Change," *Personnel Psychology* 65(2012), pp. 121-165; and K. Wilson and Y. L. Doz, "10 Rules for Managing Global Innovation," *Harvard Business Review* (October 2012), pp. 85-90.

如果对变革的抵制可以带来开诚布公的讨论和辩论，那么这种阻力可能是积极的。^[7]这种反应通常比反感和沉默更好，说明组织成员参与了变革过程，从而为变革推动者提供一个对变革努力做出解释的机会。变革推动者可以利用变革阻力去调整变革，使其符合组织中其他成员的偏好。如果变革推动者把阻力仅仅视为威胁，而不是一种值得讨论的观点，那么可能会导致恶性冲突。

变革阻力不一定以标准化的形式表现出来。阻力可以是公开的或含蓄的，即时的或延后的。公开直接的阻力最容易处理，例如抱怨、消极怠工或罢工威胁。处理含蓄的或延后的变革阻力会更加困难。含蓄的阻力十分微妙，也更难识别，它可能是忠诚度的丧失、工作积极性的下降、错误率或缺勤率的上升。同样，延后的抵制行动可能会在几周、几个月甚至几年之后才出现，因而会模糊变革与员工对变革的反应之间的关联。或者，某项单独的变革本身只有很小的影响，但却可能成为压垮骆驼的最后一根稻草，这是因为对先前变革的抵制被延迟和积累起来。

图表 18—2 概括了主要的变革阻力，并根据它们的来源对其进行了分类。个体阻力来自基本的人类特征，如知觉、个性和需要。组织阻力来自组织自身的结构。

图表 18-2 变革阻力的来源

来自个体的阻力

- 习惯——为了应付生活的复杂性,我们依赖于习惯或程序化的反应。但是,当面临变革时,这种以惯常方式做出反应的倾向就会成为一种阻力的来源。
- 安全感——有较高安全需求的人很可能抵制变革,因为变革会威胁到他们的安全感。
- 经济因素——如果员工们担心自己从事新的工作任务或工作流程时不能达到先前的水平,尤其当报酬和生产率紧密挂钩时,那么工作任务或工作流程的变革就可能会引发他们对经济方面的担忧。
- 对未知的恐惧——变革是用未知的模糊性和不确定性代替已知。
- 选择性的信息加工——为了保持知觉的完整性,个体会对信息进行选择性的加工。他们只听取自己想听的,而忽视那些对自己建构的世界形成挑战的信息。

来自组织的阻力

- 结构惰性——组织拥有产生稳定性的内在机制(如甄选程序和正式的规章制度)。当组织面临变革时,这种结构惰性就会产生反作用力,以维持原有的稳定状态。
- 有限的变革范围——组织由一系列相互依赖的子系统组成。你不可能只对一个子系统实施变革而不影响其他子系统。因此,在子系统中进行的有限变革很可能会被更大的系统抵消。
- 群体惰性——即使个体想改变自己的行为,群体规范也会充当约束力量。
- 对专业知识的威胁——组织模式的变革可能会对特殊群体的专业知识构成威胁。
- 对已有权力关系的威胁——无一例外,决策权的重新分配会威胁到组织内已经形成的权力关系。

需要指出,并不是所有的变革都是有益的。追求速度往往会导致很糟糕的决策。有时,发起变革的人无法充分、全面地认识到变革所导致的影响或变革的真正成本。快速、彻底的变革有很大的风险,有的组织(例如英国的巴林兄弟银行)就是由于这个原因而垮掉的。^[8]变革推动者需要仔细、全面地思考变革的影响。

18.3.1 克服变革阻力

以下几种策略可以帮助变革推动者克服变革阻力。^[9]让我们简要讨论一下。

教育和沟通 通过与员工进行沟通,帮助他们了解变革的缘由,会使变革的阻力减少。沟通可以从两个层面来减少变革的阻力。首先,它可以减少信息失真和沟通不良的影响:如果员工了解全部事实并消除误解,阻力就会减弱。其次,沟通有助于利用适当的包装来“推销”变革的必要性。^[10]一项针对德国公司的研究显示,如果公司向员工传达一种能够平衡各种利益相关者(股东、员工、社区、客户)的利益而不是只关注股东利益的改革逻辑,变革就会取得最大成效。^[11]另一项研究以菲律宾一家正在进行变革的组织为对象,结果表明,针对变革召开正式的信息分享会可以减少员工的焦虑,提供高质量的变革信息,还能增加他们对组织的承诺。^[12]

参与 个体很难抵制他们参与制定的变革决策。如果参与者能够为决策做出有意义的贡献,那么利用他们的参与可以减少变革阻力,使员工获得认同并提高变革决策的质量。但是,这种策略也有不足之处:它可能会产生糟糕的决策,并且很耗费时间。

提供支持和做出承诺 当员工感到恐惧和忧虑时,给员工提供咨询和心理辅导、新技术培训、短期带薪休假都有利于他们进行调整。当管理者和员工对变革的情感承诺很低时,他们会维持现状、抵制变革。^[13]如果员工对组织有整体性的承诺,就会更愿意接受变革。^[14]因此,激发员工并增强他们对组织的承诺会帮助他们增强对变革的情感承诺而不是维持现状。

发展积极的关系 如果人们相信实施变革的管理者,他们就更愿意接受变革。^[15] 一项研究调查了荷兰一家正在实施兼并的大型房地产公司的 235 名员工。该研究发现,那些与主管保持着积极关系的员工,以及那些认为工作环境为自己的事业发展提供了支持的员工,对变革所持的态度要积极得多。^[16] 另一组研究发现,本身对变革特别抗拒的人如果信任变革推动者,就会更积极地看待变革。^[17] 这表明,如果管理者能够与员工建立起积极关系,他们也许就能克服员工对变革的阻力,即便是那些原本不喜欢变革的员工。

公平地实施变革 组织使负面影响最小化的一种方式就是确保变革实施过程是公平的。正如我们在第 7 章中看到的那样,当员工将一种结果视为消极结果时,程序公平尤其重要。因此最重要的事情就是使员工了解变革的理由,并觉得变革的实施过程是一视同仁且公平的。^[18]

操纵和收买 操纵指的是暗地里施加影响。这方面的例子有:歪曲事实以使它们显得更有吸引力;封锁不受欢迎的消息;制造谣言使员工接受变革。如果工厂的管理者威胁说倘若员工不接受全面的工资削减方案,工厂就会关闭,而实际上管理层并无这种打算的话,他们使用的就是操纵手段。另一方面,收买则融合了操纵和参与。它通过让抵制变革的群体领导者在变革决策中承担重要角色或者征求他们的意见(并不是为了寻求更完善的决策,而是为了谋求他们的支持)来收买他们。操纵和收买的成本相对较低,并且易于获得反对派的支持,但如果对方意识到自己被欺骗或被利用,这种策略可能会导致适得其反的结果。一旦被识破,变革推动者会因此而信誉扫地。

选择接受变革的人 研究表明,接受和适应变革的能力与人格有关。有些人会比其他人更加积极地对待变革。^[19] 这样的人能广泛吸取经验,对变化持有积极的态度,愿意冒险,行为灵活。对美国、欧洲和亚洲的管理者进行的一项研究发现,那些具有积极的自我概念和高风险承受力的人能够更好地应对组织的变革。一项针对 258 名警察的调查发现,那些具有高成长需求、高内在动机和内控型的人对组织变革的态度更加积极。^[20] 另外,心理素质强的人能更好地学习和适应工作场所中的变革。^[21] 总而言之,大量证据表明,组织可以通过选择接受变革的人来促进变革的顺利实施。

除了选择愿意接受变革的人,还可以选择更有适应能力的团队。研究表明,具有强烈的动机去学习并完成任务的团队,能更好地适应变革的环境。^[22] 这表明,在推行变革的过程中,不但要考虑个人的动机,还要考虑群体的动机。

强制 最后一项策略是强制,即直接对抵制者给予威胁或压力。如果员工不同意削减工资,而企业管理者真的下决心要关闭工厂,那么这种变革策略就带有强制色彩。其他例子还有威胁调动、不予提拔、消极的绩效评估、不好的推荐信,等等。强制方式的优缺点与操纵和收买策略相似。

18.3.2 变革的政治性

如果不提及变革的政治性,对变革阻力的讨论就是不全面的。变革无疑会威胁到现状,因此,它必定包含政治活动。

这种政治性意味着变革的推动力更可能来自组织外部的变革推动者、新加入组织的员工(他们对组织的现状投资较少),或是那些尚未处于关键权力结构中的管理者。那些把毕生精力都投入到一个组织中并最终在管理层获得高级职务的管理

者，常常是变革的主要障碍。变革对他们的地位和职务构成了真正的威胁。不过，他们也可能希望通过实施变革以证明自己并不是徒有其表。通过扮演变革推动者的角色，他们可以向各方人士（股东、供应商、员工、顾客）传递这样的信息：他们正在解决问题，并逐渐适应动态的环境。当然，如同你可能会猜测的那样，当被迫实施变革时，这些长期掌权的人士往往会逐步实行变革，因为激进的变革过于危险。这一点可以解释当董事会认识到需要迅速实施激进的变革时为什么往往选择组织外部人士来领导变革。^[23]

18.4 管理组织变革的方法

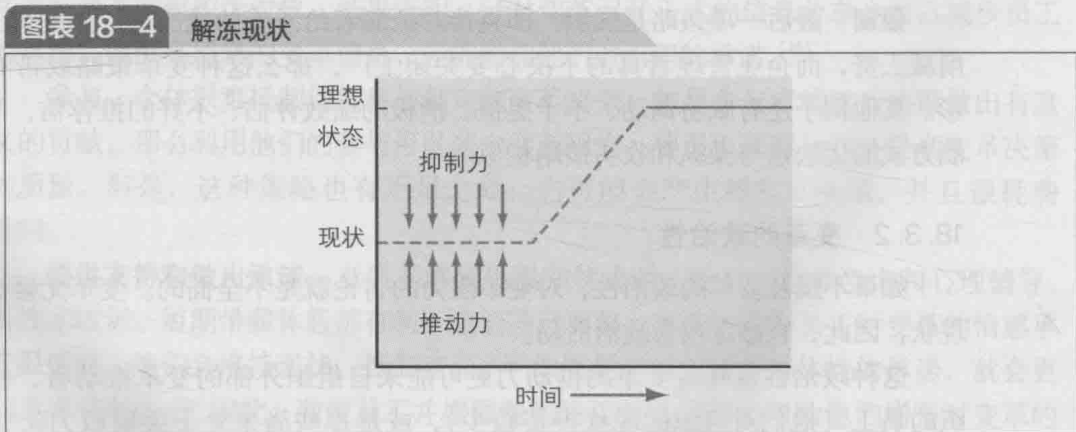
现在我们来看看管理组织变革的几种常用方法：勒温的三步骤经典模型；科特的八步骤计划；行动研究；组织发展。

18.4.1 勒温的三步骤模型

库尔特·勒温（Kurt Lewin）认为，成功的组织变革应该遵循以下三个步骤：**解冻**（unfreezing）现状、**移动**（movement）到新状态、**重新冻结**（refreezing）新变革以使之持久（如图表 18—3 所示）。^[24]



现状是一种均衡状态。要打破这种均衡——克服个体阻力和群体从众压力——必须先“解冻”。解冻可以通过以下三种方式中的一种来实现（如图表 18—4 所示）。第一，增加**推动力**（driving forces）——引导行为脱离现状的力量；第二，减少**抑制力**（restraining forces）——阻止脱离现有均衡的力量；第三，将上述两种方法结合使用。过去一直成功的公司有可能遇到抑制力，因为人们会质疑变革的必要性。^[25]同样，研究表明，拥有强文化的公司在渐进的变革中表现突出，但在激进的变革中却会遇到抑制力的巨大阻碍。^[26]



一家大型石油公司的管理层决定重组它在美国西部的三个营销办公室，这三个办公室分别设在西雅图、旧金山和洛杉矶。该公司决定把它们合并成一个办公室，设在旧金山。这一决策是由位于纽约的公司总部单方面制定的，受其影响的员工对于该决策没有发言权。这次重组意味着要调动 150 多名员工的工作，取消一些重复的管理职位，建立一个新的指挥系统。

该石油公司的管理层预见到员工会抵制这项合并决定。在西雅图和洛杉矶工作的那些员工可能并不想搬到另一个城市，让自己的孩子转学，结交新的朋友，适应新的同事或接受重新分配的职责。为了克服这种阻力，公司可以运用积极的激励措施来鼓励员工接受变革。例如加薪、可观的搬家费、提供低成本的抵押贷款让员工在旧金山购房。当然，该公司也可以考虑通过消除抑制力来解冻现状。例如，可以向员工提供咨询，听取和澄清每一个员工的担忧。我们假定员工的大多数担忧都是没有根据的，那么咨询服务可以使员工确信没有什么可担忧的，并且提供有力的证据向他们表明，阻碍变革是毫无道理的。如果阻力非常大，那么要想成功地“解冻”，该公司可同时借助这两种方法：一是减少阻力；二是增加变革方案的吸引力。

关于组织变革的研究表明，变革要想有效，实际的变革速度必须要快。^[27]逐步实施变革的组织不如那些立即行动并快速通过移动阶段的组织变革效果好。

一旦变革付诸实施，要想获得成功，还需要重新冻结新形势，以使它长久保持下去。如果不采取最后这个步骤，变革就可能是短命的，而员工也会设法回到以前的均衡状态。因此，重新冻结的目标就是通过对推动力和抑制力两者进行平衡，使新状况更为稳定。

该石油公司的管理层如何冻结这项变革呢？通过用永久的力量系统地取代临时的力量。管理层可以使上调的工资永久固定下来。用来对受影响员工的行为进行管理的正式规章制度也应该加以调整，以巩固新形势。当然，随着时间的推移，工作群体自身的规范也会逐渐形成，以维持这种新的均衡。不过，在达到这种状态之前，管理层不得不依赖更为正式的机制。

18.4.2 科特的八步骤计划

哈佛商学院的约翰·科特 (John Kotter) 在勒温的三步骤模型的基础上，创建了一种更详细的变革实施方法。^[28]科特首先罗列了管理者在发起变革时常犯的错误。他们可能没有形成一种需要变革的紧迫感，没有创建一个联盟来管理变革过程，没有形成一种变革愿景和对愿景的有效宣传，没有扫除阻止愿景实现的障碍，没有提供可实现的短期目标，或者没有将变革融入组织文化中。此外，他们还可能过早地宣布胜利。

于是，科特创建了八个连续的步骤来解决这些问题（见图表 18—5）。

请注意科特的前四个步骤如何对应勒温的“解冻”阶段，第五至第七个步骤如何体现“移动”，以及最后一个步骤如何对应“重新冻结”。科特的贡献在于为管理者和变革推动者提供了用来成功推行变革的更具体的指导。

图表 18—5 科特的八步骤计划模型

1. 通过提出组织需要迫切变革的有说服力的理由来建立一种紧迫感。
 2. 与拥有足够权力的人形成联盟来领导这次变革。
 3. 创建一个新的愿景来指导变革，并制定相关战略来实现该愿景。
 4. 在整个组织中宣传该愿景。
 5. 扫除变革的障碍，鼓励冒险和创造性的问题解决方式，向员工授权，以使他们投身于愿景的实现。
 6. 规划、实现和奖励短期“胜利”，这些胜利会推动组织不断迈向新的愿景。
 7. 巩固成果，重新评估变革，在新的计划中做出必要的调整。
 8. 通过证明新行为与组织成功之间的关系来强化变革。

资料来源:Based on M. du Plessis, "Re-implementing an Individual Performance Management System as a Change Intervention at Higher Education Institutions—Overcoming Staff Resistance," *Proceedings of the 7th European Conference on Management Leadership and Governance* (2011), pp. 105-115.

18.4.3 行动研究

行动研究（action research）指的是这样一种变革过程：首先系统地收集信息，然后在信息分析的基础上选定变革行为。^[29]它的价值在于为推行有计划的变革提供了科学的方法论。行动研究包括五个阶段：诊断、分析、反馈、行动和评估。你会注意到，这些步骤与科学的研究方法十分类似。

在行动研究中，变革推动者通常是外部顾问。他们首先从组织成员那里收集关于问题、担忧和所需变革的信息。这种行为类似于医生诊断病人患了什么病。在行动研究中，变革推动者提出问题，与员工面谈，翻阅各种记录，并倾听员工所关注的问题。

诊断之后接下来是分析。人们认为哪些问题最关键？这些问题以什么形式出现？变革推动者把有关信息综合成这几个方面：人们关心的主要问题、问题的范围以及可能采取的行动。

行动研究还要求参与变革方案的人员帮助查找问题和确定解决办法。所以，第三步——反馈——是与员工共同分享前两步获得的信息。在变革推动者的帮助下，员工制定行动计划来实施任何必要的改革。

然后就是行动研究中的行动阶段了，员工和变革推动者采取具体行动来解决他们发现的问题。

最后一个阶段是把最初收集到的原始资料作为标杆，对行动计划的有效性进行评估。这与行动研究的科学基础相一致。

行动研究对组织至少有两种好处。第一，它侧重于问题。变革推动者客观地查找问题，而问题的类型又决定了变革行为的类型。虽然直观来说这是显而易见的，但实际上，许多变革行为并不遵循这样的顺序，它们侧重于解决方案，即变革推动者先有一个中意的解决方案，例如实行弹性工作制、工作团队或流程再造计划，然后寻找与该解决方案相匹配的问题。

第二，由于行动研究让员工充分参与这个过程，所以减少了变革阻力。实际上，只要员工在反馈阶段积极参与，他们就会为变革提供源源不断的推动力，于是变革过程就有了动力。

18.4.4 组织发展

组织发展 (organizational development, OD) 是各种致力于增进组织效力和员工主观幸福感的变革方法的集合。^[30]

组织发展方法重视员工和组织的成长、合作与参与过程以及探索精神。^[31] 当代的组织发展在很大程度上借鉴了后现代哲学, 强调人们看待其环境的主观方式。组织发展重点关注个体如何理解自己的工作环境。变革推动者可能会在组织发展中发挥其领导作用, 但他们非常重视协作。以下是绝大多数组织发展努力背后的价值观:

1. 对人的尊重。认为个体是负责的、明智的、关心他人的。他们应当受到尊重, 享有自己的尊严。
2. 信任和支持。有效和健康的组织以拥有信任、真诚、开放和支持的氛围为特点。
3. 权力平等。有效的组织不过分强调层级权力和控制。
4. 正视问题。不应该把问题掩盖起来, 要公开问题、正视问题。
5. 参与。受到变革影响的人越是参与到变革的决策过程中来, 他们就越可能付诸行动以实施这些决策。

有哪些组织发展技术或措施可以用来促进变革呢? 下面我们具体介绍六种方法。

敏感性训练 你可能听说过一大串名称——**敏感性训练** (sensitivity training)、实验室训练、交友小组或者 T 小组 (即训练小组), 其实它们指的都是通过非结构化的群体互动来改变行为的一种早期方法。^[32] 在训练中, 参与者处于一种自由、开放的环境中, 讨论他们自己以及与他人的互动过程, 讨论中有一位专业的行为科学家稍加引导。该专家创造机会来表达观点、意见和态度, 但却不承担任何领导角色。这种小组以过程为导向, 这意味着个体通过自己的观察和参与来进行学习, 而不是让别人来告知。

很多参与者发现, 这些非结构化的群体是令人感到害怕的、混乱的, 并且会破坏工作关系。尽管它在 20 世纪 60 年代十分流行, 但在 70 年代使用得越来越少, 现在基本上已经消失。不过, 诸如多元化培训、高管训练和团队建设练习之类的组织介入措施正是脱胎于那些早期的组织发展技术。

调查反馈 **调查反馈** (survey feedback) 是评估组织成员所持的态度、发现成员之间的认知差异并且消除这些差异的一种工具。^[33]

组织中的每个人都可以参加调查反馈, 但其中最重要的是组织“家庭” (即任何一个工作单元中的管理者及直接向他汇报工作的下属) 的参与。通常由组织或工作单元中的所有成员来填写调查问卷。这种方法可以让组织成员直接指出问题所在, 或是通过访谈的方式来确定那些重要的问题。问卷主要询问员工对各个方面的认识、理解和态度, 其中包括: 决策实践、沟通效果、部门间的合作以及对组织、工作、同事和上司的满意度。

从问卷中获得的数据根据个体所属的组织“家庭”以及整个组织来进行列表和归类, 并分发给员工。这些数据就是确定问题和澄清各种事项的出发点。尤其要注意的是, 在调查反馈方法中, 要鼓励讨论并确保讨论对事不对人。例如, 人们会不会听取这些信息? 会不会产生新的观点和意见? 决策、人际关系和任务分配能否得到改进?

这些问题的答案应当促使该群体设法找出各种办法来解决所发现的问题。

调查反馈法可以帮助决策者了解员工对组织的态度。然而,个人在接受调查时会受到许多因素的影响,如果很多人都不作答,也许意味着组织功能出现障碍,或者工作满意度降低了。因此,使用调查反馈法的管理者应该密切关注调查的响应率。

过程咨询 管理者常常感觉到自己部门的工作绩效还可以改进,但却不知道要改进哪些方面以及如何改进。**过程咨询**(process consultation, PC)的目的就是让外部顾问来帮助客户(常常是一位管理者)“认识、理解和应对”他必须处理的过程事件。^[34]这些事件可能包括工作流程、部门成员间的非正式关系以及正式的沟通渠道,等等。

过程咨询与敏感性训练有些相似,它们都认为通过协调人际关系可以提高组织效力,而且它们都很重视员工的参与。但过程咨询更加以任务为导向。过程咨询中的顾问“让管理者深入观察他周围发生的事情、他自己身上发生的事情以及他和其他人之间的关系”。^[35]外部顾问和管理者共同研究哪些地方需要改进,但顾问并不解决组织中的具体问题,而是作为指导和教练来帮助管理者解决问题。管理者会提升自己对部门内各种流程进行分析的能力,在外部顾问离开很久以后还能继续运用这种能力。因为管理者积极参与问题的诊断和解决方案的制定,所以他对本部门的过程及改进方案有更好的理解,并且更可能支持所确定的行动计划。

团队建设 我们在本书的许多地方都提到,组织越来越多地依靠工作团队来完成工作任务。**团队建设**(team building)利用高度互动的群体活动来增强团队成员之间的信任和坦诚,改进协作努力和提高团队绩效。^[36]我们在这里侧重于群体内的团队,即组织家庭(指挥小组)、委员会、项目团队、自我管理型团队和特别任务团队。

团队建设通常包括目标设置、团队成员间的人际关系开发、用来明确每个成员的角色和责任的角色分析以及团队过程分析。当然,团队建设可以强调或去掉某些特定的活动,这取决于团队建设的目的以及该团队面临的具体问题。不过,团队建设基本上会利用成员之间的积极互动来增强信任和坦诚。

群际发展 组织发展关注的一个重要领域是不同群体之间的恶性冲突。**群际发展**(intergroup development)致力于改变不同群体对彼此的态度、观念和刻板印象。这里的培训与多元化培训十分相似(事实上,多元化培训主要源于组织发展中的群际发展),但有一点不同的是,群际发展并非聚焦于人口特征的差异,而是重点关注组织内的职位、部门或分工的差异。

例如,在一家公司,工程师把会计部门的员工视为一群害羞而保守的人,把人力资源部的员工视为一群“关心弱势群体的员工感情不受伤害更甚于关心公司利润的极端自由主义者”。这些刻板印象显然给各部门之间的协调带来了负面影响。

尽管在改善群际关系方面有不少方法,但最常用的方法强调解决问题。^[37]在这种方法中,首先让每个群体自己开会,列出该群体对自己的认识、对其他群体的认识以及它认为其他群体是如何看待它的。然后各群体之间共享这些信息,讨论它们看法之间的相似之处和不同之处。尤其要认真阐述不同之处,并寻找导致分歧的原因。各群体的目标是否不一致?有一些认知被歪曲了吗?刻板印象是在什么基础上形成的?是否有一些分歧是因为对各自意图的误解而导致的?各个群体对有些概念或术语的定义是否不一样?回答诸如此类的问题可以使它们认识到冲突的真实本质。

一旦找到冲突或问题的根源,这些群体就可以进入整合阶段——制定解决方案来改进各群体之间的关系。还可以从发生冲突的各群体中抽出成员来组建亚群体,以进行更深入的诊断并找出各种选择方案。

肯定式探询 大多数组织发展方法是以问题为中心的。它们先找出一个或一系列问题,然后寻找问题的解决办法。**肯定式探询** (appreciative inquiry, AI) 则强调积极方面。^[38] 它不是寻找问题来加以纠正,而是发现一个组织的独特品质和特殊优势,这些因素可以成为员工改进工作绩效的基础。也就是说,它关注的焦点是组织的成功,而不是组织的问题。

肯定式探询过程由四个步骤构成,即发现、梦想、设计和命运。通常在一个大型群体会议中用两三天时间来完成这个过程,由一位训练有素的变革推动者进行监控和指导。第一步是发现。也就是找出大家所认为的“组织优势”。在这一步,可以请员工讲述他们认为组织最有效的时期,以及他们觉得对自己工作最满意的时刻。第二步是梦想。在发现阶段得到的信息的基础上,员工们思考组织的未来是什么样子。例如,请大家展望一下组织五年内的情况。第三步是设计。基于对梦想的描述,参与者为组织的未来找到一个共同愿景,并就组织的独特品质达成共识。在第四步,参与者会尝试确定组织的命运或如何实现他们的梦想,他们通常还会制定行动计划和实施方案。

很多组织(诸如 GTE 公司、Roadway 快运以及美国海军)已经证明肯定式探询是一项有效的变革战略。美国运通公司使用肯定式探询在精益经济中兴兴了自己的组织文化。在讨论会上,员工们描述他们对在美国运通公司工作感到多么骄傲,变革推动者鼓励他们通过描述更美好的未来来创造一种变革愿景。这些努力带来了一些进步。通过利用员工们提供的信息,高层管理者能够改进自己进行财务预测的方法,改善公司对信息技术的投资,并且为管理者打造新的绩效管理工具。最终的结果是形成一种聚焦于优胜态度和行为的全新的组织文化。^[39]

18.5 创建一种支持变革的文化

我们已经讨论过组织如何适应变革。一些组织行为学研究者近来开始关注一种更加积极主动的方法——组织如何改造自己的文化,从而积极接受变革。在这一节,我们会讨论两种方法:形成一种创新文化;创建学习型组织。此外,我们还要阐述组织变革和压力的问题。

18.5.1 形成一种创新文化

一个组织如何提高自己的创新能力? 戈尔公司就是一个很好的例子。这家年收入高达 26 亿美元的公司以生产制造 Gore-Tex 化纤而闻名。^[40] 通过开发一系列多样化的产品——其中包括吉他弦、牙线、医疗用品和燃料电池——戈尔公司赢得了极高的声誉,是最具有创新能力的美国公司之一。

戈尔公司成功的秘诀是什么? 其他组织可以做些什么来复制它的创新成就? 尽管不存在可以打包票的公式,但是研究者在对创新组织进行研究时,发现一些特征出现的频率极高,我们将其归纳为三类:结构、文化和人力资源。变革推动者应当考虑把这些特征引入本组织,以形成一种创新的氛围。首先我们要澄清创新的含义。

创新的定义 我们说过,变革指的是使事情发生变化。**创新 (innovation)** 是一种更为具体的变革类型,是用来发明或改进一项产品、工艺或服务的新想法或新思路。^[41]因此,所有的创新都是变革,但不是所有的变革必然会带来新观念或新思路,或者带来显著的改进。创新的范围很广,既可以是细微的改进,例如上网本,也可以是重大突破,例如丰田公司使用燃料电池的普锐斯汽车。

创新的来源 在潜在的创新来源方面,研究最多的是结构变量。^[42]一篇关于组织结构—创新关系的综述得出以下结论。^[43]

1. 有机结构对创新有积极影响,因为纵向层级少,正规化和集权化的程度比较低,所以有机组织能够促进灵活性、适应性和互动,从而使创新更容易被采纳。
2. 创新与管理岗位的任期长短有关。很明显,较长的任期可以为管理者提供关于如何完成工作任务并获得理想结果的动机和知识。
3. 丰裕的资源会孕育创新。充足的资源使组织有能力购买创新成果、承担创新费用以及承受创新失败。

4. 在创新的组织中,各部门之间的沟通十分密切。^[44]这些组织较多地采用了委员会、特别任务团队、跨职能团队以及其他各种机制来促进各部门之间的互动和交流。

创新的组织往往具有相似的文化。它们都鼓励尝试与实验。它们既奖励成功,也奖励失败。它们赞赏犯错误。遗憾的是,在太多的组织中,人们之所以获得奖励是因为没有出现失败,而不是因为获得成功。这样的文化抑制了冒险和创新。只有当人们感到自己的此类行为不会受到任何惩罚时,他们才会提出新观点,尝试新办法。创新型组织中的管理者认识到,失败是探索未知领域时自然而然的副产品。

在人力资源管理范畴,创新型组织会积极地对员工进行培训和开发,以使它们跟上时代的步伐;它们为员工提供工作安全保障,使员工不必担心由于犯错误而被解雇;它们鼓励员工成为变革的倡导者。一旦有新想法,**创意倡导者 (idea champions)** 就会积极热情地宣扬该想法,提供支持,克服阻力,确保顺利推行。^[45]有证据表明,这些倡导者具有共同的人格特征:非常自信、坚忍不拔、精力充沛、敢于冒险。他们还具备一些与变革型领导相似的特征:他们会对创新产生一种愿景,并用该愿景以及自己坚定不移的信念来鼓舞和激励他人;他们还善于获得他人的认同和承诺。另外,创意倡导者的工作岗位一般能提供相当大的决策自主权,而这种自主权有助于他们在组织中引入和实施创新。^[46]

在不同文化中,成功的创意倡导者是否以不同的方式开展工作?有证据表明,这个问题的答案是肯定的。^[47]在集体主义文化中,人们更倾向于采用跨职能团队来实施创新;在权力距离大的文化中,人们更希望创意倡导者与那些位高权重的人紧密合作,以便前者在开展之前就能得到后者对创新活动的支持。在不确定性规避程度高的社会,创意倡导者应该在组织规章制度的许可范围内开展工作和实施创新。这些发现表明,有效的管理者应该根据不同文化的价值观来调整他们组织的创意倡导策略。因此,虽然俄罗斯的创意倡导者或许能够通过忽视预算限制和绕过既定程序获得成功,但在奥地利、丹麦、德国及其他一些不确定性规避程度高的文化中,创意倡导者只有严格遵守预算和程序才会变得更加有效。

菲亚特-克莱斯勒的 CEO 马尔基翁内扮演过公司的创意倡导者,他的目标只有一个,实现汽车生产流水线的升级。为了推进这一变革,他彻底废除了公司的官僚机构,拆分了克莱斯勒的组织结构图,形成了以他自己为领导的更为扁平的组织结构。

正因为如此,公司引进了更加创新的生产线,并于 2010 年计划重组或大幅变革 75% 的人员结构。^[48]

18.5.2 创建学习型组织

要想积极主动地管理变革,组织可以采用的另一种方法是成为一个学习型组织。^[49]

什么是学习型组织? 正如个体要学习一样,组织也要学习。**学习型组织**(learning organization)是一个能够持续适应和变革的组织。“所有的组织都会学习,无论它们是不是有意识地这么做——这是它们维持生存的一个基本条件。”^[50]然而,有些组织在这方面做得比其他组织更好。

大多数组织进行的是**单环学习**(single-loop learning)。^[51]当它们发现错误时,纠正过程依赖于常规和当前的政策。与此相反,学习型组织进行的是**双环学习**(double-loop learning)。它们通过调整或修改目标、政策和标准程序来纠正错误。双环学习向组织中根深蒂固的观念和规范提出质疑,有利于人们对问题提出截然不同的解决办法并实现显著的改进。

图表 18—6 概括了学习型组织的五个基本特征。在这种组织中,成员们摒弃旧的思维方式,学会以开放的心态对待彼此,理解组织真正的运作方式,形成每个人都认同的规划或愿景,并且齐心协力去实现该愿景。^[52]

图表 18—6 学习型组织的特征

1. 有一个大家都认同的共同愿景。
2. 在解决问题或工作时,摒弃旧的思维方式和常规程序。
3. 成员们将所有的组织流程、活动、职能以及与合作的互动视为一个相互关系系统的组成部分。
4. 成员(跨越纵向和横向界限)进行开诚布公的沟通,不必担心受到批评或惩罚。
5. 成员们把自己的个人利益和狭隘的部门利益放在次要位置,愿意齐心协力实现组织的共同愿景。

资料来源:Based on P. M. Senge, *The Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization* (New York: Doubleday, 1990).

学习型组织的支持者认为它是一剂良药,可以解决传统组织中固有的三个基本问题:分割、竞争和应对。^[53]首先,基于工作专门化的分割制造了各种“城墙”和“壁垒”,它们把一个组织分割成各自为政而且常常相互冲突的领域。其次,过分强调竞争常常会削弱协作。管理者展开竞争,以显示谁是正确的、谁知道得更多或者谁更有说服力;各分部在本应该相互合作和分享知识时却展开竞争;各工作团队的领导者相互竞争以表明谁是最好的管理者。最后,应对会误导管理层的注意力,使得他们更注重解决问题而不是创造或创新。问题解决者尽量避免事情的发生,而创造者则努力使新事物成为现实。一味强调应对会排挤创新和持续改进,进而鼓励人们忙于“救火”。

管理学习 为了使自己的公司成为一个学习型组织,管理者能做些什么呢?

- 确定一项战略。管理层要表明自己对变革、创新和持续改进的认同和承诺。
- 重新设计组织的结构。正式结构可能会成为制约学习的严重障碍。通过以下方法可以加强相互依赖性并减少间隙:使组织结构扁平化,取消或合并一些部门,更多地运用跨职能团队。

● **重塑组织文化。**为了创建学习型组织,管理者需要以自己的行动证明他们鼓励冒险并且允许失败,这意味着,既要奖励那些抓住机遇的人,也要奖励那些犯了错的人。管理者还需要鼓励良性冲突。一名研究学习型组织的专家说道:“在工作中开启公开和坦诚的钥匙是教会人们放弃这种思维,即非得达成一致意见。我们总以为意见一致是如此重要,其实,有谁会介意它呢?我们需要让那些异议、冲突和困境显示出来,这样众人合在一起就会比单独一个人更聪明。”^[54]

18.5.3 组织变革和压力

想一想你在工作中感受到的压力。我们说的不是日常里那些有可能被带到工作中来的压力因素,比如交通堵塞导致你上班迟到,或者咖啡机坏了导致你无法一早喝到咖啡。哪些压力会让人更加难忘并且持续的时间更长?对许多人来说,这种感受通常是由组织变革引起的。

研究人员开始研究组织变革对员工的影响。我们感兴趣的是找出引起压力的具体原因和缓和因素,以便更好地学习如何有效管理组织变革。总体的研究表明,组织在实行变革时如果能结合组织行为学知识,了解人们是如何应对压力源的,也许比仅凭目标设置来推动组织变革的方法更加有效。^[55]领导的作用至关重要,这一点并不让人感到意外。最近一项研究发现,变革型领导可以影响员工情感,从而使他们更愿意投入到组织变革中,并且不会把变革视为一种压力。^[56]另一项研究表明,在制定具体的变革计划之前,员工的积极变革导向有助于预测他们会对新举措做出何种反应。积极变革导向会减少员工在组织变革中感受到的压力,并使他们的态度更加积极。管理者可以通过不断提高员工的自我效能、对变革的态度和控制感,来强化员工的积极变革导向。例如,他们可以通过角色澄清和持续的奖励措施来提高员工的自我效能。他们还可以让员工全程参与变革的计划阶段到实施阶段,从而增强他们对变革的控制感和积极态度。^[57]另一项研究表明,组织在变革的过程中需要增加与员工的沟通,通过提供社会支持来评估并提高员工的心理适应力,训练员工学会调节自己的情绪。^[58]通过这些方法,管理者可以帮助员工保持较低的压力水平和较高的组织承诺。

组织变革之所以会给员工带来压力,往往是因为员工将变革的某些方面看成威胁。这些员工更有可能辞职,一定程度上这是对压力做出的反应。为了减少对威胁的感知,员工需要在组织变革中感受到公平。研究表明,在制定变革计划之前具有积极变革导向的人不太会把变革看作是不公平或具有威胁性的。

18.6 工作压力及其管理

朋友们告诉我们,他们的压力来自因公司精简规模而导致工作负担越来越重、工作时间越来越长。父母们如今担心工作缺乏稳定性,并回忆说以前在一家大型公司工作就意味着终身就业保障。我们在许多调查报告中发现,员工们抱怨他们在平衡工作与家庭责任方面所承受的压力。^[59] Harris, Rothenberg International 是一家领先的 EAP 供应商,该公司发现,如今的员工发生精神崩溃的概率比以往任何时候都要高,并且更加需要专业的帮助。^[60]事实上,正如图表 18—7 所示,工作对于大多数人而言是他们在生活中所承受压力最主要的来源。产生压力的原因是什么?压力造成的结果是什么?个体和组织可以采取哪些措施来减轻压力?

图表 18—7 对于大多数人而言，工作是压力最主要的来源

“生活中的哪个领域给你带来最大的压力？”	
领域	给多少人带来最大压力
我的工作	34%
我的经济状况	30%
健康	17%
其他	19%

资料来源：基于 2013 年 2 000 名英国人的投票结果，www.mind.org.uk/news/8566_work_is_biggest_cause_of_stress_in_peoples_lives, accessed July 31, 2013。

18.6.1 什么是压力？

压力 (stress) 是这样一种动态条件：个体面临着自己重视和渴望的机遇、要求或资源，但对于自己是否能够获得或满足却无法确定。^[61] 这是一个非常复杂的定义。让我们进一步看看它的构成。

尽管我们通常从负面的角度来讨论压力，但压力本身未必是一件坏事，它也有积极的价值。^[62] 面临压力时，你的神经系统、下丘脑、垂体、肾上腺会释放荷尔蒙帮助你应对。你会心跳加速、呼吸急促，为身体提供更多的氧气，同时肌肉处于紧张状态，以便随时做出行动。^[63] 这是一个可以为你带来潜在利益的机会。试想一下，运动员或者舞台剧演员在“紧急关头”常常会有更佳的表现。这些人能够将压力转化为动力，发挥出自己最好的水平。同样，许多专业人士将巨大的工作量和截止日期看作积极的挑战，因为这可以提高他们的工作质量以及从工作中获得的满足感。然而，在消极情况下，压力是有害的，并且有可能干扰你身体的运转，使你血压升高，感到不适，同时心律不稳定，无法正常讲话和思考。^[64]

研究者认为**挑战性压力源 (challenge stressors)**——工作负荷、完成任务紧迫性或者时间紧迫性等因素造成的压力——与**阻断性压力源 (hindrance stressors)** 是阻碍你达到目标的压力诱发因素（例如，官僚作风、办公室政治、工作责任不清）。虽然对挑战性压力源和阻断性压力源的研究还处于起步阶段，但早期的证据表明挑战性压力源比阻断性压力源的消极影响要少。^[65]

学者们试着去弄清各类压力存在的条件。对组织有更强烈的情感承诺的员工能够将心理压力转化为对更高销售绩效的关注，而组织承诺程度低的员工则在压力下表现得更为糟糕。^[66] 当挑战性压力增加时，那些能够获得组织显著支持的员工会在自己的工作岗位上实现更高的绩效，而获得的组织支持很少的员工则无法做到。^[67]

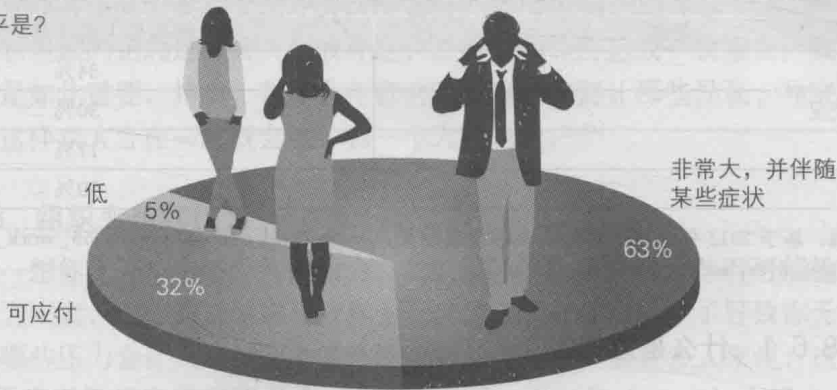
一般来说，压力总是与**要求 (demands)** 和**资源 (resources)** 联系在一起。要求是个体在工作场所中面临的责任、压力、义务以及不确定性。资源是某一个体所控制的可用来满足各种要求的東西。让我们讨论一下这个要求—资源模型意味着什么。^[68]

当你在学校参加考试或在工作岗位上接受年度绩效评估时，你会感受到压力，因为你面临着机会及绩效压力。一份优秀的绩效评定结果可能会导致晋升、更大的责任和更高的薪水；如果绩效评估结果差，则可能会阻碍晋升；十分糟糕的绩效评估结果还可能导致你被解雇。在这种情形下，如果你能运用资源来满足对你的要求——如事先做好准备，正确看待考试或评估，或者获得社会支持——你的压力就会减少。

组织行为民意调查

许多员工承受着巨大的压力

我的压力水平是？



注：根据对1 880名雇员的调查。

资料来源：Based on “Presenteeism on the Rise as Employees Show Fatigue From a Slow-to No-Hire Economy,” ComPsych Corporation press release(October 29,2012), www.compsych.com/press-room/press-releases-2012/678-october-29-2012.

研究显示，当要求和资源相匹配时，充足的资源有助于减少要求带来的压力。如果情感要求给你带来压力，那么拥有情感资源（表现为社会支持）就尤其重要。如果要求是认知方面的——例如信息超载——那么工作资源（例如电脑或信息系统）就更为重要。因此，从要求—资源的角度来看，拥有相应的资源来应付压力对化解压力有重要作用，而要求则会增大压力。^[69]

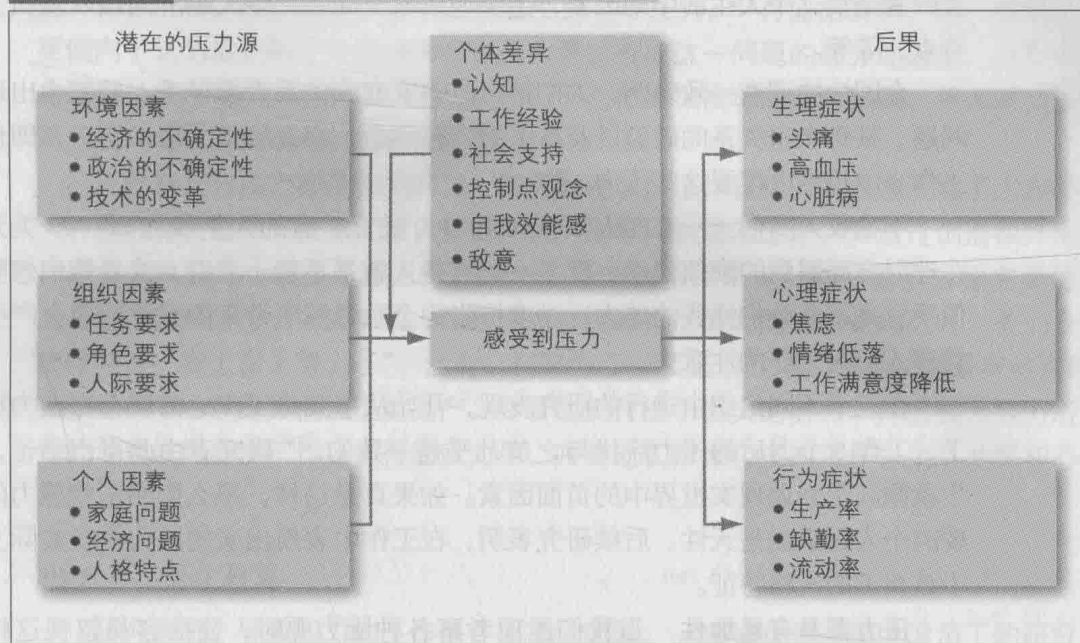
18.6.2 潜在的压力来源

什么导致了压力？图表 18—8 中的模型表明，有三大类潜在的压力源：环境的、组织的和个人的。下面我们逐个分析。^[70]

环境因素 如同环境的不确定性会影响组织结构设计一样，它也会影响组织中员工的压力程度。实际上，不确定性是人们难以适应组织变革的最主要原因。^[71]主要有三种类型的环境不确定性：经济的、政治的和技术的。

商业周期的变化造成了经济的不确定性。例如，当经济紧缩时，人们越来越担忧工作的安全性。在北美，政治的不确定性对员工造成的压力并不像它对海地或委内瑞拉的员工所造成的压力那样强烈。原因很明显，美国和加拿大具有稳定的政治体制，因此变化通常是以有序的方式进行的。不过，即使在像美国和加拿大这样的国家，政治变革或政治威胁也会给人们带来压力。例如，发达国家和发展中国家所面临的恐怖主义威胁，会导致这些国家在政治上的不确定性，从而使这些国家的人们感受到压力。^[72]由于创新会使一个员工的技能和经验在很短时间内变得过时，所以电脑、自动化、机器人以及其他类似的技术变革会对许多人构成威胁，并给他们带来压力。

图表 18—8 压力模型



组织因素 组织内部也存在诸多导致压力的因素。例如，竭力避免错误或在限定时间内完成任务、工作负荷过重、一个过分挑剔而又缺乏同情心的上司、令人烦心的同事，就是引发压力的一些例子。我们把这些因素划分为任务要求、角色要求和人际要求。^[73]

任务要求与一个人的工作岗位有关。它包括工作岗位的设计（工作自主程度、任务多样性程度、自动化程度）、工作条件、工作环境等。例如，当装配线的运行速度过快时，会给员工带来压力；同样，在一个过于拥挤的屋子里或在一个总是存在各种干扰的地方办公，也会使员工产生焦虑和压力。^[74]随着客服变得越来越重要，对情绪的要求也会成为压力的来源。^[75]如果你是西南航空公司的一名空乘人员或星巴克的一名收银员，当你某天心情不愉快时，你认为你为顾客服务时还能表现出高兴吗？

角色要求指的是在组织中扮演特定的角色而带给该个体的压力。角色冲突会产生一些难以调和或满足的期望。当个体被期望做很多事却没有足够时间时，就会出现角色过载；如果对某个员工的角色预期不够清楚明确，该员工不知道他该做什么，就会出现角色模糊。当个体面临较高的情境限制（如固定的工作时间或苛刻的工作职责）时，他们更难以积极主动地采取相应行为来化解压力。^[76]当在工作中遇到麻烦时，他们不但会面临更大的压力，在将来采取措施以消除压力源的可能性也更低。

人际要求指的是由其他员工带来的压力。缺乏同事的社会支持或者与同事之间关系紧张，会使员工产生压力，尤其是那些社交需求很强烈的个体。越来越多的研究表明，同事和主管的消极行为，包括打架、霸凌、不文明行为、种族骚扰和性骚扰，与工作压力存在非常密切的关系。^[77]

个人因素 通常，员工每周的工作时间在 40~50 个小时之间。不过，在其余 120

多个非工作小时内,人们的经历和问题难免会对他们的工作产生影响。因此,最后一类因素是员工个人生活中的因素,主要包括家庭问题、个人经济问题以及员工的个性特点,等等。

全国性的调查一致表明,人们把自己的家庭和关系看得很重。婚姻中出现的种种问题、某种亲密关系的破裂以及孩子的管教问题,都会给员工带来压力,即使他们在工作当中也难以摆脱这些压力。^[78]

不论收入高低——有的人年收入 10 000 美元,有的人年收入 20 000 美元,他们在理财方面遇到的麻烦似乎一样多——有些人就是不善于理财,或者他们想要的东西似乎总是超出他们挣钱的能力。过度扩张的金融资源所带来的经济问题会产生压力并转移人们对工作的注意力。

在三个不同组织中进行的研究发现,开始从事某份工作之前就存在压力症状的员工,工作 9 个月后的压力症状与之前几乎是一致的。^[79]研究者由此得出结论,有人天生就倾向于强调现实世界中的负面因素。如果真是这样,那么影响工作压力的一个重要的个人因素就是天性。后续研究表明,在工作中表现出来的压力症状实际上可能源于该员工的人格特征。^[80]

压力源具有累加性 当我们逐项考察各种压力源时,往往容易忽视这样一个事实:压力是一种具有累加性的现象。^[81]也就是说,压力可以积累和加强。每个持续的新压力源都会增加个体的压力程度。因此,也许某个压力源本身来说相对不重要,但如果加在本已很高的压力程度上,它就可能成为压垮骆驼的最后一根稻草。要想评估一个员工所承受的压力总量,就必须累计他所经受的各种压力:机会性压力、限制性压力和要求性压力。

18.6.3 个体差异

有些人在压力重重的环境中却生机勃勃,有些人面对同样的环境则萎靡不振,是什么因素致使人们在处理压力的能力上存在差异?哪些个体差异变量在调节潜在压力与实际压力之间的关系?我们发现,至少有四个因素是相关的调节变量:个人认知、工作经验、社会支持、人格特质。

在第 6 章中我们讲过,员工的反应基于他们对现实的认知,而不是基于现实本身。因此,个人认知能够调节潜在的压力条件与员工反应之间的关系。例如,当公司裁员时,某个员工会担心自己失去工作,另一个员工却可能认为这是脱离公司、发展自己事业的一个机会。可见,产生压力的可能性并不取决于客观条件,而是取决于员工对这些客观条件的认知。

工作经验往往与工作压力负相关。为什么?这里有两种解释。^[82]第一种解释是选择性退缩。承受更大压力的人更可能会选择主动辞职,因此,在一个组织中工作时间越长的员工往往是那些抗压能力更强的人,或者是对组织的压力特征承受能力较强的人。第二种解释认为,人们最终能够发展出一种抗压机制来应对压力,但这要花一定时间。所以组织中的资深成员更可能变得充分适应,只感觉到较少的压力。

社会支持——也就是个体与同事或上级主管的融洽关系——能够减轻压力的影响。^[83]这是有关压力的文献中记录得最充分的一种关系。它能够起到缓和剂的作用,减轻工作所带来的负面影响,即便是高度紧张的工作。

在研究压力时,受到最广泛研究的人格特质可能就是神经质,我们在第 5 章讨论过。如你所料,神经质的个体更容易感受到心理压力。^[84]有证据表明,神经质的个体更倾向于认为他们的工作环境中存在压力源,造成这一问题的部分原因是,他们认为自己所处的环境是威胁性的。他们更倾向于选择消极被动的应对机制,将逃避当作处理问题的方式,而不是试图解决问题。^[85]

工作狂是与压力程度相关的另一种人格特征。工作狂指的是那些沉溺于工作中的人;他们将大量时间投入工作,甚至在非工作时间也思考工作,并通过创造额外的工作职责来满足内心想要更多工作的冲动。从某些方面来说,他们看上去像完美的员工。这可能是为什么当大多数人在面试中被问到自己最大的弱点是什么时,他们会本能地回答“我工作太努力了”。然而,在努力工作和强迫性地工作之间还是有差别的。工作狂并不一定比其他员工更高产,尽管他们付出了极大的努力。付出极大努力所导致的劳累最终会使工作狂变得筋疲力尽,并给他们带来较多的工作—生活冲突和心理倦怠。^[86]

18.6.4 文化差异

研究表明,导致压力的工作条件因文化而异。一项针对美国和中国员工的研究显示,美国员工会因为缺乏对工作的控制而感受到压力,中国员工则会因为工作评估和缺乏培训而感受到压力。虽然导致压力的工作条件因国家而异,但是看上去人格对压力的影响不因文化而异。一项针对匈牙利、意大利、英国、以色列和美国员工的研究发现,A 型人格特征(见第 5 章)能够同样程度地预测各国员工的压力。^[87]一项针对 20 个国家的 5 270 名管理者的研究发现,与那些来自集体主义国家(亚洲和拉丁美洲的国家)的个体相比,来自美国、加拿大和英国等个人主义国家的个体会因为工作影响家庭生活而产生更大的压力。^[88]研究者提出,产生这种现象的原因可能是在集体主义文化中,加班被认为是一种有利于家庭的牺牲,而在个人主义文化中,工作被视为一种实现个人成就的方式,而这种成就需要家庭做出牺牲。

有证据表明,在各个国家,压力源与员工感受到的压力和紧张是有关联的。换句话说,压力对所有文化中的员工都是有害的。^[89]

18.6.5 压力的后果

压力会以各种形式表现出来,例如高血压、溃疡、易怒、难以做出常规决策、食欲不振以及易出事故等。这些症状可以归纳为三大类:生理症状、心理症状和行为症状。

生理症状 对压力的大部分早期关注指向其生理症状,这是由于大多数学者都是医疗卫生领域的专家。他们通过研究得出结论,认为压力会使人们新陈代谢出现紊乱、心率和呼吸频率加快、血压升高、出现头痛、易患心脏病。

如今,有明确的证据表明,压力有可能造成有害的生理影响。一项研究发现,过大的工作压力与上呼吸道疾病的增加及免疫系统功能的下降存在关联,对自我效能低的个人来说尤其明显。^[90]在英国进行的一项长期研究发现,工作压力与冠心病发病率呈正相关。^[91]另一项在丹麦进行的针对公共事业领域人员的研究发现,如果工作小组中出现普遍的心理倦怠,员工请病假的情况会显著增加。^[92]许多其他研究得出了类似

的结果,将工作压力与各种不健康的症状联系起来。

传言还是科学

“为了工作可以牺牲睡眠”

这种观点是错误的。睡眠不足就无法出色地完成工作。最近一项研究发现,每年睡眠缺乏给美国公司带来的损失高达632亿美元,平均每个员工损失近2300美元,这在一定程度上是由于生产力降低和安全问题加剧所造成的。睡眠不足还是心脏病、肥胖、中风和癌症的诱因,也有可能引发严重的事故。比如,美国军方的研究报告发现,误向己方开火的主要原因之一就是睡眠不足,而20%的交通事故是由于司机困倦造成的。印度航空公司812号航班从迪拜飞往芒格洛尔途中,飞行员兹拉特科睡着了,由于醒来后反应迟钝、操作失误,导致飞机冲出跑道,造成160名乘客死亡,这是印度航空史上的第三大空难。

睡眠缺乏影响着数以百万计的劳动者。根据最近的一项研究,美国大多数行业中大约1/3的人缺乏睡眠,金融和保险业的这一比例超过1/4,这就意味着他们每晚的睡眠时间少于6小时(建议睡眠时间为7~9小时)。在美国,19~29岁的成年人中,超过50%的人称工作日很少或从未得到良好的夜间休息,30~45岁的人群中这一比例为43%,46~64岁的人群中这一比例为38%。

研究表明,睡眠缺乏会削弱我们的学习技能和寻找解决问题的能力,这可能也是执法机构、超级碗获胜球队,以及《财富》500强中一半的企业都设置了“疲劳管理专家”的职位来为员工提供咨询服务的原因。

同时,管理者和员工开始越来越多地服用药物助眠、参加睡眠实验,或者大量摄取咖啡因,要么是为了改善睡眠,要么是为了减少睡眠不足对工作的影响。但这些方法往往适得其反。研究表明,安眠药只能增加11分钟的睡眠时间,并且会造成暂时性失忆。睡眠实验结束后,作用很难维持下去。摄取咖啡因也许是最多人使用的方式(74%的美国成年人每天摄入咖啡因),由于咖啡因对人体的作用会逐渐减弱,服用者只能不断加大摄入量,因此造成精神上的紧张不安,药效消退后服用者会感到疲惫不堪。

在你想要努力完成工作时,很容易忽略睡眠,认为工作带来的压力和肾上腺素可以使你保持清醒,也容易考虑通过人为的方式来抵消睡眠不足带来的负面影响。然而,研究表明,在睡眠不足的情况下,我们甚至无法预知究竟自己的哪些能力受到损害,更不用说提高工作表现、减少事故了。说到底,什么也代替不了充足安稳的睡眠。

资料来源:Fatigue Risk Management Science Ltd. Website, www.frmsc.com, accessed June 26, 2013; D. K. Randall, "Decoding the Science of Sleep," *The Wall Street Journal* (August 4-5, 2012), pp. C1-C2; M. Sallinen, J. Onninen, K. Tirkkonen, M. -L. Haavisto, M. Harma, T. Kubo, et al., "Effects of Cumulative Sleep Restriction on Self-Perceptions While Multitasking," *Journal of Sleep Research* (June 2012), pp. 273-281; and P. Walker, "Pilot Was Snoring before Air India Crash," *The Guardian* (November 17, 2010), www.guardian.co.uk/world/2010/nov/17/sleepy-pilot-blamed-air-india-crash.

心理症状 对工作不满意是造成压力的一个明显原因。不过,压力还在其他心理状态中反映出来,如紧张、焦虑、易怒、枯燥和拖拉等。例如,一项针对员工生理反应的跟踪研究发现,工作负载过重所造成的压力与高血压和较低的幸福存在关联。^[93]

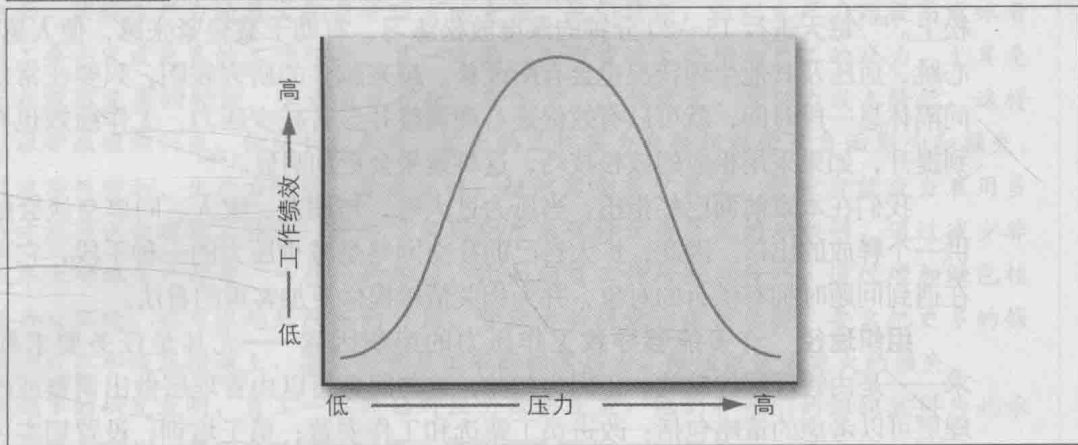
当工作提出多种相互冲突的要求时,或者对员工的任务、权限和职责缺乏明确的

界定时,该员工的压力和不满意度都会增加。^[94]与之类似,对工作的节奏和速度越缺乏控制力,员工的压力和不满意度就越高。如果一项工作所提供的多样化、重要性、自主性、工作反馈和认同感均较低,那么员工的压力会增加,工作满意度会降低,对工作的投入程度会减弱。^[95]然而,并非每个人对工作自主性的反应都是相同的。对于那些具有外部控制点的员工而言,更程度的工作自主性会增加他们感受到压力和倦怠的可能性。^[96]

行为症状 多个国家在对压力和行为进行长时间的研究后发现,行为与压力之间的关系相对一致。与行为相关的压力症状包括生产率降低、缺勤、离职、饮食习惯的变化、烟酒消费的增多、言语速度的加快、烦躁、睡眠障碍等。^[97]

大量研究调查了压力—绩效关系,对于这两者的关系,获得最广泛应用的模型是倒 U 曲线,如图表 18—9 所示。^[98]这一模型的逻辑基础是,当压力处于中低水平时,它会激活机体并增强其反应能力。此时,个体的工作会做得更好、更快。但是,当给个体设置无法达到的要求或约束时,这种过高的压力会使员工的工作绩效降低。尽管倒 U 模型十分流行并且具有直观上的吸引力,但它并没有得到太多实证研究的支持。^[99]因此,管理者在假定这一模型可以准确表明压力—绩效关系时,应该持慎重态度。

图表 18—9 压力和工作绩效之间的倒 U 曲线关系



正如我们在前面提到的,研究者开始将挑战性和阻碍性压力源区分开来,这表明,这两种形式的压力对工作行为,尤其是工作绩效,有着截然相反的影响。一项包含 35 000 多名被调查者的元分析表明,角色模糊、角色冲突、角色超载、工作不安全感、环境不确定性以及情境限制与工作绩效呈稳定的负相关关系。^[100]还有证据表明,在支持性的工作环境中,挑战性压力可以提高工作绩效,而阻断性压力在任何工作环境中都会降低工作绩效。^[101]

18.6.6 管理压力

由于中低水平的压力可以是良性的并带来较高的绩效,因此当员工承受这种水平的压力时,管理层可能并不在意。然而员工可能不喜欢低水平的压力。因此,对于“哪些内容构成工作中可接受的压力”这一问题,管理层与员工很可能持不同意见。

在管理层看来,“激发肾上腺素可以产生积极的推动力”,但员工却把它视为“过度的压力”。因此,当我们讨论个体和组织采用什么方法来管理压力时,需要记住这些不同的观点。^[102]

个人途径 员工自己能够采取措施来降低压力程度。已被证实有效的个体策略包括时间管理技术、更多的体育锻炼、放松训练以及更广泛的社会支持网络。

很多人不善于管理自己的时间。有条理的员工如同有条理的学生一样,其完成的任务通常是无条理者的两倍。因此,了解并运用基本的时间管理原则可以帮助员工更好地应对工作要求带来的紧张感。^[103]常用的时间管理原则有:(1)列出每天要完成的事情;(2)根据重要程度和紧急程度对这些事情进行排序;(3)根据这些排序来安排日程;(4)了解自己每日的状态,在最清醒、最高效的时间段内完成工作中最重要、要求最高的部分;(5)避免电子媒介的干扰,比如频繁检查电子邮件会导致注意力和效率的下降。^[104]这些时间管理技巧可以帮助你尽量减少拖延的状况,将精力集中在眼前的目标上,即便面对不喜欢的工作也能充满活力。^[105]

专家们一直在推荐一些非竞技性的体育活动,如有氧健身、散步、慢跑、游泳和骑自行车等,作为应对过高压力的方法。这类体育锻炼有助于增加肺活量、降低心率,并使人们转移注意力,从而有效减少与工作相关的压力。^[106]

个人还可以自学一些技术来减轻压力,如冥想、催眠、深呼吸等方法。其目的是达到深度放松的状态,此时人们可以感觉到身体彻底放松,把注意力都放在肌肉的放松上。^[107]每天进行15~20分钟的深度放松练习,有助于减轻紧张感,使人感到平静,心跳、血压及其他生理状况也会有所改善。越来越多的研究表明,只要在常规的工作间隔休息一段时间,就可以有效促进心理调整并显著减少压力,工作绩效也有可能得到提升,如果采用相应的放松技巧,这种效果会更加明显。^[108]

我们在本章前面已经指出,当压力过大时,与朋友、家人、同事交谈会给压力提供一个释放的出口。因此,扩大自己的社交网络是减少压力的一种手段,它可以使你在遇到问题时拥有倾诉的对象,并为相关情境提供更加客观的看法。

组织途径 许多能够导致工作压力的组织因素——尤其是任务要求和角色要求——是由管理层控制的。正因为如此,这些因素可以由管理层做出调整或改变。管理层可以考虑的策略包括:改进员工甄选和工作安置;员工培训;设置切实可行的目标;对工作进行重新设计;增加员工的参与;改进组织内部的沟通;让员工轮流休假;制定公司的健康计划。

的确,某些工作岗位会比其他工作岗位压力更大,但不同员工面对同一压力情境时的反应并不相同。例如,我们知道工作经验较少的人或者具有外部控制点的人更容易产生压力。进行人员甄选和安置时,应把这些因素考虑在内。当然,管理层不能因此自缚手脚,只雇用那些有工作经验并且具有内部控制点的人。不过,这样的人更适合压力较大的工作,并且工作会更有效。类似地,培训可以增强个体的自我效能,缓解工作紧张感。

我们在第7章中讨论过目标设置。当员工有具体且富有挑战性的目标,而且能及时得到信息反馈以了解自己在实现目标的过程中表现如何时,他们往往会表现得更好。利用“目标”不但能够激励员工,而且可以减轻工作压力。^[109]如果员工高度认同自己的目标,并能从自己的工作找到积极的目的,那么员工会承受更少的压力,这

是因为他们更可能将压力源视为挑战而不是阻碍。那些被认为切实可行的具体目标会清晰、明确地阐述绩效期望。另外,绩效反馈使员工更了解实际的工作绩效,从而减少员工的挫折感、角色模糊和压力。

道德抉择

组织变革期间管理者与员工承受的压力

当组织处于变革阶段时,员工会感受到压力。事实上,最近一项研究表明,裁员或其他组织变革带来的工作困扰是压力的第二大成因。如何处理这种压力一直是劳动者需要解决的问题,常见的应对机制分为两种——建设性(咨询顾问、健康专家、支持系统)和破坏性(酒精、八卦、反生产行为)。无法应对这些压力的员工会感到筋疲力尽,走向失业的边缘。但管理者是否有减轻员工压力的道德义务?

从历史的角度来看,没有。好的雇主会提供员工援助计划,聘请专业的咨询顾问,或者由公司的人力资源部提供咨询服务,帮助员工解决压力问题。当公司出现这样的问题需要干预时,管理者只是简单地让员工通过这些渠道寻求帮助。但这样的帮助往往不够及时,无法真正减轻压力带来的负面影响,比如生产力下降和精疲力竭——有时还会使员工丢掉工作。研究表明,常见的工作压力源,比如组织变革,会减少员工的投入度,因为他们被剥夺了休息调整的时间。因此,如果管理者希望有效解决员工面临的压力问题,就要主动出击,在负面影响产生前提前应对。

一方面,实现生产力的最大化是管理者的责任,他们清楚,组织生产力的提高意味着较少的员工要去完成更多的工作任务。另一方面,工作量过大会增加员工的压力,尤其是当组织正在经历变革的时候,如裁员或扩张。员工少,工作量大,劳动力成本降低,这样的模式可以带来短期利益,但从长远来看,过大的工作压力会给组织带来负面影响和损失,比如人员流动性增加、生产力降低。专家建议,组织需要多少员工,管理者就应当雇用多少,这样才能确保合理的工作量,并通过奖励制度来保持优秀员工的积极性,通过减少非劳动力成本来确保生产效率。一些小的举措,比如向员工传授减压技巧,通过增加绿色植物来改善办公环境,都可以起到改善的作用。管理者必须做出道德选择,要么把更多的钱花在劳动力成本和减压措施上,要么任凭员工不断积累压力,给组织造成更大的损失。

越来越多的研究表明,员工一旦开始对压力做出反应,他们和他们的组织就得为此承担相应的后果。因此,管理者必须及时帮助员工缓解压力。

资料来源: E. Fraunheim, "Stressed & Pressed," *Workforce Management* (January 2012), pp. 18 - 22; J. B. Oldroyd and S. S. Morris, "Catching Falling Stars: A Human Resource Responses to Social Capital's Detrimental Effect of Information Overload on Star Employees," *Academy of Management Review* 37(2012), pp. 396 - 418; and S. Sonnentag, E. J. Mojza, E. Demerouti, and A. B. Bakker, "Reciprocal Relations Between Recovery and Work Engagement: The Moderating Role of Job Stressors," *Journal of Applied Psychology* 97(2012), pp. 842-853.

重新设计工作,从而为员工提供更多的职责、更有意义的工作、更大的自主性和更多的信息反馈。这样做也可以减轻员工的压力,因为这些因素使员工能够更好地掌控工作活动,减少对其他人的依赖。不过,我们在讨论工作设计时已经指出,并非所有员工都喜欢内容更丰富的工作。因此,对于那些成长需求不高的员工,正确的工作再设计或许是减轻职责和增强工作专门化程度。如果员工更喜欢从事结构化的例行工作,那么降低工作技能的多样化程度应当能够减少不确定性并缓解他们的压力。

角色压力在很大程度上是有害的,因为员工对目标、期望、自己被评估的方式等事项感到不确定。如果管理层能够在那些直接关系到员工工作绩效的决策中为员工提供发言权,就能增强员工对其工作的控制,并帮助员工减轻角色压力。因此,从这个角度讲,管理者应该考虑提高员工参与决策的程度,因为有证据表明员工权力的提升能够减少心理上的压力。^[110]

增强与员工的正式组织沟通,有助于减少角色模糊和角色冲突,从而降低不确定性。考虑到员工的认知在调节压力—反应关系时所发挥的重要作用,管理层可以运用有效的沟通来塑造员工的认知。请记住,员工对工作中的要求、机会和威胁的划分是以自己对现实的解读为基础的,而这种解读会受到管理层在沟通时所使用的符号和活动的影响。

有些员工需要偶尔从疯狂的工作节奏中逃离出来。近年来,诸如 Genentech、美国运通、英特尔、通用磨坊、微软、晨星、梦工厂动画和 Adobe 都开始为员工提供更长时间的无薪休假。^[111]这类轮休(短至几周,长至几个月)让员工能够外出旅行、放松,从事一些在平常的节假日没有足够时间来从事的个人喜好项目。倡议者指出,这样的轮休能够让那些可能会变得倦怠的员工恢复活力。

我们的最后一项建议是提供由组织资助的**身心健康计划**(wellness programs)。这些项目通常提供讲习班来帮助员工戒烟、戒酒、减肥、改善饮食状况或者制定良好的锻炼计划;它们关注员工的整体身心状况。^[112]有一些项目会帮助员工改善心理健康状况。一项针对 36 个减压项目(包括健康计划)的元分析发现,如果组织采取措施来帮助员工重塑压力环境和积极应对工作压力,那么能够显著减轻员工的压力。^[113]大多数健康计划都是基于这样的假设:员工需要对自己的身心健康负责,组织仅仅是帮助他们达到目的的载体。

实施健康计划的大多数组织确实获得了明显的回报。例如,针对八个加拿大组织的一项研究发现,花在健康项目上的每 1 美元会产生 1.64 美元的回报,对那些高风险员工(如吸烟者)来说,这一回报则接近 4.00 美元。^[114]

18.7 本章小结

变革的必要性贯穿本书的始终。例如,请考虑一下态度、动机、工作团队、沟通、领导、组织结构、人力资源实践和组织文化。在讨论这些概念时,不谈论变革是不可能的。如果环境是高度静态的,如果员工的技术和能力水平总能适应当前条件而不会落伍,如果明天总是和今天一模一样,管理者就可以少考虑甚至根本不考虑组织变革问题。然而,现实世界是如此动荡,要想在竞争的环境中运作良好,组织及其成员就必须经受得起动态的变革。

18.8 对管理者的启示

- 作为管理者,你是组织中的变革推动者。你制定的决策以及塑造的行为榜样,将会塑造组织中的变革文化。
- 你的管理政策和活动将决定组织能在多大程度上了解并适应不断变化的环境因素。

● 有些压力能带来积极影响。对许多人来说,中低水平的压力可以使他们更好地完成工作,因为这种状态提高了他们的工作紧张感、警觉性和反应能力。在面对挑战性压力而非阻断性压力时,这一点尤为明显。

● 通过精确匹配员工的工作量,为员工提供应对压力的资源,并积极回应他们的担忧,你可以帮助员工减轻有害的工作压力。

● 当绩效下降、流动率增加、与健康因素相关的缺勤率增长,且员工敬业度下降时,你就可以判定员工正在承受极大的压力。然而,在这些症状很明显的时候才采取措施也许太晚了,你需要积极主动地对早期的迹象保持警惕。

观点碰撞

负责任的管理者会帮助员工减压

正方

经济复苏之所以缓慢,其中一个原因是雇主迟迟不愿召回之前被解雇的那些员工。如果你可以依靠较少的员工生产出相同数量的产品或提供同样的服务,生产效率当然更高。但这样的管理方法是否过于目光短浅?有证据表明,由于压力过大,许多员工处在崩溃的边缘,而雇主同样会为此付出代价。

员工承受的压力真的很大。人手变少,工作量加大,还要担心饭碗不保。最近一项调查显示,81%的管理者认为,如今的员工面对的压力和疲劳问题比过去更严重。

加州萨克拉门托的一名员工说:“我不记得上次出去吃午餐是什么时候了。我都是在办公桌上吃午餐。”她还不能向自己的丈夫抱怨,因为他的状况一样糟——每天工作10小时,回到家已经疲惫不堪。

有些目光长远的雇主已经开始着手解决这一问题。

一家咨询公司的CEO托尼决定发起一项名为“拿回你的午餐”的活动,鼓励员工好好享用午餐,甚至要他们到社交网站Meetup.com上组织午餐聚会。

会计师事务所安永有着先进的管理方法。在该公司的23 000名员工中,约有10%可以灵活安排自己的工作,他们既可以缩短工作时间,也可以选择在非高峰时间上班。

这些公司发现,企业需要把目光放长

反方

很多员工都觉得自己劳累过度,薪水微薄。如果根据员工的抱怨程度来管理公司,得到最多好处的人肯定是那些吵得最凶的。的确,工作时间少一些,压力可能会小一些,但这样一来,牺牲的就是公司的竞争力,那些最勤奋、最高效的员工将无法得到奖励。

劳动力往往是最大的成本,也就是说,想要提高竞争力,平均每个员工赚取的利润就要更多。就算数学不好的人也知道,限制员工数量是实现这一点的方式之一。这个神奇的东西就是所谓的“生产率”,也是衡量组织性能的核心指标。组织生产效率高,未来赚取的利润就更大。

以德意志银行为例。投资银行部门柜台员工的数量,与经济危机之前相比,已经下降了12%,而每个员工创造的净营收则增加了20%。听起来像是一个管理良好的公司,不是吗?德意志银行的员工感觉自己工作更辛苦。这是事实。但如果把这句话颠倒过来,“每个员工创造的净营收下降了20%,员工感觉工作压力小了很多”,你会如何看待这家公司?在我们生活的这个世界,不要奢望拿更多的资源做更少的事。

管理者不该压榨员工,也不该对精疲力竭的员工视而不见。但实际上,在当今这个全球竞争的商业环境中,组织为了生存,必须用更少的资源做更多的事。虽然这

远, 强调平衡, 才能使优秀的员工长期保持较高的生产力, 并减少人才的流失。“我们聆听员工的想法, 工作上的灵活性对他们和他们的家庭来说非常重要。” 安永 CEO 特里说。

可能意味着员工要承受更多的工作压力, 但也比失业好, 不是吗?

资料来源: S. Greenhouse, “The Retention Bonus? Time,” *The New York Times* (January 8, 2011), pp. B1, B7; M. V. Rafter, “The Yawning of a New Era,” *Workforce Management* (December 2010), pp. 3-4; and M. Turner, “Deutsche Says It Does More with Less,” *Financial News* (June 2, 2011), downloaded on July 19, 2011, from www.efinancialnews.com/.

复习题

- 1. 有计划的变革和无计划的变革有什么区别?
- 2. 变革阻力的来源有哪些?
- 3. 四种主要的管理组织变革的方法是什么?
- 4. 管理者如何创建变革文化?
- 5. 潜在的压力来源有哪些?
- 6. 压力所导致的后果有哪些?
- 7. 个人和组织管理压力的方法有哪些?

体验练习

变革战略化

目标

- 1. 思考组织变革时将会遇到的阻碍。
- 2. 提出解决方案, 以提高组织变革成功的可能性。

时间

大约 20 分钟。

情景

TutorMe 是一家中型辅导机构, 共有 45 名辅导老师, 他们分布在公立和私立学校、机构分校和总部, 也可以在家中通过电话和网络为学生提供服务, 这些员工之前都是在校老师。公司还有一个由 15 人组成的支持团队。TutorMe 曾是该地区唯一的辅导机构, 但最近有两家新公司在附近开设了分校。在线辅导机构的竞争越来越激烈。

TutorMe 开始陷入麻烦, 因为它不再是唯一的选择。公司文化可以用“懒散”来形容, 员工做起业务来“漫不经心”。虽然他们为学生提供的服务很有意义, 但每个老师都是按照自己的方法而不是统一的教学指南来教学。这些辅导老师的工资很低, 福利更是接近于零。但他们都很有能力, 也很珍惜灵活的工作环境, 以及发挥自己专长的机会, 所以员工流动性很低。

TutorMe 的教学场所看起来非常“老旧”, 都在一些距离繁华地段很远的废弃商场里。公司总部稍

好一些，位置不那么偏。但管理者往往不知道辅导老师都在做什么，付费也很混乱。公司没有人力资源部，所以业务人员既要管理付款也要处理员工问题，这样的模式很容易引起更麻烦的问题，只能靠更高级的管理者来解决。业务人员的工资在该地区算是中等水平，公司实行标准福利，但业务人员的流动性很大，TutorMe 已将其视为常态。

高层管理人员明白，公司只有变革才能生存，所以主管聘请专业的顾问帮助公司做出改变。顾问认为公司应该：(1) 关闭不常用的分校；(2) 为其他分校重新选址，开在更显眼的位置；(3) 根据 TutorMe 的教学指南来训练辅导老师，坚持标准化的教学实践；(4) 全面变革组织文化，突出追求卓越的决心；(5) 培训业务人员，设置业务目标，提高业绩水平，加强问责制。

顾问提前向公司的管理层发出警告，因为最近有研究表明，只有 30%~43% 的组织变革能够成功实现目标。他们列出了变革过程中可能遇到的具体障碍，并提出要帮助 TutorMe 在这次变革中取得成功：

1. 高管层缺乏推行的决心
2. 员工阻力
3. 管理者阻力
4. 沟通不足
5. 预算过高和项目延迟
6. 员工和管理者忽视新政策和程序

过程

3~4 人分为一组。每个小组将作为顾问来指导 TutorMe 进行变革。各小组需要努力达成共识，以书面形式完成以下任务：

1. 首先，收集所有关于 TutorMe 当前业务的信息。为什么业务人员的流动性比辅导老师高？写下原因。判断 TutorMe 目前采取的哪些方法可取，哪些方法不可取，需要在竞争来临前做出改变。
2. 基于以上结论，你是否同意顾问提出的以上五点建议？为什么？
3. 现在综合考虑顾问列出的六个障碍和五点建议，以及第 1 题的答案。哪些障碍会给这五点建议的实施造成困难？如何造成困难？请列出来。
4. 根据你在第 3 题中得出的列表，写下克服这些障碍的针对性建议。想一想，你还需要获取哪些关于公司的信息？
5. 全班共同讨论各组在上一题中给出的建议。

资料来源：D. Meinert, "Communicate Early and Often," *HR Magazine* (November 2012), p. 36; D. Meinert, "Define the Goals," *HR Magazine* (November 2012), pp. 32-33; and D. Meinert, "Wings of Change," *HR Magazine* (November 2012), pp. 30-32.

道德困境

WPAC 电视台的变革

亚利桑那州尤马市的 WPAC 电视台的收视率连年下降。2009 年，该电视台从 CBS（哥伦比亚广播公司）转至 NBC（全国广播公司）旗下，这是收视率下降的部分原因。最近几个月，收视率还在持续下滑。最终，电视台经理斯通决定，必须改变本地新闻的播报方式。

与编导开完会后，斯通召集了电视台全体员工，宣布要为 5 点和 10 点档的本地新闻“加料”。30 分钟的新闻直播仍然包括传统的“头条”“运动”和“天气”几个板块。但是，在没什么新闻可播的时候，会播放一些更吸引人眼球的内容。斯通还表示某些节目的编排可能需要重新商议。他说：“时代已经不同了。”

29 岁的麦迪逊自 2010 年以来就是 WPAC 的首席气象学家。2007 年，她在俄克拉何马大学获

得气象学学位,之后便加入 WPAC 电视台。通过自身的努力,她很快得到提拔。凭借宽广的知识和清晰、专业、无误的播报,麦迪逊赢得了观众和电视台管理层的喜爱。

麦迪逊虽然是基督徒,但不是那种在新闻编辑室里四处宣传圣经的人,电视台里很多人甚至都不知道她的宗教观点。

对于电视台在节目编排上的改动,麦迪逊感到很困扰,但没有说出自己的不满。在周一的前期沟通会上,她得知主播山姆将在周四推出一档名为“舞动经济”的节目,这期节目将会关注当地的脱衣舞俱乐部如何在经济不景气的状况下维持良好的经营。

麦迪逊觉得把这个节目放在 5 点档播出不适宜,要求制作人和斯通重新考虑这个片子,或者至少把它放到 10 点档播出。被拒绝后,她询问是否可以在片子播出的那一天休息。那一周恰逢统计收视率的关键时刻,斯通想播这个片子,而麦迪逊签的合同禁止她在统计收视率的时候休假。

周四那天,麦迪逊没来上班,WPAC 电视台解雇了她,理由是她违背了合同规定。

麦迪逊说:“我不会生电视台的气,但我对它正在经历的变革深感担忧。”

◆ 问题

1. 你认为在这种情况下有没有哪一方的行为是不道德的?如果有,为什么?
2. 如果你认同麦迪逊的观点,你会用不同的方法处理这种情况吗?为什么?
3. 如果按照科特的八个步骤来实施变革,WPAC 电视台在处理变革时是否可以采取不同的方式?

资料来源:Based on C. Edelhart, "Weatherman's Stand Against Story Costs Job," *Californian* (May 16, 2011), downloaded July 7, 2011, from www.bakersfield.com/; and K. T. Phan, "ABC Affiliate Fires Christian over Strip Club Segment," *Fox News* (May 10, 2011), www.nation.foxnews.com.

案例分析 1

星巴克的文化回归

你可能已经习惯了无处不在的星巴克,以至于从未意识到,这家公司在 1987 年的时候只有 11 家店,到了 2000 年,已经达到 2 600 家。之所以能够以如此惊人的速度增长,是因为公司为客户创造出独特的消费体验,无论在哪一家星巴克,客人都可以享用风味独特的拿铁或摩卡咖啡。星巴克的文化核心在于对每一位客人的重视,客人会感到舒适放松,继而融入到咖啡店的氛围中。无论是在公司成立的地点西雅图,还是远在美国另一端的迈阿密,当你走进星巴克时,迎接你的是同样的服务。

在星巴克大规模扩张阶段,这种文化面临严峻的考验,到了 2006 年,星巴克董事长、前 CEO 舒尔茨意识到有些地方不对劲。他指出:“我在全世界各个城市走访了数百家星巴克门店,作为一个创业者,我察觉到星巴克这个品牌的内在文化不见了。那是一种氛围,一种精神。这些门店失去了星巴克的灵魂。”星巴克的业绩变得平平淡淡,数以百计的开店计划被取消,公司还关闭了数百家店面。

舒尔茨采取了一项引人注目的举措,重新出任星巴克 CEO,并决心改变企业文化,使它重新回到扩张前的状态。为了培训 135 000 名咖啡店服务生,7 000 家星巴克门店都在同一天下午关门。控制质量是首要任务,所有咖啡师都要学习,倒每一杯蒸馏浓缩咖啡时都要像从勺子里流出蜂蜜一样,保持咖啡的风味。这就强调了质量而不是扩张速度,虽然与大规模量产的原则背道而驰,但公司只有这样做才能保留自己的文化。阻挡顾客视线的咖啡机被换成不那么显眼的机器,这样咖啡师在制作饮品时就可以与客人直接交流。公司并不赞成“流水线生产”,比如同时做好几

杯饮品，而是要求咖啡师精心制作每一位客人的饮品。

舒尔茨相信通过他的努力，星巴克作为社区咖啡店将回归文化的本源——着迷于咖啡的浪漫，把每一位客人都当作老朋友——这一策略果然拯救了公司。如今，星巴克每季度收入超过 36 亿美元，在全球 60 个国家经营着 18 000 多家咖啡店。

◆ 问题

1. 如果一家公司像星巴克一样迅速扩张，最有可能产生哪些变革？这些变革是如何威胁组织文化的？
2. 为什么这种激烈的变革过程对星巴克而言更容易实施？
3. 舒尔茨是星巴克文化变革的倡导者，星巴克在文化上的回归很大一部分要归功于舒尔茨。为什么舒尔茨所做的努力符合本章前面讨论的文化变革？

资料来源：Associated Press, “High New York Court: Starbucks Baristas Must Share Tips,” *CBS New York* (June 26, 2013), <http://newyork.cbslocal.com/2013/06/26/high-n-y-court-starbucks-baristas-must-share-tips/>; H. Schultz, “How Starbucks Got Its Mojo Back,” *Newsweek* (March 21, 2011), www.newsweek.com; A. Ignatius, “We Had to Own the Mistakes,” *Harvard Business Review* (July/August 2010), pp. 108-115; and R. Baker, “Starbucks Demonstrates Power of Brand,” *Marketing Week* (April 28, 2011), www.marketingweek.co.uk.

案例分析 2

当企业深陷变革僵局

虽然 Triniton 电视、晶体管收音机、随身听、录像机早已被市场淘汰，但就在不久前，这些还都是最先进的科技。从 20 世纪 70 年代到 90 年代，日本一直处于家电行业的顶端，每年都会发明创造新的产品。而如今，许多日本公司都在技术上落后于人，只能勉强维持下去。自 2000 年以来，日本电子产品的产量下降了 41%，产品和服务在全球市场的份额更是下降了一半以上。其中，索尼公司从 2008 年开始就不再盈利。究竟发生了什么？

简单来说就是创新失败。当其他公司都在探索数字技术、征服互联网的时候，日本公司却还在坚持半导体和硬件那一套。更深层的问题是，日本的管理者拒绝适应变革中的全球环境，不愿意做出相应的组织变革。比如，早在 2001 年苹果推出 iPod 之前，索尼就已经掌握了数字音乐播放器的技术，但索尼的工程师拒绝变革。索尼各部门无法快速配合，既无法在音乐播放器市场取得竞争地位，也无法抢占新兴的平板电视市场。即使是现在，索尼还是没能完成组织变革，跟不上行业中的全球化思维。比如，索尼和日本其他公司生产的产品种类比其他国家的竞争对手都要多。索尼的前主管 Yoshiaki Sakito 说：“索尼的产品模型太多了，但是没有一款能让人说‘这个产品体现了我们最先进的技术’。而苹果呢，推出了一款只有两种颜色的手机，就有底气说‘它是最好的’。”

日本电子公司想要生存下去，就必须变革。它们曾以充足而廉价的劳动力建立起自己的组织结构，通过降低成本来保证价格上的竞争力，但这种情况已经不复存在。还有一个相当复杂的因素，日本是一个古老的国家，有着许多传统，并且面临出生率低、人口老龄化的社会现状。这样的国家文化会使跟上全球化的进程变得更加困难。因此，日本公司必须为创新而变革，文化和组织都需要。

◆ 问题

1. 日本电子行业最初取得成功的原因是什么？

2. 为什么日本的电子行业无法续写辉煌?
3. 你会向日本电子行业的管理者建议采取哪种类型的组织变革?
4. 你认为日本的人口特点为什么会成为阻碍创新的一个因素?

资料来源: H. Hiyama, "Sony Break-Up Call Shines Light on Electronics Industry Problems," *Japan Today* (June 7, 2013), www.japantoday.com/category/opinions/view/sony-break-up-call-shines-light-on-electronic-industry-problems; R. Katz, "How Japan Blew Its Lead in Electronics," *The Wall Street Journal* (March 23, 2012), p. A15; and H. Tabuchi, "How the Parade Passed Sony By," *The New York Times* (April 15, 2012), pp. B1, B7.

附录

■ 组织行为学的研究方法

几年前，我的一位朋友激动地告诉我，他在看到一项研究结果后，终于知道了如何才能爬到一家大公司的最高层。虽然我很怀疑对于这样一个问题，是否真的有如此简单的答案，但为了不打击他的热情，我还是向他请教了究竟是哪项研究结果。我的朋友告诉我，答案就是参加大学运动会！我当时的反应用“诧异”这个词来形容是远远不够的，于是我请他予以详细说明。

这项研究的对象包括全美 500 家大公司中 1 700 名成功的高级管理人员。研究者发现，其中有一半的人参加过大学校际运动会。^[1]我这位擅长统计的朋友告诉我，由于在所有大学生中，只有不到 2% 的人参加过校际运动会，所以此项研究结论为偶然事件的概率不足千万分之一。总结完了自己的分析后，他告诉我，根据这项研究，我应该鼓励管理专业的学生们积极锻炼身体，并组建一支大学运动队。

当我暗示他这个结论可能靠不住时，我的朋友有点坐立不安。接受调查的这些高管都是男性，他们是 20 世纪四五十年代的大学生。那么，这项研究结果同样适用于 21 世纪的女性吗？这些高管并不是具有代表性的大学生。他们当中的大部分就读于普林斯顿大学、马萨诸塞大学阿默斯特分校等著名私立大学，这些大学参加校际运动会的学生占了相当大的比例。而且，这些高管在大学里并没有怎么碰过足球或篮球；他们参加的主要是高尔夫球、网球、棒球、越野长跑、划艇、英式橄榄球以及其他较为小众的运动。此外，研究人员有可能混淆了因果的先后顺序，也就是说，或许是那些具有内在动机和能力升到大公司最高职位上的个体，才会偏爱学生运动会这样的竞技性活动。

经我这么一说，我这位朋友倒因为误用研究数据而感到有些不好意思。当然，会犯这种错误的人远不止他一个。我们总是被各种各样的报告所包围，比如将老鼠体内某些物质与癌症相关联的实验报告，以及反映大学生对性的态度正在发生变化的调查报告等。大多数研究是经过精心设计的，并明确、谨慎地指出了研究结果的意义及其局限性。但有些研究设计粗糙，得出的结论往往令人怀疑，甚至毫无意义。

这个附录的目的不是要使你一下子成为一名研究人员，而是提高你作为消费者对于行为科学研究成果的意识。了解这些研究方法不仅能使你对本书所介绍的信息和结论有更深刻的认识，审慎地考察这些研究数据的收集过程，还可以使你在日后遇到商业或专业期刊中组织行为学方面的研究报告时，能够做出更专业的评价。了解行为科学的相关研究非常重要，这是因为：（1）它是本书中各种理论的基础；（2）未来当你需要阅读研究报告并评价它们的价值时，它将使你受益匪浅。

研究目的

研究涉及信息的系统收集。其目的在于帮助我们探索真理。虽然我们永远也不可

能发现绝对真理——在组织行为学领域,绝对真理意味着准确判断任何个体或群体在任何组织环境中的行为表现——但当前进行的研究补充了已有的组织行为学知识体系,具体表现为以下几种方式:支持某些理论;对某些理论提出质疑;提出新理论来取代缺乏证据支持的旧理论。

研究术语

研究人员在彼此交流或同外界交流时有他们自己的常用词汇,下面我们将简明扼要地给行为科学研究中一些较为常见的术语下定义。^[2]

变量 变量是能测量的、可能在数量或强度的任一方面或两方面都发生变化的任何一般特征。本书中出现的一些组织行为学变量的例子包括工作满意度、员工生产率、工作压力、能力、人格、群体规范等。

假设 对两个或多个变量间的关系所作的试探性解释称为假设。我的那位朋友所说的参加大学运动会可以使你登上大公司高管职位就是一个假设。除非被实证研究所证实,否则假设只能是试探性解释。

因变量 因变量是受自变量影响而发生变化的反应变量。在假设中,它是研究人员着重解释的变量。回到前面所说的例子,在我那位朋友的假设中,因变量是指能够成为公司高管。在组织行为学研究中,常见的因变量有生产率、缺勤、离职、工作满意度及组织承诺。^[3]

自变量 自变量是导致因变量变化的假设原因。在前面的例子中,参加校际学生运动会便是假设中的自变量。在组织行为学中,通常研究的自变量包括智力、人格、工作满意度、经验、动机、强化模式、领导风格、报酬分配、甄选方法以及组织设计。

你可能已经注意到,组织行为研究者常常把工作满意度既作为自变量又作为因变量。这并不是错误,而恰恰反映出具体变量的命名要依据其在假设中的位置而定。如在“工作满意度的提高会降低流动率”这句话中,工作满意度是一个自变量;而在“加薪使工作满意度提高”这句话中,工作满意度又成了因变量。

调节变量 调节变量可以减弱自变量对因变量的影响。它也可以被认为是权变变量:如果有 X (自变量),那么 Y (因变量)会出现,但只有在 Z (调节变量)存在的情况下才能发生。我们不妨把它转换成真实生活中的例子。我们可以说,如果提高工作领域中直接监督的程度(X),就会提高工人的生产率(Y),但这种影响受到工作任务复杂性(Z)的制约。

因果关系 根据定义,一个假设暗含着一种关系。也就是说,它意味着一种预先假设的原因与结果。原因与结果的先后顺序即为因果关系。自变量的变化会引起因变量的变化。然而,在行为研究中,发现一种关系后,我们可能会做出不正确的因果假设。例如,早期的行为科学家发现在员工满意度和生产率之间存在某种关系。他们得出结论,一个愉快的工人会是一个高产的工人。随后的研究证实了这种关系,但这个关系在箭头的指向上却发生了变化。证据表明,高生产率会导致高满意度,而非后者导致前者。

相关系数 了解两个或多个变量间的某种关系是一回事,而了解这种关系的强弱程度则是另一回事。“相关系数”这个术语就是用来表示变量间关系的这种强度的,

其范围为-1（完全负相关）到+1（完全正相关）。

当两个变量变化方向相同时，相关系数为正数；当两者变化方向相反，即此消彼长时，相关系数则为负数；若两者各自独立发生变化而不相干时，我们说它们之间的相关系数为零。

例如，研究人员想调查一组员工对其工作的满意程度。通过公司的缺勤记录，研究人员可以计算工作满意度分数和个人缺勤记录之间的相关系数，以确定工作满意度高的员工是否比工作满意度低的员工出勤情况更好。假设研究人员发现工作满意度和出勤率之间的相关系数为+0.5，这能说明两者之间的相关程度很高吗？遗憾的是，还没有精确的数字界限来区分相关关系的强弱。这时，需要用标准的统计检验来确定相关关系是否显著。

还有一点需要指出的是，相关系数只能用来测量两个变量的相互关联程度，数值大并不意味着一定存在因果关系。比如，妇女裙子的长度与股票市场的价格长期以来被认为是高度相关的，但你必须注意到这并不意味着两者之间存在因果关系。在这里，高相关系数更可能是偶然而不是必然。

理论 我们最后要介绍的术语是理论。理论所描述的是一套系统地相互关联的概念或假设，旨在解释或预测某些现象。在组织行为学中，理论也经常称为模型。在本书中两者可以通用。

组织行为学中的各种理论不胜枚举。例如，关于如何激励员工的理论，关于最有效的领导风格的理论，关于解决冲突的最佳方法以及人们如何获得权力的理论，等等。在某些情况下，我们至少可以举出五六个相互独立的理论来解释和预测某一具体现象。这种情况是不是意味着只有一种理论是正确的，而其他理论都是错的？事实显然不是这样，这只是反映了科学是如何运作的：研究人员检验和修正过去的理论，并在恰当的时候提出具有更高解释力和预测力的新模型。众多理论都试图解释相同的现象，这只不过说明组织行为学是一门充满活力的学科，并且在不断成长和发展。

对研究的评价

作为行为科学研究的一名潜在消费者，你应当时时谨记一条格言：“货物出门，概不退换”——要让买主自己多加小心！在评价任何一项研究时，你都需要提出以下三个问题。^[4]

- 它有效度吗？研究是否测量了它想要测量的内容？近年来，许多心理测验因为不能有效测量出工作申请者是否具备胜任工作的能力而被雇主摒弃不用。效度问题涉及所有研究。因此，如果你看到某项研究声称高凝聚力的工作团队与更高生产率之间有关联，那么你需要了解每一个变量是如何测量的，是否真正测出了想测量的内容。

- 它有信度吗？信度是指测量结果的一致性。你若每天都用一个木制标杆来测量自己的身高，那么你所得到的结果就是高度可信的；但如果你用的是有弹性的卷尺，你身高的测量结果就可能出现显著差异。当然，你的身高并不会每天都变，测量结果的变化是由测量工具的不可靠性造成的。因此，假设某个公司让一组员工来完成一份信度高的工作满意度调查问卷，6个月后利用同一问卷再测一次，只要在此期间没有影响员工工作满意度的重大事件发生，我们就可以预期，两次测量的结果应该是

相当接近的。

- 它具有外推性吗? 研究的结果是否可以推广到最初参加研究的人员以外的群体? 例如, 对于那些以大学生为被试的研究, 我们应该注意它们可能存在的局限性。这些研究的结论是否同样适用于全日制员工? 同样, 以加拿大新斯科舍省马洪贝镇的 10 个核电厂的工程技术人员为调查对象所得出的有关工作压力的研究结果, 对劳动力队伍总体来说是否具有普遍性?

研究设计

研究工作是一种平衡练习。信息的丰富性往往使研究的普遍适用性大打折扣。研究人员越是尽量控制干扰变量的作用, 其研究结果的实用性就越低。高精度、普遍适用性和严格控制往往意味着高昂的费用。研究人员在确定研究对象、研究地点以及收集数据的方法时, 总要做出某种程度的妥协。好的研究设计并非完美无缺, 但它们能够确切反映出所要解决的问题。在评价以下五种常用的研究设计的优缺点时, 你必须谨记这些事实。这五种研究设计方法是案例研究、现场调查、实验室实验、现场实验以及聚合定量评价。

案例研究 如果你读过本田宗一郎 (Soichiro Honda) 的自传, 就会知道他的童年是多么穷困潦倒。他开过一间小型车库, 组装过摩托车, 生产过汽车, 这些经历使他最终打造出世界上最大、最成功的公司之一。让我们再换一个场景, 假设你正在上一堂工商管理课, 教师给你们每人发了一份 50 页厚的材料。这些材料详细介绍了沃尔玛和凯马特两家公司的历史, 描述了各自的经营战略、管理哲学、商品采购计划, 还提供了它们最近的资产负债表和利润表。教师要求你们阅读这些材料, 分析其中的数据, 并判断近年来沃尔玛为什么远比凯马特成功。

本田宗一郎的自传和有关沃尔玛与凯马特的材料就是案例研究。因为来自真实的生活情境, 所以案例研究提供了对一种情境的深层次分析。它们一般有非常详尽的描述, 提供了关于某一个体、群体或组织的翔实资料。案例研究的资料主要来源于观察, 有时借助于访谈以及查阅文献资料来加以补充。

案例研究也有其不足之处。它不可避免地带有观察者的认知偏见和主观解释。案例的阅读者会受到观察者或案例撰写者所选择的案例内容的限制。同时, 信息的深度和大量的具体细节会削弱案例研究结果的普遍性。因为基于一个样本得出的结论要推广到其他情境的话往往带有一定的危险性, 所以案例研究很难证实或反对某个假设。但是, 你又不能否认案例研究往往能够提供深层次的分析。对于初期的探索性研究, 或者是对组织中的真实问题进行评估, 案例研究是非常有效的手段。

现场调查 有人设计了一份很长的问卷, 用来评估拥有几十亿美元资产的大公司的道德政策、正式的道德结构、正规化的道德活动 (例如道德培训) 以及高管人员参与道德计划的程度。通过与《财富》500 强工业公司和 500 强服务公司的公共事务部或对外联络部取得联系, 了解到各公司“主管道德和行为事项”的管理者的名字和通信地址, 然后将问卷连同一封解释研究性质的说明信邮寄给这 1 000 位管理者。其中有 254 人寄回了填好的问卷, 回收率略高于 25%。调查结果表明, 77% 的公司有正式的道德准则, 54% 的公司有专人负责处理道德问题。^[5]

以上研究即为一项典型的现场调查, 这种调查通过选择有代表性的样本 (本例中

为公开上市的美国大公司的1 000名高管人员)来代表更大的待考察群体(拥有10亿美元以上资产的美国公司)。研究者针对自己感兴趣的具体特点(道德项目的内容与结构以及实践),采取问卷或访谈的形式收集数据,让被调查者回答。调查项目的标准化设计便于研究的量化、分析和总结,使研究人员能够根据代表性样本推断更大的总体。

现场调查是一种节约成本的研究方法。它只调查总体中的样本,而不必调查总体中的每个成员,因此减少了费用。(例如,美国有5 000家公司年销售额超过10亿美元,因为有些是私营公司,不向公众披露它们的财务数据,所以这些公司不在《财富》排行榜上。)此外,正如该项道德研究所展示的那样,现场调查提供了一种有效的方式来了解人们对有关事项的看法或者人们如何看待自己的行为。另外,现场调查的数据极易量化。

但它也有潜在的弱点。第一,邮寄问卷很少能够全部回收。低回收率带来的问题是,根据答复者得出的调查结论是否也适用于那些未作答复的调查对象?第二,通过调查的形式容易了解到被调查者的态度或想法,却不容易了解其行为。第三,被调查者的答复可能存在社会赞许效应,即被调查者的回答往往是他们认为研究者想听到的答案。第四,由于现场调查关注的是具体问题,因而不容易获得深层次的信息。第五,样本的选择在很大程度上决定了调查结果的普遍性。例如,《财富》500强企业高管人员的回答丝毫无助于我们了解中小企业和非营利组织的情况。总而言之,即使是设计良好的现场调查也不得不以放弃信息深度为代价,以获得信息广度、普遍性和经济性。

实验室实验 下面这项研究是实验室实验的经典例子。研究者斯坦利·米尔格拉姆想研究人们究竟在多大程度上服从命令。于是,他设计了一个学习实验,他让被试扮演教师的角色,并且告诉这些教师,每次学生回答问题出错时都要给予电击惩罚。斯坦利想弄清楚被试是否会听从命令,若电击强度加大,被试服从指挥的意愿是否会降低。

为了验证这些假设,斯坦利雇用了一些被试。他让每一个被试相信,实验是为了调查惩罚对记忆效果的影响,而他们的任务是扮演教师,当学生在学习测验中出现错误时,就对他们实施惩罚。

惩罚是以电击形式来实施的。被试坐在一个有30个级别的电击发生器前,电压从0伏开始,以每级15伏递增,最高达到450伏。在相应的电压上都有标志,从15伏“轻微电击”到450伏“危险:强烈电击”。为了增加实验的真实性,被试在隔壁房间里感受了45伏的电击,并看到那名学生——一位温和、愉快的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。该学生是一名演员,电击是录音电话声,但被试并不知道真相。

实验开始了,被试坐在电击发生器前,根据研究者的指导从最低水平的电击开始,每当学生犯了错或未做出反应时,便会增加一级电击强度。

由于学生犯错太多,电压的强度迅速增加。当电压达到75伏时,被试听到了来自学生的言语反馈:学生开始哼唧和呻吟;150伏时,学生要求退出实验;180伏时,学生大叫着说他再也无法忍受了;到300伏时,他恳求退出实验,并尖叫着说心脏受不了,然后再也无法回答任何问题。

大多数被试提出了抗议,并担心增加电击强度会损伤学生的心脏,置其于死地。他们不想再继续这项工作。对于被试的犹豫和抗议,实验者始终只有一句话:“你别无选择,只有继续。你的工作就是惩罚学生的错误。”当然,被试事实上是有选择的,他们完全可以站起来并走出实验室。

大多数被试都不同意对学生加重惩罚,但是不同意并不等于不服从,62%的被试将电击一直增加到了最高的 450 伏,其余 38% 的被试所实施电击的平均电压也接近 370 伏!^[6]

在实验室实验中,如斯坦利设计的这个实验,研究人员创造出一种人为环境,然后在控制条件下操纵自变量。由于其他因素保持不变,研究人员最后就可以得出这样的结论,即因变量的任何变化都是由于对自变量的操纵或者自变量的变化所引起的。请注意,由于控制了实验条件,因而研究人员能够推测出自变量和因变量之间的因果关系。

实验室实验为达到精确性和可控性而牺牲了现实性和普遍性。它对变量的控制程度越高,测量越准确。但是,实验室研究的结果常常难以推广到实际的工作情境中。这是因为人工实验室永远无法模拟出真实组织的错综复杂和微妙之处。另外,许多实验室实验所分析的现象不会在真实情景中重复或应用。

现场实验 下面是现场实验的一个例子。一家大公司的管理人员想要了解每周 4 天工作制对员工缺勤率的影响,更确切地说,4 天内每天工作 10 小时与传统的 5 天内每天工作 8 小时相比,缺勤率是否会降低。这家公司规模较大,拥有几家制造厂,所雇用的工人情况基本相同。于是管理人员在克利夫兰选择了两家工厂进行实验。显而易见,两个规模相同的工厂,如果一家设在密西西比的农村,另一家在哥本哈根城区,那么要对这两家工厂进行比较是不合理的。因为诸如民族文化、交通状况、天气等因素可能比工作日的变化更能解释两者之间可能出现的任何差异。

其中一家工厂为实验组,工人们实行 4 天工作制,另一家工厂则是控制组,即工人们仍旧按 5 天工作制进行工作。两家工厂分别记录了 18 个月内的缺勤情况。之所以持续时间这么久,是为了尽量减少实验工厂的工人们由于新奇感可能给实验结果带来的误差。18 个月后,管理人员发现,实验工厂的缺勤率下降了 40%,而控制工厂只下降了 6%。根据本次实验的设计,管理人员认为引起实验工厂缺勤率大幅下降的原因是实行了压缩工作周。

现场实验除了在真正的组织中进行,与实验室实验没有多大差别。自然的场景比实验室更真实,这就增加了实验的效度,但却不利于控制。另外,如果控制群体不能维持恒定,外界因素的干扰就会降低控制效果,如工人罢工、大规模裁员、公司重组等。现场实验的最大问题可能与选择组织时的偏差有关。并非所有的组织都允许外部研究人员进行实地的调查研究,尤其是那些遇到严重困难的组织。而大多数已发表的组织行为学研究报告都是由外部研究人员所做的,因此,很可能所发表的研究报告毫无例外都是在成功的和管理有效的组织中进行的,这就是选择偏差。

总体而言,在以上所讨论的四种研究设计中,现场实验通常能够提供最有效度、最可推广的研究发现。除了成本较高,它以最小的代价取得了最大的成就。^[7]

聚合定量评价 组织行为矫正对任务绩效的影响究竟有多大?有大量的现场实验试图对这个问题做出说明。遗憾的是,各种研究得出的结果相差甚远,人们很难得出

统一的结论。

为了调和各种各样的结论,两位研究人员尽量收集了过去20年里所有关于组织行为矫正对任务绩效影响的实证研究。^[8]剔除了那些包含不恰当信息或者没有定量数据的研究,以及那些没有满足行为矫正条件的研究,研究者最后筛选出19篇研究报告,包含2818名个体的数据。借助于一种被称为元分析的聚合技术,研究者能够定量地整合所有的研究,最终得出结论:在实施组织行为矫正干预以后,个人的平均任务绩效从第50个百分位数提高到第67个百分位数。

这两位研究者做的关于组织行为矫正与任务绩效关系的综述向我们展示了元分析的作用。元分析是一种量化的文献综述方法,它可以使研究人员考察一系列单项研究结论的效度,然后用一种公式来判断它们是否能产生一致的结果。^[9]如果结果具有一致性的话,那么研究人员更有信心推断出研究结论的效度是可推广的。元分析法是一种克服定性综述可能导致的不精确解读的有效手段,而且可以综合定量研究的变异。此外,这种方法有助于研究人员识别出可能存在于自变量和因变量之间的调节变量。

在过去的25年中,这种研究方法的受欢迎程度显著提高。为什么?因为它似乎提供了一种更为客观的方法来进行传统的文献综述。虽然元分析法要求研究者自己做出大量的判断,这给研究过程引入了大量的主观因素,但毫无疑问,元分析法现在已成为组织行为学文献中广泛应用的一种方法。

研究中的道德问题

研究人员在对被试进行研究时,并不总是坦诚相待的。例如,现场调查中的问题可能会使回答者感到尴尬,或被看成是对隐私的侵犯。而实验室研究素以研究者向被试隐瞒真实的研究目的而闻名,“因为他们(研究人员)觉得为了获得真实的反应而进行欺骗是十分必要的”。^[10]

由斯坦利主持的“学习实验”是在30多年前完成的,一直受到心理学家基于伦理道德的广泛批评,因为他对被试撒了谎,告诉被试说研究是为了调查学习情况,但实际上进行的却是有关服从的研究。他所使用的电击仪器只不过是一个道具而已,即便那个“学生”也是斯坦利雇来的同谋,因为他曾接受训练来伪装出受伤忍痛的样子。然而,道德过失还在继续上演。例如,2001年,哥伦比亚大学的一位组织行为学教授用有大学抬头的信纸分别给纽约市的240家饭店发了一封信,信中详细描述了他和妻子为了庆贺他们的结婚纪念日而到这家饭店用餐,吃了有毒的食物,导致他一晚上在卫生间里呕吐。^[11]信是这样结尾的:“尽管我不想以书面的形式向工商监督部门或卫生部门报告这件事,但我想让你们知道,我多么期望你们对此做出相应的解释。我期待着你们的回复。”这封编造的信是这位教授一项研究的组成部分,他想了解饭店如何处理顾客的投诉。可是,这封信却带来了恐慌和混乱,很多饭店的老板、经理和厨师兴师动众地检查他们的菜单、烹调 and 运送过程,以找出可能被污染的食物,同时质问厨房的工人是否工作有疏漏。后来,该大学专门为此发了一封道歉信,承认这是“一位年轻教师在判断方面犯的一次严重错误”。但这封道歉信对于平息那封信所带来的混乱几乎没有用。

专业工作者协会,如美国心理学会、美国社会学会以及美国管理学会,都对如何进行研究颁布了正式的指导方针。但是,关于道德问题的争议仍在继续。一方面,有

人认为道德约束太严会破坏实验的科学性和效度,并抑制今后的研究。例如,为了避免研究结果不准确,采取欺骗手段有时候是必要的。此外,那些主张使道德控制最小化的人注意到,很少有被试由于被骗而受到明显的伤害。即使是在斯坦利高度操纵性的实验中,也只有 1.3% 的被试表示对此经历感到不满。而争议的另一方则强调参与者的权利。他们赞成对道德问题严加控制,主张任何程序都不应该使被试在情绪上和身体上感到不适。他们还认为,作为专业人员,研究者应对被试绝对诚实,并不惜一切代价保护被试的个人隐私。

小 结

组织行为学科是由大量理论组成的,而这些理论以研究为基础。研究被整合在一起之后就变成了理论。理论提出出来后,会有研究来加以验证。因此,构成组织行为学的那些概念,其效度只等同于支持这些概念的研究。

本书的主题和论点大部分来源于科学研究,它们体现的是通过系统收集信息而获得的结果,而不是只凭借预感、直觉或意见得出的结论。当然,这并不是说我们已经掌握了组织行为学中各种问题的答案。事实上,还有许多问题有待进一步论证;还有一些问题由于受研究方法的限制,影响了其适用范围。但是,新信息的创造和公布速度日益加快。为了跟上最新的研究发现,我们强烈建议你定期关注组织行为学的最新研究成果。要想了解更多的学术研究成果,你可以翻阅下列期刊:《美国管理学会学报》(*Academy of Management Journal*)、《美国管理学会评论》(*Academy of Management Review*)、《行政管理科学季刊》(*Administrative Science Quarterly*)、《人际关系》(*Human Relations*)、《应用心理学杂志》(*Journal of Applied Psychology*)、《管理学报》(*Journal of Management*)、《组织行为学杂志》(*Journal of Organizational Behavior*)、《领导学季刊》(*Leadership Quarterly*)等。要想更多地了解组织行为学的研究发现在实践中的解读,你可以阅读:《美国管理学会经理人》(*Academy of Management Executive*)、《加州管理评论》(*California Management Review*)、《哈佛商业评论》(*Harvard Business Review*)、《组织动力学》(*Organizational Dynamics*)以及《斯隆管理评论》(*Sloan Management Review*)。

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR



综合案例

Comprehensive Case

▶▶ 案例 1

■ 经济不景气时的动机管理

学习目标

在这个案例中，你将对一项激励计划进行评估。该计划的目的是帮助员工重新打起精神，因为他们所在的公司陷入困境。你将代表公司的执行委员会，根据调查数据评估委员会目前

的策略。根据你学到的组织目标设定和动机方面的知识，向委员会建议如何提高这一计划的有效性。

主要涉及的领域

- 改变工作性质
- 多元化与年龄
- 目标设置

- 组织裁员
- 组织公平

场景

Morgan-Moe 药店陷入了困境。作为该地区零售行业的佼佼者，该公司在中西部以北地区拥有数百家门店。然而遗憾的是，由于该地区制造业经济大幅下滑，公司陷入严重的财务困境，收入不断下降。客户花的钱少了，各门店只能把重心放到低利润商品上，如牛奶和非专利药，而不是冲动性消费的高利润产品——公司曾经的主要盈利点。公司关闭了好几家门店，这是公司自成立以来第一次调整扩张计划。

由于公司从未经历过这种状况，人力资源副总裁克劳森一直在苦苦寻找解决员工问题的方法。随着公司状况的恶化，他发现员工越来越不满。对失业的担忧严重影响了员工的态度。公司裁员的消息搞得人心惶惶。

对 Morgan-Moe 关闭店面这一消息进行报道的媒体注意到，公司关闭店面时没有预先通知或与公司总部进行沟通，对解雇的员工没有发放遣散费。由于缺乏官方证实，流言在员工中间像野火一样蔓延开来。一些被解雇的员工甚至开设了专门的博客发泄心中的愤怒，比如 IHateMorgan-Moe.blogspot.com 这样的博客，这使员工士气和

公共关系更加恶化。

Morgan-Moe 开始了其他方面的变革。员工的平均年龄增长迅速。促成这一转变的有以下因素。首先，称职的年轻人越来越少，因为很多家庭为了找工作都搬到别的地方。其次，药店一直积极雇用年长的员工，比如那些想要额外赚些收入的退休人士。管理者更乐于接受这些年长的员工，因为他们更成熟，不会经常翘班请假，也不需要抚养小孩。他们通常比年轻人更有资历、更有经验，有的人还做到管理层或主管级别。

在经济困难时期，这些老员工是公司宝贵的资产，但如果情况变得糟糕的话，他们离开公司的可能性更大。如果这些老员工带着自己辛苦得来的经验离开公司，Morgan-Moe 会进一步濒临破产。

体系

克劳森原本不确定该如何应对员工的绝望和恐惧，直到一位朋友给了他一本书——《活出意义来》(Man's Search for Meaning)。这本书的作者是心理学家维克托·弗兰克，他是奥斯维辛集中营的幸存者。弗兰克发现，那些目标清晰、有

充足的理由活下去的人,在面对无法形容的巨大苦难时,更能顶住压力坚持不懈。这本书以及它所倡导的通过追寻意义和方向来克服困难,给克劳森带来强烈的冲击。他觉得可以把从书中学到的道理运用到公司员工的管理上。他向公司提出改变管理方向的想法,执行委员会勉强同意了他的建议。

过去六个月,公司的所有门店都采用了新的绩效管理体系,正如克劳森所说的,“这一体系可以使员工更有积极性,让他们看到自己的努力为门店带来真正的改变。关键在于,让他们看到自己的工作有着更为广泛的意义。我知道有些公司会和员工分享门店的经营状况,让他们清楚地看到自己的工作究竟意味着什么并参与到变革中,我觉得我们也应该这么做”。

人力资源团队为管理体系提供了五种选择方案。公司允许各门店的管理者选择自认为最合适的方法来处理员工面临的问题,以免管理者感觉操之过急、不情愿接受变革。方案一,拒绝接受新想法,坚持原来的方法,不给员工提供信息或参与的机会。方案二,统计员工缺席、病假数据,并向员工公布这些信息,对不可控的方面进行反馈。管理层不需要进一步采取措施。方案三会跟踪销售和库存替换率的变化。与方案二一样,这些信息会与员工分享,但不会提供员工缺席和病假的反馈。方案四最全面,方案二和方案三中的信息都会记录下来,经理通过每周的集体讨论与员工交流这些信息,员工需要思考接下来如何改善,并为药店的经营提出意见。方案五保留了集体讨论的环节,但不向员工提供公司利润和个人表现方面的信息。

这一体系实施以来,克劳森通过与几名经理的谈话,了解了他们选择的理由。阿蒂选择了方案四,他说:“我想知道员工对药店的经营有什么想法和建议。在如今的经济形势下,人人担心工作不保。要让他们了解现状,并给予他们改变现状的方法,才能提高工作积极性。”

贝蒂对此并不认同。她选的是方案一。“我宁愿让员工好好干活,也比开会讨论强,工作是做出来的,不是说出来的。这才是管理的目的。”另一位经理迈克尔也是方案一的支持者,

他补充道:“让员工有一点儿危机感没什么不好——如果他们觉得公司没什么问题,就很容易懈怠,但如果他们觉得公司陷入麻烦,可能就会放弃。”

卡尔也怀疑是否有必要与整个团队共享信息,但他还是选择了方案二。“员工应该知道自己的工作做得怎么样,但没必要知道其他人的表现。这会造成不必要的紧张氛围。”

这与辛迪选择方案五的理由有些类似。“在集体讨论的过程中,我发现比起数据所展示的,员工的想法才是最要紧的。这让我对店里的状况有更好的了解。数字当然很重要,但不能代表一切。但我也有些担心,看到药店业绩不佳,员工可能会感到沮丧。”

目前的结果

克劳森认为最复杂的方案四应该是最有效的,但不是所有执行委员会成员都认同他的观点。委员会之所以同意实行该体系,是因为这些方案的成本似乎并不高,但有的人还是要求看到效果。CEO 马斯特森要求所有店面提供过去四年的业绩明细表。她尤其想要知道,自从实施这一体系后,营业额和员工离职率受到什么样的影响。

公司通过电子表格收集了营业额和员工离职率,并制作出了下面的报告,同时估算了每种方案所花费的时间成本。这一成本是根据员工在具体方案上花费的小时数乘以他们的工资率计算得出的。该报告包括每家门店估算出的离职率、利润以及时间成本。利润和离职率数据包括各门店在这两项指标上的均值和标准差。利润已经扣除了每个月的时间成本。离职率是指每个月离职或被解雇的员工百分比。

为了解门店经理选择的方案是否存在一定的模式,公司还总结了各方案和门店特点之间的联系。选择方案一的主要是比较老或经济贫困地区的门店。选择方案二和方案三的主要是城市地区或员工平均年龄较小的门店。选择方案四和方案五的门店主要位于乡村,尤其是在员工平均年龄较大的地方。

方案	方法	门店数量	平均离职率	每月的周利润	每月员工时间成本
方案一	传统管理	83	均值 30% 标准差 10%	均值 5 700 美元 标准差 3 000 美元	无
方案二	公开缺席和病假记录	27	均值 23% 标准差 14%	均值 7 000 美元 标准差 5 800 美元	1 960 美元
方案三	公开营业额和库存	35	均值 37% 标准差 20%	均值 11 000 美元 标准差 2 700 美元	2 440 美元
方案四	信息公开加上集体讨论	67	均值 17% 标准差 20%	均值 13 000 美元 标准差 3 400 美元	3 420 美元
方案五	只集体讨论，不公开信息	87	均值 21% 标准差 12%	均值 14 000 美元 标准差 2 400 美元	2 750 美元

你的任务

你的任务是公司的执行委员会准备一份报告，说明这些方案的有效性。要确保呈现出来的是一份正式的商业报告。你的读者不一定了解你所描述的组织原则，所以要提供详细的解释，以确保真正从事这种工作的人看得懂。

准备报告时要涉及以下几点：

- 将这五种管理方案视作一项实验中的变量。指出自变量和因变量，并解释它们之间的关系。
- 基于本书对自变量和因变量的介绍，你还希望衡量哪些方面作为结果变量？
- 观察这些数据，说明哪种管理方式对增加营业额和降低离职率最有效，并解释原因。哪种方式效果最差？为什么？
- 你对这些数据有什么顾虑？
- 每种方案被门店选择的数量会影响你的结论吗？

6. 每个门店实施的方案都是经理选择的，这一点会影响你对每种方案的评价吗？

7. 随机分配方案与自主选择方案相比有哪些优势？

8. 从本书及以上案例中，我们可以看到劳动力与经济形势处于不断的变革中，这一点是如何影响你对“零售业员工管理方式”的看法的？让更有经验的员工参与管理会对方案的实施产生有利影响还是不利影响？这些方案在良好的经济环境中也许会产生不同的效果，这是为什么？

9. 这些方案基本上都是克劳森自己设计的，他对目标设置和动机理论并没有什么研究。根据你从本书中学到的知识来看，他做得如何？哪些部分符合目标设置的研究成果？哪些部分应该做些改善，使员工的积极性得到实质性的提高？

10. 员工的个人感受可能会促进或阻碍方案的成功实施，请描述这些感受，并向经理提出建议，确保方案的实施符合本书描述的组织公平原则。

▶▶ 案例 2

■ 改造令人不满的工作

学习目标

为了提高效率，公司通常会设置不同的工作岗位，但专业化也可能带来负面结果。多年来，与竞争对手相比，DrainFlow 公司依靠工作上的专业划分有效降低了成本，但客户投诉越来越多，这似乎意味着公司正在失去这一优势。阅读

完案例后，你要给这家公司提出建议，设法使员工的工作更有趣。你还要解决另一个问题，帮助公司找到合适的人才，确保他们能够满足各项工作的要求。

主要涉及的领域

- 工作设计
- 工作满意度

- 人格
- 情绪劳动

场景

DrainFlow 是一家大型住宅和商业管道维修公司，业务遍及美国。过去数十年间，它一直是住宅管道维修领域的佼佼者，并且该公司朗朗上口的标语“下水道不通，我来当救兵”自 20 世纪 60 年代以来就出现在各大广告牌上。

蕾娜多做了两年的区域经理。之前她曾为另一家更年轻的管道维修公司 Lightning Plumber 工作，这家公司从 DrainFlow 抢走的顾客越来越多。尽管蕾娜多现在的薪水更高，但她对公司的现状并不满意。她注意到 DrainFlow 的工作氛围不如 Lightning 那么活跃。

蕾娜多认为问题出在员工身上，他们积极性不足，提供的服务不如 Lightning 好。最近，通过问卷调查的方式，她收集了顾客的反馈，调查结果证实了她的担忧。尽管 60% 的顾客表示对服务满意并愿意继续使用，但有 40% 的顾客感觉服务不到位，其中 30% 的人表示下次管道出现问题的话会找 DrainFlow 的竞争对手来维修。

蕾娜多怀疑 DrainFlow 的工作流程是导致客户流失的一个因素。DrainFlow 大约有 2 000 名员工，主要分为四类：水管工、助理水管工、订

单受理员和收费员。这种设计是为了尽可能地降低成本。正式水管工的工资很高，而助理水管工的工资只是他们的 1/4。因此，使用助理水管工可以有效节约成本，使 DrainFlow 在价格上占据优势。订单受理员的工资比助理水管工更少，收费员的工资也是这个水平。由于分工明确，员工需要相互依赖才能确保工作效率。

和大多数下水道维修公司一样，DrainFlow 的顾客也是从广告黄页和网上找到它的，顾客要么打电话来描述问题，要么在网上提交申请，无论哪种方式，他们都会在 24 小时内收到电话答复。公司的订单受理员在了解客户描述的问题后，判断应该由水管工还是助理来提供服务。分配完任务后，维修人员将上门服务。问题解决后，收费员会打电话告诉维修人员应该收多少钱，维修人员给顾客开具相应的账单。收费员可以通过电话让顾客用信用卡支付，或者把网上支付的发票通过电子邮件发送给顾客。

问题

尽管专业划分在很大程度上削减了成本，蕾娜多却对顾客的不满感到担心。她在调查中发现，25% 的客户没有得到服务，因为订单受理员

向他们提出的诊断性问题让他们感到困惑不解，并且订单受理员没有足够的知识或技能来解释具体情况。这就意味着打电话的人里面，有 1/4 对 DrainFlow 感到不满，甚至更糟，因为他们连成为顾客的机会都没有。还有 3/4 的电话虽然得到答复，但存在其他问题。

蕾娜多在对顾客的调查中发现，最常见的问题主要是答复时间和花费，尤其是在派了不合适的人上门维修时。助理水管工无法完成过于复杂的工作，这样一来就要重新预约，客户和员工的时间都被浪费了。由此造成的拖延会使客户在下次出现问题时不愿意找 DrainFlow 解决——其中大部分去找 Lightning 公司。

助理水管工吉姆说：“我到了现场之后，如果没办法解决问题的话，顾客就会很生气，因为他们打电话到公司本来就是为了找正式的水管工。这个时候告诉他们得重新换人，他们当然不乐意。”

另一方面，如果是助理就能搞定的简单问题，却派了正式水管工去解决，还是一样按照较高的标准来收费。正式水管工路易斯说：“如果我只是去通了个下水道，顾客肯定不想付这么多钱。这让我左右为难，价钱不是我定的，预约也不是我安排的，但顾客不满意的话只能怪到我头上。”水管工也讨厌被派去做这种简单的工作。

苏茜是 DrainFlow 的一名订单受理员。如果指派了不合适的人去现场维修，她也会感到很沮丧，但她觉得自己和其他订单受理员已经尽力了。“我们有一个对照表，顾客打来电话后，我们要按照表格上的步骤判断问题所在，并指派相应的人员，顾客不知道我们有这么一个标准化的

表格，所以他们以为我们什么都懂，但事实上，我们中的大多数人对管道的了解并不比顾客多。如果他们不用表格上的术语描述问题，我们就不懂他们在讲什么。水管工听得懂，但我们不是水管工，我们只负责接电话。”

收费员也存在客户服务方面的问题。他们才是向顾客收钱的人。收费员伊丽莎白说：“派去的人不合适又不是我的错。如果去了两拨人，就要按两次算钱。如果直接派去正式的水管工，就要按水管工的价格收费。有些顾客以为人是我派去的，不清楚状况就对我大喊大叫。”收费员还抱怨说，由于他们只参与流程末端，所以对一开始的状况并不了解。这项工作原本并不带有个人色彩，只是客观地收费，但现在工作的主要内容就是听客户抱怨。要知道，40% 的顾客都不满意，而顾客在电话中表达的不满情绪要由收费员来承受。

正如你所看到的，所有的员工都要付出情绪劳动，这一点本书中也有描述。很多人都缺乏必要的技能或人格特征来顺利完成与客户的互动交流，这本身就是工作的一部分。他们没有受过训练，不知道如何服务客户，基本上只会通过专业或机械的指标来看待自己的工作。有相当一部分员工在与顾客交流时会感到焦虑。办公室人员（订单受理员和收费员）虽然知道客户服务也是工作的一部分，但他们在处理顾客和同事的负面情绪时感到疲惫不堪。

几年前，DrainFlow 雇用了一家管理咨询公司，帮助调查员工的工作满意度。结果表明，与同行业人员相比，他们的满意度较低。以下表格详细体现了不同岗位的员工满意度。

	DrainFlow 水管工	DrainFlow 水管工助理	DrainFlow 办公室人员	普通水管工	普通办公室人员
我对自己的工作任务感到满意	3.7	2.5	2.5	4.3	3.5
我对自己的工作条件感到满意	3.8	2.4	3.7	4.1	4.2
我对自己与同事的互动交流感到满意	3.5	3.2	2.7	3.8	3.9
我对自己与主管的互动交流感到满意	2.5	2.3	2.2	3.5	3.4

普通水管工和办公室人员的相关数据是从这家咨询公司对其他同类公司的记录中获得的。考虑到 DrainFlow 员工不断的抱怨, 这些数字并不让人意外。高管层虽然担心, 但束手无策。DrainFlow 一直把关注点放在控制成本上, 像员工满意度这样的“软实力”并没有得到重视。

建议方案

公司现在遇到了困难, 随着收入缩减, 原本应该通过分工实现的成本控制也成了泡影, 变革似乎迫在眉睫。

蕾娜多提议, 通过奖金机制来提高员工的绩效。她认为, 如果员工的工资按照工作成果来决定, 他们就会更努力地工作来满足客户。由于第一次打电话时客户的满意度很难判断, 所以每成功完成 20 个电话订单, 蕾娜多就会给订单受理员一小笔奖金。对于维修部分的工作, 蕾娜多要求收费员每完成一通电话就要收集客户满意度的相关信息。如果没有收到客户抱怨, 且工作及时完成, 水管工或助理会得到一部分现金奖励。如果顾客明确表示对服务很满意, 他们将得到更多的奖励。

蕾娜多还想招收一些更符合公司新目标的人才。当前的招聘流程由每个地区的总经理负责, 主要采用的是面试。但这些经理在招聘方面没有统一性, 大部分没受过客户服务和组织行为方面的培训。蕾娜多认为, 如果她所在的区域能够实现招聘方式的标准化, 将会更好地帮助经理招募到合格人选。

你的任务

你的任务是为蕾娜多撰写一份报告, 分析她

所提倡的奖金机制和统一面试这两种方案的有效性。确保你所呈现出来的是一份正式的商业报告, 足以递交给大企业中经验丰富的管理者过目。在财务管理和经营管道维修公司方面, 蕾娜多很聪明, 但她不一定了解你所学到的那些组织行为学原理。由于任何新提案都要经过高管层同意, 所以你要考虑到他们在成本控制方面的要求。你制作的方案必须有足够的证据支持, 改变管理风格的前提是使公司从中获益。

确保你的方案涉及以下几点:

- 1. 尽管员工的不满很明显, 但你认为这足以构成担心的理由吗? 是否有确切的研究可以证明满意的员工工作表现更好? 还有哪些其他表现与工作满意度相关?
- 2. 用工作特征理论解释, 为什么目前的工作设计体系也许是导致员工不满的原因? 描述你认为可以帮助员工重新改造工作、提高工作满意度的方法。
- 3. 蕾娜多不是很清楚应该如何实施奖金机制。你觉得如何实施奖励机制比较好?
- 4. 金钱奖励有什么优点和缺点? 为了实现客户满意的目标而采用这样的激励方式可能会造成哪些潜在问题? 还有哪些激励方式可以考虑?
- 5. 提出具体方案, 评估该奖金机制是否有效。如果该机制有效的話, 哪些因变量应该改变? 你如何衡量这一机制的有效性?
- 6. 为了招到更合适的人, 你对招聘方面有哪些建议? 大五人格特质中, 哪些有利于员工完成客户服务和情绪劳动?

▶▶ 案例 3

■ 建立联盟

学习目标

组织行为学中的许多难题都需要协调群体的计划和目标。本案例描述的是多元组织中的一次尝试，但关于和解与妥协的原理同样适用于单个组织中多个部门间的合作。为了管理一支复杂的

主要涉及的领域

- 群体动力学
- 团队绩效最大化

场景

伍德森基金会是一家大型非营利社会服务机构，目前正在寻求与华盛顿特区的公立学校体系合作，以提高学生成果。有待改进的空间很大。这些学校存在学生旷课、成绩差、犯罪等问题。新来的老师虽然想帮助这些学生，但他们最初的热情很快就会被课堂上的残酷现实耗尽。新老师的离职率非常高，优秀的学生会尽可能转到其他情况稍好的学校。

你计划利用伍德森基金会在私人筹款、协调社区领导与学校的教育专家等方面的优势，建立一个实验性的课外活动项目。理想情况下，这一体系将在经济上实现自给自足，这一点很重要，因为学校如今的经费比以前少了。经过几个月的谈判，伍德森基金会和学校领导人一致认为，最好的办法是建立一个新的机构，这样就可以从两边吸纳资源。伍德森基金会将提供后勤支持、项目开发、测评人员，学校方面将提供教室和教学人员。

项目的第一阶段是组建一支执行开发团队。团队将在多个领域发挥作用，并且制定具体的实施计划，改善学校目前的状况。跨组织的性质决定了双方的代表都要参与其中。国家家长教育联

开发团队，你要制作一份规划，避免团队成员之间产生消极冲突，确保成员间的讨论富有成效。你还要为主管们提供指导信息，帮助他们有效地领导团队。

- 组织文化
- 整合式谈判

盟 (NCPIE) 将成为该项目的一个重要合作伙伴，代表家庭—教师协会 (PTA) 的家长们。

开发团队的冲突与协议

尽管最完美的情况是所有群体都能够顺利合作，共同提高学生的在校表现，但这一过程必定会引发冲突。每个群体都要为自己的利益考虑，在某些情况下，群体间的利益是相互违背的。

学区代表们希望新的团队属于学校工会的管理范围，并执行当前校董事会的政策。他们担心如果伍德森方面占据主导地位，学校董事会则无法控制新体系的运作。随着时间的推移，学校逐渐形成一个极为复杂的官僚机构，管理者想要确保他们的政策和程序对新项目的老师同样生效，即便这些老师并不属于普通全日制体系。他们还担心新项目会抢占学校其他工作的资金。

伍德森基金会是由企业家伍德森在 1910 年前后创立的，至今仍然体现着创始人的行事风格。伍德森无论做什么都强调效率和实验。该基金会发起的慈善活动为它赢得了许多奖项，因为它可以在成本最低的情况下仍然保证优质的服务。公司强调用实际数据来衡量成果，然而这一点并不符合本地校区的文化。

NCPIE 的使命是加强家长对教育的控制。该

组织认为,如果社区可以推行自己的教育方法,家长和学生就有可能共同努力取得成功。该组织坚定地致力于提倡种族、性别、民族、身体状况的多样性。组织最关心的是变革过程,希望每个人都可以参与其中。

由于人口多样性方面的某些问题,团队的情况变得更为复杂。华盛顿特区当地的学生大多是非洲裔,此外还有大量的白人和拉美裔。NCPIE 的构成与该地区公立学校的人口构成一致。而总部设在弗吉尼亚北部的伍德森基金会主要是白人。有些人担心,一个不懂得本地人口问题的新群体过多参与到本地的教育管理变革中是否合适。这个新项目的领导必须确保利益相关的各个群体都有参与的热情。

尽管各个群体在很多重要方面都存在差异,但应该考虑到他们之间的共同点。大家都是为了学生,都希望提高他们的学习能力。只要能让学生的分数提高,学校方面肯定受益。而伍德森基金会和 NCPIE 的共同点是希望看到更多的父母参与到这一体系中。

开发团队的候选人

开发团队将由三人构成——来自伍德森基金会、校方、NCPIE 的三名人力资源代表——他们列出了潜在的候选人。

维多利亚是华盛顿特区公立学校的督学。她牵头与伍德森基金会建立起最初的沟通,并从老师和校长那里得到支持。她认为比起家长和当地社区,学校和基金会扮演着更重要的角色。“我们当然需要他们的参与和支持,但作为专业人士,我们应该在决策制定和实施方面有更大的发言权。我们不想把任何人排除在外,但我们必须现实一些,客观看待家长的作用。”

杜安在华盛顿地区担任校长已经超过 15 年。他也认为学校应该拥有最大的发言权。“只有我们每天和学生们相处。我亲眼看着班级规模变得越来越大,而成绩和毕业率却越来越低。的确,我们需要解决这个问题,但这些外部群体并不了解我们的局限性。社区、政治家、纳税人——所有人都盯着我们的一举一动,所有人都觉得自己最了解状况。相比而言,家长在这方面有些发言权。”

“孩子才是最重要的。”二年级老师考夫曼说。学生们很喜欢他,但他和学校的老师相处得不怎么样。别的老师说他是“会哭的孩子(有奶吃)”。“学校急需变革。学校是怎么变成如今这个样子的?就是因为外部介入太少。”

社区组织者梅森也不喜欢这种官僚的风气。他担心学校的解决方法就是砸钱。“我了解这些孩子。我就是在这里长大的。我父母认识每一位教过我的老师。当时的学校希望我们都可以参与到教育中,如今它们只想要钱。如果可以把钱花到刀刃上,我不介意给他们钱,但不能把钱用于给那些不称职的人涨工资。”

伍德森基金会的沃森也认同这一点,学校已经不像以往那样关注家庭了。沃森之前也是一名老师,在教育领域工作了六年。她抱怨说:“这个体系中有太多的浪费,很多工作都是没有必要的重复,变革起来更是复杂至极。除非你本身就是内部人士,否则什么也别想做成。家长们想要参与,因为他们最了解自己的孩子。”

与 NCPIE 的其他同事不同,坎迪斯认为学校已经尽力了。她是一名县区社工,刚到这个区域不久。“家长们只是嘴上说着想要参与,但坚持不了多久。我们要进一步采取行动,带领他们,为他们指路。持久的变革不可能来自外部,必须从家庭开始。”

维克多刚毕业就到伍德森基金会做了实习生,如今已经在这里工作了 10 年。“有时候看不清状况只是因为你身在其中,谁也不想被挑错,但有时,必须有人站出来指出错误。我们都清楚,这个体系存在缺陷。我们不能维持现状,这样下去是行不通的。”

为项目团队制定策略

开发团队的成员和基本原则确定之后,项目团队要为新项目的运营人员制作一份手册。理想情况下,手册中的各项原则可以用来培训新的领导者,鼓舞人心,促进项目的成功实施。项目的实际内容和性质将由开发团队敲定,但在做这些决策前,可以先为项目团队制定一些必须遵循的基本原则。

你的任务

伍德森基金会、NCPIE 以及学校方面要求你

就如何有效组建团队提供一些建议。它们希望你可以在答复中详细说明每一步应该做什么，包括挑选合适的团队成员、明确团队的优先事项和目标、设置项目截止日期，并描述解决潜在冲突的有效方法。之后，它们想让你为这一新项目的领导者制定一系列简要的原则。这就意味着你要完成两个任务：开发团队将收到一份项目设计报告；项目团队将收到一份执行报告。

以下几点可以帮助你为开发团队设计出更全面的方案：

1. 如果团队成员对群体和团队通常的运作有所了解的话，开发团队将会更有效。帮助团队回顾本书几个章节中关于团队组建和团队绩效的主要观点，让他们对可能发生的情况有一个大致的了解。

2. 根据开发团队各位候选人的资料，给人员选拔提出建议，内容包括谁可以成为优秀的团队成员，谁可能不大适合。运用你从本书中学到的关于群体和团队的研究成果来论证你的选择。

3. 利用本书中关于群体和团队的原理，描述你将如何帮助团队有效地管理冲突。

4. 说明整合式谈判策略将如何帮助开发团队实现共同目标。

在为项目团队设计方案时请考虑以下几点：

1. 新团队的领导者应当对校区、NCPIE 以及伍德森基金会文化有清晰的概念，因为他们需要持续协调三方的关系。你如何描述三方的组织文化？利用本书有关组织文化这一章的概念，描述它们之间有什么异同。

2. 思考一下，新项目的领导者该如何传达出有效的变革信息，以赢得员工和家长的信任。利用领导这一章的观点，你如何向领导者提出建议，帮助他们实现这一目标？

3. 鉴于变革谈判过程中可能出现因人口统计学特征差异而导致的断裂带，你会建议项目领导采取哪种策略来应对人口多样性引发的相关问题？

▶▶ 案例 4

■ 无边界组织

学习目标

跨国组织在当今的经济格局中扮演着越来越普遍、越来越重要的角色。这个案例将带你了解一家世界顶尖的音乐软件公司，并在三个不同的

主要涉及的领域

- 组织结构和无边界组织
- 组织文化

场景

Newschool Grooves (NG) 是一家经营音乐软件的跨国公司。该公司开发的软件可以用来作曲，在俱乐部播放音乐，还可以制作专辑。创始人兼 CEO 格尔德是公司的头号粉丝，这也是情理之中的事。“我白手起家，靠着自己的想法和一台电脑成立了这家公司。我热爱音乐——爱听、爱演奏、爱编写音乐程序——音乐还给我带来不错的收入。”格尔德说他从没想过给人打工，不愿意把自己的想法拱手让人，让别人从中获利。他想完全掌控自己的想法以及它们呈现出来的样子。“NG 公司始终走在行业前列。跟不上发展就意味着被淘汰。而我们公司就是其他人追赶的对象。所有人都知道，我们这里有最好、最新的产品。”

公司总部设在柏林，是组织的神经中枢，所有新产品都在这里开发，组织策略也在这里制定。NG 公司很大一部分的编程工作外包给乌克兰基辅的程序员。主要的营销工作向洛杉矶分公司转移。营销工作部分依赖于专业技术知识和成本。德国团队擅长设计和生产。由于 NG 公司大部分的顾客来自说英语的国家，因此在设计广告和市场营销方面洛杉矶分公司最擅长。基辅分公司拥有出色的程序员，他们的薪资水平不像德国

国家和组织文化中探索成功之道。该公司的管理者需要重新设计工作流程，确保不同岗位员工的满意度和效率。

- 人力资源
- 组织社会化

和洛杉矶办公室的员工那么高。高科技软件、快速重组能力与外包的完美结合，使 NG 公司成了无边界组织的代名词。

公司招聘的每一名员工都要由格尔德亲自决定，此外他还强调独立自主的工作风格。“我为什么要把公司交给那些指望不上的人，”他笑着问道，“他们必须相信我们在这里做的事情是有意义的，要真正了解我们的方向并且紧跟这个方向。我不是保姆，也不是给他们布置作业的老师。校园时光已经结束了。这才是真实的世界。”

工作文化

员工希望在这家公司工作，因为它处于行业前沿。很多舞曲音乐家和 DJ 都在使用 NG 公司的软件，他们是公司的核心市场，他们觉得 NG 的产品相对昂贵，但胜在优质与创新。每当其他音乐软件公司朝着一个方向前进时，NG 公司总是朝着完全不同的方向发展，因为要将自己与其他公司区分开来。这个策略通常很有效。就在其他公司还在生产同类型的产品、靠不断降低价格相互竞争时，NG 总能生产出完全不同的新产品来赚取高额利润，也不需要经历这样的价格战。

遗憾的是，电脑上的盗版复制行为损害了 NG 公司的利益，它无法仅靠音乐软件工具盈利。公司现在不得不转向硬件生产领域，利用现有计

算机技术来生产打鼓机、扬声器等产品。如此庞大的市场变革对其他公司来说可能相当具有挑战性,但对 NG 这样每两三年就要自我革新一次的组织来说,更大的挑战是与停滞不前和死板守旧不断做斗争。

NG 公司的组织文化相当分散。公司仅有 115 名员工,原本的管理理念允许所有员工参与决策和创新,这一点依然是公司文化的命脉。一位产品开发人员指出:“NG 希望你可以参与其中,它需要的是你的参与,成为公司的一部分。如果你习惯于听从命令的话,那你就有麻烦了。大多数情况下,它不会告诉你接下来应该做什么——甚至连公司都不知道接下来会出现什么状况。这也是它要雇用创新型员工的原因,这些人可以在尝试中摸索出道路来。虽然很有挑战性,但很多人觉得这样的环境非常令人兴奋。”

无边界的环境

由于大部分工作可以在电脑上完成,格尔德很早之前就允许员工在外办公。柏林和洛杉矶方面的高级管理层对这样的安排都很满意。但某些工作确实需要面对面的交流,因此洛杉矶分公司每周都会召开会议。热爱这种企业文化的员工认为,最大的好处是可以彻夜工作,为了完成工作在电脑前加班加点,然后白天睡大觉。项目讨论会经常通过公司内部的社会网络进行。

基辅办公室对这种无边界模式就没有那么认同了。管理者反映,程序员在缺乏组织结构的环境中工作反而觉得不舒服。他们更加习惯于强有力的领导结构和明确的工作流程。

一位管理者说:“我刚进公司的时候,格尔德说,我可以随时与他联系,也可以随时与洛杉矶公司联系。公司规模小,我们是一家人。然而,这当中还是存在问题。当我打电话给洛杉矶的同事时,他们要我等到开会那一天。我总不能一直等着他们开会再去反映问题吧。所以我只好打电话给格尔德,可他的回复却是‘自己想办法’。我照他说的做了,然后他又跟我说不对重来。如果他一开始就告诉我该怎么做,问题早解决了。”

最近的几件事也动摇了公司一贯的行事风格。公司总部的开发人员在 DJ 控制器的研发上

出现严重的沟通问题,在讨论如何解决这一问题的过程中花费了大量时间。这些平常不怎么见面的人似乎都有了进步——但却是朝着相反的方向发展。为了测试和设计公司的硬件产品,员工需要做的显然不仅仅是互相发送代码,有时他们也需要面对面协作。关于如何在新环境中发展,组织内部产生激烈的分歧。

分公司的麻烦更多。自从开发了新产品,洛杉矶分公司的桑德拉对公司的意见更大了。“在软件方面,我们在媒体上发布广告的途径相对局限。所以现在开始生产硬件产品,它们是摸得着的实物。我们本以为‘太好了,终于可以施展拳脚了’,可以找些音乐家、DJ、制作人来为我们代言,但格尔德却说‘没门儿’。他不希望自己的顾客只关心名人效应,于是彻底否定了我们的方案。他说,公司的核心在于创造力和特立独行——除非我们不想按他的方式来。”

虽然公司存在一些问题,但毫无疑问,NG 一直是计算机音乐软件产业中的佼佼者。就在其他公司由于经营不善纷纷倒闭时,NG 利用市场力量推动电子音乐制作产业的新发展。正如格尔德所说:“等到行业内的其他公司搞明白该如何应对变革的时候,它们会发现,我们已经在这条路上遥遥领先了。”

你的任务

格尔德向你征求建议——如何维持 NG 公司的成功。他想了解科技领域的其他一些无边界组织是如何在员工不团结的情况下维持竞争力的。你要为公司的执行委员会准备一份报告,交给那些在科技方面拥有丰富知识,但对组织行为学可能不太了解的公司高管。

确保你的报告涉及以下几点:

1. 指出 NG 这样的无边界组织可能存在的一些问题。无边界组织有哪些优点?
2. 由于无边界组织在世界不同地区都有可能设立公司,且员工可能无法充分理解每个国家的文化,在此情况下,哪些文化方面的问题可能会影响公司的运营?这种冲突是不同类型的员工必须经历的吗?
3. 从你对动机和人格的了解来看,哪类人有可能对公司的哪个领域感到满意?利用工作特征

理论的概念和新近提出的关系性工作设计理论来描述,公司为了增强各个地区员工的满意度,需要进行哪些变革?

4. 无边界组织应该采用哪种类型的人力资源管理模式? 哪些选拔招聘原则可能有效? NG 公司的主管在选拔人才的过程中可能会使用哪些大

五特质和能力?

5. 你希望各分公司分别采用哪种绩效考核方式?

6. 公司如何制定社会化方案,使员工的创造力和独立性得到最大限度的发挥? 不同分公司的员工要具备同等水平的创造力吗?

NG 公司是一家跨国企业,总部设在加利福尼亚州,在世界各地设有分公司。公司的主管在选拔人才的过程中可能会使用哪些大

五特质和能力? 你希望各分公司分别采用哪种绩效考核方式?

公司如何制定社会化方案,使员工的创造力和独立性得到最大限度的发挥? 不同分公司的员工要具备同等水平的创造力吗?

公司的主管在选拔人才的过程中可能会使用哪些大五特质和能力?

你希望各分公司分别采用哪种绩效考核方式?

公司如何制定社会化方案,使员工的创造力和独立性得到最大限度的发挥? 不同分公司的员工要具备同等水平的创造力吗?

公司的主管在选拔人才的过程中可能会使用哪些大五特质和能力?

你希望各分公司分别采用哪种绩效考核方式?

公司如何制定社会化方案,使员工的创造力和独立性得到最大限度的发挥? 不同分公司的员工要具备同等水平的创造力吗?

公司的主管在选拔人才的过程中可能会使用哪些大五特质和能力?

你希望各分公司分别采用哪种绩效考核方式?

公司如何制定社会化方案,使员工的创造力和独立性得到最大限度的发挥? 不同分公司的员工要具备同等水平的创造力吗?

公司的主管在选拔人才的过程中可能会使用哪些大五特质和能力?

你希望各分公司分别采用哪种绩效考核方式?

公司如何制定社会化方案,使员工的创造力和独立性得到最大限度的发挥? 不同分公司的员工要具备同等水平的创造力吗?

公司的主管在选拔人才的过程中可能会使用哪些大五特质和能力?

你希望各分公司分别采用哪种绩效考核方式?

公司如何制定社会化方案,使员工的创造力和独立性得到最大限度的发挥? 不同分公司的员工要具备同等水平的创造力吗?

公司的主管在选拔人才的过程中可能会使用哪些大五特质和能力?

你希望各分公司分别采用哪种绩效考核方式?

公司如何制定社会化方案,使员工的创造力和独立性得到最大限度的发挥? 不同分公司的员工要具备同等水平的创造力吗?

公司的主管在选拔人才的过程中可能会使用哪些大五特质和能力?

你希望各分公司分别采用哪种绩效考核方式?

公司如何制定社会化方案,使员工的创造力和独立性得到最大限度的发挥? 不同分公司的员工要具备同等水平的创造力吗?

公司的主管在选拔人才的过程中可能会使用哪些大五特质和能力?

你希望各分公司分别采用哪种绩效考核方式?

公司如何制定社会化方案,使员工的创造力和独立性得到最大限度的发挥? 不同分公司的员工要具备同等水平的创造力吗?

公司的主管在选拔人才的过程中可能会使用哪些大五特质和能力?

你希望各分公司分别采用哪种绩效考核方式?

公司如何制定社会化方案,使员工的创造力和独立性得到最大限度的发挥? 不同分公司的员工要具备同等水平的创造力吗?

公司的主管在选拔人才的过程中可能会使用哪些大五特质和能力?

你希望各分公司分别采用哪种绩效考核方式?

公司如何制定社会化方案,使员工的创造力和独立性得到最大限度的发挥? 不同分公司的员工要具备同等水平的创造力吗?

公司的主管在选拔人才的过程中可能会使用哪些大五特质和能力?

你希望各分公司分别采用哪种绩效考核方式?

公司如何制定社会化方案,使员工的创造力和独立性得到最大限度的发挥? 不同分公司的员工要具备同等水平的创造力吗?

▶▶ 案例 5

■ 护工的压力

学习目标

过去几十年间,制造业经济向服务经济的转变一直是工作结构变革的主题之一。越来越多的人开始从事服务业,为人们提供护理和帮助,尤其在教育和医疗行业。对有些人来说,这样的工

作可以带来满意感,但有时压力很大。根据以下场景,思考医疗护理公司该如何应对新环境带来的挑战。

主要涉及的领域

- 压力
- 组织变革
- 情绪
- 领导

场景

百汇护理(Parkway Nursing Care)正在经历巨大的组织变革。公司成立于1972年,当时只有两家疗养院,位于亚利桑那州的凤凰城。公司成立后取得了巨大的成功,整个80年代都在盈利,收购并新建了30家疗养院。1993年,风险投资家罗伯特的到来改变了这种低调的发展模式,他向百汇投入大量资金用于扩张,然后从未来几年的利润中收取一部分作为回报。于是,百汇开始了爆炸式的扩张,到2000年,百汇经营的疗养院达180家。

如今,百汇在美国西南部拥有220家机构,平均每家疗养院有115个床位,员工总数将近30 000人。除了医疗保健机构,公司还提供优质的家庭护理服务。百汇被视为该地区最好的医疗保健机构,凭借在该领域的成就得到无数奖项。

随着婴儿潮一代逐渐步入晚年,护理机构对熟练护理人员的需求量越来越大。百汇希望公司有充足的人手,这就意味着继续扩张下去。

公司面临严峻的扩张压力,但这并不是唯一的挑战。由于一系列调查曝光了疗养院广泛存在虐待病人和收费欺诈的情况,政府部门对这一行业的审查越来越多。百汇的医护服务一直很出

色,从没有一家机构出现已被查证的虐待或怠慢病人的投诉。但越来越烦琐的备案还是对公司产生了影响。由于联邦政府正在削减医疗支出,百汇可能会面临资金减少的问题。

问题

随着公司持续扩张,百汇始终致力于为所有住院病人提供有尊严、高质量的护理服务。董事会希望公司的使命和核心价值观不断扩展和更新,而不是简单的文化扩散。董事会担心公司存在亟待解决的问题,访问员工后发现,需要担心的问题确实很多。

领班马克辛已经在百汇工作了15年。“政府对我们护理人员的要求更严了,我知道管理层为了保证职位没有空缺已经尽其所能,但他们招进来的某些人并不合格。基本的工作技能当然可以通过学习来掌握,但如何真正关心病人是学不来的——很多年轻人根本不把这一点放在心上。”

“问题不在员工身上——而是因为百汇现在只想把床位填满,”看护助理鲍比说,“我刚进公司时,百汇的声誉是靠服务赢得的,如今它关注的只有数字。谁也不会故意怠慢哪个病人,只是因为需要看护的病人实在太多了。”

刚获得心理学学士学位的毕业生道尔顿没想

到自己承受的压力竟然如此之大。“疗养院里住的可不是你在电影里看到的那些和蔼的老奶奶。我们的病人要求苛刻，非常难搞，任何事情都要抱怨，甚至不愿意被叫做病人，大概是因为很多人一开始就不想被送到疗养院。很多时候他们是在毫无理由地发牢骚，但我们还是得记录下来。”

卡门刚来公司不到一年就已经开始考虑换工作了。“我知道这份工作肯定涉及一部分体力活，我之前以为自己应付得来。我本来就没打算找个坐办公室的工作。但现在，每天回家我都感觉浑身酸痛——后背、胳膊、腿，从来没有哪份工作让我觉得这么累，它已经对我的身体造成了伤害。等我回到工作岗位上的时候，我感觉别的员工好像都觉得是因为我自己太柔弱。”

“高中一毕业我就来这里了，因为在我能找到的工作里，就数这份工资最高，我根本不知道

自己将会面临什么。但我现在真的很喜欢自己的工作。明年开始我要上夜校，这样就可以得到晋升，换到另一个岗位。但有些员工只把这当成一份普通工作，和其他工作没什么区别。他们从不把病人当成活生生的人，而是把他们当作物品。如果他们想和物件打交道的话，应该到零售业找份工作。”

上个月，公司的人力资源部应董事会的要求从记录中调取了以下信息。这些数字为员工们表达的担忧提供了量化的支持。

员工受伤主要是因为托举病人时背部承受的压力过大。病人出现的状况主要是滑倒、跌倒、错误用药或其他意外事件造成的伤害。缺勤代表的是因为疾病或伤痛而请假的次数。非伤病原因请假的算作其他缺勤；这些缺勤都是有正当理由的（无故缺勤的人可能会被立即解雇）。

年份	病人数量	单个员工的 伤病次数	单个病人的 事故次数	单个员工确认 的缺勤次数	单个员工的 其他缺勤次数	员工 离职率
2000	21 200	3.32	4.98	4.55	3.14	0.31
2001	22 300	3.97	5.37	5.09	3.31	0.29
2002	22 600	4.87	5.92	4.71	3.47	0.28
2003	23 100	4.10	6.36	5.11	3.61	0.35
2004	23 300	4.21	6.87	5.66	4.03	0.31
2005	23 450	5.03	7.36	5.33	3.45	0.28
2006	23 600	5.84	7.88	5.28	4.24	0.36
2007	24 500	5.62	8.35	5.86	4.06	0.33
2008	24 100	7.12	8.84	5.63	3.89	0.35
2009	25 300	6.95	9.34	6.11	4.28	0.35

利用组织发展对抗压力、提高业绩

公司想要利用肯定式探询（AI）这样的组织管理方法来实现变革，重新激发组织的使命感。正如组织变革一章所描述的，通过 AI 可以系统地收集员工的想法，然后向员工传递变革信息，从而得到每个人的支持。人力资源部安排专门的焦点小组，让员工说出自己对公司未来的担忧和建议。焦点小组收集到很多富有建设性的意见，尽管它们提出的发展方向并不一致。

很多建议都与工作安排的灵活性相关。一位代表说：“这份工作之所以压力大，主要是因为我们在需要休息的时候没办法休息。LPN（执业护士，需要完成大部分护理工作）和护理员需要

休息的时候没办法请假，但他们中很多人是单身父母或者孩子的主要抚养人。当他们需要回去照顾孩子时，工作就会受到影响，也没有相应的措施来交接工作。这样一来，等离开岗位的人回来时，就要通过加倍努力的工作来弥补。休假的人会有负罪感，有些人还会因为休假产生争执。如果有应对缺勤的方案，情况会好很多，而且我认为护理工作的质量会得到很大的提高。”

有的建议针对换班时的信息沟通。大部分的换班记录都登记在笨重的纸质笔记本里。新一轮的换班开始后，来交接的员工表示没有时间去查看笔记本，这样就无法了解前面一班都发生了什么。一些年轻的护工希望有一种方法可以让他们以电子文档的方式记录病人情况，因为他们打字

比写字要快。年长的护理人员还是倾向于传统的记录方式，一定程度上是由于他们感觉系统更换起来太麻烦。（政府部门要求，医疗报告中，任何事实一旦录入均不可更改，这是为了防止某些人掩饰对病人的虐待行为，所以如果是电子文档的话，必须有专门的系统来应对这一问题。）

最后一点，护理人员认为公司在病人护理方面很少听取员工的意见。“我们与病人朝夕相处，所以在护理方面，我们应当有一定的发言权，但我们的观点通常不会被采纳。如果取消某些不必要的流程和项目，我们真的可以给公司省下一大笔钱，但管理层的答复永远都是‘考虑考虑’。”员工希望可以通过某种方式向公司提出改进的意见，但目前还不清楚他们更倾向于哪种渠道。

你的任务

百汇初步采取了一些措施，朝着新方向努力，显然有待改善的地方还有很多。公司请你来做变革管理顾问，帮助改变企业文化，解决员工

压力问题。记住，你要认真对待这份报告。

确保你推荐的方案涉及以下几点：

- 1. 你如何看待员工在受伤、事故、缺勤、离职率方面的数据，这些数据说明什么？是否需要担心公司的发展方向？
- 2. 公司将会基于 AI 进行一些大的变革，而大多数变革都会经受阻力。最常见的阻力有哪些？你觉得百汇将面临哪些阻力？
- 3. 董事会想要激励员工，你会向他们提出哪些建议来制定领导策略？疗养院主管和护工主管应该具备哪些领导才能？
- 4. 百汇的工作压力主要来自哪些方面？从对员工压力的研究来看，你该如何帮助百汇的员工减少精神压力？制作一份员工减压方案。
- 5. 根据从焦点小组收集的信息，设计一份员工调查表。这份调查表应该收集哪些数据？针对这些数据，你会采用哪种类型的数据分析方法？

术语表*

A

能力 (ability) 个体成功完成工作中各项任务的可能性。(2)

迁就 (accommodating) 冲突一方愿意把对方的利益放在自己的利益之上。(14)

行动研究 (action research) 一种变革过程：首先系统地收集信息，然后在信息分析的基础上选定变革行为。(18)

解体阶段 (adjourning stage) 群体发展的最后阶段，人们关注如何做好善后工作，而不是任务业绩。(9)

情感 (affect) 一种对人们体验到的所有感情的统称。(4)

情感强度 (affect intensity) 个体对体验到的情绪刺激做出反应的强度。(4)

情感成分 (affective component) 态度中的情绪或感受成分。(3)

情感事件理论 (affective events theory, AET) 一个认为工作场所中的事件能够影响员工的情感反应进而影响工作场所中态度和行为的模型。(4)

随和性 (agreeableness) 一个人格维度，描述个体是合作的、热情的和信赖他人的。(5)

锚定偏见 (anchoring bias) 人的一种倾向，指的是人们往往以最初获得的信息为基点，从而难以根据后面获得的信息做出合适的调整。(6)

人类学 (anthropology) 用于了解人类及其活动的社会研究。(1)

肯定式探究 (appreciative inquiry, AI) 致力于发现一个组织的独特品质和特殊优势，这些因素可以成为员工改善工作绩效的基础。(18)

趋避框架 (approach-avoidance framework) 一种描述个体对刺激因素做出反应的框架，趋近动机指的是个体受到积极刺激的吸引，回避动机指的是个体对消极刺激的排斥。(5)

仲裁人 (arbitrator) 运用权威来达成协议的第三方。(14)

评价中心 (assessment centers) 评估求职者管理潜能的一套绩效模拟测验。(17)

态度 (attitude) 个体针对物体、人物和事件的评价性陈述。(3)

归因理论 (attribution theory) 当我们观察某一个体行为时，总是试图判断它是由内部原因还是外部原因造成的。(6)

领导归因理论 (attribution theory of leadership) 一种领导理论，该理论认为领导仅仅是人们对其他个体进行的一种归因。(12)

真实型领导者 (authentic leaders) 清楚地知道自己是谁，知道自己的信念和价值观，能够坦率、公开地按照自己的信念和价值观行事的领导者。(12)

职权 (authority) 管理岗位所固有的发布命令的权力，并且人们预计这种命令会被遵从和执行。(15)

自动处理 (automatic processing) 一种较浅层的利用直觉来处理证据和信息的方法。(11)

工作自主性 (autonomy) 一份工作为任职者在安排工作内容、确定工作程序方面提供的自由度、独立性及自主权。(8)

易获性偏见 (availability bias) 人们倾向于基于那些容易获得的信息做出判断。(6)

回避 (avoiding) 逃避或抑制冲突的渴望。(14)

B

最低接受方案 (BATNA) 能够使谈判达成协议的最佳方案；在达成谈判协议时个体可以接受

* 为方便读者查阅，我们特别在术语释义后加注了该术语所在章的序号。——译者注

的底线。(14)

行为成分 (behavioral component) 个体以某种方式对某人或某事做出行动的意向。(3)

行为道德 (behavioral ethics) 研究人们在面临道德困境时会如何作为。(6)

领导行为理论 (behavioral theories of leadership) 一种领导理论, 该理论认为是具体行为把领导者与非领导者区分开来的。(12)

行为锚定等级评价法 (behaviorally anchored rating scales, BARS) 综合了关键事件法与图尺度评价法的主要成分。评估者用一个等级评价表来评估各个项目, 这些项目是员工在工作中的真实事例, 而不是一般性描述或人格特质。(17)

行为主义 (behaviorism) 认为紧随刺激物之后所发生的行为并没有经过大脑思考的一种理论。(7)

大五模型 (Big Five Model) 一个人格评估模型, 它划分了五种基本人格维度。(5)

传记特征 (biographical characteristics) 那些具有客观属性并且很容易从员工的人事档案中得到的个人特征 (如年龄、性别、种族、婚姻状况)。(2)

奖金 (bonus) 因为员工最近的绩效而非以往绩效向员工支付的奖励。(8)

无边界组织 (boundaryless organization) 一种组织结构形式, 这种组织寻求的是取消指挥链, 拥有无限的管理幅度, 取消各种职能部门, 取而代之的是获得充分授权的工作团队。(15)

有限理性 (bounded rationality) 个体建构简化的模型来做出决策, 他们从问题中抽取重要的特点, 而不是抓住问题的所有复杂方面。(6)

头脑风暴 (brainstorming) 一种激发想法与观念的过程, 鼓励人们提出各种备选方案, 杜绝任何对这些观念的批评意见。(9)

官僚结构 (bureaucracy) 一种组织结构形式, 其特点是: 通过工作专门化获得十分规范的操作任务、非常正规的规章制度、组建职能部门、集权化、管理幅度窄、决策通过指挥链下达。(15)

C 集权 (centralization) 组织中决策权集中于一点的程度。(15)

指挥链 (chain of command) 一条从组织最高层贯穿到最基层的不间断的职权线, 它明确指出谁要向谁汇报工作。(15)

挑战性压力源 (challenge stressors) 与工作负荷、

工作任务的紧迫性或者时间的紧迫性有关的压力来源。(18)

变革 (change) 使事情发生变化。(18)

变革推动者 (change agents) 扮演变革催化剂并被认为是管理变革活动承担责任的人。(18)

渠道丰富度 (channel richness) 在一个沟通过程中, 可以发送的信息数量。(11)

魅力型领导理论 (charismatic leadership theory) 一种领导理论, 该理论认为当下属观察到某些特定的行为时, 会把它们归因于英雄主义的或者超乎寻常的领导能力。(12)

公民行为 (citizenship) 有益于组织心理氛围的行为, 例如自愿帮助他人。(17)

公民行为 (citizenship behavior) 一种员工自觉从事的行为, 它不包括在员工的正式工作要求中, 但这种行为会给工作场所的心理和社会环境带来有利的影响。(1)

强制权力 (coercive power) 基于人们对不服从命令会导致的消极后果的惧怕而产生的权力。(13)

认知成分 (cognitive component) 态度中的观点或信念成分。(3)

认知失调 (cognitive dissonance) 两种或多种态度之间, 或态度与行为之间的不一致。(3)

认知评价理论 (cognitive evaluation theory) 自我决定理论的一种。该理论认为对原来受到内部奖励的行为进行外部奖励时, 个体的总体动机水平会下降, 尤其是在这些外部奖励被认为具有控制性的情况下。(7)

凝聚力 (cohesiveness) 成员之间相互吸引以及他们愿意留在组织中的程度。(9)

协作 (collaborating) 冲突双方均希望满足各方利益的情境。(14)

集体主义 (collectivism) 一种民族文化特征, 描述的是人们生活在具有严谨架构的社会中, 期望得到同一群体中其他人的照顾和保护。(5)

沟通 (communication) 意义的传递与理解。(11)

沟通恐惧 (communication apprehension) 对口头沟通、书面沟通或二者兼有的沟通感到过分紧张和焦虑。(11)

沟通过程 (communication process) 信息源与接收源之间的各个步骤, 它们形成了信息的传递与理解。(11)

竞争 (competing) 在冲突中寻求自我利益的满足, 而不考虑冲突对另一方的影响。(14)

折中 (compromising) 冲突各方都寻求放弃某些东西的情境。(14)

概念技能 (conceptual skills) 分析和判断复杂情境的能力。(1)

和解人 (conciliator) 受到谈判双方信任的第三方,他在谈判双方之间提供非正式的沟通渠道。(14)

验证偏见 (confirmation bias) 人们倾向于找出特定的信息再次证明先前的选择,而忽视那些与先前判断相抵触的信息。(6)

冲突 (conflict) 当一方感觉对方对自己关心的事情产生或将要产生不利影响时随之出现的一个过程。(14)

冲突管理 (conflict management) 运用解决冲突和激发冲突的技术实现最理想的冲突水平。(14)

冲突过程 (conflict process) 包括五个阶段:潜在的对立或失调、认知和人格化、行为意向、行为和结果。(14)

从众 (conformity) 个体根据群体的规范来调整自己的行为。(9)

责任心 (conscientiousness) 一个人格维度,描述个体是负责的、有条不紊的、值得信赖的、持之以恒的。(5)

关怀维度 (consideration) 领导者尊重和关心下属的看法与情感,建立相互信任的工作关系的程度。(12)

权变变量 (contingency variables) 情境因素;调节两个或两个以上变量之间关系的变量。(1)

对比效应 (contrast effect) 对一个人的评价并不是孤立进行的,它常常受到最近接触到的其他人的影响。(6)

控制处理 (controlled processing) 依赖于事实、数据和逻辑对证据和信息进行的深入考量。(11)

控制 (controlling) 为了保证事情按预期方向发展,对组织活动进行监控并纠正偏差。(1)

核心自我评价 (core self-evaluation, CSE) 个体对自己的才能、能力及价值的判断。(5)

核心价值观 (core values) 被组织上上下下都接受的主要价值观。(16)

成本最小化战略 (cost-minimization strategy) 这种战略强调严格的成本控制,限制不必要的创新或营销费用,以及产品价格的降低。(15)

反生产行为 (counterproductivity) 有害于本组织的行为,其中包括偷窃、破坏公司财物、挑衅同事以及无故缺席。(17)

创造力 (creativity) 产生新颖而有用的想法的能力。(6)

关键事件法 (critical incidents) 一种对行为的评估

方法,这些行为对能否有效完成工作十分关键。(17)

跨职能团队 (cross-functional teams) 由来自同一等级但不同工作领域的员工组成,他们为了完成一项任务而共同工作。(10)

D
黑暗三特质 (Dark Triad) 一组负面人格特质的集合,包括马基雅维利主义、自恋、精神病态。(5)

决策 (decisions) 在两个或多个备选方案中做出选择。(6)

深层扮演 (deep acting) 根据规则来设法调整自己真实的内心感受。(4)

深层多元化 (deep-level diversity) 员工在价值观、人格和工作偏好等方面的差异,随着员工彼此逐渐熟悉,这些方面能够更好地决定员工的相似性。(2)

防卫行为 (defensive behaviors) 为避免行动、指责或变化而采取的保护性的应对行为。(13)

要求 (demands) 个体在工作场所中面临的责任、压力、义务甚至是不确定性。(18)

部门化 (departmentalization) 对工作岗位进行合并的基础。(15)

依赖性 (dependency) 当 A 拥有了 B 想要的东西时, B 对 A 的关系。(13)

工作场所偏差行为 (deviant workplace behavior) 组织成员有意违反重要的组织规则,从而威胁组织或其他成员利益的主动行为。也称为反社会行为或职场不文明行为。(9)

歧视 (discrimination) 注意到不同事物之间的差异;我们通常指的是不公平的歧视,这意味着根据人们对某一个体所属群体的刻板印象来对该个体做出判断。(2)

外显情绪 (displayed emotions) 组织要求的并被视为符合特定工作的情绪。(4)

分配式谈判 (distributive bargaining) 针对一份固定大小的利益谁应分得多少进行协商,非赢即输的情境。(14)

分配公平 (distributive justice) 对报酬数量和报酬分配公平性的感知。(7)

多样性 (diversity) 群体中的某些成员与其他成员相似或不同的程度。(9)

多元化管理 (diversity management) 管理者通过相应的过程和计划使每个员工对其他人的不同需求及独特之处更加了解和敏感。(2)

主导文化 (dominant culture) 体现了一种核心价值观, 它为组织中绝大多数成员所认可和共享。(16)

双环学习 (double-loop learning) 通过调整组织目标、组织政策和常规程序来改正错误。(18)

推动力 (driving forces) 引导行为脱离现状的力量。(18)

二元冲突 (dyadic conflict) 发生在两个人之间的冲突。(14)

恶性冲突 (dysfunctional conflict) 对群体绩效有不利影响的冲突。(14)

E

效果 (effectiveness) 目标的实现。(1)

效率 (efficiency) 从输入转换到输出的有效比率。(1)

情绪感染 (emotional contagion) 一个人的情绪因为他人情绪而诱发的过程。(4)

情绪失调 (emotional dissonance) 所感受到的情绪与所表达出的情绪之间的不一致。(4)

情绪智力 (emotional intelligence, EI) 察觉和管理情绪线索和情绪信息的能力。(4)

情绪劳动 (emotional labor) 员工在人际交往过程中表现出令组织满意的情绪。(4)

情绪稳定性 (emotional stability) 一个人格维度, 描述个体是平和的、自信的、有安全感的(积极的), 或者紧张的、焦虑的、失望的和缺乏安全感的(消极的)。(5)

情绪 (emotions) 一种直接指向人或物的强烈情感。(4)

员工敬业度 (employee engagement) 员工对自己工作的投入、满意和热情程度。(3)

员工参与 (employee involvement) 一种可以充分发挥员工能力的参与过程, 它的设计是为了鼓励员工对组织的成功做出更多的承诺与奉献。(8)

员工导向的领导者 (employee-oriented leader) 强调人际关系、关心员工需求并且认可员工个体差异的领导者。(12)

员工持股计划 (employee stock ownership plan, ESOP) 公司制定的一项福利措施, 员工可以获得一部分股票作为他们的福利。(8)

碰撞阶段 (encounter stage) 社会化过程的一个阶段, 此时新员工看到了组织的真实状况, 并可能遭遇自己的期望与现实有差距的情况。(16)

环境 (environment) 组织外部可能对组织绩效造成潜在影响的各种机构和力量。(15)

公平理论 (equity theory) 该理论认为员工会将自己的工作投入产出比与其他人的相应比率进行对比, 并试图纠正任何不公平。(7)

承诺升级 (escalation of commitment) 人们固守某项决策, 尽管有明显证据表明该决策是错误的。(6)

道德困境和道德选择 (ethical dilemmas and ethical choices) 个体需要对正确的和错误的行动进行界定的情境。(1)

工作道德氛围 (ethical work climate, EWC) 工作场所共有的是非观, 反映了组织真实的价值观, 并且影响着组织成员的道德决策。(16)

循证管理 (evidence-based management, EBM) 以最佳可用的科学证据为基础做出管理决策。(1)

退出 (exit) 对工作不满意时, 直接离开组织。(3)

期望理论 (expectancy theory) 该理论认为个体以某种特定方式采取行动的强度, 取决于个体对该行为能给自己带来某种结果的期望程度, 以及这种结果对个体的吸引力。(7)

专家权力 (expert power) 基于专业技能或知识而具有的权力。(13)

外倾性 (extraversion) 一个人格维度, 描述个体是喜欢群居的、善于社交的和自信果断的。(5)

F

断裂带 (faultlines) 群体由于某些个体差异(性别、种族、年龄、工作经验、教育程度)而分裂成两个或两个以上的小团体。(9)

反馈 (feedback) 员工在完成任务的过程中, 可以直接且明确地获得有关自己工作绩效信息的程度。(8)

感觉的冲突 (felt conflict) 在冲突中, 因为情绪卷入而导致的焦虑、紧张、挫折或敌意。(14)

内感情绪 (felt emotions) 个体的实际情绪。(4)

阴柔气质 (femininity) 一种民族文化特征, 指的是男性角色和女性角色之间的差异很小; 在该维度上得分高则意味着女性在社会上的所有方面都获得了与男性平等的待遇。(5)

费德勒权变模型 (Fiedler contingency model) 该理论指出, 有效的群体绩效取决于以下两个因素的合理匹配: 领导者的风格以及领导者对情境的控制程度。(12)

过滤 (filtering) 信息发送者有意操纵信息, 使它们看起来对接收者更有利。(11)

群体发展五阶段模型 (five-stage group-development

model) 群体的发展过程遵循五个明显的阶段: 形成阶段、震荡阶段、规范阶段、执行阶段和解体阶段。(9)

固定大小的利益 (fixed pie) 谈判双方用来分配的产品或服务在量上是固定的。(14)

灵活福利 (flexible benefits) 员工可以从众多的福利项目中挑选一组最符合他们需要的福利。(8)

弹性时间制 (flexitime) 灵活的工作时间。(8)

强制比较法 (forced comparison) 绩效评估的一种方法, 将员工的绩效与其他员工进行直接比较 (比如, 一名员工可能会在十人组成的工作团队中排名第三)。(17)

正式渠道 (formal channels) 由组织建立的渠道, 传递与员工的工作活动有关的信息。(11)

正式群体 (formal group) 由组织结构界定的分工明确的群体。(9)

正规化 (formalization) 在组织内部, 工作实现标准化的程度。(15)

形成阶段 (forming stage) 群体发展的第一阶段, 以不确定性为特点。(9)

良性冲突 (functional conflict) 支持群体的目标, 并能提高群体工作绩效的冲突。(14)

基本归因错误 (fundamental attribution error) 人们在评判他人的行为时, 低估外部因素影响而高估内部因素影响的倾向性。(6)

G

收益分享 (gainsharing) 一种基于公式计算的群体激励方案。(8)

一般心理能力 (general mental ability, GMA) 智力能力的一般因素, 它使得各种智力之间有正相关关系。(2)

目标设置理论 (goal-setting theory) 该理论认为目标的具体化、挑战性和绩效反馈会带来高绩效。(7)

小道消息 (grapevine) 组织中的非正式沟通网络。(11)

图尺度评价法 (graphic rating scales) 评估人采用“递增分数等级”对各绩效要素进行评估的方法。(17)

群体 (group) 为了实现特定的目标, 由两个或两个以上相互作用、相互依赖的个体组合而成的集合体。(9)

群体凝聚力 (group cohesion) 团队成员在工作过程中相互支持、相互认可的程度。(1)

群体功效 (group functioning) 工作群体产出的数

量和质量。(1)

分组排序法 (group order ranking) 把员工置于一个特定类别中的评估方法, 例如以四分位法进行分组。(17)

群体偏移 (groupshift) 与群体成员的个人决策相比, 在群体决策时出现的一种变化。群体决策可能更为保守或更为冒险, 但通常都会偏离群体最初的立场或观点而变得更极端。(9)

群体思维 (groupthink) 由于群体从众压力的影响, 那些不同寻常的、由少数派提出的或不受欢迎的观点受到极大的抑制。(9)

H

晕轮效应 (halo effect) 根据个体的某一特征形成总体印象。(6)

遗传 (heredity) 在胚胎阶段已决定的因素; 指的是一个人的生物结构、生理结构以及天生的心理结构。(5)

需求层次理论 (hierarchy of needs theory) 亚伯拉罕·马斯洛提出五种需求层次——生理需求、安全需求、社会需求、尊重需求以及自我实现需求, 当任何一种需求基本上得到满足后, 下一层需求就会成为主导需求。(7)

高情境文化 (high-context cultures) 在这种文化中, 沟通时十分依赖非言语线索和微妙的情境线索。(11)

高层次需求 (higher-order needs) 通过内在因素使人得到满足的需求, 包括社会需求、尊重需求和自我实现需求。(7)

阻断性压力源 (hindrance stressors) 阻碍人们达到目标的压力源, 例如官僚作风、办公室政治、工作责任不清。(18)

后视偏见 (hindsight bias) 在某个事件的结果已知的情况下, 错误地认为某个人原本能够正确地预测该结果。(6)

人际技能 (human skills) 无论是独自一个人还是在群体中, 与他人共事、理解他人和激励他人的能力。(1)

保健因素 (hygiene factors) 诸如管理质量、薪酬水平、公司政策、工作环境这些因素。当这些因素充分时, 员工便没有了不满意感。(7)

I

创意倡导者 (idea champions) 积极、热情地宣传新思想的个体, 他们提供支持, 克服阻力, 确保创新思想得以顺利推行。(18)

创意评估 (idea evaluation) 创造性行为的过程之一,即从潜在的可行方案中挑出最好的一个。(6)

创意产生 (idea generation) 创造性行为的过程之一,需要根据相关的信息和知识,提出解决问题的方案。(6)

基于认同的信任 (identification-based trust) 在双方彼此理解各自的意图,并可以体察对方的需求和愿望的基础上,建立起信任。(12)

虚假相关 (illusory correlation) 把两个实际上并不存在任何关联的事件联系起来。(4)

模仿战略 (imitation strategy) 在新产品或新市场的价值被证实之后,再进入这个市场。(15)

印象管理 (impression management, IM) 个体试图控制他人对自己形成印象的过程。(13)

个人主义 (individualism) 一种民族文化特征,描述的是人们喜欢以个人为活动单位而不是作为群体成员进行活动的程度。(5)

个人排序法 (individual ranking) 将员工从最好到最差排出顺序的评估方法。(17)

非正式渠道 (informal channels) 自发形成的沟通渠道,是个体选择的结果。(11)

非正式群体 (informal group) 那些既没有正式结构,也不是由组织指定的群体,它们是员工为了满足社交需要而在工作环境中自然形成的。(9)

信息公平 (informational justice) 员工在多大程度上得到了关于决策的真实解释。(7)

信息收集 (information gathering) 创造性行为的一个阶段,在该阶段,解决问题的潜在方案在个体的头脑中逐渐形成。(6)

信息超载 (information overload) 信息流入超过个人加工能力的情况。(11)

内群体偏爱 (ingroup favoritism) 认为群体内的人要优于群体外的人,而群体外的所有人都是一样的。(9)

结构维度 (initiating structure) 领导者为了实现组织目标而对自己与下属的角色进行界定和建构的程度。(12)

创新 (innovation) 用以发明或改进一项产品、工艺或服务的新想法或新思路。(18)

创新战略 (innovation strategy) 致力于实现有意义的和独特的创新。(15)

输入 (input) 引起过程的变量。(1)

制度化 (institutionalization) 组织以自己的方式生存,不受任何成员的影响,并获得永久存在。(16)

工具价值观 (instrumental values) 个体更偏好的行为模式或实现终极价值观的手段。(5)

整合式谈判 (integrative bargaining) 寻求一种或几种能得到双赢结果的处理办法。(14)

智力能力 (intellectual abilities) 从事那些如思考、推理和解决问题等智力活动所需要的能力。(2)

行为意向 (intentions) 要以某种特定方式从事活动的决策。(14)

互动群体 (interacting groups) 一种典型的群体,群体成员面对面地相互沟通。(9)

互动冲突观 (interactionist view of conflict) 认为冲突不仅可以成为群体内的积极动力,实际上某些冲突对于有效的群体工作来说是必不可少的。(14)

群际冲突 (intergroup conflict) 群体或团队之间的冲突。(14)

群际发展 (intergroup development) 为改变群体对彼此的态度、观念和刻板印象而做出的努力。(18)

人际公平 (interpersonal justice) 员工受尊重的程度。(7)

群内冲突 (intragroup conflict) 群体或团队内部发生的冲突。(14)

直觉 (intuition) 一种未能得到研究支持的直觉情绪。(1)

直觉决策 (intuitive decision making) 从经验中提取精华的无意识的过程。(6)

J

工作特征模型 (job characteristics model, JCM)

这一模型指出,任何工作都可以用以下五种核心工作维度进行描述:技能多样性、任务完整性、任务重要性、工作自主性和反馈。(8)

工作设计 (job design) 对工作的各种要素进行组合的方式。(8)

工作投入 (job engagement) 员工为工作绩效而投入的体力、认知和情绪方面的能量。(7)

工作丰富化 (job enrichment) 工作任务的纵深化扩展,通过提高员工对工作任务的规划、执行和评估的控制程度来扩展工作。(8)

工作卷入 (job involvement) 个体从心理上对其工作的认同程度、积极参与程度以及认为工作绩效对自我价值的重要程度。(3)

工作轮换 (job rotation) 员工定期从一项任务轮换至另一项任务。(8)

工作满意度 (job satisfaction) 基于对工作特点的

评估而产生的对工作的积极态度。(3)

工作分担 (job sharing) 让两个或多个员工共同分担一项传统上每周需要 40 小时的工作。(8)

L

领导—成员交换理论 (leader-member exchange (LMX) theory) 认为领导者会将下属划分为圈内人和圈外人的理论。圈内下属会得到更好的绩效评价结果,其离职率更低、工作满意度更高。(12)

领导—成员关系 (leader-member relations) 下属对领导者信任、信赖和尊重的程度。(12)

领导者—参与模型 (leader-participation model) 这种领导理论提供了一系列规则,用以确定在不同情境中参与决策的类型和程度。(12)

领导 (leadership) 影响一个群体实现愿景或目标的能力。(12)

领导 (leading) 一种管理职能,内容包括激励下属,指导别人的活动,选择最有效的沟通渠道,解决成员之间的冲突。(1)

学习型组织 (learning organization) 一个不断发展其适应与变革能力的组织。(18)

最难共事者问卷 (least preferred co-worker (LPC) questionnaire) 用于测量个体是任务导向型还是关系导向型的一种工具。(12)

法定权力 (legitimate power) 由于个体在组织正式等级中所处的位置而获得的权力。(13)

长期取向 (long-term orientation) 一种民族文化特征,强调未来、节俭和持久。(5)

低情境文化 (low-context cultures) 这种文化主要依赖意义传递过程中使用的词汇。(11)

低层次需求 (lower-order needs) 通过外在因素使人得到满足的需求,包括生理需求和安全需求。(7)

忠诚 (loyalty) 对工作不满意时,被动地等待环境有所改善。(3)

M

马基雅维利主义 (Machiavellianism) 个体讲求实效,保持情感距离,相信结果能替手段辩护的程度。(5)

目标管理 (management by objectives, MBO) 一种包括目标、员工参与、明确的时间段、对目标过程的反馈的方案。(7)

管理者 (managers) 通过别人来完成工作的人。(1)

阳刚气质 (masculinity) 一种民族文化特征,它描述了文化支持传统男性角色如成就、权力及控制的程度。社会价值观以自信和功利主义为特点。(5)

物质象征 (material symbols) 能向员工传达出谁是最重要的人、最高管理层期望的平等程度,以及哪种行为较为恰当的信息。(16)

矩阵结构 (matrix structure) 两种部门化形式的融合——职能部门化和产品部门化。(15)

麦克利兰的需求理论 (McClelland's theory of needs) 该理论认为成就、权力和归属是三种可以解释动机的最重要因素。(7)

机械模型 (mechanistic model) 一种组织结构形式,其特点是广泛的部门化、高度的正规化、有限的信息网络和集权化。(15)

调停人 (mediator) 中立的第三方,使用推理、说服、提出其他解决方案等方法来促成谈判协议。(14)

心智模型 (mental models) 关于如何完成工作的知识和信念。(10)

导师 (mentor) 对经验相对不足的员工(徒弟)提供支持和帮助的资深员工。(12)

绩效工资方案 (merit-based pay plan) 根据员工个人的绩效来付酬的工资方案。(8)

调整阶段 (metamorphosis stage) 社会化过程的一个阶段,新成员经历变化以适应工作、工作群体和组织。(16)

模型 (model) 对现实的一种抽象概括,是对某些真实世界中现象的简化表征。(1)

心境 (moods) 一种比情绪更弱并且经常缺乏背景刺激的情感。(4)

激励潜能分数 (motivating potential score, MPS) 反映一项工作的激励潜力的预测指数。(8)

动机 (motivation) 个体为了实现目标而付出的努力的强度、方向和持续性。(7)

移动 (movement) 组织由现状转变到一种新状态的变革过程。(18)

多团队系统 (multiteam system) 不同的团队需要相互协调、共同努力,以实现满意的结果。(10)

迈尔斯-布里格斯类型指标 (Myers-Briggs Type Indicator, MBTI) 一种人格测验,包括四个特征,并把个体分成 16 种人格类型。(5)

N

自恋 (narcissism) 自大、认为自己无比重要、需要他人过度的赞赏以及认为自己拥有特权

的倾向。(5)

成就需求 (need for achievement, nAch) 追求卓越, 根据设置好的标准实现目标。(7)

归属需求 (need for affiliation, nAff) 建立友好的和亲密的人际关系的愿望。(7)

权力需求 (need for power, nPow) 控制别人以某种方式行事而不以其他方式行事的需求。(7)

消极情感 (negative affect) 一个由消极情绪组成的情绪维度, 包括高度的紧张、压力和焦虑以及低度的厌倦、压抑和疲惫。(4)

怠工 (neglect) 对工作不满意时, 被动地放任事态变糟。(3)

谈判 (negotiation) 双方或多方互相交换产品或服务, 并试图对他们之间的交换比率达成协议的过程。(14)

抵消因素 (neutralizers) 使领导者的行为对下属的结果无法产生影响的因素。(12)

名义小组技术 (nominal group technique) 一种群体决策方法, 个体成员面对面综合他们的判断, 通常以一种系统但却独立的方式进行。(9)

规范阶段 (norming stage) 群体发展的第三阶段, 以密切的关系和凝聚力为特点。(9)

规范 (norms) 群体成员共同接受的一些行为标准。(9)

O

经验开放性 (openness to experience) 一个人格维度, 描述个体是富有想象力的、敏感的和好奇的。(5)

有机模型 (organic model) 一种组织结构形式, 其特点是结构扁平化, 更多运用跨等级、交叉职能的团队进行工作, 组织正规化程度较低, 拥有全面完整的信息网络, 员工高度参与决策过程。(15)

组织 (organization) 一种人们有目的地组合起来的社会单元。(1)

组织行为学 (organizational behavior, OB) 一个研究领域, 它探讨个体、群体以及结构对组织内部行为的影响, 目的是应用这些知识改善组织绩效。(1)

组织氛围 (organizational climate) 组织成员对组织和工作环境的共同认知。(16)

组织承诺 (organizational commitment) 员工对特定的组织及其目标的认同程度, 以及希望继续作为该组织成员的意愿。(3)

组织文化 (organizational culture) 组织成员共有

的、将该组织与其他组织区分开来的意义体系。(16)

组织人口统计学 (organizational demography) 一个工作单元的成员在一些人口统计特征方面 (如年龄、性别、种族、教育水平、在本组织中的服务年限) 的相同程度, 以及这种属性对离职的影响。(10)

组织发展 (organizational development, OD) 基于人文主义和民主的一系列有计划的变革干预, 它致力于增进组织效力和员工的主观幸福感。(18)

组织公平 (organizational justice) 对工作场所公平性的整体认识, 包括分配公平、程序公平、信息公平和人际公平。(7)

组织结构 (organizational structure) 对工作任务进行正式划分、组合和协调的方式。(15)

组织生存 (organizational survival) 组织能够长期存在并成长的程度。(1)

组织 (organizing) 决定要完成什么样的任务; 谁来承担这些任务; 如何把任务进行分类; 谁向谁报告工作以及在哪里做出决策。(1)

输出 (outcomes) 受其他变量影响的关键因素。(1)

P

参与管理 (participative management) 下属在很大程度上与他的直接主管共同分享决策权的过程。(8)

路径—目标理论 (path-goal theory) 该理论认为领导者帮助下属达成他们的目标, 并提供必要的指导和支持以确保下属的目标与群体或组织的总体目标相一致。(12)

感知的冲突 (perceived conflict) 一方或双方意识到当前的条件有可能产生冲突。(14)

组织支持感 (perceived organizational support, POS) 员工对组织在多大程度上重视他们的贡献、关心他们的福祉的看法。(3)

知觉 (perception) 个体为了给自己所在的环境赋予意义而组织和解释其感觉印象的过程。(6)

执行阶段 (performing stage) 群体发展的第四阶段, 此时群体的功能最为全面。(9)

人格 (personality) 个体对他人的反应方式和交往方式的总和。(5)

人格—工作匹配理论 (personality-job fit theory) 一种理论, 提出了六种人格类型, 并且认为人格类型与工作环境的匹配程度决定了员工的满意度和离职意向。(5)

人格特质 (personality traits) 用来描述个体行为的持久特征。(5)

体质能力 (physical abilities) 成功从事要求耐力、手指灵活性、腿部力量以及其他特点的工作的能力。(2)

计件工资方案 (piece-rate pay plan) 员工每完成一组产品就会得到相应的报酬, 根据员工完成的产品数量来计算薪酬的工资方案。(8)

有计划的变革 (planned change) 主动的、有目的的变革活动。(18)

计划 (planning) 包括确定组织的目标、制定战略、把计划划分出各种层级, 以便对不同的活动进行整合和协调。(1)

政治行为 (political behavior) 可以影响或试图影响组织内部的利益分配, 但并不是组织成员的角色必须实施的那些活动。(13)

政治技能 (political skill) 影响他人以达到自己目标的能力。(13)

职位权力 (position power) 个体通过在组织中的正式职位而获得的影响力, 包括在招聘、解雇、处罚、晋升和加薪等方面的权力。(12)

积极情感 (positive affect) 一个由积极情绪组成的情绪维度, 包括高度的兴奋、警醒、得意以及低度的满意、冷静、平静。(4)

积极的组织文化 (positive organizational culture) 强调员工优势, 奖励多于惩罚, 且注重个体活力和成长的文化。(16)

积极组织学术研究 (positive organizational scholarship) 组织行为学的一个研究领域, 主要研究组织该如何发展人力优势, 培养活力和弹性, 以及释放潜力。(1)

正向偏移 (positivity offset) 在没有特别的事情发生时, 大多数人都体验到的一种中度积极的心境。(4)

权力 (power) A 所具备的一种能力, 可以影响 B 的行为, 使 B 按照 A 的意愿行事。(13)

权力距离 (power distance) 一种民族文化特征, 描述了社会对于机构和组织中权力分配不平等这一事实的接受和认可程度。(5)

权术 (power tactics) 个体将权力基础转化为具体行动的方法。(13)

原有状态阶段 (prearrival stage) 新员工加入组织前, 在社会化过程中学习的阶段。(16)

预防定向 (prevention focus) 自我调节的一种方式, 通过履行责任和义务来追求目标。(7)

主动性人格 (proactive personality) 具有这一人格

类型的人会识别机会, 具有主动性, 采取行动并且坚持不懈, 一直到出现有意义的变化。(5)

问题 (problem) 事物的现有状态与期望状态间的差异。(6)

问题形成 (problem formulation) 在创造性行为中, 发现问题或机会, 并为此提出应对方案的阶段。(6)

问题解决团队 (problem-solving teams) 来自同一部门的 5~12 名员工组成, 他们每周用几个小时的时间来会面, 讨论如何促进产品质量、提高生产效率、改善工作环境等问题。(10)

程序公平 (procedural justice) 在奖励分配决策制定的过程中所感知到的公平。(7)

程序冲突 (process conflict) 就工作如何完成而产生的冲突。(14)

过程咨询 (process consultation, PC) 顾问帮助客户对他们必须处理的过程事件进行深入了解, 找到需要改善的过程。(18)

过程 (process) 个体、群体、组织所参与的, 由输入引起并能导致一定输出的活动。(1)

生产导向的领导者 (production-oriented leader) 强调工作中技术或任务事项的领导者。(12)

生产率 (productivity) 对工作绩效的测量, 包括效果和效率两个方面。(1)

利润分享方案 (profit-sharing plan) 根据某个围绕公司盈利能力的特定准则, 在全公司范围内分配薪酬的一种方案。(8)

促进定向 (promotion focus) 自我调节的一种方式, 通过取得进步和成就来追求目标。(7)

心理契约 (psychological contract) 管理层和员工对彼此期望的一种不成文的协议。(9)

心理授权 (psychological empowerment) 员工关于自己能对工作环境产生影响、工作能力、工作意义及工作自主性的认知和信念。(3)

心理学 (psychology) 一门对人和动物的行为进行测量和解释, 有时还包括对行为进行改变的科学。(1)

精神病态 (psychopathy) 对他人缺乏关心, 当自己的行为对他人造成伤害时, 缺乏愧疚和懊悔。(5)

间断—平衡模型 (punctuated-equilibrium model) 临时群体所经历的一系列阶段, 在惯性与活动之间来回转换。(9)

R

随机错误 (randomness error) 人们倾向于相信自

己能够预测随机事件的结果。(6)

理性的 (rational) 在具体的限定条件下做出稳定的、价值最大化的选择。(6)

理性决策模型 (rational decision-making model)

一种决策模型,描述了个体应该如何作为,从而使某些结果的价值最大化。(6)

参照群体 (reference group) 群体中的个体知道其他成员的存在,并认为其他成员对自己来说非常重要(这些群体可能是他们已经加入了的,也可能是他们希望能够加入的)。(9)

参照权力 (referent power) 个体因其具备的资源或个人特质而拥有的影响力。(13)

反思性 (reflexivity) 一种团队特征,指的是团队在必要时能够反思和调整自己的计划。(10)

重新冻结 (refreezing) 通过对推动力与抑制力进行平衡而固化变革。(18)

强化理论 (reinforcement theory) 该理论认为结果塑造行为。(7)

关系冲突 (relationship conflict) 基于人际关系的冲突。(14)

代表参与 (representative participation) 员工通过一小群员工代表来参与组织决策制定的体系。(8)

资源 (resources) 个体所控制的,可用来满足各种要求的東西。(18)

抑制力 (restraining forces) 阻止脱离现有均衡的力量。(18)

奖赏权力 (reward power) 一种权力,这种权力来源于一个人能给予他人有价值的报酬而获得他人的服从。(13)

风险厌恶 (risk aversion) 人们倾向于选择中等程度的固定收益而不选择一种风险更高的结果,即使后者可能会带来更高的回报。(6)

仪式 (rituals) 表达并强化组织核心价值观的一组重复性活动。这些核心价值观包括:什么样的目标最重要,哪些人至关重要,哪些人无足轻重。(16)

角色 (role) 人们对于在某个社会单元中占据特定位置的个体所期望的一套行为模式。(9)

角色冲突 (role conflict) 个体面对的一种情境,在此情境中,有关个体的多种角色期望是相互矛盾的。(9)

角色期望 (role expectation) 别人认为你在某个特定情境中应该如何行事。(9)

角色知觉 (role perception) 个体对于自己在特定情境中应该如何表现的认识和了解。(9)

S

选择性知觉 (selective perception) 根据个人的兴趣、背景、经验和态度,选择性地对看到的事物进行解读。(6)

自我实现 (self-actualization) 使个体成为他可以成为的人的内驱力。(7)

自我一致性 (self-concordance) 人们追求目标的理由与自己的兴趣及核心价值观的一致程度。(7)

自我决定理论 (self-determination theory) 一种动机理论,关注内在动机的积极影响以及外在动机的消极影响。(7)

自我效能理论 (self-efficacy theory) 个体对自己能够完成某项任务的一种信念。(7)

自我实现预言 (self-fulfilling prophecy) 个人对他人的形成的不准确的想法,会影响他人的行为,导致他人的表现符合一开始的预期。(6)

自我管理型团队 (self-managed work teams) 由10~15人组成的群体,承担了原本监督者的责任。(10)

自我监控 (self-monitoring) 个体根据外部情境因素调整自己行为的能力。(5)

自我服务偏见 (self-serving bias) 个体倾向于将自己的成功归因于内部因素,把失败归咎于外部因素。(6)

敏感性训练 (sensitivity training) 训练群体通过非结构化的互动来变革行为。(18)

公仆型领导 (servant leadership) 一种超越自身利益,将注意力集中在帮助追随者成长和发展上的领导方式。(12)

性骚扰 (sexual harassment) 任何带有性色彩的、能够影响个体成员的就业,并产生一种不友善的工作环境的不必要行为或行动。(13)

短期取向 (short-term orientation) 一种民族文化特征,强调过去和现在,尊重传统,并履行社会义务。(5)

简单结构 (simple structure) 一种组织结构形式,其特点是低程度的部门化、较宽的管理幅度、权力集中于个人和低正规化。(15)

单环学习 (single-loop learning) 利用过去的惯例和现有的政策来纠正错误的过程。(18)

情境领导理论 (situational leadership theory, SLT) 一种关注下属成熟度的领导理论。(12)

情境强度理论 (situation-strength theory) 该理论认为人格转化为行为的方式取决于情境

- 的强度。(5)
- 技能工资 (skill-based pay)** 根据个体掌握的技能或能够从事的工作数量来确定工资水平的工资方案。(8)
- 技能多样性 (skill variety)** 一份工作要求员工使用专门的技能和才干来完成各种不同活动的程度。(8)
- 社会认定理论 (social identity theory)** 探讨个体何时以及为什么将自己视为群体一员的理论。(9)
- 社会学习理论 (social-learning theory)** 这一理论认为我们可以通过观察和直接经验两种途径来学习。(7)
- 社会化 (socialization)** 员工适应组织文化的过程。(16)
- 社会化的魅力型领导 (socialized charismatic leadership)** 在道德方面以身作则的领导者,在进行领导时展现出以他人(而不是以自己)为中心的价值观。(12)
- 社会惰化 (social loafing)** 个体在群体中工作时不如单独工作时那么努力的倾向。(9)
- 社会心理学 (social psychology)** 属于心理学的领域,但它是心理学和社会学相结合的产物,关注人与人之间的相互影响。(1)
- 社会学 (sociology)** 对人与社会环境或文化之间的关系所进行的研究。(1)
- 管理幅度 (span of control)** 管理者可以有效指挥的下属数量。(15)
- 地位 (status)** 他人对于群体或群体成员的位置或层级进行的一种社会界定。(9)
- 地位特征理论 (status characteristics theory)** 该理论认为地位特征的差异会导致群体内出现地位等级结构。(9)
- 刻板印象 (stereotyping)** 基于对某人所在群体的知觉而去判断某人。(6)
- 震荡阶段 (storming stage)** 群体发展的第二阶段,以群体内部的相互冲突为特点。(9)
- 压力 (stress)** 在应对环境压力时产生的一种不愉快的心理过程。(1)
- 强文化 (strong culture)** 一种文化体系,在该体系中,组织的核心价值观得到强烈而广泛的认同。(16)
- 亚文化 (subcultures)** 组织内部的小型文化,通常由不同的部门以及地理位置上的隔离所决定。(16)
- 替代因素 (substitutes)** 可以替代领导者的支持以及领导者创建组织结构的能力的因素,例如经验和培训。(12)
- 表层扮演 (surface acting)** 隐藏内在感受,按照表达规则放弃情绪表达。(4)
- 表层多元化 (surface-level diversity)** 明显特征的差异,例如性别、种族、人种、年龄或残疾,这些特征未必反映人们是如何进行思考或感受的,但可能会引起人们的刻板印象。(2)
- 调查反馈 (survey feedback)** 运用问卷来识别成员之间的认知差异,然后讨论并提供解决方案。(18)
- 系统研究 (systematic study)** 通过考察事物之间的关系,试图解释其中的原因和结果,并把结论建立在科学论证的基础之上。(1)
- T**
- 任务冲突 (task conflict)** 与工作的内容和目标有关的冲突。(14)
- 任务完整性 (task identity)** 一份工作要求完成一项完整的、可辨识的任务的程度。(8)
- 任务绩效 (task performance)** 完成核心工作任务的效果和效率。(1)
- 任务重要性 (task significance)** 一份工作对他人的生活或工作的实际影响程度。(8)
- 任务结构 (task structure)** 工作任务的程序化程度。(12)
- 团队建设 (team building)** 团队成员之间高度互动以提高信任和开放程度。(18)
- 技术技能 (technical skills)** 应用专业知识或技术的能力。(1)
- 技术 (technology)** 组织把投入转化为产出的方式。(15)
- 远程办公 (telecommuting)** 员工在家里通过与办公室联网的电脑来办公。(8)
- 终极价值观 (terminal values)** 理想的终极存在状态;个体愿意用他的一生去实现的目标。(5)
- X理论 (Theory X)** 该理论认为员工不喜欢工作、懒惰、逃避责任,必须强迫他们工作。(7)
- Y理论 (Theory Y)** 该理论认为员工喜欢工作、有创造性、愿意承担责任、能够进行自我引导。(7)
- 创造力三阶段模型 (three-stage model of creativity)** 认为个体的创造力包括三个阶段:起因(创造潜力和创造环境)、创造性行为,以及创造性结果(创新)。(6)
- 传统冲突观 (traditional view of conflict)** 认为所有的冲突都是有害的、必须加以回避的观点。(14)

特质激活理论 (trait activation theory, TAT) 认为某些情境、事件或干预更能“激活”某种特质的理论。(5)

领导特质理论 (trait theories of leadership) 认为是个人品质和特征将领导者与非领导者区分开来的理论。(12)

交易型领导者 (transactional leaders) 通过澄清工作角色与任务要求来指导和激励下属实现既定目标的领导者。(12)

变革型领导者 (transformational leaders) 鼓舞下属将个人利益升华为组织利益,并对下属产生超乎寻常的深远影响的领导者。(12)

信任 (trust) 对另一个人不会做出投机性行为的积极预期。(12)

双因素理论 (two-factor theory) 该理论认为内部因素与工作满意有关;外部因素与工作不满意有关。也称为激励—保健理论。(7)

U

不确定性规避 (uncertainty avoidance) 一种民族文化特征,描述的是社会对不确定性和模糊情境感受到威胁,并试图回避它们的程度。(5)

解冻 (unfreezing) 为了克服个体阻力和群体规范压力而进行的变革努力。(18)

统一指挥 (unity of command) 下属应该由一名主管而且是唯一的主管直接负责。(15)

功利主义 (utilitarianism) 做出的决策要能最大限度地产生效益。(6)

V

价值观 (values) 代表了人们最基本的信念:从个人或社会的角度来看,某种具体的行为模式或存在的最终状态比与之相反的行为模式或存在状态更可取。(5)

价值系统 (value system) 根据强度水平对个体的价值观排出的一个序列等级。(5)

浮动工资方案 (variable-pay program) 将员工工资的一部分建立在个人/组织的绩效基础上的工

资方案。(8)

虚拟组织 (virtual organization) 一种小型核心组织,其大部分业务职能被外包出去。(15)

虚拟团队 (virtual teams) 利用电脑技术把实际上分散的成员联系起来,以实现一个共同目标的工作团队。(10)

愿景 (vision) 用来实现一个或多个目标的一种长期战略。(12)

愿景陈述 (vision statement) 对组织愿景或使命的正式阐述。(12)

建议 (voice) 对工作不满意时,通过主动、建设性地努力来改善工作条件。(3)

W

身心健康计划 (wellness programs) 一种组织支持项目,关注员工的整体身心状况。(18)

告密者 (whistle-blowers) 向组织外报告自己组织中雇主的不道德活动的个体。(6)

退缩行为 (withdrawal behavior) 员工采取的一系列脱离组织的行为。(1)

劳动力多元化 (workforce diversity) 一个反映组织在性别、年龄、种族、国籍、性取向方面构成多样化的概念。(1)

工作群体 (work group) 成员为了共享信息和进行决策以帮助每个成员更好地承担自己的责任而进行互动的群体。(10)

职场灵性 (workplace spirituality) 认为人们的内心生活会支持社会背景下有意义的工作,与此同时,个体的内心生活也受到有意义的工作的培养和支持。(16)

工作抽样测试 (work sample tests) 在部分或全部模拟的工作环境中,求职者实地完成各种工作任务。(17)

工作专门化 (work specialization) 在组织中,工作活动分解成单独的工作岗位的程度。(15)

工作团队 (work team) 团队成员努力的结果导致团队绩效远远大于个体绩效之和。(10)

第 1 章

1. Cited in R. Alsop, "Playing Well with Others," *Wall Street Journal* (September 9, 2002).
2. S. E. Humphrey, J. D. Nahrgang, and F. P. Morgeson, "Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 5 (2007), pp. 1332-1356.
3. E. R. Burris, "The Risks and Rewards of Speaking Up: Managerial Responses to Employee Voice," *Academy of Management Journal* 55, no. 4 (2012), pp. 851-875.
4. I. S. Fulmer, B. Gerhart, and K. S. Scott, "Are the 100 Best Better? An Empirical Investigation of the Relationship Between Being a 'Great Place to Work' and Firm Performance," *Personnel Psychology* (Winter 2003), pp. 965-993.
5. T. L. Miller, C. L. Wesley II, and D. E. Williams, "Educating the Minds of Caring Hearts: Comparing the Views of Practitioners and Educators on the Importance of Social Entrepreneurship Competencies," *Academy of Management Learning & Education* 2, no. 3 (2012), pp. 349-370.
6. H. Aguinis and A. Glavas, "What We Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda," *Journal of Management* (July 2012), pp. 932-968.
7. H. Fayol, *Industrial and General Administration* (Paris: Dunod, 1916).
8. A. I. Kraut, P. R. Pedigo, D. D. McKenna, and M. D. Dunnette, "The Role of the Manager: What's Really Important in Different Management Jobs," *Academy of Management Executive* 19, no. 4 (2005), pp. 122-129.
9. H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1973).
10. R. L. Katz, "Skills of an Effective Administrator," *Harvard Business Review* (September-October 1974), pp. 90-102; D. Bartram, "The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation," *Journal of Applied Psychology* 90, no. 6 (2005), pp. 1185-1203; and S. E. Scullen, M. K. Mount, and T. A. Judge, "Evidence of the Construct Validity of Developmental Ratings of Managerial Performance," *Journal of Applied Psychology* 88, no. 1 (2003), pp. 50-66.
11. F. Luthans, "Successful vs. Effective Real Managers," *Academy of Management Executive* (May 1988), pp. 127-132; and F. Luthans, R. M. Hodgetts, and S. A. Rosenkrantz, *Real Managers* (Cambridge, MA: Ballinger, 1988). See also F. Shipper and J. Davy, "A Model and Investigation of Managerial Skills, Employees' Attitudes, and Managerial Performance," *Leadership Quarterly* 13 (2002), pp. 95-120.
12. P. Wu, M. Foo, and D. B. Turban, "The Role of Personality in Relationship Closeness, Developer Assistance, and Career Success," *Journal of Vocational Behavior* 73, no. 3 (2008), pp. 440-448; and A. M. Konrad, R. Kashlak, I. Yoshioka, R. Waryszak, and N. Toren, "What Do Managers Like to Do? A Five-Country Study," *Group & Organization Management* (December 2001), pp. 401-433.
13. A. S. Tsui, S. J. Ashford, L. St. Clair, and K. R. Xin, "Dealing with Discrepant Expectations: Response Strategies and Managerial Effectiveness," *Academy of Management Journal* (December 1995), pp. 1515-1543.
14. See, for instance, C. Heath and S. B. Sitkin, "Big-B Versus Big-O: What Is Organizational about Organizational Behavior?" *Journal of Organizational Behavior* (February 2001), pp. 43-58. For a review of what one eminent researcher believes should be included in organizational behavior, based on survey data, see J. B. Miner, "The Rated Importance, Scientific Validity, and Practical Usefulness of Organizational Behavior Theories: A Quantitative Review," *Academy of Management Learning & Education* (September 2003), pp. 250-268.
15. D. M. Rousseau and S. McCarthy, "Educating Managers from an Evidence-Based Perspective," *Academy of Management Learning & Education* 6, no. 1 (2007), pp. 84-101; and S. L. Rynes, T. L. Giluk, and K. G. Brown, "The Very Separate Worlds of Academic and Practitioner Periodicals in Human Resource Management: Implications for Evidence-Based Management," *Academy of Management Journal* 50, no. 5 (2007), pp. 987-1008.
16. J. Surowiecki, "The Fatal-Flaw Myth," *The New Yorker* (July 31, 2006), p. 25.
17. A. McAfee and E. Brynjolfsson, "Big Data: The Management Revolution," *Harvard Business Review* (October 2012), pp. 59-68.
18. N. Bloom, R. Sadun, and J. Van Reenan, "How Three Essential Practices Can Address Even the Most Complex Global Practices," *Harvard Business Review* (November 2012), pp. 77-82.
19. M. J. Mauboussin, "Most Companies Use the Wrong Metrics. Don't Be One of Them," *Harvard Business Review* (October 2012), pp. 46-56.
20. M. Toossi, "A Century of Change: The U.S. Labor Force, 1950-2050," *Bureau of Labor Statistics* (May 2002), www.bls.gov/opub/mlr/2002/05/art2full.pdf.
21. M. Toossi, "Labor Force Projections to 2020: A More Slowly Growing Workforce," *Bureau of Labor Statistics* (January 2012), www.bls.gov/opub/mlr/2012/01/art3full.pdf.
22. See, for instance, M. Workman and W. Bommer, "Redesigning Computer Call Center Work: A Longitudinal Field Experiment," *Journal of Organizational Behavior* (May 2004), pp. 317-337.
23. E. J. Hirst, "Burnout on the Rise," *Chicago Tribune* (October 19, 2012), http://articles.chicagotribune.com/2012-10-29/business/ct-biz-1029-employee-burnout-20121029_1-employee-burnout-herbert-freudenberger-employee-stress.
24. S. Shellenbarger, "Single and Off the Fast Track," *The Wall Street Journal* (May 23, 2012), pp. D1, D3.
25. M. Mithel, "What Women Want," *Business Today* (March 8, 2013), <http://businesstoday.intoday.in/story/careers-work-life-balance-women/1/193135.html>.
26. D. S. Ones and S. Dilchert, "Environmental Sustainability at Work: A Call to Action," *Industrial and Organizational*

- Psychology* 5 (2012), pp. 444–466.
27. F. Luthans and C. M. Youssef, "Emerging Positive Organizational Behavior," *Journal of Management* (June 2007), pp. 321–349; C. M. Youssef and F. Luthans, "Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience," *Journal of Management* 33, no. 5 (2007), pp. 774–800; and J. E. Dutton and S. Sonenshein, "Positive Organizational Scholarship," in C. Cooper and J. Barling (eds.), *Encyclopedia of Positive Psychology* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2007).
 28. L. M. Roberts, G. Spreitzer, J. Dutton, R. Quinn, E. Heaphy, and B. Barker, "How to Play to Your Strengths," *Harvard Business Review* (January 2005), pp. 1–6; and L. M. Roberts, J. E. Dutton, G. M. Spreitzer, E. D. Heaphy, and R. E. Quinn, "Composing the Reflected Best-Self Portrait: Becoming Extraordinary in Work Organizations," *Academy of Management Review* 30, no. 4 (2005), pp. 712–736.
 29. W. Bailey and A. Spicer, "When Does National Identity Matter? Convergence and Divergence in International Business Ethics," *Academy of Management Journal* 50, no. 6 (2007), pp. 1462–1480; and A. B. Oumlil and J. L. Balloun, "Ethical Decision-Making Differences between American and Moroccan Managers," *Journal of Business Ethics* 84, no. 4 (2009), pp. 457–478.
 30. J. Merritt, "For MBAs, Soul-Searching 101," *Business Week* (September 16, 2002), pp. 64–66; and S. Greenhouse, "The Mood at Work: Anger and Anxiety," *The New York Times* (October 29, 2002), p. E1.
 31. See, for instance, G. R. Weaver, L. K. Trevino, and P. L. Cochran, "Corporate Ethics Practices in the Mid-1990's: An Empirical Study of the Fortune 1000," *Journal of Business Ethics* (February 1999), pp. 283–294; and C. De Mesa Graziano, "Promoting Ethical Conduct: A Review of Corporate Practices," *Strategic Investor Relations* (Fall 2002), pp. 29–35.
 32. D. M. Mayer, M. Kuenzi, R. Greenbaum, M. Bardes, and R. Salvador, "How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108, no. 1 (2009), pp. 1–13; and A. Ardichvili, J. A. Mitchell, and D. Jondle, "Characteristics of Ethical Business Cultures," *Journal of Business Ethics* 85, no. 4 (2009), pp. 445–451.
 33. "Unplanned Absence Costs Organizations 8.7 Percent of Payroll, Mercer/Kronos Study" (June 28, 2010), www.mercer.com/press-releases/1383785.
 34. W. Hoge, "Sweden's Cradle-to-Grave Welfare Starts to Get Ill," *International Herald Tribune* (September 25, 2002), p. 8.
 35. See www.bls.gov/data (May 11, 2005).
 36. See, for example, M. C. Sturman and C. O. Trevor, "The Implications of Lending the Dynamic Performance and Turnover Literatures," *Journal of Applied Psychology* (August 2001), pp. 684–696.
 37. M. Casey-Campbell and M. L. Martens, "Sticking It All Together: A Critical Assessment of the Group Cohesion-Performance Literature," *International Journal of Management Reviews* 11, (2008), pp. 223–246.
 38. A. J. Rucci, S. P. Kirn, and R. T. Quinn, "The Employee–Customer–Profit Chain at Sears," *Harvard Business Review* (January–February 1998), pp. 83–97.
 - Demography* 37 (January 2000), pp. 41–51; and A. Sakamoto, K. A. Goyette, and C. Kim, "Socioeconomic Attainments of Asian Americans," *Annual Review of Sociology* 35, (2009), pp. 255–276.
 3. J. Schram, *SHRM Workplace Forecast* (Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2006).
 4. D. A. Harrison, K. H. Price, J. H. Gavin, and A. T. Florey, "Time, Teams, and Task Performance: Changing Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Group Functioning," *Academy of Management Journal* 45, no. 5 (2002), pp. 1029–1045; and A. H. Eagly and J. L. Chin, "Are Memberships in Race, Ethnicity, and Gender Categories Merely Surface Characteristics?" *American Psychologist* 65 (2010), pp. 934–935.
 5. P. Chattopadhyay, M. Tluchowska, and E. George, "Identifying the Ingroup: A Closer Look at the Influence of Demographic Dissimilarity on Employee Social Identity," *Academy of Management Review* 29, no. 2 (2004), pp. 180–202; and P. Chattopadhyay, "Beyond Direct and Symmetrical Effects: The Influence of Demographic Dissimilarity on Organizational Citizenship Behavior," *Academy of Management Journal* 42, no. 3 (1999), pp. 273–287.
 6. L. M. Cortina, "Unseen Injustice: Incivility as Modern Discrimination in Organizations," *Academy of Management Review* 33, no. 1 (2008), pp. 55–75.
 7. T. Lytle, "Benefits for Older Workers," *HR Magazine* (March 2012), pp. 53–58.
 8. L. Weber, "Americans Rip Up Retirement Plans," *The Wall Street Journal* (January 31, 2013), <http://online.wsj.com/article/SB10001424127887323926104578276241741448064.html>.
 9. K. A. Wrenn and T. J. Maurer, "Beliefs About Older Workers' Learning and Development Behavior in Relation to Beliefs About Malleability of Skills, Age-Related Decline, and Control," *Journal of Applied Social Psychology* 34, no. 2 (2004), pp. 223–242; and R. A. Posthuma and M. A. Campion, "Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions," *Journal of Management* 35 (2009), pp. 158–188.
 10. T. W. H. Ng and D. C. Feldman, "Re-examining the Relationship Between Age and Voluntary Turnover," *Journal of Vocational Behavior* 74 (2009), pp. 283–294.
 11. T. W. H. Ng and D. C. Feldman, "The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance," *Journal of Applied Psychology* 93 (2008), pp. 392–423.
 12. T. W. H. Ng and D. C. Feldman, "Evaluating Six Common Stereotypes about Older Workers with Meta-Analytical Data," *Personnel Psychology* 65 (2012), pp. 821–858.
 13. See Ng and Feldman, "The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance."
 14. T. W. H. Ng and D. C. Feldman, "The Relationship of Age with Job Attitudes: A Meta-Analysis," *Personnel Psychology* 63 (2010), pp. 677–718.
 15. F. Kunze, S. A. Boehm, and H. Bruch, "Age Diversity, Age Discrimination Climate and Performance Consequences—A Cross Organizational Study," *Journal of Organizational Behavior* 32 (2011), pp. 264–290.
 16. P. L. Roth, K. L. Purvis, and P. Bobko, "A Meta-Analysis of Gender Group Differences for Measures of Job Performance in Field Studies," *Journal of Management* (March 2012), pp. 719–739.
 17. See E. M. Weiss, G. Kemmler, E. A. Deisenhammer, W. W. Fleischhacker, and M. Delazer, "Sex Differences in Cognitive Functions," *Personality and Individual Differences* (September 2003), pp. 863–875; and A. F. Jorm, K. J. Anstey, H. Christensen, and B. Rodgers, "Gender Differences in Cognitive Abilities: The Mediating Role of Health State and Health Habits," *Intelligence* (January 2004), pp. 7–23.
 18. S. Kolhatkar, "Emasculation Nation," *Bloomberg Businessweek* (September 17–September 23, 2012), p. 102–103.
 19. R. K. Chang, "Bias Persists for Women of Science, A Study

第2章

1. M. DiNatale and S. Boraas, "The Labor Force Experience of Women from Generation X," *Monthly Labor Review* (March 2002), pp. 1–15.
2. See, for example, F. Welch, "Catching Up: Wages of Black Men," *The American Economic Review* 93, no. 2 (2003), pp. 320–325; A. Sakamoto, H. Wu, and J. M. Tzeng, "The Declining Significance of Race Among American Men During the Latter Half of the Twentieth Century,"

- Finds," *The New York Times* (September 25, 2012), Science pp. 1, 6.
20. K. Peters, M. Ryan, S. A. Haslam, and H. Fernandes, "To Belong or Not to Belong: Evidence That Women's Occupational Disidentification Is Promoted by Lack of Fit with Masculine Occupational Prototypes," *Journal of Personnel Psychology* 2 (2012), pp. 148–158.
 21. R. E. Silverman, "Study Suggests Fix for Gender Bias on the Job," *The Wall Street Journal* (January 9, 2013), p. D4.
 22. E. B. King et al., "Benevolent Sexism at Work: Gender Differences in the Distribution of Challenging Developmental Experiences," *Journal of Management* (November 2012), pp. 1835–1866.
 23. M. E. Heilman and T. G. Okimoto, "Why Are Women Penalized for Success at Male Tasks? The Implied Communality Deficit," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 1 (2007), pp. 81–92.
 24. See, for instance, J. Bussey, "How Women Can Get Ahead: Advice from Female CEOs," *The Wall Street Journal* (May 18, 2012), pp. B1–B2; T. Gara, "Sandberg Opens Up on Women and Work," *The Wall Street Journal* (February 6, 2013); and L. Petrecca, "High-Paying Careers Top More Young Women's Lists," *The Wall Street Journal* (April 20, 2012) pp. 1A–2A.
 25. D. R. Avery, P. F. McKay, and D. C. Wilson "What Are the Odds? How Demographic Similarity Affects the Prevalence of Perceived Employment Discrimination," *Journal of Applied Psychology* 93 (2008), pp. 235–249.
 26. A. Damast, "She Works Hard for Less Money," *Bloomberg Businessweek* (December 24, 2012–January 6, 2013), pp. 31–32.
 27. B. Casselman, "Male Nurses Earn More," *The Wall Street Journal* (February 26, 2013), p. A2.
 28. M. A. Belliveau, "Engendering Inequity? How Social Accounts Create vs. Merely Explain Unfavorable Pay Outcomes for Women," *Organization Science* (July–August 2012), pp. 1154–1174.
 29. A. J. C. Cuddy, "Increasingly, Juries are Taking the Side of Women Who Face Workplace Discrimination," *Harvard Business Review* (September 2012), pp. 95–100.
 30. J. L. Raver and L. H. Nishii, "Once, Twice, or Three Times as Harmful? Ethnic Harassment, Gender Harassment, and Generalized Workplace Harassment," *Journal of Applied Psychology* 95 (2010), pp. 236–254.
 31. J. I. Hancock, D. G. Allen, F. A. Bosco, K. R. McDaniel, and C. A. Pierce, "Meta-Analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of Firm Performance," *Journal of Management* (March 2013), pp. 573–603.
 32. D. R. Avery, J. A. Richeson, M. R. Hebl, and N. Ambady, "It Does Not Have to Be Uncomfortable: The Role of Behavioral Scripts in Black-White Interracial Interactions," *Journal of Applied Psychology* 94 (2009), pp. 1382–1393.
 33. J. M. McCarthy, C. H. Van Iddekinge, and M. A. Campion, "Are Highly Structured Job Interviews Resistant to Demographic Similarity Effects?" *Personnel Psychology* 63 (2010), pp. 325–359; and G. N. Powell and D. A. Butterfield, "Exploring the Influence of Decision Makers' Race and Gender on Actual Promotions to Top Management," *Personnel Psychology* 55, no. 2 (2002), pp. 397–428.
 34. D. R. Avery, P. F. McKay, and D. C. Wilson "What Are the Odds? How Demographic Similarity Affects the Prevalence of Perceived Employment Discrimination," *Journal of Applied Psychology* 93 (2008), pp. 235–249.
 35. J. M. Sacco, C. R. Scheu, A. M. Ryan, and N. Schmitt, "An Investigation of Race and Sex Similarity Effects in Interviews: A Multilevel Approach to Relational Demography," *Journal of Applied Psychology* 88, no. 5 (2003), pp. 852–865; and P. F. McKay and M. A. McDaniel, "A Reexamination of Black-White Mean Differences in Work Performance: More Data, More Moderators," *Journal of Applied Psychology* 91, no. 3 (2006), pp. 538–554.
 36. T. Vega, "With Diversity Still Lacking, Industry Focuses on Retention," *The New York Times* (September 4, 2012), p. B3.
 37. Avery, McKay, and Wilson, "What Are the Odds? How Demographic Similarity Affects the Prevalence of Perceived Employment Discrimination"; and Raver and Nishii, "Once, Twice, or Three Times as Harmful? Ethnic Harassment, Gender Harassment, and Generalized Workplace Harassment."
 38. B. R. Ragins, J. A. Gonzalez, K. Ehrhardt, and R. Singh, "Crossing the Threshold: The Spillover of Community Racial Diversity and Diversity Climate to the Workplace," *Personnel Psychology* 65 (2012), pp. 755–787.
 39. P. F. McKay, D. R. Avery, and M. A. Morris, "Mean Racial-Ethnic Differences in Employee Sales Performance: The Moderating Role of Diversity Climate," *Personnel Psychology* 61, no. 2 (2008), pp. 349–374.
 40. *Americans with Disabilities Act*, 42 U.S.C. § 12101, et seq. (1990).
 41. S. G. Goldberg, M. B. Killeen, and B. O'Day, "The Disclosure Conundrum: How People with Psychiatric Disabilities Navigate Employment," *Psychology, Public Policy, and Law* 11, no. 3 (2005), pp. 463–500; and M. L. Ellison, Z. Russinova, K. L. MacDonald-Wilson, and A. Lyass, "Patterns and Correlates of Workplace Disclosure Among Professionals and Managers with Psychiatric Conditions," *Journal of Vocational Rehabilitation* 18, no. 1 (2003), pp. 3–13.
 42. L. R. Ren, R. L. Paetzold, and A. Colella, "A Meta-Analysis of Experimental Studies on the Effects of Disability on Human Resource Judgments," *Human Resource Management Review* 18, no. 3 (2008), pp. 191–203.
 43. S. Almond and A. Healey, "Mental Health and Absence from Work: New Evidence from the UK Quarterly Labour Force Survey," *Work, Employment, and Society* 17, no. 4 (2003), pp. 731–742.
 44. B. S. Bell and K. J. Klein, "Effect of Disability, Gender, and Job Level on Ratings of Job Applicants," *Rehabilitation Psychology* 46, no. 3 (2001), pp. 229–246; and E. Louvet, "Social Judgment Toward Job Applicants with Disabilities: Perception of Personal Qualities and Competences," *Rehabilitation Psychology* 52, no. 3 (2007), pp. 297–303.
 45. T. W. H. Ng and D. C. Feldman, "Organizational Tenure and Job Performance," *Journal of Management* 36, (2010), pp. 1220–1250.
 46. I. R. Gellatly, "Individual and Group Determinants of Employee Absenteeism: Test of a Causal Model," *Journal of Organizational Behavior* (September 1995), pp. 469–485.
 47. R. W. Griffith, P. W. Hom, and S. Gaertner, "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium," *Journal of Management* 26, no. 3 (2000), pp. 463–488.
 48. M. R. Barrick and R. D. Zimmerman, "Hiring for Retention and Performance," *Human Resource Management* 48 (2009), pp. 183–206.
 49. W. van Breukelen, R. van der Vlist, and H. Steensma, "Voluntary Employee Turnover: Combining Variables from the 'Traditional' Turnover Literature with the Theory of Planned Behavior," *Journal of Organizational Behavior* 25, no. 7 (2004), pp. 893–914.
 50. E. B. King and A. S. Ahmad, "An Experimental Field Study of Interpersonal Discrimination Toward Muslim Job Applicants," *Personnel Psychology* 63 (2010), pp. 881–906.
 51. A. Tilcsik, "Pride and Prejudice: Employment Discrimination against Openly Gay Men in the United States," *American Journal of Sociology* 117 (2011), pp. 586–626.
 52. "Facts about Discrimination in Federal Government Employment Based on Marital Status, Political Affiliation, Status as a Parent, Sexual Orientation, or Transgender (Gender Identity) Status," U.S. Equal Employment Opportunity Commission (2013), www.eeoc.gov/federal/otherprotections.cfm.
 53. "Sex-Based Discrimination," U.S. Equal Employment Opportunity Commission (2013), www.eeoc.gov/laws/types/sex.cfm.

54. M. Keisling, "No Longer at Zero: An Update on ENDA," *Huffington Post* (March 13, 2013), www.huffingtonpost.com/mara-keisling/no-longer-at-zero-an-upda_b_2861885.html.
55. C. Burns, "The Costly Business of Discrimination," *Center for American Progress* (March 2012), p. 11, www.scribd.com/doc/81214767/The-Costly-Business-of-Discrimination.
56. *Ibid.*, p. 13.
57. *HRC Corporate Equality Index*, 2013, www.hrc.org/files/assets/resources/CorporateEqualityIndex_2013.pdf.
58. R. Donadio, "Stuck in Recession, Italy Takes on Labor Law That Divide the Generations," *The New York Times* (March 19 2012), pp. A4, A6.
59. P. A. Freund and N. Kasten, "How Smart Do You Think You Are? A Meta-Analysis of the Validity of Self-Estimates of Cognitive Ability," *Psychological Bulletin* 138 (2012), pp. 296–321.
60. R. E. Nisbett et al., "Intelligence: New Findings and Theoretical Developments," *American Psychologist* (February–March 2012), pp. 130–159.
61. L. S. Gottfredson, "The Challenge and Promise of Cognitive Career Assessment," *Journal of Career Assessment* 11, no. 2 (2003), pp. 115–135.
62. M. D. Dunnette, "Aptitudes, Abilities, and Skills," in M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand McNally, 1976), pp. 478–483.
63. J. W. B. Lang, M. Kersting, U. R. Hülschege, and J. Lang, "General Mental Ability, Narrower Cognitive Abilities, and Job Performance: The Perspective of the Nested-Factors Model of Cognitive Abilities" *Personnel Psychology* 63 (2010), pp. 595–640.
64. N. Barber, "Educational and Ecological Correlates of IQ: A Cross-National Investigation," *Intelligence* (May–June 2005), pp. 273–284.
65. M. E. Beier and F. L. Oswald, "Is Cognitive Ability a Liability? A Critique and Future Research Agenda on Skilled Performance," *Journal of Experimental Psychology: Applied* 18 (2012), pp. 331–345.
66. J. F. Salgado, N. Anderson, S. Moscoso, C. Bertua, F. de Fruyt, and J. P. Rolland, "A Meta-Analytic Study of General Mental Ability Validity for Different Occupations in the European Community," *Journal of Applied Psychology* (December 2003), pp. 1068–1081; and F. L. Schmidt and J. E. Hunter, "Select on Intelligence," in E. A. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell, 2004).
67. Y. Ganzach, "Intelligence and Job Satisfaction," *Academy of Management Journal* 41, no. 5 (1998), pp. 526–539; and Y. Ganzach, "Intelligence, Education, and Facets of Job Satisfaction," *Work and Occupations* 30, no. 1 (2003), pp. 97–122.
68. J. J. Caughron, M. D. Mumford, and E. A. Fleishman, "The Fleishman Job Analysis Survey: Development, Validation, and Applications," in M. A. Wilson, W. Bennett Jr., S. G. Gibson, and G. M. Alliger (eds.), *The Handbook of Work Analysis: Methods, Systems, Applications and Science of Work Measurement in Organizations* (New York: Routledge/Taylor & Francis Group, 2012); P. D. Converse, F. L. Oswald, M. A. Gillespie, K. A. Field, and E. B. Bizot, "Matching Individuals to Occupations Using Abilities and the O*Net: Issues and an Application in Career Guidance," *Personnel Psychology* (Summer 2004), pp. 451–487; and E. A. Fleishman, "Evaluating Physical Abilities Required by Jobs," *Personnel Administrator* (June 1979), pp. 82–92.
69. D. R. Avery, "Reactions to Diversity in Recruitment Advertising: Are the Differences Black and White?" *Journal of Applied Psychology* 88, no. 4 (2003), pp. 672–679; P. F. McKay and D. R. Avery, "What Has Race Got to Do with It? Unraveling the Role of Race/Ethnicity in Job Seekers' Reactions to Site Visits," *Personnel Psychology* 59, no. 2 (2006), pp. 395–429; and D. R. Avery and P. F. McKay, "Target Practice: An Organizational Impression Management Approach to Attracting Minority and Female Job Applicants," *Personnel Psychology* 59, no. 1 (2006), pp. 157–187.
70. C. C. Miller, "Google Search and Replace," *The New York Times* (August 23, 2012), pp. B1, B5.
71. A. Overholt, "More Women Coders," *Fortune* (February 25, 2013), p. 14.
72. L. Kwoh, "McKinsey Tries to Recruit Mothers Who Left the Fold," *The Wall Street Journal* (February 20, 2013), pp. B1, B7.
73. M. R. Buckley, K. A. Jackson, M. C. Bolino, J. G. Veres, and H. S. Field, "The Influence of Relational Demography on Panel Interview Ratings: A Field Experiment," *Personnel Psychology* 60 (2007), pp. 627–646; J. M. Sacco, C. R. Scheu, A. M. Ryan, and N. Schmitt, "An Investigation of Race and Sex Similarity Effects in Interviews: A Multilevel Approach to Relational Demography," *Journal of Applied Psychology* 88 (2003), pp. 852–865; and J. C. Ziegert and P. J. Hanges, "Employment Discrimination: The Role of Implicit Attitudes, Motivation, and a Climate for Racial Bias," *Journal of Applied Psychology* 90 (2005), pp. 553–562.
74. J. Schaubroeck and S. S. K. Lam, "How Similarity to Peers and Supervisor Influences Organizational Advancement in Different Cultures," *Academy of Management Journal* 45 (2002), pp. 1120–1136.
75. K. Bezrukova, K. A. Jehn, and C. S. Spell, "Reviewing Diversity Training: Where We Have Been and Where We Should Go," *Academy of Management Learning & Education* 2 (2012), pp. 207–227.
76. S. T. Bell, "Deep-Level Composition Variables as Predictors of Team Performance: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 3 (2007), pp. 595–615; S. K. Horwitz and I. B. Horwitz, "The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography," *Journal of Management* 33, no. 6 (2007), pp. 987–1015; G. L. Stewart, "A Meta-Analytic Review of Relationships Between Team Design Features and Team Performance," *Journal of Management* 32, no. 1 (2006), pp. 29–54; and A. Joshi and H. Roh, "The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review," *Academy of Management Journal* 52, no. 3 (2009), pp. 599–627.
77. A. C. Homan, J. R. Hollenbeck, S. E. Humphrey, D. Van Knippenberg, D. R. Ilgen, and G. A. Van Kleef, "Facing Differences with an Open Mind: Openness to Experience, Salience of Intragroup Differences, and Performance of Diverse Work Groups," *Academy of Management Journal* 51, no. 6 (2008), pp. 1204–1222.
78. E. Kearney and D. Gebert, "Managing Diversity and Enhancing Team Outcomes: The Promise of Transformational Leadership," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 1 (2009), pp. 77–89.
79. C. L. Holladay and M. A. Quiñones, "The Influence of Training Focus and Trainer Characteristics on Diversity Training Effectiveness," *Academy of Management Learning and Education* 7, no. 3 (2008), pp. 343–354; and R. Anand and M. Winters, "A Retrospective View of Corporate Diversity Training from 1964 to the Present," *Academy of Management Learning and Education* 7, no. 3 (2008), pp. 356–372.
80. Q. M. Roberson and C. K. Stevens, "Making Sense of Diversity in the Workplace: Organizational Justice and Language Abstraction in Employees' Accounts of Diversity-Related Incidents," *Journal of Applied Psychology* 91 (2006), pp. 379–391; and D. A. Harrison, D. A. Kravitz, D. M. Mayer, L. M. Leslie, and D. Lev-Arey, "Understanding Attitudes Toward Affirmative Action Programs in Employment: Summary and Meta-Analysis of 35 Years of Research," *Journal of Applied Psychology* 91 (2006), pp. 1013–1036.
81. A. Kalev, F. Dobbin, and E. Kelly, "Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative

- Action and Diversity Policies," *American Sociological Review* 71, no. 4 (2006), pp. 589-617.
82. R. J. Crisp and R. N. Turner, "Cognitive Adaptation to the Experience of Social and Cultural Diversity," *Psychological Bulletin* 137 (2011), pp. 242-266.
 83. A. Sippola and A. Smale, "The Global Integration of Diversity Management: A Longitudinal Case Study," *International Journal of Human Resource Management* 18, no. 11 (2007), pp. 1895-1916.
- ### 第 3 章
1. A. Barsky, S. A. Kaplan, and D. J. Beal, "Just Feelings? The Role of Affect in the Formation of Organizational Fairness Judgments," *Journal of Management* (January 2011), pp. 248-279; S. J. Breckler, "Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude," *Journal of Personality and Social Psychology* (May 1984), pp. 1191-1205; J. A. Mikels, S. J. Maglio, A. E. Reed, and L. J. Kaplowitz, "Should I Go with My Gut? Investigating the Benefits of Emotion-Focused Decision Making," *Emotion* (August 2011), pp. 743-753; and A. J. Rojas Tejada, O. M. Lozano Rojas, M. Navas Luque, and P. J. Pérez Moreno, "Prejudiced Attitude Measurement Using the Rasch Scale Model," *Psychological Reports* (October 2011), pp. 553-572.
 2. A. W. Wicker, "Attitude Versus Action: The Relationship of Verbal and Overt Behavioral Responses to Attitude Objects," *Journal of Social Issues* (Autumn 1969), pp. 41-78.
 3. L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1957).
 4. See, for instance, L. R. Fabrigar, R. E. Petty, S. M. Smith, and S. L. Crites, "Understanding Knowledge Effects on Attitude-Behavior Consistency: The Role of Relevance, Complexity, and Amount of Knowledge," *Journal of Personality and Social Psychology* 90, no. 4 (2006), pp. 556-577; and D. J. Schleicher, J. D. Watt, and G. J. Greguras, "Reexamining the Job Satisfaction-Performance Relationship: The Complexity of Attitudes," *Journal of Applied Psychology* 89, no. 1 (2004), pp. 165-177.
 5. A. S. McCance, C. D. Nye, L. Wang, K. S. Jones, and C. Chiu, "Alleviating the Burden of Emotional Labor: The Role of Social Sharing," *Journal of Management* (February 2013), pp. 392-415.
 6. See L. R. Glasman and D. Albarracín, "Forming Attitudes That Predict Future Behavior: A Meta-Analysis of the Attitude-Behavior Relation," *Psychological Bulletin* (September 2006), pp. 778-822; I. Ajzen, "Nature and Operation of Attitudes," in S. T. Fiske, D. L. Schacter, and C. Zahn-Waxler (eds.), *Annual Review of Psychology*, vol. 52 (Palo Alto, CA: Annual Reviews Inc., 2001), pp. 27-58; and M. Riketta, "The Causal Relation Between Job Attitudes and Performance: A Meta-Analysis of Panel Studies," *Journal of Applied Psychology* 93, no. 2 (2008), pp. 472-481.
 7. Ibid.
 8. D. A. Harrison, D. A. Newman, and P. L. Roth, "How Important Are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences," *Academy of Management Journal* 49, no. 2 (2006), pp. 305-325.
 9. D. P. Moynihan and S. K. Pandey, "Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment," *Administration & Society* 39, no. 7 (2007), pp. 803-832.
 10. See, for example, J. M. Diefendorff, D. J. Brown, and A. M. Kamin, "Examining the Roles of Job Involvement and Work Centrality in Predicting Organizational Citizenship Behaviors and Job Performance," *Journal of Organizational Behavior* (February 2002), pp. 93-108.
 11. Based on G. J. Blau and K. R. Boal, "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism," *Academy of Management Review* (April 1987), p. 290.
 12. G. Chen and R. J. Klimoski, "The Impact of Expectations on Newcomer Performance in Teams as Mediated by Work Characteristics, Social Exchanges, and Empowerment," *Academy of Management Journal* 46, no. 5 (2003), pp. 591-607; A. Ergeneli, G. Saglam, and S. Metin, "Psychological Empowerment and Its Relationship to Trust in Immediate Managers," *Journal of Business Research* (January 2007), pp. 41-49; and S. E. Seibert, S. R. Silver, and W. A. Randolph, "Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction," *Academy of Management Journal* 47, no. 3 (2004), pp. 332-349.
 13. B. J. Avolio, W. Zhu, W. Koh, and P. Bhatia, "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance," *Journal of Organizational Behavior* 25, no. 8 (2004), pp. 951-968.
 14. M. Singh and A. Sarkar, "The Relationship Between Psychological Empowerment and Innovative Behavior," *Journal of Personnel Psychology* 2 (2012), pp. 127-137.
 15. J. M. Diefendorff, D. J. Brown, A. M. Kamin, and R. G. Lord, "Examining the Roles of Job Involvement and Work Centrality in Predicting Organizational Citizenship Behaviors and Job Performance," *Journal of Organizational Behavior* (February 2002), pp. 93-108.
 16. O. N. Solinger, W. van Olfen, and R. A. Roe, "Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment," *Journal of Applied Psychology* 93 (2008), pp. 70-83.
 17. B. J. Hoffman, C. A. Blair, J. P. Meriac, and D. J. Woehr, "Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 2 (2007), pp. 555-566.
 18. T. A. Wright and D. G. Bonett, "The Moderating Effects of Employee Tenure on the Relation Between Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology* (December 2002), pp. 1183-1190.
 19. T. W. H. Ng, D. C. Feldman, and S. S. K. Lam, "Psychological Contract Breaches, Organizational Commitment, and Innovation-Related Behaviors: A Latent Growth Modeling Approach," *Journal of Applied Psychology* 95 (2010), pp. 744-751.
 20. See, for instance, K. Bentein, C. Vandenberghe, R. Vandenberg, and F. Stinglhamber, "The Role of Change in the Relationship between Commitment and Turnover: A Latent Growth Modeling Approach," *Journal of Applied Psychology* 90 (2005), pp. 468-482; and J. D. Kammeyer-Mueller, C. R. Wanberg, T. M. Glomb, and D. Ahlburg, "The Role of Temporal Shifts in Turnover Processes: It's About Time," *Journal of Applied Psychology* 90 (2005), pp. 644-658.
 21. J. P. Hausknecht, N. J. Hiller, and R. J. Vance, "Work-Unit Absenteeism: Effects of Satisfaction, Commitment, Labor Market Conditions, and Time," *Academy of Management Journal* 51 (2008), pp. 1223-1245.
 22. D. A. Kaplan, "Salesforce's Happy Workforce," *Fortune* (February 6, 2012), pp. 101-112.
 23. L. Rhoades, R. Eisenberger, and S. Armeli, "Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology* 86, no. 5 (2001), pp. 825-836.
 24. C. Vandenberghe, K. Bentein, R. Michon, J. Chebat, M. Tremblay, and J. Fils, "An Examination of the Role of Perceived Support and Employee Commitment in Employee-Customer Encounters," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 4 (2007), pp. 1177-1187; and P. Eder and R. Eisenberger, "Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior," *Journal of Management* 34, no. 1 (2008), pp. 55-68.
 25. J. Farh, R. D. Hackett, and J. Liang, "Individual-Level Cultural Values as Moderators of Perceived Organizational Support—

- Employee Outcome Relationships in China: Comparing the Effects of Power Distance and Traditionality," *Academy of Management Journal* 50, no. 3 (2007), pp. 715-729.
26. B. L. Rich, J. A. Lepine, and E. R. Crawford, "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance," *Academy of Management Journal* 53 (2010), pp. 617-635.
27. J. K. Harter, F. L. Schmidt, and T. L. Hayes, "Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology* 87, no. 2 (2002), pp. 268-279.
28. N. R. Lockwood, *Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage* (Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2007); and R. J. Vance, *Employee Engagement and Commitment* (Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2006).
29. "Employee Engagement," *Workforce Management* (February 2013), p. 19; and "The Cornerstone OnDemand 2013 U.S. Employee Report," *Cornerstone OnDemand* (2013), www.cornerstoneondemand.com/resources/research/survey-2013.
30. W. H. Macey and B. Schneider, "The Meaning of Employee Engagement," *Industrial and Organizational Psychology* 1 (2008), pp. 3-30; and A. Saks, "The Meaning and Bleeding of Employee Engagement: How Muddy Is the Water?" *Industrial and Organizational Psychology* 1 (2008), pp. 40-43.
31. Y. Brunetto, S. T. T. Teo, K. Shacklock, and R. Farr-Wharton, "Emotional Intelligence, Job Satisfaction, Well-being and Engagement: Explaining Organisational Commitment and Turnover Intentions in Policing," *Human Resource Management Journal* (2012), pp. 428-441.
32. P. Petrou, E. Demerouti, M. C. W. Peeters, W. B. Schaufeli, and Jørn Hetland, "Crafting a Job on a Daily Basis: Contextual Correlates and the Link to Work Engagement," *Journal of Organizational Behavior* (November 2012), pp. 1120-1141.
33. P. W. Hom, T. R. Mitchell, T. W. Lee, and R. W. Griffeth, "Reviewing Employee Turnover: Focusing on Proximal Withdrawal States and an Expanded Criterion," *Psychological Bulletin* 138, no. 5 (2012), pp. 831-858.
34. The Wyatt Company's 1989 national Work America study identified 12 dimensions of satisfaction: Work organization, working conditions, communications, job performance and performance review, co-workers, supervision, company management, pay, benefits, career development and training, job content and satisfaction, and company image and change.
35. See E. Spector, *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1997), p. 3.
36. C. L. Dolbier, J. A. Webster, K. T. McCalister, M. W. Mallon, and M. A. Steinhart, "Reliability and Validity of a Single-Item Measure of Job Satisfaction," *American Journal of Health Promotion* (January-February 2005), pp. 194-198; and J. Wanous, A. E. Reichers, and M. J. Hudy, "Overall Job Satisfaction: How Good Are Single-Item Measures?" *Journal of Applied Psychology* (April 1997), pp. 247-252.
37. N. A. Bowling, M. R. Hoepf, D. M. LaHuis, and L. R. Lepisto, "Mean Job Satisfaction Levels over Time: Are Things Bad and Getting Worse?" *The Industrial-Organizational Psychologist* (April 2013), pp. 57-64.
38. A. F. Chelte, J. Wright, and C. Tausky, "Did Job Satisfaction Really Drop During the 1970s?" *Monthly Labor Review* (November 1982), pp. 33-36; "Job Satisfaction High in America, Says Conference Board Study," *Monthly Labor Review* (February 1985), p. 52; K. Bowman, "Attitudes About Work, Chores, and Leisure in America," *AEI Opinion Studies* (August 25, 2003); and J. Pepitone, "U.S. Job Satisfaction Hits 22-Year Low," *CNNMoney.com* (January 5, 2010).
39. W. K. Balzer, J. A. Kihm, P. C. Smith, J. L. Irwin, P. D. Bachiochi, C. Robie, E. F. Sinar, and L. F. Parra, *Users' Manual for the Job Descriptive Index (JDI; 1997 Revision) and the Job in General Scales* (Bowling Green, OH: Bowling Green State University, 1997).
40. M. J. Gelfand, M. Erez, and Z. Aycan, "Cross-Cultural Organizational Behavior," *Annual Review of Psychology* 58 (2007), pp. 479-514; and A. S. Tsui, S. S. Nifadkar, and A. Y. Ou, "Cross-National, Cross-Cultural Organizational Behavior Research: Advances, Gaps, and Recommendations," *Journal of Management* (June 2007), pp. 426-478.
41. World Business Culture, "Doing Business in South Korea," www.worldbusinessculture.com/Business-in-South-Korea.html, accessed June 24, 2013.
42. Ibid.
43. C. Osborne, "South Korea Hits 100% Mark in Wireless Broadband," *C/NET* (July 23, 2012), www.news.cnet.com/8301-1035_3-57477593-94/south-korea-hits-100-mark-in-wireless-broadband/.
44. J. Barling, E. K. Kelloway, and R. D. Iverson, "High-Quality Work, Job Satisfaction, and Occupational Injuries," *Journal of Applied Psychology* 88, no. 2 (2003), pp. 276-283; and F. W. Bond and D. Bunce, "The Role of Acceptance and Job Control in Mental Health, Job Satisfaction, and Work Performance," *Journal of Applied Psychology* 88, no. 6 (2003), pp. 1057-1067.
45. Y. Georgellis and T. Lange, "Traditional versus Secular Values and the Job-Life Satisfaction Relationship Across Europe," *British Journal of Management* 23 (2012), pp. 437-454.
46. S. E. Humphrey, J. D. Nahrgang, and F. P. Morgeson, "Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 5 (2007), pp. 1332-1356; and D. S. Chiaburu and D. A. Harrison, "Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effect on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance," *Journal of Applied Psychology* 93, no. 5 (2008), pp. 1082-1103.
47. E. Diener, E. Sandvik, L. Seidlitz, and M. Diener, "The Relationship Between Income and Subjective Well-Being: Relative or Absolute?" *Social Indicators Research* 28 (1993), pp. 195-223.
48. R. E. Silverman, "Work as Labor or Love?" *The Wall Street Journal* (October 18, 2012), p. D3.
49. See D. Farrell, "Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study," *Academy of Management Journal* (December 1983), pp. 596-606; C. E. Rusbult, D. Farrell, G. Rogers, and A. G. Mainous III, "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction," *Academy of Management Journal* (September 1988), pp. 599-627; M. J. Withey and W. H. Cooper, "Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect," *Administrative Science Quarterly* (December 1989), pp. 521-539; J. Zhou and J. M. George, "When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice," *Academy of Management Journal* (August 2001), pp. 682-696; J. B. Olson-Buchanan and W. R. Boswell, "The Role of Employee Loyalty and Formality in Voicing Discontent," *Journal of Applied Psychology* (December 2002), pp. 1167-1174; and A. Davis-Blake, J. P. Broschak, and E. George, "Happy Together? How Using Nonstandard Workers Affects Exit, Voice, and Loyalty Among Standard Employees," *Academy of Management Journal* 46, no. 4 (2003), pp. 475-485.
50. A. J. Nyberg and R. E. Ployhart, "Context-Emergent Turnover (CET) Theory: A Theory of Collective Turnover," *Academy of Management Review* 38 (2013), pp. 109-131.
51. R. B. Freeman, "Job Satisfaction as an Economic Variable," *American Economic Review* (January 1978), pp. 135-141.
52. T. A. Judge, C. J. Thoresen, J. E. Bono, and G. K. Patton, "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative

- and Quantitative Review," *Psychological Bulletin* (May 2001), pp. 376-407.
53. C. Ostroff, "The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis," *Journal of Applied Psychology* (December 1992), pp. 963-974; A. M. Ryan, M. J. Schmit, and R. Johnson, "Attitudes and Effectiveness: Examining Relations at an Organizational Level," *Personnel Psychology* (Winter 1996), pp. 853-882; and J. K. Harter, F. L. Schmidt, and T. L. Hayes, "Business-Unit Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology* (April 2002), pp. 268-279.
 54. See P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, J. B. Paine, and D. G. Bachrach, "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research," *Journal of Management* 26, no. 3 (2000), pp. 513-563.
 55. B. J. Hoffman, C. A. Blair, J. P. Maeriac, and D. J. Woehr, "Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 2 (2007), pp. 555-566.
 56. S. L. Blader and T. R. Tyler, "Testing and Extending the Group Engagement Model: Linkages Between Social Identity, Procedural Justice, Economic Outcomes, and Extrarole Behavior," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 2 (2009), pp. 445-464.
 57. D. S. Chiaburu and D. A. Harrison, "Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effect on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance," *Journal of Applied Psychology* 93, no. 5 (2008), pp. 1082-1103.
 58. R. Ilies, I. S. Fulmer, M. Spitzmuller, and M. D. Johnson, "Personality and Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction," *Journal of Applied Psychology* 94 (2009), pp. 945-959.
 59. R. Ilies, B. A. Scott, and T. A. Judge, "The Interactive Effects of Personal Traits and Experienced States on Intraindividual Patterns of Citizenship Behavior," *Academy of Management Journal* 49 (2006), pp. 561-575.
 60. See, for instance, D. J. Koys, "The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study," *Personnel Psychology* (Spring 2001), pp. 101-114; and C. Vandenberghe, K. Bentein, R. Michon, J. Chebat, M. Tremblay, and J. Fils, "An Examination of the Role of Perceived Support and Employee Commitment in Employee-Customer Encounters," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 4 (2007), pp. 1177-1187; and M. Schulte, C. Ostroff, S. Shmulyan, and A. Kinicki, "Organizational Climate Configurations: Relationships to Collective Attitudes, Customer Satisfaction, and Financial Performance," *Journal of Applied Psychology* 94 (2009), pp. 618-634.
 61. J. M. O'Brien, "Zappos Knows How to Kick It," *Fortune* (February 2, 2009), pp. 55-60.
 62. K. D. Scott and G. S. Taylor, "An Examination of Conflicting Findings on the Relationship Between Job Satisfaction and Absenteeism: A Meta-Analysis," *Academy of Management Journal* (September 1985), pp. 599-612; R. P. Steel and J. R. Rentsch, "Influence of Cumulation Strategies on the Long-Range Prediction of Absenteeism," *Academy of Management Journal* (December 1995), pp. 1616-1634; and J. F. Ybema, P. G. W. Smulders, and P. M. Bongers, "Antecedents and Consequences of Employee Absenteeism: A Longitudinal Perspective on the Role of Job Satisfaction and Burnout," *European Journal of Work and Organizational Psychology* 19 (2010), pp. 102-124.
 63. J. P. Hausknecht, N. J. Hiller, and R. J. Vance, "Work-Unit Absenteeism: Effects of Satisfaction, Commitment, Labor Market Conditions, and Time," *Academy of Management Journal* 51, no. 6 (2008), pp. 1123-1245.
 64. G. Chen, R. E. Ployhart, H. C. Thomas, N. Anderson, and P. D. Bliese, "The Power of Momentum: A New Model of Dynamic Relationships Between Job Satisfaction Change and Turnover Intentions," *Academy of Management Journal* (February 2011), pp. 159-181; R. W. Griffith, P. W. Hom, and S. Gaertner, "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium," *Journal of Management* 26, no. 3 (2000), p. 479; and W. Hom and R. W. Griffith, *Employee Turnover* (Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 1995).
 65. D. Liu, T. R. Mitchell, T. W. Lee, B. G. Holtom, and T. R. Hinkin, "When Employees Are Out of Step with Coworkers: How Job Satisfaction Trajectory and Dispersion Influence Individual- and Unit-Level Voluntary Turnover," *Academy of Management Journal* 55, no. 6 (2012), pp. 1360-1380.
 66. T. H. Lee, B. Gerhart, I. Weller, and C. O. Trevor, "Understanding Voluntary Turnover: Path-Specific Job Satisfaction Effects and the Importance of Unsolicited Job Offers," *Academy of Management Journal* 51, no. 4 (2008), pp. 651-671.
 67. K. Jiang, D. Liu, P. F. McKay, T. W. Lee, and T. R. Mitchell, "When and How Is Job Embeddedness Predictive of Turnover? A Meta-Analytic Investigation," *Journal of Applied Psychology* 97 (2012), pp. 1077-1096.
 68. P. E. Spector, S. Fox, L. M. Penney, K. Bruursema, A. Goh, and S. Kessler, "The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal?" *Journal of Vocational Behavior* 68, no. 3 (2006), pp. 446-460; and D. S. Chiaburu and D. A. Harrison, "Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effect on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance," *Journal of Applied Psychology* 93, no. 5 (2008), pp. 1082-1103.
 69. K. Holland, "Inside the Minds of Your Employees," *The New York Times* (January 28, 2007), p. B1; "Study Sees Link Between Morale and Stock Price," *Workforce Management* (February 27, 2006), p. 15; and "The Workplace as a Solar System," *The New York Times* (October 28, 2006), p. B5.
 70. E. White, "How Surveying Workers Can Pay Off," *The Wall Street Journal* (June 18, 2007), p. B3.

第 4 章

1. See, for instance, C. D. Fisher and N. M. Ashkanasy, "The Emerging Role of Emotions in Work Life: An Introduction," *Journal of Organizational Behavior*, Special Issue 2000, pp. 123-129; N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel, and W. J. Zerbe (eds.), *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice* (Westport, CT: Quorum Books, 2000); N. M. Ashkanasy and C. S. Daus, "Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers," *Academy of Management Executive* (February 2002), pp. 76-86; and N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel, and C. S. Daus, "Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research," *Journal of Management* 28, no. 3 (2002), pp. 307-338.
2. See, for example, L. L. Putnam and D. K. Mumby, "Organizations, Emotion and the Myth of Rationality," in S. Fineman (ed.), *Emotion in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1993), pp. 36-57; and J. Martin, K. Knopoff, and C. Beckman, "An Alternative to Bureaucratic Impersonality and Emotional Labor: Bounded Emotionality at the Body Shop," *Administrative Science Quarterly* (June 1998), pp. 429-469.
3. B. E. Ashforth and R. H. Humphrey, "Emotion in the Workplace: A Reappraisal," *Human Relations* (February 1995), pp. 97-125.
4. S. G. Barsade and D. E. Gibson, "Why Does Affect Matter in

- Organizations?" *Academy of Management Perspectives* (February 2007), pp. 36–59.
5. See N. H. Frijda, "Moods, Emotion Episodes and Emotions," in M. Lewis and J. M. Haviland (eds.), *Handbook of Emotions* (New York: Guilford Press, 1993), pp. 381–403.
6. H. M. Weiss and R. Cropanzano, "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work," in B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 18 (Greenwich, CT: JAI Press, 1996), pp. 17–19.
7. See P. Ekman and R. J. Davidson (eds.), *The Nature of Emotions: Fundamental Questions* (Oxford, UK: Oxford University Press, 1994).
8. Frijda, "Moods, Emotion Episodes and Emotions," p. 381.
9. See Ekman and Davidson (eds.), *The Nature of Emotions*.
10. See, for example, P. Ekman, "An Argument for Basic Emotions," *Cognition and Emotion* (May/July 1992), pp. 169–200; C. E. Izard, "Basic Emotions, Relations Among Emotions, and Emotion–Cognition Relations," *Psychological Bulletin* (November 1992), pp. 561–565; and J. L. Tracy and R. W. Robins, "Emerging Insights into the Nature and Function of Pride," *Current Directions in Psychological Science* 16, no. 3 (2007), pp. 147–150.
11. R. C. Solomon, "Back to Basics: On the Very Idea of 'Basic Emotions,'" *Journal for the Theory of Social Behaviour* 32, no. 2 (June 2002), pp. 115–144.
12. P. Ekman, *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life* (New York: Times Books/Henry Holt and Co., 2003).
13. Ashforth and Humphrey, "Emotion in the Workplace," p. 104; B. Plasait, "Accueil des Touristes Dans les Grands Centres de Transit Paris," *Rapport du Bernard Plasait* (October 4, 2004), www.tourisme.gouv.fr/fr/navd/presse/dossiers/att00005767/dp_plasait.pdf; B. Mesquita, "Emotions in Collectivist and Individualist Contexts," *Journal of Personality and Social Psychology* 80, no. 1 (2001), pp. 68–74; and D. Rubin, "Grumpy German Shoppers Distrust the Wal-Mart Style," *Seattle Times* (December 30, 2001), p. A15.
14. Weiss and Cropanzano, "Affective Events Theory," pp. 20–22.
15. Cited in R. D. Woodworth, *Experimental Psychology* (New York: Holt, 1938).
16. D. Watson, L. A. Clark, and A. Tellegen, "Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales," *Journal of Personality and Social Psychology* (1988), pp. 1063–1070.
17. A. Ben-Ze'ev, *The Subtlety of Emotions* (Cambridge, MA: MIT Press, 2000), p. 94.
18. Ibid, p. 99.
19. J. T. Cacioppo and W. L. Gardner, "Emotion," in *Annual Review of Psychology*, vol. 50 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1999), pp. 191–214.
20. D. Holman, "Call Centres," in D. Holman, T. D. Wall, C. Clegg, P. Sparrow, and A. Howard (eds.), *The Essentials of the New Work Place: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices* (Chichester, UK: Wiley, 2005), pp. 111–132.
21. M. Eid and E. Diener, "Norms for Experiencing Emotions in Different Cultures: Inter- and International Differences," *Journal of Personality & Social Psychology* 81, no. 5 (2001), pp. 869–885.
22. O. Burkeman, "The Power of Negative Thinking," *The New York Times* (August 5, 2012), p. 9.
23. E. Jaffe, "Positively Negative," *Association for Psychological Science* (November 2012), pp. 13–17.
24. Eid and Diener, "Norms for Experiencing Emotions in Different Cultures."
25. L. M. Poverny and S. Picascia, "There Is No Crying in Business," *Womensmedia.com*, October 20, 2009, www.womensmedia.com/new/Crying-at-Work.shtml.
26. A. R. Damasio, *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain* (New York: Quill, 1994).
27. M.-A. Reinhard and N. Schwartz, "The Influence of Affective States on the Process of Lie Detection," *Journal of Experimental Psychology* 18 (2012), pp. 377–389.
28. J. Haidt, "The New Synthesis in Moral Psychology," *Science* 316 (May 18, 2007), pp. 998, 1002; I. E. de Hooze, R. M. A. Nelissen, S. M. Breugelmans, and M. Zeelenberg, "What Is Moral about Guilt? Acting 'Prosocially' at the Disadvantage of Others," *Journal of Personality and Social Psychology* 100 (2011), pp. 462–473; and C. A. Hutcheson and J. J. Gross, "The Moral Emotions: A Social-Functionalist Account of Anger, Disgust, and Contempt," *Journal of Personality and Social Psychology* 100 (2011), pp. 719–737.
29. T. Jacobs, "My Morals Are Better Than Yours," *Miller-McCune .com* (March/April 2012), pp. 68–69.
30. B. Darrow, "Lucovsky Moves from Cloud Foundry Back to VMware in Pivotal Shift," *Gigaom.com* (January 25, 2013), <http://gigaom.com/2013/01/25/lucovsky-moves-from-cloud-foundry-back-to-vmware-in-pivotal-shift/>.
31. D. C. Rubin, R. M. Hoyle, and M. R. Leary, "Differential Predictability of Four Dimensions of Affect Intensity," *Cognition and Emotion* 26 (2012), pp. 25–41.
32. D. Watson, *Mood and Temperament* (New York: Guilford Press, 2000).
33. B. P. Hasler, M. S. Mehl, R. R. Bootzin, and S. Vazire, "Preliminary Evidence of Diurnal Rhythms in Everyday Behaviors Associated with Positive Affect," *Journal of Research in Personality* 42 (2008), pp. 1537–1546.
34. Watson, *Mood and Temperament*.
35. A. A. Stone, J. E. Schwartz, D. Schkade, N. Schwarz, A. Krueger, and D. Kahneman, "A Population Approach to the Study of Emotion: Diurnal Rhythms of a Working Day Examined with the Day Reconstruction Method," *Emotion* 6 (2006), pp. 139–149.
36. S. A. Golder and M. W. Macy, "Diurnal and Seasonal Mood Vary with Work, Sleep, and Daylength Across Diverse Cultures," *Science* 333, (2011), pp. 1878–1881.
37. S. A. Golder and M. W. Macy, "Diurnal and Seasonal Mood Vary with Work, Sleep, and Daylength Across Diverse Cultures," *Science*.
38. J. J. A. Denissen, L. Butalid, L. Penke, and M. A. G. van Aken, "The Effects of Weather on Daily Mood: A Multilevel Approach," *Emotion* 8, no. 5 (2008), pp. 662–667; M. C. Keller, B. L. Fredrickson, O. Ybarra, S. Côté, K. Johnson, J. Mikels, A. Conway, and T. Wagner, "A Warm Heart and a Clear Head: The Contingent Effects of Weather on Mood and Cognition," *Psychological Science* 16 (2005) pp. 724–731; and Watson, *Mood and Temperament*.
39. Watson, *Mood and Temperament*, p. 100.
40. J. A. Fuller, J. M. Stanton, G. G. Fisher, C. Spitzmüller, S. S. Russell, and P. C. Smith, "A Lengthy Look at the Daily Grind: Time Series Analysis of Events, Mood, Stress, and Satisfaction," *Journal of Applied Psychology* 88, no. 6 (December 2003), pp. 1019–1033.
41. G. Schaffer, "What's Good, When, and Why?" *Association for Psychological Science* (November 2012), pp. 27–29.
42. A. M. Isen, "Positive Affect as a Source of Human Strength," in L. G. Aspinwall and U. Staudinger (eds.), *The Psychology of Human Strengths* (Washington, DC: American Psychological Association, 2003), pp. 179–195.
43. Watson, *Mood and Temperament*.
44. *Sleep in America Poll* (Washington, DC: National Sleep Foundation, 2005), www.kintera.org/atf/cf/%7Bf6bf2668-alb4-4fe8-8d1a-a5d39340d9cb%7D/2005_summary_of_findings.pdf.
45. D. Meinert, "Sleepless in Seattle . . . and Cincinnati and Syracuse," *HR Magazine* (October 2012), pp. 55–57.
46. E. K. Miller and J. D. Cohen, "An Integrative Theory of Prefrontal Cortex Function," *Annual Review of Neuroscience* 24 (2001), pp. 167–202.

47. B. A. Scott and T. A. Judge, "Insomnia, Emotions, and Job Satisfaction: A Multilevel Study," *Journal of Management* 32, no. 5 (2006), pp. 622-645.
48. P. R. Giacobbi, H. A. Hausenblas, and N. Frye, "A Naturalistic Assessment of the Relationship Between Personality, Daily Life Events, Leisure-Time Exercise, and Mood," *Psychology of Sport & Exercise* 6, no. 1 (January 2005), pp. 67-81.
49. L. L. Carstensen, M. Pasupathi, M. Ulrich, and J. R. Nesselroade, "Emotional Experience in Everyday Life Across the Adult Life Span," *Journal of Personality and Social Psychology* 79, no. 4 (2000), pp. 644-655.
50. M. LaFrance and M. Banaji, "Toward a Reconsideration of the Gender-Emotion Relationship," in M. Clark (ed.), *Review of Personality and Social Psychology*, vol. 14 (Newbury Park, CA: Sage, 1992), pp. 178-197; and A. M. Krings and A. H. Gordon, "Sex Differences in Emotion: Expression, Experience, and Physiology," *Journal of Personality and Social Psychology* (March 1998), pp. 686-703.
51. M. G. Gard and A. M. Krings, "Sex Differences in the Time Course of Emotion," *Emotion* 7, no. 2 (2007), pp. 429-437; M. Jakupcak, K. Salter, K. L. Gratz, and L. Roemer, "Masculinity and Emotionality: An Investigation of Men's Primary and Secondary Emotional Responding," *Sex Roles* 49 (2003), pp. 111-120; and M. Grossman and W. Wood, "Sex Differences in Intensity of Emotional Experience: A Social Role Interpretation," *Journal of Personality and Social Psychology* (November 1992), pp. 1010-1022.
52. A. H. Fischer, P. M. Rodriguez Mosquera, A. E. M. van Vianen, and A. S. R. Manstead, "Gender and Culture Differences in Emotion," *Emotion* 4 (2004), pp. 84-87.
53. L. F. Barrett and E. Bliss-Moreau, "She's Emotional. He's Having a Bad Day: Attributional Explanations for Emotion Stereotypes," *Emotion* 9 (2009), pp. 649-658.
54. D. V. Becker, D. T. Kenrick, S. L. Neuberg, K. C. Blackwell, and D. M. Smith, "The Confounded Nature of Angry Men and Happy Women," *Journal of Personality and Social Psychology* 92 (2007), pp. 179-190.
55. A. R. Hochschild, "Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure," *American Journal of Sociology* (November 1979), pp. 551-575; W.-C. Tsai, "Determinants and Consequences of Employee Displayed Positive Emotions," *Journal of Management* 27, no. 4 (2001), pp. 497-512; M. W. Kramer and J. A. Hess, "Communication Rules for the Display of Emotions in Organizational Settings," *Management Communication Quarterly* (August 2002), pp. 66-80; and J. M. Diefendorff and E. M. Richard, "Antecedents and Consequences of Emotional Display Rule Perceptions," *Journal of Applied Psychology* (April 2003), pp. 284-294.
56. J. M. Diefendorff and G. J. Greguras, "Contextualizing Emotional Display Rules: Examining the Roles of Targets and Discrete Emotions in Shaping Display Rule Perceptions," *Journal of Management* 35 (2009), pp. 880-898.
57. C. M. Brotheridge and R. T. Lee, "Development and Validation of the Emotional Labour Scale," *Journal of Occupational & Organizational Psychology* 76 (2003), pp. 365-379.
58. U. R. Hulsheger, H. J. E. M. Alberts, A. Feinholdt, and J. W. B. Lang, "Benefits of Mindfulness at Work: The Role of Mindfulness in Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Job Satisfaction," *Journal of Applied Psychology* (March 2013), pp. 310-325.
59. J. P. Trougakos, D. J. Beal, S. G. Green, and H. M. Weiss, "Making the Break Count: An Episodic Examination of Recovery Activities, Emotional Experiences, and Positive Affective Displays," *Academy of Management Journal* 51 (2008), pp. 131-146.
60. J. M. Diefendorff, R. J. Erickson, A. A. Grandey, and J. J. Dahling, "Emotional Display Rules as Work Unit Norms: A Multilevel Analysis of Emotional Labor among Nurses," *Journal of Occupational Health Psychology* 16 (2011), pp. 170-186.
61. H. M. Weiss and R. Cropanzano, "An Affective Events Approach to Job Satisfaction," *Research in Organizational Behavior* 18 (1996), pp. 1-74.
62. J. Basch and C. D. Fisher, "Affective Events-Emotions Matrix: A Classification of Work Events and Associated Emotions," in N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel, and W. J. Zerbe (eds.), *Emotions in the Workplace* (Westport, CT: Quorum Books, 2000), pp. 36-48.
63. See, for example, H. M. Weiss and R. Cropanzano, "Affective Events Theory"; and C. D. Fisher, "Antecedents and Consequences of Real-Time Affective Reactions at Work," *Motivation and Emotion* (March 2002), pp. 3-30.
64. Based on Weiss and Cropanzano, "Affective Events Theory," p. 42.
65. D. Ropeik, "Inside the Mind of Worry," *The New York Times* (September 30, 2012), p. 11.
66. N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel, and C. S. Daus, "Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research," *Journal of Management* 28, no. 3 (2002), p. 324.
67. Based on D. R. Caruso, J. D. Mayer, and P. Salovey, "Emotional Intelligence and Emotional Leadership," in R. E. Riggio, S. E. Murphy, and F. J. Pirozzolo (eds.), *Multiple Intelligences and Leadership* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002), p. 70.
68. This section is based on Daniel Goleman, *Emotional Intelligence* (New York: Bantam, 1995); P. Salovey and D. Grewal, "The Science of Emotional Intelligence," *Current Directions in Psychological Science* 14, no. 6 (2005), pp. 281-285; M. Davies, L. Stankov, and R. D. Roberts, "Emotional Intelligence: In Search of an Elusive Construct," *Journal of Personality and Social Psychology* (October 1998), pp. 989-1015; D. Geddes and R. R. Callister, "Crossing the Line(s): A Dual Threshold Model of Anger in Organizations," *Academy of Management Review* 32, no. 3 (2007), pp. 721-746.
69. R. Gilkey, R. Caceda, and C. Kilts, "When Emotional Reasoning Trumps IQ," *Harvard Business Review* (September 2010), p. 27.
70. F. I. Greenstein, *The Presidential Difference: Leadership Style from FDR to Clinton* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2001).
71. M. Seo and L. F. Barrett, "Being Emotional During Decision Making—Good or Bad? An Empirical Investigation," *Academy of Management Journal* 50, no. 4 (2007), pp. 923-940.
72. F. J. Landy, "Some Historical and Scientific Issues Related to Research on Emotional Intelligence," *Journal of Organizational Behavior* 26, no. 4 (June 2005), pp. 411-424.
73. K. S. Law, C.-S. Wong, and L. J. Song, "The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies," *Journal of Applied Psychology* 89, no. 3 (2004), pp. 483-496.
74. D. L. Joseph and D. A. Newman, "Emotional Intelligence: An Integrative Meta-Analysis and Cascading Model," *Journal of Applied Psychology* 95 (2010), pp. 54-78.
75. R. Bar-On, D. Tranel, N. L. Denburg, and A. Bechara, "Exploring the Neurological Substrate of Emotional and Social Intelligence," *Brain* 126, no. 8 (August 2003), pp. 1790-1800.
76. P. A. Vernon, K. V. Petrides, D. Bratko, and J. A. Schermer, "A Behavioral Genetic Study of Trait Emotional Intelligence," *Emotion* 8, no. 5 (2008), pp. 635-642.
77. E. A. Locke, "Why Emotional Intelligence Is an Invalid Concept," *Journal of Organizational Behavior* 26, no. 4 (June 2005), pp. 425-431.
78. J. D. Mayer, R. D. Roberts, and S. G. Barsade, "Human Abilities: Emotional Intelligence," *Annual Review of Psychology* 59 (2008), pp. 507-536; H. A. Effenbein, "Emotion in Organizations: A Review and Theoretical Integration," *Academy of Management Annals* 1 (2008), pp. 315-386; and D. L. Joseph and D. A. Newman, "Emotional Intelligence: An Integrative Meta-Analysis and Cascading Model," *Journal of*

- Applied Psychology* 95 (2010), pp. 54–78.
79. J. M. Conte, "A Review and Critique of Emotional Intelligence Measures," *Journal of Organizational Behavior* 26, no. 4 (June 2005), pp. 433–440; and M. Davies, L. Stankov, and R. D. Roberts, "Emotional Intelligence," pp. 989–1015.
 80. T. Decker, "Is Emotional Intelligence a Viable Concept?" *Academy of Management Review* 28, no. 2 (April 2003), pp. 433–440; and Davies, Stankov, and Roberts, "Emotional Intelligence."
 81. D. L. Joseph and D. A. Newman, "Emotional Intelligence: An Integrative Meta-Analysis and Cascading Model," *Journal of Applied Psychology* 95 (2010), pp. 54–78.
 82. S. L. Koole, "The Psychology of Emotion Regulation: An Integrative Review," *Cognition and Emotion* 23 (2009), pp. 4–41; H. A. Wadlinger and D. M. Isaacowitz, "Fixing Our Focus: Training Attention to Regulate Emotion," *Personality and Social Psychology Review* 15 (2011), pp. 75–102.
 83. D. H. Klueper, T. DeGroot, and S. Choi, "Emotion Management Ability: Predicting Task Performance, Citizenship, and Deviance," *Journal of Management* (May 2013), pp. 878–905.
 84. B. A. Scott, C. M. Barnes, and D. T. Wagner, "Chameleonic or Consistent? A Multilevel Investigation of Emotional Labor Variability and Self-Monitoring," *Academy of Management Journal* 55, no. 4 (2012), pp. 905–926.
 85. T. L. Webb, E. Miles, and P. Sheeran, "Dealing with Feeling: A Meta-Analysis of the Effectiveness of Strategies Derived from the Process Model of Emotion Regulation," *Psychological Bulletin* 138, no. 4 (2012), pp. 775–808; S. Srivastava, M. Tamir, K. M. McGonigal, O. P. John, and J. J. Gross, "The Social Costs of Emotional Suppression: A Prospective Study of the Transition to College," *Journal of Personality and Social Psychology* 96 (2009), pp. 883–897; Y. Liu, L. M. Prati, P. L. Perrewé, and R. A. Brymer, "Individual Differences in Emotion Regulation, Emotional Experiences at Work, and Work-Related Outcomes: A Two-Study Investigation," *Journal of Applied Social Psychology* 40 (2010), pp. 1515–1538; and H. A. Wadlinger and D. M. Isaacowitz, "Fixing our Focus: Training Attention to Regulate Emotion," *Personality and Social Psychology Review* 15 (2011), pp. 75–102.
 86. E. Halperin, R. Porat, M. Tamir, and J. J. Gross, "Can Emotion Regulation Change Political Attitudes in Intractable Conflicts: From the Laboratory to the Field," *Psychological Science* (January 2013), pp. 106–111.
 87. F. Nils and B. Rimé, "Beyond the Myth of Venting: Social Sharing Modes Determine the Benefits of Emotional Disclosure," *European Journal of Social Psychology* 42 (2012), pp. 672–681; and J. D. Parlamis, "Venting as Emotion Regulation: The Influence of Venting Responses and Respondent Identity on Anger and Emotional Tone," *International Journal of Conflict Management* 23 (2012), pp. 77–96.
 88. E. V. Wood, S. A. Heimpel, L. A. Manwell, and E. J. Whittington, "This Mood Is Familiar and I Don't Deserve to Feel Better Anyway: Mechanisms Underlying Self-Esteem Differences in Motivation to Repair Sad Moods," *Journal of Personality and Social Psychology* 96 (2009), pp. 363–380.
 89. S. L. Koole, "The Psychology of Emotion Regulation: An Integrative Review," *Cognition and Emotion* 23 (2009), pp. 4–41.
 90. L. K. Barber, P. G. Bagsby, and D. C. Munz, "Affect Regulation Strategies for Promoting (or Preventing) Flourishing Emotional Health," *Personality and Individual Differences* 49 (2010), pp. 663–666.
 91. S.-C. S. Chi and S.-G. Liang, "When Do Subordinates' Emotion-Regulation Strategies Matter? Abusive Supervision, Subordinates' Emotional Exhaustion, and Work Withdrawal," *Leadership Quarterly* (February 2013), pp. 125–137.
 92. R. H. Humphrey, "How Do Leaders Use Emotional Labor?" *Journal of Organizational Behavior* (July 2012), pp. 740–744.
 93. L. M. J. Spencer, D. C. McClelland, and S. Kelner, *Competency Assessment Methods: History and State of the Art* (Boston: Hay/McBer, 1997).
 94. J. Park and M. R. Banaji, "Mood and Heuristics: The Influence of Happy and Sad States on Sensitivity and Bias in Stereotyping," *Journal of Personality and Social Psychology* 78, no. 6 (2000), pp. 1005–1023.
 95. See A. M. Isen, "Positive Affect and Decision Making," in M. Lewis and J. M. Haviland-Jones (eds.), *Handbook of Emotions*, 2nd ed. (New York: Guilford, 2000), pp. 261–277.
 96. L. B. Alloy and L. Y. Abramson, "Judgment of Contingency in Depressed and Nondepressed Students: Sadder but Wiser?" *Journal of Experimental Psychology: General* 108 (1979), pp. 441–485.
 97. N. Ambady and H. M. Gray, "On Being Sad and Mistaken: Mood Effects on the Accuracy of Thin-Slice Judgments," *Journal of Personality and Social Psychology* 83, no. 4 (2002), pp. 947–961.
 98. S. Lyubomirsky, L. King, and E. Diener, "The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?" *Psychological Bulletin* 131, no. 6 (2005), pp. 803–855; and M. Baas, C. K. W. De Dreu, and B. A. Nijstad, "A Meta-Analysis of 25 Years of Mood-Creativity Research: Hedonic Tone, Activation, or Regulatory Focus," *Psychological Bulletin* 134 (2008), pp. 779–806.
 99. M. J. Grawitch, D. C. Munz, and E. K. Elliott, "Promoting Creativity in Temporary Problem-Solving Groups: The Effects of Positive Mood and Autonomy in Problem Definition on Idea-Generating Performance," *Group Dynamics* 7, no. 3 (September 2003), pp. 200–213.
 100. S. Lyubomirsky, L. King, and E. Diener, "The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?" *Psychological Bulletin* 131, no. 6 (2005), pp. 803–855.
 101. N. Madjar, G. R. Oldham, and M. G. Pratt, "There's No Place Like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees' Creative Performance," *Academy of Management Journal* 45, no. 4 (2002), pp. 757–767.
 102. J. M. George and J. Zhou, "Understanding When Bad Moods Foster Creativity and Good Ones Don't: The Role of Context and Clarity of Feelings," *Journal of Applied Psychology* 87, no. 4 (August 2002), pp. 687–697; and J. P. Forgas and J. M. George, "Affective Influences on Judgments and Behavior in Organizations: An Information Processing Perspective," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 86, no. 1 (2001), pp. 3–34.
 103. C. K. W. De Dreu, M. Baas, and B. A. Nijstad, "Hedonic Tone and Activation Level in the Mood-Creativity Link: Toward a Dual Pathway to Creativity Model," *Journal of Personality and Social Psychology* 94, no. 5 (2008), pp. 739–756; J. M. George and J. Zhou, "Dual Tuning in a Supportive Context: Joint Contributions of Positive Mood, Negative Mood, and Supervisory Behaviors to Employee Creativity," *Academy of Management Journal* 50, no. 3 (2007), pp. 605–622.
 104. M. B. Wieth and R. T. Zacks, "Time of Day Effects on Problem Solving: When the Non-optimal Is Optimal," *Thinking & Reasoning* 17 (2011), pp. 387–401.
 105. A. Erez and A. M. Isen, "The Influence of Positive Affect on the Components of Expectancy Motivation," *Journal of Applied Psychology* 87, no. 6 (2002), pp. 1055–1067.
 106. R. Ilies and T. A. Judge, "Goal Regulation Across Time: The Effect of Feedback and Affect," *Journal of Applied Psychology* 90, no. 3 (May 2005), pp. 453–467.
 107. W. Tsai, C.-C. Chen, and H. Liu, "Test of a Model Linking Employee Positive Moods and Task Performance," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 6 (2007), pp. 1570–1583.
 108. S. G. Liang and S.-C. S. Chi, "Transformational Leadership and Follower Task Performance: The Role of Susceptibility to

- Positive Emotions and Follower Positive Emotions," *Journal of Business and Psychology* (March 2013), pp. 17–29.
109. Ashforth and Humphrey, "Emotion in the Workplace," p. 116.
 110. J. E. Bono, H. J. Foldes, G. Vinson, and J. P. Muros, "Workplace Emotions: The Role of Supervision and Leadership," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 5 (2007), pp. 1357–1367.
 111. N. Reynolds, "Whiz-Kids Gamble on TV Channel for Poker," *telegraph.co.uk* (April 16, 2005), www.telegraph.co.uk/news/uknews/1487949/Whiz-kids-gamble-on-TV-channel-for-poker.html.
 112. G. A. Van Kleef, C. K. W. De Dreu, and A. S. R. Manstead, "The Interpersonal Effects of Emotions in Negotiations: A Motivated Information Processing Approach," *Journal of Personality and Social Psychology* 87, no. 4 (2004), pp. 510–528; and G. A. Van Kleef, C. K. W. De Dreu, and A. S. R. Manstead, "The Interpersonal Effects of Anger and Happiness in Negotiations," *Journal of Personality and Social Psychology* 86, no. 1 (2004), pp. 57–76.
 113. E. van Dijk, G. A. Van Kleef, W. Steinel, and I. van Beest, "A Social Functional Approach to Emotions in Bargaining: When Communicating Anger Pays and When It Backfires," *Journal of Personality and Social Psychology* 94, no. 4 (2008), pp. 600–614.
 114. K. M. O'Connor and J. A. Arnold, "Distributive Spirals: Negotiation Impasses and the Moderating Role of Disputant Self-Efficacy," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 84, no. 1 (2001), pp. 148–176.
 115. B. Shiv, G. Loewenstein, A. Bechara, H. Damasio, and A. R. Damasio, "Investment Behavior and the Negative Side of Emotion," *Psychological Science* 16, no. 6 (2005), pp. 435–439.
 116. W.-C. Tsai and Y.-M. Huang, "Mechanisms Linking Employee Affective Delivery and Customer Behavioral Intentions," *Journal of Applied Psychology* (October 2002), pp. 1001–1008.
 117. Grandey, "When 'The Show Must Go On,'" *Academy of Management Journal* 46 (2003), pp. 86–96.
 118. See P. B. Barker and A. A. Grandey, "Service with a Smile and Encounter Satisfaction: Emotional Contagion and Appraisal Mechanisms," *Academy of Management Journal* 49, no. 6 (2006), pp. 1229–1238; and S. D. Pugh, "Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter," *Academy of Management Journal* (October 2001), pp. 1018–1027.
 119. D. E. Rupp and S. Spencer, "When Customers Lash Out: The Effects of Customer Interactional Injustice on Emotional Labor and the Mediating Role of Emotions," *Journal of Applied Psychology* 91, no. 4 (2006), pp. 971–978; and Tsai and Huang, "Mechanisms Linking Employee Affective Delivery and Customer Behavioral Intentions."
 120. R. Ilies and T. A. Judge, "Understanding the Dynamic Relationships Among Personality, Mood, and Job Satisfaction: A Field Experience Sampling Study," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 89 (2002), pp. 1119–1139.
 121. R. Rau, "Job Strain or Healthy Work: A Question of Task Design," *Journal of Occupational Health Psychology* 9, no. 4 (October 2004), pp. 322–338; and R. Rau and A. Triemer, "Overtime in Relation to Blood Pressure and Mood During Work, Leisure, and Night Time," *Social Indicators Research* 67, no. 1–2 (June 2004), pp. 51–73.
 122. Z. Song, M. Foo, and M. A. Uy, "Mood Spillover and Crossover Among Dual-Earner Couples: A Cell Phone Event Sampling Study," *Journal of Applied Psychology* 93, no. 2 (2008), pp. 443–452.
 123. T. A. Judge and R. Ilies, "Affect and Job Satisfaction: A Study of Their Relationship at Work and at Home," *Journal of Applied Psychology* 89 (2004), pp. 661–673.
 124. See R. J. Bennett and S. L. Robinson, "Development of a Measure of Workplace Deviance," *Journal of Applied Psychology*, June 2000, pp. 349–360; see also P. R. Sackett and C. J. DeVore, "Counterproductive Behaviors at Work," in N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, and C. Viswesvaran (eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, vol. 1 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), pp. 145–164.
 125. A. G. Bedeian, "Workplace Envy," *Organizational Dynamics* (Spring 1995), p. 54; and Y. Cohen-Charash, "Episodic Envy," *Journal of Applied Social Psychology* (September 2009), pp. 2128–2173.
 126. S. C. Douglas, C. Kiewitz, M. Martinko, P. Harvey, Y. Kim, and J. U. Chun, "Cognitions, Emotions, and Evaluations: An Elaboration Likelihood Model for Workplace Aggression," *Academy of Management Review* 33, no. 2 (2008), pp. 425–451.
 127. K. Lee and N. J. Allen, "Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognition," *Journal of Applied Psychology* 87, no. 1 (2002), pp. 131–142; T. A. Judge, B. A. Scott, and R. Ilies, "Hostility, Job Attitudes, and Workplace Deviance: Test of a Multilevel Model," *Journal of Applied Psychology* 91, no. 1 (2006), pp. 126–138; and S. Kaplan, J. C. Bradley, J. N. Luchman, and D. Haynes, "On the Role of Positive and Negative Affectivity in Job Performance: A Meta-Analytic Investigation," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 1 (2009), pp. 162–176.
 128. A. K. Khan, S. Ouratoulain, and J. R. Crawshaw, "The Mediating Role of Discrete Emotions in the Relationship Between Injustice and Counterproductive Work Behaviors: A Study in Pakistan," *Journal of Business and Psychology* (March 2013), pp. 49–61.
 129. R. D. Iverson and P. J. Erwin, "Predicting Occupational Injury: The Role of Affectivity," *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 70, no. 2 (1997), pp. 113–128; Kaplan, Bradley, Luchman, and Haynes, "On the Role of Positive and Negative Affectivity in Job Performance: A Meta-Analytic Investigation;" and J. Maiti, "Design for Worksystem Safety Using Employees' Perception About Safety," *Work—A Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation* 41 (2012), pp. 3117–3122.
 130. A. M. Isen, A. A. Labroo, and P. Durlach, "An Influence of Product and Brand Name on Positive Affect: Implicit and Explicit Measures," *Motivation & Emotion* 28, no. 1 (March 2004), pp. 43–63.
 131. T. Sy, S. Côté, and R. Saavedra, "The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes," *Journal of Applied Psychology* 90, no. 2 (2005), pp. 295–305.
 132. V. A. Visser, D. van Knippenberg, G. van Kleef, and B. Wisse, "How Leader Displays of Happiness and Sadness Influence Follower Performance: Emotional Contagion and Creative versus Analytical Performance," *Leadership Quarterly* (February 2013), pp. 172–188.
 133. P. Totterdell, "Catching Moods and Hitting Runs: Mood Linkage and Subjective Performance in Professional Sports Teams," *Journal of Applied Psychology* 85, no. 6 (2000), pp. 848–859.
 134. S. Nelson, "Emotions in the Workplace," *Nation's Business* (February 1996), p. 25.
 135. Geddes and Kruml, "Catching Fire Without Burning Out," *Management Communication Quarterly* (August 2000), pp. 8–49.

第 5 章

1. G. W. Allport, *Personality: A Psychological Interpretation* (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1937), p. 48. For a brief critique of current views on the meaning of personality, see R. T. Hogan and B. W. Roberts, "Introduction: Personality and Industrial and Organizational Psychology," in B. W. Roberts and R. Hogan (eds.), *Personality Psychology in the Workplace* (Washington, DC: American Psychological Association, 2001), pp. 11–12.
2. K. I. van der Zee, J. N. Zaal, and J. Piekstra, "Validation of the Multicultural Personality Questionnaire in the Context

- of Personnel Selection," *European Journal of Personality* 17, Supl. 1 (2003), pp. S77-S100.
3. S. A. Birkeland, T. M. Manson, J. L. Kisamore, M. T. Brannick, and M. A. Smith, "A Meta-Analytic Investigation of Job Applicant Faking on Personality Measures," *International Journal of Selection and Assessment* 14, no. 14 (2006), pp. 317-335.
4. T. A. Judge, C. A. Higgins, C. J. Thoresen, and M. R. Barrick, "The Big Five Personality Traits, General Mental Ability, and Career Success Across the Life Span," *Personnel Psychology* 52, no. 3 (1999), pp. 621-652; I. Oh, G. Wang, and M. K. Mount, "Validity of Observer Ratings of the Five-Factor Model of Personality Traits: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology* 96, no. 4 (2011), pp. 762-773.
5. See R. Illies, R. D. Arvey, and T. J. Bouchard, "Darwinism, Behavioral Genetics, and Organizational Behavior: A Review and Agenda for Future Research," *Journal of Organizational Behavior* 27, no. 2 (2006), pp. 121-141; and W. Johnson, E. Turkheimer, I. I. Gottesman, and T. J. Bouchard, Jr., "Beyond Heritability: Twin Studies in Behavioral Research," *Current Directions in Psychological Science* 18, no. 4 (2009), pp. 217-220.
6. S. Srivastava, O. P. John, and S. D. Gosling, "Development of Personality in Early and Middle Adulthood: Set Like Plaster or Persistent Change?" *Journal of Personality and Social Psychology* 84, no. 5 (2003), pp. 1041-1053; and B. W. Roberts, K. E. Walton, and W. Viechtbauer, "Patterns of Mean-Level Change in Personality Traits Across the Life Course: A Meta-Analysis of Longitudinal Studies," *Psychological Bulletin* 132, no. 1 (2006), pp. 1-25.
7. S. E. Hampson and L. R. Goldberg, "A First Large Cohort Study of Personality Trait Stability Over the 40 Years Between Elementary School and Midlife," *Journal of Personality and Social Psychology* 91, no. 4 (2006), pp. 763-779.
8. See A. H. Buss, "Personality as Traits," *American Psychologist* 44, no. 11 (1989), pp. 1378-1388; R. R. McCrae, "Trait Psychology and the Revival of Personality and Culture Studies," *American Behavioral Scientist* 44, no. 1 (2000), pp. 10-31; and L. R. James and M. D. Mazerolle, *Personality in Work Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002).
9. See, for instance, G. W. Allport and H. S. Odbert, "Trait Names: A Psycholexical Study," *Psychological Monographs*, no. 47 (1936); and R. B. Cattell, "Personality Pinned Down," *Psychology Today* (July 1973), pp. 40-46.
10. R. B. Kennedy and D. A. Kennedy, "Using the Myers-Briggs Type Indicator in Career Counseling," *Journal of Employment Counseling* 41, no. 1 (2004), pp. 38-44.
11. See, for instance, D. J. Pittenger, "Cautionary Comments Regarding the Myers-Briggs Type Indicator," *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 57, no. 3 (2005), pp. 10-221; L. Bess and R. J. Harvey, "Bimodal Score Distributions and the Myers-Briggs Type Indicator: Fact or Artifact?" *Journal of Personality Assessment* 78, no. 1 (2002), pp. 176-186; R. M. Capraro and M. M. Capraro, "Myers-Briggs Type Indicator Score Reliability Across Studies: A Meta-Analytic Reliability Generalization Study," *Educational & Psychological Measurement* 62, no. 4 (2002), pp. 590-602; and R. C. Arnau, B. A. Green, D. H. Rosen, D. H. Gleaves, and J. G. Melancon, "Are Jungian Preferences Really Categorical? An Empirical Investigation Using Taxometric Analysis," *Personality & Individual Differences* 34, no. 2 (2003), pp. 233-251.
12. See, for example, Oh, Wang, and Mount, "Validity of Observer Ratings of the Five-Factor Model of Personality Traits: A Meta-Analysis"; and M. R. Barrick and M. K. Mount, "Yes, Personality Matters: Moving On to More Important Matters," *Human Performance* 18, no. 4 (2005), pp. 359-372.
13. W. Fleeson and P. Gallagher, "The Implications of Big Five Standing for the Distribution of Trait Manifestation in Behavior: Fifteen Experience-Sampling Studies and a Meta-Analysis," *Journal of Personality and Social Psychology* 97, no. 6 (2009), pp. 1097-1114.
14. See, for instance, I. Oh and C. M. Berry, "The Five-Factor Model of Personality and Managerial Performance: Validity Gains Through the Use of 360 Degree Performance Ratings," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 6 (2009), pp. 1498-1513; G. M. Hurtz and J. J. Donovan, "Personality and Job Performance: The Big Five Revisited," *Journal of Applied Psychology* 85, no. 6 (2000), pp. 869-879; J. Hogan and B. Holland, "Using Theory to Evaluate Personality and Job-Performance Relations: A Socioanalytic Perspective," *Journal of Applied Psychology* 88, no. 1 (2003), pp. 100-112; and M. R. Barrick and M. K. Mount, "Select on Conscientiousness and Emotional Stability," in E. A. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell, 2004), pp. 15-28.
15. M. K. Mount, M. R. Barrick, and J. P. Strauss, "Validity of Observer Ratings of the Big Five Personality Factors," *Journal of Applied Psychology* 79, no. 2 (1994), p. 272. Additionally confirmed by Hurtz and Donovan, "Personality and Job Performance: The Big Five Revisited"; and Oh and Berry, "The Five-Factor Model of Personality and Managerial Performance."
16. A. E. Poropat, "A Meta-Analysis of the Five-Factor Model of Personality and Academic Performance," *Psychological Bulletin* 135, no. 2 (2009), pp. 322-338.
17. A. M. Cianci, H. J. Klein, and G. H. Seijts, "The Effect of Negative Feedback on Tension and Subsequent Performance: The Main and Interactive Effects of Goal Content and Conscientiousness," *Journal of Applied Psychology* 95, no. 4 (2010), pp. 618-630.
18. H. Le, I. Oh, S. B. Robbins, R. Illies, E. Holland, and P. Westrick, "Too Much of a Good Thing: Curvilinear Relationships Between Personality Traits and Job Performance," *Journal of Applied Psychology* 96, no. 1 (2011), pp. 113-133.
19. T. Bogg and B. W. Roberts, "Conscientiousness and Health-Related Behaviors: A Meta-Analysis of the Leading Behavioral Contributors to Mortality," *Psychological Bulletin* 130, no. 6 (2004), pp. 887-919.
20. G. J. Feist, "A Meta-Analysis of Personality in Scientific and Artistic Creativity," *Personality and Social Psychology Review* 2, no. 4 (1998), pp. 290-309; C. Robert and Y. H. Cheung, "An Examination of the Relationship Between Conscientiousness and Group Performance on a Creative Task," *Journal of Research in Personality* 44, no. 2 (2010), pp. 222-231; and M. Batey, T. Chamorro-Premuzic, and A. Furnham, "Individual Differences in Ideational Behavior: Can the Big Five and Psychometric Intelligence Predict Creativity Scores?" *Creativity Research Journal* 22, no. 1 (2010), pp. 90-97.
21. R. J. Foti and M. A. Hauenstein, "Pattern and Variable Approaches in Leadership Emergence and Effectiveness," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 2 (2007), pp. 347-355.
22. L. I. Spirling and R. Persaud, "Extraversion as a Risk Factor," *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry* 42, no. 2 (2003), p. 130.
23. B. Weiss, and R. S. Feldman, "Looking Good and Lying to Do It: Deception as an Impression Management Strategy in Job Interviews," *Journal of Applied Social Psychology* 36, no. 4 (2006), pp. 1070-1086.
24. J. A. LePine, J. A. Colquitt, and A. Erez, "Adaptability to Changing Task Contexts: Effects of General Cognitive Ability, Conscientiousness, and Openness to Experience," *Personnel Psychology* 53, no. 3 (2000), pp. 563-595; S. Clarke and I. Robertson, "An Examination of the Role of Personality in Accidents Using Meta-Analysis," *Applied Psychology: An International Review* 57, no. 1 (2008), pp. 94-108; and M. Baer, "The Strength-of-Weak-Ties Perspective on Creativity: A Comprehensive Examination and Extension," *Journal of Applied Psychology* 95, no. 3 (2010), pp. 592-601.
25. R. Illies, I. S. Fulmer, M. Spitzmuller, and M. D. Johnson, "Personality and Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 4

- (2009), pp. 945–959.
26. See, for instance, S. Yamagata, A. Suzuki, J. Ando, Y. Ono, K. Yutaka, N. Kijima, et al., "Is the Genetic Structure of Human Personality Universal? A Cross-Cultural Twin Study from North America, Europe, and Asia," *Journal of Personality and Social Psychology* 90, no. 6 (2006), pp. 987–998; H. C. Triandis and E. M. Suh, "Cultural Influences on Personality," *Annual Review of Psychology* 53, no. 1 (2002), pp. 133–160; and R. R. McCrae, P. T. Costa Jr., T. A. Martin, V. E. Oryol, A. A. Rukavishnikov, I. G. Senin, et al., "Consensual Validation of Personality Traits Across Cultures," *Journal of Research in Personality* 38, no. 2 (2004), pp. 179–201.
 27. J. F. Rauthmann, "The Dark Triad and Interpersonal Perception: Similarities and Differences in the Social Consequences of Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy," *Social Psychological and Personality Science* 3 (2012), pp. 487–496.
 28. P. K. Jonason, S. Slomski, and J. Partyka, "The Dark Triad at Work: How Toxic Employees Get Their Way," *Personality and Individual Differences* 52 (2012), pp. 449–453.
 29. E. H. O'Boyle, D. R. Forsyth, G. C. Banks, and M. A. McDaniel, "A Meta-Analysis of the Dark Triad and Work Behavior: A Social Exchange Perspective," *Journal of Applied Psychology* 97 (2012), pp. 557–579.
 30. L. Zhang, and M. A. Gowan, "Corporate Social Responsibility, Applicants' Individual Traits, and Organizational Attraction: A Person–Organization Fit Perspective," *Journal of Business and Psychology* 27 (2012), pp. 345–362.
 31. D. N. Hartog and F. D. Belschak, "Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process," *Journal of Business Ethics* 107 (2012), pp. 35–47.
 32. J. J. Sosik, J. U. Chun, and W. Zhu, "Hang On to Your Ego: The Moderating Role of Leader Narcissism on Relationships Between Leader Charisma and Follower Psychological Empowerment and Moral Identity," *Journal of Business Ethics* (February 12, 2013); and B. M. Galvin, D. A. Waldman, and P. Balthazard, "Visionary Communication Qualities as Mediators of the Relationship between Narcissism and Attributions of Leader Charisma," *Personnel Psychology* 63, no. 3 (2010), pp. 509–537.
 33. C. Andreassen, H. Ursin, H. Eriksen, S. Pallesen, "The Relationship of Narcissism with Workaholism, Work Engagement, and Professional Position," *Social Behavior and Personality* 40, no. 6 (2012), pp. 881–890.
 34. K. A. Byrne and D. A. Worthy, "Do Narcissists Make Better Decisions? An Investigation of Narcissism and Dynamic Decision-Making Performance," *Personality and Individual Differences* (July 2013), pp. 112–117.
 35. B. J. Hoffman, S. E. Strang, K. W. Kuhnert, W. K. Campbell, C. L. Kennedy, et al., "Leader Narcissism and Ethical Context: Effects on Ethical Leadership and Leader Effectiveness," *Journal of Leadership & Organizational Studies* 20 (2013), pp. 25–37.
 36. M. Maccoby, "Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons," *The Harvard Business Review* (January–February 2000), pp. 69–77, www.maccoby.com/Articles/NarLeaders.shtml.
 37. A. Chatterjee and D. C. Hambrick, "Executive Personality, Capability Cues, and Risk Taking: How Narcissistic CEOs React to Their Successes and Stumbles," *Administrative Science Quarterly* 56 (2011), pp. 202–237.
 38. C. J. Resick, D. S. Whitman, S. M. Weingarden, and N. J. Hiller, "The Bright-Side and Dark-Side of CEO Personality: Examining Core Self-Evaluations, Narcissism, Transformational Leadership, and Strategic Influence," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 6 (2009), pp. 1365–1381.
 39. C. Carpenter, "Narcissism on Facebook: Self-Promotional and Anti-Social Behavior," *Personality and Individual Differences* 52 (2012), pp. 482–486.
 40. L. L. Meier and N. K. Semmer, "Lack of Reciprocity and Strain: Narcissism as a Moderator of the Association Between Feeling Under-benefited and Irritation," *Work & Stress* 26 (2012), pp. 56–67.
 41. O'Boyle, Forsyth, Banks, and McDaniel, "A Meta-Analysis of the Dark Triad and Work Behavior: A Social Exchange Perspective," p. 558.
 42. B. Wille, F. De Fruyt, and B. De Clercq, "Expanding and Reconceptualizing Aberrant Personality at Work: Validity of Five-Factor Model Aberrant Personality Tendencies to Predict Career Outcomes," *Personnel Psychology* 66 (2013), pp. 173–223.
 43. P. K. Jonason, S. Slomski, and J. Partyka, "The Dark Triad at Work: How Toxic Employees Get Their Way," *Personality and Individual Differences* 52 (2012), pp. 449–453; and H. M. Baughman, S. Dearing, E. Giammarco, and P. A. Vernon, "Relationships Between Bullying Behaviours and the Dark Triad: A Study with Adults," *Personality and Individual Differences* 52 (2012), pp. 571–575.
 44. J. Concannon, "Mind Matters: Mental Disability and the History and Future of the American with Disabilities Act," *Law & Psychology Review* 36 (2012), pp. 89–114.
 45. D. L. Ferris, R. E. Johnson, C. C. Rosen, E. Djurdjevic, C.-H. Chang, et al., "When Is Success Not Satisfying? Integrating Regulatory Focus and Approach/Avoidance Motivation Theories to Explain the Relation Between Core Self-Evaluation and Job Satisfaction," *Journal of Applied Psychology* 98 (2013), pp. 342–353.
 46. K. Murayama and A. J. Elliot, "The Competition–Performance Relation: A Meta-Analytic Review and Test of the Opposing Processes Model of Competition and Performance," *Psychological Bulletin* 138 (2012), pp. 1035–1070.
 47. S. Nifadkar, A. S. Tsui, and B. E. Ashforth, "The Way You Make Me Feel and Behave: Supervisor-Triggered Newcomer Affect and Approach-Avoidance Behavior," *Academy of Management Journal* 55 (2012), pp. 1146–1168.
 48. T. A. Judge and J. E. Bono, "A Rose by Any Other Name . . . Are Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Neuroticism, and Locus of Control Indicators of a Common Construct?" in B. W. Roberts and R. Hogan (eds.), *Personality Psychology in the Workplace* (Washington, DC: American Psychological Association, 2001), pp. 93–118.
 49. A. Erez and T. A. Judge, "Relationship of Core Self-Evaluations to Goal Setting, Motivation, and Performance," *Journal of Applied Psychology* 86, no. 6 (2001), pp. 1270–1279.
 50. A. N. Salvaggio, B. Schneider, L. H. Nishi, D. M. Mayer, A. Ramesh, and J. S. Lyon, "Manager Personality, Manager Service Quality Orientation, and Service Climate: Test of a Model," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 6 (2007), pp. 1741–1750; B. A. Scott and T. A. Judge, "The Popularity Contest at Work: Who Wins, Why, and What Do They Receive?" *Journal of Applied Psychology* 94, no. 1 (2009), pp. 20–33; and T. A. Judge and C. Hurst, "How the Rich (and Happy) Get Richer (and Happier): Relationship of Core Self-Evaluations to Trajectories in Attaining Work Success," *Journal of Applied Psychology* 93, no. 4 (2008), pp. 849–863.
 51. A. M. Grant and A. Wrzesniewski, "I Won't Let You Down . . . or Will I? Core Self-Evaluations, Other-Orientation, Anticipated Guilt and Gratitude, and Job Performance," *Journal of Applied Psychology* 95, no. 1 (2010), pp. 108–121.
 52. U. Malmendier and G. Tate, "CEO Overconfidence and Corporate Investment," *Journal of Finance* 60, no. 6 (2005), pp. 2661–2700.
 53. R. Sandimir, "Star Struck," *The New York Times* (January 12, 2007), pp. C10, C14.
 54. See M. Snyder, *Public Appearances/Private Realities: The Psychology of Self-Monitoring* (New York: W. H. Freeman, 1987); and S. W. Gangestad and M. Snyder, "Self-Monitoring: Appraisal and Reappraisal," *Psychological Bulletin* 126, no. 4 (2000), pp. 530–555.
 55. F. J. Flynn and D. R. Ames, "What's Good for the Goose May Not Be as Good for the Gander: The Benefits of Self-Monitoring

- for Men and Women in Task Groups and Dyadic Conflicts," *Journal of Applied Psychology* 91, no. 2 (2006), pp. 272-281; and Snyder, *Public Appearances/Private Realities*.
56. D. V. Day, D. J. Schleicher, A. L. Unckless, and N. J. Hiller, "Self-Monitoring Personality at Work: A Meta-Analytic Investigation of Construct Validity," *Journal of Applied Psychology* 87, no. 2 (2002), pp. 390-401.
57. H. Oh and M. Kilduff, "The Ripple Effect of Personality on Social Structure: Self-Monitoring Origins of Network Brokerage," *Journal of Applied Psychology* 93, no. 5 (2008), pp. 1155-1164; and A. Mehra, M. Kilduff, and D. J. Brass, "The Social Networks of High and Low Self-Monitors: Implications for Workplace Performance," *Administrative Science Quarterly* 46, no. 1 (2001), pp. 121-146.
58. J. M. Crant, "Proactive Behavior in Organizations," *Journal of Management* 26, no. 3 (2000), p. 436.
59. P. D. Converse, Patrick J. Pathak, A. M. DePaul-Haddock, T. Gotlib, and M. Merbedone, "Controlling Your Environment and Yourself: Implications for Career Success," *Journal of Vocational Behavior* 80 (2012), pp. 148-159.
60. G. Van Hove and H. Lootens, "Coping with Unemployment: Personality, Role Demands, and Time Structure," *Journal of Vocational Behavior* 82 (2013), pp. 85-95.
61. G. Chen, J. Farh, E. M. Campbell-Bush, Z. Wu, and X. Wu, "Teams as Innovative Systems: Multilevel Motivational Antecedents of Innovation in R&D Teams," *Journal of Applied Psychology* (2013).
62. Z. Zhang, M. Wang, J. Shi, Junqi, "Leader-Follower Congruence in Proactive Personality and Work Outcomes: The Mediating Role of Leader-Member Exchange," *Academy of Management Journal* 55 (2012), pp. 111-130.
63. R. D. Meyer, R. S. Dalal, and R. Hermida, "A Review and Synthesis of Situational Strength in the Organizational Sciences," *Journal of Management* 36 (2010), pp. 121-140.
64. A. M. Grant and N. P. Rothbard, "When in Doubt, Seize the Day? Security Values, Prosocial Values, and Proactivity Under Ambiguity," *Journal of Applied Psychology* (2013).
65. A. M. Watson, T. F. Thompson, J. V. Rudolph, T. J. Whelan, T. S. Behrend, et al., "When Big Brother Is Watching: Goal Orientation Shapes Reactions to Electronic Monitoring During Online Training," *Journal of Applied Psychology* (2013).
66. Y. Kim, L. Van Dyne, D. Kamdar, and R. E. Johnson, "Why and When Do Motives Matter? An Integrative Model of Motives, Role Cognitions, and Social Support as Predictors of OCB," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (2013).
67. M. Rokeach, *The Nature of Human Values* (New York: The Free Press, 1973), p. 5.
68. M. Rokeach and S. J. Ball-Rokeach, "Stability and Change in American Value Priorities, 1968-1981," *American Psychologist* 44, no. 5 (1989), pp. 775-784; and A. Bardi, J. A. Lee, N. Hofmann-Towfigh, and G. Soutar, "The Structure of Intraindividual Value Change," *Journal of Personality and Social Psychology* 97, no. 5 (2009), pp. 913-929.
69. S. Roccas, L. Sagiv, S. H. Schwartz, and A. Knafo, "The Big Five Personality Factors and Personal Values," *Personality and Social Psychology Bulletin* 28, no. 6 (2002), pp. 789-801.
70. B. C. Holtz and C. M. Harold, "Interpersonal Justice and Deviance: The Moderating Effects of Interpersonal Justice Values and Justice Orientation," *Journal of Management* (February 2013), pp. 339-365.
71. See, for example, N. R. Lockwood, F. R. Cepero, and S. Williams, *The Multigenerational Workforce* (Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2009).
72. B. Hite, "Employers Rethink How They Give Feedback," *The Wall Street Journal* (October 13, 2008), p. B5.
73. E. Parry and P. Urwin, "Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence," *International Journal of Management Reviews* 13, no. 1 (2011), pp. 79-96.
74. J. M. Twenge, S. M. Campbell, B. J. Hoffman, and C. E. Lance, "Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing," *Journal of Management* 36, no. 5 (2010), pp. 1117-1142.
75. J. L. Holland, *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments* (Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, 1997).
76. D. A. McKay and D. M. Tokar, "The HEXACO and Five-Factor Models of Personality in Relation to RIASEC Vocational Interests," *Journal of Vocational Behavior* (October 2012), pp. 138-149.
77. See B. Schneider, H. W. Goldstein, and D. B. Smith, "The ASA Framework: An Update," *Personnel Psychology* 48, no. 4 (1995), pp. 747-773; B. Schneider, D. B. Smith, S. Taylor, and J. Fleenor, "Personality and Organizations: A Test of the Homogeneity of Personality Hypothesis," *Journal of Applied Psychology* 83, no. 3 (1998), pp. 462-470; W. Arthur Jr., S. T. Bell, A. J. Villado, and D. Doverspike, "The Use of Person-Organization Fit in Employment Decision-Making: An Assessment of Its Criterion-Related Validity," *Journal of Applied Psychology* 91, no. 4 (2006), pp. 786-801; and J. R. Edwards, D. M. Cable, I. O. Williamson, L. S. Lambert, and A. J. Shipp, "The Phenomenology of Fit: Linking the Person and Environment to the Subjective Experience of Person-Environment Fit," *Journal of Applied Psychology* 91, no. 4 (2006), pp. 802-827.
78. T. A. Judge and D. M. Cable, "Applicant Personality, Organizational Culture, and Organization Attraction," *Personnel Psychology* 50, no. 2 (1997), pp. 359-394; and A. Leung and S. Chaturvedi, "Linking the Fits, Fitting the Links: Connecting Different Types of PO Fit to Attitudinal Outcomes," *Journal of Vocational Behavior* (October 2011), pp. 391-402.
79. M. L. Verquer, T. A. Beehr, and S. E. Wagner, "A Meta-Analysis of Relations Between Person-Organization Fit and Work Attitudes," *Journal of Vocational Behavior* 63, no. 3 (2003), pp. 473-489; and J. C. Carr, A. W. Pearson, M. J. Vest, and S. L. Boyar, "Prior Occupational Experience, Anticipatory Socialization, and Employee Retention," *Journal of Management* 32, no. 32 (2006), pp. 343-359.
80. A. Ramesh and M. J. Gelfand, "Will They Stay or Will They Go? The Role of Job Embeddedness in Predicting Turnover in Individualistic and Collectivistic Cultures," *Journal of Applied Psychology* 95, no. 5 (2010), pp. 807-823.
81. G. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (London: McGraw-Hill, 1991); G. Hofstede, "Cultural Constraints in Management Theories," *Academy of Management Executive* 7, no. 1 (1993), pp. 81-94; G. Hofstede and M. F. Peterson, "National Values and Organizational Practices," in N. M. Ashkanasy, C. M. Wilderom, and M. F. Peterson (eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2000), pp. 401-416; and G. Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001). For criticism of this research, see B. McSweeney, "Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A Triumph of Faith—A Failure of Analysis," *Human Relations* 55, no. 1 (2002), pp. 89-118.
82. V. Taras, B. L. Kirkman, and P. Steel, "Examining the Impact of Culture's Consequences: A Three-Decade, Multilevel, Meta-Analytic Review of Hofstede's Cultural Value Dimensions," *Journal of Applied Psychology* 95, no. 5 (2010), pp. 405-439.
83. M. Javidan and R. J. House, "Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE," *Organizational Dynamics* 29, no. 4 (2001), pp. 289-305; and R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, and P. W. Dorfman (eds.), *Leadership, Culture, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2004).
84. J. P. Meyer, D. J. Stanley, T. A. Jackson, K. J. McInnis, E. R. Maltin, et al., "Affective, Normative, and Continuance

- Commitment Levels Across Cultures: A Meta-Analysis," *Journal of Vocational Behavior* 80 (2012), pp. 225-245.
 85. B. Adkins and D. Caldwell, "Firm or Subgroup Culture: Where Does Fitting in Matter Most?" *Journal of Organizational Behavior* 25, no. 8 (2004), pp. 969-978; H. D. Cooper-Thomas, A. van Vianen, and N. Anderson, "Changes in Person-Organization Fit: The Impact of Socialization Tactics on Perceived and Actual P-O Fit," *European Journal of Work & Organizational Psychology* 13, no. 1 (2004), pp. 52-78; and C. A. O'Reilly III, J. Chatman, and D. F. Caldwell, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit," *Academy of Management Journal* 34, no. 3 (1991), pp. 487-516.
- ## 第 6 章
1. H. H. Kelley, "Attribution in Social Interaction," in E. Jones et al. (eds.), *Attribution: Perceiving the Causes of Behavior* (Morristown, NJ: General Learning Press, 1972); and M. J. Martinko, P. Harvey, and M. T. Dasborough, "Attribution Theory in the Organizational Sciences: A Case of Unrealized Potential," *Journal of Organizational Behavior* 32, no. 1 (2011), pp. 144-149.
 2. See L. Ross, "The Intuitive Psychologist and His Shortcomings," in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 10 (Orlando, FL: Academic Press, 1977), pp. 174-220; and A. G. Miller and T. Lawson, "The Effect of an Informational Option on the Fundamental Attribution Error," *Personality and Social Psychology Bulletin* 15, no. 2 (1989), pp. 194-204.
 3. See, for instance, N. Epley and D. Dunning, "Feeling 'Holier Than Thou': Are Self-Serving Assessments Produced by Errors in Self- or Social Prediction?" *Journal of Personality and Social Psychology* 76, no. 6 (2000), pp. 861-875; M. Goerke, J. Moller, S. Schulz-Hardt, U. Napiersky, and D. Frey, "It's Not My Fault—But Only I Can Change It': Counterfactual and Prefactual Thoughts of Managers," *Journal of Applied Psychology* 89, no. 2 (2004), pp. 279-292; and E. G. Hepper, R. H. Gramzow, and C. Sedikides, "Individual Differences in Self-Enhancement and Self-Protection Strategies: An Integrative Analysis," *Journal of Personality* 78, no. 2 (2010), pp. 781-814.
 4. See D. M. Cain and A. S. Little, "Everyone's a Little Bit Biased (even Physicians)," *JAMA: Journal of the American Medical Association* 299, no. 24 (2008), pp. 2893-2895.
 5. See, for instance, A. H. Mezulis, L. Y. Abramson, J. S. Hyde, and B. L. Hankin, "Is There a Universal Positivity Bias in Attributions: A Meta-Analytic Review of Individual, Developmental, and Cultural Differences in the Self-Serving Attributional Bias," *Psychological Bulletin* 130, no. 5 (2004), pp. 711-747; C. E. Falk, S. J. Heine, M. Yuki, and K. Takemura, "Why Do Westerners Self-Enhance More than East Asians?" *European Journal of Personality* 23, no. 3 (2009), pp. 183-203; and F. F. T. Chiang and T. A. Birtch, "Examining the Perceived Causes of Successful Employee Performance: An East-West Comparison," *International Journal of Human Resource Management* 18, no. 2 (2007), pp. 232-248.
 6. S. Nam, "Cultural and Managerial Attributions for Group Performance," unpublished doctoral dissertation, University of Oregon. Cited in R. M. Steers, S. J. Bischoff, and L. H. Higgins, "Cross-Cultural Management Research," *Journal of Management Inquiry*, December 1992, pp. 325-326.
 7. T. Menon, M. W. Morris, C. Chiu, and Y. Y. Hong, "Culture and the Construal of Agency: Attribution to Individual Versus Group Dispositions," *Journal of Personality and Social Psychology* 76, no. 5 (1999), pp. 701-717; and R. Friedman, W. Liu, C. C. Chen, and S.-C. S. Chi, "Causal Attribution for Interfirm Contract Violation: A Comparative Study of Chinese and American Commercial Arbitrators," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 3 (2007), pp. 856-864.
 8. J. Spencer-Rodgers, M. J. Williams, D. L. Hamilton, K. Peng, and L. Wang, "Culture and Group Perception: Dispositional and Stereotypic Inferences about Novel and National Groups," *Journal of Personality and Social Psychology* 93, no. 4 (2007), pp. 525-543.
 9. J. D. Brown, "Across the (Not So) Great Divide: Cultural Similarities in Self-Evaluative Processes," *Social and Personality Psychology Compass* 4, no. 5 (2010), pp. 318-330.
 10. A. Zhang, C. Reyna, Z. Qian, and G. Yu, "Interpersonal Attributions of Responsibility in the Chinese Workplace: A Test of Western Models in a Collectivistic Context," *Journal of Applied Social Psychology* 38, no. 9 (2008), pp. 2361-2377; and A. Zhang, F. Xia, and C. Li, "The Antecedents of Help Giving in Chinese Culture: Attribution, Judgment of Responsibility, Expectation Change and the Reaction of Affect," *Social Behavior and Personality* 35, no. 1 (2007), pp. 135-142.
 11. J. Healy and M. M. Grynbaum, "Why Analysts Keep Telling Investors to Buy," *The New York Times* (February 9, 2009), pp. B1, B7.
 12. See P. Rosenzweig, *The Halo Effect* (New York: The Free Press, 2007); I. Dennis, "Halo Effects in Grading Student Projects," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 4 (2007), pp. 1169-1176; C. E. Naquin and R. O. Tynan, "The Team Halo Effect: Why Teams Are Not Blamed for Their Failures," *Journal of Applied Psychology* 88, no. 2 (2003), pp. 332-340; and T. M. Bechger, G. Maris, and Y. P. Hsiao, "Detecting Halo Effects in Performance-Based Evaluations," *Applied Psychological Measurement* 34, no. 8 (2010), pp. 607-619.
 13. S. E. Asch, "Forming Impressions of Personality," *Journal of Abnormal and Social Psychology* 41, no. 3 (1946), pp. 258-290.
 14. J. L. Hilton and W. von Hippel, "Stereotypes," *Annual Review of Psychology* 47 (1996), pp. 237-271.
 15. See, for example, C. Ostroff and L. E. Atwater, "Does Whom You Work with Matter? Effects of Referent Group Gender and Age Composition on Managers' Compensation," *Journal of Applied Psychology* 88, no. 4 (2003), pp. 725-740; M. E. Heilman, A. S. Wallen, D. Fuchs, and M. M. Tamkins, "Penalties for Success: Reactions to Women Who Succeed at Male Gender-Typed Tasks," *Journal of Applied Psychology* 89, no. 3 (2004), pp. 416-427; V. K. Gupta, D. B. Turban, and N. M. Bhaw, "The Effect of Gender Stereotype Activation on Entrepreneurial Intentions," *Journal of Applied Psychology* 93, no. 5 (2008), pp. 1053-1061; and R. A. Posthuma and M. A. Campion, "Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions," *Journal of Management* 35, no. 1 (2009), pp. 158-188.
 16. See, for example, N. Dasgupta, D. DeSteno, L. A. Williams, and M. Hunsinger, "Fanning the Flames of Prejudice: The Influence of Specific Incidental Emotions on Implicit Prejudice," *Emotion* 9, no. 4 (2009), pp. 585-591; and J. C. Ziegert and P. C. Hanges, "Strong Rebuttal for Weak Criticisms: Reply to Blanton et al. (2009)," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 3 (2009), pp. 590-597.
 17. J. L. Eberhardt, P. G. Davies, V. J. Purdie-Vaughns, and S. L. Johnson, "Looking Deathworthy: Perceived Stereotypicality of Black Defendants Predicts Capital-Sentencing Outcomes," *Psychological Science* 17, no. 5 (2006), pp. 383-386.
 18. A. S. Rosette, G. J. Leonardelli, and K. W. Phillips, "The White Standard: Racial Bias in Leader Categorization," *Journal of Applied Psychology* 93, no. 4 (2008), pp. 758-777.
 19. H. G. Heneman III, T. A. Judge, and J. D. Kammeyer-Mueller, *Staffing Organizations* (Middleton, WI: Mendota House, 2012).
 20. J. Willis and A. Todorov, "First Impressions: Making Up Your Mind after a 100ms Exposure to a Face," *Psychological Science* 17, no. 7 (2006), pp. 592-598.
 21. N. Eisenkraft, "Accurate by Way of Aggregation Should You

- Trust Your Intuition-based First Impressions?" *Journal of Experimental Social Psychology* (March 2013), pp. 277-279.
22. See, for example, D. B. McNatt, "Ancient Pygmalion Joins Contemporary Management: A Meta-Analysis of the Result," *Journal of Applied Psychology* 85, no. 2 (2000), pp. 314-322; O. B. Davidson and D. Eden, "Remedial Self-Fulfilling Prophecy: Two Field Experiments to Prevent Golem Effects among Disadvantaged Women," *Journal of Applied Psychology* 85, no. 3 (2000), pp. 386-398; and G. Natanovich and D. Eden, "Pygmalion Effects among Outreach Supervisors and Tutors: Extending Sex Generalizability," *Journal of Applied Psychology* 93, no. 6 (2008), pp. 1382-1389.
23. D. Eden and A. B. Shani, "Pygmalion Goes to Boot Camp: Expectancy, Leadership, and Trainee Performance," *Journal of Applied Psychology* (April 1982), pp. 194-199; D. B. McNatt and T. A. Judge, "Boundary Conditions of the Galatea Effect: A Field Experiment and Constructive Replication," *Academy of Management Journal* (August 2004), pp. 550-565; and X. M. Bezuijen, P. T. van den Berg, K. van Dam, and H. Thierry, "Pygmalion and Employee Learning: The Role of Leader Behaviors," *Journal of Management* 35, (2009), pp. 1248-1267.
24. See, for example, K. F. E. Wong and J. Y. Y. Kwong, "Effects of Rater Goals on Rating Patterns: Evidence from an Experimental Field Study," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 2 (2007), pp. 577-585; and S. E. DeVoe and S. S. Iyengar, "Managers' Theories of Subordinates: A Cross-Cultural Examination of Manager Perceptions of Motivation and Appraisal of Performance," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (January 2004), pp. 47-61.
25. R. Sanders, *The Executive Decisionmaking Process: Identifying Problems and Assessing Outcomes* (Westport, CT: Quorum, 1999).
26. See H. A. Simon, "Rationality in Psychology and Economics," *Journal of Business* (October 1986), pp. 209-224; and E. Shafir and R. A. LeBoeuf, "Rationality," *Annual Review of Psychology* 53 (2002), pp. 491-517.
27. For a review of the rational decision-making model, see M. H. Bazerman and D. A. Moore, *Judgment in Managerial Decision Making*, 7th ed. (Hoboken, New Jersey: Wiley, 2008).
28. J. G. March, *A Primer on Decision Making* (New York: The Free Press, 2009); and D. Hardman and C. Harries, "How Rational Are We?" *Psychologist* (February 2002), pp. 76-79.
29. Bazerman and Moore, *Judgment in Managerial Decision Making*.
30. J. E. Russo, K. A. Carlson, and M. G. Meloy, "Choosing an Inferior Alternative," *Psychological Science* 17, no. 10 (2006), pp. 899-904.
31. D. Kahneman, "Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics," *The American Economic Review* 93, no. 5 (2003), pp. 1449-1475; and J. Zhang, C. K. Hsee, and Z. Xiao, "The Majority Rule in Individual Decision Making," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 99 (2006), pp. 102-111.
32. See H. A. Simon, *Administrative Behavior*, 4th ed. (New York: The Free Press, 1997); and M. Augier, "Simon Says: Bounded Rationality Matters," *Journal of Management Inquiry* (September 2001), pp. 268-275.
33. G. Gigerenzer, "Why Heuristics Work," *Perspectives on Psychological Science* 3, no. 1 (2008), pp. 20-29; and A. K. Shah and D. M. Oppenheimer, "Heuristics Made Easy: An Effort-Reduction Framework," *Psychological Bulletin* 134, no. 2 (2008), pp. 207-222.
34. See A. W. Kruglanski and G. Gigerenzer, "Intuitive and Deliberate Judgments Are Based on Common Principles," *Psychological Review* 118 (2011), pp. 97-109.
35. E. Dane and M. G. Pratt, "Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making," *Academy of Management Review* 32, no. 1 (2007), pp. 33-54; and J. A. Hicks, D. C. Cicero, J. Trent, C. M. Burton, and L. A. King, "Positive Affect, Intuition, and Feelings of Meaning," *Journal of Personality and Social Psychology* 98 (2010), pp. 967-979.
36. C. Akinci and E. Sadler-Smith, "Intuition in Management Research: A Historical Review," *International Journal of Management Reviews* 14 (2012), pp. 104-122.
37. S. P. Robbins, *Decide & Conquer: Making Winning Decisions and Taking Control of Your Life* (Upper Saddle River, NJ: Financial Times/Prentice Hall, 2004), p. 13.
38. S. Ludwig and J. Nafziger, "Beliefs about Overconfidence," *Theory and Decision* (April 2011), pp. 475-500.
39. S. Plous, *The Psychology of Judgment and Decision Making* (New York: McGraw-Hill, 1993), p. 217.
40. C. R. M. McKenzie, M. J. Liersch, and I. Yaniv, "Overconfidence in Interval Estimates: What Does Expertise Buy You," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 107 (2008), pp. 179-191.
41. J. Kruger and D. Dunning, "Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments," *Journal of Personality and Social Psychology* (November 1999), pp. 1121-1134; and R. P. Larrick, K. A. Burson, and J. B. Soll, "Social Comparison and Confidence: When Thinking You're Better than Average Predicts Overconfidence (and When It Does Not)," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 102 (2007), pp. 76-94.
42. K. M. Hmieleski and R. A. Baron, "Entrepreneurs' Optimism and New Venture Performance: A Social Cognitive Perspective," *Academy of Management Journal* 52, no. 3 (2009), pp. 473-488.
43. R. Frick and A. K. Smith, "Overconfidence Game," *Kiplinger's Personal Finance* 64, no. 3 (2010), p. 23.
44. See, for instance, J. P. Simmons, R. A. LeBoeuf, and L. D. Nelson, "The Effect of Accuracy Motivation on Anchoring and Adjustment: Do People Adjust from Their Provided Anchors?" *Journal of Personality and Social Psychology* 99 (2010), pp. 917-932.
45. J. Bailey, "Dreams Fly Into Reality," *The New York Times* (April 10, 2008), pp. B1, B4.
46. C. Janiszewski and D. Uy, "Precision of the Anchor Influences the Amount of Adjustment," *Psychological Science* 19, no. 2 (2008), pp. 121-127.
47. See E. Jonas, S. Schultz-Hardt, D. Frey, and N. Thelen, "Confirmation Bias in Sequential Information Search after Preliminary Decisions," *Journal of Personality and Social Psychology* (April 2001), pp. 557-571; and W. Hart, D. Albarracin, A. H. Eagly, I. Brechan, M. Lindberg, and L. Merrill, "Feeling Validated Versus Being Correct: A Meta-Analysis of Selective Exposure to Information," *Psychological Bulletin* 135 (2009), pp. 555-588.
48. T. Pachur, R. Hertwig, and F. Steinmann, "How Do People Judge Risks: Availability Heuristic, Affect Heuristic, or Both?" *Journal of Experimental Psychology: Applied* 18 (2012), pp. 314-330; A. Tversky and D. Kahneman, "Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability," in D. Kahneman, P. Slovic, and A. Tversky (eds.), *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases* (Cambridge, U.K.: Cambridge University Press, 1982), pp. 163-178.
49. G. Morgenson, "Debt Watchdogs: Tamed or Caught Napping?" *The New York Times* (December 7, 2009), pp. 1, 32.
50. K. Moser, H.-G. Wolff, and A. Kraft, "The De-escalation of Commitment: Predecisional Accountability and Cognitive Processes," *Journal of Applied Social Psychology* (February 2013), pp. 363-376; and B. M. Staw, "The Escalation of Commitment to a Course of Action," *Academy of Management Review* (October 1981), pp. 577-587.
51. T. Schultze, F. Pfeiffer, and S. Schulz-Hardt, "Biased Information Processing in the Escalation Paradigm: Information Search and Information Evaluation as Potential Mediators of Escalating Commitment," *Journal of Applied Psychology* 97 (2012), pp. 16-32.

52. D. J. Sleesman, D. E. Conlon, G. McNamara, and J. E. Miles, "Cleaning Up the Big Muddy: A Meta-Analytic Review of the Determinants of Escalation of Commitment," *Academy of Management Journal* 55 (2012), pp. 541-562.
53. See, for instance, A. James and A. Wells, "Death Beliefs, Superstitious Beliefs and Health Anxiety," *British Journal of Clinical Psychology* (March 2002), pp. 43-53; and U. Hahn and P. A. Warren, "Perceptions of Randomness: Why Three Heads Are Better than One," *Psychological Review* 116 (2009), pp. 454-461.
54. See, for example, D. J. Keys and B. Schwartz, "Leaky Rationality: How Research on Behavioral Decision Making Challenges Normative Standards of Rationality," *Psychological Science* 2, no. 2 (2007), pp. 162-180; and U. Simonsohn, "Direct Risk Aversion: Evidence from Risky Prospects Valued Below Their Worst Outcome," *Psychological Science* 20, no. 6 (2009), pp. 686-692.
55. J. K. Maner, M. T. Gailliot, D. A. Butz, and B. M. Peruche, "Power, Risk, and the Status Quo: Does Power Promote Riskier or More Conservative Decision Making," *Personality and Social Psychology Bulletin* 33, no. 4 (2007), pp. 451-462.
56. A. Chakraborty, S. Sheikh, and N. Subramanian, "Termination Risk and Managerial Risk Taking," *Journal of Corporate Finance* 13 (2007), pp. 170-188.
57. D. Kahneman and A. Tversky, "Prospect Theory: An Analysis of Decisions Under Risk," *Econometrica* 47, no. 2 (1979), pp. 263-291; and P. Bryant and R. Dunford, "The Influence of Regulatory Focus on Risky Decision-Making," *Applied Psychology: An International Review* 57, no. 2 (2008), pp. 335-359.
58. A. J. Porcelli and M. R. Delgado, "Acute Stress Modulates Risk Taking in Financial Decision Making," *Psychological Science* 20, no. 3 (2009), pp. 278-283.
59. R. L. Guilbault, F. B. Bryant, J. H. Brockway, and E. J. Posavac, "A Meta-Analysis of Research on Hindsight Bias," *Basic and Applied Social Psychology* (September 2004), pp. 103-117; and L. Werth, F. Strack, and J. Foerster, "Certainty and Uncertainty: The Two Faces of the Hindsight Bias," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (March 2002), pp. 323-341.
60. J. Bell, "The Final Cut?" *Oregon Business* 33, no. 5 (2010), p. 27.
61. E. Dash and J. Creswell, "Citigroup Pays for a Rush to Risk," *The New York Times* (November 20, 2008), pp. 1, 28; S. Pulliam, S. Ng, and R. Smith, "Merrill Upped Ante as Boom in Mortgage Bonds Fizzled," *The Wall Street Journal* (April 16, 2008), pp. A1, A14; and M. Gladwell, "Connecting the Dots," *The New Yorker* (March 10, 2003).
62. H. Moon, J. R. Hollenbeck, S. E. Humphrey, and B. Maue, "The Tripartite Model of Neuroticism and the Suppression of Depression and Anxiety within an Escalation of Commitment Dilemma," *Journal of Personality* 71 (2003), pp. 347-368; and H. Moon, "The Two Faces of Conscientiousness: Duty and Achievement Striving in Escalation of Commitment Dilemmas," *Journal of Applied Psychology* 86 (2001), pp. 535-540.
63. J. Musch, "Personality Differences in Hindsight Bias," *Memory* 11 (2003), pp. 473-489.
64. W. K. Campbell and C. Sedikides, "Self-Threat Magnifies the Self-Serving Bias: A Meta-Analytic Integration," *Review of General Psychology* 3 (1999), pp. 23-43.
65. This section is based on S. Nolen-Hoeksema, J. Larson, and C. Grayson, "Explaining the Gender Difference in Depressive Symptoms," *Journal of Personality & Social Psychology* (November 1999), pp. 1061-1072; and J. S. Hyde, A. H. Mezulis, and L. Y. Abramson, "The ABCs of Depression: Integrating Affective, Biological, and Cognitive Models to Explain the Emergence of the Gender Difference in Depression," *Psychological Review* 115, no. 2 (2008), pp. 291-313.
66. H. Connery and K. M. Davidson, "A Survey of Attitudes to Depression in the General Public: A Comparison of Age and Gender Differences," *Journal of Mental Health* 15, no. 2 (April 2006), pp. 179-189.
67. M. Elias, "Thinking It Over, and Over, and Over," *USA Today* (February 6, 2003), p. 10D.
68. K. E. Stanovich and R. F. West, "On the Relative Independence of Thinking Biases and Cognitive Ability," *Journal of Personality and Social Psychology* 94, no. 4 (2008), pp. 672-695.
69. N. J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4th ed. (Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 2002), pp. 182-189.
70. A. Wildavsky, *The Politics of the Budgetary Process* (Boston: Little, Brown, 1964).
71. G. F. Cavanagh, D. J. Moberg, and M. Valasquez, "The Ethics of Organizational Politics," *Academy of Management Journal* (June 1981), pp. 363-374.
72. L. L. Shu and F. Gino, "Sweeping Dishonesty Under the Rug: How Unethical Actions Lead to Forgetting of Moral Rules," *Journal of Personality and Social Psychology* 102 (2012), pp. 1164-1177.
73. B. C. Gunia, L. Wang, L. Huang, J. Wang, and J. K. Murnighan, "Contemplation and Conversation: Subtle Influences on Moral Decision Making," *Academy of Management Journal* 55 (2012), pp. 13-33.
74. R. F. West, R. J. Meserve, and K. E. Stanovich, "Cognitive Sophistication Does Not Attenuate the Bias-Blind Spot," *Journal of Personality and Social Psychology* 103 (2012), pp. 506-519.
75. T. Jackson, "Cultural Values and Management Ethics: A 10-Nation Study," *Human Relations* (October 2001), pp. 1267-1302; see also J. B. Cullen, K. P. Parboteeah, and M. Hoegl, "Cross-National Differences in Managers' Willingness to Justify Ethically Suspect Behaviors: A Test of Institutional Anomie Theory," *Academy of Management Journal* (June 2004), pp. 411-421.
76. "Is Your Art Killing You?" *Investorideas* (May 13, 2013), downloaded May 14, 2013, from www.investorideas.com/news/2013/renewable-energy/05134.asp.
77. G. Anderson, "Three Tips to Foster Creativity at Your Startup," *ArcticStartup* (May 8, 2013), downloaded May 14, 2013, from <http://www.arcticstartup.com/>.
78. E. Millar, "How Do Finnish Kids Excel without Rote Learning and Standardized Testing?" *The Globe and Mail* (May 9, 2013), downloaded May 14, 2013, from www.theglobeandmail.com/.
79. Z. Harper, "Mark Cuban Wants You to Design the New Dallas Mavericks Uniforms," *CBSSports.com* (May 13, 2013), downloaded May 14, 2013, from www.cbssports.com/nba/.
80. C. K. W. De Dreu, B. A. Nijstad, M. Baas, I. Wolsink, and M. Roskes, "Working Memory Benefits Creative Insight, Musical Improvisation, and Original Ideation Through Maintained Task-Focused Attention," *Personality and Social Psychology Bulletin* 38 (2012), pp. 656-669.
81. S. M. Wechsler, C. Vendramini, and T. Oakland, "Thinking and Creative Styles: A Validity Study," *Creativity Research Journal* 24 (April 2012), pp. 235-242.
82. Y. Gong, S. Cheung, M. Wang, and J. Huang, "Unfolding the Proactive Processes for Creativity: Integration of the Employee Proactivity, Information Exchange, and Psychological Safety Perspectives," *Journal of Management* 38 (2012), pp. 1611-1633.
83. S. N. de Jesus, C. L. Rus, W. Lens, and S. Imaginário, "Intrinsic Motivation and Creativity Related to Product: A Meta-Analysis of the Studies Published Between 1990-2010," *Creativity Research Journal* 25 (2013), pp. 80-84.
84. L. Sun, Z. Zhang, J. Qi, and Z. X. Chen, "Empowerment and Creativity: A Cross-Level Investigation," *Leadership Quarterly* 23 (2012), pp. 55-65.
85. T. Rinne, D. G. Steel, and J. Fairweather, "The Role of Hofstede's Individualism in National-Level Creativity," *Creativity Research Journal* 25 (2013), pp. 129-136.

86. X. Yi, W. Hu, H. Scheithauer, and W. Niu, "Cultural and Bilingual Influences on Artistic Creativity Performances: Comparison of German and Chinese Students," *Creativity Research Journal* 25 (2013), pp. 97-108.
87. D. Liu, H. Liao, and R. Loi, "The Dark Side of Leadership: A Three-Level Investigation of the Cascading Effect of Abusive Supervision on Employee Creativity," *Academy of Management Journal* 55 (2012), pp. 1187-1212.
88. J. B. Avey, F. L. Richmond, and D. R. Nixon, "Leader Positivity and Follower Creativity: An Experimental Analysis," *Journal of Creative Behavior* 46 (2012), pp. 99-118; and A. Rego, Arménio, F. Sousa, C. Marques, M. E. Cunha, "Authentic Leadership Promoting Employees' Psychological Capital and Creativity," *Journal of Business Research* 65 (2012), pp. 429-437.
89. I. J. Hoever, D. van Knippenberg, W. P. van Ginkel, and H. G. Barkema, "Fostering Team Creativity: Perspective Taking as Key to Unlocking Diversity's Potential," *Journal of Applied Psychology* 97 (2012), pp. 982-996.
90. S. J. Shin, T. Kim, J. Lee, and L. Bian, "Cognitive Team Diversity and Individual Team Member Creativity: A Cross-Level Interaction," *Academy of Management Journal* 55 (2012), pp. 197-212.
91. A. W. Richter, G. Hirst, D. van Knippenberg, and M. Baer, "Creative Self-Efficacy and Individual Creativity in Team Contexts: Cross-Level Interactions with Team Informational Resources," *Journal of Applied Psychology* 97 (2012), pp. 1282-1290.
92. J. S. Mueller, S. Melwani, and J. A. Goncalo, "The Bias against Creativity: Why People Desire but Reject Creative Ideas," *Psychological Science* 23 (2012), pp. 13-17.
93. T. Montag, C. P. Maertz, and M. Baer, "A Critical Analysis of the Workplace Creativity Criterion Space," *Journal of Management* 38 (2012), pp. 1362-1386.
94. M. Baer, "Putting Creativity to Work: The Implementation of Creative Ideas in Organizations," *Academy of Management Journal* 55 (2012), pp. 1102-1119.
95. A. Somech, and A. Drach-Zahavy, "Translating Team Creativity to Innovation Implementation: The Role of Team Composition and Climate for Innovation," *Journal of Management* 39 (2013), pp. 684-708.

第7章

1. See, for example, G. P. Latham and C. C. Pinder, "Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century," *Annual Review of Psychology* 56 (2005), pp. 485-516; and C. C. Pinder, *Work Motivation in Organizational Behavior*, 2nd ed. (London, UK: Psychology Press, 2008).
2. R. Wagner and J. K. Harter, *12: The Elements of Great Managing* (Washington, DC: Gallup Press, 2006).
3. "The 2013 Wasting Time at Work Survey: Everything You've Always Wanted to Know About Wasting Time in the Office," Salary.com (2013), www.salary.com.
4. See, for instance, Pinder, *Work Motivation in Organizational Behavior*.
5. A. Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper & Row, 1954).
6. G. Hofstede, "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?" *Organizational Dynamics* (Summer 1980), p. 55.
7. See, for example, E. E. Lawler III and J. L. Suttle, "A Causal Correlation Test of the Need Hierarchy Concept," *Organizational Behavior and Human Performance* 7, no. 2 (1972), pp. 265-287; D. T. Hall and K. E. Nougaim, "An Examination of Maslow's Need Hierarchy in an Organizational Setting," *Organizational Behavior and Human Performance* 3, no. 1 (1968), pp. 12-35; and J. Rauschenberger, N. Schmitt, and J. E. Hunter, "A Test of

- the Need Hierarchy Concept by a Markov Model of Change in Need Strength," *Administrative Science Quarterly* 25, no. 4 (1980), pp. 654-670.
8. D. T. Kenrick, V. Griskevicius, S. L. Neuberg, and M. Schaller, "Renovating the Pyramid of Needs: Contemporary Extensions Built on Ancient Foundations," *Perspectives on Psychological Science* 5, no. 3 (2010), pp. 292-314.
9. D. McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960). For an updated analysis of Theory X and Theory Y constructs, see R. E. Kopelman, D. J. Protzas, and D. W. Falk, "Construct Validation of a Theory X/Y Behavior Scale," *Leadership and Organization Development Journal* 31, no. 2 (2010), pp. 120-135.
10. F. Herzberg, B. Mausner, and B. Snyderman, *The Motivation to Work* (New York: Wiley, 1959).
11. R. J. House and L. A. Wigdor, "Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivations: A Review of the Evidence and Criticism," *Personnel Psychology* 20, no. 4 (1967), pp. 369-389; D. P. Schwab and L. L. Cummings, "Theories of Performance and Satisfaction: A Review," *Industrial Relations* 9, no. 4 (1970), pp. 403-430; and J. Phillipchuk and J. Whittaker, "An Inquiry into the Continuing Relevance of Herzberg's Motivation Theory," *Engineering Management Journal* 8 (1996), pp. 15-20.
12. D. C. McClelland, *The Achieving Society* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1961); J. W. Atkinson and J. O. Raynor, *Motivation and Achievement* (Washington, DC: Winston, 1974); D. C. McClelland, *Power: The Inner Experience* (New York: Irvington, 1975); and M. J. Stahl, *Managerial and Technical Motivation: Assessing Needs for Achievement, Power, and Affiliation* (New York: Praeger, 1986).
13. D. C. McClelland and D. G. Winter, *Motivating Economic Achievement* (New York: The Free Press, 1969); and J. B. Miner, N. R. Smith, and J. S. Bracker, "Role of Entrepreneurial Task Motivation in the Growth of Technologically Innovative Firms: Interpretations from Follow-up Data," *Journal of Applied Psychology* 79, no. 4 (1994), pp. 627-630.
14. McClelland, *Power*; D. C. McClelland and D. H. Burnham, "Power Is the Great Motivator," *Harvard Business Review* (March-April 1976), pp. 100-110; and R. E. Boyatzis, "The Need for Close Relationships and the Manager's Job," in D. A. Kolb, I. M. Rubin, and J. M. McIntyre, *Organizational Psychology: Readings on Human Behavior in Organizations*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1984), pp. 81-86.
15. D. G. Winter, "The Motivational Dimensions of Leadership: Power, Achievement, and Affiliation," in R. E. Riggio, S. E. Murphy, and F. J. Pirozzolo (eds.), *Multiple Intelligences and Leadership* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002), pp. 119-138.
16. J. B. Miner, *Studies in Management Education* (New York: Springer, 1965).
17. Ibid.
18. E. Deci and R. Ryan (eds.), *Handbook of Self-Determination Research* (Rochester, NY: University of Rochester Press, 2002); R. Ryan and E. Deci, "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being," *American Psychologist* 55, no. 1 (2000), pp. 68-78; and M. Gagné and E. L. Deci, "Self-Determination Theory and Work Motivation," *Journal of Organizational Behavior* 26, no. 4 (2005), pp. 331-362.
19. See, for example, E. L. Deci, R. Koestner, and R. M. Ryan, "A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation," *Psychological Bulletin* 125, no. 6 (1999), pp. 627-668; G. J. Greguras and J. M. Diefendorff, "Different Fits Satisfy Different Needs: Linking Person-Environment Fit to Employee Commitment and Performance Using Self-Determination Theory," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 2 (2009), pp. 465-477; and

- D. Liu, X. Chen, and X. Yao, "From Autonomy to Creativity: A Multilevel Investigation of the Mediating Role of Harmonious Passion," *Journal of Applied Psychology* 96, no. 2 (2011), pp. 294-309.
20. R. Eisenberger and L. Rhoades, "Incremental Effects of Reward on Creativity," *Journal of Personality and Social Psychology* 81, no. 4 (2001), 728-741; and R. Eisenberger, W. D. Pierce, and J. Cameron, "Effects of Reward on Intrinsic Motivation—Negative, Neutral, and Positive: Comment on Deci, Koestner, and Ryan (1999)," *Psychological Bulletin* 125, no. 6 (1999), pp. 677-691.
21. M. Burgess, M. E. Enzle, and R. Schmaltz, "Defeating the Potentially Deleterious Effects of Externally Imposed Deadlines: Practitioners' Rules-of-Thumb," *Personality and Social Psychology Bulletin* 30, no. 7 (2004), pp. 868-877.
22. K. Byron and S. Khazanchi, "Rewards and Creative Performance: A Meta-Analytic Test of Theoretically Derived Hypotheses," *Psychological Bulletin* 138, no. 4 (2012), pp. 809-830.
23. K. M. Sheldon, A. J. Elliot, and R. M. Ryan, "Self-Concordance and Subjective Well-Being in Four Cultures," *Journal of Cross-Cultural Psychology* 35, no. 2 (2004), pp. 209-223.
24. J. E. Bono and T. A. Judge, "Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders," *Academy of Management Journal* 46, no. 5 (2003), pp. 554-571.
25. L. M. Graves, M. N. Ruderman, P. J. Ohlott, and Todd J. Webber, "Driven to Work and Enjoyment of Work: Effects on Managers' Outcomes," *Journal of Management* 38, no. 5 (2012), pp. 1655-1680.
26. J. P. Meyer, T. E. Becker, and C. Vandenberghe, "Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model," *Journal of Applied Psychology* 89, no. 6 (2004), pp. 991-1007.
27. W. A. Kahn, "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work," *Academy of Management Journal* 33, no. 4 (1990), pp. 692-724.
28. www.gallup.com/consulting/52/Employee-Engagement.aspx
29. J. K. Harter, F. L. Schmidt, and T. L. Hayes, "Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology* 87, no. 2 (2002), pp. 268-279.
30. M. S. Christian, A. S. Garza, and J. E. Slaughter, "Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance," *Personnel Psychology* 64, no. 1 (2011), pp. 89-136.
31. W. B. Schaufeli, A. B. Bakker, and W. van Rhenen, "How Changes in Job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement, and Sickness Absenteeism," *Journal of Organizational Behavior* 30, no. 7 (2009), pp. 893-917; E. R. Crawford, J. A. LePine, and B. L. Rich, "Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test," *Journal of Applied Psychology* 95, no. 5 (2010), pp. 834-848; and D. Xanthopoulou, A. B. Bakker, E. Demerouti, and W. B. Schaufeli, "Reciprocal Relationships Between Job Resources, Personal Resources, and Work Engagement," *Journal of Vocational Behavior* 74, no. 3 (2009), pp. 235-244.
32. B. L. Rich, J. A. LePine, and E. R. Crawford, "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance," *Academy of Management Journal* 53, no. 3 (2010), pp. 617-635.
33. M. Tims, A. B. Bakker, and D. Xanthopoulou, "Do Transformational Leaders Enhance Their Followers' Daily Work Engagement?" *Leadership Quarterly* 22, no. 1 (2011), pp. 121-131; and F. O. Walumbwa, P. Wang, H. Wang, J. Schaubroeck, and B. J. Avolio, "Psychological Processes Linking Authentic Leadership to Follower Behaviors," *Leadership Quarterly* 21, no. 5 (2010), pp. 901-914.
34. D. A. Newman and D. A. Harrison, "Been There, Bottled That: Are State and Behavioral Work Engagement New and Useful Construct 'Wines?'" *Industrial and Organizational Psychology* 1, no. 1 (2008), pp. 31-35; and A. J. Wefald and R. G. Downey, "Job Engagement in Organizations: Fad, Fashion, or Folderol," *Journal of Organizational Behavior* 30, no. 1 (2009), pp. 141-145.
35. See, for example, Rich, LePine, and Crawford, "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance;" and Christian, Garza, and Slaughter, "Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance."
36. J. M. George, "The Wider Context, Costs, and Benefits of Work Engagement," *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20, no. 1 (2011), pp. 53-59; and J. R. B. Halbesleben, J. Harvey, and M. C. Bolino, "Too Engaged? A Conservation of Resources View of the Relationship Between Work Engagement and Work Interference with Family," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 6 (2009), pp. 1452-1465.
37. E. A. Locke, "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives," *Organizational Behavior and Human Performance* 3, no. 2 (1968), pp. 157-189.
38. P. C. Earley, P. Wojnarowski, and W. Prest, "Task-Planning and Energy Expended: Exploration of How Goals Influence Performance," *Journal of Applied Psychology* 72, no. 1 (1987), pp. 107-114.
39. See M. E. Tubbs, "Goal Setting: A Meta-Analytic Examination of the Empirical Evidence," *Journal of Applied Psychology* 71, no. 3 (1986), pp. 474-483; and E. A. Locke and G. P. Latham, "New Directions in Goal-Setting Theory," *Current Directions in Psychological Science* 15, no. 5 (2006), pp. 265-268.
40. E. A. Locke and G. P. Latham, "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation," *American Psychologist* 57, no. 2 (2002), pp. 705-717.
41. C. Gabelica, P. Van den Bossche, M. Segers, and W. Gijssels, "Feedback, a Powerful Lever in Teams: A Review," *Educational Research Review* (June 2012), pp. 123-144.
42. S. Huang, Y. Zhang, and S. M. Broniarczyk, "So Near and Yet So Far: The Mental Representation of Goal Progress," *Journal of Personality and Social Psychology* 103, no. 2 (2012), pp. 225-241.
43. K. Dewettinck and H. van Dijk, "Linking Belgian Employee Performance Management System Characteristics with Performance Management System Effectiveness: Exploring the Mediating Role of Fairness," *International Journal of Human Resource Management* (February 1, 2013), pp. 806-825; and M. Erez, P. C. Earley, and C. L. Hulin, "The Impact of Participation on Goal Acceptance and Performance: A Two-Step Model," *Academy of Management Journal* 28, no. 1 (1985), pp. 50-66.
44. T. S. Bateman and B. Bruce, "Masters of the Long Haul: Pursuing Long-Term Work Goals," *Journal of Organizational Behavior* (October 2012), pp. 984-1006; and E. A. Locke, "The Motivation to Work: What We Know," *Advances in Motivation and Achievement* 10 (1997), pp. 375-412.
45. Ibid.
46. J. E. Bono and A. E. Colbert, "Understanding Responses to Multi-Source Feedback: The Role of Core Self-evaluations," *Personnel Psychology* 58, no. 1 (2005), pp. 171-203; and S. A. Jeffrey, A. Schulz, and A. Webb, "The Performance Effects of an Ability-Based Approach to Goal Assignment," *Journal of Organizational Behavior Management* 32 (2012), pp. 221-241.
47. A. M. O'Leary-Kelly, J. J. Martocchio, and D. D. Frink, "A Review of the Influence of Group Goals on Group Performance," *Academy of Management Journal* 37, no. 5 (1994), pp. 1285-1301; and T. Tammemagi, D. O'Hara, and K. A. Maglieri, "The Effects of a Goal Setting Intervention on Productivity and Persistence in an Analogue Work Task,"

- Journal of Organizational Behavior Management* (March 1, 2013), pp. 31–54.
48. K. D. Vohs, J. K. Park, and B. J. Schmeichel, "Self-Affirmation Can Enable Goal Disengagement," *Journal of Personality and Social Psychology* 104, no. 1 (2013), pp. 14–27.
49. D. F. Crown, "The Use of Group and Groupcentric Individual Goals for Culturally Heterogeneous and Homogeneous Task Groups: An Assessment of European Work Teams," *Small Group Research* 38, no. 4 (2007), pp. 489–508; J. Kurman, "Self-Regulation Strategies in Achievement Settings: Culture and Gender Differences," *Journal of Cross-Cultural Psychology* 32, no. 4 (2001), pp. 491–503; and M. Erez and P. C. Earley, "Comparative Analysis of Goal-Setting Strategies Across Cultures," *Journal of Applied Psychology* 72, no. 4 (1987), pp. 658–665.
50. C. Sue-Chan and M. Ong, "Goal Assignment and Performance: Assessing the Mediating Roles of Goal Commitment and Self-Efficacy and the Moderating Role of Power Distance," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 89, no. 2 (2002), pp. 1140–1161.
51. G. P. Latham and E. A. Locke, "Enhancing the Benefits and Overcoming the Pitfalls of Goal Setting," *Organizational Dynamics* 35, no. 6, pp. 332–340; L. D. Ordóñez, M. E. Schweitzer, A. D. Galinsky, and M. H. Bazerman, "Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting," *Academy of Management Perspectives* 23, no. 1 (2009), pp. 6–16; and E. A. Locke and G. P. Latham, "Has Goal Setting Gone Wild, or Have Its Attackers Abandoned Good Scholarship?" *Academy of Management Perspectives* 23, no. 1 (2009), pp. 17–23.
52. S. J. Perry, L. A. Witt, L. M. Penney, and L. Atwater, "The Downside of Goal-Focused Leadership: The Role of Personality in Subordinate Exhaustion," *Journal of Applied Psychology* 95, no. 6 (2010), pp. 1145–1153.
53. K. Lanaj, C. D. Chang, and R. E. Johnson, "Regulatory Focus and Work-Related Outcomes: A Review and Meta-Analysis," *Psychological Bulletin* 138, no. 5 (2012), pp. 998–1034.
54. "KEYGroup Survey Finds Nearly Half of All Employees Have No Set Performance Goals," *IPMA-HR Bulletin* (March 10, 2006), p. 1; S. Hamm, "SAP Dangles a Big, Fat Carrot," *BusinessWeek* (May 22, 2006), pp. 67–68; and "P&G CEO Wields High Expectations but No Whip," *USA Today* (February 19, 2007), p. 3B.
55. See, for instance, S. J. Carroll and H. L. Tosi, *Management by Objectives: Applications and Research* (New York: Macmillan, 1973); and R. Rodgers and J. E. Hunter, "Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity," *Journal of Applied Psychology* 76, no. 2 (1991), pp. 322–336.
56. See, for instance, T. H. Poister and G. Streib, "MBO in Municipal Government: Variations on a Traditional Management Tool," *Public Administration Review* (January/February 1995), pp. 48–56; C. Garvey, "Goalsharing Scores," *HRMagazine* (April 2000), pp. 99–106; E. Lindberg and T. L. Wilson, "Management by Objectives: The Swedish Experience in Upper Secondary Schools," *Journal of Educational Administration* 49, no. 1 (2011), pp. 62–75; and A. C. Spaulding, L. D. Gamm, and J. M. Griffith, "Studer Unplugged: Identifying Underlying Managerial Concepts," *Hospital Topics* 88, no. 1 (2010), pp. 1–9.
57. See, for instance, R. Rodgers, J. E. Hunter, and D. I. Rogers, "Influence of Top Management Commitment on Management Program Success," *Journal of Applied Psychology* 78, no. 1 (1993), pp. 151–155; M. Tanikawa, "Fujitsu Decides to Backtrack on Performance-Based Pay," *New York Times* (March 22, 2001), p. W1; and W. F. Roth, "Is Management by Objectives Obsolete?" *Global Business and Organizational Excellence* 28 (May/June 2009), pp. 36–43.
58. A. Bandura, *Self-Efficacy: The Exercise of Control* (New York: Freeman, 1997).
59. A. D. Stajkovic and F. Luthans, "Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis," *Psychological Bulletin* 124, no. 2 (1998), pp. 240–261; and A. Bandura, "Cultivate Self-Efficacy for Personal and Organizational Effectiveness," in E. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell, 2004), pp. 120–136.
60. M. Salanova, S. Llorens, and W. B. Schaufeli, "Yes I Can, I Feel Good, and I Just Do It! On Gain Cycles and Spirals of Efficacy Beliefs, Affect, and Engagement," *Applied Psychology* 60, no. 2 (2011), pp. 255–285.
61. P. Tierney and S. M. Farmer, "Creative Self-Efficacy Development and Creative Performance Over Time," *Journal of Applied Psychology* 96, no. 2 (2011), pp. 277–293.
62. A. Bandura and D. Cervone, "Differential Engagement in Self-Reactive Influences in Cognitively-Based Motivation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 38, no. 1 (1986), pp. 92–113.
63. Bandura, *Self-Efficacy*.
64. R. C. Rist, "Student Social Class and Teacher Expectations: The Self-Fulfilling Prophecy in Ghetto Education," *Harvard Educational Review* 70, no. 3 (2000), pp. 266–301.
65. D. Eden, "Self-Fulfilling Prophecies in Organizations," in J. Greenberg (ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science*, 2nd ed. (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2003), pp. 91–122.
66. *Ibid.*
67. C. L. Holladay and M. A. Quiñones, "Practice Variability and Transfer of Training: The Role of Self-Efficacy Generality," *Journal of Applied Psychology* 88, no. 6 (2003), pp. 1094–1103.
68. E. C. Dierdorff, E. A. Surface, and K. G. Brown, "Frame-of-Reference Training Effectiveness: Effects of Goal Orientation and Self-Efficacy on Affective, Cognitive, Skill-Based, and Transfer Outcomes," *Journal of Applied Psychology* 95, no. 6 (2010), pp. 1181–1191; and R. Grossman, and E. Salas, "The Transfer of Training: What Really Matters," *International Journal of Training and Development* 15, no. 2 (2011), pp. 103–120.
69. T. A. Judge, C. L. Jackson, J. C. Shaw, B. Scott, and B. L. Rich, "Self-Efficacy and Work-Related Performance: The Integral Role of Individual Differences," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 1 (2007), pp. 107–127.
70. *Ibid.*
71. K. M. Eddington, C. Majestic, and P. J. Silvia, "Contrasting Regulatory Focus and Reinforcement Sensitivity: A Daily Diary Study of Goal Pursuit and Emotion," *Personality and Individual Differences* (August 2012), pp. 335–340.
72. B. F. Skinner, *Contingencies of Reinforcement* (East Norwalk, CT: Appleton-Century-Crofts, 1971).
73. J. A. Mills, *Control: A History of Behavioral Psychology* (New York: New York University Press, 2000).
74. E. A. Locke, "Latham vs. Komaki: A Tale of Two Paradigms," *Journal of Applied Psychology* 65, no. 1 (1980), pp. 16–23.
75. A. Bandura, *Social Learning Theory* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1977).
76. J. S. Adams, "Inequity in Social Exchanges," in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (New York: Academic Press, 1965), pp. 267–300.
77. See, for example, J. Greenberg, "Cognitive Reevaluation of Outcomes in Response to Underpayment Inequity," *Academy of Management Journal*, March 1989, pp. 174–184; and C. Maslach and M. P. Leiter, "Early Predictors of Job Burnout and Engagement," *Journal of Applied Psychology* (May 2008), pp. 498–512.
78. P. S. Goodman and A. Friedman, "An Examination of Adams' Theory of Inequity," *Administrative Science Quarterly* 16, no. 3 (1971), pp. 271–288; R. P. Vecchio, "An Individual-Differences Interpretation of the Conflicting Predictions Generated by Equity Theory and Expectancy Theory," *Journal of Applied Psychology* 66, no. 4 (1981), pp. 470–481; R. T. Mowday, "Equity Theory Predictions of Behavior in

- Organizations," in R. Steers, L. W. Porter, and G. Bigley (eds.), *Motivation and Work Behavior*, 6th ed. (New York: McGraw-Hill, 1996), pp. 111-131; R. W. Griffith and S. Gaertner, "A Role for Equity Theory in the Turnover Process: An Empirical Test," *Journal of Applied Social Psychology* 31, no. 5 (2001), pp. 1017-1037; and L. K. Scheer, N. Kumar, and J.-B. E. M. Steenkamp, "Reactions to Perceived Inequity in U.S. and Dutch Interorganizational Relationships," *Academy of Management* 46, no. 3 (2003), pp. 303-316.
79. See, for example, R. C. Huseman, J. D. Hatfield, and E. W. Miles, "A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct," *Academy of Management Journal* 12, no. 2 (1987), pp. 222-234; K. S. Sauley and A. G. Bedeian, "Equity Sensitivity: Construction of a Measure and Examination of Its Psychometric Properties," *Journal of Management* 26, no. 5 (2000), pp. 885-910; and J. A. Colquitt, "Does the Justice of One Interact with the Justice of Many? Reactions to Procedural Justice in Teams," *Journal of Applied Psychology* 89, no. 4 (2004), pp. 633-646.
 80. See, for instance, J. A. Colquitt, D. E. Conlon, M. J. Wesson, C. O. L. H. Porter, and K.-Y. Ng, "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of the 25 Years of Organizational Justice Research," *Journal of Applied Psychology* 86, no. 3 (2001), pp. 425-445; T. Simons and Q. Roberson, "Why Managers Should Care About Fairness: The Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes," *Journal of Applied Psychology* 88, no. 3 (2003), pp. 432-443; and B. C. Holtz and C. M. Harold, "Fair Today, Fair Tomorrow? A Longitudinal Investigation of Overall Justice Perceptions," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 5 (2009), pp. 1185-1199.
 81. C. O. Trevor, G. Reilly, and B. Gerhart, "Reconsidering Pay Dispersion's Effect on the Performance of Interdependent Work: Reconciling Sorting and Pay Inequality," *Academy of Management Journal* (June 2012), pp. 585-610.
 82. See, for example, R. Cropanzano, J. H. Stein, and T. Nadisic, *Social Justice and the Experience of Emotion* (New York: Routledge/Taylor and Francis Group, 2011).
 83. G. S. Leventhal, "What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships," in K. Gergen, M. Greenberg, and R. Willis (eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (New York: Plenum, 1980), pp. 27-55.
 84. J. Brockner and B. M. Wiesenfeld, "An Integrative Framework for Examining Reactions to Decisions: Interactive Effects of Outcomes and Procedures," *Psychological Bulletin* 120 (1996), pp. 189-208.
 85. R. Folger and D. P. Skarlicki, "Fairness as a Dependent Variable: Why Tough Times Can Lead to Bad Management," in R. Cropanzano (ed.), *Justice in the Workplace: From Theory to Practice* (Mahwah, NJ: Erlbaum, 2001), pp. 97-118.
 86. C. R. Wanberg, L. W. Bunce, and M. B. Gavin, "Perceived Fairness of Layoffs Among Individuals Who Have Been Laid Off," *Personnel Psychology* 52 (1999), pp. 59-84.
 87. J. C. Shaw, E. Wild, and J. A. Colquitt, "To Justify or Excuse? A Meta-Analytic Review of the Effects of Explanations," *Journal of Applied Psychology* 88, no. 3 (2003), pp. 444-458.
 88. R. J. Bies, "Are Procedural and Interactional Justice Conceptually Distinct?" in J. Greenberg and J. A. Colquitt (eds.), *Handbook of Organizational Justice* (Mahwah, NJ: Erlbaum, 2005), pp. 85-112; and B. A. Scott, J. A. Colquitt, and E. L. Paddock, "An Actor-Focused Model of Justice Rule Adherence and Violation: The Role of Managerial Motives and Discretion," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 3 (2009), pp. 756-769.
 89. G. A. Van Kleef, A. C. Homan, B. Beersma, D. V. Knippenberg, B. V. Knippenberg, and F. Damen, "Searing Sentiment or Cold Calculation? The Effects of Leader Emotional Displays on Team Performance Depend on Follower Epistemic Motivation," *Academy of Management Journal* 52, no. 3 (2009), pp. 562-580.
 90. "Rutgers Fires Mike Rice," 2013, www.espn.com.
 91. J. M. Robbins, M. T. Ford, and L. E. Tetrick, "Perceived Unfairness and Employee Health: A Meta-Analytic Integration," *Journal of Applied Psychology* 97, no. 2 (2012), pp. 235-272.
 92. J. A. Colquitt, B. A. Scott, J. B. Rodell, D. M. Long, C. P. Zapata, D. E. Conlon, and M. J. Wesson, "Justice at the Millennium, A Decade Later: A Meta-Analytic Test of Social Exchange and Affect-Based Perspectives," *Journal of Applied Psychology* 98, no. 2 (2013), pp. 199-236.
 93. B. A. Scott, J. A. Colquitt, and E. L. Paddock, "An Actor-Focused Model of Justice Rule Adherence and Violation: The Role of Managerial Motives and Discretion," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 3 (2009), pp. 756-769.
 94. Ibid.
 95. K. Leung, K. Tong, and S. S. Ho, "Effects of Interactional Justice on Egocentric Bias in Resource Allocation Decisions," *Journal of Applied Psychology* 89, no. 3 (2004), pp. 405-415; and L. Francis-Gladney, N. R. Manger, and R. B. Welker, "Does Outcome Favorability Affect Procedural Fairness as a Result of Self-Serving Attributions," *Journal of Applied Social Psychology* 40, no. 1 (2010), pp. 182-194.
 96. L. J. Barclay and D. P. Skarlicki, "Healing the Wounds of Organizational Injustice: Examining the Benefits of Expressive Writing," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 2 (2009), pp. 511-523.
 97. R. Fischer and P. B. Smith, "Reward Allocation and Culture: A Meta-Analysis," *Journal of Cross-Cultural Psychology* 34, no. 3 (2003), pp. 251-268.
 98. F. F. T. Chiang and T. Birtch, "The Transferability of Management Practices: Examining Cross-National Differences in Reward Preferences," *Human Relations* 60, no. 9 (2007), pp. 1293-1330; A. E. Lind, T. R. Tyler, and Y. J. Huo, "Procedural Context and Culture: Variation in the Antecedents of Procedural Justice Judgments," *Journal of Personality and Social Psychology* 73, no. 4 (1997), pp. 767-780; and M. J. Gelfand, M. Erez, and Z. Aycan, "Cross-Cultural Organizational Behavior," *Annual Review of Psychology* 58 (2007), pp. 479-514.
 99. J. K. Giacobbe-Miller, D. J. Miller, and V. I. Victorov, "A Comparison of Russian and U.S. Pay Allocation Decisions, Distributive Justice Judgments, and Productivity Under Different Payment Conditions," *Personnel Psychology* 51, no. 1 (1998), pp. 137-163.
 100. M. C. Bolino and W. H. Turnley, "Old Faces, New Places: Equity Theory in Cross-Cultural Contexts," *Journal of Organizational Behavior* 29, no. 1 (2008), pp. 29-50.
 101. V. H. Vroom, *Work and Motivation* (New York: Wiley, 1964).
 102. For criticism, see H. G. Heneman III and D. P. Schwab, "Evaluation of Research on Expectancy Theory Prediction of Employee Performance," *Psychological Bulletin* 78, no. 1 (1972), pp. 1-9; T. R. Mitchell, "Expectancy Models of Job Satisfaction, Occupational Preference and Effort: A Theoretical, Methodological and Empirical Appraisal," *Psychological Bulletin* 81, no. 12 (1974), pp. 1053-1077; and W. Van Eerde and H. Thierry, "Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology* 81, no. 5 (1996), pp. 575-586. For support, see L. W. Porter and E. E. Lawler III, *Managerial Attitudes and Performance* (Homewood, IL: Irwin, 1968); and J. J. Donovan, "Work Motivation," in N. Anderson et al. (eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, vol. 2 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), pp. 56-59.
 103. Vroom refers to these three variables as expectancy, instrumentality, and valence, respectively.
 104. J. Nocera, "The Anguish of Being an Analyst," *The New York Times* (March 4, 2006), pp. B1, B12.
 105. R. J. House, H. J. Shapiro, and M. A. Wahba, "Expectancy Theory as a Predictor of Work Behavior and Attitudes: A Re-evaluation of Empirical Evidence," *Decision Sciences* 5, no. 3 (1974), pp. 481-506.

106. For other examples of models that seek to integrate motivation theories, see H. J. Klein, "An Integrated Control Theory Model of Work Motivation," *Academy of Management Review* 14, no. 2 (1989), pp. 150–172; E. A. Locke, "The Motivation Sequence, the Motivation Hub, and the Motivation Core," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50, no. 2 (1991), pp. 288–299; and T. R. Mitchell, "Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts," pp. 60–62.

第8章

1. J. R. Hackman and G. R. Oldham, "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory," *Organizational Behavior and Human Performance* 16, no. 2 (1976), pp. 250–279; and J. R. Hackman and G. R. Oldham, *Work Redesign* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1980).
2. J. R. Hackman, "Work Design," in J. R. Hackman and J. L. Suttle (eds.), *Improving Life at Work* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1977), p. 129.
3. See B. T. Loher, R. A. Noe, N. L. Moeller, and M. P. Fitzgerald, "A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction," *Journal of Applied Psychology* 70, no. 2 (1985), pp. 280–289; S. J. Zaccaro and E. F. Stone, "Incremental Validity of an Empirically Based Measure of Job Characteristics," *Journal of Applied Psychology* 73, no. 2 (1988), pp. 245–252; J. R. Rentsch and R. P. Steel, "Testing the Durability of Job Characteristics as Predictors of Absenteeism over a Six-Year Period," *Personnel Psychology* 51, no. 2 (1998), pp. 165–190; S. J. Behson, E. R. Eddy, and S. J. Lorenzet, "The Importance of the Critical Psychological States in the Job Characteristics Model: A Meta-Analytic and Structural Equations Modeling Examination," *Current Research in Social Psychology* 51, no. 12 (2000), pp. 170–189; and S. E. Humphrey, J. D. Nahrgang, and F. P. Morgeson, "Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 5 (2007), pp. 1332–1356.
4. B. M. Meglino and A. M. Korsgaard, "The Role of Other Orientation in Reactions to Job Characteristics," *Journal of Management* 33, no. 1 (2007), pp. 57–83.
5. M. F. Peterson and S. A. Ruiz-Quintanilla, "Cultural Socialization as a Source of Intrinsic Work Motivation," *Group & Organization Management* 28, no. 2 (2003), pp. 188–216.
6. Skytrax website review of Singapore Airlines, www.airlinequality.com/Airlines/SQ.htm, accessed May 31, 2013.
7. T. Silver, "Rotate Your Way to Higher Value," *Baseline* (March/April 2010), p. 12; and J. J. Salopek, "Coca-Cola Division Refreshes Its Talent with Diversity Push on Campus," *Workforce Management Online* (March 2011), www.workforce.com.
8. A. Christini and D. Pozzoli, "Workplace Practices and Firm Performance in Manufacturing: A Comparative Study of Italy and Britain," *International Journal of Manpower* 31, no. 7 (2010), pp. 818–842; and K. Kaymaz, "The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations," *Business and Economics Research Journal* 1, no. 3 (2010), pp. 69–86.
9. Hackman and Oldham, *Work Redesign*.
10. A. M. Grant, J. E. Dutton, and B. D. Rosso, "Giving Commitment: Employee Support Programs and the Prosocial Sensemaking Process," *Academy of Management Journal* 51, no. 5 (2008), pp. 898–918.
11. See, for example, R. W. Griffin, "Effects of Work Redesign on Employee Perceptions, Attitudes, and Behaviors: A Long-Term Investigation," *Academy of Management Journal* 34, no. 2 (1991), pp. 425–435; and M. Subramony, "A Meta-Analytic Investigation of the Relationship between HRM Bundles and Firm Performance," *Human Resource Management* 48, no. 5 (2009), pp. 745–768.
12. R. D. Pritchard, M. M. Harrell, D. DiazGrandos, and M. J. Guzman, "The Productivity Measurement and Enhancement System: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology* 93, no. 3 (2008), pp. 540–567.
13. F. P. Morgeson, M. D. Johnson, M. A. Campion, G. J. Medsker, and T. V. Mumford, "Understanding Reactions to Job Redesign: A Quasi-Experimental Investigation of the Moderating Effects of Organizational Contact on Perceptions of Performance Behavior," *Personnel Psychology* 59, no. 2 (2006), pp. 333–363.
14. F. W. Bond, P. E. Flaxman, and D. Bunce, "The Influence of Psychological Flexibility on Work Redesign: Mediated Moderation of a Work Reorganization Intervention," *Journal of Applied Psychology* 93, no. 3 (2008), pp. 645–654.
15. A. M. Grant, "Leading with Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact, and the Performance Effects of Transformational Leadership," *Academy of Management Journal*, 55 (2012), pp. 458–476; and A. M. Grant and S. K. Parker, "Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives," *Annals of the Academy of Management* 3, no. 1 (2009), pp. 317–375.
16. Y. N. Turner, I. Hadas-Halperin, and D. Raveh, "Patient Photos Spur Radiologist Empathy and Eye for Detail." Paper presented at the annual meeting of the Radiological Society of North America (November 2008).
17. A. M. Grant, E. M. Campbell, G. Chen, K. Cottone, D. Lapedis, and K. Lee, "Impact and the Art of Motivation Maintenance: The Effects of Contact with Beneficiaries on Persistence Behavior," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103, no. 1 (2007), pp. 53–67.
18. A. M. Grant, "The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions," *Journal of Applied Psychology* no. 93 (2008), pp. 108–124.
19. Society for Human Resource Management, *2012 Employee Benefits* (Alexandria, VA: Author, 2012).
20. T. Kato, "Work and Family Practices in Japanese Firms: Their Scope, Nature, and Impact on Employee Turnover," *International Journal of Human Resource Management* 20, no. 2 (2009), pp. 439–456; and P. Mourdoukoutas, "Why Do Women Fare Better in the German World of Work than in the US?" *Forbes* (March 25, 2013), www.forbes.com/sites/panosmourdoukoutas/2013/03/25/why-do-women-fare-better-in-the-german-world-of-work-than-in-the-us/.
21. R. Waring, "Sunday Dialogue: Flexible Work Hours," *The New York Times* (January 19, 2013), www.nytimes.com.
22. S. Westcott, "Beyond Flextime: Trashing the Workweek," *Inc.* (August 2008), p. 30.
23. See, for example, D. A. Ralston and M. F. Flanagan, "The Effect of Flextime on Absenteeism and Turnover for Male and Female Employees," *Journal of Vocational Behavior* 26, no. 2 (1985), pp. 206–217; B. B. Baltes, T. E. Briggs, J. W. Huff, J. A. Wright, and G. A. Neuman, "Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-Analysis of Their Effects on Work-Related Criteria," *Journal of Applied Psychology* 84, no. 4 (1999), pp. 496–513; K. M. Shockley, and T. D. Allen, "When Flexibility Helps: Another Look at the Availability of Flexible Work Arrangements and Work-Family Conflict," *Journal of Vocational Behavior* 71, no. 3 (2007), pp. 479–493; J. G. Grzywacz, D. S. Carlson, and S. Shulkin, "Schedule Flexibility and Stress: Linking Formal Flexible Arrangements and Perceived Flexibility to Employee Health," *Community, Work, and Family* 11, no. 2 (2008), pp. 199–214; and L. A. McNall, A. D. Masuda, and J. M. Nicklin, "Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment," *Journal of Psychology* 144, no. 1 (2010), pp. 61–81.
24. K. M. Shockley and T. D. Allen, "Investigating the Missing Link in Flexible Work Arrangement Utilization: An Individual

- Difference Perspective," *Journal of Vocational Behavior* 76, no. 1 (2010), pp. 131–142.
25. J. LaReau, "Ford's 2 Julies Share Devotion—and Job," *Automotive News* (October 25, 2010), p. 4.
 26. Society for Human Resource Management, *2012 Employee Benefits*.
 27. S. Shellenbarger, "Two People, One Job," *The Wall Street Journal* (December 7, 1994), p. B1.
 28. C. B. Mulligan, "What Job Sharing Brings," *Forbes* (May 8, 2013), <http://economix.blogs.nytimes.com/2013/05/08/what-job-sharing-brings/>.
 29. L. Woellert, "U.S. Work Share Program Helps Employers Avoid Layoffs," *Bloomberg Businessweek* (January 24, 2013), www.businessweek.com/articles/2013-01-24/u-dot-s-dot-work-share-program-helps-employers-avoid-layoffs.
 30. P. R. Gregory, "Why Obama Cannot Match Germany's Jobs Miracle," *Forbes* (May 5, 2013), www.forbes.com/sites/paulroderickgregory/2013/05/05/why-obama-cannot-match-germanys-jobs-miracle/.
 31. See, for example, E. J. Hill, M. Ferris, and V. Martinson, "Does It Matter Where You Work? A Comparison of How Three Work Venues (Traditional Office, Virtual Office, and Home Office) Influence Aspects of Work and Personal/Family Life," *Journal of Vocational Behavior* 63, no. 2 (2003), pp. 220–241; B. Williamson, "Managing Virtual Workers," *Bloomberg Businessweek* (July 16, 2009), www.businessweek.com, and B. A. Lautsch and E. E. Kossek, "Managing a Blended Workforce: Telecommuters and Non-Telecommuters," *Organizational Dynamics* 40, no. 1 (2010), pp. 10–17.
 32. B. Belton, "Best Buy Copies Yahoo, Reins in Telecommuting," *USA Today* (March 6, 2013), www.usatoday.com.
 33. J. Tozzi, "Home-Based Businesses Increasing," *Bloomberg Businessweek* (January 25, 2010), www.businessweek.com.
 34. Society for Human Resource Management, *2012 Employee Benefits*.
 35. See, for instance, M. Conlin, "The Easiest Commute of All," *BusinessWeek* (December 12, 2005), p. 78; S. Shellenbarger, "Telework Is on the Rise, but It Isn't Just Done from Home Anymore," *The Wall Street Journal* (January 23, 2001), p. B1; and E. O'Keefe, "Teleworking Grows But Still a Rarity," *The Washington Post* (February 22, 2011), p. B3.
 36. Conlin, "The Easiest Commute of All."
 37. E. E. Kossek, B. A. Lautsch, S. C. Eaton, "Telecommuting, Control, and Boundary Management: Correlates of Policy Use and Practice, Job Control, and Work-Family Effectiveness," *Journal of Vocational Behavior* 68, no. 2 (2006), pp. 347–367.
 38. J. Kotkin, "Marissa Mayer's Misstep and the Unstoppable Rise of Telecommuting," *Forbes* (March 26, 2013).
 39. J. M. Stanton and J. L. Barnes-Farrell, "Effects of Electronic Performance Monitoring on Personal Control, Task Satisfaction, and Task Performance," *Journal of Applied Psychology* 81, no. 6 (1996), pp. 738–745; and L. Taskin and F. Bridoux, "Telework: A Challenge to Knowledge Transfer in Organizations," *International Journal of Human Resource Management* 21, no. 13 (2010), pp. 2503–2520.
 40. See, for example, P. Brotherton, "For Teleworkers, Less Is Definitely More," *TLD* 65 (March 2011), p. 29; and M. Virick, N. DaSilva, and K. Arrington, "Moderators of the Curvilinear Relation Between Extent of Telecommuting and Job and Life Satisfaction: The Role of Performance Outcome Orientation and Worker Type," *Human Relations* 63, no. 1 (2010), pp. 137–154.
 41. J. Welch and S. Welch, "The Importance of Being There," *BusinessWeek* (April 16, 2007), p. 92; Z. I. Barsness, K. A. Diekmann, and M. L. Seidel, "Motivation and Opportunity: The Role of Remote Work, Demographic Dissimilarity, and Social Network Centrality in Impression Management," *Academy of Management Journal* 48, no. 3 (2005), pp. 401–419.
 42. F. P. Morgeson and S. E. Humphrey, "The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work," *Journal of Applied Psychology* 91, no. 6 (2006), pp. 1321–1339; S. E. Humphrey, J. D. Nahrgang, and F. P. Morgeson, "Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 5 (2007), pp. 1332–1356; and R. Takeuchi, D. P. Lepak, H. Wang, and K. Takeuchi, "An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 4 (2007), pp. 1069–1083.
 43. See, for example, the increasing body of literature on empowerment, such as D. P. Ashmos, D. Duchon, R. R. McDaniel Jr., and J. W. Huonker, "What a Mess! Participation as a Simple Managerial Rule to 'Complexify' Organizations," *Journal of Management Studies* 39, no. 2 (2002), pp. 189–206; S. E. Seibert, S. R. Silver, and W. A. Randolph, "Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction," *Academy of Management Journal* 47, no. 3 (2004), pp. 332–349; M. M. Butts, R. J. Vandenberg, D. M. DeJoy, B. S. Schaffer, and M. G. Wilson, "Individual Reactions to High Involvement Work Processes: Investigating the Role of Empowerment and Perceived Organizational Support," *Journal of Occupational Health Psychology* 14, no. 2 (2009), pp. 122–136; R. Park, E. Applebaum, and D. Kruse, "Employee Involvement and Group Incentives in Manufacturing Companies: A Multi-Level Analysis," *Human Resource Management Journal* 20, no. 3 (2010), pp. 227–243; D. C. Jones, P. Kalini, and A. Kauhanen, "How Does Employee Involvement Stack Up? The Effects of Human Resource Management Policies in a Retail Firm," *Industrial Relations* 49, no. 1 (2010), pp. 1–21; and M. T. Maynard, L. L. Gilson, and J. E. Mathieu, "Empowerment—Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research," *Journal of Management* 38, no. 4 (2012), pp. 1231–1281.
 44. See, for instance, A. Sagie and Z. Aycan, "A Cross-Cultural Analysis of Participative Decision-Making in Organizations," *Human Relations* 56, no. 4 (2003), pp. 453–473; and J. Brockner, "Unpacking Country Effects: On the Need to Operationalize the Psychological Determinants of Cross-National Differences," in R. M. Kramer and B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 25 (Oxford, UK: Elsevier, 2003), pp. 336–340.
 45. C. Robert, T. M. Probst, J. J. Martocchio, R. Drasgow, and J. J. Lawler, "Empowerment and Continuous Improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting Fit on the Basis of the Dimensions of Power Distance and Individualism," *Journal of Applied Psychology* 85, no. 5 (2000), pp. 643–658.
 46. Z. X. Chen and S. Aryee, "Delegation and Employee Work Outcomes: An Examination of the Cultural Context of Mediating Processes in China," *Academy of Management Journal* 50, no. 1 (2007), pp. 226–238.
 47. G. Huang, X. Niu, C. Lee, and S. J. Ashford, "Differentiating Cognitive and Affective Job Insecurity: Antecedents and Outcomes," *Journal of Organizational Behavior* 33, no. 6 (2012), pp. 752–769.
 48. J. J. Caughron and M. D. Mumford, "Embedded Leadership: How Do a Leader's Superiors Impact Middle-Management Performance?" *Leadership Quarterly* (June 2012), pp. 342–353.
 49. See, for instance, K. L. Miller and P. R. Monge, "Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review," *Academy of Management Journal* (December 1986), pp. 727–753; J. A. Wagner III, "Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence," *Academy of Management Review* 19, no. 2 (1994), pp. 312–330; C. Doucouliagos, "Worker Participation and

- Productivity in Labor-Managed and Participatory Capitalist Firms: A Meta-Analysis," *Industrial and Labor Relations Review* 49, no. 1 (1995), pp. 58–77; J. A. Wagner III, C. R. Leana, E. A. Locke, and D. M. Schweiger, "Cognitive and Motivational Frameworks in U.S. Research on Participation: A Meta-Analysis of Primary Effects," *Journal of Organizational Behavior* 18, no. 1 (1997), pp. 49–65; A. Pendleton and A. Robinson, "Employee Stock Ownership, Involvement, and Productivity: An Interaction-Based Approach," *Industrial and Labor Relations Review* 64, no. 1 (2010), pp. 3–29.
50. D. K. Datta, J. P. Guthrie, and P. M. Wright, "Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?" *Academy of Management Journal* 48, no. 1 (2005), pp. 135–145; C. M. Riordan, R. J. Vandenberg, and H. A. Richardson, "Employee Involvement Climate and Organizational Effectiveness," *Human Resource Management* 44, no. 4 (2005), pp. 471–488; and J. Kim, J. P. MacDuffie, and F. K. Pil, "Employee Voice and Organizational Performance: Team Versus Representative Influence," *Human Relations* 63, no. 3 (2010), pp. 371–394.
 51. Cotton, *Employee Involvement*, p. 114.
 52. See, for example, M. Gilman and P. Marginson, "Negotiating European Works Council: Contours of Constrained Choice," *Industrial Relations Journal* 33, no. 1 (2002), pp. 36–51; J. T. Addison and C. R. Belfield, "What Do We Know About the New European Works Council? Some Preliminary Evidence from Britain," *Scottish Journal of Political Economy* 49, no. 4 (2002), pp. 418–444; and B. Keller, "The European Company Statute: Employee Involvement—and Beyond," *Industrial Relations Journal* 33, no. 5 (2002), pp. 424–445.
 53. Cotton, *Employee Involvement*, pp. 129–130, 139–140.
 54. *Ibid.*, p. 140.
 55. E. White, "Opportunity Knocks, and It Pays a Lot Better," *The Wall Street Journal* (November 13, 2006), p. B3.
 56. D. A. McIntyre and S. Weigley, "8 companies That Most Owe Workers a Raise," *USA Today* (May 13, 2013), www.usatoday.com/story/money/business/2013/05/12/8-companies-that-most-owe-workers-a-raise/2144013/.
 57. M. Sabramony, N. Krause, J. Norton, and G. N. Burns "The Relationship Between Human Resource Investments and Organizational Performance: A Firm-Level Examination of Equilibrium Theory," *Journal of Applied Psychology* 93, no. 4 (2008), pp. 778–788.
 58. See, for example, B. Martinez, "Teacher Bonuses Emerge in Newark," *The Wall Street Journal* (April 21, 2011), p. A15; and D. Weber, "Seminole Teachers to Get Bonuses Instead of Raises," *Orlando Sentinel* (January 19, 2011), www.orlandosentinel.com.
 59. Based on J. R. Schuster and P. K. Zingheim, "The New Variable Pay: Key Design Issues," *Compensation & Benefits Review* (March–April 1993), p. 28; K. S. Abosch, "Variable Pay: Do We Have the Basics in Place?" *Compensation & Benefits Review* (July–August 1998), pp. 12–22; and K. M. Kuhn and M. D. Yockey, "Variable Pay as a Risky Choice: Determinants of the Relative Attractiveness of Incentive Plans," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 90, no. 2 (2003), pp. 323–341.
 60. S. Miller, "Companies Worldwide Rewarding Performance with Variable Pay," *Society for Human Resource Management* (March 1, 2010), www.shrm.org.
 61. S. Miller, "Asian Firms Offer More Variable Pay Than Western Firms," *Society for Human Resource Management* (March 28, 2012), www.shrm.org.
 62. Hay Group, "Hay Group Research Finds Increased Use of Variable Pay for Employees," *Investment Weekly News*, (July 24, 2010), p. 269.
 63. H. Kim, K. L. Sutton, and Y. Gong, "Group-Based Pay-for-Performance Plans and Firm Performance: The Moderating Role of Empowerment Practices," *Asia Pacific Journal of Management* (March 2013), pp. 31–52.
 64. B. Wysocki Jr., "Chilling Reality Awaits Even the Employed," *The Wall Street Journal* (November 5, 2001), p. A1; and J. C. Kovac, "Sour Economy Presents Compensation Challenges," *Employee Benefit News* (July 1, 2008), p. 18.
 65. G. D. Jenkins Jr., N. Gupta, A. Mitra, and J. D. Shaw, "Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research," *Journal of Applied Psychology* 83, no. 5 (1998), pp. 777–787; and S. L. Rynes, B. Gerhart, and L. Parks, "Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance," *Annual Review of Psychology* 56, no. 1 (2005), pp. 571–600.
 66. K. Zernike, "Newark Teachers Approve a Contract with Merit Pay," *The New York Times* (November 14, 2012), www.nytimes.com/.
 67. "Paying Doctors for Performance," *The New York Times* (January 27, 2013), p. A16.
 68. S. Halzack, "Companies Look to Bonuses Instead of Salary Increases in an Uncertain Economy," *Washington Post* (November 6, 2012), <http://articles.washingtonpost.com/>.
 69. C. M. Barnes, J. Reb, and D. Ang, "More Than Just the Mean: Moving to a Dynamic View of Performance-Based Compensation," *Journal of Applied Psychology* 97, no. 3 (2012), pp. 711–718.
 70. P. Furman, "Ouch! Top Honchos on Wall Street See Biggest Cuts to Bonuses," *New York Daily News* (February 18, 2013), www.nydailynews.com.
 71. E. White, "Employers Increasingly Favor Bonuses to Raises," *The Wall Street Journal* (August 28, 2006), p. B3; and J. S. Lublin, "Boards Tie CEO Pay More Tightly to Performance," *The Wall Street Journal* (February 21, 2006), pp. A1, A14.
 72. S. S. Wilermuth and F. Gino, "I'll Have One of Each": How Separating Rewards into (Meaningless) Categories Increases Motivation," *Journal of Personality and Social Psychology* (January 2013), pp. 1–13.
 73. G. E. Ledford Jr., "Paying for the Skills, Knowledge, and Competencies of Knowledge Workers," *Compensation & Benefits Review*, (July–August 1995), pp. 55–62; B. Murray and B. Gerhart, "An Empirical Analysis of a Skill-Based Pay Program and Plant Performance Outcomes," *Academy of Management Journal* 41, no. 1 (1998), pp. 68–78; J. R. Thompson and C. W. LeHew, "Skill-Based Pay as an Organizational Innovation," *Review of Public Personnel Administration* 20, no. 1 (2000), pp. 20–40; and J. D. Shaw, N. Gupta, A. Mitra, and G. E. Ledford, Jr., "Success and Survival of Skill-Based Pay Plans," *Journal of Management* 31, no. 1 (2005), pp. 28–49.
 74. A. Mitra, N. Gupta, and J. D. Shaw, "A Comparative Examination of Traditional and Skill-Based Pay Plans," *Journal of Managerial Psychology* 26, no. 4 (2011), pp. 278–296.
 75. E. C. Dierdorff and E. A. Surface, "If You Pay for Skills, Will They Learn? Skill Change and Maintenance under a Skill-Based Pay System," *Journal of Management* 34, no. 4 (2008), pp. 721–743.
 76. F. Giancola, "Skill-Based Pay—Issues for Consideration," *Benefits and Compensation Digest* 44, no. 5 (2007), pp. 1–15.
 77. C. Vanderborg, "Oracle's Larry Ellison Tops List Of Highest Paid CEO's," *International Business Times* (April 8, 2013), www.ibtimes.com/oracles-larry-ellison-tops-list-highest-paid-ceos-photos-1177217.
 78. "Mark Zuckerberg Reaped \$2.3 Billion on Facebook Stock Options," *Huffington Post* (April 26, 2013), www.huffingtonpost.com.
 79. N. Chi and T. Han, "Exploring the Linkages Between Formal Ownership and Psychological Ownership for the Organization: The Mediating Role of Organizational Justice," *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 81, no. 4 (2008), pp. 691–711.
 80. See, for instance, D. O. Kim, "Determinants of the Survival of Gainsharing Programs," *Industrial & Labor Relations Review* 53, no. 1 (1999), pp. 21–42; "Why Gainsharing

- Works Even Better Today Than in the Past," *HR Focus* (April 2000), pp. 3-5; L. R. Gomez-Mejia, T. M. Welbourne, and R. M. Wiseman, "The Role of Risk Sharing and Risk Taking Under Gainsharing," *Academy of Management Review* 25, no. 3 (2000), pp. 492-507; M. Reynolds, "A Cost-Reduction Strategy That May Be Back," *Healthcare Financial Management* (January 2002), pp. 58-64; M. R. Dixon, L. J. Hayes, and J. Stack, "Changing Conceptions of Employee Compensation," *Journal of Organizational Behavior Management* 23, no. 2-3 (2003), pp. 95-116; and I. M. Leitman, R. Levin, M. J. Lipp, L. Sivaprasad, C. J. Karalakulasingham, D. S. Bernard, P. Friedmann, and D. J. Shulkin, "Quality and Financial Outcomes from Gainsharing for Inpatient Admissions: A Three-Year Experience," *Journal of Hospital Medicine* 5, no. 9 (2010), pp. 501-517.
81. T. M. Welbourne and C. J. Ferrante, "To Monitor or Not to Monitor: A Study of Individual Outcomes from Monitoring One's Peers under Gainsharing and Merit Pay," *Group & Organization Management* 33, no. 2 (2008), pp. 139-162.
82. National Center for Employee Ownership, *The Employee Ownership 100* (July 2003), www.nceo.org.
83. Cited in K. Frieswick, "ESOPs: Split Personality," *CFO* (July 7, 2003), p. 1.
84. A. A. Buchko, "The Effects of Employee Ownership on Employee Attitudes: A Test of Three Theoretical Perspectives," *Work and Occupations* 19, no. 1 (1992), 59-78; and R. P. Garrett, "Does Employee Ownership Increase Innovation?" *New England Journal of Entrepreneurship* 13, no. 2, (2010), pp. 37-46.
85. D. McCarthy, E. Reeves, and T. Turner, "Can Employee Share-Ownership Improve Employee Attitudes and Behaviour?" *Employee Relations* 32, no. 4 (2010), pp. 382-395.
86. A. Pendleton and A. Robinson, "Employee Stock Ownership, Involvement, and Productivity: An Interaction-Based Approach," *Industrial and Labor Relations Review* 64, no. 1 (2010), pp. 3-29.
87. X. Zhang, K. M. Bartol, K. G. Smith, M. D. Pfarrer, and D. M. Khanin, "CEOs on the Edge: Earnings Manipulation and Stock-Based Incentive Misalignment," *Academy of Management Journal* 51, no. 2 (2008), pp. 241-258.
88. D. D'Art and T. Turner, "Profit Sharing, Firm Performance, and Union Influence in Selected European Countries," *Personnel Review* 33, no. 3 (2004), pp. 335-350; and D. Kruse, R. Freeman, and J. Blasi, *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-Based Stock Options* (Chicago: University of Chicago Press, 2010).
89. A. Bayo-Moriones and M. Larraza-Kintana, "Profit-Sharing Plans and Affective Commitment: Does the Context Matter?" *Human Resource Management* 48, no. 2 (2009), pp. 207-226.
90. C. B. Cadsby, F. Song, and F. Tapon, "Sorting and Incentive Effects of Pay for Performance: An Experimental Investigation," *Academy of Management Journal* 50, no. 2 (2007), pp. 387-405.
91. S. C. L. Fong and M. A. Shaffer, "The Dimensionality and Determinants of Pay Satisfaction: A Cross-Cultural Investigation of a Group Incentive Plan," *International Journal of Human Resource Management* 14, no. 4 (2003), pp. 559-580.
92. See, for instance, M. W. Barringer and G. T. Milkovich, "A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit Plans: A Case of Human Resource Innovation," *Academy of Management Review* 23, no. 2 (1998), pp. 305-324; D. Brown, "Everybody Loves Flex," *Canadian HR Reporter* (November 18, 2002), p. 1; J. Taggart, "Putting Flex Benefits Through Their Paces," *Canadian HR Reporter* (December 2, 2002), p. G3; and N. D. Cole and D. H. Flint, "Perceptions of Distributive and Procedural Justice in Employee Benefits: Flexible Versus Traditional Benefit Plans," *Journal of Managerial Psychology* 19, no. 1 (2004), pp. 19-40.
93. D. A. DeCenzo and S. P. Robbins, *Fundamentals of Human Resource Management*, 10th ed. (New York: Wiley, 2009).
94. P. Stephens, "Flex Plans Gain in Popularity," *CA Magazine* (January/February 2010), p. 10.
95. D. Lovewell, "Flexible Benefits: Benefits on Offer," *Employee Benefits* (March 2010), p. S15.
96. S. E. Markham, K. D. Scott, and G. H. McKee, "Recognizing Good Attendance: A Longitudinal, Quasi-Experimental Field Study," *Personnel Psychology* 55, no. 3 (2002), p. 641; and S. J. Peterson and F. Luthans, "The Impact of Financial and Nonfinancial Incentives on Business Unit Outcomes over Time," *Journal of Applied Psychology* 91, no. 1 (2006), pp. 156-165.
97. A. D. Stajkovic and F. Luthans, "Differential Effects of Incentive Motivators on Work Performance," *Academy of Management Journal* 4, no. 3 (2001), p. 587. See also F. Luthans and A. D. Stajkovic, "Provide Recognition for Performance Improvement," in E. A. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell, 2004), pp. 166-180.
98. L. Shepherd, "Special Report on Rewards and Recognition: Getting Personal," *Workforce Management* (September 2010), pp. 24-29.
99. L. Shepherd, "On Recognition, Multinationals Think Globally," *Workforce Management* (September 2010), p. 26.
100. R. J. Long and J. L. Shields, "From Pay to Praise? Non-Case Employee Recognition in Canadian and Australian Firms," *International Journal of Human Resource Management* 21, no. 8 (2010), pp. 1145-1172.

第 9 章

1. B. E. Ashforth and F. Mael, "Social Identity Theory and the Organization," *Academy of Management Review* 14, no. 1 (1989), pp. 20-39; and M. A. Hogg and D. J. Terry, "Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts," *Academy of Management Review* 25, no. 1 (2000), pp. 121-140.
2. H. Takahashi, M. Kato, M. M. Matsuura, D. Mobbs, T. Suhara, and Y. Okubo, "When Your Gain Is My Pain and Your Pain Is My Gain: Neural Correlates of Envy and Schadenfreude," *Science* 323, no. 5916 (2009), pp. 937-939; and C. W. Leach, R. Spears, N. R. Branscombe, and B. Doosje, "Malicious Pleasure: Schadenfreude at the Suffering of Another Group," *Journal of Personality and Social Psychology* 84, no. 5 (2003), pp. 932-943.
3. O. Yakushko, M. M. Davidson, and E. N. Williams, "Identity Salience Model: A Paradigm for Integrating Multiple Identities in Clinical Practice," *Psychotherapy* 46, no. 2 (2009), pp. 180-192; and S. M. Toh and A. S. Denisi, "Host Country Nationals as Socializing Agents: A Social Identity Approach," *Journal of Organizational Behavior* 28, no. 3 (2007), pp. 281-301.
4. D. M. Cable and D. S. DeRue, "The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions," *Journal of Applied Psychology* 87, no. 5 (2002), pp. 875-884; E. George and P. Chattopadhyay, "One Foot in Each Camp: The Dual Identification of Contract Workers," *Administrative Science Quarterly* 50, no. 1 (2005), pp. 68-99; and D. M. Cable and J. R. Edwards, "Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration," *Journal of Applied Psychology* 89, no. 5 (2004), pp. 822-834.
5. P. F. McKay and D. R. Avery, "What Has Race Got to Do with It? Unraveling the Role of Race/Ethnicity in Job Seekers' Reactions to Site Visits," *Personnel Psychology* 59, no. 2 (2006), pp. 395-429; A. S. Leonard, A. Mehra, and R. Katerberg, "The Social Identity and Social Networks of Ethnic Minority Groups in Organizations: A Crucial Test of Distinctiveness Theory," *Journal of Organizational Behavior* 29, no. 5 (2008), pp. 573-589.

6. M. D. Johnson, F. P. Morgeson, D. R. Ilgen, C. J. Meyer, and J. W. Lloyd, "Multiple Professional Identities: Examining Differences in Identification Across Work-Related Targets," *Journal of Applied Psychology* 91, no. 2 (2006), pp. 498-506.
7. K. Mignonac, O. Herrbach, and S. Guerrero, "The Interactive Effects of Perceived External Prestige and Need for Organizational Identification on Turnover Intentions," *Journal of Vocational Behavior* 69, no. 3 (2006), pp. 477-493; A. Carmeli, and A. Shteigman, "Top Management Team Behavioral Integration in Small-Sized Firms: A Social Identity Perspective," *Group Dynamics* 14, no. 4 (2010), pp. 318-331.
8. M. Hogg and D. Abrams, "Towards a Single-Process Uncertainty-Reduction Model of Social Motivation in Groups," In M. Hogg and D. Abrams (eds.), *Group Motivation: Social Psychological Perspectives* (New York: Harvester-Wheatsheaf, 1993), pp. 173-190.
9. D. A. Gioia, K. N. Price, A. L. Hamilton, and J. B. Thomas, "Change Reference to Forging An Identity: An Insider-Outsider Study of Processes Involved in the Formation of Organizational Identity," *Administrative Science Quarterly* 55, no. 1 (2010), pp. 1-46.
10. B. W. Tuckman, "Developmental Sequences in Small Groups," *Psychological Bulletin*, June 1965, pp. 384-399; B. W. Tuckman and M. C. Jensen, "Stages of Small-Group Development Revisited," *Group and Organizational Studies*, December 1977, pp. 419-427; M. F. Maples, "Group Development: Extending Tuckman's Theory," *Journal for Specialists in Group Work* (Fall 1988), pp. 17-23; and K. Vroman and J. Kovachich, "Computer-Mediated Interdisciplinary Teams: Theory and Reality," *Journal of Interprofessional Care* 16, no. 2 (2002), pp. 159-170.
11. J. E. Mathieu and T. L. Rapp, "Laying the Foundation for Successful Team Performance Trajectories: The Roles of Team Charters and Performance Strategies," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 1 (2009), pp. 90-103; and E. C. Dierdorff, S. T. Bell, and J. A. Belohlav, "The Power of 'We': Effects of Psychological Collectivism on Team Performance Over Time," *Journal of Applied Psychology* 96, no. 2 (2011), pp. 247-262.
12. C. J. G. Gersick, "Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development," *Academy of Management Journal* (March 1988), pp. 9-41; C. J. G. Gersick, "Marking Time: Predictable Transitions in Task Groups," *Academy of Management Journal* (June 1989), pp. 274-309; M. J. Waller, J. M. Conte, C. B. Gibson, and M. A. Carpenter, "The Effect of Individual Perceptions of Deadlines on Team Performance," *Academy of Management Review* (October 2001), pp. 586-600; and A. Chang, P. Bordia, and J. Duck, "Punctuated Equilibrium and Linear Progression: Toward a New Understanding of Group Development," *Academy of Management Journal* (February 2003), pp. 106-117.
13. Gersick, "Time and Transition in Work Teams"; and Gersick, "Marking Time."
14. M. M. Kazmer, "Disengaging from a Distributed Research Project: Refining a Model of Group Departures," *Journal of the American Society for Information Science and Technology* (April 2010), pp. 758-771.
15. See D. M. Rousseau, *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1995); E. W. Morrison and S. L. Robinson, "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops," *Academy of Management Review* (April 1997), pp. 226-256; L. Sels, M. Janssens, and I. Van den Brande, "Assessing the Nature of Psychological Contracts: A Validation of Six Dimensions," *Journal of Organizational Behavior* (June 2004), pp. 461-488; and C. Hui, C. Lee, and D. M. Rousseau, "Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality," *Journal of Applied Psychology* (April 2004), pp. 311-321.
16. M. D. Collins, "The Effect of Psychological Contract Fulfillment on Manager Turnover Intentions and Its Role As a Mediator in a Casual, Limited-Service Restaurant Environment," *International Journal of Hospitality Management* 29, no. 4 (2010), pp. 736-742; J. M. Jensen, R. A. Opland, and A. M. Ryan, "Psychological Contracts and Counterproductive Work Behaviors: Employee Responses to Transactional and Relational Breach," *Journal of Business and Psychology* 25, no. 4 (2010), pp. 555-568.
17. D. C. Thomas, S. R. Fitzsimmons, E. G. Ravlin, K. Y. Au, B. Z. Ekelund, and C. Barzantny, "Psychological Contracts Across Cultures," *Organization Studies* 31 (2010), pp. 1437-1458.
18. See M. F. Peterson et al., "Role Conflict, Ambiguity, and Overload: A 21-Nation Study," *Academy of Management Journal* (April 1995), pp. 429-452; and I. H. Settles, R. M. Sellers, and A. Damas Jr., "One Role or Two? The Function of Psychological Separation in Role Conflict," *Journal of Applied Psychology* (June 2002), pp. 574-582.
19. See, for example, F. T. Amstad, L. L. Meier, U. Fasel, A. Elfering, and N. K. Semmer, "A Meta-Analysis of Work-Family Conflict and Various Outcomes with a Special Emphasis on Cross-Domain Versus Matching-Domain Relations," *Journal of Occupational Health Psychology* 16, no. 2 (2011), pp. 151-169.
20. M. A. Hogg and D. J. Terry, "Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts," *Academy of Management Review* 25, no. 1 (2000), pp. 121-140.
21. D. Vora and T. Kostova, "A Model of Dual Organizational Identification in the Context of the Multinational Enterprise," *Journal of Organizational Behavior* 28 (2007), pp. 327-350.
22. C. Reade, "Dual Identification in Multinational Corporations: Local Managers and Their Psychological Attachment to the Subsidiary Versus the Global Organization," *International Journal of Human Resource Management*, 12, no. 3 (2001), pp. 405-424.
23. P. G. Zimbardo, C. Haney, W. C. Banks, and D. Jaffe, "The Mind Is a Formidable Jailer: A Pirandellian Prison," *The New York Times* (April 8, 1973), pp. 38-60; and C. Haney and P. G. Zimbardo, "Social Roles and Role-Playing: Observations from the Stanford Prison Study," *Behavioral and Social Science Teacher* (January 1973), pp. 25-45.
24. S. A. Haslam and S. Reicher, "Stressing the Group: Social Identity and the Unfolding Dynamics of Responses to Stress," *Journal of Applied Psychology* 91, no. 5 (2006), pp. 1037-1052; S. Reicher and S. A. Haslam, "Rethinking the Psychology of Tyranny: The BBC Prison Study," *British Journal of Social Psychology* 45, no. 1 (2006), pp. 1-40; and P. G. Zimbardo, "On Rethinking the Psychology of Tyranny: The BBC Prison Study," *British Journal of Social Psychology* 45, no. 1 (2006), pp. 47-53.
25. For a review of the research on group norms, see J. R. Hackman, "Group Influences on Individuals in Organizations," in M. D. Dunnette and L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, 2nd ed., vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 235-250. For a more recent discussion, see M. G. Ehrhart and S. E. Naumann, "Organizational Citizenship Behavior in Work Groups: A Group Norms Approach," *Journal of Applied Psychology* (December 2004), pp. 960-974.
26. Adapted from P. S. Goodman, E. Ravlin, and M. Schminke, "Understanding Groups in Organizations," in L. L. Cummings and B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9 (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), p. 159; and L. Rosh, L. R. Offermann, and R. Van Diest, "Too Close for Comfort? Distinguishing between Team Intimacy and Team Cohesion," *Human Resource Management Review* (June 2012), pp. 116-127.
27. E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*

- (New York: Macmillan, 1933); and F. J. Roethlisberger and W. J. Dickson, *Management and the Worker* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939).
28. C. A. Kiesler and S. B. Kiesler, *Conformity* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1969); R. B. Cialdini and N. J. Goldstein, "Social Influence: Compliance and Conformity," *Annual Review of Psychology* 55 (2004), pp. 591-621.
 29. S. E. Asch, "Effects of Group Pressure upon the Modification and Distortion of Judgments," in H. Guetzkow (ed.), *Groups, Leadership and Men* (Pittsburgh: Carnegie Press, 1951), pp. 177-190; and S. E. Asch, "Studies of Independence and Conformity: A Minority of One Against a Unanimous Majority," *Psychological Monographs: General and Applied* 70, no. 9 (1956), pp. 1-70.
 30. R. Bond and P. B. Smith, "Culture and Conformity: A Meta-Analysis of Studies Using Asch's (1952, 1956) Line Judgment Task," *Psychological Bulletin* (January 1996), pp. 111-137.
 31. See S. L. Robinson and A. M. O'Leary-Kelly, "Monkey See, Monkey Do: The Influence of Work Groups on the Antisocial Behavior of Employees," *Academy of Management Journal* (December 1998), pp. 658-672; R. J. Bennett and S. L. Robinson, "The Past, Present, and Future of Workplace Deviance," in J. Greenberg (ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science*, 2nd ed. (Mahwah, NJ: Erlbaum, 2003), pp. 237-271; and C. M. Berry, D. S. Ones, and P. R. Sackett, "Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, and Their Common Correlates: A Review and Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 2 (2007), pp. 410-424.
 32. C. M. Pearson, L. M. Andersson, and C. L. Porath, "Assessing and Attacking Workplace Civility," *Organizational Dynamics* 29, no. 2 (2000), p. 130; see also C. Pearson, L. M. Andersson, and C. L. Porath, "Workplace Incivility," in S. Fox and P. E. Spector (eds.), *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets* (Washington, DC: American Psychological Association, 2005), pp. 177-200.
 33. S. Lim, L. M. Cortina, V. J. Magley, "Personal and Workgroup Incivility: Impact on Work and Health Outcomes," *Journal of Applied Psychology* 93, no. 1 (2008), pp. 95-107.
 34. M. S. Christian and A. P. J. Ellis, "Examining the Effects of Sleep Deprivation on Workplace Deviance: A Self-Regulatory Perspective," *Academy of Management Journal* 54, no. 5 (2011), pp. 913-934.
 35. Robinson and O'Leary-Kelly, "Monkey See, Monkey Do"; and T. M. Glomb and H. Liao, "Interpersonal Aggression in Workgroups: Social Influence, Reciprocal, and Individual Effects," *Academy of Management Journal* 46 (2003), pp. 486-496.
 36. P. Bamberger and M. Biron, "Group Norms and Excessive Absenteeism: The Role of Peer Referent Others," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103, no. 2 (2007), pp. 179-196; and A. Väänänen, N. Tordera, M. Kivimäki, A. Kouvonen, J. Pentti, A. Linna, and J. Vahtera, "The Role of Work Group in Individual Sickness Absence Behavior," *Journal of Health & Human Behavior* 49, no. 4 (2008), pp. 452-467.
 37. M. S. Cole, F. Walter, and H. Bruch, "Affective Mechanisms Linking Dysfunctional Behavior to Performance in Work Teams: A Moderated Mediation Study," *Journal of Applied Psychology* 93, no. 5 (2008), pp. 945-958.
 38. See J. Berger, M. H. Fiske, R. Z. Norman, and M. Zelditch, *Status Characteristics and Social Interaction: An Expected States Approach* (New York: Elsevier, 1977).
 39. Cited in Hackman, "Group Influences on Individuals in Organizations," p. 236.
 40. R. R. Callister and J. A. Wall Jr., "Conflict Across Organizational Boundaries: Managed Care Organizations Versus Health Care Providers," *Journal of Applied Psychology* 86, no. 4 (2001), pp. 754-763; and P. Chattopadhyay, W. H. Glick, and G. P. Huber, "Organizational Actions in Response to Threats and Opportunities," *Academy of Management Journal* 44, no. 5 (2001), pp. 937-955.
 41. P. F. Hewlin, "Wearing the Cloak: Antecedents and Consequences of Creating Facades of Conformity," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 3 (2009), pp. 727-741.
 42. B. Groysberg, J. T. Polzer, and H. A. Elfenbein, "Too Many Cooks Spoil the Broth: How High-Status Individuals Decrease Group Effectiveness," *Organization Science* (May-June 2011), pp. 722-737.
 43. See J. M. Levine and R. L. Moreland, "Progress in Small Group Research," in J. T. Spence, J. M. Darley, and D. J. Foss (eds.), *Annual Review of Psychology*, vol. 41 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1990), pp. 585-634; S. D. Silver, B. P. Cohen, and J. H. Crutchfield, "Status Differentiation and Information Exchange in Face-to-Face and Computer-Mediated Idea Generation," *Social Psychology Quarterly* (1994), pp. 108-123; and J. M. Twenge, "Changes in Women's Assertiveness in Response to Status and Roles: A Cross-Temporal Meta-Analysis, 1931-1993," *Journal of Personality and Social Psychology* (July 2001), pp. 133-145.
 44. A. M. Christie and J. Barling, "Beyond Status: Relating Status Inequality to Performance and Health in Teams," *Journal of Applied Psychology* 95, no. 5 (2010), pp. 920-934; and L. H. Nishii and D. M. Mayer, "Do Inclusive Leaders Help to Reduce Turnover in Diverse Groups? The Moderating Role of Leader-Member Exchange in the Diversity-to-Turnover Relationship," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 6 (2009), pp. 1412-1426.
 45. V. Venkataramani, S. G. Green, and D. J. Schleicher, "Well-Connected Leaders: The Impact of Leaders' Social Network Ties on LMX and Members' Work Attitudes," *Journal of Applied Psychology* 95, no. 6 (2010), pp. 1071-1084.
 46. H. van Dijk and M. L. van Engen, "A Status Perspective on the Consequences of Work Group Diversity," *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (June 2013), pp. 223-241.
 47. Based on J. B. Pryor, G. D. Reeder, and A. E. Monroe, "The Infection of Bad Company: Stigma by Association," *Journal of Personality and Social Psychology* 102, no. 2 (2012), pp. 224-241; E. Goffman, *Stigma: Notes on the Management of Spoiled Identity* (Touchstone Digital, 2009); and M. R. Hebl, and L. M. Mannix, "The Weight of Obesity in Evaluating Others: A Mere Proximity Effect," *Personality and Social Psychology Bulletin* 29 (2003), pp. 28-38.
 48. M. Kilduff and D. Krackhardt, "Structural Analysis of the Internal Market for Reputation in Organizations," *Academy of Management Journal*, 37 no. 1 (1994), pp. 87-108.
 49. See, for instance, D. R. Comer, "A Model of Social Loafing in Real Work Groups," *Human Relations* (June 1995), pp. 647-667; S. M. Murphy, S. J. Wayne, R. C. Liden, and B. Erdogan, "Understanding Social Loafing: The Role of Justice Perceptions and Exchange Relationships," *Human Relations* (January 2003), pp. 61-84; and R. C. Liden, S. J. Wayne, R. A. Jaworski, and N. Bennett, "Social Loafing: A Field Investigation," *Journal of Management* (April 2004), pp. 285-304.
 50. W. Moede, "Die Richtlinien der Leistungs-Psychologie," *Industrielle Psychotechnik* 4 (1927), pp. 193-207. See also D. A. Kravitz and B. Martin, "Ringelmann Rediscovered: The Original Article," *Journal of Personality and Social Psychology* (May 1986), pp. 936-941.
 51. See, for example, J. A. Shepperd, "Productivity Loss in Performance Groups: A Motivation Analysis," *Psychological Bulletin* (January 1993), pp. 67-81; and S. J. Karau and K. D. Williams, "Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration," *Journal of Personality and Social Psychology* (October 1993), pp. 681-706.
 52. A. W. Delton, L. Cosmides, M. Guemo, T. E. Robertson, and J. Tooby, "The Psychosemantics of Free Riding: Dissecting the Architecture of a Moral Concept," *Journal of Personality*

- and *Social Psychology* 102, no. 6 (2012), pp. 1252–1270.
53. S. G. Harkins and K. Szymanski, "Social Loafing and Group Evaluation," *Journal of Personality and Social Psychology* (December 1989), pp. 934–941.
54. D. L. Smrt and S. J. Karau, "Protestant Work Ethic Moderates Social Loafing," *Group Dynamics: Theory Research and Practice* (September 2011), pp. 267–274.
55. A. Gunnthorsdottir and A. Rapoport, "Embedding Social Dilemmas in Intergroup Competition Reduces Free-Riding," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 101 (2006), pp. 184–199; and E. M. Stark, J. D. Shaw, and M. K. Duffy, "Preference for Group Work, Winning Orientation, and Social Loafing Behavior in Groups," *Group and Organization Management* 32, no. 6 (2007), pp. 699–723.
56. Ibid.
57. Based on J. L. Gibson, J. M. Ivancevich, and J. H. Donnelly Jr., *Organizations*, 8th ed. (Burr Ridge, IL: Irwin, 1994), p. 323; and L. L. Greer, "Group Cohesion: Then and Now," *Small Group Research* (December 2012), pp. 655–661.
58. D. S. Staples and L. Zhao, "The Effects of Cultural Diversity in Virtual Teams Versus Face-to-Face Teams," *Group Decision and Negotiation* (July 2006), pp. 389–406.
59. N. Chi, Y. Huang, and S. Lin, "A Double-Edged Sword? Exploring the Curvilinear Relationship Between Organizational Tenure Diversity and Team Innovation: The Moderating Role of Team-Oriented HR Practices," *Group and Organization Management* 34, no. 6 (2009), pp. 698–726.
60. K. J. Klein, A. P. Knight, J. C. Ziegert, B. C. Lim, and J. L. Saltz, "When Team Members' Values Differ: The Moderating Role of Team Leadership," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 114, no. 1 (2011), pp. 25–36; and G. Park and R. P. DeShon, "A Multilevel Model of Minority Opinion Expression and Team Decision-Making Effectiveness," *Journal of Applied Psychology* 95, no. 5 (2010), pp. 824–833.
61. M. Rigoglioso, "Diverse Backgrounds and Personalities Can Strengthen Groups," *Stanford Knowledgebase*, (August 15, 2006), www.stanford.edu/group/knowledgebase/.
62. K. W. Phillips and D. L. Loyd, "When Surface and Deep-Level Diversity Collide: The Effects on Dissenting Group Members," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 99 (2006), pp. 143–160; and S. R. Sommers, "On Racial Diversity and Group Decision Making: Identifying Multiple Effects of Racial Composition on Jury Deliberations," *Journal of Personality and Social Psychology* (April 2006), pp. 597–612.
63. E. Mannix and M. A. Neale, "What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations," *Psychological Science in the Public Interest* (October 2005), pp. 31–55.
64. See M. B. Thatcher and P. C. Patel, "Group Faultlines: A Review, Integration, and Guide to Future Research," *Journal of Management* 38, no. 4 (2012), pp. 969–1009.
65. K. Bezrukova, S. M. B. Thatcher, K. A. Jehn, and C. S. Spell, "The Effects of Alignments: Examining Group Faultlines, Organizational Cultures, and Performance," *Journal of Applied Psychology* 97, no. 1 (2012), pp. 77–92.
66. R. Rico, M. Sanchez-Manzanares, M. Antino, and D. Lau, "Bridging Team Faultlines by Combining Task Role Assignment and Goal Structure Strategies," *Journal of Applied Psychology* 97, no. 2 (2012), pp. 407–420.
67. See N. R. F. Maier, "Assets and Liabilities in Group Problem Solving: The Need for an Integrative Function," *Psychological Review* (April 1967), pp. 239–249; G. W. Hill, "Group Versus Individual Performance: Are $N + 1$ Heads Better Than One?" *Psychological Bulletin* (May 1982), pp. 517–539; M. D. Johnson and J. R. Hollenbeck, "Collective Wisdom as an Oxymoron: Team-Based Structures as Impediments to Learning," in J. Langan-Fox, C. L. Cooper, and R. J. Klimoski (eds.), *Research Companion to the Dysfunctional Workplace: Management Challenges and Symptoms* (Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2007), pp. 319–331; and R. F. Martell and M. R. Borg, "A Comparison of the Behavioral Rating Accuracy of Groups and Individuals," *Journal of Applied Psychology* (February 1993), pp. 43–50.
68. D. Gigone and R. Hastie, "Proper Analysis of the Accuracy of Group Judgments," *Psychological Bulletin* (January 1997), pp. 149–167; and B. L. Bonner, S. D. Sillito, and M. R. Baumann, "Collective Estimation: Accuracy, Expertise, and Extroversion as Sources of Intra-Group Influence," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103 (2007), pp. 121–133.
69. See, for example, W. C. Swap and Associates, *Group Decision Making* (Newbury Park, CA: Sage, 1984).
70. I. L. Janis, *Groupthink* (Boston: Houghton Mifflin, 1982); W.-W. Park, "A Review of Research on Groupthink," *Journal of Behavioral Decision Making* (July 1990), pp. 229–245; J. N. Choi and M. U. Kim, "The Organizational Application of Groupthink and Its Limits in Organizations," *Journal of Applied Psychology* (April 1999), pp. 297–306; and W.-W. Park, "A Comprehensive Empirical Investigation of the Relationships Among Variables of the Groupthink Model," *Journal of Organizational Behavior* (December 2000), pp. 873–887.
71. Janis, *Groupthink*.
72. G. Park and R. P. DeShon, "A Multilevel Model of Minority Opinion Expression and Team Decision-Making Effectiveness," *Journal of Applied Psychology* 95, no. 5 (2010), pp. 824–833.
73. R. Benabou, "Groupthink: Collective Delusions in Organizations and Markets," *Review of Economic Studies* (April 2013), pp. 429–462; and M. E. Turner and A. R. Pratkanis, "Mitigating Groupthink by Stimulating Constructive Conflict," in C. K. W. De Dreu and E. Van de Vliet (eds.), *Using Conflict in Organizations* (London: Sage, 1997), pp. 53–71.
74. J. A. Goncalo, E. Polman, and C. Maslach, "Can Confidence Come Too Soon? Collective Efficacy, Conflict, and Group Performance over Time," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 113, no. 1 (2010), pp. 13–24.
75. See N. R. F. Maier, *Principles of Human Relations* (New York: Wiley, 1952); I. L. Janis, *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos*, 2nd ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1982); N. Richardson Ahlfinger and J. K. Esser, "Testing the Groupthink Model: Effects of Promotional Leadership and Conformity Predisposition," *Social Behavior & Personality* 29, no. 1 (2001), pp. 31–41; and S. Schultz-Hardt, F. C. Brodbeck, A. Mojzisch, R. Kerschreiter, and D. Frey, "Group Decision Making in Hidden Profile Situations: Dissent as a Facilitator for Decision Quality," *Journal of Personality and Social Psychology* 91, no. 6 (2006), pp. 1080–1093.
76. See P. W. Paese, M. Bieser, and M. E. Tubbs, "Framing Effects and Choice Shifts in Group Decision Making," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (October 1993), pp. 149–165; and I. Yaniv, "Group Diversity and Decision Quality: Amplification and Attenuation of the Framing Effect," *International Journal of Forecasting* (January–March 2011), pp. 41–49.
77. R. D. Clark III, "Group-Induced Shift Toward Risk: A Critical Appraisal," *Psychological Bulletin* (October 1971), pp. 251–270; M. Brauer and C. M. Judd, "Group Polarization and Repeated Attitude Expression: A New Take on an Old Topic," *European Review of Social Psychology* 7, (1996), pp. 173–207; and M. P. Brady and S. Y. Wu, "The Aggregation of Preferences in Groups: Identity, Responsibility, and Polarization," *Journal of Economic Psychology* 31, no. 6 (2010), pp. 950–963.
78. Z. Krizan and R. S. Baron, "Group Polarization and Choice-Dilemmas: How Important Is Self-Categorization?" *European Journal of Social Psychology* 37, no. 1 (2007), pp. 191–201.
79. A. F. Osborn, *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking*, 3rd ed. (New York: Scribner, 1963). See

- also R. P. McGlynn, D. McGurk, V. S. Effland, N. L. Johll, and D. J. Harding, "Brainstorming and Task Performance in Groups Constrained by Evidence," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (January 2004), pp. 75–87; and R. C. Litchfield, "Brainstorming Reconsidered: A Goal-Based View," *Academy of Management Review* 33, no. 3 (2008), pp. 649–668.
80. N. L. Kerr and R. S. Tindale, "Group Performance and Decision-Making," *Annual Review of Psychology* 55 (2004), pp. 623–655.
 81. See A. L. Delbecq, A. H. Van de Ven, and D. H. Gustafson, *Group Techniques for Program Planning: A Guide to Nominal and Delphi Processes* (Glenview, IL: Scott Foresman, 1975); and P. B. Paulus and H.-C. Yang, "Idea Generation in Groups: A Basis for Creativity in Organizations," *Organizational Behavior and Human Decision Processing* (May 2000), pp. 76–87.
 82. C. Faure, "Beyond Brainstorming: Effects of Different Group Procedures on Selection of Ideas and Satisfaction with the Process," *Journal of Creative Behavior* 38 (2004), pp. 13–34.
 83. A. G. Bedeian and A. A. Armenakis, "A Path-Analytic Study of the Consequences of Role Conflict and Ambiguity," *Academy of Management Journal* (June 1981), pp. 417–424; and P. L. Perrewe, K. L. Zellars, G. R. Ferris, A. M. Rossi, C. J. Kacmar, and D. A. Ralston, "Neutralizing Job Stressors: Political Skill as an Antidote to the Dysfunctional Consequences of Role Conflict," *Academy of Management Journal* (February 2004), pp. 141–152.
 84. M. E. Shaw, *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill, 1981).

第10章

1. This section is based on J. R. Katzenbach and D. K. Smith, *The Wisdom of Teams* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1993), pp. 21, 45, 85; and D. C. Kinlaw, *Developing Superior Work Teams* (Lexington, MA: Lexington Books, 1991), pp. 3–21.
2. J. Mathieu, M. T. Maynard, T. Rapp, and L. Gilson, "Team Effectiveness 1997–2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse into the Future," *Journal of Management* 34, no. 3 (2008), pp. 410–476.
3. J. H. Shonk, *Team-Based Organizations* (Homewood, IL: Business One Irwin, 1992); and M. A. Verespej, "When Workers Get New Roles," *IndustryWeek* (February 3, 1992), p. 11.
4. G. Bodinson and R. Bunch, "AQP's National Team Excellence Award: Its Purpose, Value and Process," *The Journal for Quality and Participation* (Spring 2003), pp. 37–42.
5. See, for example, A. Erez, J. A. LePine, and H. Elms, "Effects of Rotated Leadership and Peer Evaluation on the Functioning and Effectiveness of Self-Managed Teams: A Quasi-experiment," *Personnel Psychology* (Winter 2002), pp. 929–948.
6. See, for instance, C. W. Langfred, "Too Much of a Good Thing? Negative Effects of High Trust and Individual Autonomy in Self-Managing Teams," *Academy of Management Journal* (June 2004), pp. 385–399.
7. C. W. Langfred, "The Downside of Self-Management: A Longitudinal Study of the Effects of Conflict on Trust, Autonomy, and Task Interdependence in Self-Managing Teams," *Academy of Management Journal* 50, no. 4 (2007), pp. 885–900.
8. B. H. Bradley, B. E. Postlethwaite, A. C. Klotz, M. R. Hamdani, and K. G. Brown, "Reaping the Benefits of Task Conflict in Teams: The Critical Role of Team Psychological Safety Climate," *Journal of Applied Psychology*, 97, no. 1 (2012), pp. 151–158.
9. G. L. Stewart, S. H. Courtright, and M. R. Barrick, "Peer-Based Control in Self-Managing Teams: Linking Rational and Normative Influence with Individual and Group Performance," *Journal of Applied Psychology* 97, no. 2 (2012), pp. 435–447.
10. J. Devaro, "The Effects of Self-Managed and Closely Managed Teams on Labor Productivity and Product Quality: An Empirical Analysis of a Cross-Section of Establishments," *Industrial Relations* 47, no. 4 (2008), pp. 659–698.
11. A. Shah, "Starbucks Strives for Instant Gratification with Via Launch," *PRWeek* (December 2009), p. 15.
12. B. Freyer and T. A. Stewart, "Cisco Sees the Future," *Harvard Business Review* (November 2008), pp. 73–79.
13. See, for example, L. L. Martins, L. L. Gilson, and M. T. Maynard, "Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go from Here?" *Journal of Management* (November 2004), pp. 805–835; and B. Leonard, "Managing Virtual Teams," *HRMagazine* (June 2011), pp. 39–42.
14. R. S. Gajendran and A. Joshi, "Innovation in Globally Distributed Teams: The Role of LMX, Communication Frequency, and Member Influence on Team Decisions," *Journal of Applied Psychology* 97, no. 6 (2012), pp. 1252–1261.
15. J. R. Mesmer-Magnus, L. A. DeChurch, M. Jimenez-Rodriguez, J. Wildman, and M. Shuffler, "A Meta-Analytic Investigation of Virtuality and Information Sharing in Teams," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 115, no. 2 (2011), pp. 214–225.
16. A. Malhotra, A. Majchrzak, and B. Rosen, "Leading Virtual Teams," *Academy of Management Perspectives* (February 2007), pp. 60–70; and J. M. Wilson, S. S. Straus, and B. McEvily, "All in Due Time: The Development of Trust in Computer-Mediated and Face-to-Face Teams," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 19 (2006), pp. 16–33.
17. P. Balkundi and D. A. Harrison, "Ties, Leaders, and Time in Teams: Strong Inference About Network Structure's Effects on Team Viability and Performance," *Academy of Management Journal* 49, no. 1 (2006), pp. 49–68; G. Chen, B. L. Kirkman, R. Kanfer, D. Allen, and B. Rosen, "A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 2 (2007), pp. 331–346; L. A. DeChurch and M. A. Marks, "Leadership in Multiteam Systems," *Journal of Applied Psychology* 91, no. 2 (2006), pp. 311–329; A. Srivastava, K. M. Bartol, and E. A. Locke, "Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance," *Academy of Management Journal* 49, no. 6 (2006), pp. 1239–1251; and J. E. Mathieu, K. K. Gilson, and T. M. Ruddy, "Empowerment and Team Effectiveness: An Empirical Test of an Integrated Model," *Journal of Applied Psychology* 91, no. 1 (2006), pp. 97–108.
18. R. B. Davison, J. R. Hollenbeck, C. M. Barnes, D. J. Sleesman, and D. R. Ilgen, "Coordinated Action in Multiteam Systems," *Journal of Applied Psychology* 97, no. 4 (2012), pp. 808–824.
19. See, for instance, J. R. Hackman, "The Design of Work Teams," in J. W. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1987), pp. 315–342; and M. A. Campion, G. J. Medsker, and C. A. Higgs, "Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups," *Personnel Psychology* (Winter 1993), pp. 823–850.
20. D. E. Hyatt and T. M. Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance: Once More into the Breach," *Personnel Psychology* (Autumn 1997), p. 555.
21. This model is based on M. A. Campion, E. M. Papper, and G. J. Medsker, "Relations Between Work Team Characteristics and Effectiveness: A Replication and Extension," *Personnel Psychology* (Summer 1996), pp. 429–452; Hyatt and Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance," pp. 553–585; S. G. Cohen and D. E. Bailey, "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite," *Journal of Management* 23,

- no. 3 (1997), pp. 239–290; L. Thompson, *Making the Team* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000), pp. 18–33; and J. R. Hackman, *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performance* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).
22. See G. L. Stewart and M. R. Barrick, "Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intra-team Process and the Moderating Role of Task Type," *Academy of Management Journal* (April 2000), pp. 135–148.
23. Hyatt and Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance," p. 577.
24. P. Balkundi and D. A. Harrison, "Ties, Leaders, and Time in Teams: Strong Inference About Network Structure's Effects on Team Viability and Performance," *Academy of Management Journal* 49, no. 1 (2006), pp. 49–68; G. Chen, B. L. Kirkman, R. Kanfer, D. Allen, and B. Rosen, "A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 2 (2007), pp. 331–346; L. A. DeChurch and M. A. Marks, "Leadership in Multiteam Systems," *Journal of Applied Psychology* 91, no. 2 (2006), pp. 311–329; A. Srivastava, K. M. Bartol, and E. A. Locke, "Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance," *Academy of Management Journal* 49, no. 6 (2006), pp. 1239–1251; and J. E. Mathieu, K. K. Gilson, and T. M. Ruddy, "Empowerment and Team Effectiveness: An Empirical Test of an Integrated Model," *Journal of Applied Psychology* 91, no. 1 (2006), pp. 97–108.
25. J. B. Carson, P. E. Tesluk, and J. A. Marrone, "Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance," *Academy of Management Journal* 50, no. 5 (2007), pp. 1217–1234.
26. K. T. Dirks, "Trust in Leadership and Team Performance: Evidence from NCAA Basketball," *Journal of Applied Psychology* (December 2000), pp. 1004–1012; M. Williams, "In Whom We Trust: Group Membership as an Affective Context for Trust Development," *Academy of Management Review* (July 2001), pp. 377–396; and J. Schaubroeck, S. S. K. Lam, and A. C. Peng, "Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance," *Journal of Applied Psychology*, Online First Publication (February 7, 2011), doi: 10.1037/a0022625.
27. B. A. DeJong, and K. T. Dirks, "Beyond Shared Perceptions of Trust and Monitoring in Teams: Implications of Asymmetry and Dissensus," *Journal of Applied Psychology* 97, no. 2 (2012), pp. 391–406.
28. See F. Aime, C. J. Meyer, and S. E. Humphrey, "Legitimacy of Team Rewards: Analyzing Legitimacy as a Condition for the Effectiveness of Team Incentive Designs," *Journal of Business Research* 63, no. 1 (2010), pp. 60–66; and P. A. Bamberger and R. Levi, "Team-Based Reward Allocation Structures and the Helping Behaviors of Outcome-Interdependent Team Members," *Journal of Managerial Psychology* 24, no. 4 (2009), pp. 300–327; and M. J. Pearsall, M. S. Christian, and A. P. J. Ellis, "Motivating Interdependent Teams: Individual Rewards, Shared Rewards, or Something in Between?" *Journal of Applied Psychology* 95, no. 1 (2010), pp. 183–191.
29. R. R. Hirschfeld, M. H. Jordan, H. S. Feild, W. F. Giles, and A. A. Armenakis, "Becoming Team Players: Team Members' Mastery of Teamwork Knowledge as a Predictor of Team Task Proficiency and Observed Teamwork Effectiveness," *Journal of Applied Psychology* 91, no. 2 (2006), pp. 467–474; and K. R. Randall, C. J. Resick, and L. A. DeChurch, "Building Team Adaptive Capacity: The Roles of Sensegiving and Team Composition," *Journal of Applied Psychology* 96, no. 3 (2011), pp. 525–540.
30. H. Moon, J. R. Hollenbeck, and S. E. Humphrey, "Asymmetric Adaptability: Dynamic Team Structures as One-Way Streets," *Academy of Management Journal* 47, no. 5 (October 2004), pp. 681–695; A. P. J. Ellis, J. R. Hollenbeck, and D. R. Ilgen, "Team Learning: Collectively Connecting the Dots," *Journal of Applied Psychology* 88, no. 5 (October 2003), pp. 821–835; G. L. Jackson and J. A. LePine, "Peer Responses to a Team's Weakest Link: A Test and Extension of LePine and Van Dyne's Model," *Journal of Applied Psychology* 88, no. 3 (June 2003), pp. 459–475; and J. A. LePine, "Team Adaptation and Postchange Performance: Effects of Team Composition in Terms of Members' Cognitive Ability and Personality," *Journal of Applied Psychology* 88, no. 1 (February 2003), pp. 27–39.
31. S. T. Bell, "Deep-Level Composition Variables as Predictors of Team Performance: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 3 (2007), pp. 595–615; and M. R. Barrick, G. L. Stewart, M. J. Neubert, and M. K. Mount, "Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness," *Journal of Applied Psychology* (June 1998), pp. 377–391.
32. T. A. O'Neill and N. J. Allen, "Personality and the Prediction of Team Performance," *European Journal of Personality* 25, no. 1 (2011), pp. 31–42.
33. Ellis, Hollenbeck, and Ilgen, "Team Learning"; C. O. L. H. Porter, J. R. Hollenbeck, and D. R. Ilgen, "Backing Up Behaviors in Teams: The Role of Personality and Legitimacy of Need," *Journal of Applied Psychology* 88, no. 3 (June 2003), pp. 391–403; J. A. Colquitt, J. R. Hollenbeck, and D. R. Ilgen, "Computer-Assisted Communication and Team Decision-Making Performance: The Moderating Effect of Openness to Experience," *Journal of Applied Psychology* 87, no. 2 (April 2002), pp. 402–410; J. A. LePine, J. R. Hollenbeck, D. R. Ilgen, and J. Hedlund, "The Effects of Individual Differences on the Performance of Hierarchical Decision Making Teams: Much More Than G," *Journal of Applied Psychology* 82 (1997), pp. 803–811; Jackson and LePine, "Peer Responses to a Team's Weakest Link"; and LePine, "Team Adaptation and Postchange Performance."
34. Barrick, Stewart, Neubert, and Mount, "Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness," p. 388; and S. E. Humphrey, J. R. Hollenbeck, C. J. Meyer, and D. R. Ilgen, "Trait Configurations in Self-Managed Teams: A Conceptual Examination of the Use of Seeding for Maximizing and Minimizing Trait Variance in Teams," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 3 (2007), pp. 885–892.
35. S. E. Humphrey, F. P. Morgeson, and M. J. Mannor, "Developing a Theory of the Strategic Core of Teams: A Role Composition Model of Team Performance," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 1 (2009), pp. 48–61.
36. C. Margerison and D. McCann, *Team Management: Practical New Approaches* (London: Mercury Books, 1990).
37. K. Y. Williams and C. A. O'Reilly III, "Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research," in B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 20, (Stamford, CT: Jai Press, 1998), pp. 77–140; and A. Joshi, "The Influence of Organizational Demography on the External Networking Behavior of Teams," *Academy of Management Review* (July 2006), pp. 583–595.
38. A. Joshi and H. Roh, "The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review," *Academy of Management Journal* 52, no. 3 (2009), pp. 599–627; S. K. Horwitz and I. B. Horwitz, "The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography," *Journal of Management* 33, no. 6 (2007), pp. 987–1015; and S. T. Bell, A. J. Villado, M. A. Lukasik, L. Belau, and A. L. Briggs, "Getting Specific about Demographic Diversity Variable and Team Performance Relationships: A Meta-Analysis," *Journal of Management* 37, no. 3 (2011), pp. 709–743.
39. S. J. Shin and J. Zhou, "When Is Educational Specialization Heterogeneity Related to Creativity in Research and

- Development Teams? Transformational Leadership as a Moderator," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 6 (2007), pp. 1709-1721; and K. J. Klein, A. P. Knight, J. C. Ziegert, B. C. Lim, and J. L. Saltz, "When Team Members' Values Differ: The Moderating Role of Team Leadership," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 114, no. 1 (2011), pp. 25-36.
40. S. J. Shin, T. Kim, J. Lee, and L. Bian, "Cognitive Team Diversity and Individual Team Member Creativity: A Cross-Level Interaction," *Academy of Management Journal* 55, no. 1 (2012), pp. 197-212.
 41. W. E. Watson, K. Kumar, and L. K. Michaelsen, "Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups," *Academy of Management Journal* (June 1993), pp. 590-602; P. C. Earley and E. Mosakowski, "Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning," *Academy of Management Journal* (February 2000), pp. 26-49; and S. Mohammed and L. C. Angell, "Surface-and Deep-Level Diversity in Workgroups: Examining the Moderating Effects of Team Orientation and Team Process on Relationship Conflict," *Journal of Organizational Behavior* (December 2004), pp. 1015-1039.
 42. Watson, Kumar, and Michaelsen, "Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance."
 43. D. Coutu, "Why Teams Don't Work" *Harvard Business Review* (May 2009), pp. 99-105. The evidence in this section is described in Thompson, *Making the Team*, pp. 65-67. See also L. A. Curral, R. H. Forrester, and J. F. Dawson, "It's What You Do and the Way That You Do It: Team Task, Team Size, and Innovation-Related Group Processes," *European Journal of Work & Organizational Psychology* 10, no. 2 (June 2001), pp. 187-204; R. C. Liden, S. J. Wayne, and R. A. Jaworski, "Social Loafing: A Field Investigation," *Journal of Management* 30, no. 2 (2004), pp. 285-304; and J. A. Wagner, "Studies of Individualism-Collectivism: Effects on Cooperation in Groups," *Academy of Management Journal* 38, no. 1 (February 1995), pp. 152-172.
 44. "Is Your Team Too Big? Too Small? What's the Right Number?" *Knowledge@Wharton* (June 14, 2006), pp. 1-5; see also A. M. Carton and J. N. Cummings, "A Theory of Subgroups in Work Teams," *Academy of Management Review* 37, no. 3 (2012), pp. 441-470.
 45. Hyatt and Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance"; J. D. Shaw, M. K. Duffy, and E. M. Stark, "Interdependence and Preference for Group Work: Main and Congruence Effects on the Satisfaction and Performance of Group Members," *Journal of Management* 26, no. 2 (2000), pp. 259-279; and S. A. Kiffin-Peterson and J. L. Cordery, "Trust, Individualism, and Job Characteristics of Employee Preference for Teamwork," *International Journal of Human Resource Management* (February 2003), pp. 93-116.
 46. J. A. LePine, R. F. Piccolo, C. L. Jackson, J. E. Mathieu, and J. R. Saul, "A Meta-Analysis of Teamwork Processes: Tests of a Multidimensional Model and Relationships with Team Effectiveness Criteria," *Personnel Psychology* 61 (2008), pp. 273-307.
 47. I. D. Steiner, *Group Processes and Productivity* (New York: Academic Press, 1972).
 48. J. A. LePine, R. F. Piccolo, C. L. Jackson, J. E. Mathieu, and J. R. Saul, "A Meta-Analysis of Teamwork Processes: Tests of a Multidimensional Model and Relationships with Team Effectiveness Criteria"; and J. E. Mathieu and T. L. Rapp, "Laying the Foundation for Successful Team Performance Trajectories: The Roles of Team Charters and Performance Strategies," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 1 (2009), pp. 90-103.
 49. J. E. Mathieu and W. Schulze, "The Influence of Team Knowledge and Formal Plans on Episodic Team Process—Performance Relationships," *Academy of Management Journal* 49, no. 3 (2006), pp. 605-619.
 50. A. N. Pieterse, D. van Knippenberg, and W. P. van Ginkel, "Diversity in Goal Orientation, Team Reflexivity, and Team Performance," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 114, no. 2 (2011), pp. 153-164.
 51. A. Gurtner, F. Tschann, N. K. Semmer, and C. Nagele, "Getting Groups to Develop Good Strategies: Effects of Reflexivity Interventions on Team Process, Team Performance, and Shared Mental Models," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 102 (2007), pp. 127-142; M. C. Schippers, D. N. Den Hartog, and P. L. Koopman, "Reflexivity in Teams: A Measure and Correlates," *Applied Psychology: An International Review* 56, no. 2 (2007), pp. 189-211; and C. S. Burke, K. C. Stagl, E. Salas, L. Pierce, and D. Kendall, "Understanding Team Adaptation: A Conceptual Analysis and Model," *Journal of Applied Psychology* 91, no. 6 (2006), pp. 1189-1207.
 52. A. N. Pieterse, D. van Knippenberg, and W. P. van Ginkel, "Diversity in Goal Orientation, Team Reflexivity, and Team Performance," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 114, no. 2 (2011), pp. 153-164.
 53. E. Weldon and L. R. Weingart, "Group Goals and Group Performance," *British Journal of Social Psychology* (Spring 1993), pp. 307-334. See also R. P. DeShon, S. W. J. Kozlowski, A. M. Schmidt, K. R. Milner, and D. Wiechmann, "A Multiple-Goal, Multilevel Model of Feedback Effects on the Regulation of Individual and Team Performance," *Journal of Applied Psychology* (December 2004), pp. 1035-1056.
 54. K. Tasa, S. Taggar, and G. H. Seijts, "The Development of Collective Efficacy in Teams: A Multilevel and Longitudinal Perspective," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 1 (2007), pp. 17-27; D. I. Jung and J. J. Sosik, "Group Potency and Collective Efficacy: Examining Their Predictive Validity, Level of Analysis, and Effects of Performance Feedback on Future Group Performance," *Group & Organization Management* (September 2003), pp. 366-391; and R. R. Hirschfeld and J. B. Bernerth, "Mental Efficacy and Physical Efficacy at the Team Level: Inputs and Outcomes Among Newly Formed Action Teams," *Journal of Applied Psychology* 93, no. 6 (2008), pp. 1429-1437.
 55. A. W. Richter, G. Hirst, D. van Knippenberg, and M. Baer, "Creative Self-Efficacy and Individual Creativity in Team Contexts: Cross-Level Interactions with Team Informational Resources," *Journal of Applied Psychology* 97, no. 6 (2012), pp. 1282-1290.
 56. S. Mohammed, L. Ferzandi, and K. Hamilton, "Metaphor No More: A 15-Year Review of the Team Mental Model Construct," *Journal of Management* 36, no. 4 (2010), pp. 876-910.
 57. A. P. J. Ellis, "System Breakdown: The Role of Mental Models and Transactive Memory on the Relationships Between Acute Stress and Team Performance," *Academy of Management Journal* 49, no. 3 (2006), pp. 576-589.
 58. S. W. J. Kozlowski and D. R. Ilgen, "Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams," *Psychological Science in the Public Interest* (December 2006), pp. 77-124; and B. D. Edwards, E. A. Day, W. Arthur Jr., and S. T. Bell, "Relationships Among Team Ability Composition, Team Mental Models, and Team Performance," *Journal of Applied Psychology* 91, no. 3 (2006), pp. 727-736.
 59. L. A. DeChurch and J. R. Mesmer-Magnus, "The Cognitive Underpinnings of Effective Teamwork: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology* 95, no. 1 (2010), pp. 32-53.
 60. J. Farh, C. Lee, and C. I. C. Farh, "Task Conflict and Team Creativity: A Question of How Much and When," *Journal of Applied Psychology* 95, no. 6 (2010), pp. 1173-1180.
 61. K. J. Behfar, R. S. Peterson, E. A. Mannix, and W. M. K. Trochim, "The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the Links Between Conflict Type, Conflict

- Management Strategies, and Team Outcomes," *Journal of Applied Psychology* 93, no. 1 (2008), pp. 170–188.
62. K. H. Price, D. A. Harrison, and J. H. Gavin, "Withholding Inputs in Team Contexts: Member Composition, Interaction Processes, Evaluation Structure, and Social Loafing," *Journal of Applied Psychology* 91, no. 6 (2006), pp. 1375–1384.
 63. See, for instance, B. L. Kirkman and D. L. Shapiro, "The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness," *Academy of Management Review*, July 1997, pp. 730–757; and B. L. Kirkman, C. B. Gibson, and D. L. Shapiro, "'Exporting' Teams: Enhancing the Implementation and Effectiveness of Work Teams in Global Affiliates," *Organizational Dynamics* 30, no. 1 (2001), pp. 12–29.
 64. G. Hertel, U. Konradt, and K. Voss, "Competencies for Virtual Teamwork: Development and Validation of a Web-Based Selection Tool for Members of Distributed Teams," *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15, no. 4 (2006), pp. 477–504.
 65. T. V. Riper, "The NBA's Most Overpaid Players," *Forbes* (April 5, 2013), downloaded on June 10, 2013, from www.forbes.com.
 66. E. Kearney, D. Gebert, and S. C. Voelpel, "When and How Diversity Benefits Teams: The Importance of Team Members' Need for Cognition," *Academy of Management Journal* 52, no. 3 (2009), pp. 581–598.
 67. H. M. Guttman, "The New High-Performance Player," *The Hollywood Reporter* (October 27, 2008), www.hollywoodreporter.com.
 68. C.-H. Chuang, S. Chen, and C.-W. Chuang, "Human Resource Management Practices and Organizational Social Capital: The Role of Industrial Characteristics," *Journal of Business Research* (May 2013), pp. 678–687; and L. Prusak and D. Cohen, "How to Invest in Social Capital," *Harvard Business Review* (June 2001), pp. 86–93.
 69. T. Erickson and L. Gratton, "What It Means to Work Here," *BusinessWeek* (January 10, 2008), www.businessweek.com.
 70. M. D. Johnson, J. R. Hollenbeck, S. E. Humphrey, D. R. Ilgen, D. Jundt, and C. J. Meyer, "Cuthroat Cooperation: Asymmetrical Adaptation to Changes in Team Reward Structures," *Academy of Management Journal* 49, no. 1 (2006), pp. 103–119.
 71. C. E. Naquin and R. O. Tynan, "The Team Halo Effect: Why Teams Are Not Blamed for Their Failures," *Journal of Applied Psychology*, April 2003, pp. 332–340.
 72. E. R. Crawford and J. A. Lepine, "A Configural Theory of Team Processes: Accounting for the Structure of Taskwork and Teamwork," *Academy of Management Review* (January 2013), pp. 32–48; and A. B. Drexler and R. Forrester, "Teamwork—Not Necessarily the Answer," *HR Magazine* (January 1998), pp. 55–58.
 4. R. L. Simpson, "Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations," *Administrative Science Quarterly* (September 1959), pp. 188–196; A. G. Walker and J. W. Smither, "A Five-Year Study of Upward Feedback: What Managers Do with Their Results Matter," *Personnel Psychology* (Summer 1999), pp. 393–424; and J. W. Smither and A. G. Walker, "Are the Characteristics of Narrative Comments Related to Improvement in Multirater Feedback Ratings Over Time?" *Journal of Applied Psychology* 89, no. 3 (June 2004), pp. 575–581.
 5. P. Dvorak, "How Understanding the 'Why' of Decisions Matters," *The Wall Street Journal* (March 19, 2007), p. B3.
 6. T. Neeley and P. Leonardi, "Effective Managers Say the Same Thing Twice (or More)," *Harvard Business Review* (May 2011), pp. 38–39.
 7. H. A. Richardson and S. G. Taylor, "Understanding Input Events: A Model of Employees' Responses to Requests for Their Input," *Academy of Management Review* 37 (2012), pp. 471–491.
 8. J. Ewing, "Nokia: Bring on the Employee Rants," *BusinessWeek* (June 22, 2009), p. 50.
 9. E. Nichols, "Hyper-Speed Managers," *HR Magazine* (April 2007), pp. 107–110.
 10. See, for example, N. B. Kurland and L. H. Pelled, "Passing the Word: Toward a Model of Gossip and Power in the Workplace," *Academy of Management Review* (April 2000), pp. 428–438; and G. Michelson, A. van Ierssen, and K. Waddington, "Gossip in Organizations: Contexts, Consequences, and Controversies," *Group and Organization Management* 35, no. 4 (2010), pp. 371–390.
 11. G. Van Hoye and F. Lievens, "Tapping the Grapevine: A Closer Look at Word-of-Mouth as a Recruitment Source," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 2 (2009), pp. 341–352.
 12. R. L. Rosnow and G. A. Fine, *Rumor and Gossip: The Social Psychology of Hearsay* (New York: Elsevier, 1976).
 13. J. K. Bosson, A. B. Johnson, K. Niederhoffer, and W. B. Swann Jr., "Interpersonal Chemistry Through Negativity: Bonding by Sharing Negative Attitudes About Others," *Personal Relationships* 13 (2006), pp. 135–150.
 14. T. J. Grosser, V. Lopez-Kidwell, and G. Labianca, "A Social Network Analysis of Positive and Negative Gossip in Organizational Life," *Group and Organization Management* 35, no. 2 (2010), pp. 177–212.
 15. M. Feinberg, R. Willer, J. Stellar, and D. Keltner, "The Virtues of Gossip: Reputational Information Sharing as Prosocial Behavior," *Journal of Personality and Social Psychology* 102 (2012), pp. 1015–1030.
 16. L. Dulye, "Get Out of Your Office," *HR Magazine* (July 2006), pp. 99–101.
 17. A. Bryant, "Getting Stuff Done: It's a Goal, and a Rating System," *The New York Times* (March 9, 2013), www.nytimes.com/2013/03/10/business/kris-duggan-of-badgeville-on-the-getting-stuff-done-index.html?pagewanted=all&_r=0.
 18. M. Mihelich, "Bit by Bit: Stand-up Comedy as a Team-Building Exercise," *Workforce Management* (February 2013), p. 16.
 19. E. Agnvall, "Meetings Go Virtual," *HR Magazine* (January 2009), pp. 74–77.
 20. N. Bilton, "Disruptions: Life's Too Short for So Much E-mail," *The New York Times* (July 8, 2012), <http://bits.blogs.nytimes.com/2012/07/08/life%20%E2%80%99s-too-short-for-so-much-e-mail/>.
 21. R. E. Silverman, "How to Be a Better Boss in 2013," *The Wall Street Journal* (January 2, 2013), pp. B1, B4.
 22. B. Gates, "How I Work," *Fortune* (April 17, 2006), money.cnn.com.
 23. "Executive Summary," *Messagemind* (2012), www.messagemind.com.
 24. G. J. Mark, S. Volda, and A. V. Cardello, "A Pace Not Dictated by Electrons': An Empirical Study of Work Without Email,"

第11章

1. W. G. Scott and T. R. Mitchell, *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis* (Homewood, IL: Irwin, 1976).
2. D. K. Berlo, *The Process of Communication* (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1960), pp. 30–32; see also K. Byron, "Carrying Too Heavy a Load? The Communication and Miscommunication of Emotion by Email," *Academy of Management Review* 33, no. 2 (2008), pp. 309–327.
3. J. Langan-Fox, "Communication in Organizations: Speed, Diversity, Networks, and Influence on Organizational Effectiveness, Human Health, and Relationships," in N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, and C. Viswesvaran (eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, vol. 2 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), p. 190.

- Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (2012), pp. 555–564.
25. B. Roberts, "Social Media Gets Strategic," *HR Magazine* (October 2012), pp. 30–38.
 26. Gartner Inc. website, www.gartner.com/technology/topics/social-media.jsp, downloaded May 29, 2013.
 27. The Associated Press, "Number of Active Users at Facebook Over the Years," *Yahoo! News* (May 1, 2013), <http://news.yahoo.com/number-active-users-facebook-over-230449748.html>.
 28. "Facebook Quarterly Earnings Slides: Q1 2013," Facebook website, http://files.shareholder.com/downloads/AMDA-NJ5DZ/2462702744x0x659143/b4c0beda-da0a-4f8e-9735-9852ef08adb1/FB_Q113_InvestorDeck_FINAL.pdf.
 29. L. Kwoh and M. Korn, "140 Characters of Risk: CEOs on Twitter," *The Wall Street Journal* (September 26, 2012), pp. B1, B8.
 30. R. Barnett, "Ex-employee Is Sued over Keeping Work Twitter Account," *USA Today* (February 24, 2012), p. 4A.
 31. L. S. Rashotte, "What Does That Smile Mean? The Meaning of Nonverbal Behaviors in Social Interaction," *Social Psychology Quarterly* (March 2002), pp. 92–102.
 32. C. K. Goman, "5 Body Language Tips to Increase Your Curb Appeal," *Forbes* (March 4, 2013), www.forbes.com/sites/carolkinseygoman/2013/03/14/5-body-language-tips-to-increase-your-curb-appeal/.
 33. A. Metallinou, A. Katsamanis, and S. Narayanan, "Tracking Continuous Emotional Trends of Participants During Affective Dyadic Interactions using Body Language and Speech Information," *Image and Vision Computing* (February 2013), pp. 137–152.
 34. J. Smith, "10 Nonverbal Cues That Convey Confidence at Work," *Forbes* (March 11, 2013), www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2013/03/11/10-nonverbal-cues-that-convey-confidence-at-work/.
 35. See R. L. Daft and R. H. Lengel, "Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design," in B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 6 (Greenwich, CT: JAI Press, 1984), pp. 191–233; R. L. Daft and R. H. Lengel, "Organizational Information Requirements, Media Richness, and Structural Design," *Managerial Science* (May 1986), pp. 554–572; R. E. Rice, "Task Analyzability, Use of New Media, and Effectiveness," *Organization Science* (November 1992), pp. 475–500; S. G. Straus and J. E. McGrath, "Does the Medium Matter? The Interaction of Task Type and Technology on Group Performance and Member Reaction," *Journal of Applied Psychology* (February 1994), pp. 87–97; L. K. Trevino, J. Webster, and E. W. Stein, "Making Connections: Complementary Influences on Communication Media Choices, Attitudes, and Use," *Organization Science* (March–April 2000), pp. 163–182; and N. Kock, "The Psychobiological Model: Towards a New Theory of Computer-Mediated Communication Based on Darwinian Evolution," *Organization Science* 15, no. 3 (May–June 2004), pp. 327–348.
 36. E. Fraunheim, "Communicating for Engagement During Tough Times," *Workforce Management Online* (April 2010), www.workforce.com.
 37. S. Shellenbarger, "Is This How You Really Talk?" *The Wall Street Journal* (April 24, 2013), pp. D1, D3.
 38. D. Brady, "?!#:@ the E-mail. Can We Talk?" *BusinessWeek* (December 4, 2006), p. 109.
 39. J. Sancton, "Re: Fwd: URGENT!," *Bloomberg Businessweek* (July 2–8, 2012), p. 69.
 40. C. Byron, "Carrying Too Heavy a Load? The Communication and Miscommunication of Emotion by Email," *Academy of Management Review* 33, no. 2 (2008), pp. 309–327.
 41. D. Goleman, "Flame First, Think Later: New Clues to E-mail Misbehavior," *The New York Times* (February 20, 2007), p. D5; and E. Krell, "The Unintended Word," *HR Magazine* (August 2006), pp. 50–54.
 42. J. E. Hall, M. T. Kobata, and M. Denis, "Employees and E-mail Privacy Rights," *Workforce Management* (June 2010), p. 10.
 43. T. Lytle, "Cybersleuthing," *HR Magazine* (January 2012), pp. 55–57.
 44. E. Bernstein, "The Miscommunicators," *The Wall Street Journal* (July 3, 2012), pp. D1, D3.
 45. B. Giamanco and K. Gregoire, "Tweet Me, Friend Me, Make Me Buy," *Harvard Business Review* (July–August 2012), pp. 88–93.
 46. D. Zielinski, "Find Social Media's Value," *HR Magazine* (August 2012), pp. 53–55.
 47. B. Roberts, "Social Media Gets Strategic," *HR Magazine* (October 2012), pp. 30–38.
 48. T. Lytle, "Cybersleuthing," *HR Magazine* (January 2012), pp. 55–57.
 49. J. Segal, "Widening Web of Social Media," *HR Magazine* (June 2012), pp. 117–118.
 50. M. V. Rafter, "Falling from a Cloud," *Workforce Management* (February 2013), pp. 22–23.
 51. "At Many Companies, Hunt for Leakers Expands Arsenal of Monitoring Tactics," *The Wall Street Journal* (September 11, 2006), pp. B1, B3; and B. J. Alge, G. A. Ballinger, S. Tangirala, and J. L. Oakley, "Information Privacy in Organizations: Empowering Creative and Extrarole Performance," *Journal of Applied Psychology* 91, No. 1 (2006), pp. 221–232.
 52. R. E. Petty and P. Briñol, "Persuasion: From Single to Multiple to Metacognitive Processes," *Perspectives on Psychological Science* 3, no. 2 (2008), pp. 137–147; F. A. White, M. A. Charles, and J. K. Nelson, "The Role of Persuasive Arguments in Changing Affirmative Action Attitudes and Expressed Behavior in Higher Education," *Journal of Applied Psychology* 93, no. 6 (2008), pp. 1271–1286.
 53. B. T. Johnson, and A. H. Eagly, "Effects of Involvement on Persuasion: A Meta-Analysis," *Psychological Bulletin* 106, no. 2 (1989), pp. 290–314; and K. L. Blankenship and D. T. Wegener, "Opening the Mind to Close It: Considering a Message in Light of Important Values Increases Message Processing and Later Resistance to Change," *Journal of Personality and Social Psychology* 94, no. 2 (2008), pp. 196–213.
 54. See, for example, Y. H. M. See, R. E. Petty, and L. R. Fabrigar, "Affective and Cognitive Meta-Bases of Attitudes: Unique Effects of Information Interest and Persuasion," *Journal of Personality and Social Psychology* 94, no. 6 (2008), pp. 938–955; M. S. Key, J. E. Edlund, B. J. Sagarin, and G. Y. Bizer, "Individual Differences in Susceptibility to Mindlessness," *Personality and Individual Differences* 46, no. 3 (2009), pp. 261–264 and M. Reinhard and M. Messner, "The Effects of Source Likeability and Need for Cognition on Advertising Effectiveness Under Explicit Persuasion," *Journal of Consumer Behavior* 8, no. 4 (2009), pp. 179–191.
 55. M. Richtel, "Lost in E-mail, Tech Firms Face Self-Made Beast," *The New York Times* (June 14, 2008), pp. A1, A14; and M. Johnson, "Quelling Distraction," *HR Magazine* (August 2008), pp. 43–46.
 56. W. R. Boswell and J. B. Olson-Buchanan, "The Use of Communication Technologies After Hours: The Role of Work-Attitudes and Work-Life Conflict," *Journal of Management* 33, no. 4 (2007), pp. 592–610.
 57. P. Briñol, R. E. Petty, and J. Barden, "Happiness Versus Sadness as a Determinant of Thought Confidence in Persuasion: A Self-Validation Analysis," *Journal of Personality and Social Psychology* 93, no. 5 (2007), pp. 711–727.
 58. R. C. Sinclair, S. E. Moore, M. M. Mark, A. S. Soldat, and C. A. Lavis, "Incidental Moods, Source Likeability, and Persuasion: Liking Motivates Message Elaboration in Happy People," *Cognition and Emotion* 24, no. 6 (2010), pp. 940–961; and V. Griskevicius, M. N. Shiota, and S. L. Neufeld, "Influence of Different Positive Emotions on

- Persuasion Processing: A Functional Evolutionary Approach," *Emotion* 10, no. 2 (2010), pp. 190–206.
59. J. Sandberg, "The Jargon Jumble: Kids Have 'Skeds,' Colleagues, 'Needs,'" *The Wall Street Journal* (October 24, 2006), <http://online.wsj.com/article/SB116165746415401680.html>.
 60. E. W. Morrison and F. J. Milliken, "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World," *Academy of Management Review* 25, no. 4 (2000), pp. 706–725; and B. E. Ashforth and V. Anand, "The Normalization of Corruption in Organizations," *Research in Organizational Behavior* 25 (2003), pp. 1–52.
 61. F. J. Milliken, E. W. Morrison, and P. F. Hewlin, "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why," *Journal of Management Studies* 40, no. 6 (2003), pp. 1453–1476.
 62. S. Tangirala and R. Ramunujam, "Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross-Level Effects of Procedural Justice Climate," *Personnel Psychology* 61, no. 1 (2008), pp. 37–68; and F. Bowen and K. Blackmon, "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice," *Journal of Management Studies* 40, no. 6 (2003), pp. 1393–1417.
 63. B. R. Schlenker and M. R. Leary, "Social Anxiety and Self-Presentation: A Conceptualization and Model," *Psychological Bulletin* 92 (1982), pp. 641–669; and L. A. Withers, and L. L. Vernon, "To Err Is Human: Embarrassment, Attachment, and Communication Apprehension," *Personality and Individual Differences* 40, no. 1 (2006), pp. 99–110.
 64. See, for instance, S. K. Opt and D. A. Loffredo, "Rethinking Communication Apprehension: A Myers-Briggs Perspective," *Journal of Psychology* (September 2000), pp. 556–570; and B. D. Blume, G. F. Dreher, and T. T. Baldwin, "Examining the Effects of Communication Apprehension within Assessment Centres," *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83, no. 3 (2010), pp. 663–671.
 65. See, for example, J. A. Daly and J. C. McGroskey, "Occupational Desirability and Choice as a Function of Communication Apprehension," *Journal of Counseling Psychology* 22, no. 4 (1975), pp. 309–313; and T. L. Rodebaugh, "I Might Look OK, But I'm Still Doubtful, Anxious, and Avoidant: The Mixed Effects of Enhanced Video Feedback on Social Anxiety Symptoms," *Behaviour Research & Therapy* 42, no. 12 (December 2004), pp. 1435–1451.
 66. B. M. Depaulo, D. A. Kashy, S. E. Kirkendol, M. M. Wyer, and J. A. Epstein, "Lying in Everyday Life," *Journal of Personality and Social Psychology* 70, No. 5 (1996), pp. 979–995; and K. B. Serota, T. R. Levine, and F. J. Boster, "The Prevalence of Lying in America: Three Studies of Self-Reported Lies," *Human Communication Research* 36, no. 1. (2010), pp. 2–25.
 67. DePaulo, Kashy, Kirkendol, Wyer, and Epstein, "Lying in Everyday Life"; and C. E. Nguin, T. R. Kurtzberg, and L. Y. Belkin, "The Finer Points of Lying Online: E-Mail Versus Pen and Paper," *Journal of Applied Psychology* 95, no. 2 (2010), pp. 387–394.
 68. A. Vrij, P. A. Granhag, and S. Porter, "Pitfalls and Opportunities in Nonverbal and Verbal Lie Detection," *Psychological Science in the Public Interest* 11, no. 3 (2010), pp. 89–121.
 69. R. E. Axtell, *Gestures: The Do's and Taboos of Body Language Around the World* (New York: Wiley, 1991); Watson Wyatt Worldwide, "Effective Communication: A Leading Indicator of Financial Performance—2005/2006 Communication ROI Study," www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=w-868; and A. Markels, "Turning the Tide at P&G," *U.S. News & World Report* (October 30, 2006), p. 69.
 70. See M. Munter, "Cross-Cultural Communication for Managers," *Business Horizons* (May–June 1993), pp. 75–76; and H. Ren and B. Gray, "Repairing Relationship Conflict: How Violation Types and Culture Influence the Effectiveness of Restoration Rituals," *Academy of Management Review* 34, no. 1 (2009), pp. 105–126.
 71. See E. T. Hall, *Beyond Culture* (Garden City, NY: Anchor Press/Doubleday, 1976); W. L. Adair, "Integrative Sequences and Negotiation Outcome in Same- and Mixed-Culture Negotiations," *International Journal of Conflict Management* 14, no. 3–4 (2003), pp. 1359–1392; W. L. Adair and J. M. Brett, "The Negotiation Dance: Time, Culture, and Behavioral Sequences in Negotiation," *Organization Science* 16, no. 1 (2005), pp. 33–51; E. Giebels and P. J. Taylor, "Interaction Patterns in Crisis Negotiations: Persuasive Arguments and Cultural Differences," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 1 (2009), pp. 5–19; and M. G. Kittler, D. Rygl, and A. Mackinnon, "Beyond Culture or Beyond Control? Reviewing the Use of Hall's High-/Low-Context Concept," *International Journal of Cross-Cultural Management* 11, no. 1 (2011), pp. 63–82.
 72. M. C. Hopson, T. Hart, and G. C. Bell, "Meeting in the Middle: Fred L. Casmir's Contributions to the Field of Intercultural Communication," *International Journal of Intercultural Relations* (November 2012), pp. 789–797.

第12章

1. J. G. Geier, "A Trait Approach to the Study of Leadership in Small Groups," *Journal of Communication* (December 1967), pp. 316–323.
2. S. A. Kirkpatrick and E. A. Locke, "Leadership: Do Traits Matter?" *Academy of Management Executive* (May 1991), pp. 48–60; and S. J. Zaccaro, R. J. Foti, and D. A. Kenny, "Self-Monitoring and Trait-Based Variance in Leadership: An Investigation of Leader Flexibility Across Multiple Group Situations," *Journal of Applied Psychology* (April 1991), pp. 308–315.
3. See T. A. Judge, J. E. Bono, R. Ilies, and M. W. Gerhardt, "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review," *Journal of Applied Psychology* (August 2002), pp. 765–780.
4. Ibid.
5. D. R. Ames and F. J. Flynn, "What Breaks a Leader: The Curvilinear Relation Between Assertiveness and Leadership," *Journal of Personality and Social Psychology* 92, no. 2 (2007), pp. 307–324.
6. K.-Y. Ng, S. Ang, and K. Chan, "Personality and Leader Effectiveness: A Moderated Mediation Model of Leadership Self-Efficacy, Job Demands, and Job Autonomy," *Journal of Applied Psychology* 93, no. 4 (2008), pp. 733–743.
7. This section is based on J. M. George, "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence," *Human Relations* (August 2000), pp. 1027–1055; C.-S. Wong and K. S. Law, "The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study," *Leadership Quarterly* (June 2002), pp. 243–274; and J. Antonakis, N. M. Ashkanasy, and M. T. Dasborough, "Does Leadership Need Emotional Intelligence?" *Leadership Quarterly* 20 (2009), pp. 247–261.
8. R. H. Humphrey, J. M. Pollack, and T. H. Hawver, "Leading with Emotional Labor," *Journal of Managerial Psychology* 23 (2008), pp. 151–168.
9. F. Walter, M. S. Cole, and R. H. Humphrey, "Emotional Intelligence: Sine Qua Non of Leadership or Folderol?" *Academy of Management Perspectives* (February 2011), pp. 45–59.
10. S. Côté, P. N. Lopez, P. Salovey, and C. T. H. Miners, "Emotional Intelligence and Leadership Emergence in Small Groups," *Leadership Quarterly* 21 (2010), pp. 496–508.
11. N. Ensari, R. E. Riggio, J. Christian, and G. Carlsaw, "Who Emerges as a Leader? Meta-Analyses of Individual Differences as Predictors of Leadership Emergence,"

- Personality and Individual Differences* (September 2011), pp. 532–536.
12. R. M. Stogdill and A. E. Coons (eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Research Monograph no. 88 (Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, 1951). This research is updated in C. A. Schriesheim, C. C. Coglisier, and L. L. Neider, "Is It 'Trustworthy'? A Multiple-Levels-of-Analysis Reexamination of an Ohio State Leadership Study, with Implications for Future Research," *Leadership Quarterly* (Summer 1995), pp. 111–145; and T. A. Judge, R. F. Piccolo, and R. Ilies, "The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research," *Journal of Applied Psychology* (February 2004), pp. 36–51.
 13. D. Akst, "The Rewards of Recognizing a Job Well Done," *The Wall Street Journal* (January 31, 2007), p. D9.
 14. Judge, Piccolo, and Ilies, "The Forgotten Ones?"
 15. M. Javidan, P. W. Dorfman, M. S. de Luque, and R. J. House, "In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE," *Academy of Management Perspectives* (February 2006), pp. 67–90.
 16. F. E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York: McGraw-Hill, 1967).
 17. S. Shiflett, "Is There a Problem with the LPC Score in LEADER MATCH?" *Personnel Psychology* (Winter 1981), pp. 765–769.
 18. F. E. Fiedler, M. M. Chemers, and L. Mahar, *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept* (New York: Wiley, 1977).
 19. Cited in R. J. House and R. N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership," *Journal of Management* 23, no. 3 (1997), p. 422.
 20. L. H. Peters, D. D. Hartke, and J. T. Pohlmann, "Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An Application of the Meta-Analysis Procedures of Schmidt and Hunter," *Psychological Bulletin* (March 1985), pp. 274–285; C. A. Schriesheim, B. J. Tepper, and L. A. Tetrault, "Least Preferred Coworker Score, Situational Control, and Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contingency Model Performance Predictions," *Journal of Applied Psychology* (August 1994), pp. 561–573; and R. Ayman, M. M. Chemers, and F. Fiedler, "The Contingency Model of Leadership Effectiveness: Its Levels of Analysis," *Leadership Quarterly* (Summer 1995), pp. 147–167.
 21. House and Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership."
 22. See, for instance, R. W. Rice, "Psychometric Properties of the Esteem for the Least Preferred Coworker (LPC) Scale," *Academy of Management Review* (January 1978), pp. 106–118; C. A. Schriesheim, B. D. Bannister, and W. H. Money, "Psychometric Properties of the LPC Scale: An Extension of Rice's Review," *Academy of Management Review* (April 1979), pp. 287–290; and J. K. Kennedy, J. M. Houston, M. A. Korgaard, and D. D. Gallo, "Construct Space of the Least Preferred Coworker (LPC) Scale," *Educational & Psychological Measurement* (Fall 1987), pp. 807–814.
 23. See E. H. Schein, *Organizational Psychology*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1980), pp. 116–117; and B. Kabanoff, "A Critique of Leader Match and Its Implications for Leadership Research," *Personnel Psychology* (Winter 1981), pp. 749–764.
 24. See, for instance, *Ibid.*, pp. 67–84; C. L. Graeff, "Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review," *Leadership Quarterly* 8, no. 2 (1997), pp. 153–170; and R. P. Vecchio and K. J. Boatwright, "Preferences for Idealized Styles of Supervision," *Leadership Quarterly* (August 2002), pp. 327–342.
 25. R. J. House, "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness," *Administrative Science Quarterly* (September 1971), pp. 321–338; R. J. House and T. R. Mitchell, "Path-Goal Theory of Leadership," *Journal of Contemporary Business* (Autumn 1974), pp. 81–97; and R. J. House, "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory," *Leadership Quarterly* (Fall 1996), pp. 323–352.
 26. A. E. Colbert and L. A. Witt, "The Role of Goal-Focused Leadership in Enabling the Expression of Conscientiousness," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 3 (2009), pp. 790–796.
 27. S. J. Perry, L. A. Witt, L. M. Penney, and L. Atwater, "The Downside of Goal-Focused Leadership: The Role of Personality in Subordinate Exhaustion," *Journal of Applied Psychology* 95, no. 6 (2010), pp. 1145–1153.
 28. See V. H. Vroom and P. W. Yetton, *Leadership and Decision-Making* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973); and V. H. Vroom and A. G. Jago, "The Role of the Situation in Leadership," *American Psychologist* (January 2007), pp. 17–24.
 29. W. Bennis, "The Challenges of Leadership in the Modern World," *American Psychologist* (January 2007), pp. 2–5.
 30. X. Zhou and C. A. Schriesheim, "Supervisor-Subordinate Convergence in Descriptions of Leader-Member Exchange (LMX) Quality: Review and Testable Propositions," *Leadership Quarterly* 20, no. 6 (2009), pp. 920–932; G. B. Graen and M. Uhl-Bien, "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Domain Perspective," *Leadership Quarterly* (Summer 1995), pp. 219–247; R. C. Liden, R. T. Sparrowe, and S. J. Wayne, "Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future," in G. R. Ferris (ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 15 (Greenwich, CT: JAI Press, 1997), pp. 47–119; and C. A. Schriesheim, S. L. Castro, X. Zhou, and F. J. Yammarino, "The Folly of Theorizing 'A' but Testing 'B': A Selective Level-of-Analysis Review of the Field and a Detailed Leader-Member Exchange Illustration," *Leadership Quarterly* (Winter 2001), pp. 515–551.
 31. B. Erdogan and T. N. Bauer, "Differentiated Leader-Member Exchanges: The Buffering Role of Justice Climate," *Journal of Applied Psychology* 95, no. 6 (2010), pp. 1104–1120; R. C. Liden, S. J. Wayne, and D. Stilwell, "A Longitudinal Study of the Early Development of Leader-Member Exchanges," *Journal of Applied Psychology* (August 1993), pp. 662–674; S. J. Wayne, L. M. Shore, W. H. Bommer, and L. E. Tetrick, "The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange," *Journal of Applied Psychology* 87, no. 3 (June 2002), pp. 590–598; and S. S. Masterson, K. Lewis, and B. M. Goldman, "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships," *Academy of Management Journal* 43, no. 4 (August 2000), pp. 738–748.
 32. D. Duchon, S. G. Green, and T. D. Taber, "Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Analysis of Antecedents, Measures, and Consequences," *Journal of Applied Psychology* (February 1986), pp. 56–60; Liden, Wayne, and Stilwell, "A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges"; and M. Uhl-Bien, "Relationship Development as a Key Ingredient for Leadership Development," in S. E. Murphy and R. E. Riggio (eds.), *Future of Leadership Development* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2003) pp. 129–147.
 33. R. Vecchio and D. M. Brazil, "Leadership and Sex-Similarity: A Comparison in a Military Setting," *Personnel Psychology* 60 (2007), pp. 303–335.
 34. See, for instance, C. R. Gerstner and D. V. Day, "Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues," *Journal of Applied Psychology* (December 1997), pp. 827–844; R. Ilies, J. D. Nahrgang, and F. P. Morgeson, "Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 1 (2007), pp. 269–277; and Z. Chen, W. Lam, and J. A. Zhong, "Leader-Member Exchange and Member Performance: A New Look at Individual-Level Negative Feedback-Seeking Behavior and Team-Level

- Empowerment Culture," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 1 (2007), pp. 202-212.
35. R. Eisenberger, G. Karagonlar, F. Stinglhamber, P. Neves, T. E. Becker, M. G. Gonzalez-Morales, and M. Steiger-Mueller, "Leader-Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor's Organizational Embodiment," *Journal of Applied Psychology* 95, no. 6 (2010), pp. 1085-1103.
36. B. Erdogan and T. N. Bauer, "Differentiated Leader-Member Exchanges: The Buffering Role of Justice Climate," *Journal of Applied Psychology* 95, no. 6 (2010), pp. 1104-1120.
37. M. Ozer, "Personal and Task-Related Moderators of Leader-Member Exchange Among Software Developers," *Journal of Applied Psychology* 93, no. 5 (2008), pp. 1174-1182.
38. M. Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, A. M. Henderson and T. Parsons (trans.) (New York: The Free Press, 1947).
39. J. A. Conger and R. N. Kanungo, "Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership," in J. A. Conger, R. N. Kanungo, and Associates (eds.), *Charismatic Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), p. 79; and A.-K. Samnani and P. Singh, "When Leaders Victimize: The Role of Charismatic Leaders in Facilitating Group Pressures," *Leadership Quarterly* (pp. 189-202).
40. J. A. Conger and R. N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998); and R. Awamleh and W. L. Gardner, "Perceptions of Leader Charisma and Effectiveness: The Effects of Vision Content, Delivery, and Organizational Performance," *Leadership Quarterly* (Fall 1999), pp. 345-373.
41. R. J. House and J. M. Howell, "Personality and Charismatic Leadership," *Leadership Quarterly* 3 (1992), pp. 81-108; D. N. Den Hartog and P. L. Koopman, "Leadership in Organizations," in N. Anderson and D. S. Ones (eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, vol. 2 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002), pp. 166-187.
42. P. Balkundi, M. Kilduff, and D. A. Harrison, "Centrality and Charisma: Comparing How Leader Networks and Attributions Affect Team Performance," *Journal of Applied Psychology* 96 (2012), pp. 1209-1222.
43. D. N. Den Hartog, A. H. B. De Hoogh, and A. E. Keegan, "The Interactive Effects of Belongingness and Charisma on Helping and Compliance," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 4 (2007), pp. 1131-1139.
44. A. Erez, V. F. Misangyi, D. E. Johnson, M. A. LePine, and K. C. Halverson, "Stirring the Hearts of Followers: Charismatic Leadership as the Transfer of Affect," *Journal of Applied Psychology* 93, no. 3 (2008), pp. 602-615. For reviews on the role of vision in leadership, see S. J. Zaccaro, "Visionary and Inspirational Models of Executive Leadership: Empirical Review and Evaluation," in S. J. Zaccaro (ed.), *The Nature of Executive Leadership: A Conceptual and Empirical Analysis of Success* (Washington, DC: American Psychological Association, 2001), pp. 259-278; and M. Hauser and R. J. House, "Lead Through Vision and Values," in E. A. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell, 2004), pp. 257-273.
45. A. H. B. de Hoogh, D. N. Den Hartog, P. L. Koopman, H. Thierry, P. T. van den Berg, and J. G. van der Weide, "Charismatic Leadership, Environmental Dynamism, and Performance," *European Journal of Work & Organizational Psychology* (December 2004), pp. 447-471; S. Harvey, M. Martin, and D. Stout, "Instructor's Transformational Leadership: University Student Attitudes and Ratings," *Psychological Reports* (April 2003), pp. 395-402; and D. A. Waldman, M. Javidan, and P. Varella, "Charismatic Leadership at the Strategic Level: A New Application of Upper Echelons Theory," *Leadership Quarterly* (June 2004), pp. 355-380.
46. J. C. Pastor, M. Mayo, and B. Shamir, "Adding Fuel to Fire: The Impact of Followers' Arousal on Ratings of Charisma," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 6 (2007), pp. 1584-1596.
47. A. H. B. De Hoogh and D. N. Den Hartog, "Neuroticism and Locus of Control as Moderators of the Relationships of Charismatic and Autocratic Leadership with Burnout," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 4 (2009), pp. 1058-1067.
48. F. Cohen, S. Solomon, M. Maxfield, T. Pyszczynski, and J. Greenberg, "Fatal Attraction: The Effects of Mortality Salience on Evaluations of Charismatic, Task-Oriented, and Relationship-Oriented Leaders," *Psychological Sciences* (December 2004), pp. 846-851; and M. G. Ehrhart and K. J. Klein, "Predicting Followers' Preferences for Charismatic Leadership: The Influence of Follower Values and Personality," *Leadership Quarterly* (Summer 2001), pp. 153-179.
49. H. L. Tosi, V. Misangyi, A. Fanelli, D. A. Waldman, and F. J. Yammarino, "CEO Charisma, Compensation, and Firm Performance," *Leadership Quarterly* (June 2004), pp. 405-420.
50. See, for instance, R. Khurana, *Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2002); and J. A. Raelin, "The Myth of Charismatic Leaders," *Training & Development* (March 2003), pp. 47-54.
51. B. M. Galvin, D. A. Waldman, and P. Balthazard, "Visionary Communication Qualities as Mediators of the Relationship between Narcissism and Attributions of Leader Charisma," *Personnel Psychology* 63, no. 3 (2010), pp. 509-537.
52. See, for instance, B. M. Bass, B. J. Avolio, D. I. Jung, and Y. Berson, "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership," *Journal of Applied Psychology* (April 2003), pp. 207-218; and T. A. Judge and R. F. Piccolo, "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity," *Journal of Applied Psychology* (October 2004), pp. 755-768.
53. A. M. Grant, "Leading with Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact, and the Performance Effects of Transformational Leadership," *Academy of Management Journal* 55 (2012), pp. 458-476.
54. B. M. Bass, "Leadership: Good, Better, Best," *Organizational Dynamics* (Winter 1985), pp. 26-40; and J. Seltzer and B. M. Bass, "Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration," *Journal of Management* (December 1990), pp. 693-703.
55. T. R. Hinkin and C. A. Schriesheim, "An Examination of 'Nonleadership': From Laissez-Faire Leadership to Leader Reward Omission and Punishment Omission," *Journal of Applied Psychology* 93, no. 6 (2008), pp. 1234-1248.
56. S. J. Shin and J. Zhou, "Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea," *Academy of Management Journal* (December 2003), pp. 703-714; V. J. García-Morales, F. J. Lloréns-Montes, and A. J. Verdú-Jover, "The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance Through Knowledge and Innovation," *British Journal of Management* 19, no. 4 (2008), pp. 299-313; and S. A. Eisenbeiss, D. van Knippenberg, and S. Boerner, "Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles," *Journal of Applied Psychology* 93, no. 6 (2008), pp. 1438-1446.
57. Y. Ling, Z. Simsek, M. H. Lubatkin, and J. F. Veiga, "Transformational Leadership's Role in Promoting Corporate Entrepreneurship: Examining the CEO-TMT Interface," *Academy of Management Journal* 51, no. 3 (2008), pp. 557-576.
58. X. Zhang and K. M. Bartol, "Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement," *Academy of Management Journal* 53, no. 1 (2010), pp. 107-128.

59. D. Liu, H. Liao, and R. Loi, "The Dark Side of Leadership: A Three-Level Investigation of the Cascading Effect of Abusive Supervision on Employee Creativity," *Academy of Management Journal* 55 (2012), pp. 1187-1212.
60. A. E. Colbert, A. E. Kristof-Brown, B. H. Bradley, and M. R. Barrick, "CEO Transformational Leadership: The Role of Goal Importance Congruence in Top Management Teams," *Academy of Management Journal* 51, no. 1 (2008), pp. 81-96.
61. D. Zohar and O. Tenne-Gazit, "Transformational Leadership and Group Interaction as Climate Antecedents: A Social Network Analysis," *Journal of Applied Psychology* 93, no. 4 (2008), pp. 744-757.
62. F. O. Walumbwa, B. J. Avolio, and W. Zhu, "How Transformational Leadership Weaves Its Influence on Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs," *Personnel Psychology* 61, no. 4 (2008), pp. 793-825.
63. J. E. Bono and T. A. Judge, "Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders," *Academy of Management Journal* (October 2003), pp. 554-571; Y. Berson and B. J. Avolio, "Transformational Leadership and the Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of a Telecommunication Firm," *Leadership Quarterly* (October 2004), pp. 625-646; and J. Schaubroeck, S. S. K. Lam, and S. E. Cha, "Embracing Transformational Leadership: Team Values and the Impact of Leader Behavior on Team Performance," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 4 (2007), pp. 1020-1030.
64. J. R. Baum, E. A. Locke, and S. A. Kirkpatrick, "A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms," *Journal of Applied Psychology* (February 2000), pp. 43-54.
65. R. T. Keller, "Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitutes for Leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance," *Journal of Applied Psychology* 91, no. 1 (2006), pp. 202-210.
66. Y. Gong, J. Huang, and J. Farh, "Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy," *Academy of Management Journal* 52, no. 4 (2009), pp. 765-778.
67. G. Wang, I. Oh, S. H. Courtright, and A. E. Colbert, "Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research," *Group and Organization Management* 36, no. 2 (2011), pp. 223-270.
68. Y. Ling, Z. Simsek, M. H. Lubatkin, and J. F. Veiga, "The Impact of Transformational CEOs on the Performance of Small- to Medium-Sized Firms: Does Organizational Context Matter?" *Journal of Applied Psychology* 93, no. 4 (2008), pp. 923-934.
69. Schaubroeck, Lam, and Cha, "Embracing Transformational Leadership."
70. B. L. Kirkman, G. Chen, J. Farh, Z. X. Chen, and K. B. Lowe, "Individual Power Distance Orientation and Follower Reactions to Transformational Leaders: A Cross-Level, Cross-Cultural Examination," *Academy of Management Journal* 52, no. 4 (2009), pp. 744-764.
71. J. Liu, O. Siu, and K. Shi, "Transformational Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Trust in the Leader and Self-Efficacy," *Applied Psychology: An International Review* 59, no. 3 (2010), pp. 454-479.
72. X. Wang and J. M. Howell, "Exploring the Dual-Level Effects of Transformational Leadership on Followers," *Journal of Applied Psychology* 95, no. 6 (2010), pp. 1134-1144.
73. H. Hetland, G. M. Sandal, and T. B. Johnsen, "Burnout in the Information Technology Sector: Does Leadership Matter?" *European Journal of Work and Organizational Psychology* 16, no. 1 (2007), pp. 58-75; and K. B. Lowe, K. G. Kroeck, and N. Sivasubramaniam, "Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature," *Leadership Quarterly* (Fall 1996), pp. 385-425.
74. R. J. House, M. Javidan, P. Hanges, and P. Dorfman, "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE," *Journal of World Business* (Spring 2002), pp. 3-10.
75. D. E. Carl and M. Javidan, "Universality of Charismatic Leadership: A Multi-Nation Study," paper presented at the National Academy of Management Conference, Washington, DC (August 2001), p. 29.
76. See B. J. Avolio, W. L. Gardner, F. O. Walumbwa, F. Luthans, and D. R. May, "Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors," *Leadership Quarterly* (December 2004), pp. 801-823; W. L. Gardner and J. R. Schermerhorn Jr., "Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership," *Organizational Dynamics* (August 2004), pp. 270-281; and M. M. Novicevic, M. G. Harvey, M. R. Buckley, J. A. Brown-Radford, and R. Evans, "Authentic Leadership: A Historical Perspective," *Journal of Leadership and Organizational Behavior* 13, no. 1 (2006), pp. 64-76.
77. C. Tan, "CEO Pinching Pennies in a Slowing Economy," *The Wall Street Journal* (January 31, 2008), pp. 1-2; and A. Carter, "Lighting a Fire Under Campbell," *BusinessWeek* (December 4, 2006), pp. 96-101.
78. K. M. Hmiesleski, M. S. Cole, and R. A. Baron, "Shared Authentic Leadership and New Venture Performance," *Journal of Management* (September 2012), pp. 1476-1499.
79. R. Ilies, F. P. Morgeson, and J. D. Nahrgang, "Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-follower Outcomes," *Leadership Quarterly* 16 (2005), pp. 373-394; B. Levin, "Raj Rajaratnam Did Not Appreciate Rajat Gupta's Attempt to Leave The Goldman Board, Join 'The Billionaire circle,'" *NetNet with John Carney* (March 14, 2011), downloaded July 26, 2011, from www.cnbc.com/.
80. This section is based on E. P. Hollander, "Ethical Challenges in the Leader-Follower Relationship," *Business Ethics Quarterly* (January 1995), pp. 55-65; J. C. Rost, "Leadership: A Discussion About Ethics," *Business Ethics Quarterly* (January 1995), pp. 129-142; L. K. Treviño, M. Brown, and L. P. Hartman, "A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite," *Human Relations* (January 2003), pp. 5-37; and R. M. Fulmer, "The Challenge of Ethical Leadership," *Organizational Dynamics* 33, no. 3 (2004), pp. 307-317.
81. J. Stouten, M. van Dijke, and D. De Cremer, "Ethical Leadership: An Overview and Future Perspectives," *Journal of Personnel Psychology* 11 (2012), pp. 1-6.
82. J. M. Schaubroeck, S. T. Hannah, B. J. Avolio, S. W. J. Kozlowski, et al., "Embedding Ethical Leadership within and Across Organization Levels," *Academy of Management Journal* 55 (2012), pp. 1053-1078.
83. D. van Knippenberg, D. De Cremer, and B. van Knippenberg, "Leadership and Fairness: The State of the Art," *European Journal of Work and Organizational Psychology* 16, no. 2 (2007), pp. 113-140.
84. B. P. Owens and D. R. Hekman, "Modeling How to Grow: An Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes," *Academy of Management Journal* 55 (2012), pp. 787-818.
85. K. M. Kacmar, D. G. Bachrach, K. J. Harris, and S. Zivnuska, "Fostering Good Citizenship Through Ethical Leadership: Exploring the Moderating Role of Gender and Organizational Politics," *Journal of Applied Psychology*, 96, no. 3 (May 2011), pp. 633-642; and

- F. O. Walumbwa and J. Schaubroeck, "Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 5 (2009), pp. 1275-1286.
86. D. M. Mayer, K. Aquino, R. L. Greenbaum, and M. Kuenzi, "Who Displays Ethical Leadership, and Why Does It Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership," *Academy of Management Journal* 55 (2012), pp. 151-171.
 87. S. A. Eisenbeiss and S. R. Giessner, "The Emergence and Maintenance of Ethical Leadership in Organizations," *Journal of Personnel Psychology* 11 (2012), pp. 7-19.
 88. J. Antonakis, M. Fenley, and S. Liechti, "Learning Charisma," *Harvard Business Review* (June 2012), pp. 127-130.
 89. M. E. Brown and L. K. Treviño, "Socialized Charismatic Leadership, Values Congruence, and Deviance in Work Groups," *Journal of Applied Psychology* 91, no. 4 (2006), pp. 954-962.
 90. M. E. Brown and L. K. Treviño, "Leader-Follower Values Congruence: Are Socialized Charismatic Leaders Better Able to Achieve It?" *Journal of Applied Psychology* 94, no. 2 (2009), pp. 478-490.
 91. D. van Dierendonck, "Servant Leadership: A Review and Synthesis," *Journal of Management* 37, no. 4 (2011), pp. 1228-1261.
 92. S. J. Peterson, F. M. Galvin, and D. Lange, "CEO Servant Leadership: Exploring Executive Characteristics and Firm Performance," *Personnel Psychology* 65 (2012), pp. 565-596.
 93. F. Walumbwa, C. A. Hartnell, and A. Oke, "Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation," *Journal of Applied Psychology* 95, no. 3 (2010), pp. 517-529.
 94. D. De Cremer, D. M. Mayer, M. van Dijke, B. C. Schouten, and M. Bardi, "When Does Self-Sacrificial Leadership Motivate Prosocial Behavior? It Depends on Followers' Prevention Focus," *Journal of Applied Psychology* 2009, no. 4 (2009), pp. 887-899.
 95. J. Hu and R. C. Liden, "Antecedents of Team Potency and Team Effectiveness: An Examination of Goal and Process Clarity and Servant Leadership," *Journal of Applied Psychology* 96, no. 4 (July 2011), pp. 851-862.
 96. M. J. Neubert, K. M. Kacmar, D. S. Carlson, L. B. Chonko, and J. A. Roberts, "Regulatory Focus as a Mediator of the Influence of Initiating Structure and Servant Leadership on Employee Behavior," *Journal of Applied Psychology* 93, no. 6 (2008), pp. 1220-1233.
 97. T. Menon, J. Sim, J. Ho-Ying Fu, C. Chiu, and Y. Hong, "Blazing the Trail Versus Trailing the Group: Culture and Perceptions of the Leader's Position," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 113, no. 1 (2010), pp. 51-61.
 98. D. M. Rousseau, S. B. Sitkin, R. S. Burt, and C. Camerer, "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust," *Academy of Management Review* (July 1998), pp. 393-404; and J. A. Simpson, "Psychological Foundations of Trust," *Current Directions in Psychological Science* 16, no. 5 (2007), pp. 264-268.
 99. See, for instance, K. T. Dirks and D. L. Ferrin, "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice," *Journal of Applied Psychology* 87, no. 4, (2002), pp. 611-628; D. I. Jung and B. J. Avolio, "Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership," *Journal of Organizational Behavior* (December 2000), pp. 949-964; and A. Zacharatos, J. Barling, and R. D. Iverson, "High-Performance Work Systems and Occupational Safety," *Journal of Applied Psychology* (January 2005), pp. 77-93.
 100. Based on L. T. Hosmer, "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics," *Academy of Management Review* (April 1995), p. 393; R. C. Mayer, J. H. Davis, and F. D. Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review* (July 1995), pp. 709-734; and F. D. Schoorman, R. C. Mayer, and J. H. Davis, "An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future," *Academy of Management Review* 32, no. 2 (2007), pp. 344-354.
 101. J. Schaubroeck, S. S. K. Lam, and A. C. Peng, "Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance," *Journal of Applied Psychology* 96, no. 4 (July 2011), pp. 863-871.
 102. Mayer, Davis, and Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust"; and J. A. Colquitt, B. A. Scott, and J. A. LePine, "Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 4 (2007), pp. 909-927.
 103. Cited in D. Jones, "Do You Trust Your CEO?" *USA Today* (February 12, 2003), p. 7B.
 104. R. C. Mayer and J. H. Davis, "The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Quasi-Experiment," *Journal of Applied Psychology* 84, no. 1 (1999), pp. 123-136; and R. C. Mayer and M. B. Gavin, "Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss?" *Academy of Management Journal* 38 (2005), pp. 874-888.
 105. J. A. Simpson, "Foundations of Interpersonal Trust," in A. W. Kruglanski and E. T. Higgins (eds.), *Social Psychology: Handbook of Basic Principles*, 2nd ed. (New York: Guilford, 2007), pp. 587-607.
 106. Ibid.
 107. B. Groysberg and M. Slind, "Leadership Is a Conversation," *Harvard Business Review* (June 2012), pp. 76-84.
 108. H. Zhao, S. J. Wayne, B. C. Glibkowski, and J. Bravo, "The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis," *Personnel Psychology* 60 (2007), pp. 647-680.
 109. D. L. Shapiro, A. D. Boss, S. Salas, S. Tangirala, and M. A. Von Glinow, "When Are Transgressing Leaders Punitively Judged? An Empirical Test," *Journal of Applied Psychology* 96, no. 2 (2011), pp. 412-422.
 110. D. L. Ferrin, P. H. Kim, C. D. Cooper, and K. T. Dirks, "Silence Speaks Volumes: The Effectiveness of Reticence in Comparison to Apology and Denial for Responding to Integrity- and Competence-Based Trust Violations," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 4 (2007), pp. 893-908.
 111. M. E. Schweitzer, J. C. Hershey, and E. T. Bradlow, "Promises and Lies: Restoring Violated Trust," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 101, no. 1 (2006), pp. 1-19.
 112. J. R. Detert and E. R. Burris, "Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?" *Academy of Management Journal* 50, no. 4 (2007), pp. 869-884.
 113. Colquitt, Scott, and LePine, "Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity."
 114. See, for example, M. Murray, *Beyond the Myths and Magic of Mentoring: How to Facilitate an Effective Mentoring Process*, rev. ed. (New York: Wiley, 2001); K. E. Kram, "Phases of the Mentor Relationship," *Academy of Management Journal* (December 1983), pp. 608-625; R. A. Noe, "An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships," *Personnel Psychology* (Fall 1988), pp. 559-580; and L. Eby, M. Buits, and A. Lockwood, "Protégés' Negative Mentoring Experiences: Construct Development and Nomological Validation," *Personnel Psychology* (Summer 2004), pp. 411-447.
 115. B. R. Ragins and J. L. Cotton, "Easier Said than Done:

- Gender Differences in Perceived Barriers to Gaining a Mentor," *Academy of Management Journal* 34, no. 4 (1993), pp. 939-951; C. R. Wanberg, E. T. Welsh, and S. A. Hezlett, "Mentoring Research: A Review and Dynamic Process Model," in G. R. Ferris and J. J. Martocchio (eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 22 (Greenwich, CT: Elsevier Science, 2003), pp. 39-124; and T. D. Allen, "Protégé Selection by Mentors: Contributing Individual and Organizational Factors," *Journal of Vocational Behavior* 65, no. 3 (2004), pp. 469-483.
116. T. D. Allen, M. L. Poteet, J. E. A. Russell, and G. H. Dobbins, "A Field Study of Factors Related to Supervisors' Willingness to Mentor Others," *Journal of Vocational Behavior* 50, no. 1 (1997), pp. 1-22; S. Aryee, Y. W. Chay, and J. Chew, "The Motivation to Mentor Among Managerial Employees in the Maintenance Career Stage: An Interactionist Perspective," *Group and Organization Management* 21, no. 3 (1996), pp. 261-277; L. T. Eby, A. L. Lockwood, and M. Butts, "Perceived Support for Mentoring: A Multiple Perspectives Approach," *Journal of Vocational Behavior* 68, no. 2 (2006), pp. 267-291; and T. D. Allen, E. Lentz, and R. Day, "Career Success Outcomes Associated with Mentoring Others: A Comparison of Mentors and Nonmentors," *Journal of Career Development* 32, no. 3 (2006), pp. 272-285.
 117. See, for example, K. E. Kram and D. T. Hall, "Mentoring in a Context of Diversity and Turbulence," in E. E. Kossek and S. A. Lobel (eds.), *Managing Diversity* (Cambridge, MA: Blackwell, 1996), pp. 108-136; B. R. Ragins and J. L. Cotton, "Mentor Functions and Outcomes: A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships," *Journal of Applied Psychology* (August 1999), pp. 529-550; and D. B. Turban, T. W. Dougherty, and F. K. Lee, "Gender, Race, and Perceived Similarity Effects in Developmental Relationships: The Moderating Role of Relationship Duration," *Journal of Vocational Behavior* (October 2002), pp. 240-262.
 118. J. U. Chun, J. J. Sosik, and N. Y. Yun, "A Longitudinal Study of Mentor and Protégé Outcomes in Formal Mentoring Relationships," *Journal of Organizational Behavior* (November 12, 2012), pp. 35-49.
 119. Ragins and Cotton, "Mentor Functions and Outcomes"; and C. M. Underhill, "The Effectiveness of Mentoring Programs in Corporate Settings: A Meta-Analytical Review of the Literature," *Journal of Vocational Behavior* 68, no. 2 (2006), pp. 292-307.
 120. T. D. Allen, E. T. Eby, and E. Lentz, "The Relationship Between Formal Mentoring Program Characteristics and Perceived Program Effectiveness," *Personnel Psychology* 59 (2006), pp. 125-153; T. D. Allen, L. T. Eby, and E. Lentz, "Mentorship Behaviors and Mentorship Quality Associated with Formal Mentoring Programs: Closing the Gap Between Research and Practice," *Journal of Applied Psychology* 91, no. 3 (2006), pp. 567-578; and M. R. Parise and M. L. Forret, "Formal Mentoring Programs: The Relationship of Program Design and Support to Mentors' Perceptions of Benefits and Costs," *Journal of Vocational Behavior* 72, no. 2 (2008), pp. 225-240.
 121. L. T. Eby and A. Lockwood, "Protégés' and Mentors' Reactions to Participating in Formal Mentoring Programs: A Qualitative Investigation," *Journal of Vocational Behavior* 67, no. 3 (2005), pp. 441-458; G. T. Chao, "Formal Mentoring: Lessons Learned from Past Practice," *Professional Psychology: Research and Practice* 40, no. 3 (2009), pp. 314-320; and C. R. Wanberg, J. D. Kammeyer-Mueller, and M. Marchese, "Mentor and Protégé Predictors and Outcomes of Mentoring in a Formal Mentoring Program," *Journal of Vocational Behavior* 69 (2006), pp. 410-423.
 122. M. K. Feeney and B. Bozeman, "Mentoring and Network Ties," *Human Relations* 61, no. 12 (2008), pp. 1651-1676; N. Bozionelos, "Intra-Organizational Network Resources: How They Relate to Career Success and Organizational Commitment," *Personnel Review* 37, no. 3 (2008), pp. 249-263; and S. A. Hezlett and S. K. Gibson, "Linking Mentoring and Social Capital: Implications for Career and Organization Development," *Advances in Developing Human Resources* 9, no. 3 (2007), pp. 384-412.
 123. Comment by Jim Collins, cited in J. Useem, "Conquering Vertical Limits," *Fortune* (February 19, 2001), p. 94.
 124. See, for instance, J. R. Meindl, "The Romance of Leadership as a Follower-Centric Theory: A Social Constructionist Approach," *Leadership Quarterly* (Fall 1995), pp. 329-341; and B. Schyns, J. Felfe, and H. Blank, "Is Charisma Hyper-Romanticism? Empirical Evidence from New Data and a Meta-Analysis," *Applied Psychology: An International Review* 56, no. 4 (2007), pp. 505-527.
 125. M. J. Martinko, P. Harvey, D. Sikora, and S. C. Douglas, "Perceptions of Abusive Supervision: The Role of Subordinates' Attribution Styles," *Leadership Quarterly* (August 2011), pp. 751-764.
 126. J. R. Meindl, S. B. Ehrlich, and J. M. Dukerich, "The Romance of Leadership," *Administrative Science Quarterly* (March 1985), pp. 78-102; and M. C. Bligh, J. C. Kohles, C. L. Pearce, J. E. Justin, and J. F. Stovall, "When the Romance Is Over: Follower Perspectives of Aversive Leadership," *Applied Psychology: An International Review* 56, no. 4 (2007), pp. 528-557.
 127. B. R. Agle, N. J. Nagarajan, J. A. Sonnenfeld, and D. Srinivasan, "Does CEO Charisma Matter?" *Academy of Management Journal* 49, no. 1 (2006), pp. 161-174.
 128. Bligh, Kohles, Pearce, Justin, and Stovall, "When the Romance Is Over."
 129. Schyns, Felfe, and Blank, "Is Charisma Hyper-Romanticism?"
 130. J. Cassidy, "Subprime Suspect: The Rise and Fall of Wall Street's First Black C.E.O.," *The New Yorker* (March 31, 2008), pp. 78-91.
 131. A. S. Rosette, G. J. Leonardelli, and K. W. Phillips, "The White Standard: Racial Bias in Leader Categorization," *Journal of Applied Psychology* 93, no. 4 (2008), pp. 758-777.
 132. A. M. Koenig, A. H. Eagly, A. A. Mitchell, and T. Ristikari, "Are Leader Stereotypes Masculine? A Meta-Analysis of Three Research Paradigms," *Psychological Bulletin* 137, no. 4 (2011), pp. 616-642.
 133. M. Van Vugt and B. R. Spisak, "Sex Differences in the Emergence of Leadership During Competitions Within and Between Groups," *Psychological Science* 19, no. 9 (2008), pp. 854-858.
 134. Ibid.
 135. R. E. Silverman, "Who's the Boss? There Isn't One," *The Wall Street Journal* (June 20, 2012), pp. B 1, B8.
 136. S. D. Dionne, F. J. Yammarino, L. E. Atwater, and L. R. James, "Neutralizing Substitutes for Leadership Theory: Leadership Effects and Common-Source Bias," *Journal of Applied Psychology*, 87 (2002), pp. 454-464; and J. R. Villa, J. P. Howell, P. W. Dorfman, and D. L. Daniel, "Problems with Detecting Moderators in Leadership Research Using Moderated Multiple Regression," *Leadership Quarterly* 14 (2002), pp. 3-23.
 137. L. A. Hambley, T. A. O'Neill, and T. J. B. Kline, "Virtual Team Leadership: The Effects of Leadership Style and Communication Medium on Team Interaction Styles and Outcomes," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103 (2007), pp. 1-20; and B. J. Avolio and S. S. Kahai, "Adding the 'E' to E-Leadership: How It May Impact Your Leadership," *Organizational Dynamics* 31, no. 4 (2003), pp. 325-338.
 138. S. J. Zaccaro and P. Bader, "E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good," *Organizational Dynamics* 31, no. 4 (2003), pp. 381-385.
 139. C. E. Naquin and G. D. Paulson, "Online Bargaining and Interpersonal Trust," *Journal of Applied Psychology* (February 2003), pp. 113-120.

140. B. M. Bass, "Cognitive, Social, and Emotional Intelligence of Transformational Leaders," in R. E. Riggio, S. E. Murphy, and F. J. Pirozzolo (eds.), *Multiple Intelligences and Leadership* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002), pp. 113-114.
141. See, for instance, P. Dvorak, "M.B.A. Programs Hone 'Soft Skills,'" *The Wall Street Journal* (February 12, 2007), p. B3.
142. J. Weber, "The Leadership Factor," *BusinessWeek* (June 12, 2006), pp. 60-64.
143. D. Brady, "The Rising Star of CEO Consulting," *Bloomberg Businessweek* (November 24, 2010), www.businessweek.com.
144. D. S. DeRue, J. D. Nahrgang, J. R. Hollenbeck, and K. Workman, "A Quasi-Experimental Study of After-Event Reviews and Leadership Development," *Journal of Applied Psychology* 97 (2012), pp. 997-1015.
145. Dvir, Eden, and Avolio, "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance"; B. J. Avolio and B. M. Bass, *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002); A. J. Towler, "Effects of Charismatic Influence Training on Attitudes, Behavior, and Performance," *Personnel Psychology* (Summer 2003), pp. 363-381; and Barling, Weber, and Kelloway, "Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes."

第13章

1. R. M. Kanter, "Power Failure in Management Circuits," *Harvard Business Review* (July-August 1979), p. 65.
2. J. Pfeffer, "Understanding Power in Organizations," *California Management Review* (Winter 1992), p. 35.
3. Based on B. M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, 3rd ed. (New York: The Free Press, 1990).
4. M. Gongloff, "Steve Cohen, Super-Rich and Secretive Trader, Faces Possible SEC Investigation," *Huffington Post* (November 28, 2012), downloaded May 24, 2013, from www.huffingtonpost.com/.
5. J. R. P. French Jr. and B. Raven, "The Bases of Social Power," in D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power* (Ann Arbor, MI: University of Michigan, Institute for Social Research, 1959), pp. 150-167; B. H. Raven, "The Bases of Power: Origins and Recent Developments," *Journal of Social Issues* (Winter 1993), pp. 227-251; and G. Yukl, "Use Power Effectively," in E. A. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell, 2004), pp. 242-247.
6. E. A. Ward, "Social Power Bases of Managers: Emergence of a New Factor," *Journal of Social Psychology* (February 2001), pp. 144-147.
7. S. R. Giessner and T. W. Schubert, "High in the Hierarchy: How Vertical Location and Judgments of Leaders' Power Are Interrelated," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 104, no. 1 (2007), pp. 30-44.
8. P. M. Podsakoff and C. A. Schriesheim, "Field Studies of French and Raven's Bases of Power: Critique, Reanalysis, and Suggestions for Future Research," *Psychological Bulletin* (May 1985), pp. 387-411; T. R. Hinkin and C. A. Schriesheim, "Development and Application of New Scales to Measure the French and Raven (1959) Bases of Social Power," *Journal of Applied Psychology* (August 1989), pp. 561-567; and P. P. Carson, K. D. Carson, and C. W. Roe, "Social Power Bases: A Meta-Analytic Examination of Interrelationships and Outcomes," *Journal of Applied Social Psychology* 23, no. 14 (1993), pp. 1150-1169.
9. S. Perman, "Translation Advertising: Where Shop Meets Hip Hop," *Time* (August 30, 2010), www.time.com.
10. R. E. Emerson, "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review* (February 1962), pp. 31-41.
11. H. Mintzberg, *Power In and Around Organizations* (Upper

- Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1983), p. 24.
12. R. M. Cyert and J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1963).
13. C. Perrow, "Departmental Power and Perspective in Industrial Firms," in M. N. Zald (ed.), *Power in Organizations* (Nashville, TN: Vanderbilt University Press, 1970).
14. N. Foulkes, "Tractor Boy," *High Life* (October 2002), p. 90.
15. See, for example, D. Kipnis and S. M. Schmidt, "Upward-Influence Styles: Relationship with Performance Evaluations, Salary, and Stress," *Administrative Science Quarterly* (December 1988), pp. 528-542; G. Yukl and J. B. Tracey, "Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers, and the Boss," *Journal of Applied Psychology* (August 1992), pp. 525-535; G. Bickle, "Influence Tactics Used by Subordinates: An Empirical Analysis of the Kipnis and Schmidt Subscales," *Psychological Reports* (February 2000), pp. 143-154; and G. Yukl, "Use Power Effectively," pp. 249-252.
16. G. Yukl, *Leadership in Organizations*, 5th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002), pp. 141-174; G. R. Ferris, W. A. Hochwarter, C. Douglas, F. R. Blass, R. W. Kolodinsky, and D. C. Treadway, "Social Influence Processes in Organizations and Human Resource Systems," in G. R. Ferris and J. J. Martocchio (eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 21 (Oxford, UK: JAI Press/Elsevier, 2003), pp. 65-127; and C. A. Higgins, T. A. Judge, and G. R. Ferris, "Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta-Analysis," *Journal of Organizational Behavior* (March 2003), pp. 89-106.
17. C. M. Falbe and G. Yukl, "Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics," *Academy of Management Journal* (July 1992), pp. 638-653.
18. R. E. Petty and P. Briñol, "Persuasion: From Single to Multiple to Metacognitive Processes," *Perspectives on Psychological Science* 3, no. 2 (2008), pp. 137-147.
19. J. Badal, "Getting a Raise from the Boss," *The Wall Street Journal* (July 8, 2006), pp. B1, B5.
20. Yukl, *Leadership in Organizations*.
21. Ibid.
22. Falbe and Yukl, "Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics."
23. A. W. Kruglanski, A. Pierro, and E. T. Higgins, "Regulatory Mode and Preferred Leadership Styles: How Fit Increases Job Satisfaction," *Basic and Applied Social Psychology* 29, no. 2 (2007), pp. 137-149; and A. Pierro, L. Cicero, and B. H. Raven, "Motivated Compliance with Bases of Social Power," *Journal of Applied Social Psychology* 38, no. 7 (2008), pp. 1921-1944.
24. P. P. Fu and G. Yukl, "Perceived Effectiveness of Influence Tactics in the United States and China," *Leadership Quarterly* (Summer 2000), pp. 251-266; O. Branzel, "Cultural Explanations of Individual Preferences for Influence Tactics in Cross-Cultural Encounters," *International Journal of Cross Cultural Management* (August 2002), pp. 203-218; G. Yukl, P. P. Fu, and R. McDonald, "Cross-Cultural Differences in Perceived Effectiveness of Influence Tactics for Initiating or Resisting Change," *Applied Psychology: An International Review* (January 2003), pp. 66-82; and P. P. Fu, T. K. Peng, J. C. Kennedy, and G. Yukl, "Examining the Preferences of Influence Tactics in Chinese Societies: A Comparison of Chinese Managers in Hong Kong, Taiwan, and Mainland China," *Organizational Dynamics* 33, no. 1 (2004), pp. 32-46.
25. C. J. Torelli and S. Shavitt, "Culture and Concepts of Power," *Journal of Personality and Social Psychology* 99, no. 4 (2010), pp. 703-723.
26. Fu and Yukl, "Perceived Effectiveness of Influence Tactics in the United States and China."
27. S. J. Heine, "Making Sense of East Asian Self-Enhancement," *Journal of Cross-Cultural Psychology* (September 2003), pp. 596-602.

28. G. R. Ferris, D. C. Treadway, P. L. Perrewé, R. L. Brouer, C. Douglas, and S. Lux, "Political Skill in Organizations," *Journal of Management* (June 2007), pp. 290-320; K. J. Harris, K. M. Kacmar, S. Zivnuska, and J. D. Shaw, "The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 1 (2007), pp. 278-285; W. A. Hochwarter, G. R. Ferris, M. B. Gavin, P. L. Perrewé, A. T. Hall, and D. D. Frink, "Political Skill as Neutralizer of Felt Accountability-Job Tension Effects on Job Performance Ratings: A Longitudinal Investigation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 102 (2007), pp. 226-239; and D. C. Treadway, G. R. Ferris, A. B. Duke, G. L. Adams, and J. B. Thatcher, "The Moderating Role of Subordinate Political Skill on Supervisors' Impressions of Subordinate Ingratiation and Ratings of Subordinate Interpersonal Facilitation," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 3 (2007), pp. 848-855.
29. M. C. Andrews, K. M. Kacmar, and K. J. Harris, "Got Political Skill? The Impact of Justice on the Importance of Political Skills for Job Performance," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 6 (2009), pp. 1427-1437.
30. C. Anderson, S. E. Spataro, and F. J. Flynn, "Personality and Organizational Culture as Determinants of Influence," *Journal of Applied Psychology* 93, no. 3 (2008), pp. 702-710.
31. Y. Cho and N. J. Fast, "Power, Defensive Denigration, and the Assuaging Effect of Gratitude Expression," *Journal of Experimental Social Psychology* 48, 2012, pp. 778-782.
32. M. Pitesa and S. Thau, "Masters of the Universe: How Power and Accountability Influence Self-Serving Decisions under Moral Hazard," *Journal of Applied Psychology* 98 (2013), pp. 550-558; and N. J. Fast, N. Sivanathan, D. D. Mayer, and A. D. Galinsky, "Power and Overconfident Decision-Making," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 117, 2012, pp. 249-260.
33. A. Grant, "Yes, Power Corrupts, But Power Also Reveals," *Government Executive* (May 23, 2013), downloaded May 23, 2013, from www.govexec.com/.
34. J. K. Maner, M. T. Gailliot, A. J. Menzel, and J. W. Kunstman, "Dispositional Anxiety Blocks the Psychological Effects of Power," *Personality and Social Psychology Bulletin* 38 (2012), pp. 1383-1395.
35. N. J. Fast, N. Halevy, and A. D. Galinsky, "The Destructive Nature of Power Without Status," *Journal of Experimental Social Psychology* 48 (2012), pp. 391-394.
36. T. Seppälä, J. Lipponen, A. Bardi, and A. Pirttilä-Backman, Change-Oriented Organizational Citizenship Behaviour: An Interactive Product of Openness to Change Values, Work Unit Identification, and Sense of Power," *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 85 (2012), pp. 136-155.
37. K. A. DeCelles, D. S. DeRue, J. D. Margolis, and T. L. Ceranic, "Does Power Corrupt or Enable? When and Why Power Facilitates Self-Interested Behavior," *Journal of Applied Psychology* 97 (2012), pp. 681-689.
38. S. Stecklow, "Sexual-Harassment Cases Plague U.N.," *The Wall Street Journal* (May 21, 2009), p. A1.
39. N. Bode, "Flushing Hospital Nurse Gets \$15 Million Award in Sexual Harassment Suit," *New York Daily News* (February 23, 2009), www.nydailynews.com.
40. A. M. Dionisi, J. Barling, and K. E. Dupré, "Revisiting the Comparative Outcomes of Workplace Aggression and Sexual Harassment," *Journal of Occupational Health Psychology* 17 (2012), pp. 398-408.
41. M. B. Nielsen and S. Einarsen, "Prospective Relationships between Workplace Sexual Harassment and Psychological Distress," *Occupational Medicine* 62 (2012), pp. 226-228.
42. S. Silverstein and S. Christian, "Harassment Ruling Raises Free-Speech Issues," *Los Angeles Times* (November 11, 1993), p. D2.
43. R. Ilies, N. Hauserman, S. Schwochau, and J. Stibal, "Reported Incidence Rates of Work-Related Sexual Harassment in the United States: Using Meta-Analysis to Explain Reported Rate Disparities," *Personnel Psychology* (Fall 2003), pp. 607-631.
44. "Sexual Harassment Charges," Equal Employment Opportunity Commission, downloaded May 15, 2013, from www.eeoc.gov/eeoc/statistics/.
45. "Study Details Rates of Sexual Harassment, Assault in Military," *The Daily Report* (January 3, 2013), downloaded May 24, 2013, from www.nationalpartnership.org/.
46. R. L. Weiner, R. Reiter-Palmon, R. J. Winter, E. Richter, A. Humke, and E. Maeder, "Complainant Behavioral Tone, Ambivalent Sexism, and Perceptions of Sexual Harassment," *Psychology, Public Policy, and Law* 16, no. 1 (2010), pp. 56-84.
47. Ilies, Hauserman, Schwochau, and Stibal, "Reported Incidence Rates of Work-Related Sexual Harassment in the United States; A. B. Malamut and L. R. Offermann, "Coping with Sexual Harassment: Personal, Environmental, and Cognitive Determinants," *Journal of Applied Psychology* (December 2001), pp. 1152-1166; L. M. Cortina and S. A. Wasti, "Profiles in Coping: Responses to Sexual Harassment Across Persons, Organizations, and Cultures," *Journal of Applied Psychology* (February 2005), pp. 182-192; and J. W. Kunstman, "Sexual Overperception: Power, Mating Motives, and Biases in Social Judgment," *Journal of Personality and Social Psychology* 100, no. 2 (2011), pp. 282-294.
48. F. Krings and S. Facchin, "Organizational Justice and Men's Likelihood to Sexually Harass: The Moderating Role of Sexism and Personality," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 2 (2009), pp. 501-510.
49. Mintzberg, *Power In and Around Organizations*, p. 26. See also K. M. Kacmar and R. A. Baron, "Organizational Politics: The State of the Field, Links to Related Processes, and an Agenda for Future Research," in G. R. Ferris (ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 17 (Greenwich, CT: JAI Press, 1999), pp. 1-39; and G. R. Ferris, D. C. Treadway, R. W. Kolokinsky, W. A. Hochwarter, C. J. Kacmar, and D. D. Frink, "Development and Validation of the Political Skill Inventory," *Journal of Management* (February 2005), pp. 126-152.
50. S. B. Bacharach and E. J. Lawler, "Political Alignments in Organizations," in R. M. Kramer and M. A. Neale (eds.), *Power and Influence in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998), pp. 68-69.
51. A. Drory and T. Romm, "The Definition of Organizational Politics: A Review," *Human Relations* (November 1990), pp. 1133-1154; and R. S. Cropanzano, K. M. Kacmar, and D. P. Bozeman, "Organizational Politics, Justice, and Support: Their Differences and Similarities," in R. Cropanzano and K. M. Kacmar (eds.), *Organizational Politics, Justice and Support: Managing Social Climate at Work* (Westport, CT: Quorum Books, 1995), pp. 1-18; and G. R. Ferris and W. A. Hochwarter, "Organizational Politics," in S. Zedeck (ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3 (Washington, DC: American Psychological Association, 2011), pp. 435-459.
52. D. A. Buchanan, "You Stab My Back, I'll Stab Yours: Management Experience and Perceptions of Organization Political Behavior," *British Journal of Management* 19, no. 1 (2008), pp. 49-64.
53. J. Pfeffer, *Power: Why Some People Have It—And Others Don't* (New York: Harper Collins, 2010).
54. Drory and Romm, "The Definition of Organizational Politics."
55. S. M. Rioux and L. A. Penner, "The Causes of Organizational Citizenship Behavior: A Motivational Analysis," *Journal of Applied Psychology* (December 2001), pp. 1306-1314;

- M. A. Finkelstein and L. A. Penner, "Predicting Organizational Citizenship Behavior: Integrating the Functional and Role Identity Approaches," *Social Behavior & Personality* 32, no. 4 (2004), pp. 383-398; and J. Schwarzwald, M. Koslowsky, and M. Allouf, "Group Membership, Status, and Social Power Preference," *Journal of Applied Social Psychology* 35, no. 3 (2005), pp. 644-665.
56. See, for example, G. R. Ferris, G. S. Russ, and P. M. Fandt, "Politics in Organizations," in R. A. Giacalone and P. Rosenfeld (eds.), *Impression Management in the Organization* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1989), pp. 155-156; and W. E. O'Connor and T. G. Morrison, "A Comparison of Situational and Dispositional Predictors of Perceptions of Organizational Politics," *Journal of Psychology* (May 2001), pp. 301-312.
57. D. Farrell and J. C. Petersen, "Patterns of Political Behavior in Organizations," *Academy of Management Review* 7, no. 3 (1982), pp. 403-412.
58. G. R. Ferris and K. M. Kacmar, "Perceptions of Organizational Politics," *Journal of Management* (March 1992), pp. 93-116.
59. See, for example, P. M. Fandt and G. R. Ferris, "The Management of Information and Impressions: When Employees Behave Opportunistically," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (February 1990), pp. 140-158; Ferris, Russ, and Fandt, "Politics in Organizations," p. 147; and J. M. L. Poon, "Situational Antecedents and Outcomes of Organizational Politics Perceptions," *Journal of Managerial Psychology* 18, no. 2 (2003), pp. 138-155.
60. Ferris and Hochwarter, "Organizational Politics."
61. W. A. Hochwarter, C. Kiewitz, S. L. Castro, P. L. Perrewé, and G. R. Ferris, "Positive Affectivity and Collective Efficacy as Moderators of the Relationship Between Perceived Politics and Job Satisfaction," *Journal of Applied Social Psychology* (May 2003), pp. 1009-1035; and C. C. Rosen, P. E. Levy, and R. J. Hall, "Placing Perceptions of Politics in the Context of Feedback Environment, Employee Attitudes, and Job Performance," *Journal of Applied Psychology* 91, no. 1 (2006), pp. 211-230.
62. G. R. Ferris, D. D. Frink, M. C. Galang, J. Zhou, K. M. Kacmar, and J. L. Howard, "Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes," *Human Relations* (February 1996), pp. 233-266; and E. Vigoda, "Stress-Related Aftermaths to Workplace Politics: The Relationships Among Politics, Job Distress, and Aggressive Behavior in Organizations," *Journal of Organizational Behavior* (August 2002), pp. 571-591.
63. S. Aryee, Z. Chen, and P. S. Budhwar, "Exchange Fairness and Employee Performance: An Examination of the Relationship Between Organizational Politics and Procedural Justice," *Organizational Behavior & Human Decision Processes* (May 2004), pp. 1-14; and K. M. Kacmar, D. P. Bozeman, D. S. Carlson, and W. P. Anthony, "An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model," *Human Relations* 52, no. 3 (1999), pp. 383-416.
64. C. Kiewitz, W. A. Hochwarter, G. R. Ferris, and S. L. Castro, "The Role of Psychological Climate in Neutralizing the Effects of Organizational Politics on Work Outcomes," *Journal of Applied Social Psychology* (June 2002), pp. 1189-1207; and M. C. Andrews, L. A. Witt, and K. M. Kacmar, "The Interactive Effects of Organizational Politics and Exchange Ideology on Manager Ratings of Retention," *Journal of Vocational Behavior* (April 2003), pp. 357-369.
65. O. J. Labedo, "Perceptions of Organizational Politics: Examination of the Situational Antecedent and Consequences Among Nigeria's Extension Personnel," *Applied Psychology: An International Review* 55, no. 2 (2006), pp. 255-281.
66. Kacmar, Bozeman, Carlson, and Anthony, "An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model," p. 389.
67. *Ibid.*, p. 409.
68. K. M. Kacmar, D. G. Bachrach, K. J. Harris, and S. Zivnuska, "Fostering Good Citizenship Through Ethical Leadership: Exploring the Moderating Role of Gender and Organizational Politics," *Journal of Applied Psychology* 96 (2011), pp. 633-642.
69. B. E. Ashforth and R. T. Lee, "Defensive Behavior in Organizations: A Preliminary Model," *Human Relations* (July 1990), pp. 621-648.
70. M. Valle and P. L. Perrewé, "Do Politics Perceptions Relate to Political Behaviors? Tests of an Implicit Assumption and Expanded Model," *Human Relations* (March 2000), pp. 359-386.
71. See, for instance, W. L. Gardner and M. J. Martinko, "Impression Management in Organizations," *Journal of Management* (June 1988), pp. 321-338; M. C. Bolino and W. H. Turnley, "More Than One Way to Make an Impression: Exploring Profiles of Impression Management," *Journal of Management* 29, no. 2 (2003), pp. 141-160; S. Zivnuska, K. M. Kacmar, L. A. Witt, D. S. Carlson, and V. K. Bratton, "Interactive Effects of Impression Management and Organizational Politics on Job Performance," *Journal of Organizational Behavior* (August 2004), pp. 627-640; and M. C. Bolino, K. M. Kacmar, W. H. Turnley, and J. B. Gilstrap, "A Multi-Level Review of Impression Management Motives and Behaviors," *Journal of Management* 34, no. 6 (2008), pp. 1080-1109.
72. M. Snyder and J. Copeland, "Self-Monitoring Processes in Organizational Settings," in R. A. Giacalone and P. Rosenfeld (eds.), *Impression Management in the Organization* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1989), p. 11; Bolino and Turnley, "More Than One Way to Make an Impression"; and W. H. Turnley and M. C. Bolino, "Achieved Desired Images While Avoiding Undesired Images: Exploring the Role of Self-Monitoring in Impression Management," *Journal of Applied Psychology* (April 2001), pp. 351-360.
73. M. R. Leary and R. M. Kowalski, "Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model," *Psychological Bulletin* (January 1990), pp. 34-47.
74. J. Ham and R. Vonk, "Impressions of Impression Management: Evidence of Spontaneous Suspicion of Ulterior Motivation," *Journal of Experimental Social Psychology* 47, no. 2 (2011), pp. 466-471; and W. M. Bowler, J. R. B. Halbesleben, and J. R. B. Paul, "If You're Close with the Leader, You Must Be a Brownnose: The Role of Leader-Member Relationships in Follower, Leader, and Coworker Attributions of Organizational Citizenship Behavior Motives," *Human Resource Management Review* 20, no. 4 (2010), pp. 309-316.
75. C. Leberherz, K. Jonas, and B. Tomljenovic, "Are We Known by the Company We Keep? Effects of Name Dropping on First Impressions," *Social Influence* 4, no. 1 (2009), pp. 62-79.
76. J. R. B. Halbesleben, W. M. Bowler, M. C. Bolino, and W. H. Turnley, "Organizational Concern, Prosocial Values, or Impression Management? How Supervisors Attribute Motives to Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Applied Social Psychology* 40, no. 6 (2010), pp. 1450-1489.
77. C. K. Stevens and A. L. Kristof, "Making the Right Impression: A Field Study of Applicant Impression Management During Job Interviews," *Journal of Applied Psychology* 80 (1995), pp. 587-606; L. A. McFarland, A. M. Ryan, and S. D. Kriska, "Impression Management Use and Effectiveness Across Assessment Methods," *Journal of Management* 29, no. 5 (2003), pp. 641-661; C. A. Higgins and T. A. Judge, "The Effect of Applicant Influence Tactics on Recruiter Perceptions of Fit and Hiring Recommendations: A Field Study," *Journal of Applied Psychology* 89, no. 4 (2004), pp. 622-632; and W. C. Tsai, C.-C. Chen, and

- S. F. Chiu, "Exploring Boundaries of the Effects of Applicant Impression Management Tactics in Job Interviews," *Journal of Management* (February 2005), pp. 108–125.
78. D. C. Gilmore and G. R. Ferris, "The Effects of Applicant Impression Management Tactics on Interviewer Judgments," *Journal of Management* 15, no. 4 (1989), pp. 557–564.
 79. Stevens and Kristof, "Making the Right Impression."
 80. C. A. Higgins, T. A. Judge, and G. R. Ferris, "Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta-Analysis," *Journal of Organizational Behavior* (March 2003), pp. 89–106.
 81. Ibid.
 82. K. J. Harris, K. M. Kacmar, S. Zivnuska, and J. D. Shaw, "The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 1 (2007), pp. 278–285; and D. C. Treadway, G. R. Ferris, A. B. Duke, G. L. Adams, and J. B. Thatcher, "The Moderating Role of Subordinate Political Skill on Supervisors' Impressions of Subordinate Ingratiation and Ratings of Subordinate Interpersonal Facilitation," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 3 (2007), pp. 848–855.
 83. J. D. Westphal and I. Stern, "Flattery Will Get You Everywhere (Especially if You Are a Male Caucasian): How Ingratiation, Boardroom Behavior, and Demographic Minority Status Affect Additional Board Appointments of U.S. Companies," *Academy of Management Journal* 50, no. 2 (2007), pp. 267–288.
 84. See T. Romm and A. Drory, "Political Behavior in Organizations: A Cross-Cultural Comparison," *International Journal of Value Based Management* 1 (1988), pp. 97–113; and E. Vigoda, "Reactions to Organizational Politics: A Cross-Cultural Examination in Israel and Britain," *Human Relations* (November 2001), pp. 1483–1518.
 85. J. L. T. Leong, M. H. Bond, and P. P. Fu, "Perceived Effectiveness of Influence Strategies in the United States and Three Chinese Societies," *International Journal of Cross Cultural Management* (May 2006), pp. 101–120.
 86. Y. Miyamoto and B. Wilken, "Culturally Contingent Situated Cognition: Influencing Other People Fosters Analytic Perception in the United States but Not in Japan," *Psychological Science* 21, no. 11 (2010), pp. 1616–1622.
 87. Vigoda, "Reactions to Organizational Politics," p. 1512.
 88. Ibid., p. 1510.
 89. D. Clark, "A Campaign Strategy for Your Career," *Harvard Business Review* (November 2012), pp. 131–134.
 5. N. Halevy, E. Y. Chou, and A. D. Galinsky, "Exhausting or Exhilarating? Conflict as Threat to Interests, Relationships and Identities," *Journal of Experimental Social Psychology* 48 (2012), pp. 530–537.
 6. F. R. C. de Wit, L. L. Greer, and K. A. Jehn, "The Paradox of Intragroup Conflict: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology* 97 (2012), pp. 360–390.
 7. J. Farh, C. Lee, and C. I. C. Farh, "Task Conflict and Team Creativity: A Question of How Much and When," *Journal of Applied Psychology* 95, no. 6 (2010), pp. 1173–1180.
 8. B. H. Bradley, A. C. Klotz, B. F. Postlethwaite, and K. G. Brown, "Ready to Rumble: How Team Personality Composition and Task Conflict Interact to Improve Performance," *Journal of Applied Psychology* 98 (2013), pp. 385–392.
 9. B. H. Bradley, B. F. Postlethwaite, A. C. Klotz, M. R. Hamdani, and K. G. Brown, "Reaping the Benefits of Task Conflict in Teams: The Critical Role of Team Psychological Safety Climate," *Journal of Applied Psychology* 97 (2012), pp. 151–158.
 10. G. A. Van Kleef, W. Steinel, and A. C. Homan, "On Being Peripheral and Paying Attention: Prototypicality and Information Processing in Intergroup Conflict," *Journal of Applied Psychology* 98 (2013), pp. 63–79.
 11. S. Benard, "Cohesion from Conflict: Does Intergroup Conflict Motivate Intragroup Norm Enforcement and Support for Centralized Leadership?" *Social Psychology Quarterly* 75 (2012), pp. 107–130.
 12. R. S. Peterson and K. J. Behfar, "The Dynamic Relationship Between Performance Feedback, Trust, and Conflict in Groups: A Longitudinal Study," *Organizational Behavior & Human Decision Processes* (September–November 2003), pp. 102–112.
 13. T. M. Glomb and H. Liao, "Interpersonal Aggression in Work Groups: Social Influence, Reciprocal, and Individual Effects," *Academy of Management Journal* 46, no. 4 (2003), pp. 486–496; and V. Venkataramani and R. S. Dalal, "Who Helps and Harms Whom? Relational Aspects of Interpersonal Helping and Harming in Organizations," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 4 (2007), pp. 952–966.
 14. R. Friedman, C. Anderson, J. Brett, M. Olekalns, N. Goates, and C. C. Lisco, "The Positive and Negative Effects of Anger on Dispute Resolution: Evidence from Electronically Mediated Disputes," *Journal of Applied Psychology* (April 2004), pp. 369–376.
 15. L.-R. Pondy, "Organizational Conflict: Concepts and Models," *Administrative Science Quarterly* (September 1967), p. 302.
 16. See, for instance, J. R. Curhan, "What Do People Value When They Negotiate? Mapping the Domain of Subjective Value in Negotiation," *Journal of Personality and Social Psychology* (September 2006), pp. 117–126; R. L. Pinkley, "Dimensions of Conflict Frame: Disputant Interpretations of Conflict," *Journal of Applied Psychology* (April 1990), pp. 117–126; and R. L. Pinkley and G. B. Northcraft, "Conflict Frames of Reference: Implications for Dispute Processes and Outcomes," *Academy of Management Journal* (February 1994), pp. 193–205.
 17. A. M. Isen, A. A. Labroo, and P. Durlach, "An Influence of Product and Brand Name on Positive Affect: Implicit and Explicit Measures," *Motivation & Emotion* (March 2004), pp. 43–63.
 18. Ibid.
 19. P. J. D. Carnevale and A. M. Isen, "The Influence of Positive Affect and Visual Access on the Discovery of Integrative Solutions in Bilateral Negotiations," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (February 1986), pp. 1–13; and C. Montes, D. Rodríguez, and G. Serrano, "Affective Choice of Conflict Management Styles," *International Journal of Conflict Management* 23 (2012), pp. 6–18.

第 14 章

1. See, for instance, D. Tjosvold, "Defining Conflict and Making Choices About Its Management: Lighting the Dark Side of Organizational Life," *International Journal of Conflict Management* 17, no. 2 (2006), pp. 87–95; and M. A. Korsgaard, S. S. Jeong, D. M. Mahony, and A. H. Pitariu, "A Multilevel View of Intragroup Conflict," *Journal of Management* 34, no. 6 (2008), pp. 1222–1252.
2. K. W. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations," in M. D. Dunnette and L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 651–717.
3. For a comprehensive review of the interactionist approach, see C. K. W. De Dreu and E. Van de Vliet (eds.), *Using Conflict in Organizations* (London: Sage, 1997).
4. J. Yang and K. W. Mossholder, "Decoupling Task and Relationship Conflict: The Role of Intragroup Emotional Processing," *Journal of Organizational Behavior* 25, no. 5 (August 2004), pp. 589–605; and N. Gamero, V. González-Romá, and J. M. Peiró, "The Influence of Intra-Team Conflict on Work Teams' Affective Climate: A Longitudinal Study," *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 81, no. 1 (2008), pp. 47–69.

20. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations."
21. Ibid.
22. Ibid.
23. B. A. Nijstad and S. C. Kaps, "Taking the Easy Way Out: Preference Diversity, Decision Strategies, and Decision Refusal in Groups," *Journal of Personality and Social Psychology* 94, no. 5 (2008), pp. 860-870.
24. M. E. Zellmer-Bruhn, M. M. Maloney, A. D. Bhappu, and R. Salvador, "When and How Do Differences Matter? An Exploration of Perceived Similarity in Teams," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 107, no. 1 (2008), pp. 41-59.
25. See T. H. Cox, S. A. Lobel, and P. L. McLeod, "Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative Behavior on a Group Task," *Academy of Management Journal* (December 1991), pp. 827-847; and D. van Knippenberg, C. K. W. De Dreu, and A. C. Homan, "Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda," *Journal of Applied Psychology* (December 2004), pp. 1008-1022.
26. For example, see J. A. Wall Jr. and R. R. Callister, "Conflict and Its Management," *Journal of Management* 21, no. 3 (1995) pp. 523-526, for evidence supporting the argument that conflict is almost uniformly dysfunctional. See also P. J. Hinds and D. E. Bailey, "Out of Sight, Out of Sync: Understanding Conflict in Distributed Teams," *Organization Science* (November-December 2003), pp. 615-632.
27. K. A. Jehn, L. Greer, S. Levine, and G. Szulanski, "The Effects of Conflict Types, Dimensions, and Emergent States on Group Outcomes," *Group Decision and Negotiation* 17, no. 6 (2005), pp. 777-796.
28. Zellmer-Bruhn, Maloney, Bhappu, and Salvador, "When and How Do Differences Matter?"
29. K. B. Dahlin, L. R. Weingart, and P. J. Hinds, "Team Diversity and Information Use," *Academy of Management Journal* 48, no. 6 (2005), pp. 1107-1123; and M. J. Pearsall, A. P. J. Ellis, and J. M. Evans, "Unlocking the Effects of Gender Faultlines on Team Creativity: Is Activation the Key?" *Journal of Applied Psychology* 93, no. 1 (2008), pp. 225-234.
30. J. Fried, "I Know You Are, But What Am I?" *Inc.* (July/August 2010), pp. 39-40.
31. K. J. Behfar, R. S. Peterson, E. A. Mannix, and W. M. K. Trochim, "The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the Links Between Conflict Type, Conflict Management Strategies, and Team Outcomes," *Journal of Applied Psychology* 93, no. 1 (2008), pp. 170-188; A. G. Tekleab, N. R. Quigley, and P. E. Tesluk, "A Longitudinal Study of Team Conflict, Conflict Management, Cohesion, and Team Effectiveness," *Group and Organization Management* 34, no. 2 (2009), pp. 170-205; and E. Van de Vliert, M. C. Euwema, and S. E. Huismans, "Managing Conflict with a Subordinate or a Superior: Effectiveness of Conglomerated Behavior," *Journal of Applied Psychology* 80 (1995), pp. 271-281.
32. A. Somech, H. S. Desivilya, and H. Lidogoster, "Team Conflict Management and Team Effectiveness: The Effects of Task Interdependence and Team Identification," *Journal of Organizational Behavior* 30, no. 3 (2009), pp. 359-378.
33. H. R. Markus and S. Kitayama, "Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation," *Psychological Review* 98, no. 2 (1991), pp. 224-253; and H. Ren and B. Gray, "Repairing Relationship Conflict: How Violation Types and Culture Influence the Effectiveness of Restoration Rituals," *Academy of Management Review* 34, no. 1 (2009), pp. 105-126.
34. M. J. Gelfand, M. Higgins, L. H. Nishii, J. L. Raver, A. Dominguez, F. Murakami, S. Yamaguchi, and M. Toyama, "Culture and Egocentric Perceptions of Fairness in Conflict and Negotiation," *Journal of Applied Psychology* (October 2002), pp. 833-845; and Z. Ma, "Chinese Conflict Management Styles and Negotiation Behaviours: An Empirical Test," *International Journal of Cross Cultural Management* (April 2007), pp. 101-119.
35. P. P. Fu, X. H. Yan, Y. Li, E. Wang, and S. Peng, "Examining Conflict-Handling Approaches by Chinese Top Management Teams in IT Firms," *International Journal of Conflict Management* 19, no. 3 (2008), pp. 188-209.
36. M. H. Bazerman, J. R. Curhan, D. A. Moore, and K. L. Valley, "Negotiation," *Annual Review of Psychology* 51 (2000), pp. 279-314.
37. See, for example, D. R. Ames, "Assertiveness Expectancies: How Hard People Push Depends on the Consequences They Predict," *Journal of Personality and Social Psychology* 95, no. 6 (2008), pp. 1541-1557; and J. R. Curhan, H. A. Effenbein, and H. Xu, "What Do People Value When They Negotiate? Mapping the Domain of Subjective Value in Negotiation," *Journal of Personality and Social Psychology* 91, no. 3 (2006), pp. 493-512.
38. R. Lewicki, D. Saunders, and B. Barry, *Negotiation*, 6th ed. (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2009).
39. J. C. Magee, A. D. Galinsky, and D. H. Gruenfeld, "Power, Propensity to Negotiate, and Moving First in Competitive Interactions," *Personality and Social Psychology Bulletin* (February 2007), pp. 200-212.
40. H. R. Bowles, L. Babcock, and L. Lei, "Social Incentives for Gender Differences in the Propensity to Initiate Negotiations: Sometimes It Does Hurt to Ask," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103 (2007), pp. 84-103.
41. D. A. Moore, "Myopic Prediction, Self-Destructive Secrecy, and the Unexpected Benefits of Revealing Final Deadlines in Negotiation," *Organizational Behavior & Human Decision Processes* (July 2004), pp. 125-139.
42. E. Wilson, "The Trouble with Jake," *The New York Times* (July 15, 2009), www.nytimes.com.
43. J. R. Curhan, H. A. Effenbein, and H. Xu, "What Do People Value When They Negotiate? Mapping the Domain of Subjective Value in Negotiation," *Journal of Personality and Social Psychology* 91, no. 3 (2006), pp. 493-512.
44. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations."
45. P. M. Morgan and R. S. Tindale, "Group vs. Individual Performance in Mixed-Motive Situations: Exploring an Inconsistency," *Organizational Behavior & Human Decision Processes* (January 2002), pp. 44-65.
46. C. E. Naquin, "The Agony of Opportunity in Negotiation: Number of Negotiable Issues, Counterfactual Thinking, and Feelings of Satisfaction," *Organizational Behavior & Human Decision Processes* (May 2003), pp. 97-107.
47. M. Giacomantonio, C. K. W. De Dreu, and L. Mannetti, "Now You See It, Now You Don't: Interests, Issues, and Psychological Distance in Integrative Negotiation," *Journal of Personality and Social Psychology* 98, no. 5 (2010), pp. 761-774.
48. F. S. Ten Velden, B. Beersma, and C. K. W. De Dreu, "It Takes One to Tango: The Effect of Dyads' Epistemic Motivation Composition in Negotiation," *Personality and Social Psychology Bulletin* 36, no. 11 (2010), pp. 1454-1466.
49. C. K. W. De Dreu, L. R. Weingart, and S. Kwon, "Influence of Social Motives on Integrative Negotiation: A Meta-Analytic Review and Test of Two Theories," *Journal of Personality & Social Psychology* (May 2000), pp. 889-905.
50. This model is based on R. J. Lewicki, "Bargaining and Negotiation," *Exchange: The Organizational Behavior Teaching Journal* 6, no. 2 (1981), pp. 39-40.
51. J. R. Curhan, H. A. Effenbein, and G. J. Kilduff, "Getting Off on the Right Foot: Subjective Value Versus Economic Value in Predicting Longitudinal Job Outcomes from Job

- Offer Negotiations," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 2 (2009), pp. 524-534.
52. M. H. Bazerman and M. A. Neale, *Negotiating Rationally* (New York: The Free Press, 1992), pp. 67-68.
 53. R. P. Larrick and G. Wu, "Claiming a Large Slice of a Small Pie: Asymmetric Disconfirmation in Negotiation," *Journal of Personality and Social Psychology* 93, no. 2 (2007), pp. 212-233.
 54. T. A. Judge, B. A. Livingston, and C. Hurst, "Do Nice Guys—and Gals—Really Finish Last? The Joint Effects of Sex and Agreeableness on Income," *Journal of Personality and Social Psychology* 102 (2012), pp. 390-407.
 55. N. Dimotakis, D. E. Conlon, and R. Ilies, "The Mind and Heart (Literally) of the Negotiator: Personality and Contextual Determinants of Experiential Reactions and Economic Outcomes in Negotiation," *Journal of Applied Psychology* 97 (2012), pp. 183-193.
 56. E. T. Amanatullah, M. W. Morris, and J. R. Curhan, "Negotiators Who Give Too Much: Unmitigated Communion, Relational Anxieties, and Economic Costs in Distributive and Integrative Bargaining," *Journal of Personality and Social Psychology* 95, no. 3 (2008), pp. 723-738; and D. S. DeRue, D. E. Conlon, H. Moon, and H. W. Willaby, "When Is Straightforwardness a Liability in Negotiations? The Role of Integrative Potential and Structural Power," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 4 (2009), pp. 1032-1047.
 57. B. Barry and R. A. Friedman, "Bargainer Characteristics in Distributive and Integrative Negotiation," *Journal of Personality & Social Psychology* (February 1998), pp. 345-359; and H. A. Elfenbein, J. R. Curhan, N. Eisenkraft, A. Shirako, and L. Baccaro, "Are Some Negotiators Better than Others? Individual Differences in Bargaining Outcomes," *Journal of Research in Personality* (December 2008), pp. 1463-1475.
 58. A. Zerres, J. Hüffmeier, P. A. Freund, K. Backhaus, and G. Hertel, "Does It Take Two to Tango? Longitudinal Effects of Unilateral and Bilateral Integrative Negotiation Training," *Journal of Applied Psychology* 98 (2013), pp. 478-491.
 59. G. Lelieveld, E. Van Dijk, I. Van Beest, and G. A. Van Kleef, "Why Anger and Disappointment Affect Other's Bargaining Behavior Differently: The Moderating Role of Power and the Mediating Role of Reciprocal Complementary Emotions," *Personality and Social Psychology Bulletin* 38 (2012), pp. 1209-1221.
 60. S. Côté, I. Hideg, and G. A. van Kleef, "The Consequences of Faking Anger in Negotiations," *Journal of Experimental Social Psychology* 49 (2013), pp. 453-463.
 61. G. A. Van Kleef and C. K. W. De Dreu, "Longer-Term Consequences of Anger Expression in Negotiation: Retaliation or Spillover?" *Journal of Experimental Social Psychology* 46, no. 5 (2010), pp. 753-760.
 62. H. Adam and A. Shirako, "Not All Anger Is Created Equal: The Impact of the Expresser's Culture on the Social Effects of Anger in Negotiations," *Journal of Applied Psychology* (2013).
 63. Lelieveld, Van Dijk, Van Beest, and Van Kleef, "Why Anger and Disappointment Affect Other's Bargaining Behavior Differently."
 64. M. Olekalns and P. L. Smith, "Mutually Dependent: Power, Trust, Affect, and the Use of Deception in Negotiation," *Journal of Business Ethics* 85, no. 3 (2009), pp. 347-365.
 65. A. W. Brooks and M. E. Schweitzer, "Can Nervous Nellie Negotiate? How Anxiety Causes Negotiators to Make Low First Offers, Exit Early, and Earn Less Profit," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 115, no. 1 (2011), pp. 43-54.
 66. M. Sinaceur, H. Adam, G. A. Van Kleef, and A. D. Galinsky, "The Advantages of Being Unpredictable: How Emotional Inconsistency Extracts Concessions in Negotiation," *Journal of Experimental Social Psychology* 49 (2013), pp. 498-508.
 67. K. Leary, J. Pillemer, and M. Wheeler, "Negotiating with Emotion," *Harvard Business Review* (January-February 2013), pp. 96-103.
 68. L. A. Liu, R. Friedman, B. Barry, M. J. Gelfand, and Z. Zhang, "The Dynamics of Consensus Building in Intracultural and Intercultural Negotiations," *Administrative Science Quarterly* 57 (2012), pp. 269-304.
 69. M. Liu, "The Intrapersonal and Interpersonal Effects of Anger on Negotiation Strategies: A Cross-Cultural Investigation," *Human Communication Research* 35, no. 1 (2009), pp. 148-169; and H. Adam, A. Shirako, and W. W. Maddux, "Cultural Variance in the Interpersonal Effects of Anger in Negotiations," *Psychological Science* 21, no. 6 (2010), pp. 882-889.
 70. P. D. Trapnell and D. L. Paulhus, "Agentic and Communal Values: Their Scope and Measurement," *Journal of Personality Assessment* 94 (2012), pp. 39-52.
 71. C. T. Kulik and M. Olekalns, "Negotiating the Gender Divide: Lessons from the Negotiation and Organizational Behavior Literatures," *Journal of Management* 38 (2012), pp. 1387-1415.
 72. C. Suddath, "The Art of Hagglng," *Bloomberg Businessweek* (November 26, 2012), p. 98.
 73. Kulik and Olekalns, "Negotiating the Gender Divide," p. 1390.
 74. A. Tugend, "Tips for Putting a Price on Your Work," *The New York Times* (January 28, 2012), p. B5.
 75. L. J. Kray, C. C. Locke, and A. B. Van Zant, "Feminine Charm: An Experimental Analysis of its Costs and Benefits in Negotiations," *Personality and Social Psychology Bulletin* 38 (2012), pp. 1343-1357.
 76. S. de Lemus, R. Spears, M. Bukowski, M. Moya, and J. Lupiáñez, "Reversing Implicit Gender Stereotype Activation as a Function of Exposure to Traditional Gender Roles," *Social Psychology* 44 (2013), pp. 109-116.
 77. D. A. Small, M. Gelfand, L. Babcock, and H. Gettman, "Who Goes to the Bargaining Table? The Influence of Gender and Framing on the Initiation of Negotiation," *Journal of Personality and Social Psychology* 93, no. 4 (2007), pp. 600-613.
 78. E. T. Amanatullah and M. W. Morris, "Negotiating Gender Roles: Gender Differences in Assertive Negotiating Are Mediated by Women's Fear of Backlash and Attenuated When Negotiating on Behalf of Others," *Journal of Personality and Social Psychology* 98, no. 2 (2010), pp. 256-267.

第15章

1. L. Garicano and Y. Wu, "Knowledge, Communication, and Organizational Capabilities," *Organization Science* (September-October 2012), pp. 1382-1397.
2. See, for instance, R. L. Daft, *Organization Theory and Design*, 10th ed. (Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 2010).
3. T. W. Malone, R. J. Laubacher, and T. Johns, "The Age of Hyperspecialization," *Harvard Business Review* (July-August 2011), pp. 56-65.
4. J. G. Miller, "The Real Women's Issue: Time," *The Wall Street Journal* (March 9-10, 2013), p. C3.
5. J. Schramm, "A Cloud of Workers," *HR Magazine* (March 2013), p. 80.
6. C. Woodyard, "Toyota Brass Shakeup Aims to Give Regions More Control," *USA Today* (March 6, 2013), www.usatoday.com/story/money/cars/2013/03/06/toyota-shakeup/1966489/.
7. C. Hymowitz, "Managers Suddenly Have to Answer to a Crowd of Bosses," *The Wall Street Journal* (August 12, 2003), p. B1.
8. See, for instance, "How Hierarchy Can Hurt Strategy Execution," *Harvard Business Review* (July-August 2010), pp. 74-75.

9. See, for instance, J. H. Gittell, "Supervisory Span, Relational Coordination, and Flight Departure Performance: A Reassessment of Postbureaucracy Theory," *Organization Science* (July–August 2001), pp. 468–483.
10. F. A. Csaszar, "Organizational Structure as a Determinant of Performance: Evidence from Mutual Funds," *Strategic Management Journal* (June 2013), pp. 611–632.
11. B. Brown and S. D. Anthony, "How P&G Tripled Its Innovation Success Rate," *Harvard Business Review* (June 2011), pp. 64–72.
12. A. Leiponen and C. E. Helfat, "Location, Decentralization, and Knowledge Sources for Innovation," *Organization Science* 22, no. 3 (2011), pp. 641–658.
13. K. Parks, "HSBC Unit Charged in Argentine Tax Case," *The Wall Street Journal* (March 19, 2013), p. C2.
14. P. Hempel, Z.-X. Zhang, and Y. Han, "Team Empowerment and the Organizational Context: Decentralization and the Contrasting Effects of Formalization," *Journal of Management* (March 2012), pp. 475–501.
15. H. Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1983), p. 157.
16. A. Murray, "Built Not to Last," *The Wall Street Journal* (March 18, 2013), p. A11.
17. W. M. Bulkeley, "Back from the Brink," *The Wall Street Journal* (April 24, 2006), pp. B1, B3.
18. L. R. Burns and D. R. Wholey, "Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Interorganizational Networks," *Academy of Management Journal* (February 1993), pp. 106–138; J. R. Galbraith, *Designing Matrix Organizations That Actually Work: How IBM, Procter & Gamble, and Others Design for Success* (San Francisco: Jossey Bass, 2009); and E. Krell, "Managing the Matrix," *HRMagazine* (April 2011), pp. 69–71.
19. See, for instance, M. Bidwell, "Politics and Firm Boundaries: How Organizational Structure, Group Interests, and Resources Affect Outsourcing," *Organization Science* (November–December 2012), pp. 1622–1642.
20. See, for instance, T. Sy and L. S. D'Annunzio, "Challenges and Strategies of Matrix Organizations: Top-Level and Mid-Level Managers' Perspectives," *Human Resource Planning* 28, no. 1 (2005), pp. 39–48; and T. Sy and S. Cote, "Emotional Intelligence: A Key Ability to Succeed in the Matrix Organization," *Journal of Management Development* 23, no. 5 (2004), pp. 437–455.
21. N. Anand and R. L. Daft, "What Is the Right Organization Design?" *Organizational Dynamics* 36, no. 4 (2007), pp. 329–344.
22. See, for instance, R. E. Miles and C. C. Snow, "The New Network Firm: A Spherical Structure Built on Human Investment Philosophy," *Organizational Dynamics* (Spring 1995), pp. 5–18; D. Pescovitz, "The Company Where Everybody's a Temp," *New York Times Magazine* (June 11, 2000), pp. 94–96; B. Hedberg, G. Dahlgren, J. Hansson, and N. Olve, *Virtual Organizations and Beyond* (New York: Wiley, 2001); N. S. Contractor, S. Wasserman, and K. Faust, "Testing Multitheoretical, Multilevel Hypotheses About Organizational Networks: An Analytic Framework and Empirical Example," *Academy of Management Review* 31, no. 3 (2006) pp. 681–703; and Y. Shin, "A Person-Environment Fit Model for Virtual Organizations," *Journal of Management* (October 2004), pp. 725–743.
23. J. Bates, "Making Movies and Moving On," *Los Angeles Times* (January 19, 1998), p. A1.
24. D. Dahl, "Want a Job? Let the Bidding Begin," *Inc.* (March 2011), pp. 94–96.
25. J. Schramm, "At Work in a Virtual World," *HR Magazine* (June 2010), p. 152.
26. C. B. Gibson and J. L. Gibbs, "Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation," *Administrative Science Quarterly* 51, no. 3 (2006), pp. 451–495; H. M. Latapie and V. N. Tran, "Subculture Formation, Evolution, and Conflict Between Regional Teams in Virtual Organizations," *The Business Review* (Summer 2007), pp. 189–193; and S. Davenport and U. Daellenbach, "'Belonging' to a Virtual Research Center: Exploring the Influence of Social Capital Formation Processes on Member Identification in a Virtual Organization," *British Journal of Management* 22, no. 1 (2011), pp. 54–76.
27. A. Poon and K. Tally, "Yoga-Pants Supplier Says Lululemon Stretches Truth," *The Wall Street Journal* (March 20, 2013), p. B1.
28. "GE: Just Your Average Everyday \$60 Billion Family Grocery Store," *IndustryWeek* (May 2, 1994), pp. 13–18.
29. General Electric Company Annual Financials, MarketWatch, *The Wall Street Journal* (April 9, 2013), www.marketwatch.com/investing/stock/ge/financials.
30. J. Scheck, L. Moloney, and A. Flynn, "Eni, CNPC Link Up in Mozambique," *The Wall Street Journal* (March 15, 2013), p. B3.
31. See, for example, U. Wassmer, "Alliance Portfolios: A Review and Research Agenda," *Journal of Management* 36, no. 1 (2010), pp. 141–171; A. M. Hess and F. T. Rothamel, "When Are Assets Complementary? Star Scientists, Strategic Alliances, and Innovation in the Pharmaceutical Industry," *Strategic Management Journal* 32, no. 8 (2011), pp. 895–909; and J. A. Adegbesan and M. J. Higgins, "The Intra-Alliance Division of Value Created through Collaboration," *Strategic Management Journal* 32, no. 2 (2011), pp. 187–211.
32. Z. Yao, Z. Yang, G. Fisher, C. Ma, and E. Fang, "Knowledge Complementarity, Knowledge Absorption Effectiveness, and New Product Performance: The Exploration of International Joint Ventures in China," *International Business Review* (February 2013), pp. 216–227.
33. S. Constable, "Google's Motorola Starts Layoffs," *The Wall Street Journal* (March 8, 2013), video broadcast with George Stahl, <http://online.wsj.com/article/B5AAEF65-2F62-487E-AE7E-EDBD4E0D20F8.html#B5AAEF65-2F62-487E-AE7E-EDBD4E0D20F8>; and R. Yu, "Google's Motorola Mobility to Cut Additional 1,200 Jobs," *USA Today* (March 8, 2013), www.usatoday.com/story/tech/2013/03/08/googles-motorola-mobility-to-cut-jobs/1973007/.
34. S. Brady, "American Express Kicks Off 2013 With Biggest Layoffs in Four Years," *Brand Channel* (January 10, 2013), www.brandchannel.com/home/post/American-Express-Layoffs-011013.aspx; and R. Sidel and A. R. Johnson, "Travel Cuts at AmEx Point to End of Era," *The Wall Street Journal* (January 13, 2013), <http://online.wsj.com/article/SB10001424127887324595704578239493843399684.html#articleTabs%3Darticle>.
35. "Starbucks Reports 13% Rise in Profit," *The New York Times* (January 24, 2013), www.nytimes.com/2013/01/25/business/starbucks-earnings-increased-13-in-latest-quarter.html?_r=0.
36. See J. P. Guthrie and D. K. Datta, "Dumb and Dumber: The Impact of Downsizing on Firm Performance as Moderated by Industry Conditions," *Organization Science* 19, no. 1 (2008), pp. 108–123; and K. P. De Meuse, T. J. Bergmann, P. A. Vanderheiden, and C. E. Roraff, "New Evidence Regarding Organizational Downsizing and a Firm's Financial Performance: A Long-Term Analysis," *Journal of Managerial Issues* 16, no. 2 (2004), pp. 155–177.
37. L. Alpert, "Can Imported CEO Fix Russian Cars?" *The Wall Street Journal* (March 20, 2013), p. B1.
38. See, for example, C. O. Trevor and A. J. Nyberg, "Keeping Your Headcount When All About You Are Losing Theirs: Downsizing, Voluntary Turnover Rates, and the Moderating Role of HR Practices," *Academy of Management Journal* 51, no. 2 (2008), pp. 259–276; T. M. Probst, S. M. Stewart,

- M. L. Gruys, and B. W. Tierney, "Productivity, Counterproductivity and Creativity: The Ups and Downs of Job Insecurity," *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 80, no. 3 (2007), pp. 479-497; and C. P. Maertz, J. W. Wiley, C. LeRouge, and M. A. Campion, "Downsizing Effects on Survivors: Layoffs, Offshoring, and Outsourcing," *Industrial Relations* 49, no. 2 (2010), pp. 275-285.
39. C. D. Zatzick, and R. D. Iverson, "High-Involvement Management and Workforce Reduction: Competitive Advantage or Disadvantage?" *Academy of Management Journal* 49, no. 5 (2006), pp. 999-1015; A. Travaglione, and B. Cross, "Diminishing the Social Network in Organizations: Does There Need to Be Such a Phenomenon as 'Survivor Syndrome' After Downsizing?" *Strategic Change* 15, no. 1 (2006), pp. 1-13; and J. D. Kammeyer-Mueller, H. Liao, and R. D. Arvey, "Downsizing and Organizational Performance: A Review of the Literature from a Stakeholder Perspective," *Research in Personnel and Human Resources Management* 20 (2001), pp. 269-329.
 40. T. Burns and G. M. Stalker, *The Management of Innovation* (London: Tavistock, 1961); and J. A. Courtwright, G. T. Fairhurst, and L. E. Rogers, "Interaction Patterns in Organic and Mechanistic Systems," *Academy of Management Journal* (December 1989), pp. 773-802.
 41. This analysis is referred to as a contingency approach to organization design. See, for instance, J. M. Pennings, "Structural Contingency Theory: A Reappraisal," in B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 14 (Greenwich, CT: JAI Press, 1992), pp. 267-309; J. R. Hollenbeck, H. Moon, A. P. J. Ellis, B. J. West, D. R. Ilgen, L. Sheppard, C. O. L. H. Porter, and J. A. Wagner III, "Structural Contingency Theory and Individual Differences: Examination of External and Internal Person-Team Fit," *Journal of Applied Psychology* (June 2002), pp. 599-606; and A. Drach-Zahavy and A. Freund, "Team Effectiveness Under Stress: A Structural Contingency Approach," *Journal of Organizational Behavior* 28, no. 4 (2007), pp. 423-450.
 42. The strategy-structure thesis was originally proposed in A. D. Chandler Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (Cambridge, MA: MIT Press, 1962). For an updated analysis, see T. L. Amburgey and T. Dacin, "As the Left Foot Follows the Right? The Dynamics of Strategic and Structural Change," *Academy of Management Journal* (December 1994), pp. 1427-1452.
 43. See R. E. Miles and C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process* (New York: McGraw-Hill, 1978); D. C. Galunic and K. M. Eisenhardt, "Renewing the Strategy-Structure-Performance Paradigm," in B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 16 (Greenwich, CT: JAI Press, 1994), pp. 215-255; and S. M. Toh, F. P. Morgeson, and M. A. Campion, "Human Resource Configurations: Investigating Fit with the Organizational Context," *Journal of Applied Psychology* 93, no. 4 (2008), pp. 864-882.
 44. M. Mesco, "Moleskine Tests Appetite for IPOs," *The Wall Street Journal* (March 19, 2013), p. B8.
 45. See C. Perrow, "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations," *American Sociological Review* (April 1967), pp. 194-208; J. Hage and M. Aiken, "Routine Technology, Social Structure, and Organizational Goals," *Administrative Science Quarterly* (September 1969), pp. 366-377; C. C. Miller, W. H. Glick, Y. Wang, and G. P. Huber, "Understanding Technology-Structure Relationships: Theory Development and Meta-Analytic Theory Testing," *Academy of Management Journal* (June 1991), pp. 370-399; and W. D. Sine, H. Mitsuhashi, and D. A. Kirsch, "Revisiting Burns and Stalker: Formal Structure and New Venture Performance in Emerging Economic Sectors," *Academy of Management Journal* 49, no. 1 (2006), pp. 121-132.
 46. G. G. Dess and D. W. Beard, "Dimensions of Organizational Task Environments," *Administrative Science Quarterly* (March 1984), pp. 52-73; E. A. Gerloff, N. K. Muir, and W. D. Bodensteiner, "Three Components of Perceived Environmental Uncertainty: An Exploratory Analysis of the Effects of Aggregation," *Journal of Management* (December 1991), pp. 749-768; and O. Shenkar, N. Aranya, and T. Almor, "Construct Dimensions in the Contingency Model: An Analysis Comparing Metric and Non-metric Multivariate Instruments," *Human Relations* (May 1995), pp. 559-580.
 47. C. S. Spell and T. J. Arnold, "A Multi-Level Analysis of Organizational Justice and Climate, Structure, and Employee Mental Health," *Journal of Management* 33, no. 5 (2007), pp. 724-751; and M. L. Ambrose and M. Schminke, "Organization Structure as a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust," *Journal of Applied Psychology* 88, no. 2 (2003), pp. 295-305.
 48. See, for instance, Spell and Arnold, "A Multi-Level Analysis of Organizational Justice Climate, Structure, and Employee Mental Health"; J. D. Shaw and N. Gupta, "Job Complexity, Performance, and Well-Being: When Does Supplies-Values Fit Matter?" *Personnel Psychology* 57, no. 4 (2004), 847-879; and C. Anderson and C. E. Brown, "The Functions and Dysfunctions of Hierarchy," *Research in Organizational Behavior* 30 (2010), pp. 55-89.
 49. T. Martin, "Pharmacies Feel More Heat," *The Wall Street Journal* (March 16-17, 2013), p. A3.
 50. See, for instance, R. E. Ployhart, J. A. Weekley, and K. Baughman, "The Structure and Function of Human Capital Emergence: A Multilevel Examination of the Attraction-Selection-Attrition Model," *Academy of Management Journal* 49, no. 4 (2006), pp. 661-677.
 51. J. B. Stewart, "A Place to Play for Google Staff," *The New York Times* (March 16, 2013), p. B1.
 52. See, for instance, B. K. Park, J. A. Choi, M. Koo, et al., "Culture, Self, and Preference Structure: Transitivity and Context Independence Are Violated More by Interdependent People," *Social Cognition* (February 2013), pp. 106-118.
 53. J. Hassard, J. Morris, and L. McCann, "My Brilliant Career? New Organizational Forms and Changing Managerial Careers in Japan, the UK, and USA," *Journal of Management Studies* (May 2012), pp. 571-599.

第16章

1. See, for example, E. H. Schein, "Culture: The Missing Concept in Organization Studies," *Administrative Science Quarterly* 41, no. 2 (1996), pp. 229-240.
2. This seven-item description is based on C. A. O'Reilly III, J. Chatman, and D. F. Caldwell, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit," *Academy of Management Journal* (September 1991), pp. 487-516; and J. A. Chatman and K. A. Jehn, "Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?" *Academy of Management Journal* (June 1994), pp. 522-553.
3. K. S. Cameron, R. E. Quinn, J. DeGraff, and A. V. Thakor, *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations* (Cheltenham, UK and Northampton, MA: Edward Elgar, 2006).
4. G. A. Hartnell, A. Y. Ou, and A. Kinicki, "Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions," *Journal of Applied Psychology*, Online first publication (January 17, 2011), doi: 10.1037/a0021987.
5. The view that there will be consistency among perceptions of organizational culture has been called the "integration" perspective. For a review of this perspective and conflicting approaches, see D. Meyerson and J. Martin, "Cultural

- Change: An Integration of Three Different Views," *Journal of Management Studies* (November 1987), pp. 623-647; and P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, and J. Martin (eds.), *Reframing Organizational Culture* (Newbury Park, CA: Sage, 1991).
6. See J. M. Jermier, J. W. Slocum Jr., L. W. Fry, and J. Gaines, "Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: Resistance Behind the Myth and Facade of an Official Culture," *Organization Science* (May 1991), pp. 170-194; and P. Lok, R. Westwood, and J. Crawford, "Perceptions of Organisational Subculture and their Significance for Organisational Commitment," *Applied Psychology: An International Review* 54, no. 4 (2005), pp. 490-514.
 7. D. A. Hoffman and L. M. Jones, "Leadership, Collective Personality, and Performance," *Journal of Applied Psychology* 90, no. 3 (2005), pp. 509-522.
 8. T. Hsieh, "Zappos's CEO on Going to Extremes for Customers," *Harvard Business Review* (July/August 2010), pp. 41-45.
 9. See, for example, G. G. Gordon and N. DiTomaso, "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture," *Journal of Management Studies* (November 1992), pp. 793-798; J. B. Sorensen, "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance," *Administrative Science Quarterly* (March 2002), pp. 70-91; and J. Rosenthal and M. A. Masarech, "High-Performance Cultures: How Values Can Drive Business Results," *Journal of Organizational Excellence* (Spring 2003), pp. 3-18.
 10. Y. Wiener, "Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance," *Academy of Management Review* (October 1988), p. 536; and B. Schneider, A. N. Salvaggio, and M. Subirats, "Climate Strength: A New Direction for Climate Research," *Journal of Applied Psychology* 87 (2002), pp. 220-229.
 11. R. T. Mowday, L. W. Porter, and R. M. Steers, *Employee Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover* (New York: Academic Press, 1982); C. Vandenberghe, "Organizational Culture, Person-Culture Fit, and Turnover: A Replication in the Health Care Industry," *Journal of Organizational Behavior* (March 1999), pp. 175-184; and M. Schulte, C. Ostroff, S. Shmulyian, and A. Kinicki, "Organizational Climate Configurations: Relationships to Collective Attitudes, Customer Satisfaction, and Financial Performance," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 3 (2009), pp. 618-634.
 12. J. W. Grizzle, A. R. Zablah, T. J. Brown, J. C. Mowen, and J. M. Lee, "Employee Customer Orientation in Context: How the Environment Moderates the Influence of Customer Orientation on Performance Outcomes," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 5 (2009), pp. 1227-1242.
 13. M. R. Bashshur, A. Hernández, and V. González-Romá, "When Managers and Their Teams Disagree: A Longitudinal Look at the Consequences of Differences in Perceptions of Organizational Support," *Journal of Applied Psychology* 96, no. 3 (2011), pp. 558-573.
 14. S. L. Dolan and S. Garcia, "Managing by Values: Cultural Redesign for Strategic Organizational Change at the Dawn of the Twenty-First Century," *Journal of Management Development* 21, no. 2 (2002), pp. 101-117.
 15. See C. A. O'Reilly and J. A. Chatman, "Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment," in B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 18 (Greenwich, CT: JAI Press, 1996), pp. 157-200. See also M. Pinac Cunha, "The 'Best Place to Be': Managing Control and Employee Loyalty in a Knowledge-Intensive Company," *Journal of Applied Behavioral Science* (December 2002), pp. 481-495.
 16. Y. Ling, Z. Simsek, M. H. Lubatkin, and J. F. Veiga, "Transformational Leadership's Role in Promoting Corporate Entrepreneurship: Examining the CEO-TMT Interface," *Academy of Management Journal* 51, no. 3 (2008), pp. 557-576; and A. Malhotra, A. Majchrzak, and B. Rosen, "Leading Virtual Teams," *Academy of Management Perspectives* 21, no. 1 (2007), pp. 60-70.
 17. D. Denison, "What Is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars," *Academy of Management Review* 21 (1996) pp. 519-654; and L. R. James, C. C. Choi, C. E. Ko, P. K. McNeil, M. K. Minton, M. A. Wright, and K. Kim, "Organizational and Psychological Climate: A Review of Theory and Research," *European Journal of Work and Organizational Psychology* 17, no. 1 (2008), pp. 5-32.
 18. J. Z. Carr, A. M. Schmidt, J. K. Ford, and R. P. DeShon, "Climate Perceptions Matter: A Meta-Analytic Path Analysis Relating Molar Climate, Cognitive and Affective States, and Individual Level Work Outcomes," *Journal of Applied Psychology* 88, no. (2003), pp. 605-619.
 19. Schulte, Ostroff, Shmulyian, and Kinicki, "Organizational Climate Configurations."
 20. S. D. Pugh, J. Dietz, A. P. Brief, and J. W. Wiley, "Looking Inside and Out: The Impact of Employee and Community Demographic Composition on Organizational Diversity Climate," *Journal of Applied Psychology* 93, no. 6 (2008), pp. 1422-1428; K. H. Ehrhart, L. A. Witt, B. Schneider, and S. J. Perry, "Service Employees Give as They Get: Internal Service as a Moderator of the Service Climate-Service Outcomes Link," *Journal of Applied Psychology* 96, no. 2 (2011), pp. 423-431; and A. Simha and J. B. Cullen, "Ethical Climates and Their Effects on Organizational Outcomes: Implications from the Past and Prophecies for the Future," *Academy of Management Perspectives* (November 2011), pp. 20-34.
 21. J. C. Wallace, P. D. Johnson, K. Mathe, and J. Paul, "Structural and Psychological Empowerment Climates, Performance, and the Moderating Role of Shared Felt Accountability: A Managerial Perspective," *Journal of Applied Psychology* 96, no. 3 (2011), pp. 840-850.
 22. J. M. Beus, S. C. Payne, M. E. Bergman, and W. Arthur, "Safety Climate and Injuries: An Examination of Theoretical and Empirical Relationships," *Journal of Applied Psychology* 95, no. 4 (2010), pp. 713-727.
 23. A. Simha and J. B. Cullen, "Ethical Climates and Their Effects on Organizational Outcomes: Implications from the Past and Prophecies for the Future," *Academy of Management* (November 2012), pp. 20-34.
 24. Ibid.
 25. Simha and Cullen, "Ethical Climates and Their Effects on Organizational Outcomes."
 26. A. Arnaud, "Conceptualizing and Measuring Ethical Work Climate Development and Validation of the Ethical Climate Index," *Business & Society* (June 2010), pp. 345-458.
 27. A. Arnaud and M. Schminke, "The Ethical Climate and Context of Organizations: A Comprehensive Model," *Organization Science* (November-December 2012), pp. 1767-1780.
 28. J. P. Kotter, "Change Management: Accelerate!" *Harvard Business Review* (November 2012), pp. 44-58.
 29. R. Walker, "Behind the Music," *Fortune* (October 29, 2012), pp. 57-58.
 30. M. Herper, "Niche Pharma," *Forbes* (September 24, 2012), pp. 80-89.
 31. R. Pyrrillis, "2012 Optimas Award Winners: ChildNet," *Workforce Management* (November 2012), pp. 24-26.
 32. C. Hannan, "Management Secrets from the Meanest Company in America," *Bloomberg Businessweek* (January 2, 2013), pp. 46-51.
 33. Ibid.
 34. J. Bandler and D. Burke, "How HP Lost Its Way," *Fortune* (May 21, 2012), pp. 147-164.

35. R. L. Jepperson, "Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism," in W. W. Powell and P. J. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (Chicago: University of Chicago Press, 1991), pp. 143-163; G. F. Lanzara and G. Patriotta, "The Institutionalization of Knowledge in an Automotive Factory: Templates, Inscriptions, and the Problems of Durability," *Organization Studies* 28, no. 5 (2007), pp. 635-660; and T. B. Lawrence, M. K. Mauws, B. Dyck, and R. F. Kleysen, "The Politics of Organizational Learning: Integrating Power into the 4I Framework," *Academy of Management Review* (January 2005), pp. 180-191.
36. J. B. Sorensen, "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance," *Administrative Science Quarterly* (March 2002), pp. 70-91.
37. See T. Cox Jr., *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1993), pp. 162-170; L. Grensing-Pophal, "Hiring to Fit Your Corporate Culture," *HRMagazine* (August 1999), pp. 50-54; and D. L. Stone, E. F. Stone-Romero, and K. M. Lukaszewski, "The Impact of Cultural Values on the Acceptance and Effectiveness of Human Resource Management Policies and Practices," *Human Resource Management Review* 17, no. 2 (2007), pp. 152-165.
38. S. Cartwright and C. L. Cooper, "The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriages," *Academy of Management Executive* (May 1993), pp. 57-70; R. A. Weber and C. F. Camerer, "Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach," *Management Science* (April 2003), pp. 400-412; and I. H. Gleibs, A. Mummendey, and P. Noack, "Predictors of Change in Postmerger Identification During a Merger Process: A Longitudinal Study," *Journal of Personality and Social Psychology* 95, no. 5 (2008), pp. 1095-1112.
39. P. Gumbel, "Return of the Urge to Merge," *Time Europe Magazine* (July 13, 2003), www.time.com/time/europe/magazine/article/0,13005,901030721-464418,00.html.
40. E. H. Schein, "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture," *Organizational Dynamics* (Summer 1983), pp. 13-28; and Y. L. Zhao, O. H. Ereksun, T. Wang, and M. Song, "Pioneering Advantages and Entrepreneurs' First-Mover Decisions: An Empirical Investigation for the United States and China," *Journal of Product Innovation Management* (December 2012), pp. 190-210.
41. E. H. Schein, "Leadership and Organizational Culture," in F. Hesselbein, M. Goldsmith, and R. Beckhard (eds.), *The Leader of the Future* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996), pp. 61-62.
42. See, for example, J. R. Harrison and G. R. Carroll, "Keeping the Faith: A Model of Cultural Transmission in Formal Organizations," *Administrative Science Quarterly* (December 1991), pp. 552-582; and D. E. Bowen and C. Ostroff, "The 'Strength' of the HRM System, Organizational Climate Formation, and Firm Performance," *Academy of Management Review* 29 (2004), pp. 203-221.
43. B. Schneider, H. W. Goldstein, and D. B. Smith, "The ASA Framework: An Update," *Personnel Psychology* (Winter 1995), pp. 747-773; D. M. Cable and T. A. Judge, "Interviewers' Perceptions of Person-Organization Fit and Organizational Selection Decisions," *Journal of Applied Psychology* (August 1997), pp. 546-561; M. L. Verquer, T. A. Beehr, and S. H. Wagner, "A Meta-Analysis of Relations Between Person-Organization Fit and Work Attitudes," *Journal of Vocational Behavior* (December 2003), pp. 473-489; and W. Li, Y. Wang, P. Taylor, K. Shi, and D. He, "The Influence of Organizational Culture on Work-Related Personality Requirement Ratings: A Multilevel Analysis," *International Journal of Selection and Assessment* 16, no. 4 (2008), pp. 366-384.
44. R. Levering and M. Moskowitz, "And the Winners Are . . .," *Fortune* (January 20, 2011), http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2011/full_list/.
45. D. C. Hambrick and P. A. Mason, "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers," *Academy of Management Review* (April 1984), pp. 193-206; M. A. Carpenter, M. A. Geletkanycz, and W. G. Sanders, "Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition," *Journal of Management* 30, no. 6 (2004), pp. 749-778, and H. Wang, A. S. Tsui, and K. R. Xin, "CEO Leadership Behaviors, Organizational Performance, and Employees' Attitudes," *The Leadership Quarterly* 22, no. 1 (2011), pp. 92-105.
46. "100 Best Companies to Work For," *Fortune* (2013), <http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2013/snapshots/5.html>, accessed June 28, 2013.
47. See, for instance, J. P. Wanous, *Organizational Entry*, 2nd ed. (New York: Addison-Wesley, 1992); D. M. Cable and C. K. Parsons, "Socialization Tactics and Person-Organization Fit," *Personnel Psychology* (Spring 2001), pp. 1-23; and T. N. Bauer, T. Bodner, B. Erdogan, D. M. Truxillo, and J. S. Tucker, "Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 3 (2007), pp. 707-721.
48. G. Kranz, "Training That Starts Before the Job Begins," *Workforce Management Online* (July 2009), www.workforce.com.
49. R. E. Silverman, "Companies Try to Make the First Day for New Hires More Fun," *The Wall Street Journal* (May 28, 2013), <http://online.wsj.com/article/SB10001424127887323336104578501631475934850.html>.
50. D. C. Feldman, "The Multiple Socialization of Organization Members," *Academy of Management Review* (April 1981), p. 310.
51. C. J. Collins, "The Interactive Effects of Recruitment Practices and Product Awareness on Job Seekers' Employer Knowledge and Application Behaviors," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 1 (2007), pp. 180-190.
52. J. D. Kammeyer-Mueller and C. R. Wanberg, "Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment," *Journal of Applied Psychology* 88 (2003), pp. 779-794; E. W. Morrison, "Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization," *Journal of Applied Psychology* 78 (2003), pp. 173-183; and M. Wangm Y. Zhan, E. McCune, and D. Truxillo, "Understanding Newcomers' Adaptability and Work-Related Outcomes: Testing the Mediating Roles of Perceived P-E Fit Variables," *Personnel Psychology* 64, no. 1 (2011), pp. 163-189.
53. E. W. Morrison, "Newcomers' Relationships: The Role of Social Network Ties During Socialization," *Academy of Management Journal* 45 (2002), pp. 1149-1160.
54. T. N. Bauer, T. Bodner, B. Erdogan, D. M. Truxillo, and J. S. Tucker, "Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 3 (2007), pp. 707-721.
55. W. R. Boswell, A. J. Shipp, S. C. Payne, and S. S. Culbertson, "Changes in Newcomer Job Satisfaction Over Time: Examining the Pattern of Honeymoons and Hangovers," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 4 (2009), pp. 844-858.
56. C. Vandenberghe, A. Panaccio, K. Bentein, K. Mignonac, and P. Roussel, "Assessing Longitudinal Change of and Dynamic Relationships Among Role Stressors, Job Attitudes, Turnover Intention, and Well-Being in Neophyte Newcomers," *Journal of Organizational Behavior* 32, no. 4 (2011), pp. 652-671.
57. E. Ransdell, "The Nike Story? Just Tell It!" *Fast Company* (January-February 2000), pp. 44-46; and A. Muccino, "Exclusive Interview with Chuck Eichten," *Liquid Brand*

- Summit Blog, (February 4, 2011), <http://blog.liquidbrand-summit.com/>.
58. D. M. Boje, "The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm," *Administrative Science Quarterly* (March 1991), pp. 106-126; and M. Ricketts and J. G. Seiling, "Language, Metaphors, and Stories: Catalysts for Meaning Making in Organizations," *Organization Development Journal* (Winter 2003), pp. 33-431.
59. A. J. Shipp and K. J. Jansen, "Reinterpreting Time in Fit Theory: Crafting and Recrafting Narratives of Fit in Medias Res," *Academy of Management Review* 36, no. 1 (2011), pp. 76-101.
60. See G. Islam and M. J. Zyphur, "Rituals in Organizations: A Review and Expansion of Current Theory," *Group and Organization Management* 34, no. 1 (2009), pp. 114-139.
61. M. Moskowitz and F. Levering, "The 100 Best Companies to Work For," *Fortune* (February 6, 2012), p. 120.
62. A. Bryant, "Take the Bus, and Watch the Ideas Flow," *The New York Times* (September 16, 2012), p. 2.
63. M. G. Pratt and A. Rafaeli "Artifacts and Organizations: Understanding Our Objective Reality," in A. Rafaeli and M. G. Pratt, *Artifacts and Organizations: Beyond Mere Symbolism* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2006), pp. 279-288.
64. B. Gruley, "Relaxed Fit," *Bloomberg Businessweek* (September 17-23, 2012), pp. 98-99.
65. M. Moskowitz and R. Levering, "The 100 Best Companies to Work For," *Fortune* (February 6, 2012), pp. 117-124.
66. See B. Victor and J. B. Cullen, "The Organizational Bases of Ethical Work Climates," *Administrative Science Quarterly* (March 1988), pp. 101-125; R. L. Dufresne, "An Action Learning Perspective on Effective Implementation of Academic Honor Codes," *Group & Organization Management* (April 2004), pp. 201-218; and A. Ardichvili, J. A. Mitchell, and D. Jondle, "Characteristics of Ethical Business Cultures," *Journal of Business Ethics* 85, no. 4 (2009), pp. 445-451.
67. K. Lynn, "National Security Agency," *Universum Top 100 IT*, www.universumglobal.com, accessed June 27, 2013.
68. J. P. Mulki, J. F. Jaramillo, and W. B. Locander, "Critical Role of Leadership on Ethical Climate and Salesperson Behaviors," *Journal of Business Ethics* 86, no. 2 (2009), pp. 125-141; M. Schminke, M. L. Ambrose, and D. O. Neubaum, "The Effect of Leader Moral Development on Ethical Climate and Employee Attitudes," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97, no. 2 (2005), pp. 135-151; and M. E. Brown, L. K. Treviño, and D. A. Harrison, "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97, no. 2 (2005), pp. 117-134.
69. D. M. Mayer, M. Kuenzi, R. Greenbaum, M. Bardes, and S. Salvador, "How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108, no. 1 (2009), pp. 1-13.
70. B. Sweeney, D. Arnold, and B. Pierce, "The Impact of Perceived Ethical Culture of the Firm and Demographic Variables on Auditors' Ethical Evaluation and Intention to Act Decisions," *Journal of Business Ethics* 93, no. 4 (2010), pp. 531-551.
71. M. L. Gruys, S. M. Stewart, J. Goodstein, M. N. Bing, and A. C. Wicks, "Values Enactment in Organizations: A Multi-Level Examination," *Journal of Management* 34, no. 4 (2008), pp. 806-843.
72. D. L. Nelson and C. L. Cooper (eds.), *Positive Organizational Behavior* (London: Sage, 2007); K. S. Cameron, J. E. Dutton, and R. E. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2003); and F. Luthans and C. M. Youssef, "Emerging Positive Organizational Behavior," *Journal of Management* (June 2007), pp. 321-349.
73. J. Robison, "Great Leadership Under Fire," *Gallup Leadership Journal* (March 8, 2007), pp. 1-3.
74. R. Wagner and J. K. Harter, *12: The Elements of Great Managing* (New York: Gallup Press, 2006).
75. M. Mihelich, "2012 Optimas Award Winners: Safelite AutoGlass," *Workforce Management* (November 2012), p. 27.
76. R. Wagner and J. K. Harter, "Performance Reviews Without the Anxiety," *Gallup Leadership Journal* (July 12, 2007), pp. 1-4; and Wagner and Harter, *12: The Elements of Great Managing*.
77. S. Fineman, "On Being Positive: Concerns and Counterpoints," *Academy of Management Review* 31, no. 2 (2006), pp. 270-291.
78. D. P. Ashmos and D. Duchon, "Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure," *Journal of Management Inquiry* (June 2000), p. 139; and E. Poole, "Organisational Spirituality: A Literature Review," *Journal of Business Ethics* 84, no. 4 (2009), pp. 577-588.
79. L. W. Fry and J. W. Slocum, "Managing the Triple Bottom Line Through Spiritual Leadership," *Organizational Dynamics* 37, no. 1 (2008), pp. 86-96.
80. This section is based on I. A. Mitroff and E. A. Denton, *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace* (San Francisco: Jossey-Bass, 1999); E. H. Burack, "Spirituality in the Workplace," *Journal of Organizational Change Management* 12, no. 3 (1999), pp. 280-291; and C. L. Jurkiewicz and R. A. Giacalone, "A Values Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance," *Journal of Business Ethics* 49, no. 2 (2004), pp. 129-142.
81. See, for example, B. S. Pawar, "Workplace Spirituality Facilitation: A Comprehensive Model," *Journal of Business Ethics* 90, no. 3 (2009), pp. 375-386; and L. Lambert, *Spirituality Inc.: Religion in the American Workplace* (New York: New York University Press, 2009).
82. M. Oppenheimer, "The Rise of the Corporate Chaplain," *Bloomberg Businessweek* (August 23, 2012), pp. 58-61.
83. M. Lips-Miersma, K. L. Dean, and C. J. Fornaciari, "Theorizing the Dark Side of the Workplace Spirituality Movement," *Journal of Management Inquiry* 18, no. 4 (2009), pp. 288-300.
84. J.-C. Garcia-Zamor, "Workplace Spirituality and Organizational Performance," *Public Administration Review* (May-June 2003), pp. 355-363; and L. W. Fry, S. T. Hannah, M. Noel, and F. O. Walumbwa, "Impact of Spiritual Leadership on Unit Performance," *Leadership Quarterly* 22, no. 2 (2011), pp. 259-270.
85. A. Rego and M. Pina e Cunha, "Workplace Spirituality and Organizational Commitment: An Empirical Study," *Journal of Organizational Change Management* 21, no. 1 (2008), pp. 53-75; and R. W. Kolodinsky, R. A. Giacalone, and C. L. Jurkiewicz, "Workplace Values and Outcomes: Exploring Personal, Organizational, and Interactive Workplace Spirituality," *Journal of Business Ethics* 81, no. 2 (2008), pp. 465-480.
86. J. Nicas, "American, US Airways Face Challenges in Integration," *The Wall Street Journal* (February 14, 2013), <http://online.wsj.com/article/SB10001424127887324432004578304192162931544.html>.
87. D. J. McCarthy and S. M. Puffer, "Interpreting the Ethicality of Corporate Governance Decision in Russia: Utilizing Integrative Social Contracts Theory to Evaluate the Relevance of Agency Theory Norms," *Academy of Management Review* 33, no. 1 (2008), pp. 11-31.
88. P. Dvorak, "A Firm's Culture Can Get Lost in Translation," *The Wall Street Journal* (April 3, 2006), pp. B1, B3; K. Kranhold, "The Immelt Era, Five Years Old, Transforms GE," *The Wall Street Journal* (September 11, 2006), pp. B1, B3; and S. McCartney, "Teaching Americans How to Behave Abroad," *The Wall Street Journal* (April 11, 2006), pp. D1, D4.

89. R. Vesely, "Seven Seas Change," *Workforce Management* (September 2012), pp. 20–21.

第17章

1. See B. Becker and B. Gerhart, "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects," *Academy of Management Journal* (August 1996), pp. 779–801; M. A. Huselid, S. E. Jackson, and R. S. Schuler, "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance," *Academy of Management Journal* (February 1997), pp. 171–188; C. J. Collins, and K. D. Clark, "Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage," *Academy of Management Journal* (December 2003), pp. 740–751; D. E. Bowen and C. Ostroff, "Understanding HRM–Firm Performance Linkages: The Role of the 'Strength' of the HRM System," *Academy of Management Review* (April 2004), pp. 203–221; and K. Birdi, C. Clegg, M. Patterson, A. Robinson, C. B. Stride, T. D. Wall, and S. J. Wood, "The Impact of Human Resource and Operational Management Practices on Company Productivity: A Longitudinal Study," *Personnel Psychology* 61, no. 3 (2008), pp. 467–501.
2. M. Diamond and A. W. Boyd, "Manufacturers Search for Workers to Sustain Revival," *USA Today* (May 7, 2012), <http://usatoday30.usatoday.com/money/industries/manufacturing/story/2012-05-03/manufacturing-jobs-economy/54813582/1>; and L. Weber, "On the Hunt for Tech Hires," *The Wall Street Journal* (April 11, 2012), p. B6.
3. C. Hymowitz and J. Green, "Executive Headhunters Squeezed by In-House Recruiters," *Bloomberg Businessweek* (January 17, 2013), www.businessweek.com/articles/2013-01-17/executive-headhunters-squeezed-by-in-house-recruiters.
4. D. Zielinski, "Get to the Source," *HR Magazine* (November 2012), pp. 67–70.
5. G. Anders, "Solve Puzzle, Get Job," *Forbes* (May 6, 2013), pp. 46–48; and S. Sengupta, "Waiting and Waiting for Green Cards," *The Wall Street Journal* (April 12, 2013), pp. B1, B6.
6. See, for instance, A. L. Kristof-Brown, R. D. Zimmerman, and E. C. Johnson, "Consequences of Individual's Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit," *Personnel Psychology* 58, no. 2 (2005), pp. 281–342; and D. S. DeRue and E. P. Morgeson, "Stability and Change in Person-Team and Person-Role Fit over Time: The Effects of Growth Satisfaction, Performance, and General Self-Efficacy," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 5 (2007), pp. 1242–1253.
7. L. Weber, "Seeking Software Fix for Job-Search Game," *The Wall Street Journal* (June 6, 2012), p. B8.
8. L. Hill, "Only BFFs Need Apply," *Bloomberg Businessweek* (January 7–13, 2013), pp. 63–65; and L. Petrecca, "Entrepreneurs Hire Close to Home: Their Moms," *USA Today* (August 20, 2012), p. 4B.
9. H. Husock, "From Prison to a Paycheck," *The Wall Street Journal* (August 4, 2012), p. C3; E. Krell, "Criminal Background," *HR Magazine* (February 2012), pp. 45–54; and M. Waldo, "Second Chances: Employing Convicted Felons," *HR Magazine* (March 2012), pp. 36–41.
10. A. M. F. Hiemstra, E. Derous, A. W. Serlie, and M. P. Born, "Fairness Perceptions of Video Résumés among Ethnically Diverse Applicants," *International Journal of Selection and Assessment* (December 2012), pp. 423–433.
11. K. Gray, "Facial-Recognition Technology Might Get Employers in Trouble," *HR Magazine* (April 2012), p. 17.
12. C. L. Wilkin and C. E. Connelly, "Do I Look Like Someone Who Cares? Recruiters' Ratings of Applicants' Paid and Volunteer Experience," *International Journal of Selection and Assessment* (September 2012), pp. 308–316.
13. M. M. Breslin, "Can You Handle Rejection?" *Workforce Management* (October 2012), pp. 32–36.
14. C. Suddath, "Imaginary Friends," *Bloomberg Businessweek* (January 21–27, 2013), p. 68.
15. M. Goodman, "Reference Checks Go Tech," *Workforce Management* (May 2012), pp. 26–28.
16. L. Kwok, "Workplace Crystal Ball, Courtesy of Facebook," *The Wall Street Journal* (February 21, 2012), p. B8.
17. J. B. Bernerth, S. G. Taylor, H. J. Walker, and D. S. Whitman, "An Empirical Investigation of Dispositional Antecedents and Performance-Related Outcomes of Credit Scores," *Journal of Applied Psychology* 97 (2012), pp. 469–478.
18. H. B. Bernerth, "Demographic Variables and Credit Scores: An Empirical Study of a Controversial Selection Tool," *International Journal of Selection and Assessment* (June 2012), pp. 242–250.
19. H. O'Neill, "Thinking Outside the Box," *Workforce Management* (January 2012), pp. 24–26.
20. L. Weber, "Didn't Get the Job? You'll Never Know Why," *The Wall Street Journal* (June 4, 2013), www.online.wsj.com/article/SB10001424127887324423904578523683173841190.html?mod=wsj_valeetop_email; and D. Meinert, "Search and Verify," *HR Magazine* (December 2012), pp. 37–41.
21. E. J. Hirst, "Business Risks Rise in Criminal History Discrimination," *The Chicago Tribune* (October 21, 2012), http://articles.chicagotribune.com/2012-10-21/business/ct-biz-1021-ecoc-felony-20121021_1_criminal-records-ecoc-s-chicago-district-office-court-case.
22. C. Lachnit, "The Cost of Not Doing Background Checks," *Workforce Management*, www.workforce.com.
23. Cited in J. H. Prager, "Nasty or Nice: 56-Question Quiz," *The Wall Street Journal* (February 22, 2000), p. A4; see also H. Wessel, "Personality Tests Grow Popular," *Seattle Post-Intelligencer* (August 3, 2003), p. G1; and E. Fraenkel, "Personality Tests Adapt to the Times," *Workforce Management* (February 2010), p. 4.
24. E. Maltby, "To Find Best Hires, Firms Become Creative," *The Wall Street Journal* (November 17, 2009), p. B6.
25. J. P. Hausknecht, D. V. Day, and S. C. Thomas, "Applicant Reactions to Selection Procedures: An Updated Model and Meta-Analysis," *Personnel Psychology* (September 2004), pp. 639–683.
26. J. E. Hunter, "Cognitive Ability, Cognitive Aptitudes, Job Knowledge, and Job Performance," *Journal of Vocational Behavior* 29, no. 3 (1986), pp. 340–362; and F. L. Schmidt, "Cognitive Tests Used in Selection Can Have Content Validity as Well as Criterion Validity: A Broader Research Review and Implications for Practice," *International Journal of Selection and Assessment* (March 2012), pp. 1–13.
27. F. L. Schmidt, and J. Hunter, "General Mental Ability in the World of Work: Occupational Attainment and Job Performance," *Journal of Personality and Social Psychology* 86, no. 1 (2004), pp. 162–173; and F. L. Schmidt, J. A. Shaffer, and I. Oh, "Increased Accuracy for Range Restriction Corrections: Implications for the Role of Personality and General Mental Ability in Job and Training Performance," *Personnel Psychology* 61, no. 4 (2008), pp. 827–868.
28. J. F. Salgado, N. Anderson, S. Moscoso, C. Bertua, F. de Fruyt, and J. P. Rolland, "A Meta-Analytic Study of General Mental Ability Validity for Different Occupations in the European Community," *Journal of Applied Psychology* (December 2003), pp. 1068–1081.
29. W. Poundstone, "The Google Cheat Sheet," *Bloomberg Businessweek* (January 9–15, 2012), p. 79.
30. M. R. Barrick, M. K. Mount, and T. A. Judge, "Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next?" *International Journal of Selection & Assessment*

- (March–June 2001), pp. 9–30; M. R. Barrick, G. L. Stewart, and M. Piotrowski, “Personality and Job Performance: Test of the Mediating Effects of Motivation Among Sales Representatives,” *Journal of Applied Psychology* (February 2002), pp. 43–51; and C. J. Thoresen, J. C. Bradley, P. D. Bliese, and J. D. Thoresen, “The Big Five Personality Traits and Individual Job Performance and Growth Trajectories in Maintenance and Transitional Job Stages,” *Journal of Applied Psychology* (October 2004), pp. 835–853.
31. C. J. König, A.-S. Merz, and N. Trauffer, “What Is in Applicants’ Minds When They Fill Out a Personality Test? Insights from a Qualitative Study,” *International Journal of Selection and Assessment* (December 2012), pp. 442–450; R. N. Landers, P. R. Sackett, and K. A. Tuzinski, “Retesting after Initial Failure, Coaching Rumors, and Warnings against Faking in Online Personality Measures for Selection,” *Journal of Applied Psychology* 96, no. 1 (2011), pp. 202–210; and J. P. Hausknecht, “Candidate Persistence and Personality Test Practice Effects: Implications for Staffing System Management,” *Personnel Psychology* 63, no. 2 (2010), pp. 299–324.
 32. Z. Galic, Z. Jerneic, and M. P. Kovacic, “Do Applicants Fake Their Personality Questionnaire Responses and How Successful Are Their Attempts? A Case of Military Pilot Cadet Selection,” *International Journal of Selection and Assessment* (June 2012), pp. 229–241.
 33. J. Fan, D. Gao, S. A. Carroll, F. J. Lopen, T. S. Tian, and H. Meng, “Testing the Efficacy of a New Procedure for Reducing Faking on Personality Tests Within Selection Contexts,” *Journal of Applied Psychology* 97 (2012), pp. 866–880.
 34. I. Oh, G. Wang, and M. K. Mount, “Validity of Observer Ratings of the Five-Factor Model of Personality Traits: A Meta-Analysis,” *Journal of Applied Psychology* 96, no. 4 (2011), pp. 762–773; and B. S. Connelly and D. S. Ones, “An Other Perspective on Personality: Meta-Analytic Integration of Observers’ Accuracy and Predictive Validity,” *Psychological Bulletin* 136, no. 6 (2010), pp. 1092–1122.
 35. D. S. Ones, C. Viswesvaran, and F. L. Schmidt, “Comprehensive Meta-Analysis of Integrity Test Validities: Findings and Implications for Personnel Selection and Theories of Job Performance,” *Journal of Applied Psychology* (August 1993), pp. 679–703; D. S. Ones, C. Viswesvaran, and F. L. Schmidt, “Personality and Absenteeism: A Meta-Analysis of Integrity Tests,” *European Journal of Personality* (March–April 2003), Supplement 1, pp. S19–S38; and C. M. Berry, P. R. Sackett, and S. Wiemann, “A Review of Recent Developments in Integrity Test Research,” *Personnel Psychology* 60, no. 2 (2007), pp. 271–301.
 36. C. H. Van Iddekinge, P. L. Roth, P. H. Raymark, and H. N. Odle-Dusseau, “The Criterion-Related Validity of Integrity Tests: An Updated Meta-Analysis,” *Journal of Applied Psychology* 97 (2012), pp. 499–530.
 37. P. L. Roth, P. Bobko, and L. A. McFarland, “A Meta-Analysis of Work Sample Test Validity: Updating and Integrating Some Classic Literature,” *Personnel Psychology* 58, no. 4 (2005), pp. 1009–1037.
 38. See, for instance, A. C. Psychalski, M. A. Quinones, B. B. Gaugler, and K. Pohley, “A Survey of Assessment Center Practices in Organizations in the United States,” *Personnel Psychology* (Spring 1997), pp. 71–90; C. Woodruffe, *Development and Assessment Centres: Identifying and Assessing Competence* (London: Institute of Personnel and Development, 2000); and J. Schettler, “Building Bench Strength,” *Training* (June 2002), pp. 55–58.
 39. F. Lievens, H. Peeters, and E. Schollaert, “Situational Judgment Tests: A Review of Recent Research,” *Personnel Review* 37, no. 4 (2008), pp. 426–441.
 40. F. Lievens, T. Buyse, P. R. Sackett, and B. S. Connelly, “The Effects of Coaching on Situational Judgment Tests in High-Stakes Selection,” *International Journal of Selection and Assessment* (September 2012), pp. 272–282.
 41. F. Lievens, and F. Patterson, “The Validity and Incremental Validity of Knowledge Tests, Low-Fidelity Simulations, and High-Fidelity Simulations for Predicting Job Performance in Advanced-Level High-Stakes Selection,” *Journal of Applied Psychology*, Online First Publication (April 11, 2011), doi: 10.1037/a0023496.
 42. M. A. Tucker, “Show and Tell,” *HR Magazine* (January 2012), pp. 51–53.
 43. J. Alsever, “How to Get a Job: Show, Don’t Tell,” *Fortune* (March 19, 2012), pp. 29–31.
 44. B. K. Griepentrog, C. M. Harold, B. C. Holtz, R. J. Kimoski, and S. M. Marsh, “Integrating Social Identity and the Theory of Planned Behavior: Predicting Withdrawal from an Organizational Recruitment Process,” *Personnel Psychology* 65 (2012), pp. 723–753.
 45. R. A. Posthuma, F. P. Moregeson, and M. A. Campion, “Beyond Employment Interview Validity: A Comprehensive Narrative Review of Recent Research and Trend Over Time,” *Personnel Psychology* (Spring 2002), p. 1; and S. L. Wilk and P. Cappelli, “Understanding the Determinants of Employer Use of Selection Methods,” *Personnel Psychology* (Spring 2003), p. 111.
 46. B. W. Swider, M. R. Barrick, T. B. Harris, and A. C. Stoverink, “Managing and Creating an Image in the Interview: The Role of Interviewee Initial Impressions,” *Journal of Applied Psychology*, Online First Publication, (May 30, 2011), doi: 10.1037/a0024005.
 47. J. M. Madera and M. R. Hebl, “Discrimination Against Facially Stigmatized Applicants in Interviews: An Eye-Tracking and Face-to-Face Investigation,” *Journal of Applied Psychology* 97 (2012), pp. 317–330.
 48. K. I. van der Zee, A. B. Bakker, and P. Bakker, “Why Are Structured Interviews So Rarely Used in Personnel Selection?” *Journal of Applied Psychology* (February 2002), pp. 176–184.
 49. See M. A. McDaniel, D. L. Whetzel, F. L. Schmidt, and S. D. Maurer, “The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis,” *Journal of Applied Psychology* (August 1994), pp. 599–616; M. A. Campion, D. K. Palmer, and J. E. Campion, “A Review of Structure in the Selection Interview,” *Personnel Psychology* (Autumn 1997), pp. 655–702; A. I. Huffcutt and D. J. Woehr, “Further Analysis of Employment Interview Validity: A Quantitative Evaluation of Interviewer-Related Structuring Methods,” *Journal of Organizational Behavior* (July 1999), pp. 549–560; and M. Ziegler, E. Dietl, E. Danay, M. Vogel, and M. Bühner, “Predicting Training Success with General Mental Ability, Specific Ability Tests, and (Un)Structured Interviews: A Meta-Analysis with Unique Samples,” *International Journal of Selection and Assessment* 19, no. 2 (2011), pp. 170–182.
 50. van der Zee, Bakker, and Bakker, “Why Are Structured Interviews So Rarely Used in Personnel Selection?”
 51. A. Bryant, “You Can’t Find the Future in the Archives,” *The New York Times* (January 29, 2012), p. 2.
 52. T. W. Dougherty, D. B. Turban, and J. C. Callender, “Confirming First Impressions in the Employment Interview: A Field Study of Interviewer Behavior,” *Journal of Applied Psychology* (October 1994), pp. 659–665; and M. R. Barrick, B. W. Swider, and G. L. Stewart, “Initial Evaluations in the Interview: Relationships with Subsequent Interviewer Evaluations and Employment Offers,” *Journal of Applied Psychology* 95, no. 6 (2010), pp. 1163–1172.
 53. K. G. Melchers, N. Lienhardt, M. von Aarburg, and M. Kleinmann, “Is More Structure Really Better? A Comparison of Frame-of-Reference Training and Descriptively Anchored Rating Scales to Improve Interviewers’ Rating Quality,” *Personnel Psychology* 64, no. 1 (2011), pp. 53–87.
 54. F. L. Schmidt and R. D. Zimmerman, “A Counterintuitive

Hypothesis About Employment Interview Validity and Some Supporting Evidence," *Journal of Applied Psychology* 89, no. 3 (2004), pp. 553-561.

55. See G. A. Adams, T. C. Elacqua, and S. M. Colarelli, "The Employment Interview as a Sociometric Selection Technique," *Journal of Group Psychotherapy* (Fall 1994), pp. 99-113; R. L. Dipboye, "Structured and Unstructured Selection Interviews: Beyond the Job-Fit Model," *Research in Personnel Human Resource Management* 12 (1994), pp. 79-123; B. Schneider, D. B. Smith, S. Taylor, and J. Fleenor, "Personality and Organizations: A Test of the Homogeneity of Personality Hypothesis," *Journal of Applied Psychology* (June 1998), pp. 462-470; and M. Burke, "Funny Business," *Forbes* (June 9, 2003), p. 173.

56. N. Anderson and C. Witvliet, "Fairness Reactions to Personnel Selection Methods: An International Comparison Between the Netherlands, the United States, France, Spain, Portugal, and Singapore," *International Journal of Selection and Assessment* 16, no. 1 (2008), pp. 1-13.

57. American Society for Training and Development, *2010 State of the Industry Report*, www.astd.org/content/research.

58. T. Minton-Eversole and K. Gurchiek, "New Workers Not Ready for Prime Time," *HR Magazine* (December 2006), pp. 28-34.

59. P. Galagan, "Bridging the Skills Gap: New Factors Compound the Growing Skills Shortage," *T1D*, (February 2010), pp. 44-49.

60. M. Smulian, "England Fails on Numeracy and Literacy," *Public Finance* (February 6, 2009), p. 13; E. K. Sharma, "Growing a New Crop of Talent: India Inc. Is Increasingly Going Rural," *Business Today* (June 28, 2009), <http://businesstoday.intoday.in/>; and G. Paton, "Almost Half of Employers Forced to Teach Teenagers Basic Literacy and Numeracy Skills," *Telegraph* (May 9, 2011), www.telegraph.com.

61. D. Baynton, "America's \$60 Billion Problem," *Training*, (May 2001) p. 52.

62. G. Anand, "India Graduates Millions, But Few Are Fit to Hire," *The Wall Street Journal* (April 5, 2011), www.online.wsj.com.

63. J. Barbarian, "Mark Spear: Director of Management and Organizational Development, Miller Brewing Co.," *Training* (October 2001), pp. 34-38.

64. See, for example, P. J. Taylor, D. F. Russ-Eft, and H. Taylor, "Transfer of Management Training from Alternative Perspectives," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 1 (2009), pp. 104-121.

65. See, for example, S. Lim and A. Lee, "Work and Nonwork Outcomes of Workplace Incivility: Does Family Support Help?" *Journal of Occupational Health Psychology* 16, no. 1 (2011), pp. 95-111; C. L. Porath and C. M. Pearson, "The Cost of Bad Behavior," *Organizational Dynamics* 39, no. 1 (2010), pp. 64-71; and B. Estes and J. Wang, "Workplace Incivility: Impacts on Individual and Organizational Performance," *Human Resource Development Review* 7, no. 2 (2008), pp. 218-240.

66. M. P. Leiter, H. K. S. Laschinger, A. Day, and D. G. Oore, "The Impact of Civility Interventions on Employee Social Behavior, Distress, and Attitudes," *Journal of Applied Psychology*, Advance online publication (July 11, 2011), doi: 10.1037/a0024442.

67. G. R. Weaver, L. K. Trevino, and P. L. Cochran, "Corporate Ethics Practices in the Mid-1990's: An Empirical Study of the Fortune 1000," *Journal of Business Ethics* (February 1999), pp. 283-294.

68. M. B. Wood, *Business Ethics in Uncertain Times* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004), p. 61.

69. See, for example, D. Seligman, "Oxymoron 101," *Forbes* (October 28, 2002), pp. 160-164; and R. B. Schmitt, "Companies Add Ethics Training: Will It Work?" *The Wall Street Journal* (November 4, 2002), p. B1; A. Becker, "Can You Teach Ethics to MBAs?" *BNet* (October 19, 2009), www.bnet.com.

70. W. R. Allen, P. Bacdayan, K. B. Kowalski, and M. H. Roy, "Examining the Impact of Ethics Training on Business Student Values," *Education and Training* 47, no. 3 (2005), pp. 170-182; A. Lämsä, M. Vehkaperä, T. Puttonen, and H. Pesonen, "Effect of Business Education on Women and Men Students' Attitudes on Corporate Responsibility in Society," *Journal of Business Ethics* 82, no. 1 (2008), pp. 45-58; and K. M. Sheldon and L. S. Krieger, "Understanding the Negative Effects of Legal Education on Law Students: A Longitudinal Test of Self-Determination Theory," *Personality and Social Psychology Bulletin* 33, no. 6 (2007), pp. 883-897.

71. S. Valentine and G. Fleischman, "Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility, and Job Satisfaction," *Journal of Business Ethics* 77, no. 2 (2008), pp. 159-172.

72. L. Weber and L. Kwoh, "Co-Workers Change Places," *The Wall Street Journal* (February 21, 2012), p. B8.

73. K. Tyler, "A New U," *HR Magazine* (April 2012), pp. 27-34.

74. See, for instance, R. E. Derouin, B. A. Fritzsche, and E. Salas, "E-Learning in Organizations," *Journal of Management* 31, no. 3 (2005), pp. 920-940; and K. A. Orvis, S. L. Fisher, and M. E. Wasserman, "Power to the People: Using Learner Control to Improve Trainee Reactions and Learning in Web-Based Instructional Environments," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 4 (2009), pp. 960-971.

75. T. Sitzmann, K. Kraiger, D. Stewart, and R. Wisher, "The Comparative Effectiveness of Web-Based and Classroom Instruction: A Meta-Analysis," *Personnel Psychology* 59, no. 3 (2006), pp. 623-664.

76. T. Sitzmann, B. S. Bell, K. Kraiger, and A. M. Kanar, "A Multilevel Analysis of the Effect of Prompting Self-Regulation in Technology-Delivered Instruction," *Personnel Psychology* 62 no. 4 (2009), pp. 697-734.

77. B. Roberts, "From E-Learning to Mobile Learning," *HR Magazine* (August 2012), pp. 61-65.

78. E. A. Ensher, T. R. Nielson, and E. Grant-Vallone, "Tales from the Hiring Line: Effects of the Internet and Technology on HR Processes," *Organizational Dynamics* 31, no. 3 (2002), pp. 232-233; and J. B. Arbaugh, "Do Undergraduates and MBAs Differ Online? Initial Conclusions from the Literature," *Journal of Leadership and Organizational Studies* 17, no. 2 (2010), pp. 129-142.

79. G. M. Alliger, S. I. Tannenbaum, W. Bennett, H. Traver, and A. Shotland, "A Meta-Analysis of the Relations Among Training Criteria," *Personnel Psychology* 50, no. 2 (1997), pp. 341-358; and T. Sitzmann, K. G. Brown, W. J. Casper, K. Ely, and R. D. Zimmerman, "A Review and Meta-Analysis of the Nomological Network of Trainee Reactions," *Journal of Applied Psychology* 93, no. 2 (2008), pp. 280-295.

80. J. A. Colquitt, J. A. LePine, and R. A. Noe, "Toward an Integrative Theory of Training Motivation: A Meta-Analytic Path Analysis of 20 Years of Research," *Journal of Applied Psychology* (October 2000), pp. 678-707.

81. See L. A. Burke and H. S. Hutchins, "Training Transfer: An Integrative Literature Review," *Human Resource Development Review* 6 (2007), pp. 263-296; and D. S. Chiaburu and S. V. Marinova, "What Predicts Skill Transfer? An Exploratory Study of Goal Orientation, Training Self-Efficacy, and Organizational Supports," *International Journal of Training and Development* 9, no. 2 (2005), pp. 110-123.

82. M. Rotundo and P. R. Sackett, "The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy Capturing Approach," *Journal of Applied Psychology* 87, no. 1 (2002), pp. 66-80; and S. W. Whiting, P. M. Podsakoff, and J. R. Pierce, "Effects of Task Performance, Helping, Voice, and Organizational Loyalty on Performance Appraisal Ratings," *Journal of Applied Psychology* 93, no. 1 (2008),

- pp. 125-139.
83. W. F. Cascio and H. Aguinis, *Applied Psychology in Human Resource Management*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010).
 84. A. H. Locher and K. S. Teel, "Appraisal Trends," *Personnel Journal* (September 1988), pp. 139-145.
 85. Cited in S. Armour, "Job Reviews Take on Added Significance in Down Times," *USA Today* (July 23, 2003), p. 4B.
 86. D. J. Woehr, M. K. Sheehan, and W. Bennett, "Assessing Measurement Equivalence Across Rating Sources: A Multitrait-Multirater Approach," *Journal of Applied Psychology* 90, no. 3 (2005), pp. 592-600; and H. Heidemeier and K. Moser, "Self-Other Agreement in Job Performance Ratings: A Meta-Analytic Test of a Process Model," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 2 (March 2009), pp. 353-370.
 87. See, for instance, J. D. Fecteau and S. B. Craig, "Are Performance Appraisal Ratings from Different Rating Sources Compatible?" *Journal of Applied Psychology* (April 2001), pp. 215-227; J. F. Brett and L. E. Atwater, "360-Degree Feedback: Accuracy, Reactions, and Perceptions of Usefulness," *Journal of Applied Psychology* (October 2001), pp. 930-942; F. Luthans and S. J. Peterson, "360 Degree Feedback with Systematic Coaching: Empirical Analysis Suggests a Winning Combination," *Human Resource Management* (Fall 2003), pp. 243-256; and B. I. J. M. van der Heijden and A. H. J. Nijhof, "The Value of Subjectivity: Problems and Prospects for 360-Degree Appraisal Systems," *International Journal of Human Resource Management* (May 2004), pp. 493-511.
 88. M. K. Mount and S. E. Scullen, "Multisource Feedback Ratings: What Do They Really Measure?" in M. London (Ed.), *How People Evaluate Others in Organizations* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2001), pp. 155-176; and K.-Y. Ng, C. Koh, S. Ang, J. C. Kennedy, and K. Chan, "Rating Leniency and Halo in Multisource Feedback Ratings: Testing Cultural Assumptions of Power Distance and Individualism-Collectivism," *Journal of Applied Psychology*, Online First Publication (April 11, 2011), doi: 10.1037/a0023368.
 89. C. Rampbell, "A History of College Grade Inflation," *The New York Times* (July 14, 2011), accessed at <http://economix.blogs.nytimes.com/2011/07/14/the-history-of-college-grade-inflation/?sep51&sq5grade%20inflation&st5cse>.
 90. X. M. Wang, K. F. E. Wong, and J. Y. Y. Kwong, "The Roles of Rater Goals and Ratee Performance Levels in the Distortion of Performance Ratings," *Journal of Applied Psychology* 95, no. 3 (2010), pp. 546-561; J. R. Spence and L. M. Keeping, "The Impact of Non-Performance Information on Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach," *Journal of Organizational Behavior* 31 (2010), pp. 587-608; and J. R. Spence and L. Keeping, "Conscious Rating Distortion in Performance Appraisal: A Review, Commentary, and Proposed Framework for Research," *Human Resource Management Review* 21, no. 2 (2011), pp. 85-95.
 91. L. E. Atwater, J. F. Brett, and A. C. Charles, "Multisource Feedback: Lessons Learned and Implications for Practice," *Human Resource Management* 46, no. 2 (2007), pp. 285-307; and R. Hensel, F. Meijers, R. van der Leeden, and J. Kessels, "360 Degree Feedback: How Many Raters Are Needed for Reliable Ratings on the Capacity to Develop Competences, with Personal Qualities as Developmental Goals?" *International Journal of Human Resource Management* 21, no. 15 (2010), pp. 2813-2830.
 92. See, for instance, J. W. Hedge and W. C. Borman, "Changing Conceptions and Practices in Performance Appraisal," in A. Howard (ed.), *The Changing Nature of Work* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1995), pp. 453-459.
 93. See, for instance, K. L. Uggerslev and L. M. Sulsky, "Using Frame-of-Reference Training to Understand the Implications of Rater Idiosyncrasy for Rating Accuracy," *Journal of Applied Psychology* 93, no. 3 (2008), pp. 711-719; and R. F. Martell and D. P. Evans, "Source-Monitoring Training: Toward Reducing Rater Expectancy Effects in Behavioral Measurement," *Journal of Applied Psychology* 90, no. 5 (2005), pp. 956-963.
 94. B. Erdogan, "Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals," *Human Resource Management Review* 12, no. 4 (2002), pp. 555-578; and I. M. Jawahar, "The Mediating Role of Appraisal Feedback Reactions on the Relationship Between Rater Feedback-Related Behaviors and Ratee Performance," *Group and Organization Management* 35, no. 4 (2010), pp. 494-526.
 95. S. C. Payne, M. T. Horner, W. R. Boswell, A. N. Schroeder, and K. J. Stine-Cheyne, "Comparison of Online and Traditional Performance Appraisal Systems," *Journal of Managerial Psychology* 24, no. 6 (2009), pp. 526-544.
 96. B. D. Cawley, L. M. Keeping, and P. E. Levy, "Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A Meta-Analytic Review of Field Investigations," *Journal of Applied Psychology* (August 1998), pp. 615-633; and P. E. Levy and J. R. Williams, "The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future," *Journal of Management* 30, no. 6 (2004), pp. 881-905.
 97. F. Gino and M. E. Schweitzer, "Blinded by Anger or Feeling the Love: How Emotions Influence Advice Taking," *Journal of Applied Psychology* 93, no. 3 (2008), pp. 1165-1173.
 98. Heidemeier and Moser, "Self-Other Agreement in Job Performance Ratings."
 99. J. Han, "Does Performance-Based Salary System Suit Korea?" *The Korea Times* (January 15, 2008), www.koreatimes.co.kr.
 100. F. F. T. Chiang and T. A. Birtch, "Appraising Performance across Borders: An Empirical Examination of the Purposes and Practices of Performance Appraisal in a Multi-Country Context," *Journal of Management Studies* 47, no. 7 (2010), pp. 1365-1393.
 101. K.-Y. Ng, C. Koh, S. Ang, J. C. Kennedy, and K. Chan, "Rating Leniency and Halo in Multisource Feedback Ratings: Testing Cultural Assumptions of Power Distance and Individualism-Collectivism," *Journal of Applied Psychology*, Online First Publication (April 11, 2011), doi: 10.1037/a0023368.
 102. J. Camps and R. Luna-Arocas, "A Matter of Learning: How Human Resources Affect Organizational Performance," *British Journal of Management* 23 (2012), pp. 1-21.
 103. R. R. Kehoe and P. M. Wright, "The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors," *Journal of Management* (February 2013), pp. 366-391.
 104. K. Van De Voorde, J. Paauwe, and M. Van Veldhoven, "Employee Well-Being and the HRM-Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies," *International Journal of Management Reviews* 14 (2012), pp. 391-407.
 105. M. Heller, "Title VII Protections Debated in 'Great Texas Lactation Case,'" *Workforce Management* (October 2012), p. 6.
 106. S. Greenhouse, "With Jobs Few, Internships Lure More Graduates to Unpaid Work," *The New York Times* (May 6, 2012), pp. 1, 4.
 107. J.-A. B. Casuga, "Judge Rules Fox Searchlight Interns Are FLSA Employees, Certifies Class Action," *Bloomberg BNA* (June 19, 2013), <http://www.bna.com/judge-rules-fox-n17179874627/>.
 108. See, for instance, *Harvard Business Review on Work and Life Balance* (Boston: Harvard Business School Press, 2000); R. Rapoport, L. Bailyn, J. K. Fletcher, and B. H. Pruitt, *Beyond Work-Family Balance* (San Francisco: Jossey-Bass, 2002); and E. E. Kossek, S. Pichler, T. Bodner, and L. B. Hammer, "Workplace Social Support and Work-Family Conflict: A

- Meta-Analysis Clarifying the Influence of General and Work-Family Specific Supervisor and Organizational Support," *Personnel Psychology* 64, no. 2 (2011), pp. 289-313.
109. B. Harrington, F. Van Deusen, and B. Humbert, *The New Dad: Caring Committed and Conflicted*. (Boston: Boston College Center for Work and Family, 2011).
 110. A. Grant, "Top 25 Companies for Work-Life Balance," *US News and World Report* (May 11, 2011), www.money.usnews.com.
 111. C. P. Maertz and S. L. Boyar, "Work-Family Conflict, Enrichment, and Balance Under 'Levels' and 'Episodes' Approaches," *Journal of Management* 37, no. 1 (2011), pp. 68-98.
 112. L. M. Lapierre and T. D. Allen, "Control at Work, Control at Home, and Planning Behavior: Implications for Work-Family Conflict," *Journal of Management* (September 2012), pp. 1500-1516.
 113. J. S. Michel and M. B. Hargis, "Linking Mechanisms of Work-Family Conflict and Segmentation," *Journal of Vocational Behavior* 73, no. 3 (2008), pp. 509-522; G. E. Kreiner, "Consequences of Work-Home Segmentation or Integration: A Person-Environment Fit Perspective," *Journal of Organizational Behavior* 27, no. 4 (2006), pp. 485-507; and C. A. Bulger, R. A. Matthews, and M. E. Hoffman, "Work and Personal Life Boundary Management: Boundary Strength, Work/Personal Life Balance, and the Segmentation-Integration Continuum," *Journal of Occupational Health Psychology* 12, no. 4 (2007), pp. 365-375.
 114. D. Catanzaro, H. Moore, and T. R. Marshall, "The Impact of Organizational Culture on Attraction and Recruitment of Job Applicants," *Journal of Business and Psychology* 25 (2010), pp. 649-662.
 115. E. O'Regan, "Spain Hampered by Rigid Labor Laws," *The Wall Street Journal* (June 11, 2012), p. 4A.
 116. D. Meinert, "Layoff Victims Won't Hold a Grudge If Treated Fairly," *HR Magazine* (November 2012), p. 24.
 117. D. van Dierendonck and G. Jacobs, "Survivors and Victims, a Meta-analytical Review of Fairness and Organizational Commitment after Downsizing," *British Journal of Management* 23 (2012), pp. 96-109.
 9. J. P. Kotter and L. A. Schlesinger, "Choosing Strategies for Change," *Harvard Business Review* (March-April 1979), pp. 106-114; and R. K. Smollan, "The Multi-Dimensional Nature of Resistance to Change," *Journal of Management & Organization* (November 2011), pp. 828-849.
 10. J. E. Dutton, S. J. Ashford, R. M. O'Neill, and K. A. Lawrence, "Moves That Matter: Issue Selling and Organizational Change," *Academy of Management Journal* (August 2001), pp. 716-736.
 11. P. C. Fiss and E. J. Zajac, "The Symbolic Management of Strategic Change: Sensegiving via Framing and Decoupling," *Academy of Management Journal* 49, no. 6 (2006), pp. 1173-1193.
 12. A. E. Rafferty and S. L. D. Restubog, "The Impact of Change Process and Context on Change Reactions and Turnover During a Merger," *Journal of Management* 36, no. 5 (2010), pp. 1309-1338.
 13. Q. N. Huy, "Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers," *Administrative Science Quarterly* (March 2002), pp. 31-69; D. M. Herold, D. B. Fedor, and S. D. Caldwell, "Beyond Change Management: A Multilevel Investigation of Contextual and Personal Influences on Employees' Commitment to Change," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 4 (2007), pp. 942-951; and G. B. Cunningham, "The Relationships Among Commitment to Change, Coping with Change, and Turnover Intentions," *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15, no. 1 (2006), pp. 29-45.
 14. R. Peccei, A. Giangreco, and A. Sebastiano, "The Role of Organizational Commitment in the Analysis of Resistance to Change: Co-predictor and Moderator Effects," *Personnel Review* 40, no. 2 (2011), pp. 185-204.
 15. J. P. Kotter, "Leading Change: Why Transformational Efforts Fail," *Harvard Business Review* 85 (January 2007), p. 96-103.
 16. K. van Dam, S. Oreg, and B. Schyns, "Daily Work Contexts and Resistance to Organisational Change: The Role of Leader-Member Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics," *Applied Psychology: An International Review* 57, no. 2 (2008), pp. 313-334.
 17. S. Oreg and N. Sverdluk, "Ambivalence toward Imposed Change: The Conflict between Dispositional Resistance to Change and the Orientation toward the Change Agent," *Journal of Applied Psychology* 96, no. 2 (2011), pp. 337-349.
 18. D. B. Fedor, S. Caldwell, and D. M. Herold, "The Effects of Organizational Changes on Employee Commitment: A Multilevel Investigation," *Personnel Psychology* 59 (2006), pp. 1-29; and R. D. Foster, "Resistance, Justice, and Commitment to Change," *Human Resource Development Quarterly* 21, no. 1 (2010), pp. 3-39.
 19. S. Oreg, "Personality, Context, and Resistance to Organizational Change," *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15, no. 1 (2006), pp. 73-101.
 20. S. M. Elias, "Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change," *Journal of Management* 35, no. 1 (2009), pp. 37-55.
 21. J. W. B. Lang and P. D. Bliese, "General Mental Ability and Two Types of Adaptation to Unforeseen Change: Applying Discontinuous Growth Models to the Task-Change Paradigm," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 2 (2009), pp. 411-428.
 22. C. O. L. H. Porter, J. W. Webb, and C. I. Gogus, "When Goal Orientations Collide: Effects of Learning and Performance Orientation on Team Adaptability in Response to Workload Imbalance," *Journal of Applied Psychology* 95, no. 5 (2010), pp. 935-943.
 23. See, for instance, A. Karaevli, "Performance Consequences for New CEO 'Outsideriness': Moderating Effects of Pre- and Post-Succession Contexts," *Strategic Management Journal* 28, no. 7 (2007), pp. 681-706.

第18章

1. J. Muller, "Why Ford Should Worry," *Forbes* (February 13, 2012), pp. 34-40.
2. See, for instance, J. Birkinshaw, G. Hamel, and M. J. Mol, "Management Innovation," *Academy of Management Review* 33, no. 4 (2008), pp. 825-845; and J. Welch and S. Welch, "What Change Agents Are Made Of," *BusinessWeek* (October 20, 2008), p. 96.
3. C. J. Loomis and D. Burke, "Can Ellen Kullman Make DuPont Great Again?" *Fortune* (May 3, 2010), pp. 156-163.
4. R. J. Grossman, "Accelerating Change at GM," *HR Magazine* (June 2012), pp. 58-64.
5. P. G. Audia and S. Brion, "Reluctant to Change: Self-Enhancing Responses to Diverging Performance Measures," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 102 (2007), pp. 255-269.
6. M. Fugate, A. J. Kinicki, and G. E. Prussia, "Employee Coping with Organizational Change: An Examination of Alternative Theoretical Perspectives and Models," *Personnel Psychology* 61, no. 1 (2008), pp. 1-36.
7. J. D. Ford, L. W. Ford, and A. D'Amelio, "Resistance to Change: The Rest of the Story," *Academy of Management Review* 33, no. 2 (2008), pp. 362-377.
8. M. T. Hannan, L. Pólos, and G. R. Carroll, "The Fog of Change: Opacity and Asperity in Organizations," *Administrative Science Quarterly* (September 2003), pp. 399-432.

24. K. Lewin, *Field Theory in Social Science* (New York: Harper & Row, 1951).
25. P. G. Audia, E. A. Locke, and K. G. Smith, "The Paradox of Success: An Archival and a Laboratory Study of Strategic Persistence Following Radical Environmental Change," *Academy of Management Journal* (October 2000), pp. 837-853; and P. G. Audia and S. Brion, "Reluctant to Change: Self-Enhancing Responses to Diverging Performance Measures," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 102, no. 2 (2007), pp. 255-269.
26. J. B. Sorensen, "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance," *Administrative Science Quarterly* (March 2002), pp. 70-91.
27. J. Amis, T. Slack, and C. R. Hinings, "The Pace, Sequence, and Linearity of Radical Change," *Academy of Management Journal* (February 2004), pp. 15-39; and E. Autio, H. J. Sapienza, and J. G. Almeida, "Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth," *Academy of Management Journal* (October 2000), pp. 909-924.
28. J. P. Kotter, "Leading Changes: Why Transformation Efforts Fail," *Harvard Business Review* (March-April 1995), pp. 59-67; and J. P. Kotter, *Leading Change* (Harvard Business School Press, 1996).
29. See, for example, C. Eden and C. Huxham, "Action Research for the Study of Organizations," in S. R. Clegg, C. Hardy, and W. R. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies* (London: Sage, 1996); and L. S. Lüscher and M. W. Lewis, "Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox," *Academy of Management Journal* 51, no. 2 (2008), pp. 221-240.
30. For a sampling of various OD definitions, see H. K. Sinangil and F. Avallone, "Organizational Development and Change," in N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, and C. Viswesvaran (eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, vol. 2 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), pp. 332-335; and R. J. Marshak and D. Grant, "Organizational Discourse and New Organization Development Practices," *British Journal of Management* 19, no. 1 (2008), pp. S7-S19.
31. See, for instance, R. Lines, "Influence of Participation in Strategic Change: Resistance, Organizational Commitment and Change Goal Achievement," *Journal of Change Management* (September 2004), pp. 193-215.
32. S. Highhouse, "A History of the T-Group and Its Early Application in Management Development," *Group Dynamics: Theory, Research, & Practice* (December 2002), pp. 277-290.
33. J. E. Edwards and M. D. Thomas, "The Organizational Survey Process: General Steps and Practical Considerations," in P. Rosenfeld, J. E. Edwards, and M. D. Thomas (eds.), *Improving Organizational Surveys: New Directions, Methods, and Applications* (Newbury Park, CA: Sage, 1993), pp. 3-28; and T. Fauth, K. Hattrub, K. Mueller, and B. Roberts, "Nonresponse in Employee Attitude Surveys: A Group-Level Analysis," *Journal of Business and Psychology* (March 2013), pp. 1-16.
34. F. J. Lambrechts, R. Bouwen, S. Grieten, J. P. Huybrechts, and E. H. Schein, "Learning to Help Through Humble Inquiry and Implications for Management Research, Practice, and Education: An Interview with Edgar H. Schein," *Academy of Management Learning & Education* (March 2011), pp. 131-148; E. H. Schein, *Process Consultation: Its Role in Organizational Development*, 2nd ed. (Reading, MA: Addison-Wesley, 1988), p. 9; and E. H. Schein, *Process Consultation Revisited: Building Helpful Relationships* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1999).
35. Schein, *Process Consultation*.
36. W. W. G. Dyer, W. G. Dyer, and J. H. Dyer, *Team Building: Proven Strategies for Improving Team Performance* (Hoboken, NJ: Jossey-Bass, 2007).
37. U. Wagner, L. Tropp, G. Finchilescu, and C. Tredoux (eds.), *Improving Intergroup Relations* (New York: Wiley-Blackwell, 2008).
38. See, for example, R. Fry, F. Barrett, J. Seiling, and D. Whitney (eds.), *Appreciative Inquiry & Organizational Transformation: Reports from the Field* (Westport, CT: Quorum, 2002); J. K. Barge and C. Oliver, "Working with Appreciation in Managerial Practice," *Academy of Management Review* (January 2003), pp. 124-142; and D. van der Haar and D. M. Hosking, "Evaluating Appreciative Inquiry: A Relational Constructionist Perspective," *Human Relations* (August 2004), pp. 1017-1036.
39. G. Giglio, S. Michalcova, and C. Yates, "Instilling a Culture of Winning at American Express," *Organization Development Journal* 25, no. 4 (2007), pp. P33-P37.
40. A. Harrington, "Who's Afraid of a New Product?" *Fortune* (November 10, 2003), pp. 189-192; and C. C. Manz, F. Shipper, and G. L. Stewart, "Everyone a Team Leader: Shared Influence at W. L. Gore and Associates," *Organizational Dynamics* 38, no. 3 (2009), pp. 239-244.
41. See, for instance, R. M. Kanter, "When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organizations," in B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 10 (Greenwich, CT: JAI Press, 1988), pp. 169-211.
42. F. Damanpour, "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators," *Academy of Management Journal* (September 1991), p. 557; and H. W. Volberda, F. A. J. Van den Bosch, and C. V. Heij, "Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation," *European Management Review* (Spring 2013), pp. 1-15.
43. Damanpour, "Organizational Innovation," pp. 555-590; and G. Westerman, F. W. McFarlan, and M. Iansiti, "Organization Design and Effectiveness over the Innovation Life Cycle," *Organization Science* 17, no. 2 (2006), pp. 230-238.
44. See P. R. Monge, M. D. Cozzens, and N. S. Contractor, "Communication and Motivational Predictors of the Dynamics of Organizational Innovation," *Organization Science* (May 1992), pp. 250-274; P. Schepers and P. T. van den Berg, "Social factors of work-environment creativity," *Journal of Business and Psychology* 21, no. 3 (2007), pp. 407-428.
45. D. L. Day, "Raising Radicals: Different Processes for Championing Innovative Corporate Ventures," *Organization Science* (May 1994), pp. 148-172; and M. E. Mullins, S. W. J. Kozlowski, N. Schmitt, and A. W. Howell, "The Role of the Idea Champion in Innovation: The Case of the Internet in the Mid-1990s," *Computers in Human Behavior* 24, no. 2 (2008), pp. 451-467.
46. J. M. Howell and C. A. Higgins, "Champions of Change: Identifying, Understanding, and Supporting Champions of Technological Innovations," *Organizational Dynamics* 19, (1990), pp. 40-55; and S. C. Parker, "Intrapreneurship or Entrepreneurship?" *Journal of Business Venturing* (January 2011), pp. 19-34.
47. M. Cerne, M. Jaklic, and M. Skerlavaj, "Decoupling Management and Technological Innovations: Resolving the Individualism-Collectivism Controversy," *Journal of International Management* (June 2013), pp. 103-117; and S. Shane, S. Venkataraman, and I. MacMillan, "Cultural Differences in Innovation Championing Strategies," *Journal of Management* 21, no. 5 (1995), pp. 931-952.
48. A. Taylor, "Chrysler's Speed Merchant," *Fortune* (September 6, 2010), pp. 77-82.
49. See, for example, T. B. Lawrence, M. K. Mauws, B. Dyck, and R. F. Kleysen, "The Politics of Organizational Learning: Integrating Power into the 4I Framework," *Academy of Management Review* (January 2005), pp. 180-191.
50. D. H. Kim, "The Link Between Individual and Organizational Learning," *Sloan Management Review* (Fall 1993), p. 37.

51. C. Argyris and D. A. Schon, *Organizational Learning* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1978).
52. L. Berghman, P. Matthysens, S. Streukens, and K. Vandenbempt, "Deliberate Learning Mechanisms for Stimulating Strategic Innovation Capacity," *Long Range Planning* (February–April 2013), pp. 39–71; and B. Dumaine, "Mr. Learning Organization," *Fortune* (October 17, 1994), p. 148.
53. F. Kofman and P. M. Senge, "Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations," *Organizational Dynamics* (Autumn 1993), pp. 5–23.
54. Dumaine, "Mr. Learning Organization," p. 154.
55. D. Meinert, "Wings of Change," *HR Magazine* (November 2012), pp. 30–36.
56. M.-G. Seo, M. S. Taylor, N. S. Hill, X. Zhang, P. E. Tesluk, and N. M. Lorinkova, "The Role of Affect and Leadership During Organizational Change," *Personnel Psychology* 65 (2012), pp. 121–165.
57. M. Fugate, G. E. Prussia, and A. J. Kinicki, "Managing Employee Withdrawal During Organizational Change: The Role of Threat Appraisal," *Journal of Management* (May 2012), pp. 890–914.
58. J. Shin, M. S. Taylor, and M.-G. Seo, "Resources for Change: The Relationships of Organizational Inducements and Psychological Resilience to Employees' Attitudes and Behaviors toward Organizational Change," *Academy of Management Journal* 55 (2012), pp. 727–748.
59. See, for instance, S. Armour, "Rising Job Stress Could Affect Bottom Line," *USA Today* (July 29, 2003), p. 1B; and J. Schramm, "Work/Life on Hold," *HR Magazine* 53 (October 2008), p. 120.
60. B. Mirza, "Workplace Stress Hits Three-Year High," *HR Magazine* (April 2012), p. 15.
61. Adapted from R. S. Schuler, "Definition and Conceptualization of Stress in Organizations," *Organizational Behavior and Human Performance* (April 1980), p. 189. For an updated review of definitions, see C. L. Cooper, P. J. Dewe, and M. P. O'Driscoll, *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002).
62. See, for instance, M. A. Cavanaugh, W. R. Boswell, M. V. Roehling, and J. W. Boudreau, "An Empirical Examination of Self-Reported Work Stress Among U.S. Managers," *Journal of Applied Psychology* (February 2000), pp. 65–74.
63. S. Shellenbarger, "When Stress Is Good for You," *The Wall Street Journal* (January 24, 2012), pp. D1, D5.
64. Ibid.
65. N. P. Podsakoff, J. A. LePine, and M. A. LePine, "Differential Challenge-Hindrance Stressor Relationships with Job Attitudes, Turnover Intentions, Turnover, and Withdrawal Behavior: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 2 (2007), pp. 438–454; and J. A. LePine, M. A. LePine, and C. L. Jackson, "Challenge and Hindrance Stress: Relationships with Exhaustion, Motivation to Learn, and Learning Performance," *Journal of Applied Psychology* (October 2004), pp. 883–891.
66. L. W. Hunter and S. M. B. Thatcher, "Feeling the Heat: Effects of Stress, Commitment, and Job Experience on Job Performance," *Academy of Management Journal* 50, no. 4 (2007), pp. 953–968.
67. J. C. Wallace, B. D. Edwards, T. Arnold, M. L. Frazier, and D. M. Finch, "Work Stressors, Role-Based Performance, and the Moderating Influence of Organizational Support," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 1 (2009), pp. 254–262.
68. N. W. Van Yperen and O. Janssen, "Fatigued and Dissatisfied or Fatigued but Satisfied? Goal Orientations and Responses to High Job Demands," *Academy of Management Journal* (December 2002), pp. 1161–1171; and N. W. Van Yperen and M. Hagedoorn, "Do High Job Demands Increase Intrinsic Motivation or Fatigue or Both? The Role of Job Control and Job Social Support," *Academy of Management Journal* (June 2003), pp. 339–348.
69. J. de Jonge and C. Dormann, "Stressors, Resources, and Strain at Work: A Longitudinal Test of the Triple-Match Principle," *Journal of Applied Psychology* 91, no. 5 (2006), pp. 1359–1374.
70. This section is adapted from C. L. Cooper and R. Payne, *Stress at Work* (London: Wiley, 1978); S. Parasuraman and J. A. Alutto, "Sources and Outcomes of Stress in Organizational Settings: Toward the Development of a Structural Model," *Academy of Management Journal* 27, no. 2 (June 1984), pp. 330–350; and P. M. Hart and C. L. Cooper, "Occupational Stress: Toward a More Integrated Framework," in N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, and C. Viswesvaran (eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, vol. 2 (London: Sage, 2001), pp. 93–114.
71. A. E. Rafferty and M. A. Griffin, "Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective," *Journal of Applied Psychology* 71, no. 5 (2007), pp. 1154–1162.
72. H. Garst, M. Fresco, and P. C. M. Molenaar, "The Temporal Factor of Change in Stressor-Strain Relationships: A Growth Curve Model on a Longitudinal Study in East Germany," *Journal of Applied Psychology* (June 2000), pp. 417–438.
73. See, for example, M. L. Fox, D. J. Dwyer, and D. C. Ganster, "Effects of Stressful Job Demands and Control of Physiological and Attitudinal Outcomes in a Hospital Setting," *Academy of Management Journal* (April 1993), pp. 289–318; and R. Ilies, N. Dimotakis, and I. E. De Pater, "Psychological and Physiological Reactions to High Workloads: Implications for Well-Being," *Personnel Psychology* (Summer 2010), pp. 407–436.
74. T. L. Smith-Jackson and K. W. Klein, "Open-Plan Offices: Task Performance and Mental Workload," *Journal of Environmental Psychology* 29, no. 2 (2009), pp. 279–289.
75. T. M. Glomb, J. D. Kammerer-Mueller, and M. Rotundo, "Emotional Labor Demands and Compensating Wage Differentials," *Journal of Applied Psychology* (August 2004), pp. 700–714; and A. A. Grandey, "When 'The Show Must Go On': Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery," *Academy of Management Journal* (February 2003), pp. 86–96.
76. C. Fritz and S. Sonnentag, "Antecedents of Day-Level Proactive Behavior: A Look at Job Stressors and Positive Affect During the Workday," *Journal of Management* 35, no. 1 (2009), pp. 94–111.
77. S. Lim, L. M. Cortina, and V. J. Magley, "Personal and Workgroup Incivility: Impact on Work and Health Outcomes," *Journal of Applied Psychology* 93, no. 1 (2008), pp. 95–107; N. T. Buchanan, and L. F. Fitzgerald, "Effects of Racial and Sexual Harassment on Work and the Psychological Well-Being of African American Women," *Journal of Occupational Health Psychology* 13, no. 2 (2008), pp. 137–151; C. R. Willness, P. Steel, and K. Lee, "A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Workplace Sexual Harassment," *Personnel Psychology* 60, no. 1 (2007), pp. 127–162; and B. Moreno-Jiménez, A. Rodríguez-Muñoz, J. C. Pastor, A. I. Sanz-Vergel, and E. Garrosa, "The Moderating Effects of Psychological Detachment and Thoughts of Revenge in Workplace Bullying," *Personality and Individual Differences* 46, no. 3 (2009), pp. 359–364.
78. V. S. Major, K. J. Klein, and M. G. Ehrhart, "Work Time, Work Interference with Family, and Psychological Distress," *Journal of Applied Psychology* (June 2002), pp. 427–436. See also P. E. Spector, C. L. Cooper, S. Poelmans, T. D. Allen, M. O'Driscoll, J. I. Sanchez, et al., "A Cross-National Comparative Study of Work-Family Stressors, Working Hours, and Well-Being: China and Latin America Versus the Anglo World," *Personnel Psychology* (Spring 2004), pp. 119–142.

79. D. L. Nelson and C. Sutton, "Chronic Work Stress and Coping: A Longitudinal Study and Suggested New Directions," *Academy of Management Journal* (December 1990), pp. 859-869.
80. J. B. Avey, F. Luthans, and S. M. Jensen, "Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover," *Human Resource Management* (September-October 2009), pp. 677-693.
81. H. Selye, *The Stress of Life*, rev. ed. (New York: McGraw-Hill, 1976); and Q. Hu, W. B. Schaufeli, and T. W. Taris, "The Job Demands-Resources Model: An Analysis of Additive and Joint Effects of Demands and Resources," *Journal of Vocational Behavior* 79, no. 1 (2011), pp. 181-190.
82. S. J. Motowidlo, J. S. Packard, and M. R. Manning, "Occupational Stress: Its Causes and Consequences for Job Performance," *Journal of Applied Psychology* (November 1987), pp. 619-620; and E. R. Crawford, J. A. LePine, and B. L. Rich, "Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic test," *Journal of Applied Psychology* 95, no. 5 (2010), pp. 834-848.
83. See J. B. Halbesleben, "Sources of Social Support and Burnout: A Meta-Analytic Test of the Conservation of Resources Model," *Journal of Applied Psychology* 91, no. 5 (2006), pp. 1134-1145; N. Bolger and D. Amarel, "Effects of Social Support Visibility on Adjustment to Stress: Experimental Evidence," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 3 (2007), pp. 458-475; and C. Fernet, M. Gagné and S. Austin, "When Does Quality of Relationships with Coworkers Predict Burnout over Time? The Moderating Role of Work Motivation" *Journal of Organizational Behavior* 31 (2010), pp. 1163-1180.
84. See, for example, C. M. Middelorp, D. C. Cath, A. L. Beem, G. Willemsen, and D. I. Boomsma, "Life Events, Anxious Depression, and Personality: A Prospective and Genetic Study," *Psychological Medicine* 38, no. 11 (2008), pp. 1557-1565; A. A. Uliaszek, R. E. Zinbarg, S. Mineka, M. G. Craske, J. M. Sutton, J. W. Griffith, R. Rose, A. Waters, and C. Hammen, "The Role of Neuroticism and Extraversion in the Stress-Anxiety and Stress-Depression Relationships," *Anxiety, Stress, and Coping* 23, no. 4 (2010), pp. 363-381.
85. J. D. Kammeyer-Mueller, T. A. Judge, and B. A. Scott, "The Role of Core Self-Evaluations in the Coping Process," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 1 (2009), pp. 177-195.
86. R. J. Burke, A. M. Richardson, and M. Mortinussen, "Workaholism Among Norwegian Managers: Work and Well-Being Outcomes," *Journal of Organizational Change Management* 7 (2004), pp. 459-470; and W. B. Schaufeli, T. W. Taris, and W. van Rhenen, "Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-Being," *Applied Psychology: An International Review* 57, no. 2 (2008), pp. 173-203.
87. J. Chen, C. Silverthorne, and J. Hung, "Organization Communication, Job Stress, Organizational Commitment, and Job Performance of Accounting Professionals in Taiwan and America," *Leadership & Organization Development Journal* 27, no. 4 (2006), pp. 242-249; and C. Liu, P. E. Spector, and L. Shi, "Cross-National Job Stress: A Quantitative and Qualitative Study," *Journal of Organizational Behavior* (February 2007), pp. 209-239.
88. P. E. Spector, T. D. Allen, S. A. Y. Poelmans, L. M. Lapiere, C. L. Cooper, M. O'Driscoll, et al., "Cross National Differences in Relationships of Work Demands, Job Satisfaction, and Turnover Intention with Work-Family Conflict," *Personnel Psychology* 60, no. 4 (2007), pp. 805-835.
89. H. M. Addae and X. Wang, "Stress at Work: Linear and Curvilinear Effects of Psychological, Job, and Organization-Related Factors: An Exploratory Study of Trinidad and Tobago," *International Journal of Stress Management* (November 2006), pp. 476-493.
90. J. Schaubroeck, J. R. Jones, and J. L. Xie, "Individual Differences in Utilizing Control to Cope with Job Demands: Effects on Susceptibility to Infectious Disease," *Journal of Applied Psychology* (April 2001), pp. 265-278.
91. M. Kivimäki, J. Head, J. E. Ferrie, E. Brunner, M. G. Marmot, J. Vahtera, and M. J. Shipley, "Why Is Evidence on Job Strain and Coronary Heart Disease Mixed? An Illustration of Measurement Challenges in the Whitehall II Study," *Psychosomatic Medicine* 68, no. 3 (2006), pp. 398-401.
92. M. Borritz, K. B. Christensen, U. Bültmann, R. Rugulies, T. Lund, I. Andersen, E. Villadsen, F. Didreichten, and T. S. Krisensen, "Impact on Burnout and Psychosocial Work Characteristics on Future Long-Term Sickness Absence, Prospective Results of the Danish PUMA Study Among Human Service Workers," *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 52, no. 10 (2010), pp. 964-970.
93. R. Ilies, N. Dimotakis, and I. E. DePater, "Psychological and Physiological Reactions to High Workloads: Implications for Well-Being," *Personnel Psychology* 63, no. 2 (2010), pp. 407-463.
94. D. Örtqvist and J. Vincent, "Prominent Consequences of Role Stress: A Meta-Analytic Review," *International Journal of Stress Management*, 13, no. 4 (2006), pp. 399-422.
95. J. R. Hackman and G. R. Oldham, "Development of the Job Diagnostic Survey," *Journal of Applied Psychology* (April 1975), pp. 159-170; J. J. Hakanen, A. B. Bakker, and M. Jokisaari, "A 35-Year Follow-Up Study on Burnout Among Finnish Employees," *Journal of Occupational Health Psychology* 16, no. 3 (2011), pp. 345-360; Crawford, LePine, and Rich, "Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout; and G. A. Chung-Yan, "The Nonlinear Effects of Job Complexity and Autonomy on Job Satisfaction, Turnover, and Psychological Well-Being," *Journal of Occupational Health Psychology* 15, no. 3 (2010), pp. 237-251.
96. L. L. Meier, N. K. Semmer, A. Elfering, and N. Jacobshagen, "The Double Meaning of Control: Three-Way Interactions Between Internal Resources, Job Control, and Stressors at Work," *Journal of Occupational Health Psychology* 13, no. 3 (2008), pp. 244-258.
97. E. M. de Croon, J. K. Sluiter, R. W. B. Blonk, J. P. J. Broersen, and M. H. W. Frings-Dresen, "Stressful Work, Psychological Job Strain, and Turnover: A 2-Year Prospective Cohort Study of Truck Drivers," *Journal of Applied Psychology* (June 2004), pp. 442-454; R. Cropanzano, D. E. Rupp, and Z. S. Byrne, "The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behaviors," *Journal of Applied Psychology* (February 2003), pp. 160-169; and S. Diestel and K. Schmidt, "Costs of Simultaneous Coping with Emotional Dissonance and Self-Control Demands at Work: Results from Two German Samples," *Journal of Applied Psychology* 96, no. 3 (2011), pp. 643-653.
98. See, for instance, S. Zivnuska, C. Kiewitz, W. A. Hochwarter, P. L. Perrewe, and K. L. Zellars, "What Is Too Much or Too Little? The Curvilinear Effects of Job Tension on Turnover Intent, Value Attainment, and Job Satisfaction," *Journal of Applied Social Psychology* (July 2002), pp. 1344-1360.
99. L. A. Muse, S. G. Harris, and H. S. Field, "Has the Inverted-U Theory of Stress and Job Performance Had a Fair Test?" *Human Performance* 16, no. 4 (2003), pp. 349-364.
100. S. Gilboa, A. Shirom, Y. Fried, and C. L. Cooper, "A Meta-Analysis of Work Demand Stressors and Job Performance: Examining Main and Moderating Effects," *Personnel Psychology* 61, no. 2 (2008), pp. 227-271.
101. J. C. Wallace, B. D. Edwards, T. Arnold, M. L. Frazier, and D. M. Finch, "Work Stressors, Role-Based Performance, and the Moderating Influence of Organizational Support," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 1 (2009), pp. 254-262.
102. The following discussion has been influenced by J. M. Ivancevich, M. T. Matteson, S. M. Freedman, and J. S.

附录

- Phillips, "Worksite Stress Management Interventions," *American Psychologist* (February 1990), pp. 252-261; R. Schwarzer, "Manage Stress at Work Through Preventive and Proactive Coping," in E. A. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell, 2004), pp. 342-355; and K. M. Richardson and H. R. Rothstein, "Effects of Occupational Stress Management Intervention Programs: A Meta-Analysis," *Journal of Occupational Health Psychology* 13, no. 1 (2008), pp. 69-93.
103. T. H. Macan, "Time Management: Test of a Process Model," *Journal of Applied Psychology* (June 1994), pp. 381-391; and B. J. C. Claessens, W. Van Eerde, C. G. Rutte, and R. A. Roe, "Planning Behavior and Perceived Control of Time at Work," *Journal of Organizational Behavior* (December 2004), pp. 937-950.
 104. See, for example, G. Lawrence-Ell, *The Invisible Clock: A Practical Revolution in Finding Time for Everyone and Everything* (Seaside Park, NJ: Kingsland Hall, 2002); and B. Tracy, *Time Power* (New York: AMACOM, 2004).
 105. R. W. Renn, D. G. Allen, and T. M. Huning, "Empirical Examination of Individual-Level Personality-Based Theory of Self-Management Failure," *Journal of Organizational Behavior* 32, no. 1 (2011), pp. 25-43; and P. Gröpel and P. Steel, "A Mega-Trial Investigation of Goal Setting, Interest Enhancement, and Energy on Procrastination," *Personality and Individual Differences* 45, no. 5 (2008), pp. 406-411.
 106. P. Salmon, "Effects of Physical Exercise on Anxiety, Depression, and Sensitivity to Stress: A Unifying Theory," *Clinical Psychology Review* 21, no. 1 (2001), pp. 33-61.
 107. K. M. Richardson and H. R. Rothstein, "Effects of Occupational Stress Management Intervention Programs: A Meta-Analysis," *Journal of Occupational Health Psychology* 13, no. 1 (2008), pp. 69-93.
 108. V. C. Hahn, C. Binnewies, S. Sonnentag, and E. J. Mojza, "Learning How to Recover From Job Stress: Effects of a Recovery Training Program on Recovery, Recovery-Related Self-Efficacy, and Well-Being," *Journal of Occupational Health Psychology* 16, no. 2 (2011), pp. 202-216; and C. Binnewies, S. Sonnentag, and E. J. Mojza, "Recovery During the Weekend and Fluctuations in Weekly Job Performance: A Week-Level Study Examining Intra-Individual Relationships," *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83, no. 2 (2010), pp. 419-441.
 109. E. R. Greenglass and L. Fiksenbaum, "Proactive Coping, Positive Affect, and Well-Being: Testing for Mediation Using Path Analysis," *European Psychologist* 14, no. 1 (2009), pp. 29-39; and P. Miquelon and R. J. Vallerand, "Goal Motives, Well-Being, and Physical Health: Happiness and Self-Realization as Psychological Resources under Challenge," *Motivation and Emotion* 30, no. 4 (2006), pp. 259-272.
 110. M. M. Butts, R. J. Vandenberg, D. M. DeJoy, B. S. Schaffer, and M. G. Wilson, "Individual Reactions to High Involvement Work Processes: Investigating the Role of Empowerment and Perceived Organizational Support," *Journal of Occupational Health Psychology* 14, no. 2 (2009), pp. 122-136.
 111. "100 Best Companies to Work For," *Fortune* (August 17, 2011), <http://money.cnn.com/magazines/fortune>.
 112. L. Blue, "Making Good Health Easy," *Time* (November 12, 2009), www.time.com; and M. Andrews, "Americas Best Health Plans," *US News and World Report* (November 5, 2007), pp. 54-60.
 113. K. M. Richardson and H. R. Rothstein, "Effects of Occupational Stress Management Intervention Programs: A Meta-Analysis," *Journal of Occupational Health Psychology* 13, no. 1 (2008), pp. 69-93.
 114. D. Brown, "Wellness Programs Bring Healthy Bottom Line," *Canadian HR Reporter* (December 17, 2001), p. 11f.
1. J. A. Byrne, "Executive Sweat," *Forbes* (May 20), 1985, pp. 198-200.
 2. See D. P. Schwab, *Research Methods for Organizational Behavior* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1999); and S. G. Rogelberg (ed.), *Blackwell Handbook of Research Methods in Industrial and Organizational Psychology* (Malden, MA: Blackwell, 2002).
 3. B. M. Staw and G. R. Oldham, "Reconsidering Our Dependent Variables: A Critique and Empirical Study," *Academy of Management Journal* (December 1978), pp. 539-559; and B. M. Staw, "Organizational Behavior: A Review and Reformulation of the Field's Outcome Variables," in M. R. Rosenzweig and L. W. Porter (eds.), *Annual Review of Psychology*, vol. 35 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1984), pp. 627-666.
 4. R. S. Blackburn, "Experimental Design in Organizational Settings," in J. W. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1987), pp. 127-128; and F. L. Schmidt, C. Viswesvaran, D. S. Ones, "Reliability Is Not Validity and Validity Is Not Reliability," *Personnel Psychology* (Winter 2000), pp. 901-912.
 5. G. R. Weaver, L. K. Trevino, and P. L. Cochran, "Corporate Ethics Practices in the Mid-1990's: An Empirical Study of the Fortune 1000," *Journal of Business Ethics* (February 1999), pp. 283-294.
 6. S. Milgram, *Obedience to Authority* (New York: Harper & Row, 1974). For a critique of this research, see T. Blass, "Understanding Behavior in the Milgram Obedience Experiment: The Role of Personality, Situations, and Their Interactions," *Journal of Personality and Social Psychology* (March 1991), pp. 398-413.
 7. See, for example, W. N. Kaghan, A. L. Strauss, S. R. Barley, M. Y. Brannen, and R. J. Thomas, "The Practice and Uses of Field Research in the 21st Century Organization," *Journal of Management Inquiry* (March 1999), pp. 67-81.
 8. A. D. Stajkovic and F. Luthans, "A Meta-Analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance, 1975-1995," *Academy of Management Journal* (October 1997), pp. 1122-1149.
 9. See, for example, K. Zakzanis, "The Reliability of Meta Analytic Review," *Psychological Reports* (August 1998), pp. 215-222; C. Ostroff and D. A. Harrison, "Meta-Analysis, Level of Analysis, and Best Estimates of Population Correlations: Cautions for Interpreting Meta-Analytic Results in Organizational Behavior," *Journal of Applied Psychology* (April 1999), pp. 260-270; R. Rosenthal and M. R. DiMatteo, "Meta-Analysis: Recent Developments in Quantitative Methods for Literature Reviews," in S. T. Fiske, D. L. Schacter, and C. Zahn-Waxer (eds.), *Annual Review of Psychology*, vol. 52 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 2001), pp. 59-82; and F. L. Schmidt and J. E. Hunter, "Meta-Analysis," in N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, and C. Viswesvaran (eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, vol. 1 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), pp. 51-70.
 10. For more on ethical issues in research, see T. L. Beauchamp, R. R. Faden, R. J. Wallace, Jr., and L. Walters (eds.), *Ethical Issues in Social Science Research* (Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1982); and J. G. Adair, "Ethics of Psychological Research: New Policies, Continuing Issues, New Concerns," *Canadian Psychology* (February 2001), pp. 25-37.
 11. J. Kifner, "Scholar Sets Off Gastronomic False Alarm," *New York Times* (September 8), 2001, p. A1.

中国人民大学出版社工商管理类翻译版教材

序号	书名	作者	定价	出版年份	ISBN 978-7-300-
----	----	----	----	------	--------------------

(一) 工商管理经典译丛

1	管理学 (第 13 版)	罗宾斯 (Stephen P. Robbins)	75	2016	23460-1
2	罗宾斯《管理学 (第 11 版)》学习指导	罗宾斯 (Stephen P. Robbins)	35	2013	17932-2
3	管理学 (精要版第 9 版)	孔茨 (Harold Koontz) 韦里克 (Heinz Weihrich)	58	2014	18405-0
4	管理学 (第 3 版)	贝特曼 (Thomas S. Bateman)	58	2014	20098-9
5	商学精要 (第 8 版)	埃伯特 (Ronald J. Ebert)	55	2013	17581-2
6	管理经济学 (第 4 版修订版)	彼得森 (H. Craig Petersen)	69	2009	11367-8
7	管理经济学 (第 7 版)	基特 (Paul G. Keat)	65	2015	20416-1
8	组织行为学 (第 16 版)	罗宾斯 (Stephen P. Robbins)	78	2016	23166-2
9	组织行为学 (第 2 版)	麦克沙恩 (Steven L. McShane)	52	2015	20492-5
10	组织行为学 (第 9 版)	格林伯格 (Jerald Greenberg)	75	2011	13603-5
11	战略管理: 概念与案例 (第 10 版)	希特 (Michael A. Hitt)	59	2012	16621-6
12	战略管理: 概念与案例 (第 13 版·全球版)	戴维 (Fred R. David)	68	2012	15855-6
13	战略过程: 概念、情境、案例 (第 4 版)	明茨伯格 (Henry Mintzberg)	69	2012	16331-4
14	人力资源管理 (第 12 版)	德斯勒 (Gary Dessler)	79	2012	15723-8
15	会计学 (第 10 版)	亨格瑞 (Charles T. Horngren)	85	2016	22753-5
16	公司理财: 核心原理与应用 (第 3 版)	罗斯 (Stephen A. Ross)	76	2013	18161-5
17	项目管理: 管理新视角 (第 7 版)	梅雷迪思 (Jack R. Meredith)	78	2011	12977-8
18	MBA 运营管理 (第 5 版)	梅雷迪思 (Jack R. Meredith)	56	2015	21627-0
19	运作管理 (第 10 版)	海泽 (Jay Heizer)	89	2012	14890-8
20	运作管理 (精要版第 3 版)	蔡斯 (Richard B. Chase)	59	2014	18408-1
21	供应链管理 (第 5 版)	乔普拉 (Sunil Chopra)	65	2013	16974-3
22	市场营销: 原理与实践 (第 16 版)	科特勒 (Philip Kotler)	79	2015	21339-2
23	营销管理 (第 13 版·中国版)	科特勒 (Philip Kotler)	59	2012	16254-6
24	营销信息系统 (精要版·第 9 版)	劳东 (Kenneth C. Laudon)	59	2012	16254-6
25	管理信息系统 (第 13 版) 全球版	劳东 (Kenneth C. Laudon)	68	2016	20282-2
26	质量管理与卓越绩效 (第 9 版)	埃文斯 (James R. Evans)	75	2015	19776-0
27	数据、模型与决策 (第 4 版)	埃文斯 (James R. Evans)	59	2011	13605-9
28	电子商务 (第 7 版) 全球版	特伯恩 (Efraim Turban)	79	2016	22533-3
29	电子商务导论 (第 2 版)	特伯恩 (Efraim Turban)	59	2011	13747-6
30	电子商务——商务、技术与社会 (第 7 版)	劳东 (Kenneth C. Laudon)	72	2014	18478-4
31	商务与经济统计学 (精编版第 5 版)	威廉斯 (Thomas A. Williams)	69	2014	19503-2
32	基础统计学 (第 4 版)	拉森 (Ron Larson)	52	2013	18479-1
33	商务统计学 (第 5 版)	莱文 (David M. Levine)	65	2010	12492-6
34	管理沟通——以案例分析为视角 (第 4 版)	奥罗克 (James S. O'Rourke)	49	2011	12920-4
35	商务谈判 (第 5 版)	汤普森 (Leigh L. Thompson)	55	2013	17837-0
36	管理思想史 (第 6 版)	雷恩 (Daniel A. Wren)	62	2012	14821-2
37	企业管理研究方法 (第 10 版)	库珀 (Donald Cooper)	79	2013	17645-1
38	商业伦理: 概念与案例 (第 7 版)	贝拉斯克斯 (Manuel G. Velasquez)	52	2013	17376-4
39	企业伦理学 (第 10 版)	费雷尔 (O. C. Ferrell)	58	2016	22285-1
40	职业生涯发展与规划 (第 4 版)	里尔登 (Robert C. Reardon)	49	2016	22755-9
41	商法 (第 7 版)	亚当斯 (Alix Adams)	59	2014	20311-9
42	领导学——领导的艺术与科学 (第 7 版)	纳哈雯蒂 (Afsaneh Nahavandi)	55	2016	22758-0

(二) 工商管理经典译丛·市场营销系列

1	市场营销学 (第 9 版)	阿姆斯特朗 (Gary Armstrong)	65	2010	12524-4
2	市场营销学基础 (第 18 版)	佩罗 (William D. Perreault, Jr.)	65	2012	15644-6
3	市场营销学 (第 3 版)	格雷瓦尔 (Dhruv Grewal)	65	2015	21338-5
4	营销管理 (第 5 版·全球版)	科特勒 (Philip Kotler)	39	2012	15367-4
5	营销管理 (亚洲版·第 5 版)	科特勒 (Philip Kotler)	75	2010	11369-2

6	营销管理：知识与技能（第10版）	彼得（J. Paul Peter）	65	2012	15751-1
7	消费者行为学（第10版）	所罗门（Michael R. Solomon）	68	2014	18249-0
8	消费者行为学（第11版）	希夫曼（Leon G. Schiffman）	69	2015	20402-4
9	战略品牌管理（第4版）	凯勒（Kevin Line Keller）	79	2014	19869-9
10	现代品牌管理	拉福雷（Sylvie Laforet）	55	2012	16015-3
11	商务谈判（第6版）	列维奇（Roy J. Lewicki）	65	2015	22006-2
12	营销调研（第7版）	伯恩斯（Alvin C. Burns）	65	2015	21107-7
13	基于Excel的营销调研（第3版）	伯恩斯（Alvin C. Burns）	58	2014	18621-4
14	营销调研精要	马尔霍特拉（Naresh K. Malhotra）	65	2016	22656-9
15	网络营销（第7版）	斯特劳斯（Judy Strauss）	65	2015	21036-0
16	服务营销（第6版）	洛夫洛克（Christopher Lovelock）	68	2010	12155-0
17	国际市场营销学（第10版）	钦科陶（Michael R. Czinkota）	69	2015	20986-9
18	营销渠道：管理的视野（第8版）	罗森布洛姆（Bert Rosenbloom）	68	2014	18654-2
19	营销渠道（第7版）	科兰（Anne T. Coughlan）	59	2008	09525-7
20	广告学	阿伦斯（William Arens）	68	2014	18655-9
21	广告学：原理与实务（第9版）	维尔斯（William Wells）	75	2013	17868-4
22	广告与促销：整合营销传播视角（第9版）	贝尔奇（George E. Belch）	78	2014	19002-0
23	销售管理（第9版）	科恩（William L. Cron）	48	2010	11849-9
24	销售管理——塑造未来的销售领导者	坦纳（John F. Tanner Jr.）	48	2010	11767-6
25	客户关系管理	毛卡尔（Urvashi Makkar）	42	2014	19254-3
26	零售管理（第11版）	伯曼（Barry Berman）	79	2011	13093-4
27	战略营销：教程与案例（第11版）	凯琳（Roger A. Kerin）	65	2011	13868-8
28	营销战略与竞争定位（第5版）	胡利（Graham Hooley）	65	2014	07898-4
29	组织间营销管理（第10版）	赫特（Michael D. Hutt）	59	2011	13027-9
30	社会化媒体营销	塔腾（Tracy L. Tuten）	49	2014	20063-7
31	定价策略	史密斯（Tim J. Smith）	52	2015	21001-8

（三）工商管理经典译丛·会计与财务系列

1	会计学：管理会计分册（第25版）	里夫（James M. Reeve）	42	2016	22481-7
2	会计学：财务会计分册（第25版）	沃伦（Carl S. Warren）	72	2015	21597-6
3	会计学原理（第21版）	怀尔德（John J. Wild）	68	2015	20097-2
4	成本与管理会计（第15版）	亨格瑞（Charles T. Horngren）	99	2016	23024-5
5	管理会计	达塔（Srikant M. Datar）	78	2015	20847-3
6	高级会计学（第10版）	比姆斯（Floyd A. Beams）	69.8	2011	14636-2
7	审计学原理（第19版）	惠廷顿（O. Ray Whittington）	76	2015	22008-6
8	审计学：一种整合方法（第14版）	阿伦斯（Alvin A. Arens）	72	2013	16828-9
9	公司理财（第2版）	科尼特（Marcia Millon Cornett）	49	2015	20475-8
10	财务报表分析（第11版）	苏布拉马尼亚姆（K. R. Subramanyam）	75	2015	21598-3

（四）工商管理经典译丛·运营管理系统列

1	运营与供应链管理（第3版）	博扎思（Cecil C. Bozarth）	65	2014	20047-7
2	运营管理：供需匹配的视角（第2版）	卡桑（Gerard Cachon）	55	2013	17106-7
3	供应链设计与管理（第3版）	辛奇-利维（David Simchi-Levi）	55	2010	11614-3
4	物流管理	格兰特（David B. Grant）	49	2016	22839-6
5	物流学（第11版）	墨菲（Paul R. Murphy, Jr.）	49	2015	21056-8
6	质量管理：整合供应链（第4版）	福斯特（S. Thomas Foster）	59	2013	17142-5
7	供应管理（第8版）	伯特（David Burt）	68	2012	15794-8

（五）人力资源管理译丛

1	人力资源管理：赢得竞争优势（第7版）	诺伊（Raymond A. Noe）	79	2013	17773-1
2	人力资源管理基础（第2版）	德斯勒（Gary Dessler）	65	2014	19505-6
3	薪酬管理（第11版）	米尔科维奇（George T. Milkovich）	69	2014	20048-4
4	战略性薪酬管理（第7版）	马尔托奇奥（Joseph J. Martocchio）	49	2010	11213-8
5	绩效管理（第3版）	阿吉斯（Herman Aguinis）	45	2013	18106-6
6	雇员培训与开发（第6版）	诺伊（Raymond A. Noe）	55	2015	22322-3

7	国际人力资源管理（第5版）	赵曙明 道林（Peter J. Dowling）	45	2012	14734-5
8	员工招聘与录用（第5版）	阿瑟（Diane Arthur）	45	2015	21108-4
9	工作分析——实用指南	普里恩（Erich P. Prien）	39	2015	21758-1
10	组织中的人际沟通（第5版）	杰纳兹（Suzanne C. De Janasz）	59	2016	22283-7
11	谈判与冲突管理	科尔韦特（Barbara A. Budiac Corvette）	39.8	2009	10388-4
12	人力资源管理：案例、练习与技能训练（第7版）	恩科莫（Stella M. Nkomo）	45	2015	21626-3

（六）工商管理经典译丛·国际化管理系列/国际商务经典译丛

1	国际贸易（第15版）	普格尔（Thomas A. Pugel）	49	2014	19001-3
2	国际金融（第15版）	普格尔（Thomas A. Pugel）	42	2014	19329-8
3	全球商务（第3版）	彭维刚（Mike Peng）	68	2016	22417-6
4	国际商务（第9版）	希尔（Charles W. L. Hill）	75	2013	10660-1
5	国际管理（第5版）	包铭心（Paul W. Beamish）	75	2013	10660-1
6	国际管理——跨国与跨文化管理（第8版）	德雷斯凯（Helen Deresky）	65	2015	20938-8
7	国际商务谈判	塞利奇（Claude Cellich）	42	2013	18404-3
8	全球营销（第6版）	基根（Warren J. Keegan）	72	2015	20471-0
9	国际企业伦理（第2版）	克兰（John M. Kline）	39	2013	18089-2
10	跨文化商务沟通（第6版）	钱尼（Lillian H. Chaney）	42	2014	19139-3
11	国际商务谈判：原理与实务	莫德（Barry Maude）	48	2016	23387-1

（七）管理科学与工程经典译丛

1	数据、模型与决策（第10版）	泰勒（Bernard W. Taylor III）	78	2011	14005-6
2	创新管理（第4版）	蒂德（Joe Tidd）	59	2012	15657-6
3	工程经济学（第5版）	帕克（Chan S. Park）	75	2012	16014-6
4	管理信息系统（第15版）	奥布赖恩（James A. O'Brien）	65	2012	16779-4
5	管理信息系统案例（第4版）	米勒（M. Lisa Miller）	49	2013	18076-2
6	现代数据库管理（第10版）	霍弗（Jeffrey A. Hoffer）	68	2013	17076-3
7	知识管理：一种集成方法（第2版）	贾夏帕拉（Ashok Jashapara）	48	2013	17172-2
8	管理科学	史蒂文森（William J. Stevenson）	55	2013	17681-9
9	现代系统分析与设计（第6版）	霍弗（Jeffrey A. Hoffer）	69	2013	15844-0
10	决策支持与商务智能系统（第9版）	特伯恩（Efraim Turban）	62	2015	21400-9

（八）工商管理经典译丛·简明系列

1	创业学（亚洲版）	弗雷德里克（Howard H. Frederick）	55	2011	13506-9
2	战略管理	韦斯特三世（G. Page West III）	45	2011	13607-3
3	战略管理精要（第5版）	亨格（J. David Hunger）	45	2012	15161-8
4	管理学（第8版）	舍默霍恩（John R. Schermerhorn）	50	2011	14220-3
5	商务沟通——数字世界的沟通技能（第12版）	伦茨（Kathryn Rentz）	49	2012	15331-5

（九）工商管理经典译丛·旅游管理系列

1	旅游学（第12版）	格德纳（Charles R. Goeldner）	65	2014	20229-7
2	旅游服务业市场营销（第4版）	莫里森（Alastair M. Morrison）	54	2012	16351-2
3	饭店经营管理（第2版）	海斯（David K. Hayes）	52	2013	17035-0
4	饭店业战略管理（第3版）	奥尔森（Michael D. Olsen）	45	2013	18013-7
5	饭店前厅管理（第5版）	巴尔迪（James A. Bardi）	49	2014	18628-3

（十）工商管理经典译丛·创业与创新管理系列

1	中小企业创业管理（第3版）	卡茨（Jerome A. Katz）	75	2012	14271-5
2	创业学（第9版）	库特科（Donald F. Kuratko）	52	2014	20022-4

（十一）其他教材

1	组织变革管理（第5版）	卡纳尔（Collin A. Carnall）	45	2015	21954-7
2	战略管理——制定、实施和控制（第12版）	皮尔斯二世（John A. Pearce II）	65	2015	21111-4
3	案例学习指南：阅读、分析、讨论案例和撰写案例报告	埃利特（William Ellet）	39	2009	10202-3

Authorized translation from the English language edition, entitled Organizational Behavior, 16e, 978013-3507645 by Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A., published by Pearson Education, Inc., Copyright © 2015, 2013, 2011 by Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and CHINA RENMIN UNIVERSITY PRESS Copyright © 2016.

本书中文简体字版由培生教育出版公司授权中国人民大学出版社合作出版，未经出版者书面许可，不得以任何形式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 Pearson Education（培生教育出版集团）激光防伪标签。无标签者不得销售。

尊敬的老师：
您好！

为了确保您及时有效地申请培生整体教学资源，请您务必完整填写如下表格，加盖学院的公章后传真给我们，我们将会 在 2~3 个工作日内为您处理。

请填写所需教辅的开课信息：

采用教材			☐ 中文版 ☐ 英文版 ☐ 双语版
作者		出版社	
版次		ISBN	
课程时间	始于 年 月 日	学生人数	
	止于 年 月 日	学生年级	☐ 专科 ☐ 本科 1/2 年级 ☐ 研究生 ☐ 本科 3/4 年级

请填写您的个人信息：

学 校			
院系/专业			
姓 名		职 称	☐ 助教 ☐ 讲师 ☐ 副教授 ☐ 教授
通信地址/邮编			
手 机		电 话	
传 真			
official email (必填) (eg: ×××@ruc.edu.cn)		email (eg: ×××@163.com)	
是否愿意接受我们定期的新书讯息通知： ☐ 是 ☐ 否			

系/院主任：_____（签字）
（系 / 院办公室章）
_____年____月____日

资源说明：

- 常规教辅资源（PPT、教师手册、题库等）：请访问 www.pearsonhighered.com/educator（免费）
- MyLabs/Mastering 系列在线平台：适合老师和学生共同使用，访问需要 Access Code（付费）

100013 北京市东城区北三环东路 36 号环球贸易中心 D 座 1208 室
电话：(8610) 57355169
传真：(8610) 58257961

Please send this form to: Service.CN@pearson.com
Website: www.pearsonhighered.com/educator

教师教学服务说明

中国人民大学出版社工商管理分社以出版经典、高品质的工商管理、财务会计、统计、市场营销、人力资源管理、运营管理、物流管理、旅游管理等领域的各层次教材为宗旨。

为了更好地为一线教师服务，近年来工商管理分社着力建设了一批数字化、立体化的网络教学资源。教师可以通过以下方式获得免费下载教学资源的权限：

在“人大经管图书在线”（www.rdjg.com.cn）注册，下载“教师服务登记表”，或直接填写下面的“教师服务登记表”，加盖院系公章，然后邮寄或传真给我们。我们收到表格后将在一个工作日内为您开通相关资源的下载权限。

如您需要帮助，请随时与我们联系：

中国人民大学出版社工商管理分社

联系电话：010-62515735，62515749，62515987

传 真：010-62515732，62514775

电子邮箱：rdcsjg@crup.com.cn

通讯地址：北京市海淀区中关村大街甲 59 号文化大厦 1501 室（100872）

教师服务登记表

姓 名	☐ 先生 ☐ 女士		职 称		
座机/手机			电子邮箱		
通讯地址			邮 编		
任教学校			所在院系		
所授课程	课程名称	现用教材名称	出版社	对象（本科生/研究生/MBA/其他）	学生人数
需要哪本教材的配套资源					
人大经管图书在线用户名					
院/系领导（签字）： 院/系办公室盖章					