

主 编:	汪 勇	黄淇敏	李顺德	
副主编:	郭明华	叶孟理	唐俊琪	虎 威
	周明伟	张延武	李振斌	
编 委:	张柏华	苏 英	朱婉儿	王红艳
	赵 岚	马辛格	于华荣	刘 川
	单爱军	栗 莹	王长军	郭智慧
	李瑞艳	张 侃	胡玲珍	徐德民
	祁丽丽	黎 莉	何沐蓉	郑惠琴
	刘 茜	南远玲	郭文奇	程鹏迅
	张美萍	王亚萍	王振部	杨占江
	李 敏	李秀萍	陈 卿	杨海宁
	张永平	潘绍山	张兰君	张撰荣
	丁志杰	贾 颐	屈毓辉	李 哲

主 审: 李鸿光

顾 问: 黄立勋

前 言

管理心理学又称组织管理心理学、组织行为学等,20世纪50年代产生于美国,是一门新兴的应用心理学科。由于它在现代企事业管理中独特的重要地位,引起了世界各国专家学者的普遍关注。自1980年以来,我国就开始了管理心理学的研究,并将其应用于管理实践当中。

为了进一步促进卫生管理心理学的教学和科研工作,在总结近年来全国各大专院校管理心理学教学科研经验的基础上,结合我国卫生事业单位管理工作中的实际情况,经过几年的酝酿,《卫生管理心理学》一书终于问世了。

此书既可作为卫生事业单位、科研机构管理人员,各大专院校卫生管理专业本专科学学生学习用的教材,也可作为各高等院校从事卫生管理学心理学教学的参考书籍。

本书由西安交通大学人文学院、西安交通大学医学院、上海交通大学医学院、北京大学医学部、浙江大学医学院、山东中医药大学、南方医科大学、第四军医大学、西安医学院以及部分从事卫生管理实际工作的专家教授共同编写而成。北京大学医学部胡佩诚教授,浙江大学医学院姜乾金教授给予本书很大支持。

本书编写过程中,引用了一些国内外管理心理学工作者的研究成果,也得到了各界同仁的大力支持,在此深表感谢。

2007年6月于西安

目 录

第一章 绪 论	(1)
第一节 管理心理学的研究对象	(1)
第二节 管理心理学的发展	(6)
第三节 管理心理学的研究方法	(15)
第二章 人性假设与卫生管理	(23)
第一节 “经济人”假设	(23)
第二节 “社会人”假设	(26)
第三节 “自我实现人”假设	(31)
第四节 “复杂人”假设	(34)
第三章 社会知觉与卫生管理	(36)
第一节 知觉概述	(36)
第二节 社会知觉	(39)
第三节 社会知觉中的各种偏见	(44)
第四节 影响社会知觉的各种因素	(51)
第五节 社会知觉的归因理论	(57)
第四章 个性与卫生管理	(63)
第一节 个 性	(63)
第二节 能 力	(70)
第三节 气 质	(77)
第四节 性 格	(85)

第五章 态度与卫生管理	(92)
第一节 态度概述	(92)
第二节 态度的形成与转变	(97)
第三节 态度的测量	(114)
第六章 需要与动机	(118)
第一节 需 要	(118)
第二节 动 机	(128)
第三节 需要理论在管理中的应用	(138)
第七章 激励理论	(144)
第一节 激励概述	(144)
第二节 内容型激励理论	(149)
第三节 过程型激励理论	(163)
第四节 强化型激励理论	(169)
第五节 综合型激励理论	(174)
第六节 激励理论有关问题的讨论	(176)
第七节 激励理论的应用	(183)
第八章 群体心理的一般问题	(189)
第一节 群体概述	(189)
第二节 群体规范和群体压力	(192)
第三节 群体的内聚力	(196)
第九章 群体中的人际关系	(202)
第一节 人际关系概述	(202)
第二节 人际关系的基本类型	(206)
第三节 人际关系的障碍	(208)
第四节 良好人际关系的建立	(213)
第五节 社会测量方法	(215)

第十章 卫生管理中的人际沟通与冲突	(218)
第一节 卫生管理中的人际沟通	(218)
第二节 卫生管理中的人际冲突	(230)
第十一章 领导心理的基本理论	(237)
第一节 领导心理的一般概念	(237)
第二节 卫生领导集体的结构	(242)
第三节 卫生领导者的影响力	(246)
第四节 领导类型	(255)
第五节 领导有效性理论	(259)
第六节 卫生管理者的能力	(282)
第十二章 组织行为与卫生管理	(288)
第一节 组织与组织结构	(288)
第二节 卫生管理中的组织设计	(296)
第三节 工作设计	(309)
第十三章 心理测量与卫生管理	(317)
第一节 心理测量概述	(317)
第二节 能力测量	(323)
第三节 人格测量	(333)
主要参考文献	(344)

第一章 绪 论

管理心理学又称组织管理心理学、组织行为学等，是心理学的一个重要分支。它于20世纪50年代产生于美国，属于应用心理学科范畴。本章将从论述管理心理学的研究对象开始，介绍管理心理学的发展概况，探讨管理心理学的研究方法。

第一节 管理心理学的研究对象

一、管理心理学的定义

关于管理心理学的定义，目前尚没有比较统一的认识。一般来说，管理心理学是应用心理学的原则和方法研究企事业组织管理中人的心理及行为的活动规律，用科学的方法改进管理工作，充分调动人的积极性的一门应用性学科。

具体地说，管理心理学要研究个体心理、群体心理和组织心理问题。个体心理包括人的社会知觉、个性、态度、价值观、动机等问题；群体心理包括群体的规模、结构、规范、沟通、团结等特点对人们心理的影响等问题；组织心理包括领导作风、组织结构、权力、威信以及组织变革等因素在人们心理上产生的影响等问题。

实质上，管理心理学是从现代管理科学和心理行为科学发展过程中派生出来的一门新兴的独立学科，也是一门综合性科学。他主要以组织中的人作为独特的研究对象，管理心理学的

研究对象有以下几个特点。

(一) 组织管理心理学主要研究组织或企业中的人—人关系系统

根据系统论的特点,可将管理对象分为三大系统:物—物关系,人—人关系,人—物关系。物—物关系系统主要是技术管理对象,包括材料、设备、工艺、资金、资产、技术等方面的管理。人—物关系或人—机关系系统是劳动心理学和工程心理学的研究对象。其任务包括如何设计适宜的环境,才能使人—机达到最佳适应和匹配,提高生产或工作效率。而人—人关系系统则是管理心理学的研究对象,他是从调动人的积极性这一整体观点上来提高生产效率的。

(二) 管理心理学着重研究组织或企业的内环境系统

企业的内部结构系统可分为:①技术系统(技术、设计、维修等工程技术部门);②经济系统(财务、财会等部门);③政治系统(党、团组织、人事、宣传、工会等部门);④文化生活系统或后勤系统(后勤、食堂、俱乐部、幼儿园、医疗等)。这四个系统相互作用,相互影响。

任何一个企事业单位都有一个内环境系统和外环境系统。外环境系统是指生产过程开始时输入的技术、资金、原料、法规、消费者爱好,以及生产过程终了时输出的产品和服务。内环境系统是指单位内部的技术环境(工作性质、程序、技术水平、产品数量质量等)、个体环境(员工动机、认知、态度、情感等)、人群关系环境(个人之间、领导者和被领导者之间、群体之间的人际关系及群体氛围等)、组织结构环境(地位、角色、沟通方式、决策、人事监督制度等)。就一个企事业单位来讲,外环境系统是相对静态的,而内环境系统是

动态的、不断变化的。

管理心理学的研究对象着重是企事业单位的内环境系统(即内环境),特别是内环境中的社会心理系统,即个体、群体、领导、组织等的心理活动形式和规律。它直接为企业中四大系统的管理提供科学的理论依据。

二、管理心理学研究的层次分析

管理心理学可从不同角度或不同层次来分析研究。

首先,从个体层次上分析研究人的心理或行为。在这一层面上,可将组织看成是为追求组织目标而工作的个人集合体,因为没有个人的工作绩效,也谈不上组织的效率和目标的实现。因此,个体心理与行为的核心问题是激励问题,即如何激发员工工作动机,调动工作积极性的问题,这涉及个体的需要、动机、态度以及个体差异、认知差异等问题。

其次,是从工作群体的心理和行为上进行研究。组织为了达到自己的目标,仅靠个人的努力是不够的,人们在组织中必须结合成各种群体如班组、部门、科室等,以发挥比个体更大的效率和效益。群体心理和行为研究中的核心问题是人际关系问题,包括人际关系的测评,人际关系的建立和发展、变化以及人际关系的障碍及改善等。此外,群体的规范与压力、群体内聚力和士气、群体沟通、群体决策、群体意识、领导心理与行为等都属于管理心理学在群体心理和行为层次上要解决的问题。

最后,管理心理学也将整个组织作为自己的研究对象。组织是一个较大的系统,是由两个或多个不同层次、不同职能的群体为实现共同的目标而结合起来的。它是群体或个体实现某种目标的工具,组织的状况直接影响群体或个体的行为效率。

在组织心理和行为方面，既要研究组织的一般理论，研究组织结构和组织设计对组织效率的影响，还要研究组织变革及组织发展的手段和技术等问题。

管理心理学从不同的层次研究人的心理和行为并不是相互矛盾的，而是相互补充、相互联系的。只有把对个人的心理行为、群体心理行为和组织心理行为的研究有机地结合起来，才能全面提高组织的效率，提高组织的管理水平。

三、管理心理学和相关学科的关系

(一) 管理心理学与组织心理学、组织行为学

国外与管理心理学类似的名称有组织心理学、工业组织心理学、组织管理心理学、组织行为学、行为管理学、人力资源管理学等，目前我国使用较多的是组织行为学。

这些不同名称的学科间有何区别呢？有人曾询问过管理心理学的创始人莱维特(H. J. Leavitt)教授，他认为二次大战前，美国只有工业心理学，主要用来测试个体的差异，为人员的选拔和教育培训服务；战后，着眼于群体的社会学受到重视。他本人于1958年出版了《管理心理学》一书，用“管理”代替“工业”，目的是敦促人们从领导、管理和组织角度来使更大数量的人做好工作；20世纪60年代初期，他和另一位学者巴斯(B. Bass)在为《美国心理学年鉴》合写一篇综述时，又使用了“组织心理学”一词，这意味着当时的研究已从群体扩大到整个组织。从管理心理学到组织心理学，再到组织行为学，反映了这一领域的发展过程。在他看来，组织行为学是最广阔的范畴，包括了组织心理学和管理心理学的概念。

美国管理学会主席古明斯(L. L. Cummings)认为组织心理学和组织行为学的相同点，在于它们都集中探讨组织中的人的

行为,不同点在于组织心理学将心理学作为纲领,组织行为学则从各学科吸取知识。当组织心理学的范围在不断扩大时,两者之间的区别可能趋于一致。

诺贝尔奖获得者西蒙(H. Simon)1984年来华讲学,在回答提问时曾提出:“在管理心理学和组织行为学之间,别人可能认为不同,但我没有看到真正的差别。”

我们认为,从工业心理学到管理心理学,再到组织心理学直至组织行为学的出现,反映了这一领域的历史发展与演变过程。但发展到今天,这些不同名称的学科之间在内容上已经逐步趋同、融合。虽然研究的侧重点有所区别,但其基本精神、研究对象及内容结构和引用的论据等没有本质性差异。

(二) 管理心理学涉及的重要学科

1. 心理学

心理学(Psychology)是管理心理学最重要的基础,它是研究人的心理现象及行为规律的科学。它通过研究个体认知过程、情感过程、意志倾向、个性心理特征及个性倾向性,为管理心理学提供了诸如工作动机与激励、工作满足、绩效评估、态度测量、员工选拔、工作设计等诸方面的知识,从而贡献于组织管理。

2. 社会学

社会学(Sociology)是关于人类社会和社会行为的科学。它认为人的行为主要是在所属群体以及这些群体内发生的社会相互作用中形成的,它提供了有关团体动力学、组织文化、沟通、冲突、团体行为等方面的知识,成为管理心理学的主要组成部分。

3. 人类学

人类学 (Anthropology) 是研究人类的习俗, 不同文化的比较以及人类文化的演变等内容的科学, 包括体质人类学和文化人类学。文化人类学着重研究人们习惯的行为, 这种行为受文化背景的影响。人类学尤其是文化人类学为管理心理学提供了组织文化、组织环境、文化差异等方面的知识, 为研究组织中的跨文化差异提供了解释。

4. 社会心理学

社会心理学 (Social Psychology) 是研究社会、群体环境中个体与个体之间相互作用的心理活动及行为规律的科学。它为管理心理学提供了诸如态度改变、士气、信息沟通、冲突、群体心理与行为等方面的理论。

第二节 管理心理学的发展

一、管理科学的发展和心理学思想的产生

自从有人类以来, 就存在管理问题, 管理的思想由来已久, 但管理成为一门科学, 则只有近百年的历史。西方管理理论各学派的形成和发展历史大致可分为三个阶段, 即古典管理理论阶段, 行为科学管理理论阶段及管理科学理论阶段。

(一) 古典管理理论与早期管理心理学思想

古典管理理论是 19 世纪末到 20 世纪初形成的, 包括古典效率理论、科学管理、古典组织管理。它们在管理理论发展史上占有重要地位, 推动了管理理论的进一步发展。

早期古典管理理论的代表人物是英国学者亚当·斯密 (A. Smith), 他创立了劳动价值论, 提出了关于分工的理论, 对当时的工业经济管理具有重要的开创性意义。他还第一次系统地论述了政治经济学的内容, 揭示了资本主义管理体系的内

在关系，提出管理的核心就是赢利。其后美国学者巴贝奇（C. Babage）在亚当·斯密的基础上对专业化问题进行了系统的研究，他主张要在管理人员和工人之间寻求建立新的和谐关系。早期的管理思想主要以提高劳动生产率为核心，同时也注意到人性因素，在管理中注入了心理学内容，这可以说是管理心理学的萌芽。

20 世纪初，以泰勒为代表的“科学管理”理论在西方逐步盛行。泰勒及其同事运用“时间动作分析”的方法进行大量实验，提出了“劳动定额”、“工时定额”、“工作流程图”、“计件工资制”等一系列科学管理制度和方法。泰勒的“科学管理”的实质就是提高企业劳动生产率和管理效率，泰勒也因此被誉为“科学管理之父”。

与泰勒同时代的法国人法约尔（Henri Fayol），德国人韦伯（M. Weber），英国学者德尔·厄威克（L. Urwick）等都是古典管理理论的代表人物。法约尔认为管理是一门艺术，他提出构成管理的基本要素是计划、组织、指挥、协调和控制，并提出了 14 项管理原则，其中 5 项原则是关于企业组织中的人际关系问题。韦伯的研究主要集中在组织理论方面，是正式组织结构模式的杰出制定者。他提出了“层峰结构”的组织理论，认为组织应是一个等级森严、层次分明、分工明确的金字塔形结构。

（二）行为科学管理及其管理心理学理论

行为科学管理是西方管理理论发展的第二个阶段。

行为科学理论（或人际关系理论）发端于 20 世纪 20 年代到 30 年代的霍桑实验，代表人物是美国哈佛大学教授梅约（E. Mayo）和其助手罗伯特利士伯格（F. J. Roethlisberg-

er)。这一学派强调从心理学、社会学的角度研究管理学问题，重视社会环境、人际关系对提高工作效率的影响，认为生产和工作效率不仅受物理、生理因素影响，而且受社会心理因素影响。不能只重视物质因素、技术因素，而忽视社会环境因素、心理因素对工作效率的影响。他还强调以人为中心的管理，重视组织中的人际关系，关注非正式群体的存在，认为人是“社会人”，主张采用“参与管理”的方式，用各种方式提高员工的工作积极性。继梅约之后，有关企业内部的人际关系和员工行为方面的研究大量出现，使人际关系理论更加充实和深入。行为科学管理理论观点，尤其是对人的因素特别重视的观点，揭示了古典管理理论中许多无法解释的问题，为管理心理学的形成和发展开辟了道路。

（三）管理科学学派与管理心理学理论

管理科学学派，是以古典管理理论和行为科学管理理论为基础，在第二次世界大战后发展起来的当代西方管理学派。它由许多现代的具体管理理论构成，这些具体的管理理论主要有：社会系统学派、系统管理学派、经验主义学派、权变理论学派、决策理论学派、系统工程学派等。由于各学派内容和范围很难截然划清，所以这里只概括性介绍这一学派的几个主要特征。

1. 以运筹学为基础

运筹学是把科学的知识和方法用于研究复杂的系统，为达到组织目标的决策提供数量依据，以求得在可获得的资源条件下，改善该系统的效率和产出。这是一种分析、实验和定量的科学方法，目的在于改进管理的决策和效率水平，这是现代管理科学的基础。

2. 以系统分析为手段

1949年美国兰德公司首先提出“系统分析”这一概念,并把系统观念引入到管理中,成为现代管理科学的一个重要特征。系统分析就是从整体出发去研究事物,使复杂的管理问题条件化、简单化,以帮助我们理解问题,实现计划、方案、设计、办法的最优化选择。管理工作中的“统筹兼顾、全面发展”即是系统分析思想的体现。

3. 以决策为主要着眼点

决策论是从社会系统学派发展而来的,其代表人物是美国学者西蒙。西蒙由于决策论的贡献,而获得了1978年的诺贝尔经济学奖。西蒙认为,管理就是决策,决策贯穿于管理工作的全过程。所谓决策是指通过分析、比较,在若干种可供选择的方案中选定最优方案的过程。他把组织看做是由决策者个人所组成的系统,他对决策的过程、决策的准则、程序化的决策和非程序化的决策、组织机构的建立同决策过程的联系等方面都作了分析。他将企业组织看做一个信息处理系统,主张将数学、控制论、信息论等方法应用于管理系统当中。

二、管理心理学形成的理论准备

由前所述,可以看到管理心理学是在二次大战后,随着管理理论中行为科学学派的出现而产生的。但在他成为一门独立的学科之前,有一个理论准备和知识积累的过程。

(一) 工业心理学的兴起

在泰勒的科学管理理论提出之后,人们在管理工作中引入了对人的分析。管理人员、工程师、心理学家开始探讨如何提高人的效率,设法弄清人的动作规律以及疲劳是如何产生,应如何克服,管理人员应具备哪些素质等问题。这一系列问题都

与心理学有密切关系，因此心理学家开始研究管理中的心理学问题。将心理学知识最早应用于工业企业的是德国心理学家斯滕(C. W. Stein)，他于1903年提出了“心理技术学”的概念。之后，最早进行心理技术学具体研究工作的是科学心理学创始人冯特(W. Wundt)的学生，侨居美国的芒斯特伯格(H. Munsterberg)。1901年，他作为哈佛大学的交换教授到柏林讲学，出版了讲稿《心理学与经济生活》，后译为英文版《心理学与工业效率》。这本书着重研究了三方面的问题：①尽可能有的最好工人；②尽可能有的最好工作；③尽可能有的最好效率。这三方面的研究成果广泛地应用于职业选择、劳动合理化以及改进工作方法、建立最佳工作条件等方面。由于芒氏的研究方向和路线以及所采取的方法与管理心理学的发展方向是一致的，因而他被誉为“工业心理学”之父。但他考虑的面较窄，并且缺乏社会心理学与人类学的观点和证据，所以他的工业心理学未能引起广泛的注意，而后来的霍桑实验则为工业心理学增加了深度和广度。

(二) 霍桑实验

最初的霍桑实验是从1924年开始的，当时西方电器公司的霍桑工厂是一个拥有25000人的大厂，专门从事电话、电报等通讯设备的生产。该厂拥有较为完善的娱乐设施、医疗制度和养老金制度，但工人们仍愤愤不平，生产效率很不理想。于是，美国国家安全委员会组织了一批专家进行研究，研究的中心课题是工作物质条件与劳动生产率的关系。其中最著名的是照明度实验。开始时，曾设想灯光的明暗（物质条件的变化）对劳动生产率有很大影响，但实验结果并未证明原来的设想，似乎照明的强弱对生产效率无影响。这一结果用一般常识、传

统的管理理论和心理物理学的观点都难以解释，因此便邀请社会心理学家梅约进驻霍桑工厂，开始了为期五年闻名于世的霍桑实验（1927—1932）。梅约的霍桑实验获得了有价值的结论，并提出了人群关系理论：①认为人不是“经济人”，而是“社会人”，影响生产率的最重要因素是人的社会心理的满足和工作中发展起来的人际关系，而工作的物质环境、工资、待遇等只有次要意义；②发现了在正式群体组织中还存在非正式群体组织，非正式群体组织与管理当局在目标和利益一致并能合作时，生产效率就提高，反之生产效率维持在低水平上；③发现了“参与管理”对生产的重要性。在实验中，工人的许多建议被采纳，使他们感到公司能倾听他们的意见，自己参与了公司的经营决策，参与了管理，从而使工人对公司的态度有了很大的改变。因此，梅约提出一个新型的领导应同时具备两方面的能力，即解决技术—经济问题的技能和处理人际关系的技能。

总之，霍桑实验的结论以及在此基础上总结出来的人群关系理论，第一次正式的将社会学、心理学引入到企业管理领域中来，有力地冲击了传统管理理论，为管理心理学的形成奠定了实验的理论基础。梅约也因此被西方心理学界公认为工业社会心理学的创始人和管理心理学的先驱。

（三）群体动力理论

群体动力理论的创始人是德国心理学家勒温（K. Lewin），他的理论被称为“场理论”（Field Theory）。他认为，人的心理和行为决定于内部需要和环境的相互作用，他借用物理学中的“磁场”的概念，把人过去和现在形成的内在需求看成是内在的心理力场。当人的需要未得到满足时，会产生内

部力场的张力，即紧张状态，而环境起着导火索的作用。人的行为取向取决于内部力场和环境力场的交互作用，而主要的决定因素是内部力场的张力。据此，勒温提出了著名的行为公式： $B = f(P \cdot E)$ ，其中 B 是个体行为， P 是个性特征， E 是环境， f 是函数。这一公式表明，人的行为是个体特征和环境相互作用的函数关系或结果。

勒温的“场”理论最初只用于研究个体行为，后来用于研究群体行为，并提出了“群体动力”（Group Dynamisc）的概念。群体动力就是指群体的活动动向。研究群体动力，就是要研究影响群体活动动向的各种因素，包括群体内部的因素和群体所处的环境因素。因为，群体活动的动向同样决定于内部力场和环境力场的相互作用。

群体动力理论对管理心理学的形成有重大的影响，特别是对研究群体行为作出了很大贡献。1945 年，勒温在美国麻省理工学院建立了“群体动力研究中心”，从事了大量研究工作并培养了大量的人才。该中心在勒温逝世后，迁往密执安大学，目前已成为美国管理心理学的重要研究中心。

（四）社会测量学

社会测量学（Sociometry）的创始人是原居奥地利，后迁居美国的心理学家莫里诺（J. L. Moreno）。他从事社会心理学研究，提出了社会测量学理论。社会测量学从理论上讲，有许多值得讨论的问题，但他作为一种测量技术，现已得到广泛应用。这种技术采用问卷的形式，让被试根据好恶感对伙伴进行选择，并用图表或数学公式表现出人们之间的相互关系。通过测量，可在较短时间里确定群体中人们之间的关系是否融洽，什么样的人在群体中最受爱戴，群体中是否存在小圈子等一系列

列问题。这种方法对在企业中了解和改进班组工作有重要意义。由此可见,社会测量学为管理心理学研究群体行为提供了科学方法和技术手段。

(五) 需要层次理论

需要层次理论是由美国人本主义心理学代表马斯洛(A. H. Maslow)提出的。他在1943年出版的《人类动机理论》一书中,论述了作为人的动机基础的需要层次理论。马斯洛认为,人类的基本需要可分为五类即生理需要、安全需要、交往需要、尊重需要和自我实现需要。这五类需要从低级到高级依次发展,形成金字塔形的层次。要激发员工的工作动机,积极努力地去工作,提高工作绩效,就要采取行之有效的管理措施去满足员工不同层次的需要。马斯洛的理论对管理心理学激励理论的发展有很大影响,因为人的动机、动机的激发都是以需要为基础的,而激励理论则构成了管理心理学中个体行为研究的核心部分。

以上简要介绍的是对管理心理学的形成和发展有较大影响的几种主要理论,本书以后的相关章节中还将作较详尽的阐述。

三、国内外管理心理学的发展概况

管理心理学于20世纪50年代产生于美国,在美国最早称为“工业心理学”、“工业社会心理学”,以后又称为“组织心理学”,随后才有了统一的名称即“工业与组织心理学”。其研究的对象是产业组织,研究人员以心理学家为主体。研究的课题从人员的选拔开始,扩大到了研究组织中的信息沟通、决策、人际关系、组织机构设计等问题。如果我们以美国心理学会第14分会,即工业与组织心理学分会1945年正式成立为标志,美国的管理心理学已有50余年的历史。据1989年统计,

美国有 88 所大学培养这一专业的博士研究生，其中 46 所授予工业与组织心理学博士学位，42 所在大学商学院授予组织行为学博士学位，另有 26 所大学培养硕士学位研究生。

目前，工业与组织心理学已成为公认的具有生命力的科学学科，对心理学知识总体以及管理理论和实践作出了重要贡献。现今，几乎每本管理学的教科书中都包含了大量工业与组织心理学的研究成果。大批工业与组织心理学家在各类组织中担任专职顾问，不仅为各类组织的发展和变革提供咨询和建议，而且直接参加组织变革的实践，将管理心理学的理论与技术广泛地运用于企业的人力资源管理和一般常规管理。一个有趣的现象是，管理界对工业与组织心理学知识和研究成果的重视程度远远超过了心理学界本身。

我国从 20 世纪 50 年代起，开始进行劳动心理学和工程心理学的研究，但管理心理学的研究起步较晚。在 20 世纪 60 年代，我国心理学界对西方迅速发展的工业与组织心理学知之甚少。20 世纪 70 年代末期，我国工业管理部门感到需要运用心理学的知识调动企业管理人员与员工的积极性。从这时起，我国的管理心理学应运而生。

随着 30 余年的发展，我国的管理心理学研究已取得了一定的成就，在全国范围内建立起了学术组织和教研机构；翻译和编写了一批管理心理学著作；全国各大学管理学院相继开设了管理心理学课程，并为企业管理人员举办了各种讲习班，培养了一批管理心理学专业人员；开展了大量管理心理学的研究工作。我国的管理心理学研究，主要是在借鉴国外研究方法的基础上结合我国企业存在的问题开展研究工作的，但也有自己的特色。这些特色主要表现在以下几个方面：第一，研究工作

较多采取现场研究的方式,较少在实验室内进行;第二,调查的对象较少是本专科学生,而主要是企业的管理人员和职工;第三,许多研究是与企业管理人员合作进行的。

目前,我国的管理心理学研究还处在初级阶段,但已有了一个良好的开端。我们应从企业的实际问题入手,不断积累材料,提出自己的理论。同时,要以我为主,借鉴国外先进的研究成果,在实际发展中不断检验和修正理论,探索一条适应我国国情的研究道路。

第三节 管理心理学的研究方法

一、管理心理学研究的类型

(一) 描述型研究

这是系统化地对某一特定现象、过程、元素,或对某些事件、系统的数据加以收集、描述、分析的方法,主要是对特定时间,特定场所的某个体、群体或组织现象进行分析,从而找到事件的不同侧面或是决定性的特征。描述性研究包括三种类型,即个案研究、抽样研究以及全人口总体研究。

个案研究主要是系统地描述某一个案。总体研究是对总体的不同方面特征加以测量和描述,如对某组织员工的构成情况加以描述(工龄阶段、工资额、出勤率等)。样本研究是通过应用合理的取样技术选取样本进行研究,然后用统计学方法,从样本的数据推论出总体的状况来。大多数管理心理学的研究即属此类。

(二) 测量工具型研究

这是一类目的在于建构一些有效的测量工具,并使其应用于诊断、咨询或决策等工作的研究方法。建构和应用有效的测

量工具一直是心理学家孜孜以求的工作目标，从智能到态度，从成就感到激励水平，几乎涵盖心理学所有领域的每一个理论概念都有一套相应的测量工具与之对应。但由于心理测量对象的复杂性，使得测量工具的建构难度很大，需要心理学家付出艰辛的努力。当然，作为心理学研究人员都有一种信念：“凡客观存在的事物都有其数量”，“凡有数量的东西都可以测量”。

测量工具型研究可以有助于拓展研究领域，有助于实践咨询工作，有助于决策和辅导工作。管理心理学领域中的测量工具型研究，有的可借助其他领域中的成果，如个性心理特征测量工具可借助管理工程等的测量，但更多的则需借助自己的研究，如管理行为评价量表、满意度问卷、评价系统、访谈计划等。近些年来，管理心理学在测量工具研究方面取得了迅速发展。

（三）理论研究型研究

理论研究型研究包括理论建构型（理论探索型）研究和检验理论型研究。

理论探索型研究或提出假设型研究，是采用非经验实证的间接方式构造管理行为理论的研究。一般在一个大课题中，探索型研究是整个课题研究的第一步。这种研究并没有终结课题，因为提出的变量间的假设性解释有待检验，如早期的霍桑实验研究即属此类。

检验理论型研究的目的在于对期待的预测关系加以验证。这些预测可能是以前的经验研究所提出的探索性假设，也可能是从实践中的观察和经验中得到的假设，还可能从理论上演绎出的假设。

（四）框式建构研究

尽管数量化方法在管理心理学研究中逐步被应用，但对个体、群体、组织行为的预测、管理很难以方程式的方式计算、预测出来，于是就以一种框式建构的方式，表征变量或变量组间的关系，如激励理论中的劳勒(E. E. Lawler)满意度模式。如果框式建构模式中的每一个变量都可以测量的话，就可将这些测量值输入计算机加以计算。可以找出变量间因果关系的称为“启发式模式”，只求出相互关系的称为“本体模式”。这样的研究有助于澄清研究人员的思路，将问题简化。

二、管理心理学研究中的一些基本术语

（一）变量

变量(Variable)是事物在幅度、强度和程度上的变化，是事物可供观察、测量的一般性特征。在管理心理学研究中，一般有三种类型的变量，即自变量、因变量和中介变量。

因变量(Dependent Variable)在管理心理学中就是所要测量的行为反应，或者是受自变量影响而发生改变的变量。常见的因变量有生产率、工作绩效、缺勤率、离职率、工作满意度、组织凝聚力、士气等。

自变量(Independent Variable)则是影响因变量的变量。常见的自变量有智力、个性、经验、领导作风、奖励制度、报酬分配方式、组织设计等。掌握因变量和自变量的概念对于行为研究的设计有重要意义，例如如果以产量为因变量，以领导作风为自变量，就可以设计出三种领导作风（如民主、专制、放任）来考察不同领导作风对生产率的影响。

中介变量(Moderating Variable)，又称协变量或干扰变量，是指参与对因变量的影响从而削弱自变量作用的变量。例

如如果“加强现场监督”（自变量）的程度，那么“员生产率”（因变量）应有所改变，但他究竟能否发生改变，要视“工作任务的性质和复杂程度”（中介变量）来定。又如动机强度（自变量）对工作效率（因变量）的影响，随工作的任务难度（中介变量）的不同而不同。

（二）假设

假设（Hypothesis）是对所欲研究的变量之间因果关系或相互关系的假定。假设必须是肯定或否定的陈述，不应是疑问的方式：同时，对于变量间关系的假设必须是可以检验的，不应是含糊不清，难以予以操作检验的。因此，一个好的假设并不一定在于它是否正确，而是在于是否具有可证实性。

（三）相关关系和因果关系

相关性指两个变量之间在量变上是否有稳定关系，表示为相关系数（Correlation Coefficient）。相关系数取值为 $+1.0 \sim -1.0$ ，也即从完全正相关（两变量的量变方向完全相同）至完全负相关（两变量的量变方向相反）。相关系数为 0，表明两变量之间没有关系。

因果关系（Causality Correlation）是看变量之间导引关系的方向性。当 X 的变化引起了 Y 的变化，那么 X 就是 Y 的原因，Y 即是 X 的结果，它们之间就是因果关系。如“动机强度不同导致不同的生产率”，就是一种因果关系。

值得注意的是相关系数仅是量变关系的一致性，并非因果关系，而因果关系则具有高的相关关系。管理心理学研究中在作解释和推论时，一定要分清变量间的关系实质，否则就不能保证研究的科学性和客观性。

(四) 测量的信度和效度

信度 (Reliability) 是指测量的稳定性及可靠性, 即对人的行为先后数次测量的一致性。大部分测验的信度是用相关系数表示的, 称为信度系数。信度系数越大, 说明测量越可靠, 反之则表明测量不可靠, 不可靠的测验是不能用于研究的。

效度 (Validity) 是指测量的有效性, 即测量到的是不是所要测量的行为特征。效度是对所要测量的某种行为特征的真实性或正确性的反映。越是正确地把握了目标, 这种测量的效果就越高。如果一项报告说, 民主型领导有利于组织凝聚力的提高, 那么就要检查它是否确定考察了“民主型领导”, 以及是否确实测量的是“组织凝聚力”。也即所报告的, 应当的确是所研究的内容。

(五) 普遍性

一项研究的结果能否被推论到该研究对象以外的个体或团体, 必须慎重对待, 严格论证。比如对男性调查的结论能否适用于女性? 西方研究的结果能否推论于中国? 等等。

三、管理心理学具体研究方法

(一) 观察法

观察法是由研究者直接观察记录个体或团体的行为活动, 从而分析判断两个或多个变量间存在何种关系的一种方法。

观察法按被观察者所处的实际情境特点, 可分为自然观察法和控制观察法两种。所谓自然观察法是指在行为发生的自然环境下进行观察, 对行为不作任何干预。例如可通过观察员工们在上班, 体育娱乐活动, 文化考核等各种不同场合的行为, 来了解他们的成就动机水平。控制观察法, 又叫实验室观察法, 是在限定的条件下或在实验室控制的某种情境下进行的观

察。如为了进行时间—动作分析, 观察者就需要在控制条件下系统地观察工人的操作方式。

按观察者与被观察者之间的关系, 可将观察法分为参与性观察和非参与性观察。非参与性观察, 又叫局外观察, 是指观察者不参与被观察者的活动, 以旁观者的身份进行观察的方法。在这一观察活动中, 观察的项目应当控制, 否则会顾此失彼, 影响资料的全面性和准确性。进行时可借助一些仪器(录音、录像等设备)以弥补人力之不足。参与性观察, 是指观察者直接参与被观察者的活动, 并在共同活动中进行观察的方法。它实际上是将参与、观察、评估三种工作结合于一体的方法。

观察法使用方便, 目的明确, 成本低, 所观察材料更接近实际, 能取得一套系统资料。但这种方法只能了解一般和表面的现象, 不易回答“为什么”的问题, 对复杂现象的本质特征难以进一步了解。

(二) 调查法

调查法是指通过事先拟定的一系列问题, 针对某些心理品质及其他相关因素, 收集信息加以分析的方法。常用此法来了解职工的业余生活内容, 对工作的满意程度, 以及对领导风格的评价等。

1. 结构性访谈与非结构性访谈

结构性访谈是指问题的提出与作答可能是有一定结构的。它类似于问卷法, 但不是由被试填写, 而是由调查者填写。可用于人员选拔与调动, 态度调查, 消费者研究等。

非结构性访谈, 也称开放性访谈。这种调查方法不易使被试感到沉闷和乏味, 被试可自由地选择话题、谈话内容、先后

顺序及问题的回答方式。调查者记录时要征得被试同意。但开放性问卷缺乏一致性，难以比较，可用于探索性研究。

2. 开放式问卷法与封闭式问卷法

问卷法是指用一种系统化的程序，请被试对一组建构好的问题作出回答，然后根据被试的反应进行分析的方法。

调查时可以呈现开放式问题（没有固定框框）让被试自由作答，此即开放式问卷法。也可呈现封闭式问题，这类问题事先由调查者拟定几种答案，由被试选择回答，此谓封闭式问卷法。

调查法的优点是能同时进行团体调查（特别是问卷法），快速收集大量资料。但调查法不适合针对行为的调查，而且对涉及态度问题的回答也未必完全真实，故而所得资料的价值要大打折扣。

（三）心理测量法

是指采用标准化的心理测量表或精密的测量仪器对被试的有关心理品质和行为进行测定分析的方法。例如智力测验，机械能力测验，个性测验，手指灵巧性测验等。在组织管理心理学的研究中，测量法往往为人员选拔、安置、提升等提供依据。采用标准化的测验工具，应特别注意检验其信度和效度。

（四）个案研究法

对某一个体、某一群体或某一组织在较长时间里连续进行调查，从而研究其行为发展变化的全过程，这种研究方法称为个案研究法。比如通过研究一个工厂的厂志来了解其管理方法和成效。个案研究法针对性强，对于解决组织中的具体问题颇有帮助。但这种方法过于具体，普遍性较差，其结论不宜随意推广。

（五）实验法

实验法是指在人为控制的环境条件下，精确操纵自变量来考察因变量如何因其而变化，研究变量间相互关系的方法。它依据实验场所的性质不同，可分为实验室实验、现场实验和模拟实验。

实验室实验是指在专门的实验室内进行的实验，一般借助各种仪器设备取得精确的数据。其特点是高度控制环境，突出重要因素，防止无关因素干扰。但也因此失去了一定的真实性和普遍性，因为现实中很少有像实验室那样的环境条件。管理心理学中关于学习行为、信息沟通等许多实验都是在实验室进行的。

现场实验是指在真实自然的组织环境中进行的实验。如要了解照明度对生产的影响，可安排两个同样条件的车间在不同的照明条件下生产，以比较其生产率。在这种实验中，一般都把对环境条件的适当控制与实际生产活动的正常进行有机地结合起来，因而具有较大的现实意义。

模拟实验是试图模拟现实生活中某个环境的几个关键方面，以致进一步了解这个情境背后起作用的内在机制的方法。模拟实验的种类很多，范围从社会过程的计算机模拟到复杂的人—机系统的模拟等等。

（黄淇敏 李顺德 张延武 郭智慧）

第二章 人性假设与卫生管理

在卫生管理工作中，对人性的认识，是管理者价值观中的一个关键问题。有关人性问题，自古以来就是哲学上争论不休的问题，我们这里提到的“人性”，并非哲学意义上的人性论，而是管理心理学的人性观，即管理者对职工需要和劳动态度的看法。因为在卫生管理中，作为管理者，制定什么样的管理制度，和用什么样的管理方法，建立什么样的组织机构，都与他们如何看待“人性”的问题有关，也就是取决于他关于“人性”的假设。

在管理心理学中，提出了四种有关“人性”的假设，即“经济人”、“社会人”、“自我实现人”和“复杂人”假设，以及相应的理论“X理论”、“人群关系理论”、“Y理论”和“超Y”理论。这四种人性假设理论，表明了管理心理学对人性看法的历史，实际上也代表了管理发展中对人性看法的几个阶段。对人性的看法，是制定管理政策的基础。

第一节 “经济人”假设

一、“经济人”假设

(一)“经济人”假设的内容

“经济人”(rational - economic man)直译为理性—经济人，又名实利人。经济人假设，是以英国经济学家亚当·斯密

为先驱。这种人性假设认为人的一切工作行为都是为了最大限度地满足自己的私利，工作只是为了获取经济报酬，即一切向钱看。同时，人还受组织机构的操纵和控制，因此是被动的。

（二）“经济人”假设理论——X 理论

美国管理心理学家麦克雷戈(D. M. McGregor)在他的《企业中人的方面》(1960 年出版)一书中，提出了两种对立的管理理论即 X 理论和 Y 理论，X 理论即对“经济人”假设进行概括的理论，基本观点为：

(1) 多数人天生是懒惰的，他们都尽可能逃避工作。

(2) 多数人都没有雄心大志，不愿负任何责任，而心甘情愿受别人的指导。

(3) 多数人的个人目标都是与组织的目标相矛盾的，必须用强制、惩罚的手段，才能迫使他们为达到组织的目标而工作。

(4) 多数人干工作都是为了满足基本的需要，因此只有金钱和地位才能鼓励他们努力工作。

(5) 人大致可分为两类，多数人是符合于上述设想的人，另一类是能够鼓励自己，能够克制感情冲动的人，这些人应负起管理的责任。

这就是麦格雷戈对“经济人”假设的概括提出的 X 理论。

二、相应的管理措施

基于“经济人”的假设，必然会采取相应的管理措施，归纳为三点：

(1) 管理工作的重点是提高劳动生产率，完成生产任务，而对于人的情感和道义上应负的责任则是无关紧要的。就是说，管理的重点是重视完成生产任务，而不考虑人的情感。

(2) 管理工作只是少数人的事,与广大职工无关,职工的责任是听从管理者的指挥。

(3) 在奖励制度方面,主要用金钱来刺激职工生产的积极性,同时对消极怠工者采取严厉的惩罚措施。

以上是“经济人”假设相应的管理措施,有人把这些称为“胡萝卜+大棒”政策。

三、“经济人”假设在卫生管理中的应用

“经济人”假设管理的典型代表是泰勒的管理制,泰勒制的提出与实行使他成为科学管理理论的创始人。在泰勒制中,一个重要内容就是计件工资即按照完成工作定额来支付工资,实际上就是金钱刺激。这是与“经济人”假设相应的管理措施。“经济人”假设及其相应的管理理论的某些观点对于我们的卫生管理工作值得借鉴。如在管理工作中,实行严格的奖罚制度。有的工作按其工作定额来支付工资,以充分体现按劳分配的原则。对于职工工作业绩优良者,用物质奖励,对于医疗差错及怠工者,应严格实施惩罚,扣发奖金、工资等,以使卫生服务质量不断提高。

当然,“经济人”假设的管理,也有其不足之处,这一理论从遗传决定论的观点出发,认为多数人天生是懒惰的,显然十分荒谬。另外,它视金钱万能,认为靠物质刺激是激发职工积极性的唯一手段,其看法也是片面的。我们在管理中,应该清楚认识到其不足之处以更好地指导卫生管理工作。

另外,在物质奖励的同时,应注重职工政治思想教育,加强精神文明建设,提高管理工作效率。

第二节 “社会人”假设

一、“社会人”假设

(一) “社会人”假设的内容

“社会人”(Social man)有时也译为“社交人”。“社会人”假设认为,人们在工作中得到的物质利益,对于调动其生产积极性只有次要意义,人们最重视在工作中与周围人友好相处。良好的人际关系对于调动人的生产积极性起决定性的作用。

(二) “社会人”假设的提出

“社会人”是美国哈佛大学教授梅奥对霍桑工厂实验成果的总结,这里简要地介绍霍桑实验中的几个著名实验。

(1) 照明实验:霍桑厂是一个制造电话交换机的工厂。在厂内选择了一个绕线圈的班组,把它分为实验组和对照组。实验组不断改善照明条件,而对照组的照明条件不变。研究者原来设想,实验组的产量一定会高于对照组,但结果并非如此。两组的产量都在增加。后来,又进一步把两名女工安排在单独的房间里劳动,照明降低到与月光差不多的程度,但产量仍在提高。

分析表明,让工人们在特定条件下进行实验,工人们认为这是管理当局对他们的重视。同时,由于在实验中管理人员与工人之间,以及工人与工人之间有着融洽的关系,促使了实验中两组产量都在提高。这表明,人际关系比照明条件更为重要。

(2) 福利实验:梅奥选出六名女工在单独的房间里从事装配继电器的工作。在实验过程中逐步增加一些福利措施,如

缩短工作日、延长休息时间、免费供应茶点等。研究者原来设想，这些福利措施会刺激生产积极性；一旦撤销这些福利措施，产量一定会下降，因此在实验进行了两个多月之后取消了各种福利措施，结果仍与研究者的设想相反，产量不仅没有下降而是继续上升。经过深入地了解发现，这依然是融洽的人际关系在起作用。在调动积极性、提高产量方面，人际关系因素是比福利措施更重要的因素。

(3) 群体实验：群体实验中，研究者选择了 14 名男工在单独的房间里从事绕线、焊接和检验工作。对这个班组实行特殊的个人计件工资制度。研究者原来设想，实行这套奖励办法会使工人更加努力工作，以便得到更多的报酬。但观察的结果发现，产量只保持在中等水平上，每个工人的日产量平均都差不多，而且工人并不如实地报告自己的产量。深入地调查发现这个班组为了维持他们的群体利益，自发地形成了一些规范。他们约定，谁也不能干得太多，突出自己，谁也不能干得太少，影响全组的产量；并且约法三章，不准向管理当局告密，如有人违规，轻则挖苦谩骂，重则拳打脚踢。进一步调查发现，工人们之所以保持平均水平，是担心产量提高，管理当局会改变现行奖励制度或裁减人员，使部分工人失业，或者使干得慢的伙伴受到惩罚。这一实验表明，工人为维持班组内部的团结，可以放弃物质利益的引诱。梅奥由此提出“非正式群体”的概念，认为在正式的组织中存在着自发形成的非正式群体，这种群体有自己的特殊规范，对人们的行为起着调节和控制作用。

(4) 谈话实验：梅奥等人在霍桑厂组织了大规模的态度调查，用了两年多的时间，找工人个别谈话两万余人次，规定

在谈话过程中调查人要耐心倾听工人对厂方的各种意见和不满，并作详细记录，对工人的不满意见不准反驳和训斥。这项谈话实验收到了意想不到的结果，霍桑厂的产量大幅度提高，这是由于工人长期以来对工厂的各项管理制度和方法有许多不满，无处发泄。调查者使他们的这些不满都发泄出来，因而感到心情舒畅，从而使产量大幅度上升。

1933年，梅奥在他所著的《工业文明中人的问题》一书中，总结了上述实验的结果，概括了如下结论：

(1) 传统管理把人假设为“经济人”，认为金钱是刺激其积极性的唯一动力。而霍桑实验则认为，人是“社会人”，影响人生产积极性的因素除物质条件外，还有社会、心理因素。

(2) 传统管理认为，生产效率主要取决于工作方法和工作条件，霍桑实验认为，生产效率的提高主要取决于职工的社会心理因素及工作中人与人的关系。

(3) 传统管理只注意正式群体问题，诸如组织结构、职权划分、规章制度等，霍桑实验还注意到存在着某种非正式群体。

(4) 霍桑实验还提出了新型领导的必要性，即领导者要善于倾听和了解职工的意见。

可见，“社会人”假设认为，人与人之间的关系在调动职工工作积极性方面起决定性的作用。

二、相应管理措施

从“社会人”假设出发，采取的措施也是不同于“经济人”假设的管理措施，主要有以下几点：

(1) 管理人员不应只注意完成生产任务，而应把注意的重点放在关心人满足人的需要上。

(2) 管理人员不能只注意指挥、监督、计划、控制和组织等，而更应重视职工之间的关系，培养和形成职工的归属感。

(3) 在实行奖励时，提倡集体的奖励制度，而不主张个人奖励制度。

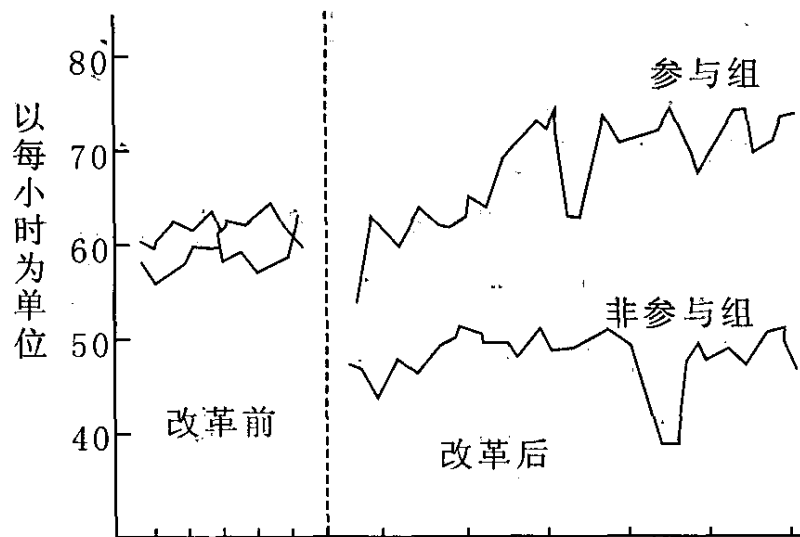
(4) 管理人员的职能也应有所改变。他们不应只限于制定计划、组织工序、检验产品，而应在职工与上级之间起联络人的作用。一方面要倾听职工的意见和了解职工的思想感情，另一方面要向上级呼吁反映职工的困难及建议。

根据“社会人”假设的观点，提出了“参与管理”（management by participation）的新型管理方式。所谓参与管理指在不同程度上让职工和下级参加决策的研究和讨论。

一项心理学的实验证明了参与管理比传统的任务管理更有成效。马罗（Alfred. J. Marrow）在哈乌德公司（The Harwood Co）进行了这一实验。该公司要进行一项改革，这项改革涉及改变部分工人的工作方法和工作性质，估计会受到工人的反对。实验的设计是要测定，让工人参加讨论改革方案是否有助于克服工人对改革的抵制。为此把工人分为两组：参与组与非参与组。对非参与组只说明新工作的安排和新的计件制度。对参与组详细说明为什么要实行改革，并组织工人讨论如何改变工作方法、如何降低成本等问题。改革后对两组的情况进行了比较分析。非参与组改革后产量下降35%，一个月后并无好转，有9%的工人离职另找工作。其他人都抱怨工资降低。六个星期后情况还是很糟，管理当局决定解散这个小组，组内人员另行安排。

参与组的情况则大不相同。改革后的第二天产量就恢复到

以前的水平，三个星期后产量比改革前提高 14%，没有人离职，也没有人发牢骚。两组产量比较见下图。实验还在继续。两个半月以后，又把已解散的非参与组重新集合起来，按参与组的方式组织他们讨论改革方案。这样该组产量迅速恢复，在一个星期内超过了改革前的水平。没有人要求离职，也没有人发牢骚。这一实验证明了参与管理的方式有着非常明显的效果，这不仅是因为工人参与决策使他们明确了工作任务，更主要的是因为使工人与管理人员处于较为平等的地位，改善了双方的关系。



在美国，参与管理的典型是所谓斯凯伦计划（Scanlon plan）。斯凯伦原系帕帕因梯钢铁公司的工作人员。20 世纪 30 年代，美国发生经济危机，该公司濒于破产。此时，斯凯伦提出了他的改革方案，使公司扭亏为盈。斯凯伦计划的主要内容是成立劳资双方联合委员会，共同商讨企业降低成本，提高产量和质量等重大问题，并发动全企业职工提出合理化建议。此外，还实行集体分红奖励。不少企业实行了斯凯伦计划后，都不同程度地提高了生产效率。

这些事实说明,参与管理是一种比传统的任务管理更为有效的管理方式。

三、“社会人”假设在卫生管理中的应用

首先,“社会人”假设提出的参与管理的模式,在卫生管理中,值得我们借鉴。我们在卫生管理中,实行民主管理制度,让职工参与医院及医疗工作中管理决策的讨论及实施,并且充分发挥职代会的作用,鼓励职工提出合理化建议,将有助于卫生管理功效的进一步提高。在这方面,西方一些国家及日本很多企业所实施的“参与管理”,都收到了很好的效果。

其次,在卫生管理中,管理者应尽量丰富职工的社会文化娱乐活动,如定期组织职工文娱体育比赛及郊游等,以增加团结和维持良好的人际关系,并及时与职工进行沟通,满足其心理社会需要,充分调动职工工作积极性,提高卫生管理功效。

第三节 “自我实现人”假设

一、“自我实现人”假设

(一)“自我实现人”

“自我实现人”(self-actualizing man)的概念是由美国心理学家马斯洛提出的。所谓自我实现,指的是人都需要发挥自己的潜力,表现自己的才能,只有人的潜力充分发挥出来,人的才能充分表现出来,人才能感到最大满足。马斯洛认为,对多数人而言,并无好逸恶劳的天性。人在本质上是自发、自动并能自制的,在执行任务中能够自我指挥和自我控制。

(二)“自我实现人”假设理论——Y理论

美国管理心理学家麦格雷戈在马斯洛关于“自我实现”需要的基础上,结合管理问题,提出了Y理论。Y理论是与X

理论根本对立的理论，基本观点如下：

(1) 一般人生来是勤奋的，如果环境条件有利，工作如同游戏或休息一样自然。

(2) 控制与惩罚并不是实现组织目标唯一的途径，人是可以自我指导、自我控制的。

(3) 在正常情况下，一般人不仅会接受责任，还会主动寻求责任。

(4) 在人群中广泛地存在着具有高度的想象力和创造力的人。

(5) 在现代工业生活的条件下，一般人的智慧和潜能只利用和发挥了一部分。

二、相应管理措施

根据 Y 理论，也提出了相应的管理措施，主要有：

1. 管理重点的改变

“经济人”假设管理措施重点在于物质及经济刺激，而轻视人的作用及人际关系的作用。“社会人”假设重视人际关系的作用，而轻视经济及物质因素。而“自我实现人”假设是把管理的重点从人的身上移到了工作环境中。它重视的工作环境不是像“经济人”假设所认为的工作的重点在计划、组织、指导、监督、控制等方面，而是要创造一种良好的工作环境，适宜于人充分挖掘自己的潜力，充分发挥自己的才能，也就是充分的自我实现。

2. 管理人员职能的改变

从“自我实现人”假设出发，管理者的主要职能既不是生产的监督者，也不是人际关系的调节者，而是一个采访者。他们的主要任务在于如何为发挥人的聪明才智创造适宜的条

件,减少和消除职工自我实现过程中所遇到的障碍。

3. 奖励方式的改变

“经济人”假设及“社会人”假设的奖励都是外在的奖励,而“自我实现人”假设提倡内在奖励,即人们在工作中能获得知识,增长才干,充分发挥自己的潜力等。麦格雷戈认为,只有内在奖励才能最大限度地调动职工的工作积极性。因此,管理任务的一个重要方面是创造一个适宜的环境,以满足职工的自我实现需要。

4. 管理制度的改变

管理制度应保证职工能充分表露自己的才能,达到自己所希望的成就。

三、“自我实现人”假设在卫生管理中的应用

“自我实现人”假设,从理论上讲,其人性观是错误的,人既不是天生懒惰的,也不是天生勤奋的,其成熟发展主要受社会环境的影响。

在卫生管理中,“自我实现人”假设的管理,对于我们的管理工作,有着一定的指导意义。

首先,从“自我实现人”假设观点出发,应为各类卫生系统的职工创立一个适宜于自我才能发挥的良好工作环境,使职工能充分表现自己的才智和潜力。如对归国有成就学者提供适宜的实验及工作条件,让其能发挥自己的才能,调动他们的工作积极性和创造性。

其次,在奖励方面,不仅要注意外在奖励,而且更要注意内在奖励。对待卫生系统的职工,管理者不仅应在物质待遇如工资、住房等方面关心他们,以满足其物质需要,更重要的是还要满足其“自我实现”的需要。对卫生系统的职工,应充

分利用“内在的激励”去调动他们的积极性，如给职工提供学习机会，鼓励他们不断进取，增长才干，更新知识，施展才能，在工作中获得满足。只有这样的内在奖励，才能从根本上激发职工的工作热情，提高工作效率。

第四节 “复杂人”假设

一、“复杂人”假设

(一) “复杂人”假设

由于长期研究证明，无论是“经济人”、“社会人”，还是“自我实现人”的假设，虽然各有其合理性的一面，但都不适于一切人。因此心理学家雪恩在考查了上述几种人性假设理论之后，于20世纪60年代中期提出了一种新的人性假设——“复杂人”假设。认为人的最大需求并不都是一样的，而是因人、因时、因地而异，是在各种不同情况下出现不同反应的“复杂人”。

(二) “复杂人”假设理论——超Y理论

根据“复杂人”假设，莫尔斯和洛希在1970年提出了与“复杂人”假设十分类似的理论即超Y理论，有人也称为应变理论，其要点如下：

- (1) 人的需要是多种多样的，不但复杂而且变动很大。
- (2) 人的需求与他所处的组织环境有很大关系，由于工作和生活条件的不断变化，人会产生不同的需要和动机。
- (3) 一个人在不同单位或同一单位的不同部门工作，会产生不同的需要。
- (4) 每个人在同一时间内也会产生各种不同的动机和需要，有时会形成错综复杂的动机模式。

(5) 每个人可以依自己的需求、能力,而对不同的管理方式作出不同的反应,没有一套适合于任何人、任何时代和普遍的行之有效的管理模式。

二、相应的管理措施

从“复杂人”假设出发而提出的应变理论,并不是要求管理人员采取完全不同于上述三种假设的新措施,而是要求根据具体的人的不同情况,灵活地采取不同的管理措施,就是要因人而异、因事而异。

三、在卫生管理中的应用

根据“复杂人”假设,我们在卫生管理工作中会发现,不同的工作性质,其动机需要也会有所差异。因此,不能都采取统一固定的模式,而是应根据情况不同有所变化。如对医生及护理人员 and 后勤人员,管理措施就应有所差别,不能千篇一律。

此外,对于卫生系统的职工,由于人员的年龄、素质、文化等差别,其管理也应有所变化。需要的满足上也会有不同,如高年资专业人员管理,应创造更为宽松的环境,而对于新上岗职工的管理就应较为严格一些,针对不同人群采取不同管理措施。

对于卫生系统的职工的管理,“复杂人”假设强调了其差异的一面,这是值得我们借鉴的,但是也不能忽视其普遍性即共性的一面。从卫生管理工作来讲,我们从事的是人命攸关的管理工作,比起工厂来讲,具有更高的责任感及崇高性。因此,在管理上更应严格规范,分工明确,以保证优质的医疗质量及满足卫生服务需求,这也是我们管理工作的宗旨。

（周明伟 李瑞艳 张侃 丁志杰 李红燕）

第三章 社会知觉与卫生管理

知觉是人们借以了解外部世界的一个心理过程，根据其知觉对象的不同我们可以将它分为对人的知觉和对物的知觉，由于人“是一切社会关系的总和”，因而对人的知觉不仅是对社会对象的知觉，同时也受到各种社会因素的影响。从这个意义上讲，对人的知觉也可称之为社会知觉。在日常生活中，人们的社会行为总是建立在一定的社会知觉的基础之上。因此研究人们的社会知觉，对于更好地进行卫生管理工作具有重要意义。

第一节 知觉概述

一、知觉的概念

知觉就是人脑对直接作用于感觉器官的客观事物的整体反映。

人通过感觉来反映作用于感觉器官的物体的个别属性；并且通过各种感官的协同活动，在大脑里将这些个别属性按照其相互联系和关系整合为一个整体，从而形成对该物体的完整的映象。这个完整的映象就是我们的知觉映象。在知觉过程中，人们虽然要以感觉为基础，但是知觉的内容却远远要比感觉广泛得多，它不仅包含了当时的心情、期盼以及过去的知识经验，并且带有相当成分的主观意识和主观解释，因此知觉具有

很大的主观性和能动性，是一个积极主动的心理过程。

二、影响知觉的因素

(一) 客观因素

知觉是对客观事物的整体反映，而客观事物又是千姿百态变化多端的，所以客观因素是影响知觉的一个重要方面。研究表明，影响知觉的客观因素主要包括以下几点：

1. 知觉对象本身的特征

一般来说，强度大的，新异的物体容易引起人们的注意。例如，鲜艳的色彩，巨大的响声，突出的标记等等。

2. 知觉对象和背景的差别

人们通常把清晰感知到的事物作为知觉的对象，而把不能清晰感知的事物作为知觉的背景。如果对象和背景差别大而明确，那么知觉经验也就十分明确。例如一张全是草地的照片让人得不到什么知觉经验，而一张既有草地又有牧童和羊群的照片却能让人形成有对象和背景的知觉经验。

3. 知觉对象的组合

当刺激物具有某些共性时，人们往往会把若干事物作为一个整体来反映，这种知觉对象的组合也对人们的知觉有很大影响。一般来说，知觉对象的组合服从于下列原则：

(1) 接近性原则：即刺激物在空间位置上的接近，往往容易被人们感知为一个整体。

(2) 相似性原则：即知觉对象在形状上和性质上相似，容易被人们感知成一个整体。例如人们按照男女的差别将人分为两大群体。

(3) 闭锁性原则：几个对象共同包围着一个空间，容易被感知为一个整体。如火车里相对而坐的乘客所围成的空间就

容易被看成是一个单元。

(4) 连续性原则：即当几个刺激对象在空间上和时间上具有连续性时，就容易被人们感知为一个整体。例如工厂里的某个优秀班组，虽然成员不断进行新老交替，但所有成员仍被知觉为一个整体。

(二) 主观因素

由于人的知觉带有很大成分的主观意识和主观解释，因而不可避免地受到各种主观因素影响，概括起来主要有以下几种：

1. 兴趣

人的兴趣决定了一个人知觉的选择性。人们往往会出于兴趣，把一些不感兴趣的事物排斥到背景中去，而把感兴趣的事物作为知觉的对象。例如对同一张报纸，不同的栏目对于不同兴趣的人构成了不同的对象和背景。

2. 需要和动机

研究证明，凡是能够满足人们需要符合人们动机的事物容易成为知觉的对象和注意的中心。例如食物往往更易成为饥饿的人的知觉对象。

3. 个性特征

个性特征主要表现为气质、性格和能力方面的特征。以气质为例即可说明个性特征对人知觉的影响。如多血质的人知觉速度快而范围广，而黏液质的人则知觉速度慢而范围小。

4. 过去经验

过去经验不同，人们的知觉对象也不同。在同一个海滨胜地，艺术家看到的是如画的风光，土地开发者则看到的是大好的开发前景。

除此之外，一个人的情绪状态、价值观念也会影响到人的

知觉。

正是由于受到以上这些主、客观因素的影响,人在对同一刺激情境的知觉判断中,表现出很大的个别差异,从而影响到人们对同一事物所采取的态度和社会行为。这种因人而异的知觉表现,对于我们所要讨论的社会知觉具有非常重要的意义。

第二节 社会知觉

一、社会知觉的定义

1947年,美国心理学家布鲁纳(J. S. Bruner)为了表示他对知觉的一种新观点,提出了“社会知觉”的概念,其主要含义是指知觉过程受社会因素所制约。这一概念在社会心理学中被赋予了新的含义,即社会知觉是对社会对象的知觉。由于社会对象包括个人,社会群体和大型的社会组织,所以社会知觉不仅包括一个人对另一个人的知觉,而且包括个人对群体的知觉、群体对个人的知觉、群体对群体的知觉以及对个人间或群体间关系的知觉。为了简便起见,我们将此定义概括为:人们在社会环境中对于有关个人或群体特性的知觉即为社会知觉。

社会知觉是人们社会行为的基础,而社会行为包含着人与人之间关系的建立,因此,作为一个领导者,要想在工作中正确地认识和处理这些人际关系,首先就必须具有正确的社会知觉。

二、社会知觉的分类

社会知觉主要包括以下几种类型:

(一) 对个人的知觉

对个人的知觉,主要指通过对别人外部特征的知觉,进而取得对他们的动机、情感、性格等的认识,是一个由表及里的

过程。它主要表现在当人们知觉别人时并不是停留在被知觉对象的容貌、言语和表情等外部特征之上，而是根据这些外部特征去推测和判断其内部的心理状态，从而了解他的动机、意图和个性特征等。这一过程往往会依赖于许多因素，但概括起来主要包括以下两个方面：

1. 知觉对象的外部特征

知觉对象的外部特征主要是指一个人的仪表、风度、言谈举止和各种外部表情。其中仪表是一个人外部特征的重要组成部分，它包括我们看到的一个人的衣着、高矮胖瘦、肤色以及肢体是否有缺陷等各种特征，它不仅仅是作用于我们感官的单纯的物理表象，同时也是他人向我们提供的能够从中发现和揭示其内在属性的有价值的知觉信息。例如，一个衣着得体、品貌端正、举止文雅的人通常也会被认为是一个善良、有气质、性格温柔、没有什么不良动机的人。

一个人的外部特征，除了他的仪表风度和言谈举止之外，最能反映他内在属性的就是外部表情。因为表情是反映一个人身心状态的一种客观指标，所以它常常成为人们对一个人进行知觉判断的重要标志。一个人的客观形象，常常会在不知不觉中，通过他的面部表情、身段表情、言语表情以及眼神表现出来。其中眼神由于无法用意志来控制而最能暴露人内心的动机、意图等内部状态。例如一个管理者在和被管理者谈话时，应当注意与对方目光相接的时间累计达到总谈话时间的50%~70%，方能得到被管理者的信任和喜欢。

2. 知觉者的认知结构

知觉者的认知结构就是指知觉者在知觉一个对象时，会受到处于不同层次的心理结构，如态度、需要、动机、信念、个

性特征等的影响，而绝非像照镜子那样机械地进行反映。这些处于不同层次的心理结构就是知觉者的认知结构，它随时都会影响知觉者对他人的知觉。例如有人以智力水平将人进行分类，有人以道德品质将人进行分类，还有人以美丑将人进行分类，这都是受到个人认知结构影响的结果。

（二）人际知觉

所谓人际知觉，就是对人与人之间关系的知觉。其主要特点就在于有情感因素参与知觉过程。人们通过互相感知和相互交往，彼此之间会产生一定的态度，并且在这些态度的基础上产生各种各样的情感。如人对某些人喜爱，对某些人反感，对某些人同情，对某些人则憎恨等等。这些情感不仅在知觉过程中产生，并且又反过来影响人际知觉，包括对人们接近的距离，交往的方式以及相互之间好恶程度等的影响。

通过人际知觉人们不仅知觉到自己与他人的关系，他人与他人的关系，并且还根据对他人与他人关系的知觉来调整自己与他人的关系的知觉。例如在和谐亲密的人际关系下，人会主动地帮助、支持、鼓励他人，而在紧张的人际关系下，人则会相互排斥、相互对立。因此了解人际知觉，是一个领导者了解各种人际关系从而做好人的工作的重要途径。

（三）自我知觉

所谓自我知觉，就是一个人通过对自己行为的观察，从而作出对自己心理和行为状态的判断。

自我知觉与对他人的知觉有所差别，其特点主要表现在：第一，自我知觉的主体和客体是统一的，自己既是知觉的主体，也是被知觉的客体。第二，自我知觉的信息量总要比对他人知觉的信息量多一些，因为人对自己要比对他人更熟悉一

些，所以知觉起来更清楚、更仔细。第三，人们对自己的知觉往往采取以人度己的方法。俗话说“有比较才有鉴别”，人们只有通过和他人的对比，才能作出对自己行为的判断。

应当指出的是，人的自我知觉虽然比对他人的知觉更深刻、更全面，但是要做到正确地自我知觉却是非常不易的。中国有句古话“知人者智，自知者明”，能够正确地认识他人是一种智慧的表现，而能够正确地认识自己却是具有看清事物的能力的表现。因为受到各种因素的影响，人对自己的知觉往往得不到正确的反映，例如自负的人总是看到自己的长处，而自卑的人总是看到自己的短处。所以，要想获得正确的自我知觉，就必须不断加强自我修养，提高自己看清自己的能力。

三、社会知觉的特性

（一）知觉行为的选择性

对于不同的社会刺激，由于其社会意义和价值的不同，人们往往表现出不同的态度和知觉倾向，这种对客观事物不同的知觉倾向，就称为知觉行为的选择性。大致说来，知觉行为的选择性主要取决于：个体以往对报偿和惩罚的体验以及刺激物本身的强度。个体以往对报偿和惩罚的体验就是指如果个体出于以往的生活经验估计到某种刺激物能给主体带来愉悦，即带来报偿时，就会对该刺激物产生积极的知觉倾向，而如果估计刺激物会给自己带来不快和惩罚时，就会极力逃避或置之不理。例如在公共汽车上给老人让座的人，如果得到周围人的赞赏，那么下次再遇到同样的事情，即会采取积极的知觉行为，而如果他的行为遭到了周围人的嗤笑，那么再遇到同样的事情，他就会采取消极的知觉行为装作没有看见身边的老人。刺激物的强度在这里并不是指客体本身的物理强度，而是指客体

本身的性质,对个体的意义及其社会价值的大小。例如奖金的发放不仅仅是一种物质利益的获得,同时也具有精神上的鼓励,即对个体有很大的意义和社会价值,因而能够激励职工。所以,作为一个组织的管理者要想提高职工的知觉行为就应当充分注意到刺激物的社会意义。

(二) 知觉行为的一致性

社会知觉与其他知觉的显著区别,就在于它是对人们特性形成的一种印象知觉。其特点首先就表现在对知觉对象在知觉行为上的一致性,这种一致性倾向在对人的知觉判断时表现得尤为突出。在日常生活中,人们往往无法忍受将一个人看成既是好的又是坏的,即是诚实的又是虚伪的,既是热情的又是冷酷的,心理学将这种自相矛盾的判断称为“认知分离”。为了消除这种知觉行为和知觉对象之间的分离,知觉者一方面会努力寻求更多的信息来摆脱这种分离,另一方面则会歪曲或重组来自外界的不同信息,从而减少或消除不一致性。即使人们有时在短时间内不能形成一致的印象,但是人们还是存在着这种强烈的倾向。

(三) 知觉行为的文饰性

知觉行为的文饰性也叫知觉行为的防御性,它是指个体为了保持与外界的平衡更好地适应社会,往往在他人面前有意歪曲自己的知觉体验,从而减少在心理上的某些压抑的现象。知觉行为的这种特性是人们在自我意识的作用下运用认知机制进行自我控制的结果。

心理学家麦金尼斯曾经做过一个实验:用11个性质不一的词汇(包括中性的、不愉快的和社会禁忌的词汇)作为社会刺激物。把这些词汇呈现给被试,让他们进行知觉活动,并

观察被试的皮肤电反射与口头报告是否一致。实验结果表明,二者的反应是不一致的。当出现不愉快的或社会禁忌的词汇时,被试很快发生皮肤电反射,但其口头报告却很慢,而当出现中性词汇时,却没有发生两者的不一致。这一实验表明,凡是会激发个人产生焦虑的社会刺激,或是将要带来不愉快的刺激,其生理反应和情绪反应都是非常敏感的,但人对它们的知觉态度却是不积极的。出现这种情况是因为个体为了减少焦虑,适应社会而把这些刺激压抑下来的缘故。

知觉行为的文饰性在我们的生活中经常可以见到。例如在演讲或大会发言时,许多人都会感到紧张和不自在,但是为了演讲和发言的效果,人们会在表情上竭力控制自己,尽量不使自己表现出来。

第三节 社会知觉中的各种偏见

在现实生活中,人们往往由于受到主客观条件的限制而不能全面正确地看待问题,特别是看待别人时,往往会受各种偏见的影响而形成歪曲的社会知觉,对他人作出不正确的归因判断。因此作为一个管理者要想做好人的管理工作,首先就必须了解社会知觉中的各种偏见。以下介绍的是日常生活中常见的几种知觉偏见。

一、知觉偏见

(一) 第一印象

第一印象也叫初次印象,是指两个素不相识的人第一次见面所形成的印象。这一印象包括获得的对方的表情、姿态、身材、仪表、年龄、服装等方面的印象,尽管这种印象并不全面甚至是不准确的,但人们却往往以此作为今后与之交往的根

据，并影响到对知觉对象以后一系列行为的解释。

对人第一印象的形成主要是根据人的表面特征，虽然人们都知道“人不可貌相，海水不可斗量”，但在此印象的形成中，却确有偏重外表而忽视内涵的倾向。心理学家研究发现，对第一印象的形成会发生影响的因素主要有以下两个方面：

1. 属于相貌的因素

心理学家曾做过如下实验：以一份载有各项记录的一名小学五年级学生的资料卡，复印许多张并分别贴上相貌不同的照片，然后请多位五年级老师根据照片与卡片记录来推测学生能力的高低，结果发现教师们不约而同地评定相貌好的学生智力较高(Clifford & Walster, 1973)。由此可见，相貌的好坏对于第一印象的形成有着不可忽视的作用。

2. 属于性格的因素

与人初次会面，除了看到对方的外表特征外，也一定会注意到对方在言行举止方面表现出来的性格特性，并且会根据其性格因素出现的先后差异而作出不同的主观评定，心理学家曾将完全相同的六种性格特征以不同的出现顺序赋予假设的 A、B 两君。A 君的性格表现依次为“精明的、勤勉的、冲动的、善辩的、倔强的、嫉妒的”，而 B 君的性格表现依次为：“嫉妒的、倔强的、善辩的、冲动的、勤勉的、精明的”。经受试者评定后，研究者发现，受试者多给予 A 君正面的印象，而给予 B 君负面的印象(Asch, 1946)。

第一印象在日常生活中具有重要意义。以上研究都表明，在与人初次接触时，如果希望给对方留下美好的印象，无妨尽量把自己的优点提前呈现出来。所谓“先入为主”指的就是第一印象的作用。例如单位里来了新领导或新同事，给大家留

下的第一印象的好坏,在很长的一段时间内,都很难发生转变。如果第一印象好,那么双方就会相处得融洽,工作也会协调。因此,了解第一印象的作用对于管理人员具有积极意义。一方面,管理者在看待下属时要避免因受到第一印象的影响,而对他人形成不正确的看法,另一方面,管理者要努力在群众中留下一个良好的第一印象,使之有利于今后工作的开展。

(二) 晕轮效应

晕轮效应也可称为光环效应,是指我们在观察某个人时,对于他的某种品质或特征有清晰明显的知觉,由于这一特征或品质从观察者的角度来看非常突出,从而掩盖了对这个人的其他特征和品质的知觉。也就是说,这一突出的特征和品质像一个罩在被观察者头上的光环,使得观察者看不到他的其他品质,从而仅从这一突出特征作出对这个人整个面貌的判断。所谓“一俊遮百丑”、“情人眼里出西施”就是由于晕轮效应带来的知觉偏见。

晕轮效应往往在判断一个人的道德品质或性格特征时表现得尤为突出,人们甚至会把几种相当独立的特性密切地联系在一起,看做是一个人所共有的。美国心理学家阿希 1946 年在斯沃思莫尔学院所做的实验证明了这一点。他发给一组学生一张写有一个人特性的表,表上列举了“聪明、灵巧、勤奋、热情、果断、注重实际、谨慎”的特性,而后让学生们对具有该表所述特征的人作一简单的描述,并在另一张对照表上说明在其他一系列的形容词中有哪些能够最好地描述这样一个人。结果发现学生们普遍将此人描述为“慷慨大方、快活、脾气好、幽默、好交际、受人爱戴、可靠、有地位、仁慈、相貌美、坚持不懈”的人。而另一组学生由于发给的表格上

“热情”一词被换成了“冷酷”，因而塑造出来的人物就成了一个斤斤计较、毫无同情心、势利十足的形象。这一实验表明，“热情”和“冷酷”作为一个中心特征，起了很大的晕轮作用，从而影响了对一个人的总体印象。这也就证明了人们会利用最少量的信息对他人作出广泛结论的问题。由于晕轮效应在日常生活和工作中十分常见。所以了解它对我们也有着十分重要的意义。

（三）首因效应和近因效应

首因效应也叫优先效应，是指一个人最先给人留下的印象有强烈的影响，在实质上与第一印象的作用是相同的。近因效应则是指最后给人留下的印象有强烈的影响。

为了说明首因效应，社会心理学家洛钦斯曾经进行了一项实验。他把两段杜撰的文字材料呈现给被试，其内容是描述一个叫吉姆的男孩一天中的部分行为。材料一把吉姆描述成了一个热情外向的人，而材料二则把吉姆描述成了一个冷淡内向的人。洛钦斯以不同的组合方式把这两段相反描写的材料给予不同的组别：第一组先看材料一后看材料二，第二组先看材料二后看材料一，第三组只看材料一，第四组只看材料二。然后要求各组被试回答一个问题：“吉姆是怎样的一个人？”结果发现，第一组 70% ~ 80% 的人认为吉姆是一个比较热情外向的人；第二组有 18% 的人认为吉姆是一个比较热情外向的人；第三组有 95% 的人认为吉姆是一个外向的人，而第四组只有 3% 的人认为吉姆是外向的人。由此可见，一个人尽管可以在知觉过程中获得大量信息，但最终决定他形成印象的却是最初的信息，而其余的信息则被忽略掉了。也就是说，首因效应影响着人们对他人的知觉判断。假如把上面的实验换一个方式进

行，给两组被试按上述第一组和第二组同样的顺序描述吉姆，但在先看完材料一或材料二之后，中间插入一段其他活动，然后再看材料二或材料一。结果发现，在这种情况下，给被试留下深刻印象的特征往往是后看的材料所描述的特征。也就是说此时起作用的效应是近因效应。

心理学的研究证明，首因效应和近因效应都在人的社会知觉中起着非常重要的作用，但它们在不同条件下起着不同的作用。一般来说，首因效应在感知陌生人时作用更大，而近因效应则在感知熟悉的人时作用更大。

（四）社会刻板印象

社会刻板印象也叫定型效应，是指人们对社会上某一类事物形成的一种比较固定的看法。也就是说当一个人看到他人时，常常会不自觉地按照年龄、职业、性别、民族等特性对他进行分类，并根据已有的关于这类人的固定形象，作出对他人个性的判断，这是人们企图在过去有限经验的基础上对他人作结论的结果。

俗话说：“物以类聚，人以群分。”生活在同一条件下的人们很容易产生许多共同特点，特别是当人们的社会生活、地理环境、经济条件、政治地位、文化水准都大致相同时，就会产生更多的共同点。刻板印象一经形成，就会普遍地存在于人们的意识之中，人们不仅对曾经接触过的人具有刻板印象，甚至对从未见过面的人，也会根据间接的资料与信息产生刻板印象。例如一提到学者就是风度翩翩、文质彬彬的人；而一提到工人，就是身强力壮、性情豪爽的人；一提到农民，就是土头土脑、老实巴交的人。1970年，台湾社会心理学家李本华曾经对大学生做过关于其他国家国民印象的调查，结果发现学生

普遍认为美国人民主、天真、乐观、友善、热情，日本人善于模仿、进取、尚武、有野心，法国人爱好艺术、轻率、热情、开朗，而苏联人则唯物、勤劳、狡猾、有野心和残酷。这种未经亲身接触，就对他人的判断多半起源于道听途说，其中包含了个人的种族偏见，缺乏对各国社会历史、政治经济、文化传统等方面的深刻分析，因而错误很多。

积极的社会刻板印象有助于人们对他人作概括的了解，而不正确的刻板印象则会使人对他人作出错误的判断。

二、知觉偏见在卫生管理工作中的意义

由于知觉偏见在人们生活中会经常影响到人们对他人知觉的准确性，使知觉发生偏差，因而在卫生管理工作中要正确认识这些知觉偏见，避免其对卫生管理工作的不利影响。

首先，管理者要谨慎对待第一印象，即“先入为主”的作用。单位里来了新领导或新同事，其言谈举止往往容易给人留下深刻的第一印象，这一印象的好坏，不仅直接影响到人们对他的评价。并且在很长的一段时间内都很难发生改变。如果第一印象好，那么在以后的交往中，大家对他的评价也倾向于好的解释，他工作起来也会更加主动；如果第一印象不好，大家对他的态度表现得不积极，那么他自己工作起来就较为被动。特别是作为一个管理者，如果给大家留下的第一印象非常好，就很容易受到大家的支持和拥护，这对他以后的工作是非常有利的。这也是为什么会有“新官上任三把火”之说的原因，头“三把火”烧好了，那么今后的工作也会顺利地开展下去。此外，管理者还要尽量避免因受到第一印象的影响而对他人发生的错误的看法。

其次，管理者要防止晕轮效应对工作产生不利影响。一方

面,作为管理者,公平地对待每一个被管理者是保持其威信的一个重要因素。但如果因为受到了晕轮效应的影响,而对他人产生了以点概面的偏见,仅从他人的某一个特点就作出了一个人好与不好的判断,就会对他人表现出不公平的倾向,甚至还会影响到对人才的使用。另一方面,晕轮效应还会影响同事之间的关系,从而间接地影响到工作顺利进行。也就是说,如果大家对某一个人产生了积极的晕轮效应,那么在工作时就会积极地与之配合,反之则会故意疏远甚至有意为难,所以作为管理者不仅要避免自己受到晕轮效应的影响,还要尽量消除员工之间因受晕轮效应影响而产生的不和,使大家密切地团结在一起。

第三,卫生管理者应当学会巧妙运用首因效应与近因效应。首因效应和近因效应在管理工作中有着重要的实际意义,管理者可以利用这两种效应来加强对人们的影响,例如在动员大会或工作报告中,如果管理者一开始就鲜明地提出自己的正面观点,然后在会议或报告结尾再次用新的论据证明自己阐述的正面观点的正确性,这就同时利用了首因效应和近因效应的影响,从而使人们对管理者的观点留下了深刻印象。另外,管理者还可以利用“送旧”和“迎新”工作,让人们在美好的记忆中加深对彼此的好印象,消除因受第一印象影响而长期存在的不良印象,协调人际关系,创造一个让人愉快的工作环境。

第四,刻板印象有其积极的一面,也有其消极的一面。积极的一面在于如果能够根据刻板印象把人们进行正确的归类,就会在短时间内对他人作出一个概括的了解。例如对于一个初见面的中年知识分子,我们就可以利用刻板印象对他作出有责任感、刻苦、勤劳、俭朴的大致了解,从而有助于我们对他进行更深的认识。但是,假如我们对他人的归类不符合人类群体

的实际特点,或者只是在对某类人的非本质特征基础上作出概括,就会形成偏见,作出错误的判断。例如一看到穿着入时的人,就把他们归类于“只知打扮不求上进”的人,就是一种简单化的推理方法,容易产生和事实不相符的认识错误。所以作为卫生管理者一定要力求避免这种知觉的片面性。

总之,知觉偏见对于卫生管理工作有着不可忽视的重要意义,研究和了解知觉偏见有助于管理者分析其原因和寻找其克服办法,以便卫生管理工作顺利的开展。

第四节 影响社会知觉的各种因素

影响社会知觉的因素很多,概括起来主要包括以下几个方面:

一、知觉对象本身的特点

知觉对象本身的特点是指该对象对于知觉者所具有的价值及其社会意义的大小。由于知觉对象本身的特点不同,因而知觉结果也不同。布鲁纳 1947 年曾做过一个有名的货币实验,实验材料是一套硬币,包括一分、五分、十分、二十五分、五十分面额的圆形硬币和一套与硬币大小形状相同的硬纸片。实验对象是三十个十岁孩子。实验程序是先把两套材料先后投射到银幕上,让被试依次观看,然后拿走材料,让被试画出刚才所看到的硬币与圆纸片。由于硬币和纸片的价值和社会意义不同,所以被试所画硬币形状普遍偏大。这一实验有力地证明了知觉对象本身的特点对个体知觉的影响。知觉对象本身的特点主要表现在以下几个方面:

(一) 魅力

个体的魅力既包括外表特征和行为反应方式方面的因素,也包括内在性格特点方面的因素。说一个人有魅力,也就意味

着他具有如容貌美、有能力、正直、聪明等一系列积极属性。由于晕轮效应的影响，在实际知觉过程中一个人通常只需具备以上特性中的一两个就可能被认为是具有吸引力的人了。

心理学家曾做过关于魅力的实验，让人们根据照片来评定他人的特性。结果发现，外表有魅力的人得到的评价最高；而缺乏魅力的人得到的评价最低。除了相貌之外，态度也同魅力相关。对知觉者来说，与自己态度越相近的人越容易被看成是有魅力的人，并对他持有积极肯定的态度。

（二）知名度和权威

知名度和权威的大小也影响着一个人对他人的知觉。通常我们在认识一个有知名度或有权威的人时，以前就已经通过社会传播媒介和其他人传递的有关信息对他作出了一定的评价，无论这个评价正确与否，都已经在人们心目中留下了一个很深的印象。所以一旦真正接触到这个人，知觉者首先就要检验自己原有的看法是否准确。一般说来，一个人的知名度越大，社会威望越高，社会评价越积极就越容易影响知觉者对他的知觉，并且常常会被知觉者先入为主地看成是具有吸引力的人。

（三）自我表演

虽然知觉对象在知觉过程中是被知觉的一方，但在多数情况下知觉对象并不是完全被动的一方。知觉对象会通过“表演”，也就是强调自己许多属性中的某些属性，而隐瞒其他属性的方式来控制别人对自己的印象。所以，知觉者的印象就受到知觉对象主观意图的影响。有些人看似老实，实则狡猾，而有些人看似善良，实则险恶，这些都是知觉对象主观意图在左右知觉者的判断的结果。

二、知觉者的因素

社会心理学家凯利认为，每个人头脑中都有一个由一定的心理组织或结构形成的“有色镜头”，它过滤着人们所看到的一切事情。组成这个“有色镜头”的心理结构包括：个体的过去经验、生活方式、文化背景、个性特征、需要与动机、情绪与期待以及知觉偏见等。

（一）个体的过去经验

个体的过去经验对人的知觉过程产生着特殊的影响。正是由于个体将已形成的关于某种特征的标准原型储存在过去经验中，人们的知觉判断才变得十分简捷明了。试想如果没有关于“聪明伶俐”的原型，我们就无法很快地判断对象是否“聪明伶俐”。此外，个体的过去经验还制约着我们的认知角度。例如舞蹈家看人先从形体看起，道德家看人先从品质看起，演说家看人先从口才看起，这都是受他们各自的过去经验的影响。

（二）个性特征

知觉者的个性特征也会影响其知觉结果。个性特征比较独立的人和自信心弱、依赖性强的人在知觉同一对象时，前者全凭自己的知觉，而后者却非常容易受到他人的暗示和影响。

（三）需要与动机

需要和动机是人行为的内在源泉，由于这两种内部因素的影响，人们常常以最大限度满足自己的方式去解释周围的事物，使它看起来比实际情况更有利于我们。因此，需要和动机影响着我们对其他事物的知觉。人们通常会有目的地去知觉自己需要或所期望的目标，而拒绝或回避令人厌恶或痛苦的情境。例如在一些实验中先让被试在长短不等的时间内被剥夺食物，然后让他们辨认在极短的时间内闪动呈现的模糊的无定形

的图像，或者辨认词语（其中一些是和食物有关的）。结果发现被剥夺食物的被试更有可能把模棱两可的图像说成食物或和食物有关的东西，并且能更快地辨认和食物有关的词语，剥夺时间越长，这种知觉倾向也就越明显。

（四）情绪和期待

个人的情绪状态直接影响其知觉活动的积极性。有研究证实如果经历过恐惧事件，并处于恐惧状态下的人，会对恐惧更为敏感。心理学中所讲的心境是情绪影响知觉的典型表现，例如一个有着愉快情绪的人，看到花儿也在笑，阳光也在笑，柳条也在向他招手，这都是情绪对知觉活动的影响。

知觉者的主观期待也会影响人的知觉。英国著名剧作家萧伯纳，曾根据希腊神话故事，以《毕马龙》为名写过一出喜剧，其大意是说一个艺术家毕马龙爱上了自己手刻的美女雕像，朝思暮想地一直观赏，结果梦想成真，雕像变成了活人，有情人终成眷属。这出喜剧实际上是告诉我们：你预期什么，你就得到什么。我们将这一含义称为毕马龙效应，根据这一效应，当我们对某人怀有某种期待时，我们就容易在对方身上看到某种个性特点。

（五）知觉偏见

在第三节中所讲到的知觉偏见都是影响知觉过程的重要因素。

三、知觉情境的特点

社会情境是形成社会知觉的基础，任何一个人在进行社会知觉的过程中，总是离不开对当时社会情境的分析。情境因素包括两个方面：

（一）空间距离

不管我们生活着的环境人口密度有多大，每个人都企图为自己划出一个不受侵犯的地盘，并对侵入自己地盘的举止作出各种反应。美国人类学家与心理学家霍尔博士经过长期对人类对于周围空间领域反应的研究提出，人在文明社会中与他人交往而产生的关系，其远近亲疏是可以用空间领域的距离大小来衡量的。这种距离在知觉活动中，就构成了一种情境因素。霍尔认为人际空间距离可以分为亲密距离、私人距离、社交距离和公众距离四种。亲密距离约为0—60cm，私人距离约为60—150cm，社交距离约为150—400cm，公众距离约为400—800cm。以上这些距离虽然是人们在无意之中确定的，但却能影响人的知觉判断。有一条供研究中用的录像带，一次次展现一位顾客敲门、开门、进门、走向写字台，并和经理洽谈业务的过程，每次表演各不相同，要求观众判断访客与经理的地位，结果发现有一个明显的规律：在门口与经理说话的人，身份极低；走到办公室中间开口的人，身份高一点；直逼办公桌前面对着经理说话的人，身份最高。通常在管理工作中，管理者与被管理者之间保持社交距离是比较适宜的，如果距离过近会让被管理者感到不安。同样的如果一个陌生人莫名其妙地一步步靠近我们，就会令我们感到紧张甚至恐惧，并且会断定此人缺乏教养，不懂礼貌或有侵犯性。除此之外我们还可以把两个空间距离非常接近的人知觉为关系密切的人，这些都证明了空间距离对于人的知觉活动是大有影响的。

（二）背景参考

在我们的日常生活中，如果看到一个年轻人插队，我们就会指责他，而看到一个老年人插队却往往不予追究，这就是知

觉对象所处的场合背景对人知觉活动的影响。在知觉过程中，对象周围的“环境”常常会引起我们对其特定行为的联想，从而影响到我们的知觉。人们往往认为，出现于特定环境背景下的人必然是从事某种行为的，他的个性特征也可以通过环境加以认定。例如我们看到一个穿商人服装的人上午进入银行，我们就会料想他是到里面从事正当交易，甚至还会把他看做是一个“诚实”、“勤劳”的人，而决不会想到他是抢劫银行的罪犯。在现实生活中，人们经常寻求某些环境，以便在别人对他们作判断时，情境背景的色调可以帮他们一些忙。

情境影响最明显的表现，可以在判断感情的文献中找到，人们能对别人的各种感情认识到何种程度，这个问题已经有很长的历史了。这种研究很多是采用画出人的各种姿势和面部表情来进行的。被试的任务就是辨认画中人的感情。20 世纪 20 年代以来的研究一致表明，画中所描绘的人所处的背景对于被试决定作出什么样的判断非常重要。例如，假定一个人在笑，那么只有情境的线索才能显示出这一表情究竟是表示高兴还是难堪。

应当指出的是，情境线索并非毫无差错地有助于我们对他人作出判断。在这种情况下，错误的一个根源是知觉者和被知觉者卷入的程度不同。道奇曾经提供过一个实验范例，来说明这一现象。实验程序是先将被试分为两组，共同完成一项任务；其中一组被试受到组里另一个人对他们工作的激烈批评。接着，该组成员从各个不同的评价向量对批评者进行评价，而另一组被告知所发生的事情，并“预测”受批评对象对批评者的评价，判断第一组成员情感上的反应。结果表明，旁观者对批评所产生的感情上的冲击估计得太严重了。他们对受批评

的组员所持的敌对态度的估计，要比实际情况严重得多。

第五节 社会知觉的归因理论

一、归因的一般概念

在前面的章节中，我们已经论述过对人的知觉与对物知觉的根本区别就在于人在进行社会知觉时不仅观察他人的外部特征，还会通过其外部特征推测其内部动机和意图。所以当人们看到一块石头在滚动时，不会推测石头本身的内部原因，而是把这一现象归结为某种外力的结果。但当人们看到一个人在哭泣时，就不仅仅只注意他在哭泣这一现象，而是要进一步追问：他为什么会哭泣？也就是说，人们要找出他哭泣的内部原因。这种对他人或自己的行为，通过分析和推理，确认其性质、意图和内在动机的过程，即对他人和自己的行为的原因所作的推断和自我解释就是归因。通过归因，人们才可以对今后的行为进行预测，从而在一定的情境下对人们的活动实行有效的控制。

归因理论最早是由海德关于社会知觉的人际关系认知理论发展而来的。海德认为，我们都相信一个人的行为必有原因，这一原因要么取决于外界环境，要么取决于主观条件。如果判断个体行为的根本原因来自外界力量（包括社会条件和社会舆论）就称为情境归因；如果判断个体行为的根本原因是个体本身的特点（包括兴趣、信仰、态度、性格等）就称为个人倾向归因或内部归因。

归因的心理现象在生活中十分普遍，例如一个新上任的领导发表了就职演说之后，职工就会对领导的这一行为加以归因，认为“这是领导在走形式”或是“这是领导在笼络人心”

又或是“这是领导显示决心的表现”等等。

二、归因理论

(一) 海德的素朴心理学

海德是归因理论的创始人，他提出人们在日常生活中总是对各种行为的因果关系感兴趣，并力图弄清周围人们行为的前因后果。

在海德的理论中，他区分了导致行为发生的两种因素：一是行为者的内在因素，包括能力、动机、努力程度等；二是来自外界的因素，如环境、他人和任务的难易程度等。如果知觉者在对行为归因时把它归因于行为者的内在状态，那么知觉者将可以推测出行为者的许多特点，即使这种推测不很准确，也会有助于对行为者今后行为的预测。但是假如某项行为被归因于外在力量，那么对今后该行为是否还会发生的可能性就无法预测。

(二) 凯利的三度归因理论

按照凯利的解释，人们在对他人行为进行归因时可能用到三种形式：归因于行为者；归因于客观刺激物；归因于行为者所处的情境关系。但要确定究竟归因于何种因素，就必须根据以下三个标准来进行判定：

(1) 一贯性标准。即知觉对象的行为在不同的时间、地点是否前后一贯，是必然的还是偶然的。

(2) 普遍性标准。即知觉对象的行为是否与周围其他人一致。

(3) 特殊性标准。即知觉对象的行为是否特殊，是否在另一种情况下也以同样的方式活动。

例如一个员工很赞赏他的领导。这一行为应归因于员工本

人，还是归因于领导，又或是归因于员工与领导当时所处的情境和关系呢？就可以通过上述三个标准来加以分析。首先，看一看这个员工是否一贯地赞赏该领导还是最近的偶然行为；其次，要看单位里其他人是否也和该员工一样赞赏该领导；第三要看他对其他领导都抱有赞赏的态度，还是对该领导“情有独钟”。如果他对领导有时赞赏，有时批评，那么就应当把他的行为归因于他与领导所处的情境；如果他周围的其他人也赞赏该领导，就应当把他的行为归因于领导本人；如果他对所有的领导都抱有赞赏的态度，那就要把他的行为归因于他本人了。凯利的这一理论可以用下表表示出来。

归因的三种标准与归因取向的关系图

归因取向 \ 归因标准	归因标准					
	一贯性		普遍性		特殊性	
	高	低	高	低	高	低
采用性格归因	√			√		√
采用情境归因		√	√		√	

（三）维纳的归因理论

为了解决人们获得成功和遭到失败时的归因问题，维纳提出了成功和失败的归因模型。他认为人的归因解释包括四个方面：能力、努力、任务难度和运气。如果从因素来源看，能力、努力属于内在因素，任务难度、运气属于外部因素；从稳定性来看，能力、工作难度属于稳定因素，努力、运气属于不稳定因素；从可控性来看，努力属于可控因素，能力、任务难度和运气都属于不可控因素。维纳指出，人在成功时如果把行为归因于内部原因，人就会感到满意和自豪；人如果把成功归因为外部原因，则会产生惊喜的心情。人如果把失败归因于内

因,就会产生内疚和无助感,而如果把失败归因于外因,就会产生气愤和敌意。同样地,人如果把成功归因于稳定因素而把失败归因于不稳定因素,就会提高以后的工作积极性;如果把成功归因于不稳定因素,以后工作的积极性可能升高也可能降低;如果把失败归因于稳定因素,以后工作的积极性则会降低。

三、自我知觉的归因

社会知觉也包括对自己本身的知觉,即自我知觉。正如琼斯在1971年所指出的,行为者本人与他人对自己行为的归因往往是不一致的,即使双方所知觉的是同一行为,通常主体会把自身行为归因于情境,而他人却归因于主体的个人倾向。

四、归因过程中的拟人化和宿命论

在日常生活中,人们常常会对一些本来并不具有什么社会意义的现象作出拟人化的归因。例如人们认为见到乌鸦是不吉利的预兆,而见到喜鹊却是好事登门的兆头。还有诸如“左眼跳财,右眼跳灾”之类的所谓预感,都是人们对某些自然现象作出的拟人化的归因和宿命论的解释,如果不积极地加以引导,就会向不健康的方向发展。

五、归因在卫生管理工作中的应用

归因在卫生管理工作中具有十分重要的现实意义,它对于提高管理工作的质量非常有益。对于管理者来说,如何帮助职工做到正确的归因是思想工作的重要途径,只有将职工在工作中所出现的各种问题作出正确的归因,才能最大限度地调动他们在工作中的积极性。

首先,在管理工作中,管理者对职工的行为进行归因时一定要三思而后行。因为研究者发现,人们一旦作出了倾向性的

归因，即使后来被证实是错误的，也不愿意轻易放弃，这是思想僵化的一种表现。例如一个人一旦被误诊为“精神病”，那么即使他的行为是完全正常的，也会被认为是“病态”的，不正常的。这说明归因的错误，常常会引起一系列错误的判断。由此可见，归因的正确与否，关系到一个人将来的发展。所以，管理者在对某种行为进行归因时，一定要慎而慎之。

其次，管理者应当引导职工对自己的行为正确归因。一向习惯于把失败归因于外部原因的职工总是不从自身找原因，而一向把失败归因于内部原因（努力、能力）的职工，对工作容易缺乏信心和积极性。一般地说，当事者多把自己的行为归因于情境，而其他人则把当事人的行为归因于其个人倾向。例如，一个经常和病人闹矛盾的医护人员，往往认为病人不通情理，而他的领导则认为他在工作中没有树立一个良好的服务态度。所以为了提高职工的素质和工作积极性，解决由于归因不一致而导致的管理者与职工之间的矛盾，管理者应对职工进行正确的归因训练，使他们对自己的行为进行客观的分析和归因，从而改变过去不良的归因倾向。

第三，卫生管理者应该充分利用归因中的拟人化和宿命论。正如前文所说，归因中的拟人化和宿命论是不正确的归因现象，但在生活中如果加以妥善利用，就能够激发人们的积极行为，唤起人们的斗志。实际上在古时候，人们就已经懂得利用无关的自然现象在兴兵征伐、行军作战中鼓舞士兵的士气，例如著名的“诸葛亮借东风”的故事。东风本不是人力所能借到的，但是诸葛亮为了鼓舞士兵的斗志，根据自己多年来对天象研究的经验，作出东风是被他借到的假象，从而使士兵确信他们拥有一个极富神威的军师，增强了战胜敌人的信心。在

现代生活中，这种现象仍然屡见不鲜。例如新业开张要敲锣打鼓，放鞭炮剪彩，都是为了取一个“开业大吉的好兆头。如果工作一开始就非常顺利，人们往往会认为这预示着今后的成功。如果初战不利，人们就会认为这是不吉利的象征，从而挫伤人的锐气，打击人的积极性。因此，在管理工作中，管理者应该善于掌握人们的这种心理特点，并加以正确的引导，使之在工作中产生良好的心理效应，也容易使工作获得事半功倍的效果。

第四，卫生管理者要进行正确的自我归因。正确的自我归因对于管理者来说是非常重要的一个方面，这不仅关系到管理者的自身建设，也关系到他在职工中的威信和影响力，所以管理者应当时刻检讨自己的行为，并作出正确的归因。一个谦虚谨慎，充满事业心的管理者，由于对自己的行为作出正确的归因，既看到工作中的成绩，又看到所存在的问题，就会采取必要的措施，不断改进自己的工作。相反地，一个骄傲自满无所作为的管理者，只看到成绩而看不到问题，不思上进，满足于现状，甚至把功劳揽归自己，把问题推给他人，那他就会受到大家的排斥和抗拒，最终成为一个失败的管理者。

综上所述，一个管理者只有充分地认识社会知觉，了解社会知觉，才能真正做好管理工作，成为一名合格的卫生管理工作者。

(朱婉儿 何沐蓉 王长军 黎莉 焦艳枫)

第四章 个性与卫生管理

个性作为心理现象的一个侧面,和其他心理现象一样具有一定的规律。它既代表了一个人所具有的一定意识倾向性(体现为个体的兴趣、爱好、需要、动机等),还体现了人与人之间在能力、气质、性格等方面存在的个别差异。人的个性是在先天素质的基础上,受周围环境和社会关系所制约的,它所表征的是具体的、活生生的、行动着的人。

卫生管理学将个性作为研究的对象,就是为了更有效的开发人力资源,在职工的选择、安置,职工的教育和培训等方面做到择优录取,人尽其才,有的放矢。

第一节 个性

一、个性的概念

在英语中将 personality 译为个性,它源于拉丁语的 persona。persona 最初指演员表演时戴的面具,后来指演员本人,一个具有特殊性质的人,现代心理学通常把个性理解为一个人的整个心理面貌,即具有一定倾向性的各种心理特征的总和。

在心理学中,还经常运用“人格”一词。我国的大百科全书中,心理学卷和教育卷都指出,人格也称个性。在日常生活中常从伦理道德观点出发运用“人格”对人的行为进行评价,这种说法有别于心理学中的个性或人格。如说某人的性格

高尚，某人的性格卑劣等，这里包含心理学中关于个性或人格的部分含义，但不是从人的整个行为的心理活动方面说明。因此，它并不是心理学的科学概念。

二、个性的特点

个性具有整体性、独特性、稳定性和社会性的特点，分析这些特点，有助于对个性概念的理解。

（一）个性的整体性

个性是一个统一的整体结构，是人的整个心理面貌。个性并不是许多孤立的个性倾向性和个性心理特征的简单总和，也不是个性特征的大杂烩，而是由各种特征整合而成的有机的心理模式。著名个性心理学家奥而波特(G. W. Allport)等人强调个性的组织性和整合性。他指出，个性是一种有组织的整合体，在这个整合体内各成分相互作用、相互影响、相互依存。如果其中一部分发生变化，其他部分也将发生变化。后来，在个性的研究中引进了结构的概念和系统观点，形成了个性的统一结构观。把个性看做由各个密切联系的成分所构成的多层次、多水平的统一整体。

（二）个性的独特性

正如世界上不会有两片相同的树叶，世界上也没有两个个性完全相同的人，中国有句俗话：“人心不同，各如其面。”人与人之间的心理差别不仅在一般人身上存在着，而且在同卵双生子及同体两头人身上也存在。

1943年，在美国北卡罗来纳州举行的一场婚礼上，新郎昌·班克和英·班克是连体兄弟。尽管他们身体连在一起，但脾气却完全不同。昌脾气暴躁，英则较随和些，两人有不同意见时，英常常让着昌，以免麻烦。

可见，人的个性表现是极端个别化的，每个人都是独特的。但个性的独特性并不是说人与人之间在心理面貌上毫无相同之处。实际上个性中还存在着共性。所谓个性中的共性是指某些人具有共同典型特征。如民族的个性、阶级的个性特征都具有共性。据研究，中国人具有与西方人迥然不同的个性特点。如中国人在情感方面比较含蓄、内倾的较多，性情喜安静，遇事考虑多，与人交谈有些拘谨，善于克制自己等。而西方人则感情奔放，热情开朗，率直冲动。这种差别即属于共性上的差别。

由此可见，个性是共性和独特性的统一。这种统一表现在两个方面：

第一，某集团共有的个性总是通过集团内的成员个人体现出来，它制约着个人的独特性的特点；

第二，人类所具有的一些共同的心理规律也表现在不同的人身上。例如在某科室中有的职工活泼热情，积极地为集体出谋划策；有的则沉默寡言，无声无息地为集体埋头苦干。尽管个人表现不同，却都是以一个共同的热爱班集体的思想为基础。

（三）个性的稳定性

一个处事稳重的人，偶然表现出轻率的举动，我们不能说他具有轻率的性格特征。因为个性是指一个人比较稳定的心理倾向和心理特征的总和。个体在行为中偶然表现出来的心理特征是不能表现他的个性的。个性具有稳定性的特点。一个人在出生后，经过社会生活实践，逐渐形成一定的动机、理想、信念和世界观，而使自己的活动总是带有一定的倾向性，使自己的心理面貌在不同的生活情境下都可以显示出相同的品质。正

是个性的稳定性，才能表明具有个性的人，否则就很难说明人的个性是什么样子。正因为个性的稳定性，我们才能把一个人和另外一个人在精神面貌上区别开来；我们才能预测到一个人在某种情况下将会做些什么，这也是对一个人了解和使用的依据。

个性的稳定不是指一成不变，而是指较持久的一再出现的定型化的东西。人的个性变化有两种情况：第一，在个性中具有核心意义的东西，如理想、信念、世界观的逐渐形成，是不断加深、巩固，最后成为个人的典型特征。第二，人的个性表现由于多种因素的影响而发展变化。例如一个热情勤快的人在受到表扬、感到被多数人信任时，会表现得更加勤快。而在受到长期冷淡时，则会出现懒惰的现象。另外，一时的心理状态、神经系统特点、年龄和健康都影响着个性稳定性。

（四）个性的社会性

人是社会化的人，所以个性也具有社会性。个性是在社会交往活动中逐渐形成的。据记载，在20世纪50年代，共有30个小孩是被野兽哺育大的。这些被发现的野孩子都缺乏人的心理特点。其中记录最详细的是1920年辛格博士在狼穴的深处救出的两个被狼哺育大的女孩。大女孩七八岁，小的约两岁。大约一年后小的死去，大的活到了1929年。最初，她们具有狼的特性：爬行快，走时手、脚并用，害怕光亮，适于夜间生活，凭嗅迹追寻食物，从不吃任何手里的东西，只吃地板上的生肉，即使天气寒冷也从不穿衣服、盖被子。

为了恢复卡玛那（女孩的名字）的“人性”，辛格博士花了许多工夫。两年时间里卡玛那学会了直立但仍需人扶持。到1926年在人搀扶情况下可以直立行走。四年后只能听懂几句

简单的话，学会了6个词。七年后也只学会了45个词，会说几句不流利的话。当她十七岁死去的时候，智力仅相当于四岁小孩水平。

由上述事例可见，人的个性是在人类社会生活中形成和发展的。离开社会生活，人的个性难以巩固，仍然会出现丧失“人性”的现象。例如，遭遇海难的水手，长期被困孤岛，就会出现丧失语言表达能力，喜食生鱼等非人性的异常行为。

三、个性的形成

(一) 个性形成的生理因素

生理因素包括遗传和身体方面的因素。所谓遗传是指染色体中包含的遗传物质传给下一代的现象。遗传可分为种系遗传和个体遗传。探讨遗传对个性形成的影响，一般从下列几方面进行：

1. 家系研究

在生活中常发现子女与父母之间不只颜面、体态相似，而且性格和智力也相似，这就是家系研究法的依据之一。

家系研究法是基于孟德尔的遗传学原理，研究前一代人的某种形态的个性特征，在家系中某人身上出现的频率，与一般特征相比较是否有所增高等问题。例如经调查，巴哈家族从1550年到1880年出现了大约60名音乐家，其中20名最为著名。

通过这种调查可以看到，家族的血缘关系涉及个性形成的遗传因素，但不能由此得出个性是直接由遗传决定的结论。因为在同一家族的人，人们环境相同，教育培养方式相同，还经常观察和模仿亲人的行动，在亲人之间也必然会表现出类似的个性特征。

2. 对双生子的研究

对双生子（包括同卵双生子和异卵双生子）的研究主要有两方面：一方面，把同卵双生子相互间的类似度和异卵双生子相互间的类似度作比较，判定遗传因素的影响。另一方面，对同卵双生子间的差异进行分析。

在测定简单能力时，挑选 24 对同卵双生子（5—7 岁）和 26 对异卵双生子（5—7 岁）为被试。结果发现：成对的双生子的成绩接近，成对的异卵双生子成绩有较大差异。这项测定可以判断遗传因素对能力的影响。

身体方面的影响主要有神经系统结构和机能，内分泌腺机能，身体外表等的影响。

巴甫洛夫提出的高级神经活动类型特点和个性有密切关系，它不仅仅直接影响着气质，也影响着性格的形成。能力的特征在一定程度上也依赖于神经类型特征。例如神经过程强而灵活的人表现为知觉广度大，弱而不灵活的类型知觉广度则比较小。

个人往往把自身的体型、容貌等特征与他人比较，希望自己优于别人。如果自己觉得不如别人或来自周围的各种评价较低，就会引起对自己本身的期待或自卑感体验，而形成内向、害羞的性格。因此心理学家较重视自卑感的补偿意义。如果它成为个人向上进取的原动力，就是健康的；反之，就可能向不正确方向发展，形成偏袒个性。

（二）个性形成的环境因素

我们认为遗传只是为个性形成提供了前提，环境才是起主要作用的因素，这也是个性社会化的体现。环境因素的影响可分为三个时期：

、第一，儿童时期，家庭及父母兄长等亲人的熏陶和影响，在孩子的个性发展上打下很深的烙印；

第二，学生时期，师长和同学间的影响会使个性的发展按一定的规范去实践；

第三，走向社会，这是个性发展最复杂的阶段，诸如社会制度、阶级关系、政治形势、文化教育等都对一个人个性的发展有重要影响。

家庭是社会的基本单位，是社会活动的基本形式，家庭所处的经济地位、教育观点、教育水平、成员之间的关系以及儿童在家庭中的角色和地位等都对儿童的个性形成有很大影响。但是由于人的大部分时间是在学校教育和社会学习中度过的，所以教育是环境因素中的重点。在教育过程中，课堂教学形式、教学环境、班集体凝聚力、师生关系都影响着教育质量。在这项研究中最著名的就是期待效应。研究者把随机抽取的小学生名单交给该班老师，声称这些学生在未来发展中会有优异的成果，并告知老师不要外传此事。八个月后研究者发现这些学生成绩进步的比其他学生快，而且求知欲旺盛，表现出更大的适应性，与教师的感情特别深厚。这是因为教师在与学生接触中，语调、面部表情以及眼神等，都向他们传递了自己暗含的期待。这些学生从教师身上得到的是积极的情绪体验，久而久之，学生的行为也发生了积极变化。

环境对人的个性形成的作用是巨大的，但它并不是机械地决定人的个性。人作为主体总是通过自己的观点、观念有选择地接受外界影响，在改造环境的过程中发展着自己的个性。

总之，个性是在先天遗传素质的基础上，通过后来的社会生活实践的过程，形成和发展起来的个体心理特征的总和。由

于个性具有复杂性，所以在卫生管理过程中应具体问题具体分析，从而更好地为社会服务。

第二节 能力

一、能力的概念

能力是指人们顺利地、完成某种活动所必需的个性心理特征。它表现在掌握活动所必需的知识、技能和熟练的动作上的差别，即在相同的训练条件、学习条件、时间等情况下，掌握某种知识或技能的过程中，所表现出来的“快慢”、“难易”、“深浅程度”及其“巩固程度”上的差别。

能力可包含两种含义，一种是在生产实践中表现出来的实际能力，一种是潜在能力，即人的“可能为者”。潜在能力是一个抽象概念，它只是各种实际能力得以展现的可能性，只有在遗传和成熟的基础上，通过学习才可能变成实际能力，潜在能力是实际能力形成的基础和条件，实际能力是潜在能力的展现。

能力和活动密切联系着。一方面，人的能力是在活动中形成和发展，并在活动中表现出来的。例如，染布工人可以区分40—60种单性色彩。一般人却只能分辨十几种单性色；磨工能看到0.0005mm的空隙，而一般人只能看到0.1mm的空隙。另一方面，活动必须在具备一定能力的前提下进行。例如不可能让先天的盲人成为画家，先天的聋哑人成为音乐家。

要顺利完成某种复杂的活动，仅靠某一方面的能力是不够的，必须具有多种综合能力才能获得成功。例如为了完成任务，仅靠记忆力是不行的，还应包括理解力、分析力、概括力等，才能出色地完成学习任务。当各种能力最完备地结合时，我们称之为才能。如果一个人的各种能力在活动中最完备

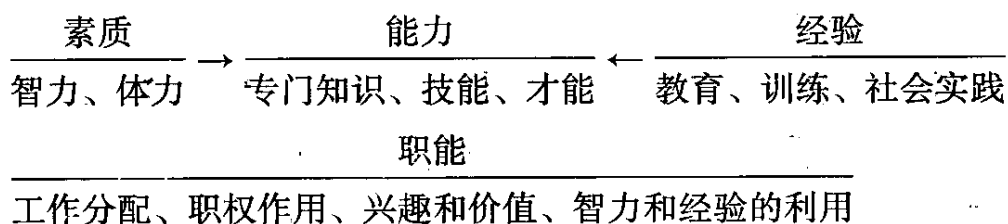
的结合，能创造性地完成各种活动，就被称为天才。

二、能力的分类

能力有一般和特殊之分。人要顺利完成某种活动，就必须既具有一般能力，又具有特殊能力。一般能力是指在很多种活动中所表现出来的能力，如认识能力、操作能力、抽象概括能力等。特殊能力是指出现在某些专业活动中的能力，如数学能力、音乐能力等。一般能力和特殊能力是有机联系着的。一方面，某种一般能力在某种活动领域中得到特别的发展，就可能成为特殊能力的组成部分。例如辨别力是一般能力，但在长期的绘画活动中，由于需要区别千百种不同的颜色，从而形成了敏锐的辨别力。另一方面，在特殊能力得到发展的同时，也发展了一般能力。因为画家在绘画过程中培养形成了敏锐的辨别力，就有可能迁移到其他活动领域，表现出他的精细辨别的个人特点。因此，特殊能力是一般能力获得充分发展的某种特殊的心理活动系统；而一般能力则是在某种特殊系统基础上发展起来的。离开了活动，两者都不可能存在。

三、影响能力发展的因素

影响能力的因素有很多，归结起来可用下图加以表示：



其中以素质、知识和教育等对能力的影响较大。

(一) 素质与能力

素质是有机体生来具有的某些解剖生理特点。主要是神经系统、感觉器官和运动器官的解剖生理特点。特别是大脑的解

剖生理特点。素质是遗传的，它服从于遗传学规律。素质是能力发展的自然前提，没有这个前提，就不能发展相应的能力。例如，严重的早期脑损伤或脑发育不全，就不可能发展思维能力。但素质本身不是能力，也不能决定一个人的能力，它仅提供能力发展的某种可能性。只有通过后天的学习和教育才能使发展的可能性变为现实性。例如手指长可能发展为钢琴家，也可能发展为小提琴家，但向哪一方面发展，则取决于环境，取决于个人的兴趣和社会的需要。

（二）知识、技能与能力

知识是人类社会历史经验的总结。从心理学上讲，知识是头脑中的经验系统；以思想内容的形式为人所掌握。技能是操作技术，是对具体动作的掌握，它以行为方式的形式为人们所掌握。知识、技能为能力的形成提供理论、实践基础，能力在一定程度上决定着一个人在知识、技能掌握上可能取得的成就。能力制约着掌握知识技能的快慢、深浅、难易和巩固程度，而知识则会导致能力的提高。因此知识、技能和能力是互相作用、辩证统一的。知识的高低不能代表能力的高低，两者不成正比关系。

（三）教育与能力

教育是掌握知识和技能的具体途径与方法。教育不仅在儿童和青少年的智力发展中起主导作用，而且对能力的发展也同样起着主要作用。教育不但使学生掌握知识和技能，而且通过知识和技能的传授，促进了学生心理能力的发展，对儿童的早期教育和天才的发展尤为重要。许多杰出的科学家、文学家、艺术家的某些特殊能力就是在童年期表现出来的。例如中国古代诗人王勃十岁就能赋诗，以一句“落霞与孤鹜齐飞，秋水

共长天一色”而闻名天下；叶胡迪·梅纽七岁就参加旧金山交响乐队的演出，二十一岁时就被誉为“成熟的艺术家”。

儿童、青少年的在校教育，对能力的培养是至关重要的。但是，人们工作以后由于原来的知识和技能的过时和缺乏，表现在能力上的减弱就较为严重。因此，对在职职工的职业教育，从企业发展角度来看就显得极为重要。他们必须掌握多种最新的知识、技能，并加以灵活运用，才能顺利完成某项活动。

四、能力的个别差异

由于人的先天素质不同；后天所处的环境和所受的教育不同，从事的实践活动不同，所以人与人之间的能力是有差异的。这种差异主要表现在三个方面：

（一）能力类型上的差异

能力类型差异主要指同种性质的能力上存在的差别。例如在知觉方面可分为：①综合型。知觉具有概括性和整体性，但分析能力较弱；②分析型。知觉的分析能力较强，对事物的细节能清晰地感知，但对事物的整体知觉较差。③分析综合型。知觉兼有上述两种类型的特点。

再如言语和思维方面：①生动的思维言语型。这种人在思维和言语中有丰富的形象和情绪因素。②逻辑联系的思维言语型。这种人的思维和言语是概括的、逻辑的联系占优势。③中间型。这种人的思维言语介于两者之间。

（二）能力发展水平的差异

能力发展水平的差异主要体现在智力水平的差异上。智力水平的高低可以用智商来表示。根据研究：人类的智力从低到高有不同层次。但从智力分布图上来看，它基本处于常态分

布，即中间大、两头小。这就是说，大多数人的智力水平属于中常。异常中，一部分高于中常，一部分低于中常，就是我们常说的超常人和低常人。

从智力的纵向比较来看，智力高的人发展速度快、停止的时间晚；智力低的人发展速度慢、停止时间早。智力低下的原因，除了因为先天素质差，如早期的脑损伤，父母的近亲婚配等，还有后天的环境影响，如因为生活经济条件差，身体发育所需营养供给不足，脑的发育受到限制；偏远山区教育落后，儿童的智力开发不够等也会造成低能。

一般把智商低于 70 的儿童认为是低常儿童。他们除了明显的智力低下外，还表现出对社会的适应不良，整个心理活动水平都低下。在卫生管理中，了解异常儿童特别是低常儿童的表现，给予特殊的关心和帮助，以及预防低常儿童的出现，是促进整个民族素质提高的重要手段。

（三）能力表现早晚差异

王充说：“人才早成，亦有晚就。”可见能力除有高低之分外，还有表现早晚之别。

古今中外“英雄出少年”的例子枚不胜数。诗人白居易，一岁开始识字，五六岁就会做诗，九岁已精通声韵。我国宁铂两岁半时能背诵诗词 30 多首，13 岁考入中国科技大学少年班，19 岁毕业留校当助教，给研究生讲授专题课。美国维纳 (N. Wiener)，三岁会阅读，14 岁哈佛大学毕业，19 岁获博士学位，成为控制论的创始人。

能力的早期表现在音乐、绘画等领域中最为常见。根据哈克 (Haecker) 和齐汉 (Ziehen) 的研究，儿童在三岁左右开始显露音乐才能的情况很多，如表 4—1 所示。

表 4—1 最早出现音乐能力的年龄阶段

年 龄	男	女
3 岁以前	22.4	31.5
3—5 岁	27.3	21.8
6—8 岁	19.5	19.1
9—11 岁	16.5	11.6
12—14 岁	10.7	6.5
15—17 岁	2.4	1.0
18 岁以上	1.2	0.5
合计	100%	100%

有些人的才能表现较晚。我国著名画家齐白石，40 岁时才表现出他的绘画才能。摩尔根发表基因遗传理论时已经 60 岁了。大器晚成的原因很多。可能是少年不够努力，后来醒悟加倍勤奋的结果；也可能是智力平常，经过长期主观上的努力，到一定时期由量变到质变，取得优异的成绩；也可能是社会制度、阶级地位、社会重大事件的影响，个体的能力得不到发展和表现。如我国的“文化大革命”，一部分人的才能被埋没、被批判，而另一部分人则失去了培养和发展才能的机会。

人生的黄金时期是中青年，是才能发挥的最佳阶段。此时人们身体强健，精力充沛、敏锐，知识、技能、经验都已储存到一定程度。所以中年期个人成就最多，对社会贡献很大。因此我们应该珍惜时间，把握时机，早日实现自身在社会中的价值。

以上论述了能力的个体差异的几个方面，在心理测量一章中会详细介绍这些差异的测量方法和比较方法。了解个体间的差异，适当地安置职工工作，对于实现管理目标，提高管理质量，创造良好的社会、经济效益有着重要意义，这也是管理心

理学研究的重要方面。

五、能力与卫生管理

卫生系统的工作是复杂和多方面的，每种工作对人的能力提出了不同的要求。为了有效地体现“各尽所能”的原则，在卫生管理中应注意以下几个问题。

(一) 管理者的能力结构应符合工作的要求

每一种工作岗位都应有自己相对独立的能力要求，即管理者的能力结构应和自己所担负的工作任务相符合。例如医院的管理者应具有三种基本能力，即业务能力、人际关系能力、管理能力。但处于不同职位的管理者，因工作任务不同，管理的范围不同，被管理的对象不同，对这三种能力（结构）要求也略有不同。

(二) 用人之所长，避人之所短

在现实生活中，要求一个人样样通、样样精、十全十美，这是不切合实际的，但是擅长于某一方面，适合于某一工作的人才则不少见，作为管理者应当善于发现他们的长处，用人之长、避人之短，做到人尽其才。

表 4—2 不同管理者的能力结构要求

上层管理者	业	人	管
中层管理者	务	关	理
基层管理者	能	系	能
	力	能力	力

(三) 能力在招工和工作安置中的作用

在进行职工的选择和工作安排时，不能只以文化考核的分数作为唯一的录取标准。成绩只能代表一个人已经掌握的部分

知识或技能的水平，它并不能代表一个人所具有的能力，更不能等于一个人所蕴藏的内部的潜力。心理学研究证明，人的能力和他所掌握的知识有着密切的关系，但是能力并不等于知识。因此在招工招干和安排工作时不能只以考核知识、分数作为唯一的依据。有条件的单位，可根据工作岗位对能力的要求，搞些小型能力测验。例如，反应时间测验、空间关系测验等。

（四）工作中应注重同时提高人们的两种能力

人的一般能力（智力）的发展与特殊能力的提高存在着相互依存、相互促进的辩证关系。一方面，特殊能力是一般能力在具体活动中的具体化。职工所形成的特殊能力是建立在他的一般能力基础上的。例如，观察能力属于一般能力，而医生进行望、触、叩、听的观察病人的能力则属于特殊能力。另一方面，特殊能力发展的同时，也提高了一般能力。

因此，我们在对卫生职工进行教育的过程中，既要抓与他们所从事的工作有关的专业知识的教育，以提高其特殊能力，又要根据现有的文化水平、兴趣爱好，组织他们参加中学、大学的夜校、函授学校学习，增加他们的文化知识，提高观察力、分析问题的能力等一般能力。这些能力的提高，为进一步发展特殊能力作好了准备，为卫生职工队伍的智力开发，奠定了扎实的基础。

第三节 气 质

一、气质的概念

气质是个体心理活动的稳定的动力特征。这一定义涵盖了以下三个方面的内容：

（一）气质是心理活动的动力方面的特性

所谓心理活动的动力特性主要指心理过程的速度、稳定性、强度和指向性等方面的特点。比如有的人脾气暴躁、易冲动，一点小事都可能大动干戈，行为往往缺乏深思；有的人则安静稳重，凡事都要经过冷静思考才有所行动；有的人动作敏捷，言谈迅速有力；有的人行动迟缓、言语轻慢等，这些都是在心理过程和活动中表现的气质特点。

但气质特点又不同于由活动动机、目的和活动内容的影响所产生的心理活动的动力性表现。一个人无论是什么样的气质特点，在成功、如意、顺心之时都会表现出愉快、欣喜、自信，相反则表现得消极、低沉、忧闷。这些涉及个人精神生活内容的心理活动的动力性表现不属于一个人的气质特点。

（二）气质的天赋性

人的气质特点是在后天表现出来的，但具有天赋性。我们医护人员在与众多的刚出生的婴儿接触中，就极易发现：不同的婴儿在心理活动和动作上有着很大的差异。有的婴儿爱哭、爱笑、爱动，对刺激的反应和接受能力很强；有的则安静，动作少，也不啼哭。美国儿童心理学家盖赛尔(Gesell, A. L)就通过临床观察将婴儿的气质特点分成A、B、C三种类型。A型的表现大体上是平静的，慎重地对待周围发生的事情。B型的表现是急急忙忙的，注意力不集中，动作伶俐，反应快。C型的表现是动作不规则，注意力和性情不稳定。这些心理活动的动力性，是受胎儿时期发展起来的个体生物组织制约的。

（三）气质的稳定性

一个人的气质与其能力、性格、兴趣等个性心理特征相比，更具稳定性，就如俗语中所说的：江山易改，秉性难移。

但是,气质并不是完全不变的。在生活条件和教育的影响下,气质在某种程度上会得到改变即具有可塑性。首先表现在它是可以被掩蔽的。如果个人的气质长期被后天获得的个性特征掩蔽,调动暂时神经联系发挥机能作用,影响到神经类型的变化,他的气质特点也会得到某些改造。其次,表现在气质特点随年龄而变化。保加利亚皮罗夫研究表明,在5—7岁这一年龄阶段的儿童中,5岁儿童神经活动最兴奋。随年龄增长,兴奋型比例下降,平衡型增加。一般讲,人在少年期兴奋表现强而抑制弱,多好动、敏捷、急躁、轻浮;壮年期兴奋与抑制平衡,多坚毅、活泼、深刻;老年期则兴奋弱抑制强,多沉着、坚定、迟缓。

二、气质的类型与特征

(一) 气质类型的特征

根据现有研究,气质类型主要有以下几种主要特征:

1. 露受性

指人对内外适宜刺激的感受能力,它是神经过程强度特性的一种表现。

2. 耐受性

它反映了对外界刺激在时间和强度上的耐受程度,它也是神经过程强度特性的表现。

3. 反应的敏捷性

主要包括两类特性,心理反应和心理过程进行的速度与不随意的反应性,是神经过程灵活性的表现。

4. 可塑性

指人根据外界情况的变化而改变自己适应性行为的可塑程度。也是神经过程灵活性的表现。

5. 情绪兴奋性

情绪兴奋性是神经系统在心理上表现的重要特性，它不仅依赖于神经过程的强度，还依赖于兴奋与抑制过程的平衡性。

6. 向性

外向性是兴奋过程强的表现，内向性是抑制过程占优势的表现。

(二) 气质类型

上述特征在每个人身上都有不同的表现与组合，把它们归入到一定类别，就构成了不同的气质类型。

1. 多血质

这类人思维灵活，动作敏捷，反应迅速，但对事物的认识往往流于表面，不深刻；情绪易表露于外，也易变化不持久；热情、好动、外倾，喜欢参加各种活动，但表现得匆匆忙忙，显得毛躁。总的来说，多血质是以高度的灵活性，有朝气，善于适应变化的生活环境，情感体验不深为特点。

2. 胆汁质

这一类人心理过程具有迅速而突发的色彩。思维反应非常灵活，但理解问题有粗枝大叶不求甚解的倾向，不随意性占优势，带有明显的外倾性。情感和言语动作的发生强烈而控制能力差。行动上风风火火、精力充沛，工作表现得顽强有力。概括起来，胆汁质是以智慧敏捷、缺乏准确性，热情但急躁易冲动，刚强但易粗暴为特征。

3. 黏液质

思维的灵活性较低，但考虑问题细致；能够沉着而坚定地执行已定计划，同时也不易改变旧习以适应新的环境；情绪反应缓慢而持久，且不易外露，明显内向；外部表现少，行为举

止缓慢而镇定，带有较强的稳定性。总之，这类人是以注意稳定但不易转移；稳定踏实但欠灵活；忍耐沉着但活力、生气不足为特征。

4. 抑郁质

这类人往往敏感、多疑，能够觉察和深刻体验到一般人觉察不出来的事件；感情脆弱，尤其对生活中遇到的挫折容易产生持久而强烈的负性情绪体验且不外露，严重内倾；在任何活动中都很少表现，但一般工作都很认真细致；思维、动作、言语活动缓慢，带有刻板性。笼统讲，抑郁质具有情感体验深刻，有高度感受性，不易形之于外；行动稳重、踏实、持久，但怯懦、迟疑；外表温柔，但倾向于缄默、孤独的特点。

在实际生活中只有少数人是四种气质类型的典型代表，大多数人是接近某种气质类型，同时又兼有其他气质类型的特征。因此，在判断一个人的气质时，不要勉强把他划为某种类型的典型，而主要观察和测定他具有哪些气质特点，从而便于预测人的行为，为在卫生管理工作中做好职工工作安置提供心理学依据。

另外，气质类型无好坏之分，任何一种气质类型既有积极的方面，也有消极的方面。比如，多血质的人反应灵敏，容易适应新环境；但兴趣容易转移，注意力不稳定。抑郁质的人在工作中耐受力差，容易疲劳，但心情细腻，审慎小心，观察力敏锐，善于觉察到别人不易觉察到的细小事物。而且一个人的气质类型并不决定一个人的社会价值。每个人的世界观、信仰、道德品质以及兴趣爱好等，并不依赖于他的气质。所以卫生管理人员，应善于把握职工的气质特点，创造合理有利的条件，使其能够扬长避短，充分发挥个人潜力。同时，科学搭配组

织内成员的构成,协调人际关系,能更好的提高工作效率。

三、气质的理论学说

人的气质很早就受到人们的关注,在心理学成为一门独立科学以前,许多学者已从医学、哲学等角度探讨了气质问题,主要有我国古代的阴阳五行学说和古希腊的体液说,在近现代心理学界又经历了体型说、血型说、激素说、活动特性说和气质调节说的争议与发展。迄今为止,比较有影响且为多数学者所接受的是巴甫洛夫创立的关于气质的高级神经活动类型学说。

巴甫洛夫在研究中发现,高级神经活动有两个基本过程:兴奋和抑制过程。有机体的各种活动,都是在兴奋和抑制两种神经过程协同活动支配下进行的。这两种神经过程有三个基本特征:神经过程的强度、神经过程的平衡性和神经过程的灵活性。

(1) 强度,标志着神经细胞接受强烈刺激或持久的工作能力。在一定限度内,遵从强度规律,神经细胞发生的兴奋是与刺激物的强度相适应的。强刺激引起强的兴奋,弱刺激引起弱的兴奋。但当刺激物很强时,并不是所有机体都能以相应的兴奋对它发生反应。兴奋过程强的人,对很强的刺激仍能形成和保持条件反射;兴奋过程弱的人,对很强的刺激不能形成条件反射,并抑制和破坏已有的条件反射,甚至会导致神经活动的“分裂”。神经过程的强度是神经类型的最重要标志。

(2) 平衡性,指兴奋过程和抑制过程之间的强度是否相当。两种神经过程之间强度相当即为平衡;兴奋和抑制二者之一占优势则为不平衡。

(3) 灵活性,指对刺激的反应速度以及兴奋过程与抑制过程的相互转换速度。有机体在兴奋和抑制的灵活性上也存在

着明显的个别差异,有的灵活,有的不灵活。

巴甫洛夫依据这三种特性的独特结合,将高级神经活动分为四种类型:

①强而不平衡的类型。兴奋过程强于抑制过程,以易兴奋、奔放不羁为特点,又称“不可遏制型”。

②强、平衡而灵活的类型。兴奋和抑制过程都很强,两种过程易转化,以反应灵敏、外向活泼、迅速适应环境为特征,又称“活泼型”。

③强、平衡但不灵活的类型。兴奋和抑制都较强,两种过程不易转化,以坚毅、迟缓为特征,也称“安静型”。

④弱型。兴奋和抑制都很弱,以胆小,经不起冲击、消极防御为特征,也称“抑制型”。

巴甫洛夫认为,兴奋型相当于胆汁质,活泼型相当于多血质,安静型相当于黏液质,抑制型相当于抑郁质(见表4—3)。

巴甫洛夫曾把高级神经活动类型和气质类型看做是同一个东西,但现在普遍认为,气质是心理现象,高级神经活动类型是生理现象,二者并非同一东西。高级神经活动类型是气质主要的生理基础。但巴甫洛夫的高级神经活动类型学说仍为我们更深入地研究气质的本质问题提供了理论框架及生理学依据。

表4—3 高级神经活动类型与气质

神经过程的基本特征			高级神经活动类型	气质类型
强度	平衡性	灵活性		
强	不平衡		兴奋型	胆汁质
强	平衡	灵活	活泼型	多血质
强	平衡	不灵活	安静型	黏液质
弱			抑制型	抑郁型

四、气质与卫生管理

(一) 根据不同的气质特征安排工作,有利于提高工作效率

具有不同气质的人,有职业的适应性。据研究,胆汁质和多血质类型的人,适于要求迅速、灵活反应的工作;黏液质和抑郁质的人,更适于要求细致而持久的工作。由于气质的各种特征之间可以起相互补偿作用,因此在一般的实践活动领域中,某种气质特征对工作效率的影响显著。但是对于某些特殊的工种,如果某人的气质特征符合该项工作的要求,这个人就容易适应,工作效率就能提高;而一个人所具有的气质特征不符合工作要求时,对工作的适应就会困难些,工作效率往往也不高。例如,对于一灵活性大、富有变化特点的工作,由具有多血质特征的人来完成,就比较顺利。而有些工作对人提出细心、严谨、持久的要求,例如医院里心外科、显微外科的医生,应具有一些抑郁质的细心、敏感的心理特征,工作成功率就会高一些。因此,分配工作时应考虑气质因素,以利于提高工作效率。

(二) 根据职工的气质特征进行教育和培训

根据人们不同的气质特点,采取不同的教育方法。例如,在卫生管理部门,对职工进行批评帮助时,要考虑到不同气质类型的人对挫折的承受能力。一般说胆汁质的人对挫折的承受力较大,可以对他们进行严厉的批评,这样的批评有利于他们认识错误、改进工作。而抑郁质的人承受挫折的容忍力较小,所以对他们进行批评时,要注意方式方法。

对于初来单位的职工,由于各方面都较为生疏,所以,要对他们进行培训,使之尽快适应工作的需要。多血质的人很容

易适应新环境、新制度，对他们适当的关心就可以了；而对于黏液质和抑郁质的职工，则需要给予更多的关心和照顾，才能使他们尽快的适应新的环境。

我们研究气质在卫生管理中的最终目的，主要还是提高职工的生产积极性和主动性，以正确的态度对待各项工作。自觉地克服自身的各种消极的气质特点，做气质的主人，选择适合自己气质特点的工作，发挥自身的优势，搞好本职工作。

第四节 性 格

一、性格的定义

性格是一个人在现实的稳定态度和习惯化了的行為方式中所表现出来的个性心理特征。

性格和性格特征。人的性格特征是多种多样的，例如谦虚或骄傲、诚实或虚伪、勤劳或懒惰等，性格就是由这许多特征错综复杂地交织在一起而构成的独特的统一体。它不是个体的全部内容，只是个性的一个侧面，但它与意识倾向相联系，与世界观、人生观相联系，体现一个人的本质属性，是个性中最具核心意义的部分。

性格特征表现在人对现实的态度和行為方式中，即一个人在经常做什么和如何做之中表现出来的心理特性。性格是人在活动中，在主体与客体相互作用的过程中形成和发展的，并非一朝一夕形成的，但一经形成就比较稳固，并且贯穿在他的全部行动之中。个体的一时性的偶然表现不能认为是他的性格特征，只有经常性的、习惯性的表现才能认为是他的性格特征。同时根据其性格的稳定性倾向，我们卫生管理工作者在了解一个人的性格后，就可以预测他在一定条件下的行为，从而为合

理培养、选择和使用人才，提供科学依据。

二、性格的结构

性格是一个十分复杂的心理构成物，它由多种不同的性格特征所组成。

（一）性格结构中的诸特征

1. 性格的态度特征

人对客观现实的影响总是以一定的态度予以反应。由于客观现实的多样性和复杂性，人的态度反应也是复杂多样的。这方面的特征主要表现在处理各种社会关系上。

（1）对社会、集体和他人的态度和性格特征。如善于交际或行为孤僻；礼貌待人或粗鲁；正直坦诚或虚伪奸诈等。

（2）对待劳动、工作和学习的态度的性格特征。如认真或马虎；富于创造或墨守成规；节俭或奢侈等。

（3）对待自己的态度的性格特征。如严于律己或放任自流；自尊自重或自暴自弃等。

2. 性格的理智特征

人在认识事物的过程和活动方式上的差异，属于性格的理智特征。主要有以下几个方面：

（1）感知方面的性格特征。有主动观察型和被动观察型；详细罗列型和概括型；快速型和精确型等。

（2）记忆方面的性格特征。有主动记忆型和被动记忆型；直观形象记忆型和逻辑思维记忆型等。

（3）想象方面的性格特征。主动想象型和被动想象型；幻想型和现实型；敢于想象型和想象受阻型等。

3. 性格的情绪特征

性格的情绪特征，是指人在情绪活动时，在强度、稳定性、

持续性和稳定心境等方面表现出来的性格特征。

(1) 情绪强度特征。表现为个人受情绪影响程度和情绪受意志控制的程度。有的人情绪一经产生，就非常强烈，情绪高涨、热情奔放；有的人总是冷静地对待现实，情绪容易受意志控制，体验比较微弱。

(2) 情绪稳定性特征。表现为情绪起伏波动程度。有的人时而平静，时而激动，忽冷忽热，情绪很易波动；有的人始终能保持高涨的情绪，即或遇到重大挫折，也较少消沉。

(3) 情绪持久性特征。表现为个人受情绪影响时间久暂的程度。有的人遇到悲伤的事，当时很难过，事后很快就恢复平静；有的人悲伤情绪可以持续很久，长时间不能摆脱。

(4) 主导心境特征。表现为不同的主导心境在一个人身上表现的稳定程度。有人经常处于欢乐愉快和宁静的情绪之中；有人则经常处在多愁善感，抑郁低沉的情绪之中。诸如此类的心境状态都体现着人们各自不同的性格特征。

4. 性格的意志特征

性格的意志特征，是指人在对自己行为的自觉调节方式和水平方面的性格特征。

(1) 对行为目的明确程度的特征。如独立性或易受暗示性；目的性或盲目性等。

(2) 对行为自觉控制水平的特征。指主动性或被动性；自制力或冲动性等。

(3) 在长期工作中表现出来的特征。指恒心、坚韧性或见异思迁等。

(4) 在紧急或困难情况下表现出来的特征。如勇敢或怯懦；沉着镇静或惊惶失措等。

在上述性格特征的四个方面中，性格的态度特征和性格的意志特征是最主要的方面，其中性格的态度特征又更为重要。它不仅直接体现了一个人对事物所特有的、稳定的倾向，而且也是一个人的本质属性和世界观的反映。

（二）性格的动力特性

现代心理学认为，性格并非许多心理特征的简单罗列和堆砌，不是孤立、静止的，而是相互联系、相互制约和相互作用，构成一个统一的整体。在人的多种活动中，性格特征又有不同的结合。所有这些都表明性格结构具有动力的特性，具体表现为：

（1）性格各个特征之间存在着一定的内在联系，表现个人性格的独特风格。例如，一个在对待自己的态度特征方面表现出自尊、严于律己的人，一般在性格的理智特征方面就表现出主动、独立地思考、分析等特征，在性格的情绪特征中就表现出愉快、乐观、易控等特征，在性格的意志特征方面就表现出较强的目的性和自制力等。在实际生活中我们可以根据某人的一些性格特征去推知他其他方面的性格特征。

（2）性格特征在人的不同活动中有不同的结合。一定场合下，一个人可以着重显露其性格的某一侧面，在另一种场合下，又可以着重显露其性格的另一个侧面。例如鲁迅，对待人民时“俯首甘为孺子牛”，对待敌人时“横眉冷对千夫指”，这就是同一性格在不同场合的不同表现，反映了人类性格的丰富性和真实性。由于性格在不同场合会有不同的表现，作为卫生管理人员需在多种场合下，全方位地考察一个人的性格，不能根据某人一时的表现，来确定他的性格。

（3）性格的可塑性。性格是稳定的，但又不是某种固定

的东西，而是正在形成着的東西，是一种不断变化的组织结构。研究表明，环境变化是造成性格变化的重要原因之一。例如一个性格开朗的人，在生活中遭受重大压力和挫折后，可能变得沉默寡言、忧闷抑郁。另外，意识的自我调节对性格的改变也起着重要的作用。一般地，儿童的性格较成人更易受环境影响。

三、性格的形成和发展

在性格的形成和发展问题上曾有过遗传决定论和环境决定论两种对立而极端的观点。现在一般认为，性格是一个人在遗传因素的自然前提下，在与环境的相互作用过程中，通过实践活动形成和发展起来的。其中环境因素起决定作用。

(一) 生活环境在性格形成中的作用

人的生活环境包括自然和社会两个方面，对性格起重要影响作用的主要是社会环境。它有三个来源：

1. 家庭

家庭是“制造人类性格的工厂”。一方面家庭把遗传基因传递给后代；另一方面，它又是一个人生活的最初环境，是社会和时代的缩影。它对一个人性格的形成和发展具有重要和深远的影响，主要是通过下列几个方面来实现的。

(1) 父母教养方式和态度。在家庭中，父母和子女的关系最为密切，也是子女最重要的教育者。他们对子女的教养方式和态度直接影响到一个人早期性格的形成和发展。

苏联心理学家，把父母的教养方式划分为合作、和平共处、监护与专制四种类型。不同的教育方式发展了不同的性格特征。

①合作关系。指父母与孩子有共同的生活目标，有共同的价值观和道德标准。在这种家庭中的孩子集体主义的性格特征

容易发扬,不易出现自私、冷漠等不良性格特征。

②和平共处关系。指父母和孩子各有自己的活动范围和方向,父母和孩子各自独立活动,情感交流较少。

③监护式的关系。是指父母对孩子过分保护、溺爱,不愿孩子受苦受累。这种教养方式易使儿童形成依赖、自卑、责任感淡泊、消极被动等不良性格特征。

④专制式关系。指父母对孩子采取命令和限制的方式,过分压制孩子的独立创造性,漠视其自尊、兴趣和爱好的培养。这样容易形成儿童的虚伪、对抗或缺乏自信、自尊和独创精神的性格特征。

(2) 家庭气氛和父母榜样。家庭中的情绪气氛是由家庭中全体成员所造成的,但主要还是夫妻关系,它直接影响其他成员之间的关系,影响儿童性格的形成和发展。研究表明:家庭中夫妻关系融洽相敬如宾,孩子在家里感到愉快、安全,在外处事通情达理,善与人交;相反父母言行粗鲁,经常互相争吵,孩子也会出言不逊,蛮不讲理。

父母是孩子最早学习的榜样,父母的言行都在潜移默化地影响孩子性格的发展,孩子也随时模仿和学习父母的行为。

(3) 各个成员在家庭中的不同等级位置,他们“扮演”的不同角色也影响着孩子性格的形成。如父母对待子女不公平时,受偏爱者可能有洋洋自得、高傲的表现,受冷落者则容易有忌妒、自卑等表现。另外,在出生顺序上所扮演的不同角色,由于父母对他们的要求不同,也影响着性格的发展。

2. 学校

学校教育对个人性格的形成也起着重要作用。主要来自于课堂教学、班集体、师生关系的影响。其中处于教学主导地位

的教师既对学生的学习效率产生影响，也影响着他们的自主性、依存性、同伴间的友好关系等特性的形成。

3. 特定职业

人们长期从事某种职业，在实践活动中根据职业的要求发展或改变自己的性格特征，也会形成新的性格特征。例如医护人员在长期工作中较易形成耐心细致、沉着冷静、富有同情心和救死扶伤的革命人道主义的性格特性。

(二) 性格形成中的主观因素

性格的形成离不开生活环境，但任何环境因素都不能直接决定人的性格。它们必须通过个人已有的心理发展水平和心理活动才能发生作用。社会的各种影响首先要为个人接受和理解，才能转化为个体的需要和动机，才能推动其行为。个体已有的心理发展水平对性格形成的影响，随年龄增长而日益增强，个体已有的理想、信念和世界观等对接受社会影响有决定性的作用。

四、性格与卫生管理

卫生管理人员了解和掌握职工性格中的共同性和典型性，有助于对不同的部门和科室进行管理和教育。另一方面，了解职工性格的个别差异，有助于区别不同的对象，采取不同的方法进行管理，即一把钥匙开一把锁。

(张延武 潘绍山 祁丽丽 张兰君)

第五章 态度与卫生管理

态度是源自社会心理学中的一个重要概念,它不仅与人类特定行为的产生、发展具有紧密的关系,而且还是各种行为之间相互作用、相互影响的中介因素,其本身带有极强的情绪情感和个性色彩,由于态度在个体及团体的社会生活中无时无刻不对人的行为产生重要的影响,因而在现代管理理论及实践中,人们也特别重视态度在改善管理质量和提高领导效率中的重要作用,卫生事业管理由于在性质、任务以及对象等方面与一般的企事业管理有着明显不同的特点,因此探讨卫生行业人员的态度特点、态度的形成和转变及其对医护人员行为方式的影响规律,不仅有助于进一步揭示人类态度形成、转变规律以及与行为之间的内在联系,而且还能够促使人们更好地运用态度理论来达到团体目标。

第一节 态度概述

一、态度的概念及其结构体系

(一) 什么是态度

态度是个体对某种对象所持的主观评价与反应倾向。

态度是个体对人、客体、事物所持的肯定或否定的评价,反映了主体对人、客体、事物的感受。比如,一位外科医生说:“我喜欢从事外科手术的工作。”这反映出了他对其工作

的肯定态度。

态度，就是主体对外界事物所具有的一种反应倾向，它体现了主体与客体间相互作用的一种关系，是个体在家庭、学校、同伴及社会文化影响下逐渐形成的，人们通过观察别人的行为以及社会的行为准则，塑造了自己的态度和行为，使自己的生存适应整个社会环境、工作环境和个人需要。就其态度本身来讲，它是由认识、情感和行为习惯三方面因素所构成，也就是说，态度既是一种认识反映，也是一种情感或主体行为习惯的反映。

（二）态度的结构体系

1. 认知因素

态度是建立在认知基础上的，其本身又是一种认识。认知因素是态度的主体对对象的了解和评价。大体说来，认知因素是带有评价意义的叙述，叙述的内容包括主体对外界对象的认识与理解，赞成或反对。比如，“我认为此次医务人员的职称评定方案 and 标准是科学而公平的”。

2. 情感因素

情感因素是指主体对于对象的情绪反应。这种反应表现为一种情感体验，即对某一类人或事物喜爱或厌恶的体验程度，因此态度也是一种情感的反应方式。积极肯定的态度反映一种喜欢的积极情感，消极否定的态度反映一种不喜欢的消极情感。

态度作为情感反映有时甚至比它作为认识反映更重要。一方面，由于情感往往更容易左右人们的意向；另一方面，由于情感往往比认识的作用更持久，因此情感对意向的驱动作用比认识更重要。此外，心理学的实验研究也证明，由于情感因素的作用，即使在产生态度的认识因素发生变化以后，态度的意

向往往仍然保持原来的状况。

3. 行为因素

行为因素是由认知因素、情感因素所决定的对于态度对象的反应倾向，通常态度和行为是紧密联系在一起。态度影响行为，行为也影响态度。各种相互联系的态度形成主体的态度体系，各种态度和行为的联系形成行为习惯和态度习惯。因此，当我们把一种具体态度作为考察对象时，它就是一种受习惯态度和习惯行为驱动的态度。总之，态度是一种行为习惯的反映，而最能反映这种习惯的当然是行为，因为态度是内隐的，它只有通过行为得以显示。态度是行为习惯的反映，同时它也要通过行为加以反映，重视态度和研究态度的意义归根结底都是因为态度和行为有着直接联系缘故。

如上所述，态度包括认知、情感和行为三个因素。任何一种心理倾向，只要包括这三个因素，我们就称其为态度。在态度的三个因素中，认知因素是基础。这不仅因为它是人们了解和判断事物的依据，而且也是我们产生态度情感体验的基础。情感因素是一种介于认知和行为之间的中介因素，当人的认知固定下来，演变成一种情绪体验时，它将长期地支配人。所谓“情人眼里出西施”就是情感调节认知的例证。认知和情感不仅局限于内心，它总要外显以支配人的行为，也就是说，态度具有一种潜在的行为倾向，这种潜在的行为倾向，表现为行为的准备状态和持续状态，具有外显性。因此，我们可对它加以测量和观察，进而推测到认知和情感因素。有关态度体系中各要素之间的相互关系可见图5—1。

二、态度的特征

态度是由认识、情感、行为习惯三方面的因素构成的，它

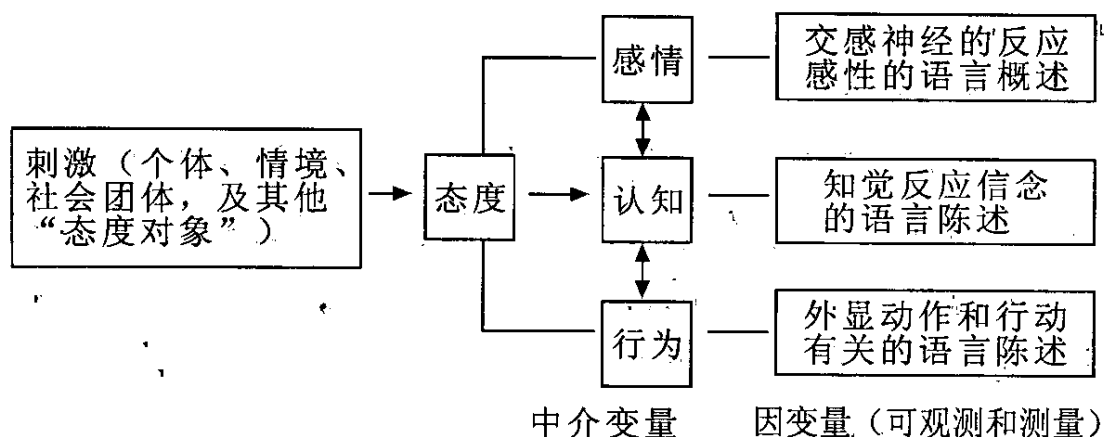


图 5—1 态度结构体系

是认识、情感、行为习惯的综合反映，因而态度是一个复合体。态度这一复合体具有如下的特点：

（一）社会性

态度是社会生活的反映。一方面，只有在人类社会生活中才能产生态度，另一方面，态度体现人在社会生活中的主体能动作用。态度是人的态度，人是社会的人，态度是人的社会属性具有的功能。

（二）针对性

态度反映社会生活中主体和客体的关系，因而它总有一定的对象，总有一定的针对性。人的具体的态度不是抽象的，人的态度体系、态度从来不是彼此孤立的。因而态度的对象有抽象和具体之分，而态度本身则具有特定的对象和针对性。

（三）稳定性

态度具有稳定性。一方面，态度与态度之间互相联系、互相影响，具有内在的统一性；另一方面，态度内在的认识、情感、行为习惯三因素之间相互联系和互相影响，其中情感的因素甚至具有定势效应，因而态度是不会轻易改变的，是稳定和

持久的。

(四) 内隐性

态度和行为有区别,行为是外显的,态度是内隐的。态度不一定和行为一致,但态度又只能通过行为来反映。正因为态度是内隐的,所以人们的行为有时自相矛盾;正因为人们的行为有时是自相矛盾的,态度的内隐性才得到更充分的体现。

(五) 协调性

态度和态度之间、态度的内在因素之间、态度和行为之间都具有协调性。只要有“之间”,就会有矛盾。但是由于态度这种矛盾的主体是具体的人,这种矛盾也就成为主体内部的矛盾;而内部矛盾必然具有非对抗性的特征,所以这种矛盾可以进行协调,具有协调性的特点。

正因为态度具有协调性,因而态度并不是不可改变的,态度的稳定性是相对的,在一定条件下,具体的态度和态度体系都可能发生变化。

三、态度的功能

(一) 影响人的判断

态度形成以后较难改变,特别是如世界观、人生观这样的基本态度是不容易改变的。带着这样的态度去感知和判断事物,后态度必然受前态度的影响,感知和判断也必然受态度的影响。以前我们经常讲“立场、观点、方法”的问题,立场、观点不一样,即基本态度不一样,得出的结论或观点,显然也不一样。

(二) 预示人的行为

态度是内隐的,但不是不可捉摸的。因为态度具有稳定性,因此它总会在行为中表现出来,并且以后还会在行为中表

现。态度是心理向行为过渡的“临界点”，态度预示人们的行为，所以，对工作抱积极态度的人，总会努力去克服工作中遇到的困难，对集体和个人的关系抱正确的态度，就总会在行动中体现个人利益服从集体利益的准则。

（三）影响人的工作效率

积极的、正确的态度能够使态度主体以充沛的精力，十分的热情对待工作和学习，能够使态度主体具备一种责任感并产生强烈的实现目标的要求，因而能够提高工作和学习的效率。反之，消极的、错误的态度则只会削弱工作和学习的效果。态度是主观上的内在意向，意向越强烈，行为越自觉、越主动，对工作和学习的效率影响也越大。

第二节 态度的形成与转变

正确的态度或与组织目标相一致的态度，一旦形成，需要进行适度的强化。反之，某些态度必须加以引导以促使其发生相应的转变。态度的强化与转变都是建立在态度形成和变化的发展规律及其认识的基础之上的，纵观国内外对态度形成、转变和发展规律的认识，以及所采取的相应对策，大致可分为以下三种主要理论派别，它们分别是认知不协调理论、刺激或学习理论和平衡理论。

一、态度形成与转变的理论和方法

（一）认知不协调理论

这一理论是利昂·费斯汀格 1957 年提出来的，受到很多心理学家的支持。他们认为，如果有 x 和 y 两个认知要素，由 x 推断出和 x 对立的 y 或由 y 推出和 y 对立的 x ，即两个认知要素不协调，这是影响态度的重要因素。如 x 认知要素为“收受

红包是患者及其家属对医务人员辛勤劳动的一种补偿和尊重形式，是合情合理的”， y 认知要素则为“救死扶伤是医务人员的本职工作，因此获取患者的红包是有违职业道德的”，这两个认知要素在收受红包的态度上就是不协调的。不协调的产生可能是由于个人信仰、价值观之间不一致，或者是信仰、价值观与行为不一致，也可能是由于行为与行为之间的不一致。

不协调具有程度上的区别。这种程度上的区别主要有两个决定因素：一是一致性要素和不一致性要素的数量，二是一致性要素和不一致性要素相比的重要性。

协调或者不协调，往往都有很多认知要素。如果一致性要素多、不一致性要素少，不协调的程度就比较小；如果不一致要素多、一致性要素少，不协调的程度就大。例如，在 x 认知要素“收取患者红包是合情合理的”和 y 认知要素“收受患者红包是有违职业道德的”之外，还有一个 z 认知要素“医务人员的劳动是非常辛苦的”，那么当人们在考虑到这一认知要素时，另外两者之间的认知不协调程度就会相应减小。相反，如 z 认知要素为“医务人员现在都生财有道”，那么我们会相信两者之间的认知不协调程度可能会增大。另一方面，各种要素的重要性是不一样的。如果认知者把某一方面的认知要素看得很重要，另一对立方面的要素就显得不太重要，不协调的程度相对较小；如果认知者把对立的两个方面的认知要素都看得很重要，不协调的程度就会较大。

根据认知不协调理论，强化态度和改变态度应当从以下三个方面入手：

第一，改变某种认知要素。例如，把“收取患者红包是合情合理的”改变为“收取患者红包未必都是合乎情理的”，

认知方面的不协调程度就会减小。这有利于强化“医务人员应当恪守职业道德”的态度，也有利于转变肯定收取患者红包合理性的态度。

第二，增加某种认知要素。例如，在“收取红包是合情合理”和“收取红包是有背职业道德”之外，再增加一个“有突出业绩者应得到社会的肯定和相应的物质奖励”的认知要求，这同样有助于强化或转变医务人员对待利益分配的态度。

第三，强调某种认知要素。例如，强调“应当承认和肯定医务工作者的社会价值”的认知要素，强调医务人员所追求的不仅仅是物质利益的满足，更重要的是应通过创造各种条件来唤醒自我的社会成就感意识，从而进一步增强他们对物质和精神之间内在关系的认识。

（二）刺激、学习理论

刺激理论或学习理论，可以被看做是对认知不协调理论的补充，它的主要论点是当人们从事与自身态度相反的行为后，往往会获得另外的一些知识和经验，从而能够转变态度。例如，当人们对打保龄球持一种反对态度的时候，提供他们参加打保龄球的机会，他们会产生一些新的感受，并且有可能就此而喜欢上保龄球，转变过去的态度。刺激理论或学习理论实际上是一种实践教育的理论，或者说带有强烈的实践教育的色彩，当然它不仅能转变态度，也能够强化态度。因为人们在从事与自身态度相反的行为活动时，必然会产生内在的抵抗，会充分强调否定这种活动的理由。如果行为活动不能够以事实来说服他们，他们原来的态度必然会进一步强化。例如，人们对打保龄球持反对态度的主要认知因素是无法承受这种高消费，

即使提供他免费参加的机会，让他感受打保龄球带来的愉悦和轻松，他在了解其他参加者的费用后还是很可能更加坚定反对打保龄球的态度。所以，刺激或学习到底产生的是强化态度还是转变态度的效果，关键还在于这种刺激本身是不是具备说服原有态度的能力，而刺激本身只是提供了强化原有态度或转变原有态度的机会。

刺激、学习理论强调奖赏的功能；它的侧重点在转变态度方面，它认为，要使人们从事与自身态度相反的行为活动，最好的办法是给予奖赏。如果一次奖赏不能转变人们的态度，这种奖赏应当一直持续下去，毋庸置疑，如果每周一次免费提供参加打保龄球的机会，持续一年的话，确实会使不少人迷上保龄球。所以，应当承认刺激、学习理论对转变公众态度确有一定的功效。

（三）平衡理论

平衡理论是以弗里茨·海德为首的一些心理学家在 1958 年提出的，他们描绘了一个“三合一”组合模式，即态度主体、态度对象和态度参考者组合而成的模式。在这一模式中，存在着三种态度，即态度主体对态度对象的态度，态度主体对态度参考者的态度和态度参加者对态度对象的态度。这三种态度是互相制约的，由此而产生态度的平衡状态或不平衡状态。积极肯定的态度用“+”表示，消极否定的态度用“-”表示，这一组合模式表现出八种形式（见图 5—2）。

根据海德的观点，模型中的正负号，表示主体心向（亦即 P 对 O 及 X 的态度）或客体之间关联（O 与 X 的关系）的性质，如果主体心向或客体关联是积极性质的，则为正，记作“+”；如果主体心向是消极性质的，则为负，记作“-”，在

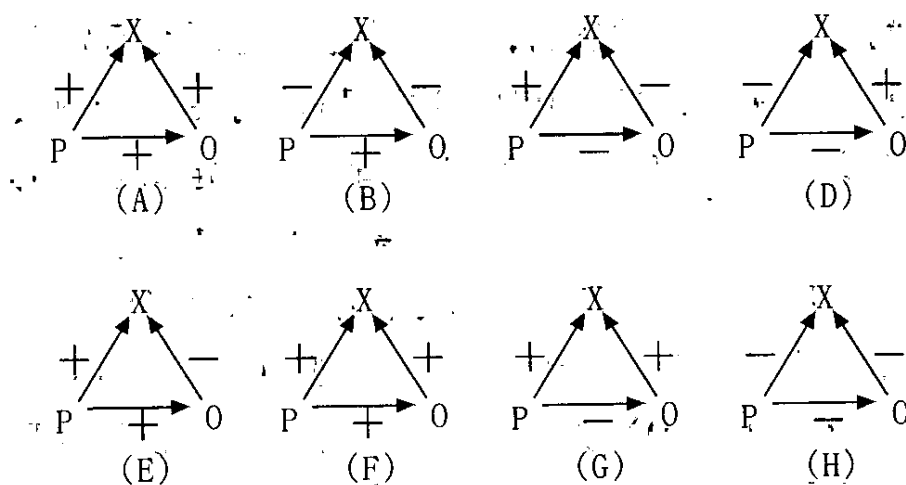


图 5—2 平衡理论

模型 (A) 与 (B) 中, P 对 O 是肯定的, 二者对一个共同的对象的关系性质也是一致的, 因而系统是平衡的。模型 (C) 与 (D) 中 P 对 O 是否定的, 二者对于一个共同的对象的关系性质也正好不相一致, 因此系统同样是平衡的。概括起来若模型中符号都为正或两负一正, 模型是平衡或者说模型中三者关系符号的乘积若为正, 则为平衡状态。

在模型 (E) 与 (F) 中, P 对 O 是肯定的, 但二者对一个共同的对象关系性质不一致, 因而系统不平衡。模型 (G) 与 (H) 中 P 对 O 是否定的, 但二者对一个共同的对象都有同样的关系性质, 因此系统也不平衡。概括说, 模型中符号都为负或两正一负, 则为不平衡状态, 或者说模型中三者关系符号的乘积为负, 则为不平衡状态。

根据海德本人及后来著名社会心理学家纽科姆等人的研究, 单元或系统的不平衡状态向平衡状态运动时, 遵循费力最小原则, 即尽可能少地付出人际情感联系的代价来实现平衡。另一方面, 研究表明, 人际联系肯定情况下的平衡状态要比人际联系处于否定状况的平衡状态更令人愉快。而人际联系肯定

情况下的不平衡状态的压力,也要大于人际联系否定时的压力,因此,P—O—X模型中P—O之间的关系是最为重要的关系。由于这一原因,P—O联系性质肯定或否定状态下的平衡与不平衡状态是有区别的。P—O联系为正时的平衡为强平衡,不平衡亦为强不平衡。而P—O联系为负时,平衡为弱平衡,不平衡亦为弱不平衡。因此,前文中模型(A)与(B)为强平衡型,(C)与(D)为弱平衡型。相应地,模型(E)与(F)为强不平衡型,(G)与(H)为弱不平衡型。

在平衡理论看来,不平衡状态必然带来紧张和不愉快,所以不平衡状态具有一种内在的要求转变为平衡的趋向,这种趋向是态度转变的内在根据。在不平衡状态下,态度主体或者转变对态度对象的态度,或者转变对态度参考者的态度,以求得平衡。由此看来,所谓平衡和不平衡,其实是指心理上的,尤其是情感方面的平衡与否。

在我们所提到的三种强化和转变态度的理论中,认知不协调理论侧重在态度的认识因素方面,平衡理论侧重在人际关系和态度的情感因素方面,刺激、学习理论侧重在态度的行为习惯方面。所以,尽管强化态度和转变态度的问题实际上很复杂,但最终我们还是能够把它归结到态度的认识、情感、行为习惯三个构成因素上进行分析。从这个角度来说,上面三种理论均有一定的代表性,这对于我们在卫生事业管理活动中着眼于影响全体医护人员的态度是有启发的。当然,这三种理论并没有囊括强化或转变公众态度的全部问题,仅凭这三种理论显然是不够的。

二、影响态度形成与转变的因素

影响态度形成与转变的因素涉及许多方面,但自20世纪

50年代起,众多心理学家对影响态度形成与转变的因素的研究结果,主要集中在以下三个方面:态度主体、信息沟通、信息的转达者或劝导者。

(一) 态度主体

一切旨在使人们态度发生改变的沟通努力必须在态度主体接收的前提下才可能发生作用,作为信息沟通的对象,态度主体不是被动的,而是具有主动性的人。态度主体既有的信息、价值观、态度、个性特点与智力状况及其社会角色,均可能对其态度改变过程发生影响。因此,态度改变的一切努力,都必须以个人既有特点为起点,它是态度改变的出发点和核心。其中态度主体的个体特点又是态度形成和改变过程的一个重要因素,它主要可以表现为以下三个方面:

1. 智力因素的影响

智力是影响态度改变的一个重要因素。专业人员研究发现,不同智力水平的人在态度改变方面具有相应的动力特征。一般说来,智力水平较高者较易接受新的信息,了解各种观点及逻辑依据,从而主动改变态度,变化后的态度也较为稳定。而智力水平较低者的态度变化往往是被动的,难于理解复杂的观点,而易于接受非一致、非逻辑的观点影响,并易于接受群体压力,且变化后的态度的稳定性也较低。

2. 性格因素的影响

国内外心理学的研究均发现,性格上依赖性强、低自尊的人,对自身的既有态度信任感较低,易于信任权威和接受说服而改变态度。相比较而言,女性比男性更易于接受劝导。

研究还发现,自尊心不仅会影响人们接受信息的倾向,同时还影响人们如何理解信息。在特定的情境中,低自尊的人易

于被说服，而当情境变得越来越复杂时，低自尊的人会出现全面理解信息的困难，从而导致对说服的接受性也相应降低。简言之，依赖性较强的人更易于改变态度。

有关专家还认为，有两种类型的个体相对不易改变自己的态度。一种是对自己的判断充满自信，坚信自己的态度有足够的根据。另一种类型的人是性格缺乏灵活性，不易理解和接受新事物，态度上倾向于刻板化，往往表现出“以不变应万变”的态度特征。

3. 自我防卫机制的影响

研究表明，较多依赖自我防卫和较少依赖自我防卫的两类人对于新信息的接受是不一致的。前者倾向于维护自我形象和自尊，较难接受新的信息或易于发生曲解，从而不易使态度得以改变。研究表明，高自我防卫的人不安全感往往较强，敏感于被攻击，思维方式上更倾向于保守，态度变化也难以发生。

（二）信息传达者

大量的社会心理学实验表明，信息传达的成功与否，不仅取决于信息传达者与接受者的接触方式，而且还取决于传达者自身所具备的威信、吸引力以及同接受者的相似性。威信越高，吸引力越大，同接受者的相似性越大，演讲方式越是肯定，说服的效果也就越好。

1. 认识的可信性

所谓认识的可信性，主要是指对信息传达者所具有的威信、权力、荣誉及胜任感等因素的认识及评价。显然，传达者在这些特性方面所表现出的差异必然会影响到接受者对信息的肯定程度。社会心理学家阿龙森（Aronson）在其研究中发现，传达者的高权威性，可以显著增加人们的信服程度。高权威往

往建立在以下三个方面：①传达者本身所具有的高度专业化知识和技能以及在相关领域内所获得的成就，这类人往往被称之为业务上的高权威者。②传达者本身所具有的独特魅力和良好的公众形象。突出表现在个人良好的品质、独特的性格特征、成熟的人际交往技能以及深厚的文化沉积，这种人往往能够以潜移默化的方式来影响他人的态度和行为，其作用也是显而易见的。③传达者拥有他人所赋予的组织权力，也就是说通过组织所赋予的权力来制约人们的态度和行为规范，从而获得相应的权威性。以上三种方式所建立起来的高权威性虽然有时均可达到影响他人态度的目的，但其作用与效果以及接受者态度转变的心理过程却不尽一致。不难看出，运用第三种权威性来影响他人的方式明显要低于前两种的效果。社会心理学家经过大量的研究，得出如表 5—1 所示的信息传达者与接受者的转变关系。

表 5—1 信息传达者与接受者态度转变的关系

信息传达者	产生作用	态度改变的条件
业务专家	内化	符合个人价值观和认识水平
赋有独特魅力者	认同	个人与他人有密切的关系或产生共同的情绪体验
拥有组织权力者	服从	接受者被监督

2. 信息传达者目的的内隐性

实验研究揭示，如果信息接受者感觉到传达者试图影响他们，则不易改变态度。如果实验安排被试意外地听到有说服力的沟通信息，要比直接让被试听到这些信息有更好的说服效果。这意味着，当人们意识到别人试图影响自己时，他们会怀疑别人的动机，进而怀疑有关信任的可靠性，从而使信息的影

响作用降低。而如果人们认为信息传达者没有操纵自己的意图,其心理上就不存在抗拒反应,从而对有关信息的接受性也较高,易于变化态度。

(三) 信息沟通

任何态度的改变,都是在信息沟通与主体已有的认知评价体系存在一定差异的前提下,经过同化与顺应的过程获得实现的。首先,当所接受的信息与个人原有的态度差异较大时,所引发的态度改变量也会相应增大;反之则改变的程度较小。其次,有关信息的特征,如真实性、趣味性、煽动性以及威胁性等可能会直接或间接地影响态度转变。多项研究表明,对情绪触动的程度越大,就越有利于态度的改变。在一个经典的实验中,心理学家通过不同方法激发被试不同的恐惧水平,以达到转变被试嗜烟态度的目的。研究人员首先设置三种水平不同的恐惧情境:一种是只提供劝告戒烟的信息,加上X光检查构成低度恐惧水平;另一种则是给被试观看吸烟致使肺部发黑的照片,构成中度恐惧情境;最后一种是所提供的材料是肺癌患者肺部糜烂的照片,从而构成高度恐惧情境。结果表明,恐惧唤起水平越高,则态度改变的效果也越好。当然,恐惧唤起的水平也必须适度,如果沟通信息激发的恐惧水平过高,则可能导致人们由于过度的不愉快情绪而引起心理上的抗拒反应,使人们拒绝相信信息的真实性,反而导致较低的说服效果。只有在一个适度的水平上才会更有利于信息的沟通,从而达到转变态度的目的。第三,信息所表现出的倾向性也直接关系到态度的转变。有关信息倾向性方面的研究发现,对于普通公众,提供单一倾向的信息说服效果较好,而对于教育水平较高的对象,则同时提供正反两方面的信息,然后再通过辩驳,强调目

的指向的一方,说服效果较好。另一方面,在信息同接受者原先态度不相一致时,同时提供双方面的信息,再强调旨在引发态度改变的一面更为有利。而如果信息本身就与接受者原先态度相一致,则只继续强调支持的一面更好。

有关信息倾向性的另一个方面的研究,涉及的是信息结论给定的方式。结论给定的方式有两种,一种是只提供信息,由接受者自己去获得结论,另一种是提供信息的同时给出明确结论。霍夫兰等人的研究发现,只提供信息材料,由接受者自己作出结论,可以更好地引发态度改变。而命令式的给定结论的方式,易于激起人们自我防卫机制的作用,使态度改变出现困难,对于较难的问题,或者是接受者判断力比较低时,则提供信息时暗示结论,更有利于引起态度变化。最后,有关信息提供的方式也会影响信息沟通的效果。

有关研究表明,同样的信息不仅会因为传达者的不同而效果不同,信息提供的方式,通过哪种通道被人们所接受,同样影响沟通信息的作用。通常情况下,口头传递比印刷途径效果更好,面对面的演讲则比通过大众传播媒介传达效果更好。有关的实验研究证明,将教师当堂教学的同样内容录像、录音,然后将录像与录音分别传达给观众或听众。结果表明,当堂教学效果最优,明显好于录像与录音,录像教学效果居中,录音的效果最差。从当面演讲到录音,背景支持性的信息越来越少,因而有关信息的影响力也越来越弱。

总体来看,态度的改变通常分为两种情况:一种是原有态度的强化。这时态度的方向没有改变,只是改变态度的强度。如从略有反对或赞成,改变为强烈反对或赞成。这种改变,又被称为一致性的改变。另一种则是以新的态度取代旧的态度,

此时所改变的既可以是态度的方向，也可以是态度的强度，如原来反对的转变成为赞成，原本喜欢的转变为不喜欢，或反过来，这种改变又被称之为非一致性的改变。

态度是通过学习过程而形成的。因此，要想改变某种态度；或以某一新的态度取代旧的态度，按理说并不是很困难的事。但态度一经形成后，即成为个人性格的一部分，而影响整个行为的方式。所以态度的改变或取代，并不像一般学习那么简单，学习有时只改变一个人态度中的思想与信念的成分，而没有改变感情与行为的倾向，这样，时间一过，态度又可能会恢复老样子。

三、态度理论在卫生管理中的应用

员工的态度问题是管理心理学和组织行为学中的一个核心问题，任何组织目标的制定和实施，以及领导效率、团体的工作绩效和个体工作的满意程度的获得，都无法回避态度的中介作用。因此，正确地认识和科学地运用态度理论，积极而主动地引导员工态度的形成和转变，无疑将有助于提高医院的组织管理效率，取得事半功倍的效果。必须指出的是，当前有关态度形成和转变的理论及方法众多，但其中多数为从西方引进。这里面既有共性的成分，也有许多并不适应我国特有的文化传统和基本国情之处，因此，在应用过程中必须以相应的文化背景为基础，并针对医院管理的具体特点加以实施。

（一）准确把握医护人员原有的心理特点

1. 了解原来的态度，逐步加以引导和改变

当我们传递某种信息，试图改变医护人员的原有态度之前，必须首先了解他们的原有态度特点，如果传递的信息所揭示的立场、观点，与原有态度的立场、观点相距甚远，不但不

能达到改变原态度的目的,而且还可能导致适得其反的效果,从而使他们更加坚定已有的态度,这种效应被称为回返效应。了解态度的基本途径通常是通过民意测验的方式获得,即主动开展对可能影响新决策的态度因素作先期的调查工作。一般采用个别访晤、问卷调查两种方法。个别访晤在考察范围上具有局限性,问卷调查在技术上具有一定的难度,如将两者结合起来效果会更佳。近年来,一种专门用于评定员工态度的方法——反馈调查法被相继运用在各种组织管理中,旨在了解员工认识上的差异。这种方法通常是以问卷形式进行,可以针对个人,也可针对整个部门或组织。内容涉及决策方法,沟通的有效性,部门间的协调,对组织、工作同事、上司的满意程度等。当问卷汇总、统计分析后,再把结果反馈给调查对象,进行讨论,广泛搜集他们的意见,但只是对事不对人,试图寻求引导其态度转变的有效方法。

2. 强化新信息,力求达到认识上的一致性

医务人员是具有相应专业知识和较高文化水准的知识群体,其认识水平和理解能力也相对较高。针对这一特点,应该首先强调他们对所接受信息理解的准确性和客观性。当然,前提是所传达的信息本身就具备客观与公正性的特点。这一点在引导知识群体态度中显得至关重要,是他们态度形成和转变的基础。另一方面,他们也更加渴望获得新知识和新信息,以求不断地进行自我完善和提高。通常人们具有维持认知信息与态度体系均衡的需要。当因不一致造成的均衡被打破时,就会形成一种内驱力,驱使个人把不一致变得协调一致。这一过程可能会产生三种情况:一是承认信息,改变原有态度;二是否认信息,强化原有态度;三是增加新信息,来决定是否改变态

度。当然，态度最终转变与否是同信息本身的可信度和传达者的权威性密切相关的。

3. 准确把握医护人员的需要动机特征

除了某些基本的与生俱来的先天需要外，每个人还有着各种不同的社会需要，从而形成不同的社会动机。而在不同的时期中，每个人又有一种需要处于优势地位，从而形成一种主导动机。人们在需要动机上所表现出的差异性，决定着人们对同一信息的接受方向和程度不同，从而对我们采取改变态度的方法和技巧，提出了因人而异的要求。在引导态度转变时，一定要摸清目标对象的需要状况，有针对性地安排信息的内容和传递方法，使态度转变的工作富有成效。

据有关人员的调查，近年来青年医务人员需要结构及层次特点如表 5—2 所示。

表 5—2 部分青年医务工作者需要结构及
层次的调查结果

需要的结构与层次	具体表现及意义
1. 自我完善	期望获得名师指导和更多的业务培训机会，并渴望成为业务上的顶尖高手。
2. 社会承认	寻求使自己的临床及科研成果能够得到社会的认可和宣传。如某些能够被应用或论文得以发表。
3. 理解与尊重	希望领导对自己的各项工作给予充分的关心和支持，并对所提出的治疗方案或研究计划予以足够的重视和理解。
4. 良好的人际关系	希望获得一个良好的医护关系、医患关系以及上下级关系的工作环境。
5. 较高的经济收入	追求物质上的相对丰厚。

针对上述青年医务工作者需要结构的特点，制定出能够满

足或部分满足其主导需要的相应措施,无疑会有利于人们的态度转变及凝聚力的形成,从而促使医疗质量的提高和完善。切记需要满足的过程往往就是态度形成和转变的过程,也是取得工作满意度的关键环节,这一点在管理实践中至关重要。

(二) 提高医务管理者的权威性

前面我们已经谈到信息传达者的权威性在态度形成和转变过程中的重要作用,在这里我们主要从两个方面着重谈谈如何提高医院院长和科室主任权威性水平的主要途径。

1. 公正无私,廉洁自律

医院的各级领导者,必须代表群体成员的利益。领导人员的组织活动必须符合群体成员的要求,与他们保持一致;而且要处处为群体目标奋斗、努力,是群体利益的维护者,而不是与它对立的偏离者。各级领导者要做到这一点,就必须首先做到公正无私,廉洁自律。所谓“公生明,廉生威”正是对这一问题的最佳写照。因此,领导者必须首先树立起一个良好的自身形象,从检讨自身的行为做起。“言教者讼,身教者行”。只有这样,才能真正提高领导者自身的权威性水平,同时也是有效地引导管理对象态度转变和实施有效管理行为的基础。

2. 管理技能和业务能力的强化

相应的管理技能和业务水平应是医务管理者所具备的一个主要特征。在现实生活中,我们不难听到群体抱怨本单位某些领导者没水平。所谓“没水平”,不外乎有两层含义:一是管理技能水平较低;二是业务素质较差。果真如此的话,管理者的权威性便会受到极大的损害,甚至威信扫地。现代医疗管理模式下的领导者,不仅应掌握相应的管理技术和先进的管理思想,同时他也应是某一方面的技术权威。只懂管理,不懂业

务,不可避免地会落入“外行”的范畴中,只熟悉业务而不知如何实施有效的管理,则同样会降低管理者的工作效率。两者兼而有之,则会较易取得管理对象的认可,从而获得较高的权威性和可信性。为此,在选择和任命管理者时,除道德素质外,还应注意从医疗水平上考虑候选人基本的业务素质,一旦任命,应着重从管理技能方面予以加强和提高。

(三) 正确合理地行使职权

众多的研究表明,管理者的权威性水平也同样与行使职权的方式与程度有着密切的关系,上级所赋予的某种职权无疑是提高管理者权威性水平的最重要途径之一,但职权的运用并非是始终的、无限的。正确合理、适时适度的行使组织赋予的权力,不仅是个人领导艺术的具体体现,也是建立和维护管理者个人威信的一个重要的组成部分。

利用组织规范的强制力、约束力,或者采用一定的行政手段和立法手续,迫使管理对象去了解和执行上级的旨意,这种方法称之为规范改变。借助这种外力能够使被管理者经常接触符合管理者要求的信息,从而使他们逐渐地改变态度。可能在开始时,他们是被迫服从于外界的压力,然后就会慢慢地形成习惯,进而越来越自觉,以至彻底改变原有的态度。如医疗过程中的各项规章制度和某些严格的操作程序的实施就往往是强制性的,久而久之,医务人员不但给予接受和服从,而且还会自觉形成一种良好的工作习惯。通过行使职权从而直接和有效地达到转变他人态度的目的,是管理实践中的一个经典方法。但是,由于工作性质和人员素质的不同,对于如何行使职权、运用职权的程度也应坚持具体情况具体对待的原则。针对我国当前的具体情况,在医院管理过程,采用民主型与专制型的领

导方式需视个人情况和科室特点而定。但总体看来,医院管理中的领导方式应该是民主型成分略大于专制型,这样的管理效果会更有利于发挥医务人员的热情工作和创造性。有研究人员发现,假定把组织赋予的权力定为10分,那么一个领导者在管理活动中运用6—8分的权力,那么他往往就会被认为是一个平庸的领导者。如果他行使了10分的权力,则多被视为无能的领导者。显然,过分依赖组织权力往往不利于个人威信的建立。一个富有组织成效的领导者,通常是尽可能少地运用组织权力,而更多的是以自身的魅力来影响他人的态度和行为。这种方式往往反而会导致更高的权威性和领导效率,这也是西方管理学界极力推崇魅力型领导的原因之一。

有关研究指出,魅力型领导的追随者信心较高,觉得工作有意义,觉得较受领导支持,愿意投入工作,绩效较好,工作满足感较高。尽管有人列出了许多有关魅力型领导者的特征,但归纳起来不外乎以下几点:公正、客观的态度,高度的自信心,明确的工作目标,良好的决断能力和较高的个人素养。

态度理论在医疗卫生管理中的应用是多方面的,且与其他管理心理学问题紧密相关。以上我们仅仅只是从了解对象的心理特点和提高管理者权威水平的角度加以阐述的,简单地说就是“知人”与“修身”。前者是指掌握广大医护人员的心理及动机需要特点,理解和关心他们的生活和事业方面的追求,以取得双方在认知和情感方面的一致和共鸣;后者是从完善管理者的素质,树立良好的领导形象出发,力求获得一个较高的权威水平。它们不仅是态度形成和管理的有效途径,也是一切管理活动的出发点。

第三节 态度的测量

对于态度的研究不应仅仅停留在定性分析的水平上,还必须进行相应的定量分析。只有在定量分析的基础上,才能准确把握对象的性质。在医疗卫生事业管理中,对医护人员态度的测量与评定,是管理者了解对象认识和情感状况并作出相应对策的最直接而有效的方法之一。

测量人们的态度,主要是测量其方向和强度两个方面。态度的方向,是指人们对客体的肯定或否定的反应;态度的强度,是指人们对客体的认知、情感表现出的程度,即态度的力量或深度,这可用尺度标示出来。

测量人的态度需要有测量工具。与测量其他的心理活动一样,在正式使用任何一种测量态度的工具之前,必须先确定其信度、效度以及运用测量工具所应具备的其他条件。

目前,态度的测量与评定多采用态度量表法。每一个态度都是针对某一态度对象而设计的。它由若干问题组成,其方法是根据被测者对这些问题所作的反应给予一定的分数,以代表某人对某些问题所持的态度和态度的强弱。

一、瑟斯通量表

瑟斯通 1928 年最先提出,通过人与人之间的比较,态度是可以被测量的。1929 年,他在助手凯夫的帮助下,制订了一种精确的态度测量方法,他称之为“主观外显相等间距法”。这一方法的步骤如下:

- (1) 选择被限定想要测量的态度对象,如医护人员的成就动机。

- (2) 通过广泛调查,提出有关态度对象的简单用了的各

种问题,并以它们作为原始题目,一般为50题以上。

(3) 将确定好的问题分别写到卡片上,制成问题卡片。

(4) 从态度测量将要针对的群体中,随机抽取一个足够大的代表性样本(一般多达300人),以他们作为每个题目的审定人。

(5) 请审定人按11点量表,即从最赞成到最反对,平均分为11个等级,来客观、独立地评定每个题目所体现的对态度对象的肯定或否定态度的程度,并按11个同等级分为11组。如一个题目体现了对态度对象的最肯定态度,就将其放到第1等级中;没有明显肯定或否定,反映中性态度的题目,放入中间第6等级中;反映最不赞成态度的题目,则放入最后第11等级中。

(6) 计算出每一题目上所有审定人评分的平均数;同时得出每一题目的分配曲线。这种评定过程要对每一道原始题目都同样进行,然后删除审定者认为意义模糊和审定人评分高度分散的题目,保留意义明确、评定集中或一致的题目。这些最后保留下来的题目,就构成了测定人们关于某一对象态度的瑟斯通量表。

一般情况下,瑟斯通量表总题目数为25题左右。它们通常会平均分配在各个等级之上。

二、李克特量表

1932年,心理学家李克特(R. Likert)为了避免瑟斯通量表编制过程过于复杂,提出了一种类似于瑟斯通量表,但更为简便的方法。

该量表选择了对态度的对象赞成或反对的陈述,然后分给事先从待测定的被试中选出的少数审定者,将其排成五个等

级，如图 5—3 所示的项目。

我坚决反对随意收取患者的红包				
非常同意	同意	中立	不同意	坚决不同意
5	4	3	2	1

图 5—3 李克特量表项目表示例

使用这个量表，被试只需在表的项目中选择一个与自己态度相近的档次。李克特量表是目前应用最普遍的量表之一。目前，许多研究人员进一步简化了量表的制作过程，根本不用审定者，而只对有效陈述作推测，所以此量表几乎每个人都能制作使用。

三、语义差异量表

1957 年奥斯古德、苏西、塔南鲍姆推导出了语义差异量表。他们要求被试用双极修饰词的量表评价对象。这种量表具有三种不同范畴的态度向量：情感维度，即好/坏；强度维度，即强/弱，最后，修饰词如快/慢，构成活动维度。下面是一个例表，要求被试在每一行的一个数字上画圈。其中每一行都与一个态度的对象有关系。

通过了解一个对一定态度对象在上述三个态度维度方面的评定，就可以了解其对这一对象的态度。日常生活中，实际运用语义差异量表时，还可以根据需要，设定另外一些有关态度对象的评价方面，使态度测量在各个最重要的方面反映态度主体与态度对象的关系。

情感维度								
好	7	6	5	4	3	2	1	坏
漂亮	7	6	5	4	3	2	1	丑陋
聪明	7	6	5	4	3	2	1	愚笨
强度维度								
大	7	6	5	4	3	2	1	小
强	7	6	5	4	3	2	1	弱
重	7	6	5	4	3	2	1	轻
活动维度								
迅速	7	6	5	4	3	2	1	缓慢
积极	7	6	5	4	3	2	1	消极
敏锐	7	6	5	4	3	2	1	迟钝

图 5—4 语义差异量项目表示例

态度测量的其他方法还有诸如自由反应法、投射法、情境法和行为观察法等，但使用这些方法在进行结果整理和分析时难度较大，涉及较多的心理学专业知识和技术，且这些方法本身也较易出现模糊、混乱和偏见等问题，除非特殊目的，一般不在态度测量中采用此类方法。

需要注意的是，运用量表法进行态度测量和评价时，必须采取实事求是的态度，严格遵循测量的基本程序和要求。在对所获得的结果下结论时，一定要慎之又慎，要结合平时的态度状况和行为表现进行综合的分析和评价，切忌仅凭某个单一的量表结果和主观推断下结论，以免破坏测量工作的科学性和严肃性。

(苏 英 赵 岚 单爱军 张美萍 何沐蓉)

第六章 需要与动机

需要是产生动机的基础，而动机则导向行为。在卫生管理工作中，了解医务人员需要与动机的状况与特点，有针对性地加以引导和激励，对于做好管理工作尤为重要。

本章将对需要和动机的概念进行理论探讨，并研究如何将这些理论应用于卫生事业管理的实际当中。

第一节 需 要

一、需要的概念

需要是有机体的内部环境和外部生活条件的要求在人脑中的反映。需要是人所共有的心理现象，人的一生就是不断地产生需要，满足需要，再产生新的需要的一个生命过程。

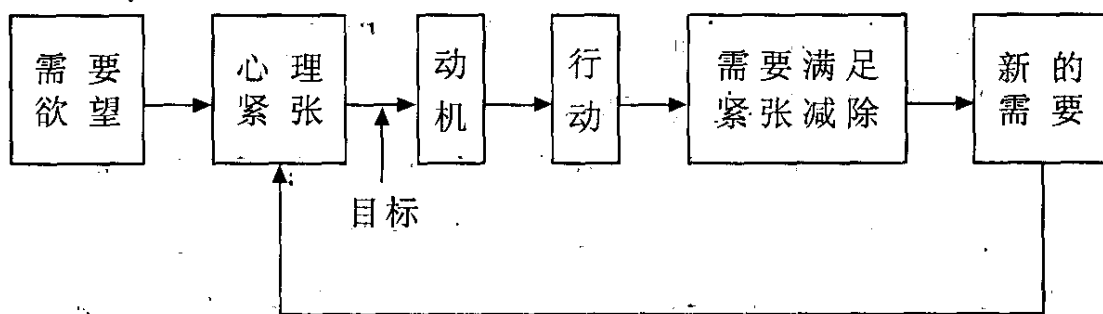


图 6-1 需要、动机与行为相互关系图

需要是产生行为的原动力，是激起人们行动的普遍原因，是人与人之间共同、一致、带有普遍意义的激起心理活动的动

力。

需要、动机和行动的关系是怎样的呢？一般来说，当人产生某种需要而又未得到满足时，会产生一种不安和紧张的心理状态。在遇到能够满足需要的目标时，这种紧张的心理状态就转换为动机，推动人们去从事某种活动，向目标前进。当人达到目标时，紧张的心理状态就会消除，需要得到满足。这时，人又会产生新的需要，这是一个不断循环往复的过程，使人不断地向新的目标前进。因此，可以把这一过程用模型表示出来（图6—1）。

二、需要的特点

一般来说，需要有以下四个方面的特点：

第一，任何需要总要有自己的对象。需要总是对于某种东西的需要，对于某种物质性物品的需要，对于活动的这种或那种结果的需要，它既表现为想要追求某一事物或开始某一活动的意念，也表现为想要避开某一事物或停止某一活动的意念。例如，一个人饿了，引起取食的需要，产生觅食的行动。反之，饱足的感觉产生需要得到满足的体验，于是想要觅食的愿望就不存在了，从而导致停止觅食的行动。

第二，一般的需要有周而复始的周期性特点，而比较复杂的需要（如交往的需要）并没有周期性。但是在具有一定的条件（外部的与内部的）时，它们也会多次重复出现。

第三，需要是随着历史的发展而发展，是随着满足这种需要的对象的改变和满足它的方式的改变而改变的。在早期人类活动中，随着生产力的发展和人们物质文化生活水平的提高，需要变得复杂了。除了物质需要之外，还产生了多种多样的精神需要。

动物只是依靠周围环境中现成的天然物质来满足自己的需要。与动物不同，人们在劳动过程中，自己生产和创造着能满足自己需要的对象。因此，人们需要的物质内容或满足需要的方式，都受社会生产条件和生活水平所制约。随着社会的发展，科学技术的进步，人们的需要也不断地更新、变化着，并且具有明显的社会历史性特点。

一般来说，由需要产生所引起的行为过程，在任何环境中都是不一样的。但作为社会化个体的人，生活在复杂的社会中，他的行为反应就不能设想为仅仅是刺激与反应那样简单的关系。在他作出行为反应时必须考虑到与他人的关系如何处理，如何调整自己的行为以适应现存的政治、经济制度，必须接受规范与道德准则的约束，必须使自己的行为适合于团体的影响。总之，必须考虑到社会对于个人行为发生什么样的影响，又是通过哪些渠道发挥影响。同时，还要考虑到个人对于社会将会发生什么影响，又是通过哪些方面影响社会的这样两个问题。

第四，共性的需要。这是一个非常重要的特点，也是我们影响人的行为和控制人的行为的重要的出发点。我们必须承认，在人类社会中尽管个体之间存在着许多的个性心理差异，但也还有许多心理品质是一致的，即还有共性的存在。对于需要来讲，也是如此。不管是生理性需要还是社会性需要，都可能会超越时代、民族、阶级的限制，产生人类一些共同性的需要。

三、需要的种类

（一）天然性需要和社会性需要

人的需要是多种多样的。按照需要的起源，可以分为天然性需要和社会性需要。天然性需要是一个人生而具有的，它反

映了人对延续和发展自己生命所必须的客观条件的需求。天然性需要的满足是通过利用一定的对象或取得一定的生活状态而达到的。天然需要虽为人和动物所共有，但人的天然需要和动物的天然需要在需要的对象和满足的方式上有着本质的区别。动物只能依靠自然环境中现成的天然物质来满足需要，而人在社会生产劳动中，自己生产满足需要的对象。因此，人的天然性需要不仅受着人的生物需求的制约，而且也受社会生产、社会生活条件的制约。

在人类社会历史发展过程中，在天然性需要的基础上形成了人类所特有的社会性需要。例如对知识的需要、文艺的需要、道德的需要、实现理想的需要等等。这些需要是在维持人们的社会生活，进行社会生产和社会交际过程中形成的。不同的历史时期，不同的文化条件，不同的政治制度，不同的阶级和不同的民族，以及不同的风俗习惯，使得人们的社会性需要有很大的不同。

（二）物质需要和精神需要

按照需要对象的不同，可以把需要分为物质需要和精神需要。在物质需要中，既反映着人们对自然界产品的需要，也反映着人们对社会文化用品的需求，因此在物质需要中既包括天然性需要，也包括社会性需要。随着社会生产的不断发展，人们日益广泛地扩展着对物质文化用品的需求。精神需要是人对他的智力、道德、审美等方面发展条件需求的反映，这是属于对观念对象的需求。人类最早形成的精神需要是对于劳动和交际的需求。学习的需要和参加社会活动的需要，在精神需要中占重要地位。随着社会生产的日益发展，新的精神需要也不断地产生。比如，现阶段我国人民就形成了早日实现小康社会的

强烈愿望和迫切需要。

为了有效地调动职工的工作积极性，在卫生事业管理中，管理者应当了解医务人员的需要，并对这些需要进行具体的分析，然后有针对性地设置目标，尽力把企业的目标与个人合理的需要有机地结合起来，促使职工自觉地把社会的需要、医院的需要转换为个人的需要。这样，才能有效地发掘人的内在潜力，形成自觉的行动。

（三）需要层次理论

1. 需要层次理论的基本问题

马斯洛（A. Maslow）是一位美国心理学家。他在 1943 年提出了“需要层次理论”。这一理论 50 年来流行甚广，是国外心理学家试图揭示需要规律的主要理论。马斯洛认为，人的基本需要可以分为五类，这五类需要按照它们发生的先后顺序分为五个等级（见图 6—2）。

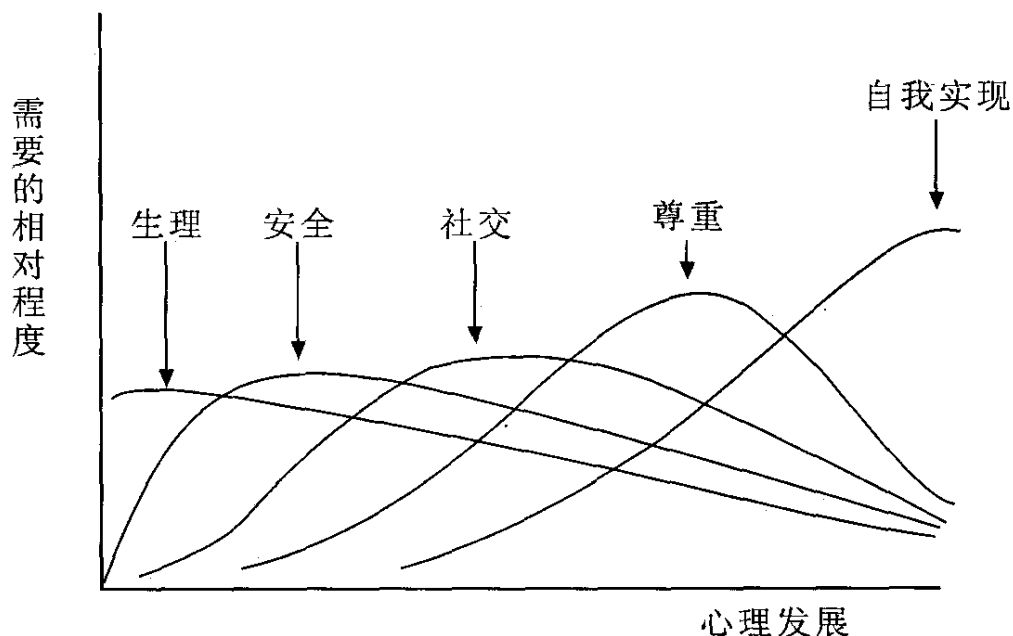


图 6—2

(1) 生理需要。这是人类最原始的基本需要,包括饥、渴、性和其他生理机能的需要,这些需要如不能得到满足,人类的生存就成了问题。从这个意义上说,它是推动人们行动的最强大的动力。正如马斯洛本人所解释:“如果一个人所有的需要都不能得到满足,这个人就会被生理需要所支配,而其他需要都要退到隐蔽的地位。对于一个处于极端饥饿状态的人来说,除了食物,没有别的兴趣。在这种极端的情况下,写诗的愿望,对荷马史诗的兴趣等则都退到第二位。这个人做梦会梦见食物,看见的只是食物,渴望的只是食物,充饥成为独一无二的目标。”

(2) 安全需要。当一个人的生理需要获得满足后,就想满足安全的需要:要求摆脱失业的威胁,要求在将来年老或生病时有些保障,要求避免职业病的侵袭,希望避免严酷监督的威胁等。即要求劳动安全、职业安全、生活稳定,希望免于灾难,希望未来有保障。每一个在现实中生活的人,都会产生安全感的欲望、自由的欲望、防御的欲望。

(3) 社交需要。社交需要又称为归属与友爱的需要。马斯洛的社交需要包含两个方面的内容:一为爱的需要。即人都希望伙伴之间、同事之间的关系融洽或保持友谊和忠诚,希望得到爱情;另一为归属的需要。即人有一种归属感。要求属于一个团体或群体,希望成为其中的一员并得到相互关心和照顾。社交需要比生理需要要来得细致,它和一个人的生理特征、经历、受教育状况、宗教信仰等都有关系。

(4) 尊重需要。人希望自己有稳定的地位,有对名对利的欲望,这是人们都有的一种愿望和需要。尊重的需要又可分为内部尊重和外部尊重。

内部尊重：一个人希望在各种不同的情境中，自己有实力，能胜任，充满信心；能独立自主，有自尊心。

外部尊重：一个人希望自己有地位，有威望，受到别人的尊重、信赖和高度评价。

马斯洛认为，尊重需要得到满足，能使人对自己充满信心，对社会满腔热情，体会到自己生活在世界上的用处和价值。但尊重需要一旦得不到满足，就会使人产生自卑感、软弱感、无能感，会使人失去对生活的信心。

(5) 自我实现的需要。自我实现的需要指实现个人的理想、抱负，发挥个人能力于极限的需要。也就是说，人必须干称职的工作，使自己潜在的能力得到充分的发挥，完成所期望的任务。马斯洛说：“音乐家必须演奏音乐，画家必须绘画，诗人必须写诗，这样才会使他们感到最大的快乐，是什么样的角色就应该干什么样的事情。我们把这种需要叫做自我实现。”当然并不是说自我实现的人是尽善尽美的“完人”，这种人亦存在缺点。但这种自我实现的人的形象，体现了他所认知的人的本性的最高价值。

2. 需要各层次间的相互关系

在马斯洛看来，人类价值体系中存在两类不同的需要，一类是沿生物谱系上升方向逐渐变弱的本能或冲动，称为低级需要和生理需要；一类是随生物进化而逐渐显现的潜能或需要，称为高级需要。这两类需要的关系表现为：①这五种需要像阶梯一样从低到高逐级上升。当下一级需要获得基本满足后，追求上一级的需要就成了驱动行为的动力。但这种需要层次逐级上升不是遵照“全”或“无”的规律，并不是一种需要100%的满足后，另一种需要才会出现。事实上社会中的大多数人在

正常的情况下，他们的每种基本需要都是部分得到满足，部分得不到满足。这五种需要不可能完全满足，愈到上层，满足的百分比愈少。②同一时期内，可能会同时存在多种需要。但是，每一时期内总有一种需要是占支配地位的。③需要满足了就不再是一种激励力量。

3. 需要层次理论在管理中的应用

一些西方管理心理学家宣称，马斯洛需要层次理论能够对管理者有所帮助。下面就是一张需要层次理论同管理措施密切结合的参考表（见表6—1）。

表6—1 需要层次理论与管理措施相关表

需要层次	诱因（追求的目标）	管理制度与措施
1. 生理的需要	薪水、健康的工作环境、各种福利	身体保健（医疗设备）、工作时间（休息）、住宅设施、福利设备
2. 安全的需要	职位的保障、意外的防止	雇用保证、退休金制度、健康保险制度、意外保险制度
3. 归属与友爱的需要	友谊（良好的人际关系）、团体的接纳、与组织的一致	协谈制度、利润分配制度、团体活动制度、互助金制度、娱乐制度、教育训练制度
4. 尊重的需要	地位、名利、权力、责任、与他人薪水之相对高低	人事考核制度、晋升制度、表彰制度、奖金制度、选拔进修制度、委员会参与制度
5. 自我实现的需要	能发展个人特长的组织环境、具有挑战性的工作	决策参与制度、提案制度、研究发展计划、劳资会议

4. 对马斯洛需要层次理论的分析 and 评价

马斯洛的需要层次理论在国外有争议，在国内也有不同的看法。有人认为需要层次论是彻头彻尾的资产阶级理论，这种

理论在中国不能讲，特别是不能对年轻人讲。但也有人认为这种理论是很正确的，我们国家有些人生产积极性不高，就是因为他们的需要没有得到满足。我们认为，任何绝对肯定或绝对否定的评价都是不太恰当的。马斯洛的需要层次论有科学的一面，作为一种激励理论，它在一定程度上反映了人类行为和心理活动的共同规律。心理学也已经证实，人的意志行为开始于需要并且由需要引起。

首先，需要层次理论存在着科学合理的内核，对我们有所启发。

第一，马斯洛提出，人的需要有一个从低级向高级发展的过程。这一过程的一般趋势在某种程度上是符合人类需要发展的一般规律的，一个人的成长经历就是按照马斯洛提出的需要层次理论进行的。虽然，自我实现能否作为人的最高需要值得怀疑，但人的需要由低级向高级发展的趋势是无可置疑的。

第二，马斯洛的需要层次理论提出，在每一个时期，人们都有一种需要占主导地位，而其他需要则处于从属地位。这一点，对于我们的企业管理工作不无启发意义。要使对人的管理工作收到成效，不仅要一般地了解他们的需要，而且特别要了解和掌握他们在某一时期的主导需要。只有这样，才能有针对性地开展工作。如果这种需要是正当的、合理的，就要想办法来满足这种需要，通过需要的实现来源激励职工。如果受条件限制不能满足职工的这些需要，应说明困难，讲清道理，取得职工的谅解。

第三，马斯洛的需要层次理论，对于人类的需要分类比较细致。心理学家曾对人的需要作过不同的分类，美国心理学家阿尔得福提出的 ERG 理论，把人的需要分为“存在需要”、

“关系需要”和“成长需要”三大类。麦克里兰则把人的需要分为“成就需要”、“合群需要”和“权力需要”三类。与这些需要分类相比，马斯洛对需要的分类比较全面细致，受到了普遍关注。

其次，需要层次理论存在着明显的缺点和错误。

第一，马斯洛需要层次论的理论基础是错误的。马斯洛人本主义思想的核心是要使人人都成为自我实现的人，而这种自我实现是一个自然成熟的过程，社会的影响往往束缚了人的自我实现。这就完全否定了人的社会存在对人的成长有决定性的影响。他认为人的需要都是本能的活动，都是生而就有的，人有生理需要是为了维持自己的生存；人有安全的需要是出于“趋利避害”的本能；人有社交的需要是为了自己享受生活的乐趣；人有尊重和自我实现的需要是为了自己能出人头地、高高在上。因此，人的一切行为都是出于利己的本能，其宣扬个人主义的实质是明显的。

第二，马斯洛的需要层次理论带有一定的机械主义色彩。一方面，这一理论提出了人类需要发展的一般趋势；另一方面，这一理论在一定程度上又把这种需要层次看成是固定的程序，看成是一种机械的上升运动，忽视了人的主观能动性，忽视了通过思想教育在一定条件下改变人们需要主次关系的可能性。

第三，马斯洛的需要层次理论只注意到一个人各种需要之间存在的纵向联系，而没有注意到一个人在同一时间内往往存在多种需要，而这些需要又往往互相矛盾，从而导致动机上的斗争。

第二节 动 机

一、动机的产生

(一) 动机建立在需要的基础之上

需要被认为是一种刺激，人的活动动机就是在这种刺激下产生的。在需要的刺激下，人就会想办法去满足它，从而产生动机。不只是简单的活动动机在需要的基础上产生，复杂活动的动机也是从社会客观现实对人提出的要求变为人的内部需要之后才产生的。

从上述内容可以看出，有了需要才能产生动机，进而由它引起和推动着活动。但需要产生之后，并不一定必然成为推动人进行活动的动力，需要变成动机往往有一个发展阶段。从这个意义上说，动机和需要这两个概念的含义还有一定的差别。

(二) 情绪在动机产生中的作用

需要是个体和社会需求的反映，是活动的源泉，但它是原始信号，这些信号只有在情绪作用下增强、扩大之后才激起行动。因为情绪是人的愉快或不愉快的经验，是人们对来自体内外刺激的主观体验。它对给机体带来的愉快的刺激产生获得倾向，对给机体带来不愉快的刺激产生回避的倾向，因此它对需要起放大作用。从这个意义上说，情绪也具有动机的性质。

情绪对需要的放大表现在两方面。第一，对认知活动和行为的唤起和组织。情绪不仅对满足生物性需要起作用，对外界信息加工也起作用。如儿童在母亲身旁有安全感，那么他们就很愿意探索环境，而探索环境较好的孩子，智力就会得到较好的发展；第二，情绪提供了一种体验状态。如愤怒时往往对引起愤怒的对象进行攻击，惊慌时就避开引起惊慌的危险物。正

是情绪作用，才使意识得以分化，把行为引向合理的轨道。

（三）诱因及其作用

要实现动机活动，只有需要是不够的，还必须有外部条件。一般来说，有了需要产生，再有外部条件，人就可以去活动。但有时并无明显需要，单凭外界刺激也能激起活动。一个吃饱喝足的人，有时看见美味佳肴而诱发起食欲，在这种情况下就有明显的内部需要。因此外部刺激被看做是引起行动的原因之一。激发和促进活动的外部刺激或情景都称之为诱因。诱因可以是积极的，如食物、饮料、尊重、文化娱乐、名誉等等，这些条件都会使个体积极地趋向和接近它，而从中得到满足，这种诱因称之为正诱因。诱因也可以是消极的，如饥饿、贫困、疼痛等等，这些外部条件都将通过引起个体的回避而得到满足，这种诱因称之为负诱因。诱因还可以分为简单的实物（如食物、衣服、文化用品、生产工具等）和复杂的事态（如奖赏、惩罚、竞争、受重用等）两种。诱因有明显的激发行行动的作用，如食物和由它发出的香味，可以激发饥饿的人并能指引他到相关地方去寻觅食物。在通常情况下，激起行动作用的诱因条件并没有明显地出现，而往往是由复杂的心理活动和目标指引着人去寻找积极诱因，避免消极诱因。

（四）动机产生的不同时期

首先，需要的强度达到一定水平后，才能成为引起、推动或阻止某种活动的动机。萌芽状态的需要，由于信息量微弱，它还不足以在意识中明显地反映出来，只是使有机体产生不安之感，这属意向阶段。随着信息量的加强，这时，人开始清楚地知道是什么事情促使你感到不安，用什么手段能满足需要，但还没有真正导致行为。有些心理学家把这种心理状态称为愿

望。例如，一个人由于没有进食，觉得腹内有不适之感，随着不舒适感的加强，就产生食物的形象和寻找食物的想法，这就是由需要引起的进食的愿望。

其次，需要产生后，还必须要有能够满足个体需要的外在事物，即诱因条件。有了诱因条件个体才能为满足愿望去采取行动，愿望才表现为活动动机去推动行动达到目标。因为有了需要的对象出现，愿望才是有效果的。如果没有诱因条件，虽然想为满足需要而采取行动，但活动是没有效果的。没有诱因条件的动机作用，只能是对它相应的周围事物的定向活动。从某种意义上说，需要表现为活动动机总是与一定诱因条件相联系。例如，有报考高等院校的愿望，又有高等院校招生的诱因条件存在，才有去报考的活动动机。由此可见，动机是某种刺激和某种反应之间所存在的必需的内部环节。

二、动机的分类

人类的动机多种多样，不仅表现在同一个人可以同时存在几种动机，也表现在不同的人可以有相似的或完全相反的动机。由于各家的理论观点不同，在动机分类方面也是多种多样的。

（一）外在动机和内在动机

从动机来自个体外部还是个体自身一般可将动机划分为外在动机和内在动机两种。

1. 外在动机

外在动机是指推动行动的动机是外力诱发出来的。一个人为了酬金或奖金去做一件事，一个学生由教师或家长提出要求才去学习，这些行为的动力都是来自体外的刺激。目标存在于外部情景，行动是满足愿望的手段。许多心理学家特别强调外在

动机及其在行动中的作用。个体为了得到社会的承认和赏识,也能够专心致志地去工作和学习,因为得到社会的承认和赏识可以满足愿望,从而降低机体内部高涨的内驱力。班杜拉的替代性强化理论和外在动机的观点也是一致的。这种理论认为,本人并未受到直接强化,只是通过观察对其他人的强化就会作出相应的反应。即本人观察其他人受到赏识或斥责而引起内驱力,产生反应,出现相一致的行为。

2. 内在动机

内在动机是指人的行为出自于人本身的自我激发,由于做某种事情能引起兴趣,令人愉快,做这种事情无须外力推动它,本身就是行动者所追求的目的。如学生的学习活动并未受到别人的赞许和表扬,而是明确了由于努力学习会给自己带来满足和愉快所引起的。许多心理学家,尤其是认知派的心理学家强调内在动机的作用,他们认为机体在没有体内平衡的需要或外部刺激的作用的情况下,也可以由内在动机推动去进行活动。

(二) 生物性动机和社会性动机

这种分类是与需要的种类相对应的,由此可把动机分为生理性动机和高级的社会性动机。

1. 生理性动机

这种动机是同生物性需要相联系,以有机体的生理需要为基础的动机。有机体由于对食物、水分、空气和回避危险等的需要以及为了满足这些需要而产生的活动推动力,都属于生理性动机。

2. 社会性动机

人们在成长过程中,受一定社会文化的影响,通过各种各样的经验,习得各种各样的社会需要。随着社会文化的发展,

人类的社会需要也在向前发展。社会需要从来没有满足过，一种需要得到满足，又有新的需要产生。社会需要具有持久性和复杂性。由于习得的社会需要不断增长，从而使人的行为复杂化。人的社会行为一般就是由这种需要所决定的。

人的社会需要复杂多样，这里仅就当前关注比较多的社会需要为例，对社会性动机作些说明。

交往动机 在人身上表现为一种群体感和亲属感。如个人独处会觉得孤单，希望和别人在一起，希望和合得来的人在一起，愿意和自己的亲人团聚。交往需要是从儿童时期开始，在和其他人的接触中经过学习而形成的。个人从亲身经历中学习，只有交往需要的满足，才能避免由孤独寂寞而导致的焦虑感，从而增强安全感。

成就动机 是指个人要积极获得并追求完善的自认为对自己是有价值的工作的一种心理历程。如果人在完成任务时是以这种需要为动力，那么它就构成成就动机。如个人想在周围人的心目中确认自己的地位，追求别人对自己的尊敬，得到他人的好评和赞许等就属于成就动机。成就动机是人类所独有，是在人类交往中经过学习从幼年时期就已开始形成的。研究表明，有高成就需要的母亲，在孩子较小的时候就要他们独立地完成动作；而有低成就的母亲对孩子独立性要求较晚，对他们限制过多并过分地保护。由于两种不同的要求，对孩子成就动机的影响也不同。

亲和动机 人类是聚集的动物，几乎所有的人都是在与其他人密切交往中度过了一生。由于一般人视孤立为畏途，所以我们社会施加于罪犯的最普通的处罚办法就是将他关在监狱里，与世隔绝。在监狱里如果不守监视，进一步的处罚是单独

关禁闭，使他完全孤立。

人们害怕孤独，而愿与他人在一起。我们将这种愿意与他人在一起的愿望叫做亲和动机。我们每个人都生活在各种群体之中。我们的周围有成百上千或千千万万的人。可以肯定，人类在地球上取得的巨大进步，在很大程度上是因为我们寻求与他人友好相处，并进行各种异常复杂的互相影响的结果。研究这种与他人相处的亲和动机，是社会心理学的重要课题之一。

利他动机 利他动机是指不期望得到任何形式报答而帮助他人的愿望。利他动机导致利他行为，如果你帮助他人是为了从中得到报答，或者是想给请求你帮助的人以深刻的印象，或者是为了其他类似的目的，那么这就不是真正意义上的利他动机。简单地说，利他行为者必须排除利他行为的有意性，才算真正的利他行为。利他行为是人类社会中高尚的行为，这种行为与我们社会所倡导的共产主义是相一致的。

赞许动机 赞许动机就是指人们在工作上取得成绩以期得到别人或集体的鼓励或称赞，获得心理需要的满足。具有赞许动机的人，常常是为了取得他人或集体的赞赏而努力工作的。在成人身上，社会赞许动机给人以巨大的动力，促使人们作出许多可歌可泣的事业。大量先进、模范人物的赞许动机都是比较强烈的。他们处处以身作则、严于律己、任劳任怨、先人后己，受到社会上人们的赞扬和钦佩。社会赞许动机，对理解我们的许多社会行为是一个重要的概念。有人甚至认为，最根本的纯粹的心理需要，也许就是社会赞许的需要。我们需要得到别人对我们的赞许。

管理动机 管理动机是指人们具有的管理自己的生活、工作，掌握自己命运的愿望。它使人精神愉快，心理健康，且能

享受娱乐、休息，这是任何社会都具有的。有人类的文明史，就有管理，也就有管理动机。在日常生活中，人们希望有秩序地工作，希望具有管理自己生活的愿望。满足了这种动机，工作积极性就会提高。如果这种动机没有满足，人们就会产生挫折感，甚至有的人会产生攻击行为。维持正常生活的需要，这是人们比较普遍的愿望，比如维持家庭生活的基本需要，解决好吃饭、居住等问题。只有这样，才能使人们没有后顾之忧，精神饱满、情绪愉快地参加工作。

三、动机的确立和冲突

（一）动机的确立

动机在心理活动中占有重要地位，具有根本性意义。动机可以反应一个人主观的内心的心理状态和精神境界。人的动机是以需要为基础的，同时又受到人的思想、信念、世界观、道德观、人格等因素制约。因此，为了使我们的行为能达到预期的效果，就必须确立正确的动机。这主要靠正确的世界观来指导，同时还必须对自己的动机有明确的清醒的意识。否则，就可能使动机处于软弱无力的状态，甚至让不正确的动机居于优势，从而作出一些错误的行为。

（二）优势动机

在人们的实际生活行为中，动机常常不只一个，而是同时存在着很多的动机。这些动机的强度又随时处于变化当中。一般情况下，一个人的行为由其全部动机结构中最强的动机所决定，这种动机叫优势动机。一定时间内的优势动机得到满足之后，优势便向其他动机转移，于是便开始了另一个行为。例如，一场足球赛后，运动员的渴是优势动机；渴欲满足之后，饥饿成为优势动机从而导致进餐行为；饥渴都获得满足之后，

优势动机便向休息转移。可见，优势动机的确立是由人的生理需要和社会需要的质和量所决定的，它可以是短暂的，也可以是长久的。比如，一个人为祖国医学事业作贡献的动机，可能终生不移。

（三）动机的斗争

优势动机的确立常常不那么顺利，因为在个体动机结构中有一些质量非常相似或相互矛盾的动机，使人难以取舍，这就形成了动机的斗争，或称动机冲突。其形式基本上有四种。

双趋冲突 两个目的物对个人具有同样的吸引力，而引起同样强度的动机。迫于情势，二者必选其一，即造成“鱼与熊掌不可兼得”的难于取舍的矛盾心情。

双避冲突 两个事物同时对个人造成威胁性厌恶感，产生同等强度的逃避动机，但又迫于情势，必须接受一个，才能避免另一个，即“前怕狼，后怕虎”的处境造成的紧张状态。

趋避冲突 对单一的事物同时产生两种动机，一方面好而趋之，一方面又恶而避之。如子女对父母，一方面需要父母的保护而依赖父母，另一方面又不愿意父母管教约束太多而要求独立行事，造成依赖与独立的矛盾心理。同事间、社团间既有竞争又需合作，也属趋避冲突。

双重趋避冲突 这种类型的冲突是双趋与双避冲突的混合型。个体同时出现两个目标，其性质相似，利弊相当，选择时产生矛盾心情。

人的心理活动是丰富而复杂的，客观世界的影响也是纷繁多样的。特别是那些重大的或具有原则性意义的矛盾，往往使动机斗争很激烈，在人们内心表现为紧张、激动、迟缓、焦虑。激烈的动机斗争经常发生或持续较长时间，往往会造成人

们心身的紧张状态，从而危及健康。

四、动机的有关理论

(一) 本能学说

20 世纪初期，英国心理学家麦独孤把个人行为的动因假设为起源于人的“本能”。所谓本能，就是先天遗传的固定性的行为倾向和行为模式。他认为，先天的固定行为模式可以解释人类的一切社会行为。他提出了一系列的本能，而且这些本能中的每一类，又都具有动因作用的情绪成分。例如：①逃避本能（惧怕）；②好斗本能（愤怒）；③拒绝本能（厌恶）；④结群本能（怕孤独）；⑤好奇本能（求新）；⑥生殖本能（求偶、哺育）；⑦自炫本能（自负、支配）；⑧自卑本能（服从）；⑨获得本能（所有欲）；⑩建造本能（创造欲）等。

本能论曾风靡一时，支配了心理学，也支配了初期的社会心理学。但是，不久即遭到许多心理学家的批评。目前，它已为大多数心理学家所抛弃。

(二) “里比多”学说

“里比多”学说是弗洛伊德创立的精神分析学说中的一个重要组成部分。弗洛伊德认为，个人的一切行为是直接或间接地由“里比多”所发动及维持的。“里比多”又称性力，指性的驱动潜力，这种潜力常驱使人去追求快感。“里比多”常常为社会规范所不容，被压抑于个人的潜意识领域。难以被人们所意识。虽然“里比多”不被人们所意识到，但影响着人们的行为。

弗洛伊德学说无论在意识形态倾向上，还是在方法论上，都反映了西方文化的特色，并带有严重的错误和局限性。这一学说夸大性本能对人的活动的作用，单纯以性本能来解释人的

行为动机，根本不重视心理结构对于外部世界的依赖性，完全抹杀了人的社会性。但其对无意识动机的研究，以及其个性结构理论中的系统分析和发展观点，对我们还是有启发的。

（三）行为主义学说

行为主义学派，坚持用 S—R（刺激—反应）的原理来解释人的行为及其产生的动因，排除在刺激之外存在任何其他行为动因的可能性。

行为主义把人看做一架“刺激—反应”机器的形象或模式。我国行为主义心理学家郭任远简洁明了地表述了行为主义关于动机的观点，他说：“行为是有目的的、无动机的，一切行为都是刺激的东西。”这种理论的片面性和局限性是很明显的，它连社会生活中的一些常见的事物都不能很好的解释。例如，人类有机体受到刺激，其反应并不是千篇一律的，各人反应的行为形式、持续时间以及行为方向均有差异。即使以典型的反应性行为——知觉行为来说，知觉行为选择性也不能忽视个人方面的条件。此后，新行为主义在“刺激—反应”之间插入欲望、目的等媒介因素，试图使这种理论趋于合理。

（四）人本主义心理学的潜能学说

当前西方社会心理学界比较流行的关于动机的观点，是以马斯洛等人为代表的人本主义心理学的潜能学说。

马斯洛曾信奉行为主义的心理学，但事实教育了他，使他认识到行为主义对解释人的社会行为是无能为力的。于是他转而探索内在的力量，即人的内在价值与潜能。他认为，社会文化因素对人是有影响的，但是，人本身的内在力量尤为重要。每个人都具有一定的内在价值，驱使人通过各种渠道去实现它，于是产生了人的社会活动。马斯洛的理论是唯心主义的。

西方学者也批评他含糊不清，没有客观的标准。当然，人本主义潜能学说也是有积极意义的，其在解释人的社会行为的动因上，较之前述各派观点还是前进了一步。

（五）认知论

近年来，西方心理学界出现了认知心理学的潮流。认知心理学家以个体在环境中对事物的了解及预测来解释个体的动机，也就是以个体对其环境的认知来解释动机的产生与改变。这一理论被称为动机认知论。动机认知论认为，个体对事物的一切预测、判断、抉择等行为，都以他对该事物的认知为基础，而他如何认知则受到过去经验、目前情景及对未来的期待三个因素影响。

动机认知论有一个重要的概念——认知失调，这一概念1957年由费斯汀格提出。费斯汀格认为，人有许多认知因素，这些因素之间有的是相互独立的，有的是相互联系的，有的却是相互矛盾的。因相互矛盾而产生认知失调的心理状态，比如“我很喜欢体育活动”与“父亲不准我参加体育活动，要我多做家务”，两者的认知就会发生矛盾，产生不协调。费斯汀格认为，认知因素之间失调，会使心理发生不愉快，有时有压迫感。在这种情景下，个体为了解决矛盾，恢复协调，就产生了动机。在此动机的促使下，个体或是改变自己的行为以迁就其信念或知识，或是改变自己的信念知识以迁就其行为，从而恢复协调状态。费斯汀格的认知失调理论能说明人们的行为及其态度的改变，在西方影响较大，有其合理的内涵。

第三节 需要理论在管理中的应用

社会主义制度的建立，为最大限度地满足人民物质文化需

要提供了可能性。但是,可能性并不等于现实性。结合我国的实际情况,还须深入研究解决员工需要的原则和方法。

一、解决员工需要的原则

以下四个原则是我国企业中解决职工需要的出发点:①首先要考虑我国是一个处在发展中的社会主义国家;②要从我国人口多、底子薄的国情出发;③解决需要的程度必须和生产力水平相适应;④解决需要必须正确处理国家、单位、个人三者之间的关系。

二、解决员工需要的方法

调查研究是解决需要的前提。在卫生管理的过程中,只有真正了解员工的需要之后,才能预测他们的工作动机。但是,要真正了解职工的需要和动机并不是件容易的事。

国外管理心理学家曾做过这样的实验:要求基层管理者设想自己是工人,依照重要性的高低,列出员工想得到的东西(即待满足需要的动机)。同时,又要求员工自己也列出他们所想要的东西。结果表明,基层管理者所列出的员工们最想从工作中得到的东西是:高薪;工作稳定性;升迁;理想的工作环境等。但是,员工所列出的最需要的却是工作受到赞赏;对事情的认同感以及个人问题受到同情和理解。表6—2即为基层管理者同员工需要等级之间的差别。

表6—2 基层管理者与员工对需要等级的差别

需要的内容	管理者认为(等级)	员工认为(等级)
高薪	1	5
工作稳定性	2	4
升迁及企业的成长	3	7
好的工作环境	4	9

续 表

需要的内容	管理者认为 (等级)	员工认为 (等级)
有趣的工作	5	6
管理当局对员工忠心	6	8
技巧的训练	7	10
工作所受赞赏	8	1
对个人问题的同情与理解	9	3
对事情的归属感	10	2

从表中可见, 员工认为最需要的东西, 第一位的是工作受到奖赏, 第二位为对事情的归属感, 第三位是对个人问题的同情与理解。但是, 管理者却将这些排列为第八、第九、第十位的需要。由此可见, 要真正了解员工的真实需要, 并不是轻而易举的事, 只有深入实际, 深入群众, 和群众息息相通, 才有可能了解到群众的真实需要和动机。

大连有关部门曾对国内不同职务者的需要等级, 以及对国内不同职务者与国外不同职务者的需要等级进行了比较研究, 结论是: 不同职务的人其需要等级是不同的, 不同国家同类职务人员之间的需要等级也是有差别的。

经理人员群体的需要等级:

中国: 1. 成就; 2. 有吸引力的工作; 3. 工作环境条件; 4. 工资。

美国: 1. 提升; 2. 责任; 3. 赞许; 4. 成就。

工人群体的需要等级:

中国: 1. 工资; 2. 家庭前途; 3. 工作环境条件。

美国 (男): 1. 责任; 2. 提升; 3. 工资。

美国 (女): 1. 友好的领导; 2. 成就; 3. 工资。

我国干部与工人的需要等级：

干部：1. 成就；2. 有吸引力的工作；3. 工作环境；4. 工资。

工人：1. 工资；2. 家庭的前途；3. 工作环境；4. 成就。

综合分析是解决需要问题的关键。职工的需要是多种多样的，有的是无形的，有的是有形的，有的是潜在的。因此，面对大量的调研资料，必须认真综合分析。

三、解决员工需要的措施

（一）满足员工的“生理需要”

有一个医院，一段时间内，外科医生不愿意承担下午的手术。原来是因为下午手术如果结束较晚，食堂不供应饭，医生工作结束后，还要饿着肚子回家。于是，院领导责成食堂随时为外科医生提供精美的工作餐，解决了这一问题。

（二）满足“安全需要”，去除后顾之忧

某医院已婚护士常有提前下班的情况，究其原因，大多是去幼儿园接小孩。由于独生子女在家庭中的地位，领导多次大会批评也收效甚微。经调查，问题出在幼儿园教师提前下班上。于是，院领导规定幼儿园教师必须等最后一个孩子被接走后才能离岗，使职工有了安全感，杜绝了提前下班的情况。

（三）满足“社会需要”，培养集体意识

为了使职工具有归属感，培养集体意识，某厂根据职工们的特点和爱好，组织了丰富多彩的文化活动，深受大家的欢迎。职工有婚丧大事，单位领导总要出场，久而久之职工爱集体的风气就发扬了起来。

（四）满足“尊重需要”，强化劳动成果

职工希望领导关心自己，看到自己的成果，承认自己的贡

献。通过表彰和奖励活动对表现突出的职工给予肯定，使贡献大的职工得到尊重，这样无形中就强化了职工的工作积极性，使职工干劲倍增。

（五）满足“成就需要”，培养优秀专业人才

为了满足职工的成就需要，应设置各种专业进修班，通过这种活动，造就了一支过硬的优秀专业人才队伍。同时，要及时选拔优秀人才，充实到各级领导班子中，形成一种竞争实干的风气。这样，既培养了人才，又促进了医院各项工作。

四、职务内、外满足法

（一）职务内的满足

也可以称为直接满足法。这是指一个人在进行工作时就能得到的某种满足。这种满足是从工作及工作过程中人与人的关系得到的。直接的满足能使职工工作有兴趣，有热情，不消极，不偷懒。这种职务内的满足具有重要作用，不可忽视。因此，管理者应该在计划、组织、指挥、控制等各项管理活动中寻求和创造满足职工各种需要的办法。但是，在管理活动中，恰当地满足职工的各种职务内需要具有一定的难度，究其原因，存在着两方面的因素：①工作分工与满足社会接触、心理安全、工作内容丰富化等需要不容易配合；②个人职务内的满足与企业目标不容易符合。

正因为有上述困难，所以满足职务内的需要对管理工作的挑战。管理人员应该创造一种环境，鼓励职工成长，鼓励职工独立负责，鼓励职工与同事友好相处。同时，更应该提倡符合企业目标的职务内的满足，使企业成功与个人满足结合起来。

（二）职务外的满足

也可以称为间接满足。这种满足不是从工作本身获得的，

而是在工作后获得的。例如，工资和奖励就是在工作之后获得的。人们可以用它去购置衣物、食品，从事娱乐和社交活动，这些都在工作范围之外。此外，像办好食堂、托儿所、子弟学校、业余学校、俱乐部、图书馆等，也都是间接满足的方式。间接满足也有一定的局限性。由于间接需要的满足与承担工作之间缺乏直接联系，因而领导常常对这些工作毫不在乎。

(叶孟理 胡玲珍 郑惠琴 王亚萍 刘 茜)

第七章 激励理论

第一节 激励概述

一、激励的概念

如同管理理论中许多概念有许许多多不同说法一样，要想提出一种能让所有人感到满意的激励（motivation）概念是比较难的。不过，把这些不同的说法进行归纳，可以发现一些共同的内容。

（1）激励是一个行为导向过程，是激励者采用各种手段促使受激者按激励者制订的方向、目标积极努力的过程；

（2）激励又是一个选择过程，是受激者在受激励以后，自愿选择努力方向、努力强度与努力持续长度的过程；

（3）激励是一个持续反复的过程，这是因为激励者与受激者的活动受到多种内外复杂因素的影响，激励效果不是短期、直线、单因素式的。

激励水平即实现某一目标积极性的的大小与三个因素有关：愿不愿为某一目标去努力，愿为实现此目标花多大努力及此努力能维持多久。三个因素决策的函数就是激励水平，其表达式是：

激励水平 = f （行为的方向 · 努力的幅度 · 努力的持续时间）

如果人们一定要有简单的说法，那么下面的表述可被推

荐：激励是调动积极性的过程，也就是采用种种方法激发职工通过高水平的努力有效地完成组织目标的过程，而这种努力过程以能满足个体的某些需要为条件。^①

二、激励的功能

激励是管理过程中最重要的活动之一。现代管理理论认为“管理是对组织的资源进行有效整合，以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动”^②。在所有资源中，人力资源又是最重要的最具能动性的，因为只有人才可去发掘、利用、整合其他资源如物质资源、资本资源、信息资源、关系资源。科学管理之父泰勒说过：管理就是“确切地知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干”。^③另一位学者米尔在《行为管理学》中也说过：“行为管理的目标就是要弄清在怎样的条件下，人会更愿意按时来工作，会更愿意留在所分配的岗位上，会工作得更有效率。行为管理还要求找出在怎样的条件下，劳动者会把工作本身当作一种享受。”^④从上面的论述中，我们可以至少归纳出这样几点：

①人力资源是所有资源中最关键的因素；

②作为资源，人不会自发产出效益；

① [美] 斯蒂芬·P·罗宾斯：《组织行为学》，中国人民大学出版社1996年版，第166页。

② 芮明杰主编：《管理学》，上海人民出版社1999年8月版，第5页。

③ 泰罗：《科学管理原理》，中国社会科学出版社1980年版，第157页。

④ 杨锡山等：《西方组织行为学》，中国展望出版社1986年12月版，第95页。

③作为管理者,要指导组织中成员干什么、怎么干;

④作为管理者,要引导组织中成员愿意干、干得好。

由此,学者们总结出一个绩效公式: $\text{绩效} = f(\text{能力} \cdot \text{激励})$

如果排除其他因素,我们从公式可以发现,两个能力相仿的人,他们工作绩效的高低,取决于激励水平。

激励除了提高职工的工效之外,对现实组织目标也有重要作用,因为通过激励可以吸引、留住人才为组织所用,以达成组织发展壮大的目的,使组织在激烈的竞争中处于不败之地。

三、激励的分类

前面曾经提到需要可分为外在性需要与内在性需要。与此相关联,激励也可以分为外在性激励与内在性激励。这里所指的“内在”与“外在”,都是相对于工作而言的。所谓“内在性”,是指内在于工作之中,并非指内在于受激励者自身之内。

通过满足个体外在性需要所调动起来的积极性称为外在性激励。外在性激励按其激励因素的性质,又可分两小类:

(1) 物质性激励。通过物质性的资源满足个体的物质性需要,如工资、待遇、房子等。

(2) 社会感情性激励。通过社会感情性资源来满足个性社会感情性需要,如友谊、认可、信任、赞誉、尊重等。

通过满足个体内在性需要所调动起来的积极性称为内在性激励。内在性激励按其激励的因素也可分为两小类:

(1) 工作活动本身的激励。通过工作活动本身所蕴涵的因素满足个体的需要,这些因素包括趣味性、挑战性、对人的培养、与人的交流机会等。

应该指出的是,这种激励既与是否存在外在性激励物无关,也与工作任务的成败无关。而且这些工作本身所含有的趣

味性与挑战性，都要视当事者本人的爱好、判断与价值观而定。

(2) 工作任务完成的激励。通过工作任务的完成感到内在需要的满足。这种激励的特点，一是所依据的成就主要由当事者按自己的标准作出判断；二是这种激励不仅当事者在取得成就时起作用，即使在任务尚未完成或屡遭挫折时也能产生强大的作用。

四、激励过程的基本模式

激励过程的基本模式见图 7—1。

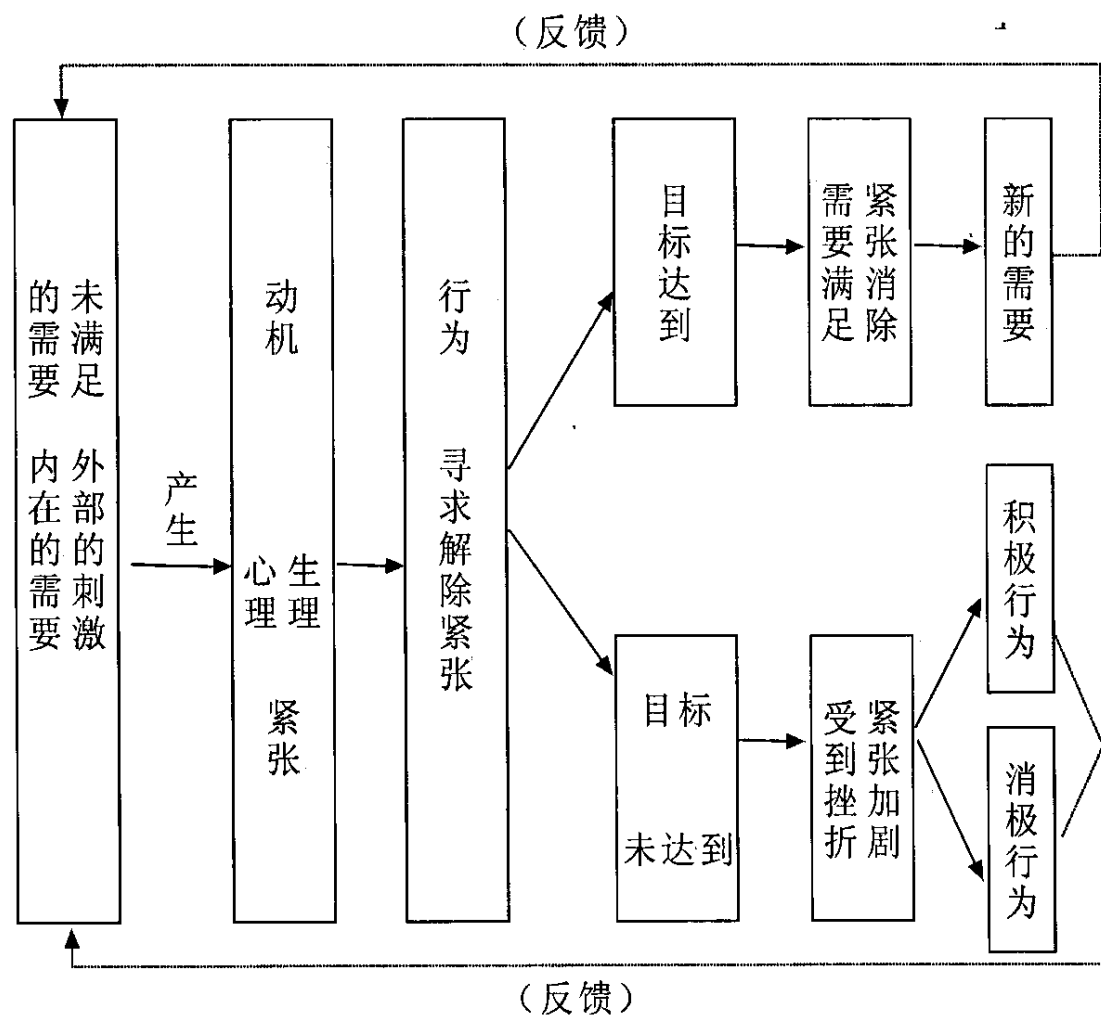


图 7—1 激励过程的基本模式

下面这一基本模式，不仅明确表达了需要、动机、行为、目标四者之间的关系，而且对目标达到与否的情况作了分析，为卫生管理人员从哪几个环节调动医护员工的积极性提供了参考。

五、激励理论的分类

各式各样的激励理论，大致可分为以下几类：

(1) 内容型激励理论，也可称为需要激励理论。主要是围绕用什么内容（需要）对人们进行激励的理论。

(2) 过程型激励理论，着重探讨激励的认知心理过程以及这种过程与人们行为的指向和选择之间的关联。

(3) 强化型激励理论，强调从激励的外部过程即个人外在行为进行研究，侧重探讨个人行为结果（或外加因素）与以后行为之间的关系。

(4) 综合型激励理论，试图从全貌上把握研究激励的整个复杂过程及相关因素，而不是分门别类研究。

上述各种理论的具体内容，详见图 7—2。需要说明的是各理论互相之间并不矛盾，他们的分类也只是相对的。本书不可能详述所有的激励理论内容，只是择其主要述之。

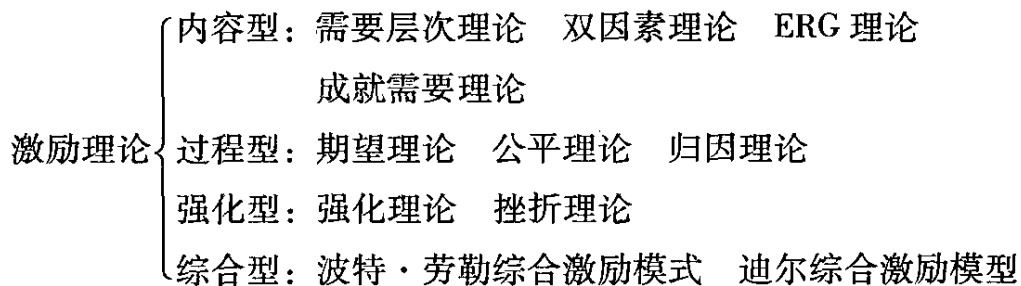


图 7—2 激励理论的类型

第二节 内容型激励理论

一、需要层次理论

美国心理学家马斯洛 (A. Maslow) 于 1943 年提出的需要层次理论流行很广, 对心理学、行为学、管理学都有很大影响。

(一) 基本假定

马斯洛提出, 人都有一套复杂的需要体系, 按其优先次序可排成阶梯式的层级。对这一需要层次体系, 有四点基本假定。

(1) 已经满足的需要, 不再是激励因素。一种需要既被满足, 另一种需要便取而代之, 因此, 人们总是在力图满足某种需要。

(2) 大多数人的需要体系是复杂的, 在任何时刻都有许多需要在影响个人的行为。

(3) 一般情况下, 必须先满足较低层次需要才能进入到满足上一层次需要。

(4) 满足较高层次需要的途径要比满足较低层次需要的途径多。

(二) 基本内容

马斯洛按先后顺序把需要分成五类, 即生理需要、安全需要、爱的需要、尊重需要及自我实现的需要 (见图 7—3)。

1. 生理需要

马斯洛认为, 在一切需要之中, 生理需要处于最优先的地位。这就意味着, 只有首先满足对空气、水、食物、阳光等的需要, 才能生存, 才能提出别的需要和干别的事。

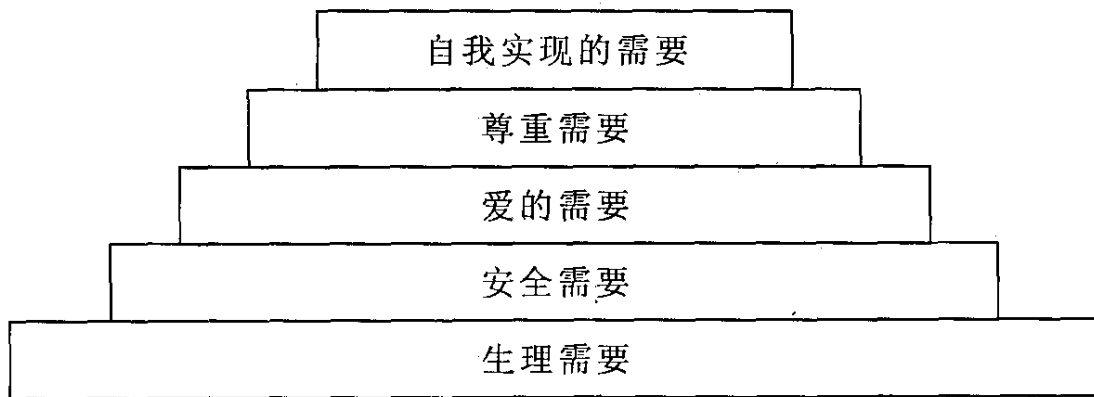


图 7—3 马斯洛的需要层次

2. 安全需要

马斯洛所说的安全需要涵盖面很广，它不仅指生理的安全如人们要求有积蓄以及有各种保险（医疗、失业、伤残、老年的保险），偏爱职位牢固、有保障的工作，也包括心理上的安全感如人们总喜欢那些熟悉的而不是陌生的已知的而不是未知的事情。推广开来说，人们都是喜欢一个和平、安宁、安全有保障的良好的社会环境。

3. 爱的需要

马斯洛认为，在一个人的生理与安全需要得到较好的满足之后，就会产生爱、情感和归属的需要，此时他们会强烈地感受到需要获得朋友、爱人、子女的爱，他们渴望在团体中与同事之间建立深情的关系。

4. 尊重的需要

马斯洛认为，世上大部分人都希望自己有稳定的地位，希望得到别人的高度评价与尊重，需要自尊、自重。

5. 自我实现的需要

马斯洛认为，这种需要是促进个人潜能得以实现的趋势，而这种趋势是希望自己越来越成为自己所期望的人，完成与自

己的才能相称的一切事情。

(三) 评价与应用

尽管学术界对马斯洛提出的需要层次理论还有争议,其理论确实也存在某些不足,但由于该理论比较直观、逻辑性强、易于理解、内容丰富,因而得到了广泛流传。

(1) 强调需要对激励的重要关系。需要本身就是激发动力的原始驱动力,一个人有需要,才存在着激励的因素。卫生管理人员如能充分了解广大职工的需要,便有办法激励职工。关键是能否将职工的个人目标融合到组织目标中去。

(2) 需要是分层次的,只有低级需要适当满足后,高级需要才能产生这一趋势在某种程度上是符合人类需要发展的一般规律的。高层次需要不仅内容比低层次需要广泛,而且实现的难度增大,满足的可能性减少。

从卫生系统来看,情况确实如此。无论是普通职工还是高级医生,他们都必须首先满足生理需要,在此基础上,他们会提出不同的需要。高级专家们更看重的是被尊重、被信任、被接纳到一个组织。他们最苦恼的是自己的才智不能被发挥。近年来广大管理干部充分认识到这一点,尊重他们,关心他们,千方百计为他们解决工作必需的条件如科研经费、科研场所等,为他们创造较好的生活条件,这一切极大地激发了专家们的积极性。

(3) 一个人在同一时期内往往同时存在多种需要,组成一种动机模式。在这一模式中,个体或群体在某一时期可能会有一种需要占主导地位,其他需要处于从属地位。有学者研究指出,特定的文化环境和价值观都会影响各种类型需要的重要

性及其排序^①。我们可以对马斯洛需要层次理论图做些变换以说明此观点（见图 7—4）。

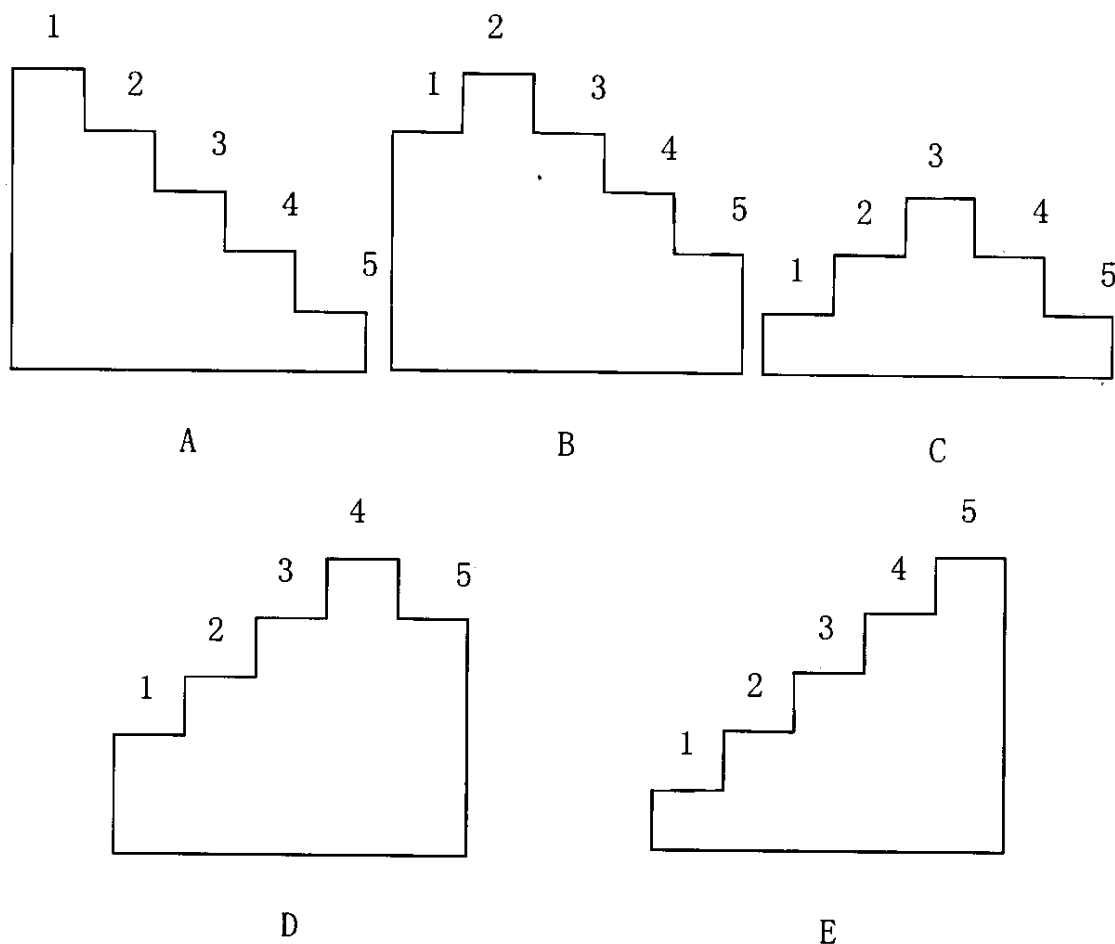


图 7—4 马斯洛需要层次变异

其中 A 示意图为马斯洛需要层次理论的一般形式，表示在生产不发达、生活水平不高的条件下或收入低的人群所处状况。此时生理需要是最重要的。B 表示在强烈规避风险的情况下，安全和保障的需要可能是最重要的。C 状况表示如青年人交友、择偶，老年人退休后孤独时，友谊与爱的需要占上

^① [美] 安妮·玛丽·弗朗西斯科，巴里·艾伦·戈尔德：《国际组织行为学》，中国人民大学出版社 1998 年版，第 97 页。

风。D 显示一些人群如知识分子、失足者特别强烈地需要得到他人的尊重。E 是指那些有强烈事业心的人，他们将自我实现视为最重要。需要指出的是，这种分析是非常粗略的形象化的，现实生活中，人们可能不止一个需要是重要的。卫生管理人员应经常考虑，不同的人群什么需要才是重要的、有意义的，研究在特定的文化环境中这些需要是通过怎样的顺序来影响人们的，以便更好地满足占主导地位的需要。

(4) 满足职工需要的原则。

①充分认识我国是一个发展中的社会主义国家，正在向社会主义市场经济转型，满足需要的过程必须正确处理国家、集体、个人三者之间的关系。

②充分认识我国是一个有 13 亿人口的发展中国家，人口多、底子薄、不平衡是突出的特点，满足需要的程度必须与生产力发展水平相适应。

③充分认识我国在改革开放以来所取得的巨大成就及存在的问题，要正确处理改革、发展、稳定三者之间的关系。

④充分认识我国正在构建社会主义和谐社会，满足需要的出发点必须是以人为本，即发展是为了人民，发展依靠人民，发展成果由人民共享。

(5) 满足职工需要的方法。职工的需要是复杂的、多样的，不同时期、不同情况下，他们的需要又会发生变化。卫生管理工作不可能随时随地去满足不同个人的不同需要，因此卫生管理者必须经常做员工需要情况的调查，并对其进行层层分析（见图 7—5）。对不正常不合理现在不能解决的需要应作充分的解释，争取员工理解，单位应注意解决那些正当的合理的现在能解决的而且是大多数人迫切需要满足的那些需要。

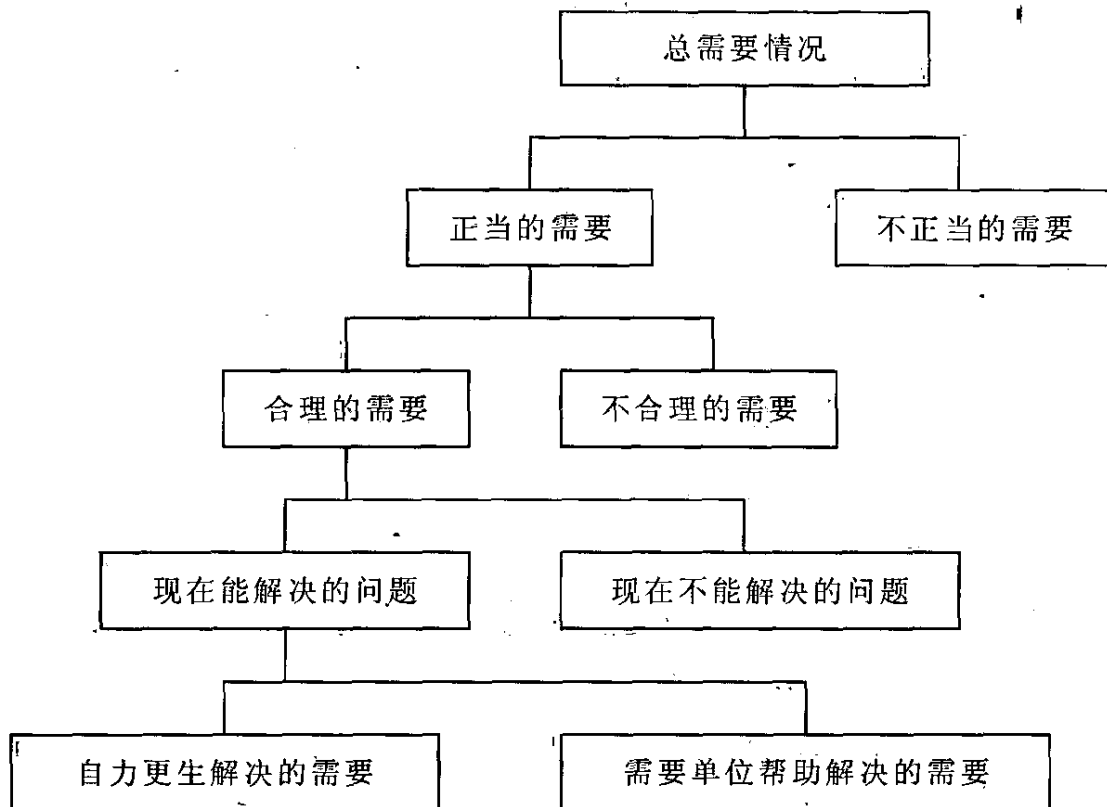


图 7—5 需要分析

二、双因素理论

美国心理学家赫茨伯格 (F. Herzberg) 在 20 世纪 50 年代末提出, 应从工作本身调动人的积极性。他认为工作对人的吸引才是主要的激励因素。

(一) 双因素的内涵

赫茨伯格通过大量的调查并对所获得资料进行分析后发现, 有十种因素使职工感到非常不满。这些因素即使得到解决, 也只能消除职工不满, 而不能使职工变得非常满意, 也不能激发他们的积极性。他认为这些因素对满足职工需要的效果类似于生理卫生对人体的效果, 就如同饭前便后洗手可以预防疾病但并不能使人强健一样, 故赫茨伯格将此类因素称为保健因素。另一类因素使职工感到十分满意, 这些因素的改善能激

励职工的积极性，赫茨伯格将此类因素称之为激励因素。

（二）双因素理论的内容

赫茨伯格的双因素理论有一些新的论点。

1. 满意与不满意不是互为对立面

传统上总是认为满意与不满意是互为对立面，但赫茨伯格却认为，满意的对立面不是不满意，而是没有满意；不满意的对立面不是满意，而是没有不满意（图7—6）。他之所以这样划分，是为了提出他的双因素理论，即缺少保健因素，职工会感到不满意，有了保健因素，职工并不会感到满意，最多是没有不满意；有了激励因素，职工会感到满意，没有激励因素，职工不会感到不满意，而是没有满意。

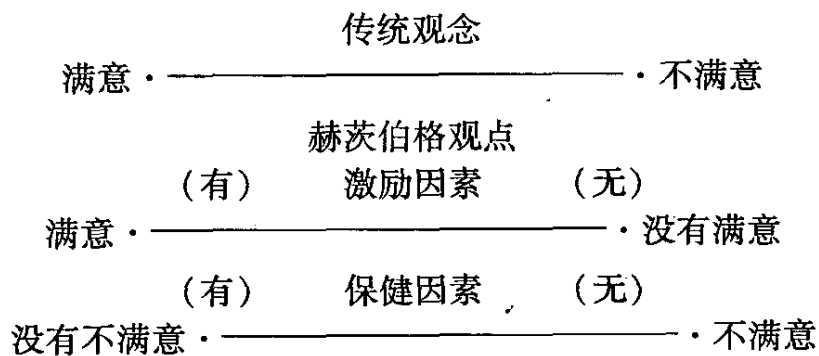


图7—6 赫茨伯格双因素理论模式示意

2. 只有激励因素才能调动积极性

赫茨伯格认为不具备保健因素将引起许多不满，但具备时并不一定会调动强烈的积极性；具备激励因素时会引起强烈的积极性，但缺乏时并不会引起大不满。

3. 激励因素以工作为核心

激励因素与工作有关，它是工作本身的一部分。这种与工作紧密相连的激励，称之为内在激励因素。另一方面，与工作

外部条件所处环境发生联系的因素为保健因素,在工作进行时,只产生少量激励作用,被称之为外在激励因素。

4. 当职工受到较大内在激励时,对外在因素引起的不满往往具有较大忍受力

(三) 评价与应用

对赫茨伯格双因素理论有不同的评价。有学者认为,该理论为工作动机的内容“提供了新的启示”,“在他提出这个观点以前,管理者主要关注的是保健因子”^①。以前,当职工士气低落时,管理者往往想到的是增加工资、奖金、各类福利或改善工作条件。但人们发现,这种典型的做法往往不起作用,员工仍得不到激励。双因素理论恰恰可以对此现象提出很好的解释,即管理者仅仅关注保健因素是不够的。另外,该理论对马斯洛需要层次概念进行了延伸,使工作动机更具应用价值。第三,该理论对工作内容在激励中的重要性给予了很高的关注。第四,该理论比较简明。也有一些学者对该理论提出了批评和质疑,主要涉及他使用的研究方法、样本、环境。有的学者甚至认为在所有的内容型理论中,“受到批评最多的就是赫茨伯格的双因素理论”^②。但令学者奇怪的是,赫茨伯格的理论经受住了时间的考验,该理论在欧洲、拉丁美洲和太平洋周边地区的管理实践中仍获得广泛的应用。对此的解释是,可能“实际管理者与学院派研究者所持有的观点存在巨大差异”^③。有的学者则比较客

① [美]弗雷德·鲁森斯《组织行为学》,人民邮电出版社 2002 年版,第 184—185 页。

②③ [美]詹姆斯·L·吉布森等,《组织学》,电子工业出版社 2000 年版,第 91—92 页。

观的认为,“不同的因素可能产生满意和激励,但是文化或许还有具体的环境因素,会影响到究竟是哪些因素起作用”^①。

双因素理论与需要层次理论关系密切。保健因素相当于低层需要,是防止不满的前提,是激励的起点;激励因素相当于高层需要,这一类需要的满足才能真正导致满意感,真正有效地充分地激励员工。

卫生事业单位是知识分子集中的地方,是知识密集型的行业。广大卫生人员尤其是老专家、老教授,他们更看重有挑战性的工作,成就感、责任感、组织对他们工作的认可让他们不断发展。因此,卫生管理人员不仅要充分注意保健因素,使广大医务人员降低甚至不产生不满情绪,更重要的是要利用激励因素去激发医务人员的积极性,使他们努力工作。

三、其他几种需要层次理论

(一) 阿尔得福 (C. Alderf) 的 ERG 理论

1. 基本内容

20 世纪 70 年代提出的一种内容型激励理论, E (existence) 生存, R (relatedness) 关系, G (growth) 成长。该理论与需要层次理论及双因素理论相似。

生存需要——全部生理需要和物质需要,大体上与马斯洛的生理和部分安全的需要对应。

相互关系需要——与马斯洛的部分安全需要、全部归属或社会需要及部分尊重需要对应。

成长需要——指一种要求得到提高和发展的内在欲望。不

^① [美]安妮·玛丽·弗朗西斯科等:《国际组织行为学》,中国人民大学出版社 1999 年版,第 99 页。

仅要求充分发挥个人的潜能、有所作为和成就,而且还包括开发新能力的需要。这一类需要可与马斯洛需要层次论中部分尊重需要及整个自我实现的需要相对应。

2. 特点

ERG 理论与需要层次论有相似之处,但更重要的是它有自己的鲜明的特点。

(1) 需要层次论是基于“满足—前进”的逻辑,即个体的较低层次需要相对满足后,会向更高层次需要前进。而 ERG 理论不仅是“满足—前进”法,还包含着“受挫—倒退”法。这是最主要的不同。从此意义上来说,ERG 理论比马斯洛理论更为完整和严密。

(2) 需要类型不是五种而是三种,且各种需要之间并无严格界线,不强调需要层次的顺序。

(3) 不认为在激发高层需要之前一定要先满足低层次的需要。

(4) 不认为“剥夺”(某种需要的丧失)是激发需要的唯一手段。例如,个人成长的需要在相对满足之后,可能会更增加其强烈程度。

(5) 一个人可以同时有一个以上的需要,并非每个人的每种基本需要都一样多。

3. 评价与应用

尽管有一些学者对 ERG 理论的预测结果表示怀疑,但是弗雷德·詹姆斯认为“相对于马斯洛和赫茨伯格的理论而言,大多数对当代工作动机的分析,还是更加支持奥德弗的理论”^①。

^① [美] 弗雷德·鲁森斯:《组织行为学》人民邮电出版社 2002 年版。

因为前二种理论没有详细讨论各种需要之间复杂的关系。

ERG 理论是三十几年前提出的,到目前为止,对他的理论做过直接研究的人不多,也无什么具体例证足以支持或否定这一理论。当代大多数理论家都认为这一理论要优于马斯洛和赫茨伯格的理论。

(二) 麦克里兰的成就需要理论

由美国哈佛大学教授麦克里兰 (David McClelland) 及其学生于 20 世纪 50 年代创立。

1. 基本内容

其一,对权力的需要 (need for Power - N/PWR)。

具有较高权力欲的人对施加影响和控制表现出很大的兴趣,这样的人往往寻求领导者的地位,在行为上表现出喜欢争辩、健谈、强有力、直率和头脑冷清,并且善于提出问题和要求,也喜欢教训别人,乐于演讲。

其二,对归属和社交的需要 (need for affiliation - N/AFF)。

此类人往往从友爱、情谊和社交中得到欢乐和满足;他们总是设法避免因被某个组织或社会团体拒之门外,喜欢保持一种融洽的社会关系,随时准备安慰和帮助危难中的伙伴。

其三,对成就的需要 (need for achievement - N/ACH)。

此类人对前途和成功有强烈的要求,同样也担心失败。他们乐意甚至热衷于接受挑战,往往为自己树立有一定难度的目标;他们敢于冒风险,又能以现实的态度对付冒险。绝不以迷信或侥幸对待未来,而是对问题善于分析和估计;他们愿意承担所做工作的个人责任,但对所从事的工作情况希望得到明确而又迅速的反馈;他们不常休息,喜欢长时间的工作,即使真

正出现失败也不会过分沮丧；他们往往还喜欢表现自己。

麦克里兰对上述三种需要都作了研究，尤以对成就需要的研究更深入。

2. 特点

(1) 一种有挑战性的任务会引起有成就需要人的愉快感觉，而对另外的人则不一定如此。对挑战性任务感兴趣的人对任务有强烈的完成感。

(2) 具有强烈成就需要的人喜欢通过自己的努力（而不是侥幸、机会）去取得成功，他敢于承担个人责任，相信会有结果。成就情景的特点是“难度”与“风险”。他们认为，虽然任务艰巨、困难、成功机会少、满足动机的可能性不高，但唯有如此，在完成任务后才会产生满足感；要迎接挑战，就要冒一定的风险，只有战胜风险的成就做起来才更富有刺激。

(3) 动机强弱对任务的完成有很大关系，对人的行为也有很大影响。中等强度的动机往往最能激励人们去取得成绩。动机太高或太低都不利于人们尤其是有成就感的人获得成功。

(4) 害怕失败是整个争取成就努力中的一个因素（忧患意识）。避免失败的倾向使人避开达到成功的活动，因而具有抵抗的性质，不少人由于逃避失败而放弃成功的努力。所以追求成功的行为取决于三个因素：动机强弱（如怕失败）；期望大小（如失败的可能性）；刺激价值（如失败的损失程度）。至于外部因素如报酬的作用，只有在取得成功的激励力量与逃避失败的抑制力量相等的情况下，即两者互相抵消时才会体现出来。

3. 评价与应用

(1) 成就需要激励理论的价值在于：它使我们知道某些

人为什么会有那样的行为。一旦我们看到一个人有高度成就需要，其他许多特征将随之而来，这就较易预知这个人的行为。

(2) 成就的需要是组织中的重要动力。把高成就需要的人放到困难的挑战性的工作岗位上，将激发起他们巨大的积极性。因此，管理人员的一项主要职责就是发现具有高成就需要的人才。

(3) 具有高度成就需要的人对组织、国家都有重要作用。一个企业拥有高成就需要的人越多，一个国家拥有这样的人越多，就越兴旺发达。

(4) 通过教育与培训可造就出具有高成就需要的人。

(5) 当然，对有成就需要的人要注意引导，不能使他们只局限于从个人出发考虑问题，而要把个人价值实现的需要同组织的、社会的、国家的利益需要统一起来，同时注意克服本身的不足。

四、四种内容型激励理论的比较^①

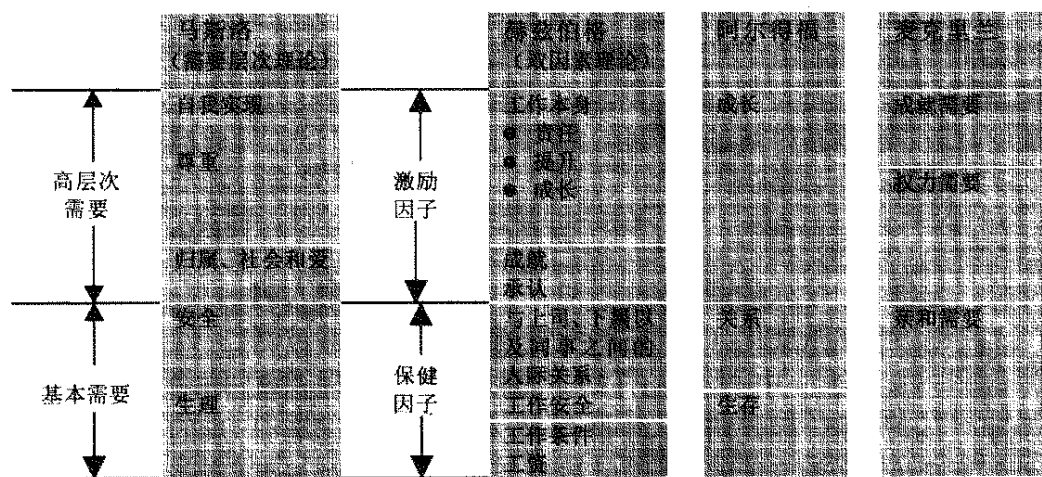


图 7—7 四种内容型激励理论的比较图

^① 詹姆士·L·吉布森，约翰·M·伊凡塞维奇，小詹姆斯·H·唐纳利：《组织学》，电子工业出版社 2006 年版，第 94—95 页。

四种内容型激励理论比较

内容激励理论	所做假设	激励如何测量	实际应用价值	问题与不足
马斯洛的需要层次理论	在引导行为朝向高层次需要之前, 个体需要满足基本需要。	作为一名临床心理学家, 马斯洛询问病人问题, 倾听他们的回答。组织研究者依靠测量表测量需要。	对管理者很有意义, 让他们知道了在工作中如何激励他们的员工。	不讨论个体差异, 支持的研究较少, 没有对需要的动力学特性给予注意——需要的变化。
阿尔得福的ERG理论	不能满足成长需要的个体感到挫折、回归, 重新关注低层次需要。	采用自陈量表测量三种需要类型。	关注当需要不能满足时, 什么样的事情会发生; 挫折可能是什么; 业绩水平不能实现和不能保持的原因。	没有开展足够的研究, 现有研究都是自陈特性, 存在测量是否标准的问题。另一个问题是个体是否真的只存在三种需要。
赫兹伯格的双因素理论	只有一些工作特征和特性能够引发激励。管理者关注的一些特性可能形成舒适的工作环境但不能激励员工。	与员工面谈, 让他们描述关键性的工作事件。	以管理者理解的方式交谈, 明确管理者能够发展、使用激励因素。	假设每个员工的需要和偏好都是相同的。不能满足科学测量的标准; 不能反映当前社会工作安全性和工资需要的变化。
麦克里兰的习得性需要理论	一个人的需要是从文化(社会)中学习的, 因此培训和教育能够提高和影响一个人的需要强度。	主题统觉测验(TAT)是一种投射技术, 鼓励被测者描述他们的需要。	如果一个人的需要能够被测量, 管理者就能够通过培训和开发对与组织目标一致的需要进行干预。	解释 TAT 是很困难的, 培训对改变需要的效应没有被证明。

第三节 过程型激励理论

一、期望理论

期望理论是最流行的过程型激励理论，这一理论首先由托尔曼 (E. Tolman) 和勒温 (K. Lewin) 提出，但它被首先用于说明激励问题是由弗鲁姆 (H. Vroom) 开始的，代表作是1964年弗鲁姆出版的《工作与激励》一书。

(一) 基本模式

期望理论的基本观点是：人们只有在预期其行动有助于达到某种偏爱的目标的情况下，才会被充分激励起来，从而采取行动达到这一预期目标。

根据这一基本观点，得到的期望理论的基本公式是：

动机激发力量 = 目标效价 × 期望概率 即 $F = V \cdot E$

动机激发力量：Motivation Force - F 目标效价：Valence - V 期望概率：Expectancy - E

发动激发力量 (F)：简称动力，是指个体受激励的过程，也是人们为达到预期目标而努力的程度。

效价 (V)：即个人对某种结果效用价值的判断。是指达到某种目标对于满足个人需要的价值，或者说是指某种行为的结果对于个体的吸引程度。效价就是个体对客观状况的主观评价。由于各人的文化背景、社会地位、理想信仰、生活习惯、价值观念、需要兴趣等等不完全相同，同一目标或结果会对不同的人产生不同的效价即不同吸引力。如医生的职业对一些人具有吸引力，但对另一些人却无吸引力。另外，个人在不同的时期会对不同的目标有兴趣。效价在 -1 到 +1 之间变化，正值表示对目标有兴趣，希望达到预期目标；零值表示对预期目标

无兴趣；负值表示目标会对自己不利。

期望值 (F)：又称期望概率，是指个人对通过自己努力将会达到的预期结果的可能性大小，既概率的一种判断。这种判断以过去的经验作为基础，是一种主观估价。如果主观估价概率为零，则预期结果绝对不会发生，如概率为 1，则努力会有结果。

从上述参数分析，我们可以理解期望理论基本公式 $F = V \cdot E$ 的定义为：任何时候一个人所从事某一行动的受激励强度（即动力）大小取决于个人对此行动的预期目标（或结果）的偏爱程度乘以个人对此种目标成功的估计概率。一个人把目标的效价定得越大，估计实现的概率越高，那么积极性就越高。

（二）VIE 理论

个人通过努力达到的结果实际上包括两个层次，即一阶结果与二阶结果。二阶结果是个人最希望获得的，是为了满足个人需要；一阶结果是为达到二阶结果必须首先达到的结果，这可以认为是通过个人的努力所表现出的能力、水平、积极性及组织目标的完成。只有先达到一阶结果，才会实现二阶结果，因此，一阶结果就成了达到二阶结果的工具或手段（或媒介）。这样就有了一个新的概念，即工具性（Instrumentality, I）。所谓工具性是指一阶结果与二阶结果之间的关联，也可以说工具性是对一阶结果与二阶结果内在联系的一种主观认识（图 7—8）。举例说，如果一个病区护士长希望得到提升以补某个位置空缺，她不仅要首先估计自己有无能力将当前工作做好并下决心做好它，而且要估计自己这种努力能否得到上级的肯定并给予提升。

(三) 评价与应用

期望理论较客观地反映了人类心理活动的某些规律，从一个侧面解释了激励过程。职工对目标效价与期望概率估计极具个体化，且可随情景、背景、认知、价值观等发生动态变化，所以动机激发力量也会随个体的不同情况有所变化。这些可以解释为什么同是极富诱惑力的目标，对不同的人会激起不同的积极性，这是内容型激励理论无法解释的。

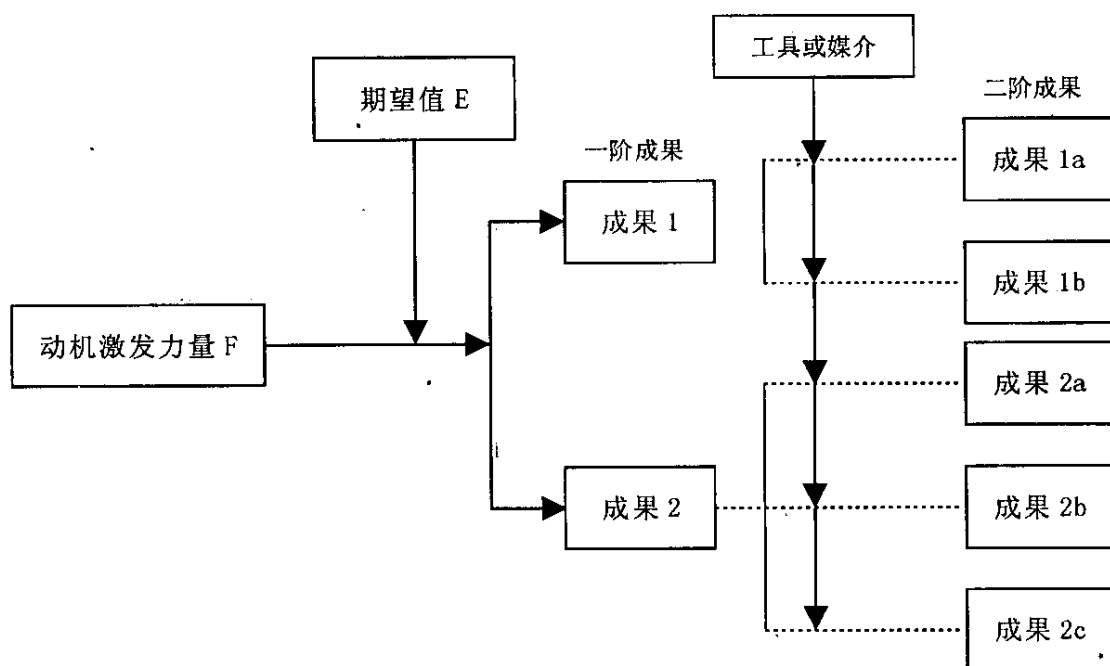


图 7—8 弗鲁姆的 VIE 理论

另外，期望理论在激励理论的发展中第一次以理论形式揭开了个人目标与组织目标之间的关系。

“工具性”概念的提出，表明对达到一阶结果（即组织目标的完成）重要性的认识。换句话说，个人对组织目标（一阶结果）成功的概率估计成为激发职工积极性并期望达到二阶结果的前提。试想，如一个人估计经过努力也无法完成组织目标（达到一阶结果），即使二阶结果（个人目标）再怎么诱

人,他们也不会有什么兴趣去努力。

期望理论是研究在目标尚未实现的情况下,目标对人动机影响的心理活动规律。在卫生管理中,期望理论应用广泛。例如,卫生事业单位在进行综合目标管理时,不仅要考虑目标的可行性,还要考虑二阶结果对个人的吸引力,当然更要通过教育培训,使职工能自觉将个人目标的实现同组织的、社会的、国家的目标相结合。另一方面,卫生管理人员在一阶结果达到后,要及时将一阶结果转化成二阶结果,以免挫伤职工的积极性。

二、公平理论

分配公平是一个强有力的激励因素。在现实生活中,如果一个人认为自己在分配上遭到不公平待遇,其积极性将会受到极大挫伤。

(一) 公平感是奖酬与满意的中介

职工在受到奖酬之后,是否会感到满意,内容型激励理论没有直接谈及此问题,但隐含了肯定的意思。实际的回答是不一定,因为在奖酬与满足之间还存在一个中介机制,即分配公平感。

所谓分配公平感是指人们对组织中资源或奖酬的分配,尤其是涉及人们的自身利益的分配是否公正合理的个人判断和感受。这是一种心理体验,是一种主观评价,与当事者的经历、背景、个性、需要、动机、价值观等个人因素有关。

公平理论指出,个人对奖酬是否满意,不仅要看自己所得绝对值多少,而且要看(并主要看)自己所得的相对值,即把自己的报酬与贡献之比在横向上同他人的比率比较,在纵向上同自己历史上所得报酬与贡献之比进行比较。当他发觉此种

比较在数值上相当,便觉得公平,心安理得;当发觉数值不当,主要是自己的收支比率差于他人或差于历史上的自己时,便会觉得不公平。研究表明,不公平感觉对大多数人是一种令人不安甚至厌恶的刺激,此时个体会产生一种尽快消除紧张状态的内在驱动力,这就成了一种激励,其强度与所感受到的不公平程度成正比。

(二) 公平理论的内容

美国学者劳勒(E. Lawler)曾提出过工作公平感综合的模式,他指出人的公平与否的感觉是涉及多种因素的复杂的心理过程。当事人如觉得自己的工作中的实际收益(变量 b)与他认为自己在工作中应该获得的收益(变量 a)的差额,即 $b - a = 0$ 时,感到公平;如 $b - a < 0$ 时,他会感到不公平。

1965年,美国行为学家亚当斯(J. Adams)提出了一个关于公平理论的“亚当斯方程”即 $O_p/I_p = O_r/I_r$

式中 I 是某人所付出的“工作投入”(或“贡献”), O 表示此人投入所获“结果”(或“收益”), O/I 为公平指数。式中小写字母 p 为“当事者”, r 则代表参照者。亚当斯方程表明,当事人对收益方面绝对值的差异,甚至是很大的差异,都不会产生不公平感;但是,若两个公平指数相比时,一旦当事者的公平指数小于参照者的公平指数,当事者就会感到不公平。

亚当斯方程看上去是一个简单的函数式,实质包含丰富的内容。无论是投入或者结果都包含有许多内容。照理说,应将所有内容全考虑进去,并分别乘以不同权重,然后逐项相加求和,以总结果和总投入之比进行比较。但现实生活中,人们往往是挑出几个自己认为吃亏的结果和投入多的内容与参照者进

行比较。这样的比较，当然是越比越觉得委屈，越不公平。

（三）公平观与公平规范

怎样比才算是公平的，众说纷纭。但一般认为，存在着三种基本的公平观。

（1）贡献律，又称功劳律和比例律。公平理论假设的是分配上的公平性，采用的就是贡献律。它是以人们的贡献（投入）多少与其所获得结果相当为基础，通俗讲就是多劳多得，论功行赏。其表达式便是亚当斯方程，即 $O_p/I_p = O_r/I_r$ 。

（2）平均律，又叫平等律。即不管各人贡献（投入）大小和多少，大家获得一样的结果（收益）。其表达方式是 $O_p = O_r$ 。

（3）需要律，就是根据人们的需要来分配资源、报酬，而不管各人的贡献（投入）多少，也不考虑大家获得一样结果。其表达式是 $O_p/N_p = O_r/N_r$ 。

以上三种公平观，理论上讲得通，实践中行得通。贡献律是提倡积极进取，努力贡献，多劳多得；平均律简单可靠，利于和谐安定；需要律照顾人们的基本权利和需要，符合人道主义原则。不同场合，不同时期会着重于某一种公平观，但对于一个社会一个组织在目前还不能只使用某一种公平观。

（四）评价与应用

公平理论是激励理论的重要组成部分，也是当前一个十分敏感的问题。公平理论解释了有些人在得到奖酬后仍不满意，积极性不能调动起来的原因，也分析研究了某些人产生不公平感的主观因素。这种个体对公平与否的感觉，对结果与投入的判断完全是一种主观心理过程，缺乏科学客观的依据，其结论有一定的局限性。

我国卫生事业正在进行深入改革,多种利益调整在所难免,在这种时候,特别需要卫生管理人员利用公平理论做好工作,减轻消极影响,调动积极因素。

卫生管理人员可以从以下几个方面来努力:

- (1) 认真学习政策,改进工作作风,在处理问题、进行分配时努力做到公平、公正、公开;
- (2) 说明在进行比较时,主观评价的不可靠性;
- (3) 根据情况,谨慎使用贡献律、平均律、需要律;
- (4) 对感到不公平、有委屈情绪的职工,区分情况细致耐心地做好说服教育工作。

第四节 强化型激励理论

一、强化理论

内容型激励理论与过程型激励理论,侧重于从人的需要、理解和认识等激励的内部过程即心理活动的角度探讨激励问题。强化理论着重研究个体的外在行为表现,强化人的行为结果对其后继行为的作用。由于通过强化,可以使管理者希望发生的职工行为继续发生,因此成为激励人的重要手段。

(一) 强化的概念

心理学研究指出,当行为的结果有利于个体时,这种行为就可能重复出现,反之则会消退和终止。这就是心理学上的“强化”,这一理论也称为强化理论。

当代强化理论的主要代表是美国心理学家斯金纳(skin-ner)。他认为,人们作用于环境的结果如果使他的需要得到满足,这种行为的频率就会增加,这就称为强化刺激。能增强反应程度的刺激物,即称为强化物。管理者可以通过控制强化物

来控制职工的行为，求得行为改造。

（二）强化的四种方式

（1）正强化：用某种有吸引力的结果，如各种形式的奖励或创造一种令人满意的环境，表达对职工某种行为的肯定和奖励，从而使职工的此种行为在以后类似的条件下重复出现。

（2）负强化：预先告知某种不符合要求的行为或不良绩效可能引起的后果，允许职工通过按所要求的方针行事或避免不符合要求的行为来回避一种令人不愉快的处境。这是对职工行为的一种抑制性措施。职工为了减少或减免出现不愉快结果，就按事先所要求或者规定的行为去做，这也就增加了职工重复此种行为的可能性。

（3）惩罚：通过某种令人不快的结果如批评、惩罚等，以表示对某种不希望出现的行为的否定，其作用是减少甚至消除此种行为的重复发生。

（4）自然消除：对某种发生的行为不予理睬，从而减少此种行为出现的频率并使其最终消失的过程。自然消除可分为两种情况：一种是减少不希望产生的职工行为，即此种行为发生后，对其视而不见，听而不闻，使此种行为难以继续发生。对管理者来说，这是主动采取的。另一种情况是当职工发生了有利于组织的良好行为，但管理人员对此种组织希望发生的行为或官僚主义，麻木不仁、无动于衷，或出于私心杂念，故意充耳不闻，那么此种良好行为也会消退。

应该强调的是，在上述四种强化方式中，正强化是最常用且有效的方式。而对于惩罚要谨慎使用，因为惩罚只能暂时地停止不良行为，并不能自然导致好的希望发生的行为，同时还会造成一种对抗情绪。

(三) 强化的安排方式

强化时间的不同安排方式,会影响职工的行为效果。上面已提到了正强化是最常用且有效的强化方式,采用合适的强化安排,可在管理中产生十分积极的作用。

强化的安排方式可分为四种。

(1) 固定时间间隔:每隔一定时间给予强化,如计时工资制;

(2) 可变时间间隔:强化的时间不予固定,如不定期发放奖金及其他奖酬;

(3) 固定比率:在一定次数的正确反应后才给予强化,如计件付酬制;

(4) 可变比率:不以正确反应的次数为依据,而是随机安排,如一个项目完成后给予奖酬。

(四) 评价与应用

期望理论是一种向前看的理论,是个人对将来发生的情况即目标(结果)偏爱及可能达到的概率估计决定了人们是否值得积极努力去争取;而强化理论则是一种向后看的理论,是个人行为是否产生结果及结果的好坏决定着人们是否愿意继续发生先前的行为。可见,前者是一种目标引导行为,后者是一种结果强化行为。

强化理论在卫生事业管理中是十分有用的。卫生管理人员平时应以正强化为主,因为这是影响行为发生的最有力工具,它能增强和增加有效的积极的工作行为。例如某三级综合医院破除论资排辈现象,允许有突出成绩的中青年通过“打擂台”方式破格晋升。这批脱颖而出的拔尖人才,努力钻研业务,先后成为医院各领域的学术带头人。惩罚和消除只告诉职工不应

该干什么,但并没告诉他们应该做什么,此两种做法不利于积极性的发挥,甚至会产生消极情绪,应谨慎采取。当然,在卫生机构中,为了对人民的健康与生命高度负责,对于一些错误的、不负责任的医疗行为给予一定的惩罚是加强管理必不可少的一环。管理人员要牢记,惩罚不是目的,当我们不得不采取惩罚时,一定要先搞清事实,实事求是,处理得当。另外为了减少惩罚的副作用,应当采用惩罚与正强化相结合的办法,即在惩罚时就告诉职工该怎么做,使本人及他人从中得到教育。

二、挫折理论

有的学者没有把挫折理论放在激励理论中进行讨论,但也有学者把该理论归入激励的范畴,他们意识到成功与挫折是个体行为的两种可能的结果^①。挫折理论也是向后看的理论,它研究行为结果会对以后的行为起什么影响的问题。但它侧重于研究行为不利结果产生的行为,以及如何在此种情况下减轻消极反应,调动积极性。

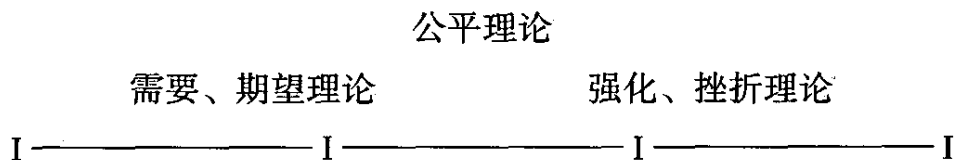


图 7—9 几种激励理论时相示意

(一) 定义

挫折指人们在通向目标的道路上,遇到不能克服的障碍,其动机不能满足时产生的紧张状态或情绪反应。这里所讲的挫折,包括客观事实与心理感受两个方面。多数情况下,此两方

^① 俞克纯、沈迎选:《激励·活力·凝聚力》,中国经济出版社1988版,第111页。

面是统一的,但有时会有不统一,这与个体的自身状况有关。

(二) 挫折产生的原因

挫折 { 环境因素 (外在因素)
个人因素 (内在因素)

(三) 影响挫折感受度的因素

(1) 抱负水平。

(2) 个人容忍力:指个人在受到挫折时避免行为失常的能力。个人容忍力的大小与四个因素有关,即思想道德状况、个人生理条件、过去挫折经历及个人主观判断。

(四) 挫折后的反应

每个人在受挫后,由于主客观因素的不同会产生不同的心理行为反应。根据不同情况产生的挫折反应做不同的分类:

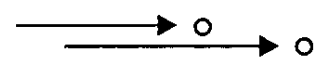
理智性反应 (导致目标的变化或减低需要程度)	继续努力,反复尝试 →→→→○	
	改变行为  0	
	调整目标 (降低要求) →→→→○	
非理智性反应 (导致不良性、破坏性或侵略性的行为)	改变目标  ○	
	攻击	直接攻击
		间接攻击
	固执	
	倒退	
	妥协	文饰
		投射
		反向
		表同
	逃避	

图 7—10 挫折后的反应

(五) 如何消除或减轻挫折后的非理智性反应

(1) 防止挫折的产生;

(2) 提高挫折忍受力;

- (3) 对受挫者要有宽容态度;
- (4) 改变受挫者情景;
- (5) 心理疏导, 思想工作。

第五节 综合型激励理论

前面几种激励理论, 各自从不同的侧面探讨了调动职工积极性的办法, 都是正确的和可行的, 互相之间并不矛盾。但激励是一个复杂的过程, 有些学者试图更全面地把握此过程, 提出了综合型激励模式, 其代表是波特和劳勒的综合激励模式。

一、内容

波特 (L. Porter) 和劳勒 (I. Lawler) 以弗鲁姆期望理论为基础, 发展出一种新的激励理论模型。它是以“工作绩效”为核心, 从激励 (努力) 不等于绩效这一假设前提出发的。他们认为二者是不同的变量或概念, 他们之间关系复杂, 且与传统上的说法不一。他们认为满足 (满意) 感不是绩效的原因, 而是绩效的结果, 也就是说工作绩效导致奖酬, 然后引起满足 (满意) 感。

波特和劳勒的综合激励模式见图 7—11。图左侧方框 1、2、3 实际就是一个期望理论图式, 但它未在此终止, 而是扩展了。它与期望理论的不同点在于:

(1) 工作绩效不仅与激励 (努力) 程度有关 (但无直接的、必然的等变关系), 也与个人的能力素质、工作条件、对角色的感知理解等因素密切相关。需要强调的是后两个因素, 这说明工作成绩的获得既与个人能力素质、努力有关, 也与组织有关, 不但包括工作的安排与分派、工作条件的创造, 甚至还包括组织目标、领导意图。

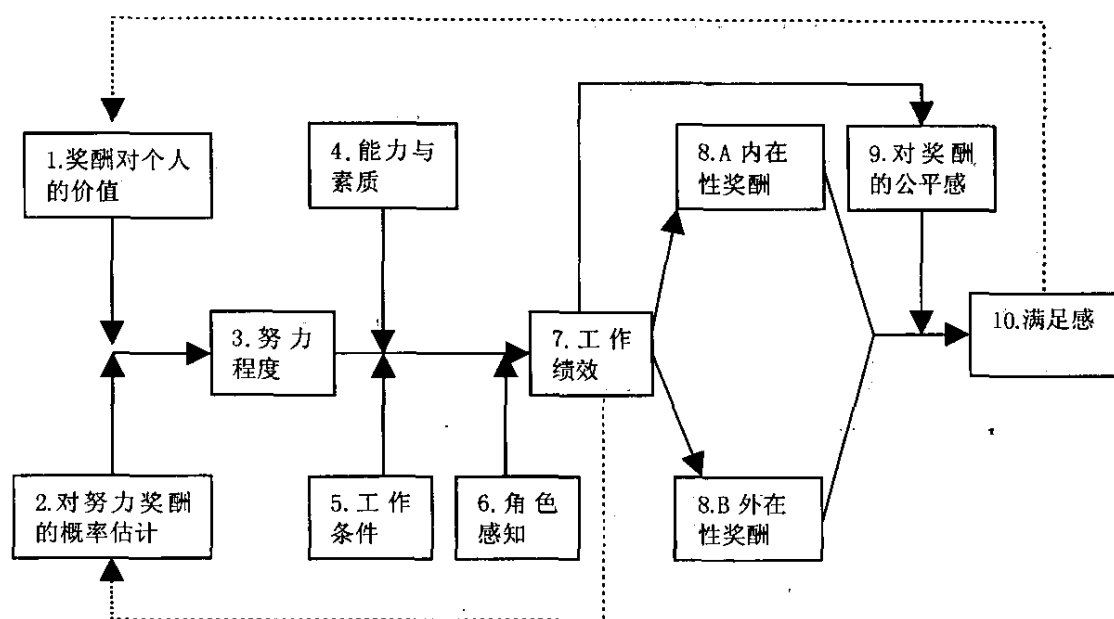


图 7—11 波特和劳勒综合激励模式图

(2) 用从赫茨伯格双因素理论中发展出来的“内在性”与“外在性”奖励取代了 VIE 中的“二阶结果”。

(3) 在奖励与满意之间插入一个中介变量，即对“奖励的公平感”。

二、评价与应用

尽管波特和劳勒的综合激励模式是从期望理论发展而成的，但因为它吸收了需要层次理论、双因素理论、公平理论甚至强化理论的内容，因此显得比其他理论来得全面而严谨。对于卫生管理人员来说，以下几个方面就是如何激励职工，调动其积极性的几个环节。

(1) 制定合适的目标，所谓“合适”指的是职工对个人目标（二阶结果）感兴趣，即此目标（结果）效价高；组织有能力兑现此二阶结果，组织目标（一阶结果）经过职工的努力是能够达到的，即期望概率较大。

(2) 给予指导培训。要完成组织目标，除了职工本人积

极努力外，少不了组织对他们指导、培训、提高，为他们创造工作条件和适宜的环境。要耐心向他们讲清领导意图，完成任务时可能遇到的困难及克服困难的思路，使他们增强完成任务的信心。

(3) 及时转化结果。在达到一阶结果后，要及时转化成二阶结果。这既是对下达任务时承诺的兑现，也是一种正强化，可以刺激职工的积极行为继续发生。当然，在奖励时，要把内在性与外在性奖励很好地结合运用。尤其是卫生机构，知识分子多，他们更注重内在性奖酬。卫生管理人员要充分认识这一点。

(4) 奖酬必须公平。管理者在进行奖酬分配时，必须出以公心，严格按公平规范办事。当前，在卫生事业单位中，主要是讲贡献律，按劳分配、奖勤罚懒。但是考虑到改革的实际情况，在必要时实施一些平均律、需要律的做法，群众也不会有太多的不平。

第六节 激励理论有关问题的讨论

一、内激与外激的关系

综合型激励模型是建立在外激与内激各自为独立变量的基础上，由于互不相关，因而能简单叠加，求得总体激励水平。尽管是定性而非定量的，但它们却给我们指出了在激励问题上的一条清晰的系统的思路，指出激励中需要注意的因素和环节。不过，此种假设（独立变量）过于简单。研究表明，事实远比该假设复杂，内激与外激并不是互不相干的独立变量。有人提出了次生强化机制（亦有人称为二次强化说），主张重

新探讨两者之间的复杂关系^①。

外激与内激并非只是简单叠加，在一定的情况下外激可诱发和增强内激，因为内激是产生于初生的外激。所以，称此种作用为次生强化效应。

(1) 前提：什么情况下会产生此种效应？当当事者对某项工作不熟悉，不了解时，他为了获得某种外酬以满足其相应的外在性需要，不得不从事此项活动。有时，他是由上级指派，分配而去的。对他来说，此项工作纯属获得所需外酬的手段，他只感受外激，并未感受到内激。但随着工作日多，对工作认识的加深以及在工作中发现、培养的乐趣，工作给他带来满足，他对此项工作的态度日渐改变，内激作用渐起并渐渐加深。这样，在外激之外，又引发和增强了内激。

(2) 效应奏效的条件：不仅取决于受激的当事人的个人特点（个性、爱好、需要、动机、构成、价值感、人生观等），还要看工作本身的性质（是否确实有趣、富有挑战性）而定。我们认为，还是应多强调价值观、人生观，因为工作兴趣是可以培养的，对工作重要意义的认识是应该通过教育提高的。

(3) 应用：在企业及一般组织中，按劳取酬是广泛应用的传统规范，因此，使用外激，强调按劳取酬，仍是最主要的激励手段。但管理人员不能只迷信金钱万能，只用外激手段，正确的做法应该是综合运用外激手段和内激手段提高职工的工作积极性。

^① 卢盛忠、余凯成、徐旭等：《组织行为学》，浙江教育出版社1993年版，第154页。

组织学家艾齐奥尼 (A. Etzioni) 从寻找不同组织中有效心理契约建立的现实可能性出发, 研究了组织中采用的权力类型与组织成员们的心理参与类型间的匹配关系。

(1) 权力类型:

强制型: 暴力强迫成员的组织如监狱、教养所、战俘营、精神病院用严格的纪律和规章约束成员的组织。

实用型: 用物质性奖酬换取成员的贡献回报, 维持经济性的交换关系。如各类工商企业。

规范型: 以组织的目标、宗旨、价值观来吸引和说服成员自愿参与其间, 也包括以领导者个人的才干、品质、气质、魅力、专长、威望来吸引成员。如以共同的信仰、思想为基础的宗教与学术团体组织, 部分机关事业单位等。

(2) 心理参与类型: 离心型、计较型、道德型。

(3) 权力——参与组合: 并非每种组合条件下都有建立现实有效心理契约的可能性, 一定的权力换回一定的参与, 故有三种组合:

强制型——离心型

实用型——计较型

规范型——道德型

(4) 讨论:

A. 组织与成员, 领导与下级两对矛盾中, 主导方面在组织与上级。

B. 权力类型与参与类型两者之间的关系因果链: 领导对成员的看法→选择一定的权力类型→引来成员相应参与类型, 即领导对下级的看法会影响、塑造下级成为领导所认为的那种状况, 心理学中叫“预言的实现”或“自我实现的预报”。简

单讲：领导的期望→成员的行为。

C. 启发：领导不能只想到组织对职工的要求并一味责怪职工“落后”，向经常了解职工对组织的期望和要求并针对不同情况进行处理。领导还应常常主动检讨自己的疏忽和失职，重视并尽可能在现有条件下满足职工的期望。暂时不行的也要说明理由，以期职工同组织同心同德、同舟共济。

三、关于激励效果的影响因素

管理者希望通过激励，看到职工积极性被调动起来，工作绩效大幅度提高。但实际上，由于激励者和被激励者方面的原因，也由于其他环境、文化等原因，结果并非总像人们所想象的那样。

（一）负激励因素

组织中除了正面的激励因素之外，还存在着一些事件可以导致工作绩效的降低，这些事件被一些学者称为负激励因素^①。

①作用于环境或工作场所的因素，如不良的工作条件。

②作用于工作中人的因素，如糟糕的培训、恶劣的人际关系、低水平的领导、不称职的员工等等。

③个人因素，如生病和个人问题等等。

（二）文化因素

关于文化对人的影响及不同文化背景中的激励效果正被广泛研究。尽管一些学者认为激励理论的某些方面在美国起作用，在其他一些国家也应当起作用。例如，渴望有趣的工作，

^① [英] S·泰森、T·杰克逊著，高筱苏译：《组织行为学精要》，中信出版社2003年版，第33页。

似乎在何种民族和文化中,对所有的人都是重要的。但大多数学者,包括大部分美国学者明确提出,在理解、运用激励理论时应注意其“文化局限性”^{①②}。已有大量证据表明,在不同的文化背景下,各种动机的相对重要程度是不同的,人们对需要的排列顺序也不是一致的。这些差异,不仅意味着在不同的文化背景下,对职工提供的激励是不同的,而且不同激励方法的效果也是不同的。一些美国学者还分析指出,当前大多数的激励理论及运用技术是由美国学者提出的,而且他们研究的对象也是美国人^{①②},因此这些理论中内在的大多数特征是亲美国的,其中最明显的亲美国特征是个人主义^①。由于美国的商务教育在世界各地的管理者中流行,由于全球经济一体化的进程及跨国公司建立全球统一系统的愿望,使得带有浓厚美国文化的激励理论似乎成为最佳和唯一的选择。但事实是,美国的激励理论在跨文化应用中并不一定奏效^③。

在详细讨论了美国激励理论的“文化局限性”以后,管理者应注意各国、各种社会、不同阶层、群体、组织甚至个人会有不同的文化背景与文化特点,而且这些特点会因时代、经济、社会、宗教、教育、性别、年龄、工作、经历的不同而不同,这就使得他们接受激励的程度和效果千差万别。管理者应

① [美] 斯蒂芬·P·罗宾斯著,孙建敏、李原等译:《组织行为学》,中国人民大学出版社1997年版,第184页。

② [美] 弗雷德·詹森斯著,王垒等译校:《组织行为学》,中国邮电出版社2002年版,第193页。

③ [美] 安妮·玛丽·弗朗西斯科、巴里·艾伦·戈尔德著,顾宝炎等译:《国际行为学》,中国人民大学出版社1998年版,第112—113页。

区别不同情况,使用不同理论技术进行激励以求取得好的效果。

(三) 激励相容因素

怎样才能通过激励取得我们认为最好的效果?芮明杰提出了“激励相容”概念,也就是针对不同的对象,采用恰当的方式去激励^①。所谓恰当,包含两层含义:一方面在激励中应该为被激励者提供对其来说效用最大的需要满足;另一方面在激励中,应努力以较小的激励成本取得较大的激励效果。

激励相容原则是根据人的需要确定的,因此,管理者首要的工作便是要识别、了解和掌握人的需要。

(四) 个体心理因素

如果说,激励者(管理者)的观念、心理、行为会影响到激励效果的话(见上面讨论),那么被激励者的个体心理因素同样也会影响到激励的效果。人不是机器,不是机械体,而是有思想、个性、心理活动的有机体。当人受到外界刺激包括激励时,会产生反应,这种反应会受个体差异的影响而产生不同的效果。有的人因受激而变得积极向上,而有的人则可能无动于衷,甚至适得其反。

(五) 环境因素

人所处的环境,会影响人的各种行为,当然也会影响人受到激励以后的反应。从广义上说,环境与文化有相似、相近和交叉之处。这里所说的环境仅指人所处的社会、政治、经济环境,以及他工作的小环境。

^① 芮明杰:《管理学》,上海人民出版社1998年版,第275、278页。

第七节 激励理论的应用

激励理论丰富多彩，它给管理者提供了在管理不同环节（阶段）上充分选择的自由。但是，从理论到应用到产生正向积极效果，还有不小的距离。

根据中国卫生系统的实际，激励理论的应用除了要注意各单位不同时期的具体情况，还要考虑下面一些原则。

一、激励的原则

1. “洋为中用”原则

上面提到因为所有激励理论基本出自美国学者的研究，其研究对象也是美国人，故带有明显的美国文化特点。我们在引进、消化、吸收过程中，一定要注意根据中国的特点“洋为中用”。不加分析地全面接受西方的理论和不论好坏一律拒绝排斥，都不是正确的做法。卫生管理者一定要注意避免这种情况。中国是一个发展中国家，中国正在向社会主义市场经济转型，这些特点与美国根本不同，我们在应用激励理论时应充分考虑这些。

2. 利益兼顾原则

激励的目的，从表面上看似乎是为了满足职工的需要，但实际上职工积极性的发挥，组织乃至社会、国家都会得益。懂得了这个道理，就应在激励过程中自觉兼顾多方利益。不顾组织、国家利益当然是不可取的，但不顾个人利益也是不对的。

3. 重视内激原则

在离开不讲物质利益的年代后，我们开始关注个人需要的满足，这是一个进步。尤其是在人们的特质利益尚未得到充分满足时，对员工的激励应重视物质利益原则，这也是完全应该

的。但是，正如我们在前面已详细讨论过的，与外激相比，内激所引起的激励作用更自觉更强大更持久。

4. 个性化原则

激励理论已充分论证了不同的个体对同一目标会有不同的效价与期望概率，因此，用此目标去激励他们会产生不同的动机激发力量。同一个体在不同时间、情景下，对同一个目标会有不同的效价与期望概率，由此产生的动机激发力量也不一样。这就要求卫生管理者针对不同个体，及同一个体分别在不同的情景、时间下，采用不同的激励理论。

5. 公平性原则

群众对分配不公极为痛恨，加之公平与否的感觉是主观的，极易出偏差。如果卫生管理者在实施激励过程中（尤其在对职工绩效进行分配时）稍有不公，便可能导致激励效果大打折扣，甚至积极性一落千丈，走到消极面去。因此，卫生管理者应充分注意这点。

二、激励的方式

激励的方式是多种多样、千变万化的，大致可分为两大类，即物质方式与非物质方式。

1. 物质方式

这是最常用的最古老的激励方式，也行之有效。

2. 非物质方式

这包括很多种，例如：表扬、荣誉称号、发展机会、国内外进修、各种培训、晋级、提拔、有挑战性的工作、重要的岗位、民主参与、思想工作、心理疏导等。

三、激励机制设计

在改革不断深化，建立社会主义市场经济体制的进程中，

如何调动卫生系统职工的积极性，是摆在卫生管理人员面前的一个重大课题。作为社会一部分的卫生事业单位，受到社会环境中种种因素的影响。卫生管理人员没有能力改变周围环境，但在本单位小范围内创造适宜的小环境以调动职工的积极性却是可能的。前面介绍的是激励理论的内容，现在要讨论的是激励机制本身，即如何采用激励理论来激发职工的积极性。

（一）目标设计

激励理论告诉我们，只有那些人们偏爱的能满足他们需要的目标，人们才愿意努力去实现。激励理论还告诉我们，只有将组织目标与个人目标结合起来，并首先达到组织目标，才能通过工具性作用转化和达到个人目标。这些内容对卫生管理人员进行目标设计是有指导作用的。

一般讲，个人目标多数是与个人及家庭的物质和精神需要相关，工作是满足和达到这些需要的手段，而组织目标是达到个人目标的必要前提。在社会主义初级阶段的今天，这么认识并不错。如果卫生管理人员通过激励使职工把工作纳入个人目标，深刻认识医疗卫生事业救死扶伤的崇高责任，热爱本职工作，这将提高职工的个人事业心和事业自豪感，从而自觉努力工作，刻苦钻研业务，提高为人民服务的本领。一大批在医学领域作出了杰出贡献、蜚声海内外的专家就是这类人物，如林巧稚、黄家驷、吴阶平、吴孟超、顾玉东等。另外，如在个人目标中加入集体的组织的乃至国家的目标，集体的、组织的、国家的荣誉感、使命感，所激发的积极性绝非只为满足个人需要而产生的积极性可比。

（二）利益与风险机制设计

改革为广大人民带来了切实的利益，改革也使人们感到了

压力。医疗卫生单位深切地感受到了改革所带来的利益与风险。

从理论上说,利益与风险机制设计就是发挥物质利益的全面激励作用。利益机制起正强化动力作用,使人们通过努力去获得一定的利益;风险机制起负强化作用,使人们不仅不能得到未得利益,甚至可能失去已得利益。动力与压力在一起,推动人们积极努力。

卫生事业单位的改革正在进行之中。随着改革的不断深入,卫生事业单位在利益机制加强的过程中,风险性肯定会不断增大。卫生事业人事制度改革通过将风险机制与利益机制结合起来,会有效地提高卫生人员的积极性。

(三) 思想政治工作与心理知识教育

从激励理论的分析可以看出,不管是目标效价、期望概率、公平感觉、角色认知等等,都与当事者的心理体验、个人感觉有关,都属于主观因素,因此可能正确,也可能不完全正确或全不正确。卫生管理人员应该运用心理知识对职工进行教育,影响职工正确对待上述因素,力求客观公正地对待工作中碰到的许多问题。

此外,上述心理活动虽然是在个体内部进行的,但个体是生活在社会中的,受到外界环境的影响。因此,应该通过思想政治工作提高人们的觉悟,树立正确的观点,为祖国的繁荣富强积极地创造性地去工作。

四、改革奖酬制度

奖酬的重要性不言而喻。从激励理论中可知,人们的需要是多种多样的,既有物质的也有精神的,奖酬就是满足这些需要。奖酬是对人们工作成果的肯定,也是对以后希望职工继续

努力的一种强化,但奖酬是否真正使职工感到满足并进而提高他们的积极性,还与其他因素有关,如奖酬的时间和比率的掌握,奖酬是否得当、是否透明公平、是否及时,以及职工本身的认识程度等。因此奖酬是个复杂的问题,值得认真探讨,以求获得好的效果,使职工组织都满意。

(一) 奖酬制度制定必须遵循的原则

平均主义、“大锅饭”的一套奖酬做法挫伤人们的积极性,目前的改革正在逐步解决这些问题。从理论和实践出发,卫生管理人员在制定具体奖酬政策时要遵循以下原则:

- (1) 较高的效价;
- (2) 报酬与绩效挂钩;
- (3) 多数人认为有重要意义的奖励形式;
- (4) 及时将一阶结果(组织成果)转化成二阶结果(个人利益);
- (5) 充分体现公正性、透明性、职工参与性;
- (6) 物质奖励与精神奖励相结合;
- (7) 充分考虑到国情和组织实际情况。

(二) 奖酬的评价标准

当职工完成了组织交给的任务,管理人员就应及时进行奖酬。长期以来,困扰卫生管理人员的一个问题是,如何奖酬才是合理公正的。理论上讲奖酬应与职工的绩效挂钩,但真正做到并非易事。目前医疗卫生机构的做法归纳起来,大致有以下几种奖酬评价标准。

1. 职务评价

根据个人承担职务的重要性、复杂性、难易程度及风险大小等来决定报酬。在卫生事业单位中,既有按行政职务确定工

资等级，也有根据专业技术职务确定工资等级。另外，在实际行政岗位上，还有相应的岗位津贴。

2. 资历评价

现在已很少将资历单独作为报酬的依据，但在报酬中有一部分与资历有关，那就是工龄工资。资历评价有过反复，有时强调，有时忽视。在深化人事制度改革中有些单位又开始注意此因素。因为有职务与无职务、高职与低职之间报酬差距拉大，且职务数目被严格控制，这样大部分无职或低职的职工就会感到不满。为了鼓励这部分职工继续为本单位努力，稳定职工队伍，考虑工龄资历这一因素是必要的。

3. 资本评价

按资本投入的多少来确定报酬的比例。这在企业中比较多，在卫生单位较少，主要是在一些中外合资的医疗单位中存在。当然，如果延伸开去，在重视知识，重视科技，重视创新的知识经济时代，知识、技能也是一种可转化的资本，按知识、技能确定报酬，而不是按职务、资历确定报酬的办法将会逐渐较多地被采用。

4. 绩效评价

理论上说是合理的，但实际中是有难度的。绩效评价对于一些可量化的指标如门急诊量、诊断正确率、治愈率、床位周转率、床位使用率等还可客观评价，但对精神文明、医德医风等一些无法量化的指标就很难进行客观准确的评价。但作为方向，应努力进行探索，因为只有评价准确报酬方能真正与绩效挂钩，才会强烈持久广泛地调动职工的工作积极性。

(黄洪敏 张延武 虎 威)

第八章 群体心理的一般问题

人们都是在一定的社会群体中工作和生活，社会生活中的个体都生活在一定社会组织中或者归属于某一群体，孤立的人是不存在的。研究群体对人心理面貌形成和发展的不同影响，对于掌握人们心理活动的规律，调动职工积极性，增强群体的凝聚力，改善卫生系统的组织与管理，提高卫生服务的质量，有着重要的意义。

第一节 群体概述

一、群体概念

群体不是个体的简单集合，而是介于组织和个人之间的人群结合体，是构成组织的基本单位。具体地说，群体是由若干人组成的，为实现特定的目标而相互依赖、相互影响，并遵守其成员行为规范的人群结合体。一般来讲，群体应具备以下特征：

(1) 群体成员应有共同的目标，且彼此合作，有明显的归属感。

(2) 群体本身相对独立，形成自己的行为规范，且每个成员都必须遵守。

(3) 群体成员相互依赖、相互影响、相互制约。在心理上，成员之间彼此都能意识到对方的存在。

(4) 任何群体都具有独特的相对稳定的信息传输方式和途径,且群体成员间有着良好的人际交往。

(5) 群体要有明确的组织机构,每个成员都在其中扮演一定的角色,负有一定的责任。

二、群体类型

群体可按不同的标准分类:

(一) 假设群体和实际群体

从群体是否实际存在的角度可以把群体分为假设群体和实际群体。假设群体是指实际上并不存在,只是为了研究和分析的需要而划分出来的群体。假设群体又称为实验群体或统计群体。假设群体可以按照不同的特征(民族、年龄、性别、职业角色等)来划分。例如:我们在进行流行病学前瞻性研究中选择研究对象时,往往根据其暴露与否分成两组,即暴露人群与非暴露人群。这些暴露人群或非暴露人群的人可能没有聚集在一起,没有直接交往,甚至互不认识,但是由于他们具有某种共同的特征而被划分为一个群体。由此可见,假设群体虽然客观上并不存在,但却是我们进行研究和分析问题的有用手段。

实际群体是实际存在的群体,这类群体成员之间有着实际的直接或间接的联系,有一定的组织形式。如企事业单位中的科室、部门、研究中心等都是实际群体。

(二) 正式群体与非正式群体

根据构成群体的原则和方式的不同,可以把群体分为正式群体和非正式群体。

正式群体是指按一定的法律程序建立的,有固定的编制,成员有明确的职责权限,有明确的管理制度的群体。如企事业单位中的科室(部门),学校中的教研室(组)等均是正式群体。

非正式群体是人们在交往中自发形成的，主要是为了满足成员的某些心理需要而产生的群体，其成员之间的相互关系带有明显的情绪色彩，以个人之间的喜恶为基础。这种群体的成员也有一定的相互关系结构或规范，不过未有明文规定。群体的成员中会自然涌现出“领袖”，他们的行为由群体中自然形成的“规范”所调节。如学校中的“同乡会”等。非正式群体有着特殊的作用，它可以作为正式群体的有效补充。

（三）参照群体与一般群体

按群体在人们心目中的形象分类，可分为参照群体和一般群体。

参照群体也叫标准群体或榜样群体，这类群体的行为标准会成为人们行动的指南，成为人们模仿的榜样。个体会自觉自愿地把自己的行为与这种群体的规范进行对照和反省，如果认为不符合其标准，就会自觉地去修正自己的行为。用美国心理学家米德的话来说，这种群体的标准、目标会成为个人的“内在中心”。但应当指出，个人所能参加的群体并不一定是个人心目中的参照群体。可能有这样的情况，一个人参加某个群体，而把另一个群体作为自己的参照群体。

一般群体是指除参照群体之外的其他群体。

（四）大型群体和小型群体

按照群体范围的大小可以把群体划分为大型群体和小型群体。我们这里所说的大与小是相对的。

大型群体是指人数较多，范围较大，成员之间只是以间接的方式（如通过群体目标等）联系在一起的群体。由于大型群体成员较多，彼此之间的接触和联系都是间接的，相对来说社会因素比心理因素具有更大的影响作用。研究大型群体，从

目前情况来看，主要是社会心理学的任务，大型群体可分为阶层群体、民族群体、区域群体等。

小型群体是指群体成员有直接的个人间的面对面的接触和联系的群体。在小型群体中，由于人们之间有着直接的联系，心理因素的作用相对来说要大于在大型群体中的作用。国外的社会心理学研究比较集中于小型群体问题。一般认为，小型群体的人数一般以 7 人为最佳。如企事业单位的科室（部门）等都可以视为小型群体。

第二节 群体规范和群体压力

一、群体规范

（一）群体规范的概念

群体规范是指由群体所确定的，并为群体成员共同接受和共同遵守的行为准则。

群体规范并不是规定其成员的一举一动，而是规定群体对其成员行为可以接受和不能容忍的范围。群体规范的形成，除了群体本身的特殊要求外，还受模仿、暗示、顺从等心理因素的制约。群体存在的重要条件是一致性，这表现为群体成员的行为、情绪和态度的统一。在群体成员相互作用的条件下，会发生一种类化过程，即彼此接近、趋同的过程。这是由于相互模仿，受到暗示，表现出顺从造成的。在模仿、暗示、顺从的基础上会形成群体规范。

从个体方面来说，规范表明群体期待每个成员作出符合身份的行为。当规范得到群体的认可并为每个成员共同接受时，它会产生一种约束力，对群体成员的行为起影响和制约作用。

在管理工作中，应了解群体规范，研究树立积极规范，克

服消极规范的措施和方法。

（二）群体规范的功能

（1）群体支柱 群体规范在群体内成员间相互交往中，起着“法典”或“媒介”的作用，没有它，成员间就无法理解或传递信息。因此，群体规范是一切群体不可缺少的支柱，是一切群体得以存在、巩固和发展的支柱。

（2）评价标准 群体规范作为约束群体成员的行为准则，它直接制约人们在交往过程中对事物的判断、态度和行为。社会生活中的任何个人，都以群体规范作为行为的范本，他的一切行为都有意无意地以这一范本作为参考和比较的标准。所以，个人在不同衡量标准的指导下，对同一行为的理解是不同的，而这将进一步导致不同的态度和行为。

（3）群体动力 群体舆论是指群体内大多数人对某一行为的共同意见，它对人们的行为具有积极或消除的影响。产生积极影响的舆论，能指明人们行为方向，纠正错误意见，阻止不合社会规范的行为，加强群体的团结，增强正常行为的力量，反之亦然。

（4）行为导向 群体规范是指导人们满足自己需要的方式以及相应的行为目标，从而规定了人们日常生活的方式和活动范围。可见，群体规范使人们了解为满足个人的某种需要可以做什么和不该做什么，这就是规范对行为的导向作用。人类在共同生活中所形成的群体规范是人们从事实践活动，适应和改造环境的工具，这是群体规范对人的实践活动的积极作用。

二、群体压力

（一）群体压力的概念

当一个人在群体中与大多数人的意见有分歧时，就会体会

到群体的压力。有时由于这些压力的存在，会迫使群体成员违背自己的意愿产生完全相反的行为。所谓群体压力，是指个体在群体生活或工作过程中，因与群体规范出现不一致或分歧而产生的紧张和焦虑心理状态。群体压力不一定都具有强制执行的性质，但往往使个体在心理上很难违抗。因此，有的时候群体压力比行政命令更容易改变个体的行为。

（二）群体压力的作用

群体压力往往对群体成员的心理和行为产生巨大影响，具体表现在：

1. 顺从或从众

个体在群体中，常会感受到群体的某种直接或间接的压力。特别是在个体行为与群体中其他成员行为不一致时，这种群体压力会迫使他放弃与群体行为的不一致，往往会在意见、判断和行为上表现出一致的倾向。这种倾向表现为从众行为，即我们通常所说的“随大流”。个体在群体压力下，不仅在行为上与其他人保持一致，而且在信仰上也可能改变原来的观点，放弃原有的意见。同时，这种倾向还表现为顺从行为，即在群体压力下表现出符合群体要求的行为。但行为者内心仍然坚持个人意见，只是在表面上表示服从。从众与顺从的区别在于是否出自于内心自愿。从众是放弃原来的意见以符合群体的要求，而顺从则是保留自己的观点而又不在行动上违背群体的意志。

在群体压力下产生什么样的从众或顺从行为，还与下列因素有关。就群体而言，相互认识程度高的群体，一致性意见占绝对优势的群体以及内聚力很强的群体，都容易产生从众或顺从行为。就个人而言，智能低，自信心差，情绪不稳定者，容

易产生从众或顺从行为。

从众行为是个体为适应环境，减轻压力而产生的反应方式，它能够平衡个体归属、社会交往需要与心理压力之间的矛盾与冲突。俗话说：“近朱者赤，近墨者黑。”一个有缺点、错误的青年，如果被安排在先进科室工作，那么，他的从众行为就有利于改正他的缺点和错误，反之，它会在歧途上越走越远。

个体在群体压力下，通常会有下列四种表现。

(1) 表面服从，内心也接纳。即个人在表面上赞同群体的意见，心里也认为群体的意见是正确的，即心服口服。这是群体与个人间最理想的关系。

(2) 表面服从，内心却拒绝。即口服心不服。这里有两种情况，一种可能是为维护群体的一致，而放弃个人意见；另一种可能是出于个人的考虑权且服从，出现了个人内心与表面的不协调，但随时间推移也会改变态度。

(3) 表面不服，内心却接纳。即心服口不服，多发生在个人。由于身份及其他情况的限制，有某些顾忌，不便公开表示赞成，或碍于面子明知理屈还口硬。在这种情况下，行动上一般不会有反对的表示。

(4) 表面不服从，内心也拒绝。即表里均不服。出现这种情况的原因，一种可能是坚信自己的正确，并认为自己有能力而且应该扭转大家的意见；另一种可能是另有关联群体，不怕孤立而决心与群体对立到底。

因此，对于个体在群体压力下的各种表现要认真分析，注意区分从众行为的表面反应和内心反应。只有这样，才能了解从众和顺从的实质内容。

在管理中应重视群体压力与顺从现象。一般来说,应避免采取群体压力的方式压制群体或成员的独创精神。但也不能认为群体压力只有消极作用,对于群体成员的不良行为给予适当的压力是必要的。

2. 激励与助长

群体压力有的是有形的,有的是无形的,激励与助长便是在无形的压力下产生的心理现象。个体单独工作时,往往感觉单调,易疲倦,但一旦转入群体生活中,则无形中消除了单调感,产生了竞争心理。成员之间互相激励,有助于提高工作效率,即表现出激励与助长作用。群体的无形压力会导致社会标准化的倾向。在单独情况下,各人对事物的感知、判断,以及工作速度、生产数量等个体差异很大,然而在群体中,个体差异明显变小,趋于同一标准。这种趋同倾向,是群体成员在相互交往和相互激励过程中逐步形成的。

第三节 群体的内聚力

一、群体内聚力的含义

群体的内聚力也叫群体的凝聚力,是指使群体成员留在群体内的全部影响力量的总和,包括向心力、吸引力、交感力,以及群体成员的士气、共同的目标、明确的动机等等。

群体成员之间的相互作用和感情,对于群体任务的完成起着重要的作用。我们经常可以看到,有的群体中意见分歧,关系紧张,矛盾较多,不能很好完成任务,其内聚力弱。还有一些群体,成员之间互相友爱,以作为群体的一员而自豪。成员对群体工作有强烈的责任感和义务感,群体成员间能够相互吸引,这种群体的内聚力较强。当这种吸引力达到一定的程度,

而且群体成员资格具有一定的价值时，我们就认为这是个有高度内聚力的群体。这一点可通过群体成员对群体的忠诚度、责任感、荣誉感，以及对外来攻击进行抵御表现出来。

群体内聚力是管理心理学中一个重要范畴，这与我们日常所说的群体团结性相似，但二者实质上是有区别的。内聚力主要是指群体内部的团结，而且可能同时出现排斥其他群体的倾向。而我们提倡的团结，往往既包括群体内部的团结，也包括与其他群体的相互支持、相互协调，其内涵更为深刻和丰富。群体内聚力有以下几个方面：

- (1) 喜欢该群体的其他成员；
- (2) 具有作为该群体成员的尊严感和自豪感；
- (3) 群体能够帮助个人达到他一个人无法实现的目标；
- (4) 群体具备积极有效的群体规范；
- (5) 无其他可取代的更好的群体体。

对群体内聚力的高低可进行心理学测量，如可以请群体每一成员评定自己对其他各成员的感情，然后将这些评定加在一起。心理学家多伊其（Deutsch）曾给出计算群体内聚力的公式，即：

$$\text{群体内聚力} = \frac{\text{成员之间相互选择的数目}}{\text{群体中可能相互选择的总数目}} \quad \text{二}$$

二、影响群体内聚力的因素

群体内聚力的高低，受到许多因素的影响，这里只讨论一些主要因素。

1. 领导方式

不同的领导方式对群体内聚力有不同的作用。心理学家勒温在1939年的实验室中比较了“民主”、“专制”和“放任”

这三种领导方式下各实验小组的效力和群体气氛。结果发现“民主”型领导方式的成员比其他成员之间更友爱，群体中互助互爱气氛活跃，内聚力也更高。

2. 外部的影响

实践表明，外来的压力与威胁会增强群体成员相互间的价值观念，从而提高群体的内聚力。比如，群体间的竞争往往可能使群体压力与威胁增强，但也会使群体增强内聚力，以应付这种竞争。

3. 群体内部的奖励方式

通过对个人奖励与群体奖励两种方式的比较，人们发现不同的奖励方式会影响群体成员间的情感和期望，而将两种奖励方式相结合则有利于增强群体的内聚力。

4. 其他

群体中的信息交流对于群体成员的满意感、士气和群体效力都会有影响。群体成员的个性特征、兴趣和思想水平等都会影响群体的内聚力。

在管理中，应重视上述因素对群体的影响，促使群体形成健康而积极的群体气氛和内聚力。

三、群体内聚力与效率的关系

一般来说，群体内聚力的高低对于工作效率会有重要的影响，因为群体内聚力的高低必然影响到员工的士气。研究表明，高内聚力的群体中，职工的士气和满意感都比较高，内聚力将有益于群体任务的完成。但是内聚力的高低并不是影响工作效率的唯一条件，在实践工作中，二者的关系往往比较复杂。

社会心理学家沙赫特曾进行过实验研究，他在严格控制的条件下检验了群体内聚力和对群体成员的诱导对于生产效率的

影响。实验的自变量是内聚力和诱导，因变量是生产效率。除了与对照组进行对比之外，还把实验组分为四种条件，即高、低内聚力和积极与消极诱导，如图 8—1 所示。

群体内聚力

		高	低
诱导	积极	高内聚力积极诱导	低内聚力积极诱导
	消极	高内聚力消极诱导	低内聚力消极诱导

图 8—1 内聚力与诱导关系图解

“内聚力”的高低由指导语控制。“诱导”则主要以群体其他成员的名义写积极和消极的字条给被试，积极的诱导要求增加生产，消极的诱导则要求减慢完成任务的速度（限制生产）。实验任务是制作棋盘，实验共分为两个阶段，前 16 分钟没有进行诱导，被试只收到中性的字条，后 16 分钟每组都受到六次诱导的字条。两种诱导产生的结果明显不同，如图 8—2 所示。

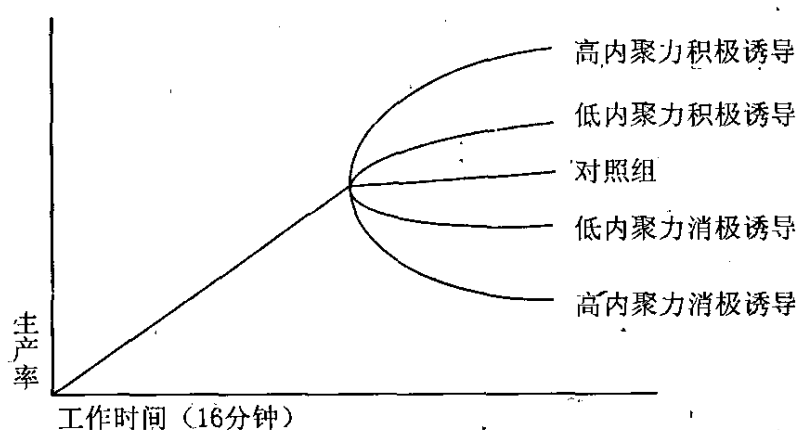


图 8—2

沙赫特实验中群体诱导与工作效率的关系，极大影响了内

聚力和生产效率的关系。无论内聚力的高与低,积极诱导都提高了生产效率,并且高内聚力组生产效率更高;而消极诱导则明显降低了生产效率,高内聚力组的生产效率更低。实验结果说明,高内聚力条件比低内聚力条件更易受诱导因素的影响,在积极诱导条件下,高内聚力组生产效率更高。

上述实验告诉我们,在管理工作中,决不能单单依靠群体内聚力的提高,更重要的是必须在群体内聚力提高的同时,加强对群体成员的思想教育和指导,以防止和克服群体中的消极因素。这样才能使群体内聚力成为促进生产效率提高的动力,使群体向正确的方向发展。

四、增强群体的内聚力

增强和提高群体的内聚力在管理工作中有重要的作用,常用的方法和途径有以下几种:

1. 民主领导

把让员工参与决策作为日常管理工作的主要特点。美国航空公司所获利润之所以在同行业一直领先,重要原因之一就是该公司有“大家庭气氛”,即实行民主领导方式。实践证明,民主领导方式是行之有效的领导方式,它更有利于人们发挥聪明才智,提高整个群体的内聚力和活动。

2. 采用竞争机制

竞争是社会主义市场经济条件下的产物,通过竞争可使群体成员更紧密地团结在一起,共同对付外来的威胁和压力,并在竞争中争取获胜。竞争有利于出成果,出效率,出知识,出人才。事实证明,没有竞争,就没有活力,就会闭关自守。只有在竞争中变压力为动力,群体才能生存和发展。

3. 强化群体规范和目标

群体规范是约束每个群体成员的行为准则。群体目标是群体行为的方向和动力，它激发出群体成员的动机，维持和引导成员向着既定的目标前进。规范和目标有正确与错误之分，一个先进的科室和一个后进的科室的规范与目标也有较大的差别。因此，要强化正确的群体规范和目标，才能实现有效的管理。

4. 满足群体成员的需要

需要是提高群体中个体积极性的源泉，群体对其成员的吸引力的源泉是成员参加群体之后，通过交往可以满足某方面的需要。一个群体若能注重满足其成员的合理需要，就能使成员全心全意地加入该群体，把自己与群体视为一体。这样不仅有利于实现群体目标，也有利于实现个人目标。

总之，在管理工作中，应不断发现与应用影响群体内聚力的诸因素，探索增强群体内聚力的新方式与新途径，为提高工作效率，促进管理目标创造必要条件。

(郭明华 李 哲 徐德民 张撰荣 葛美芬)

第九章 群体中的人际关系

马克思说“人是社会的动物”，即人是社会化的人。在社会生活实践中，每个人都不可能孤立于社会之外，与世隔绝。要在社会中确立自己的位置，实现自己所期望达到的目标，就应懂得交往之道，从而使自己处在良好的人际关系中。在和谐的融洽的心理气氛下进行活动，以提高工作效率，增添生活乐趣。群体间的人际关系主要是在工作中建立和发展起来的，在群体管理中起着重要的作用，直接影响人们的工作情绪和积极性，进而影响组织效能的发挥。

第一节 人际关系概述

一、人际关系的概念

人从生下来就和父母相处，继而与同学、老师及社会交往，并在交往中发生人与人之间的心理联系，这就是人际关系。所以，人际关系实质上是人与人之间心理上的关系。其特点是离不开群体背景，受认识倾向调节，有一定情感体验状态，在交往中维系着心理联系。

广义的人际关系，是指在人类社会中，一切人与人之间的相互关系的总和。狭义的人际关系是指两个或两个以上的人，通过各种媒介进行思想和行为的活动所形成的相互依存的关系。

人际关系的好坏,反映了人们在相互交往中物质和精神的需要能否得到满足的心理状态。如果人们能得到一定的满足,彼此就喜欢接近,反之就厌恶和疏远。因此,人际关系反映的是人与人之间的心理距离。

人与人之间的心理距离越近,双方就倾心交谈,无话不说;反之,则会心情不畅,话不投机半句多,从而影响个人身心健康。

二、人际关系的类型

人际关系有不同的分类标准:

(1) 按人际关系的规模大小可分为个人之间的人际关系,个人与集体之间的人际关系,集体与集体之间的人际关系。

(2) 按人际关系的不同方面可分为横向和纵向的人际关系。横向人际关系是指左右人际关系,如夫妻、同事、同学关系等,其特点为相互平等和尊重。纵向人际关系是指上下人际关系,其特点为晚辈尊重长辈,下级尊重上级,长辈爱护晚辈,上级爱护下级。

(3) 按人际关系的时间长短可分为长期人际关系(父子、母子关系)和短期人际关系(检查团或检查组)。

(4) 按人际关系的不同性质可分为良好的人际关系和不良的人际关系。前者按其程度可分为和睦、友好和亲热,后者又可分为不和睦、对立和敌对等。

(5) 按人际关系的不同特征可以将人际关系分为三类:

①谦让型——“唯人是问”,“朝向他人”;

②进取型——“唯我是问”,“对抗他人”;

③分离型——“疏远他人”,经常想躲避他人的影响和干扰。

(6) 按人际吸引力可将人际关系分为相似性吸引型、接近性吸引型和补偿性吸引型人际关系。

三、人际关系的因素及发展水平

认识、情感和行为是组成人际关系的三个相互联系的因素。

(一) 认识是人际关系的前提条件

人际关系是在人与人的交往过程中,通过彼此相互感知、识别、理解而建立的一定的心理关系。人际关系总是从人对人的认识开始的,彼此根本不认识,就不可能建立人际关系。

(二) 情感是人际关系的主要调节因素

人际关系在心理上总是以彼此满意不满意、喜爱或厌恶等情绪情感为特征的。情感因素是指与人的需要相联系的体验,对满足需要的事物产生积极的情绪体验,而对阻碍需要满足的事物则产生消极的情绪体验。

(三) 行为是人际关系的交往手段

在人际关系中,不论是认识因素还是情感因素,都要通过行为表现出来。行为是指言语、举止、作风、表情、手势等一切表现个性的外部动作,它是建立和发展人际关系的交往手段。

认知、情感和行为是各种人际关系都具有的三个因素,但这三个因素的作用程度是不同的。情感因素是人际关系的主要因素。在正式群体中,情感因素对人际关系虽然也起调节作用,但是行为因素占主导地位,起主导作用。在非正式群体中,维系人际关系主要靠情感因素,双方交往的基础主要依赖于能否获得心理需要的满足。

四、人际关系的作用

任何社会群体内部的人际关系的好坏,直接影响群体成员间的感情和行为,也将最终影响群体目标的实现。人际关系的作用主要表现在以下各方面。

(一) 提高工作效率

人们在工作中通过交往形成人际关系,工作中人际关系的好坏,对工作的开展和效果都有很大的影响。人际关系好,大家对工作的认识一致,感情融洽,行动协调,因而促进工作的顺利开展,有助于提高工作效率;反之,则降低工作效率。

(二) 增进精神文明建设

团结、互助、平等、友爱的人际关系对社会主义精神文明建设有很大的促进作用。人际关系本身就是社会主义精神文明建设的重要组成部分。一个单位中人们之间的人际关系好,职工与职工、领导与领导、职工与领导之间,相互尊重、相互友爱、相互支持、相互谅解、团结一致,集体主义观念强,从而促进了这个群体中的社会主义精神文明建设;反之,则阻碍了社会主义精神文明的发展。

(三) 增进心理健康

人际关系的好坏与心理健康关系密切。一个人的关系好,与人关系融洽,心情愉快,有安全感,这就促进心理健康。反之,心理健康就会受到损伤。如果一个人,无论在工作中还是在家庭中,其人际关系都很紧张,那么在一定条件下,就可能导致心身疾病。改善人际关系,对心身疾病的发生将起预防作用。

(四) 促进行为的改变

人际关系对促进人的行为的改变有很大作用。人们在交往

中,彼此行为相互作用,相互模仿。人际关系好,一方的行为会对另外一方起着很大的暗示作用。

第二节 人际关系的基本类型

从根本上说,人际关系建立在需要是否得到满足的基础上。社会心理学研究证明:如同每个人有不同的性格、态度等个性特点一样,每个人对他人的基本反应倾向也不同。因此,便形成了人际关系的基本倾向,这就是人际反应特质。一般情况下,人际反应特质比较稳定,即在不同的交往场合中,都会表现出一种基本反应倾向。了解不同个体的人际反应特质,就有可能在人际交往的过程中,预测他人的反应,以便更好的交往。

一、人际交往的需求类型

心理学家认为,每个人都有人际关系的需求。在人际交往中,每个人对他人的需求内容和方式都不相同。在长期的生活实践中,人们逐渐形成了对人际关系的基本倾向,我们称其为人际反应特质。只有了解和掌握人际反应特质,才能够预测人与人交往中可能发生的交往反应,便于良好的人际关系的建立。心理学家舒兹把人际关系的需求分为三类,而每一种类型发展成为不同的人际反应特质:

(一) 包容的需求

具有这种需求的人,希望与别人交往并建立和维持和谐的关系。出于这种动机所形成的人际反应特质,表现为交往、沟通、相属、出席、参与、随同等。与此动机相反的人际反应特质,则是排斥、对立、疏远、回避、孤立等。人们在其成长过程的不同阶段,在不同的工作岗位上都有不同的人际关系需

求。

(二) 控制的需求

具有这种需求的人，希望通过权力与权威，与他人建立、维持良好的关系。在这种需要和动机基础上产生的人际反应特质是，运用权力、权威去影响、支配、控制和领导他人。与此动机相反的人际反应特质，则是反抗权威，忽视秩序，受人支配和追随他人等。控制需求并非仅仅居高位的人所独有，社会每个成员都有控制的需求。

(三) 情感的需求

具有这种需求的人，希望在情感方面与他人建立并维持良好的关系。在这种需要的动机基础上产生的人际反应特质表现为同情、热爱、热情和亲密等，与此需要和动机相反的人际反应特质，则是憎恨、疏远、冷淡和厌恶等。

根据以上三类人际关系需求的表现，心理学家把人际关系倾向划分为两种基本类型，即主动性和被动性，进而得出六种基本的人际关系倾向，如下表所示。

基本人际关系倾向

表现需求	主动性	被动性
包容	主动与他人交往	期待别人接近自己
控制	支配他人	期待别人支配自己
情感	对别人表示亲热	期待别人对自己表示亲热

二、人际交往的不同方式

在人际交往过程中，不仅存在着各种交往的类型，而且每

一种交往类型内部还存在着不同的交往方式。这种交往类型与交往方式的含义形成了人际交往的立体结构。

人际交往方式按照交往功能的区别,可划分为三种,即信息沟通方式、相互认知方式和行为交往方式。

(一) 信息沟通方式

人们生活在社会中,彼此间需要表达感情,交流思想,这就是人际交往中的信息。所谓沟通,就是人们之间使用语言和语言的媒介所进行的信息传递和交流。

(二) 相互认知方式

在人际交往中,双方不但要传递信息,而且要相互感受、分析和判断信息,即进行相互认知。这其中包括对他人表情和性格的认知,主要是认识他人的需要、目的和动机。因为人的行为都是为了满足一定的需要,出于相应的动机,力求达到某种目的。在人际交往中,只有各自了解对方的这些情况,才能进一步继续沟通。

(三) 行为交往方式

行为交往是指人与人之间通过一定的行为所实现的相互作用。由于时间、地点等条件的不同,人们之间的行为交往有直接的,也有间接的。我们一般把人与人之间的行为交往方式分为模仿、竞争、合作和利他等几种类型。

第三节 人际关系的障碍

人们在相互交往中并不是事事随人所愿,人际关系的障碍时有发生,如家庭关系不和,上下级间、同事间的矛盾冲突,中老年与青年人间的“代沟”等等。人际关系障碍是一种客观存在,是十分正常的事,只要我们冷静地分析产生障碍的根

源和种类,并及时采取有效措施,人际关系障碍是可以预防和消除的。

人际关系的障碍一般有文化、社会和心理三个方面。

一、文化系统方面的障碍

(一) 语言障碍

人们之间大多数的交往是通过语言、文字的交流而实现的。如果交往双方语言不通,则很难实现沟通,甚至可能引起语意的歪曲和误解,形成人际关系障碍。如北方人去南方出差或旅游时,常常因听不懂南方方言而引起误解等,这必然影响人际交往。

(二) 态度障碍

如果交往双方不能以诚相待,而被阶级的、民族的、职业的偏见所左右,彼此歧视,各存戒心,就会形成态度障碍。抱有这种态度障碍的人,很难与相关者进行交往,即使双方有交往的诚意,也不可能建立良好的人际关系。

(三) 文化程度障碍

交往双方接受教育的程度和文化素养水平的高低,在交往中有十分重要的意义。一般来说,文化程度越接近,沟通越易实现,而彼此水平差距越大,则信息越不易被理解,很难被接受,这就形成了文化程度的障碍。

二、社会系统方面的障碍

社会系统方面的障碍大致有社会角色地位障碍、空间距离障碍和组织结构障碍。

(一) 社会角色障碍

每个人生活在社会中,居于一定的地位,扮演一定的角色,均无高低贵贱之分。人们之间应该是和睦相处、平等友好

的同志式关系，应该互相尊重、互相爱护、互相关心和互相帮助。但理想并不等于现实，由于受传统封建等级观念的影响，社会生活中广泛存在着官僚主义、命令主义等不良习气。因此，在交往中时常会因角色地位的不同而发生障碍。如果领导者自恃高明，居高临下作风严重，就会阻碍上下级信息的沟通。另一方面，如果下级目无领导，无组织无纪律，干什么都独往独来，只凭直率和“冲动”办事，这也会导致交往的失败。

（二）空间距离障碍

古人云：“远亲不如近邻。”这是指由于空间的疏远，致使原来的亲属关系变得不如一般的邻居。人们往往由于空间距离远，彼此交往稀少，很难建立亲密的感情，因而人际关系就疏远了。这就是人际关系空间距离障碍。

（三）组织结构障碍

组织结构障碍是由组织层次过多造成的。组织层次过多，信息的传递往往会有流失或中断。层次过多的组织结构，会阻碍个体与群体间正常的人际关系的建立。这就是人际关系组织结构障碍。

三、心理系统方面的障碍

在人际交往活动中，心理系统的障碍远比其他障碍更普遍，更棘手。对每一个人来说，不一定时时都会遇上文化社会方面的干扰，但却不可避免地要面临心理因素的考验。这方面的障碍主要有认知障碍、情感障碍和个性障碍。

（一）认知障碍

认知障碍主要包括自我认知障碍、社会认知障碍和意义认知障碍三种。

1. 自我认知障碍

自我认知是指个体对自身及其与外界关系的认知。来源于自我认知方面障碍的因素很多，但起主要阻碍作用的是自傲和自卑。

(1) 自傲 与自卑相对立，但却同源于不能正确的自我认知。这样的人往往过高地估计自己的实力，他们不懂得交往双方只有互相尊重，以诚相见，互谅互让，才能在互相交往中取得友谊与支持。因此，他们往往表现出一种“超人感”，“优越感”，以自我为中心，工作中出了问题往往把责任推给别人，因此很易引起交往对象的反感。要克服自傲，须做到以下两点，即对人要有高姿态，对自己要有严要求。

(2) 自卑 它源于个体对自己过低的认识和估计，从而产生自惭形秽的感觉，这样便导致在社会交往中缺乏通气、积极性和主动性。自己连自己都不信任的人，很难引起别人的兴趣和注意，而这又恰恰助长了自卑感，形成了恶性循环。克服自卑心理要从以下几方面入手：第一，要看到自己的长处，喜欢自己，接纳自己；第二，要把自己和别人做正确的比较，不要过高的评价自己，也不要过低的评价自己；第三，正确看待竞争；第四，锻炼自己的性格。

2. 社会认知障碍

社会认知主要指对他人的认知。人们根据人际交往中获得的社会知觉和印象，感知交往对象的行为，推知其心理状态，以便采取恰当的行为反应，有利于交往的顺利进行。如果社会认知发生障碍，将会严重干扰人际交往的顺利进行。这种障碍主要体现在社会知觉和印象的偏差方面。

3. 意义认知障碍

意义认知障碍主要是由于交往双方对交往的目的、内容、方法的认知失调而引起的。因此要消除意义认知障碍,必须明确以下几点:

(1) 交往目的 交往的目的在于交流信息,增进友谊,满足共同的需要。如果认为交往只是互相利用,各自强调自身的价值和需要,从不同的角度以各自的思维定势去看待同一问题,就会产生意见分歧,中断交往。

(2) 交往内容 任何交往目的的实现,都离不开一定的交往内容。内容的选择与组合是否合适,将直接影响交往的成败。

(3) 交往方式 如果交往中过分依赖或强人所难,那就不能取得别人的理解和好感。

(二) 情感障碍

人际交往首先是语言的交流,而情绪的作用并不亚于语言。情绪可通过表情的渠道以达到人们间的相互理解,产生共鸣。情绪为人们建立了相互依恋的纽带,它能够培植友谊,以十分微妙的表情传递交际信息。感情的交流使人产生了同情,相互受到感染,互相接近和依恋。情绪和语言可以一起调节人际关系,情绪也可以单独调节人际关系,影响人际关系的改变。

常见的情绪障碍有以下几种:

(1) 情绪反应过于强烈。主要指不分场合,不分情景,不看对象,不顾轻重地恣意纵情的现象。

(2) 情绪反应过于冷漠。对大家能引起共鸣的感情和事物无动于衷,在交往中被人视为冷漠、无情和麻木的人。

(3) 逆向情绪。指与正常人情绪相反的一种倾向,多半

是故意做作而造成的，并非病态行为。

(4) 愤怒。一种消极的激情。人处于愤怒状态，容易失去理智，往往还会产生出反常的行为。

(三) 个性障碍

个性障碍是由双方的个性倾向性如需要、兴趣、动机、理想、信念、世界观等，以及个性心理特征如气质、性格、能力等方面的差异而引起的。容易引起个性障碍的心理品质有：为人虚伪、自私自利、不尊重人、嫉妒心强、猜疑心重、骄傲固执等。克服的办法有两种：第一，坚持不懈地进行良好的心理品质培养，扬长避短；第二，应善于认识和理解别人的心理需求，巧妙运用自己的个性去适应交往活动的需要，以引起他人的喜欢。

第四节 良好人际关系的建立

一、建立和发展良好人际关系的基本条件

(一) 交往水平

人际交往是人际关系存在和发展的首要条件。没有交往，就不可能产生认识和情感，也谈不上行为倾向的一致。交往水平是指人们相互交往的频率、广度和深度。一般来说，交往的频率越大，人际关系越深化。与此对应，相互间的吸引力越强，心理相容的水平越高，人际关系越巩固。但有时也有例外，交往频率是交往深度的一个条件，它们之间不完全成正比例关系。在交往过程中要特别注意交往的深度，只有互相信任，相互帮助，才能建立良好的牢固的人际关系。

(二) 信念与价值观的一致

信念与价值观的一致，是建立和发展人际关系的基本条

件。如果人们的信念和价值观是一致的，那么他们就有共同的语言和活动，寻求共同需要的满足。马克思和恩格斯之间的这种友谊关系，就是相同的共产主义信念和价值观的结晶。

（三）兴趣与爱好的一致

兴趣和爱好是建立和发展人际关系的一个重要条件，兴趣和爱好相同的人，很容易形成友好的关系。学术友谊就是具有相同学术兴趣的人们，经常在一起参加学术讨论活动时逐渐建立起来的。

二、建立良好人际关系的心理学方法

（一）加强交往

通过交往，有助于加深相互了解，不断提高人际关系水平。即使两人的人际关系比较紧张，通过交往，也有可能逐步消除猜疑和误会。反之，即使两人关系很好，但如长期不交往，彼此了解很少，其关系也可能逐渐淡薄。学会交往和善于交往，是提高人际关系水平的重要手段。

（二）珍惜和发展友谊

友谊是人类的一种高级情感，它在人际关系中占有重要地位，是良好人际关系的重要标志。友谊不仅可以满足人类交往的心理需求，而且还能满足人的集体归属感。珍惜与发展友谊是发展良好人际关系的基础。

（三）培养健全的人格

健全人格是人际关系发展的重要内容。豁达、开朗、诚实、宽容、谦虚、热情、富有同情心等优良的个性品质，有很大的魅力，易使人产生亲近感，从而促进良好人际关系的产生；而虚伪、狡猾、孤僻、冷淡和清高等个性品质往往妨碍良好人际关系的产生。

第五节 社会测量方法

一、社会测量的一般概念

社会测量 (Socimetry) 是美国心理学家莫里诺 (J. L. Moreno) 在 20 世纪 30 年代创立的一种测量群体中人际关系, 评估小型群体中人际吸引或人际排斥关系的方法。这种方法先采用问卷的形式确定群体中人们之间的好感、反感、冷淡等情绪关系, 然后进一步用图表或数学公式表现出人们之间的相互关系。通过测量, 可以在较短时间内确定群体中人们之间的关系是否融洽, 什么人在群体中最受爱戴。这种方法对于管理工作中, 部门及科室的结构改进, 负责人员的选拔有重要意义。

二、社会测量的程序

(一) 确立标准

进行社会测量时, 首先要提出让群体成员彼此选择的问题。例如“你愿意和谁在一起工作”、“你愿意同谁一起郊游”、“你愿意谁当组长”等, 这些问题称之为社会测量的选择标准。

一般来讲, 选择的标准分为强标准和弱标准。强标准是指对被试者的生活工作有重要意义的问题。这些标准往往与人们的生活、工作、学习、参加社会活动有关, 是长期起作用的。例如“你愿意与谁一起工作”就是强标准, 它关系到人们在较长时期工作中选择同伴的问题。弱标准是指短时期的或一次性的选择。例如“你愿意同谁一起郊游”这种问题只是短暂的情景性的选择, 是临时性的, 因此是弱标准。

(二) 选择数量

莫里诺认为, 社会测量中, 选择数量一般最多为 5—7 个,

最少2—3个。选择数量对实验的精确性有着重要的意义。选择也可以不规定数量（非参考选择），即被试可自由选择出任何数量的人。无论规定人数的选择（参量选择）还是非参量选择，都必须确定选择的顺序，即先选择谁，其次选择谁，再选择谁，最后选择谁。一般来讲，在群体人数较少时（如10—15人），选择的数量可以不受限制，而在群体较大（30—40人）时，则应对选择的人数加以限制。

（三）社会测量的步骤

- （1）确定被测验的群体对象；
- （2）设计测验问卷，包括确定标准，选择数量等；
- （3）进行问卷调查；
- （4）对调查结果分析或处理。

一般来讲，在确定标准和选择数量之后，还不能立刻进行实验。在实验之前，应有1—2周的准备阶段，以便向被试说明实验的意义和与被试建立融洽的关系，以取得相互的合作。

三、社会测量矩阵图解

社会测量的结果，可用矩阵图来表示。矩阵图中，将群体成员进行编号，肯定选择用“+”表示，否定选择用“-”表示，没有选择用“0”表示。

现以某医院的一个病区护士为对象（10人）进行社会测量，其结果用矩阵图表示。选择标准是“你愿意同谁一起工作”，选择数量不作规定。

从图中看出，4号最受拥护，有7人选择了他。其次为2号，有5人选择了他，而5号、7号、8号则没有人选择他们。

社会测量矩阵图

选择者	被选择者										总计
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1		+								+	2
2	+			+							2
3		+		+		+					3
4		+									1
5			+			+					2
6		+		+							2
7	+	+		+						+	3
8				+							1
9	+			+							2
10				+					+		2
总计	2	5	1	7	0	2	0	0	1	2	

四、社会测量法在管理中的应用

通过社会测量，可以了解群体中的人际关系状况。如哪些部门、科室人际关系较为融洽，哪些部门、科室人际关系紧张，通过社会测量，可以获得较为准确的信息结果。由此结果，可以为群体内部组织结构的调整改进提供可靠的依据，以利于群体成员的团结，提高工作积极性。同时，准确的社会测量结果对于从群体中选拔出合格的领导，也可以提供准确的信息。通过社会测量，可以了解到哪些人受群体成员拥戴。这样的人若选为他们的领导，易于协调配合他们的工作，从而提高工作效率并利于组织目标的实现。

(唐俊琪 李 敏 郭文奇 郭智惠 南远玲)

第十章 卫生管理中的人际沟通与冲突

人际沟通与冲突是卫生管理心理学中研究的重要课题,生活在社会中的每个人,是一个个的个体,但他们又互相接触,互相联系,相互作用,隶属于一定的组织、团体,并进行社会交往。在相互交往过程中,由于组织内的群体与个体存在着差异,所以群体中有可能产生冲突,作为一名管理者除要弄清冲突的原因,还要考虑如何协调好人际关系,避免冲突的发生。

第一节 卫生管理中的人际沟通

人际沟通有助于建立和维持良好的人际关系,它不仅是群体存在的重要条件之一,而且也是重要的管理手段。

一、人际沟通概述

沟通的含义很广,其核心内容就是信息交流。在组织内人与人之间的信息交流叫“意见沟通”或“人际沟通”。这种沟通系指两人以上经由沟通过程,交换资料、信息、观点、意见、感情和态度,以达到共同的了解、信任与互相合作之目的。这种交流主要是通过语言和文字等来实现。人们的心理因素,知识、经验等对能否达到沟通目的也起重要作用。无论是人一机间的信息交流,通讯设备间的信息交流,还是人与人之间的信息交流,都服从于信息传递的一般规律,图 10—1 是人际沟通的一般模型:

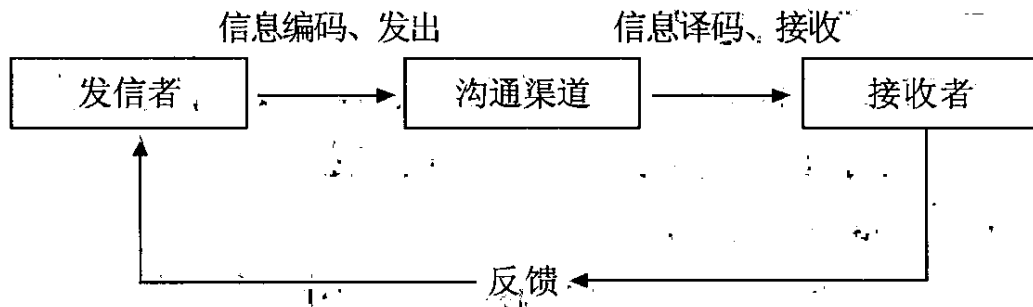


图 10—1 人际沟通构成示意图

人际沟通过程通过以下五个环节构成。

- (1) 发信者 管理科学研究的发信者是指原始信息经过人工收集,加工后再发送出去而形成的发信源。
- (2) 信息 指通过人类第二信号系统所形成的语言、文字、符号、图表及表情、动作等。
- (3) 渠道 即沟通所采取的方法、手段或载体。
- (4) 接收者 即信息所要送达的对象。
- (5) 反馈 即对沟通效果信息的回收。

人际沟通有哪些特点呢?苏联心理学家安德列耶娃认为有以下四点:第一,人与人之间的沟通主要通过语言来进行。第二,人与人之间的沟通不仅是消息的交流,而且包括情感、思想、态度、观点的交流。第三,在人与人之间的沟通过程中,心理因素有重要的作用。在发信者与接收者之间,需彼此了解对方进行信息交流的动机和目的。而信息交流的结果是要改变人的行为。第四,在人与人之间的沟通过程中,会出现特殊的沟通障碍。这种障碍不是由于信息通道的失真或编码、译码上的错误,而是人所特有的心理障碍。例如,由于人们知识、经验、职业、政治观点等不同,对同一信息可能有不同的看法、不同的理解。上述的特殊性表明,在研究人与人之间的沟通过程时,需要了解和研究它的特殊规律。

二、人际沟通过程

1 人际沟通过程实质就是信息转化过程。没有信息的交流,群体就不能存在。而信息交流需要信息转换。

(一) 信息转换过程

信息转换是信息从意义信息转化为不同形态的符号化信息,通过信道再由符号化信息转变为意义的信息,使接受者理解,最终完成信息传递。

信息转换的基本操作是编码和译码。编码是指发讯者将传递的意义信息符号化,编成一定的语言文字、符号或表情、动作。在编码之前,发讯者先要把自己的想法进行解释,在此基础上找到恰当的表达形式,进行编码。接讯者在接收信息后,首先要进行译码,即将符号化信息还原为意义信息,理解意义。

若接收者收到信息而不发出信息,其信息转化过程称单向信息转换过程,比如报告等。见图 10—2。

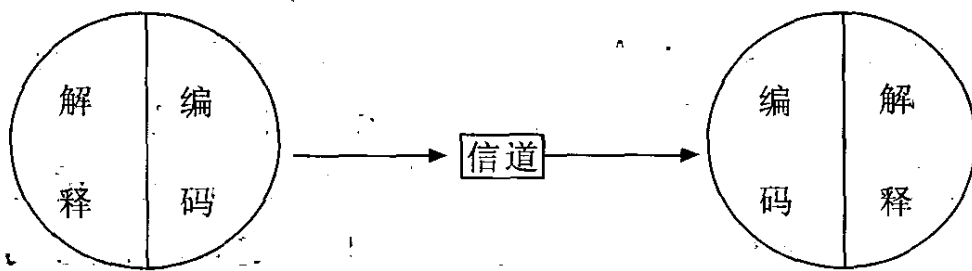
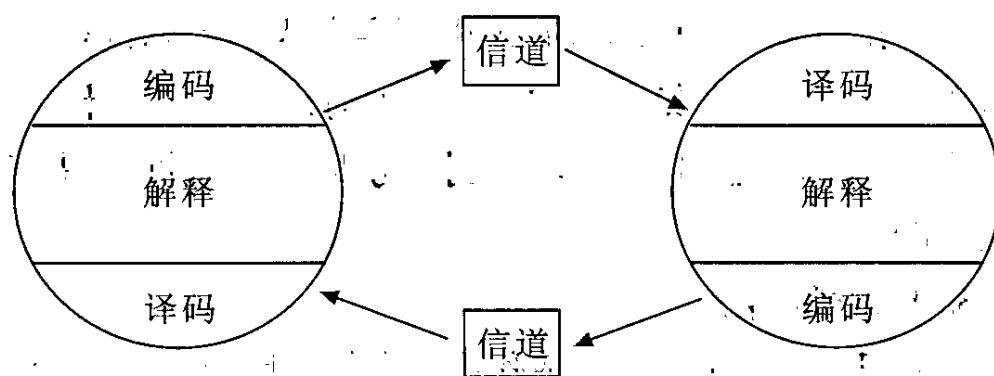


图 10—2 单向信息传递过程

若接收者收到信息后,又将自己的意见编码,通过信道向信源发出信息,其信息转换过程叫做双向信息转换过程,比如交谈等。见图 10—3。

比较两种沟通,我们可以发现两者有如下区别:

(1) 单向沟通速度大于双向沟通速度。

图 10—3¹ 双向信息传递过程

- (2) 双向沟通比单向沟通准确。
- (3) 双向沟通中，接收者对自己的判断比较有信心。
- (4) 双向沟通中，发送者感到有心理压力。
- (5) 双向沟通易受干扰，缺乏条理性。

(二) 沟通双方的关系

人际沟通不同于通讯设备的信息传输。由于人际沟通双方都是人，在社会交往中必然会涉及沟通双方的思想，感情以及彼此的相依关系。

琼斯和杰拉尔德先后研究了两个或两个以上的人相互作用时所发生的各种情况，把沟通双方的相依关系分为以下四种：

1. 假相依

沟通双方主要对自己的计划作出反应，而一方的反应并不取决于另一方的信息。例如，在讨论会上，发言的几方只是陈述自己的观点，发表自己的意见，这种情况好像在沟通信息，其实发言几方既不是信息沟通，也不是对他方发出信息的反馈。

2. 非对称相依

沟通的一方是以对方信息作为自己反应的根据，而另一方却并非根据对方的信息，主要是根据自己的原定计划行事。比

如,在面试应聘时,应聘者必须根据主考人的问题进行回答,主考人不管应聘人对第一个问题回答如何,总是按原计划提出第二个问题。而且,应聘者听不到主考人对回答的问题是否满意的反馈。

3. 反应性相依

一方只对他方说出的话或作出的事作出反应。例如,两朋友间的交谈甲方出一言,乙方还一言,乙方的话是针对甲方的话,而甲方的话是对乙方的反应。这才是真正的沟通。

4. 彼此相依

沟通双方都对对方的信息作出反应,同时又都受自己原有计划的调节。这是通常的一般沟通,也是人际关系中最重要的沟通。

三、人际沟通的分类

人际沟通有多种不同的类型:

(一) 正式沟通与非正式沟通

1. 正式沟通

指在组织系统内,依据一定的组织原则所进行的信息传递与交流,如组织的公函来往、组织规定的汇报制度、定期或不定期的会议制度、文件的传达、情报的交流、会议等。正式沟通优点是沟通效果好,有一定的权威性和约束力,重要消息和文件传达及组织决策多采用这种方式。特点是依靠组织系统层层传递,所以沟通的速度慢。

2. 非正式沟通

指正式沟通渠道之外进行的信息传递和交流,不受组织制约,自由选择沟通渠道。如:医院职工私下交换意见,议论某人某事,传播小道消息,朋友聚会等。非正式沟通是正式沟通的必

要补充。同正式沟通相比,非正式沟通更灵活、迅速,常能提供正式渠道难以取得的信息,真实地反映职工的思想、态度和动机。但它也有缺点,即难以控制,有时传递信息不准确。

(二) 单向沟通与双向沟通

1. 单向沟通

即一方只发送信息,另一方只接受信息,两者的角色不变,也无反馈。如命令、指示等均属于单向沟通。

2. 双向沟通

即信息的发送者与接收者双方角色不断发生变化,有反馈信息,有时多次重复,如谈话、听汇报等。

单向沟通和双向沟通各有优缺点:

(1) 单向沟通多见于上级发布命令,下级执行,因此在解决或处理紧急情况时,它快捷迅速;而双向沟通要求反馈,有可能在沟通时受到干扰,因此,信息传递较慢。

(2) 单向沟通在传递信息时,发射者与接收者之间没有讨论的余地,因此,得到的信息往往不准确,而双向沟通则有反馈机会,易于确证。

(3) 单向沟通严肃而准确,接收者对不理解的部分易产生抗拒心理。而双向沟通灵活、自由,双方均产生参与感,可增加自信心,有利于相互理解,形成融洽的人际关系。

(4) 在双向沟通中,信息的发送者要解答各种意想不到的问题,从而将面临较大的心理压力,单向沟通的这种压力则很小。

(三) 横向沟通与纵向沟通

1. 横向沟通

即卫生管理中层次相当的个人或群体间所进行的信息传递与交流,亦可发生在不同系统及不同层次之间。横向沟通可以

采取正式沟通形式,也可采用非正式沟通方式。其优点是可使沟通的程序简化,节省时间,提高效率。缺点是沟通的头绪多,信息混杂,重点不突出;非正式横向沟通还是小道消息传播的一条途径。

2. 纵向沟通

纵向沟通可分为下行沟通与上行沟通。下行沟通是指由上而下的信息沟通,如将组织的目标、计划、指令等传达到基层。其优点是可使全系统了解领导的意图和组织目标,协调组织内各层次的行动,加强组织纪律性,协调组织内各层次的行动。下行沟通有重要意义,医院的广大医务人员只有了解了领导的意图和具体措施,才能有助于他们以主人翁的态度积极完成各项任务。

上行沟通指下级向上级反映意见,医院的领导鼓励职工积极向上面反映情况,只有上行沟通渠道通畅,才有助于领导掌握全面情况,便于决策。其优点是职工可以向上级反映自己的意见,上级能及时发现基层的问题,以避免出现较大损失。缺点是信息可靠性较差,往往是报喜不报忧,易导致对信息的扭曲。

(四) 书面沟通与口头沟通

从沟通的方式看,可分为口头沟通和书面沟通。

口头沟通是指会谈、讨论、会议、演说以及电话联系等。书面沟通是指布告、通知、刊物等。

一般来说,在卫生管理工作中,口头沟通与书面沟通是必不可少的,且各有优缺点,书面沟通较正式,可长期保存,接受信息者可以反复阅读等。口头沟通则比较灵活,速度快,双方可自由交换意见等。但在卫生管理中一般应更重视口头沟通。因为在面对面进行交换意见时,不仅可以传递信息,而且

可以传递情感态度等。特别可以用语言辅助手段,如体态、手势、表情等。这是书面沟通中不能使用的。亲自参加会议比看会议记录印象更深刻。

总之,在管理中选择沟通方式时,要考虑到各方面的因素,针对具体问题,扬长避短。

选取一种或数种沟通方式,以达到最佳沟通效果。

四、人际沟通的渠道

沟通渠道是指沟通过程中的结构形式。它可以反映一个群体的组织结构,也可表明组织中的权威系统。

(一) 正式沟通渠道

美国心理学家巴维拉斯与列维特曾研究了人际沟通时采取哪种网络通道最合适,结果表明,信息沟通的效率与它的结构形式具有一定的关系。他认为沟通网络主要有五种,见图10—4。

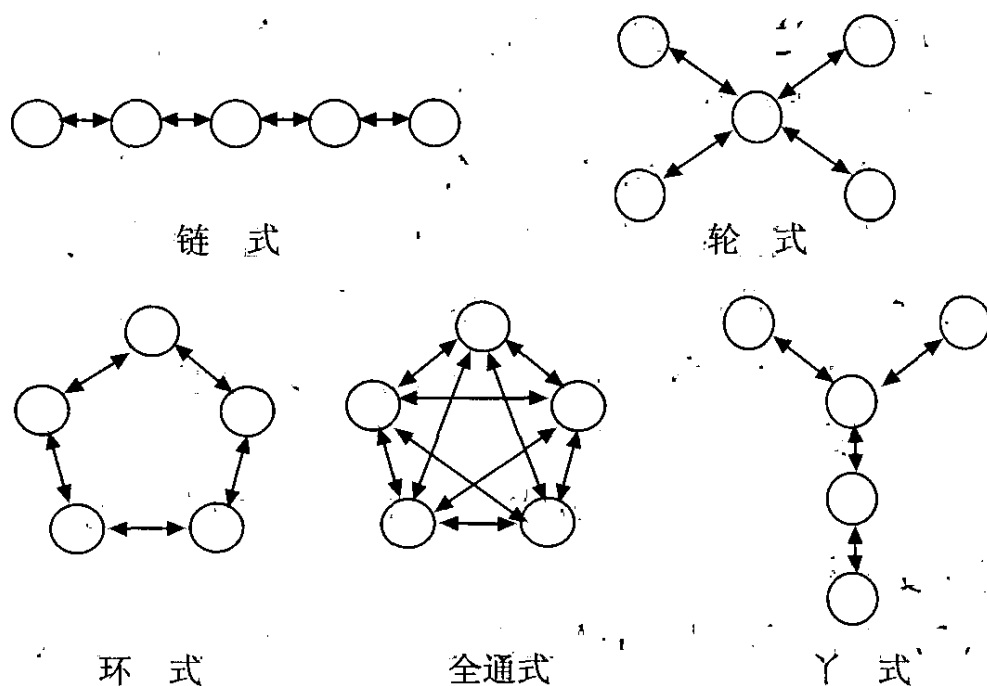


图10—4 正式沟通渠道

以图中圆圈代表信息的传递者及接收者,直线表示信息传递的方向。所有的沟通模式是假设五个人组成的群体进行双向交流。研究表明五种沟通渠道各有优缺点。

(1) 链式:传递信息速度快,解决简单问题效率高。

(2) 轮式:是一个管理者与四个下级沟通,而下级成员间没有相互沟通;消息闭锁,士气低。

(3) 环式:可发生于三个层次的组织结构,第一级主管对第二级的两人联系,第二级与底层联系;底层人员之间建立横向联系,但不能与更远一点的成员相互沟通。这种沟通速度慢,正确性低,团体成员有一定满意感,适应性强。

(4) 全通式:是环式的变种,是一种较民主的,合作性强的形式,它允许每个人与其他四个人自由地沟通,无中心人物,是全开放型的沟通,适用于协作性强的组织机构。

(5) Y式:表示四个层次逐级传递,其中第二主管与两个上级联系,这种沟通模式兼有链式和轮式的特点。

(二) 非正式沟通渠道

在一个组织内,无论设立多么精巧、严密的沟通系统,总还是存在非正式沟通网络,这种沟通网络是指在正式沟通渠道以外进行的信息传递与交流。主要研究者为美国的戴维斯,他曾在《管理传达和小道新闻》一书中发表了他的研究成果,他认为非正式沟通有以下四种,见图 10—5。

(1) 单线型:其沟通方式是通过一连串的人把消息传给最终的接收者。

(2) 流言型:是一个人主动把小道消息传给所有的人。

(3) 机遇型:是一个人以随机方式将消息传给某些人,而这些人又随机地将消息传给另一些特定的人。

(4) 集聚型：是一个人将消息传给某些特定的人；由他

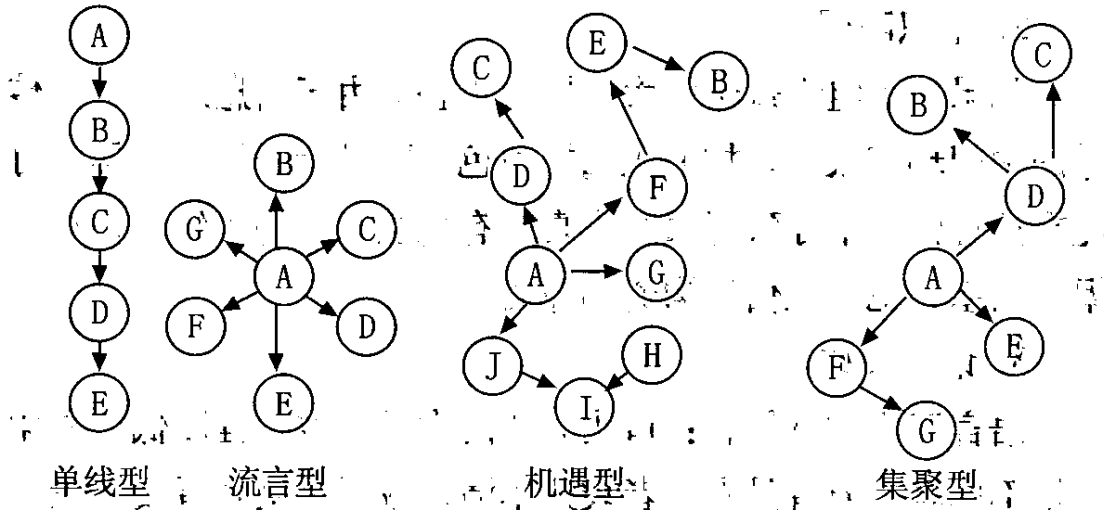


图 10—5 非正式沟通渠道

们再将消息传递给另一些特定的人。

非正式沟通不受组织机构的监督与限制，可自由选择沟通渠道，灵活、速度快、可提供正式沟通难以获得的某些信息，人们的真实思想往往能在这种沟通中表露。

五、人际沟通的障碍与补救

(一) 沟通障碍

人际沟通的双方主要依靠语言进行沟通，从人际沟通的特点进行剖析，发现造成人际沟通障碍的原因主要有以下四个方面。

1. 地位障碍

阶级地位的不同而形成不同的阶级意识，价值观念和道德标准，这些会造成沟通的困难。不同阶级的成员，对同一信息会有不同的，甚至截然相反的认识。不同党派的成员对同一政治事件往往持有不同的看法；不同宗教和教派的信徒，其观点和信仰迥异；老年人与青年人对不少问题有着不同的看法，他

们之间存在着“代沟”，造成沟通障碍。

2. 组织障碍

如果一个组织过于庞大，层次重叠，由于信息通过层次传递的中间环节太多，加上人们的角色、职务待遇等的差异，可能在信息传递中导致耗损和失真；有的组织机构不健全，沟通渠道堵塞，也导致信息沟通的障碍。

3. 语言障碍

语言障碍常见的有：口头表达能力差，教育程度低，文化背景不同等。或者是发信者表达不清，或者是接收者没有正确理解信息含义，或者是对语言、文字、符号的误解。

4. 心理障碍

这主要是指人们不同的个性心理特征和个性倾向性所造成的沟通障碍。如性格的格格不入，对信息的理解不同，话不投机，心怀鬼胎，突出个人而忽视对方等，都会导致信息的沟通发生困难。

(二) 障碍的补救

1. 正确使用沟通语言

语言是思维赖以进行的物质外壳，也是沟通和交际的工具。同时在人际沟通时，语言要生动而明确，有感染力；通俗易懂，逻辑性强，少用土语或方言，必要时可发挥“体态语言”的作用。

2. 有一定的心理同构

沟通双方都要努力提高自己的心理水平，包括认识、情感、意志等方面，使其能达到最大限度的心理同构。

3. 学会听话

在沟通时，作为听者要少讲多听，气氛要轻松舒适，要有

耐性,保持冷静,在提出问题时要显示自己的热情和诚意,要求双方能站在对方的角色上设身处地考虑问题。

4. 学会沟通的方法和艺术

首先,沟通的地点要适当,严肃的问题要在庄重场合提出,求助于人要登门拜访。其次,沟通的时间要恰当,既不仓促,也不敷衍,该长则长,该短则短。第三,交谈主题要明确,言简意赅,气氛要和谐,结束时要致谢。

六、卫生管理中影响人际沟通的因素

(一) 客观条件方面

1. 沟通设备

我国的医疗卫生单位,特别是在贫困地区落后的经济环境下,其通讯联络手段较落后,妨碍了其迅速准确的进行有效的信息沟通。

2. 管理制度

由于受传统思想影响,部分医疗卫生单位的管理人员不懂得科学的管理知识,在信息的上传下达,人事及科研管理,经济核算等方面均未形成完备而科学的制度,工作随意性较大,影响了沟通的效率。

3. 各科工作的独立性

医疗单位是一个整体,尤其是临床各科室的工作存在着密切的联系,但同时又相对独立,长时间的从事某一岗位或某一科室的工作,容易以科室和专业性质为背景,形成相对独立的小团体,妨碍人际沟通的建立与实施。

4. 人际关系

人际关系可以较大范围影响人际沟通效果。(见人际关系一章)

(二) 沟通的主体方面

1. 个性

人们在文化背景、观念、性格、习惯等方面的差异,是影响沟通的重要因素。所有人受某种思维方法的影响,常将自己的思想、意图不加修饰、不分场合地表达出来,使交往的一方难以接受,以致影响人际关系。

2. 语言

过多或不恰当的乱用专业术语,可在业务干部与党政干部之间产生一定的心理隔阂,降低交往中的心理相容度,不利于沟通。

3. 记忆

一部分从事临床业务工作的干部,对非业务性会议上交流的信息不习惯做笔记,也较少投入很多的注意,当工作繁忙时,往往就把某些重要的事情忘掉了,使得信息的上传下达不能正常进行。

总之,对各种不同的沟通障碍,需要管理者有针对性地采取措施,从根本上予以解决。

第二节 卫生管理中的人际冲突

在卫生管理的过程中,由于诸多方面的原因,在群体内部,群体与群体之间不可避免地会产生各种冲突,如何正确对待冲突和解决冲突,是摆在每一个管理者面前的问题。

一、人际冲突的概念

冲突的含义广泛,它既指人们内心的动机斗争,也包括人们之间的争吵、争论等,还可指群体与群体之间的冲突。从心理学角度考虑,把冲突可以理解为两种目标间的互不相容和互相排斥。

人们的心理冲突发生在不同的层次水平上。一个人面临两种互不相容的目标,感到左右为难,这是在个体内发生的冲

突。冲突也可在一个群体内不同的人之间发生,群体与群体之间有时也会发生冲突。

管理心理学家所指的人际冲突是指两个个体或两个群体的目标互不相容或互相排斥,从而使双方产生心理上的矛盾,造成心理压力的现象。最初,人们认为冲突只有消极意义,起破坏作用,近年来,这种观点已有改变。一些心理学家认为,不能一概地反对和避免冲突,应把冲突分为破坏性冲突和建设性冲突,凡不阻碍达到组织目标的冲突称为建设性冲突。只有阻碍达到目标的冲突才是消极的冲突。对管理者来说,应提倡建设性冲突,激发群体成员的积极性和创造性,同时要控制破坏性冲突。

区别对待冲突的看法是比较符合实际的,任何部门都存在矛盾,当矛盾激化到一定程度,就会以冲突的形式出现。关键在于要促使矛盾向有利于达到集体目标的方向转化。

二、群体成员的个人心理冲突

20世纪30年代,勒温提出以接近和回避这两种倾向的不同结合来划分个人内心冲突的不同类型。

1. 接近—接近型冲突

接近—接近型冲突是指一个人同时要达到两个相反的目标,由于两个目标是背道而驰的,不可能同时达到,在这种情况下引起的内心冲突。见图10—6a。

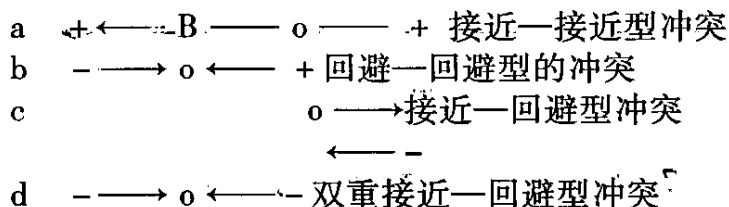


图10—6 个人心理冲突类型

在这个模式中,“O”代表个人“+”代表目标,箭头表

示一个人想要达到或接近目标的方向。要解决这样的内心冲突，必须放弃一个目标，或者同时放弃两个目标而追求另一个折中的目标。

2. 回避—回避型冲突

当一个人面临两个要同时回避的目标时，会产生这种冲突。在这种情况下，一个人往往要摆脱这种情境。但在许多情况下使人陷入一种“进退维谷”式冲突。见图 10—6b。

3. 接近—回避型冲突

当一个人一方面接近一个目标，而同时又想回避这一目标时会产生这种冲突。勒温研究指出，一个人想要达到目标的愿望越强烈，但同时，回避这一目标的愿望也会增长，而且回避倾向随着向目标的接近，其强烈程度的增长会比接近的倾向快。见图 10—7。

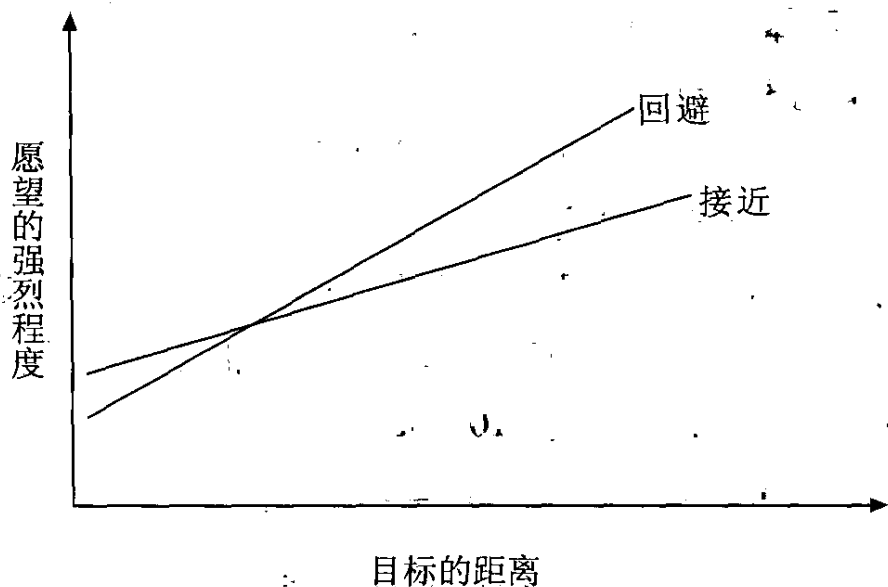


图 10—7 愿望强度与目标距离的关系

在这种冲突中，一个人会去接近目标，但达到两线的交叉点时，回避的倾向会迅速增长，这时处于内心冲突状态的人会

停止接近,后退再接近,处于犹豫不决的状态,直到最后作出决定情况发生变化为止。见图10—6c。

4. 双重接近—回避型冲突

两种接近—回避型冲突有时会混合成一种复杂的模式,这种模式称之为双重接近—回避型冲突。见图10—6d。

上述模式只是群体成员个人内心冲突的基本模式,现实中人的心理冲突的情况是极其复杂的,必须从实际情况出发进行分析。

三、群体成员间的人际冲突

冲突不仅在个体的内心中产生,也会在群体中人与人之间产生。群体中人与人之间的冲突多种多样,内容也各不相同,冲突的原因也纷繁复杂,由于工作意见分歧造成冲突属于正常的冲突。这种冲突如处理得当,有助于群体目标实现。而由个人恩怨造成的冲突属于不正常的冲突。

(1) 信息基因冲突 这是由于人们信息沟通渠道不同,彼此之间又互不通气而造成的冲突。

(2) 认识基因冲突 由于人们的知识、经验、态度观点等的不同,对同一事物会有不同的认识,基于认识不同所造成的冲突。这种冲突在卫生管理中较普遍。人们对采用新仪器、设备等方面都会有不同的认识,从而引起冲突。

(3) 价值观基因冲突 价值观是指人对是非善恶、好坏的一般观念;由于个人的价值观不同,也会造成冲突。

(4) 本位基因冲突 卫生单位中的个人都在某一单位工作,因此处理问题时往往会考虑本单位的利益。如果人们只考虑本单位的利益则往往引起冲突,这就是本位基因的冲突。

四、群体与群体间的冲突

群体冲突是指两个或两个以上的群体因利益、职责等方面的矛盾而呈现的一种对立的状况。群体的构成十分复杂。不同层次的群体往往重叠在一起,各群体的利益、权力等常体现在具体的个人身上。

(一) 引起群体冲突原因

1. 领导者的影响

领导者的态度、行为、语言等的影响不仅限于群体内部,还有可能涉及群体间的关系。

2. 角色认识差异

组织中的每一成员都担任一定角色,不同成员对自身角色的认识往往与组织的规定之间有一定差异,因而工作可能达不到组织要求,继而在各群体之间引起冲突。

3. 小团体意识

组织系统最基本的原则是各个群体都应以实现组织目标为己任。如某一群体只从自身利益出发,易导致群体间冲突。

4. 组织协调不当

越是庞大的组织机构,要是各部门间协调不当,越会影响全局效益,引起群体冲突。

5. 缺乏公平

在组织系统中,在资源分配、工作定额、技术要求、奖惩制度等方面,只要相对公平或对绝大多数人公平即可,如缺乏公平,则会导致群体冲突。

6. 信息沟通不畅

是指在组织系统中,各部门间在信息的传递和共享方面常常有不通、不全、不灵的“三不”现象。缺乏沟通理解,易

产生群体冲突。

(二) 冲突时群体内部的变化

群体间发生冲突时, 群体成员间的心理、行为等会发生相应变化。

1. 凝聚力加强

为对付外来威胁, 每个成员将会尽可能求同存异团结起来, 一致对外。在行为方式上, 成员们会主动克制自己, 不再追求个人的自我实现与满足, 而把整体的利益放在首位, 群体此时也变得极有吸引力, 对成员的影响力也增大。

2. 民主淡化

冲突的压力将使群体内缺乏民主气氛, 增强组织纪律观念, 使成员行为带有一定的强制性, 领导者也多变为命令专制式的领导风格。

五、卫生管理中的人际冲突及解决方法

(一) 医疗卫生单位里常见的人际冲突

1. 不同科室的冲突

这是医疗卫生部门最常见的群体冲突。如某科收住了一位急腹症消化道出血、咯血的女病人, 常因诊断不明而在外科、内科、妇产科之间引起推诿、冲突。另外, 临床科室与医技、后勤科室之间, 在采集标本、科室设备维修等方面发生各类冲突。门诊与病房在缺乏必要的沟通、谅解时也易发生冲突。

2. 医护间冲突

常发生在护士在执行医嘱的过程中, 医生从治疗诊断的角度出发, 要求护理人员严格按医嘱中所规定的要求执行, 而护理人员往往由于工作繁忙, 认为医嘱应简单而易行, 因此常发生冲突。

3. 同科室医生之间冲突

这类冲突发生常见于同级别医生之间的冲突(手术科室常见),如当班医生收住院的手术病人,因不在自己的管理范围内,而在由谁主刀的问题上常与管床的同级医生发生冲突。另外也常见于上下级医生间由于对病情的诊疗方案不同而导致的冲突。

4. 医患之间的冲突

医护人员出于治疗及医院有关规章制度的考虑,对患者及其家属的言行提出一定要求,或采取一些管理措施。患者对手术大夫进行挑选,要求医生按自己的意愿开药,对医护服务质量不满等,都可导致冲突。

(二) 解决冲突的方法

1. 协商法

当两个群体发生冲突时,由双方派代表协商解决,要求双方顾全大局,互相让步达到新的团结。

2. 仲裁法

当两个群体的冲突经协商无法解决时,则需要第三者或上一级领导人出面调解,进行仲裁。但仲裁者要有一定的权威性,否则仲裁可能无效。

3. 强制法

当冲突双方的协商不能解决冲突,且又不服从裁决时,只能由上级主管部门强迫冲突双方执行,或用法律手段强制裁决。一般情况下,不宜采取这种解决方法,但不能完全否定强制法。

虎威 王振部 于华荣 李秀萍 程鹏迅) 编

(虎威 王振部 于华荣 李秀萍 程鹏迅) 编

第十一章 领导心理的基本理论

在组织管理中,领导者居于重要和特殊的地位,发挥着独特的作用,他们往往是影响事业成败的重要因素,甚至是决定性因素。心理学家和管理科学家已经认识到,领导活动与领导者本身应成为科学研究的对象。对领导者在领导过程中心理活动的规律揭示的越清楚,管理工作就会搞得越好。因此,对领导心理和行为的研究、对领导心理基本理论的探讨,对于提高领导者的领导技能和领导科学性具有指导意义。

第一节 领导心理的一般概念

一、领导的概念

关于领导的概念,不同的专家学者有不同的理解。国外心理学家、管理学家已争论了几十年,例如:

1. 斯托格狄尔 (Stogdill) 认为:“领导是对组织内群体或个人施行影响的活动过程。”

2. 泰瑞 (G. R. Terry) 认为:“领导是影响人们自动为达成群体目标而努力的一种行为。”

3. 孔兹 (Koontz) 认为:领导是“一门促使其部属充满信心、满怀热情来完成他们任务的艺术”。

4. 杜平 (R. Dubin) 认为:“领导即行使权威与决定。”

布朗卡特 (Blanchard) 认为:“领导是一项程序,使人得

以在选择目标及达成目标上,接受指挥、引导和影响。”

施考特(W. Scott)等认为:“领导是在某种情况下,影响个人或群体达成目标行动的过程。”

不同的专家从各自研究的角度出发,对领导的概念给予不同的解释,但多数学者较为接近的观点是:领导是一个“过程”,是一种“影响力”。领导是一种向他们施加影响的过程。从领导的功能和作用来看,我们可以把领导定义为:领导是指引导和影响个人和组织,在一定条件下实现目标的行动过程。卫生组织中,领导者的使命就是要促使集体和个人做好医疗卫生工作,为组织目标作出贡献。促使集体和个人共同努力、实现组织目标的全过程,即为领导行为。

可见,领导者和领导是两个不同的概念。领导者是致力于实现组织目标过程的个人或集团,称为领导者或领导集团,就其个人而言,包括领导者的政治品质、知识素养、决策能力、个性特点、自我意识等。就其集团的构成来说,包括年龄结构、知识结构、能力结构和专业结构等。领导是领导者的行为,是一个动态的过程。这个过程是由领导者、被领导者和环境之间的相互作用构成。它是领导者或领导集团运用权力、知识、才能去组织、控制、指挥被领导的个人或群体实现组织目标的过程,反映了领导的行为特点、作用及效能。

领导和管理的含义也有区别。在日常生活中,人们经常把领导和管理当做同义词,好像领导过程就是管理过程,领导者就是管理者。但实际上,这是两个不同的概念,领导偏重于决策和用人,而管理侧重于执行决策,组织力量完成目标任务。因此,管理的范围小于领导的范围,而管理者的范围则大于领导者的范围。

二、卫生领导者的功能

领导的功能及领导的职能,指的是领导者所从事的各种活动及其过程。领导的功能可归结为组织功能与激励功能两个方面,领导者通过实现这两大功能来完成领导的根本任务。

(1) 组织功能。实现组织目标是领导的最终目的,为了实现这个目的,领导必须实现以下组织功能:

①根据组织内外部条件、需要与可能,制定出符合单位实际的目标与重大决策。

②合理组织和运用人、财、物,做到物尽其用、人尽其才,以实现组织目标和决策。

③建立科学的和有效的管理系统,协调和控制内部的各种关系,仲裁内部的各种纠纷。

(2) 激励功能。领导是否善于激励,对组织目标的完成关系极大。目标再好,如果领导者不善于发挥激励的功能,不能充分地调动卫生工作者的积极性,单位的组织目标也难以完成。激励功能包括以下几方面:

①提高被领导者接受目标、执行目标的自觉程度。通常情况下,个体的活动目标与组织目标不完全一致,领导者的责任在于把组织目标与个人目标联系起来;把实现组织目标与满足职工需要统一起来,加强职工对组织目标的认同,提高接受组织目标的自觉性。

②激发被领导者实现组织目标的热情。在执行组织目标的过程中,领导者要善于针对职工的需要,满足其合理的物质与精神需求,激发他们实现组织目标的热情。

③提高被领导者的行为效能。职工的行为效能,是指为实现组织目标所作贡献的大小和能力才干的发挥程度,它是鉴定

领导行为水平的直接依据之一。一个优秀的领导者，应当通过自己的领导行为创造良好的环境条件和心理氛围，使被领导者有用武之地，为实现组织目标作出最大的贡献。

总之，发挥激励功能的关键，是要重视满足被领导者的各种合理需求。这种需求，往往因人因时而异，这就要求领导者深入细致地加以了解，有针对性地进行工作。要善于把“组织引导”与“组织体谅”很好地结合起来，或者说，要善于同时发挥组织功能与激励功能两种作用，从而把卫生工作者的积极性和才能引导到完成组织目标和任务的轨道上来。

三、领导体制的发展

自从18世纪工业革命以来，随着科学技术的进步、社会化大生产的不断发展、生产的发展和企业规模的不断扩大，领导体制的发展变化经历了四个阶段。

（一）家长制领导阶段

在资本主义社会发展的初期，资本家既是企业的领导者，也是经营者。他们既拥有企业财产的所有权，又拥有企业的经营权。一切都是资本家老板说了算，别人没有发言权。企业经营的好坏一切取决于他个人的经验和判断。企业不论在生产上、技术上，都因袭着封建主义家长制的领导方式。家长制领导是从中世纪封建社会脱胎出来的，生产和技术还不很发展的现代工业企业初期的领导方式。这种领导方式一直持续到19世纪中叶。

（二）经理阶层的兴起

由于生产技术的发展，企业规模不断扩大，凭老板个人经验的家长式领导已不能适应企业生产和管理的要求。大生产的发展迫使没有技术专长的资本家，将企业财产所有权与企业经

营管理权分开，后者由懂技术的硬专家来领导。这一发展过程，是由当时发生的一个特殊历史事件引起。1841年10月5日，在美国西部铁路上，由马萨诸塞至纽约的两列客车迎头相撞，造成2人死亡，71人受伤。由此，引起了社会的极大反响，纷纷指责老板没有能力领导现代企业。于是在马萨诸塞州议会的推动下，对铁路公司的领导体制进行大胆改革，选拔了有管理才能的技术专家担任领导，正式建立了领导企业经营管理的经理阶层。而老板从此就只拿红利，而不插手具体的经营管理业务。这是美国第一家由全部拿薪水的经理人员管理的企业。这个改革的实质在于企业的财产所有权与经营管理权的分离。这一改革，很快得到推广，迫使许多资本家选聘懂生产和有管理能力的人担任领导，这就是所谓的“经理制”。在当时，经理主要是从精通本行业生产过程的技术专家中选聘的，他们是些“硬专家”。因此，这一阶段，实际上是“硬专家”的领导阶段。

（三）职业“软专家”的领导

由于现代化大生产的进一步发展，新技术革命突飞猛进，现代科学技术与生产日益结合，经营管理工作范围日益增大，任务也越来越繁重复杂，仅仅由精通某一专业的硬专家来领导经营管理，已不能适应新形势发展的要求。与此同时，管理企业的业务知识本身已经发展成为一门学科。日益复杂的现代化大生产要求企业领导具有政治、经济、技术等多方面的知识素养和能力。于是，培养管理人才的各种专门学校相继成立，以经营管理为专长的职业软专家走上了管理第一线，代替了硬专家的领导，长于经营管理的“软专家”应运而生。

七、(四) 专家集团领导

第二次世界大战之后,特别是20世纪60年代以来,由于现代化生产与科学技术的高度分化与高度综合,企业规模更进一步扩大。有的企业,其规模遍及全国甚至全世界,企业的命运与国际、国内的政治、经济、社会等因素休戚相关。在这种情况下,只靠个别职业软专家的领导已无法胜任此项工作,它迫使一大批企业的高层领导逐步走上了专家集团领导的道路,出现了董事会、经理委员会以及“智囊团”、“顾问团”、“思想库”等组织形式,为最高领导层决策出谋划策。于是领导体制的演化便逐步从个人领导发展到以“软专家”为主组成的专家集团的领导。如果说经理阶层的兴起标志着财产所有权与经营管理权的分离,那么,专家集团的领导象征着“谋”与“断”的分离。

领导体制的变化,不仅对领导者的素质,也对领导者的领导方式、领导作风、领导艺术提出了更高的要求。了解这个趋势,有利于认识领导科学的发展,不断提高管理水平。

第二节 卫生领导集体的结构

领导集体即通常所说的领导班子,领导班子中不同人选的构成,称为领导集体的结构。如何把各种类型的领导人才合理地组合成一个领导班子,正如把各种类型的零件合理地组成一部高能的机器一样,需要合理的组织调配。一个合理的领导班子,除了首先要考虑领导者的政治品质之外,还必须考虑每个领导成员的年龄、知识、智能和性格等因素,需要各种专长的人互相搭配,取长补短,相互促进。通过合理的组织安排和协调,使之静有其位,动有其规,各得其所,各显其能,形成相

互配合、相互制约、相互激励、相互默契的有机整体。

一、卫生领导集体的年龄结构

合理的年龄结构是一个领导集体保持其最佳功能状态的极其重要的条件。现代心理学的研究表明,人的年龄与智力有一定的数量关系。如,知觉的最佳年龄是10—17岁;记忆的最佳年龄是18—29岁;比较与判断能力的最佳年龄是18—49岁;动作和反应速度的最佳年龄是18—29岁。不同的年龄阶段有不同的智力特点和个性特征。领导班子的年龄结构,需要老、中、青三者结合,使三者构成合理的比例,处于一个不断发展的动态平衡之中。老年人阅历深广,经验丰富,思虑周密,处事稳健;但年老体衰,精力不济,思维迟钝,容易保守僵化,故步自封,缺乏创新、进取精神。青年人活泼敏捷,热情好学,富有开拓、创新精神;但阅历肤浅,缺乏经验,容易偏激、草率。中年人则往往两者兼而有之。做到老、中、青合理组合,有利于领导集体取长补短,相得益彰,有利于新老交替,保持领导集体的最佳功能状态。当前,领导班子的年轻化已成为社会发展的趋势,卫生管理部门只有不断进行新陈代谢,才能保持领导结构的青春活力,提高管理效益。

二、卫生领导集体的知识结构

所谓知识结构,是指在领导集体中,具有各类知识专长的人才之间的合理比例。知识结构在领导集体中占有重要的地位,现代领导成员必须具有较高的文化水平和各种专业特长,在整个社会智力结构中,他们应该属于高等知识水平的范畴。至于每个领导集体所需要的知识、专业结构,将随着部门的不同,领导层次的不同,会有不同的差异。一般来说,领导集体成员中,既要有自然科学技术方面的人才,也要有社会科学、

人文科学方面的人才；既要有理论家，也要有实践家。部门的层次越高、越重要，对知识和专业的要求也越高越完善。

长期以来，各级领导班子中，缺乏应有的专业干部，外行指挥内行，不懂装懂的瞎指挥，曾给卫生事业造成严重的失误。随着社会的进步和现代科学技术的迅猛发展，对领导集团知识结构的专业化要求越来越高，现代领导集体中必须有一定的内行、专家，才能满足这一要求。中央提出管理干部专业化的要求，使许多科技人员走上了领导岗位。但是，领导干部的专业化，并不等于有一技之长的专家都能胜任领导的职能。学术上的权威不等于管理上的权威，管理也是一门科学，现代领导者是否内行，最主要的标志是看他是否具有现代化管理的才能和专长。片面强调高科技人员充实领导班子，并不能构成最佳的领导集体结构。理想的领导结构，应该是各类专家合理的有机的结合。

三、卫生领导集体的智能结构

智能是人们运用知识的能力，包括学习能力、研究能力、逻辑思维能力、分析判断能力、表达能力、组织发动能力、创造想象能力、自我意识能力、指挥控制能力等。智能结构就是对各种不同能力类型的人进行合理的搭配。一个领导班子的合理结构应包括具有不同突出能力类型的人。这是因为在卫生领导工作中经常遇到如下情况，即水平相当、智能特点相同的人往往合作不好，而水平不同、智能特点不同的人共事反而能同步协调。一般说来，在一个领导集体内，既要有创造能力超群、长于观察、善于思索、富于想象，能够构思出新的思想，创造、设计出新的计划或方案的思想家和战略家，也要有组织才能出众、长于指挥调度、精于组织安排、善于随机应变、能

够审时度势、深思熟虑的组织家，还要有精明干练、精通业务、谙熟技术、任劳任怨的实干家。这样将不同智能类型的领导成员组合起来，就可以形成一个多功能、高效率的领导团体。

四、卫生领导集体的性格结构

性格是一个人比较稳定的心理特征和习惯化了的行为方式，是个性的重要组成部分，它与能力、气质共同构成个性特征。所谓性格结构，就是领导集团成员中各种性格特征的人所占的比例。在一个合理而完整的领导结构中，领导成员的性格、气质应当是协调互补的。人们的个性有很大的差异性。例如，有的人外向，爱好、交际广泛，协调能力强；有的人性格温和，办事谨慎、细心，但遇事容易瞻前顾后。一个领导集体，应当把不同性格气质特点的人科学地组合起来，发挥互补制约的作用，才可扬长避短。完全由情绪型、外倾型和独立型性格的人员组成的集体，会热情有余、冷静不足，过于冲动，缺乏沉稳，往往会因各自的固执己见而发生争执或纠纷；完全由理智型、内倾型或顺从型性格组成的领导集体，则易出现过分谨慎、拘泥，缺乏创建或魄力的现象，导致难以有效地行使领导职责的弊端。因此，一个好的领导班子，在性格结构上应该包括各种风格的人。就是说，在思想类型上既要有谙熟政治，恪守信念，善于坚持真理的政治家，又要有思维敏捷，洞察力透辟，富于创造性精神的开拓者；在个人风格上，既要有敢想敢说，敢作敢为，勇往直前的闯将，又要有思想深刻，老成持重，善于出谋划策的思想家；在工作上，既要有作风严谨，办事认真，讲求实效，雷厉风行的实干家，又要有坚持原则，顾全大局，善于调动人力物力的组织者；在作风上，既要

有宽宏大量，从谏如流，廉洁奉公，善于排解困难的权变着，又要有通融达变，激人奋进，善于宣传鼓动的活动家。总之，领导集体应该是一个融合各种智慧、能力和性格特征的人的有机结合，使整个领导集团心理协调、配合默契，增强领导集体的影响力和战斗力。

第三节 卫生领导者的影响力

任何领导工作，都是在领导者与被领导者相互作用的过程中进行的。领导的本质是一种人与人的关系，是一个个人或集体向其他人（下属、被领导者）施加影响的过程。领导就是要透过这种人与人的关系，把党的方针、政策灌注于群众之中，并以自己的模范行为影响他人，激励群众的积极性，以实现共同的组织目标。

一、影响力的概念

领导者要实现有效的领导，关键在于他的影响力。所谓影响力是一个人在与他人的交往中，影响和改变他人心理与行为的能力。影响力人皆有之，但一般人与领导者的影响力强度有本质的差别，前者无足轻重，后者却往往起决定性的作用。一个人在与他人交往中影响力的大小，是由个人的许多因素决定的，例如地位、权力、知识、能力、品格和资历等。有人认为，领导就是当“官”，当“官”就有职位和权力，有了职位和权力就能领导别人和影响别人。这实际上是把职位和权力看成了影响力。在奴隶社会和封建社会里，“官”就是权力的代表，“领导”就是统治的象征；到了资本主义社会，在领导或“官”的含义中，又加进了责任的概念；而到了社会主义阶段，任何一个领导者都是人民的公仆，其性质发生了根本的变

化,即领导就是服务。权力和职位只是构成领导影响力的一种成分,而不能代表整个影响力。职位、权力对领导者来说,只是提供了有效领导的可能性,而要将这种可能性转化为现实性,还必须依靠领导者对被领导者的影响力。

心理学家弗兰奇和雷文等人提出,构成领导权力的基础按其权力来源不同可分为五种:

(1) 强制权。这是一种建立在惧怕基础上的权力,也叫惩罚权力。当下属违背上级的指示、命令时,便会受到惩罚。下属往往避免惩罚而接受上级的要求或服从领导。

(2) 奖励权。与强制权相对应,上级有奖赏下级的权力。下级认识到服从上级的意愿,便会带来积极的奖励,包括物质和精神的奖励。

(3) 法定权。指在正式组织中,居于某种领导地位的个人所具有的强制性权力。这种权力是上级组织赋予的,它本身带有法定的性质。

(4) 专长权。具有某种专门知识、特殊技能和才干的人,会赢得同事和下属的尊敬和服从。下属一般更愿意支持行家的领导。

(5) 个人影响权。这种权力建立在下属对领导的认可上。领导者由于自身具有优良的品质而受到下属的敬佩,并自觉接受其影响。

强制的权力、奖励的权力、法定的权力,主要决定个人在组织中的地位,一个领导者在组织中所处的地位越高,他所拥有的这三种权力也越大。个人影响权力和专长权力,则主要由个人性格、品质、专长等个人因素所决定。

根据领导影响力的性质,我们把前三种权力所产生的影响

力称为权力性影响力或强制性影响力；后两种权力所产生的影响力称为非权力性影响力或自然性影响力。

二、领导影响力的构成

领导者的影响力是由权力性影响力与非权力性影响力所构成。如图 11—1。

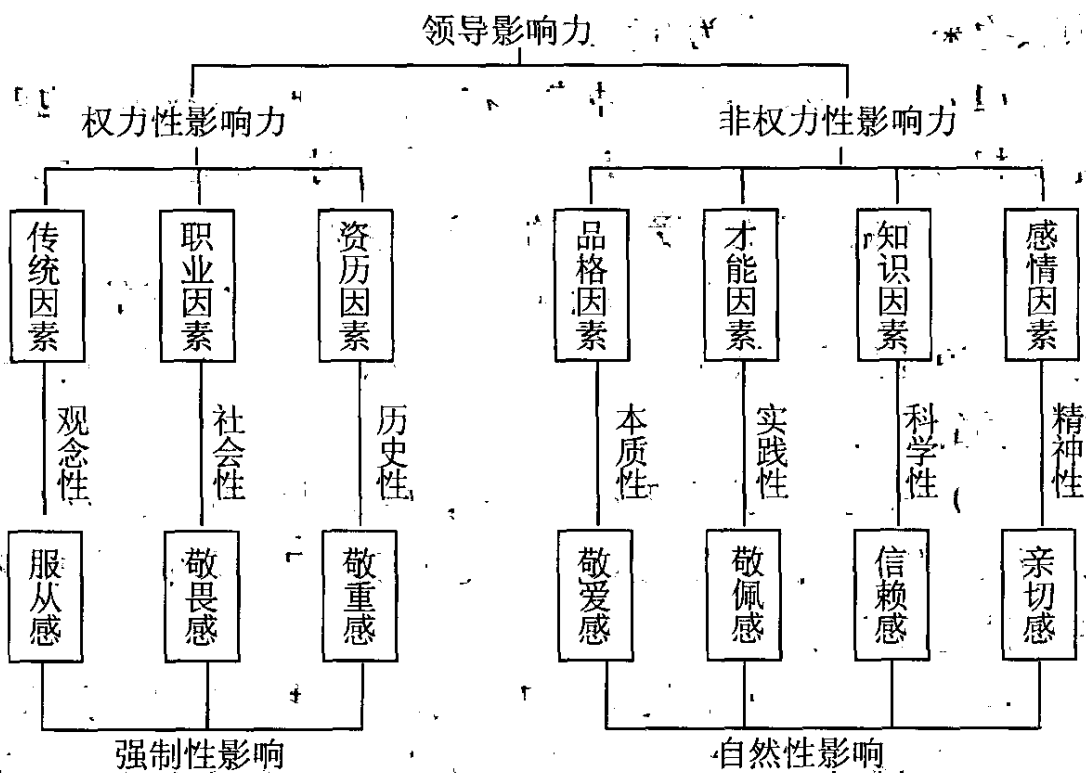


图 11—1 领导影响力的构成

(一) 权力性影响力

权力性影响力即强制性影响力，其特点是：对别人的影响力带有强迫性，不可抗拒性，并以外部压力形式起作用。在权力性影响力的作用下，被影响者的心理与行为主要表现为被动、服从。因而，这种领导影响力对人的心理和行为的激励作用是有限的。

构成权力性影响力的主要成分为：传统因素、职位因素、资历因素

1. 传统因素

传统因素是指人们对领导者的一种传统观念。这种观念认为,领导者不同于普通人,他们拥有权力或才干,或两者兼而有之,要比普通人强。这种观念逐步形成某种形式的社会规范,于是,传统因素使人们产生了对领导的服从感。正是因为这种传统观念,使人们从小就打上了深刻的印记,以致给领导者无形中增加了影响力。这种由传统观念所产生的影响力,普遍地存在于每个领导者,行使领导职务之前。一旦正式担任了领导职务,就会自然的获得这种传统所附加给领导的力量,从而使领导者的言行增加了影响力。

2. 职位因素

领导者在组织中的职务与地位会使被领导者产生敬畏感。居于领导地位的人,组织授予他一定的权力,而权力使领导者具有强制下级的力量,凭借权力可以左右被领导者的行为、处境、前途以至命运。领导者的职位越高,权力越大,别人对他的敬畏感越强,他的影响力也愈强。由职位因素造成的影响力,是以合法权力为基础的,他与领导者本人的素质没有直接关系,纯粹是由社会组织赋予领导者的力量,任何人只要居于这个职位,都会获得这种力量。它同样存在于领导者的领导行为之前。

3. 资历因素

领导者的资格和经历也是产生影响力的因素。资历是一种历史的产物,它反映了一个人的生活阅历与经验。资历因素会使人产生一种敬重感,在一定条件下会影响领导的有效性。一个能得到群众敬重的领导者,它的言行容易在人们的心灵上产生重要的影响;反之,不能得到群众敬重的领导者,它的号召

力就会减弱，这就是资历因素所以能够构成影响力的原因。由于资历因素主要与过去所担任的职务有关，因此，它产生的影响力在性质上仍然属于强制性影响力的范畴，存在于领导者实现领导行为之前。资历因素虽然是领导有效性的条件，但能否真正获得群众的敬重，还要看领导者在实际领导活动中的表现。

总之，由传统因素、职务因素、资历因素所构成的影响力，都不是领导者现实行为所造成的，而是外界赋予的，这类影响力使人们产生服从感、敬畏感、敬重感，其核心仍然是权力。

（二）非权力性影响力

非权力性影响力更多地属于自然性影响力，它没有正式的规定，也没有上级授予的形式，接受权力者不会在规定的制度上受到执权者的惩罚或奖赏，其产生的基础要比权力性影响力广泛得多。这种影响力表面上并没有合法权力那种明显的约束力，但实际上它不仅确实具有影响力的性质，而且常常能发挥权力性影响力所不能发挥的约束作用。权力性影响力强调命令与服从，而非权力性影响力则强调顺从与依赖。

构成非权力性影响力的主要成分为：品格因素、能力因素、知识因素、感情因素。

1. 品格因素

领导者的品格因素主要是指领导者的道德、品行、人格、作风等对人的影响，它反映在领导者的一切言论和行为之中。优秀的品格会给领导者带来巨大的影响力，使人产生敬爱感。领导者的优秀品格能吸引人，促使人去模仿，所谓“榜样的力量是无穷的”，就是因为榜样能给人以直观的感受，形成一

种感染力。领导者实际上时刻都在起着榜样的作用，成为群众的精神支柱与行为的楷模。所以领导者应该时时以自己的模范行为感染他的下属，以增强影响力。如果领导者在品格上出了问题，不管他的职位有多高，权力有多大，他的影响力都会受到严重影响。因此，领导者必须十分注意自己的品格表现。

2. 才能因素

才能因素是指领导者的才干、能力。领导者的才能会给组织带来成功的希望，使人们产生敬佩感。敬佩感是一种心理磁石，它会吸引人们自觉地去接受其影响。在组织管理中，应按能级原理合理使用干部，使各级领导者都能够名实相符，能级相配，防止位高才低，名不符实的现象。如果一个领导者处在力不从心的职位上，不但他自己感到吃力和难堪，而且这样的岗位也发挥不出他应有的才能，给工作带来损失，最终得不到群众的敬佩，失去群众的信任，丧失领导的影响力。因此，做到领导者的才能与他的职位相称，才能真正发挥领导才能影响力的作用。

3. 知识因素

知识是人的最宝贵的财富，它本身就是一种力量，而且是科学赋予的力量。一个人的知识与才能是紧密联系在一起的。知识水平的高低，主要表现为对自身和对客观世界的认识程度。知识丰富的领导者，容易取得人们的信任，并由此产生信赖感。获得下属信赖感的领导者，也必然具有很高的影响力。例如，领导者如果具有丰富的业务知识和正确处理问题的能力，就会使下属感到满意，并在下属中产生影响力。这种影响力是超越职权之外的，但却赋予领导者一种威信，在行使职权时会使下属有信赖感，因而能使其自觉服从领导者的命令与指

挥。因此，一个领导者具有某种知识技术或某一方面的特殊能力，他便会对他人产生种种影响力。这种影响力称为专长权力。一个具有专长权力的领导者比不具有这种影响力的人，在行使权力上具备更加优越的条件。

4. 感情因素

感情是人对客观事物态度的一种反映，感情具有积极的与消极的两种。领导者与下属建立了良好的感情关系，便能产生亲切感。有亲切感的人与人之间，相互的吸引力大，影响力也大。领导者平时待人和蔼可亲，时时体贴关怀下属，与群众关系十分融洽，他的影响力往往较大。如果领导者与下属关系比较紧张，就会造成双方的心理距离，形成排斥力和对抗力，产生负面的影响。因此，感情因素具有很大的影响力，这种影响力对领导者进行行政与业务管理、行使合法权力，有着举足轻重的作用。领导者要有效的行使管理职能，单凭合法权力是不够的，即使同时具有专长权力、职位权力但却没有感情的影响力，仍然不能最大限度地发挥领导者的作用。因为，合法权力可以使人服从，专长权力、职位权力可以使人敬畏，但却不能保证下属对领导者心悦诚服、甘为所用。如果能进一步发挥感情的影响力，在感情上做到心心相印、忧乐与共，就能使下属自觉地听从指挥，提高管理效益。因此，领导者要真正做到从感情入手，动之以情，晓之以理，以取得彼此在感情上的沟通。

总之，上述四种自然性影响力，都是由领导者自身素质与行为造成的，与权力没有直接的关系。由于这种影响力对人产生的心理影响是自然而然的，所以，它比强制性影响力更有力量。由此可见，在领导者的影响力中，自然性影响力往往起主

导性作用,自然性影响力越大,领导影响力也就越大,自然性影响力越小,则领导影响力越小。所以,要提高领导者的影响力,关键在于要努力提高领导者的自然性影响力,而自然性影响力的提高,又主要以品德因素和才能因素为主。

三、卫生领导者影响力的提高

提高领导影响力的主要途径是合理发挥权力性影响力与非权力性影响力的作用,善于将两种影响力综合应用以取得最佳领导效果。两种影响力中某一种较欠缺的领导者要善于用另一种来代偿,以取得互补的效应。例如,年轻的领导者缺乏权力性影响力中的资历因素,但他可以发挥非权力性影响力中的品格、能力等因素来补偿,最终仍能取得理想的领导影响力的整体效能。提高卫生领导者的影响力同样要注意合理使用两种影响力的问题,使之相辅相成,相得益彰。

(一) 正确使用权力性影响力

组织管理中,合法权力是最基本的权力,其他的权力都不能和它相提并论,因为合法权力是各级组织权力中的基石,卫生领导者必须依靠并正确使用合法权力,使它在卫生组织管理中发挥应有的作用。

1. 持审慎态度

行使合法权力,更多地带有执法的性质。为此,要求卫生领导者,不仅要按规章制度办事,更要真正做到秉公处事。行使权力时要找其合理性,强制手段只能到最后才能使用。过多地采用强制手段,即使权力行使是正确的,也会使部属产生驱使感。合法权力使用的最佳效果,并不在于具体行使的时候,而往往在它行使之前。也就是利用合法权力作为预见动机、引导动机、改造行为的后盾,是十分有效的。特别是合法权力用

于惩罚越轨行为时,更应该掌握这样的原则。

2. 具有无私精神

卫生领导者拥有行使合法权力的地位,但不能炫耀权力,更不能滥用权力,以权谋私,追求个人特权。否则,将遭到部属的种种抵制,从而削弱权力的影响力,降低权力的威信。卫生领导者要做到既不以权压人、以权谋私,又能以身作则,罚不避亲,赏不避仇,才能使人心悦诚服,从而取得运用合法权力的最佳效果。

3. 要善于授权

卫生领导者在领导行为中要善于授权,敢于授权,坚持大权集中,小权分散的原则,才能更有效地发挥权力的作用。善于授权既有利于领导者集中精力抓主要工作,又可以更好地培养下属,密切上下级的关系。那种事必躬亲的领导作风,不利于提高领导效率,也不利于培养合格的接班人。授权中要将监督和指导结合起来,领导者不能一味命令部属“要这样做”,而是要使部属明白“为什么要这样做”,以及做好工作的方法,指导他们有效地执行命令。

(二) 正确使用非权力性影响力

权力性影响力是卫生领导者推行决策的主要依据,但可恃而不可全恃。权力性影响力对下属具有奖赏和强制的作用,从客观上可以培养员工遵守纪律及从事工作的某种积极性和自觉性。但是,这些手段毕竟只能从约束力中造成一种适应性的习惯,不能从根本上调动人们的积极性。而由各种非权力性影响力产生的影响,则更能激发人们的自觉性和积极性。这是因为前者使人们强制地接受,后者使下属自愿地服从。

可见,非权力性影响力在整个领导影响力构成中占有主导

地位,起着决定性的作用。卫生领导者,如果他的非权力性影响力较大,那么,它的权力性影响力也会随之增高;反之,如果他的非权力性影响力较小,他的权力性影响力也会降低。所以,要提高卫生领导者的影响力,关键在于努力提高非权力性影响力。在组成非权力性影响力的四个因素中,特别要注意提高品格、能力因素,分清主次,有区别地、有针对性地发展某种非权力性因素。卫生领导者只有真正做到品德高尚、管理得法、业务精通,才能全面提高管理效益。

第四节 领导类型

由于领导者用来行使权力和发挥领导影响力的方式不同,也由于管理实践、管理艺术的不同,领导者之间在领导类型上存在着个别差异,正确认识这些类型差异,有助于领导干部扬长避短,不断提高领导效率。

一、按照领导者的管理方式的不同,将领导类型分为独断型、民主型、放任型三种

(1) 独断型:是指本单位的所有方针、决策均由领导者一人制定;工作的方法、程序也是由领导者一步一步指示,群体成员无法知悉下一步步骤和整个目标。各部门的人选、各人工作的分工,都是由领导者一个人指定的。总结时对员工的批评或表扬不以客观事实为依据,事先也没有和有关当事人沟通,全凭自己主观好恶而定。

(2) 民主型:采取民主型管理方式的领导类型,有关本单位的方针、决策均由全体成员讨论决定,领导者在旁边鼓励与支持。在民主型的领导人管理下,组织成员对工作程序与目标皆在讨论时获得了解。当技术、知识、物力、人力等方面需

要帮助时，领导者会提出两个以上的建议，供群体成员自己选择决定。分组时，各人可以自由选择同伴，进行“双向选择”，职责的分工也由群体成员自己决定。在批评或表扬有关成员时，领导者能够尊重客观事实，并且尽量避免挫伤成员的积极性，努力在精神上与群众融为一体。

(3) 放任型：采取放任型管理方式的领导者，完全是一种放弃了领导职责的人，他的存在对于单位来说无关紧要，这种类型的领导者，对单位的工作方针和计划的制定不闻不问，全凭集体或个人任意制定，不干预工作的分工及人员的配备、选择。既不对下属工作主动提出意见，也不对下属的工作结果作出评价。长此以往，这种类型的领导者在单位只是形同虚设，最终会被群众中产生的实际领导者取而代之。

大量的调查研究表明，管理方式不同，所产生的效果也不同。从整体效果看，民主型领导能调动群众的积极性，群众的主人翁意识较强，群体士气高，责任心强，领导者本人也得到群众的拥护。独断型领导容易使被领导者产生对立情绪，工作被动，积极性受到压抑，士气消沉，工作效率不高，群众对领导者怨声载道。放任型领导者虽然不谋其事，清闲自在，但得不到群体成员的尊重，容易被一些别有用心的部属钻空子，“先斩后奏”，致使群体士气低落，其工作绩效是三种领导方式中最差的。

从社会发展的历史来看，三种管理方式在不同阶段有不同作用。民主型领导方式适合于社会发展到一定阶段，人民素质高、觉悟好、自觉性强，此时运用民主型管理方式会取得好的工作绩效；在生产力发展水平较低，群众觉悟不高，自觉性较差的情况下，运用专制型的领导方式效果会好一些。不论社会

发展到哪一阶段，放任型的领导方式都是不可取的。

二、按照领导者的管理作风的不同，将领导类型分为目标实现型、群众关系维持型和两者兼备型三种

(1) 目标实现型：这种类型的领导者以带领群体达成组织目标为己任，将问题明确化，拟订工作程序，提供必要的人力、物力、财力等工作上的协助，评定工作成果，具有很强的敬业精神，对工作一心一意，对工作绩效的大小非常重视。但他忽视群众疾苦，与群众的感情距离大。

(2) 群众关系维持型：这种类型的领导者，比较注意维护融洽、良好的人际关系，善于调解成员之间的各种冲突，并且注重平衡各方面的关系，对上级予以尊重，对同级予以信任、配合，对下级一视同仁，想方设法使所有成员满意。但由于他将精力主要用于各方面人际关系的平衡协调上，用于工作目标达成上的精力就相对少一些。

(3) 两者兼备型：这种类型的领导者，既能够率领部属实现组织目标，又能够在工作过程中注意群众的疾苦，并具有协调成员之间人际关系的能力。在其领导下，职工士气高涨，其工作绩效也令人满意。

以上三种管理方式的划分，实际上源于日本专家三隅二不二的研究成果。从我国卫生管理的实际情况来看，我国卫生系统的职工更期望院长对人及人际关系的关心多于对工作的关心。这说明我们的院长关心工作有余，而关心职工不足。因此，作为医院的领导者应当既注意工作任务的完成，又注意关心群众的需要，这样才能符合广大医务工作者的期望，调动起职工的积极性。

三、根据领导者的个性差异，将领导类型可分为坚强型、温和型、多虑型三种

(1) 坚强型：这种类型的领导者情绪热烈，精神饱满，思路敏捷，决策果断，雷厉风行，具有很强的管理能力。

从气质来看，这一类型的领导者多为胆汁质、多血质、神经活动强型；从性格看，多表现为外向型、坚定型；从能力来看，多表现为能力突出，尤其是专业知识和管理才能，非常突出。

这种干练、果断的领导类型，其优点是热情高，工作认真负责，坚定、有信心，群众愿意服从，工作绩效也很好。其缺点是比较注重批评、惩罚的作用，会打击或挫伤群众的积极性。

(2) 温和型：这种类型的领导者情绪稳定，待人亲切，态度谨慎，办事灵活，作风扎实，处理事情能随机应变，不盲目坚持自己的看法，在工作中经常采用鼓励、表扬和奖励的方法，深受下属欢迎。

从气质来看，这一类型的领导者神经活动平衡，多为多血质、黏液质；从性格来看，多表现为处事灵活，选择目标适当，行为有条不紊、扎扎实实；从能力来看，具备一定的管理能力，业务精通。

这种稳扎稳打的领导方式，优点很突出，但也存在一些不足。如工作热情和朝气没有充分表露，削弱了一定的影响力。有时会因为顾虑各种各样的关系而不敢放手工作，贻误了决策的最佳时机。

(3) 多虑型：这种类型的领导者以情绪深沉、态度谨慎、深思熟虑、办事稳健、工作扎实为特征。

从气质来看,这一类型的领导者神经活动属于弱型,多为黏液质、抑郁质;从性格来看,多为内向型和谨慎型,行动魄力较差。

这一类型的领导者,说明、处理事情总是面面俱到,行动非常谨慎。其优点是工作中小心谨慎,稳重踏实,但缺点是因循守旧,缺乏创新精神,不利于打开工作新局面。

第五节 领导有效性理论

自从20世纪初(1904年)以来,许多心理学、社会学家和管理学家从不同的角度对领导问题进行了大量研究,试图解决各级领导人员的选拔标准和怎样进行有效领导的问题。经过多年来的研究,已经形成了多种有效性理论,现将几种典型的领导理论介绍如下。

一、特性理论

特性理论,又称特质理论,品质理论。是20世纪初到40年代末期领导发生学研究的主要成果。这一理论的研究者力图通过对领导者个人特性的研究,发现领导者不同于被领导者的特质,从而作为培养和选拔领导人物的依据。

根据不同的研究者对领导特性的来源所作的不同解释,特性理论分为传统特性理论和现代特性理论两个派别。

(一) 传统特性理论

传统特性理论认为领导者的特质是天生的,是与生俱来的,不具备天生领导特质的人就不能当领导。

这种理论源于古希腊的哲学思想,亚里士多德认为,凡人从出生之日起就已注定属于治人或治于人的命运。

为了寻求和发现那些生来就注定要当领导的人,许多心理

学家对社会上成功和失败的领导者进行了深入的调查研究，试图找出天生领导者所具有的个人特性。

美国心理学家吉伯（C. A. Gibb）1954年和1967年研究指出，天生的领导者应具有七项先天特性：

- (1) 善言辞；
- (2) 外表英俊潇洒；
- (3) 智力过人；
- (4) 具有自信心；
- (5) 心理健康；
- (6) 有支配他人的倾向；
- (7) 外向而敏感。

美国的另一心理学家斯托格蒂尔在全面总结了许多文献之后，提出领导者的个性特质应该包括以下16项：

- (1) 有良心；
- (2) 可靠；
- (3) 勇敢；
- (4) 责任心强；
- (5) 有胆略；
- (6) 力求革新进步；
- (7) 直率；
- (8) 自律；
- (9) 有理想；
- (10) 很好的人际关系；
- (11) 风度优雅；
- (12) 胜任愉快；
- (13) 身体健壮；

- (14) 智力过人;
- (15) 有组织能力;
- (16) 有判断力。

传统特质理论,概括性地描述了领导者应该具备的人格品质和能力,从理论上为组织部门选拔干部提供了依据。但这种理论在现实中却遭到了人们的批驳。首先,这种理论过分强调领导者的天生人格特质,强调遗传决定论,是唯心主义的观点,是错误的;其次,在研究方法上,只运用调查法和文献法,缺乏客观的科学的检测手段,导致其研究结果只能是各种人格品质的罗列,而且这些品质在成功的领导者和不成功的领导者身上只存在量的差别,而不存在质的差异。再次,社会上许多具备了天才领导特性的人并没有当上领导者。

(二) 现代特性理论

现代特性理论认为,领导是一种动态的发展变化的行为过程,领导者的特性和品质并非是与生俱来的,而是在实践中形成的,可以通过训练和培养予以造就。

美国心理学家齐赛利 [E. E. Chiselli (1971)] 在领导品质方面进行了系统研究,他在《管理才能探索》一书中提出了有效领导者的八种个性品质和五种激励品质。

八种个性品质是:

- (1) 才智:语言与文辞方面的才能;
- (2) 首创精神:开拓新方向、创新的愿望;
- (3) 督察能力:指导他人的能力;
- (4) 自信心:自我评价较高;
- (5) 与工人阶级关系密切;
- (6) 判断能力;

- (7) 男性—女性特征;
- (8) 处理事务成熟程度。

五种激励品质是:

- (1) 对工作稳定的需要;
- (2) 对金钱奖励的需求;
- (3) 对指挥别人的权力的需求;
- (4) 对自我实现的需求;
- (5) 对事业成就的需求。

齐赛利认为,这 13 种品质对领导者所起的作用是不同的。其中非常重要的品质包括督察能力、事业成就需要、才智、自我实现需要、自信心和决断能力等六种;次等重要的品质包括对工作稳定的需求、主动亲近下属、对金钱奖励的需求和处理事务的成熟程度等四种;最不重要的品质是男性—女性特征。

齐赛利的研究结果指出了各种不同特质在领导行为中的相对重要性,其理论由于具有较严密的科学性而受到人们的尊重。但由于各种品质之间并非完全独立,因此,这 13 种品质之间的相关性还需进一步论证。

从传统特性理论到现代特性理论的转变,说明了领导特性理论的研究仍在发展、深化。但这些理论的研究成果多为描述性的,缺少分析的实验研究方法,因而在理论的科学性、实践性方面大打折扣,对于管理干部和领导人物的选拔与培养,在理论与实践两方面的指导意义还有所欠缺。

特性理论虽然还不很完善,但它使我们认识到,我们的卫生管理工作者,应该根据中国国情和卫生管理领域的实际情况,研究卫生部门领导者应具备的人格品质,从而为卫生部门领导者的考核、选拔和培养提供科学的依据。

二、作风理论

从20世纪50年代开始,一些心理学家和社会学家从领导者行为、作风的角度开展了领导有效性的研究,取得了许多研究成果。这些研究成果可以分为两大类,第一类是领导作风理论的提出;第二类是领导行为理论的众多模型的涌现。我们将分别加以介绍。

(一) 作风理论

作风理论着重研究领导者工作作风的类型及其对职工的影响,以便为寻求最佳的领导作风提供理论依据。

作风理论的创始人是社会心理学家勒温(K. Lewin),他以权力定位为主要依据,把领导者在领导过程中所表现出来的极端的工作作风划分成三种类型:

(1) 专制式领导:权力定位于领导者个人手中。

(2) 民主式领导:权力定位于群体。

(3) 放任式领导:权力定位于每个职工手中。

勒温认为,三种极端的工作作风在实际管理中并不常见,大多数的领导者的工作作风是混合型的。

为了分析不同的领导作风对群体成员产生的影响,1939年,勒温等人还专门进行了实际研究。他们把一批10岁男童分为三组,由三个经过专门训练、代表三种典型的领导作风的成人轮流在各组担任领导,组织儿童从事制作假面具的活动。

实际过程中,专制式领导实行个人独裁,把权力完全集中在个人手中,由自己决定、设计工作的一切方针;讲解种种技术和指定任务及人员搭配,亲自对组织成员进行批评与表扬,但与组织成员保持一定的距离,不进行感情交流。民主式领导实行参与领导,把权力交给群体,采用大家讨论的方法来制定

工作计划和目标,鼓励组织成员畅所欲言,自行选择工作伙伴,他还关心每一个成员,把自己作为是一名普通成员,平等待人。放任式领导则实行无政府管理,把权力下放给每一个成员,既不对小组的活动进行管理和评价,也不关心每个成员的需要和态度,不闻不问,听其自然。

实验结果表明,不同的领导作风对群体行为产生不同的影响。三种领导作风中,放任式的领导作风下工作效率最低,他所领导的小组在工作中只达到了社交目标,而未能完成工作目标,产品的数量和质量都很差。专制式的领导作风下,严格的管理使大家都完成了工作目标,但组员的消极态度和对抗情绪都在增长,相互间经常有争吵和挑衅行为发生。民主式领导的工作效率是三种领导作风中最好的。该组不仅完成了工作目标,而且达到了社交目标,组织成员表现得成熟、主动,并表现出一定的创造力。

继勒温之后,美国密西根大学社会研究中心在利克特的主持下进行了长期的民主领导体制的实验研究,他们把企业管理的领导方式划分为四种类型:

(1) 专制式独裁:权力集中于最高一级,下级没有任何发言权,上下级的交往接触是在一种互不信任的气氛下进行的,下级被恐惧和不信任所笼罩。

(2) 仁慈式独裁:权力控制在最高一级,但授予中下层部分权力。一般决策由高层管理人员制定,下级也可作一定限度的决策。上下级的交往是在上级屈就和下级畏缩的气氛下进行,采用奖、惩办法进行激励。

(3) 协商式领导:重要问题的决定权在最高一级,中下层在次要问题上有时也有决定权。管理者对下级有相当程度的

信任，上下级之间是双向的信息沟通，采用奖惩进行激励。

(4) 参与式领导：让职工参与管理，上下级处于平等地位，管理者对下级有完全的信任，一般采取民主协商的方式解决问题，决策先由各级部门广泛酝酿讨论，最后由最高领导拍板决策。上下级的信息沟通不仅有双向沟通，还有平行沟通。

在四种体制中，利克特认为第四种领导方式最好。专权独裁式的领导者只注重工作，是集权独裁的人物，民主的领导者则反映了领导者对职工的信任，职工在企业里有一定的地位，因而便于发挥其积极性。

实践也证明，领导者的管理作风对于管理工作的效率有直接的影响。因为领导作风的问题实质上涉及的是职工群众在工厂企业中的地位问题。从这个角度看，关于领导作风类型的研究，有相当重要的现实意义。“水能载舟，亦能覆舟”，长期压抑职工的积极性、创造性，不仅对生产不利，而且也会影响管理效率。这是我们的管理者应该借鉴的。

(二) 行为理论

领导行为理论重点研究领导行为对职工的影响，以期寻求最佳领导行为。它的研究结果是提出了有关领导行为的众多模型。这里我们主要介绍有代表性的四种：

1. 密西根大学的领导行为研究

密西根大学调查研究中心在最大调查研究工作的基础上，把领导者的领导行为分为以关心职工为中心的“员工导向”和以关心组织任务为中心的“生产导向”两个维度。

他们认为，领导者若倾向于员工导向，就特别重视工作中的人际关系，表现出关心人、重视人的个性与需要的特点；而领导者若倾向于生产导向，就会特别重视工作中的生产与技

术，把职工看做是实现组织目标的工具。

2. 领导行为四分图

领导行为四分图是美国俄亥俄州立大学工商企业研究所于1945年设计的。他们经过调查研究列出了1000多种刻画领导行为的因素，经过实地调查，逐步筛选、归并，最后把领导者的有效行为归纳成“抓组织”和“关心人”两大类。“抓组织”一类（是以工人中心，指领导者为了实现工作目标，既规定了自己的任务；也规定了下级的任务）包括组织设计、制订计划和程序，明确职责和关系，确定工作目标等因素；“关心人”则是以人际关系为中心，包括建立互相信任的气氛，尊重下属的意见，注意下属的感情和问题等因素。根据这两类内容，他们设计了“领导行为描述问卷”，每项内容列举了15个问题，发给有关领导者进行调查。调查结果显示两种领导行为在一个领导者身上有时一致，有时并不一致。因此，他们认为领导行为是两种行为的具体组合。于是，他们以对组织、对工作的态度为横坐标，以对职工的态度为纵坐标，提出了“领导行为四分图”（见图11—2）。这是以二度空间表示领

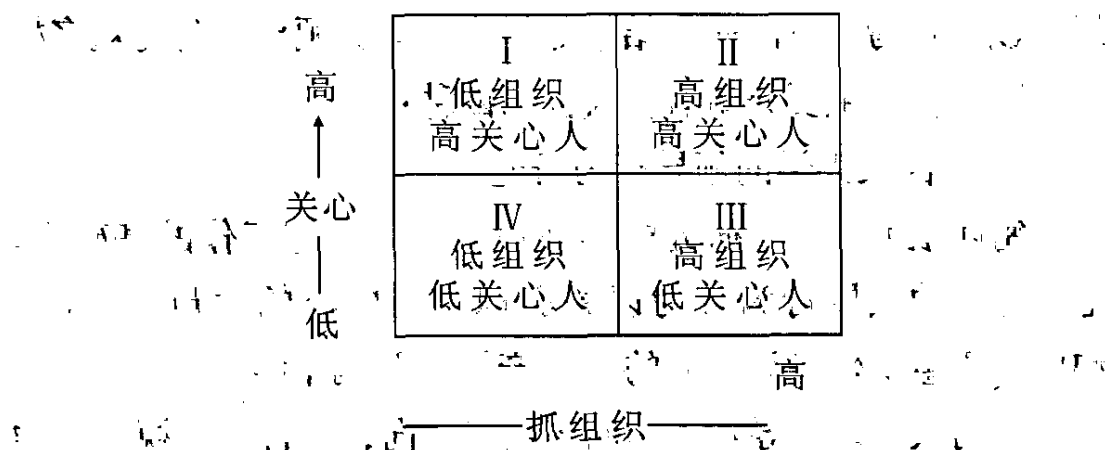


图 11—2 领导行为四分图

导行为的首次尝试，为以后领导行为的研究开辟了一条新的途径。

在四分图所表示的四种领导行为模式中，研究者认为第Ⅱ种模式最好。至于实际存在的卫生管理队伍中的领导究竟属于何种模式，则可以利用“领导行为描述问题卷”进行调查，把调查结果经统计处理后再在四分图上加以评定。

3. 领导管理方格图

在俄亥俄州立大学领导行为四分图的基础上，美国得克萨斯州立大学心理学教授布莱克和莫顿于1964年提出了“管理方格理论”。这是一张横竖各九等分的方格图，横坐标表示管理者对生产的关心，纵坐标表示管理者对人的关心，如图11—3所示。

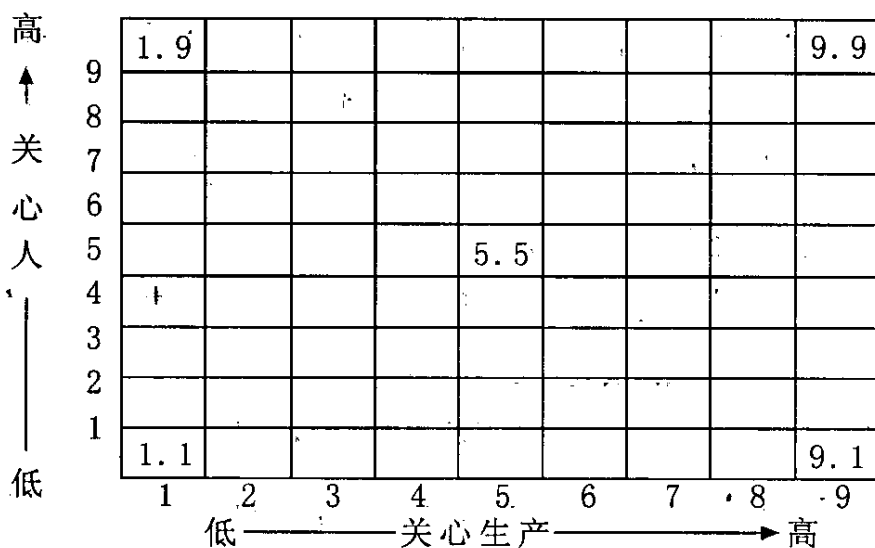


图 11—3 管理方格图

评价管理人员的工作时，可按其两方面的行为，在图上找出交叉点，这个交叉点便是他的领导类型。

布莱克和莫顿在提出管理方格图时，还列举了下列五种典型的管理方式：

(1) “9·1”型管理——偏重任务的管理。这种管理只注重任务的完成,而不注重人的因素,职工都变成了工作机器。这种领导是一种独裁式的领导,下级只能奉命行事,一切都受到上级的监督和控制,使职工失去进取精神,不肯发挥积极性。最后,管理者同职工可能转向“1·1”型管理。

(2) “1·9”型管理——一团和气的管理。这种管理同偏重任务的管理正好相反,即特别关心职工。它的论点是,只要职工精神愉快,生产绩效自然提高。认为不管生产绩效好与坏,都要首先重视职工的态度和情绪。这种管理的结果可能是很脆弱的,万一和谐的人群关系受到了影响,生产绩效就会随之降低。

(3) “5·5”型管理——中间的管理。这种管理是一种不高不低的管理。既不过分偏重人的因素,也不过分偏重任务,努力保持和谐的妥协,以免顾此失彼。碰到问题,总想敷衍了事。这种管理虽比“1·9”型管理和“9·1”型管理更为科学一些,但是由于企业牢守传统的习惯和产品的一般标准,长此以往,会使企业逐渐落伍。

(4) “1·1”型管理——贫乏的管理。这种管理对生产任务的关心和对职工的关心都做得最差,是管理者和整个公司的失败。但是在现实中,一般很少出现这种情况。

(5) “9·9”型管理——集体精神的管理。这种管理对生产的关心和职工的关心都达到了最高点。其结果是管理工作发扬了集体精神,职工都运用智慧创造性地进行工作,关系和谐,任务完成得很出色。这种管理,可以获得以下良好结果:

- a. 增加了企业的竞争能力和赢利能力;
- b. 改善了各部门之间的相互关系;
- c. 充分发挥了集体精神的管理;

- d. 减少了职工的摩擦, 增进了职工间的相互了解和谅解;
- e. 促进了职工的创造力和对工作的责任感。

总之, 在“9·9”型管理的情况下, 职工在工作方面希望相互依赖, 共同努力去实现企业的组织目标; 领导诚心诚意地关心职工, 努力使职工在实现组织目标的同时获得个人需要的满足。

管理方格理论创立后, 美国许多公司都派大批人去参加研究讨论, 以改进管理方法和管理作风, 提高管理水平和工作效率。

管理方格理论被认为是衡量一个管理者倾向的态度模型, 领导行为四分图被认为是观察别人对领导行为感受的一种行为模型。这两个模型可以结合使用。如图 11—4 所示。

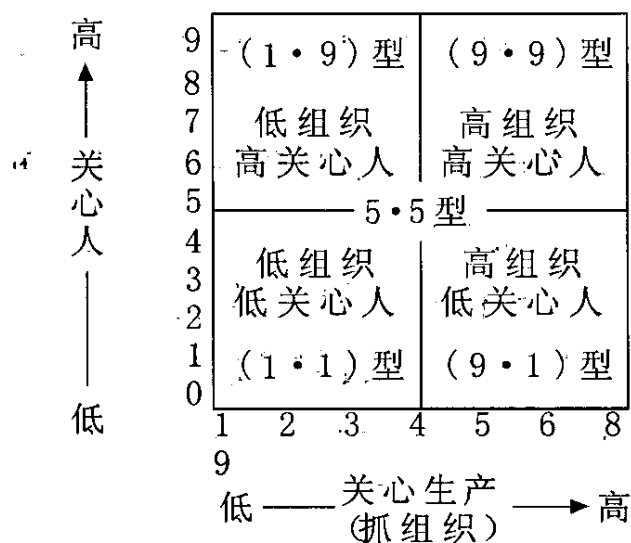


图 11—4 领导行为四分图与管理方格理论的结合

在上述五种典型的领导行为形态中, 最有效的是“9·9”型, 以下顺序依次排列为: “9·1”型、“5·5”型、“1·9”型、“1·1”型。要实现“9·9”型领导, 必须经过一定的努力。因此, 布莱克和莫顿又提出了帮助领导者实现“9·9”

型领导的六个步骤:

①实验研究小组。在一星期内让领导者熟悉、理解方格图,并根据方格图来分析自己的领导行为。

②配合默契。把各部门的领导者集中起来,让他们也理解方格图,以提高其评价自己领导方式的能力,同时促进领导阶层的内部团结。

③小组间的相互作用。组织各个作业小组,讨论“9·9”型规范并设想实现规范的要求和不利于实现规范的因素。通过这些活动,可以消除组织内原来存在的一些问题。

④确定组织目标。根据“9·9”型的要求,由各级领导者确定企业各项目标。

⑤实现目标。组织所有参加管理计划活动的人员,进一步讨论目标,并提出实现目标的计划,进而采取适当的行动予以实施。

⑥稳定。对整个计划和实施过程进行评估,巩固成果,不断推进,即可达到实现“9·9”型领导的目的。

管理方格图是领导行为理论中比较有影响的模式,它为领导者评价自己的领导行为风格提供了依据,因而在卫生管理领域中对于领导方式的改善有一定的实际指导意义。

4. PM 领导类型理论

在对领导行为进行研究的过程中,心理学家们发现,所有的群体组成,按照其群体活动的目的分,不外乎以下三种类型:

- (1) 以达成特定的群众目标为目的;
- (2) 以维持和强化群体关系为目的;
- (3) 两者兼而有之。

第一种类型的行为特征是,把成员的注意引向目标,将问

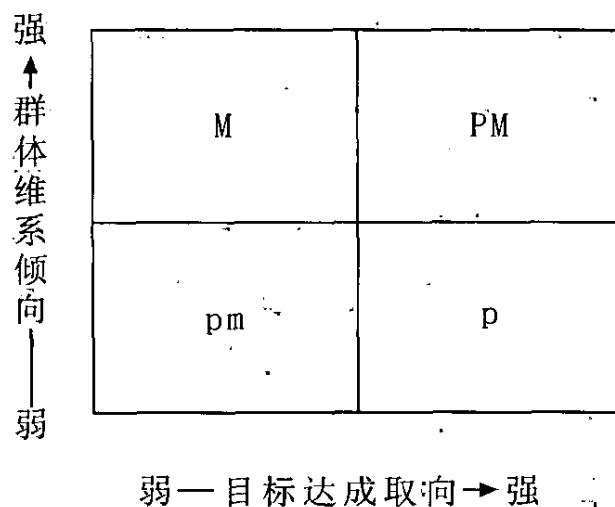
题明确化,拟订工作程序,运用专门知识及评定工作成员;第二种类型的特征是,维持愉快的人际关系,调解成员间的纠纷,激励大家,加强成员的交互作用。第三种类型的特征是将前两种的行为特征结合起来。由于上述三种类型的目的不同,领导者为了达成它们,必然要采取不同的领导方式。根据这些领导行为方式的倾向,大致可以分为:

- (1) 目的达成型(P型);
- (2) 群体维持型(M型);
- (3) 二者兼备型(PM型)。

日本著名心理学家,大阪大学教授三隅二不二吸取了各国有关领导研究量表的长处,主要以美国俄亥俄大学 LBDQ(领导行为描述问卷)为基础,博采众长,形成了 PM 量表。

PM 量表和一般的士气调查表或者是领导者性格特征的问卷不同,它集中了各调查表或问卷中被公认为效度和信度都很高的一些项目,并根据赫兹伯格所提出的“激励—保健双因素理论”,于1968年制定出“G·D 意见调查表”(群体动力学意见调查表)。此量表主要用来测定领导行为,总共包含了有关领导目的达成行为职能和群体维持行为职能 63 个条目。随后,三隅二不二又采用因素分析法,对 63 个条目进行研究,从中得出六个共同因素,并在此基础上选取三个因素负荷量最大的因素,命名为:(I)压力因素;(II)计划因素;(III)群体维系因素。他将 I、II 因素合并为 P 职能(Performance),因素 III 称 M 职能(Maintenance),从而形成了在国际上较有影响的 PM 调查表。

PM 调查表把领导的方式分成四种形态,即 PM, P, M, pm, 与管理方格图的划分方法相类似。见图 11—5。



11—5 三隅二不二的 PM 领导类型图

为了测量 PM 因素，三隅二不二设计了八个方面的内容和 P、M 两职能的问卷。这八个方面的内容是：工作激励；对待遇的满意态度、企业保健、心理卫生、集体工作精神、会议成效、沟通、绩效规范。

每个方面又设计五个问题，每个问题的答案均按李克特式五级评分制划分，最高为 5 分，最低为 1 分。在量表中，用于测量 P 和 M 因素的各为 10 题，所以这两方面最高分为 50 分；其他八个方面的内容，每种有五个问题，最高分为 25 分。调查最后根据 PM 分数进行统计分析，把结果画在直角坐标系上，从而得出每个被测领导者在 PM 图上的得分点。直角坐标系是以 M 得分为纵坐标，以 P 得分为横坐标，取 M 和 P 的均值画出与其垂直的线，两线交叉构成四个象限，即四种领导类型。如果要判定某领导属何种类型，只要将他的 P、M 值标在坐标图上，两线交叉落在哪个象限，就属于哪一类型。

例如，某单位或系统的领导者 P、M 均值分别为 28 和 31，而其中的一个领导者 A 的 P 和 M 得分为 25 和 28，其领导类型

便落在 pm 区域里,属 pm 型;若另一领导者 B 的 P 和 M 得分分别为 40 和 20,其领导类型则落在 P 区域内,属 P 型领导者。(如图 11—6 所示)

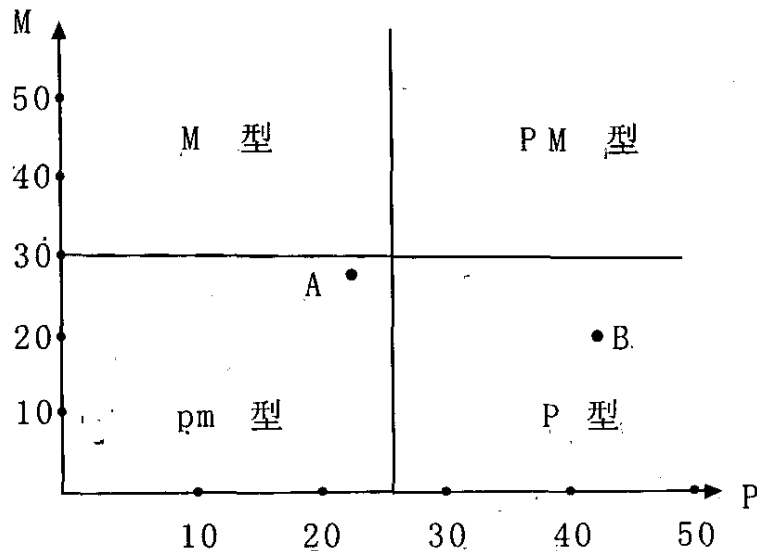


图 11—6 PM 分析图

三隅用 PM 量表对不同企业进行了大量的测评,结果表明 PM 量表显示了非常一致的结果,即 PM 测评法具有较高的实用推广价值,可以作为企业诊断和咨询的有效方法。通过 PM 量表我们可以测出某单位的领导类型,从而改进其领导方式,提高管理水平,甚至还可以为选拔干部提供较为科学的依据。

三、情景理论 (权变理论)

20 世纪 70 年代以来,不少研究者开始认识到,领导效率的高低,既不决定于领导者个人的品质、才能,也不决定于某种固定不变的领导行为方式,而是决定于领导者所处的具体环境,于是兴起了关于领导动态学的研究,并在近年来研究积累的一系列成果上,提出了情景理论。

这一理论认为,领导是一个动态过程,领导的有效行为取决于领导者、被领导者和环境条件三者之间的相互关系,用公

式表示为：领导 = f （领导者 · 被领导者 · 情境）

情境理论又称为权变理论，其中具有代表性的理论模式有：菲德勒权变模式、目标导向模式、领导参与模式、领导生命周期理论等。

（一）领导的“连续带”模式

领导者常常面临这样一种情况：在处理某个具体问题时，很难决定采取何种行为，是自己决策好，还是让下属决策好；是集权好，还是民主好。为了帮助领导者确定选择哪一种领导方式为好，1958年，坦宁鲍姆和斯密特提出了领导的“连续带”模式。他们认为在两种极端的领导方式之间，存在着许多领导行为方式，它们构成了一个连续带。

在这个“连续带”中表示偏向于独裁一端的领导者似乎较重视工作关系，并注重运用权力去影响部属；而偏向于民主一端的领导者则较重视群体关系，重视给部属以相当的工作自由。通常这种领导方式还可延伸出去，包括放任的领导方式。

这一模式告诉我们，领导方式不是固定不变的，而是要根据具体情况如历史条件、具体环境、被领导者的条件、工作性质、时间要求、组织气氛等适当决定。在连续带中，它们表明了一系列民主程度不同的领导方式，领导不能机械地只从独裁和民主这两种方式中选择，而要根据客观需要，把二者适当的结合起来。

（二）领导—参与模型

领导—参与模型是由管理心理学家佛隆耶顿于1973年提出的。这一模型的特点是：有效的领导应根据不同情况，让职工不同程度地参与决策。

领导—参与模型认为，在进行决策时，领导者根据不同的

情况,可以有五种不同的领导决策方式:

(1) 领导者运用手头资料,自己解决问题,作出决策。

(2) 从下级那里得到必需的情报资料,然后自己作出决策。

(3) 以个别接触方式,让下级知道问题,取得他们的意见或建议,随后由领导作出决策。

(4) 让下级集体了解问题,集体提意见和建议,随后由领导作出决策。

(5) 让下级集体知道问题,并一起提出和评价可供选择的方案,争取获得解决问题的一致意见,进行团体决策。

领导—参与模型进一步提出了领导决策的七条原则。这七条原则是:

(1) 信息原则 如果决策质量很重要,而领导者又缺乏足够的信息或单独解决问题的专业知识,应排除决策方式1。

(2) 目标合适原则 如果决策质量很重要,而下属成员又不具备为组织出谋划策的能力,应排除决策方式5。

(3) 非结构性原则 如果决策质量很重要,而领导者又缺乏信息和专业知 识,并且问题模糊不清,就应排除决策方式1、2、3,而采取决策方式4、5。

(4) 接受性原则 如果下属接受与否,对于决策的贯彻是个关键,那么应排除1和2两种决策方式。

(5) 冲突原则 如果下属接受与否,对于决策是个关键,并且下属之间意见有分歧,那么就应排除决策方式1和2,采取决策方式3和4,消除冲突。

(6) 合理性原则 如果下属接受决策很重要,决策质量并不重要,那么应排除前四种决策方式,而采取决策方式5。

(7) 接受最优原则 如果接受性是重要的,那么,就应排除前四种决策方式,而选用决策方式5。

为了帮助领导者将七种决策原则灵活地运用于特殊情境,弗鲁姆和耶顿用决策树的形式给出了一系列的应遵守的连续规则来确定在不同情境中参与决策的方式和程度,如图 11—7 所示。领导者根据上述情况,查阅决策树,便可选定合适的领导决策方式。它认为,领导者进行决策时,可能会遇到八种变化的情况,(见图 11—7)

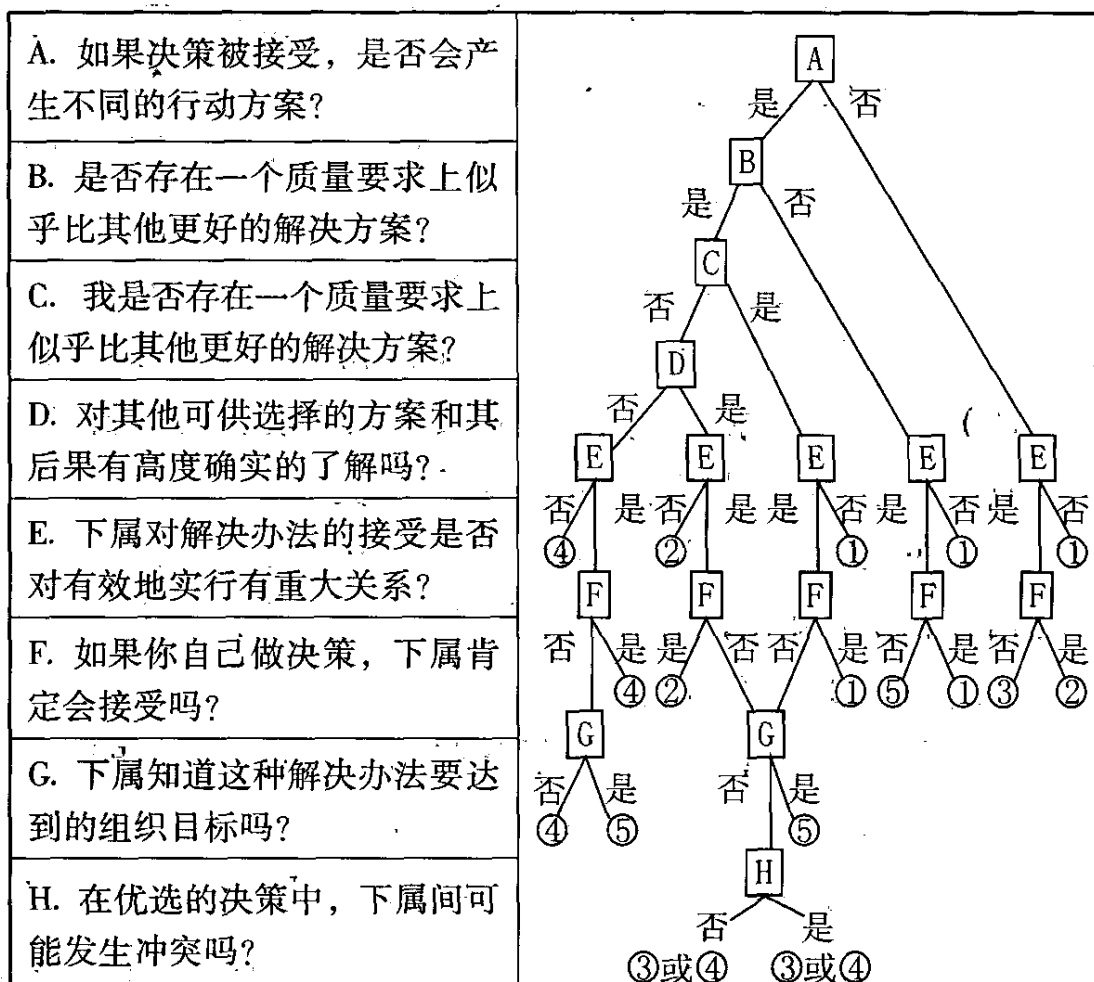


图 11—7 弗鲁姆与耶顿的决策树模型

①决策质量的重要性。

②领导者作出高质量决策所能掌握资料 and 技能的程度。

③为提出高质量的决策，下属作为一个集体，掌握必要资料的程度。

④问题的明确程度。

⑤下属接受决策对贯彻执行决策的关系程度。

⑧领导者独裁决策为下属接受可能性。

⑦下属对叙述的问题中所明确的组织目标所表现的积极性。

⑧准备采用的方案可能引起下属间发生矛盾的程度。

领导—参与模型在国外管理界，引起很大的关注。通过管理者的亲自试验使用，证明这一模型是有效的。

（三）通路—目标模型

通路—目标模型，又称目标导向模式。通路就是引导员工达到目标的途径和方法。它是加拿大多伦多大学教授豪斯（R. J. House）于1971年提出的。豪斯将弗隆的期望理论和俄亥俄学派的领导行为四分图结合起来，创立了这一理论。

通过研究，豪斯认为，高工作和高关系的组合不一定是最有效的领导方式，在这里还应该补充考虑环境因素。

豪斯将领导类型划分为四种：

（1）指令型：决策由领导作出，由下属执行。

（2）支持型：领导者关心下属，且注意职工的工作满意感。

（3）参与型：让下属参与决策。

（4）成就型：领导对下属提出挑战性目标，然后充分激励下属去完成。

领导者可以在不同环境中使用这四种领导方式，但在选择

时要考虑两方面因素：一是职工的个人特点；二是环境因素。

当工作任务模糊不清，职工无所适从时，他们希望有“高工作”的领导，帮助他们把工作作出明确规定和安排。当工作内容已经明确或进行的都是惯例性工作，这时只希望“高关系”的领导，使职工得到需要的满足。

总之，目标导向模式认为，领导者应该根据职工特点和环境因素决定自己的领导方式，无论采取哪种领导方式，最终结果都要达到既让职工明确实现工作目标的“通路”，又要体贴职工，关心职工需要，帮助职工“扫清通路障碍”，顺利完成工作目标。

（四）领导生命周期理论

领导生命周期理论是俄亥俄州立大学的卡门首先倡导的，它的要点是领导者的行为要与被领导者的成熟程度相适应，随着被领导者的成熟程度逐步提高，领导的方式也作出相应的改变。他在分析领导行为模式的基础上，发现在工作行为、关系行为和成熟度之间存在着非线性关系，是一种曲线关系（见图 11—8）。

在生命周期理论中，成熟度被定义为有成就感，有责任心，有能力，有工作经验和受过一定教育。这里的成熟度是指心理有成熟度，每个人都要经过不成熟→初步成熟→比较成熟→成熟的一个过程，领导方式也要随下属的这个发展过程进行相应的变化，即命令式→说服式→参与式→授权式。我们可以用表来表示（见表 11—1）。

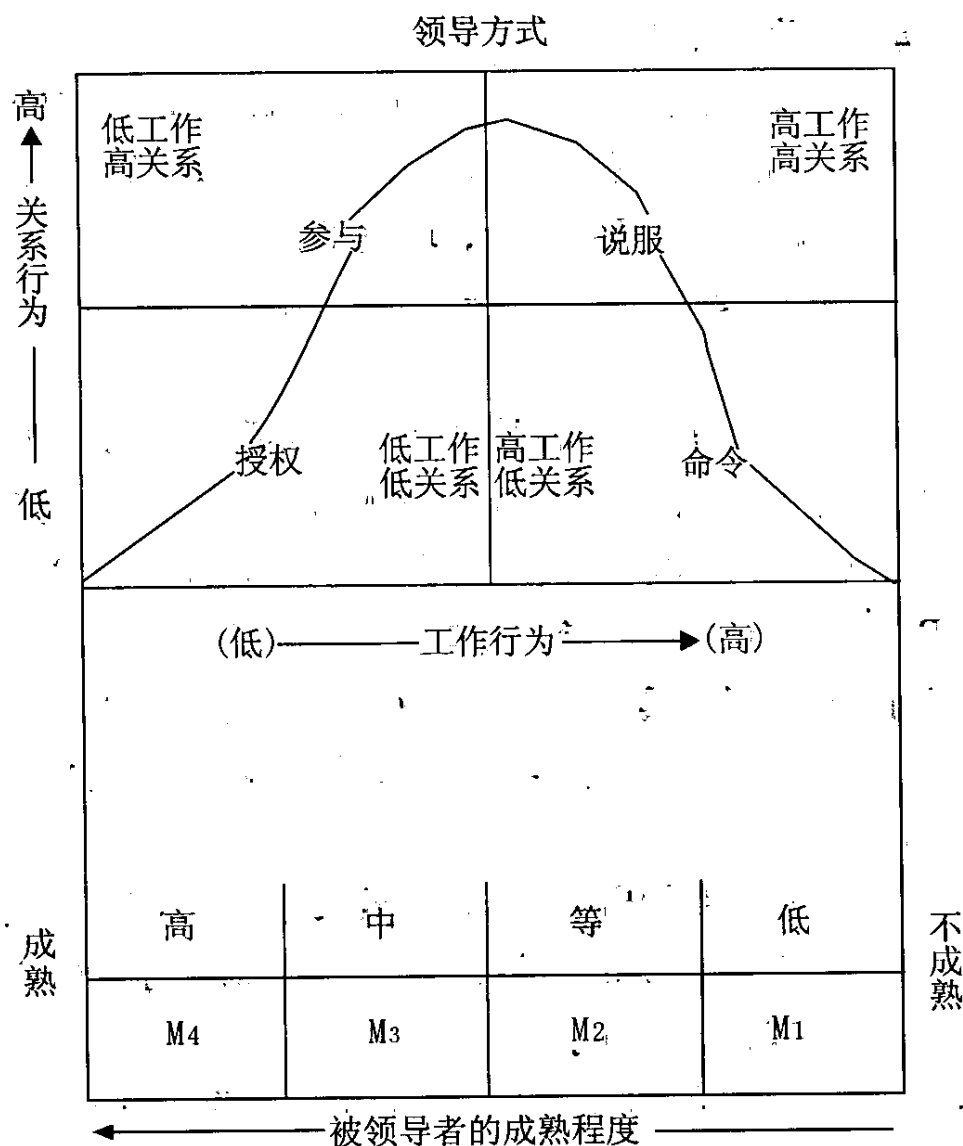


图 11—8 领导的生命周期理论模型

表 11—1 生命周期论模式表

职工成熟度	领导方式	关心工作程度 (工作行为)	关心人的程度 (关系行为)
不成熟	命令式	高	低
初步成熟	说服式	高	高
比较成熟	参与式	低	高
成熟	授权式	低	低

（五）菲德勒的权变模式

美国著名的心理学家菲德勒（Fred E. Fiedler）从1951年起，经过15年的大量调查研究，提出了“有效领导的权变模型”。他认为，有效的领导行为，取决于领导者与被领导者相互影响的方式以及情境给予领导者的控制和影响程度的一致性。

菲德勒是第一个把人格测量与情境分类联系起来研究领导效率的心理学家。他认为，领导者的人格特征基本上处于稳定状态，可以用LPC问卷（最不受欢迎的共事者问卷）进行测量。LPC问卷测量成绩高者，具有注重人际关系（人情取向）的人格特性；低者，具有注重生产（生产取向）的人格特性。由于领导的人格特性基本稳定，所以，领导形态生效的关键因素在于情境因素。

菲德勒经过研究指出，影响领导效果好坏的因素有三个：

（1）领导者与被领导者的关系。指下属对领导者的信任、愿意追随的程度，以及领导者对下属的吸引力。

（2）工作任务的结构。指下属工作程序化、明确化的程度。

（3）领导人所处职位的固有权力。指与领导职位相关联的正式职权以及领导人从上级和整个组织各方面所取得支持的程度。

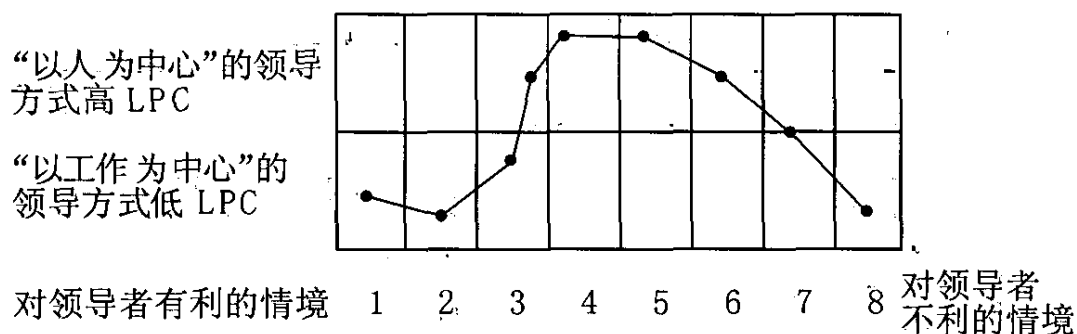
菲德勒根据这三种因素，把领导者所处的环境从最有利到最不利划分成八种类型。他认为，三种因素齐备是领导的最有利环境，三种因素都不具备是领导的最不利环境。领导者所采取的领导方式，应该与环境相适应，才能获得有效领导。用表11—2表示如下：

表 11—2 菲德勒关于领导形态与绩效调查的情况比较

对领导的有利程度	有 利			中间状态				不 利
情况类型	1	2	3	4	5	6	7	8
领导与职工的关系	好	好	好	好	较差	较差	较差	
任务结构	明确		不明确		明确	明确	不明确	
职位权力	强	弱	强	弱	强	弱	强	弱
与生产率有关的领导方式	指令型			宽容型		无资料	未发现什么关系	指令型

为了测定领导者的人格特征与情境类型在间时的关系，菲德勒使用 LPC 问卷对 1200 个群体进行了调查，让每个群体的领导人对“最不喜欢”的同事作“正反两级”的评分，从而测定他对该同事的态度。如果一个领导人对自己最不喜欢的同事仍能给予高的评价，那他就被认为是宽容型的领导（高 LPC）；如果一个领导对自己最不喜欢的同事给予低的评价，则被认为是以工作为中心的领导（低 LPC），调查结果如图 11—9 所示。

图中，横坐标代表不同情境类型（最左边为最有利情境，最右边为最不利情境），纵坐标表示各种情境下，领导者 LPC 测验成绩与群体成绩之间的相关系数，图中虚线为零相关线，实线是每种情境下领导者 LPC 成绩与群体成绩相关系数平均值的连线。图中曲线表明，在最有利和最不利的两种极端情境下，领导者 LPC 分数与群体成绩之间是负相关，说明采取“以工作任务为中心”的领导方式，效果较好。但在三种情境因素处于中等状态的情境中时，领导者 LPC 分数与群体成绩之间差异呈正相关，即表明采取“以人中心”的领导方式效果较好。



领导与职工的关系	好	好	好	好	差	差	差	差
任务结构	明确		不明确		明确		不明确	
领导者的职位权力	强	弱	强	弱	强	弱	强	弱

图 11—9 菲德勒模型 (观察 1200 个群体的结果)

(转摘自 F. E. Fiedler 《领导的训练和经验的效应: 一种应变模型的说明》)

按照菲德勒的模型, 要提高领导的有效性, 可以通过两种途径, 一是改变领导的领导方式, 二是改变领导的工作情境。这一模式为领导科学的研究领域提供了一种全新的开端。

第六节 卫生管理者的能力

一、卫生管理工作应具备的能力

我们认为, 卫生管理工作应当具备以下能力:

- (1) 业务能力;
- (2) 计划能力;
- (3) 组织能力;
- (4) 控制能力;
- (5) 口头表达能力;

- (6) 文字表达能力;
- (7) 把握整体目标能力;
- (8) 决策能力;
- (9) 创造能力;
- (10) 指挥能力;
- (11) 适应能力;
- (12) 科研能力。

巴斯卡特总结了一些实践结果之后,提出以下六种能力是一个成功的管理者所必须具备的:

- (1) 要有保持高度冲劲的能力;
- (2) 要有灵活地掌握人际关系的能力;
- (3) 要有随机应变的能力;
- (4) 要有沟通能力和创新能力;
- (5) 要有客观有效的态度的能力;
- (6) 要有培养自信心的能力;

卫生管理系统领导人的能力不是一成不变的,这表现为在组织机构发展变化的不同阶段,领导人应该具有不同的领导能力和风格。在组织的建立、成长、成熟三个不同阶段中,领导的能力倾向也应做如下的不同变化:

- (1) 组织开创阶段,领导人应该具有冒险精神。
- (2) 组织成长阶段,领导人应该具有组织能力和行政能力。
- (3) 组织成熟阶段,领导人应该具有变革的能力。

此外,处于不同领导阶层的领导人,他们所需要具备的领导能力也不尽相同。

基层单位的领导人需要有善于处理人际关系的能力,特别

是基层领导人要同周围的群众处理好关系。

中层领导人的行政和管理能力显得最为重要。

高层领导人的理解能力显得更为重要。

卡兹用表 11—3 来表示不同阶层领导所需能力的区分。这种能力是指业务上方法、程度及步骤的了解及熟练。中层领导应该具有人性了解的能力，这种能力是领导者要善于促进群体之间的关系，并使之和谐地工作。作为高层领导之能力主要可称之为理解上的能力，这种能力是指领导者要能够综合会诊工作中的要素，认清其中的可变因素，并考察、了解种种环境因素的影响。

表 11—3 不同阶层领导所需要能力的区分

	技术能力	人性了解能力	理解能力
高层领导	弱	中	强
中层领导	中	中	中
基层领导	强	中	弱

二、卫生管理工作要有“自知之明”

作为组织的领导人，要想从群众那里了解自己是困难的，因为群众往往说的并不是他们的真心话。但自己的工作能力究竟是强是弱，管理水平是高是低，领导者应该有“自知之明”。日本著名的管理学者田边升一，根据他本人多年来参与组织诊断和开展管理知识培训的实践，写成了《管理人员手册》一书，他在书中对“一个管理人员怎样了解自己提高自己”这个问题提出了如下的见解，可供卫生管理者参考。

（一）管理人员怎样了解自己的能力和

管理人员了解自己的内容、项目和指标有以下 24 点：

- (1) 是否具有丰富的业务知识。
- (2) 是否有事业心，是否有与别人协作以及进行领导和指挥的能力。
- (3) 是否能简明扼要地下达命令，并充满信心地带领大家把工作进行到底。
- (4) 是否有足够的计划能力。
- (5) 是否适当公平地对下级的工作进行评价。
- (6) 是否轻视那些虽然工作水平较低，但能认真工作的人。
- (7) 是否适当地对权限进行分配和规定。
- (8) 是否有不进行详细调查而草率决定和处理事情的现象。
- (9) 是否对下级有过于随便的言行。
- (10) 是否在工作中有同下级发生竞争的现象。
- (11) 是否乐于接受下级的意见。
- (12) 是否有充分的时间去计划、准备、安排、调整和掌握工作。
- (13) 是否创造出下级愿同自己商量个人私事的友好气氛。
- (14) 是否能与其他部门开展顺利的联系和协调。
- (15) 是否有上下级之间相互推诿责任的现象。
- (16) 是否能从大局出发来判断处理问题。
- (17) 是否有喜欢听奉承谄媚的假话，而不愿意听批评的现象。
- (18) 是否有凭自己的情绪在很多人面前训斥下级的情况。

(19) 是否有健康的体魄、旺盛的活动能力和团结别人的影响力。

(20) 是否有经常不断地探索解决工作难题的新方法, 以及改进、提高工作的热忱。

(21) 是否在决定问题时优柔寡断、浪费时间。

(22) 是否有使新参加工作和新调来的人员产生拘束和不知所措的现象。

(23) 是否有固执己见和顾面子的现象。

(24) 是否有不自觉地泄露组织机密的情况。

(二) 管理人员怎样提高自己的能力

(1) 要有提高自己的急切愿望。

(2) 目标一旦确定, 就要以坚忍不拔的毅力、千方百计地使目标获得成功。

(3) 先要想好自己准备干什么, 然后进一步具体地考虑准备采取的工作方法, 并在自己的头脑中勾画出将要实现的目标。

(4) 要经常勉励自己, 坚持每天用一定的时间进行自学。

(5) 在阅读书报和参加各种会议时, 必须养成做好笔记的习惯。

(6) 认真做好记录是实现有效的自我管理的良好习惯。

(7) 每当自己感到疲乏想松口气时, 最好给自己安排一项特别任务, 以此来克服松懈。

(8) 利用一切机会积极主动地去接触各种事物, 以发现和提高自己的能力。

(9) 在自己思想上要经常保持几个难题。

(10) 争取参加各种国家考试, 以取得资格。

(11) 自卑感是发挥能力的障碍，但是也可以成为提高自己的推动力。

(12) 计划一旦付诸实施，就要坚持到底。

(13) 每做完一件工作后，都要总结一下效果，并为下一步计划做好准备。

(李顺德 王红艳 马辛格 杨海宁)

第十二章 组织行为与卫生管理

组织是卫生管理的重要功能之一，它是由许多功能相关的群体所组成的一个有机体。对组织的心理与行为的研究，目的是为了保证组织的活动更有效、工作绩效更高，从而更快更好地实现组织的目标。

第一节 组织与组织结构

一、组织概述

(一) 组织的概念

组织是指动态的组织活动过程和相对静态的社会实体单位的统一。具体包括以下四个特点：第一，组织是个动态的组织活动过程。即把人、财、物和信息在一定的时间和空间内进行合理有效的配合过程。第二，组织又是个相对静态的社会实体单位。即将动态组织活动过程中有效的、合理的配合关系相对地固定下来，所形成的组织结构模式。第三，组织是实现既定目标的手段。第四，组织是工作关系、技术系统和人与人关系的社会系统的统一。

(二) 组织的要素

1. 复杂性

组织的复杂度有三个表现形式：水平分化、垂直分化、空间分化。

(1) 水平分化是指部门横向分工的细致程度。水平分工越多,表明组织需要各种拥有专业知识与技能的人才,分化度就越高,使横向协调难度加大。

(2) 垂直分化是指组织层级的深度或阶数。从最高管理层到最低作业层之间的层级越多,结构就越复杂。它有利于大的组织的分权,但不利于信息沟通,易产生信息的歪曲与失真。

(3) 空间分化是指组织的实体设施在地理上的分散程度。空间分化增大,则组织中的各部门之间沟通、协调、控制的难度越大。

2. 规范化

规范化是指组织中的工作是否标准化。组织规范化通常以文字的形式明确下来,要求所有员工都了解这些书面规范。不同组织,组织内的部门或职务不同,规范化的程度可以不同。组织的规范化对职工的工作态度和工作满意度有一定影响。

3. 集权度

集权度是指组织中权力分散或集中的程度,即权力分配的方式。

(三) 组织的种类

根据组织的实际形态,为了适应管理上的需要,可将组织分为六种:

1. 直线式组织(机械式组织)

直线式组织的特点是:高度复杂化(特别是水平分化程度高)和正规化,规定性的资讯网络(通常为下行沟通),低层人员参与决策较少。工作人员根据作业进行的过程分成不同的部门与等级,各部门分派专人负责管理,管理人员具有全权

处理本单位事情的权力，对部属有直接的权威，部门只对顶头上司负责，如图 12—1 所示。

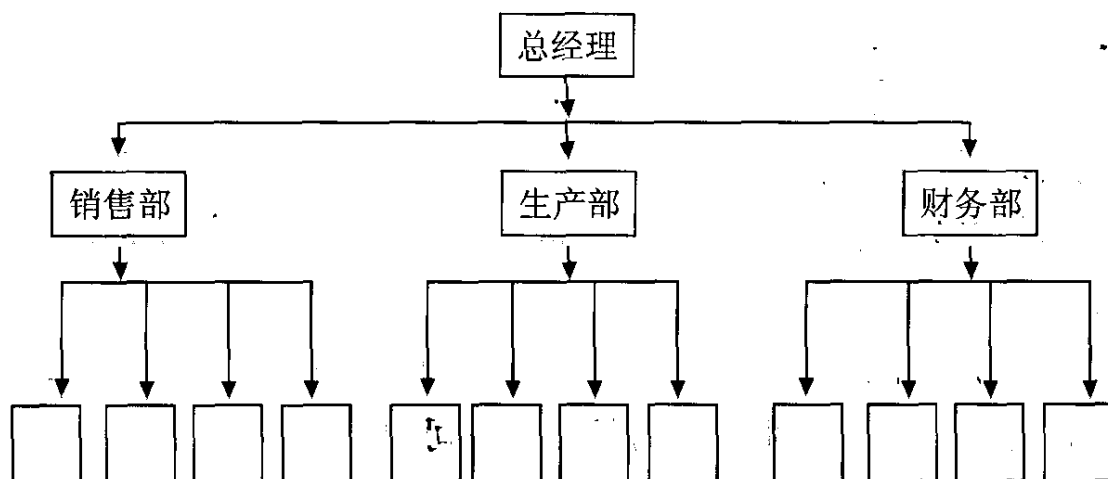


图 12—1 直线式组织

在直线式组织基础上附加一个顾问机构，即在实际作业上虽然采取直线式的方法，但增设一群专家顾问以提供意见和指导，不做决策，从而形成了直线参谋式组织，如图 12—2 所示。

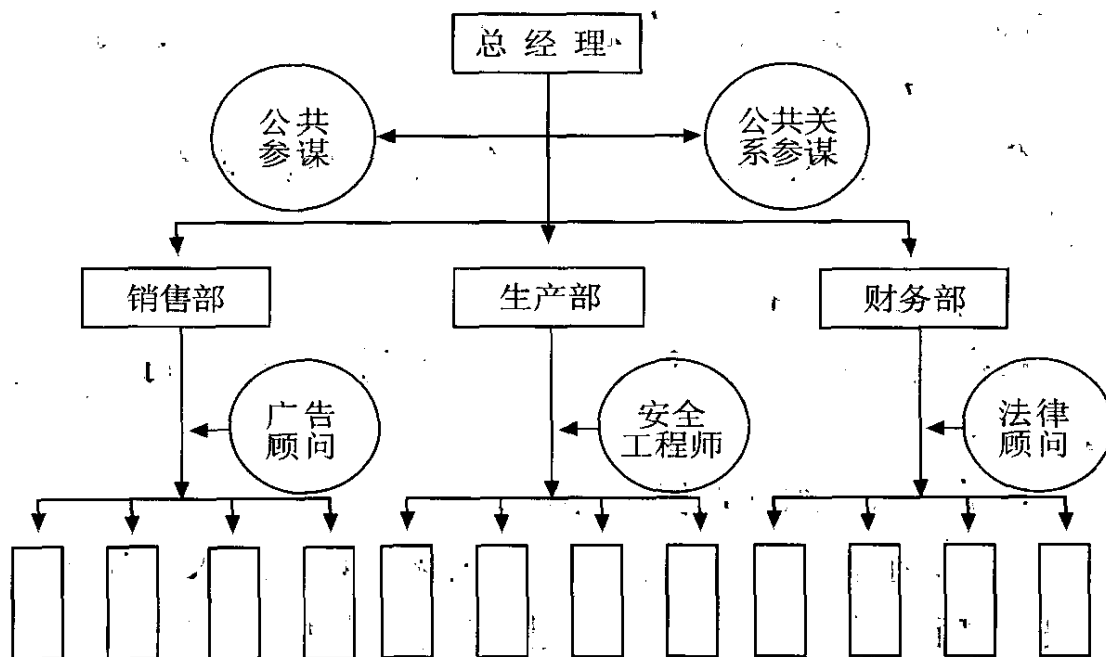


图 12—2 直线参谋式组织

2. 功能式组织（职能式组织）

功能式组织的特点是：将直线组织的执行功能与参谋机构的策划功能密切结合起来；设立一些专职部门，每一部门集合了该方面的专门人才从事专门的工作，如设计、会计、人事等，每个部门设立专门主管，这些主管构成组织高层权力机构。如图 12—3 所示。

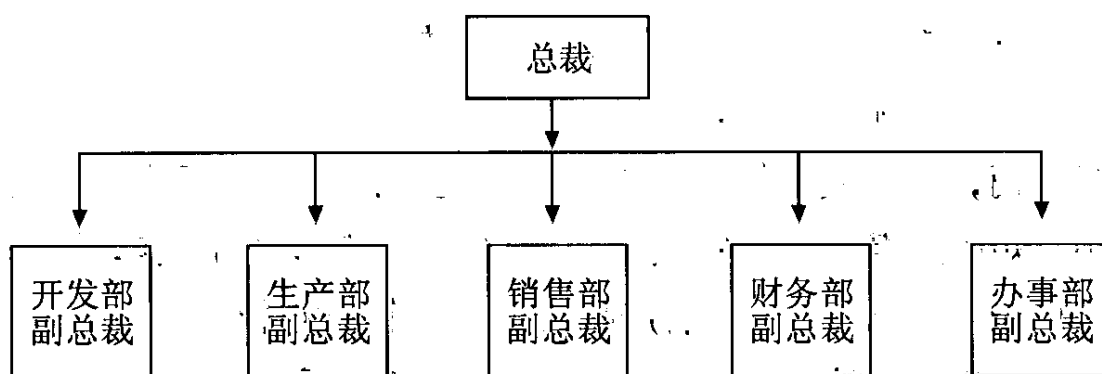


图 12—3 功能式组织

由于组织中的管理人员既是专业人员，又具有权力，从而把专业分工的优点发挥到极致。可以促成规模经济，减少人员、设备的重叠，部门内部容易沟通，具有同质的工作环境，从而使组织的工作效率得到提高。这种组织形式在美国等国家非常流行。

较大的组织分化为几个直线组织，如多种经营的管理组织，在不同的地方设立不同的医院或药厂，组织内的各单位虽为职能式组织，但上下命令只限于该直线组织内，其他直线组织对它没有直接的指挥权。由此构成了直线职能式组织，也称简单型组织。

3. 产品式组织

产品式组织的特点是，围绕某种产品，组织各种业务方面

的人员构成专门机构，负责该产品的全部业务活动，责权分明，产品经理负责与产品有关的所有事务，集各种职能于一身。但此种组织形式在协调不同产品部门的活动时比较困难，易造成人员设备重叠、浪费。

4. 矩阵式组织

矩阵式组织是一种较新型的组织形式，是将功能式组织与产品式组织有机结合，取其优点去其缺点的一种组织形式。功能式结构的优点是集中人力，充分发挥人才潜势，但不易协调各部门；产品式组织易于协调各职能部门，但浪费人力、物力。矩阵式组织使每个产品都依靠各个职能部门的工作，而每个职能部门也负责着所有产品的相关工作。这种组织形式在现代组织管理中被广泛的采纳。如图 12—4 所示。

	产品一	产品二	产品三	产品四
设计				
生产				
财会				
销售				
采购				

图 12—4 矩阵式组织

以上所述是组织的静态形式，是某一定时间内的组织状态，但实际上组织是一种动态形式，它必须不断地适应环境，这段时间需要的职务工作，过一段时间就可能被废除，需要另增新的职务等。因此，以上所述应根据卫生管理的实际情况，依环境的变化，加以调整和改善。

二、组织结构

(一) 影响组织结构的决定因素

我们了解了组织的一些形式，但在卫生管理中每个组织在确定自己的组织结构时其决定因素是什么呢？

1. 环境

组织所处的环境是指对组织绩效足以发生影响，而组织又难以控制的机构、势力或其他各种因素。如政府机构、自然条件、规章和法律、文化背景、技术设备及发展水平、经济环境等等。

由于组织的生存和发展均依赖于外在环境的支持，所以组织结构的外在环境常受到重视。组织首先需适当划分组织与外界环境间的界线；其次必须顺应环境的变化和要求，系统地考虑外部环境的影响，进行各种相应的、必要的自我调整，甚至变革自身的结构。

如果环境是稳定的，为了提高效率，组织可以采取相对稳定的结构，不必过于敏感和富于应变力。反之，如果环境是不稳定的，组织结构的复杂化和集权度就相应降低，以使组织的各级职能及时适应环境，提高工作效率。

但是，环境与组织结构的关系不是绝对的，组织本身在一定程度上可以对环境变化进行消化，而不一定要改变组织的结构。

一个良好的组织必须具备以下条件才能适应环境变化：①必须具备良好的意见沟通系统。②组织内部必须具有足够的灵活性和创造性；静止的、片面的态度则无法适应环境变化。③实行参与制。④在组织内需有良好的人际关系，使职工无压力的威胁。⑤在实现组织目标的同时，尽可能地满足职工的个人

需要,充分激励职工。

2. 策略

策略是影响组织结构的又一重要因素。因为组织结构是协助组织达成目标的重要手段,而组织目标的制定又是依据组织策略的。当组织策略改变或调整时,组织结构就应当作出相应的变化。

策略变化对不同部门和不同种类的组织,影响程度是不一样的。策略的影响主要发生在组织的中、高层,越到低层(基层)则影响力越小。在卫生管理中,医学院校、医院、防疫站等服务性或非营利性组织,策略的影响力不是很明显。

3. 组织规模

组织规模的大小影响着组织结构的选择。组织规模大,就选择复杂的组织结构;反之,则选择简单的组织结构。但是,组织的规模对组织结构的影响力不是恒定的,组织结构的发展速度与规模的发展速度不是同步的。规模的发展对结构发展的影响呈递减规律。当组织规模大到一定程度时,结构不再变化。组织的规模与集权度呈负相关的关系。规模越大最高管理层不可能事事亲为,则基层管理者具有一定决策权。

4. 技术

技术是指组织将投入转化为产出的方法。即组织为了将人力、物力、资金等各种资源转化为产品或服务,所必须运用的一系列技术。

技术可导致组织结构的改变,如电脑技术的飞速发展,太大地改变了人们的工作方式和管理结构。有时,技术仅仅是使管理者的思想或决策受到某种限制。

组织中的不同部门,技术与组织结构的关系可能是不同

的。越是接近组织核心，组织结构越容易受到技术的影响。

5. 权力与控制

权力与控制是影响组织结构的主要原因，其影响力甚至可达总影响力的50%。

一般来说，没有绝对的、唯一的一套完全适宜的、有利无弊的组织结构，通常我们所选择的组织结构都具有相对性。管理者总会选择那种能够可靠地维持自己对组织的控制的结构。因此，组织结构的变化是比较缓慢的、有限的、明显滞后于环境变化的影响。这就是组织权力发生变动之后才有组织结构调整的原因。

在卫生管理中，以上几种因素交互作用，互相影响、互相制约，需要全盘考虑。

（二）组织结构与工作绩效、工作满足的关系

不同的组织结构所起的作用不同，组织规模越大，工作满足感越低。这是因为职工参与管理的可能性越小，组织目标相对于个人来说越来越难统一，目标认同越来越难，个人努力与奖酬的关系越来越模糊，个人在组织中的地位、影响力越来越微小。

组织的层级越多，层级越高的员工工作满足感越大；反之，层级越低工作满足感越小。

管理者控制的范围越大，权限越大，管理者本身的工作满足感越大，但被管理者的工作绩效与满足感无明显变化。

不同结构因素对不同的个体影响不同。组织结构对职工的工作绩效或工作满足感的影响，主要取决于个体的心理因素，特别是知觉过程（是否知觉到结构因素以及如何知觉）的差异。

第二节 卫生管理中的组织设计

一、组织设计概述

(一) 组织设计的概念

组织设计是指对组织活动和组织结构的设计过程。它有以下几个特点：

(1) 组织设计是管理者在一定组织中建立最有效相互关系的一种合理化的、有意识的过程。

(2) 组织设计既包括组织的外部因素（如环境等）也包括组织的内部因素（如策略、人员等）。

(3) 组织设计的结果是形成组织结构。

(4) 组织结构的内容包括：工作职务的专业化、部门划分、直线指挥系统与职能参谋系统的相互关系等方面的工作任务组合；建立职权、指挥系统，控制幅度和集体权分权等；开发最有效的协调手段，保证组织的工作效率。

(二) 组织设计的分类

根据组织设计的发展阶段，将组织设计分为三大类，具体如下：

1. 传统的组织设计

传统的组织设计是由科学管理的组织设计观点和理想行政等级制的组织观点所组成，是最早的一种组织设计。

其代表有韦伯的组织设计、古利克和厄威克的组织设计以及穆尼和雷利的组织设计。

2. 行为分析的组织设计

行为分析的组织设计是以近代管理理论和现代管理理论为出发点，重视人的各种心理行为的因素。

其代表有巴纳德的组织设计、罗茨里斯柏格的组织设计以及西蒙的组织设计。

3. 现代权变的组织设计

现代权变的组织设计是在传统组织设计和行为分析组织设计基础上产生和发展起来的一种新的组织设计。权变组织设计是以系统的、动态的观点来理解和设计组织。它认为组织自身不是一个封闭的系统，而是一个与外部的环境发生关系的系统，组织内部有许多子系统，子系统之间又相互发生关系。影响组织的因素有很多，组织是在各种相互关系中运转的。权变的组织设计就是根据具体的环境、技术、战略、人员等不同情况，而采用相适应的不同的组织设计，形成不同的组织结构，从而成功地、有效地达到组织目标。现代权变的组织设计理论有：西拉季等人的权变因素理论；韦克、马奇、彼得斯和沃特曼等的麦金斯 7s 理论以及汤普森、希克逊、伍德沃德和皮罗等的基本的系统模式等理论。

二、组织设计的理论内容

(一) 传统的组织设计

1. 传统的组织设计原则

传统的组织设计原则是由对韦伯、古利克和厄威克及穆尼与雷尼的组织设计理论进行综合归纳而形成的六大原则，具体如下：

(1) 明确等级。从组织的最高层到最低层的权力与责任直线垂直分布，明文规定上下级之间的关系，形成一个等级结构。

(2) 统一指挥。每人向一位上级并只能向一位上级主管负责。

(3) 控制幅度适当。控制幅度是指某一位管理者直接管辖指挥监督的下属人员的人数多少。

(4) 责权相当, 专业分工。每个人都有专业分工不同, 并且每个人都拥有与他承担的责任相应的权力。

(5) 协同配合, 转授职权后仍需负责。分工不同的每个成员, 共同合作以实现组织目标; 管理者将自己的职权转授给下属, 但管理者的责任不下授, 仍需继续负责。

(6) 直线参谋式组织结构。

总之, 传统设计是主要以物及工作为中心的组织设计。

2. 传统组织设计的评价与应用

传统组织设计在生产水平发展水平转低时具有一定的实用价值, 但也有许多不足, 具体如下:

(1) 公文程序繁杂。常使效率降低, 过于形式化不利沟通。在卫生管理中此理论应用较多, 需加强注意和克服。

(2) 缺乏灵活性。由于该理论是以物及工作为管理中心, 故适应性不强。

(3) 控制方式单一。仅以职权作为控制力, 缺乏非权力性影响, 不利于激励职工。

(4) 保护职位。在某些官僚等级制中, 个人的资历、薪水等级、职务比实际的技能、工作绩效作用更大, 从而不利于组织效益的提高, 不利于引进竞争机制。

(二) 行为分析的组织设计

1. 行为分析的组织设计原则

行为分析的组织设计原则是对巴纳德、罗茨里斯柏格及西蒙等的组织设计理论进行综合归纳而成, 具体有以下四点:

(1) 强调发挥人的主导作用, 人是组织中最重要、最主

要的成分，除人之外其他的一切成分（如物、财、信息等）均要依靠人来进行，如完成工作、掌握知识技能、理财及控制管理等等。因此，在组织中只有充分激发人的主动性、积极性，才更有利于组织实现目标。

在组织中，对人的思想、行为不能过于约束，否则会使职工失去应有的主动性、积极性，甚至会养成职工的被动、消极和依赖行为，无法将人的潜能最大限度地发挥出来，从而造成人力资源的浪费，不利于组织绩效的提高。

（2）了解并充分发挥个体的个性。首先，分配工作时要考虑到职工的兴趣、爱好和需要等。管理者需熟练掌握并恰当地将各种激励理论应用于实际工作中，充分激励员工，以达到事半功倍的效果。同时必须根据个人的需要在组织内部设置不同的层次，缩小上下级间的心理距离，从而易于实施参与管理。

其次，单位划分需因人而异，量才而用。在设置不同层次的下属机构的权限时，需了解主管的生理因素和心理因素等多方面因素。若主管的各方面因素均较强，则可将主管的工作范围放宽；反之，则减少。量才而用人尽其才，不同的工作需安排最有能力、最适合的人来做，即因事择人，只有这样才能最大限度地、高效率地利用人才，实现最大绩效。

（3）重视和利用非正式组织。自梅奥的“霍桑实验”以来，我们已充分了解到非正式群体的重要作用。非正式组织虽是无形的，但它对正式组织及领导行为的影响力是很大的。如果非正式组织对某决策或工作持肯定态度，则比正式组织所能发挥的作用还要大；反之，若它持否定态度，即使正式组织是合理合法的，也不一定能扭转非正式组织的态度，从而不利于

管理工作,不利于实现组织目标。此外,利用非正式组织的情感等作用,也更利于人际沟通、协调行动、提高绩效等。

(4) 用信息沟通代替指挥监督,利用信息沟通可减轻被管理者的逆反心理及心理压力,使被管理者与管理者在心理上达到某种平等的平衡,消除被管理者的被迫感、压抑感,转而成为自愿和主动,心情愉快地接受指挥。充分利用非权力性影响力,少用权力性影响力,有助于消除指挥监督的不利的心理影响,从而既改善了人际关系,提高了士气,又能提高工作的效益。

2. 传统组织设计与行为分析组织设计的比较见下表所示

3. 行为分析组织设计的评价及在卫生管理中的应用

行为分析组织设计将人作为最重要的组织设计影响力,具有一定科学依据,符合人的心理发展规律。此设计比传统的组织设计更进一步,对目前我国的卫生管理改革有一定参考价值。行为分析组织设计注意发挥人的主观能动性,尽量满足人的需要,充分发挥人的潜能(主动性、创造性),使组织内管理者与被管理者的上下级关系比较和谐,组织内凝聚力提高,从而实现良好的工作绩效。

但是,行为分析组织设计过于强调满足人的工作丰富和扩大化的需要,从而降低了专业化的优越性,在某种程度上可能会或多或少对工作效率产生不良影响。因此在进行组织设计时需全盘考虑,防止不利因素的影响。

两种组织设计的比较

传统的组织设计	行为分析组织设计
1. 上下级之间互不信任，互不依靠。下级不和上级自由地商量工作和讨论问题；而上级也不征求下级的看法和意见。 2. 利用人们的物质的、安全的和经济的动机，以威胁和制裁为手段来激励人。组织中被管理者对组织普遍持反对态度。 3. 信息沟通只是强制地自上而下流动，易被歪曲，不准确，使下级对信息产生怀疑。 4. 相互作用是封闭的、受到限制的，下属对组织的目标、方法和活动影响极小。 5. 决策只有组织的高层次作出，决策权是相当集中的。 6. 由组织上层确定目标，不鼓励群体参与。 7. 集中控制，强调错误责任。 8. 绩效目标低，而且是由管理人员消极定出的，这些管理人员不承担开发人力资源的义务。	1. 上下级之间互相信任，互相依靠，上级征求下级看法和意见；下级能自由地和上级一起研究工作和讨论问题。 2. 通过参与管理的办法产生一系列动机来激励人。组织中的被管理者们对组织和组织目标持支持的态度。 3. 在整个组织内信息沟通是自上而下、自下而上和横向的完全自由流动，信息较正确，不易被歪曲。 4. 相互作用是开放的和广泛的，上级领导和下级都能影响组织的目标、方法和活动。 5. 决策是由各组织各层次作出的，决策权是相对分散的。 6. 在制定高层次的具体目标时，鼓励群体参与。 7. 分散控制，强调自我解决问题。 8. 绩效目标高，而且是由管理人员积极定出的，这些人认为他们对开发培训组织的人力资源必须完全承担义务。

(三) 现代权变的组织设计

权变的组织设计是适应现代社会而产生的组织设计。产生原因有以下三点：首先是客观上不存在一种固定不变的普遍适

用的最好的组织结构模式,只有根据不同情况采用不同组织设计结构模式,才能收到好的效果。在卫生系统中,如医学院校、科研单位则采用相对分权的组织设计效果较好;而对于大批量的生产经营单位则采用传统的集权等级制效果较好。采取何种组织设计的关键是取决于组织设计的一些因素,如任务类型、外部环境、技术条件和人员素质等的不同配合。这些因素称为权变因素。其次权变组织设计是根据大量的实践经验,针对不同的战略目标、外部环境、技术条件及人员素质等等因素,列出不同类型因素配合的规律性模式,从而选择一种适合此情境的组织设计。最后,权变组织设计认为没有永远不变的、通用的组织设计模式。同时,一个完整的组织内部,各个部门或单位;由于某些情况不同,有时可能同时并存不同的组织结构。

1. 西拉季等的权变理论

西拉季等人认为权变因素有四个,即环境战略、技术与组织结构,如图 12—5 所示。他们认为这四个因素是影响组织设计的最主要因素。

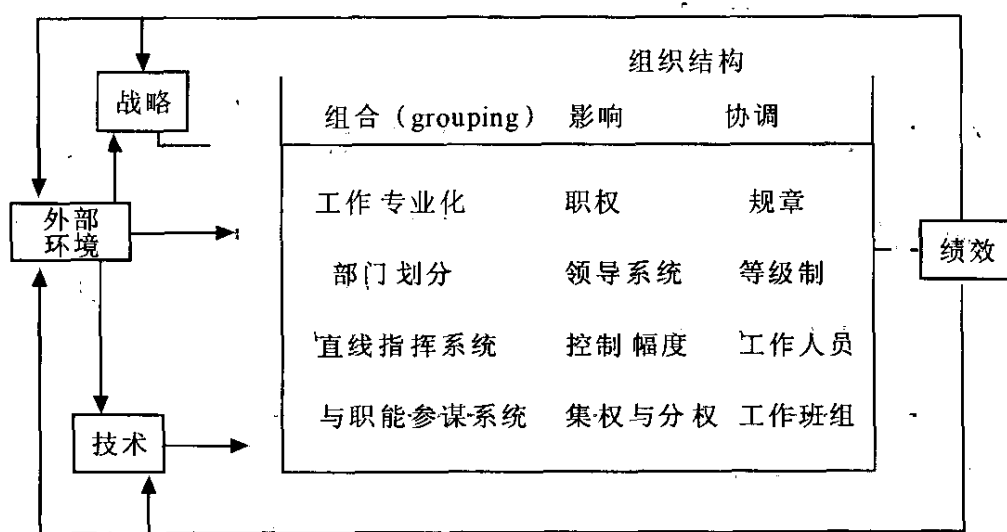


图 12—5 组织设计的权变因素

2. 韦克等的七权变因素论

韦克、马奇、彼得斯和沃特曼等人认为权变因素有七种，即战略、组织结构、制度、工作作风、人员素质、技术及共同价值观，并由此提出麦金斯 7s 理论。如图 12—6 所示。

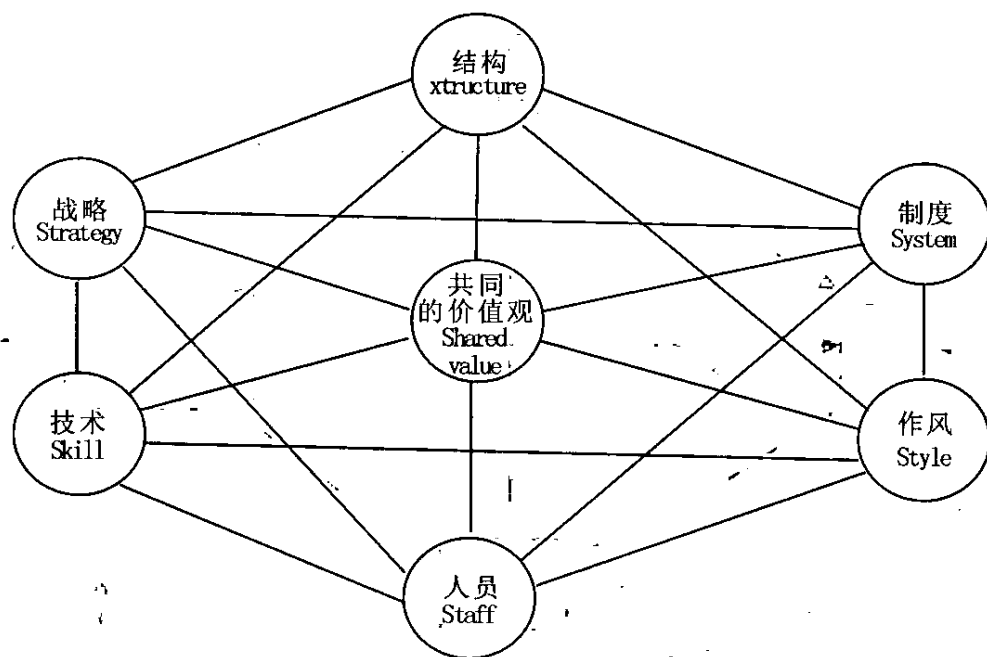


图 12—6 麦金斯 7s 理论结构图

在构成组织的所有系统中，至少我们可以利用其中的三个系统，即我们可以改变组织结构——正式的信息沟通系统、权力分布系统及人的系统。我们可以改变信息技术、控制技术及人的价值观、态度以及人际关系等。当然，在我们改变以上三个因素中的任何一个因素时，我们必须注意到，这些改变不仅会给工作造成影响，而且很可能会给其他因素带来严重影响。

除了一些可控制的因素外，还有一些不可控制的复杂的因素，如环境。我们组织正是寓于环境这个重要因素中，而它对组织设计的影响可谓重大而无法避免，只能很好地加以利用与适应。

影响组织的因素有很多，下面仅就环境因素、信息因素、人员因素及任务因素与组织结构等五个因素加以说明。

如图 12—7 所示，这五个因素相互影响，相互作用，密切联系。

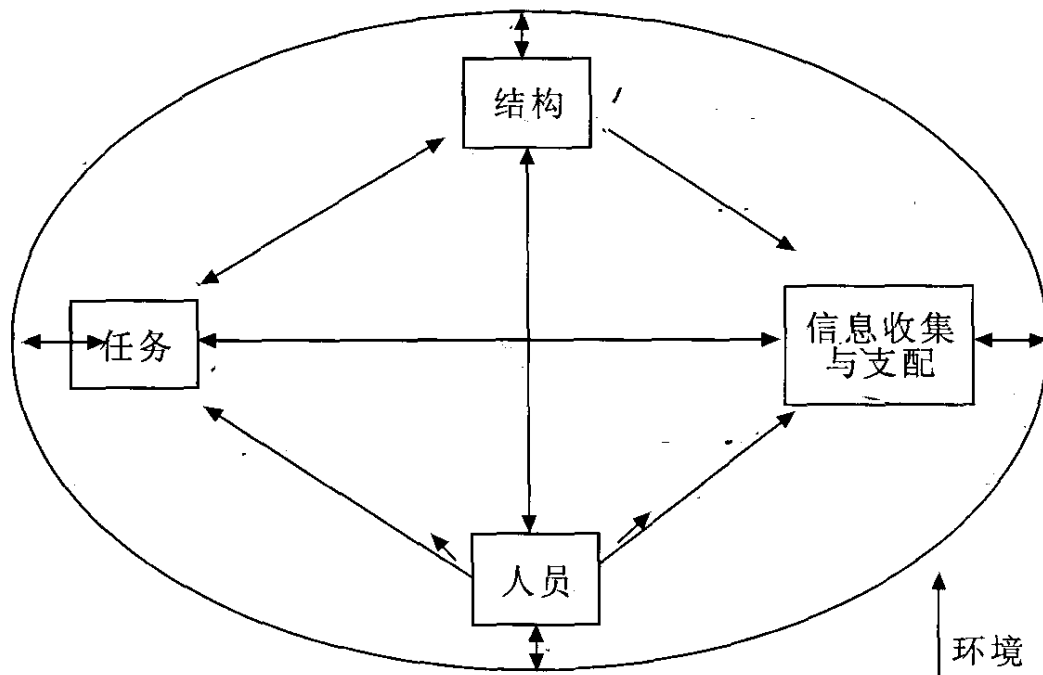


图 12—7 五因素相互作用图

环境是指组织范围以外的一切客观事物，它包括总的一般环境（如社会生活、政府压力、伦理道德团体等）和具体工作环境（如工作的设备、场所、其他群体组织等）两部分。任何一种组织结构都离不开一定的外部环境，只有那些与外部环境相适应的组织结构，才可能成为有效的组织结构。

总的环境是指政治环境、经济环境、资源环境、社会环境及技术环境。我们可以从组织所处的外部环境的复杂性和变动来衡量组织所处环境的性质。环境的复杂性是指组织所处外部环境是与单一的少量的，还是与多种的大量的竞争者发生关系。环境的变动性是指组织所处的外部环境是经常变动的还是

相对稳定的。根据环境的变动性和复杂性这两个方面把环境分类,即稳定的简单的环境(低不确定性)、变动的复杂的环境(高不确定性)、稳定的复杂的环境(较确定性)、变动的简单的环境(中不确定性)。

环境和组织设计之间的关系非常复杂,组织行为学和管理心理学家们已做了大量研究。他们认为组织结构的设计与所处环境的确定性与不确定性密切相关。不同行业的组织所处的环境的确定性不同,即使同一个组织内部的不同部门所处的环境也各不相同。对较为确定的环境下的行业或部门的组织结构的设计,可采用较稳定的直线式组织形式,而对较不确定的环境下的行业或部门的组织结构设计可采用有机的组织结构。

为了更好的利用和适应环境这个不可控制的因素,协调好环境因素与其他因素的关系,可增设组织对外联络人员和机构,加强边界沟通活动,提高员工素质,增强参与管理。所谓“边界”,是指一定的组织系统从外界环境把人员、物质资源、技术知识输入和最终成果或服务输出的一种分界线,外部环境对组织的影响都是通过这种边界线。我们可增设必要数量的人事招聘人员、法律代表、劳动力合同谈判人员和公共关系人员、技术情报信息收集人员等等,有意识地加强边界沟通活动。为了确保这种边界沟通工作收到应有的效果,还必须正确地选择沟通人员,明确他们的职责,并给予必要的培训。最重要的是,对外联系人员应是与外部环境比较接近,而从心理上与本组织较远的人。这些对外联系的人对外界公众来说,是组织的当然代表者,而对其他组织和人员来说是直接影响者。只有这样的对外联系人员,才更便于及时完成这种外联任务。而各个组织的外联人员之间同时也存在着相互影响和相互作用。

从西方现代权变组织设计的理论来看,在卫生管理中,为了使组织结构能增强组织活力,促进卫生系统组织的发展,首先,应尽快改变我国的不管组织种类、规模大小,而一律采用同一种僵化的组织结构的做法,要根据各单位自己的具体情况和特点,来设计相适应的不同的组织结构形式。对于大型的组织,在技术系统和非人类系统中,多采用 A 型实施(A 型实施即强调权威和控制,是决策后才实施)。对于较小的,需要人们进行面对面接触的人类组织,可多用 B 型实施(即使用感情和说服工具的,体现人的本性观念的一种管理办法)。其次,同一单位内部也需改变那种组织结构几十年不变的僵化的做法,必须根据具体任务,人员素质、技术等的变化而不断变革原来的组织设计,并设计出更加适应环境的组织结构。第三,在卫生系统中需进一步加强对组织设计理论的学习、研究 and 应用,以适应我国的现代化体制改革的需要,切实地将理论与实践相结合。

三、现代组织设计的新发展

前面所述的组织设计的一些理论不是绝对分离的、互无联系的,在实际应用中我们也不必只选择其中的一种理论。而且,在管理方法上,组织设计也不可能仅有以上几种而无新的管理理论出现。目前现代组织设计有一些新的发展方向,具体阐明如下:

(一) 小型化

目前,为了适应大环境的变化,将一个大组织分成几个小的、相对独立的一个部门或单位。这是根治大的组织的一些弊端,提高效率、增强适应能力和生存能力的有效的组织手段,被称做小型化组织或组织小型化。这是组织发展的一大趋势。

这种组织小型化有以下几个优点：

- (1) 小型组织比大型组织更能适应环境和竞争。
- (2) 小型组织更便于管理和技术创新。小型组织便于 B 型实施，灵活多样，为新技术创造提供良好的保障。
- (3) 小型组织用于沟通、决策和协调方面的费用低、速度快。
- (4) 小型组织便于提高工作责任感，有利于推动内部竞争，而内部竞争又是推动组织提高效益的动力。

(二) 简单化

实践证明，组织规模越大，所设计的组织系统和结构也越复杂，简单的组织结构是最有效的组织形式。除波音公司等少数组织外，很少有大的组织结构完全按照复杂的矩阵式组织结构来运行。有些组织虽然曾一度试用过，但经过实践，最后被迫放弃了。

简单的组织结构减少了许多中间层次，同时实行人员轮换制，将最上层的一些权力下放，分散运作，组织结构简化。但最上层的管理层必须精干、成熟。

(三) 充分利用非正式沟通，加强横向联系

传统的组织设计、沟通方式主要是纵向的、自上而下的发命令，层层服从的正式沟通渠道。而现代的组织设计却不仅仅是利用正式沟通，而是更多地依靠提供和利用非正式的沟通和横向联系的方式。如举办各种俱乐部、饭桌上的交谈、管理者的“到处走走”等方式。事实表明，很一般的、不固定的、非正式的沟通及横向联系是更有效的组织管理方式。

(四) 项目组织设计

项目组织设计是指针对特定目标的专题项目，进行专门的

组织设计,即采用集中力量、各个突破的策略,在目标达到后,组织即行撤销。这种组织设计的特点是具有临时性、突击性、富有弹性、灵活性和适应性的。

在卫生管理中,由于现代科学技术的突飞猛进和经济发展的不平衡,适当采用项目组织设计具有十分重要意义。

(五) 对未来卫生组织形式的新设想

在前面已经介绍了几种组织结构形式,它们各有利弊。为了提高管理绩效,博采众长,既保持组织结构的基本效能,又能不断创新,成功地对付主要威胁和风险,美国管理学家提出了“三根支柱”组织设计理论。这三根支柱是稳定性、创新精神和破除旧习。

(1) 稳定性支柱专门承担组织结构的基本效能。它有三个基本特点:第一,简单的基本形式是这根支柱的基础。即事业部门制(产品式结构),它优于矩阵式结构。第二,稳定的基本的价值观体系。要保持一个稳定的组织结构形式,就需有一套稳定的价值观体系。第三,使相互的交叉点减到最少,使组织机构简单干练。

(2) 创新精神支柱承担不断变革的功能。它有三个特点:第一,创新精神的核心是以小巧灵活为原则。虽然偶尔也可能导致一些损失,但从总体上看,坚持小巧灵活是不断增强适应能力的先决条件。第二,简单的小巧的管理层利于管理工作,提高组织绩效。第三,组织中各分支部门都有自己所需的职能性系统(如人事、财务等)。

(3) 破除旧习支柱是承担防止僵化功能,包括定期改组和为某一项目进行会战性的临时改组两个方面。其目的是为了对付变化不定的压力,保持基本形式的完整。具体办法是,首

先,当旧的事业部门变得庞大和官僚化时,就定期分出新的产品事业部门;第二,为了更好的发挥专业管理才能满足病人的新需求,把各个事业部门之间互相调拨、转移和重新组合;第三,为了有效及时地解决一些问题,临时性抽出最好的人员,将他们组成专题项目组,执行某项重要的任务;第四,必要时,在保持基本组织形式核心部分完整的前提下,重新改组和打乱原外围组织系统。

总之,我们的卫生管理工作要根据我国国情,利用和借鉴先进的科学理论,设计出新的适应改革需要的更好的组织形式,以满足现代化建设的需要。

第三节 工作设计

职工是组织中最有价值的资源,对职工所做工作的设计和控制方式都直接影响职工的工作绩效和满意程度。

一、工作设计的概述

(一) 定义

工作设计是指为了有效地达到组织目标,而采取与满足工作者个人需要有关的工作内容、工作职能和工作关系的设计。

工作内容包括确定工作的一般性质的问题。即工作的多样性、自主性、复杂性、难度和完整性这五个特性。

工作职能是指做每种工作的基本要求和方法。即工作责任、工作权限、信息沟通方式、工作方法和集体协作配合等。

工作关系是指个体间在工作中所发生的人与人之间的关系。即与他人交往的关系,建立友谊的机会及工作集体合作的要求等。

工作绩效是指工作的数量、质量和效率的高低。

工作者的反应是指工作本身的反馈和他人对你所做工作的反馈。

工作设计中这五个因素之间的关系如图 12—8 所示。

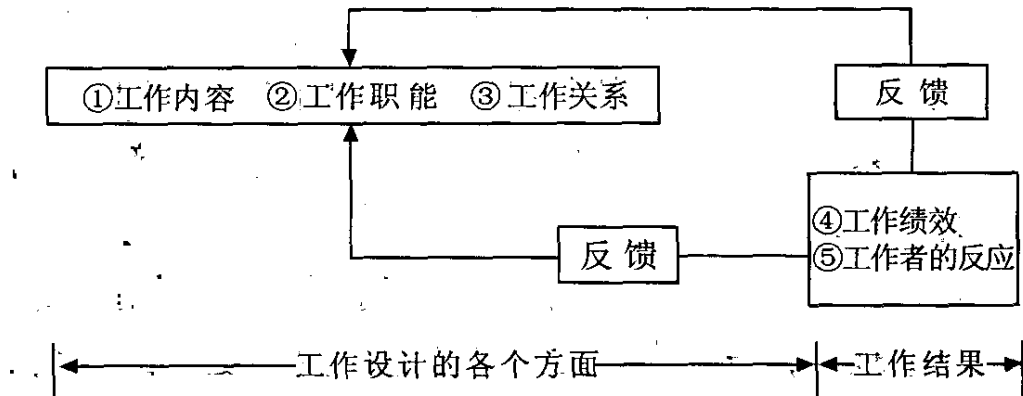


图 12—8 工作设计因素的构成

（二）工作设计发展简史

工作设计的发展主要有三个阶段，第一个阶段是工作专业化时期，也称科学管理时期。此时期的特点是，通过工作专业化、标准化和简单重复来提高工作效率，认为工人只关心金钱奖励。

第二个阶段是为解决职工对工作的不满足而采取一些临时措施时期，即工作轮换和工作扩大化。为了减少工人对工作的单调、枯燥而产生的厌烦感，管理者可以让工人在同类工作中的不同岗位进行轮换操作。实际上，这种方法使每一个工人的工作在同一时间内还是简单重复。为了解决工作轮换中所出现的同样问题，管理者采取每个工人的工作内容横向扩大，使每个工人在同一时间干更多的工作的方法。

第三个阶段是现代工作设计方法时期，即工作丰富化和工作特征的再设计。

根据赫茨伯格的双因素理论，强调通过激励因素——工作

的挑战性、责任感和自主性,使职工对工作满意的工作设计。同时,要根据职工的个体差异,有针对性地采用工作多样性、自主性、完整性和反馈等工作特征再设计。

二、工作设计的理论和应用

(一) 专业化与科学管理理论

此理论是由泰勒和他的同事们首先提出的一种传统方法。是通过动作和时间研究,把工作分解成许多很小的单一化、标准化和专业化的操作内容和操作程序,并对工人进行培训和激励,使工作保持高效率。

此理论对目前我国的卫生管理现状仍有一定现实意义。其科学性在于把专业化和单一化最紧密地结合起来,不仅可以最大限度地提高工作效率,节省大量的培训经费;还可以找到廉价劳动力,大大降低成本,提高了管理者对职工的工作结果的控制。

但是,这种工作设计方法只强调工作任务的完成,而不考虑工人对此方法的反应,不利于最大限度地激励职工和更进一步提高工作绩效,易造成职工对工作的不满和缺勤、离职等。

(二) 工作轮换和扩大化理论

此理论是针对工作专业化的缺点而提出的,前面已做介绍。不管是工作轮换还是工作扩大化都仅仅是对职工的厌烦和不满的一种缓冲和短期解除,不能从根本上解决问题,但是它对在一定时期内稳定职工情绪,提高管理的功效具有积极意义。所以,在卫生管理中,管理者也要善于运用工作轮换及工作扩大化,以消除或缓冲一些不良现象,搞好管理工作。

(三) 当代工作设计理论

1. 工作丰富化

前面已经提过,工作丰富化的理论基础是赫茨伯格的双因素理论。即保健因素增加,仅仅能消除职工的不满足情绪,并不能真正激励职工,只有激励因素不断增强,才会提高工作的满意程度,真正激励职工,提高工作绩效。

实现工作丰富化的具体条件如下:

(1) 责任。提高职工对工作的质与量的责任心是首要条件。

(2) 决策。提高职工自己在工作中的权威性和自主权,减少对上级权威的依赖性及“评价恐惧心理”的趋势。

(3) 竞争。增加组织内人际竞争有利于调动职工的积极性,增强组织的活力。

(4) 反馈。将职工的工作绩效的数据及时地、直接地反馈给其他人,并适当地允许其收集和保存这些资料。

(5) 考核。根据职工完成任务的情况给予恰当的奖励和报酬。

(6) 培训。为满足职工成长和发展的需要,提供给他们继续学习的机会。

(7) 成就。培养和提高职工对所做工作的成就感和价值观。

此理论具有一定现实意义,对现代科学的工作设计提供了良好的方法。它比常规性、单一性的工作设计,提供了更大的激励和更多的满意机会,从而有效地将工作与“玩”结合起来,更大幅度地调动人的主观能动性,实现组织目标。

但由于采用许多激励措施,则培训、奖酬等的费用将有所提高。然而管理者需立足长远不可以点盖面,应看到此理论的有效性大于投入增加。

在实际应用中应注意以下六点：

第一，调查分析。了解组织的现状、员工的素质、工作任务性质等，管理者视具体情况而定。

第二，变革需具实质性。不能因需花费一定的时间和资金而畏惧，达不到预期效果。

第三，准备周密。管理者事先需考虑详细，准备充分，有的放矢。

第四，考核。及时对实施的情况进行考察，避免不良因素产生，及时反馈。

2. 工作特征再设计理论

工作特征的再设计是指根据职工的个体差异，特别是需要层次的不同来进行工作设计，使职工相信，只要经过努力就可以满足个人需要并达到组织目标，从而提高工作绩效和工作者的满意程度。低层次需要占主导地位的职工适宜从事常规性的工作，高层次需要占主导地位的职工适宜从事具挑战性和成就性的工作。具体关系如图 12—9 所示。

在实施时需遵循以下五个原则：

(1) 组合工作。把高度专业化的各项工作结合在一个大的工作单位中，既影响工作多样化，也影响工作的完整性。

(2) 组成自然的工作单位。

(3) 与顾客建立联系。使职工对本职工作有新认识。

(4) 纵向扩充。使职工有更大的制定工作计划的自主权。

(5) 反馈。

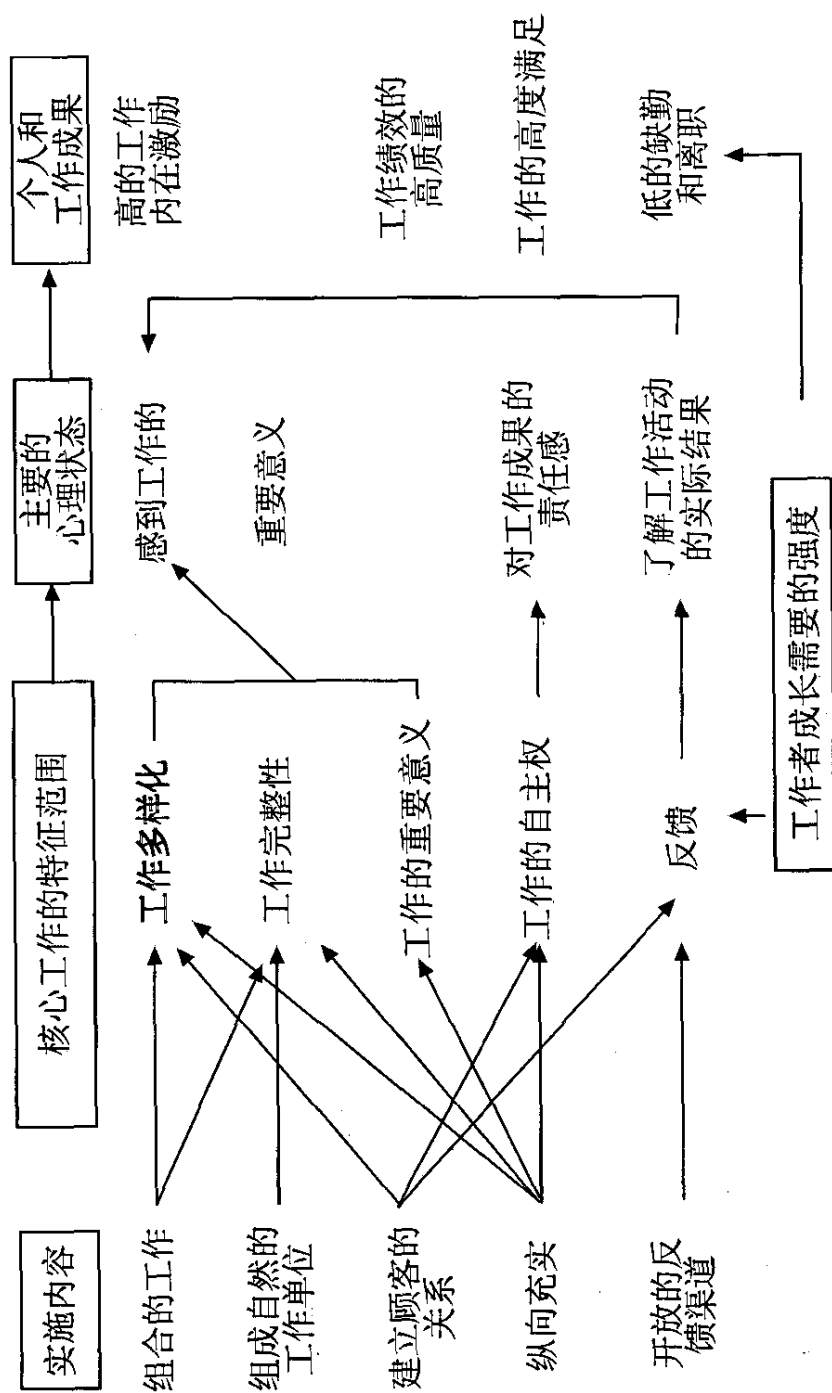


图12—9 工作设计的范围和工作者的需要的程度

高层次的心理需要,尤其是职工的成长需要强度,是改变工作设计时所要考虑的重点。

在应用此理论时,切记人是个动态的个体,不是固定不变的,在某种情况下和一段时间内都可能改变。

总之,以上三种工作设计理论的侧重点不同,则作用与结果也不同。卫生管理工作者在具体应用时,应以实际情况为出发点,采用适合的工作设计理论,以利于组织目标的实现。

三、工作设计的综合模式

如图 12—10 所示,工作设计的综合模式是一个较完善的,综合前面所述的各理论之长,强调环境因素对工作设计影响的一种工作设计。这个模式包括四个因素。

(1) 工作设计的核心因素很多,其中工作内容、工作职能和成果因素是关键因素。

(2) 环境因素。组织外部的各种因素对工作设计的影响。包括社会、经济、政治、地理等因素。

(3) 内部组织因素。这些因素可以影响工作设计的规划,如工艺、报酬制度、工会、守旧派的压力等。守旧派的压力指组织中没有进行工作重新设计的其他单位的影响。

(4) 个性特征。如需要层次不同,价值观方向不同,个性和学习的差别等。

这个模式是较全面和较完整的一种工作设计,但它不是唯一的、标准的工作设计。在实际工作中,卫生管理者需仔细衡量后再进行设计。

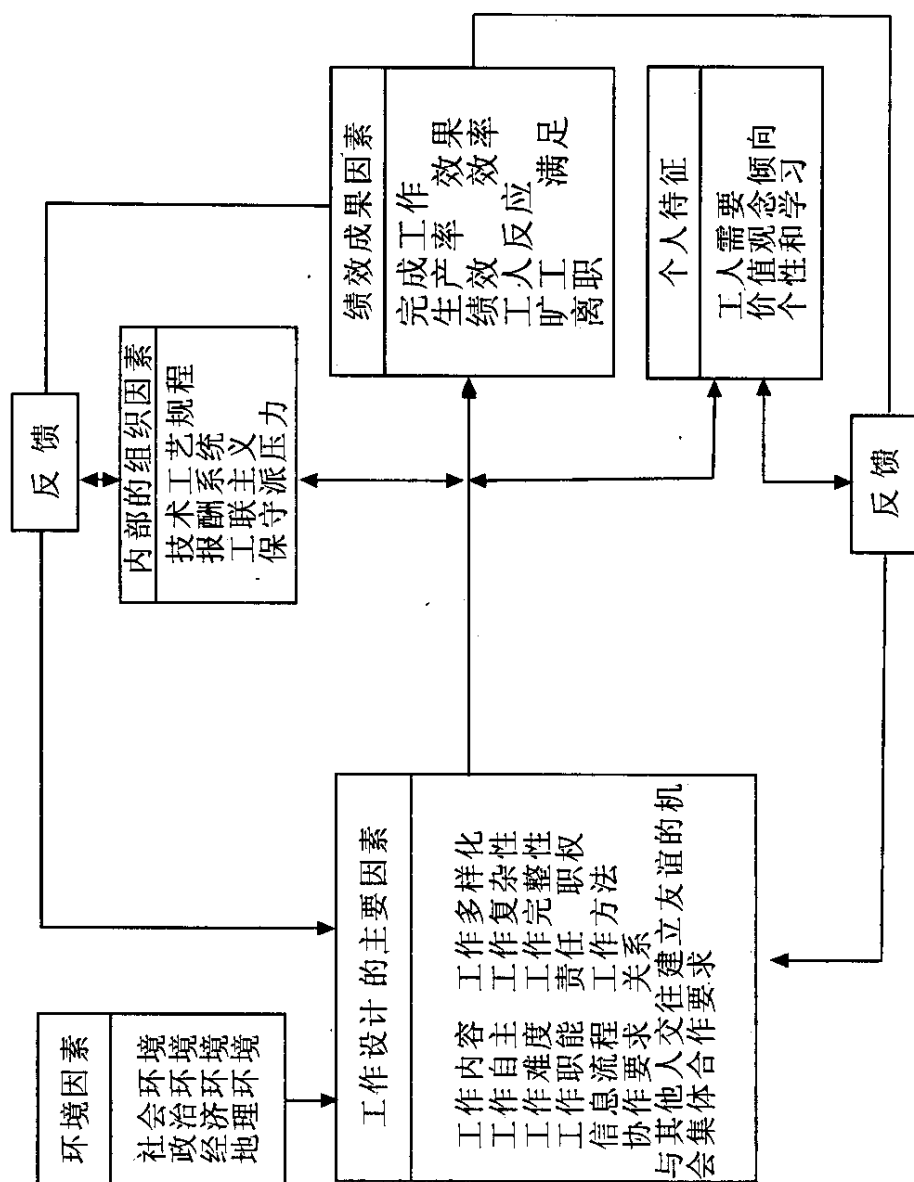


图12-10 工作设计综合模式

(李振斌 贾 颀 张永平 刘 川 屈毓辉 陈 卿
谢红珍)

第十三章 心理测量与卫生管理

在卫生管理工作中，科学、有效地运用心理测量的方法和手段，对管理者研究和掌握各级业务人员及行政人员的工作业绩及其尽职尽责程度，都有很大的帮助。本章主要介绍心理测量及其应具备的条件，管理者进行能力测量、人格测量的方式方法以及在卫生管理过程中的应用等问题。

第一节 心理测量概述

一、心理测量的含义

（一）测量

测量就是依据一定的规则用数字对所观察的客观事物加以确定的过程。如用天平、磅、秤称物体的重量，用尺子丈量物体的长宽，用温度计测量人体的温度，用测验考查学生的学业成绩等等。凭借着测量，人们对客观事物作出数量化的描述。

心理测量是根据一定的规则对人的心理（智力、性向、人格等）予以数量化的描述和确定的过程。即依据一定的心理学理论，采用一定的操作程序，给人的心理的各个方面和特征确定出一种数量化的值，是对不同个体的心理特点进行比较与鉴定的方法和手段。心理测量大多数采用测验为工具，用来测量人们的心理活动的一般规律或差异。

(二) 心理测量发展简史

对心理测量的研究,可以追溯到我国古代。早在春秋战国时期,孟子就说过:“权,然后知轻重,度,然后知长短。物皆然,心为甚。”(《孟子·梁惠王上篇》)孟子肯定了心与物皆具有一种可测量的特性。三国时代的刘劭说过:“观其感变以审长度。”(《刘劭·人物志》)就是说在心理观察中,根据一个人的行为变化可以推测出他的心理活动。我国自古以来流传的七巧板(益智图)、九连环、挑线绷等,都是智力测量的工具。美国心理学家武德沃斯(R. S. Woodworth)称九连环为“中国式的迷津”。4世纪,我国古代文学家刘勰设计了世界上第一个测量注意分配的方法,即左手画方,右手画圆;而法国心理学家比内(A. Binet)在1890年才开始研究个别差异和智力测量等问题。可见,智力测量起始于中国。

近代的心理测量开始于19世纪,最早被用来诊断心理缺陷者,并确定护理的标准。1883年,英国生物学家高尔顿(F. Galton)通过对遗传问题的研究,认为人的智力主要是由先天决定的,感觉辨别力是对它的最好测量。因此,他设计出了测量听觉辨别力的高尔顿笛和测量视觉辨别力的高尔顿棒。美国心理学家卡特尔(J. M. Cattell)最早提出了“心理测验”一词,并且编制出几十个测验,利用运动速度、痛感受性、视听敏度、重量辨别力反应时、语词联想等来测量人的智力。但是由于他们所使用的测验内容过于简单,没有充分地说明人的复杂的智力。因此,高尔顿与卡特尔都未能获得成功。直到1905年,法国为了办好义务教育,想要筛选出智力落后儿童给予特殊帮助,委托心理学家比内和医生西蒙(T. Simon)编制了一套智力量表,即比内—西蒙智力量表,使用后效果很

好。这是世界上第一个真正的智力测验。随着社会的发展以及科学技术的进步,各行各业不单纯需要某一方面的专门人才,而且对人才的整体素质提出了更高更全面的要求,这时候心理测量已不仅仅限于智力测量,各种各样的心理测量包括记忆测量、意志测量、特殊能力测量、人格测量,以及行为测定等都相应发展起来,有成千上万的人专门从事着心理测量工作。

心理测量于19世纪20年代引进我国。1918年清华大学应用了美国斯坦福一比内量表。1924年陆志伟发表了修订的斯坦福一比内量表,并且于1936年与吴天敏合作再一次进行修订,使其适用的范围扩大。韦克斯勒智力量表于20世纪40年代末引进我国。

虽然一些智力量表进入我国的时间比较早,但是,我国的心理测量的研究工作是1978年以后才在全国广泛开展的。许多心理学家都相继修订编制了适合于我国国情的韦克斯勒成人、儿童智力量表、记忆量表,明尼苏达多相个性问卷(简称MMPI),卡特尔16种个性因素测验,A型性格测验和艾森克个性测验等心理测验。近年来,我国已在教育、医学、工业、军事、体育、管理工作等各个领域中推广应用心理测验,取得了良好的效果。

二、心理测量应具备的条件

心理测量质量的优劣与其测量量表水平的高低有着直接的关系。一个高水平的测量量表就像一件精确的计量工具,可以使测量的结果准确、稳定和可靠,从而更好地说明人的各种心理特征。因此,要保证心理测量的质量,提高测量量表的水平就是一个十分重要的前提。

目前,在我国,心理测量大多是引进国外的测验量表,使

用时应加以选择，最好能修订出适合我国具体情况的标准量表。对测量结果的判断要注意是否标准化，而且还应考虑施测过程中受试者的身体健康状况、动机、注意力、情绪以及态度对测量结果的影响。因此，心理测量和量表的编制应具备以下几方面的条件。

（一）效度

效度是指测量的真实性、正确性，即该测验与所要测量的目标特征相符合的程度。效度是一个科学的测量工具所必备的重要条件，无论是选用还是自编的测验，评鉴的标准首先就是测验的效度。

效度是一个相对的概念，一种测量工具只对一定的测量目的有效。因此，判断测验效度的高低，主要是看它能达到目的的程度，任何一个测量工具，如果测量的结果没有达到测验的目的，即使其他方面再好，这个测量工具也无效度可言。例如某智力测验所测得的结果是“越用功、分数越高”，那么这个测验实际上所测量的是学生努力的程度，而非智力水平，这个测量的效度一定很低。当然，不能笼统地说测验有效或无效，而要看它所测量的特性的得分是否准确。

效度的指标常用相关系数表示，称为效度系数。通常是用该测验所得的结果（分数）与一个或多个反映测验目标的标准量数（效标）之间的相关来衡量。相关系数的值越大，表示相关的程度越高，效度也就越高。相反，效度也就越低。

（二）信度

信度又叫可靠性，是指测量结果的前后一致性程度。一个好的测量工具必须是稳定可靠的。如在大体相同的条件下，对一个人或同一组被试进行多次测量，测量的分数若能保持基本

一致,该测验就是稳定可靠的,即信度较高。相反,对同一个人多次测量的得分变化不定,有升有降,就说明其测量的信度较低。

信度的指标用相关系数来表示,又称信度系数。通常是利用同一组被试两次测验后所得到的数据来计算。若两次测验分数相关系数越大,表示测量的一致性程度越高,则信度也较高。在不同的情况下,使用不同的方法,可得到不同的信度系数。在心理测量中,常用重测法、复份法、辟半法、同质法等方法来检验其信度,采用这些方法所得到的每一种信度都在不同的方面说明了测验的稳定性和可靠性。

(三) 区分度

区分度是指测验题目对所测量的属性的鉴别能力,也就是测题的效度。区分度是反映题目对受测者的心理特征的区分能力的重要指标,也是筛选题目的依据。当测验被用来鉴别受测者的某种心理特征时,区分度就是测验的效度指标。区分度高的题目,对受测者的水平有较好的鉴别能力。在这些题目上得分高的受测者实际水平比较高,而得分低的受测者实际水平也就比较低;区分度低的题目,对于受测者的水平就不能很好的鉴别,无论是水平高的受测者还是水平低的受测者所得分数差不多。

区分度的计算方法多采用相关法,即从受测者对题目的反应得分与效度标准或测验总分之间的相关系数作为该题目的区分度值,相关系数值越高,区分度越好。

区分度与测验中的各个项目的难易程度也有着十分密切的关系。一般来讲,当题目的难度值 P 在 0.5 左右时,区分度最高。太难与太易的题目的区分度都不高。鉴别题目难度的高

低，主要是看题目的通过率，通过率高说明题目过易，通过率低说明题目过难。因此，题目的难度应适当。

区分度与难度也是衡量一个测验优劣的重要条件，它将直接影响到测量的效度与信度。

（四）常模

所谓常模是指测量所适用的对象总体的平均水平和分数分布状态，是解释和评价测量结果的参照指标。

常模是根据测量所适用的对象总体的平均成绩来制定的，它的可信程度取决于样本（即测量对象）的代表性和可靠性。要使样本具有代表性和可靠性，首先必须遵守按测量量表将要适用的年龄和地区范围来随机取样的原则，以保证样本的代表性。其次，取样样本的数量应比较大，范围比较广，这样所获得的常模才可靠。

常模有一定的适用范围，若是在全国取样，所得常模是全国的；若在地区取样，所得常模是地区的，就不能在其他地区随意使用；有的样本来自农村，有的则来自城市，有的仅仅只适用于某一民族，所以在选择心理测量量表时，要注意测量量表的常模样本的适用范围。由于样本的平均水平会随着历史时期的不同而发生变化，常模也将随之变化。因此，常模要及时修订。

（五）测量的标准化

在选出一套比较好的题目后，需要对测量量表进行标准化。所谓标准化，就是控制与测量目的无关因素对测量分数的影响，从而使所有的受测者在完全相同的条件下获取分数。标准化过程包括测量的方法、内容、指导语、答案、评分标准、时限以及分数解释等环节都应该统一、一致，以保证测量的准确性。

三、心理测量的种类

心理测量的种类很多,随采用的标准不同而有所不同。按测验的功能可分为智力测验、学绩测验、人格测验和性向测验;按测验的对象可分为个别测验和团体测验;按测验的材料可分为文字性测验和操作性测验;按测验的目的可分成预示性测验、诊断性测验以及描述性测验。

第二节 能力测量

能力测量分为一般能力测量、特殊能力测量以及创造能力测量。

一、一般能力测量

一般能力测量,主要是指人的智力测量。智力是人的各种认识能力的综合反映,其核心是人的抽象思维能力和创造性解决问题的能力。除此之外,还可以做注意能力、记忆能力及思维能力的测量。

(一) 智力测量

智力测量是使用一套比较系统的测量题目,在一定的条件下对个体进行测验,并用数值来表示个人智力发展水平的方法。

目前,在国内外最有影响也最具权威性的智力测量主要有比内智力测验和韦克斯勒智力测验,瑞文推理测验也是一种应用较为广泛的测验。下面,我们对这几种测量量表作一些简单的介绍。

1. 比内智力量表

比内量表泛指比内—西蒙量表及以后各国修订的统一量表,它是用来测量儿童智力发展水平的。比内—西蒙智力测验把各种难易不同的题目按年龄顺序加以编排,每个年龄都有六

个条目，每个条目代表两个月的智力，每通过一组题目就表明儿童所能达到的智力年龄（简称智龄）。如果一个4岁儿童通过4岁组的全部条目，又通过5岁组的三个条目，这个儿童的智龄就是4岁半。1917年，美国斯坦福大学的推孟教授对比内—西蒙量表进行了修订，制成斯坦福—比内智力测验。这个量表除内容有所增删外，在智龄概念的基础上又引入了智商的概念即智力商数，常用IQ表示。其计算公式是：

$$\text{智商 (IQ)} = \frac{\text{智力年龄 (MA)}}{\text{实足年龄 (CA)}} \times 100$$

当一个人的实足年龄和所测量出的智龄相等时，智商 $\text{IQ} = 100$ ，表明他的智力发育达到该年龄阶段应达到的智力水平，属于平常状态。当智龄大于实足年龄时，智商 IQ 大于100，说明智力水平较高；当智龄小于实足年龄时，智商 IQ 小于100，说明智力水平较低。

从上述公式中得出的智商称为比率智商，存在着一定的局限性。因为最初采用这种方法时是假定智力随着年龄而不断地发展。实际上，年龄是等速增长的，智力发展则不等速，一般来说智力发展先快后慢。因此，用上述方法计算智商，随着年龄的增长，人的平均智力就会越来越低。从1960年的修订本开始，比内量表接受了韦氏量表的计算方法，改传统的比率智商为离差智商了。

2. 韦克斯勒智力量表

韦克斯勒智力量表简称韦氏量表，是另一种在世界上被广泛使用的标准智力测验。它包括韦氏成人智力量表（WAIS）、韦氏儿童智力量表（WISC）、韦氏学龄前儿童智力量表（WPPSI）三种。

韦氏量表属于成套测验，即每一种量表都由很多分测验组成。这些分测验可以分成两部分：一部分是言语分测量，包括知识、领悟、算术、相似性、词汇、数字广度等六项；一部分是操作分测量，包括图形填充、图片排列、木块图、图形拼凑、数字符号等五项（详见表 13—1）。测量结果可以分别得出一个人的言语智商、操作智商和总智商三个数值。

表 13—1

WAIS 测量内容

测验名称	测 验 内 容
言语测验	1. 知识 2. 领悟 3. 算术 4. 相似性 5. 数字广度 6. 词汇
操作测验	7. 数字符号 8. 填图 9. 木块图 10. 图片排列 11. 图形拼凑

韦氏量表采用离差智商来表示智力的高低，离差智商是根据一个人的智力分数（即测验成绩）与同龄正常人被测总体的平均分数相差多少个标准差来计算。其公式是：

$$IQ = \frac{15 (X - \bar{X})}{S} + 100$$

式中，X 为个人所得分， $\bar{X}$ 为团体平均分，S 为团体标准差。其智力分级见表 13—2。

表 13—2 WAIS—RC 智商的理论分等和百分数

智 商	分 等	百分数
130 以上	极超常	2.2
120—129	超常	6.7
110—119	高于平常	16.1
90—109	平常	50.0
80—89	低于平常	16.1
70—79	边界	6.7
69 以下	智力缺损	2.2

离差智商的绝对标准分在各年龄组不能比较。如一个 18 岁的受测者 IQ 为 115，其绝对标准分与同年龄组的其他受测者的 IQ115 相同，但与不同年龄组的是不相同的。只是，IQ115 在各年龄组的百分位都相同。

韦氏量表是目前国际心理学界公认的一种比较好的智力测量工具，除用于智力测量外，还可以研究人格，也能作为神经心理的主要测量量表。临床测验结果表明，韦氏量表可以检查人的大脑的损伤情况，敏锐地发现物理仪器都检查不出来的轻微脑病变。

3. 瑞文推理能力测验

英国心理学家瑞文 (J. C. Raven) 于 1938 年设计编制出一种推理能力的测验，被称为瑞文推理能力测验，简称瑞文测验。这是一种使用方便，用途广泛的智力测量工具，至今仍为国际心理学界和医学界所使用。

瑞文测验属于非文字的智力测验，可以用来“测验一个人的观察能力和清晰严密的思维能力”。它的测验题目全部是由无意义的抽象图形所构成的一个矩阵，每一个矩阵图的右下

角缺一块（空档），要求被试根据矩阵整体结构的图片填补上去。

瑞文测验适用的年龄范围十分广泛，6 岁以上的任何年龄的被试都能使用它。在瑞文测验的基础上，心理学家又编制出瑞文彩色推理能力测验，适用于 5—11 岁儿童和心理有障碍的成人；瑞文高级推理能力测验，用于区分评价在瑞文测验中得分较高的成人，使瑞文测验的功能更强。

由于瑞文测验是非文字性质的，又是由无意义的图案构成，因而测验的结果较少受特殊文化知识背景的影响。与其他智力测量相比较，瑞文测验最突出的表现就在于它适用范围的广泛，不同年龄、职业、语言、文化背景的人可以使用，有语言障碍、心理障碍的人也可以使用。因此，用它作为测量的工具，可以进行跨文化研究，多年龄组的研究，正常儿童与病残儿童的比较研究；医学上也可以用它作为诊断和研究的辅助工具。此外，瑞文测验不仅可以用于个体测验，同样也能用于团体测验，使用方便、经济、效果好。

我国心理学家已对瑞文标准推理能力测验进行了修订，并建立了全国常模。

4. 其他形式的智力测验

国外在工业企业中常用的智力测验还有以下几种：

（1）奥蒂斯独立管理心理能力测验。主要用于对智力水平及能力要求较低的工作的求职者的筛选，比如流水线的操作工作等。每次测验所花时间比较少，并可进行团体测验。

（2）温得克人事测验。这种测验是奥蒂斯测验的简缩形式，主要用来预测求职者能否胜任某些简单的工作。由于每次测验只需要 12 分钟，所以，国外企业在挑选人员时普遍使用

这种测验。

(3) 魏斯曼人事分类测验。这是对群体的一种测验,其测验内容有数学和语言两部分,适用于对较高一级人员的挑选,比如选拔基层管理人员或供销人员。每次测验约需半小时。

(二) 个别能力测验

最常用的有思维能力测验、注意力测验、记忆能力测验等。

(1) 思维能力测验:我国目前常用的是“第四例外”思维测验。该测验分甲乙两种方式,两种方式难易程度相当。其方式是甲式或乙式都包括 10 幅图或者图和文字,每幅分为 4 个方面的内容,其中 3 个内容为同一类型,另外一个属不同类型即“例外”。测验时要求受试者选出“例外”并说明其选择的理由。评分方法分为 5 等级,每一级,最高分为 10 分,最低分为 0 分。

(2) 注意力测验:主要是对求职者或从业人员注意和稳定性、灵活性以及注意力分配等方面进行测验。人们多采用画消测验来进行。该项测验也可用于对从业人员工作疲劳程度的检验。

(3) 记忆能力测验:对于该方面的测验人们研究得比较深入,总体上可分为两种类型,即新时期记忆和成套记忆量表。人们常用的成套记忆量表是韦氏记忆量表。

韦氏记忆量表在美国流行很广,传入我国后经过龚耀光教授等人的修订,在我国广泛使用。韦氏记忆量表原先包括 7 个项目,即常识、定向力、精神控制能力、逻辑记忆、数字记忆、视觉记忆以及成对联想学习等。测验时,根据被试 7 个项

目的得分可计算出其记忆商数 (MQ)。修订后的韦氏记忆量表增加了记图、再认和触摸 3 个项目, 共 10 个项目。韦氏记忆量表分为甲乙两套, 人们需要做对照检查时常使用甲乙两套测验量表, 一般情况下, 对被试所做的测验只用甲乙两套中任何一套即可。

二、特殊能力测量

特殊能力测量又称为能力倾向测量或者称为特殊性向测量。它用于测量一个人是否具有从事某种专业活动的 ability。标准化的能力倾向测量具有两种功能: 一种是判断个体具有什么样的能力即诊断功能; 第二种功能是进行预测即测量个体在所从事的活动中, 成功和适应的可能性, 以预测个体是否具有某种特殊的潜在能力。

常用的特殊能力测验有以下几种:

(一) 机械能力测验

机械能力测验用于测量人们判断空间形象的准确性以及对机械原理的理解程度。人们通常使用的有明尼苏达 (Minnesota) 的空间关系测验及修订明尼苏达的纸板测验, 另一类是斯元奎 (J. L. Stengui) 的一般机械安装测验。

明尼苏达“空间关系测验”主要使用的材料是四块木板, 分别用 A、B、C、D 代表。每块木板上有 58 个形状大小各不相同的空洞, 另外还有同样数目的木块, 其形状大小与木板上的空洞和 C、D 两块板的空洞除位置不同, 其他形状大小都相同, 因此, 它们分别都可用一组木块。测量时要求被试把一块板上的木块放到另一块板的空洞中, 以测验其时间和错误的次数, 利用测量结果来判断个体的能力。

（二）运动能力测验

这种测验主要是通过对个体手指的灵活性、操作能力、运动能力、肌肉的协调能力、手眼的协调以及反应时间等的测量来衡量一个人的运动能力。常用的方法有欧卡诺（OConnor）的手指灵巧测验，麦克奎里（Maoguarrie）的机械能力测验，明尼苏达的操作测验，普渡（Purdue）的钉板测验等等。

欧卡诺的手指灵巧测验主要是一块木板，上面有 100 个洞，每 10 个洞排列成行，备用工具有镊子、大头针、小木栓等。测量时要求被试在一定时间内用手指或者镊子将大头针或者小木栓插入小洞中，测验结束后，按被试完成任务的程度及所用时间计算总分。该测验后来发展为钉板测验，它对选择牙医、机构安装工、裁缝等具有重要的价值。

（三）文书能力测验

文书能力是指从事记录、校对、核算等工作的人所需要的特殊能力。该测验是对这类人的知觉的准确性和速度进行的测量。测验内容包括两部分：一部分是数字和速度，包括核对字母顺序排列、数字计算、发现错误和运算推理等项目；另一部分是语言，包括拼写、阅读理解、词汇和语法等项目。

例如：有这样一个测验，内容分为数字比较和姓名比较两部分。前者列有 200 对 3 位到 12 位的数字，要求被试比较各对数字是否相同；后者包括很多对姓名，要求被试比较各对姓名是否相同，并在试题上要求被试作出不同的标记。下面即为测量核计能力所用题目示例：

66273894——66273984

527384579——527384578

New York World——New York World

Cargill Crain Co——Cargil Grain Co

三、创造能力测验

上述所讲能力测验及其量表主要是对人们的智力进行测量，而心理学研究发现：运用这些量表所测得的智商与个人的创造性程度相关甚低，甚至没有相关。于是心理学家们又设计了另外的量表专门测量人们的创造能力。这种测验主要是通过求异思维和发散思维来考察人们的创造性。1962年芝加哥大学的盖茨尔斯（Getzls）和杰克逊（Jackson）设计了一套创造力测验，共包括五个部分：

①词汇联想测验就是让被试对“螺钉”、“口袋”之类的十分普遍的单词说出尽可能多、尽可能新颖的定义。以定义的数目、类别、新颖性进行评分。

②物体用途测验就是让被试对砖头之类的普通物品，说出尽可能多的用途，根据说出用途的种类和独创性进行评分。

③隐蔽图形测验就是给被试看一张印有各种隐蔽图形的卡片、让被试指出这些图形，根据找出图形的复杂性和隐蔽性进行评分。

④寓言解释测验就是给被试看几个简短的寓言，但都缺少结尾，要求被试给每个寓言提供三种结尾：“道德的”、“和谐的”和“悲伤的”。根据结尾的数目、恰当性和独创性进行评分。

⑤组成问题测验就是给被试几段短文，让其用所给的材料尽可能组成多种数学问题。根据问题的数目、恰当性、复杂性及独创性进行评分。

四、能力测量在卫生管理工作中的应用

能力是影响掌握和运用知识技能效率，使学习、工作、创

造性活动顺利进行的个性心理特征。能力强的人,掌握和运用知识技术的效率就高,学习、工作、创造活动就比较顺利;能力差的人,学习工作、创造活动也就不那么顺利。从管理学的角度来讲,充分开发人力资源、充分发挥人的才能,是提高组织管理效率,取得事业成功的一个关键因素。因此,如何客观地、准确地掌握职工的能力状况,科学合理地安排和使用人才,考核和任用卫生管理干部,心理测量是其中一个不容忽视的,也是必不可少的重要手段。

(一) 科学地考核和任用干部,做到知人善任

管理者的首要责任是知人善任,知人是善任的前提,知人需要一定的方式、方法和手段,其中之一就是能力测量。

不同层次、不同岗位的管理人员,由于工作任务、管理范围、被管理对象的不同,对能力的高低程度的要求也就有所不同。因此,在卫生部门管理干部的选拔和考核中,可以通过对其各种能力,如技术能力、管理能力和人际关系等方面的测量,较为准确地了解每个干部的能力水平,使具有不同能力的干部能够分别被安排到不同层次的岗位上去,更好地发挥出他们的才能。

(二) 科学合理地安排和使用人才,做到人尽其才

不同的工作对人的能力要求有所不同。在卫生管理工作中,在对职工的安排和使用过程上,可以通过测量准确地了解每一个职工的能力结构,把工作要求和职工个体的能力差异结合起来考虑。有什么样的能力,安排什么样的工作,使人与工作的搭配达到最佳状态,使每个人的能力都能得到最大限度的发挥,取得最佳的工作效率。只有考虑人的能力水平,才能最有效地开发人才资源,做到人尽其才,各尽所能。

(三) 认识自己、完善自己

完成一项工作任务，不仅需要知识和技能，还需要有一定的能力。而不同的人能力也不同，有的人能力强，有的人能力弱，这就导致了具有同等知识或者具有同等学力的人，由于能力的强与弱而使得完成工作任务的效果不同。因此，在卫生管理工作中，我们可以通过能力测量来认识和发现自己的不足，然后通过刻苦的训练，进一步提高自己，发展和完善自己的能力结构，使自己不仅具有较高的业务水平或专业水平，同时具有较强的能力。

第三节 人格测量

人格测量也称个性测量，是用心理测验的方法对人的个性进行测量，即测量个体在一定情境下经常表现出来的典型行为与情感反应。通过人格测量，可以了解一个人的动机、兴趣、态度、价值观、气质、性格以及情绪的稳定性等，以预测个体对工作适应程度，为人才的选拔和安排提供科学的依据。

目前，人格测量方法已多达数百种，内容包括需要、动机、兴趣爱好、情感、性格、气质、人际关系及价值观念等与社会行为有关的各种心理特征的测量。在人格测量中，最具有代表性的是自陈量表和投射量表。

一、自陈量表

自陈量表也称自陈问卷，属于文字性的测验。它要求被试对量表中一定数量的有关自己人格特征的问题作出回答，常采用是非式（对问题回答是、否）；折中是非式（对问题回答是、否、不一定）；文字量表式（对问题回答最赞成、比较赞成、赞成、不大赞成、不赞成）等等。然后据此评分，并经

过统计得出结论，作出个性鉴定。常用的自陈量表有艾森克个性量表，明尼苏达多相人格量表，卡特尔因素量表，内外向人格调查表等等。

1. 艾森克个性量表

简称 EPQ，是英国心理学家艾森克（J. Eysenck）教授与其夫人合作编制的，分为成人和儿童两种，分别调查 16 岁以上的成人和 7—15 岁儿童的个性类型。1982 年，湖南医学院的龚耀先教授组织有关人员，协作完成了两个量表的项目筛选工作，并在我国加以应用。

艾森克个性量表中的成人量表与儿童量表都各有 88 个问题。被试在对每个问题作出肯定或否定的回答后，就可以将回答结果输入计算机进行统计处理得出结论。

艾森克成人个性量表问题举例：

- (1) 你是否有许多不同的业余爱好？……是，否
- (3) 你的心境是否常有起伏？……是，否
- (5) 你是否健谈？……是，否
- (15) 你容易激动吗？……是，否
- (35) 你是一个多忧多虑的人吗？……是，否
- (55) 你是否喜欢与人混在一起？……是，否

2. 明尼苏达多相人格量表

由美国明尼苏达大学教授哈撒卫（S. R. Hathaway）和麦肯莱（J. C. Mckinley）所编制，是目前最通用的人格测验之一。表中包括 500 余题，每道题印在一张卡片上，被试按个人的意见，将卡片分为“是”、“否”、“不一定”三堆，然后统计处理。

明尼苏达多相人格卡片式量表举例：

- (1) 我喜欢看机械方面的杂志。
- (2) 我的胃口很好。
- (3) 我早晨起来时, 多半觉得睡眠充分, 头脑清醒。
- (4) 我想我会喜欢图书管理员的工作。
- (5) 我很容易被声音吵醒。
- (6) 我喜欢看报纸上的犯罪新闻。
- (7) 我的手脚经常是很暖和的。
- (8) 我的日常生活中, 充满着使我感兴趣的事情。
- (9) 我现在工作(学习)的能力和从前差不多。
- (10) 我的喉咙里总好像有一块东西堵着似的。

3. 卡特尔 16 种人格因素量表

美国心理学家卡特尔教授认为性格有 16 种因素, 只要测定一个人的这 16 个因素达到什么程度, 就能知道这个人的性格。卡特尔用这 16 个因素编成 16 个组, 每个组有十几个问题, 每个题让受测者从“是”、“不一定”、“不是”三个答案中选择一个来回答。每套测验量表有 187 道题。每题答案可分别得 1、2、3 分。运用统计方法换算成标准分填入有格的图表中, 就可以看出受测者的性格轮廓(见表 13—3a、3b)。

表 13—3a

卡氏 16 种性格因素测验

性格因素	原始分	标准分	低分者特征
乐群 A20	20	6	缄默孤独
聪慧 B13	9	7	迟钝学识浅薄
稳定 C26	13	5	情绪激动
恃强 E26	9	5	谦逊顺从
兴奋 F26	1	1	严肃审慎
有恒 G20	17	8	权宜敷衍
敢为 H26	9	4	畏惧退缩
敏感 I20	15	8	理智着重实际
怀疑 L20	8	4	信赖随和
幻想 M26	15	6	现实合乎成规
世故 N20	12	8	坦白直率天真
忧虑 O26	8	4	安详沉着有自信心
激进 Q ₁ 20	16	10	保守服从传统
独立 Q ₂ 20	15	7	依赖随群附众
自律 Q ₃ 20	14	6	矛盾冲突不明大体
紧张 Q ₄ 26	17	8	心平气和

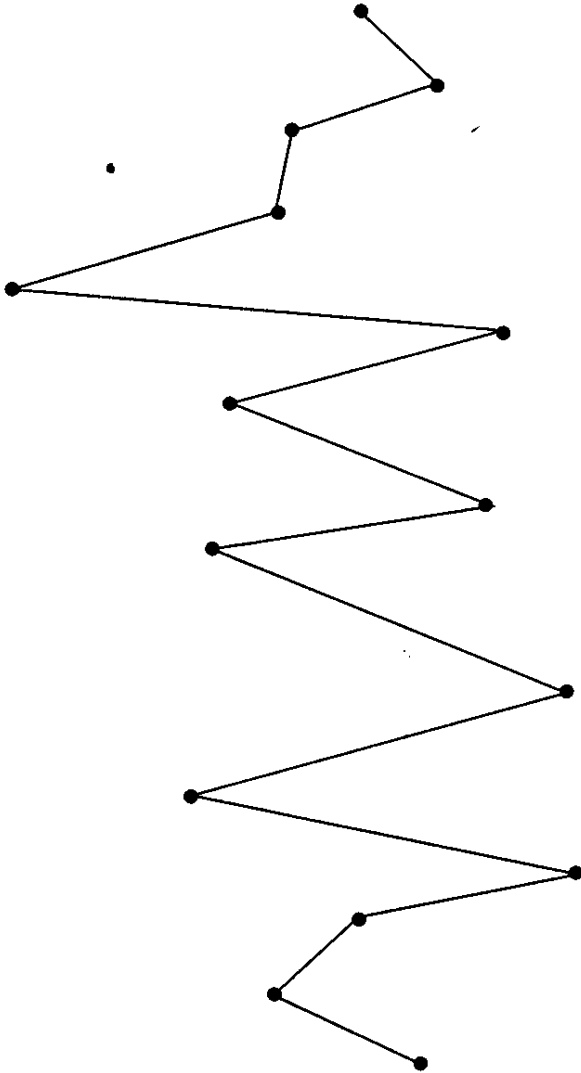
标 准 拾										高分者特征
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
										乐群外向
										聪慧富有才识
										情绪稳定
										好强固执
										轻松兴奋
										有恒负责
										冒险敢为
										敏感感情用事
										怀疑刚愎
										幻思狂放不羁
										精明能干世故
										忧虑抑郁烦恼事端
										自由批评激进
										自立当机立断
										知己知彼自律严谨
紧张困扰										

表 13—4 16 种人格因素量表的次组因素和预测因素

因 素	高分特征	低分特征
次级因素		
X1 焦虑性	对生活所要求和自己意欲达到的事常感不满。 极高分：使工作受到破坏，影响身体健康。	生活适应顺利，感到心满意足，能做到所期望的及自认为重要的事情。 极低分：对困难的工作缺乏毅力，知难而退，不肯努力奋斗。
X2 内外性	外倾，开朗，善交际，不受拘束。	内倾，胆小，自足，在与人接触中采取克制态度。
X3 感情用事或安详机警	安详、机警，有事业心，果断、刚毅，有进取心，精心充沛，只注意明显的事物，而忽略生活中的细微关系，行动迅速，有时会考虑不周，不计后果，贸然行事。	感情丰富，感到困扰不安，对生活中的细节较为含蓄，敏感，性格温和讲究生活艺术，在行动前再三思考和顾虑太多。
X4 怯懦与果断	果断，独立，露锋芒，有气魄，有攻击性，表现自己的独创能力，只要有机会就会显露一番。	依赖，纯洁，被动，受人驱使，有时会为获取他人的欢心而事事迁就。
预测因素		
Y1 心理健康	低于 12 分为情绪显著不稳定。	
Y2 专业而有成就	67 分以上应有成就。	
Y3 创造力	93 分以上属创造力强的范围。	
Y4 在新环境中 有成长能力	17 分以下就业或训练成功的可能性极小，27 分以上有成功的希望。	

16 种人格因素量表以正常人群作为使用对象,不仅可以反映被试人格的 16 个方面及整体人格特点,还可以通过某些因素的组合获得性格的内外向、心理健康、人际关系、职业倾向、新工作环境中有无学习和成长能力、创造性、将来会不会有成就等信息,所以,运用的范围非常广泛,在人格评定,员工招聘、职业选择、心理健康、事业成就预测、生活问题指导等方面都极具使用价值。

16 种人格因素量表的次组因素和预测因素,见表 13-4。

4. 内外向人格调查表

内曼 (Neymann) 和科尔斯坦特 (Kohlstedt) 编制了一套测验人的内、外向性格的量表,量表中有 50 个题目,25 个属于外向,25 个属于内向。测验时如果被试认为自己的情况符合提问内容,就在“是”上画○,不符合就在“否”上画○。难以回答是或否者可不答(全部题目见表 13-5)。

测验结束后可自己统计得分,凡在序号 2、4、7、9、11、14、16、18、20、21、23、24、27、29、30、32、34、36、39、40、42、45、47、49、50 等题答“是”者和在除上述序号其余各题答“否”者均得外向分 1 分,然后按下列公式计算。

$$\text{向性指数} = \frac{\text{外向分总数} + \frac{1}{2} \text{未答题总数}}{25} \times 100$$

结果评定:向性指数越是大于平均数 100 越偏于外向,越是小于平均数 100 越偏于内向。

表 13—5

内外向性格调查表

序号	陈 述 条 目	回 答	
		是	否
1	能独断独行		
2	快乐主义的人生观		
3	喜静安闲		
4	对人十分相信		
5	筹思五年以后的事		
6	遇有集体活动愿在家不参加		
7	能在大庭广众中工作		
8	常做同样的工作		
9	觉得集会乐趣与个别交际无异		
10	三思而后决定		
11	不愿别人提示, 而愿自出心裁		
12	安静而非热烈地娱乐		
13	工作时不愿人在旁观看		
14	厌弃呆板的职业		
15	宁愿节省而不愿耗费		
16	经常分析自己的思维和动机		
17	好作冥想幻想		
18	自己擅长的工作愿意人在旁观看		
19	怒时不加抑制		
20	工作因人赞赏而改善		
21	喜欢兴奋紧张的劳动		
22	常回想自己		
23	愿做群众运动的领袖		
24	公开演说		
25	使梦想成为现实		
26	很讲究写应酬信		
27	做事粗糙		
28	深思熟虑		

续 表

序号	陈 述 条 目	回 答	
		是	否
29	能将强烈的情绪（如喜、怒、悲）表现出来		
30	不拘小节		
31	对人十分小心		
32	与观点不同的人自由联络		
33	喜猜疑		
34	轻听人言，不假思索		
35	愿意读书不愿做实际工作		
36	好读书不求甚解		
37	常写日记		
38	在群众中肃静无哗		
39	不得已而动作		
40	不愿回想自己		
41	工作有计划		
42	常变换工作		
43	对麻烦事情愿避免而不愿承担		
44	重视谣言		
45	信任别人		
46	非极熟悉的人不轻易信任		
47	愿研究别人而不愿研究自己		
48	放假期间找一静地而不喜欢热闹场所		
49	意见常变化而不固定		
50	任何说话场合均愿参加		

二、投射法

投射法是在测验时主试向被试提供一些刺激，如众多的单词，内容模糊的图片，未完成的句子，没有结局的故事等等，让被试在不受任何控制或暗示的情况下，通过自由联想将自己

的反应投射在回答的问题之中,即让被试在不知不觉中表露出自己的人生格特点。测验完毕,主试参照常模对被试的人格特征进行评定。常用的投射方法有罗夏(H. Rorschach)墨迹测验及主题统觉测验。

1. 罗夏墨迹测验

罗夏墨迹测验由瑞士精神病学家罗夏编制。他所用材料是10张对称的墨迹卡片(5张黑色,5张黑色加彩色),这种材料是在一张卡片上洒一团墨水,对折之后一压,再展开就是一团对称的、乱七八糟的、无序的图像。

这些墨迹图片,按人们习惯的认识趋向把它们可能看成假想的脸孔、动物、战场、白云等等。测验时主试按卡片编排的顺序逐张问被试:“这可能是什么?”“你看见什么?”或者问“这使你想起来什么?”主试根据被试的回答,从下列四方面对其进行评分:

①部位:被试对墨迹全部或一部分作出反应,用以测验被试知觉的范围及风格。

②决定:是对形状还是对颜色反应,把图表看做是静止的还是运动的,以测量被试情绪的的稳定状态及性格类型。

③内容:把墨迹看成是动物、人形或风景或其他什么,以判断被试在见识、学识、兴趣等方面的情况。

④从众性:看被试的反应与一般人的反应一致还是与众不同,以测量其个性倾向性及创造性等等。

罗夏墨迹测验的评分方法受多种因素的影响,需经过专门的训练才能掌握。

2. 主题统觉测验

它是用有意义的图形作为刺激。测验时让被试看一张图片

并要求说出这张图片表示什么故事情节，或者要被试将这个故事情节用一段话写出来。

被试在描写故事情节或者叙述过程中要求回答以下问题：①图中主人公以前发生过什么事情？②现在发生了什么？③他感到怎么样？④结局如何等等。回答问题时要求被试尽量描述生动，带有戏剧性，充分发挥想象力。这样被试就可能在不知不觉中，将自己内心的冲突、愿望、态度以及所受到过的挫折等投射在编造的故事情节之中，主试根据其回答问题中所反应的情况，可以判定其个性特征，通过此类测验，还可以帮助医生对精神病人进行诊断。

三、人格测验在卫生管理中的应用

人格测验是测量人的个性心理特征的一个重要工具，在学习个性与卫生管理一章时，我们已经讨论过个性心理特征同卫生管理的关系，因此利用人格测验测出职工的个性心理特征有利于我们更好地管理和教育职工，将职工进行适当的安置，对职工进行恰如其分的评价，充分发挥职工的主观能动性，创造更高的工作绩效。但是应当注意的是，人格测验的结果并不能绝对地将一个人划入某个范围内，其使用也还有待进一步讨论，因此管理者只能将其作为参考，而不能不加选择地滥用。

(张柏华 栗莹 郝雁丽 王飞 杨占江 高毅军)

主要参考文献

1. 刘克林、汪勇等. 卫生组织行为学陕西科学技术出版社, 1998年10月.
2. 全国八院校. 社会心理学教程. 1986. 1
3. 苏东水. 管理心理学复旦大学出版社, 1992. 10
4. 杨锡山, 等. 西方组织行为学. 中国展望出版社, 1986. 12
5. 俞文钊. 管理心理学. 甘肃人民出版社, 1989. 5
6. 徐昶等. 行为科学与宝钢管理. 上海科学普及出版社, 1991. 9
7. 卢盛忠, 等. 组织行为学——理论与实践. 浙江教育出版社, 1993. 1
8. 王垒. 组织管理心理学. 北京大学出版社, 1995
9. 哈罗德·丁·莱维特著. 余恺成等译. 管理心理学. 山西经济出版社, 1991. 7
10. 贺云侠. 组织管理心理学. 江苏人民出版社, 1987. 4
11. Fred Lutuans, McGraw - Hill, Inc Organizational Behavior, 1992
12. Henerson. M. E, Morris. L. L, Fitz - Gibbon. C. T 著. 李培青等译. 如何测量态度. 上海翻译出版社, 1989. 1
13. [美] 弗雷德·詹森斯著, 王垒等译《组织行为学》, 人民邮电出版社, 2002
14. 詹姆士·L·吉布森、约翰·M·伊凡塞维奇、小詹姆斯·H·唐纳利, 组织学, 电子工业出版社, 2006

[G e n e r a l I n f o r m a t i o n]

书名 = 卫生管理心理学

作者 = 汪勇

页数 = 3 4 4

S S 号 = 1 1 9 6 5 2 8 2

出版日期 = 2 0 0 7 . 1 1