

| 目 录 |

第一篇 基础篇

第一章 绪论	/3
第一节 人性的基本假设	/3
第二节 工作激励理论	/5
第三节 交换关系与交换关系感知	/12

第二篇 实证研究篇

第二章 员工-组织交换关系对员工个体行为的影响	/23
第一节 问题的提出及模型的构建	/23
第二节 研究假设的提出	/25
第三节 研究方法	/29
第四节 数据分析与假设检验	/31
第五节 研究结论及管理启示	/60
第三章 渗透与扩散：公共组织领导-成员交换关系垂滴效应	/66
第一节 问题的提出与模型的构建	/66
第二节 研究假设的提出	/68
第三节 研究方法	/72
第四节 数据分析与假设检验	/74
第五节 研究结论及管理启示	/79

第三篇 规范研究篇

第四章 工作中的能量：基于多层面表现形态的对流转化	/85
第一节 表现形态：个体、关系、集体	/86
第二节 工作中的能量：相对独立与对流转化	/91
第三节 讨论与研究展望	/96

第五章 通过你成为我：组织中的个人认同	/98
第一节 组织中的个人认同：内涵解读	/98
第二节 组织中的个人认同：作用机制	/102
第三节 讨论与研究展望	/109
第六章 组织内的人际冲突：类型、模型与表达	/112
第一节 人际冲突：内涵解读	/112
第二节 人际冲突：作用模型	/116
第三节 人际冲突表达：维度与模式	/120
第四节 讨论与研究展望	/125
第七章 关系补救：类型、潜在机制与作用模型	/128
第一节 关系补救：内涵解读	/128
第二节 关系补救：类型与模型	/130
第三节 讨论与研究展望	/139
参考文献	/142

第一篇 基础篇

劳动关系作为一种人们在实现劳动过程中结成的社会关系，是人类社会得以生存和发展的最基本的社会、政治、经济关系。近年来，交换关系被认为是理解员工与组织、领导与成员之间关系的一个强有力的分析框架，是理解工作场所内外员工行为的主要概念范式。本书将立足于劳动关系中的弱势群体——员工，尝试着将实证研究与规范研究相结合，对组织中的微观劳动关系进行解读。

第一节 人性的基本假设

人性的基本假设在西方的管理思想史上有着重要的意义，不同的人性假设与不同的管理模式相匹配。纵观人性假设的发展演进，主要有以下四个假设，即经济人假设、社会人假设、自我实现人假设及复杂人假设。

（1）亚当·斯密的经济人假设。经济人假设源于劳动分工的经济理论和享乐主义哲学，18 世纪亚当·斯密在其著作《国富论》中提出了这一影响深远的人性假设。经济人的假设认为最大限度追求自我私利的满足是人一切行为的出发点，人们的工作动机就是获取经济回报。经济人假设的基本内容包括：①绝大多数人的天性是懒惰的，只要一有可能，人们就会逃避工作和劳动；②大多数人是没有雄心壮志的，为了逃避承担责任，他们宁愿接受其他人的安排和指挥；③大多数人是以自我为中心的，他们常常忽视组织的目标；④大多数人是不能自制并缺乏理智的。随后，麦格雷戈在《企业中的人性方面》一书中，将亚当·斯密的经济人假设概括为 X 理论，该理论认为员工不喜欢工作，因此必须采取强制措施或惩罚办法，迫使他们实现组织目标。

（2）乔治·埃尔顿·梅奥（George Elton Mayo）的社会人假设。社会人假设是由人际关系学派的代表人物乔治·埃尔顿·梅奥根据著名的霍桑

试验而提出的。1933年，乔治·埃尔顿·梅奥在其代表作《工业文明的人类问题》一书中指出，人，作为社会关系的产物，是有感情的社会性动物，影响人生产积极性的因素不仅有经济性因素还有社会性因素。社会人假设的基本内容包括：①人是社会性动物，在提高人的生产力方面，社会心理因素是首要的，而金钱激励是次要的；②存在于正式组织中的非正式组织应该被予以高度的重视，因为非正式组织的规范对员工行为有很强的影响力；③员工的士气决定生产效益，提高产量的基础是员工心理需要得到满足。基于上述要点，针对社会人假设，在管理模式上，管理者应该尽量满足员工社会和心理方面的需要，以提高员工的工作效率，同时管理者还应该善于倾听各方面的意见，建立一种新型的人际关系氛围。

（3）亚伯拉罕·马斯洛（A. MasLow）的自我实现人假设。自我实现人假设是美国著名的心理学家马斯洛于20世纪四五十年代提出来的。自我实现人假设认为人所感知到的最大的满足感源于个人潜力的充分发挥与自我才能的充分展现。麦格雷戈总结了马斯洛的人性假设观点，结合管理问题，提出了与X理论相对应的Y理论，其基本内容如下：①一般人都 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人们在执行任务中能够自我指导和自我控制，控制和惩罚不是实现组织目标的唯一方法；③在正常情况下，一般人不仅会接受责任，还会主动承担责任；④在现代工业条件下，一般人的潜力只得到了部分发挥。综上所述，Y理论实际上是自我实现人假设的概括。与之相对应地，在管理模式上，尤其是在对员工的激励上，应该注重外在激励和内在激励相结合，外在激励（物质奖励）指的是工资、提升等，内在激励（精神奖励）指的是在工作中能使人增长知识和才干、发挥自己潜力的奖励。只有内在激励才能满足员工的自尊和自我实现的需要，从而极大地调动员工的工作积极性与主动性。

（4）权变学派的复杂人假设。复杂人假设是20世纪60年代末70年代初由权变学派提出来的，有下述两个方面的含义：①就个体而言，随着年龄的增长、知识储备的增加、地位的改变、环境的变迁，人的需要和潜力会不断改变；②人与人是有差别的，因此，无论是经济人假设、社会人假设，还是自我实现人假设，虽然各有其合理的一面，但并不适用于一切人。人的需要是多种多样的，且不断发展变化，需要因人而异、因事而异；人在同一时间内有各种不同的需要和行为动机，且相互作用；一个人在不同单位工作或在同一单位的不同部门工作会产生不同的需要；不同的人对同一管理方式会有不同的反应，所以没有特定的管理方式对任何组织都适用。根据复杂人假设，美国管理学者杰伊·洛希和约翰·莫尔斯提出了与之相对应的超Y理论。超Y理论将工作、组织、个人三者做了最佳的配合，其

基本观点可概述如下：人怀着各种不同的需要和动机加入工作组织，但最主要的是满足其胜任感；由于人们的胜任感有不同的满足方式，所以对管理要求也各不相同，有人适用于 X 理论的管理方式，有人适用于 Y 理论的管理方式；组织结构、管理层次、职工培训、工作分配、工资报酬和控制水平等都随着工作性质、工作目标及人员素质等因素而定，才能提高工作绩效；一个目标达成时，会产生新的、更高的目标，然后进行新的组合，以提高工作效率。与复杂人假设相对应的管理模式强调了管理的权变性特征，要求管理者要善于发现员工的需要动机、能力、个性方面的差异，因时、因地、因人、因事采取灵活多变的管理方式和奖励方式。

第二节 工作激励理论

在经济发展的过程中，劳动分工与交易的出现带来了激励问题。行为科学认为，人的动机来自需要，由需要确定人们的行为目标，激励则作用于人的内心活动，激发、驱动和强化人的行为。工作激励理论就是将行为科学中用于处理需要、动机、目标和行为四者之间关系的核心理论运用到了人力资源管理领域。

根据心理学理论，人的行为取决于人的动机，而动机又源于满足需求的欲望。激励就是指通过对人的各种需求给予适当的满足或限制（惩罚性的逆向激励），以激发人的动机，改变人的行为，充分发挥人的积极性和潜能，在满足人的需求欲望的过程中实现组织的目标。当今时代，人力资源已成为组织的第一资源，人力资源蕴藏着巨大的潜能，包括有限的生理潜能和无比巨大的心理潜能。但现实中人一般只发挥了其潜能的很小一部分。哈佛大学教授威廉·詹姆士的研究发现，按时计酬的员工只需发挥 20%~30% 的能力就可保住饭碗，若有充分激励，其能力可发挥 80%~90%。所以，只有通过激励激发动机，才能发挥人的潜能，大大提高人的行为绩效。

激励问题研究之所以越来越受到组织管理者的重视，是因为它对员工从事劳动的内在动机的了解，可以促进员工在最熟练、最富于创造性的状态下工作。激励理论认为，员工的绩效与能力和动机有密切的联系，三者之间的关系用公式表达为：绩效 = $f(\text{能力} \times \text{激励})$ 。根据公式，工作绩效与员工个人能力和激励有关，其中，激励是一个重要的因素，它决定着员工是否会朝着组织既定的目标努力。激励是一个由员工个人行为引发和实现的过程。如图 1.1 所示，激励由个人未被满足的需求出发，这些需求促

使人们付诸行动，实现其目标，目标实现以后再反馈给组织。一个好的组织管理者应该关注员工行为发生的原因、行为的运动方向及行为的保持。现实中激励员工的因素很多。例如，有的员工看中收入提高，有的员工喜欢带有挑战性的工作，还有的员工希望管理和操纵他人，等等。现代组织试图通过各种方式来激励员工努力工作，如推行奖金制度、鼓励员工参加组织管理、增加员工福利等，其实质都是为了满足员工的多种愿望和需求，激发员工的创造性和工作热情，以取得更大的经济效益。

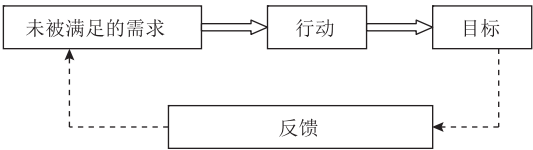


图 1.1 员工的激励过程

从研究内容看，激励理论较为宽泛，不仅适用于组织薪酬管理，而且适用于组织所有的管理工作。现代组织薪酬管理作为组织管理的一个有机组成部分，也与激励理论关系密切。按照该理论的解释，激励与报酬之间是互为因果的，高收入是激励员工的一个重要因素；员工受到激励以后，高质量地完成本职工作，又可以得到较高的劳动报酬。

第二次世界大战之后，激励理论得到了长足的发展，主要有两种研究模式：内容型激励和过程型激励。内容型激励研究模式集中研究人们行为的动因，说明什么事物会激励人们采取行动、管理人员如何了解和激发员工的行为。四种有代表性的理论为：马斯洛的需求层次理论（*hierarchy of need theory*）、ERG（*existence, relatedness, growth*）理论、麦克莱兰的成就激励理论和弗雷德里·赫茨伯格（*Frederick Herzberg*）的双因素理论。过程型激励研究模式主要研究影响人们行为的因素之间的关联及相互作用的过程。比较有代表性的理论包括期望理论、期望激励理论、公平理论等。尽管这些理论不断受到挑战，但仍是组织薪酬管理的主要理论依据。

一、需求层次理论

以马斯洛为代表的需求层次理论，是现代薪酬管理的基本理论。马斯洛假设每个人的需求都可以排列成包括五个层次的纵向需求结构，具体如下。

（1）生理需求（*physiological needs*）：对食物、水、空气和住房等需求都是生理需求，这类需求的级别最低，人们在转向较高层次的需求之前，总是尽力满足这类需求。一个人在饥饿时不会对其他任何事物感兴趣，他

的主要动力是得到食物。即使在今天,还有许多人不能满足这些基本的生理需求。管理人员应该明白,如果员工还在为生理需求而忙碌时,他们所真正关心的问题就与他们所做的工作无关。当努力用满足这类需求来激励下属时,我们是基于这种假设,即人们为报酬而工作,主要关于收入、舒适等,所以激励时试图利用增加工资、改善劳动条件、给予更多的业余时间和工间休息、提高福利待遇等来激励员工。

(2) 安全需求 (safety needs): 包括对人身安全、生活稳定及免遭痛苦、威胁或疾病等的需求。在生理需求得到满足之后、安全需求没有得到满足之前,人们唯一关心的就是这种需求。对许多员工而言,安全需求表现为安全而稳定及有医疗保险、失业保险和退休福利等。主要受安全需求激励的人,在评估职业时,主要把它看作不致失去基本需求满足的保障。如果管理人员认为对员工来说安全需求最重要,他们就应在管理中着重利用这种需求,强调规章制度、职业保障、福利待遇,并保障员工不致失业。如果员工对安全需求非常强烈,管理者在处理问题时就不应标新立异,并应该避免或反对冒险,而员工们将循规蹈矩地完成工作。

(3) 社交需求 (social needs): 包括对友谊、爱情及隶属关系的需求。当生理需求和安全需求得到满足后,社交需求就会突显出来,进而产生激励作用。在马斯洛需求层次中,这一层次是与前两层次截然不同的另一层次。这些需求如果得不到满足,就会影响员工的精神,导致高缺勤率、低生产率、对工作不满及情绪低落。

(4) 尊重需求 (esteem needs): 分为内部尊重因素,包括自尊、自主和成就感;外部尊重因素,包括地位、认可和关注等。尊重需求既包括对成就或自我价值的个人感觉,也包括他人对自己的认可与尊重。有尊重需求的人希望别人按照他们的实际形象来接受他们,并认为他们有能力,能胜任工作。他们关心的是成就、名声、地位和晋升机会。这是通过让别人认识到他们的才能而得到的。当他们得到这些时,不仅赢得了人们的尊重,同时就其内心而言,还因为对自己价值的满足而充满自信。不能满足这类需求,就会使他们感到沮丧。

(5) 自我实现需求 (self-actualization needs): 主要指成长与发展、发挥自身潜能、实现理想的需求,是一种追求个人能力发挥极限的内在驱动力。达到自我实现境界的人,接受自己,也接受他人,解决问题能力增强,自觉性提高,善于独立处事,要求不受打扰地独处。

马斯洛将这五种需求按性质划分为两种:一种满足生理需求和安全需求,被称为低层次需求;另一种满足社交需求、尊重需求和自我实现需求,被称为高层次需求。高层次需求从内部使人得到满足;低层次需求从外部

使人得到满足。也可以将这五种需求区分为精神需求和物质需求两种。

需求层次理论是现代企业薪酬管理的基础理论。按照该理论解释，不同的薪资收入和福利待遇满足的是个人的不同需求。例如，基本工资、病假工资和退休金可以满足个人基本生存的需求；工作场合和工作条件的改善可以满足人们对安全的需求；社交和文体活动的开展有利于满足人们社会交往的需求；职位升迁和突出的工作业绩，以及在组织中威望的提高，使人们得到“自我满足”和“自我价值”的实现。

二、双因素理论

美国心理学家赫茨伯格在马斯洛需求层次理论的基础上,于1959年提出了激励-保健理论(motivation-hygiene theory)。20世纪50年代末期,赫茨伯格和他的助手们在美国匹兹堡地区对200名工程师、会计师进行了调查访问。访问主要围绕两个问题:在工作中,哪些事项是让他们感到满意的,并估计这种积极情绪持续多长时间;哪些事项是让他们感到不满意的,并估计这种消极情绪持续多长时间。赫茨伯格以对这些问题的回答为材料,着手去研究哪些事情使人们在工作中感到快乐和满足,哪些事情造成不愉快和不满足。他要求人们在具体情境下详细描述他们认为工作中特别好或者特别差的内容。他把调查的内容进行归类分析,结果发现,人们对于工作感到满意和不满意的因素是完全不相同的。

调查的结果表明,使职工感到满意的都是属于工作本身或工作内容方面的;使职工感到不满意的都是属于工作环境或工作关系方面的。赫茨伯格把前者叫做激励因素,后者叫做保健因素。人们对工作感到满意和对工作感到不满意的内容是完全不相同的因素,从而使赫茨伯格对传统的观点,即满意的对立面是不满意,做出了修正。赫茨伯格认为,两类明显不同的因素是两个完全不同的连续统一体。满意的对立面是没有满意,而不是不满意;不满意的对立面是没有不满意,而不是满意。他还认为,凡是能够防止员工不满意的因素都是“保健因素”,只有那些能给员工带来满意的因素才是“激励因素”。

(1) 保健因素。保健因素的满足对职工产生的效果类似于卫生保健对身体健康所起的作用。保健从人的环境中消除有害于健康的事物,它不能直接提高健康水平,但有预防疾病的效果。它不是治疗性的,而是预防性的。有些工作条件不具备时,会引起雇员的不满意。然而,具备这些条件,并不能使雇员受到巨大的激励。赫茨伯格称这些因素为保健因素,因为这些因素可以使满足保持在合理的水平上。赫茨伯格在对184个案例的调查

分析中发现,员工感到不满意的因素都属于工作环境和工作关系方面的外部因素,保健因素包括公司政策、管理措施、监督、人际关系、物质工作条件、工资、福利、地位、安全保障、个人生活等。当这些因素恶化到人们认为可以接受的水平以下时,员工就会产生对工作的不满意。但是,当人们认为这些因素很好时,它只是消除了不满意,并不会导致积极的态度,这就形成了某种既不是满意也不是不满意的中性状态。

(2) 激励因素。那些能带来积极态度、满意和激励作用的因素就叫做激励因素。有些工作环境可以构成很大程度的激励和对工作的满足感。然而,如果不具备这些工作环境,也不会构成很大的不满足。赫茨伯格认为,有六个这样的激励或满意因素。他从对 1753 个案例的调查分析中发现,使员工感到满意的因素都属于工作本身和工作内容方面的内在因素,如成就感、赏识、得到社会的承认、负有较大责任、具有挑战性的工作、个人的成长与发展等。如果具备了这些因素,就能对人们产生更大的激励。从这个认识出发,赫茨伯格认为,传统的激励假设,如工资刺激、人际关系的改善、提供良好的工作条件等,都不会产生更大的激励。它们能消除不满意,防止产生问题,但这些传统的激励因素即使达到最佳程度,也不会产生积极的激励。按照赫茨伯格的意见,管理者应该认识到保健因素是必备的,不过,在它使不满意中和以后,就不能产生更积极的效果。只有激励因素才能使人们有更好的工作成绩。

三、亚当斯的公平理论

根据约翰·史坦斯·亚当斯的公平理论,人总爱比较,并且期望得到公平的待遇。假如比较的结果是不公平的对待,这种不公平的感觉便会成为一种动力,使人改变自己的思想或行为,目的是使比较结果变得较为公平。

公平理论指出,人不会只将自己的成果或报酬与别人的进行比较,而是会比较双方得到的报酬与付出的贡献的比例,即员工把自己的投入和产出与其他人的投入和产出进行比较。人们首先思考自己从工作中得到的(产出)及工作中付出的(投入),然后把自己的投入产出比和其他相关人员的投入产出比相比较。如果自己的比率与相比较的其他人的比率相等,那么就是公平状态,人们就会认为他们所处的环境是公平的——公平极为重要。当人们感到比率不相等时,人们就会经历公平紧张。亚当斯认为,这种消极的紧张状态能提供一种动机使人们采取行动以纠正这种不公平。

公平理论认为，个人不仅关心自己经过努力所获得的报酬的绝对数量，也关心自己的报酬和其他人的报酬的关系。他们会对自己的投入与产出和其他人的投入与产出的关系做出判断。一个人在投入（如努力、经验、受教育程度和能力）的基础上，对产出（如工资水平、加薪、得到认可和其他因素）进行比较，感到自己的产出投入比和其他人的产出投入比不平衡时，就会产生紧张感。这种紧张感又会成为他们追求公平和公正的激励基础（表 1.1）。

表 1.1 亚当斯的公平理论

察觉到的比率比较	员工的评价
$(\text{所得}_A) / (\text{付出}_A) < (\text{所得}_B) / (\text{付出}_B)$	不公平（报酬过低）
$(\text{所得}_A) / (\text{付出}_A) = (\text{所得}_B) / (\text{付出}_B)$	公平（报酬相等）
$(\text{所得}_A) / (\text{付出}_A) > (\text{所得}_B) / (\text{付出}_B)$	不公平（报酬过高）

注：A 代表某一员工；B 代表参照对象

在公平理论中，员工所选择的参照物是一个重要的变量，它不仅可以指其他员工，即“他人”，还可以指“制度”和“自我”。其中，“他人”是指同一组织中从事相似工作的其他个体、朋友、邻居和其他同行。员工通过各种渠道获得有关工资标准和劳动政策等方面的信息，并将自己的收入与他人的收入进行比较。“制度”是指组织中薪金政策与规定及其运作。制度因素也是员工进行比较的参照物，其中，组织内部的薪酬政策及成文和不成文的规定等，都会影响员工的认识。“自我”是指员工对个人付出和获得之间的比较。在比较中，员工会受到过去经历、环境、以往工资标准及家庭负担等因素的影响。

公平理论的提出对薪酬分配尤其对常见的两种工资分配形式和分配原则，有很大的理论指导意义。

第一，按照时间支付劳动报酬时，实际收入高于应得报酬的员工的劳动生产率高于收入公平的员工，其努力程度和劳动生产率就会提高；反之，就会降低。因此，按时间付酬有利于提高员工的劳动产量和劳动质量，但必须要保证他们得到的报酬公平。

第二，按照劳动产量支付劳动报酬时，实际收入高于应得报酬的员工的劳动产量，与收入公平的员工相差不多，但质量提高；而实际收入低于应得报酬的员工，与收入公平的员工相比，产量提高，但质量低。因此，在计件付酬的工资制度下，对只重数量不重质量的员工，不应该实施任何奖励，否则，将加重员工的不公平感。