

健康型组织建设的思考

时 勤¹, 郑 蕊²

(1. 中国科学院心理研究所, 北京 100101; 2. 中国科学院研究生院管理学院, 北京, 100049)

摘 要: 健康型组织包括正常的心理状态、成功的胜任特征和创新的组织文化三方面, 本文从健康型组织、健康型社区和健康型社会建设三方面入手, 对和谐社会的健康型组织建设进行了详细阐述。最后, 提出了实施健康型组织建设的几点建议。

关键词: 和谐社会; 健康型组织; 压力管理; 胜任特征; 创新文化

中图分类号: C936 **文献标识码:** A **文章编号:** 1008-2700(2007)01-0012-08

一、健康与健康型组织

(一) 心理健康与和谐社会

关于健康的概念, 世界卫生组织(WHO) 1948年就在其成立宪章中有明确的阐述: “健康是一种在躯体上、心理上和社会上的完美状态, 而不仅仅是没有疾病和虚弱的状态”(World Health Organization, 1948)。也就是说, 健康是躯体、心理和社会功能三个方面的统一体, 而心理健康是人类社会整体健康不可分割的关键部分, 依据世界卫生组织(WHO)成立宪章的概括, 人的健康包括了积极的心理健康状态、有效的生活应激和恢复、卓越的工作成效和宽松、创新的组织文化, 并能对社会做出贡献等方面。

那么, 和谐社会与心理健康之间存在着什么关系呢? 从“和谐”二字的中文构形也可以理解其基本涵义。“和”, 其左边的是“禾”, 禾苗可以长粮食和长棉花, 右边是“口”, 表示要让每一个人口有饭吃, 有衣穿; “谐”, 其左边是“言”, 表示言论的自由, 右边是“皆”, 表示人人应该有发表自己意见的权利和自由。其实, 从一个人到他所在的团队、组织、以至于社区、整个社会, 如同人体的健康一样, 也应该有好坏之分, 所以, 完全可以把用于解释个体心理健康的概念引入到对于组织、乃至社会、自然环境的和谐层面上。因此, 完全可以把健康作为整个和谐社会建设的质量标准, 从个体、群体、组织和社会、自然环境等多层次, 系统探索我国社会经济转型时期的和谐社会建设的机制问题。

(二) “健康型组织”概念的提出

如前所述, 基于发展和稳定的需要, 中国共产党提出了科学发展观的思想, 这必然会带动全社会关注身心健康、劳动关系、和谐发展等变革与发展中的长远问题。而处于经济高速发展的组织自身, 客观上也具有维系其稳定性和持续性的管理需求。目前解决问题的关键是, 如何寻求到我国转型时期和谐社会建设的关键切入点, 这需从哲学的高度进行更为系统的思考。

收稿日期: 2006-11-30

基金项目: 国家自然科学基金项目《公共危机事件中民众的社会心理行为预警模型及管理对策》(70573108)

作者简介: 时勤(1949-), 男, 中国科学院心理研究所社会与经济心理研究中心主任, 研究员, 博士生导师; 郑蕊(1979-), 女, 中国科学院研究生院管理学院博士研究生。

自从改革开放以来,我国经济取得了令人瞩目的高速增长。目前,世界各国管理学者都对我国改革开放带来的经济成功的原因表现出很大的研究兴趣,我国有自己独特的文化传统,目前尚处于从计划经济向市场经济全面转型的特殊时期,在管理制度方面也有着完全不同于西方文化的特点。作为中国学者,更有责任来探索其中的规律,形成具有中国特色的管理理论来解释周围发生的现象。我们认为,学习型组织不能完全概括中国企业成功的因素。近年来,组织行为学研究领域出现了组织健康(Organizational Health)的新概念。依据该概念,一个组织、社区和社会,如同人体健康一样,也有好坏之分。其衡量标准是,能正常地运作,注重内部发展能力的提升,有效、充分地应对环境变化,合理地变革与和谐发展(Matthew Miles & Fairman)。此外,在组织行为学界,针对社区、企业也提出了一系列的有关健康的标准,比如,关注目标、权利平等、资源利用、独立性、创新能力、适应力、解决问题、士气、凝聚力、充分交流等10项指标。我们认为,这些指标不仅适用于企业,也适用于社区、甚至一个更大的区域。

二、健康型组织建设的内容

我们将根据健康型组织建设的三个方面,即正常的心理状态、成功的胜任特征、创新的组织文化,来阐述健康型组织建设的内容:

(一) 正常的心理状态

1. 心理行为的健康指标体系

建立心理行为的健康标准体系是构建和谐社会的基础和评价依据。我们认为,通过评价指标体系的导向作用,将引导组织的健康发展和人力资源的合理布局,促进和谐社会的建设。心理行为的健康指标体系应该包括民众心理行为指标体系、管理者心理行为指标体系、组织心理行为指标体系、社区民众心理行为指标体系和社会环境心理行为指标体系。对于民众而言,健康意味着懂得适应外部世界的各种变化,如自然环境的变化,维护生态平衡,适应社会经济转型时期的各种变化,并通过不断学习和职业生涯规划,解决好工作-学习-家庭冲突,达到和谐发展之目的;对于领导干部而言,健康意味着科学、理性地决策,遵循大自然的客观规律,在决策中适应客观规律,建构人与自然的和谐环境,以提高自身的执政能力,使决策更能代表广大人民群众的根本利益;对于社会中不同层级的组织,要研究影响各层级健康型组织形成的影响因素,对于整个国家而言,健康则意味着人力资源系统在全社会范围内的合理布局与有效调控。最终形成健康型组织、健康型社区和健康型社会的评价指标及其促进机制,多层次心理行为健康指标体系的建立将为建设和谐社会奠定理论和方法学基础。

2. 员工援助计划

早在1917年,美国企业就开始提供员工援助计划(Employee Assistant Program, EAP)的支持,以提高工作绩效。R. M. Macy公司和北洲电力公司最早意识到了对EAP的需要,并建立了EAP服务体系。在20世纪40年代,大多数的EAP服务主要是针对当时一些企业白领员工的酗酒问题,还专门建立了职业酒精依赖项目(Occupational Alcoholism Program, OAP),这可以视为员工援助计划的雏形。对EAP的大量应用始于20世纪60-70年代,1972年,酒精滥用和酗酒联邦研究所职业项目办公室提供的联邦资助数量得到了很大提高。

EAP员工援助计划是一项为工作场所中个人、组织提供咨询的服务项目,它帮助管理者识别员工所关心的问题,这些问题可能会影响到员工的工作表现,甚至影响到整个组织的业绩,咨询专家会为此提出解决问题的方案。员工援助计划的服务包括个人生活、工作问题和组织发展等三方面内容:个人生活方面涉及健康问题、人际关系、家庭关系、经济问题、情感困扰、法律问题、焦虑、酗酒、药物成瘾及其它相关问题;工作问题涉及工作要求、工作公平感、工作关系、欺负与威吓、人际关系、家庭/工作平衡、工作压力及其它相关问题;组织发展涉及的与组织发展战略的服务项目,比如能给组织带来一定的效益,需要通过组织措施、系统的人力资源管理方法,使组织能够从员工援助计划中获得最大益处的服务计划,比如组织变革过程中员工对于裁员的适应等等,这些援助计划完全是根据组织发展的要求来进行量身定制式

的设计的。一些研究结果表明, 员工援助计划的开展可以有效地提高工作绩效, 工作满意度和组织承诺, 并降低离职倾向 (Wolfe, 1994, Degroot, 2003)。

随着现代社会形态的急剧变迁, 现代人们的物质生活虽然越来越丰富, 但是精神生活却令人堪忧。据徐安琪 (2003) 对上海地区的调查表明, 从社会或单位获得的教育、就业、住房、医疗等保障和福利的明显削减, 子女教育和老人赡养成本的急剧上升, 社会竞争的不断激烈以及生活节奏的不断加快, 导致亚健康人群日益增多。针对于此, 在全社会范围内进行员工援助计划和压力管理, 将能够更有效的防止亚健康状态的扩展。目前, 员工援助计划已经开始在国内推广, 但是, 由于其源于西方文化和管理制度, 对于以集体主义导向、处于社会经济转型时期的中国, EAP 的实施还需要经历一个适应本地文化的过程。

3. 医学康复与职业康复

工伤康复与工伤补偿、工伤预防三者是国家《工伤保险条例》的三大宗旨。工伤康复包括两方面的康复: 医学康复和职业康复。医学康复致力于最大限度地提高工伤职工的身体功能和生活自理能力; 职业康复则致力于恢复伤者的职业劳动能力。过去, 我国的工伤保险工作主要关注工伤预防与工伤补偿, 对于工伤康复、特别是患者的心理康复和职业康复比较忽视。从和谐社会建设的角度来看, 仅仅关注医学康复是不够的, 因为那些工伤者如果不能获得再就业机会, 随着时间的推移, 他们将成为全社会最为贫穷的阶层, 这样, 就会成为给社会带来不稳定因素的一部分人群。

在我国现阶段的工伤康复管理中, 为了弥补以往对患者职业康复、心理康复的忽略, 政府及社会保障机构的管理者要从和谐社会建设的高度, 重视工伤康复中职业康复的经费投入, 加强社会舆论的引导, 建立以预防、职业康复、重新就业为主体的工伤康复模式。要加强工伤康复的理论和应用的研究工作, 强调多学科的配合, 特别要重视工伤康复中心心理辅导对于患者恢复的作用。再次, 要加强对于社会保障系统中从事工伤康复工作人员的队伍建设, 健全工伤康复人员的职业资格认证制度, 在全社会普及工伤康复的理念。此外, 还要加强工伤康复基地的建设, 不仅通过这些基地为伤者生理健康的恢复提供支持, 还要通过职业康复训练, 使他们实现再就业, 并根据地区差异, 探索工伤康复中心建设的多种模式。

4. 压力管理

由于生活节奏越来越快, 人们的工作压力也越来越大, 可以说, 我们进入了一个情绪多变的时代, 它要求人们及时地进行自我调整, 以便适应新的生活环境。面对这种计划赶不上变化的外部环境, 人们不知道如何去应对, 从而造成不良的后果。工作压力影响人的身体和心理健康, 更影响工作效率。英国的一项研究显示 (Cooper & Cartwright, 1997), 精神健康的问题导致英国每年近八千万工作日的损失, 这相当于三十七亿英镑的价值 (US3 billion in the US)。另一项调查结果表明, 跳槽现象导致香港商界的损失高达 39 亿港元, 直接削弱了香港与其他地区的竞争力。可见, 工作压力状况不仅直接地影响着组织的生产力及利润, 而且间接地影响到国民生产总值。因此, 工作压力管理已经成为人们必须面对的尖锐问题。

压力主要是由于工作和生活而产生的一些消极后果的反应, 其中包括了主观幸福感和满意感减弱或下降, 身心健康问题; 而在行为上的转变主要表现在注意力低下、生产力下降, 工作安全出现问题。其后果是以上各反应均可演变为旷工、缺席和跳槽, 从而最终危及个体的身心健康。一些研究还表明, 由于社会的高速发展和人际竞争的加剧, 造成的工作和生活压力是个体亚健康状态的主要原因之一。因此, 对压力的有效应付与管理是在建构和谐社会过程中务必要充分重视的问题。

组织中的压力管理可以分为三个步骤来开展: (1) 首先进行事前的调查和诊断。目前, 我国已经有了专门的压力管理咨询服务。该项服务多采用“工作生活平衡及压力管理”咨询的方法, 包括深度访谈, 团体焦点访谈和问卷调查, 以及与工作主题专家 (SMEs) 进行访谈和团体焦点访谈, 以了解个体的职业压力状态和工作/生活平衡状态。(2) 咨询服务工作的推动。社会如何推动工作生活平衡及压力管理主要通过维持生活平衡来管理压力呢? 首先, 要找出员工的心理需求, 然后制定出相应的政策, 通过宣传将改变现状的管理措施, 扩大计划的实施范围, 提醒人们了解对于管理层、员工进行工作生活平衡、压力管理方法的重要性, 并应用于工作和生活的实践。在这里, 组织管理层的态度至关重要, 要求他们不断支持和

鼓励员工去主动适应环境,通过不断评估自己的工作生活现状,找出应对、调试的方法。此外,还应该向管理层提供相应的培训,使他们掌握正确的工具、技巧和方法,推动公司的某些工作生活平衡方法及压力管理的措施。在压力管理的最后一个阶段,就要设计出量身订做的咨询服务。具体的内容包括工作压力现状诊断、工作压力管理训练,并根据学员情况提出改进措施,这些措施主要在组织内部环境进行。比如,在单位设置幽默角,收集趣闻、笑话,要求与周围的人们共享这些快乐,以缓解压力等等。通过这样的咨询服务,可以真正降低员工所感知到的工作压力,使焦虑症状有所减轻。

5. 工作-家庭冲突

工作-家庭冲突问题是上个世纪60年代以来组织行为学研究者越来越关注的问题之一,能否处理好工作和家庭之间的关系,对于个人身心健康、家庭功能、组织效率和社会和谐发展都具有重要的意义。工作家庭冲突是指,当来自工作和家庭两方面压力出现难以调和的矛盾时产生的一种角色交互冲突。也就是说,由于工作任务或者工作需要,使得人们难以尽到对家庭的责任,或是因为家庭负担过重,影响工作任务的顺利完成。

以往的研究表明,工作-家庭冲突作为一种压力源,也会带来很多消极的影响,尤其是对于有子女的员工造成诸多生理和心理上的不适症状、工作效率低下、态度倦怠、缺勤和离职、士气受挫、生活质量以及精神健康水平下降等等情况。我国正处于社会经济转型的关键时期,随着全球化、信息化带来的工作节奏的加快,员工的工作-家庭冲突问题将会越来越突出。但是,与国外逐渐实行的部分工作日制、弹性工作时间等家庭友好政策相比,国内企事业的女性员工的生育照顾、员工幼年子女医疗和教育费用的少量补贴等家庭友好政策仍然停留在初级阶段。因此,开展工作-家庭冲突及其作用机制的研究,对员工工作和生活质量的改善、组织长期竞争力的提高、以及新型的人力资源管理政策的产生,都会起到有益的影响。

陆佳芳、时勘等人(2005)采用文献研究、访谈和问卷调查等方法对来自全国11个高收入城市的107对夫妇(家庭有高中以下孩子、夫妻都有全职工作、且双方至少有一位是管理者)进行了访谈和问卷调查,综合采用多种统计分析技术得到研究结果。研究发现,我国双职业家庭所经历的工作-家庭事件可以归类到角色负荷、角色冲突、角色渗透、和角色交错等4个大的类别。研究结果还表明,国家政策、经济体制的特点是影响我国管理者夫妇所经历的工作-家庭事件的独特因素之一。在解决工作-家庭冲突事件中,相对于独立和竞争的目标依存关系,当事人与交涉者之间营建合作的目标依存关系会更有利于事件得到高质量的处理结果、维系人际关系,并能够增强当事人对于将来工作和家庭生活的信心。夫妻的综合策略对于减轻工作-家庭冲突,特别是家庭→工作冲突,有显著的独立贡献。而性别、夫妻事业发展对比和家务分工等家庭结构变量对于这个过程有调节作用。组织政策、支持性上司和支持性同事等组织场景因素有助于提高员工感受到的工作助益家庭、家庭助益工作、工作满意感和组织承诺水平。工作和家庭的相互助益能够部分中介组织政策、支持性上司和支持性同事对工作满意感的积极作用。我们的研究发现,合作和竞争理论对于我们理解工作-家庭冲突事件同样有效,未来研究者可以尝试把其它的冲突理论框架引进到工作-家庭问题的冲突管理中来,以进一步丰富工作-家庭冲突的应对理论。

6. 组织变革与裁员管理

建立一套具有中国特色的劳动关系协调体系,是世界经济一体化对于向市场经济过渡中的我国劳动保障体系建设的基本要求。目前,随着产权关系的多元化和劳动关系市场化,在企业追求利益最大化的同时,劳工关系问题甚为敏感。因此,需要对组织内员工利益与公司利益之间的协调机制进行探索,还需要对组织变革中的劳工关系,特别是裁员、失业等问题进行审慎地探索,为政府和社会的社会保障政策的制定提供理论依据。由于国际经济竞争日益加剧,企业要在极其复杂、变化剧烈的环境中生存和发展,必须不断地进行组织变革,这必然会涉及组织结构的调整、组织减员、员工失业和再就业等问题。变革在给组织带来发展契机的同时,也会为员工带来恐惧、不安等负面的心理反应。任何企事业单位都是社会不可分割的单元,企业变革和裁员带来的问题,必然会波及到家庭、社区、甚至整个社会,因此,组织变革的管理效能如何,也直接关系到和谐社会的建设。所以,为了保障组织平稳发展,在实施变革的同时,领导者

应特别关注信息沟通的对称性，变革的渐进性，通过与各类员工多层次的沟通、让员工参与变革的设计过程、随时提供支持与指导，把变革的阻力和对员工的伤害降至最低。同时，政府也应采取更好的社会福利政策和培训支持，帮助失业人员尽快适应社会，重新找到适合自己的职位。这样做的理由是，组织裁员的消极影响不仅波及失去工作的失业者或者转岗，对于留岗人员的消极影响也不容忽视（时勘等，1998）。

（二）成功的胜任特征

1. 什么是胜任特征？

建立胜任特征模型（Competency Model）是人力资源管理与开发理论和方法的基础。作为一个现代化的组织，建立基于胜任特征模型（Competency Model）的人力资源管理体系，已经成为现代人力资源企业高层管理者的共识。对于胜任特征存在着多种翻译，首先，需要区别的是 Competency 和 Competence，前者 Competency 指与优异绩效有因果关联的行为类型和心理属性，而后者 Competence 指必需做的事情及其标准。

胜任特征（Competency）是指“能将某一工作（或组织、文化）中有卓越成就者与表现平平者区分开来的个人的潜在特征，它可以是动机、特质、自我形象、态度或价值观、某领域知识、认知或行为技能——任何可以被可靠测量或计数的并能显著区分优秀与一般绩效的个体特征。”（Spencer, 1993）。这一概念包括三个方面需要考虑的问题：深层次特征、引起或预测优劣绩效的因果关联和参照效标。深层次特征指胜任特征是人格中深层和持久的部分，它显示了行为和思维方式，具有跨情景和跨时间的稳定性，能够预测多种情境或工作中人的行为。我们可以把胜任特征描述为在水中飘浮的一座冰山。水上部分代表表层的特征，如知识、技能等；水下部分代表深层的胜任特征，如社会角色、自我概念、特质和动机等。后者是决定人们的行为及表现的关键因素。因果关联指胜任特征能引起或预测行为和绩效，也就是说，只有能够引发和预测某岗位工作绩效和工作行为的深层次特征，才能够说是该职位的胜任特征。如果一种意图不能引发行为，则就不能称之为胜任特征。参照效标即衡量某特征品质能否预测现实情境中工作优劣的效度标准，它是胜任特征定义中最为关键的方面。一个特征品质如果不能预测什么有意义的差异（如工作绩效方面的差异），则也不能称之为胜任特征。

2. 什么是胜任特征模型？

胜任特征模型（Competency Model）是指承担某一特定的职位角色所应具备的胜任特征要素的总和，即针对该职位表现优异要求结合起来的胜任特征结构。胜任特征模型主要包括的三个要素，即胜任特征的名称、胜任特征的定义（指界定胜任特征的关键性特征）和行为指标的等级（反映胜任特征行为表现的差异）。胜任特征模型的建构是基于胜任特征的人力资源管理和开发应用模式的逻辑起点，在很大程度上，它是人力资源管理与开发的各项职能得以有效实施的重要基础和技术前提。（如图1）

所谓胜任特征模型库实际上就是企业各关键职位胜任特征模型及其用于招聘、培训、绩效评价与反馈、职业生涯发展的管理策略和方法的总和。表1就是用于说明某销售管理职位“客户服务”这一胜任特征模型的说明。可以看到，该胜任特征模型表明了胜任特征的名称（理解和满足客户需要），并对于该定义进行了符合职位具体要求的解释。更为重要的是，从基本合格的行为等级水平1（在客户问题出现后做出反应）到最优秀的表现等级水平7（为客户与组织的长期互惠牺牲短期利益）做了详尽的描述。这样，我们就能清楚地知道，该职位表现平平者

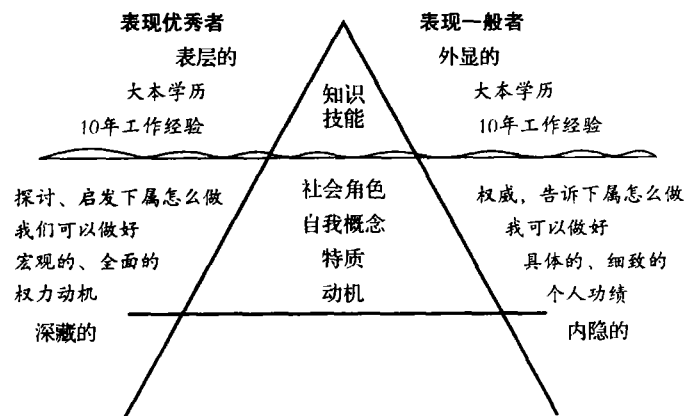


图1 胜任特征示意图

和表现优异者在行为水平的差异究竟是什么。这就为我们选拔、培训、行为评价和反馈，以及后来的职业生涯发展，提供了准确的依据。

表 1 理解和满足客户需要的胜任特征模型说明表

名称	定义	行为指标等级
理解和满足客户需要	为客户提供服务，有帮助或与之协同工作的意愿，包括理解和满足内部客户、外部客户的需要的主动性和坚持性。	水平 1 在客户问题出现后做出反应； 水平 2 主动寻求理解客户问题； 水平 3 对解决客户问题充分承担责任； 水平 4 超越客户问题添加服务价值； 水平 5 理解客户深层需要； 水平 6 成为客户的忠诚的建议者； 水平 7 为客户与组织的长期互惠牺牲短期利益。

3. 胜任特征模型的应用

胜任特征模型是人力资源管理体系建设的基石，也就是说，要开发适合我国社会经济转型时期的人力资源体系，应该迈出的第一步，就是建立组织的胜任特征模型和关键岗位的胜任特征模型。基于胜任特征模型的人力资源管理和开发，主要涉及八方面问题：战略规划、工作分析、人员招聘、薪酬设计、绩效管理、员工培训、职业发展和变革创新。人力资源领域内的主要工作，都可以基于胜任特征模型来进行。

(三) 创新的组织文化

1. 理性的管理决策

决策是管理的基本要素之一，是管理的核心。可以认为，整个管理过程都是围绕决策的制定和实施而展开的。Simon (1960) 甚至强调指出，决策贯穿于管理过程的始终，“管理就是决策”。如何在激烈动荡的市场竞争和纷繁多变的环境中，制定和执行正确的决策，是组织能否立于不败之地的关键。理性决策包括从发现问题、确定目标、制定方案、收集信息、评价方案、选择最佳方案到实施决策的全过程。在这个过程中，不确定、复杂、冲突的环境因素、时间竞争性、心理因素等因素影响领导决策的关键影响因素。

传统经济学理论的无限理性人假设主张期望效用理论，即效用最大化原则，推崇贝叶斯法则的理性推理，但是，1978 年获得诺贝尔经济学奖的 Simon 提出的有限理性 (bounded rationality) 理论认为，人的记忆、思维等方面是存在局限性的，这种知识储备空间的有限性约束了人的认知与决策，从而产生认知的巨大偏差；而认知心理学家 Kahneman 于 2002 年获得诺贝尔经济学奖的原因，则是在解释、演示这些约束条件上做出了贡献，他在前景理论 (Prospect Theory) 中描述了期望效用理论所无法解释的人们在认知选择中出现的系统性偏差，并发现个体的认知策略会极大地影响人的推理绩效。行为决策学是一门研究人在决策过程中的行为规律的科学。它对提高领导决策有效性有重要意义，有助于领导了解决策的系统性误区，从而避免决策偏差，提高决策所能带来的受益，行为决策理论在领导决策中的应用有独特的作用。因此，要建设社会主义的和谐社会，领导人的执政能力是关键，保持科学冷静的头脑，使自己的决策更加理性，是保证执政的科学决策的关键。

2. 变革型领导

优秀的领导者是发展健康型组织的关键。一个好的领导者才能充分利用各种工具，使组织的各种技术、经营方法的优势有所依托。Bass 的交易型领导 (transactional leadership) 与变革型领导 (transformational leadership) 理论为我们探讨社会经济转型时期的领导行为提供了一个重要的研究方向。基于社会交易的观点，交易型领导强调领导者与成员之间是基于经济的、政治的及心理的价值的互换的关系。这里，领导者的任务是设定员工达成组织目标时所能获得的奖励，界定员工的角色，提供资源并帮助员工找到达成目标及获得奖励的途径。而变革型领导则是领导者通过改变下属的价值与信念，提升其需求层次，使下属能意识到工作目标的价值，或是为组织规划出愿景、使命以激励下属，进而使下属愿意超越自己原来的努力程度而工作，变革型领导还强调帮助下属掌握新的知识技能，开发他们的潜能，以增进组织的整体

效能。

西方学者们的研究证实,变革型领导对领导效能、工作满足、工作绩效、及组织承诺等诸多变量的影响力,都比交易型领导高,它能对下属有额外的影响效果(Cameron & Ulrich, 1986; Hater 和 Bass, 1988; Lowe, 1996; Sosik、Avolio & Kahai, 1997)。那么,在我国文化背景下,变革型领导的效能是否在任何条件下都优于交易型领导?对于这个问题需要进行权变分析,即有效的领导不仅仅取决于领导者本身,而且与被领导者以及情境因素有密切的联系。我们的实证研究结果也表明,变革型领导与交易型领导对于工作满意、组织承诺和工作绩效均具有显著的预测作用。通过对变革型领导与交易型领导的有效性的比较发现,两者的影响力有明显差异,具体表现为,排除交易型领导的影响后,变革型领导对于工作满意、组织承诺有额外的预测力;排除了变革型领导的影响后,交易型领导对于工作绩效还有额外的预测力(徐长江、时勤, 2005)。因此,变革型与交易型领导并非是两个互相独立的领导风格,领导者在组织的实际运作中,为了提升员工的动机水平,同一个领导者在不同的情境和时间下,可以根据需要交替表现出交易型领导及变革型领导的风格。

3. 合作性学习

团队是组织成功的基础,团队合作是进行各种创新、提高服务质量及降低运行成本的重要管理方法。目前,团队建设的重要性已经得到越来越多的人的认同,但是,在管理实践中,真正要成为高效的团队,需要理念、思维和行为方式的改变,需要依靠个人和团队的相互合作和共同学习。合作是相对于竞争和独立而言。Deutsch 认为,人们对彼此目标相互依赖性的认识,会影响他们的相互沟通和共同工作状态,进而影响他们最后的工作成果。在通常的人际互动中,目标的相互依赖性有三种可能:合作、竞争和独立。在合作中,个人的目标达成之间呈现正相关。他们相信,当别人达到目标时,也会有利于他们达到自己的目标。这个时候,他们才能够有效合作,考虑每一个人的想法,并尝试将这些想法结合成对彼此都有益的解决方案。在目标竞争的环境下,大家都争取抢在别人面前达成自己的目标,目标达成之间呈负相关。每个人都认为,当别人达到其目标时,自己就无法达到目标。这使工作和人际关系都很糟糕。目标之间也可能独立,人们目标达成之间没有关联。每个人都认为,不管别人是否能达到其目标,自己总能达到目标。因而每个人都会“做自己的事情”,而对别人成功与否并不关心。当然,多数情况使这三种状况的混合,而有一个相对占主导优势的模式。而这种占主导优势的目标关系会对他们的合作有更大的影响。

三、健康型组织的研究展望

(一) 前景展望

我们对于在中国普及健康型组织是持乐观态度的,我们预言,在未来的5-10年内,健康型组织建设必然会有一个飞速的发展。主要原因在于:

首先,我国经济高速增长的客观要求。我国处于经济高速增长时期,由此带来的各方面的矛盾会越来越突出,明智的管理者都会意识到,不解决因为高速发展带来的劳动关系的冲突,最终会使高速运转的组织夭折于冲突之中,给改革发展带来不可估量的损失。市场经济的发展要求所有的参与者具有更健康的生理和心理状态,能够以一种更加饱满的精神状态投入到经济建设的过程中;另一方面,经济的快速发展导致人们的生活节奏得到提速、物质生活水平得到提高、人际关系变得更具有挑战性、对个人发展和在社会中的竞争力、适应性的要求也变得越来越高,所有这一切将促使组织机构的高层管理和员工对心理健康的关注提升到一个更高的层面。另一方面,经济的高速增长也使得组织对于EAP的投入变成了可能,企业有足够的资金支持来增强员工福利体系,而增加投入直接与提高工作绩效有关,因此,只要领导者增强了对健康型组织建设的长远回报的认识,就为实施这些计划做出更多的参与和投入。

其次,和谐社会建设带来的深远影响。中央政府提出了科学发展观,建设社会主义和谐社会的思想,各级组织的管理者要提高自己的执政能力,首先是要保证整个社会、社区、企业、群体和个人等多层次的劳动关系处于和谐状态,那么,组织是和谐社会的基本单元,仅仅注重经济发展,忽视民众的心理平衡,就可能增加社会的不和谐因素。因此,建设社会主义和谐社会的客观环境要求必然会从国家政策、社会氛围方面增强企业管理者对健康型组织的投入意识,所以,我们认为,目前是健康型组织建设和心理科学得

以发展的良机。

最后，对于科学研究和组织管理实践的深入思考。我国已经进入 WTO，国际合作交流使得国际先进的管理理念和方法以更加迅猛之势影响着我国。在我国企业界和管理科学界，随着中西管理思想和文化的交流，一些有识之士也逐渐摆脱单纯追求绩效的研究范式，试图深入探究能说明中国自身发展规律的管理模式。因此，对于组织内的劳动关系与冲突、工作 - 家庭冲突与平衡、危机管理、压力管理、工伤康复等涉及员工利益的问题更加关注，在研究和实践中，人们甚至在探究我国文化传统的影响和思想政治工作的有效性等问题。总之，这些对于东西方文化差异影响的理性探索、对于 EAP 员工援助师职业标准的探索，都在从多方面促进健康型组织建设的障碍问题。所以，我们认为，健康型组织建设的前景是乐观的。

(二) 发展建议

构建社会主义和谐社会离不开两种力量，一是“活力”，二是“合力”。要使社会充满活力，必须进一步深化市场取向的改革，通过体制机制创新，制定适合先进生产力、先进文化发展要求的方针政策，促进社会经济的和谐发展。要使社会有“合力”，就必须协调不同利益群体之间的矛盾。建设健康型组织正是解决这一问题的关键，只有从国家长治久安的角度来考虑对于民众心理健康的尊重，在劳动关系、城乡关系、民族关系等多层次上，考虑在实现经济繁荣的同时，追求民众幸福的最大化，才能最终实现和谐社会。那么才能建立具有正常的心理状态、成功的胜任模型和创新的组织文化的健康型组织。并在此理论框架的基础上，建设健康型社区、健康型社会。为此，我们提出如下建议：

第一，高层管理者领导改变观念，重视健康型组织的建设，把员工援助计划看成是增强企业核心竞争力和稳定发展的基础，从组织发展战略的高度来看待健康型组织建设的实施问题。

第二，学点心理学知识，从心理学理论的角度认识人、激励人、发展人；学会理性地决策，避免因常识性错误带来的损失。倡导和谐、民主和信任的领导 - 员工关系，认真处理好因变革带来的劳动关系冲突问题，预防和化解各种矛盾。

第三，倡导健康型组织的建设的理念，掌握科学的组织行为学和人力资源管理的理论、手段和开发技术，建立基于胜任特征模型的人力资源管理体系，增强组织的核心竞争力。

第四，建立一支高素质的、服务企业的专业人员队伍，配合政府和行业协会加强员工援助师的职业资格认证和市场监管，在培养人力资源开发的专业干部的同时，在中层管理干部中普及健康型组织的管理理论、技术和方法。

参考文献：

限于篇幅，本文参考文献略。需要者请联系第一作者 shik@psych.ac.cn。

Reflection on the Building of Health - style Organization

SHI Kan¹, ZHENG Rui²

(1. Institute of Psychology of Chinese Academy of Sciences, Beijing 100101, China;

2. Graduate University of Chinese Academy of Sciences, Beijing 100049, China)

Abstract: The traits of a health - style organization are including normal psychological state, successful qualification character and innovative organizational culture. This article analyses the building of health - style organizations in a hominy society.

Key words: hominy society; health - style organization; pressure management; qualification character; innovative culture

(责任编辑：吴冬梅)