

个体参与组织 目标设置的思维模式分析

王平换 副教授 王 瑛 王晓宏 兰州理工大学国际经济管理学院
兰州 730050)

内容摘要：员工参与组织目标设置过程不但有益于员工，而且有益于组织。然而，员工在什么情况下能够积极参与组织的目标设置、参与的程度究竟有多大、参与后会产生什么样的行为反馈，以及参与的结果给组织带来多大的效益等问题都给现代企业人力资源管理者提出了一个迫切的课题和严峻的挑战。本文以社会学习理论（SLT）为基础，提出了个体参与目标设置过程的思维模式，并具体分析了个体的自我领导对其认识过程以及参与行为的影响。

关键词：目标设置过程 自我领导 思维模式

目 标设置理论（Goal Setting Theory）最初是由美国马里兰大学管理学兼心理学教授洛克（E A Locke）提出的一种激励理论。目前，目标设置理论在管理学领域尤其是在人力资源管理领域得到了广泛应用。员工参与组织目标设置（PGS）不但有益于员工，而且有益于组织。一方面，在参与目标设置的过程中，组织有可能获得组织成员各种各样的专业技术，从而得到更合理的目标和完成这些目标所需要的更好的策略；另一方面，参与组织目标设置，可以使员工将其个人目标和组织目标有机结合起来，从而对组织及其目标萌生出责任感、忠诚心和高度的热情，因此就能在工作中获得满足感，最终提高工作的有效性。

结合已提出的社会学习理论，本文认为，对 PGS 的分析就应该先理解 SLT（社会学习理论）三个相互作用的因素：个体认识过程、环境和行为。以 SLT 为基础的参与观点如图1所示：参与目标设置的行为

（B）不但要受到组织环境（E）的影响，还要受到个体（P）的影响，包括个体认识过程中的自我领导。

组织环境

环境是一个重要的因素。环境因素（如其他的组织参与者）不但对个体参与目标设置的行为有直接的影响，而且通过中间的认识过程影响到个体的行为。社会学习理论中的环境因素强调从其他的组织参与者中学习。正如 Davis 和 Luthans 所提到的，比起依据规章制度和工作描述的学习行为来说，组织成员通常更多地通过观察别人来进行学习行为。因此，在 PGS 行为中，环境因素的影响更有可能替代员工个人的经历。尤其是，两个重要的环境变量已经直接和间接地影响了 PGS 的认识过程，即组织文化和领导风格。

（一）组织文化

文化形成价值观、信念和行为，被认为是一个社会团体的成员们所共享的认识体系。O'Reilly 认为，基础价值观可能被认为是可以指导行为的内在化了的标准化信念。因此，作为一个环境因素，文化可能是组织参与者在认识过程中的一个决定因素。

文化并不是强加于社会的东西，而是在社会相互作用过程中形成的。Prior 的研究已经显示，雇员倾向于根据种族不同、组织冲突等方面把自己归类于一定的社会类型当中。然而，一个组织中不同的群体可能形成他们各自喜好的观念，从而对其认识过程和行为产生影响。

（二）领导风格

由于一个组织的文化价值观和信念是通过一个有魅力的领导或管理群体传输给

员工的，因此，领导者的风格就在形成组织价值观和信念的过程中扮演了重要的角色。领导风格可以被认为是一种特定的行为模式，根据这个模式，领导者通过其行为来影响追随者以便实现组织的目标。

研究显示，最有效的领导风格就是所谓的“权变领导”，这种领导风格带给员工有益的个体认识过程，使其能够有效地参与组织目标设置，从而带来组织业绩的提高。

总之，环境变量对个体有效的 PGS 行为（B）和认识过程（P）有重要的影响。如果一种有效的领导风格和文化价值观对组织参与者的认识过程产生积极的影响，则能够强化其参与组织目标设置的行为。

个体认识过程中的思维自我领导

在大量的 PGS 研究中已经研究过个体对参与行为的影响，尤其是已经聚焦了大量的个体特征，如需求、动机、期望、个性和认知。近来的研究表明，个体参与目标设置过程更大程度上受其思维自我领导的影响。

自我领导指的是一个个体对影响自己工作绩效所需要的自我导向和自我激励的过程，包括自我观察、自我目标设置、动机变换和行为表现。思维自我领导（Thought Self-Leadership）即在自我领导概念的基础上，将认识的角色纳入到自我领导的内容之中。TSL 认为，个体通过利用特定的认识策略可以影响或领导自身。这些认识策略包括：自我对话的自动调节、内心设想、信念和情感状态，这些策略结合在一起在个体的认识过程中有可能防止

产生一些歪曲的思想模式,创造出有益的思想模式或思维方式。TSL影响PGS的过程如图2所示。

(一) 自我对话

自我对话即员工在内心暗暗地告诉自己对工作安排的看法。Manz和Sims认为,自我对话是影响员工和管理者的个体情感的潜在工具。在个体参与目标设置的前、中、后过程中,PGS自我对话可能会影响个体的PGS信念、内心设想和情感状态。

譬如,当个体的自我对话是“我觉得自己很没用,因为我觉得完成组织的既定目标有压力,并且我大多时候是失败的。”时,他就会产生消极的工作态度,心情很低沉,对参与组织目标设置不感兴趣,甚至会阻碍目标设置。然而,当个体的自我对话转为“我会完成我的任务,因为我以前已经圆满完成了我的任务,所以,我可以对付压力并且取得很好的业绩。”时,他就会产生积极的工作态度,对工作充满热情,对参与组织目标设置很感兴趣,有利于目标的设置和完成。

(二) 信念

在个体的认识过程中,自我对话和信念之间存在着相互作用、相互影响的关系。在PGS过程中,为了避免问题的出现,在细心观察、了解员工心理的基础上,应当加强与员工之间的心灵沟通,使其对自身和组织有一个正确的认识,转变其内心不合理的信念,从而对参与组织的目标设置充满信心。

例如,当一个员工所提出的工作计划由于不详细而被管理者否决时,他就会在内心对自己说:“我的管理者是不公平的,我们将永远无法在一个计划上达成一致。”此时,作为一个管理者的任务就是与员工进行交流、沟通,在肯定员工工作积极性的同时委婉说出这个计划的不合理之处,让员工从内心接受管理者的建议。这样员工就有可能产生积极的PGS自我“我应该从中学学习,在将来我应该会处理好类似的状况。尽管我失败了,但是我又开始了一个新的计划。但是首先,我应该向管理者寻求更多的信息。在这个例子中员工注重的是学习,在学习的过程中,个体通过积极的自我对话用更加合理的信念去取代不合理的信念。

(三) 内心设想

Manz在1992年对内心设想的定义描述是:在实施计划之前,可以创造性地想象一下将来的行为会产生什么样的结果。也就是说,内心设想指的是一项任务被完成以前,员工可以想象一下成功完成任务后的情形。Feltz和Landers在1983年通过对60项运动进行研究分析后认为,内心设想对业绩会有影响,其影响程度大体上为48%。

在参与目标设置过程中,个体的内心设想会直接影响其PGS的思维模式。想象着自己能够成功参与组织的目标设置过程,并想象着能将所设置的目标成功完成,这样的员工能够提出更多的有利于组织的建议,并能提高其完成目标的能力。同时,随之而来的自信心又增加了其与目标有关的

自我对话。

(四) 情感状态

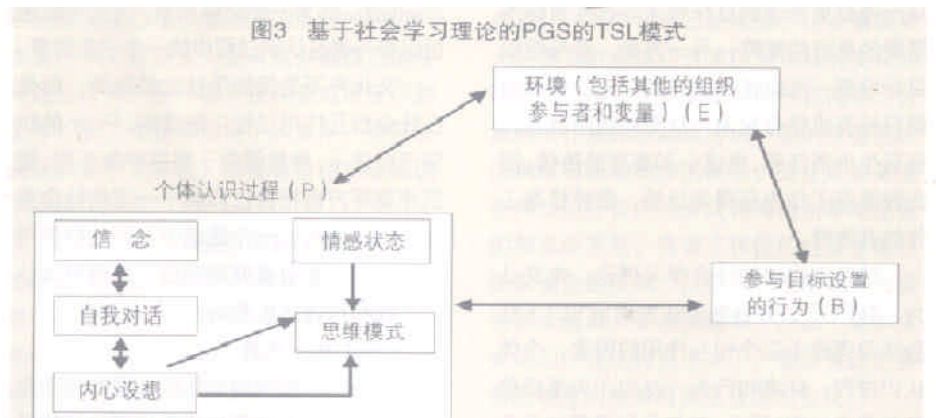
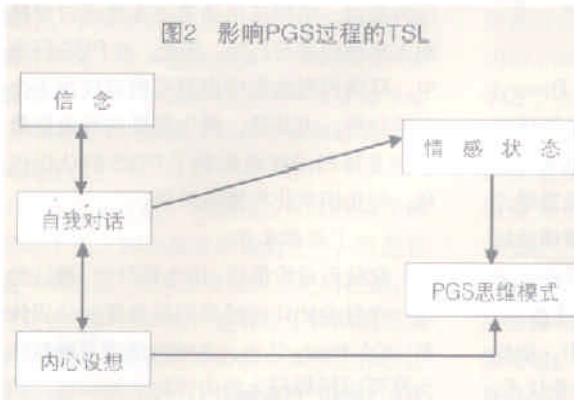
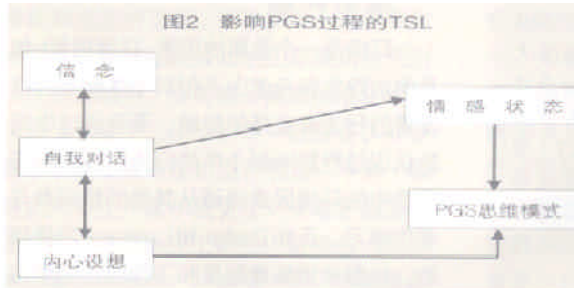
一个个体针对PGS过程所具有的情绪或情感状况即情感状态。不合理或不恰当的想法都会带来情绪上的压力,反之则会产生产积极的情绪状态,而这些情绪通常来源于自我对话。Ellis认为,一个人可以用最初的情绪来改变内心的想法或者说通过自我对话来控制自我情绪。研究发现,具有合理的PGS自我对话功能的员工可以更好的控制自己的情绪,因此也应该具有更加有力的PGS思维模式。

情绪控制可能产生一种面对面的状况,并转而导致一种对员工和管理者来说达到最终有益目标的更大可能。与PGS自我对话和PGS思维模式之间的关系不同的是,PGS内心设想和PGS思维模式之间的关系

并没有被相应的情感状态所调节。如图3所示,PGS内心设想应该对PGS思维模式有一个直接的作用但并不依赖于可以转换的情感状态。

(五) 思维模式

从图2中可以看出个体在PGS过程中,内心设想或一种情感状态可以产生一个特定的PGS思维模式。PGS思维模式可以被定义为:个体对他们的PGS的经历所具有的习惯性的思维方式。这种观点认为,个体倾向于产生消极的和积极的影响情绪和行为的PGS思想。这些想法接触到特定的环境就会流入相对一致的模式。图3的模式认为,PGS自我对话和PGS内



业。对于欠发达地区而言,传统产业仍然是当地经济发展的主导。如果脱离区情,不适时宜地放弃传统产业的发展而片面追求高新技术产业的发展,把有限的资源过多地配置到那些在相当长时间还不易形成较强市场竞争力的产业中去,就会导致资源消耗过大、发展成本过高,过早地丧失比较优势,最终的结果只能是“欲速则不达”。此外,产业组织政策还应注重发展主导产业的配套产业部门,使各个紧密相连的产业部门在地域上有机的结合起来。

产业组织政策创新。区域产业组织政策的目的是促进企业在本区域内的合理竞争,实现规模经济与专业化协作的有效结合,形成适合产业技术特点和区域经济发展阶段的产业组织结构。因此,产业组织政策不应片面追求产业及企业实现规模经济。因为不同的产业具有不同的技术经济特点。对于规模经济效益显著的产业,固然应该形成以少数大企业(集团)为竞争主体的适度垄断性市场结构;而对于规模经济效益不显著甚至规模不经济的产业,区域产业组织政策的导向则应该转向鼓励中小企业的发展,形成企业数目较多,规模适当,大、中、小企业合理分工协作的竞争性市场结构。

产业技术政策创新。区域产业技术政策是基于各地区自身特点而确定的,旨在引导和促进区域产业技术进步和技术创新的政策体系。不同经济发展水平的地区,其技术基础一般也呈现出一定的梯度差距。因此,区域产业政策应着眼于促进先进适用技术在不同产业上的引进、应用和发展,使之不仅能迅速改变该地区在技术上的落后状况,而且能大幅提高该区域重点产业的经济效益水平。在实施产业技术政策时,要摒弃过去“重引进,轻消化吸收”的发展模式,而应坚持引进技术和自主开发相结合的方针。一方面,要加快制定、实施技术原始创新的鼓励和促进政策,加快组织实施重点产业的前沿性技术研究、科技攻关项目,着力提升产业研发水平和产品技术水平;另一方面,要注重对引进技术的消化、吸收,加大对引进技术的二次创新和集成创新。

区域产业政策实施应注意的问题

新型工业化时期,区域产业政策的制

定有赖于产业布局政策、产业结构政策、产业组织政策和产业技术创新,区域产业政策的实施则应注意以下问题:

正确处理与国家产业政策的关系。地区是国家的局部,区域经济的相对独立性和与全国经济的相互依赖性,决定了区域产业政策既要反映区域自身的发展特点,还必须体现国家产业政策总体要求。因此,单从地区的角度来说,区域产业政策在制定和执行的过程中,必须在国家产业政策的指导下进行,把保证国家产业政策的实施,促进全国经济的协调发展,作为区域产业政策的首要任务,在全局的发展中谋求局部的发展。

正确运用产业政策手段。产业政策的实施需要通过一定的政策手段加以贯彻和执行。产业政策手段主要包括法律、行政、财政、税收、金融、信息等手段。我国是社会主义市场经济国家,因此,以财政、税收、金融等为代表的经济手段应该是我国产业政策实施的主要手段,此外,产业政策作用的时间一般较长,主要着眼于中长期经济发展规划与指导,而法律手段则具有极高的权威性和相对稳定性,因此,以

法律手段来推行产业政策的实施也是非常重要的。最后,由于我国还是发展中国家,体制机制还不健全,各地在大力推进工业化的过程中难免会出现为了追求眼前利益而牺牲环境和浪费资源的短视行为,行政手段解决这些问题简单而且见效快。因此,行政手段在产业政策中的作用仍是必要的。

注意相关政策的配套与协调。政策不配套是影响区域产业政策执行效力的重要因素,只有加强相关政策、手段对区域产业政策的配套实施,才能保证产业政策的可操作性和有效性。相关政策、手段的配套主要包括:各种产业政策手段要配套运用,要综合运用经济、法律、行政等不同手段,保障区域产业政策的有效施行;要有配套的宏观经济政策,使税收、投资、金融政策及财政政策与区域产业政策相配套。此外,注意相关政策的配套还意味着,必须维护国家产业政策在全国的权威性和统一性,不允许违背国家产业政策的区域产业政策的制定和实施,从而有利于统筹全国经济发展的全局,推动我国经济实现协调持续发展。

◀ 上接 54 页

心设想互相影响产生一个个体的PGS思维模式,并体现在个体的信念、内心设想和自我对话之中。

在目标设置过程中,自我对话和内心设想互相影响并对PGS思维模式产生作用。当PGS内心设想对思维模式有一个直接的作用时,自我对话通过情感状态的中介作用对PGS思维模式起间接作用。如果个体具有积极的思想模式,就会获得有效的PGS行为,使得个体把在达成目标的过程中所经历的压力看作是展示他们才能的催化剂而不是当作自己得以提升的阻碍物。

个体参与目标设置过程的思维模式

结合图1和图2、图3表明了个体认识过程(P)、PGS行为(B)和环境因素(E)之间的关系。

上述PGS模式认为,个体PGS行为不仅仅受到组织环境的影响,还要受到自我领导的认识过程的影响。因此,当那些具有

积极的PGS思维模式并且在一个合适的环境中工作的员工被卷入目标设置和完成目标的行动中时,有效的PGS行为就会产生。

当一个个体具有合理的认识过程,并且当一个合适的组织环境促进有效的PGS行为时,PGS就可能对业绩产生很大的影响。但积极的PGS思维模式的产生又取决于积极的情感状态以及积极的内心设想。

总之,更好地理解影响个体参与组织目标设置过程的各种因素,尤其是影响个体的自我领导的主要因素,对先进的人力资源管理实践来说是一个严峻的挑战。正如图3中所示,个体的PGS信念、自我对话、内心设想和思维模式与环境之间的相互作用影响着员工的PGS行为,继而对组织业绩的提高具有很大的潜在影响。个体PGS思维模式在目标设置过程中所存在的潜在消极影响也不容忽视,本文的局限性就在于只注意到了个体PGS思维模式应用的积极方面,其消极的方面还有待进一步研究。