

PERCEPTION

感知

■ 马佳 编著

创造性经营的第一大法则

PRINCIPLE

地震出版社

PERCEPTION

感知

■ 马佳 编著

创造性经营的第一大法则
PRINCIPLE

地震出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

感知：创造性经营的第一大法则/马佳编著.

—北京：地震出版社，2004.1

ISBN 7-5028-2399-9

I. 感… II. 马… III. 商业经营 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 124548 号

感知——创造性经营的第一大法则

马 佳 编著

责任编辑：陈宏德

责任校对：庞娅萍

出版发行：地震出版社

北京民族学院南路 9 号

邮编：100081

发行部：68423031 68467993

传真：88421706

门市部：68467991

传真：68467972

总编室：68462709 68423029

传真：68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销：全国各地新华书店

印刷：北京市通州京华印刷制版厂

版 (印) 次：2004 年 1 月第一版 2004 年 1 月第一次印刷

开本：640×960 1/16

字数：188 千字

印张：17.75

印数：00001~15000

书号：ISBN 7-5028-2399-9/F·174 (3003)

定价：29.80 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题，本社负责调换)

就在眼前的卓越

凤 陶

朋友马佳的著作《感知——创造性经营的第一大法则》(以下简称《感知》)就要出版了,临近付梓之时,邀我作序,倍感责任重大,生怕以自己拙劣的文字对《感知》有丝毫的污损。

《感知》是对原有经营理念和领导艺术有重大突破的创新研究。习惯了旧思维的人可能看不懂这本书,甚至感到吃惊、害怕,原来领导是这样的?!是的,这正是我读完《感知》的最大感受。

作为接受了管理学系统教育的理论学习和研究者,在《感知》面前,我仅能做一个普通的读者,里面传授了我很多新的东西,在泰勒、法约尔、巴纳德、德鲁克、孔茨和罗宾斯里的著作中都没有它的影子。

在我看来,《感知》的主要成果在于:

以顾客购买过程为对象,分析决定顾客选择一种产品而不是另一种产品,选择一家企业而不是另一家企业的奥妙,这是一个非常细致的工作和对顾客心理的深刻了解。没有作者细致的生活习惯是不能带领我们观察到这些幕后的故事的。从这个意义上看,作者是从一个顾客的身份而不是从企业营销经理的角度来分析企业的产品的。

《感知》的另一个成果是对员工的人文关怀。人类社会已进入知识经济时代,对知识和人才的尊重已经成了社会的潮流。因此,诸如《人力资本》、《抓住最有用的人》之类的书已经摆满了书架。这样很好,我的朋友从不否认人力资本的作用,她的贡献在于把我们的目光引向了企业中

最为普通的人,包括清洁工和生产一线的维修员,“去感受每一个员工的心声,理解他们,关照他们”,作者发出了时代的呐喊。

领导是企业的灵魂,感知法则的运用离不开领导的关注和推行。事实上,作者着重研究了感知法则在企业领导身上的应用,并提出了一套行之有效的用以提高领导绩效的感知技巧。

与员工管理一样,关于领导学的书籍实在是太多了,让我们无法在书海中找到航标。《感知》教给了我们一条清晰的道路,从分析自身开始,感受每一决策过程中自己的内心世界,这是一个未曾被涉及的领域,充满了新意和创新的快感。

《感知》不仅是有关领导学的,她也是心理学的成就,是管理学与心理学的完美结合。我的高中同窗,北京师范大学心理学硕士夏美萍为这一结合的实现做了大量辛勤的工作,从问卷的设计和遴选到结构的编排都留下了她智慧的足迹。在关于产品、员工和领导的每一部分,首先谈论了过程,比如顾客购买产品的过程,然后分析感知法则在其中的应用,其间穿插了许多心理学的问卷测评,这些问卷可以帮助读者朋友们了解自己在这些问题上的真实想法,在这里作者和读者进行了生动的交流。我一一做过了所有的问卷,让我受益匪浅。

让人欣喜的是,《感知》沿袭了管理学书籍的良好传统,在每一部分中都增加了一定量的案例,这些案例都是作者精心挑选的,目的是用现实的故事教会读者感受本书的内容。

在《感知》的感召下,卓越已不再遥远,“追求卓越,志在必得”曾是年少时代老师的殷殷教诲,多少年来,这已经成为一种精神、一种理念在血液里流淌,这种精神是与企业管理不谋而合的,任何一个企业、一个领导、一个员工、一个顾客都是在追求卓越中实现自己成长的。

在《感知》下,卓越就在眼前。

2004年1月

于品园

目 录

catalog

第一篇 感知——无处不在的经营法则

产品只有被客户感知才能形成购买；员工只有认同企业的价值规范才会忠诚；领导者也只有充分进行人性化的关怀才能确保威信与亲和力的维护。

无处不在的感知 / 3

◇感知是什么 / 4

◇性格与知觉息息相关 / 7

关于顾客 / 12

关于员工 / 18

◇留住员工 / 18

◇人性假设理论 / 22

关于领导 / 30

◇如何定义领导 / 31

◇领导的功能 / 32

第二篇 产品感知——找到顾客的感觉

重要的不是选择本身，而是对不同选择方案进行评判的时刻，而这些时刻受到感觉和情感——而不仅仅是理性思维——的重大影响。

了解你的顾客 / 35

◇消费者购买行为 / 36

◇组织市场购买行为 / 39

◇消费者购买决策参与者 / 41

◇消费者购买过程 / 42

◇顾客满意 / 48

◇转变顾客对产品和服务的不满 / 57

◇顾客满意与顾客忠诚 / 64

顾客的感觉 / 67

◇感知与顾客忠诚 / 67

◇赢得顾客忠诚 / 83

案例一 思科公司的顾客满意服务 / 94

案例二 IBM 的顾客服务策略 / 98

案例三 海尔集团：顾客满意，真诚到永远 / 101

案例四 东京迪斯尼乐园顾客导向服务 / 104

第三篇 管理感知——关注员工最隐蔽的感受

动力是存在于我们内心世界的东西。即我们感受到要做某事的愿望、动机和对完成这些事情的方法的信奉。

员工感知 / 113

工作的动力 / 119

◇动力：内在的和外在的 / 119

◇内部动力创造对组织的亲合力 / 122

◇需要层次理论 / 124

◇不满意因素和激励因素 / 128

感知——选拔和培训员工 / 133

◇选拔和培训员工 / 133

◇员工酬劳 / 135

◇员工自主权 / 142

◇员工绩效管理 / 152

创造员工忠诚 / 163

◇价值观认同 / 163

◇创造员工忠诚 / 167

案例一 安利（中国）人性化的激励制度 / 184

案例二 关心员工一个都不能少——北电网络
用人之道注重过程的考核 / 189

案例三 摩托罗拉如何搞内部激励 / 199

案例四 爱立信的人力资源管理策略 / 202

第四篇 领导感知——直觉的力量

直觉的力量来源于领导坚定的信念和为之行动的勇气，循规蹈矩者不能得到，畏首畏尾者不能得到，安于现状者亦不能得到。

直觉的力量 / 211

◇领导首先是和管理相异的一门艺术 / 212

◇管理才能与领导才能的区别 / 213

领导行为 / 222

◇乐观主义的精神 / 228

◇要有信心 / 228

◇正直诚实 / 229

◇办事果断 / 232

改变你的思维方式 / 238

◇感知的魅力 / 238

◇从形势判断到创新的感知艺术 / 241

案例 数学英雄比尔·盖茨 / 267

第一篇

感知——无处不在的经营法则

产品只有被客户感知才能形成购买；员工只有认同企业的价值规范才会忠诚；领导者也只有充分进行人性化的关怀才能确保威信与亲和力的维护。

.....·无处不在的感知·.....

你有没有想过，为什么你喜欢看某个频道的新闻？为什么你的孩子“必须”每天早晨吃某种牌子的麦片？为什么你的家庭每年都到同一个地方度假？

许多人认为，市场是产品竞争的战场，最优质的产品最终会赢得市场的胜利。事实上，这仅仅是一个幻想，并没有什么事实依据。显而易见，没有最优的产品，优劣只是相对的，不是绝对的。大多数市场人员认为真理在他们这边，他们认为自己的产品是最优的，力求通过比较产品的优劣来赢得市场的胜利。殊不知，较好的产品，也是因为由于人们的感知而称其为较好的产品。

我们每个人对交往的理解、对服务价值的理解、对特定产品特性的理解、以及对产品质量的理解，都是感知带来的。

范例：

一家大型软件公司也对一个主导产品进行了改版。
为什么？因为该产品的第一版实在“太好”了，重新改版后的产品叫做“从未来回退一步”。改版的原因就是：

该产品的第一版太好了，以致最终用户（也就是使用这产品的人）几乎不需要该公司客户管理信息服务部人员的帮助，就可以自行设计程序。客户管理信息服务部的一名员工（他负责控制该软件产品）说，实际上，“我们不得不这样做”。因为客户并不喜欢（或者愿意购买）第一版产品。改版后的产品，客户喜欢了，公司客户管理信息服务部的人也高兴了，因为他们可以发挥自己的作用了。现在，大家都满意了，看来让产品“从未来回退一步”的做法还是正确的。

这个小例子充分体现了感知的力量。

感知是什么

那么，应该怎样解释“感知”呢？

感知是人脑对直接作用于感觉器官的事物的整体反应，是人对感觉信息的组织和解释的过程。感知通常是在感觉信息的基础上，由于知识经验的作用，经过人脑的加工，对客观对象做出直接解释的过程。如果没有感觉做基础，没有以往知识经验的作用，人的感知就很难形成。

人的感知活动是一个较为复杂的过程。形成感知一般要经过三个阶段：（1）选择阶段。即从感觉材料（背景和线索）中选择知觉对象；（2）组织阶段。对局部资料或不完整的线索进行回忆补充，对信息与

线索进行加工并组织，构成完整的对象；（3）对知觉对象作出适当解释并用名称来标志它。

影响感知的客观因素和主观因素分别如下：

• 客观因素

大小 大小原理说明，外部因素的尺寸越大越容易被感知。例如，在许多公司里，办公室的大小被看作是权力和地位的标志。办公室越大，办公室里的人便越容易受到尊重。

强度 强度与大小紧密联系。被感知物体的强度越高就越容易被感知。例如鲜艳的色彩、突出的标记。

重复 经常重复的因素比只出现一次的因素更容易被感知。销售经理利用这个原理来吸引未来顾客的注意。他们经常创造一些口号在广告中反复使用。

对比 图像和背景之间的差别越大，人们就越容易从背景中把对象区分出来。

新颖性和熟悉程度 环境中新颖因素或者是熟悉因素都能引起人们的注意。例如，一家公司发现各个部门间的集体合作有问题。为了搞好公司工作，决定每两年都将部门负责人轮换一次。他们每调换一次，都觉得新工作有吸引力，当对各个部门的工作都熟悉之后，他们体会到怎样才能协助其他部门的同事工作，在扩大了工作视野的同时又减少了部门之间的摩擦。

活动程度 活动的对象比静止的对象更容易被知觉选择。例如霓虹灯广告、活动的玩具等。

然而，人的主观因素对感知的不同特色作用更明显。

• 主观因素

动机与需要 凡是能满足人的需要，激发人的动机的刺激都容易被人们选择并纳入知觉范围。反之，与人的需要和动机无关的事物往往不被人注意。例如，一个饥饿的人对食物是非常敏感的；一个贫困的人总是过高估计钱的价值；待业者对招工信息最为关心；购书者能在成千册书中迅速选择出自己梦寐以求的书。

情绪因素 情绪对感知有多方面的影响。愉快的事情，人们乐于感知，效果也好；不愉快的事情，人们往往会有意或无意回避它们。

定势效应 定势是受先前经验的影响而产生的对感知对象的一种预期。这种预期会对知觉产生不同的影响。例如，在按键式电话上有“重拨键”和扬声器，但由于人们习惯了原来的拨号盘电话，所以很少想到使用新式电话的这些功能，这就是定势对人知觉产生的消极影响。

个性特征 个性是一个人特有的感情和行为倾向的总和。个性特征影响着感知的选择性。例如有这样一个测验个性与感知之间的关系试验。他的测验题目是让被试者看一幅图，试想图中所画的男子在想什么，并由此编一个故事。结果发现，有高度事业心的被试者会想像图中男子为一工程师，他在绘制一套最实际可行的图纸，去投标

建造一座大桥且在竞争中取胜。而高度社交型的被试者则认为，图中男子在那里工作到很晚了，正在发愁妻子会因此而生气。他似乎无法既使他的上级满意又使他的妻子满意，由于他很钟爱自己的妻子，因此，他想早点结束工作而回家。特别看中权力的被试者会认为图上是一位公司总裁，正在为一项投标项目苦思冥想，想在竞争中取得成功。由此可见，不同的个性特征会影响人的感知。

性格与知觉息息相关

在经营的过程中，无论是面对客户还是管理员工，都是以“人”为中心的活动。产品只有被客户感知才能形成购买；员工只有认同企业的价值规范才会忠诚；领导者也只有充分进行人性化的关怀才能确保威信与亲和力的维护。

所以，我们必须了解人的个性。如人的气质、性格、能力等。

在心理学中，个性是一个复杂的概念，不同的心理学家对个性有着不同的定义。麦迪（S.D. Maddi）认为，个性是某些特征和倾向性的有机结合，这些特征的结合决定了每个人心理和行为的普遍性和特殊性。凯立希（R.A. Kalish）认为，个性是导致行为以及使一个人区别于其他人的各种特征和属性的动态结合。从组织心理学的角度出发，个性的简单定义是：个性就是人的一组相对稳定的特征，这些特征决定着特定的个人在各种不同情况下的行为表现。

性格是指人对现实的一种稳定的态度体系和习惯化了的行为方式。他是个性特征的重要方面。人与人之间的个性差异，首先表现在性格上。例如，有的人热情、开朗、活泼、外露，有的人拘谨、内向、冷静、多思等。

一个人的性格不是天生的，它是在个体的发展过程中，在主体与客体的相互作用、相互影响之中形成的。每个人在社会生活中，都要通过认知、情感和意志等心理过程来反映客观事物，如果总是遇到相似的情况，这些反映就会被保留下来，久而久之会形成个体对客观事物的态度体系，并反映在个体待人接物和处事等行为方式上，这就是性格。性格一旦形成就比较稳定，一般来说难以改变。因此，管理者应尽量了解员工的性格特征，明确他们性格的优势和劣势。在工作中，尽可能使员工的性格特征与所从事的工作相吻合，使他们受到内在激励，精神愉快，高效工作。

性格是人的个性特征中的核心成分，它直接或间接地影响着人际关系、人的能力与创造性、领导素质与作风、工作效率和成就。企业应充分重视感知不同客户、员工、领导者的性格特征。

性格与人际关系 人际关系是影响管理绩效的重要因素。科学研究与管理实践表明：人的良好的性格特征，如谅解、支持、友谊、团结、诚实、谦虚、热情等是使组织的人际关系和谐，有凝聚力的重要心理品质；相反，对人冷淡、刻薄、嫉妒、高傲，则容易导致人际关系紧张，出现扯皮，拆台，凝聚力差与士气低落的局面。应重视组织文化建设，培育良好的人际关系，发挥领导者的人格魅力，建立科学

的规章制度和实行规范的管理等。

性格与创造力和竞争力 一般说来，独立性较强的人抱负水平较高，适应能力强，有革新开拓精神；而依赖性较强的人自信心弱，易受环境束缚，创造力和竞争力也差一些。

性格与效率 性格是影响员工工作效率的一个重要因素。有的人虽然智力水平不高，能力也不强，但却有良好的性格品质，如有事业心、责任心、恒心，为人勤奋好学，则可以弥补能力的不足，同样能够在学习、工作方面取得成就。相反，如果单凭小聪明，没有形成良好的性格，为人懒惰、浮躁、对知识不求甚解、浅尝辄止，那么学习和工作的效率不会很高。作为组织管理者在进行人才选拔时，除了考虑智力和能力的因素外，还要更多地考虑员工的性格因素等非智力因素。

性格与领导类型 在影响组织未来成功与否的因素中，领导也成为关键因素，对很多知名领导人物的评述中多有描述称，他们性格上有魅力、热情、有勇气、自信等等。

性格与工作匹配 由于人的性格特点与人际关系、工作效率等有着重要关系，因此针对人们在性格特征上的差异进行工作匹配就显得尤为重要。比如害羞、不善社交的人，不适宜做业务接洽员；性格柔顺、容易服从别人意见的人，不适合做广告设计师。然而，并不是所有的职业都有对应的惟一特性化的性格。因为在关注性格的同时，还应关注感知能力的差异。

任何一个部门，任何一种管理工作，任何一种职业，都应该有自