

领导力和团队协作 技能运用

蒋德志 张 刚 编著

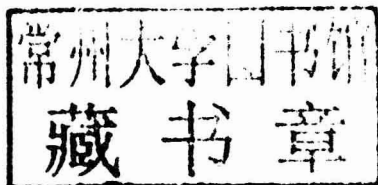
黄连忠 李品芳 主审



大连海事大学出版社
DALIAN MARITIME UNIVERSITY PRESS

领导力和团队协作 技能运用

蒋德志 张 刚 编著
黄连忠 李品芳 主审



大连海事大学出版社

© 蒋德志 张 刚 2017

图书在版编目(CIP)数据

领导力和团队协作技能运用 / 蒋德志, 张刚编著.

—大连: 大连海事大学出版社, 2017.6

ISBN 978-7-5632-3513-1

I. ①领… II. ①蒋… ②张… III. ①船员—管理

IV. ①U676.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 139667 号

大连海事大学出版社出版

地址:大连市凌海路1号 邮编:116026 电话:0411-84728394 传真:0411-84727996

<http://www.dmupress.com> E-mail:cbs@dmupress.com

大连住友彩色印刷有限公司印装

大连海事大学出版社发行

2017年6月第1版

2017年6月第1次印刷

幅面尺寸:185 mm × 260 mm

印张:9

字数:213 千

印数:1 ~ 2000 册

出版人:徐华东

策 划:徐华东 时培育

责任编辑:刘长影

装帧设计:解瑶瑶

责任校对:张来胜

ISBN 978-7-5632-3513-1 定价:27.00 元

内容简介

本书根据 STCW 公约马尼拉修正案关于轮机员领导力和团队协作技能运用对知识和能力的需求来选择与组织内容。全书围绕领导力和团队协作技能运用所需的知识和技能,分为船上人员管理及训练、任务管理和工作量管理的运用、有效的资源管理以及决策技巧等 4 个学习情境 19 个学习任务。每个任务主要由任务描述、相关知识、同步实训等部分组成。

本书主要供航海类院校轮机工程专业学生使用,也可作为船舶轮机员参加适任证书考试和业务学习的参考资料。

前 言

STCW 公约马尼拉修正案对轮机员的适任能力提出了新要求,操作级轮机员新增“领导力和团队协作技能运用”,管理级轮机员新增“领导力和管理技能运用”。为全面履行 STCW 公约马尼拉修正案,培养高素质海员队伍,根据《中华人民共和国海船船员适任考试和发证规则》和《海船船员培训大纲(2016 版)》的要求编写本书,以促使轮机员掌握领导力和团队协作技能并熟练运用。

本书编写时,依据船舶典型工作任务,经教学化处理,采用学习情境的方式设计学习任务,借鉴职业能力发展的阶段理论对本书的结构进行设计,遵循学生“从初学者到专家”的认知规律,按照从“封闭性”的学习任务到“开放性”的学习任务,再到“设计导向性”的学习任务,顺序连接各个工作任务,在此基础上形成教材的主要框架。主要内容包括船上人员管理及训练、任务管理和工作量管理的运用、有效的资源管理以及决策技巧等。

本书由青岛远洋船员职业学院蒋德志教授、张刚轮机长编著,大连海事大学黄连忠教授、集美大学李品芳副教授主审。本书在编写过程中得到了山东海事局常得上轮机长、青岛远洋运输有限公司史绍华高级轮机长、青岛港湾职业技术学院孙增华副教授的大力支持,有关专家对本书提出了许多中肯的意见和建议,在此一并表示衷心的感谢!

限于编者的水平、经验及资料来源限制,书中错漏之处在所难免,敬请读者、同行专家批评指正。

编 者
2017 年 5 月

目 录

绪论.....	1
学习情境 1 船上人员管理及训练.....	3
学习目标.....	3
任务解析.....	3
任务 1 船舶组织机构及船员职责.....	4
任务 2 文化意识、态度、行为和跨文化沟通.....	7
任务 3 人为失误和情景意识.....	15
任务 4 领导和团队.....	18
小结.....	29
教学做一体化训练.....	29
拓展知识.....	31
学生自我工作总结.....	34
学习情境 2 任务管理和工作量管理的运用.....	35
学习目标.....	35
任务解析.....	35
任务 1 计划和协调.....	36
任务 2 人员能力.....	39
任务 3 时间和资源的限制.....	43
任务 4 资源的分配、分派与优先排序.....	46
任务 5 工作负荷、休息和疲劳.....	50
小结.....	57
教学做一体化训练.....	57
拓展知识.....	60
学生自我工作总结.....	67
学习情境 3 有效的资源管理.....	69
学习目标.....	69
任务解析.....	69
任务 1 机舱资源管理认知.....	70

任务2 船上和岸上的有效沟通	73
任务3 团队管理	79
任务4 领导力和激励	87
任务5 情景意识的获得与保持	93
任务6 工作绩效评价	97
小结	101
教学做一体化训练	102
拓展知识	105
学生自我工作总结	112
学习情境4 决策技巧	113
学习目标	113
任务解析	114
任务1 情景和风险评估	114
任务2 决策方案	119
任务3 权威、自信、判断	122
任务4 紧急情况管理	126
小结	128
教学做一体化训练	128
拓展知识	130
学生自我工作总结	133
参考文献	134

绪 论

现代船舶在船舶设计和制造技术领域取得了一系列重大进展和突破,在较大程度上改进了船舶结构安全性能与综合性能。然而,在安全方面的改进却不能令人满意,人为因素在先进的设备下仍然出现,并且这种情况越来越明显,这充分说明人为因素是导致海上事故的主要原因。

我们逐渐认识到,船舶设备的可靠性已远远大于人的操作可靠性,人的失误对船舶安全构成了更大的威胁,这就使得提高船舶安全的关注点逐步转移到人的身上。国际海事界和航运界也意识到,对于船舶安全和防污染的管理,必须正视人为因素和管理机构的职能。为此,IMO 和相关组织进行了大量研究,并制定了一系列的规则和标准,其中包括 IMO 对相应公约的修改,IACS 针对船舶安全问题采取了一系列行动,发布了重要的统一要求(United Requirements, UR)以及货物装卸、检验和维修方面的指南文件。尽管这些公约、修正案对改善船舶安全发挥了重要作用,然而从总体上讲,在船舶安全系统中,人为因素问题并没有得到很好的解决,为此,IMO 将与人为因素相关的工作列为 21 世纪的工作重点之一。国际海事组织 2010 年通过了 STCW 公约马尼拉修正案,将“机舱资源管理”“领导力和团队工作技能运用”纳入 STCW 规则的 A 部分,期望成为解决机舱人为失误的重要途径。

一、课程性质

“机舱资源管理”是轮机工程技术专业的必修内容,也是 750 kW 及以上船舶三管轮适任评估项目,是 STCW 公约为适应现代船舶管理的需要而要求轮机员达到的适任标准之一,对轮机工程技术专业学生职业能力和职业素质的养成起主要支撑作用。前导课程是“主推进动力装置”“船舶辅机”“船舶管理”“轮机自动化”等,后续课程是“航行毕业实习”。前导、后续课程衔接得当。

二、课程作用

通过对船舶机舱资源管理理论与知识的学习,船舶机舱人员在工作中应做到以下几点:

- (1) 转变思想理念,端正工作态度。
- (2) 提高情景意识,及时发现和终止失误链与事故链。
- (3) 注重不同文化意识与背景,保持良好的通信与交流。
- (4) 改进管理作风,提高团队合作水平。
- (5) 执行规章制度与操作程序,确保船舶作业的安全。
- (6) 探讨船舶轮机部管理中决策与领导工作的改进。
- (7) 掌握正确处理船舶航行中的工作压力和消除疲劳的方法。
- (8) 提高船舶应急处理的技能。

(9)与驾驶台资源管理培训一起,旨在创建船舶安全文化。

三、课程设计理念与思路

为全面履行 STCW 公约马尼拉修正案,培养高素质海员队伍,根据《中华人民共和国海船船员适任考试和发证规则》(“11 规则”)及《海船船员培训大纲(2016 版)》的要求,轮机工程专业开设“机舱资源管理”课程,以促使轮机员掌握“机舱资源管理”“领导力和团队协作技能”并熟练运用。在课程设计时,充分汲取高等职业院校在探索培养高素质技术技能型人才方面取得的成功经验和教学成果,从职业(岗位)分析入手,构建人才培养方案,确定“机舱资源管理”课程的设计理念与思路。

(1)教学内容项目化

根据 STCW 公约马尼拉修正案和国家海事局于 2017 年 4 月颁布实施的《海船船员培训大纲(2016 版)》确定课程内容,将课程内容与国际公约、国家海事局船员评估考试要求进行对比,保证课、证融通。打破依据知识本身的逻辑性来组织内容的传统学科课程模式,转变为以工作任务为参照点重构内容,实现课程内容的项目化,充分体现高职课程的职业性。该课程内容可以转化成 4 个学习情境 19 个教学任务。

(2)教学设计一体化

课程设计以能力为本位,理论知识与实践技能一体化,充分调动学生的自主学习积极性和创新能力。课程以任务为载体,实现工与学的结合,依据工作情况创建教学情境,让学生在完成具体任务的过程中构建相关的理论知识并发展职业能力,让学生在“学中做、做中学”,实施教学做一体化教学。

(3)教学方法多样化

课程学习主要采用任务驱动法和小组讨论法。

任务驱动法:以项目为载体设计学习情境,将项目按照工作流程分解成任务。每个教学单元完成一项任务,以学生为主体,通过工作任务驱动,加强学生主动探究和自主学习能力的培养,让学生在“学中做、做中学”的过程中得到能力的提升和素质的提高。

小组讨论法:任务教学采用分组学习,在小组讨论中成员可以彼此分享个人独到的见解,并鼓励性格内向的同学多表现、多沟通。这种分组讨论法更有利于增强学生自信心,培养团队精神、创新精神。

学习情境 1 船上人员管理及训练

【管理故事】

一位年轻的炮兵军官上任后,到下属部队视察操练情况,发现这几个部队都有一个共同的情况:在操练中,有一个士兵自始至终站在大炮的炮筒下,纹丝不动。经过询问,得到的答案是:操练条例就是这样规定的。原来,条例遵循的是用马拉大炮时代的规则,当时站在炮筒下的士兵的任务是拉住马的缰绳,防止大炮发射后因后坐力产生距离偏差,减少再次瞄准的时间。现在大炮不再需要这一角色了,但因条例没有及时进行调整,所以出现了不拉马的士兵。这位军官的发现使他得到了国防部的表彰。

【管理启示】

管理的首要工作就是科学分工。只有每个员工都明确自己的岗位职责,才不会产生推诿、扯皮等不良现象。如果公司像一个庞大的机器,那么员工就是一个个零件,只有他们爱岗敬业,公司才能良性运转。公司是发展的,管理者应当根据实际动态情况对人员数量和分工及时做出相应调整,否则,队伍中就会出现“不拉马的士兵”。如果有人滥竽充数,给公司带来的不仅仅是工资的损失,而且会导致其他人员心理不平衡,最终导致公司工作效率的整体下降。

学习目标

1. 知识目标

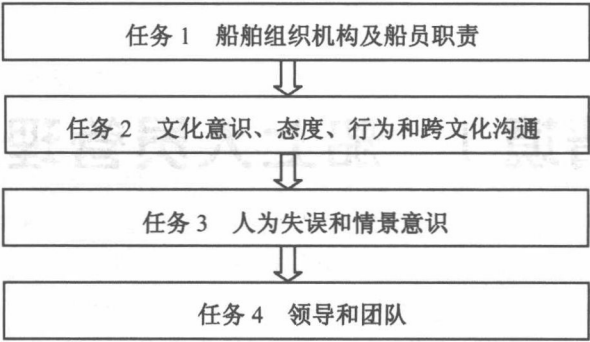
- (1) 了解文化意识、态度、行为和跨文化沟通;
- (2) 掌握船舶组织机构及船员职责、人为失误和情景意识、领导和团队;
- (3) 熟悉船员职责、团队有效沟通。

2. 能力目标

- (1) 具备船上跨文化沟通能力;
- (2) 在即将发生失误时能采取正确的措施。

任务解析

根据船上人员管理及训练的内容,本学习情境可分解为以下任务。



任务1 船舶组织机构及船员职责

【任务描述】

组织，一般分为正式组织与非正式组织。其中，正式组织一般是指组织中体现组织目标所规定的成员之间职责的组织体系。本任务主要是了解船舶的组织机构，熟悉船员职责。

【相关知识】

船舶组织机构的形式随着船舶技术进步而变化。目前，船舶一般分为甲板部（包括事务部）、轮机部，事务部由甲板部管辖，客船还有客运部等。但是，随着船舶自动化程度的提高，无人值班机舱和一人驾驶台的快速发展，STCW 公约提出功能发证，货船船员可跨部门从事其适任证书许可的职能。典型的船舶组织机构如图 1-1 所示。

1. 船舶组织机构

远洋货轮排水量一般都在万吨以上，全船一般定员 19 ~ 24 人。除船长、政委外，高级船员 8 人，普通船员 10 人以上，厨师 2 人。每个部门内部都有明确的岗位分工。

(1) 甲板部

甲板部主要负责船舶航海、船体保养和船舶营运中的货物积载、装卸设备、航行中的货物照管；主管驾驶设备包括导航仪器、信号设备、航海图书资料和通信设备；负责救生、消防、堵漏器材的管理；主管货舱、锚、系缆和装卸设备的一般保养；负责货舱系统和舱外淡水、压载水和污水系统的使用和处理。

(2) 轮机部

轮机部主要负责主机、辅机、锅炉及各类机电设备的管理、使用和维护保养；负责全船电力系统的管理和维护工作。

2. 船员职责

船员职责分为三个级别：管理级、操作级和支持级。

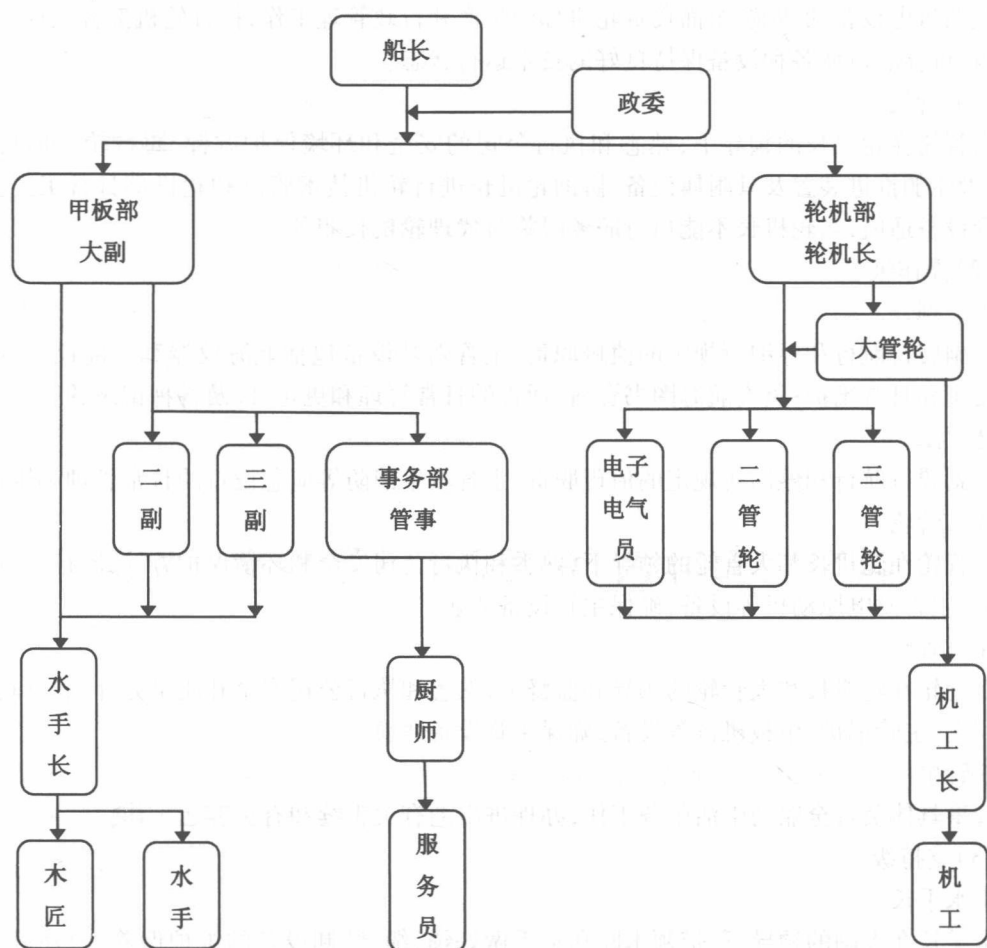


图 1-1 典型的船舶组织机构

(1) 管理级

① 船长

船长是船舶的领导人,负责船舶安全运输生产和行政管理工作,对公司经理负责,另外负责驾驶船舶和管理船舶,在船公司领导下全面负责船舶的安全生产、经营管理、航行工作、行政管理、应变指挥;执行有关的法律规定和主管机关的有关指令,保证船舶、船员和旅客、所载货物的安全以及水上交通安全,防止海上污染,保护海洋环境,严格遵守国际公约和地区性规定,承担应尽的国际义务,遇到应急情况时果断而稳妥地处理各项事务。

② 大副

大副主持甲板部日常工作,协助船长做好安全生产和船舶航行,担任航行值班;主管货物配载、装卸、运输和甲板部的保养工作;负责制订并组织实施甲板部各项工作计划;负责编制货物积载计划、维护保养计划;主持“安全月”活动和相关安全工作。

③ 轮机长

轮机长在船长和政委的领导下,熟悉和执行公司的安全和环境保护方针,对全船机械、动力、电气设备(无线电通信、导航和由甲板部使用的电子仪器除外)的操作和维护负总责,

确保全船机电设备的适航;全面负责轮机部的生产和行政管理工作;检查轮机部各项规章制度的执行情况,以使各种设备保持良好的技术运行状态。

④大管轮

大管轮在轮机长的领导下,熟悉和执行公司的安全和环境保护方针,履行轮机值班职责,主管船舶推进装置及其附属设备,协助轮机长进行轮机技术管理和轮机部日常工作,确保主管设备适航,当轮机长不能执行职务时临时代理轮机长职务。

(2)操作级

①二副

二副履行航行和停泊所规定的值班职责,主管驾驶设备包括航海仪器和操舵仪器等的正确使用和日常维护;负责航海图书资料、通告的日常管理和更正,以及各种记录的登录。

②三副

三副履行航行和停泊所规定的值班职责,主管救生消防等应急设备的日常管理和维护。

③二管轮

二管轮在轮机长和大管轮的领导下,熟悉和执行公司安全和环境保护方针,履行轮机值班职责,主管发电原动机等设备,确保主管设备适航。

④三管轮

三管轮在轮机长和大管轮的领导和监督下,熟悉和执行公司安全和质量方针,履行轮机值班职责,主管锅炉、甲板机械等设备,确保主管设备适航。

⑤管事

管事具体负责全船的生活服务工作,办理进出港有关手续和有关客运工作。

(3)支持级

①水手长

水手长在大副的领导下,带领木匠和水手做好锚、缆、装卸设备的维护保养,做好帆缆、舷外、高空、油漆、起重、操舵等其他船艺工作。

②木匠

木匠执行木工及有关航次维修和保养工作,负责起锚机的操作和保养,负责淡水舱、压载水舱及油舱的测量和维护工作。

③一水

一水执行操舵、航行值班和日常甲板部的维修保养工作。

④二水

二水执行带缆、收放舷梯和甲板部的各种工艺工作。

⑤机工

机工在轮机员的领导下,熟悉和执行公司安全和环境保护方针,执行机炉舱和机械设备的检修、保养工作。

⑥服务员

服务员负责生活场所卫生、生活用品保养以及接待工作。

【同步实训】

实训目的:

加深学生对船舶组织机构及船员职责的认识。

实训安排:

1. 学生收集并分析不同的船舶组织机构的设置及船员职责的分工。
2. 分析并熟悉船舶命令链的程序。

实训评价:

1. 能够阐述典型的船舶组织机构。
2. 能够阐述不同船员的等级及其岗位职责。
3. 能够阐述船舶命令链。

任务 2 文化意识、态度、行为和跨文化沟通

【任务描述】

本任务主要了解文化意识、态度和行为等基本知识,能够阐述文化意识、态度和行为之间的关系,掌握船舶跨文化沟通中需要注意的方面。

【相关知识】

1. 文化意识

文化意识是船员应具备的一个基本素质,具体地说,它要求船员对所工作的船舶机舱团队人员的文化背景、生活习惯、行为方式和思考方式等有深入的了解,能站在对方文化背景的立场上协作处理各种问题。实际上,在跨国公司的管理中,许多劳动关系纠纷的产生、劳资矛盾的激化,并非是简单的双方在经济利益上的博弈的失衡,很多时候是由于劳动关系的主体双方文化背景的差异造成的一种文化碰撞,而这种文化上的不协调又致使劳动关系的和谐度受到侵害。因为对一种文化的忽视和不了解,就是对一个群体的忽视和不了解,而这会给公司带来巨大的损失。这一点在跨国公司中表现得尤其明显。

船员被派遣工作后,他和该船的其他所有工作人员一起组成了一个新的团队或者群体。如何来协调和管理具有多元文化背景的团队,这对于船员来说是一种新的挑战。船员往往希望生活在其他文化背景中的人们与自己一样,能按自己的方式处理问题,也希望他人的工作责任和权利与自己社会中的情况一样,但这些想法有时会落空或遭遇失败,而如果船员又没有意识到这一点,甚至认为团队其他成员和自己过不去,就会使团队成员之间的关系处于紧张状态,甚至会对船舶的安全状况产生不利的影响。

2. 态度

(1) 态度的定义

态度是管理心理学的重要研究内容。著名心理专家郝滨曾指出:“对一份工作的主观

评价,在很大的程度上决定了工作态度和工作效率。”人们的态度在很大程度上受到价值取向的影响。不过,态度针对具体的人或事物,而价值取向则更为广泛。态度是个体对某一对象所持有的评价和行为倾向。态度的对象是多方面的,其中有客观事物、人、事件、团体、制度及代表具体事物的观念等。工作态度是对工作所持有的评价与行为倾向,包括工作的认真度、责任感、努力程度等。由于这些因素较为抽象,因此通常只能通过主观性评价来考评。

(2) 态度的结构

迈尔斯(1993)指出,态度的结构涉及三个维度:情感、行为意向和认知。

认知成分是对一类人或事物性质和特征的认识或拥有的信息,例如,信念与价值观念;情感成分是对一类人或事物的具体好恶感受或评价,例如,尊敬—蔑视、同情—冷漠、喜欢—厌恶等;行为意向成分是根据具体的认识与感受,对一类人或事物的行为意向。

(3) 影响态度的因素

① 人际关系

在社会生活中,同伴对个体的影响力不可低估,人们往往会无意识地遵循同伴的观点、意见、态度。父母、教师等成人的影响在儿童时期较为明显。正如苏联心理学家维果茨基曾说过,人之所以会变成他自己,是以他人作为参照系来对照自己的行为后果。因此,态度和人际关系是密不可分的。

② 个体的心理特征

社会所给予的奖励或者惩罚对人们态度的形成和发展有重要作用,如果一个人的智力和个性得到全面和谐的发展,态度形成就容易些,反之就比较困难。例如,智力水平高的人,在面对社会情境时,就很容易建立自己的态度;反之,就会很容易受到周围环境的影响,无所谓自己态度的形成。

③ 个人经验

一个人的经验往往与其态度的形成有着密切的联系,生活实践证明,很多态度是由于经验的积累与分化而慢慢形成的。例如,四川人喜欢吃辣椒,山东人喜欢吃大葱,就是由于长期的经验而形成的一种习惯性态度。当然有时也会出现只经过一次戏剧性的经验就构成了某种态度。例如,在某一次逗狗时被狗咬伤,很可能从此就不喜欢狗,甚至害怕狗,即“一朝被蛇咬,十年怕井绳”。

(4) 工作态度

工作态度是人们对于工作各个方面的心理倾向,也包括上述三个维度。对工作的认识 and 了解,与工作态度的认知成分相联系;工作的积极性与工作态度的行为成分密切相关;工作的满意感则属于工作态度的情感方面。

工作态度第一,能力第二;工作态度决定一切,工作态度评价就是一切的评价;工作可以平凡,工作态度不能平庸。工作态度影响我们的行为,一个工作态度非常积极的员工,无论从事什么工作,都会把工作当成一项神圣的天职,并怀着浓厚的兴趣把它做好。而一个态度消极甚至扭曲的员工,只会把工作当成累赘,当成让自己不快乐的源头,当成敌人去对待。

海员职业的特点决定了海员需要具有较高的综合素质,优秀的轮机员除自己积极向上外,还需要在工作上坚持原则,不“和稀泥”;对发生的工作偏差,要勇于承担,从自身整改;在船舶内部建立良好的“互助文化”;让全体船员将自己当作船舶的窗口;建立船舶有效的评估体系,实施奖罚制度。

总之,无论做什么事情、在什么岗位、有什么样的远大理想,你的态度决定你将要达到的高度。你的工作态度评价决定你的职业高度的评价,而你的人生态度则决定你的人生高度,有什么样的态度,就有什么样的人生。改变心态,你将会拥有一名优秀的员工所应具备的工作态度:忠诚、敬业、负责、主动、勤奋、敢于创新、善于学习,以这样的态度去工作,这个世界上就不会再有做不好的事情了,不管你做什么样的工作、在什么样的岗位,都会成功。

3. 行为

(1) 行为的定义

行为是指人们一切有目的的活动。它是由一系列简单动作构成的,在日常生活中的表现出来的一切动作的统称。

(2) 影响人类行为的因素

影响人类行为的因素是多种多样的,概括起来可以分为两个方面,即外在因素和内在因素。外在因素主要是指客观存在的社会环境和自然环境的影响,内在因素主要是指人的各种心理因素和生理因素的影响,在这里主要是指各种心理因素,诸如人们的认识、情感、兴趣、愿望、需要、动机、理想、信念和价值观等。而对人类行为具有直接支配意义的,则是人的需要和动机。管理心理学所要研究的人类行为,就是在心理活动影响下,由人的内在动机所支配的行为。

人的行为不仅与个体的身心状态有关,而且与个体所处的周围环境有着密切的联系。德国心理学家勒温认为,人的行为取决于内在需要和周围环境的相互作用。当人的需要尚未得到满足时,个体就会产生一种内部力场的张力,而周围环境的外在因素则起到导火线的作用。按照勒温的观点,内在因素是根本,外在因素是条件,二者相互作用的结果产生了行为。根据这一观点,他提出了著名的行为公式:

$$B = f(P \cdot E)$$

式中, B 代表行为, P 代表个人, E 代表环境。

这一公式说明,人的行为是人的内在因素和外在环境相互作用的结果。在日常生活中,人们之所以会有这样或那样的行为,主要是受二者的影响。“近朱者赤,近墨者黑”,说的是人的行为容易受环境的影响;“身居闹市,点尘不染”,则是说人的行为由于受到内在因素的支配,可以不受外在环境的影响。

既然人的行为是个体与环境相互作用的结果,那么在分析一个人的行为时,就要同时看到两个方面的因素,即不仅要深入地了解个体自身的情况,还要全面地分析他所处的特定环境。只有这样,才能弄清内外因素对个体行为的影响。人类有意识的行为活动,总是受到个体心理活动的支配。因此,要做好人的工作,必须重视对人的心理和行为的研究,善于了解和掌握影响人的心理和行为的各种策动因素。

在分析人的行为时,要充分考虑到环境的复杂性,切忌“想当然”或“一刀切”。一般来说,影响人们行为的主、客观因素有以下几个方面:个人因素、家庭因素、领导因素、社会因素、人际因素和工作环境,等等。在管理过程中,人际关系、工作环境、个人品质、领导作风、管理方法等是决定人们工作行为的重要因素。

由于内外环境和个人心理活动的复杂性,人们的行为常常会因时、因地、因其所处环境的不同而不同。例如,初上火线的新战士,会不由自主地产生一种紧张感,即使一再勉励自己要勇敢镇定,但由于外在环境气氛的急剧变化和个体缺乏应激经验,也往往会在进入临战

状态时,表现出惊慌、恐惧和在心理上失去控制的行为。有经验的指挥者能够有意识地转移部属的这种紧张心理,并将其化为临战前的高昂士气。在现代战争条件下,为了提高指战员在临战状态的应变能力,常常在他们的训练科目中加上心理训练的内容。

同样,在组织管理中,有必要对管理者和执行者进行一定的心理和行为训练,培养他们临危不惧、及时排除困难的能力,使他们在各种紧张复杂的情况下,能够保持头脑冷静,适时做出正确的判断和决策,确保工作优质高效地进行。

(3) 行为的基本模式

当代心理学家普遍认为,在刺激(S)与反应(R)之间,应该考虑到有机体的内在条件,因此提出在S和R之间,应该放入一个中间变量“O”(个人的内在因素),从而使人们的行为概念从S—R模式演化为S—O—R模式。

这一模式说明,个人欲望的产生有赖于个人当时的心理状态和社会环境因素,以及个人对当时环境的认识。当一个人受到某种刺激以后,会引起反应而产生某种行为,但是在刺激和反应之间,由于受到个体许多心理因素的影响,所以同一个刺激对于不同的人,可能产生不同的行为。

管理心理学认为,人们的不同行为受个体不同的欲望和动机的驱使,并指向一定的目标,这种由动机支配并指向一定目标的行为,一般又称为动机性行为。动机性行为是研究人类基本行为的基础。因此,管理者要预测、指挥和控制人们的行为,就必须深入地了解和研究人们的动机性行为。

动机性行为主要可以分为目标导向行为和目标行为。目标导向行为是指为了达到某种目标而采取的行为,目标行为则是指实现目标本身的行为。例如肚子饿了要吃饭,为了吃饭而准备食物和确定吃饭的地方,就属于目标导向行为;而吃饭本身就是目标行为。当目标行为开始以后,目标导向行为就降低了;目标行为完成,需要得到满足,新的需要就会强烈起来,于是行为便又发生变化。管理心理学把一个人从动机到行为,再由行为到目标的过程,称为激励过程。

管理者如果要影响一个人的行为,首先就必须估计到什么样的目标对这个人最有价值和意义。目标越适合他的需要结构,他所受到的激励也就越强烈,他的行为活动也就越积极;反之,这种目标则不能调动其积极性。

管理心理学认为,在不同阶段中,目标导向行动和目标行动对需要和动机强度有着不同的影响力,即需要、动机强度会因为目标导向行动的进展而加强,而当目标行动开始以后,需要、动机强度又会因目标行为的实现而削弱。所以,要使需要、动机强度能够经常保持在较高的水平上,最有效的方法就是循环交替地运用目标导向行动和目标行动。

目标导向行动和目标行动循环交替的过程,是一种螺旋上升的过程,实现一个目标后,马上提出新的更高的目标,使之进入新的目标导向过程,从而使积极性经常保持在较高的水平上。在这个过程中,应该引起管理者注意的问题是,当员工实现目标的能力增加时,管理者应该提供使之继续成长和发展的环境条件,使他们的知识、技能不断地得到提高。但是必须指出,目标导向行为是选择、寻找和达到目标的过程,它的时间不宜过长。如果一个人长期停留在目标导向过程中,就会感到目标遥远,“可望而不可即”,从而出现泄气情绪。

(4) 行为的改变

人类为了适应工作和环境的需要,必须经常改变自己的行为。人类行为的改变对个体