



BOSHI WENKU

〔管理学〕

管理动机： 结构、效应及其机制

GUANLI DONGJI:
JIEGOU XIAOYING JIQI JIZHI

王颜芳 著

知识产权出版社



BOSHI WENKU
[管理学]

管理动机： 结构、效应及其机制

GUANLI DONGJI:

JIEGOU XIAOYING JIQI JIZHI

王颜芳 著

知识产权出版社

内容提要

管理动机是推动个体在科层组织中追求管理职位,从事管理工作并谋取管理职业成功的内在力量,它对管理绩效有着直接的影响。本书运用实证研究的方法,揭示了我国科层企业中管理动机的结构,并探讨了管理动机对管理者组织政治行为和创新行为的影响及其机制。理论上,研究结果对理解管理职业生涯成功发展的机理有促进作用;实践上,研究结果也有助于人们进行管理职业生涯的决策、规划和实施。

本书的读者包括:高等院校企业管理、人力资源管理和应用心理学等专业教师、高年级本科生、研究生、MBA;企事业单位的管理人员、人力资源管理人员、管理咨询与培训人员、人力资源管理研究者,以及所有关心自己职业生涯尤其是管理职业生涯成功发展的人士。

责任编辑:蔡虹

图书在版编目(CIP)数据

管理动机:结构、效应及其机制/王颜芳著. —北京:
知识产权出版社, 2009. 6

ISBN 978-7-80247-709-4

I. 管… II. 王… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 087889 号

管理动机: 结构、效应及其机制

王颜芳 著

出版发行: 知识产权出版社

社 址: 北京海淀区马甸南村 1 号

网 址: <http://www.ipph.com>

发行电话: 010-82000893 82000860 转 8101

责任编辑: 010-82000860 转 8324

印 刷: 知识产权出版社电子制印中心

开 本: 880mm×1230mm 1/32

版 次: 2009 年 6 月第 1 版

字 数: 170 千字

ISBN 978-7-80247-709-4/F·248

邮 编: 100088

邮 箱: bjb@cnipr.com

传 真: 010-82000893

责编邮箱: caihong@cnipr.com

经 销: 新华书店及相关销售网点

印 张: 6.75

印 次: 2009 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 20.00 元

版权所有 侵权必究

如有印装质量问题, 本社负责调换。

前 言

在人力资源开发与管理领域内，职业生涯管理与发展是重要的主题之一。随着社会的发展与进步，企业间竞争态势的日益激烈和复杂化，员工职业生涯管理与发展先后经历了三个阶段，西方国家大致在20世纪60年代之前，由员工自己负责个人的职业生涯发展；在60到90年代中期，由组织负责员工的职业生涯发展；90年代后期至今，逐渐出现了由员工为主、组织为辅的职业生涯管理时期。职业生涯管理与发展呈现出由无到有、由自发到自觉、由重职位保就业到重培训谋发展、由重晋升加薪到重心理成就感、由重工作到关注工作—家庭平衡的特点。在现今所处的第三个阶段，更强调员工的主动性，要求员工在不断认识、反思自我的基础上，自觉规划个人的职业生涯发展，超前培训、发展个人的素质，以有准备的头脑及时识别并抓住组织所提供的一切可能机会，步入职业生涯发展的快车道，从而脱颖而出。

俗话说，“将帅无能，累死三军”，“三军易得，一将难求”，管理工作对组织生存发展有至关重要的作用，以及优秀的高层管理人员培养难度大，时间长，所以，管理职业生涯的管理与发展一直是学术界和实践界关注的焦点。与之密切相关的研究主题包括权力动机、管理胜任力、组织政治行为、管理自我效能感、组织与职业承诺、企业传承、领导—下属关系、个人社会资本等，这些理论观点或者突出个人素质的重要性、或者强调个人社会关系的重要作用，都对促进个人或组织的管理职业生涯成功管理有着积极的指导意义。但是，不同的行业背景、组织环境对管理者有不同的要求和期望，如果能结合组织类型进行更深入细致的研

究，结论的指导价值将会更大。

循着这一思路，我在大量阅读文献的过程中，被 Miner 的管理角色动机理论（managerial/hierarchic role motivation theory）或者称为层级角色动机理论简称管理动机理论所吸引。该理论认为不同的组织类型对管理者有不同的期望和要求，一个人要想从事管理工作，做好管理工作，不断得到晋升，也就是取得管理成效和管理职业发展的成功，必须意识到这些期望，并自觉按照这些期望行动，即必须有强烈的管理动机。这一理论形成于 20 世纪 60—70 年代，在 80—90 年代指导了较多的实证研究，研究表明管理动机确实与外部职业成功存在正相关；高管人员的管理动机越强烈，企业的发展就越好。进入 21 世纪后，对该理论的关注虽有所减少，但从已发表的论文看，有学者正试图从新的角度理解管理动机的效应或影响，希望能将该领域的研究引向深入。

在前人研究的基础上，经过谨慎分析和求证，我认识到该理论的不足和局限，开始从管理职业生涯发展的视角，把握研究趋势，融合已有的相关研究，提出新的研究构想。通过对全国多个省市不同所有制类型的科层企业的调查，运用科学周详的实证方法，也检验了研究构想。本书即是这一研究成果的总结，由八章内容组成。

第一章是理论回顾与分析，主要阐述整个研究的理论基础。包括对 Miner 管理动机理论的述评，结构角色理论及其对本研究指导作用的阐述，以及对组织政治行为、创新行为、韧性和机会威胁认知理论的评介，明确将其纳入本研究的理论和实证依据。

第二章是研究的总体构想与设计。确认研究的重点是开发和验证在我国文化背景下，现代科层企业中管理动机的结构模型，并探讨管理动机对组织政治行为和创新行为的影响与机制，以期

能深入理解管理职业生涯成功发展的机理。

第三章至第七章围绕研究构想，运用多种实证研究的方法，验证假设。

第八章对研究的价值、意义和不足之处进行总结和反思。研究厘清了在我国文化背景下现代科层企业中管理动机的结构，弥补了我国在管理动机研究上的不足。结合组织行为学研究的热点问题，证明了管理动机对组织政治行为和创新行为的影响及其机制，拓展了管理动机效应的研究范围。研究成果可以为管理动机的开发培训提供内容上的支持，为人们进行职业生涯发展的决策与规划提供帮助。

王颜芳

2009年4月

目 录

第 1 章 理论回顾与分析	(1)
1.1 Miner 的管理动机理论	(1)
1.2 结构角色理论	(9)
1.3 组织政治行为研究综述	(15)
1.4 创新行为研究	(25)
1.5 机会威胁认知研究综述	(32)
1.6 韧性理论的研究概况	(38)
第 2 章 研究的总体构思与设计	(44)
2.1 研究目的	(44)
2.2 研究构思	(44)
2.3 研究内容	(45)
2.4 研究技术路线	(47)
第 3 章 现代科层企业管理动机结构研究	(48)
3.1 我国科层企业管理角色期望的内容研究	(48)
3.2 我国科层企业中管理动机结构的探索性研究	(56)
3.3 我国科层企业中管理动机结构的验证性研究	(61)
3.4 管理动机问卷的信度和效度检验	(70)
3.5 讨论	(75)
3.6 本部分研究的意义与进一步的研究方向	(77)
第 4 章 管理动机与组织政治行为、创新行为的关系	(79)
4.1 研究目的	(79)
4.2 研究假设	(79)

4.3	研究方法	(81)
4.4	管理动机与组织政治行为关系的研究结果	(87)
4.5	管理动机与创新行为关系的研究结果	(94)
4.6	创新行为与组织政治行为关系的研究结果	(95)
4.7	讨论	(97)
4.8	本部分研究的意义	(100)
第5章	管理动机影响组织政治行为的机制研究	(102)
5.1	研究目的	(102)
5.2	研究假设	(102)
5.3	研究方法	(104)
5.4	晋升的机会威胁认知中介效应的研究结果	(110)
5.5	韧性调节作用的研究结果	(119)
5.6	讨论	(123)
5.7	本部分研究的意义和进一步的研究方向	(127)
第6章	管理动机影响创新行为的机制研究	(129)
6.1	研究目的	(129)
6.2	研究假设	(129)
6.3	研究方法	(130)
6.4	晋升的机会威胁认知中介效应的研究结果	(131)
6.5	韧性调节作用的研究结果	(140)
6.6	讨论	(143)
6.7	本部分研究的意义和进一步的研究方向	(145)
第7章	不同人口学、组织学变量对管理动机的影响	(147)
7.1	研究目的	(147)
7.2	研究假设	(147)
7.3	研究方法	(148)
7.4	研究结果	(149)
7.5	结果讨论	(157)

第 8 章 研究总结	(161)
8.1 主要研究结论	(161)
8.2 本研究的创新	(165)
8.3 本研究对管理实践的意义	(166)
8.4 本研究有待改进之处	(168)
附录.....	(172)
附录一 半开放式问卷.....	(172)
附录二 管理动机问卷.....	(174)
附录三 管理动机效度分析所用量表.....	(175)
附录四 本研究所用其他主要问卷.....	(177)
参考文献.....	(185)
后记.....	(199)

第1章 理论回顾与分析

本章的主要目的是阐述整个研究的理论基础，重点包括回顾 Miner 管理动机理论，分析该理论及其实证研究中的不足；阐述结构角色理论，突出其对本研究的指导作用；论述组织政治行为和创新行为理论，评介韧性和机会威胁认知的研究进展，并明确将其纳入本研究的理论和实证依据。

1.1 Miner 的管理动机理论

该理论关注的是科层组织中的管理动机问题，它起源于 20 世纪 50 年代后期 Miner 对一家大型公司总部中文化因素的观察，也吸收了当时一些学者的研究成果，形成于 20 世纪 60 年代，并在 20 世纪 70 年代末得到了系统阐述 (Miner, 1993)。

1.1.1 典型的科层组织的特点

典型的科层组织是指韦伯所描述的行政组织体系结构。韦伯认为，行政组织体系的结构应该是“金字塔”式的，该结构主要分为三个层级：高层管理、中层管理和基层管理。高层是主要负责人，其主要职能是决策；中层是行政官员，其主要职能是贯彻上级政策；下层是一般工作人员，其主要职能是做实际工作。“纯粹形态”的理想的行政组织体系即科层组织，科层组织有以下几个特点 (朱新民、李永春、周吉，1986)。

①将实现组织目标所需要的全部活动都划分为各种基本作业，作为任务分给组织中的各个成员，每个成员都有明确的权力



和义务；②按照职位的等级原则，组成一个组织体系或层级体系；每一职位上的成员都必须称职，这要通过正式考试或教育训练来实现；③除了按规定必须通过选举产生的公职外，官员是委任而不是选举的；④管理者不是管理单位的所有者；⑤组织中成员的关系是一种不受个人情感影响的关系，完全以理性原则为指导；⑥管理者领取固定薪金，有明文规定的升迁制度；⑦管理人员必须严格遵守组织规定的规则和纪律，这些规则和纪律不受个人感情影响而在任何情况下都适用。

韦伯认为，从纯技术的观点来看，理想的行政组织体系是最符合理性原则、效率最高的，它在精确性、稳定性、纪律性和可靠性方面都优于其他组织形式。现实生活中，虽然多数工商组织也采用科层式的组织结构，但人们的行为方式并不完全按照明确的职位职责要求行事，组织成员的关系也并非完全以理性原则为指导。其中比较突出的是组织成员对管理角色的期望，会极大地影响管理者的行为方式。

1.1.2 管理动机(managerial role motivation)的含义

理论上，管理动机是指推动个体在科层组织中追求管理职位、从事管理工作、谋求管理职业成功的内在力量，是影响管理有效性的一个主要因素。它是由组织高层对管理者六方面的期望和要求转化而来的，这六方面的管理角色要求包括：①管理者应该和其上级保持良好的关系；②管理者应该主动地和同级员工进行竞争；③管理者应该以果断的方式行事；④管理者应该对下级行使职权；⑤管理者应该在所属群体中有突出表现；⑥管理者应该负责地履行常规管理职责。由这六方面的管理角色要求构成的管理动机的各个成分及其含义具体如下。

1. 对上级友好

管理者应该和上级有良好的关系，不应该引起上级的消极反



应，理想的情况是引出其积极反应，让自己的群体在组织中有较高的地位，行动得到上级的支持，为此管理者自然应该对职权高于他们的人采取积极的态度。任何可能引起权威人物憎恨、嫌恶、焦虑的行为，将会使完成管理工作任务变得极端困难。如果和上级的互动很少，或者充满了太多的负面情绪，那么就不大可能得到上级必要的正面反应和支持。事实上，如果管理者确实喜欢并尊重其上级，在需要合作的情况下，和上级在一起开展工作会容易很多。

2. 愿意竞争

至少在牵涉到同级的时候，管理工作有很强的竞争成分，这种竞争和科层组织金字塔般的职位设计有关。管理者必须为自己和自己的群体获得稀缺的奖励而竞争。如果不竞争，当自己的职责越来越少时，就会失去立足之地。没有竞争行为，晋升也是不可能的。所以管理者必须竭尽全力保证自己和自己的群体取胜，并且接受其他同级管理者的挑战。有时这种挑战来自下级，尤其是自己的下属。为了符合这一角色要求，管理者应该乐于投入到竞争中，并且随时寻找竞争。如果将不愉快的情绪如焦虑、抑郁等与竞争活动联系起来，将不可避免地导致与角色要求不符的行为。

3. 愿意运用权力

管理者必须对下级行使权力，指挥下属，使下属的行为方式和组织目标一致。当需要的时候，必须告诉下属要做什么，并适当运用奖惩，以加强管理者的影响。感到实施这类行为很困难并带来情绪困扰者，不愿意指挥别人者，或认为这样做是错误者，都不会达到这一角色的要求。如果喜欢并善于运用权力，感到运用权力是一种享受，那么这会促进管理者的成功。

4. 愿意果断行事

在某种意义上，这是指乐意扮演男性化的角色，管理角色要求和更一般的男性或者父亲角色的要求有许多一致之处。两者都要求控制，做决策，采取必要的奖惩行为，以及保护群体成员。愿意满足这些要求的管理者就会取得管理工作的成功。不管其性别如何，行为方式比较被动者，一想到果断的行为方式就烦恼者，不会拥有所需的这类动机。如果一个人能从实施这类行动中感到愉快，有很强的动力去表现这类行为模式，他/她就适合做管理工作。

5. 愿意与众不同

管理者必须有意在群体中表现突出，引人注目。管理工作要求一个人的行为在许多方面要和本群体其他人的行为不同，作出引起下属注意、讨论甚至批评的事情。当表现自我的想法引起不愉快的感受时，当认为该想法无趣时，与该角色要求适宜的行为会大大减少。乐于成为别人关注的焦点，乐意与群体其他人有所不同者，最有可能满足这一管理角色的要求。

6. 愿意负责地履行常规职责

主要涉及为了完成工作、与上级要求保持一致而进行的日常沟通和决策，还包括进行预算评估，在委员会中任职，接听电话，填写员工评价表格，提出员工工资变化建议等。在所有的管理工作中都涉及这些要求，只是不同的职位具体活动的多少会有些变化。要符合这些规范，管理者至少必须乐于面对这些常规事务，理想的情况是从这些活动中得到满足。如果把这些职责视为烦恼或者负担，一个人管理职业成功的机会就很低。想要避开或推卸这些常规管理职责，只会偏离角色要求，导致无效绩效。

如果组织内的晋升和绩效评价主要依据管理胜任力的话，那么一个人所具有的管理动机成分越多，就越有可能在科层组织中

被评价为优秀的管理者，越有可能晋升到更高的管理职位上。该理论的主要内容可用图 1.1 的形式加以概括和表达。

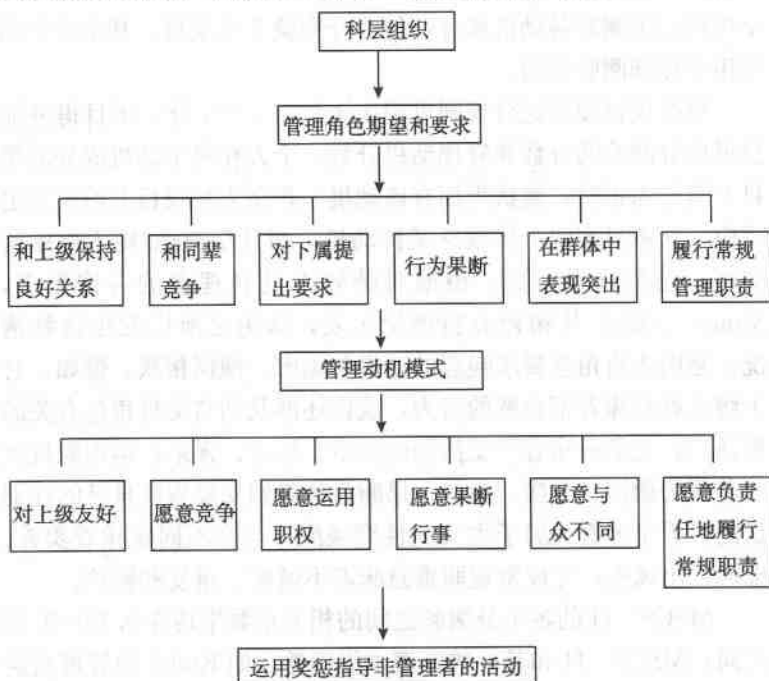


图 1.1 管理动机理论概要图

引自：Miner J B. *Organizational Behavior Foundations, Theories, and Analyses*, NewYork: Oxford university press, 2002: 120.

1.1.3 管理动机的测量

考察一个人是否具有上述的管理动机成分，可以用 Miner 开发的 Miner 句子完成测验 (MSCS-H) 测量。该测验属于投射测验，包含 7 个分测验：和上级保持良好关系；在组织内的娱乐活动中和同辈竞争；在组织内的工作活动中与同辈竞争；果

断；指挥下属；与众不同；处理常规管理任务，它们共同构成一个管理动机分数。Miner 句子完成测验共有 40 个项目，其中 35 个项目用于测验各动机成分，每个分测验 5 个项目，其余 5 个项目用于掩饰测验目的。

每个项目按照记分规则可记为+1、0、-1分，项目得分加总形成分测验的分数和管理动机分数。个人在每个动机成分的项目上得分为正时，被认为拥有该动机。若在大量项目上给出否定反应，这不只表明个体缺乏某种动机，而且反映他/她不愿做这些事，避免这类行为。根据对绩效不良管理者的咨询服务，Miner (2002) 从精神分析理论出发，认为之所以发生这种情况，是因为由角色要求唤起的动机与焦虑、愧疚相联。譬如，对上级友好意味着不自然的行为，或许还涉及到与父母角色有关的性活动；竞争意味着不受控制的攻击、暴力、谋杀；运用职权意味着行为傲慢、专横、独裁；果断意味着妇女要质疑自己的性别认同，男子要有大男子主义的性别唤醒；与众不同意味着卖弄、虚假、出风头；完成常规职责意味着不诚实、报复和嫉妒。

MSCS-H 的各个分测验之间的相关系数平均在 0.10~0.15 之间，MSCS-H 和其他的管理才能问卷，如 Kuder 的管理兴趣偏好问卷及 Ghiselli 的自我描述问卷有正相关 (Miner, 1978)。Carson 和 Gilliard (1993) 对该测验的结构效度作的元分析表明，MSCS-H 总分与“大五人格”中的外向、尽责有关，与其他的人格特质无关；和实际的绩效、管理职位层级、薪水等正相关；一线管理人员和职位等级相同的其他人员之间 MSCS-H 总分差异显著，管理者和企业家之间的差异不显著，管理职业取向的人和其他职业取向的人之间的差异显著。当运用实验组和控制组前测—后测实验设计，用该测验对管理动机培训效果进行评价时，能够作出区别 (Miner, 1986)。该问卷跨文化的运用也提供了外部效度和结构效度的证据 (Ebrahimi & Miner, 1991)。

总的来看，这些证据表明用 MSCS-H 可以测量管理动机。

除该投射测验外，Miner 还编制了一份多重选择问卷，问卷应用不普遍，被试得分一般都比投射测验高一些。

1.1.4 关于管理动机理论的实证研究

对管理动机理论的大量研究是用测验法对同时效度、预测效度和结构效度的检验，也有极少研究运用管理开发技术，通过实验操纵来研究管理动机。研究一般将管理动机视为自变量，因变量是产量、绩效水平、晋升速度、管理职位层级、发展潜能评定、职业选择等。被试对象包括企业的一般员工、各个层级的管理者、大学的工商管理专业学生等。

1.1.5 研究中存在的问题

1. 管理动机模式的有效性问题的研究

国外有学者（Wright, 1994）将管理动机理论视为是对工作动机中需要理论的发展，认为 Miner 的研究既考虑了情景变量——科层组织，又识别了与组织行为相关的一系列由外部期望和要求引起的需要。许多实证研究为该理论的有效性提供了证据，而且用测验总分得出的结果比各个动机成分的结果更显著。

该理论源自对 20 世纪 50—60 年代科层企业内的管理文化因素的观察，相比之下，进入知识经济时代的工商企业无论是在组织结构上，还是在管理理念和管理方式上都发生了重大变化。为了在竞争中获胜，科层企业进行了多方面前所未有的变革：企业管理的电子化，管理层级的压缩，使企业对高层级的管理人员的需求下降，管理者的晋升空间受限；更多地运用自主工作团队；建构学习型组织和发展专家体系；视人力资本为无形资产；知识型员工的比重上升，员工的工作生活质量受到关注，员工对培训发展及可雇用性提出了要求；企业内部提倡竞争与合作的平衡

等。所有这些都可能会对管理角色提出新的要求，挑战 Miner 的管理动机模式即管理动机的构成成分。

在 Miner 的理论中，组织高层是影响管理动机的唯一重要力量。虽然在今日的科层组织中，组织高层仍然是影响管理动机的重要力量，但是否仍是唯一重要的影响力量尚需考察。Pfeffer 和 Salancik (1975) 的研究表明，上级的要求在决定管理者的工作行为上更重要，下属的期望在影响管理者的人际交往行为上更重要。上级、同级和下级均对管理者的行为有影响。

另一个问题涉及该理论的跨文化适用性。关于动机的跨文化研究主要集中于需要理论，如 A. H. Maslow 的需要层次理论、F. Herzberg 的双因素理论以及 D. C. McClelland 的成就动机理论，研究结果显示它们在不同的文化下确实存在差异（鲁森斯，2004）。虽然有关的跨文化实证研究证明了 Miner 管理动机理论的外部效度，但研究数量毕竟有限。在我国传统文化中，历来强调“谦恭受益多”、“韬光养晦”、“胜人者强，自胜者王”、“内圣外王”等，这些行为要求和 Miner 管理动机模式中的某些成分有所冲突。因而在我国的科层组织中，管理动机成分是否与 Miner 的管理动机模式完全吻合还有疑问。

2. 测量问卷的问题

运用 Miner 句子完成测验测量管理动机，存在的问题，这在 Miner (1978) 本人的综述以及 Barry 和 Alexander (1985) 的元分析中均有所揭示。Miner 综述的结论是管理动机测验和竞争分测验与管理动机理论的构想非常一致，运用职权、与上级保持良好关系分测验和理论构想通常是一致的，和理论构想有些不一致的是与众不同这一分测验。Barry 和 Alexander 的元分析发现，管理动机测验和理论构想有很高的一致性，能区分理论的领域适用性。元分析也支持三个分测验即运用职权、竞争的愿望、履行常规职责，这些测验体现的管理动机成分和理论适用范围外