

# 第一部分

## 认识企业的价值观

在讨论管理价值观之前，我们需要对价值观是什么，以及它们是如何对一个人的行为产生影响的问题，有一个清晰的认识。我们在第 1 章里，将要接触到的是一个比看上去要间接曲折得多的观点。价值观是复杂的，要想给它下一个明确的定义困难重重，而且在许多案例中，它们并不像人们“真正”相信的那样明白清楚。更糟糕的问题是，如果一个人竭尽全力，开始尝试去关注某种价值观时，它对我们行为产生的影响反而会变得模糊不清。

# 1. 发现人的价值观

## 1.1 价值观的认知——一个范例

思考下面的案例

### 案例 1.1 冷漠无情的经理

杰奎·艾比琳在一家大型零售银行的电话业务服务部工作，她是这个有 12 个人的部门的主管。银行内部实行机会平等的政策，明文禁止任何形式的性别歧视，特别是对性骚扰行为，无论是言语上的还是身体接触的，一俟确定，即可以作为解雇的理由。不过，实际情况却似乎是仅限于规定而已，因为这家银行无论是在员工数量上，在日常的行为模式上，还是在管理层的位置占有数量上，男性都绝对占支配地位。因此除了杰奎和她的顶头上司、话务服务经理婕西卡以外，其他所有的女性职员都在该部门的第一线从事柜台服务工作。那里的工作环境嘈杂繁忙，员工们精力高度集中，飞快地处理手上的业务，这种情况意味着她们经常没有时间去顾及对上司保持谦恭礼貌的态度——这一点作为银行文化的一个特点被宽容和默许。有一天，杰奎与银行的一位电话服务督导之间发生了激烈的争论。在争论中，这位督导失去了控制，在电话里对杰奎进行了言语污辱，

破口大骂她是“婊子”、“愚蠢的母狗”。他的辱骂声非常大，以至于站在电话那一端的顾客都发出了惊讶的抱怨。特别让人难以忍受的是，他喋喋不休地数落，指责女人在管理工作岗位上是如何不称职，最好是靠边站，由男人来管理，女人只能做一些最基本的服务业务。“她们都应该回家抱孩子去”，他说。事后，杰奎去找婕西卡讨公道，但是婕西卡没有一点同情的表示。她冰冷地回答杰奎说：“是的，这种侮辱的确让人愤慨，但这是银行。你还想期待什么？你在这儿工作已经很久了，应该清楚任何关于这类事情的投诉，都不会使事情的结果有什么不同，反而会使事情变得更糟糕。我会处理这件事的，你回去工作吧。我会去找他谈一谈，但是没有必要去采取惩罚他的行为。高级主管们才不会去关心这种事情哩。”

杰奎回到自己的团队中，她的同事们询问她发生了什么事。她淡淡地回答说：“没什么。——该死的婕西卡才不会为女人说一句话哩。她那个态度，那个德性，看上去就像一个臭男人。”

显而易见，在这个案例中表现出了另外一些值得我们注意的问题——即使是银行有明文规定的原则，行为依然存在着与原则相悖的差异性。这些行为是被允许存在的，没有必要去做任何有意义的尝试来改变它们，至少在服务经理婕西卡的眼中是这样看。我在这里要说明的是，杰奎对婕西卡的“价值观”做出的臆想和判断。她对自己以及她的同事解释了婕西卡对性平等毫无兴趣的判断。这种判断当然可能是一个事实。但是公正地说，也许还可能存在着其他的一些解释。比如说，婕西卡真诚地相信任何抱怨投诉都不可能会有好的结果；或者她可能感觉到，那位有过错的电话服务男督导拥有某种特别的权力；或者她可能感觉到杰奎也并非是完全没有一点错的，等等诸如此类的因素。在这里存在着多种解释的可能性——其中也许只有一个可能性是正确的，

但是在那种环境里，要明辨是非并不容易，除非对这件事做一个严肃细致的调查，但这样兴师动众似乎是不可能的。

这就是本章要讨论的关键要点。许多有关管理的著作都对这类情况做出过种种假定和臆断，但是即使有过较多的判断，我们可能对孰是孰非的问题依然不能达成完全一致的意见。对个人相信的是什么这个问题，最直接最合理的解决办法就是——关注他们的行为。这是一条最简便的捷径，可以由此而推断出一个企业的价值观管理的基本任务——（1）从中发现员工的价值观念是什么；（2）为了使员工的价值观念与企业倡导的管理价值观念能够尽量吻合，在管理中如何做才是最必需的。

对此，查尔斯·麦克科伊把管理价值观念以及环境氛围叙述为管理的中心任务。而与此同时，韦恩·理查德·帕斯凯尔和安东尼·艾索斯也表达了相似的观点：“在某种程度上，一个企业由领导层推出的最重要的目标之一，就是通过清晰的表达和密切的关注，去逐渐灌输价值观。一个企业的演变历史同样应该有助于它的持续不断的价值体系……。新的成员被引进到这个共同的历史中，使他们对公司更细微的方面得到一个探幽索隐的了解。”非常有趣的是，在最近由 R·& L·林赛撰写的文章里，关于逐渐灌输价值观的相同观点，被认为是企业行为管理中最关键的影响力量。

这个观点表述得如此简单明了，看起来似乎不会遭来任何反对意见。但是它却激起了极大的乐观主义的推断：就一个管理者而言，对整个员工的价值观和看法有一个清楚的认识是完全可能的。我并不准备说这是不可能的；我只是想指出，在每一个人的面前，不管情况如何，不管这个人是否是经理，他们的心里都必须清楚，要想对具体的个人或者工作中的群体的价值观有一个精确的估计，还有许多显而易见的困难需要去克服。

来思考一下下列这个案例：某个公司曾经度过了一段非常艰

难的时期。在一个大规模的重建活动的基础上，企业正在实施一个使之重新复苏的计划。这个重建活动包括，超过 30% 的雇员被解雇，团队主管们的责任增加了，许多员工赖以生存的工资来源没有了，许多中低级管理人员的提升机会失去了。计划实施的结果是，公司幸存下来了，但是在公司里，从高级管理层到第一线员工，到处弥漫着消极情绪，业绩一蹶不振。于是企业请来了行为管理顾问，让他们介入企业的振兴活动。顾问们在企业里展开了一个调查，采用的是顾客问答式的调查表以及深入的恳谈（由经过培训的员工来操作）。调查结果发现，员工对职位感到没有保障是造成消极情绪的最主要的原因。有鉴于此，这些行为管理顾问提出了一个信心重建计划，计划包括社会公假；沟通训练；加强管理层面与员工之间的联系；由首席行政长官明确宣布“最困难的时期已经被我们抛在了身后”等内容。6 个月以后，公司的首席执行官（CEO）向董事会报告说，信心和士气已经明显提高，员工更负责任，满意度也提高了，顾问的训练计划为公司带来了很大的收益。

虽然上述这个案例只是一个孤立的事例，但是在 20 世纪 90 年代初期这种情况绝不是什么罕见的故事。很明显的是，其他人也能够轻易举出这类顾问训练计划对公司重振毫无帮助的例子。我想，假如有人提出这样反诘的例子，一定是一件非常有趣的事情（当然对那些顾问来说，这样的说法不但不会使他们感到有趣，可能还会感到有点不快！）。在这里，我的问题是，我很想问一问，那位首席执行官（CEO）花了多久的时间，才真正了解到作为那些计划实施的结果，即士气被提高了的真实情况。

关于这个问题，我们至少在三个方面需要提出质疑：

- 那位 CEO 对情况的感觉和推断。
- 员工的感觉和回答。

● 与基于员工的意愿和信念有关的推想。

我们完全有理由去质疑，是否存在着那位首席执行官（CEO 受到了行为管理顾问们的影响的可能。他们是否把他或她早已经在心中计划好的答案反馈给首席执行官（CEO）呢？但是对这一问题我们无意去深究，因为假如我们真的这样去追究，会给情况增加更不确定的因素。

CEO 的感觉和推想

非常明显，那位首席执行官的看法可能只是一种推测。高级管理人员经常表现出来的盲目乐观态度，在管理界中是臭名昭著的。在对职业经理们的采访中，在与在职（学习期间依然在经理的职位上工作）的工商管理硕士（MBA）生的讨论中，在与专业的管理顾问们的会面座谈中，以及在与其他的经理们的研讨中，我听说了大量诸如此类的故事：高级主管们眉飞色舞地介绍新公司宏大的使命，或者标榜深邃的经营哲学，或者是宣扬价值宣言；比这低一档的是，中层的管理者们被灌输了一脑子的理论，但是当事关自己时，他们往往持怀疑态度；再低一档的是，低级的经理们和组长们简单地了解这些东西，或者是被迫接受了一种训练，他们不得不把这些东西默记于心，能够背诵得滚瓜烂熟，但是实际上从来就没有往心里去；至于第一线的职员，无论他们是接待客人的服务员也好，制作巧克力棒的也好，安装门窗的技工也好，或者从事其他任何实际工作的员工，对这些东西根本就没有什么深刻的印象，甚至于根本就不知道。道德理念——那些被高级主管炫耀以及在公司战略规划中被加以关注的东西，往往距离现实很远，非常容易成为海市蜃楼。

### 员工的感受和回应

另一个复杂的因素是员工的回应可能会被某些人做一些改头换面的包装，这可能由于高级主管们、行为管理顾问们及调查人员出于他们所期待的结果的原因。“霍索恩效应”（指工人、学生等被调查人员因受到调查研究人员的关注而提高工作、学习效率——译者注）在这里同样发挥作用——如果雇员们持续地受到一连串的辞退打击，在没有直接从高级管理层得到明确的信息，完全了解公司的意图以前，他们可能会怀疑有更多的人会被解雇。出于这样一种心理，他们可能会这样认为：能够保住饭碗的最佳办法，就是使自己显露出拥有更多更新的知识见解和责任感。换言之，在对当前的状况缺乏权威的解释说明以前，人们只有依靠自己，并采取与之相应的行动，这样说可能是一种非常悲观的判断。因此，员工可能会在高级主管们面前隐藏起自己的真实看法，或者控制自己真实感情的流露和表达，仅仅以“安全的”、随大流的态度来顺应环境（这样的态度可以保护个人不太可能成为牺牲品）

### 基于信念的推测

上述两个问题相对而言简单、直接一些。虽然在了解它们如何发生的诱因方面尚存在一定困难，但是它们依然可以被认定是某种特定的、可以通过采用补救措施带来成功的机会。举例来说，由于人们处于对自己将来可能会成为解雇对象的担心，而保留自己的真实想法的情况，如果这一推断是很清楚的话，高级管理层可以通过披露有关公司经营状况的详细资料的做法，来使员工对公司现状与前景有一个清楚的了解。二者必居其一的是，假如高级管理层真的如此有远见，那么就完全可以采取一些清除障碍物的措施——采用诸如“单一身份设施”，或者“走入式管理”

(MBWA) 这样一些方法来解决他们面对的问题。

管理层要对员工的意愿或价值观做出判断是非常困难的。在上面已经讨论过的两个案例表明，一般来说，管理层对员工的价值理念存在着种种错误的认识。而下面的这个案例中表明，造成错误认识其中的一个是错误的精神状态。图框 1.1 描绘了数十年前的一个求证领导艺术的传统范例，这个范例描绘出了这种困难的特点，这个理论是由道格拉斯·麦克格雷戈提出的。

图框 1.1 X理论和Y理论

麦克格雷戈的范例认为，管理者对待员工的态度能够划分成截然不同的两极。

X理论，极端专制的观点：员工是懒惰的，惟利是图的，对自己的工作毫无兴趣，缺乏主动进取精神。

Y理论，极端开明的观点：员工是直率淳朴、充满积极性的，在严格的工作结构里，通过系统的培训能够成为训练有素的人。

如果一个管理者倾向于其中的一个极端，他或她就会从这个极端出发，去解释看待员工们的行为。因此一个独裁专横的管理者在看见心满意足的员工时，往往会匆匆得出结论，认为他们是无端地把自己置于企业之上的人。同样，一个开明的管理者可能对员工同一个行为做出完全相反的解释，认为这是员工工作的“真实的”基本态度的反映。

因此，我们无法以一个纯粹中立的态度来解释人们的价值取向——我们自己的信念和价值体系使得我们在看待事物时，会产生这样那样的成见或偏见。比如说，如何看待一个管理者与雇员之间的个人关系的问题。如果某个员工在过去曾经有过比较严重

的问题，这就很可能使管理者产生一种思维定势，判断这个员工在将来可能会发生更加严重的问题。这就成为了一种偏见——一种根据员工在过去曾经发生过的问题，而仅凭猜想对员工的未来行为做出判断。因此，假如这个员工变得更加积极时，那么这个管理者对这一切的理解就会更加困难，他也许还是会从自己的偏见出发去解释这一现象（哦，鲍勃。是的，他的确在某些方面有一点提高，我已经有多年没有正眼去看他了）。同样的是，在一个特定的企业内，雇员关系的历史也会影响管理者，促使他们对员工的行为得出特定的认识和结论。因此，在一个乐于建立相对平静和谐的劳资关系的企业里，经理们也就更可能理解并接受以雇员的满意度为依据的环境，而不是去接受一个充满一定程度的不和对立的环境，在这样一个充满不和对立的环境中，也许管理层所做出的是一个表面上满意的推测，但实际上这个推测的背后却隐藏着员工很深的

## 1.2 相同的行为 —— 不同的意愿

在 1.1 节里，我们看见了一个管理者对某个员工的真实价值做出错误认识的三种不同的表现方法。在这一节里，我们将进一步研究，为什么人们的真实价值观和意愿要比平时预想的更加难以猜测的原因。但是我们首先还是需要先来关注一下有关动机的问题。

在图 1.1 里，描绘了多种关于推测的行为动机模式。



图 1.1 动机的因果关系模式

有关动机的理论，通常被以内容和过程方法加以区分。弗雷德里卡·赫兹伯格，亚伯拉罕·马斯洛的内容理论学派关注的问题是：动机是“什么”——他们力图证明自我成就或者对成就感的认同的需要和意愿，是人类动机过程中的决定因素。而与此同时，过程理论学派的学者们，如弗鲁姆的期望理论关注的则是“如何”的问题，即认为模式中的中间部分是动机的关键因素。而后来那些努力去完善这些基本理论的学者，则试图把这些互相联系的理论融为一体。然而所有这些方法，在我们的需要和意愿与我们的行为之间，都缺少一个关键的推进作用。因为当他们解释使需要与行为相一致的动机时，就仿佛是在做一个化学实验。但是我们的大多数行为只是解决满足各种不同类型的动机的问题。

让我们用一个例子来验证这个观点。玛丽发现自己与她的电话服务经理发生了争执，在她看来，为顾客付款的工作程序是低效率的。在那一刻，各种各样不同的动机都可能在玛丽身上发生作用，这些动机中最主要的可能有下列：

- 愤怒。
- 感觉工作进度是低效率的。
- 困惑为什么电话服务经理看不见这种情况。
- 关心经理会不会对自己产生过度的偏见，影响自己今后的提升机会。
- 对部门主管忽视她的发展，把她视为毫不相干的人的情况感到恼怒。
- 希望坚持自己观点的态度能够得到他人的注意。
- 希望同事们能和自己站在一起反对专横的经理。

显然有关玛丽的动机的这个清单，还可以继续写下去，它的范围可以延伸下去，包括大量诸如此类又完全不同的例子来。

那么玛丽会采取什么样的行动呢？每一个孤立的动机因素都可能把行动带向一个特定的方向。就玛丽个人而言，对自己的事业发展期望的关心，会使她选择一条完全不同于那些同情她的同事们所倾向的道路。但是决定她采取何种行动的不是诸多动机中某个单一的因素的影响，而是上述所有动机因素共同结合发生作用的结果。换句话说，她所要做出的决定，是对所有发生在她的身上的不同动机因素做出的某种权衡。玛丽面临着如何从矛盾的不同方面进行比较权衡的问题，她必须从众多的限定她的方向的解决办法中做出抉择。这样权衡比较的结果，可能促成她采取一个行动过程，因此，行动过程与上述任何一个她所倾向的单一的动机完全不同——它可能是一个新的独特选择，来源于诸多动机结合交织的相互作用的影响。

玛丽的需要是特定的。这种因时而异，因人而异，因地制宜的特定性，就是我们难以在一个人与另一个人之间做出简单直接的比较的原因所在。但是玛丽解决问题的形式和她选择的个人道路的独特性也是因时而异的，这是动机如核桃般之所以难以砸开的核心问题。动机因素的复杂性还包括难以给予动机一个较为确定的价值导向。出现这样的问题不仅仅因为存在着大量像需要和动机这样一些倾向性因素，而且还存在着各种不同类型的处理方式，通过这些方式，人们可以对各种倾向的平衡进行操作。玛丽在承受到压力时，开始运用推理分析，她的思维能力使得她能够对她的经理进行思考和分析，这种能力使得她能够远离激烈失控的情绪——所有这些在如何让她能够对自己所处的环境做出一个适应性的反应方面，扮演着关键的角色。通过这样的分析，我们现在就有了两个不确定的层面——每一个具体的个人在特定的时间里所拥有的倾向性上的差异，和每一个人在处理自己的倾向性时可能出现的过程上的差异。

因此如同图 1.2 中所描述的那样，我们就可以描绘出一幅关

于人们如何采取行动的栩栩如生的画面。

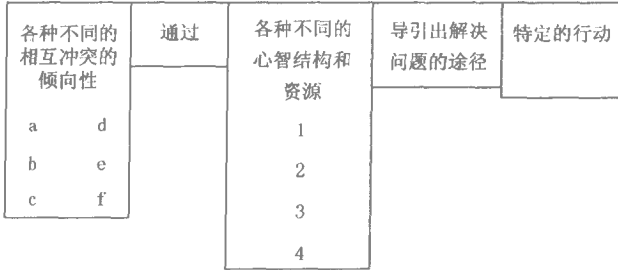


图 1.2 解决问题的动机诱因

每一个人都拥有一个需要和愿望的体系，它与环境条件密切相关。人们运用自己的智力源泉（比如推理能力，或想象力）中的一部分，来寻找能够满足部分或全部原始动机和需要的解决办法。这就是我为什么说动机诱因是寻找能够解决满足不同动机问题的过程的道理。由于它们的相互影响，动机诱因包括心、智两个方面。在这个过程中，感觉和情绪紧紧地束缚着思想和信念。价值观是情绪和理智共同的产物。这是本书的一个核心观点，在后面的章节中我们还会多次论及。

我们现在开始看见，在一个企业里，为什么建立员工们的实际价值观念的任务要比预先想象的复杂得多。我们也许同意这样的解释，因为存在着各种不同类型的倾向和需要，这些倾向和需要是他们行为的基础，而我们可能对这些倾向和需要却只有一个隐约模糊的认识。因此我们几乎不可能理解员工自身的问题——这才是能否解决问题的关键——而事实上，所有这些不理解更可能是因为不同环境的大幅度不稳定性造成的。举例来说，在某种条件下，某个人看问题的观点可能限定在凡事必须平等的基础上，那么对他而言，以他个人的观点去看任何事情是否公正就会

成为解决问题的惟一途径。而在另一种情形之下，他们可能会依据他们所形成的全部价值观来考虑结果的可能性并做出判断。同样，在一个不同的条件下，一个人可能会感觉到一种非常强烈的情绪，会把这种条件下的某个特别的方面设想得非常严重。而事实上，却很明显地还存在着其他的可能性。

这意味着，由两个不同的人表现出来的一个特定的行为，即使是发生在一个几乎完全相同的环境里，也将反映出融合着他们各自的个人动机部分的特有风格来。相同的行为可能有截然不同的根系。这样来表述可能看上去会更清晰一些——不幸的是大量的管理理论往往借用过于简单的范例来取代真实生活的复杂性，结果对价值观管理产生了破坏性的效果；他们在开展管理活动时，经常利用我们存在的个人直觉，对此我们需要重新认识和考虑。

因此，同样的行为可能源于不一样的需要，并且可能通过不一样的思想过程来实现。那位电话服务经理，让我们姑且把他 / 她称为 W，面对玛丽愤怒的要求，以及从她的每个同事的愤怒中意识到他所面对的是一个完全不同的人，当然 W 可以通过做出一个简单的反应使得大多数人平静下来，但是他 / 她却可能不会这样去做。因为即使 W 能够说服部门所有的人，这些被说服的人中的每一个也是被不同的理由说服的。

人们的态度，价值观和动机对管理者来说是如此复杂，以至于他们对一个人为什么会在特定的时间、以特定的方式采取何种行为没有一点把握。我们原本是在讨论价值观的问题，然而却不得不对特别的动机和过程形式做出必要的阐述。个人在发现他们的服务经理的行为举止不道德时，可能都会表示出义愤，这种义愤就如同购买遥远的他国由童工生产的纺织品这样的例子一样。然而，其中一个人可能是因为出于伦理理念中的义务论的观点才表现出这样的观点——他可能认为无论是因为什么样的环境条件需要，都绝对不能使用童工。而另一个谴责这种行为的人却可能出于结果论的观点

——为了环境的平衡需要，没有必要去使用童工。这种情况在图框 1.2 中做出了解释。我们早些时候还会回到个人道德标准的问题上——我在这里所要做的全部事情，就是指出，它们是如何把人们从完全不同的出发点带到相同的位置上去的。

图框 1.2 两种价值观

义务论 ——只注重行为本身的善恶好坏，而根本不去考虑其结果如何的观点。因此有人形容它是“如果说的是假话，一切都是错误的”。

结果论 ——根据一个行为的本身结果如何来判断行为的观点。因此有人称这种观点是“如果能够使一个人逃避灾难，谎言也可以接受”。

学者们经常把这两种观点视为互不相容的、非此即彼的绝对例子，但是在现实生活中，许多人却经常以义务论的态度来处理一些事情，而以结果论的态度来处理另一些事情。

### 1.3 人的价值观的例证

面对所有这一切，人们可能会问，我们如何才能够认识他人的价值观。显而易见，我们能够认识而且我们正在这样做。在这最后一节里讨论的要点是，着重说明用片面、单一的方法来解释人的行为动机和理智是多么让人不满意。在本节以及下一节里，我们将分析一个经理应该如何利用各种各样的信息资源，来改进提高自己对个人动机和价值观的理解和认识。这是搞清楚如何管理价值观问题的一个核心。无论是在行为开始还是在行为结束时，经理的观念对于企业价值观的任何介入，都是至关重要的。

在行为开始时，它表现为经理在员工基于自己价值观开始做出行为时，对员工价值观的估计评判。同样在行为结束时，经理将依据整个行为的进程，形成决定是否达成愿望结果的观点。

这样一来，一个优秀的经理是如何去认识了解他的员工的价值观就成了我们要面对的问题。如果我们现在重新再回到玛丽和她的服务经理的案例中，就能明显地看到，服务经理在解读玛丽的观点时，或多或少是恰如其分的。在这一个问题上，有四组态度和特质有助于验证服务经理的判断：

对自我的态度：

- 从自我情绪中解脱出来的能力。
- 对自己的个人观点和看法的认识。

对分析的态度：

- 比事物表面价值看得更远的决定。
- 决不依赖以往经验来作为现在行为模式的决定。

对选择的认识：

- 想象选择感觉的能力。
- 承认选择反应的能力，即使是在感情不认同的时候。

对他人的态度：

- 同情他人的能力。
- 把个人的感觉作为团队总的感觉予以平衡的能力。

我们可以尝试把上面所述的几点作为经理认识他人的能力的一套测量方法来看待。但是假使我们这样做，最终的结果却可能没有什么太大的用处。在这里，测量一词的意思指的是，对能力

的水平或程度做一个量化的评估，评估所描述的内容包括“许多”或“几乎没有”等这样一些概略的数词，也可能包括“百分比”、“比例”或其他一些以精确的数量单位来表述的数词。但是由于它们在说明数量时非常晦涩含混，相比之下，究竟一个人能够做什么的能力范围有多大的问题，与我们所进行的这个讨论关系并不大，比如说，对他人同情的问题因此我们更倾向把它作为一个它们可能以及如何与上面所列明的其他态度和特质发生相互作用的特殊方法的问题。我们将在后面对价值评测的正式方法问题进行探究。

如前所述，一个经理在认识自己管理部门的某一个人的价值观和动机时的能力和态度，究竟起到什么样的作用呢？至少有三个主要的但却不尽相同的形式可以加以辨别：

(a) 经理表现出上述四组态度中的一种，从而在更大的范围里，克服了其他态度的任何局限。

(b) 他在一或两个方面所具备的某种特殊能力，可能迫使他人与他的态度趋同。

(c) 上述一部分或全部的能力结合，形成经理的观点。

我们将在 1.7 节讨论人们价值观的认同和一致性的观点的影响时，对 (b) 例做仔细的验证。如前所述，这两个简要的范例可能有助于说明，管理者的态度将会全面影响他对员工的价值和动机的理解。首先，来考虑一下范例 (a)：对管理者采用了一个分析方法，分析他们自己与他人之间的相互作用。虽然管理者可能并非特别刻意地被安排去对他的团队成员认同的某个问题表示同感——比如对与员工正常的社交活动相抵触的加班问题，他最初对情况的所有方面进行重新检测的驱动力，可能引导他去对各种现象做出分析，然后去认识团队成员们的期望是什么。在一开

始，几乎可以肯定他所持有的仅仅是一种理智的认识，但是随着时间的流逝，可以想象出，这种认识最终导致出真实的同情——一种感情，而不仅仅是一种概念上的认同接受。

现在我们来考虑第二个范例，前面所说的（c），一个足以作为例证的范例。一个督导与一个特定的团队在一起工作了多年，他感觉到自己对团队员工的情况了如指掌，这样的情况使他盲目地判定，自己对下属员工的动机，对员工的基本价值观非常了解。结果在一次 360 度鉴定系统的考评中，他第一次收到了来自于他的团队的反馈材料。反馈的信息与他原来所认知的情况大相径庭，这种情况让他大吃一惊。这个经理经过思考后，做出了在未来如何去解读他的团队的回应，包括如何来管理一些因素的方法——他将经常去注意如何排遣自己的愤怒（使自己远离情绪的一种能力），这个问题一直是团队成员长期以来对他的诸多最令人难以忍受的行为中的一个，然后很可能他需要重新评估团队中其他人对他的行为是如何看待的（想象选择性认知的能力）。最后，针对团队中不同成员提出的多种不同的回答，总结出已经提高了的认识（平衡团队感知和团队成员的感知的能力）。

这个分析指出了一种作为有助于一个经理认识他的员工价值观的资源的态度，可能会如何运行的问题。它还证明，经理至少可以在三个方法上使用这些资源，就像我们在最后两个范例中所说明了的那样。这些证明有力地支持了我们在前面所论述过的观点：对员工价值观和动机两方面的认识，包含着把从不同渠道采集的证据的整理归纳活动。如同前面的讨论所指出的那样，它包括把这些认识熔于一炉的不同的方法。但是整理归纳的结果却可能出现一些令人沮丧的情况——经理的态度和感知很可能与员工的价值观相去甚远。

我能够预见，有人读到这里时，面对所有这些观点可能会逡巡不前，喃喃地说：“这一切听起来真的很不错，但是它如何来