

(京)新登字 158 号

Impression Management in Organizations

Copyright 1995 by Paul Rosenfeld, Robert A. Giacalone
and Catherine A. Riordan

All rights reserved.

First published by Routledge, a division of Thomson Learning, United States of America. Authorized Translation of the edition by Thomson Learning and Tsinghua University Press. No part of this book may be reproduced in any form without the express written permission of Thomson Learning Asia and Tsinghua University Press.

本书中文简体字版由汤姆森学习出版集团授权清华大学出版社独家出版。未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究。本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号:图字:01-2002-1637

书 名:组织中的印象管理

原 著 者:美]保罗·罗森菲尔德、罗伯特·贾卡罗龙、
凯瑟琳·赖尔登

译 者:李 原

出 版 者:清华大学出版社(北京清华大学学研大厦,邮编 100084)

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

责任编辑:熊妍妍

印 刷 者:北京市人民文学印刷厂

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:880×1230 1/32 印张:10 插页:2

版 次:2002 年 5 月第 1 版 2002 年 5 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-302-05340-5/F·404

印 数:0001~5000

定 价:20.00 元

绪论:组织中的印象管理	1
乔布斯的变化:苹果电脑公司	
初期的印象管理	1
组织中的印象管理:介绍	5
什么是印象管理?	6
历史背景:有关印象管理	
的一些比喻	10
组织中的印象管理:从非主流	
到主流的过程	13
组织政治与印象管理	18

	什么时候使用印象管理？
	为什么要使用印象管理？ 20
	印象管理是好是坏？ 24
	印象管理是否意味着我们是社会变色龙？ 26
	是否每个人都使用印象管理？ 28
	我们是否有意识地管理某些印象？ 30
	印象管理是否真的有用？ 32
	印象管理是否会影响印象管理者本身？ 32
	结束语 33
2	
	讨好技术 35
	赢得朋友并影响他人 35
	讨好技术：概述 37
	讨好行为的分类型 43
	讨好者面对的两难困境 56
	冲破讨好者的困境：成功
	讨好的相关因素 59
	结束语 61
3	
	其他获得性印象管理技巧 62
	领袖力口才培训中的领袖 62
	自我宣传 63
	威慑 67



以身作则	70
恳求	72
间接印象管理	73
声明	77
非语言的印象管理	79
结束语	82

保护性印象管理 : 利用借口和辩解 来修复受损的形象	83
发生在 Food Lion 超市中的 危机控制	84
危机境地	85
补救技术	87
合理化理由	88
借口和辩解	94
借口和辩解的分类	96
借口和辩解: 研究证据	98
组织中的借口和辩解	102
有效借口的特点	104
结束语	107



5	保护性印象管理 :事先申明、自我设障、 道歉和其他间接技巧 109 走钢丝 109 事先申明 111 自我设障:在成功面前设置障碍 114 道歉 120 保护性印象管理的间接技术 125 结束语 128
6	印象管理的测量 129 不同的人采取不同的努力 129 印象管理的测量 132 印象管理测量的运用 151 结束语 165
7	印象管理与人力资源管理 166 对理想的素质进行管理 166 为什么人力资源经理需要了解 印象管理? 168 印象管理与人力资源管理过程 174 结束语 207



8

当前的、即将出现的和未来的印象

管理发展方向 209

最后一幕 209

印象管理在理论和研究方面
的发展方向 213

印象管理在应用和实践方面
的未来方向 217

结束语 237

附录

印象管理的研究方法 239

观察研究 239

实验研究 240

现场研究 244

场景研究 245

个体差异测量 246

反应偏差 247

当前的方法：自成体系的印象管理研究 247

参考文献

249



● 乔布斯的变化：苹果电脑公司初期的印象管理

在过去的 20 年里，苹果电脑公司的创始人之一史蒂文·乔布斯 (Steven Jobs)，一直是个十分著名的商业人物。从第一台个人电脑的生产，到后来公司取得的非凡成功，都使史蒂文·乔布斯声名远扬。不过，他对于印象管理技术的应用，不仅使他名声显赫，也令他声名狼藉。

有关乔布斯生活和事业的种种新闻报道，已经给我们提供了充分的材料，使我们了解到他的外表和行为是如何把他塑造成一个与众不同的公众形象的。为了介绍“组织中的印象管理”，我们利用 Lee Bitcher (1989)

撰写的传记来分析一下乔布斯的公开身，从而使你了解什么是印象管理，它对企业界的成功有哪些影响，以及它对我们理解工作场所中人们的行为有哪些作用。

在乔布斯身上有一点很明显：他最初并没有运用印象管理来创造一个“适宜”的人物形象。在他的早期生活中以及苹果公司的产品形象上，他好像都在拒绝接受印象管理中一个最为常见的目标：赢得他人的喜爱和被他人视为正常（如我们在第2章和第3章中所介绍的内容）。乔布斯似乎在致力于使自己被人看做一个“怪人”。尽管他的父母悉心地照顾他，乔布斯“却想使自己看起来像个孤儿，一个曾在货车上跳上跳下并四处流浪了多年的孤儿”。

即使在 Atari 电脑公司谋得第一份工作后，乔布斯也没有改变这种桀骜不驯的行为习惯。“在 Atari 公司，乔布斯形成了独特的饮食习惯，只吃酸奶和水果。他相信这种饮食习惯可以免去洗澡的麻烦，但别人都不以为然”。

虽然我们无法准确地知道为什么乔布斯会表现出这些古怪的行为，但可以肯定的是，他在努力给人们留下一种不同寻常的印象，而且这种做法非常有效。尽管这种古怪行为可能导致的结果是行为人被现实生活所遗弃，但我们认为，乔布斯像当代组织中不断涌现出来的很多新新人类一样，正积极主动地试图形成一种独特的形象和身份。下面是一个乔布斯进行面试的例子。在招聘员工时，他把他们带到附近的餐馆吃午饭。“乔布斯

经常把脏脚丫放到桌子上，并不停地晃来晃去”。很显然，他似乎一直在利用印象管理来塑造一个与众不同的、离经叛道的形象。

甚至在乔布斯为苹果电脑公司寻找启动资金而殚精竭虑之时，他都拒绝遵从企业界正面形象的最基本标准。“他瘦削、邋遢、留着长发、穿着拖鞋，有时甚至光着脚到处走。这种形象几乎不可能给那些习惯于西装革履的企业人带来信心。”

在苹果公司较为成功的时期，乔布斯这种不修边幅的外表和不知天高地厚的自信触怒了华尔街的很多人。但乔布斯拥有两项突出的品质，使他克服了这些缺陷（至少在一定程度上是这样）：其一是他的坚持不懈；其二是他那种能让人们相信他是个绝顶聪明和才华出众之人的能力。在为苹果公司争取到一个广告代理商之后，乔布斯带他参观了公司的运作情况。那位广告代理商说，仅用了3分钟他就意识到“乔布斯毫无疑问是个聪明绝顶的年轻人”。这种印象管理的能力（给人留下绝顶聪明的印象）使乔布斯总能成功地说服他人。在后来的职业生涯中，据说他曾经赢得了一笔被认为是几乎不可能的交易——他说服了一个软件供应商同意他们只支付少许费用购买软件，而不用支付版税。这个供应商说，乔布斯让人觉得他好像是在做慈善事业。“他让我觉得，他用我们的软件，应该付钱的是我而不是他。”

乔布斯的成功表明，虽然当我们展现在别人面前时，外表和其他非语言线索非常重要，但如果有这些方

面的缺陷，还是可以通过语言技巧的使用（一种印象管理技术）进行弥补和掩盖的。乔布斯通过展现他的智慧和其产品的潜力给人们留下了深刻的印象。具有讽刺意味的是，据一位公司合伙人讲，乔布斯本人却缺乏技术知识。但是，他成功地运用印象管理技术为自己创建了一个非常积极的正面形象：一个极富创造力的工程技术人员。

我们在本书第3章中将看到，胁迫是一种很有效的印象管理方法。一旦拥有权力，乔布斯的管理风格就是胁迫。“他用胁迫来驾驭和管理，他向人们大喊大叫。”这种印象管理技术，恐怕是使乔布斯能成功地握有如此巨大权力的原因所在，尽管他实际上不如某些人那样知识渊博，并且不被大多数人所喜欢。

从乔布斯身上我们可以看到，有些人显然是有策略地选择一些形象来进行管理，并以此安排自己的行动。乔布斯所选择的有些形象特征对他本人和他的产品来说是非常有效的。例如，他通过有效地控制自己的公众形象，成功地完成了不少大规模的销售任务。不过，也并非所有的策略都发挥了作用。后面我们将会看到，不加区分地和不明智地运用印象管理技术会产生不良后果。乔布斯对于印象管理的滥用（表现在对捏造与胁迫的运用）招致了人们对他的敌对、不愿合作和怀疑，最终，他被剥夺了在苹果公司的管理职权。

总之，如果我们能够有效地运用印象管理技术（不像乔布斯那样滥用），它通常会帮助我们实现我们的社

会目标和组织目标，如被朋友、员工和上级所喜爱和重视。本书关注的主题就是：什么是印象管理，在组织环境中如何进行印象管理，为什么要进行印象管理，以及在何时何地运用印象管理。

● 组织中的印象管理：介绍

在单位、学校和家庭中，如何与别人和睦相处是我们每天都要面对的事情。在大部分日常生活中，我们越来越缺乏清晰明确的指导原则来告诉我们“应该怎样行为处事”。即使是那些我们过去认为是对的东西也在不断变化着。我们与他人打交道的时候越来越多，不仅有在办公室、商业场所或家里的交谈，还有通过电话线路、电脑网络的交流。这些因素进一步加剧了我们与他人建立关系的难度。在今天，正确理解下面这些信息变得更加重要：谁扮演的是什么角色，我们应该怎样行动，别人为什么会按某种方式做事等。本书关注的焦点——印象管理——是一种人们试图控制他人对自己形成某种印象的过程（Rosenfeld, Giacalone and Rior-dan, 1995）。我们通过各种各样的方式进行印象管理：我们的所作所为及行为方式，我们的所言所语及表达方式，办公室的布置，我们的外在仪表——从穿着、化妆到非语言行为（如面部表情或姿势）。这些行为都在一定程度上帮助我们界定我们是谁和我们是怎样的人。它们传递着我们的形象和身份信息，以及我们希望他人如

何看待自己的愿望 (Schlenker, 1980, p. 69)。

● 什么是印象管理？

社会学家欧文·戈夫曼 (Erving Goffman) 写过一本专门针对印象管理领域的书：《日常生活中的自我呈现》(1959)。戈夫曼在书中指出，印象管理包括人们在社会互动过程中建立某种意义与目的的种种尝试，它指导着我们的行为，帮助我们预期别人对我们的希望是什么。印象管理是相互的，它有助于控制和润滑人们的社会关系，避免尴尬局面的出现。戈夫曼认为，有些行为乍看起来可能无足轻重，但实际上它可能会被巧妙地运用，以恰当地表现出行为人的特点。根据戈夫曼的看法，每个人都是表演者，其主要任务是扮演许多不同的角色，来塑造他们的社会形象和身份。有些印象管理行为受到人们有意识的控制，也有一些行为，如目光接触和身体姿势，却经常在不经意间表露出来。由于印象管理作为一种主要的手段影响到他人如何看待我们，因此，我们都试图控制自己的印象管理行为。戈夫曼这样描述印象管理的起因和后果：

当一个个体展现在人们面前时，人们通常会寻求有关他的一些信息，例如会对他的社会经济地位、他的自我介绍、他的态度、他的能力、他的可信程度等方面感兴趣。尽管有时对这些信息的认识和了解本身就是目的所在，然而，在寻求这些信

息的背后往往还有一些更为实用的原因。了解关于这个人的信息有助于我们界定与其交往的情境，使人们事先认识到，他对周围人的期望是什么，以及周围人对他的期望是什么。获得了这些信息后，人们就会知道，为了从他那里得到我们希望的回应，我们应采取什么样的行为最为恰当。

(Goffman, 1959)

让我们看看戈夫曼的印象管理观点在下面这个绩效评估案例中是如何应用的。假设兰斯是一名员工，将要接受上司韦恩的评估。韦恩在评估面谈一开始先寒暄了几句，并简短地说明他的目的是要和兰斯讨论其过去一年里的工作表现。兰斯很僵硬地坐在那里，表现出一脸的冷淡和无精打采。韦恩原本打算对兰斯提出不少批评意见，因为他的好几个项目未能按时完成。但是现在，看到兰斯的抵触情绪，他犹豫了。为了避免不愉快的对抗（以及由此可能导致的对他本人产生的负面印象），他改为试图安抚兰斯的担心，和他谈了其表现好的一面，而避免去批评他。兰斯尴尬地笑了，并开始与韦恩有了目光接触。韦恩继续他的绩效评估，不断强调兰斯的贡献。他希望兰斯能把他视为一个帮助者或指导老师，而不是一个批评家，并推测如果自己能维持这种形象，兰斯便愿意倾听他的讲话，相信他对自己的帮助，还会对他的建议采取积极的回应态度。兰斯听完对他的表扬后，如释重负，放松下来，意识到自己在上司眼中是一个积极的正面形象，他可能不会因为在过去一年里拖延了好几个重大项目而受到责备。为了与韦恩表现出

来的正面形象相呼应，并且得到韦恩的支持，兰斯极力像上司所描述的那样，表现出一个合作、精干的员工形象。他感到，韦恩对于他在某些方面的进步很感兴趣，开始积极与韦恩探讨如何解决存在的一些问题，从而获得进步和提高，使他可以在未来成为更好的员工。韦恩和兰斯在这一情境中成功地对工作中各自的形象和角色达成了共识。从某种程度上说，他们双方都知道兰斯并非像韦恩说的那样好，但是，在这一相互的印象管理过程中，两方都避免了消极的评估，缓和了潜在的可能发生的争执和难堪（有关在绩效评估过程中印象管理技术的运用的更详细的讨论，可参见 Villanova and Bernardin, 1989; Wayne and Liden, 1995）。

自从戈夫曼开始其开拓性工作以后，有关印象管理的研究得到了迅速发展。在社会学、管理学、组织行为学、社会心理学、人际沟通、犯罪学和政治科学等领域里都可以看到相关的研究。在本书中，我们将从这些领域里选取一些内容进行研究，焦点集中于印象管理在组织生活中的应用上。

在戈夫曼之后，有些作者对印象管理作过负面的界定，把它视为一种人与人之间的操纵方式，认为它仅仅在某些极端的环境下出现或仅仅应用于有限的行为当中。这种观点后来发展成为一种常见的误解，即认为印象管理从根本来说上是坏的东西，其主要是一些试图抢占上风或欺骗他人的行为。但是，更为新近的观点认为，印象管理是一种普遍存在的现象，是所有人际关系互动过程中的基本组成部分（Rosenfeld, Giacalone

and Riodan, 1994)。

Schlenker 和 Weigold (1992) 称这种更为积极的观点为广义观点，而把认为印象管理是邪恶的、马基雅维里主义的观点称为狭义观点。在本书中，我们采用的是这种更为人本的、广义的印象管理概念。这种观点假定，人们积极主动地运用印象管理来帮助自己实现个人的、群体的及组织的目标。有时我们有意识、有目的地进行印象管理，有时会在无意识、不经意或习惯性的情况下进行；有时，我们进行印象管理是为了支持或维护自我形象，也有时，我们进行印象管理是希望取悦一些重要人物；有时印象管理是真实和准确的，也有时又包含了“虚假宣传”的成分，因为它使用了夸张、捏造、欺骗和谎言等手段；有时印象管理的目标是陌生人，也有时是以前的同事；有时是老板，有时是昔日情人；有时目标观众是真实存在的，也有时它的对象仅仅是想像中的人物。因此，印象管理具有多面性的特点。广义观点对印象管理的界定是：“对于一些事物或事件(包括自我)的信息进行管理”(Schlenker and Weigold, 1992, p. 138)。在此，印象管理是一种广泛存在的现象，我们通过控制他人所获得的信息，试图影响他人对我们的看法和行为。在本章开始的例子中，史蒂文·乔布斯运用印象管理技术来控制有关自己的信息，以使别人认为他很古怪。

这种广义观点认为，印象管理不仅影响到别人如何看待我们，而且也会影响到我们如何看待自己。你可以尝试一下在自己家中穿上职业装，看看感觉是否有所不

同，行为举止是否更符合你的衣着所扮演的角色。同样，我们的周围也经常有这样一些例子：一个胆怯的员工，由于第一次在重要的公司会议上成功地报告了员工调查结果而变得自信起来，就好像她察觉到自己的出色表现，并断定，“嘿，我对这个很在行！”用印象管理的话来说，她做得非常好，使外部观众相信了她的能力，同时也使内部观众相信了她的能力。

在印象管理的广义界定的基础上，接下来我们将对印象管理的理论和研究提供一些更为详细的信息，这些信息是后面各章内容的基础。在这个简要介绍之后，我们将针对学生们在刚开始涉足印象管理领域时经常提出的一些带有普遍性的问题进行讨论。

● 历史背景：有关印象管理的一些比喻

在描述人们的印象管理行为方面还有许多比喻。威廉·詹姆斯（William James, 1890）在其经典著作《心理学原理》中，用多重自我的比喻（metaphor of multiple selves）来描述人类行为。詹姆斯认为，人有多重自我，在不同场合下可以表现出不同的侧面，而不仅有简单而统一的自我概念。他指出，“一个人总是很看重自己所处的群体的意见，当这些群体的意见明显不同时，这个人会有多个社会自我。他通常在不同的群体中展现他的不同侧面”（1890, p. 294）。也就是说，我们为了取悦于不同的对象会很巧妙地表现出多重的社会自我。这一观点极大地影响了后来的理论家们，包括那

些后现代心理学家们。后现代心理学家相信“我们的自我不是单调的、独立的和统一的”，他们主张“我们包含了许多自我”，当听到“坚持你自己的作风”或“成为你自己”这类建议时，恰当的回答应该是问“哪一个我？”(Stephens, 1992, p. 40)。这一非常前沿的观点，詹姆斯早在一个世纪之前就提倡了(1890, pp. 46 ~ 47)：“我们在孩子面前的表现，完全不同于我们在俱乐部同伴面前的表现；我们对待客户的表现也不同于对待雇员的表现；我们对待雇主和上司的表现更不同于对待亲密朋友的表现。”

20 世纪初，社会学领域中出现了符号互动理论(symbolic interaction)，其中的许多概念在当代印象管理理论中依然非常流行。在这一理论架构中，戏剧化的比喻(dramaturgical metaphor)，即生活如同一个戏剧舞台，得到进一步发展与精练。戏剧化比喻意味着，社会和组织生活在某种程度上很像戏剧表演，每个人在重要观众面前扮演着不同的角色。威廉·莎士比亚的《皆大欢喜》抓住了戏剧化比喻的精髓，“世界是个大舞台，所有的人都是演员。他们出场又退场，而且一个人要同时扮演许多角色。”

以斯蒂法妮为例。作为成功的银行经理，在工作中，她是个冷静的决策者和严厉的监督者；在家庭中，她是个温柔的母亲，当她的小儿子安德鲁摔了一跤并跌伤嘴唇时，她心疼不已；在超市里，她会对失手碰掉她的物品的职员大喊大叫；在社区唱诗班里，她又是一个热心的参与者和发动者。为了生存，为了成功，为了超