

**带状图
个人和组织的价值观
针对 *CUR 全部评价的平均值**

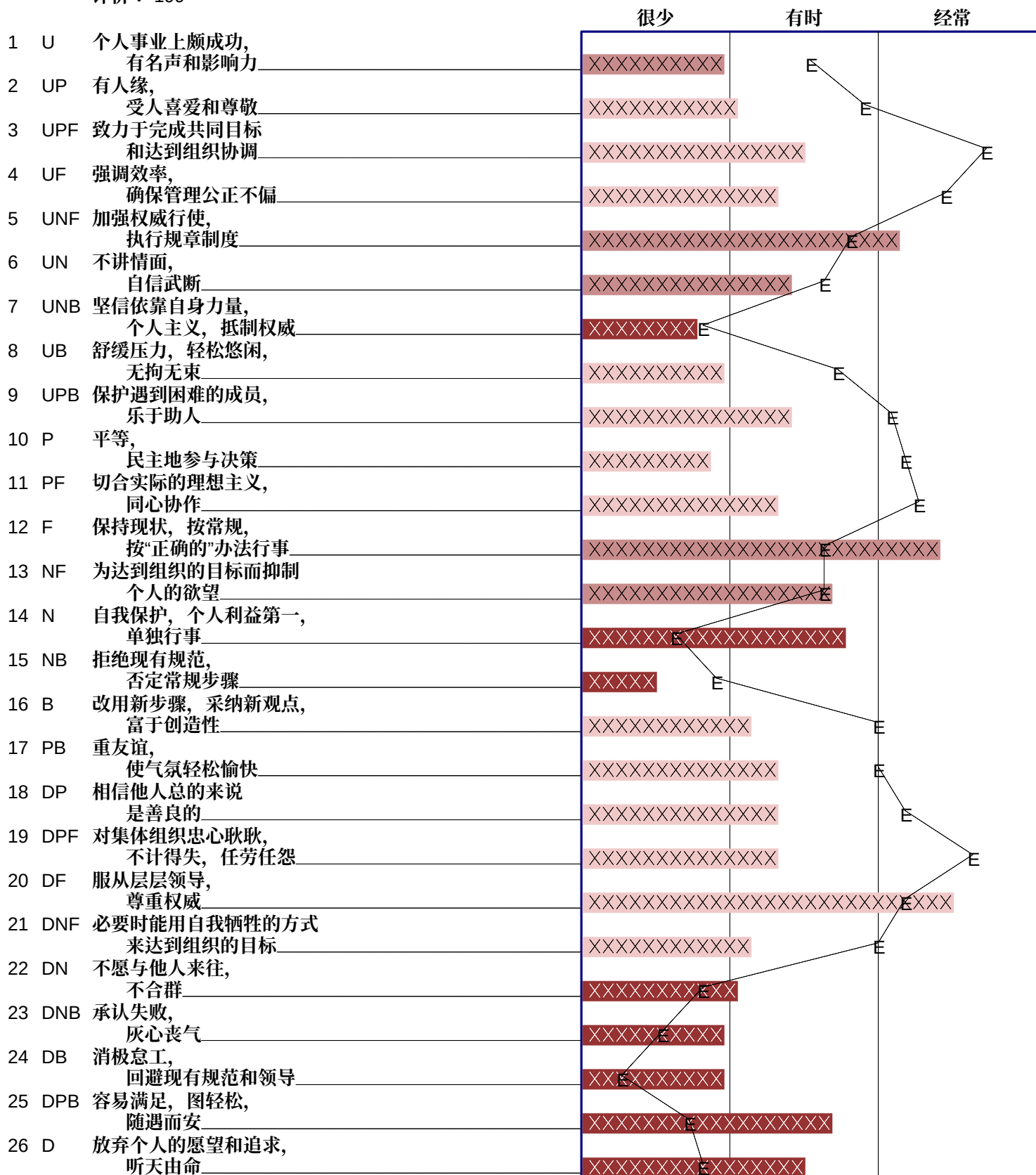
**总体评价报告
组织文化调查
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006**

本带状图附带一个概要一览表和贝尔斯报告。贝尔斯报告是在参照了带状图结果和研究基准之后作出的分析。

总体评价报告

类型：F 最终位置：0.7D 0.4P 4.6F
评价：199

X的长度 = 每个项目上评价的平均值
E = 最有效团队的最佳位置



关于 *CUR 的带状图概要一览表

本概要一览表把带状图的结果与个性和群体有效性的研究基准做了比较。本概要一览表是以科学文献和罗勃特贝尔斯（Robert F. Bales）教授四十多年来在各种公共和私营组织内有关群体的研究为基础的。

带状图项目

前述带状图中的带长表明了你的群体在26个项目中的每个项目上所表现出的频度。这些价值观及其行为在决定你的群体的有效性方面是非常重要的。

带状图轮廓线与有效团队工作的最佳轮廓线之比较

项目	接近	偏高	偏低
有助于有效团队工作的价值观			
2 UP 有人缘，受人喜爱和尊敬			X
3 UPF 致力于完成共同目标和达到组织协调			X
4 UF 强调效率，确保管理公正不偏			X
8 UB 舒缓压力，轻松悠闲，无拘无束			X
9 UPB 保护遇到困难的成员，乐于助人			X
10 P 平等，民主地参与决策			X
11 PF 切合实际的理想主义，同心协作			X
16 B 改用新步骤，采纳新观点，富于创造性			X
17 PB 重友谊，使气氛轻松愉快			X
18 DP 相信他人总的来说是善良的			X
19 DPF 对集体组织忠心耿耿，不计得失，任劳任怨			X
20 DF 服从层层领导，尊重权威	X		
21 DNF 必要时能用自我牺牲的方式来达到组织的目标			X
有时可能是重要的，但却是危险的价值观			
1 U 个人事业上颇成功，有名声和影响力			X
5 UNF 加强权威行使，执行规章制度	X		
6 UN 不讲情面，自信武断	X		
12 F 保持现状，按常规，按“正确的”办法行事		X	
13 NF 为达到组织的目标而抑制个人的欲望	X		
几乎总是妨碍团队工作的价值观			
7 UNB 坚信依靠自身力量，个人主义，抵制权威	X		
14 N 自我保护，个人利益第一，单独行事		X	
15 NB 拒绝现有规范，否定常规步骤	X		
22 DN 不愿与他人来往，不合群	X		
23 DNB 承认失败，灰心丧气	X		
24 DB 消极怠工，回避现有规范和领导		X	
25 DPB 容易满足，图轻松，随遇而安		X	
26 D 放弃个人的愿望和追求，听天由命		X	

有关 *CUR 的带状图的贝尔斯报告

在阅读贝尔斯报告时，请时刻牢记贝尔斯报告的意图是要协助你理解别人可能会怎样看待你的群体的行为，并找到可能有助于改进你的群体的有效性的途径。如果知道怎样去做一件工作，那么有效的团队工作就不会发生了。但是糟糕的团队协作却会妨碍工作任务的有效完成，而且它还会使个人无法获得作为群体一员的满足感。

有助于有效团队工作的价值观

带状图上“X”的长度表明了当你的群体或组织被评价时，你的群体或组织行为中表现出的每一项价值观的出现频度。你的群体或组织的带状图可能表明，与基准轮廓相比，你的群体或组织被认为在某些价值观上表现的太多或太少。为了使你更好地看清什么样的行为需要引起注意，下列每一项价值观都附带有一些提示，指明针对它应该采取哪些措施。

在下列各项上，你的群体或组织，接近基准轮廓线。

20 DF 服从层层领导，尊重权威（接近）

绝大多数人都觉得很难做到服从，而且几乎没有什么人会喜欢这么做。许多人认为在任何情况下服从都是危险的，特别是毫不怀疑的服从甚至是不道德的。从根本上讲，对这一问题的看法很大程度上取决于人们认为某个权威从总体表现来看是好的还是不好的。

但是，很显然，任何大型组织(在这种大型组织中，沟通和共识是很不完善的)的协调工作主要取决于对合理命令的服从程度。你所在群体或组织的文化在这一价值观上的表现处于最理想范围内。这说明，组织以及组织内的群体和团队运行良好。

你的群体或组织，可能过份强调了：

没有任何项目符合此种情况。

也许你的群体或组织并没有表现出过份强调任何一种通常与高效的团队工作相联系的价值观，因为那样做得太过份会引起冲突。但是，平均值却没能表明实际的全部情况。一个或多个成员仍然感到你还是太强调了某些价值观。你的群体如能认真思考一下这个问题将是非常有益的。

你的群体或组织，可能忽视了：

2 UP 有人缘，受人喜爱和尊敬（忽视）

整个组织在这一价值观上的平均评价分数明显偏低。但是，某些个人或群体可能会对此感到满意。这可能是出于嫉妒和怨恨。如果保持在中等水平上，并在整个组织内的个人和群体间恰当分布，这一价值观会产生自信和个人的高度投入。

保持这类价值观处于恰当水平和恰当分布的一项重要指标就是整个组织中友好的、开放的、和外向的行为。如果某些个人或群体缺乏这些行为，那便是不满的征兆。组织应当认识考虑在地位、资源分享、专业、功能角色、奖励分配、认可等项安排上作出调整。

3 UPF 致力于完成共同目标和达到组织协调（忽视）

这一价值观由于整个组织目标明确的、民主的、以工作任务为导向的领导行为而得到了强化。从原理上讲，这种领导行为在某种程度上可以从组织的所有成员身上体现出来。领导行为不应被看作仅仅局限于那些处于正式领导地位的成员。在组织中，接受群体的工作任务并对工作任务的完成保持乐观主义，与其他群体成员团结友爱，以及对更高权威的认可，所有这些态度都将有助于强化这类价值观。

如果组织中缺乏这些态度，就应当采取行动逐步培养。特定群体的工作任务也许需要重新定义或重新设计，

评估问题：一般来说，你所在组织的文化在现实中表现出什么样的价值观？

这样才能顺利完成。群体可能需要更多的培训；群体成员可能需要花更多的时间相互了解和相互熟悉。尤其是，群体成员需要更多地了解和熟悉群体外部更高权威的领导方式和艺术。

4 UF 强调效率，确保管理公正不偏（忽视）

任何组织或群体如果在这一价值观上表现不足，都会显得毫无章法和头绪。同时会让许多成员感到他们的时间和精力被浪费了。对于所有群体和组织而言，时间都是一项宝贵的资源，因为把成员们组织起来并投入一项工作是一件很费时间和精力事情。良好的管理可以有助于避免由于缺乏准备和目标不明等而造成的损失。把注意力集中在制定具体的工作计划上，对于缓解和中和不同意见及争论有时可能是最有效的方法。

如果组织中这类价值观表现不足，可能是由于某些群体过去经历过不同程度的权威式管理，并曾产生过矛盾和对立，成员们对此一直心有余悸。这就需要认真检讨，并找出各种办法来消除人们的担忧。

成员们广泛参与管理是改变当前状况的有效途径(这也就意味着强调带状图上第10项P所表明的价值观：“平等，民主地参与决策”)。组织的所有成员应当以各种方式参与到管理中来。

8 UB 舒缓压力，轻松悠闲，无拘无束（忽视）

当面临外部环境的威胁和权威的压力时，对工作绩效的担忧使人很难放松控制、缓解张力。执著地追求工作绩效会变得走火入魔，刻求完美反而增加了出错的可能性。定期的舒缓和松弛就显得很有必要。

如果某些群体或整个组织在这一价值观上表现不足，那么，成员们就应该设法找到焦虑来自何处，尽一切可能降低焦虑，并且作出适当安排，在特定的时间、地点、和活动中放松控制，缓解压力，保持心情舒畅。也正是在这些场合，成员间的友好关系得到了修补和加强。

试图对缓解和放松的过程进行控制，并对何时及如何完成这个过程做出决定，显然违背了这一过程的初衷。如果你的群体中不乏诙谐幽默者，你应该感到幸运，(除非他们实在令人不能容忍)。

9 UPB 保护遇到困难的成员，乐于助人（忽视）

管理者和所有群体成员都应当认识到群体的维护、修补、教育、和训练等项工作的重要性。在任何形式的组织或群体中，这些都是有效的领导工作必不可少的环节。如果这些工作不是由群体的任务领导者来完成，那么在群体内部就有必要产生一个社会情感领导者来完成这方面的工作。工作任务领导者应该对社会情感领导者给予大力支持。

如果这两种领导行为能够结合在一个人身上当然是最理想的。但是，由不同的人来完成这两方面的工作也是可行的，在某种程度上甚至是不可避免的。如果是这种情况，这两类领导者之间的密切配合就显得尤为重要。在群体或组织中，这种密切配合的关系对促进有效的团队工作是至关重要的。

很多群体都会有一两个成员对其他成员的需要特别关心，并努力保持群体内部温暖和愉快的气氛。个别成员在这样做时，难免会在工作任务方面分散精力，或者影响了本职工作的完成，以工作任务为导向的成员们有时会认为，他们这样做实际上干扰了群体的正常工作，因而排斥他们。这种对立，比起其它一些对立来，并不一定具有明显的破坏性，但确实是一种损耗。

10 P 平等，民主地参与决策（忽视）

在群体或组织中，有很多原因导致了这一价值观受到忽视。那些抱有“个人奋斗思想”(如带状图上第1项U，第6项UN，第7项UNB，和第14项N等价值观)的成员蔑视平等这一价值观，认为这种价值观是不切实际的，也是意志薄弱的表现，并且妨碍了他们的个人自由。

另一些成员更关注群体或组织外部的威胁，因此认为必须强化权威(如第5项UNF，第12项F，第13项NF，第21项DNF等价值观)。他们觉得别人并没有认识到群体或组织所面临问题的实质和严重性。他们相信别人没有能力或没有决心解决这些问题。他们还认为决策中的民主参与过程太慢，而且往往得出错误的解决方案。

那些强烈反对平等这一价值观的群体成员可能没有意识到，他们正在损害着群体或组织的完整性，并破坏了有效的团队工作。过分强调那些与平等相对立的价值观，几乎肯定会引起对立和分化。

评估问题：一般来说，你所在组织的文化在现实中表现出什么样的价值观？

团队、群体、和整个组织的团结和完整性是有效完成工作任务的根本保证。如果工作任务的性质与这种团结和完整性相冲突，那就应该分解工作任务，或者重新定义，重新设计工作任务，而不能牺牲这一完整性和团队工作。如果在成员的个性和价值观体系方面，群体或整个组织的构成与有效的团队工作相抵触，那就应当考虑重建群体或组织。

如果没有全体成员适当和公平地参与决策，群体或组织将无法建立正当的、有约束力的规范。而没有这种规范，群体或整个组织就会分裂，群体的工作绩效也会降低。

11 PF 切合实际的理想主义，同心协作（忽视）

理想主义(对远大目标能够实现的乐观主义信念)对于那些过去的经历与当前的目标相抵触的人来说是很难达到的。如果人们认为他们努力工作的结果是在为别人谋求利益，那么这样的同心协作是不会有吸引力的。换句话说，如果没有公平的奖励分配制度，这一价值观也就失去了实际意义，而且很难获得广泛支持。

但是由于多种原因，公平常常是很难做到的。可能群体或组织外部的条件阻碍了公平的实现；也可能组织中的个人或群体不愿与他人分享公平。

如果群体或组织在这一价值观上表现很低，那就应该认真检讨一下，切合实际的理想主义和同心协作精神是否得到了真正的贯彻，并因此而得到实质的奖励。但是，除了公平的奖励分配制度以外，另一个重要的问题就是群体或组织能否从外部获得足够的资源和报酬来分配给大家。是否越有效的团队工作就能产生越丰厚的回报？如果不是这样，那么是否群体需要根本性的变革？

16 B 改用新步骤，采纳新观点，富于创造性（忽视）

有很多原因阻碍变革。“既得利益者”总希望保持现状。几乎所有成员和组织的各个部分，而不仅仅是少数受优惠的人，甚至那些对现状最不满的人，都会有某种程度的既得利益。任何形式的变革都需要付出努力，而且早晚会波及到群体中的每一个成员以及整个组织。变革导致角色的改变，人们之间相互依存关系的改变，以及敌意目标的改变。

除了这些原因以外，在特定情况下，对“创造性”的号召也许根本就不可信。那些非常重视创造性的人，别人并不一定认为他们富于创造性。真正的创造性和更有效的新步骤通常是不会伴随而至的。这也正是为什么光有变革的价值观是远远不够的，并不能确保变革的发生。还有其它一些原因如：对不确定性的焦虑，服从的需要，以及担心受到权威的否定等都会阻碍变革的出现。尽管如此，群体的状况和条件显然不可能一成不变；变革是不可避免的，也是合乎需要的。

变与不变的问题不应该抽象地谈论。每一次讨论都应该涉及具体的方案。由于每个人都要受到变革的影响，因此，有关变革的问题应该由整个群体，有时是整个组织共同讨论。研究显示，群体决策比起单方面决定来有很多明显优点。事实上，很多变革只有在群体决策的前提下才能获得成功。

17 PB 重友谊，使气氛轻松愉快（忽视）

一般来说，只要给予适当关注，友谊都会自然成长。友谊的培养需要相互交往和时间。共同的命运和相互间的平等能够有力地促进友谊的发展。友谊的建立保证了相互间的友爱和轻松愉快的气氛，只要基本条件不变，这一过程就会不断加强。

对友谊不够重视也许是因为群体缺少某些促进友谊发展的条件。群体或组织的成员们也许不常见面，也许由于地位悬殊太大而影响了相互间的交往，也许实际上他们根本就不具有共同的命运。

如果群体或组织内部时常出现严重对立，或者由于个性和价值观的不相容而产生对立，友谊就会受到损害或者根本无法建立。友谊能够强化群体的团结，进而促进有效的团队工作。如果在一个群体中，少数人花太多的时间用于友好的相互交往，因而忽视了工作任务，那样友谊也就失去了原有的价值。但是出现这种情况或许有很深层的原因，少数人之所以这样做，可能是出于他们的不满，这需要认真面对并加以解决。

18 DP 相信他人总的来说是善良的（忽视）

如果群体在这一价值观上表现很低，可能是由于成员们认为信任别人往往是靠不住的，而且是危险的。特别是当群体中的许多成员把世界看成是原始丛林，并且强烈信奉个人奋斗的价值观，情况就更是如此。这样，群体也自然被看作是一个原始丛林，而那些对他人保持信赖的人也被看作是完全不切实际的。

对有些团队而言，信赖是最基本的条件，因为成员们有时互相掌握着对方的生命。对大多数群体来说，有效的团队工作有赖于一定程度的信任，而缺乏信任是一种破坏性因素，会引起多方面的问题。

对缺乏信任，没有什么速效解决方案。真正的信任需要开放的心胸和良好的愿望，并在实践中慢慢培养。

19 DPF 对集体组织忠心耿耿，不计得失，任劳任怨（忽视）

组织(或群体)在某种程度上有点象父母，人们往往依赖于它。如果人们感到一个组织象是好的父母，那么它就会激发起人们的奉献、信赖、和忠诚。如果人们认为组织象是坏的父母，那么它就会引起怨恨、恐惧、敌意、和背叛。

有些人确实对他们的父母有非常不好的印象，或者有其它类似的挫折经历。当他们进入群体后，他们会把这方面的消极态度传染给其他人，传染给整个群体或组织。如果有很多这样的成员，这也许就是群体在这一价值观上表现不足的原因。

但是，很显然，并不是所有组织或代表组织的权威都会表现得象是好的父母。如果是这种情况，个人和群体肯定希望这一切能有所改变。但是，人们通常并不清楚如何促成这一改变。要想采取有效的行动，任何个人或群体必须获得其它群体的大力支持。

21 DNF 必要时能用自我牺牲的方式来达到组织的目标（忽视）

也许，多数人都会对自我牺牲抱有负面看法。如果人们对群体和组织的生存及发展非常关心，同时他们认为确实有必要作出自我牺牲，而且这种牺牲是暂时的，也不算太严重，那么大多数人都会这样做。如果连这种程度的自我牺牲都做不到的话，那就表明，群体内部或者整个组织可能存在着严重的敌意，这需要仔细检查，看看到底是哪儿出了问题。

有时可能是重要的，但却是危险的价值观

我们的基准轮廓线表明某些特定的价值观以某种频度表现出来时是可以被接受的，但如果表现得太频繁或太罕见则都是不恰当的。它们可以作为一种必要的临时紧急措施，但它们通常都是那种被称为“权威主义”的东西，而且对于引发绝大多数群体内部的对立具有潜在的危险性。在本节中所谈到的各种价值观在某些时候是必要的，但对团队工作往往是危险的。

你的群体或组织，可能过份强调了：

12 F 保持现状，按常规，按“正确的”办法行事（过份强调）

所有群体和组织都处在保持现有工作方式还是进行变革的不稳定平衡状态中(见第16项B和第12项F)。在这两种对立的价值观之间的来回摆动是不可避免的，因为从根本上讲，群体或组织所处的外部条件和内部状况本身就是不稳定的。过分强调并固执地坚持其中任何一种价值观都会引起麻烦。

如果对这两种价值观都高度强调，那可能意味着群体处于公开的冲突或高度的焦虑和混乱状态中。如果矛盾不断升级，就会形成“权威主义”与“反权威主义”的对立，并成为群体内各种冲突的焦点。

你的群体或组织，可能忽视了：

1 U 个人事业上颇成功，有名声和影响力（忽视）

如果这种价值观表现太低，可能会出现如下一些问题：群体是不是正在失去自己的成员？成员们是不是变得越来越冷漠？群体在招募新成员时是不是遇到困难？所有这些问题都表明群体内部缺乏个人能动性的激励机制，或者表明群体过分强调了自我埋没和平均主义等价值观，从而阻碍了有效的领导行为的出现。这对一个群体来说是危险的，特别是在遇到紧急情况时。

做为有效的团队工作的基本条件，群体内部应建立起充分、正当的奖励机制，例如：对个人的认可、权力的提升、金钱、和其它形式的个人奖励，以便激发高度的个人能动性。当然也应该注意，不要引发过度的内部竞争。

这类价值观有助于激发个人能动性。但是，除非保持在中等适度水平上，并与群体或组织目标的完成以及其他有效的团队工作价值观紧密相联，否则，这类价值观对群体可能起破坏和分裂作用。

几乎总是妨碍团队工作的价值观

有些价值观是特别符合某些特定个人的需要的，但是除了在一些极特殊和临时情况下，这些价值观往往会妨碍团队工作。一般来说，他们应该被尽可能地减小。同时，如果他们确实存在的话，就应该找到他们之所以存在的原因，并尽可能的消除这些原因。如果你的群体在这些价值观的任何一项上表现得太高，你的群体确实应该检讨一下，如何改变这一状况。

你的群体或组织，可能过份强调了：

14 N 自我保护，个人利益第一，单独行事（过份强调）

由于担心群体或组织自身的存在受到严重威胁，很多成员都会持有这种自我保护的价值观。但是，有些成员由于个性和过去的经历，会把群体或组织内部不断增加的友好、团结、和共识看作是一种威胁。

他们担心他们会变得太相信别人，或者被消磨得碌碌无为，或者被混同于“芸芸众生”因而受到阻碍无法升迁，或者被迫承担他们本不愿意承担的对他人或对群体的责任。他们的行为往往都是不友好的、消极的、对立的。在这些极端情况下，强迫这些人加入到群体中只会增加矛盾，而且把事情弄得更糟。

如果这一问题是由个性造成的，而且仅限于个别成员，那么最简单的办法就是，把对他们和对矛盾的注意力转移到工作任务上。如果群体或组织的生存及发展确实受到威胁，那就必须采取紧急措施。

24 DB 消极怠工，回避现有规范和领导（过份强调）

如果在这一价值观上组织的平均得分很高，那显然是出现严重问题的征兆。这一问题主要集中在与权威的关系上，这里，权威可能来自群体内部，也可能来自群体或组织外部，或两者兼有。人们表现出这种行为可能是由于价值观的原因。他们坚信，权威所要求的是完全错误的，或者他们认为，群体的特定目标或规范是错误的。然而，他们采取的是沉默的不合作态度。他们也坚持，对权威的不服从应尽量表现得“文明”--人们应当信奉另一套不同的价值观。同时，抵制也应当是“非暴力的”。

也许，权威所要求的是整个社会所不能接受的，如果人们按照这种要求去做，便是在为权威“鸣锣开道”，便会产生负罪感。这种可能性不能轻易排除。

另一方面，人们之所以坚持这一价值观也可能是由于个性的原因。可能过去曾经受到过不公正的对待，或者也可能仅仅是因为害怕无法实现工作任务的要求。

不管是哪种情况，只有认清问题，才能找到解决办法。权威的不断施压，只能使问题变得更糟。

25 DPB 容易满足，图轻松，随遇而安（过份强调）

在大多数工作任务导向的群体中，努力工作的群体成员经常会感到，这一价值观被过分强调了。他们常常抱怨，别人总是逍遥自在(混日子)，而增加了他们的负担。在这些抱怨者看来，那些逍遥自在的人认为群体和组织是友善的，并且总能为他们提供保护，不管他们工作与否；同时，资源是无限的，完全能够保证他们的轻松悠闲。抱怨者们憎恨这种不公平。

不管这种感觉是否准确和恰当，高度强调这一价值观表明群体成员承受着严重的紧张和疲劳，并急需缓解。特别是，如果人们从事着单调而沉闷的工作，又看不到任何改变的希望，他们有时就会暗自幻想，要是能更多地参与群体的事务，并且能跟大家一起工作，那该多好。这时，可能的解决办法就是重新设计工作任务。

26 D 放弃个人的愿望和追求，听天由命（过份强调）

在这一价值观上的高评价分数一般表明，这项价值观被理解成带有某种为了群体或组织的目标而自我牺牲的意味。当群体或组织处于紧急状态时，多数成员都会认为，要想应付危机，就必须强化中心控制和作出自我牺牲。但是，强调这一价值观难免要冒在群体或组织中引入权威运作模式的危险，当群体处于正常状态时，这种运作模式对有效的团队工作往往是有害的。？

但是，在这一价值观上的评价分数高也可能有其它原因。由于个性，或在群体内的特定角色，或过去曾有过的挫折经历，有些人可能会表现出这种价值观。他们的行为主要表现为内向的，被动的，不参与的，不善表达的，也不善沟通的。他们可能觉得任何积极的努力，甚至任何愿望或想法，都可能招致失败，挫折和痛苦。这种感觉可能是由于接二连三的严重挫折造成的。他们可能已经“习惯了处于无助状态”。这已成了他们的最佳适应模式。

如果这种适应模式是在当前群体中形成的，那就表明，在群体中肯定有另外一些成员造成了这种情况的出现，他们对这一问题的影响也应当被考虑在内。

**带状图
个人和组织的价值观
针对 *FUT 全部评价的平均值**

**总体评价报告
组织文化调查
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006**

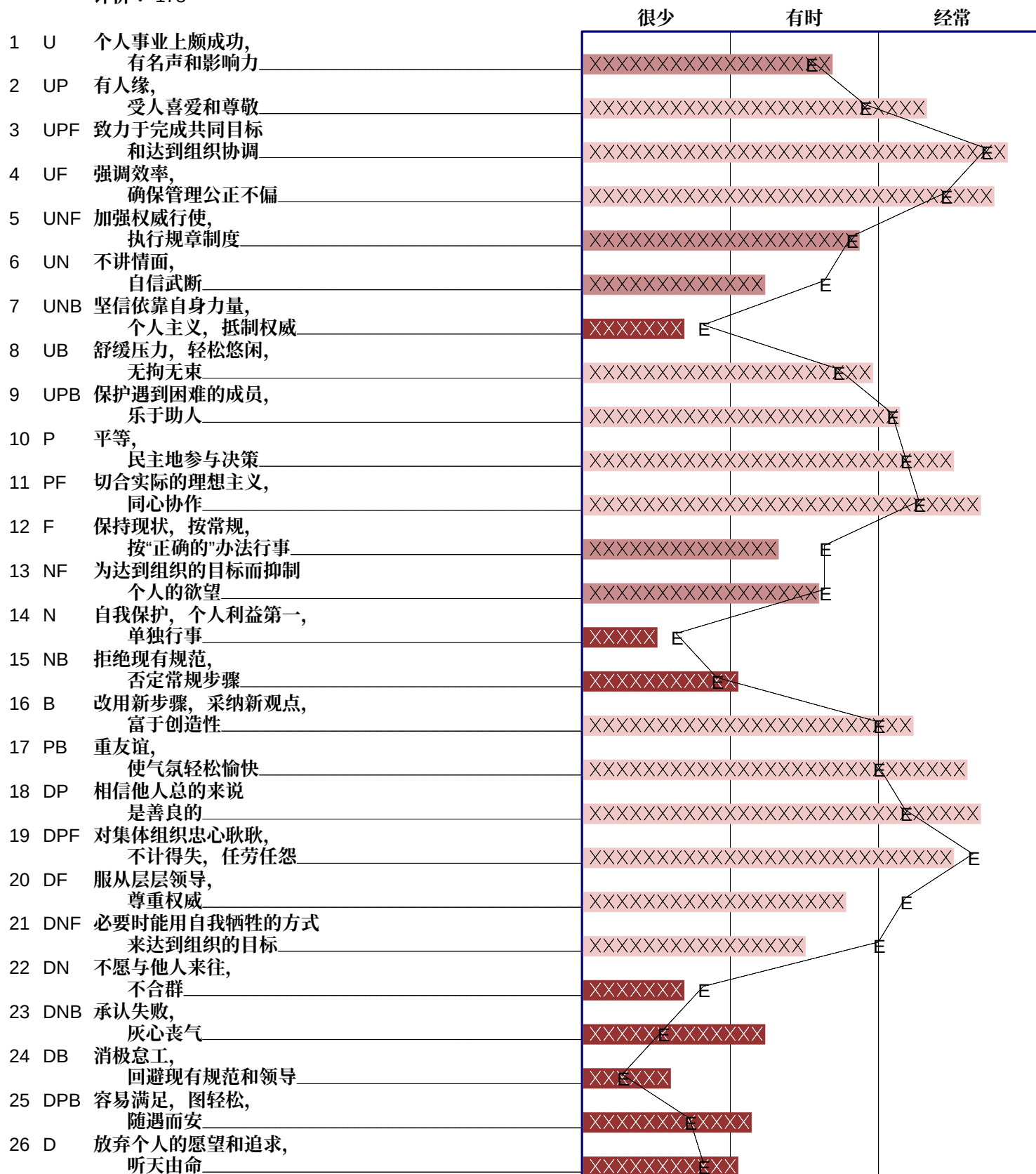
本带状图附带一个概要一览表，突出了该图的主要特征。

评估问题：一般来说，为了使你的组织最有效，在将来你的组织需要表现出什么样的价值观？

总体评价报告

类型：PF 最终位置：2.9U 8.8P 4.2F
评价：178

X的长度 = 每个项目上评价的平均值
E = 最有效团队的最佳位置



评估问题：一般来说，为了使你的组织最有效，在将来你的组织需要表现出什么样的价值观？

关于 *FUT 的带状图概要一览表

本概要一览表把带状图的结果与个性和群体有效性的研究基准做了比较。本概要一览表是以科学文献和罗勃特贝尔斯（Robert F. Bales）教授四十多年来在各种公共和私营组织内有关群体的研究为基础的。

带状图项目

前述带状图中的带长表明了你的群体在26个项目中的每个项目上所表现出的频度。这些价值观及其行为在决定你的群体的有效性方面是非常重要的。

带状图轮廓线与有效团队工作的最佳轮廓线之比较

项目	接近	偏高	偏低
有助于有效团队工作的价值观			
2 UP 有人缘，受人喜爱和尊敬	X		
3 UPF 致力于完成共同目标和达到组织协调	X		
4 UF 强调效率，确保管理公正不偏	X		
8 UB 舒缓压力，轻松悠闲，无拘无束	X		
9 UPB 保护遇到困难的成员，乐于助人	X		
10 P 平等，民主地参与决策	X		
11 PF 切合实际的理想主义，同心协作	X		
16 B 改用新步骤，采纳新观点，富于创造性	X		
17 PB 重友谊，使气氛轻松愉快		X	
18 DP 相信他人总的来说是善良的		X	
19 DPF 对集体组织忠心耿耿，不计得失，任劳任怨	X		
20 DF 服从层层领导，尊重权威			X
21 DNF 必要时能用自我牺牲的方式来达到组织的目标			X
有时可能是重要的，但却是危险的价值观			
1 U 个人事业上颇成功，有名声和影响力	X		
5 UNF 加强权威行使，执行规章制度	X		
6 UN 不讲情面，自信武断			X
12 F 保持现状，按常规，按“正确的”办法行事	X		
13 NF 为达到组织的目标而抑制个人的欲望	X		
几乎总是妨碍团队工作的价值观			
7 UNB 坚信依靠自身力量，个人主义，抵制权威	X		
14 N 自我保护，个人利益第一，单独行事	X		
15 NB 拒绝现有规范，否定常规步骤	X		
22 DN 不愿与他人来往，不合群	X		
23 DNB 承认失败，灰心丧气		X	
24 DB 消极怠工，回避现有规范和领导	X		
25 DPB 容易满足，图轻松，随遇而安	X		
26 D 放弃个人的愿望和追求，听天由命	X		

**带状图
个人和组织的价值观
针对 *REW 全部评价的平均值**

**总体评价报告
组织文化调查
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006**

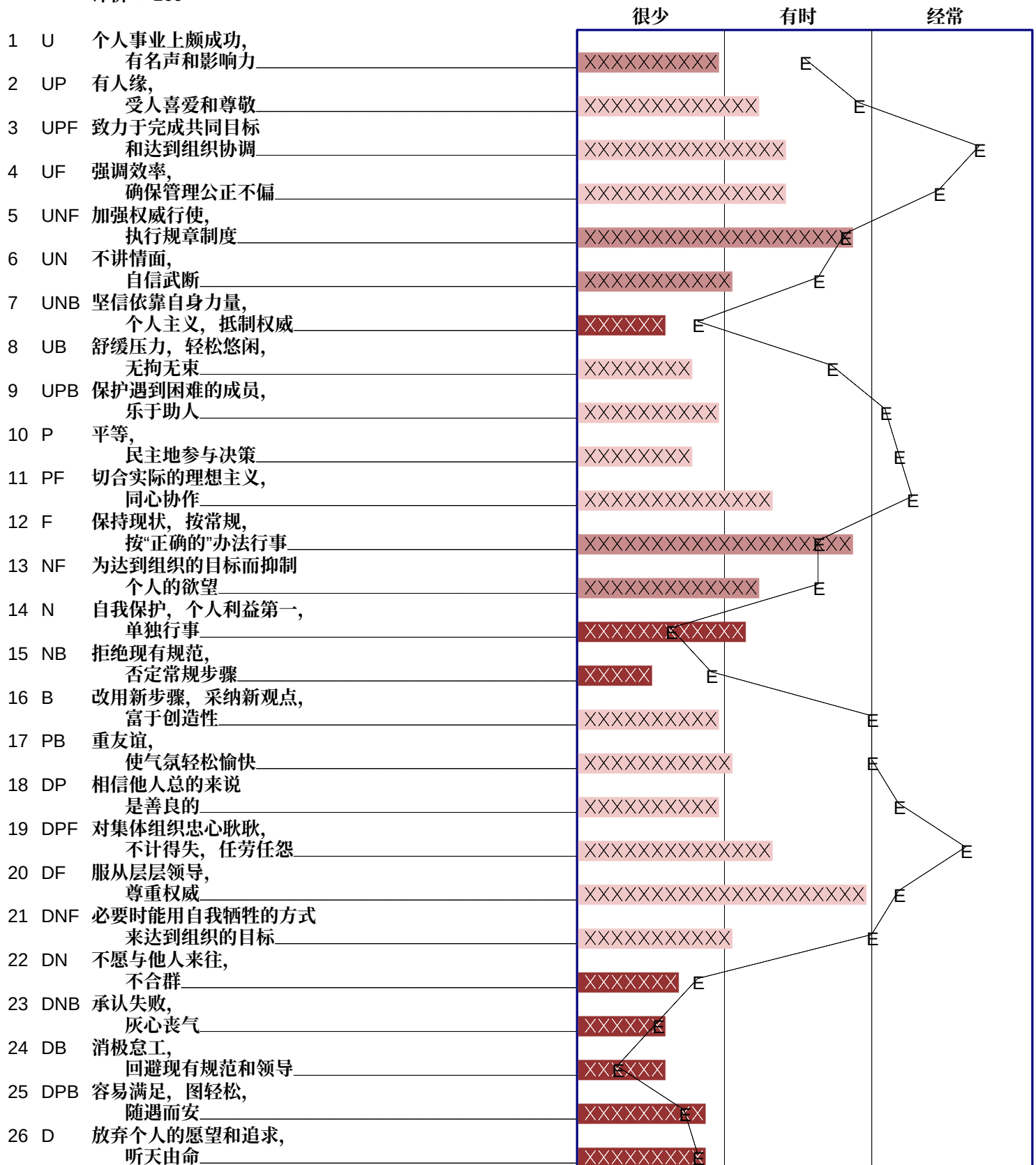
本带状图附带一个概要一览表，突出了该图的主要特征。

评估问题：一般来说，你组织中的成员在现实行为中什么样的价值观应受鼓励？

总体评价报告

类型：F
评价：169

最终位置：0.9U 1.0P 5.2F

x的长度 = 每个项目上评价的平均值
E = 最有效团队的最佳位置

评估问题：一般来说，你组织中的成员在现实行为中什么样的价值观应受鼓励？

关于 *REW 的带状图概要一览表

本概要一览表把带状图的结果与个性和群体有效性的研究基准做了比较。本概要一览表是以科学文献和罗勃特贝尔斯（Robert F. Bales）教授四十多年来在各种公共和私营组织内有关群体的研究为基础的。

带状图项目

前述带状图中的带长表明了你的群体在26个项目中的每个项目上所表现出的频度。这些价值观及其行为在决定你的群体的有效性方面是非常重要的。

带状图轮廓线与有效团队工作的最佳轮廓线之比较

项目	接近	偏高	偏低
有助于有效团队工作的价值观			
2 UP 有人缘，受人喜爱和尊敬			X
3 UPF 致力于完成共同目标和达到组织协调			X
4 UF 强调效率，确保管理公正不偏			X
8 UB 舒缓压力，轻松悠闲，无拘无束			X
9 UPB 保护遇到困难的成员，乐于助人			X
10 P 平等，民主地参与决策			X
11 PF 切合实际的理想主义，同心协作			X
16 B 改用新步骤，采纳新观点，富于创造性			X
17 PB 重友谊，使气氛轻松愉快			X
18 DP 相信他人总的来说是善良的			X
19 DPF 对集体组织忠心耿耿，不计得失，任劳任怨			X
20 DF 服从层层领导，尊重权威	X		
21 DNF 必要时能用自我牺牲的方式来达到组织的目标			X
有时可能是重要的，但却是危险的价值观			
1 U 个人事业上颇成功，有名声和影响力			X
5 UNF 加强权威行使，执行规章制度	X		
6 UN 不讲情面，自信武断			X
12 F 保持现状，按常规，按“正确的”办法行事	X		
13 NF 为达到组织的目标而抑制个人的欲望			X
几乎总是妨碍团队工作的价值观			
7 UNB 坚信依靠自身力量，个人主义，抵制权威	X		
14 N 自我保护，个人利益第一，单独行事		X	
15 NB 拒绝现有规范，否定常规步骤	X		
22 DN 不愿与他人来往，不合群	X		
23 DNB 承认失败，灰心丧气	X		
24 DB 消极怠工，回避现有规范和领导	X		
25 DPB 容易满足，图轻松，随遇而安	X		
26 D 放弃个人的愿望和追求，听天由命	X		

**带状图
个人和组织的价值观
针对 *CXP 全部评价的平均值**

**总体评价报告
组织文化调查
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006**

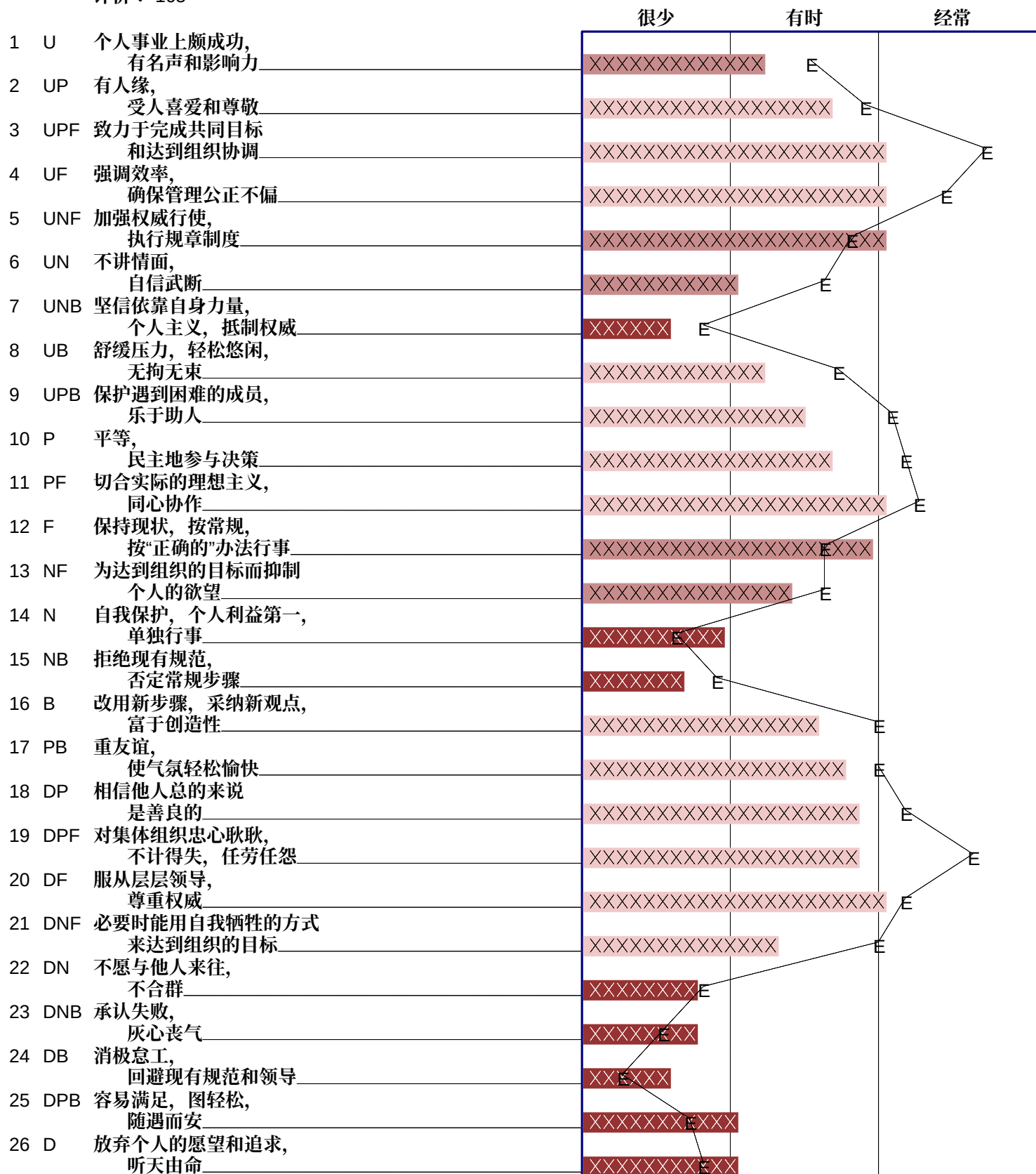
本带状图附带一个概要一览表，突出了该图的主要特征。

评估问题：一般来说，你期待你的重要客户和顾客从你的组织中评价出什么样的价值观？

总体评价报告

类型：PF 最终位置：1.4U 4.7P 5.5F
评价：165

X的长度 = 每个项目上评价的平均值
E = 最有效团队的最佳位置



评估问题：一般来说，你期待你的重要客户和顾客从你的组织中评价出什么样的价值观？

关于 *CXP 的带状图概要一览表

本概要一览表把带状图的结果与个性和群体有效性的研究基准做了比较。本概要一览表是以科学文献和罗勃特贝尔斯（Robert F. Bales）教授四十多年来在各种公共和私营组织内有关群体的研究为基础的。

带状图项目

前述带状图中的带长表明了你的群体在26个项目中的每个项目上所表现出的频度。这些价值观及其行为在决定你的群体的有效性方面是非常重要的。

带状图轮廓线与有效团队工作的最佳轮廓线之比较

项目	接近	偏高	偏低
有助于有效团队工作的价值观			
2 UP 有人缘，受人喜爱和尊敬	X		
3 UPF 致力于完成共同目标和达到组织协调			X
4 UF 强调效率，确保管理公正不偏			X
8 UB 舒缓压力，轻松悠闲，无拘无束			X
9 UPB 保护遇到困难的成员，乐于助人			X
10 P 平等，民主地参与决策			X
11 PF 切合实际的理想主义，同心协作	X		
16 B 改用新步骤，采纳新观点，富于创造性			X
17 PB 重友谊，使气氛轻松愉快	X		
18 DP 相信他人总的来说是善良的	X		
19 DPF 对集体组织忠心耿耿，不计得失，任劳任怨			X
20 DF 服从层层领导，尊重权威	X		
21 DNF 必要时能用自我牺牲的方式来达到组织的目标			X
有时可能是重要的，但却是危险的价值观			
1 U 个人事业上颇成功，有名声和影响力	X		
5 UNF 加强权威行使，执行规章制度	X		
6 UN 不讲情面，自信武断			X
12 F 保持现状，按常规，按“正确的”办法行事	X		
13 NF 为达到组织的目标而抑制个人的欲望	X		
几乎总是妨碍团队工作的价值观			
7 UNB 坚信依靠自身力量，个人主义，抵制权威	X		
14 N 自我保护，个人利益第一，单独行事	X		
15 NB 拒绝现有规范，否定常规步骤	X		
22 DN 不愿与他人来往，不合群	X		
23 DNB 承认失败，灰心丧气	X		
24 DB 消极怠工，回避现有规范和领导	X		
25 DPB 容易满足，图轻松，随遇而安	X		
26 D 放弃个人的愿望和追求，听天由命	X		

**群体平均场图
个人和组织的价值观
根据群体的平均评价**

**总体评价报告
组织文化调查
报告提供者**
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

保密的报告

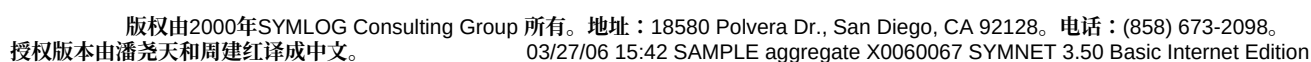
总体评价报告
组织文化调查
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

根据所得到的评价，下列场图显示了每个概念和(或)个人的平均位置。

	代号	最终图象位置					
概念的图象	*FUT	2.9	U	8.8	P	4.2	F
	*CXP	1.4	U	4.7	P	5.5	F
	*REW	0.9	U	1.0	P	5.2	F
	*CUR	0.7	D	0.4	P	4.6	F
人的图象							

*SYMLOG 代号

对当前权威的工作任务导向表示认可的价值观



贝尔斯报告

关于场图的贝尔斯报告

这份由计算机生成的报告是由哈佛大学的罗勃特贝尔斯（Robert F. Bales）教授撰写的。这份报告是以科学文献，贝尔斯教授自1945年至今的研究成果，以及SYMLOG Consulting Group在商业团队和组织方面的持续研究为基础而形成的。

本报告的首要目的在于教育和培训。它试图帮助你了解和应用那些与群体内的统一和对立相关的原理。你所评价出的概念形象在场图中占有一定位置，并表达出有关个性和群体角色的一般抽象类型。本报告通过参照这个一般抽象类型，使用并解释了上述原理。

但是，研究在很大程度上依赖于平均值和总体样本。你的评价本身可能是很独特的。由于这些原因，你不应将本报告中那些关于你所评价的以及在场图中以编码名字代表的实际个人或概念的描述和解释看成是完全真实的。

“最有效”位置落在场图右上象限圆形参照区的中心，本报告作者以研究“最有效”位置为出发点作出了他的评价。如果你就“期望”，“理想”，“自我”，“未来”或“最有效”等概念作出评价，而这些概念中的一个或多个的场图位置明显地背离参照圆的中心，那么就有理由相信你对群体成员的感知与他们在较大范围内所得到的评价有相当大的差别。这种背离也可能是由于你未能找到更加准确的评价。

你的评价是基于你的感知，而你的所有感知都有可能带有某些偏见，记住这一点是非常重要的。你对你自己和他人的感知不仅对你，而且对你的群体，你在群体内的特定状况，以及整个群体的状况表现都是独特的。由全体成员共同参与的公开讨论为发现这些偏见并调整不适当的认识提供了最佳机会，并有助于改进整个群体的有效性。

由 群体成员 评价的概念图象

报告中的语言是设计出来用于描述个人和人的不同类型。但是与一个概念相联系的各种特征也可以通过描述典型地代表了这一概念的人的具体特征而得到充分的理解。为了本报告的目的，对于一个概念的特征的描述是通过典型地代表了这一概念的人的特征的描述来完成的。

*FUT 的图象

一般描述

依据全部评价的平均值，最突出的价值观表现为：*切合实际的理想主义，同心协作，平等，民主参与。*

这类群体成员倾向于使状态保持良好，切合实际，稳定可靠。他们是友好的，但并不那么热情。他们通常认为拥有权威的人是仁慈善良的，而他们自己应该对此有所回应。他们关心的是把工作做好。在群体内部或不同群体间，他们都信奉公平、正义和利他主义。他们通常乐于追随代表着仁慈权威的领导者，而不赞同自己领导自己。他们认为别人往往是最好的，并寻求这种最好。在多数情况下，他们不会吹毛求疵。

*CXP 的图象

一般描述

依据全部评价的平均值，最突出的价值观表现为：*切合实际的理想主义，同心协作。*

这类群体成员具有特别平衡的价值观，而这些价值观对促进群体协作是关键性的。他们通常表现为既不过分的支配，也不过分的服从。他们既强调工作任务的要求，也注重群体的整体需求。他们不仅关心群体内的成员，也对群体外的个人和其他群体的利益表示关注。别人往往把他们评价为“好人”。他们的价值观完全符合群体内

部以及不同群体间团结协作的宗旨，而且几乎没有不良作用。

*CUR,和*REW 的图象

一般描述

依据全部评价的平均值，最突出的价值观表现为：*保持现状，按常规、按“正确的”办法行事。*

这一类型的群体成员通常受传统意识的束缚，机械地、无条件地按外部权威的指令接受工作任务，缺乏弹性和回旋余地，对副作用缺少足够的重视。他们是严格分析的、工作任务导向的、固执的、不受个人情感影响的。他们几乎没有幽默感，也没有能力站在别人的立场上看他们自己。他们“执着于”任务要求，他们希望一切事情都能条理清晰，按部就班。外部权威来检查他们的工作时，他们所做的每一步都是无可挑剔的。

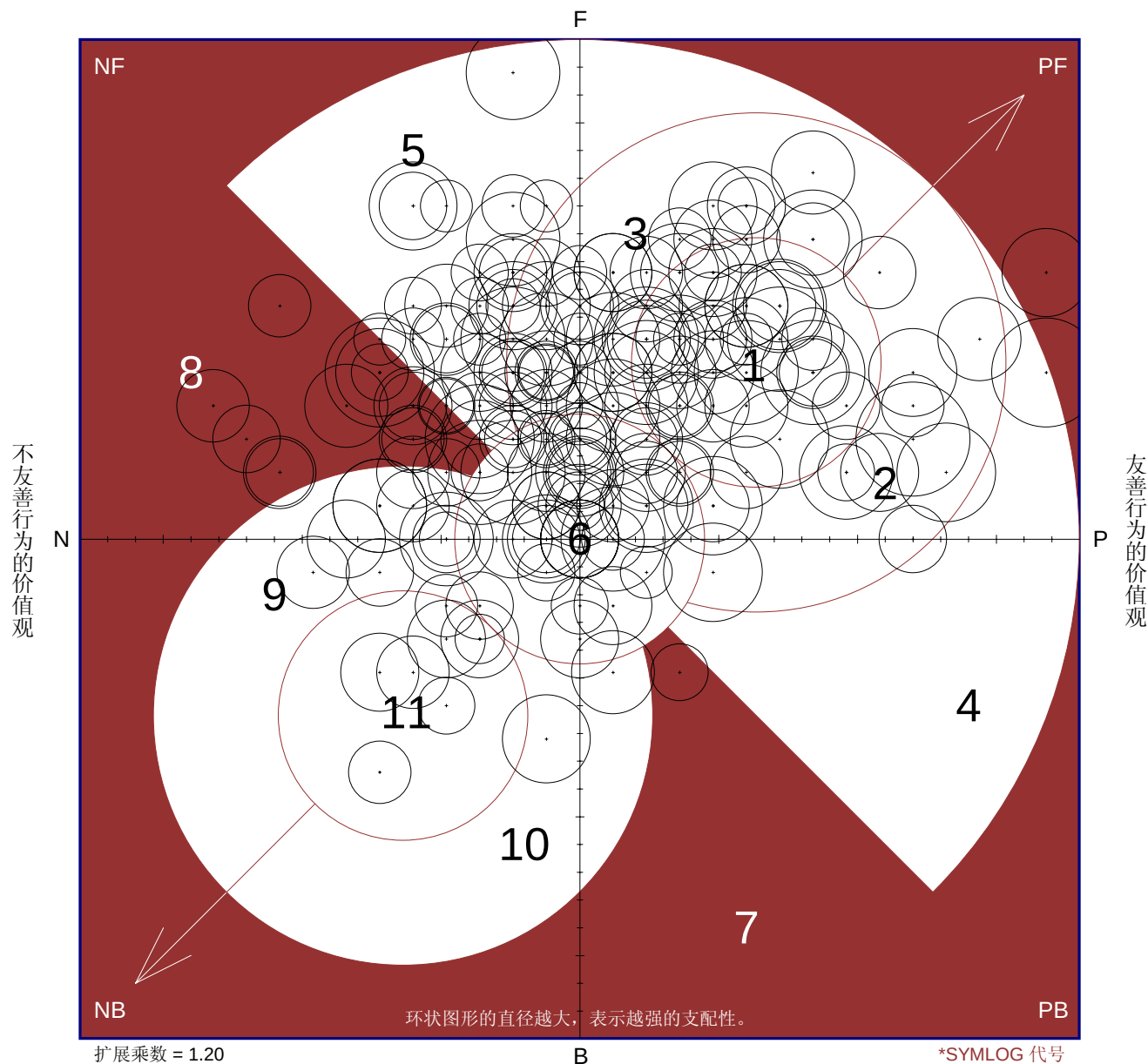
散状场图
个人和组织的价值观
针对 *CUR 的个人评价的分布

总体评价报告
组织文化调查
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

评估问题：一般来说，你所在组织的文化在现实中表现出什么样的价值观？

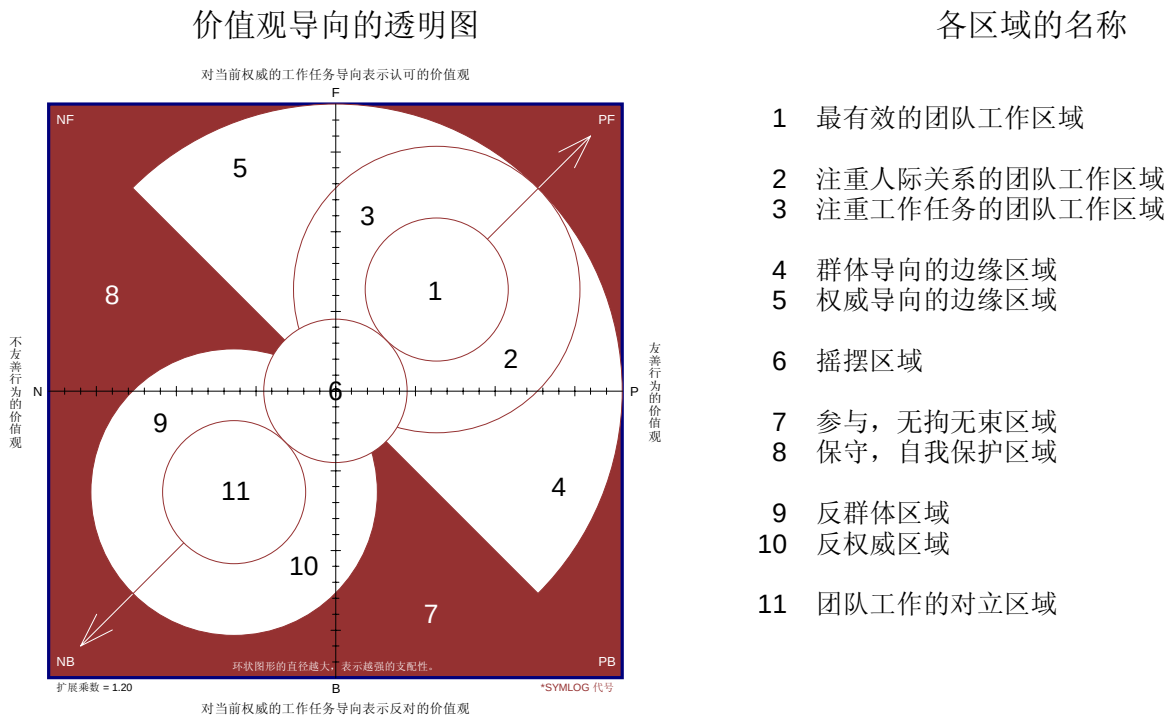
总体评价报告
组织文化调查
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

对当前权威的工作任务导向表示认可的价值观



对当前权威的工作任务导向表示反对的价值观

针对 *CUR 的个人评价的散状场图
评估问题：一般来说，你所在组织的文化在现实中表现出什么样的价值观？



每个区域内的评价数：“实得的”相对于“应得的”*

图形的名称： *CUR
散状场图中图形的总数： 199

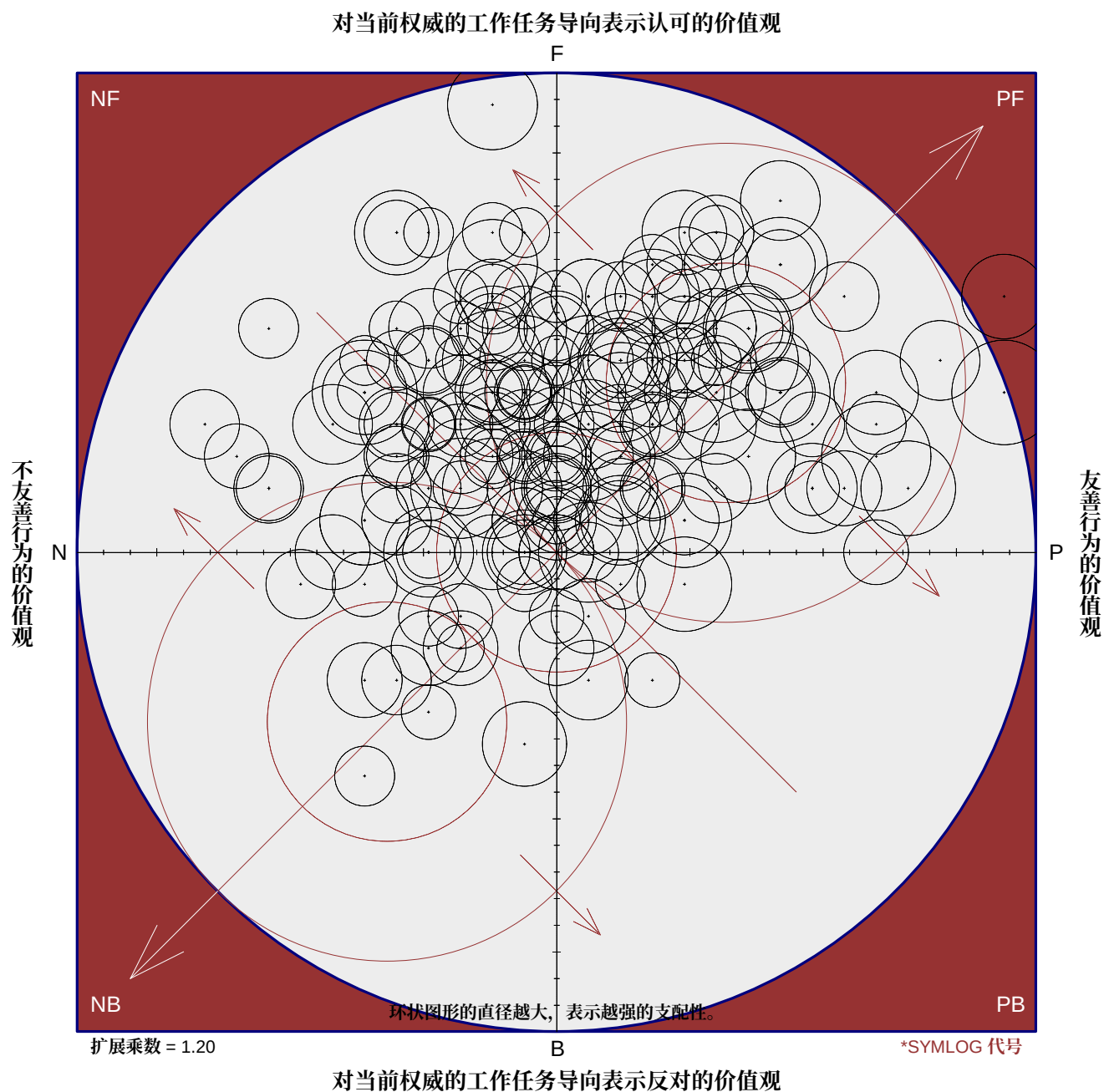
区域 数字和名称	支配的水平			总区域	
	支配的	中间范围	服从的	观察的	期望的
1 最有效的团队工作区域	8 低	20 低	12 高	40 低	92
2 注重人际关系的团队工作区域	5 低	5 低	3	13 低	42
3 注重工作任务的团队工作区域	5 低	19	15 高	39	44
4 群体导向的边缘区域	1	1	0	2	4
5 权威导向的边缘区域	2	5 高	12 高	19 高	4
6 摇摆区域	5	18 高	23 高	46 高	13
7 参与，无拘无束区域	0	0	1 高	1 高	0
8 保守，自我保护区域	2 高	6 高	10 高	18 高	0
9 反群体区域	3 高	4 高	4 高	11 高	0
10 反权威区域	0	2 高	0	2 高	0
11 团队工作的对立区域	0	4 高	4 高	8 高	0
所有被观察的：		31 低	84 高	199	
期望基准：		106	83	11	

* 在表中每一行的期望值是根据一个大范围的正态样本N的百分比计算的。为了方便与现有观察原始数据比较起见，每一个期望值是根据观察的总数乘以其最初的正态频率百分比而得到的。因此，把观察数与期望值进行比较就可以作出观察数是高，低或正常的判断。那些或高或低的观察数后面标有高或低。期望值只列在表中的期望值栏里。

**散状场图
个人和组织的价值观
针对 *CUR 的个人评价的分布**

**总体评价报告
组织文化调查
报告提供者**
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

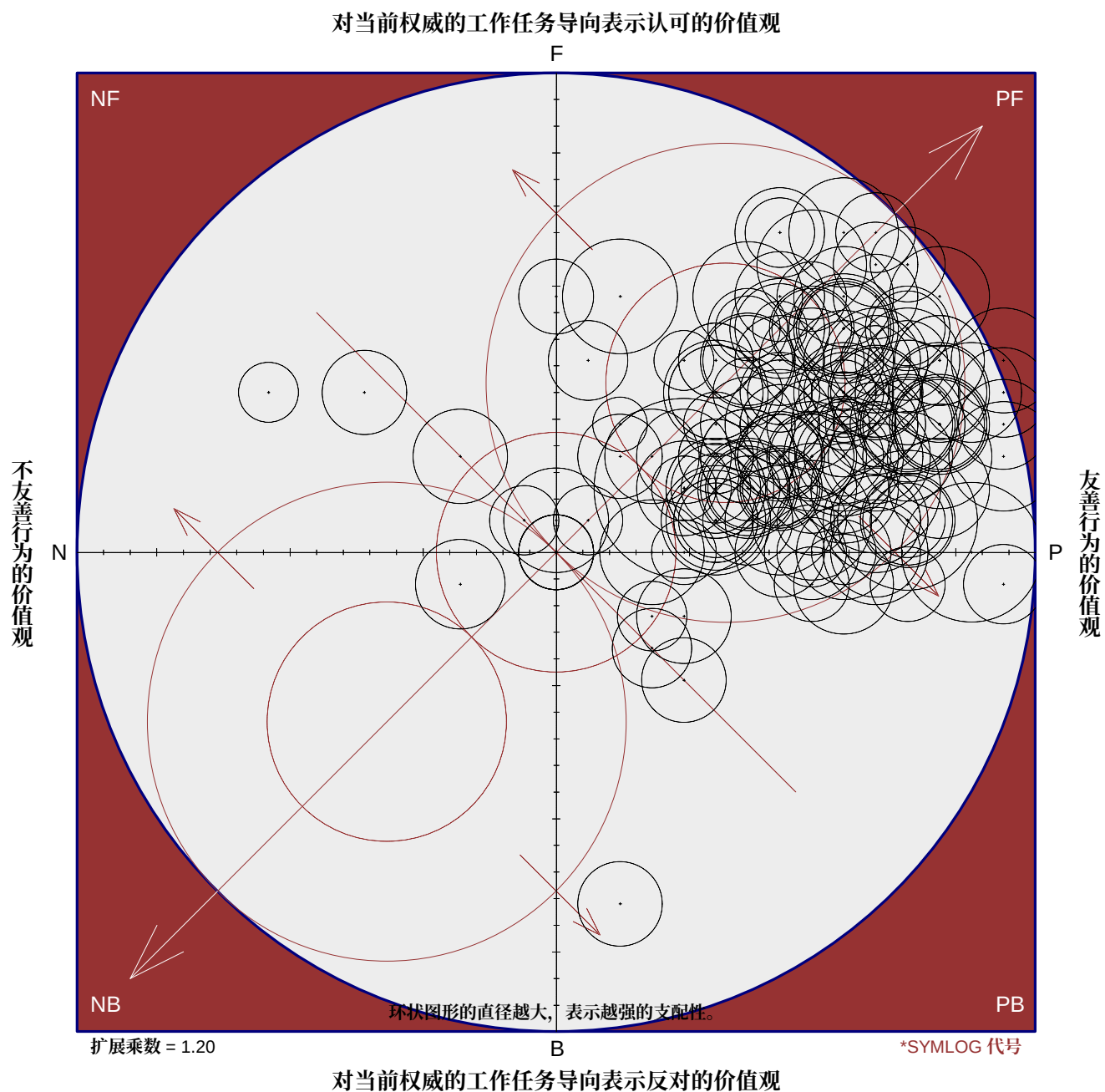
总体评价报告
组织文化调查
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006



**散状场图
个人和组织的价值观
针对 *FUT 的个人评价的分布**

**总体评价报告
组织文化调查
报告提供者**
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

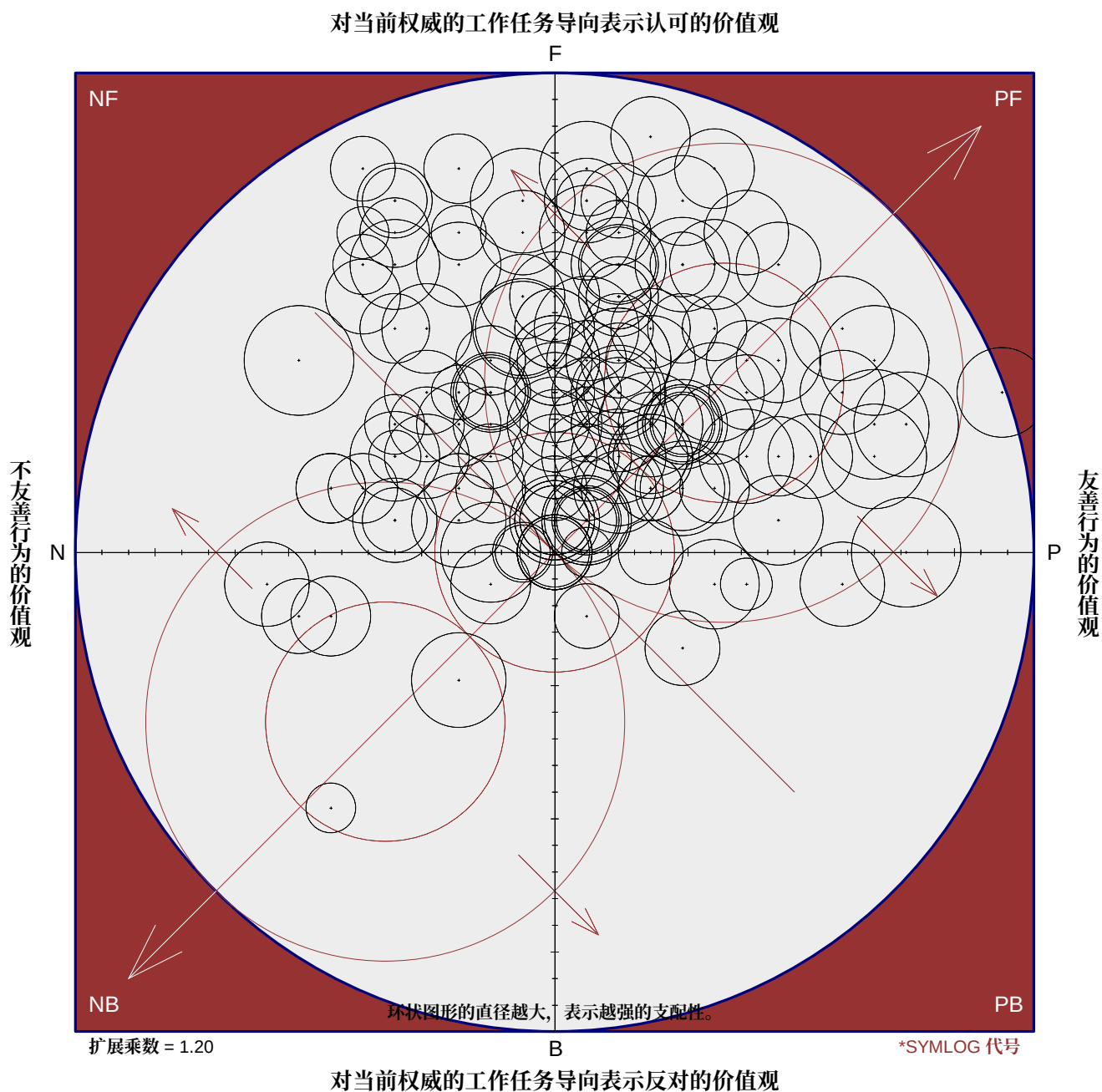
总体评价报告
组织文化调查
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006



**散状场图
个人和组织的价值观
针对 *REW 的个人评价的分布**

**总体评价报告
组织文化调查
报告提供者**
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

总体评价报告
组织文化调查
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006



**散状场图
个人和组织的价值观
针对 *CXP 的个人评价的分布**

**总体评价报告
组织文化调查
报告提供者**
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

总体评价报告
组织文化调查
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

