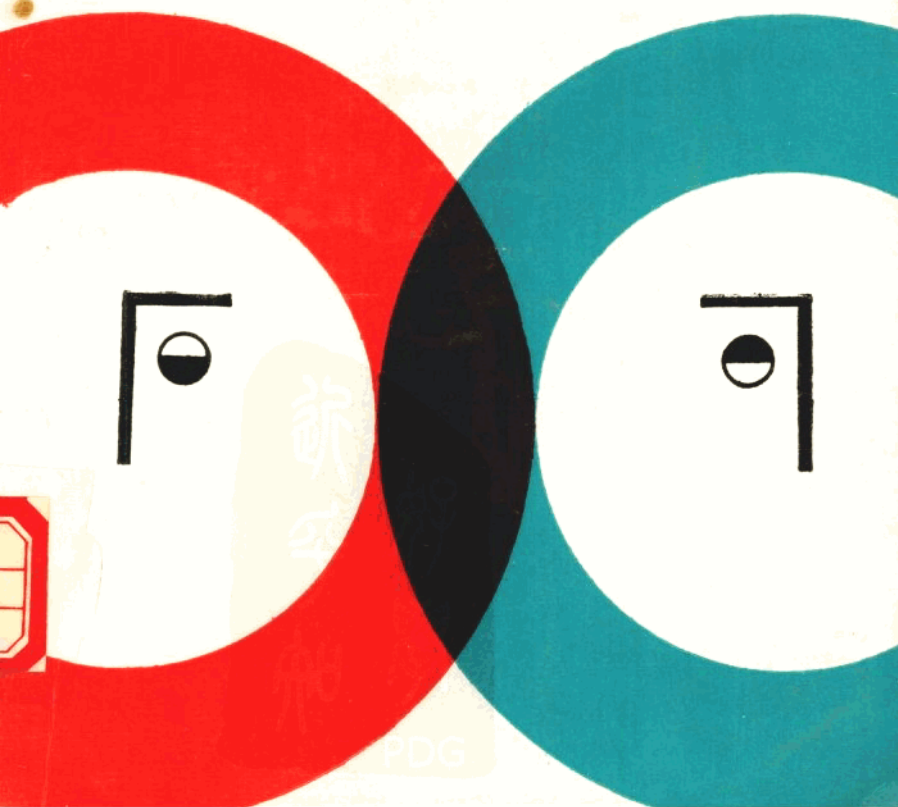


现代管理

心理学

主 编 张心昊

中国人民大学出版社



现代管理心理学

主 编 张心昊

副主编 周 瑛 沈亚平 毛节瑾

刘 彤 石国兴

中国人民大学出版社

现代管理心理学

张心昊 主编

中国人民大学出版社出版发行
(北京海淀路39号 邮码100872)

河北省抚宁县印刷厂印刷

新华书店经销

开本 850×1168 32开 印张 14.28
1991年12月第1版 1991年12月第1次印刷

字数: 371000 册数: 1-6500

ISBN 7-300-01329-5/C·96

定价: 6.60元

序

管理心理学是研究管理领域中人的心理和行为运动的学科。学习研究这门学科的目的是为了掌握现代管理科学推进社会主义精神文明和物质文明的现代化。为此，必须有一个正确的学习与研究的指导思想，否则容易偏离正确方向，使这门学科的科学性、有效性难于发挥出来。因此，编写本书的指导思想是我们在序中唯一想要论述清楚的问题，以突出其重要性。

纵观古今中外管理理论、管理思想的发展与实践，可以得出一个结论：各种管理理论、管理思想中凡是符合马克思主义哲学，即辩证唯物主义和历史唯物主义基本原理的，就具有生命力，在管理中就行之有效。这种“符合”可能是自觉的。比如不仅在国内，在国外也有许多成功的企业公开宣布自己成功的秘诀在于运用了《孙子兵法》和毛泽东的《矛盾论》、《实践论》。这种“符合”也可能是不自觉的或者是朴素的。比如，《孙子兵法》千百年被人们研究运用，盛而不衰。西方管理理论中的系统管理理论、权变管理理论，这些理论一提出（尽管有的一时不完善，或仍含有一些唯心主义哲学成分）人们就高度赞赏它，努力地研究、学习和运用它，认为它是引导人们走出“管理理论丛林”（指形形色色、难于尽数的管理思想和学派）的希望，认为它们具有光明的前景。因此，我们学习、研究具有中国特色的现代管理理论，引进、消化、借鉴西方管理理论，都要以马克思主义哲学为理论基础。这也是我们在实践中作好管理工作和领导工作的指导思想。我们认为，每个管理理论的研究者与实践者都应该学习马克思主义哲学。这样有助于我们自觉地坚持一切从实际出发，实事求是的思想路线，做到具体问题具体分析，防止和克服主观主义和形而上学的思想方法、工作方法。在学习、研

究以人为核心的现代管理心理学中，这一点显得格外重要。我们在日常生活和编写这本《现代管理心理学》的过程中体会到只有坚持矛盾分析和矛盾转化的方法，才能避免形而上学和“一刀切”式的绝对化。试述几个观点如下。

1. 权力是有限的，威信是无限的

所谓权力，就是一种控制力，一种影响力。实施权力者以有人接受这种控制和影响为前提。人们在生活、工作中统一目标、统一意志、统一步调就必须有组织纪律和各种规章制度。这些制度、纪律又必须通过领导者、管理者行使职权来实现。这是一个社会，一个单位正常运转，和谐工作的必须的条件。但是做为领导者必须清楚职务本身的权力是有限的，职权的实施必须为职工能够接受才有意义。因此对于党和人民群众交给我们的权力必须慎重使用。要大家承认我们的职权，就要求领导者所下达的“指示”、“命令”符合客观规律，符合总体目标，给整体带来利益，不偏离社会主义方向。单靠权力压，甚至靠欺骗来实施权力，只能维持暂时的虚假的权力。这种过程也正是失去权力的过程。

领导者要使自己的职权有效，必须在提高威信上下功夫，即在品德方面加强修养，为大家所敬重，具有远见卓识，为大家所信赖，精明能干，为大家所佩服；有知识和业务专长，不落在时代后面；感情真挚深厚，与大家心心相印，忧乐与共，使人甘为所用。

可见，只有职权，没有威信的领导者不是真正的领导者。正如列宁所指出，他们将不是领导而是被领导（指没有实际上的控制力和影响力）。只有既有职权又有威信的领导者才会力量无穷。

2. 民主是“专断”的基础，“专断”要体现民主精神

有人一味崇尚“民主”，有人因误解“首长负责制”而迷信“专断”。这些都是形而上学的。我们提倡民主，但是不存在任

何绝对的始终的“民主”手段和办法。做为领导者应该认识到，一人专断与大家“民主”是领导方式的两个极端，同样可取，也同样不可取，要因时、因事、因人而异。比如，对专业知识、技术水平高，工作积极，责任心强，能独挡一面的人员要讲民主，授予更多的权力，甚至一定程度的放任都可以。而对能力低、经验不足，责任心差，自私自利的人员则应多些“专断”。

“专断”有它的优点。比如，决策迅速，效率高，能使缺少经验、缺乏业务知识技能的下级得到最有效的利用（他们只按指示、命令执行，即可完成任务，作出贡献）。“专断”也有缺点，因个人专断而不易培养出接班人，它往往使下级人员的能力和智慧的潜力难于发挥。实施“专断”的领导者能力再强，搞得不好也会脱离实际，由于精力、时间、知识的限制造成工作失误，甚至引起群众对“专断”者的不满。

民主有其优点，比如可以集中大家的智慧，人们愿意执行大家共同作出的决策，便于协调每个人、每个部门的联系。民主也有缺点。比如控制不好，由民主导致放任。如果大事小事都要大家议论纷纷，则浪费时间。凡事都要“大家一致”，则往往作出委曲折中的低效决策，搞得不好“民主决策”又容易产生无人负责。

可见，领导者采取民主或专断的领导方式不可绝对化，只有以民主作为“专断”（集中）的基础，“专断”能够体现民主精神时才符合我们党历来提倡的“民主集中制”。

3. “适应需要”为群众服务，“引导需要”加强思想领导

作为领导者，既不能脱离群众，又不能成为群众的“尾巴”而要正确地引导群众不断有所进步与提高。

不脱离群众就要使群众的各种正当的需要得到适当的满足。列宁曾指出，如果你不善于把理论与经济斗争参加者的利益密切结合起来，与该阶级的“公平的劳动报酬”这类“狭隘”琐碎的生活问题，即自命不凡的民粹主义者不屑理睬的问题结合起

来，那么最崇高的理想也是一文不值的。但是，列宁讲的这种“把理论与经济斗争参加者的利益密切结合起来，”决不是仅仅要适应和满足群众的需要，而且要使现实与理想“结合”，引导群众不断提高水平，为本阶级根本利益、最终目标而奋斗。实际上群众的需要也是多样的，多层次的，而且也是不断发展的。人们有生理的需要和心理的需要，有物质需要，也有精神需要，而且还存在一种由生理需要向心理需要，由物质需要向精神需要，这种从低级向高级的发展趋势。我们共产党人就是为人民服务的，就是“一切为了群众”的。因此，我们要为不断满足群众的需要而斗争，要为不断提高群众需要水平而斗争，在适应群众目前的切身利益的需要的同时，还要引导群众考虑到长远的、根本的利益，树立爱国主义、共产主义理想，坚定不移地走社会主义道路。这样才能身在群众之中，不脱离群众，又能引导群众前进，而不当群众的“尾巴”。

4. 牢骚是民意的反映，建议是牢骚的升华

当领导的没有听不到牢骚，也没有听绝了牢骚的。怎样对待牢骚，并不是一个小问题。现在，人们的物质和精神生活需要越来越高，而我们的生产力水平一下子满足不了人们的需要，这就产生了矛盾；改革中人们认识不同，而且有人多受益，有人少受益，有人暂时不受益，甚至有所损失；再加上改革不完善之处，造成一些不公平；再者原有的需要满足了，又会产生新的需要，人的需要是不断发展变化的，因此人们有牢骚，势所难免。但是牢骚并非都是无理取闹，在很多情况下牢骚后面可以见真情、见希望。而且只有让人把“抑郁不平”的委屈和忧怨发泄出来，才有可能使“不平”趋向于平。特别是许多牢骚都带有积极因素，表达了要求集体、组织、社会更美好的愿望。所以，领导者不应该听到群众发牢骚就心烦、厌恶甚至压制，而应心胸开阔，不怕牢骚，还应该鼓励群众，听取他们的心声，仔细体察“牢骚情”。

正确对待、妥善处理牢骚，是一门领导艺术。据报载新疆某

厂二车间领导，大着胆子制定一项每月底开一次“牢骚会”的制度。实行一年多，“牢骚会”逐渐开成“建议会”，大家献计献策，领导改进了工作，群众增加了热情和干劲。上海某厂一个班组的领导下死命令：“不准发牢骚”，令行禁止，群众嘴巴堵上了，而产品数量、质量下降了。这一正一反的经验正说明，牢骚是民意的反映，建议是牢骚的升华。牢骚能否升华，能否把消极的牢骚转化为积极的建议，转化为工作热情和干劲，关键在于领导者的气度和领导艺术。可见，体察“牢骚情”，沟通干群思想大有好处。

5. 以表扬为主，鼓励上进，适当批评，纠正错误言行

领导者只表扬不批评，当“老好人”，是他不称职；只是批评，而不善表扬，关系紧张，领导难当。恰当地使用表扬—批评这一方法，是好的领导者的标志之一。

当“老好人”，只进行表扬的领导者会使人感到他在纵容、姑息错误言行，一害集体、组织，二害犯错误的人。因此，首先要认识到表扬的本质在于鼓励人们的积极言行，正确的言行，而不是讨好某人。其次要区别注重表扬与一味“表扬”的含义。注重表扬是要求善于表扬，不但表扬那些工作成绩突出的（这是当然的）而且凡是完成任务的，达到规定标准的都应该表扬，特别是对有错误，但认识了错误，改正了错误，虽然后进，但是不断有所进步的都应该表扬，而且这些表扬应该是准确、及时的。

简单、粗暴的批评，可能一时有效，但事事如此，大家就“不买帐”了，甚至造成不团结，士气低落，关系紧张。因此，要适当批评。所谓适当批评，首先是与人为善，在尊重人、关心人的基础上帮助人、教育人，而不是以“整人”为目的；其次，区别对象。某件事做坏了，要分析一下，是因为态度问题，不愿做，不负责任，甚至故意为之，还是不会做。批评对象只应是前者，而不是后者。后者需要的是帮助、训练和提高能力。再次要

注意时间、场合。比如，不是为了“杀一儆百”，那么就应该尽可能个别地、单独地进行批评，特别是有针对性的批评之后，还要给予改正、提高的时间，使之感受到批评者帮助人的诚恳。当然，批评也要准确及时，不能捕风捉影的批评，不能“秋后算帐”否则会给人们造成不公平、不服气的情绪，进而使批评失败。

总之，只要领导者公正无私、宽宏大量。敢于并善于表扬和批评，就能使领导者与被领导者及时沟通，交流感情，创造出一种既宽松和谐，又激励人们上进的良好的工作环境，使人们在成功之后继续争取更大胜利，在失败后，振作精神，回到起点，重新朝目标前进。

在上述一些观点中，唯物辩证法显而易见。由此不难看出，管理心理学的学习研究必须在马克思主义哲学指导下进行才是正确的。本书就是在马克思主义哲学指导下研究如何最大限度的调动人的积极性、创造性，帮助管理实践者做好以人为核心的各项管理工作，使对职工的管理走向科学化轨道，从而提高全体职工的素质，有效地促进劳动生产率的提高，加快管理现代化的步伐。

张心昊

1991年末于北京

目 录

序.....	(1)
--------	-------

第一编 导 论

第一章 管理心理学导言.....	(1)
第一节 管理心理学的产生和发展.....	(1)
第二节 管理心理学的研究对象与内容.....	(7)
第三节 管理心理学的研究原则与方法.....	(12)
第二章 管理心理学的基础理论.....	(20)
第一节 心理学的基本知识.....	(20)
第二节 现代管理学的理论基础.....	(25)
第三章 人性假设与管理.....	(37)
第一节 “经济人”假设.....	(37)
第二节 “社会人”假设.....	(40)
第三节 “自我实现人”的假设.....	(42)
第四节 “复杂人”假设.....	(46)

第二编 个体心理

第四章 知觉与管理.....	(50)
第一节 社会知觉.....	(50)
第二节 社会知感的若干效应与应用.....	(57)
第三节 社会知觉的归因理论.....	(63)
第五章 个性与管理.....	(72)
第一节 个性心理与管理.....	(72)

第二节	能力	(76)
第三节	气质	(79)
第四节	性格	(82)
第六章	态度理论	(88)
第一节	态度概述	(88)
第二节	态度的形成和改变	(93)
第七章	挫折理论	(100)
第一节	挫折的概念	(100)
第二节	挫折的行为表现	(104)
第三节	预防和战胜挫折的方法	(111)

第三编 需要与激励

第八章	需要、动机与行为	(115)
第一节	人的需要	(115)
第二节	人的动机	(121)
第三节	人的行为	(125)
第四节	需要、动机、行为的关系	(130)
第九章	激励与内容型激励理论	(133)
第一节	激励概述	(133)
第二节	马斯洛的需要层次理论	(137)
第三节	麦克利兰的成就需要理论 和奥德弗的ERG理论	(142)
第四节	赫茨伯格的双因素理论	(146)
第十章	过程型激励理论	(150)
第一节	佛罗姆的期望理论	(150)
第二节	亚当斯的公平理论	(157)
第三节	目标设置理论	(161)
第四节	强化理论	(165)

第五节 波特—劳勒期望激励理论	(175)
-----------------	-------

第四编 群体行为

第十一章 群体行为概述	(182)
第一节 群体的概念及分类	(182)
第二节 非正式群体与管理	(190)
第三节 群体规范与群体压力	(198)
第四节 有效的工作群体	(203)
第十二章 信息沟通	(219)
第一节 信息沟通的概念与功能	(219)
第二节 发展双向沟通技术	(227)
第三节 信息沟通的障碍与沟通的改善	(233)
第十三章 群体内的人际关系与群体冲突	(238)
第一节 群体内的人际关系	(238)
第二节 群体冲突	(248)

第五编 领导行为

第十四章 领导行为概述	(266)
第一节 领导的概念	(266)
第二节 领导的权力	(287)
第三节 合理授权	(297)
第十五章 领导有效性研究	(319)
第一节 领导有效性的概念	(319)
第二节 品质理论	(322)
第三节 行为理论	(325)
第四节 权变理论	(338)
第十六章 领导决策	(359)

第一节	古典决策理论	(359)
第二节	决策的行为理论	(364)
第三节	群体决策	(368)

第六编 组织行为

第十七章	组织结构与组织设计	(375)
第一节	组织的概念及其分类	(375)
第二节	组织理论	(384)
第三节	组织结构	(400)
第十八章	组织的变革与发展	(413)
第一节	组织变革与发展的概念和意义	(413)
第二节	组织变革的征兆、程序与实施	(416)
第三节	组织变革的内容与类型	(424)
第四节	组织变革的障碍与克服	(437)
主要参考书目		(444)
后记		(445)

第一编 导 论

第一章 管理心理学导言

第一节 管理心理学的产生和发展

科学的发展源远流长，管理心理学也不例外。它虽是一门较新的科学，但它的诞生，既有我们祖先的管理活动及其思想为其渊源，又有其历史沿革中不断呈现出来的各具特色的管理理论作为积淀。为此，只有了解现代管理心理学的演化历史，才能更好地把握这门学科并推动其不断发展。

一、历史背景与理论起源

管理心理学起源于20世纪初期，50年代发展成为一门独立的学科。在它形成之前，有一段理论准备和实际运用的发展历程。

（一）管理心理学是在社会化大生产发展的客观要求下诞生的

第二次世界大战以后，西方世界政治上相对稳定，经济上也随之复苏。特别是美国，在战后从德国掠夺了大批科技人员，其它各国的科技人员也大量涌入，科学技术得到了迅速的发展。这就使现代化大生产劳动的性质和劳动力的结构发生了深刻地变化，即“知识性的劳动”和“知识性的劳动者”所占的比例越来越大。据统计，体力劳动和脑力劳动耗费的对比，在机械化水平低的情况下，一般为90：10；在中等机械水平下，是60：40；在

全盘自动化情况下为10:90。特别是进入电子计算机信息管理时代，要求职工进行更高级的脑力劳动。随着职工文化素养的普遍提高，仅凭皮鞭和棍棒已无益于监督工人的劳动，只依靠纪律和金钱刺激也难以有效地调动工人的积极性。人的因素在生产中显得越来越突出。于是就有大批的心理学家进行新的管理理论与方法的研究。这些研究结果后来就构成了管理心理学的基本内容。因此说，正是在这种社会化大生产的发展和科学进步的历史背景下，管理心理学作为一门新兴的学科得以产生。

(二) 管理心理学是心理学应用于管理实践，与管理学相结合的产物

管理心理学诞生于管理学之后，它的早期发展得益于已经形成的“科学管理”理论。“科学管理”理论的创造者是美国的泰勒。他从改善经营管理，提高企业生产效率，避免劳资矛盾激化的角度出发，不断寻求科学的管理方法。1911年，他在《科学管理原理》一书中，着重对工作进行动作研究和时间研究，认为由管理人员制定出合理的工作程序和方法，工人们就会象机器一样严格地按那种标准的动作和工作程序去做，这样就会大大提高劳动效率。由于泰勒在管理方面的开拓性工作，“科学管理”理论成了资本主义生产的管理科学基础，他也因此被称为“科学管理之父”。遗憾的是，泰勒的理论只注意到对物的管理和对工作的管理，而忽视对人的管理，这在以后的管理实践中暴露出许多矛盾，引起了管理学家和心理学家的深思。比如，如何提高人的工作效率；疲劳是怎样产生的，如何克服；职工怎么选拔，如何培训；领导者与管理者应具备哪些品质……，这一系列问题都与心理学有着密切联系，因此，心理学家的研究方向开始转到心理学在管理过程的应用上。

心理学的知识在企业管理实践中的应用，是从心理技术学开始的。心理技术实际上是劳动心理学开创时的名称。最早进行心理技术具体研究工作的是侨居美国的心里学家胡戈·闵斯特伯

格，人称“工业心理学之父”。他在1912年发表的《心理学与工业生产率》一书中，就论述了如何运用心理测验的方法选拔合格工人以适应工作的要求，以及减少疲劳，劳动合理化等问题。这些内容的研究，已经开始涉及到管理心理学的理论问题，但由于他考虑的面比较窄，仅限于工业个体心理学的研究，其研究的基本方向仍然是要解决人适应机器的问题。所以，他的理论未能引起更广泛的注意。后来的霍桑实验却为工业心理学增加了深度和广度，成为管理心理学的先驱。

此外，这时期的社会学、社会心理学等学科均有长足发展。这些理论的形成与发展也为管理心理学奠定了比较充实的理论基础，使管理心理学的产生由可能变为现实。

正是在这样的情况下，管理心理学才得以在20世纪50年代的美国诞生。第一个正式使用“管理心理学”这一术语的是美国著名管理心理学家莱维持。他用“管理”二字代替了“工业心理学”的“工业”二字。莱维持试图通过这一行动，引导人们认真考虑应如何领导、管理和组织一大批人去完成特定的任务。管理心理学的出现，是工业心理学的研究在汲取“科学管理”理论的伦理观之后不断深化的产物，也是管理学、行为学、社会心理学等学科理论发展的必然结果。

管理心理学虽然产生较晚，但是它的出现和开创，得到了西方经济界特别是企业界的重视，并被广泛地应用于工矿企业、机关学校、科研医疗等行业的现代化管理之中。目前，研究和应用管理心理学的国家越来越多，它还在迅速地发展。

在我国由于党和政府的重视，心理学家和管理学家的刻苦钻研，广大管理者的虚心学习和大胆的实践，管理心理学这门学科无论是在理论上还是在应用方面都有了可喜的进展。但不可否认的是，我国的管理心理学仍处在创建阶段，我们不可能在这么短的时间内积累起丰富的经验，并反映出具有世界水平的科学的管理心理学理论。因此，要发展管理心理学理论，使之为实现四个现

代化的建设服务，就必须认真借鉴国外先进的管理心理学思想及其理论体系，挖掘我国古代优秀的管理遗产，总结建国以来的管理经验，结合企业管理实际，才能尽快创建出具有国际先进水平，又具有中国特色的管理心理学理论体系。

二、管理心理学与邻近学科的关系

管理心理学是一门研究管理过程中伴随人际交往而产生的心理活动规律的学科，它属于应用科学的范畴。在基本理论方面，它综合了心理科学的有关知识运用于管理实践中，是心理科学的一个分支；在研究目标上，它始终强调把人的管理作为研究的核心问题，是管理科学体系中的一个组成部分。基于上述特点，我们对管理心理学及其邻近学科的关系做如下分析。

（一）管理心理学与心理科学的关系

1. 管理心理学与普通心理学

普通心理学是研究人的心理活动及其一般规律的科学，它的基本任务是研究心理现象对客观环境条件的依赖关系，探讨各种心理现象在客观环境条件的影响下发生和发展的规律，以便为人的管理、教育、医疗等各项工作提供科学依据。管理心理学则是普通心理学在管理过程中的应用，是专门研究企业中人的心理活动与行为规律，用科学的方法改进管理工作，调动人的积极性，以完成生产目标，提高劳动效率。可见，这两门学科之间存在着必然的内在联系。普通心理学研究的是一般规律，管理心理学研究的是特殊规律。如果我们把普通心理学看作是心理科学的主干，那么管理心理学则是心理科学的一个分支。两者是基本理论与具体应用的关系。

2. 管理心理学与社会心理学

社会心理学是心理科学的一个重要分支。它是研究在各种社会群体中人们彼此之间相互作用条件下产生的心理现象。人们彼此之间相互作用就是人们相互交往、相互影响、相互联系。因