

面向21世纪本科应用型经管规划教材

经济管理专业基础课系列

管理心理学

张立迎 主 编
时丹丹 吕荣丽 韩玉梅 副主编

GUANLI XINLIXUE



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

面向21世纪本科应用型经管规划教材

经济管理专业基础课系列

管理心理学

时丹丹 吕荣丽

张立迎 主 编
韩玉梅 副主编
刘金英 参 编

GUANLI XINLIXUE



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

管理心理学 / 张立迎主编. —北京: 电子工业出版社, 2012.3
面向 21 世纪本科应用型经管规划教材·经济管理专业基础课系列
ISBN 978-7-121-15808-7

I. ①管… II. ①张… III. ①管理心理学—高等学校—教材 IV. ①C93-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 014548 号

责任编辑: 刘淑敏

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订:

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 787×980 1/16 印张: 16.25 字数: 384 千字

印 次: 2012 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 33.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

前言

管理心理学以管理活动中人的心理活动和行为规律为研究对象,通过对其进行研究可以达到提高预测、引导、控制人的行为的能力,促进管理方法的科学化和工作效率的提高,实现组织既定的目标。

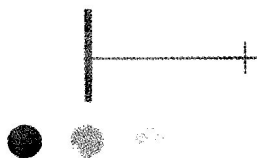
进入 21 世纪以来,我国经济社会的飞速发展不仅提升和改变了人们的物质生活,更重要的是对人们的思想、行为、态度和观念也产生了重要影响,这些思想、行为、态度和观念反过来又成为经济社会发展的基础,对当前及今后的发展产生重要影响。管理心理学不仅是一门重要的管理科学,也是对企业提高管理绩效的思考,因而在社会、经济和生活各个领域备受关注。

管理心理学已成为高等院校经济管理类专业的必修课程之一。开设这门课程,一方面,能为学生学习经济管理的其他课程打下扎实的基础;另一方面,通过学习,可以使学生了解并掌握在组织管理中人的心理行为的规律性,能够根据管理心理学的理论对员工的心理与行为进行初步的分析,能对实际管理活动做一定深度的理性思考,并能有意识地用所学理论指导自己的其他专业学习与实践。

本书结构新颖、严密,层次分明,切合实际,并注重在内容和形式上的创新,在每章中都设置了知识目标、技能目标、引导案例、相关链接、案例、自测题、实训题、案例分析题等内容,有利于学生对管理心理学知识的理解、掌握和运用;在编写过程中汲取了国内外管理心理学教材之所长,借鉴、参考、融合了管理活动中所创立的新思想和新方法,可作为高等院校本科、专科、高职管理类专业和其他专业的通用教材,也可供管理人员在职培训使用。

本书由张立迎担任主编,由时丹丹、吕荣丽和刘金英担任副主编。具体分工为:第 1~4 章、第 14 章由张立迎(东北农业大学)编写,第 5~7 章由时丹丹(哈尔滨商业学院)编写,第 8~10 章由吕荣丽(北京工业大学耿丹学院)编写,第 11 章由刘金英(哈尔滨学院)编写,第 12~13 章由韩玉梅(黑河学院)编写。

编者在本书编写过程中参阅和借鉴了大量的文献资料,在此对原作者表示衷心的感谢。由于编者水平有限,编写时间仓促,书中难免存在不少错漏,敬请广大专家和读者不吝赐教。



目

录

第1章 管理心理学的产生与发展 1

- 1.1 管理心理学概述2
- 1.2 管理心理学的产生5
- 1.3 管理心理学的发展8
- 自测题13
- 实训题13
- 案例分析题13

第2章 管理心理学的研究对象、 内容与方法 15

- 2.1 管理心理学的研究对象16
- 2.2 管理心理学的研究内容19
- 2.3 管理心理学的研究方法20
- 自测题25
- 实训题25
- 案例分析题25

第3章 员工的个体心理特征与 管理 27

- 3.1 知觉及其特性28
- 3.2 社会知觉的概念、分类及偏差31
- 3.3 员工的个性心理特征36

- 自测题43
- 实训题43
- 案例分析题43

第4章 员工的个性倾向性 45

- 4.1 员工需要与管理46
- 4.2 员工的动机51
- 4.3 员工的兴趣55
- 4.4 员工的信念和世界观57
- 自测题58
- 实训题58
- 案例分析题58

第5章 群体的结构与功能 60

- 5.1 群体的含义、特征与类型61
- 5.2 群体的结构、规模与功能64
- 5.3 群体决策概述67
- 5.4 群体凝聚力与影响因素74
- 自测题76
- 实训题77
- 案例分析题77

第 6 章 群体沟通与管理 79

6.1 群体沟通的内涵及意义	80
6.2 群体沟通的要素与过程	81
6.3 群体沟通的类型与沟通网络	83
6.4 群体沟通的障碍与沟通技巧	88
自测题	92
实训题	92
案例分析题	92

第 7 章 群体冲突与管理 94

7.1 冲突的内涵及类型	95
7.2 群体冲突的内涵及分类	98
7.3 群体冲突产生的原因	101
7.4 群体冲突的管理策略	103
自测题	107
实训题	107
案例分析题	108

第 8 章 组织的结构与功能 109

8.1 组织的内涵与功能	110
8.2 组织结构的内涵与功能	112
8.3 组织的重要性的心理功能	121
自测题	123
实训题	123
案例分析题	123

第 9 章 组织文化与管理 125

9.1 组织文化的内涵与类型	126
9.2 组织文化的功能与管理	132
9.3 组织文化的创造与维系	135

自测题	140
实训题	141
案例分析题	141

第 10 章 组织变革与管理 143

10.1 组织变革的内涵与模式	144
10.2 组织变革的动力与原因	146
10.3 组织变革的阻力与克服方法	152
自测题	157
实训题	157
案例分析题	157

第 11 章 激励理论及应用 158

11.1 激励的内涵及作用	159
11.2 过程型激励理论及应用	161
11.3 内容型激励理论及应用	164
自测题	169
实训题	170
案例分析题	170

第 12 章 领导的含义与功能 172

12.1 领导的内涵与管理的区别	173
12.2 领导的影响力及其应用	178
12.3 领导的地位与功能	184
自测题	190
实训题	190
案例分析题	190

第 13 章 领导理论及应用 192

13.1 领导理论及应用概述	193
----------------------	-----

13.2 领导者的心理素质	202
13.3 领导者的领导艺术与技巧	214
自测题	231
实训题	231
案例分析题	231

第 14 章 管理心理学的新进展——心理契约 233

14.1 心理契约概念的发展	234
----------------------	-----

14.2 心理契约理论	236
14.3 心理契约的维度	239
14.4 心理契约的动态机制	242
14.5 心理契约与相关因素的研究	247
自测题	249
实训题	249
案例分析题	249

参考文献	252
------	-----

第1章

管理心理学的产生与发展

没有什么比好的理论更实用的了。

——勒温

知识目标 理解管理心理学的产生；掌握人群关系理论；理解中国管理心理学的发展。

技能目标 结合实际，掌握人群关系理论及在实际管理中如何运用此理论实施民主化管理。

关键术语 工业心理学 霍桑实验 人群关系理论

引导案例

腾达公司的麻烦

腾达公司决定对技术人员和中层管理人员实行额外津贴制度以激励骨干人员。制定的标准为：一定级别的管理人员享受一定的津贴，技术人员按照 20% 的比例享受一定的津贴。此政策宣布后，技术人员纷纷表示不满，矛头直指公司领导，并表示若不能享受，就让获得津贴的人干活。经过一段时间后，公司又宣布调整对技术人员的津贴政策，按助理工程师、工程师和高级工程师 3 个档次发放津贴。公司的激励津贴制度变成了人人有份的大锅饭制度，钱花了，却收到了负效果，增强了技术人员对公司的不信任感。

该公司的一线生产为连续性生产运行，有大量倒班工人，他们知道此事后表示不满，要求增加津贴，某领导表示此事要研究。倒班工人们流传着不满言论，他们决定在不上班的时候集体找公司领导理论。于是，连续几个上午，公司总部办公楼被工人团团围住，要求增加津贴。一段时间后，公司宣布增加倒班工人津贴。

一系列的事件使人们形成了印象：不管有理无理，只要找公司闹，终会得到满足。该公司还会有麻烦。

（资料来源：赵曙明，刘洪. 人力资源管理案例集[J]. 南京大学商学院，2001:12,24.）

【案例思考】

1. 该公司出现这么多麻烦的原因是什么?
2. 人们为什么会形成“不管有理无理,只要找公司闹,终会得到满足”的印象?

管理心理学产生于管理学之后。在 19 世纪末 20 世纪初,随着科学管理运动的兴起,心理学与管理学逐步交叉互融。管理心理学产生于美国,而后,伴随着行为科学的繁荣,管理心理学于 20 世纪 50 年代初进一步发展成为一门独立的学科。

1.1 管理心理学概述

在管理者寻求新的管理理论和方法的同时,科学的发展,尤其是心理学的发展,为管理心理学的产生提供了理论基础。

1. 管理心理学产生的理论基础

1879 年,德国心理学家冯特(Wilhelm Wundt)在莱比锡大学建立了第一个心理学实验室,从而使心理学正式脱离了哲学的怀抱,成为一门独立的学科。到 20 世纪初,心理科学得到了飞速发展。普通心理学已初具规模,各种心理学学派也相继出现,越来越多的人从事心理学的研究,注重心理学的应用,从而出现了工业心理学、群体动力学、社会测量学等学科,社会心理学、社会学则均发展成为独立的学科。上述这些学科的形成与发展,为管理心理学奠定了比较坚实的理论基础,使管理心理学的产生成为必然趋势。其中,行为主义心理学派、精神分析学派、工业心理学和社会心理学对管理心理学产生的影响和作用是最直接、最大的。

(1) 行为主义心理学派

行为主义心理学派是 20 世纪 20 年代在美国兴起的一个心理学派。其创始人华生(John B. Watson)于 1919 年发表了《从行为主义者的立场看心理学》一文,宣告了行为主义学派的诞生。行为主义学派理论的核心概念是:某个人在某一确定的情境下,学会了某些行为,一旦他遇到这一情境,就倾向于做出同样的行为。华生曾提出了“刺激-反应”(S-R)公式,即有什么样的刺激就有什么样的反应。行为主义者认为,行为习惯是通过 3 种途径实现的,即联想、强化、模仿。

(2) 精神分析学派

精神分析学派的创始人弗洛伊德(Sigmund Freud)是奥地利心理学家。弗洛伊德在他的心理学著作中强调,本能的欲望所形成的心理能量的积累,会引起人的焦虑和痛苦,这就需要发泄出去,发泄的渠道不只是歇斯底里地大发作,还有其他渠道,如做梦就是一种发泄的渠道,被压抑的欲望可以在睡眠中通过梦得以实现。而最高级的发泄形式则是升华,升华就是把自己的欲望变成被社会所接受的形式,做对人类有益的工作,如科学技术工作、文学艺术工作等,使人在创造性的活动中得到满足。

晚年的弗洛伊德将人的心理过程分为无意识、下意识和意识 3 个层次,根据他的下意识理论提出了比较完整的人格结构学说。

弗洛伊德的理论向人们展示了这样一个道理:一切行为都是由动机引起的。尽管他对动机的研究过多地局限在人的生物性本能上,但对以后人们对动机的深入研究,提供了一定的启示。因此,人们一般认为弗洛伊德的主要贡献是关于人类行为动机的研究。

(3) 工业心理学

20 世纪初,由于心理科学的日趋成熟,出现了将心理学运用于工业企业管理系统中的情况,于是,一个新学科就诞生了,这就是工业心理学。工业心理学的创始人是雨果·芒斯特伯格(Hugo Munsterberg)。他出生于德国,后来移居到美国,受聘于哈佛大学。他在哈佛大学建立了工业心理学实验室,作为工业心理学的研究基地。他在 1912 年发表了他的名著《心理学与工业效率》。在这本书中,他论述了用心理测验方法选拔合格员工等问题,也研究疲劳及劳动合理化问题,提出了创造心理条件,使每个员工获得最大满意的产量,以及满足人的需要,以符合个人与企业双方利益等观点。

芒斯特伯格研究的要点有以下几个。

1) 发现人们心理素质的个别差异,在此基础上考虑把员工安置在最适合于他们的工作岗位上。这与当时的科学管理专家们有了较大区别。科学管理专家们主要偏重于对工具的选择和动作的标准化,即选择何种工具来实现动作的标准化,从而提高工作效率。而芒斯特伯格则注重人的选择,从人与事的匹配上考虑提高工作效率,即辨别、挑选最适合于某种工作所需要的人。

2) 发现在什么样的心理条件下,能够从每个人那里得到最大的、最能使人满意的产量。这里所说的心理条件,主要是指人的感觉、知觉、情绪等心理因素。芒斯特伯格认为,人若在不良好的工作环境里工作,将给心理状态造成不良影响。例如,光线太暗、温度太高或噪声太大,都可能影响人们的感觉、知觉和情绪,从而对工作效率和工作质量产生不良影响。因此,好的心理状态往往来自好的工作环境。所以,企业管理者应重视工作环境的改善。他曾指出,通过改善影响心理条件的工作环境,以提高工作效率,不仅符合工厂主的利益,而且更符合员工的利益,因为他们的劳动时间可以缩短,工资可以增加,生活水平可以提高。

芒斯特伯格不但提出了目标,而且做了大量的实际工作,例如,利用实验室的测验去选择工人,利用心理学的学习原理去培训员工,利用心理技术去改善工作条件,根据心理学的原理去研究工作动机和怎样减轻疲劳等。他的研究方向和路线及采取的方法与管理心理学的发展方向是一致的。但是,芒斯特伯格的研究也存在欠缺,如考虑的面比较窄,还缺乏社会心理学的观点和论据。

(4) 社会心理学

社会心理学诞生于 20 世纪初。社会心理学是研究社会心理及个人在心理上的相互影响的学科,是一门介于心理学和社会学之间的边缘科学。1908 年,美国社会学家罗斯(Edward Ross)写了一本《社会心理学导论》。同年,英国心理学家麦独孤(William MacDougall)也写了一本

《社会心理学导论》。这标志着社会心理学学科地位的正式确立。社会学家和心理学家同年于不同国家首次出版同一学科同一名称的书，这一点是耐人寻味的。

社会心理学是研究社会心理及个体心理在社会情境中或在特定社会条件下的种种心理过程和行为表现的科学，它涉及人与人相互作用的所有领域。社会心理学的一些基本内容，如社会认识、社会态度、群体对个体心理的影响、群体中的人际关系、人际沟通，以及群体的团结、竞争与合作等，都具有直接的、重要的管理意义。可以说，管理心理学就是社会心理学在管理实践这一特定条件下的应用。

2. 管理心理学产生的历史背景

管理心理学理论的产生，是适应现代化大生产、解决劳资矛盾和寻求新的管理理论和方法的需要。

（1）现代化大生产的需要

20世纪初，西方国家已由自由资本主义过渡到垄断资本主义，现代化工业生产进入了一个新的历史阶段。在这个时期，一方面，工业生产已由简单的机器生产发展为高级的机械化或自动化体系。为此，要求劳动者具有相应的科学文化和技术知识，否则就无法了解其原理、结构和性能，无法掌握其运行规律。另一方面，随着机械化、自动化水平的提高和专业分工的进一步深化，各道生产工序的操作也更加单调乏味，使工人的生产劳动情绪受到严重影响。因此，为了进一步提高生产效率，需要寻求新的管理理论与方法来研究和解决企业中人的组织与管理问题。所以说，管理心理学的产生是和现代生产力、生产技术相联系的社会化大生产的发展分不开的。

（2）缓和阶级矛盾的需要

20世纪初，资本主义国家的企业管理进入了科学管理时代。为了提高工效，科学管理的创始人泰勒（Fredrick Taylor）进行了时间研究和动作研究，创造了标准操作方法和工作定额管理、差别计件工资、计划职能管理和专业化管理等制度，这被人们称为“泰勒制”（Taylorism）。泰勒制推行的初期，对资本主义生产发展起到了积极的推动作用，大大提高了工效。但是，由于这种制度把工人当做机器的附属物，忽视了人们的心理需要，并不断加大劳动强度，因而引起了工人的强烈不满，劳资矛盾日益尖锐，罢工风潮此起彼伏。在这种形势下，也迫使资本家不得不寻找新的管理理论来缓和阶级矛盾。因此，管理心理学的产生也是出于资本家缓和阶级矛盾、稳定资本主义生产秩序、进一步榨取工人血汗，获得更大剩余价值的需要。

（3）管理者认识的提高与转变

随着现代化大生产的发展，日益显示了人的因素对提高劳动生产率的影响和作用，从而使一些企业管理专家逐渐认识到发挥人的作用、挖掘人的潜力的重要性。正如科学管理的先驱者吉尔布雷斯夫妇（Frank and Lillian Gilbreth）所提出的，最大的工作效率来源于工具、材料和方法的改革，应该使人的能力获得充分的发挥。著名美国管理专家甘特（Henry L. Gantt）也强调管理要注意“人性”，提倡企业开展民主管理。甚至一些资本家也认为，过去企业管理过分依靠

效率工程师，今后要多注意心理学，否定了泰勒把工人看成经济人的观点。他们认为，管理人员如果仅仅注意员工们的生活和经济欲望，而不去注意他们的心理因素，管理工作必将归于失败。

综上所述，管理实践的需要是管理心理学这一新学科产生的客观基础。

1.2 管理心理学的产生

1. 管理心理学的初创时期

管理实践的需要和心理科学的发展，预示着一个新学科即管理心理学的产生，而霍桑实验（Hawthorne Experiment）则为这一学科的产生拉开了序幕。

霍桑实验是1924—1932年在美国芝加哥郊外的西方电器公司所属的霍桑工厂进行的。这是一项由国家研究委员会赞助的研究计划。该工厂是一个制造电话交换机的工厂，具有较完善的娱乐设施、医疗制度和养老金制度等，但工人仍愤愤不平，生产状况也很不理想。为探求其原因，1924年11月，美国国家研究委员会组织了一个由工业心理学等多学科的专家组成的研究小组，在该厂开展实验研究。实验的课题是生产效率与工作物质条件之间的关系。实验的主要内容和过程分述如下。

（1）照明实验

这个阶段的实验是研究照明条件的变化对生产效率的影响。实验人员挑选了一批女工，分别编成两个小组：一个为实验组，一个为控制组。实验组是被施加实验条件的小组；控制组是未被施加实验条件的小组，其职能是与实验组的实验结果加以比较，以检验实验组发生的变化是否由实验条件所引起，因此，控制组也叫对照组。两个小组除在实验条件上存在区别外，其他条件没有区别。例如，实验照明对工作效率的影响，那么，两个小组只在照明条件上有区别，而在噪声、温度、湿度等方面，两组是完全一致的。在照明实验开始时，实验人员设想，增加照明度会使实验组的产量提高。但实验结果竟是两个小组的产量几乎等量上升。因此，也就不能说明增加照明是提高产量的原因。因为控制组没有增加照明，产量也同样提高了。于是，他们又采取了相反的措施，逐渐降低实验组的照明度，认为这样一来产量可能下降。但尽管实验组的照明度降低到相当于月光的程度，产量并没有明显下降。实验进行了两年半（1924年11月至1927年4月），却无法得出照明影响工作效率这一结论。这使得实验人员感到茫然，实验也难以继续进行。在这紧急关头，擅长研究社会心理学的哈佛大学教授梅奥（Elton Mayo）带领一支调查小组参与了实验。这支队伍除梅奥外，还有罗特利斯伯格（F. J. Roethlisberger）、唐海姆等著名学者参与。

继照明实验后，在梅奥教授领导下，霍桑实验于1927年继续进行。梅奥首先对照明实验进行了总结，认为产量的提高既然不能确定是受到照明的影响，必定受到其他因素的影响。他认为，很可能是由于心理上的原因造成的。因为，让工人在特定的条件下进行实验，被选拔参加

实验的人 would 认为这是管理当局对他们的格外重视，因而有着良好的合作态度。此外，由于实验有著名的学者参与，工厂里的管理人员可能改变了以往对待工人的态度，从而使管理者与被管理者的关系融洽了。为使这个判断有更充实的论据，梅奥又设计了福利实验。

（2）福利实验

这一阶段的试验是试图确定福利与工作时间等其他条件的改善对工人生产效率的影响。实验人员选择了 6 名女工在单独的房间里从事装配继电器的工作。在实验中逐步增加一些福利措施，如缩短工作时间、延长休息时间、免费供应茶点等。总之，从这些女工的切身利益出发满足她们的愿望。在实验方法变动时，要同女工们商量，征得她们的同意，还让她们尽情地与管理者发表意见。这些做法使产量急剧增加。

当福利政策执行了一段时间以后，梅奥有意将它们统统取消。一般会认为，取消了这些福利，产量定会下降。但事实并非如此，产量仍然是上升的。这证实了梅奥对照明实验所做的推论。同时也说明，在提高产量方面，管理者与被管理者的融洽关系和工人的合作态度，比工作条件和福利待遇更为重要。

梅奥总结这阶段的实验时指出，实际发生的是，6 个人变成了一支队伍。而这支队伍自身全心全意地、自发地在实验中进行合作，结果是，她们感到自己自由地、自觉地参与了这项工作，并且意识到，她们并不是在自上而下地强制或限制下工作，而是在愉快地工作着。

（3）谈话实验

在近乎于福利实验的同时，实验人员又组织了大规模的态度调查，即谈话实验。在两年多的时间里，实验人员找工人个别谈话两万余人次。在谈话过程中，谈话者耐心听取工人对厂方的意见和不满，并做详细的记录，对工人的意见不加反驳和训斥，还为工人的谈话保守秘密。谈话实验也收到了良好的成效，使得霍桑工厂的产量大幅度提高。这是由于工人把自己对工厂的不满情绪发泄出来，感到心情舒畅而带来的结果。

（4）群体实验

1931—1932 年，梅奥又组织了群体实验。他们选择了 14 名男工在单独的房间里从事绕线圈、焊接和检验工作。这个小组一向根据小组集体产量计算工资。根据研究小组的分析，就组员的生产能力而言，都可能超过他们目前的实际产量；实行严格的个人计件工资制，会使他们更加努力地工作，以获得更多的报酬。但是在实验过程中，经过几个月的观察，小组产量始终维持在中等水平上，每个工人的平均日产量都差不多。经过仔细分析，发现组内存在一种默契，即有一种无形压力，限制着个人突破生产纪录。比如，公司给每个焊工定的标准是每天 7 312 个焊接点，可是每个工人都把自己的日产量限制在低于这个数字的水平，他们会自定一个标准，如 6 000~6 600 个焊接点。如果某个工人超过这个标准，便会受到小组的冷遇、讽刺、打击，小组的压力就会指向他。在工人中，还有自己的行为规范，如不应完成太多的产量，也不应完成太少的产量，不应向监工告诉任何损及同伴利益的事情等。

进一步调查发现，工人们之所以维持中等水平的产量，是担心产量的提高会使管理当局改

变现行奖励制度或裁减人员,使部分工人失业或使干得慢的伙伴受到惩罚。这一实验表明,工人为了维护班组成员的共同利益,可以放弃物质利益的引诱。梅奥由此提出了“非正式群体”(Informal Group)的概念,认为在正式组织中存在着自发形成的非正式群体,这种群体存在着自发形成的群体领袖,并有自己的特殊行为规范,对人们的行为起着调节作用。霍桑实验一直进行到1932年方结束。最后得出了以下结论:①物质工作环境的变化与生产效率之间并不存在直接的因果关系;②休息时间、工作日、工作周的长短及工资的支付方式等都不是影响生产的第一要素;③改善劳动者的士气(态度)与人际关系,使人们心情愉快地工作并对自己的工作感到满足,这才是增加生产、影响工效的决定性因素;④正式组织内部存在自发形成的非正式群体,非正式群体有其特殊的行为规范,影响群体成员的行为。

2. 人群关系理论的形成

梅奥在霍桑实验的基础上,在1933年出版了《工业文明中人的问题》一书,提出了人群关系理论(也称人际关系学说)。

与古典管理理论相比,梅奥的人群关系理论提出了以下崭新的观点。

(1)人是“社会人”,企业管理应注意从社会心理角度调动人的积极性

传统的科学管理理论把人看做“经济人”,认为金钱与物质刺激是调动人的积极性的唯一动力。企业家以“经济人”的身份追求最大的利润,工人则以“经济人”的身份追求最高的工资。而霍桑实验的结果表明,人是“社会人”。影响人的生产积极性的因素,除了物质利益等因素之外,还有社会和心理的因素。因而,人群关系理论主张把工人当做“社会人”加以尊重,而不应将人视为“机器”。

(2)生产效率主要取决于工人的态度和企业内部的人际关系

传统的管理理论认为,生产效率只受工作方法和工作条件制约,因而在管理上,强调实行工作方法的科学化、劳动组织的专业化、作业程序的标准化。总之,传统管理是以“事”为中心的管理。而霍桑实验的结果表明,生产效率主要取决于工人的积极性。工人积极性的提高又主要取决于工人的工作情绪、态度与士气,以及企业内部的人际关系。

(3)企业组织内部存在“非正式群体”,它们对工人的行为会产生不可忽视的影响

传统管理理论只注重如组织机构、职权划分、规章制度等“正式组织”的作用。而霍桑实验发现,除了正式组织群体之外,还有“非正式群体”存在。这种无形的、非正规的群体,有其自身特殊的感情、规范和态度倾向,对于工人的行为有着十分重要的影响。

(4)民主管理有助于提高生产效率

霍桑实验还发现,新型领导、民主管理的模式,对于提高工人工作的积极性和生产效率具有十分重要的作用。梅奥主张“工人参与管理”、“倾听工人的意见”、“沟通人际关系”、“改善工人对公司的态度”,以此提高管理的效果。

以上观点形成了人群关系理论早期的主要思想体系。人群关系理论为管理理论和管理实践指出了新的方向。它突出了生产中的因素,是管理心理学的一个新的起点。



美国林肯电器公司的管理风格

林肯电器公司管理风格的一个特点是：力求弥合总经理、高级管理人员和工人之间的鸿沟，尽可能做到彼此平等相待。如其第三任总经理曾介绍说：“当我早上 7:30 上班时，停车场的 3/4 已经满了，我像其他人一样把车停在较远的地方，因为我没有保留特别的停车地点。我一样在自助食堂自取饭菜，因为公司并没有为总经理专设餐室。”

为了听取职工们的意见以改进工作，林肯电器公司从 1914 年起建立了一个由选举产生的职工代表咨询会议。自那时以来，一直是一个月举行两次会议。在会上，职工可以把有关的争论问题带给最高管理人员并引起他们的注意，也可以询问公司的各项政策，并提出他们的改进建议。咨询会议的全体大会由总经理担任主席，自 1914 年第一次会议以来，咨询会议未曾有过重大改变。由此可以得出两个结论：第一，证明该公司对咨询会议是重视的；第二，咨询会议确实起到了良好的作用。除咨询会议之外，林肯电器公司还有一个由 12 位中级管理人员组成的磋商会，每月召开一次，并和总经理碰面，讨论的题目比咨询会议的问题更为广泛和深刻。林肯电器公司由于经营有方，公司业务蒸蒸日上。直到 1975 年为止公司创立的 80 年中，林肯电器公司一共只有过 3 位总经理。

1.3 管理心理学的发展

1. 管理心理学的研究领域及理论成果

霍桑实验的结论及由此总结出来的人群关系理论，第一次正式将社会学和心理学引入企业管理中，因而有力地冲击了传统的管理理论，使管理者认识到他们的下属是一些有思想、有情感的活生生的人。而所谓的组织、群体，就是由这些具有不同心理特征的人所组成的。因此，作为一个管理者或领导者，不仅必须具有组织、控制整个组织经营事业的能力，还必须具备满足员工社会与心理需求，激发员工主动性、积极性和创造性的能力，以及控制或操纵整个群体的能力。显然，人群关系理论的出现，使得企业管理开始注重人的因素研究。管理者们认识到，人和物比起来，人是企业的主体，只有充分发挥人的自觉能动作用，才能充分发挥现代技术的作用。因而使得企业管理的手段由原来只重机器、设备等物的作用逐步转变为更加重视人的作用。

与此同时，霍桑实验和人群关系理论开创了企业管理中研究员工的需要、动机、行为激励、群体心理和领导行为的新方向。“行为科学”便是以人群关系理论为基础和开端而形成的一门管理科学。1958 年，美国斯坦福大学的莱维特（H. J. Leavitt）正式用“管理心理学”（Managerial Psychology）这个名称，取代原来沿用的工业心理学、工业社会心理学等名称。管理心理学从此成为一门独立的学科。

管理心理学的诞生是与梅奥的人群关系理论及由此带动起的大量学者对于企业内部人际关系和员工行为方面广泛、深入的研究分不开的。这些研究及其取得的成果极大地拓展了心理学

理论在管理理论和实践中的应用范围。这一时期的研究领域及理论成果主要有以下几个方面。

(1) 有关员工需要、动机与激励问题的研究

这方面有代表性的理论研究首推马斯洛 (A. H. Maslow) 关于人类需要与动机问题的研究。他提出了著名的“需要层次理论”(Hierarchy of Needs Theory), 被广泛地应用于管理实践中, 获得了良好的评价。

赫兹伯格 (F. Herzberg) 主要从事影响生产效率的人的动机因素研究, 并提出了“双因素理论”(Motivation-Hygiene)。该理论将影响工人动机的因素区分为激励因素和保健因素: 前者是指直接影响工作效率的因素; 后者则是指保持现有工效不被降低的维持因素。

斯金纳 (B. F. Skinner) 的“强化理论”(Reinforcement Theory, 即操作性条件反射学说) 是以行为学习的奖惩原则为基础, 对认识、理解和修正人的行为的一种探讨。

弗罗姆 (V. H. Vroom) 提出了“期望理论”(Expectancy Theory)。他认为, 对活动结果意义的评估和对活动成功可能性的估计, 是决定活动对人行行为激励力量大小的两种基本因素。

(2) 关于管理者“人性观”问题的研究

麦格雷戈 (D. McGregor) 提出了“X 理论与 Y 理论”。他把传统的对工人严加管束和以强制为主的管理观念称为“X 理论”(Theory X), 而他主张把以诱导的办法鼓励职工发挥主动性和积极性的管理观念称为“Y 理论”(Theory Y)。

阿吉里斯 (C. Argyris) 提出“不成熟-成熟理论”, 主张根据职工成熟水平的不同, 采取不同的管理方式。

(3) 企业中的“非正式群体”及“人际关系”问题的研究

勒温 (K. Lewin) 的“群体动力学理论”(Group Dynamics) 论述了非正式群体的群体要素、目标、内聚力、规范、结构、领导方式等。

布雷福德 (L Bradford) 的“敏感性训练”是通过对受训者进行情感、角色、人际关系的学习与敏感性训练, 从而改进个人和群体行为, 达到提高效率和满足职工需要的目的。

(4) 关于企业中领导方式问题的研究

这方面的研究成果主要有坦南鲍姆和施密特 (R. Tannenbaum & W. H. Schmidt) 的“领导方式连续统一体理论”, 利克特 (R. Likert) 的“支持关系理论”; 斯托格第尔和沙特尔 (R. M. Stogdill & C. L. Shartle) 的“双因素模式理论”, 布莱克和莫顿 (R. R. Blake & J. S. Mouton) 的“管理方格理论”等。



案例

沃尔玛的固定工资加利润分享计划

1962 年美国沃尔玛公司创立于美国西部的一个小镇, 1991 年成为美国第一大零售企业。沃尔玛公司有折扣商店、仓储商店、购物广场和邻里商店 4 种零售业态, 分布在全球十余个国家。如此庞大的企业实现低成本高效率地运行, 与其实施的员工薪酬制度有着重要的关系。沃尔玛

的薪酬制度是：固定工资+利润分享计划+员工购股计划+损耗奖励计划+其他福利。

沃尔玛公司不把员工视为雇员，而是合伙人（associate）。因此，公司的一切人力资源制度都体现这一理念，除了让员工参与决策外，还推行一套独特的薪酬制度。

沃尔玛的固定工资基本上是行业较低的水平，但是其利润分享计划、员工购股计划、损耗奖励计划在整个报酬制度中起着举足轻重的作用。

沃尔玛通过利润分享计划和员工购股计划，建立员工和企业的合伙关系，使员工感到公司是自己的，收入多少取决于自己的努力，因此会关心企业的发展，加倍努力地工作。

（资料来源：方文. 沃尔玛员工薪酬结构视员工为合伙人[J]. 北京人才市场报网络版，2005-4-30.）

2. 我国管理心理学的发展

从 20 世纪 50 年代开始，我国已逐步开展劳动心理学和工程心理学的研究，但管理心理学起步较晚。20 世纪 60 年代，我国心理学界对西方正在迅速发展的工业与组织心理学知之甚少。20 世纪 70 年代末期，我国工业部门感到需要运用心理学的知识调动企业管理人员和职工的积极性，心理学界也感到需要开展有关生产管理中心理学问题的研究。正是在这种改革和开放的形势下，管理心理学才逐渐得到发展。

（1）取得的成就

30 多年来，我国的管理心理学已取得了下述几个方面的主要成就。

1）建立了学术组织与教学和研究机构。中国心理学会工业心理专业委员会成立于 1980 年。在成立会上，与会的心理学工作者一致认为，中国的工业心理学分为两个大的方面，即工程心理学与管理心理学。工业心理专业委员会是一个完全由工业心理学工作者组成的专业性较强的学术团体，对成员资格有较严格的要求。目前，该专业委员会的成员有几百人。中国行为科学学会成立于 1985 年，名为行为科学学会，实际上是组织行为学会。该学会对成员资格的要求并不是很严格，除了一部分心理学和管理学专业工作者外，大部分成员是各类企业的领导人，现在我国一些省、自治区、直辖市成立的分会达 24 个，成员逾千人。

目前，我国有两个工业心理学的专门研究机构从事管理心理学的研究。一个是中国科学院心理研究所的工业心理研究室，另一个是浙江大学的工业心理专业。此外，还有一些高等院校，尤其是管理学院也从事管理心理学的教学和研究，但人员不那么集中，只是个别人独立开展研究工作。

2）翻译和编写了一批管理心理学著作。我国的管理心理学是从介绍和翻译国外尤其是美国的工业与组织心理学著作和学术动向开始的。从 20 世纪 80 年代起，我国翻译出版了一些国外较有影响的著作，如马斯洛的《动机与人格》、夏恩的《组织心理学》、麦考密克等人的《工业与组织心理学》，以及一些以“组织行为学”命名的其他著作。

1985 年，由我国学者自己编写的第一部《管理心理学》（卢盛忠）教材正式出版。随后，我国陆续出版了不少管理心理学和组织行为学的著作。据不完全统计，目前这类著作有近百种。这些著作的出版主要是为了满足管理院校教学和企业领导培训的需要。