

管理心理学讲义

钟作田 编写

吉林医学院

前 言

提起管理心理学，今天人们已经不陌生了。

管理心理学是心理学的一个新分支，也可称为一门新的学科。它与心理学的其他分支不同，也与一般的管理学不同，它专门研究社会各种管理部门，包括企业的领导人如何从心理学角度进行有效的管理工作。

其实，七十年代以来，管理心理学已经引起了世界各国更多学者的重视，许多国家的企业普遍地运用管理心理学的原理，解决管理过程中的某些实际问题，并且已见成效。

然而，过去我国心理学界，在这方面的研究基本还是一个空白。一九八〇年第一机械工业部首先提出要重视管理心理学的研究。之后，我国心理学工作者和企业管理人员，对它才初步有些研究，目前尚处于草创阶段。

诚然，我国目前还不具备编写出符合我国国情的管理心理学的条件，因为，我们对于管理心理学的基本问题，还没有开展系统的研究，对于国外的研究成果，也没有进行认真的验证，对于我国企业管理中的丰富经验，又缺乏从心理学的角度进行全面的总结。但是，我确信，只有经过心理学工作者，管理科学工作者以及广大企业管理人员的共同努力，一定能建立我国的管理心理学的体系，编写出具有中国特色的管理心理学。

本讲义是为了我院卫生管理专业教学急需而编写的，主要是介绍国外管理心理学的理论和研究成果，尽力反映我国企业的管理经验，供学员学习研究所用。其中有些基本原

理，对于各类管理人员也是有参考价值的。

值得提及的是，在编写中引用了国内外管理心理学、社会心理学和管理科学工作者的研究成果和材料，在此，我当深致谢意。

同时，由于我水平有限，讲义中肯定有不少欠妥之处，希望同学们多提修正意见，更希望校内外参阅者赐教指正。

编 者

一九八六年五月二十五日

目 录

第一篇 绪 论

第一章 管理心理学概述

第一节 管理心理学的对象与任务……………〔 1 〕

第二节 管理心理学的发展概况……………〔 9 〕

第二章 人性的假设与管理

第一节 西方管理心理学中的人性假设……………〔 20 〕

第二节 社会主义的人性假设……………〔 28 〕

第二篇 个体心理

第三章 个性倾向与管理

第一节 个体心理的概述……………〔 36 〕

第二节 需要……………〔 42 〕

第三节 动机与激励……………〔 49 〕

第四节 态度……………〔 62 〕

第四章 个性心理特征与管理

第一节 能力……………〔 75 〕

第二节 气质……………〔 78 〕

第三节 性格……………〔 81 〕

第五章 社会知觉与管理

第一节 社会知觉概述……………〔 85 〕

第二节	归因理论	〔 89 〕
第三节	社会知觉的成见效应	〔 93 〕

第三篇 团体心理

第六章 团体心理概述

第一节	团体概念与分类	〔 96 〕
第二节	团体规模与结构	〔 101 〕
第三节	团体心理特征	〔 104 〕

第七章 团体的动力过程

第一节	团体的形成	〔 112 〕
第二节	团体的发展	〔 115 〕
第三节	团体的冲突与解决	〔 118 〕

第八章 团体中的人际关系

第一节	人际关系的概述	〔 125 〕
第二节	团体中人际沟通	〔 132 〕
第三节	人际关系的测量方法	〔 140 〕

第四篇 组织领导心理

第九章 领导心理

第一节	领导心理概述	〔 148 〕
第二节	领导决策的心理分析	〔 162 〕
第三节	领导者的心理素质	〔 170 〕

第十章 组织心理

第一节	组织心理概述	〔 181 〕
第二节	组织平衡理论	〔 192 〕
第三节	组织变革的心理因素	〔 197 〕

第一篇

绪 论

第一章 管理心理学概述

人类自始以来，就是以群体的形式而存在着，自然就离不开管理问题，只是管理性质、方式和水平有区别而已。

管理首先是人的管理，要实施对人的管理就首先要了解人的情绪、需要、利益、态度以及群体性的心理活动，然后找出相应的措施，排除心理障碍，达到心理相容，协调人与人的关系，从而促进社会进步。

第一节 管理心理学的对象和任务

一、管理心理学的研究对象

普通心理学的研究对象是人的心理活动及其规律，而管理心理学是运用普通心理学的一般原理，揭示管理过程中个体、群体和领导者之间相互关系的心理学问题。现代管理心

理学是属于应用心理学的一个分支，管理心理学是在心理学和管理学这两门科学边缘上产生的。

管理过程不可能全部的应用普通心理学规律，而仅是其中主要相关部分。例如，管理学中的决策理论，就离不开许多心理因素的影响，其中个人决策就要运用意志过程的基本理论，提出目标，选择最佳方案，制定计划和措施等，这是意志过程的一个重要阶段。另外作出决策时还需要决策人当机立断的意志品质，即果断性，如果决策人优柔寡断，缺乏坚定性的意志品质，肯定不能及时作出决策。美国著名的经济学家和心理学家西蒙，运用思维基本过程和意志过程的基本知识，提出了启发式的决策程序，在管理科学中得到普遍的采用和公认，西蒙也因此而获得诺贝尔经济学奖。再如，办好企业关键是要有一个坚强的领导班子，好的领导班子需要有个合理的成员结构即“成员最佳组合”。就是说，合理的领导成员结构首先要考虑成员的政治素质，同时还要考虑能力、性格等心理品质。一个好的领导班子需要各种性格和能力的最佳组合，遵循互补原则，取长补短、互相配搭。这里需要有出谋划策的思想家，也需要有埋头苦干的实干家，还需要有善于配合人力物力的组织家。如果领导班子里都是出谋划策的人，并不是一个好的领导班子，就是说，一个领导班子都是性格相似的人，不是合理的结构。

从上述例子说明，管理心理学是以普通心理学为基础，结合管理过程来研究特殊的心理活动规律的学科，是以管理中的心理活动为研究对象的。

二、管理心理学与相关心理学的关系

为了把握管理心理学的对象，还需要区分管理心理学

与相关心理学的关系。

劳动心理学是从人与劳动工具和劳动环境的关系上来研究人的心理活动规律的学科。它研究的内容主要是人体的差异和能力的测定，有益于劳动者的职业选择、培训和劳动技能、技巧的形成，预防过度疲劳和职业病，防止工伤事故等问题。

工程心理学是研究人与机器的关系，随着技术的不断自动化，人在劳动中的体力负荷不断减轻，但心理负荷不断加重。对此，心理学家的任务就是 将人和机器当作为一个系统，又称人——机系统来研究，用什么方法使人适应机器的特点以及又使机器适应人的心理生理特点。最终目的在于提高劳动者的劳动生产效率。

劳动心理学、工程心理学与管理心理学有什么关系？任何企业都由人与物因素构成三种关系：物与物的关系、人与物的关系和人与人的关系。物与物的关系这是工程技术科学研究的任务；人与物的关系是劳动心理学和工程心理学的任务；而研究企业中人与人的关系（或称人——人系统）则是管理心理学的任务，它强调采用什么管理方式、方法可以最大限度地调动人的积极性，最终达到提高企业的劳动生产效率的目的。

从心理学发展的历史来看，劳动心理学在本世纪初形成为一门学科（它的前身是心理技术学）。工程心理学形成于本世纪四十年代，而管理心理学到五十年代才形成为一门独立学科。这种发展历程并不是偶然的，而是完全符合于生产发展的需要和心理学本身发展的逻辑。在现代企业中劳动心理学、工程心理学和管理心理学是企业管理中不可缺少的大门类学科。前者是从局部的观点上来研究提高生产效率，

而后者是从整体上来研究提高效率。

社会心理学是心理学科学的一个重要分支，它研究在群体中人们在彼此发生相互作用的条件下产生的心理现象。人们的相互作用就是人们之间的交往、相互影响、相互联系。因此，交往是社会心理学中所要研究的重要现象。人们在群体中通过交往会产生相互感知和理解，会发生摹仿、暗示、感染、沟通（互通消息）、冲突等各种社会心理现象。同时，交往有不同的水平，个人之间的交往、个人与群体交往、群体与群体的交往等等。研究在不同水平上的交往中所产生的心理问题是社会心理学研究的基本内容。社会心理学范围非常广泛。它研究民族、宗教、阶级心理、犯罪的社会心理动机、宣传工具对人们心理的影响以及婚姻家庭中的心理因素等问题。此外，社会心理学也研究工业企业。可见，社会心理学与管理心理学有非常紧密的联系。实际上管理心理学就是社会心理学对工业企业的应用研究。所以，有的国家，把管理心理学称为工业社会心理学。不少心理学家认为管理心理学形成一门独立学科，除实践的迫切需要外，从心理科学发展本身的逻辑来看，主要是受到两个方面的影响，一方面是劳动心理学和工程心理学的影响，另一方面是社会心理学的影响。总之，管理心理学是社会心理学一部分，是社会心理学知识集中应用于企业的组织和管理方面。它主要偏重于企业管理中的内环境系统的研究，就是说要着重研究影响劳动生产率的个体环境、人群关系环境、组织结构环境。可见下图：

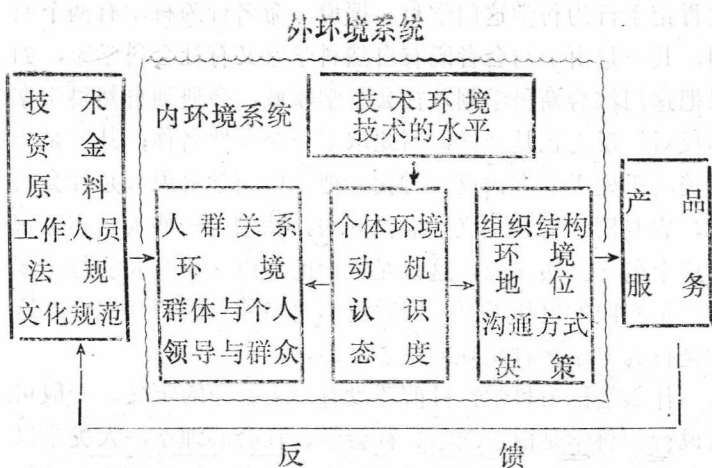


图1—1

通过上面对管理心理学与相关心理学关系的分析可以看到，管理心理学是研究企业中的人与人的关系，是集中地研究企业中的“人的因素”。这门学科的研究重点是企业管理中具体的社会心理现象，即个体、群体和领导人的具体心理活动的规律性。管理心理学也是管理科学的理论基础之一。

三、管理心理学与行为科学

近代科学的发展，总是朝着两个方向发展，一个是由于研究课题的逐步深入，不断分化出新的学科；另一个是为了解决现实存在的重大问题，需要多种学科的配合，因而出现了一些综合性的学科，行为科学正属于后一种情况。

1949年在美国芝加哥召开一次有自然科学家和社会科学家参加的讨论会，会上第一次提出行为科学的名称。1953年，美国福特基金会召开各大学的科学大会，在这次会议上才正

式肯定了行为科学这门学科。据说，命名行为科学有两个原因，其一是由于与会者既有自然科学家又有社会科学家，如果把这门综合新科学划入社会科学领域，会遇到自然科学家的反对，反之也是一样，因此取了一个中性名称；其二是当时美国正处于麦卡锡反共时代，把这门新学科说成是社会科学，容易跟“社会主义”联系起来，特别是一些大资本家害怕这个名称。实际上，这只是表面的理由。研究人的行为规律，是实践的迫切需要，同时也需要多种科学相互配合，这才是行为科学名称出现的主要原因。

什么是行为科学？目前还没有一个统一的定义。一般可以说行为科学是由心理学、社会学、社会心理学，人类学以及一切与研究行为有关的学科组成的学科群。它研究人的行为规律，借以控制并预测行为，并为实现政治的，经济的和文化的目的服务。

这个定义有三层含义：

第一、指明行为科学研究对象是人的行为。人的行为也象世界上的其他事物一样是有规律的，掌握人的行为规律，就可以控制人的行为，预测人的行为。例如，我们日常接触中了解到一个人脾气暴躁，当这个人受到某种挫折时，就会预测到他一定要大发雷霆。

第二、行为科学是一个学科群，是一门综合性的科学，它包括解剖学、生理学、心理学、经济学、语言学、社会学、精神病学等学科。行为科学要利用这些学科的有关知识来研究人的行为规律。在行为科学中占有重要的是心理学、社会学、社会心理学和人类学。可以说，行为科学是以上述四门学科为核心并吸收其他有关行为研究的知识而形成的一个学科群。

第三、行为科学应用范围非常广泛。应用于各种组织管理，称为管理行为学；应用于教育和医疗工作，就是“行为矫正”和“行为医学”（治疗精神病等）。

此外，行为科学也应用于政治，来处理集团内部的冲突和矛盾。称为政治组织行为学。

行为科学内容分成三个部分：一个是个体行为，它的基本理论是“激发动机理论”，说明一个人的行为基本根源就是需要和利益。在此基础上建立起来“双因素理论”，“期望理论”，“成熟不成熟理论”以及“挫折理论”等。另一个是群体行为，基本理论是“人际关系理论”，还有“群体分类理论”，“群体动力理论”和“冲突理论”。还有一个是组织行为即领导行为，包括领导方式、结构等。

西方现代管理科学和管理心理学都是以行为科学为理论基础。当前研究我国的管理科学和管理心理学也不能忽视对行为科学的研究，它对建立思想政治工作理论也有帮助的，可以使我們认识现实中的一些问题。

这里，还应指出行为科学与行为主义之间的区别。如上所述，行为科学是一个学科群，它综合多种学科的研究成果，用于预测和控制人的行为。而行为主义则是心理学中的一个学派。这个学派在本世纪初产生于美国，其主要代表人物是心理学家华生和托尔曼，行为主义具有明显的机械主义色彩，完全否定人的意识的存在，同精神分析派完全对立着。他们把一切心理活动都归结为S—P（刺激——反应）的公式，只要给人的刺激就会产生特定的行为；反之，只要观察到人的行为，也可以判断引起该种行为的刺激。可见两者产生的时代背景和发展方向各有不同。在美国行为科学中也吸收了一部分行为主义心理学的概念和研究成果，但也是有

严格区别的。总之，不能把行为科学与行为主义混为一谈。

四、管理心理学的任务

分析管理心理学的对象本身就包含着明确管理心理学的任务。但为了更好地掌握管理心理学的任务，还须进一步明确。

管理心理学的首要任务是提高企业的劳动生产率。当我们掌握了生产中个体、群体、组织领导人的心理活动规律之后，就可以制定出管理个体，群体，组织的科学管理方法，以及提高领导人的领导水平和领导艺术，其结果首先体现在企业劳动生产率的提高。在现阶段我国物质生产水平较低，劳动者生活水平还不富裕的条件下，只有提高劳动生产效率才能相应地提高劳动者的生活水平。因此，管理心理学的当前迫切任务是千方百计地利用心理学的规律来促进劳动生产率的提高，这是当务之急。

其次，管理心理学还赋有教育培养和改造人的光荣的历史任务。这是因为我们是社会主义国家，我们党的最终任务是在我国建立共产主义社会。因此，管理心理学还赋有在企业中如何培养具有社会主义和共产主义觉悟的建设者的光荣任务。在这个问题上目前有两种倾向都是不合适的，即一方面强调劳动生产效率和劳动者的物质利益就忽视思想觉悟的教育和提高；另一方面是脱离劳动者的物质利益和劳动生产效率的提高而空谈思想觉悟的教育。总之，我国管理学的光荣任务就是做到两者的统一。虽然企业管理的根本一条是要贯彻党的各项方针政策，这是问题的关键。但如何根据人的心理活动的规律性使思想政治工作也走向科学化的道路，使党的方针政策更有效的贯彻，这就离不开心理学了。建国以

来，在企业管理和思思政治教育工作中，我们积累了丰富的行之有效的经验，但是将这些经验从心理学的高度上如何进行总结和规律化还是不够的。可见管理心理学应努力使之成为落实党的各项方针政策和进行思想政治教育的科学助手，这也是管理心理学为四化建设服务的光荣职责。

第二节 管理心理学的发展概况

管理心理学的发展是离不开管理科学的发展的。所以在讲管理心理学发展之前，必须对管理科学发展的梗概加以介绍。

一、管理科学的发展梗概

虽然说管理问题自有人类以来就存在，但是无论是我国还是外国，在古代和中世纪，管理都没有形成为一门科学。管理形成为一门科学只有一百多年的历史。它是在手工业作坊生产方式转变为机器生产方式的工厂出现之后，才逐渐形成为一门科学的。

1、科学管理的出现

十九世纪末至二十世纪初，随着机器生产的工业发展，管理方式也发生了很大变化。由只凭经验的管理方式，开始采取科学的管理方法。在这方面的创始人是美国的泰勒。

泰勒从1874年开始在一家小型公司里当学徒，1878年开始先后在米德瓦和伯利恒钢铁公司做工。他提升很快，六年之间从普通工人提升为领班，车间主任，总机械师，直至总工程师。1900年左右他开始进行一系列的管理实验，其中著

名的是“搬铁块”试验，为搬铁块的工人设计一套操作程序如：手臂、腿部、弯腰、转手腕等一系列标准动作。并用跑表规定操作时间，这样使每个工人的平均日产量由原来12.5吨提高到47.2吨，这就是后来称为“时间——动作分析”的实验。以后，泰勒又相继进行了“铁锹试验”“金属切削试验”等试验，提出了“劳动定额”“工时定额”“计件工资制”“个体奖励制度”“工作流程图”等一系列科学管理制度和方法。其中有些是泰勒直接提出的，有些是受泰勒影响的产物。1911年出版了泰勒的《科学管理原理》一书，成为科学管理的代表作。因此科学管理又称为泰勒制，在资本主义国家，泰勒被称为“科学管理之父”。从此，管理工作逐渐被认为是一种专门职业，管理者与资本家不同，他们是具有专门知识技能协助资本家实现特定的目标的工作人员。

苏联在二十年代对于泰勒制是有争论的。列宁为此曾作了正确评价：“泰勒制——也同资本主义其他一切进步的东西一样，有两个方面，一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就，即按科学来分析人在劳动中的机械动作，省去多余的动作，制定最精确的工作方法，实行最完善的统计和监督制等等”（《列宁全集》第26卷第27页）可见，泰勒制有科学性一面，目前我国企业中实行的“劳动定额”、“工时定额”、“计件工资”等制度，都是来源于泰勒制。同时又有剥削性的一面，就是为垄断资本家之间的激烈竞争去提高生产力，而“残酷剥削”工人。因此，泰勒制开始推行时就遭到工人的反对。泰勒本人也是供认不讳的，泰勒在晚年回忆说：“尽管那时我还年轻，但我觉得自己比现在还要老些，这是不足为奇的。因为我创造的这个制度，给我招来了咒骂。生活实在可

怕，我看到每个工人的眼光里都充满着仇恨，并总是感觉到这个世界上每一个人都是我的敌人”。

2、二十世纪三十年代的发展

随着资本主义大力推行泰勒制，不断地遭到工人反对。工人反对把自己当作机器使用，把自己降低到牛马的水准，蔑视劳工的人性，去替资本家追求利润，於是引起工人抗拒、怠工、罢工、仇恨管理者。为了改变这种管理现状，哈佛大学心理学教授梅约于1927年至1932年间在美国芝加哥电气公司所属霍桑工厂进行了一系列实验。

第一个是“灯光实验”。霍桑工厂是一个制造电话交换机的工厂，在厂内选择了一个绕线圈的班组，并把它分为实验班和对照组。实验组不断改善照明条件，而对照组照明条件不变。实验者原来设想，实验组的产量一定会高于对照组，但结果并非如此，两者产量都在增加。后来又进一步把两名女工安排在单独房间里劳动，照明条件降低与月光差不多的程度，产量仍然在提高。分析表明，让工人们在特定条件进行实验，工人们认为这是管理当局对他们的重视，同时由于在实验中管理人员与工人之间，以及工人与工人之间有融洽的关系，促使了实验中两组产量都有提高。这表明，人际关系是比照明条件更为重要的因素。

第二个是：“福利实验”。梅约选出6名女工在单独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、免费供应茶点等。实验者原来设想，这些福利措施会刺激生产积极性。一旦撤销这些福利措施，生产定会下降。因此，在实验进行两个月之后取消了各种福利措施。结果与实验的设想相反，产量不仅没有下降，

而是继续上升。深入了解发现，这依然是融洽的人际关系在起作用。在调动积极性提高产量方面，人际关系因素是比福利措施更为重要的因素。

第三个是“群体实验”。梅约选择了14名男性工人在单独房间里从事绕线、焊接和检验工作。对这个班组实行特殊的个人计件工资制度。实验者原来没想，实行这套奖励办法会使工人更加努力地工作，以使得更多的报酬。但结果发现，产量只保持在中等水平上，每个工人的日产量平均都差不多，而且工人并不如实地报告日产量。深入了解发现，这个班组为了保护他的小群体的利益，自发地形成了一些规范。他们约定，谁也不能干得太多，突出自己，谁也不能干的太少，影响全组的产量，并且约法三章，不准向管理局告密。如果有人违犯这些规定轻者挖苦谩骂、重则拳打脚踢。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提高管理当局会改变现行的奖励制度，或裁减人员，使部分工人失业，或者会使干得慢的伙伴受到惩罚。这一实验表明，工人为了维持班组内部的团结，可以放弃物质利益的引诱。梅约由此提出“非正式团体”的概念，认为在正式的组织中存在着自发形成的非正式群体。这种群体有自己的特殊规范，对人们的行为起着调节作用。

第四个是“谈话试验”。梅约等人在霍桑厂组织了大规模的态度调查，用了两年多时间，找工人个别谈话两万余人次。规定在谈话中调查人需要耐心倾听工人对厂方的各种意见和不满，并作详细记录，对工人意见不准反驳。这项谈话实验后收到了意想不到的结果，霍桑厂的产量大幅度的提高。这是由于工人长期以来对工厂的各项管理制度和方法有许多不满，无处发泄，调查者使他们这些不满都发泄出来，