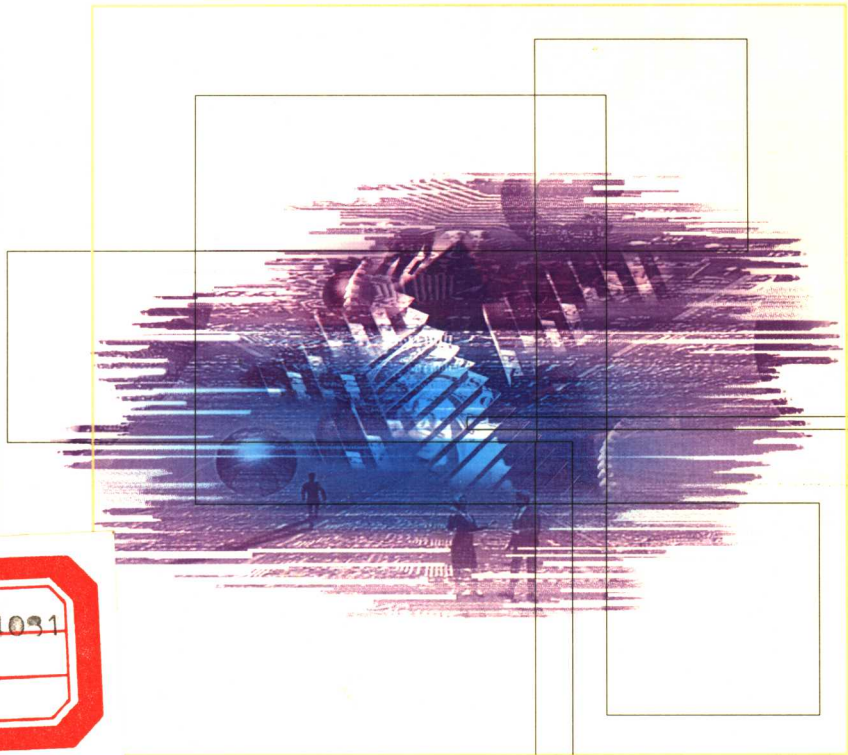


新世纪企业经营管理者运筹决胜要典

组织心理

凌文轮 主编 刘 毅 编著



机械工业出版社
China Machine Press

29.15408/
LJ
C-1

新世纪企业经营管理者运筹决胜要典

组 织 心 理

凌文铨 主编

刘 毅 编著



机械工业出版社

本书主要介绍组织管理心理学的基本理论及其在企业管理中的应用,是企业经营管理者在企业或其他类型的组织中运用当代组织心理学理论、知识与方法对组织中的个人及组织行为进行管理的科普读本。本书主要介绍知觉、个性、态度动机等对个人行为的影响因素及激励措施,介绍群体与个人、群体与群体、群体中的领导行为以及组织的发展与变革等问题。

本书对企业经营管理者运用组织管理心理学知识,实施科学、有效的领导及决策具有重要的指导意义。适合企事业单位各级管理人员阅读。

图书在版编目(CIP)数据

组织心理/凌文栓主编;刘毅编著. —北京:机械工业出版社,2000

(新世纪企业经营管理者运筹决胜要典/储祥银主编)

ISBN 7-111-08104-8

I. 组… II. ①凌…②刘… III. 组织心理学
IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 61566 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:常淑茶 责任校对:王 平

封面设计:姚 毅

北京京丰印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2000 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

787mm × 1092mm¹/₃₂ · 8.5 印张 · 190 千字

定价:17.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
本社购书热线电话(010) 68993821、68326677-2527

《新世纪企业经营管理者运筹决胜要典》丛书

编辑委员会

顾 问：陈邦柱

主 任：弋 辉

主 编：储祥银

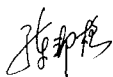
委 员(按姓氏笔划排序)：

马克贤	门 明	邓小清	王庆华	王 君	王 健
王 暖	王雁飞	方俐洛	冯婉玲	朱东耀	任 杰
刘 毅	曲 虹	李 晶	吴 隽	余运高	余海龙
邹伟康	沈志斌	张中秀	张世伟	张美中	张晓红
张海燕	陈 斌	杨 宇	杨雪梅	林德贤	周海刚
孟 宇	赵大斌	赵 胜	赵 英	胡晓莹	桂世功
凌文铨	贾晓亮	郭晓丹	郭志强	高 军	高 燕
彭众阳	强 薇	路 红	雷家骅		

策 划：范兴国

序

国家经济贸易委员会副主任



成功的企业依靠经营管理者精心和艰苦的创造。成功的企业显示经营管理者的才华，也造就成功的企业家。作为企业经营管理人才队伍中的佼佼者，企业家成功的关键，在于必备知识的积累和运用，在于以知识积累为基础制定的方略和正确方略指导下的胆略。这是主观的需要，也是客观的要求。“新世纪企业经营者运筹决胜要典”丛书正是为了满足这种需要和要求而编写出版的。

中国的企业经营者，今天所面对的社会环境和经济环境，比以往任何时候都更具有挑战性。一个优秀的企业经营者，不仅要熟知今天，还要把握未来；不仅要抓住新机遇，还要正视新挑战。为此，企业经营者应努力做到以下几点：

第一，学会在社会主义市场经济条件下运作企业。在坚持社会主义基本原则和基本方向的前提下，必须坚决抛弃在计划经济条件下的陈旧的工作方式，彻底更新思想观念。必须学懂弄通市场经济的基本规律，包括供求规律、优胜劣汰规律和技术创新规律等，遵守市场法制体系的约束。

第二，战胜买方市场的巨大竞争压力。中国已告别了供不应求的短缺经济，在许多领域已形成了相对供过于求的买方市场。买方市场带来更为激烈的市场竞争。企业要在竞争中生存，就必须加强管理，加快技术进步，调整产品结构，增强竞

争实力。这就要求企业经营者谨慎决策，精心操作。由于决策者一着失误、全盘皆输，企业一蹶不振的事例不胜枚举。企业经营者必须学会规避风险，以提高决胜能力。

第三，迎战经济全球化带来的冲击。随着我国对外开放的进一步扩大，特别是成为世界贸易组织成员后，融入世界经济的程度会进一步提高。融入世界经济为我国企业带来新的机遇，提供了更加广阔的发展空间，同时也提出了新的挑战。市场竞争将更加激烈，企业生存和发展的压力也会更大。这就要求企业经营者把握世界经济的发展趋势，未雨绸缪，采取对策，使企业获得新的发展。

第四，应对知识经济的挑战。知识经济是有别于传统经济的新的经济形态，它是以知识为基础，以全球化、信息化、网络化和数字化为显著特征的经济。传统经济向知识经济的演变和发展，必将不断打破企业传统的管理体制、经营机制、组织形式和分配原则，企业经营者必须把握经济形态的变革趋势，采取新的措施，争取新的发展。

第五，创造能够激励和鼓舞人们奋进的企业文化。优秀的企业文化可以产生无穷的动力，因此企业经营者应坚持不懈地努力创造能够催人奋进、追求不止、永不满足、勇往直前和永葆企业青春的企业文化。优秀的企业家要胸怀坦荡、一身正气，要善于团结、信任和大胆使用企业领导层其他成员，带领企业广大职工克服困难，开拓前进，不断开创新的局面。

面对现实，面向未来，“新世纪企业经营者运筹决胜要典”丛书可以帮助企业经营者释疑解惑，掌握主动，赢得成功。本套丛书共有 20 册，分理念、知识、实务操作三大类。为使其真正成为企业经营者的参谋和顾问，这套丛书的内容及编写方式，既有别于一般的教科书，又有别于一般的工具

书，具有以下主要特点：一是系统性。从企业创建、规模扩展、经营运作到技术创新等保障企业持续发展的内容均有介绍，脉络清晰，环环相扣。二是全面性。企业经营管理者运作企业的各个方面都有涉及，包括生产管理、营销管理、质量管理、人事管理和公共关系等方方面面，有机结合，形成了一个整体。三是实用性。通过知识介绍和典型案例分析，对财务管理、申请贷款、上市融资和防范投资风险等具体工作程序和工作方法，做了必要的介绍，通俗易懂，方便掌握。四是前瞻性。立足传统经济形态，又突破传统经济形态，对知识经济所涉及的内容，也做了必要的介绍，例如，如何适应世界经济知识化和电子商务等，为企业经营管理者面向未来、把握未来，提供了基础知识。

“新世纪企业经营管理者运筹决胜要典”丛书由国家经济贸易委员会副秘书长、对外经济协调司司长弋辉任编委会主任，聘请了在生产经营第一线的经营管理者担任编委。主编由原对外经济贸易大学国际经济贸易学院院长、现北京市贸促会会长助理、北京国际展览中心总经理储祥银教授担任。作者都是在相关领域有一定研究成果或工作成就的专家、学者。权威的编委会，保证了丛书的权威性。

我相信，本套丛书对企业经营管理者掌握现代企业经营管理的基本知识和基本技能，提高经营决策水平，将大有裨益。

2000年3月

前 言

20 世纪 70 年代末，我国学术界和企业界开始认识到管理是一门科学，从而掀起了学习管理科学的热潮。在这种背景下，我们从事工业心理学研究的工作者也将研究的重点转移到管理科学上来。在中国企业管理协会第一届学术年会上，我应邀做了一个关于“心理学与企业管理”的报告，引起了与会者的极大兴趣。经过企业界、管理学界和心理学界有识之士的共同努力，行为科学被引入我国，并于 1985 年成立了中国行为科学学会。行为科学很快受到了企业界的欢迎，大学管理专业也开设了行为科学和管理心理学课程。

20 世纪 80 年代以来，以人为中心的管理思想已成为管理科学的主流。21 世纪将是人性化管理的时代，因此，作为工业心理学分支的管理心理学（又称组织心理学，管理学界又将其称为组织行为学）将进一步受到工商界的青睐。了解企业经营管理中人的心理与行为的一般知识，并将其运用到管理之中，以便实施正确而有效的领导，适应新世纪经济和社会的发展变化，已成为企业经营管理者们的当务之急和迫切需要。针对这种需要，我们编写了《组织心理》、《广告心理》、《销售心理》和《领导与激励》四本小册子。其中，《组织心理》着重介绍了以人为本进行管理的一般知识，如组织中个体与团体的心理与行为规律以及如何在企业管理中加以运用等；《销售心理》和《广告心理》则主要介绍了企业在营销活动中，应如何根据消费者的心理与行为规律及特点，充分而有效地运用传播

媒体和其他手段，树立企业形象和产品形象，以及如何激起消费者的购买动机和购买行为等；《领导与激励》主要介绍了有效领导行为理论与方法，以及如何运用激励措施调动下属的工作积极性等。

作为“新世纪企业经营者运筹决胜要典”丛书的一部分，《组织心理》、《广告心理》、《销售心理》和《领导与激励》的特点是以广大企业经营者为主要读者对象，集知识性、普及性、系统性和实用性于一体，内容浅显易懂，语言生动活泼。这几本小册子如能对企业经营者有所启发和帮助，我们将倍感欣慰和荣幸。

《领导与激励》由凌文铨、方俐洛执笔，《组织心理》由刘毅执笔，《广告心理》由王雁飞执笔，《销售心理》由路红、任杰执笔。凌文铨、方俐洛对书稿进行了最后的修改和定稿。因时间所限，不足之处敬请读者提出宝贵意见。

凌文铨

目 录

序

前 言

第 1 章 组织心理学概述	1
1.1 现代组织管理的特征	1
1.1.1 组织管理与组织心理学	1
1.1.2 什么是组织	4
1.2 组织管理科学的发展	6
1.2.1 组织管理的起源与发展	6
1.2.2 管理学的发展	9
1.3 组织心理学的产生与发展	12
1.3.1 工业心理学的兴起与霍桑实验	12
1.3.2 30 年代以后的发展	14
1.3.3 组织心理学的发展	15
第 2 章 知觉、归因与组织管理	18
2.1 知觉概述	18
2.1.1 知觉	18
2.1.2 影响知觉选择性的各种因素	20
2.2 社会知觉	22
2.2.1 什么是社会知觉	22
2.2.2 对人知觉中的若干主观倾向	23
2.3 归因	27
2.3.1 什么是归因	27
2.3.2 行为的内部与外部原因的确定	28
2.3.3 成功与失败的归因	29

2.4 社会知觉与组织管理	31
2.4.1 人事任用会谈	31
2.4.2 绩效评估	32
2.4.3 工作表现评估	33
第3章 个性与态度	34
3.1 个性概述	34
3.1.1 什么是个性	34
3.1.2 个性与管理	35
3.1.3 气质	36
3.1.4 性格	40
3.2 能力与组织管理	43
3.2.1 什么是能力	43
3.2.2 能力差异与有效管理	44
3.3 工作态度	48
3.3.1 什么是态度	48
3.3.2 态度的功能	50
3.4 态度的形成与改变	53
3.4.1 态度的形成	53
3.4.2 态度的改变及其方法	54
3.5 工作满足感	60
3.5.1 管理者为什么关心工作满足感	60
3.5.2 影响工作满足感的因素	61
3.5.3 工作满足感对职工行为的影响	63
第4章 工作动机	65
4.1 需要与动机	65
4.1.1 需要与动机的概念	66
4.1.2 动机强度与工作效率	68
4.2 个人需要的满足与管理	69
4.2.1 需要的层次	69

4.2.2 需要层次论在管理中的运用	71
4.3 激励因素与保健因素在管理中的意义	74
4.3.1 激励因素与保健因素	74
4.3.2 双因素理论在管理中的应用	76
4.4 期望理论在管理中的运用	78
4.4.1 什么是期望理论	78
4.4.2 期望理论在管理中的应用	79
4.5 目标设置理论与工作行为	81
4.5.1 目标设置理论的基本内容	81
4.5.2 目标设置理论的应用——目标管理法	82
4.5.3 目标管理的过程	84
4.6 公平观与公平规范	85
4.6.1 分配公平感	85
4.6.2 不公平的后果	87
4.7 有效运用激励手段, 提高工作动机	88
4.7.1 需要、动机与激励	88
4.7.2 有效的激励方法与手段	90
第5章 群体心理	94
5.1 群体的性质	94
5.1.1 什么是群体	94
5.1.2 群体的功能	95
5.1.3 群体的分类	96
5.2 非正式群体的特征、作用与管理	98
5.2.1 非正式群体的特征	99
5.2.2 非正式群体的作用	100
5.2.3 对非正式群体的管理	101
5.3 群体的发展与结构	103
5.3.1 群体的发展与成熟	103
5.3.2 群体的结构	105

5.4 群体规范与压力	109
5.4.1 群体规范	109
5.4.2 群体压力	113
5.5 群体凝聚力	117
5.5.1 什么是群体凝聚力	117
5.5.2 影响群体凝聚力的因素	117
5.5.3 凝聚力与生产效率	119
5.6 群体的竞争与合作	121
5.6.1 竞争与合作	121
5.6.2 竞争与合作下的生产力	122
第6章 群体沟通与群体决策	125
6.1 群体沟通	125
6.1.1 群体沟通的概念与过程	125
6.1.2 影响沟通的因素	129
6.2 沟通方式与沟通网络	133
6.2.1 沟通方式	133
6.2.2 沟通的网络结构	136
6.3 群体决策	139
6.3.1 群体决策与个人决策的比较	140
6.3.2 群体决策过程	141
6.3.3 群体决策中存在的问题	144
6.4 群体决策的方法	147
6.4.1 运用积极的群体决策提高工作效益	147
6.4.2 新型有效的群体决策方法	148
第7章 领 导	151
7.1 领导心理概述	151
7.1.1 领导概述	151
7.1.2 领导的功能	153
7.2 领导者的影响力	156

7.2.1 领导者影响力的概念	156
7.2.2 领导者影响力的构成	158
7.2.3 如何提高领导者的影响力	159
7.3 领导有效性理论	164
7.3.1 特性理论	164
7.3.2 作风理论	166
7.3.3 行为理论	168
7.3.4 应变理论	171
7.4 有关决策的几个心理学问题	175
7.4.1 什么是决策	175
7.4.2 领导决策的程序	177
7.4.3 决策的不同阶段对领导者的心理要求	179
第8章 冲突	183
8.1 冲突概述	183
8.1.1 冲突及其形成的过程	183
8.1.2 冲突的作用	186
8.2 冲突的类型及其原因分析	188
8.2.1 群体成员个人内心的冲突	188
8.2.2 人际间的冲突	189
8.2.3 群体间的冲突	190
8.2.4 冲突的分类模式	192
8.3 解决冲突的方法	194
8.3.1 解决人际间冲突的方法	194
8.3.2 解决群体间冲突的方法	196
8.3.3 正确利用建设性冲突	201
第9章 组织和组织结构	203
9.1 组织概述	203
9.1.1 组织的目标与任务	203
9.1.2 组织的作用	205

9.2 组织的分类与结构	206
9.2.1 组织的分类	206
9.2.2 组织的结构	209
9.3 组织设计	215
9.3.1 组织设计的概念	215
9.3.2 组织设计的原则	216
9.3.3 个体工作设计	218
9.3.4 群体工作设计	220
9.3.5 影响组织结构的因素	223
第10章 组织变革与发展	227
10.1 组织变革及其动力	227
10.1.1 组织变革的含义	227
10.1.2 组织变革的动力	229
10.2 组织变革的程序与方法	232
10.2.1 组织变革的程序	232
10.2.2 组织变革的方法	235
10.3 组织变革的阻力与克服	237
10.3.1 来自组织中人员的阻力	237
10.3.2 组织的内外环境对变革的阻力	239
10.3.3 对变革阻力的克服	240
10.4 组织发展	242
10.4.1 组织发展的概念	242
10.4.2 组织发展的特点	242
10.5 组织发展的措施和方法	245
10.5.1 个人和群体方面的组织发展	245
10.5.2 整个组织的发展技术	254
参考文献	258

第 1 章 组织心理学概述

1.1 现代组织管理的特征

组织，作为社会构成的基本实体，普遍存在于社会系统之中，任何人都不可能离开组织而完成其工作、生活的使命。组织心理学是随着组织管理现代化而产生又为现代化管理服务的科学。管理是组织协调人们一致行动从而实现一定目标的活动。各级各类组织（企业、学校、医院、机关等）虽然各有性质不同的目标，但是，如何组织协调，以更高的效率去实现目标却是共同的管理课题，也是厂矿、企事业单位的管理者们共同关心的问题。这就涉及到管理者如何掌握人的特点与规律去实现有效管理的问题。因此，对于管理者和领导者来说，对人的了解，不应仅仅是了解人的生理活动，还要懂得其心理活动，要了解组织管理过程中人的心理与行为现象的一些特征和规律，为实现对人的科学管理提供理论依据，促进管理工作的科学化。

1.1.1 组织管理与组织心理学

设想作为一个公司的经理，整天都在忙忙碌碌地工作着，你所做的都是你认为应该做的事情。但如果检查一下你在这一整天所完成的工作，就会发现，你大部分的活动都涉及到一个

共同的问题：人的问题，人的心理与行为问题。本书所讨论的就是有关组织内人员的心理与行为问题。而这些形形色色、错综复杂的人的心理与行为，是一个企业或其他组织的管理者在工作中必然会遇到的，不管你属于什么样的组织，是一个企业，或者是学校、医院、远洋货轮、工会、银行、军队，或是一个社团。在这些组织中，也许你的大部分时间都会用在面对或处理人的心理与行为的问题上，而且，这些问题所要花费的时间与精力比其他活动都要多。本书的目的就是要帮助你了解人类行为，然后你才能有效地去处理它们。

也许你受过某些专业训练，或者你已具备了某些特殊才能，诸如财务管理、存货控制、成本核算、市场研究、或者生产计划安排等。然而你必须将这些技巧应用于组织内，也就是说你必须与人共事或通过别人去做工作，而不管你在组织当中处于什么位置。即使你试图将自己和别人隔绝，结果你还是会发现，自己不停地在和别人发生着联系。管理者在工作时，可能只花费很少的时间去写报告或思考，但他们却把很多时间用在和别人的交谈上。有人对经营管理者所做的调查研究指出，经营管理者将其78%的时间用在了言语的交谈上。还有研究表明，在企业的中层管理人员中，花费在言语交谈上的时间为80%，在中上层管理人员中，则要花费67%的时间。这样看来，管理人员所面临的事情就是和别人一道工作。你必须处理比你想象中更多的人的问题，你必须从别人那里获得信息，和别人相互沟通，影响别人，也受别人的影响。作为一个企业的管理者，你还必须了解和处理你与部属、上级、同事、客户、委托人、销售商之间的关系，关心你的员工、下属，以及产品使用者的情感、动机与行为。

作为一个组织管理者你还必须认识到，你的员工在八小