

组工干部能力建设读本

组织工作心理学基础

ZUZHIGONGZUOXINLIXUEJICHU

中共中央组织部培训中心 编著

党建读物出版社

组工干部能力建设读本

组织工作心理学基础

ZUZHIGONGZUOXINLIXUEJICHU

中共中央组织部培训中心 编著

党建读物出版社

图书在版编目(CIP)数据

组织工作心理学基础 / 中共中央组织部培训中心编著.
北京:党建读物出版社,2006.7
ISBN 7-80098-880-5

I. 组… II. 中… III. 中国共产党-组织工作-
心理学-基本知识 IV. D262.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 076667 号

责任编辑:叶 子 封面设计:欣 然

党建读物出版社出版发行

(北京万寿路西街甲 7 号 邮编:100036 电话:010-68219430)

新华书店经销 保定市印刷厂印刷

890×1240 毫米 32 开本 4.5 印张 111 千字

2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷

印数:1—5000

ISBN 7-80098-880-5/D·753 定价:12.00 元

本社版图书如有印装错误可随时退换(电话:010-68278452)

《组工干部能力建设读本》编委会

主 任：姚 雪

成 员：宋援朝 陈燕楠 王文才 李少岩

李广存 史晓东 张重初 梁传军

张新刚 师晓霞 刘立志 秦富平

罗之芹 郭 弛

前 言

心理学是研究人的各种心理现象及其规律的科学。人的各种心理活动通常可通过人们的表情、语言和行为综合地体现出来。因此,准确把握各种心理现象,测定其内在的活动状态和趋势,有助于了解自己,了解他人,了解自己同周围人际环境的关系,以及解释和预测人的行为。

心理学揭示了人的心理特征、心理活动规律和行为规律,同人的日常生活联系紧密,应用性比较强。组织工作的核心是人的工作,无论是组织建设、干部工作还是人才开发,从本质上讲都是人与人的交流互动过程。正如任何人的活动都离不开人的心理一样,开展组织工作离不开对心理问题的研究。当代中国已进入转型时期,人们价值取向、思维方式、心理活动的多元性、异质性、开放性的特征越来越明显,对组工干部能力素质的要求越来越高。组工干部学点心理学,恰当运用心理学原理和方法,对于把握服务对象的个性心理,有针对性地开展工作的,具有十分重要的意义和作用。

1. 有助于组织工作坚持以人为本方针,贯彻和落实科学发展观。以人为本是科学发展观的本质和核心,坚持以人为本方针是以科学发展观统领组织工作的本质要求。以人为本就是要把人作为发展的主体,把人作为发展的根本动力;就要挖掘人的潜能,发挥人的聪明才智。组织心理学认为,人是组织的主体,现代化的组织管理中,最重要的管理是对人的管理。以人为中心的组织工作,强调的是把人的心理特征、个性差异及基本素质作为研究与判断

的主体,在尊重人、理解人、关心人的前提下,采用科学而有效的方法,不断提高党员、干部和人才的心理素质,最大限度地激励他们,充分发挥其潜在能力,从而把以人为本的方针、科学发展观的要求贯穿于组织工作的全过程。

2. 有助于知人善任,合理使用人才。每一名党员、干部和人才都有各自的个性心理特征,有不同的气质、能力、性格以及需要、动机、兴趣、价值观、情绪、意志等。形成与开发良好的个性心理是人才成长和发展的的重要因素。学习心理学的基本知识和基本技术,把握个性心理理论和人员测评的原理和方法,能促使组工干部结合工作实际,在人才选拔、配置、使用、培训、监督、激励中加以运用,真正做到人尽其才、才尽其用、用当其时、用当其长、用当其愿,收到最佳的用人效果。

3. 有助于改善人际关系,增强组织的凝聚力。组工干部开展工作,势必与他人产生各种各样的指导、协作、配合的关系。这些关系的和谐融洽与否往往会对完成工作任务产生不容忽视的影响。人际关系团结、和谐、融洽、向上,无论是工作对象还是合作伙伴,都会增强参与和合作的自觉性,产生出一股强劲的进取精神,形成强大的精神动力,由此对组工干部产生一种认同感,进而对组织产生一种归属感、责任感和自豪感;反之,就会对组工干部产生一种消极的逆反心理,影响工作的开展。人际关系心理学揭示与阐明了人际关系发生、发展的一般规律和机制,学习这些基本原理,可以使组工干部了解人与人之间的心理关系,把握深层的人们在交往活动中所表现的行为的内在关联性和必然性。

4. 有助于激发人的动机,调动各方面的积极性。人作为高级的有机生命体,在现实生活中必然会产生各种需要,这些需要又往往在不同处境与条件作用下促使人形成动机。心理学的研究表明,动机是人的一种强大的内驱力,驱使人们努力实现各种物质需要与精神需要。因此,组工干部学习心理学,通过认真了解、研究、

分析人们的需要与动机,运用激励的原则,在力所能及的条件下,采用多种激励方式,这对于激发党员、干部和人才的能力,充分调动他们的积极性、主动性和创造性,确保工作目标顺利完成是很有益处的。

5. 有助于提高组工干部的心理素质,改善工作作风。组工干部担负着加强党的组织建设,为现代化大业识人选人的重大使命,这就决定了组工干部必须政治上靠得住、工作上有本事、作风上过得硬、人民群众信得过。要做到这一点,组工干部必须不断更新知识,扩大工作领域,改变传统的方式方法。学习心理学将有助于提高组工干部的能力素质、思维素质和心理健康水平,使他们能以高昂的热情、饱满的精神、健康的心态,积极投身于工作当中,不断适应组织工作的新发展、新特点和新变化,开创组织工作的新局面。

6. 有助于增强组织工作的科学性,提升工作水平。借鉴心理学的理论成果和方法来研究组织工作,也是组织工作方法从经验走向科学的有效途径之一。现代心理学的研究证明,遵循人的心理活动规律,按照心理学原理创新工作思路,是提高工作科学性和预见性的重要方面。组工干部学点心理学,可以把心理学原理自觉地、有效地运用于组织工作当中,增强工作的科学性,提升工作水平。

学习的目的全在于应用。组工干部学习心理学,要坚持理论联系实际的方法。当前,心理学知识已在组织工作中得到了较为广泛的应用。如,心理测量技术与方法就在测评、选拔和任用干部中得到了很好利用。应用心理测量技术与方法,采用目前比较先进的测评技术(如结构化面试、无领导小组讨论)可以较好地考察应试者的组织领导能力、沟通协调能力、团队合作能力等。组工干部学习心理学,就要与探索这些应用空间紧密结合起来,进行深入的思考和探索。

组工干部学习心理学,还要多读心理学原著。本书提供了运

用心理学原理指导组织工作的一些基本知识和基本技术,希望能够起到了解学科特点、启发工作思路、拓宽视野、更新知识的作用。广大组工干部要掌握更多的心理学专业知识,还应多读心理学方面的专著,多读心理学家的原著,以期更深刻地领会心理学原理,更扎实地掌握心理学知识,更好地服务于组织工作。

目 录

前 言	(1)
第一章 测评与考察	(1)
第一节 人才测评的理论基础	(1)
第二节 人才测评指标体系设计	(10)
第三节 人才测评的主要方法	(18)
第四节 影响干部考察的心理因素	(26)
第二章 领导班子效能	(35)
第一节 自我效能感与领导干部效能感	(35)
第二节 影响领导班子效能的心理因素	(38)
第三节 领导班子效能实现的途径	(41)
第三章 团队建设	(46)
第一节 团队内部协调及凝聚力	(46)
第二节 塑造高绩效的团队	(53)
第四章 领导潜能开发	(60)
第一节 潜能与领导心理潜能	(60)
第二节 领导心理潜能的基本内容	(62)
第三节 领导心理潜能开发	(69)
第五章 激励	(75)
第一节 激励及其基本理论	(75)
第二节 有效激励	(81)
第六章 心理健康与心理调适	(86)
第一节 心理健康及其基本内容	(86)

第二节	影响心理健康的主要因素·····	(91)
第三节	心理调适方法·····	(94)
第七章	组织心理 ·····	(97)
第一节	组织结构·····	(97)
第二节	组织文化·····	(104)
第三节	组织变革·····	(107)
第四节	学习型组织·····	(112)
第八章	组工干部的心理素质 ·····	(117)
第一节	组工干部的能力素质·····	(117)
第二节	组工干部的思维素质·····	(125)
第三节	组工干部的心理压力及其调节·····	(132)
主要参考文献 ·····		(134)
后 记 ·····		(136)

第一章

测评与考察

测评、考察是对人的素质与能力状况的测量和评估,它是干部管理的基础性、关键性工作。2003年12月,《中共中央、国务院关于进一步加强人才工作的决定》指出,要坚持改革创新,建立以能力和业绩为导向、科学的社会化的人才评价机制;要坚持走群众路线,注重通过实践检验人才;要完善人才评价标准,克服人才评价中重学历、资历,轻能力、业绩的倾向;要根据德才兼备的要求,从规范职位与职业标准入手,建立业绩为依据,由品德、知识、能力等要素构成的各类人才评价指标体系;要改革各类人才评价方式,积极探索主体明确、各具特色的评价方法;要完善人才评价手段,大力开发应用现代人才测评技术,努力提高人才评价的科学水平。《决定》第一次明确了大力开发现代人才测评方法与技术的重要性和紧迫性,为建立科学的干部人才评价机制、提高干部考察质量指明了方向。

第一节 人才测评的理论基础

人才测评,历史悠久。从古至今,人们在人才测评方法上进行了许多探索与实践。我国早在尧舜时代就有通过选拔确定继承人的做法,西周用“试射”来选拔人才,鬼谷子在《揣篇》中专门论述了揣测他人心理的方法,庄子提出了鉴别人才的“九徵”法,刘劭则在《人物志》中阐述了“八观五视”的知人法。

我国古代的人才评价思想大多建立在经验判断的基础上,评估的内容全面、方法多样,但所耗费的时间也相当长,甚至需要多年的考验才能得出结论,因而在实践中存在着一定的局限性。隋唐之后采用的科举考试方法是我国人才评价走向标准化、规范化的重要标志。科举制度绵延 1300 多年,先后共选拔了 11 万多名进士,上百万名举人,虽然于 1905 年被废止,但对我国乃至世界各国公务员选拔思想的发展都产生了深远的影响。

现代意义的人才测评诞生于 19 世纪末期。资本主义工业化的兴起和科学技术的发展推动了劳动力市场对专门人才的需求,促使西方一些心理学家对影响工作绩效的个体特征进行分析,开始了有关人才测评的理论研究,高尔顿、卡特尔和比奈等人最早开发出了心理测验的方法。此后,心理测验在军事上得到了成功运用,反过来促进了人才测评理论与应用研究的迅速发展。

作为一门应用型理论,现代人才测评理论是在古代人才选拔思想的基础上,吸收了哲学、心理学、组织行为学、人力资源管理和社会学的研究成果而发展起来的。归纳起来,包括以下几个方面:

一、个体差异理论

个体差异是指个体在生理、心理和社会等方面表现出的相对稳定而又不同于他人的素质特点。个体差异是人才测评理论与技术产生与发展的前提。个体差异表现在方方面面,每个个体的心理、生理和社会背景都存在差异,即使是同一个人的素质在不同的年龄阶段或发展阶段也存在着显著差异。人才测评主要关心的是个体在能力和人格方面的差异。

对于造成个体差异的原因,通常有两种看法:一是遗传决定论,认为先天的基因或遗传因素决定了个体差异的主要方面。如,赫恩斯坦和默里在 1994 年的研究中所提出的钟形曲线理论。二是环境决定论,认为后天的成长环境和经验是决定个体差异的因

素。如,埃里克森等人在 1993 年通过大量证据证明,音乐才能是练习的数量和质量的函数。事实上,遗传决定论和环境决定论都不能充分正确地揭示个体差异的真正原因和规律,主要是由于遗传与环境之间可能存在着非常复杂的交互作用,使得个体差异到底是由遗传决定还是由环境决定变得难以明确地界定。赫布在 1987 年就已经指出,造成个体差异的原因来自于六个相互作用的因素,它们是基因、出生前的营养环境、出生后的营养环境、文化学习、个体学习、身体的损伤。显然,赫布认为个体差异是由于遗传与环境相互作用的结果。

能力的个体差异主要体现在一般能力和特殊能力的差异上。一般能力是在许多基本活动中都能表现出来、顺利进行各种活动都必须具备的能力,如观察力、记忆力、思维能力等。学习、工作等任何活动的顺利完成都离不开这些能力。智力一直以来都是能力理论研究者关注的焦点。早在 19 世纪,高尔顿就曾对智力的组成进行过分析。后来,斯皮尔曼的二因素论、吉尔福德的智力三维结构模型、卡特尔的流体智力和晶体智力、斯腾伯格的智力三元结构理论等,都对智力的结构提出了不同的见解。人们在智力方面的差异是显而易见的,通过智力测验,有些人的智商超过 140,属于超常水平;有些人则低于 100,属于较低水平。特殊能力是在某种专业活动中所表现出来的能力,如数学能力、音乐能力、绘画能力等。人们在这些特殊能力方面的差异也是普遍存在的。

人格是指一个人在生活、实践活动中经常表现出来的、比较稳定的、带有一定倾向性的个体心理特征的总和,它表现为个体适应环境时在情绪、需要、兴趣、态度、价值观、气质、性格等方面的整合。人格差异是个体差异研究中另一个很重要的方面。

二、人职匹配理论

不同的职位在工作职责、工作内容和所拥有的权力上是不同

的。正因为如此,要完成某一职位上所要求的工作就必然要求任职者有相应的能力和人格要求。人职匹配强调的是个体特征与职业要求的匹配,目的是使个体在充分发挥专长的同时,促进职位工作的顺利完成。人职匹配是人力资源配置的基本原则,如果匹配得好,个人特征与职业特征协调一致,那么提高工作效率的可能性就大大增加;反之,就会降低。因此,无论是对组织发展还是对个人发展来说,进行恰当的人职匹配都具有非常重要的意义。

为了实现人职匹配,一方面要研究个体的素质能力结构和特征,另一方面要研究职位对于任职者素质能力的特殊要求。当前,这方面的研究成果主要有:

1. 特质理论。特质理论是 20 世纪早期兴起的一种人格理论。代表人物有奥尔波特、卡特尔、艾森克等。

最早提出特质概念的是美国心理学家奥尔波特。他将特质定义为“一般化了的、个人所具有的神经心理结构,它有使多种刺激在机能上等价作用,并有引起和导致一贯的适应和表现行为的能力。”特质可以决定一个人对特定刺激的反应倾向,也可以预见一个人对特定刺激的反应。奥尔波特将特质分为共同特质和个人特质。共同特质是指在同一文化形态下群体共同具有的特质,它是在共同的生活方式下所形成的,普遍存在于每一个成员身上。个人特质是个人所独有的,反映个人不同于他人的人格特征。对于个人特质,奥尔波特又根据他们对个体的影响大小分为首要特质、中心特质和次要特质。首要特质是指在个人生活中占据统治地位,支配、影响着个体所作所为的独一无二的特质。中心特质又称重要特质,它在一个人身上可以有若干个,也是行为的决定因素。次要特质是指那些无足轻重的特质,他们只在特定场合出现,不是人格的决定因素。

卡特尔将特质划分为四个层次:第一层次的划分与奥尔波特

一样,将特质分为共同特质和个别特质。第二层次是表面特质和根源特质。表面特质是从外部可以直接观察到的行为表现,他们常常随着环境变化而变化;而根源特质隐藏于表面特质的背后,深藏于人格结构的内层,必须通过观察表面特质,运用因素分析技术才能发现。卡特尔认为,根源特质各自独立,呈低相关。根源特质在每个人身上的强度不同,因而造成了人与人之间的人格差异。卡特尔用因素分析法,通过长期研究,确定了16种根源特质,并据此编制了《卡特尔16种人格因素测验》。在第三层次上,卡特尔将特质划分为体质特质和环境形成特质,前者由身体内部条件所构成,后者是指由环境影响而习得的特质。第四个层次是动力特质、能力特质和气质特质。其中,动力特质是指人格结构中那些使人趋向某一目标的行为动力。

艾森克用因素分析法将人格结构分为三个维度:内外倾、神经质和精神质。内倾与外倾是维度上的两端,内倾者是安静的、内省的,不乐于与人交往;外倾者好交际、乐于与人交谈。神经质指的是情感易变化,反应过于敏感;与之相对应的是情绪稳定。精神质是指倔强固执、粗暴强横和铁石心肠,与之对应的是温柔、善感等特点。艾森克以这三种人格维度为理论基础,编制了艾森克人格问卷。

塔佩斯等人运用词汇学的方法对卡特尔的特质进行再分析,发现了五个相对稳定的因素,后经学者们的验证形成了著名的“大五”因素模型。这五个因素分别是开放性、尽责性、外向性、随和性和神经质,该研究成果在不同国家运用不同方法的大量研究中都比较一致。每个因素都表示一个连续统一体,每个人的人格特点都在这个统一体的某一点上。^①

^① 参见顾海根主编:《人员测评》,中国科学技术大学出版社2005年版,第18—21页。

此外,在 20 世纪 30 年代,心理学家通过对领导者与非领导者在个性、社会、生理或智力因素方面的对比研究,提出了大量有价值的领导特质理论。如研究者发现领导者有六项特质不同于非领导者,即进取心、领导意愿、正直与诚实、自信、智慧和与工作相关的知识。这些特质理论为人才测评提供了目标和指标,也为人才测评技术的发展指出了方向。

2. 领导行为理论。领导行为理论集中研究领导者的工作作风和行为对领导有效性的影响,它不仅可以为领导者的训练提供基础,也为人才测评指标的选择提供依据。目前,领导行为理论主要研究成果包括勒温的三种领导方式理论、俄亥俄州立大学的领导行为四分图理论、管理方格理论、领导连续统一体理论、利克特的四种管理方式理论等。

在斯托格蒂尔教授的指导下,美国俄亥俄州立大学于 20 世纪 40 年代后期开始领导行为四分图理论研究。研究的目的是确定不同领导行为在实现组织目标过程中的作用。研究主要采用问卷调查法,让下属来描述领导者的行为。研究者收集了大量数据,在进行分析后,将领导行为分成两个独立的维度:结构维度和关怀维度。结构维度指的是领导者更愿意界定和建构自己与下属的角色差异,包括设定工作职责、工作关系和目标等,以达成组织目标。结构维度导向的领导者表现为,向下属分派具体工作,要求下属实现一定的绩效目标,并强调工作的最后期限。关怀维度指的是领导者尊重和关心下属的看法与情感,更愿意同下属建立相互信任的人际关系。高关怀特点的领导者乐于帮助下属解决个人问题,友善而平易近人,公平对待每一个下属,十分关心下属的生活、健康、地位和满意度等问题。

布莱克和莫顿从“关心人”、“关心生产”这两个维度出发,提出了管理方格理论。他们在两个坐标轴上分别划分九个等级,从而形成 81 种不同的领导类型。布莱克和莫顿根据自己的研究得出

结论,认为高关心人并高关心生产的领导者工作效果最佳。但遗憾的是,管理方格理论只是为领导风格的研究提供了思维框架,目前还缺乏实证研究成果的支持。

PM领导模型是美国学者卡特赖特和詹德等人在1953年提出的,但PM领导模型在日本得到的研究与实践最多。P维度是指解决问题、实现组织目标;M维度表示保持组织稳定、强化团体机能。研究认为,在P维度上得分高的领导者,一般表现为选择攻击性和扩张性的战略;M维度上得分高的领导者,在战略选择上则相对谨慎,他们治理内部秩序的能力要强得多。目前在许多国家和地区,如日本、美国、香港等,都有人利用PM量表进行研究,使之成为一种跨文化比较管理研究的基本方法。一些学者在研究了中国的实际情况后,发现思想道德因素在中国领导中占有重要地位,所以在这一理论基础上加入了C维度,即思想道德维度。在三个维度上得分都比较高的人,才能适合于在中国文化背景下担任领导职务。

3. 人格—职业匹配理论。这一理论由美国心理学家霍兰德创立。他提出了一系列假设:第一,在现实中,人的人格分为六种类型:实际型、研究型、艺术型、社会型、企业型与传统型。每一特定人格类型的人,会对相应职业类型感兴趣。第二,职业环境也可区分为上述六种类型。第三,人们总是在寻求能充分施展其能力与价值观的职业环境。第四,个人的行为取决于个体的人格和所处的环境特征之间的相互作用。在上述理论假设的基础上,霍兰德提出了六种人格类型与职业类型:

(1) 实际型(Realistic):基本的人格倾向是,喜欢有规则的具体劳动和需要基本操作技能的工作,缺乏社交能力,不适应社会性的职业。其典型的职业包括技能性职业(如一般劳工、技工、修理工等)和技术性职业(如制图员、机械装配工等)。

(2) 研究型(Investigative):具有聪明、理性、好奇、精确、批评