

组织与人格

——现代管理中的心理因素

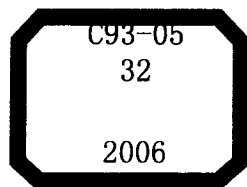


商 磊 著



中国政法大学出版社





组织与人格

——现代管理中的心理因素

商 磊 著

中国政法大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

组织与人格:现代管理中的心理因素/商磊著. —北京:中国政法大学出版社, 2006.8

ISBN 7-5620-2952-0

I.组... II.商... III.管理心理学 IV.C93-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 102311 号

书 名 组织与人格—现代管理中的心理因素
经 销 全国各地新华书店
出版发行 中国政法大学出版社
承 印 固安华明印刷厂
开 本 880×1230 1/32
印 张 12.75
字 数 315 千字
版 本 2006 年 10 月第 1 版 2006 年 10 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-5620-2952-0/D·2912
定 价 30.00 元
社 址 北京市海淀区西土城路 25 号
电 话 (010)58908325(发行部) 58908335(储运部)
58908285(总编室) 58908334(邮购部)
通信地址 北京 100088 信箱 8034 分箱 邮政编码 100088
电子信箱 zf5620@263.net
网 址 <http://www.cuplpress.com>(网络实名:中国政法大学出版社)

声 明 1. 版权所有,侵权必究。

2. 如发现缺页、倒装问题,请与出版社联系调换。

本社法律顾问 北京地平线律师事务所



总 序

中国政法大学政治与公共管理学院已经走过了二十年历程，从只有一个系、一个政治学本科专业和一个政治学理论硕士点，发展到今天拥有四个系所、四个本科专业（政治学、国际政治、行政管理、公共事业管理）、八个硕士点（政治学理论、中外政治制度、国际关系、国际政治、外交学、科学社会主义与国际共产主义运动、行政管理、公共管理），以及政治学理论和中外政治制度两个博士点的学科齐全的学院。成绩是毋庸置疑的。在这些成绩中，最令人高兴的是，我们已经开始形成自身的学科特色与优势，从而为学科的进一步发展提供了坚实的基础和明确的方向。

呈现在大家面前的这批学术著作，就是我院教师突出学科特色，促进学科发展的研究结晶，也是我们实施“全球化进程中的政治发展与政府治理”这一“211”工程项目的具体成果。在这批成果中，既包括几次学术研讨会的论文集，也包括不同研究领域的学术专著。从这些研究成果中不难发现，我院学科建设的着力点：一是中外政治思想与政治文化。对文明与文化的关注，是增强当代人类社会生活人文内涵的客观要求。通过对中外政治思想与政治文化的系统梳理和比较研究，特别是对当代公民文化的研究，可以促进我国政治文明建设，推进我国



政治发展，为构建和谐社会提供理论支持。二是全球化、全球问题与当代国际关系。全球化是21世纪的主题，面对日益相互依存的世界，面对威胁人类生存的全球性问题，如何认识和处理当代国际关系，确立中国的对外战略，显然，这些新的挑战与问题，需要我们予以学理的探究，从而为构建和谐世界作出理论贡献。三是政府治理与公共管理。应当说，到目前为止，政府与市场仍是人类社会管理与运行的两种基本机制。但是，由于政府与市场均有其缺欠，所以，来自社会的自我管理正在成为第三种方式和力量，并带动着传统政府管理的变革。因此，以治理和公民社会为新的研究视角，重新审视人类公共事务的管理，深化政府改革和整个公共事务管理的变革，就成为政治制度与公共管理研究中最富有时代精神的课题。

学科的建设与发展是一个长期积累、渐进的过程，来不得半点虚假与含糊。我们愿以这批研究成果为新的起点，兢兢业业、扎扎实实地推进学科建设的发展。我们深知，只有加倍努力，才能使中国政法大学政治与公共管理学院以其鲜明的学科特色和优秀的研究成果，为我国政治学与公共管理学科的发展作出独特的贡献。

蔡 拓

2006年8月



目 录

绪 篇	(1)
第一章 组织管理的内涵拓展	(1)
第一节 组织与人的关系	(1)
第二节 管理思想的演进	(5)
第三节 运用于组织管理的人格理论	(18)
第四节 人性化管理的的发展趋势	(29)
资料选读:	
资料 1. 新思路: 关注工业中的人	(36)
资料 2. 新发现: 霍桑实验	(37)
第一篇 个 体	(41)
第二章 调整知觉、重建理性认知	(41)
第一节 一般知觉概述	(41)
第二节 社会知觉的影响因素及观念的调整	(44)
第三节 社会知觉的分类及偏见	(52)
第四节 归因理论	(65)
资料选读: 卡尼曼和前景理论	(67)
第三章 人格分析与组织管理	(71)
第一节 人格的定义	(71)
第二节 气质差异与组织管理	(73)



第三节	性格差异与组织管理	(77)
第四节	常用的人格评估工具	(87)
案 例	谁当经理更合适?	(94)
第二篇	激 励	(99)
第四章	个体行为动机与激励	(99)
第一节	需要、动机与激励	(99)
第二节	作为人格特征的工作行为动机	(102)
第三节	内容型激励理论	(107)
第四节	过程型激励理论	(112)
第五节	挫折理论	(120)
资料选读	新探索：人的需求	(125)
第五章	目标管理	(129)
第一节	目标及其分类	(129)
第二节	目标与管理	(133)
第三节	目标管理	(139)
案 例	管理大师彼得·德鲁克和目标管理	(144)
第六章	授权管理	(148)
第一节	授权的概念与内涵	(148)
第二节	阻碍授权的因素	(154)
第三节	授权的过程	(159)
案 例	古代中国的用人之道	(164)
第七章	职业生涯管理	(167)
第一节	个体职业生涯规划和组织职业生涯管理	(167)
第二节	晋升与调动的管理	(175)
第三节	解雇与遣散的管理	(177)
案 例	美国电话电报公司的职业生涯设计	(180)



第三篇 情 绪	(182)
第八章 情绪的生成与调适	(182)
第一节 情绪的生成	(182)
第二节 组织中常见的情绪困扰	(192)
第三节 情绪的自我调适	(198)
资料选读：神经症、神经病和精神病	(203)
第九章 工作压力管理	(205)
第一节 压力与应激	(205)
第二节 压力的调节	(214)
第三节 时间管理	(217)
第四节 心理健康	(221)
案 例：华为员工胡新宇英年早逝，疑是过度劳累所致	(226)
第四篇 群 体	(230)
第十章 组织中的群体	(230)
第一节 群体的产生与划分	(230)
第二节 群体动力学	(236)
第三节 群体规范和群体压力	(241)
案 例：海尔——不衰的凝聚力	(245)
第十一章 群体中的社会互动	(248)
第一节 交换	(248)
第二节 冲突	(250)
第三节 合作与竞争	(258)
第四节 强制与服从	(263)
第五节 从众	(264)
第六节 责任分摊	(269)
案 例：巨人集团的覆灭——盲从带来的悲剧	(270)



第十二章 团队情商建设	(275)
第一节 团队情商的内容	(275)
第二节 团队情商在管理中的运用	(278)
第三节 组织提高“团队情商”的途径	(279)
案 例：波音 777 飞机的改进	(285)
 第五篇 领 导	(287)
第十三章 领导的过程	(287)
第一节 领导的概念及职能	(287)
第二节 领导者的影响力	(290)
第三节 传统的领导理论	(292)
案 例：牛根生的心术与钱术	(305)
第十四章 领导行为	(308)
第一节 领导行为四分图	(308)
第二节 领导方格图	(311)
第三节 领导理论研究的新观点	(316)
资料选读：国外著名企业管理者的选拔标准	(318)
 第六篇 组 织	(324)
第十五章 组织概述	(324)
第一节 组织的概念和类别	(324)
第二节 组织结构	(326)
第三节 组织理论	(333)
第四节 非正式组织的管理	(335)
案例 1. 东升面包公司的改革	(351)
案例 2. 摩托罗拉公司的组织结构	(353)
第十六章 组织文化与伦理	(354)
第一节 组织文化的内涵	(354)



第二节 组织文化的目标	(358)
第三节 心理契约与组织承诺	(362)
第四节 组织伦理	(366)
案例 1. 西门子的创新精神	(371)
案例 2. 松下崛起的秘密	(373)
第十七章 学习型组织	(377)
第一节 学习型组织诞生的时代背景	(377)
第二节 学习型组织理论的产生	(379)
第三节 培训与员工的成长	(383)
案 例：创建学习型组织的典范：微软和通用	(388)
主要参考文献	(393)
后 记	(397)



绪 篇

第一章 组织管理的内涵拓展

在管理学家们一个多世纪的不懈努力下，人性化管理的趋势已日显显著，并且不可抗拒。毫无疑问，不断实现人的本质是和谐社会的深层底蕴，组织管理与组织目标的建立同样不能脱离“人是中心”这样一个主题。早在 1982 年，美国著名的未来学家约翰·奈斯比特（J. Naisbitt）即提出高技术必然需要高情感来平衡的著名论断，时代已跨入 21 世纪，人绝不仅仅是组织目标达成的工具、当然更不应该成为组织矛盾的根源，如何协调人与组织的关系、如何使个人目标与组织目标有机地协调起来是本书力图阐明的主题。

第一节 组织与人的关系

一、组织管理内涵的拓展

在全球经济一体化的背景下，谋求经济发展势在必行，但经济发展不再是社会进步的惟一标志，尊重人的价值、人的个性和人的创造才能将日益成为衡量社会进步的标准。组织的发展也不



只是经济生产力、产品的质量和财富利润的增长，还一定要包括人性指标的衡量。管理理论必然要考察两种结果，一是经济生产力、产品质量和财富的创造；二是人性产品，包括员工的心理健康、自我实现、安全感与归属感的获得以及个人目标的达成，而且随着人类文明的发展，后者的重要性将会日益提高。无论从社会、还是从个人的角度，物质生产本身并不是目的，增加物质财富仅仅是个人获得全面发展的手段，真正的财富是个性和才能得到全面自由发展的人，反过来，人的全面自由发展又必须以社会财富的充分流通为前提条件。

和谐社会战略的提出已向人们昭示：个人身心的和谐、人际关系的和谐、人与组织的和谐、组织与组织的和谐、人与自然的和谐是现代社会追求的目标。正如康德伦理学所阐发的最高原则——“人是目的”，传统管理强调追求的效率与生产价值已显示出了其片面性，公平诚信的理念、弱势群体的保护、充分尊重人的价值必然成为现代管理不可忽视的内容。

个体、群体、组织三者是密不可分的一个整体，由个人组成某一个群体，而群体又存在于某一个组织系统中。一方面，组织的结构形式、制度和专业性质，制约着个体的心理和行为，也影响着群体中的人际交往关系；另一方面，个人的心理与行为又影响着组织功能的发挥，个体的进步与人格的健康直接影响着组织的生命力与效能的发挥。

二、人力资源管理成为组织管理的主旋律

资源是为了物质财富的创造而投入生产过程的所有要素，包括土地、资金、技术、信息和人力等。人力资源则指一定时期内组织中的人所拥有的能够被组织所运用的并且对组织起贡献作用的知识、能力、技能、经验、体力等的总和。而人力资源管理就是组织通过各种政策、制度和管理实践，对人力资源进行合理配



置、有效开发和科学管理，从而影响雇员的态度、行为和绩效，借以实现组织目标的管理活动。人力资源管理功能主要有以下几个方面：获取（选人）、激励（用人）、开发（育人）、保持（留人）以及整合。

从组织整体目标的实现来看，应是最大限度地挖掘每位组织成员的潜质，既服务组织目标，也确保组织成员个人的发展。人力资本是指组织中的人力资源所拥有的具有可增值性的价值存量，人力资源管理扩大提升了人力资本，组织核心竞争力会随之增强。很多人力资源管理专家都认为，组织能量的最大来源是智力资本。智力资本是指一个组织的两种无形资产的经济价值：组织资本和人力资本，其中，人力资本是最核心、最关键的部分。人在工作情境中创造高绩效所必需的知识、技能、动机、个性、自我形象、价值观和社会角色等构成了人的素质，素质决定了人能否胜任某项工作或很好地完成某项任务。一般认为，知识与技能在一个人的素质中处于表层，易于观察和测量，同时也易于模仿，它们在一个人的成功中起作用但不起决定性的作用；而那些处于深层的特征如动机、个性、社会角色、自我形象和价值观等则常常成为一个人取得成功的关键，但它们往往不易观察和测量。

三、组织是个人价值实现的舞台

组织是通过群体努力完成特定任务的社会创造物。从最基本的家庭组织到最复杂的行政或企业组织都与我们息息相关，我们大多数人会作为组织的一员而度过工作或生活的大部分时间。

归根结底，人是社会性的动物，任何一个人也无法彻底摆脱对社会的需要。无论是心理安全感的需要，还是由于个体的能力所限，我们总会把自己纳入到组织中去，找得一方挖掘自己潜能的舞台，同时也是自己谋生的职业所在。在一个高绩效、高质量的组织中，组织成员会获得成就感与满足感，使个体的健康素质



得以提高。

组织目标是组织成员整体努力的结果，是组织存在的价值体现，是衡量组织有效性的基本依据之一。组织目标的达成凭借的是组织成员的热情、创造力和责任感；同样，个人价值也要通过组织的经济价值和社会价值来实现，个人的力量毕竟是微薄的，无论是生存还是自我价值的实现，组织都成为了我们赖以成功标准，或者说，我们力量的较大部分来自这一源泉，正因为有了社会生活、组织目标的恒定要求，人才具有持续的能量、对目标的不懈追求。尽管社会化过程似乎是限制了个人的创造性和人的自由，但社会化也为人的创造性做出了积极贡献。只有当我们把个人的目标融入到社会中去，我们才能够忍受与此类工作相伴的孤独寂寞，才能在艰苦的打拼中锻炼自信与意志，社会最终使我们成为了一个有选择能力和变通能力的自主个体。

所以，人改变了社会的同时，社会也改造了人。换言之——组织没有人将不成其为组织，人离开了组织也将一事无成。

四、组织的功能

组织行为的研究在于提高组织效率，并且满足组织成员的各种需要。写作此书的目的即要研究人心理的行为规律，运用规律对组织出现的各种行为进行预测、解释、控制和引导。

预测可以提高效率、避免错误，预测更可以化解矛盾、稀释冲突。组织行为的规律性使我们能对这种行为的进一步发展做出某些预测。无论是从组织成员的人格特点还是从领导特有的管理风格，我们都可以力图使其向对组织有利的方面发展，降低组织必须克服的不确定性。如果我们能够预见某些事情的发生，我们就有可能去阻止它。

解释是组织行为研究中追求的另一个目标。在组织行为方面，我们特别感兴趣的是确定为什么人们的产量、满意程度、辞职倾



向存在着差别。对这些事情的解释可能比预测更要复杂,某种行为可能有多种原因。例如,有的人离开组织是对报酬获得不满,有的人则是对工作环境不喜欢。显然,如果能认识到什么是主要因素,就非常有利于上级采取措施防止这些行为的发生。

控制一般包含在监督或人事管理中。预测、解释和控制三个目标相互之间密切相关。如为了尽可能准确解释员工提出辞职的原因,有关部门管理者必须注意预测辞职的线索。为了控制辞职行为,管理者必须对这种行为做出正确解释。预测和解释是适当分析组织问题的必不可少的组成部分。依靠适当的分析,管理者才能有效采取行动,控制有关行为、处理所出现的问题。目前管理者往往不进行适当分析就试图采取行动、解决问题,显然是不科学的。

第二节 管理思想的演进

管理虽然是人类社会自古以来就有的活动,但管理思想却萌发于18世纪80年代的工业革命,由于蒸汽技术导致了第一次工业革命,使工厂成为工业生产的主要经营组织。它大大地推动了经济的发展、劳动的分工、劳动的专业化。生产力发展水平和劳动方式的变化对管理提出了新的要求,从而促使人们从多方面对管理进行探讨。但总体上讲,古代管理思想发展很慢,主要原因是当时的人们只是将管理认为是一种技能,而不是一门科学,因此,对它的管理思想的探讨被忽略了。

随着资本主义的发展,管理科学也跟着发展起来了。管理科学的发展,大体经历了古典管理、行为科学和现代管理三个阶段。



一、传统管理思想的代表人物及主要思想

(一) 亚当·斯密 (Adam Smith, 1723 年~1790 年)

亚当·斯密是英国古典经济学家,其代表作是 1776 年发表的《国富论》。其主要观点有:

1. 认为劳动是国民财富的源泉,只有减少非生产性的劳动,增加生产性的劳动,同时提高劳动者的技能,才能增加国民财富。
2. 强调劳动分工对劳动生产率提高的重要性,列举了劳动分工的三个优点。
3. 提出了“经济人”的概念,认为企业家和工人追求的都是金钱,企业家的目的是获得最大限度的利润、工人的目的是获得最大限度的工资收入,所以经济因素是管理中刺激人的积极性的惟一因素。

亚当·斯密被后人称为“自由经济之父”。

(二) 罗伯特·欧文 (Robert. Owen, 1771 年~1858 年)

罗伯特·欧文是 19 世纪三大空想社会主义者之一,是 19 世纪初期最有成就的实业家之一,也是杰出的管理先驱者,其代表作是 1820 年发表的《致拉纳克郡的报告》。其主要观点有:

1. 关心“影响劳动生产率的人的因素”,把工人比喻为有生命的机器,维护好机器并使其效率高、寿命长,这样可以获得更多的利润。
2. 灵活、稳健的人事管理政策(不虐待、不解雇工人,改善劳动条件、指出现有的组织制度是一种压迫式的管理,资本家和工人是对立的)。

欧文还设想了救济穷人的法律和解决失业的办法,提出了“理想”的制度。虽然,这种空想主张失败了,但却播下了关心工业中人的因素的种子。后来一些管理学家称他为“人事管理之父”。



二、古典管理理论的形成

古典管理理论的特点是传统的家长式的经验管理，只追求降低成本和提高利润，很少考虑其他方面的问题。这和其产生的历史背景有关系。

资本主义从自由竞争向垄断过渡，竞争激烈，阶级矛盾日益尖锐，罢工经常发生，工业企业进一步采用机器体系生产，生产规模更大、更集中、生产技术更加复杂，分工协作更加严密，所使用的设备、人员和材料更多。所有这些都要求生产本身加强组织性，要求生产实行标准化、专业化、定额化，迫切要求管理科学化，只有这样，同样的人同样的设备才可以生产出3~5倍的产品来。

（一）泰勒与其“科学管理”理论

泰勒（Taylor）1856年出生于费城一个富有的律师家庭，中学毕业后考上哈佛大学法律系，因眼病而被迫辍学，他通过夜校学习，获得工程学位。他在费城米德瓦尔钢铁公司工作时，由于学习刻苦和勤奋工作，在6年中，年年晋级，从普通工人提为工长、车间主任直至工程师。

泰勒毕生致力于“研究如何提高效率”，包括管理人员和工人的工作效率等。他在管理方面的主要著作有：1895年的《计件工资制》、1903年的《车间管理》、1912年的《科学管理原理》，尤其是《科学管理原理》这本书，奠定了科学管理理论的基础，标志着科学管理思想的正式形成。他因此被西方管理学界称为“科学管理之父”，在1906年被推选为美国机械工程师学会主席。

“科学管理理论”的提出是通过工时研究试验、搬运生铁试验、铁锹试验和金属切削试验完成的。

其中，搬运生铁的试验是在公司的五座高炉的产品搬运班组大约75名工人中进行的。由于这方面的研究，改进了操作方法、