



管理心理学

用心理学理论诠释企业管理

提供思维养料
激发管理潜能

[法] 帕特里克·阿玛尔 著
奥蓝格 石京华 译



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

管理心理学

[法] 帕特里克·阿玛尔 著
奥蓝格 石京华 译



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

Psychologie du manager: Pour mieux réussir au travail

By Patrick AMAR

Copyright © Dunod, Paris, 2012, second edition.

Current Chinese translation rights arranged through Divas International, Paris



I. ①管… II. ①阿… ②奥… ③石… III. ①管理心理学 IV. ①C93-05

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第128563号

京权图字: 01-2013-3085

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 赵云红

责任校对: 郝军燕 责任印制: 赵 磊

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经销

2014年8月第1版·2014年8月北京第1次印刷

710mm×980mm 16开本·16印张·157千字

定价: 38.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

致 谢

感谢 AXIS MUNDI 心理咨询所所有心理辅导专家、心理治疗师和心理咨询师。本书中的很多内容都是受他们的启发写出来的，而且每天他们都会让我看到生活中生动的实例。

感谢考里讷·阿玛尔对本书进行的审阅和校对；感谢彼埃尔和西尔维·安杰尔在几年前建议我写这样一本书；感谢克里斯蒂安·杜邦在职场人际关系方面渊博深厚的学识；感谢罗朗·加泽同我一起查阅资料，并分享我的创作激情；感谢莉迪亚·梅雷对我无私的帮助及她高尚的人格；感谢心理学著名专家米歇尔·莫拉尔给予我的宝贵支持；感谢埃尔维·彼奈尔为本书添加的精彩插图；感谢阿尔梅尔·圣·雷蒙，你的思想充满了智慧；感谢 AXIS MUNDI 咨询所所长布里吉特·沃多龙女士高度的职业素养，能和她一起合作感到非常荣幸。

还要感谢菲利普·白义莱、大卫德·梅雷、马克·那奥姆、卡罗勒和让-马克·泽尔比，他们是那么的优秀。

前言

实际工作中，心理学和企业管理联系密切，因为组织行为学与管理学，其实都体现了对“人”的某种特定理解。在20世纪的管理学舞台上，以泰勒、法约尔和福特等人为首的科学管理流派与以梅奥、卢因和马斯洛等人为代表的人际关系学派曾分庭抗礼，二者的分歧不仅是管理学的对抗，也是心理学的论争。笃信最佳法则（One best way）的科学管理流派认为，一个命令型、等级分明、以计划为导向的管理模式无比重要。这种管理模式注重员工在工作中的逻辑思维及理性智慧，同时关注员工希望有人被指导、逃避责任及寻求优先庇护的特点。然而，人际关系学派倡导员工勇于承担责任、积极参与管理、实现自我价值，他们认为这种参与型的管理方式益处多多。

对于大多数员工而言，他们会将职业生涯最初几年，甚至几十年的重点放在自身的专业发展上，尤其是所担任职务的技术层面的提高上。换言之，就是将重点放在提升某一工作的专业水平上，不论是在制造业、金融还是服务领域都是如此。这种对“硬技能”的推崇最终导致机器侵蚀了“人”的领地，完全印证了笛卡尔主义的“机械唯物论”。于是科学管理流派宣扬的实证主义和可预见性便成了新的行为标尺。然而，人类与机器相比最大的缺陷正是无法预见性。由

此产生的负面影响在于：所处的管理层次越高，前车之鉴就越少，由此对管理者自身的挑战就越大，大到已经超越了对技术的挑战，会对个人及团队的工作效能起到决定性作用。这是软实力对硬实力的报复。但问题在于，如果一个人自认为不擅长某事，就会倾向于逃避学习机会，对力不能及的任务就摸着石头过河，赶鸭子上架，越做就越力不从心，久而久之，就再也不能停下来消化分析；同时，又赶不上进度，于是进入了恶性循环。这就是我们说的负面影响，那正面影响呢？下面我邀请读者朋友们一同撰写一则圆满的故事：假使人们信奉行为主义理论，即一切行为都来源于学习（还记得自己一岁时学了多久才知道不能用手指触摸电门吗？），那么，只要学习，一切问题便可迎刃而解！总之，大多数人都不是天生的领导者与管理者，想要成为领袖就必须坚持学习、不断训练，摒弃狭隘思维，改变行为方式，搜集正面反馈，从而改善现状，而重中之重就在于想要成为领袖的愿望。

心理学中有大量学说适用于企业管理。心理学讨论的是人类在特定环境中的思想、情感，换言之就是人与自我及他人的关系状态。本书中有多个章节都源自心理学范畴，因为两种学科有很多共通之处，毕竟从根本上说它们的研究对象相同，某些心理学理论完全可以诠释管理学经验：

一临床心理学。考察人体构造，个体的情绪宣泄，以及个人介于常态和病态之间的不确定行为。主要讨论人的性格、效率、学习能力、思维的积极性、防御机制、自控能力，已知的弱势领域，情感智力，以及可变动性。

一社会心理学。特别关注人际关系中受外界影响而产生的社会心理现象。一些心理学概念，如认知失调、皮格马利翁效应^①，以及趋众心理、决策偏差、说服性沟通、激励理论、尖刻性格管理等，本书都会从管理学的角度进行阐释。

一工作心理学。致力于观察和了解处于工作中的人，围绕有关组织体系、工作动机、领导力、团队合作、文化差异、个人能力、训练强度及管理者的压力等问题展开。

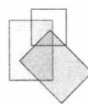
基于以上心理学因素，人力资源从业者的地位显得越发重要。比如未来在获取信息和知识，以及研发、设计过程中，发展第三产业和创造附加值将成为大趋势。这时，技术范畴之外的情感交流和人际交往会成为核心话题。日渐复杂的环境要求团队有快速适应能力、较强的可塑性及对不确定因素的承受力。随着矩阵或网状管理评估工具逐渐取代泰勒的梯形模式，管理者的任务变得更加复杂。在这一背景下，企业管理者必须不断更新管理理念。这又恰好是我们在 AXIS MUNDI 管理者培训课上提出的基本要求之一：必须从专家思维（自己做）过渡到管理者思维（让他人做并且做成功）。这个转变一般要通过学习新知识、激活新资源得以实现。例如，审视过去、更好地认识自我和他人、提升换位思考能力和情感智力，等等。唯一可以肯定的一点是，人在适应新规则方面都会显示出无限潜能。而人类新兴起的“地球村”的游戏规则正是在让人们返璞归真，反思自我和思考他人，从

^① 由美国著名心理学家罗森塔尔和雅各布森在小学教学上予以验证提出。指人们基于对某种情境的知觉而形成的期望或预言，会使该情境产生适应这一期望或预言的效应。

而推动整个社会更好地运转。

本书注重内容的实效性。作者从成百上千的心理学理论中选取了一小部分概念和经验做详细介绍。其中有些原理在心理学中有奠基性作用，有些对管理活动有阐释或预见意义。本书竭力用通俗易懂的方式解释这些概念，因为从本质上来说它们非常简单，可以被所有人理解。从一则心理学经验或是概念出发，我们会向读者阐明其暗含的管理学启示。本书目录由独立的主题构成，希望读者根据自己的需求和喜好自由选择，及时消化所学到的知识。此外，每一节的末尾都会有一个简短总结及参考书目，以便读者查找与主题相关的资料。

我们以一个不常见的心理学问题作为本书的开端：我是谁？最后以对管理者幸福状态的思考收尾。目的在于为管理者提供一些实用的心理学知识，并将其指导自己的管理行为。



目录

CONTENTS

致谢

前言

01

认清自己 1

1. 我是谁 / 3
2. 一切行为都由习得而来 / 11
3. 有志者，事竟成 / 19
4. 哦，这是反映我内心的哈哈镜 / 25
5. 主导你的思想和行为 / 33
6. 你是内控者还是外控者 / 40
7. 你能控制局面吗 / 46
8. 我在哪种状态中游移 / 53
9. 如何做到自我保护 / 60
10. 绝不能损失 / 67
11. 以前是如此的美好 / 75

02

企业管理者面对团队 81

12. 否认和证实是两条荆棘路 / 83
13. 为什么当我认为一个人很愚笨，他便极有可能变成这样 / 92

- 14. 重要的是惹人爱，同时避免惹人注意 / 99
- 15. 我们有办法让您心甘情愿接受合作 / 106
- 16. 呃，怎么跟您说呢 / 114
- 17. 由我来做决定 / 121
- 18. 到底是谁的错 / 129
- 19. 如何应对他人的尖刻性格 / 135
- 20. 情感，把它抛在脑后 / 142
- 21. 为什么别人不如我聪明 / 148
- 22. 一切皆可，唯独不能无动于衷 / 156



企业中的管理学 163

- 23. 命令型管理还是参与型管理 / 165
- 24. 你国际化了吗 / 171
- 25. 从复杂到多元 / 180
- 26. 团结就是力量吗 / 188
- 27. 你是如何处理压力的 / 197
- 28. 来当一回心理辅导专家怎么样 / 206
- 29. 竞争还是合作 / 214
- 30. 靠什么调动积极性 / 224
- 31. 什么样的人能当领导 / 231
- 32. 跟你说，我很快乐 / 238



01 认清自己

- ◎ 1. 我是谁
- ◎ 2. 一切行为都由习得而来
- ◎ 3. 有志者，事竟成
- ◎ 4. 哦，这是反映我内心的哈哈镜
- ◎ 5. 主导你的思想和行为
- ◎ 6. 你是内控者还是外控者
- ◎ 7. 你能控制局面吗
- ◎ 8. 我在哪种状态中游移
- ◎ 9. 如何做到自我保护
- ◎ 10. 绝不能损失
- ◎ 11. 以前是如此的美好……

我是谁 人格分析

1

我是谁？这是存在主义三部曲的一个问题（其余两个是“我去哪”和“我在哪种状态中游移”），也是心理学的核心问题。但是面对如此复杂多样的社会，要想得出一个标准答案恐怕是奢求。此外，如何挖掘自身的潜能，才能对“我是谁，他是谁”的问题有更明晰的解答呢？引入“人格”^①的概念或许可以给你一些指引。人格可以被视为一个相对稳定的思维、行为以及情感的统一体，能构成个体的某些特征。任凭环境如何变化，个体总维持一种相对稳定的性格状态。

引入“人格”这个概念能够帮助我们更好地理解、破译甚至预测某些个体在某种情况下可能作出的反应^②。

^① 世界卫生组织（1993）将人格定义为“所有体现个体独有的生活方式和适应方式的稳定思维模式及行为风格”。

^② “人格”一词源于 persona，指希腊戏剧演员在舞台上配戴的面具，观众可以据此预测其接下来的行动。



评估尺度

为了更好地认识个体，临床心理学和实验心理学都习惯对不同人格进行鉴别和分类。20 世纪初的精神分析法通过归纳不同的心理疾病类型（如神经官能症、精神病、生理本能反常）来解释个体的心理活动。在一项心理测试中，几位心理学家试图归纳一些人格特点，并从不同角度来描述。美国心理学家雷蒙德·卡特尔从 1950 年起便开始研究 20 世纪使用最广泛的人格评估工具 16PF。在雷蒙德·卡特尔看来，了解了某一个体的人格，便能够预测他在特定情景下会采取的行动。

人格评估工具：16PF

卡特尔(1965)最初将所有描绘人格特征的术语编成索引，删除重复的词和近义词，最终得到包含 171 个词条的术语清单。而后为了排除相关度过高的术语，确保每个词语的独立性和典型性，进行析因分析，得出了一页有“36 个表示人格特征”的词汇清单。他又补充了 10 个表示心理学特征的词，将术语清单扩展到 46 个词。这些词囊括了人们的不同个性。

经过后续的研究，他又将词汇表浓缩为 16 对相互对立的基本词汇，共 32 个（如孤僻与合群、坚定与动摇、顺服与反抗、腼腆与大方、现实主义与理想主义、保守与激进、松弛与紧张等）。

继此之后，专家们通过进行心理测试得出了“大五”（Big Five）概括分析法。许多评估模式将它作为理论基础，英国心理学家汉斯·伊森克^①的研究方法也因此得以完善。这一分析模型于20世纪90年代诞生，它用五种普遍因素概括人格特点，缩写为OCEAN（开放、尽责、外倾、随和和神经质）^②。

—开放性（Openness）：反映个体对新事物、新变化的接受程度，个体的想象力，以及好奇程度等。

—尽责性（Conscientiousness）：反映个体的责任心、可信度、专心程度、忠诚度以及对成功的重视程度。

—外倾性（Extroversion）：反映个体的交际能力、愉悦和热情程度以及自信程度。

—随和性（Agreeableness）：描述个体怎样轻松地生活，以及随和程度、信任他人的程度、亲和力和合作意识。

—神经质或情绪稳定性（Neuroticism）：反映个体的焦虑、烦躁、气恼、失望及其他消极情感（或是与之相反的安静、沉着、积极的情感）。

以上研究很大程度上相互印证，共同描绘出人类的几大人格特点，从而抓住了人们人格的本质特征。基于此类型的研究工作，心理学家一共创造出几百种不同类型的评估工具，如表格型、矩阵型、阶梯型、测试型等，从各个层面来诠释人们的心理活动。

① 艾森克（1975）将人格归纳为内倾性—外倾性、神经质以及精神质三维特征（精神质衡量的是个体的侵略性、冲动性、创造力和冷漠程度）。

② 通常使用的五大性格因素量表（NEO PI-R）与企业使用的其他一些性格测试工具（D5D，Golden，Alter Ego，Baron等）拥有相同的理论基础。



MBTI 人才测评工具

许多有效的评估模型都以精神分析法（尤其是荣格精神分析法）作为理论基础，如 MBTI、人际交往理论。

国际最为流行的职业人格评估工具之一为 MBTI 人格类型指标，是由凯特林·布里格斯和伊莎贝尔·梅尔斯于 20 世纪 40 年代共同设计发明的。这一模型建立在四个双极维度上，共包含了四种型态，16 个不同的性格种类。

—第一种型态，外倾 / 内倾（E/I）。测定个体能量的移动趋势：在与他人接触时，能量向外部世界移动（E），还是向思想和情感构筑的内心世界移动（I）。

—第二种型态，感觉 / 直觉（S/N）。考察个体对世界的认知方式：认知来源于五种官能细腻的触感（S），还是人的整体直觉（N）。

我跟你保证，
你真的很完美！

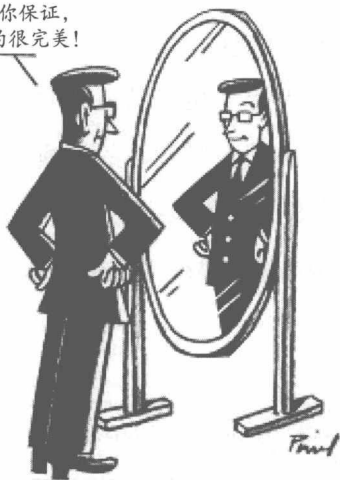


图 1-1

—第三种型态，思考 / 感情（T/F）。属于个体决策方式的范畴：偏重以客观分析为依据（T），还是以个人价值观和主观信念为出发点（F）。

—第四种型态，判断 / 感知（J/P）。个体倾向选择有条不紊、自我克制，甚至略显刻板的生活方式（J），还是倾向选择机动灵活、随遇而安的生活方式（P）。

由此可见，“ISTJ”型的人一般安静沉稳、认真严苛、忠诚可靠、注重实际、追求完美、办事有条理，而“ENFP”型的人热情自信、想象力丰富、擅长即兴发挥、善于交际。

» 对管理者的启示

性格评估工具在很多方面对企业管理者有指导意义。管理者可以借此剖析自己的心理运行模式，更好地认识自我。但令人震惊的是，企业管理者通常很少花时间深入探究“我是谁”这个问题，而是一门心思要提升自身能力尤其是个人技术。其实，高难度的技艺更多体现的是专业技能而不是个体本身的能力。倘若说本性难移，我们至少可以相应地改变自己的某些行为方式来提升办事的效率。

促进相互理解

采取上述评估方法的目的之一是使个体获得对自我和周围环境更为全面的认识，同时为其创设开辟未知领域的可能性。前文中在解释术语 MBTI（职业性格测试）时提到的