

Management Psychology

管理心理学

提升管理效能与品质

现代工商管理经典教材



陆洛 高旭繁 等著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

Management Psychology

管理心理学

提升管理效能与品质

现代工商管理经典教材



陆洛 高旭繁 等著

 经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

本书中文简体版由前程文化事业有限公司授权经济管理出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

北京市版权局著作权合同登记：图字：01-2014-4247

图书在版编目 (CIP) 数据

管理心理学/陆洛, 高旭繁等著. —北京: 经济管理出版社, 2014. 8
ISBN 978-7-5096-3167-6

I. ①管… II. ①陆…②高… III. ①管理心理学 IV. ①C93-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 125639 号

组稿编辑: 陈颖
责任编辑: 杨国强
责任印制: 黄章平
责任校对: 陈颖



出版发行: 经济管理出版社
(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京银祥印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 787mm × 1092mm/16

印 张: 22

字 数: 372 千字

版 次: 2015 年 9 月第 1 版 2015 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-3167-6

定 价: 66.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

序

大学一年级开学第一课，系主任告诉我们新生一句话：“有人的地方就有心理学。”回首往事，我深深体会到，“人，需要心理学”。只要你不愿脱离这个社会，还愿意与人互动，就要懂得怎么察言观色，怎么揣摩别人的心境。如果你能读懂别人的心，每一个人都会对你敞开心门，这就是心理学美妙的地方。

带着心理学的宝藏，我来到管理学院这座新殿堂。每每在教授正规学制的EMBA学生、短期进修的实务工作者、企业或组织内部“充电计划”的中高级主管时，总有身经百战的主管学员告诉我：真正要管好人，先要搞懂“人”，这是他们在职场的亲身体悟。是啊，所谓管理，不就是“管事、管钱、管人”吗？随着生涯阶梯步步高升，事与钱都可以交给专业经理人来管，唯有“管人”无法交给他人。其实，找“对的人”来管事与钱正是“管人”的核心。换言之，管理中最深奥、最有趣、最困难的就是“读人、用人、带人”了。但管理学院却总缺那关于“人”的课。鉴于此，我决定从我做起，以我的心理学为基础，试图将科学的心理学与管理学相结合，促成一段“牵手良缘”。“管理心理学”正是这样一门理解“人在职场”的行为样貌和心理奥秘的学问，也应该是“管理”人的起点。更重要的是，本书只谈科学的、严谨的“心理学”，绝不哗众取宠。

心理学是一门科学，需要用严谨的方法去创造、检验、修正理论。心理学在每一天的日常生活中都有用，可以用来增进自我了解，搞好人际关系；帮助自己做好生涯选择，在职场上努力工作，在生命中找到一个工作、家庭、心灵成长最佳的平衡点。心理学可以做很多事情，学习心理学不见得要读心理系，心理学是管理教育中很重要的一环，它可以培养一种素养，一种对人的关怀和亲近，一种对人的解读与尊重，为管理的硬道理



注入软技巧，将管理科学诠释出人性关怀的新伦理。这是心理学对于管理者最重要的附加价值，希望这份价值引领每个人成就光彩充实的职场人生和圆满幸福的生命体验。

时至中国台湾产业迈向自由化、国际化与全球化，不仅竞争日益激烈，“心理风险”也乘隙而生。我们急于赶超西方先进之列，任其价值大行其道。然而，全球性的经济衰退、金融危机、欧债风暴及反资本主义的浪潮，理应唤起我们对西方资本主义经济法则的根本质疑：追求自由、权力，攫取名利、权位，到底为社会塑造出什么样的工作文化与生活概念？当社会已难以“安身”，又何谈“立命”？因此，中国台湾所需响应的问题，不单只是社会经济的失序和衰退，它更象征着社会失序背后，整个人生观、世界观、价值观的改变，社会已然失去了安身立命的价值典范，此对人性的戕害远胜于一切。这不仅冲击了个人心理的稳定感与安全感，也破坏了社会的劳动伦理，人成了追求目标的手段，腐蚀了维系公民意识所需的团结与社群感。因此，要响应此时代的课题，不应只从体制层面的弊病和危机来反省，而更须深究与反省西方资本主义体制背后所预设的种种精神内涵，找回“王道文化”的现代价值，实践“多元一体、和而不同、休戚与共”的自然秩序，省思对立其实是一体两面的统一，既关怀群体福祉，也尊重个人幸福。这对今日经营管理、人际合作、营利创造、各行各业之间的和谐共荣具有振聋发聩的作用。期许企业管理者能以“仁”实施，能经得起环境的诱惑与试炼，不会见利忘义，并持之以恒；希望企业以“人”为本，能主动关怀隐身在大环境各行各业里的小小工作者，让他们能在这纷乱的工作世界中展现更多元、丰富的生命情怀；希望“管理心理学”能帮大家找回“人”的主体性，也成就对“人”的丰厚关怀。

陆洛

2012年12月于中国台湾大学（远眺台北101）

目 录

第1章 管理心理学概论	1
管心开心讲 管理心理学的应用	1
1.1 管理心理学是什么	3
1.2 管理心理学对人性的假设	6
心灵专栏—知彼篇 职场新鲜事——你不用来上班	9
管心任意学 时代交替对企业经营的影响	10
心灵专栏—知己篇 心理测验：性别角色心理测验	13
1.3 管理心理学与其他领域的关系	15
管心任意学 全球化管理：文化敏感度	15
课堂活动 橱窗我	17
第2章 心理学的研究方法	21
管心开心讲 心理学是一门科学	21
2.1 观察法	24
管心任意学 善用观察法：制定标准作业流程	25
2.2 调查法	26
管心任意学 实地调查的魅力：洞察时势，先机在握	27
2.3 实验法	28
管心任意学 心理学的科学性：所罗门实验设计	30
心灵专栏—知己篇 心理测验：你对现在的工作满意吗？	31
心灵专栏—知彼篇 EQ是什么——忍一时之快！	32
2.4 个案研究法	34



2.5 心理学研究的专业伦理	35
课堂活动 观察力训练	37
第3章 人格与个别差异	40
管心开心讲 一样米养百样人	40
3.1 什么是人格	41
3.2 人格理论	43
心灵专栏—知己篇 心理测验：你是A型性格吗？	49
心灵专栏—知彼篇 生涯随缘还是生涯规划？	53
3.3 人格测验与员工甄选	55
管心任意学 企业也有人格：组织文化	59
课堂活动 认识自我	60
第4章 感觉与知觉	64
管心开心讲 眼见为凭?!	64
4.1 人体的各种感觉	65
管心任意学 嗅觉小故事	68
4.2 知觉的定义与特性	70
管心任意学 心理学好好玩	72
管心任意学 别让主管一人做考绩：360度回馈	74
心灵专栏—知己篇 心理测验：创造力以天空为限	75
4.3 错觉与影响知觉的因素	80
心灵专栏—知彼篇 换顶帽子，换个角度	83
管心任意学 神奇的知觉	87
4.4 知觉与甄选面试	90
课堂活动 眼见不能为凭？日常生活中的错觉	93
第5章 学习与记忆	97
管心开心讲 奖励——操纵行为的无影手	97
5.1 古典制约	98
5.2 操作制约	101
5.3 观察学习	106
心灵专栏—知己篇 心理测验：记忆力测验	107

5.4 认知学习	108
心灵专栏—知彼篇 追求效率新法——站着开会	110
5.5 员工训练	111
管心任意学 外派行前必修课：文化敏感度训练	117
课堂活动 偶像是我们学习的楷模	120
第6章 发展与成熟	122
管心开心讲 人生潇洒走一回	122
6.1 婴儿与儿童的身心发展	123
管心任意学 真实世界中的泰山	124
管心任意学 托管的影响	128
6.2 青少年期与成年期的身心发展	128
管心任意学 特质测验与配对模式	134
6.3 生涯规划与发展	135
管心任意学 霍夫斯塔德的 IBM 研究发现	136
心灵专栏—知己篇 心理测验：你是如何被教养的	140
心灵专栏—知彼篇 草莓族准备好上工了吗？	145
课堂活动 权威人物	148
第7章 动机与情绪	152
管心开心讲 幸福企业创造快乐生产力	152
7.1 动机的性质及理论	153
管心任意学 动机分析	157
想要与喜欢	157
管心任意学 工作动机的理论与应用：目标设定论与 目标管理	159
7.2 情绪	161
管心任意学 岂止“七情六欲”！	164
管心任意学 吐苦水，真的有用吗？	166
心灵专栏—知己篇 心理测验：EQ 测温表	166
管心任意学 钱，不是唯一	169
管心任意学 看电影学心理学：《星星的孩子》 (Temple Grandin)	173



心灵专栏—知彼篇 共创职场有情天——管理他人的喜怒哀乐	173
课堂活动 倾听情绪	177
第8章 社会行为与人际互动	179
管心开心讲 职场新时代——成功是做别人眼中的自己， 还是追求自我?	179
8.1 就是要这样做?	181
管心任意学 人总有些先入为主的观念	182
8.2 社会压力：一定要这样做!	184
心灵专栏—知己篇 心理测验：你的恋爱智商有多高?	186
8.3 社会影响与团体影响	190
管心任意学 血汗工厂的捏造：组织形象的重创	193
心灵专栏—知彼篇 工作再设计，用团队打破部门距离	195
课堂活动1 我想要“翻身”!	197
课堂活动2 媒体中的两性意象	198
第9章 沟通与说服	201
管心开心讲 “闲话”也是沟通?	201
9.1 沟通历程与信息来源	202
管心任意学 我不是教你“诈”!	205
9.2 沟通的方式与结果	206
管心任意学 来一杯“淡定”吧!	208
心灵专栏—知己篇 心理测验：理性决策?	209
9.3 态度改变与说服技巧	212
心灵专栏—知彼篇 职场冲突不可怕，管理最重要	214
课堂活动 推销的艺术	219
第10章 性别与两性差异	221
管心开心讲 看不见的天花板	221
10.1 男女角色大不同?	222
管心任意学 互补的人好，还是相近的人好?	224
10.2 亲密关系的建立与发展	225
心灵专栏—知己篇 心理测验：你的爱情风格	227




10.3 友情/爱情的男女观·····	232
心灵专栏—知彼篇 双职工家庭,玩一场婚姻游戏吧!·····	235
课堂活动 呼喊爱情·····	241
第11章 心理测验与衡鉴 ·····	243
管心开心讲 心理学等于算命学?·····	243
11.1 心理测验的分类方式·····	244
11.2 心理测验的基本原则·····	246
心灵专栏—知己篇 心理测验:你适合什么样的组织文化?·····	247
心灵专栏—知彼篇 扬长避短,创造成功领袖·····	249
11.3 心理测验—智力测验·····	251
11.4 心理测验—创造力测验·····	257
课堂活动 我喜欢自己的地方·····	260
第12章 心理疾病与治疗 ·····	262
管心开心讲 他们怎么了?·····	262
12.1 全人发展观:从正常到异常·····	264
12.2 什么是“心理疾病”·····	266
管心任意学 我会是下一个被裁员的人?·····	270
心灵专栏—知己篇 心理测验:什么是心理健康?·····	272
12.3 心理疾病的分类·····	273
心灵专栏—知彼篇 一念之差,解放自己·····	275
12.4 治疗与预防·····	280
课堂活动 心灵转个弯·····	283
第13章 工作压力与调适 ·····	287
管心开心讲 化压力为动力·····	287
13.1 工作压力的本质与历程·····	288
13.2 工作压力的影响·····	291
管心任意学 轻松减压,就从日常生活做起·····	292
心灵专栏—知己篇 心理测验:你的压力破表了吗?·····	294
13.3 工作压力的管理·····	296
心灵专栏—知彼篇 活用工作轮调再造士气·····	299



13.4 职场健康管理的挑战	301
课堂活动 走出“压力锅”	303
第14章 幸福与职场健康	306
管心开心讲 打造幸福企业	306
14.1 正向心理学	307
14.2 正向情绪与幸福感的作用	309
心灵专栏—知己篇 心理测验：你的幸福指数有多高？	312
管心任意学 创造自己的正向循环：正面解读	314
14.3 职家平衡的挑战	317
心灵专栏—知彼篇 把脉福利措施的供需平衡， 极大化福利效益	318
课堂活动 我的幸福清单	319
索引	322

第1章 管理心理学概论

管心开心讲



管理心理学的应用

学习管理心理学不仅可以帮助你在职场上知己知彼，更能让你成为知人善用的管理者。你不需要累积多年职场经验，就能活用心理学的知识来提升管理效能，进而成为职场上的佼佼者。让我们一起来看看如何活用管理心理学的企业经营管理实例。

在餐饮业创下令人惊叹的成绩，年营业额超过20亿元新台币的王品集团，不同于过去中国台湾餐饮业的小规模经营，采取连锁大规模的经营模式，强调“以客为尊”的服务，为餐饮业带来新风潮。董事长戴胜益从零开始创造了王品集团，其成功的经营模式与员工培训制度最为人津津乐道。他在中国香港海洋公园观看海豚跳火圈的表演时，领悟了驯兽师“实时奖励、立即分享”的管理哲学，并将得来的灵感运用于企业管理。戴胜益认为：“每个人都想当自己的老板”，海豚为了得到跳过火圈的美食奖赏，就会展现最高超的跳水技巧，而员工若可以和企业共享利润，就会发挥出最高质量的服务水平。正是实时分享的股利分红制度，让王品集团逐步扩建餐饮王国的全球版图。

心理学家在探究人类行为学习时发现：强化，是行为型塑的关键。具体而言，若一个人的行为获得实时的奖励，则他/她重复此行为的概率就会增加，很快便成为一种行为习惯，自动地延续下去。此时的“奖励”在



心理学的专有名词为“强化”(Reinforcement)，行为习惯的养成称为“行为型塑”(Behavior Shaping)。有了这些心理学知识，你不必是戴胜益，也不必到海洋公园找灵感，你应该知道：要激励员工，就要在他/她表现好时，给予实时回馈和奖励！不管你怎么设计奖励制度，善用“奖励原则”是不变的心理秘诀。

人是企业最重要的资产，身为管理者，成功的关键之一在于知人善用，若能洞悉人性与善用心理学知识来激励员工、管理企业，则可协助企业在竞争激烈的局势中胜出，创造耀眼的经营绩效。学习管理心理学可以增加对人性的了解，而将心理学的知识运用于激发员工潜力，是经营管理者带领企业更上一层楼不可或缺的利器。

管理心理学是什么？为什么我们要学习管理心理学呢？究竟学习管理心理学对从事企业管理有哪些帮助呢？简单来说，管理心理学是将心理学的知识应用于职场上的管理实务，如企业招募人才、日常经营管理乃至激励员工与绩效管理等等，管理者与一般员工都可以善用心理学的知识，以发挥更高的管理效能。

管理心理学也是一门帮助你了解自己与了解他人的应用学科，让你在职场上可以知己知彼。无论是身为员工或管理者，若能具备管理心理学的知识，则有助于你了解自己的工作动机、感受与绩效表现等，更能帮助管理者了解员工，有效地激励员工发挥所长，在工作中获得满足与成长。为了让你有系统的学习知己知彼的秘诀，我们以心理学的研究对象与范畴为架构，分别以三大主题来介绍如何将心理学运用于管理实务中。首先，以心理学的个人分析为基础，从人格与个别差异着手了解职场中每个工作者的个人特色，进而说明工作者的情绪与动机。其次，扩充到人际层次，介绍职场上的人际互动与沟通，并探讨两性差异。最后，进入组织层次，从更宏观的角度来探究组织管理的议题，包含组织文化、工作压力与职场健康。

本书的目的在于帮助读者从个人的微观层次到组织的宏观角度，系统地学习心理学的知识并运用于职场上。内容不仅有相关知识与理论架构的介绍，更穿插真实管理情境的案例或职场趋势与新知作为辅助说明，让你了解如何活用管理心理学的知识。每个章节都搭配了“心灵专栏”，包含知己与知彼篇，用意在于通过整合管理心理学的知识，将知识运用于职场情境中，帮助你培养知人善任的管理能力。

本章从管理心理学的起源与发展历程开始介绍，然后说明管理心理学



是如何结合其他相关领域的理论与知识，并将其整合落实运用在企业管理实务上。

▶▶ 1.1 管理心理学是什么

“管理学 + 心理学 = 管理心理学”，欢迎进入管理心理学这门学科，我们将展开一次多彩多姿的跨学科、跨领域之旅，让我们依次了解管理心理学的起源、管理心理学的目的、管理心理学对人性的假设，以及管理心理学与其他领域的关系。

1.1.1 管理心理学的起源

一般来说，管理心理学的起源可追溯到工业心理学，20 世纪初期，泰勒（Taylor）大力倡导科学管理制度，引发了当时社会大众对“科学管理”的高度重视，他们关注的焦点在于机器设备方面，致力于追求工作效率最大化。由于科学管理重视机械设备的效率胜于一切，因而忽略了工作者的个别感受，将人视为生产设备的一环，这样的管理思想被称为古典管理学派，他们的理论在当时以工业（制造业）为主的社会里产生了巨大的影响。

其后，开始有学者对科学管理产生反思，认为相比于一味关注机械设备与追求生产效率最大化，工作者的感受更能影响工作产出的表现。敏斯特博格（Munsterberg）在 1912 年出版了《心理学与工业效率》（Psychology and Industrial Efficiency），他主张增进工业效率的前提是，工厂要协助员工在心理上适应工作，并通过改善工作条件以提高生产率。因此，在工业与管理的领域中，有关员工心理层面的研究逐渐受到重视，跨学科领域的管理心理学从此萌芽。

在工业心理学的研究中，最具代表性的里程碑为 20 世纪 20 年代末期到 30 年代初期的“霍桑实验”（Hawthorne Studies）。这个实验将工厂生产线的员工分为两组进行调查，观察不同程度的照明条件对员工绩效的影响。其中一组接受较强的照明，另一组维持正常。结果显示照明增强时，工作效率也同时增加。然而更令人惊讶的是，当照明减弱时，员工的工作



效率仍然增加了。工程师们通过访谈参与实验的员工发现：员工乐于成为目光关注的焦点，因而造成生产力的增加。换言之，管理阶层的关注（有意改善照明条件）造成了生产线员工的正向响应，进而提升了生产力。这个研究发现了影响工作效率的因素并不仅仅是经济或物质因素，而是人际因素，亦即良好的人际互动更能提高工作效率。由于这样的发现，企业界兴起一股尊重人性的价值，引发后来“人群关系学派”（Human Relations）的兴起。在此基础上，工业心理学开始转向社会群体心理、人际互动关系的研究，进而建立了管理心理学的发展基础。



“科学管理”重视生产效率（照片来源：维基共享资源）

自“霍桑实验”后，企业界开始关注人的需求、动机及如何激励员工等管理议题，在这样的背景下，著名心理学家李维特（Leavitt）正式使用“管理心理学”（Managerial Psychology）一词取代了“工业心理学”（Industrial Psychology），自此管理心理学成为心理科学体系中一门独立的分支领域，此后便蓬勃发展。

第二次世界大战后，资本主义迅速发展，企业的生产规模日益扩张，个人与企业组织的关联更加密切。此时，管理实务与心理学理论及知识的结合更加频繁，李维特认为管理心理学的研究已进一步延伸到更广泛的组织管理议题上，于是发表了一篇名为《组织心理学》（Organization Psychology）的文章，涉及组织中的结构设计、沟通及决策等管理议题，心理学与管理学结合运用的趋势更受到广泛的关注，研究内涵包含个体、群体及组



织整体运作间的相互关联，大大地提升了学术界与实务界对管理心理学的重视。

1.1.2 管理心理学的目的

管理心理学的主要研究目的是什么呢？管理心理学家致力于采取科学方法来研究工作者的内心与行为究竟为什么呢？以下是管理心理学的五大研究目的：描述、解释、预测、控制与提升工作生活质量。

1.1.2.1 描述

管理心理学是通过科学的方法，让我们可以更完整地描述员工的心理历程与外在行为。通过科学的观察，将研究过程中所搜集到的事实数据，用文字或口语客观地描述出来；只说明事实的真相，不探究问题发生的原因。例如，管理心理学家如果想要了解工作压力所造成的问题，第一步就是通过科学化的观察，客观地描述工作压力的相关现象，如工作环境中的哪些事件或状况会造成员工的压力感受，或当员工感受到压力后会有什么反应，等等。

1.1.2.2 解释

在观察所得的描述基础之上，接下来的目的是加以解释。解释是对个人的行为做进一步分析，探究产生该行为的可能原因，找寻理由来解释问题。例如，通过科学方法找出造成工作压力可能的原因，或找出会加重或减轻工作压力的相关因素，以说明工作压力是如何发生改变的。具体而言，当主管交付员工很多工作，又未提供充足的人力、设备、时间或专业知识时，员工会觉得备受限制，无法开展，此时“工作限制”便是造成压力感受的真正原因。若能排除这些限制性因素，工作量虽大却可能反而产生激励效果，激发员工的斗志与潜力。

1.1.2.3 预测

在能够清楚描述问题，并且可以解释问题的成因后，心理学家还想要进一步预测问题的发生。预测是根据现有的资料，推估将来某一事件发生的可能性。例如，工作负荷过重，或工作缺乏自主权，这些都是已知可能被个人评估后认为是工作压力的来源，所以如果当员工承担相当重的工作量，又缺乏相关资源时，管理者就应及早预知该员工可能会产生较大的工作压力，进而进行相关的工作调整，或提供员工必要的协助，以避免工作压力过大所造成的负面影响。



1.1.2.4 控制

管理心理学家希望能通过描述、解释及预测个人的行为，进一步做到改变个人的行为。所谓控制，是指操纵影响某一事项的条件或决定因素，以使该事项能产生预期的变化。例如，我们如何协助工作压力感受高的员工呢？在累积了为数众多的研究后，我们已经发现员工若能学习主动积极的对应策略，针对压力源采取可能的行动方案来解决问题，例如主动沟通，寻求协助，或重新检视工作重要性排序，检视工作流程，强化专业能力等，那么都能有效地降低工作压力。

1.1.2.5 提升工作生活质量

管理心理学的研究范畴涵盖了个人、人际关系及组织层次，所关注的研究主题诸如人格、动机、情绪、人际互动、沟通与说服、工作压力以及职场健康等，这些都是整合了管理学与心理学的知识架构，可实际运用于解决企业组织中的各项疑难杂症。管理心理学的最终目的是累积对工作场所中个人与群体的心理历程与行为的了解，并应用于组织管理的各层面，以提升工作者的工作生活质量。

1.2 管理心理学对人性的假设

了解管理心理学的起源与研究目的后，本节将介绍管理心理学对人性的假设。为什么我们要了解对人性的假设呢？简单来说，管理心理学是一门源自管理实务的学科，最主要的研究对象是员工的态度与行为，所有管理制度的根本都来自于对人性的假设，通过对人的了解，管理者才能规划出合宜的制度以提升管理效能。

管理心理学对人性的假设随着社会、经济的发展而产生不同的观点，以下我们随着管理思潮的演变，介绍对人性假设的主要观点：X理论与Y理论、经济人、社会人、自我实现人及复杂人。

1.2.1 X理论与Y理论

美国工业心理学家麦格雷戈（McGregor）曾说过：“每项管理决策与措施都是依据有关人性及行为的假设。”也就是说，管理者的管理策略、