

管理心理学概论

主编 吴云 刘富润



哈尔滨船舶工程学院出版社

前 言

当前，在深化改革、建设社会主义市场经济的进程中，管理现代化的问题越来越引起人们的重视，“向管理要效益”已经成为人们的共识。并且，人们越来越清楚地认识到，人是生产力中能动的、起主导作用的因素，管理活动的中心是人而不是物，只有实现对人管理的科学化，才能从根本上提高企业的经济效益，才能实现我国的经济腾飞。因此，我国广大企业管理者迫切需要了解和掌握管理过程中人的心理特征和心理活动规律，并自觉有效地运用这些规律，最大限度地开发人力资源和调动职工的生产积极性。《管理心理学概论》一书正是为了适应这种需要而编写的。

管理心理学是在本世纪50年代建立起来的一门新兴的边缘学科，由于它的产生适应了现代社会发展的需要，因而迅速传播到各个发达国家，引起了许多学者的关注，并开展了大量的研究，使管理心理学的体系逐渐趋于完善。1980年，管理心理学被介绍到我国，随着各种形式学习班的举办，以及介绍管理心理学内容的文章、书籍的相继问世，这门学科越来越被人们所了解和重视。至今，管理心理学已成为热门学科，对这一学科理论的应用，也达到了相当普遍的程度。但是应当看到，管理心理学是在西方首先发展起来的学科，其内容并不完全适合于我国。因此，对管理心理学的理论应采取科学的态度，应有分析有鉴别地吸取其中有益的成份，

并结合我国的具体实际灵活地加以运用。同时，要以马克思主义基本原理为指导，从我国的具体国情出发，深入进行研究，努力创建有中国特色的管理心理学。

《管理心理学概论》一书，是在长期的教学和管理实践的基础上编写而成。全书共分五篇十四章，比较系统全面地介绍了国外现代管理心理学的研究成果，并尽可能结合我国的管理实际，对我国一些成功的管理经验进行总结概括。本书由哈尔滨船舶工程学院、哈尔滨市教育学院、东北林业大学联合编写，并吸收了部分企业管理者参加，目的在于加强内容的实用性和针对性，使本书能更好地贯彻理论联系实际的原则，在管理活动中起到更大的作用。

参加本书编写的作者分工如下：第一章，郑淑芬、赵明泉；第二章，刘辉；第三章，刘辉、梁志武、候立华；第四章，吴云、刘富润；第五章，吴云；第六章、刘辉、徐生金、秦军；第七章，吴云、刘国良；第八章，蔡文学、王崇杰；第九章、第十章，蔡文学、张雁利；第十一章，王阵军；第十二章，王阵军、王一军；第十三章，陈坤、孙艳；第十四章，陈坤。

在本书编写过程中，我们参阅了国内外出版的有关教材和大量文献资料，吸取了许多专家学者的研究成果，在此一并致谢。

由于我们水平有限，时间仓促，书中难免存在一些不足之处，敬请读者批评指正。

编者

1994年6月

目 录

第一篇 总 论

第一章 心理学与管理心理学	(1)
第一节 心理学及其分化发展.....	(1)
第二节 管理心理学的对象与任务.....	(10)
第三节 管理心理学的研究原则和方法.....	(14)
第四节 研究管理心理学的目的和意义.....	(19)
第二章 管理心理学的产生和发展	(22)
第一节 管理科学的发展简史.....	(22)
第二节 管理心理学的发展.....	(32)
第三节 我国管理心理学的基本状况与研究方向.....	(40)
第三章 西方管理心理学中的人性理论与管理	(53)
第一节 “经济人”的假设与X理论.....	(53)
第二节 “社会人”的假设与人群关系理论.....	(61)
第三节 “自我实现人”的假设与Y理论.....	(69)
第四节 “复杂人”的假设与超Y理论.....	(76)

第二篇 个体心理与激励

第四章 知觉与管理	(82)
第一节 知觉概述.....	(82)
第二节 社会知觉.....	(86)
第三节 知觉理论在管理中的应用.....	(94)
第五章 个性与管理	(104)
第一节 个性及其特征.....	(104)
第二节 气质类型与工作安排.....	(107)
第三节 能力差异与量才为用.....	(114)
第四节 性格分类及有效管理.....	(121)
第六章 情绪、态度与管理	(129)
第一节 情绪与活动效率.....	(129)
第二节 情绪的预测和转化.....	(135)
第三节 态度及其功能.....	(142)
第四节 态变的测量及改变.....	(148)
第七章 激励理论与应用	(158)
第一节 需要层次论及其应用.....	(159)
第二节 双因素论及其应用.....	(166)
第三节 期望理论及其应用.....	(170)

第四节 公平理论及其应用.....	(174)
第五节 强化理论及其应用.....	(177)

第三篇 群体理论与管理

第八章 群体与群体动力	(182)
第一节 群体的概念与分类.....	(182)
第二节 正式群体与非正式群体.....	(187)
第三节 群体动力学理论.....	(197)
第四节 群体规范、群体压力和群体士气.....	(205)
第九章 群体沟通与群体冲突	(214)
第一节 群体沟通.....	(214)
第二节 群体冲突.....	(225)
第十章 群体中的人际关系	(239)
第一节 群体中人际关系概述.....	(241)
第二节 影响群体内人际关系的因素.....	(247)
第三节 改善人际关系的途径与方法.....	(253)

第四篇 领导行为及其有效性

第十一章 领导与领导理论	(259)
第一节 领导的概念与功能.....	(259)

第二节	领导行为理论.....	(264)
第三节	领导权变理论.....	(274)
第十二章	领导行为的有效性.....	(287)
第一节	领导的素质.....	(287)
第二节	领导艺术.....	(295)
第三节	领导决策.....	(301)
第四节	领导班子的群体结构.....	(308)

第五篇 组织行为及其合理化

第十三章	组织结构与组织理论.....	(317)
第一节	组织的概念及分类.....	(317)
第二节	组织的结构.....	(319)
第三节	组织理论和模式.....	(325)
第十四章	组织的合理化与发展.....	(336)
第一节	组织合理化的标准.....	(336)
第二节	组织合理化的心理原则.....	(341)
第三节	组织的变革.....	(345)
第四节	组织的发展.....	(358)

第一篇 总论

第一章 心理学与管理心理学

第一节 心理学及其分化发展

一、什么是心理学

心理学是研究心理现象及其规律的科学。人的心理现象可以分为心理过程和个性心理差异两大方面，每一方面又包括一些具体内容，各种心理现象之间的关系如图 1-1 所示。

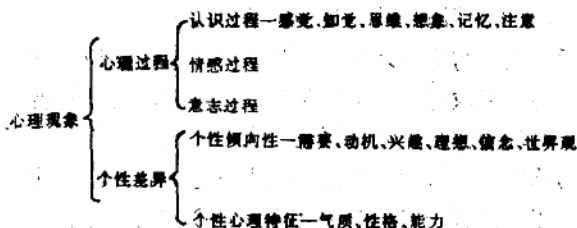


图 1-1

心理过程包括认识过程、情感过程和意志过程。例如，人可以通过眼睛看，耳朵听，鼻子嗅，舌头尝，手触摸等途径获得客观事物的色、声、气味、味道、软硬、冷热等个别属性的信息，这就是感觉。当获得关于某一事物足够数量的个别属性的信息时，人就可以获得对某一客观事物的整体的完整印象，这就是知觉。这种对直接作用于人的感官的客观事物的初级认识，就是感觉和知觉，简称为感知。人们为了积累实践经验，在感知到客观事物的信息之后，要把这些信息在头脑中贮存起来，必要时再加以回忆，这种心理活动叫做记忆。记忆是一种比较复杂的认识过程。人们利用已有的感知信息和记忆信息，在头脑中进行分析、综合、抽象、概括，从而对事物的本质和内在规律达到一定的理解，并由此进行推理和解决问题，就是思维。感觉、知觉、记忆、思维等都是人对客观事物的认识过程。

另外，人作为一个主体，在认识客观事物时决不会无动于衷；总要对认识对象表现出一定的态度，并产生满意、不满意、喜爱、厌恶、恐惧或愤怒等主观体验，这些表现为主观态度或体验的心理现象称为情绪或情感，这是心理过程的另一方面，也即伴随着认识过程的情感过程。

最后，人在与周围环境相互作用时，不仅认识事物，产生情感，还要采取行动，不论是积极地进取，或是消极地回避，总要对环境作出应答性活动。人有意识地反作用于客观现实活动称为意志行动。意志行动中下定决心、制定计划和克服困难以实现预定目标等内部心理活动称为意志过程。知、情、意是统一的心理活动过程的三个不同方面。情感、意志随认识而产生。所谓“知之深，爱之切”，就是说认识

对情感的影响。反过来情感和意志又会影响认识过程，例如，对职业的热爱和成才的决心可以加速专业知识和技能的学习。

俗话说：“人心不同，各如其面”。人和人的心理面貌是互不相同的，这就是心理现象的另一面——个性心理差异。个性心理差异首先表现在个性倾向性的不同，在人的心理现象中，有一些是具有倾向性或指向性的，由于指向的对象不同因而构成了个性心理差异。例如，每个人都会表现出对具体生活条件的依赖性，个体缺乏某种东西时都会产生某种需要。而人的需要是多种多样的，不同人的需要对象、发展水平、主导需要和需要的结构都是不相同的。动机是满足需要的活动的内驱力，它是决定人们行为倾向的直接原因，而人们做出某种行为的动机往往是各不相同的。兴趣是个体力求认识某种事物的带有情绪色彩的倾向性，不同的人所感兴趣的事物及兴趣的广泛程度都是有差异的。一个人的需要、动机、兴趣、信念等综合起来构成了一个人个性的倾向性。个性心理差异还表现在个性心理特征上，主要是气质、性格和能力。例如，在性情和脾气方面，有人活泼，有人沉静，有人暴躁，有人安祥，有人急性子，有人慢性子，这些差异与气质类型有关。还有，在对人、对事和对待自己的态度方面，人们分别表现出豪爽、谨慎、谦虚、朴实、勤劳、勇敢、吝啬、骄傲、自卑、浮躁、懒惰、怯懦等不同的特点，这是人们性格方面的差异。再有，人的能力各不相同，有的聪明，有的一般，有的愚笨，有的擅长音乐，有的擅长书画，有的擅长组织指挥，有的擅长操作，这是能力方面的差异。气质、性格、能力几方面的特征构成了一个人的

个性心理特征。

总之，以上心理现象都有其产生、发展和活动过程的规律。心理学正是研究上述心理现象及其规律的科学。

二、心理学的分化发展

心理学是一门古老的科学。它的历史可以追溯到原始社会的末期，在那时，人们已开始注意到在人的物质实体之外，还有个非物质的现象存在，当时人们称它为灵魂。“心理学”这一科学的名称，最早见于希腊文，就是关于灵魂的学问。但是，几千年来，心理学一直从属于哲学，包括在哲学的母体之中。心理研究者都是些哲学家和医生，研究的内容都融化在哲学之中，他们所采用的研究方法也都是与哲学一样的思辨的方法。直到1879年德国的哲学教授、生理学家冯特在莱比锡大学建立了世界上第一个心理学实验室，把自然科学使用的实验方法应用于心理学的研究，才使心理学成为一门独立的实验科学。

心理学是一门跨越自然科学与社会科学的中间科学，或叫做边缘科学。它研究人是如何认识世界，又如何对客观的环境做出反应，也研究人的行为规律以及人的意志活动、情感活动以及做为一个个体所具有的综合性的特点，即人的个性。这些都是最基本的问题，所以研究这方面问题就成为普通心理学的内容。随着心理学的发展，心理学的领域也在不断扩大、分解、专门化，于是出现了许多分支。据西方心理学家统计，目前心理学已经形成了100多个分支学科。这些分支大体是沿着四个途径形成的。

1. 从不同的侧面研究心理现象。人的心理活动是一种

极其复杂的现象，因此人们可以从不同侧面对其进行研究，由此产生了一系列分支。例如：实验心理学，特点是从实验的角度，用客观的数量化的研究方法研究心理学；生理心理学，这一分支重点在于探索人的心理活动的生理基础。人的心理活动是世界上最复杂的物质——大脑的功能，研究人脑的结构、生理活动与心理活动的关系，研究神经系统与人类行为的关系，研究人体内各种激素及生化过程与心理活动的关系，这样可以帮助人们找到自己主观世界的物质基础；发展心理学，又称年龄心理学。研究心理在个体发展过程中的演变规律及年龄特征；比较心理学，又称动物心理学。研究在种族演化过程中心理的发生和发展规律。它通过在进化阶梯上各不相同的动物的行为的比较研究，特别是对高等动物行为的研究，来揭示人类意识发生的自然前提，等等。

2. 以不同类型的人的心理作为研究对象。人类的心理活动有其一般规律，但不同类型人的心理活动又具有自身的特殊规律，因此，人们可以把不同类型的人作为研究对象，以揭示其特殊规律，由此也形成了一系列分支。例如：儿童心理学，研究儿童的心理特点及其形成规律，此外还有青年心理学、老年心理学、妇女心理学、大学生心理学等等。

3. 把普通心理学某一方面内容加以展开。普通心理学研究心理学的一般规律，如果把普通心理学某一方面内容加以展开，进行更加深入的研究，揭示出某种心理现象的具体规律，这也会形成一系列分支。例如：认知心理学，其特点是从信息加工的观点来研究人如何认识客观世界，外界的刺激——信息被各种刺激物所负载——如何转化为意识的事实。人类的神经系统如何分级分区地对外界的信息加工，直

到在大脑中把它们加以高度的分析综合，进行思维并做出决策。此外还有记忆心理学、想象心理学、思维心理学、情绪心理学、人格心理学等等。

4. 把心理学一般规律应用于不同领域。人们在社会生活中，每个领域都会遇到许多心理学问题，因此，人们可运用心理学的规律去研究和解决不同领域中遇到的问题。沿这个途径产生的心理学分支是最多的。例如：教育心理学，研究在教育、教学过程中受教育者掌握知识、技能和形成道德品质的规律，从而提高教育、教学工作的效率；医学心理学，研究心理活动和病理过程相互影响的规律。利用医生与病人的交往，通过介绍疾病知识，消除疑虑，增加信心等心理活动达到改变和促进病理过程的消失和正常机能的恢复，达到心理治疗的目的；工程心理学，主要研究人与机器的关系，特别是在生产高度机械化和自动化的条件下，怎样保证人的安全、维护人的健康和舒适，以提高劳动效率；管理心理学，又称组织行为学或组织心理学。它研究在各种组织中人的行为规律，包括个体行为、群体行为、领导行为、组织理论、工作生活质量研究等。

三、心理学与管理心理学的关系

心理学即通常所说的普通心理学，是关于人的心理现象发生、发展过程的最一般规律的科学，它主要研究人的心理现象的一般本质和心理发展的一般规律。例如，人的感知是如何形成的，影响感知的一般因素有哪些；人的思维一般可分为几种类型，如何评价人的思维；人们记忆一般过程如何，怎样有效防止遗忘；人的气质和性格有哪些类型，每种

气质和性格的一般特征如何，等等。一般说来，这些规律对任何人以及从事任何活动都是适用的。

管理心理学是运用心理学的一般规律去解决管理过程中人的心理问题，并使之在管理领域具体化。它主要研究一定组织中人的心理和行为规律，从而提高管理者预测、引导、控制人的心理和行为的能力，更为有效地实现组织目标。例如，调动所在单位员工的积极性是管理中的一个重要问题，作为管理者不能事必躬亲，而应把全体员工的积极性调动起来，使之各尽其责，创造性地完成本职工作，这样才能有效实现组织目标。而要调动员工积极性，就要运用心理学的一般规律，具体分析一定组织中人的需要和动机，分析产生积极行为的一般心理过程，研究哪些因素最能在员工心理上起到激励作用，如何保持和加强员工的积极行为等。这些就是管理心理学所要研究的问题。再如，决策也是管理中的一个重要问题。企事业的领导人能否采取正确的决策，这对一个企事业单位的发展将起着重大的作用。所谓决策，从心理学角度来看，实际上就是人的思维过程和意志过程。企事业的领导人在作出某项决策之前，首先要对本单位的各方面情况进行去粗取精、去伪存真的加工处理。然后，在此基础上制定出几种可供选择的决策方案，并在这些方案中选出最佳方案。只有这样，才能作出正确的决策。而这个过程实质上就是思维过程，也就是人的高级认识过程。同时，企事业的领导人在作出正确而又及时的决策时，还需要具备当机立断的意志品质。否则，领导人优柔寡断，议而不决，决而不行，缺乏坚强的意志品质，这也是不能及时作出正确决策的。所以，管理心理学就是把心理学的一般规律运用于实际管理，

以解决管理中的具体问题。

由此可见，普通心理学是管理心理学的基础，管理心理学是普通心理学规律在管理过程中的具体应用。二者是一般与特殊、主干与分支的关系。

心理学在管理中的应用是多方面的，根据现代管理心理学发展的水平，主要有以下几个方面：

1. 知觉理论的应用。管理是一种特殊的社会劳动，是协同劳动的产物。在个体劳动中，劳动者是自己指挥自己，不需要管理。而在许多人共同劳动的情况下，人们需要相互协作，于是便要通过管理把大家的思想和行为统一起来，以实现共同目标。但是，若要实现有效的管理就离不开知觉问题，作为管理者要了解自己的员工，这样才能做到人尽其才，才尽其用，充分发挥每一个人的作用，也才能及时地、有针对性地通过不同方法调整和控制员工的思想和行为。同时，作为管理者也需要在员工心目中树立一个良好的形象，取得员工的信任和尊重，这样才能顺利、有效地进行管理。因此，在管理中，管理者必须运用心理学的知觉理论，排除各种影响正确知觉的因素，实现对员工的正确知觉，并努力给员工留下一个良好的知觉。

2. 个性理论的应用。在管理活动中，最主要的是对人的管理，然而最困难的也是对人的管理。因为世界上每个人都具有自己的心理特点，即都有自己特定的气质、性格和能力，也都有自己特定的兴趣和爱好。由于心理特点的差异，因而不同的人在具体工作活动中，又会具有不同的心理状态和表现出不同的行为。因此，作为管理者要进行有效的管理，就不能无视这些差异，不加区别地采取千篇一律的管理

方式和方法，而应运用心理学的个性理论，认真分析和正确认识员工的心理特点。在管理中，努力做到根据不同的气质安排相应的工作；根据能力结构和能力水平的差异做到量才为用；根据性格特点采取不同的方法实施管理。同时，还应充分利用兴趣的积极作用，使每一个人的内在潜力都发挥出来。只有这样，才能真正做到合理地使用、选拔和培训员工，更好地、更有效地开发人力资源，从而提高管理效率。

3. 需要、动机理论的应用。管理中对人的管理，主要是调动员工的积极性，而要做到这一点，就必须应用心理学中关于需要和动机的理论。心理学研究揭示，人产生某种需要而又未得到满足时，心理上就会产生不安和紧张，于是，就会选择或寻找能够满足需要的目标，当目标确定后，需要便转化为一种内在驱动力——动机，从而做出满足需要的行为。当需要得到满足，心理紧张消除，然后又会有新的需要，产生新的动机，引起新的行为。可见，人的工作动机取决于内在需要，因此，管理者要调动员工的积极性，就必须运用需要、动机理论，深入分析员工的需要状况，掌握员工的需要结构，并有针对性地设置目标，激发起员工的工作动机，这样才能真正把员工的积极性调动起来。

4. 情绪、态度理论的应用。人的行为是心理的外在表现，人的心理状况对所从事的活动及其结果有着重要影响。当人们处于满意、愉快的情绪状态时，可以增强活动的积极性，提高活动效率；当人们处于不满、烦闷的情绪状态时，则往往降低活动的积极性，影响活动效率。当人们对所从事的活动持肯定态度时，会提高活动动机，把自己的潜力发挥出来；当人们对所从事的活动持否定态度时，即使靠外部力

量迫使去做，也不会取得好的活动效果。因此，在管理中管理者要运用情绪和态度理论，正确认识情绪与态度对工作效率的影响，努力掌握和预测员工的情绪及其变化，针对不同人的情况采取不同方法做好情绪转化工作。并且，应经常了解和测定员工的态度，及时改变员工的不良态度。这样，才能提高工作效率和管理效率。

总之，心理学在管理中的应用是十分广泛的，除上述外，人们还把心理学的规律运用于群体、组织和领导的研究，把心理学的一般规律具体化为管理心理学理论，使管理发展到了一个新的阶段。

第二节 管理心理学的对象与任务

一、管理心理学的对象与内容

管理心理学作为心理学的一个重要分支，是以各种管理活动中管理者和被管理者心理活动的一般规律为研究对象的一门科学。其内容分为四个方面：个体心理、群体心理、领导心理和组织心理。

个体心理：任何群体、组织或企业，都是由若干个体组成的。这些人都是有思想、有感情、有追求目标的有机体。然而，由于先天遗传因素的差别及后天所处的社会环境、个人经历、文化教育等差别，产生了人与人之间的个体差异。同时，也出现了不同的社会分工。企业中，有领导人员、管理人员、专业技术人员、工人和服务人员等不同层次和不同职责的划分。如何运用个体差异的理论，做到人尽其才、才