

王宏彰

管理心理学

電子工業出版社

管 理 心 理 学

正 宏 彰

電子工業出版社

内 容 提 要

本书系统地介绍了企业组织中受思想和心理活动支配的人的行为规律,以及现代企业领导者应掌握的对人进行管理的心理学理论和方法。书中对西方一些具有代表性的心理学理论也作了较全面的介绍。作者结合我国国情及经济体制改革现状,围绕着管理者如何充分发挥每一职工的潜力这一主题,详细论述了企业中人与人、人与群体、群体与组织的认识、情感、意志、态度等方面的心理活动及其一般规律。以利于管理者更充分地执行管理职能,提高管理者素质及其管理效果。

读者对象:企业管理的实际工作者、大专院校管理专业师生。

124615707

管理心理学

王宏彰 编著

责任编辑 王京波

电子工业出版社出版(北京海淀区万寿路)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

北京昌平星城印刷厂印刷

*

开本: 850×1168毫米 1/32 印张: 9 字数: 241千字

1988年12月第一版 1988年12月第一次印刷

印数: 1—12,000册 定价: 3.25元

ISBN 7-5053-0420-8/F·17

前 言

二次大战以前就建立起来的工业心理学，通过对生产工人个体差异的测定和作业研究，以及与工业工程的紧密结合，使科学管理得到了发展。随着管理理论研究的不断深入和扩展，人们把重点从生产线上的个人及其监督，转移到如何领导和组织一大批人去实现特定的目标。研究对象也就从个体转移到群体。于是社会心理学在管理环境中的应用，便越来越受到关注。

“管理心理学”这一术语，如今在西方已发展成为“组织行为学”，即强调了组织这一概念，并表明它不是任何单独学科的产物。然而，苏联和东欧各国仍沿用“管理心理学”或“管理的心理学方法”这种提法。另外，这种提法对于我国的管理工作者来说，也许比较容易接受。但不能否认与组织行为学，或常与其混用的行为科学之间的内在联系。

管理心理学在我国还是一门新学科。从理论上讲，目前尚未建立有中国特色的、适合我国国情的完整体系；从实践上讲，还没有得到普遍的重视。为促进企业内部改革的不断深化，提高管理者的素质和企业的经济效益，推进企业管理现代化的进程，应该努力改变上述状况。

近几年来，增强企业活力的文章大多做在解决国家和企业的关系上。给企业创造一个能够充分发挥其生机和活力的外部环境，自然是必要的。但是，外因是事物发展变化的条件，内因才是事物发展变化的根据。增强企业的活力除了上述外部条件外，还有一个更重要的层次，即要解决好企业和职工的关系。中共中央关于经济体制改革的决定中，有一条十分深刻的科学论断：“企业活力的源泉，在于脑力劳动者和体力劳动者的积极性、智

慧和创造力。”这就指明了深化企业内部改革的主要目标，应该是真正做到职工当家作主，做到每一个劳动者在各自的岗位上，以主人翁的姿态进行工作，人人关注企业的经营，人人重视企业的效益，每个人的工作成果同他的荣誉和物质利益密切相联。

可以说，深化企业内部的改革，首先要研究企业内部生产关系的现状，及其在职工意识中的反映，还要研究职工的认识、态度、情感，对整个生产经营过程产生着什么样的影响；可以采取哪些相应的有效措施。管理心理学可以给我们提供思路和方法。

职工的主人翁精神是资本主义企业所不可能具有的。但是，这种精神在社会主义企业中，也不会自然而然地产生。一个人会做某项工作，并不意味着他愿意充分发挥效率地去进行这项工作。社会主义企业管理的主要职能之一，就是要激励人和各个群体，使他们能充分发挥自己的潜在能力。这也需要借鉴和运用管理心理学的理论和方法。

生产劳动是人的一种社会活动。劳动者在生产诸要素中居于主导地位。机械化、自动化、机器人的发展，实质上是人的要素的进步，即依赖于人而不是贬低人的作用。在社会主义国家里，劳动者是生产的真正主人。因此，人及其群体应当不仅看作管理的客体，而且应当越来越成为管理的主体。企业领导者的首要工作就是做人的工作，调动职工的积极性。

然而，我国不少企业尚未认真改变重“物”轻“人”的管理思想。例如，在双增双节活动中，大多开展的是诸如废品回收利用，减少会议开支或节省物耗、能耗等，关于财和物的内容。但是，实际上浪费最大而潜力也最大的资源在于“人”。如果没有抓住“人”，则在“压缩空气”时会暂时收敛一些，随后老问题还会照样出现。

人的行为是受思想和心理支配的。要管理人的行为，就必须管理人的思想。把管理人的行为与管理人的思想分隔开来的做法是低效能的、不经济的。所以，管理心理学是企业所有管理干部

的必修课，不只为政工干部所用。

此外，职工的健康包括生理健康和心理健康两个方面。这两个方面又是相互贯通的。长期以来，我们比较重视对职工生理健康的保护，而忽视对职工心理健康的保护。管理心理学要求尊重人，把职工当成企业的主人和自己的合作者，努力建设信任、亲密、和谐和生动活泼的组织气氛，不使职工受到心理上的损害，从而保持充沛的精力和旺盛的士气。反之，封建家长制的领导作风和方式，其恶果之一就在于损害了职工的心理健康。这类不科学、不文明的领导行为，应看成是领导者缺乏职业道德的一种表现。

基于上述理由，产生了推荐和宣传管理心理学的动机。本书主要面向管理的实际工作者，故着重介绍具体的理论和方法，删去心理学实验方面的陈述。

安徽工学院管理系主任范家仁同志在百忙中帮助审阅了内容，提出多处宝贵的修改意见，在此表示衷心的感谢。

编 者

一九八八年六月

目 录

第一章 管理心理学的研究对象、任务和方法·····	(1)
第一节 管理心理学的研究对象 ·····	(1)
第二节 管理心理学的任务 ·····	(4)
第三节 管理心理学的研究方法 ·····	(7)
第二章 个性、需要与动机、激励 ·····	(10)
第一节 关于人性的假定 ·····	(10)
第二节 个性与管理 ·····	(17)
第三节 需要与动机 ·····	(25)
第四节 激励理论与方法 ·····	(28)
第三章 知觉、态度和心理辅导 ·····	(63)
第一节 知觉与管理 ·····	(63)
第二节 归因理论 ·····	(71)
第三节 态度与管理 ·····	(75)
第四节 人的劳动态度 ·····	(88)
第五节 心理保健与辅导 ·····	(94)
第四章 群体心理 ·····	(103)
第一节 群体的定义、分类和结构 ·····	(103)
第二节 群体规范与群体压力 ·····	(115)
第三节 群体的有效性 ·····	(122)
第四节 群体决策 ·····	(130)
第五章 人际关系与沟通、冲突 ·····	(138)
第一节 人际关系与管理 ·····	(138)
第二节 沟通与管理 ·····	(147)
第三节 冲突与管理 ·····	(164)
第六章 领导心理和领导行为 ·····	(177)
第一节 领导的定义和功能 ·····	(177)

第二节 领导理论与模式(184)

第三节 领导艺术(214)

第七章 组织的有效性、变革与发展(234)

第一节 组织结构与管理(234)

第二节 组织的有效性(246)

第三节 组织的变革与发展(257)

主要参考书目(279)

第一章 管理心理学的研究 对象、任务和方法

第一节 管理心理学的研究对象

随着生产规模及其复杂程度的不断扩展，为了适应现代工业社会的需要，企业管理的理论得到了很大发展。其一是出现了以经济技术系统为研究对象，强调管理工作数量化的管理科学；其二是出现了以社会心理系统为研究对象，强调管理中人的因素的行为科学。

当我们试图系统地研究组织中人的行为时，必定会注意到人们在管理过程中心理上的相互关系。因为人们的任何一种劳动，都是根据人的心理活动的作用来实现的。无数实例表明，人们的某种心理状况（包括思维、意识、情绪、态度、兴趣等），无论它是在什么因素下产生的，都会极大地影响其工作热情和工作效率。在管理实践中运用心理学方面的基础理论和实验方法，有助于更充分地执行管理职能，从而提高管理效果。管理理论也由此获得了重大的充实和发展。

另一方面，心理学自身发展在很大程度上依赖于不断开拓实际应用的领域，即需要研究人们在不同类型的活动中的心理表现和特征。人的心理过程不仅是由他所处的社会条件决定的，而且还是由他自身的活动及同其他人的相互关系决定的。管理已逐渐地被承认是一种专业，一种与人类其他活动不同的特殊的活动。研究人在管理活动中的心理特征和活动规律，研究有效管理所应当具备的心理素质，就形成了心理学的一个分支——管理心理学。虽然它的问世比教育心理学、犯罪心理学、运动心理学等分

次要晚一些，但已经取得了独立的地位。

行为科学和管理心理学有着共性的一面，在一定程度上可以说是殊途同归。然而，绝不能简单地断言，“管理心理学也称组织行为研究。”首先，行为科学研究起源于本世纪二十年代，一般都以著名的霍桑试验作为最早在工业中深入研究人的行为的标志。而建立在群体理论之上的管理心理学，则起步于五十年代。更重要的是行为科学综合了心理学、社会学、人类学、经济学和管理学的理论和方法，属于由多学科相互渗透而形成的一种边缘学科。行为科学和组织行为研究，这两个名词在美国是可以交替使用的。五十年代末期，组织行为研究在美国各大学的心理学系转移到管理学院时，不仅吸收心理学家，而且还吸收了社会学家、人类学家参与任教。这一点也可借以说明组织行为研究是一个学科群，是比管理心理学更为广泛的范畴。因此说管理心理学包含在组织行为研究之中，并成为组织行为研究的主要组成部分，就比较确切了。

七十年代初期，苏联及东欧其他社会主义国家的心理学界还较少注意到管理方面的心理学问题。此后，这些国家开始强调大力提高人的因素的作用，要求加强社会管理的效率，挖掘对人和集体的心理调节方面的巨大潜力。他们认为，社会主义经济各方面的成就都依赖于管理决策的准确程度和实施中的效果。于是，在社会科学研究单位和高教单位中，建立了从事管理心理研究和教学的机构。经过十多年来的迅猛发展，已达到了自成体系。

苏联、东欧与美国、西欧在这一领域探索的差异，主要表现在社会制度和哲学基础的不同，以及发展进程上的先后，并在研究对象上存在不同之处。前者的研究对象是处于管理系统之中的人（包括领导者和被领导者）及集体的相互关系、心理特征和素质，即侧重于管理心理学问题的探索。后者的研究对象则是个人、小群体、整个组织以及组织与外部环境的相互作用，即是对组织中人的行为的系统研究。这就要求对影响行为的心理因素、

社会因素、文化因素、组织气氛等方面作综合的考察。从对这一领域进行探索的意义上，双方的认识是基本一致的。再则，双方都强调理论研究必须紧密结合应用和实践的需要。而且，任何新的理论、观点，都将在今后的管理实践中接受检验。另外，双方都把企业管理中的具体心理现象及其规律作为研究的中心，再辐射于其他行业的管理工作。

管理心理学在我国是从七十年代末，八十年代初开始研究的，目前还属于创建阶段，尚未建立具有高度科学水平和适合我国国情的管理心理学理论体系。主要问题在于，尚未开展大量的管理心理实验，以求从定性的描述转变为用数量分析来揭示规律；我国有大量的经验素材，但理论概括不足；在管理干部培训工作中，没有普遍地把管理心理学当作必修课程。有关出版物的内容还是以介绍东、西方研究成果为主。我们显然不能简单地采用“拿来主义”，必须对国外各种理论在我国现阶段条件下的适用性加以验证，然后作出评价或取舍。总之，我们一定要建立起具有中国特色，适合我国国情的管理心理学体系，使这一领域的探索落到实处，取得实效。

现代管理的特征之一，就是强调以人为中心的管理，即把管理的重点放在激励职工的士气和能动作用方面，通过发挥人的因素来提高工作质量和工作效率。这就表明人们的视野从人——机系统，扩展为人——人系统。因为全体职工构成了企业的主体；企业的目标要靠全体职工来实现。所以，若要实现有效的管理，就必须研究职工的心理过程和心理特征，必须了解职工的需要和情绪，采用适当的激励方式满足他们的合理要求，激发他们的正确动机，引导并依靠他们的积极性来完成工作任务。

管理心理学就是研究企业中人的心理活动规律，用科学的观点和方法改善对人的管理，充分调动人的积极性，提高劳动生产率的一门科学。尽管组织气氛受多种因素的影响，组织内的社会心理系统相当复杂、易变，但为了达到组织目标，管理者有责任进

行协调和运用自己的影响力，充分利用和发展企业的人力资源。

有的学者认为，管理心理学主要研究领导者的心理活动。然而，现代管理认为企业中的职工及其群体不仅应当成为管理的客体，而且应当越来越成为管理的主体。用美国学者彼得斯和沃特曼的观点来说，优秀公司坚持发挥成千上万普通职工的持续的首创精神（实际的自主性），而不只靠少数拿高薪的指定的能掐善算的人。因此，管理心理学的研究对象应该是包括领导者和被领导者都在内的，涉及人——人、人——群体、群体——群体、群体——组织的认识、情感、意志、态度等方面的心理活动及其一般规律。

第二节 管理心理学的任务

每个组织都存在由相互作用的个人和群体所组成的社会心理分系统。这一分系统包括个人行为与动机、地位与作用的关系、群体动力与影响等网络。它在外部环境和内部组织目标、技术、结构等分系统的相互影响下，形成了组织成员在执行任务或开展活动时的组织气氛。管理心理学的任务，就在于对彼此在劳动过程中相互作用而引起的心理反映作出规律性的认识，通过自觉地运用于管理实践，达到提高工作质量和工作效率，激发劳动热情和创造性，增强企业活力，推动企业的物质文明建设和精神文明建设的目的。

现代企业的特征之一就是集体劳动。因而，劳动者之间相互关系的性质，在很大程度上决定着劳动成果的优劣。马克思曾指出：“且不说由于许多力量融合为一个总的力量而产生的新力量。在大多数劳动生产中，单是社会接触就会引起竞争心和特有的精力振奋，从而提高每个人的个人工作效率。”有的心理学家在研究部分与整体的知觉问题和个体与群体的关系以后指出：

“总体不只是部分的总合，而因部分互相作用的结果，超越了总合。”个人关系或工作关系是协调还是冲突，会带来截然不同的工作效率和劳动成果。管理心理学就是为了帮助和指导管理者很好地了解职工的性格、爱好、情绪，在组织中满足心理相容的要求，采取有针对性的管理措施，使组织行为与组织目标一致起来，促进劳动生产率的提高。

下面先列举几条管理心理学为管理者所设计的行动方向，这在以后的章节中将详细展开。

1. 要想在组织中建立良好的人际关系，管理者必须善于运用管理心理学的研究成果，再加上自身的经验和洞察力、影响力。

2. 参与管理能促进个人的满足感和组织的工作。要真正做到参与管理，就要有容许参与的领导者；民主型领导方式有利于创造参与管理的环境和气氛。

3. 意见沟通可比喻为组织的神经系统。如果沟通不良，就可能引起组织麻痹，从而损害效率。良好的人际关系离不开良好的意见沟通。

4. 人们参与工作的动机和需求决不是单一的。因此，不只是金钱能满足人们的动机和需求，工作的成就、被承认、被尊重、参与管理等都能使人们感到满足。

5. 工作环境好比由许多相互关联的要素编成的一张网，而管理者应成为维持这张网的专家。管理者处理人际关系的技能是可以培训的。

八十年代西方管理理论的新潮流，其主题就是“使工人关心企业是提高生产率的关键。”优秀的企业不仅在分析技术上比别的企业高明，更重要的是能创造一种内容丰富、道德高尚且为职工接受的文化准则（或称经营哲学、指导思想）和一种紧密关联的环境结构，使职工们情绪饱满，相互适应和协调一致。他们有能力激发大批职工作出不同凡响的贡献，从而建立有高度价值的目标感。这种目标感来自对工作（或产品）的热爱，提供高质量

服务的愿望，以及对每个人的贡献给予承认和鼓励。所以，彼得斯和沃特曼在轰动一时的“寻求优势”一书中总结出的八条管理原则，每一条都是关于“人”的。

我国现阶段的劳动生产率是比较低的。为迅速改变这种面貌，不少企业热衷于采用技术改造、技术引进等物质手段，而对人的因素和精神手段方面的考虑往往显得不足。一般来说，在对人的管理方面进行挖潜是比较经济的。因为这类管理措施大多用不着相当数量的“投入”，却会收到十分可观的“产出”，即有较理想的经济效益。

管理心理学的另一项主要任务，就是推动企业精神文明建设，改善思想工作，建设一支觉悟高、士气足、团结友爱的职工队伍。

管理的根本目的是充分激励和调动职工的积极性，完满地实现组织任务或目标。这就必然会提出管理者如何才能处理好职工的内在动力的问题。苏联的学者指出，共产主义劳动态度的建立，决不能仅仅依靠提高物质刺激和完善其机制的办法来解决。我国的方针是“在大力推进物质文明建设的同时，不断加强社会主义精神文明建设。”因此，激发良好的职业道德和主人翁责任感，充分开发职工的智慧和创造力，培养集体主义精神和正确的劳动态度，是我国每一个企业十分迫切的管理目标。管理心理学研究人们在管理活动中的各种心理变化和反映，预测并调节人的行为的有效途径，能使我国传统的思想工作增添科学性和有效性，成为企业精神文明建设的有力工具。

管理心理学要求把职工的物质利益和思想工作统一起来，全面地加以探讨。思想教育是一项极重要的管理工作，并广泛地渗透于其它各项管理工作之中，单靠政治工作部门显然是不够的，而应该反映在每一个管理者的职责之中。建立起全面、全员、全过程的思想教育工作体系，应成为具有中国特色的现代化管理的重要标志。管理心理学的任务是向所有的管理者提供分

析、引导、调节职工思想和行为的科学方法，绝不是单纯为政治工作干部所专用。

上述内容都是从管理心理学的作用和意义的角度出发，来规定其研究任务的。如果从管理心理学的发展，以及作为一门应用科学的特征出发，则要不断地面向管理实践提出的新任务，并且不断地完善自身的理论体系。西方和苏联各国的研究成果虽有许多可以借鉴之处，但决不能照搬照套。当前我国管理心理学理论研究的任务，在于整理并分析我国管理实践所提供的大量素材，继承传统经验中的有效成份，通过验证批判地吸收国外的研究成果，着重探索在改革过程中出现的新情况、新经验和新问题，尽快建立起紧密结合我国国情的管理心理学体系，在许多企业中开花结果。

第三节 管理心理学的研究方法

马克思主义哲学原理，无疑是管理心理学研究的方法论基础。管理心理学要从管理实践中获取实际材料，找出个体、群体和组织在共同的活动中所表现的特征和规律。这就要求我们必须严格遵循实事求是的原则，努力反映事物的本来面目，不随意附加以任何成份，切忌以个人感情、愿望或猜测来作分析判断，造成主观意断和客观事实的混淆。因此，在研究过程中一定要如实记录所获得的各类信息；按事先周密考虑的考察方法和材料整理方法行事；对一些互相矛盾的信息要作全面分析，不可简单地作出取舍；结论也要力求如实，不能作过分的推论。

然而，认识和反映客观现象并不是机械地进行的。因为一切自然现象和社会现象都不是孤立存在的，而是相互联系、相互制约的。一方面，人的心理活动本身就是某一客观现象与心理活动之间联系的一种反映。另一方面，管理心理学的研究对象是作为组织系统的组成部分来对待的。当我们研究企业（或别的组织）

在管理活动中的心理问题，要结合整个系统中各组成部分之间相互作用的复杂状态去进行。换句话说，我们不仅要分析某种心理现象产生的直接原因或条件，还要考察与这种心理现象相关联的其它因素的影响。否则，就会片面地得出失真变形的结论。

心理现象不仅客观地存在着横向的关联，而且还客观地存在着纵向的关联。亦即要同具体的、发展变化着的历史状况联系起来加以考察。无论是评价个体、群体或组织的心理特征，都要坚持历史发展的观点。这是为了通过对历史状况的分析，发现其中具有规律性的东西，以便更准确地解释现状，并预测发展前景。因此，在管理心理学研究中，要十分注意行为、态度、人际关系等的发展变化，及产生这种发展变化的条件。忽视基本的历史联系，缺乏历史观点的方法，不仅不能正确地评价现在，而且也不可能可靠地预测未来。

以上所述，是在设计研究方法时应该遵循的一般原则，并可分别概括为客观性原则、系统性原则和发展性原则。这三者之间是紧密相关的，不可偏废的。

常用的具体研究方法有：观察法、谈话法、实验法、问卷法、测验法、模拟法、分析法、总结法等。每种研究方法都有自己的特点和局限性，因此要根据具体研究对象选用不同的、一种或几种较适宜的方法。例如，观察法目的明确，使用方便，但只能了解大量的一般现象或表面现象。谈话法同样可以使我們获得大量信息，但其效果取决于对谈话的组织和引导的艺术。一般说来，在自然而正常的条件下进行考察，会产生真实而客观的评价。正确地选择受试者，对所提出的问题或调查表内容的细致斟酌也是十分重要的。为了取得尽可能客观的资料，有时还要保守一定的秘密，如不披露受试者的姓名等。

运用电子计算机来作数据处理，目前我国多数企业尚不具备条件。对于规模不大的课题，可以采用数理统计方法来作数据处理。例如，用算术平均数和中位数来度量集中趋势；用标准差

和极差来表示离散程度；用百分数来表示部分与整体、部分与部分的关系；用相关分析和因素分析来表示相互关系和因果关系。

综上所述，必须坚持实事求是，作艰苦细致的调查研究，才能不失其科学性；必须坚持从实践中来，到实践中去，才能不失其应用价值。