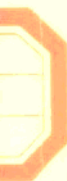


管理干部岗位培训教材

管理心理学

GUAN LI XIN LI XUE



哈尔滨船舶工程学院出版社

C93-05

421306

261

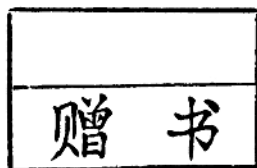
管理干部岗位培训教材



00421996

管 理 心 理 学

丁铁麟 主编



哈尔滨船舶工程学院出版社

(黑) 新登字第 9 号

内 容 简 介

本书分总论、个体心理、群体心理、领导心理和组织心理五个部分。本书对管理心理学的原理和方法作了系统的介绍,其中主要包括个体心理因素、激励的原理和方法、职工心理保健、群体及群体动力、领导及其有效性的理论和方法、干部测评、组织设计和组织改革。本书编写了案例 25 篇,并配有讨论题。全书内容简明实用,并力求有所创新。不仅可用作各级管理干部的培训教材,亦可供有关院校师生参考。

管 理 心 理 学

丁铁麟 主编

★
哈尔滨船舶工程学院出版社出版

哈尔滨工业大学印刷厂印刷

★
开本 850×1168 1/32 开本 印张 9.625 247 千字

1992 年 12 月第 1 版·1992 年 12 月第 1 次印刷

印数: i—2000 册

ISBN 7-81007-251-X / B·5

定价: 5.20 元

前 言

为了推动管理干部岗位培训的开展，提高企业的经营管理水平，适应我国社会主义现代化建设的需要，中国船舶工业总公司教材编审室和中国船舶工业总公司干部培训教材指导委员会联合组织编写一套《管理干部岗位培训教材》。

本套教材是在中国船舶工业总公司管理干部岗位培训的基础上，根据中国船舶工业总公司组织审定的《一般管理干部岗位培训规范》编写的，同时兼顾中层管理干部和领导干部岗位培训的需要。为了提高教材质量，我们组织了部分高校管理专业的专家、教授和企业有丰富实践经验的管理干部、岗位培训教师参加编写工作。本套教材聘请学术造诣较深、教学经验丰富的管理专业教授和多年从事管理工作的专家审定。

本套教材在编写过程中，注意体现干部岗位培训的特点：第一，既注意管理干部岗位所必需的基本理论与基本知识的论述，又同我国的一些先进管理经验、国外行之有效且对我国实用的现代管理方法结合起来，做到理论联系实际，突出实用性；第二，对行业的针对性比较强的教材既注意体现船舶行业的特点，又考虑到其它行业的需要，扩大适用范围，增强教材的适应性；第三，内容简练，重点突出，语言流畅，通俗易懂，便于自学。

这套教材是管理干部岗位培训的教学用书，既可作为有关职工学校、电大、职大、自修大学的管理专业和相应专业的函授、刊授教学用书；也适于管理人员自学。欢迎广大读者在使用过程中提出补充、修改意见，以便再版时予以修订。

中国船舶工业总公司 教材编审室
中国船舶工业总公司干部培训教材指导委员会

编者的话

《管理心理学》是为干部岗位培训编写的教材。编写的指导思想和刻意追求的目标是，力争做到系统、简明、实用、创新，即真正适合于我国企业管理干部学习使用，有助于解决企业管理中遇到的实际问题。

首先，在保证教材的系统性和成熟性的前提下，尽可能地介绍适合我国企业实际情况的规律和方法。例如，在领导有效性理论和方法一章中，没有分别叙述各类领导作风和领导行为，而是归纳了一些提高领导有效性的原则和方法。在干部测评一章中，介绍了实际可行的方法和实例。在组织和组织设计一章中，避免对各种组织设计理论发展和变迁的冗长讨论，着重介绍了实用的组织设计原则。

其次，对教材各部分的理论框架进行了探索，力求突出内容的内在联系和逻辑关系，使读者既可加深对概念的理解，又便于对方法的实际操作。例如，在激励的原理和方法一章中，打破了以激励理论为线索的一般作法，采用以激励过程为主线，把基本理论和实际应用有机地揉合在一起，逐步深入，层层展开。第四章职工的心理保健和第九章干部测评，也都是吸收了国内外的研究成果独立成章的。

第三，尽量吸收了国内外的最新研究成果，其中，特别注意吸收了国内学者的研究成果，同时，也吸收了我们几年来教学和研究的部分成果。

第四，尽量引用了我国，特别是本系统企业的实际案例来说明和论证基本理论。为了供读者进一步研讨，又专门编写了案例，收在书末。

本书不仅适用于中国船舶工业总公司系统的企业管理干部，对其他系统的管理干部也可适用，并可供其他院校有关专业的师生参考。

参加本书编写的同志有，张浩（第一章的第三节、第二章、第六章的第四节、第九章），沈卯元（第四、五、七、八章），丁铁麟（第一章的第一、二节，第三章、第六章的第一、二、三节、第十、十一章），罗幼华、陈雷凤（案例汇编）。丁铁麟负责对全书进行了总纂。华东师范大学俞文钊教授负责主审，杭州大学卢盛忠教授也审阅了全书。

本书吸收了北京船舶工业管理干部学院内部教材和我们近年来的教学经验，又广泛征求意见，几易其稿编写而成，但是，终究时间仓促，水平有限，疏漏错误之处在所难免，欢迎大家在使用过程中提出宝贵意见，以便不断修订和完善。

编 者

一九九一年九月 于北京

目 录

第一章 绪论	1
第一节 管理心理学概述	1
第二节 管理心理学的产生和发展	6
第三节 管理心理学的研究方法	10
第二章 个体心理因素	21
第一节 知觉	22
第二节 能力	25
第三节 气质与性格	27
第四节 态度	34
第三章 激励的原理和方法	42
第一节 激励概述	42
第二节 激励的心理基础	44
第三节 激励中的诱导因素	52
第四节 激励的基本原则	59
第五节 激励过程中的引导和控制	66
第四章 职工的心理保健	76
第一节 心理健康概述	76
第二节 职工的心理保健	86
第五章 群体心理的一般问题	93
第一节 群体的概述	93
第二节 非正式群体	97
第三节 群体行为与动力	105

第六章 群体动力因素	109
第一节 群体规范和群体压力	109
第二节 群体内聚力与群体心理气氛	115
第三节 群体沟通	119
第四节 人际关系	119
第七章 领导心理概论	144
第一节 领导的概念	147
第二节 领导者的权力和影响力	147
第三节 领导者的素质	154
第四节 领导群体的心理结构	162
第八章 领导有效性理论和方法	170
第一节 人性假设	170
第二节 领导有效性理论	175
第三节 提高领导有效性的方法	187
第九章 干部测评	194
第一节 干部测评的概念	194
第二节 性格和气质的测评	196
第三节 能力测评	199
第四节 行为测评	201
第五节 综合测评	204
第十章 组织和组织设计	213
第一节 组织概述	213
第二节 组织设计	219
第十一章 组织改革	232
第一节 组织改革概述	232
第二节 组织改革的过程和途径	237
第三节 以人员为中心的组织改革	244

第四节	以任务为中心的组织改革	249
第五节	以组织结构为中心的组织改革	256
案例汇编		260
参考文献		296

第一章 绪 论

管理心理学诞生于本世纪 50 年代中期的美国，它的产生和发展引起了西方管理思想和管理实践的重大变革：即把过去企业中以“事”为中心的管理改变为以“人”为中心的管理，把过去以“监督”方式为主的管理改变为以“参与”方式为主的管理。目前，我国正处在改革开放的发展时期，认真地探讨管理心理学在我国企业中的应用，对于提高我们的管理水平和促进管理现代化将会产生重大影响。

第一节 管理心理学概述

一、管理心理学的研究对象和内容

1. 管理心理学的研究对象

管理心理学作为心理学的一个独立分支，侧重研究企业内外环境系统中“人的因素”，研究在组织管理条件下人们相互作用、相互影响所产生的心理现象及其规律，以及管理者如何根据心理规律对职工进行教育和有效的管理。目的是通过探索职工心理活动规律，提高管理工作的针对性和有效性，最大限度发挥职工的积极性，提高劳动生产率。

从管理心理学的基本性质来看，管理心理学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。它的研究重点是企业管理中具体的社会心理现象，以及个体、群体、领导和组织中的具体心理活动的规律性。

2. 管理心理学研究的内容

管理心理学研究的内容主要包括管理过程中的个体心理、群体心理、领导心理和组织心理等。

(1) 个体心理

个体心理一般包括个体心理因素和个体工作积极性的激励。具体介绍了知觉、个性、态度等在管理中的应用以及激励的基本原理和方法。第四章专门探讨了影响职工心理健康的起因和不良后果，以及职工心理保健的途径和方法；

(2) 群体心理

群体心理研究的主要内容有群体的特征、种类和作用，非正式群体以及群体动力因素。这些因素主要包括群体规范和压力、群体凝聚力、群体心理气氛、群体沟通及人际关系和冲突等；

(3) 领导心理

领导心理的研究内容主要有领导的实质和功效，领导者的权力和影响力，领导者所应具备的素质和领导群体的心理结构，领导者的测评等；

(4) 组织心理

组织心理研究的主要内容有组织的结构效能，组织的设计，组织改革等心理学方面的问题。

二、行为科学、组织行为学与管理心理学

这三门学科联系密切，但又有区别，我们不应把它们完全等同起来。

1. 行为科学

对于行为科学的含义、研究对象，国内外都尚无统一看法，不过归纳起来有广义和狭义两种理解。广义的理解认为行为科学是应用心理学、社会学、人类学等学科知识来研究人类（甚至包括其他生物）行为规律的综合性应用科学。如美国《管理百科全书》（1982年版）的定义是：“行为科学是应用自然科学的实验和观察方法，研究在自然和社会环境中人类以及低等动物行为的科

学，它和其他自然科学一样采用实验和观察方法。公认的行为科学包括心理学、社会学、人类学等，以及其他科学中观点与方法、和这些科学相仿的学科。这些学科在过去一二十年中越来越广泛地应用于研究工作环境中人的行为。”基于这种看法，行为科学首先是一个涉及了社会学、心理学和人类学在内的学科群，因此，行为科学的原文（Behavioral Sciences）使用复数。其次行为科学研究的对象很广泛，既包括人的行为，也包括动物的行为，甚至低等动物的行为也在内。再次，在人的方面的应用范围也十分广泛，不仅用于管理，还应用于医学、公共卫生、司法、教育、公共行政、外交等领域。如行为科学是精神病医生的必修课，法律上犯罪行为分析，美国驻外人员的训练等等都研究和应用行为科学。但是，在上述诸领域中管理是一个重点。把行为科学的知识和原理运用于各种组织系统中，就构成了对行为科学的狭义理解。例如，1980年出版的英文版《国际管理词典》定义：“行为科学主要是有关对工作环境中个人和群体行为进行分析和解释的心理学和社会学的学说……，它强调的是试图去创造出一种最优的工作环境，以便每个人既能为实现公司目标，又能为实现个人目标有效地做出贡献。”

2.组织行为学

组织行为学是运用心理学、社会学、社会心理学、人类学、生理学、生物学，采用系统分析的方法，研究一定组织中人们行为规律的科学，其重点是研究企业中人的行为。由此看来，组织行为学就是狭义行为科学。

组织行为学与管理心理学是有区别的。其主要区别在于：组织行为学着重研究作为心理的外在表现的行为规律，管理心理学着重研究作为行为内在原因的心理规律；组织行为学的理论基础比管理心理学更广泛。管理心理学侧重于应用心理学、社会心理学研究管理。组织行为学的理论基础和理论来源除这两门学科外尚涉及到社会学、人类学、经济学、生物学等；管理心理学侧重

于基础理论、实验技术、方法的研究，属于一门应用理论科学。而组织行为学侧重于具体应用的研究，属于一门应用科学。但是二者又是紧密联系的，上述区别只是相对的。首先，由于心理和行为是紧密联系的，研究心理必然涉及行为，研究行为也必然分析心理。其次，管理心理学虽然侧重理论研究，但也要提出实际的管理方法。

三、管理心理学在企业管理中的作用和意义

管理心理学既是心理科学中的一个重要的应用分支，又是管理科学的一个重要组成部分，它对于企业管理实践具有重要的指导意义。

1. 有助于管理者充分重视人的因素

只有充分重视人的因素，才能最大限度地调动职工的积极性、主动性和创造性，提高生产效率。

人的管理是企业管理的核心。任何企业都是由设备和具有多种能力、带有不同人格特征的人所组成的。其中，人的因素是决定因素。机器和设备如果没有人来使用和管理，就只能成为一堆毫无价值的废物。而且单单有了人还不够，假如这些人毫无积极性可言，最先进的设备也发挥不了它的作用。管理心理学正是通过对组织环境中人的心理活动的研究，系统地揭示了对人的激励过程的基本规律。主张通过满足人的需要来强化人的工作动机；主张设立适当的目标来激发人的积极性；主张建立良好的人际关系，来以情促人。通过适当的激励手段在同样的设备和工艺条件下，就会取得难以想象的巨大效果。随着职工队伍素质的不断提高，这种以“人”为中心的管理思想就显得更为重要，只有在尊重人，理解人，关心人的基础上，才能激发广大职工的工作热情，使他们自觉地为企多作贡献。

2. 有助于管理者有效地开展思想工作

社会主义企业在大幅度提高劳动生产率，提高经济效益的同

时，另一个重要任务就是不断地提高职工的思想素质，培养和造就一支新型的职工队伍。长期以来，我们在思想政治工作方面积累了丰富的经验，但在当今新的形势下，要使思想政治工作从传统型变为现代型，从经验型变为科学型，还必须广泛应用现代科学知识。管理心理学正是现代思想政治工作必不可少的科学基础之一。

管理心理学在某种意义上揭示了组织管理条件下人们所产生的心理现象及其规律，因此，它有助于管理者认识和把握职工思想的产生、发展和变化过程，从而有效地处理和解决职工的思想问题。通过研究人的气质、性格、兴趣、能力等心理特征，会使管理者根据工作对象的不同情况，采用不同的方式、方法，有针对性地开展思想教育，从而大大提高思想教育工作的有效性。运用心理学去研究、认识人们的需要和动机的规律，主观需要和满足需要的客观条件之间的矛盾规律，就有可能科学地预测人们未来思想行为的发生及其发展变化的趋势，思想政治教育就会做在人们错误思想发生的前头，防患于未然。

所有这些，对于改善和加强思想政治工作，实现思想政治工作的科学化、理论化和系统化具有重要的意义。

3. 为领导干部提高自身领导水平和领导艺术提供了理论指导

领导既是一门科学，又是一门艺术。领导活动的有效与否，一方面取决于领导者自身的素质和影响力的高低，另一方面在很大程度上取决于领导者采取什么样的领导方式和领导行为。管理心理学中领导心理的研究，也正是从这两个方面进行深入的探讨，这无疑有助于领导者改进工作作风，协调干群关系，从而达到提高领导效能的目的。

第二节 管理心理学的产生和发展

任何一门科学的产生都必须具备客观的需要和实践经验的积累。管理心理学也绝不是几个科学家凭空臆造出来的，它是社会大生产的需要和科学发展的必然结果。

随着生产的发展和科学技术的进步，特别是社会化大生产形成后，在管理中遇到的许多冲突、纠纷和困难，这些不是单凭科学技术就可以解决的，而是需要用社会技巧去解决，即怎么处理人的关系的技巧。在这种情况下，就产生并逐渐形成管理理论中的一个重要学派——行为科学学派。

一、管理心理学产生的历史背景

西方资本主义工业从手工业生产向机器生产转变的初期，农村处于破产状态，大批劳动力流入城市，形成广大劳动力后备军。这时谈不到真正的管理科学，所谓管理无非是工厂老板和工头对工人的严加管束，残酷剥削，管理只凭老板的个人经验，工人的技术培训只是师傅带徒弟的口传心授。没有科学的定额，它由老板凭经验随意决定。没有固定的劳动时间，老板为了追求利润，可以任意延长时间等等。这就是所谓的早期管理阶段。

从 19 世纪中期以后，欧洲先进生产方式的传播和美国南北战争对军用物资的需要急剧增加，引起了“工业革命”，使工业生产大幅度上升。产品日益复杂，生产技术不断提高，工厂制度不断完善，单凭个人的经验和臆断已不能进行有效管理。于是管理进入了科学管理阶段（19 世纪末到 20 世纪初）。这一阶段的主要代表人物是泰勒（Taylay），他第一个把管理放在科学基础之上，在西方被誉为“科学管理之父”。

1900 年左右，泰勒在佰利恒钢铁公司开始进行“时（间）——动（作）分析”实验，以后又提出了“劳动定额”、“工作定

额”、“工作流程图”、“计件工资制”等一系列科学管理制度和方法。除泰勒外，其他的管理学家也对科学管理做出了贡献。例如，甘特发明了技术图表，称为“甘特图表”。古布尔雷斯在其妻子莉莲（加州大学毕业生，美国第一个获得心理学博士学位的妇女）的帮助下，进行了动作分析研究。1911年，出版的泰勒的《科学管理原理》一书，成为科学管理的代表作。因此科学管理又称为泰勒制。

列宁对泰勒制作了中肯的评价。他在《苏维埃的当前任务》中说，它“一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就”。泰勒的科学管理理论得到发展和应用，对提高劳动生产率曾起了作用，但他对人的看法是错误的，他不能同等待人，把工人看成纯粹的“经济人”，认为只有物质利益才能刺激他们的生产积极性。他把人当作机器来看待。他在国会作证时甚至说：“有这样一种人，头脑跟牛差不多，体力很强，对这种人讲百分比没意义，因为他们无法理解……”。因此尽管泰勒对科学管理有所贡献，却激化了劳资双方的矛盾，遭到了工人的反对。他在晚年的回忆录中写道：“我创造的这个制度，给我招来了咒骂，生活实在可怕，我看到每个工人的眼光里都充满着仇恨，并总是感觉到这个世界上每一个人都是我的敌人。”

19世纪末以后，工人的组织程序和文化水平不断提高，阶级矛盾日趋尖锐，单凭金钱已不能刺激工人的生产积极性。一些管理学家逐渐认识到发挥人的作用的重要性，于是迫切需要新的管理理论和方法，以解决矛盾，提高生产效率。另一方面，在这一阶段，心理学、社会学的研究也取得了长足的进展。当时心理学侧重于“人事心理学”和“工业心理学”的研究，后者主要是考虑如何使工人更好地适应工作环境。1912年侨居美国的德国心理学家闵斯特伯格发表了《心理学与工业效率》一书，提出了用心理测验方法选拔合格工人等问题。接着一系列的社会心理学和工

业心理学的著作相继问世，从而为管理心理学的产生创造了历史条件。

二、行为科学学派的产生

第二次世界大战后，管理科学进入了现代管理阶段，它包括两个学派：管理科学学派和行为科学学派。管理科学学派实质上是泰勒制的继续和发展。它利用运筹学、电子计算机等现代科学技术成就，从技术经济的角度出发，用科学的方法达到管理的最佳决策。与此并行的行为科学学派强调从心理学、社会学的角度研究管理问题，它重视社会环境因素，人们的相互关系对工作效率的影响，主张用各种办法调动人的积极性。显然，这两个学派各自强调了不同的方面，因而有些管理学家把运筹学和行为科学称为现代管理的两大支柱。

行为科学学派的早期称为人际关系学派。人际关系学派是在霍桑实验的基础上产生的，其创始人是梅奥。

霍桑实验是从1924年至1932年在美国西方电气公司所属的霍桑工厂进行的一系列工业心理实验。开始三年是研究厂房照明对生产效率的影响。但实际结果却出乎意料，照明与生产率之间没有什么线性关系，这似乎违反了过去科学管理理论，但又解释不出原因。后来以梅奥为首的研究小组进驻工厂，通过认真分析研究得出结论：劳动生产率主要决定于职工的士气及群体中人与人之间的关系等社会心理因素，而物理环境和物质刺激的作用是次要的。1932年梅奥出版了《工业文明与人性问题》一书，概括了上述的基本观点。此后，人际关系的研究在美国得到较快的发展，建立了全国性的研究中心。

1946年在美国芝加哥召开的一次有自然科学和社会科学家参加的跨学科的讨论会上，决定以“行为科学”代替“人际关系学”这个名词。1953年，美国福特基金会召集各大学的科学家开会时正式肯定了行为科学这个名称。