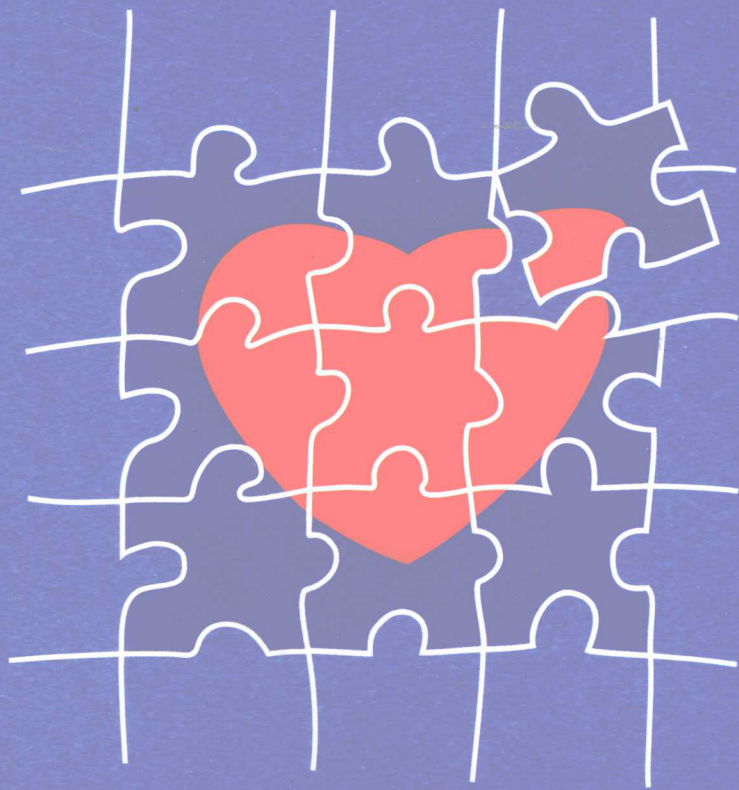


21世纪工商管理系列丛书

INTRODUCTION ON PSYCHOLOGICAL  
AND BEHAVIOR MANAGEMENT IN ORGANIZATI

# 组织心理与行为管理概论

刘燕华 刘萍 编著



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

# 组织心理与行为管理概论

刘燕华 刘萍 编著

经济管理出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

组织心理与行为管理概论/刘燕华, 刘萍编著. —北京: 经济管理出版社, 2009.3

ISBN 978-7-5096-0581-3

I. 组… II. ①刘…②刘… III. ①组织心理学②组织行为学: 组织管理学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 027784 号

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 11 层

电话: (010)51915602 邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 王光艳

责任编辑: 王光艳

技术编辑: 杨国强

责任校对: 陈颖

720mm×1000mm/16

20.75 印张 384 千字

2009 年 3 月第 1 版

2009 年 3 月第 1 次印刷

定价: 39.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0581-3

**·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

# 前 言

组织在良性的快速发展和成长过程中，人是最宝贵的资源。个体独处时和在组织环境中的表现是有差异的，一个人从一进入组织的那一刻起，就要受到组织的影响，并帮助形成和改造着组织，同时组织也对他施加有效的影响。在与组织的互动过程中，个体在态度、价值观等方面尽可能地与组织保持一致，而组织也将规章制度、约束机制等灌输给员工。员工与组织双方只有在相互理解、谅解和互相满足期望中建立心理契约，实现双方的共赢和发展。因此，研究组织环境中的人的感知、动机、情感、需要、个性等对于促进员工个人主体性发展、个人价值的最大化发挥从而提升组织的持续创新性有着重要意义。

本书以工作环境中的员工为研究对象，从人是管理的核心入手，就个体、群体和组织三个层次对人及人与环境的互动中产生的心理与行为进行剖析和探讨。书中紧密结合了近几年管理心理学理论和管理学理论的新发展，力求将最新的知识呈献给读者。

本书系统全面地阐述了个体心理变化、发展的特征，遵循个体、群体、组织三层次心理与行为变化发展的特征，层层剥离、步步深入，适合知识学习的循序渐进性，使全书成为一个系统的连续体。本书有机地结合了管理学、心理学、人力资源管理的内容，与工商管理 and 公共事业管理教学的计划匹配度较高，具有适用性。

该书体系已经使用了 10 余年，在使用过程中，得到了教学实践的检验，也进行了不断的修正，可作为高等院校教材，也可作为对组织心理有浓厚兴趣的广大爱好者的参考书。

编 者

# 目 录

## 第一篇 绪论

第一章 管理与用人 .....	3
第一节 用人是管理的核心 .....	3
第二节 人的心理与行为研究是管理的新课题 .....	6
第三节 心理与行为管理的应用原则与方法 .....	12
第四节 心理与行为管理的心理学基础 .....	20
第二章 人的心理与行为研究 .....	25
第一节 行为与社会行为 .....	25
第二节 社会行为的各派理论研究 .....	27
第三章 人性的假设与管理 .....	39
第一节 “经济人”的假设与管理 .....	39
第二节 “社会人”的假设与管理 .....	41
第三节 “自我实现的人”的假设与管理 .....	43
第四节 “复杂人”的假设与管理 .....	44

## 第二篇 个体心理篇

第四章 人的价值观的管理 .....	49
第一节 价值观的概念及作用 .....	49
第二节 价值观的分类 .....	57

<b>第五章 人的社会知觉和印象管理</b> .....	61
第一节 对社会知觉的理解 .....	61
第二节 影响社会知觉的因素 .....	64
第三节 印象的形成及其研究 .....	66
第四节 印象管理的概念和研究 .....	74
<b>第六章 人的动机、需要与激励</b> .....	81
第一节 动机、需要是激励的基础 .....	81
第二节 激励与激励过程 .....	85
第三节 工作的动力与激励的内容 .....	89
第四节 激励的理论与应用 .....	93
第五节 激励理论在管理中的应用 .....	114
<b>第七章 人的情绪、情感与管理</b> .....	125
第一节 认识情绪和情感 .....	125
第二节 情绪、情感的表现及类型 .....	128
第三节 情绪、情感与管理 .....	133
第四节 压力与管理 .....	136
<b>第八章 人的能力与管理</b> .....	145
第一节 能力是完成活动的条件 .....	145
第二节 能力的结构是多元化的 .....	147
第三节 能力具有差异性 .....	150
第四节 能力的形成和发展 .....	156
第五节 能力与管理 .....	159
<b>第九章 人的气质与管理</b> .....	163
第一节 先天的气质内在地决定了人的行为 .....	163
第二节 气质的生理机制 .....	165
第三节 研究气质的意义 .....	168
第四节 气质与管理 .....	169

<b>第十章 人的性格与管理</b> .....	173
第一节 性格是心理特征的综合 .....	173
第二节 性格的结构和类型 .....	175
第三节 性格测量(鉴定) .....	179
第四节 性格的形成和发展 .....	182
第五节 性格与管理 .....	184
<b>第十一章 人的态度与管理</b> .....	189
第一节 态度的概述 .....	189
第二节 态度的形成 .....	193
第三节 态度的改变及理论 .....	196
第四节 态度的表现形式——意见与成见 .....	203
第五节 态度与管理 .....	205
<b>第十二章 人的心理健康与管理</b> .....	211
第一节 健康心理的特征 .....	211
第二节 异常心理的表现 .....	217
第三节 挫折理论与管理 .....	220
第四节 应对挫折、缓解压力、预防心理不健康 .....	223

### 第三篇 群体心理篇

<b>第十三章 人际沟通中的心理与行为管理</b> .....	231
第一节 沟通 .....	231
第二节 人际交往 .....	241
第三节 人际关系的测量 .....	250
第四节 人际沟通与管理 .....	253
<b>第十四章 群体中的心理与行为管理</b> .....	265
第一节 群体是人赖以生存的基础 .....	265
第二节 群体行为 .....	273
第三节 群体凝聚力 .....	276

第四节	群体协同效应 .....	278
第五节	群体压力与从众 .....	281
第六节	群体与个人 .....	283
第七节	群体动力 .....	286
第十五章	领导心理与行为管理 .....	289
第一节	群体领导者和群体领导 .....	289
第二节	领导理论的变迁 .....	292
第三节	领导者与权力 .....	296

## 第四篇 组织心理篇

第十六章	组织心理与行为管理 .....	307
第一节	基于员工心理与行为管理的组织文化 .....	307
第二节	学习型组织 .....	313
参考文献	.....	321





**第一篇**

**绪 论**



# 第一章 管理与用人

21 世纪最主要的特征就是，人作为知识、信息、智力的载体和源泉，已经成为了最重要的生产要素。人才就是财富，谁拥有世界上最优秀的人才，谁就拥有了制胜的法宝。微软公司、海尔集团之所以能有今天的辉煌，与它们成功地锁定了一批拥有世界上睿智的头脑的人才密不可分。因此，管理所要达到的目标之一，就是需要通过人的努力把工作干得更好，一个有效的办法便是进行科学的人力资源管理。企业要了解每个员工在工作中的作用，了解现时用人观念的转变，了解管理中以人为本的管理文化，以及微观的人的心理和与他所属群体的互动。

## 第一节 用人是管理的核心

### 一、用人是永恒的管理课题

人类的历史就是管理的历史，只有人才能开掘、调集、分配各种资源，来达到既定的生产、生活和其他社会活动目标。因此，在人类管理实践的历史中，用人问题始终是贯穿各阶段、各方面的最基本的问题，用人之道是一切管理的核心，能成功的用人就基本实现了成功的管理。

然而，人的社会性、人的心理、人的知识技能、人的需求和人的其他所有方面，都处于不断变化的状态，犹如人所面对的世界一样。因此，用人是一个永恒的管理课题。

#### 1. 现代管理的成功有赖于对用人理论的探索

从古代社会来看，中国几千年来，依靠儒家的用人之道来维护社会的长治久安。儒家之道产生于封建社会，其背景是社会生产力相对不发达、教育不普遍、社会文化水平不高，直接参与国家和社会管理的是少数社会精英，这些人

能够顺应当时的时代背景，把握当时的脉搏，体察当时的民情，有一套治理天下的方略。一个封建帝王只要能得到这样的贤能，就能比较容易地夺取政权、治理天下。儒家的用人之道偏重于政治谋略、政治能力和社会管理能力，封建社会时期，所谓的法主要由人来掌控，是人大于法的社会，所以儒家的用人之道在其背景下可以成功。

现代社会与古代社会有着根本的区别，由自给自足的小生产变为了社会化大生产。荀子曰：“法者，治之端也；君子者，法之原也。”科学技术的迅猛发展不仅改变了生产工具和劳动条件，同时也改变了人自身。人的主观能动性决定了人的劳动技能和对劳动的态度，而且人的需求层次也发生了复杂的变化。社会管理和经营管理要想获得成功，需要组织者的管理及法律制度的保障。同时，人在管理中的地位也发生了变化，从过去的被统治、被管理的客体被动地位，转换成管理的主体主动地位。因此，要调动全体人员的主动性、积极性，就必须激发个人的活力，这样会展现出巨大的人文资源和人力。

那么，人的动力从哪里来呢？这就要满足人的需求，引导人的需求，解决需求与现实的矛盾。这样，既可以充分利用人力资源，又可以不断发现、培养、刺激人的新需求和对成功的追求等。另外，人的知识技能、情绪情感等都会对他的所有活动产生影响，这些都是人力，即人与现实的活动规律。因此，要成功地用人，必须探索这种人力。

## 2. 西方对用人理论的探索

西方对用人理论进行了以下几次探索：

19世纪初的泰勒制提高了生产效率（动作时间研究），但是不符合人性，束缚人的自由。

20世纪初，法约尔阐述了经营与管理的区别，认为管理者要善待下属并贯彻公平，人尽其才。

20世纪二三十年代，梅奥通过霍桑实验提出了“人是社会人”假设。

1943年，人本主义心理学家马斯洛提出了需求层次理论。

1957年，麦格雷戈提出了X理论和Y理论。

以上这些研究告诉人们，现代管理要研究人、用人，需要在用人的实践和理论上下工夫。

纵观古今，联系西方的管理观念，现代管理，就是要改变、塑造人的心理状态，满足他们的需求，使之形成一定的文化价值观念，并用这种文化价值观念去约束、规范人们的行为。这种文化价值观念从狭义上讲就是组织准则、文化，从广义上讲就是企业文化。因此，要塑造每个员工服从、认同、内化的文化，使之形成凝聚力，达到企业用人的目的。

## 二、用人的困境

成功用人是成功管理的基础和最主要的环节，但成功用人面临着两个需要解决的重大课题：“用人”的对象——所用之人；关于“用人”的主体——用人之人。所以，用人不能纸上谈兵，而应将它提升到一个哲理的境界，一个认识的境界。纵观人类社会和管理的历史，用人之道变化万千，云谲波诡，这说明人性管理是一个极其复杂的课题，作为管理者需要考虑以下两方面。

### 1. 用人的人性起点何在

用人要讲人性，如同用物要认清物性一样。在用人活动中，管理的主、客体都是人，因此对人性的基础认识显得十分重要。但是自古以来对人性本质的界定众说纷纭，迄今为止尚无定论。例如：孔子重扬人善，荀子大谈人恶（认为人性天成，无论贤愚，本性皆一，饥而择食，寒而欲暖，劳而欲息，好利而恶害），而战国的告子则认为，人性好比水流，往东引则东流，往西引则西流，性无善无不善。这样看来，人性是复杂的，用人者在用人时需要考虑是用其善还是用其恶，从而比较容易陷入用人理论的矛盾中。

### 2. 用人之人要大度兼容、超越困惑

虽然出现了对人性的困惑，但前人在用人时却并不拘泥于这些结论，首先以国家管理目标为统摄，大度地对待人性的善恶，在用人中兼而统之。他们认为，用人是修己安人的过程，以“修己”为起点，以“安人”为目的，树立一种高尚的人格，使人们重视情操修养，变恶为善或扩大善端。《三国志》的作者陈寿认为，有行之士，未必能进取；进取之士，未必有行。所以，可以看出，人力资源的开发利用应超越困惑。美国管理学家麦格雷戈提出了X理论，他从享乐主义观点出发，认为人性本恶，天生懒惰，习惯逃避责任，主要的管理方法是利用人的趋利本性，激发其动力以完成组织目标。他的观点就是用人要“因恶用恶”，可以说是理性地看待恶，大度地对待恶。同时，麦格雷戈又提出了Y理论，他以人性善来看待人性的态度，认为人天生不是厌恶工作的，人有荣誉感、想象力、创造力，有精神追求，有遵守规范的自觉性，可以通过激发人的归属感、荣誉感、成就感使其自律。美国人莫尔斯、洛希提出了超Y理论，主张管理用人要由不同的工作性质、成员素质来决定，不可一概而论。这些思路使人们在用人实践中可以遵循大度兼容、超越困惑的原则，也就是因善恶、用善恶，通权达变，达于胜境。

## 第二节 人的心理与行为研究是管理的新课题

人的心理与行为研究是一门具有广阔前景的学科，它的研究范围广，应用价值大。但是，我国目前现有的管理心理学研究还没有系统化，许多问题还有待解决。

### 一、心理学在管理中的重要性

#### 1. 管理需要心理学

(1) 管理的概念。人力资源是指组织内外具有劳动能力的人的总和。人力资源管理是指对组织中最重要资源——人力资源的战略性和整合性管理。具体地说，就是吸收、保留、开发并激励组织所需要的人力资源，促成组织目标的达成，使组织得以生存和发展的过程。

管理的首要目的，就是要提供满足组织需要的、有技能的、忠诚的、有创造性的劳动者。对于个体来说，管理包括逐步满足员工的物质和精神需要，通过提供学习和持续发展的机会提高员工的工作能力（包括贡献度、潜力和就业能力）。对于组织来说，管理包括建立高效率的组织运转系统，建立以绩效为标准的奖惩系统和与组织、企业需要相关的管理发展计划，并进行培训活动。

(2) 管理内容。管理内容包括选人、育人、用人和留人四方面。

1) 选人。选人是人力资源开发与管理的第一步，也是十分重要的一步。选人的过程需要心理学测验等科学手段辅助进行。

2) 育人。育人即培育人才，是人力资源开发与管理的的主要工作之一。育人的过程需要心理学相关的学习理论辅助实施。

3) 用人。用人是人力资源开发与管理的一个主要目标，如何用人要运用心理学技术与技巧。

4) 留人。留不住人才是企业及人力资源开发与管理部门的失职。人才流失不仅是本企业的巨大损失，而且会使竞争对手更强大。留住人才的根本是要注重人的心理需求，调整人的心理预期，使其服从组织目标。

(3) 人的心理与行为管理需要心理学。20世纪初，美国等资本主义国家的经济得到了较快发展，企业在当时的经济环境下必须大大提高劳动生产率。企业想要提高劳动生产率，又想要工人拼命为资本家干活且无任何休息时间和福

利，势必会激起工人的愤慨和不满。为使企业能够生存下去，心理学家梅奥进行了有关“如何提高劳动生产率”的实验。他以霍桑工厂为研究对象，研究工作条件、社会因素与生产效率的关系。在实验中，他担任车间的领导，先为职工提供工间休息，并在休息时提供茶点、小吃等多种福利，但是，研究证明这些办法没有奏效。梅奥后来又号召职工把困难提出来一起解决，把利于企业发展的建议也提出来。这样，工人有机会发表压抑在心里的意见而感到高兴，大大提高了工作的积极性，劳动效率大幅度提高。这说明工人的劳动生产率不是取决于工作条件、工资报酬，而是主要取决于工人的精神状态、和谐的人际关系、愉快的气氛及认识到的自我价值。这就是著名的霍桑效应。

由此可以联想到，一些企业能飞速发展，靠的也是这一效应，它们每逢员工生日、家中有事，厂领导都出面来温暖人心，激发工人的工作积极性。

现代人力资源管理需要心理学，特别是在生产进一步社会化信息量增加和知识爆炸的年代，心理学的重要性日益明显。社会是一个现代化的社会，其现代化首先就是人的现代化，人将成为对社会问题最敏感的一方，同时又是复杂的、变幻莫测的。如何提高人的积极性，调整好生产部门的群体心理气氛，处理好群体中的人际关系及改善企业管理，挑选领导人组成领导班子等问题都需要借助心理学。所以，要运用心理学知识去管理人，并且要会灵活运用它。这样，才能做好人事行政工作，管理好部下，正确领会上级领导的指示，协调好与下级的关系，对工作产生积极的影响。否则，就有可能成为不称职的管理人员。

### 案例：

#### 蒙牛集团总裁牛根生：经营人心就是经营事业

宇宙飞船有两种命运，一种是摆脱不了地心引力，掉下来；另一种是飞出去。这取决于速度，不能高速成长，就只能高速灭亡，没有静止在半空中的状态，这就是飞船定律，也是决定企业生死的飞船定律。

企业如果没有高速度，到头来，每个市场的“蛋糕”都没有它的份。我们的军队之所以常胜不败，就是因为在与敌人抢夺制高点时，我们总是能首先成功。蒙牛是一个民营股份制企业，深知生死时速的含义，适者生存，羚羊如果跑不过最快的狮子，肯定会成为狮子的美餐，狮子如果跑不过最慢的羚羊，就会饿死。所以，什么都要抢先，竞争的核心理念是，一切竞争从速度开始。

因此，当确定一个目标以后，在变化的市场当中，我们不是修正目

标，而是不停地修正手段，一切人力、物力、财力，包括人的思维和情感都向这个目标自动集中。如果不是这样，蒙牛的发展不会这么快。快者制胜，环境是变化的，变化的速度又是惊人的。只有与时俱进的企业才能生存壮大，而与时俱进的前提在于决策。

有关资料证明，1970年的全球500强企业，在12年后的1982年就消失了1/3，世界上破产倒闭的大企业，有85%是因为企业家的决策失误造成的。我们的决策方针是，任何人可以在任何时候提出任何意见，这样才能保证大小决策在正确的轨道上。经营人心就是经营事业。

有一次我的儿子对我说：“爸爸，我的朋友不多，我同学的朋友比较多。”我说：“你有朋友吗？”他说：“有。”我说：“有几个呢？”他说：“有两个。”我说：“这两个为什么成为你的朋友呢？”他说：“这两个朋友对我特别好。”假设你对所有的人好，所有的人就是你的朋友。父子关系、母子关系，为什么能称其为父子关系、母子关系呢？主要是什么关系，大家都清楚要将感情投入到儿子身上，投入到女儿身上，因为确实是亲的，你不亲他，他肯定不认你。

因此，感情的培养和投入是非常必要的，我们非常善意地对待身边的人，包括我们企业里的人，社会里的人。只要有投入，肯定有产出，种瓜得瓜，种豆得豆。怎样进行企业文化和精神文明建设？我想，利用佛教思想也可以进行精神文明建设，我在食堂里写上“太阳之大，真理；君子量大，真理；小人气大，真理。”五六千人，说话的声音都非常低，都害怕做小人，精神文明就搞好了。

在用人上，我们是有德有才，破格录用；有才无德，限制录用；无德无才，坚决不用。至于德重要还是才重要，我认为，如果才气很大，德行不好，对企业的破坏性可能更大。一个人智力有问题，是次品；一个人的灵魂有问题，就是危险品，所以经营人心非常重要。

## 2. 人的心理与行为管理的研究对象

自从有人类社会以来，就存在管理问题。人们要从事集体劳动，需要组织、管理，这是劳动时的管理。人类具有群居性，需要交往，要在群体中寻求和别人的相处、交往之道，并由此产生各种各样的社会现象，产生各种各样的社会心理、社会行为，这些也都需要管理，否则就是杂乱无章的。人是管理的中心，如何根据人们个性的不同去管理人；人的需求、动机千差万别，如何进行组织引导；人的态度明暗不同，怎样去觉察；怎样组织好领导班子，使得人



员的个性、需求等得到协调；这一切都需要心理学去解释和回答。

任何一门科学都有它的研究对象和研究过程中采用的方法。因此，人们有必要先了解心理与行为管理的发展、对象、任务和方法，才能深入学习对人的心理与行为管理的有关具体理论及应用。

心理与行为管理是研究人的管理过程中心理活动规律的科学，它是以人为本的研究。

(1) 心理与行为管理着重以人为中心。传统的管理偏重于对物的管理，因而早先的管理主要是对工人进行严格的控制与监督，即使最早实行科学管理的“泰勒制”，也没能摆脱这种观念的束缚，仍然是重视物的管理。

现代管理则强调人的因素。它认为在生产过程的人、财、物等要素中，人是最重要的。其基本要点有以下三方面：

1) 人是企业的主体，要依靠人来实现企业的目标。虽然机器可以代替人，电脑可以代替人脑，但是使用机器和电脑的仍然是人。

2) 管理制度要以人为中心。管理办法要符合人的身心发展，工作时间由每周6天，每天8小时，改为每周5天，每天8小时。这就充分体现了人性化的特点。

3) 管理过程中，要考虑人的社会因素与心理因素。只有充分了解人的心理活动规律，才能使管理工作取得最佳的效果。第一，要更新观念，社会主义制度下，职工是企业的主人，而不是奴隶，应该从本质上尊重职工，多进行一些感情投资，以情感人。第二，不断地进行职工心理测评，考虑不同阶段职工的不同需求。根据调查资料表明：在一个管理的卓有成效的企业里，职工一般有方向感、信任感、成就感、温暖感、舒适感和实惠感等感受。

方向感：对企业发展方向充满希望，并为此方向而奋斗。

信任感：职工对领导充分信任，领导对职工也充分信任，职工在无形中有成为企业主人的感觉。

成就感：每个职工都意识到了自己所从事的工作的价值，并为自己的工作成就感感到骄傲。

温暖感：职工把企业当做自己的家，因为企业能为职工排忧解难。

舒适感：职工对工作条件、工作时间、工作量、工作保护等方面都感到比较舒适。

实惠感：领导切实解决职工在物质方面（衣、食、住、行）和报酬方面（奖金、福利、托儿所）的需求。

事实表明，运用心理测评，对人的管理很有意义。它可以为领导者提供一定的管理办法，改革旧的管理方法，可以使领导者从职工的心理变化、发展、