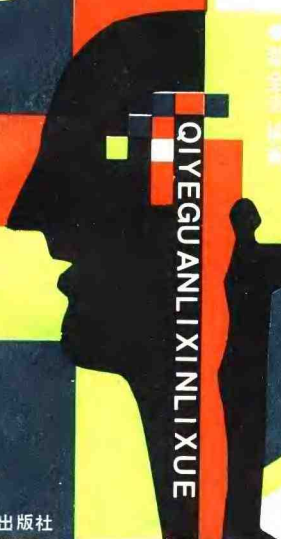


管理心理学

企业

第三版

QIYEGUANLIXINLI XUE



1-05

山东大学出版社

鲁新登字09号
责任编辑 唐义和

企业管理心理学

霍全吉 编著

山东大学出版社出版发行
山东新华印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 7.875印张 177千字

1992年9月第1版 1992年9月第1次印刷

印数 1—10000

ISBN—5607—0893—X/F·85

定 价：3.20元

说 明

管理科学是一门很重要的科学,它揭示了人们在管理过程中必须遵循的规律,为人们掌握管理规律,提高管理水平和群体活动的有效性具有重大的促进作用。管理理论的形成和完善是同人们实践的管理实践分不开的,没有管理实践,管理理论就是无源之水,正是由于人们长期地从事管理活动,不断总结管理经验才使管理这门科学形成了一整套完善的管理理论体系。此书研究的所有问题只不过是许许多多管理理论中的一小部分,也可以说只是管理科学的一个分支。但应当注意的是企业管理心理学对于激励职工积极性,提高企业职工心理健康水平、搞好企业人际沟通、改善企业心理环境是很有益处的。掌握了这门科学就可以把职工的积极性充分调动起来,增强企业的向心力和凝聚力,正确处理好人际关系,促使企业管理沿科学化、理论化的轨道前进。

管理科学发展到今天的高度,是与人们把其它科学的成果推广应用到管理之中有密切关系,正是由于其他科学成果应用到了管理中去,才使管理理论能够定量定性分析,才使该理论更加科学。企业管理心理学是将普通心理学的成果应用到管理之中而产生的新科学,是心理学和管理学的交叉科学,它揭示了人们在企业这一特定环境之中的心理变化及其规律,为人们管理好企业提供了心理科学依据。

改革开放以来,随着我国经济体制改革的不断深化,企业管理也作了深刻的变化,无论从理论上还是在实践方面都有

了很大的发展,企业各项管理制度逐步完善,企业管理水平提高很快,许多具有现代管理水平企业正在神州大地上崛起,企业管理理论逐步得到完善,极大地丰富了我国企业管理的经验。但是,目前我国企业管理状况不论在理论方面还是在实践方面跟我国现代化建设的要求还有很大的差距,重视约束性、惩罚性管理,缺乏对职工心理变化及其规律的分析与研究,因而使得管理有很大的盲目性,缺乏预见性,有的企业领导事业心很强,但与群众、同事关系很僵,严重影响着企业职工的积极性,妨碍企业的发展就是一种典型实例。因此,企业领导者在从事管理时,研究一些管理知识不但是必要的,而且也是很迫切需要解决的问题。鉴于以上考虑,作者在阅读了大量管理知识和普通心理学、社会心理学,访问了许多企业管理者,参加了一些管理实践的基础上编写了这本企业管理心理学。编写时除注意了管理心理学的理论性外,还特别注意了实践性。

由于作者水平有限,书中难免有这样那样的错误,希广大读者批评指正。

编 者

内 容 提 要

本书从企业职工的需要、动机与激励,职工能力的发挥与提高,企业职工的态度和行为,职工的心理健康与保健,企业群体心理与管理,企业中的人际关系,人际沟通,企业领导心理企业的组织效能与组织环境这十个方面阐述了企业管理中心理变化及其规律。本书一至五章主要企业职工个体心理变化及其规律,六至十章则对企业群体心理变化及其规律进行了分析研究。

本书可作为大专院校管理专业教学参考书,还可供机关人员、企业各层次领导在管理时参考。

目 录

第一章 企业管理心理学的对象、任务、方法和几个基本理论问题.....	1
第一节 企业管理心理学的研究对象和任务.....	1
第二节 几个基本理论问题.....	4
第三节 企业管理心理学的研究方法	10
第二章 企业职工的需要、动机与激励.....	14
第一节 职工积极性的概述	14
第二节 职工的需要与管理	20
第三节 职工的工作动机	31
第四节 职工工作目标与设置	38
第三章 职工能力的发挥与提高	45
第一节 人员使用的心理学问题	45
第二节 人员培养的心理学问题	55
第三节 职工工作绩效的评估	59
第四章 职工的态度和行为	68
第一节 态度概述	68
第二节 行为及其与态度的关系	72
第三节 态度的形成	76
第四节 态度与行为的改变	86
第五章 职工的心理健康与保护	94
第一节 心理健康的概念与意义	94
第二节 职工的心理保护	99

第三节	职工的心理挫折与处理	105
第六章	企业群体心理与管理	120
第一节	群体的概念和分类	120
第二节	企业群体行动一致的心理机制	126
第三节	群体动力与企业管理	135
第四节	企业的群体决策	149
第七章	企业中的人际关系	162
第一节	人际关系概述	162
第二节	企业中的人际关系	168
第三节	企业人际关系的管理	174
第八章	人际沟通	180
第一节	人际沟通的概述	180
第二节	人际沟通的特点与改善	186
第九章	企业领导心理	194
第一节	领导的概念与功能	194
第二节	企业领导人的影响力及基础	199
第三节	企业领导者的心理品质及其领导的有效性	206
第四节	企业领导集体	214
第十章	企业的组织效能与组织环境	225
第一节	组织概述	225
第二节	企业组织的心理功能	227
第三节	企业组织的冲突及其处置	230
第四节	企业组织环境	235

第一章 企业管理心理学的对象、任务 方法和几个基本理论问题

第一节 企业管理心理学的研究对象和任务

一、企业管理心理学的研究对象

(一)管理和领导的概念

管理是一种社会职能,它是人类所特有的一种活动。在人类社会中,很多事情需要人们共同活动去完成。只要是人们的共同的活动,就必然存在着管理。社会越是从低级向高级发展,管理的广度和深度越是扩大,越是重要。要使活动有计划有目的、有准备、有效率地进行,只有通过管理这一职能来协调人与人、人与事、人与物及事与事、物与物等的关系才能实现。管理学中,人们把施行这种职能的人称为管理者。

在群体成员及人群的活动,管理者对它们有较大的影响作用,管理学中把具有人员引导职能的管理者称为领导者。

管理心理学认为,领导具有管理和教育两种职能。社会组织结构层次不同和各层次组织的社会职能的差别,决定了上中下各层组织的领导者,在管理和教育两种职能上发挥的作用不同。一般来说,基层领导偏重于发挥组织协调、管理控制的作用;高层领导则主要侧重于在提出指导思想、计划、决策、教育引导上发挥作用;中层领导介于两者之间。作为企业这个组织来讲,应当着重于管理,同时也兼有教育的职能。侧重于

管理的其他含义是强调在人的现有条件下,去研究如何通过适宜的组织结构和适当地激励方式,调动现有人员的积极性,发挥他们的主观能动性,促进企业的发展。

(二)管理的范围和核心

管理科学告诉我们,企业生产过程中,必然受到人员、资金、物资、事件、时间、空间、信息等主要因素的制约和影响。因此,对人、财、物、时、空、信息等的管理列入企业管理的范围是十分必要的。应当指出,在以上诸多因素中,最重要且最关键的因素是人,其道理是显而易见的,因为理财、用物、办事、增加产品数量,提高产品质量、开发新产品、处理时间、空间、收集反馈信息都要靠人去完成。这样对人的管理自然而然地就成了管理的核心问题。

研究和掌握人的心理和行为的规律,依此制定企业的各项管理策略,选用最佳的管理方法,是做好对人管理的基础,也是现代管理方法,是做好对人管理的基础,也是现代管理的必然客观要求。

(三)企业管理心理学研究的范围

企业管理心理学从领导、职工的个体心理、行为规律;群体进行活动的心理和规律及企业组织结构的心理效应;职工在组织的目标、任务、角色分配等因素作用下产生的组织心理问题等这三个方面在企业这一特定组织条件下进行研究,为做好企业的思想工作服务。

二、企业管理心理学与邻近学科的关系

企业管理心理学是在企业管理实践的基础上产生的一门心理科学中的应用学科,它利用普通心理学研究的成果,提高企业管理水平,改进管理工作,是在管理学和心理学的结合部

上产生的交叉学科。

(一) 企业管理心理学与普通心理学的关系

普通心理学主要是研究人的心理过程(认知、情感、意志)和个性(个性倾向性和个性心理特征)一般规律的科学。企业管理心理学则是研究在企业管理过程中人的心理活动的特有规律;普通心理学是心理科学中的基础科学;企业管理心理学运用它揭示的心理活动的一般规律来解决企业管理中的具体问题。例如管理中的一个很重要的问题就是决策。然而决策的实质却是人的思维过程,它与人的意志品质密切相关。从收集情报资料并对其进行加工,到拟定方案提出多种解决措施,再把最佳方案选择出来进行的决策活动,这恰恰是一个完整的思维过程。另外,作出决策时还需要决策者具有当机立断的意志品质。又如,企业的核心是领导,但要建立一个合理的企业领导结构,仅考虑政治品格、业务能力是不够的,还必须考虑性格等个性心理特征。要构成一个强有力的领导集体,就必须合理地将各有特点的领导干部,按照他们的心理特点进行组合。

从以上分析可知,普通心理学中关于心理过程和个性心理的知识都能够在企业管理中有着广泛的应用。概言之,普通心理学与管理心理学存在着一般与特殊,基础与应用的辩证关系。

(二) 企业管理心理学与企业管理学的关系

企业管理学的研究对象是企业管理工作的规律。研究的内容是企业管理的目标、体制、过程、原则、制度、方法、机构等。企业管理心理学只研究企业管理过程中人的心理现象及其规律,为企业管理原则、制度和提供科学的心理依据。

例如,企业管理学和企业管理心理学都研究奖励与惩罚问题,但企业管理学把奖励和惩罚作为企业管理中的一种控制手段,研究其对组织目标的意义和奖励的制度与方式;而奖励和惩罚在企业管理心理学中作为激励性的手段,研究探索它对人的影响的规律。

除以上几点区别外,两者在学科性质上也有着不同。企业管理是企业科学和管理科学构成的边缘学科,属于管理科学的一个分支;而企业管理心理学则是管理科学与心理学构成的边缘科学,属于心理科学的一个分支。

三、企业管理心理学的任务

揭示企业管理活动中人的心理现象及规律,提高管理职能,为实现企业管理现代化提供必要的科学依据,是企业管理心理学的根本任务。

现阶段,这门科学具有的具体任务可概括为三点:

- 1、在企业管理领域内应用管理心理学的一般原理,汲取其适用于企业部分,研究探索企业管理过程中存在的特殊心理规律。

- 2、用心理学对我国企业管理的实践经验进行概括总结,将经验中具有普遍意义、反映了心理学的东西,上升为理论。

- 3、研究企业管理改革和企业的发展过程中职工的心理变化,促进企业管理由经验型向现代型转化

第二节 几个基本理论问题

马克思主义的历史唯物主义和辩证唯物论,作为理论观点是指导我们研究企业管理活动中的心理现象和规律,保证

研究的正确方向和科学性所必须遵循的最重要的科学依据。它的意思就是指，在这门科学所有问题的研究上，必须坚持马克思主义的世界观和方法论。

在管理学中，管理的本质是研究管理问题必须应当首先明确的问题。要对人进行正确而有效的管理就要对人的本质有正确的认识。要研究人在管理活动中的心理就必须对心理的实质有深刻的了解。因此，我们在第一章中简述三个基本理论，为我们理解以后各章的心理问题打下一个心理基础是十分必要的。

一、关于管理本质的理论

管理存在于任何人类社会的发展阶段中。人的活动绩效通过管理来放大。社会劳动分工产生了管理，任何社会中都存在分工的问题。一项任务如果需要有两个或两个以上的人去完成，分工协调和指挥协调就必然存在，也就必然有一个管理的过程，可以说，管理的实践和人类的历史一样长久。自人类诞生以来，人们就结合在一起去完成共同的任务。在任何社会中，如果没有社会成员之间的相互联系，取消了管理，不建立和维持一定秩序和组织原则，各种社会活动就不能正常进行。在这样的状况下，物质财富和精神财富不能生产，分配和消费也没法进行。

管理具有二重性是马克思揭示的一条管理的本质。所谓二重性，一方面是指凡是有许多人进行协作的劳动，都必须有人来组织、协调指挥，以便达到统一的目标。这种管理是所有共同结合在一起的活动中都必须存在的工作，是一种普遍的社会职能。另一方面维护阶级利益是管理的特殊社会职能。

我国是社会主义国家。因此，管理是以社会主义公有制为

基础的，充分保证社会全体成员的福利和个性全面发展，不断满足劳动者的物质和精神需要是管理的目的。每个劳动者是生产和社会的主人，是公有财产的占有者，他们中的每个人既是管理者又是被管理者。这是和资本主义社会的根本区别。它是管理社会阶级属性的反映；另一方面，管理在实质上确立了一定目标的人为实现这些目标所进行的活动，管理只在这种活动中存在。研究不以人的意志为转移的管理规律，探索改进目标与计划、组织与指挥、参与监督与调节等管理过程，都具有普遍的社会性的特点。因此，社会主义的管理有不同于资本主义的“阶级社会性”一方面，还具有“普遍的社会性”一方面。我们在管理上可借鉴的世界各国管理的科学成果正是后一种属性。

二、关于人的本质的理论

管理本质的理论指出，管理的核心是对人的管理，即组织、指挥与协调人的活动。只有掌握马克思主义关于人的本质的理论，对人及人的本质有正确的认识，彻底批判资产阶级的人性论，才能对人进行正确有效的管理。

关于人性、人的本质，古今中外曾经有过很多的解释，有过数千年的争论的性善论和性恶论就是其中之一。以人的自然属性（即所谓“先天素质”）和抽象人的价值观等历史唯心主义观点的西方资产阶级的管理学者，对人的本质提出过各种各样关于人的本质的假说。认为人都是自私自利、天生隋性的经济人假说；只强调用金钱和物质刺激人的积极性，靠用严厉的监督和惩罚措施进行管理。这种理论付诸于管理实践后，造成了日益紧张的劳资关系。遭到了职工的强烈反抗。为了摆脱这一困境，人们又提出了“社会人”假说，它主张管理要重视

建立职工之间良好的人际关系。随着资本主义工业发展到高机械自动化,复杂的现代化操作必须有高度自觉性和主动性的人进行,又提出了“自动人”的假说。当后来人们发现不论哪种人性假说和管理理论都无法适应复杂的社会现实时,人们便提出了“复杂人”的假说,根据这种假说有人便提出了管理的权变理论。“复杂人”只是说人是复杂的,并没有揭示人的本质。因而根据各种人性假设提出的一些管理的原则和措施,虽有其一定的道理,但都带有很大的片面性,并且立足点、着眼点也都是错误的。西方管理学者之所以提出这些假说,其根本目的在于维护资本主义制度,把资本家对工人的剥削和掠夺“合法化”。

对人的本质作了科学解释的是马克思主义的历史唯物主义观点。马克思主义认为人是具有自然属性、社会属性和意识属性的生物。片面地从人的自然属性、社会属性或意识属性的任何一个方面,都不能对人的本质进行正确地回答。人的本质是三种属性的统一体。

反映人和自然关系的自然属性,包括着两个方面。一方面人来自自然,属于自然,人体和大脑是物质长期发展的产物。另一方面人以生产劳动、利用自然、改造自然、同时把自然作为科学研究、艺术创造的对象,这就是统治自然。

人的本质的最重要的方面是人的社会属性。研究人的本质,不能离开社会生产力的发展和社会关系。所有的人都处在一定的社会关系之中,因此,人的生活的一切表现,都是社会生活的表现。脱离社会关系的绝对孤立的个人或个人生活是不存在的,即使某人从事的活动,在直接表现形式上是个人活动,但他活动的材料,进行思维时借以活动的语言本身,都是

作为社会的产物而提供给他。在人的社会关系中,有些内容为社会形态所共有,有些内容则是某一社会形态或社会发展到某一阶段所特有的。因此,必须从经济地位、政治态度、世界观以及各种社会关系中去考察分析人的本质。还应特别注意这些方面在不同社会形态、不同时代的差异。

人的意识属性说明人的认识具有自觉能动性。这是人与动物的根本区别。任何动物只能以适应环境的本能而生存与发展。而人却是在改造世界时靠改造主观世界来发展自己,提高自己。人能发挥能动性、自觉性、想象力和创造性,这就表明了意识属性是人的特点。

人的本质属性包括自然属性、社会属性和意识属性三个不是孤立存在的方面。人的自然、社会 and 意识三方面属性的统一,是在人的社会实践中实现的。这就充分说明,人的本质最集中的表现在于实践。人的本质也是只有在通过在人类活动中表现出来,并且只有在人类活动过程中发展和变化,表现出其自身发展变化的规律。

三、关于心理实质的理论

意识控制和调节着人的活动,人的自然属性和社会属性也最终会从意识反映出来。因此,深入探讨人的意识属性问题具有深刻的意义。由于人的心理活动基本上是可以意识到的,是以思想意识的形式活动和存在的,因此,对人来说,意识和心理是同义语。对人的心理实质进行深刻的了解,发挥人们改造客观世界的能动性,是人们研究管理活动中的心理现象和规律的关键所在。

大量研究结果表明,心理是客观现实的反映,是大脑的机能,它在实践中发生发展。企业管理心理学是心理学的一个分

支,在研究企业管理的一切心理现象时,必须也要遵循普通心理学揭示的上述理论观点。

首先,企业管理心理学坚持决定论的观点。客观现实反映和决定了人的心理活动的内容。人对客观现实的反映,是为当前的反映对象、过去经验和具体社会生活条件所决定和制约的。在阶级社会中还受其阶级地位的影响,对于情感、意志、个性这些复杂的心理活动来说,受到更大的影响。人的需要不仅只局限于属于维持生存的自然性需要,还主要反映社会的需要。因而,那些决定职工认识、情感意志的客观条件是企业管理心理学着重研究的内容。

其次,企业管理心理学坚持能动论的观点。

人脑对于客观现实的反映,是在头脑中形成映象的基础上形成的观念。思想,以至于把握现实中隐藏的规律。一个人的原有经验及个性特征必然地对这种反映过程产生影响,正是意识对于客观刺激具有“筛选”作用,它将决定信息是否允许进入意识结构之中。人脑对信息还有一种折射作用,正是这种折射作用使得形成的映象与客观现实存在差别。

能动论除具有以上这种含义外,在实际上意识还有“创造”的能动性,它就是说人能够借助对规律的认识能动地改造世界、改造自身。对实践或意识本身来说,意识的能动性都具有重要的意义。意识和实践的发展具有相互促进作用,一方面意识在实践中的实现可以促进实践的发展;另一方面实践的发展必将促进意识的发展。能动论的这一观点对于指导我们研究企业管理心理学具有重要的意义,它不仅能够促进企业管理实践的发展,而且也能对企业成员心理和行为的发展起到促进作用。

第三节 企业管理心理学的研究方法

实践证明,科学的研究方法是科学发展的工具和武器。对于研究和发展企业管理心理学来说建立一套科学的,行之有效的研究方法是十分必要的。目前,企业管理心理学的研究方法与其他管理心理学科类似,主要有以下几种:

一、观察法

通过直接观察他人的行为表现来判断被观察者的心理活动方法称为观察法。在实际中要使此法产生实效,就要求研究者事先必须明确观察的任务、目的、观察的对象、程序和记录的方法等。笔记、录音、录像等都是观察记录的方法。

观察方法在实际中按观察者与被观察者之间的关系可分为参与观察和非参与观察两种。两者之间的区别在于,研究者直接参与到被观察活动中,而不是间接地进行观察和记录,在共同活动中进行观察。根据被观察者知道与否他的行动被观察和记录,参与观察法又分为公开参与观察法和隐蔽参与观察法。一般来说,隐蔽参与观察法更容易获得有关被观察者自然行为的资料。还有一种在活动现场直接进行研究的现场研究法。它的实质就是观察方法,近几年来它是西方较为流行的一个方法术语。

现实性是观察法的最大优点。这种方法可以在较长时间内进行研究,能得到有关行为发生顺序和发展过程的资料,所得材料比较客观真实。但它的缺点是对变量缺乏控制,难以得出因果结论,很难对复杂现象的本质特征作进一步的了解,一般只能了解一些一般现象和表面现象。