

管理心理学

陈宜华 编著

四川科学技术出版社

管 理 心 理 学

陈 宜 华 编 著

四川科学技术出版社

一九八七年·成都

责任编辑：周 军

封面设计：李 勤

技术设计：杨璐璐

ISBN 7-5364-0044-6/F·7

管 理 心 理 学

陈宜华 编 著

四川科学技术出版社出版

(成都盐道街三号)

四川省新华书店发行

成都前进印刷厂印刷

统一书号：4298·70

1987年2月第一版 开本 787×1092毫米1/32

1987年 月第 次印刷 字数 115 千

印数 1-15,000 册 印张 5.75

定 价： 1.10 元

前 言

管理心理学是研究人们在管理过程和管理关系中的心理、行为及其发展规律的科学。借助于管理心理学的知识，可以正确地预测和指引人们在企业或组织中的行为，调动职工的生产、工作积极性，更好地实现企业、组织的目标。因此，管理心理学是企业、组织的领导人和管理人员知识结构中不可缺少的一部分。它无论在美国、日本等国家，或是在苏联、东欧等国，都普遍受到高度的重视。几年前被引进我国以后，迅速受到企业管理人员的欢迎。人们将它用于改进对人的管理，取得不少初步的成效。

本书可作大专院校教材和在职干部学习管理心理学、行为科学的参考书。主要内容包括个体心理、团体心理和组织心理三个部分。编写时力求作到简明、实用，既要介绍本门学科中实用价值较高的部分，同时又能帮助读者把握管理心理学的科学体系。

建立以马克思主义为指导的、符合我国实际情况的管理心理学，是一项艰巨的任务。如果通过本书的出版能激起更多同志学习和应用管理心理的兴趣，那我也就心满意足了。

由于个人水平有限，书中的缺点和错误一定不少，欢迎读者批评指正。

编 著 者

一九八六年十二月

绪 论

管理心理学是研究人们在管理过程和管理关系中的心理活动及其发展规律的科学。它运用心理学的一般原理，研究和揭示企业或其他组织的领导者和职工群众在生产经营过程中各种心理现象发生、发展和表现的规律性。借助于管理心理学的研究，可以正确地预测和指引人们在组织中的行为，调动职工的生产（工作）积极性，并为选拔和培训合格的领导人和职工提供心理学的依据。

一、管理心理学的产生与发展

管理心理学的产生和发展，在理论上讲，乃是一种必然的趋势。因为，在集体的生产经营活动中，人与人之间的关系，一方面是通过共同完成具体的生产、工作任务和集体劳动的分工协作；另一方面是通过集体成员之间的社会交往，逐步建立和发展起来的。在生产、工作集体中，个别成员对所从事的工作是热爱还是厌恶，工作时心情是愉快还是不愉快，对别的成员是尊重还是不尊重，对集体的决定或者上级的指令是接受还是不接受……。这种种心理因素相互联系，一方面直接影响个别成员自己的劳动态度和效率；另一方面通过一定的心理交往过程，人们的情绪和情感互相交流，并根据交流情感、情绪的性质而对集体其他成员发生有利的或是消极的影响。因此，从集体劳动中产生的管理，就不能只

是对物的管理，更重要的还有对人的管理。对人的管理也不仅仅是对人的活动，即生产经营的管理，还应包括对人的情感、情绪、意志、性格、能力即社会心理方面的管理。同对生产、经济工作必须按照客观规律办事一样，社会心理方面的管理，也要按照客观规律办事，才能取得良好的效果。管理心理学正是运用心理学的一般原理，揭示职工在生产经营过程中，各种心理活动发生、发展和表现的规律性，为改善和协调人与人之间的关系，激发职工的积极性、创造性服务的。这就说明管理心理学的产生和发展，在理论上乃是一种客观的必然。

从历史上考察，管理心理学是心理学的基本原理同资本主义企业管理的长期实践相结合的产物。在资本主义条件下，劳动者一经把劳动力出卖给资本家而离开商品交换领域，他们的相互关系和心理状态就已发生了显著的变化。一方面是资本家“昂首前行”，“笑容满面，雄心勃勃”，专心于自己的“事业”；另一方面，是雇佣劳动者“尾随于后”，“战战兢兢，畏缩不前，象在市场上出卖了自己的皮一样，只有一个前途——让人家来鞣”^①。在生产过程中，生产资料是作为资本家的财产而同雇佣工人相对立；雇佣工人的协作，“在观念上作为资本家的计划，在实践中作为资本家的权威，作为资本家意志的权力，而和他们相对立”^②。工厂成了“温和的监狱”。因此，工人劳动情绪低落，劳资对抗日趋尖锐。为了克服雇佣工人的怠工反抗，实现资本主义生产的目的，资本家及其代理人在加强对生产过程的管理的同时，

①《资本论》第一卷，人民出版社，1975年6月第一版，第200页。

②《资本论》第一卷，人民出版社，1975年6月第一版，第368页。

逐步地注意和加强了对职工心理及行为的研究和管理工作。

例如，十八世纪左右，青年工业资本家欧文，就首次强调提出满足工厂职工个人欲望对生产的重要性，呼吁所有的管理当局要注意职工福利。

十九世纪末，企业管理开始了从传统管理到科学管理的过渡。同时，心理学也从哲学中逐步分离出来，成为一门独立的科学。这就使企业中对生产过程和职工心理的管理，进入了一个崭新的阶段。

1911年，泰罗发表《科学管理原理》，提倡工时定额，合理操作、计件工资等等。虽然不少人认为他只是强调经济与效率，把人当作机器的附属物和“经济动物”，而忽视管理同时也是心理的和社会方面的程序。但是泰罗本人却坚决宣称，他的一套办法，实质上是一次心理革命，是使劳资双方从只注意如何分摊财富以致彼此敌对，转变为共同注意增加财富而相互合作，使大家都用严格的科学知识代替老的单凭经验或个别人的判断和意见办事的心理态度的变化。在这样的变化发生以前，任何什么地方都不会出现科学管理。

如果说，泰罗等从事工厂实际工作的人，是从生产管理的实践中逐步引出了社会心理方面的管理问题。那么，一批从事心理学教学和研究的¹¹人员，则把心理学的一般原理逐步引进到企业管理的实践。

1912年，美国哈佛大学教授孟斯特堡（德国人）发表了《心理学与工业效率》一书，着重研究了担任一项职务所必须具备的心理品质，以及如何创造能保证最大产量的各项心理条件等。成为心理学进入产业界的先驱。

1924~1932年间，哈佛大学教授梅奥等人，在美国西方电器公司的霍桑工厂进行了一系列有名的实验，把心理学、

社会心理学应用到企业中，对人们的心理与行为进行分析与实验，从中总结出一套“人际关系”的理论。认为工人是企业发展中最主要的因素，必须重视“人性”，对工人进行“友善的监督”，搞好人与人的关系，使工人经常保持高昂的劳动情绪。在梅奥等人进行霍桑实验的同时，美国电话电报公司的巴纳德首先发起了对“沟通”、“动机”、“目标”、“决策”、“组织关系”等等问题的研究。

1947年以著名心理学家李可特和阿吉里斯为首的美国密西根大学社会研究所对领导的形态作了一系列的实验研究。这项研究，从探讨企业各部门生产力差异的影响因素出发，对职工的士气、管理人员的心理态度、管理人员与下属接触时间的多少、管理人员的民主与独裁等等问题进行了对比分析。结果证明，影响企业各部门生产力的因素中，领导或管理的因素是最重要的。不同的领导形态，会对生产力产生不同的影响。密西根研究是一个重要的标志，说明对社会心理的研究，已从早期以工人和劳动为重点，发展到以领导和管理为重点了。

经过许多管理工作者和心理学家长期的实践和研究，在管理学与心理学相互交叉的领域内，一门新兴的学科——管理心理学终于脱颖而出。二十世纪六十年代，美国斯坦福大学心理学教授利维特所著《管理心理学》及雪恩的《组织心理学》的出版，标志着管理心理学的正式诞生。并在各国产业界和学术界引起广泛的关注。

二、管理心理学的性质和研究方法

（一）管理心理学的性质

管理心理学是心理学的一个分支，是一门边缘科学和应

用科学。

1.管理心理学是心理学的一个分支 人的心理现象是世界上最复杂、变化最快的现象,其表现形式也是多种多样的。但它们都是客观事物在人脑中的反映,是人脑的功能。普通心理学是研究人的心理活动一般规律的科学。它的研究对象包括人的心理过程和个性两个方面。心理过程包括认识(感觉、知觉、记忆、思维)、情感和意志;个性包括个性的倾向性(动机、态度、价值观、兴趣等)和个性心理特征(能力、气质、性格)。这是心理科学体系中的主干,是基础科学。把普通心理学的一般原理应用于各个不同的领域,形成了许多不同的心理学分支,各自研究不同的对象。例如医学心理学、教育心理学、司法心理学、体育心理学、儿童心理学等。管理心理学是心理学的一个分支,是运用心理学的一般原理和方法,研究和揭示在管理过程、管理关系中人的心理活动及其规律性。它有助于用科学的方法对人进行管理,调动人的积极性,是一门应用性较强的科学。

2.管理心理学是一门边缘科学 心理学的研究表明,客观存在的社会环境和自然环境,对人的心理的发生和发展,起着决定性的作用;同时人的心理得以产生和发展,又要依赖于人脑这一生理机制作为物质基础。人的心理对外界的反映,是体现在客观现实同人脑主观反映机能的相互作用之中。所以,人的心理活动要同时受社会规律和自然规律的制约,具有社会 and 自然双重性质。同样,在生产经营活动中、在管理过程中产生的心理现象,也具有社会 and 自然双重性质。因为,企业领导者和职工群众的心理活动,不仅取决于他自己大脑的反映机能,同时要受到上级有意识的指导,受到生产经营活动这种客观现实的制约。所以,根据在管理关系、

管理过程中产生的心理现象的性质，管理心理学也同样具有自然和社会科学的双重性质。它要综合运用心理学、生理学、人类学、工程技术学、管理科学、经济学、社会学等多种自然科学和社会科学的知识 and 研究成果。可以说，管理心理学是介于自然科学和社会科学之间的边缘科学。

3. 管理心理学与行为科学和组织行为学的联系与区别

管理心理学侧重于研究企业或其他组织中，人们在管理过程和管理关系中的各种心理现象。而行为科学是侧重于研究人的行为。组织行为学则是研究一定组织中的人们行为，重点是研究企业中人的行为。因为人的行为是受人的心理所支配，而研究人的心理又只有以人的行为为依据，并且以改进人的行为为目的。所以，虽然严格说来管理心理学、行为科学和组织行为学的研究对象应该各有侧重，但是具体到一个企业或组织来说，它们的研究领域又都是相同的。因此，在一定意义上，我们可以把这三者视为同类的学科，综合起来进行研究。

（二）管理心理学的研究方法

管理心理学研究的对象是有意识有情感的人。人的心理现象是一种内在的复杂多变的过程。研究的方法不可能象其他自然科学那样用显微镜、化学反应剂等工具直接进行定性和定量的分析。它的实验也不可能在完全控制的环境下进行。所以，管理心理学主要是用社会调查和实验的方法，取得一定数量的资料，然后加以综合、分析，从中概括出相应的原理原则，再拿到实践中去验证。

1. 调查法 包括实地调查和抽样调查

（1）实地调查：研究人员深入企业或机关、事业等单位，同那里的职工共同生活，观察他们的思想、情绪和实际

需求，和他们谈话，取得第一手资料，然后进行综合与分析研究。

(2) 抽样调查：这是按预定的要求，在职工中挑选一定数量有代表性的人群，进行调查研究。许多规模较大的企业，研究人员难于对全体职工进行一一访问、谈话，就要采用抽样调查方法。对有限的但可以有代表性的人物，用面谈、座谈、问卷等形式取得实际资料，加以分析研究。

2. 实验法 这是将研究对象置于一种特殊安排的环境中，作有控制的观察。研究者可以操纵一部分或全部条件，对研究对象作出较准确的衡量。如选择两个完全相同的或者相近的实验小组，把其中一个置于有计划变化的条件下；另一个则保持原条件不变，然后比较两个小组的变化，观察条件的变化对他们的影响。

3. 案例研究 它调查的是一个人或一个群体在一段时间内的许多特点，回答对某件事发生的原因和发展进程较有用处。但主要局限性在于这种归纳出来的东西是不确定的。因为，它得出的结果是以某事件的抽样为基础。也许，在另一单位，同样事件并不一定导致所得的结果。所以案例研究通常并不证明或否定什么。它只能给人以某些启示，推动人们对其中某些问题进行深入的研究。

三、管理心理学的主要内容及其实践意义

管理心理学的主要内容包括个体心理、团体心理和组织心理三个部分。

1. 个体心理 个体心理的研究是围绕如何激励与保护职工的积极性，以及积极性高低受哪些因素影响而开展的。包括影响个体行为的心理因素、动机需要理论、激励与挫折理

论等。

2. 团体心理 团体心理的研究，主要集中在如何改善团体中人与人的关系，建设团结和高效率的集体而开展的。包括群体的功能、群体的形成与发展、群体的规范与内聚力、沟通与冲突等问题。

3. 组织心理 组织心理的研究，重点在于改进组织中的领导行为和组织发展在职工心理上和工作上产生的影响。包括领导特性、领导行为和权变理论、人性假设、组织发展等问题。

管理心理学是一门新兴的应用科学，比较年轻，目前还不够成熟。但是，企业管理发展的现实，非常需要它，需要应用它来加深对人的了解，加强对人的管理。所以，它一经从管理实践中产生出来后，就对管理工作的发展，起着推动和指导作用，显示出旺盛的生命力，很值得认真地加以研究。而且，其中的基本原理与方法，对于机关、事业、学校等组织也是适用的，有参考价值的。

第一章 个体行为的主要心理因素

在社会经济管理中，人、集体并不是消极地对待管理的作用。他们具有意识和意志，具有自己特殊的利益和需要，具有自己对事件的理解。因此，人既可能接受和遵从管理指令，也可能不接受或不按领导者所要求的标准来接受。管理的重要任务在于，在个人、集体和社会的利益状况和发展之间建立最佳的结合，调节它们三者之间的相互要求。要做到这点，首先就得了解人，了解人的心理及其发展的规律性。

本章研究个体行为的主要心理因素，包括知觉、性格、能力。

第一节 知 觉

一、知觉的意义

知觉是人们对客观事物整体的反映。客观事物和人们的知觉在理论上讲应该是一致的。但是，事实上两者之间经常存在着差距。在不同时期人们对同一客观事物会有不同的知觉，同一时期不同的人对同一客观事物也会有不同的知觉。

由于人们的行为是依赖于个体对客观事物的知觉，而不

是直接依赖于客观事物本身。因此，对客观世界的知觉，是影响人们行为的重要因素。为了让人们的知觉尽可能如实地、全面地反映客观实际，使其行为更好地符合客观规律的要求，减少行为的盲目性，增加自觉性。管理者必须了解和研究人们的知觉过程，了解和研究主观知觉与客观现实不一致的原因，以及影响人们知觉的各种因素。进而探讨知觉对管理的意义。

二、个体的知觉过程

人的知觉是一种积极的、能动的过程。这个过程分为三个阶段。

第一个阶段是知觉投入。这个阶段是通过人的感觉器官接受外界的刺激。包括客观存在的人、事物、事件等对知觉的投入。

第二个阶段是加工。这是通过人脑对知觉投入进行选择、组织和译解的加工阶段。

第三个阶段是结果。这是经过人脑加工而形成人的态度、意见和情感的阶段。并由此而影响个体的某种行为。

在人的知觉过程中，要受到各种客观因素和主观因素的影响。

三、影响知觉的因素

（一）影响知觉的客观因素

1. 知觉对象的环境 知觉对象的环境，对知觉具有重要影响。有时对于知觉对象是否会被知觉都产生极大的作用。例如，企业领导人在大庭广众之中当着许多人的面，严厉地批评了一位职工，就可能使这位职工觉得领导人太不近情理

了，而且会把他的批评当耳旁风。因为，在这种情况下，他不会把注意力集中在领导人说了什么，而会集中在其他人会有怎样的反应。如果这种批评是在领导人的办公室私下交谈，那么职工就会乐意接受与了解这种忠告，而且也会对领导人有较好的印象。

2. 知觉对象的特征 知觉对象本身具有的强度大小，对人的知觉有较大的影响。强度大容易引人注目而进入知觉世界，反之就不易进入人的知觉世界。例如，强烈的光、鲜艳的颜色、响亮的声音、突出的标记等，就较易被知觉。

3. 知觉对象和背景的对比 知觉对象与背景之间差别越大，就越容易使人们知觉到对象。如一片白色中的一个红点，一群男人中的一个女人，会特别引人注目。

4. 知觉对象的组合 人们在反映客观事物时是有组织地知觉。心理学中完形心理学派研究归纳了四种原则，来解释知觉的组织现象。

(1) 接近性：两种彼此无关的事物，由于空间、时间上的相互接近，常使人们在知觉时，把它们结合在一起。例如，空间上的接近，如图1—1。人们看这个图形，不会反映为八条各别散立的直线，而是看成相近两条线为一组的四个组。时间上的接近。如某生产单位新换了



图 1—1

领导人，就遇到生产大幅度上升，尽管两者之间并无关系，但由于时间接近，人们会把生产上升归功于这位新的人。

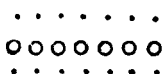


图 1—2

(2) 相似性：知觉对象在形状和性质相似，人们知觉它们时，容易形成一个整体。如图1—2。白点形状相似，列成一

排；黑点形状相似，也列成一排，人们知觉时会把它们看作各成一个整体。

(3) 闭锁性：几个知觉对象若共同包围一个空间，容易把它们看成同一整体，如图1—3。bc、de、fg，各包围了一个空间，人们容易把它们看成是几个知觉单位。



图 1—3



图 1—4

(4) 连续性：几个知觉对象在空间或时间上具有连续性质，容易形成一个知觉单位，如图1—4。图中是许多黑点，但人们容易把它看成是一弧线与一直线相交的图形。

另外，知觉还受知觉对象以外的周围条件的影响。如图

1—5。 a, b 两条线的长度本是相等的，但

受箭头方向的影响，在知觉上造成 b 长于 a 的错觉。

(二) 影响知觉的主观因素

在相同的环境中，不同的人对同一知觉对象会有不同的知觉。这是因为人的知觉还要受个人自身主观因素的影响。

1. 需要 一个人的需要刺激着个体，强烈地影响到人们的知觉，人们会因需要的不同，对同一客观事物产生不同的知觉。一个饥饿的人，对同食物有关的刺激特别敏感，如食物的图片，烹饪的香味，以及对食物的谈论等。饥饿的人和刚进餐的人比较，前者将模糊不清的刺激解释成食物的可能性要大得多。

2. 兴趣与经验 不同的人有不同的兴趣和经验，兴趣和

经验的差别，对人们知觉的选择性有很大的影响。个人过去的经验会使自己只注意到事物的某些特性。例如，美国学者西蒙和迪尔伯恩做过一次试验。他们让23名企业经理同阅一篇某钢铁公司的全面综合资料。要求他们写出在这篇资料中发现的最重要的问题。这23位经理中，有6名是负责销售部门工作的，5名负责生产部门工作，4名负责会计部门工作，8名负责其他杂务部门的工作。结果，销售经理中有83%的人认为销售问题是最重要的，其他经理中只有29%的人才认为销售是最重要的问题。大多数经理都认为他们主管业务的有关问题是最重要的。由此得出结论，即被试者所知觉的问题是与他们所在部门的活动和目标有关系的问题。

3. 个人错误的思想方法 某些错误的思想方法，常是导致错误知觉的重要根源。常见的有以下几种情况：

(1) 晕轮效应（以点概面效应）：这是根据客观事物的某一个别特征，对这事物作出全面评价的倾向。例如，只根据某人的个别品质（智力、性格、外貌、风度等），对他作出是好或坏的全面评价，就是以点概面效应在起作用。

(2) 以己度人的倾向：这是以自己的某种情绪或品质来断定别人也有类似的情绪和品质。这种倾向对人们的知觉有很大影响。所谓以小人之心，度君子之腹，就属于这种情况。

(3) 成见：人们由于某种特殊的愿望或偏见，对客观事物产生歪曲的反映，就是成见对知觉的影响所造成的。如种族偏见和对青年、妇女的偏见。

(4) 归因：对别人行为的原因，所作的主观解释和推论叫做归因。归因对人们的知觉也有很大的影响。例如，我国古代有个寓言故事，讲某人的斧头不见了，怀疑是被邻居