

管理心理学

〔保〕 菲利普·格诺夫



科学技术翻译出版社

管 理 心 理 学

[保] 菲利普·格诺夫 著

黄祖琳 李步魁 汪家扬

译

南 兮 刘陆妹 张 澈

曹仲文 校

中国科学技术翻译出版社

第一部分

管理心理学的 对象、任务和方法

第 一 章

管理心理学的对象

问题的提出

在苏联的所有心理学教科书中几乎都有这样的传统定义，即心理学是研究人的心理过程、心理特性和人活动的心理特点。因而，管理心理学作为研究对象，也和人、人的心理及其活动特点有关。心理学的发展表明，为了实际需要，特别要研究人在各种活动中的心理表现和素质。人的心理不仅与他生活的社会条件有关，而且与他所进行的活动以及和其他人的相互关系有关，从而形成了心理学的各种分支：劳动心理学、创造心理学、教育心理学、军事心理学、宇宙心理学、运输心理学、运动心理学、商业心理学等等。它们都研究人在各种活动中的心理特点，揭示这种活动的心理特性，并在此基础上确定人为顺利实现这种活动而应该具备的那些心理特性和素质。

管理心理学是心理科学的一个分支，它研究人的心理，

提出人在管理活动中的心理特征，分析人为顺利实现管理活动而必需具备的素质。管理心理学作为心理学的一个独立分支，它的存在，取决于对以下问题的回答：是否存在一种与人的其它活动形式不同的特殊活动形式——管理活动。

要回答这个问题，必须弄清楚以下两方面问题：领导者的劳动与其它专业的劳动有否区别及区别何在；什么是管理，它的主要内容是什么，人在管理中占什么地位。

领导者的劳动特点

首先，领导者的劳动同任何工人或职员劳动是一样的，他也要耗费一定的体力和精力。马克思在《资本论》中写道：“如果把生产活动的特定性质撇开，从而把劳动的有用性质撇开，生产活动就只剩下一点：它是人类劳动力的耗费。尽管缝和织是不同质的生产活动，但二者都是人的脑、肌肉、神经、手等等的生产耗费，从这个意义上说，二者都是人类劳动。”①

正因为如此，所以对作为执行者的领导者的劳动之心理要求，同完成执行者工作的人的劳动之要求是一样的。

但执行实际工作不是领导者所应做的工作，因而对领导者的劳动不能按他所做的某种具体工作，而应按他所领导的工作来评定，这样可使他所领导的人能更好和更多地工作。领导者在管理系统中的作用在于把其他人的力量联成整体，也就是协调他们的行动，使每个执行者最大限度地发挥自己的潜力。这就是为什么在评定领导者的素质时，他的实现这

①《马克思恩格斯全集》第23卷第57页，人民出版社，1972年。

种组织活动和整体活动的能力具有决定性意义的原因所在。

马克思注意到领导者这方面的活动，他说：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”^①

领导者的劳动必须根据整个集体的工作结果来评价。好的领导者可以使集体的工作有成效，能力差的或无能的领导者则会影响集体的各个成员、集体的各个环节和整个集体能力的发挥。由能力差的领导者来领导，好的集体也可能获得好成绩，但仅仅是暂时的。一个集体的领导者应该根据自己的情况能动地使用集体中各成员、各环节以及整个集体的力量。

领导者活动的实质在于实现使集体各成员和各环节的力量一体化和步调一致的组织工作，也就是在于完善系统机制。这是领导者的劳动特点之一，这个特点对领导者的劳动活动提出了特殊要求。

管理劳动的特点不仅是使领导者作为某一方面的专家来实现各种活动，或者只是把其他执行者的力量组织起来。领导者的劳动实质上是一种创造性工作者的劳动。

某些生产环节的结构及其组织不管多么完善，通常仍有一些问题需要领导者来处理。在这种情况下，不仅要求领导者根据规定计划协调各个环节的行动，而且在协调这种行动

^①《马克思恩格斯全集》第23卷第367—368页，人民出版社，1972年。

时要考虑到具体情况，特别是新发生的情况。这是一种与分析被领导环节起作用的情况、分析所获成果的过程、自我评定管理活动效率以及提出新任务有关的活动，这种活动表现出每个领导者工作的创造性。

其实，领导者不仅根据上级系统的指示内容，而且根据目前的可能性来从事系统的“组织前”的工作。我们对各种管理职务的心理特点的研究表明，随着领导职别的提高，对领导者的创造性方面的素质的要求也在提高。首先，领导者应研究他所领导的过程——工艺过程、经济过程、社会过程及其它过程。他应分析已完成的工作结果，以便确定各种因素对这些过程进展的影响。分析各种活动必须揭示能作出实际结论的各种规律性。实际结论就是制订进一步完善该环节管理活动计划的依据。这说明社会系统本身的完善，应在提高系统的经济、社会和政治效率上反映出来。

在这个先分析、后综合的智力活动中表现出领导者的创造性劳动，这种活动不仅制定了决策，而且首先提高了本系统的效率。波兰学者A. 马泰科写道：“创造性过程的实质在于改革旧的经验，并在此基础上形成新的局面。创造会产生某种新东西，因为它是公式化、模型化活动的对立面，而不是重复老早就已经知道的东西。”

但是，对大多数科学工作者来说，如果花在创造性过程上的时间大半由他们自己支配的话，那么对领导者来说，这种创造性过程通常总是时间不够用。实践往往需要领导者作出选择：或者创新，或者阻止你所领导的系统的发展，让它保持原状。此外，领导者有可能在比较短的时间里把某项研究成果应用于实践，而科研工作者需要花费许多时间来证明自己

的发明的效益。这就是领导者的优势。

随着科研工作中心的建立，在某些机关出现了科学工作者直接参加生产过程管理的情况。因此，一个人既是领导者、又是科学工作者，不仅能发现问题，而且能找出解决问题的方法。例如，我们来看看列宁的活动。作为世界上第一个社会主义国家的缔造者和领导者，列宁研究了社会管理的许多基本问题。1923年世界上第一个反法西斯武装起义领袖，后来作为共产国际西欧共产党工作负责人的季米特洛夫，他不仅研究了法西斯的特点，而且制订了共产党反法西斯斗争的战略。作为保加利亚共产党中央委员会总书记和保加利亚政府主席，他的活动使他有可能对作为无产阶级专政的形式——人民民主制的性质，作出重要的理论结论。保共中央，特别是托多尔·日夫科夫同志的活动的特点，就是提出了有关完善社会管理的问题，并对这些问题进行了研究、解决和应用。因此，他作为保加利亚社会管理问题的最大理论家和实践家，并不是偶然的。在利用科学的研究方法上，他的创造性是社会管理各个部门和各级领导者的范例。

我们不想对领导者的创造性劳动加以全面评述，只谈谈其某些特点。

领导者的创造性劳动的特点

创造性过程以确定必须解决的基本问题为第一阶段。第二阶段是寻找最佳途径来解决所提出的问题，在此阶段可以从许多方案中选择最佳方案。第三阶段是作出决策和制定完成决策的计划。第四阶段是检查决策的实践效果。

领导者要能在上述各个阶段有所作为，必须首先开展高水平的智力活动。

领导者在劳动中的创造性是不断发展的。科学技术革命对发展生产力，特别是扩大与提高科研和设计集体的工作效率带来了极大的变化。这些集体的领导者，按其工作性质来说，是有科学性和创造性气质的领导者。他们能协调各科研专家和各环节的力量，他们具有渊博的科学知识，善于采用独特的综合研究方法。在对他们的劳动要求中，占特殊地位的是他们能善于依靠科学工作者。对领导者的素质要求，与要求他善于运用科学管理与研究方法同样重要。

A. 马泰科根据伯克利加利福尼亚大学个性研究和评定学院有关创造性个性特点的研究作出了结论，认为富有创造性个性的特点是：智力惊人，对试验着迷，不受内部自我制约，努力积累新经验，审美感强，敏感，思维和行动灵活而自主，高度的创造毅力，能集中自己的智力，以及力求解决一切难题的能力。

苏联心理学家K. K. 普拉托诺夫强调科学工作者的以下重要特点：善于分析和综合，有区分本质和非本质的能力，能在各种现象的直接联系和间接联系中辩证地把它看成是一个统一整体等等。

所以，领导者必须考虑从事创造性活动的人的心理特点，这就是：刚强的意志素质，合乎科学的明确的目的性、主动性和自主性，不迷信权威，敢于怀疑明显的“真理”，不喜欢约束，善于通过大量事实发现规律性或新问题，坚定顽强，醉心于自己研究的问题，随时准备克服各种困难（包括意外的困难），特别勤劳，善于独立进行研究和处理材料，果

断和勇敢，坚持己见，敢冒险，深信自己和同事们的力量，推崇和尊重对该问题的研究做出贡献的其他科学工作者。

有创造性的人的特点是记忆力特别发达，对领导者来说是业务记忆力强，对艺术家来说是想象力丰富，对其他人则是口才好等等。创造性过程没有想象力是不可思议的。该研究结果的初步概念，也就是形成假设，是对每个创造性工作者工作的基本要求。愈能充分地看到未来成果的形象，愈能对该创造性工作者的积极性产生强烈影响。一般来说，有创造力的人是不喜欢生搬硬套的。

创造性工作者的上述特性，在不同程度上也适合于领导者的个性。

领导者——教育者

领导者工作的主要内容，首先是做人的工作。领导者在解决管理任务的过程中，必须指导被领导者行动并作出指示，对他们施加影响，使其成为全面发展的人。托多尔·日夫科夫说过：“要求领导者不仅有现代技术和经济知识，不仅了解生产，而且还必须是个教育者。要知道管理集体就是教育人。”

通常，接受新任务的人，为了完成任务，首先应掌握一些新的知识和技能。领导者则应使他们了解工作方针，给予必要的帮助，指导如何完成任务。管理活动是领导者不断地对执行者完善其工作进行影响的过程。只有在这样的基础上，每个被领导者的活动才能最有效。领导者的领导技能愈高，被领导者提高技能的可能性愈大；反之，领导者的领导

技能不熟练则会阻碍被领导者的发展并降低管理活动效率。领导者不仅要进行组织工作，而且还要根据他所领导的系统提出的要求，指导和培养被领导者。“名师出高徒”，每个领导者在创造某种工作环境时，要考虑到他所使用的人的某种要求。

领导者除了在一一定的生产系统内对被领导者给予培养外，还要对其行为和业余交际加以影响，要调整他们的交际，解决冲突，评定各种行为。

做人的工作要求领导者遵循分别对待的教育原则。根据人的年龄、性别和心理特点分别处理的方法，是领导者顺利活动的必要条件。不严格遵循个别处理的心理学方法，就不可能在领导者与被领导者之间建立起相互沟通的“桥梁”。

托多尔·日夫科夫同志在保共中央第十二次代表大会的总结报告中强调指出：“必须更加重视从事领导工作的人的社会经验、组织经验和个人经验。不应提升那种不和我们社会的普通劳动者在一块工作，不了解基层政治结构的困难和工作特点的人。”

领导者的知识和行为在一定程度上会影响被领导者的心理。如果学生，特别是年龄较小的学生，在相当大程度上必须接受教师的知识和行为，那么对领导者来说，情况略有不同。领导者的一言一行都会受到被领导者的评价，并且通过各种非正式渠道使集体的大部分人所共知，甚至有时传到外单位去。首先，领导者应该了解自己的被领导者。那种不爱自己的被领导者，不尊重他们的才能，不把他们的成败当作自己的成败来关心的领导者不能认为是教育家。关心人、关心人的不断增长的需要、关心改善工人的劳动和生活条件，

是和关心工人作为社会主义社会的个人的进一步发展联系在一起。

就这个意义上来说，对作为教育者的领导者的劳动和素质的要求，要比教师高得多。而且，由于处于集体领导者的地位，领导者必须评价被领导者所作的工作，不断制定决策，实行奖惩，满足或拒绝执行者提出的各种要求等等。所有这一切都与每个被领导者作的自我鉴定有关，而在其自我鉴定与领导者的评价之间有抵触时，则可能成为发生冲突的导火线。

领导者活动的教育效果不仅限于特殊的形式和手段。在领导者的整个工作过程中，他都在教育着执行者。

如果领导者甚至享有一长制的权力——Л. И. 勃列日涅夫说道——他仍然不能仅仅依靠命令的力量。难怪我们的党一贯强调经济工作和教育工作有机联系的必要性。党要求领导工作者经常考虑他们制定的经济决策和行政决策的教育效果。

领导者离开办公室回到家里，也仍在思考和评价被领导者的工作和行为以及自己的工作，他要为会议和任务作准备并要会见各种人。所有这一切都会在他的心理上形成一种额外负担，在业余时间神经仍处于紧张状态。

领导者——政治活动家

不管领导者在哪个部门——经济或社会-政治部门——工作，他总是同时又是社会政治活动家。社会中的每个集体都是其它大的社会单位的一部分，这些集体中的人，通常就是执行某种政治纲领的人，也就是说，在某种程度上他们是

掌握这个国家政策的带头人。

领导者在发挥人的劳动和社会政治积极性中起很重要的作用。

我们在研究领导者的劳动特点和素质时，曾经对一个工长提出以下问题：“您对您组的成员做不做政治工作？政治工作包括什么内容？”他回答道，工人经常提出各种问题，如果发生商品短缺，颁发某项命令，或发生损害工人利益的问题，那么他们就会同我们交换意见，因为我们经常在一起，所以我们可以回答这些问题。您现在就可以看到——工长表示道——我们时刻在无拘无束的情况下做政治工作。

因而，如果单位领导者能经常与群众接触，那他就可以根据自己的政治素质进行一定的政治教育工作。

资产阶级思想家——研究经济环节领导者的各种素质体系的作者——不强调领导者的这种劳动特点，在所使用的选拔和评价的方法中缺乏对政治素质的要求。但这是否说明他们根本不注意政治素质呢？在资本主义制度下，对工人心理进行了大量研究，这种情况就是有组织、有目的的政治活动的表现。

在社会主义制度下，对领导者素质的基本要求是与他的思想政治素质紧密相关的，这是由社会主义社会制度的本质所决定的。在社会主义制度下，劳动者是生产的主人，是基本的动力和管理力量。在社会政治组织的领导下，他们积极参与国家、州或某些企业的管理战略和战术的制订，并且还实施这些计划。就这个意义上说，每个集体不管它的性质如何，都参加解决实现我们社会战略战术目标的某些任务。

领导者作为该集体——工厂、研究所等——的代表、当

选人，有责任协调某些成员或环节的行动，完善他所工作的系统，帮助某些人改善和满足物质和精神需要。就这点来说，我们把领导工作者看作社会政治活动家。

对鼓舞人的问题能及时地有权威地加以解释是提高人民劳动和社会政治积极性的重要条件。这个工作大部分都落到领导者身上。所以托多尔·日夫科夫同志在保共十大的报告中说道：“一个领导者无论担负什么工作，任何时候也不应该忘记他是一个共产党员，负有政治活动家的使命。不联系群众，不听取群众的正确意见，他就不可能实现自己的目标。我们的干部作为党的真理的不知疲倦的宣传员，在这里有其施展才能的广阔天地。”

上述表明，领导者的活动有和其他专业人员活动相似的特点，但不完全适合任何一种专业。领导者的活动综合了政治家、组织家、教育家、专家和创造性工作者的工作特点。所以有充分根据可以谈论领导者这种富有独创性的职业。它要求对领导者进行专门的和有目的的培训。研究人们在其领导活动过程中的状态和心理过程的特点，确定领导者应具备的最佳素质结构，描述各种形式的领导活动的心理特点，这就是管理心理学这门学科要加以研究的问题。

社会管理系统中的人

人是社会系统中的主要组成部分。作为一个系统，管理有两个主要分系统——管理分系统与被管理分系统。在社会管理系统中，人既参加管理分系统也参加被管理分系统。有以下几种系统：“人-人”、“人-集体”、“集体-人”或“集体-

集体”。为了使任何一个系统发挥最佳职能，要求管理分系统和被管理分系统中的人有一定的行为反应，而这只有当领导者和执行者都具有必要的素质并准备在某个时间以某种方式行动时才有可能。所以不完善领导者和执行者的个人素质就不可能完善管理系统。

完善人的问题，首先是和发挥人的准确而及时地完成他作为该系统一个成员所承担的责任的才能有关的。这一切与人的心理活动中的认识、情绪和意志方面的某些变化紧密相关。根据人在各个分系统中（管理或被管理分系统）所处的地位，对人的心理提出了不同的要求。

为了提高人在该社会系统中的活动效率，阐明这些要求是有目的地培养人的必要条件。所以无论在社会管理的领导分系统中，还是在被领导分系统中，人都是管理心理学的对象。

管理心理学研究被领导分系统的参加者——执行者的心理特点。揭示他们的心理特点，阐明能使他们顺利工作的素质，是整个系统发挥最佳职能的重要条件。所以领导者与执行者的心理特点及其在整个管理系统中的相互关系，是管理心理学的对象。

心理学的其他分支则不研究领导者的素质和管理活动的心理特点，而这些却是管理心理学的对象。

人的活动效率不仅取决于他的专业素养，还取决于他当时所处的心理状态。因此，研究影响人的心理状态的各种因素，对提高人的工作效率具有重大意义。某些因素是与该系统中领导者与执行者或执行者与执行者之间形成的相互关系有关的。

显然，为了使任何一个系统发挥作用，直接信息与反馈都是必需的。因此，管理心理学还研究领导者和执行者之间存在的信息的特点。为了提高人在其中工作的系统的效率，必须揭示这种信息的心理特点。在自动化系统中，这种信息是程序化的，而在“人-人”和“人-集体”、“集体-人”和“集体-集体”系统中，只有特殊的信息是程序化的。由于说话的人不同和说话时的语气不同等等，而引起各种不同的理解，人们接触同样的意思，直接信息和反馈信息的心理学特点就在于此。

人作为执行者一般不是孤立地行动，而是和其他执行者协同动作。所以不研究人们在集体和共同体之间的接触和相互关系的特点，就不可能研究管理心理学。但是，只有这些相互关系对管理分系统具有意义时，它们才是社会心理学对象，而研究整个管理体系时，它们便是管理心理学对象。因此，管理心理学对象应该不仅是人—领导者、人—执行者及其相互关系，而且是被领导集体成员之间的相互关系。

各种集体不是孤立存在的，而是大系统中的一部分，它也是其它大系统的分系统，即国家和整个社会系统的分系统。社会主义国家联合成一个社会主义共同体，在这个共同体内，各个国家之间的相互关系，作为一个完整的共同体来说，都有自己的社会心理学特点。所以各个集体和联合公司之间、社会和社会主义共同体之间的相互关系或接触的社会心理学特点，在它们之间发展的社会心理学过程，也是马克思列宁主义管理心理学的研究对象。

因而，管理心理学这门学科在于研究领导者的心理过程、状态和素质的特点，研究领导者的管理活动和在集体中

的相互关系的心理特点，研究执行者及其与领导者之间的相互关系的心理特点，以及研究集体和共同体及其相互关系和在社会管理范围内的社会心理过程的心理特点。

管理心理学研究人在管理活动中的心理特点时，最好采用各种心理因素来建立社会体系并使其发挥职能作用。这个特点说明管理心理学是一门应用科学。

第二章

管理的心理学问题

管理心理学的基本方针

任何一个系统的建立，不解决其量和质的构成问题，是不可能的。这个系统所要达到的目标和任务，对其结构和职能的构成起着决定作用，而后者首先要求的是某些组成部分的质量。这一点也完全适用于人是其中主要动力的那些系统，在那些有机器或其他技术手段与人同时参加的系统内，前者的质量是严格规定了的，而对有技术手段与其协同工作的执行人员的活动，尤其是对他们的心理同样应提出要求。因此，组织技术或人员体制的顺利建立以及有效地发挥作用，就取决于对某些人员的挑选。这就是为什么在建立任何一个社会环节时，首先必须从该环节的需要出发的原因所在。

在保加利亚，各个社会环节的目标和任务是同建立成熟的社会主义社会的目标和任务紧密相关的。其建设的战略和战术是同保共关于不断地和全面地满足人们日益增长的物质文化需要的政策相符合的。此外，每一个系统的利益都不得给个人的健康和发展带来危害。个人利益和系统发展最佳职能的利益，是相应系统中如何用人的决定因素。系统的利益决定着对每个工作者的技术素质或再训练的要求。

对人的问题以及对人作为一种动力参加各个人事系统的