

编著 丁晓红

管理心理学

理论与实践

GUANLI
XINLIXUE
LILUN
YUSHIJIAN

同济大学出版社

主编 丁晓红

管理心理学

管理心理学

CHINA
UNIVERSITY
PRESS
1999

清华大学出版社

管理心理学理论与实践

丁晓红 编著

同济大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理心理学理论与实践/丁晓红编著.

—上海:同济大学出版社,2000.12

ISBN 7-5608-2221-5

I. 管… II. 丁… III. 心理学 IV. C93-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 75157 号

管理心理学理论与实践

作 者 丁晓红 编著

责任编辑 陈晓东 责任校对 谢卫奋 装帧设计 陈益平

出 版

同济大学出版社

发 行

(上海四平路 1239 号 邮编 200092 电话 021-65985622)

经 销 全国各地新华书店

印 刷 同济大学印刷厂印刷

开 本 850mm × 1168mm 1/32

印 张 10.625

字 数 308 000

版 次 2000 年 12 月第 1 版 2000 年 12 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-5608-2221-5/F·225

定 价 14.30 元

本书若有印装质量问题,请向本社发行部调换

前 言

知识经济是人才经济,人是企业和组织的首要资源。现代管理是以人为中心的管理。要管理好人必须要研究人,了解人,掌握人的心理及其变化规律。管理心理学就是一门从现代管理科学和行为科学发展过程中派生出来的新学科。它运用心理学、管理学、社会学、行为学等学科的原理,分析和研究管理中各种社会心理现象以及管理中人的心理活动及其规律,以优化对职工行为的管理方式,提高对职工的激励效应,协调处理好人际关系,强化思想政治工作的针对性和有效性,推进管理的现代化和科学化。

笔者自 90 年代初以来,开设了“管理心理学”课程,在近十年的教学过程中,对这门学科进行了探索、研究和实践,积累了一定的资料和经验,这次在总结教学成果的基础上编著成书。

本书有以下几个方面的特点:

一是既注意了理论体系的完整性,基本沿用了国内外普遍通用的体系结构,又在体系内容上有所创新,增加了一些新的章节:如“现代员工心理调适”、“激励机制探讨”、“人际关系的管理与改善”、“竞赛的手段及应用”、“21 世纪企业组织形式”等。

二是注意吸收国内外最新研究成果,总结我国改革实践中的成功经验,注重理论与实践的结合,对理论如何在实践中贯彻和应用方面作了分析和阐述,使本书具有较强的理论性、系统性、科学性、实用性和可操作性。

三是注意抓住当前社会改革和发展中的热点问题作了分析和

2007/06

探讨。如人力资源开发和管理中,如何合理用人、人尽其才;如何开发人的潜能;如何针对不同个性的人,采取不同的管理方式,加强和改进思想政治工作;等等,在“个性心理特征与管理”一章中作了分析和阐述。又如,现代社会紧张快节奏的生活,引发心理障碍心理疾病的人日益增多,在“现代员工心理调适”一章中,对当今社会心理问题的原因作了剖析,对心理健康的重要性作了阐述,并就管理中如何重视和加强对员工的心理保健以及心理治疗等方法作了介绍。再如,针对我国一些国有企业中普遍存在着干部与职工积极性不高,人才流失严重等现象,在“激励理论与实践”等章节中,就我国目前国有企业如何提高激励效应问题作了探讨,剖析了当前一些企业激励弱化的原因,对建立适合我国国情的有效激励机制从原则、方式方法、途径等方面提出了自己的看法。由于抓住了当今管理中的热点问题,使本书在内容上更加贴近实际,可读性、操作性强,有一定的理论意义和实践意义。

本书适用的范围较广,既可作管理类专业教材,也可供各级管理人员自学参考。

在本书的撰写过程中,参考和吸收了国内外不少著作、文章和资料,在此,谨向有关各位师长和同仁表示深深的敬意。

本书的写作和出版得到了同济大学继续教育学院凌培亮、陈幼德、张建忠三位院长的热情支持和帮助,在此,表示衷心的感谢。

本书难免有错误和不足之处,恳请专家学者、广大读者批评指正。

丁晓红

2000年7月于同济

目 录

第一章 管理心理学概论	(1)
一、管理心理学的研究对象	(1)
二、学习、研究管理心理学的目的意义	(4)
三、管理心理学的研究方法	(11)
第二章 管理心理学的产生与发展	(18)
一、管理科学的发展	(18)
二、西方管理心理学的产生	(26)
三、管理心理学的发展概况	(31)
第三章 管理心理学的相关理论	(37)
一、西方人性假设理论	(37)
二、管理学的基础理论	(45)
三、心理学的基础理论	(51)
第四章 个性心理特征与管理	(56)
一、个性概述	(56)
二、人的气质差异与管理	(59)
三、人的性格差异与管理	(67)
四、人的能力差异与管理	(76)
第五章 知觉差异与管理	(104)
一、知觉及其选择性	(104)
二、社会知觉	(114)

三、知觉规律在管理实践中的应用	(121)
第六章 个体行为与激励	(125)
一、行为与动机	(125)
二、动机由需要激发	(132)
三、需要、动机与激励	(137)
第七章 激励理论与实践	(156)
一、内容型激励理论与实践	(156)
二、过程型激励理论与实践	(173)
三、行为改造型激励理论与实践	(185)
第八章 群体心理与管理	(197)
一、群体概述	(197)
二、群体凝聚力	(204)
三、群体士气与工作效率	(208)
四、群体冲突与沟通	(209)
第九章 群体中的人际关系与管理	(218)
一、人际关系概述	(218)
二、影响人际关系的因素	(221)
三、现代人际关系交往的特点	(223)
四、人际关系的管理与改善	(224)
第十章 领导心理与行为	(235)
一、领导概述	(235)
二、领导者的影响力	(238)
三、领导者的素质	(244)
四、领导与决策	(251)

五、领导有效性理论	(256)
第十一章 员工心理调适	(270)
一、人生道路挫折难免	(270)
二、挫折的行为反应及心理影响	(273)
三、现代人的诸多心理问题	(279)
四、加强心理保健,重视心理调节	(281)
第十二章 组织心理	(306)
一、组织概述	(306)
二、组织结构及管理原则	(311)
三、组织改革与组织发展	(320)
四、团队——21 世纪企业组织形式	(326)

第一章 管理心理学概论

学习管理心理学,首先必须了解这门学科的研究对象、基本内容,以及学习的目的意义和方法。

一、管理心理学的研究对象

管理心理学又称组织心理学、组织管理心理学。它是运用心理学、管理学、行为学、社会学、生理学、伦理学、人类学等学科的原理,研究管理活动中人的心理活动和行为规律的一门综合性科学,也是一门跨越自然科学与社会科学的边缘性科学。

管理心理学是从现代管理科学和行为科学发展过程中派生出来的一门新兴的独立学科。它是心理科学的一个分支,又是管理科学的一个重要组成部分。它把心理学的基本原理和其他学科的研究成果应用到管理活动中,分析和研究人的心理活动和行为规律,探索激励人的心理和行为的各种途径和技巧,提高对人的行为的预测、引导和控制,以达到充分调动人的积极性、提高工作绩效的目的。所以,管理心理学也是一门应用心理学科。

现代企业管理的特点是强调以人为中心的管理,建立以人为中心的管理制度。从系统论的角度分析,企业或组织的管理过程包括两大系统:一是技术系统,即“人一机”系统,也就是“人”和“机器”的关系。它由物质资料结构和劳动力结构组成,通过对劳动对象、劳动资料和生产、经销过程的管理,以探讨怎样使人适应机器

的特点以及使机器适应人的心理生理特点,创造一种能提高人的能力的条件和环境,从而提高劳动生产率。二是社会心理系统,即“人—人”系统,这是生产过程中对人與人之间相互交往过程的管理,探讨如何协调人际关系,最大限度地调动人的积极性,以不断提高工作绩效。上述两大管理系统中,人是现代企业管理制度的主体。

现代企业人、财、物资源关系中,人是首要的资源。虽然先进的科学技术和现代化的机器设备、充裕的资金、准确的信息等在企业生产、经营活动中发挥着重要的作用。但是,事在人为,先进的机器设备靠人去操作,再充裕的资金也得靠人去合理使用,信息靠人去收集和掌握,企业目标靠人去实现,一句话,离开了人的积极性、主动性和创造性,就没有企业的效率和效益,一切资源都是零。即使是未来社会的管理中,最主要的仍然是对人的管理。虽然机器人的出现,电脑可以代替人脑的部分功能,但设计和使用机器及电脑的仍然是人,因此,科学技术越发展,就越要重视人的因素,建立以人为中心的管理制度。

管理心理学就是一门以企业或组织中的人作为独特的研究对象,研究如何调动人的积极性的学问。它含有丰富的内容,涉及组织管理活动中具体的社会心理现象,以及个体、群体、领导、组织中的具体心理活动的规律性。总之,它涉及到管理各领域中的各种心理行为问题,归纳起来有如下四个部分:

(一) 研究个体心理

任何组织都是由众多的个体所组成,个体的积极性、主动性和创造性的发挥如何,直接影响到个人在组织中的行为效率;而个人行为效率又直接影响群体、组织及整个工作的效率和效益。因此,个体的心理和行为是管理心理学的主要研究课题之一。

组织中不同的个体,一方面由于先天遗传素质的差别和后天所处的社会环境及个人经历、文化的差别,导致人与人之间的个体

差异;另一方面,又由于他们处于同一个组织环境中,追求同一个组织目标,因而又具有许多共同的心理活动规律。

个体心理研究包括个体的认知、需要、动机、态度等方面的差异,也包括人的气质、性格、能力等方面的差异,同时还包括组织中个体具有的共同的心理活动规律,如共同的认知规律、共同的需求、态度改变的共同规律等。

管理心理学通过对个体心理的研究,揭示不同个体的心理及其行为特征和工作效率的关系,为管理者因材施教、合理用人提供理论依据;同时,揭示个体心理活动的共同规律,为提高对人的行为的预测、控制和引导,为制定各种行之有效的管理制度、措施和方法提供理论依据。

(二) 研究群体心理

群体是由个体组成的。个体心理及其行为也不是孤立存在的。群体心理是群体成员在活动中表现出来的心理活动及行为特点的总和。如何更好地发挥群体的效率与效益,主要取决于群体中的人际交往、人际关系的状况及其性质。因此群体心理和行为研究的核心是人际关系问题,这涉及到人际关系的测评、人际关系的障碍和改善、群体的规范、群体中人际关系的管理、群体的社会心理气氛、群体的凝聚力、群体士气、群体的竞争与合作、群体的意见沟通、群体决策,等等。

管理心理学通过对群体心理的研究,揭示群体与个体相互影响和相互作用的心理规律,为管理者有效地调节群体的人际关系、提高群体士气、增强群体凝聚力提供积极的帮助。

(三) 研究领导心理

领导心理与领导行为是影响组织、群体和个体的心理行为,进而影响生产(或工作)效率与效益的一个关键因素。因此,管理心理学把领导心理作为一个重要的内容来研究。对领导心理的研究

有动态和静态两个方面。静态研究侧重于探索有效领导者的个性特征及素质、领导班子合理的结构、领导者的认知过程等。动态研究主要探讨有效领导者的决策过程和领导方法,以及领导者行为和所产生的不同心理效应等。

管理心理学对领导心理的研究,揭示领导者的素质、行为模式与被领导者的工作效率的关系,揭示领导者正确选择领导方式、提高领导效能的途径和方法,为考核、选拔领导者,为提高领导艺术和效率提供科学依据。

(四) 研究组织心理

组织是群体或个体实现某种目标的工具,组织状况直接影响群体或个体的行为效率。组织心理是指在实现同一目标而组合起来的两个或多个不同层次、不同职能的群体在组织环境影响中所构成的心理或行为。它主要研究组织理论及其演变,分析不同组织环境、不同管理幅度、不同权责分配的相关机理以及它们对所有成员的心理影响;组织改革的心理分析(如改革过程中的动力、阻力、实现组织变革发展目标的有效措施与途径等);组织发展与组织效能等。

管理心理学对组织心理的研究,使组织在新形势下不断适应人的心理,以达到组织的最优化和高效化。

总之,管理心理学是以管理活动中,人的社会心理因素为研究对象,研究个体、群体、领导和组织的心理和行为规律,以调动人的积极性、主动性和创造性,提高工作效率为目的的科学。

二、学习、研究管理心理学的目的意义

1997年9月,江泽民同志在党的十五大所作的报告中指出:“加快推进国有企业改革”,“要按照‘产权清晰,权责明确,政企分开,管理科学’”的要求,推进国有企业的改革。因此,在深入研究

总结中国企业管理的历史经验和教训的基础上,认真学习和研究外国企业管理的先进经验和科学方法,建立具有中国特色的企业管理制度,是中国管理学界的重要任务。国内外的管理实践证明,学习研究和应用管理心理学,对于建立具有中国特色的现代化企业管理制度具有重要的意义。具体体现在如下方面:

(一) 推进管理的现代化和科学化

传统的管理方式强调“权威”和“服从”,管理手段提倡“恩威并施”,管理者一个人说了算,是独裁式、专制型的管理;对人才的使用、选拔是主观随意的,很少考虑人的心理特点和差异。

现代化的管理,是以人为中心的管理;科学化的管理,是指符合人的心理特点和行为规律的管理。它同单凭个人主观臆想的管理、经验主义式的管理、单纯依靠行政手段进行的管理,是完全不同的。

管理心理学的研究,强调推行“合乎人性”的管理,在管理方式上,强调要尊重职工的心理和行为规律,增进与职工的感情联系;在管理手段上,强调各种激励机制,满足职工的各种需要去激发人的工作积极性、创造性;在管理制度上,强调民主管理,提倡职工参与决策与管理;在人才的选拔和使用方面,强调根据人的心理活动特点和个性差异合理用人,以人尽其才。总之,管理心理学的研究,对于推进我国企事业管理的现代化与科学化的进程,无论从理论价值和实用价值、从思想到方法都有积极的作用。

(二) 充分发掘人的潜能,不断提高工作绩效

心理学的研究表明,人人都有巨大的潜能。对于每个人来讲,充分发掘、利用人的潜能,是创造积极人生、走向成功的重要条件。

人的潜能包括身体潜能和心理潜能。从身体潜能来说,人在绝境或遇险时,往往会发挥出不寻常的能力。例如:一对夫妇驾车外出,途中车出故障,丈夫钻到车底下去检修,不料千斤顶突然滑

落,丈夫被压在车下动弹不得,在没有外援的紧急时刻,娇小柔弱的妻子竟鼓足力气抬起车身,将丈夫救了出来。另一个例子:在一次火灾中,一位上了年纪的妇女竟然能把一个大橡木柜子从三楼搬到楼下,火灾后,3个强壮的男人费了九牛二虎之力才勉强把这个大橡木柜子抬回到三楼原先位置,这时再让这位妇女搬,她却一步也搬不动了。

人的身体潜能很大,而心理潜能更大,这种巨大的心理潜能表现是多方面的。创造力是人类巨大潜能的表现,创造力的潜能几乎人人都具有。由于一些人总是消极地适应社会环境,墨守成规,就在不知不觉中抑制、埋没以致丧失了自己的创造性潜能,而另一些人则求变创新,显示了自我实现的创造力。

人的大脑接受、储存和整合各种信息的潜能也是巨大的,根据保守的估计,人脑的容量有100万亿个比特,它可以装下全世界所有图书馆的藏书内容。现代科学研究表明,像爱因斯坦那样伟大的科学家,也只用了大脑的30%的功能,而一般人则连10%都不到,绝大多数脑细胞处于“待业”状态。

人人都有巨大的潜能。这种潜能有待于人们去开发。大量事实表明,一个人、一个组织的效率或效益 = 人的积极性 × 能力,而人的积极性的发挥靠有效的激励。管理心理学通过研究人的心理活动和行为的规律,以人中心,以激励为主的管理方式和手段,构筑充分开发和利用人的潜力的管理体系,因此管理心理学是促进企业发展的一种非物质要素的生产力。

我们学习研究管理心理学,掌握了生产过程中个体、群体、组织、领导的心理活动规律之后,就可以制订出对个体、群体、组织行之有效的科学管理的原则和方法,提高管理者的领导艺术和决策水平,从而极大地调动每个职工的积极性和创造性,促进工作效率和效益的提高,促进生产力的发展。国外一个研究机构提供的资料表明:在一个现代化企业里,在人员合理配置的情况下,每增加一名合格的体力劳动者,可以取得1:1.5的经济效果;每增加一名

合格的脑力劳动者,可以取得 1:2.5 的经济效果;而每增加一名有效的管理者,可以取得 1:6 的经济效果。我国有关部门测算表明,我国的工业固定资产每增加 1%,生产只增长 0.2%,工业劳动力每增加 1%,生产只增长 0.75%,而每增加 1% 的训练有素、懂管理、会经营的管理人员,企业的生产可增长 1.8%。目前,我国一些企业花巨资从国外引进设备、技术,扩大企业的规模,但由于忽略了对企业心理现象及其规律的研究,不善于调动职工的积极性,使先进的技术和设备不能很好地发挥作用,经济效益差,出现了“增速不增效,增产不增收”的情况。

美国心理学家詹姆士指出,一般人在正常的情况下,只发挥了工作能力的 20%~30%,通过激励,调动了积极性,其能力可发挥到 80%~90%,可见,调动人的积极性是一个很重要的课题。管理心理学就是研究和探讨人的心理活动和行为规律,充分调动人的积极性,以促进生产率提高的一门科学。

(三) 增强思想政治工作的科学性和有效性

当前,我们的目标是实现四个现代化,不仅要建设高度的物质文明,还要建设高度的精神文明。每一个企业作为社会的一个群体,不仅要发展生产,提高工作效益,而且还负有教育、培养和改造人的历史任务。因此,中国式的管理心理学与西方的管理心理学不同,它把思想政治工作的规律性和科学性作为一个重要的研究课题,探索在社会主义企业中如何培养具有良好素质的建设者和管理人才。

过去在企业管理和思想政治工作中,我们已积累了不少丰富的、行之有效的思想政治工作经验,而在当前的市场经济条件下,思想政治工作到底还要不要?回答是肯定的。实践证明,要调动人的积极性,思想政治工作非但不能削弱,而且必须加强。关键问题是如何做人的思想政治工作,如何去提高思想政治工作的有效性。那种泛泛而谈的一番大道理,使人厌倦,不过流于形式而已。

如何抓住人的心理做好人的工作,这是每个管理者面临的课题。法国作家拉玛丹有一则寓言故事“南风效应”,说的是北风和南风比试,看谁能把行人的大衣脱掉。北风首先施展威力,呼呼猛吹,然而行人为了抵御北风的侵袭,反而将大衣裹得更紧了;而南风则徐徐吹动,行人只觉得身上暖洋洋,开始解开钮扣,继而脱掉大衣。南风和北风的目的一样,都要使行人脱掉大衣,但由于方法不同,结果却相反。这则寓言告诉我们一个道理:真诚友善的方式比简单强硬的方式更有效。管理心理学的研究表明,人是“社会人”,人们不仅有物质需求,而且有社会心理方面的需求,做思想政治工作强调要尊重人、关心人、理解人、爱护人,要抓住对方的心理,站在对方的立场上,针对对方最关心的问题,对症下药,才能收到效果。心理学家卡内基有句名言:我喜欢吃草莓,鱼喜欢吃蚯蚓,所以垂钓的时候,我不以草莓而以蚯蚓为鱼饵。

思想政治工作是人与人之间相互作用的一个复杂过程,要提高思想政治工作效果,从心理学角度,需要考虑各方面因素,例如:选择适当的语言——俗话说,“良言一句三冬暖,恶语一声六月寒。”“一句话说得好,让人笑,说得不好,让人跳。”;选择适当的时机——当事人处于积极、愉快的情绪状态时,或处于矛盾的心理状态,积极寻求“社会支持”时,比较乐于听取别人意见,这时做说服教育工作,效果较好;选择适当的人去做工作——要让当事人心目中有威望的人,或相似的人做工作,产生“自己人”效应;选择适当的场所——不同的场所会产生不同的情绪体验,那种能使当事人产生积极情绪、愉快体验,能提高其自我价值的场所是开展思想政治工作的好场所,家访谈心比把职工叫到办公室谈话的效果好得多;选择适当的方式——一把钥匙开一把锁,要根据不同的对象,采取不同的方式,即根据人的不同个性特点、不同的经历、不同的认识水平“对症下药”,令其心悦诚服。

社会意识是对社会存在的反映。随着我国改革开放的深入发展,我国社会经济成分和经济利益、社会生活方式、社会组织形式、