

实用管理心理学

吴峰 宋玲 徐联仓 等著



科学技术文献出版社

实用管理心理学

吴 峰 宋 玲 徐联仓 张志兴 著
武 林 黄振伟 王新超

科学技术文献出版社

内 容 简 介

本书在简要介绍了管理心理学基本原理的基础上,着重介绍了作者近期在北京地区所作的管理心理调查研究结果,并针对人们的心理状态提出了改善管理、做好思想工作、保护人们心理健康等的措施和建议,还对管理行为中的价值观念、文化差异在国内首次作了国际比较研究。本书内容充实,通俗易懂,理论和实践密切结合,有较高的实用价值和学术价值。

可供各级领导、管理干部和管理科学、心理学教学、科研人员及大学学生阅读参考。

实用管理心理学

吴峰 宋玲 徐联合 等著

科学技术文献出版社出版

(北京复兴路15号 邮政编码:100038)

北京京辉印刷厂印刷

新华书店科技发行所发行 各地新华书店经售

★

787×1092毫米 32开本 7.5印张 167千字

1991年8月第1版 1991年8月第1次印刷

印数:1—7000册

社科新书目:275—027

ISBN 7-5023-1445-8/C·27

定价:4.00元

前 言

我们献给读者的这本书，希望对包括班组长在内的各级管理工作者和从事管理科学、心理学教学与科研人员及大专院校师生有所裨益。尤其是为提高管理效益而渴望获得“适应心理的管理之道”的人们，能够从中得到一些启发，领悟到一些有效管理的方法，正如一位从事管理工作近30年的老同志看了本书的内容以后所说：“过去搞管理只忙于计划、规章制度等，未重视人们的心理活动，这本书使我茅塞顿开。”

本书是我们在北京地区对计算机专业人员心理状态作了大量调查研究的基础上，以管理心理学的理论与管理活动的实践相结合而写成的。调查工作虽然是在计算机专业人员中进行的，但所涉及的问题均带有普遍性。我们以较小的篇幅简要介绍了管理心理学的基本原理，目的在于使没有管理心理学知识准备的读者也能读下去，而大量的篇幅则是介绍作者的研究成果。参加本书写作的有管理学、心理学、人才学、精神病学等方面的专家和教授，因而本书融合了多学科的知识和多方面的实践经验。本书内容来源于实践，又服务于实践，并立足于中国国情，因此具有较高的实用价值和学术价值。

其实用价值主要表现在两个方面：一是研究了在管理领域中人们的心理状态。例如，哪些因素最能激励人们的积极性，哪些因素最容易挫伤人们的积极性，人们最需要什么，

人们对自己的工作在心理上的反应如何，人们喜欢什么样的管理者，人们理想中的工作环境是怎么样，等等。对这些问题，我们从实际调查中获得了定性定量的结果，这对管理者作到心中有数无疑是重要的。二是针对人们的心理状态，实事求是地提出了改善管理、做好思想工作、保护人们心理健康的意见和措施。例如怎样把自己管理的单位建设成团结、和谐、高效的集体，怎样结合人们的心理状态去调动积极因素、转化消极因素，怎样用工作本身去激励人们的进取心，怎样利用群体心理做好思想工作，怎样进行心理保健等。对这些问题，书中都有切实可行的回答。这些内容的要点，曾在国务院有关部门召开的全国性会议上受到与会代表的好评，并普遍认为对管理工作以及非管理工作，都很有针对性和适用性。

其学术价值主要表现在：一方面，它是国内所进行的样本较大、内容较全的管理心理学调查研究文献，不仅在管理心理学研究与实践相结合的道路上进行了新的探索，取得了成绩，而且还为更深入地多视角研究管理心理学问题，提供了大量的数据资料。另一方面，作者还进行了一些国际比较研究，例如对哈克曼(J.R.Hackman)教授提出的影响内激励的各因素间的相互关系及计算公式，在国内首次以我们自己的调查数据加以应用和验证；作者还使用荷兰心理学家霍夫施泰德(Hofstede)设计的调查问卷，对管理行为中的价值观念(权力距离、个体化、群体化等)和社会文化对这些观念的影响作了研究，并与世界上39个国家、地区的同一调查结果作了比较。我国大陆尚无此项研究报告，这对于认识我国的管理行为特点以及我国与西方管理的差异，对学习和借鉴外国管理经验颇有益处。作者还综述了国际跨文化比较管

理心理学的研究情况，这对于进一步认识徐联仓教授提出的管理“三重性”原理会有所帮助。

本书是中国管理科学研究院管理功效研究所受国家有关部门委托组织完成的一项研究成果，中国科学院心理所有关专家参加了研究工作。管理功效学是研究管理系统（企业、研究所、学校、政府机构等）的结构、功能、机制、效益的学科，其中包括研究管理心理学与管理效益的关系问题。管理功效研究所在研究管理学科基本理论的同时，重点致力于将管理科学技术转化为生产力和社会效益、经济效益。

最后，我们十分感谢国家建材局信息中心、国家信息中心、机电部经济信息中心、冶金部信息中心、纺织部计算中心、首钢电子公司、北京广播器材设备厂、中国农业科学院、中国石油勘探开发科学院等单位对我们调查工作的大力支持与帮助。同时，竭诚欢迎读者对本书提出批评意见。

作 者

1990年12月于北京

目 录

一、绪论	(1)
(一) 管理心理学的用途	(1)
(二) 管理心理学在我国的研究应用情况	(6)
二、管理心理学的基本原理	(11)
(一) 需要和激励	(11)
(二) 群体心理与管理	(21)
(三) 领导心理与管理	(28)
(四) 组织心理	(33)
三、北京地区计算机专业人员心理状态调查研究	(36)
(一) 调查问卷及样本	(36)
(二) 对激励积极性因素调查结果的统计分析	(40)
(三) 对影响积极性、心理受压抑因素(挫折因素)	
调查结果的统计分析	(42)
(四) 对需求因素调查结果的统计分析	(44)
(五) 对工作状态的心理健康反应和工作激励(内激励)	
调查结果的统计分析	(45)
(六) 对管理者类型选择调查结果的统计分析	(48)
(七) 对理想工作环境调查结果的统计分析	(50)
(八) 对价值观念、文化差异调查结果的分析及国	
际比较研究	(51)
(九) 关于两个问卷调查结果的一致性问题	(54)
(十) 对调查结果的基本看法	(56)
四、针对人们的心理状态改善管理工作	(57)

(一) 满足正当需要, 给人们提供发挥才能的条件 与机会·····	(60)
(二) 把自己管理的单位建设成团结、和谐、高效的 集体·····	(64)
(三) 要加强民主决策与民主管理·····	(70)
(四) 重视用工作本身去激励人们的进取心·····	(73)
(五) 使自己成为既关心工作、又关心人的管理 者·····	(78)
五、针对人们的心理状态做好思想工作·····	(83)
(一) 思想工作要做到尊重知识、尊重人才·····	(84)
(二) 思想工作要做到发扬积极因素、转化消极因 素·····	(88)
(三) 思想工作要结合管理工作去做·····	(92)
(四) 思想工作要结合人们的心理活动去做·····	(94)
(五) 思想工作要利用群体心理去做·····	(97)
六、针对人们的心理状态保护心理健康·····	(101)
(一) 心理健康的概念及意义·····	(101)
(二) 心理不健康因素可能导致的心理障碍和心身 疾病·····	(106)
(三) 保护心理健康·····	(114)
七、国际跨文化比较管理心理学的研究情况·····	(130)
(一) 文化: 认识管理的一个新角度·····	(131)
(二) 文化: 难以澄清的问题·····	(134)
(三) 从组织活动看文化影响·····	(137)
(四) 价值观的研究·····	(142)
附录·····	(150)
主要参考文献·····	(228)

一、绪 论

现代管理，越来越重视人的作用，把人放在中心地位，由以“事”与“物”为中心的管理发展到以“人”为中心的管理。在我国，重视人的作用是我们的光荣传统，人是管理活动的主体和社会实践的主人翁。所有从事领导工作和管理工作的人员，要想使自己的工作卓有成效，都将问津于管理心理学，寻求适应人们心理、扣紧人们心理的管理之道。

（一）管理心理学的用途

1. 从霍桑实验说起

这是美国心理学家和管理工作者于本世纪20年代在美国西方电器公司所属霍桑工厂进行的历时数年的一个实验。实验的目的是找出哪些因素与劳动效率有密切关系，从而为采取措施提高产量和质量提供依据。

第一阶段的实验内容，着重工作物质条件与劳动效率的关系。他们通过进行照明条件实验、变换工作时间实验、增加休息时间实验及改变工资支付方式实验等发现，无论变化什么条件，对劳动效率都没有什么影响。更出人预料的是，降低照明度的实验组，产量不仅没有降低，反而有所增长；工资支付方式没有改变的小组（作为对照组），在实验期

间，产量连续上升，并且超过了实验组。对这种现象作何解释呢？从事实验的专家们认为，这可能是由于工人对实验的兴趣和关心所致。

第二阶段的实验着重于调查心理因素与劳动效率的关系。在谈话实验中，通过不限制谈话内容，广泛调查了职工的工作情绪和态度，了解了职工们的意见。访谈人员在谈话过程中耐心细听并做详细记录，对职工的不满意意见不许反驳和训斥。结果，收到了意想不到的效果。由于职工们发泄了心中的不满而感到心情舒畅，使产量得到大幅度的提高。

霍桑实验尽管还不够完善，但它向管理者提出了管理活动中人们的心理因素对劳动效率发生影响的问题，而且初步揭示了人们的心理活动同劳动效率的密切关系。

2. 人们的心理活动对行为及其结果的影响

这个看来是常识性的问题，在管理中引起重视并加以研究利用，却是在资本主义企业管理的长期实践中逐渐被认识和重视的。在资本主义条件下，工人一经把劳动力出卖给资本家，不仅他们的经济关系发生了变化，而且他们的心理状态也发生了显著变化。资本家“昂首前行”、“笑容满面、雄心勃勃”，专心于自己的“事业”；工人作为雇佣劳动者，“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⁾生产资料是属于资本家的，雇佣工人一无所有，创造的剩余价值全部被资本家掠去，工厂成了“温和的监狱”。因此，工人

(1) 马克思：《资本论》，第一卷，第20页，人民出版社，1975年6月，第一版。

在生产过程中情绪低落，劳资对抗日趋尖锐。在这种情况下，资本家及其管理人员，为了实现资本主义的生产目的，开始认识到在加强生产过程管理的同时，还必须注意加强对工人心理及行为的研究和管理工作。1911年，泰罗（*Ferdorick Winslow Taylor*）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强调物质条件与效率的关系，但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状态。此后，在管理工作领域内引入了对人的分析。1912年，美国哈佛大学教授芒斯特伯格（*Munsterberg*）出版了《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。

人们在生产、工作过程中，有各种各样的心理活动，这些心理活动直接影响着他的行为方式以及行为结果。例如，每个人对所从事的工作是热爱还是厌恶，工作时的心情是愉快还是不愉快，对别人尊重还是不尊重，工作中有没有安全感，对集体的决定或上级的指令是愉快地接受还是有抵触情绪……。种种心理活动相互联系，一方面，直接影响成员自己的劳动态度和效率；另一方面，成员之间的心理活动相互交往，情绪和情感相互交流，从而对整个集体的劳动态度和效率产生有利或不利的影响。

在战争中，人们的心理活动更加复杂，交战双方的指挥员常常进行“心理战”，利用对方某些心理因素发起突然袭击或者使对方采取错误行动，或者使对方产生心理恐惧。据

有关资料介绍,现代战争中因心理活动失常而丧失战斗力的,占战斗减员相当大的比例。

大量的事实还证明,人们的心理活动对医疗卫生工作的效果也有很大影响,已引起了医院管理部门的重视。例如对糖尿病的治疗,在发达国家除生理治疗以外,还有专门的心理工作者对病人作心理工作。我国的医生兼有做心理工作的任务。北京儿童医院主任医师、儿童糖尿病专家苗凤英,对病儿所使用的药物——胰岛素注射液,无论在数量和品种上都比不上发达国家,但她对病儿强烈的爱,却起到了药物起不到的作用。她神奇般地使病儿消除了悲观情绪,使他们有了正常的心理状态,使他们能愉快地接受治疗,并能自我控制情绪,从而使其死亡率还不足百分之一,这在世界上是罕见的。

3. 管理心理学是管理者的“神秘武器”

管理是“通过别人来做工作”的,因此,管理者必须学会怎样与人打交道,懂得怎样调动人的积极性,了解人群中人与人之间的关系,并懂得怎样协调人际关系。

管理心理学是管理者与人打交道、“通过别人做工作”的“神秘武器”。说它“神秘”,不是说它不可思议或可望不可及,而是说它不象一般的管理方法有比较固定的格式与程序。它是“无形的”,靠“心领神会”去掌握、运用。管理者学会掌握运用管理心理学,会使自己变得聪明起来,会使管理工作入情入理,省心省力,甚至会感到“得心应手”。

战争的管理者(指挥员)运用心理学获取胜利不乏其例。三国时期,蜀将马谡失街亭后;魏将司马懿大兵直逼西城,诸葛亮无兵将可遣,乃大开城门,故作镇定,在城楼抚

琴。司马懿疑有埋伏，反而退走。此“空城计”就是利用敌之心理而取胜的例子。又有，曹操的军队在一次行军中，士兵都很渴，但找不到水，曹操下令说：“前头就有一大片梅树林，结了许多果，又甜又酸，可以解渴。”士兵一听梅子，嚥出口水，也就不渴了。就这样，军队忍渴到达了目的地。我们除去此例中以不现实的联想聊以自慰的含意之外，不能不说是利用人们需求心理而达到目的的成功之例。

许多成功的企业管理者和教育、科研、行政等方面的管理者，都在自觉或不自觉地运用着管理心理学的知识。著名的日本松下电器公司就强调指出，正确的经营观念必须建立在人类相互依存的观念之上，使员工对企业产生信任感和忠心。创办该公司的松下幸之助为松下公司制订的企业精神和管理宗旨是：“松下生产人，也生产电器”。我国大连某显像管厂引进日本的流水生产线，借鉴国内外企业管理先进经验，结合自己的特点，创立了“全控管理工作法”，实行企业全方位的系统控制管理，使人、机、料、工艺法则、环境等生产力要素处于最佳的受控状态和良性循环之中。人尽其力，物尽其用，时尽其效，引进设备的生产能力得到了充分发挥，生产效率、生产质量、成品率等重要经济指标超过了日本使用同样设备、具有同样生产规模堪称世界一流管理水平的厂家。全控管理的核心是人的自我控制管理，其最大特点是让每一个职工自己管理自己，这是完全符合管理心理学关于激励和自尊、自我实现等理论的。我国在管理工作中有思想政治工作的光荣传统和丰富经验，这当中也渗透着管理心理学的内容。河北省某水泥厂是我国建材行业最大的现代化企业，他们依靠引进的技术装备和自己创立的“冀东”管理模式，产生了极好的经济效益。建厂共投资3.96亿元，原

计划正式投产后18年收回投资，结果到1989年8月底，仅用4年8个月就收回了全部投资。“冀东”管理模式的主要内容是思想政治工作与生产经营一体化，思想政治工作与企业管理一体化，企业奋斗目标与全体职工参与一体化，“实现四化、振兴中华”与企业、职工共同利益一体化。在生产管理中加强职工的主人翁责任感，开展评赞主人翁意识活动；在设备管理中进行爱企业、爱设备、做主人的教育与竞赛；在技术管理中贯彻自尊、自信、自强和开拓创新精神；从尊重、关心、体贴职工入手做思想工作，使职工对企业有归属感、责任感、荣誉感和向心力与凝聚力，在国内外树立了“冀东人”的形象。对于这些，读者在读了本书的内容之后，就会体味到其中关于管理心理学的丰富内涵。看来，管理心理学其实并不神秘，关键在于从不认识到认识，从不自觉运用到自觉运用，使其真正成为管理者手中的武器。

（二）管理心理学在我国的研究应用情况

徐联仓、卢盛忠在1986年出版的《管理心理学》一书中，对我国管理心理学的研究应用概况作了介绍。

1956年，中国科学院正式成立了心理研究所，开展了大量的心理学研究工作，中国心理学会也开展了心理学的研究与普及工作。北京大学、北京师范大学、杭州大学、华东师范大学等高等院校建立了心理学系。心理学工作者早年在劳动心理、工业心理、工程心理方面开展了研究，在防止事故、操作合理化、飞行员选拔、仪表信号设计、交通信号、司机培训、质量管理等领域开展了应用工作。但管理心理学的研究应用，则是近几年才开展起来的。

1980年8月22日，光明日报发表了“工人思想动态的心理学研究”一文（中国科学院心理所，徐联仓、凌文铨），这是我国心理学工作者最早发表的关于激励与人群关系的调查报告，引起了国内外的重视。美国报刊摘要介绍了这一报告的主要内容，美国管理学家在我国大连培训中心讲课时，也引用了这项调查的资料。国内一些企业、机关在选拔领导班子时也开始采纳民意调查的方法。

凌文铨还进行了工厂班组“集体意识”形成的研究。他对某厂一个集体意识很强的“信得过”先进班组进行了研究，分析了他们集体意识的表现（如班长对待组员，不靠权力、不靠行政命令，而是把思想工作渗透到生产和生活中去），分析了当生产任务完不成时组内成员如何互相帮助支持、保持小组的荣誉，还分析了如何对待犯错误的同志等情况。研究认为，集体意识形成的条件是：共同的利益和目标；合理的管理制度和奖励制度；自然形成的群众领袖人物；友爱。

领导行为的研究是管理心理学的重要课题。中国科学院心理所从1981年开始探索对领导评价的方法，引进了日本心理学家的PM分析法，在试验的基础上，加以修订使其适用于中国的企业。所谓PM分析，是指分析领导者两方面的表现：一是P职能，即领导者为完成集体目标所作的努力，主要是考察工作的效率、计划的能力等。P即Performance的字头，是工作绩效的意思。二是M职能，即领导者为强化和维持集体所起的作用。M是Maintenance的字头，指维持集体的努力。PM分析是用一种量表，设有20个项目，用以考察领导者在上述两方面的成绩和水平。经9个工厂2000余人参加的试验证明，该方法比较可行，受到群众和领导干部的欢迎。迄今已有上百个工厂使用过这种方法。

近年来，在管理心理学研究中应用社会心理学的成就也是一个新方向。杭州大学王重鸣在陈立教授指导下，进行了不同工作责任制中职工的归因及其对绩效影响的研究，便是一个例子。研究的目的是探讨在不同责任制条件下，即集体责任制、个人责任制和没有明确定额的条件下，职工在生产中的积极性、积极性差别的原因。也就是要查明不同类型的工人在对自己工作的结果和行为，或其他人的活动的因果关系作出解释和推论，这种过程在社会心理学中称之为归因过程（Attribution）。研究者的研究表明，在集体责任制（即以集体工作计算定额）条件下的工人，在成功时虽然总的趋势是归因于努力，但更多地归因于同志的帮助，较少归因于个人的努力。在以集体工作制定定额的条件下，同志合作的归因将增强团体内聚力和集体观念。

奖励方式的研究也是管理心理学的重要研究内容。适当的奖励方式，对于调动人的积极性和提高工作效率有重要意义。1981年，杭州大学的郑全全在陈立教授指导下，进行奖励方式改革的试验研究。试验是在北京某厂一个车间进行的。该试验提出一个假设：对职工的超额劳动可以采取奖金报酬的方式给予奖励，也可根据职工的不同需要采取其他的报酬方式给予奖励。试验中采取了双重奖励制，即采用两种奖励方式，职工超额后，可按超额计件领取奖金，也可不领奖金，而享受自由支配时间的奖励，例如提前下班，或者积累一定的时间作为休假，二者由职工自己选择。结果，实验组的产量、质量都有很大提高。这表明，从实际情况出发，针对职工的实际需要，采取多种奖励方式，会有助于激励职工的工作热情，提高劳动生产率。这项试验虽然取样很小（只在两个班组进行），但启发了我们根据不同情况对奖励

方式进行改革。

1988年，中国管理科学研究院成立了行为科学研究所（徐联仓教授任所长），他们与北京行为科学学会合作，与企业管理工作结合，共同研究了一些管理心理学问题。例如由该所副所长冬青教授和俞克纯、廖胜辉、于光远（厂长）主持的“行为激励理论与管理效益的研究”即是一例。该课题研究了工资、物价改革与激励理论；宏观经济环境对企业行为、职工行为及企业管理效益的影响；“企业文化理论”在企业管理中的应用；部队改革中的军人心态研究与分析，应用激励理论完善军队奖励制度等内容，并向有关部门提出了若干政策建议。他们还开展了“承包经营责任制中承包者与职工行为的研究”和“参与管理的有效形式研究”等课题，发表了一批论文。

1989年至1990年，中国管理科学研究院管理功效研究所所长吴俊卿教授主持了“计算机专业人员心理状态调查研究及改进领导工作的意见”课题研究，在北京地区的国家机关、工厂企业、科研单位，以较大的样本对计算机专业人员的激励因素、挫折因素、需求因素、工作状态心理反应、管理者类型选择、理想工作环境选择、价值观念、文化差异（作国际比较）等问题进行了调查研究，针对人们的心理状态提出了改进管理、做好思想工作、保护人们心理健康的意见。其研究报告受到社会好评，在国务院有关部门召开的全国性会议上受到重视，认为对各级领导和管理工作者以及广大群众都很有指导意义和使用价值。本书的三、四、五、六、七部分，都是在此项研究成果的基础上写成的。

以上只是举例介绍了管理心理学在我国的研究应用情况。总的来说，管理心理学是一门新兴的学科，在美国只有