

管理心理学

苏畅斌 编著

学苑出版社

管理心理学

苏畅斌 编著

学苑出版社

前 言

答 谢 词

党的十三届四中全会以来，一再强调在抓好社会主义精神文明建设与社会主义物质文明建设的同时，必须克服过去一手硬，一手软的错误做法。这就为管理教学提出了如何管好人，发挥人的积极性，提高他们的社会主义觉悟这样一个重要的管理问题。

本书力图贯彻党的十三届四中全会以来的精神，以马克思主义、毛泽东思想为指导，运用社会心理学、管理学的一般原理，就企业管理中有关人的问题加以讨论。

书中介绍了西方管理心理学的成果，与此同时注意到了社会制度不同所产生的原则差别，并且运用马克思主义的分析方法，指出了西方管理心理学中的局限性，取其精华，去其糟粕。其中有许多成规律性的东西，还是带有普遍意义；有些方法、技术均值得借鉴。

本书是在1985年讲义稿的基础上结合近五年的教学实践，征集意见加工整理加以完善的。它着重于实际运用，力求深入浅出，通俗易懂。对有关心理学中较深的理论与研究方法都省略了或只用生活中的实例加以阐述。限于编者的水平，错误一定不少。我热忱地希望批评指正，以俾提高其价值的含量。

本书可供大、中专管理专业及党政干部培训班、短训班作教材使用，亦可作教学参考书。也可供企业领导、管理人员及有兴趣者自学使用。

本书在编著过程中得到了湖南省二轻局科教处的支持，湖南省二轻职工大学领导也给予了支持与鼓励，教务科与教研室的同志们给予了很大帮助，学校图书馆提供了查阅资料的方便，李青副教授对全文作了文字审校，许多同学为我争相抄正初稿，在此谨表深深谢意。

编著者

本书在编著过程中得到了湖南省二轻局科教处的支持，湖南省二轻职工大学领导也给予了支持与鼓励，教务科与教研室的同志们给予了很大帮助，学校图书馆提供了查阅资料的方便，李青副教授对全文作了文字审校，许多同学为我争相抄正初稿，在此谨表深深谢意。

本书在编著过程中得到了湖南省二轻局科教处的支持，湖南省二轻职工大学领导也给予了支持与鼓励，教务科与教研室的同志们给予了很大帮助，学校图书馆提供了查阅资料的方便，李青副教授对全文作了文字审校，许多同学为我争相抄正初稿，在此谨表深深谢意。

本书在编著过程中得到了湖南省二轻局科教处的支持，湖南省二轻职工大学领导也给予了支持与鼓励，教务科与教研室的同志们给予了很大帮助，学校图书馆提供了查阅资料的方便，李青副教授对全文作了文字审校，许多同学为我争相抄正初稿，在此谨表深深谢意。

目 录

第一章 概述

- 第一节 管理心理学的研究对象 (1)
- 第二节 管理心理学的任务与意义 (1)
- 第三节 管理心理学的研究方法 (2)

第二章 了解人与管理人

- 第一节 了解人的重要意义 (4)

- 一 人是管理的核心 (4)
- 二 了解人与管理人 (5)
- 三 人性的假定是管理的哲学基础 (6)

- 第二节 自我——了解自己 (13)

- 一 什么是自我 (13)
- 二 自我认知与自我评价 (18)
- 三 自我行动 (21)

- 第三节 社会认知——认识别人 (23)

- 一 社会认知的一般概念 (23)
- 二 偏见——社会认知的若干效应 (24)
- 三 影响社会认知的因素 (25)
- 四 社会认知的归因理论 (26)

- 第四节 个性与管理 (29)

- 一 能力 (29)
- 二 性格 (30)
- 三 气质 (33)

第三章 态度与管理

- 第一节 态度的概述 (36)

- 一 态度的概念 (36)
- 二 态度的特征 (38)
- 三 态度的功能 (41)

第二节 态度与行为的关系..... (41)

- 一 态度与行为的一致性和不一致性 (41)
- 二 态度与行为产生一致和不一致的原因 (42)
- 三 影响态度和行为不一致的条件和因素 (43)

第三节 态度的形成与改变..... (45)

- 一 影响态度形成与改变的因素 (45)
- 二 态度形成与改变的阶段 (46)

第四节 改变态度的方法..... (48)

- (一) 研究改变态度的方法的重要性 (48)
- 二 影响改变态度的基本因素 (48)
- 三 提高劝导者的可信度 (50)
- (四) 有效地传递信息 (51)
- 五 把握目标对象的特点 (56)

第四章 需要、动机与行为

第一节 需要..... (61)

- 一 需要的概念 (61)
- 二 需要的分类 (62)
- (三) 需要的特点 (63)
- 四 需要的产生 (63)

第二节 动机..... (64)

- 一 动机的概念 (64)
- 二 动机的分类 (64)
- (三) 动机的功能 (65)
- 四 动机的特性 (66)
- 五 影响动机的心理因素 (66)

第三节 行为..... (68)

- 一 人的行为特征 (68)
- 二 目标与行为 (69)
- (三) 影响行为的因素 (69)
- 四 行为挫折 (70)

第四节 个体的系统分析..... (73)

第五章 管理中的激励

第一节 激励概述..... (77)

- 一 激励的概念 (77)
- 二 激励的基本模式 (79)
- 三 激励理论的发展 (81)

第二节 需要层次理论..... (82)

一 基本论点 (82) 二 对马斯需要理论的概括 (84)

第三节 双因素理论..... (85)

一 问题的提出 (85) 二 理论要点 (86)

三 应用情况 (88)

第四节 其他需要激励理论..... (89)

一 阿德福的ERG理论 (89) 二 麦克里兰的成就需要理论 (90) 三 魏勒的归因理论 (92)

第五节 期望理论..... (94)

一 基本模式 (94) 二 应用案例 (97)

三 感情调整 (100) 四 期望强化 (101)

第六节 “目标”与“信念”激励理论..... (102)

一 目标激励理论 (102) 二 VIE理论 (105)

第七节 激励力量理论..... (107)

第八节 公平理论..... (110)

第六章 人际关系

第一节 人际关系概述..... (113)

一 人际关系的重要性 (113) 二 人际关系的分类 (114)

第二节 人际关系的平衡与改变..... (118)

一 影响人际关系的因素 (118) 二 人际关系的平衡与改变理论 (119) 三 改善人际关系的方法 (120)

第七章 意见沟通

第一节 意见沟通概述..... (123)

一 意见沟通的重要性 (123) 二 意见沟通的分类与作用 (124)

第二节 意见沟通的程序与障碍..... (128)

一 意见沟通的程序 (128) 二 意见沟通的障碍 (129)

第三节 提高沟通效果..... (130)

- 一 提高意见沟通的心理水平(130) 二 正确运用语言
文字(131) 三 学会有效聆听的方法(132) 四 掌
握有效沟通的技巧(133)

第四节 会议.....(134)

- 一 会议的性质(134) 二 会议的作用(135)
三 会议成功的条件(135)

第八章 团体心理

第一节 团体概述.....(137)

- 一 团体的概念(137) 二 团体的分类(138)
三 团体的作用(139)

第二节 团体的影响.....(139)

- 一 团体对个体行为的影响(139) 二 群体心理现象对
团体和个人的影响(141)

第三节 团体冲突.....(143)

- 一 团体冲突概述(143) 二 团体冲突的原因分析(144)
三 团体冲突的处置(147)

第四节 团体士气与凝聚力.....(149)

- 一 团体的凝聚力(149) 二 团体士气(151)
三 团体士气、凝聚力与工作绩效的关系(152)

第五节 非正式团体.....(154)

- 一 非正式团体的特点(154) 二 非正式团体的类
型(155) 三 非正式团体形成的原因(156) 四 非
正式团体的作用(156) 五 管理者对非正式团体的认识
与运用(157)

第六节 团体的系统分析.....(160)

- 一 何谓团体的系统分析(160) 二 团体价值观(162)
三 协调人际关系充分发挥团体功能(166) 四 用人恰
当,各得其所(168) 五 心理协调,意志统一(171)
六 正确奖惩,防止冲突(171)

第九章 领导心理

第一节 领导的概念.....(172)

一 领导与领导者的定义(172) 二 领导的功能(172)

三 领导的影响力(173)

第二节 领导者的产生理论.....(176)

一 传统的领导理论(176) 二 现代的领导理论(177)

第三节 领导者行为的心理分析.....(178)

一 制约领导者行为的因素(178) 二 领导行为的心理分析(179)

第四节 领导者的心理品质.....(181)

一 智力方面的心理品质(182) 二 非智力因素的心理品质(182)

三 组织管理方面的心理品质(183)

四 品德方面的心理品质(184)

第五节 集体领导的心理问题.....(185)

一 集体领导的心理学意义(186) 二 心理因素对集体领导的作用(186)

三 集体决策的心理分析(188)

四 培养领导集体的良好心理因素(191)

第六节 领导艺术的心理依据.....(192)

一 领导艺术的心理依据(192) 二 领导艺术(194)

第十章 组织管理的心理原则

第一节 组织理论的发展.....(202)

一 传统组织理论(202) 二 现代组织理论(204)

第二节 组织的一般概念.....(208)

一 组织的概念(208) 二 构成组织的要素(211)

第三节 组织效能.....(212)

第四节 组织管理的心理原则.....(214)

主要参考书目.....(219)

第一章 概述

第一节 管理心理学的研究对象

管理心理学是本世纪三十年代以来兴起的一门应用心理学。它是运用心理学、社会学、人类学、现代管理学等学科的理论和方法，从个体和群体的心理活动出发，研究人们需要、动机、行为的产生和变化规律以及如何处理人际关系，如何激发工作人员积极性的一门综合性科学。其主要内容有：在工作实践中产生的心理规则及其变化规律；研究人与人、人与物之间相互关系、相互影响和相互制约所产生的各种心理现象的主客观因素；研究能充分发挥人的积极性、主动性和创造性的理想组织、规章制度等。总之，它是围绕着调动人的积极性，提高经济效益而进行探讨的。

第二节 管理心理学的任务与意义

管理心理学是一门应用性心理学，它来源于实践，运用于实践。还将随着生产的不断发展扩大它的范围，增添新的内容。在我国还没有形成自己的体系，尚在学习、探索与建立过程之中。

管理心理学的重要任务是提高工作效益和劳动生产率，为

建设物质文明服务。学习管理心理学，掌握管理过程中个体、群体、组织的心理活动规律，就能制定出正确的、行之有效的管理个体、群体和组织的方针、政策及管理方法，以提高管理水平，并在实践中提高生产、工作效率。

管理心理学的另一重要任务，是为社会主义精神文明建设服务。

管理心理学的研究，可以激发职工的主人翁责任感，振奋为社会主义建设献身的革命精神；研究职工的心理特点，可以充分开发职工的智力，做到人尽其才，培养良好的个性、品质，树立共产主义道德情操；研究职工的考核与奖惩的心理学原则与方法，可以正确贯彻按劳分配原则，使职工在得到物质奖励的同时，也受到政治激励与教育；研究人们相互之间的关系，可以建立良好的人际关系，培养群体意识，增强团结，建立良好的团体作风，提高集体的士气；研究领导心理，可以提高领导水平与领导艺术，增强干群团结，发挥干部的模范作用；研究影响人们心理变化的各种因素，可以预测人们行为，使思想政治工作富有预见性与针对性。

第三节 管理心理学的研究方法

研究管理心理学要坚持客观性原则、联系性原则与发展性原则。

客观性原则，就是实事求是。在管理心理学的研究中，必须按心理现象的本来面目进行考察，不附加任何外来成分。每个人对心理现象都有所体验，在研究工作中容易把自己的主观体验与客观观察到的事实混淆起来。在管理心理学研究中，要如实地记录受试者的外部刺激，受试者的主观体验的口头报告

和受试者的反应。对于所收集的材料要严格处理，对于一些互相矛盾的事实要全面分析，不能简单抛弃。做结论要根据客观材料的事实，不可作过份的推论。

联系性原则，也是管理心理学研究方法的重要原则。人生活在复杂的自然环境和社会环境之中，人的心理活动受自然与社会因素的影响。人对同一刺激的反应，受到环境、时间、主体状况等多种因素的制约。在管理心理学研究中，不仅要考虑到引起心理现象的原因、条件，也要考虑与此相联系的其它因素的影响，在考虑各种关系中探讨管理心理的规律。

发展性原则，是管理心理学研究的第三个重要原则。既然世界上一切事物都处在运动与发展变化之中，作为对客观现实反映的心理现象也不是静止的、凝固不变的。在管理心理学研究中，要特别注意到人的行为、态度、人际关系、领导水平等在一定条件下发展变化。掌握了管理心理学的规律，就能引导人的行为向着有利于提高工作效率，有利于开展精神文明的方向发展。

我们在运用管理心理学于企业管理时，也必须遵循这些原则。人的心理现象是客观存在的，我们在理解人的心理状态时，必须实事求是，不要用自己的心理去主观臆断；人是生活在复杂的自然与社会环境之中，他们的心理倾向的形式，他们的行为表现，无不与这种复杂的环境相联系，我们在研究人的行为表现、心理动机时，决不能忽略这种环境条件的联系；发展性原则也告诉我们，人的心理状况、动机、行为、态度、人际关系、工作水平等，在一定条件下，是可以改变的。我们决不应静止地、僵化地去看待人。

第二章 了解人与管理人

管理“人”必须了解“人”，知人才能善任，才能有效地利用人力资源，有针对性地去提高职工和管理者自身的素质。社会心理学的自我意识、社会认知和性格理论为我们提供了认识自己、了解别人的理论基础。

本章将就在管理中了解人的重要意义以及如何了解人等问题进行讨论。

第一节 了解人的重要意义

一、人是管理的核心

管理是人类活动的特殊领域。管理内容可分为管人、管物、管事三个方面。管人，是管人的活动，人作为企业的一种资源，要充分地调动与发挥他的积极性与创造性；管物，是管理企业的各种物资资源，使它得到最充分、最有效的运用；管事，是管理由人与物交互作用所形成的企业各种活动过程，如生产过程，经营过程，销售过程等，使这些过程进行得合理、有效，既适应外部环境变化，又符合内部条件可能，并且通过这些活动达到企业目标，获得最佳效益。

尽管各项管理都有它各自的特点和科学内容，但我们不难发现，每项管理都与“人”有关，而且可以说都是人在其中起着主导作用。

而人资金需要人去筹措,人去使用,非筹措多少,会使用好坏,在一般情况下,是由人决定的。管主要设备与材料是人选择、采购、安装、使用的。选择、采购、安装、使用得好坏,只能由参与这个过程的人负责,无法追究设备本身。

企业的经营决策,生产过程,供销,财务,几乎一切活动,都是人的活动,或者是在人控制下进行的活动。

从上述事实和其他还未列举的事实,都充分的说明人是管理的核心,管好人的活动,应该是管理活动中的核心活动。管好人,一方面要教育人掌握企业经营、生产、管理活动的知识与技能,提高他们的各种业务技术水平,使他们的活动科学化,取得更好效果。而更重要的一个方面是要发挥他们的积极性与创造性。“企业活力的源泉在于脑力劳动者和体力劳动者的积极性、智慧和创造力”^①。这一正确观点是不容置疑的。

二、了解人与管理人

人是人是一个谜。世界上找不出两个完全相同的人。人的行为千差万别,每个人每天都在自己的生活圈子里奔波忙碌,同时,又和他人发生着这样或那样关系,在某个组织中与他人实行交往,竞争,合作。人的这种千差万别的行为——更何况同一天在不同时间、不同场合的不同表现——确实给人以眼花缭乱之感。难怪古往今来,不少人曾对了解人之难发出过那么多的感慨。了解人确实难,但是不能说了解人就不可能。随着科学技术的发展,人对自身的认识也不断深入、丰富,困难只会激起人们更大兴趣。因为,了解人也是人的需要,只有了解人,才能管好人。对一个管理者来说,了解人,理解人,理解人的心

①《关于城市经济体制改革的决定》。

情，了解人与社会的关系是非常必要的。因为，怎样看待人的问题和管理者采用什么管理制度、管理方法直接相关，也与管理效果直接相关。正如前面所指出，人是管理的核心，而要管好人，要充分地发挥人的积极性、智慧与创造力，必须了解人。只有了解了人，而且了解了人的心理特征，才能作好人的工作，实现我们的管理目标。

三、人性的假定是管理的哲学基础

管理者怎样看人，他对人的本性是怎样看的，决定着如何进行管理以及运用什么管理方法。对人的本性的假设是否正确，几乎决定着管理活动的成败以及管理效果的优劣。

马克思指出：“人的本质并不是单个人所固有的抽象物，实际上，它是一切社会关系的总和。”这就为我们正确了解人提供了理论指导。我国的社会主义制度，为企业管理中改善并提高人的素质提供了广阔的前景。然而，从管理的实践中可以发现，许多成功的经验与失败的教训，实质上反映着管理者对人性所持的观点。尽管许多管理者并没有清醒的意识，可事实却是如此。

管理者对人性的假设，实质上是管理哲学的一个基本问题。它决定着管理态度、管理制度和管理方法。各种管理学派都有自己的“人性观”，这是无容讳言的。在我国古代的管理思想中就有孟子的“人之初，性本善”之说，也有荀子的“人之初，性本恶”的观点，以及孔子的“中庸之道”，汉代学者杨雄的“人性中有善也有恶”的观点。这些人性观都曾影响和指导过我国封建社会的管理，甚至自今还有影响。可见，作为管理理论的哲学基础——人性问题，既不是什么外来的，也不是今天才有的，而是在我国早有研究和应用。

从管理心理学的角度，我们总结一下西方管理中关于人性

的理论，以其出现的先后次序，可分为以下四种“经济人”、“社会人”、“自我实现人”、“复杂人”。它表明了西方管理理论对人性看法上的发展历程。了解这个历程将给我们带来一些启示。

（一）“经济人”的假定

按原文意为“理性——经济人”，也称“实利人”的理论。这一理论认为，人的一切行为都是为了最大限度地满足自己的私利。工作就是为了获得经济报酬。

从这一假定出发，在管理工作中就把人看成是天生的好逸恶劳，人人都为了自己。于是管理工作就要对人诱之以利，惩之以罚，即俗语说的“胡萝卜加大棒”的政策。

美国工业心理学家麦格雷戈在他的《企业中人的方面》（1960年）一书中，总结了资本主义的管理经验，提出了两种对立的理论：X理论与Y理论，麦氏主张Y理论，反对X理论，X理论就是以“经济人”的假设为基础提出的管理理论，它的主要内容包括以下几点：

1. 多数人天生是懒惰的，它们都尽可能逃避工作；
2. 多数人都没有雄心大志，不愿负起任何责任，甘愿接受别人指导；
3. 多数人的目标都是与组织目标矛盾的，所以必须用强制、惩罚的办法，才能迫使他们为达到组织目标而工作；
4. 多数人干工作都是为了满足基本生理需要和安全需要，只有金钱和地位才能鼓励他们努力工作；
5. 人大致可分为两类：多数人是类似上述设想的人；另一类是能够自己鼓励自己，能够克服感情冲动的人。只有第二种人才能负担起管理的责任。

基于以上的人性假设，X理论认为应采取相应的管理措施。

主要是：

1. 管理工作的重点是提高生产率，完成生产任务。而对于人的感情和道义责任，不是管理者考虑的问题。所以管理就是计划、经营、指导、监督等。

2. 管理工作是少数人的事，工人只能听从指挥而无权参与管理。

3. 在奖励制度方面，严格制定定额，实行计件工资，以金钱刺激工人干活；同时对消极怠工者采用严厉的惩罚措施。

X理论的实行者，在表面上可能表现为“强硬”与“温和”两派，但实质是一样。泰罗就是强硬派的代表，他制定了一套严格管理工人的制度，用奖金、计件工资等制度刺激工人努力提高工效，同时又用一套严格的制度，对完不成定额者进行制裁。他反对工人参加管理，他说过：“在大多数情况下，需要一类人先去制订计划，另一类完全不同的人去实施计划”。这种强硬手法在某些情况下难以收效，易引起工人反抗和工会干涉等。特别是在充分就业的条件下更难实行。条件太苛刻工人不干，极易产生劳动力流动现象，劳动力流动给工厂造成损失。于是某些X理论的实行者宁愿采取“温和”手段，表面上关心工人福利，给工人某些发言权，强调劳资调和，说什么“和为贵”，制造良好心理气氛等。这种办法也易被工人所识破，难以收效。在工人提出要求而又得不到满足时，这种欺骗也就破产了。

（二）“社会人”的假设

也有人称之为“社交人”。这一假设认为，人们在工作中得到的物质利益，对于调动生产积极性只有次要意义。人们最重视的是工作中与周围人友好相处。良好的人际关系对于调动人的生产积极性是决定因素。