

朱及群教授讲

管理心理学浅说



企业管理丛书

管 理 心 理 学 浅 说

朱及群教授讲

根桐录音整理

石 家 庄 市 经 济 委 员 会

简 历

朱及群，原名朱芳春，曾用名于非、亦同。1911年12月12日生于河北省藁城县黄庄村一个贫寒农家；1920年入村国民小学，1925年入县立高级小学，由同班同学武廉家供给学费，1927年入河北省立第七中学，1931年入设于北平的河北省立高级中学，1933年入北京师范大学教育系心理学专业，1937年毕业，初中、高中、大学学费均由初中吴治民老师供给。

1937年11月参加战地服务团，任少年歌剧院队长，1940年起，先后任中央四川松潘边区职业学校教导主任、四川省教育厅视察、民工施教团团长、教育部战区学生训政班教导主任、国立音乐院讲师兼训导主任，1943年2月，以共产党嫌疑被国民党中统逮捕，1943年8月由西北师范学院院长李薰保释随李去西北师院任心理学讲师、副教授，1946年任北平师范学院心理学副教授、河北女师范学院教授、教育系系主任、兼河北高中校长。

1946年9月由敌工部李浩同志领导，参加党的地下军事情报工作，并由我成立小组，发展朱振林、白肇杰、张绍康同志，分工为朱借参加孙连仲第11战区军事会议之便，负责搜集全华北国民党军队调动情况，白以省立职校校长身份参加地方联防会议之便，策反驻军郑海楼师长，张负责天津北仓军事情报，我由傅作义政治部主任、平日报社社长崔毅之介绍，以讲军事心理学联系解放战争方式方法，进行对傅的争取工作。

1948年8月26日去台湾，开展台湾新民主主义青年联盟工作，1949年5月任“台工组”组长，由青年运动改为专业的军事情报。1950年国民党白色恐怖中，“台工组”遭到破坏。

1952年参加中央土改团，在湖南常德桃源县凤凰乡搞土改，负责召开地主会。

1953年调中国国际贸易促进委员会联络部工作，1957年被错划为右派；接着“文化大革命”，一连被批斗22年，1979年平反改正后，1980年调国际关系学院任社会心理学教授。

1983年至1992年任全国政协委员，先后共写关于教育、义务教育、师范教育、职业教育、国歌国旗教育21件，如86年所写“第一位的是教育”一提案，颇为大会所重视，并由《经济日报》采作《内参》。

1993年，82岁离开讲台，办了离休手续。离休后，除由同学要求，常作专题讲座，如“大学生一日处方”等之外，又多年任“海峡两岸医药卫生交流协会”副会长，负责心理卫生方面的活动。此外，又任“中国老年书画研究会”顾问，参加由该会组织的各个大型书画展，如亚运、百年恩来、香港回归、建国50周年、党的80年华诞等。

由于在5所高校任教60年，国务院给我颁发了“对我国高等教育做出了突出贡献”的荣誉证书，并享受国家特殊津贴。

我是穷苦农家孩子出身，一直同情喜爱无力上学的人，所以在初中、高中、大学读书时，我都担任学校附设的平校教师，并终生用心向我国平民教育家陶行知、晏阳初、李薰以及苏联马卡连柯学习；在各高校任教期间，我都把周二定为“接待学生日”，在接待活动中，我特别用心帮助经济困难的学生，常和他们以忘年之交，终生交往。随着年龄的增长，愈来愈感到他(她)们是我最大慰藉、幸福、事业、真正的和无价的财富。

出版说明

一九八五年，北京国际关系学院心理学教授朱及群根据全国政协对委员“知情出力，服务桑梓”的要求，到石家庄义务讲学。讲学三场，一场比一场人多，原定各企业经理、厂长、书记参加，后来厂长又带来本企业的中层干部。场地一次次扩大，仍满足不了要求。大家反映，朱老的讲学实在、解渴，指出了办好企业的关键所在。

现根据广大听众的要求，将朱老的录音整理出版，以饕读者。

参加本书整理和编辑工作的有：高士普、宋杰、唐天刚、林志良、单振根和徐贺鹏等同志。由于我们水平有限和时间仓促，难免有错误之处，敬请读者给予批评指正。

石家庄市经济委员会

目 次

I、绪论

一、管理	(1)
1.什么是管理	(1)
2.管理科学的发展	(2)
二、科学管理的形成与发展	(4)
1.泰勒制	(4)
2.管理科学	(5)
3.行为科学	(6)
4.系统理论	(6)
三、管理心理学	(7)
1.概念	(7)
2.形成	(7)

II、人性心理与管理

一、经济人	(11)
1.概念	(11)
2.X理论	(11)
3.经济人的表现	(12)
二、社会人	(13)
1.概念	(13)
2.实验	(14)
3.实验结论	(16)
4.相应的管理措施	(17)

三、自我实现人.....	(22)
1. Y理论.....	(23)
2. 相应措施.....	(23)
四、复杂人.....	(24)
1. 概念.....	(24)
2. 相应措施.....	(25)
五、集体人.....	(25)
1. 概念.....	(25)
2. 相应措施.....	(25)
Ⅲ、个性心理与管理.....	(27)
一、事实.....	(27)
二、概念.....	(31)
三、分类.....	(31)
1. 气质.....	(32)
2. 能力.....	(35)
3. 性格.....	(39)
Ⅳ、社会心理与管理.....	(41)
一、社会知觉.....	(41)
1. 概念.....	(41)
2. 分类.....	(42)
3. 社会知觉中的错觉.....	(45)
二、社会需要.....	(48)
1. 概念.....	(48)
2. 分类.....	(48)
3. 需要与奖励.....	(52)
三、社会态度.....	(55)
1. 概念.....	(55)

2.态度的特性·····	(55)
3.态度的功能·····	(56)
4.态度的改变·····	(57)
5.态度和工作·····	(58)
6.态度测量·····	(59)
V、集体心理与管理 ·····	(60)
一、概念·····	(60)
二、集体层次·····	(61)
1.松散的群体·····	(61)
2.联合群体·····	(61)
3.集体·····	(61)
三、集体的规模·····	(61)
四、奇数与偶数·····	(62)
VI、领导心理与管理 ·····	(62)
一、概念·····	(62)
二、领导体制·····	(65)
1.家长制·····	(65)
2.经理管理制·····	(65)
3.事业部制·····	(65)
4.软专家管理·····	(66)
5.软专家集团管理·····	(67)
三、决策·····	(67)
1.概念·····	(68)
2.我国历史上世界闻名的几个重大决策·····	(68)
3.领导人·····	(69)
4.决策步骤·····	(70)
四、领导表现·····	(71)

1.管理方格图.....	(71)
2.企业经理条件.....	(72)
注释.....	(75)

I 绪 论

一、管 理

1. 什么是管理

1) 从字面上讲“管”就是钥匙。钥匙干什么呢？开锁。锁，都是问题，锁住了就成了疙瘩、成了矛盾、困难。钥匙开锁就意味着解决问题，解决矛盾，解决困难。“理”，就是纹理。纹理也可以理解为规则、规律、条纹、线条、花纹，就是一些问题现象。“理”作动词讲，就叫理顺。怎么理顺？就是按照纹理找到事物的规律，这也叫排队，梳辫子。“理”实际就是理顺问题的纹路，然后按纹路去解决。只要把问题理顺了，问题就解决了一半。所以做管理领导干部首先是来理顺问题的，你到哪里都有许多问题，把问题按照它的纹理、脉路把它理顺。理顺是为了解决，而理顺又是解决的基础和前提。总之，管理就是按照问题发生发展的规律予以解决。

2) 从科学上讲，“管理”就是研究、掌握、运用人 和人之间、人和机器之间、机器和机器之间三者的复杂关系，从而求得最高效益。今天我们讲管理，首先是“管人”。我们的管理领导干部，现在常想常说的是计划经济、法令、规范、资金、设备、技术，然后还有个杠杆，就是经济杠杆和价值规律等等。这里面就是没有“人”。这可不 行，要搞活厂子，搞活经济，首先要搞活人；人不活，厂子活不了。《管理心理学》既是心理学，当然是研究在管理工

作中人的心理活动规律的科学，那重点当然是人了。

2. 管理科学的发展

管理是和人类一块出现、一块存在、一块发展的。就是说从有了人类那一天起，就有了管理。如果不是这样，人类也就不会有今天了。粗分起来，它大概可分为五个时期。

1) 号子期

原始社会就是用喊号子来进行管理，把力量统一起来，指挥大家劳动的。如不这么办，就抓不住动物，捞不上鱼，避开不了天敌和自然灾害，因而也就解决不了饥饿和维护不了生命。

2) 鞭子期

奴隶社会奴隶主用抽鞭子的手段对奴隶进行管理。当时的人为什么接受鞭子的管理呢？很简单，为了活命，为了生存下去，为了免受饥饿。你不接受，不干活，就要挨饿，就要饿死。当然，当奴隶主残酷到奴隶们无法忍受，他们就会起来造反。

3) 地租期

封建社会地主利用地租对农民进行管理。农民租地主的土地，给地主交租子，劳苦一年，把种来的好粮食、果蔬，大部分交给地主，留给自己的很少一点，还是坏的。这是为了什么？还是为了解决饥饿。尽管不合理——极不合理，这仍是当时的一条生路。同样，当地主剥削手段残酷到农民无法忍受时，他们也起来造反了。

4) 工资期

资本主义初期资本家，企业主通过什么手段进行管理呢？这就是直到今天还使用的办法，你给我做工，我给你工

钱，这就是工资制。看来，资本家比起奴隶主、地主的管理伎俩多多了，他们除了给工资，还想了一大套笼络人心的怀柔手段。

5) 科学管理期

就全世界来说，科学管理期的时间也还是很短暂的。科管期到现在还更多地表现在资本主义国家。在科学管理上，我们起步太晚了。正因为如此，不能不急起直追了，而且要有最大的历史责任感和时代紧迫感。科学管理的历史才三十年，我们国家多说一点仅有五年。如果认真地再往前推，那就真不好说了，或许五年还没有哩。从最早的资本主义形成算起，它经过了初期、中期，到现在也还不能说是末期。从表象上看，资本主义也不是铁板一块，它也和一切事物一样，不停地在变嘛，它的办法也多着哩。所以现在也不多说“前夕”和“坟墓”的话了。当然从本质上说，它是一点也变不了的，最终必然被社会主义所取代，这是历史唯物主义真理。总之，资本主义全阶段，包括它以后的发展时期，都是科学管理期。资本主义管理的总手段是工资。那么说社会主义呢？做为共产主义前期的社会主义，也基本是通过工资来进行管理的。当然，这同前面说的资本主义工资不一样。它的背后是饥饿，谁不挣工资，谁就挨饿。因为工人除了自身的劳动力，一无所有，一切生产资料都是资本家的。我们社会主义的科学管理尽管也是主要通过工资的，但不是饥饿问题。我们国家虽然还很穷，但应该说基本上消灭了饥饿。我国有待业青年，但，“待业”同“失业”不属一个范畴，何况我们越来越迅速地、越来越彻底地在解决这个问题。这在资本主义国家是感到不解和惊讶的。他们搞了这么多年，失业人仍然是大军，而且都是以百万计，根本看不到完全消

灭的兆头。我们的工资已不反映饥饿。请想想，你今天的劳动，能说就是为了吃饱饭吗？那么是为了什么呢？回答这个问题很复杂，有人说是为了满足需要。这个提法好。需要是多层次的，吃饭、穿衣、恋爱、帮助人、发明创造……。有的人是为了生理的满足，但更多的人不是为了这个，而是为了更高一级、高两级的需要。还有人说生活是为了理想，理想也是多层次的。比如为共产主义而奋斗，这是最高的理想，其次是为建设具有中国特色的社会主义强国、为实现四化、为改革成功；再次为把厂子办好、为搞好一个班、一个俱乐部、为教育好自己的孩子，这都是理想的层次。这些层次不是孤立的，是紧紧相连的，是完全统一的，在实践上是个系统工程。重复地说都是理想的层次。社会主义也要给职工发工资，但不是为了饥饿，是为了满足需要。人的需要是成体系的，而且是一级高一级，层出不穷的，满足了这个，哪个又出现了，不停地满足，不停地需要。不停需要的满足过程，就是一个人成长的过程。就这样，人得到了充分发展，以至成为一个马克思所说的“完全发展的人”。应该说，这就是人生的意义。

二、科学管理的形成与发展

1. 泰勒制〔一〕

一九〇〇年，泰勒搞了三个东西：升迁制度、标准动作和定额计划。

1) 升迁制度

这个制度分成九个阶梯：学徒、工人、领班、工长、车间主任、机械师、总机械师、工程师、总工程师。这个金字

〔一〕为本书后的注释

塔式的升迁制度，因具有很大的吸引力，所以它是一个调动人的积极性的有效的手段，故而至今仍被袭用。

2) 标准动作

他做了一个很有名的搬铁块试验。在没提出标准动作之前，一个工人每天搬12.5英吨。经过考察研究和科学分析，泰勒把这个搬动动作予以固定化，也就是标准化了，科学化了。他归纳出一个方法：TMA——叫做时间、动作分析法。这个标准动作的求得，是应用了几何学上两点决定一条直线，直线是最短距离，因动作的任何弧度都会影响时间的。用标准动作做工，每个工人每天搬铁块达47.5英吨，效率增长了近四倍。

3) 定额计划

泰勒在做了搬铁块试验和金属切削试验之后，又提出了一个“定额计划”。定额计划包括“劳动定额”、“工时定额”、“工艺流程图”和“计件工资制”四个部分，有的至今还被采用，当然在具体实施上不断有了改进提高。后来泰勒写了一本《科学管理原理》，影响很大，他被称为“科学管理之父”。国外现在不少经理室、大车间还悬挂泰勒像，这有点象咱们的木工师傅挂鲁班像一样。

列宁对泰勒有个全面公正的评价：“泰勒制，也同资本主义一切进步的东西一样，有它的两个方面：一方面是资产阶级剥削的最巧妙的手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就，即按科学来分析人在劳动中的机械动作，省去多余的笨拙的动作，制定最精确的工作方法，实行最完善的统计和监督制等等。”

2. 管理科学

管理科学是第二次世界大战后美国首先提出并实行的，

到现在已经三十年了，日本二十年，苏联十年，我们勉强说五年。我们虽然起步晚，但相信是很快可以赶上的，因为我们有辩证唯物主义和历史唯物主义思想作指导。日本比美国开步迟，原来是2:3，现在是3:2，颠倒了过来，美国人也认输。今天全世界都承认日本的管理厉害，效率最高。其实它的诀窍很简单，就是注重人的因素，办企业的第一步是搞好人和人的关系，使每个职工都热爱自己的厂子，和厂子的命运紧紧连结在一起。美国一直比较重视人和机器、机器和机器的关系，人和人的关系给忽视了。

管理科学重视数学模型、经济技术、广泛使用电子计算机。美国就是这样干的，它只注重技术和设备，唯独不管人，不考虑人的因素，所以虽然起步早十年，可现今却落后日本十年。反之，日本上来得快，主要是抓了人。

3. 行为科学

行为科学与管理科学最大的不同点是特别注重社会因素和心理因素。人和人之间的关系就构成社会行为，没有人际关系，就没有了社会。所以注重社会因素和人的心理因素，实际上就是注重人。只是行为科学强调从社会学的角度和心理学的角度来研究管理问题。比如社会环境，人与人之间的交往等。它特别重视企业中人与人之间的关系，主张首先使用大力量以各种方法调动人的生产积极性。行为科学有一个公式： $P=f(I, a, b, c, d \dots E, m, n, o, p \dots)$ 其中： P (Performance) ——效益； I (individual) ——一个体，主要包括职员、工人等； E (environment) ——环境，主要包括社会情况、厂风和资金、设备、技术等； f (function) ——函数。

4. 系统理论

系统理论是七十年代提出的，它把一切东西都看成是互相制约的整体，任何企业都是开放的社会技术系统。如一件产品的改变，要受着投资、设备、技术、加工、市场、奖金和领导与车间等人的关系……因素的作用。

以上各种理论各有其内在联系，后者是在前者的基础上，随着生产力的发展而逐步发展与完善的。我们在实践中，要根据实际情况，参考采纳。

三、管理心理学

1. 概念

简单的说，就是把心理学的知识应用在管理工作上就叫《管理心理学》。

2. 形成

1) 心理技术学

心理技术学苏联应用较早，它主要为了解决人怎么适应机器的问题，比较成功的做法是通过心理测验的方法来选拔工人。今天国外已有不少这方面的量表，我们也应该多作介绍，并参考采用。

2) 霍桑实验〔二〕

霍桑实验是梅约教授做的一个有名的实验。这个实验结果证明：职工士气、生产积极性主要决定于社会因素和心理因素。具体说，决定于职工与管理人员以及职工之间是否有融洽的关系；而物质环境与物质刺激只有次要意义；处理管理问题要首先注意人际关系。

当厂长经理的，首先要抓人，抓到什么程度？抓到关系融洽。使职工从思想上认为生产不是为了生活，而生产本身就是生活；象对待生活一样对待生产，从事生产，就会有生

活感、享受感，就会是主动的、积极的、愉快的。他们离开厂子以后，不自觉地有时间就回到厂子里来。厂子对他们的吸引力，不说比家庭还大，至少不次于家庭。这样你这个当厂长、经理的就算当对头了，也就算对职工全面负责了。未来新型的企业，不仅要出好产品，还要出好人才——并且首先出好人才。从培养人才的意义上说，今后的工厂，肩负有为国家发展职业教育的功能。归根结底一句话还是“人活了厂子才能活”。

3) 群体动力学

群体动力学是德国心理学家勒温〔三〕提出来的。中心问题就是只有满足人的内在需要，才能充分调动人的持久的积极性。他认为当一个人具有一定的动机或者需要时，在他的身体内部产生一种张力系统，这个系统因需要已得到满足或实现，张力就会减弱；反之，需要得不到满足，动机受到阻止，则张力增强，这时就会滋长苦恼、反抗。比如人饿了，就想吃东西。什么叫饿？就是胃壁的空虚感觉。胃在不停地收缩，如果里面有东西，感到的舒服就是饱。若是一收缩，里面没东西，那种空虚的感觉就是饿。饿的不舒服的感觉就叫“张力”。吃点东西“张力”就消失了。人的全身都没有“张力”，就是得到了生理的最大平衡状态。心理是生理的功能，生理的平衡引起心理的平衡，心理的平衡也就是舒适、轻松、愉快的感觉，或称为微度兴奋的情绪状态，这是学习、工作的最佳心理条件。

群体动力学主张人的行为决定于内在需要，所以当领导的随时要掌握职工的内在需要，然后设法予以满足。需要谁和谁也不一样，所以进行科学的调查、研究、分析、排队。但排了队要注意保密，因为你的排队不一定准确，而且各个

人的需要随时都在变化，办法要多，要活，要适应各种变化的情况。

4) 社会测量理论

这是莫里诺提出来的，他有个“心理剧疗法”可以参考，如让工人扮演“假如我是经理”的角色，便可以诊断出企业的许多病症。

你不搞一点测量，如为了摸透每个班组内部人际关系，可以编制一份问卷，这问卷只要不涉及个人间的是非就行。比如“你喜欢谁？不喜欢谁？”这里边没有是非问题。因为不喜欢，并不是你的错；你看不上的人也不等于人家坏。你认为是缺点的，常常不是事实，那是什么呢？是不同，是你和别人的不同。人存在着大量的不同，从心理学上讲就叫“个性差异”。个性差异大极了，我跟你不一样，跟大家也不一样，那我就值钱了，就有价值了。你之所以有存在的价值，正是由于你有与别人的不同处。有别于别人，才是你生存的理由和存在的价值。如果你同别人完全一样，就失去了做为你的意义。马克思很尊重个性差异，他说共产主义社会就是个性解放，个性的充分解放，就是完全发展的人。问卷的问答可以分成五级，给五个分：

最喜欢	喜欢	无所谓	不喜欢	最不喜欢
2	1	0	-1	-2

让参加测量的人都填，看某人能得几分，这样就把人的关系搞出来了。在进行班的编组时，就可以参考这个关系资料。比如两个人干的活，就找两个互相喜悦的人去干，他们两人在一起干活一定很愉快，能通力合作，取得高效率。如一个班组只有一两个人得正分，其它都得负分，这说明这个班组的人际关系很紧张，那就要考虑解散重编。为征集对企业或