

■ 面向二十一世纪

现代管理心理学

X9ANDAGUANLIX9MLIXUE

王 慧 编著



■ 云南科技出版社

287

Q3-05
U33

面向二十一世纪

现代管理心理学

王 慧 编著

■ 云南科技出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代管理心理学/王慧编著. —昆明:云南科技出版社,

2001.12

ISBN 7-5416-1616-8

I 现… II 王… III 现代管理心理学 IV .C93-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 091559 号

书 名: 现代管理心理学

作 者: 王慧

出 版 者: 云南科技出版社

(昆明市环城西路 609 号云南新闻出版大楼, 邮编: 650034)

责任编辑: 袁莎

封面设计: 熊慧民

责任校对: 唐坤红

责任印制: 翟苑

印 刷 者: 云南教育学院印刷厂

发 行 者: 云南科技出版社

开 本: 850 毫米 × 1168 毫米 1/32

印 张: 15.5

字 数: 416 千

版 次: 2002 年 1 月第 1 版

印 次: 2002 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 0001 ~ 2500 册

书 号: ISBN7-5416-1616-8/F·155

定 价: 25.00 元

若发现印装错误与承印厂联系

内 容 提 要

本书主要探讨企业组织中的管理心理学问题。全书共十四章，内容涉及需要、动机与行为动力；态度与行为方式；个性差异与职业；群体动力；人际交往；团队建设与非正式群体的管理；领导心理与行为；组织结构与组织心理；组织沟通与冲突；组织文化；组织变革；学习型组织等。本书主要介绍西方组织管理心理学的理论和研究成果，也适当吸收了东方管理的研究精华。本书作者在编写过程中，力图体现以下原则：结构简明、内容前沿、论述翔实、贴近实践、易于自学。本书可作为大学教材使用，同时也适合企事业单位各级管理人员阅读。

本书完成之际，正值中国加入 WTO，遂将此书献给中国人世后，接受机遇和挑战的人们。

目 录

第一章 绪 论	(1)
第一节 现代管理需要管理心理学	(1)
一、组织管理中人的问题	(1)
二、现代人本管理的特征	(3)
三、管理心理学在现代管理中的作用	(6)
第二节 管理心理学的结构与内容	(8)
一、管理心理学的理论结构	(8)
二、管理心理学的研究内容	(11)
第三节 管理心理学的研究方法	(13)
一、研究方法的必要性和重要性	(13)
二、管理心理学研究的基本任务	(14)
三、管理心理学研究的类型与方法	(15)
第二章 管理心理学的发展历程与理论成就	(19)
第一节 管理心理学形成期与理论成就	(19)
一、科学管理中的管理心理学思想	(19)
二、工业心理学的兴起	(22)
三、人际关系理论与管理心理学的形成	(24)
第二节 管理心理学的发展期与理论成就	(27)
一、马斯洛的需要层次论	(28)
二、麦格雷戈的人性理论	(29)
三、赫兹伯格的双因素理论	(29)
四、李克特的领导系统论	(30)
五、阿基里斯的不成熟—成熟理论	(30)
六、布莱克和莫顿的管理方格	(31)

七、权变理论	(31)
第三章 需要、动机与行为动力	(33)
第一节 行为驱动模式	(33)
一、需要与行为	(33)
二、动机与行为	(35)
三、行为驱动模式	(37)
第二节 激励理论	(38)
一、组织中的激励	(38)
二、激励理论	(40)
第三节 激励理论的应用及其研究	(59)
一、员工需要与组织目标的结合	(59)
二、各类报酬的激励作用	(60)
三、工作设计, 利用工作本身激励	(62)
四、弹性工作制	(65)
五、参与	(66)
六、奖酬制度	(68)
七、金钱的激励效用	(72)
八、股票期权激励	(72)
九、各类人员的激励	(73)
第四章 态度与行为方式	(75)
第一节 态度的实质及其影响	(75)
一、态度的实质	(75)
二、态度对行为方式的影响作用	(78)
三、态度的测量	(82)
第二节 态度与社会知觉偏颇	(83)
一、态度的主观经验性对社会知觉的影响	(83)
二、对人知觉的偏颇与惯常思维定势	(85)
三、归因偏差	(88)
第三节 态度改变的理论与方法	(89)

一、认知失调论	(89)
二、参与改变态度的理论	(91)
三、信息传递与态度变化理论	(92)
四、改变态度的若干方法	(93)
第五章 个性差异与职业	(103)
第一节 心理学关于个性的论述	(103)
一、个性及其结构	(103)
二、气质、性格与能力	(105)
第二节 个性差异与职业选择	(111)
一、现代管理的差异观	(111)
二、气质与工作的匹配	(112)
三、性格与工作的匹配	(115)
四、能力与工作的匹配	(117)
第三节 个性测评方法	(120)
一、心理测验	(120)
二、情景模拟测试	(132)
三、面试	(136)
第六章 群体动力及其心理机制	(140)
第一节 群体概述	(140)
一、群体的概念与类型	(140)
二、群体在组织中的作用	(143)
第二节 群体动力	(145)
一、群体规范及其管理	(145)
二、群体内聚力及其管理	(153)
三、群体心理环境的测量	(156)
第三节 群体动力的心理机制	(162)
一、模仿与感染	(162)
二、从众与众从	(163)
三、服从与认同	(167)

第七章 人际交往	(171)
第一节 人际交往概述	(171)
一、人际交往的一般概念	(171)
二、人际交往与人际关系	(172)
三、人际交往的功能与动机	(173)
四、人际交往特点与性格特征	(176)
第二节 人际交往的心态分析与技巧	(181)
一、按照 PAC 分析改善人际交往	(181)
二、建立有效关系的交往技巧及其训练	(186)
第八章 团队建设与非正式群体管理	(211)
第一节 团队建设	(211)
一、团队产生的背景及其特征	(211)
二、团队建设	(219)
三、团队型领导的工作方式与任务	(226)
四、团队的管理	(227)
第二节 非正式群体的管理	(230)
一、非正式群体产生的原因、类型及其特征	(230)
二、非正式群体的作用性质	(232)
三、非正式群体的管理	(233)
第九章 领导心理与行为	(237)
第一节 领导的实质	(237)
一、领导的概念	(237)
二、领导与被领导的关系	(238)
三、领导者的影响力	(239)
第二节 人性观——领导行为的出发点	(242)
一、“经济人”——任务管理	(242)
二、“社会人”——参与管理	(243)
三、“自我实现人”——民主体管理	(244)
四、“复杂人”——权变管理	(245)

五、“不断成长的人”——为员工成长创造条件	(246)
第三节 领导有效性理论	(250)
一、特质理论	(250)
二、行为理论	(252)
三、权变理论	(255)
第四节 领导决策	(259)
一、决策与决策过程	(259)
二、组织层次和决策类型	(262)
三、决策的风格	(264)
四、决策的行为科学手段与方法——群体决策	(270)
第五节 领导艺术	(278)
一、用人艺术	(279)
二、授权艺术	(286)
三、时间运筹艺术	(299)
第十章 组织结构与组织心理	(303)
第一节 组织理论与组织设计	(303)
一、组织及其构成要素	(303)
二、组织的功能	(305)
三、组织理论与组织设计	(306)
第二节 组织结构形式与组织心理特点	(311)
一、直线式结构及其组织心理特点	(311)
二、职能式结构及其组织心理特点	(313)
三、直线——职能式结构及其组织心理特点	(314)
四、事业部式结构及其组织心理特点	(316)
五、矩阵式结构及其组织心理特点	(318)
六、网状式结构及其组织心理特点	(319)
第十一章 组织沟通与冲突	(323)
第一节 组织沟通	(323)
一、组织沟通的概念与过程	(323)

二、沟通的分类及其网络形式·····	(325)
三、有效沟通的障碍·····	(334)
四、有效沟通的途径与方法·····	(335)
第二节 组织冲突·····	(340)
一、冲突的概念与管理的冲突观·····	(340)
二、冲突潜势·····	(343)
三、冲突的发展过程·····	(344)
四、解决冲突的策略与方法·····	(344)
第十二章 组织文化·····	(352)
第一节 组织文化概述·····	(352)
一、文化与组织文化·····	(352)
二、组织文化的结构·····	(355)
三、组织文化的要素·····	(356)
四、组织文化的类型·····	(358)
第二节 组织文化的创建·····	(363)
一、优化企业环境——组织文化的外壳·····	(363)
二、提高企业产品品位——组织文化的载体·····	(363)
三、完善企业制度——组织文化的支架·····	(364)
四、企业价值观的形成——组织文化的内核·····	(366)
五、培育企业精神——组织文化的灵魂·····	(367)
六、塑造企业形象——组织文化的展现·····	(369)
七、员工的选拔与同化——组织文化的维系·····	(371)
八、企业家的培养——组织文化的源头·····	(373)
第三节 管理心理学的跨文化研究·····	(373)
一、跨文化研究的概念和意义·····	(373)
二、组织管理中的文化差异研究·····	(375)
三、文化差异与管理·····	(386)
第十三章 组织变革·····	(394)
第一节 组织变革的基本动因·····	(394)

一、组织变革的内在基本动因·····	(395)
二、组织变革的外部驱动因素·····	(396)
第二节 组织变革与管理层·····	(397)
一、为组织变迁做准备——有备无患·····	(398)
二、形成组织核心能力的初步思考·····	(400)
第三节 可塑性组织的能力及其设计·····	(407)
一、广泛的内部跨单位网络·····	(408)
二、用价格、市场及市场机制来协调大量以盈利为中心 的单位·····	(409)
三、建立合作伙伴的外部联系网的拓展能力·····	(409)
第四节 组织变革的基本模式与对策·····	(410)
一、组织变革的基本模式·····	(410)
二、组织变革的基本对策·····	(418)
第十四章 学习型组织：未来成功组织的模式·····	(422)
第一节 学习型组织理论概述·····	(423)
一、从个体学习到学习型组织·····	(423)
二、从描绘学习型组织到塑造学习型组织·····	(425)
第二节 学习型组织的五项修炼·····	(427)
一、自我超越·····	(427)
二、心智模式·····	(435)
三、建立共同愿景·····	(444)
四、团体学习·····	(449)
五、系统思考·····	(458)
六、五项修炼的关系与整合·····	(477)
主要参考文献·····	(480)

第一章 绪 论

学习管理心理学，首先必须明确在现代管理中为什么人的问题摆在了日益突出或首要的位置，树立以人为本的管理理念，才能为学习和吸收管理心理学的知识奠定认知基础。同时还需要了解这门学科研究的对象、理论结构、基本内容及研究方法。

第一节 现代管理需要管理心理学

一、组织管理中人的问题

在组织管理中，人与物是管理对象中最基本的两个元素。围绕着“以物为中心”还是“以人中心”的管理，人类管理的历史从传统管理走向现代管理。

从 19 世纪末，20 世纪初到 30 年代是“以物为中心”的管理时代。继 18 世纪中叶第一次工业革命以后，新出现的社会化大机器生产使企业规模不断扩大，但生产的管理仍停留在传统的经验管理水平上。落后的企业管理使当时美国的经济发展和企业中劳动生产率的提高远远落后于当时科学技术的成就和国内外经济条件所提供的可能。作坊式的旧式管理已不能适应经济发展的需要。在 19 世纪末，20 世纪初拉开了科学管理革命的帷幕。在这一时期占主导地位的管理思潮是科学管理学派（亦称古典管理学派）。该学派强调用科学的方法提高生产现场的生产效率，研究如何使组织结构和原则合理化，使管理人员职责分工、权力和责任合法化。这一时期的代表人物是泰勒（F·Taylor）、法约尔（H·Fayol）和韦伯（M·Weber）。

20 世纪 30 年代到 60 年代是“以人为中心”的管理时代。这一时期，西方国家工业化发展很快。社会化大生产导致专业分工与自动化程度越来越高，工人的工作单调而乏味。在这样日复一日、年复一年的工作中，工人的生产情绪受到严重影响，阻碍了生产效率的提高。劳资矛盾日益尖锐，各种各样的思潮对泰勒的科学管理的理性提出了质疑和挑战。此阶段，人际关系学派盛极一时，后来又发展成行为科学学派。人际关系学派认为，社会环境与社会心理因素是影响生产效率的第一位因素。改善人与人之间的关系，让人们心情愉快地工作，提高工人的工作情绪，即士气，才能增加产量，提高生产率。在人际关系学派基础上发展起来的行为科学学派则强调，利用心理学、社会学有关的各种科学知识对人类行为进行研究，以掌握人们行为的规律，找出激励工人、员工的新方法和提高工作效率的新途径，以实现组织目标，这一时期的代表人物是梅奥（E·Mayo）、麦格雷戈（D·M·McGregor）、马斯洛（A·Maslow）等。

从 20 世纪 60 年代到 70 年代，由于运筹学等应用数学的进展和电子计算技术的日趋发展，人们转而迷信量化管理，以为管理从此可变为—门精密科学，因而对人的作用有所忽视。这时期占主导地位的管理思潮是管理科学学派和决策学派，该理论是“以物为中心”的管理理论的复兴。这阶段的代表人物是西蒙（H·Simon）和布法（S·Buffa）等。

从 20 世纪 70 年代至今，科学技术迅猛发展，高科技信息产业引起知识经济的诞生，经济更进一步全球化，竞争更趋激烈。这使企业对文化素质高的白领员工的依赖加强，“以人为中心”的管理思潮便成为此阶段的主流。但在此阶段不断发展的系统学派、决策学派和权变学派等现代管理观，使人们不致重蹈 30 年代人际关系学派兴起时的覆辙，片面否定管理中理性观点与方法，而是适当兼顾统筹，使现代管理理论通过对立观点的辩证整合而臻于成熟和完善。

从上述的论述中不难发现，传统管理向现代管理演进的深层推动力是社会的生产力水平，生产力的一定发展水平决定了作为社会

上层建筑的管理理念和方法，有时“物”的因素突显，有时“人”的因素突显，最后两因素整合为一体，分别对应于一定的生产力水平，并因两者间的适配而推动了生产力水平的发展。因此，哪一种管理理念和方法更先进，需视其是否与对应的生产力水平相适配。

二、现代人本管理的特征

在现代管理的主导思想中，尤为重视人的因素，以人为本的管理已上升为管理的主流管理价值观，即把人当作企业的主体，确立人在管理中的主导地位，企业的一切管理活动主要围绕着调动员工的主动性、积极性和创造性来进行和展开。现代以人为本的管理理念是与现代知识经济的产生和发展相适配的。知识经济是建立在知识和信息的产生、分配和使用上的经济，劳动者的平均技术水平和劳动效率的提高、科学技术的知识储备和运用的增加成了经济增长的关键，这使得知识成为企业必不可少的首要因素，而使企业具备了如下特征：

- 知识是企业创造财富的最主要资本。
- 创新及运用创新的能力是企业的灵魂。
- 知识型人才是企业生命力的源泉。
- 学习者与教育者相统一是企业的新型角色定位。

知识经济时代的企业特征，要求企业的人本管理相应地具备以下特点：

（一）现代企业管理具有双重目标和责任

由于人力资源对现代企业的发展起着根本性的作用，人在企业中的地位与传统企业相比，发生了根本性的变化。传统企业以获得最大经济效益，赚取尽可能多的利润为基本目标。现代企业具有双重目标和责任，即满足员工的各种需要和员工自身的发展也是企业的一项基本目标，与获得优良经济效益并列且同等重要。当企业的眼光从本企业所有者扩大到全部利害相关户并进而放大到全社会时，它们自然会把对股东的责任感相应扩散到全社会去，从而体验

到肩上的双重责任感。被誉为现代管理先行者的美国惠普公司两创始人之一的帕卡德 (D·Packard)，在解释他为什么制定了“凡公司员工有志入学深造者，公司都无条件资助其全部学费，并在学成和取得学位后有离职他就意向时，一律不负任何补偿责任”的政策时，提到了他的三点考虑：一是此政策十分独特，有别于其他公司，是本公司战胜对手以吸引来天下之英才的有效手段；二是每个人想要不断进修以充实完善自身，是他们不可剥夺的天赋权力，所以本公司有义务和责任满足员工的这一愿望；三是若某员工学成后萌生去意，说明本公司管理不善，不足以使该员工留恋和认同，责任当在公司，他们不应承担任何义务。日本松下电器公司创始人松下幸之助先生也说过：我曾再三嘱托员工们，在有人问及本公司生产什么产品时，应回答：“松下既制造电器，也制造人，而且首先是造就人。”这些企业家的话，反映了先进的现代管理理念。

(二) 重视人力资源的核心内容是建立人力资本的激励机制

现代管理大师彼得·德鲁克 (P·Drucker) 曾经说过：“企业只有一项真正的资源‘人’。”我国著名的经济学家、清华大学教授魏杰认为，企业管理是否把人才作为一项最重要的资源来对待，关键是看企业是怎样认识和处理两种资本关系，即货币资本与人力资本的关系，也就是出租人力资本和运作这种出租人人力资本人的关系。在这里，人已作为人力资本，而不是“经营者”。怎么建立货币资本与人力资本的关系，核心内容是建立人力资本的激励机制和约束机制。在现在国际上跨国公司的产权总数中，有 40% 左右不是出资人资本的拥有，而是人力资本所拥有。他认为，中国入世后，外国企业与中国企业的第一场“决战”，可能不是产品，也不是管理，而是人才及人力资本。

(三) 现代企业管理是开发人的智慧和潜能的管理

创新是知识经济社会的主流。美国 MCI 电脑公司的一位高级主管说：“在 MCI 被‘枪毙’的不是那些做错事的员工，而是那些

不敢冒险的人。”创新的主体是人，然而在工业社会的一二百年之间，人仅作为物质的附属物的现象极为普遍。因此，曾有一位哲人说过“19世纪神死了，20世纪人死了”。这是一个极为精辟的论述。所谓“人死了”，是指人心中的自我丧失了，人的心智受到了压抑。世界畅销书《再造公司》的作者之一迈克尔·哈默博士认为，200年来，组织机构中所有的知识和智慧都存在于组织的最高层，由少数几个人来做出基本的战略决定，命令发自最高层，个人应当执行命令的这种传统管理概念正在走向终结。而新时代的管理正是开发人的智慧和潜能的管理。所谓“以人为本”，是真正让人感到生命意义的一种管理思想。因此，21世纪企业管理的重点从以往的过程管理、行为管理转变到心智管理。这种转变是从工业经济时代的管理向知识经济时代的管理转变的根本区别。

将现代的人力资源的管理模式和传统的人事管理模式相比较，两者具有如下的区别：（见表1-1）

表1-1 现代人力资源的管理与传统人事管理的区别

项 目	人力资源管理	人事管理
观念	视员工为有价值的重要资源	视员工为成本负担
目的	满足员工自我发展的需要，保障组织的长远利益实现	保障组织的短期目标实现
模式	以人中心	以事为中心
视野	广阔、远程性	狭窄、短期性
性质	战略、策略性	战术、业务性
深度	主动、注重开发	被动、注重管好
功能	系统、整合	单一、分散
内容	丰富	简单
地位	决策层	执行层

续表 1-1

项 目	人力资源管理	人事管理
工作方式	参与、透明	控制
与其他部门的关系	和谐、合作	对立、抵触
本部门与员工的关系	帮助、服务	管理、控制
对待员工的态度	尊重、民主	命令式的、独裁式的
角色	挑战、变化	例行、记载
部门属性	生产与效益部门	非生产、非效益部门

在现代人本化的管理模式中，组织中的人受到了战略意义上的重视，人力被视为组织可开发的第一资源，为组织创造效益。因此，人力资源的开发与管理成为每一个管理者乃至组织成员的职责，而非仅为人力资源管理专职人员的职责。

三、管理心理学在现代管理中的作用

管理心理学是一门理论性和实践性都很强的学科。一方面，它对组织管理活动中人们的心理与行为进行系统的理论研究，揭示出管理过程中具有普遍性的心理活动规律；另一方面，它利用理论研究成果，探讨符合心理科学的管理手段、方法和技巧，为调动人的工作积极性，挖掘人的潜能，提高工作效率和管理效能，发展社会生产力服务。它是管理科学化 and 艺术化的有用工具。它在管理中具有以下作用：

（一）有助于加强以人为中心的管理，充分调动人的积极性、主动性和创造性

组织中的人是多种多样的，人有丰富的感情和不同的能力，有独特的个性和不同的需要。管理心理学可以有效地帮助管理者把握人的心理，清晰地意识到个体的心理特点和组织的报酬体系对工作