

# 管理心理学讲座



上海心理学会管理心理学组

# 前 言

管理心理学是国外在五十年代前后出现的一门新兴学科。三十年来，它的理论研究和实际应用都发展很快，在西方国家及苏联、东欧各国都得到了高度的重视。

近几年，本市有不少同志从不同的角度，对这门学科进行了学习、研究和介绍，其目的在于探索这门学科为我所用的可行性、必要性，从而为逐步创建具有我国特色的管理心理学，为调动企业职工的社会主义积极性，提高企业现代化管理水平服务。

去年上半年，上海心理学会为了积极推动管理心理学的研究，并应许多企业领导干部和管理人员的要求，举办了一期管理心理学研究班，邀集了一些较有研究的理论工作者、教学工作者系统地介绍了管理心理学的理论和方法。参加这期研究班的学员普遍反映：通过学习研究，不仅有助于全面、正确地认识这门学科，而且对实际工作起到了开拓思路的作用。研究班结束以来，我们收到了本市和外地不少同

志要求索取资料的来函、来电。为了满足大家的要求，我们请各位任课同志，认真地修改了讲稿，并根据各篇的内在联系，作了适当的编排，同时在篇末收录了三篇实例性文章，一并编成这本讲座资料，供大家作内部参考。

由于管理心理学本身还是一门十分年轻的学科，我们的研究又尚处于起步阶段，因此这本资料仅仅是探索过程中的一个脚印。凡本资料中各篇的观点、材料均由作者本人负责，并欢迎大家提意见和批评。

这本资料由魏德于、王伟民、王国和等同志负责编辑。

上海市心理学会管理心理学研究组

一九八三年二月

# 目 录

一、管理心理学概述	俞文钊	( 1 )
二、工程心理学简介	何存道	( 35 )
三、态度的转变	时蓉华	( 70 )
✓四、青年的身心特征与管理	祝蓓里	( 99 )
五、个性与动机	周冠生	( 115 )
六、行为科学在管理中应用	徐 昶	( 142 )
七、人性的假设与管理	卢盛忠	( 168 )
八、个人行为	陈炳权	( 187 )
九、需要和挫折	徐咸震	( 219 )
✓十、关于集体行为	高文浩	( 237 )
十一、领导行为	王伟民	( 255 )
十二、社会主义企业的组织发展	王国和	( 290 )
十三、组织行为学在西方企业管理中的应用	杨锡山	( 326 )

## 附 录

探讨企业中的群体行为

### ——班组层次管理法

.....上海高压油泵厂 龚馨馨 ( 345 )

实行弹性工作时间制的一个典型

.....交通大学 徐纪良 吕荣华 李小红 ( 357 )

人员工能测定实践

.....上海起重运输机械厂 陆红军 ( 366 )

# 一、管理心理学概述

俞文钊

管理心理学是心理科学的一个分支。这门学科的理论体系和方法论的基础以及具体的实验方法正在日趋完善之中。

本文将就以下问题作一概述：1. 管理心理学的对象、任务和方法；2. 与企业管理有关的心理过程和个性心理分析；3. 与企业管理有关的心理学的基本理论问题；4. 与企业管理有关的研究方法；5. 群体管理的心理学原理；6. 领导人行为的心理分析。

## 一、管理心理学的对象、任务和方法

### 1. 管理心理学的对象

管理是人类活动的特殊形式。作为企业管理的对象来说可以分为两个方面：一个方面是管理劳动工具和劳动过程，这是属于技术、经济的方面，通俗的来说，就是属于管“物”的一面。另一方面就是人对人的管理，这就是属于管“人”的一面。前一部分主要涉及到的问题是人和机器的关系。在此，心理学家的任务就是将人和机器当作一个系统（又名为人—机系统）来研究，用什么方法来使人适应机器的特点以及使机器适应人的心理生理特点。通过这些研究最终可以提高企业的劳动生产效率。属于这个类型的研究的学科就称之为

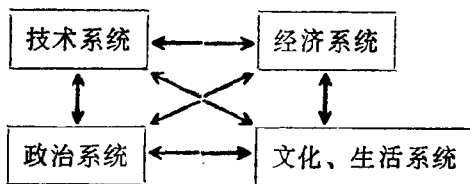
为工程心理学或工效学。但是，在后一部分人对人的管理中主要涉及到的问题是人和人的关系。在此，心理学家的任务就是将人和人当作一个系统（又名为人—人系统）来研究，强调采用什么管理方法可以最大限度地调动人的积极性，最终达到提高企业劳动生产效率的目的。管理心理学就是属于研究后一种类型问题的学科。

那末工程心理学与管理心理学之间是否就没有联系了呢？当然不是，工程心理学与管理心理学的研究是各有自己的独特的对象，但又相互联系的，是企业管理中不可缺少的二门学科。前者是从局部的观点上来提高生产效率，而后者是从整体上来提高效率。显而易见的，当一个人的整体积极性提高时，那么生产起来就更有劲，一些生产过程中的具体问题就会相应解决，或者说解决起来更为容易。当然，这决不是说，有了管理心理学就可以不要工程心理学，应该说这二者是相辅相成的。一般说来，工程心理学的某些内容很自然地将成为管理心理学中的重要章节。

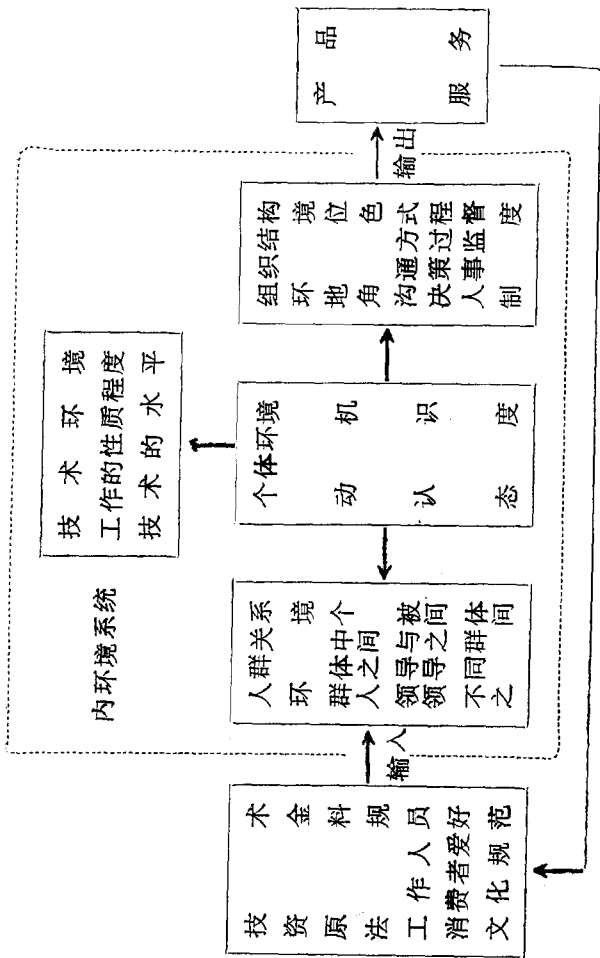
此外，工程心理学在研究人一机系统中的重点是探讨人一技术相互关系中的“人的因素”的作用，而管理心理学要研究的将是一个更纯粹的人的因素的问题。正如大家在生产中经常遇到的事实是，劳动效率的提高不仅依赖于生产中的技术装备，生产组织水平，而在更大的程度上是依赖于劳动者的劳动目标、劳动态度，劳动中群体的行为准则，社会心理气氛，一级群体领导人的个人威信，二级群体领导人的影响力量和方向，诸如此类的社会心理因素。（注：上面提到的这些目标、态度、行为准则、社会心理气氛等名词在管理心理学中都是一些专门概念，在下面的章节中将会详细叙

述)。还可以举一个产品质量的例子来说明，例如为了消除或减少废品，除了采取应有的产品质量检验的技术措施外，在“质量月”中要提出相应的口号，比如一旦“无废品劳动”的口号变成了群体和个人的行为准则时，那么废品率就可以大为减少。由此可见，一个聪明的企业管理领导人，在分析生产和经济过程中，也一定要同时分析管理中的社会心理因素。目前，上海市各企业的领导同志在自己的实践中已经或者将要更清楚地认识到，分析生产中的社会心理现象，并采取相应的措施和方法，这是完成生产和经济指标的先决条件。这就说明了，管理心理学在现代化的企业管理中将要发挥它的重要作用。

我们再从企业管理的功能结构模型中来进一步分析管理心理学与企业管理的关系。作为一个企业的内部结构系统来说，如果按照功能来分类的话就可以分为四大系统，即为技术系统（相当于厂里的技术科、设计科等工程技术单位），经济系统（相当于厂里的财务科等经济单位）、政治系统（相当于党委、人事等单位）、文化生活系统（相当于厂里的后勤宣传单位）。这四个系统的功能结构是相互依赖的，也就是说是相互影响的。我们可以划一张简单的图来说明四个系统的相互作用。



外环境系统



反 馈



但是，这四个系统的统一职能是组织生产，提高劳动生产率形成一个不间断的生产过程。而要保证这一点就需要依靠上述四个系统来组织企业的内、外环境。下面就是一张企业管理中的内外环境系统图。从这张内外环境系统图中可见，作为劳动生产率的主要指标最后是具体的体现在技术环境中的，这就表现为技术的水平，工作的性质和程度，也就是产品的质量 and 数量。这一切都是由劳动者作为一个个体环境来执行的，也就是决定于个人的劳动动机、认识和态度。但是劳动不是一个个体的劳动，是在一个群体环境中生产的，因此人群关系环境又是一个影响因素。此外，劳动是一个有组织的劳动，因此，组织结构环境也是一个影响因素。

从上面这张图中可以看到，管理心理学的研究主要侧重于企业管理中的内环境系统的研究，这就是说要着重研究影响劳动生产率的个体环境，人群关系环境、组织结构环境。

在此我们要附带说明一点，管理心理学在研究这些内环境系统时是有别于管理科学、政治经济学、社会学的。因为管理心理学的分析重点是心理分析。如果说政治经济学是研究劳动的一般性质，比如劳动、人间关系、人与技术联结的一般性质，那末管理心理学将要研究的是在内环境系统中在劳动活动过程中个体、群体、组织、领导人的具体心理活动的形式和规律。

通过上面的分析可以看到，管理心理学是研究企业中的“人—人”系统，是纯粹的研究企业中的“人的因素”。这门学科的研究重点是企业管理中具体的社会、心理现象及个体、群体、组织、领导人的具体心理活动的规律性。管理心理学也是管理科学的理论基础之一。

## 2. 管理心理学的任务

管理心理学的首要任务是提高企业的劳动生产率。当我们掌握了生产中个体、群体、组织、领导人的心理活动规律之后，就可以制定出管理个体、群体、组织的科学管理方法，以及提高领导人的领导水平和领导艺术，其结果当然首先体现在企业劳动生产率的极大提高上。在现阶段我国的物质生产水平较低，劳动者的生活水平还不富裕的条件下，只有提高劳动生产效率才能相应地提高劳动者的生活水平，因此，管理心理学的当前的艰巨任务是千方百计地利用心理学的规律来促进劳动生产率的提高，这是当务之急。

从国外管理心理学的研究历史和发展来看，情况也是如此。管理心理学的研究历史可以追溯到20年代。当企业中采用泰勒制管理法时也就开始了管理心理学的历史。现代管理心理学是属于应用心理学的一个分支。在近年来历次召开的国际应用心理学大会上都有大量的管理心理学方面的论文报告。从报告的内容来说相当广泛，这说明美国、西方国家、苏联和东欧国家这几年来在管理心理学的研究中取得了不少的进展。

在美国和西方国家的研究课题有“人类行为的动机和调节”、“工人的动机模型”、“群体决策的心理分析”、“人际通讯容量”、“小群体中的决策”、“决策过程和组织活动”等。

在苏联和东欧国家的研究课题有“组织系统和管理活动的功能—结构分析”，“生产和管理集体的社会心理学分析”，“领导心理学研究”、“管理活动的职业分析”、“道德准则体现的心理方面”、“小群体心理学”、“人际

关系的机制”、“适合于组织管理的动机理论”、“社会舆论和社会目标”等。

但是，作为社会主义国家的管理心理学应当有别于美国、西方国家以及苏联、东欧国家的管理心理学。这是因为我们是一个马克思主义的国家，我们党的最终任务是要在我国建立社会主义和共产主义社会。因此，每一个企业单位作为社会中的一个群体还负有教育、培养和改造人的光荣历史任务，这就是说管理心理学还负有摸索在企业群体中如何培养具有社会主义和共产主义觉悟的建设者的光荣任务。在此两种偏向都是不合适的，即强调劳动生产效率和劳动者的物质利益时就忽略了思想觉悟的教育；另一方面是脱离劳动人民的物质利益，劳动生产率的提高空谈思想觉悟的教育，总之，我国管理心理学的光荣任务就是要做到两者的统一。可能有的同志会说，企业管理中的思想教育是政治工作部门的任务与心理学无关。是的，企业管理的根本一条是要贯彻党的各项方针政策，这是问题的关键。但是如何根据人的心理活动的规律性使政治思想工作也走上科学化的道路呢？解放以来在企业管理和政治思想教育工作中我党也有不少丰富的、行之有效的经验，但是如何将这些经验从心理科学的高度上进行总结和使之规律化和形式化也还是不够的。心理学是研究人的（包括个体和群体）具体的心理活动的规律性，这些规律当然不会也不可能代之以其它的政治、经济领域的规律性。但是，在管理心理学的领域中我们应该努力使之成为落实党的各项经济政策和进行政治思想教育的有力科学助手，这也是管理心理学为四化服务的光荣职责。

### 3. 管理心理学的研究方法

管理心理学作为一门科学还不够成熟，这主要是因为这门学科的理论体系和方法论以及具体的研究方法还不够完备。尽管如此，世界各国的管理心理学学者为了使这门学科的科学性更强正在采取以下三项措施：1. 开始大量应用实验方法；2. 采用数量分析补充对现象的质量分析；3. 对现象的描述转向揭示规律和利用规律。

①关于经验规律总结法和实验方法。目前上海市各工厂在企业管理方面都取得了不少的好经验，也总结出了不少有规律性的现象。例如上海高压油泵厂的“满足群众的‘尊重需要’是领导行为的关键”，上海金陵无线电厂的“目标管理”方面的先进经验，国棉一厂等单位在个体和群体管理方面的先进经验等等。应该看到这些先进单位已经在某种程度上采用了管理心理学的已有规律，结合本单位的实际取得了良好的管理上的和生产上的显著效果。这是非常可喜的现象，这是需要管理心理学工作者很好地向实际学习的方面。但是也应该指出，这方面的总结还只是停留在经验规律的水平上，但是还没有将这些经验规律提高到应有的理论高度，使规律形式化、算法化，这样就可以将这些规律作为普遍性规律再来指导实践。此外，在实际中还缺乏有计划的、系统的实验方法的比较。可能会有人提出，管理心理学涉及到的是社会心理现象，这些现象怎么可以做实验来说明呢？事实上情况恰恰相反。因为社会心理现象受许许多多的外界和内部条件的影响（在实验中我们称这些影响因素为变量），而实验方法的采用就是要控制变量，使变量尽量单一化，这样就能说清楚究竟是什么条件，影响因素在影响工人的劳动生产率，这样的实验结果就具有说服力，得到的现象的规律性比

较正确，为此也能正确地得到推广。比如，究竟在群体中哪种领导方式和人与人之间的相处关系较好？这就需要做实验。实验中要人为地分成三组，第一组按民主方式进行领导，小组中平等相待，这就是我们所谓的群众路线的方法。第二组则按专制方式进行领导，一切听从领导发号施令。第三组则为放任自流的领导方式。实验结果表明，民主方式领导的群体会取得最好的劳动生产率，而放任自流的领导方式则会取得最差的劳动效率，专制方式的领导所获得的劳动效率居二者之中。此外，还有一种实验就是要说明，在个体和群体的不同情况下，对人的认知、情绪、动作和意志方面的影响有何差别。通过这种比较试验说明，单独认知对象时（比如评定气味，物体重量等）比群体认知对象时的判断误差大，但是对于思维过程来说，个体比群体的速度快。这样的实验结果也有助于说明，对于需要思维过程多的劳动活动还是个体单独进行好；而对于需要认知过程多的劳动活动需要集体进行才好。在下面的章节中结合具体内容将进一步分析实验方法和实验结果。

②宏观和微观环境条件分析法。管理心理学中有一个特殊的分析方法，即宏观和微观环境条件分析法。这是由于管理心理学的对象的特殊性所决定的。因为人生活在一个微观和宏观相结合的环境中。所谓宏观环境是指整个的社会、社会制度、社会准则、科学和文化、意识形态等。而微观环境是指人所直接生活在其中的环境，如企业、家庭、学校、街道等。宏观环境和微观环境的相互关系是前者对人只起间接影响的作用，而后者对人则起直接影响的作用。宏观环境是通过微观环境反映出来的，而微观环境好比一面镜子，通过

这面镜子人可以直接接触到、认识到、体验到宏观环境的间接影响作用。但是宏观环境决定了直接交往的性质以及个人身上形成的一切准则、观点、目标。比如一个人是通过微观环境（企业、父母、教师、朋友）的中介而掌握了道德标准观念的，而这个人的道德标准观念的个体意识就是对宏观环境的反映。在企业管理中对人的思想、行为的理解，既要放在微观环境中来理解，也要放在宏观环境中才能全面地理解。目前，上海市许多工厂中青工较多，青工的思想较复杂，并有其时代特点，对青工思想的分析既要从微观环境条件也要从宏观环境条件才能得到全面的认识。有了正确的认识之后，才能采取正确的思想教育的措施。

③经典心理学的观察、测验和实验法。传统的心理学方法也是适用于管理心理学的研究的。比如我们可以用问卷法来进行工人动机的测量，用测验法来了解工人的智力状况，用行为观察法来考察微观环境中的群体活动规律，用评定量表法来测量群体中的社会心理气氛等。至于问卷法、测验法、行为观察法、评定量表法的具体内容就不详细讲述了。

此外，管理心理学中也可以采用工程心理学中所使用的方法，比如工作活动之分析法，可靠性分析法等，在此也不一一例举了。

④管理心理学研究中的先进技术手段的应用。国外管理心理学研究中充分利用了现代的先进技术，比如用电子计算机分析领导人的个性心理品质，评定群体心理气氛的指标。对微观环境中群体活动的分析采用摄影、电视录象等先进技术以备微观分析。此外，系统方法和信息科学也已渗透到管理心理学中，对现象尽量做到质量和数量分析之统一，将发

现到的规律能够算法化、程式化。关于这方面的情况将在适当场合合作专门介绍。

总之，从上可见，管理心理学要成为一门科学就不能停留在对经验的描述上，而应该提高到理论。采用实验方法的优点在于不是消极地总结现象的规律，而是要主动地通过实验发现有用的规律。在上海市的工厂中选点进行管理心理学的实验研究，这是促进管理心理学发展的重要途径。

## 二、管理心理学的理论问题

管理心理学的理论体系正在逐渐完善的过程中。但是在不同时期企业管理的不同方法的分析结果表明，任何一种企业管理的方法都是有其深刻的心理学上的理论作为基础的。因此进一步分析这些企业管理法同心理学上各种理论的相互关系是极为有益的，因为一个新的适合于我国社会制度的企业管理的理论体系也不会凭空产生，而是要在批判地吸取国外有益的理论内容再结合我国的实际时才能诞生。

### 1. 行为主义与企业管理中的泰勒制。

什么是行为主义，什么是企业管理中的泰勒制？原来早在20、30年代时在美国风行一种行为主义的心理学理论，这种理论的创始人叫华生。行为主义的基本原则是刺激→反应的公式，即为S（刺激）——R（反应）的公式。行为主义者认为，这一公式是从生物界直到人类社会中的普遍原则。行为主义要研究的就是行为，而不是人的心理、意识、内部世界。行为主义的任务是什么呢？那就是从刺激，（这个刺激可能是生物的或自然的刺激，也可能是社会刺激）来推测反应；或者相反，以反应来推测刺激。那么行为主义同泰勒制的管理法又有什么关系呢？这两者并没有直接的因果关系，

只不过是当时的历史条件下两者正好相互呼应而已。那么什么是泰勒制的企业管理法呢？原来泰勒从动作和时间的研究开始引导出将人看成为机器的附属品，人的行为是刺激（经济、金钱）引起的，人是没有思想、内部世界的人。于是泰勒认为，人是经济人。不论资本家还是工人都要钱，不过多少而已。他主张在企业管理中充分运用金钱这个武器，提高工人的劳动积极性和学习文化技术的自觉性，所以搞了个计件工资制和超额的以高价计算的差别计件制。他奖励工人单纯搞物质刺激。由于行为主义的理论正好是将人看作为一架自动反应的机器，没有意识、没有内部世界（思想），那么人的任务是什么呢？那就是适应、顺从、循规蹈矩。行为主义和泰勒制却是非常合拍的，相互呼应的。根据这种观点，工厂主的任务就是选择一套适当的刺激就会引起工人相适应的反应标准和定型活动。

根据行为主义的理论，个体行为水平也是符合刺激—反应公式的。因为个人对别人来说是一个刺激，而别人对他来说也是一个刺激。另外象一些社会行为，可能是一种刺激引起别人的行为，象军队中的命令或报数可称之为直线式的社会行为，（ $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D \dots$ ）。另一种为可逆式的社会行为，象谈话，交换意见，言语，手势，身体反应，这是一种刺激引起别人的行为和自己的行为是由别人激起的（ $A \rightleftharpoons B$ ）。

对于行为主义的评价，一致的看法是机械主义的观点有错误和不正确的一面。但是也有的观点认为，行为主义也揭示了个人行为同刺激间的依存关系和规律性，在具体的方法上，如动作和时间的测定，消除多余动作等尚有可取之处。



当然联系现阶段我国各企业中实行的按劳分配原则，奖金制度，能不能简单地将这些类比为泰勒制的应用呢？目前社会上出现的“一切向钱看”、“为来为去为了钱”的错误思潮应该如何分析？一方面实行多劳多得的分配原则以提高劳动生产率和劳动者的福利，另一方面又要防止出现经济人的现象，这二者中间的界限如何？在宏观和微观环境中如何掌握分寸进行恰如其分的有层次的目标教育？总之，摆在我们面前的却有许多新课题需要解决。

2. 新行为主义（操作主义）和企业管理中的人际关系论。什么是新行为主义呢？新行为主义是在行为主义的公式刺激—反应中加上了一个中间环节，用符号表示就是：

$$S \longrightarrow N \longrightarrow R$$

那么什么是N呢？N是指主观因素：意图、愿望、行为目的，也有人称之为印象和计划。那么又为什么称之为操作主义呢？因为在新行为主义者看来，人的行为计划是按尝试—操作—尝试—执行这一系统建立的，尽管加上主观因素这一环节，但是最终的目的仍然是去完成一定的动作。人的行为计划无非是分解在操作过程中。

操作主义与梅奥的人际关系理论也并没有什么因果关系，但是两者是相呼应的。梅奥是美国人，他经过“霍桑工场”的实践，得出和泰勒不同的结论。他认为在现代工业条件下，泰勒制已经不够了，调动积极性不能光靠钱。人不是经济人，而是社会人。人是有人格、有思想感情的。此外，梅奥还认为要关心工人之间的人际关系，甚至工人与经理之间的关系来提高劳动生产率。梅奥的思想至50年代就发展成为管理科学中的人际关系学派。这个学派的观点在理论上同