

现代心理学普及丛书

管理心理学

9: C93

卢盛忠 编著
仓学出版社

B747.25
X7

现代心理学普及丛书

管 理 心 理 学

徐联仓 卢盛忠 编著



A0079549

科 学 出 版 社

1 9 8 6

内 容 简 介

管理心理学在我国还是一门新学科。

学习管理心理学的知识,有助于提高管理水平,做好职工的组织
和思想工作。

本书为中级科普读物,主要包括管理心理学的基本理论、历史
发展简介以及管理心理学的几个重要应用领域,如人事、商业、旅游
业及工业等。本书既介绍国外的研究成果,也反映国内的新进展。可
供管理人员、科研人员、教育工作者参考,也可为工厂企业、机关从
事人事、管理、组织等方面的同志提供理论指导与应用方法,以利改
进工作。

现代心理学普及丛书

管 理 心 理 学

徐联仓 卢盛忠 编著

责任编辑 赵 健

科 学 出 版 社 出 版

北京朝阳门内大街137号

中国科学院印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

*

1986年8月第 一 版 开本:787×1092 1/32

1986年8月第一次印刷 印张:7 1/4 插页: 1

印数:0001—30,500 字数:161,000

统一书号:13031·3262

本社书号:4551·13-11

定价:1.50 元

前 言

党的第十二次全国代表大会提出了振奋人心的战略目标，在本世纪末力争全国工农业的年总产值要翻两番。为了实现这一宏伟的目标，各条战线的工作都要努力开创新局面。在这样的新形势下，提高管理工作的水平就成为一项重要的课题。自建国以来，我国在发展社会主义的管理体系方面有许多成功的经验，但缺乏系统地、科学地总结分析，往往在某处行之有效的办法，换个地方就不起作用，所以很需要从科学研究的角度进行探讨，把规律性的东西找出来，指导实践。同时，随着社会主义建设的发展，实践也提出一些新的问题，要求科学工作者进行总结提高，发展新的管理理论。这都是摆在我们面前的迫切需要解决的问题。

管理作为一门科学，已有相当长的历史。它发源于美国，而后推广于西欧、日本，目前已成为国际上的一个热门学科。它不仅应用于企业管理，而且推广到行政机关、学校、医疗事业等各行各业。管理的实质就在于发挥组织作用，使各种组织合理化，也就是更符合实际，合乎客观规律。从现代管理学的发展趋势看，高度综合性是管理工作的特点，也是管理学研究的途径。管理既包括与生产力、生产技术、社会化大生产相联系的自然性方面的组织问题，也包括与生产关系、社会制度有关的社会性方面的组织问题。我们可以从人与物两方面的关系去讨论管理问题，就是说，在组织系统中应考虑人、财、物各方面的相互作用。研究管理工作中人的因素，研究管理工作中的社会学、心理学、人类

学的问题已构成了现代管理学派中的重要组成部分。一般的看法，认为现代管理学有两大派——行为科学学派和管理科学学派。这两派又是互相渗透、互相联系的。各自都对管理学做出了贡献。

本书将对管理工作中有关人的因素的部分着重加以讨论。对国外管理心理学的研究加以介绍，同时，结合近年来我国在这个领域中的工作进行探讨。我们采用了“管理心理学”这个名称，因为它更直接、更明确地表明了这一领域研究的实质，而且更易于为广大群众所接受。不过，要说明的是，在西方有许多心理学家主张用“组织心理学”而不用“管理心理学”，那是因为在西方，管理这个词有控制的含义，有站在资本家一边“管”工人的意思。这一点在我国似乎并不成为问题，因为在社会主义制度下，管理并不反映劳资关系。

在涉及管理问题时，人们一定要问：能否从西方经济制度下的管理心理学中学点什么？社会制度不同，我们应注意区别，但有许多规律还是带有普遍性的，有些方法、技术也是可以借鉴的。总之，洋为中用，取其精华吧。我们既然可以从外国的心理学、社会心理学中学习有用的东西，也一定能从经济发达国家的管理心理学中得到教益。更重要的是希望这本小书有助于我国对管理心理学有兴趣的同志了解情况，开阔思路，结合实际进行一些研究，为改进我们自己的管理工作，提高管理水平，增加经济效益做出贡献。

第一章 管理是一门学问

一 我国古代的管理思想

管理作为处理某种组织活动的手段，可以说由来已久。人类的特点本来就在于社会性，人们要组织在一起去狩猎或从事其他的生产活动，总得有些办法把大家管理起来，否则岂不乱了阵脚。所以，管理的思想可以追溯到很久以前的古代。在我国古代就建造了闻名世界的万里长城，挖掘了贯通南北的大运河，这些工程如果没有管理工作，怕是无法完成的。

秦始皇时代书同文、车同轨这是人们所乐道的管理科学化的先驱。当时还有许多措施，从现代的水平来衡量也是颇为先进的管理工作。例如，在西安秦始皇墓地发掘出来的大批陶俑，他们手中所持的武器并非是土造的而是真正的刀剑和弓箭。经学者研究，发现那些弓箭的某些部件，例如扳机，是可以互换的。这就是说，在当时已经采用了标准化的方式来生产武器。可见我国古代的军工生产已经具有颇为先进的管理水平了。

在中国历史上有许多重大战役的记载，象黄帝战涿鹿，武王伐纣那样规模宏大的军事行动，如果没有很高的管理水平，是无法进行的。

我们无需列举历史上的出色的管理工作的业绩，值得重视的是我们的先辈不但在实践中出色地进行了管理，而且把感性的经验提升到理论，概括为普遍的规律。这些光辉的思

想火花至今仍具有深刻的意义，甚至比当代的某些管理理论更能发人深省。

我国古代的一部兵书——春秋末年杰出军事家孙武所著的《孙子兵法》，就包含了许多精辟的管理理论。《孙子兵法》中明确提出，要想取得胜利，就要注重“道”，就是说，要重视领导与下属之间的意愿协调一致。书中写道：“道者，令民与上同意也，故可与之死，可以与之生，而不畏危。”这样一种观点，现在看来也还是十分有生命力的。国外的管理学家一致认为，《孙子兵法》是世界上最早的一部论述管理问题的著作。日本企业界有些人士专门研究《孙子兵法》，用以提高管理水平。一位日本人士说：“是《孙子兵法》指挥我们参加世界经济竞争。”原来，他读到《孙子兵法》中有这样一句话：“先为不可胜，以待敌之可胜”，他就联系到管理问题。首先提高自己产品的质量，然后在竞争中击败对手。日本在汽车、电子工业、照相机工业等行业中就是这样从提高产品质量入手，广泛采用全面质量管理（TQC技术），为夺取市场创造了有利的条件。结果它打败了世界汽车的王牌美国，排挤了照相机的标兵西德，在录音机、电视机方面击败了所有的对手而霸占了世界市场。毛泽东同志也曾赞扬说：“孙子的规律，‘知彼知己，百战不殆，’仍是科学真理”。我们今天研究管理理论很有必要去认真地学一学《孙子兵法》中的科学真理。

我国历史上还有另一位孙子，即战国中期著名的军事家孙臧。他也著有一本兵法书——《孙臧兵法》。此书失传一千余年，1972年4月在山东省临沂市银雀山的一座西汉墓葬中重新被发现。在这本兵法书中也有许多重要的思想。书中说：“恒胜有五：得主专制，胜。知道，胜。得众，胜。左右和，胜。量敌计险，胜。”意思是说，常胜的原因有五方

面，如果将帅得到君主信任，有指挥作战的全权，可以胜利。知道战争的规律，可以胜利。得到群众的支持，可以胜利。内部团结一致，可以胜利。对敌人的情况了解清楚，充分估计困难，可以胜利。这里，他强调的正是管理学中所重视的职权、规律、群体关系和情报分析这样一些因素。对于激励问题他也很重视，明确提出：“不信于赏，百姓弗德。不敢去不善，百姓弗畏”，也就是说，对好人好事要奖，对坏人坏事要罚。他还强调了赏罚要及时，用心理学的术语来说，叫做“及时强化”。如他说：“赏不逾日”，又说：“罚不还面”。孙臆还特别重视士气研究，把“激气”（激发士气），“利气”（使士兵有锐气），“厉气”（鼓励斗志），“断气”（使士兵果断，有决心），“延气”（有持续作战的精神）等列为“合军聚众”，战敌致胜的要务。这几条全面分析“士气”的原则，不但对带兵打仗有用，对于管理生产，搞好机关工作也是不可缺少的。

在中国漫长的封建社会中，孔孟之道，四书五经起了很大的作用。在这些理论著作中也有许多与管理有关的论述。例如，关于人性的问题是管理理论的哲学基础。现代的一些管理学流派都有其自己的人性观，如“经济人”（又称实利人）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，人人都是为了获得经济报酬而工作的。也就是所谓的X理论的观点。又有“社会人”（又称社交人）理论，认为良好的人际关系对于调动人的生产积极性是决定因素。而“自我实现人”理论，认为只有人的潜力充分发挥出来，人才感到最大的满足。这是所谓的Y理论的观点。此外还有“复杂人”的理论，或称为机变理论。这种种观点都可以在中国古代思想家的著作中找到相类似的论述。

大家都很熟悉《三字经》中的名句——“人之初，性本

善，性相近；习相远，苟不教，性乃迁”，就是类似于Y理论观点。其渊源来自孟子，他认为：“人之善也，如水之下也。”

我们从古代典籍中也可找到相反的观点，即人之初，性本恶的观点。那就是以荀子为代表的性恶说。他说：“今人之性，饥而欲饱，寒而欲暖，劳而欲休，此人之情性也。”这种论点与X理论认为工人天生就是懒惰的，多数人没有雄心大志，不愿负任何责任，并心甘情愿受别人指挥的说法似乎是不谋而合。

此外，汉代的杨雄认为人性中有善的方面，也有恶的方面，又有点近似于机变理论的观点。当然，孔子的中庸之道，也有调和极端论点的味道。

近年来，人们很重视探索在中国古代思想家的论著中有关管理的思想，有些外国著者在讨论管理学发展时，就引用了中国古代思想家的论点。中国有古老的文化传统，有丰富的典籍，有完备的历史记载，这些都是很有利的条件，有许多宝藏可供后人发掘。但也应注意，在引用古代思想家著作与现代管理理论进行对照时，应看到在概念上有许多不同之处，而不能单单从字面上去对照。例如荀子的性恶说，似乎已是定论，因而与X理论相对应。但如果仔细分析一下，还是稍有不同之处。荀子说的“性”是指先天的、生而俱备的东西，是没有经过学习，没有社会烙印的人性。而X理论是指工人的人性，是社会性的人性。这些细微之处可以留给专家学者去讨论分析。我们这里想说明的是，有关管理的一些朴素的思想萌芽早在古代就已被人们所关心，而且进行了十分广泛深入的讨论。当然，管理作为一个科学的概念，那是当物质生产水平和社会发展水平达到相当高的时候，伴随着大机器生产和资本主义制度的演进而产生而逐渐丰富的。

二 西方管理学的发展

管理作为一种实践活动已有非常久远的历史，但是，把管理的实践加以理论概括，提出普遍的规律，这是晚得多的事了。尽管在我国春秋战国时某些思想家提出过一些很有价值的管理思想；在古罗马时代，在协调帝国的多种多样的活动时，也提出过某些组织原则，但这些只是现代管理学的原型，它们还不够系统，只是随着大规模生产的出现，由于合理管理复杂生产过程的需要，关于管理的理论才得以发展和日益完善。

这里，我们可以追溯到产业革命时期。产业革命，也称为工业革命，在十八世纪中叶首先开始于英国，后来由于蒸汽机的广泛被采用而推广于法、德、美、日等国。当时由于技术上的革新而影响于生产组织管理，新的生产手段要求新的管理制度和管理思想。例如，英国著名经济学家史密士(Adam Smith)不仅是一位卓越的经济学家，而且在管理学的发展历史上也有突出的贡献。他研究过劳动分工对提高生产效率的影响，当时指出，如果制针工人不进行分工协作，一个人一天只能生产20枚针，进行分工协作后，则可达到48000枚之多。他还论述了分工协作的优点，主要是人专门从事某一项操作容易掌握技能，提高熟练程度快，便于培养新工人，这一原则成为后来组织劳动分工和传送带生产的一项重要指导思想。一个复杂的生产过程被分解为若干工序，每道工序又可分为若干操作。一个工人只能学习某项工序或某几项操作，这样在很短时期内就可掌握它，并可达到熟练的水平。当然，分工过细又带来了新的问题，如单调，无法提高技术水平，工作中独立性、自主性不够等。后来的发

展，又有向着工作内容丰富化、技能多样化的方向变化，不过那已是近几十年内的事了。

到了上一世纪末，管理理论的发展进入了新的阶段。出现了科学管理的学说，代表人物是泰勒（Frederick W. Taylor）^①。

1900年左右，他在伯利恒钢铁公司进行了著名的“搬铁块”实验。搬铁块是很辛苦的体力劳动，工人们拼命地干，平均日搬铁量为12.7公吨。他经过观察分析，设计了一套合理的操作方法，按这套操作方法干活，使每个工人的平均日搬铁量提高到48.3公吨。他还进行了“铁锹实验”，他发现用大铁锹铲东西，虽然铲得多，但效率不一定高，因为工人容易疲劳，干不了多少时间，由于疲劳而降低了速度。如果给铁锹找到一个最适合的尺寸，即每次铲出的东西不多也不少，正好保持了最高的效率，那是最佳的方案。为此，他设计了各种尺寸的铁锹，便于从事不同的劳动，选用不同型号的铁锹。

在进行了“搬铁块”、“铁锹”实验之后，泰勒还作了“金属切削”实验。这项实验延续了26年，最主要的成果是取得了有关车床、刨床、钻床及其他机床适当转速和进刀量的资料。

上述研究不仅为提高工作效率提供了科学依据，而且使泰勒进一步提出了“计件工资”制。计件工资制虽然并不是泰勒首创，但把计件工资制建立在科学分析的基础上，则应归之于泰勒。他提出的计件工资制并不保证基本日工资，而

① 泰勒（Frederick W. Taylor），于1856年出生于美国费城的一个律师家庭。他本人却是工人出身。从一个技工被提升为工长、技师、工程师。由于他有丰富的实践经验，特别是具有操作工人的亲身体验，加上他努力钻研和科学知识的训练，使他对改进操作方法，改进管理制度作出了出色的贡献，成为科学管理的著名代表人物。

是在操作分析的基础上确定工作成绩的标准，超过标准按高工资率付酬，低于标准按低工资率付酬。

由泰勒所创始的这一套方法，经过其他一些人的补充、修正、发展，而达到更为完备的程度。例如心理学家吉尔布雷思（Lillian Gilbreth）夫人着重研究了动作的分析。她把工人的操作分解为各种基本动作，分析基本动作是否合理，并同时记录每一基本动作所需的时间，绘成图表，进行分析。还在分析动作时拍摄下电影，然后根据电影记录进行详细的分析，有时同时拍摄下两个工人的同一操作，对比两人动作之优劣。另一种分析技术是在工人的手上、肢体上安装上闪光的小灯泡，然后进行操作，同时将操作的全过程拍摄成照片，这样，在一张照片上可以反映出人的操作的轨迹。借此分析动作。后人把泰勒与吉尔布雷思等人的研究综合起来，称之为“动作与时间研究”，在资本主义国家中形成了所谓的“操作合理化运动”。由于泰勒在管理方面所创造的这些方法，使管理工作提高到一个新的水平。1911年出版泰勒的《科学管理原理》一书，被誉为科学管理的代表作。而泰勒本人则得到了“科学管理之父”的美名。他发明的这一套办法，包括后人的改进与发展，统称为泰勒制。

但是，泰勒的这一套办法并没有给工人带来好处，按泰勒制管理生产劳动，必然使工人的劳动更为紧张，工人也更为劳累。特别是由于提高了效率，使工人就业的机会减少了，因而这套方法当时受到了工会的反对。泰勒在他晚年的回忆录中写道：“尽管那时我还年轻，但我觉得自己比现在还要老些。这是不足为奇的，因为我所创造的这个制度，给我招来了咒骂。”对于泰勒制，我们应当以一分为二的观点来对待。既要看到它对于工人的剥削一面，也要看到它的科学成就方面。革命导师列宁在评价泰勒制时指出：“泰勒制

——也同资本主义其他一切进步的东西一样，有两个方面：一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段；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”（列宁全集第27卷，第237页，人民出版社1958年版）。这一指导思想不仅对于认识泰勒制有帮助，而且也给我们树立了一个如何看待、如何批判继承外国管理方法的范例。

与泰勒同时代的古典管理理论的代表人物，还有法国的法约尔（Henri Fayol）^①。他曾提出十四条管理原则：

1. 分工。这包括技术上的专业化和职能的划分；
2. 权力与责任。分析了由于职位所决定的权力和由于个人品质特点而具有的权威之间的区别；
3. 纪律。主要是指遵守公司各方面达成的协议。也还意味着领导人能否严格执行纪律，如纪律遭到破坏时，能否采取对策；
4. 统一指挥。是指下级只能听一个上级的命令；
5. 统一指导。是指一个组织结构，为了达到一定的目的，应由一位领导根据计划开展各种活动；
6. 个人利益服从整体利益，组织的目标比个人目标更重要；
7. 职工的报酬要能激励职工更积极地工作；

① 法约尔（Henri Fayol）于1841年生于法国一个资产阶级家庭。他是工程师出身并在一家冶金公司工作了一辈子。由于他在管理上的才能使该公司从破产的边缘扭亏为盈，逐步发展成为法国最大的公司之一。法约尔有丰富的管理工作经验，并把管理的概念不仅局限于生产方面，也包括机关、军队、学校等。这种管理的普遍性原则对于现代管理理论的发展，有较大的影响。

8. 集权化。集权化的程度要根据各有关具体情况来定；

9. 等级系列。指上下级的联系交往通路；

10. 秩序。除去必须有条不紊地安排物质设备以外，对人力资源也要统筹安排。为了在人力资源上建立秩序，应明确规定每一工作岗位的性质与内容，该岗位工作与最后产品的关系以及与其他岗位的关系；

11. 待遇公平。指对制定的合法的规章制度应严格执行，公平对待职工，这样才能使他们献身于工作；

12. 人员保持稳定。特别是管理人员应稳定，并提出一些鼓励办法，使职工长期为公司服务；

13. 发挥人们的主动性。必须鼓励职工认真思考并实现某些行动计划，要给职工以发挥主动性的机会；

14. 集体精神。是指通过利益的一致来实现通力合作。有效的办法是实行统一指挥。

在管理的研究中，这种分析管理要素的思想是颇具代表性的，这是一种指导性的条例，并不是管理的实质。在现代管理学研究中已超越了这种研究方法而进入探讨企业内部活动的结构、各种因素之间的相互关系、动态变化以及与大环境的相互作用等。

与泰勒和法约尔同时代的另一位古典管理理论的代表人物是韦伯 (Max Weber)^①。他认为一个理想的组织系统应当是结构合理，效率高，职责明，适应性强。随着社会生产的日益复杂化，管理生产的组织结构必须也相应地严密化、精确化、稳定化。他把组织系统分为三层：最高层的领导是

① 韦伯 (Max Weber)，于1864年生在德国。他对社会学、宗教学、经济学等都有研究。

负责决定方针大计的；中层的管理人员是贯彻上级意图并付诸实施的；下层的是一般的工作人员，从事各种实际工作。

韦伯的组织理论有以下几个主要特点：

1. 明确规定职权的等级制度。在这种组织中，明确划分各种职务和权利的等级，各个下级都处于一个上级的控制和监督之下，职务和权利是明文规定的，但人员可以调换，即所谓“非个人的规则”（impersonal rule），

2. 专业化与分工。每个人的工作都分成简单的，例行常规的，明确规定的作业，

3. 明确的规章制度。用规章制度来保证和巩固组织内各层次和人们之间的协调一致；

4. 不受个人感情因素的影响。对于人的感情和个性因素都不予考虑，只根据制度实行奖惩。

5. 职员的选择和提升主要根据技术能力。

韦伯在合法权力方面也是有开创性的，他提出了三种纯粹形态的合法权力，它们分别建立在理性的、传统的和超凡魅力(charismatic)的基础上。所谓“理性的基础”是指合法地确定了的非个人的法权，用我们现在的语言来表述，就是“服从组织决定而不是听某个人说了算”。“传统的基础”是指对领导者的服从，因为领导在传统地位上有这种权力，他所以能发号施令，正因为他的地位给了他这种权力。而“超凡魅力的基础”是指对领导人的崇高威信的服从，如在有些国家对宗教领袖的狂热支持。

这种合法权力的效果如何，则取决于以下几方面的因素：一是，这种合法性是否是确定了的（不论是心甘情愿或是强迫的）；二是，在法律上每一部分是否有明确的规则并可应用于具体的案例；三是，掌权人是否有他的合法地位；四是，服从这种权力的人是否只服从于法律；五是，某一团体中的

人当他们服从于掌权者时，并不是对个人的服从而是服从于他的法律地位。

韦伯在谈到纯粹的行政组织体系时，认为从技术的观点考虑，“独裁型的管理体制”效率最高。与其他型式比较，独裁型的管理最精确、最稳定、最有纪律也最可靠。不论在行动上还是在效果上都优于其他的管理方式。

总之，韦伯的组织理论提倡金字塔式的组织结构，主张集权，明确职责，严格管理，不考虑人的心理因素。从现代管理理论的观点来说，这种组织理论有如下的缺点：

1. 组织中的信息交流容易被歪曲，造成各单位之间以及单位与整个组织目标的冲突；
2. 组织的结构是机械式的，不能适应环境的变化；
3. 由于实行独裁式管理，不考虑职工的心理因素，感情因素，必然会压制职工积极性和创造性的发挥，实质上把人看成是组织中的一个机器零件。

以上我们介绍了古典管理理论的三位代表人物：泰勒、法约尔和韦伯。他们三人也分别反映了那个时代在管理理论发展中的三个重要方面，即“科学管理”理论，“计划管理”理论和“行政组织”理论。这些理论成为现代管理学的先驱。三位代表人物中，泰勒最有影响。直到今日，在管理工作中仍有许多东西是与泰勒的科学管理方法相近的。例如定额的制定和计件工资等都可以找到与泰勒的联系。法约尔的思想则与泰勒有很大不同，泰勒所着重研究的是低层工作人员的操作分析、组织原则和工作监督；而法约尔则把注意力放到高层领导，例如企业的计划与预测未来的发展，还注意到组织与控制系统的的发展和促进不同层次组织的协调。法约尔的思想对现代管理学的理论有颇大的影响。高层领导的研究已越来越引起人们的兴趣。韦伯的影响则偏重于学术方面，

在实际应用方面比不上泰勒和法约尔。此外，韦伯的理论影响当时仅限于德国，因为韦伯的主要著作《社会与经济理论》一书出版于1910年，只有德文版，直到1947年该书才译成英文。

古典学派在二次大战后让位给现代学派，所谓现代学派主要有两大支柱：一是行为科学学派，一是管理科学学派。这种分类并不意味着这两个学派互不相容，或互相矛盾，它们虽各有自己的理论和概念以及模型，但在许多问题上相辅相成的，互不排斥而互相关联的。

行为科学学派的主要思想是补充早期的管理学说中对人的因素的忽视。特别是强调人与机器不同，不能象泰勒那样把人看成是一个没有社会性的活机器，管理者不但要研究人的肌肉活动、神经活动、操作的结构、疲劳、单调工作的影响等等，而且应当看到象人际关系、社会因素影响这些更高级、更复杂的问题。这样，在管理学理论中就展开了一个新的领域。这个领域从较早期的霍桑试验开始，经过人际关系学说，到管理心理学、组织行为学的发展成为当今管理学研究中的一个重要组成部分。本书将着重介绍这一学派的基本论点以及在实际中的贡献。

构成现代管理学派的另一支柱是管理科学学派。这一学派的特点是应用最新的科学成就解决生产和作业管理的问题。推动这一方面的动力是日益发展的高度综合性的管理任务，老一套的手段感到不能适应，必须寻求更为强有力的工具与方法。同时，在二次大战后，一些新兴学科，如控制论、信息论、系统论的迅速发展正好为科学管理提供了新思想、新方法。再有一个有利条件是电子计算机的小型化、普及化和日益降低的价格。过去认为无法计算、无法处理的大量信息有可能及时加工并反馈到领导部门，而且对管理有密