

管 理 心 理 学

王极盛 编著

中国发明创造者基金会
中国预测研究会
中国展望出版社



管 理 心 理 学

王极盛 编著

一 九 八 四 年

目 录

第一章 管理心理学概述

- 第一节 管理心理学的对象.....1
- 第二节 管理心理学与普通心理学的关系.....1
- 第三节 管理心理学的研究方法.....2
- 第四节 管理心理学研究的任务与意义.....3
- 第五节 管理心理学发展简况.....3

第二章 个性与管理

- 第一节 个性的特性与结构.....5
- 第二节 气质与职业.....6
- 第三节 能力与工作安排.....8

第三章 需要、动机与激励

- 第一节 需要.....13
- 第二节 动机.....14
- 第三节 行为.....16
- 第四节 需要与动机理论简介.....18
- 第五节 激励方式.....21
- 第六节 心理与效率.....24

第四章 态度与管理

- 第一节 态度的特性.....30
- 第二节 态度的功能.....31
- 第三节 态度形成与改变.....32
- 第四节 态度的测量.....33

第五章 员工的心理测验

- 第一节 智力测量的方法.....37
- 第二节 个别能力测量.....38
- 第三节 人格测验.....44

第六章 员工的培养与考核

- 第一节 科技人员心理品质的培养.....46
- 第二节 科技人员的智力开发.....50
- 第三节 员工的考核.....53

第七章 心理健康

- 第一节 心理健康的概念.....59
- 第二节 青年人的心理卫生.....62
- 第三节 中年人的心理卫生.....63
- 第四节 老年人的心理卫生.....65
- 第五节 需要、嗜好与身心健康.....67
- 第六节 体育活动与心理健康.....70

第八章 团体心理

- 第一节 团体概念与分类.....72

- 第二节 非正式团体.....73
- 第三节 团体结构.....77
- 第四节 团体对个体行为的影响.....79
- 第五节 团体中的冲突.....81
- 第六节 团体士气.....83
- 第七节 群体心理现象对团体和个人的影响.....84

第九章 人际关系

- 第一节 人际关系的重要性.....86
- 第二节 人际关系的分类.....87
- 第三节 影响人际关系建立的因素.....89
- 第四节 人际关系的平衡与改变.....90
- 第五节 人际关系的测量方法.....91
- 第六节 代际关系.....91
- 第七节 改善人际关系的方法.....94

第十章 意见沟通

- 第一节 意见沟通的重要性.....96
- 第二节 意见沟通分类及其作用.....97
- 第三节 意见沟通的程序与障碍.....100
- 第四节 提高沟通效果.....102
- 第五节 会议.....104

第十一章 领导心理

- 第一节 领导的概念与功能.....107
- 第二节 领导产生的理论.....108
- 第三节 国外领导的管理理论.....109
- 第四节 领导者行为的心理分析.....110
- 第五节 集体领导的心理问题.....111
- 第六节 领导者的心理品质.....113
- 第七节 领导艺术的心理依据.....115

第十二章 组织结构与管理

- 第一节 组织的一般概念.....117
- 第二节 组织结构.....119
- 第三节 组织效能.....120
- 第四节 组织理论的发展.....121
- 第五节 组织管理的心理原则.....123

第十三章 组织环境与组织变革

- 第一节 组织与环境.....126
- 第二节 组织变革.....128
- 第三节 组织发展.....130

参考文献.....133

后记.....134

第一章 管理心理学概述

管理心理学也称组织心理学、组织管理心理学、组织行为研究。管理心理学是心理学的一个重要分支，它属于应用心理学的范畴。管理心理学是研究管理活动中人的心理规律与心理特点。

第一节 管理心理学的对象

管理是人类活动的特殊领域。管理内容可分为物的管理与人的管理两个方面。以企业管理为例，物的管理是管理劳动工具和劳动过程等。人的管理是人对人的管理。无论对物的管理与对人的管理都涉及心理学问题。在物的管理中涉及的心理学问题是人和机器的关系。心理学把人和机器当作一个人——机系统进行研究，采取最优方法使机器适应人的心理生理特点，提高劳动生产率。这主要是属于工程心理学研究的内容。在人的管理中涉及的心理问题是人與人关系问题。心理学把人与人当作一个系统即人——人系统进行研究，采用心理学的科学理论与方法，对人的心理进行科学分析，正确地预测人的行为，调动人的积极性与创造性，达到提高劳动生产率的目的。这主要是属于管理心理学研究的内容。

管理心理学的研究内容可分为三个方面：个体心理、群体心理与组织心理问题。

关于个体心理研究，包括：人的需要与动机产生及其特点、激励个人积极性发挥的途径、知觉及其对行为的影响、态度及其对行为的影响、员工的心理测验、员工的考核与奖惩的心理问题、员工的心理卫生等。

关于群体心理研究，包括：人与人之间的人际关系、团体心理、意见沟通、个人与群体的关系、群体的士气与风尚、群体间的竞争与冲突等。

关于组织心理研究，包括：组织中的领导行为、组织结构对行为的影响、组织内外环境对心理影响等。

管理心理学是研究管理心理的一般规律。管理心理学按其管理对象的不同，可分为企业管理心理学、科研管理心理学、学校管理心理学等分支。从管理心理学的产生与发展来看，企业管理心理学研究进展比较快，收效也较大，对科研管理心理学、学校管理心理学等的研究也受到人们的重视，并且开展了研究。

第二节 管理心理学与普通心理学的关系

管理心理学与普通心理学、工程心理学和社会心理学关系密切。

普通心理学是研究人的心理活动的最一般规律。管理心理学研究管理过程中人的心理活动的特殊规律。普通心理学是管理心理学的基础，管理心理学是运用心理学规律解决管理过程中人的心理问题。二者具有一般与特殊、主干与分支的关系。普通心理学研究的内容主要包括两个方面：心理过程与个性。心理过程包括认识过程、情感过程与意志过程。个性包括

个性倾向性与个性心理特征。管理心理学运用普通心理学的基本内容解决管理过程中人的心理活动问题，并使之在管理过程中具体化。因此普通心理学知识对于管理是十分重要的。例如决策是管理的一个重要问题。一个单位的领导人采取正确的决策，对一个单位的发展起着重大作用。从心理学来看决策，主要是人的思维过程与判断过程。决策者正确地运用思维与判断的基本规律，是保证决策正确的心理学基础。

工程心理学研究人与机器、环境相互作用过程中的心理活动特点和规律。在人——机系统中，人与机器的作用是相互配合，相互作用，而起主导作用的是人。人——机系统并非孤立存在，环境中的温度、湿度、照明、噪音等因素对人的心理活动也发生一定作用。工程心理学研究人与物的关系，即人——机关系中的心理问题，管理心理学研究人与人关系中的心理问题。这两种关系都涉及人。因此管理心理学与工程心理学关系密切。国外一些心理学家认为，人——机关系或人——机——环境关系的研究必然会发展到人——人关系的研究。工程心理学研究的某些内容，如人员的选拔与训练、人员的心理测验与考核、设计适宜人的生理心理特点的工作环境、预防过度疲劳与工伤事故的心理问题等，与管理心理学研究的内容有交叉。

管理心理学与社会心理学也有着密切的联系。社会心理学是研究个人心理对社会的影响，社会对个人心理的影响，以及人与人相互作用的心理规律。社会心理学研究团体、交往、沟通、模仿、暗示、人际关系等内容，与管理心理学研究内容密切相关。管理心理学的产生与发展如同其他心理学分支一样，是社会实践需要的产物。从心理学本身发展来看，管理心理学是由于工程心理学与社会心理学的影响与渗透而兴起的。

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，不附加任何外来的成分。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察到的事实混淆起来，在管理心理学研究中，要如实地记录对受试者的外部刺激、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密处理，对于一些互相矛盾的事实要全面分析，不能简单抛弃。做结论要根据客观资料和事实，不可作过分的推论。

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。在管理心理学的研究中，不仅要考虑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，在联系与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。既然世界上的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、领导水平等都在一定条件下发展变化。掌握了管理心理的规律，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。

管理心理学的研究除了遵循上述的一般原则外，还要采用一些具体的研究方法，例如观

察法、实验法、谈话法、作品分析法、调查法、问卷法、测验法、经验总结法和模拟法等。每种研究方法都有自己的特点与局限性，因而要根据管理心理的具体研究任务选用一种或几种具体研究方法。例如我们采用测验法测定员工智力水平，用行为观察法研究群体活动规律，用评定表法对员工进行考核，用问卷法对员工动机进行探讨。

在管理心理学研究中采用新的方法与先进的技术手段，日益受到重视。控制论，信息论与系统论的理论与方法已渗入到管理心理学中，电子计算机已用来分析领导人的个性心理品质，评定群体心理气氛的指标等。

此外，还大量应用实验的方法，用定量分析补充对现象的定性研究，从对现象的描述深化到揭示规律并加以利用。

第四节 管理心理学研究的任务与意义

管理心理学的重要任务，是提高工作效益和劳动生产率，为物质文明建设服务。研究管理心理学，掌握管理过程中的个体、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，以提高领导者的领导水平，并在一切企事业单位中提高生产、工作效率。

管理心理学在资本主义国家的作用具有双重性。一方面，它促进资本主义经济发展，为资产阶级服务。另一方面，它本身又具有一定的科学性，它反映了一些管理过程中人的心理活动规律，应用这些规律能够提高劳动生产率。

在社会主义国家中，管理心理学的另一个重要任务，是为社会主义精神文明建设服务。

管理心理学的研究，可以激发员工主人翁的责任感，振奋为社会主义建设献身的革命精神，研究员工的心理特点，可以充分开发员工的智力，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，研究员工的考核与奖罚的心理学原则与方法，可以正确贯彻按劳分配原则，使员工在得到物质奖励的同时，也受到政治奖励与教育；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。

从美国与苏联等国管理心理学的研究课题，可以看出管理心理学研究的具体任务。美国与西方国家的研究课题，包括：“人类行为的动机与调节”、“工人动机模型”、“人际通讯容量”、“小群体中的决策”、“群体决策的心理分析”、“决策过程和组织活动”等。苏联与东欧国家管理心理学的研究课题，有：“生产和管理集体的社会心理学分析”、“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”、“社会舆论和社会目标”、“领导心理学研究”等。

第五节 管理心理学发展简况

一般认为，管理心理学在本世纪五十年代产生于美国。在美国，管理心理学尚没有统一的名称，最早称“工业社会心理学”，后来又改称“组织心理学”，有的作者称“管理心理

学”，目前比较流行的名称为“组织心理学”。

现在美国心理学会第十四个分会是“工业和组织社会心理学分会”，该分会拥有2,000余名获得博士学位的会员。美国是当前世界上管理心理学发展最快的国家。

美国心理学家海尔1959年在一篇论文中提出，工业心理学包括人事心理学、人类工程学与工业社会心理学。这种划分得到了学术界的承认，工业社会心理学实际上就是管理心理学。

美国心理学年鉴1961年发表了题为“工业社会心理学”的第一篇综述评论，1964年又发表了题为“组织心理学”的第二篇综述。

美国管理心理学从六十年代至今，迅速发展，研究中心不断增多，研究范围不断扩大，出版了大量论文、专著与教科书。美国管理心理学的研究对象不限于企业。而且发展到公共机构、军事组织、医院、政治团体等。

苏联管理心理学研究从七十年代初期正式开始研究。1971年苏联科委的国民经济管理研究所建立了管理社会学与管理心理学教研室。1974年苏联内务部科学院建立了管理心理学教研室与实验室。1976年奥尔忠尼启则管理研究所建立了管理社会学与管理心理学教研室。

苏联学者对于管理心理学有两种不同的看法。一种看法认为，管理心理学有自己特殊的研究对象，它是一门新兴的学科。它虽与工程心理学、社会心理学有联系，但是它们不能代替管理心理学的研究。因此，需要探索新的方法，掌握新材料，建立管理心理学。另一种看法则认为，管理心理学是工程心理学的一个组成部分，工程心理学研究范围的扩大，就深入到了管理心理问题方面。认为工程心理学中的“人机系统”概念将被“社会技术系统”概念所代替。在社会技术系统中的人员组成中，不仅包括操作工人，还包括不同工种的工人、调度人员、领导等。管理心理问题是工程心理学发展在现阶段提出的研究范围。

关于管理心理学研究的范围，苏联学者鲁巴兴认为包括七个方面：“①组织系统和管理功能结构分析；②在国民经济中建立和使用自动化管理系统的工程心理学分析；③管理劳动科学组织的心理学保证；④生产和管理集体的社会心理学分析；⑤领导心理学研究；⑥领导干部的选拔与使用的心理学研究；⑦领导干部培训教育的心理研究。苏联学者季托夫认为，管理心理学主要研究领导干部的心理活动。他主张研究领导干部的认识过程，采取决定与执行决定，个性特征以及对管理系统和技术信息的加工与评价等问题。还可从管理系统的上下级层次、从领导人的职位（正职、副职、部门负责人）等侧面进行研究。”^[1]

在七十年代中期以前，管理心理学在我国还是空白，目前尚处草创阶段。第一机械工业部在1979年首先提出重视管理心理学的研究。其后，我国学术界对管理心理学作了一些普及宣传工作，介绍国外管理心理学的研究情况，并结合我国的实际情况，开展管理心理学研究。现在，从企业管理心理学的研究发展到了学校管理心理学与科研管理心理学的研究。

[1]参考卢盛忠的“苏联工程心理学动态”，心理学报1981年1期

第二章 个性与管理

世界上每个人都具有自己的心理特点，世界上不存在心理特点绝对相同的两个人。人与人之间的心理特点总是存在差异的。心理学上所谓个性指的是一个人在生活实践中经常表现出来的比较稳定的、带有一定倾向性的个体心理特征的总和。

管理心理学研究个性，有助于合理地选拔、培训与使用员工，更好地、更有效地开发人力资源。正确地运用个性理论，有助于搞好团结，有助于培养员工的共产主义品质。

第一节 个性的特性与结构

1. 个性的基本特性

个性的稳定性。在每一个人身上总会出现很多心理特征。有些是经常出现，比较稳定的；有些是偶然出现，一时性的。前者反映出人的精神面貌，后者不能反映出人的精神面貌，只有经常出现的稳定心理特征才算个性心理特征。一个经常处事谨慎、持事稳重的人，偶而也会表现出冒险的举动。谨慎构成他的个性特征，而冒险不能成为他的个性特征。但是个性的稳定性不排斥个性的可变性。人的个性是在生活实践中逐步形成起来的，因此具有稳定性，但并不意味着人的个性是一成不变的。作为反映人的生活历程的个性也会随着现实生活的多样与变化而发生变化。生活中的重大事件或实践中的重大转折，可能导致人的个性发生某些变化。例如亲人的故去、工作的重大挫折，可能使具有性情开朗个性特征的人，逐渐变成一个具有沉默寡言个性特征的人。

个性的整体性。人的个性是统一的整体。组成个性的各种成分相互联系、相互制约。在一个具体的、活生生的人身上，不存在彼此孤立、互不联系的个性特征。当然在科学研究中，在科学的抽象中可单独对某一个性特征进行探讨。

个性的倾向性。人在客观世界的相互作用中，形成了对事物的态度与趋向。一个人在生活实践中形成的需要、兴趣、信念、理想与世界观，反映出个性的倾向性。个性倾向性不仅对改造客观世界有重要作用，并且对人的心理活动也有很大影响，表现为对事物的不同态度、体验、不同的行为模式等。

2. 个性的心理结构

个性的心理结构是极其复杂的。它由多层次多水平组成，主要由个性倾向性与个性心理特征所组成。个性倾向性是决定一个人对事物的态度和行动选择性的诱因系统。个性倾向性主要包括需要、动机、兴趣、理想、信念和世界观等。个性倾向性是个性结构中最活跃的因素，是人的心理活动的动力系统。世界观在个性倾向性中属于最高层次，它决定着一个人的总的心理倾向，对其他心理活动起着调节与制约作用。

需要是人对一定的客观事物的需求。动机是激发人去行动的主观动因，动机是个体发动和维持行动的一种心理状态。动机产生于人的需要。需要与动机对人的行为产生很大影响，这在管理心理学中占有重要的地位。

兴趣是人积极探究某种事物的认识倾向，当兴趣进一步发展成为某种活动倾向时就成为

爱好。例如爱好音乐的人，他不仅对音乐有兴趣，而且还有从事某种音乐活动的倾向，如经常歌唱或是参加演奏。兴趣与爱好有联系又有区别。对某事物有兴趣，不一定对此事物爱好。对某事物有爱好，必然是对某事物有兴趣。兴趣与爱好可用量表测验法进行测定。例如，去书店这个问题可列出三种答案：最喜欢、一般、最不喜欢，让受试者选择其中一个答案。根据受试者对整个量表的反应，可推断出受试者的兴趣。兴趣测验对于职业指导、工作安排等有一定实用价值。

理想是与人们奋斗目标相联系的一种积极想象，它激励人们为了实现目标而努力奋斗。信念是人从事活动的精神支柱，是人对事物的确信看法，信念是人的活动的内驱力。信念的动摇与瓦解，可造成人的精神崩溃。世界观是人对整个世界总的态度与看法，它支配着人的行动，世界观是人的个性与行为的最高调节者。世界观能够确定与调节个性的思想倾向与行为的目的性。世界观可提高人的个性积极性与创造性。理想、信念、世界观受社会历史条件的制约。管理工作应经常地对员工进行理想、信念、世界观的教育，以激发他们为实现我国四个现代化而奋斗。

个性心理特征包括人的气质、能力与性格等。管理工作研究个性心理特征对于了解员工的思想动态、工作实际，提高他们的思想觉悟，增强责任感，发挥积极性等，都是有益的。

第二节 气质与职业

通常人们所说的“性情”、“脾气”，就是心理学说的气质。心理学认为气质是人的典型的、稳定的心理特性。气质表现为人的心理活动的动力方面的特点。主要表现在情绪体验中的强度（强、弱）、速度（快、慢）、表现的显隐、动作的灵敏或迟钝、语言的速度和节奏等。气质仿佛给人的整个心理活动的表现涂上了个人的独特色彩。

正确对待员工气质，对于他们的工作安排、教育培训都有重要作用。管理工作掌握气质基本知识并运用到实际工作中去，是提高工作效率，搞好团结的一个重要因素。

人的气质可分为四个基本类型，即胆汁质、多血质、粘液质与抑郁质。纯属单一类型的人是少数，大多数人都属于混合型。

巴甫洛夫根据神经活动的强度、平衡性与灵活性的特点，把动物与人的高级神经活动类型分为四种：即强、不平衡的兴奋型（不可遏止型）；强、平衡、灵活的活泼型；强、平衡、不灵活的安静型；弱型，即抑制型。

人的气质的基本类型是与高级神经活动的基本类型相当的。胆汁质相当于兴奋型，多血质相当于活泼型，粘液质相当于安静型，抑郁质相当于弱型。

每种气质类型都各有自己的特点。

胆汁质的人精力旺盛、态度直率、激动暴躁、热忱。这种类型的人由于神经活动具有很高的兴奋性，因此在行为上表现出不平衡性。

胆汁质的人的工作特点带有周期性，他们能够以极大的热情去工作，克服前进中的困难。但如果对工作失去信心，情绪便顿时转为沮丧。这种周期性与他们的神经活动过程的不平衡性有关。巴甫洛夫曾说：“如果强型的人没有这种均衡，那末，只要他迷恋上了任何事业，便会将自己的资财和精力挥霍无度，及至最后，他竭尽所能，消耗过度，而一直到真正

感到忍无可忍之前不会善罢甘休……”〔1〕

巴甫洛夫把多血质类型的代表称为热忱和具有显著工作效率的活动家。但他的持久兴奋只是停留在感兴趣的事业上，如果没有这种事业，他就感到无聊。当他从事与他的兴趣不符的耐心细致，艰苦紧张的工作中，他的热情可能很快消失。

多血质的人由于容易形成和改变神经活动的暂时联系以及神经活动的高度灵活性，往往表现为智慧和灵敏。很多多血质的人机智敏锐，对新鲜事物敏感，他们从事多样化和多变的工作时，成绩卓著，他们很适合作反应迅速而敏捷的工作。

巴甫洛夫称粘液质的人是安详的、始终是平稳、坚定和顽强的实际劳动者。粘液质的人其神经过程的稳定性和一定的惰性，使自己具有较强的自我克制的能力，埋头苦干，不被无关的事情所分心，态度持重，交际适度。

粘液质的人最适宜于从事有条理的和持久性的工作。粘液质的人缺点在于不够灵活，有明显的惰性。由于不够灵活，他集中注意和转移注意到别的事物上都需要时间。惰性也可能使他不善于革新，有着因循守旧的倾向。

忧郁质的人孤僻、多愁善感、犹豫不决、优柔寡断，是其缺点。细心、谨慎、感受能力强是其优点。在友好团结的集体中，忧郁质的人可能与人融洽相处。

每一种气质都有其所长，也有其所短，因此每个员工都要善于了解自己的气质特点，在生活实践中，努力发扬自己气质的优点，克服和限制自己气质的不良方面。要使自己的气质表现，符合我国社会主义精神文明的要求。

要充分认识到不同气质都有容易培养的良好品质，例如，多血质的人容易培养活泼和易感的特性，胆汁质的人易培养动作迅速的特性，粘液质的人易培养安静和耐性的特性，忧郁质的人易培养情感稳定和深刻的特性。同时，应防止或克服每一种气质易产生的不良倾向，例如多血质易产生“精力分散”的倾向，胆汁质易产生急躁，粘液质可能产生冷淡的情绪，抑郁质的人可能形成沉沦于个人体验的倾向和过度的沉默。

气质本身并不能决定一个人的成才方向和成就高低。气质使人的心理活动染上某种独特的色彩，但它不能决定智力发展水平。气质相同的人可以发展成为人才，对社会作出重要贡献，也可以庸庸碌碌，一事无成；可以发展成具有高度精神文明的人，也可以成为道德败坏的人；可以成为先进人物，也可以成为落后人物。气质不同的人也可以成为某一领域人才的杰出代表。据研究，赫尔岑具有多血质的特点，普希金具有胆汁质特征，克雷洛夫具有粘液质的特征，果戈里具有忧郁质特征，但是他们都成为俄国杰出的文学家，在文学领域内作出卓越的贡献。

职业活动对人的心理活动特点提出一定的要求，例如在自动系统操纵台的操纵人员，要求具有迅速感受操纵台上的各种变化，并当机立断地作出正确的反应。

在一般人的职业（例如教师、服务员）中，对人的气质也提出某些要求，但是如果某人达不到这些要求，一般是可以依靠他的其他特性及工作方法来补偿。但是在一些特殊职业（例如飞行员、宇航员、运动员等职业）中，需要经受住高度的身心紧张，因此对他们的心理水平提出更高的要求，对气质的特性也提出严格的要求。在这类职业中，气质的特点将在很大的程度上反映出一个人是否适宜从事该种职业。因此，在选拔这种职业人员时，必须进行气质测定，这已成为职业选择与淘汰的心理学依据之一。

〔1〕波果斯洛夫斯基等主编：《普通心理学》，人民教育出版社1981年版，第352页。

掌握气质知识对于员工培训与教育有一定的指导意义。对员工进行新技术操作培训时，粘液质、抑郁质的人适应慢，应多加指导与关怀，而多血质的人很易适应，不必特别关照。对员工进行批评教育方式要考虑员工的气质特点，抑郁质的人对挫折的容忍力较小，又不易暴露自己的思想，因此批评要特别慎重，要采用适当的方式方法。胆汁质、多血质的人对挫折的容忍力较大，对他们的批评份量可重些，有助于他们认识与改正缺点错误。

第三节 能力与工作安排

任何一个单位的工作、工矿企业的生产活动都对人的能力提出不同要求。管理工作根据工作性质与工种性质对能力的要求，合理地安排员工工作与科学地进行培养，是管理工作中的一个重要问题。

心理学把人们能够顺利地、完成某种活动的心理特性称做能力。但是，单纯一种能力是不能保证完成某种活动的。要保证成功地完成某种活动，必须有几种能力的综合。人们从事一定活动所具有的各种能力的综合，叫做才能。如画家的绘画活动需要观察能力、色彩鉴别能力、形象的记忆能力和视觉的想象能力的综合；作曲家的音乐活动需要听觉记忆能力、曲调和节奏感等能力的综合；教师的教学活动需要言语表达能力、思维能力、组织能力和注意分配能力等的综合；自然科学家的研究活动需要敏锐的观察能力、实际的操作能力、创造性的想象能力和思维能力等的综合。

能力可分为一般能力和特殊能力两种。观察能力、记忆能力、想象能力、思维能力等都属于一般能力。这些能力是人完成一切活动都需要的。色彩鉴别能力、节奏感能力等则是特殊能力，这些能力只是人在完成某种活动中才需要。

一般能力与特殊能力，二者相辅相成，互相促进。某一方面的特殊训练，发展着某一方面的特殊能力，而任何特殊训练的成功都离不开人的一般能力。一般能力的发展，为特殊能力的发展创造条件。反过来，特殊能力的发展，在一定条件下也积极地影响一般能力的发展。事实上，特殊能力得到高度发展的天文学家、文学家、音乐家等等，他们的一般能力也都有比较高的发展。总之，我们绝不能把一般能力与特殊能力对立起来。

每个单位、每个企业的工作都有自己相对特能力的要求。例如对管理领导者要求三种特殊能力，即管理能力、人际关系能力、业务能力。处于不同地位的管理领导者对三种特殊能力的要求有所不同。

1、能力差异

人的能力差异是客观存在的，讨论人的能力差异对于因材施教与量才使用有着重要的实践意义。

人们常用“过目不忘”的话来称赞某人的记忆能力好。《三国演义》里的张松，只看了一遍曹操的《孟德新书》就能够从头到尾背诵，这说明张松的记忆能力惊人。有人用“看了就忘”的话来形容自己的记忆能力差。不仅人们的记忆能力存在差异，其它能力也有着差异。人的能力差异是客观存在的，不能把承认能力差异说成唯心主义的天才论。我们需要的是实事求是地、科学地解释能力的差异。

马克思主义承认能力的差异。列宁指出：“期望社会主义社会的人们在力气和才能上平等是愚蠢的。”毛泽东同志也说过，一个人的能力有大小。人的能力差异不仅过去存在，现

在存在，将来还会存在。共产主义社会将为人的能力和智力的高度发展开辟广阔的前途，但并不意味着人的能力差异会消失。

承认人的能力存在着差异，绝不意味着承认人有高低贵贱之别。社会主义建设需要有多多种多样的人才，关键的问题在于量才使用，使人才各得其所，各尽其能。周恩来同志就曾以写诗为例，精辟地阐述了量才使用的重要意义。他说：“我们的领导人中，陈毅同志喜欢写诗，写得很快，是多产作家，是捷才。毛主席则不同，他要孕育得很成熟才写出来，写得较少，而气魄雄伟、诗意盎然。当然，陈毅同志的诗也很有诗意。我们不能要求毛主席一天写一首诗，也不必干涉陈毅同志，叫他少写。精神生产是不能划一化地要求的。”

要成功的从事某项活动，需要许多能力的结合。如果对从事某项活动所需的各种能力中有一种能力很薄弱，那么，这样的人是不是就应该认为自己永远没有希望作好这种活动呢？不然，实验证明，在一种活动中所需要的多种能力，其中所需要的多数能力得到了充分的发展，而某一种能力发展较差，那么，只要勤奋地从事这种活动，这些发展起来的能力就可以代替或补偿那些没有发展起来的能力，保证人在这种活动中取得成绩。

人的能力差异包括能力发展的差异与能力类型特点的差异。能力发展的差异，表现在能力发展水平的差异与能力发展速度的差异两个方面。

人的感知觉能力、记忆能力、思维能力、想象能力与操作能力在发展水平上都存在差异。例如记忆能力在发展上的差异，表现在记忆的速度上，有人记得快，有人记得慢；表现在记忆的持久性上，有人记的东西长期不忘，有人记的东西很快忘却；在回忆的准确性上，有人回忆很准确，有人回忆十分模糊。管理工作对员工的培训与工作安排要考虑到能力发展的差异问题。发挥他们的能力优势，便可以提高工作效率。

人们在智力发展速度上也是不尽相同的，就象短距离赛跑一样，有的人从起跑就冲刺，有的人在临近终点时才冲刺，也有的人分段冲刺。同一种能力，某些人可能表现得较早些，某些人可能表现得较晚些。例如，发明“杨张定理”的我国著名数学家杨乐和张广厚两人的数学才能的表现时间就不相同。杨乐在小学时候数学能力就表现出来，而张广厚小学毕业时因为数学不及格，连初中都没有考上，但他从此发愤图强，数学能力才表现出来。能力表现不分先后，成就获得有早有晚。人的能力发展速度的差异问题对于管理者从发展的角度来对待员工工作安排有一定意义。

人的各种能力都存在类型特点的差异。以记忆能力的类型特点为例，记忆能力类型可以根据人的大脑两种信号系统活动在记忆中的相互作用，分为三种类型：直观形象的记忆类型，主要指借助于具体的形体（如物体的图形，颜色等）来记忆各种材料，效果比较显著；抽象概念记忆类型，主要是利用词的标志（如数的概念）等来记忆各种材料，效果比较显著；记忆的中间类型，指运用上述两种方法来记忆事物。

根据各种分析器参加记忆的情况，对于记忆能力类型又可分为以下几种。记忆的视觉类型，这种人对于看到的记得最牢。记忆的听觉类型，这种人对于听到的记得最牢。记忆的运动觉类型，这种人利用运动觉来记忆的效果好，如多数运动员对于技巧运动是通过动作的练习而记住的。

在一般情况下，多数人都是混合记忆类型，如视觉—听觉记忆类型，视觉—运动觉记忆类型等。

记忆类型的差异是取决于人的活动性质。例如，画家、作家、演员往往具有高度发展的

视觉记忆，因为生活要求他们在绘画中、描写中和表演中精确地重现所见过的事物。

正确认识男女能力是否存在差异问题，对于管理者与女员工都有十分重要的现实意义。当前我国有些管理者认为女员工的能力比男员工差，因此在招工与工作安排上存在不妥之处。有些女员工也认为女子能力不如男子，自暴自弃，怨天尤人。其实，这些看法是缺乏科学根据的。

男女在个别能力上存在差异，与生理方面有关。一般情况下，在需要较大力量的动作能力方面，男性比女性较强。这与男女在肌肉方面的差异是有一定的关系的。对我国色盲（对色调的感受能力丧失或显著降低）的调查表明，男性占5—6%，女性占0.5~0.8%，男性色盲患者比女性色盲患者高达10倍左右，这与遗传因素有关。

由于社会环境、工作条件、家庭情况和生理等方面的差异，男女在兴趣上存在的某些差异也可能造成在某些能力特点上有所差异，例如，一般说来，妇女对自己的孩子的观察力胜过她的爱人。

在语言能力方面，据统计，女孩开始说话要比男孩略早些，初进学校的女孩在语言学习上比男孩要略好一些。这些说法，都是就一般情形而言。

心理学家曾对男女的能力发展作过测验。研究结果表明，能力的性别差异极为微小，男性与女性在能力上并不存在明显的差异。总的说来，男女在能力上不存在谁优谁劣的问题。

2、重视操作能力的培养

操作能力是人的智力转化为物质力量的凭借。在一定意义上来说，可以把观察力、记忆力、思维能力与想象能力看作是认识世界的智力要素，而操作能力则是人改造世界的智力要素。

不同的时代，对操作能力的要求是不同的。有些人认为，现代化工厂对操作能力的要求降低了，因此放松操作能力的训练，这是一种误解。现代科学技术的高度发展，对人的操作能力的要求，不是降低，而是提高了。现代化大生产对人的操作要求不是低了，而是对人的操作能力的要求更加精细、更加准确、更加迅速，并不象有的人误认为就是按按电钮罢了。按电钮的动作是由迅速而准确的感知信息经过精确的判断后决定的。

加强对员工的技能培养是提高员工操作能力的重要途径。人们听课、听报告记笔记，一个字接一个字地写，不觉费力。可是想当初学写字时，却得一笔一画地照着写，很吃力，有时还写错了。这是由于人们经过反复练习。写字的动作方式已近乎自动化，即获很了写字的技能。

人的行动是由一系列的动作所组成的。行动顺利地、有赖于人对实现这些动作方式掌握的熟练程度。通过练习，可使实现动作的方式得到巩固，形成技能。技能可以分为动作技能与心智活动技能。动作技能主要是肌肉运动，表现在人的外部活动上。写字、绘画、体操、操作机器等的动手技能是动作技能。心智技能主要是认识活动，如心算、阅读、作文的技能等是心智活动的技能。人完成动作技能是人顺利完成某种活动的方式，它与操作能力既有联系又有区别。动作技能的形成是以一定的操作能力为前提。操作能力发展水平高的人，往往掌握技能的速度快，并且易于巩固。操作能力发展水平较低的人，掌握技能的速度慢，且不易巩固。动作技能又不等于操作能力。操作能力的发展也不等于技能的掌握。但是动作技能的掌握有助于操作能力的发展。

动作技能的形成大致可分为三个阶段，即局部动作的掌握阶段，初步掌握完整动作的阶段，动作之间相互协调与巩固的阶段。

练习是形成技能最基本的手段。心理学研究表明，成功地掌握某种技能，必须按着下列技能形成的有效条件去练习。

练习的目的要明确。练习应有目的，并且是有步骤、有组织的活动，而同一动作的机械重复达不到改进动作方式的目的，象有的青年天天在写字，但是不良的书法却长期保持。练习中确定一定的目标，能够增强练习的自觉性，使练习置于意识的控制之下，提高练习的效果。

练习的方法要正确。练习的方法正确与否对于练习效果有着重要的影响。掌握正确的练习方法能够避免盲目的尝试。错误的方法往往使练习事倍功半，而正确的方法则可能使练习收到事半功倍的效果。青年人学习心切，因此在开始练习时，往往不注意动作的准确，造成事与愿违的结果。青年要特别注意在练习开始时，动作速度宜慢，这样不仅有相于减少动作的错误，而且能够及时发现错误，及早纠正。

要了解练习的结果。每次练习之后，应该及时检查哪些动作是正确的，予以保持；哪些动作是错误的，予以淘汰。练习者了解练习的结果对于促进技能的掌握是很必要的。

练习时间要适当的分配。一般来说，适当的分散练习比过度集中的练习效果好。在练习的开始阶段，每次练习的时间不宜过长，两次练习之间的距离要短些。

3、重视能力发展

人的能力大小主要是由实践的广度、深度和主观能动性发挥的程度决定的。心理学研究证明，社会实践的需要、劳动职业、教育、训练等，都能使人的能力获得高度的发展。

人类的视觉感受能力已有了高度的发展，因为眼睛在人类的活动中起了重大作用，但这不等于说每个人的视觉感受能力都有了充分的发展。美术家能辨别各种颜色的微细差异，雕刻家能在一粒米上刻《桃花源记》全文。专门从事黑色染织工作的工人，能够分辨出四十多种不同的黑色色度，而一般人只能分辨二、三种。熟练的研磨工人能辨别出二千分之一毫米的微隙，而平常人只能辨别百分之一毫米的微隙。钢铁工人对浅蓝色火焰的微小差异具有高度的辨别能力。这些都是实践活动的结果。

心理学的实验研究证明，音乐家具有高度精确的听觉，有经验的飞行员根据发动机微小的变化来判断发动机的工作情况。据说有个著名的提琴家演奏一首名曲，一般听众无不鼓掌称好，但是，有个白发苍苍的老音乐家却走上去握着提琴家的手说：“你奏得很好，可惜中间有一个音你奏错了。”为什么只有那位老音乐家能够指出错误呢？那是因为职业的需要使老音乐家的听觉能力获得了高度发展的缘故。

嗅觉在生活中不起重要作用，所以人的嗅觉能力一般地说都潜藏而不发展。但是在特殊的专业活动中也可以得到充分的发展。例如，酱园工人、酿酒工人只需嗅一嗅，便知产品的等级。有的酒客，闻一下陈年绍兴老酒，就能够判断这种酒藏了多少年。

杂技演员表演的扣人心弦的“空中飞人”、“走钢丝”就是长期刻苦训练而获得成功的，熟练的包烟工人能够用手一次从一堆纸烟中正确又敏捷地抓取一包所需要的纸烟数目。甘肃青年长稳幼年时火车轧断了她的双臂，她坚持锻炼，使她的脚具有手的运动觉能力。1979年她19岁被安排在铁路煤场工作，她能用脚打扫卫生，写黑板字，用脚指夹个秤砣，通过磅秤熟练的称煤，帮助老师傅洗衣服、补衣服，与别的同志一起值夜班。

据报道，北京市内电话局114台（查号台）的话务员平均每人能记一千三百个以上的电话号码，有的能记住两千多个，平均应答时间（从用户叫通到回答）为十秒钟。据科学家估计，人脑的记忆容量相当于五亿本书籍的知识总量，可惜由于种种原因，即使世界上记忆力最好的人也未能达到这种记忆潜力的1%。

一般人只要勤奋，方法得当，都能使自己的能力获得进一步发展。管理工作有计划地、科学地对员工培训，对于提高员工能力与劳动生产率有重要意义。

4、处理好能力与知识的关系

能力是人顺利地完 成某种活动的心理条件，而知识是人对客观事物的认识与经验的总和。二者既有联系又有区别。

能力是掌握知识的必要条件，人的能力是在通过掌握知识的过程中得到发展的，并且表现在知识的掌握过程中。脱离知识的纯粹的能力是不存在的。能力高低影响着掌握知识的快慢、难易、深浅和巩固程度。能力为知识的获得提供了有利条件，而知识的获得又进一步促进能力的发展。

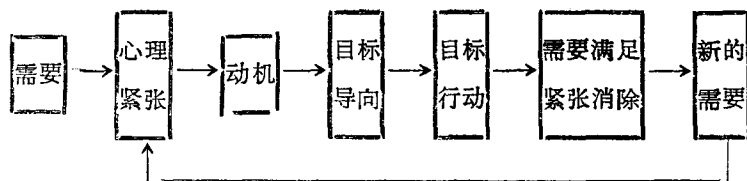
但是能力与知识也是有区别的，不能把能力归结为知识本身。能力的发展比知识的掌握要慢些。不同的人可能具有大致相同的知识，但他们的能力发展水平可能存在相当的差别。相反，具有大体同等能力的人，他们掌握的知识可能有较大的区别。因此能力与知识不能相互取代。

现在一些单位招工，进行文化考试，考试科目大多是语文、数学。进行文化考试比不考试是一个很大的进步，但是文化考试不能做为录取的唯一标准。因为文化考试的成绩仅代表了一个人已经掌握的知识或技能，但不等于他所具有的能力。因此文化考试只能作为录用的重要依据。除了进行政治思想、身体健康考查外，有条件的单位可作些能力考核，例如知觉动作测验、记忆测验、思维测验等，作为能力考查的依据。总之，在招工中，既要考虑知识或技能水平，又要考虑能力水平，才能保证招工的质量。

恰当处理能力与知识的联系与区别，就能使管理者正确认识员工，充分发挥能力水平不同的员工的主观能动性，提高工作质量。例如，两个操作能力不同的工人，他们每天却完成相同的工作量。这种状况，对于操作能力大的工人，意味着他尚有潜力可挖，对于操作能力小的工人，意味着他已付出很大的努力。管理人员对他们的要求就应该有所区别，对于前者应该提出更高的要求，对于后者要予以鼓励。

第三章 需要、动机与激励

心理学研究揭示,人产生某种需要而又未得到满足时,心理上就会产生不安和紧张状态,成为一种内在的驱动力,心理学上称为动机。有了动机就要选择或寻找目标,当目标确定后,就要进行满足需要的活动。而当需要得到满足,行为结束,人的心理紧张消除。然后又有新的需要,产生新的动机,引起新的行为,这样周而复始,直到人的生命的终止,如下图所示:



管理心理学认为人的需要产生动机,人的行为是由动机支配的。一个人工作积极性高低取决于他对工作的动机。管理者调动员工的积极性,就是要有效地激发员工动机。管理心理学对需要、动机、激励的研究,在于探索人的行为的内部原因,了解人的行为,预测人的行为,进而控制人的行为,提高生产效率与工作效果。

第一节 需 要

1. 需要的概念

需要是人的一种主观状态,是个体在生活与实践所需事物在人脑中的反映。人是生物有机体,又是社会的成员。人为了维持其种族的延续与自身的存在,对食物、衣服、婚配与育幼等产生需求。维持社会的发展就要从事劳动,在劳动中形成不同的社会关系,进行各种交际活动。这些必需的事物反映在人脑中就成为人的需要。

2. 需要的分类

人的生活与实践的范围极其广泛,极其复杂,因此人的需要多种多样。

根据需要的起源,可把需要分为自然性需要与社会性需要。自然性需要是指人为了延续和发展它的生命所必需的客观条件的需要,如对衣、食、住、行、性等的需要。这种需要也称生理需要。人的自然需要,不仅受生理需求的制约,而且受社会生活条件的制约,正如马克思所指出:“饥饿虽是饥饿,但是使用刀叉吃熟肉来解除的饥饿不同于指甲和牙齿啃生肉来解除的饥饿”。^[1]

社会性需要是人们在后天的生活与实践逐渐形成的,如对劳动、交往、威信、美的需要等等。社会需要是人所独有的社会生活的产物,不同历史时期,不同社会制度与文化条件,不同民族与不同阶级,人们的社会性需要有很大差别。

根据需要的对象,也可把需要分为物质的需要与精神的需要。物质的需要,如对食品、衣服、家具、劳动工具的需要等。精神需要如知识的需要、美的享受的需要、道德的需要

[1] 《马克思恩格斯全集》,第19卷,第405页。

等。随着我国科学技术的发展,我国社会生产力不断发展,将给我国人民不断增长的物质需要与精神需要提供满足的条件。

需要分类是相对的,各类需要之间也是相互联系的。例如,满足精神需要也往往要以一定的物质条件为基础,如为了满足知识的需要,就要有书籍、杂志、报纸等。

3. 需要的特点

一般说来,需要具有下列特点:①任何需要都具有自己的对象,即需要总是指向某种事物,例如,人对食物的需要,对知识的需要,对交往的需要等;②需要并不因为满足而终止,有一些需要还可以重新产生,这类需要具有周期性特点,如对饮食、睡眠等的需要;③需要随着历史发展而发展,需要因对象范围和满足方式的改变而变化。在人类社会早期,人类的需要比较简单,主要是生理的需要与安全的需要。随着社会生产力的发展,需要越来越变得复杂,除物质需要不断增长外,还产生了多种多样的精神需要。

4. 需要的产生

外界环境、当时的生理状态与人的某些心理活动都能在一定条件下引起需要。①生理状态引起需要,例如胃肠的感受冲动与血糖水平的降低引起饥饿的刺激,反映在脑中产生饮食需要。②外界环境引起需要,例如电影中的无产阶级革命家的崇高形象引起人们产生高级的精神需要。文明的社会环境与高尚的社会风尚,容易使人们产生有社会价值的需要。③知识可引起需要。例如管理人员想提高管理工作水平,可以引起对管理心理学知识的需求。

第二节 动 机

1. 动机的概念

动机是推动人们行动的原因,是一个人发动和维持活动的心理倾向。工人做工是为了生产物品;农民种田是为了生产粮食;学生读书是为了掌握知识;科技工作者进行科技活动是为了科学与技术的创造与革新;干部工作是为了党的事业。这些都是人们在生活与实践中表现出的各种不同的活动。在心理学上,把这些活动的原因称为动机。

人的活动目的与活动动机是有联系的,但也有区别。目的是人们期望活动达到的结果,动机则是推动人们达到目的的主观原因。目的相同,动机可能不同;动机相同,目的可能不同。人的活动结果如何,不仅与动机及其强度有关,而且也与能力有关。活动的结果可用下列公式表示:

$$\text{活动的结果} = f(\text{能力} \times \text{动机})$$

活动的结果是能力与动机的函数。能力与动机两者中任何一个为零,活动的结果也等于零。

2. 动机的分类

人的动机多种多样,可以根据不同划分标准进行分类。

根据动机的起源可把动机分为自然性动机与社会性动机。前者是由人的自然性需要所引起,后者则由人的社会性需要所引起。

根据动机的意义可以把动机分为正确的或高尚的动机与错误的或低级的动机。以社会进步与人民利益为依据的动机称为正确的或高尚的动机。危害社会,损人利己的动机,称为错误的或低级的动机。