

● 王晓霞 编著

管理心理学

中共天津市委党校函授学院专用教材



ZYJC

Tianjinshiwei
dangxiaohanshouxueyuan
zhuanyongjiaocai

目 录

第一章 管理心理学概述	(1)
第一节 管理心理学的研究对象、内容和任务	(1)
一、管理与心理学	(1)
二、管理心理学的研究对象和内容	(10)
三、管理心理学研究的任务	(12)
第二节 管理心理学的产生和发展	(13)
一、管理心理学产生的基础	(13)
二、管理心理学产生的理论准备时期	(18)
三、管理心理学正式形成和发展	(21)
第三节 管理心理学研究的方法和意义	(22)
一、管理心理学研究的方法	(22)
二、学习管理心理学的意义	(25)
第二章 个性心理差异与管理	(28)
第一节 个性心理	(28)
一、个性的含义	(28)
二、个性的基本特点	(29)
三、个性的形成与发展	(31)
第二节 气质与管理	(34)
一、气质的含义	(34)
二、气质类型的学说	(35)
三、气质类型的特征	(38)
四、气质类型的鉴定	(39)
五、气质理论在管理实践中的运用	(43)

第三节 能力与管理	(46)
一、能力概述	(46)
二、能力的测量	(49)
三、能力的个体差异	(53)
四、能力理论在管理过程中的运用	(55)
第四节 性格差异与管理	(58)
一、性格的含义	(58)
二、性格的结构	(59)
三、性格类型的学说	(61)
四、性格理论在管理实践中的运用	(62)
第三章 需要、动机、行为与管理	(64)
第一节 需要与管理	(64)
一、需要概述	(64)
二、需要的类型	(66)
三、关于需要的理论	(68)
四、管理中满足人的需要的途径	(72)
第二节 动机与管理	(74)
一、动机的含义及特点	(74)
二、动机的机能	(76)
三、动机的种类	(77)
四、影响动机的因素	(79)
五、如何激发人的工作动机	(80)
第三节 行为与管理	(83)
一、行为的概念	(83)
二、行为的特点	(84)
三、行为的理论及其在管理工作中的运用	(86)
第四章 激励与管理	(90)
第一节 激励概述	(90)

一、激励的含义	(90)
二、激励的一般心理过程	(91)
三、激励的作用	(92)
第二节 激励理论	(94)
一、成就激励理论	(94)
二、双因素理论	(96)
三、期望理论	(98)
四、公平理论	(101)
五、强化理论	(103)
六、社会比较理论	(105)
第三节 现代管理的激励方式	(107)
一、奖惩激励	(107)
二、良好期待激励	(110)
三、榜样激励	(111)
四、民主管理激励	(112)
五、丰富化工作激励	(112)
六、反馈激励	(113)
第五章 社会认知与管理	(114)
第一节 社会认知概述	(114)
一、知觉	(114)
二、社会认知	(117)
第二节 社会认知的内容	(120)
一、对他人的认知	(120)
二、对人际关系的认知	(122)
三、角色认知	(123)
四、自我认知	(124)
第三节 管理中的社会认知偏差	(125)
一、社会认知偏差的理论	(125)

二、影响社会认知的因素·····	(130)
第四节 管理中归因理论的运用·····	(133)
一、归因的一般概念·····	(133)
二、几种归因理论·····	(134)
三、归因偏差·····	(136)
第六章 社会态度与管理·····	(138)
第一节 社会态度概述·····	(138)
一、社会态度及其构成·····	(138)
二、社会态度的特征·····	(140)
三、社会态度与行为·····	(141)
四、社会态度形成与改变的过程·····	(142)
第二节 影响社会态度形成与改变的因素·····	(144)
一、影响社会态度形成的因素·····	(144)
二、影响社会态度改变的因素·····	(145)
第三节 社会态度改变的理论·····	(153)
一、认知平衡理论·····	(153)
二、认知失调理论·····	(155)
三、参与改变理论·····	(157)
四、社会判断理论·····	(157)
第四节 管理工作中改变社会态度的方法·····	(158)
一、实事求是地提供信息·····	(158)
二、参与活动与角色扮演·····	(158)
三、输送新知识和客观事实的转变·····	(160)
四、逐步提出要求·····	(160)
五、团体规定·····	(161)
六、正确利用恐惧唤醒·····	(161)
第七章 挫折与管理·····	(163)
第一节 挫折概述·····	(163)

一、挫折的含义·····	(163)
二、挫折形成的原因·····	(165)
三、挫折的容忍力·····	(167)
第二节 挫折的行为表现与适应机制·····	(169)
一、挫折的行为表现·····	(169)
二、挫折的自我防御机制·····	(172)
第三节 战胜挫折的方法·····	(178)
一、改变工作环境以减少导致挫折的刺激情境·····	(179)
二、增强个体对挫折的承受力·····	(179)
三、正确对待受挫折的人·····	(181)
四、认知改组·····	(181)
五、精神发泄法·····	(182)
六、心理咨询·····	(183)
第八章 群体心理与管理·····	(184)
第一节 群体概述·····	(184)
一、群体及其特征·····	(184)
二、群体的类型·····	(187)
三、在管理中如何正确对待非正式群体·····	(190)
第二节 群体对个体行为的影响·····	(194)
一、社会促进与社会干扰作用·····	(195)
二、社会标准化倾向·····	(196)
三、社会顾虑倾向·····	(197)
四、群体规范·····	(198)
五、从众行为·····	(199)
第三节 群体凝聚力及在管理中的运用·····	(202)
一、群体凝聚力的含义·····	(202)
二、影响群体凝聚力的因素·····	(203)
三、群体凝聚力与生产效率·····	(204)

第九章 人际关系与管理	(208)
第一节 人际关系概述	(208)
一、人际关系的含义.....	(208)
二、人际关系的类型.....	(209)
三、人际反应特质.....	(211)
四、人际关系对管理的重要意义.....	(213)
第二节 影响人际关系的因素和改善人际关系的方法	(215)
一、影响人际关系的因素.....	(215)
二、改善人际关系的方法.....	(219)
第三节 人际关系的测量	(222)
一、社会测量法.....	(222)
二、参照测量法.....	(227)
第十章 组织心理与管理	(229)
第一节 组织概述	(229)
一、组织的含义.....	(229)
二、组织的构成要素及功能.....	(231)
三、组织结构及其心理影响.....	(233)
第二节 组织的变革	(238)
一、组织变革的动力.....	(238)
二、组织变革的程序.....	(240)
三、组织变革的心理阻力及克服的途径.....	(243)
第三节 组织的发展	(247)
一、组织发展的含义.....	(247)
二、组织发展的理论.....	(248)
三、组织发展的新趋势.....	(253)
第十一章 领导者心理与管理	(256)
第一节 领导者概述	(256)

一、领导与领导者·····	(256)
二、领导者的功能·····	(258)
三、领导者的影响力·····	(259)
第二节 领导者的心理素质·····	(264)
一、领导者心理素质的含义·····	(264)
二、领导者应该具备的基本心理素质·····	(265)
第三节 领导者的选拔、培训、考核及心理学 依据·····	(269)
一、领导者的选拔、培训、考核及其心理学 依据·····	(269)
二、领导者的考核及其心理学依据·····	(273)
第十二章 提高领导者绩效的理论与领导者 决策心理·····	(276)
第一节 提高领导者绩效的几种理论·····	(276)
一、领导者的特性理论·····	(277)
二、领导者的风格作风理论·····	(279)
三、领导者的行为理论·····	(281)
四、领导者的权变理论·····	(286)
第二节 领导者的决策心理·····	(290)
一、领导者与决策·····	(290)
二、领导者决策的一般心理过程·····	(292)
三、领导者决策心理的结构·····	(293)
第三节 团体决策心理·····	(297)
一、团体决策·····	(297)
二、团体决策中的消极心理·····	(298)
后 记·····	(303)

第一章 管理心理学概述

尽管管理心理学是一门年轻的学科，但它在我国日益成为受人关注并发挥实际效用的热门学科。管理心理学是现代化科学管理的产物，是管理科学和心理科学在管理实践中结合的结果。在现代管理中，由于引入了心理学的基本原理，形成了管理心理学这门新兴的学科。由此可见，心理学是管理心理学的基础，管理心理学是心理学的一个应用分支。在本章中我们主要介绍管理心理学的普通心理学知识，管理心理学是如何形成和发展的，管理心理学的研究对象、内容、基本任务、方法及学习管理心理学的现实意义。

第一节 管理心理学的研究对象、 内容和任务

一、管理与心理学

（一）管理中的心理学基础

由于管理心理学主要是以心理学为基础的，因此，从学科性质来说，管理心理学是心理学的一个重要分支。所以我们在学习管理心理学的理论之前，必须对心理学的基本知识有一个总体的了解和把握。

心理学是以人的心理现象及其规律为研究对象的。什么是人的心理？人的心理是否是密不可测，很玄奥？心理学正是对这些心理现象、心理实质和心理规律做出回答。尽管心理学的

历史比较短暂，只是在1879年德国心理学家冯特在来比锡创建世界上第一个心理学实验室以后，心理学才正式从哲学的“怀抱”中解脱出来，成为一门独立的学科，但人类探索心理现象的奥秘的历史却源远流长。在科学不发达的古代，人们就常常用智慧来剖析人类自身的内心世界，开始描述和解释人的心理现象和过程。正如著名心理学家艾宾浩斯所言：“心理学有一个悠久的过去，但只有一段短促的历史”。

1、心理的实质

古人常常认为人的心理活动是人的灵魂的活动，正如恩格斯所指出的：“在远古时代，人们还完全不知道自己身体的构造，并且受梦中景象的影响，于是就产生一种观念：他们的思维和感觉不是他们身体的活动，而是一种独特的、寓于这个身体之中而在人死亡时就离开身体的灵魂的活动。”^① 后来人们认识到心理活动也是人的生理活动的一部分，但又错误地认为心理活动就是心脏的运动，心理是心脏的一种功能。因为古人在日常生活中体验到，人在不同精神状态下心脏跳动不一样，平静时心脏跳动正常，激动时心脏跳动加快，所以就认为心脏是心理活动的器官，如人们常说“心里有事”、“计上心头”、“心中有数”等，把一些表达心理状态的相关字都加“心”部，像思、念、怨、恨、想、恐等，这些都是这种观点的反映。随着人类认识的发展，人们又逐步科学地认识到人的心理是人脑的机能，人的心理活动实际上是人的大脑的活动，是人脑对客观现实的反映。

(1) 心理是人脑的机能

人的大脑是心理产生的器官，是心理产生的物质前提。18世纪前后由于科学的发展，特别是医学的发展，人们逐渐认识

^① 《马克思恩格斯选集》第4卷，人民出版社，1995年6月第2版，第223页。

到心理不是心脏的机能，心理活动无非是脑的机能。临床医学、高级神经活动研究及生活的经验已经证实了这一点。临床医学发现，一些病人大脑的某些部分受到了损伤，虽然病人的感觉器官和运动器官与正常人一样完好，但却出现了心理失常，如大脑左半球额下回受损伤的病人，会出现运动失语症等。无脑儿也不具有正常婴儿那样的心理活动，而且是无法生存的。由此可见，脑的组织结构和脑的机能是心理活动正常进行的基础。大脑是人的神经中枢部位，中枢神经系统的最高部位是大脑两半球。大脑皮层大约有 140~170 亿个神经细胞，大脑的表面布满了沟和回，大脑的皮层是人的一切活动的最高调节器，被称为高级神经系统。人的大脑能组成相当于 140 亿台可以从事信息输入、储存、加工和提取的微型电脑，是一个庞大的信息加工控制系统。一个人的大脑能容纳相当于美国国会图书馆藏书的信息量。

(2) 心理是人脑对客观现实的能动反映

心理是人脑的机能，并不意味着人脑本身就可以产生心理。大脑只为心理的产生提供了可能的条件，要想变成现实，还要有客观现实提供必要的条件。人脑如同一部机器，客观现实好比机器运转的动力和原材料，没有客观现实的刺激，人脑就产生不了心理。人脑必须在客观事物的影响下，才能实现它的反映机能。现实中有花，大脑中才可能有花的映象。

心理是客观现实的反映，但却不是像照镜子一样机械地、被动地反映，而是人在其知识经验和个性心理等主观因素影响下的积极主动的反映。人脑的反映要比镜子的反映高级、复杂得多。人的主观特点不同，反映就会各异，反映总是带有个体色彩的。荷兰哲学家斯宾诺莎曾经说过：士兵看到马蹄印想到杀场，农民看到马蹄印想到耕耘。不仅对同一事物具有不同知识、经验、气质、性格的人反映不一样，就是同一个人在不同

时间、不同环境下的反映也是有差异的。因此可以说，心理就其来源说，是客观的；按其表现来说，是主观的；就其内容来说，是客观现实的主观映象。

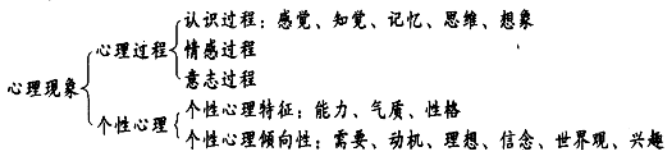
(3) 心理是在实践活动中产生和发展的

那么心理的客观性和主观性是如何统一起来的呢？客观实践是二者联接起来的桥梁。只有通过实践，人脑对客观现实的反映才能实现。实践是心理反映客观现实的途径。人们只有在社会实践活动中同外在的客观世界打交道，使人脑同客观世界发生联系，才会产生人的心理和意识。相反，如果一个人脱离了社会生活实践，就不会形成人的心理。人的心理不仅发生、发展于实践之中，而且也服务于实践，指导实践。

2、心理现象

人的心理现象非常复杂，心理学就是对这些复杂的心理现象和规律进行研究的科学。什么是人的心理现象呢？心理学家把人的心理现象分为心理过程和个性心理两大部分（见表 1-1）。

表 1-1



(1) 心理过程

心理过程是人脑对客观现实的反映过程，是人的心理活动的基本形式。心理过程包括认识过程、情感过程、意志过程，简称知、情、意心理过程。

A、认识过程

人的认识过程包括人的感觉、知觉、记忆、思维、想象等。

感觉。感觉是通过人脑的各个感觉器官对客观事物个别属性的直接的反映。如人们看到的各种事物，听到的各种声音，闻到的各种气味，尝到的各种味道，触摸到的各种不同质地的东西，人们的运动觉、平衡觉等等，都是人的感觉。感觉是人对客观事物认识的起点，是人关于世界一切知识的最初源泉。

知觉。知觉是人脑对客观事物的整体反映，是在感觉基础上产生的较高一级的反映形式。人们对客观事物的认识并不是脱离事物的整体，仅仅认识事物的个别属性。在日常生活中，除了婴儿和实验室条件下，一般是没有纯粹的感觉的，人们总是在感觉的瞬间就立即转化为知觉。随着感觉的深入和经验、知识的积累，人们认识到了事物属性之间的联系，把握了事物的整体。如我们感觉到苹果的颜色、香气、滋味、硬度和温度等，把苹果的不同属性综合起来，就形成了关于苹果的知觉。但人的知觉并不是各种感觉的简单相加，而是人脑对事物各个属性之间的关系的反映。

记忆。记忆是人对客观事物反复感知后，在大脑皮层留下一定的印迹，并在需要时印迹重新显现出来的心理过程。人们感知过的事物并不随着事物的消失而立即消失，而是以某种形式在大脑中保留一段或长或短的时间，在适宜的时机或场合下，这些被储存在大脑中的信息会复活起来，这就是“记忆”。记忆一般有识记、保持、再现三个阶段。根据记忆的内容不同，可以分为形象记忆、逻辑记忆、情绪记忆、运动记忆等；根据记忆保持的时间，可以分为瞬时记忆、短时记忆、长时记忆。

思维。思维是人脑通过对感知到的现象材料进行分析、判断、综合、抽象和概括，揭示出事物的内在联系和本质特征的心理活动。人不仅能认识那些作用于感觉器官的事物的外部特征，而且能认识世界上许多看不见、摸不着，甚至无法感知的事物的内部属性和规律，这就是思维。思维是人脑借助于语言

实现的，并以已有知识为中介，对客观事物进行概括的、间接的反映。思维能使人摆脱感性经验的束缚从而达到对事物的理性认识，并能对客观现实做出超前反映。

想象。想象是人脑对感知过的事物的形象进行加工组合，进而形成新的形象的心理过程。人们不仅在头脑中能再现经历过的事物形象，而且能对知觉过的材料进行思维加工，创造、设想一些新的形象，这就是想象。如吴承恩塑造的孙悟空、猪八戒等动人的艺术形象，就是人的大脑想象的结果。许多科学技术的发明创造，也都离不开人脑的想象。但无论想象如何新颖，想象的内容都离不开客观现实。想象有再造想象和创造想象之分。

在人的认识过程中还有一种重要的心理现象，即注意。注意是心理活动对一定对象的指向和集中。“指向”是指在某一瞬间，心理活动都有选择地指向于一定的对象，“集中”就是在此时，心理活动离开了其余的对象。在人的任何心理活动的开始，人们总是把心理活动指向并集中于一定的对象即该心理活动所反映的事物上。注意虽然不是一个独立的心理过程，它不反映事物的属性和特点，但它却是贯彻在每一个心理过程始终的心理现象，保证心理过程更好地反映客观现实。

B、情感过程

任何人在认识客观事物的时候，都不可能是无动于衷的，总是伴有喜怒哀乐等态度体验，这就是人的情感过程。情感是人对客观事物是否满足人的需要、愿望而产生的态度体验。“人非草木，孰能无情？”人在认识客观事物时，如果客观事物满足了人的需要，人们就会产生高兴、愉快、兴奋、快乐等态度体验；当客观事物没有满足人的需要时，人们就会产生愤怒、悲哀、恐惧、不愉快等态度体验。所以人的情感、情绪总是与客观事物能否满足人的需要为中介的，是对客观事物与人

的需要之间关系的反映。

人们常常把情绪、情感等同起来使用。确实，情绪和情感都是一种态度体验，但两者既有联系，又有区别。一般来说，因情绪带有情境性，它往往是由当时的情境所引起。情境发生变化，情绪往往就会随之而消失。所以情绪是不稳定的，它比情感表现得更为强烈和冲动。情绪可以分为心境、激情、应激等类型。情感则不同，它常常是人的社会性需要能否得到满足而产生的态度体验。情感具有稳定性、长期性的特点，不为情境因素所左右，很少冲动。情感可以分为道德感、美感、理智感等类型。

人的各种心理活动都是在一定的情绪状态下进行的。有的人在某一段时间内精神振奋，事事顺心，抑制不住内心的快乐；有的人在某一段时间里总是情绪消沉，郁郁寡欢，心情压抑。人们的情绪变化主要是由客观环境作用的结果。在欢乐的气氛中，人们会产生愉快的心理状态；在悲伤的氛围中，人们的内心也不禁升起悲哀的思绪。美丽、纯净的自然环境和稳定、和谐的社会环境都会引起人们产生积极向上的良好的情绪状态；反之，则会使人产生消极悲观的情绪。

情感是伴随着人的认识过程而产生的，同时又影响着人的认识过程。情感对认识过程的影响既可以是积极的，起促进作用的，又可以是消极的，起阻碍作用的。

C、意志过程

意志过程就是人自觉地确定目标，并根据既定目标，支配和调节自己的行为，克服种种困难，进而实现目标的心理过程。人在和周围环境相互作用时，不仅要有所知（认识），有所感（情感），还要采取行动。人的行动过程就是确定目标、实现目标的过程。人在实现目标过程中，不会是一帆风顺的，可能会遇到一定的困难和阻力，会遇到其它各种目标

的诱惑，这时就需要人们及时地调整自己的行为，克服困难，以实现既定目标。这一过程就是意志过程。意志活动的特点是：自觉确定行动目的；与克服困难相联系；对行动起激励或克制作用。

在人的意志行动中，每个人的表现是各不相同的。良好的意志品质是实现意志行动的保证。意志品质主要表现在自觉性、果断性、坚持性和自制性四个方面。自觉性就是一个人能够清醒地意识到自己行动的目的和意义，并随时支配自己的行动，使其符合正确的目的和社会意义；果断性就是一个人善于适时地、坚决地下定决心和采取决策的能力；坚定性就是一个人善于坚持不懈地克服各种困难的能力；自制力是一个人善于支配自我和节制自我的能力。

（2）个性心理

个性心理包括个性心理特征和个性心理倾向性两部分内容。个性心理特征是表现在一个人身上的那些稳定的、经常的、本质的心理特征的总和。每个人在待人接物和处理问题时都表现出不同于他人之处，有的人能力强，能很快地完成各种工作，有的人在面临工作和任务时，常常感到无能为力；有的人性格开朗、活泼，有的人性格忧郁、恬静；有的人外向，有的人内向，这些都是人的个性心理的差异。个性心理特征主要包括能力、气质、性格等。另外，每个人在需要、动机、兴趣、理想、世界观、信念等方面也与其他人有差异。这种差异使人的行为具有不同的倾向性。个性倾向性是决定人的态度和积极性、选择性的动力系统，对人的心理活动起动力作用。它影响个性心理特征的形成，制约着人的全部心理活动的方向和行为的社会价值。关于个性心理特征和个性心理倾向的具体内容我们将在以后的章节中再作专门的介绍。

（二）管理科学离不开心理学

由于在管理过程中管理的主体是人，管理的客体主要也是人，而人的行为又受人的心理活动的支配，因此管理活动离不开心理学。在整个管理过程中，都有人的心理活动参与其中。人的感觉、知觉、记忆、思维、想象，人的情感和意志，人的性格、能力、气质，人的需要、动机、兴趣、信念等心理现象，都会影响管理的实施。而管理中出现的许多问题，很多是由于没有很好地掌握人的心理活动，有效地控制人的行为。邓小平曾经说过：“好多事故都是因为不会管理，不会做工作，不会做人的工作，不会做思想工作，使矛盾激化而发生的。……而所谓管理得好，主要是做好人的工作。”^①

现代管理学认为，管理包括两大系统：技术系统和行为科学系统。技术系统是指在管理中管理者积极调动人力、物力、财力和最新科技成果，努力提高生产效率，降低成本，实现组织预期目标的管理。技术系统注重计量方法、数理模式及电子计算机的应用。行为科学系统也称为社会心理系统，它是指在管理中运用心理学原理及研究成果，协调生产经营过程中的人际关系，满足职工的需要，激发个人的潜在能力，调动职工的积极性，提高工作效率，最终实现组织目标的管理。行为科学系统注重组织理论与人力因素，强调人的心理和行为在管理中的作用。当然，这两个系统并不能截然分开，两者是密不可分的。但管理实践证明，现代管理越来越强调行为科学系统的作用，强调如何在管理中充分发挥人的作用。因为，机器设备的运转、原材料的使用、科技成果的运用、产品数量与质量的保证、市场的竞争等等，都要依靠人来完成，需要人的积极性和潜能的发挥。总而言之，管理的核心是对人的管理，对人的管

^① 《邓小平文选》第2卷，人民出版社，1994年版，第81页。