

管 理 直 通 车

MANAGEMENT

主编 张作俭

M 管理心理学 Managerial » psychology

在借鉴中国古代有益管理思想的基础上,将“以人为本”的价值观贯穿始终,以科学严谨、求实的态度详细阐述了“管理心理学”的主要理论和思想。

 科学技术文献出版社

管理直通车丛书

管 理 心 理 学

Managerial Psychology

主 编 张作俭

副主编 张 帆

编 委 林 伟 王澎湖 李一男

科学技术文献出版社

Scientific and Technical Documents Publishing House

北 京

图书在版编目(CIP)数据

管理心理学/张作俭主编. -北京:科学技术文献出版社,2004.11
(管理直通车)

ISBN 7-5023-4789-5

I. 管… II. 张… III. 管理心理学 IV. C93-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 094264 号

出 版 者 科学技术文献出版社

地 址 北京市复兴路 15 号(中央电视台西侧)/100038

图书编辑部电话 (010)68514027,(010)68537104(传真)

图书发行部电话 (010)68514035(传真),(010)68514009

邮购部电话 (010)68515381,(010)58882952

网 址 <http://www.stdph.com>

E-mail: stdph@istic.ac.cn

策 划 编 辑 白 明

责 任 编 辑 白 明

责 任 校 对 唐 炜

责 任 出 版 王芳妮

发 行 者 科学技术文献出版社发行 全国各地新华书店经销

印 刷 者 富华印刷包装有限公司

版 (印) 次 2004 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

开 本 850×1168 32 开

字 数 325 千

印 张 13.375

印 数 1~5000 册

定 价 22.00 元

© 版权所有 违法必究

购买本社图书,凡字迹不清、缺页、倒页、脱页者,本社发行部负责调换。

前 言

“管理直通车”系列丛书以介绍管理心理学的基本知识、管理沟通的基本技巧和方法以及管理案例分析（成功与失败）为主。丛书主要涉及管理学、管理心理学的基本知识，适当引入部分世界当今管理理论最新发展的观点（但不做过多、深入的探讨）。

“管理直通车”系列丛书将突出管理技巧和方法的独特性，强调它的实用性和可操作性，以应用通俗心理学的知识架构，协助个人了解自己与他人的行为风格和价值观念，借以在肯定每个人本具的特色和差异之后，焕发自尊和自信，并且能以平等的胸怀欣赏他人，在理论的认知与实际练习下，建立新而有效益的人际关系与团队行为。丛书透过个人认知与行为的改变，产生内在气质根本的变化，借以做好个人情绪管理，对于自我成长与管理均有相当大的作用。

我们知道，管理主要包括两个方面的内容：一是对物的管理；二是对人的管理。传统的管理着重对物的管理，而现代的管理则强调对人的管理。对物的管理最终还是

2 管理心理学

要通过对人的管理来实现,对人的管理是管理的五个层面中最有挑战性的,也是最难的。因此,如何搞好人的管理,如何用人,激发员工的积极性与创造性是组织中各级管理者面临的重要课题。

管理心理学正是一门以组织中劳动者的心理和行为的发展规律为研究对象的学科。它的任务就是使管理者掌握劳动者的心理和行为发展变化的规律性,提高对劳动者心理和行为的预测能力和引导与控制能力,以便在一定的成本控制条件下,最大限度地调动人们的积极性和创造性,保证组织目标的实现,取得最佳的工作绩效。

管理心理学主要研究与组织行为有关的人的个体特点,如动机、个性、性格等;人的群体特点,如群体的分类、人与组织的相互作用等;工作生活质量研究,着重从改善工作环境,工作丰富化、扩大化方面调动职工的积极性,提高生产率;跨文化管理心理学,比较不同的地区、国家、社会制度、文化背景下管理行为的异同,为国际间的经济交流、合作经营企业提供科学依据。

管理心理学是人类文明的结晶。我国很早就提出了人治和治人的学说,但最终在社会上起全面影响和最重要作用的是儒家和法家的思想,结合着黄老学说,在权术和心术方面几近完善。心术,特别是心战,其管理心理学的成分很高。东方思想在管理学方面是最具魅力的,也

更能契合人的心理需求。

20 世纪初产生的科学管理理论是对经验管理的否定。科学管理强调的是,通过制订标准的操作方法来训练工人,用经济手段来驱使人们工作。亨利·福特创造的自动生产流水线将科学管理原理发挥得淋漓尽致,而艾福利德·斯隆创造的事业部制则是科学管理在组织上的保证。自动流水线和事业部制体现了“效率至上”的管理理念,以“人适应机器”的方式满足大量生产、大量消费的经济发展要求。泰勒的科学管理理论是亚当·斯密分工理论在管理实践中的应用。这一理论,把人放在大生产过程的从属地位。当历史进入 30 年代,霍桑实验证明生产效率主要取决于员工的积极性和“士气”,而员工的积极性和“士气”又取决于员工的家庭和社会生活以及企业中人与人的关系。因此,新型的领导要注重于提高员工的满足感,善于倾听和沟通员工的意见,使员工在经济需要与社会需要之间取得平衡。从此,人际关系学派提出了“社会人”的概念。与此相适应,产生了“以人为导向”的管理思想。这是管理史上第一次明确了人在管理中的重要地位。在以后形成的行为科学中,则始终把人放在管理工作的重要的、乃至中心的位置上。

要理解人本管理,首先要完整地认识管理中的人,掌握人性的实质。我们认为人是有需求的,人的需求是有

4 管理心理学

层次的,一个个体的的人首先要满足自我的生理需求,解决生存问题,在个人生存问题解决后,然后有安全的需求、归属的需要、自我价值实现的需要,概括地说在人性的需求中存在三个层次:与生存有关,与社会关系有关,与自我发展有关,三者之间相互联系、相互作用,构成一个有机的功能整体,不同的个体因为实际情况的不同在需要的层次上存在着根本性的差异。在现代社会,一般解决了企业员工的生理需要和安全需要之后,我们认为,归属需要和自我价值实现需要就成为绝大多数企业员工本性中的主要需要,人本管理的主要目标就是要帮助员工实现个人自我发展的需要。正如马克思所言,“人的本质并不是单个人所具有的抽象物,实际上,它是一切社会关系的总和”。个体的自我概念具有社会性,其自我概念的发展既是社会发展的一个重要方面,也是社会发展的源泉。其次,要理解人本管理,还要把握什么是“人本”。从本原上来讲,以人为本实际上是“人本主义”的一个必然要求,而“人本主义”又是针对“资本主义”提出的。众所周知,早期的企业都是以资本为中心建立起来的,资本积累和扩大再生产是企业谋取更多的剩余价值的最主要手段。因此,这一时期的管理是以“资”为“本”的。然而随着资本主义生产方式的进步,尤其是 20 世纪 50 年代以后,人对企业生产率的贡献越来越大,从而将企业中的人提升

到一种比物力资本更为重要的地位上来。于是,“人本主义”就逐渐地取代了“资本主义”在企业中所占的主导地位,以人为本的管理方式也就应运而生。现代企业人本管理的核心是:对企业中的人应当视为人本身来看待,而不仅仅是将他们看作一种生产要素或资源。因此,从严格意义上讲,以人为本之中的“本”实际上是一种哲学意义上的“本位”、“根本”、“目的”之意,它是一种从哲学意义上产生的对组织管理本质的新认识。根据上述分析,我们认为,人本管理在本质上是以促进人自身自由、全面发展为根本目的的管理理念与管理模式。

“管理心理学”是“管理直通车”系列丛书的第一本,本书在借鉴中国古代有益管理思想的基础之上,始终以“人高于一切”的价值观为基本的理念,创造性的围绕以下两个主体展开全书:(1)认识 and 了解员工心理状况以及与之相连的行为反应,是每个管理者的职责。凡是管理者都应该需要在管理心理学的理论和技巧方面具有扎实的功底。(2)提升员工的忠诚是成功管理的基石,而管理心理学在企业中的实际运用,非常有助于雇员忠诚度的提高。本书的主要内容包括:员工个别差异管理,员工态度的管理,组织内的权力、沟通与授权,组织中的人际关系与群体关系等。

在编写的过程中,林伟、王澎湖和李一男查阅了大量

6 管理心理学

的资料和书籍,为本书的顺利交稿花费了自己的心血,在此,我表示深深的谢意。另外,值得一提的是在整个丛书的策划、交稿和出版过程中,王大庆先生、李静女士、白明先生、查世双女士和董定君女士给予了很多的关心,没有他们的支持,这一套系列丛书就无法完成。

由于编写这一套系列丛书的时间仓促,难免出现许多不尽人意的地方,希望各位学者和同行多多批评指正,以便今后改进这一套系列丛书。

张作俭

2004年5月于北京

(京)新登字 130 号

内 容 简 介

本书为“管理直通车”丛书的第一分册,它在借鉴中国古代有益管理思想的基础上,将“以人为本”的价值观贯穿始终,以科学、严谨、求实的态度详细阐述了“管理心理学”的主要理论和思想,是领导干部、管理人员和经济管理类相关人员的必备参考读物。

科学技术文献出版社是国家科学技术部系统唯一一家中央级综合性科技出版机构,我们所有的努力都是为了使您增长知识和才干。

目 录

第一章 人本管理	(1)
第一节 员工需要什么	(3)
第二节 提供外附激励和内磁激励	(13)
第三节 基于不同人性假设提出的管理理论	(15)
第二章 关注员工个别差异	(33)
第一节 个性与气质	(35)
第二节 个别差异在管理中的应用	(63)
第三节 能力与能力测评	(80)
第四节 管理技能	(96)
第三章 冲突的管理	(105)
第一节 冲突的概念与作用	(107)
第二节 冲突管理技巧	(129)
第三节 处理冲突的艺术	(143)
第四章 工作压力的管理	(155)
第一节 什么是压力	(157)
第二节 压力的作用机制	(168)
第三节 压力的影响	(170)
第四节 压力测试	(173)

8 管理心理学

第五节 工作压力的管理	(176)
第五章 有效的沟通	(187)
第一节 沟通概述	(191)
第二节 沟通的渠道	(197)
第三节 人际沟通	(202)
第四节 组织内的沟通	(209)
第五节 跨文化沟通	(212)
第六节 有效沟通	(216)
第六章 态度与管理	(223)
第一节 态度概述	(225)
第二节 态度的形成	(233)
第三节 改变他人态度的方式方法	(244)
第七章 管理工作激励	(247)
第一节 激励概述	(251)
第二节 相关激励理论	(257)
第三节 激励理论的发展	(259)
第四节 如何提高激励水平	(274)
第八章 权力与授权	(299)
第一节 权力的定义	(301)
第二节 权力与权威的对比	(303)
第三节 权力的基础	(305)
第四节 职权和个人权力	(310)
第五节 依赖:权力产生的关键	(312)
第六节 有效的领导者与个人权力	(315)

第七节 组织中的权力运用:充分授权	(319)
第九章 人群关系和人际关系	(337)
第一节 群体的涵义和类型	(339)
第二节 关于组织、群体、团体、概念间关系的探讨	(340)
第三节 群体规范	(342)
第四节 从众和服从	(344)
第五节 人群关系	(346)
第六节 人际关系	(354)
第十章 非正式组织管理	(377)
第一节 什么是非正式组织	(379)
第二节 非正式组织文化	(390)
第三节 非正式组织沟通	(398)
第四节 非正式领导	(407)

第一章

人本管理

“人本管理”，是以人为中心的人力资源管理思想，以人的能力、特长、兴趣、心理状况等综合情况来科学地安排最合适的工作，并且在工作中充分的考虑到员工的成长和价值，使用科学的管理方法，通过全面的人力资源开发计划和企业文化建设，使员工能够在工作中充分调动和发挥人的积极性、主动性和创造性，从而提高工作效率、增加工作业绩。

第一节 员工需要什么

管理发展到今天,越来越多的关注人,把人看作是一种资本,一种资源,现在的管理学家们相信,通过激励而非惩罚可以极大的发挥人的潜能,从目前的经验来看这一点是对的。于是人在工作的时候受到了极大的重视,人们的心理成为管理者研究的重点。显然,人们在工作中想什么是很关键的。“人本管理”是以人为中心的人力资源管理思想。它把人作为企业最重要的资源,以人的能力、特长、兴趣、心理状况等综合情况来科学地安排最合适的工作,并且在工作中充分的考虑到员工的成长和价值,使用科学的管理方法,通过全面的人力资源开发计划和企业文化建设,使员工能够在工作中充分调动和发挥人的积极性、主动性和创造性,从而提高工作效率、增加工作业绩,为达成企业发展目标做出最大的贡献。

当今企业的发展,资本已经由过去的“金钱型”向“知识型”转变。知识型的员工,不再只是为了生存而工作,他们渴望个人能力得到更大的发挥。在这种情况下,企业与员工不再只是雇佣与被雇佣的关系,更体现为合作的关系。人本管理就是体现了这种潮流。但是,如何很好的实现人本管理却不是一件容易的事情。

一、人们需要些什么

需要是人的行为的动力基础和源泉,是人脑对生理和社会需求的反映(人们对社会生活中各类事物所提出的要求在大脑中的反映)。心理学家也把促成人们各种行为动机的欲望称为需要。

4 管理心理学

我们可以通过下面两个例子来思考人们的某些需要。

案例 1:

朱云在财务处已经干了六年了,按道理也算个资深的会计了,可是她六年来从来就不知道公司到底有没有员工福利这回事,她的同学李敏,在某某保险公司工作,经常参加这培训、那培训的就去了好多地方,最近,听说李敏准备要去新加坡参加亚太保险论坛,朱云很不服气。

从小,朱云学习都很不错,大学时在班里也一直保持前几名,而李敏……

不过,她最近也在看一些求职的信息,看看能不能也找个保险公司干干。她是这样想的,与其在这干耗着,不如出去闯一闯,凭自己多年的财务经验,再加上还有一个注会资格认证,还不至于饿死吧。

……………她需要自己的价值得以实现

案例 2:

小张毕业于北京邮电大学计算机系,可以说小张在电脑程序设计方面很有天赋,来到××电脑公司干了两年程序设计师,就在核心程序的编写上作出了很大的贡献,然而,每次公司都只奖励集体,特别是主管,可是主管说实话在程序设计过程中只会指手画脚,没做出什么成绩,相反给小张的设计过程带来不少麻烦,小张很不服气,可是他是主管,小张没辙……

“出去吧,到大公司去,那里有更大的发展空间。”小张这样想。

……………他需要自己的努力能够被肯定

在现代的企业和公司中,这种事情并不少见,大家习以为常。然而,企业的人才流失对一个企业来说并不是什么好事,应该说,是一件极其头疼的事。现代的管理之道在于如何发挥员工的潜