



21世纪 高等教育通用教材

管理心理学

(第三版)

● 汪雪兴 主编

上海交通大学出版社

21 世纪高等教育通用教材

管 理 心 理 学

（ 第 二 版 ）

主 编 汪雪兴

副主编 王学东

上 海 交 通 大 学 出 版 社

内 容 提 要

本书系统地阐述了管理心理学的经典理论以及理论和应用研究的最新成果。内容包括管理心理学一般知识、个体心理与个体激励、群体心理与群体互动、领导心理与组织建设等四大部分。每章的内容以范例引出,结尾均有小结、复习思考题、训练题和案例分析题,用以帮助学习者进一步掌握、领会所学内容和提高应用能力。

本书可作为高等院校本科教育的教材,也可作为高等职业技术教育、成人高等教育的经济、管理类专业的选用教材,同时可作为学习管理心理学的培训教材和自学读物。

图书在版编目(CIP)数据

管理心理学/汪雪兴主编. —2 版. —上海:上海交通大学出版社,2004

21 世纪高等职业教育通用教材

ISBN 7-313-02742-7

I. 管… II. 汪… III. 管理心理学-高等学校:技术学校-教材 IV. C93-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 048308 号

管 理 心 理 学

(第二版)

汪雪兴 主编

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:张天蔚

立信会计出版社常熟市印刷联营厂印刷 全国新华书店经销

开本:880mm×1230mm 1/32 印张:11.5 字数:329 千字

2001 年 8 月第 1 版 2004 年 7 月第 2 版 2004 年 7 月第 3 次印刷

印数:8 101~13 150

ISBN 7-313-02742-7/C·053 定价:17.00 元

版权所有 侵权必究

再 版 前 言

人类在整个 20 世纪中对管理学所进行的全方位的理论研究和实践探索,取得了一系列丰富的成果,许多力量影响了管理理论与实践的形成与革新。现代管理理论的很多发展可以归因于一些跨学科的贡献。在对诸如社会学、人类学、政治学、经济学、心理学、历史学、数学、统计学以及与之关系密切的公共行政、工业心理学、工业社会学、工业工程等相关学科领域所进行的综合研究中,人们形成了许多丰富的思想成果,这些成果可以概括为两大门类的新的知识。一类是管理科学,它强调数量化、数学模式和计算技术的应用;一类是管理心理学,它注重对管理活动中人的心理过程和行为模式的研究。传统管理思想只重视组织结构和工作任务,管理心理学则重视人的因素和人的心理以及行为方式。

各类管理中的活动都是通过人来进行的,事在人为。开展以人为中心的管理是今天社会有远见的管理者的共识。掌握管理工作中人的心理现象和心理活动规律是实施有效管理的基础。我国社会主义市场经济的发展需要大量掌握现代管理心理学理论和实务知识的人才。

本书共分四篇十三章:第一篇为管理心理学一般知识,第二篇为个体心理与个体激励,第三篇为群体心理与群体互动,第四篇是领导心理与组织建设。各篇内容各有侧重,又形成一个整体。本教材以培养学生掌握和运用管理心理学的基本原理和基本技术,提高解决实际问题的能力为宗旨,在编写中力求避免以往一些同类教材介绍基本理论过多、结合实际阐述理论方法的具体应用较少的做法,力求有所突破和创新。教材不停留于一般心理现象的描绘上,而是突出对管理过程中心理现象、心理规律的把握和管理心理学基本方法、基本技术的应用上。

本教材具有四个鲜明的特点:

一是创新性。本教材大力更新教材内容,结合现代管理中的新情况、新问题、新经验,进行深入浅出的阐述和分析。案例的选用注意了经典性和新颖性兼顾,并有一定比例的国内企事业单位的内容。

二是实用性。教材内容的选择与编排,以企事业单位和其他组织管理人员工作中的实际需要为出发点,同时紧密联系管理实践活动,实用性强。

三是技能性。本教材对管理心理学理论的引述精练、简要,力图在使学生掌握基本知识体系的同时,以满足学生提高应用能力的要求为目的。内容编排上,注重实例介绍和案例分析。

四是可读性。管理心理学理论性较强,本教材没有泛泛地阐述理论,而是在注重理论知识运用的同时,考虑到青年学生共同关心和容易接受的事物,注重可读性,并兼有工业、商业企业和其他组织实际事例的选用。

另外,本教材在结构编排上也力求形成特色,每章以范例开头,吸引人们阅读思考。在正文前有教学目标,正文后有本章小结及复习思考题、训练题和案例分析题等,便于学生训练、分析和提高。

本次修订再版,补充了管理心理学理论研究和实践探索中的最新成果,增加和调整了中国古代近代管理心理思想、激励理论的现代应用、领导行为理论等内容,精选更新了案例。

参加本书各章节编写的有:黄慧丹(1, 2)、王学东(3.2, 3.3, 4, 5, 6, 13)、汪雪兴(7, 8, 9, 10.4, 10.5, 11)、顾益华(12)、阚贵俊(10.1, 10.2, 10.3节)和赵群(3.1)。全书由上海立信会计学院汪雪兴副教授担任主编并进行统稿,王学东副教授担任副主编并参加第一篇的统稿。黄慧丹、王学东、汪雪兴和赵群参加了再版修订工作,本书修订工作由汪雪兴副教授进行总纂。

本书虽经修订,仍有可能存在疏漏之处,敬请读者不吝指正。

编 者

2004年5月

目 录

第一篇 管理心理一般知识

1 管理心理学基础.....	1
1.1 管理和心理学.....	2
1.2 管理者的角色与技能.....	6
1.3 管理心理学的研究方法.....	8
复习思考题.....	12
训练题.....	12
案例分析.....	13
2 管理心理学的产生与发展.....	16
2.1 管理心理学的产生与发展.....	17
2.2 管理心理学与新世纪的挑战.....	33
复习思考题.....	40
训练题.....	40
案例分析.....	41

第二篇 个体心理与个体激励

3 人的差异.....	43
3.1 个性差异与管理.....	44
3.2 人的知觉、价值观、态度和工作满意度.....	56
3.3 人的行为及其塑造.....	70
复习思考题.....	76
训练题.....	77
案例分析.....	77
4 激励理论.....	79

4.1	激励及其动力基础.....	80
4.2	内容型激励理论.....	87
4.3	过程型激励理论.....	94
4.4	行为改造型激励理论与综合型激励理论.....	100
	复习思考题.....	107
	训练题.....	108
	案例分析.....	108
5	激励理论的现代应用.....	110
5.1	目标管理.....	111
5.2	员工参与与工作丰富化.....	116
5.3	浮动工资与灵活福利.....	127
5.4	特殊对象的激励.....	133
	复习思考题.....	138
	训练题.....	139
	案例分析.....	139
6	心理健康与管理.....	141
6.1	现代社会的压力与心理紧张.....	142
6.2	挫折.....	149
6.3	员工心理健康管理.....	157
	复习思考题.....	168
	训练题.....	168
	案例分析.....	168

第三篇 群体心理与群体互动

7	群体心理.....	170
7.1	群体.....	172
7.2	群体绩效.....	181
7.3	群体动力.....	188
	复习思考题.....	193
	训练题.....	193

案例分析.....	194
8 群体中的人际交往.....	196
8.1 群体中的人际关系.....	197
8.2 信息沟通及其艺术.....	205
8.3 冲突及其管理.....	213
复习思考题.....	223
训练题.....	223
案例分析.....	223
9 群体互动.....	226
9.1 竞争与协作.....	227
9.2 谈判与管理.....	236
9.3 权力与诱导.....	242
复习思考题.....	249
训练题.....	249
案例分析.....	250

第四篇 领导心理与组织发展

10 领导心理.....	253
10.1 领导及领导者.....	254
10.2 领导者的心理素质.....	258
10.3 领导班子的合理结构.....	261
10.4 领导者思维和行为的出发点.....	264
10.5 领导行为理论.....	269
复习思考题.....	280
训练题.....	281
案例分析.....	281
11 组织文化.....	284
11.1 组织文化及三种典型组织.....	285
11.2 组织文化对组织的影响.....	295
11.3 组织文化建设.....	297

	复习思考题.....	307
	训练题.....	308
	案例分析.....	308
12	工作团队.....	311
12.1	团队的特征和类型.....	312
12.2	团队建设.....	317
12.3	团队的组织管理.....	319
	复习思考题.....	331
	训练题.....	332
	案例分析.....	332
13	组织变革与发展.....	334
13.1	组织变革.....	335
13.2	组织发展.....	342
13.3	学习型组织及其建设.....	350
	复习思考题.....	358
	训练题.....	358
	案例分析.....	358
	参考文献.....	360

第一篇 管理心理学一般知识

1 管理心理学基础

教学目标

- 1) 明确管理与管理心理学的关系。
- 2) 了解管理心理学的研究对象、内容及研究方法。
- 3) 掌握管理者应具备的技能。
- 4) 掌握明茨伯格的管理者角色论。

范例

管理要用“情感”

1990年2月,通用公司的机械工程师伯涅特在领工资时,发现少了30美元,这是他一次加班应得的加班费。为此,他找到顶头上司,而上司却无能为力,于是他便给公司总裁斯通写信,“我们总是碰到令人头痛的报酬问题。这已使一大批优秀人才感到失望了。”斯通立即责成最高管理部门妥善处理此事。三天之后,他们补发了伯涅特的工资。事情似乎可以结束了,但他们利用这件为职工补发工资的小事大做文章。第一是向伯涅特道歉;第二是在这件事情的推动下,了解那些优秀人才待遇较低的问题,调整了工资政策,提高了机械工程师的加班费;第三是向著名的《华尔街日报》披露这一事件的全过程,在美国企业界引起了不小轰动。事情虽小,却能反映出通用公司的“大家庭观念”,反映了员工与公司之间的充分信任。正是这种大家庭的管理方

式，使通用公司的全体员工感受亲切与温暖，始终处在一种积极、主动的工作状态之中。

1.1 管理和心理学

优秀的管理者能变草为金，低劣的管理者恰恰相反，这样的例子在现实社会中已经屡见不鲜了。那么，如何才能成为称职的、优秀的管理者呢？

1.1.1 管理

在别人的监督下，将人们的活动组织起来，监督者负责计划、组织、领导和控制，这种活动已经存在了几千年。巴比伦塔的竖立、埃及金字塔的建成和中国万里长城的修造都是最好的例证。在这些活动中，监督者就是今天类似的管理者，他们所做的工作就是管理。所谓管理，就是为了有效地实现组织目标，由管理人员对组织活动进行计划、组织、领导、控制的过程。管理的客体是组织活动及参与要素(即企业资源)。

1.1.1.1 组织中的资源分析

组织中的资源是什么？人们对于这个问题历来有各种各样的说法，其中比较有代表性的观点有如表 1.1 所示的几种。

表 1.1 组织中的要素说

组织要素说	相应的资源内容
二要素说	人、物
三要素说	劳动者、劳动工具、劳动对象
四要素说	劳动者、机器设备、物资原料、工艺方法
五要素说	劳动者、机器设备、物资原料、工艺方法、信息

从表 1.1 可以看出，以上种种组织要素都未离开人，人永远是包括企业在内的各种组织中最基本的资源之一。

1.1.1.2 人在组织中的作用

1) 组织目标要通过人才能实现。人是组织的主体,组织的目标是由人并依靠人来完成的。离开了人,再好的设备、再先进的技术、再完美的计划、再充足的资金,也发挥不了作用。因此,管理中最主要的问题是人的问题。

2) 科技发展对人员管理的影响。科学技术的发展,使得脑力劳动在劳动中的比值越来越大。据统计,体力劳动和脑力劳动耗费的比例,在机械水平低的情况下为 9:1,在中等机械水平下为 6:4,而在全盘自动化的情况下为 1:9,所以,脑力劳动在组织中的比重越来越高。实践证明,对脑力劳动者,采取强制和监督的办法效果是很小的,对其最有效的方法是激发其主动性、积极性和创造性。因此,管理中最主要的管理是对人的管理,对人的管理的最终目的,就是要调动人的积极性。管理者怎样才能充分调动人的积极性?掌握管理心理学的基本知识是基本的和必要的前提。

1.1.2 管理心理学

管理心理学是研究管理过程中人的心理活动规律及行为规律的一门学科,其研究的目的在于用科学的方法改进管理工作,最大限度地调动人的积极性,提高工作效率和管理效能,同时在实施管理的过程中,不断满足人的心理需要。

1.1.2.1 管理心理学的研究对象

为什么管理心理学在管理中越来越被重视?其主要原因之一便是其研究对象的特殊地位。管理心理学的研究对象为管理过程中人的心理现象、心理活动规律、行为的产生原因和人的行为动机的发展变化规律,这种现象和规律与人际关系的发展变化有密切的联系。

众所周知,市场经济的一个重要特征就是充满竞争,而竞争归根到底是人的竞争。随着科学技术的发展,人的作用日益提高,只有掌握了人的心理活动和行为变化规律及人际关系的发展变化规律,创造

良好的工作环境和社会心理环境，使人们保持饱满的工作热情，才能调动员工的积极性，从而实现组织目标。

1.1.2.2 管理心理学的研究内容

管理心理学的研究内容主要包括个体心理与个体激励研究、群体心理与群体互动研究、领导心理与组织建设研究。

1) 个体心理与个体激励研究。任何组织都是由众多的个体所组成的。没有个人的工作效率，便没有组织的效率和成就。因此，个体心理研究是全部管理心理学研究的基础。个体心理是指个别主体即具体的个人的心理。个体心理，一般分为心理过程、心理状态和个性两大类。心理过程是指人的心理活动发生、发展的过程，即客观事物作用于人(主要是人脑)，在一定的时间内大脑反映客观现实的过程。包括认识过程、情绪和情感过程、意志过程。心理状态是介于心理过程与个性心理之间的既有暂时性、又有稳固性的一种心理现象，是心理过程与个性心理统一的表现。个性心理是显示人们个别差异的一类心理现象。个体由于生活条件、所受的教育、社会分工和社会角色等方面的不同，必然导致在工作中带有鲜明的个性特征。因此，通过对组织中员工个体心理和行为的研究，做到区别差异、掌握规律、最大限度地调动人的积极性、充分开发组织中的人力资源，这是关系到现代组织生存、发展、成功的关键。

管理心理学中个体心理研究的内容主要包括对个性差异、人的知觉、价值观、态度、工作满意度、需要与动机等的研究。其中核心内容是激励问题，即如何调动个人的积极性的问题。

2) 群体心理与群体互动研究。人并不是孤立的存在。任何人都是社会的一员，并与社会其他成员发生一定的直接或间接的关系。群体心理研究的是，在有他人存在的情况下，人们受到所在组织规范、群体中其他人言论和行为的影响所形成的心理现象及其发生和发展规律、群体中个人的心理特征对群体心理的影响以及群体心理的动向。在管理心理学中群体是组织的一个基本单位，是规模不太大的人群的集合。组织中的成员总是存在于诸如车间、科室等范围内的人群之中，

群体对外具有完成组织目标的作用，对内具有协调人际关系、满足个体心理需要的功能，因而对个体的心理状态以及整个组织的社会心理气氛有重大的影响。

管理心理学中群体心理研究的内容包括群体心理现象、群体对个体行为的影响、群体绩效、群体中的人际关系和人际交往、群体的冲突管理、竞争与协作、谈判与管理、权力与诱导等。群体心理研究的核心内容是群体中的人际关系。

3) 领导心理与组织建设研究。领导是组织中的关键因素。领导心理研究的是领导者在组织管理活动中表现出来的认识、个性与领导行为方面的心理特征。

领导心理研究的内容包括领导的类型、领导者的影响力和素质、领导者思维和行为的出发点以及领导行为及领导方式。

组织是人们为实现某个共同的目标而结合起来并协调行动的集合体。个人、群体都存在于一定的组织中。组织的文化、组织的变革与发展都对个体或群体的效率有直接的影响。反过来，组织目标的实现也受个人和群体工作效率的影响。组织建设的内容包括组织文化、工作团队、组织变革、组织发展等。如何建设学习型组织、保持组织发展的势头和旺盛的生命力，是今天管理心理学研究的重要课题。

1.1.2.3 管理心理学的学科性质

任何一门学科都要明确研究对象，也要明确其学科属性。管理心理学在确定了自己研究对象的同时，也规定了自己的学科性质。

管理心理学是管理科学的一个重要组成部分，它是以管理过程中的心理现象为研究对象、以激发人的工作动机为中心任务、以提高工作效率为目的的一门学科。这就明确了管理心理学是一门应用性学科。同时，管理心理学是建立在社会学、人类学、心理学、社会心理学等学科基础之上的，是运用这些学科的理论、原则和方法研究管理过程中的心理现象的一门学科，所以它也是一门边缘性学科。

1.2 管理者的角色与技能

“角色”这个词对大家来说并不陌生，事实上，我们正在时刻扮演着角色，而且是多种角色。就拿教师来说，他是学生面前的老师、领导面前的下属、父母面前的孩子、孩子面前的家长等截然不同的角色，显然，他在这些不同角色中的言行举止是不同的。那如何才能避免在众多角色中“错位”呢？关键的问题就是要清楚自己在此刻的角色是什么，惟有此才知道自己可以做什么，不可以做什么。

1.2.1 管理者角色论

20 世纪 60 年代，亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)通过对诸多的管理者工作的仔细研究得出结论，管理者扮演着 10 种高度关联又不相同的角色，具体内容如表 1.2 所示。

表 1.2 管理者的角色

角色	描述	特征活动
挂名首脑	象征性的首脑，必须履行许多法律性的或社会性的例行义务	迎接来访者，签署法律文件
领导者	负责激励和动员下属，负责人员配备、培训和交往的职责	实际上从事所有下属参与的活动
联络者	维护自行发展起来的外部接触和联络网络，向人们提供恩惠和信息	发感谢信，从事有关外部人员参加的工作
监听者	寻找和获取各种特定的信息，以便透彻地了解环境，是内外信息中枢	注意各种信息源
传播者	将从外部和下级那里获得的信息传播给组织的其他成员	举行信息交流会等方式传达信息
发言人	向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息	举行董事会，向媒体发布信息
创业者	寻找组织和环境中的机会，制定方案，以及监督某些方案的策划	制定战略，检查有关决议的执行，开发新项目
混乱驾驭者	当组织面临重大的、意外的动乱时，负责采取补救行动	制定战略，检查陷入混乱和危机的事件
资源分配者	负责分配组织中的各种资源	从事涉及预算的各种活动
谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	进行合同谈判

上述角色可分为三种类型。挂名首脑、领导者、联络者为人际角

色，所有管理者都要担负在本质上属于象征性的责任；监听者、传播者、发言人为信息传递角色，管理者都要从自己组织和其他组织接受或收集一定的信息；创业者、混乱驾驭者、资源分配者、谈判者为决策的角色，管理者都要从事与做出某种选择有关的工作。

1.2.2 管理者的技能

作为一个管理者，必须具备三项基本技能：概念技能、人际技能和业务技能。

1.2.2.1 概念技能

概念技能是指综观全局、认清为什么要做某事的能力，也就是洞察企业与环境相互影响之间复杂性的能力。这是一种抽象思维能力，在管理中对分析问题、解决问题尤为重要。随着管理者在组织中地位的上升，这种能力越发显得重要。

1.2.2.2 人际技能

人际技能是指与处理人际关系有关的技能，即理解、激励他人并与他人共事的能力。人与人之间，有的一见如故，有的“鸡犬之声相闻，老死不相往来”。无论在哪个管理层次，人际交往能力都是很重要的。人际交往能力特别重视组织中人性的一面，其中包括多方面的能力、行为与态度，例如激励员工，与上级、下属、同事沟通，解决矛盾冲突等。

1.2.2.3 技术技能

技术技能是指对某项工作具有专门的业务技术或能力，例如设计建筑工程的能力、测算财务盈亏的能力、加工制作的技术、操作电脑的技术等。

业务技术能力对于许多非管理者来讲是主要能力。在基层管理者中，业务技术能力相当重要，否则就不能胜任相应的管理工作。但对于高层管理者来讲，业务技术能力并非十分重要。

不同管理层次对管理技能的要求不同，如图 1.1 所示。由于不同层次的管理者需要不同的技能，因此，我们不能简单地认为某一管理者管理成绩显著就一定能胜任高一层次的管理工作。

基层管理	中层管理	高层管理
概	念 技	能
人	际 技	能
技	术 技	能

图 1.1 管理层次与管理技能要求

1.3 管理心理学的研究方法

1.3.1 管理心理学研究的原则

管理心理学是一门将心理学的知识与管理过程相结合的应用型学科。由于心理活动是一种抽象的东西，我们无法用某种现有的测量仪器进行直接的测量，然后根据测量结果进行定性或定量的分析，所以我们只能通过对人的语言、表情、行为等的观察进行推测和分析；或者通过其他一些间接的方法如问卷调查等形式对人的心理活动进行分析研究。这样做，有可能因为被观察者外部行为和内部体验的不一致而得出不正确的结论；另外，观察者的某些个人情感、体验等主观因素也会影响结论。因此，我们在进行管理心理学研究时应遵守以下原则。

1.3.1.1 客观性原则

从事管理心理学研究，必须严格地对人的外在行为进行如实的考