

21世纪心理学丛书

管理心理学

组织

伍叶琴 编著



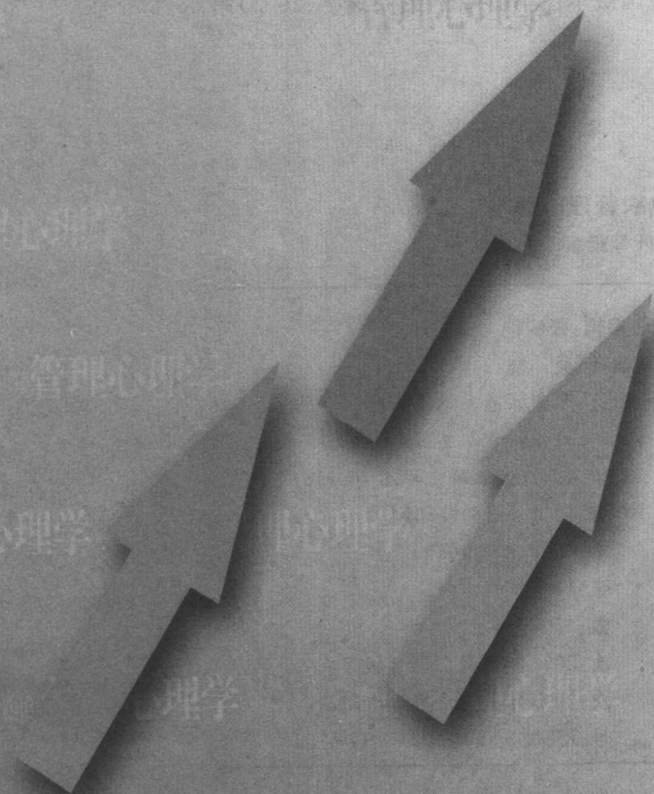
西南师范大学出版社

21世纪心理学丛书

管理心理学

组织

伍叶琴 编著



西南师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

组织管理心理学/伍叶琴编著. —重庆:西南师范大学出版社, 2005. 5

ISBN 7-5621-1024-7

I. 组... II. 伍... III. 组织心理学:管理心理学
IV. C93-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 067506 号

组织管理心理学

伍叶琴编著

责任编辑:张渝佳

封面设计:吴 晓

出版发行:西南师范大学出版社

网址:www.xscbs.com

(重庆·北碚 邮编 400715)

印刷者:四川外语学院印刷厂

开 本:850mm×1168mm

印 张:13.75

字 数:350千字

版 次:2005年6月 第2版

印 次:2005年6月 第2次印刷

书 号:ISBN 7-5621-1024-7/G·703

定 价:23.00元

前 言

美国哈佛大学管理学院十二条管理经验：

第一条. 当一个人寻求新的工作机会而来面谈时,总是期望别人对他有礼貌、态度诚恳自然而又不失之轻率,使他能充分显示出自己的优点。

第二条. 一般人都希望别人因他具有“贡献价值”而欢迎他去工作,而非因同情施舍或赏给他一碗饭吃。

第三条. 一般人都希望接受简单、明确而又合理的指示。

第四条. 任何人都希望在他所尊敬及能信任的人手下做事,不喜欢在他认为无能或看不起的人底下做事。

第五条. 每一个人都喜欢别人承认他的工作表现及贡献。

第六条. 许多人喜欢感觉到他每日的工作对别人有所帮助,当他在精神上感觉对别人的帮助愈大时,他愈不会计较物质上的报酬。

第七条. 大多数人喜欢因工作做得好而得到应有的薪酬报赏及职位升迁。

第八条. 大多数人也喜欢因工作特别努力而得到奖励。

第九条. 每一个人都喜欢在大家公认的好领导的组织内工作。

第十条. 所有人都希望身心健康地工作下去,所以重视带薪休假、健康检查、安全措施等。

第十一条. 人们都有寻求安全感的基本欲望,所以工作稳定和退休金计划等有助于提高士气。

第十二条. 当一个员工受到处罚时. 他希望能真诚地、庄重地

跟他说明理由而不是一纸通知纸条就了事。

以上管理经验至少告诉我们两点：第一，管理必须重视人性。组织的领导管理人员不仅要在管理中满足人的低层次需要以维持人的工作行为，更要注重满足人的高级需要以激励人的工作行为。第二，对管理主体提出了要求。组织的领导管理人员不仅要千方百计地提高被领导管理者的工作积极性，还要重视提高自身的领导管理水平。

确实，管理是社会化大生产的直接产物，是对各类工作组织的活动进行计划、组织、指挥、协调和控制等一系列活动的总称。随着社会的发展和科技的进步，各种工作组织的规模日益扩大，劳动分工日益精细，协作要求更加突出。同时，技术、设备也越精良，与社会政治、经济乃至国际环境的关联越来越广泛，从而导致各种工作组织的管理工作变得更为复杂、重要。良好管理成为解决组织诸多问题的“金钥匙”。而且管理实践是普遍的，大至国家政府机关、工矿企业、学校，小到班组都会有管理活动，管理都是在既定目标指引下，对其成员进行指挥、监督、控制、沟通、协调、激励等。

对社会中的正式组织而言，管理一般包括两个系统：一个是技术系统或叫生产经营等过程的管理（由物质资料结构、劳动力结构和技术结构的管理三个部分组成）；另一个就是心理系统管理或叫心理管理，它主要是强调人的行为动机、人际关系、群体心理气氛、领导水平等心理管理。大量的管理实践与研究已证实，两者之中心理系统的管理尤为重要。原因是技术设备的运转、原材料的使用、科技成果的转化、产品数量和质量的保证，乃至产品的市场竞争与适应，都要靠人去做，因此，工作组织的主体是人。人是组织诸多要素中的重要因素。人的因素不行，组织就无效能。美国汽车史上传奇人物李·艾柯卡曾经说过：决定一家公司命运的是三个P——People（人）、Product（产品）、Profit（利润），人放在首位，有了人，才有产品，才有利润。因此最佳的管理就是对人的管理。

管人就要研究人。由于人的一切行为均受其心理的影响,所以人在组织管理中所产生的特殊行为与其特殊的心理活动有密切的关联性。组织管理心理学就是系统研究与工作组织的管理活动有关的人的心理、行为问题,探讨其规律、原理并应用于管理实践,以提高组织的效能。由此可以推论管理需要心理学。

本书由西南师范大学伍叶琴编著。作者在管理心理学领域有着 18 年的教学和科研实践,积累了一定的经验。书中引用和借鉴了许多同仁的研究成果和观点,在此深表谢意。但由于作者的理论修养和实践经验的局限性,难免存在种种不足和缺陷,恳请诸位读者赐教。



编者

2005 年 4 月 5 日于西南师范大学

内容提要

当今管理科学正在飞速地发展,组织管理的实践对管理科学不断提出新的要求,作为管理科学的研究者有责任和义务为管理的实践提供更多更有用的理论和方法。本书意在全面介绍管理活动中人的心理与行为的现象和规律,提供激励人的工作行为的心理基础和理论方法,以有效调动人的工作积极性;帮助领导管理者认识了解所领导和管理的群体所具有的心理和行为,以增强群体的功能;促进领导管理者掌握领导管理艺术,以提高自身的领导管理水平;加强领导管理者对现代组织的认识和理解,把握组织变革与发展的脉络,以不断增进组织的效能。

目 录

1	管理之根本:组织中的人	(1)
1.1	人是组织最核心的资源	(1)
1.2	组织管理心理学的目的	(4)
1.3	管理的人性假设依据	(7)
1.4	以人为本的管理思潮	(23)
2	人的管理研究与实践的历史演变	(40)
2.1	组织管理思想与理论的产生与发展	(40)
2.2	近代组织管理心理学的产生与发展历程	(45)
2.3	现代组织管理心理学的发展	(57)
3	管理的核心:人的工作激励	(66)
3.1	关于激励的基本认识	(66)
3.2	激励理论与管理应用	(72)
3.3	建立多元化的报酬体系	(120)
3.4	激励的艺术:奖励与惩罚	(127)





- 4 管理实践中的心理问题** (142)
- 4.1 社会认知与管理 (142)
- 4.2 态度与宣传说服 (154)
- 4.3 个性与职业匹配管理 (158)
- 4.4 心理挫折的防止与处理 (175)
- 5 群体的心理气氛与行为一致性理论和方法** (180)
- 5.1 群体的基本问题 (180)
- 5.2 群体内部行为一致性的心理动力理论与方法
..... (189)
- 5.3 群体之间行为的协调 (220)
- 6 群体中的人际关系与管理** (234)
- 6.1 人际关系的基本问题 (234)
- 6.2 人际认知理论与方法 (251)
- 6.3 人际沟通理论与方法 (257)
- 6.4 人际关系的发展与测量 (280)
- 7 提高领导管理水平的理论与方法** (287)
- 7.1 关于领导概念的认识与理解 (287)
- 7.2 领导者心理素质的构成与提高 (290)
- 7.3 领导理论与方法 (294)

7.4	领导者的影响力的构成与提高	(310)
7.5	领导者权力管理	(322)
8	管理的目标:增强组织效能	(334)
8.1	组织的概念、结构和功能	(334)
8.2	组织效能的提高	(343)
8.3	组织冲突的形成与处理	(351)
8.4	组织变革策略	(362)
8.5	组织发展策略	(381)
8.6	组织文化建设	(407)
8.7	新型组织形式	(422)
	参考文献	(430)





1 管理之根本：组织中的人

1.1 人是组织最核心的资源

一、人是组织最重要的资源

(一) 人力资源的内涵

现代组织在面对日益激烈的竞争环境时，以什么来摆脱被动，获取优势？我们的重要选择是把目光投向一个要素——人力资源。人力资源(Human Resources)是指一定范围内的人口总体所具有劳动能力的总和，或者说指能够推动社会和经济发展的具有智力和体力劳动能力的人的总和。人力资源同其他自然资源相比，它作为组织的生产要素，是生产的承担者；作为生产要素的载体又是生产发展目的的实现者。

人力资源的内涵包括这样几个要点：①人力包括体质、智力、知识和技能四部分。它们是推动生产资料的各种具体能力。体力是指人体运动时，在力量、速度、耐力、柔韧度、灵敏度等方面表现出来的功能状态，以及对一定劳动负荷的承受力和消除疲劳的能力；智力是人们认识事物、运用知识、改造客观世界的的能力，包括思维力、记忆力、观察力、想像力、判断力等；知识是人们在学习和实践活动中所掌握的各种经验和理论；技能是人们运用知识经验并经由练习而习惯化了的动作体系。这四者的不同配比组合形成了内容丰富的人力资源。②人力资源所具有的劳动能力存在于人体

之中,只有劳动时才能发挥出来。③人的体能和智力是人力资源的基础性内容,二者缺一不可。④人力资源是一定范围内的人口总体资源。⑤人力资源的载体是人。

人力资源具有组织其他要素所没有的特性——自我变革与自我发展的能力。因此,只有人才能够对组织的构成要素以及要素之间的关系进行调整。当组织与环境之间的平衡被打破时,必须借助人的力量,才能重新达成组织与环境之间的匹配。

(二)人力资源的特征

人力资源是一种“活”的资源,因此他是一种特殊的资源,具有以下特征:

①人力资源是一种再生性生物资源。人力资源是以人身为载体的,而人身是具有自然生理特征的,他不仅需要一定的物质条件来维持自身的生物性,还可以通过个体的不断替换进行人口的再生产。所以在人力资源的使用过程中不仅要考虑到适当的工作环境与条件,也要考虑到人口再生产中的生物学规律和人类意识的支配性。

②人力资源是一种能动性资源。人不同于自然界其他生物,他的活动不仅有目的性,还有主观能动性。他能够通过自我调控功能有意识地选择、操纵、运用其他资源并确定自己活动的方向。可以说人力资源是组织中最积极、最活跃的生产要素。

③人力资源是具有时效性的资源。作为生物有机体的人不仅有生命周期,而且有劳动周期。所以人力资源的形成、开发、使用都受到时间方面的制约。

④人力资源是具有高增值性的资源。人力资源是一种特殊的资本。他在经济活动中体现的是收益递增的规律,尤其是那些高质量的人力资源的经济价值呈不断上升的趋势。

二、人力资源与组织管理

对一个组织而言,绝对不等于说有了人力资源就有了竞争优势。人力资源从某种角度看它是死的,要让它活起来,发挥其作用,就必须对其进行有效的管理,鼓励人们表现出支持组织利益的行为。因为人力资源对组织的持续发展只是一个必要条件,而不是一个充分条件。人力资源和组织绩效之间必须有管理作为中间变量。正确的人力资源管理才是组织效率最大化的必要条件。

首先,对人力资源实施有效的管理是组织发展的关键因素。长期以来人们一直认为,决定一个组织兴旺发达的重要因素是资本,组织发展的最大阻碍来自资本的缺少。但是第二次世界大战以后,发达国家出现了资本资源和自然资源的经济收益率下降,而人力资源的经济收益率提高并明显超过资本资源和自然资源的趋势。人们开始意识到组织发展和进步的真正动力是人力资源。因此,众多组织纷纷把目光投向对人的管理,出现了“以人为本”的管理思潮和实践活动。

其次,通过管理提高劳动力素质可以成为组织发展的新动力。劳动力素质指的是劳动者劳动能力性质和特点的综合反映。一个劳动者的劳动态度、工作成绩、创新能力、知识水平等等,总和起来就是劳动者的素质。而劳动者的素质,无论是劳动态度、工作成绩还是创新能力和知识水平,都必须通过实施有效的管理才能得以提高。所以,有效的管理是以提高劳动者素质从而推动组织前进为目的的。

总之,随着经济的全球化、科学技术的日新月异和消费者地位的不断上升,组织必须牢牢地抓住人这个生产核心要素进行有效的管理,才能在激烈的竞争中获取优势。



1.2 组织管理心理学的目的

一、管理心理学研究的对象

人是组织中的核心资源,是组织的主体,那么组织管理的主要对象就是人,因此,工作组织管理活动中所涉及的人的心理活动现象及其规律就是管理心理学的研究对象。具体而言,管理心理学研究以下几个问题:

首先,它以研究管理活动中人的心理和行为现象及其规律性为内容。如奖金分配方案的不公平可能导致职工产生不公平感的心理。

其次,它以组织成员(管理者和被管理者)在相互作用,相互影响的组织内环境中的心理系统(重视研究“人——人”关系系统)为范围。

第三,它以调动人的工作积极性,提高领导管理水平为目的。

因此。管理心理学是以研究组织成员在相互作用的管理活动中,其心理和行为发生、发展和变化规律为对象,以调动人的工作积极性,提高管理效能为目的的一门应用学科。

二、管理心理学的目的

(一)提高人的工作积极性

任何一个组织都是一个有序的整体,它总是围绕着某个目标在运转;经济效益、科学发展、培养人才等,这些都是通过人来实现。因此人的工作效果如何就直接关系到组织目标的实现。而人的工作能否取得良好效果,不仅取决于他的工作能力,更重要的是取决于他是否有工作的积极性。

$$\text{工作绩效} = \text{能力} \times \text{激励}$$

能力是取得绩效的基本保证，而激励水平的高低则是一个关键点。能力再高的人，如果缺乏足够的激励，其结果一定是低绩效；而能力低的人，则可以通过激励去提高自身的能力而做出成绩。美国哈佛大学心理学家威廉·詹姆斯研究发现，一个没有受到激励的人，其能力平时只发挥 20%~30%，受到激励后则可提高到 70%~80%。^① 可见恰当的激励机制可以使人的能力提高许多倍。因此，激励在使人取得成绩，实现目标方面起着至关重要的作用。如何通过激励提高人的积极性，需要从心理学的角度来研究。所谓的工作积极性是指人在工作环境中其心理过程全部处于能动、活跃状态，并在行为上高水平地表现。管理心理学正是通过研究如何在管理中通过激励而调动起人的积极性，创造组织的高效率。

(二)提高领导管理水平

任何一个组织都需要进行领导管理。领导管理水平的高低决定着组织的生存与发展。领导就是对组织所拥有的资源进行协调、处理，在众多的组织资源中，人、财、物是三个基本资源，其中人力资源是一个重要的核心因素，因而管理的核心就是对人的管理，高水平的管理就是着眼于“人”。管人就要研究人，研究人在管理活动的影响下会产生什么样的特殊心理和行为，然后由此为据制定管理的策略，选用管理方法等，以提高管理的有效度。

美国学者罗伯特·欧文斯在《教育组织行为学》中指出：“管理研究的目的是把行政方法从混乱和昂贵的经验主义研究中拯救出来，并把它深深地根植于牢固的原则基础上。”^②20 多年来，我国许

^① 王东升，李娅娜．人力资源开发与可持续发展．北京师范大学学报．人文社会科学版，2000(4)．120

^② [美]罗伯特·欧文斯．孙锦涛译．教育组织行为学．华中师范大学出版社，1987．5

多组织都在致力于科学管理的探索并有了长足的进步。然而,经验管理的痕迹还很普遍,相当多的领导管理人员对学习经验比对学习理论更感兴趣,因此他们的管理中就很难看出深远的理论基础、目的或计划的迹象。所以,一个没有坚定的理论作指导的管理者,不可避免地除忙于指定的工作任务以外,很少作为。领导者应该清楚地了解由专门的管理专家发展起来的种种最重要的理论,这样,他自己的管理理论就很可能变得相当完善。总之,领导管理人员学习管理心理学理论有助于对组织的管理实践经验进行科学的分析、概括,使组织的管理工作走上科学化的道路,使领导管理者的领导管理水平得以提高。

三、管理心理学的主要内容和基本任务

(一)管理心理学的内容主要从四个方面进行

第一:个体心理。研究被管理者作为社会个体处于特定的组织条件下心理和行为的规律,为充分开发人力资源提供依据。如个体积极性的内部原动力——需要,直接的内部动力——动机等。其核心是激励问题。

第二:群体心理。研究群体进行活动时的心理和行为规律;解剖人群中的人际关系等。为解决人际协调、信息沟通,提高群体行为效能提供管理依据。其重点是群体动力的形成和人际关系问题。

第三:组织心理。是研究在各种组织系统中,组织环境对其成员所构成的心理和行为上的影响,包括组织的环境、组织的冲突、组织的变革与发展等。为增进组织效能提供依据。其重点是组织变革与发展的心理问题。

第四:领导心理。由于领导者特殊的才能、特殊的地位以及特殊的作用所致,使他们的心理活动具有不同于其他个体的独特性,主要包括研究领导者的行为、素质、影响力、领导风格等。为提高

领导者的领导水平提供依据。其核心是领导行为的有效性。

(二)管理心理学正是通过上述内容的研究,完成以下四项任务:

(1)帮助管理者最大限度地调动被领导者的工作积极性、主动性和创造性。

(2)加强组织系统内群体的凝聚力,发挥系统的整体功能。

(3)通过提高领导者的素质、威信和影响力,使领导者的管理水平最优化,领导效率最大化。

(4)通过对组织环境的分析和组织结构的优化设计,为组织系统内的每一个个体提供最适宜的工作环境。

四、学科性质

管理心理学既是管理学科群中的一个重要组成部分,又是心理科学中的分支学科,它是一门应用学科。主要是把普通心理学、社会心理学的研究成果应用到组织管理中去。

管理心理学具有两重属性:

(1)隐蔽性是管理主体实现管理目的的最巧妙的手段,掌握在剥削者手中,有着帮助剥削者欺骗劳动人民的一面;(2)科学性是一系列丰富的科学成就,有着反映现代生产的要求和人类某些共同规律的一面。在学习和研究中,注意其科学性的一面,会给予我们一些有益的启示和帮助。

1.3 管理的人性假设依据

一、人性假设在管理中的作用

管理归根结底是人的管理,现代组织的管理必须建立在人性的基础上,以适当的人性假设作为管理的依据,作为管理的出发点和指导思想。