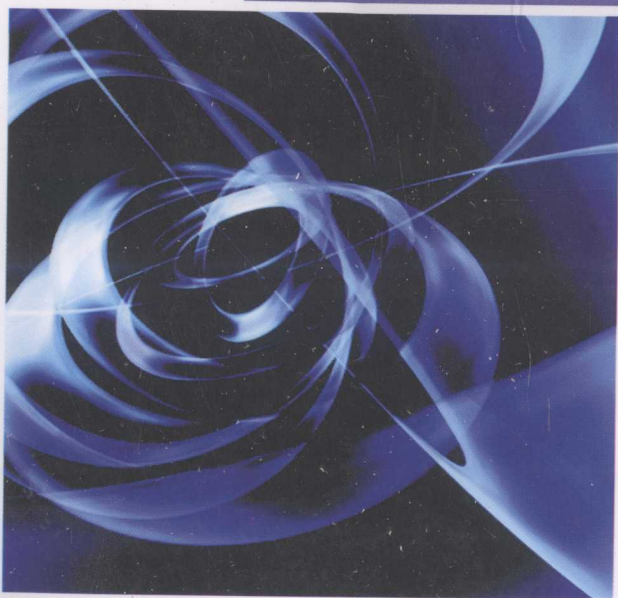


ZUZHǏ XINGWEI DE XINLI FENXI

组织行为的心理分析

蒋云根 编著



东华大学出版社

组织行为的心理分析

蒋云根 编著

东华大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为的心理分析 / 蒋云根编著. —上海: 东华大学出版社,

2003.9

ISBN 7-81038-696-4

I. 组... II. 蒋... III. 组织心理学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 075908 号

执行编辑 吴川灵

责任编辑 张 平

封面设计 苏 迪

组织行为的心理分析

蒋云根 编著

东华大学出版社出版

(上海市延安西路 1882 号 邮政编码: 200051)

新华书店上海发行所发行 无锡市江溪书刊印刷厂

开本: 850×1168 1/32 印张: 8.875 字数: 222 千字

2006 年 12 月第 1 版第 3 次印刷

印数: 6001~9000

ISBN 7-81038-696-4/R·04

定价: 15.00 元

目 录

第一章 导论：对管理与人的思考	(1)
一. 人在管理中的地位	(1)
二. 在组织管理过程中研究人的行为及与之相应的心理活动规律	(4)
三. 人的心理是意识与无意识、理性与非理性的统一体	(6)
四. 心理与行为的文化背景	(8)
第二章 管理与人性	(11)
一. 组织行为学研究人性的意义	(11)
二. 哲学人性观	(12)
三. 管理人性观	(20)
第三章 管理与个性	(28)
一. 个性	(29)
二. 气质	(41)
三. 性格	(47)
四. 能力	(58)
第四章 管理与知觉	(63)
一. 知觉及其影响因素	(63)
二. 社会知觉	(66)
三. 知觉偏见	(68)
四. 归因理论	(78)
第五章 管理与态度	(83)

一. 态度及其来源	(83)
二. 态度的特征	(84)
三. 对工作态度的调查	(85)
四. 态度的改变	(88)
第六章 管理与群体	(91)
一. 群体及其类型	(92)
二. 群体对个人行为的影响	(96)
三. 群体结构	(102)
四. 群体冲突	(109)
五. 群体凝聚力	(114)
第七章 行为与激励	(116)
一. 需要与行为	(120)
二. 期望与行为	(142)
三. 公平与行为	(152)
四. 双因素与行为	(161)
五. 宣传与行为	(167)
第八章 管理与人际关系	(178)
一. 人际关系的涵义	(178)
二. 人际关系对管理的意义	(182)
三. 影响人际关系的因素	(183)
四. 人际间的非语言交往	(189)
第九章 管理与沟通	(199)
一. 沟通及其基本功能	(200)
二. 沟通网络	(203)
三. 有效沟通的障碍	(205)
四. 实现有效沟通的基本途径	(209)
第十章 决策行为	(217)
一. 决策及其类型	(217)

二. 最优化决策模型.....	(226)
三. 其他决策模型.....	(231)
四. 决策方法.....	(234)
五. 管理决策过程中的几种心理现象.....	(237)
六. 决策者心理素质修养.....	(243)
第十一章 管理与挫折	(249)
一. 什么是挫折.....	(249)
二. 产生挫折的原因.....	(250)
三. 受挫折时的行为表现.....	(252)
四. 战胜挫折的方法与途径.....	(256)
第十二章 领导行为	(259)
一. 领导及有关理论.....	(259)
二. 领导者权力.....	(264)
三. 领导者激励功能.....	(267)
四. 领导集团的结构.....	(269)
五. 领导者影响力.....	(270)

第一章 导论：对管理与人的思考

人是一个糊涂的生物，他不知
从何处来，往何处去；他对这个世
界，而首先是对于自己，所知甚少。

——歌德

一. 人在管理中的地位

20 世纪 30 年代，国民党统治区曾推行“新生活运动”，其中一条是“禁止烫发”。各地在实施过程中，发现这一条很难行得通，不仅禁止不了，且烫发者越来越多，一些地方政府官员对此束手无策。

在课堂讨论会上，学员们曾提出各种解决这一“难题”的对策：或运用赏罚手段，对烫发者予以罚款，而对不烫发者则给予奖励；或规定理发店不准从事烫发业务，违者处罚；或通过舆论、街头表演等多种途径，推出不烫发女性的美好形象；或广泛宣传烫发对人体所带来的不良后果，使妇女对烫发心怀疑惧、避而远之等等。上述种种方法从性质上分析，基本可归为两大类：一类属于强制型，即不管对方心理上是否愿意接受，都必须服从管理规定，否则便会受到惩罚，在这种情况下，管理对象即使接受了当局的要求，也是被动的、消极的、勉强的；另一类属于引导型，即注重于心理上的引导，使对方积极的、自愿的、心甘情愿的按照管理者的要求去规范自己的行为。两种不同性质的管理方法，

实质体现着对人在管理中的地位的看法。

管理的主体是人，这一基本事实便决定了人在管理中应当具有的主体性地位。所谓主体，在管理实践中，既包括管理者，也包括管理对象；所谓主体性，是指人之所以成为人的那种特性，在管理过程中，主要包括主体的个性特点、显形的或隐形的各种需求、人际交往的特点、主体对管理环境的理解与把握等等。这种主体性观念要求，人在管理中不能被降低为物，降低为工具和傀儡，奉行这样一种物本主义将窒息管理的勃勃生机；当然，也不能把人当作神，把人过于理想化，因为这种神本主义将抽去人的灵魂，剥夺人的现实性。

现代管理的一个基本特点，就是强调以人为中心的管理，这意味着：首先，必须肯定人在现代化大生产中的特殊作用。日本自 60 年代开始，创造了举世瞩目的经济发展奇迹，据众多专家学者分析，日本的经济腾飞主要借助于两只轮子：一是科学管理，二是科学技术；美国的一些专家、学者认为日本经济发展在世界上取得领先地位，靠得是“三分技术，七分管理”。就技术与管理这两只轮子来看，科学管理本身体现着重视人在管理中的地位和作用，反映着对人的潜在能力与人力资源的有效开发与利用；而科学技术的创造、发展与应用，自然离不开人，再先进的技术设备要正常运转，发挥效用，归根到底还是要依靠掌握先进科学技术的人。可以说，只有充分肯定人在现代管理中的主体性地位，重视发挥人在现代化大生产中的主导性作用，才能真正实现科学管理，才能有效发挥科学技术在经营管理中的功能，促进经济持续性发展。其次，认真研究人的心理活动规律，确保管理的科学性与有效性。在汉语里，“心”是指“心思”、“心意”、“思想”，“理”是指“条理”、“准则”、“规律”，这样，从中文的字面上解释，心理学可以说是关于心思、思想等规律的学问。根据心理学一词的渊源古希腊语的解释，它是由“精神”和“科学”两个词

所组成，合在一起，意指关于精神的科学。由于人的心理活动有其规律性，这就要求在研究人的心理时，确立科学的态度，需要在实践中运用实验法、谈话法、问卷法、观察法、个案法等等方式了解和把握对象的心理活动状况，而不能仅凭自己的主观想象予以推测；由于人的心理犹如露出海平面的冰山之一角，绝大部分都隐藏在水中，使人难以窥其全貌，从而对心理研究提出了相当高的要求；由于人的心理受着客观环境的影响和制约，这就要求在考察人的心理活动规律时，必须充分考虑心理与环境之间的作用关系。只有确立科学的态度，运用科学的方法，对人的心理作认真的分析与研究，才能确实掌握其活动规律，从而对人的行为进行合理的引导。再次，研究人的心理，主要目的在于有效地调动对象的工作积极性。根据研究，产生行为的直接原因是动机，动机是引起个体行为、维护该行为，并将行为导向某一目标的过程。促使动机产生的原因主要有两个：一是内在因素，即需要。当个体缺乏某种东西时，便会产生需要，例如，缺乏维持个体生理机能的物质因素如食物、药品等情况下，或者缺乏维护社会生活所需要的精神因素如尊重、成就时。当个体感到缺乏这些必要的东西时，便会产生某种需要。二是外部条件，即外来的刺激，某种外来的刺激作用于个体，也会引发个体的相应需要，从而激发起动机。例如，员工甲决定跳槽，可能是因为外单位优厚报酬的诱惑，或者是外单位工作条件比本单位强；员工乙看到自己的同学或同事在学习、工作或其他方面有了新的发展，处于比自己更优越的地位，也往往会形成激发自己进一步努力的动机。当外部条件不变时，内在的需要是一个人产生动机的根本原因。需要使个体产生欲望和驱动力，这种驱动力就是动机，它是推动人们去从事某种活动的内在动力，并导致行为的产生。为此，调动积极性，其主要环节就是要激发人的动机，诱导人的行为，使其发挥出内在潜力，为实现所追求的目标而努力。最后，管理者必须

充分重视对人的行为与心理的研究。美国的一些大企业，如通用汽车公司、通用电器公司等，专门设有经理考试制度。这种考试并不是让经理们去啃堆积如山的十分晦涩难懂的经营策略方面的理论，而只是要求他们读一部英国著名戏剧家莎士比亚的作品，然后写一份命题报告。据介绍，进行这样的考试的根据是：假如一个企业的经理连莎士比亚著名作品中所出现的几个人物的心理尚不能理解，那么，他又如何去理解一个公司当中几十、几百、几千乃至几万个雇员的心理呢？所以，采用这种考试形式的目的，主要就是考核企业经理能否做到真正理解人。实践证明，一个单位、一个企业、一个部门的领导者、管理者重视研究人的心理，往往能够营造出良好的人际心理气氛，增强群体凝聚力，更好地调动员工的工作积极性。

二、在组织管理过程中研究人的行为及与之相应的心理活动规律

组织是一种有意协调的社会单元，由两个以上的人所组成，并在一个相对连续的基础上运作，以达到共同的目标或一系列目标。组织中个体的任何活动都反映着特定的心理现象，所以，人的活动是了解个体心理特点的基本途径。比如，在组织管理活动中，管理者和被管理者之间总是要发生一定的人际关系，在这种人际交往中，相互之间通过感觉、知觉形成对对方的某种认识，这就是一个心理活动的过程。

在组织人际交往中，不仅要感知当前的人与事，还要记住它，有时还要回忆过去经历过的事情，这就是记忆，记忆也是一种心理现象；为了正确地了解、认识对象，需要利用感知的材料和已有的知识进行分析、综合、推理、判断，这种思考活动就是思维，思维也是一种心理活动；在人际知觉中，人总会形成亲疏远近的情感态度：喜欢—讨厌，满意—不满意，爱—恨，种种喜、怒、哀、乐的体验，都叫做情感，情感也是一种心理现象；在管理活

动中，人们总要预先提出目标，制定计划，在执行过程中还要下定决心，克服困难，这种下定决心、克服困难的心理现象，就叫做意志；人在处理事物时，总带有个人的不同特点，如表现在能力方面的差异，兴趣方面的差异，性格方面的差异，气质方面的差异等等，这一些，统称为个性心理特征。

心理过程和个性心理特征的总称，就是心理，而心理现象显然广泛存在于管理活动之中，立足于管理实践，是了解、认识人的心理的必要途径。由于人的任何行为都是受到某种意识和心理支配的，即使是无意识的行为，也常常是潜意识的一种显示，因此，要理解、把握或者控制人的行为，就必须研究、掌握行为者的心理背景和心理活动规律。

要真正认识、理解人的行为与心理，需要避免主观性、随意性等思维方式。人的行为常常不是偶然的、随机的，它总是由某种原因引起的，并指向一定的目标。当然，人与人之间是有差别的，即使是在相似的情境下，人们所表现出来的行为也不会完全一样，但是，在人们的行为中确实存在着某些一致性的方面，这些一致性的内容是非常重要的，通过对这些情况的系统研究，将有助于我们有可能去预测人的行为。

人是社会的动物。我们需要研究个体的价值观、态度、人格以及类似的个人特点，但这些研究不能脱离研究对象所处的特定情境。如果我们从组织中人与人之间的结构化关系以及这些关系如何限制或促进某些行为的话，我们就可能更深入地认识人的心理与行为。由于任何组织都有着自己的体制结构、政策要求、工作程序、行为规则等等，这些要素实际影响、限制并塑造着组织成员的心理趋向与行为模式，它们具体设定了行为的标准，哪些是可以接受的，哪些是不能接受的行为。同时，组织需要从纵向方面通过设置不同的职位来安排不同的角色，并由此而产生上下从属关系，这种关系对双方的心理与行为都会发生相应的影响，

特别是上司拥有更多的评价员工绩效并控制奖惩的资源，这在很大程度上能够控制对方的行为趋向。此外，作为组织系统中的任何一名个体，都担当着某种特定的角色，从而承担着组织所赋予的相应的行为规范方面的要求，这些要求既有成文的，也有不成文的，但它们对员工的行为都具有实际上的调节功能。从某种意义上来说，组织对员工具有一种“操纵”或“塑造”的作用，它一方面引导甚至强制人们去做它所要求的事，同时也限制人们想做的事和与之交往的人。所以，只有在组织中，我们才能更真切地了解并把握个体的心理与行为发展的趋向与规律性。

当然，人在组织面前并不是完全被动的、消极的。组织中的个体，总是拥有范围不同的活动空间，在这一相对自主的领域里，可以按照自己的价值观与活动方式发展自我，开展各类人际交往活动，进而影响组织的结构与发展趋向。为此，我们所要研究的，并不是一种简单的单向性影响关系，而应当是组织与个体之间的双向作用关系，这种作用关系的复杂性既是对研究者的一种挑战，同时也为我们提供了极为丰富的研究内容。

三. 人的心理是意识与无意识、理性与非理性的统一体

人的心理的复杂性，使得个体不仅对别人，甚至对自己的了解、对自己行为的把握也是相当有限的。某公司老板为协调上下级人际关系，加强相互间心理沟通，安排在自己过五十岁生日那天举办一次庆典活动，邀请了该公司部门经理以上管理人员参加。生日宴会轻松而热烈，与会者纷纷举杯，为老板身体健康、生日快乐、事业发达而干杯，良好的祝愿此起彼伏。酒过三巡，销售部经理 W 君举杯向老板敬酒，引起大家注意，因 W 君在公司名声颇响，以其出色的能力使公司销售额逐年增长，赢得老板青睐，据传闻，最近可能升任公司副总经理，当是春风得意，令人羡慕。然出人意料之外的是，当 W 君端起酒杯，所发表的祝酒词竟然是“大家为某某先生（指老板）的健康而呕吐！”把干杯说成了呕吐。

即使在平日相互间怀有成见或敌意，在祝贺宴会上一般也不会明显、故意表现出来，况且，作为一个下属，考虑到自己将来的前途，采取这种行为也是难以想象的。因而，我们可以假设：尽管W君平时在工作上颇为配合老板，没有表现出任何不服从的迹象，但或许由于个性、性格或工作作风等方面的原因，故而对老板一直怀有某种不满情绪或持有反抗动机。但因地位方面的差异，这些心理因素平时一直被储存或被强行压抑在无意识动机中而没有显露出来。这种被储存或压抑的心理状态并没有因此而消失，它总是会寻找适当的时机予以发泄。现在机会来了，当一起干了几杯酒，在酒精的作用下，使得当事人思考力与自我控制能力有所下降，导致口误的出现。

人们的行为一般总是被认为是在自我意志和意图控制下进行的，即使不是被完全控制，也会具有意识控制的痕迹，这就是说，个人的行为往往被理解为是理性的，是在意识控制下进行的。但现实交往过程中，确实存在着另一种情况，即“想不到”的现象。例如，一位下属在受到上司严厉批评时，脑子里忽然闪过一个念头“恨不得杀了他！”过后，他会疑惑：“我怎么会产生这样的念头？”对自己感到无法理解。有时脱口而出的一句话，冲动之下的某种行为，事后也常常会感到不可思议。这类现象是否也是由意识所指导的呢？对这类现象研究的结果，便发现了人的无意识世界，注意到了人的心理系统的非理性因素。

弗洛伊德认为，人的心理由三个部分组成：一为本能冲动，弗洛伊德称之为“伊特”，即无意识；二为认识过程，感受外界影响，满足本能需求，称自我；三为良心，代表社会道德标准，压制本能表现，称“超我”。“伊特”与“超我”经常处于不可调和的矛盾之中，例如，过于严厉的禁忌和规范（来自家庭、部落、社会）能把很多东西压抑到无意识中去，引起歇斯底里、攻击等等。这样，弗洛伊德认为，人的心理主要由意识（自我、超我）

和无意识二部分所构成。意识是与直接感知有关的心理部分，无意识则包括个人的原始冲动和各种本能，以及个体出生后同本能有关的欲望。这些冲动和欲望，是为社会道德、习俗所不允许的，因而被压抑到意识阈限之下。当然，这些潜伏在心理深处的无意识成分，总是在寻找机会，一旦条件具备，便会释放出来。法国社会心理家居斯塔夫·勒蓬在1910年出版的《政治心理学》一书中，运用非理性主义的观点对群众心理进行了分析，提出了著名的“群集心理”一说。在勒蓬看来，群众具有完全不同于它所包括的各位个体的特点，一群群众的心理状态比其普遍成员单独行动时的心理状态要低劣。它不是一种自觉的心理状态，而是各类参加者的下意识心理互相搀和而产生出来的，它绝不是理性思维的成果，而是一些潜在意识的原始冲动和愿望的汇集。虽然人们就个体而论可能成为有修养的、高尚的人物，但联合成为群众时，却往往会作出野蛮的或残暴的行为。个人单独行动时，由于担心社会的惩罚，往往会对这类冲动有所约束（冲动毕竟存在，只是被压抑而已）。但是，暴民所包括的成员，由于人多势众，再加上旁人的示范壮了胆，就觉得自己强大到可以抛开这些约束了，于是他们采取行动时就象被催眠了一样，顺从当时的鼓动者或领导者可能给予他们的任何野蛮的提示，表现出与平时判若两人的行为。

四. 心理与行为的文化背景

位于美国俄亥俄西南部的西泰克斯公司是一家日美联营企业。该企业的日本管理者来自于这样一种文化，他们十分强调公司的团队精神、和谐气氛和意见一致。他们把工厂视为家庭的延伸。因此，他们希望美国管理者也能把公司放在个人生活之上。然而美国人一般都希望有时间与自己的家庭在一起。日本人在工作之后还会花很长时间聚在一起进行社交活动，并且常年不使用假期时间。西泰克斯的美国管理者发现，他们很难适应把自己的

整个生活全部消耗在工作当中。

研究表明，在组织中来自于不同文化的员工之间确实存在一些明显的差异，在解释众多组织行为时，民族文化依然占据很重要的位置。一项研究对比了 40 个国家中的员工，最后得出结论，民族文化能够解释员工在态度和行为方面将近 50% 的差异。

管理的中心问题在于对人的心理与行为的引导与控制，而在不同的文化背景下，对人在本性方面的认识以及人的具体行为表现并不完全一致，这必然在很大程度上影响着管理模式的形成与发展，并广泛地渗透到管理的各个层面，突出地体现在组织、领导、决策、沟通、激励等等各个方面。20 世纪 70 年代后期，在美国逐步形成和发展起一门新兴的边缘学科——跨文化管理学，主要研究在跨文化条件下如何克服异质文化的冲突，进行卓有成效的管理，其目的在于如何在不同形态的文化背景下，设计出切实可行的组织机构和管理机构，最大限度地挖掘和利用组织人力资源的潜在能力和价值，从而最大限度地提高组织管理的综合效益。日本在 20 世纪 60 年代末和 70 年代初企业管理的成功导致人们对文化作用重要性的重新认识。由于感受到来自日本的压力，一些美国的企业家和管理学者开始对日本管理实践的研究，最初的发现是日本的一些具体管理方式与美国不同，如终身雇佣制、年功序列工资制、禀议决策制、企业工会等所谓“日本管理成功的四大支柱”。这些具体的管理办法同日本的民族传统与社会习俗有很紧密的联系，美国人很难借鉴。由此，他们得出一个结论：管理同国情、同民族文化有很密切的关系。这样，美国人对日本企业管理进行更深入的研究，结果发现两国在管理方面的根本性差异并不在于表面的一些具体做法，而在于对管理要素的认识有所不同。美国过于强调诸如技术、设备、方法、规章、组织机构等外在的指标，而日本管理界则比较注重信念、人和、价值准则等内在的要素，在日本人看来，管理工作中的关键，是企业通过

对全体员工的教育和包括领导者在内的身体力行，确立大家共同遵守的信念、目标和价值观，以产生一种同舟共济的精神状态。

中西文化是两种不同的文化体系，由于管理的中心问题是对人的管理，中西文化对人的认识的差异，在很大程度上影响了管理模式的形成与发展。在有关人的本性、个人与群体的关系、人与国家的关系、个人的权利和义务、人的价值观念等等方面认识的不同，使得在组织、领导、决策、激励、人际交往等管理环节方面表现出各自的特征，例如，西方管理强调严密的组织结构和外在控制机制，而中国的管理虽并不排斥组织、规章制度等控制手段，但在实际管理过程中，往往比较注重人伦、情感与道德自律的功能；西方管理决策注重于事实与目标的价值，中国的决策者则比较注重决策过程以及人际关系的协调；西方管理界鼓励竞争、创新、拼搏，中国传统文化熏陶下的人们则习惯于清静无为、知足常乐、随遇而安，乃至因循守旧、墨守成规；西方管理激励尊重个体对自我利益与价值的追求，中国管理更注重于群体利益与共同的价值，强调精神因素的作用，往往忽视个体实际利益的合理性。为此，如何将文化传统与现代管理的要求有机结合起来，以进一步完善管理实践的各个环节，需要我们在理论研究与管理实践中不断探索与总结。

第二章 管理与人性

世界上最重要的事情就是认识自我。

——蒙田

一、组织行为学研究人性的意义

管理的主体和对象是人，这一基本事实便决定了组织行为学研究人性问题的重要意义。

组织行为学研究的人性，主要是从人的自然属性方面来分析论证的，这里又可以分为两个层面：哲学意义上的人性和管理人性观。研究组织行为学的学者都认为，在管理过程中若不注重对人性的考察和把握，在管理理念上就可能陷于误区，管理方式上则会出现简单化，缺乏针对性，影响管理工作的正常开展。如果管理者能够正确地认识人的本性，并予以合理的引导，将有利于更充分地激发工作人员的积极性与创造性，增强群体的凝聚力，真正提高管理工作的效率。

美国管理心理学家麦格雷戈（1906—1964）认为，在每一个管理决策或每一项管理措施的背后，都必然有某些关于人性本质及人性行为的假定。这说明，有关人的性质和人的行为的假设，对于决定管理人员的工作方法、管理措施等来说，是极为重要的。

在管理实践中，各类管理人员往往自觉或不自觉地以他们自己对人的性质的假设为依据，然后运用不同的方式来组织、领导、