

行政管理者丛书



盛宇华 龚廷泰 谢禾 主编

管理心理学

经济日报出版社

管理心理学

盛宇华 龚廷泰 谢禾 主编



经济日报出版社

责任编辑：雷 伟

管理心理学

盛宇华 龚廷泰 谢禾 主编

管理心理学

盛宇华 龚廷泰 谢禾 主编

经济日报出版社出版发行

(北京市宣武区虎坊桥福州馆前街6号)

南京江宁县丹阳印刷厂印刷

开本787×1092毫米9.8印张220千字

1991年12月第1版

1991年12月第1次印刷

印数1—3000册

ISBN 7—80036—635—9/C·6 定价：5.50元

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 管理心理学的形成与发展.....	(1)
第二节 管理心理学的研究对象与相关学科.....	(5)
第三节 管理心理学的内容与方法.....	(12)
第四节 管理心理学的意义.....	(20)
第二章 个体心理概述	(23)
第一节 个体心理过程与管理.....	(23)
第二节 个性心理的概念.....	(36)
第三节 个性的心理结构.....	(39)
第三章 气质与性格	(46)
第一节 气质与管理.....	(46)
第二节 气质的类型特征及其测定.....	(55)
第三节 性格与管理.....	(59)
第四节 性格的类型及其测定.....	(66)
第四章 能力	(72)
第一节 能力概述.....	(72)
第二节 影响能力发展的主要因素.....	(76)
第三节 能力的测定.....	(80)
第四节 能力的管理.....	(84)
第五章 人性假设与管理	(88)

第一节	“经济人”与“X理论”	(88)
第二节	“社会人”与“人群关系理论”	(91)
第三节	“自我实现的人”与“Y理论”	(99)
第四节	“复杂人”与“超Y理论”	(103)
第六章	需要与激励	(109)
第一节	需要与动机	(109)
第二节	需要层次论	(113)
第三节	双因素理论	(119)
第四节	社会需要理论	(124)
第七章	激励过程论	(130)
第一节	目标激励	(130)
第二节	期望激励	(136)
第三节	情感激励	(141)
第四节	公平激励	(146)
第八章	态度与管理	(152)
第一节	态度的本质	(152)
第二节	态度的形成与转变	(157)
第三节	态度与行为	(164)
第四节	态度的测定	(167)
第九章	年龄区组的心理特征与管理	(171)
第一节	青年的身心特征与管理	(171)
第二节	中年的心理特征与管理	(179)
第三节	老年的心理特征与管理	(184)
第十章	知识分子的心理特征与管理	(191)
第一节	知识分子的心理特征	(191)
第二节	知识分子的管理和使用	(197)

第三节	知识分子队伍的建设·····	(202)
第十一章	群体心理概述·····	(212)
第一节	群体的概念和分类·····	(212)
第二节	群体的规模和结构·····	(216)
第十二章	群体动力·····	(221)
第一节	群体的的规范和压力·····	(221)
第二节	群体的内聚力·····	(225)
第三节	群体成员关系分析·····	(230)
第十三章	群体的信息沟通与冲突·····	(234)
第一节	群体的沟通·····	(234)
第二节	群体的冲突·····	(244)
第十四章	群体中的人际关系·····	(253)
第一节	人际关系的分析·····	(253)
第二节	代际关系·····	(260)
第三节	人际关系与管理·····	(263)
第四节	社会测量法·····	(264)
第五节	人际关系的调适·····	(271)
第十五章	组织变革·····	(279)
第一节	组织变革的动力和过程·····	(279)
第二节	组织变革的抵制因素·····	(286)
第三节	克服对变革抵制的方法·····	(289)
第十六章	组织发展·····	(295)
第一节	组织发展概述·····	(295)
第二节	技术和结构方面的组织发展·····	(298)
第三节	个人与群体方面的组织发展·····	(301)
后记	·····	(308)

第一章 绪 论

第一节 管理心理学的形成与发展

学习和研究管理心理学，有必要简要了解这门科学形成和发展的过程。

一、管理心理学的形成

管理心理学作为一门新兴学科，是将心理学的基本原理引进管理过程的结果，它是管理现代化的产物。

管理是人类的共同劳动所引起的。人类自从有了社会分工和协作，便产生了管理。诚如马克思所说的：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。”就象“一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥”^①一样。

一切管理活动的核心问题乃是对人的管理。人的积极性、主动性、创造性发挥得如何，直接影响到社会共同劳动的效率。因此，从古至今，凡是有所建树的管理者很注重对人的管理及其这方面的学问。然而，管理心理学作为一门学科的形成，则是本世纪二十年代的事情。

从经济上看，资本家为了巩固自己的经济地位，获得高额利

^①《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页。

润，在竞争中击败对手，便注意聘请心理学家，从事提高工作效率和经营决策的研究；从事人际关系、团体组织和领导行为的研究，这些研究后来就构成了管理心理学的基本内容。

从心理科学的发展来看，二十世纪初，心理学的发展已有相当规模，初步形成了一套科学的研究手段和方法，各种学流已日趋成熟，而且社会心理学这一领域也已经被开辟出来，从事心理学研究的学者群正在日益扩大。这就为管理心理学的产生奠定了坚实的理论基础和提供了有效的实践手段。

1903年，德国心理学家斯腾提出了心理技术学，主要研究如何挑选和培养合理的工人去适应他们所要掌握的机器问题。这对管理心理学的形成起了一定的促进作用。同时，被称为“科学管理之父”的美国工程师泰罗在伯利垣钢铁工厂工作期间，观察和计算了工人用铲子将生铁搬上货车的动作和时间，并进行了分析研究。他以时间动作的分析技术来比较几种不同的工作方式，从而设计出一种最有效的标准动作，工人依照这种标准化的工作方法，大大提高了劳动生产率。泰罗的这套管理方法，在工厂管理方面开创了科学管理的新篇章。1911年，泰罗出版了他的管理学名著《科学管理原理》。泰罗的理论和实践，对美国以及其他资本主义国家的企业管理理论和管理方法产生了深远的影响，并为管理心理学的产生奠定了基础。

继泰罗之后，美国的丽莲·吉尔布雷斯于1912年出版了《管理心理学》。同年，心理学家闵斯脱博格也出版了《心理学与工业效率》一书。这两部著作的问世标志着管理心理学的诞生。

第一次世界大战后，欧洲一些国家对管理心理学非常重视。英国成立了工业心理学研究所，加强对管理心理学的研究。一些企业家和学者鉴于泰罗蔑视人性，把工人视为标准化

人的管理方法受到社会的批评，激起工人的反抗，于是从另外的角度开展管理心理的研究工作。1923—1932年，美国哈佛大学心理学教授梅奥等人受芝加哥西部电气公司的邀请，在霍桑工场开展试验研究。经过若干年的研究，霍桑实验证明，工人的心理状态和整个工作场所的气氛，如人际关系以至墙壁色彩、车间照明、空气调节等，对于生产效率有着非常密切的关系。梅奥等人认为，疲劳并不会引起工人的不满，而欲望和需求不能得到满足才是引起不满的真正原因。要激发工人的积极性，提高工作效率，光靠物质刺激不行，还必须“重视人性”，维持“和谐的小团体关系”。梅奥发表了《工业文明中人的问题》（1933年）和《工业文明的社会问题》（1945年）两部著作，创立了“人际关系学说”。这些研究成果，为管理心理学的进一步的发展提供了依据。

二、管理心理学的发展

第二次世界大战后，资本主义经济获得进一步发展，第三次科学技术革命给现代化社会大生产注入了新的活力。在新技术革命的带动下，一方面使社会生产的组织形式越来越庞大，管理也越来越严密，生产劳动日益呈现集中化、专业化、智能化的发展趋势；另一方面也给人的生存与发展以及人与人的关系带来一系列的矛盾。由于技术的发展，人在情感上变得越来越卑鄙，愈来愈富于侵犯性，非个性化，精神空虚，对人漠不关心，把人的身、心、爱、能力、天赋、生存意志都完全当作工具、以实现资本家攫取利润的目的。为解决这些矛盾，许多国家纷纷加紧研究管理心理学。在五十至六十年代，有关在管理实践中个体行为、群体行为以及领导行为活动的研究报告和文章如雨后春笋般大量涌现出来，管理心理学作为一门新兴的

独立学科由此获得迅速发展。

美国是管理心理学发展较快的国家。在美国，管理心理学又称为工业心理学。研究课题也从“工人的动机模型”、“群体决策的心理分析”扩大到“人际通讯容量”、“小群体中的决策”、“决策过程与组织活动”等研究范围。美国心理学家海尔在1959年发表的一篇论文中指出：工业心理学包括人事心理学、人类工程学与工业社会心理学（即管理心理学），这种划分得到了学术界的承认。从五十年代末以来，美国管理心理学的研究发展迅速，研究范围不断扩大，从开始的企业发展到公共机构、军事组织、医院、政治团体等，并出版了大量论文、专著和教科书。目前，美国心理学会第十四分会就是“工业和组织社会心理学分会”（即管理心理学分会），该分会已拥有2,000余名获博士学位的会员。近年来，西方一些国家的管理心理学研究，除了对职工设计、工作任务设计、各种组织效率测定的评价法、社会环境对人的身心健康、工作生活质量的调查分析法、组织发展研究、领导研究、动机和人格研究的个案追踪法以外，还有经济心理预测法、线性规划法、排队论法、模拟法、系统分析法，等等。

在七十年代中期以前，管理心理学在我国几乎还是空白。党的十一届三中全会以来，随着管理心理学在全社会受到越来越广泛的重视，管理心理学在我国也获得长足的发展，由普及宣传和介绍国外研究成果，向着结合我国国情开展深入研究的方面发展。广大管理工作者和专门研究人员正在共同协作，为建立具有中国色的管理心理学努力。

第二节 管理心理学的研究对象

与相关学科

管理心理学是心理学科的一个分支，它与心理学其他学科的关系是既相区别又相联系的关系，这种关系表现在它的独特的研究对象之中。

一、管理心理学的研究对象

管理心理学是心理学、特别是社会心理学应用于管理实践，与管理学相结合的产物。它是研究企业中“人——人”系统，探讨企业组织中个人与群体行为活动规律，研究个体行为活动动机，总结人类管理史上所创造的典型经验，从而充分发挥组织中全体成员的积极性，最大限度地发挥人力资源和技术设备的潜力，以便提高工作效率和劳动生产率的一门科学。简而言之，管理心理学是一门研究企业管理中的个体、群体、组织、领导的心理现象及其活动规律的科学。

1、管理心理学强调以人为中心的管理

组织管理不外乎对人、财、物的管理。但是，传统的科学管理理论和方法偏重于对物的管理，把人力资源仅仅看成是机器的附属品，因而主张对工人进行严格的控制和监督。

现代组织管理和心理学的理论和方法与前者不同，认为在人、财、物等诸生产要素中，人是最重要的因素。现代科学技术的高度发展，生产社会化、现代化程度的不断提高，更要求管理者重视人的因素，发挥人的主动性、创造性，挖掘人的潜在能力。因此，在组织中不仅要建立为完成生产任务而必

需的管理制度，同时也要建立以人为中心的、合乎情理的管理制度。因此，深入研究组织中人的心理活动的规律性、人的行为的模式，强调以人为中心的管理，是现代组织管理的基本特点。

2、管理心理学着重研究组织中的“人—机”系统

组织管理的对象归根到底可以分为两方面：一是物的管理，一是人的管理。前者涉及到人与物的关系，后者涉及到人与人的关系。如果我们把人与物当作一个系统即“人—机”系统的话，那么，这种管理主要是探讨用什么方法适应物的特点，以及使机器适应人的心理生理特点。通过这些研究最终可以使人—机之间相互适应，劳动生产率可以获得很大的提高。专门研究企业中“人—机”系统的学科称之为工效学或工程心理学。

与工程心理学不同，研究“人—机”系统的管理心理学则以普通心理学的基本理论和方法，对人的心理进行科学分析，以便为正确预测人们在组织中的行为，正确处理领导与被领导之间以及同事之间的矛盾和冲突，调动人的积极性、主动性和创造性。它不是仅从局部的观点上来提高劳动生产率，而是从调动人的积极性这一整体观点上来提高劳动生产率。因为劳动生产率的提高不仅依赖于生产中的技术装备、生产组织水平，而且在更大的程度上取决于劳动者的劳动目标、劳动态度、劳动中群体的行为准则、社会心理气氛、领导人的个人威信、影响力量等社会心理因素。管理心理学是一门见“物”更见“人”的科学。

3、管理心理学着重研究企业中的内环境系统

按照企业管理的功能，可以将企业内部的结构分为四大系统：技术系统、经济系统、政治系统、后勤系统。这四个系统

的结构一功能是相互依赖、相互影响的。它们的统一职能就是组织生产，提高生产效率，形成一个不间断的生产过程。

按照企业的内外关系，可以将企业环境的结构分为内环境系统与外环境系统。外环境系统是指技术、资金、原料、法规、消费者爱好、文化规范等。内环境系统是指技术系统（工作性质、程度、技术水平）、个体环境（动机、认知、态度）、群体环境（群体中个人之间、领导与被领导之间、不同群体之间）、组织环境（地位、角色、沟通方式、决策过程、人事监督制度等）。

企业内环境系统相互作用的机制是：作为企业劳动生产率的主要指标最后具体地体现在技术环境中，用技术的水平、工作的性质和程度，即产品的质量 and 数量来体现。然而这一切都是由劳动者作为一个个体环境来执行的，于是其效果就取决于个人的劳动动机、认识水平和工作态度。由于现代化企业中的劳动都不是一个个体孤立的劳动，而是在一个群体环境中产生和进行的，由此群体环境的优劣程度也是一个重要的影响因素。同时，任何劳动都是一个有组织的劳动，每一个人在组织中担任一定的角色，相互间以一定方式沟通信息，所以组织环境又是一个重要的相关因素。

企业中的四大系统负有组织和管理企业内、外环境的职能。而管理心理学的研究主要侧重于企业管理中的内环境系统，即探索影响劳动生产率的个体环境、群体环境、组织环境的活动规律性，探讨在企业内环境系统中，在劳动活动过程中，个体、群体、组织、领导人的具体的心理活动的形式和规律。

二、管理心理学与相关学科

如前所述，管理心理学之所以能够形成一门独立学科，除了管理实践的迫切需要以外，它与普通心理学、劳动心理学、工程心理学、社会心理学、行为科学有着密切的关系。

1、管理心理学与普通心理学

普通心理学是关于人的心理活动的普遍规律的科学，普通心理学所要研究的内容是人的心理过程和个性心理。管理首先是对人的管理。而管理人，首先要了解人，尤其是要了解人的心理过程和个性心理。因此管理心理学要根据并运用普通心理的一般规律，来研究和解决管理活动过程中人的心理问题。由此可见，管理心理学和普通心理学的关系是特殊和一般、分支和主干、流和源的关系，管理心理学是普通心理学一般规律在管理活动中的具体运用或具体化。例如，办好现代化企业，一项重要任务是要研究管理中人才之间的最佳结构，研究最佳的群体心理状态。所以必须以普通心理学关于个体心理特征、关于个体的气质、性格、兴趣、能力等方面的研究成果为理论依据。只有建立在个体心理最佳状态下的群体心理，才可能是最佳的群体心理。

由此可见，普通心理学关于心理过程和个性心理特征的知识，在管理过程中发挥着重要的作用，它是管理心理学的学科基础。

2、管理心理学与劳动心理学、工程心理学

劳动心理学是心理学的分支之一。劳动心理学的基本任务，乃是研究劳动者掌握和改进生产技术的心理活动规律，帮助劳动者尽快掌握新技术，提高劳动熟练程度和劳动生产率，了解掌握劳动者的技能特长、兴趣爱好、工作态度、劳动情况和家庭情况，并以此为根据进行人事安排；研究不同的工作环境，例如照明、色调、音响、温度等因素对劳动者心理活动和

工作效率的影响，以便设计适宜的劳动环境，预防职业病和劳动事故；研究如何合理地安排作息时间，既使机器设备得到充分利用，又使劳动者得到很好休息，预防过度疲劳，做到劳逸结合；研究如何把劳动生产率的提高与劳动的切身利益较好地结合起来，从而充分调动劳动者的劳动积极性。总之，劳动心理学是从人与劳动工具和劳动环境的关系上来研究人的心理活动规律的科学。

工程心理学也是心理学的分支之一。它是一门研究人与机器、环境相互作用过程中的心理活动特点和规律的学科。由于科学技术的日益进步，生产不断自动化。在自动化的生产过程中，人不能直接观察机器的运转，在人与机器之间隔着一套显示系统和操纵系统（信号盘、操纵台、中心控制室等），人必须根据信息显示装置了解和判断机器运转的情况，并通过操纵系统向机器发出指令。这就是说，人与机器之间要进行信息传递。人只有对来自机器的信息正确的感知（信息接收）、作出正确的解释（信息加工），才能根据已掌握的规则（信息的存贮）作出正确的决策。工程心理学就是研究机器和人之间信息传递的规律，研究机器、技术设备对劳动者心理活动和工作效率的影响，要求在人—机系统工程中，使信息变换与人的心理、生理特点相适应，并设计出适合人的心理、生理特点的机器，以保证最佳劳动条件，使人—机系统工程可靠，操作者轻松，从而提高劳动生产率。在科学技术高度发展的条件下，工程心理对这些问题的研究，既可以充分利用机器来克服人力的局限性，以达到高效地进行工作，又可以增进劳动者的身心健康。上述情况表明，劳动心理学和工程心理学的研究对象都是人与机器的关系。所不同的是前者侧重于研究自动化水平较低

的劳动活动，后者侧重于研究自动化水平较高的劳动活动。了解劳动心理学和工程心理学的对象，有利于我们研究管理心理学和这两门学科的关系。研究人与物（机器、环境、财务等）的关系，是劳动心理学和工程心理学的任务；研究人与人的关系，是管理心理学的任务。但是，三者和研究人的问题上，如人员的选拔、培训和考核，设计适宜人的心理特点的工作环境、预防过度疲劳与工伤事故的心理等方面的内容又是相互交叉的。

总之，劳动心理学和工程心理学是从局部方面来研究提高劳动生产率问题，而管理心理是从全面调动人的积极性的整体方面来研究提高劳动生产率问题。二者的关系是对立统一的，二者的作用是相辅相成的。

3、管理心理学与社会心理学

社会心理学是心理科学的分支之一。它是研究人在社会环境里的心理与行为的一门科学，其研究重点是人类共同体中人们相互交往、相互作用和相互关系过程中产生的心理现象。

交往是社会心理学研究的重点，是由于群体中的人们之间发生的相互感知、理解、模仿、暗示、感染、沟通以及冲突等各种社会心理现象都是“交往”的结果。交往，可以不同的层次和水平上来分析：有个人之间的交往、个人与群体之间的交往、群体与群体之间的交往等等。社会心理学正是研究这些不同水平或层次上的交往所产生的不同的社会心理现象。

管理心理学与社会心理学的关系相当紧密。社会心理学在管理领域中的运用迅速发展，促进了管理心理学的形成，特别是社会心理学运用对集体、集体中的人际关系和职工个性进行科学的心理分析方法，使广大管理人员掌握了提高个体心理品质，激发个体积极性、创造性，并形成优良的群体心理，进而

实现管理过程最佳化和**管理效果最佳化**的方法与途径。可见，**管理心理学与社会心理学**有着密切的渊源关系。

4.1 管理心理学与行为科学

行为科学是研究人的行为特点和规律的一门科学。它以心理学、社会学、人类学等科学为基础，并运用生理学、经济学、法学、政治学、行政学、教育学、系统论、控制论、信息论等学科的知识，来研究人类行为规律的，是一门综合程度很高的应用科学。行为科学着重研究社会环境中人的行为产生的原因和影响行为的因素，探索人类行为的规律，从而激发人的积极性，以及提高对行为的预见性和控制能力。

行为科学有广义和狭义之分。广义的行为科学是指由某些社会科学和自然科学在内的有关研究人类行为规律的多种学科所组成的综合性的科学。狭义的行为科学是指行为管理的一门学科，它侧重研究在企业中如何激发人的劳动和工作积极性，提高劳动生产率，协调和改善人与人之间的关系。

行为科学的研究对象和任务，决定了心理学和社会心理学在行为科学的研究中占有极为重要的地位。正因为如此，在行为科学与管理心理学之间形成了一种相当密切的关系。首先，两者都很重视“人的因素”，重视挖掘人的潜在能力和人力资源的有效运用，它们共同认为搞好对人的管理是搞好企业管理的核心，都强调要建立以人为中心的管理制度。其次，两者都很重视对“人的需要”的研究，认为需要引起动机，动机决定人的行为。因此，要激发人的工作动机，就必须深入了解和研究人的需要。再次，两者都很重视“激励理论”的研究，认为人总是渴求满足一定的需要和达到一定的目标。再其次，两者都重视对群体心理现象的研究，如群体的规范、群体的压力和从众行为、士气和群体的凝聚性以及“群体动力学”等等。