

企业管理心理学新探

于喜廷 马金军 王富民 主编

0-05

南海出版公司

企业管理心理学新探

作者： 于喜廷 马金军 王富民等编著

责任编辑： 王 波

装帧设计： 孟 茹

南海出版公司出版发行

济南市东郊印刷厂印刷

850×1168 1/32开本 印张：6 数字160千字

1991年4月第一版 1991年6月第一次印刷

印数：1—6000

ISBN 7—80570—324—8/c·16

定价： 3.80 元

前 言

随着社会的进步,科学技术的不断发展,现代企业管理组织中物的因素、人的因素及其关系日益复杂。怎样才能更好地协调企业管理组织,调动职工的积极性,不断提高工作效率,各有关管理学科都从不同角度作出了自己的努力,而企业管理心理学则是从心理科学与管理科学相结合的角度提出了别具一格的见解和主张。企业管理心理学作为一门新兴的综合性应用科学,立足于对人的现代化问题的研究,既吸收了现代科学技术的成果,又应用了普通心理学、社会心理学等学科的原理和研究方法,形成了自己独特的基本理论。

本书编写过程中,我们按照党和国家有关政策的精神,认真吸取了石油工业企业管理理论的研究成果和国内外现代管理的先进经验,参阅了有关论著,并吸收了石油企业数十名富有管理经验的厂长、经理们的成功案例和宝贵意见。在内容上,力求有较强的系统性、实用性、科学性,并着重于新概念、新观念、新理论的探索。在文字上,力求简洁明了,浅显易懂,具有较强的可读性。

参加本书编写的有:于喜廷 马金军 王元泰 王富民 孔庆水 付忠端 付树峰 田国华 孙洪轩 刘宗怀 李兆平 庞金岭 罗振宇 彭庆云 (以姓氏笔画为序)。各部分完稿后,全书有于喜廷、马金军、王富民统改定稿。在编写过程中,得到了有关领导和同志们的大力支持,同时也借鉴和采用了诸多专家学者的研究成果,在此一并致谢。

由于时间仓促,特别是我们的水平不高,不妥之处在所难免,恳请读者批评指正。

编 者

1990年11月

目 录

一、人的现代化与现代企业中的人·····	(1)
二、对现代人进行管理的五大原则·····	(11)
三、职工需要与管理·····	(17)
四、职工工作动机·····	(32)
五、激励与职工积极性·····	(45)
六、企业群体心理的一般问题·····	(62)
七、现代企业中的人际关系·····	(80)
八、集体与集体意识·····	(97)
九、组织心理的基本问题·····	(113)
十、组织发展与变革·····	(126)
十一、企业中的领导心理·····	(142)
十二、企业经营管理心理·····	(165)

一、人的现代化与现代企业中的人

任何一个社会的现代化，既包括物的现代化，也包括人的现代化，而且必须使这两个方面协调一致，融为一体。历史的经验值得重视，有些经济文化落后的国家，在现代化进程中，只强调物的现代化，而忽视人的现代化，结果，从国外购进的机器设备得不到有效的利用，引进的技术得不到消化，管理长期处于落后状态。人是社会生产活动的主体，人的现代化比物的现代化更为重要。有了人的现代化，就能促进物的现代化。现代化的社会，是由现代化的个人组成的。因此，企业管理者必须重视对人的现代化的研究，重视对现代企业中人的类型的分析。

（一）人的现代化问题的提出

美国学者英格尔斯提出了“人的现代化”问题，他指出：“痛切的教训使一些人开始体会和领悟到，那些完善的现代制度以及伴随而来的指导大纲、管理守则，本身是一些空的躯壳。如果一个国家的人民缺乏一种能赋予这些制度以真实生命力的广泛的现代心理基础，如果执行和运用着这些现代制度的人，自身还没有从心理、思想、态度和行为方式上都经历一个向现代化的转变，失败和畸形发展的悲剧结局是不可避免的。再完美的现代制度和管理方式，再先进的技术工艺，也会在一群传统人的手中变成废纸一堆。”这段话是可以启发我们思考的。就企业管理而言，现在我们许多企业的管理者都希望找到一种好的现代化的管

理模式，但即使找到了一种肯定是很好的现代化管理模式，如果没有现代化的人去实现它，也是不行的。在企业现代化的问题中的确包含一个人的现代化问题。要使我们的企业都成为现代化的企业，就必须使企业的职工和管理者，首先是管理者，成为现代化的人。

什么是人的现代化呢？这当然不仅是人的衣、食、住、行要现代化的问题。值得研究的是一个现代化的人，特别是一个现代化的企业管理者，应当具备什么样的心理品质。反过来说，就是应当研究哪些心理特征是与从事现代化的管理不相容的。英格尔斯描述了所谓“传统人”的特征，他说：“人们已经注意到，现代化的机构和组织原则，经济制度和管理方法，要真正有效地发挥作用，就决不能容忍为传统人所广泛具有的那些特征：害怕和恐惧革新与社会改革，不信任乃至敌视新的生产方式、新的思想观念；被动地接受命运；盲目服从和信赖传统的权威；缺乏效率和个人职能感；顺从谦卑的道德，缺乏突破陈旧方式的创造性想象和行为；头脑狭窄，对不同意见和观点严加防范和迫害；凡事要以古人、圣人和传统的尺度来衡量评断，一旦与传统不符，便加以反对和诋毁；对待社会公共事务漠不关心，与外界孤立隔绝，妄自尊大；凡是与眼前和切身利益无明显关系的教育、学术研究，都不加重视或予以蔑视排斥。”在我们自己的身上是否也存在某些这样的特征呢？如何使我们在心理品质上与我们所担负的重任相适应呢？这些也是我们在学习和研究企业管理心理学时需要认真思考的问题。

与此相对应，英格尔斯认为，“现代人”至少应具备以下十二种特质：乐于接受新的思想观念和行为方式，能适应社会的各种变革；头脑开放，能理解各种不同观点，尊重和自己的观点有分歧的意见；不因袭旧的传统习俗，面向现在和未来；勇于对有争议的问题提出自己的看法；随着形式的变化，及时地修正自己

的观点和计划；珍惜时间，讲求效率；尊重别人对职业所作的选择，不横加干涉；深谋远虑；举止端庄；相信科学技术的力量；功过分明，赏罚得当；从大局出发，控制自己的情绪和脾气。这种理解，对社会生活有着现实的意义，值得借鉴。

总之，社会的现代化，取决于人的现代化，而人的现代化又取决于人的知识化（包括智能、技能在内的广义的知识化），就是说，人的知识化是社会现代化的基础和主要标志。因此，为适应管理的现代化，就必须首先尽快实现劳动者的现代化。

（二）现代企业中的人

企业的管理者要深入地研究人，就要研究各种不同类型的人，根据对企业中人的类型的分析，采取相应的管理措施，以增强企业管理工作的针对性和准确性。

内导人和他导人

根据职工在企业组织中的行为特点，可以把他们分为“内导人”和“他导人”两个类型。企业的管理者应当善于识别和恰当地使用这两种不同类型的人。内导人的特点是注重已经形成的个人价值体系，坚持要按自己的价值体系办事，遇事常常提出不同的见解。他们比较富于创造性，并能在工作中证实自己的能力。他们看重自己，希望自己能够成为组织中举足轻重的成员。他导人的特点是愿意在别人的指挥下工作，愿意跟着别人走，比较缺乏主见。从合作的观点来看，这种人容易得到上司的赏识；但是从开创新局面的观点来看，他们难以担当重任。

应当说这两种人各有所长，各有所短。如果走向极端，这两种人都可能造成很坏的影响。他导人走向极端，就会搞吹牛拍马、

阿谀奉承、见风使舵那一套；内导人走向极端，就会自行其是而不顾全大局，甚至对抗领导，制造分裂。就目前情况看，比较普遍的倾向是大部分管理者愿意起用他导人，而不太愿意起用内导人。他导人能够毕恭毕敬，言听计从，确实“好管”。但是就组织发展前途而言，如果一个组织中重用的都是他导人，整个组织将会毫无创见，毫无生气，难免被社会淘汰。当然，如果一个组织中大多数成员都是内导人，那也是不利的。人人都只相信自己，坚持要按照自己的意思去办，就会在整体上造成一种无政府状态，工作效率不可能提高，甚至组织本身也难以生存。因此，如何扬长避短，形成互补结构，让这两种人共同为组织作出贡献，是一个很值得研究的问题。

还应当指出，内导人与他导人的划分并不是绝对的。可以说每个人都既有内导的一面，又有他导的一面。《追求卓越——美国杰出企业成功的秘诀》一书的作者认为，心理学家贝克发现了一则管理分析学家所忽视的理论，即“他坚持人是被‘一元论’所驱使的，也就是一个人既希望做胜利团体里的驯顺的一分子，同时又想鹤立鸡群，成为一颗闪亮的明星。”这本书在列举“人性的矛盾”时还指出：“我们需要生命有意义，愿意为能提供这种意义的组织牺牲，同时我们也需要独立，使我们能够觉得自己控制自己的命运，即又能出类拔萃。”的确，人虽然有他导的一面，但人并不是糊里糊涂，跟谁走都可以的。只有当一个职工为他所在的组织或群体感到光荣和自豪时，他在其中才是“驯顺”或“听话”的。同时，人又总是有内导的一面。正如这本书里所说的：“每个员工（店员、小职员等）对可以自主的工作，纵使是小部分，总是会全力以赴。”把任务管理变成目标管理（或者说把程序控制变成目标控制），正是为了利用职工要求减少控制，要求独立自主的心理，促使他们尽心尽力地工作。

理性人和情绪人

从管理的角度,除了把人分为内导人 and 他导人之外,还可以把人分为理性人和情绪人。理性人是指那些重视事实,重视逻辑,遇事能够冷静地观察和思考,行为举止不容易为情绪所左右的人。情绪人是指那些经常感情用事,因而很容易出现偏见和过激行为的人。实际上每个人都既有他的理性面,又有他的情绪面。企业的管理者在做人的工作时,应当记住人人都有这两面,别人有这两面,自己也有这两方面。

人不是一般的动物,也不是按电脑程序工作的机器人。忽视人的理性面而把人与一般的动物等同起来,或者忽视人的情绪面而把人与机器人等同起来,都是对人的严重歪曲。但是一些企业的管理者在他们的工作中,总希望别人的理性更多一点,情绪更少一点,最好能象机器人一样,准确无误地按照程序去工作,既不会有那么多的欲望,也不会“闹情绪。”这是一种不切合实际的、有害的想法。首先要肯定,人事实上是有感情的,感情使人在更大的程度上被“卷入”他所面临的事件,使他具有一种紧迫感,使他不能不有所行动。如果一个人对什么都无动于衷,他就不可能有任何的积极性和主动性了。当然,还是因为人有感情,正是因为每个人都有自己的喜怒哀乐,所以人是不会象机器那样任人驱使的。一个职工在工作时的情绪状态如何,对他的工作进程和效果都会有重要影响。由于情绪激动能使人的注意范围缩小,使人忽视和忘却那些在平时不至于忽视和忘却的事实和道理,人在情绪激动时往往会说出一些蠢话,干出一些蠢事,这也是不足为怪的。企业管理者决不能因此就产生“机器人好领导”的想法,决不能把职工当作“纯理性”的人对待。重要的是应当研究人的感情如何在需要的基础上产生,如何随着需要的满足与否而变化,人在遇到挫折以后如何恢复心理平衡等等。

尊重人的感情不等于放任。企业管理者职责之一，就是要教育和帮助职工转变那些对工作不利的情绪状态，引导他们用自己的理性面去战胜和驾驭自己的情绪面。不能为了迁就某些职工的感情而放弃原则。这并不意味着可以要求职工完全不带个人感情来聆听管理者的大道理。在职工的心目中，管理者本人的形象和他所说的、所做的一切总是会具有某种情绪色彩的。这就是说，要么引起职工的好感，要么就引起职工的反感。管理者要做好人的工作，就必须学会在“动之以情”的基础上“晓之以理”。

在处理人的理性面与情绪面的关系这个问题上，管理者应当做到宽以待人，严以律己。在对职工做工作时，要更多地考虑尊重别人的感情；在自己思考问题和采取行动时，则要更多地注意防止由于个人感情的影响而产生偏见和过激的行为。

人的个体性和群体性

人的个体性和群体性问题也是管理心理学所要涉及的一个问题。在管理工作中，应当强调人的个体性，即强调只有依靠个人的努力才能做出更大的贡献呢，还是应当强调人的群体性，即强调只有依靠互助，依靠集体才能作出更大的贡献呢？显然，孤立地强调哪一方面都是不正确的。过去，我们的企业中存在“吃大锅饭”等弊病，这是与我们忽视个人的价值，忽视个人努力和个人之间的竞争有关的。现在，这种情况正在改变。但是我们应当防止由于重视了个人的作用而忽视了互助合作和集体的作用。

管理者所面对的职工既是个体的，又是群体的，而群体并不是个体的机械总和，群体心理也不是个体心理的机械总和。因此，我们除了研究职工个体心理之外，还必须研究职工的群体心理。在管理实践中，在调动职工个人工作积极性的同时，还要充分发挥职工群体的功能。一方面要让群体为企业作出个人无法作

出的贡献，另一方面也要善于通过群体来做人的工作。陈立教授在《工业心理学简述》一书中说：许多人相信个别的人容易对付，对付一个集体似乎要困难得多，实际上并非如此。有些管理问题，组织纪律问题，用行政命令的方法，靠规章制度，不一定都解决问题，而通过班组去做工作，用集体荣誉感来引导成员，常常是最有效的办法。

（三）关于现代人心理的四条原理

心理反应原理

在管理活动中，各类管理诱因与人的心理器官（人脑）发生反应，能产生心理现象及心理能量，从而直接影响着管理活动。这个原理称为心理反应原理。

诱因是指外界的客观事物，可分为第一信号系统与第二信号系统。凡是具体的信号（如光线、声音、气味、温、冷、压、痛、触等）作用于有机体所形成的各种各样的暂时联系，称为第一信号系统；凡是通过语言、文字以及在言语、文字的基础上所发生的暂时联系，称为第二信号系统。

心理能量是伴随着心理现象而产生的内驱力的强度。诱因不同，或者心理器官改变了，都会导致心理现象及其能量的改变，这同化学反应有相似之处。因此，为了改变人们的行动，可以而且应该以改变诱因或提高心理器官素质这两个方面去考虑。如颜色是一种心理诱因，各种不同的颜色，会引起人的不同的心理反应。一般说来，人们对于红色，总有热烈、振奋、昂扬之感；对于蓝色，则有幽雅、文静之感；至于黑色，则可导引人们的抑郁、闷倦之感等。

激发动机原理

在管理活动中，人的行为是受其动机支配的，而动机是可以因管理环境的改变而不断强化或减弱的。这个原理，称为激发动机原理。

动机是指激励人去行动的内在原因，也就是引起、维持人的某种行动，以达到预定目的的愿望或意念。人的心理动机是产生管理行动的基本前提，同一动机可能导致不同的行动，同一个行动也可以是由若干不同的动机引起的。所以，在管理活动中，要具体分析产生行动的动机，深入细致地进行调查研究，找到真正的动机之后，再针对情况，采取措施，引导人们强化正确良好的动机，消除或减弱不好的动机，促使人们的行动朝着管理目标前进。如某单位为了解决人员吃水问题，设计了一个引水下山的施工方案。领导向全体人员进行动员，讲清了这项工程上马的意义及完成的有利因素，提出了克服困难的各种措施，使全体人员既认清了意义，又明确了方法，信心十足，情绪昂扬。结果，工地上一片热气腾腾，施工进度迅速，工程提前竣工。

心理适应原理

各种心理诱因的重复出现，会导致人在心理上的适应性，而人的技艺和本领是导致心理适应的重要因素。这个原理，称之为心理适应原理。

适应是指人感受和分析某种刺激的整个功能系统（即分析器）的感受性由于受到刺激物的持续作用而发生的变化。如，从亮处走进暗室，会发生暗适应，由最初什么也看不见到逐渐恢复视觉。“入芝兰之室，久而不闻其香；入鲍鱼之肆，久而不闻其臭，”这是嗅觉的适应现象。心理适应使人能够适应复杂的环境变化，由于诱因多次出现，人的心理器官重复受到刺激，渐渐习

以为常，随之适应下来。人的技艺高超，则心理适应性增强，所谓“艺高人胆大”即指此意。如经常在井架上工作的石油工人，登上高高的井架作业时，泰然自若，心理非常适应，毫无惊慌失措的心理表现。反之，一名未经训练的人登上去一定会手足失措，心理极度紧张。

根据这个原理，在组织训练时，应精训多练，以提高心理适应性，同时要从严从难，在提高技艺上下功夫。

心理容量原理

在管理活动中，人们所承受的心理负荷是有一定限度的，当外界刺激（心理冲击）超过一定限度时会产生心理突变。这个原理，称为心理容量原理。

人的心理承受能力是有限度的，这个限度不仅因人而异，而且因条件而异，是一个变量。应有效地控制对人的心理压力，以防止心理突变。人的心理容量 Q ，主要是与人的世界观 a ，知识水平 b 和健康水平 c 有关，其关系可用公式表达如下： $Q=f(a \cdot b \cdot c)$

人在日常生活中，随时都有可能遭受挫折。有的挫折是短暂的，有的是长时间的；有的比较严重，有的则较轻微。人们遇到挫折时所表现出的反应都各有不同，有人能够向挫折挑战，百折不挠，有人却萎靡不振，精神崩溃。这种对挫折的适应能力，叫做挫折容忍力。能忍受挫折的打击，保持个人心理活动的正常，乃是良好适应或心理健康的重要标志。所以，在管理活动中，应该注重对管理者的思想教育，提高其科技知识水平，扩大其心理容量，提高其挫折容忍力，同时也要讲究管理方法，力避造成超负荷的心理冲击，防止恶性事故的发生。

二、对现代人进行管理的五大原则

从企业管理心理学的原理可以看出，企业管理心理学中对人的动态管理的本身是一种心理控制。因此任何一个企业的管理者，要使被管理者发挥生产、工作或学习的主动性、积极性和创造性，就必须研究被管理者的心理要求和合乎工作性质的技艺设计。企业管理心理学的核心应是研究被管理者的心理需要和动机，找出正确的方法，才能提高工效，达到管理目的。为此，企业管理心理学必须贯彻如下原则。

（一）心向一致原则

心向一致，就是指在一个组织内全体成员为了实现组织的目标而同心同德，共同努力，使组织目标和个人目标形成统一体。

一般认为，在一个组织内，企业管理效能的高低，首先要看这个组织中的领导能否依靠全体成员同心同德，团结一致，为培养、选任、使用人才，充分发挥其积极性。只有领导和被领导能够做到心向一致，目标明确，才能集中力量，顺利达到组织的目标。否则就会精神涣散、秩序混乱、内耗丛生，这样组织目标就难以实现。

作为一个有效的管理者，就要善于在组织的总目标下，找出适当的方法，设置个人目标，让人们去追求，以满足其个人的需要，达到发挥其积极性的目的。领导者的工作正是要把个人需要与组织的需要有机地结合起来，使组织成员认识到个人目标融合

于组织目标之中，组织目标的实现与个人需要的满足是相辅相成的。所以说，心向一致是提高企业管理效能的重要心理基础。正因为如此，当代国外管理心理学非常重视目标管理这种管理形式，并且认为目标管理是高水平的管理，是管理的核心和灵魂。

（二）心理动力原则

在企业管理中，人员的选拔、安排、奖惩等方面，都有一个心理动力的问题。例如在人员安排之后，如何使用，怎样使他们自觉、积极、努力地工作，不断提高其业务水平和增长才干，就需要一种心理动力来推动。所以，要使企业管理工作有效地进行，就要正确运用心理动力。

在企业管理中，发挥人的积极性和主动性的心理动力多种多样，但基本上可以分为三种：①物质动力。即根据每个人对社会的贡献，分别给予一定的鼓励，以激发职工的积极性和责任感。马克思主义者不仅承认和维护劳动者的物质利益，而且把为劳动者谋求物质利益作为自己的基本职责。我国10年来的经济建设和企业管理经验证明，如果我们比较好地贯彻了物质激励的原则，劳动者的积极性就持久，经济效益就显著，而违背了这一原则，则相反。美国有个管理学家说，行为是结果的函数，只有对某种行为加以奖赏，这种行为就会经常出现。运用动力原理管理企业，当前最主要的就是把企业的经营成果和职工的劳动报酬结合起来，彻底打破“大锅饭”。当然，运用物质动力的办法是多方面的，可以增加工资，也可以实行奖金，奖金还可以分为单项奖和综合奖等多种形式。②精神动力。它包括信仰、精神鼓励和经常的思想政治工作等各个方面。由于管理对象是人，而人总是要有点精神的，因为物质动力并不是万能的，如果单纯的追求物质

动力，就会产生“一切向钱看”的现象。实际上，物质动力和精神动力是相辅相成的，只有把物质动力和精神动力很好地结合起来，才会产生无穷无尽的力量。现在国外实行一种精神刺激法，实际上就是运用精神动力。所谓精神刺激法，就是利用特定环境和特定条件在人心目中产生的特定影响，骤然激发人的动因，并给予强烈影响。日本管理专家高木登对我国人事管理中的精神鼓励做法深表赞赏，他说，今后科学管理的方法是向中国学习精神鼓励。③信息动力。所谓信息就是世界上各种事物变化和特征的最新反映，是客观事物状态经过传递后的再现，是一种能创造价值和能交换的知识。从管理的角度来看，信息作为一种动力有超越物质和精神的相对独立性。在日常生活中，书本、情报、经验、传统、作风、爱好、志趣等等都是信息动力。信息动力是现代管理不可缺少的组成部分，是经常决策的基础。所以，当代从事任何一种管理，必须正确掌握和运用信息动力。

掌握和运用心理动力原则，应该注意三个问题：①物质动力、精神动力和信息动力，必须综合而协调的运用。就一个管理系统而言，三种动力是同时存在，但不同的管理系统，各种动力的作用不会是绝对平均的，即使是同一个管理系统，随着时间、地点和条件的变化，各种动力的作用也有区别。因此，应该适时根据变化了的情况，有所侧重和灵活掌握。②要正确认识和处理个人动力和集体动力之间的关系。由于管理是社会运动，因而现代管理是和社会化大生产联系在一起的，它必然以实现集体目标为管理前提。但是，集体是由个体组成的，不论是集体或者个体，都有自己的物质动力、精神动力和信息动力，它们之间可能是一致的，也可能是矛盾的，只能因势利导，随时注意调节其矛盾，以推动整体的发展。③应当恰当地掌握“刺激量”。每一种动力都存在刺激量问题，刺激量过小或者过大，都不能有效地运用动力原理。

（三）心理平衡原则

所谓心理平衡，就是使组织中的每个成员因感到自己受到尊重和信任而产生的一种舒畅、欢快的心理状态。

在一个组织里，每个成员由于承担的工作任务不同，及认识上、情感上、性格上、兴趣上和能力上也存在着差异，加上人际关系的复杂性，难免会产生各种心理矛盾，而导致心理状态不平衡。这些心理矛盾有时是公开表现出来的，有时是比较隐蔽的。作为一个企业管理者，应当认真注意分析和解决职工工作、学习、生活和人际关系中的各种心理矛盾。这种心理矛盾如不及时解决和消除，极容易形成心理冲突，从而影响人的积极性的发挥。在企业管理工作中，要切实注意使每个成员的心理得到平衡。但是，平衡是相对的，不平衡是绝对的，在现实生活中有许多事情是不断变化的。比如：工作任务的调整，职务的变更，人事的变动等等，都可能打破原来的平衡。所以，心理平衡总是处于由平衡到不平衡，再由不平衡到平衡的矛盾运动过程中。正是由于这种矛盾运动，才推动了企业管理工作的不断前进。

（四）信息反馈原则

所谓反馈就是一个系统把信息输送出去，然后又将其作用的结果的信号反送回来，并对信息的再输出发生影响，起到控制的作用，以达到预定的目的。我们把这个过程称之为信息反馈。反馈的特点是根据过去的操作情况，去调整未来的行动。拿一个企业来说，如果每个职工都能及时知道自己每天产量和质量的结果，从而针对问题，分析原因，及时改进就能达到修正行为，不