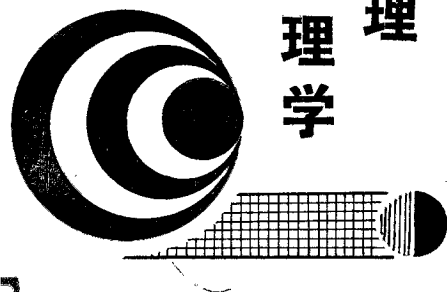


企业管理

心理学

樊文娟
韩振亮 主 编
涂国园



团 结 出 版 社

企 业 管 理 心 理 学

主 编

樊文娟 韩振尧 涂园园

团结出版社出版发行

（北京东皇城根南街84号）

江西日报印刷二厂印刷

1989年6月（32开）第一版

1989年6月第一次印刷

字数：260千 印张：11.5

印数 1—7600册

ISBN 7—80061—177—9 /G·38

定价：3.60元（平）

序

在当代，一个国家经济的振兴，一个企业经济效益的提高，主要依靠科学技术和现代化管理。日本在二十世纪五十、六十年代，就是依靠这两个“轮子”一起转动，实现了国民经济的飞跃发展。同时，科学技术只有通过管理才能有效地发挥作用。美国研究第一批原子弹的“曼哈顿工程”技术总负责人奥本海默说：“使科学技术充分发挥威力的是科学的组织管理。”美国人通过科研、生产的实践，悟出了“三分技术、七分管理”的道理。要使我国经济发展走向新的阶段，使千千万万个企业，特别是五、六千家大、中型骨干企业提高经济效益，加强现代化管理，是决定性的因素之一。

加强企业的现代化管理，需要学习多方面的知识。近年来，为了适应企业管理干部的需要，许多同志已经编写出一批企业管理的教材和读物，但从人的心理活动的特点和规律方面去探讨企业管理的书籍却不多见。樊文娟、韩振亮、涂园园三位同志主编的《企业管理心理学》一书的出版，是企业管理理论研究的又一成果，他们做了一项很有价值的工作。

本书是由心理学理论工作者、经济理论工作者和从事企业管理的实际工作者共同撰写的，他们把自己的长处凝聚于本书之中，使它具有鲜明的特点。

其一、内容丰富，有一定的理论深度。本书系统而有重点地阐述了企业管理心理学的基本理论及其在管理实践中的

运用。全书除总论两章外，其余十三章分别阐述了个体心理、群体心理、领导心理和组织心理，从不同角度、不同层次全面论述了企业组织系统内的心理现象和心理规律。在论述中把心理学、管理心理学、社会心理学、企业管理学、经济学和企业领导科学等多种学科的知识有机地融合起来，既有一般的理论分析，又有企业管理的丰富的、新鲜的经验，体现了理论与实践、一般与个别的有机统一。

其二、密切联系实际，简明、通俗、实用。本书不但阐述了企业管理心理学的基本理论，而且把它和当代中国企业管理的实际情况结合起来，和企业改革中人们的思想和心理特点结合起来，具有强烈的现实感，体现了理论为社会主义现代化建设服务的指导思想。本书对问题的分析，不但具有理论的系统性和深刻性，而且具有条理清楚、语言简洁通俗等特点，达到了科学性、知识性、通俗性和实用性的有机统一。

这本内容全面而又简明通俗的《企业管理心理学》，适合于作为各级干部学校和各种经济管理干部岗位培训班的教材；广大读者，特别是各类企业的领导干部、管理人员、思想政治工作者，以至科技管理、学校管理和其他行政管理工作者，阅读这本书，可以在较短时间内，全面了解企业管理心理学的基本理论和基本知识，从而有助于实现管理科学化，提高自己的工作效率。

企业管理心理学是一门年轻的科学，它从诞生到现在，只有三十多年的历史。一九四九年在美国召开的一次有自然科学家和社会科学家参加的跨学科的讨论会上，学者们把综合研究人的行为的人际关系理论定名为“行为科学”。从五十年代末开始，行为科学被广泛应用于美国的企业管理，看

重研究企业中个人的行为动机、群体的动力和组织行为，研究如何激发人的积极性，提高劳动生产率，改善并协调人与人之间的关系，从而形成了一门独立的学科。苏联和东欧国家，七十年代以后也开始系统地研究这门学科。我国在八十年代初才开始逐步介绍和研究国外行为科学和管理心理学的有关理论和方法，并着手创建自己的管理心理学，目前当属初创阶段。

党的十三大报告指出：“现代科学技术和现代化管理是提高经济效益的决定性因素，是使我国经济走向新的成长阶段的主要支柱。”社会主义企业是国民经济的细胞，企业管理现代化是整个国民经济管理现代化的基础。实现企业管理现代化的关键是提高企业管理工作者的素质，特别是企业领导者的素质。为了尽快地培养大批现代化企业管理干部，提高企业管理水平，必须善于学习各方面的知识，其中企业管理心理学就是必须学习的重要内容之一。因为现代管理是以人为中心的管理。要办好企业，最根本的是做好人的工作，人的工作做好了，企业中的一切问题就好办了。而企业管理心理学的理论对企业中的人力资源开发、人力管理、人力发挥、人力提高和保护具有指导意义。所以，学好管理心理学是实现管理科学化、现代化的一个重要条件。

企业管理心理学是一个宽广的、发展着的领域，其实际意义是很大的，值得我们认真研究。为了适应管理科学化、现代化的需要，创建具有中国特色的企业管理心理学的理论体系，是我们的一项迫切任务。为此，我们不但要认真总结自己的企业管理经验，而且要认真学习教育其他社会主义国家企业管理的经验，同时还要借鉴和吸收资本主义国家企业管理的经验。在这方面，本书的作者做了有益的尝试。我们相

信，在理论工作者和企业管理工作者的共同努力下，在不久的将来，一定会建立起我国的企业管理心理学的理论体系。

康祥生

一九八九年五月

目 录

序.....	康祥生
--------	-----

第一编 总论

第一章 当一名好的企业管理者.....	(2)
第一节 管理是一门学问.....	(2)
第二节 学习和研究企业管理心理学的意义.....	(9)
第三节 现代企业领导观.....	(14)
第二章 企业管理心理学概述.....	(20)
第一节 企业管理心理学的对象和任务.....	(20)
第二节 企业管理心理学的基础理论.....	(26)
第三节 企业管理心理学的基本理论体系.....	(35)
第四节 我国的管理心理学研究.....	(39)

第二编 个体心理

第三章 职工的个性差异与管理.....	(44)
第一节 个性的一般概念.....	(44)
第二节 能力差异与管理.....	(48)
第三节 气质差异与管理.....	(54)
第四节 性格差异与管理.....	(62)
第四章 激励与管理.....	(68)
第一节 需要动机理论.....	(68)

第二节	双因素理论·····	(76)
第三节	期望理论·····	(80)
第四节	公平理论·····	(84)
第五节	挫折理论·····	(88)
第五章	职工心理发展的年龄特征与管理·····	(93)
第一节	职工心理发展的年龄阶段性·····	(93)
第二节	企业职工的心理健康·····	(99)
第三节	职工健康心理的培养·····	(108)
第六章	人性理论与管理·····	(115)
第一节	“经济人”的假设与管理·····	(115)
第二节	“社会人”的假设与管理·····	(119)
第三节	“自我实现的人”的假设与管理·····	(127)
第四节	“复杂人”的假设与管理·····	(132)

第三编 群体心理

第七章	企业环境与心理·····	(138)
第一节	企业环境的概述·····	(138)
第二节	厂风和厂容对心理的影响·····	(141)
第三节	企业中人际关系对心理的影响·····	(145)
第八章	企业群体与群体心理·····	(162)
第一节	群体心理的概述·····	(162)
第二节	非正式群体·····	(172)
第三节	群体士气和内聚力·····	(176)
第九章	企业群体的沟通和冲突·····	(184)
第一节	企业群体的信息沟通·····	(184)
第二节	企业群体的冲突·····	(192)
第三节	企业中的会议·····	(202)

第十章	企业群体中的社会心理现象与管理	(207)
第一节	从众和服从	(207)
第二节	模仿、流行和感染	(212)
第三节	舆论与流言	(216)
第四节	竞争和合作	(221)
第五节	社会促进和社会干扰	(226)

第四编 领导心理

第十一章	企业管理效能及提高效能的原则	(232)
第一节	企业管理效能	(232)
第二节	提高企业管理效能的心理学原则	(237)
第三节	提高企业管理效能的两个重要管理问题	(246)
第十二章	企业领导者	(252)
第一节	我国现代企业领导者的特点	(252)
第二节	现代企业领导素质	(257)
第三节	领导者的影响力	(268)
第十三章	企业领导的职能和方法	(274)
第一节	经营决策	(274)
第二节	指挥与控制	(281)
第三节	企业领导者的基本领导方法	(286)

第五编 组织心理

第十四章	组织结构与管理	(294)
第一节	企业组织的概述	(294)
第二节	企业的组织结构形式	(301)
第三节	组织结构的设计	(306)

第十五章 企业改革中的心理学问题	(313)
第一节 企业的组织改革.....	(313)
第二节 企业改革中人们的心理变化.....	(320)
第三节 深化企业改革的心理学对策.....	(330)
附录	(336)
主要参考书目	(355)
后记	(356)

第一编 总 论

第一章 当一名好的企业管理者

现代企业是一个既有严密分工，又有高度协作的复杂的生产经营体系。管理这个体系是一项复杂的系统工程。一般说来，我们将管理归结为对人、财、物的管理，其中，对人的管理是最重要的、最核心的部分。一位好的企业领导者，最懂得管理人和调动人的积极性，现代企业管理都重视做人的工作。人是社会人，一切有意识的行为都是由心理支配的。所以，现代企业管理者必须掌握有关心理学知识，懂得人的心理，按照人的心理规律进行管理。

第一节 管理是一门学问

人类社会要进行有组织的活动，就必然要进行管理。管理的实践和思想由来已久。我国古籍中就有大量的有关管理知识和管理经验的记载。但管理成为一门科学却是从本世纪初开始的。从1911年美国泰罗的《科学管理原则》正式出版以来，管理科学已由人类学、社会学、心理学、数学和计算机科学融合成为一门系统科学。目前，已成为人们广泛研究的新领域。

一、管理的涵义

管理作为一个概念，它是统辖、负责处理的意思。作为一门科学，它是由一系列的概念、原理、原则和方法构成的一个科学体系。作为一项活动，人们早已认识到它的作用。

但究竟什么是管理，由于各自强调的方面不同，由此而引起的说法各异，目前尚未有较为一致的意见。

对于管理，通俗的解答是：“通过其他人来完成工作”或“让别人同自己一起并通过别人来达到企业的目标”。这种说法是强调指导和统辖的作用。管理实质上就是指导一群人达到目的的行为。它是管理者和被管理者的统一，并在一定目的驱使下，共同完成工作，实现目标。

五十年代，美国的西蒙认为，“管理就是决策”。并从决策理论的角度，强调了决策在管理中的重要作用。确实，管理离开了决策就不能成其为管理。而且，决策一旦失误，整个管理就失去了基础，失去了方向，全部工作都会归于失败。

也有人认为，“管理就是领导”。这是强调组织、指挥、领导艺术在管理中的作用。离开了领导，管理也不成其为管理。

目前，人们主要是从功能上来阐述管理。认为，“管理就是计划，组织、指挥、协调和控制，”通过上述功能的发挥，管理能联系社会各个系统，使它们发生加成作用，产生更大的功效。

管理之所以被人们重视，就在于它能产生组织效应，并使组织产生巨大的能量，推动社会历史进步。所以，有人称“管理是科学的科学”，管理和技术是推动社会历史进步的两大车轮。

二、我国古代的管理思想

我国长期的封建社会，创造了光辉灿烂的科学文化。其中管理思想和管理经验就占有重要的篇章。

我国封建社会创造的科举制、御史监察制、军师宰辅幕

僚参谋制都是重要的管理方面的制度。春秋战国时期，养游士、招食客、发挥“智囊”的参谋作用，为治国决策服务，就是一种先进的管理方法。

春秋末期成书的《孙子兵法》这部被公认为世界最古老的军事著作，其精辟的战略思想和军事策略思想，至今仍为管理界所研究和借鉴。战国时代成书的《周礼》，具体论述了行政管理制度和责任制度。秦始皇统一中国，改革国家管理制度，确立中央集权体制，建立一套行政管理机构，统一文字、货币、度量衡等制度，不仅对当时管理国家有重要作用，而且对此后两千多年的封建制度具有重要的影响。最值得一提的是，统治了中国封建社会思想两千多年的孔子哲学，在如何管理国家，如何处理封建等级关系，如何培养人才和选用人才等方面，都是卓有成效的。

此外，在我国古代的生产建设中，也积累了丰富的管理经验。如建造闻名世界的万里长城，挖掘贯通南北的大运河，修建有名的都江堰水利工程等，都体现了高超的管理方法。古老的中国文明，为人类留下了丰富的管理思想和光辉的管理范例。

三、西方管理学的发展

我国历史上虽然有很多思想家提出过很有价值的管理思想；在古希腊、古埃及、古巴比伦及罗马帝国时代，虽然也产生过杰出的管理思想，但由于受到历史条件的限制，均未能形成系统的管理科学理论。管理，作为一门科学，还是随着资本主义生产方式的出现，需要加强对复杂生产过程的管理，管理理论才得以逐渐地形成和发展。

1、泰罗的“科学管理”

研究西方管理科学的发展历史，人们都会想到科学管理

的代表人物泰罗。1881年，泰罗因患眼疾没有念完大学，就去工厂当工人。他有着基层的工作经历，使他对管理的研究主要注重于作业管理，目标是提高工序劳动生产率。他从生产现场的经验中总结出如下劳动管理原则：（1）对人的劳动的每种要素规定一种科学的方法以取代陈旧的经验方法；

（2）对工人进行科学的挑选，训练和教育，以发展他们的技能，而不是让人们自己挑选工作和自己训练自己；（3）真心实意地与工人合作，以保证所有的工作都能按科学原则去进行；（4）管理人员与工人各负一定责任，改变过去几乎把所有工作和大部分的责任都推给工人的作法。根据上述原则进行的管理，人们称之为“科学管理”理论。泰罗本人也被后人誉为“科学管理之父”。

与泰罗同时代的管理理论代表人物还有法国的法约尔和德国的韦伯。法约尔提出十四条著名的管理原则，韦伯提出的组织效应理论，人们称之为“组织管理”理论。这一理论在科学管理中也产生过重要的影响。

2、现代行为理论科学

行为科学是运用心理学、生理学、社会学、社会心理学和人类学等理论和方法，研究人类行为规律的一门综合性科学。这门科学广泛应用于管理、形成了以人为中心的现代行为科学管理。

1924年，美国科学院组织人员进驻芝加哥西方电气公司的霍桑厂，试验变换照明等条件对产生效率的影响。出乎预料的是，无论变换什么条件，实验组产品都有所增加，看不出什么差别。1927年，哈佛大学一批教授在梅约的率领下进入该厂，继续进行实验。梅约着重从社会因素方面考虑，在研究中强调了人际关系方面的因素，于1933年发表了《工业

文明中的人性问题》一书，总结了他第一阶段试验结果，即良好的人际关系，有利的社会条件都与工作效率有直接关系。在管理中必须重视人的因素。这一趋势在以后也不断地得到发展。到1945年梅约又发表了《工业文明的社会问题》一书。进一步阐述了自己的观点（其结论在第六章第二节有详细阐述）。

在人际关系学说的基础上，西方出现了研究行为科学的热潮。这项研究，除了组织与外部环境相互作用的行为这个研究层外，一般分为三个层次进行。一是个人行为，主要是关于人的需求、动机、激励问题；二是团体行为，主要是关于企业中的非正式组织以及人与人的相互关系问题；三是组织行为，主要是关于企业中的领导方式问题（这些研究成果，将分别在后面的有关章节中阐述）。行为科学应用于企业管理，针对工人内心要争取的条件，如希望、愿望、动力等，运用激励的手段导致人们的某种行为，从而提高工人生产积极性。这门科学对企业管理实践作出了重要贡献。

3、系统科学管理

系统科学管理理论，也称“管理科学”。管理科学学派与行为科学学派是现代管理学的两大支柱。

在第二次世界大战期间，运筹学在解决从后勤到潜艇战术等一系列军事问题上作出过巨大成绩。战后，美国将运筹学应用于企业管理，获得了成功。随后，几乎在所有发达国家中都相争效仿。这种管理，主要特征有：（1）以决策作为管理的中心思想；（2）要求对各种管理行为作可行性评价；（3）大量应用系统模型；（4）广泛应用电子计算技术。这种管理，将企业当作一个系统来对待，综合应用各种技术手段，求得企业的全面发展。所以，被人们称之为“系

统科学管理。”

管理决策是西蒙五十年代提出的理论。决策分为目标决策和实施计划两大类。系统科学重点是决策方法。它通过决策理论的研究，为管理人员提供一个系统结构，使他们能在复杂的情况下对方案作出正确的选择。

数学模型是一个实际系统或程序的各个方面的简化描述。在管理科学研究中，人们可以广泛应用数学模型来研究复杂的现象，寻找事物的发展规律和最优化的解决方法。

系统科学管理离不开电子计算机。应用电子计算机可以通过数学模型在不打断真实系统正常运行的情况下，对各种解决问题的方案进行实验，使管理者能对各种方案作出选择。现代企业已开始进入系统时代，系统管理是适应系统时代的管理方法。西方十分重视对管理科学的研究。我国在粉碎“四人帮”以后也加速了对西方管理科学的研究和应用。

四、管理心理学的兴起

在管理学的发展过程中，一些管理学家重点研究了企业管理中人的心理和行为，建立了管理心理学这门新兴的综合性边缘学科。这门科学，把心理学、社会学、社会心理学、文化人类学等有关学科的知识综合应用于企业管理，重点研究人与人之间的关系，研究激发人的内在积极性，协调人际关系，改善组织结构，实行参与管理等，强调人在企业中的决定作用。

关于管理心理的思想，在我国历史上很早以前就有了。我国春秋战国时期，管子的《牧民》篇就是研究如何管理奴隶的心理。墨子《经上》百条，其中就有13条阐述了心理思想。我国开始研究虽然很早，但始终没有形成一套系统的理论。管理心理学作为一门独立的学科，是二十世纪三十年代