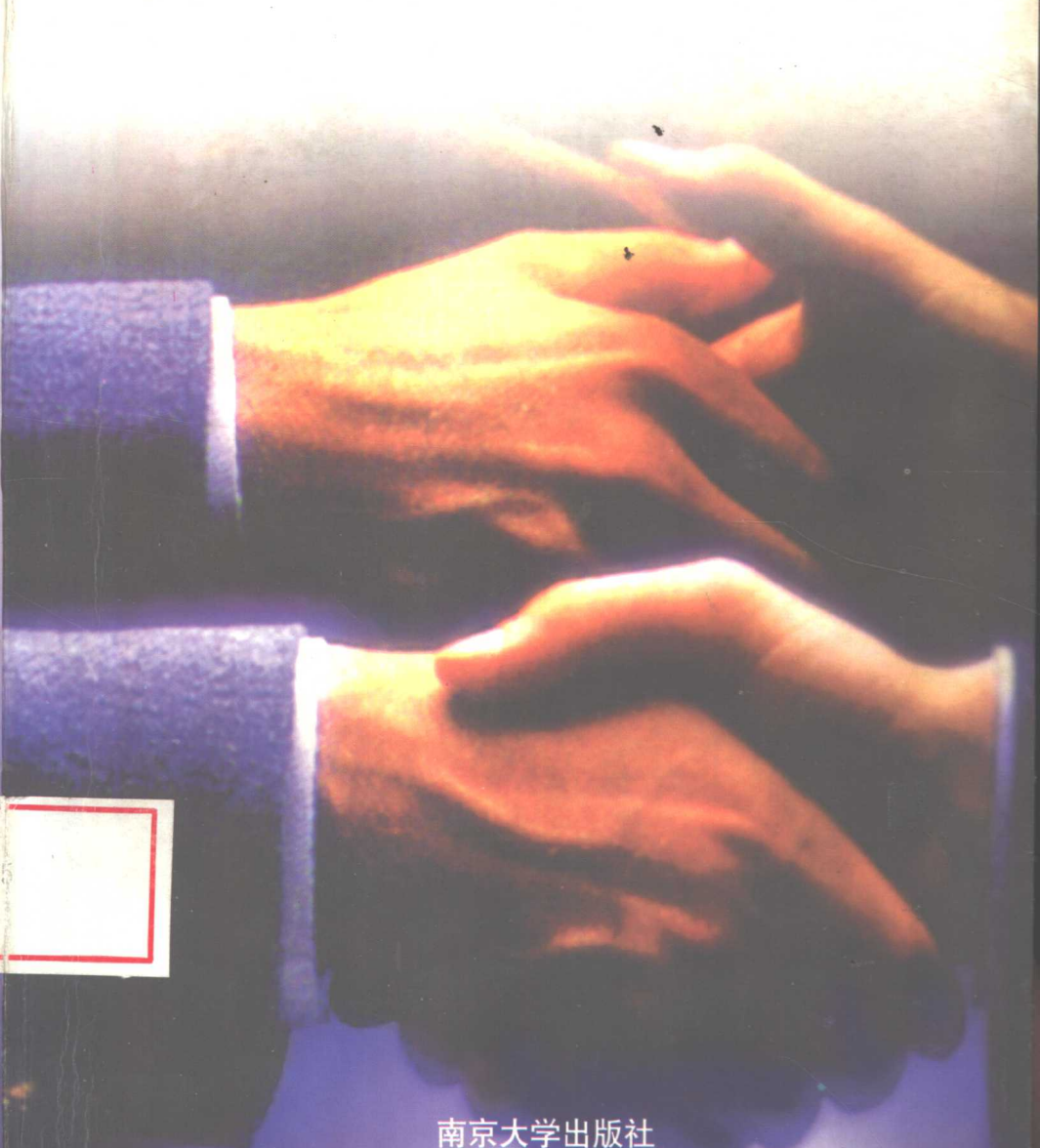


管理者成功心理学

主 编 鲁广余 副主编 杨明强 黄 茵



南京大学出版社

管理者成功心理学

主 编 鲁广余

副主编 杨明强 黄 菡

南京大学出版社

1997·南京

管理者成功心理学

主 编 鲁广余

副主编 杨明强 黄 茜

南京大学出版社出版发行

(南京大学校内 邮政编码:210093)

常熟市白云印刷厂印刷

*

开本 850×1168 1/32 印张 9 字数 234 千

1997 年 3 月第 1 版 1998 年 1 月第 2 次印刷

印数 1201~3200

ISBN7-305-02981-5/B·159

定价:12.00 元

代序 通向成功的科学扶梯

周晓虹

科学来自人类对世间万物的关注和惊异。但是,如果说最初的科学仅仅源于人类的好奇的话,现代科学的发展和缘起早已超过了这单纯的好奇。科学不仅使人类一步步加深了对自然界和自身的认识,而且为人类创造出日益丰富的物质财富,改变并不断缔造着人类的生活方式;同时,科学被人类用于管理、学习和其他诸种社会实践,科学已经成为人类通向成功的科学扶梯。

我们这里所说的科学,不仅包括为人类了解自然、改造自然提供了便捷和可能的自然科学,而且包括了为人类了解自身、了解自己的需求和动机、了解自己的社会存在状态的社会科学。我们手上的这本题为《管理者成功心理学》的书所论述的现在已日益普及的管理心理学就是这样一门既有着深厚的理论基础,同时又有着广泛的实践意义的现代科学。它在 20 世纪里的快速进展,不仅提高了现代大工业生产的效率,而且在很大程度上改变了企业的管理者和劳动者之间的社会与心理关系,使得现代企业逐渐建立起了以人为中心的管理制度。

管理心理学是现代心理学的一个分支,是

现代社会心理学在工业管理领域中的具体运用,因此,人们又将管理心理学称之为工业社会心理学或工业与组织心理学。了解社会心理学这门学科的现代发展的人都知道,管理心理学的现代始祖是美国人埃尔顿·梅约。在他之前,以泰勒、法约尔等人为代表的古典管理理论对人性的看法是十分简单的:人是经济动物,他的行为在于追求自身的利益,企业中的工人工作是为了获得尽可能多的经济报酬,为了达到谋取利益的目的,工人被动地受着组织的控制和操纵,有时甚至会抵制组织的发展和变革。面对这样的人性,泰勒开出的药方当然只能是:用经济利益的刺激激励工人的干劲,用严格的管理制度控制工人的行为。这一系列复杂的方式可以归结为一句话,最有效的管理方式是“胡萝卜加大棒”。

“经济人”的假说刚刚流行了二三十年,就受到了埃尔顿·梅约等社会心理学家的严峻挑战。1926年,在美国洛克菲勒基金会的资助下,梅约等社会心理学家联手在西部电气公司所属的霍桑工厂进行了后来名闻遐尔的“霍桑实验”。这一系列实验以确凿的证据证明了人是社会的人,他不仅受到物理、生理、经济因素的影响,而且受到社会因素和心理因素的影响。这一后来被称为“社会人”的假设提出以后,得到了社会心理学家来自理论与实践两方面的诸多证实。简单举几个例子:在实践方面,英国塔维斯托克学院煤矿研究所发现,尽管长壁开采法从技术上说优于短壁开采法,但由于前者的采用破坏了矿工之间原有的社会组织和交往关系,生产效率反而有所下降;在理论方面,美国人本主义心理学家马斯洛于50年代在《自我实现的人》一书中提出了“需要层次理论”,认为人的自我实现是最高层次的需求目标。这种“自我实现人”的假设是“社会人”假设的具体化。

正是从“霍桑实验”以后,工业社会心理学即60年代以后人们所说的管理心理学得到了空前稳步的发展。这一发展的最直接的动力不仅来自现代社会心理学本身的学科进步,更来自于由世界范围内的工业化和现代化而产生的不断增长的社会需求。研究者

的研究触角不但涉及个体劳动者或管理者的社会需要、工作动机、工作态度、工作挫折及其解决挫折的方法,而且涉及群体效率、群体内部和群体外部关系、非正式群体的作用、组织效能及其变革以及组织内的领导和领导者的影响力。总之,与现代工业组织及其内部管理有关的一切心理学方面的问题都开始引起管理心理学家的关注。而他们的研究成果也不断地被人们用于科学的管理,真正成为管理者通向成功的扶梯。

在简单论述了管理心理学这门学科的发展之后,我们可以回到手边的这本《管理者成功心理学》上来了。尽管这本著作的篇幅并不大,但其论述却不但涉及了管理心理学的一般研究领域,而且研究者还将视野投向了劳动者和管理者的心理健康、现代经济组织的公众关系和公众形象以及广告和营销中的社会心理现象。我们从这本著作的基本内容框架中,能够十分容易了解作者的写作意图:他们想以一种简便可行的方式为管理者提供一种不但能够了解自己、自己的经济组织、自己的员工,而且也能够了解与自己打交道的公众和消费者的途径与方法。这种最为基本的考虑,使得作者的写作范围和研究论题超出了传统管理心理学的一般领域,其中涉及到现代公共关系学、现代市场营销学、现代广告学等诸多学科的论题。作者的这种超出学科范围的写作方式,使得《管理者成功心理学》已不单是一种管理心理学的简单读本,而真正有可能成为企业管理者通向成功的扶梯。

如果说上述基于管理与管理心理,又超越管理和管理心理的写作方式是这本《管理者成功心理学》的一个特色的话,那么这本著作的另一个特色则是作者组成的特殊性。以往的大多数出版物,无论是研究者的理论专著,还是学校用于教学的教科书,基本上都出自在学校或研究机构供职的研究者与教师之手。如果一本书的内容或主题涉及的是历史、文学或天文、数理尚无疑义,但如果谈的是管理、法律、社会或政治这些十分现实的问题,就常常会给人以隔靴搔痒之感。为了避免这常有的毛病,《管理者成功心理

学》的写作采取了理论工作者与实际工作者相合作的方式。这种写作方式尽管在具体的执行中常会出现不协调甚至互为冲突的情况,但却在一定程度上保证了一部实用性很强的著作既有一定的理论建树又有丰富的实践依托,它为人们将社会科学的理论用于解决现实的社会问题提供了一种可能。

当然,一本著作究竟写得如何,它出版以后将面临怎样的命运,这些未来问题的裁决者不会是我,而是现在变得越来越成熟的读者。读者按自己的需要选择图书,按自己的兴趣阅读有关的内容,再按自己的工作性质采纳其中有价值的建议,最后,他们还要按自己的感受和现实的检验来评判一本书的价值如何。因此,一本书的上帝是读者。这样看来,在作者和读者之间,勉为其难为一本书写序的人,充其量是一个勤勉诚实的信使而已。但愿我是一个称职的信使。

1997年1月31日

于南京大学南秀村

目 录

代序 通向成功的科学扶梯.....	周晓虹(1)
第一章 合理选拔使用.....	(1)
个性心理特征与量才为用.....	(1)
选择任用中的心理学技术	(10)
员工训练与绩效评定中的心理问题	(16)
管理者用人心理分析	(21)
第二章 规范员工行为	(28)
需要、动机与激励.....	(28)
激励的心理学原则	(31)
惩罚与挫折	(45)
惩罚的心理学原则	(52)
第三章 整合员工态度	(55)
关于态度的一些基本概念	(55)
态度的测量方法	(62)
有关态度形成及变化的理论	(68)
影响态度改变的因素	(75)
改变态度的具体方法	(83)
第四章 提高群体效率	(85)
三人成众	(85)
群体对个人的影响	(94)
群体内聚力.....	(105)
群体士气.....	(110)
第五章 协调内外关系.....	(114)

人际关系的亲疏·····	(114)
群体间的好恶·····	(125)
群体沟通·····	(134)
第六章 改善领导绩效·····	(143)
领导·····	(143)
领导者的影响力·····	(151)
领导思维与领导观念·····	(157)
领导艺术·····	(162)
第七章 维护心理健康·····	(170)
心理健康的标准·····	(170)
影响心理健康的因素·····	(178)
心理健康的环境设计·····	(186)
讲究心理卫生,保证心理健康·····	(191)
第八章 塑造公众形象·····	(198)
公共关系概述·····	(198)
了解和熟悉组织的公众·····	(209)
公共传播中的社会心理问题·····	(218)
第九章 经济组织的营销·····	(226)
了解消费心理·····	(226)
生产人们喜欢的商品·····	(233)
广告:商品促销的手段·····	(239)
销售策略·····	(245)
第十章 变革情境的管理·····	(253)
组织变革:动因、程序、方法与模式·····	(253)
对组织变革的抵制·····	(259)
克服对变革的抵制·····	(264)
促进组织变革的对策·····	(269)
对组织发展进行管理·····	(272)
后记·····	(280)

第一章 合理选拔使用

所有的组织,无论它是经济的、政治的,或是公益的、宗教的,其最重要的组成因素都是人。管理者选择员工的标准、聘用员工的方式、培训员工的方法,都将对这个组织的目标与任务的完成,以及生存和发展产生极为重要的影响。所以,研究包括认识人性、分析工作的能力标准、确认恰当的选拔方式、做好员工继续教育工作以及科学制定工作业绩指标、帮助管理者克服用人误区等问题,是管理者展开管理过程的第一要务。

个性心理特征与量才为用

量才为用的实质就是尽可能准确地求得“人”与“事”的密切配合,以最大程度地发挥人在工作中的潜能。为了实现这种完善的配合,就要了解“人”的各种特征与“事”的各种要求之间的差异性,正如清人顾嗣协的诗所云:“骏马能历险,力田不如牛。坚车能载重,渡河不如舟。舍长以就短,智高难为谋。生材贵适用,慎勿多苛求。”以现代管理者的眼

光来看,只有用人的失误,没有无用的人才,而如果不能量才为用,人才也会变成庸才。

由此可见,“量才为用”的关键在于“量”,“量”得不准,就不可能“用”得恰当。在管理实践中,用人不当,大才小用,小才大用,废其长而用其短的现象也并非鲜见。所以,作为管理者或领导者,单有“思贤若渴”之心还不行,还必须具备“识贤之目”与“量才之方”。

以心理学的观点来看待人们在职业适应中的各种差别,个性心理特征的差异是一项不可否认且十分重要的事实。“人心之不同,犹如其面”,个性心理特征是个体在心理活动过程中表现出来的,带有倾向性、本质性,是比较稳定的心理特点的总和,其中包括气质、能力、性格等等。它们是在个体生理素质的基础上,在一定的历史条件下,通过社会实践活动形成和发展起来的。因此,个性心理特征既受周围环境和社会关系的制约,又反映出每个个体不同于他人的独特的特点。管理者要做到正确选择,合理使用员工,就必须对员工的个性品质有全面的了解和研究,以期对他与某种特定工作的相互适应做出准确预测。

气质与管理

现代心理学将气质理解为个体表现在心理动力方面的各种典型、稳定的心理特点。所谓心理活动的动力方面是指心理过程的速度和稳定性(例如知觉的速度、思维的灵活程度、注意集中时间的长短),心理过程的强度(例如情绪的强弱、意志努力的程度)以及心理活动的指向性特点(例如有人倾向于从外界获得新印象,有人倾向于经常体验自己的情绪),等等。气质使一个人的全部心理活动表现都染上了个人独特的色彩。

在心理学研究的传统中,学者们通常将人群中普遍存在的气质特征划分为下列四种类型:

1. 胆汁质。这种气质的人的特点是具有很高的兴奋性。在情绪活动中,一般表现出脾气暴躁、热情开朗、刚强直率、果断,但

往往容易狂热地爆发,不能自制;在活动方面,表现出精力旺盛,反应迅速、行动敏捷、动作有力,能以极大的热情投入自己所从事的事业,能够同艰难困苦作勇敢坚决的斗争。但他们的工作热情带有周期性,当精力消耗殆尽时,便会失去信心,由狂热转为沮丧;在认知活动方面,他们一般接受能力强,对新知识理解得快,但粗心大意,考虑问题往往不够细致。一般地讲,胆汁质的人大多是热情而性急的人。

2. 多血质。这种气质的人的特点是具有很强的灵活性。在情绪活动的方面,他们易动感情,但情感体验往往不深刻、不稳定,情感产生之后既容易消失,也容易转变;在活动方面,他们容易适应新的环境和变化的生活条件,善于交际,能很快同别人接近;在认知活动中,他们多半机智聪敏、兴趣广泛,能迅速把握新事物,但是他们的兴趣不够稳定,注意力容易转移,一旦缺乏足够的刺激的吸引,便会变得厌倦而懈怠,要求反应迅速并均衡的工作对他们最为合适,在从事复杂多变和多样化的工作时,他们的表现也会较为出色。一般地讲,多血质的人给人们留下的印象是:活泼而好动。

3. 粘液质。这种气质的人的特点是安静。他们的情绪不易激动,情绪强度也比较弱,经常表现得心平气和,不大喜欢交际;他们对事物的反应比较缓慢,动作比较迟缓,但是冷静、稳重、踏实,不论环境如何变化,都能保持心理平衡;他们善于克制自己的冲动,能严格地遵守既定的生活秩序、工作制度和组织纪律;具有较好的坚持性,常常表现得有耐心、有毅力,不易为无谓的动因分心。他们比较容易适应那些要求坚持不懈地使用力量和要求长时间地、有条不紊地保持精神或体力上的紧张状态的工作。一般地讲,粘液质的人大多是一些沉静而稳重的人。

4. 抑郁质。这种气质的人的特点是敏感。他们体验情绪的方式较少,稳定的情感产生也很慢,但对情感的体验深刻、有力、持久;他们往往为一些微不足道的缘由而动感情,但却很少在外表上表现出自己的情感;他们在行动上表现得非常迟缓,常常显得悒

恹、腼腆、优柔寡断、迟疑不决；他们尽量摆脱出头露面的工作。在遇到困难和危险时，常常有震惊、恐惧、张惶失措的表现；但是，他们往往观察精细、谨慎小心，能体验到别人体验与观察不到的东西。抑郁质的人多是一些敏感而沉默的人。

人们的心理反应可以从多方面表现其神经系统的基本特性，所以，我们可以通过选取合适的心理反应类别为指标，来大致判定不同的人的气质类型。根据目前心理学的研究结论，一般判别个体气质类型的几个指标规定如下：

1. 感受性。指人对外界影响产生感觉的能力，它是神经系统强度特性的表现，可以根据人们产生心理反应所需的外界影响的最小强度来判断。

2. 耐受性。指个体经受外界事物的刺激作用在时间和强度上的耐受程度，它也反映神经系统的强度特性，可以以长时间从事某项活动时注意力的集中性，对强烈刺激的耐受性等来衡量。

3. 反应的敏捷性。指个体心理反应和心理过程进行的速度，以及各类刺激可以引起心理的各方面的指向性，它主要反映神经系统的灵活性特征，可以用说话和记忆的速度、注意转移的灵活程度等来测量。

4. 可塑性。指个体根据外界事物变化的情况而改变自己适应性行为的可塑程度，它也反应了神经系统的灵活性，可以通过主体在顺应上的难易、采取行动的简洁或迟缓、态度上的果断或犹豫来衡量。

5. 情绪兴奋性。指个体对情绪反应的抑制力以及情绪向外表现的强度，它既反映了神经系统的强度特性，也表现了其平衡性。

6. 外倾性与内倾性。外倾性是兴奋性强的体现，内倾性则是抑制过程占优势的反应。外倾的人表现为心理活动、言语反应和动作反应倾向表现于外，内倾的人的表现则相反。

在管理实践中，我们一般使用科学制作的测验量表来测定员

工的气质类型,这类量表多是根据各种气质的心理反应特点编制一定数量的问题;将题目随机排列在测验卷上,然后采用自陈法、让被试回答;根据被试回答结果分析其气质类型。

气质对于个体的实践活动有一定的影响,了解人的气质对于选择职业、实施教育和管理等都有重要的意义。

首先,管理者要明确理解“气质类型无好坏之分”。在评定人的气质时,不能认为这一种优于那一种,或这一种劣于那一种。在不同的管理情境中,同一种气质的意义和评价是不同的。比如,多血质的人容易适应新环境和变化多的工作,但却会不适应需要注意力长久稳定、缺乏变化刺激的工作;抑郁质的人不适应压力大的工作,容易感到疲劳;但却能做好那些需要细致入微的观察和单调乏味的工作。

其次,气质虽然不对人的实践活动起决定作用,但它会产生一定的影响,并能影响活动的效率。所以,它虽不能决定一个人能干什么,不能干什么,却能决定一个人容易胜任什么,而更难适应什么。因此,一般情况下,我们应当尽力将员工安排在有利于发挥他的气质特长的岗位上。

第三,在一些特殊职业中,例如飞行员、宇航员、大型动力系统调度员、运动员、特警或抢险、急救、消防队员等,个体会经受高度的身心紧张,这些职业要求人们有极其灵敏的反应,要求人们敢于冒险和临危不惧,对个体的气质特性提出了特定的要求。在培训这类职业的工作人员时就应当首先测定人的气质特性,以此作为职业选择和淘汰的依据。

最后,不同的气质对个体的情感和行动特点会产生不同影响,这就要求管理者在管理、组织和教育工作中要注意做到因人而异,区别对待。比如,严厉的批评会促使胆汁质与多血质的员工改正错误,但对抑郁质的员工则可能产生不良效果;在改变组织环境和重新编班分组时,多血质的员工很容易适应,而对粘液质、抑郁质的员工则需给予特别关注,以利他们尽快适应。

能力

能力是个体为顺利完成活动而经常地、稳固地表现出来的心理特点,它反映了个体心理活动的效率特征。

能力可以分为一般能力和特殊能力,前者指个体在多种基本活动中表现出来的能力,如观察力、记忆力、理解力和想象力等;后者是指出现在某些专门活动中的能力,如音乐能力、绘画能力、运动能力、人际关系能力等等。一般能力和特殊能力在活动中的关系是辩证统一的,一方面,某些一般能力会在某种专门活动中得到特别发展,变成特殊能力的组成部分。比如,记忆力属于一般能力,但是电信局查号台的话务员需要熟记大量常用的电话号码,久而久之锻炼出了惊人的记忆能力。另一方面,长期的专业活动会使特殊能力在获得发展的同时,迁移到其他活动领域,成为影响基本活动的一般能力。比如,话务员的强记博识,不仅表现在记忆电话号码上,也同时表现在一般记忆上。

能力的个别差异表现在质与量两个方面,质的差异体现为每个人具有不同的特殊能力,或完成同一种活动时,不同的人可能采取不同的能力组合;量的差异表现在能力发展的水平和表现的早晚上。

1. 能力的类型差异。个体在知觉、表象、记忆、言语和思维等方面都表现出个体差异。比如,有些人的知觉属于综合型,特点是富于概括性和整体性,分析方面较弱。另一些人可能属于知觉分析型,对细节感知清晰,但整体印象较差。第三种人则兼具上述两种类型的特点,属于分析综合型。

能力的类型差异还表现为,在完成同一种活动时,不同的人可能采用不同的能力组合途径来完成。比如,同样是在组织管理方面表现出色的两个班组长,一个可能依靠良好的人际关系能力,另一个可能依靠自身的强制性影响力。

2. 能力发展水平的差异。在相同的活动条件下,有些人在某

种活动中表现出比一般人更高的成就,就表示他在这个领域具有较高的能力。反过来,某些人在某种活动中总是效果不好,则一般说明他在这个领域中能力低下。

3. 能力表现早晚的差异。有些人在某些方面的优异能力表露得很早。据研究证明,个体能力的“早熟”对其以后能力的发展是有促进作用的。同时,对那些缺乏早期成就的人,我们也不能就此断定其将来不能发展出优异的能力。事实上,有些人的优秀能力或天才表现较晚,甚至可能到晚年时才表现出来。

管理者对员工能力差异的了解可以借助两种测验完成,一是一般能力测量,又称智力测验。目前得到心理学界认可的智力量表很多,其中较为适用和常见的是“斯坦福-比内智力测验”与“韦克斯勒成人智力量表”。二是特殊能力测验,它主要用于预测求职者是否具备胜任某种工作的特殊的潜在能力,如“文书能力测验”、“机械能力测验”、“心理运动能力测验”等。

能力是完成工作的必要条件,但只有当它与工作所要求的标准相匹配时,它才能成为“必要条件”,而如果两者间的关系如“南辕北辙”,便会造成对工作与人才两方面的损害。所以,管理者不仅要熟悉组织中的各项工作,及各项工作对员工能力提出的不同要求,而且要了解他的下属各自具备的能力特长,找到每个员工与工作之间的最佳结合。

1. 为组织内的每项工作确立科学的能力要求标准。每个岗位都有自己明确的相对独立的能力要求,只有明确了这些要求,管理中的选拔任用工作才能更科学准确、更有针对性。

2. 用人所长。在人员选拔与安置时,应尽力注意人们所具有的文化水平、技术水平、能力水平与实际工作所要求的相符。小才大用固然会引起员工的适应困难,并造成工作质量下降;大才小用也会引起员工的积极性下降,失去工作兴趣,导致工作绩效降低。

3. 科学的能力观。管理者不仅能以文化考核或某种操作技术的水平作为考核能力的标准,同时,管理者还应认识到,员工能

力的培养也是能力管理的重要内容,人的能力不是一成不变的,要真正挖掘员工的潜力,就必须注意对员工的能力培养。

性格

性格指个体对现实稳固的态度以及与之相适应的习惯了的行为方式,它属于人的心理活动中的被评价了的特征。在人的实践活动中,经常影响着个体的各种事物,有些是适合个体的需要、符合个体的意愿的;有些则是不符合个体需要,使个体的实践活动发生困难的。无论属于哪一种,它们都会不断地渗透到个体的生活经历之中,通过影响个体的认识、情绪和意志活动在个体的反应机构里保存下来,固定下来,构成一定的态度体系,并通过一定的形式表现在个体的行为之中,构成每个个体所特有的行为方式。这种主体对客体的态度体系和行为方式便标志了性格的本质特点。

人的性格特征是十分复杂的,为了便于理解和研究,我们一般将其分为下列四个方面:

首先,对现实的态度性格特征。人对现实的态度性格特征又可分为以下三部分:(1)对社会、集体、他人的态度的性格特征。如爱国、有集体荣誉感,为人正直、热情、诚实、直率或与之相反的自私自利、虚伪、粗暴、圆滑等。(2)对劳动、劳动成果的态度性格特征。如勤劳、认真、细致,或懒惰、马虎、粗心;勇于开拓或墨守成规等。(3)对自己的态度的性格特征。如谦虚、自信、自尊、大方,或傲慢、自卑、羞怯等。

第二,性格的意志特征。个体自觉地调节自己行为的方式和水平所表现出的性格特征可分为(1)目的明确性。表明对行动目标的明确程度,并使行动受社会道德规范约束,如独立性和依赖性、纪律性与散漫性、自觉性与盲目性等。(2)主动性。表明个体对行为自觉控制水平的特征,如主动、自制,或被动、放任等。(3)果断性。在紧急或困难条件下表现出来的意志特征,如镇定、勇敢、果断,或慌乱、怯懦等。(4)坚持性。表明个体从事长期工作时