

企业管理心理学

主编 赵乃森

05
陕西旅游出版社

序

企业管理理论,是近些年才诞生的一门新兴学科,它具有综合性强,联系实际紧密,便于操作等特点,因而一问世便受到企业界广大仁人志士的重视。

把心理学与企业管理理论结合起来写一本书,是我十余年的心愿。我认为:一切管理都离不开人,管理学说穿了就是人学。科学技术越发展,人的主导作用就越强;现代化程度越高,人对管理的要求也就越高。改革开放 20 年实践证明:企业成败的根本还在于人。过份强调以任务为本,忽视被管理者的需要,再强的物质刺激效应都是短暂的,都是缺乏生机和活力的。相反,以人为本则不同,无论是搭配“班子”、分配工作,还是下达任务、协调关系矛盾,抑或立章建规、组织培训,只要充分考虑了人的地位作用、个性差异、需要层次、能力状况等因素,管理起来就一顺百顺。特别是商业企业,与其说是市场竞争,不如说是“心理大战”,谁家心齐劲足,谁家的事业就可能兴旺发达;谁赢得了“上帝”的青睐,谁就能在市场中稳操胜券。因此,我经常告诉同事们这样一个道理:成功的领导,往往是有准备的领导。这里的准备就包含了心理准备。秋林公司所创立的“无情的管理”与“有情的领导”相结合的模式,正是灵活运用管理心理学的典型范例。

最近一个时期,一些关注秋林发展的社会名流和科研机构的同仁,在研究了秋林现象以后,都催促我结合秋林经验写一本管理心理学。公司的其他领导也都鼓励我从总结经验,探索前进的角度出发,编写这方面的培训教材。我反复考虑后也感到很有必要,于是下决心编了这么个不很成熟的册子,作为企业内部的培训教材,希望能为秋林的发展发挥一丝一点推动作用。



95.11.28

目 录

第一章 绪论.....	(1)
第一节 企业管理科学的发展.....	(1)
一、早期企业管理.....	(2)
二、企业的科学管理.....	(2)
三、企业的现代管理.....	(4)
四、企业的最新管理.....	(6)
第二节 企业管理心理学的发展.....	(7)
一、企业管理心理学形成的理论准备.....	(7)
二、国外管理心理学发展概况	(10)
三、我国企业管理心理学的研究概况	(14)
第三节 企业管理心理学的研究对象	(15)
一、个体心理	(16)
二、群体心理	(17)
三、组织心理	(17)
第四节 企业管理心理学的研究方法	(17)
一、研究的设计原则	(17)
二、研究的方法	(19)
三、研究结果数据处理的方法	(23)
第二章 企业管理心理学中人性的假设	(30)
第一节 “经济人”的假设	(30)
一、什么是“经济人”	(30)
二、相应的管理措施	(31)
三、对“经济人”假设的评价	(32)

第二节 “社会人”的假设	(33)
一、什么是“社会人”	(33)
二、相应的管理措施	(36)
三、对“社会人”假设的评价	(36)
第三节 “自我实现的人”的假设	(38)
一、什么是“自我实现的人”	(38)
二、相应的管理措施	(40)
三、对“自我实现的人”假设的评价	(41)
第四节 “复杂人”的假设	(42)
一、什么是“复杂人”	(42)
二、相应的管理措施	(43)
三、对“复杂人”假设的评价	(44)
第三章 知觉及其在企业管理中的应用	(45)
第一节 影响知觉的各种因素	(45)
一、客观因素	(45)
二、主观因素	(47)
第二节 社会知觉	(49)
一、社会知觉的一般概念	(49)
二、社会知觉的分类	(50)
第三节 社会知觉中的各种偏见	(51)
一、第一印象的作用	(52)
二、晕轮效应	(52)
三、优先效应和近因效应	(53)
四、定型的作用	(54)
第四章 需要、动机及其在企业管理中的应用	(56)
第一节 需要和动机的一般概念	(56)
一、需要	(56)

二、动机	(58)
第二节 需要层次论	(59)
一、需要层次论的基本内容	(59)
二、对需要层次论的分析和评价	(63)
第三节 几种激励理论	(66)
一、期望理论	(66)
二、公平理论	(68)
三、双因素理论	(69)
四、挫折理论	(71)
第四节 奖励中的几个心理学问题	(75)
一、关于吃大锅饭的问题	(76)
二、关于公平问题	(76)
三、关于扣奖的问题	(78)
四、关于奖励的效应问题	(79)
五、关于奖励的期望问题	(79)
第五章 个性心理特征及其在企业管理中的应用	(81)
第一节 个性的一般概念	(81)
第二节 能力	(83)
一、一般能力	(83)
二、特殊能力	(83)
三、能力在企业管理中的应用	(84)
第三节 气质	(87)
一、气质的一般概念	(87)
二、气质的结构	(89)
三、气质的生理基础	(91)
四、气质在企业管理中的应用	(92)
第四节 性格	(95)

一、性格的一般概念	(95)
二、性格的生理基础	(97)
三、性格的特征分类	(98)
四、性格在企业管理中的应用	(102)
第五节 心理测验	(105)
一、心理测验的特点	(105)
二、心理测验的分类	(107)
三、能力测验	(108)
四、个性测验	(112)
五、心理测验的局限性	(116)
第六节 国外选择职工的程序	(117)
一、准备阶段	(117)
二、选择阶段	(118)
三、检验效度阶段	(120)
第六章 群体心理及其在企业管理中的应用	(121)
第一节 群体心理概述	(121)
一、群体的概念和分类	(121)
二、群体的规模和结构	(127)
第二节 群体动力	(129)
一、群体规范和压力	(130)
二、群体决策	(133)
三、群体的内聚力	(137)
第三节 群体的沟通和冲突	(141)
一、群体的沟通	(141)
二、群体的冲突	(150)
第四节 群体中的人际关系	(155)
一、群体中人际关系的一般问题	(155)

二、社会测量方法·····	(158)
三、社会测量图解·····	(160)
四、社会测量法在企业中的应用·····	(161)
第七章 领导心理及其在企业管理中的应用·····	(162)
第一节 领导定义·····	(163)
第二节 领导科学和领导艺术·····	(165)
一、领导科学·····	(165)
二、领导艺术·····	(166)
三、领导科学和领导艺术的关系·····	(167)
第三节 现代领导体制的发展·····	(169)
一、家长制行政领导·····	(169)
二、经理阶层的兴起·····	(169)
三、职业“软专家”领导·····	(170)
四、专家集团的领导·····	(170)
第四节 我国企业领导体制的改革·····	(171)
一、我国企业领导体制的变迁·····	(173)
二、企业领导体制应遵循的原则·····	(176)
第五节 企业领导者的心理素质·····	(177)
一、政治品质和思想品质·····	(177)
二、能力素质·····	(178)
三、心理素质的培养·····	(180)
第六节 领导者的工作方法·····	(181)
一、调查研究·····	(181)
二、思想工作·····	(192)
三、决策·····	(202)
第八章 组织心理及其在企业管理中的应用·····	(224)
第一节 组织概念和分类·····	(224)

一、组织的概念.....	(224)
二、组织的分类.....	(225)
三、组织的职能.....	(227)
第二节 组织的结构.....	(228)
一、建立组织机构的基本原则.....	(228)
二、建立管理组织需要正确处理的基本关系.....	(231)
三、几种基本的组织机构.....	(235)
第九章 企业管理心理学实用范例.....	(237)
一枝一叶总关情：西安秋林公司以情促销记实	
后 记.....	(252)

第一章 绪论

企业管理心理学是管理心理学的一个重要分支。管理心理学也称之为组织管理心理学,它是本世纪 50 年代兴起的一门应用科学。它以心理学技术和手段,研究社会各类组织和部门中的人力组织、技术装备、工作程序与方法、工作人员积极性调动以及实现目标管理等问题。所以,建立、完善、发展具有中国特色的企业管理心理学,对于加强企业思想工作,加速企业的现代化建设都具有重要的意义。

第一节 企业管理科学的发展

人类自有有序活动以来,就存在管理问题。人类的劳动活动与动物的活动有本质的区别,它有两个根本的特点:劳动工具的制造和使用与劳动的集体性。从事集体劳动就需要对它进行组织和管理。

我国是具有五千年历史的文明古国,在长期的生产斗争中积累了丰富的管理经验。国外的管理界认为,世界上第一部有系统地论述管理问题的著作是我国春秋战国时期的《孙子兵法》。早在秦始皇时代,我国就修建了闻名世界的万里长城,统一了度量衡制度,修造了通向全国各地的“驰道”。可以设想,如果没有卓越的组织管理才能和丰富的管理经验,是不可能建造这样伟大的工程的。

但是,无论是我国和外国,在古代和中世纪,管理还没有形成为一门科学。管理形成为一门科学只有一百多年的历史。随着资本主义的产生和发展,从手工业的生产方式转变为机器的生产方

式,从手工业的作坊转变为现代化的工厂。只有在用机器进行生产的工厂出现之后,企业管理才逐渐形成为一门科学。

资本主义企业管理科学的发展,大致可以分为四个阶段。

一、早期企业管理

早期是指从手工业生产向机器生产转变的初期。在这个时期,实际上还谈不上真正的管理科学。这时期所谓的企业管理,无非是工厂老板和工头对工人的严加管束、残酷剥削。管理只是凭老板的个人经验。工人的培训只是采用师傅带徒弟的办法,师傅怎么干,徒弟也跟着怎么干。没有科学计算的劳动定额,定额由老板凭经验随意决定。也没有固定的劳动时间。因此,老板为了追求最大的利润,可以无限制地延长工作时间,等等。

早期企业管理的主要特点,是管理者——工厂主凭借个人的经验进行管理,工人凭自己的经验进行操作,所以这个阶段的管理又称经验管理或传统管理。在这一阶段,企业领导体制经历了由家长制向经理制的过度。应当指出,资本主义初期所以能采取各种残酷的手段肆无忌惮地剥削工厂工人,有其历史背景。当时,农村处于破产状态,大批劳动力流入城市,形成了广大的劳动后备军,而工人阶级还处于自发斗争的阶段,没有真正团结起来,没有自己的统一组织,无法进行有效的斗争。恩格斯在《英国工人阶级状况》一书中,对于这一时期的工人阶级状况作了生动地描绘和深刻地分析,同时也反映出当时的管理情况。

二、企业的科学管理

从19世纪末到20世纪初,管理才真正形成为一门科学。这一时期称之为科学管理时期。美国的泰罗(Taylor 1856—1915)是科学管理的主要代表人物。这一时期管理的主要特点是,在以个人经验和判断进行管理的基础上,总结提高,使之科学化、系统化。它着重研究企业内部生产管理方面的问题,主要解决生产组织方法的科学化、生产程序的标准化和提高生产效率等方面的问题。

泰罗从 1874 年开始在一家小型公司当学徒,1878 年以后,先后在米德瓦和伯利恒钢铁公司做工。他提升很快,6 年之内从普通工人提升为领班、车间工长、车间主任、总机械师,直至总工程师。1900 年左右,他在伯利恒钢铁公司进行了著名的“搬铁块”试验,为搬铁块的工人设计了一套标准的动作方式,按照这套标准动作干活,使每个工人的平均日产量由原来的 12.5 英吨(每英吨为 2240 磅)提高到 47.5 英吨。这就是后来被称为“时间——动作分析”的试验。以后,泰罗又相继进行了“铁锹试验”、“金属切削试验”等一系列试验,提出了“劳动定额”、“工时定额”、“工作流程图”、“计件工资制”等一系列科学管理制度和方法。

科学管理以泰罗为主要代表人物,但其他的管理科学家也对科学管理作出了贡献,例如,甘特(Henry. L. Gantt)发明了“计划图表”,这种图表以甘特的名字命名,又称“甘特图表”。吉尔布雷斯夫妇进行了动作分析研究,特别是吉尔布雷斯夫人(Lillian Gilbreth)是一位心理学家,她采用电影摄影,对工人手部动作进行了细致地分析,为科学管理作出了贡献。1911 年,出版了《科学管理原理》一书,成为科学管理的代表作。因此,科学管理又称为泰罗制,而在资本主义国家,泰罗也被称为“科学管理之父”。

对于泰罗制,列宁曾作了正确的评价。“泰罗制——也同资本主义其他一切进步的东西一样,有两个方面,一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段,另一方面是一系列的最丰富的科学成就,即按科学来分析人在劳动中的机械动作,省去多余的笨拙的动作,制定最精确的工作方法,实行最完善的统计和监督制等等”^①

关于泰罗制科学性的一面,无需赘述,因为我国企业现在实行的“劳动定额”、“工时定额”、“计件工资”等制度,都来源于泰罗制,当然,这些制度本身已有了很大的发展。

① 《列宁全集》第 26 卷,第 27 页,人民出版社。

关于泰罗制剥削性的一面,应从泰罗所处的时代来考察。泰罗所处的时代正是资本主义向帝国主义发展的时代。一方面,垄断资本家之间的激烈竞争要求提高生产力;另一方面,工人阶级的觉悟有了很大的提高,组织了工会,但在一些资本主义国家,特别是美国,工人阶级的斗争还侧重在经济斗争方面。当时工人提出的口号是“做一天正正当当的工作,拿一天正正当当的工资。”资产阶级已不能象早期那样随心所欲地剥削工人。泰罗制正是在这种形势上应运而生的。

国外的管理学著作中,往往把泰罗制说成是一种既对资本家有利也对工人有利的制度。但在泰罗制开始时,却遭到了资本家和工人两方面的反对。应当指出,资产阶级反对泰罗制与工人反对泰罗制有着根本的区别。资本家反对泰罗制是由于还没认识到在新形势下采用泰罗制剥削工人是一种比传统方法更加巧妙的方式,而工人反对泰罗制则是反对它“残酷剥削”的实质。其实,关于泰罗制的剥削实质,泰罗本人也是供认不讳的。泰罗在他晚年的回忆录中写道:“尽管那时我还年轻,但我觉得自己比现在还老些,这是不足为奇的。因为我创造的这个制度,给我招来了咒骂。生活实在可怕,我看到每个工人的眼光里都充满着仇恨,并总是感觉到这个世界上每一个人都是我的敌人。”

三、企业的现代管理

企业的现代管理是在第二次世界大战后形成的。它分为两大学派:管理科学学派和行为科学学派。

管理科学有不同的名称,如运筹学、数量分析、系统分析或决策科学等,但一般用管理科学这个名称。这一学派实际上是泰罗制的继续和发展,但它与泰罗制的不同之处在于运用现代自然科学和技术科学的成就,并且研究的问题比泰罗制更为广泛。这一学派注重数学和统计方法,注重运用电子计算机,研究的重点在于用科学方法达到组织的最佳决策。其特点是:

1. 强调科学方法；
2. 用系统分析去解决问题；
3. 设计解决问题的数学模型；
4. 强调数量化与利用数学和统计程序；
5. 注重经济技术方面，而不重视心理社会方面；
6. 使用电子计算机；
7. 强调分析方法；
8. 在具有不同程度不确定性的情况下探索合理的决策；
9. 倾向于设计标准化的模型，而不是描述性的模型。

这一学派的科学方法最早在英国使用。1940 年英国首次运用运筹学方法研制成雷达系统的设计问题。随后美国也在国防部门使用运筹学方法，解决商船护航部署、侦察敌方潜艇、空中轰炸准确度等问题。这表明管理科学学派的方法最早只用于军事部门，在 50 年代以后，这一学派才在企业部门得到广泛应用。据美国运筹学会和管理科学研究所统计，在 50 年代初，这两个组织的成员还未超过 200 人，而现在已超过 20000 人。

50 年代以后，管理科学的方法有了很大的发展。线性规划、博弈论、统计决策论、系统分析、模拟、蒙特卡罗技术等，都在管理方面得到广泛的应用。

与管理科学学派并行发展的另一学派是行为科学学派。行为科学学派强调从心理学、社会学的角度研究管理问题。它重视社会环境、人们之间的相互关系对于提高工作效率的重要影响。行为科学学派认为，生产不仅受物理、生物因素影响，而且受社会因素、心理因素的影响。不能只重视物质、技术因素，而忽视社会因素、心理因素对生产效率的影响。行为科学学派重视人的因素，重视企业中人与人之间的关系，主张用各种办法调动人的生产积极性。

行为科学学派研究的范围很广，它包括领导人的培养、群体动力、动机与满意感、参与管理、个人和群体的决策、行为矫正、敏感

性训练、工作的扩大和丰富化、社会技术系统、组织改革、目标管理以及提高工作生活质量等。

由上述可见,管理科学学派与行为科学学派在管理问题上各自强调不同的方面,前者侧重经济技术因素,后者强调人的因素,强调社会因素和心理因素。这两个学派的科学家在学术背景上也各不相同。管理科学学派科学家的专长往往在数学、统计、工程和经济学方面,而行为科学家则主要是社会学家和心理学家。

四、企业的最新管理

企业的最新管理理论又称系统理论,它是 70 年代提出的管理理论。系统理论是从整体出发而不是从局部出发去研究事物的一种理论。“系统”的概念是一个含义极广的概念。大至整个天体,小至一个有机体,都可以视为一个系统。

系统理论用于管理,就是把企业看成一个开放的社会技术系统。所谓社会技术系统是指一个企业是由各种子系统构成的完整系统,其中包括目标价值系统、组织结构系统、心理社会系统和管理系统等。在一个企业中,各子系统之间是相互联系、相互影响的,从而构成一个整合的系统。例如,企业目标的改变(即目标价值系统的改变)就会引起组织机构、工程技术的相应改变,同时在人的心理上和人与人之间的关系方面也会引起一系列的变化。另外,企业也不断地与其它企业和事业单位发生联系,受到社会的影响,与社会发生相互作用。这就是说,企业本身作为一个系统要与环境系统发生相互作用和相互影响。正因为如此,所以说企业是一个开放的社会技术系统。

任何一个组织、一个企业都是一个开放的社会技术系统。在该系统中不仅各子系统发生相互作用,而且该系统也与环境发生相互作用。系统理论在一定程度上克服了以前的管理理论的片面性。如上所述,管理科学学派强调技术因素,只重视数量化方法和企业的决策问题,忽视了社会因素和心理因素的作用;行为科学学派只

重视人的社会因素和心理因素,而忽视了技术因素;传统的组织理论则只侧重于组织结构的因素。这些理论都各有其片面性。系统理论则要求把各种因素(即各子系统)结合起来,从总体上进行考察。由此可见,系统理论是把“现代管理”中的两大学派统一起来的较新的理论。

企业的最新管理(即企业的系统理论),是区别企业现代化管理与小生产管理的分水岭。系统理论,实质上就是唯物辩证的思想,它从个别事物看到与之相关的整体,并揭示事物之间的内在联系。例如,现代企业这个系统,它由决策系统、指挥系统、监督系统、运营系统组成开放系统,和外界的众多系统(行政部门、用户、银行、资源供应者、协作单位、周围居民等)发生各种交往和联系。一切系统都离不开它们依存的环境,尤其是企业转换经营机制的今天,企业根据市场需要和提高经济效益的原则,实行一业为主、多种经营,自行制定生产计划,自主组织生产、销售和服务活动;企业自主决定招工的时间、数量、条件和用工形式;企业在坚持工资总额增长幅度低于本企业实现利税增长幅度,职工实际平均工资增长低于本企业按净产值计算的劳动生产率增长幅度的原则下,企业有权自主确定和使用工资总额;企业可遵循精简、高效的原则和市场经济的客观要求,自主决定内部机构设置等等。政府部门不再直接干预企业的日常经营活动。因此,掌握系统的特点、研究企业本系统的整体性原则,对于搞好企业最新管理具有重大指导意义。

第二节 企业管理心理学的发展

企业管理心理学 50 年代产生于美国,但它形成一门独立学科之前,有一段理论准备和实际运用的发展历程。

一、企业管理心理学形成的理论准备

(一)心理技术学

心理学的知识在工厂企业中的运用是从心理技术学开始的。心理技术学的名称是由德国心理学家斯腾(L·W·Stern)在1903年提出的,但是最早进行心理技术学具体研究工作的是原籍德国,以后侨居美国的心理学家闵斯脱博格(H·Munsterberg)。1912年出版了《心理学与工业生产率》一书,在这本书中论述了用心理测验方法选拔合格工人等问题。心理技术学实际上是劳动心理学开始发展时的名称。当时,心理技术学主要研究职业选拔和职业培训问题,此外,也研究疲劳、劳动合理化等问题。心理技术学研究的基本方向是解决如何挑选和培养合格的工人去适应他们所要掌握的机器,或者简单地说,是解决人适应机器的问题。这些研究已开始涉及到企业管理问题,但主要是解决人与机器之间的关系问题。

(二)霍桑实验

1927年至1932年以哈佛大学著名心理学家梅约(Elton Mayo 1880—1949)为首的一批学者,在美国西方电气公司所属的霍桑工厂进行了一系列实验。实际上,霍桑实验是从1924年开始的。当时霍桑工厂内的一些研究者研究厂房照明对生产效率的影响。开始曾设想灯光的明暗会对劳动生产效率发生很大影响,但实验结果并未证明原来的设想,似乎照明对劳动生产率并无影响,但又不能解释原因何在。随后邀请梅约教授进驻霍桑工厂。梅约等人经过5年的研究,得出结论。梅约的实验和观察表明,职工的士气、生产的积极性主要决定于社会因素、心理因素,决定于职工与管理人员以及职工与职工之间是否有融洽的关系;而物理环境(照明等)、物质刺激只有次要意义。在心理学研究的历史上,霍桑实验第一次把工业中的人际关系问题提到首要地位,并且提醒人们在处理管理问题时要注意人际关系的因素。这无疑对企业管理心理学的形成有很大的促进作用。梅约提出的理论被称为“人群关系”理论,在美国心理学界公认梅约是工业社会心理学的创始人。工业

社会心理学实际上是组织管理心理学的前身的名称,因此,霍桑试验可以说是组织管理心理学的先驱。

(三)群体动力理论

群体动力理论的创始人是德国心理学家勒温(Kurt Lewin 1890—1947)。勒温的理论被称为“场”理论。“场”是借用物理学中“磁场”的概念。勒温认为,人的心理、人的行为决定于内在需要和周围环境的相互作用。当人的需要未得到满足时,会产生内部力场的张力,而周围环境因素起着导火线的作用。人的行为动向取决于内部力场与情境力场(环境因素)的相互作用,而主要的决定因素是内部力场的张力。根据“场”理论,勒温提出了著名的行为公式:

$$B = f(P \cdot E)$$

其中B是行为,P是个人,E是环境,f是函数,或者说,人的行为是个人与环境相互作用的函数或结果。

勒温的“场”理论最初只用于研究个体行为。1933年他移居美国后,把“场”理论用于研究群体行为,提出了“群体动力”的概念。所谓“群体动力”就是指群体活动的动向,而研究“群体动力”就是要研究影响群体活动动向的诸因素,因为群体活动的动向同样取决于内部力场与情境力场的相互作用。

“群体动力”理论对于组织管理心理学的形成和发展有很大影响,特别是对于研究群体行为作出了很大贡献。勒温的学生对于影响群体行为的诸因素(群体规范、沟通、领导等)进行了详细的研究。这些研究构成了现代企业管理心理学有关群体行为问题的基本内容。

(四)社会测量理论

社会测量学的创造人是莫里诺(J·L·Moreno)。他原在维也纳的医院和研究所从事精神病治疗和研究工作,创造了所谓“心理剧”的治疗方法。