

# 铁路企业管理心理学

孙文岳 冯绍兴 主编

中国铁

# 铁路企业管理心理学

主 编

孙文岳 冯绍兴

BR 63 / 14

中 国 铁 道 出 版 社

1990年·北京



**B** 734812

## 内 容 提 要

本书介绍了管理心理学一般性的基础理论,阐述了管理活动中管理者和被管理者的心理规律,并将其与铁路企业生产实践相结合,论述了运输生产的安全心理、客货运输的服务心理,等等。本书除具有一般性外,还具有较强的概括性和广泛的适用性,不仅可用作路内大专院校及各级党校、干校教材,又可供广大干部、管理人员、职工阅读。

本书撰写者及分工为:李培焯(特邀) 第一、六章;孙文岳 第二、四、五章;冯绍兴 第七、八章;孙文岳、杜春风 第三章;孙文岳、张俊明 第九章;孙文岳、吴绍林 第十章;魏文英 第十一章。

## 铁路企业管理心理学

主 编

孙文岳 冯绍兴

\*

中国铁道出版社出版、发行

(北京市东单三条14号)

责任编辑 田京芬 封面设计 张恒志

沈阳铁路局锦州工程印刷厂印

开本: 850×1168mm 1/32·印张: 10.875 字数: 283千

1990年5月 第1版 1990年5月 第1次印刷

印数: 0001—5000册 定价: 4.60元

I S B N 7-113-00921-2/C·17

登记证号: (京) 063号

## 序

如何改变铁路运输生产现状使之尽快适应国民经济的发展，答案固然是多方面的，而向管理要效益，在改善管理中求发展，则是一条必由之路。我们知道，管理的结构包括技术管理和心理管理，前者指管理手段和管理方法等技术系统；后者指协调生产中人际关系、调动职工积极性的心理系统。心理管理就是要着眼于人的情感、动机等心理因素的把握，人际关系的协调，领导水平的提高，群体风气的改善，群体凝聚力的增强以及组织结构作用的发挥等方面，目的在于创造良好的心理环境，提高职工心理素质，挖掘人的潜能，提高工作效率。可以说，心理管理是生产技术管理的前提和基础。特别是政治经济和科学技术的发展，必然引起社会心理的巨大变化。当前，职工社会需求的层次提高了，参与企业管理、追求自我发展的愿望也有所增强，心理状态明显地活跃，对企业产生的影响，无论在广度上和深度上都是不容忽视的。这使我们越来越认识到，研究企业活动中的心理规律，加强心理管理，努力改变职工思想和行为，优化职工队伍素质，是提高铁路企业效能的根本途径。做不到这一点，就不会成为有效的管理者。这就是我们反复强调的通过“强化以人为中心的管理”来推进企业管理的道理。

所以，铁路企业管理需要心理学。

基于这个想法，我要向全路各级管理者推荐这本《铁路企业管理心理学》。

这本书，介绍了管理心理学一般性的基础理论，阐述了管理活动中管理者和被管理者的心理规律。除了具有一般性外，还具

有较强的概括性和广泛适用性，铁路运输、工程、工业系统的企业和各级机关、学校、卫生等事业单位，都可以从这本书里找到工作中适用的管理规律与方法。本书还针对铁路运输行业的特点，阐述了运输生产中的安全心理、客货运输中的服务心理等理论。目前，国内从事这方面研究的人还不多，本书作者敢于涉足其间，已是难能可贵，更令人欣喜的是，他们又能在调查的基础上，对这些问题提出系统的研究成果，把心理学一般原理与铁路运输生产实践结合起来。如职工的心理因素与安全生产有什么关系，有那些心理是造成运输事故的原因，如何通过提高心理素质防止事故的发生，这都是在安全生产中应注意解决的问题，作者都做了较好的回答。又如，提高客货服务质量，必须研究货主与旅客的心理，引导服务员从心理因素着眼改善服务态度，把握站车服务员的心理状态等等，这些，书中也有较充分的阐述。如果我们能把这些理论应用于实践，那么，对于提高工作效率，促进铁路事业的发展是大有益处的。可以说，这本书具有较高的实用价值。

应该指出，管理心理学的基本原理是应西方资本主义经济发展之需而产生的。近四、五十年来对于挽救资本主义经济危机，缓和尖锐的阶级矛盾，促进西方经济繁荣，这些理论是有一定贡献的。我国实行对外开放政策以后，管理心理学才开始被介绍进来。做为社会主义铁路企业，与资本主义企业有本质上的不同，我们研究改善管理的目的、方法也与其有着根本差别。但是这并不妨碍我们用马克思主义的立场、观点和方法来研究这些理论，对于其中有科学价值的东西要敢于吸收，为我所用；对于其中的糟粕和错误的东西，则要严肃地加以剔除和批判。这本书，体现了这个原则。

虽然此书是铁道部党校锦州分校和北方交大的几位同志为了教学用书的需要而编写的，但它对其它院校同样有参考作用，也适用于广大干部、职工阅读。我想借此机会建议全路各系统的各

级管理者和机关工作人员学一点心理学知识，并将其应用于实践。职工教育也可以有点心理学内容。那么，这本书可以作为一本自学和教学的教材。

纵观全书，内容比较充实，语言也好懂，观点比较可信，既有一定的理论深度，又能适当联系铁路实际，体例的设计也有自己的独到之处。应该说，它具有一定的学术价值。只是有些章节铁路特点不太明显，有些内容的详略尚有商讨之处。但这些似乎并不影响它确实是本值得阅读、值得推荐的好书。故为之序。

陈 关 茂

一九八九年十二月

# 目 录

|                       |      |
|-----------------------|------|
| 第一章 结 论               | (1)  |
| 第一节 铁路企业管理心理学的对象      | (1)  |
| 一、个体心理                | (2)  |
| 二、群体心理                | (2)  |
| 三、组织心理                | (3)  |
| 四、领导心理                | (3)  |
| 五、铁路运输管理心理            | (3)  |
| 第二节 铁路企业管理心理学的任务与研究方法 | (4)  |
| 一、人力发挥与人力保护           | (4)  |
| 二、人力资源的合理安排和运用        | (4)  |
| 三、促进组织的变革和发展          | (5)  |
| 四、提高领导工作者的素质          | (6)  |
| 五、加强精神文明的建设           | (6)  |
| 第三节 管理心理学的形成与发展       | (10) |
| 第四节 管理心理学的现状与应用       | (15) |
| 一、美、日等西方国家            | (16) |
| 二、苏联与东欧国家             | (18) |
| 三、我国对管理心理学的研究现状       | (19) |
| 第五节 管理心理学与其他学科体系的关系   | (20) |
| 一、管理心理学和普通心理学         | (20) |
| 二、管理心理学和工程心理学         | (21) |
| 三、管理心理学和社会心理学         | (22) |
| 四、管理心理学与行为科学          | (22) |

|                           |      |
|---------------------------|------|
| 五、管理心理学和管理科学·····         | (22) |
| <b>第二章 需要、动机与激励</b> ····· | (24) |
| 第一节 需要、动机和行为·····         | (24) |
| 一、需要·····                 | (24) |
| 二、动机·····                 | (28) |
| 三、行为·····                 | (30) |
| 第二节 激励理论及其应用·····         | (33) |
| 一、需要层次论·····              | (33) |
| 二、双因素理论·····              | (38) |
| 三、成就需要论·····              | (41) |
| 四、期望理论·····               | (44) |
| 五、公平理论·····               | (46) |
| 第三节 社会主义铁路企业的激励问题·····    | (48) |
| 一、正确理解激励的实质·····          | (49) |
| 二、了解铁路职工的基本需要·····        | (49) |
| 三、重视铁路职工的精神需要·····        | (52) |
| 四、运用社会主义企业人的动力模式·····     | (53) |
| 五、社会主义铁路企业的激励原则·····      | (54) |
| 六、社会主义铁路企业的激励方式·····      | (57) |
| <b>第三章 态度与管理</b> ·····    | (60) |
| 第一节 态度的概述·····            | (60) |
| 一、态度及其成分·····             | (60) |
| 二、态度的特性·····              | (62) |
| 三、偏见·····                 | (63) |
| 四、态度与行为的关系·····           | (65) |
| 第二节 态度的形成与改变·····         | (68) |
| 一、态度的形成·····              | (68) |



|                           |              |
|---------------------------|--------------|
| 二、态度的改变·····              | (70)         |
| 三、态度改变的理论·····            | (72)         |
| 第三节 宣传与态度的改变·····         | (76)         |
| 一、宣传者的特点·····             | (76)         |
| 二、宣传材料的内容及其组织形式·····      | (78)         |
| 三、宣传者与被宣传者态度上的差距·····     | (82)         |
| 第四节 态度的测量·····            | (83)         |
| 一、态度量表法·····              | (83)         |
| 二、行为观察法·····              | (87)         |
| 三、自由反应法·····              | (87)         |
| 四、生理反应法·····              | (88)         |
| <b>第四章 个性心理特征与管理·····</b> | <b>(89)</b>  |
| 第一节 气质差异与管理·····          | (89)         |
| 一、气质的一般概念·····            | (89)         |
| 二、气质差异与正确用人·····          | (91)         |
| 三、气质差异与因人施教·····          | (95)         |
| 第二节 性格差异与管理·····          | (96)         |
| 一、性格的一般概念·····            | (96)         |
| 二、性格与用人育人·····            | (100)        |
| 第三节 能力差异与管理·····          | (103)        |
| 一、能力的一般概念·····            | (103)        |
| 二、能力差异与人的使用原则·····        | (106)        |
| 三、能力差异与人的培养途径·····        | (111)        |
| <b>第五章 职工的心理保健·····</b>   | <b>(116)</b> |
| 第一节 心理卫生及其重要性·····        | (116)        |
| 一、心理卫生的概念及研究内容·····       | (116)        |
| 二、危害身心健康的心理因素·····        | (118)        |

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 三、心理疾病的分类及症状 .....       | (121) |
| 四、心理卫生的意义 .....          | (126) |
| 第二节 心理挫折 .....           | (129) |
| 一、心理挫折的一般概念 .....        | (129) |
| 二、挫折后的行为反应 .....         | (131) |
| 三、应付挫折的措施 .....          | (134) |
| 第三节 心理治疗和心理保健 .....      | (136) |
| 一、心理健康的标志 .....          | (136) |
| 二、心理咨询与心理治疗 .....        | (138) |
| 三、心理疾病的鉴别及简便疗法 .....     | (139) |
| 四、铁路职工的心理保健 .....        | (141) |
| <b>第六章 群体心理</b> .....    | (145) |
| 第一节 群体的基本概念 .....        | (145) |
| 一、群体的概念与分类 .....         | (145) |
| 二、群体的规模与结构 .....         | (147) |
| 第二节 非正式群体 .....          | (148) |
| 一、非正式群体的特点 .....         | (148) |
| 二、非正式群体的类型 .....         | (149) |
| 三、非正式群体的积极与消极作用 .....    | (150) |
| 四、管理工作中如何正确对待非正式群体 ..... | (151) |
| 第三节 群体动力与群体特征 .....      | (152) |
| 一、群体对个体的影响 .....         | (153) |
| 二、群体的凝聚力 .....           | (156) |
| 第四节 群体的竞争、合作与决策 .....    | (158) |
| 一、群体的竞争与合作 .....         | (158) |
| 二、群体决策 .....             | (160) |
| 第五节 群体中的信息沟通与冲突 .....    | (164) |
| 一、群体中的信息沟通 .....         | (164) |

|                          |              |
|--------------------------|--------------|
| 二、群体的冲突 .....            | (169)        |
| 第六节 群体中的人际关系 .....       | (173)        |
| 一、人际关系的概念 .....          | (173)        |
| 二、人际关系的类型 .....          | (175)        |
| 三、人际关系对铁路企业管理的重要作用 ..... | (177)        |
| 四、影响人际关系的因素 .....        | (178)        |
| 五、建立社会主义人际关系的原则和途径 ..... | (179)        |
| <b>第七章 组织心理 .....</b>    | <b>(181)</b> |
| 第一节 组织的概述 .....          | (181)        |
| 一、组织的概念及分类 .....         | (181)        |
| 二、组织的要素 .....            | (182)        |
| 三、组织的分类 .....            | (184)        |
| 第二节 组织结构及对心理的影响 .....    | (185)        |
| 一、组织结构的作用 .....          | (185)        |
| 二、几种类型的组织结构 .....        | (186)        |
| 三、铁路组织结构的变革及特点 .....     | (188)        |
| 四、组织结构对心理的影响 .....       | (190)        |
| 第三节 组织发展与组织变革 .....      | (196)        |
| 一、组织发展与变革概述 .....        | (196)        |
| 二、组织变革中的心理动力与心理阻力 .....  | (199)        |
| <b>第八章 领导心理 .....</b>    | <b>(203)</b> |
| 第一节 领导的概念与领导者影响力 .....   | (203)        |
| 一、领导的概念 .....            | (203)        |
| 二、领导者的影响力 .....          | (207)        |
| 第二节 领导者的心理品质 .....       | (212)        |
| 一、领导者的认知心理 .....         | (212)        |
| 二、领导者的情感、意志品质 .....      | (219)        |

|                           |              |
|---------------------------|--------------|
| 三、领导者的性格 .....            | (228)        |
| 第三节 影响领导活动的心理障碍 .....     | (233)        |
| 一、影响领导者思维活动的心理障碍 .....    | (233)        |
| 二、影响领导者决策的心理障碍 .....      | (235)        |
| 三、领导者自我认识中的心理障碍 .....     | (238)        |
| <b>第九章 铁路客货服务心理 .....</b> | <b>(244)</b> |
| 第一节 客货服务心理的重要性 .....      | (244)        |
| 一、铁路客货服务的特点 .....         | (244)        |
| 二、什么是客货服务心理 .....         | (245)        |
| 三、研究客货服务心理的意义 .....       | (246)        |
| 第二节 旅客、货主的需要 .....        | (247)        |
| 一、旅客、货主的分类 .....          | (247)        |
| 二、旅客、货主的心理需求 .....        | (249)        |
| 三、对携带“三品”者心态的剖析 .....     | (251)        |
| 第三节 客货运职工的心理品质 .....      | (252)        |
| 一、客货运职工的情感品质 .....        | (252)        |
| 二、客货运职工的意志品质 .....        | (254)        |
| 三、客货运职工的能力品质 .....        | (256)        |
| 四、客货运职工心理品质的培养 .....      | (257)        |
| 第四节 客货运职工的仪表和语言艺术 .....   | (261)        |
| 一、客货运职工的仪表 .....          | (262)        |
| 二、客货运职工的语言艺术 .....        | (263)        |
| 第五节 岗位服务心理 .....          | (266)        |
| 一、车站服务心理 .....            | (266)        |
| 二、旅客列车服务心理 .....          | (269)        |
| 三、货场服务心理 .....            | (271)        |
| <b>第十章 铁路运输安全心理 .....</b> | <b>(275)</b> |

|                            |              |
|----------------------------|--------------|
| 第一节 铁路运输安全心理概述 .....       | (275)        |
| 一、运输安全与运输事故 .....          | (275)        |
| 二、运输安全心理的内容 .....          | (877)        |
| 三、研究运输安全心理的意义 .....        | (278)        |
| 第二节 错觉规律与运输安全 .....        | (280)        |
| 一、知觉的特性 .....              | (280)        |
| 二、错觉及其规律 .....             | (283)        |
| 三、错觉的产生及其对安全行车的危害 .....    | (285)        |
| 四、正确利用错觉规律 .....           | (288)        |
| 第三节 注意与运输安全 .....          | (292)        |
| 一、注意的概念 .....              | (292)        |
| 二、注意对行车安全的重要意义 .....       | (293)        |
| 三、优良的注意品质和行车安全 .....       | (295)        |
| 第四节 工作疲劳和运输安全 .....        | (300)        |
| 一、疲劳的概念 .....              | (300)        |
| 二、疲劳的产生与发展 .....           | (302)        |
| 三、疲劳对运输安全的影响 .....         | (303)        |
| 四、防止、减轻和消除疲劳的途径 .....      | (306)        |
| 第五节 安全管理的其他心理学措施 .....     | (309)        |
| 一、满足合理需要,为职工解除后顾之忧 .....   | (309)        |
| 二、加强教育,提高安全责任感 .....       | (310)        |
| 三、正确运用强化理论,强化安全意识 .....    | (311)        |
| 四、把人体生物节律理论引进安全管理 .....    | (313)        |
| <b>第十一章 铁路企业人事心理 .....</b> | <b>(316)</b> |
| 第一节 铁路人事心理的内容和原则 .....     | (316)        |
| 一、铁路人事管理的内容 .....          | (316)        |
| 二、铁路人事管理的原则 .....          | (320)        |
| 第二节 铁路人事选拔与考核 .....        | (322)        |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| 一、铁路人事选拔 .....        | (322)        |
| 二、铁路人事考核 .....        | (325)        |
| 第三节 铁路职工的培训 .....     | (328)        |
| 一、铁路职工培训的目的和范围 .....  | (328)        |
| 二、铁路职工在职培训的方法 .....   | (330)        |
| 三、铁路职工自学成才的心理因素 ..... | (331)        |
| <b>主要参考资料 .....</b>   | <b>(333)</b> |

# 第一章 绪 论

## 第一节 铁路企业管理心理学的对象

现代管理理论认为，管理的对象可以归纳为五大要素，即人、财、物、时间和信息。从管理角度看，对后四种要素的管理侧重于运用最小的资源和投入，经过合理的计划、组织、安排，使其获得最大的产出，发挥最大的效益。研究方法主要是数学分析和建立模型。目前我国铁路系统广泛推行的全面质量管理（TQG），铁路工程部门采用的网络计划技术以及系统工程、量本利分析、预测方法等都属此类。这些理论和方法均可纳入管理工程学或简称管理科学，是现代管理科学的重要分支。但是，必须看到人是企业的主体，只有依靠人的创造性和主动精神，才能实现企业的总目标。因此，现代企业管理的特点是强调以人为中心的管理，人在管理的五大要素中具有决定性的意义。研究人的管理问题，就要从社会学、心理学、伦理学、人类学以及有关工程技术等广泛领域出发，研究在组织环境中人与机器、人与人相互作用所产生的心理现象及其规律性，并把它运用于企业管理的实践，以达到调动人的积极性，提高生产效率的目的。在这一领域的研究中，对人—机系统的研究称为工程心理学，对人—人系统的研究称为管理心理学。两者的有机结合又称为广义的管理心理学。它们同样是现代管理科学的重要分支和不可分割的组成部分。

管理心理学是以管理活动中人的心理活动规律为研究对象的科学。铁路系统是工业企业的重要部门，是我国国民经济的大动脉。铁路企业管理心理学，既具有一般管理心理学的共性，又有铁路行业的特殊性，因此，铁路企业管理心理学是以铁路企业管理活动中人的心理活动规律为研究对象的科学。铁路企业管理心理学的研究内容主要包括以下几个方面：

## 一、个体心理

人力资源是企业中最主要也是最重要的资源，企业生产是通过个人的劳动实现的。人的积极性、主动性和创造性发挥得如何，直接关系到个人在企业生产中的行为效率，而个人的行为效率又直接影响到整个生产效率。因此，个体心理与行为是铁路企业管理心理学的主要研究课题。个体心理管理的核心是激励问题，它涉及到个体的需要、动机、行为、态度等等。同时，还涉及个体心理差异问题。个体心理差异是客观存在的事实。由于个体间存在着心理差异，所以行为效率就不同。个体心理差异包括智力差异和人格差异。此外，职工的心理保健也是个体心理的研究课题。

## 二、群体心理

企业生产中个人的活动不可能孤立地、单独地进行，个人必须参与一个群体。群体是由多个人集合而成的，具有共同的目标。彼此相互依存是群体构成和维持的基本条件。群体的行为及效率，取决于群体中人际关系的性质。因此，群体心理管理的核心是人际关系问题。群体的凝聚力、群体的士气、群体中的信息沟通、群体的决策、群体的竞争与合作、群体意识等，都是铁路企业管理心理学着重讨论的问题。研究这些理论问题，对于铁路这样一个高度集中、半军事性的大型企业如何处理好内外关系，具有重要的指导和实用意义。



### 三、组织心理

组织、群体、个体是相互联系的。组织是由群体构成的，群体存在于组织之中；群体是由个体组成的，任何个人都要生活和工作在一个特定的组织环境之中；组织是群体或个体实现目标的工具，组织状况如何，直接影响群体或个体的行为效率。同时，个人的心理特点、个性品质，也会影响组织工作效率和发展水平。所以，组织结构、组织中的信息传递、组织效率、组织变革与组织发展等，也是铁路企业管理心理学所要探讨的问题。

### 四、领导心理

组织，实际上是领导和支配人力的机构，并以整体性的人力聚集和组织目标的实现作为自己的基本信念。领导和支配人力，进而实现组织目标，是通过领导者的领导行为实现的，因此，领导者的素质、领导方式和影响力等也是铁路企业管理心理学的重要课题。

### 五、铁路运输管理心理

铁路企业主要由运输生产、工业生产、工程建设三大部门构成，与地方企业相比，有共同性，也有特殊性。就其共同性而言，一般管理心理学的理论对铁路企业也是适用的。以上四个方面是从共性上探讨铁路企业管理中的心理学问题。就特殊性而言，由于铁路运输生产过程不构成任何新的具体实物形态的产品，而是旅客、货物的位移，所以，客货服务心理、运输安全心理及职工心理品质培养在此显得非常重要，铁路运输管理心理是铁路企业管理心理学的有机组成部分。