

管理与心理

丁乃今

哈尔滨工业大学出版社

管理与心理

丁乃今

哈尔滨工业大学出版社
哈尔滨

管理与心理

Guanli yu Xinli

丁乃今

*

哈尔滨工业大学出版社出版发行

哈尔滨市工大节能印刷厂印刷

*

开本 850×1168 1/32 印张 10.5 插页 1 字数 278 千字

1999 年 3 月第 1 版 1999 年 3 月第 1 次印刷

印数 1~2000

ISBN 7-5603-1392-2/F·260 定价 12.00 元



丁乃今 1953 年 5 月生,中共尚志市委书记,高级经济师。

曾攻读哈尔滨师范大学政治经济学研究生和中央党校法律研究生。
先后在企业、部队、机关、院校工作。

编著出版了《历史大趋势》、《人事管理心理学》等书,并在国家级、省级报刊杂志发表过《论实践第一》、《企业管理的若干问题及对策》等 60 余篇文章。

ABS 39/13

前 言

管理是人类社会进入文明阶段后的产物,并且将伴随人类走向未知世界直到永远。

然而,回顾人类走过的历程,管理活动被人们认识并上升到理论却只有暂短的历史。这是因为人类有组织的活动早于文字的产生,在此之前人们不可能有理论上的总结和阐述。理论产生在实践之后又指导着新的实践,这种彼此交替的过程使理论得以系统化,得以发展和趋向成熟,得以从量的积累实现质的飞跃。

迄今为止,无论是口头流传还是文字记载,抑或是现存的古代大的工程,都说明管理是一种人类特有的活动,它的目标是实现活动之前已在头脑中存在的蓝图,如建造金字塔、修筑万里长城、治理江河、统兵打仗、巩固政权,等等。从最基本的线索看,都显示了从人到物,即人通过自身的活动使物(或另一些人)合乎自身的目的性。可见管理的对象是人的活动。人既是管理的主体,又是管理的客体,换句话说,既要被人管,又要管理人。社会越是进步,这个特征就越明显。

人与其他动物的主要区别是,任何活动都是受其心理支配的,即是在主观意识的支配下为实现预期目的而活动,相反的情况是不存在的,这一点不必解释就会得到大家肯定。由此推论,人的活动结果在一定条件下取决于心理活动的取向。一个技术水平一定的劳动者,在相同的物质条件下劳动成果不会完全一样,积极性高涨时成果就多,质量也好;情绪受某些因素影响而变得很糟糕时,劳动成果肯定不如人意。同理,一个管理者,当他全身心扑在工作上时,管理水平会在已有的程度上得以淋漓尽致地发挥,相反则会

出乱子。由此可见,心理因素对人,尤其对管理者的管理活动影响是很深刻的。

今天看来这一切都是很容易理解的,然而真正认识并且上升到理论却是眼前的事情。体现这一认识成果的主要标志是“管理心理学”这一学科的产生,这在国外不过几十年,在我国也只有十几年。号称管理理论之父的泰罗,虽然在管理实验中含有对心理因素的分析,但从主观上并未认识到心理因素的重要性,直到“霍桑实验”才使这一观点得到系统化。我国漫长的封建社会制度使生产力发展缓慢,不可能有系统的管理理论,散见于其他文献和书籍中的管理思想尽管不乏闪光之处,但并不系统,更不可能有管理心理学的产生。从实践意义上说,管理心理学只能在生产力发展到一定程度时才能产生。在这个问题上只有坚持历史唯物主义的观点才能有利于经济和社会的进步。

综上所述,管理与心理的关系十分密切,无论管理是主体还是客体,其心理活动往往决定着管理活动的成败,这已被古今中外、各行各业的事实所证明。

姜尚作为中国历史上最早、最著名的贤相,为西周的建立和巩固立下了汗马功劳。他的成功秘诀在于重视“心”的作用。对君王他能以理说服,使其倾心,以便施展自己的治国方略。西周初年,辅佐周文王,武王继位后亦以其为师,可见他在君王心目中的地位;对百姓,姜尚主张为政应得民心,“庶民者,国立本”;“军国之要,察众心,施百务”;“主将之法,务揽英雄之心”等思想无不体现姜尚管理思想中的心理方法。

备受世人推崇的《孙子兵法》中对心理因素的运用更高一筹,如“攻城为下,攻心为上”、“不战而屈人之兵”等名言无不体现古人对心理因素在战争中重要作用的深刻认识。

20世纪20年代,在美国芝加哥西方电气公司施行的“霍桑试验”,通过具体的实践验证了一个人在群体中的融洽性和安全感比

工资、奖金等物质因素更重要。而融洽性和安全感恰恰是人的一种心理上的需求。

60年代初大庆人的石油大会战、全国人民学雷锋、90年代张家港市的精神文明建设中,思想工作起到了至关重要的作用。

纵观历史,每个时代都有可歌可泣的惊天伟业,尽管物质条件不同,但在一点上是共同的,即顺民之心,合民之意。一旦使某种理想成为人民的意志,即使在极端困难的条件下也会做出惊天地泣鬼神的事业来。

横向比较,处于同一时代的不同国家、不同地区,甚至不同集体或家庭都有明显的差异。有的在贫困中崛起,有的在富有中分裂,有的在逆境中万众一心,有的在顺境中一盘散沙,一切都取决于民(人)心向背。可见心理因素在管理中的作用是多么重要。

笔者曾是一名军人,切身感受到在中国人民解放军这所大学校园里,处处都能体现出思想政治工作的威力。这种以人的心理为对象的政治工作是管理心理学的最具体的体现,显示了强大的精神力量,这也许就是解放军何以在极端困难的经历中成长壮大的主要原因。我也曾在企业工作过,先后当过工人和中层干部,工作中体会到对工人这个群体的心理把握也是思想工作成败的关键所在。它不同于部队,它有不同的任务,不同的组织形式,不同的客观环境,不同的生活处境。适应这些情况,有的放矢地去处理工作、生活和思想问题,要求每一个企业领导都必须掌握心理学,运用心理学。在院校工作期间,我讲过课,当过处长,还担任过政治工作、组织人事工作和科研工作的领导。站在讲台上,使我认识到掌握学生的心理有利于讲课的效果。在领导工作中,我感受到做知识分子思想工作与军队、工厂又有很大的差异;现今我在一个地方做重要领导工作,身后是五大班子,面对着几十万百姓,深感双肩沉重。我觉得要想团结一班人率领人民群众万众一心地去搞好社会主义现代化建设,人心向背是成败的关键。

在我所走过的人生旅程中,有成功的喜悦,亦有失败的痛苦,但即使是成功也并非主动地在管理中运用了心理学知识的结果,失败也并未及时从管理心理学的角度反思工作方法中的缺陷。而是随着阅历的增加,学习的深入,在后来的实践中慢慢地悟出了一些道理。正如我前面所说的,人类发现并运用心理学去从事管理是一个漫长的过程,我个人的实践也证明了这一点。

也许是在院校的经历影响了我,总想把自己的想法写出来或说出来。于是,利用工作之余,在原有讲稿的基础上,参阅了一些书籍,总结了点滴体会,写成了这本书。尽管它微不足道,但毕竟有我的心血,权作交流心得吧。

成书之际我还想说,我参阅了很多管理学、心理学书籍,借此机会向这些书的作者表示谢意,也感谢为我写此书给予大力协助的朋友们!

丁乃今

1997年8月于尚志市

目 录

第一章 管理与心理的关系——管理者入门的钥匙·····	1
第一节 管理与管理学·····	1
第二节 管理的客体是人的活动·····	17
第三节 管理与心理的关系·····	22
第四节 管理成功的关键是把握心理活动规律·····	26
第二章 人在管理中的地位——管理理论发展的阶段论·····	33
第一节 关于四种“人性假设”理论·····	34
第二节 管理理论产生的社会基础·····	46
第三节 物质文明与精神文明·····	52
第三章 需要、动机与行为——管理客体运动的基本轨迹·····	57
第一节 需要、动机与行为的关系·····	57
第二节 仁者见仁，智者见智——调动员工积极性的 五种理论分析·····	68
第三节 条条大路通“罗马”——五种理论的共性分析·····	92
第四章 态度与价值观——管理效益的影响因素·····	98
第一节 管理也有效益问题·····	98
第二节 态度与价值观对管理效益的影响·····	103
第三节 态度改变理论·····	110
第四节 如何测量态度·····	119
第五章 知觉——管理者决策的影响因素·····	125
第一节 知觉与社会知觉·····	125
第二节 知觉会发生扭曲·····	131

第三节	影响知觉的因素	137
第四节	管理决策与社会知觉	143
第六章	个性——管理者选才必知	150
第一节	个性概述	150
第二节	气质	157
第三节	能力	171
第四节	性格	188
第七章	管理与群体心理	197
第一节	有关群体的几个理论问题	197
第二节	群体决策	213
第三节	群体的内聚力	219
第四节	群体的沟通	222
第五节	群体的冲突	233
第六节	群体中的人际关系	240
第八章	非正式群体——管理者必须正视的客观现象	249
第一节	非正式群体概述	249
第二节	非正式群体的类型与作用	254
第三节	正确对待非正式群体	262
第九章	管理与组织心理	266
第一节	管理是通过组织来实现的	266
第二节	组织理论与组织结构	270
第三节	组织发展	296
第十章	领导心理——实现管理目标的关键	301
第一节	领导及权力	301
第二节	领导有效性理论	312
第三节	领导者的心理素质	318
第四节	领导集体的心理结构	323

第一章 管理与心理的关系—— 管理者入门的钥匙

第一节 管理与管理学

一、管理的含义

(一) 管理的起源与发展

管理活动可以说是自古就有而且无所不在。管理是同人类社会一起产生的，并且随着人类的社会实践的发展而发展。正如有人曾经说过：“现代社会里的人几乎都在从事管理实践，不从事任何管理的人不是年纪过小，就是年纪太大，要不就是那些在单位里被认为是无能的人。”^①“主妇们‘管理’她们的家务，孩子们‘管理’他们的零用钱，以及我们所有的人都在‘管理’着自己的时间。”^②即便是在任何的组织集体里也同样离不开管理。这是因为：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”^③可以说管理活动的存在具有普遍性，并且随着社会生产力和经济的不断发展，管理活动也必然在管理思想、管理内容、管理方式等方面发生变化。

原始社会时期，氏族是唯一的社会组织形式。从管理的角度看，这一组织具有三个特征：

1. 它既是一个经济组织又是一个社会组织。

^① ^②任宝崇著，组织管理心理学，北京：华夏出版社，1978.2

^③ 马克思恩格斯全集，第23卷，中共中央马克思恩格斯列宁斯大林著作编译局，人民出版社，1972.367

2. 规模小，内部结构简单，几乎不存在层次结构。

3. 以血缘关系为纽带，人们在氏族中的角色地位按血缘关系确定。

上述这三个基本特征决定了原始氏族社会时期的管理活动主要是内部的劳动管理和公共事务管理，管理关系依血缘关系自然形成。但当氏族发展到部落，则部落首领对部落的管理就不是依血缘关系而产生，而是发展成由成员大会选举产生，其权力也由成员大会赋予，部落内部形成了比较清晰的管理层次。也就是说，相对于氏族而言，部落的管理更重要、更复杂。

当原始社会解体，奴隶制社会诞生，阶级形成并由此产生了国家以后，社会的组织结构发生了根本性变化。相对于原始部落而言，奴隶制国家这一组织的规模更大、层次更高，而且在这一组织内部，又建立起了军队、教会等职能不同的组织。人们之间的分工细化了，社会实践活动走向了多样化和差别化。从这时开始，管理活动逐步分化为国家行政管理、军队管理、教会管理、学院管理等管理类别。

随着社会生产力的发展，封建社会最终取代了奴隶社会，经济管理逐渐为人们所重视。封建国家对经济的管理也开始了。如封建统治者往往通过发行货币，制定一定的赋税政策来调节生产等。也就是说，在封建社会占主导地位的虽然仍是国家行政管理，但封建社会的宏观经济管理已经存在了。

进入资本主义社会，社会化大生产的迅速发展，工厂、公司等新型组织形式的诞生，并随着经济的发展工业逐步取代了农业而成为主导产业，成为社会的主要经济组织。对微观经济管理活动研究也逐步深化，以研究企业管理为主要内容的管理科学开始萌芽并不断成长。至此，人类的管理活动才真正由自发走向自觉，由经验走向科学。

（二）管理的含义

管理，从字面上理解，管是主其事，理是治其事，管理是管辖治理的意思。在管理的内涵界定上，古今中外莫衷一是，众说纷纭。

苏格拉底把管理解释为“区别于技术知识和经验的另一种技能”。

诺贝尔奖金得主西蒙(Herbert A·Simon)说：“管理就是决策。”

管理过程学派鼻祖法约尔(Henri Fayal)认为，“管理，就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”；“计划，就是探索未来、制定行动计划”；“指挥，就是使其人员发挥作用”；“协调，就是连接、联合、调和所有的活动及力量”；“控制，就是注意是否一切都按已制定的规章和下达的命令进行”。

奥·唐奈(Cyril O·Donnell)认为，“管理可看成是与经济发展有关的唯一最重要的社会活动”。

希克斯(Philip E·Hicks)认为，“管理是一门指导人们如何活动的艺术和科学”。

阿普莱(Lawrence Appley)认为，“管理就是通过他人把事情办妥”。

纽曼(William H·Newman)认为，“管理是把一个人群团体的努力朝着某个共同目标指引、领导和控制”。

彼德森(Elmore Peterson)和普洛曼(E·Grosvenor Plownam)认为，“管理是一个特定的人群团体用以确定、阐明和实现其目的和目标的技能”。

孔茨(Horrold Koontz)认为，“管理是一种在正式组织团体中通过别人，并同别人一道来完成工作的技能；在正式组织团体中创造一种环境，使得人们能为达到团体目标，作为个人而又互相协作地完成工作的技能；消除完成工作的障碍的技能；使有效地实现目标的效率最大化的技能”。

古利克(Luther Gulick)认为，“所谓管理，乃指任一企业的主管人员，研究如何运用良好的计划、健全的组织、适当的人员

配置、正确的指挥方法、有效的内部协调、快速而准确的报告系统、严密而合理的控制，使该企业的资金、原料、人力、技术、时间、市场等，做到最佳组合，以达到预期的目标”。

特里 (George R · Terry) 认为，“管理是对人力、原料、机器、方法、资金和市场这些基本要素的作用进行计划、组织和控制的活动的，它提供指挥和协调，并对人们的努力提供领导，以使达到团体所追求的目的”。

德鲁克 (Peter F · Drucker) 认为，“管理是一种工作，因此它有其技能，有其工具，也有其技术。管理是一种学术，换句话说，是到处均可应用的一套系统化知识的运用。管理也是一种文化，它包含在价值、风格、信仰与传统中。管理是一种任务，主要不在于‘知’，而在于‘行’”。

那么，到底什么是管理呢？我们知道，概念外延的大小也就产生概念（定义），有广义和狭义的区别。管理一词也不例外。广义的管理可以理解为不仅包括组织中的管理活动，而且还包括个人对自己活动的安排；狭义的管理仅指组织中的管理活动。我们在管理学中所提到的管理一般是指狭义的组织内的管理。正因如此，我们把管理界定为：管理是组织中的管理者通过计划、组织、领导、控制等职能，运用一定的管理方法和手段，调动组织内的各种资源去实现组织目标的实践活动。据此，可以看到管理有如下特征。

1. 管理是在一定的组织中进行的，其目的就是为了实现组织的目标。

2. 管理通过各种职能体现出来。具体的管理活动就表现在各种管理职能活动上，撇开了职能谈管理是没有意义的。

3. 管理的对象是组织中人的活动，即通过人来实现资源的合理配置，达到组织目标。

（三）管理的性质

管理既具有生产力的属性，又具有生产关系的属性，是生产力属性与生产关系属性的统一。

管理的生产力属性也叫管理的自然属性，其意思是管理活动的产生具有客观必然性，是由人们的共同劳动引起的。任何社会，只要进行有组织的实践活动，人与人之间要实行分工协作，“指挥”这种管理活动就不可缺少。过去人们一直认为生产力的构成要素中只包括劳动力、劳动资料硬要素，而忽视了管理也是生产力的构成要素之一。可以说，在社会化大生产不发达的自然经济时期，生产以单个劳动者为单位进行。单个劳动者与生产资料的结合就构成生产力的基本单位，整个社会的生产力也只是这些生产力的基本单位简单相加的代数和。管理在生产过程中起的作用不大，管理还没有成为生产力的构成要素。但当以社会化大生产为基础的社会到来之际，分工和协作便成为生产组织所普遍采用的形式。而这些形式的采用离开了管理，劳动者、劳动资料和劳动对象就无法有机地结合起来构成现实的生产力。可见，管理不仅是社会化大生产形式下生产力构成要素的粘合剂，本身已直接成为生产力的要素之一。这一点早已被现代经济发展的实践所证实。生产力水平较高的国家，除了他们拥有丰富的自然资源、高素质的劳动力资源、先进的科学技术条件之外，另一个最重要的因素是这些国家的管理水平也比较高，正如人们所说“三分技术，七分管理”。可以说，没有现代管理，就没有现代的生产力；没有管理的现代化，就不可能有社会经济的现代化。

我们强调管理的生产力属性，并不意味着管理活动就是生产力活动，而是要强调管理的普遍性，管理的通用性。它意味着，我们不仅要在企业管理方面借鉴世界上其他国家成功的经验，在其他管理方面同样也有必要借鉴他国成功的经验。

管理除了生产力属性外还具有生产关系属性。因为，任何管理都是在一定的社会制度下的管理，都要反映一定的生产关系，作

为生产关系的实现方式之一。也就是说，社会的生产关系决定着管理的性质，决定着管理体制的建立，管理方式、手段的选择和运用，决定着管理的目的。

管理的生产关系属性告诉我们，学习和借鉴他国的管理理论、管理方法和经验时，必须运用唯物辩证法的观点进行分析，而不能盲目照搬照抄。

（四）管理的重要性及其任务

前面分析了什么是管理以及管理的性质等问题。这里要进一步研究管理的重要意义和它的任务。关于管理的意义可以从三个方面理解：

1. 管理是促进生产力发展的关键因素，是生产力的构成要素之一。管理可以促使科学技术与劳动力、劳动工具、劳动对象更好地结合，尽快投入生产，使生产力总体能力得以扩大和发展。

2. 管理是提高一个组织和社会经济效益的重要手段。有效的管理作用就在于以尽可能少的人力、物力、资金的消耗和占用来正确地完成组织的目标。

3. 管理对促进社会的发展，提高社会生活质量有着重要意义。现代社会已从工商业社会走向多元社会，除工商企业外，各种服务性机构在社会所占比重越来越大。这些机构都是为了给社会乃至个人提供服务的，要发挥这些机构有效的作用，必须要有有效的管理。

管理的任务可以从三个方面解释：

1. 实现本机构的特殊目的和使命。一个机构是为了某种特殊目的和使命而存在的。就工商企业而言，其特殊使命就是经济成就，即为社会提供合乎需要的产品和服务，为企业取得利润，为社会提供税收和积累。至于非工商企业或其他公共服务机构，如大学就是培养出合乎社会需要的毕业生，医院就是为病人治疗，使其康复出院。管理者的每一项行为、决策都必须将这一任务放在

首位。

2. 使工作富有活力并使员工有成就。工商企业及其他服务机构所拥有的资源中，最重要的是人。机构中所有的各种物资、资金、信息资源都是靠人来运用的，管理者的任务就是要充分调动人的积极性，使工作富有活力，而且要使员工能有所成就。员工看到自己的成就，会进一步发挥积极性和工作活力。这就要研究人的能力、优缺点、生理、心理的特点，使其适合工作，最好地发挥才能。管理就是要创造和维护一种环境，使人们能在集体内合力工作，以求有效地完成集体目标，做出成就。

3. 关心对社会的影响，承担社会责任。任何组织机构都是社会的一个器官，对社会有着直接的影响。一个企业如果出售劣质甚至有害的产品，或是造成环境污染，都会危害社会。即使在企业内，如果劳动条件及技术安全差，会危害员工身体，也会造成社会危害，管理必须对社会负责。一个好的管理者主动负起社会责任，遵守国家法律、政策，正确处理短期利益与长远利益的关系，不仅是由于社会道德观念，而且是为了树立企业信誉。

以上三项任务是相互联系，在同一时间和同一管理行为中实现的。当然，业务方面的成就是企业的目标和存在的理由，因而是第一位的，但如果忽视第二项任务，则员工积极性不能发挥，第一项任务就难以完成；而如果对社会不负责任，则也必然损害自己的名誉，最终导致失败。

历来对管理的分类花样繁多，各有千秋。不想做过多评价，只想从几种不同角度介绍管理。

1. 按照管理特征（方式）的分类法，大致可分为两种：硬性指令型的开环管理和反馈信息的闭环管理。前者是一定历史时期形成的管理类型。其特征是由上至下单方向、不容置否的命令。这种管理类型可以简称为开环管理（图 1-1（a））或 V 型管理圈（图 1-1（b））。反馈信息型的闭环管理是近代发展起来的新的管理类