

现代管理新视野书系

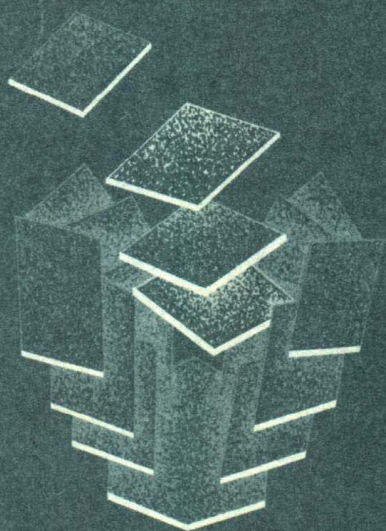


管理心理学

胡君辰 编著

东方出版中心

现代管理新视野书系



管理心理学

胡君辰 编著

东方出版中

说 明

经中央机构编制委员会办公室和中华人民共和国新闻出版署批准,原中国大百科全书出版社上海分社、知识出版社(沪),自1996年1月1日起,更名为东方出版中心。

管理心理学

胡君辰 编著

出版:东方出版中心
(上海仙霞路335号 邮编200335)

开本:850×1168(毫米)1/32

印张:13.25

发行:东方出版中心

字数:318千字 插页2

经销:新华书店上海发行所

版次:1997年11月第1版第1次印刷

印刷:昆山市亭林印刷总厂

印数:1—8,000

ISBN 7-80627-222-4/F·11

定价:19.00元

内 容 提 要

本书全面、系统地介绍现代管理心理学的基本理论和实用方法。吸取 20 世纪 80 年代以来中外最新研究成果,以管理中的“人—人”系统为重点,考察组织中的个体心理、群体心理及其行为规律。内容涉及员工之间的心理异同、影响群体心理的因素、激励理论的运用、决策的心理因素、沟通和管理、冲突和管理、领导心理和行为、组织改革等。论述角度侧重于企业组织,有较强的可操作性。本书可作经济管理院校有关课程的教材,尤其适合于 MBA 教学之用,亦可供各类组织的领导、管理人员研修参考。

前 言

21世纪正向我们走来,人类的经济活动已发展到一个崭新的高度。作为推动人类经济活动的主力军——企业正面临着严峻的考验:发展带来的市场竞争日趋激烈,企业如果不作彻底的改革,随时都有可能被市场竞争无情淘汰。

企业改革的最关键之处是对人的观念的转变,人在现代企业中的作用将越来越重要。管理者只有了解人的心理和行为,才能更好地发挥自身和员工的潜力,才能更好地满足客户的需要,才能使企业真正立于不败之地。

“胡萝卜加大棒”的管理方式已被证明是一种落后的管理方式,人只有在自觉地发挥潜力时才能发挥出最大的力量。管理心理学是一门研究组织中人的心理和行为的规律的一门科学,近几十年来一直受到组织管理者的高度重视,以人为本的管理理念日益深入人心。

本书以世界上最新的管理心理学理论为主线,系统介绍管理心理学的重大研究成果。更以企业组织为主要对象,全面地阐述了管理中可能遇到的各种心理问题及其解决方法,有一定的理论深度和较强的实践指导功能。

搞好企业是否有捷径?了解人的心理、开发人的潜力,使全体员工全力以赴为组织憧憬而努力工作是可行的捷径。管理心理学正是管理者打开成功之门的一把金钥匙。

本书在编写过程中,参考了国内外不少文献,在此,谨向有关作者表示真诚的谢意。我只是站在各位巨人的肩膀上向前眺望了

一下而已。

虽然我尽心尽力地把管理心理学中最精彩的内容奉献给大家,可是一来由于该学科发展太快,二来由于本人的能力所限,书中难免存在不足之处,恳请各位读者不吝指教。

胡君辰

1997 年 7 月

于复旦大学凉城寓所

目 录

前言.....	1
第一章 管理心理学概论.....	1
第一节 组织的结构.....	1
一、什么是组织.....	1
二、组织结构的设计.....	6
第二节 管理的基本特征	11
一、管理者应该做什么	12
二、管理与环境	16
第三节 管理心理学与组织中的人	20
一、什么是管理心理学	20
二、管理心理学发展简史	26
三、管理心理学的基础	31
思考题	35
第二章 员工之间的心理异同	37
第一节 员工的认知	37
一、员工的感知与注意	38
二、员工的记忆与表象	42
三、员工的思维与言语	44
四、员工的智力及其测量	48
第二节 员工的情感、需要与态度.....	51

一、员工的情绪与情感	51
二、员工的动机与需要	56
三、员工的态度及其改变	62
思考题	74
第三章 群体心理	76
第一节 群体动力论	76
一、群体及其种类	76
二、非正式群体	83
三、影响群体心理的因素	88
第二节 人际关系及心理活动	93
一、群体中的喜欢	93
二、群体中的利他	97
三、群体中的攻击	101
第三节 群体中的基本行为规律	105
一、凝聚力	105
二、士气	108
三、从众	111
思考题	115
第四章 激励理论及其运用	117
第一节 需要型激励理论及其运用	118
一、员工的需要及激励框架	118
二、马斯洛的需要层次理论	120
三、墨雷的明显需要理论	122
四、阿德佛的 ERG 理论	124
五、赫茨伯格的双因素理论	126
第二节 过程型激励理论及其运用	128

一、公平理论·····	128
二、期望理论·····	131
第三节 学习型激励理论及其运用 ·····	142
一、学习概述·····	142
二、强化的类型与时间表·····	146
三、影响员工学习的因素·····	148
四、组织行为的矫正·····	152
第四节 员工的挫折心理 ·····	155
一、挫折心理及其产生原因·····	155
二、员工遇到挫折后的行为表现·····	158
三、员工对挫折的容忍力·····	161
四、员工挫折心理的矫正·····	162
思考题·····	170
 第五章 决策及其心理因素 ·····	172
第一节 决策的基本特点 ·····	172
一、决策概述·····	172
二、决策类型·····	174
三、决策需要的信息·····	177
第二节 决策方法 ·····	179
一、理性决策方法·····	179
二、行为决策方法·····	183
三、实践决策方法·····	184
四、决策的冲突模型·····	186
第三节 决策者的心理特点 ·····	189
一、决策者的智力特点·····	189
二、决策者的个性特点·····	191
三、决策者的情感特点·····	193

第四节 群体决策.....	194
一、群体决策概述.....	194
二、群体思维.....	196
三、群体决策的技能.....	200
第五节 决策中的创造性.....	204
一、创造性概述.....	204
二、创造能力的培养.....	206
思考题.....	208
 第六章 信息沟通.....	 210
第一节 信息沟通的基本概念.....	210
一、什么是信息沟通.....	210
二、信息沟通过程.....	212
三、信息沟通的类型.....	216
第二节 信息沟通的网络.....	225
一、正式沟通与非正式沟通.....	225
二、网络与网络化.....	228
三、电子化信息沟通.....	234
第三节 管理中的沟通问题及其解决方法.....	236
一、改进管理中的沟通.....	236
二、改进沟通中的组织因素.....	243
思考题.....	245
 第七章 冲突及其管理.....	 246
第一节 冲突及其种类.....	246
一、什么是冲突.....	246
二、冲突的种类.....	248
第二节 冲突的原因与作用.....	252

一、冲突的原因	252
二、冲突的作用	258
第三节 冲突的管理	260
一、对冲突的传统管理	260
二、对冲突的现代管理	263
三、有效地利用冲突	269
思考题	271
第八章 领导心理与领导行为	273
第一节 概述	273
一、领导与领导者	273
二、权力与权威	277
三、领导者的素质	285
四、优化领导者群体	291
第二节 领导心理的主要理论	293
一、被领导者人性假设理论	294
二、特质理论	298
三、行为理论	301
四、情景理论	309
第三节 管理中的领导艺术	319
一、时间管理艺术	320
二、讲话的艺术	321
三、授权的艺术	323
四、处理人际关系的艺术	323
思考题	325
第九章 组织文化	328
第一节 组织文化概述	328

一、什么是组织文化·····	328
二、组织文化的科学基础·····	330
第二节 组织文化的两种理论·····	332
一、Z 理论·····	332
二、追求卓越理论·····	335
第三节 发展高绩效的组织文化·····	338
一、组织文化的表现形式·····	338
二、组织文化的功能·····	339
三、哪一种文化更有效·····	340
四、如何形成组织文化·····	342
第四节 组织社会化过程·····	343
一、影响新成员组织社会化的因素·····	344
二、组织社会化对组织的意义·····	344
三、组织社会化的三阶段模型·····	345
四、通过指导而社会化·····	347
思考题·····	349
 第十章 组织改革·····	 351
第一节 组织改革概述·····	351
一、什么是组织改革·····	351
二、组织改革的模型·····	355
三、组织改革与价值观·····	360
第二节 组织改革的动力与阻力·····	363
一、组织改革的动力·····	363
二、组织改革的阻力·····	365
三、减少对组织改革的阻力·····	370
第三节 实施组织改革的对策·····	375
一、组织改革的症状·····	375

二、组织改革的程序.....	377
三、组织改革的管理方法.....	381
思考题.....	386
第十一章 管理心理学新课题.....	387
第一节 高素质的企业家.....	387
一、现代企业家素质的三维模型.....	387
二、态度维度.....	388
三、有效性维度.....	391
四、情商维度.....	393
第二节 多元化的员工.....	395
一、员工多元化的特点.....	395
二、员工多元化的维度.....	397
三、员工多元化对管理心理学的影响.....	399
第三节 学习型的组织.....	400
一、什么是学习型组织.....	400
二、如何使企业成为学习型组织.....	401
思考题.....	405
主要参考文献.....	406

第一章 管理心理学概论

我们的产品质量为何提不高？我们的效率为何这么低？我们的利润为何上不去？我们的客户抱怨为何这么多？……组织中的许多人，尤其是组织中的管理者，常常被这些问题所困扰。如果对此作深入的研究，就会发现，这些问题的产生与人力资源的质量以及人力资源开发与管理的水平有关。

如果把一个组织比作是一座冰山，那么露在海面上的部分是组织结构、资金、设备等可见部分，而藏在海面下的部分是个体心理、群体心理、组织心理等不可见部分。事实反复证明：“冰山”不可见部分的作用远远大于可见部分，“冰山”不可见部分决定组织前进的方向、决定组织的成败。

在一个组织中，结构、资金、设备等可见部分必不可少，但是其作用是有限的，而人员个体心理活动所产生的作用几乎是无限的。管理心理学专门研究组织“冰山”中的不可见部分——组织中的个体心理、群体心理和组织心理。因此，为了使组织有效地运作、为了使组织迅速地达到目标，每一位组织管理者都应该学习、掌握管理心理学的理论和方法。

第一节 组织的结构

一、什么是组织

组织是由一些功能相关的群体组成的有共同明确目标的人群集合体。例如：工厂、商店、社会团体、学校、医院、军队等都是组织。

我们主要讨论企业组织。

企业组织,简称企业,是指一类通过生产、流通商品或提供服务,以获取利润为主要目标的组织。企业另一个重要目标是为人类社会作贡献。

在一个组织中,相对静态的组织结构与动态的组织活动过程结合在一起,为实现组织目标而有效运作。

(一) 组织中的四大要素

现代企业中必备四大要素:财、物、信息和人。所谓组织的各项活动往往是在一定的时间与空间内对四大要素进行配合的过程。

1. 财

财,又称资金。一直是企业中占据重要地位的要素,是推动各项活动的重要动力。由于利润一般以货币作为衡量指标,而获取利润又是企业的主要目标,因此,一些人把财的地位捧得很高很高,甚至认为:只要有了钱,企业一定能成功。综观世界,许多财力雄厚的大企业经营不善乃至破产的事实无疑给了“金钱万能论”者当头一棒。

2. 物

物,又称物资。主要指土地、厂房、商场、机器、设备、原材料等等。在一般情况下,物和财根据市场供需情况可以互换。在绝大多数情况下,财要部分换成物才能进入组织活动。

3. 信息

信息。虽然信息一直参与组织的各项活动,但在以前,信息的作用较少被人重视。随着科学技术的进步,人类社会的发展,信息在企业中的作用越来越大,有时一条有用的信息可以使企业迅速盈利。

4. 人

人,又称人力资源。是四大要素中最主要的要素。其他三种要素可以相互替代、转换,也可能降低一些人的作用,但不可能完全

取代人的作用；反之，在许多情况下，人可以替代、转换其他要素。严格来说，所有的财、物、信息都是人创造出来的。一个企业一定要充分重视人的作用。

（二）组织设计原则

天下没有一道菜是人人都喜欢的。每个组织在进行组织设计时既要考虑环境的因素（如社会制度、文化背景、法律道德、地理气候等等），又要考虑到组织内部的因素（如资金、设备、技术、人员等等）。因此，每个组织应该根据自己所处的情景进行组织设计。

1. 传统的组织设计

“你就照这指示去办，出了事，我负责。”上级对下级严肃地说——这是传统的组织设计的典型表现。

泰勒的科学管理学说是传统组织设计的理论基础，主要强调：下级服从上级，以工作和物为中心。

（1）传统的组织设计的原则，包括：

① 统一指挥。要求每个人只向一位上级负责，同时只有同一位上级来指挥他。

② 等级明确。明文规定并公布组织等级结构，组织的最高层至最低层，权力和责任沿直线垂直分布。

③ 责权明确。每个人的权力与责任相匹配，每个人都明确知道自己该做什么，遇到何种情况应向上级汇报，该如何评价下级的工作。

④ 管理幅度适当。管理幅度是指一位管理者直接管理的下属人员的数目。管理幅度不要太大，也不要太小。

⑤ 专业分工明确。每个群体和每个管理者都按一定的专业进行分工。专业的类型有：任务型、职能型、产品型、过程型、客户型、地区型等等。

（2）传统的组织设计的优点，包括：

① 指挥迅速；

② 分工明确；

③ 减少矛盾。

(3) 传统的组织设计的缺点，包括：

① 缺乏灵活性；

② 信息反馈较差；

③ 广大员工积极性较差。

2. 行为分析的组织设计

“大家来出主意，看看如何解决这个问题。”上级对下级和蔼地说——这是行为分析的组织设计的典型表现。

现代心理学是行为分析的组织设计的理论基础，主要强调：重视人的心理活动和人际关系，以人中心。

(1) 行为分析的组织设计的原则，包括：

① 充分发挥人的主导作用。组织的规章制度促使员工发挥聪明才智，尽量发挥每一个人的潜能，使工作做得好上加好。

② 量材录用、因事择人。给能力强的人以权力，给绩效高的人以奖励，重视树立正确的价值观。让适当的人担任适当的工作。

③ 尽量考虑员工的兴趣爱好。在建立组织结构或分配工作时，充分考虑员工的兴趣爱好，一旦工作与兴趣爱好相结合，工作效率就会明显提高。

④ 管理幅度因人而异。一般根据每个人的能力来规定管理幅度，使每个人的才能得到充分发挥。

⑤ 重视员工的心理需求。轮换工作，工作扩大化、工作丰富化，重视和利用非正式群体，以信息沟通取代监督命令，精神鼓励与物质奖励并重。尽可能提高员工的工作生活质量。

(2) 行为分析的组织设计的优点，包括：

① 上下级互相信任程度较高；

② 员工心情舒畅且积极性较高，组织凝聚力较强；

③ 信息沟通畅通，信息较正确；