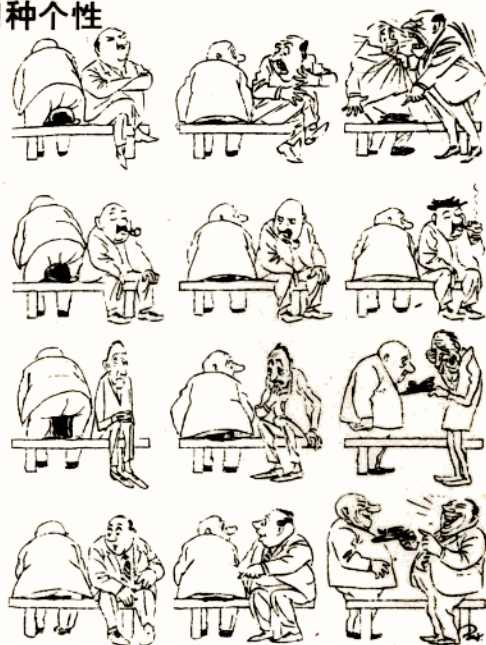


新编 管理心理学 教程

刘玉玲 何 威 主编

四种个性



中国经济出版社

序 言

自这本《新编管理心理学》于1990年第一版问世以来，无论是管理实践界还是管理学术与教育界都已取得了引人注目的变化与进展。管理必须以人为中心，职工是组织最宝贵的财富与资源，必须充分发动和依靠他们的主动性与创造性的思想，日益成为整个管理界的共识；在管理实践与教育中，必须重视研究与掌握职工们的心理活动与行为的规律，也受到越来越大的重视。在全国各高等管理院校中，管理心理学或组织行为学都已普遍被列为管理本科生教育的必修课程，并被作为一门选修课程，提供给非管理专业学生选读。国家教委近年来决定建立工商管理硕士(MBA)制度，并指定26所高校先行试办工商管理硕士班，并将组织行为学列为公共课程设置方案中的必修课程。这不仅是将我国管理高等教育适应于国际惯例，而且是我国推进管理高等教育现代化的重大举措。

这门以研究组织职工工作心理与行为规律为主旨的学科，在我国有不同的称呼，或叫管理心理学，或叫组织行为学；在国外还有称为工业与组织心理学的。其实依笔者之见，称呼上的差异并不太重要，重要的是这门学科已冲出传统心理学范畴变成一门综合应用普通心理学、社会心理学、社会学、文化心理学、政治科学、经济学、组织学、系统科学等多门学科的概念、理论、方法与术语，来研究组织职工心理与行为规律的一门跨学科的边沿性的新学科了。国外有的权威学者正在谈论一门新的“组织科学”学科的形成过程，作为本学科进入下一世纪的发展方向。

由于此学科的重要性,它在理论演进与技术开发上,在国内、外都变化迅猛日新月异,在这种背景下,本书编者们贡献了这新的第二版,无疑是很有意义的事。与前一版本相比,它的编排更符合学科的内在逻辑了,它的内容经过合理的增、删,去除了一些较嫌过时或不太适当的章节,而补充以许多本学科的国内、外的新发现与进展;而且在陈述上更紧密地配合了“建观念、授理论、培技能”的教学目的。特别在教学法上,适当增加了案例分析作业与课堂亲验式练习活动,引进了新的教学方法论的思想与方法。这些都必将对这门课程的教学,产生十分有益而积极的影响。

谨向对本书的成功作出重大努力与贡献的各位编者们表示敬意与祝贺。愿此书对我国管理高等教育的进展发挥应有的良好作用。

大连理工大学教授
中国行为科学学会副会长
余凯成
一九九四年七月四日

前 言

《新编管理心理学教程》是编者在总结多年教学实践的基础上,借鉴国内外九十年代同类教材体系编著而成的,目的是为理工农医类院校或其它管理培训项目的《管理心理学》或《组织行为学》课程提供一本体系完整、内容丰富、理论与实践结合性较强的教材。

本书的体系编排体现为“正文”与“练习和案例”两部分。正文部分按从微观到宏观的原则,分析论述了工作组织中从个体、群体到整个组织三个层次上的心理与行为规律,目的是培养学生或学员正确地分析处理管理实践工作中与人有关的问题的能力,学会激励他人,与自我激励,有效协调组织内部工作关系,提高领导效能,促进组织变革从而更好地实现组织目标;练习和案例部分则针对正文内容,加强实际操作训练,为学生或学员提供理论与实践结合的模拟园地。

本书的编著是集体劳动成果。各章撰写者如下:

第一章	刘玉玲	第二章	马淑燕
第三章	张亚辉	第四章	魏永章
第五章	张殿玉	第七章	吴 芳
第六章	张殿玉	刘玉玲	
第八章	姚 伟	第九章	刘玉玲
第十章	刘玉玲	第十一章	冯建平
第十二章	符玉琴	刘玉玲	
第十三章	杨 杰	张殿玉	
第十四章	姜秀峰	第十五章	张殿玉
第十六章	何 威	第十七章	张亚辉

全书统稿工作由何威和刘玉玲承担。本书的编写提纲、最后定稿及全部组织工作由刘玉玲负责。练习与案例主要由何威提供,并由他撰写相应的练习与案例分析指导材料,专门提供给选用本书作教材

的教师使用。

本书全体参编人员特别感谢中国行为科学学会副理事长、大连理工大学管理学院暨中国工业科技管理大连培训中心余凯成教授。他不仅对本书的编写工作提出了宝贵而详实的口头与书面建议,并允许我们使用由他编写的大量练习与案例,而且还在百忙之中应邀为本书作序。

本书部分章节的编写及全书的统稿工作还得到了物宝天华国际基金会的支持,在此谨表谢忱。

本书的编写参阅了国内外大量有关著作和文章,并引用了其中的部分资料;此外,本书能够及时出版发行,还与中国经济出版社的有关负责同志及编辑们的大力协助密不可分。在此一并致谢。

由于编者水平有限,书中疏漏舛谬之处在所难免,敬祈各地同仁与读者不吝斧正。

选用本书作教材的教师可向下述地址去函索取练习与案例分析指导材料:

450045 河南郑州 华北水利水电学院高教研究室 刘玉玲副教授
116024 辽宁大连 大连理工大学管理学院 何威副教授

编 者

1994年6月

目 录

第一篇 导 论

第一章 管理心理学的研究对象与方法.....	1
第一节 管理心理学的研究对象与界定.....	1
第二节 管理心理学的研究内容与任务.....	4
第三节 管理心理学的产生与发展.....	7
第四节 管理心理学的研究方法	12
第二章 管理思潮的演进与人性观	19
第一节 管理思潮的演进	19
第二节 管理者的人性观	23

第二篇 个体心理

第三章 知觉与行为	29
第一节 知觉的特性与影响因素	29
第二节 社会知觉的类型	32
第三节 社会知觉中的偏差	38
第四章 个性差异与知人善任	42
第一节 个性的特征与成因	42
第二节 个性类型	45
第三节 个性测量与管理意义	49
第四节 能力差异与合理用人	53
第五章 态度改变与宣传教育	60
第一节 态度的结构与特点	60
第二节 态度的形成与改变	63
第三节 宣传教育的方法与技巧	68
第六章 情绪、情感与育情管理.....	75

第一节	情绪、情感的概念	75
第二节	情绪、情感的功能	76
第三节	情绪、情感的类型与良好情感的培养	80
第四节	情绪、情感的特点与育情的途径	84
第五节	不良情绪、情感的调节	88
第七章	挫折与冲突	91
第一节	挫折的成因与容忍力	91
第二节	挫折的心理防御机制	93
第三节	冲突的类型与处理	99

第三篇 激励心理

第八章	行为与激励	105
第一节	行为的模式	105
第二节	需要与动机	107
第三节	激励与激励理论分类	109
第九章	内容型激励理论及其应用	112
第一节	需要层次论	112
第二节	ERG 论	119
第三节	双因素论	122
第四节	成就需要论	125
第十章	过程型激励理论及其应用	130
第一节	期望理论	130
第二节	公平理论	134
第三节	强化理论	141
第四节	目标理论	147
第五节	综合激励模式	151

第四篇 群体心理

第十一章	群体心理的一般规律	156
-------------	------------------	------------

第一节	群体的特点及其心理效应	156
第二节	非正式群体心理	162
第三节	群体活动的动力机制	169
第十二章	群体中的人际关系	176
第一节	人际关系的心理结构与研究意义	176
第二节	人际吸引的基本规律	178
第三节	人际关系的发展	186
第四节	人际关系的理论及其应用	189
第十三章	群体中的信息沟通	193
第一节	信息沟通的概念与功能	193
第二节	信息沟通的模式与网络	194
第三节	信息沟通的障碍及其排除	201

第五篇 领导与组织心理

第十四章	领导与领导者	205
第一节	领导职能与领导体制	205
第二节	领导者与领导班子	209
第十五章	领导理论	218
第一节	领导素质论	218
第二节	领导行为论	220
第三节	领导情境论	224
第十六章	领导决策	232
第一节	领导与决策	232
第二节	科学决策过程与方法	236
第三节	群体决策	240
第十七章	宏观组织心理	247
第一节	组织与组织理论	247
第二节	组织设计	250
第三节	组织变革	260

第四节 组织文化.....	266
---------------	-----

附录： 案例与练习

案例 1 岳西陶瓷电容厂	273
案例 2(甲) 有轨电车脱轨事故	279
案例 2(乙) 有轨电车脱轨事故	280
案例 3 “表扬又不能当饭吃”	281
案例 4 振华电气公司	283
案例 5 东关区分行副经理李德林	284
案例 6 第五冶金设计院	287
案例 7 红旗轻工设计院	290
案例 8 华海机床制造公司	295
案例 9 对慈父主义是否感激	297
案例 10 繁忙的新经理	298
案例 11 新车间主任	300
案例 12 李厂长的治厂术	301
练习 1 事实与推理	302
练习 2 个性诊断	303
练习 3 知觉诊断	305
练习 4 气量诊断	307
练习 5 需要诊断	309
练习 6 沟通练习	310
练习 7 月面迷路	311
练习 8 最不愿与之共事者问卷	312
练习 9 领导风格诊断	314
练习 10 公司信息系统联网决策	316
练习 11 工作丰富化设计	317
练习 12 组织文化诊断	318

第一篇 导论

要做好任何工作,都必须按客观规律办事。现代管理是以人为中心的管理。管理者要有效地预测、诱导人的行为,充分调动人的积极性,以提高工作绩效,也必须研究、掌握组织管理中人的心理和行为规律。管理心理学就是研究组织管理中人的心理活动规律和行为规律的科学。

第一章 管理心理学的研究对象与方法

第一节 管理心理学的研究对象与界定

一、研究对象

管理心理学的研究对象,是一定组织管理中人的心理规律和行为规律,目的是帮助管理者提高对人的行为的预测、引导和控制能力,以便好地实现组织的预期目标。

1. 研究组织中人的心理活动规律

人的心理,是客观现实在头脑中的反映,是对感觉、知觉、记忆、思维、想象、注意、情感、意志、动机、兴趣、能力、个性等心理现象的总称。按心理现象的性质,又可把它分为心理活动过程和心理特征两部分。人的认识活动、情感活动和意志活动的相互联系和影响就构成了人的心理活动过程。所谓心理特征,就是人们在心理活动过程中表现

出来的比较持久、稳定的心理特点,即个性差异。

组织中人的心理活动既要受外部条件的制约,又要受主体内部条件的影响。对于同一件事物、同一个问题,由于人的内外条件的不同,所产生的心理反映也各不相同。职工的心理现象是世界上最复杂的现象。尽管如此,它和世界上任何现象一样都有其发生、发展的客观规律性。这是因为,任何心理现象都是由内、外刺激引起的,这些刺激是客观存在的;人的心理活动总是依赖于大脑和神经系统的活动进行的,而人脑和神经系统的活动是有客观规律的;人的心理活动总是通过一定的外部行为表现出来的。因此,只要我们对引起心理活动的主、客观刺激和人的外部行为进行细致的观察和深入研究,就可以揭示和掌握职工的心理活动规律。如组织中人的积极性为什么高低不同,管理心理学的研究揭示了激励力量与效价、期望之间的联系,即:激励力量=效价 $\times$ 期望。这个公式告诉我们,一个人对实现目标的价值估计越高,对获得成功可能性估计越大,那么他的积极性就越高。根据这条规律,我们要提高职工的积极性,就要从提高职工对工作任务、目标的效价和期望值入手。

由此可见,职工的心理活动虽然很复杂,但都是有规律的。管理心理学就是要研究组织中职工的种种心理现象,探索制约其心理活动的内外因素和条件,揭示其客观规律性,为提高各类组织的管理水平和工作、生产效率提供心理依据。

2. 研究组织中人的行为规律

人的心理活动总是要通过外部行为表现出来。对人的心理活动规律的研究离不开对行为规律的揭示。人的行为受政治、经济、文化、心理、社会、组织、家庭等各种因素的影响,表现的千差万别,但是也是有规律的。如,心理学家勒温通过一个公式揭示了人的行为的最一般的规律,即 $B=f(P \cdot E)$ 。B为行为,P是个体内在因素,E是外在环境,f是函数。这个公式告诉我们,人的行为是个人和环境交互作用的结果。

管理者研究掌握了人的行为规律,就可提高预测、控制人的行为

的能力。所谓预测行为,就是指根据已掌握的行为规律,预见在一定条件下,个体、群体或组织的行为表现。如,根据“心中无贪不媚人”的规律,就可以根据一个人贪欲较强的特点,预测他一旦有了时机,一定会趋炎附势,成为媚上的人。所谓控制行为是指纠正、改造人们不合社会要求和社会规范的行为,使其按社会规范的要求发展。科学预测是有效控制的基础。预测人的行为不能只凭常识和经验。只有掌握了行为的规律和科学的方法,才能对职工行为的因果关系做出准确、系统和全面的解释,才能更好地预测人的行为、控制人的行为。因此,研究职工的各种行为表现,揭示其制约因素和心理活动规律,也是管理心理学研究的重要方面。

二、管理心理学的界定

管理心理学的界定是指管理心理学与其邻近学科的联系与区别。了解这个问题有助于把握管理心理学的研究对象。

1. 管理心理学与普通心理学

普通心理学是一门研究人的心理现象及其活动规律的科学,是各门心理学应用学科的理论基础。它的基本任务是研究人的认知、情感、意志、个性等心理现象,探索制约人的心理活动的内外因素和条件,揭示其客观规律性,以为人的教育、管理、医疗等各项工作提供科学依据。普通心理学在进行理论研究时,虽然也联系实际,但不直接为某个特定的社会实践服务。

管理心理学是普通心理学在管理领域的应用,是专门研究管理领域人的心理和行为规律的科学,是运用普通心理学的一般理论直接为管理这个特殊领域服务的应用科学。管理心理学不仅要揭示组织中人们的知觉、个性、态度、情感、需要、动机及群体动力等心理活动的规律性,而且还要研究管理者如何依据这些规律作出决策,采取科学的管理方法等等,以使管理者在掌握组织中人的心理和行为规律的基础上,进行有效的管理,最大限度地调动人的积极性、主动性和创造性,获得生产和工作的最佳效益。

2. 管理心理学与组织行为学

美国管理百科全书中写道：“行为科学是运用研究自然科学那样的实验和观察的方法，来研究在一定物质和社会环境中人的行为和动物的行为的科学。已经确认研究行为所运用的学科包括心理学、社会学、社会人类学与研究行为有关的其他的科学。”行为科学的研究对象主要是人的行为规律，是一门应用极其广泛的学科。行为科学没有特定的服务对象。组织行为学是研究一定组织中人的行为规律的科学，是专门为一定组织服务的。这种组织包括企业、机关、学校、医院、军队等。由于两者的研究内容大致相同，只是研究范围广窄不同，因此，有人把行为科学叫“大行为学”，把组织行为学叫“小行为学”。

管理心理学与行为科学、组织行为学的联系是，研究人的心理活动和研究人的外在行为是不可分割的。管理心理学研究组织中人的心理活动规律，离不开对人的外在行为的研究。行为科学和组织行为学研究人的外在行为规律，也离不开对心理奥秘的揭示。研究人的心理与行为，两者相互联系、相互促进。

管理心理学与组织行为学的区别主要是研究对象的侧重不同。管理心理学研究的侧重面，是把心理学原理应用于管理，主要揭示组织中人的行为的内存的心理活动规律及相应采取的管理对策；组织行为学研究侧重于人的心理活动的外在表现的行为规律。

由于管理心理学与组织行为学的应用领域都是一定的组织，研究内容大同小异，所以我国很多学者认为，这两个学科是通用的，可以称管理心理学，也可以称组织行为学。诺贝尔奖金获得者西蒙教授来华讲学时也指出：“在管理心理学与组织行为学之间，可能别人认为不同，我没有看到有真正的差别。”

第二节 管理心理学的研究内容与任务

管理心理学的研究内容，主要是个体心理与行为、群体心理与行为、领导心理与行为、宏观组织心理与行为四个层次。研究的主要任务，是帮助管理者改进管理，提高组织的管理水平和工作绩效。具体

表现在以下几个方面。

一、研究个体心理与行为，充分开发人力资源

组织是由为组织目标而工作的个人组成的。没有个人的工作绩效，便没有组织的效率和成就。因此，能否充分开发组织的人力资源是现代组织生存、发展、成功的关键。要充分开发人力资源，既要知人善任、合理用人，又要善于最大限度地调动人的积极性、主动性和创造性。这就必须掌握不同个体的心理特点及其活动规律。为此，管理心理学把个体心理和行为作为第一个层次的研究内容。个体心理与行为的研究，主要包括对人的知觉、个性、情绪与情感、态度、需要、动机等内容的研究。研究的核心是激励问题，即如何激发人的工作动机、调动人的积极性的问题。个体心理与行为的研究任务是：

1. 揭示不同个体的心理活动特点及其与行为和工作效率的关系，为管理者知人善任、因材施教、合理用人提供理论依据。

组织中的个体不仅能力、特长各异，而且气质、性格、需要、兴趣等千差万别。一个管理者要将每个人安排到能级匹配的岗位上，使人适其事、事得其人、人尽其才，同时驾驭这些不同个性的人去实现组织的目标，就要掌握人的个性差异，应用个性差异知识合理地进行人员选择、培训与考核、奖励。管理心理学不仅研究了个性理论、个性差异的特征，而且还提供了各种科学地测定个性和个人绩效的方法。掌握这些理论和方法，对于管理者正确地认识人、管理人、使用人大大有帮助。如，以会用人而著称的美国人事管理专家波特夫人，她的用人决策就是以个性心理差异规律为依据的。

2. 认识、掌握组织中个体共同的心理活动规律，提高对职工行为的预测、控制、诱导能力。

管理心理学在个体心理篇中，不仅介绍了不同个性类型的人的心理特点及其对行为和绩效的影响，而且还揭示了个体心理活动的共同规律，即个体对客观事物的知觉规律；态度形成、改变的规律；挫折的心理防卫规律等。管理者掌握了这些规律，就有利于采取行之有效的管理措施和方法，诱导人们的行为按社会规范的要求发展。如，

掌握了知觉的首因效应和近因效应,就可帮助管理者巧妙地安排长篇报告的顺序,以给听众留下深刻记忆;注意踢好工作的前三脚,发挥第一印象的效应等。

3. 掌握个体动机激发与行为选择、强化的规律,充分调动人的积极性和创造性。

个体积极性的调动与潜能的发挥要靠激励。大量的研究表明:受到激励的人的潜能发挥是无激励者的4倍。因此,管理心理学将激励作为个体心理研究的核心问题。激励理论的研究,不仅揭示了需要产生动机、动机支配行为、行为导向目标的个体行为规律,而且还介绍了大量激发动机、诱导行为的规律、方法与措施,为管理者实施有效的激励,最大限度地调动职工的积极性,取得最大的工作绩效提供了科学的依据。如需要理论所揭示的“剥夺主宰”律、“满足激活”律和“挫折回归”律启示我们,要充分调动职工的积极性,既要从满足人的合理需要入手实施有效激励,防止职工高层次需要受挫后进而追求低层次需要进一步满足的倒退现象,又要善于制造匮乏,激发人的心理需要,增强其工作的动力。

二、研究群体心理,提高人际管理和沟通的艺术

群体心理的研究,主要包括群体人际关系形成、发展变化的规律;群体信息沟通的模式、网络、障碍及其排除方法;群体内非正式群体的形成、作用与利用改造;群体内聚力、士气、规范的形成及与生产效率的关系等,分析的重点是组织内的科室、班组、车间等群体与个体之间的相互作用和影响。群体心理研究的主要任务,是帮助管理者改善人际关系,加强信息沟通,正确利用和改造非正式群体,增强群体的凝聚力和向心力。例如,群体心理的研究结果表明,当交往双方的个性或需要可以互补时,就会产生强烈的互择吸引。利用这一心理规律,可帮助我们优化领导班子、班组、科室人员的个性结构。如使脾气暴躁、待人热情、喜欢支配他人的人与脾气随和、乐意服从他人支配的人共事;大胆、主观、独断专横者与胆小、谨慎、优柔寡断者合作,就会互补其短,相得益彰,既有利于团结合作,又有利于组织效能的

发挥。

三、研究领导心理,提高领导水平和效能

领导心理的研究分为动态研究和静态研究两大方面。静态研究侧重于探索有效领导者的个人素质,领导班子的合理结构等。动态研究主要探讨有效领导的领导艺术、决策过程,以及如何根据不同的情境采取不同的领导方式等。这些理论研究的主要目的,是揭示领导者的素质、领导方式、作风与被领导者的工作效率的关系,提供正确选择领导方式、提高领导效能的途径和方法,为领导者的合理选拔、培训和考核,为提高领导的艺术和效能提供科学依据。如领导权变理论的研究回答了领导者如何根据职工的心理需要和成熟度及工作性质等情境选择有效的领导方式的问题,对提高领导者的领导艺术大有裨益。

四、研究组织心理,促进组织的变革、发展和完善

组织心理的研究,主要包括组织与其内外环境之间的关系,组织结构、组织设计对组织效率的影响,组织变革与发展的手段及工作再设计的方法原则等,目的是为使组织不断适应社会、经济发展的需要,实现组织的最优化和高效化。

总之,管理心理学研究的中心内容是组织中人的心理和行为规律,包括个性心理、态度转变、知觉、需要与动机、人际关系学、群体动力、领导有效性理论、组织设计与变革、发展等各个方面。这些研究成果对实现以人为中心的现代管理,使管理方式、手段人情化,管理制度民主化,人才选拔、使用科学化,组织管理现代化,具有重要的指导意义。

第三节 管理心理学的产生与发展

一、管理心理学的产生

管理心理学起源于20世纪初期,50年代发展为一门独立的学

科。其诞生的标志,是1958年美国管理心理学家莱维特所著的《管理心理学》一书的出版。管理心理学的产生与发展与其它学科一样是由下列的条件所决定的。

1. 社会化大生产发展的需要是管理心理学产生的前提

第二次世界大战以后,以美国为首的西方国家的现代化大生产得到了迅速发展。这就使生产劳动的性质和劳动力的结构发生了深刻的变化,“知识性的劳动”和“知识性的劳动者”所占的比例越来越大。据统计,体力劳动和脑力劳动耗费的对比,在机械化水平低的情况下,一般为90:10;在中等机械化水平下,是60:40;在全盘自动化情况下为10:90。特别是进入电子计算机信息管理时代,要求职工进行更高级的脑力劳动。随着职工知识化程度的提高,泰勒式的胡萝卜加大棒的管理方式已难以有效地调动职工的积极性。人的因素在生产中显得越来越突出。于是就迫使一大批心理学家进行新管理理论和方法的研究。正是这种社会化大生产发展的需要和科学的进步,为管理心理学的产生提供了前提条件。

2. 心理技术学、霍桑实验、群体动力学等邻近学科的发展,为管理心理学的发展奠定了理论基础。

(1) 心理技术学

心理技术学的名称是由德国心理学家斯腾在1903年提出来的。但最早进行心理技术具体研究工作的是侨居美国的心理学家闵斯特伯格。1912年,他在发表的《心理学与工业效率》一书中,论述了用心理测验方法选拔合格工人的问题,也研究了工人疲劳与劳动合理化的问题。但是,就其研究的基本方向,仍然是解决人适机器的问题。尽管如此,闵斯特伯格的一些有关研究仍被列入新兴起的工业心理学的范畴。因此,他被称为工业心理学之父。

(2) 霍桑实验

1927年至1932年,以哈佛大学著名心理学家梅约为首的一批学者,在美国西方电气公司所属的霍桑工厂进行了一系列实验。经过5年的实验研究和观察表明:职工的士气、生产积极性,主要取决于