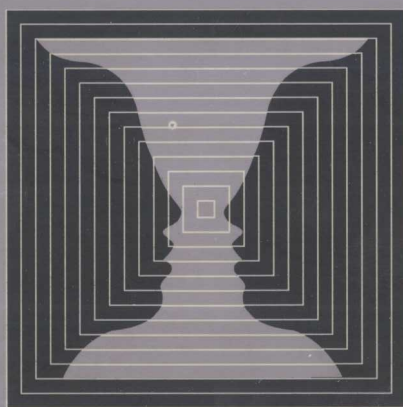


主审：翟顺卿 陈志中

管理心理学

主编：王景花 赵建仁 马占营



新疆人民出版社

C93-05
W232

主审 翟顺卿 陈志中

尚 管理心理学

主 编 王景花 赵建仁 马占营

副主编 程建平 刘学民 梁书信

李德才 卫宗玲 李少非

主讲：
赵平安

新疆人民出版社

责任编辑 曹 可

封面设计 李少非

管 理 心 理 学

主编 王景花 赵建仁 马占营

新疆人民出版社出版发行

(乌鲁木齐市解放南路 348 号 邮政编码 830001)

地矿部华北局地研大队印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 9.875 印张 2 插页 270 千字

1998 年 8 月第 1 版 1998 年 8 月第 1 次印刷

印数:1—2 500

ISBN7—228—04749—4/C·63 定价:18.00 元

前 言

管理心理学是研究某一特定管理组织中人的心理与行为活动规律的科学。它既是心理科学的一个应用分支，也是现代管理科学的一个重要组成部分，具有很强的理论性和实用性。作为一门独立性的学科，管理心理学是本世纪五十年代末、六十年代初首先在美国开始形成的，此后很快风靡世界。八十年代改革开放的春风，唤起我国社会发展的勃勃生机，管理心理学开始从国外引入国内并得到了迅速发展，管理心理学所揭示的管理原理和方法越来越受到人们的重视，运用的领域越来越广阔。

管理心理学这门年轻学科呈现出的飞速发展的态势，决不是偶然的，而是现代社会政治、经济、科学技术和文化发展的必然结果。首先，第二次世界大战之后，经过对法西斯暴政这一世界性悲剧痛定思痛的反思，政治民主化日益成为时代发展的一种潮流，这就为现代管理工作提出了一种新的思维、新的要求，即改变传统的只重视对事、物的管理而转向重视对人的管理，转向对人的尊严和价值的充分肯定。这为管理心理学的形成和发展提供了良好的社会环境。其次，现代科学技术的发展，使人们的劳动方式发生了很大变化，其最明显的特征是体力劳动的比重迅速减小，脑力劳动的比重日趋增大。体力劳动的特征是其过程、数量、质量都可以即时用外在尺度衡量出来，劳动的工具、对象等外部条件对劳动结果起重要影响作用，因此，在以体力劳动为主的生产方式下的管理活动，必然以对物的重视，对人的劳动活动实行外部控制和监督为主。而脑力劳动的特征则恰恰相反，到目

前为止，我们还不能通过有效手段来实现对这种劳动成果的即时衡量，也不能通过简单的外部控制方式来实现对其过程的有效控制，加之脑力劳动者主观能动性的发挥，个人的技术素质在劳动中的作用要远远大于其它外部条件，因此，科学技术的进步以及由此带来的劳动方式的变化，对传统的以事、物为中心的管理方式提出了严峻的挑战，代之而起的必然是以调动人的内在积极性为中心的管理方式，而这正是管理心理学所积极倡导的基本管理原则。再次，现代社会的发展，知识经济的特征日趋明显，这样的经济发展形态，大大地突出了智力资源、高新技术在社会发展中的地位和作用，使其成为决定一个国家、一个民族经济、社会发展的决定因素。而在这些特征、因素的背后都集中地体现在人才、国民素质这样的—个竞争焦点上，成为—个国家、民族、地区兴衰的重中之重。在这种人才竞争时代，管理心理学所发挥出的挖掘人的潜能，提高人的素质，充分调动人的主观能动性的独特作用，就日益凸显出其巨大的优势，从而受到时代的青睐。在我国，由于封建思想文化根深蒂固的影响，经济发展的滞后，在管理工作中重事、重物、轻人的倾向比较普遍，这对我国社会政治、经济、科学技术的发展是极为不利的，因此，大力开展对管理心理学的研究，普及管理心理学的理论知识，推广管理心理学所倡导的科学管理方法，就成为当前我国管理界所面临的紧迫任务。

本书运用辩证唯物主义和历史唯物主义的基本原理，对管理心理学的学科性质、研究对象与方法、研究内容等作了有益的探讨，既注意到了心理学与管理学的有机结合，又注意到了联系我国现阶段管理的实际。全书在内容结构上共分五部分：概论，主要论述了管理心理学的学科性质、研究对象、方法、历史发展过程等；团体心理，则主要分析了团体心理的一些基本规律，竞争与冲突，规范与人际关系等内容；领导心理这一部分则从探讨领

社会实践 实验证明.

导心理与行为方式出发,阐述了领导行为理论、领导决策等问题;组织心理,主要分析了组织结构的心理效应、组织变革与组织成员的心理卫生等问题。

我们期望本书的出版能对我国管理心理学的理论研究及实际应用起到微薄的推动作用。

1. 人是具有高度发达的抽象思维能力,能够制造并使用劳动工具进行生产的高级动物。人是自然属性和社会属性的统一。从本质上讲,人是^{编者}一切社会关系的总和。

1998年8月

人类由于时代、民族、性别、地域、社会地位^{不同}而不同,人类在社会化的过程中要受到这些因素的影响。

2. 科学: 建立在对外观规律认识的基础上。

(1) 是认识之于客观的对事物客观规律认识的科学体系。

(2) 能够接受实践检验并能被证明是正确的理论体系。

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究对象和任务	1
第二节 管理心理学的由来与发展	9
第三节 管理心理学与其它相关学科的关系	18
第四节 管理心理学研究的原则与方法	20
第二章 个体心理过程与管理	29
第一节 心理现象概述	29
第二节 认识过程与管理	33
第三节 思维过程与管理	40
第四节 情感过程与管理	43
第五节 意志过程与管理	49
第三章 个性差异与职业编配	54
第一节 气质差异与运用	54
第二节 能力差异与运用	58
第三节 性格差异与运用	60
第四节 职务分析	64
第四章 态度与管理	69
第一节 态度概述	69
第二节 职工态度的改变	75
第五章 激励理论与方法	83
第一节 需要理论	83
第二节 激励理论与原则	88

保健品:

标准: 属种上讲, 越远越好.
地域上讲, 一.....

第三节 企业职工的激励方法	95
第六章 职工培训的心理学原理	102
第一节 学习理论	102
第二节 职工培训的心理问题	108
第三节 职工培训的意义和方法	112
第七章 团体心理	119
第一节 团体概述	119
第二节 团体的凝聚力	121
第三节 团体决策的心理分析	127
第四节 非正式团体及其对策	133
第八章 团体人际关系的心理分析	142
第一节 人际关系与管理	142
第二节 人际关系的改善	145
第三节 人际关系测量	150
第九章 团体的规范、压力与凝聚力	156
第一节 团体规范	156
第二节 团体压力	158
第三节 团体凝聚力	161
第十章 团体的竞争、冲突与合作	167
第一节 团体竞争的心理分析	167
第二节 团体冲突的心理分析	170
第三节 团体合作的心理分析	174
第十一章 领导理论	178
第一节 X、Y 和超 Y 理论与领导	178
第二节 领导行为模式理论	182
第三节 领导权变理论模式	190
第十二章 领导心理分析	197
第一节 领导及领导心理	197

一.要有征服欲.

二.要勤思考,多问:为什么.

第二节 领导者的影响力	207
第十三章 领导决策心理	220
第一节 决策与领导	220
第二节 领导决策的心理分析	226
第十四章 组织心理	234
第一节 组织概述	234
第二节 组织变革的心理分析	247
第十五章 组织成员的心理卫生	259
第一节 心理卫生与管理	259
第二节 组织成员的心理卫生	261
第三节 员工心理健康的测量及心理疾病的 的预防和治疗	266
第十六章 绩效考核心理	274
第一节 绩效考核概述	274
第二节 领导绩效考核	279
附录一 个人绩效度量操作方法	289
附录二 小组综合绩效度量操作方法	292
附录三 目标考核具体操作方法	294
附录四 工作评价具体操作方法	297
附录五 管理责任考核具体操作方法	300
附录六 决策有效性考核具体操作方法	304
后记	308

管理心理学研究六大论(方法论,宏观的)
(整体) (信息传递) (过程控制)
系统分析、信息论、控制论
博弈论、协同论、耗散结构论
(竞争) (追求整体优化) (与外界交流)

管理主体：个人、群体（物质、职责权力）

管理客体—资源要素：人、财、物、科技、信息、时间、空间。

管理过程（职能）：计划、组织、领导、控制等。

管理手段：计划、经济、行政、思想教育。

要处理好几种关系：眼前和长远的关系、局部和整体的关系。

第一章 绪论 单位和社会的关系。

管理目标：导向。

现代管理的核心是实现对人的科学管理，在这方面，管理心理学肩负着重大的责任。本章试图从管理心理学的研究对象和任务，它的学科性质、历史发展演变过程以及研究这门学科的原则、方法等方面，向读者简要介绍一下管理心理学的轮廓，以使大家有一个初步的，比较完整的认识。

第一节 研究对象和任务

一、什么是管理心理学

研究什么

管理心理学是一门以组织管理活动中人的心理（行为）活动特点和规律为研究对象的科学。它采用系统分析的研究方法，揭示控制、诱导人们的心理行为，调动人们工作积极性，以达到提高组织管理活动效率和组织成员满意感的目的。

管理心理学的这个定义，大致包含以下几方面的内容。

第一，从研究对象方面分析，管理心理学以人的心理（行为）特点和规律为研究对象。这句话主要有两层意思：首先，要明确心理与行为之间的关系。心理和行为是两个既有密切联系，又有细微差别的概念。从联系方面看，心理活动是行为表现的内部动因，没有心理活动，也就谈不上行为表现，行为只有在一定的心理因素的指导下才能发生。同样，人的心理活动只能通过外显行为才能表现出来，离开了人的行为，心理活动本身也就失去了存在的意义和

价值,我们也无法去研究人的心理活动的特点和规律。另外,管理心理学的最终目的是以调动人的积极性来提高组织效率的,因此,管理心理学所揭示的心理学原理与手段,最终还是要通过人们的行为来体现的。正是基于上述原因,我们可以说,管理心理学在以人们的心理特点和规律为研究对象时,离不开对人们行为的研究。从细微的区别方面看,虽然人们的心理和行为都会同时受到各种客观因素的影响,但就具体的情况而言,由于心理活动的内隐性和行为特征的外显性所决定,影响人们行为的因素似乎比影响人们心理的因素更复杂、更直接。在一般情况下,管理心理学的研究可以忽略这些细微的差别,而把心理和行为联系起来作为一个整体而考虑。其次,要准确地理解人们心理活动的特点和规律。管理心理学要揭示管理活动中与人的心理、行为有关的基本原理,必须以对人的心理活动规律的认识和把握为基础。而管理心理学所要揭示的一些管理手段和方法,除了要以对人们心理规律的把握为基础之外,还必须充分考虑人们心理活动的具体特点。只有这样两个方面的有机结合,才能构成管理心理学完整的研究对象。

第二,从研究范围方面分析:管理心理学以人们的心理特点和规律为研究对象,这里的人们是有具体的范围规定的。它指的是一定的管理组织内部的人们。这些管理组织既可以是一个工厂、学校、行政机构,又可以是一个医院、部队等,研究范围的不同,是管理心理学与社会心理学的基本区别之一。社会心理学是以整个社会范围内的人作为研究对象的,从这一点讲,管理心理学研究的范围比社会心理学小一些。

第三,从研究的方法方面分析:管理心理学为什么要采用系统分析的方法,这是由系统分析方法本身的特征和管理心理学研究本身的特征决定的。系统是指由若干相互联系,相互作用的要素组成的有机整体,这个整体具有其单个要素所不具备的新的功能,并和周围的环境发生交互作用。从系统的定义,我们可以把系统

效率：投入与产出的比率。

效果：结果(中性)

效益：收益(正性)

社会效益：国家、社会集体的长远的经济效益。

分析方法的特征归结为整体性、联系性、层次性和发展性。而这些特征正是管理心理学研究本身的特征所必须的。管理心理学要科学地揭示管理组织内人们的心理特点和规律，用孤立、静止的方法是无法达到这个目的的。这是因为：首先，作为管理心理学研究对象的人具有复杂性的特征，这种复杂性表现为人既有生物属性，又有社会属性，人的心理活动不仅受生物性因素的影响，同时更受社会性因素的影响。其次，就管理心理学研究的内容、手段方面看也具有复杂性特征。管理心理学要达到本身的研究目的，必须从个体、群体、组织等若干层次去研究人的心理活动特点和规律，而这些层次之间是一种相互联系和相互影响的复杂关系。同时，要科学地揭示管理活动中人的心理特点和规律，就必须综合地运用心理学、社会学、生理学、哲学、伦理学、文化人类学等方面的知识为研究手段。最后，就管理活动本身而言，也具有复杂性的特征。管理心理学作为现代管理学的一个重要分支，侧重从心理学角度研究管理，这样现代管理活动的复杂性也必然会直接导致管理心理学研究的复杂性。从上述三方面的情况看，管理心理学的研究是一项复杂的系统工程，要科学地完成这项系统工程，就必须以马克思主义的辩证唯物主义和历史唯物主义的世界观、方法论作为指导，运用系统分析方法的整体性、联系性、层次性、发展性的观点去研究管理心理学所面临的问题，否则，是无法真正揭示管理活动中人的心理活动特点和规律的。

第四，从研究目的方面分析：管理心理学运用科学的方法手段研究组织活动中人的心理活动特点和规律，最终都是为了能有效地预测、诱导、控制组织成员的心理和行为，充分调动他们的工作积极性，为实现对人的科学管理，为实现管理的高效率服务的。在我国，社会主义生产关系的本质决定了现代管理不仅肩负着提高组织活动效率的重任，而且还肩负着培养、教育组织成员全面发展的重任。组织成员在为实现管理目标而努力工作的同时，也理所

领导者要处理的四种关系：

眼前利益与长远利益、局部利益与整体利益³、经济效益

社会效益、组织目标与成员成长感

当然地应该得到组织在物质、精神方面提供的帮助和服务。只有组织成员的满意感不断增加,才能最大限度地调动职工的工作积极性,从而提高组织管理效率;同样,组织管理效率的提高,又为增加职工的满意感奠定了客观基础。由此,我们说,管理心理学的最终目的应该是既提高组织管理效率,又增加组织成员的满意感。

二、管理心理学的研究对象

管理心理学把在组织管理活动中人的心理现象及其规律作为研究对象。在具体的管理实践活动中,人们的心理活动由于所处的情景不同而表现出不同的层次性,这些层次性大致可以分为个体心理、团体心理、组织心理和领导心理,它们彼此联系、相互影响、构成了现代管理心理学研究对象的基本内容。

(一)个体心理

个体心理是管理心理学研究的一个最基本的层次。个体心理研究所揭示的心理学原理和方法,同样是团体心理、组织心理和领导心理研究所必须的。管理心理学把个体心理作为研究对象,目的是通过揭示人的心理活动的一般规律,解决怎样最大限度地发挥人的特长,调动其工作积极性的问题。作为管理组织最基本要素的职工个体,一方面,他们因先天生理遗传因素和后天所处的社会环境、经历、文化教养等因素的不同而显现出人与人之间的个性差异;另一方面,又由于他们有共同的心理活动机制,同处于一个组织环境之中,因而也表现出心理活动的共同规律。管理心理学正是要从这样两个方面入手来研究个体心理的。管理工作要做到知人善任,最大限度地发挥人的特长,就必须研究人的气质、能力、性格等方面的个性差异,从而为科学地选用、考核、培训职工提供心理学的依据和方法;要充分调动企业职工的工作积极性,就要研究职工学习培训的心理学原理,研究人的需要,动机与行为的活动机制,研究人的态度形成,强化和改变的心理学原理,研究职工的心理保健等问题。

(二) 团体心理

在管理工作中,管理组织的性质决定了管理者在许多的情景下面对着的是一个有组织的团体(诸如工厂的车间、班组、机关的科室、学校的班级等等)。团体作为管理组织和职工个体的中介,对前者,它要完成管理组织交给的任务;对后者,又要协调团体成员间的各种人际关系,满足其一定的心理需要。因此,团体心理不仅直接影响其成员的心理活动,而且对整个组织心理都产生着重要的影响作用。管理心理学把团体心理作为研究对象的内容之一,其基本的出发点是通过团体心理的研究,实现对团体及其成员心理行为的科学管理,最大限度地发挥团体在组织管理中的功能。团体心理研究的内容包括正式团体和非正式团体,团体人际关系的心理分析,团体的规范、压力和凝聚力,团体的竞争、冲突与合作等。

(三) 领导心理

一般来讲,领导者作为个体,其心理活动具有个体心理的一般特征,而领导班子作为一个团体,其心理活动又具有团体心理的一般特征,这样看起来似乎没有必要对领导心理进行专门的研究了,但实际上并非为此。领导者个体和领导团体在企业管理中特殊的职责和作用,决定了其心理活动的特殊性以及对整个组织管理影响的重要性,因此,管理心理学很有必要把领导心理作为一个重要对象来进行专门的研究。领导心理研究的主要内容有:领导心理的一般规律分析,领导决策心理以及有关领导心理和行为方式的理论等等。

(四) 组织心理

随着我国改革开放和市场经济体制的确立,组织心理的研究在管理心理学研究中的重要性日渐突出,管理组织作为一个系统,它的结构形式、信息沟通状况等,对整个组织管理以及团体、个体的心理活动都产生着重要影响,随着社会的发展,管理组织内部、

外部因素的变化,管理组织也面临着改革和发展的问題。管理心理学把组织心理作为研究对象的重要内容,正是通过对上述问题的探讨,寻求建立合理的组织运行机制,求得组织管理在整体结构上的完善与发展。

三、研究管理心理学的意义

(一)为提高组织管理效率服务

任何管理组织都以追求多快好省的活动较率为自己的最重要目标。实现这一目标,管理心理学的研究起着非常重要的作用。这是因为:任何一个管理组织,要有效实现预期目标,固然需要各种各样的物质资源条件和社会资源条件,但更为重要的还是充分发掘组织中人力资源的潜力,即充分调动管理组织中人的积极性、创造性。管理活动中其它的财物、信息、时间等因素,归根到底都需要人去使用和把握,只有首先调动了人的积极性,才能合理充分地利用其它的物质资源和社会资源条件。尤其是在现代社会,随着高新科学技术在管理活动中的广泛应用,使管理活动中人的因素更加重要。现代管理活动的这一重要特征,决定了我们研究管理心理学的重要性。作为现代管理学的一个重要分支学科,管理心理学的首要任务就是要通过揭示管理活动中个体、团体、组织和领导心理行为活动的规律性,为各级管理者制定科学的,行之有效的管理策略和方法,以提高其领导水平和领导艺术提供理论依据,从而达到充分发掘管理组织中的各种资源,提高管理活动效率的目的。例如,怎样根据人的个性差异合理使用人才,做到人适其事,才尽其用;采用什么样的管理手段和措施能最大限度地调动人的积极性,激发其工作热情;怎样增强组织、团体的团结,建立融洽和谐的人际关系,发挥组织、团体的整体功能;怎样提高组织活动的效率;怎样实现科学的组织领导,充分发挥领导集体的功能等等。所有这些方面的有关课题,都是管理心理学所面临的研究任务。

性格：与之相适应的习惯性的思维方式。

（二）为培养组织成员良好的个性品质和高尚的思想道德情操服务

在资本主义社会，管理心理学研究已相当发达，他们通过研究和揭示人的心理活动规律，采取相应措施，预测、控制人的行为，为资本家榨取工人更多的剩余价值服务，这是他们研究的唯一目的。虽然他们也强调管理应重视人的因素，某些管理组织也把关心人、爱护人作为一个重要的管理手段。但我们应该充分认识到，这些措施、手段，充其量也只能起一种工具的作用，资本主义社会生产关系的本质决定了资本主义管理不会把关心工人当做管理的目的。在我们社会主义国家，人们奋斗的最终目标是消灭一切剥削制度和社会差别，实现人类最伟大的理想——共产主义。要实现这一宏伟目标，最根本的条件有两个：一是有高度发达的劳动生产率，二是有适应这种经济状况的具有极高素质和觉悟的共产主义新人。社会主义社会的性质决定了我国的组织管理不仅要追求较高的劳动生产率，而且还肩负着培养教育职工的重要职能。因此，帮助各级管理组织培养职工良好的个性心理品质和高尚的道德情操，就成了我国管理心理学研究的一项特殊而又重要的任务。

在我国，提高组织管理效率和培养教育职工是协调统一的关系。培养教育职工的工作不仅是衡量一个管理组织精神文明建设水平的标志，而且也是提高组织管理活动效率的前提条件。这是因为，人的行为虽然直接受需要、动机、主观行为目标的影响，但这种需要、动机和行为目标并非是孤立产生的，它与人的世界观、价值观、理想以及政治思想觉悟水平密切相关并受其制约。人的行为方式和行为的持续程度也直接受人的个性心理品质的影响。例如，一个个性心理品质和思想道德情操修养差的人，他可能在工作顺利或为满足个人私利的条件下而努力工作；但在遇到困难挫折时或个人的私利同国家、集体、他人的利益发生冲突时，这种工作积极性就会立即消失殆尽；而一个具有良好个性心理品质和思想

道德情操修养的人,其工作积极性的发挥就稳定、持久得多。同样,高效率的管理必然带来良好的经济效益和社会效益,这不仅为培养教育职工提供良好的物质条件,而且本身对职工心理、精神的健康发展也起着促进作用。所以,我们对管理心理学担负的为培养职工良好的个性心理品质和高尚的思想道德情操服务这一重要任务要予以充分重视。

(三)为各级管理组织的领导者提高自身素质和管理水平提供理论指导

在我国现代管理的实践中,各级领导者居十分重要的地位和作用。管理的决策、计划、组织、指挥、控制、协调等职能的有效发挥,职工工作积极性的调动,甚至一个组织经济效益的高低和政治精神面貌的优劣等,都直接受各级领导者自身素质和管理水平的影响,这种影响在某种程度上往往具有决定性的意义。因此,研究领导者心理行为的活动规律,研究领导集体的整体心理效应,研究领导者的各种管理行为方式及对管理活动效果的影响等方面的内容,为提高领导者的自身素质和管理水平提供心理学方面的理论依据和方法,是管理心理学所肩负的又一重要任务。

(四)进一步发展和完善自身的理论体系

管理心理学作为一门科学,除了直接为管理实践活动服务之外,还面临着一项自身理论体系的不断发展和完善的任务。这是因为,作为管理的一个分支学科,随着管理实践活动的发展,管理心理学要不断研究新的问题,得出新的结论。在我国,由于管理心理学形成时间比较短,理论观点及体系又是在吸收借鉴国外管理心理学研究成果的基础上形成的,因此,它所担负的这一任务就显得更加迫切和重要。如何在吸收国外优秀成果的基础上,紧密地联系我国管理活动的实际,逐步形成一个具有中国特色的管理心理学理论体系,是摆在我国管理心理学理论工作者面前的一项重要任务。