

法院管理心理学

郭纪胜 著

人民法院出版社

法院管理心理学

郭纪胜/著

人民法院出版社

责任编辑/郭继良 陈 健 付向波

技术编辑/付向波

封面设计/温培英

法院管理心理学

郭纪胜/著

出版发行/最高人民法院出版社

社址/北京市东交民巷27号(最高人民法院机关大院)

邮编/100745 电话/65136851 65299981 65134290

开户银行/中国工商银行北京王府井分理处

开户名称/人民法院出版社 帐号/046061-68

(通过邮局邮购另加15%邮费)

经销/各地新华书店和其他书店

印刷/保定市文化彩印厂

开本/850×1168毫米 大32开 印张/10.25 字数/230千

版本/1997年11月第1版 印次/1997年11月第1次印刷

印数/0001—3100 定价/17.00元

书号/ISBN 7-80056-593-9/D·665

版权所有 侵权必究

序

党的十四大以来，随着我国社会主义市场经济体制的建立和逐步完善，在我国政治、经济、文化和科学技术快速发展的同时，科学的管理方式也得到长足的发展，特别是近年来，科学的管理已经引入各个领域，发挥着重要的作用，取得了显著的经济效益和巨大的社会效益。在国家行政管理部门以及在政法机关中，科学管理方式的引入和运用，也取得了显著的效果。管理理论的研究和实际运用得到了各级领导的重视，形成了不同行业、不同领域而又各具特色的管理理论。但是，这些理论大多是研究管理的方式和运作机制，而对管理者的思维方式和心理活动状况的研究则不多见，这不能不说是管理理论研究的一个缺憾。对这个问题，郭纪胜同志作了一次有益的尝试。他在前几年深入研究法院管理理论的基础上，对管理者在实施管理行为过程中的心理活动进行了深入探讨，精心撰写了《法院管理心理学》一书。虽然书中的一些观点是他个人的认识和看法，写作上也显得有些粗糙，难免会有一些错误或遗漏，但他这种勇于进行理论探讨的精神应当给予充分的肯定。相信通过这本书

的出版，对法院系统乃至其它部门和领域科学管理的理论研究和实际运用，能够起到推动和促进的作用，使我们的管理工作有一些新的发展。这也正是我的期望。

诗安山

1997 年 5 月

目 录

第一章 管理行为的客观基础	(1)
第一节 管理的概念.....	(1)
第二节 管理行为的运作机制.....	(7)
一、决策.....	(7)
二、传达.....	(11)
三、执行.....	(14)
第三节 管理者的分类.....	(17)
一、决策者.....	(17)
二、中介者.....	(21)
三、执行者.....	(25)
第二章 管理决策的思维程式	(28)
第一节 确定决策目标.....	(29)
一、目标的提出.....	(29)
二、目标的选择.....	(31)
三、目标的确定.....	(33)
第二节 形成表象意识.....	(35)
一、信息资料的类型.....	(35)
二、信息资料的主要要求.....	(37)
三、形成表象意识.....	(39)
第三节 决策意识.....	(42)
一、提出方案.....	(44)

二、比较评估	(44)
三、作出决定	(48)
第四节 决策图表	(50)
第五节 决策中容易发生的思维障碍	(52)
一、主观随意性	(52)
二、错觉决策	(54)
三、不稳定性和无预见性	(55)
第六节 集体决策	(56)
一、决策集体同领导集体的关系	(56)
二、决策群体中的个体差异	(58)
三、决策集体成员之间的互补性	(60)
第三章 决策者的心理素质要求	(62)
第一节 知识的积累是健康心理的基础	(62)
一、合理的知识结构是健康心理的基础	(63)
二、知识的积累和更新是健康心理全面发展的前提	(65)
三、心理状态调整 and 认识自我	(66)
第二节 决策动机	(69)
一、决策动机的内涵及特性	(69)
二、决策动机的基础	(73)
三、决策动机的类型	(75)
四、决策动机的系统	(78)
五、决策动机受挫及其补救	(80)
六、集体决策中的动机冲突	(82)
第三节 决策能力	(83)
一、观察能力	(85)
二、辨别能力	(87)

三、决断能力·····	(88)
四、承受能力·····	(89)
五、协调能力·····	(90)
六、其他相关能力·····	(91)
七、集体能力·····	(91)
第四节 决策者的性格·····	(93)
一、性格的内容·····	(93)
二、性格的类型·····	(95)
三、性格的要求·····	(99)
四、决策者容易产生的人格缺陷·····	(102)
第五节 决策者的气质·····	(104)
一、气质的一般概念·····	(104)
二、决策者的气质要求·····	(105)
第六节 决策者容易发生的心理障碍·····	(112)
一、主观随意性·····	(112)
二、感情用事·····	(114)
第四章 中介者的心理素质要求·····	(117)
第一节 中介者的概念和类型·····	(117)
第二节 中介者的思维程式·····	(121)
一、中介者的思维转换·····	(121)
二、中介者的思维定势·····	(125)
第三节 中介者的心理素质·····	(129)
一、中介者心理素质的一般概念·····	(129)
二、中介者的心理优势·····	(139)
第四节 中介者容易产生的人格缺陷·····	(142)
一、心理失衡·····	(142)
二、偏见·····	(156)

第五节 中介者对人际关系的着重协调·····	(160)
一、人际关系的一般概念·····	(160)
二、管理行为中人际关系的基础·····	(163)
三、管理行为中影响人际关系的诸因素·····	(165)
四、中介者对人际关系的协调·····	(167)
第五章 执行者的心理素质要求·····	(173)
第一节 执行者的思维程式·····	(173)
一、思维定势·····	(173)
二、思维冲突·····	(177)
第二节 执行者的心理素质要求·····	(180)
一、行为动机透视·····	(180)
二、行为能力分析·····	(184)
三、心理素质要求·····	(190)
第三节 逆反心理的自我调整·····	(195)
一、逆反心理的概念·····	(195)
二、逆反心理的表现和产生的原因·····	(197)
三、逆反心理的自我调整·····	(200)
第六章 激励机制的心理影响·····	(208)
第一节 激励的概念·····	(208)
一、引导行为人的需要·····	(209)
二、激发行为人的行为动机·····	(212)
三、树立行为人的成就感·····	(214)
第二节 激励机制的主要内容·····	(216)
一、主观内容·····	(217)
二、客观内容·····	(224)
第三节 激励机制的心理学意义·····	(227)
一、对行为的定向控制·····	(227)

二、对个体需要的满足·····	(233)
第七章 群体行为的心理调整·····	(239)
第一节 管理群体的构成·····	(239)
一、管理群体的分类研究·····	(239)
二、管理群体理论的心理学意义·····	(241)
第二节 管理群体的心理氛围·····	(244)
一、宽松和谐的内部环境·····	(244)
二、群体成员心理优势的互补·····	(247)
三、集体荣誉感：群体行为的目标激励·····	(250)
四、群体规范的心理学意义·····	(253)
第三节 领导行为：群体行为中的心理导向·····	(257)
一、领导行为方式的比较研究·····	(258)
二、领导者的心理素质要求·····	(262)
第八章 管理心理理论对法院管理的适用·····	(272)
第一节 法院管理的特殊性·····	(272)
一、管理体制的特殊性·····	(272)
二、管理人员的特殊性·····	(276)
第二节 法院管理的思维定势·····	(279)
一、程式化的思维特征·····	(279)
二、占主导地位的集体智慧·····	(282)
三、思维优势和思维缺陷·····	(284)
第三节 法院管理人员的心态透视·····	(287)
一、决策者的主观心态·····	(287)
二、管理人员的主观心态·····	(291)
第四节 法院管理人员的心理调整·····	(296)
一、决策者的心理素质要求·····	(296)
二、管理人员的心理素质要求·····	(301)

第五节 培养造就一支高素质的管理干部队伍·····	(306)
一、树立正确的价值观·····	(307)
二、培养正确的成就感·····	(309)
三、建立管理干部管理体制·····	(311)
后记·····	(313)

第一章 管理行为的客观基础

第一节 管理的概念

什么是管理?对管理概念给予确切的定义,表面看来,这是一个十分浅显的问题,但众说纷芸,莫衷一是。西方许多理论大师和管理专家对这一概念都曾有过各自不同的注解,赋予管理一词多方面的意义。我国的一些理论界和实业界的人士也对管理理论进行了多年的研究,并结合我国的具体情况,赋予管理一词许多新的含义。综观其论,笔者认为,管理是一个模糊概念,具有着自身的不确切性,也就难以给它拟定一个确切的定义。虽然一些理论专著和教科书中对管理一词有过各自明确的解释,但到目前为止,都未得到普遍的认同。从实质上看,管理是指人们的一种行为方式,是人们对于自身及其自身同外界许多直接或间接相关的诸多因素的关系中,对自身行为的一种调整方式,是对一些预定的行为目标或行为方案所需依赖或借助的诸种条件和因素进行排列组合的一种运作方式,也是人们按照自己的一些思维程式或思维习惯对自己或对他人的运动方式。因此,在不同的特定领域中,管理的概念具有着不同的特定含义,也正是因为如此,形成了不同领域中各自特定的管理理论。管理本身是一个模糊的概念,可一旦被运用了任何特定的领域就显示出十分的清晰,其含义十分确切。人们可以对任何领域内的

管理作出十分确切而又十分令人信服的定义，大到国家行政管理、国际事务管理，具体到企业经营管理、科技体制管理，小到车间生产管理、班组管理，甚至家庭管理等，人们都可以赋予其强大的生命力，并且对此进行了艰苦的卓有成效的研究，形成了一系列的具有普遍指导意义的管理理论。同样，无可辩驳的事实是，人们在对于管理理论的研究和实际运用之中，已经获得并将继续获得巨大的效益，包括政治的、经济的、文化的乃至全社会的巨大效益。

什么是管理？从行为科学的角度来看，管理是一种操作的技能，是对包括自身在内的相关人和物的一种排列和组合，像多米诺骨牌一样，按照力的作用方向，排列出有始有终的系列，使其从头至尾都在行为人即管理者的掌握之中。但这时的管理，其着重点并不在于行为的结果上，而在于行为的原因和行为的本身。因为在行为的原因中，显示出强烈的目的性，并且已将预测到的行为结果无例外地包含在目的之中。在这个过程中，人们可以不停地、不间断地进行选择。即选择由原因所决定的并且是实现其目的的最佳的行为方式，但对于行为的结果，人们则只能认同于和原因的必然联系之中，而不会再去进行无谓的多样选择，尽管有些同样的原因由于其环境条件不同而往往会出现不同的结果，但人们并不苛求于此。在这个问题上，往往会表现出极大的容忍性和极强的承受力。而对于行为本身，人们则往往会表现出过分的苛刻，可以百般地进行挑剔，可以不负责地评头论足，甚至是吹毛求疵。因为“目标已经确定，坚冰已经打开，剩下的只是行动。”人们可以将结果的多样性完全归咎于（或有时归功于）行为的多样性。这样，行为本身就无可争辩地成为了人们关注的焦点。而所谓的行为，就是在目的的指挥下对于相

关人和物的一种操作，这种操作行为的过程，也就是管理的过程，操作行为的结果，就成为管理所获得到的效益。尽管有时操作的结果同最初的目的相悖离，也不能完全否认管理行为的完整性，人们可以“行为本身就是效益”聊以自慰。因此讲，管理是对相关人和物的一种操作行为，操作技能的优劣也就直接体现出管理水平的高低。

什么是管理？从哲学的角度看，管理是一个认识的过程，是运用对于包括自身在内的相关的人和物的认识再作用于相关的人和物的过程。同存在和意识的辩证关系一样，这里所强调的是人们对于相关人和物的认识以及运用认识又对相关的人和物所发生的作用。存在对意识的第一性的作用力和意识对存在的第二性的反作用力得到了具体的体现。勿庸讳言，管理是一种具有鲜明目的性的行为过程，而目的确定，则来自于对于相关人和物的认识，也正是基于这种认识，进行慎重的目的选择，然后按照选择的结果去实施一定的目标明确的行为。人们在行为的过程中，还要不断地深化认识，并以此来不断地调整自己的行为，尽力使其行为的结果同预期的目的相接近。如果最后实现或基本实现了预期的目的，则足以证明这样的管理行为是成功的或基本成功的，同时也证明了对于相关的人和物的认识是正确的或基本正确的。“实践是检验真理的唯一标准”，在这里又有了新的现实的注解。

什么是管理？从经济学的角度来看，管理就是效益，是用最少的投入获取最多产出的一种综合效益。无论是对人，还是对物，均是如此。所谓管理，是要用包括自身在内的相关的人和物，通过一定的组合和运作方式，作用于其他的人和物，使之按照行为者预期的目的发展变化，最后出现行为人所预期的效果。这里最重要的是数字的比例关系，即少投入而

多产出。如果产出达到或接近预期的数额要求，则证明管理行为是成功的，反之则是不成功的。人们追求的是事半功倍的实际效果，因此，最受重视的是行为的结果。这一点在生产企业和经营管理中体现的淋漓尽致。

在我们选择上述几个不同的角度回答了什么是管理这个问题以后，不难看出，无论从什么角度看，管理都离不开包括自身在内的相关的人和物，都是相关的人和物的排列组合、运动行为的过程。当然，对物的研究，无论是工具还是原料或产品，大都应当属于自然科学探讨的范围。从实质上看，管理是人的一种行为，一种有目的、有选择的行为，是作用于包括自身在内的相关的人和相关的物的一种行为。因此，就很有必要探讨一下管理这一概念在心理学上的意义。

1. 管理是人的智力和技能的集中体现

管理是人们的一种有意识的，目的性极强的自主行为。管理行为的主要内容是对相关的人和物进行排列组合，以求达到最佳的效益。从管理的实际运用来看，有两种情况，一是将相关的人力、物力（包括财力）从原来的杂乱无序的自然状态经过排列组合形成井然有序的有序状态。一是将相关的人力、物力从原来的秩序组合中解脱出来，经过重新的排列组合，达到一种新的秩序组合。无论哪种情况，排列组合的过程实际上是管理者的智力和技能的运用过程，排列组合的结果则是管理者智力和技能的结晶。为了使各种人力、物力的组合产生出巨大的合力，并且可以对各自缺欠进行相互弥补，对各自的优势予以激发，对于潜在的能量进行发掘和运用，管理者必须要殚精竭虑、极尽所能。同时，管理又是一种目的性极强的行为，为了实现预期的目的，也不得不在各种行为方式中进行艰苦的选择，无论是在自然状态下构建组

合秩序，还是对原有的组合秩序进行改建，都是在管理者自主意识的指导下，尽力发挥其智力和技能选择最佳的行为方式，以使行为的结果实现或接近预期的目的；同样，管理行为本身是一个组合系统，涉及到各个方面，客观上需要较高的智力和技能水平去协调各种关系，使得整个组合系统能够和谐有序地向着预定目标运转；再者，任何一个管理系统都不是独立存在的，都会受到外界其他因素的干扰或冲击，有时甚至会形成一种破坏性力量，管理的系统和系统之间存在有多方面的冲突，这一点在经营管理、生产管理中尤为突出。因此，任何一个成功的管理者，不仅要有足够的智力和技能调整好管理系统内部，并且还要有足够的能力去协调外部的关系，有时会运用各种计谋、伎俩、手段等对外来侵扰进行抵御甚至进行防御性反攻，以维护自身管理系统的协调和稳定，保证预期目标的实现。一个成功的管理者，还应当善于发现、集中并运用所有相关的人的智力和技能，使之形成一种合力。一次成功的管理行为，应当是管理者及其所有相关的人的智力和技能的共同结晶。管理者只有充分调动和发挥了所有相关的人的智力和技能的作用，才能使管理行为获得最为完满的成功。可见，无论是通过对相关的人和物的排列组合去构建自身的管理系统，还是用协调、防御甚至反攻手段去调整外界的相互关系，管理者的智力和技能因素都至关重要。对整个管理行为来说，是管理者智力和技能的集中体现。

2. 管理是人们性格和情感因素的集中交汇

管理是人们的一种自主的行为，任何一次管理行为，都是管理者和相关的人共同作用的结果，毫无疑问，都会烙下管理者及其相关人的深深的性格和情感的印迹。当然，人们

的性格是不同的，情感是多方面的，在任何一个管理系统中，都不可能要求每一个人都以同一种面貌出现，都镶嵌在一样的性格和情感模式之中。管理者同相关人之间以及相关人相互之间不可避免地会发生许多的性格差异和情感冲突，都会对管理系统产生许多影响。在现代管理中，在彻底排除了以暴力为基础的强制性管理手段之后，人们已经十分注重对于管理系统内相关人的性格和情感因素的协调，也就是人们常说的软指标管理或感情投入。一个成功的管理者，应当是能够清楚地知晓相关人的不同的性格特点和情感倾向，在对于相关人的排列组合时，充分考虑到各自不同的性格特点，使其优势能够相互激励，缺欠可以相互弥补，在感情的投向上也不至发生大的冲突。管理者会在管理行为的实施过程中，在目标选择、实施、方案制订、内外关系协调等各个环节，都印上自己的性格烙印，所有相关的人也都会以自己的性格特点有意或无意地对管理行为过程施加影响。同样，管理者及其相关的人的喜、怒、哀、乐等情感因素也会对管理行为的过程产生有利的或不利的的影响。人们的性格和情感因素在管理行为过程中会自觉或不自觉地发生相互的碰撞、协调等交汇，而成功的管理者则是能够有意识地适度地把握住这种性格和情感的交汇，并加以正确的、符合自己意愿和行为方向的引导，使之投入到管理过程中去，使内在的无形的性格和情感因素转化为有形的外在的物质力量，从而促使管理行为的完成。

在作了上述探讨之后，似乎可以对什么是管理这一问题进行回答，尽管这种回答也只是一家之言。笔者认为，管理一词本身是个模糊概念，如同“事物”、“东西”、“运动”、“动作”等概念一样，只有在其特定的领域中，才能有其特定