

GUANLI XINLIXUE YUANLI YU YINGYONG

管理心理学原理与应用

薛振田 刘启辉 董振娟 主编

中国海洋大学出版社

· 青岛 ·

图书在版编目(CIP)数据

管理心理学原理与应用/薛振田等编著. —青岛:中国海洋大学出版社,2005.4

ISBN 7-81067-702-0

I. 管… II. 薛… III. 管理心理学 IV. C93-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 022495 号

中国海洋大学出版社出版发行

(青岛市鱼山路 5 号 邮政编码:266003)

出版人:王曙光

日照报业印刷有限公司印刷

新华书店经销

*

开本:850mm×1 168mm 1/32 印张:10.75 字数:270 千字

2005 年 4 月第 1 版 2005 年 4 月第 1 次印刷

印数:1~2 100 定价:18.00 元

目 录

第一章 概论	(1)
第一节 什么是管理心理学.....	(1)
第二节 研究管理心理学的意义和方法.....	(7)
第三节 管理心理学的产生和发展	(17)
第二章 人性假设与管理	(30)
第一节 “经济人”假设与“X”理论	(30)
第二节 “社会人”假设与“人群关系”理论	(34)
第三节 “自我实现的人”假设与“Y”理论	(38)
第四节 “复杂人”假设与“超 Y”理论	(41)
第三章 社会知觉与管理	(45)
第一节 知觉原理及其在管理中的应用	(45)
第二节 社会知觉与管理	(50)
第三节 归因与归因偏差的防止	(61)
第四章 情绪情感与管理	(70)
第一节 情绪情感概述	(70)
第二节 情绪与工作效率	(78)
第三节 情绪情感与管理	(82)
第四节 挫折与管理	(90)
第五章 个性心理特征与管理	(101)
第一节 气质与管理.....	(101)
第二节 性格与管理.....	(106)
第三节 能力与管理.....	(113)

第六章 需要、动机与激励	(126)
第一节 需要、动机与行为	(126)
第二节 激励理论	(129)
第三节 激励实施	(139)
第七章 态度与管理	(151)
第一节 态度概述	(151)
第二节 态度的形成与转变	(155)
第三节 态度与管理——工作满意度研究	(163)
第四节 态度的测量	(167)
第八章 群体心理与管理	(175)
第一节 群体概述	(175)
第二节 群体心理对个体心理的影响	(182)
第三节 群体内聚力与群体绩效	(190)
第四节 群体冲突与沟通	(195)
第五节 非正式群体及其管理	(210)
第九章 人际关系与管理	(216)
第一节 人际关系概述	(216)
第二节 人际吸引和人际交往	(222)
第三节 人际关系的平衡与调节	(235)
第四节 人际关系的测量	(239)
第十章 领导与决策心理	(247)
第一节 领导心理概述	(247)
第二节 领导者的影响力	(249)
第三节 领导者的心理素质	(254)
第四节 领导艺术与决策心理	(262)
第十一章 组织心理	(271)
第一节 组织效率与组织模式	(271)
第二节 组织变革与组织发展	(280)

第三节 学习型组织与团队建设·····	(290)
第十二章 人力资源管理·····	(306)
第一节 员工的招聘与选拔·····	(306)
第二节 员工的使用与培训·····	(317)
第三节 绩效考核·····	(325)
参考文献·····	(335)
后记·····	(337)

第八章 群体心理与管理

前面几章我们介绍了个体心理与行为,了解了影响员工工作行为的个体方面的因素。但是,在实际工作组织中,员工很少是以个体为单位进行工作的。他总要加入一定的部门,与其他同事结成一定的工作关系,也就是形成一定的工作群体,在群体背景下工作。因此,群体是组织的基本组成部分。除了正式的工作关系以外,员工之间通过人际交往还会形成其他的人际关系,并在人际关系的基础上形成非正式群体。组织中的每一个群体对于群体成员、其他群体甚至整个组织,都有极大的影响。因此,群体心理与群体行为的研究成为管理心理学的重要内容。

第一节 群体概述

一、群体的定义与分类

(一)群体的定义

所谓群体,是指为了实现某个特定的目标,由两个或两个以上的个体因为某些心理的、社会的原因,以一定的结构组合在一起进行活动,并且相互作用、相互依赖的人群整体。

群体不是个体的简单的集合,几个乘坐电梯的人或十几个在候车室等车的人都构不成群体。群体应是一个整体,群体建立在

其成员相互依存和相互作用的基础之上,并且群体应有明确的群体目标。具体来讲,群体有以下几个方面的特征:①有共同的目标;②有共同的价值观与规范;③群体内有一定的结构;④群体成员有群体意识和归属感。

(二)群体的分类

群体的类型形形色色,按照不同的标准,可以把群体分为不同的类型。

1. 假设群体和实际群体

假设群体指实际上并不存在、只是为了研究和分析的需要而划分出来的群体。例如,我们可以按年龄把员工分为青年员工、中年员工和老年员工,以研究他们不同的需要,这是为研究的方便人为地给员工所作的分类。实际上,这些同一年龄段的员工可能从来没有聚集在一起,也没有直接的交往,甚至互不相识,因此他们并不一定真正结成一个群体。

实际群体指实际存在的群体,这类群体成员之间有实际的直接或间接联系。下面介绍的各种群体都是实际群体。

2. 大型群体和小型群体

按照群体的规模可以把群体分为大型群体和小型群体。凡是群体成员之间有直接的接触和联系的群体,就是小型群体。而大型群体则是指成员之间是以间接的方式(通过群体的目标、各层组织机构等)联系在一起的群体。在小型群体中,群体成员之间有直接的相互接触,因此,他们心理上的联系较密切,与大型群体相比,心理因素的作用更大一些。小群体一般具有以下特点:人数不多;成员之间有直接的个人交往和接触;群体成员由共同活动结合在一起;群体成员之间经常发生感情上的相互关系。一般来说,企业中的生产班组、学校的班级、部队的班和排及单位的领导班子等都是小型群体。

3. 正式群体与非正式群体

根据构成群体的原则和方法,可以把群体分为正式群体与非正式群体。这种划分最早是由哈佛大学心理学家梅奥在霍桑实验中提出的。正式群体是由组织结构确定的、职务分配很明确的群体。正式群体中,其成员有固定的编制,有组织明确规定的权利和义务,以及明确的职责和分工。企业中的部门科室、工厂中的车间和班组、学校里的班级等都是正式群体。正式群体又可以分为以下两种:一是命令型群体,指由组织结构规定,由直接向某个主管人员报告工作的下属组成;二是任务型群体,指为完成一项工作任务而在一起工作的人所组成的群体。

所谓非正式群体是指既没有正式结构,也不是由组织确定,而是以个人之间的好感、喜爱或共同兴趣为基础而形成的群体。本章第五节专门探讨了非正式群体及其管理问题。

4. 松散群体、联合群体和集体

根据群体发展的水平和群体成员间关系的密切程度可以把群体分为松散群体、联合群体和集体。松散群体指人们只在空间和时间上结成群体,而群体成员之间并没有共同活动的内容、目的和意义。如住在同一病房的病人、同一车厢的乘客以及刚刚建立起来的生产班组等都是松散群体的例子。联合群体指参加群体的成员有共同的活动目标,但这种共同活动只有个人意义。集体是群体发展的高级阶段。把集体成员结合在一起的共同活动,不仅对每个成员个人有意义,而且有广泛的社会意义。真正的集体应兼顾个人、集体和社会利益。只有集体的成员,至少是多数成员具有集体主义精神时,才能称之为集体。

5. 会员群体和参考群体

会员群体和参考群体的区别是,在会员群体中成员确实属于该群体,一个实例是工会会员。而参考群体是个人愿意从属的群

体——那些个体认同的群体^①。参考群体也叫标准群体或榜样群体。当个体把某个群体当作参考群体时,这一群体的标准、目标和规范会成为他行动的指南和努力达到的标准,个人把自己的行为与这个群体的标准进行对照,如果不符合这些标准,就改正自己的行为。

二、个人加入群体的动机

在实际生活中,一个人可能同时加入几个群体,其中既有正式群体,也有非正式群体。对个人来说,不同的群体为他提供了不同的利益,能够满足他的不同需要。具体来说,人们加入群体的动机有以下几种:

(1)安全需要:通过加入一个群体,个体能够减少独处时的不安全感,自我怀疑减少,感到自己更有力量。

(2)地位需要:加入一个被认为很重要的群体中,个体能感到被别人承认的满足感。

(3)自尊需要:群体成员的身份除了能够使群体外面的人认识到群体成员的地位以外,还能使群体成员感受到自己存在的价值。

(4)情感需要:群体可以满足成员的社交需要,工作中人际间的相互作用是他们满足情感需要的最基本途径。

(5)权力需要:权力需要是单个人无法实现的,只有在群体活动中才能实现。

(6)实现目标的需要:有时目标靠单个人的力量是无法实现的,需要多个人的共同努力,集合众人的智慧和力量。

三、影响群体有效性的因素

从系统的观点来看,任何一个群体都是更大的系统中的一个

^① [美]弗雷德·鲁森斯著,王垒,等译:《组织行为学》,人民邮电出版社 2003 年版,第 333 页。

子系统,而它自身又包含许多更小的子系统,群体的有效性受到其内部、外部诸多条件的制约。具体说来,影响群体有效性的因素有以下四个方面。

(一)群体的外部环境条件

1. 组织战略

组织战略规定着组织目标以及实现这些目标的手段,它会影响到组织中不同工作群体的权利,并且决定着组织高层管理人员希望分配给工作群体用以完成任务的资源。

2. 权力结构

权力结构决定了谁向谁汇报工作,谁有决策权,把哪些决策权授予个人或群体,这种结构决定着一个工作群体在组织权力结构中的位置,决定着群体的正式领导和群体之间的关系。

3. 正式规范

组织对员工施加的正式规定越多,组织中工作群体成员的行为就越一致,越容易预测。

4. 组织资源

群体所拥有的资源,比如资金、时间、原材料、设备等对群体的绩效影响很大,这些资源是由组织分配的,组织所拥有的资源的富裕程度,对群体的行为有很大影响。

5. 人员招聘的标准

组织中每一个工作群体的成员首先是这个群体所属的组织的成员,因此,一个组织在员工招聘的过程中所使用的标准,决定着这个组织的工作群体中成员的类型。

6. 绩效评估和奖酬体系

工作群体是较大的组织的一部分,组织的绩效评估方式,以及组织对哪种类型的行为给与奖励,都会影响群体成员的行为。

7. 组织文化

每个组织都有自己的文化,这种组织文化规定着哪些行为是可以接受的,哪些行为是不可接受的。如果群体成员想得到组织的承认,就必须接受组织主导文化所蕴含的价值标准。

8. 物理工作环境

群体的物理工作环境,如开放式办公或者封闭式办公,不同部门空间距离的远近等,既可以成为工作群体互动的障碍,又可以为群体成员的交往提供机会。

(二) 群体成员的资源

1. 能力

群体是由成员组织的,群体的绩效水平与各个群体成员的能力有关。如果一个人具有完成群体任务所必需的能力,这个人也愿意参与群体活动,他对群体的贡献也越多,如果群体能有效地利用他的能力,他的满意度也较高。

2. 人格特点

具有积极意义的人格特点,如善于社交、独立性强等对群体生产率、群体凝聚力和群体士气有积极影响;对群体生产率、凝聚力和士气有消极影响的人格特点有独断、统治欲强、反传统等。

(三) 群体的规模

群体规模指群体成员人数的多少,群体规模与群体绩效之间存在密切关系。

1. 群体规模与生产率之间的关系

从群体规模与群体生产率之间的关系来看,群体的规模并不是越大越好。一些学者研究了不适当的扩大群体规模可能产生的问题:①随着群体规模的增大,群体资源的总量也增加,但这些资源不一定都是有用的资源;②随着群体人数增多,成员参加活动的和得到奖励的机会减少;③群体人数越多,就越需要做大量的组织

工作,以协调成员的活动;④随着群体人数增多,群体成员之间的冲突也会增多;⑤群体成员人数越多,成员之间彼此了解的程度就会越低。工作群体的规模应视群体任务的性质而定,任何工作群体的人数都应有其上限和下限,并努力保持群体的最佳规模。

2. 群体规模与群体成员工作满意度的关系

从群体规模与群体成员工作满意度的关系来看,群体的规模与工作满意度呈负相关。随着群体规模的扩大,每个人受到关注及与其他人交流的机会减少,个人的归属感、群体对个人的吸引力降低等因素使员工的满意度降低。

3. 群体规模与缺勤率的关系

国外对蓝领工人的研究表明,群体规模与缺勤率呈正相关,但在对白领管理人员的研究中,没有发现二者之间存在类似的关系。

4. 群体规模与离职率的关系

国外研究表明,群体规模与离职率呈正比。

根据群体规模与群体绩效之间的关系,为提高群体生产率和成员工作满意度,群体规模必须控制在一定范围内。确定群体规模应遵循以下原则:①应根据工作任务的性质确定群体人数的下限,这个下限应保证能完成工作任务;②群体规模应确定某个人数上限,如果超过了这个人数,群体的工作效率会急剧下降;③应确定群体规模的最适当人数,这个人数能保证群体的工作效率达到最佳程度。

(四) 群体结构

群体结构指群体成员的组成成分。群体成员的结构可分为不同的方面,如年龄结构,能力结构,知识结构,专业结构,性格结构以及观点、信念结构等。

研究群体结构对于建立合理的领导班子及其他高效的工作群体,提高群体工作效率具有十分重要的意义。根据群体成员的组

成成分,可以把群体结构分为同质结构和异质结构。所谓同质指群体成员在能力、性格、年龄、知识等各方面都比较接近;所谓异质则指在上述各方面都迥然不同。群体结构也是影响群体有效性的的重要因素。群体结构与工作效率之间的关系如下。

在下述情况下,同质结构的群体可能达到最高的工作效率:①工作比较单纯,不需复杂的知识和技能;②当完成一项工作需大家密切配合时,同质群体较为有效;③如果一个工作群体成员从事连锁性的工作,如流水线上的操作工人,则同质群体较好。

在下述情况下,异质结构的群体会达到最高的工作效率:①完成复杂的工作,以异质结构为好;②当作出决策太快可能产生不利后果时,异质结构为好;③凡需要有创造性的工作,异质结构较为有利。

一般来说,工作组织的基层群体应为同质结构,各类组织领导班子应为异质结构。

第二节 群体心理对个体心理的影响

群体心理对个体心理的影响主要是通过群体规范与群体压力而实现的。从众行为就是群体心理影响个体心理的典型表现。

一、群体规范

(一)群体规范的概念

群体规范指群体成员共同接受的一些行为准则。群体规范规定了作为群体的一员应该怎么做,不能怎么做,但群体规范也不是规定其成员的一举一动,而是规定群体对其成员行为可接受和不能容忍的范围。群体规范从其形成过程来看,可以分为两种:一是

正式规范,是组织明文规定的员工应遵循的规则和程序,如企业的岗位规范、操作规程和工作描述等;二是非正式规范,它不是由组织正式规定的,而是员工在工作与生活过程中,通过模仿、暗示、顺从等心理过程约定俗成的行为准则。

(二) 群体规范的功能

1. 群体维持功能

群体规范是一切社会群体得以维持、巩固和发展的支柱。群体规范越能被群体成员所一致接受,则群体成员之间的关系越密切,群体也越团结。

2. 行为预测功能

群体规范规定了其成员行为可以接受和不能容忍的范围,因此,可以根据群体的规范预测群体成员在一定环境中的行为。

3. 评价准则功能

群体规范是群体成员的行动准则,因此,群体成员要以群体规范来评价自己和他人的行为。

4. 对群体成员的约束和行为矫正功能

群体规范的约束和行为矫正功能主要体现在群体舆论中。如果群体成员违反了规范,就会受到舆论的压力,迫使他改变行为,与群体成员保持一致。群体成员对自己行为后果的预期,会使成员对自己的行为有所约束,不致做出违反规范的事情。

(三) 群体规范的形成

正式规范是由组织直接规定的。非正式规范是群体成员在相互交往过程中,在模仿、暗示、顺从的基础上形成的。心理学家谢里夫的实验说明了群体规范的形成过程。实验在暗室内进行。让被试坐在暗室里,面前的一段距离内出现一个光点,光点出现几分钟后熄灭,然后让被试判断光点移动的方向。实际上光点并未移

动,但如果在暗室中观察的话,每个人都会觉得光点在移动,这是一种典型的视错觉现象。实验进行几次后,每个人都建立了自己的反应模式,有人觉得光点向上移动,有人觉得向下移动,还有人觉得向左上方移动等等,不同人的反应模式各不相同。然后,让大家一起在暗室内看出现的光点,大家可以互相讨论,确定光点移动的方向。实验反复进行,过一段时间后,大家对光点移动方向的判断逐渐趋于一致,形成共识。这表明,群体的规范代替了个人的反应模式。最后,把被试分开重新单独做判断,每个人没有恢复原先建立的个人反应模式,也没有出现新的反应模式,而是一致保持群体形成的规范。这说明群体的规范会形成一种无形的压力,对群体成员的行为起着制约作用,尽管这种制约作用可能并没有被群体成员意识到。

群体规范的形成分为以下三个阶段:

(1)探索阶段。群体成员按照自己的标准去看待和了解群体中其他成员的行为标准或业已存在的群体规范体系,彼此之间产生双向的接近和同化,努力寻找其中共同的因素并以此作为建立新的群体规范的起点。

(2)形成阶段。不同的行为、价值和观念体系互相融合,通过心理和行为的互动过程,逐步形成某种公认的、可接受的、规范群体成员行为的标准。

(3)定型阶段。通过群体和个人之间、个人和个人之间行为观念的交换、归属和服从过程,最终形成对群体所有成员具有共同约束力的行为规范体系。

二、群体压力与从众行为

(一)从众行为概述

当一个人在群体中与多数人的意见有分歧时,会感到群体的

压力,在群体压力之下,改变自己的态度和行为,与群体标准保持一致,这种现象叫作从众或顺从(conformity)。群体压力对个体从众行为的影响包括以下几个阶段:

(1)合理辩解阶段。在这一阶段,允许群体成员自由发表意见,如果意见有分歧,则最终会形成多数派和少数派。

(2)劝解说服阶段。在这一阶段多数派会劝说少数派接受大多数人赞成的意见。

(3)攻击阶段。如果少数持不同观点的人不肯改变,那么团体成员就会对他们进行攻击。

(4)心理上的隔离阶段。如果少数人的态度和观点仍然不改变,大家就会采取孤立的措施,使其觉察到群体成员对他的冷淡、排斥。

经过以上几个阶段,个体可能会放弃自己最初的观点,产生从众行为。

美国心理学家阿希曾做过一个经典的从众试验,证明在群体压力下,个体会产生从众行为。他把7~9名被试编成一组,让他们坐在教室里看两张卡片(见图8-1)。一张卡片上画着一条直线X,另一张卡片上画着三条直线a、b、c,让被试判断第二张卡片上的哪条直线与前一卡片上的直线长度相等。在正常情况下,几乎所有被试都能判断出 $X=b$,错误的概率小于1%。但阿希在实

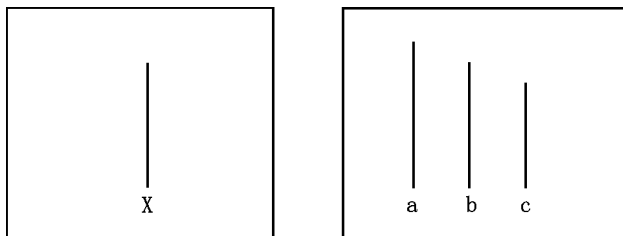


图 8-1 阿希的实验

验中作了特殊的安排,在9个人的实验组中,让前8个人故意作出一致的错误判断,例如故意说 $X=c$,而第9个人一直被蒙在鼓里,实验中让第9个人最后判断,看他作出什么样的反应。结果表明,在这种情况下,有37%的第9个人放弃了自己的正确判断,而产生了与群体中多数人一致的判断。

阿希的实验结果表明,群体压力迫使少数人与群体中多数人的反应趋向一致。人们都渴望成为群体的一员,而不愿与众不同,如果个体对某件事情的看法与群体中多数人不一致,他就会感到有很大的压力,驱使他与他人保持一致。

虽然在群体压力下,不少人会产生从众行为,但情况是各不相同的。根据行为者表面反应和内心反应,这两个方面有时并不一致,个体对群体压力的反应大致可分为四种不同情况:①表面顺从,内心也顺从,也就是口服心服;②表面顺从,内心并不同意,即所谓口服心不服;③表面不顺从,但内心顺从,就是所谓的心服口服;④表面和内心都不顺从。

(二) 影响从众行为的因素

从众行为是群体压力作用于个体的直接结果,个体对于群体压力的感受是一个心理变量,这个变量是个体感到群体压力大小,进而影响从众行为产生的关键因素。决定这个变量的因素很多,大体可以分为以下几类:

1. 情景因素变量

(1)群体规模。群体规模越大,赞成某一观点或采取某一态度的人越多,则群体对个人的压力越大,个人就越容易产生从众行为。反之,群体规模小,个体感受到的心理压力较小,则容易产生抵制行为。

(2)群体凝聚力。群体的凝聚力越强,群体成员之间的依恋性、意见的一致性以及对群体规范的从众倾向越强烈。相反,如果