



书名：管理心理学

ISBN：978-7-307-18553-1

作者：狄寒梅

出版社：武汉大学出版社

定价：49.80元

前 言

管理心理学也可称为组织行为学或行为管理学,是一门研究组织中人的行为与心理活动规律的综合性的科学。它是应用管理学、行为学、心理学、社会学、生理学、伦理学、人类学等学科的原理,来研究组织管理中具体的社会心理现象,以及个体、群体、领导、组织中的心理活动、人际关系和人的积极性的一门边缘科学。

其基本内容可以概括为个体心理与管理、群体心理与管理、领导心理与行为、组织心理与管理等。

本书紧密结合我国实际,全面系统地阐述了管理心理学的基本原理和知识。本着通俗易懂、信息量大、体现学科前沿的原则进行编写,本书有如下特点:

1. 结构合理

全书分五篇十六章,分别从个体心理与管理、群体心理与管理、领导心理与行为、组织心理与管理等方面探讨组织管理中的心理行为规律。

2. 与时俱进

在继承的基础上有所创新,博采众长为我所用,充分吸收传统的管理学精华和最新的心理学研究成果,理论联系实际,注重时效性,选用著名组织有代表性的新案例来阐述管理心理学的基本理论。

3. 便于使用

充分考虑高校教学的实际流程,通过章节前的案例故事引入课堂教学;每章后的复习思考题为教师布置作业以及出考试题提供参考;章后的案例分析弥补实践教学环节的空白,便于灵活地组织学生展开讨论;穿插其中的趣味阅读以短小的内容道出深刻的哲理,耐人寻味。

在本教材的编写过程中,直接或间接地参阅、借鉴、引用了国内外大量论著、教材、论文等文献资料,在此对这些文献的作者表示诚挚的感谢!

由于作者水平有限,加之时间仓促,书中存在的错误之处敬请各位读者和专家批评指正。

编 者

第一编 绪 论

第一章

管理心理学的研究对象和方法

- ◎ 第一节 管理心理学概述 3
- ◎ 第二节 管理心理学的研究对象 6
- ◎ 第三节 管理心理学的研究方法 7

第二章

管理心理学的产生与发展

- ◎ 第一节 管理心理学的产生 15
- ◎ 第二节 管理心理学的发展 18

第二编 个体心理与管理

第三章

个体差异与管理

- ◎ 第一节 个性概述 27
- ◎ 第二节 价值观 31
- ◎ 第三节 态度 35
- ◎ 第四节 气质 40
- ◎ 第五节 性格 42
- ◎ 第六节 能力 46

第四章

知觉与归因理论

- ◎ 第一节 知觉概述 55
- ◎ 第二节 社会知觉 59
- ◎ 第三节 归因理论 62

第五章

情绪管理

- ◎ 第一节 情绪与情绪管理 66
- ◎ 第二节 挫折理论与管理 73

第六章

激励理论

- ◎ 第一节 激励概述 82
- ◎ 第二节 激励理论 85
- ◎ 第三节 激励的模式与方法 93

第三编 群体心理与管理

第七章

群体心理与行为规范

- ◎ 第一节 群体概述 103
- ◎ 第二节 群体的类型 106
- ◎ 第三节 非正式群体的研究 108

第八章

群体动力

- ◎ 第一节 群体动力概述 112
- ◎ 第二节 群体规范 114
- ◎ 第三节 群体凝聚力 115
- ◎ 第四节 群体冲突 119
- ◎ 第五节 群体内的人际关系 122
- ◎ 第六节 群体士气 126

第九章

群体决策

- ◎ 第一节 群体决策概述 129
- ◎ 第二节 群体决策的程序 132
- ◎ 第三节 群体决策方法 135

第十章

群体沟通

- ◎ 第一节 沟通概述 139
- ◎ 第二节 沟通的类型 142
- ◎ 第三节 有效沟通的策略 148

第四编 领导心理与行为

第十一章

领导概述

- ◎ 第一节 领导的性质 159
- ◎ 第二节 领导方法与艺术 163



第十二章

领导理论

- ◎ 第一节 领导特性理论 169
- ◎ 第二节 领导行为方式理论 170
- ◎ 第三节 领导情境理论 172

第五编 组织心理与管理

第十三章

组织设计与组织结构

- ◎ 第一节 组织概述 185
- ◎ 第二节 组织设计 188
- ◎ 第三节 组织结构的基本类型 195

第十四章

组织文化与伦理

- ◎ 第一节 组织文化概述 201
- ◎ 第二节 组织文化的内容与功能 205
- ◎ 第三节 组织文化建设 211
- ◎ 第四节 组织伦理 216

第十五章

组织变革与发展、创新

- ◎ 第一节 组织变革 222
- ◎ 第二节 组织发展 230
- ◎ 第三节 组织创新 237

第十六章

学习型组织

- ◎ 第一节 学习型组织的概述 245
- ◎ 第二节 学习型组织的特点 249
- ◎ 第三节 五项修炼 252

参考文献

- 259

第一编 绪论

第一章 管理心理学的研究对象和方法

第二章 管理心理学的产生与发展

1

CHAPTER

第一章

管理心理学的研究对象和方法

知识要点

本章首先介绍管理心理学的基本概念，然后对管理心理学的研究对象进行分析，并介绍了管理心理学的意义和研究方法。

案例导入

分 粥

有七个人住在一起，每天分一大桶粥，粥每天都不够。一开始，他们抓阄决定谁来分粥，每天轮一个。于是每周下来，每个人只有一天是饱的，就是自己分粥的那一天。后来他们开始推选出一个道德高尚的人出来分粥。强权就会产生腐败，大家开始挖空心思去讨好他，贿赂他，搞得整个小团体乌烟瘴气。然后大家开始组成三人的分粥委员会及四人的评选委员会，互相攻击扯皮下来，粥吃到嘴里全是凉的。最后终于想出来一个方法：轮流分粥，但分粥的人要等其他人都挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的，每人都尽量分得平均，就算不平均，也只能认了。大家快快乐乐，和和气气，日子越过越好。

从上面的小故事可以看到，在一个群体中，像分粥一样简单的工作，若没有巧妙的管理技术，也难以做到公正公平，更别提实现预期的目标了。因此，为了实现组织目标，有效的管理必不可少。

第一节 管理心理学概述

一、管理概述

(一) 管理的概念

管理是人类社会存在的普遍行为。一切社会现象都与管理活动密切相关。随着生产力的发展，人类生产日趋社会化和专业化，社会化大生产提出了分工协作的要求。劳动者之间如何分工和协作才能提高效率、取得最佳的效果？这就更加需要有效的管理。有效的管理是一个组织、一个国家走向成功的基础之一。

尽管管理活动有着悠久的历史，但是到目前为止，管理一词还没有一个统一的为大多数人所接受的定义。其原因在于管理活动十分复杂，考察角度不同，人们对管理含义的解释也就不尽相同。其中最主要的有以下几种：

西蒙认为：决策贯穿管理的全过程，管理就是决策。

孔茨的定义是：管理就是设计和保持一种良好环境，使人们在群体里高效率地完成既定目标。

小詹姆斯·H. 唐纳利等认为：管理就是由一个或更多的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。

法约尔则认为：管理，就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。

德鲁克认为：管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。管理是一种实践，其本质不在于知而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。

管理一词还有很多定义，这些定义反映了人们研究管理的立场、方法、角度的不同。综合上述研究，我们给管理做出如下定义：管理是运用科学艺术方法，为有效地实现组织的目标而对组织的资源进行计划、组织、领导和控制、创新的过程。“管”侧重于控制，“理”侧重于思考和疏导。管是基础，理是飞跃。

（二）管理的基本特征

1. 管理是一种社会现象或文化现象

只要有人类社会存在，就会有管理的存在。因此，管理是一种社会现象或称文化现象。从科学意义上讲，管理必须具备两个必要条件，缺一不可：一是必须是两个人以上的集体活动；二是要有一致认可的、自觉的目标。

2. 管理的载体是组织

在人类社会的生产活动中，人们总是或多或少地组织起来，通过管理以达到个人单独活动所不能达到的效果。所以管理总是存在于一定的组织之中，或者说管理的载体是组织。同时，任何组织活动都需要有计划和目标。管理就是通过制订计划，确定目标，引导组织成员实现目标，收到组织成员协作的整体效果。因为有组织活动的地方就有管理活动，就需要管理，所以管理具有普遍性。

3. 管理的主体是管理者

管理者在组织的管理活动中扮演着十分重要的角色，它对管理的效果将承担重大责任。美国著名管理学家德鲁克认为，管理是一种无形的力量，这种力量是通过组织中的各级管理者体现出来的。他指出，管理者在组织中大体扮演了三类角色，承担三种责任。管理者的第一种责任是管理一个组织，求得组织的生存和发展。为此，管理者必须明确该组织是干什么的，它的目标是什么，应如何实现组织的目标，要求得组织的最大效益，要“为社会服务”和“创造顾客”。管理者的第二种责任是管理管理者。管理者应通过目标管理和自我控制进行管理，建立健全组织结构，培养集体合作的精神并培训下属。管理者的第三种责任是管理工作和工人。主要是要激励组织成员发挥其创造的热情，求得组织的最佳效益。

4. 管理的核心是处理人际关系

管理不是个人活动，它是在一定的组织中实施的。对管理者来说，管理就是要在其职责范围内协调内部人员的行为，是要让别人与自己共同去实现组织目标的活动。管理者的第二种、第三种责任，即管理管理者、管理工作和工人表明，管理者的工作或责任的很大一部分是与人打交道，是处理组织中的各种人际关系，包括管理者与管理者之间的关系、管理者与下属之间的关系、下属与下属之间的关系，以及组织与外部环境之间的人际关系。

（三）管理的作用

1. 管理也是生产力

生产力是财富创造的源泉，生产力水平的高低直接决定经济社会发展的速度和程度，因此，发展生产力并提高生产力水平是人类进步所努力追求的目标。从经济社会发展的进程来看，包括劳动者、劳动手段、劳动对象等在内的生产要素是生产力的重要内容，但如

果离开了管理，这些生产要素只能是潜在的生产力。从这个意义上讲，管理不仅本身就是一种生产力，而且会促进其他生产力的发展。英国著名经济学家阿尔弗雷德·马歇尔（A. Marshall）在高度概括管理的重要性时把管理（组织）作为与土地、劳动、资本并列的第四大生产要素，这其实就隐含了管理也是生产力的思想。美国管理学者斯蒂芬·罗宾斯在谈到市场对管理者的评价时说，“优秀的管理者可以变革为金，低劣的管理者却恰好相反”，“优秀管理者的技能是一种稀缺商品，报酬方案只是该组织对这种稀缺商品价值的一种度量”。现在人们都把管理放在资源的战略地位上来强调，其实都旨在强调管理在创造生产力方面的作用。

2. 管理是促进人类文明与进步的重要因素

从管理的起源与发展过程来看，正因为有了管理，组织才变得更协调、更有效率。其实管理更是促进人类文明与进步的重要因素。管理学家彼得·德鲁克曾指出，在人类历史上，还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。翻开人类的文明与进步史，我们可以清楚地看到管理在其中所起的作用。氏族、国家、军队、工厂及企业，这些组织无不依靠管理来提高效率，同时正是这些组织的发展，才不断推动生产力的发展，进而推动着人类不断走向文明和进步。单从企业组织这一层面就可以充分地表明它对生产力的发展、进而在推动人类文明与进步方面的作用。因此，可以说管理是推动人类不断走向文明与进步的“发动机”。

3. 管理是实现组织目标、提高组织效率的重要手段

组织不但是人的集合体，而且所有参加组织的人必须按一定的方式相互合作、共同努力，形成一个有机的整体，才能够实现他们的共同的目标。如果组织中的成员没有配合与合作，那么该组织就只会是“一盘散沙”，而不能成为具有整体力量的组织。换言之，组织正是通过管理不断地协调、整合组织内的人力、物力、财力、信息等各种资源，才使组织成为一个有机的整体，从而高效率地实现组织的目标。因此，管理是保证组织有效实现目标的重要手段。

二、管理心理学的含义

管理心理学也可称为组织管理心理学或行为管理学，是一门研究组织中人的行为与心理活动规律的综合性科学。它是应用管理学、行为学、心理学、社会学、生理学、伦理学、人类学等学科的原理，来研究组织管理中具体的社会心理现象，以及个体、群体、领导、组织中的心理活动、人际关系和人的积极性的一门边缘科学。管理心理学是把心理学的知识应用于分析、说明、指导管理活动中的个体和群体行为的工业心理学分支，是研究管理过程中人们的心理现象、心理过程及其发展规律的科学。

管理心理学以组织中的人作为特定的研究对象，重点在于对共同经营管理目标的人的系统的研究，以提高效率，在一定的成本控制条件下，最大限度地调动人们的积极性和创造性。当今的管理心理学都是以人本思想为前提的。它有助于调动人的积极性，改善组织结构和领导绩效，提高工作生活质量，建立健康文明的人际关系，达到提高管理水平和发展生产的目的。

管理心理学是心理科学的一个分支，是研究组织管理中人的心理活动规律的一门学科。作为一个在企业管理的改革与发展实践基础上产生的年轻学科，其主要任务是探索改进管理工作的心理依据，寻求激励人心理和行为的各种途径和方法，以最大限度地调动人的积

极性、创造性，提高劳动生产率。其研究重点是组织管理中具体的社会心理现象，以及个体、群体、组织、领导中的具体心理活动的规律性。

三、管理心理学的意义

(一) 管理心理学是未来管理科学的核心内容

管理各要素中，人是管理的核心，只有通过人才能去理财、用物、办事、安排时间、处理信息、创设环境。要管人，就必须管其心，只有了解和掌握了人的心理活动的规律和特点，才能做到对人的科学管理。

(二) 管理心理学研究有助于个体的自我完善

在今天特别强调“以人为本”的大背景下，个人的自我管理已经当然地成了管理心理学的研究内容，因为组织中个体的自我完善应该与组织的发展密切关联。

(三) 管理心理学研究有助于企业和组织提高工作效率，增进经济效益

从管理中要效率和效益，这已经是大家的共识。而在由管理所产生的效益中，人力资源的比重越来越大，这是不争的事实。

第二节 管理心理学的研究对象

管理心理学是运用心理学的原理和方法，研究管理活动中人的心理现象、心理过程及其规律，使个人或组织提高效率的一门科学。由此可以概括得出，管理心理学的研究对象就是管理活动中人的心理现象、心理过程及其规律。

一、管理心理学的研究对象

管理活动是人类活动的特殊形式，其对象包括“人”与“物”两个方面。它们之间构成了三种关系：物与物的关系、人与物的关系和人与人的关系。物与物的关系，是工程技术科学研究的对象。人与物的关系和人与人的关系都涉及人，而人总是具有某种心理活动的，因此都与心理学有关。其中人与物的关系，即人与机器、人与工作环境之间的关系是工程心理学与劳动心理学研究的对象。而管理情境中人与人之间的关系，人对人的管理则是管理心理学的研究对象。作为一门从现代管理科学和行为科学中派生出来的新兴独立学科，管理心理学主要研究人的行为激励问题，其主要任务是提升激励人心理和行为的各种途径与技巧，以达到最大限度地提高工作效率的目的。

管理心理学之所以关注人的心理活动，以人的心理活动规律性为研究对象，主要是基于这样几个原因：首先，“企业就是人”。企业要靠人来实现企业的目标。即使是未来社会的管理，最主要的仍然是对人的管理，因此研究人的行为和心理规律，以调动人的积极性，必然成为管理心理学的研究对象。其次，人是企业的首要资源。在现代企业管理中，企业资源包括人、财、物等，而人是最重要的资源。随着现代科学技术的发展，重视人的因素，发挥人的主动精神，挖掘人的潜在能力显得更重要。最后，人是企业管理的主体。现代企业管理强调以人为中心，科学技术越发展，就越要重视人的因素，建立以人为中心的管理制度。因此，管理心理学着重研究人的心理活动的规律性，将有助于在科学分析的基础上，了解人的心理规律，采取科学的管理方法，促使企业管理取得最佳的成绩。

二、管理心理学的研究内容

管理心理学研究的主要内容是管理中具体的社会、心理现象，以及个体、群体、领导、组织中的具体心理活动的规律性。因此，可以将管理心理学的研究内容划分为个体心理、群体心理、领导心理和组织心理四个方面。

（一）个体心理

任何组织都是由个体组成的，任何个体都是有思想、有感情、有追求的活生生的有机体。个体心理从个体差异分析与个体共同的心理特征这两个方面的理论出发，对如何激励员工等管理手段进行有效的分析研究。



趣味阅读 1-1

猎狗的故事

一条猎狗将兔子赶出了窝，一直追赶它，追了很久仍没有捉到。牧羊犬看到此种情景，讥笑猎狗说：“你们两个之间小的反而跑得快得多。”

猎狗回答说：“你不知道我们两个的跑是完全不同的！我仅仅为了一顿饭而跑，它却是为了性命而跑呀！”

（二）群体心理

群体是组织中的基本单元，在现代企业中，管理部门的工作主要是针对群体进行的。群体心理研究是指在正式群体与非正式群体中，从群体规范、群体压力、群体气氛、信息沟通、人际关系、群体内聚力等多个维度，对人的心理状态及其对群体活动的影响进行研究。

（三）领导心理

领导心理是企业中影响人的积极性的重要因素。领导心理的研究包括两个范畴：一为静态研究，侧重研究领导者的个性特征与领导集体的结构特点；二为动态研究，侧重研究领导方法，探索不同领导行为、领导作风与领导效率的关系。

（四）组织心理

现代企业都是以组织形式出现，以组织形式完成生产的全部过程，以组织形式同社会发生关系的。组织心理的研究由三个方面组成。第一，组织结构与组织理论；第二，组织变革的规律、抵制变革的因素与对策；第三，组织发展的特点与干预途径。

第三节 管理心理学的研究方法

一、管理心理学的任务

管理心理学的任务有两个，即提高企业的工作效益、劳动生产率和对劳动者进行心理素质的培养、教育。其中主要的任务是掌握管理工作中个体、群体、组织的心理活动规律，从而制定出管理个体、群体、组织的科学管理方针政策和方法，同时极大地促进领导者管理水平和领导艺术的提高，在此基础上提高企业的工作效益和劳动生产率。还有就是吸收、运用各相关学科（包括心理学、社会学、社会心理学、人类学、政治学及其他涉及管理的学科）的理论、方法，探讨组织中个体、群体、领导的心理活动规律，说明如何通过调整

人际关系、激励动机，提高领导水平和领导艺术，增强组织凝聚力等手段，来协调由人构成的系统。

二、管理心理学研究的基本原则

（一）理论结合实际的原则

理论与实际相结合的过程是一个辩证的过程。遵循这一原则，首先是学习研究要有理论指导。这些理论经过验证是正确的理论，包括心理学、管理学、社会学、社会心理学、人类学以及管理心理学自身的理论等，以这些理论去指导实际研究和具体研究。其次，进行管理心理学研究，要自觉地把某些具体研究成果上升到理论高度，不断丰富和完善管理心理学理论。其中也包括对以往的某些理论进行修正、补充。这一原则要求学习研究管理心理学不能从理论到理论，不能生搬硬套国外的某些理论，也不能就事论事，只摆现象不究原因，而应当把理论同实际结合起来，把国外的某些管理心理学理论同中国的组织实际结合起来研究。

（二）客观性原则

研究者要以客观的态度，运用客观的手段对所研究的内容进行客观的分析，从而保证得出客观的研究结果。对人的心理活动进行分析研究绝不能靠猜测，也不能以己之心度他人之意。而应当尊重事实，并善于透过现象看本质，挖掘行为结果的真正的心理原因。

（三）系统性原则

一个组织是一个大系统，各群体是它的子系统。无论是组织系统，还是群体系统，都对人的行为和心理活动有影响。组织之外有个更大的社会系统和自然系统，即组织的社会环境和自然环境，这些环境同样对组织中的人有影响。人本身也是一个系统。其中生理系统，尤其是神经系统对人的心理活动有着十分明显的影响作用和制约作用。研究者要把组织中人的行为和心理活动放在一定的系统中进行研究，也就是说研究人的行为心理活动要坚持事物普遍联系的观点。系统性原则要求研究者要善于对人的行为心理活动进行综合考察，把几个不同的系统对人的影响联系起来考察。即要把社会系统、组织系统、群体系统、个体系统对人的行为心理活动的影响联系起来进行考察研究，切不可将这些联系割裂开来，孤立地进行研究。

（四）发展性原则

客观事物是不断发展变化的，反映客观事物的人的心理活动也会随之不断地发展变化。研究者要以动态的观点来分析研究人的心理行为活动。发展性原则要求研究者要依据客观事物的发展变化来分析组织中人的心理活动规律，切不可用僵化的、静止的观点去研究动态中的心理活动。

（五）定性定量相结合原则

即在对人的行为心理活动进行定性研究的同时，尽可能采用定量研究的方法，对人的行为心理活动进行定量分析，使之更符合客观实际。

三、管理心理学研究的主要方法

管理心理学的研究对象是人，人的行为和心理的复杂性，决定了管理心理学研究方法的多样性，如观察法、实验法、问卷法、测验法等。问题的性质不同，研究的方法也不一样，选择何种方法，通常取决于研究所提出的任务。下面介绍几种常用的研究方法。

（一）观察法

在日常生活条件下，观察者以感官为工具（如眼、耳等），直接观察他人的行为，并把结果按时间次序做系统记录的研究方法，称为观察法。在现代管理心理学研究中，必要时也可采用视听器材，如录像机、照相机、录音机等工具协助观察。

按照观察者所处的情境特点，可以把观察法分为自然观察与控制观察两种。自然观察是在完全自然的条件下所进行的观察，被观察者一般并不知道自己正处于被观察之中。例如，要了解某工人成就动机的水平，可以观察他在上班、打球、文化考试等各种不同场合的行为。而控制观察是在限定条件下所进行的观察，被观察者可能不了解，也可能了解自己正处于被观察地位。例如，为了进行时间—动作分析，观察者需要系统地观察工人的操作方式。

按照观察者与被观察者之间的关系，还可以把观察方法分为参与观察和非参与观察两种。观察者直接参与被观察者的活动，并在共同的活动中进行观察的方法称为参与观察；而观察者不参与被观察者的活动，以旁观者身份进行观察的方法则称为非参与观察。

观察法目的明确、使用方便，所得材料比较系统，已在管理心理学的研究中得到广泛应用。但运用这种方法，只能了解大量的一般现象和表面现象，很难进一步了解复杂现象的本质特征，做出“为什么”的回答。因此，只有与其他方法合并使用，才能具有更大的效用。

（二）谈话法

研究者通过面对面的谈话，以口头信息沟通的途径直接了解他人心理状态的方法称为谈话法。根据谈话过程中结构模式的差异，可以把谈话法分为有组织的谈话和无组织的谈话。

有组织的谈话结构严密、层次分明，具有固定的谈话模式。主试者根据预先拟定的提纲提出问题，被试者针对所提问题的内容进行回答（这种问题一般涉及范围较小）。整个谈话过程，被试者犹如做了一份口头问卷。招聘中了解年龄、学历等的谈话就属于有组织的谈话。无组织的谈话结构松散、层次交错、气氛活跃，没有一个固定的模式。主试者提出的问题往往涉及很大的范围，被试者可以根据自己的想法，主动地、创造性地进行回答，双方不仅交换意见，也交流感情。

运用谈话法时，既要根据谈话的目的，保持谈话问题的基本内容和方向，也要根据被试者的回答，对问题内容进行适当的调整，更要善于发现被试者的顾虑或思想动向，进行有效的引导。另外，还要注意在整个谈话过程中保持无拘无束和轻松愉快的和谐气氛。

谈话法简单易行，便于迅速取得第一手资料，使用范围较为广泛。但由于关于被试者心理特点的结论，必须从被试者自己的回答中去寻找，所以具有较大的局限性。

（三）实验法

研究者有目的地在严格控制的环境中，或创设带有一定条件的环境，从中诱发被试者产生某种心理现象，并在此基础上进行研究的方法称为实验法。实验法依实验场地的性质差异，可以分为实验室实验和现场实验两种。

实验室实验是在专门的实验室内进行的，可借助各种仪器设备而取得精确的数据。它具有控制条件严格、可以反复验证等特点。管理心理学研究中关于学习行为、信息沟通等许多实验，都是在实验室中进行的。但实验室实验具有很大的人为性，往往把复杂的问题简单化，使所得结果与实际情况存在一定的差距。

现场实验是在实际工作场所进行的。在这种实验中，一般都把对情境条件的适当控制与实际生产活动的正常进行有机地结合起来，因而具有较大的现实意义。但因为现实工作场地的具体条件是非常复杂的，许多控制变量很难排除或使其在一段时间内保持稳定不变，所以往往需要有一个周密的计划，并坚持长期观察研究才能获得成功。例如，著名的霍桑实验是分为五个阶段进行的，它费时长达五年半，动员了以梅约为首的一批学者和许多有关人员参加。因此，这种方法需要投入较多的人力、物力和财力。

（四）测验法

测验法是采用标准化的心理量表或精密的测量仪器测量被试者有关心理品质的研究方法。测验法可分为不同类型。根据测验内容不同，分为能力测验与人格测验两种类型；根据测验时间的控制差异，可分为速度测验与难度测验两种类型；根据测验形式的不同，可分为书面测验与操作测验两种类型。

测验法在时间上和经费上都比较经济，并且由于测验存在常规模型，通常可用测验法来研究个体心理与群体心理的关系。但是要注意严格编制和使用测验量表。

问卷是测验法最常用的测验手段。即运用内容明确、表达正确的问卷量表，让被试者根据个人情况，自行选择答案。问卷法的优点是可以在较短的时间内取得广泛的材料，并使结果达到数量化。但问卷法所取得的材料一般很难进行质量分析，因而无法把所得结论直接与被试者的实际行为进行比较。除问卷测验外，较常用的测验还有操作测验和投射测验等。

（五）案例法

案例法是一种通过对某一个体、群体或组织进行较长时间的研究，根据其发展特征来研究一般规律的方法，常见的案例形式有“理论剖析型案例”与“决策型案例”两种。案例法对管理心理学的研究有重要意义。它有利于对企业作全面分析和了解，在研究企业群体、人际关系等方面有一定的优势。但是在运用案例法时，要注意主观因素对研究结果的影响。

案例法比其他研究方法给研究者提供了一个更开阔的视角，它能采用许多资料来源，其中包括研究人员对组织的考察，访谈对象和问卷调查提供的情况，组织工作的客观指标等。一般认为，一个案例就好像照相机一样，拍摄了组织在一定时期内的各种镜头。

以上提到的是管理心理学研究较常用的方法，这些研究方法都有各自的优点，也都存在某些局限性。进行管理心理学研究往往并不是只采用一种方法，而是同时采用几种方法，以达到取长补短、相得益彰的效果。究竟采用哪种方法最好，要根据所研究的具体课题和研究时所处的具体情景来确定。但是，无论采用哪种方法，都会涉及如何根据研究目的选择研究对象、确定研究变量与指标、选择研究工具与材料、制定研究程序等一系列共同的问题。考虑和处理好这些问题，需要采取合理、有效、经济的研究路线和方式，制定切实可行的具体实施方案。



一、思考题

- 1.什么是管理心理学？
- 2.管理心理学的研究内容有哪些？
- 3.管理心理学的研究原则有哪些？
- 4.管理心理学的研究方法有哪些？



二、自我诊断

你的情商高吗？

这是在欧洲流行的一组测试题，可口可乐公司、麦当劳公司等世界 500 强众多企业，曾以此为员工 EQ 测试的模板，帮助员工了解自己的 EQ 状况。共 33 题，测试时间为 25 分钟，最大 EQ 分值为 174 分。假如你已经预备就绪，请开始计时。

1. 我有能力克服各种困难：_____
 - A. 是的
 - B. 不一定
 - C. 不是的
 2. 如果我能到一个新的环境，我要把生活安排得：_____
 - A. 和从前相仿
 - B. 不一定
 - C. 和从前不一样
 3. 一生中，我觉得自己能达到我所预想的目标：_____
 - A. 是的
 - B. 不一定
 - C. 不是的
 4. 不知为什么，有些人总是回避或冷淡我：_____
 - A. 不是的
 - B. 不一定
 - C. 是的
 5. 在大街上，我常常避开我不愿打招呼的人：_____
 - A. 从未如此
 - B. 偶然如此
 - C. 有时如此
 6. 当我集中精力工作时，假使有人在旁边高谈阔论：_____
 - A. 我仍能用心工作
 - B. 介于 A、C 之间
 - C. 我不能专心且感到愤怒
 7. 我不论到什么地方，都能清晰地辨别方向：_____
 - A. 是的
 - B. 不一定
 - C. 不是的
 8. 我热爱所学的专业和所从事的工作：_____
 - A. 是的
 - B. 不一定
 - C. 不是的
 9. 气候的变化不会影响我的情绪：_____
 - A. 是的
 - B. 介于 A、C 之间
 - C. 不是的
- 第 10~16 题：请如实选答下列问题，将答案填入右边横线处。
10. 我从不因流言蜚语而气愤：_____
 - A. 是的
 - B. 介于 A、C 之间
 - C. 不是的
 11. 我善于控制自己的面部表情：_____
 - A. 是的
 - B. 不太确定
 - C. 不是的
 12. 在就寝时，我常常：_____
 - A. 极易入睡
 - B. 介于 A、C 之间
 - C. 不易入睡
 13. 有人侵扰我时，我：_____
 - A. 不露声色
 - B. 介于 A、C 之间
 - C. 大声抗议，以泄已经愤
 14. 在和人争辩或工作出现失误后，我常常感到震颤，精疲力竭，而不能继续安心工作：_____
 - A. 不是的
 - B. 介于 A、C 之间
 - C. 是的
 15. 我常常被一些无谓的小事困扰：_____
 - A. 不是的
 - B. 介于 A、C 之间
 - C. 是的

16.我宁愿住在僻静的郊区，也不愿住在嘈杂的市区：_____

- A. 不是的 B. 不太确定 C. 是的

第17~25题：在下面问题中，每一题请选择一个和自己最切合的答案。

17.我被朋友、同事起过绰号、讥讽过：_____

- A. 从来没有 B. 偶尔有过 C. 这是常有的事

18.有一种食物使我吃后呕吐：_____

- A. 没有 B. 记不清 C. 有

19.除去看见的世界外，我的心中没有另外的世界：_____

- A. 没有 B. 记不清 C. 有

20.我会想到若干年后有什么使自己极为不安的事：_____

- A. 从来没有想过 B. 偶尔想到过 C. 经常想到

21.我常常觉得自己的家庭对自己不好，但是我又确切地认识到他们的确对我好：_____

- A. 否 B. 说不清楚 C. 是

22.每天我一回家就马上把门关上：_____

- A. 否 B. 不清楚 C. 是

23.我坐在小房间里把门关上，但我仍觉得心里不安：_____

- A. 否 B. 偶尔是 C. 是

24.当一件事需要我做决定时，我常觉得很难：_____

- A. 否 B. 偶尔是 C. 是

25.我常常用抛硬币、翻纸、抽签之类的游戏来猜测凶吉：_____

- A. 否 B. 偶尔是 C. 是

第26~29题：下面各题，请按实际情况如实回答，回答“是”或“否”即可，在你选择的答案下打“√”。

26.为了工作我早出晚归，早晨起床我常常感到疲劳不堪：

是_____ 否_____

27.在某种心境下我会因为困惑陷入空想而将工作搁置下来：

是_____ 否_____

28.我的神经脆弱，稍受刺激就会使我战栗：

是_____ 否_____

29.睡梦中我常常被噩梦惊醒：

是_____ 否_____

第30~33题：本组测试共4题，每题有5种答案，请选择与自己最切合的答案，在你选择的答案下打“√”。

答案标准：

1 2 3 4 5

从不 几乎不 一半时间 大多数时间 总是

30.工作中我愿意挑战艰巨的任务。 1 2 3 4 5

31.我常发现别人好的意愿。 1 2 3 4 5

32.能听取不同的意见，包括对自己的批评。 1 2 3 4 5

33.我时常勉励自己，对未来充满希望。 1 2 3 4 5

参考答案及计分评估：

计时时请按照记分标准，先算出各部分得分，最后将几部分得分相加，得到的分值即为你的最终得分。

第1~9题，每回答一个A得6分，回答一个B得3分，回答一个C得0分。计_____分。

第10~16题，每回答一个A得5分，回答一个B得2分，回答一个C得0分。计_____分。

第17~25题，每回答一个A得5分，回答一个B得2分，回答一个C得0分。计_____分。

第26~29题，每回答一个“是”得0分，回答一个“否”得5分。计_____分。

第30~33题，从左至右分数分别为1分、2分、3分、4分、5分。计_____分。

总计为_____分。

测试后如果你的得分在90分以下，说明你的EQ水平较低，你常常不能控制自己，你极易被自己的情绪所影响。很多时候，你轻易被激怒、动火、发脾气，这是非常危险的信号——你的事业可能会毁于你的暴躁，对于此，最好的解决办法是能够给不好的东西一个好的解释，保持头脑冷静，使自己心情开朗。正如富兰克林所说：“任何人生气都是有理的，但很少有令人信服的理由。”

如果你的得分在90~129分，说明你的EQ水平一般，对于一件事，你不同时候的表现可能不一样，这与你的意识有关，你比前者更具有EQ意识，但这种意识不是常常都有，因此需要你多加注重、时时提醒。

如果你的得分在130~149分，说明你的EQ水平较高，你是一个快乐的人，不易恐惊担忧，对于工作你热情投入、敢于负责，你为人更是正义正直、同情关怀，这是你的长处，应该努力保持。

如果你的EQ在150分以上，那你就是个EQ高手，你的情绪聪明将是你事业有成的一个重要前程。

2

CHAPTER

第二章 管理心理学的产生与发展

知识要点

本章首先介绍了管理心理学产生的社会背景和历史背景，然后对管理心理学产生的理论基础进行分析，并介绍了管理心理学的发展状况。

案例导入

都 江 堰

公元前 256 年左右修建的都江堰是中国使用至今的大型水利工程，被誉为“世界水利文化的鼻祖”，是全世界迄今为止，年代最久、唯一留存、以无坝引水为特征的宏大水利工程。号称“天府之国”的成都平原，在古代是一个水旱灾害十分严重的地方。李白在《蜀道难》中描述了“蚕丛及鱼凫，开国何茫然”的惨状，发出“人或成鱼鳖”的感叹，就是那个时代的真实写照。这种状况是由岷江和成都平原“恶劣”的自然条件造成的。战国末期秦昭王委任知天文、识地理的李冰为蜀郡太守。李冰上任后，下决心根治岷江水患。在李冰父子的带领下，人们克服重重困难，经过八年的努力，终于建成了这一伟大的历史工程——都江堰。都江堰是一个防洪、灌溉、航运综合水利工程。整体规划是将岷江水流分成两条，其中一条水流引入成都平原，这样既可以分洪减灾，又可以引水灌田、变害为利。主体工程包括鱼嘴分水堤、飞沙堰溢洪道和宝瓶口进水口。都江堰建成后，人们非常重视维护管理。汉灵帝时设置“都水掾”和“都水长”负责维护堰首工程；蜀汉时，诸葛亮设堰官，并“征丁千二百人主护”（《水经注·江水》）。此后各朝，以堰首所在地的县令为主管。到宋朝时，制定了施行至今的岁修制度。建立于 2300 年前的都江堰，迄今仍发挥巨大的作用，有效的管理保证了整个工程历经千年的风霜依然能够发挥重要作用。

只有了解历史，才能认清现实；只有研究和认识管理思想的发展演变，才能把握管理理论的时代精神。管理的实践活动和人类的历史一样悠久，在人类社会里，管理无处不在，无时不在。在漫长的管理实践活动中，人们积累了大量的管理经验，并逐步形成了管理思想。随着社会生产力的发展，人们把各种管理思想加以归纳、总结，形成了管理理论。人们又运用这些理论去指导管理实践，并在实践中验证和不断完善这些理论。因此管理活动是管理思想的根基，管理思想来自管理活动中的经验；管理思想是管理理论的源泉，管理理论是管理思想的升华；管理理论对管理活动有指导意义，同时又要经得起管理活动的检验。

第一节 管理心理学的产生

一、管理心理学产生的社会背景

对管理心理学的研究，是从19世纪末20世纪初开始的。1959年美国心理学家海尔(M.Haire)提出把工业心理学划分为人事心理学、人类工程学和工业社会心理学，他的观点得到学术界的公认。工业社会心理学就是我们现在所说的管理心理学。

(一) 管理心理学是生产斗争的产物

从19世纪70年代开始，资本主义由自由竞争逐步向垄断转化，到19世纪末20世纪初，垄断资本主义已经形成。资产阶级为了巩固垄断地位，获得更多的剩余价值，在商品生产中击败自己的对手，便物色了大批心理学家，专门从事提高工作效率和经营决策的研究。1961年，美国心理学年鉴发表了美国心理学家弗鲁姆(V.H.Vroom)和海尔撰写的综述评论《工业社会心理学》。他们在这篇评论中指出了工业社会心理学的两个基本研究模型：一是以个体为分析单元，研究劳动的社会环境对个人动机态度和行为的影响；二是以社会系统为分析单元，研究工业系统的结构和功能、企业中上下级的关系、生产班组和较大组织系统的社会心理现象与规律。此后，相继又有很多管理心理的论文和专著出现，迎合了垄断资产阶级的需要，客观上也促进了生产力的发展。

(二) 管理心理学是阶级斗争的产物

随着垄断资本主义的形成，无产阶级和资产阶级的矛盾日益尖锐，资产阶级为了缓和阶级矛盾，掩盖更加残酷的剥削方式，达到笼络人心的目的，于是借助心理学家集中研究人际关系、团体组织与领导行为。这方面的研究成果，也成为了管理心理学的重要组成部分。

阶级斗争的最高表现形式是战争。在两次世界大战中，各国的统治阶级，为了取胜都大大加强了心理学在军事管理上的应用。美国在1917年4月6日对德宣战后，马上成立了17个战争心理研究委员会，对招募、训练士兵，选拔、培养军官等进行了系统的研究；在第二次世界大战中，美国国防部明确要求心理学家准确提供士兵的能力、智力参数，以作为武器装备设计的依据。到1943年，美国就训练了1200多名高级人事心理学工作者。德国在搞总体战时，在政府内设立了心理参谋团，直属最高统帅部指挥。对军事动员、军事领导、军事生活、战斗心理等方面综合进行研究，使管理心理学在军事领域中已具雏形。

(三) 管理心理学是科学实验的产物

20世纪20年代，在美国芝加哥郊外有一个属西方电器公司的制造电话交换机的霍桑工厂。该厂有较完善的娱乐设施、医疗制度和养老金制度等。尽管如此，工人仍愤愤不平，生产效率也不够理想。为了探求工人不满、生产效率不高的原因，美国国家研究委员会组织了一个由心理学家等多方面有关专家参与的研究小组，于1924年11月进入霍桑工厂进行实验研究，实验研究的中心课题是：生产效率与工作物质条件间的相互关系。在两年多的时间里，研究小组作了多个实验，但并没有找到问题的症结。1927年美国哈佛大学著名的心理学教授梅约(E.Mayo)应邀重新组织了一个实验小组，到霍桑工厂继续搞实验研究，直到1932年“霍桑实验”才告以结束。历时8年的霍桑实验主要有以下四个方面的内容：

1. 照明实验

照明实验的目的是研究照明条件改变与生产效率间的关系。研究小组选择了两组工人，

一组为实验组，一组为对照组。实验组的照明情况不断呈现多种变化，如照明度从 24 烛光逐渐递增至 46 烛光、76 烛光；或逐渐下降到 10 烛光、3 烛光，以至 0.06 烛光。而对对照组的照明度一直保持常态，稳定不变。

实验的结果是：实验组在照明度高或照明度低乃至降低到相当于月光的程度，生产效率并没有显著变化。而在实验中却意外地发现：不论是实验组还是对照组，在整个实验过程中与非实验时相比较，生产效率均有大幅度上升。梅约经分析断定：照明度与生产效率之间并没有线性的因果关系；实验组、对照组在实验过程中生产效率之所以提高，其原因是参加实验的工人们认为，让他们参加实验是管理当局对他们格外重视。同时在实验中管理人员与工人的关系比平时融洽。从而梅约认为，工人良好的心理状态、管理者与工人良好的人际关系，是提高生产效率的原因所在。

2. 福利实验

福利实验的目的是研究工人福利条件的变化与生产效率的关系。梅约将 5 名装配女工作为被试者，让其在实验室里装配继电器零件，在实验中逐步增加一些福利措施，如缩短工作时间、延长工间休息时间、工间免费供应茶点等，生产效率不断提高。实验进行两个月之后，取消了上述福利措施，产量还是继续上升。

为了探求工资支付方式与工作效率的关系，实验小组以继电器装配小组和云母片剥离小组为被试对象。继电器装配小组原先实行集体奖励工资制，实验后改为个人奖励工资制。生产效率持续上升，最后稳定在原来产量的 112.6% 的水平上。9 个月以后，奖励制度再复原到集体奖励工资制，又实验了 7 个月。产量下降到原产量的 96.2%。从这里看，工资支付方式似乎是影响工作效率的因素。但是，云母片剥离小组在实验的 14 个月中，一直保持个人奖励工资制不变，生产效率一直上升，平均产量比原产量提高了 15%，显然该组生产效率的提高与工资支付方式是无关的。

实验证明，在实验期间福利条件不管如何变化，生产效率基本上是在不断提高。分析其原因有以下三点：一是监督的性质发生了变化，管理人员放松了对工人传统的高压监视，使工人能够自由地从事工作；二是工人参与了管理，每当改变工作条件时，管理者都预先同工人协商，倾听他们的意见，不强制执行他们所反对的办法；三是形成了“一体化”精神，因为在管理中重视了工人的意见，促进了管理人员与工人间的互相往来和情感交流。梅约的结论是，重视人的因素所产生的效果，远远超出了工作条件或物质因素变化所产生的效果。

3. 谈话实验

谈话实验的目的是了解工人的工作态度、思想情感与工作效率间的关系。为此，梅约研究小组用了两年的时间与工人交谈调查 20 000 多人次，广泛了解工人对工作、工作环境，对监工和公司的看法。梅约规定：在谈话过程中，实验人员要耐心倾听工人对厂方的各种意见和不满，并作详细记录。对工人的不满意见，不准反驳和训斥。通过广泛的谈话发现，工人普遍对监工制度不满，要求参加管理，认为自己对工作量和工作环境有自我控制的能力。

谈话实验收到了意想不到的效果——产量大幅度提高。分析产量之所以提高，原因在于工人长期以来对工厂的各项管理制度和方法有许多不满，无处发泄，通过谈话，他们将这些不满发泄出来了，因而感到心情舒畅，从而大幅度地提高了产量。

4. 计件工资实验

该实验原来的目的是探求计件工资与生产效率间的关系。梅约选择了接线板布线小组为被试对象，该小组是由 14 名男工组成，实验前是以小组集体产量计算支付工资的。实验开始后，改为个人计件工资制。梅约原本认为这样可以刺激工人的生产积极性，促进生产效率的提高，但经 9 个月的统计，该组产量总是维持在一定水平上不变，每个工人平均日产量都差不多。而且发现该组成员有能力超过这一实际产量，既然能超产为什么又不超产呢？经实验小组深入考察发现，这个班组为了保护他们群体的利益，自发地形成了一些规范。他们约定，谁也不能为了赚钱突出自己，干得太多，同时谁也不能偷懒干得太少，影响全组的产量。

所以当有人超过平均日产量或达不到平均日产量时，群体成员就会给他们以暗示，即效率高的要放慢速度，效率低的要加速追赶。梅约等人进一步深入了解发现，工人们之所以默契维持中等产量水平，是担心产量提高了，管理当局会改变现行奖励制度，或裁减人员，使部分工人失业。同时也担心，有人干得快，会使干得慢的伙伴受到惩罚。工人们为了维护班组的团结，使自己能够在班组里站住脚，不受排斥，不被孤立，可以放弃物质利益的引诱。梅约由此提出“非正式群体”的概念。他认为在正式的组织中存在着自发形成的非正式群体，这种群体有自己不成文的行为规范，控制、调节着成员们的行为，影响着生产效率。梅约提醒管理者要认识到，让工人得到被同事接纳、喜爱等社会性需要的满足，往往比经济上所得到的报酬更能激励职工的积极性和创造性。

梅约通过霍桑实验提出了人群关系理论，为管理心理学的形成奠定了实验的理论基础。在西方心理学界，他被公认为工业社会心理学的创始人和管理心理学的先驱。

二、管理心理学产生的历史背景

管理心理学是和现代生产力、生产技术相联系的社会化大生产的需要分不开的。由于生产力的飞跃发展和生产关系中劳资矛盾的尖锐化，在资产阶级提出寻求新的管理理论与方法的同时，科学的进步与发展，也为管理心理学这一新的学科理论的形成提供了可能条件。在这个时期，心理学、社会学等学科理论均有了长足发展，相继出现了心理技术理论、群体动力学理论、社会测量理论及需要层次理论等。在 20 世纪初期，社会心理学及社会学等均已发展成为独立学科。上述这些学科理论的形成与发展，为管理心理学奠定了比较充分的理论基础，从而使管理心理学的产生变为可能。

中国古代就有丰富的管理心理学思想。例如，春秋末年军事家孙武在《孙子兵法》一书中就写道：“道者，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危。”孙武强调领导与下属之间意愿协调一致性的重要性，这在今天看来也是十分重要的管理心理学原则。

中国古代的管理哲学思想充分反映在关于人性的争论上。荀子认为“今主人性，饥而欲饱，寒而欲暖，劳而欲休，此人之性情也”（《荀子·性恶》）。孟子则认为，“人之善也，如水之下也”。中国古代管理心理学思想已经受到管理心理学家的广泛重视，中国的有关古籍也成了国家培养管理人员的必读书目。

19 世纪末，资本主义得到发展，生产规模日益扩大，对企业的管理也更为复杂，劳动组织和合理安排也提到科学研究的日程。这时出现了科学管理的学派，其代表人物是泰勒。泰勒着重研究了工人操作合理化的问题，但他把人看成是经济人，忽视了人的社会性。

第一次世界大战对管理心理学的发展起到了促进作用，参战各国都力图利用心理学原

则来改进管理、提高生产率，从而为战争服务。例如，制定人员选拔和训练的方法，研究最有效的组织形式，调整工人与管理人员的关系等。一战后，工业生产的发展提出了一些新的问题，如人在生产中社会性因素的作用等。以社会心理学家梅约为首的一批专家进行了霍桑实验，提出了“社会人”的思想。他们认为，单靠物质刺激不能保证调动工人的积极性。良好的人际关系、有利的社会条件与工作效率有更密切的关系。此外，他们还提出了非正式组织在群体中的作用。

第二次世界大战中工程心理学的发展，强调研究人与机器关系，同时也提出了解决人与关系、人与组织关系的问题。二战后，许多学者总结了战时的经验，考虑到有必要建立一门研究人的行为的综合科学，认为可以把人与社会、人与生产中的诸因素统一加以考虑。于是1949年在美国芝加哥大学的一次讨论会上，便提出了“行为科学”这一名称。其后美国福特基金会给予了经济上的支持，在许多大学中开展了有关行为科学的研究，并出版了行为科学杂志。

由于行为科学这一名称过于广泛，有人把医学中的行为研究、动物行为研究等也包括在内，不能突出与生产管理有关的工作。所以后来有不少单位与专家采用组织行为学或组织心理学的名称，专指在一定组织内活动的个体和群体行为的研究。在中国则多用管理心理学的名称。

第二节 管理心理学的发展

一、管理心理学形成的理论基础

管理心理学是在管理学和心理学发展到一定阶段后形成的一门边缘科学，它的产生固然离不开实际管理工作需要的呼唤和实际管理工作经验的滋养，但它的直接来源，却是管理学、心理技术学、群体动力学、人际交往理论、需要理论等领域的相关研究成果，它们是管理心理学形成的最为必要和基本的理论准备。

（一）古典管理理论

现代管理学是在古典管理理论的基础上发展起来的，而在管理学和心理学基础上形成的管理心理学，也可以在古典管理理论中找到它的源头。古典管理理论的第一人是“科学管理之父”泰勒（F.W.Taylor）。泰勒不但是一个成功的基层管理者，而且出版了《计件工资制》《工场管理》《车间管理》《科学管理原理》等许多著作，当代许多重要的管理理论都是对泰勒理论的继承和发展。泰勒是持“经济人”观点的典型代表，他所提倡的“时间—动作”分析，只考虑如何提高生产率，对工人的思想感情却漠不关心。他主张把管理者与生产工人严格分开，反对工人参加企业管理。他还规定除经特殊批准外，不得有4名以上的工人在一起工作，以减少工人对管理当局的反抗。显然，泰勒的管理方式是缺少人情味的，但他的这种管理方式，却是在对人的本性进行认真研究的基础上提出来的，尽管这种研究还不够全面、不够客观。

被誉为“管理理论之父”的法约尔（H.Fayol），也对管理心理学的理论准备作出了重要贡献。法约尔虽然和泰勒一样是个工程师，但他却从进入企业开始，就参加了企业的管理集团，以后又担任了一个大公司的最高领导，并在法国多种机构从事过管理咨询和教学工作，所以他的理论是以大企业的整体为研究对象的，有更广泛的适用范围。法约尔的管

理想集中体现在他 1916 年出版的《工业管理和一般管理》一书中。在这部著作中，他不但对企业的活动、管理的基本要素和管理的一般原则做了详细的阐述，而且对企业中员工的需要、动机、态度，管理者的素质、能力、工作要求，以及员工的激励和管理教育等问题做了深入的分析 and 探讨。

古典管理理论的另一位代表人物是“组织理论之父”马克斯·韦伯（M.Weber）。马克斯·韦伯出生在德国，他一生担任过教授、政府顾问、编辑等职，对社会学、经济学和政治学都有较深入的研究。在管理理论方面，他的主要贡献是在其著作《社会组织与经济组织理论》中，提出了理想行政组织体系理论。韦伯认为，任何组织都必须有某种形式的权力作为基础才能实现目标。但在现实的权力形式中，只有理性合法的权力才宜于作为理想组织体系的基础。他强调，在理想的组织体系中，担任管理职务的人员应是按照他完成任务的能力来挑选的，而管理人员的权力和责任是作为正式职责而被合法化了的。韦伯的组织理论的另一突出特点，是重视人员的考评、教育和规则、纪律对人的约束作用，避免管理中的非理性。



趣味阅读 2-1

T 型 车

亨利·福特希望汽车不仅能让人们买得起，而且要操作简单、结实耐用。T 型车于 1908 年 10 月 1 日推出，很快就令千百万美国人着迷，随着设计和生产的不断改进，最终降到了 260 美元。第一年，T 型车的产量达到 10 660 辆，创下了汽车行业的纪录。到了 1921 年，T 型车已占世界汽车总产量的 56.6%。

T 型车的许多创新永远地改变了汽车制造业。1913 年，福特创立了全世界第一条汽车流水装配线。这种流水作业法后来被称为“福特制”，并在全世界广泛推广。这种制度是在实行标准化的基础上组织大批量生产，并使一切作业机械化和自动化，成为劳动生产率很高的一种生产组织形式。流水线生产为整个工业界带来了伟大的变革。

借助流水线，亨利·福特“单一品种、超大规模”的战略得以实施。T 型车在 20 年内生产了 1 500 万辆，汽车从几千美元的“富人专用”变成了几百美元的大众消费品。

启示：福特汽车公司的 T 型车不仅改变了世界，而且代表着至今仍推动福特公司前进的不断创新和客户至上的理念。

（二）心理技术学

心理学知识在企业管理中的真正应用是从心理技术学开始的，心理技术学实际上是劳动心理学刚开始发展时的名称。最早进行心理技术学研究的是美国心理学家闵斯特伯格（H.Munsterberg），闵斯特伯格出生在德国，是科学心理学创始人冯特的学生，后来移居美国，受聘于哈佛大学，并在那里建立了心理学实验室，作为工业心理研究的基地。

当时在美国，社会上对于科学管理的兴趣由于泰勒的活动，已经高涨起来。闵斯特伯格希望能对工业生产中的行为做进一步的科学研究。他认为在当时的工业活动中，人们把注意力主要放在了材料和设备问题上；很少有人注意工人的心理状态，比如有关疲劳问题、工作单调问题、兴趣和愉快、工作报酬以及其他工作情绪等。所以闵斯特伯格把自己的研究重点放在发现人们的心理素质，在此基础上才考虑把他们安置在最适合他们的工作岗位上。同时要研究在什么心理条件下，能够从每个工人处得到最大的、最令人满意的产

量。此外，还要考虑如何使人们的情绪能产生有利于工作的最大影响。

1912年，闵斯特伯格出版了著名的《心理学与工业生产率》一书。他的这本书包括以下三方面内容：一是尽可能有的最好工人；二是尽可能有的最好工作；三是尽可能有的最好效果。这本书出版以后，受到了当时美国工商界的赞赏和支持，并成立了一个政府机构，专门从事研究、指导如何将心理学应用于解决工业中的问题。

闵斯特伯格与该研究机构的出色工作，使有关这方面的研究成果广泛应用于职业选择、劳动合理化以及改进工作方法、建立最佳工作条件等。选择适应于工人体力、心理特征的工作条件，在当时不仅是生产力增长的重要因素，也是减少工人同企业主矛盾冲突的重要条件。

闵斯特伯格在工业心理学领域所作的开创性贡献，使其赢得了“工业心理学之父”的美誉。但是应当看到，尽管闵斯特伯格的研究方向和路线，以及所采用的方法，符合管理心理学的发展方向，但他所考虑的面还比较狭窄，缺乏社会心理学和人类学的观点和依据。所以，他的心理技术研究未能引起广泛的注意。

（三）人际关系理论

1927—1932年，以哈佛大学著名心理学家乔治·埃尔顿·梅约（George Elton Mayo）为首的一批学者，在美国西方电器公司所属的霍桑工厂进行了一系列实验研究，总称为霍桑实验。

1933年，梅约在长达5年的实验研究基础上，出版了著名的《工业文明中的问题》一书。该书对上述实验以及其他实验研究进行了认真的总结，并从中得出了如下结论：

（1）传统管理把人假设为“经济人”，认为金钱是刺激积极性的唯一动力。霍桑实验认为，人是“社会人”。影响人的生产积极性的因素，除物质条件外，还有社会、心理因素。

（2）传统管理认为，生产效率主要决定于工作方法和工作条件。霍桑实验认为，生产效率的提高和降低主要取决于职工的“士气”，而士气则取决于家庭和社会生活，以及企业中人与人之间的关系。

（3）传统管理只注意“正式群体”问题，诸如组织结构、职权划分、规章制度等。霍桑实验还注意到存在着某种“非正式群体”。这种无形的组织有其特殊的规范，影响群体成员的行为。

（4）霍桑实验还提出新型领导的必要性。领导者在了解人们合乎逻辑的行为的同时，还必须了解不合乎逻辑的行为，要善于倾听和沟通，使正式组织的经济需要与非正式组织的社会需要取得平衡。

上述研究结论说明：生产条件的变化固然影响劳动者的生产热情，但生产条件与生产效率之间并不存在着直接的因果关系；生产条件并非是增加生产的第一要素；改善劳动者的士气及人与人的关系，使人们心情愉快地工作并对自己的工作感到满足，才是增加生产、提高工作效率的决定性因素。

基于霍桑实验及由此引发的思考，梅约首次把管理中的人际关系问题摆到了管理工作的首位，提出了“人际关系理论”。也正因如此，梅约被誉为工业社会心理学的创始人。与“人际关系理论”相应的管理观念包括：

（1）管理者除了应该注意工作目标的完成外，还应该注意工人从事某项工作过程中的各种需求，并设法给予满足。

（2）管理人员不但要注意指挥、监督、计划、控制和组织等，而且应重视职工之间的

关系，培养和形成职工的归属感和整体感。

(3) 在实行奖励时，提倡集体的奖励制度，而不主张个人奖励制度。

(4) 管理人员的职能应有所改变，应在职工与上级之间起联络人的作用。一方面，要倾听职工的意见和了解职工的思想感情，另一方面要向上级呼吁，反映职工的呼声。



趣味阅读 2-2

卡尼曼效应

瑞典皇家科学院宣布，将 2002 年诺贝尔经济学奖授予经济学家丹尼尔·卡尼曼和家弗农·史密斯，以表彰他们在心理和实证经济学研究方面所做的开拓性工作。皇家科学院的新闻公报说，把诺贝尔经济学奖的一半授予卡尼曼，是因为他“把心理研究的成果与经济学融合到了一起，特别是在有关不确定状态下人们如何做出判断和决策方面的研究”。

如果老板给你加薪 100 元，你会很高兴；不久，你的薪水又被老板降了 100 元，虽然你的收入与以前相比没有变化，可这个时候你只剩下对老板的“仇视”。换种方式解释，你丢掉 10 元钱所带来的不愉快感受要比捡到 10 元钱所带来的愉悦感受强烈得多。

卡尼曼通过心理学研究断言，在可以计算的大多数情况下，人们对所损失的东西的价值估计高出得到相同价值的两倍。同样，当所得的比预期的多时，人们会很高兴，而当失去的比预期的多时，就会非常愤怒痛苦，关键在于这两种情绪是不对称的，人们在失去某物时愤怒痛苦的程度远远超过得到某物时高兴的程度。

启示：人们的行为不仅受到利益的驱使，还受到多种心理因素的影响。卡尼曼的前景理论把心理学研究和经济学研究有效地结合起来，揭示了人们在不确定性条件下的决策机制，开拓了一个全新的研究领域。

二、西方管理心理学发展概况

西方管理心理学于 20 世纪 50 年代产生于美国，其主要标志是美国斯坦福大学教授黎维特《管理心理学》一书的出版，因此常用美国管理心理学概况来代替其发展历史。美国早期的管理心理学，围绕职工的士气对生产效率的影响等传统问题进行研究，主要局限于工业企业的组织管理。1959 年，美国心理学家梅尔（Bertolt Meyer）把工业心理学分为人事心理学、人类工程学和工业社会心理学三个方面，这种划分得到学术界的普遍认同。其中的工业社会心理学实际上就是管理心理学。1961 年，弗鲁姆和梅尔撰写的《工业社会心理学》指出，工业社会心理学应根据两个基本模型，即个体与社会系统这两个分析单元来研究管理中的社会心理问题。20 世纪 60 年代至今，随着科学技术的迅猛发展和智力劳动在社会劳动结构中所占比重的迅速增加，管理心理学也发生了如下几方面显著变化：

（一）研究机构不断扩大，专业研究人员迅速增加

据美国心理学会统计，美国工业与组织心理学学会的会员在 1960 年为 734 人，而 1991 年增加到 2 481 人，目前美国工业与组织心理学专业人员在 3 000 人以上。据统计，这些人员大约有 36% 在大学和研究部门工作，有 57% 在工业、商业、政府、军队和咨询部门从事实际工作，还有一些人在其他部门工作。到 1989 年，美国有 88 所大学培养管理心理学专业的博士研究生，其中有 46 所授予工业与组织心理学博士学位、42 所在大学商学院授予组织行为学博士学位，另有 26 所大学培养硕士学位研究生。这些研究机构至今比较稳定。

（二）研究课题日益广泛、深入

美国工业与组织心理学的研究课题在不断深化的基础上逐步扩大。其研究课题包括：劳动力的变化，组织特征、组织文化和组织气氛，培训体制，劳动团体及其效率，工作激励理论与实践，新工作场地技术的挑战，组织中的权力和领导，用模拟方法开发管理才能，管理中的妇女与少数民族问题，人力资源规划，工作现场压力的管理措施，员工的适应和良好状态项目规划，行为的组织背景和群体背景，绩效评定中的认知过程，雇用与吸引力，绩效标准，培训需要分析，培训设计的认知模型，训练迁移的促进，开发的经验与辅导，等等。此外，新的研究领域也正在不断开辟。例如，总体系统的布局、工会的社会化、失业人员的过渡组织、多样化的管理，以及以计算机为中介的信息沟通系统、组织研究中的多水平影响、职业经历中的晚期生活转变和全面质量管理等问题。

（三）研究方法更为科学

过去的研究往往采用单因素分析方法，现在则运用多因素分析方法。过去研究工作主要采取实验室实验方法，现在则逐步向现场研究、行为研究、参与观察和大规模的问卷调查转变。从统计方法论来看，近些年来也有很大发展。除传统的统计技术外，又开发出一些较新的技术，如结构均衡模型、项目反应理论、元分析、事件历史分析以及其他研究变革的方法。

（四）研究方向逐渐趋于综合化

过去研究人员主要是心理学家，现在社会学家、人类学家、经济学家等都参加到研究队伍中来，使工业与组织心理学问题的研究成为跨学科性质的研究。20世纪50年代，出现了“组织行为学”这一新兴的交叉边缘学科。组织行为学是综合运用与人有关的各种知识，采用系统分析的方法研究一定组织中人的行为规律，从而提高各级主管人员对人的行为的预测和引导能力，以便更有效地实现组织目标的一门科学。目前，尽管许多人认为组织行为学就是管理心理学，但至少在研究方向上，组织行为学比以往的管理心理学更加综合化。

三、我国管理心理学发展概况

管理心理学在我国一直是一个空白点，中华人民共和国成立以前很少有人研究，中华人民共和国成立后，管理心理学研究曾一度中断，直到20世纪70年代末80年代初，才重新起步。1978年至1980年，一些理论工作者和实际工作者对行为科学作了大量介绍和评论，成立了行为科学研究组织，开展中国式行为科学和管理心理学的探讨。之后，我国企业界、学术界和社会各界，更加广泛地开展了对行为科学与管理心理学的研究活动，并尝试把有关理论应用于企业管理的实践，有力地促进了现代管理水平的提高。20世纪80年代以后，我国许多高校成立了管理系和有关的研究组织，开设了“行为科学”“管理心理学”等课程。近20年来，我国管理心理学研究取得的成就主要体现在下述几个方面：

（一）建立了学术组织和教学与研究机构

中国心理学会工业心理专业委员会成立于1980年。在成立会上，心理学工作者一致认为，中国的工业心理学研究可分为两个大的方面，即工程心理学与管理心理学。工业心理专业委员会是一个完全由工业心理学工作者组成的专业性较强的学术团体，对成员资格有较严格的要求，目前该专业委员会的成员有几百人。中国行为科学学会成立于1985年，名为行为科学学会，实际上是组织行为学会。该学会对成员资格的要求并不十分严格，除了

心理学和管理学专业工作者以外，大部分成员是各类企业的领导人，现在全国分会达 24 个，成员逾千人。目前，我国有两个工业心理学的专门研究机构从事管理心理学的研究。一个是中国科学院心理研究所的工业心理研究室，另一个是杭州大学心理系的工业心理专业。此外，还有一些高等院校的管理学院也从事管理心理学的教学和研究，但人员不够集中，只是个别人独立开展研究工作。

（二）翻译和编写了一批管理心理学著作

我国的管理心理学研究，是从介绍和翻译国外尤其是美国的工业与组织心理学著作和学术动向开始的。从 20 世纪 80 年代起，我国翻译出版了一些国外较有影响的著作，如马斯洛的《动机与人格》、夏恩的《组织心理学》、麦考密克等人的《工业与组织心理学》，以及一些以“组织行为学”命名的其他著作。1985 年，我国学者自己编写的第一部《管理心理学》教材正式出版。随后，我国陆续出版了不少管理心理学和组织行为学的著作。据不完全统计，目前这类著作有近百种。这些著作的出版，满足了管理院校教学和培训企业干部的需要，为管理人才的培养和促进企业管理的科学化作出了重要贡献。

（三）开设了管理心理学课程

20 世纪 80 年代以后，大多数管理院校都为在校生开设了管理心理学课程，并为企业管理人员举办了各种讲习班。除专门培养工业心理学专业人才的院系和研究机构外，全国各主要大学的管理学院和管理系几乎都开设了这门课程。虽然课程的名称有所不同，有的称“管理心理学”，有的称“组织行为学”，但基本内容并无很大区别。更重要的是举办了大量的讲习班，向企业领导干部和管理人员讲授管理心理学的基本知识。例如，杭州大学心理系自 1980 年至 1990 年，每年都举办 2 至 3 期讲习班，学员都是来自全国各大中型企业的高层和中层管理人员，培训人员在千人以上，中科院心理所举办的管理心理学函授班也有近万人参加，其他高校也经常举办同类的讲习班。如果加上各省、自治区、直辖市行为科学学会举办的讲习班，培训的范围则更广。应当指出，这类讲习班对于在企业中普及管理心理学知识起了很大的推动作用。

（四）培养出了一批专业人员

目前，我国已有两个管理心理学博士学位授予单位（中科院心理学研究所和杭州大学心理系）和若干个硕士学位授予单位。在上述两个单位毕业的博士生和硕士生，被授予工学博士和工学硕士学位。从 20 世纪 80 年代开始，这两个单位已培养出数十名博士和百余名硕士，尽管人数不多，但已成为我国管理心理学研究队伍中的骨干力量。此外，杭州大学心理系还培养出数百名本科毕业生，他们多数都从事管理心理学的教学工作。

（五）开展了多方面的研究工作

我国的管理心理学研究工作者虽然人数不多，研究课题还不可能涉及管理心理学的全部领域，但却能集中于一些重要领域，包括激励、领导、决策和跨文化研究等方面。我国的管理心理学研究，虽然主要还是在吸收国外研究成果，并在此基础上结合我国企业存在的问题开展研究工作，但已经初步形成了自己的特色。具体表现在以下几个方面：（1）研究工作较多采取现场研究方式，较少在实验室内进行；（2）调查的对象很少是本专科学生，而主要是企业的管理人员和职工；（3）许多研究是与企业管理人员合作进行的。



一、思考题

1. 管理心理学是在怎样的历史背景下产生的？
2. 管理心理学的理论基础是什么？



二、案例分析

最快捷的运送——美国联合邮包服务公司

联合邮包服务公司（UPS）雇用了 15 万名员工，平均每天将 900 万个包裹发送到美国各地和世界 180 多个国家和地区。他们的宗旨是：在邮运业中办理最快捷的运送。UPS 的管理者系统地培训他们的员工，使他们以尽可能高的效率从事工作。

让我们看一下他们的工作情况。UPS 的工业工程师们对每一位司机的行驶路线进行了时间研究，对每种送货、取货和暂停活动设立了工作标准。这些工程师们记录了红灯、通行、按门铃、穿过院子、上楼梯、中间休息喝咖啡的时间，甚至上厕所的时间，将这些数据输入计算机中，从而给出每一位司机每天工作中的详细时间标准。

为了完成每天取送 130 件包裹的目标，司机们必须严格遵守工程师们设定的程序。当他们接近发送站时，他们松开安全带，按喇叭，关发动机，拉起紧急制动，把变速器推到一档上，为送货完毕后的启动离开做好准备，这一系列动作极为严格。

然后司机从驾驶室走出到地面上，右臂夹着文件夹，左手拿着包裹，右手拿着车钥匙。他们看一眼包裹上的地址，把它记在脑子里，然后以每秒钟 3 英尺的速度快步走到顾客的门前，先敲一下门以免浪费时间找门铃。送货完毕，他们在回到卡车上的路途中完成登记录入工作。

UPS 是世界上效率最高的公司之一。

讨论题：

1. 你如何认识 UPS 公司的工作程序？
2. 科学管理距今已百余年，你认为在今天的企业中仍然有效吗？
3. UPS 公司这种刻板的工作时间表为什么能带来效率呢？