

《管理心理学》教学大纲

课程中文名称：**管理心理学**

课程英文名称：**Management Psychology**

课程号：**305030153**

课程属性：**专业必修课**

开课学期：**春**

总学时：**54 学时**（课堂授课学时：**3 学时**）

学分：**3**

先修课程：**管理学原理、政治学原理、社会学概论、行政管理学等。**

面向对象：**公共管理专业学生**

开课院/部(室/所)：**公共管理学院行政管理教研室**

一、课程教学目标：

本课程是面向公共管理专业学生开设的专业必修课程。管理心理学是心理科学和行为科学的一个重要分支，属于应用心理学的范畴。它是研究如何开发人力资源的一门科学。其核心的问题在于如何采取科学有效的方法，最大限度地挖掘员工的潜力，发挥员工的作用，提高劳动生产率。在管理心理学的教学中力图说明现代管理中人的因素的重要，将人格理论与组织理论有机地结合在一起，是我们教学的特点；如何协调人与组织的关系、如何使个人目标与组织目标有机

地协调起来是教学中力图阐明的主题。引导学生从微观与宏观两个层面了解并掌握管理心理学的内容，提升认识能力，开拓思维视野，锻造人生智慧。

二、课程教学内容与学习目标

(一) 教学形式：54 学时，教师讲授与学生讨论相结合。

第一知识单元：组织管理的内涵拓展

参考学时：5 学时

学习内容：

第一章 组织管理的内涵拓展

第一节 导论

管理心理学也称组织心理学、组织管理心理学、组织行为学等，是心理学的一个重要分支。它是研究管理活动中人的心理活动与行为规律的科学。

一、管理心理学研究的对象

管理心理学是研究管理活动中人的社会心理活动及行为规律，用科学的方法改进管理活动，充分调动人的积极性，提高管理效率与效益的科学。

管理心理学的研究对象着重是组织内部的社会心理系统（即人际关系系统）。在这个系统内，主要强调人的个性特征、人的需要、动机、激励水平、人际关系、领导水平及

组织氛围等心理因素在管理上的作用。

二、管理心理学研究的内容范围：

个性心理、群体心理、领导行为、组织心理

三、管理心理学的学科基础

管理心理学形成的直接原因是行为科学的产生与发展，但它的产生还有更深层的理论准备和知识积累。

1.心理学

2.社会学

3.人类学

4. 政治学、伦理学、生物学、生理学等

四、研究方法

1.心理分析方法

2.个体动态分析方法

3.社会测量方法

同其它社会科学一样，管理心理学采纳的是定性与定量相结合的研究方法。人的心理是微妙而多变的，尤其处在一个急剧变化的年代，所以任何一种研究方法都不应该是绝对和一成不变的。特别值得说明的是，管理心理学不能机械地以某种研究方法来确定一种研究成果是否科学，因为这门学科的特殊性使得它不能像数理科学那样，必须用严格的计算与公式说明问题，在占有大量资料的前提下，面对社会现实进行规律性的总结与归纳同样会得出有价值的结论。研究的

问题不同，采纳的方法即不同，相应的研究方法有社会调查、案例分析、现场实验法、观察法、心理测量法以及资料搜集法等等。

第二节：管理思想的演进

管理虽然是人类社会自古以来就有的活动，但管理思想阶段却是开始于 18 世纪 80 年代的工业革命，由于蒸气技术导致了第一次工业革命，使工厂成为工业生产的主要经营组织。它大大地推动了经济的发展、劳动的分工、劳动的专业化。生产力发展水平和劳动方式的变化对管理提出了新的要求，从而促使人们从多方面对管理进行探讨。

随着资本主义的发展，管理科学也跟着发展起来了。管理科学的发展，大体经历了古典管理、行为科学和现代管理三个阶段。

一、传统管理思想的代表人物及主要思想

(一) 亚当·斯密 (Adam Smith 1723—1790)

亚当·斯密是英国古典的经济学家，其代表作是 1776 年发表的《富国论》。其主要观点有：

1. 认为劳动是国民财富的源泉，只有减少非生产性的劳动，增加生产性的劳动，同时提高劳动者的技能，才能增加国民财富。

2. 强调了劳动分工，对劳动生产力提高的重要性，列举

了劳动分工的三个优点。

3.提出了“经济人”的管理，认为企业家和工人追求的都是金钱，企业家的目的是获得最大限度的利润、工人的目的是获得最大限度的工资收入，所以经济因素是管理中刺激人的积极性的唯一因素。

亚当·斯密被后人称为“自由经济之父”。

(二)罗伯特·欧文（Robert. Owen 1771—1858）

罗伯特·欧文是十九世纪三大空想社会主义者之一，是十九世纪初期最有成就的实业家之一，也是杰出的管理的先驱者，其代表作是1820年发表的《致拉纳克郡的报告》。

其主要观点有：

1.关心“影响劳动生产率的人的因素”，把工人比喻有生命的机器，维护好机器并使其效率高、寿命长，这样可以获得更多的利润。

2.灵活、稳健的人事管理政策（不虐待、不解雇工人，改善劳动条件、指出现有的组织制度是一种压迫式的管理，资本家和工人是对立的）。

二、古典管理理论的形成

（一）泰勒与其“科学管理”理论

泰勒毕生致力于“研究如何提高效率”，包括管理人员和工人的工作效率等。他在管理方面的主要著作有：1895年的《计件工资制》、1903年的《车间管理》、1912年的《科

学管理原理》，尤其是《科学管理原理》这本书，奠定了科学管理理论的基础，标志着科学管理思想的正式形成。他因此被西方管理学界称为“科学管理之父”，在 1906 年被推选为美国机械工程师学会主席。

“科学管理理论”的提出是通过工时研究试验、搬运生铁的试验、铁锹试验和金属切削试验完成的。

(二) “科学管理”理论的其他代表人物

1.亨利·甘特（Gantt）

亨利·甘特是泰勒亲密的合作者，他发展了生产管理中的“计划评审技术”。提出了“计件奖励工资制”，重视管理中人的因素。

2.哈林顿·埃默森（Harrington Emerson）

哈林顿·埃默森对效率问题作了实践和研究，提出了提高效率的 12 条原则，被称为“效率大师”。另外，在组织结构方面提出了直线制和参谋制的组织形式。

3.法约尔（Henry Fayol）

法约尔是与泰勒并驾齐驱的科学管理理论的创始人之一。

由于法约尔是作为高层管理人员，从组织经营问题出发，对管理进行了开创性的研究。因而被后人称为“经营管理之父”或“管理过程之父”。

法约尔为管理工作规定基本职能，把企业所从事的一切

活动分为六类（即经营六职能论）

- （1）技术活动：指生产、制造、加工等活动
 - （2）商业活动：指购买、销售、交换等活动
 - （3）财务活动：指资金的筹措和运用
 - （4）安全活动：指设备维护和职工安全等活动
 - （5）会计活动：指货物盘存、成本统计与核算等
 - （6）管理活动：包括计划、组织、指挥、协调、控制等
- 五项职能活动。

在六种基本活动中，管理活动处于核心地位。

法约尔还规定了组织经营的十四项原则：

（1）劳动分工：其目的是实行劳动的专门化，这样用同样的劳动而获得更好的效果。

（2）职权与职责：职权是发号施令的权力和要求服从的威望；职责是在行使职权的同时必须承担相应的责任。

（3）统一指挥：一个下属只应接受一个上级的命令。必须根除多头领导。

（4）个人利益服从整体利益。

（5）纪律：纪律的实质是企业及其下属人员之间，在服从、勤勉、举止等方面所达成的一种协议。为了保证纪律有效，必须具备品质优良的领导、明确而公平的协定和合理的惩罚。

(6) 统一领导：组织对于目标相同的活动，只能有一个领导、一个计划。

(7) 个人的报酬应当公平合理。

(8) 集中化：集中的程度应该适合于企业的实际情况和所属的环境。

(9) 秩序：企业成员和物品都应各得其位、各尽其用。

(10) 公正：只有遵循公平原则，才能鼓励所属人员忠诚地履行其职责。

(11) 人员稳定：减少不必要的劳动，以保证所属人员能很好的工作。

(12) 首创精神：表现为组织人员发表建议和执行任务的自觉性和积极性，它是企业发展的巨大力量。

(13) 团结精神：必须注意保持和维护每一个集体中团结协作、融洽的关系。特别是人与人之间的相互关系。

(14) 等级链：表现为从最高权力机构直至底层管理人员的领导系列。上下层次之间和横向部门之间应保持灵敏的信息沟通。为了克服由于统一指挥而产生的信息传递的延误，法约尔设计了一种“跳板”（也称为“法约尔桥”）即：授权同级下属之间，在一定的规范内，可直接商议解决问题，再分头向上汇报，这样可以节省时间和人力、提高效率。

4. 马克斯·韦伯（Max Weber）

马克斯·韦伯是德国著名的社会学家，提出了“理想

的行政体系理论”。其主要代表观点是：

(1) 明确的分工：每个职位的权利和义务都应当有明确的规定，人员按职业专业化进行分工。

(2) 自上而下的等级系统：组织内的各个职位，按照等级原则进行法定安排，形成自上而下的等级系统。

(3) 人员的任用：人员的任用要完全根据职务的要求，通过正式考试和教育训练来实行。

(4) 职业管理人员：管理人员有固定的薪金和明文规定的升降制度，这种管理人员是一种职业管理人员。

(5) 遵守规则和纪律：管理人员必须严格遵守组织中所规定的规则和纪律、按级办事。

(6) 组织中人员之间的关系：只是工作与职位的关系，不受个人情感的影响，要有公正不倚的态度。

韦伯认为这种理想的行政组织体系能提高效率，在精确性、稳定性、纪律性、可靠性方面优于其它组织。许多批评者认为这种组织体系虽适合于从事以生产率为主要目标的常规的组织活动，但不利于从事以创造和革新为重点的非常规的非常灵活的组织活动。

三、行为科学学派

随着社会的发展与进步，泰勒的任务管理模式已显得简单粗暴，西方的心理学家和管理学家开始把社会学、心理学的理论引进企业管理的研究领域，提出调节人际关系、改善

劳动环境、满足员工的心理需要等观点。行为科学理论（也称人际关系理论）应运而生。行为科学学说运用人类学、社会学、心理学、经济学等理论和知识，以人的行为为对象，对人的行为以及对这些行为产生的原因进行分析研究。其中，乔治·埃尔顿·梅奥（George Elton Mayo）是行为学派主要创始人之一。

梅奥原籍澳大利亚，后移居美国。曾获逻辑学和哲学硕士学位，后来又学习了医学，并进行过精神病理学的研究。于1926年进入哈佛大学从事工业研究，不久，参加了著名的霍桑试验，他于1933年和1945年分别发表了《工业文明中的人性问题》、《工业文明中的社会问题》，在这两本书中总结了霍桑试验的工作，阐述了他的人际关系学理论。

（一）霍桑试验的内容

霍桑试验的目的是测定各种有关因素对生产效率的影响程度。试验由四个单项试验组成：工场照明、继电器装配室试验、大规模的访问与调查、接线板接线工作室试验。

（二）霍桑试验的结论

1.工人是“社会人”，而不是单纯追求金钱收入的“经济人”。它肯定了人的社会性和复杂性，工人并不是单纯追求金钱收入，他们还追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊重等。

2.新型的领导在于通过对职工“满足度”的增加，来提

高工人的士气，从而达到提高生产效率的目的。

3.企业中除了正式组织之外，还存在非正式组织。它是影响劳动生产率的重要因素。霍桑实验中发现小团体存在如下约定：不能过于认真，否则就是出风头；不能过于懒惰，否则会被当作懒汉；不得向上司报告内情，否则会被认为拍马屁；同事之间不得耀武扬威。

四、现代管理科学理论

“管理科学”又称为管理中的“数量学派”、“运筹学派”。其特点是以系统的观点，运用数学、统计学的方法和电子计算机的技术，为现代管理的决策提供科学依据，通过计划与控制，以解决各项生产和经营问题。代表人物是美国研究管理学和现代管理方法的著名学者伯法（**Buffa**）、英国杰出物理学家布莱克特（**Blackett**）等。它把管理工作纳入到科学化的轨道上类，使管理理论提高到一个新水平。

“管理科学”名称是由许多现代的具体管理理论构成的理论学派的统称。这些具体的管理理论主要有：社会系统学派、系统管理学派、决策理论学派、经验主义学派、权变理论学派等。上述学派可以概括为运筹学、系统分析、决策学三个主要方面。

（一）社会系统学派

（二）权变理论学派

（三）决策理论学派

(四) 经验主义学派

(五) 社会技术系统学派

学习目标：了解管理学发展的脉络及管理心理学产生的时代背景，掌握管理心理学的研究视角及学科来源。

作业：

- 1、管理心理学的学科来源是什么？
- 2、管理心理学各种研究方法的特点是什么？
- 3、学习管理心理学的现实意义是什么？
- 4、管理学的发展有几个阶段？
- 5、什么是管理心理学？它是如何产生的？
- 6、如何理解霍桑实验对管理科学发展的意义？

第二知识单元：调整知觉 重建理性认知

参考学时：8 学时

学习内容：

第二章 调整知觉 重建理性认知

第一节 一般知觉概述

一. 感觉

感觉是人脑对直接作用于感官的客观对象的个别属性

的反映。

认知世界开始于我们的感觉系统：视觉、听觉、味觉、嗅觉和触觉。要认知事物就要能够感知充斥于我们周围世界刺激并且感悟这些刺激的意义或信息。

二. 知觉

知觉是人脑对直接作用于感官的客观事物的整体反映。

知觉通常是在感觉信息的基础上，由于知识经验的作用，经过人脑的加工，对客观对象做出直接解释的认知过程。因为我们不单单是在看这个世界，而且还是在辨认和理解这个世界。

三. 知觉的特性

(一) 知觉的选择性

优先把被知觉对象从背景中区分出来的特性。

(二) 知觉的整体性

客观事物的个别部分或个别属性作用于人的感官时，人可以根据知觉经验把它知觉为一个整体。

它体现在两个方面：一方面是人的知觉系统具有把个别属性、个别部分综合成整体的能力；另一方面是我们对个别成分（或部分）的知觉又依赖于事物的整体性。有时离开了各部分的相互关系，部分就失去了它确定的意义。

(三) 知觉的恒常性

在不同的环境条件下，我们知觉一个已经熟悉的事物，

虽然由于环境条件的变化使事物的物理特性，如事物的颜色及体积的大小发生了某些变化，但我们仍能以它的本来面目去知觉它，即指知觉在一定时期内相对不变。这种维持知觉经验不变的心理倾向，叫做知觉的恒常性。知觉的恒常性使我们对客观事物的认识不会由于一定范围内的位置、光线、距离等条件的变化而失真。

(四)知觉的理解性

人一般会利用已有的知识经验去解释被知觉的对象，并能利用词语把它的名称标志出来。也就是说，具有不同知识经验的人，对同一客观事物会有不同的理解和解释，产生不同的知觉结果。

知觉一般有两种：包括对物的知觉和对人的知觉。对人的知觉我们叫社会知觉。

第二节 社会知觉的影响因素

社会知觉是指对他人、对群体、对社会现象的直观判断和反映，其核心是对人的知觉,通过人的外部行为把握人的内心世界。

一、 客观因素：影响社会知觉的客观因素主要和刺激物的强弱、刺激物的重复等有关，也和刺激物的新颖性、认知对象的特征及对象所处的情境有关。

二、 主观因素：

1.兴趣和动机

- 2.需要
- 3.过去的经验
- 4.注意倾向
- 5.情绪的影响
- 6.期待的影响
- 7.个性特征
- 8.心理定势的影响
- 9.暗示与从众心理的影响
- 10.思维品质对知觉的影响
- 11.态度的影响.

第三节 社会知觉的分类及偏见

一、社会知觉的分类

（一）对他人的知觉

对他人的知觉是指对生活在一定社会环境中其他人的感情、动机、意向、性格等心理状态和个性心理特征的知觉。

对他人的知觉依赖于许多因素，但概括地说，包括两个方面：

其一是知觉对象的外部特征。其二是知觉的组织结构。

（二）人际知觉

人际知觉是指人与人之间关系的知觉。从主体角度看，包括自己与他人的关系、他人与他人的关系两个方面。

人际知觉同样有明显的情感因素参与知觉过程。人们不仅

相互感知，而且还会彼此形成一定的态度。在这种态度的基础上形成各种各样的情感。这种情感决定于多种因素。例如，人们彼此之间接近的程度、交往的多少、也就是说和彼此相似的程度有关，这也就是所说的物以类聚、人以群分的缘故吧。

（三）自我知觉

自我知觉是指一个人通过对自己行为的观察，从而做出对自己心理和行为的判断，了解自己的思想、情感、个性、人际关系、身体状况等。

自我知觉包括物质自我、社会自我、精神自我三部分。

自我知觉也叫自我认识，是一种重要的社会知觉。一个人能正确地认识自己是有效地从事社会活动的前提，也是社会化成熟的标志。

1. 物质自我

物质自我也叫生理的自我，是物质自我最原始的形态，是对自身自觉的认识，中心部分是个体的躯体。

2. 社会的自我

社会自我是个体对自己被他人或群体所关注的反映，或者说是对自己在社会上的地位和名誉的认识。它是个体自我的中心部分。

3. 精神的自我

精神的自我也叫“心理的自我”，是对自己的智慧、能

力和道德水平的认识，是个体对其心理活动的觉知。

精神的自我活动时，可以对自己正在进行的心理过程、如感知、记忆、思维、情绪等进行觉知和控制。个体也能对意识到的自己的心理状态进行调整，同时，还能对自己的心理特征、人格特点认知和评价。

物质自我、社会自我、精神自我既互相区分又互相联系，不同的自我引起不同的自我评价和自我追求。

（四） 角色知觉

角色知觉是对某个人在社会活动中所扮演的角色的认知和判断，以及对有关角色行为的社会标准的认知。

每个人在社会大舞台都有其特定的角色。角色是一种典型的行为系统，这种系统是一个人在社会中随地位身份而产生的权利义务关系而形成的。

1. 社会角色的影响因素

（1）社会角色期待的影响

（2）社会角色冲突的影响

（3）社会刻板印象的影响

社会刻板印象指我们依照国籍、民族或职业的不同将人划分为若干类，对每一类人持有一套固定的看法，并以此作为其判断人的社会角色或人格的依据。

其实这是一种先入为主的观念，可能会妨碍人们的角色知觉。

2. 社会角色的功能

角色是社会地位或社会期望与个体能力相统一的产物，角色无论对社会或是对个人都有十分重要的功能，我们可以把角色的诸种功能概括为互动、规范和自我表现三大方面：

其一互动功能

其二规范功能。

其三是角色的表现功能。

二、常见的几种社会知觉偏见

（一）第一印象：也叫首因效应。

是社会知觉中的一种主观倾向，指对初次相识的陌生人所获得的印象影响以后他的一系列行为的认知，是印记深刻、形象强烈先入为主的印象。

首因效应在组织管理中有重要的意义。领导者应善于利用首因效应给职工留下良好的印象。如在员工中第一次亮相，给职工办的第一件事。这样有利于今后工作的进展。当然，更要避免对职工的第一印象的消极影响。

（二）近因效应

近因效应指认知对象最后给人留下的印象具有强烈的影响。一般来说，消极的、否定的信息对印象的形成比积极的、肯定的信息影响大。

（三）晕轮效应

晕轮效应是指对别人知觉的一种偏差倾向。在社会知觉

中，由于对人的某种品质或特点有清晰深刻的知觉，印象深刻突出，从而掩盖了对该人其它品质和特点的认识。

（四） 刻板印象

刻板印象指在人们的头脑中存在着某一类人的固定形象，并把这一固定形象作为判断和评价他人的依据。

刻板印象容易形成偏见、误解、因为刻板印象所根据的并非事实。有时候这种印象是由于我们的偏见合理化而来，有时候认为群体有某种特性（事实上群体并不具有这种特性）那么群体中的人也必然具有这种特性。

第四节 归因理论

一、归因的概念

归因是指人们对他人或自己的所作所为进行分析总结，指出其性质或推论其原因的过程，也就是把人的行为的过程或自己行为的原因加以解释和推测。

二、归因的内容

归因主要包括三方面的内容：（1）心理活动的归因，即把人们心理活动的产生归结出原因。（2）行为的原因，即根据人的行为和外部表现对其心理活动的推论，这是社会知觉归因的主要内容。（3）对人们未来行为的预测，这就是说根据人们过去的行为表现，预测他在今后有关情境中产生什么行为。

组织成员和管理者对行为原因的归因对理解组织行为

是重要的。如把低绩效直接归因于下级的管理者比把它归因于超越下级所能控制的环境的管理者更容易产生惩罚行为。如果管理者确信没完成任务是因为他缺少适当的培训，那么管理者就能够给雇员更好的指导或更多的培训。如果管理者确信绩效低是因为下级不努力工作，则会愤怒。

归因过程的核心问题是知觉者怎样决定另一个人的行为是出于内因（人格特质、情感、动机或能力）还是外因（他人、环境或运气）。

关于行为的内外归因，观察者常产生很显然的基本的归因误差。造成这种误差的原因有很多：如文化的差异、人格的差异等。

学习目标：了解社会知觉的主观性的特点，掌握基本知识点，在日常生活及管理中培养客观理性全面的社会直觉，不断更新理念，健全健康开放的管理心态。

作业：

- 1、怎样理解认知的调整？对管理工作有何意义？
- 2、社会知觉的偏见有哪些？如何防止与调适？

第三知识单元：人格分析与组织管理

参考学时：15 学时

学习内容：

第三章 人格分析与组织管理

第一节 气质差异与组织管理

一、气质的概念

所谓气质就是个体生来就具有的、稳定的心理活动的动力特征。

(一) 气质是个体心理活动的动力特征

所谓“动力特征”指人的心理活动产生的速度、强度、稳定性和指向性。“速度”指情感的强弱程度。“强度”指情感的强弱程度。“指向性”指人的心理活动指向内向还是外向。

(二) 有关气质类型的代表性观点

古代最著名的气质学说是由古希腊的著名医学家希波克拉特提出的。

希波克拉特认为，人体含四种体液，这四种体液是血液、粘液、黄胆汁、黑胆汁。它们分别产生于心脏、脑、肝和胃。四种体液形成了人体的性质，机体的状态决定于四种体液的正确配合，如果配合不协调，没有适当比例，人就会感到痛苦。只有四种体液调和，人才会感到健康幸福。不同的搭配形成不同的气质，治病的方法是合理平衡体内的体液。

胆汁质的心理特征为：精力充沛，情绪发生快而强，言语动作急速而难以自制，内心外露，直率热情果敢，但易怒、

急躁。

多血质的心理特征为：活波好动，富于生气和激情，情绪发生快而多变，思维敏捷，乐观亲切，喜欢与人交往，但浮躁、轻率。

黏液质的心理特征为安静稳重，情绪发生弱而慢，内心不易外露，思维、言语、动作迟缓、坚韧，善于忍耐，但执拗、淡漠。

抑郁质的心理特征是情感发生较慢，但持续时间长，体验深刻，善于观察细小事物，言语、动作柔弱易倦，具有内倾性，比较孤僻。

当然在每一个人身上，不会存在“纯粹的”某种气质。存在的大都是几种气质的混合，但一定有某种特征占主导地位。

二、高级神经活动的类型特点

关于气质的生理机制一直采用的是俄国生理学家巴甫洛夫的有关“高级神经活动类型特点”的理论，以神经类型作为气质类型的根据，才使气质类型的划分建立在比较可靠的自然科学的基础之上。

巴甫洛夫对动物进行条件反射实验时发现，在同一实验条件下，不同动物往往有不同的表现，并且获得不同的结果，在异常强烈的刺激的持续作用下，有些神经系统脆弱的动物，出现了神经官能症。巴甫洛夫相信，动物的行为依赖于它们

所具有的高级神经活动的类型。

划分高级神经活动的类型，主要根据神经过程的三个基本特征，即兴奋和抑制过程的强度、平衡性和灵活性。

根据神经过程的这些特性，巴甫洛夫确定了高级神经活动的四种基本类型。他首先按兴奋过程的力量把动物分成强的和弱的，然后将强的动物按兴奋过程和抑制过程的相对力量，分成平衡的和不平衡的。最后，将强而平衡的动物，按灵活性分成灵活的和不灵活的。这样就得到了高级神经活动的四种基本类型：

强型动物分为“强-平衡”型和“强-不平衡”型两种。“强-平衡”型又分为灵活型和不灵活型两种：灵活型即活泼型为多血质，不灵活型即安静型为黏液质；“强-不平衡”属于不可遏止型，即胆汁质。弱型只有一种即抑郁质。

第二节 性格差异与组织管理

一、性格的概念

（一）性格的定义

性格是指人对现实的态度和他的行为方式所表现出来的个性心理特征，它是一个人心理面貌本质属性的独特结合，是人与人相互区别的主要方面。

（二）性格是个性中具有核心意义的心理特征

1. 性格在个性心理特征中占有核心地位
2. 性格表现在人对现实的态度和他的行为方式中
3. 性格是指一个人独特的、稳定的心理特征

二、性格与气质的异同

(一) 区别

(二) 相互影响和相互作用

三、性格类型

性格类型是指在某一类人身上所共有的性格特征。关于性格类型的理论，众说纷纭，在此我们介绍几种：

(一) 机能类型说

英国心理学家培因和法国心理学家李波提出按理智、情感、意志三种心理机能来确定性格类型，分为理智型、情绪型和意志型。理智型人用理智衡量一切和支配行动；情绪型人情绪体验深刻，易受情绪左右；意志型人行动目标明确，积极主动，忍耐性强。以上三种是生活中典型的性格类型，实际上大多数人都是混合类型。

(二) 独立——服从说

这是按个体独立性和程度把人分成独立型和服从型两种。独立型的人具有坚定的信念，善于独立思考，善于发现问题和解决问题。服从型的人独立型差，易受暗示的影响，常常是不加分析地接受别人的意见，应激能力差。

(三) 社会生活类型说

德国心理学家斯普兰格按照人的价值观和行为，把人的性格划分为理论型、经济型、审美型、政治型、社会型和宗教型六种。

(四) 内外倾向型

瑞士心理学家荣格把人分为内倾型和外倾型。外倾型心理活动倾向于外部：活泼、开朗、感情易外露，决断快，独立性强，但比较轻率，自我分析不够，能迅速建立起各种外界关系，反应快，但缺乏自我分析和自我批评精神。内倾型心理活动倾向于内部：感情较深沉，待人接物谨慎小心，处理事物优柔寡断，不善社交、反应慢，自我批评和自我审视能力强。

荣格称内外倾为态度类型，称思维、情感、感觉、直觉等为技能类型。他又将两者结合起来，组成八种性格类型。

四、性格的生理机制

性格是一种非常复杂的现象，要想完整说明它，目前还很困难。我们比较能接受的是俄国生理学家巴甫洛夫对性格的解释。

巴甫洛夫根据条件反射的研究和大脑高级神经活动学说，把性格称为高级神经活动的类型特点与外界环境影响下后天获得的暂时神经联系系统的“合金”。

在巴甫洛夫看来，人的一切知识经验，对事物的态度以及相应的行为方式，从生理机制上讲，都是在大脑皮层上形成的

暂时神经联系系统。由于个人生活条件的多样性和复杂性，他们的暂时神经联系系统是千差万别的。

“合金”论既肯定了教育和训练在性格形成中的重要作用，也承认神经系统的先天特性的影响，因而为性格的生理机制提供了一个与经验事实比较一致的解释，但这种学说过于笼统，缺乏微观的具体分析和说明。

五、弗洛伊德的精神分析学对于管理心理学的贡献

（一）心理过程

（二）人格结构

（三）集体心理学

学习目标：了解个性心理包括心理过程和个性心理两部分的知识。明白为什么欲人尽其才必要先了解人、理解人，然后方能有的放矢，诸如选拔、录用、晋升以及安排与之相适应的工作，首先需要做好人格分析。掌握人格心理学的经典性理论贡献，理解认识人的个性是组织管理中必须具备的能力与品质。

作业：

- 1、试用巴甫洛夫学说解释气质的生理机制。
- 2、四种气质类型的特征是什么及其对管理的意义。
- 3、什么是性格？为什么说性格是个性中的核心成份？
- 4、性格结构的静态特征有哪些表现？

5、阐述性格与气质的关系及性格对管理工作的意义。

第四知识单元：个体行为动机与激励

参考学时：15 学时

学习内容：

第四章：个体行为动机与激励

第一节 需要、动机与激励

一、需要及其特点

需要是指有机体由于缺乏某种生理或心理的因素而产生的与周围环境的某种不平衡状态，也就是有机体对延续和发展其生命所必需的客观条件的需求的反映。简言之，就是人对某种目标的渴求与欲望。

二、需要、动机、行为与激励

动机是引起和维持个体行为，并将此行为导向某一目标的愿望或意念。动机是行为产生的直接原因，它引导人们从事某种活动，规定着行为的方向。

行为是指有机体在环境影响下所引起的内在生理和心理变化的外在反应。

激励（**Motive**）即激发和鼓励人们去进行某种特定行为的活动。

第二节 内容型激励理论

内容型激励理论主要是揭示激发动机的因素。该理论从

探讨激励的起点和基础出发，分析人们内在需要的内容、结构，以及引起工作满意与否的原因。因为这类理论研究的内容均围绕需要而进行，所以又称之为需要理论。本节主要介绍需求层次论（Hierarchy of needs theory）、双因素理论（Two-factors theory）、成就激励理论（Achievement motivation theory）和生存-交往-发展理论（ERG theory）。

一、马斯洛的需求层次论

“需求层次论”是美国人本主义心理学家马斯洛提出的。他认为人的需求是以层次的形式出现的由低级的需求开始逐级向上发展到高级的需求。他断定，当一组需求得到满足时，这组需求就不再成为激励因素了。

马斯洛将人的需求分为：生理的需求、安定或安全的需求、社交和爱情的需求、自尊与受人尊重的需求、自我实现的需求。

由于每个人的需求各不相同，为了激励下属，必须要了解其下属要满足的是什么需求。因此主管人员必须用随机制宜的方法来对待人们的各种需求。

有层次的需要分别是：

1.生理需要（physiological needs）衣、食、住、行的需要。

2.安全需要（safety needs），保护自己免受身体和情感伤害的需要。

3.社会需要（social needs）,包括友谊、爱情、归属及接纳的需要。

4.尊重需要（esteem needs）,内部尊重因素包括自尊、自主和成就感，外部尊重因素包括地位、认可和关注。

5.自我实现的需要（self-actualization needs）成长与发展、发挥自身潜能、实现理想的需要。

这五个层次的需要是逐步上升的具有递进的规律。

二.赫茨伯格的“双因素论”

双因素理论是由美国心理学家赫茨伯格（Frederick Herzberg）提出的,是“激励——保健因素”理论的简称。20世纪50年代末期，赫茨伯格和他的同事们在匹兹堡地区对九个企业中地区203名工程师、会计师作了大规模调查。他们主要设计了两类问题要求被试者回答，即“什么原因使你对自己的工作感到特别满意？”和“什么原因使你对自己的工作感到厌烦？”发现前者往往与工作内容本身联系在一起，后者则与工作环境或条件相联系。

赫茨伯格经过调研认为：一方面是人们对诸如本组织的政策和管理，监督，工作条件，人际关系，薪金，地位，职业安定以及个人生活的需要等等，如果得到满足后就没有不满，得不到满足则产生不满；他把这些因素统称为“保健因素”。另一方面是人们对诸如成就、赏识（认可）、艰巨的工作、晋升和工作中的成长以及责任感等的需要，如果得到满

足则感到满意，得不到满足则没有满意感（但不是不满）。他把这些因素称为“激励因素”。

员工对工作的态度决定着任务的成功与失败，但是使员工感到满意的因素和使员工不满意的因素，却不是同一种因素。满意的对立面不是不满意，消除了工作中的不满意因素后并不能使工作结果令人满意。

激励因素的作用在于充分时能够带来积极工作态度、满意和激励作用的因素，不足时却不会产生不满意。

保健因素的特点是不足时能够产生不满意，充分时能消除不满意但不会产生激励，

两种因素的具体内容会因为工作性质的变化而有所变动。

三.麦克莱兰的成就需要理论

成就需要论是美国哈佛大学心理学家麦克莱兰在 20 世纪 50 年代提出的。他认为人的需要可以分为权力需要、社交需要、成就需要三种。不同的人对每种需要的重视程度不同，因而也形成了不同的人格。如具有强烈成就需要的人，把个人的成就看得比金钱和友谊都重。这种人事业心强，敢于承担风险，比较实际，大多是进取的现实主义者。

1.成就需要

需要成就的人，对成功有一种强烈的要求，同样也强烈担心失败。他们愿意接受挑战，对自己树立具有一定难度

的目标。对待风险采取一定现实主义的态度，宁愿承担所做工作的个人责任，对他们正在进行的工作情况，希望得到明确而又迅速的反馈。他们一般喜欢表现自己。对主管人员来说，成就需求比较强烈。

2. 社交需要

需要社交的人通常从友爱中得到快乐，总是设法避免因被某个团体拒之门外带来的痛苦。愿意与他人保持一种融洽的社会关系，与周围的人保持亲密无间和相互谅解；随时准备安慰和帮助危难中的伙伴；并喜欢与他人保持友善关系。

对权力的需求

3. 权力需要

具有较高权力欲望的人，对施加影响和控制表现出极大的关心；这样的人一般寻求领导者的地位；他们十分健谈，好争辩，直率，头脑冷静，善于提出要求，喜欢讲演，并且爱教训人。

第四节 过程型激励理论

与内容型激励理论不同，过程型激励理论主要研究从动机的产生到采取具体行为的心理过程，试图弄清人们对付出劳动、功效要求和奖赏价值的认识，即从外在的诱因入手研究激励问题。过程型激励理论侧重于研究动机形成和行为目标的选择以及行为的改变和休整。在这些理论看来，激励在人的心理上是个相当长的过程，只有在激励对象接受激励内

容的情况下，激励过程才得以开始。激励过程理论主要研究人们选择其所要做的行为过程，研究如何转化人的行为，以达到组织预定的目标。

一、公平理论

公平理论是美国学者亚当斯（J.S Adams）首先提出来的。

公平理论强调，所有的比较都发生于人们的头脑。一个人对他所得的报酬是否满意不是只看其绝对值，而是进行社会比较或历史比较，看相对值，这是值得重视的管理问题。一方面，作为管理者要知道，当每个人把个人的报酬与贡献的比率同他人的比率做比较，感觉比率相等，则认为公平合理而感到满意，从而心情舒畅，努力工作，否则就会感到不公平不合理而影响工作情绪。

比较包括横向比较和纵向比较两种。

1. 横向比较

（1）公平——满意、激励；

（2）不公平（报酬过低）——个体降低投入或要求增加收入；要求参照对象增加投入或降低报酬；寻找其他参照对象以求的心理平衡；找不到解决的办法采取辞职手段；

（3）不公平（报酬过高）——一开始的时候，个体内心会不安，会主动要求减少自己报酬或主动增加投入。久而久之，心里会渐渐平衡，投入会回落。

2. 纵向比较

(1) 公平——满意、激励；

(2) 不公平（报酬过低）——一个体会会有今不如昔的感觉，积极性下降；

(3) 不公平（报酬过高）——一个体会认为这是时代的进步（保健因素）

公平本身是一个价值判断问题，而且在比较时，个体的投入和报酬都包含有主观的成分。在比较过程中，个体对自己评价时，会高估自己投入，即出现归因偏见，对他人评价时，会低估别人的投入，即基本归因错误。

二、弗鲁姆的期望理论

在马斯洛和赫茨伯格研究的基础上，美国心理学家弗鲁姆于 1964 年在《工作与激励》中又提出了新的激励模式，即期望理论。

（一）理论内容

人之所以从事某项工作并达成组织目标，是因为这些工作和组织目标有助于达成自己的目标，满足自己某方面的需要。人们在预期其行动将会有助于达成某个目标的情况下，才会被激励起来去做某些事情。因此，人们受激励的程度，将取决于努力后所取得的成果的价值以及对实现目标的可能性的估计。

用公式表示：激励力= 效价 × 期望值

激励力：是指调动人的积极性，激发出人的内部潜力的

程度。

效价：指人对某一目标的重视程度与评价高低，即对成果的偏好程度。

期望值：是指通过特定活动所导致的既定目标的实现的概率，即主观估计达到目标的可能性。

努力是员工的行动付出，绩效是组织对行动结果的评价。

它取决于员工努力的直接结果以及组织对这种结果的评价。员工努力的直接结果取决于员工的努力以及其他不确定因素（如运气）。组织对努力结果的评价则取决于组织采用的评价标准，如组织为员工设定的目标。

对员工来说，组织的评价标准以及其他不确定因素都是员工无法控制的因素。因而绩效与员工个人努力之间不是一一对应的关系，而是随机的。因而如果员工认为达到某种绩效的可能性太小，就会失去信心，反之，如果员工认为达到某种绩效的可能性较高，就会比较有信心。

对组织来说，组织可以调整评价标准，从而调整努力与绩效之间的概率关系，进而影响员工的信心和激励。

作为管理者，必须处理好绩效与奖励之间的关系。奖励是组织设定的行为强化物，包括物质奖励和精神奖励。奖励的设置必须公平合理，这包括绩效与奖励之间的对应关系，以及不同级别奖励之间的级差设置等等。另外奖励承诺必须

可信。

作为管理者，还要注意奖励与满足个人需要之间的关系。对员工来说，奖励可以满足其个人需要，为其带来效用。但是，对于不同的员工，同一种奖励的效用是不同的，对于同一个员工，不同的奖励其吸引力是不同的。因而奖励的具体内容必须能够最大化全部（或者多数）员工的效用。

（二）期望理论给我们的启示

1. 关注激励措施的效价，应当寻求和采用多数员工认为效价最大的激励措施。

2. 受边际效用递减规律的影响，管理者应当关注多种激励措施的综合效价。应寻求多种激励措施的最佳匹配，使激励的综合效价最大。

3. 在保持绩效与奖励之间的对应关系的条件下，适当拉大不同奖励级别之间的级差，尤其是组织期望行为与非期望行为之间激励手段的效价差值。

4. 适当调整员工期望概率与实际概率之间的差距，尽量使期望概率略高于实际概率。如果期望概率远大于实际概率，可能会产生挫折感，如果期望概率小于实际概率，会信心不足。

5. 注重激励过程中的心理疏导。一方面、效价与员工主观感受有关，另一方面，行动结果的期望概率也是员工的主观概率。因而必要的心理辅导，有利于激励的良性运行。

三、帕特和劳勒的激励模式

帕特和劳勒以期望理论为基础，导出了更完备的激励模式，较好地说明了整个激励过程。

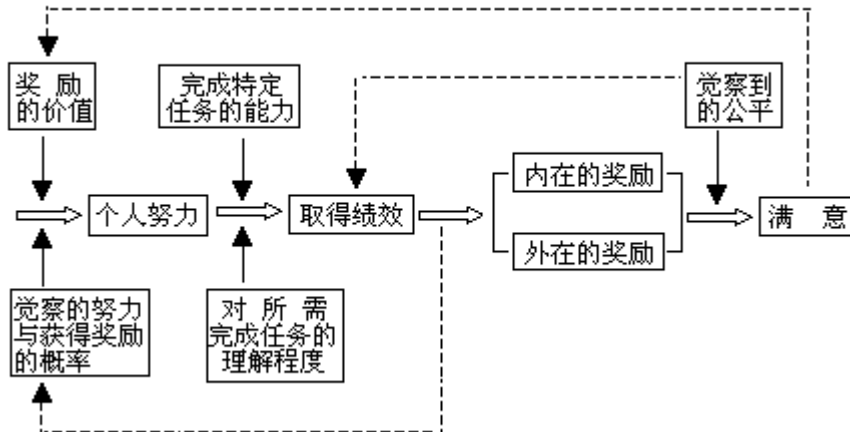


图 4-5 帕特和劳勒的激励模式

（一）分析这个模式可以得出的结论

1. 努力来自于报酬和激励的价值，个人认为需要付出的努力和受到奖励的概率。

2. 工作的实际绩效取决于能力的大小，努力程度以及对所需完成任务理解的深度，如对完成目标所需从事的活动，以及影响任务完成的其它因素的理解和掌握。

3. 奖励要以绩效为前提，必须是先完成组织任务才能导致精神的和物质奖励。

4. 激励措施是否会产生满意，取决于受激励者认为获得的报酬是否公平。

5. 满意将会导致员工作出进一步的努力。

（二）给我们的启示

有效的激励必须形成“激励——努力——绩效——奖励——满足——努力”的良性循环。能否形成这种良性循环，取决于多种综合因素，如：奖励内容，奖惩制度，组织分工，目标设置、管理水平、考核的公正性、领导作风以及个人心理期望。

四、目标设置理论

目标设置理论与目标管理类似、同时又发展了目标管理的方法。该理论是美国管理学家查尔斯·修斯（C.L.Hughes）和美国心理学家洛克（E.A.Locke）提出的。

其理论内容为：目标是激励人们行为的诱因，是激励人们的有形的、可以测量的成功标准。从激励的效果看，有目标比没目标好，有具体的目标比空泛的目标好，有能够被执行者接受又有较高难度的目标比轻易获得的目标好。

目标的设定需要有三个重要的标准：

1. 目标设置的具体性。
2. 目标设置的难度。
3. 目标设置的可接受性。

心理学家认为，可以把难度很高、庞大复杂的目标划分为若干阶段性的目标，通过“小步子”的逐一完成，最后达到总目标。这是实现艰巨目标的有效方法。尤克尔（Yukl）

和莱瑟姆（Latham）提出了把目标设置、员工参与、注意个别差异和解决目标艰巨性等因素结合运用的目标设置的综合模式（1978），霍尔(Hall)提出了“目标——努力——工作绩效——自尊心、责任感——更高目标”的心理循环模式，休斯则提出管理者要使员工明确和达成个人目标，把组织目标与个人目标结合起来，并使个人目标有实现的可能。

激励理论虽异，激励的原则却是贯彻到每一种理论中去的。这些原则是：1.理解人、尊重人、2.功过分开.3.以奖为主、以罚为辅 4.实事求是、奖罚合理 5.物质奖励与精神奖励相结合。

激励的方式主要物质性激励、精神性奖励两大项。

物质激励包括:晋升工资、颁发奖金以及其他物质奖励。其作用首先来自人们生存的基本需求。但当人们拥有一定必需的物质财富后，物质财富增加所产生的激励作用的边际增长率呈递减趋势。

精神激励包括：目标激励、情感激励、榜样激励、行为激励、荣誉激励、考核激励、尊重激励、关怀激励、危机激励、表扬激励。主要产生于人们在追求精神上、心理上和事业上的满足而产生的内在动力。是一种发自内心的，主动的力量。

第五节 挫折理论

一. 挫折的含义

挫折是指人们在有目的的活动中，遇到了无法克服或自以为是无法克服的障碍或干扰，使其需要和动机不能获得满足时所产生的情绪反应。

挫折一般包括挫折情境、挫折认知与挫折反应三部分。其中挫折认知是最重要的，这是因为挫折认知可能是对实际遭遇的挫折情境的认知，也可能是对想象中出现的挫折情境的认知。

二、挫折产生的原因

(一)外部因素

外部因素又称环境因素，是指由于外界的事或情况给人带来的阻碍和限制，使人的需要不能获得满足、动力受阻而引起的挫折。包括自然环境和社会环境两个方面。

1.自然环境

包括各种非人的力量所造成的时空限制、天灾地变等因素。

2.社会环境

个体在社会生活中所遭受的人为因素的限制而引起的挫折，包括一切政治的、经济的、宗教的、伦理道德的、民族的、家庭的因素以及一切风已俗、习惯的影响。

社会性的挫折比较复杂，也比较普遍。据社会学家分析，由于社会适应不良或行为不良已成为了当今社会威胁人类健康的主要因素之一。许多由普通人转为犯罪分子，是在他

们心理失调后的畸形报复行为的瞬间实现的，而法律又必须制裁他们，这是人类的悲剧。

(二)内部因素

造成挫折的内部因素有很多，像不公平感、归因不当、危机感等等，其中以下两种比较常见：

- 1.能力与期望的矛盾
- 2.心理冲突

组织中比较明显的冲突体现个体在对独立和自主的需要与组织对相互支持相互接纳的需要的冲突上。

学习目标：了解个体行为管理的核心问题是动机与激励，掌握激励理论的内容与应用。

作业：

- 1、 需要有哪些特点？了解需要的特点有什么意义？
- 2、 举例说明如何去满足自我实现的需要。目标管理的内容和特点是什么？激励理论的产生发展与管理理论的产生发展有什么关系？如何正确应用金钱的激励作用？

第五知识单元： 工作压力管理

参考学时： 3 学时

学习内容：

第五章：工作压力管理

第一节 压力与应激

一、压力的基本概念

压力也叫应激，戴维斯（K. Davis）认为，这是促使一个人的精神、思想以及身体状况处于紧张状态的条件。当这种东西过大时，就可能会对人们适应环境的能力造成威胁。所谓工作压力是指一个人在面对他认为重要的工作时，心理上承受的一种不确定感的压力。它可能来自于两点：一是个人感觉到工作的要求太少，不必发挥或无以发挥个人之所长，由此引起的一种无价值感；或者来自于个人感觉工作的要求太多，凭个人的能力、技术和经验，无法及时做好分内的工作，而引发的一种无能感。

工作的压力和人格以及认知有关。

在组织管理中，管理者应该知道压力的来源常常是复杂的，对压力的反应又是因人而异的；对工作压力的管理直接影响着工作绩效。

二、工作压力形成的原因

工作压力形成的原因既有组织成员个人的原因，也有组织方面的原因。

（一）个人因素

1. 个人的认知与个性是其能否与组织和谐相处的重要

原因。如抑郁质的人感受细敏，容易体会压力；具有 A 型人格特点的人热衷于竞争，攻击性高，缺乏耐心而求功心切。易怒，倾向于攻击；而具有 B 型人格特点的人则淡泊名利、易于相处，决策时冷静沉着。

2. 角色压力

角色压力是个人因素的另一主要原因。

(二) 组织因素。

(三) 其他方面的因素：

1981 年，美国华盛顿大学医学院精神病学家荷尔姆斯 (Holmes) 等人对 5,000 人进行研究后列举出 43 种生活变化事件，这些事件对人的健康压力的权重值被称为生活变化单位 (Life Change Units; 简称 LCU)。如果一年内 LCU 积累超过 300 分, 预示今后两年内人将会发生重大心理生理疾病；如果积累分数在 150—300 分，于是今后生活处于临界状态；如果积累分数不超过 150 分，健康状况可能较好。

三、压力的反应

(一) 主体反应：焦虑、攻击、冷漠、厌烦、压抑、疲劳、挫折、热情消退、自尊下降、神经质、感到孤独等等。

(二) 行为反应：易出事故、酗酒、滥用品、情绪爆发、过量饮食、冲动行为。

(三) 认知反应：无力做出正确决策，注意力集中时间短、注意广度小、对批评过分敏感、心理堵塞。

（四）生理反应：血糖增加、心跳和血压上升、口干、出汗、瞳孔放大、时冷时热。

（五）组织反应：缺勤、调动、产量降低、与同事疏远、工作不满增加、对组织的忠诚和所承担义务减低。

一般来讲，五种表现不一定都出现，但每一种反应都可能标志着职工的心理健康正受到威胁，作为领导者，必须及时观察出这些反应，采取相应的弥补措施。

四、职业倦怠

1974年，美国心理学家 H. J. Freudenberger 首次将职业倦怠作为一个术语，用来专指某些行业中的从业人员面对过度工作要求时，所产生的身体和情绪的极度疲劳状态。他和 Maslach 成为这方面研究的开创者。Maslach 等（1982）将工作倦怠定义为一种情绪耗竭、去人性化以及个人成就感低落的现象，经常出现在从事人际工作的人员身上。随着研究的深入，发现职业倦怠已成为许多的行业中一种相当普遍的现象。如高校工作的教授们面对经常性的考核已表现出了很强的抵触和职业倦怠。现在不同领域的研究者从不同的角度对倦怠进行了研究。例如，临床心理学家关注工作倦怠的症状以及心理健康的问题；社会心理学考察服务的提供者和接收者的关系以及行业的情境因素；管理心理学者开始探讨工作倦怠的影响因素并提出预防和缓解的办法。在当前的大量实证研究中，绝大部分研究者普遍地将职业倦怠看作一种症

候群，1981年 Maslach 等人确定了这一症候群所包含的三个维度：

第一，生理失调和情绪衰竭。职业倦怠是从业人员因为无法获得预期的工作和个人发展目标时而产生的情感冲突所导致的。有些研究者认为个体设立的目标与他在日常工作中所获得成功之间差距的增大，都会导致理想的幻灭和空虚感，从而引发个体的职业倦怠感。生理失调与情绪衰竭，是指个体情绪和情感处于极度疲劳状态，工作热情完全丧失；这种意义感的丧失可发生在各种职业行为中。

第二，行为失调，尤其是对工作对象的疏离。个体以一种消极、否定、麻木不仁的态度对待自己的同事或工作对象。许多研究者都突出强调了在长期处在情绪应激状态的任务中，由于应激而使情绪损耗导致职业倦怠。在长期的工作压力下，职业者会产生职业倦怠感，他们对工作对象丧失所有的情绪和情感关注，并逐渐疏远工作对象，甚至会以一种非人性的方式来对待他们。

第三，无效能感与社会公平的缺乏。低个人成就感，指个体消极评价自己工作的意义与价值的倾向，主观感受不公平。近期的研究者倾向于从社会公平缺乏角度来解释职业倦怠，认为职业倦怠是一系列消极的心理体验，产生于人际关系和组织水平上的社会交换中互惠关系的丧失。他们用 Adams 的社会公平理论来理解职业倦怠，当个体觉得自己在

社会交往中处于不平等地位，即他们对工作的付出和他们从服务对象与组织处所获得的回报不相匹配时，职业倦怠感就会产生。

第二节 压力的调节

一、个体压力的调节

(一) 预见和评估压力

(二) 接受和释放压力

(三) 管理压力

(四) 培养良好的个人特质

(五) 建立合理的思维方式和生活习惯

(六) 归因适当、乐观自信

二、组织调节

(一) “人本管理”意识的树立

(二) 制定组织成员的职业生涯发展规划

(三) 开展职业咨询与压力辅导

(四) 建立公平的内部竞争机制

(五) 构建人性化管理机制

学习目标：了解工作压力产生的原因与过程，掌握去除压力的基本原理与应用。

作业：

1、分别从个人和组织的角度谈谈压力的管理。

2、分析组织中压力产生的原因。

第六知识单元：组织文化

参考学时：4 学时

学习内容：

第六章：组织文化

第一节 组织文化的内涵

一、组织文化的内涵：

组织文化是组织在长期的实践活动中形成的,为组织成员普遍认可和遵循的,具有本组织特色的价值观念和行为规范的总和.

在国外的许多学者中,也有一些对组织文化概念的解釋。施恩 (Schein) 给组织文化所下的定义是,“组织文化是一种基本假设的模式。它是群体在应付它的外部适应问题和内部整合问题时,创造、发现或发展的,它在运用中被认为是完全有效的。因此,它也被看作在知觉、思维和情感这些问题的关系上应具有的正确方式,而用于教育新成员。”¹

J. Martin 更具体地将组织文化进行了细划,包括:

- (一) 组织成员日常打交道的方式;
- (二) 整个组织共同遵守的观念性的行为准则;

¹.波特·马金著 王新超译《组织和心理契约》北京大学出版社 2000 年版

- (三) 在组织中起到支配作用的价值观念；
- (四) 形成整个组织对员工、客户政策基础的管理哲学；
- (五) 组织成员间内部交往的游戏规则；
- (六) 组织风气

由此可见，组织文化的结构包括潜层次的精神层——价值观和表层的制度系统——规章制度。组织文化的内容则由价值观、组织精神和组织伦理构成。

二、 组织文化的目标

组织文化是一个动态的过程，这个过程也就是组织文化建设、形成与维护的过程。组织文化有两个主要目标，一个是组织的内部整合过程，即组织社会化；另一个是组织的外部适应过程，即组织制度化。

一、组织社会化

(一) 组织社会化的内涵

社会化就是人的社会行为的模塑过程。通过这一过程，人们形成了为其生存环境所认可的社会行为模式，对其生存于其间的社会文化环境中的各种简单与复杂的刺激能够给予合适的、稳定的反应。

当新员工进入组织后，组织要将已经形成的组织文化作为组织的价值观、规范传递给他们，他们也将渐渐地形成一套自觉的行为规范与工作习惯，使他们最终成为组织中合格的、适应该组织文化氛围的成员。

（二）组织社会化的过程

组织社会化可以概括成由三个阶段组成的过程：初始阶段、碰撞阶段和调整阶段。

初始阶段是指员工加入组织前，每个人都带有自己的一套价值观、态度和期望，其中包括对将从事的工作和组织的态度和期望。

新员工进入组织后，就开始了“碰撞阶段”。员工原有的对同事、上司或者组织的期盼、认识或许会与现存的规范发生冲突。如果这种冲突会影响员工的适应与发展，如果他们的期望与现实有差距，新员工就必须社会化，使他们从以前的假设中摆脱出来，代之以另一套组织所认可的观念。在极端的情况下，新成员可能会对他们的工作现状彻底失望，并且会辞职。有效的员工招聘过程中应该尽量减少后一种情况发生的可能性。

最后，新成员终于解决在碰撞阶段发现的问题后，必须经历改革，我们把最后一个阶段称为调整阶段。

二、组织制度化

制度是组织内部成员之间游戏的规则，是用以约束人们相互交流行为的框架，是界定组织程序的标准；制度还起着规范、矫正员工工作行为和日常交往的作用，一定的制度也表现着特定组织的秩序状态。

组织制度化以后，组织自身所形成的价值观，就不仅体

现在组织的行为方式上，而且也可以通过组织的产品或服务折射出这种价值观，组织自身的活力就存在于这种价值观中。组织制度化不仅要要将这种价值观转化成员工的认知，而且要通过象征物来宣扬这种价值观。组织制度化可以使组织文化规范化，特别是新成员对于组织内部规范有了共同的了解。从而成为组织成员行动的依据。

组织文化制度化过程中，形成了自己的文化战略、自己的品牌、产品的风格，这也是保障组织适应外部环境和战胜竞争对手的重要前提条件。

第三节 心理契约与组织承诺

一、心理契约及其特征

在管理领域中心理契约这一术语是由施恩（Schein）等人首先提出来并使用的，他认为在任何一个组织中，每一成员与该组织的各种管理者及其他人之间，总有一条不成文的期望在起作用，心理契约的定义是，雇员以成果和贡献来换取挑战或有酬的工作、可接受的工作条件、工资或津贴形式的组织报酬，以及许诺提升或其他形式的职业进步的一种组织前途。20世纪60年代组织行为学家Agris率先明确用心理契约来说明员工和组织之间的关系。他将心理契约定义为员工和组织对于相互责任的期望和组织对相互责任的期望。这是对心理契约的广义界定。

二、心理契约的作用

(一) 心理契约可以弥补成文契约所起不到的作用。

(二) “心理契约”能够提高企业的管理效率

(三) “心理契约”可以促进合作

(四) “心理契约”能够使组织成员对组织形成归

三、重塑变动组织中的心理契约

组织的变革必然会冲击原有的心理契约——组织文化微妙的变动，未来的发展方向和目标充满的不确定性，原有承诺是否有效成为人们担心的一个问题；组织变动也有可能导致组织内雇佣关系的改变，如在知识经济时代吸纳大量的知识型成员，必然相应带来一些压力，使传统的心理契约解体。

所以重塑变动组织中的心理契约成为现代组织必须面对的一个问题。

(一) 塑造有价值的远景，提出富有吸引力的目标和承诺，使组织期望具体化。组织变革的目标是否有意义，是否能获得组织成员的认可和认同，取决于组织新目标与组织成员价值观的吻合程度，取决于组织新目标是否给组织成员带来期望与获得，在心理上能引起组织成员的共鸣，组织成员才能奉献他们的忠诚和智慧，所以管理层要确立一个好的组织与个人的前进方向和发展远景。

(二) 通过谈话或问卷调查摸清员工工作满意度的状

况，针对员工的满意度组建新的组织文化，与组织成员达成新的默契与承诺，加强员工的心理契约管理。

接下来就要针对影响工作满意度的因素，强化对变动期员工心理契约的管理，可以有针对性地从以下几方面着手：（1）确保员工对工作期望处于较合理的水平；（2）员工付出与对员工的价值认可和回报要匹配。回报包括：金钱、信任、关怀和相互支持的团队氛围。（3）创造良好的工作环境。（4）进一步修改完善各项制度。（5）加强组织学习。

学习目标：组织理论与组织实践发展到今天，更加关注“人”的因素，把人在组织和管理中的作用提高到了前所未有的重要地位，组织文化与伦理的出现和强调就是其明显的标志，它贯穿于组织的全部管理中，既是组织的内核、又是组织成员精神面貌的外在体现，已经成为了组织竞争力的持久源泉。对组织文化与伦理的研究，将有助于我们对组织成员、乃至整个组织行为的理解、预测和把握。

作业：

- 1、什么是组织？不同组织文化对人的心理有何影响？
- 2、组织为什么要进行组织文化建设？组织文化的建设与发展主要有哪些途径？

第七知识单元：学习型组织

参考课时：4 学时

学习内容：

第七章 学习型组织

组织的成长过程是一个永无休止的过程。诚如美国管理学家彼得·圣吉所说，未来真正优秀的组织，将是能使组织内部所有层级都自觉学习、发挥他们学习能力的组织。组织也只有通过不断地学习才能壮大自我、扩大能量，在激烈的竞争中永远处于不败之地。

第一节 学习型组织诞生的时代背景

在知识经济时代，知识更容易获得，也更容易贬值。德鲁克说，从现在起，最关键的是知识。世界正变得不是劳动密集、不是物质资料密集，不是能源密集，而是知识密集。

一、学习型组织理论的产生

20 世纪 80 年代末、90 年代初以来，研究和创建“学习型组织”的热潮，从美国波及世界各地许多国家。美国麻省理工学院教授彼得·圣吉（Peter Seage）1992 年将自己的研究成果写在了《第五项修炼》一书中。这本书深刻的研究了在日益复杂的社会环境下，企业和其他领导者如何培养适应这个世界的的能力。该书一出版，立刻在社会上引发强烈反响，

连续三年荣登全美畅销书排行榜榜首。1992年获世界企业学会最高荣誉开拓奖。

在《第五项修炼》这本书中，彼得·圣吉认为，学习不应是单纯的吸取知识和信息，也不是单纯的个体学习。正确的学习模式是集体的、组织化的学习。学习应该涉及整个思维方式或心智模式的转变，最终实现心灵的感悟。学习应该是不断的、长期的、终身的。

所谓学习型组织，就是指通过培养弥漫于整个组织的学习气氛，充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、高度柔性的、扁平的、符合人性的、能持续发展的组织。这种组织有持续学习的能力，具有高于个人绩效总和的综合绩效。

彼得·圣吉认为，学习型组织有八个特征：

- (一) 组织成员有一个共同愿景。
- (二) 组织由多个创造性个体组成。
- (三) 善于不断学习。
- (四) “地方为主”的扁平式结构。
- (五) 自主管理。
- (六) 组织的边界将被重新界定。
- (七) 员工家庭和事业的平衡。
- (八) 领导者的新角色（设计师、仆人、教师）。

二、五项修炼：学习型组织的前提

在彼得·圣吉看来，企业要成为学习型组织，必须经过五项修炼，

其中第五项修炼最为重要。五项修炼分别如下：

第一项修炼：自我超越（Personal mastery）

第二项修炼：改善心智模型（Improving mental models）

第三项修炼：建立共同愿景（Building shared vision）

第四项修炼：团队学习（Team learning）

第五项修炼：系统思考（Systems thinking）

圣吉认为，企业是个复杂的系统，各部门之间有机联系，如果每个部门只知道自己部门的问题，而看不到自己部门与其他部门之间的互动关系，以及与公司整体运作之间的关系，就永远不了解公司的全局状况。系统思考就是一种试图看见整体的思考方法，是一项看清复杂状况背后的结构以及区分各种见解差异所在的修炼。它让我们看见互相关联而非单一的事件，看见渐渐变化的形态而非转瞬即逝的一幕。系统思考的精义在于心灵的转换：观察环状因果的互动关系，而不是线段式的因果关系；观察一连串的变化过程而非片断的、一幕一幕的个别事件；从看部分转换为看整体；从把人们看作无助的反映者，转为把他们看作改变现实的主动参与者；从对现状只作反应，转为创造未来。

《第五项修炼》所倡导的修炼方法帮助企业创造一个有利于组织成员自我激励、自我管理的最优质的组织环境，并

保证了员工职业发展的协调一致，是世界各地企业建立学习型组织，进行组织学习的行动指南，其功绩不可磨灭。

第二节 培训与员工的成长

一、更新观念、重视培训

员工培训是对在职人员进行教育和训练。具体讲，是指管理者根据本组织事业发展的需要，有计划、有步骤地让职工通过在职或脱产学习、训练，使他们在观念上、知识技能上得以更新，从而获得从事新的工作和生产的技能。员工培训对企事业单位来说，是开发人力资源，培养所需要人才的重要途径；对组织成员个人而言，是提高个人素质、追求自我价值实现的有效方式。

二、培训的方式

培训方法应视具体情况而定，如人数、专业、资源等。培训计划可安排业余时间、也可离职培训或在职培训。一般而言，有以下几种情况：

（一） 新职工的培训

在新职工到单位报到后，必须进行相关教育，在西方国家称这种教育为“引导”，即对新职工的工作和组织情况作正式的介绍，让他们了解熟悉单位的历史、现状、未来发展规划，他们的工作、工作单位以及整个组织的环境，单位的规章制度、工作的岗位职责、工作操作程序，组织文化、绩效评估制度和奖惩制度；培训还应使新职工尽快熟悉环境、

了解工作环境、上级及同事等。如日本每年的四月一日招聘新员工都有类似这样的教育引导。

（二） 在职培训

最常见的在职培训有两种，即工作轮换和带职学习。工作轮换是指某组织成员在同一单位内横向调动工作，目的在于让成员学习各种工作能力，使他们对于各种工作之间的依存性和整个单位的活动有更深刻的了解。带职学习是在职员工到学校或其他公司学习，尤其是管理人才的在职培训，采取这类方法的比较多。管理水平直接影响组织目标的达成。如果管理水平高，组织得好，则可能取得事半功倍的经济效益；如果管理水平低，组织得不好，则可能影响组织目标的达成、甚至导致零效益。

（三） 离职培训。

这种方法是让组织成员离开工作岗位到大学或其它单位或在本单位专职学习一段时间，时间不等。如美国就出现了不少企业自己办的大学，如 IBM 公司 1985 年成立了自己的“企业技术学院”，就是为企业人员离职定期培训服务，有的还可以授予学位。

离职培训的方法可以包括课堂教学或模拟教学等。课堂教学适合系统地学习技术知识或培养工作的能力；模拟教学可以帮助职员提高协调人际关系和解决问题的能力，可以采取案例分析、角色扮演等进行。实习培训和辅导培训也属于

模拟教学。这种培训是让职员在与实际工作完全相似的场所进行培训、学习日后工作所需的知识和经验。美国许多大型连锁店总公司就以一种模拟营业场所的实验室教授其收款员如何操作计算机，学习如何接待顾客等等。

（四）岗位培训。

培训的方式有很多，或在职或离职，事实上实践中培训更是重要的一环。通过具体工作进行有目的、有针对性的培养，才可称之为真正有效的培养。人才不是天生的，人的成长和进步离不开实践培养和锻炼。实践的过程，既为他们提供了展现自己能力的平台，同时适度的工作压力也可调动组织成员的内在潜力，提高工作效率，使其尽快地成为工作中合格或者是出色的人员。

三、技能培训的种类

（一）思维技能。

知识经济时代，组织若具备竞争力，无论是管理者还是被管理者都需要更新观念、建立新思维。系统思维、创新思维、逆向思维等可能成为效益的源泉，所以需要不断学习、更新知识、锻炼思维技能。

（二）管理技能。

资源配置需要最有效的组合、需要最良好的管理。管理学、人力资源管理、管理心理学、组织学、营销管理、公共关系都是管理人员乃至普通员工需要的知识储备。

（三）人际技能。

组织是人的组合体，最难管理的也是人。如何在组织内营造一个良好的人际环境、心理环境，是员工能否发挥工作积极性、顺利完成组织目标的前提。作为个体，有高情商比高智商从某种意义上说更为重要，有着良好的社会适应力、成熟的处理人际关系的能力是一个人、也是一个组织或得成功的重要基石。

（四）专业技能。

“知识就是力量”、“知识就是财富”。诚如我们在“学习型组织”中介绍的那样，白手起家以知识获得财富的成功人士已日益增多。不仅管理人员需要专业知识，普通员工也同样需要技术或者是专业的精通，产品经受考验，首先需技术能够经受考验。

总之，时代飞速发展、知识飞速更新，作为组织中的人若跟上时代的步伐，必得发展壮大自我、善于学习、学会总结、寻找时机；作为人之归属的组织更需更新观念、科学管理，为人挖掘潜能、实现自我创造环境、提供必要的舞台。组织与人相辅相成、息息相关，只有同舟共济，方能最终实现彼此目标，为人生与社会奉献最大价值。

学习目标：了解学习型组织的内容，掌握学习型组织的现实意义。

作业：

1、学习型组织有什么样的特点？如何建设学习型的组织？

2、什么叫第五项修炼？

三、课程进度表

周次	课程内容	学时	备注
1.	管理心理学的内涵拓展	5	
2.	调整知觉 重建理性认知	8	
3.	人格分析与组织管理	15	
4.	个体行为动机与激励	15	
5.	工作压力管理	3	
6.	组织文化	4	
7.	学习型组织	4	
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			
13.			

14.			
15.			
16.			

四、说明

1、本课程与其他课程的相互关系

先修课程：与管理学原理、政治学原理、行政管理学等先修课程共同为奠定行政管理专业学生的知识积累及各方面的能力打下基础。

后续课程：为公务员制度、政策科学、人力资源管理、社会保障等后续课程提供了分析问题的能力，培养人文主义的情怀，使之具有应该具备的知识修养及人格素质。

2、课程教学重点与难点

重点：管理心理学研究的是组织内部的社会心理系统，在这个系统内，主要强调人的个性特征、人的需要、动机、人的知觉与观念、组织文化以及领导风格等心理因素在管理中的作用，所以本课程的重点是如何把人格理论与管理理论有机融合，探讨管理过程中激发与制约工作积极性的人格心理因素。

难点：如何培养解决组织利益最大化与个性成长之间的矛盾，如何最大限度的挖掘组织成员的潜能，既服务组织目标，也确保组织成员个人的发展，使之最终达成人与组织之

间和谐发展的目标。

3、课程的教学方法与手段

教学方法：

1 教师讲授穿插师生互动讨论。

2.以学生为中心的课堂讨论。

教学手段：多媒体教学。

4、课程考核方法与要求

课程考核方法：考试

考核要求：提倡淡化一次考试、注重全过程的理念。期末总评中，平时成绩占 20%，考核内容有：学生出勤、课堂表现、作业完成情况及平时随堂检测情况；期末考试占 80%。

5、作业要求：

每章结束均布置相应作业。

五、教材选用及推荐参考书

（一）选用教材

1. 商磊著《组织与人格》，中国政法大学出版社，2006年10月 第1版。

（二）推荐参考书

1、商磊著《组织与人格》中国政法大学出版社 2006 年版。

2. 刘永忠 金才兵主编《管理的故事》 南方日报出版社，2005

3. [台]陈照明 著《实用管理心理学》厦门大学出版社，2002
4. [美]杜拉克原著《杜拉克管理思想全书》苏伟伦编译 九州出版社，2001
5. [美]比斯盖特·舒尔茨著，赵丁编译《顶尖管理智慧》地震出版社，2002
6. 冯燕君 编著《组织行为学》立信会计出版社，1997
7. 关培兰 编著《组织行为学》中国人民大学出版社，2003
8. 吴岩 著《领导心理学》中央编译出版社，1996
9. [美]戴维·波普诺著，刘云德 王戈译《社会学》辽宁人民出版社，1987
10. 李磊 马华维主编《管理心理学》南开大学出版社，2006
11. 武斌著《现代西方人格理论》辽宁人民出版社，1989
12. [美]阿德勒著《自卑与超越》作家出版社，1986
13. [美]鲍威尔著，吴晓凤 赵明宁译《人性的充分发展》北京大学出版社，1989
14. 周晓虹著《现代社会心理学》上海人民出版社，1997
15. [美]赫根汉著，文一 郑雪等译《现代人格心理学历史导引》河北人民出版社，1988
16. [加]休·J阿诺德（美）丹尼尔·C.菲尔德曼著《组织行为学》中国人民大学出版社,1989
17. 苏东水著《管理心理学》复旦大学出版社 2003
18. 弗洛姆著 孙依依《为自己的人》三联书店，1992

19.时蓉华著《现代社会心理学》上海：华东师范大学出版社 2001年

执笔：商磊 审稿：××× 审定：政治与公共管理学院/教育学部教学指导委员会

制（修）订时间：2015年10月27日