

# 第一章 管理心理学概述



## 学习目标

- 理解何谓管理心理学及其内涵
- 了解管理心理学的研究内容
- 理解管理心理学的学科性质
- 掌握管理心理学的研究逻辑
- 理解各种研究方法及其在管理心理学研究实践中的应用



## 引例：“人本管理”的典范——惠普公司

在 1992 年美国《幸福》杂志 500 名最大工业企业排名中，美国惠普公司排名第四十二位，资产 137 亿美元，销售额 164.3 亿美元，利润为 5.5 亿美元。当年惠普公司是世界最大的电子检测和测量仪器公司，微型计算机产量位居美国第二。

惠普公司取得的成功，在惠普公司自己的许多经理看来，靠的是它重视人的宗旨。惠普公司的这种重视人的宗旨不但源远流长，而且还不断地进行自我更新。

惠普公司“人为本管理”宗旨的具体体现是关心人。重视人、尊重人，就要关心人。而关心人要体现在领导者深入工作现场，进行现场管理，巡视管理，与员工进行面对面的非正式的口头形式的思想交流。

关心人需要真心实意地把员工当作人来关怀。在惠普公司里，领导者总是同自己的下属打成一片，他们关心员工，鼓励员工，使员工们感到自己的工作成绩得到了承认，自己受到了重视。与此同时惠普公司也注重教育员工，该公司要求人们不要专门注意往上爬，而是鼓励他们把心思放在对生产、销售和产品服务上。公司还教育员工要有高度的信心和责任感。对于个人的职位升迁问题，公司总是教育员工要在做好自己的本职工作上求发展。曾有一位惠普公司最老的制造部的中层经理，他以前管理着一个有 50 人的部门，在一年以后他开始考虑个人的前途问题了，因为他的许多在别的公司里工作的同学都已官高于他了。于是，他便把自己的心思告诉了自己的上级，并且问他自己怎样才能升上去。他的上级思索片刻，笑着说，“你干吗着急？在这儿想往上升，最好的办法就是干好你的本职工作。我知道需要一定时间才能习惯于我们这儿的做法，可是请信任我们，从现在起就注意好好干，高兴点儿！这样就能提升！”这位中层经理感到在惠普公司工作很满意，因为他意识到他的上级总是不惜时机地给人们伸出帮助之手，而且他觉得似乎人人都知道他在干什么，他做出了什么贡献。

惠普公司信任人。惠普公司相信员工们都想有所创造，都是有事业心的人。这一点在该公司的一项政策里，即“开放实验室备品库”表现得最为突出。实验室备品库是该公司存放电气和机械零件的地方。工程师们可以随意地取用实验室备品库里的物品，不但这样，公司

还鼓励他们拿回自己家里去供个人使用！这样做是因为惠普公司有一种信念，即不管工程师们拿这些设备所做的是不是跟他们手头从事的工作有关，反正他们无论是在工作岗位上还是在自己的家里摆弄这些玩意，都总是能学到一些有用的东西的。曾经有一次，惠普公司的创始人休利特在周末到一家分厂里去视察，他发现该分厂的实验室备品库门上上了锁。他很生气，马上就跑到维修组去，拿来一柄螺栓切割剪，把备品库门上的锁一下子给剪断了。然后扔得远远的。在星期一早上，人们上班的时候，就看到门上有一张条子，上面写着：“请勿再锁此门。谢谢。威廉。”惠普公司并不是像别的公司那样对这些设备器材严加控制，而是让它敞开大门，随你拿用，充分表明公司对员工们的信任程度。

（来源：百度文库，<http://wenku.baidu.com/view/620cc919c281e53a5802ff67.html>）

在国外，管理心理学又称为工业与组织心理学，是研究组织管理活动中人的行为规律及其潜在心理机制的一门学科。管理心理学是由管理学与心理学两大学科交叉而形成的一门科学，属于应用心理学的研究范畴。自从 20 世纪 60 年代诞生以来，无论是在理论研究层面，还是在实践应用层面，管理心理学均得到了长足的发展，逐步嬗变成为一门独立而成熟的学科。本章将对管理心理学的研究对象、研究内容、研究逻辑及研究方法等基本问题进行探讨，以便为后面的章节奠定基础。

## 第一节 管理心理学的研究对象和内容

### 一、管理心理学的研究对象

什么是管理心理学？翻阅不同的教材和著作不难发现，学者们给出的定义千差万别，似乎有多少位管理心理学研究者，就有多少种管理心理学定义。本书在尝试全面把握管理心理学内涵基础上，对其做出如下的定义：管理心理学是研究组织管理活动中人的行为规律及其潜在的心理机制，并用科学的方法改进管理工作，不断提高工作效率与管理效能，最终实现组织目标与个人全面发展的一门学科。为了更好地理解这个定义，可以从以下三个方面入手。

（1）管理心理学的研究对象：人的行为规律及其潜在的心理机制。具体地说，管理心理学不仅探讨组织管理活动中人的行为规律，而且也揭示这些行为背后潜在的心理机制。它把人的行为规律及其心理机制作为一个辩证统一的整体来进行研究。之所以如此，主要是因为人的行为与心理两者之间存在互为因果、相互依存的关系（参见图 1.1）。一方面，行为受到心理活动的调节、控制和支配，它是心理活动的外化表现形式，所以要想彻底、全面了解人的行为，就必须探索其背后潜在的心理机制；另一方面，心理又是行为的内部动因，是调节、控制行为的内部过程，因此要想揭示人类心理的奥秘，就需要分析和理解人的外显行为。

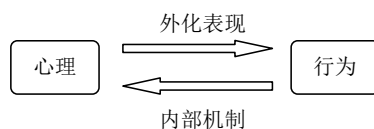


图 1.1 心理与行为的关系

(2) 管理心理学的研究范围：组织管理活动中人的行为规律及其潜在的心理机制。人的行为规律及其潜在的心理机制也是普通心理学、社会心理学等学科探讨的对象，但管理心理学对它们的探讨是在组织管理活动这一大背景下进行的。即管理心理学不是探索一般或其他情境中人的行为规律及其潜在的心理机制，而是把研究范围限定在组织管理活动这一特定情境中，这也突显了管理心理学这一学科领域的特殊性。这里的“组织”是广义的，不仅包括企业组织，还涵盖行政、教育、军事等形式的组织。无论是狭义还是广义组织，都具备一些共同的特征。

(3) 管理心理学的研究目标：在掌握组织管理活动中人的行为规律及其潜在心理机制基础上，充分调动人工作的主动性、积极性和创造性，积极运用科学的方法和手段改进管理，提高管理的现代化水平，进而不断提高工作效率与管理效能，最终实现组织目标与个人的全面发展。管理心理学是一门应用性、实践性较强的学科，它源自于组织管理实践，反过来也服务于组织管理实践。管理心理学要不断挖掘人的发展潜能和价值，以实现组织和个人双重发展目标。

### 【资料】

#### 宝洁平衡员工工作与生活的策略

随着外部环境和内部人员的变化，宝洁适时调整人力资源策略，希望既能够得到公司需要的生产力，又能让员工有满足感和快乐的生活。

- 采取一系列灵活的措施让工作变得更轻松。例如，配备有专业按摩师的按摩室；工作时间有弹性，员工可以在早上七点半到十点半之间任意选择上班时间；员工每周可以选择一天在家办公。
- 以信任为基础的价值观保持不变。公司有一个非常清晰的价值系统 PVP，即 Purpose、Value 和 Principle。概括来说，就是领导才能、主人翁精神、诚实正直、积极求胜和信任。
- 为员工提供有意义的工作。在工作岗位上能做出成绩，能自己做决定，能经常得到老板嘉奖，工作具有挑战性。
- 强化英语能力，培养员工的全球竞争力。
- 坚持奉行内部培养而不是招空降兵的文化，给员工看得见的上升之路。

(来源：世界经理人，<http://www.ceonline.com/manufacturing/ma/8800049719/01>)

## 二、管理心理学的研究内容

管理心理学的研究对象决定了其研究内容应基于人的心理活动而展开，并辐射到行为和组织层面的相关问题。基于此种考虑，本书将以组织情境中人的心理活动为主线来安排相关内容，意图在于突出管理心理学的心理学特色，增强其心理学色彩。除了“总论”部分（第一篇）介绍管理心理学基本问题的三章内容之外，其余五篇内容将按顺序分别讨论动机管理、认知管理、情绪管理、行为管理和组织管理等主题。结合图 1.2，下面分别对这五个主题做

个简要的说明。

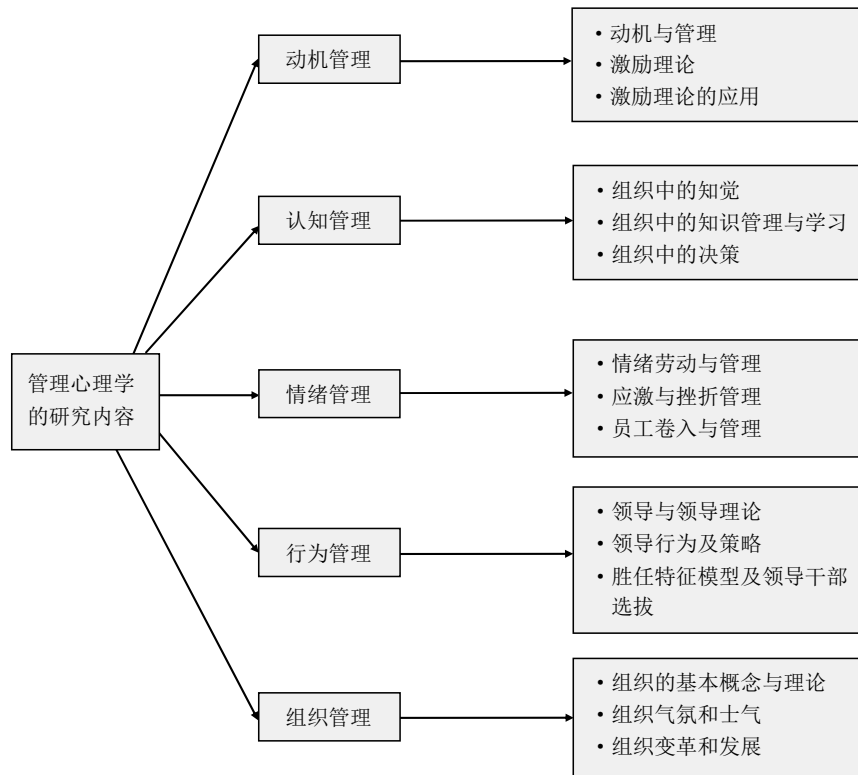


图 1.2 管理心理学的研究内容

### 1. 动机管理

动机是其他一切心理活动的起点和前提。在现代管理活动中，如何有效激发员工的动机，充分调动员工的工作积极性、主动性和创造性，成为各类组织提高工作绩效、实现发展目标的关键。所以，动机管理问题亦应该成为管理心理学首先探讨和解决的问题。基于这种考虑，“总论”之后，本书的第二篇即以“动机管理”为主题，用三章内容分别讨论动机与管理、激励理论和激励理论的应用等问题。

### 2. 认知管理

认知是人们获得或应用知识的过程，是最基本的心理过程。现代组织管理强调以人为中心，因此要想富有成效地开展管理工作，就必须了解组织情境中人的认知加工过程及规律，了解得愈透彻，愈能对症下药，做好管理工作。本书第三篇以“认知管理”为主题展开讨论，用三章内容分别探讨组织中的知觉、组织中的知识管理与学习、组织中的决策等问题。

### 3. 情绪管理

随着生活节奏的加快及竞争的日趋激烈，组织及组织中的个人面对的应激事件越来越多，遭遇挫折的机会越来越高，压力越来越大，情绪管理问题在日常的组织管理活动中显得越来越重要。这方面的研究不仅有助于降低员工的压力，提高员工的身心健康水平，而且有助于缓解组织冲突，调动员工的工作积极性，实现组织的发展目标。本书的第四篇以“情绪

管理”为主题展开讨论，将用三章内容分别探讨情绪劳动与管理、应激与挫折管理、员工卷入与管理等问题。

#### 4. 行为管理

良好的行为是一切心理管理的最终目标。而组织情境中起主导作用的行为是领导行为。领导是管理工作的主角，不同的领导行为会造成不同的组织心理气氛，给人以不同的心理影响，而这又是影响员工行为表现的最重要的条件。有效的领导行为有助于领导者作出正确决策、实现组织目标及改善领导者与被领导者之间的关系。因此，在以“行为管理”为主题的第五篇中，我们将用三章内容着重探讨领导与领导理论、领导行为及策略、胜任特征模型及领导干部选拔等。

#### 5. 组织管理

组织是为了达到一定的目标，由不同结构、不同层次、不同职能的群体组合而成的系统。管理心理学研究的主体是组织中的主体，研究的活动是在组织背景下展开的，研究的目标最终也要落实到组织的发展上。组织是团体或个体实现某种目标的舞台，整个组织的状况直接影响群体或个体的行为效率。因此，除了研究个体层面的心理和行为问题之外，管理心理学还需要研究由个体形成的组织的特征及组织层面上的群体心理和行为规律，这对于如何更好地调动组织成员的积极性，充分利用人力、物力、财力，提高组织的效率是十分重要的。本书的第六篇将以“组织管理”为主题，用三章内容分别探讨组织的基本概念与理论、组织气氛和士气、组织变革和发展等问题，内容涉及组织结构、组织文化、组织权力与政治、组织沟通与冲突、组织变革与发展等。

## 第二节 管理心理学的学科性质和研究逻辑

### 一、管理心理学的学科性质

从狭义的角度来说，管理心理学主要是由管理学与心理学两大学科交叉而形成的一门科学。从广义的角度来说，管理心理学的研究成果还来源于社会学、人类学、教育学、社会心理学等众多学科。所以，管理心理学的学科性质较为多样，具体表现为边缘性、交叉性、综合性、实践性、应用性等。概括地说，管理心理学既有自然科学的性质，又有社会科学的性质。下面我们分别简要分析一下管理心理学与心理学、管理学、组织行为学等几个邻近学科的关系，以便读者更加明确这门学科的性质。

#### 1. 管理心理学与心理学

心理学是研究人的心理现象及行为规律的一门科学。它研究的内容是人的一般心理过程和个性心理。管理心理学研究的则是组织管理活动中人的行为规律及其潜在的心理机制。心理学似一棵枝繁叶茂的大树，它有许多分支，而管理心理学是其中的分支之一（参见图 1.3）。管理心理学就是探讨如何把心理学的基本原理和研究成果应用到组织管理领域中去的一门应用学科，学者们往往把管理心理学归入应用心理学的范畴。随着心理学理论层面与实践层

面研究成果的不断涌现和积累,管理心理学必将得到进一步的发展;而管理心理学的发展又将反过来验证和完善心理学的基本理论,促进心理学的繁荣发展。由此可见,管理心理学与心理学是个别与一般、特殊和普遍的关系,二者密不可分但又不可互相替代。

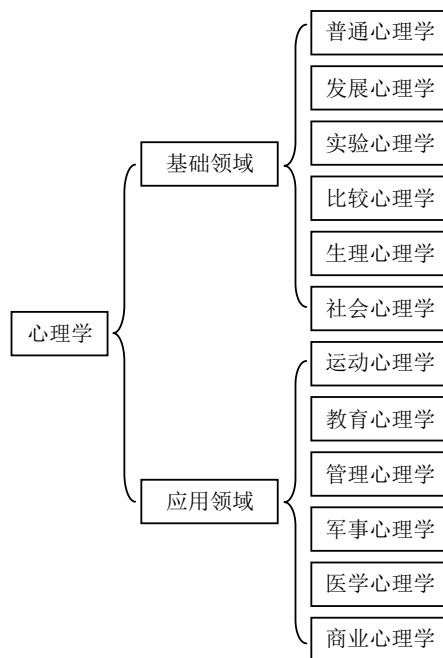


图 1.3 管理心理学在心理学中的位置

## 2. 管理心理学与管理学

管理学是研究管理活动过程及其规律的科学。它是由一系列管理理论、职能、原则、方法等组成的科学体系,是社会科学、自然科学和技术科学相互渗透而形成的一门综合性学科。而管理心理学是研究管理活动中人的行为规律及其潜在心理机制的学科,即管理心理学把其研究对象严格限制在管理过程而非其他情境中。管理学与管理心理学两门学科是存在差异的,一般地说,管理学比较注重较为宏观的组织层面问题的研究,而管理心理学则比较关注较为微观的个体层面问题的探讨;管理学比较重视外在的行为层面问题的研究,而管理心理学比较注重内在的心理层面问题的探讨。所以,管理心理学与管理学的关系可以概括为:管理心理学是管理学的一个重要组成部分,是管理学的补充和发展。

## 3. 管理心理学与组织行为学

管理心理学与组织行为学两门学科之间既有一定的区别,又有密切的联系,具体分析阐述如下。

### (1) 管理心理学与组织行为学的区别

① 研究的侧重点不同:管理心理学着重研究行为背后潜在的心理活动规律,侧重于把心理学的研究成果应用于组织管理活动中,而组织行为学则重点探讨行为特点和规律本身,把人的外显行为作为研究对象,以达到预测和控制行为的目的。一般地说,管理心理学侧重于本源学的研究,组织行为学则侧重于现象学的研究。

② 理论基础不同：管理心理学作为心理学的一个重要分支学科，它的理论来源主要是心理学；而组织行为学作为行为科学的一个分支，它的理论来源更加多样化，不仅来自心理学，还来自管理学、社会学、人类学、政治学、经济学等学科。

③ 形成背景不同：管理心理学的形成经历了长期的理论和实践准备。1912年，美籍德国心理学家闵斯特伯格（H. Münsterberg）出版了《心理学与工作效率》一书，首先正式把心理学应用到工业管理中。1958年，美国心理学家利维特（H. J. Leavitt）正式提出“管理心理学”这一术语，并出版了第一本《管理心理学》著作，促使管理心理学在20世纪60年代成为一门独立的学科。组织行为学是由行为科学发展而来的，是行为科学与组织管理相结合而形成的分支学科。组织行为学是一个跨众多学科的研究领域，研究队伍除心理学家外，还包括社会学家，人类学家，甚至语言学家、数学家等。

#### （2）管理心理学与组织行为学的联系

① 心理与行为密切相关。尽管管理心理学与组织行为学研究的侧重点不同，但实际上人的心理与行为之间是密不可分的。一方面，行为是心理的外化表现，组织行为学在研究人的行为时，必然会涉及行为背后的潜在心理机制；另一方面，心理是一种内在的活动，管理心理学在探索人的心理活动规律时，也需要通过观察分析人的外部行为来达到推断内部过程的目的。所以，心理与行为的相关就决定了管理心理学与组织行为学之间的紧密关系。

② 研究内容相似：严格地说，管理心理学与组织行为学在研究内容上略有差异，但在总体框架上却无大的明显差别，研究的基本内容都涉及组织管理活动中个体、群体、领导、组织等方面的心理与行为规律。所以两门学科在内容上十分相近，仅仅是对同一问题的研究视角和出发点有所不同而已。

③ 研究目的相似：管理心理学与组织行为学的研究目的基本相同，即都是通过对组织管理活动中人的行为规律及其潜在心理机制的探索和揭示，充分调动员工工作的积极主动性，不断促进管理的科学化和现代化，进一步提高管理效能和生产绩效，最终实现组织和人的全面发展。

## 二、管理心理学的研究逻辑

### （一）两种取向的管理心理学

管理心理学是管理学和心理学交叉融合而形成的一门边缘学科，从事该领域研究的人员也主要来源于心理学和管理学领域。由于这两个学科的研究人员在学科背景、知识结构、看待问题的角度等方面存在差异，所以在这门学科不断发展的过程中，逐渐演变出了两种取向的管理心理学，即管理学取向的管理心理学和心理学取向的管理心理学。

管理学取向的管理心理学是基于管理的或从组织角度出发的管理心理学，旨在为管理层或领导层出谋划策，教会他们如何管理员工，以便有好的业绩和绩效。这种管理心理学看问题比较宏观，也比较务实，侧重于用管理学的思想、原理和方法探讨相关问题，说明和解释相关现象。心理学取向的管理心理学是基于心理的或从个体角度出发的管理心理学。这种管理心理学看问题比较微观，注重个体层面的问题和行为背后的潜在机制，侧重于从心理学的角度出发，用心理学的理论、知识和方法来探讨相关问题，说明和解释相关现象。这两种取向已经在国内外不同版本的管理心理学著作中得到了体现。

两种取向的管理心理学在研究对象、内容体系等方面基本相同,不同之处在于研究问题的出发点不同。例如,在研究企业员工工作倦怠问题时,管理学取向的管理心理学侧重从组织管理的角度出发,分析员工工作倦怠的形成原因,探查引起员工工作倦怠的社会、文化、组织条件等。而心理学取向的管理心理学更关注员工工作倦怠形成的心理机制,寻求导致其工作倦怠的心理因素。

## (二) 管理活动中的人及其心理: 手段与目的的辩证统一体

上述两种取向的管理心理学实际上触及到了一个非常重要而敏感的问题:管理活动的终极目的是什么?作为管理客体的人及作为管理主体的组织究竟是什么样的关系?人及其心理变化究竟是实现组织目标的手段或工具,还是组织管理活动的目的?换句话说,管理心理学研究组织情景中人的心理活动规律的目的何在呢?管理学取向的管理心理学倾向于认为,探索管理活动中人的心理活动规律应该服务于管理的目的,是为了更加有效地、科学地开展管理工作,提高工作绩效,最终实现组织目标。按照这种观点,管理活动中的人及其心理变化只是实现组织目标的手段或工具,处于从属地位,而研究管理活动中的人及其心理规律的管理心理学则属于工具性或功利性的学科。而心理学取向的管理心理学则倾向于认为,管理活动中的人及其心理变化本身也应该成为管理的目的。管理心理学不仅应该服务于企业和组织目标,为该目标的实现提供依据,出谋划策,还应该服务于组织中的人,为企业和组织中人的全面发展提供依据和方法。当今的管理是以人性化管理或人本管理为主流的管理,在学术研究领域也已经出现了由人力资源管理(HRM)向人力资源发展(HRD)转变的趋势,人及其心理发展作为管理目的的地位更应该受到重视。

实际上,组织目标和人的发展目标并非一定是完全对立的关系,二者是互为因果、互为目的和手段的对立统一关系:揭示组织环境中人的行为规律及心理机制一方面应该有利于科学合理地开展管理工作,提高工作绩效,实现组织发展目标,另一方面应该有利于改善组织中人的心理状态,促进人的全面发展。而组织目标的实现和组织中人的全面发展是互为目的和手段的:组织目标的实现为人的全面发展提供了条件,人的全面发展又为组织目标的实现奠定了基础。也就是说,管理活动中的人及其心理既是手段又是目的,同样组织也既是手段又是目的,二者都是手段和目的的辩证统一体。这种思想可以用图 1.4 加以更为详细的说明。

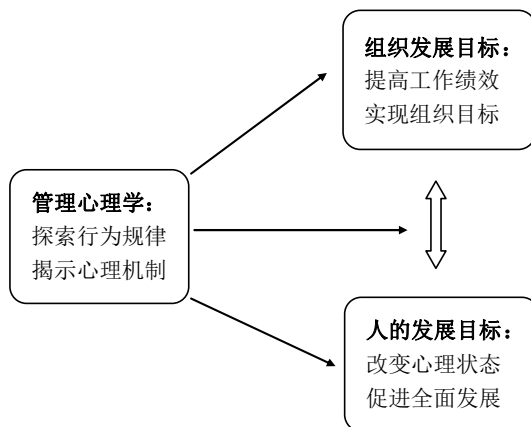


图 1.4 管理活动中的人与组织



首先，管理心理学具有双重目标或双重性：一方面，它要服务于组织发展目标，在这个意义上它具有工具性或功利性；另一方面，它要服务于人的发展目标，在这种意义上它具有人文性、教育性等非功利的特点。

其次，上述两种目标是交互作用、互相影响的。这种交互作用造成的四种状态可以用图 1.5 来表示。其中 A 是理想状态，B 是不常见状态，C 是常规状态，D 是最糟状态。

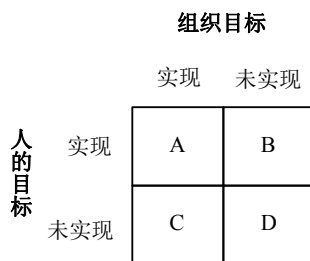


图 1.5 两种管理目标的交互作用产生的四种情况

再次，管理心理学除了直接服务于组织发展目标和人的发展目标之外，还需要对这两种目标之间交互作用的方式进行干预，协调二者之间的矛盾，调整二者之间的关系，使其达到相互促进、共同发展的状态，即 A 所代表的理想化状态。

### （三）管理心理学需要思考的几个问题

如上所述，管理心理学是心理学的一个重要分支，属于应用心理学的范畴。因此，无论在理论研究层面上，还是在管理实践层面上，管理心理学都应该突出心理学的学科特色。那么，如何做到这一点呢？我们认为，至少应该解决好以下几个问题。

（1）个体关怀或宏观关心：相对而言，管理学、组织行为学等学科在研究组织管理活动中人的心理与行为规律时，多是从较为宏观的层面上来考虑的。例如，管理学主要从组织层面上来研究，而组织行为学则主要从外显行为层面来研究等。作为管理学与心理学交叉而成的管理心理学在探索人的心理与行为规律时应该突出个体关怀的特征。所谓个体关怀有两层含义：一是管理心理学应着重从微观层面来选择或理解问题，关心企业管理各个环节上与人有关的具体问题；二是管理心理学应以人为中心来思考和解决问题，对人身上存在的弱点和不足持较为宽容的态度，表现出人性化关怀的倾向。

### 【资料】

#### 心理资本

在经济全球化时代，竞争日益激烈，良好的心理资源（如优秀的心理素质、良好的精神状态、积极的工作态度等），必然会对员工产生积极的影响，而拥有大量的良好心理资源的员工则有利于组织获得较快发展。正是在这一背景下，心理资本理论一提出，就受到了广大学者的密切关注。

心理资本（psychological capital）的概念最早出现于经济学、投资学和社会学等文献中。例如，经济学家戈德史密斯等人（Goldsmith, Veum, Darity, 1997）认为，心理资本是指能

影响个体生产率的某些个性特征,这些特征反映了个体的自尊感或自我观点,支配着人的动机和对工作的态度。

塞利格曼 (Seligman, 2002) 以人力资本理论、积极心理学和积极组织行为学理论为理论基础提出了“心理资本”的核心概念,他认为可以将那些引导个体积极行为的心理因素纳入资本的范畴。

卢桑斯等人 (Luthans, F., Luthans, K. W., Luthans, B. C., 2004) 首次将心理资本的概念拓展到组织行为管理领域,关注人的积极心理力量,他认为“心理资本”是指那些能够导致个体积极组织行为的心理状态,主要包括自信、希望、乐观与韧性四因素。

卢桑斯、尤瑟夫和阿沃利奥 (Luthans, Youssef, Avolio, 2007) 重新对心理资本的定义进行了相关修订,他们认为心理资本是指个体在成长和发展过程中所表现出来的一种积极的心理状态,具体表现在以下几方面:(1) 在面对有挑战性的工作时,对自己有信心(自我效能)并且能付出必要的努力来获得成功;(2) 对当前和将来的成功做积极乐观的归因(乐观);(3) 对自己所定的目标锲而不舍,为了获取成功,在必要时能够进行调整,重新选择实现目标的途径和路线(希望);(4) 当身处困境或被问题困扰时,能够持之以恒,在挫折中迅速复原,并采取迂回途径来取得成功(韧性)。

对于心理资本概念的研究,目前主要存在特质(trait)论、状态(state)论以及综合论三种观点。特质论认为心理资本是个体的内在人格特质。状态论的观点是认为心理资本是一种心理状态,不同于人格特质,心理资本是指人在不同的工作环境中对待工作和绩效的一种积极的心理状态,它将对员工的工作满意度产生显著影响。综合论结合了特质论与状态论的观点,认为心理资本同时具备特质性和状态性的特征,是一种类似于状态(state-like)的心理素质,它一方面拥有相对的稳定性,能够持续一段时间,即特质性;另一方面,它也拥有对改变的开放性,可以通过干预措施来进行开发,即状态性。可以说,“类状态”一词充分概括了心理资本的内涵与精髓。目前,有许多研究者都认同综合论。

目前,国内外学者对于心理资本的结构未达成一致意见。就目前而言,关于心理资本的结构研究主要集中于卢桑斯提出的四个维度研究,卢桑斯的心理资本结构主要包括自我效能感(self-efficacy)、希望(hope)、乐观(optimism)、韧性(resilience)。

心理资本的测量方式主要包括三种:(1) 自我报告法;(2) 观察法或专家评判法;(3) 结果变量的测量。国内外大部分研究都采用问卷测量,即让被试者自我报告来了解心理资本。对于心理资本的开发,主要采用卢桑斯等人(2006)的心理资本干预模型(PCI)。

(来源:周利霞,2012)

具体而言,管理心理学的个体关怀特征应表现在两个方面:在理论研究方面,管理心理学应以研究个体心理状态和特点为出发点,对体现心理学特色的课题,如员工激励、工作压力、工作倦怠、心理契约、组织承诺、组织冲突等,要在吸收借鉴心理学中成熟的研究工具和手段的基础上,不断进行深入研究,力图实现理论研究上的创新;在实践应用方面,管理心理学在理解组织管理活动中涌现出来的各类实际问题时,应有独特的着眼点和分析框架,提出与管理学、组织行为学不同的解决方案,表现出个体关怀的特征。例如,在帮助企业设计薪酬方案时,管理心理学应关注这种方案与各阶层员工心理预期的匹配性以及它对员工心

理产生影响的长效性，而不是笼统地仅从组织行为学或管理学中分配公正这一角度来思考问题。

(2) 是什么或为什么：在研究组织管理问题时，管理学和组织行为学比较重视回答“是什么”和“怎么做”的问题。例如，在任何一本《组织行为学》中，都可以找到对企业普遍存在问题的描述和对相关应对措施的介绍，甚至还可以找到许多案例和练习性材料，但却缺少对相关原理和措施的深入心理学分析。这样做没有什么不对的，但却是不够的。作为研究人的心理与行为规律的管理心理学，应该发挥心理科学得天独厚的优势（关注“为什么”的问题、能够提供实证资料），不仅要回答“是什么”和“怎么做”的问题，更要去弥补组织行为学在回答“为什么”问题方面的不足。让人们既“知其然”，又“知其所以然”。

例如，无领导的小组讨论、结构性访谈、评价中心法、360度反馈等都是企业人员招聘和员工考评方面比较流行的工具或手段。那么，这些工具或手段的理论依据是什么呢？为什么它们一定会比传统的方法好呢？这样做的效果如何呢？如何测定它们的效果呢？针对这些问题，管理心理学应该能够做出深层次的探讨，而不仅仅是谈论“是什么”“怎么做”的问题。

(3) 实务或理论：在我们的人力资源管理、管理学、管理心理学等学科的培训班上，通常学员们急切地想要掌握的是实务和操作方面的知识。这种心情可以理解，毕竟实务方面的知识针对性强，似乎也最有用。但实务和理论是不可分割的。没有深厚理论功底支持的实务训练只能是鹦鹉学舌式的学习，这样获得的知识可迁移性差、再生性差。任何人都不可能用在某个课堂上获得的实务技巧去应对管理实践中可能出现的各种局面。

因此，我们不应该把管理心理学看成是一门纯实务的、技术性的学科，而应该认真掌握该学科中的各种管理学与心理学理论，唯有这样，才能更好地做好管理工作。也就是说，每一个管理者都不应该试图成为管人的“匠人”或“技师”，而应该试图成为管理的“大师”或“设计师”。从这个意义上说，系统地掌握管理学与心理学理论或许比掌握实务或案例更加重要。

(4) 行为或意识：实现对人的科学化管理是管理心理学的中心任务。一般来说，对人进行管理就意味着对人的改变。那么，究竟要改变人身上的哪些东西呢？多数人认为应该改变人的行为，而事实上我们更应该改变人的意识。行为是制度和规章的产物，而且具有高度的可模仿性和易获得性，你只要告诉员工应该做什么、怎样做，他就能按照你的要求将有关的行为实现出来。然而，这样的行为是短效的、被动的，有时还会走样和变形，因为它没有员工意识的参与和支撑。举例来说，我们的迎宾们都会按照公司的要求使用规范的礼貌性服务用语，但我们常常能够明显地感觉出他们的行为是机械的、不带感情色彩的，并不代表他们的意识。就连鹦鹉或机器人都能模仿出这样的行为。

总之，只有干预和改变员工的意识才能最终改变人的行为。而在改变员工意识或觉悟水平方面，管理心理学无疑扮演着重要的角色，因为管理心理学是研究组织管理活动中人的心理活动（意识）与行为规律的一门学科，它所提供的知识、原理和方法对于组织管理的柔性化、合理化、有效化、科学化都起着不可替代的作用。管理心理学工作者有责任和义务将管理心理学的方法和手段运用和推广到管理实践中，最终达到干预、提升员工和管理者意识水平的目标。

### 第三节 管理心理学的研究方法

对任何一门学科的发展而言，研究方法都具有举足轻重的作用。正如苏联生理心理学家巴甫洛夫（Иван Петрович Павлов）所说：“科学是随着方法学上获得的成就而不断前进的。研究方法每前进一步，我们便仿佛上升了一级阶梯，于是，我们就展开更广阔的眼界，看见从未见过的事物”（转引自陈元晖，1960）。管理心理学的研究对象是人，而人的心理和行为是极为复杂和特殊的，所以要想全面准确地把握组织情境中人的心理与行为规律，就需要多种多样的研究方法。下面对管理心理学中常见的研究方法加以介绍。

#### 一、观察法

观察法是有目的、有计划地观察研究对象（被观察者）在一定条件下的言语、行为、表情等反应，从而分析其心理活动和行为规律的一种研究方法。观察可以感官为工具，也可以利用录音、录像、摄影等现代技术手段作为辅助，以提高观察的效果。按不同的标准可把观察法做不同的分类。在管理心理学中，以下两种划分较为常见。

#### 【资料】

##### 企业诊断

##### ——一个车间员工工作情况的观察项目举例

- 一个车间内上班后有多少人迟到
- 上班后经过多长时间工人才开动机器
- 有多少工人在工作期间离开岗位
- 有多少工人提前去食堂等

（来源：戴良铤，白利刚，1998）

第一，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真实的条件下观察他人的行为，被观察者不知道自己正处于被观察之中。控制观察是在限定条件下所进行的观察，被观察者一般知道自己处于被观察的状态。第二，从观察者与被观察者的关系出发，可以把观察法划分为参与观察与非参与观察两类。参与观察是指观察者直接参与被观察者的活动，在共同活动中进行观察。例如，某销售主管若想弄清楚该公司一名推销员绩效不佳的原因，就可以和该推销员一起销售产品，在工作过程中有意观察推销员的一言一行，从中发现问题的症结所在。相反，非参与观察是指观察者不参与被观察者的活动，以局外人的身份进行观察。观察法的优点是使用方便，所得材料真实。其缺点是只能消极等待有关被观察现象的发生，难以对所获材料进行数量化处理，也确定某种行为现象的真正原因。

## 二、实验法

实验法是有目的地严格控制或创设一定条件来引起某种心理活动或行为表现以进行研究的方法。根据实验场地的性质差异，可以把实验法分为实验室实验与现场实验两类。

实验室实验是指在特设的实验室中借助各种仪器设备，严格控制实验条件，以研究心理活动规律的方法。例如，要考察表扬对人行行为产生的影响，在控制其他无关变量的前提下，就可以设立表扬组（实验组），对被试者良好的工作表现给予表扬；再设立一个对照组，不对该组被试者良好的工作表现进行表扬。经过一段时间之后，比较两组后续工作的成绩，若表扬组优于对照组，其就可以归结为表扬所致。实验室实验能较好地控制额外变量，从而有助于准确把握自变量与因变量之间的因果关系。实验室实验具有控制条件严格、结果精确度高的优点，但也有其不足，表现为实验室的人为性及对心理现象的过分简化，可能会导致研究结论的推广性受限。

现场实验是指在实际工作场所中适当控制条件，结合日常工作来研究被试者的心理与行为规律的实验方法。例如，梅奥（E. Mayo）在霍桑工厂进行的福利实验就是一个典型的现场实验。近年来，为了提高研究的外部效度，使研究结果更具普遍的意义和推广性，管理心理学家越来越重视现场实验研究。现场实验的优点是能够结合日常工作生活开展研究，较好地避免了实验室研究的局限性，提高了研究的外部效度，缺点是不易严格控制现场实验中的额外变量，研究得出的变量间的因果关系的说服力不如实验室实验强。

### 【资料】

#### 罗森塔尔效应实验

1968年，美国心理学家罗森塔尔和吉布森（Rosenthal & Jacobson）等人做了一个著名实验。他们在一所小学的一至六年级各选三个班的学生进行所谓“预测未来发展的测验”，然后通知教师说：“这些儿童将来大有发展前途”。实际上这些学生是随机抽取的。结果八个月后，对这些学生进行智能测验，发现名单上的学生成绩确实进步了，教师也给了他们好的品行评语，实验取得了奇迹般的效应。罗森塔尔认为这个结果是因为教师接受了“权威谎言的暗示”，对名单上的学生态度发生了变化，产生了偏爱心理和情感。从而对学生的心理与行为产生了直接影响，并促进了预期期望效果的达成。他借用希腊神话中主人公皮格马利翁（Pygmalion）的名字，把这个效应命名为“皮格马利翁效应”。后来，人们也称之为“罗森塔尔效应”或“教师期望效应”。

（来源：百度文库，<http://wenku.baidu.com/view/03a54d0a79563c1ec5da711a.html>）

## 三、问卷法

问卷法是研究者根据研究目的和设想，编制出内容明确、表达准确的问卷，让被试者根据个人情况实事求是做出回答，从而收集所需资料和数据的研究方法。它是管理心理学研究常用的一种研究方法。一般来说，常用的问卷形式有三种：是非式、选择式和等级排列式。

(1) 是非式：采用只有“是”与“非”两种答案的问卷，让被试者根据自己的情况对每个题目做出“是”与“否”的回答，不能模棱两可，也不能不回答。例如，你对目前的工作满意吗？是  否

(2) 选择式：它是要求被试者从并列的两种以上答案中按个人的实际情况选取一种或几种的问卷形式。例如，我觉得组织制定决策的程序是公正的。1=完全不同意，2=比较不同意，3=不确定，4=比较同意，5=完全同意。

(3) 等级排列式：在问卷中列出可供选择的多种答案，要求被试者按其重要程度的次序给以排列。例如，我最喜欢的激励方式是……晋升、上光荣榜、奖金、海外进修、休假、旅游。

问卷法的优点是能够在相对较短的时间内获取广泛的资料，而且能对资料进行数量化处理。这种方法所获取的资料一般较难进行定性分析，因而难以把所得结论直接与研究对象的实际行为进行比较。

## 四、访谈法

访谈法是访谈者通过口头谈话的方式从被访谈者那里收集第一手资料，从而了解其心理与行为规律的一种研究方法。例如，访谈高层管理者，了解其首创精神、威望、领导力等。在管理心理学的发展史上，美国心理学家梅奥等人也曾使用访谈法开展研究。根据访谈者对访谈结构的控制程度，可以把访谈划分为结构化访谈、无结构化访谈和半结构化访谈三类。

### 【资料】

#### 梅奥的访谈研究

在 1928—1930 年，梅奥等人组织了大规模的员工态度访谈调查，谈话人数达 21 126 人次。在访谈的过程中，访谈者起初提出的问题，大都是事先设计好的（先准备好问题提纲，然后以被访谈者回答形式面谈），例如，工厂的督导工作及工作环境等方面的问题。虽然访谈者事先声明，将严格保守秘密，请工人放心，可是被访谈者在回答问题时，仍然遮遮掩掩，存有戒心，怕厂方知道，自己会遭到报复，谈话总是无关痛痒。后来实验人员放弃设计好的问题，采用事先不固定内容而让被访谈者自行选择适当话题的访谈形式，每次访谈的平均时间从 30 分钟延长到 1~1.5 个小时，多听少说，详细记录工人的不满和意见。

（来源：百度文库，<http://www.docin.com/p-483200663.html>）

结构化访谈的特征是，访谈者根据提前设计好的、具有固定结构的访谈提纲进行访谈，并且控制和引导整个访谈过程的方向和节奏。之所以称为结构化访谈，很大程度上是因为对被访谈者所提出的问题、问题的顺序安排及访谈记录的相关内容都体现出结构化和标准化。

无结构化访谈的特征与结构化访谈相反，它事先没有拟定的访谈提纲可供参考，访谈的问题完全是访谈者根据当时或过去的知识经验而确定，在访谈的过程中，访谈者不断激发受访者用自己的语言表达看法的欲望。通过无结构化访谈，访谈者可以了解被访谈者自己对工作生活的态度、行为及思想观念情况。另外，在无结构化访谈中，访谈者是配角，仅发挥一种辅助作用，而被访谈者是主角，在访谈者的鼓励下根据自己的思路自由思考并畅谈。

半结构化访谈在控制程度上兼具结构化访谈与无结构化访谈的特征，在这种访谈形式中，访谈者对整个访谈结构具有一定的支配和控制作用，但与此同时也会让被访谈者积极参与访谈过程。一般而言，访谈者提前会拟定一个大致的访谈提纲，然后再结合自己的经验向被访谈者提出问题。需要注意的是，半结构化访谈中的访谈提纲主要是作为一种线索起到提示的作用，访谈者在访谈提纲的基础上，根据访谈的具体情况对访谈的程序和内容进行灵活调整。

访谈法的优点是简单易行，便于迅速取得第一手资料，因而使用范围较为广泛。其缺点是仅凭受访者的口头回答而做出的结论往往缺乏可靠性和真实性，因此，这种方法一般不单独使用，而是与其他研究方法结合起来运用。

## 五、测验法

测验法是指采用标准化的心理量表或精密的测验仪器来测量被试者有关心理品质或行为的研究方法。量表是心理测验常用的研究工具，目前流行的测验量表种类繁多，大致有以下几种类型：按测验的内容可分为智力测验、个性测验、态度测验和能力测验等；按测验的方式可分为文字测验与非文字测验；按测验的方法可分为问卷测验、操作测验和投射测验三大类。

在管理心理学研究中，测验法常常作为人才测评的一种工具。例如，用智力量表测定组织成员的一般和特殊能力状况；用个性量表测定组织成员和领导者的性格、气质等个体心理特征等。测验法简便易行，测验内容广泛，可以在短时间内了解许多人的一个或多个特点，且能从数量上比较个体之间的差异，所以得以广泛的应用。但也存在一些问题，如目前所使用的有些测验量表还不够完善，信度和效度比较低。研究者在使用测验时也有许多要求，如必须经过专门的训练、在抽取研究样本时要遵循随机化原则等。

### 【资料】

#### 气质量表示例

请认真阅读下列各题，对于每一题，你认为非常符合自己情况的，在题后面写上“+2”，比较符合的写上“+1”，拿不准的写上“0”，比较不符合的写上“-1”，完全不符合的写上“-2”。

1. 做事力求稳妥，不做无把握的事。
2. 遇到可气的事就怒不可遏，想把心里话全说出来才痛快。
3. 宁肯一个人干事，不愿很多人在一起。
4. 到一个新环境很快就能适应。
5. 厌恶那些强烈的刺激，如尖叫、噪声、危险的镜头等。
6. 和人争吵时，总是先发制人，喜欢挑衅。
7. 喜欢安静的环境。
8. 喜欢和人交往。
9. 羡慕那种能克制自己感情的人。
10. 生活有规律，很少违反作息制度。

(来源：<http://site.douban.com/120314/widget/notes/4149553/note/230100801/>)

## 六、个案法

个案法是指对某一个体、群体或组织在较长时间里（几个月、几年甚至更长的时间）连续进行考察了解、收集系统的资料，以便研究其心理与行为发展变化规律的方法。例如，研究者参与某企业的一个研发团队，通过长时间地体验生活，掌握了整个团队成员的心理与行为特点、团队绩效的状况、团队的人际关系等，并在此基础上进行深入分析，整理出能反映该团队特点的详细材料。由于个案研究能提供对某一个体、某一团体或某一组织的详尽分析，能提供变化的动态方面的了解，对于组织内部问题的诊断和纠正极有帮助。正因为此，个体法被广泛用于工业组织、企事业单位的研究上。当然，个案法也有其局限，表现在得出的结论往往缺乏普遍性和推广性。另外，个案法需要投入大量的人力、物力、财力，对研究者来说也是一个限制因素。

### 【资料】

#### 跨国企业员工工作交际的个案研究

国内学者刘颖以一家在中国的美国跨国公司工作的一名中国籍男性员工和一名美籍男性员工为个案，采用个案研究法为主、网络访谈法为辅的综合性研究方法，对交际语料中的请求言语行为进行了结构和策略分析。结果表明，跨国企业员工培训和文化差异管理方面存在误区。所以，应从以下三方面来改善员工培训的现状、增强内部凝聚力、形成积极的跨国企业文化。具体为：第一，在工作语言培训中充分融入目的语的文化因素；第二，培养员工综合的跨文化交际能力；第三，在企业文化中推行多样化政策。

（来源：刘颖，2008）

图 1.6 概括了以上介绍的几种研究方法。总之，它们都有其各自的应用价值，但也都存在一定的局限性。在特定的研究过程中，究竟采用哪种方法较好，应根据研究任务的要求和具体情境而定。一般而言，管理心理学研究往往以某种方法为主，辅之以其他方法，使之取长补短、相得益彰，从而更准确、更客观地反映人的行为和心理活动的规律和特点。

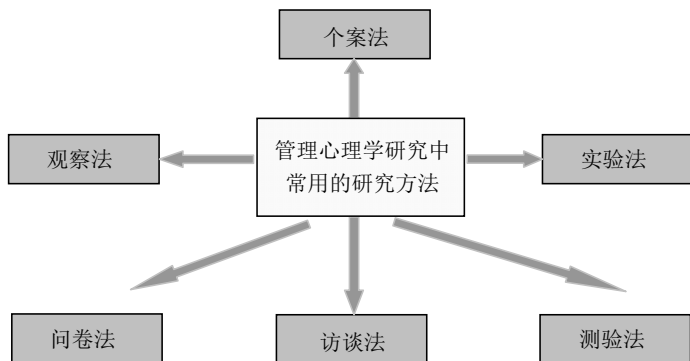


图 1.6 管理心理学研究中常用的研究方法





## 本章小结

1. 管理心理学是研究组织管理活动中人的行为规律及其潜在的心理机制，并用科学的方法改进管理工作，不断提高工作效率与管理效能，最终实现组织目标与个人全面发展的一门学科。其研究内容涉及动机管理、认知管理、情绪管理、行为管理和组织管理等主题。

2. 管理心理学是介于管理科学与心理科学之间的一门边缘性、交叉性学科，也是一门综合性和应用性很强的学科。它既是心理科学的一个分支，又是管理科学的一个重要组成部分。

3. 管理心理学与组织行为学既有区别又有联系。区别主要表现为研究侧重点不同、理论基础不同、形成背景不同；联系主要表现为心理与行为的联系、研究内容上的联系、研究目的上的联系。有两种取向的管理心理学：心理学取向的管理心理学和管理学取向的管理心理学。二者在研究逻辑上有所不同。组织管理活动中的人及其心理发展既是手段又是目的，是手段和目的的辩证统一体。管理心理学要突出自身的学科特色需要思考以下四个问题：个体关怀或宏观关心、是什么或为什么、实务或理论、行为或意识。

4. 管理心理学的研究方法主要有观察法、实验法、问卷法、访谈法、测验法和个案法。



## 复习题

### 一、名词解释

管理心理学 观察法 实验法 测验法 访谈法

### 二、单项选择题

1. 管理心理学的研究方法不包括（ ）。
 

A. 观察法 个案法	B. 实验法 测验法
C. 问卷法 访谈法	D. 考核法 计算法
2. 以下不属于常用的问卷形式的是（ ）。
 

A. 是非式	B. 选择式	C. 等级排列式	D. 问答式
--------	--------	----------	--------

### 三、是非判断题

1. 管理心理学是研究组织管理活动中人的行为规律及其潜在的心理机制，并用科学的方法改进管理工作，不断提高工作效率与管理效能，最终实现组织目标与个人全面发展的一门学科。（ ）

2. 观察法是有目的、有计划地观察研究对象（被观察者）在一定条件下的言语、行为、表情等反应，从而分析其心理活动和行为规律的一种研究方法。（ ）

3. 实验法是有目的地严格控制或创设一定条件来引起某种心理活动或行为表现以进行研究的方法。（ ）

4. 根据访谈者对访谈结构的控制程度，可以把访谈划分为结构化访谈、无结构化访谈和半结构化访谈及三分结构化访谈四类。（ ）

#### 四、思考题

1. 什么是管理心理学？试比较本书的界定与其他同类著作界定的异同。
2. 试析管理心理学的研究内容。你赞同本书的理解吗？为什么？
3. 试析管理心理学与心理学、管理学、组织行为学之间的关系。
4. 试析管理活动中的人及其心理发展的地位和作用。
5. 试述组织发展目标与人的全面发展目标之间的关系。
6. 管理心理学有哪些研究方法？试比较这些方法的优缺点？



#### 案例讨论

##### 领导与员工的博弈

世间的道理大多数人都能明白，但是角度不同、位置不同，又会使人当局者迷，我们咨询顾问在对企业作诊断，看到的许多问题都是老板或中高管人员都知道的，为什么他们不去解决呢？是因为每个人都有“心魔”束缚自己，要战胜心魔，需要外力促动和激励一下。

我们看看以下的故事，联想到企业管理，相信许多人都会会心一笑，或许我们就是其中的兔子、羚羊、老虎、狮子、狼、野猪。

一天，一只兔子在山洞前写文章，一只狼走了过来，问：“兔子啊，你在干什么？”答曰：“写文章。”问：“什么题目？”答曰：“《浅谈兔子是怎样吃掉狼的》。”狼哈哈大笑，表示不信，于是兔子把狼领进山洞。过了一会儿，兔子独自走出山洞，继续写文章。一只野猪走了过来，问：“兔子你在写什么？”答：“文章。”问：“题目是什么？”答：“《浅谈兔子是如何把野猪吃掉的》。”野猪不信，于是同样的事情发生了。

最后，在山洞里，一只狮子在一堆白骨之间，满意地剔着牙读着兔子交给它的文章，题目：《一只动物，能力大小关键要看你的老板是谁》。

这只兔子有次不小心告诉了他的一个兔子朋友，这消息逐渐在森林中传播；狮子知道后非常生气，他告诉兔子：“如果这个星期没有食物进洞，我就吃你。”

于是兔子继续在洞口写文章。

一只小鹿走过来，“兔子，你在干什么啊？”“写文章。”“什么题目？”“《浅谈兔子是怎样吃掉小鹿的》。”“哈哈，这个事情全森林都知道啊，你别糊弄我了，我是不会进洞的。”“我马上就要退休了，狮子说要找个人顶替我，难道你不想这篇文章的兔子变成小鹿吗？”小鹿想了想，终于忍不住诱惑，跟随兔子走进洞里。过了一会儿，兔子独自走出山洞，继续写文章。

一只小马走过来，同样的事情发生了。

最后，在山洞里，一只狮子在一堆白骨之间，满意地剔着牙读着兔子交给它的文章。题目是：《如何发展下线动物为老板提供食物》。

随着时间的推移，狮子越长越大，兔子的食物已远远不能填饱肚子。

一日，他告诉兔子：“我的食物量要加倍，例如，原来4天一只小鹿，现在要两天一只，如果一周之内改变不了局面我就吃你。”

于是，兔子离开洞口，跑进森林深处，它见到一只狼：“你相信兔子能轻松吃掉狼吗？”狼哈哈大笑，表示不信，于是兔子把狼领进山洞。过了一会儿，兔子独自走出山洞，继续进入森林深处。这回他碰到一只野猪——“你相信兔子能轻松吃掉野猪吗？”野猪不信，于是同样的事情发生了。

原来森林深处的动物并不知道兔子和狮子的故事。最后，在山洞里，一只狮子在一堆白骨之间，满意地剔着牙读着兔子交给它的文章。题目是：《如何实现由坐商到行商的转型为老板提供更多的食物》。

因为大家都知道它有一个很厉害的老板，这只小兔开始横行霸道，欺上欺下，没有动物敢惹。它时时想起和乌龟赛跑的羞辱。它找到乌龟说：“三天之内，见我老板！”扬长而去。乌龟难过地哭了。这时却碰到了一位猎人，乌龟把这事告诉了他，猎人哈哈大笑。

于是森林里发生了一件重大事情，猎人披着狮子皮和乌龟一起在吃兔子火锅，地下丢了半张纸片歪歪扭扭地写着：山外青山楼外楼，强中还有强中手啊！

在很长一段时间里森林里恢复了往日的宁静，兔子吃狼的故事似乎快要被大家忘记了。不过一只年轻的老虎在听说了这个故事后，被激发了灵感。于是它抓住了一只羚羊，对羚羊说，如果你可以像以前的兔子那样为我带来食物那我就不吃你。于是，羚羊无奈地答应了老虎，而老虎也悠然自得地进了山洞。

可是三天过去了，也没有见羚羊领一只动物进洞。它实在憋不住了，想出来看看情况。羚羊早已不在了，它异常愤怒。正在它暴跳如雷的时候突然发现了羚羊写的一篇文章，题目是：《想要做好老板先要懂得怎样留住员工》。

（来源：中国 NLP 学院，<http://manage.nlp.cn/art/story/76714.html>）

### 讨论问题：

请根据管理心理学的基本概述，从心理学的角度思考和讨论下面几个问题。

1. 兔子为何屡次会成功地帮助狮子捕捉到食物？
2. 兔子最后因为哪些原因被猎人和乌龟吃掉？
3. 猎人和乌龟赢在了哪里？
4. 羚羊和老虎的结局说明了管理心理学中的什么问题？
5. 这个故事在管理中给了我们什么启示？



## 管理游戏

### 你说我做

道具：七彩积木

参加人数：20~30人

用时：约1小时

游戏前准备：培训师先自己用积木做好一个模型。

过程：

1. 将参加人员分成若干组，每组4~6人为宜。

2. 每组讨论3分钟, 根据自己平时的特点分成两队, 分别为“指导者”和“操作者”。
3. 请每组的“操作者”暂时先到教室外面等候。
4. 这时培训师拿出自己做好的模型, 让每组剩下的“指导者”观看(不许拆开), 并记录下模型的样式。
5. 15分钟后, 将模型收起, 请“操作者”进入教室, 每组的“指导者”将刚刚看到的模型描述给“操作者”, 由“操作者”搭建一个与模型一模一样的造型。
6. 培训师展示标准模型, 用时少且出错率低者为胜。
7. 让“指导者”和“操作者”分别将自己的感受用彩笔写在白纸上。

游戏点评:

1. 身为“指导者”的你, 体会到什么?
2. 身为“操作者”的你, 体会到什么?
3. 当操作者没有完全按照你的指导去做的时候, 指导者的你有什么感觉?
4. 当感觉到你没能完全领会指导者意图的时候, 操作者的你有什么感觉?
5. 当竞争对手已经做完, 欢呼雀跃的时候, 你们有什么感受?
6. 当看到最后的作品与标准模型不一样的时候, 你们有什么感受?
7. 是效率给予的压力大, 还是安全性给予的压力大?
8. 指导者和操作者感受到的压力有什么不一样?

(来源: 王里, 2012)



## 参考文献

- [1] 陈元晖. 心理学的方法学. 心理学报[J], 1960(2): 68-108.
- [2] 戴良铁, 白利刚. 管理心理学[M]. 广州: 暨南大学出版社, 1998.
- [3] 刘颖. 跨国企业员工工作交际的个案研究[J]. 商场现代化, 2008(36): 321-323.
- [4] 王里. 组织行为学[M]. 北京: 北京大学出版社, 2012.
- [5] 周利霞. 大学生心理资本问卷编制及其相关因素研究[D]. 上海: 上海师范大学, 2012.
- [6] Luthans F, Avey J B, Avolio B J, Norman S M, Combs G M. Psychological capital development: Toward a micro - intervention[J]. Journal of Organizational Behavior, 2006, 27(3): 387-393.
- [7] Luthans F, Luthans K W, Luthans B C. Positive psychological capital: Beyond human and social capital[J]. Business horizons, 2004, 47(1): 45-50.
- [8] Luthans F, Youssef C M, Avolio B J. Psychological capital: Developing the human competitive edge[M]. Oxford, UK: Oxford University Press, 2007.
- [9] Goldsmith A H, Veum J R, Darity W. The impact of psychological and human capital on wages[J]. Economic Inquiry, 1997, 35(4): 815-829.
- [10] Seligman M E P. Authentic happiness[M]. New York: Free Press, 2002.