



财经商贸类系列教材

市场营销

经济学基础
市场营销学——原理与实践
市场调查与预测
企业管理
客户关系管理
人力资源管理实践教程
销售管理
消费者行为分析
商品学
营销策划
渠道管理
推销技术
品牌推广
广告实务
公共关系
沟通与商务谈判
中华商业文化
品牌策划与推广

管理心理学

电子商务

电子商务概论

电子商务数据分析与应用

电子商务视觉营销

电子商务法律法规

电子商务安全与支付

电子商务物流

客户服务与管理

商品信息采编

网店运营与管理

网络营销

网店美工

软文写作

商务礼仪

视频采编

选品与采购

进出口贸易

进出口业务实用教程

外贸英语写作

网络营销与电商直播

电子商务基础

电商直播实务

直播营销与运营

直播电商

网络文案策划

网络视频拍摄与制作

短视频创作与运营

商务数据分析

商务数据采集与处理

数据化运营管理

新零售运营管理

互联网金融

社交电商运营

创意思维与创意营销

创意训练与创意营销

新媒体推广

网络营销实务

移动商务

移动商务基础

移动产品规划与项目管理

移动商务数据分析

移动商务文案写作

移动商务运营

移动商务内容运营

移动营销实务

微信营销

移动商务视觉设计

移动商务系统开发

移动商务系统前端设计

移动商务安全

跨境电子商务

跨境电商基础

跨境电商理论与实务

跨境电商运营

跨境电商采购管理

跨境电商物流

跨境电商通关实务

跨境电商营销

跨境电商视觉营销

跨境电商客服

跨境电商美工

跨境电商英语

财经商贸类系列教材
“互联网+”新形态一体化教材

管理心理学

主编◎黄子鉴 王 聪



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

财经商贸类系列教材
“互联网+”新形态一体化教材

管理心理学

主编◎黄子鉴 王 聪

本书提供教学资源包

网址: <https://www.sjhtbook.com>



扫描二维码
关注上海交通大学出版社
官方微信



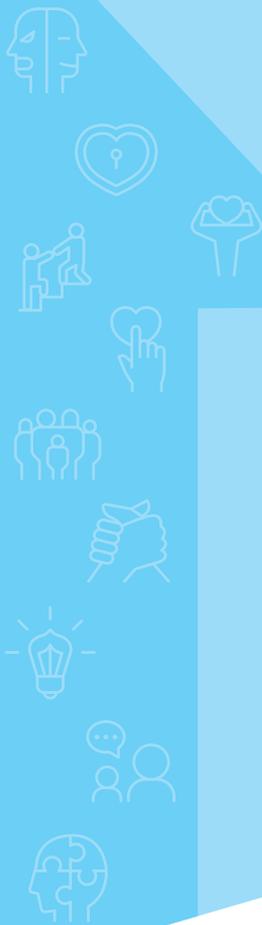
ISBN 978-7-313-31888-6
9 787313 318886 >
定价: 54.00元

上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

财经商贸类系列教材
“互联网+”新形态一体化教材

管理心理学

主编◎黄子鉴 王 聪



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

管理心理学是一门研究管理活动中人的心理活动和行为规律的科学。本书以管理心理学的理论与实践为基础，在吸收国内外管理心理学的最新研究成果的基础上，根据我国管理的实际情况和时代特征，结合实际案例，深入浅出地讲解管理心理学的理论和应用，包括管理心理学导论、个体心理与管理、激励理论与管理、群体心理与管理、组织心理与管理、领导心理与管理、员工的心理健康与疾病预防。本书一方面涵盖了管理心理学的所有核心领域，为学生提供了完整的知识框架；另一方面，通过引入大量实际案例和情景模拟，帮助学生将理论知识转化为实际操作能力。本书适用于广大高校学生、企业管理者及对管理心理学感兴趣的读者。

图书在版编目（CIP）数据

管理心理学 / 黄子鉴, 王聪主编. -- 上海 : 上海交通大学出版社, 2024. 11 -- ISBN 978-7-313-31888-6
I. C93-051
中国国家版本馆 CIP 数据核字第 20242UT835 号

管理心理学

GUANLI XINLIXUE

主 编：黄子鉴 王 聪	地 址：上海市番禺路 951 号
出版发行：上海交通大学出版社	电 话：021-6407 1208
邮政编码：200030	
印 制：北京荣玉印刷有限公司	经 销：全国新华书店
开 本：787mm × 1092mm 1/16	印 张：18.5
字 数：427 千字	
版 次：2024 年 11 月第 1 版	印 次：2024 年 11 月第 1 次印刷
书 号：ISBN 978-7-313-31888-6	电子书号：ISBN 978-7-89424-991-3
定 价：54.00 元	

版权所有 侵权必究

告读者：如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话：010-6020 6144

前言

当今时代变化速度快，组织管理面临着日益复杂的挑战。党的二十大报告强调，人才是第一资源。管理心理学作为一门不断发展的学科，需要满足时代对高素质管理人才的需求，为组织管理提供科学的理论指导和实践方法，同时，与时俱进的专业教材也必不可少。

本书分为七个章节，即管理心理学导论、个体心理与管理、激励理论与管理、群体心理与管理、组织心理与管理、领导心理与管理、员工的心理健康与疾病预防。本书通过对理论知识进行系统阐述，为实践应用提供坚实基础。全书结构严谨，基本理论阐述精要，通俗易懂，注重科学性、实用性和通用性。考虑到教学的需要，本书融入了知识链接、案例阅读、管理故事、自我测试和实训项目等模块，突出了实践性、应用性。本书既向学生传授管理心理学领域的知识成果，使学生掌握管理心理学的基本理论、基本方法与技能，帮助学生在未来企事业单位的管理工作中，不断改进管理效果，提升管理水平；又可以帮助学生进行自我设计、自我管理、自我完善，提高社会适应能力和人际交往水平。

本书的突出特色和创新之处在于紧密结合时代背景，探讨管理心理学在新形势下的应用，具体体现在以下方面。

（1）时代性与应用性并重：本书紧密结合当前社会经济实际，深入探讨管理心理学的应用更新。各章节内容均力求将理论与实践相结合，使学生能够学以致用，更好地应对复杂多变的管理挑战。

（2）以人为本，关注全面发展：本书强调以人为本的管理理念，不仅关注员工的职业技能提升，更重视其心理健康与全面发展。通过详细阐述个体心理、激励理论、员工的心理健康与疾病预防等内容，帮助学生构建更加人性化、科学化的管理体系。

（3）关注学科前沿，展现最新发展：本书积极吸收国内外最新的研究成果，将管理心理学的最新动态融入书中。在群体心理与管理、组织心理与管理等章节中，引入了大量前沿理论与实证研究，使学生能够站在学科前沿，洞察管理心理学的未来趋势。

（4）案例分析丰富，讲解深入浅出：本书通过丰富的案例分析，将抽象的理论知识具体化、生动化。运用典型的案例，帮助学生在轻松愉快的学习氛围中掌握管理心理学的核心要点。



(5) 实践指南, 具体实用: 为了增强学生的实践能力, 本书特别设计了实训项目 and 自我测试等模块。这些模块旨在将理论知识转化为实际操作能力, 帮助学生在未来的管理工作中更加游刃有余。

本书适用于广大高校学生、企业管理者及对管理心理学感兴趣的读者。希望本书能够成为学生在管理心理学领域的良师益友, 帮助他们在新时代的浪潮中, 不断提升自己的管理能力。

本书由大连海洋大学黄子鉴、王聪担任主编, 分别编写第一章、第四章和第二章、第六章; 由大连海洋大学陈兴川、冯磊担任副主编, 分别编写第五章和第三章; 大连大学周祥军参编, 编写第七章。全书由黄子鉴设计、统稿, 由辽宁师范大学孙远刚教授主审。

由于编者水平有限, 书中可能存在的一些疏漏和不足之处, 敬请广大专家和读者批评指正。此外, 编者还为广大一线教师提供了服务于本书的教学资源库, 有需要者可发邮件至 2393867076@qq.com 获取。

编者

2024年6月

目 录

第一章 管理心理学导论 001

第一节 管理心理学概述 002

- 一、管理心理学的概念 002
- 二、管理心理学的研究内容 003
- 三、管理心理学的学科特点 004

第二节 管理心理学基础理论 005

- 一、心理现象 005
- 二、心理本质 015
- 三、心理学的发展 016

第三节 管理心理学的产生和发展 018

- 一、管理心理学产生背景 018
- 二、管理心理学发展概况 021

第二章 个体心理与管理 027

第一节 个体差异与管理 028

- 一、个性 028
- 二、气质 031
- 三、性格 035
- 四、能力 039
- 五、个性与管理 042

第二节 知觉与管理 046

- 一、感觉、知觉 046
- 二、影响知觉的因素 050
- 三、社会知觉 053
- 四、社会知觉的偏差 057
- 五、社会知觉在管理中的应用 060



第三章	激励理论与管理	071
第一节	激励理论概述	072
	一、激励	072
	二、需要、动机、行为	074
	三、人类行为的基本模式	085
	四、激励理论分类	087
第二节	内容型激励理论	088
	一、马斯洛的需要层次理论	088
	二、赫茨伯格的双因素理论	091
	三、奥尔德弗的 ERG 理论	093
	四、麦克利兰的成就需要理论	094
第三节	过程型激励理论	095
	一、弗鲁姆的期望理论	095
	二、洛克的目标设置理论	096
第四节	状态型激励理论	097
	一、亚当斯的公平理论	097
	二、挫折理论	100
第五节	行为改造型激励理论	107
	一、斯金纳的强化理论	108
	二、海德和韦纳的归因理论	111
第四章	群体心理与管理	115
第一节	群体概述	116
	一、群体	116
	二、非正式群体	123
第二节	群体动力	130
	一、群体动力理论	131
	二、群体的规范与压力	132
	三、群体士气与群体凝聚力	138
第三节	群体沟通	143
	一、沟通概述	143

二、沟通的分类	145
三、沟通网络	149
四、沟通障碍	152
第四节 群体冲突	155
一、群体冲突的概念	155
二、群体冲突的类型及产生原因	156
三、群体冲突的管理	160
第五章 组织心理与管理	163
第一节 组织结构与管理	164
一、组织概述	164
二、组织结构	169
三、组织设计	178
第二节 组织变革与发展	185
一、组织变革	185
二、组织发展	195
第三节 组织文化与管理	199
一、组织文化的基本知识	199
二、组织文化的要素与功能	202
三、组织文化的构成	205
四、组织文化的建设	207
五、不同国家的组织文化模式与管理特点	212
第六章 领导心理与管理	218
第一节 领导心理的基本理论	219
一、领导的含义与作用	219
二、领导者与管理者	221
三、领导者的功能	221
四、领导者的素质	223
第二节 领导者的影响力	230
一、领导者影响力的含义	230
二、领导者影响力的分类	230



三、领导者影响力的构成因素	232
四、领导者影响力的提高	235
第三节 领导有效性理论	239
一、领导有效性的概念	239
二、领导特质理论	239
三、领导行为理论	241
四、领导权变理论	244
第四节 领导艺术	249
一、领导艺术的含义与特征	249
二、领导艺术的内容	251
三、领导艺术的提高	256
第七章 员工的心理健康与疾病预防	259
第一节 员工的心理健康	260
一、心理健康的概念	260
二、心理健康的标准	260
三、影响员工心理健康的因素	262
第二节 员工的心理健康问题及预防	264
一、常见的心理健康问题	264
二、心理健康风险的预防	265
第三节 员工的人际关系	267
一、人际关系的概念	268
二、人际关系的性质与类型	268
三、影响人际关系的因素	270
四、改善人际关系的方法	272
第四节 员工的压力与调适	274
一、压力对员工的负面影响	274
二、员工压力的自我调适	275
参考文献	285

第二章

个体心理与管理

学习目标

| 知识目标 |

- (1) 了解个性的相关知识。
- (2) 理解社会知觉的相关内容。
- (3) 掌握个性相关理论和社会知觉研究如何在管理中应用。

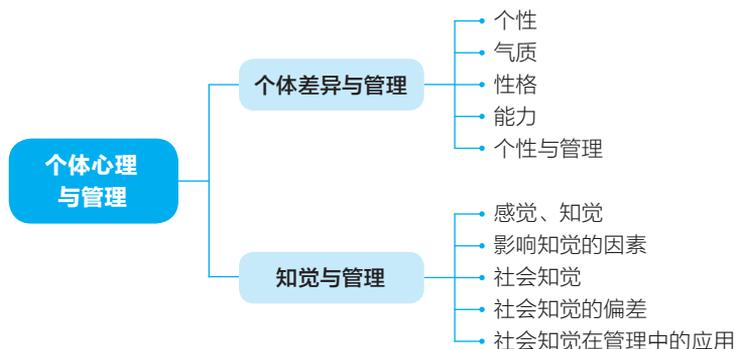
| 能力目标 |

提升认识自我、发展自我的能力，能够将个性相关理论、社会知觉相关理论应用到管理中。

| 素质目标 |

培养个体的积极心态、健康心理和良好的情绪管理能力，提升个体的自我认知、自我调节和自我成长能力，培养完善人格。

知识脉络





第一节 个体差异与管理

个体心理在管理中具有至关重要的地位。本小节将首先明确个性的核心概念，随后逐一展开对气质、性格、能力等个体差异的深入探讨以及分析如何进行个性管理，以揭示它们对管理工作的影响。通过这一节的学习，我们将更好地理解如何在实际工作中充分利用这些差异，增强团队的整体效能，实现共赢的局面。

一、个性

心理学家对个性有许多不同的定义。个体的个性是有差异的。

（一）个性的含义

个性心理学家萨瓦尔托雷·马迪（Salvatore Maddi）认为，个性是决定个体心理与行为的普遍性和差异性的、较稳定的有机组合。而心理学家理查德·卡利什（Richard Kalish）指出，个性是导致行为以及使一个人区别于其他人的各种特征和属性的动态组合。这些特征和属性包括需要、动机、情绪、自我知觉、角色行为、态度、价值观和能力等。就上述特征和属性而言，每个个体均是有差异的，这就要求人们首先要对自己的个性及其形成和发展有所认识。

所谓个性，是指个人有别于他人的整个心理面貌，是经常出现的、比较稳定的心理特点和行为模式的综合。一般情况下，个性也叫人格，包括个性倾向性和个性心理特征两个方面。

所谓个性倾向性，是指人进行活动的基本动力，是个性结构中最活跃的因素。人的任何心理活动都包括认识过程、情感过程和意志过程。心理过程的倾向性就是指个体这些过程的意识倾向性，主要体现为一个人的需要、动机、理想、信念、兴趣、爱好、态度、价值观等。这些心理倾向并不是孤立存在的，而是互相影响、相互制约的，构成一个统一的推进人进行活动的动力系统。它决定着一个人总的个性倾向和态度，决定着一个人的社会价值。

所谓个性心理特征，是指一个人身上经常地、稳定地表现出来的心理特点，是个性结构中比较稳定的成分，主要包括气质、性格和能力。

（二）个性的基本特征

个性具有整体性、稳定性和可塑性、独特性和共同性、社会性和生物性、倾向性等基本特征。

1. 整体性

个性是一个统一的整体结构，构成个性的各种心理成分不是相互独立的，也不是机械地联合在一起的，而是错综复杂、交互联系的，组成一个完整的整体，对人的行为进行调节和控制。著名的个性心理学家戈登·奥尔波特等人强调个性的组织性和整合性，

指出个性是一种有组织的整合体，在这个整合体内各种成分相互作用、相互影响、相互依存。如果其中一部分发生变化，其他部分也将发生变化。个性的整体性，首先表现为各种心理成分的一致性，一个正常人总是能够正确地认识自己、评价自己，能及时地调整个性中各种心理成分的矛盾，使自身的心理和行为保持一致。如果各成分之间的关系协调，人的行为就正常；如果失调，就会造成个性分裂，产生不正常行为。其次，个性的整体性表现为个性是由各个紧密联系的成分构成的多层次、多水平的统一整体。

2. 稳定性和可塑性

在个体的生活中，那种暂时的偶然表现出来的心理上的特征不是个性特性，只有比较稳定的、在行为中经常表现出来的心理倾向和心理特征才是一个人的个性特征，即个性具有稳定性。正因为个性具有稳定性，才能把一个人和另一个人区别开来，才能预测一个人在特定情境下的行为，才能够了解人。管理者只有了解下属的个性稳定性，才能采取有针对性的管理措施。

个性具有稳定性，但不是绝对的、一成不变的，它还具有可塑性。个性并不是天赋的，主要是在后天环境、教育和实践的影响下形成的，随着环境、教育和实践的改变而发生变化。例如，一个活泼的人，由于受生活中某些重大事件的影响，或精神上受到巨大打击，可能会变得闷闷不乐，出现个性变化。

3. 独特性和共同性

个性具有独特性，即每个人都有不同于他人的个性倾向性和个性心理特征。个性是在许多因素的影响下发展起来的，影响个性发展的因素和这些因素之间的相互关系都不可能是完全相同的，因此，世界上没有两个个性完全相同的人，即使是同卵双生子，他们的个性也不完全相同。正因为如此，每个人都有与他人不一样的气质、性格和能力，都有自己的需要、兴趣、爱好和理想追求，正所谓“人心不同，各如其面”。然而，人的个性的独特性并不排斥人与人之间在心理上的共同性。虽然每个人都具有不同的个性，但受共同的社会文化、思想、习俗的影响，属于同一民族、同一国家、同一群体的个体在个性特征方面又表现出一定的共同性。

4. 社会性和生物性

马克思认为，人的本质并不是单个人所固有的抽象物，在其现实性上，它是一切社会关系的总和。人是一个生物实体，又是一个社会实体，是生物实体和社会实体的统一体。在个性形成和发展中，既要受到生物因素的制约，又要受到社会因素的制约。个体的先天遗传因素为个性的形成和发展提供了前提，但起决定作用的还是一定的社会历史条件和所处社会地位的制约。所以个性具有生物性和社会性的特征。

5. 倾向性

倾向性是指人们在与客观现实的相互作用中，总是对现实事物持有一定的看法、态度和倾向性。这种倾向性决定了一个人心理活动的选择、行为和社会价值。



（三）个性的形成与发展

个性的形成受很多因素的影响，形成的原因也不尽相同。心理学家研究表明，在某些人身上，有些个性特征是先天具有的，而有些个性特征又是后天形成的。但在一个人身上，更多的个性特征却是在先天和后天这两种因素的共同影响下形成的，其中后天的影响更显著。

1. 遗传因素是个性形成和发展的生理基础

遗传因素是个性形成的生理基础。遗传决定了人的体型、性别、相貌、神经系统特征等生理构造。在日常生活中，人们会发现，子女与父母之间往往不只是容貌、体型相似，而且性格、智力、兴趣也有某些相似之处。离开了这些遗传因素，人的个性根本就不会形成。

2. 社会因素是个性形成和发展的决定性因素

社会因素主要指家庭、学校、文化背景对个性形成的影响。

（1）家庭。在人的个性形成过程中，家庭环境的影响是巨大的。这种影响会伴随人的一生。家庭因素的影响主要来自父母的个性。父母的行为方式、思想观念、生活习惯等都会对孩子产生影响，这种影响是潜移默化的。俗话说，“父母是孩子的第一任老师”，形象地说明了家庭因素对人的个性的影响。

（2）学校。人的青少年时期大多是在学校度过的，学校的文化知识、思想品质、行为规范的教育对个体良好个性的形成与发展都有至关重要的影响。这些影响主要来自课堂教学、课外活动、班集体的风貌、师生关系与同学关系等。个体行为在青少年时期逐渐成熟，道德标准和为人处世的态度也逐渐形成，个性已基本定型。

（3）文化背景。每个国家都有属于自己的文化背景（如历史渊源、历史传统、宗教文化影响等），每个人的个性都不可避免地会受到其影响。文化包括对一些重大问题的价值观念，对人生、人与人的关系、自然界的看法，也包括一贯的解决问题的方法和行为模式。这些文化背景影响着个体需求和满足需求的途径，影响着解决冲突的方式。

3. 社会实践是个性形成和发展的重要条件

社会实践对个性形成和发展的作用也不容忽视。一个人从家庭、学校最终走上社会从事某种职业，为了适应日益扩大的生活领域和人际交往，在反复学习各种新角色、新工作应有的行为方式和对事物的态度的同时，也会形成和改变个性。

4. 社会环境是个性形成和发展的重要场所

任何人都一定的社会环境中生活，该社会环境中的成员不可避免地要受到他所在群体和组织的行为准则、价值取向、思维方式的影响。在社会生活中，一个人特有的个人经历、所见所闻、被所处社会环境中的群体和组织重视或忽视的程度、情感的被接受或受挫等，都会对个性的形成起着明显的作用。

除上述这些因素以外，年龄也会对一个人的个性产生影响，不同的年龄阶段，个性

会有明显的区别，这与人的思想发展、知识面扩大、经验的丰富有关。总之，一个人的个性是在各种内外因素的影响下形成和发展变化的。

二、气质

气质与个性有着密切的联系。

（一）气质的概念

气质是人的个性心理特征之一，是表现在心理过程中的强度、速度、稳定性、倾向性等方面的动力特征，即我们日常所说的“脾气”“秉性”。它使人的全部心理活动都染上独特的个人色彩，如“莽”李逵、“灵”燕青、“稳”林冲，这些心理特征差异就是气质差异。

气质具有以下两个方面的特点。

1. 气质是心理活动的动力特征

心理活动的动力特征是指心理活动发生的速度、强度和指向性。心理活动发生的速度是指知觉的速度、思维的敏捷性、注意力集中时间的长短和情绪发生的快慢等心理过程的速度；心理活动的强度是指情绪的强弱、意志努力的程度等心理过程的程度；心理活动的指向性是指心理活动是指向外部还是指向自己的内心世界。气质作为人的心理活动的动力特征，与人的心理活动的内容、动机无关。

气质使人在各种不同的活动中都有着近似的表现，使人的心理活动都染上特定的色彩，形成独特的风貌。也就是说，只有那些不论时间、地点、场合，不论活动内容、兴趣、动机，都稳定地表现出来的心理活动的动力特征才叫气质。

2. 气质具有稳定的心理特征

气质是个体与生俱来的、稳定的心理特征，是高级神经活动类型的外在表现，因此，在人出生的最初阶段就可以观察到个体的某些气质特点。例如：有的婴儿活泼好动，不怕生，对外界刺激反应灵敏；有的婴儿安详文静，胆小怕生，对外界刺激反应迟缓。不仅如此，气质的稳定性还表现在它难以改变上。俗话说：“江山易改，禀性难移。”这里所说的“禀性”就是指气质。

当然，就其外部表现而言，在环境和教育的影响下，随着自身修养的增强，特别是随着性格的成熟，气质也会有一定程度的改变，但这仅仅是外部表现的改变，使其内部产生质的改变是很难的。同时，性格对气质也会具有一定的制约和控制作用。因此，气质的稳定性与可塑性是统一的。

（二）气质类型学说

气质是个古老的概念。心理学家对气质这一心理特征进行了多方面的研究，相继产生了各种气质学说，其中具有代表性的是体液学说、体型学说、激素学说、血型学说、高级神经活动类型学说等。



1. 体液学说

公元前5世纪，古希腊医生希波克拉底根据自己的临床医学实践，提出了“体液理论”，这是最早的有关气质的学说。他认为人体内有4种体液，即胆汁（产生于肝脏）、血液（产生于心脏）、黏液（产生于脑）和黑胆汁（产生于胃），根据人体内这4种体液的混合比例，哪一种占优势，就属于哪一种气质类型。在体液的混合比例中，若胆汁占优势则属于胆汁质，若血液占优势则属于多血质，若黏液占优势则属于黏液质，若黑胆汁占优势则属于抑郁质。

希波克拉底的体液学说带有朴素的唯物主义性质，但缺乏科学性。然而这4种气质类型又符合人的现实表现，所以一直沿用至今。气质与体液的关系如表2-1所示。

表2-1 气质与体液的关系

气质类型	体内占优势的体液
胆汁质	胆汁
多血质	血液
黏液质	黏液
抑郁质	黑胆汁

2. 体型学说

德国心理学家恩斯特·克雷奇默（Ernst Kretschmer）根据对精神病患者的临床观察，提出按体型划分人的气质类型的理论。他把人的体型分成3类：肥胖型、瘦长型和筋骨型。他认为体型决定人的气质特点，肥胖型易产生躁狂气质，其行动倾向为善交际、表情活泼、热情、平易近人等；瘦长型易产生分裂气质，其行动倾向为不善交际、孤僻、神经质、多思虑等；筋骨型易产生黏着气质，其行动倾向为迷恋、认真、理解缓慢、行为较冲动等。他还认为3种体型与不同精神病的发病率有关，肥胖型的人较多出现躁狂症，瘦长型的人较多出现精神分裂症，筋骨型的人较多出现癫痫病。

3. 激素学说

激素学说是生理学家路易斯·伯曼（Louis Berman）提出的。他认为，人的气质特点与内分泌腺的活动有密切关系。此理论根据人体内哪种内分泌腺的活动占优势，把人分成甲状腺型、脑下垂体型等。甲状腺型的人表现为体格健壮、感知灵敏、意志坚强、任性主观、自信心过强；脑下垂体型的人表现为性情温柔、细致忍耐、自制力强。

现代生理学研究证明，从神经-体液调节来看，内分泌腺活动对气质的影响是不可忽视的。但激素学说过分强调了激素的重要性，从而忽视了神经系统特别是高级神经系统活动特性对气质的重要影响，有片面倾向。

4. 血型学说

血型学说是日本学者古川竹二等人的观点。他们认为气质是由血型决定的，血型有

A型、B型、AB型、O型，与之相对应气质也可分为A型、B型、AB型与O型4种类型。A型气质的特点是温和、老实、稳妥、顺从、依赖他人；B型气质的特点是感觉灵敏、镇静、不怕羞、喜社交、好管闲事；AB型气质的特点是上述两者的混合；O型气质的特点是意志坚强、好胜、霸道、喜欢指挥别人、有胆识、不愿吃亏。但是这种观点没有足够的科学依据，其结论只可作为人们进一步研究探索的参考。

5. 高级神经活动类型学说

苏联著名生理学家巴甫洛夫通过动物实验研究提出了高级神经活动学说，对气质进行了科学的阐述，使气质理论建立在了科学的基础之上。他把气质分为4种类型：①兴奋型（强而不平衡），这类人的神经素质反应较强，但不平衡，容易兴奋难以抑制，遇到很强的刺激容易产生精神分裂；②活泼型（强而平衡，灵活性高），这类人的神经素质反应较强，而且平衡，既容易形成条件反射，又容易改变条件反射，行动迅速活泼，一旦缺乏刺激很快就会无精打采；③安静型（强而平衡，灵活性低），这类人的神经素质反应迟钝，但较平衡，容易形成条件反射，但难以改变，行动迟缓，有惰性；④抑制型（弱而平衡，灵活性低），这类人的神经素质反应较弱，但较为平衡，产生兴奋的速度较慢，容易形成条件反射，但难以改变，行动迟缓，有惰性。

巴甫洛夫指出，高级神经活动类型和体液学说气质类型两者是一一对应关系，如表2-2所示。兴奋型相当于胆汁质，活泼型相当于多血质，安静型相当于黏液质，抑制型相当于抑郁质。

表 2-2 高级神经活动类型与体液学说气质类型的关系

高级神经活动类型	气质类型
兴奋型（强而不平衡）	胆汁质
活泼型（强而平衡，灵活性高）	多血质
安静型（强而平衡，灵活性低）	黏液质
抑制型（弱而平衡，灵活性低）	抑郁质

（三）不同类型气质的特征

不同类型的气质具有不同的特征。

1. 胆汁质类型的特征

胆汁质属于兴奋而热烈的类型。这种气质类型的人反应速度快，具有较高的反应性与主动性，情感和行为动作产生得迅速而且强烈，有极明显的外部表现；性情开朗，热情，坦率，但脾气暴躁，好争论；情感易于冲动但不持久；精力旺盛，经常以极大的热情从事工作，但有时缺乏耐心；思维具有一定的灵活性，但对问题的理解具有粗枝大叶、不求甚解的倾向；意志坚强，果断勇敢，注意力稳定而集中但难于转移；行动利落而又敏捷，说话速度快且声音洪亮等。其显著特点是兴奋性强、不平衡、外倾。



▶ 案例阅读

李逵负荆

在《水浒传》中，李逵是作者着墨较多、性格较为鲜明丰满的人物形象之一，他曾做过一桩鲁莽之事。李逵和燕青在下山游玩途中，来到刘太公庄上借宿。夜里听闻刘太公哭诉，称自己如花似玉的女儿被梁山泊头领宋江强抢而去。李逵一听便火冒三丈，他一向最看不惯欺负弱小和贪恋女色的行径，哪怕是宋江，他也绝不轻饶。

李逵气冲冲回到梁山，二话不说就大闹忠义堂，砍倒旗杆，扯碎写有“替天行道”四个字的杏黄旗，还拿着板斧要找宋江算账。宋江听闻缘由后，为证明自己清白，当即决定带李逵去找刘太公当面指认。

宋江带着李逵等人来到刘太公庄上，刘太公及众人仔细辨认后，发现并非是宋江所为，原来是两个贼人冒用宋江之名在此作恶。

这下李逵知道自己错怪了宋江，心中懊悔不已。后来在燕青的提醒下，李逵背着荆条，向宋江负荆请罪，请求宋江的原谅。宋江本就大度，见李逵诚心认错，也就原谅了他。之后李逵还和燕青一起去捉拿了那两个假冒宋江的贼人，将其带回梁山惩处，此事也算有了个圆满结局。

案例启示

从心理学角度而言，李逵这样的人物在气质类型上属于典型的胆汁质。胆汁质的人的一些负面特征是急躁易怒、容易冲动，做事不计后果。李逵这样的员工，历来是让管理者较为头痛的角色，但宋江却成功地驾驭了他，诀窍何在？宋江被误会后，并没有急于辩解，也没有逞老大的威风，而是让事实来说明一切，让李逵认识到自己的错误。因此，可以说，宋江的成功在于他深谙李逵的个性特点，采取了行之有效的管理方法。在现代组织管理工作中，管理者也必须把握员工的个性特点，才能有的放矢地做好管理工作。

2. 多血质类型的特征

多血质属于敏捷好动的类型。这种气质类型的人行动具有很高的反应性，情感和行为动作产生得很快，变化得也快，但较为温和；易于产生情感，但体验不深，善于结交朋友，容易适应新的环境；语言具有表达力和感染力，姿态活泼，表情生动，有明显的外倾性特点；机智灵敏，思维灵活，但常表现出对问题不求甚解；注意力与兴趣易于转移，不稳定；在意志力方面缺乏忍耐性，毅力不强等。其显著特点是灵活性强、外倾明显。

3. 黏液质类型的特征

黏液质属于缄默而沉静的类型。这种气质类型的人反应性低，情感和行为动作进行得迟缓、稳定，缺乏灵活性。这类人的情感不易产生，也不易外露，很少产生激情，遇到不愉快的事也不动声色；注意力稳定、持久，但难以转移；思维灵活性较差，但比较细致，喜欢沉思；在意志力方面具有耐性，对自己的行为有较大的自制力；态度持重，沉默寡言，办事谨慎细致，从不鲁莽，但对新的工作较难适应，行为和情绪都表现出内倾性，可塑性差。其显著特点是安静、内倾。

4. 抑郁质类型的特征

抑郁质属于呆板而羞涩的类型。这种气质类型的人有较高的感受性，情感和行为动作进行得都相当缓慢、柔弱；情感容易产生，而且体验相当深刻，隐晦而不外露，易多愁善感；往往富于想象，聪明且观察力敏锐，善于观察他人观察不到的细微事物，敏感性高，思维深刻；在意志力方面常表现为胆小怕事、优柔寡断，受到挫折后常心神不安，但对力所能及的工作表现出坚忍的精神；不善交往，较为孤僻，具有明显的内倾性。其显著特点是敏感、孤僻、缺乏自信心、内倾。

应该说明的是，在现实生活中，只有少数人是上述4种气质类型的典型代表，大多数人则是中间型或者混合型气质类型的人。

三、性格

性格是人的个性中最重要、最显著的心理特征，在个性中起着核心作用，是一个人的区别于其他人的集中表现。在日常生活中，人们经常把性格与个性混淆，也有人搞不清楚气质与性格的区别。实际上，性格与其他个性心理特征，如气质、能力密切相关，相互影响，相互渗透。人的性格对行为往往起主导作用，管理者只有根据人的性格特点实施管理，才能取得良好的管理成效。

（一）性格的含义

性格是人们对客观事物的态度和社会行为方式中经常表现出来的稳定的倾向。性格是人的个性中最鲜明、最主要的心理特征，决定着人活动的内容和方向。如果一个人对现实的态度在类似的情况下经常出现，并逐渐得到巩固，而且成为习惯的行为方式，那么这就是性格。例如，勤奋、懒惰、诚实、虚伪、正直、自私、慷慨、吝啬、谦虚、骄傲等，都属于性格特征。

人的性格是在生理素质的基础上，通过社会实践活动逐渐形成和发展起来的。作为一种稳定的态度和与之相适应的习惯化的行为方式，性格是在主客观的相互作用中，伴随着人的世界观、信念、道德品质等社会理念的确定而形成的。性格是一个人本质属性的结合，是具有核心意义的个性特征。性格一旦形成，就会在人的行为中留下痕迹，打上烙印，贯穿人的全部行为。因此，人们可以根据社会道德标准来评价性格的优劣和好坏，这就决定了性格具有直接的社会意义。例如，诚实、正直、认真、负责是优良的性



格特征，对社会有积极的影响；而虚伪、狡诈、马虎、草率是不良的性格特征，对社会有消极的影响。

（二）性格与气质的关系

性格与气质同属于人的个性心理特征，两者在许多方面十分近似，人们常常混淆，两者既有区别又有联系。

性格与气质的区别主要表现在以下 3 点。

（1）形成的客观基础不同。气质的形成直接决定于人的高级神经活动类型，具有自然的性质；性格的形成虽然受天生生理素质的影响，但主要受社会环境、教育背景等后天因素影响。

（2）稳定程度不同。气质具有先天性，主要受遗传因素影响，后天影响极为缓慢，具有较强的稳定性；性格是后天形成的，是在人与外界环境的相互作用中逐渐形成和发展的，虽然也具有稳定性特点，但与气质相比，具有较强的可塑性。

（3）气质类型无所谓好坏，而性格有好坏之分。气质反映的是人在情绪和行为活动中的动力特征，不受活动内容的影响，也不具有社会评价意义。而性格反映的是人对客观事物的态度和行为方式，会对他人和社会产生影响，因而有好坏之分。例如，抑郁质类型的人，可以发展出勤思考的优良性格特征，也可表现为敏感多疑的不良性格特征。

性格与气质的相互联系主要表现在以下 3 点。

（1）气质可以按照每种类型的动力特征影响性格的表现方式，从而使性格带有一种独特的色彩。例如，同样是对人友善的性格，胆汁质表现为热情豪爽，多血质表现为亲切关怀，黏液质表现为诚恳，而抑郁质则表现为温柔。

（2）气质可以影响性格形成和发展的速度。例如，自制力的形成，对胆汁质的人来说比较困难，而对抑郁质的人来说就比较容易。

（3）性格可以制约气质的表现，也可以影响气质的改变。例如，顽强坚定的性格可以克服气质的某些消极方面，使积极方面得到充分发展。

（三）性格的特征

性格的特征可从态度、意志、情绪、理智 4 个方面来分析。

1. 性格的态度特征

性格的态度特征是指人对现实的态度所表现出来的性格特征。人对现实的态度主要体现在 3 个方面：一是对社会、集体和他人的态度，如大公无私或自私自利、热情或冷漠、诚实或虚伪等；二是对事业、工作、劳动和生活的态度，如勤奋或懒惰、认真负责或粗心大意、节俭朴素或奢侈浮华等；三是对自己的态度，如自信或自卑、严于律己或放任自流等。

2. 性格的意志特征

性格的意志特征是指人对自己的行为调节方式和控制程度所表现出来的性格特征。

这种特征体现在4个方面。

- (1) 行为目标明确程度的特征，如是有计划的还是盲目的。
- (2) 对自己的行为自觉控制水平的特征，如是一时冲动还是自制力强。
- (3) 在紧急或困难条件下表现出来的意志特征，如是沉默镇定还是惊慌失措。
- (4) 对待长期工作的意志特征，如是坚持到底还是半途而废。

3. 性格的情绪特征

性格的情绪特征是指个人对情绪的控制或情绪对个人活动的影响等方面的性格特征，主要体现在情绪活动的强度、稳定性、持久性等方面。例如，有的人情绪激动，有的人较平静，有的人时而激动、时而平静；有的人情绪活动的持续时间较长，留下的印象深刻，有些人情绪持续时间短，几乎不留痕迹；有的人心境总是振奋、乐观，有的人则显得抑郁和沉闷。

4. 性格的理智特征

性格的理智特征是指人在对事物的认识过程中表现出的个体差异方面的性格特征。例如，在感知方面有主动观察与被动知觉的性格差异，在记忆方面有形象记忆与抽象记忆的性格差异，在想象方面有富于创造想象和依赖模仿想象的性格差异，在思维方面存在着敏捷性、独创性、逻辑性、深刻性等方面的性格差异，等等。

(四) 性格的类型

(1) 按心理机能分类，可将性格分为理智型、情绪型和意志型3种。理智型的人，常用理智来评价一切，并用理智来控制自己的行为；情绪型的人往往凭感情用事，不善于冷静思考，但情绪体验深刻；意志型的人则表现为目标明确、行为主动、不怕困难、意志坚强。

(2) 按倾向性分类，可将性格分为外倾型和内倾型两大类。外倾型的人，心理活动倾向于外部，又叫外向型，一般表现为活泼、开朗、善于交际、善于适应环境等；内倾型的人，心理活动倾向于内部，又叫内向型，一般表现为沉静孤僻、不善交际，心理活动不外露，适应环境困难，但耐力和容忍力较强。

(3) 按独立程度分类，可将性格分为独立型和顺从型两大类。独立型的人，独立性和自信心较强，不易受暗示和干扰，善于独立地发现问题和解决问题，有时甚至把自己的见解强加于人；顺从型的人，独立性较差，易受暗示和外来干扰，少有主见，从众倾向较强。

(4) 按社会适应性分类，可将性格分为摩擦型、平常型、平衡型、领导型、逃避型5种。摩擦型和逃避型的社会适应性最差。前者表现为性格外露、人际关系紧张、容易造成摩擦；后者表现为性格内倾、不善交际、与世无争。平常型态度、意志、情绪等表现一般，属于中间型。平衡型和领导型社会适应性较好，但平衡型较多地表现为被动适应、善结人缘；而领导型较多地表现为自主能动、有影响力。这种分类在国际上较为通用。



MBTI 性格类型

目前，心理学家已经开发出很多种有关性格的分类方法，在职业选择与发展领域，应用最广泛的是“迈尔斯-布里格斯心理类型指标”（Myers-Briggs Type Indicator, MBTI）。MBTI 理论将性格类型分为 4 个维度，每个维度有两个方面。MBTI 根据 4 个维度的两两组合，便得到了 16 种职业性格。

ISTJ（内向、感觉、思维、判断型）：安静，严肃，通过全面性与可靠性分析获得成功；有责任心，逻辑性强，会一步步地朝着目标前进，不易分心；重视传统和忠诚。

ISTP（内向、感觉、思维、知觉型）：灵活、忍耐性强，是冷静的观察者，一旦有问题发生，就会立即行动，找到实用的解决办法；通过客观分析处理问题；务实、重视效率。

ISFJ（内向、感觉、情感、判断型）：安静、友好、有责任感和良知，坚定地致力于完成自己的义务；注重他人的感受；努力把工作和家庭环境营造得有序而温馨。

ISFP（内向、感觉、情感、知觉型）：安静、友善、敏感、仁慈，喜欢有自己的空间，喜欢按照自己的时间表工作；有耐心、有责任心，能屈能伸；不喜欢争论和冲突，不会强迫别人接受自己的想法和价值观。

INTJ（内向、直觉、思维、判断型）：在实现自己的想法、目标时有创新的想法和非凡的动力；一旦决定做一件事就会开始规划直到完成为止；对自己与他人的能力和表现要求都较高。

INTP（内向、直觉、思维、知觉型）：内向、灵活、适应力强；喜欢理论性和抽象的事物，热衷于思考而非社交活动；对于自己感兴趣的领域有非凡的精力与深度解决问题的能力；有怀疑精神，有时会显得挑剔。

INFJ（内向、直觉、情感、判断型）：对人有很强的洞察力；忠诚、有责任心，坚持自己的价值观；在对目标的实现过程中有计划且果断坚定，通常在认真思考之后行动。

INFP（内向、直觉、情感、知觉型）：理想主义者，希望外部的生活和自己内心的价值观相统一；好奇心重，能很快看出事情的可能性，能够加速想法的实现；适应力强，善于接受，除非是有悖于自己的价值观的事物。

ESTJ（外向、感觉、思维、判断型）：讲求实际，注重现实和事实；果断，适应力强，执行力强；能够注意日常例行工作的细节；有非常清晰的逻辑标准，系统性地遵循逻辑标准，并希望他人也能同样遵循。

ESTP（外向、感觉、思维、知觉型）：灵活，忍耐力强，实际，注重结果，喜

欢积极地采取行动解决问题；喜欢物质享受和时尚，但对理论和概念上的认识感到不耐烦。

ESFJ（外向、感觉、情感、判断型）：富有热情，有爱心、责任心；希望周边的环境温馨和谐，而且有决心营造这样的环境；注重人际关系，喜欢和他人一起精确并及时地完成任务；能体察到他人在日常生活中的需要并通过帮助他人来得到满足；希望自己能受到他人的认可和赏识。

ESFP（外向、感觉、情感、知觉型）：外向、友善、包容，接受能力强，热爱生命，热爱物质享受，热爱学习新技能，喜欢与别人共事；富有灵活性、即兴性，易接受新朋友和适应新环境。

ENTJ（外向、直觉、思维、判断型）：坦诚、果断，有天生的领导能力，能够敏锐地发现问题并迅速找到解决办法；善于设定长期的计划和目标；通常见识多，博览群书，喜欢拓展自己的知识面并分享给他人。

ENTP（外向、直觉、思维、知觉型）：思维敏捷、睿智，能够激励他人，直言不讳；能随机应变地解决新的、具有挑战性的问题；不喜欢例行公事；善于洞察、理解别人，有发展的眼光。

ENFJ（外向、直觉、情感、判断型）：热情、有责任心，高度关注他人的感情、需求和动机；能够看到每个人的潜质，并乐于帮助别人发挥自己的潜能；忠诚，对赞美和批评都能做出很快的回应；社交活跃，有启发别人的领导才能。

ENFP（外向、直觉、情感、知觉型）：热情而热心，富有想象力，认为生活充满可能性；能够很快地找出事情与信息之间的关联性，而且有信心根据自己的判断解决问题；需要得到别人的认可，也乐于欣赏和支持别人。

四、能力

能力包括很多方面，具有多种类型，个体的能力也有一定的差异。

（一）能力的含义

哲学中，能力是指人的内在素质的外化力量。心理学认为，能力是指人能够顺利地完成某种活动并直接影响活动效率所必须具备的个性心理特征，是人的综合素质在现实行动中表现出来的正确驾驭某种活动的实际本领和能量。能力主要包括潜能、体力、智力、情感力、意志力、精神力量和实践能力等。

能力总是与活动联系在一起，只有在活动中才能得到体现。

（1）能力在活动中发展并表现在活动之中。例如：一个人有无销售能力，只有通过销售活动才能表现出来；一个人有无音乐鉴赏能力，只有通过音乐活动才能表现出来；一个人有无管理能力，也要通过管理活动的实践才能表现出来。



(2) 能力是从事活动必需的前提。人的实践活动是复杂多样的，成功地完成任何一种活动，都需要多种能力的综合。例如一个画家需要形象记忆力、色彩鉴别力、视觉想象力等多种能力。一个现代管理者同样需要多种能力，如计划能力、决策能力、领导能力、组织能力、控制能力等。

(3) 能力的高低可以通过实践活动加以比较。两个人的能力高低主要通过实际活动来做评价。例如，在客观条件完全相同的情况下，两个厂长的能力高低，通过比较其工厂的实际发展状况就可大概了解。

(4) 人的能力有着极大的个体差异。有的人具备迅速、创造性地完成某种活动所需的各种能力，有的人则完全缺乏这种能力。

能力与知识、技能既有区别，又有联系。

1. 能力与知识、技能的区别

能力与知识、技能是不同的概念，不能混淆。知识是人类有关自然与社会知识的总和；技能是指个体习得的习惯化了的行为方式；能力是顺利完成活动而在个体身上经常、稳定地表现出来的心理特征。三者不能等同。知识多不一定能力强，如尚未实际参与管理工作的管理学学生具有专业知识与技能，但这并不等于他们具备管理人员的能力。

2. 能力与知识、技能的联系

(1) 知识、技能是能力形成的基础，并能促进能力的发展。显然，能力的发展是在掌握和运用知识、技能的过程中完成的，离开学习和训练，什么事情都不做的人，他的能力是得不到发展的。例如管理人员学习管理知识，并在实践中加以应用，这样他们的管理能力才能得到提高与发展。

(2) 知识、技能的掌握是以一定的能力为前提的。能力在一定程度上决定着知识、技能获得的速度和质量。一般来说，掌握知识、技能的难易和速度依赖能力本身的发展。例如，管理能力水平较高的人，能迅速地、顺利地掌握管理的知识和技能。

(二) 能力的结构与类型

能力的结构指的是能力包含的因素，能力根据不同的分类标准可以分为多种类型。

1. 能力的结构

许多学者运用多种方法，尤其是因素分析的方法对能力的结构进行研究，由于能力和智力是两个相交叉较多的概念，所以许多研究往往将智力和能力作为一个概念来理解，提出了各种智力结构理论。因此，在介绍能力的结构时，同时吸纳智力结构理论，能帮助我们更好地理解能力的结构。

(1) 二因素结构说。

英国心理学家查尔斯·斯皮尔曼 (Charles Spearman) 在 20 世纪初期用因素分析的方法提出能力的二因素结构说。这种学说认为，能力是由一般因素和特殊因素构成的。一般因素在相当程度上是遗传的，是人完成各项实践活动所必需的首要因素，是基本的

心理潜能，决定一个人的能力高低。特殊因素是完成特定活动所需的智力因素。任何一种活动的完成都是由一般因素和特殊因素两种因素决定的。他认为，在能力结构中，一般因素是第一位的。

（2）群因素结构说。

美国心理学家路易斯·瑟斯顿（Louis Thurstone）也用因素分析方法提出了群因素结构说。他认为能力是由许多彼此无关的原始能力构成的。他总结出大多数能力可以分解为7种原始的因素，即计算、言语流畅、词语理解、记忆、推理、空间知觉和知觉速度。各因素之间互相联系、相互组合，构成独特的能力结构。

（3）智力多元论。

美国心理学家霍华德·加德纳（Howard Gardner）认为，智力内涵是多元的，由言语智力、逻辑数理智力、空间智力、音乐智力、身体运动智力、交往智力、自知自省智力、自然智力8种相对独立的智力成分构成。每种智力都是一个单独的功能系统，可以相互作用，产生外显的智力行为。

2. 能力的类型

（1）一般能力和特殊能力。

这是以能力所表现的活动领域的不同来划分的。一般能力是指在进行各种活动中必须具备的基本能力，主要包括观察力、记忆力、想象力、思维能力、注意力等5种基本能力，其中思维能力是核心，这5种能力的有机结合也称智力。这5种能力相互联系、相互渗透，制约着能力发展的水平。

特殊能力又称专门能力，是顺利完成某种专门活动所必备的能力，如音乐能力、绘画能力、数学能力、运动能力、计算机操作能力等。特殊能力的有机结合被称为专业才能，是人们从事某种专业活动所必备的能力。

（2）模仿能力和创造能力。

这是按活动中能力创造性的大小进行划分的。模仿能力是指在活动中顺利地掌握前人所积累的知识、技能，并按现成的模式进行活动的 ability，又叫再造能力。人们在学习活动中的认知、记忆、操作与熟练能力多属于再造能力。创造能力是指在活动中创造出独特的、新颖的、有社会价值的思想和产品的能力。它具有独特性、变通性、创新性，是人们成功完成某种创造性活动所必需的条件。

（3）认知能力、操作能力和社交能力。

这是按活动认知的对象划分的。认知能力是指接收、加工、储存和应用信息的能力，表现在人对客观世界的认识活动之中，如感觉能力、记忆能力、想象能力、思维能力、注意能力等。操作能力是指操纵、制作和运动的能力，如劳动能力、体育运动能力、实验能力等。社交能力是指人们在社会活动中表现出来的处理各种社会关系的能力，如组织能力、应变能力和语言能力等。



(4) 现实能力和潜在能力。

这是按活动的能力具备程度划分的。现实能力是当前所具有可以从事某种工作的能力，是由以前的学习、经验积累而成的。潜在能力是可以发展的在未来从事某种工作的能力，兴趣、性格、气质都可以为未来从事某种工作提供基础。

(三) 能力的个体差异

个体之间的能力差异是客观存在的，这是由先天因素和后天环境（社会环境、教育、实践活动）决定的，其中主要是由后天环境决定的。能力的个体差异具体表现在以下4个方面。

1. 能力表现早晚的差异

能力表现早晚的差异是指不同的个体在同种能力的发展上表现出的时间早晚的差别。例如，有的人“大器晚成”，有的人则“早慧早熟”。

2. 能力的类型差异

能力的类型差异主要是指人的能力在类别上存在差异，即人与人之间具有不同的优势能力。例如：有的人认知能力较强，而操作能力较弱；有的人社交能力较强，而专业能力较弱。

3. 能力发展水平的差异

能力发展水平的差异是指不同的个体在同种能力的发展水平上表现出高低的差别。该种差异表现为在同种能力发展水平上，有的人能力超常，有的人则能力平庸。例如，从小在一起练习打乒乓球的一群人，有的人成绩好，在比赛中获得冠军，而有的人成绩平平。



知识链接

创造的最佳年龄

美国学者莱曼·波特（Lyman Porter）经过研究发现，25岁至40岁是成才的最佳年龄。不同学科的平均最佳创造年龄也不同，例如，化学领域的最佳创造平均年龄为26岁至36岁，数学领域为30岁至34岁，物理学领域为30岁至34岁，心理学领域为30岁至39岁，哲学领域为35岁至39岁，声乐领域为30岁至34岁。

五、个性与管理

个性与管理的联系在气质、性格和能力3个方面有所体现。

(一) 气质在管理中的应用

气质在管理中的应用主要体现在以下方面。

1. 合理安排工作，调动积极性

不同特性的工作或职业对人的心理品质有不同的要求，这决定了不同气质可能适合不同的工作。若气质和工作性质相匹配，职工的劳动和工作效率就可以大大提高。

有一些职业要求职工倾向于多血质、胆汁质，如演员、营业员、运动员、电话员、采购员等，他们适应喧闹、嘈杂的工作环境，而对于需要长期安坐、细心检查的工作则难以胜任；有一些职业要求职工偏向于黏液质、抑郁质，如精细手工业工人、资料员、护理员、保养员等，他们对变化、灵活的工作感到有压力。

虽然一些职业要求人们具有相应的气质特征，但是这种要求并不严格，因为在工作中，一个人气质的各种特征之间可以起到互相补偿的作用。因此，在普通职业中，不必苛求职业对气质的要求。但是，一些特殊的工种，如飞机驾驶员、宇航员、电站集中控制室的调度员、高空带电作业人员等，其工作需要承受较高的身心压力，因而要求他们具有灵敏快速的反应能力和冷静、理智、胆大心细、临危不惧的心理品质。特殊工种对人的气质特性提出了特殊的要求，必须注意气质要求的绝对性。

2. 调整组织结构，增强团队战斗力

在进行一般的工作安排和人员优化组合时，必须注意气质要求的互补性。人的气质特征有积极的一面，也有消极的一面，合理调整不同气质的人员，组成一个团体，形成气质互补的组合，可以发挥气质的积极作用，克服气质的消极影响。

3. 做好思想工作

不同气质的人，对挫折、压力、批评、惩罚的忍受能力、接受程度是不同的，所以管理人员在做思想工作、分配任务时就要有所不同。例如：黏液质的人沉着，坚毅，冷静，情绪反应较慢，对待他们要耐心说服开导，多用事实说话，向他们提出要求时，应让他有时间考虑；抑郁质的人情感深刻，脆弱，孤僻，冷淡，不要在公开场合批评、训斥他们，而应该多给予关心和鼓励；与胆汁质者打交道应避免发生冲突；等等。此外，在采用新的操作规程与重新编班组时，胆汁质、多血质的员工较易适应新环境、新制度，但是，对于黏液质、抑郁质的员工则需要给予更多的关怀和照顾，才能使他们尽快地适应新的环境。

需要说明的是，虽然在心理学中尝试对人的气质进行分类，但这种分类只是相对的，很少有人是绝对的某种气质类型。现实中绝大多数人都是介于两种甚至多种类型之间的。其实，这种混合型使人们更容易适应多种环境的要求。因此，在看待人的气质时，不要做绝对化的类型判断。

（二）性格在管理中的应用

管理者必须意识到性格问题不纯粹是个人问题，一个人的性格品质直接或间接地影响，甚至决定他做一件事的成功与失败。心理学家通过对众多杰出人物的跟踪研究，发现杰出人物的成功与他们的性格品质有很大的关系。研究表明，如果一个人在其他方面都有较强的能力，但缺乏敬业精神、不求上进、做事马虎、独立性差、怕苦怕累、人际



关系紧张，这种性格品质也不利于其长期发展。因此，要有效地提高员工的工作效率，增强企业内部的凝聚力，必须注重培养员工良好的性格。为此，管理者要注意以下几个问题。

1. 准确把握员工的性格特点

对管理者来说，了解员工的性格，不仅有助于解释和掌握他现在的行为表现，还可以预测他未来的行为趋势，并据此创设适宜的工作环境，从而提高生产效率。可以通过以下途径了解员工性格：一是通过各种活动不断地了解，二是通过深入调查进行了解，三是借助一些心理测验来了解。

2. 实施有针对性的管理

有针对性的管理包括因人施用和因材施教两个方面。因人施用是要根据员工性格特点考虑岗位的适用性，选择合适的人担任合适的工作。如选用规章意识强、细心负责的人担任财务工作。因材施教是指在对员工进行教育时，要针对员工的性格特点，提出适当的教育要求，使用适当的教育方法。如对敏感多虑的员工进行教育时，既要谨慎小心，不伤害其自尊心，又要热情开导，逐步帮助他形成宽阔的胸怀。

3. 坚持进行职业道德教育，严格开展行为规范训练

员工的性格特征各异，有好的品质也有不好的品质。要使员工统一行动，并形成有利于组织高绩效的良好作风，管理者就必须通过有效措施，制订并严格实行组织统一的行为规范和政策制度，使每个员工在岗位工作中受到严格的性格品质锻炼，从而逐渐形成高尚的职业观念和良好的职业作风。靠组织风气和严格管理教育，熏陶改造员工个人性格上的缺点，同时，每个员工性格的锻炼和品质的提高又可以使组织的整体素质得以提高。

4. 管理者应该注意自身性格修养

一个优秀的管理者不仅要依靠知识的力量和法规的力量进行管理，还要依靠“人格的力量”“榜样的力量”进行管理。这就需要管理者注意自身的性格修养，限制不利于管理工作的性格特点，发挥有利于管理工作的性格特点。管理者首先要对自己的性格特点进行全面分析；其次认清哪些性格特点对管理工作有利或有害，据此提出针对自己性格的培养目标；最后对性格的各方面做全面反省。

（三）能力在管理中的应用

合理用人从古至今都是成事的关键，也历来是管理的重要原则之一。现代管理特别强调：“只有无能的管理，没有无用的人才。”一个管理者只有根据员工的能力状况做到量才为用，才能把员工的能力最大限度地发挥出来，从而提高管理效率。具体来说，管理者不仅要了解自己的能力和能力差异，还要了解员工的能力差异，根据工作需要和员工能力进行人事安排。

1. 让员工的能力与工作相匹配

有什么样能力的人，做什么样的工作。这样才能做到人与工作的最佳匹配，使人的能力得到最大的发挥，使工作取得最佳的绩效。实际上，一个人所具有的能力高于实际工作所要求的水平，这个人会自感“大材小用”、无聊乏味，产生工作效果不佳的后果。反之，一个人所具有的能力低于实际工作所要求的水平，这个人会表现出“力不从心”，其后果是给工作带来了极大的损失，若压力过大还影响其心理健康。

管理故事

鸡鸣狗盗

春秋战国时期，齐国的孟尝君田文礼贤下士，门客众多。这些门客无论身份地位，待遇都与孟尝君一致。

齐湣王二十五年，孟尝君出使秦国。秦昭王早就听闻孟尝君贤能，当即拜他为相，有人便向秦昭王进言道：“孟尝君的确贤能，可他又是齐国宗室，现在担任了秦国的丞相，谋划事情必定是先替齐国打算，然后才考虑秦国的利益，这样秦国就危险了。”这番话说得秦昭王改变了主意，立即罢免了孟尝君，并将他软禁起来，准备找个借口杀掉他。

孟尝君意识到情况危急，便找到了秦昭王的宠姬，请求宠姬在秦昭王面前为他说情。宠姬答应了孟尝君，但提了个要求：“我听说孟尝君有一件狐白裘，天下无双，如果你能把这件狐白裘送给我，我就帮你。”孟尝君听到这个消息却更为难了，因为这件狐白裘他早已送给秦昭王，如今叫他如何再拿来一件？他把难处告诉了门客，就在众人面面相觑之时，坐在门边的一位善于偷盗的门客自告奋勇道：“我能拿到那件狐白裘。”当天夜里，他就化装成狗，趁黑摸入秦宫，偷出了狐白裘。宠妾得到白狐裘后欣喜万分，说服秦昭王放弃了杀孟尝君的念头。孟尝君获释后，怕秦昭王反悔，立即乘快车逃离，更换了出关凭证，改了姓名逃出城关。夜半时分，秦昭王后悔放出了孟尝君，再次派人寻找他，这才发现他已经逃走了，就立即派人驾车追赶。

孟尝君一行人逃至函谷关时又遇了难题：按照秦国法规，函谷关每天鸡叫时才开关放人，而如今追兵在后，哪敢等到鸡鸣呢？正当众人犯愁之时，又一位门客站了出来，只见他“喔，喔，喔”撮嘴连叫几声，引得城关外的雄鸡全都叫了起来。守关士兵听见鸡鸣，以为天色将明，遂开门放人，孟尝君一行人就这样逃出了秦国。不久，秦国追兵果然到了函谷关，但见孟尝君已经出关，就只好回去了。当初，孟尝君收留这两个人做门客的时候，门客无不感到羞耻，等孟尝君在秦国靠这两个人脱险后，门客们都佩服孟尝君广招门客不分人等的做法。



故事启示：

成语“鸡鸣狗盗”告诉我们，每个人都有自己的特长和价值，不能轻视任何人。善用者无弃人，而在于如何用人。鸡鸣狗盗之辈也具有特殊能力，有时候一些看似不起眼的技能或行为，在特定的情况下也能发挥重要作用。同时，这也提醒我们要善于发现和利用身边的资源，不要局限于传统的观念和方法。在面对困难和挑战时，要灵活应变，充分发挥自己的智慧和创造力。

2. 职业培训要注意提高员工的能力

提高员工的能力既包括一般能力的提高，也包括特殊能力的提高。每个人的一般能力发展与特殊能力的提高，存在着互相依存、互相联系、互相促进的辩证关系。员工所形成的特殊能力是建立在他的一般能力基础上的，同时，员工的特殊能力的发展也提高了一般能力的水平。

3. 注重能力，合理招聘人才

在招聘时，既要考虑到应聘人员的知识、技能，也要考虑到应聘人员的潜在能力。目前，招聘时往往把文化考核与技术操作考核的成绩作为是否录用的唯一标准，这显然是不全面的。文化或技术操作的考核只代表了一个人已经掌握的部分知识或技能的水平，并不等于一个人所具有的能力，更不等于一个人所蕴藏的内部潜力。克服这种片面性的办法，就是要对人的能力有一个全面的了解。

第二节 知觉与管理

知觉作为我们认识世界的重要方式，在管理领域有着不容忽视的影响力，其概念与特征、影响因素，以及社会知觉和相关偏见等方面，都与管理实践紧密相连。接下来，让我们深入剖析知觉的奥秘，探讨其在管理中的具体应用，开启全新的认知之旅。

一、感觉、知觉

感觉和知觉既相互联系又相互区别，若要了解知觉，也应了解感觉。

（一）感觉

感觉是人脑对直接作用于感觉器官的客观事物的个别属性的反映。例如，面对一朵玫瑰花，鼻子闻到了它的香味，眼睛看到了它的颜色及形状，手触摸到了花茎的刺，感受到了花瓣的柔，等等。物体的这些个别属性通过感觉器官作用于人脑，在人脑中引起的心理活动就是感觉。在心理学研究中，感觉占有相当重要的地位，它是意识和心理活动的重要依据，是意识对外部世界的直接反映，也是人脑与外部世界的直接联系。割断

了这种联系，大脑就无法反映客观存在，意识也就无从产生。人们理解周围世界的过程始于感觉。感觉虽然很简单，但很重要，在人的生活和工作中有重要的意义。

首先，感觉提供了内外环境的信息。通过感觉，人能够认识外界物体的颜色、形状、气味等，从而能够了解事物的各种属性；通过感觉，我们还能认识自己机体的各种状态，因而有可能根据自己机体的状态来调节自己的行为。

其次，感觉保证了机体与环境的信息平衡。人要正常地生活，必须和环境保持平衡，人们从周围环境获得机体正常生活所必需的信息；相反，信息超载或不足，都会破坏平衡，给机体带来严重的不良影响。感觉剥夺实验证明，来自外界的刺激对维持人的正常生存是十分重要的。

最后，感觉是一切较高级、较复杂的心理现象的基础。人的知觉、记忆、思维等复杂的认识活动，必须借助感觉提供的原始资料。人的情绪体验也必须依靠人对环境和身体内部状态的感觉。因此，没有感觉，一切较复杂、较高级的心理现象就无从产生。

（二）知觉

知觉是人脑对直接作用于感觉器官的客观事物的各个部分和属性以及它们之间关系的综合的整体反映。客观事物的信息往往以孤立的、片段的形式进入个体的感觉，但是人类并不是以孤立的、片段的方式认识客观事物的，而是有组织、有界限，以统一的整体方式认识客观事物的。我们不仅能听到各种声音、看到各种颜色、闻到各种气味、尝到各种味道，而且还可以认识到作用于我们感官的事物是什么，能叫出它的名称，并用词标示它。

知觉中的每一种感官在接收外界刺激与信号时都具有其独特的风格和方式，并在最终系统地进行统一和融合。在这整个过程中便产生了知觉的选择性、知觉的整体性、知觉的理解性、知觉的恒常性这四大基本特征。

1. 知觉的选择性

大千世界，芸芸众生，万物缤纷多彩，可能会存在大量客观事物同时刺激感觉器官，但一般情况下，个体往往不能对所有的刺激物都做出较为清晰的反映，只能获取所有刺激物中的某些部分为知觉对象，把知觉对象从背景中区分出来优先加以清晰地反映，这种特性就叫作知觉的选择性。如图 2-1 所示，有人看到的是一个花瓶，那是把白色作为为了知觉对象，把黑色作为为了背景；有的人看到的是两个人的侧脸，那是把白色作为背景，把黑色作为对象选择了出来。知觉的选择性具有较大的应用价值，如斑马线、红绿灯、军事伪装等。

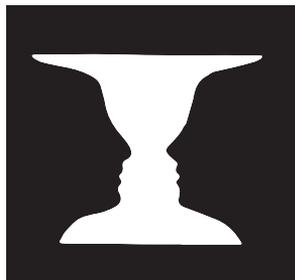


图 2-1 知觉的选择性

2. 知觉的整体性

知觉不同于感觉，它不仅是各种感觉的结合，而且还是运用知识和经验对外界物体进行解释的过程。知觉具有在过去经验的基础上，把物体的各个部分各种属性结合起



来，成为一个整体的特性，知觉的这种特性称为知觉的整体性。如图 2-2 所示，我们可以辨认出来是一匹马，但图形中有的地方并没有用线条画出来，是我们借助于过去的经验，把图形中缺少的线条部分补充上，辨认出“马”的图形。这就是知觉整体性的表现，如窥一斑而知全豹。

3. 知觉的理解性

生活中，人在知觉某一事物时，会自觉地依据先前已有的知识和经验去认识它，对它进行识别处理、转化并赋予特有的含义，同时用词语标示出来，即知觉的理解性，如图 2-3 所示，有人看到的是小孩与狗在奔跑，有人看到的是山水。这是由于每个个体拥有的知识与经验不同，在面对同一刺激物时，产生的知觉可能存在较大差异。例如：仁者见仁，智者见智；外行看热闹，内行看门道。



图 2-2 知觉的整体性



图 2-3 知觉的理解性

4. 知觉的恒常性

知觉的恒常性是指客观事物本身不变但知觉的条件在一定范围内发生变化时，人的知觉映像仍然保持相对不变的特性。它包括大小恒常性、形状恒常性、颜色恒常性、亮度恒常性。在大小恒常性的体现上，例如，远处一个人缓缓地向你走来，在距离上不断接近你时，人的身影随之变大，但是我们感知到的人的高矮胖瘦（大小）没有变化。在形状恒常性的体现上，如图 2-4，从不同的角度或者距离观看门的形状是不相同的，但不管映入眼球的门的形状是长方形还是平行四边形或是一条线，我们都知道门本身没有变，形状是长方形的。在颜色恒常性的体现上，比如蓝色的物体，即使它在红色光、黄色光或者绿色光等环境中发生了视觉上的颜色变化，但我们知道物体的颜色始终是蓝色的。在亮度恒常性的体现上，如将一张白纸一半放在明亮的灯光下，一半放在微暗的自然光中，虽然视觉上纸张的两个部分明暗度不同，但是我们知道纸张的两部分明暗度是一样的。

根据知觉的特征可以推断出知觉的形成受许多因素影响，进而使得相同主体在不同时间段内面对相同的事物也可能产生不同的知觉。这些影响因素大致可以分为以下几个方面。

(1) 知觉本身。当个体被外界事物刺激并试图对刺激物进行理解时，在很大程度上

上，知觉个体本身的特征已经影响了对客观刺激物的解释。

(2) 外界刺激物。外界刺激物的特征同样会影响个体的知觉，同时，外界刺激物的背景也会影响知觉个体。

(3) 知觉情境。物体的明暗度、清晰度、色彩，观看时间，等等，都会影响主体知觉的注意力。

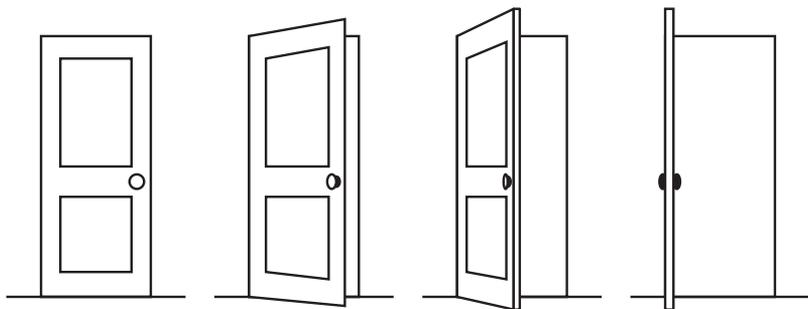


图 2-4 知觉的形状恒常性

(三) 感觉与知觉的联系和区别

感觉和知觉是紧密联系的心理活动过程。感觉和知觉都是人脑对当前客观事物的反映，即都是客观事物直接作用于感觉器官时在人脑中产生的对当前事物的反映。只有当客观事物直接作用于感觉器官，并引起它们的活动时，才会产生感觉和知觉。一旦客观事物在人的感觉器官所及的范围内消失，感觉和知觉也就停止了。

感觉和知觉是紧密联系的。感觉是对事物个别属性的反映，知觉则是对事物整体属性的反映，没有反映事物个别属性的感觉，就不可能有反映事物整体的知觉，因此感觉是知觉的有机组成部分，是知觉的基础，而知觉则是感觉的深入和发展。感觉到的个别属性越丰富、越精确，相应的知觉也就越完整、越正确。在现实生活中，人们一般都是以知觉的形式直接反映客观事物的，感觉只是作为知觉的组成成分而存在于知觉之中，很少有孤立的感觉存在。

感觉和知觉又是相互区别的。

第一，感觉是介于心理和生理之间的活动，它的产生主要来自客观刺激的物理特性及感觉器官的生理活动，相同的客观刺激会引起相同的感受；而知觉则是以生理机制为基础的纯粹的心理活动，它的产生是在感觉的基础上对物体的各种属性加以整合和解释的心理活动过程，受个人的动机、兴趣、需要、记忆、言语、思维等的影响，相同的客观刺激可能会产生不同的知觉。

第二，感觉是人脑对客观事物的个别属性的反映，知觉则是对客观事物的不同属性、不同部分及其相互关系的综合的、整体的反映。

第三，从感觉和知觉的生理机制来看，感觉仅依赖于个别感觉器官的活动，而知觉则依赖于多种感觉器官的联合活动。多种感觉器官分别反映事物多种不同的属性，并对这些属性进行整合，这才形成了知觉。



感觉和知觉是人对客观世界认识的初级阶段，是人们认识世界的开端，也是人们其他心理活动的基础。一个人若没有感觉和知觉，就不可能形成记忆、思维、想象等复杂的心理活动。可见，感觉和知觉是一个人正常心理活动发生发展的必要条件。

二、影响知觉的因素

一个人的知觉是主客观因素相互影响、相互作用的结果。客观世界是错综复杂、千变万化的，人与人之间在个性、兴趣、需要等方面也各不相同，导致了人们不同的知觉。人的知觉受多种因素影响，概括起来有客观因素和主观因素两个方面。

（一）客观因素

知觉是客观事物的反映，因此，知觉的选择性首先取决于知觉对象的特点。心理学的实验和日常生活经验表明，知觉对象的以下特点对于知觉的选择性有重要影响。

1. 知觉对象本身的特征

心理学研究表明，外界新异事物的强烈刺激容易引起人们的定向反应和无意注意。因此，在一般情况下，响亮的声音、鲜艳的色彩、醒目突出的标记、异乎寻常的形状外观等，这些较突出而吸引人的知觉对象，都容易吸引人们的特别关注，使人们清晰地知觉这些事物。例如，在日常生活中，那些有突出优点和缺点的人，比较容易引起人们的注意，并形成清晰的知觉。此外，客观对象的强度、活动性、新颖性、重复性等都能引起人们的注意，容易被选择纳入知觉对象。

2. 对象和背景的差异

在一定时间内，被人们清晰知觉到的东西就是知觉的对象，而那些知觉模糊的东西就成为对象的背景。对象与背景之间的差异越大，人们就越容易从背景中把对象区分出来，形成清晰的知觉；反之，则区分困难，不易形成清晰知觉。对象与背景的对比并没有改变刺激的绝对强度，而是相对强度在起作用，这种现象在视、听、嗅、味、触觉中都很明显，因而在生活实践及各种职业活动中都有重要作用。例如，用车床加工零件时，零件是知觉对象，车床是背景。实验证明，扩大车床与零件颜色的差别，可以使工人将注意力集中于所加工的零件上，从而提高加工质量。

3. 知觉对象的组合

知觉是对事物整体的反映，但整体不一定只是一个对象，有时人们会根据对象的特征进行组合，把若干事物作为一个整体来反映。心理学研究发现，知觉对象的组合，一般服从下述原则。

（1）接近原则。对象在空间位置上越接近，就越容易被知觉为一个整体。如图 2-5 所示的 10 条直线，由于位置接近，常被感知为 5 组直线。

（2）相似原则。对象在形状和性质上越相似，越容易被知觉为一个整体。如图 2-6 所示的黑白三角形方阵，人们会把黑的三角形看成一列，把白的三角形看成另一列。

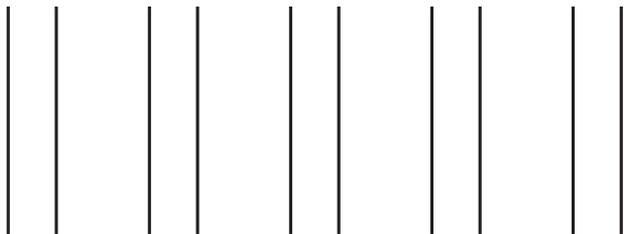


图 2-5 接近原则

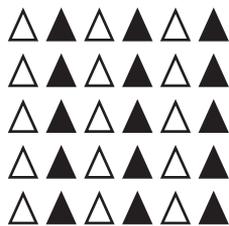


图 2-6 相似原则

(3) 连续原则。当几个对象在空间或时间上存在某种连续性时，较容易被感知为一个整体。如图 2-7 所示的若干个黑点，人们一般会把它们看成两条直线相交，而不是孤立地看成一个个圆点。

(4) 闭锁原则。当几个对象共同包围着一个空间时，人们往往容易把它们组合成一个整体来知觉。如图 2-8 所示，这几段线条容易被人们认为是三个长方形。

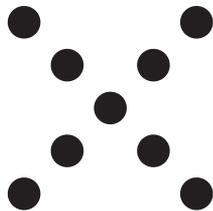


图 2-7 连续原则

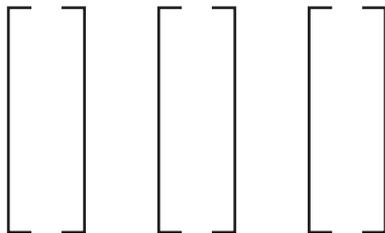


图 2-8 闭锁原则

(二) 主观因素

人的知觉性选择不仅受客观因素的影响，也受人本身主观因素的影响。不同的人对同一个事件往往会产生不同的知觉。例如，面对一片森林，植物学家想如何来鉴定它的树种，环境学家想该如何保护它，而伐木工人想如何伐掉它，这种知觉的个体差异更多地取决于人们各自主观状态的差异。

1. 需要和动机

需要和动机对人的心理活动和行为表现有很大影响，人的需要和动机不同，其知觉也往往不同。凡是能够满足人的需要、符合人的动机的事物，往往会成为知觉的对象、注意的中心；而与人的需要和动机无关的事物则往往不被人注意。例如，在沙漠中长途跋涉的人，对绿洲、甘泉的知觉较为敏感；待业者对招工信息较为注意；购房者对房产信息较为关注。再如，食物的需要属于生理需要，是人的基本需要。如果一个人处于饥饿状态，他就会渴求食物，走路时想的是吃，睡觉时想的是吃，而当一个科学家或者画一幅画的愿望，都会暂时排除在知觉之外。美国心理学家戴维·麦克莱兰 (David McClelland) 做过一个实验：让一部分人在实验前 1 小时进食，另一部分人则在实验前 16 小时进食，再让他们同时看一些模棱两可的图片，并说明图片的内容。结果那些已忍受长时间饥饿的人比刚进过食的人更容易把图片内容看成某种食物。



2. 兴趣和爱好

人们的兴趣各不相同，兴趣的个体差异往往影响着人们的知觉。一般来说，人们在形成知觉时，总是集中注意感兴趣的事物，而把不感兴趣的事物排除到知觉的背景中去，由于人们的兴趣不同，因此形成的知觉也往往各不相同。例如，对体育感兴趣的人往往注意报纸、杂志、电视中有关体育活动、体育竞赛的消息，对体育不感兴趣的人则可能根本没有注意到这些消息；对炒股感兴趣的人，更关心经济动态、股市信息；父母带孩子逛商店时，孩子总是比成人更注意摆放玩具的货架，对玩具的颜色、形状印象深刻。兴趣爱好相近的人会有相近的知觉，并因而形成非正式群体。

3. 个性特征

个性特征不同的人知觉事物不一样。多血质、胆汁质的人知觉速度快、敏感性高、知觉范围广，但注意力不稳定、观察事物不细致。黏液质、抑郁质的人反应速度慢、知觉范围狭窄，观察事物很细致。能力不同的人知觉事物也不一样。智商高的人，反应快，认知能力强；而智商低的人，知觉事物的能力就很差。有算术才能的人，对数学方面的问题认知和解决能力强；有音乐才能的人，对音符、节奏、音调等感受能力强。人的性格对社会认知也有很大影响。自信心强的人认知事物具有独立性，而自卑的人常发生从众行为，经常“随大流”。一个平常爱怀疑别人，具有猜疑性格的人，对他人的动作和言语的认知，往往从猜疑的立场加以判断。

4. 过去的经验

经验在知觉中有很大的作用，经验不同的人，对同一事物的知觉会有明显差别，所谓“仁者见仁，智者见智”正是这个道理。例如一名学徒工和一名工程师看同一架机器，他们获得的知觉会很不相同，学徒工可能只看到机器的外观和主要部件，而工程师所观察到的则细致、具体得多，其原因不在于工程师眼睛好，而是在于工程师比学徒工经验更丰富。

著名管理学家赫伯特·西蒙介绍过一个心理学实验，清楚说明经验不同的人对事物认知的深刻性存在着很大差异。实验者让一些国际象棋大师和一些业余棋手看一盘未见过的残局，残局共有 25 个棋子，看了 5 秒钟后，让他们各自把这个残局摆出来。象棋大师的正确率是 94%，业余棋手的正确率是 24%。然而如果把 25 个棋子胡乱摆在棋盘上，再让他们看 5 秒钟后摆出，无论是象棋大师还是业余棋手，正确率都是 24%。因为后一种摆法成功地排除了经验因素的影响。在很多情况下，一个人的经验也可能降低和减弱他对认知对象的兴趣。机械工程师可能更注意一台自己从未见过的机床，而不是一台他见过无数次的很普通的机床。

认知者的经验不同，认知事物的角度也往往不同。对于同一个人，导演习惯从外貌、身材、姿势、语调等方面去认知他，分析他是否能够做一名演员；伦理学家习惯从语言、行为举止等方面去认知他，分析他的道德品质状况；心理学家则习惯认知这个人的气质、性格、能力等心理学方面的问题。经验多寡的重要标志是认知他人时所具有的层次

多寡。有经验的人，即心理水平高的人，认知他人时不会仅仅“非此即彼”，而是有较多的层次；没有经验的人，即心理水平低的人，认知他人时就会层次少、简单化。小孩的知识和经验都很贫乏，他们的认知结构极简单。他们能分辨微笑和悲伤，但对别人的轻视、嘲笑可能感到茫然；对人的评价也采用简单的二分法，即“好人”和“坏人”之分。成人的知识、经验丰富，其认知结构也变得复杂。成人能很敏锐地观察到别人的轻视和嘲笑，对人也不是简单、片面地区分为“好人”和“坏人”，而能认识到人的多重性。

5. 心境

心境是一种较微弱、持久而具有渲染性的情绪状态。它具有渲染性，使人的一切活动都带有某种特定的情绪色彩。人的社会认知也受到这种情绪的影响。一个人在工作上取得某种成就，会产生愉快、喜悦的体验，这种体验会在较长时间内给他的一切活动渲染上满意和愉快的情绪色彩：看到人倍感亲切，觉得天是那样的蓝、花是那样的美，整个世界都显得那样的美好。而如果一个人在生活或工作中遭受严重挫折，如亲人逝世、失恋、工作上的事情不顺心，就会产生一种悲观的情绪，看到什么都不如意。“感时花溅泪，恨别鸟惊心”就是这种体验。

三、社会知觉

从个体知觉的对象来看，我们可以把知觉划分为对物的知觉和对人的知觉。对物的知觉和对人的知觉都服从于知觉的一般规律。但是在这些一般规律的基础上，对物的知觉和对人的知觉又表现出各自的特殊规律。这主要表现在人们知觉别人时并不是停留在被知觉者的面部表情、身体姿态和外部行为上，而是要根据这些外部特征了解他的内部心理状态，要了解他的动机、意图、观点、信念、个性特点等。这是对人的知觉与对物的知觉的根本不同之处。

（一）社会知觉的概念

一般来说，对人的知觉即社会知觉。“社会知觉”的概念最初是由美国心理学家杰罗姆·布鲁纳（Jerome Bruner）在1947年提出的，用以表示他对知觉的一种新观点，主要指知觉过程受社会因素的制约。后来，这个概念在社会心理学中有了新的含义，人们认为社会知觉是对社会对象的知觉，社会对象应包括个人、社会群体和大型的社会组织。社会心理学文献正是在这种意义上使用“社会知觉”的概念的。从这种意义上来说，社会知觉包括广泛的内容，不仅包括一个人对另一个人的知觉，而且包括个人对群体的知觉、群体对个人的知觉、群体对群体的知觉以及对个人间和群体间关系的知觉。我们重点讨论个人对个人的知觉。

因此，我们可以这样界定，社会知觉就是对人的知觉，对人的知觉主要包括对他人的知觉、人际知觉和自我知觉。它是影响人际关系的建立和活动效果的重要因素。

对人的知觉主要是指对人的外表、言语、动机、性格等方面的知觉。对人的正确知觉是建立正常的人际关系的基础，是有效开展活动的首要条件。



（二）社会知觉的特征

社会知觉的特征可从以下 4 个方面来认识。

1. 认知对象的特殊性

人能体验其内心世界，而动物不能，所以社会知觉的主体有可能同时还是社会知觉的对象。简单地说，社会知觉的对象是有意识的人、复杂的社会环境和人际关系，而人们对这些对象的知觉必须通过一些特殊的表现形式进行。例如，通过他人的言谈举止、表情、态度等来认识、判断他人。但是，无论是知觉的主体，还是知觉的对象，都会掩饰自己的内在动机。所以，人们的社会知觉判断有时可能是不正确的。

2. 社会知觉加工过程的特殊性

社会知觉是人更复杂的认知活动，正确的社会知觉需要经过对知觉对象的各种信息的组织和加工。社会知觉的过程不仅包括依据主体的社会经验对有关的信息、线索进行选择 and 识别的知觉活动，还包括分析、比较、归纳、概括、判断、推理等思维活动。

3. 社会知觉的利益性

社会知觉的主客体能够理解彼此间的行为对对方的利害关系，所以知觉者和被知觉者都可以有意识地操纵和利用彼此。当个体能够预测他人可能做出的行动时，他自己便可以预先计划自己的行动，相互间的期望会影响彼此的知觉。

4. 社会知觉的复杂性

客观世界是纷繁复杂的，社会环境也是千变万化的。生活在一定地区的人们，由于宗教、民族、文化、种族差异，可能会在社会知觉判断上出现误差。此外，社会知觉的主体可以不直接接触客体，而是通过第三者的口头描述来认识客体。但第三者的描述会受其需要、态度等因素的影响，从而使主体不能如实地感知客体。

（三）社会知觉的分类

社会知觉的类型有以下 3 种。

1. 对他人的认知

人生活在社会环境之中，要和他人打交道，认识、了解他人是非常重要的。对他人的认知是指通过对生活在一定社会环境中的其他人的言谈举止、仪表风度等外部特征的认知，进而了解他人的感情、动机、意向、性格等心理活动和个性心理特征的过程。其中他人的外显行为、言谈举止、表情神态、仪表风度及知觉者自身的观点是影响对他人的知觉的两个重要因素。

在现代社会里，企业的领导者和管理者能不能正确地了解他人，关系到能否管理好企业。古人曰“知人者智”，更何况“知人”是“善任”的前提。这就意味着“知人”才能用人之长，进而做到人尽其才。

对他人认知的线索主要有表情和行为。其中人的表情是一种重要的社会刺激，是表现人的身心状态的一个非常重要的客观指标，也是对他人知觉的一个重要途径。在社会

生活中，人们往往根据他人的表情来认知与判断其内心活动和特征。对他人的表情认知与判断主要有以下几种。

(1) 面部表情的认知和判断。

我国心理学家林传鼎曾指出：“有些表情如喜悦、怨恨等，口部肌肉比眼部肌肉更重要，而较多的表情如忧愁、愤怒、惊骇等则眼部肌肉比口部肌肉更重要。”

在社会生活中，人们能较准确地识别面部表情：口角下垂为悲哀，嘴角向上为欢乐，面红耳赤是羞愧，咬牙切齿表示愤怒仇恨，嘴唇噘起表示生气，等等。

(2) 目光接触是非言语交流的情绪形式，也是表情之一。

眼睛是心灵的窗户，通过眼神可以洞察他人的内心活动。目光接触还可以传递感情，如怒目而视表示愤怒、双眼张大表示惊讶、温情脉脉表示爱慕等。

(3) 身段动作的表情识别。

对双手所传达的表情的观察，其正确率可达到与面部表情一样的水平。有研究表明，向人们呈现一个人的全身照片，会更有利于其情绪状态的判断。

(4) 言语表情的识别。

言语表情同面部表情、身段表情一样，也可用以判断、识别人们的情绪状态。如人们说话的语音、语调、节奏、速度等都是表达和识别感情的标志。语调高昂、节奏轻快表示高兴，语调低沉、节奏缓慢表示悲哀，言语生硬表示愤怒，等等。

事实上，通过上述表情对人们的情绪状态加以判断显得过于粗糙，其可作为判断情绪状态的线索之一，而不能作为唯一的证据。人的真实表情是可以掩饰的。成年人的文饰作用使得他们可以把眼泪吞在肚子里而强装笑脸，或心里高兴却装出很伤心的样子。所以要做出正确的判断，不仅看其一时一事的表现，还需进行多方面的长期考验，即俗话说说的“路遥知马力，日久见人心”。

除此之外，对于他人的认知还可以采用观察法、作品分析法、自由写作法、个案调查法等多种形式，尤其是与被认知者直接接触，有助于更真实、全面地了解对方。

2. 人际知觉

人际知觉是指对人与人之间相互关系的认知，包括自己和他人的关系，他人和他人的关系。在组织管理中，正确认识人际知觉是非常重要的，因为人与人之间的关系融洽，对于增强群体凝聚力、建立有效团队具有十分重要的意义。人与人之间关系亲密，就会产生一种和谐的气氛，否则就会出现紧张的心理气氛。管理者应尽可能地了解人与人之间的关系，据此做出必要的调整，以充分调动每个员工的工作热情，实现组织的总体目标。

在分工越来越精细的现代社会里，一个员工想获得成功，应该学会如何理顺人际关系。在现实生活中，那些过于自私、不能出以公心的人，过于自卑、看不起自己的人，过于自负、盲目骄傲的人，苛求并贬损他人的人，过于迁就、息事宁人的人，对自己或他人扮演的社会角色做错误估计的人，其人际知觉必有偏差。人们只有正确地认识自己，才能够正确地认识别人。对人际关系的知觉和判断是受多种因素影响的，其一是人



际关系本身的特点如何，是简单还是复杂，是真实还是虚伪，是长久还是短暂，这些都会影响人们对人际关系的认知和判断；其二是主体本身的特点，即知识经验、情绪状态、态度倾向、个性特征等会影响人际知觉的效果。

3. 角色知觉

角色知觉是指对人们所表现的角色行为的知觉。它是对某个人在社会活动中所扮演的角色的认知与判断，以及对有关角色行为的社会标准的认知。只有具有正确、清晰的角色知觉，才会以合乎身份的态度与行为行事。

角色知觉以及角色行为的获得要受以下若干因素的影响。

(1) 社会角色期待的影响。

人们对角色行为的辨认往往以一定的角色标准为依据，必须知道该角色的行为模式标准。而对该角色的认知往往根据自己特别是他人对角色的期待而来。这种角色期待通常被称为皮格马利翁效应（又称罗森塔尔效应），即产生一种信任和激励的作用，从而促使人们达到角色期待的效果。

(2) 社会角色冲突的影响。

角色冲突包括多种角色或几种角色引起的内心冲突、新旧角色之间的冲突以及角色标准与个性的冲突等。

(3) 社会刻板印象的影响。

社会刻板印象是指人们依照国籍、民族或职业的不同而将人分成若干类，对每一类人持有一套固定的看法，并以此作为判断其社会角色或人格的依据。如学者调查得出，美国普林斯顿大学学生对英国、日本国民的刻板印象是：英国人有绅士风度、聪明，但因循守旧、保守；日本人聪明、勤劳、进取心强、机灵、有心计。这是种先入为主的观念，可能有利，也可能妨碍人的角色知觉。

角色知觉在现实生活中起着非常重要的作用。每个人在社会上都扮演着各种不同的角色。每一种角色都有一套固定的行为标准。对角色行为标准的不同认知会影响个体在社会中的角色行为选择和管理方式。为使员工的角色意识不断得到强化，经由工作分析而形成的工作规范和工作说明书，使得员工更加明确自己的工作职责，更好地发挥角色的作用，对确保组织目标的实现、员工满意度的提高大有裨益。

(四) 社会知觉的影响因素

社会知觉的影响因素大致可分为两类，即个体因素和情境因素。

1. 个体因素

(1) 知觉者的经验。

知觉者的经验不同，对相同的知觉对象会产生不同的知觉结果。社会心理学用图式概念来解释这一现象。所谓图式，是人脑中已有的知识经验网络。个体进行社会知觉时，它对新输入的信息起解释作用，如果头脑中没有解释信息的图式，则要形成新的图式。图式的作用主要有：①影响个体对他人的知觉，个体知觉他人时所看见的是他想看

的东西，用图式解释知觉对象；②影响对知觉对象的选择，个体知觉他人时处于注意中心的往往是与图式有关的信息，对注意对象的选择，注意者未必能意识到；③影响记忆，个体知觉他人时能记住的是其以前曾经知道的东西；④影响自我知觉，知觉者如果建立了自我图式，就会据此加工有关自己的信息，自我图式是个体在以往经验基础上形成的对自己的概括认知。

（2）知觉者的动机与兴趣。

由于知觉者的兴趣和动机不同，个体所选择的知觉对象也会不同。个体往往把他不感兴趣的事物排除掉，集中于他感兴趣的；同样，符合知觉者动机，能满足其需要的事物往往成为知觉对象与注意中心。

（3）知觉者的情绪。

知觉者若处于积极情绪状态下，倾向于给他人赋予积极的品质，用积极的眼光知觉他人；反之，则用消极的眼光知觉他人。

2. 情境因素

情境是联系知觉主体和知觉对象的纽带，无论是知觉主体还是知觉对象，都是情境中的个体，自然都会受到情境因素的影响。情境为个体的行为提供了合理性，也为知觉主体对认知对象的知觉过程提供了评判标准。

四、社会知觉的偏差

由于知觉者、被知觉者的个性特征千差万别，所知觉的情境环境较为复杂，个体的社会知觉会出现一定程度的偏差与错觉，进而产生多种反应效果，即所谓的社会知觉偏差。正确认识、理解并处理这些偏差有助于管理实践中人与人、人与组织、人与社会事务之间的关系，具有一定的现实意义。社会知觉的偏差主要表现在以下几个方面。

（一）首因效应

首因效应也称第一印象，是指个体与他人第一次接触时留下的最初印象。个体在初次见面时，通过对他人的外部特征和行为表现的感知，进而尝试读取他人的意图、动机、能力、心理素质等，最终形成对他人的初步印象。初步印象的形成直接影响人们对其以后一系列行为举止的理解。首因效应在管理实践中具有重要意义。实践经验表明，招聘过程中，应聘者前5分钟的表现及留给招聘者的印象很大程度上决定了其是否能应聘成功。招聘者首次见到应聘者，会快速地通过应聘者的外部着装、言语谈吐、微表情、肢体动作等形成对他的第一印象。若留下的印象较好且较为深刻，则对这个人的好印象可能会一直延续下去，反之亦然。生活中，常听到的“新官上任三把火”，其实强调的便是新任领导对第一印象的重视。新上任的管理者往往想要给员工留下一个好印象，为日后建立融洽的上下级关系、树立管理者权威、营造良好的沟通环境、开展高效的管理模式创造有利条件。同样，首因效应在管理实践中也具有消极效应。首先，首因效应的形成并非单纯地依据被观察者本身决定，很大程度上可能由外在环境或事物来决



定。例如，同一个人，在两种不同的场所中给人留下的印象可能存在很大差别。其次，首因效应可能会由于被观察者的某个特有举动而留下不好的印象，导致观察者忽略了对被观察者其他优势印象的形成，所以，首因效应给观察者形成的印象可能存在一定的片面性。最后，首因效应可能会使得观察者形成对被观察者的固定看法，且在管理实践中造成先入为主的现象，即第一印象主导后续判断。若第一印象好，会产生其各方面都好的想法；若第一印象不好，则可能会产生其各方面都不好的想法。因此，一位优秀的管理者，既不能忽视首因效应的积极意义，又要努力克服首因效应带来的消极影响。

（二）近因效应

近因效应是指人们对一系列事物进行识记的整个过程中，对末尾阶段的记忆最为深刻。最后深刻的印象会不同程度地冲淡人们对之前知觉对象的印象，这与首因效应的作用正好相反。一方面，知觉者持续性地获取知觉对象的不同类社会信息时，总倾向于相信第一印象；知觉者间断性地获取知觉对象的不同类社会信息时，间断时间后获取的信息可能会成为最新信息，并给知觉者留下深刻印象。另一方面，若知觉熟悉的人、事、环境，近因效应往往发挥更大作用；若知觉陌生的人、事、环境，首因效应往往发挥更大作用。

在管理实践中，管理者应将首因效应与近因效应相结合，正确合理地对知觉对象做出评判。一是要注意预防两种效应的消极影响，既不能只注重第一印象，也不能只关注最近印象，而应以发展的眼光全面知觉人和事物。二是要在一定的环境条件下，充分运用两种效应发挥的积极作用，在招聘、指挥、管理等工作中做足准备，善始善终。



知识链接

吉姆是一个什么样的人？

1957年，美国心理学家亚伯拉罕·卢钦斯（Abraham Luchins）用编撰的两段文字作为实验材料研究了首因效应现象。他编撰的文字材料主要是描写一个名叫吉姆的男孩的生活片段，第一段文字将吉姆描写成热情外向的人，另一段文字则相反，把他描写成冷淡内向的人。例如，第一段中说吉姆与朋友一起去上学，走在洒满阳光的马路上，与店铺里的熟人说话，与新结识的女孩子打招呼等；第二段中说吉姆放学后一个人步行回家，他走在马路的背阴一侧，他没有与新结识的女孩子打招呼等。在实验中，卢钦斯把两段文字加以组合。

第一组，描写吉姆热情外向的文字先出现，冷淡内向的文字后出现；第二组，描写吉姆冷淡内向的文字先出现，热情外向的文字后出现；第三组，只显示描写吉姆热情外向的文字；第四组，只显示描写吉姆冷淡内向的文字。

卢钦斯让4组被试者同时阅读对应的文字材料，然后回答一个问题：吉姆是一个什么样的人？

结果发现：第一组认为吉姆友好的被试者有78%，第二组认为吉姆友好的被

试者只有18%，第三组认为吉姆友好的被试者有95%，第四组认为吉姆友好的被试者只有3%。这项研究结果证明，信息呈现的顺序会对社会认知产生影响，先呈现的信息比后呈现的信息有更大的影响作用。

但是，卢钦斯进一步的研究发现，如果在两段文字之间插入某些其他活动，如做数学题、听故事等，则大部分被试者会根据活动的信息对吉姆进行判断。也就是说，近因效应对他们的社会知觉起到了更大的影响作用。

（三）晕轮效应

晕轮效应是指知觉者在知觉过程中认识到知觉对象的某一显著行为特征，并形成印象，进而将其扩大为知觉对象的整体行为特征的认知活动。晕轮效应是根据个体的某一或某部分特质做出对其全面的整体的评价，逻辑上与“以点概面”“窥一斑见全豹”相似。在管理实践中，晕轮效应常发生于上下级彼此的行为表现评价中。一方面，管理者可能擅长于将某一种品质作为评判下属各方面表现的基准，例如，若某员工全年无迟到、无旷工行为，可能会被领导者认为其工作踏实勤奋，工作质量自然较高，也更值得信任。另一方面，管理者对员工的行为表现进行评价时往往会联想到某些个人品质，例如，勤奋能干、进取心强的员工可能会被认为心态端正、精力充沛、有追求、有抱负，必能有所成就。

（四）刻板印象

刻板印象也叫定型化效应，是指个体受社会影响对某一类人或事物形成固定、笼统的看法，从而产生思维定式，对以后知觉到的该类人或物产生强烈影响。刻板印象形成的主要原因是个体在社会实践活动中，长期连续性地接触某一类人或事物，并慢慢对其产生固定化的印象。但现实生活中，个体不可能对每一个人或事物都进行深入感知，因此，个体知觉到的某类对象往往只是整体中的一部分，是“由部分推知全部”，从而忽略个体差异。刻板印象一旦形成便不易改变。依据刻板印象可能会做出正确判断，但也极有可能歪曲判断。所以，在管理实践中，既要注意发挥刻板印象有利的一面，也要努力克服其消极的一面。例如，程序性、日常事务性工作需培养员工的固化思维模式，以促进工作有条不紊地进行，但是员工对于工作认识上的偏见，与同事或上下级相处过程中产生的误解等造成的固化思维模式则是消极的，需要正视问题，实事求是地进行纠正。

（五）投射效应

投射也叫以己度人，是指把自己的感知、感识、心思投射到他人身上，以此去衡量或揣度他人。例如：管理者面对市场风险与压力时感到恐慌，于是他可能认为其他管理者更加恐惧慌张；工作散漫、办事无条理、缺乏创新的员工很有可能认为其他员工与自己相比类似状态更加严重。



包装效应：为成功而打扮

在印象管理心理学中，人们把一个人因包装行为而发生让人感觉印象大变的现象称为包装效应。

畅销书作家约翰·莫雷（John Morloy）致力于研究不同阶层不同年龄的职业人士的着装表现和效果，他曾被《时代》周刊誉为“美国第一位职业形象工程师”。为了研究着装对人们的影响，他做了很多相关的实验。其中的一个实验是让一些被试者穿所谓的名牌高档服饰，然后让他们随着真正的客人一起进入高级宾馆，让另外一些被试者穿破旧的衣服进入同一座宾馆。结果发现，对于前者，有94%的人给他们让了路，给后者让路的人的比率只有82%，甚至5%的人还骂了被试者。

约翰·莫雷的另外一个实验是分别让100名穿着高档服装的被试者和另外100名穿着普通衣服的被试者完成打字和复印的工作。结果，前者中约84%的人在10分钟内完成了任务，而后者大多数人都花费了20分钟以上。这便说明，相对不错的着装不但能使他人对个体做出较高的评价，还可以使个体产生愉悦的心情，从而提高工作效率。

服装除了发挥遮体御寒的基本功能外，在目前的商业交际领域，还体现着一个人的社会地位、经济水平以及内涵和修养等。即使你认为以貌取人只是一种肤浅的社会认知，但是毋庸置疑的是，在职场交际场合，你的着装可以传达给别人很多关于你自身的信息。因此，你不应该忽略自己的着装，而是需要一些专业的指导，选择那些符合自己身份与地位的服装，或者说选择那些符合你想成为的某类人的着装风格。从某种意义上说，着装可以算是一项投资，一项为了实现成功而必不可少的投资。

五、社会知觉在管理中的应用

对人的认知实际上就是对人的看法和评价。在组织中人们之间总会彼此评价，每个人总会对别人有一定的看法，上级要观察和评定下级的工作表现，下级也会对上级做出评价，同事之间也经常彼此做出有关工作努力程度的判断。在许多情况下，对人的知觉，即对人的看法、评价和判断，对管理工作、组织的工作绩效都会发生明显的影响。从管理工作的角度来看，这种影响主要有下述几个方面。

（一）角色管理和印象管理

1. 角色管理

角色是处于一定社会地位的个体，依据社会的客观期望，借助自己的主观能力适应

社会环境所表现出来的行为模式，在社会心理学及管理心理学的研究中也叫社会角色。人的社会角色有很多种，例如，一个女孩在学校是学生角色，在家是父母的女儿角色、是弟弟妹妹的姐姐角色，在火车上又要扮演旅客的角色。人们如何成功地扮演这些角色呢？一般会经历角色学习、角色扮演的过程，同时会面对和处理角色冲突的问题。

（1）角色学习。

角色学习是角色扮演的基础和前提，它包括两个方面：形成角色观念和形成角色技能。角色观念是指个体在特定的社会关系中对自己所扮演的角色的认识、态度和情感的总和。角色观念的内容包括4个方面。

第一，角色地位观念。这是个体对自己所处地位的认识。

第二，角色义务观念。这是个体对自己所应履行的角色义务职责的认识。个体扮演一种角色，就要履行一定的权利和义务，角色义务观念集中体现了角色的社会价值。一般来说，谁能履行好自己的角色义务，谁就是合格的角色。

第三，角色行为观念。这是指个体对自己所扮演的角色的行为模式的认识。任何角色都是按照不同的行为模式行动的，如教师的行为应端庄而有教养，法官的行为应严肃公正等。角色应按某一行为模式行动，如果角色扮演者错误地按另一模式行动，就会发生角色混乱。

第四，角色形象观念。这是指个人对自己所扮演的角色应具有的思想、品格和风格方面的认识，也就是在与别人的互动中，应以什么样的形象出现。

角色学习除了形成角色观念，还包括掌握角色学习技能，即获取顺利完成角色扮演任务、履行角色义务、行使角色权利、学习塑造良好角色形象所必备的知识、智慧、能力和经验等。

事实上，对于角色学习，可以这样从总体上来理解。

首先，角色学习是综合性学习，而不是零碎片段的学习，因为角色是根据它所处的地位由各种行为方式组合起来的一个整体，任何零碎的、片段的角色学习都可能导致角色错位、角色混乱和角色冲突。

其次，角色学习是在互动中进行的学习，没有相应的角色伴侣，没有参照个体或参照群体作为角色学习的榜样和楷模，也就很难体会角色的权利、义务和情感。因此，角色学习是在社会交往活动中实现的。

最后，角色学习是随着个人角色的改变而进行的学习。在一生中，人不断地随着自己本身和社会环境的变化而变换着自己的角色，这就需要不断地学习，以适应新的角色的要求。

（2）角色扮演。

角色扮演是指人们按照其特定的地位和所处的情境而表现出来的行为。角色扮演是人际互动得以进行的基本条件，因为人们能够辨认和理解他人所使用的交往符号的意义，并通过角色预知对方的反应。



（3）角色冲突。

角色冲突是指角色扮演者在角色扮演中出现的心理上、行为上的不适应、不协调的状态。角色冲突有两种表现形式，即角色内冲突和角色间冲突。

角色内冲突是指对同一角色抱有矛盾的角色期望。例如，对于心理咨询师这个角色，不同的来访者有不同的期望，有的来访者期望咨询师用一种神奇的方法立即把自己的心理问题消除，有的来访者期望咨询师引导自己解决自己的问题。

角色间冲突是由角色紧张造成的，有两方面的表现。第一，一个人被要求同时履行两个或两个以上角色行为时，同一时间内只能选择其一，这样就会发生角色冲突。例如，一位班主任老师既要上课，又要处理班级学生突发的矛盾时，就会发生角色冲突，只能选其一，上好课履行教师职责，或去处理班级问题履行班主任职责。第二，当两个角色同时对一个人提出两种相反的角色行为要求时，也会引起角色冲突，这需要角色扮演者在这两种相反的角色行为之间做出选择。京剧《赤桑镇》中的包拯，作为法官，他要执法如山，要斩包冕。而作为包冕的长辈，他又要保持叔侄的亲情，赦免侄子，在这两种角色的激烈冲突中，包拯选择了前者，成为后世传颂的佳话。

不论是哪一种类型的角色冲突，都会妨碍人们的正常生活。虽然我们不能完全消除角色冲突，但是我们可以通过角色协调使角色冲突降至最低限度。降低角色冲突的研究认为，采用以下方法是有效的。

第一是角色规范法。不同社会群体和组织对不同地位的角色权利和义务都有较明确的规定，这是现代社会体系中保护角色和避免角色冲突的有效手段。当社会体系中的角色权利和义务有清楚的划分时，角色冲突就会减少到最低程度，这种对角色权利、义务的明确划分就是角色规范化。经过规范化的角色，就会要求个体按照规范去履行社会的角色期待。

第二是角色合并法。当一个人同时持有两个以上角色并发生冲突时，在有些情况下，此人可以将两个相矛盾的角色合二为一，发展为一个具有新观念的新角色。例如，一个中年妇女发生职业妇女和家庭妇女的角色冲突时，她可以加上一个经济因素的新观念，调节这两个角色间的冲突，发展为一个既参加社会工作、获得经济收益又兼顾家庭生活的新型妇女角色。

第三是角色层次法。此方法要求角色持有者将两个或两个以上相互冲突的角色的价值进行分层，也就是将这些角色按其重要性进行排列，将最有价值的角色排在首位，第二次之，依次做角色重要性的心理分类，然后选择对自己最重要的角色。此分类依据是按个人需要的结构和他人期待的重要程度而定的。这种方法类似于社会心理学家威廉·J·古德（William J. Goode）提出的角色选择法。古德认为，个体首先应该从许多角色中挣脱出来，把时间和精力用到那些对其更有价值的角色上。取舍角色的标准有3个方面：一是该角色对个体的意义，二是不扮演某些角色可能产生的积极的和消极的后果，三是周围的人对拒绝某些角色的反应。

2. 印象管理

大多数人都想给别人留下良好印象。通过各种方式，控制别人对自己的印象，尽最大努力按照别人的期望表现自己，这一过程便是印象管理。通常个体非常注意自己在他人心目中留下的印象，特别是当他人很重要的时候。对于某些人来说，有意地向外界展示良好印象已经成为生活方式的一部分。这些人不断监控自己的行为，注意他人的反应，调整自己的行为以达到满意效果。这类人自我监控的程度较高，始终在按照外界的期望和要求来规范自己的言行。

雇主对应聘者的印象可能源于很多因素，如穿着和谈吐、介绍个人成绩的方式。这些印象可能是有意造成的，也可能是无意表现的结果，当涉及招聘访谈时，应聘者通常会做一些事情来促成良好的印象。一项研究对找工作的大学生和负责招聘的公司代表之间的谈话进行了录音，并对大学生的陈述编码归类，分析他们使用的印象管理技术，结果发现了几种常用的策略及其使用的频率。最常用的策略是自我提升，即声称自己拥有很多正面的特点。应聘者通常把自己描述为不辞辛苦的、人际技能熟练的、目标导向的和具有领导才能的。这项研究还发现，应聘者使用这些印象管理技术取得了很大成功。他们对这些策略的使用越多，面试官在几个重要维度上对他们的看法越正面。这项研究不仅证实了应聘者在招聘访谈中确实使用了印象管理技术，而且证明这些策略通常是有效的。招聘访谈是一个双向的互动过程，在这一过程中，应聘者努力以最好的方式展现自己，而面试官则需要努力识破这些方法，尽量准确地判断应聘者，但正如上述研究所证明的，这项任务并不轻松。

印象管理策略可以分为两类：一类属于自我美化，即传达自身的积极信息，努力增强自己的吸引力；另一类属于他人美化，即通过各种途径努力使对方感觉良好。这两种策略反映了不同的目的，前者是希望自己看起来有竞争力，后者则希望让别人喜欢。

自我美化的做法包括通过时髦的穿着、整洁的修饰和各种装饰来美化外表，也包括以肯定的方式描述自己。一种间接的自我美化手段是提及自己与重要人物的联系，借此来美化自己，抬高自己的形象。

他人美化的重点是引发他人积极的情绪和反应，使对方感觉良好。研究表明，引发他人积极的反应会使对方喜欢自己。最常用的他人美化策略是称赞他人，称赞他们的特质、业绩或称赞他人所属的组织。其他的他人美化策略包括对他人的观点表示赞同、帮助别人、对他人感兴趣以及询问他人的意见并给予反馈。通过频繁的目光接触、点头和微笑也可以表达喜爱，赢得好感。

值得注意的是，一些员工可能会进行消极的印象管理。产生消极印象的方式包括降低业绩、不努力工作、逃避责任、态度恶劣以及宣传自己的弱点等。为什么这些人要让自己觉得别人很糟糕？可能是为了躲避额外的工作或某项特定的任务，也可能是为了被解雇或者引起别人注意。

印象管理策略是否有效？研究表明，这些努力是有用的，成功进行印象管理的人在很多情况下都表现出了优势。多数研究集中于招聘访谈，结果表明，进行印象管理的应



聘者更有可能获得职位。而且,进行印象管理的员工在绩效评估中获得的评价更高。一项涉及 1400 名员工的大型研究发现,在各种工作中,包括印象管理在内的社会技能是工作业绩和晋升潜力的最好的预测指标。这就是说,如果策略使用熟练而且得当,那么确实可以提高个人的形象。但是,这些策略的使用也有潜在的危险,如果使用过度或不得当,会导致相反的结果。过多的印象管理会给人留下不诚恳的印象,如在工作环境中媚上欺下的员工给人的印象非常糟糕。

总之,印象管理策略的使用可能会影响招聘决策或绩效评估的准确性,组织管理者需要认识到这一点,避免过度地受其影响。另外,这些印象管理的方法如果被适当使用,也可以在组织中获得成功或与客户建立良好关系。

(二) 就业面试

人们都希望将自己最美好的一面留给他人。在员工招聘面试中,这种倾向更为明显。面试是决定求职者是否被录用的关键。随着我国市场经济的不断发展,不经面试或面谈而被录取的求职者很少。研究表明,不同面试官对同一应试者做出的判断、得出的结论会不尽相同。

通常,应试者给予面试官的第一印象至关重要。如果这种第一印象过早出现,将影响整个面试过程。研究表明,经过 4~5 分钟面试,面试官的心中就已有了自己的判断。因此,面试过程中早期的信息比晚期的更为重要。同时,面试官选拔“优秀人才”的重点不仅在于这些人具备什么优秀品质,而且在于他们显露出了什么“不良品质”。虽然我们并不主张以第一印象识人,并在前面已经指出这是知觉过程中的一种偏见,但它的作用是不可忽视的。采取一定的措施建立和维持自己在他人面前的印象,应防范归因偏差。常见的方法包括这几种:保持高度的自知之明;在决策情景中寻求多种信息源,以便确定或否定个人印象;善于听取他人对情况的分析、归因和意见;在进行个体因素和情境因素的分析时,避免常见的归因偏差;认识各种知觉和归因图式及其影响;注意自己给别人的印象;避免不适当的行为;留意影响他人的知觉和归因。这里只是提醒人们,知觉因素会影响面试效果,影响选人的决策,进而影响组织人力资源的水平。

(三) 员工评价

对员工的评价可从以下 3 个方面进行。

1. 绩效评估

主管人员的知觉对下级的绩效评估也有很大的影响。虽然对企业员工的绩效评估以企业制定的客观评估指标为依据,但对许多方面的评估依然要依靠主管人员的主观知觉。由于社会认知的偏差,绩效评估过程往往也存在偏差,从而使绩效评估有失公平,而评估的结果则关系到员工的加薪、提升等。例如,管理者倾向于高估与其态度相似的员工的业绩,管理者对员工的心理预期也会影响到对员工的绩效评估,这表明,主管人员的主观知觉往往会影响其对下级的评估结果,与下级有着直接的利害关系。为此,管理者应建立一套科学、客观的绩效考评体系,尽可能减少自我认知偏差对绩效评估产生

的负面影响。

近期的一项研究指出，可以把工作绩效划分为任务绩效和周边绩效。任务绩效是指员工是否完成任务，以及是否达到组织规定的绩效目标；周边绩效是指员工在工作中是否能与别人共事、是否具有团队精神、是否具有组织归属感等。由此可见，任务绩效多数可以通过客观标准体系加以评估，但周边绩效则要依靠主管人员的主观判断。这同样也表明了主管人员在绩效评估中的重要作用。

2. 员工的努力程度

许多企业管理人员不仅重视员工的工作绩效，而且重视员工在工作中的努力程度。评估员工的努力程度往往根据管理人员的主观判断，而且这种判断可能受到管理人员的知觉偏见和误差的影响。调查表明，企业中由于态度不好或违反纪律而受到惩处或被解雇的员工人数，大大超过由于能力不够而受到惩处或被解雇的员工人数。因此，管理人员在对员工努力程度做评估时，应持谨慎的态度。

3. 员工的忠诚度

任何组织都希望组织成员忠于自己。虽然“对本组织的忠诚程度”并未列入绝大多数组织的考核范围，但主管人员如果怀疑某个员工对企业的忠诚，将会影响这个员工以后的晋升。评估员工的忠诚度也是一种主观判断。例如，企业中的一个员工，经常向主管人员提出意见。对于这种现象，不同的主管人员会做出完全不同的判断。第一个主管人员可能认为该人对企业离心，第二个主管人员可能认为这是出于对企业的关心，第三个主管人员可能认为这是该人的本质特性。这些均表明，评估忠诚度时，人们会受到个人知觉的影响。

自我测试

气质类型自测表

【指导语】下面 60 道题大致可确定你的气质类型。若与你的情况“很符合”计 2 分，“较符合”计 1 分，“一般”计 0 分，“较不符合”计 -1 分，“很不符合”计 -2 分。

1. 做事力求稳妥，一般不做无把握的事。 ()
2. 遇到可气的事就怒不可遏，把心里的话全都说出来才痛快。 ()
3. 宁可一个人干事，不愿很多人在一起。 ()
4. 到一个新的环境很快就适应。 ()
5. 厌恶那些强烈的刺激，如尖叫、噪声、危险镜头等。 ()
6. 和人争吵时，总是先发制人，喜欢挑衅别人。 ()
7. 喜欢安静的环境。 ()
8. 善于与人交往。 ()
9. 羡慕那种喜欢克制自己感情的人。 ()



10. 生活有规律，很少违反作息制度。 ()
11. 在多数情况下情绪是乐观的。 ()
12. 碰到陌生人觉得很拘束。 ()
13. 遇到令人气愤的事能很好地自我克制。 ()
14. 做事总是有旺盛的精力。 ()
15. 遇到问题总是举棋不定、优柔寡断。 ()
16. 在人群中从不觉得过分拘束。 ()
17. 情绪高昂时，觉得干什么都有趣；情绪低落时，又觉得什么都没意思。 ()

18. 当注意力集中于一事物时，别的事很难使我分心。 ()
19. 理解问题总比别人快。 ()
20. 碰到危险情境，常有一种极度恐惧感。 ()
21. 对学习、工作怀有很高的热情。 ()
22. 能够长时间做枯燥、单调的工作。 ()
23. 感兴趣的事情，干起来劲头十足，不感兴趣的事情不想干。 ()
24. 一点儿小事就能引起情绪波动。 ()
25. 讨厌做那些需要耐心、细致的工作。 ()
26. 与人交往不卑不亢。 ()
27. 喜欢参加热闹的活动。 ()
28. 爱看感情细腻、描写人物内心活动的文艺作品。 ()
29. 工作学习时间长了，常感到厌倦。 ()
30. 不喜欢长时间讨论一个问题，愿意实际动手干。 ()
31. 宁愿侃侃而谈，不愿窃窃私语。 ()
32. 别人总是说我闷闷不乐。 ()
33. 理解问题常比别人慢。 ()
34. 厌倦时只要短暂休息就能精神抖擞，重新投入工作。 ()
35. 心里有话不愿说出来。 ()
36. 认准一个目标就希望尽快实现，不达目标誓不罢休。 ()
37. 学习、工作一段时间后，常比别人更疲倦。 ()
38. 做事有些莽撞，常常不考虑后果。 ()
39. 老师或他人讲授新知识、新技术时，总希望讲得慢一些，多重复几遍。 ()

40. 能够很快地忘记那些不愉快的事情。 ()
41. 做作业或完成一件工作总比别人花的时间多。 ()

42. 喜欢运动量大的体育活动, 或者参加各种文艺活动。 ()
43. 不能很快地把注意力从一件事转移到另一件事上。 ()
44. 接受一个任务后, 就希望把它迅速解决。 ()
45. 认为墨守成规比冒风险强些。 ()
46. 能够同时注意几件事物。 ()
47. 当我烦闷的时候, 别人很难使我高兴起来。 ()
48. 爱看跌宕起伏、激动人心的小说。 ()
49. 对工作抱认真严谨、始终一贯的态度。 ()
50. 和周围人的关系总是相处不好。 ()
51. 喜欢复习学过的知识, 重复做熟练的工作。 ()
52. 希望做变化大、花样多的工作。 ()
53. 小时候会背的诗歌, 我似乎比别人记得清楚。 ()
54. 别人说我“出口伤人”, 可我并不觉得是这样。 ()
55. 在体育活动中, 常因反应慢而落后。 ()
56. 反应敏捷, 头脑机智。 ()
57. 喜欢有条理而不太麻烦的工作。 ()
58. 兴奋的事常使我失眠。 ()
59. 老师讲新概念, 常常听不懂, 但是弄懂了以后就很难忘记。 ()
60. 假如工作枯燥无味, 马上就会情绪低落。 ()

【评分与解释】

1. 将每题的得分填入气质测试得分统计表(表 2-3), 并统计得分。

表 2-3 气质测试得分统计表

胆汁质	题号	2	6	9	14	17	21	27	31	36	38	42	48	50	54	58	总分
	得分																
多血质	题号	4	8	11	16	19	23	25	29	34	40	44	46	52	56	60	总分
	得分																
黏液质	题号	1	7	10	13	18	22	26	30	33	39	43	45	49	55	57	总分
	得分																
抑郁质	题号	3	5	12	15	20	24	28	32	35	37	41	47	51	53	59	总分
	得分																

2. 计算每种气质类型的总得分。



3. 气质类型的确定。

(1) 如果某种气质类型得分明显高出其他 3 种, 且高出 4 分以上, 则可定为该种气质类型。此外, 如果该种气质类型得分超过 20 分, 则为典型, 如果该种气质类型得分为 10 ~ 20 分, 则为一般型。

(2) 两种气质类型得分接近, 其差异低于 3 分, 而且又明显高于其他两种, 高出 4 分以上, 则可定为这两种气质的混合型。

(3) 3 种气质类型得分均高于第 4 种, 而且接近, 则为 3 种气质的混合型, 如多血 - 胆汁 - 黏液质混合型或黏液 - 多血 - 抑郁质混合型等。

性格内外向自测表

【指导语】请你回答下列问题, 将答案写在每题后的括号内, 回答问题时不必过多思考。单数题, 回答“是”计 0 分, “不置可否”计 1 分, “否”计 2 分; 双数题, 回答“是”计 2 分, “不置可否”计 1 分, “否”计 0 分。

1. 面对很多陌生人会不好意思。 ()
2. 对人一见如故。 ()
3. 愿意一个人独处。 ()
4. 好表现自己。 ()
5. 与陌生人难打交道。 ()
6. 开会时喜欢坐在易被人注意的地方。 ()
7. 遇有不快的事情, 能抑制感情, 不露声色。 ()
8. 在众人面前能爽快地回答问题。 ()
9. 不喜欢社交活动。 ()
10. 愿意经常和朋友在一起。 ()
11. 自己的想法不轻易告诉别人。 ()
12. 只要认为是好东西就立即买。 ()
13. 爱刨根问底。 ()
14. 容易接受别人的意见。 ()
15. 凡事很有主见。 ()
16. 喜欢高谈阔论。 ()
17. 会议休息时宁肯一个人独坐也不愿同别人聊天。 ()
18. 决定问题爽快。 ()
19. 遇到问题非弄懂不可。 ()
20. 常常未等别人把话讲完, 就觉得自己已经懂了。 ()
21. 不善和人辩论。 ()

22. 遇有挫折不容易气馁。 ()
23. 时常为自己的无能而沮丧。 ()
24. 碰到高兴的事极易喜形于色。 ()
25. 常常对自己面临的选择犹豫不决。 ()
26. 不大注意别人的事。 ()
27. 好把自己同别人比较。 ()
28. 好憧憬未来。 ()
29. 容易羡慕别人的成绩。 ()
30. 相信自己不比别人差。 ()
31. 注意别人对自己的看法。 ()
32. 不大注意外表。 ()
33. 发现异常现象容易想入非非。 ()
34. 即使遇到不顺心的事也会很快遗忘。 ()
35. 总是把家里收拾得干干净净。 ()
36. 自己放的东西常常不知道在哪里。 ()
37. 做事很细心。 ()
38. 乐于帮助别人。 ()
39. 十分讲信用。 ()
40. 热情来得快, 退得也快。 ()
41. 信奉“不干则已, 干则必成”。 ()
42. 做事情更注意速度而不是质量。 ()
43. 一本书可以反复看几遍。 ()
44. 不习惯长时间读书。 ()
45. 办事大多有计划。 ()
46. 兴趣广泛而多变。 ()
47. 学习时不易受外界干扰。 ()
48. 开会时喜欢同人交头接耳。 ()
49. 笔记大都整洁、干净。 ()
50. 答应别人的事情经常忘记。 ()
51. 一旦对别人有某种印象就不易改变。 ()
52. 容易和别人交朋友。 ()
53. 不喜欢体育运动。 ()
54. 对电视节目中的球赛尤其感兴趣。 ()
55. 买东西前总要估量一番。 ()



56. 不惧怕从来没做过的事情。 ()
57. 遇到不愉快的事情可以生很长时间的气。 ()
58. 自己做错了事, 容易承认和改正。 ()
59. 常常担心自己会失败。 ()
60. 容易原谅别人。 ()

【评分与解释】

计分方法: 90分以上为典型外向; 81~90分为较外向; 71~80分为稍外向; 61~70分为混合型(略偏外向); 51~60分为混合型(略偏内向); 41~50分为稍内向; 31~40分为较内向; 30分以下为典型内向。

内外向性格的典型情绪行为特征如下。

内向者: 沉郁、安静、处事谨慎、优柔寡断、富于想象、动作缓慢、应变能力较弱、不善社交。

外向者: 活泼、善交际、感情外露、不拘小节、独立性强、易适应环境、易轻信他人、易冲动。



实训项目

现代企业管理中的个性差异应用

案例: 假设你是一个初创公司的团队领导, 你的团队由不同背景和性格的成员组成。成员 A 是一个积极主动、喜欢挑战的人, 成员 B 是一个谨慎细致、偏好稳定环境的人。公司最近接到一个紧急项目, 需要团队在有限的时间内完成。

实训问题: 你将如何根据团队成员的个性差异来分配任务和激励他们? 这种管理方式对团队合作和项目成功有何影响?

实训形式:

(1) 自行分组, 每组选择一个团队领导。团队领导根据组内成员的个性特点, 设计一个任务分配和激励方案。

(2) 进行角色扮演, 模拟项目实施过程, 其他组成员扮演团队成员, 提出反馈和建议。

(3) 每组在课堂分享自己的方案和模拟过程, 其他组进行评价。

(4) 任课老师进行点评, 指出优点和需要改进的地方。