

二十一世纪普通高等院校实用规划教材·经济管理系列

管理心理学

GUANLI XINLI XUE

刘 宏 高丽君 主 编
张世杰 敖丽红 张 永 副主编

送
课件

• 先进性与基础性相统一 •
• 教材建设与教学改革相统一 • 综合性与针对性相统一 •

清华大学出版社



二十一世纪普通高等院校实用规划教材 经济管理系列

管理心理学

刘 宏 高丽君 主 编

张世杰 敖丽红 张 永 副主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书是作者在多年从事管理心理学教学的基础上编写而成。内容主要包括管理心理学的研究对象和研究方法, 认知差异与管理, 个性差异与管理, 需要、动机与管理, 激励理论与管理, 态度与管理, 创新与管理, 团体行为与管理, 领导行为与管理, 组织行为与管理, 压力与管理。

全书围绕管理心理学的专业知识展开, 涵盖了管理心理学通常研究的四大部分知识内容, 即个体心理研究、团体心理研究、组织心理研究和领导心理研究, 并增加了创新管理和压力管理的内容, 还在教材中穿插了一些经典的管理心理学方面的教学案例。这些知识和案例对于初学者更好地理解 and 掌握教材内容是非常有借鉴意义的。

本书论述精深、内容丰富、以例论理、结构新颖, 适合作为全日制普通院校和职业院校管理专业的本专科教材, 也可作为企业培训的参考读物。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理心理学/刘宏, 高丽君主编. 张世杰, 敖丽红, 张永副主编. —北京: 清华大学出版社, 2011.8

(二十一世纪普通高等院校实用规划教材 经济管理系列)

ISBN 978-7-302-26010-3

I. ①管… II. ①刘… ②高… ③张… ④敖… ⑤张… III. ①管理心理学—高等学校—教材 IV. ①C93-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 123990 号

责任编辑: 彭 欣 桑任松

封面设计: 杨玉兰

版式设计: 北京东方人华科技有限公司

责任校对: 周剑云

责任印制: 李红英

出版发行: 清华大学出版社

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175

邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者: 北京四季青印刷厂

装 订 者: 三河市兴旺装订有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 185×230 印 张: 23.25 字 数: 503 千字

版 次: 2011 年 8 月第 1 版 印 次: 2011 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 1~4000

定 价: 39.00 元

前 言

管理心理学是心理科学的一个分支，是研究组织管理中人的心理活动规律的一门学科。作为一个在企业管理的改革与发展实践基础上产生的年轻学科，其主要任务是探索改进管理工作的心理依据，寻求激励人心理和行为的各种途径和方法，以最大限度地提高劳动生产率。其研究重点是组织管理中具体的社会心理现象，以及个体、群体、组织、领导中的具体心理活动的规律性。

随着科学技术的进步和社会经济的发展，在企业管理中，人们越来越强调要“以人为本”。因为员工是企业管理中最重要的资源，员工的工作效率的提高，既有其外在的环境因素的影响，也离不开其内在的心理因素的制约。作为管理者，对待员工一定要考虑到员工的需要、动机、兴趣、爱好、个性、认知水平和态度观念，通过人性化管理来调动员工的积极性、主动性和创造性。可以说，管理心理学理论是以人为基础产生和发展起来的管理理论。

管理心理学之所以关注人的心理活动，以人的心理活动规律性为研究对象，主要原因有以下几个方面。

首先，“企业就是人”。企业要靠人来实现企业的目标。即使是未来社会的管理，最主要的仍然是对人的管理。因此，研究人的行为和心理活动规律必然成为管理心理学研究的重要内容。其次，人是企业的首要资源。在现代企业管理中，企业资源包括人、财、物等，而人力资源是企业资源的重中之重，随着现代科学技术的发展，重视人的因素，发挥人的主动精神，挖掘人的潜在能力显得更重要。再次，人是企业管理的主体。现代企业管理强调以人中心，科学技术越发展，就越要重视人的因素，建立以人中心的管理制度。因此，管理心理学着重研究人的心理活动的规律性，将有助于在科学分析的基础上，了解人的心理活动规律，采取科学的管理方法，促使企业管理取得最佳的成绩。

人的任何行为都与其心理活动紧密联系，心理活动直接影响着工作、学习和劳动的绩效。因此，研究管理活动中人的心理现象和规律对于提高管理绩效有着特别重要的意义。正因为如此，在学科形成上，管理心理学是在一般意义上的管理科学和心理科学的基础上产生和发展的一门学科，它既是心理科学的一个重要分支，又是管理科学的一个重要组成部分。

“管理心理学”是现代管理科学的一门核心课程。

本书汲取了西方管理科学和中国传统管理思想的精华，结合中国现代企业管理过程中的实践，通过创新发展，构筑了有中国特色的“管理心理学”内容体系。本书介绍了管理心理学的基本含义、基本研究方法、基本框架等管理心理学中最基本和最重要的内容。系统地阐述了管理心理学的经典理论以及应用研究的最新成果。重点强调了认知心理、个性差异、需要、行为和动机、态度、创新、压力、团体行为、领导行为和组织行为等的含义与



特征及其与管理的联系，并结合管理实践提出了应用方法。全书共分为 11 章，主要包括管理心理学的研究对象和研究方法，认知差异与管理，个性差异与管理，需要、动机与管理，激励理论与管理，态度与管理，创新与管理，团体行为与管理，领导行为与管理，组织行为与管理，压力与管理。每章的内容辅以较多的与管理心理学有关的案例，用以帮助学生进一步理解和掌握所学内容，提高应用能力。结尾的案例思考题，适应了广大读者的学习需要，具有较强的启发性和实践性。

本书以创新精神作为研究和撰写的基本宗旨，配以新视觉、新观点、新材料来阐释企业管理中员工的心理现象及规律，集理论、体例结构、操作指导于一体。本书论述精深，内容丰富，结构新颖，适合作为全日制普通院校和职业院校管理专业的本专科教材，也可作为企业培训的参考读物。

本书由渤海大学刘宏老师和高丽君老师主编，负责总体设计、拟定大纲、统稿定稿、组织协调，并参与部分章节的编写，由几位多年从事管理心理学教学的教授、博士和讲师配合撰写，具体分工如下：刘宏老师编写第一章；高丽君老师编写第三、四、五章；张世杰老师编写第九、十、十一章；敖丽红老师编写第六、八章；张永老师编写第二、七章。

由于编者水平有限，书中难免有不妥之处，敬请同行专家、学者及广大读者批评指正。

编 者

目 录

第一章 管理心理学的研究对象

和研究方法1

第一节 管理心理学的研究对象概述1

一、管理概述1

二、管理心理学的研究对象2

三、管理心理学研究的意义5

四、管理心理学研究的内容9

第二节 管理心理学的研究任务10

一、积极开发人力资源优势11

二、注重高素质员工的培养11

三、为管理者自身素质的提高

提供理论依据12

四、完善管理心理学理论体系13

第三节 管理心理学与其他学科的关系13

一、管理心理学与心理科学13

二、管理心理学与管理科学14

三、管理心理学与行为科学15

第四节 管理心理学的研究方法16

一、管理心理学的研究原则16

二、管理心理学的研究方法概述17

本章小结24

复习思考题24

第二章 认知差异与管理27

第一节 知觉的一般过程27

一、感觉的含义及种类27

二、知觉的含义及种类28

三、感觉和知觉的区别与联系30

四、知觉的特征31

五、影响知觉的因素35

第二节 社会知觉39

一、社会知觉的含义及特征39

二、社会知觉的种类40

第三节 自我知觉50

一、自我和自我知觉的含义50

二、自我知觉的构成要素51

三、自我知觉的形成52

第四节 社会知觉的影响因素及

社会认知障碍的克服55

一、首因效应和近因效应55

二、晕轮效应56

三、投射效应57

四、定型化效应58

本章小结59

复习思考题60

第三章 个性差异与管理61

第一节 个性概述61

一、个性含义及特征61

二、个性的形成与发展68

第二节 气质差异与管理69

一、气质的含义69

二、气质的类型及其特征69

三、气质差异与管理71

四、气质类型的测定方法77

第三节 性格差异与管理80

一、性格概述80

二、性格的特征81

三、性格类型82

四、性格理论在实践中的运用86

五、性格的鉴别91



第四节 能力差异与管理.....93	二、豪斯的“综合激励模式”.....148
一、能力的含义和分类.....93	三、波特和劳勒的
二、能力的形成与发展.....95	“激励过程模式”.....151
三、能力的差异.....96	四、亚当斯的公平理论.....151
四、能力与知识、技能及	第四节 行为改造型激励理论.....154
工作效率的关系.....100	一、强化理论.....155
五、能力差异与管理概述.....102	二、挫折理论.....156
六、能力与气质、性格的关系.....103	三、归因理论.....161
本章小结.....104	本章小结.....164
复习思考题.....104	复习思考题.....165
第四章 需要、动机与管理.....107	第六章 态度与管理.....167
第一节 需要.....107	第一节 态度概述.....167
一、需要概述.....107	一、态度的含义.....167
二、人类行为模式.....112	二、态度的特征.....169
三、人类行为的共同特征.....113	三、态度的功能.....170
第二节 动机.....114	四、态度的作用.....171
一、动机概述.....114	第二节 态度的形成与转变.....173
二、动机的种类.....118	一、态度的形成与转变概述.....173
三、影响人类动机模式的因素.....122	二、态度的形成与转变过程的
四、动机的识别.....127	影响因素.....175
本章小结.....128	三、态度形成与改变的方法.....178
复习思考题.....129	第三节 态度的转变理论.....180
第五章 激励理论与管理.....131	一、费斯汀格的认知失调理论.....180
第一节 激励概述.....131	二、海德的平衡理论.....181
一、激励的含义.....131	三、纽科姆的 A-B-X 模型.....183
二、激励的原则.....132	第四节 态度在现代管理中的应用.....186
第二节 内容型激励理论.....134	本章小结.....189
一、马斯洛的需要层次理论.....134	复习思考题.....189
二、赫茨伯格的双因素理论.....138	第七章 创新与管理.....191
三、奥尔德弗的 ERG 需要理论.....142	第一节 创新的含义及意义.....191
四、麦克莱兰的成就需要理论.....143	一、创新的含义及意义概述.....191
第三节 过程型激励理论.....146	二、创新的过程.....198
一、弗鲁姆的期望理论.....146	第二节 创新者的素质.....199

一、创新者的素质含义.....	199	二、团体沟通网络.....	251
二、创新者的必备条件.....	200	三、团体沟通有效性及障碍.....	254
三、创新者的素质表现.....	201	本章小结.....	255
第三节 创新行为.....	204	复习思考题.....	256
一、创新行为的助力.....	204	第九章 领导行为与管理.....	259
二、创新行为的阻力.....	205	第一节 领导概述.....	259
第四节 创新力的培养.....	209	一、领导的含义.....	259
一、创新力培养的意义.....	209	二、领导的要素.....	261
二、创新力培养的方法.....	211	三、领导的功能.....	263
本章小结.....	213	第二节 领导的影响力.....	264
复习思考题.....	214	一、领导影响力的概念.....	264
第八章 团体行为与管理.....	218	二、领导影响力的构成.....	265
第一节 团体概述.....	218	三、提升领导影响力的途径.....	267
一、团体的含义.....	218	第三节 领导经典理论.....	269
二、团体的类型.....	219	一、领导特质理论.....	269
三、团体的结构.....	220	二、领导行为理论.....	270
四、团体的功能.....	221	三、领导权变理论.....	274
五、非正式团体.....	224	第四节 领导理论的新发展.....	279
第二节 团体动力.....	226	一、魅力型领导理论.....	279
一、团体规范.....	227	二、交易型领导与变革型领导理论.....	281
二、团体凝聚力.....	229	本章小结.....	285
三、团体冲突.....	233	复习思考题.....	286
四、团体士气.....	237	第十章 组织行为与管理.....	288
第三节 团体决策.....	240	第一节 组织概述.....	288
一、团体决策的含义和类别.....	240	一、组织的含义.....	288
二、团体决策的优势和劣势.....	241	二、组织的构成要素.....	289
三、团体决策的方法.....	242	三、组织的分类.....	290
第四节 团体中的人际关系.....	244	第二节 组织理论.....	292
一、人际关系概述.....	244	一、古典组织理论.....	293
二、人际关系的作用.....	245	二、行为组织理论.....	296
三、人际关系的影响因素.....	246	三、现代组织理论.....	298
四、和谐人际关系技巧.....	246	第三节 组织结构.....	305
第五节 团体沟通.....	249		
一、团体沟通模式.....	250		





一、组织结构的含义.....	305
二、组织结构的维度.....	306
三、组织结构的基本模式.....	307
四、组织结构的未来模式.....	311
第四节 组织设计.....	312
一、组织设计的含义.....	312
二、组织设计中的权变因素.....	312
三、组织设计的基本原则.....	314
四、组织设计的程序和步骤.....	315
第五节 组织变革.....	317
一、组织变革的含义.....	317
二、组织变革的类型.....	318
三、组织变革的外部环境和 内部环境.....	320
四、组织变革的阻力与克服对策.....	320
第六节 组织发展.....	323
一、组织发展的含义.....	323
二、组织发展的过程.....	324

三、组织发展的干预措施.....	326
本章小结.....	331
复习思考题.....	332

第十一章 压力与管理..... 334

第一节 压力与压力学说.....	334
一、压力概述.....	334
二、压力学说.....	340
第二节 工作压力及其影响.....	342
一、工作压力的含义.....	342
二、工作压力的来源.....	342
三、工作压力的影响.....	345
第三节 工作压力的管理.....	348
一、个体的工作压力管理策略.....	349
二、组织的工作压力管理策略.....	352
本章小结.....	354
复习思考题.....	355

参考文献.....	357
-----------	-----

第一章 管理心理学的研究对象 和研究方法

【学习目标】

了解管理心理学的含义及意义，掌握管理心理学的研究对象和研究方法。

【关键概念】

管理(management) 管理心理学(management psychology) 研究对象(research object)
研究方法(research methods) 研究意义(research significance)

第一节 管理心理学的研究对象概述

管理心理学以企业中的人作为特定的研究对象，重点研究企业经营管理中人的社会心理系统，在一定的成本控制条件下，最大限度地调动人们的积极性、主动性和创造性，以提高企业效率。

一、管理概述

关于管理，经常会出现这样一种现象：同样的工作由于不同的人去管理会产生不同的效果。于是便有了会管理的人每天游刃有余、工作效率高、人际关系好；不会管理的人每天疲于应付、工作效率低、人际关系差。

栾润峰在其《精确管理》一书中指出，管理并不是管员工、卡员工的手段，应该将管理一词拆为两个字：“管”与“理”。

“管”应该是协调不同员工的工作，让大家心往一处想、劲往一处使。

“理”应该有两层含义：第一层含义是对员工的心理进行梳理，能让员工始终保持一份好的心情；第二层含义是对员工从事的工作进行梳理，保证员工对其所从事的工作思路清晰、有条不紊。应当说，栾润峰对管理的理解还是很深刻的，有其独到之处。

美国著名管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz, 1908—1984)等在1955年出版的《管理学》一书中说：“管理学是一门不精确的科学”，“管理是一门科学，是一种手段，还是一种艺术，是人们经常争论的问题。”这说明，管理的内涵是很深奥的，并不是懂得管理学知识就会管理。那么究竟如何理解管理的含义呢？



法国古典管理理论的创始人、被称为“现代经营管理理论之父”的法约尔(Henry Fayol, 1841—1925),在1916年出版的《工业管理和一般管理》一书中首次指出:“管理活动,指的是计划、组织、指挥、协调、控制。”这个理论一直被认为是对管理的权威定义,而且许多教科书都沿用这个定义。如1984年出版的《中国企业管理百科全书》对企业管理的定义为:“企业管理,就是对企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制等一系列管理活动的总称。”1983年出版的《经济大辞典》认为:“企业管理是企业生产经营活动中各项管理工作的总称。内容包括:组织管理、计划管理、生产管理、技术管理、新产品试制管理、质量管理、设备与工具管理、劳动管理、工资管理、物资管理、销售管理、财务管理等。”《管理知识手册》认为,科学管理是不依靠经验,而是借助各种事先制定的科学程序的标准对工业生产、分配过程进行控制和调节,用经济的方法来维持生产秩序的管理。应当说,几位管理学家对管理的解释都很有道理。斯蒂芬·P.罗宾斯(Stephen Robbins)和玛丽·库尔塔(Mary Coulter)于1996年对管理下的定义是:“管理这一术语指的是和其他人一起并且通过其他人来切实有效完成活动的过程。”这一定义把管理看做过程,它既强调了人的因素,又强调了管理的双重目标。

综合以上几位管理学家的观点,现代人对管理的含义进行了概括总结。给管理下定义,应当包括以下几项内容:管理的主体、管理的客体、管理的职能、管理的目标。这样看,所谓管理就是管理者通过对组织的一切资源(人、财、物)进行优化配置,充分发挥计划、组织、指挥、协调和控制的职能以完成组织的管理目标,进而实现组织的经济效益和社会效益。当然,这个管理的含义是广义的。狭义的管理的含义指的是生产经营活动中的经济管理或企业管理。而管理心理学的理论内容主要是针对企业来论述的。

二、管理心理学的研究对象

(一)管理心理学的含义

管理心理学是心理科学的一个分支,是研究组织管理中人的心理活动与行为规律的一门科学,通过研究人的心理和行为,满足员工需要,协调人际关系,调动人的积极性、主动性和创造性,以提高管理效能。

管理心理学也可称为组织管理心理学、组织心理学或行为管理学、组织行为学,它是一门研究组织中人的行为与心理活动规律的综合性科学。它是应用心理学、管理学、行为学、社会学、生理学、伦理学、人类学等学科的原理,来研究组织管理中具体的社会心理现象,以及个体、团体、领导、组织的心理活动,以调动人的积极性、主动性和创造性的一门科学。

(二)研究对象

管理心理学以组织中的人作为特定的研究对象,重点在于对企业管理中人的社会心理

系统的研究,通过成本控制,尽可能地调动人的积极性、主动性和创造性,以提高企业的经济效益和社会效益。管理心理学强调人本管理思想。它有助于调动人的积极性,改善组织结构和领导绩效,强化工作、学习和生活质量,建立健康、和谐、文明的人际关系,达到提高管理水平和实现企业生产的目标。

管理心理学的研究对象具有其独特性,主要表现在以下几个方面。

1. 现代企业管理特点决定了企业管理要以人为本

生产力三要素包括劳动者、劳动对象、劳动手段。其中起决定作用、具有主动性的是劳动者。劳动对象和劳动手段是生产力中物的要素,必须被人掌握并进入生产过程才能成为生产力。生产工具的制造、操作和改进,以及劳动对象的利用和革新都是通过劳动者实现的,所以,列宁说:“全人类首要的生产力是工人,即劳动者。”不动调劳动者的积极性就谈不上生产力的提高与发展。因此,在管理中提出以人为本就是抓住了管理的根本。

2. 管理心理学着重研究企业内部的社会心理系统

企业内部的社会心理系统即人际关系系统。在企业管理中,人际关系决定着企业的劳动效率和生产效益,良好的人际关系强调的是个人与集体、上级与下级以及平级之间的主动配合,从而优化地实现预期的管理目标。企业在管理生产中应当努力建立平等、互助、和谐、温暖的人际关系,使企业有一个团结、和谐、友好相处的生产工作环境,这对调动人的生产积极性非常重要。随着员工思想的变化,生产中的人际关系也会经常发生变化,因而协调人际关系,提高企业的凝聚力和向心力是管理中一项经常性的工作。所以,企业要加强以人为本的管理,促使生产关系更适合生产力的发展,提高企业的经济效益。

管理心理学就是把人和人当做一个企业内部心理系统(即人际关系系统)来研究,以探讨用什么管理方法可以最大限度地调动人的积极性、主动性和创造性,最终达到提高企业劳动生产效率的目的。

3. 管理心理学着重研究企业中人才的核心作用

美国著名的管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker,也译作彼得·杜拉克,1909—2005)认为:一方面人才充分利用现代科学技术知识提高工作的效率,另一方面人才本身具备较强的学习知识和创新知识的能力。所以,人才兼具知识性、创造性、灵活性等方面的特征。加拿大著名的学者弗朗西斯·赫瑞(Frances Horibe)认为:“简而言之,人才就是那些创造财富时用脑多于用手的人们。他们通过自己的创意、分析、判断、综合、设计给产品带来附加价值。”资料显示:在企业中,往往是20%的人才创造了80%的效益。毫无疑问,这20%的人才算得上是企业的核心人才。在产品、技术、渠道等竞争因素趋于同质化的情况下,人才成为企业之间差异化竞争的焦点,而创造了企业80%效益的核心人才,更是成为企业竞争的灵魂。由此可见人才已经日益成为左右企业战略目标实现的关键因素。



【案例 1-1】 海尔集团首席执行官张瑞敏

张瑞敏，海尔集团党委书记、董事局主席、首席执行官，毕业于中国科技大学。历任班组长、车间主任、厂长、家电公司副经理。1984 年受命，接手青岛电冰箱厂，在琴岛利勃海尔、琴岛海尔，至今海尔共 17 年，与员工共同缔造了今日海尔集团。有写日记的习惯，爱读书、善用书，写得一手好文章，逻辑严谨。座右铭是：“做大事，不做大官。”松下幸之助和杰克·韦尔奇(Jack Welch)是其推崇的人物。

1984 年，张瑞敏由青岛市原家电公司副经理出任青岛电冰箱总厂厂长。他确立了“名牌战略”，带领员工抓住机遇，加快发展，创造了从无到有、从小到大、从弱到强的发展奇迹。26 年来，海尔集团已由一个亏空 147 万元的集体小厂，发展成为 2007 年全球营业额 1180 亿元的中国家电第一品牌，并在全世界获得越来越高的美誉度。2008 年 3 月，海尔第二次入选英国《金融时报》评选的“中国十大世界级品牌”。

在管理实践中，张瑞敏将中国传统文化精髓与西方现代管理思想融会贯通，“兼收并蓄、创新发展、自成一家”，创造了富有中国特色、充满竞争力的海尔文化。从“日事日毕、日清日高”的 OEC(Overall(全方位), Everyone, Everything&Everyday(每人、每件事、每天), Control&Clear(控制与清理))管理模式，到每个人都面向市场的市场链管理，到“人单合一”的发展模式，再到卓越运营的商业模式，张瑞敏在企业管理上的不断创新赢得了世界管理界的高度评价。到 2009 年为止先后有美国的哈佛大学和南加州大学、瑞士洛桑国际管理学院、法国的欧洲管理学院、日本神户大学等商学院为海尔共做了 16 个案例，涉及企业兼并、财务管理、企业文化等方面，特别是颇具权威的瑞士洛桑国际管理学院为海尔做的“市场链”案例已被纳入欧盟案例库。信息化时代，海尔开始了信息化流程再造，着力打造卓越运营的商业模式，被管理界称为“海尔的信息化革命”。

资料来源：<http://baike.baidu.com/view/28167.htm>

4. 管理心理学着重研究企业中纯粹的人的心理因素

企业核心的资源是员工，而企业员工的心理需求是激发其行为的原始动力，满足员工的心理需求，是调动其积极性和创造性的重要手段。现代管理的人性化回归是人本管理的最终诠释，以员工尊严、员工追求、员工发展、员工情感为出发点的管理，其本质特征就是考虑到员工是一个个体的人。员工个体的行为表现无不由他的个体心理和内在感受支配和决定，企业员工心理管理就是通过科学地测量和分析，准确了解和把握不同员工、不同时期的心理状态，正确地进行人力的配置和优化，更重要的是解决激烈的市场竞争带来的员工心理问题，帮助员工缓解心理压力，促进员工心理健康。

这种充满人文关怀的员工心理管理，能够减少员工对组织的抱怨，树立良好企业形象；增强员工对企业的认同，促进各部门、各层次员工间的沟通；提高员工士气，改善组织气氛，降低员工的缺勤、离职率；降低企业运营成本，提高企业经营绩效。

【案例 1-2】 必须尊重个人

必须尊重个人——这是老托马斯·沃森(Thomas Watson, 1874—1956)在 1914 年创办 IBM 公司时设立的“行为准则”。

沃森家族都知道,公司最重要的资产不是金钱或其他东西,而是员工,自从 IBM 公司创立以来,就一直推行此行动。每一个人都可以使公司变成不同的样子,所以每位员工都认为自己是公司的一分子,公司也试着去创造小型企业的气氛。分公司永保小型编制,公司一直很成功地把握一个主管管辖 12 个员工的效率。每位经理人员都了解工作成绩的尺度,也了解要不断地激励员工士气。有优异成绩的员工就应当获得表扬、晋升、奖金。在 IBM 公司里没有自动晋升与调薪这回事。晋升调薪靠工作成绩而定。一位新进入公司的市场代表有可能拿的薪水比一位在公司工作多年的员工要高。每位员工以他对公司所贡献的成绩来核定薪水,绝非以资历而论。有特殊表现的员工,也将得到特别的报酬。

自从 IBM 公司创业以来,公司就有一套完备的人事运用传统,直到今天依然不变。拥有 40 多万员工的今日与只有数百员工的昔日,完全一样。任何一位有能力的员工都有一份有意义的工作。在将近 50 年的时间里,没有任何一位正规聘用的员工因为裁员而失去 1 小时的工作。IBM 公司如同其他公司一样也曾遭受过不景气的时候,但 IBM 都能很好地计划并安排所有员工不致失业。也许 IBM 成功的安排方式是再培训,而后调整新工作。例如在 1969—1972 年经济大萧条时,IBM 有 1.2 万名员工,由萧条的生产工厂、实验室、总部调整到需要他们的地方。有 5000 名员工接受再培训后从事销售工作、设备维修、外勤行政工作与企划工作。大部分人反而因此调到了一个较满意的岗位。

有能力的员工应该给予具有挑战性的工作,好让他们回到家中,回想一下他们做了哪些有价值的事。当他们工作时能够体会到公司对他们的关怀,都愿意为公司的成长贡献一技之长。IBM 公司晋升时永远在自己公司员工中挑选。如果一有空缺就由外界找人来担任,对那些有干劲的员工将是一种打击。IBM 公司有许多方法让员工知道,每一个人都可使公司变成不同的样子,在纽约州阿蒙克的 IBM 公司里,每间办公室,每张桌子上都没有任何头衔字样,洗手间也没有写着什么长官使用,停车场也没有为长官预留位置,没有主管专用餐厅,总而言之,那是一个非常民主的环境,每个人都同样受人尊敬。

资料来源: <http://www.cer.net>, 2002-08-06, 中国教育在线

三、管理心理学研究的意义

管理心理学的研究意义重大。实践证明,重视管理心理学的研究和应用,对于改进管理工作和提高管理水平,对于培养和选拔各级管理人才,改进领导作风和提高领导水平,对于提高工作绩效,对于改进干群关系,调动广大员工的积极性、主动性和创造性,增强组织的活力和提高社会生产力,都具有重要的意义。



1. 强化以人为本的企业经营理念

在现代企业生产经营活动中,人是生产经营的关键环节,如何推动生产经营与管理这两个“轮子”前进,是现代企业管理工作的核心。

在现代企业管理中,抓住了以人为中心的管理就抓住了管理的纲领,也就抓住了管理工作的核心,牵住了企业管理这个牛鼻子,这样企业管理工作才能得到全面提高。

邓小平同志指出:“科学技术是第一生产力。”生产力是具有劳动能力的人,跟生产资料相结合而构成的征服、改造自然的能力。人是生产力诸要素中具有决定性的因素,是核心要素。美国钢铁大王卡内基(Andrew Carnegie, 1835—1919)说过:“把我所有的工厂、设备、市场资金全部夺去,只要保留我的人员,4年后,我将仍然是一个钢铁大王。”由此可以看出人在企业生存中的重要性和必要性。

所以,现代企业管理中,发挥人的主导地位,就要充分重视人、唤醒人、解放人、理解人、关心人,全面提高人的素质,增强人的主体意识,发挥人的主动性、积极性和创造性。

【案例 1-3】 人为本、争第一、零起点

广西玉柴机器集团公司,是国内最大的内燃机制造基地。它的前身是广西玉林柴油机厂,1984年,2000人的工厂,1000台柴油机的产量,年利税96万元,是当时玉柴的“历史最高水平”。当时玉柴在国内同行中排名第173位。

1985年,玉柴出炉了玉柴人称之为“灵魂”的玉柴精神:“顽强进取、刻意求实、竭诚服务、致力文明”。很快实现了3010台的生产计划,完成了玉柴历史上的一次大跳跃。

当年年底,玉柴“跳”过了“在国内拿第一”的目标,直接提出要“跻身国际内燃机强手之林”。伴随着目标追求,诞生了危机哲学:零起点!1994年公司在纽约上市,美国的投资银行、律师事务所在撰写募股说明书时,问及玉柴的管理哲学,董事长王建明回答了9个字:“人为本、争第一、零起点”。

1985年玉柴突破3000台大关时,告诫自己“零起点”;10年后,玉柴在中国内燃机行业的主要经济技术指标排名终于跃居第一位时,仍然提“零起点”;进入新世纪,2002年玉柴已经月生产2万台发动机,还是告诫自己“零起点”。当视质量为生命的玉柴实现了柴油机可靠性运行目标达到3万公里不出故障时,是“零起点”;达到10万公里不出故障时,是“零起点”;达到国际标准30万公里不出故障时,还是“零起点”,玉柴称其为“三级跳”。于是,2002年玉柴正式提出:5年内,玉柴要打入国际前4强,闯进半决赛!要想争第一,就永远是“零起点”!

永远零起点的玉柴需要不寻常的人才发挥。玉柴的育人方针是:为每一个岗位的发展创造机会,为每一个层级的攀登创造条件。玉柴的用人方针是:尊重、爱护、发挥、发展。

尊重员工的主体利益,玉柴的人本思想体现为:“人本方针”,侧重的是育人、用人;“人本保障”,侧重的是对责任的公正分配。具体落实在以下两方面。

(1) 干部十字要求：民主、开朗、顽强、竭诚、约束。

(2) 干部六项基本功：①要对职工说清楚要求——目标机制；②要使绝大多数职工愿意达到要求——民主机制；③要使每一个岗位的职工懂得如何达到要求——教育机制；④使每一个岗位的职工能够达到要求——投入机制；⑤使每一个岗位的职工必须达到要求——责任分配机制；⑥集思广益、反复检讨、周而复始、完善要求——反馈机制。

今天玉柴已经成为中国最大的内燃机生产基地，其内燃机生产能力在世界上排行第二位。

资料来源：<http://www.100guanli.com/detail.aspx?id=224097>

2. 提高企业人才识别和人才使用的能力

《淮南子·兵略训》中写到：“若乃人尽其才，悉用其力。”企业中有不同能力的员工，就像“发动机”和“螺丝钉”一样，我们的企业虽然需要能对企业产生变革性影响的“发动机”型人才，也离不开兢兢业业为企业奉献的“螺丝钉”型的员工。

“让腰粗的人背土——不伤力；让腿粗的人挖土——有劲；让驼背人垫土——弯腰不吃力；让独眼龙看准绳——不分散注意力。”企业管理者的一个重要职能就是开发员工的潜能，重要的机制就是个人与岗位相匹配，通过岗位匹配达到开发潜能的理想效果。

企业员工与岗位相匹配，蕴涵着相互对应的关系：一是每个岗位都有特定要求与相应的报酬；二是员工想胜任某一岗位，就应具备相应的才能与动力；三是工作报酬与个人动力相匹配。岗位匹配可使企业增强对员工的吸引力，迫使员工提高工作业绩，达到员工对岗位的满意度，开发员工的潜能，使企业形成一个充满活力的系统。

【案例 1-4】精挑细选，不让最优秀的人才“漏网”

在当今这个跳槽普遍盛行的时代，为什么微软能够“生产”数以千计的百万富翁，且对公司忠心耿耿？其原因就是微软建立了一套网罗顶尖人才，珍惜顶尖人才的机制，建立了一种“宁缺毋滥，人尽其才”的选人用人模式。难怪盖茨坦言：“如果把我们公司顶尖的 20 个人才挖走，那么我告诉你，微软会变成一家无足轻重的公司。”也许，这就是微软成功的秘诀所在。

根据微软的记录，公司每年接到来自全世界各地的求职申请达 12 万份。面对如此众多的求职者，比尔·盖茨(Bill Gates)并不满足，他认为许多令人满意的人才没有注意到微软，因而会使微软漏掉一些最优秀的人。于是，在微软的发展史上曾发生了许多较比尔·盖茨的财产快速增长更加激动人心的寻找人才的故事。据说，不论世界上哪个角落有盖茨满意的人才，他都不惜任何代价将其弄到微软公司。他安排的很多“面试”，不是在考人家，而是在求人家。用微软研究院副院长杰克·巴利斯(Jack Balis)的话说，是在进行“推销式面试”。有趣的是，微软“考官”们“求人家”的时候所迸发出来的那种兴奋感，甚至还要超过“考人家”。他们知道谁是值得他们“恳求”的人，其“恳求”的方式常常会出人预料。在西方记者撰写的关于微软的书籍中，多次提到一件事情：加州“硅谷”的两位计算机奇才吉姆·格雷(Jim Gray)和戈登·贝尔(Gordon Bell)，在微软千方百计的说服下终于同



意为微软工作，但他们不喜欢微软总部雷德蒙冬季的霏霏阴雨。比尔·盖茨说，这好办，就在硅谷为他们建立了一个研究院。

资料来源：<http://www.people258.com/Newsdetail-24000.html>

3. 促使企业人际关系的融洽，提高群体的凝聚力和向心力

戴尔·卡耐基(Dale Carnegie, 1888—1955)认为：一个人事业的成功，只有15%是由于他的专业技术，另外的85%要靠人际关系、处世技巧。所以心理学家研究表明：谁若能自控情绪、战胜情绪，把握情绪，利用情绪，则他具有特别的智慧，就能高人一筹。而这种智慧的获得并不是与生俱来的，在很大程度上是由后天的培养和学习而具备的一种素质和修养。

“现代管理就是意见沟通的世界。”意见沟通一旦中止，这个组织无形中也就宣告寿终。所以，一个组织要善于与上级、与下属、与周边意见的沟通，做到从大处着眼、合情合理、积极开明。学会协调人际关系和掌握为人处世技巧，决不是用来操纵和控制他人，而是通过融和、顺畅、贯通多种人际关系后，显现出自己的亲信度和影响力，就能更精练、更鲜活、更具竞争力地管理好各种人才，激发出周边人的热情和活力，就会使企业具有高度的向心力与凝聚力，提高工作效率。波特拉奇公司总裁约翰·理查兹(John Richards)说过：“如果你努力创造出一种环境，使人们受到正确的对待，他们就会总是尽最大努力去工作。”这就是人际关系之中协调、沟通、融洽、知人善用的艺术化管理决策技巧。

4. 提高领导水平，改善领导者和被领导者之间的关系

处理好识人与识己的关系可以提高领导和员工和谐共事本领。《道德经》云：“知人者智，自知者明。”企业领导者要正确地识人识己，既要有知己之明，又要有知人之智。对自己，要保持头脑清醒，客观认识自己的长处和不足，在谋事干事中注意扬长避短，克服刚愎自用；对别人，要明白“金无足赤，人无完人”，多看别人的优点，少看别人的不足，做到虚心学习、见贤思齐，用人之长、容人之短。如果总拿自己的优点和长处去比别人的缺点和短处，久而久之就会影响自己的判断，影响到谋事，影响到决策，进而影响到班子的团结和谐。懂团结是大智慧，会团结是大本事。尤其是作为企业“一把手”，要有海纳百川的胸怀、容人容事的雅量、推功揽过的气度，不要刚愎自用，不要小家子气。工作中，凡事多商量、常沟通、勤交流。多商量比少商量好，遇事早商量比晚商量好。“一把手”要多一些民主意识，做到总揽而不包揽，协调而不代替，充分发挥班子成员的聪明才智，充分调动各方面的积极性；班子成员要多一点集中的意识，维护班长权威、促进班子团结，大家坦诚相见，互相包容，和谐共事，以班子和谐促进事业发展。

5. 推动组织变革和组织发展

企业的发展离不开组织变革，内外部环境的变化，企业资源的不断整合与变动，都给企业带来了机遇与挑战，这就要求企业关注组织变革。