

管理心理学笔谈

主编 徐长山



西南交通大学出版社

管理心理学笔谈

主 编 徐长山
副主编 郑建军 李清明
段绍林 郭学平

西南交通大学出版社

管理心理学笔谈

主 编 徐长山

*

西南交通大学出版社出版发行

(成都 二环路北一段)

石家庄市先锋印刷厂印刷

*

开本:787×1092 1/32 印张:7.9375

字数:166千字 印数:1—2000册

1995年7月第1版 1995年7月第1次印刷

ISBN7-81022-820-X/C·032

定价:7.00元

前 言

这是一本由石家庄铁道学院成教部九三级党政管理大专班全体同学共同完成的论文集。

本书的写作是在学习管理心理学这门课程中产生的。党政管理班的同学们对此门课抱有浓厚的兴趣,他们在认真学习管理心理学理论的同时,结合工作实际进行了比较深入的思考,以极大的热情研究这门学科的理论及其应用,并投入许多精力进行论文的写作。正是在此基础上,诞生了这本论文集。

本书的特点有三个:一是对管理心理学理论的论述比较全面,几乎涉及了个体、群体、领导、组织心理的方方面面。但并非完全照搬照抄书本的概念,许多文章有自己的分析、归纳和加工,还有某些独到见解。二是联系实际的鲜明特点。党政管理班的同学们大都是来自企业生产第一线的基层干部,有丰富的工作经验,因而很容易把理论和实际结合起来。许多同学的文章有血有肉,甚至给人似曾相识、活龙活现的感觉,就因为这些文章贴近生活,联系实际的好。三是也不乏浓厚的学术味。每一篇文章都是说理的,有一些文章的论理还相当充分,且有某些新颖的见解。作为一本论文集,它是基本符合学术性、理论性要求的。能做到这一点,对于从事实际工作而非从事理论工作的他们来说,是很不容易的,付出了许多艰辛的劳动。

由此论文集可见,党政管理班同学对管理心理学这门课的学习之认真,研究之深入,收获之大。这本书应该说是他们在校学习期间的丰硕成果之一。

由于此书包含有丰富的内容,又是理论和实际结合比较好的论文集,因此,它也可以提供给企业至少是本系统企业各级管理者阅读参考,相信会对大家有启迪作用。

当然,此书的缺点肯定是有的,如某些肤浅之处,某些也许不恰当之处。希望能够阅读到此书的读者给予批评指正。

作为老师,我的工作只是提出写作的题目,提出简单的纲要,给以必要的指导,并加以编排和最后的修定。完成此书的功绩应归于党政管理班全体同学。我为能帮助同学们完成这本论文集感到由衷的高兴。

徐长山

1995年5月1日

目 录

1. 梅奥的“人群关系论”给我们的启示 范少文 1
2. 企业管理者应具备的性格特征和性格类型 郭学平 10
3. 浅谈“自我” 段绍林 17
4. “新官上任三把火” 王恒峰 24
5. 略论投射 郑建军 33
6. 浅论“定型” 张元华 40
7. “热情”与“冷淡”引起的不同晕轮效应 章振东 44
8. 怎样选择扮演社会角色 王长贵 47
9. 基层政工干部的“角色” 李清明 56
10. 马斯洛的需要层次论对我们企业管理的意义 刘黎权 62
11. 浅谈需要“公平激励” 乔国林 67
12. 运用“双因素理论”调动人的积极性 陈福中 73
13. 怎样进行成功和失败的归因 周松鹤 76
14. 论态度的转变 邵济华 80
15. 从逆境中奋起,在挫折中前进
——如何正确对待挫折 王 锦 87
16. 谈谈中年人的心理健康 王景壮 92
17. 浅谈中年人的心理健康 姜 琳 97
18. 浅谈青年人的心理健康 嵇胜利 何克钧 100

19.	浅谈影响青年职工心理因素与对策	孟庆海	104
20.	怎样提高群体凝聚力	农朝思	109
21.	谈谈如何提高群体士气	郑佑智	114
22.	怎样对待企业中的非正式群体	梁 平	119
23.	浅论群体中的从众行为	郑建军	123
24.	浅谈竞争与协作	闫双锁	129
25.	浅谈解决冲突的几种方法	何延安	132
26.	试论双向沟通	郑建军	136
27.	怎样对待小道消息	胡从安	144
28.	建立良好的人际关系促进企业的发展	管在明	149
29.	关于领导者形象的几点认识	李家明	154
30.	领导者的威信	杨海桥	163
31.	企业管理者的若干特质	邓优军	167
32.	谈谈领导者能力的自我培养	刘连荣	171
33.	试论领导者的能力及其自我培养	杨文广	181
34.	领导管理中的艺术	陈惠君	文 艺 189
35.	浅论“一把手”的协调艺术	王德令	194
36.	试论领导艺术与企业发展	刘俊生	201
37.	略论领导者的权变观点	李家明	208
38.	谈谈对施工企业领导者的选拔与评价	侯学民	213
39.	运用心理方式做思想政治工作	黄圣培	219
40.	做好学生工作的几点体会	侯培昌	224
41.	管理心理学与思想工作	宗维进	228
42.	现代企业经营技法		
	——CI 方略	徐长山	吴 然 237

梅奥的“人群关系论” 给我们的启示

范少文

1924年至1932年,美国哈佛大学的乔治·埃尔顿·梅奥等人在美国芝加哥西方电器公司的霍桑工厂陆续进行了为期五年的管理试验,对照明条件、福利条件、群体关系、语言交谈等项目长时间的试验和比较,这就是著名的霍桑试验。霍桑试验之后,梅奥先生将试验结论分析总结,提出人群关系理论。它第一次把社会学、心理学引入企业管理领域中来,有力地冲击了传统的管理理论,在企业管理领域有着重要的意义和深远的影响。半个多世纪过去了,人群关系论在西方企业管理界仍发挥着有效的作用,这一理论对我们社会主义国家企业管理,充分调动职工的积极性和创造性也有一定的启示。

启示一:不要把职工当成“经济人”而要当做“社会人”

传统管理把人假设为“经济人”,认为金钱是刺激职工积极性的最大动力。人群关系论认为,每个人都不是一个孤立的个体,而是社会群体中的一员,他不只是追求金钱和物质的享受,而且还有社会心理方面的需要,包括友情、尊重、归属、安

全等。影响职工积极性的除物质因素以外，还有人与人之间的关系以及其它社会心理因素。“经济人”理论在分析人方面是不全面的，人性不能简单地描绘为一大群追求私欲的个人。

人是社会成员，人的最大动机是社会需求，只有满足人的社会需求，才能对人有最大的激励作用。人在组织中的社交动机如被自己的同事所接受并被同事们所喜爱，远比经济刺激更为重要。人的社交是人类行为的基本激励因素，由于社交而带来人际关系的复杂，人们的身份感和现实存在感在人际关系中得到满足。一般来说，当人的社会交往得以实现，心情最好时，大脑的功能就最奏效；反之，社会交往得不到满足，人处于焦急、抑郁、恐惧等心理状态不佳时，思维能力就会下降，工作效率就会降低。假如人类没有交往，就丧失了生活的乐趣，也就无从体现人的身份和价值。对于刑事犯罪的人，服刑期间就丧失了自由社交的权利，在警官的监督下进行劳动，如果不求得新生，那么劳动积极性是最低的。而诚实劳动，接受改造的罪犯，都盼望着减刑或提前释放的奖励，以尽早恢复自己社交的自由。

充分调动职工的劳动积极性，加强思想政治工作是党的优良传统和作风。但是改革开放以后，随之而来的是人的经济观念加强了，对物质的占有欲也膨胀了，思想政治工作的作用似乎有所削弱。企业领导为满足职工的要求，想方设法让职工多得些实惠，这本是一件无可争议的好事，然而不能不看到，有些企业职工拿的钱越多劳动积极性反而越下降。

在我们企业的施工管理中，领导干部不妨参照人群关系论的管理方法，满足职工做一个“社会人”的需要，让职工在紧张的工作中丧失掉的社会交往的内在意义在工作之外的人群

关系中找回来。比如，领导经常组织和鼓励职工在八小时以外进行有益的社会活动，如相互走访、春季郊游、书画展览、演讲比赛、聚会联欢等，使他们在紧张的工作之余得以松驰。平时对职工要信任、友好，要同群众打成一片，不能高高在上。单位的重大问题要交职工讨论决策，使他们真正成为企业的主人，职工的主人翁地位提高了，就能将企业当做自己的家，与企业同甘苦共患难，这样就没有过不了的难关。管理部门要经常注意职工们的归属需要、被人接受的需要以及身份感的需要满足到什么程度，将奖励方式与职工们在群体中的社交情况揉合在一起，进行科学的分析、总结，才能有效地调动职工的积极性，起到“不用扬鞭自奋蹄”的管理效果。

启示二：生产效率主要决定于职工的“士气”

“士气”原是军事上的用语，《孙子兵法》上就有“合军聚众，务在激气”的论述。由此可以看出，士气是团体的工作精神，是团体成员为实现组织目标而奋斗的精神状态。因此，提高职工的“士气”，主要是做好团体中的各项工作。

人的任何实践活动，都是在心理活动的调节下进行的，每个人无论从事任何工作，都会伴随一系列的心理活动。心理活动大都能从人的情绪、情感中反映出来，或兴奋、欣喜、高昂，或反感、冷淡等等不一而足。情绪决定士气，士气影响生产效率。梅奥的霍桑试验和人群关系论认为，生产效率与工作方法和工作条件没有直接的关系，而是由于条件变化引起情绪改变的结果。情绪与职工需要获得满足程度成正比，满足度越高，情绪就越高，士气就越高，态度就越积极，生产效率就越

高。生产效率的高低主要取决于职工的士气,而职工的士气则取决于对社会需要的满足程度以及从家庭、社会生活中所形成的态度和群体中人与人之间的关系。

根据人群关系论关于“士气”重要性的分析,我们铁路施工企业的管理人员要结合单位实际提高职工的士气,调动职工的积极性。企业领导尤其是基层领导就要做好以下几个方面的工作:首先,合理的利益分配。职工们远离家乡,远离亲人,为祖国的铁路事业奉献着青春,总要获得一些利益,经济的、名誉的。这些利益在分配中不怕少而怕不公,应该按劳分配,按质分配,同工同酬,多劳多得,不能吃大锅饭,不能干多干少一个样,使职工在工作中有激情,有盼头,有希望。其次,因人而异,发挥专长,适当安排工作。人的兴趣不同,能力各异,管理者安排工作时,就应该根据职工的智力、技能、性格、兴趣等特点安排适当的工作,保证工作能力符合工作要求。专业知识强的,适当给他们压担子,充分发挥他们的特长;技能较差、性格木讷的,要减轻他们的压力,尽量避免他们在工作中出现难堪。总之,使职工在工作中获得满足感、地位感和被社会承认感。再次,注意心理相容和意见沟通。领导与领导、职工与职工之间应保持心理相容,尤其是领导与领导之间,应该是一个团结协作的领导集体,有过硬的道德水准、知识素养和良好的作风,能与职工同甘共苦,有足够的 ability 带领职工搞好企业的各项建设,不能相互猜疑、嫉妒、争名夺利,要发扬风格,有事同商量,有话摆在桌面上,互相赞许、认同、信任、体谅和通力协作,领导作出了表率,就能很大程度地影响职工的士气。领导与职工之间要多沟通,多交谈,能让职工讲出自己的心里话,甚至创造条件让职工发泄心中的不满情绪。下级的发

泄,上级应虚心接受,不能怀恨在心,打击报复。在单位的重大管理上,要让职工参与决策,给他们安排提意见和建议的机会,对正确的意见和好的建议积极采纳,并尽快落实在行动上。不能单方面地命令下级,不给下级反映意见的机会,否则会使职工产生抗拒心理,降低职工士气。

现代企业优秀的管理者,同时也应该是出色的心理学家,领导要时刻注意观察和研究职工的情绪变化,了解职工生理和心理上的痛苦,以对症下药,具体问题具体解决。如果职工的家庭出现什么困难或不测,领导应主动关怀,如解决经济困难,让职工尽快回去探望亲人等。平时逢年过节,领导向职工的家庭寄上一份贺卡或慰问信,使他们感到组织的温暖和社会的承认,这些对提高职工的士气会有很大的帮助。

启示三:注意“非正式群体”问题

非正式群体就是未经组织规定,而是在心理、动机和倾向一致的基础上自发形成的联合体。梅奥先生在霍桑试验中发现和证实了非正式群体的存在,他在人群关系论中认为,这种无形的组织有其特殊的规范,影响着群体成员的行为。由此我们施工企业的领导要注意倾听和沟通职工的意见,要使正式组织的目标和非正式群体的需要取得平衡。

非正式群体无处不在,无时不有,它的形成原因多种多样,就我们铁路施工企业来讲,职工来自五湖四海,不可避免地形成地缘群体,就是老乡之间形成的群体。兴趣爱好的一致就会形成趣缘群体,如牌友、棋友、球友、集邮友、钓鱼友、养花友以及文艺爱好者自愿组成的协会等。还有社会背景和个人

经历的相同或相近,性格脾气的相同或互补,年龄和性别的接近或相同,某种利益和观点的一致,以及空间上的接近等,都容易形成非正式群体。但有一点值得注意的是,单位领导独断、专横和职工的感情目标得不到实现时,非正式群体的数量就会增多。

非正式群体有较强的凝聚力和行为的一致性,它的存在是以感情和利益为纽带,相互依赖,相互信任。因为频繁的交往,使他们之间的信息沟通灵活迅速,对于某种信息还有严格保密的自觉性。当然这种群体也有自然形成的领导人物,他的威信高,影响大,群体成员皆对他信服和尊重。

非正式群体可能是积极的,也可能是消极的。当非正式群体与正式团体(单位组织)的目标利益相一致或不发生冲突时,它对正式团体起着促进作用;相反,非正式群体与正式团体的目标利益相悖,这时的非正式群体就会产生消极的作用。最不利的情况是正式团体的领导在职工中失去威信,非正式群体就有可能左右整个单位。一般情况下,非正式群体的消极作用主要表现与正式团体的冲突上,如果非正式群体的领导或成员与组织发生矛盾,就可能扩大为整个非正式群体与正式团体的对抗。在单位的实际工作中经常能看到这样的情况,即个人之间的矛盾,由于非正式群体的介入而发展成为团体之间的对垒。比如,当年铁道兵集体转工之后,有一个队级单位,云南籍的老乡较多。他们大都来自少数民族地区,经济文化较为落后,共同的文化造就了他们豪爽、耿直、义气的性格,使他们之间结成了一个牢固的地缘群体。这个非正式群体在施工生产、单位建设中曾一度起着积极的作用,但是有一次,一位云南籍职工与一名辽宁籍职工因一件小事发生矛盾,大

打出手。队长在处理这件纠纷时,由于没有调查而草率地处罚了这位云南籍职工,云南籍老乡不服,聚众找队长评理,也未得到结果。这件事之后,云南籍职工的劳动积极性大为下降,最后导致单位内部形成两个派别,这就直接影响职工之间的团结和施工生产的顺利进行。

非正式群体是客观存在的,任何人都无法将它消灭,企业领导要面对现实,对他们进行合理的利用和控制。利用和控制得好,会产生积极的作用,对单位的各项工作会有很大的促进,否则就会产生消极作用,使工作无法开展,令领导尴尬万分。那么单位领导如何利用和控制非正式群体呢?我认为应该做好以下几点:

1. 在实现某一项目标时,可以利用非正式群体的某些特点,达到正式团体所不能达到的目的。例如:利用非正式群体信息沟通迅速的特点,可及时收集职工对单位的意见和要求;利用非正式群体领导人物威信高,说话灵的特点,在可能的情况下依靠他,信任他,授予他相应的权力,从而把非正式群体纳入正式组织的轨道;利用非正式群体之间的相互信任,心理相容,有共同语言的特点,引导他们开展批评和自我批评,互相帮助,克服缺点,共同进步。

2. 尊重非正式群体的集体性和独立性。对不具破坏性的非正式群体不能用行政手段横加干涉,更不能随便地强制拆散,要尊重他们之间的关系和交往。强制拆散的结果只能使他们更加团结并与组织对抗。

3. 注意非正式群体的领导人物。非正式群体一般都有领导人物,他们在其中影响很大,因此做好领导人物的工作,是做好非正式群体工作的关键。在选拔正式团体的领导时,要充

分考虑非正式群体的因素,尽可能注意选拔在非正式群体中享有威信而又作风正派的领袖人物。

4. 合理组织正式团体,削弱非正式群体。如果正式团体效率较高,能最大限度地考虑成员的心理需要,使他们在正式团体中获得心理满足,使每个人对正式团体的工作和人际关系感到满意,就会减少非正式群体的数量并削弱其消极作用。如工会、共青团组织在业余时间积极开展健康向上的文娱活动,与友邻和兄弟单位共同举行联谊、纪念活动,就会使职工获得某些心理上的满足,使正式团体的凝聚力增强。

5. 对于不同类型的非正式群体要区别对待。对积极型的非正式群体应采取支持和保护态度。如自发组成的文学爱好者协会、球类爱好者群体等,领导除给予保护外,还应积极参与,在物质、财力、精神上给予支持。对消极型的,要采取教育和疏导的方法,把他们引向组织的正常轨道,如地缘群体等。对于破坏性的非正式群体,视其成员破坏情节的轻重进行处理,严重者应依法予以取缔并制裁。

现代管理是以人为中心的管理,人是管理好其他一切事务的根本保证。邓小平同志说:“好多事故都是因为不会管理,不会做工作,不会做人的工作,不会做思想工作,使矛盾激化而发生的……所谓管理的好,主要是做好人的工作。”所以,梅奥的人群关系论是现代企业管理者应该掌握的做好人的工作的基本知识,可以成为企业思想政治工作的一部分。从事管理的人员应该为适应现代化大生产的需要研究霍桑试验所得出的几条结论,弄清人群关系论在企业管理中的作用,针对职工和群体的心理与行为,摸清职工的心理活动规律,从而有效

地加强管理,开展工作,增强团体的凝聚力,激发他们的劳动热情,提高劳动生产率,使人群关系论成为企业思想政治工作的科学助手,努力培养和造就群体中具有社会主义觉悟的、各方面素质较高的建设者。

企业管理者应具备的性格特征和性格类型

郭学平

在当今中国社会,企业管理者已形成一个庞大的社会阶层,这个阶层担负着繁重的职责和义务。对于企业,企业管理者要领导经营生产,要对本企业的职工负责。职工的安危冷暖、企业的兴衰荣辱与企业管理者息息相关。对于社会,企业管理者代表本企业负有经济、法律、道德等一系列责任和义务。企业为社会创造物质财富,企业管理者在其中起着举足轻重的作用。

既然企业管理者在社会生活中占有如此重要的地位,那么就有一个企业管理者人选的问题。选拔和任用的标准是什么?换言之,究竟什么样的人才能当此重任?本文将从心理学的角度谈点粗浅的认识。

管理是一门科学,企业管理者由于职业的关系理所当然地成为这门科学的实践者和操作者。运用科学的手段和方法,将企业中的人、财、物有机地结合起来,高效地运转起来,是企业管理者主要职责。但仅仅做到了这些还不够。企业以社会为依托,有其生存和发展的外部环境,有对外的业务交往,有方方面面的关系。企业管理者既要维护本企业的利益,又要妥善处理这些关系,这决定了他必须具备人文能力、交往能力和