

张光泉 编著

人

心理

管理

北京大学出版社

人·心理·管理

张光泉 编著

北京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

人·心理·管理/张光泉编著. —北京:北京大学出版社,
1997.12

ISBN 7-301-03581-0

I. 人… I. 张… III. 管理学-通俗读物 N. C93

书 名: 人·心理·管理

著作责任者: 张光泉

责任编辑: 林君秀

标准书号: ISBN 7-301-03581-0 · 258

出版者: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

电 话: 出版部 62752015 发行部 62559712 编辑部 62752032

排 印 者: 国防科工委印刷厂

发 行 者: 北京大学出版社

经 销 者: 新华书店

850×1168 毫米 32 开本 7.875 印张 200 千字

1997 年 11 月第一版 1997 年 11 月第一次印刷

定 价: 12.00 元

序 言

自从泰勒提出科学管理理论以来,管理作为一门科学,已经经历了几个发展阶段。最先是古典管理学派;随后出现了行为学派;后来又出现了 Y 理论;在上述管理理论的基础上,又出现了一种权变理论。近些年来,世界上的一些管理专家,提出了“以人”为中心”的管理战略思想。“以人”为中心”的管理思想与过去单纯管控的管理思想完全不同,“以人”为中心”的管理一切围绕一个“人”字作文章,也就是要理解人、关心人、尊重人、爱护人,以发挥人的聪明才智,充分调动人的积极性与创造性。

与“以人”为中心”的管理思想相适应,在《人才学》方面,早在 20 世纪 70 年代,美国就有 100 多名管理学者提出:“人是一种可以发展的资源。人,是一种能开发的,比其他任何资源都要重要的资源。”这种观点现在已经风靡全世界。

正是基于上述管理理论与《人才学》的新观点,对现代经理人才(管理干部)的素质提出了高的要求,要求他们从“硬专家”过渡(提高)到“软专家”。“硬专家”会计算,懂生产技术,会管理,只不过他们的管理特点是以任务、以物为中心。“软专家”则是以人”为中心,并将经营艺术与现代管理方法融为一体的管理专家,

是主要善于经营管理的专家。其管理特点是能将管理艺术与管理科学有机地结合起来,擅长于人的管理。美国的亚柯卡,是一位具有传奇色彩的企业家,他在谈到领导与管理问题时说,领导必须是发动者,管理就是发动其他人去工作,使一切企业运转起来,发动人就是一切。有人曾经问日本松下电器公司创始人松下幸之助先生:“贵公司生产什么?”松下先生回答:“我们造人,也造机器。在制造机器之前,首先造就人才。”上述两位企业家真可堪称软专家的楷模。

我近10年来在成人高校从事软管理理论方面的教学工作,接触了不少企业管理干部,在接触中了解到,我国相当一批管理干部比较重视物的管理,忽视人的管理;重视规章制度的管理,忽视对人的心理的研究。总之一句话,对“以人中心”的软专家认识、研究很不够。因此很有必要了解“以人中心”的软管理的意义与重要性。由于教学的需要,我积累了一些资料素材,并从软管理的角度对此材料进行了比较认真、深入的分析、思考、提炼,在授课过程中理论结合实际地说明了一些软管理方面的理论、原则与方法,受到了管理干部学员们的好评。上述两方面的情况使我萌生了将我的教学研究成果写成一本小书的念头。希望这本小书,能对一些企业管理干部在管理工作方面有所启发,也希望这本小书能给从事软管理学科教学、研究的朋友们提供一些资料与一得之见。

在写这本书的过程中,我力图将知识性、趣味性、思想性结合起来,使之具有可读性。由于水平不高,浅薄与错误之处,在所难免,敬请读者批评指正。

作者

1996.11

目 录

序言.....	(1)
有待继续破解的“斯芬克司之谜”.....	(1)
关于鲤鱼的议论.....	(4)
奇异的思想城堡.....	(9)
新西兰与天南海北	(13)
瞎子摸象	(18)
听话听声,锣鼓听音.....	(23)
丰富多姿的体势语言	(30)
以貌取人,失之子羽.....	(38)
追星族的误区	(45)
专业不同的人眼中的红日	(50)
五高与五员	(57)
吾日三省吾身	(62)
食与色的社会性	(69)
“得陇望蜀”新解	(75)
谈“8”说“九”.....	(81)
《昨夜星辰》与《我想有个家》	(86)

“毛遂自荐”与“关羽入川”	(91)
死亡线上的运动	(96)
超越自我与为国为民	(101)
安贫乐道与如痴如醉	(106)
从农民生产积极性的起落谈起	(111)
不能“三个一样”	(116)
一封家信与一篇文章	(122)
道路是曲折的	(127)
一柄奇特的双刃剑	(132)
希望听到人的声音	(137)
中国女排的五连冠与跌落	(143)
“小皇帝”进了幼儿园	(149)
“早安，朋友”四个字的魔力	(154)
苹果交换与信息交换	(159)
聪明的日本推销员	(165)
“以人中心”的管理(一)	(170)
“以人中心”的管理(二)	(176)
成功的领导艺术	(180)
“点金术”与“上厕卡”	(187)
七分钟<六分钟	(192)
在厕所里都在思考	(196)
三副对联谈宽容	(199)
企业凝聚力从何而来	(204)
对智商论的挑战	(209)
开发人力资源	(215)
再谈开发人力资源	(221)

从硬专家到软专家.....	(227)
企业家的科学思维方法.....	(234)
超越时空的影响力.....	(240)

有待继续破解的“斯芬克司之谜”

有的思想家说：“世界上最重要的事情就是认识自我。”认识自我，对人类来说，就是要认识人自身，要回答“人是什么？”

“人是什么？”古今中外的思想家们从不同的角度作出了各种回答，可以说是众说纷纭。

古希腊有个众所周知的著名神话，叫做“斯芬克司之谜。”这个神话是讲人的。神话中说：有个狮身人面女妖，说了一个谜语，叫过路的人猜，猜不中的都要给她吃掉，有人猜中了，她就自杀。这个谜语的谜面是：“什么东西早晨用四条腿走路，中午用两条腿走路，晚上用三条腿走路？”不知有多少人因猜不中此谜而被女妖吃掉，后来希腊英雄俄狄浦斯猜中了，说这个东西就是人。人在婴儿时用四肢爬行，稍长后用两条腿走路，老年时则用手杖助行。女妖听了，大喊一声，滚下山去自杀身亡。“斯芬克司之谜”的谜底说的是人，但它只回答了“这个东西是人”，却没有回答“人是什么？”

传说苏格拉底曾经给人下过一个定义：“人是两条腿

的动物。”有人不同意，指着一只鸡反问：“这是人吗？”苏格拉底又补充说：“人是有两条腿而无羽毛的动物。”那个人又反驳说：“这么说来，拔去羽毛的鸡就是人了？”苏格拉底被问得无言可答。后来，许多思想家都对人提出了各种各样的定义。如西方思想家提出了“人是理性的动物”；“人是有智慧的动物”；“人是制造工具的动物”；“人是符号的动物”；“人是文化的动物”；“人是有意识的存在物”；“人是社会存在物”等等。中国的一些思想家也提出过一些关于人的定义。如孟子认为：“有仁义礼智四端者谓之人。”荀子提出：“人之所以为人者，非特以二足而无毛也，以其有辩也。”列子说：“有七尺之骸，手足之异，戴发含齿，倚而食者，谓之人。”孙中山先生则认为：“依余所说，古人固已有言：‘人为万物之灵’，然则万物之灵也，即为人之定义。”

应当承认，上述看法都从不同角度反映了人的某些特征，但是又都没有真正揭示出人与动物最本质的区别。直到马克思、恩格斯，才对人的本质问题作出了科学的深刻的回答。马克思说：“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。”马克思把人的本质和社会关系紧紧地联系在一起考察，这是马克思对人的认识高于其他人的认识之处。生产劳动、语言、思维、文化等等，固然都是人特有的属性，是人与动物区别的重要标志，但这些人特有的属性又都是与社会关系紧密联系的，是人的社会性的重要表现，离开了社会关系和人的社会性，便谈不到人特有的上述属性。

但是，迄今为止，对“人是什么”这一问题的研究是否就

很够了呢？科学家们认为，人类建立了许多学科，来研究各种自然与社会现象，可恰恰对人的研究最不透彻。正象巴甫洛夫所说：“为了描写人类的内心世界，上百万页著作曾经被完成，但是结果怎样呢？直到现在，我们并没有人类心理生活的规律。‘另外一个人的灵魂是一个谜’，这句格言直到现在还是真实的。”美国的《科学文摘》曾经选出本世纪二十个最大的难解之谜，其中六个与人有关：生命起源之谜，人类驾驭气候能力之谜，人工智能之谜，智力起源之谜，大脑功能之谜，人类进化之谜。因此许多科学家都提出要对人进行深入的研究，有人提出要建立一门人学。前苏联院士伊万·弗罗洛夫认为：“在 21 世纪，恰恰是关于人的科学将成为一门主要学科。”

在研究人的学科中，有一门管理心理学。管理心理学是研究管理活动中人的心理规律的科学。人的行为千差万别，人的行为是世界上最复杂的现象之一；人的行为又是人的心理活动的表现，而人的心理活动既有规律，又很难捉摸。对人的心理活动规律的认识和掌握，有助于对人的心理、行为的预测、理解与引导；对管理活动中人的心理活动规律的认识和掌握，则有助于管理者能够按照人的心理活动的规律采取恰当的管理方法，以充分调动职工的积极性，增强组织的凝聚力，提高工作和生产效率。因此，管理心理学成为国际上非常流行、受到广泛重视的一门科学。因为它正在从另一个方面继续破解“斯芬克司之谜”。

关于鲤鱼的议论

某管理干部学院食堂的东侧有一喷水池，池中心有一金黄色的鲤鱼雕塑，水就从鲤鱼的嘴上喷出来。春秋两季晴朗的日子里，不少学员打了饭就坐在水池的边上进餐，进餐时不免一边吃一边发出许多议论。有一天，不知是谁起的头，议论起这座鲤鱼雕塑来了。一个学员说：“你们看，它想冲出这弹丸之地，跃入大海去寻找自由。”一个学员说：“它象我们这些年过三十的大学生，支撑着老大不小的个子，大张着饥饿的嘴，看上去很吃力，让人同情。”另一个学员说：“它想出风头，跳起来表现自己有一身肥美的肉。”又一个学员说：“鲤鱼越肥，糖醋了越好吃。这家伙肥，不错。”面对着同一个鲤鱼雕塑，每个人却有不同的感受，发出了不同的议论。

在审美情趣上，现在的时髦女性以苗条为美，讲究三围，因此减肥商品、健美操大为流行，但是中国的盛唐时却以丰满为美。历史上曾有燕瘦环肥之说，燕是指赵飞燕，传说瘦得身轻可作掌上舞，环则指杨贵妃杨玉环。正因为杨玉环比较丰满，因此在《唐明皇》电视剧中演杨贵妃的演员林芳兵，为

了符合人物形象的要求,努力使自己胖了 20 多斤。在 20 世纪的今天,也有国家以肥胖为美。如汤加王国,该国男人平均重 81 公斤以上,女人平均重 73 公斤以上,国王陶法阿豪·图普四世平时重 170 公斤,最重时高达 200 公斤。国王如此,臣民效尤,比较瘦的女人,往往在脖子上和腰间缠布,以显肥胖之美。在审美情趣上,不仅有时代、地区、国家的差异,人与人之间也是各有所好的。中国有一句俗语,叫做“情人眼里出西施”。英国也有类似的说法:“对自己迷恋的情人总是感到美。”俄国大文豪托尔斯泰也说过:“姑娘不是因为美丽才可爱,而是因为可爱才美丽。”有一篇小说,题为《丑人儿》,说有一对夫妻,丈夫奇丑,但妻子却热爱他,称他为“最丑的美人儿”。托曼纪念馆东侧,有一位年仅十九岁的士兵的墓碑,碑上他的未婚妻为他刻了两行字:“在人世间,你是一名战士;而在我眼里,你是我的整个世界。”有人研究过一些名人的墓志铭,发现从墓志铭中也能看到不同的人的独特个性。好莱坞摇钱树、首席性感小猫、美国影坛巨星玛丽莲·梦露死后,为世界影迷留下了一些难解之谜。其中之一是一块坚实地陪伴在梦露遗体旁的玉石墓碑,上面刻着简洁的墓志铭:“37、22、35. R. I. P.”这个墓志铭前几年被“梦露研究会”揭破,数字表示梦露的胸围、腰围、臀围的英寸数,缩写字母的意思是在此长眠。据说这一奇怪的墓志铭的拟定是为了尊重死者的意愿,因为死者生平最大的嗜好是爱美,自然包括她自己的形体美。幽默是萧伯纳的性格,他的墓字铭只有一句话:“无论我活多久,这种事迟早总会发生的。”美国作家海明威的墓碑上刻着:“恕我不起来了。”寓哀于谐,表明了他落落达观的

性格。商人在世为钱奔忙，死时仍不忘记钱。在英国苏格兰一个十分讲究的墓地，有一块绝妙的商人墓碑。上面写着：“海密斯·马克代威仙长眠于此。他哀伤的妻子现继承他兴旺的蔬菜水果店。店址在 11 号高速公路，每日营业到晚 8 点。”

上述事实说明，人是千差万别的。其实，世界上的事物都是千差万别的。据专家们研究，世界上的生物是多种多样的，世上的动物、植物和微生物有数不清的物种；而每一种生物的遗传特性又千变万化，如狗、茉莉和细菌就有几千种。生物多样性是生物生存的保障，因为生物种类越单调，生物就越容易受到可能来自周围环境的袭击。比如，1980 年，古巴的烟草收成因杂交品种太少就减产 90%。法国作家福楼拜说：“世上没有两粒相同的砂子，没有两只相同的苍蝇，没有两双相同的手掌，没有两个相同的鼻子。”事实确实如此。还有一句名言是大家所熟知的：“世界上找不到完全相同的两片叶子。”传说，这句名言来自 17 世纪末的法国皇宫。当时德国哲学家莱布尼兹任“宫廷顾问”。有一次，他给宫廷的人讲课，讲到“相异律”时，他提出了一个论点——“在自然中决没有两个完全相似的。”一些宫女听了不相信，便到花园中去找两片相同的叶子来驳他，结果怎么找也没找到完全相同的两片叶子，却产生了这一世界性的名言。

作为高等动物的人，每个人的出生、经历、环境、文化、习惯、爱好、地位、思维方式各不相同，因此也可以说，世上没有完全相同的两个人。正是根据人的心理、行为的种种复杂情况，因此在管理心理学、行为科学中有人提出了“复杂人”理论。“复杂人”理论不完全否定“经济人”、“社会人”、“自我实

现人”理论,但认为,不能简单地把人归为哪一类人,人是很复杂的,因人而异,因年龄而异,因时间而异,因条件而异,因环境而异,等等,因此主张在管理中要充分研究管理对象的具体情况,灵活地采取不同的管理措施,不搞千篇一律。

这个道理我们的先辈很早就已懂得,并且运用到了管理中。“孔明治蜀”就是一个典型例证。刘备得益州,令孔明定法,法严且重。法正对此有意见,对孔明说:“昔高祖约法三章,黎民皆感其德,愿军师宽刑省法,以慰民生。”孔明说:“君知其一,未知其二:秦用法暴虐,万民皆怨,故高祖以宽仁得之。今刘璋暗弱,德政不举,威刑不肃,君臣之道,渐以陵替。……吾今威之以法,法行则知恩;限之以爵,爵加则知荣。恩荣并济,上下有节,以治之道,于斯著矣。”法正听了这番话,心服了。成都武侯祠中有一副对联:“能攻心,则反侧自消,自古知兵非好战;不审势,则宽严皆误,后来治蜀要深思。”下联指的就是孔明从实际出发治蜀的事。

不懂得这个道理,把人看得一个样,对人要求一个样,就必然在管理上造成失误。电影《黑炮事件》就是一例。《黑炮事件》中写工程师赵书信出差回厂,发现自己随身所带的一副象棋少了一只棋子——黑炮,于是马上打电报去他出差地住过的饭店,让饭店人员帮他寻找棋子“黑炮”。结果产生了一系列的误会,引起厂领导对他政治上的怀疑。后来真相大白,领导问他,为什么为一只棋子去发电报?他说,一副象棋丢了一只棋子,怪可惜。这是赵书信的独特的思维方式,但却不为厂领导所理解,因而产生一系列不应有的矛盾与问题。

管理者对人的千差万别应该允许,应该理解,应该宽容,

应该尊重,千万不要把复杂的人看得过于简单了。

奇异的思想城堡

1989年,《文汇报》曾发表过一篇文章,题目是《一座奇异的思想“城堡”的随想》。文章是一位女教师写的,文章写她和她14岁上初二的女儿的一次对话,对话后她产生了一些感想。

下面我们先引用一下她们母女的对话。

女儿:“哼,妈妈,其实你并不了解我。”

妈妈:“不了解?”“怎么不了解?连你肚子里有几根蛔虫我都知道。”

女儿:“不,你只了解我给你知道的那一半!”“我头脑里的思想好比一座圆形的城堡,你所知道的只是这座城堡的正面。你从城堡的正门走进来,一直到达圆心,你看到了城堡里的一切东西,这就是我平时告诉你的。但你不知道在城堡的后面,还有一座城堡,那是一座被包围着的、门窗紧闭的暗堡,你根本无法知道那里面是些什么东西。”

妈妈:“那里有什么东西呢?”