

# 中国科学技术大学

## 管理心理学结业论文

学号：PB06001074

姓名：王晶

年级：06 级

学院：理学院

系别：数学系

专业：数学

完成日期：6 月 10 日

指导教师：张旭

**摘要：**管理心理学作为一门现代管理学科，越来越为学术界和企业界重视，其原因在于它从另一个侧面即组织中人的心理和行为这一侧面，提出有关管理的新认识，新观点，新理论。管理心理学是管理学的一个重要分支，是把心理学的一般原理运用于分析，说明，指导管理活动中的个体和群体行为的应用学科。以调动人的工作积极性，主动性和创造性，发挥人的潜能以有效地实现组织目标，取得最好的效益。

**关键词：**管理，管理者，组织，组织发展，领导，管理科学，现代管理，人本主义，社会责任，社会环境，决策，决策者，决策种类，领导者品质，气质，气质类型，挫折，群体，需要理论，激励，管理理论

# 管理的艺术

## ——用管理心理学分析企业的管理

**管理心理学既是一门科学，也是一门艺术。**

管理心理学不仅仅是那一个个无声的字符向你传播人类的智慧，更在于它抽象中有具体，虚幻中有真实，书本中有现实的特点，舞拨着汗水之舟，在社会的舞台上荡漾……

中国古代就有丰富的管理心理学思想。例如，春秋末年军事家孙武在《孙子兵法》一书中就写道：“道者，令民与上同意也，故可与之死，可以与之生，而不畏危。”孙武强调领导与下属之间意愿协调一致的重要性，这在今天看来也是十分重要的管理心理学原则。

中国古代的管理哲学思想充分反映在关于人性的争论上。荀子认为“今主人性，饥而欲饱，寒而欲暖，劳而欲休，此人之性情也”（《荀子·性恶》）。孟子则认为，“人之善也，如水之下也”。

不过，管理心理学的产生和发展还是与现代化大生产密切相联系的。19世纪末，资本主义得到发展，生产规模日益扩大，对企业的管理也更为复杂，劳动组织和合理安排也提到科学研究的日程。这时出现了科学管理的学院，其代表人物是泰勒。泰勒着重研究了工人操作合理化的问题，但他把人看成是经济人，忽视了人的社会性。

第一次世界大战对管理心理学的发展起了促进作用，参战各国都力图利用心理学原则来改进管理，提高生产为战争服务。例如，制定人员选拔和训练的方法，研究最有效的组织形式，调整工人与管理人员的关系等。

战后，工业生产的发展提出了一些新的问题，如人在生产中社会性因素的作用等。以社会心理学家梅奥为首的一批专家进行了霍桑实验，提出了“社会人”的思想。他们认为，单靠物质刺激不能保证调动工人的积极性。良好的人际关系，有利的社会条件与工作效率有更密切的关系。此外，他们还提出了非正式组织在群体中的作用。

第二次世界大战中工程心理学的发展，强调研究人-机关系，同时也提出了

解决人-人关系，人-组织关系的问题。战后，许多学者总结了战时的经验，考虑到有必要建立一门研究人的行为的综合科学，认为可以把人与社会，人与生产中的诸因素统一加以考虑。于是 1949 年在美国芝加哥大学的一次讨论会上，便提出了“行为科学”这一名称。其后美国福特基金会给予了经济上的支持；在许多大学中开展了有关行为科学的研究，并出版了行为科学杂志。

由于行为科学这一名称过于广泛，有人把医学中的行为研究、动物行为研究等也包括在内，不能突出与生产管理有关的工作。所以后来有不少单位与专家采用组织行为学或组织心理学的名称，专指在一定组织内活动的个体和群体行为的研究。在中国则多用管理心理学的名称。

管理心理学的学科性质和特点 (1)人本化 ——是以人为研究中心的学科，有明显的以人为本的倾向。(2)综合性 ——是一门综合性的科学，它涉及的基础理论知识比较广。(3)应用性——与组织管理活动密切相关，对于提高组织管理的水平，起到了积极作用。

学习管理心理学有以下意义： 1.树立以人为中心的管理理念 2.适应新时代对管理的要求 3.提高生产效率 4.提高决策的科学性。管理心理学有自己独特的研究对象，有自己的理论基础，有严密的结构体系，管理必须遵循一定的原则，而且有一定的科学性。其目的是探讨、揭示人在管理活动中的心理活动规律，找出激励人的行为动机的各种途径与方法，以最大限度地发挥人的潜能，为社会创造更多的财富。

合理的领导结构是企业成功的基础。领导方式有专制式独裁，仁慈式独裁，协商式领导，参与式领导。领导者的工作效率和效果在很大程度上取决于他们的领导艺术，合理的领导有很多益处：(1) 节约时间，(2) 提高决策质量，(3) 提高下属的积极性。海尔集团是中国最成功的跨国公司之一，现已跻身于世界 500 强，很多人对海尔是如何成功的非常感兴趣，下面就这个问题用领导理论谈一下我的看法： 1， 80/20 原则，掌握多大的权利，承担多大的责任。员工出错，干部受罚。20 制约 80。无功就是过。管理的金字塔，就是责任的倒金字塔。 2，

人单合一的管理模式，这个模式有很多内涵，“人单合一”的目的不是在形式上用条形码把人和定单挂钩，而是通过将人与定单挂钩的办法，激发每个人的潜能去挖掘市场的资源。海尔人还有很多管理意识，例如：1，危机意识，海尔的观念是“永远战战兢兢，永远如履薄冰”。2，未雨绸缪意识，对管理者来说，管理成长和管理衰退是完全不同的挑战。在长期繁荣期表现出色的管理者也许会在衰退来临时准备不足。因此海尔时刻准备挑战，不断创新。5，只有淡季的思想，没有淡季的市场。

市场风云急剧变化，直接影响着企业的生存，企业管理者必须审时度势，善于发现契机，做出正确的决策，保证企业的繁荣。决策有个人决策，专家决策，群体决策。决策必须遵循各种原则：（1）经济性原则，（2）可行性原则，（3）民主性原则，（4）科学性原则，（5）信息准确全面。就拿丰田在中国的战略决策来看，合理的决策可以使企业成功；反之，则使企业处于危险。90年代时，以丰田在中国市场早期的品牌影响力和建立的人脉资源，有太多的机会可以把握，有太多的有利条件可以利用，使丰田的决策层产生了“轻取”、“巧取”中国市场的幻想，不肯下大本钱，不愿意转让关键技术，被德国大众后来居上，在丧失市场主动权以后，更是缩手缩脚，浅尝辄止，不作战略性投入，一退再退，只至退无可退，到2002年，丰田在中国的投资总额只有9800万美元。2004年，鉴于日、欧、美汽车市场逐渐趋向饱和，丰田制定了一个名为BRICs的全球发展计划，根据这一战略投资计划，丰田将在未来的几年里集中拓展人口众多、经济发展势头良好的“大象经济体”---巴西(Brazil)、俄罗斯(Russia)、印度(In-dia)和中国(China)四个市场，这四个人口大国是占世界15%的巨大的新兴市场，BRICs计划的目标是10年之后将上述四个国家的产能提高至目前的10倍。中国是全球增长最快的汽车市场，自然成为丰田整个BRICs计划的重中之重，丰田计划到2010年，在中国的市场份额从3%左右上升到10%，以赶上其跨国竞争对手德国大众和美国通用，由此拉开了中国战略调整的序幕。因此丰田的销售业绩蒸蒸日上。

人的需要多种多样，马斯洛将人的需要分为5个层次：生理的需要，安全的需要，感情和归属的需要，尊重的需要，自我实现的需要。合理的利用人们的需要，则可促进企业发展，提高员工的积极性。为了满足职工知识的需要，即自我

实现的需要。海尔创办了海尔大学，海大是一所职工大学，始建于 1999 年 12 月 26 日，是海尔集团培养员工管理思路创新的基地，也是海尔人才的摇篮。海尔大学秉承海尔集团“选准母本、清楚目标、找出差距、需什么学什么、缺什么补什么，急用先学，立竿见影”的培训原则。海尔大学已经成为员工观念创新的发源地、海尔集团战略创新的推广地。可见满足员工自我实现的需要，就是为企业发展提供动力。

管理理论多种多样，主要有 X 理论（经济人理论）和 Y 理论（社会人理论），自我实现人理论等，前两者是由美国管理心理学家道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）提出的。X 理论认为人的本性是坏的，一般人好逸恶劳，尽可能的避免工作。Y 理论，它基于这样一种假设：员工可以在工作中体会快乐；员工希望自我指导和自我控制；人不仅是经济人，还是社会人，多数人愿意对工作负责，寻求发挥能力的机会；人在解决组织难题的时候，大都充满活力、想象力和创造性；人和组织的目标在适当的机会，会融合为一。当然还有超 Y 理论，Z 理论等，而且近年来又出现了现代管理理论。企业在用人方面应不拘一格，一般不应受学历、资格、年龄等条件的约束和限制，重视人的实际能力和工作实效。使真正有才干的人容易获得破格任用并委以实权，有自由发挥的充分余地。现代多数国外企业采取的都是起“自我实现人”理论。让员工自由发挥，这方面的典型是 Google，其员工可以以家为办公室，随时工作和休息，给员工最大化的自由。

激励可以有效的激发人们的工作积极性，不断的提高人们的工作效率，出色的完成任务。对一个企业来说，科学的激励制度可以有以下的作用：（1）吸引优秀的人才到企业来，（2）开发员工的潜在能力，（3）留住优秀人才，（4）造就良性的竞争环境。管理的基本原理表明，人们的工作绩效取决于他们的能力和激励水平的高低。对人的激励主要有两种，外在式激励和内在式激励。激励还要因人而异：（1）对于从事技术工作的人才：可以根据他参与的项目为企业所带来的效益，以项目提成的方式给与奖励；而对于一般的技术员工或工人可以采取一次性奖金以鼓励他在具体生产或研发过程中的小发明或小创新。（2）对于从事管理工作的人才：可以采取“目标管理”的方式。制定一定的管理目标，并根据目标

完成程度以及效果来确定奖金数额。对于目标的制定和考核标准可以由企业来制订，也可以由企业与人双方协商制订。（3）对于从事市场方面工作的人才，可以采取以市场业绩为依据来确定报酬，同时可以辅以“目标管理”方式来鼓励人才在开拓新市场，创造潜在消费市场以及推广企业知名度等不能直接计量的工作。另外，企业应积极参与社会福利制度的改革和建设，按照法律的规定，根据自身条件，努力建立较为完善的福利保障制度。并尽可能地为人解除后顾之忧，例如帮助解决配偶就业、调动、子女教育等问题，以增强人才对企业的归属感。

人大体可以分为四类气质类型：多血质，胆汁质，粘液质，抑郁质。气质是由遗传，先天因素决定的，是生来就有的，不因人的动机，活动内容而改变。气质没有好坏之分，而且不能决定一个人的社会价值和事业成就的高低，它是可以调节的。一个人的气质可以促使他成功，也可以使他失败。

就拿原科龙集团董市长邹稚军来说吧，他是典型的胆汁质气质，真可谓“成也萧何，败也萧何”。先看一下他的经历：1989年，在英国，顾维军创办了顾氏热能技术(英国)有限公司。1992年，在加拿大成立了格林柯尔股份有限公司。1995年12月，顾回国发展，投资5000万美元在天津建成亚洲最大非氟制冷剂生产基地。2000年“格林柯尔”在香港创业板上市。2001年至2004年，格林柯尔相继收购科龙、美菱、亚星客车和襄轴。2004年与朗贤平之间爆发“郎顾之争”。2005年科龙大幅亏损，顾维军本人遭遇四面楚歌。顾稚军是工作狂，他想用科龙实现自己统一家电王国的理想。但实行的是独裁式领导，在科龙，下面员工的意见很少能反映到高层来。企业开董事会时，通常是顾维军一个人发言，其他董事很少有提意见的机会。即使有高管提出不同意见，他接受的时候也比较少。他的专制导致了三位很专业，很尽职的独董辞职。而且经常对犯错的员工大骂，脾气极度暴躁，且基本上看不起中国的企业领导人，包括海尔的CEO张瑞敏及其他成功的管理者。顾稚军被捕后，仍不认错，坐着轮椅出庭的顾维军向法院提出三项紧急申请：第一，申请本案公开审理，给公众知情权，申请佛山中院允许不少于20家媒体旁听，同时申请法院换一个更大的审判庭；第二，申请法庭将本案的全部材料公开，防止别有用心的人加以删减，加以利用；第三，申请

将他写给有关部门的检举书作为证据，并予以公开极大关注，并且绝食，以实践自己在法庭上表达的观点。本来他有机会与法庭庭外解决的，但他执拗的认为自己做的是不对，但别人也这样做，所以自己没错。他的气质成就了他，也毁了他自己。

挫折是成功路上的试金石，一个人只有敢于面对它，才可能成功。我国老一辈杰出科学家钱学森指出：“成功，是从大量挫折中得出来的，没有大量挫折做台阶，也就登不上最后成功的高峰。”司马迁在《史记》中曾经记载：“文王拘而演《周易》；仲尼厄而作《春秋》；屈原放逐，乃赋《离骚》；左丘失明，厥有《国语》；孙子膑脚，兵法修列；不韦迁蜀，世传《吕览》；韩非囚秦，《说难》、《孤愤》；《诗》三百篇，大抵圣贤发愤之所为作也。”即使司马迁本人，也是由于遭受“李陵之祸”，身陷逆境，但他并没有消沉，才写下了千古杰作《史记》。我们可以想象，他从逆境、困厄，挫折中奋起，终于写出了不朽名著——《史记》。

英国物理学家威廉·汤姆逊领导建造了世界第 1 条大西洋海底电缆，只过了一个半月便失败了。经过 7 年准备又铺设了第二条电缆，但航船载放到中途，电缆突然折断。电缆公司已耗资数十万英镑，付出了九年时间的代价！把钱扔进大西洋中，只有傻瓜才会再干！但汤姆逊终于说服总经理再当一次“傻瓜”，结果成功了。汤姆逊晚年时说过：“有两个字最能代表我 50 年内在科学进步上的奋斗，这就是‘挫折’。

人要控制好自己的情绪，就拿去年穿得沸沸扬扬的秘书和总裁事件吧。秘书瑞贝卡出门忘了关门，总裁给她一封信，信的全文如下(原文为英文)：“瑞贝卡(秘书的英文名)，这个礼拜二我刚告诉你，想东西、做事情不要想当然，今天晚上你就把我锁在门外，我要的东西都还在办公室里。问题就在于你以为我随身带了钥匙。从现在起，无论是午餐时段还是晚上下班后，你要跟你服务的每一名经理都确认无事后才能离开办公室，明白了吗？”这位总裁并不只把这封信发给了秘书一人，还同时抄送给了公司的 4 位同事。2 天后，瑞用中文给总裁回信，语气之强硬，措词之严厉，丝毫不输来信。在这封“发飙信”中，她声明了 6 点意见，大意为：锁门是为了安全；总裁有钥匙忘带是自己不对，不要把自己的错误转移



到别人的身上；中午和晚上下班后是私人时间，总裁无权干涉；虽是上下级关系，但请总裁说话注意语气。瑞把这封信连同总裁的原信抄送给了 EMC 中国区的所有员工，包括北京、成都、上海、广州等地。后来，这位总裁辞职，而 瑞贝卡从此找不到工作。

作为企业管理者，其作用主要体现在以下几个方面： 1、企业战略的确定。企业在未来发展的中长期规划，远景规划决定了企业的发展方向，企业管理者的重要作用首先体现在战略的制定和实施上。 2、企业管理目标的制定和实施。企业管理者在工作中必须明确地制定出工作目标、管理目标，积极引导全体员工向同一目标奋斗。 3、企业重要人才的选拔、培育。人才是企业最宝贵的资源，企业管理者必须将人才的选拔和培育，特别是重要人才、关键岗位的人才的选拔和培育作为企业管理的重要内容来落实，建立一支优秀的人才队伍。 4、企业管理体系的建立。现代化的企业管理是规范化、制度化的管理，在明确企业的发展方向和目标以后，企业管理者必须建立起一套符合本企业发展的管理体系，支撑企业的有效运行。 5、企业的变革实施。企业生存的环境和面对的挑战不是一成不变，特别进入信息时代后，各种事务可说是瞬息万变。有人说，现在惟一不变的变化，这种说法不无道理。面对变化的外部环境，企业必须适时地作出变革的决定，让企业的发展跟上社会的变化。 6、企业对外的社会形象的建立。企业作为一个法人主体，具有相应的社会形象，企业管理者必须在企业的社会形象上下功夫，建立积极的社会形象。 7、其它重大问题的决策。其它关系到企业发展重大问题的决策。

企业要有社会责任和社会义务。社会责任主要有以下几点：(1)企业对环境的责任，(2)企业对员工的责任，(3)企业对顾客的责任，(4)企业对竞争对手的责任，(5)企业对投资者的责任，(6)企业对所在社区的责任。中国大多数企业缺乏回报社会的意识。2005 年《财富》全球论坛在北京举行。一时间，中外企业界巨子云集北京企业应有。逢到这样的盛会，媒体自然不甘落后。有一则电视采访，被访者是中国一位《财富》杂志的资深研究者。在被问到那些声名卓著的中外企业家们有何不同的时候，被访者回答说，西方的企业家成功之后愿意回

报社会，中国的企业家却没有这样的习惯。 有人认为这是文化传统的差异。这种解释让我想到秘鲁经济学家德·索托在谈到比尔·盖茨时讲的一段话。他问，在个人天赋之外， 盖茨的成功有多少应归于其文化背景和“新教伦理”，有多少应归于美国的法律制度？如果没有专利法的保护，他能有多少个软件发明？没有可以执行的合同，他能够实现多少交易？没有有限责任制度和保险制度，他最初能承担多大的风险？没有完备的所有权记录，他能积累起多少资本？没有可交换的所有权表述，他可以聚集多少资源？如果不能发行股票，他能使多少人变成百万富翁？如果不能用恰当的所有权工具把分散的工业组织起来，他能从多大规模的经济中受益？最后，没有合法的继承制度，他又如何把他建立的微软帝国传递下去？

这个万人羡慕万人恨的比尔·盖茨截至 2006 年，已经连续 12 年高居《福布斯》全球富豪排行榜榜首。作为微软公司创始人之一， 盖茨的净资产高达 500 亿美元，平均每分钟挣 6659 美元，比尔盖茨夫妇这几年相继捐献了 240 多亿美元，而且他表示，在他百年之后，他个人财产的绝大部分都将捐赠给社会公益事业。比尔·盖茨当然可以自由而合法地把自己的全部财产都留给其子孙，但他没有这样做。当然，我愿意相信文化的作用。我更相信驱使那些企业家作出善举的不仅仅是金钱上的计算，还有发自内心的忏悔、感恩、善念、奉献意识和成就感。就此而言，个人的修为和信仰，还有社会的好恶与风尚，制度的激励和引导等都会对企业家的行为产生影响。但是无论如何，个人的回报社会意识是极为重要的。当然企业的社会责任意识在欧美远远好于中国，在着我只是想提一下，以给各位选修的同学敲一下警钟！

当然以上只是我的一点心得体会，只是管理心理学的冰上一角，希望各位同窗好好采撷管理心理学这门艺术，在自己的人生路上涂抹自己的图画，序写自己的诗篇……

**管理心理学已走过了春夏秋冬，走过了一载又一载，相信其会继续承载着人类的文明，传播着人类的智慧，推动着社会的进步。**

## 参考文献

- [1]丁茂生，    管理心理学，中国科学技术出版社
- [2]王雁飞，    管理心理学，华南理工大学出版社
- [3]杨孝伟，赵应文，    管理学，武汉大学出版社
- [4]苏东水，    管理心理学，复旦大学出版社