

解读管理者的心理密码 PDF转换可能丢失图片或格式，建议  
阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/272/2021\\_2022\\_\\_E8\\_A7\\_A3\\_E8\\_AF\\_BB\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c71\\_272046.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/272/2021_2022__E8_A7_A3_E8_AF_BB_E7_AE_A1_E7_c71_272046.htm)

《观点》商业评论  
4600 我们知道，管理的核心是管理者，即领导，一流领导本身就具有极大的影响力，他们是从哪里来的呢？天生而来。像丘吉尔、罗斯福、松下幸之助、杰克韦尔奇……我们必须承认，就像有些人生来是美人一样，有些人的确在影响别人方面有得天独厚的天赋；学习中来。能力是可以培养的，关键是有心；实践中来。潜力需要磨练和挖掘，重要的是有机会并抓住；吃肉中来。持此观点者借鉴中国足球成败的经验，认为食肉动物凶猛而治，食草动物往往治于人。但多数人认为此说待考；环境中来。好的制度使虫变成龙，糟糕的制度使龙变成虫，此说可以视作观点三与观点四的综合发挥……上述说法或许真真假假，但在管理活动中采取一些心理策略，可以大幅度提高管理的效率，则是绝对真实的。影响除了管理者的中心影响力，在一个组织中，还存在更多的相互影响。如管理人际影响活动，即管理者为了履行管理职能而对其他有关人员所进行的人际影响活动；管理交往，管理沟通等。管理的主要心理根据是：服从心理、遵从心理、从众心理和模仿心理。每个人心理上的这些倾向，处理得当，都会成为管理活动中的积极因素。根据被影响者对于来自影响者所施加的人际影响所作反应的不同情况，可以将人际反应区分为依从、认同和内化三个等级：依从是人际反应的最低等级，其根本特点是被影响者迫于某种原因而不得不在表面上服从影响者，其基础是权力；认同是人际反应的中间等级，

其基础是吸引，其动机是被影响者想使自己达到影响者同样层次的愿望；内化是人际反应的最高等级，是将他人的某种信念或准则纳入自己的信念准则体系之中，其基础是信任，其动机是被影响者想使自己行为正确而不犯错误的愿望。需要注意的是，并不是在所有的管理活动中都必须追求高层次的心理反应。对于比较小规模的组织或短时期的活动，追求被管理者的依从反应可能是一种更简单更有效的方式。而对于文化色彩、人员构成相对稳定规模较大的组织，则应该尽可能使管理活动获得认同和内化的效果，这样，可以充分发掘组织的人力优势，也就是使人力资本效能得到最佳发挥。相应的，管理者影响被管理者的心理方式，主要有如下四种：

：劝导。影响者通过说服教育来对被影响者的认识、态度、行为施加影响的人际影响方式。它包括鼓励和劝阻两种性质不同的说服活动。

暗示。影响者通过语言、行动、表情或某种符号，运用含蓄、间接的方式，对被影响者的心理和行为施加影响，使其接受影响者的意见，或者按照影响者的意图行动的人际影响方式。

感染。影响者通过语言、表情、动作，以及其他事物所表现出来的情绪，来引起被影响者相同的情绪乃至行为的人际影响方式。

示范。影响者运用榜样人物的思想、感情和行为，对被影响者的思想、感情和行为施加影响的人际影响方式。

一位优秀的管理者，应该具有这样一种技能，那就是能够在管理活动中根据不同情境使用不同的方式发挥最佳的影响力。作风与方式从某种意义上，管理活动本身更带有专制倾向。但是，随着以人为本成为管理活动的核心，对管理作风的研究更强调多元化。管理作风指管理者在管理活动中表现出来的是民主还是专制方面的风格。管

理学专家勒温将管理作风区分为三种类型：专制型、民主型、放任型；利克特则将其区分为四种类型：专制式独裁型、仁慈式独裁型、协商式民主型和参与式民主型。我们必须注意的是，在这里，专制不含贬义，民主亦非褒义。管理活动对人本的强调，宗旨在于通过管理充分挖掘人的潜能，如果在一个组织中，在某种特定条件下，专制型管理作风可以取得最大效益，那么它毫无疑问就是最佳的选择。一般而言，对于要求员工严格按某种程序处理事物（或进行生产）的组织，专制型管理可能是合适的；而完全要依赖员工自身的天赋或主观能动性进行活动（比如创作）的组织，管理作风更应该有所放任。参与式民主管理作风的实质是增强组织成员的主人翁精神，它包括人际关系与人力资源管理两个方面，因为含有专制型与放任型两种倾向，加上组织内部情景千变万化，操作去来非常复杂。但对于管理者来说，如果组织规模相对稳定并且处于上升态势，需要在组织内部形成一定竞争机制，则选取参与型民主管理作风是明智的。相应的管理方式指管理者在管理活动中表现出来的在关心人和关心组织（或者说关心工作）这两个方面的特点。管理方式对管理的有效性有着重大影响，一般认为，管理方式与管理者个人心理、性格特质关系更为密切，而管理效果同时与管理方式和情境有关，因此二者之间有个相互适应的问题。在很多时候，一个优秀的管理者能够因应不同的情景而改变自己的管理方式；但有时候也可以主张让工作情境适合于管理者。在后一点上，卡莉菲奥里纳做得非常成功：她入主惠普之后，通过推动惠普与康柏合并，改变了组织内部的情景，为其管理工作铺平了道路。组织众所周知，决策是组织活动最重要的

环节。所谓决策，从比较严格的科学意义上讲，是指人们为了实现某种既定的目标，在同时存在的几种准备行动的方案中择出最优行动方案的活动。对于决策而言有多种分类方式，其中最涉及管理心理策略的是根据进行决策活动的主体以及进行的方式，可区分为个人决策、参与决策和集体决策。个人决策毫无疑问是一种专制方式，直接依赖于管理者的个人素质，并且无需考虑决策过程对于决策执行时候管理活动的影响，是一种简单的选择；集体决策则使管理者处于与下属完全平等的地位，直接依赖于组织内部的民主氛围和集体智慧。在大多数情况下，除非对于员工的高素质有绝对乐观的估计，不宜采取简单的集体决策方式；它还容易产生三种消极心理现象，即从众思维、小集团意识和某种极端性倾向。很容易理解，在大多数情况下采用参与决策方式更符合管理心理规律。参与管理决策方式可产生三种积极心理效应：满足决策参与者的自尊和自我实现等需要，从而激发参与决策者的工作积极性；吸取决策参与者的智慧；增强领导者的群众观点。从这方面来说，在某种条件下，即使管理者确信他的个人决策已经完全正确，仍然可以用参与方式进行操作，在这一过程中，为决策的执行准备更好的条件，并且在组织内部建立高效的沟通。设计一个高效运转的组织，其中心原则是目标任务，通过对目标任务的解析在执行过程中激发员工，促成高工作效率。影响目标激发力的主要心理因素有如下五种：目标主观价值，目标可行性预期，目标距离感，目标心理清晰度，目标后效印象。这实际上就是在目标任务确定后“统一思想”的过程，管理者必须牢牢把握这五个因素，发挥目标管理最佳影响力。在这一层面上，诀窍之

一是执行目标引导心理，一方面发挥组织目标的一般心理功能：引发个体活动，心理活动导向，增强活动动力，培养合作精神，增强群体聚合；一方面以组织目标来引导个体工作目的，促进个体对工作的有效投入。运用组织目标来引导组织和方向，要注意遵循如下心理学原则：集体目标和个人目标结合运用，长远目标和短近目标结合运用，中介性目标和替代性目标灵活运用。组织的发展也是一种管理活动，即管理者根据内外环境的变化情况，运用一定的心理学方法，长期地、有计划地完善和更新社会组织的组织形态和组织功能，以增强组织活力和提高组织效能。组织发展工作应该遵循如下原则：自我导向原则，系统化原则，再教育原则，目标计划原则，持续不断原则。有时候，组织还可能需要变革，而变革可能会受到阻扰。组织成员抵制变革的个体心理原因主要有三种：认识的局限，感情留恋的影响，习惯性心理和行为的束缚。因此，可以运用相应的心理学方法来调控组织变革动力：参与认同法，群体动力法，力场分析法，强制推行法。管理者应根据组织情景尤其是组织成员的具体情况，重点采取某种方法，综合应用其他方法，来推动组织变革的进行。在这方面，最好的楷模就是小平同志。邓小平推动中国的改革开放，是一种国家变革，当时也遇到极大的阻力，小平同志也运用了非常灵活的心理学方法：力场分析法，对改革的阻力、推动力诸群体了然于胸，明确哪些是可以依靠的力量，哪些是需要避开的；强制推行法，他那名声极大的“猫”（抓到老鼠就是好猫，发展是硬道理）论就是一种强制推行的方式，以及搁置姓“资”还是姓“社”的讨论等；参与认同法，这是核心，即提出中国特色社会主义理论并逐

渐获得认同。“治大国若烹小鲜”，谁要以为治理一个国家比打理一个公司更容易，让他坐到小平同志当年的位置上试试看。激励与使用从管理心理学的角度来说，“激励”一词主要是指管理者运用一定的刺激物激发起被管理者实现组织目标的积极性的职能活动，被激发的对象一般是个体工作积极性和群体士气。影响个体工作积极性的个体心理因素，主要包括需要、动机、目的、情绪、态度，以及工作满足感等方面所具有的特点；其核心就是作为个体的人的需要。因此，需要激励法就成为首选策略，其心理根据，总的说来是需要是个体活动积极性的基础，而具体说来则主要有以下三种情形：需要的驱动性能够产生推动主体进行活动的作用，需要的满足所产生的满意感具有增强主体活动动力的作用，一种需要的满足所导致的更加高级的新需要能够对主体的活动产生更大的推动作用。这样，研究组织成员的需要就成为管理者最重要的课题之一。我们往往会遇到这样一种情况，就是在某个公司，工作环境、福利待遇都相当不错，但有些员工还是要跳槽，究其原因，常常是觉得缺乏更大的发展空间，也就是说，公司忽略了这些能力突出的员工的成就或自我实现的需要。群体方面，影响士气的主要心理因素有五种：群体人际关系、群体心理气氛、群体凝聚力、群体约束力、群体领导影响力。因而，在组织中建立和谐的人际关系，可以运用如下三种心理学方法：心理互补法、加强交往法、合理冲突法；培养健康的群体情绪状态则采取如下心理学措施：培养爱国主义、集体主义和个人友爱情感、控制组织活动对群体情绪的刺激作用、控制管理活动对群体情绪的刺激作用、开展消极情绪的个别疏泄工作、创造良好的生活和工作

环境；增强组织对成员的吸引力，也可以运用心理学手段：增强内部环境吸引力，增强组织目标吸引力，增强组织任务吸引力，增强组织活动吸引力，以及增强领袖人物的吸引力。其实，组织在人员使用上就已经包含了激励因素，也需要遵循一些管理心理学原则--选拔工作心理学原则：德才兼备、因事择人、能职相称、竞争择优；任用工作心理学原则：结构优化、扬长避短、优势定位、信任尊重、严格要求。这本质上是要求管理者采取一定的心理学策略，在人员使用过程中满足组织成员要求公平的心态，从而营造一种良好的工作氛围。魅力管理者的个人魅力在管理活动中的作用无可争辩。由于管理者的影响力主要来自权力，他如何应用权力直接关系到能否确立个人魅力，因此在应用权力方面也要注意一些心理学问题：要审慎用权、要令出如山倒、要具体指导、要运用合适的管理作风和管理方式、要不以权谋私。形成个人魅力更重要的方面是非权力性影响力，即管理者的品质、作风、知识、能力、业绩以及行为榜样等非权力因素对被领导者造成的影响力。这种影响力更多地属于自然性影响力，其产生的基础要比权力性影响力广泛得多。这种影响力表面上并没有合法权力那种明显的约束力，但在实际上它常常能发挥权力性影响力所不能发挥的约束作用。构成非权力性影响力的要素是：品格因素、能力因素、知识因素、感情因素。管理者应在各方面加强学习和提高，以在管理活动中形成强烈的人格魅力。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)