

# 从心理学角度分析管理层的领导艺术

□ 郑 伟 卢擎华

**【摘 要】**管理艺术是以管理心理学为基础,通过对管理方法和管理方式的创新,达成提升管理效率的目标。领导者的管理艺术体现在对个体差异心理的关注、群体凝聚力的提升、组织结构调整和组织文化的更新、领导素质和能力的提升等方面。为了灵活运用这些管理艺术,领导者需不断学习,熟练掌握管理心理学方面的知识,同时也需要在实践中检验和持续改进。

**【关键词】**管理心理学;领导者;管理艺术

**【中图分类号】** C933 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 2095-5103(2020)01-0039-03

管理心理学作为心理科学的重要分支,其研究对象主要是组织管理中的人,通过对人的心理活动的系统研究,能够为企业管理和改革提供新的思路 and 理论依据,能够充分调动组织内部人员的积极性和创造性,提升组织内部人员的凝聚力。从管理心理学视角出发分析领导者的管理艺术,就是要从人本身的角度出发,探寻提升领导者管理效率的方法。

## 一、基于管理心理学角度分析领导者管理艺术的体现

从管理心理学角度分析领导者的管理艺术,可通过个体心理、群体心理、组织心理、领导心理四个维度构建分析框架。

首先,在个体心理层面,领导者需关注每一名员工,在管理过程中充分考虑员工的个性心理。按照马斯洛需求层次理论,不同个体的需求有所不同,领导者的管理艺术表现为能够从

个体差异出发,分析员工的心理,全面了解员工的需求、动机、性格等心理倾向,以达到人岗匹配的管理目标,最大限度挖掘员工的潜能。

其次,在群体心理层面,领导者的管理艺术体现为团体凝聚力的提升,实现群体的共同管理。管理心理学认为,个体不是孤立存在的,企业作为一个特殊群体,员工之间的相互影响和作用是不可忽视的。管理心理学又将群体细分为正式群体和非正式群体。其中,对非正式群体的管理容易被忽视,而非正式群体中的核心人物对员工内聚力却有着重要的影响,所以需维持正式群体和非正式群体管理的平衡。

再次,在组织心理层面,领导者需关注组织结构、组织环境、组织文化等建设。依据赫茨伯格的观点,企业激励机制的建设应从激励因素和保健因素两方面出发,为员工发展营造良好的组织氛围。组织文化建设和环境的营造能够为员工工作指引方向,提升员工的工作积极性

**【基金项目】** 本文系江西省2018年度研究生创新专项资金项目“自媒体背景下大学生主流意识形态认同研究”(项目编号:YC2018-S264)的研究成果。

**【作者简介】** 郑伟,湘潭大学公共管理学院博士研究生,湖南铁道职业技术学院轨道交通智能控制学院讲师。研究方向:管理文化、思想政治教育;卢擎华,华东交通大学马克思主义学院硕士研究生。研究方向:中国革命与社会主义建设、思想政治教育。

和热情,组织文化和组织结构建设都是为企业发展服务的,能够与企业发展战略相契合,并伴随企业内外部环境的变化而调整,这一过程体现的就是领导者的管理艺术。

最后,在领导心理层面,不同领导者的管理能力存在较大差异,优秀的领导者需具备较强的领导素质和能力,掌握领导技巧和方法。任何企业在发展过程中都不可能一帆风顺,必然会遇到各种问题、矛盾和冲突,这就需要管理者运用必要的管理方式和手段,充分发挥管理艺术,才能够更好地化解矛盾、解决问题。企业决策通常由领导者主导,领导者的心理对于员工和企业发展均具有直接影响,关系着员工和企业能否实现双赢。

## 二、提升领导者管理艺术运用能力的建议和保障措施

管理艺术首先体现在艺术上,是运用更为灵活巧妙的手段和方式来提升管理效果,而管理只是手段和方式。领导者管理艺术水平的高低直接决定了组织内部的管理效果,因此,领导者在实践过程中要不断学习管理心理学和组织管理相关理论,并与管理实践有效结合,不断提升自身管理能力,进而才能将管理心理学理论灵活运用到管理实践中。

### 1. 领导者自身素质和能力的持续提升

领导者在组织管理过程中,既需要通过制度手段来落实管理目标,同时也需要不断提升自我修养和自我素质,以潜移默化的方式来影响组织内部人员,而这种潜移默化的影响需要领导者的自我修养达到一定水平,并形成一定的影响力。具体而言,其一,领导者应该系统学习管理心理学知识和组织管理理论。管理是一门艺术,需要以一定的理论为基础,领导者要想灵活运用管理艺术就需要掌握员工的心理动

态,并以管理心理学的相关理论技巧来引导员工;同时,还需要结合管理实际,将组织管理理论加以有效运用,在实践中不断总结经验,夯实自身的理论基础。领导者通过主动学习,让组织内部形成良好的学习氛围,让组织内部的人员也能够掌握一定的管理学知识和管理理论,从而更愿意接受领导者的管理。其二,领导者应不断锤炼自身品格,提升自身的影响力,而影响力主要体现在道德品质和人格魅力方面。领导者平时应该以身作则、平易近人,同时还应该吃苦在前、享乐在后、廉洁奉公、谦虚和善,这样才能够赢得组织内部员工的信任。同时,领导者通过以身作则,还能将其优秀的品格魅力影响内化到组织内部人员心里,进一步提升其影响力。其三,领导者应不断提升领导者的管理能力。在具体管理工作中,领导者的管理能力越强,在组织内部的影响力就会越大,管理能力与影响力是相辅相成的,只有不断提升领导者的管理能力,才能在组织内部更好地落实管理目标。

### 2. 基于个体心理差异优化组织激励措施

管理艺术的核心在于如何通过有效方式来激励员工主动投入到工作之中,领导者应该重视制定对内部员工的激励措施。当前,组织内部如何提升管理工作水平,已经成为很多学者关注的重点。如何将管理心理学的相关内容融入到现代管理手段之中,同时结合管理心理学的激励理论,学者们提出了很多行之有效的激励措施。具体而言,其一,领导者在组织管理过程中应该不断鼓励鞭策自己,并对自身的情绪进行有效控制,从而为激励员工奠定基础。其二,激励措施的制定一定要从员工角度出发。只有满足不同员工的需求目标,他们才会愿意激发自身的主观能动性,为组织作贡献。因此,领导者在激励措施的制定上一定要继续深入基

层,了解员工的不同需求,同时也要为员工制定具有一定挑战性的目标,让个体在激励措施中不断成长,在组织内部的平台上实现自我价值。其三,制定符合实际的薪酬激励标准。薪酬激励是激励员工最为有效的措施。领导者在薪酬激励目标制定上要满足员工的基本生活需求,并适当设置不同层级的薪酬标准,更好地激发员工的工作积极性。

### 3. 优化组织结构,形成群体合力

任何组织在运行过程中都会面临着各种问题和矛盾,就需要领导者充分展现其管理艺术能力,明确内部的各项工,通过主次分明的工作方式来提升管理效率。组织内部科学合理分工,也是领导者管理艺术的重要体现。具体而言,其一,划分主次。领导者应该对组织内部的各项事务按照重要性进行主次划分,通过对组织内部所有问题的整理和分析,明确当前工作重点,并采取有效措施加以推进。同时,在推进过程中也要对整个过程中也要对整个过程加以关注,通过对矛盾、问题变化情况的了解,对问题解决措施加以优化,提升问题解决效果。其二,适度放权。领导者在组织内部分工中,既要具体工作加以明确,同时具体工作管理中也要学会适度放权,充分尊重组织内部分工。但适度放权并不是放任自流,领导者还需对重点工作进行关注,同时还要对其他工作进行监督和协调,确保各项工作稳步有序推进,这也是领导者管理艺术的重要体现。其三,合理分工。领导者应该让组织内部的各个部门发挥自身作用,主动承担起组织内部的各项具体工作,通过各部门优势发挥,形成组织内部合力,完成组织确定的发展目标。

### 4. 调整组织关系,营造和谐氛围

组织内部关系处理是领导者管理工作开展的重要内容,现代管理理念认为,领导者应该通过管理艺术的展现以更为妥帖的处理方式来解

决组织内部的各种问题。同时,领导者应该善于协调各种人际关系,为组织目标扫清人际关系障碍。在人际关系处理上,领导者的管理艺术发挥空间更大,可以采取更为巧妙的方式方法,让员工与组织之间建立更为信任的关系,让员工与员工之间形成更为和谐的氛围,从而将员工的工作积极性引导到组织目标实现之上。具体而言,其一,领导者要建立良好的组织人际关系,应当经常深入到员工之间,了解员工之间的矛盾和问题,并通过谈话交流等多种方式,消除员工与组织、员工与员工之间的不良人际关系。同时领导者还应该创造良好的组织文化氛围,通过举办丰富多彩的文化活动,加强员工与组织、员工与员工之间的沟通和交流,为建设良好的人际关系创造有利条件。其二,组织目标的实现需要组织内部全员参与,在目标推进过程中难免会出现冲突、矛盾,这就需要领导者时刻关注组织内部运行的具体情况,及时掌握存在的问题和矛盾,并找出问题解决的方法,从而避免组织内部冲突。其三,制定更为巧妙解决人际关系问题的策略,在策略制定上应该充分体现领导者的管理艺术,领导者可以运用合作、分享、竞争、协调等多种策略,从而实现组织内部的和谐稳定。

### 参考文献:

- [1] 刘志明. 领导艺术与权术具有本质区别[J]. 人民论坛, 2018, 613(32).
- [2] 王宏民. 信任感与距离感: 领导关系中任感与距离感艺术[J]. 领导科学, 2018, (28).
- [3] 李睿. “软激励”在企业管理中的运用艺术[J]. 领导科学, 2018, (22).
- [4] 罗永宽. 领导艺术与领导权术的正诡之辨[J]. 人民论坛, 2018, (32).

责任编辑: 马程