

参 考 信 息

江苏技术师范学院图书馆主办 第 15 期 (总 20 期) 2004 年 12 月 20 日

管理心理学与高校后勤管理刍议

——浅谈大学生就餐心理与饮食服务

[编者按]伴随着改革开放,高等学校的后勤社会化改革已走过了 20 多年的历程。这 20 年,对高校后勤来说是不平凡的 20 年,是不断探索、逐步改革、稳步发展的 20 年。80 年代初是以利益调整为核心的半企业化实验阶段;80 年代中期到 90 年初是以机制转换为核心的模拟企业化、社会化探索阶段;90 年代初至 90 年代末,邓小平南巡讲话以后,是以体制改革与机制转换为中心的企业化改革、社会化实践的发展阶段;从 1999 年开始,是高校后勤社会化改革全面启动和实施阶段,也是高校后勤社会化改革取得实质性突破和发展的阶段。当前,高校的后厨社会化改革正处于攻坚阶段,特别是党的十六大以后,正面临着许多新的课题,要求我们广大的高校后勤工作者必须适应时代发展的要求,站在“三个代表”的高度,学会运用现代科学管理知识和手段来加强管理,才能使高校的后厨管理改革再上台阶。我们学院建院已 20 余年,后勤社会化改革逐步深入,后勤工作每年都有新的起色,受到方方面面的好评。但是,随着学校招生人数的增加,以及校园规模的逐步扩大后勤工作面临严峻的考验,尤其是饮食服务管理方面。由于餐厅接待能力有限,因此,更需要从饮食服务质量上下工夫。特别是在高校饮食管理改革方面,如何运用科学的管理手段来加强管理,显得尤为重要。为此,我们选编了其他高校在此方面探讨所形成的理论与实践结合较好的文章一篇,供领导参考。

高校后勤管理工作是一项综合性的管理活动,它是建立在管理创新、服务创新、理念创新、知识创新的基础之上,运用管理政策、管理技能、管理手段将各项具体工作紧密连接组织而成的一项系统工程。20 多年来,从中央到地方的各级领导和广大的高校同仁,就高校后勤社会化改革在改革管理体制,转换运行机制,调整服务方式、职工队伍建设等诸方面,从理论到实践都作了许多卓有成效的探讨,并取得了中国高校后勤史上前所未有的成绩。本文试图从管理心理学的角度,以人性化管理为切入点,以高校后勤管理为背景,以饮食工作为立足点,谈一谈如何运用管理心理学的相关知识来从事高校饮食管理,以就教于广大同仁。

一、高校后勤需要管理心理学

1. 什么是管理心理学

党的十一届三中全会以后,为迅速提高中国企业的科学管理水平,西方的现代管理科学开始传入中国,作为现代管理理论的重要组成部分行为科学—管理心理学也随之传入中国。

管理心理学是研究管理领域中人的心理行为运动规律的科学。是从现代管理科学和行为科学发展过程中派生出来的一门新兴的独立科学,同时也是一种边缘科学。它是运用管理学、行为学、心理学、社会学、生理学、伦理学、人类学等学科的原理,研究人的心理行为、人际关系和人的行为激励问题以及激励人心和行为的各种途径和技巧,从而最大限度地调动人的积极性和创造潜能,最终达到提高经济效益和社会效益的目的。

2. 为什么要学习管理心理学

以人为中心的管理思想是管理心理学的核心,管理心理学是打开管理活动中人的心理活动规律的一把钥匙,高校的后厨社会化改革发展到今天,需要管理心理学。

第一,是推动高校后勤管理现代化的需要。

随着高校后勤社会化改革的深入和发展,要使我们的后勤管理能适应 21 世纪中国高等教育发展的需要,对我们高校后勤管理者的管理水平也提出了新的要求,过去的那种“胡萝卜”加“木棒”的办法已

远不能适应现代高校后勤管理的需要。因此，我们必须学会运用管理心理学的知识来从事管理，以最大限度地调动广大后勤职工的积极性，正确处理好领导与职工间，职工与职工间，职工与被服务者之间的各种关系，从而不断提升高校后勤工作的整体水平，以适应中国高等教育发展的需要。

第二，是提高后勤产业劳动生产率的需要。

管理心理学研究人的行为产生的原因，目的在于激发动机，改造行为，提高企业职工的积极性和创造潜能。因此，在我们的后勤管理工作中，当我们掌握了个体、群体、组织、管理者的心理活动规律后，就可以制定出管理个体、群体、组织的科学方法，同时极大地促进了负责人管理水平和管理艺术的提高，在此基础上，我们的劳动生产率一定会有很大提高，高校后勤的整体实力也会逐步得到增强。

第三，对于加强后勤职工的政治思想教育有促进作用。

在我国高校后勤管理工作中，思想政治教育是不可或缺的一个重要组成部分。高校后勤社会化改革 20 多年来，对于怎样做好职工的思想政治工作，应该说已经积累了许多行之有效的经验，但是，如何根据人的心理活动规律促使思想工作走上科学化的道路，将有效的经验从心理学的高度进行总结，使之规律化和科学化等，尚须广大的后勤工作者进一步努力。心理学虽不能代替政治、经济领域里的规律性，但我们可以利用管理心理学的知识来为实现经济效益和政治思想教育服务，如果应用得当，二者将有异曲同工之妙。

第四，是现代企业管理的需要。

企业是人。企业的所有目标都是靠人来制定的，同时又是靠人去实现的，企业最主要的管理就是对人的管理。因此，对高校后勤管理者来说，加强对管理心理学的认识和学习，学会发现，研究和把握日常管理中员工和服务对象的心理规律，以便科学合理地利用人力资源和调动人的积极性是必要的。

人是企业的首要资源。从现代企业管理的角度来看，企业中人、财、物三大资源中，人是最重要的资源。因此，重视人的因素，发挥人的主观能动性，挖掘人的潜在能力，对高校后勤管理者来说是极为重要的。

人是企业的主体。现代企业的特点是强调以人为中心的管理，管理心理学着重研究企业中人的心理活动规律、人的行为模式等。因此，高校的后勤管理者加强管理心理学的学习，有助于我们更充分地了解每个职工的心理状况，并通过科学的分析，制定科学的、有针对性的管理办法，从而有利于我们的后勤社会化改革健康顺利地向前发展。

二、关于人性化管理

人性化管理是管理心理学中一个关键的问题，是管理实践的重要前提，即人本管理或以人为中心的管理。管理心理学的人性观反映了管理者对被管理者的需求和劳动态度的看法，这种看法使管理者在一定程度上对被管理者的人生价值，人的尊严和人在生产中的地位与作用有了转变，并在此基础上发展了以发挥挖掘人的内在潜力为重点的管理方法。对于当今的高校后勤管理者来说，应加强对人性化管理这方面的了解和学习，对提高我们的科学管理水平很有必要。

1. 管理心理学的人性观

在阶级社会里，人性首先是一定社会生产关系的产物，是阶级性的问题，不同的阶级对人性的理解是不同的。在哲学上所讲的人性论主要是指人的一般本性和各个时代发生了变化的本性，是人类本性的最高概括。而管理心理学所研究的人性问题，主要是就人的自然属性方面而言的，这是我们在今天的管理活动中应该了解和把握的。管理心理学者认为，人性的特点**主要表现在以下五个方面**：

①人有高度自我、自尊及求得生存的欲望；②人是有智慧、有情感的高级动物；③人受先天遗传和后天环境的影响；④人的欲望并不完全相同，同一欲望也有强弱之别；⑤人有可能受到某种激励而要求上进，也有可能受到某种刺激而感到自卑和空虚，甚至感到人生毫无意义。

这里所说的人性强调的是，人有人的尊严，人有人的“自我”。这种自我的重要特征是渴求得到别人的尊敬，任何一种外界不良影响都有可能或多或少地伤害一个人的自尊心。一旦自尊心受到伤害，就有可能进行反抗。这种反抗的行为即使不表现出来，也可能埋藏在心底里，其结果可能形成情绪不

安，工作消极、感到自卑或不合群，导致有害的行为，这是我们高校后勤管理者应特别注意的一点。**管理心理学者认为，在管理上若不注意研究人性，就必然忽略人的重要作用。若能把握人性，正确运用人性，则可以充分发挥员工的工作价值。**这种价值不单表现在工作的数量方面，更重要的是表现在创造力与发挥经济力方面。它不仅可以提高工作效率和质量，还可以促进职工间的精诚合作，使企业产生巨大的合力，从而提升企业的整体实力。因此，作为现代高校的后勤管理者，在管理工作中一定要注重人性的研究，正确认识人的价值，人的尊严和人在生产中的地位和作用，并在此基础上建立一套以发挥人的内在潜力为重点的，适合现代企业需要的一套组织管理制度和方法，对当前的后勤社会化改革与实践来说将有一定的指导意义。

2. 人性的差异与管理

①**个性差异**个性差异是指人与人之间在稳定的特征上的差别。我们的员工或服务对象，由于受遗传、经历、智力、体力、成长环境、工作环境和性质、价值观的不同，从而形成了个体相互间的差异。这种差异是一种客观存在，任何人想取消都是不可能的，也是不必要的。这种差异不仅表现在经验和能力上，而且还表现在某种情绪因素上，如个人气质、工作态度、生活信念等。对一个集体而言，个性差异有利有弊。一方面个人之间的差异，反映了个人的特长和优点，正是创新解决问题和集体获得成功的动力，也是个人奖励的来源；另一方面，这种差异又反映了各人的缺点与不足，是分歧、矛盾、冲突的起因，有可能影响集体的成就，甚至是出现重大问题的原因之一。所以，对高校后勤管理者来说，在管理工作中要善于发现观察和把握员工的个性差异，并有针对性的行使管理是非常重要的。

②差异的管理

人的个性差异是多方面的，在此简单谈谈以下两种差异的管理方式。

第一，对于个人知识和技能方面的差异，可以用补救的方法来管理。较有效的方法是对职工进行有针对性的培训，并辅以适当的奖励措施，以增强培训效果；其次是，保持个人的心理均衡，使个人对自己与环境有一个比较清楚的了解，以求得个人的成长，促进态度与行为的改善，以增强对环境的适应性。

第二，如果团体内的个人差异而产生矛盾和冲突，通常采用3种不同的管理策略，或分而治之、或压制、或疏导。在不同的情况下，可以采用不同的策略，但最基本也是行之有效的方法是疏导。同时在管理方法、管理制度等方面采取相应的措施，不使因个性差异造成冲突。具体采取以下措施：

A、实行目标管理。让每个职工既了解组织(团体)的总目标，又掌握团队和个人的分目标，形成目标的一致性。

B、实行参与制(民主管理)。使每个职工都感到自己是组织的一员，在明确责任的同时又有与其岗位相应的权利。实行民主式的管理，在组织和制度上保证每个职工都有参与管理的机会，形成他们对企业的认同感和归属感，培植职工对企业的感情，从而增强企业的凝聚力。在这方面麦当劳、肯德基的经验是值得我们认真研究和学习的。

C、授权。管理者在安排工作时，只对下属交待任务、明确要求；具体的实施计划和方法，由下属考虑拟定，以提高下属工作的主动性和创造性，减少被动性。

D、合理分工。兼顾集体的需要与个人的专长，使每个人都有发挥自己的才能，创造工作成绩的机会。

E、在实现集体目标的同时，使每个人都获得“合理程度”的满足，包括物质的，精神的，使职工具有组织优越感和个人成就感。

F、及时反馈信息。让每个职工都能及时了解组织目标实现的程度，个人的成果，建立良好的领导与职工间的沟通渠道。

G、建立良好的人群关系，在职工中形成互相信任、互相帮助、互相支持、互相理解的氛围，使职工在组织和团队中有温暖之感。

H、多奖励、少处罚，尽量多采取疏导的方法来处理问题。

I、实行民主建议制度。在意见发表会上只谈自己的意见，不批驳别人的意见，建立良好的民主氛围，使职工敢说话，说真话，无疑有益组织各项工作的开展。

③人性与态度

态度，一般是指每个人对其所处环境中各种人和事的认识、评价及其倾向性。它包括生活态度、工作态度、学习态度等多方面。我们在日常工作中所讲的服务态度属工作态度的一个方面。在服务过程所表现出来的行为及其效果是评价服务态度的标准。

“人性”与人的“态度”是两个不同的概念，二者有一定的联系，但区别更大，关于“人性”问题前面已说过，它主要指人的自然属性，强调的更多的是“人”在社会中共性的一面，先天的成份更多，而“态度”不是先天就有的，后天的成份更多，它是在成长、生活、教育、经历等多种因素的影响下形成的。因此，要想改变某种态度，或以某种新的态度取而代之，按理讲并不是件难事。但人的态度一经形成以后，即成为个人性格的一部分，而影响个人的行为方式。因此，态度的改变或取代，并不象一般学习那么简单，学习有时只改变一个人态度思想与信念的成份，而没有改变感情与行为的倾向，也就是说，改变一个人的态度是一件较难的工作。

作为从事高校后勤的管理者来说，一定要学会细致观察、了解、分析员工的态度成因，只简单地要求员工应该怎么样，不应该怎么样是很难达到预期目的的。

态度对于个人的行为起着重要作用，它有时显而易见，有时隐而不露，有时甚至有相反的表露。如，某个人对工作满意，服务态度可能很好；某个人对工作不满意，也可能态度较好，但不是真实态度。一个人可能对某个领导有意见，但却表现得很顺从，说出很多恭维之词，造成错觉，反而给人以好感。因此，要求我们从事管理的同志，不能根据自己的一般观察或想象去推测职工的感情、愿意及目标，也不能单凭一个职工的表面态度就对一个人作结论，而要透过现象去分析、研究员工所表现的态度行为的真实动机，找出与态度相吻合的心理根源，从而把握好每个职工的真实心理，有针对性地开展对职工的管理和教育工作。

三、大学生就餐心理与饮食服务

高校的饮食工作，是高校后勤工作中一个极为重要的组成部分。高等学校的后勤社会化改革就是以饮食管理改革为起点的，在某种意义上说，高等学校的饮食管理改革既是高校后勤社会化改革的重点又是龙头。因此，如何运用现代科学手段来加强高校饮食管理有着十分重要的意义。

当然，管理心理学不仅对高校炊管人员来说是一门新的课题，即便对广大的社会企业管理者来说也是一门新的学科。因此，真正意义上的运用管理心理学的知识来全方位、全视角地从事饮食管理绝不是一件一蹴而就的事件。所以，本文只是肤浅地就在饮食管理与服务的过程，直接与学生相关的几个问题，从进餐者(学生)和服务者(炊管人员)两方面，依据心理学的观点作一简要的分析，以求各位同仁斧正。

随着国家经济的发展，人们的生活水平也在不断提高，对吃也提出了许多新的需求。高等学校的学生是一个较为特殊的消费群体，消费需求虽不能和一般人的消费相提并论，但也不能绝缘分开，因为他们毕竟是生活在这社会大家庭之中。所以，在服务过程中，我们一定要认真研究和把握广大学生在进餐过程中的心理需求，不断调整饮食结构和服务方式，尽可能地使我们的饮食服务在一定程度上符合他们的消费需求。

①营养卫生需求心理与饮食服务。

现在的大学生几乎都是独生子女，在心理上还不很成熟，仍处在长身体、长知识的时期。他们学习任务重，生活节奏较快，需要从一日三餐中摄取足够的营养以满足生理需求和繁重的学习需要。现在我们也常听到学生反映营养不足的问题，当然，他们不一定懂得营养学，甚至存在误区，认为越昂贵的食品就越有营养，其实不然。但我们的炊管人员应该了解这些情况，在配餐时尽量注意营养配餐，并在食堂办一些板报或采用其它的形式在学生中作一些营养方面的知识宣传，引导学生合理选择食品、科学消费，对平衡学生的营养不良心理会起到一定作用。食品卫生也是同学们极为关注的问题，特别是经过“非典”以后，学生更为重视，因此要求广大的炊管人员在严格按照食品卫生的相关要求，切实做好保障工作的同时，也要做好食品卫生宣传工作，既能增强学生的食品卫生知识，又宣传了自我，同时也体现了我们对学生的爱护和关心，有助于学生对炊管人员的感情倾斜，对于加强学生与炊管人员的沟通，促进伙食稳定是有益的。据了解，有些有条件的学校还专门成立了营养室，并配备了营养

师，这是值得推广和学习的。

②方便快捷心理与饮食服务

随着社会的进步和发展，人们的生活节奏普遍加快，大学生更是最敏感的群体，加上学业的紧张，竞争的激烈，以及社会活动的增多，生活节奏也相应加快，要求在进餐时方便快捷的心理因素增强，对把时间浪费在进餐上有反感心理，甚至还有因进餐插队而引发事端的情况。因此，对炊管人员来说应采取相应的措施，尽量提高工作速度，以缓解学生的这种心理。如尽量提供快餐服务、增设自选式餐厅，适当增加进餐面积、增设更多的窗口，提高员工的服务速度等。

③求新心理与饮食服务

大学生思想敏锐活跃，喜欢标新立异，对饮食也同样存有求新的心理。在进餐时他们总希望菜品品种多，花色全，味道鲜，挑选的余地更大。从生理学上讲人的口味是有抑制性的，即再鲜美的食物，若长期食之而无变化，则食之无味。因此，要求我们的炊管人员在配餐时要注重更新食谱，且善于根据季节的变化调剂菜肴的口味，以刺激进餐者的食欲。我国有烹饪王国之美誉，可供烹调的原料上万种，常用的烹调方法达几十种，众多的原料，运用巧妙的烹调方法；配以绚丽的色彩，加上诱人的名称，怎不会令人食欲大增呢？也就很自然地得到广大学生的好评。

④美感需求与饮食服务

著名的俄罗斯美学家尔尼雪夫斯基有这样一句名言，叫做“美是生活”，意思是说，任何事物，凡是我们在哪里看得见的，依照我们的理解应当如此的生活，那就是美的；任何东西，凡是显示出生活，或使我们想起生活的，那就是美的。的确，生活应该处处是美的，爱美之心人皆有之，美能给人以无穷的力量、信念和希望，能激励人去达到生活的彼岸，实现崇高的理想，我们应尽可能地去创造美。

学校食堂当然应该尽可能地美。它不仅是学生用膳的场所，也是彼此会聚、交流的佳地，而且也是调剂紧张学习之余的心境、陶冶情操和美的享受的佳地，是学生进行精神文明教育的公共场所。如果我们的食堂宽敞明亮、洁净卫生、环境优美、装潢典雅；工作人员仪表端庄、态度和蔼、服务规范、举止文雅、饭菜味香色美，对进餐者来说无疑是一种美的享受，广大的学生一定会因在这样的环境里就餐感到慰藉，一定会对我们的工作大加赞美之词，我们的炊管人员也会因此而受到鼓舞，这就是美的力量。所以要求广大炊管人员在日常工作中，一定要注重美的形象和美的环境的创造与管理，以适应和满足现代大学生的审美心理。

⑤参与心理与饮食服务

当代大学生的自立意识决定了他们在就餐上的自主心理。他们很了解餐厅的管理，想参与餐厅的管理，想了解物价行情和生产过程。正因为他们对餐厅缺乏了解，才导致了他们对饮食炊管人员的许多误解，甚至产生与炊管人员对立的情绪。因此，在我们办伙食的过程中要尽可能地增加办伙食的透明度，让学生参与管理，如通过学生会生活部建立伙食民主管理委员会，或聘请品学兼优的学生担任餐厅经理助理等。通过他们的桥梁纽带作用，及时把办伙食信息通报给学生，同时也及时把学生的意见和要求反馈给我们，我们应尽快给予答复，能解决的应及时解决，暂时无法解决的应做出解释，这样，在一定程度上能满足或缓解学生的参与心理。这样做能解决许多伙食本身不能解决的问题，相互间由了解到理解、由理解到体谅、配合和支持，最后达到了共同的目的。

⑥求实心理与饮食服务

尽管大学生有这样或那样的消费心理，但归根到底还是要建立在经济基础之上，他们大多依靠家庭提供经济支持，甚至有些学生家庭无力提供经济支持，这就决定了许多学生在就餐问题上的求实心理。因此，要求我们炊管人员一定要了解学生的这种心理，在配餐时一定要从学生的切身利益出发，做到经济实惠、质价相等，并且要高、中、低档次兼顾，还要保证合理的比例，以满足各种不同经济条件的学生的需求，尤其要充分考虑贫困生的利益，这是目前的高校饮食不能忽视的问题。

从以上几个方面我们可以粗略地认识到，运用管理心理学的相关知识来加强学校饮食管理是有必要的。我们的管理干部和炊管人员要有目的加强这方面的学习，学会在实际工作中发现、分析、研究和把握进餐者(主要是大学生)的心理需求，善于根据学生在就餐活动中的心理特点，有预见性，有针对性和有目的的开展工作，从而提升我们的管理水平和工作质量。

高等学校的饮食管理工作是一个系统工程，尤其是在社会化改革的过程中，涉及到多方面错综复杂的关系。本文所谈到运用管理心理的相关知识来解决饮食管理工作的有关问题，只是我们饮食管理工作中的冰山一角，心理学不是万用表，不能过分夸大心理学的作用。但作为 21 世纪高等学校的后勤管理者，懂得和掌握一些管理心理学的知识也是必要的。中国高校的饮食管理工作离不开党和政府的重视和政策支持，离不开广大后勤工作的不懈努力，离不开广大学生的理解和支持。当前的高校后勤社会化改革正处入一个关键时期，我们要以“三个代表”的重要思想为指针，坚持党的政治思想工作的优良传统，加强信息交流，不断学习国内外的先进经验，应用现代科学手段进行管理，逐步建立和完善现代企业管理制度，并在此基础上建立一套既能适应市场经济规律、又适合高校特点的管理体系，从而使高校的后勤工作更好地为中国的教育改革服务。

（摘自：《管理心理学与高校后勤管理刍议》安徽高校后勤网/2004.12.12）