

21世纪大学生素质教育丛书



管理心理学

主 编 唐春勇



YINLI
GUANLI
GUANLI XINLIXUE



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

21 世纪大学生素质教育丛书

管理心理学

主 编 唐春勇



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

内 容 提 要

管理心理学,综合运用心理学、社会学、人类学、生理学、生物学、经济学和政治学等知识,研究一定组织中人的心理和行为的规律性,从而提高对组织中人的行为的预测和引导能力,以便更有效地实现组织预定的目标。

管理心理学主要研究工作环境中个体、群体和组织等层面的人的行为及其影响因素,它强调人的因素在管理环境中的作用。从管理心理学的理论体系来讲,根据对象组织化程度,划分为3个层次:

(1)对组织的心理及行为规律的研究,并应用这一理论对组织设计、组织变革和组织发展进行研究。

(2)对个体行为的研究,个体是构成组织的最基层的单位,是组织的细胞。从人自身的角度看,人又是组织的主体,每个人都具有其独立的人格。认识个体是了解组织行为的基础。对个体行为的研究,包括对人性的认识,对个体心理因素中知觉、价值观、个性和态度的认识,以及对人的需要的认识及有关激励理论的研究。

(3)对群体行为的研究。群体是组织的基层单位,在组织中存在着大量的非正式组织。群体行为对组织行为有着重大影响,管理心理学要对群体的功能、分类、压力、规范、冲突、竞争等方面做专题研究。

本书提供免费电子教案,读者可以从中国水利水电出版社网站上下载,网址为:
<http://www.waterpub.com.cn/softdown/>。

图书在版编目(CIP)数据

管理心理学 / 唐春勇主编. —北京:中国水利水电出版社, 2008

(21世纪大学生素质教育丛书)

ISBN 978-7-5084-5887-8

I. 管… II. 唐… III. 管理心理学—高等学校—教材
IV. C93-05

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第139495号

书 名	21世纪大学生素质教育丛书 管理心理学
作 者	主 编 唐春勇
出版 发行	中国水利水电出版社(北京市三里河路6号 100044) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: mchannel@263.net (万水) sales@waterpub.com.cn
经 售	电话: (010) 63202266 (总机)、68367658 (营销中心)、82562819 (万水) 全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	北京万水电子信息有限公司
印 刷	北京市天竺颖华印刷厂
规 格	184mm×260mm 16开本 11.5印张 275千字
版 次	2008年9月第1版 2008年9月第1次印刷
印 数	0001—4000册
定 价	20.00元

凡购买我社图书,如有缺页、倒页、脱页的,本社营销中心负责调换
版权所有·侵权必究

前 言

组织在社会中分布的广泛性以及在社会运行与发展上所发挥的作用，对我们每个人的一生都产生了深刻的影响，在组织管理中越来越强调“以人为本”，注重员工心理特征和心理需求的分析，从而提高管理水平。

作者多年来从事管理心理学的教育工作，深切感受到让没有实践经验的学生理解组织中人与人之间、人与组织之间的关系绝不是一件简单的事情，编写一本概念性的教材是一个挑战。本书力求内容面面俱到，对管理心理学的核心概念包括3个层次：组织水平（组织结构、人力资源、企业文化、工作压力）、个体水平（传统特征、价值观、知觉、学习、动机）和群体水平（群体吸引、团队设计、沟通和引导、权力和冲突）。全书以管理心理学追求和了解的概念如生产率、缺勤率、流动率、工作满意度作为组织结果，全面分析和介绍了产生和影响以上结果的原因。

由于管理心理学研究对象的复杂性，在管理心理学领域中人们对许多问题的看法存在着分歧。本书特别为此编写了案例，用案例向学生说明管理心理学的概念如何应用于真实世界。在案例的讨论中，让学生有机会阐述不同的观点，了解不同观点如何互相补充，运用权变的思想看待问题，从而发现解决问题的方法。希望读者从对案例的分析和争论中得到启发。

本书由唐春勇任主编，杨秋玲、张玉峰、向倩雯、陈禹、马华、潘燕等参与了大量的工作，马伴春、陈荟羽帮助收集了有关案例。

由于本书涉及的内容和概念较多，书中难免出现差错，恳请广大读者和学界同仁给予批评指正。

作 者

2008年7月

目 录

前言

第一篇 组织

第一章 组织理论	1
第一节 古典组织理论	1
一、泰勒的组织理论（1856—1915）	1
二、法约尔的组织理论（1841—1925）	2
三、韦伯的组织理论（1864—1920）	2
四、厄威克的组织思想（1891—1983）	2
第二节 现代组织理论	3
一、社会系统学派	3
二、行为科学学派	3
三、经验主义学派	3
四、系统管理学派	4
五、权变理论学派	4
六、新组织结构学派	4
复习题	5
第二章 组织结构	7
第一节 组织的概念和要素	7
一、组织的概念和作用	7
二、组织的要素	7
第二节 组织的形式	10
一、企业组织的主要形式	10
二、新型组织结构	13
第三节 影响组织的因素	15
一、企业战略	15
二、环境	16
三、技术	16
四、组织规模	16
五、组织文化	16
第四节 组织设计	17
一、组织的概念	17
二、组织的思路	17

三、组织设计的程序	17
四、组织文件	19
复习题	20
第三章 工作设计和工作压力	21
第一节 工作设计	21
一、工作设计概述	21
二、工作设计方法	22
第二节 工作压力	24
一、压力模型及其定义	24
二、压力源	25
三、压力的个体差异	28
四、压力的后果	30
五、工作压力管理	31
复习题	32
第四章 组织文化	34
第一节 组织文化的概念和功能	34
一、组织文化的产生与发展	34
二、组织文化的定义与特征	35
三、组织文化的类型	36
四、组织文化的功能	37
第二节 组织文化的结构与影响要素	39
一、组织文化的结构	39
二、组织文化形成的影响要素	40
第三节 跨文化管理	41
一、跨文化管理的定义	41
二、跨文化差异	42
三、企业跨文化冲突与管理	45
四、企业兼并中的文化整合	46
复习题	49
第五章 组织变革与学习型组织	51
第一节 组织变革概述	51
一、组织变革的概念	51
二、组织变革的目标	51
第二节 组织变革的动因	51
一、外部环境的变化	51
二、内部的变化	52
三、组织成长的要求	52
第三节 组织变革的过程及方式	52

一、组织变革的过程模式	53
二、组织变革的方式与措施	54
第四节 组织变革的阻力及其克服	56
一、组织变革的阻力	56
二、组织变革阻力的克服	58
第五节 学习型组织	60
一、学习型组织概述	60
二、建立学习型组织的方法——“五项修炼”	61
三、组织学习	61
复习题	62

第二篇 个体

第六章 个体行为的基础	65
第一节 传记特点	65
一、年龄	65
二、性别	66
三、婚姻状况	66
四、任职时间	66
第二节 能力	66
一、能力的定义	66
二、能力的分类	67
第三节 人格	68
一、人格的定义及决定因素	68
二、基本人格理论	69
三、影响组织中员工行为的主要人格特质	73
四、人格—工作的匹配	75
第四节 学习	75
一、学习的定义	76
二、学习理论	76
三、学习理论在组织中的一些具体应用	77
复习题	78
第七章 知觉与个人决策	80
第一节 知觉	80
一、知觉的定义	80
二、影响知觉的因素	80
三、社会知觉	81
四、知觉错觉	82

五、归因理论与归因误差	83
第二节 个人决策	84
一、个人决策与知觉	84
二、个人决策模型	84
三、决策中的道德考虑	85
复习题	85
第八章 价值观、态度和工作满意度	88
第一节 价值观	88
一、价值观 (Values) 的概念	88
二、价值观的分类	88
三、不同文化下的价值观	90
第二节 态度	91
一、态度的构成	91
二、态度的类型	91
三、态度的一致性	92
四、认知失调理论	92
五、态度的功能	93
六、态度的改变	94
第三节 工作满意度	95
一、定义	95
二、工作满意度的测量与维度	95
三、工作满意度对员工绩效的影响	95
四、工作满意度与组织公民行为 (OCB)	97
复习题	97
第九章 激励理论	99
第一节 理论概述	99
一、激励的概念	99
二、激励理论的分类	99
三、激励过程的基本模式	100
四、激励理论的发展脉络及演变	101
第二节 具体的激励理论	102
一、需要层次理论	102
二、双因素理论	103
三、ERG 理论	104
四、需要理论	104
五、认知评价理论	105
六、目标设置理论	106
七、公平理论	107

八、期望理论	108
九、强化理论	109
十、波特—劳勒模型	110
复习题	111

第三篇 群体

第十章 群体行为	113
第一节 群体概述	113
一、群体的定义与分类	113
二、群体的发展阶段	114
三、群体的功能	115
四、非正式群体的管理	116
第二节 群体结构	117
一、角色 (Role)	117
二、地位 (Status)	117
三、正式领导	117
四、群体规模	117
五、群体构成	118
六、群体规范	118
七、群体内聚力	120
第三节 群体决策和群体决策技术	121
一、群体决策	121
二、群体决策技术	123
复习题	124
第十一章 权力与冲突	126
第一节 权力	126
一、权力的来源	126
二、权力的影响因素	128
第二节 冲突	130
一、冲突的概念	130
二、冲突的分类	130
三、冲突的来源	131
四、冲突的过程	131
五、冲突的管理	134
复习题	134
第十二章 领导行为与管理	136
第一节 领导概述	136

一、领导的概念	136
二、领导的构成要素	136
三、领导的本质	137
第二节 领导的特质论	137
一、早期东西方国家对领导特性的研究	137
二、近代研究	137
三、现代领导特质理论研究	138
第三节 领导的行为论	139
一、3 种典型的领导方式	139
二、俄亥俄州立大学的研究	140
三、密歇根大学的研究	140
四、管理方格理论	140
第四节 领导的权变理论	141
一、费德勒模型理论	142
二、途径—目标理论	144
三、领导—参与模式理论	145
第五节 领导理论的新观点	146
一、领导归因理论	146
二、领导替代理论	146
三、LMX 模型	147
四、转变型领导	148
复习题	150
第十三章 沟通、谈判	152
第一节 沟通	152
一、沟通的基本原理	152
二、沟通的基本类型	153
三、沟通的主要障碍	156
四、当代沟通问题	157
第二节 谈判	160
一、谈判的定义	160
二、谈判的策略	160
三、谈判的过程	161
四、谈判中的若干问题	162
复习题	162
第十四章 团队管理	164
第一节 团队概述	164
一、团队的定义	164
二、团队的类型	164

三、团队建设164

四、团队绩效的影响因素165

第二节 虚拟团队管理166

一、虚拟团队的概念和特征166

二、虚拟团队的类型167

三、成功虚拟团队的关键要点167

四、虚拟团队在管理上的问题168

复习题168

参考文献171

第一篇 组织

第一章 组织理论

在现代社会中，我们每个人的学习、工作、娱乐等几乎都是在组织中进行的。组织是社会存在的基础。它们纵横交错，互相关联，构成了整个社会。在人类社会的发展过程中，组织无疑起着十分重要的作用。人类的生存、发展离不开组织，现代社会是组织化的社会。

美国学者理查德·达夫特说，组织理论不是事实的汇集，而是对组织的一种思考和思维方式。组织与人类相生相伴，人类文明的开端亦是组织的开端。

《圣经》中记载过古犹太人创建社会组织的故事。摩西带犹太人走出埃及前往迦南，其岳父叶太罗来看望摩西，发现百姓早晚围着摩西左右，百姓之间发生的争端事无巨细都需要找摩西来评判，于是叶太罗向摩西建议“你要在百姓中选择敬畏上帝的有才能的诚实的人，指派他们担当千夫长、百夫长、五十夫长、十夫长，具体管理百姓的事情，叫他们判断是非，解决纠纷，小事由他们自己作主，只把其中的大事呈到你这里来。”由于这一建议被采纳，从而结束了以色列人有史以来的无组织状态。这则圣经故事告诉我们，组织同人类一样古老，组织是人类存在与发展的必然形式。

而组织设计与管理的实践是随着整个社会在历史进程中的变化而相应地发展演变的。20世纪以来，工业生产的协作化，经济交往的频繁化，科学发展的综合化，人际关系的紧密化，人的心理的复杂化，这一系列的社会变化，催生了组织行为学及组织理论的创新与演进。

第一节 古典组织理论

古典的管理学派是组织理论的奠基者，主要代表人物有泰勒、法约尔、韦伯、厄威克等。

一、泰勒的组织理论（1856—1915）

泰勒在22岁进入米德维尔钢铁公司，从一名普通的劳工升至领班、厂长、总工程师。1903年发表《车间管理》，1912年出版《科学管理原理》，主要研究工厂内部生产管理方面的问题。在人类历史上第一次把管理当作一门科学来研究，创立了科学管理理论，被人们称为“科学管理之父”。泰勒的组织理论主要体现在：

（1）根据劳动分工的原理，把计划的职能和执行的职能分开，改变了凭经验的工作方法，而代之以科学的工作方法，以确保管理任务的完成。

（2）主张实行职能工长管理制，即根据工人的具体操作过程对分工进行细化，实行专业

化、标准化的职能管理，职能人员只承担 12 种管理职能。这种职能制由于一个工人接受多头领导而无所适从，因而在实际工作中未能得到推广。

(3) 在组织管理上提出了一个极为重要的原则——例外原则，即企业的高级管理人员把一般日常事务授权给下属管理人员负责处理，而自己保留对例外事项一般也是重要事项的决策权和控制权。这为分权化和事业部等组织原则提供了理论基础。

二、法约尔的组织理论（1841—1925）

法国的亨利·法约尔在 1916 年发表了其代表著作《工业管理与一般管理》，该书比较完整地形成了古典组织理论的基本内容，主要包括以下方面：

(1) 把管理职能与其他活动分开，提出计划、组织、指挥、协调、控制是管理过程的 5 个职能，这一思想成为管理过程学派和组织理论的重要基础。

(2) 提出著名的组织管理 14 项原则：劳动分工、权力和责任、纪律、统一指挥、统一领导、个人利益服从集体利益、合理的报酬、集权与分权、等级制、建立秩序、公平、保持人员稳定、主动性、集体精神。

(3) 设计提出“法约尔”跳板。为了解决由于等级制贯彻指挥统一性而导致信息传递迟缓的问题，法约尔设计了一种“跳板”联系方法，以便使组织中的不同等级线路中相同层次的人员能在有关上级同意的情况下直接联系。

(4) 改进管理机构的组织形式，提出了直线职能制。

三、韦伯的组织理论（1864—1920）

德国著名社会学家韦伯是现代社会学的奠基人，他研究了工业化对组织结构的影响，主要著作有《社会和经济组织的理论》等，提出了理想的行政组织体系是建立在法律关系和职权等级划分、规章制度、权责分明的基础上的，组织的基础是合法规定的权力。在传统的权力、个人崇拜式的权力、合理和法定的权力这 3 种权力中只有合理和法定的权力是保证组织健康发展的最好的形式。

四、厄威克的组织思想（1891—1983）

林德尔·厄威克是英国著名的管理史学家，他出版了许多管理著作，主要贡献在于系统总结了泰勒、法约尔等人提出的组织理论，归纳出其认为适用于一切组织的 8 项原则：

(1) 目标原则：所有的组织都应当规定出一个目标。

(2) 相符原则：权力和责任必须相符。

(3) 职责原则：上级对直属下级的工作绝对负责。

(4) 组织等级原则：组织中必须划分若干等级，上级领导下级。

(5) 控制幅度原则：每一个上级所管辖的相互之间有工作联系的下级人员不应超过 5 人或 6 人。

(6) 专业化原则：每个人应干一种单一职能的工作。

(7) 协调原则：组织各层次、各部门行动应协调一致。

(8) 明确原则：对于每项都要有明确的规定。

第二节 现代组织理论

20 世纪 30 年代以来,随着西方国家的科技进步和经济发展,管理学进入了现代发展阶段,管理理论流派纷呈,推陈出新。相应地,各学派在组织理论方面也有新的成就。

一、社会系统学派

社会系统学派从社会学的观点来研究管理,把企业组织中人们的相互关系看成是一种协作系统。这一学派的代表人物是美国的切斯特·巴纳德,他的代表作《经理人员的职能》是组织理论的经典著作之一。巴纳德的主要观点如下:

(1) 组织是两个或以上的人有意识协调活动和效力的合作系统。

(2) 正式组织的协作系统,不论规模大小或级别高低,包含 3 个要素:协作意愿、共同目标、信息沟通。

(3) 权力成立观点。权力是否有效施行并得以成立,由下级是否接受决定。只有当行政命令被下级理解,并相信它符合组织目标和个人利益时,下级才会接受并执行,这时权力才能成立。

(4) 组织对个人的诱因和个人对组织的奉献是平衡的。

(5) 信息沟通原则。3 个基本要素中,信息沟通是实现协作意愿和共同目标的条件和基础,非正式群体是信息沟通的重要渠道。

二、行为科学学派

20 世纪 50 年代,美国的梅奥·马斯洛等人利用心理学的知识来研究人的行为,形成了管理学中的行为科学学派。行为科学学派在组织理论方面的新贡献主要有以下两方面:

(1) 管理应考虑人的行为规律。例如职工参与管理和更好地进行信息交流这些利用员工行为的措施,有助于解决内部组织结构冲突。对于劳动分工的原则,行为科学学派在肯定分工能提高效率的同时,根据人的行为规律着重指出分工过细带来的不良后果,并指出劳动分工越细,就越需要激励和协调等。

(2) 根据工作者需要和特点进行组织结构设计。通过人性化的组织结构设计使个人感到对工作有兴趣,从而充分发挥他们的知识和才能,为组织创造更好的工作绩效。

三、经验主义学派

经验主义学派又称为经理主义学派,以总结企业管理的实践经验为主要任务,从中概括出理论和原则,向西方大企业的经理提供管理企业的成功经验和科学方法。代表人物有彼德·德鲁克等。主要思想观点如下:

(1) 关于组织结构的任何工作应从目标和战略出发。目标和战略决定结构,设计一个组织结构并不是第一步,而是最后一步。

(2) 企业组织结构的 5 种基本类型:集权的职能性结构、分权的联邦式结构、模拟性分权结构、矩阵结构、系统结构。其中集权的职能性结构和矩阵结构是以工作和任务为中心的组织设计,分权的联邦式结构和模拟性分权结构是以成果为中心的组织设计,系统结构是以关系

为中心的组织设计。

(3) 提出组织结构设计的 7 条原则：明确性、经济性、远景方向、理解本身的任务和其目的任务、决策科学性、稳定性和适应性、永存性和自我更新。

(4) 推行目标管理方法。目标管理最早是德鲁克于 1956 年在《管理的实践》中提出来的。它的基本精神是把以工作任务为中心和以人为中心的管理方法结合起来，使管理人员和广大职工在工作中实行自我控制并实现工作目标的一种管理技能和管理制度。组织中上级和下级管理人员一起制定共同的目标，使每一个人的应有成果相联系，规定他的主要职责范围，并用这些措施作为经营一个单位和评价其每一个成员的贡献的指导方针。

四、系统管理学派

这一学派盛行于 20 世纪 60 年代，将贝塔朗菲的“一般系统论”应用于管理，形成了系统管理学派。在组织理论上的主要观点有：

(1) 组织是一个人造的开放系统。传统的组织是一个高度结构化的闭合系统，系统管理学派把组织看成一个开放的社会技术系统，由目标和价值子系统、技术子系统、结构子系统、社会心理子系统、管理子系统组成，它们都是整个组织不可缺少的部分。组织为了生存和发展的需要，它同周围环境之间存在着动态的相互作用，并具有内部和外部的信息反馈网络，能够不断地自动调节，以适应环境和自身的需要。

(2) 组织本身也是一个由相互联系而共同合作的各个要素（子系统）所组成的，以便达到一定目标的系统。组织要实现优化必须使整个系统优化，而不仅是各个子系统的优化。

五、权变理论学派

权变理论学派是在 20 世纪 70 年代在西方形成的，该学派认为，在企业管理中要根据企业所处的内外环境和条件的变化而随机应变，没有一成不变、普遍适用的最好的管理理论与管理方法。在组织理论方面的观点有：

(1) 每个企业都有其独特的组织模型和管理原则，没有一成不变的、最优的组织设计，不同的企业或者处在不同发展阶段的同一企业，应当根据当时的实际情况设计与其适应的组织构架。

(2) 组织机构设计要考虑外部环境影响。组织是一个受外界环境影响而又对外界环境施加影响的开放系统，因此，企业组织设计应当是开放式的，组织机构既要有稳定性又要有适应性，才能保证组织的生存和发展。

(3) 组织形式和管理方法要与工作性质和人们的需要相适应。

六、新组织结构学派

以加拿大的明茨伯格为主要代表的一些学者，主张企业应在全面吸收各学派关于组织方面的学说和主要成果的基础上，根据自身需要建立一个适合的新的组织构型，形成了新组织结构学派。明茨伯格的代表作《“五字型”组织结构》代表了该学派关于组织理论的主要思想，其观点如下：

(1) 组织结构的实质是人们在组织内进行劳动分工协调的方式，通常具有 5 种协调机制：直接监督、互相调整、工作标准化、产品标准化、技能标准化。

(2) 组织结构由 5 个基本部分构成,即操作核心层、战略顶层、中间层、技术专家、支持人员。组织结构的 5 种基本部分在组织的若干情境要素的影响下汇集成 5 种组织构型:简单结构、机械官僚制、专业官僚制、分部制和专家控制结构。

(3) 组织结构具有 5 种流程系统:正式权力系统,即行政指挥系统;规章制度系统,即企业中的生产工艺流程和管理工作流程形成的组织流程系统;非正式沟通系统,即组织成员间灵活的相互联系和交流而形成的组织流程系统,包括信息的交流和感情上的交流;工作群体系统,即小集团和沟通网之间的交往关系而形成的组织流程系统(凡是在一起工作或工作位置接近而且有共同兴趣的人,往往彼此不拘形式地沟通和交往,形成沟通网或小集团,成为组织流程系统的一部分,明茨伯格称其为工作群体流程);特殊决策系统,即由于组织的特殊的非程序决策而引起的工作上的联系或人际交往的流程系统。

复习题

1. 古典组织理论的代表人物有哪几位?
2. 泰勒组织理论的具体体现是什么?
3. 法约尔的组织理论的内容是什么?
4. 厄威克所认为的适用于一切组织的 8 项原则是什么?
5. 现代组织理论的代表学派都有哪些?它们的代表人物都是谁?
6. 社会系统学派的主要观点是什么?

【案例讨论】

杨利平糯米美食厂

杨利平本是莹县杨家村的一位普通农民,不过人们早就知道他有一种祖传绝招——烹制一种美味绝伦的糯米甜品——杨家八宝饭。他称是这一绝技的第五代传人,早在清朝道光年间,他祖宗所创的这种美食就远近闻名,而且代代在本村开有一家专卖此种八宝饭的小饭馆。他的父亲直到解放初期还经营着这祖传的小饭馆,那时才十来岁的杨利平已时常在店前店后帮忙干活了。后来合作化,跟着又公社化,他父亲又病死,饭馆不开了,他成了一名普通的公社社员,人家似乎已不知道他居然还保留了那种绝技。

20 世纪 80 年代,改革之风吹来,杨利平丢了锄把,又办起了“杨家店”,而他做的八宝饭绝不亚于他的祖上。由于生意兴隆,他很快发了。开头是到邻村去开分店,后来竟把分店开到了县城乃至省城去了。1987 年,不知是他自己出的还是别人给他出的主意,他就在本村办起了利平糯米美食厂,开始生产“老饕”牌袋装和罐装系列糯米食品了。由于其风味独特、品质优良,牌子很快打响。不说本县,连省里许多市县都很畅销,出现了供不应求之势。杨利平厂长如今已在经管着这家 450 多名职工的美食厂和分布很广的甜品小食店网。

奇怪的是,杨厂长似乎并未注意利用这个大好形势去扩大纵深,他似乎并未想到要去满足还在扩大着的对他那独特产品的需要。外省市买不到这种美食,连本省也不是处处都有供应。原因是杨利平固执地要保持产品的独特风味与优秀质量。小食品店服务达不到规定标准,职工的培训未达到应有水平,宁可不设新点,不渗入新区。杨利平强调质量是生命,绝不允许采取

任何措施危及产品质量。他说顾客们期待着高质量，而他们知道他们所得到的杨家美食一定是高质量的。

杨利平糯米美食厂里的主要部门是质量检验科、生产科、销售科和设备维修科。当然还有一个财会科以及一个小小的开发科。其实这个厂的产品很少有什么改变，品种也不多。杨利平坚持就凭杨家一绝这种传统产品，服务的对象也是“老”主顾们，彼此都很熟悉。杨家美食厂里质检科要检测进厂的所有原料，保证必须是最优质的。每批产品都一定抽检，要化验构成成分、甜度、酸碱度。当然最重要的是检控产品的味道，厂里高薪聘有几位品尝师，他们唯一的职责是品尝本厂生产的美食。他们经验丰富，可以尝出与要求的标准的微小偏差。所以杨家美食始终在努力保持着它固有的形象。

不久前，杨利平的表哥汤正龙回村探亲。他原在县城念中学，文革中回乡，80年代初便只身南去深圳闯天下。大家知道他聪明能干，有文化，敢冒险。他一去二十年来，只听说他靠两头奶牛起家，如今已是千万元户了。汤正龙来访表弟杨利平，对美食厂的发展称赞一番，还表示想投资入伙。但他指出杨利平观点太迂腐保守，不敢开拓，认为牌子已创出，不必僵守原有标准，应当大力扩充品种与产量，向省外甚至海外扩展。他还指出这个厂目前这种职能型结构太僵化，只适合于常规化生产，为定型的稳定的顾客服务，适应不了变化与发展，各职能部门的眼光只限在本领域内，看不到整体和长远，彼此沟通和协调不易。他建议杨利平彻底改组本厂结构，按不同产品系列来划分部门，才好适应大发展的新形势，千万别坐失良机。但杨利平对表哥的建议听不进去，遂生反感。他说他在基本原则上一动不动。两人话不投机，语句转激烈。最后汤正龙说杨利平是“土包子”、“死脑筋”、“眼看着大财不会赚”。杨反唇相讥说：“有大财你去赚得了，我并不想发大财，损害质量和名声的事坚决不做。你走你的阳关道，我过我的独木桥！”，汤听罢拂袖而去，不欢而散。

厂里干部和职工对此反应不一，有人说杨厂长有原则性，有人则认为他认死理、顽固不化。