



马斯洛精选集

# 人本管理

Abraham Harold Maslow

[美] 亚伯拉罕·哈罗德·马斯洛◎著

管理学四大原理之一

让员工用企业的价值观指导自己的行动  
坚持一切以人为核心，以人的权利为根本，  
强调人的主观能动性



北京燕山出版社  
BEIJING YANSHAN PRESS



[美] 亚伯拉罕·哈罗德·马斯洛◎著

方士华◎编译

# 人本管理

Abraham Maslow



北京燕山出版社  
BEIJING YANSHAN PRESS

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

人本管理 / (美) 马斯洛 (Maslow, A. H.) 著 ; 方士华编译. -- 北京 : 北京燕山出版社, 2013. 3

ISBN 978-7-5402-3053-1

I. ①人… II. ①马… ②方… III. ①管理心理学  
IV. ①C93-05

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第317246号

## 人本管理

---

作 者: (美) 马斯洛

编 译 者: 方士华

责任编辑: 常思薇

装帧设计: 开言神韵

出版发行: 北京燕山出版社出版发行

社 址: 北京市宣武区陶然亭路53号

印 刷: 北京飞达印刷有限责任公司

开 本: 787×1092 1/16

字 数: 350千字

印 张: 18

版 次: 2013年3月第1版

印 次: 2013年3月第1次印刷

ISBN 978-7-5402-3053-1

定 价: 35.80元

# 前言

马斯洛说：“我们时代的根本疾患是价值的沦丧……这种危险状态比历史上任何时候都严重。”

他认为，生活的富足和社会的繁荣，科学技术的进步和文化教育的普及，民主政治的形成和真诚美好的愿望，都没有给广大人民带来真正的和平、友谊、宁静和幸福，这主要是因为物质财富的追求越来越成为社会主流，而对精神价值的渴望却一直未能获得满足。人们普遍认为：这个社会值得信仰和为之终身奉献的东西太少了，人人都为物质财富的目标而奋斗，一旦得到了，他们很快就会发现这种追求的虚幻性，进而陷入了精神崩溃的绝望。马斯洛指出许多“成功人士”患有“成功精神症”，惊呼在我们的时代，“文明已经发展到了一个真正濒临灾难的阶段了”。

马斯洛在探讨人性能够达到多高境界的新问题时，他深深意识到，传统科学否认人的价值的极其危险性和全部科学非道德技术化的严重后果。他发现传统科学具有太多的怀疑论，太冷酷、非人性。他认为传统科学一直宣称它只关注事实的认识，而不是一种意识形态，或一种伦理或一种价值体系，它不能帮助人们在善恶之间作出选择。当涉及人性对事实的认识时，科学常常表现出一种对潜能、对理想可能性的盲目性。马斯洛要求科学不能排斥价值，要从人性事实的研究中给人们提供生命的意义和理想。

马斯洛认为一般科学模式都是承启于事物、物体、动物以及局部过程的非人格科学，因此我们认识和理解整体与单个的人物和文化时，它是有限的、不充足的。非人格模式的科学不能解决个人、单个和整体的问题。他认为科学是人的事业。作为一种社会事业，它应具有目标、目的、伦理、道德、意图等因素，认为科学本身就是一部伦理学法规，一种价值系统。主张将价值如事实般得到科学的研究，将价值研究作为一种科学研究，将价值研究转向人性内部，使价值研究深深植根于人性现实的土壤。

马斯洛认为传统科学具有很大的局限性，它无法一般地解决个人的问题，以及价值、个性、意识、美、超越和伦理的问题。从原则上讲，科学应产生出各种规范的心理科学，诸如心理治疗心理学、个人发展心理学、乌托邦社会心理学，以及宗教、工作、娱乐、闲暇、美学、经济学、政治学等方面的心理学。这种科学是采取心理分析，使其潜力充分发挥。马斯洛的真正意图是扩展科学研究的范围，主要是将科学与价值结合起来进行科学研究。

马斯洛致力于有关人性的科学事实的搜集，试图使价值论的研究立足于科学的基础之上进而成为“价值科学”，以使他的人本主义心理学根本有别于古典的人道主义。

马斯洛科学与价值的理论大多以笔记、谈话、试验、演讲等方式阐述，整个思想显得比较分散，时间跨度较大，缺少集中归纳总结，而且引用了很多比较晦涩的内容，致使我们一般读者难以全面掌握他的深刻思想，这不能不说是一大遗憾。

为了全面系统地介绍马斯洛的科学价值理论，本人在马斯洛著作《科学心理学》和《存在心理学探索》的基础上，根据一般阅读习惯，结合现代成功励志思想，进行条分缕析和归纳总结，采取通俗表达的方式，既突出了马斯洛的科学价值理论的思想，又便于广大读者阅读掌握和运用。当然，马斯洛的整个思想非常博大精深，本书在此只是抛砖引玉，如有不正之处，敬请读者批评指正。

相信本书能给读者以启迪，并能很好地指导自己的动机与行为，指导自己的认识与创造，指导自己的科学与心理，指导自己树立科学的世界观和价值观。

## 导论

亚伯拉罕·哈罗德·马斯洛 (Abraham. H. Maslow, 1908 至 1970 年), 出生于美国一个犹太移民家庭, 美国著名社会心理学家、人格理论家和比较心理学家。1967 年至 1968 年任美国人格与社会心理学会主席和美国心理学会主席。

马斯洛是人本主义心理学的主要创始人, 被称为“人本主义心理学之父”。他主张“以人为中心”的心理学研究, 研究人的本性、自由、潜能、动机、经验、价值、创造力、生命意义、自我实现等对个人和社会富有意义的问题。他从人性论出发, 强调一种新人形象, 强调人性的积极向善, 强调社会、环境应该允许人性潜能的实现。主张心理学研究中应给予主观研究方法一定的地位, 并应突出整体动力论的重要。

马斯洛反对弗洛伊德精神分析的生物还原论和华生行为主义的机械决定论。马斯洛把人的本性和价值提到心理学研究的首位, 具有重要的理论意义, 对于组织管理、教育改革、心理咨询和心理治疗具有重要的实用价值。需要层次论在他的心理学体系中占据基础性地位, 自我实现论则为他心理学

体系的核心。

马斯洛以人性为特征的心理学区形成了心理学史上的“第三思潮”，猛烈地冲击着西方的心理学体系。《纽约时报》发表评论说：“第三思潮”是人类了解自身过程中的又一块里程碑。

1933年，马斯洛在威斯康星大学获得博士学位后，主要从事教学和研究工作。1943年，马斯洛发表了《动机理论引言》和《人类动机理论》两篇论文，第一次把现代心理学各个流派，包括弗洛伊德主义、华生行为主义、格式塔心理学和有机体理论等综合起来，提出了心理需求层次理论基本框架，即生理需要、安全需要、归属和爱的需要、尊重的需要、自我实现的需要、认识的需要、对美的需要、发展的需要，在学术界令人耳目一新。马斯洛在研究人类动机时，始终强调整体动力论的贯彻，并将研究重点放在全人类共有的、作为似本能天性的基本需要研究之上。这为他的自我实现心理学发展奠定了基础，也是人本主义心理学思想的萌芽。

马斯洛随后在自我实现理论的基础上，又提出了要以最优秀的人作为研究对象，而不能像弗洛伊德那样以心理变态者、精神病患者作为研究对象，也不能像华生行为主义学派那样以小白鼠为研究对象，他选定了两组人作为研究对象，概括了自我实现者的13个特征。他指出自我实现的人并非十全十美，但他们却是一种价值观的楷模。

马斯洛还提出“价值失调”理论，提出当时社会存在的许多常见精神疾病现象的治疗，主要包括权力狂、固执偏见、心浮气躁、缺乏兴趣，特别是没有生活目的和生活意义等现象。

总之，到1951年，马斯洛的需求层次理论和自我实现理论已经逐渐成熟。同年，马斯洛出版了《动机与人格》一书，这本书使马斯洛成为著名人士，被公认为50年代心理学领域最重要的一部学术著作，这也是马斯洛的经典力作。

马斯洛接着研究“高峰体验”。他从自我实现者那里发现他们往往频繁地感受到极度的喜悦，体验到心醉神迷的美妙感受。这些美妙体验有的来自大自然，有的来自音乐，有的来自两性生活。马斯洛认为这不是一种迷信，而是自我实现者的一种成功享受。高峰体验使个人的认知能力发生了根本性的转化，由缺失性认知发展到存在性认知，达到了对存在价值的领悟和认识。



自我的特性达到了相对完善的状态，在这一状态中，人们共享了自身最高程度的同一性。因此，高峰体验是自我实现的短暂过程，是自我实现的重要途径。他相信每个人的这种潜力都存在，认为这种现象是可以科学来解释清楚的，这才应该是心理学研究的主要任务。

1957年，关于人类价值观新知识的第一届科学会议在麻省理工学院召开。马斯洛在会上提出了他对价值观的看法，强调价值观是可以科学地进行研究的。他认为人们生存的基本需求得不到满足，就会严重伤害到他们作为人的感情，他们就会形成不健康的价值观，因为这是由人的本性决定的。

1961年，马斯洛提出了“优心态群体”理论，他提出由一千个自我实现者和他们的家庭组成“优心态群体”，这就是一个理想的社会。在这个理想社会环境下，人类天生的本能就可以得到越来越多的表现，就会实现他的思想。

1961年，马斯洛在佛罗里达大学发表了“关于心理健康的一些新问题”的著名演讲，他认为幽默与自嘲对心理具有重要作用，幽默能够释放人的潜能。他随后出版了《存在心理学》，诸如“高峰体验”、“自我实现”、“需要层次论”、“缺失需要”、“存在需要”等概念非常流行，成了美国60年代的主要时代精神。

1962年，马斯洛为了学术研究，他亲自到安德鲁·凯依的非线性管理系统工厂进行调查。他把自己在工厂的调查研究写成了《夏天的笔记》，最早以《理想管理》（又译作《优心态管理》）为名印刷出版，在学术界和企业界流传。在书中他阐述了有关管理学方面的崭新思想，提出了许多很有价值的人性观念，如开明管理、领导心理、综效原则、人力资本、员工动机、开拓创新、革新会计、企业评判等观点。这些管理思想几乎成了现代管理与组织的基本原则，成了现代管理理论的基础和重要组成部分。

1964年，马斯洛发表了《宗教信仰、价值观和高峰体验》一书，在书中他认为高峰体验是有组织的宗教的精华，阐述了他对宗教信仰的看法。

1966年，马斯洛当选为美国心理学会主席，这表明他的心理学理论受到了广泛的重视。他又出版了《关于科学的心理学：一种探索》，对当时主流科学及其基础进行了批判。接着又出版了《关于超越性动机的理论——人类价值的生物学基础》，对人类天生的创造性、勇于接受挑战等高层次需要



作了进一步分析，提出了存在价值（B—价值）理论。

马斯洛涉猎非常广泛，在许多领域都进行过探索和研究。他主要著作有1954年出版的《动机与人格》、1962年出版的《存在心理学探索》、1964年出版的《宗教、价值与高峰体验》、1965年出版的《优美心灵的管理》、1967年出版的《科学心理学》、1970年出版的《人性能达到的境界》等，这些著作显示了他成熟的超个人的人本主义心理学思想。

马斯洛广泛的研究从自我实现心理学原理出发，大大超过了心理学研究的范围，涉及管理学、经济学、社会学、伦理学、教育学、宗教、哲学、美学等领域，提出了对于社会、教育、管理、宗教等进行变革的构想，进而形成了内在教育论、心理治疗论、社会变革论和优美心灵管理论等理论学说。马斯洛的需求层次和作为最高动机力量的自我实现等概念非常有名，是他的主要贡献。

1970年6月，马斯洛于加利福尼亚门罗公园逝世，享年62岁。

马斯洛的心理学被称为“第三思潮”，是相对于在他之前两大思潮而言的。以弗洛伊德为代表的精神分析学“第一思潮”和以华生为代表的行为主义“第二思潮”。马斯洛的“第三思潮”无论在思想内容、研究方法和研究对象上，还是在心理治疗方法上，都是对弗洛伊德学说和行为主义理论的突破和扬弃，他打破了弗洛伊德的心理学和华生的行为主义心理学，提出了一套更为进步的人类理论。

马斯洛首次把“自我实现的人”和“人类潜力”的理论引入心理学研究的范畴。自我实现的人是人类中的最好典范，是“不断发展的一小部分”。他们心理健全，能充分开拓并运用自己的天赋、能力、潜力。他们也有最基本的需要，但他们在充分享受这些需要达到满足的同时，并没有成为这些需要的俘虏。马斯洛在对他所认为是优秀个人的思想、行为和精神状态进行大量研究之后，提出了人类具有精神健康的共同特点。

马斯洛一生都坚持一种人道主义哲学，以便能够帮助人们认识和启动对于激情、创造力、伦理、爱、精神和其他只属于人类特性的追求能力。他的心理学不仅具有重要的理论价值，而且具有重要的实用功能。他的学说被广泛地运用到教育、医疗、防止犯罪和吸毒行为以及企业管理等领域，产生了良好的效益。

美国学术界认为，21世纪，马斯洛将取代弗洛伊德和华生，成为心理学界最有影响的先驱人物。

安松尼·苏迪奇说：“亚伯拉罕·马斯洛是自弗洛伊德以来最伟大的心理学家。毫无疑问，21世纪属于他。”

德波拉·C·斯迪芬森说：“我们发现，在马斯洛的整个思想中，有许多研究、认识及思想在当时都是远远超前的。几十年过去了，我们今天听起来仍然感到非常新鲜，就好像现在一些工作和思想反倒都过时了一样。马斯洛有关要求自我实现的员工、培养客户忠诚、树立领导风范和把不确定性作为一种创造力源泉的主张，描绘出了我们今天的数字化时代的图景，显得非常深刻。”

马斯洛研究的就是我们今天生活的这个世界，就是我们这个数字化时代。在这个充满激烈竞争的世界里，人的潜力成为各行各业、各个组织、各个机构竞争的主要力量。

马斯洛学说是资本主义发达国家的先进思想和理论之一，我们应该吸收和借鉴来调动一切积极因素，用以建设有中国特色的社会主义。人是生产力中最活跃的因素，能否全面提高人民的整体素质，从根本上调动亿万人民建设中国特色社会主义的积极性，充分发挥广大人民的潜能与智慧，是直接关系着中国特色社会主义建设事业成败的关键。马斯洛学说所强调的正是人的潜能的充分发挥和人性中的积极因素，这不能不说马斯洛的学说适应了中国特色社会主义建设的需要。

对于这个充满竞争的时代和社会，我们每一个人都希望调动自身的一切积极因素，健全自我人格，发挥自我潜能、实现自我价值，享受人生幸福、追求人生的真正成功。这不能不说马斯洛的学说也适应了我们每一个追求人生成功者的需要。

这就是全面介绍出版马斯洛著作的根本原因。




目录




Contents

前言 / 1

导论 / 3



**第一章 人本管理的企业目标模式** ..... 1



管理是一门微妙的人文艺术 / 2

超人一等的管理原则 / 5

突破传统模式的管理机制 / 6

解读企业内部各种“气候征兆” / 8

适应未来发展的新型管理理念 / 13

管理策略的新型发展道路 / 24

建立因人而异的管理策略 / 28

破译开明管理的激励谜团 / 29

寻找进步管理的开明之本 / 31

制造人本管理的副产品 / 32

人本管理理念的爱国思想 / 34

经典剖析：雪利·罗丝谈企业目标整合 / 37

## 第二章 企业领导的管理动态模式 41

- 经理人的客观管理策略 / 42
- 经理人的参与管理策略 / 45
- 优秀经理人的性格特质 / 49
- 经理人的倾听艺术特质 / 50
- 经理人获取信息的途径 / 53
- 存在型领导的领导魅力 / 55
- 存在型领导的人性韬略 / 60
- 存在型领导的务实之道 / 66
- 成功领导的重要策略 / 72
- 领导成功的人文艺术 / 77
- 良好管理的金科玉律 / 80
- 灵活应变的管理模式 / 84
- 打破常规的经营绝招 / 89
- 经典剖析：莱特与艾莉平探讨开明领导特质 / 91

## 第三章 塑造企业形象的营销模式 95

- 推销策略的核心理念 / 96
- 营销的奇妙冲击力 / 99
- 市场营销的新动力 / 99
- 企业营销的根本方略 / 103
- 迎合顾客需要的特色营销 / 111
- 建立新时代的营销新体系 / 112
- 经典剖析：安妮·罗宾森的独特经营 / 114

## 第四章 员工自我实现的奋斗模式 ..... 117

- 探察真正的自我价值 / 118
- 追求自我认同的训练模式 / 120
- 自我成长的有效途径 / 124
- 自我实现的关键一步 / 126
- 建立优美心灵的管理 / 127
- 内化工作的成功秘诀 / 128
- 非结构性团体的沟通技巧 / 133
- 含纳并构建基本性格态度 / 136
- 正确对待自我实现者的隐私 / 140
- 激发员工潜能的智慧资源 / 145
- 经典剖析：乔治·马肯策划自我实现 / 147
- 经典剖析：布莱恩·勒林谈企业员工价值实现 / 150

## 第五章 建立综效协同的组织模式 ..... 153

- 规范社会综效协同问题 / 154
- 社会与员工的协同作用 / 162
- 综效原则中的协作观 / 169
- 综效思考与发展模式 / 171
- 重新定义存在价值 / 177
- 综效原则下的存在价值 / 178
- 发挥企业的综效协同优势 / 181
- 经典剖析：安德鲁·凯依漫谈创造发挥员工潜能的企业环境 / 187

## 第六章 企业竞争活力的创新模式 ..... 191

- 管理思想演变的新趋势 / 192
- 商业管理背后的真正动力 / 194
- 企业应付内外变化的措施 / 197
- 企业创新发展的必由之路 / 200
- 在企业内部营造创新环境 / 203
- 富于革新企业的八种品质 / 204
- 企业把握创新的机遇 / 206
- 影响管理者创新能力的十大特质 / 208
- 管理者实践创新的三个步骤 / 209
- 企业内员工创造的源泉 / 211
- 企业员工的创新困惑 / 213
- 操纵员工创造的法宝 / 221
- 发挥员工创造性的新业务 / 222
- 激发潜在创造力的十种方法 / 225
- 模仿也是一种很好的创新 / 227
- 经典剖析：麦可·瑞依谈员工创造力 / 229

## 第七章 革新会计系统的操作模式 ..... 233

理想经济下的商业利润论 / 234

新经济体系的核心理念 / 239

会计师科学操作新模式 / 240

价值分析的有效原则 / 241

削减成本的有效方法 / 245

经典剖析：摩特·梅尔森论企业的人性面 / 248

## 第八章 开拓全新的企业评判模式 ..... 255

直击开明企业的评判准则 / 256

建立推动进步的变革理论 / 261

把握新时代经济的命脉 / 268

经典剖析：盖瑞·海尔评估企业发展 / 270






# 第一章

## 人本管理的企业目标模式

企业价值观是企业文化的核心与灵魂，是企业为了经营成功而对企业与外部环境的关系和企业与其内部员工之间关系的根本看法与观点。新的经济形势、新的国际环境，任何组织的价值观都必须以一种全新的形式加以解决：在以人为本的前提下，营造某种环境条件，使员工目标与组织目标相结合，建立向着共同企业目标奋斗的模式。



**[马斯洛]** 这里阐述的道理，不是能够用来更加有效地控制人类精神的新型管理游戏、手段或者技巧，而是一套完整的正统的价值体系，它非常确切和科学，比那些宣称非常有效、非常真实的价值观新颖得多，实用得多。它利用了人性中一直被忽略的那些真正具有革命意义的发现成果，进而组成的一种价值观。

管理更多的是需要一种对生活的人文看法，而不仅仅是对技术的掌握。良好管理是建立在对员工和他们的动机、他们的担忧和恐惧、他们的希冀和渴望、他们的爱好和厌恶以及人性的丑陋面和美好面的理解能力的基础上的。

## 管理是一门微妙的人文艺术

这个世界的需求是无止境的，它们形形色色，蔚为大观。现成的满足这些需求的技术手段也几乎是无止境的。此外，对这些目标的详细阐述，对重大的革命性变化的豪言壮语，同样也是随处可见。我们并不缺乏擅长创造警句的夸夸其谈者，我们也不缺乏空头理论家和繁杂的理论。此外，学会、讨论会、基金会为学者和学生提供的研究资助，所有的这些也不匮乏。研究报告和调查结果铺天盖地而来，直至把我们完全淹没。

那些负责具体行动的人，那些实干家，那些经理们，那些必须把这些期望、这些需求和欲望、这些永无止境的报告转变成在人们生活中切实可见的东西的人又怎么样呢？在我看来，他们的功能并没有得到足够的理解，甚至是这些实干家们本身对自己的作用也并没有完全清晰的认识。

我对此的观点是在现有的条件下，那些实干家和经理们的功能要比我们现在所知道的任何东西都更紧密地和人类的个性联系在一起，它们必须从一种更广阔、更全面和更敏感的角度上来加以理解。

管理功能——无论是在私营企业还是在公共事务中——都被频繁地作为一种纯粹的技术领域来加以定义和实践——也就是说，把各个技术专家和受过专门训练的职业人士的各种技术和知识聚集并统一到一起。而对于动态管理的首要艺术提供激励人们去行动的理解和认同——则知之甚少。在我看来，管理的首要技巧是人文的，而不是技术的，因而，衡量经理人员的最主要的标准应该他的人文素质，是那种构成领导能力的无形的个性品质。

广义管理的核心是什么呢？或许我可以用下面这句话来表述：管理更多的是需要一种对生活的人文看法，而不仅仅是对技术的。良好管理是建立在对员工和他们的动机、他们的担忧和恐惧、他们的希冀和渴望、他们的爱好和厌恶以及人性的丑陋面和美好面的理解能力的基础上的。只要具备这种能力，你就可以激励这些员工，帮助他们明确自己的目标和需求，并帮助他们逐步地找到实现这些目标的途径。

这样看来，管理艺术是领导能力的一种高级形式，因为它所追求的目标就

### 2 人本管理