

周石著

GUAN LI LILUN XIN TAN

管理理论新探

 中国社会科学出版社

国家一级出版社 全国百佳图书出版单位

管理理论新探

周 石 著

 中国社会科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理理论新探/周石著. --北京: 中国社会出版社, 2012.5

ISBN 978-7-5087-4035-5

I. ①管… II. ①周… III. ①管理学—研究 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 087601 号

书 名: 管理理论新探

著 者: 周 石

责任编辑: 王晓翔

出版发行: 中国社会出版社 **邮政编码:** 100032

通联方法: 北京市西城区二龙路甲 33 号

电话: 编辑部: (010) 66061723

邮购部: (010) 66081078

销售部: (010) 66080300 (010) 66085300

(010) 66083600

传 真: (010) 66051713 (010) 66080880

网 址: www.shcbs.com.cn

经 销: 各地新华书店

印刷装订: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 170mm × 240mm 1/16

印 张: 12.25

字 数: 180 千字

版 次: 2012 年 5 月第 1 版

印 次: 2012 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 25.00 元

目 录

第一章	人性	(1)
第二章	气质	(26)
第三章	知觉	(38)
第四章	态度	(57)
第五章	激励	(71)
第六章	沟通	(96)
第七章	冲突	(121)
第八章	非正式群体	(131)
第九章	虚拟企业	(147)
第十章	领导行为	(178)

第一章 人性

“人啊，认识你自己。”这是古希腊德尔菲神庙门口的铭文。“人性”问题，自古以来就是哲学史争论不休的问题，直到马克思主义产生以后，才为正确解决这个问题指明了方向。马克思说：“人的本质并不是单个人所固有的抽象物。在其现实性上，它是一切社会关系的总和。”^① 马克思主义关于人的本质问题的经典表述既是对人的本质的科学论断，也为考察人的本质提供了科学的思维方法。这就是说，不能抽象地看待人性问题，人性也不是由先天因素决定的，必须从人们所处的社会关系来看待人性。

这里不准备谈论关于人性问题的一般哲学观点，而是从管理的角度，联系企业管理的实际来谈人性问题。企业领导制定什么样的管理制度，采用什么样的管理方法，建立什么样的组织结构，都与他们如何看待人性有关。管理者不管自觉还是不自觉，对人的本性都有这样或那样的认识，只是没有清晰地概括出来而已。

西方管理理论提出了五种与管理有关的人性，即“经济人”“社会人”“自我实现的人”“复杂人”和“文化人”假设。这五种人性假设表明了西方管理界对人性看法的发展历程。

^① 《马克思恩格斯选集》第1卷，人民出版社，1995年，第56页。

第一节 “经济人” 的假设

什么是“经济人”？

“经济人”的假设是从一种享乐主义的哲学观点出发，认为人的一切行为都是为了最大限度地满足自己的私利。人都要争取最大的经济利益，工作是为了获得经济报酬。

美国工业心理学家麦格雷戈在他的《企业中人的方面》（1960 年）一书中，提到了两种对立的管理理论：X 理论和 Y 理论。作者主张 Y 理论，反对 X 理论。而 X 理论就是对“经济人”假设的概括。

一、实践过程

X 理论是对前人的管理进行了总结，其中很重要的是对泰勒实践的总结。泰勒是一家钢铁公司的机械工程师，他时常为工人的低效率所震惊：雇员们使用完全不同的技术去做同一项工作，在工作中他们总是存在“放心，慢慢来”的倾向。泰勒认为工人的产出只是可能产出的 1/3。因此，他开始将科学工作方法应用到实际来改变这一状况。为此，他花了 20 多年的时间。

米德维尔钢铁厂的状况激发了泰勒改进工厂做事方式的决心。在那个时代，并没有什么工人和管理者的明确概念。事实上当时并不存在有效的工作标准，雇员也因此故意磨洋工，管理者所做的决策也是基于直觉和猜测。企业将工人安排到工作岗位上，却很少考虑工人的能力与他们要承担的工作任务是否相匹配。更糟糕的是，管理者和工人双方都认为他们处于连续不断的冲突之中。他们总是将劳资关系比喻为零比满分的游戏——一方的任何获得都会以对方的付出为代价，而不是相互协调去获得互惠。

当时泰勒做了两个非常有名的实验：第一个是生铁实验。将 92 磅的生

铁搬到火车车厢里，平均每个工人的日工作量是 12.5 吨。泰勒经过对工作进行分析后，认为找到运生铁的最佳方式，日工作量可以上升到 47—48 吨的水平。为此，他所挑选的被试者是一个大块头、身体壮，对钱很看重的荷兰移民，名字叫施密特。原先是一天拿 1.15 美元，现在告诉他如果好好干，一天可得 1.85 美元。泰勒通过交替使用各种工作要素来看对施密特的工作量会产生什么影响。最后施密特达到了一天搬运 48 吨的目标。

泰勒进行的第二个实验是关于铁锹的尺寸的实验。泰勒注意到，不管搬运什么物料，工厂中每个工人使用的都是相同大小的铁锹。泰勒觉得铁锹的尺寸与所铲的物料之间有一个比例关系。在经过充分的实验后，泰勒认为 21 磅是铁锹的最佳容量，为了达到这个最佳容量，铲铁砂就应用小铁锹，而铲焦炭就应用大铁锹。

泰勒在其他的工作中用类似的方法确定了完成每项工作的最佳方式，然后，他就挑选出恰当的工人，并且用这种最佳方法来训练他们工作。为调动工人的积极性，泰勒大力提倡激励工资制度。最后泰勒实现了生产率 200%，甚至更高效率的增长。

泰勒通过明确界定提高效率的准则，致力于在工人和管理者当中引发一场思想革命。他确定了 4 条管理原则，并认为，遵循这些原则将会使管理者和工人同时受益，工人会获得更多的收入，管理者会获得更多的利润。

泰勒的 4 条管理原则

-
1. 给每个人工作的基本组成部分提出科学的工作方法（以前，工人们用的是经验法）
 2. 科学地挑选、培训、教育、培养工人（以前，工人们自己选择要干的工作并尽其所能来进行自我训练）
 3. 与工人热忱合作，确保所做的工作符合已提出的科学原理（以前，管理者与工人处于持续的冲突之中）
 4. 在管理者和工人之间基本实现工作与责任的对等分工，管理者承担那些他们比工人更具有适应性的工作（以前，大多数的工作和大部分的责任是强加给工人的）
-

二、理论观点

X 理论的基本观点如下：

- 多数人天生是懒惰的，他们都尽可能地逃避工作。
- 多数人都没有雄心壮志，不愿意负任何责任，而心甘情愿地受别人指挥。
- 多数人的个人目标都是与组织的目标相矛盾的，必须用强制、惩罚的办法，才能迫使他们为达到组织的目标而工作。
- 多数人干工作都是为了满足基本生理需要和安全需要，因此，只有金钱和地位才能鼓励他们努力工作。
- 人大致可以分为两类，多数人都是符合于上述设想的人，另一类人是能够自己鼓励自己，能够克制感情冲动的人，这些人应负起管理的责任。

X 理论概括地说明了“经济人”假设的基本观点，这就是把人划分为两部分，多数人只能是被管理者，只有少数人才能担当管理的责任。

三、相应的管理措施

基于“经济人”的假设，必然会采取相应的管理措施：

其一，管理工作的重点是提高生产率、完成生产任务，而对于人的感情和道义上的关心，则是无关紧要的。简单地说，就是重视完成任务，而不考虑人的感情。从这种观念来看，管理就是计划、组织、经营、指导、监督。

其二，管理工作只是少数人的事，与广大工人群众无关。工人的主要任务是听从管理者指挥。

其三，在奖励制度方面，主要用“胡萝卜加大棒”的政策，金钱来刺激工人生产的积极性，同时对消极怠工者采用严厉的惩罚措施。

四、简评

（一）泰勒管理思想的两重性

1918 年列宁曾对泰勒的理论进行评价，认为当时苏俄采用泰勒的方法可以使工人的工作时间缩短到当时的四分之一，并保证能享受等于原来四倍的福利。列宁指出，泰勒制“一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列最丰富的科学成果”。

（二）产生的历史原因

从社会经济历史背景来看，“经济人”的假设是风靡于 20 世纪初到 30 年代的美国及至欧洲企业管理界，采纳了古典经济理论的假设，认为人的推动力来自于他要改善自己经济状况的愿望；这一假设的历史原因是当时美国工厂工人绝大多数是第一代移民，他们对自己周围的环境一无所知，也只能是为追求足以维持生活的工资而辛勤劳动。但是，X 理论却把这种状况过于极端化，从而把一般人都看成是天生懒惰的，是追求经济利益的自私人。

（三）把员工分成管理者和被管理者

他把人们分成少数的管理者与多数的被管理者，并把这种人为的分法说成是天生的人性，这是不合理的。

（四）幻想劳资合作

泰勒一再宣扬社会财富的总额是非固定的，只要劳资双方携起手来共同为创造更多的财富而奋斗，双方所得到的利益——即从“经济利益的大饼”中所分得的份额就将同时增加，因此要求工人不要反对他的科学管理。但是，他却有意无意地掩盖或回避了这种剥削的事实：劳动生产率提高的结果只是使资本家剥削工人血汗的贪欲更加强烈。因此，泰勒所期待的工人与资本家携手合作的“心理革命”并未实现。

第二节 “社会人”的假设

“社会人”的假设认为，人们在工作中得到的物质利益，对于调动人们的生产积极性只具有次要意义，人们更重视在工作中与周围的人友好相处，良好的人际关系对于调动人的生产积极性是决定性的因素。

“社会人”的假设是由霍桑实验的主持人梅约提出的。1933年梅约出版了《工业文明的问题》一书，系统地阐述了“社会人”的假设。

一、实践过程

在20世纪初相当长一段时间里，西方的许多管理工作者和管理学研究者认为：第一，在物质工作环境、工人的健康与劳动生产率之间，存在着一种明确的因果关系。如果在好的通风条件、温度、照明及其他物质工作条件下，工人从事劳动，再加上刺激性工资制度，就能提高生产率。第二，像疲劳和工作单调这样一些影响工作效率的因素，在很大程度上是由于不恰当的作业设计、不良的物资流程、在紧张条件下的工作或阻碍工人努力的其他环境因素造成的。学者们研究发现，疲劳是由于血液中的乳酸素引起的，可以通过减少无效动作及科学地规定休息时间减少乳酸素。有些研究者甚至提出，每天服用磷酸钠丸是治疗一切工业疲劳病症的好办法。

总之，人们认为激励生产积极性的动因来自外部环境条件。

有趣的是，当时人们普遍看到了工作场所的照明条件的重要性，发现它影响到工作的质量和安全。1924年，美国国家科学院的全国科学研究委员会决定在西方电气公司的霍桑工厂进行研究，以确定照明条件同工人工作效率之间的精确关系。霍桑工厂是美国电话电报公司的设备制造和供应厂，坐落于芝加哥西郊的工业区，当时有工人25000人。

按照传统的方式，研究一开始就指定了两组女工，分别来自两个照明车间，且都从事相同的工作：从事装配电话继电器这种重复性的作业。其中一个组为对照组，实验期间照明度、工作环境基本不变；另一组为实验组，由6名工人组成。实验中对这一组的照明度进行各种变化，由此测定照明对工作效率的影响。经过仔细设计，对房间中的温度和照明都作了精细考虑和控制。研究工作者对小组进行观察并作出精确的生产记录。

随着研究工作的进展，产生的结果越来越令当时的研究人员不可思议：不管照明如何变化，有一次甚至降低到近似于月光的程度，只有0.06烛光，对照组和实验组产量都不断上升。研究工作者感到迷惑不解，没有哪个参加研究的人员能够解释产量的这种变化。因为按照传统的“经济人”的假设，人们理所当然地认为：人是由外在环境因素所驱使的；工作环境条件优劣不同，生产率应当有所区别才对。实验从1924年持续到1927年，在整个实验期间，每个工人每周的平均产量从2400个继电器增加到3000个。由于无人能够得出明确的结论，解释其中的原因，以至于人们认为这种实验没有什么用处而准备放弃它。

哈佛大学从事工业研究的副教授梅约（1880—1949年）于1927年年末到1928年年初，在纽约市的哈佛俱乐部对一批人事经理作报告。听课的有西方电气公司的检验监督乔治·潘诺克。潘诺克告诉梅约有关霍桑工厂实验的情况，并邀请梅约作为顾问参加这一研究。梅约对霍桑实验的初步结果很感兴趣，很快就带着哈佛研究小组来到工厂，与西方电气公司的职员包括潘诺克等人协作进行研究，梅约成了该小组的核心人物。由于梅约的才华，发现了看起来似乎已经失败的照明度实验中的一些不寻常的东西。他们继续进行实验，并对实验设计作了各种变化，终于揭开了其中“社会人”的秘密，取得了重大成果。

（一）照明实验

霍桑工厂是一个制造电话交换机的工厂。在厂内选择了一个绕线圈的班组，把它分为实验组和对照组。实验组不断改善照明条件，而对照组的照明条件不变。实验者原来设想，实验组的产量一定会高于对照组，但结果并非如此。两组的产量都有增加。后来，又进一步把两个女工安排在单

独的房间里劳动，照明降到与月亮光差不多的程度，但产量仍在提高。

分析表明，让工人们在特定条件下进行实验，工人们认为这是管理当局对他们的重视。同时，由于在实验中管理人员与工人之间，以及工人与工人之间有融洽的关系，促使了实验中两组产量都有提高。这表明人际关系是比照明条件更为重要的因素。

实际上作为单个人来说，人是自私的，这是个人的原则。但是在与人交往过程中，人们为了达到个人的利益，必须奉行合理的利己主义。在团体受到危害时，有一部分人为了团体的利益，而自我牺牲。

（二）福利实验

梅约选出6名女工在单独房间里从事装配电话继电器的工作。在实验过程中逐步增加一些福利措施，如缩短工作日、延长休息时间、免费供应茶点等。实验者原来设想，这些福利措施会刺激生产积极性，一旦撤销这些福利措施，生产一定会下降，因此在实验进行了两个多月之后取消了各种福利措施。结果仍与实验者的设想相反，产量不仅没有下降，反而继续上升。经过深入的了解发现，这依然是融洽的人际关系在起作用。在调动积极性、提高产量方面，人际关系因素是比福利措施更重要的因素。

（三）群体实验

另一项实验是选择14名男工人在单独的房间里从事绕线、焊接的检验工作。对这个班实行特殊的个人计件工资制度。实验者原来设想，实行这套奖励办法会使工人更加努力地工作，以便得到更多的报酬。但观察的结果发现，产量只保持在中等水平上，每个工人的日产量平均都差不多，而且工人并不如实报告产量。经过深入的调查发现，这个班组为了保护他们群体的利益，自发地形成了一些规范。他们约定，谁也不能干得太多，突出自己；谁也不能干得太少，影响全组的产量，并且约法三章，不准向管理当局告密。如有人违反这些规定，轻则挖苦谩骂，重则拳打脚踢。进一步的调查发现，工人们之所以维护中等水平的产量，是担心产量提高，管理当局会改变现行奖励制度，或裁减人，使部分工人失业，或者会使干得慢的伙伴受到惩罚。这一实验表明，工人为了维护班组内部的团结，可以

放弃物质利益的引诱。梅约由此得出“非正式群体”的概念，认为在正式的组织中存在着自发形成的非正式群体，这种群体有自己的特殊规范，对人们的行为起着调节和控制的作用。

（四）谈话实验

梅约等人在霍桑厂组织了大规模的态度调查，用了两年多的时间，找工人个别谈话达两万余人次，规定在谈话过程中要耐心倾听工人对厂方的各种意见和不满，并详细记录。对工人的不满意见不准反驳和训斥。这项谈话实验收到了意想不到的结果，霍桑工厂的产量大幅度提高，这是由于工人长期以来对工厂的各项管理制度和方法的许多不满无处发泄。调查者使这些不满都发泄出来，因而感到心情舒畅，从而使产量大幅度上升。

二、理论观点

“社会人”的基本观点如下：

首先，传统管理把人假设为“经济人”，认为金钱是刺激积极性的唯一动力。霍桑实验认为，人是“社会人”，影响人的生产积极性的因素，除物质条件之外，还有社会、心理等因素。

其次，传统管理认为，生产效率主要取决于工作方法和工作条件。霍桑实验认为，生产率的提高和降低主要取决于员工的“士气”，而士气则取决于家庭和社会生活，以及企业中人与人之间的关系。

再次，传统管理只注意“正式群体”问题，诸如组织结构、职权划分、规章制度等。霍桑实验还注意到存在着某种“非正式群体”。这种无形的组织有其特殊的规范，影响群体成员的行为。

最后，霍桑实验还提出新型领导必要性。领导者在了解人们合乎逻辑的行为的同时，还需了解不合乎逻辑的行为，要善于倾听和沟通员工的意见，使正式组织的经济需要与非正式组织的社会需要取得平衡。

由此可见，“社会人”的假设认为人与人之间的关系在调动人的积极性上起决定性作用。正是从这种观点出发，梅约得出了他的“人群关系”理论。

三、相应的管理措施

从“社会人”的假设出发，要采用不同于“经济人”假设的管理措施。主要有以下几点：

第一，管理人员不应只注意完成生产任务，而应把注意力的重点放在关心人、满足人的需要上。

第二，管理人员不能只注意指挥、监督、计划、控制和组织等，而更应重视员工之间的关系，培养和养成员工的归属感和整体感。

第三，在实施奖励时，提倡集体的奖励制度，而不主张个人奖励制度。华为公司在奖励员工时，先是奖励集体，在集体完成任务好的情况下，再奖励个人，把个人的奖励与集体的奖励联系在一起，有利于团队精神的发扬。

第四，管理人员的职能也应有所改变，他们不应只限于制订计划、组织工序、检验产品，而应在员工与上级之间起联络人的作用。一方面，要倾听员工的意见和了解员工的思想感情；另一方面，要向上级呼吁、反映。

四、简评

从“经济人”的假设到“社会人”的假设无疑是进了一步。但这种管理上的人性观的改变并不是因为资本家变得善良了，而是由于企业之间竞争的加剧，企业中劳资关系的改变迫使资本家不得不改变他们的看法。

“社会人”观点实行参与管理，在某些资本主义企业中确实起到了缓和劳资矛盾的效果。

在这方面，日本企业利用参与管理收到了显著的效果。例如丰田汽车公司组织工人俱乐部，鼓励工人提出合理化建设，即使公司不采用这些建议，也给予象征性的奖励。日本一些企业把工人的生日储存在计算机内，每逢工人生日，就代表公司送一份礼物。一些企业还设立了所谓“健康管理室”，作为调解员工间纠纷的场所。日本企业的管理人员还用很多时间

与工人搞社交活动，一起郊游，以便与工人建立融洽的关系。尤其是日本采用“终身雇佣制”，使工人有一种安全感，把自己的一生与企业的命运联系在一起，等等。

第三节 “自我实现的人”的假设

一、实践过程

“自我实现的人”的概念是马斯洛提出的。马斯洛认为，人们需要的最高层次就是自我实现。

什么是自我实现？所谓自我实现，指的是人都需要发挥自己的潜力，表现自己的才能，只有人的潜力充分发挥出来，人才能感到最大的满足。

马斯洛说：“自我实现也许可以大致描述为利用和开发天资、能力、潜力等等。这样的人似乎竭尽所能，使自己趋于完善。”“一位音乐家必须作曲，一位画家必须绘画，一位诗人必须写诗，否则他就无法安静，人们需要尽其所能，这一需要就称为自我实现需要。”

马斯洛分析了以下 38 个人：3 名非常理想和 2 名很有希望的同代人，两名非常的历史人物（林肯和托马斯·杰斐逊），6 名具有很高知名度的历史人物（爱因斯坦、埃莉诺·罗斯福、简·亚当斯、威廉·詹姆士、斯宾诺莎），5 名肯定有某些不足，但仍然可用于研究的历史人物（沃·惠特曼、亨·索罗、贝多芬、F. D. 罗斯福、弗洛伊德），20 名看来正在向自我实现方向发展的年轻人。

自我实践人的特点：对现实更有效的洞察力和更适意的关系；对自我、他人和自然的接受；行为的自然流露；以问题为中心；超然独立的特性，离群独立的需要；意志自由，对文化与环境的独立性；欣赏的时时常新；神秘体验，海洋感情；社会感情；民主的性格结构；区分手段与目

的；富有哲理的、善意的幽默感；创造力；对文化适应的抵抗。

美国组织心理学教授阿基里斯提出人从不成熟到成熟的理论。他认为一个健康的人是从不成熟向成熟发展的。这种成熟是一个自然发展过程，但只有少数人能达到完全的成熟。这是由于周围环境、管理制度等限制了人的发展。他认为人从不成熟到成熟有七个方面：

被动—主动

依赖—自主

只有少量动作—能做多种动作

兴趣浅薄—兴趣深刻

目光短浅—远见卓识

服从地位—平等地位或优越地位

缺乏自我意识—自我意识

不成熟—成熟

阿基里斯的理论与马斯洛的“自我实现”理论有同样的含义。成熟过程就是自我实现的过程。人之所以不能达到完全成熟，不能充分自我实现，都是由于受到环境条件的限制。

二、理论观点

麦格雷戈总结了马斯洛、阿基里斯以及其他人的类似观点，结合管理问题，提出了Y理论。Y理论是与X理论根本对立的，其基本内容如下：

- 一般人都是勤奋的，如果环境条件有利，工作如同游戏或休息一样自然。
- 控制和惩罚不是实现组织目标的唯一方法，人们在执行任务中能够自我管理和自我控制。
- 在正常情况下，一般人不仅会接受责任，而且会主动寻求责任。
- 在人群中广泛存在着高度的想象力、智谋和解决组织上问题的创造性。
- 在现代工业条件下，一般人的潜力只利用了一部分。

总之：Y 理论实现是“自我实现的人”的假设的概括。

三、相应的管理措施

概括“自我实现的人”的假设，根据 Y 理论，管理措施也应有相应的改变，这主要表现在以下几个方面：

（一）管理重点的改变

“经济人”的假设只重视物质因素和工作任务，轻视人的作用和人际关系。“社会人”的假设则正好相反，重视人的作用和人际关系，而把物质因素放在次要地位。“自我实现的人”的假设又把注意的重点从人的身上转移到工作环境中，但重视环境因素与“经济人”假设的重视工作任务不同，重点不是放在计划、组织、指导、监督、控制上，而是要创造一种适宜的工作环境、工作条件，使人们能在这种条件下充分挖掘自己的潜力，充分发挥自己的才能，也就是说，能够充分地自我实现。

（二）管理人员职能的转变

从“自我实现的人”的假设出发，管理者的主要职能既不是生产的指导者，也不是人际关系的调节者，而只是一个采访者。他们的主要任务在于如何为发挥人的才智创造适宜的条件，减少和消除员工自我实现过程中所遇到的障碍。

（三）奖励方式的改变

“经济人”的假设依靠物质刺激调动员工的积极性，“社会人”的假设依靠搞好人际关系来调动员工积极性，这都是从外部来满足人的需要，而且主要是满足人的生理、安全和归属（交往）需要。麦格雷戈等人认为，对人的奖励可划分为两种类型：一类是外在奖励，如涨工资、升职、良好的人际关系等，另一类是内在奖励，指人们在工作中能获得知识，增长才干，充分发挥自己的潜力等。只有内在奖励才能满足人的自我实现的需要，从而极大地调动员工的积极性。

（四）管理制度的改变

从“自我实现的人”的假设来看，管理制度也要作相应的改变。总的来