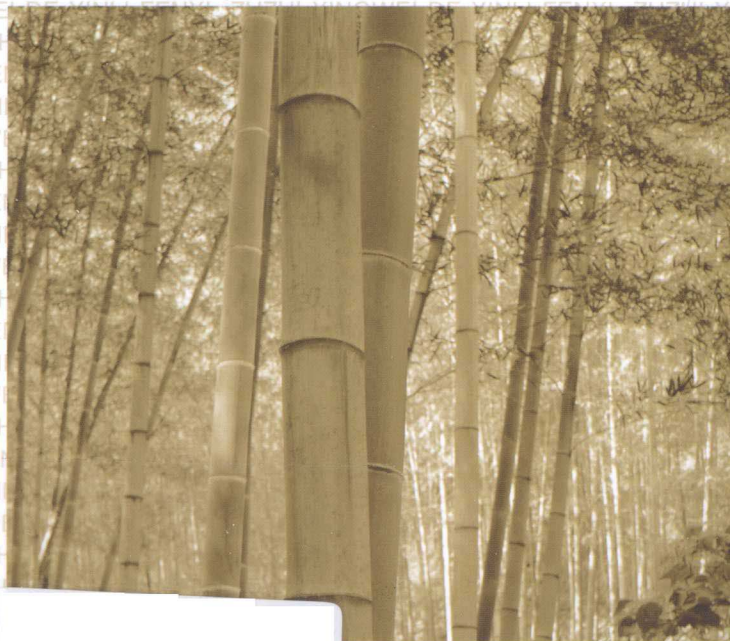


蒋云根 编著

ZUZHI XINGWEI DE XINLI FENXI

组织行为的心理分析

(第三版)



東華大學出版社

组织行为的心理分析

(第三版)

蒋云根 编著

東華大學出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为的心理分析 / 蒋云根编著. -3 版. - 上海:
东华大学出版社, 2013.1
ISBN 978-7-5669-0175-0

I. ①组… II. ①蒋… III. ①组织心理学 IV. ①C936
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 007842 号

责任编辑 吴川灵
封面设计 雅 风

组织行为的心理分析

(第三版)

蒋云根 编著

东华大学出版社出版

(上海市延安西路 1882 号 邮政编码: 200051)

新华书店上海发行所发行 苏州望电印刷有限公司印刷

开本: 710×1000 1/16 印张: 14 字数: 274 千字

2013 年 1 月第 3 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

印数: 0 001-3 000

ISBN 978-7-5669-0175-0/C · 009

定价: 28.00 元

目 录

第一章 以人为中心——现代管理的基本特点	(1)
一、人在管理中的地位	(1)
二、组织行为的心理背景	(4)
三、心理——意识与无意识、理性与非理性的统一体	(6)
四、心理与行为的文化背景	(7)
第二章 管理与人性	(10)
一、人性——管理的导向	(10)
二、哲学层面的人性	(11)
三、管理人性假设	(19)
第三章 组织行为与个性	(25)
一、个性：一个复杂的心理系统	(26)
二、气质：一种稳定而典型的心理特征	(35)
三、性格即命运	(43)
四、能力：能够直接影响活动效果的心理要素	(54)
第四章 组织行为与知觉	(61)
一、知觉及其影响因素	(62)
二、人：社会知觉的主体与客体	(63)
三、知觉偏见：非理性的情感认识	(65)
四、归因理论：对行为的因果关系的探索	(74)
第五章 组织行为与态度	(77)
一、态度及其来源	(77)
二、态度的特征	(78)
三、对工作态度的调查	(78)
四、态度的改变	(80)
第六章 组织行为与群体	(83)
一、群体及其类型	(83)
二、群体对个人行为的影响	(86)
三、群体结构	(90)
四、群体冲突	(95)
五、群体凝聚力	(98)

第七章 组织行为与激励	(100)
一、激励的涵义	(101)
二、需要与行为	(103)
三、期望与行为	(119)
四、公平与行为	(126)
五、双因素与行为	(132)
六、宣传与行为	(136)
第八章 组织中的人际关系	(144)
一、人际关系的涵义	(145)
二、人际关系对管理的意义	(148)
三、影响人际关系的因素	(149)
四、人际间的非语言交往	(152)
第九章 组织中的沟通	(162)
一、沟通及其基本功能	(162)
二、沟通网络	(164)
三、有效沟通的障碍	(166)
四、实现有效沟通的基本途径	(169)
第十章 决策行为与心理	(175)
一、决策及其类型	(175)
二、最优化决策模型	(181)
三、其他决策模型	(184)
四、决策方法	(186)
五、管理决策过程中的几种心理现象	(188)
六、决策者心理素质修养	(192)
第十一章 管理中的挫折与行为	(197)
一、什么是挫折	(197)
二、产生挫折的原因	(198)
三、受挫折时的行为表现	(199)
四、战胜挫折的方法与途径	(203)
第十二章 组织中的领导行为	(206)
一、领导及有关理论	(206)
二、领导者权力	(209)
三、领导者激励功能	(212)
四、领导集团的结构	(212)
五、领导者影响力	(214)

第一章 以人中心——现代管理

的基本特点

太上，不知有之；其次，亲而誉之；其次，畏之；其次，侮之。

——老子

有七个人住在一起，每天共喝一桶粥。粥少人多，不能敞开喝，只能实行分配制。一开始，他们通过抓阄决定由谁来分粥，每天轮一个。一周下来，每天只有分粥的那位能够吃饱。于是他们换一种做法，推选出一个道德高尚的人出来分粥。结果大家开始挖空心思去讨好他，贿赂他，搞得整个小团体乌烟障气。然后大家开始组成三人的分粥委员会及四人的评选委员会，但搞得程序繁琐，等到粥吃到嘴里时，已都凉了。最后他们想出来一个方法：轮流分粥，但分粥的人要等其他人都挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的，每个轮到分粥的那位都尽量分得平均，就算不均，也只能认了。从此，大家快快乐乐，和和气气，日子越过越好。

一、人在管理中的地位

老子《道德经》第17章中，把领导者分为四种：最理想的领导者，人们感觉不到他的存在；次一等的领导者，人们爱戴他、称赞他；再次一等的领导者，人们害怕他；最次的领导者，人们蔑视他。由此，最好的领导者总是那样的悠然自得，清静无为，不肯轻率发号施令，而天下却治理得井然有序。这就是一般所说的“无为而治”的管理境界。

松下幸之助谈到：有一次他感觉很苦恼，因为很多问题不能解决，于是他就跑到寺庙去问一个老师傅。他说：“请问老师傅，什么叫做管理？”那个老师傅就拿起一个茶杯给松下幸之助，说：“你拿着”。然后，他就提起一个茶壶往茶杯中倒，一直倒至茶溢出来。松下问：“老师傅，杯子不是满了吗？”老师傅说：“你知道杯子水满了，你就懂得什么叫管理。”杯子要空的时候才有用，杯子如果满了，它就没有用了。所以当一个老总，要时时刻刻维持一个空杯子的状况，才听得进别人的意见，才能够接受干部的建议，才不会自以为是。但一般来说，领导者总

希望自己能够无不为。如何才能达到这一境界？无为才能够无不为。你无为，你的下属就会无不为；你无言，你的部属就会有很多话；你无能，你的部属就会很能干。你所要看的是他们做得对不对，而不是跟他们去抢工作做。组织有三个阶层：基层、中层、高层，用三个字来代表：有、能、无。基层用有，基层重有，对于他们来讲看得见的，摸得着的，具体的东西是最重要的；中层用能，干部一定要能干，所以要能；当到老总，一定要无。如果你老是有，你就使得员工很难做事。你太能干，所有干部都无能为力，所以一定要无。在同下属交往中，有时你明明知道，但要假装不知道。只有你假装不知道，你才可以得到更多的情报。如果你样样都知道，那下属还跟你讲什么呢？当你的下属不愿意跟你讲话的时候，那就叫做上下不通。上下不通，《易经》里面叫做“皮卦”。天地不交就是皮，一皮就倒霉。“皮”就是闭塞的意思。我们要下情上达，上情下达，上下很好沟通，组织才会有活力。

在管理领域，无形的管理相对于有形的管理而言，往往具有其特殊的功能。这里说的“有形”管理主要是指管理机构、管理规章、奖惩措施等等。“无形”管理则主要是指管理者的榜样、示范效应、管理文化、管理心理等等。在管理实践中，有形管理在规范、引导人们的行为方面有着重要的作用；但如果只是重视有形的管理，而忽视无形管理，不仅难以达到预想的管理目的，还可能导致负面效应。为此，管理者必须重视发挥无形管理的效用，从根本上说，也就是要做到，“圣人无常心。以百姓心为心。善者吾善之，不善者吾亦善之，德善。信者吾信之。不信者吾亦信之，德信。圣人在天下怵怵，为天下浑其心。百姓皆注其耳目，圣人皆孩之。”（老子·第49章）意思是说，管理者不应有自己固定的成见，要了解管理对象的观点和意见，因势利导去面对问题、处理问题，才能取得良好的效果。

20世纪30年代，国民党统治区曾推行“新生活运动”，该运动的出发点旨在从国民的基本日常生活做起，对国民提出了多项行为规范方面的要求，其中一条是“禁止妇女烫发”。但各地在实施“新生活运动”过程中，发现这一条很难行得通，不仅禁止不了，且烫发者越来越多，一些地方政府官员对此束手无策。在课堂讨论会上，学员们曾提出各种解决这一“难题”的对策：或运用赏罚手段，对烫发者予以罚款，而对不烫发者则给予奖励；或规定理发店不准从事烫发业务，违者处罚；或通过舆论、街头表演等多种途径，推出不烫发女性的美好形象；或广泛宣传烫发对人体所带来的不良后果，使妇女对烫发心怀疑惧、避而远之等等。上述种种方法从性质上分析，基本可归为两大类：一类属于强制型，即不管对方心理上是否愿意接受，都必须服从管理规定，否则便会受到惩罚，在这种情况下，管理对象即使接受了当局的要求，也是被动的、消极的、勉强的；另一类属于引导型，即注重于心理上的引导，使对方积极的、自愿的、心甘情愿的按照管理者

的要求去规范自己的行为。两种不同性质的管理方法，实质体现着对人在管理中的地位的看法。

管理的主体是人，这一基本事实便决定了人在管理中应当具有的主体性地位。所谓主体，在管理实践中，既包括管理者，也包括管理对象；所谓主体性，是指人之所以成为人的那种特性，在管理过程中，主要包括主体的个性特点、显形的或隐形的各种需求、人际交往的特点、主体对管理环境的理解与把握等等。这种主体性观念要求，人在管理中不能被降低为物，降低为工具和傀儡，奉行这样一种物本主义将窒息管理的勃勃生机；当然，也不能把人当作神，把人过于理想化，因为这种神本主义将抽去人的灵魂，剥夺人的现实性。

现代管理的一个基本特点，就是强调以人为中心的管理，这意味着：首先，必须肯定人在现代化大生产中的特殊作用。日本自 20 世纪 60 年代开始，创造了举世瞩目的经济发展奇迹。据众多专家学者分析，日本的经济腾飞主要借助于两只轮子：一是科学管理，二是科学技术。美国的一些专家、学者认为日本经济发展在世界上取得领先地位，靠得是“三分技术，七分管理”。就技术与管理这两只轮子来看，科学管理本身体现着重视人在管理中的地位和作用，反映着对人的潜在能力与人力资源的有效开发与利用；而科学技术的创造、发展与应用，自然离不开人，再先进的技术设备要正常运转，发挥效用，归根到底还是要依靠掌握先进科学技术的人。可以说，只有充分肯定人在现代管理中的主体性地位，重视发挥人在现代化大生产中的主导性作用，才能真正实现科学管理，才能有效发挥科学技术在经营管理中的功能，促进经济持续性发展。其次，认真研究人的心理活动规律，确保管理的科学性与有效性。在汉语里，“心”是指“心思”、“心意”、“思想”，“理”是指“条理”、“准则”、“规律”，这样，从中文的字面上解释，心理学可以说是关于心思、思想等规律的学问。根据心理学一词的渊源古希腊语的解释，它是由“精神”和“科学”两个词所组成，合在一起，意指关于精神的科学。由于人的心理活动有其规律性，这就要求在研究人的心理时，确立科学的态度，需要在实践中运用实验法、谈话法、问卷法、观察法、个案法等等方式了解和把握对象的心理活动状况，而不能仅凭自己的主观想象予以推测；由于人的心理犹如露出海平面的冰山之一角，绝大部分都隐藏在水中，使人难以窥其全貌，从而对心理研究提出了相当高的要求；由于人的心理受客观环境的影响和制约，这就要求在考察人的心理活动规律时，必须充分考虑心理与环境之间的作用关系。只有确立科学的态度，运用科学的方法，对人的心理作认真的分析与研究，才能确实掌握其活动规律，从而对人的行为进行合理的引导。再次，研究人的心理，主要目的在于有效地调动对象的工作积极性。根据研究，产生行为的直接原因是动机，动机是引起个体行为、维护该行为，并将行为导向某一目标的过程。促使动机产生的原因主要有两个：一是内在因素，即需要。当个体缺乏某种东西时，

便会产生需要，例如，缺乏维持个体生理机能的物质因素如食物、药品等情况下，或者缺乏维护社会生活所需要的精神因素如尊重、成就时。当个体感到缺乏这些必要的东西时，便会产生某种需要。二是外部条件，即外来的刺激，某种外来的刺激作用于个体，也会引发个体的相应需要，从而激发起动机。例如，员工甲决定跳槽，可能是因为外单位优厚报酬的诱惑，或者是外单位工作条件比本单位强；员工乙看到自己的同学或同事在学习、工作或其他方面有了新的发展，处于比自己更优越的地位，也往往会形成激发自己进一步努力的动机。当外部条件不变时，内在的需要是一个人产生动机的根本原因。需要使个体产生欲望和驱动力，这种驱动力就是动机，它是推动人们去从事某种活动的内在动力，并导致行为的产生。为此，调动积极性，其主要环节就是要激发人的动机，诱导人的行为，使其发挥出内在潜力，为实现所追求的目标而努力。最后，管理者必须充分重视对人的行为与心理的研究。美国的一些大企业，如通用汽车公司、通用电器公司等，专门设有经理考试制度。这种考试并不是让经理们去啃堆积如山的十分晦涩难懂的经营策略方面的理论，而只是要求他们读一部英国著名戏剧家莎士比亚的作品，然后写一份命题报告。据介绍，进行这样的考试的根据是：假如一个企业的经理连莎士比亚著名作品中所出现的几个人物的心理尚不能理解，那么，他又如何去理解一个公司当中几十、几百、几千乃至几万个雇员的心理呢？所以，采用这种考试形式的目的，主要就是考核企业经理能否做到真正理解人。实践证明，一个单位、一个企业、一个部门的领导者、管理者重视研究人的心理，往往能够营造出良好的人际心理气氛，增强群体凝聚力，更好地调动员工的工作积极性。

二、组织行为的心理背景

组织是一种有意协调的社会单元，由两个以上的人所组成，并在一个相对连续的基础上运作，以达到共同的目标或一系列目标。组织中个体的任何活动都反映着特定的心理现象，所以，人的活动是了解个体心理特定的基本途径。比如，在组织管理活动中，管理者和被管理者之间总是要发生一定的人间关系，在这种人际交往中，相互之间通过感觉、知觉形成对对方的某种认识，这就是一个心理活动的过程。

在组织人际交往中，不仅要感知当前的人与事，还要记住它，有时还要回忆过去经历过的事情，这就是记忆，记忆也是一种心理现象；为了正确地了解、认识对象，需要利用感知的材料和已有的知识进行分析、综合、推理、判断，这种思考活动就是思维，思维也是一种心理活动；在人际知觉中，人总会形成亲疏远近的情感态度：喜欢—讨厌，满意—不满意，爱—恨，种种喜、怒、哀、乐的体验，都叫做情感，情感也是一种心理现象；在管理活动中，人们总要预先提出目标，制定计划，在执行过程中还要下定决心，克服困难，这种下定决心、克服困难的心理现象，就叫做意志；人在处理事物时，总带有个人的不同特点，如表现

在能力方面的差异，兴趣方面的差异，性格方面的差异，气质方面的差异等等，这一些，统称为个性心理特征。

心理过程和个性心理特征的总称，就是心理，而心理现象显然广泛存在于管理活动之中，立足于管理实践，是了解、认识人的心理的必要途径。由于人的任何行为都是受到某种意识和心理支配的，即使是无意识的行为，也常常是潜意识的一种显示，因此，要理解、把握或者控制人的行为，就必须研究、掌握行为者的心理背景和心理活动规律。

要真正认识、理解人的行为与心理，需要避免主观性、随意性等思维方式。人的行为常常不是偶然的、随机的，它总是由某种原因引起的，并指向一定的目标。当然，人与人之间是有差别的，即使是在相似的情境下，人们所表现出来的行为也不会完全一样，但是，在人们的行为中确实存在着某些一致性的方面，这些一致性的内容是非常重要的，通过对这些情况的系统研究，将有助于我们有可能去预测人的行为。

人是社会的动物。我们需要研究个体的价值观、态度、人格以及类似的个人特点，但这些研究不能脱离研究对象所处的特定情境。如果我们从组织中人与人之间的结构化关系以及这些关系如何限制或促进某些行为的话，我们就可能更深入地认识人的心理与行为。由于任何组织都有着自己的体制结构、政策要求、工作程序、行为规则等等，这些要素实际影响、限制并塑造着组织成员的心理趋向与行为模式，它们具体设定了行为的标准，哪些是可以接受的，哪些是不能接受的行为。同时，组织需要从纵向方面通过设置不同的职位来安排不同的角色，并由此而产生上下从属关系，这种关系对双方的心理与行为都会发生相应的影响，特别是上司拥有更多的评价员工绩效并控制奖惩的资源，这在很大程度上能够控制对方的行为趋向。此外，作为组织系统中的任何一名个体，都担当着某种特定的角色，从而承担着组织所赋予的相应的行为规范方面的要求，这些要求既有成文的，也有不成文的，但它们对员工的行为都具有实际上的调节功能。从某种意义上来说，组织对员工具有一种“操纵”或“塑造”的作用，它一方面引导甚至强制人们去做它所要求的事，同时也限制人们想做的事和与之交往的人。所以，只有在组织中，我们才能更真切地了解并把握个体的心理与行为发展的趋向与规律性。

当然，人在组织面前并不是完全被动的、消极的。组织中的个体，总是拥有范围不同的活动空间，在这一相对自主的领域里，可以按照自己的价值观与活动方式发展自我，开展各类人际交往活动，进而影响组织的结构与发展趋向。为此，我们所要研究的，并不是一种简单的单向性影响关系，而应当是组织与个体之间的双向作用关系，这种作用关系的复杂性既是对研究者的一种挑战，同时也为我们提供了极为丰富的研究内容。

三、心理——意识与无意识、理性与非理性的统一体

人的心理的复杂性，使得个体不仅对别人，甚至对自己的了解、对自己行为的把握也是相当有限的。某公司老板为协调上下级人际关系，加强相互间心理沟通，安排在自己过五十岁生日那天举办一次庆典活动，邀请了该公司部门经理以上管理人员参加。生日宴会轻松而热烈，与会者纷纷举杯，为老板身体健康、生日快乐、事业发达而干杯，良好的祝愿此起彼伏。酒过三巡，销售部经理 W 君举杯向老板敬酒，引起大家注意，因 W 君在公司名声颇响，以其出色的能力使公司销售额逐年增长，赢得老板青睐，据传闻，最近可能升任公司副总经理，当是春风得意，令人羡慕。然出人意料之外的是，当 W 君端起酒杯，所发表的祝酒词竟然是“大家为某某先生（指老板）的健康而呕吐！”把干杯说成了呕吐。即使在平日相互间怀有成见或敌意，在祝贺宴会上一般也不会明显、故意表现出来，况且，作为一个下属，考虑到自己将来的前途，采取这种行为也是难以想象的。因而，我们可以假设：尽管 W 君平时在工作上颇为配合老板，没有表现出任何不服从的迹象，但或许由于个性、性格或工作作风等方面的原因，故而对老板一直怀有某种不满情绪或持有反抗动机。但因地位方面的差异，这些心理因素平时一直被储存或被强行压抑在无意识动机中而没有显露出来。这种被储存或压抑的心理状态并没有因此而消失，它总是会寻找适当的时机予以发泄。现在机会来了，当一起干了几杯酒后，在酒精的作用下，使得当事人思考力与自我控制能力有所下降，导致口误的出现。

人们的行为一般总是被认为是在自我意志和意图控制下进行的，即使不是被完全控制，也会具有意识控制的痕迹，这就是说，个人的行为往往被理解为是理性的，是在意识控制下进行的。但现实交往过程中，确实存在着另一种情况，即“想不到”的现象。例如，一位下属在受到上司严厉批评时，脑子里忽然闪过一个念头“恨不得杀了他！”过后，他会疑惑：“我怎么会产生这样的念头？”对自己感到无法理解。有时脱口而出的一句话，冲动之下的某种行为，事后也常常会感到不可思议。这类现象是否也是由意识所指导的呢？对这类现象研究的结果，便发现了人的无意识世界，注意到了人的心理系统的非理性因素。

非理性主要是指一切有别于理性思维的精神因素，如情感、直觉、幻觉、下意识、灵感；也指那些反对理性哲学的各种非理性思潮，如惟情论、意志论、生命哲学、无意识、直觉论、神秘主义、虚无主义、相对主义等。人是有感情的动物，人的问题要求人性地解决。非理性的特点是非逻辑性，无规则性，模糊性、盲目性、冲动性、过激性等，属于人的精神属性。具有社会性的人类，并不仅仅严格按照事实或逻辑来采取行动，无论在什么地方，能够完全理性、合乎逻辑支配自己行为的人几乎找不到。从亚当·斯密开始，经济学把人看作“理性动物”。后来的管理学，无一不是以理性为前提的。霍桑实验则表明，人的思想

和行动更多的是由感情而不是由逻辑引导的。梅奥的管理思想，在一定意义上，是要纠正古典管理学中过度理性化的偏失。完全理性，必然把人机器化，进而破坏人生的价值和意义。梅奥从改变管理行为、培养人际关系型经理人员入手，要求实现管理形态的根本性转变。这种转变的本质，是要以人性化替代理性化。所谓人性，既要包容理性因素，又要包容非理性因素，把人的非理性和理性统一起来。

根据弗洛伊德的研究，人的心理由三个部分组成：一为本能冲动，弗洛伊德称之为“伊特”，即无意识；二为认识过程，感受外界影响，满足本能需求，称自我；三为良心，代表社会道德标准，压制本能表现，称“超我”。“伊特”与“超我”经常处于不可调和的矛盾之中，例如，过于严厉的禁忌和规范（来自家庭、部落、社会）能把很多东西压抑到无意识中去，引起歇斯底里、攻击等等。这样，弗洛伊德认为，人的心理主要由意识（自我、超我）和无意识两部分所构成。意识是与直接感知有关的心理部分，无意识则包括个人的原始冲动和各种本能，以及个体出生后同本能有关的欲望。这些冲动和欲望，是为社会道德、习俗所不允许的，因而被压抑到意识阈限之下。当然，这些潜伏在心理深处的无意识成分，总是在寻找机会，一旦条件具备，便会释放出来。法国社会心理学家居斯塔夫·勒蓬在1910年出版的《政治心理学》一书中，运用非理性主义的观点对群众心理进行了分析，提出了著名的“群集心理”一说。在勒蓬看来，群众具有完全不同于它所包括的各位个体的特点，一群群众的心理状态比其普遍成员单独行动时的心理状态要低劣。它不是一种自觉的心理状态，而是各类参加者的下意识心理互相掺和而产生出来的，它绝不是理性思维的成果，而是一些潜在意识的原始冲动和愿望的汇集。虽然人们就个体而论可能成为有修养的、高尚的人物，但联合成为群众时，却往往会作出野蛮的或残暴的行为。个人单独行动时，由于担心社会的惩罚，往往会对这类冲动有所约束（冲动毕竟存在，只是被压抑而已）。但是，暴民所包括的成员，由于人多势众，再加上旁人的示范壮了胆，就觉得自己强大到可以抛开这些约束了，于是他们采取行动时就象被催眠了一样，顺从当时的鼓动者或领导者可能给予他们的任何野蛮的提示，表现出与平时判若两人的行为。

四、心理与行为的文化背景

位于美国俄亥俄西南部的西泰克斯公司是一家日美联营企业。该企业的日本管理者来自于这样一种文化，他们十分强调公司的团队精神、和谐气氛和意见一致。他们把工厂视为家庭的延伸。因此，他们希望美国管理者也能把公司放在个人生活之上。然而美国人一般都希望有时间与自己的家庭在一起。日本人在工作之后还会花很长时间聚在一起进行社交活动，并且常年不使用假期时间。西泰克斯的美国管理者发现，他们很难适应把自己的整个生活全部消耗在工作当中。

研究表明，在组织中来自于不同文化的员工之间确实存在一些明显的差异，

在解释众多组织行为时，民族文化依然占据很重要的位置。一项研究对比了 40 个国家中的员工，最后得出结论，民族文化能够解释员工在态度和行为方面将近 50% 的差异。

管理的中心问题在于对人的心理与行为的引导与控制，而在不同的文化背景下，对人在本性方面的认识以及人的具体行为表现并不完全一致，这必然在很大程度上影响着管理模式的形成与发展，并广泛地渗透到管理的各个层面，突出地体现在组织、领导、决策、沟通、激励等等各个方面。20 世纪 70 年代后期，在美国逐步形成和发展起一门新兴的边缘学科——跨文化管理学，主要研究在跨文化条件下如何克服异质文化的冲突，进行卓有成效的管理，其目的在于如何在不同形态的文化背景下，设计出切实可行的组织机构和管理机构，最大限度地挖掘和利用组织人力资源的潜在能力和价值，从而最大限度地提高组织管理的综合效益。日本在 20 世纪 60 年代末和 70 年代初企业管理的成功导致人们对文化作用重要性的重新认识。由于感受到来自日本的压力，一些美国的企业家和管理学者开始对日本管理实践的研究，最初的发现是日本的一些具体管理方式与美国不同，如终身雇佣制、年功序列工资制、禀议决策制、企业工会等所谓“日本管理成功的四大支柱”。这些具体的管理办法同日本的民族传统与社会习俗有很紧密的联系，美国人很难借鉴。由此，他们得出一个结论：管理同国情、同民族文化有很密切的关系。这样，美国人对日本企业管理进行更深入的研究，结果发现两国在管理方面的根本性差异并不在于表面的一些具体做法，而在于对管理要素的认识有所不同。美国过于强调诸如技术、设备、方法、规章、组织机构等外在的指标，而日本管理界则比较注重信念、人和、价值准则等内在的要素，在日本人看来，管理工作中的关键，是企业通过对全体员工的教育和包括领导者在内的身体力行，确立大家共同遵守的信念、目标和价值观，以产生一种同舟共济的精神状态。

中西文化是两种不同的文化体系，由于管理的中心问题是对人的管理，中西文化对人的认识的差异，在很大程度上影响了管理模式的形成与发展。在有关人的本性、个人与群体的关系、人与国家的关系、个人的权利和义务、人的价值观念等等方面认识的不同，使得在组织、领导、决策、激励、人际交往等管理环节方面表现出各自的特征，例如，西方管理强调严密的组织结构和外在控制机制，而中国的管理虽并不排斥组织、规章制度等控制手段，但在实际管理过程中，往往比较注重人伦、情感与道德自律的功能；西方管理决策注重于事实与目标的价值，中国的决策者则比较注重决策过程以及人际关系的协调；西方管理界鼓励竞争、创新、拼搏，中国传统文化熏陶下的人们则习惯于清静无为、知足常乐、随遇而安，乃至因循守旧、墨守成规；西方管理激励尊重个体对自我利益与价值的追求，中国管理更注重于群体利益与共同的价值，强调精神因素的作用，往往忽视个体实际利益的合理性。为此，如何将文化传统与现代管理的要求有机结合起

来，以进一步完善管理实践的各个环节，需要我们在理论研究与管理实践中不断探索与总结。

第二章 管理与人性

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。

——马克思

一、人性——管理的导向

英国爱丁堡公爵于 1997 年 12 月举行的管理学院国家金奖章晚宴上发表的讲话中指出，理解人性是管理的关键。由于管理的主体和对象是人，这一基本事实便决定了管理理论与管理实践研究人性问题的重要意义。

组织行为学研究的人性，主要是从人的自然属性方面来分析论证的，这里又可以分为两个层面：哲学意义上的人性和管理人性观。研究组织行为学的学者都认为，在管理过程中若不注重对人性的考察和把握，在管理理念上就可能陷于误区，管理方式上则会出现简单化，缺乏针对性，影响管理工作的正常开展。如果管理者能够正确地认识人的本性，并予以合理的引导，将有利于更充分地激发工作人员的积极性与创造性，增强群体的凝聚力，真正提高管理工作的效率。

美国管理心理学家麦格雷戈认为，在每一个管理决策或每一项管理措施的背后，都必然有某些关于人性本质及人性行为的假定。尽管这些假设通常是隐含的、没有被意识到的、自相矛盾的，但它们却决定着人们的预测活动。在孔茨看来，凡主管人员，不论有意还是无意，在他们的头脑里一般都有根据自己对人的某种假设而形成的关于个人和组织行为的模式。这些假设和有关理论都影响着他们的管理行为。西克斯也认为，每一种管理行动都是以一组有关工作性质和人类本性的含蓄设想为基础的。这说明，有关人的性质和人的行为的假设，对于决定管理人员的工作方法、管理措施等来说，是极为重要的。

在管理实践中，各类管理人员往往自觉或不自觉地以他们自己对人的性质的假设为依据，然后运用不同的方式来组织、领导、控制、激励人们。显然，接受 A 种人性假设的管理人员会用一种方式实行管理；接受 B 种人性假设的管理人员会趋向于用另一种方式来管理。例如，A 管理人员强烈地相信，人不会自觉地去努力干活，他们总是希望少干活多拿钱，与此相应，接受这种人性假设的管理者必然会在组织内建立严格的控制系统，以保证职工们按时上班，遵纪守法，并会

对职工的工作过程实行严密的监控，用胡萝卜加大棒的方式实施管理。而 B 管理人员却深信，人会自觉地去努力干活，因为他们对工作本身和工作的结果有着极大的兴趣和责任感，这样，B 管理者必然十分重视在组织内贯彻民主与参与管理制度，鼓励职工自我约束、自我管理，而不会对他们实行严格的监控。

麦格雷戈提出：“真正的问题在于管理者的宇宙观和价值观的改变，这个问题解决了，其他如何推行的问题便成为细枝末叶了。”管理者对人性所持的假定，实际上就是管理人员世界观的一部分，即他们要对人为什么要工作，以及应该如何去激励他们和管理他们的看法等，有一个明确的观念。

二、哲学层面的人性

一只狐狸在母鸡的门外说：“可爱的母鸡，你打开门，我带你去一个美丽的地方，那里是人间仙境，遍地食物。”母鸡不理狐狸。狐狸又说：“美丽的母鸡，我这里有一件世上最美丽的衣服，你打开门，我把衣服送给你！”母鸡还是不理狐狸。很长时间，没再听到狐狸的声音，母鸡放松了警惕。又过了一会儿，母鸡听到外面响起了公鸡的叫声：“亲爱的，快开门呀，我回来了！”母鸡听了，不疑有诈，把门打开了。躲在门外的狐狸一把抓住了母鸡。哈哈大笑道：“我就知道总有一计是可以诱惑到你的！”很多时候，真正的诱惑不是来自于别人，而是来自于自己的内心。

心理学家曾做过一项气味辨别实验，受试对象是 100 名男子和 100 名妇女。实验时，首先让每个人闻过烧酒、薄荷和鹿蹄草的气味，然后拿出 10 瓶没有任何气味的蒸馏水，谎称其中有 3 瓶分别具有上述物质的气味，并让所有受试者分辨。结果有 48 名妇女和 37 名男子声称他们完全嗅出来了；另一部分声称患有感冒，不能完全确定是哪种气味；只有 6 人表示没有嗅出任何气味。该实验告诉我们，人时常会迷失在自我当中，很容易受到周围信息的暗示。

在哲学研究层面，人性是指高度概括出来的人的一般本性和各个时代发生了变化了的本性，是人类本性的最高概括。

人类的自我认识是个永恒的课题。特尔菲神庙立柱上所刻的“认识你自己”的格言，表达了人类对自我本性认识的重视与困惑，劝人要有自知，明白人只是人，并非诸神。根据第欧根尼·拉尔修的记载，有人问泰勒斯“何事最难为？”他应道：“认识你自己。”尼采在《道德的系谱》的前言中说：“我们无可避免跟自己保持陌生，我们不明白自己，我们搞不清楚自己，我们的永恒判词是：‘离每个人最远的，就是他自己。’——对于我们自己，我们不是‘知者’……”我是谁，我从哪里来，又要到哪里去，这些问题从古希腊开始，一直激励、鞭策着人们对自我的思考与探索。随着社会的发展和社会知识爆炸现象的出现，涌入人类中的符号信息的大量增加。空间距离的缩短，思想文化及人员交流的频繁，人的头脑也愈来愈复杂了。与此相应的是，人类对自身的认识也越来越重视、越来越深刻、

越来越复杂。人在认识自然的同时，也不断地在加深对自我的认识。一位名叫肖曼·巴纳姆的著名杂技师在评价自己的表演时说，他之所以很受欢迎是因为节目中包含了每个人都喜欢的成分，所以他使得“每一分钟都有人上当受骗”。人们常常认为一种笼统的、一般性的人格描述十分准确地揭示了自己的特点，心理学上将这种倾向称为“巴纳姆效应”。巴纳姆效应在生活中十分普遍。拿算命来说，很多人请教过算命先生后都认为算命先生说得“很准”。其实，那些求助算命的人本身就有易受暗示的特点。

当人的情绪处于低落、失意的时候，对生活失去控制感，于是，安全感也受到影响。一个缺乏安全感的人，心理的依赖性也大大增强，受暗示性就比平时更强了。加上算命先生善于揣摩人的内心感受，稍微能够理解求助者的感受，求助者立刻会感到一种精神安慰。算命先生接下来再说一段一般的、无关痛痒的话便会使求助者深信不疑。“巴纳姆效应”指的就是这样一种心理倾向，即人很容易受到来自外界信息的暗示，从而出现自我知觉的偏差，认为一种笼统的、一般性的人格描述十分准确地揭示了自己的特点。要避免巴纳姆效应，需要客观真实地认识自己，重视收集有关自己的信息，以此才能作出正确的判断。

早在古希腊时期，人类已创造了灿烂的文明，但对自己的认识仍充满困惑。古希腊人曾创作了许多神话，许多神至今为人们所熟悉：普罗米修斯、赫拉克勒斯、雅典娜、忒修斯、海伦、阿波罗、波塞冬等等。正如一评论家在谈到古希腊人与神关系时所说的：对一个具体的个人来说，生命从诞生到死亡，从清晨到夜晚，从家庭到社会，始终穿戴着宗教的外衣。没有一幢房子里没有祭奉神祇的场所，没有一天、没有一餐膳食、没有一场音乐会、没有一次集会不带祭祀，不带对神祇的问候。人们遇到每一件活动，享受每一次欢乐，遭遇每一场烦恼，无论是幸福的欢呼或是痛苦的颤抖时，都会感到神祇就在身前脚后，都会渴望地呼唤他们。一切艺术、建筑、绘画、造型、诗歌、音乐和舞蹈都围绕并且服务于宗教，应宗教的需要而发展，连运动员和养马人的体育比赛也是为了表彰神祇和英雄而举办的。

神话的繁荣，反映了古希腊人朦胧地一方面感到自己已经在大自然面前站起来，他们是伟大的，但是他们又感到有一种自然力继续在支配着他们，使他们感到自己身外有一种强大的、异己的、可怕的力量；意识到自身的幼稚和世界的陌生，意识到身外这种力量神秘而难以抗拒。“俄狄浦斯”的故事就深刻地反映了人类童年时期认识到自己半是伟大半是渺小的无奈感：由于命运的捉弄，俄狄浦斯杀了自己的生身父亲，娶母为妻，得知真相后，刺瞎了自己的双眼。在这个惊心动魄的悲剧中，处于童年时代的人类连自己的父母都不认识，自然也难以深刻地认识自我。尽管如此，自古希腊罗马始，众多伟大的思想家都坚持不懈、前赴后继地探索着人类自身，深化着对人自身的认识。古希腊著名哲学家德漠克利特认