

QIYE CHENGZHANGLI SHUJIA
企业成长力书架

马斯洛理论 与 中层管理

MA SI LUO LI LUN YU
ZHONG CENG GUAN LI

殷祥◎著

这是一个很多管理者熟知的理论

但这个理论在实际管理过程中却被很多管理者疏于应用！

如果你是一名新晋的管理者，你应该看看需要注意什么！

如果你是一名经验老道的管理者，你应该看看忽略了什么！

中国财政经济出版社

MA SI LUO LI LUN YU
ZHONG CENG GUAN LI

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

马斯洛理论与中层管理 / 殷祥著. —北京: 中国财政经济出版社, 2013.5
ISBN 978-7-5095-4450-1

I. ①马… II. ①殷… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第078641号

责任编辑: 李 鹤

文字编辑: 潘 飞

责任校对: 张 凡

装帧设计: 盛世纳唐

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲28号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 010-88190406 北京财经书店电话: 010-64033436

北京牛山世兴印刷厂印刷 各地新华书店经销

710×1000毫米 16开 14.5印张 147 000字

2013年6月第1版 2013年6月北京第1次印刷

定价: 35.00元

ISBN 978-7-5095-4450-1 / F·3604

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010-88190744

反盗版举报电话: 88190492 88190446

序言

Preface

按“需”管理，增益你的“领导内存”

国学大师王国维在他的《人间词话》中曾经写下这样一段话：

古今之成大事业、大学问者，必经过三种之境界：“昨夜西风凋碧树。独上高楼，望尽天涯路。”此第一境也。“衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴。”此第二境也。“众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处。”此第三境也。

其实，管理也包括以上三种境界！

在从事管理工作与培训工作的这近十年来，我发现有相当多的管理人始终停留在“望尽天涯路”和“为伊消得人憔悴”的境界，对于他们来说，管理工作即使称不上苦不堪言，也很难成为一种自我实现和乐趣享受。管理中太多的压力，让他们承担起来感到相当疲倦，管理中太多的变数又让他们往往无法即时做出反应。除此之外，来自上级的要求，来自下级的不解，来自同事之间的配合问题，也让管理者们经常感叹：为何管理工作越来越难做！

然而，跳出管理者的困境，站在局外看待管理，你又会觉得情况并没有那么糟糕。尤其在某些成功管理者的工作模式中，管理已经回归到它的最初本质，成为了管理者作为一名员工向企业负责、向上下级负责，从而奉献自我价值的工具与手段。管理不再是问题，而是一种交流和沟通，管理也不

再意味着简单的责任和义务，却实实在在是一种向企业和他人提供的服务。在那些成功的管理者身上，我看到的并没有让人皱起眉头的困惑和压力，只有切切实实的分享和奉献。对于他们来说，管理已经完成了“在灯火阑珊处”的一种回归。

那么，管理的本质究竟是什么呢？答案并不出人意料：人！

一切管理都是为了人，一切管理都来源于人，一切管理也必将施加于人。不了解“人”这个因素而想妄言管理，无异于缘木求鱼。一次与一家民营企业老板的对话让我感慨良多。老板说：殷老师你来给我们的员工洗洗脑、培训培训，让他们要有以企业为家的归属感。我挺无奈的回答道：“这个我没有办法做到，员工以企业为家的归属感不是我所能培训出来的，而是看企业怎么去管理的。你那一个铁架、几块木板构成的床与那冰冷的宿舍；你那成本低廉的员工餐，你那管理层简单粗暴的管理方式，还要让我培训员工以企业为家的归属感，我可没这本事。”从那次对话之后，我开始对马斯洛需求理论在管理中的运用有了一些更深刻的理解。

马斯洛的人本主义心理学用它那富有创造性的需求层次论、自我实现理论在国内掀起思辨的热潮之后，已经开始融入社会生活的方方面面。对提升企业各阶层的管理水平具有非常实质的指导作用。

马斯洛本人虽然是一名心理学大师，但毫无疑问地，他对于心理学在管理方面的应用也非常看重。马斯洛曾经走出校园来到工厂进行实地考察，亲眼目睹其心理学理论如何被运用于企业的管理，并发表了相关研究论文。此后，众多理论家纷纷引入马斯洛的人本主义心理学管理思想，这些思想成为了现代管理理论的重要心理学渊源，表现出非凡的经济价值和人文价值。

在中国，对于管理，马斯洛心理学更是值得人们观察、研究和实践。改革开放之后，现代企业制度的建立只有三十年左右，中国不少企业存在

着管理上的种种问题，如管理不到位，管理不务实，管理无法获得员工的理解和支持，管理者难以处理好不同矛盾等等，因此他们更需要积极转换思路，改变视角，不仅能从企业和市场的角度看待管理，还要能够从人的本质这样的深层面来理解管理。

本书以在工作中积累的企业案例与理论的分析 and 解读为基础来解析马斯洛的“层次需要金字塔”，为管理者们打开一扇认识员工心态、企业需要和管理任务的窗户。

本书对管理工作的指导不再是枯燥的理论灌输，而是充满了人文主义精神的思想分享，对管理者的帮助也不再只是来自于对其本人的改变，而是重在帮助他们改变自身对管理工作的看法——只有当管理者学会把管理看成为了满足员工不同需要而设置的一种手段，他们才会真正游刃有余地用好它。

管理不应该像看起来那样只是为了老板和企业的需要服务的，站在管理天平两端的并非对手，而是根本利益一致、内心需求层次一致的人。相信通过阅读本书，你对管理本质的看法能够获得提升，尽早达到按需管理的阶段，并让马斯洛的人本主义心理学有效扩充属于你的“领导内存”！

目录

Preface

Chapter 1 基于马斯洛理论的管理智慧 1

01 马斯洛需求层次论：管理的“金字塔” 2

02 突破传统管理模式的5个境界 8

03 回归人本管理，直达员工人性内核 15

04 通过马斯洛理论解读部门员工各种“需求征兆” 20

05 破译按需管理的激励谜团 24

06 管理不只需要技术，更需要人文关怀 28

07 马斯洛理论是适应未来发展的新型管理理念 33

【延伸阅读】马斯洛与管理学 37

Chapter 2 按“生存需要”管理：

完善薪酬制度，满足员工基本物质需求 39

08 展开员工需求和能力调查，设计合理的薪酬方案 40

09 给薪酬做加法 45

10 员工薪酬混乱时的平衡与控制 50

11 及时调整绩效制度，别等员工变懈怠 55

12 薪酬流程化，不送“特殊人情” 59

13 完善提升制度，“薪”和“心”一块上涨 63

14 统一薪酬体系，让员工明白为何拿这些钱 68

15 说出绩效目标，让员工有的放矢 73

16 让非货币薪酬起飞 79

17 处理好对薪酬的不满 83

Chapter 3 按“安全需要”管理:

实行责任制,让员工更有安全感	89
18 责任从“新”开始,引导新人工作	90
19 营造相互信任的氛围最安全	94
20 管理者言出必行满足员工的安全需要	98
21 促进合作,责任不是一个人的	103
22 把责任落实到工作的各个环节	109
23 创建部门的责任文化	113
24 借用PDCA管理循环法,让责任落地	117
25 利用SMART原则明确目标,避免责任模糊	121
26 培养安全感,没有你想象中的简单	126

Chapter 4 按“情感需要”管理:

高效沟通,让上下级感到被关注、关心	129
27 在部门内部建立“聊天文化”	130
28 给予重视,使员工感到被需要	134
29 克服沟通痼习,不在员工面前摆领导架子	138
30 给足上司面子,给自己留一条后路	142
31 在“同理心”基础上进行高效沟通	146
32 赞美是同员工积极沟通的桥梁	151
33 选择适合的沟通渠道更有效	156
34 主动与领导沟通,拓展向上空间	161
【经典案例】关注零售员工的情感需要	165

Chapter 5 按“尊重需要”管理：

尊重人才，打造梦之队	167
35 拥有知才之能：针对员工特点进行职业规划	168
36 拥有辨才之眼：找到你最需要的人	171
37 拥有求才之欲：帮老板为企业雇人	174
38 拥有用才之本：人尽其才是对员工最大的尊重	177
39 拥有容才之量：再优秀的人也会犯错	180
40 拥有信才之道：用人不疑、疑人不用	184
41 拥有惜才之心：留住身边的人才	188
【经典案例】靠尊重知识、个性和人才起飞的华为公司	192

Chapter 6 按“自我实现需要”管理：

激活斗志，在愿景和变革中助企业一臂之力	195
42 挑战现状，促进自我成长是中层管理者的最高境界	196
43 学会自我经营，在工作中探寻自己的真正价值	199
44 给员工一点空间，激活创新细胞	202
45 自我实现需要先行一步	205
46 心态平和，与“羡慕嫉妒恨”绝缘	209
47 培训+竞争，创造自我实现的工作环境	212
48 好员工是被激励出来的	215

“管理智慧”的启示：从马斯洛需求理论说起 10

Chapter 1

基于马斯洛理论的管理智慧

由于岗位性质和工作环境的不同，不同的人或同一个人不同阶段的需要不尽相同。尽管都是企业员工，往往因自身年龄、健康状况、岗位特性、工作环境和经济条件的变化，导致自身需要发生变化。这时，领导者若不见机行事、随机应变，满足员工身心各种需求，对方就不会心甘情愿任你驱动和支配，造成部门执行力瘫痪。



01 马斯洛需求层次论：管理的“金字塔”

“现代企业管理是以人为中心的人本主义管理”，这一观点已经得到越来越多的企业管理者，尤其是每天与员工接触时间最多的中层管理者的认可。何为以人为本？简而言之，就是充分肯定人在社会发展中的主体作用和地位。具体到一家企业来说，那就是把员工放在企业资源的首要位置。

在和一些中小企业老板接触交流的时候，发现他们总是抱怨优秀的人才不好找。有时候明明生产技术和设备都摆在那里了，但是就是找不到合适的人来具体操作。树挪死，人挪活，人力资源可以说是一种很不容易掌控的企业资源，好的员工可以随便跳槽，但是一家企业没有人才那就是走进死胡同里了。而且一个公司经营的成败也取决于人力资源利用的效率。有些老板雇了一群人，整天坐在办公室里聊QQ、喝喝茶，可以说这些人生产效率比较低。作为企业组织中非常重要的角色，中层管理者需要采取有效的激励与管理措施，这样才能调动员工的积极性，有利于企业的进一步发展。

如何以人为本？这是每一个中层管理者都必须把握和思考的问题。

如何找到一个合适的理论来解答“以人为本”这个大命题而衍生出来的一系列问题呢？

通过多年的培训体验与研究，我发现马斯洛需求层次理论看似

简单，但在企业践行的过程中却很不容易被理解，这个理论犹如一道黑暗中的亮光一样可以给管理者延伸管理的思路。

马斯洛需求层次理论又叫“基本需求层次理论”，是行为科学中较为重要的理论之一。由美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛于1953年在《人类激励理论》一文中提出。在管理动机论领域里，马斯洛的名声可以说是如雷贯耳。

马斯洛认为人的需要如同一个结构化的整体，把这些需要分成五个等级：

- A. 生理需求（如食物、睡眠、水这些维持人基本生存的需求）；
- B. 安全需求（如健康安全保障、财产资源所有权、工作职位的稳定、家庭的和睦发展）；
- C. 社交需求（如和他人之间的友情、亲情、爱情，通过社交获得相互之间的交流和照顾）；
- D. 尊重需求（如自我尊重、对他人的尊重和被他人尊重，这些都来自于一个人的成就和自信）；
- E. 自我实现需求（如创造力、对复杂问题的解决能力，实现或者超越现实需求）。

这五类需求依次由较低层次向较高层次排列，每一个环节都起着重要作用，构成了一个“金字塔”需求结构。

只有较低等级的需要被满足以后，上一级需要才能成为优势需要和驱动行为的动力。就像一个金字塔的建造过程一样，先要把下一层砌好，才能继续往上垒。这样的分级也非常符合员工们的实际情况。所有的管理都是基于人性的满足，而马斯洛论需求层次理论



则正好是建立在这一基础上的管理之道。



1. 生理与安全的需求

作为企业的中层领导，每一个员工的收入状况和医疗、养老都与你息息相关。一个承担着家庭重担的员工，上有老人需要赡养，下有子女需要抚养。在工作中，他们需要一个安全可靠的工作环境，如果发生了意外，也必须有必要的保险金保证他们能够渡过难关。员工们最基本的生存和安全需求关系到一个公司是否稳定发展，员工是否会为这家公司长期稳定地投入辛勤的劳动。

一个朋友曾经在一家小广告公司工作，他讲了这样一个故事。该企业的经理招收了一位刚毕业很有潜力的年轻人。三个月试用期满正式上岗时，年轻人向经理提出为其加薪的请求，原因是房租又上涨了。经理顾左右而言他。半年过去了，年轻人又提起这件事，经理拍着他的肩膀说：“年轻人，把眼光放远一点，不要总盯着个人利益，等你手头的项目成功了，公司会考虑的。”又过了一年，年轻人的项目成功了，他向经理递交了申请加薪的报告，但是经理又当作没看见。后来，这位年轻人在好几个广告项目中获取了足够的经验，也得到客户的承认，称得上小有名气了，经理才想起来给他加薪的事情。然而，年轻人的报告很快再次递了上来，这一次，是辞职报告，他决定跳槽到一家薪酬比现在高一倍的外资公司去了。一家公司虽然肯定员工的潜力，却又不愿满足员工基本的生理需求（租房、伙食、收入等等），谁会为你卖命呢？到头来损失最大的自然是公司自己。



2. 社交需求

我在深圳一家IT企业做内训，发现他们的工作场所中有专门为员工设置的休闲区。课间我也跟着去休闲区喝咖啡，刚巧还有一些学员也在，我问道：“你们这个休闲区挺不错的，看样子很受欢迎？”有学员毫不犹豫地回答：“这是我们的一块小地盘，脑力劳动多了需要调节保持良好状态。我们在休息时间里在休闲区里放松身心，这个空间为我们提供了交流的场所。大家一起聊聊工作和生活中的问题，可以放松放松。在交流当中也许就解决了一些有困扰的问题。”

我深深地感受到整日为工作忙碌的员工们对社交需求的强烈渴望，正因为大部分时间都用在了工作中，互相之间交流的时间太少，他们才更需要这样一块可以谈天说地的乐园！



3. 尊重和自我实现的需求

每个人都希望通过自己的努力可以换来别人的尊重和认可，成就一番事业，以实现自身价值。我曾为一家电器制造企业做培训前的需求调研，与会的生产主管就说了一件刚发生的事。

车间里普通工人的工作是装配WIFI中继器。因为企业刚刚引进了另外一条生产线，所以临时调派了六七名员工去另外一个车间工作。由于新的生产线工作任务很紧，所以那几位员工不得不加班加点，而且新的产品组装工作需要一个渐渐熟悉的过程，这对员工来说是一个很大的挑战。

按常理说，条件从优越变恶劣，生产效率应该下降才对，但最



后的结果是：没过多久，该车间的主管就发现那几位员工的生产效率不但没有下降，反而比以前更高了。换句话说，女工们并没有因为条件变差而降低生产率，反而越来越努力以此得到物质或精神的奖励。

这是为什么呢？

客观地讲，导致这种结果的原因可能来自内外多方面。但可以肯定的是，女工们觉得自己承担着新的生产线的业绩，已经成了主宰业绩的“特殊人物”。能被挑选出来去新的生产线本身就是对她们工作能力的肯定。而与此同时又受到了相对较好的待遇，所以在工作时感到自豪、快乐，并心甘情愿乐于按照主管的要求去完成任务。

那位主管可能也没想那么多，但正是这样不经意间的“特殊安排”就会让那几名员工得到不一样的待遇和特殊的重视，所以才会发自内心地渴望做好每一件事。

其实这个案例中那六位员工的尊重和自我实现需求起到了关键的作用。作为普通车间工人，原来她们就如同一个大机器上的小螺丝，在企业内不可能得到足够的重视。但是恰恰通过一些“改变”，让她们觉得自己“与众不同”，对待自己的工作更加有热情，效率自然也会提升。好的管理者善于分析员工的心理，并且将它转化成一种激励手段。没错，所有的管理都是基于人性的满足，而马斯洛论需求层次理论则正好是建立在这一基础上的管理之道。马斯洛说：“尊重需要的满足，能够使人对自己充满信心，对社会满腔热情，体会到生活在世界上的用处和价值。”

当然所有的事物都处于不断的变化当中，包括员工的需求。不

同的人或者同一个人在不同的时期的需求都是存在差异的。每个员工成长的环境和现有岗位的不同造成需求也存在差异。不同阶段的同一个人，往往会因为经济状况、工作生活环境、身体状况的变化，导致需要发生变化。几乎每个人的需求都是积极向上一层发展的，所以好的中层管理者一定要学会及时发现员工们的需求，采取恰当的措施来激励他们的工作积极性。

根据马斯洛的需求层次理论，不仅可以分析如何管理好下属员工，它也是中层管理者做好人性化管理的基础！虽然需求这个东西人人都有，再常见不过，但是永远不要忽视最常见的东西，就像多米诺骨牌一样，一个环节出了问题，那倒下的就是一大片！



02 突破传统管理模式的5个境界

企业管理似乎永远是一个没有最终答案的话题。创新发展是何事物进步的基本规律，企业作为一个有机的整体当然也逃脱不了这种规律。

二十世纪初，资本主义经济快速发展，企业规模也在迅速扩大。但是落后的管理手段跟不上企业井喷般的发展，这使得企业的生产环节出现了混乱，从而导致生产效率非常低下。科学管理理论之父温斯洛·泰勒发现如果能够给企业每个部门一定数量的工作定额，并且给予专业的科学指导，这样就能大大提高生产效率。他的著作《科学管理原理》使得规模化、制度化成为企业发展的基础。泰勒创立了“科学管理”这样一门不断发展的学科。至此之后，管理理论顺应时代潮流，不断更新，为众多企业的发展点亮了一盏明灯。

对企业管理存在偏见的人其实不在少数。这些人大多白手起家，也许刚好赶上时代的疾行车，从商道路一帆风顺。跟他们讲管理培训，也许他们表面上在听，其实心里在想：我当初不懂如何管理企业不是照旧获得成功吗？你说的都是纸上谈兵，我能用的到吗？

回顾一下海尔、TCL、联想、华为这些公司企业是怎样一步步发展起来的。如果不是在每个发展的关键阶段制定了正确的管理战略，这些公司怎么可能获得成功？经常给一些企业管理人员做培训，