

管理心理学

● 主 编 苏慧杰

 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

管理心理学

主 编 苏慧杰

副主编 徐宝勤 张朝伟 孟秀焕



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内 容 摘 要

本书是根据教育部制定的高等教育经济管理类专业的最新专业规范要求编写的。

本书尝试以就业为导向、以技能和能力训练为教学目标,紧紧围绕高等教育人才培养目标,依照“理论讲透、实务足够、案例同步、实训到位”的原则,安排管理心理学教学内容,力求构建理论与实践一体化的教学模式。

本书为实用型教材,内容上由21个典型任务组成,并以此设计了6个项目:走进管理心理学、员工个性、群体心理与团队管理、人力资源管理心理、领导心理、组织结构与设计。

每个项目同时设置了大量“边做边学”板块。这些项目的实施极大地激发了学生的学习兴趣,明确告诉学生该做什么、怎么做,让学生带着问题学、带着问题训练。

本书可作为高等院校市场营销、工商企业管理和电子商务等相关专业教材,也可作为企业在职人员的培训教材和自学用书。

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

管理心理学 / 苏慧杰主编. —北京:北京理工大学出版社, 2018.5

ISBN 978-7-5682-4729-0

I. ①管… II. ①苏… III. ①管理心理学-高等学校-教材 IV. ①C93-051

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第205701号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

(010) 82562903 (教材售后服务热线)

(010) 68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 三河市华骏印务包装有限公司

开 本 / 787毫米×1092毫米 1/16

印 张 / 14.25

字 数 / 336千字

版 次 / 2018年5月第1版 2018年5月第1次印刷

定 价 / 50.00元

责任编辑 / 李慧智

文案编辑 / 孟祥雪

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 李志强

图书出现印装质量问题,请拨打售后服务热线,本社负责调换

前言

本书是根据教育部制定的高等教育经济管理类专业最新专业规范要求编写的。

本书尝试以就业为导向、以技能和能力训练为教学目标,紧紧围绕高等教育人才培养目标,依照“理论讲透、实务足够、案例同步、实训到位”的原则,安排管理心理学教学内容,力求构建理论与实践一体化的教学模式。本书有以下三大突出特色:

1. 在内容上,选择了“任务驱动”模式

本书坚持基于工作任务的课程观,依据典型的管理心理学工作任务引领教材开发思路,根据市场需求,针对职业工作岗位,通过工作任务分析,优化教学内容,建立基于工作任务的课程体系。内容上由21个典型任务组成,并以此设计了6个项目:走进管理心理学、员工个性、群体心理与团队管理、人力资源管理心理、领导心理、组织结构与设计。

2. 在体例上,以项目为引领,以职业能力为导向

本书构建了以职业能力为导向的课程组织方式,建立了基于管理心理学典型任务的项目课程,对每个教学项目设计了项目描述、项目分析、项目目标(含理论目标、实务目标、案例目标、实训目标)、项目实施和案例分析五大模块。每个任务都构建了以实践操作技能培养为主线的实践教学模式,其以工作任务为起点,以理论知识为背景,以实践知识为焦点,以拓展阅读为延伸,将管理心理学的知识学习和实践能力培养置于实际情境中。

教材中的每个任务都以情景案例和思考提示引出内容学习,拓展阅读打开学生的视野,同步案例指导学生将理论应用于实践,同步实务与实训层层过关,提升学生分析问题和解决问题的能力。

值得一提的是,教材中大量的案例是根据典型的企业实践案例改编的,具有可读性、实战性、可操作性和示范性。

3. 在学法上,以学生自主学习、训练为主

本书坚持以学生为本的现代教育理念,设置了大量“边做边学”的项目,这些项目的实施极大地激发了学生的兴趣,培养了学生独立思考问题、与小组成员沟通协作的能力。

本书可作为高等院校市场营销、工商企业管理和电子商务等相关专业教材,也可作为企业在职人员的培训教材。

本书由苏慧杰主编,全书的大纲编写及统筹定稿均由苏慧杰完成。徐宝勤、张朝伟和孟秀焕参与了教材编写工作。

王高亮教授认真审阅了本书,并提出了许多宝贵的意见和建议,在此深表感谢!同时也向为本书编写付出辛勤劳动和提供帮助的所有人士表示衷心的感谢!

作者在本书的编写过程中,参阅了许多相关书籍、论文,所引用材料尽可能注明,但难

免有遗漏之处，在此，谨向有关作者致以诚挚的敬意。

由于管理心理学涉及知识面非常广，再加上作者水平有限，书中存在不妥之处在所难免，恳请广大师生和读者批评指正。

编 者

项目 1 走进管理心理学	(1)
任务 1 认识管理心理学	(1)
任务 2 管理心理学理念	(5)
项目 2 员工个性	(26)
任务 3 个性与价值观管理	(26)
任务 4 气质与管理	(44)
任务 5 能力与管理	(49)
任务 6 态度与管理	(58)
任务 7 压力管理	(66)
项目 3 群体心理与团队管理	(83)
任务 8 群体心理	(83)
任务 9 群体效率	(89)
任务 10 非正式群体管理	(100)
任务 11 群体沟通与冲突管理	(106)
任务 12 团队管理	(112)
项目 4 人力资源管理心理	(124)
任务 13 人员招聘心理	(124)
任务 14 人员培训心理	(135)
任务 15 人员激励	(146)
项目 5 领导心理	(164)
任务 16 领导	(164)
任务 17 领导方式	(172)
任务 18 领导者权力管理	(183)

项目 6 组织结构与设计	(193)
任务 19 认识组织	(193)
任务 20 组织结构与设计	(199)
任务 21 学习型组织	(211)
参考文献	(220)

走进管理心理学

项目描述

管理心理学课程的培养目标是打造一支知人心、懂人性、善激发的管理人才队伍。但要做到这一点首先应当对管理心理学有一个全面、深刻、正确的认识。

项目分析

管理本质上是在管人，老子说：“知人者智，自知者明。”想提升管理效率和效果，就需要通晓人的心理、树立人本管理理念，并具备相应的应用技能。管理之道在于知心，只有清楚了这一点并进行有意识的自我培养，才有可能成为一名优秀的管理人员。

项目目标

理论目标：准确理解管理和管理心理学的内涵，领会管理心理学的理念；掌握各种理念的基本内涵及相关理论。

实务目标：掌握管理心理学理念的应用。

案例目标：运用管理心理学的基本概念、理念和理论知识以及实务知识研究相关案例，培养学生分析和解决实际问题的能力。

实训目标：引导学生参与本项目的实践训练，培养学生的专业能力与职业核心能力。

任务 1 认识管理心理学

【任务导入】

查克·斯通曼的一天

查克·斯通曼真的相信那句老话“早鸟得虫”。这一天是星期二，清晨，他比往常早一个小时就起来了，先是做 20 分钟原地不动的骑车运动，接下来是洗澡、穿衣、吃早饭、快速地浏览晨报。当查克驱车上路时，他看了一眼手表，5:28！从家里开车到上班地点只需 15 分钟。查克是勒那食品公司奥马哈工厂的经理。勒那食品公司生产牛肉和猪肉产品，以私有商标卖给 60~70 家大型超级市场连锁店。

一边开着车，查克的思绪一边回到昨天晚上。昨夜，查克和他的妻子安妮外出吃饭，庆祝他们的结婚15周年纪念日。他们回忆起两个人的初次约会（那是由双方的朋友安排的），他俩事先都没抱多大希望。他们还谈起一些老朋友，与这些老朋友已经多年没有通过信了。昨天晚上的谈话使查克萌生出一种怀旧感，他的思绪开始漫游。他回想起自己是如何来到奥马哈、经营一家肉类加工厂、手下管着650名工人的。

查克1979年毕业于伊利诺伊大学，获商学学士学位。毕业后他进入勒那食品公司，一直干到今天。他最初在芝加哥工厂做生产计划助理，在后来的12年中，他逐级晋升——高级生产计划员、生产领班、轮班工长以及堪萨斯城工厂的经理助理。1991年，他被提升到现在的职务。查克和安妮喜欢奥马哈，打算在这里把他们的两个儿子抚养成人。安妮最后利用她的统计学学位在奥马哈投资公司找到一份保险统计员的工作。

查克今天早上的心情特别好，最后的生产率报告表明，奥马哈工厂超过了堪萨斯城工厂和伯明翰工厂，成为公司人均劳动生产率最高的工厂。经过10个月的经营，奥马哈工厂已成为公司所属7家工厂中获利最多的工厂。昨天，查克在与上司的通话中得知，他的半绩效奖金为23 000美元，而过去，他最多只拿到过8 500美元。

查克决定今天要把手头的许多工作清理一下，像往常一样，他总是尽量做到当日事当日毕。除了下午3:30有一个幕僚会议以外，一天的其他时间都是空着的，因此他可以解决许多重要的问题。他打算仔细审阅最近的审计报告并签署意见，还要仔细检查一下工厂TQM计划的进展情况。另外，他打算开始计划下一年度的资本设备预算，离申报截止日期还有不到两个星期了，他一直抽不出时间来做这件事。还有许多重要的事项记在他的“待办”日程表上：与工厂厂长讨论几个雇员的投诉；写一份10分钟的演讲稿，准备在星期五的商会会议上致辞；审查他的助手草拟的贯彻美国职业安全健康法（OSHA）的情况报告，工厂刚接受过安全检查。

查克到达工厂时是5:45，他还没走到自己的办公室，就被会计总监贝斯拦住了，查克的第一个反应是：她这么早在这里干什么？很快他就搞清楚了，贝斯告诉他工资协调员昨天没有交上来工资表，贝斯昨晚一直等到10:00，今天早上4:30就来了，想在呈报的最后期限之前把工资表做出来。贝斯告诉查克，实在没办法按时向总部上报这个月的工资表了。查克做了个记录，打算与工厂的总会计师交换一下意见，并将情况报告他的上司——公司副总裁。查克总是随时向上司报告任何问题，从不让自己的上司对发生的事情感到突然。

在他的办公室里，查克注意到他计算机的指示灯在闪烁，一定是有新到的信息。在检查了他的电子邮件后，查克发现有一份文件需要立即处理。他的助手已经草拟出下一年度工厂全部管理者和专业人员的休假时间表，它必须经查克审阅和批准。处理这件事原本只需10分钟，但实际上占用了查克20分钟。

现在首先要办的事是资本设备预算，查克开始计算工厂需要什么设备以及每项的成本是多少。这项工作刚进行了1/3，查克便接到工厂厂长打来的电话。工厂厂长在电话中说在夜班期间，三台主要的输送机中有一台坏了，维修工要修好它需要花费45 000美元，这些钱没有列入支出预算，而要更换这个系统大约要花费120 000美元。查克知道，他已经用完了本年度的资本预算，于是，他在10:00安排了一个会议，与工厂厂长和工厂会计师研究这个问题。

查克又回到自己的计算上，这时工厂运输主任突然闯入了办公室，他在铁路货车调度计

划方面遇到了困难,经过20分钟的讨论,两个人找到了解决问题的办法。查克把这件事记下来,要找公司的运输部长谈一次,好好向他反映一下工厂的铁路货运问题,看看其他工厂是否也存在类似的问题以及什么时候公司铁路合同到期重新招标。

看来打断查克今天日程的事情还没有完,他又接到公司总部负责法律事务的职员打来的电话,他们需要数据来为公司的一桩诉讼辩护,奥马哈工厂一位前雇员向法院起诉公司歧视他。查克把电话转接给人力资源部。查克的秘书送来一大沓文件要他签署。突然,查克发现10:00到了,会计师和厂长已经在他办公室外面等候。3个人一起审查了输送机的问题并草拟了几个选择方案,准备将它们提交到下午举行的幕僚会议上讨论。现在是11:05,查克刚回到他的资本预算上,就又接到公司人力资源部部长打来的电话,对方花了半小时向查克说明公司对即将与工会举行的谈判的策略,并征求他对与奥马哈工厂有关问题的意见。挂上电话后,查克下楼去了人力资源部长办公室,他们就这次谈判的策略交换了意见。

查克的秘书提醒他与地区红十字运动的领导约定共进午餐的时间已经过了,于是查克赶紧开车前往约定地点,好在只迟到了10分钟。

下午1:45,查克返回他的办公室,工厂厂长已经在那里等着他了。两个人仔细检查了工厂布置的调整方案以及通道面积是否符合专为残疾雇员制定的法律要求。会议的时间持续得较长,因为中间被三个电话打断。现在是3:35,查克和工厂厂长穿过大厅来到会议室,幕僚会议通常只需要1个小时,但今天讨论劳工谈判和输送系统问题的时间拖得很长。这次会议持续了2个多小时,当查克回到他的办公室时,他觉得该回家了。他和安妮今晚要在家中招待几位社区和企业的领导人。

开车回家的时间对查克来说仿佛用了1个小时而不是15分钟,他已经精疲力竭了。12个小时以前,他还焦急地盼望着一个富有成效的工作日,现在这一天过去了,查克不明白:“我完成了哪件事?”当然,他知道他干完了一些事,但是本来有更多的事他想要完成的。是不是今天有点特殊?查克承认不是的,每天开始时他都有着良好的打算,而回家时都不免感到有些沮丧。他整日置身于琐事的洪流中,中间还被不断地打断。他是不是没有做好每天的计划?他说不准。他有意使每天的日程不要排得过紧,以使 he 能够与人们交流,使得人们需要他时他能抽得出时间来。但是,他不明白是不是所有管理者的工作都经常被打断和忙于救火,他能有时间用于计划和防止意外事件发生吗?

思考与提示:

1. 与典型的管理者的工作相比,你怎么看查克的工作?
2. 查克在完成他的工作时是有效率的吗?是有效果的吗?请说明理由。
3. 查克要成为更好的管理者应当做什么?

【任务学习】

管理的第一要素即是管人,即人本管理要根据人的心理和思想规律,通过尊重人、关心人、激励人来改善人际关系,充分发挥人的积极性和创造性,从而提高劳动和管理效率。

1.1 管理

简单地说,管理就是管理者从事的工作。我们可以把管理定义为协调工作活动的过程,以便能够有效率和有效果地同别人一起或通过别人实现组织的目标。

(1) 这一过程代表了有管理者参与的一系列进行中的职能或活动，这些职能一般划分为计划、组织、领导和控制。

(2) 协调其他人的工作——区分了管理岗位与非管理岗位。

(3) 有效率和有效果地完成组织的工作活动。

效率是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出，通常指的是“正确地做事”，即不浪费资源。

效果通常是指“做正确的事”，即所从事的工作和活动有助于组织达到目标。

可见，效率是关于做事的方式；效果是指实现组织目标的程度，涉及事情的结果。

管理不仅关系到目标，而且关系到效率。低水平管理绝大多数是缘于无效率和无效果，或者是通过牺牲效率来取得效果。

管理者要努力实现：低资源浪费（高效率）+ 高目标达成（高效果）。在成功的组织中，高效率和高效果是相辅相成的。

【同步实务】

运用百度搜索，搜集关于管理效率和效果的相关案例、资料，通过分析总结管理效率对企业的重要性和实现高效管理的基本思路和方法。

业务分析：对于不同行业、不同业务的企业，管理效率的重要性都是显而易见的。资料搜集整理过程有助于提升对高效管理的认识和总结实现高效管理的模式。

业务程序：首先，选择百度搜索引擎进行管理效率相关内容的检索，搜集相关的案例和资料；其次，整理所搜集的案例和资料，组织小组分析讨论；最后，归纳、总结管理效率对企业的重要性和实现高效管理的基本思路和方法。

1.2 管理心理学

1. 管理心理学的概念

管理心理学，即研究管理过程中人们的心理现象、心理过程及发展规律的科学。它从管理学出发，用心理学、管理学、社会学、行为学等学科的知识，探讨并揭示人在管理活动中的心理活动规律，找出激励员工行为动机的各种途径和方法，以最大限度地发挥员工的潜能，更有效率和更有效果地实现组织目标。

管理心理学的研究重点是组织管理中的个体、群体、组织和领导等方面的心理活动规律。

2. 管理心理学的特点

1) 人本化

现代管理理念认为人是企业中最重要要素，因此管理中最重要的是对人的管理。人们发现：只要给员工一点信任和自由，并加以适当指导，他们就能够创造出巨大的财富。

管理心理学注重研究人的心理与行为及各种人际关系，并强调挖掘和运用人的潜在能力、鼓励员工发表自己的意见和观点、提倡员工参与决策和管理。

2) 综合性

管理学是一门综合性学科，是在多门学科的基础上建立起来的，涉及比较广泛的基础理论知识，如心理学、社会学及行为学等。

3) 应用性

管理学是一门应用学科，与社会上的各种组织管理活动密切相关，有着广阔的发展前景

和应用范围。

1.3 管理心理学的内容

一般来说,管理心理学从个体、群体、组织三个层次分析组织中人的心理和行为。

1. 个体心理和行为

个体心理和行为主要包括个体的个性、需要、动机、价值观和态度等方面的问题,以及这些因素在工作中的影响。

2. 群体心理和行为

群体心理和行为主要包括群体的类型、规模、作用以及团队工作等方面的问题。

3. 组织心理和行为

组织心理和行为主要包括领导、组织结构与设计、修炼等方面的问题。

管理心理学对这些问题的研究与探讨,有助于预测和改善人们在组织中的行为,改进和提高组织的工作绩效,增加员工的工作满意度,以便更好地实现组织目标。

【任务小结】

1. 管理是指协调工作活动的过程,以便能够有效率和有效果地同别人一起或通过别人实现组织的目标。效率通常指的是“正确地做事”,效果通常是指“做正确的事”。

2. 管理心理学,即研究管理过程中人们的心理现象、心理过程及发展规律的科学,重点是组织管理中的个体、群体、组织和领导等方面的心理活动规律。

3. 管理心理学具有人本化、综合性和应用性的特点。

4. 一般来说,管理心理学从个体、群体、组织三个层次分析组织中人的心理和行为。

5. 管理心理学对个人及组织心理的探讨有助于预测和改善人们在组织中的行为,改进和提高组织的工作绩效,增加员工的工作满意度,以便更好地实现组织目标。

任务2 管理心理学理念

【任务导入】

德普瑞的蜕变

和米公司是美国的一家企业。作为企业的管理者,德普瑞在早期经营和控制企业的方式与那个时代的其他人没有什么不同。例如,他把企业中的工人看作没有个性也没有姓名的机器,每个工人很容易被另外一个工人替代;对他们经常谩骂,或者因为一点小事而扣钱或辞退,导致工人积极性不高,生产效率平平,但降幅不大,与其他公司持平。

有一天,一个叫米特的工人在工作时意外死亡。德普瑞觉得有必要去看看并安慰一下米特的家人。在拜访过程中,米特的妻子给他读了一些诗歌。德普瑞被这些诗词的优美和高雅深深打动了,他询问这位诗人的名字,却发现是死去的米特的作品。德普瑞被深深地触动了,认识到人不是机器、不是牛马,而是有着情感、理智、才能和个性的血肉之躯,只有发挥每个员工的特长,管理才能成功。

于是,他采取了许多以人为中心的措施,如雇员持股、公开沟通、参与决策以及重视人

力资源。他改变了自己的整个管理思想和管理方式，下决心去了解他的每一位员工的人格、潜质和才干。他还宣称，管理层不是一个特殊阶层，管理是企业内部每个人都应参与并做出贡献的根本职能。因此，和米公司成为世界上第一批提供雇员股份并采用分红激励计划的公司之一，这种方式激发了员工的参与积极性。公司还努力保持贯通整个组织的开放的沟通渠道。

这些新的管理方式使和米公司迅速发展壮大。和米公司的管理实践值得企业深思和借鉴。

思考与提示：

1. 从人性的假设和管理理论来看，德普瑞前后的管理思想和方式有什么不同？
2. 德普瑞重视每位员工的价值，其管理心理学的依据是什么？

【任务学习】

2.1 科学管理

1. 泰勒

泰勒毕生致力于“研究如何提高效率”，包括管理人员和工人的工作效率等。他在管理方面的主要著作有：1895年的《计件工资制》、1903年的《车间管理》、1912年的《科学管理原理》。《科学管理原理》这本书，奠定了科学管理理论的基础，标志着科学管理思想的正式形成。他因此被西方管理学界称为“科学管理之父”。

泰勒提出科学管理四原则：

- (1) 对工人工作的每一个要素开发出科学方法，用以代替老的经验方法。
- (2) 科学地挑选工人，并对他们进行培训、教育，使之成长（而在过去，则是由工人自己挑选工作，并尽己所能进行自我培训）。
- (3) 与工人们衷心地合作，以保证一切工作都按已形成的科学原则去进行。
- (4) 管理当局与工人在工作和职责的划分上几乎是相等的，管理当局把自己比工人更胜任的各种工作都承揽过来。

或许被最广泛引用的科学管理实例是泰勒的生铁装运试验。工人们要把92磅^①重的生铁块装到铁路货车上，他们每天的平均生产率是12~15吨。泰勒相信，通过科学地分析装运生铁工作以确定最佳的方法，生产率应该能够提高到每天47~48吨。

2. 亨利·甘特 (Gantt)

亨利·甘特是泰勒亲密的合作者，他发展了生产管理中的“计划评审技术”，提出了“计件奖励工资制”，重视管理中人的因素。

甘特通过科学的调查研究来寻求提高工人效率的方法，扩展了某些泰勒最初的思想，并加进了自己的理解。例如，甘特发明了一种奖金制度，对那些以少于标准规定的时间完成工作的工作者给予额外奖励。他还引入了一种针对领班人的奖金制度，只要领班人手下的所有工人都完成了定额，不仅工人可以得到规定报酬和一定的资金，领班人也可以得到一份额外的奖金，从而使科学管理的应用对象不仅包括操作者还包括管理者。

^① 1磅=0.453 592 37千克。

甘特最著名的发明是一种线路图,称为甘特图(Gantt Chart),使管理者能够利用它来进行计划和控制。甘特图在一个坐标轴上表示出计划的工作与完成的工作,在另一个坐标轴上表示出已经过去的时间,这在当时称得上是一项革命。

甘特图使管理当局能够随时看到计划的进展情况并能够及时采取必要的行动,保证项目按时完成。甘特图及它的各种改进作为安排工作进度计划的手段,至今仍被广泛应用于各种组织。

3. 哈林顿·埃默森(Harrington Emerson)

哈林顿·埃默森对效率问题做了研究和实践,提出了提高效率的12条原则,被称为“效率大师”。另外,他在组织结构方面提出了直线制和参谋制的组织形式。

科学管理先驱们开发出的改进效率指南,仍然被今天的组织者所使用。当管理者分析基本的工作任务时,他们对时间和动作加以研究以消除浪费的动作,选择最有资格的工人从事特定的工作,设计出有激励性的报酬体系,这些都是科学管理原则的运用。

2.2 一般行政管理理论

1. 法约尔(Henry Fayol)

法约尔是与泰勒并驾齐驱的科学管理理论的创始人之一。

法约尔作为高层管理人员,从组织经营问题出发,对管理进行了开创性的研究,被后人称为“经营管理之父”或“管理过程之父”。

法约尔为管理工作规定了基本职能,把企业所从事的一切活动分为六类(即经营六职能论):

- (1) 技术活动:指生产、制造和加工等活动;
- (2) 商业活动:指购买、销售和交换等活动;
- (3) 财务活动:指资金的筹措和运用;
- (4) 安全活动:指设备维护和职工安全等活动;
- (5) 会计活动:指货物盘存、成本统计与核算等;
- (6) 管理活动:包括计划、组织、指挥、协调和控制五项职能活动。

在六类基本活动中,管理活动处于核心地位。

法约尔还规定了组织经营的十四项原则:

- (1) 劳动分工:其目的是实行劳动的专门化,用同样的劳动获得更好的效果。
- (2) 职权与职责:职权是发号施令的权力和要求服从的威望;职责是在行使职权的同时必须承担相应的责任。
- (3) 统一指挥:一个下属只应接受一个上级的命令,必须根除多头领导。
- (4) 个人利益服从整体利益。
- (5) 纪律:纪律的实质是企业及其下属人员之间,在服从、勤勉和举止等方面所达成的一种协议。为了保证纪律有效,企业必须具备品质优良的领导、明确而公平的协定和合理的惩罚。
- (6) 统一领导:组织对于目标相同的活动,只能有一个领导、一个计划。
- (7) 个人的报酬应当公平合理。
- (8) 集中化:集中的程度应该适合于企业的实际情况和所属的环境。

(9) 秩序：企业成员和物品都应各得其位、各得其用。

(10) 公正：只有遵循公平原则，才能鼓励所属人员忠诚地履行其职责。

(11) 人员稳定：减少不必要的劳动，以保证所属人员能很好地工作。

(12) 首创精神：表现为组织人员发表建议和执行任务的自觉性和积极性，它是企业发展的巨大力量。

(13) 团结精神：必须注意保持和维护每一个集体中团结协作和融洽的关系，特别是人与人之间的相互关系。

(14) 等级链：表现为从最高权力机构直至底层管理人员的领导系列。上下层次之间和横向部门之间应保持灵敏的信息沟通。为了克服由于统一指挥而产生的信息传递的延误，法约尔设计了一种“跳板”（也称为“法约尔桥”），即授权同级下属之间，在一定的规范内，可以直接商议解决问题，再分头向上汇报，这样可以节省时间、人力并提高效率。

2. 马克斯·韦伯 (Max Weber)

马克斯·韦伯是德国著名的社会学家，提出了“理想的行政体系理论”。其主要代表观点是：

(1) 明确的分工：每个职位的权利和义务都应当有明确的规定，人员按职业专业化进行分工。

(2) 自上而下的等级系统：组织内的各个职位，按照等级原则进行法定安排，形成自上而下的等级系统。

(3) 人员的任用：人员的任用要完全根据职务的要求，通过正式考试和教育训练来实行。

(4) 职业管理人员：管理人员有固定的薪金和明文规定的升降制度，这种管理人员是一种职业管理人员。

(5) 遵守规则和纪律：管理人员必须严格遵守组织中所规定的规则、纪律并按级办事。

(6) 组织中人员之间的关系：只是工作与职位的关系，不受个人情感的影响，要有公正不倚的态度。

韦伯认为这种理想的行政组织体系能提高效率，在精确性、稳定性、纪律性和可靠性方面优于其他组织。许多批评者认为这种组织体系虽适合于从事以提高劳动生产率为主要目标的常规的组织活动，但不利于从事以创造和革新为重点的非常规的、非常灵活的组织活动。

2.3 人力资源方法

管理者如何和其他职员一起完成组织任务构成了目前的人事管理领域，以及关于激励和领导的当代观点。这些成果都出自同一类型的研究方法，我们称之为管理的人力资源方法。

人力资源方法早期的倡导者，最有代表性的是八个人：罗伯特·欧文 (Robert Owen)、雨果·明斯特伯格 (Hugo Munsterberg)、玛丽·帕克·福莱特 (Mary Parker Follett)、切斯特·巴纳德 (Chester Barnard)、埃尔顿·梅奥 (Elton Mayo)、戴尔·卡内基 (Dale Carnegie)、亚伯拉罕·马斯洛 (Abraham Maslow) 和道格拉斯·麦格雷戈 (Douglas McGregor)。

1. 罗伯特·欧文

罗伯特·欧文是一位成功的苏格兰生意人，于1789年买下他的第一家工厂时才18岁。苏格兰各处工厂中的粗劣做法（诸如雇佣的许多童工的年龄甚至不满10岁、每日13个小时

的工作时间以及恶劣的工作条件)使得欧文成为一位改革者。他谴责工厂主们关心他们的设备胜过关心他们的雇员,他说他要买最好的机器,但不是雇佣最廉价的劳动力去操纵它们。欧文指出,把钱花在提高劳动力素质上是企业经理最佳的投资之一。他认为关心雇员既能为管理当局带来高利润,又能减轻人们的痛苦。

欧文设想了一个乌托邦式的工作场所。正如一位作者所评论的,欧文的成功没有载入管理史,人们记得的是他减轻工人阶级痛苦的勇气和承诺。早在1825年,他就提出应在法律上规定工作日时间、制定童工法、普及教育、由公司提供工作餐以及企业参与社区发展计划。

2. 雨果·明斯特伯格

雨果·明斯特伯格开创了工业心理学领域——对工作中的个人进行科学研究以使其生产率和心理调适最大化。他的著作《心理学与工业效率》中论述了对人类行为进行科学研究,以辨认出一般模式和解释个人之间差异的重要性。明斯特伯格建议用心理测验来改进雇员的选拔,用学习理论评价培训方法的开发,以及对人类行为进行研究,以搞清什么方法对激励工人是最有效的。

今天关于甄选技术、雇员培训、工作设计和激励的知识,很多都是建立在明斯特伯格研究工作的基础上的。

3. 玛丽·帕克·福莱特

最早认识到应当从个人和群体行为的角度考查组织的学者之一是玛丽·帕克·福莱特。作为一个变革者,她的著作虽然写于科学管理时代,却提出了更富人本导向的思想。福莱特认为,个人的潜能只有通过与群体的结合才能释放出来,否则永远是一种潜能。管理者的任务是调和与协调群体的努力,管理者和工人应将他们彼此看作合作者——共同群体的一个部分。因此,管理者应当更多地依靠他的知识和专长去领导下属,而不是依靠他职务的正式权力。福莱特的人本思想影响着 we 看待动机、领导、权力和权威的方式。

4. 切斯特·巴纳德

同样作为一个变革者,切斯特·巴纳德的思想在古典管理观点和人力资源观点之间架设了桥梁。像法约尔一样,巴纳德也是一位实践者,他曾任新泽西贝尔电话公司的总裁。他读过韦伯的著作并深受影响。但是与韦伯对组织的机械论和非人格性观点不同,巴纳德将组织看作一个社会系统,这个系统要求人们进行合作。巴纳德在《经理的职能》一书中阐述了他的这种观点。

巴纳德认为管理者的主要作用是在沟通和激励下级方面尽最大努力。在巴纳德看来,组织的成功主要取决于获得员工的合作;同时,要保持组织与员工所联系的外部机构的良好关系。

巴纳德关于权威的富于启发性的思想同样是重要的。他所处的时代,占统治地位的或权威的传统观点是:下级必须严格服从上级的权力,这种权力首先在最高层建立起来,然后自上而下贯穿一个组织。按照传统的观点,管理者权威的最终来源是组织赖以建立的社会制度。巴纳德提出一个相反的观点,他认为权威来自下面而不是上面。这种权威的接受观点提出:权威来自于下级接受它的意愿。按照巴纳德的观点,没有本身就代表着权威的人,有的只是他的权威被承认的人。如果一个雇员不服从上级的命令,那么这种不服从是对命令权威的拒绝。当然上级也许能够惩罚那些不照他命令去做的下级,但是上级的命令没有被照办这

件事已经发生了。

5. 埃尔顿·梅奥

毫无疑问，人力资源方法对管理的最重要的贡献来自埃尔顿·梅奥研究，该项研究是在西方电气公司设在伊利诺伊州西塞罗的霍桑工厂中实施的。最初，该研究是由西方电气公司的工业工程师们设计的，目的是检查不同的照明水平对工人生产率的影响。研究人员建立了试验组和对照组，试验组被给予不同的照明强度，而对照组则保持原有的照明强度不变。工程师们原来估计个人的产量与光线亮度有直接关系，但是他们发现，当试验组的亮度增加时，两个组的产量都增加了。更令工程师们惊异的是，当试验组亮度水平下降时，两个组的生产率继续提高。事实上，只有在光线亮度降至月光的水平时，试验组的生产率才有所下降。工程师们得出结论：照明强度与生产率没有直接关系，但他们不能解释他们所目睹的工人的行为。

梅奥的结论是：行为和情绪是密切相关的；群体对个人的行为有巨大的影响；群体工作标准规定了单个工人的产量；在决定产量方面，金钱因素比群体标准、群体情绪和安全感的作用要小。这些结论导致在组织如何发挥功能和获取目标方面对人的因素有了新的重视，同时也导致家长式的管理增多。更重要的是，它激起了研究者对人的因素的兴趣。

6. 戴尔·卡内基

人际关系运动的代表人物有戴尔·卡内基、亚伯拉罕·马斯洛和道格拉斯·麦格雷戈。他们个人观点的形成，更多地来自他们个人的哲学观点而不只是大量的研究证据。

戴尔·卡内基常常被管理学者们忽略，但是他的思想和教学实践有着巨大的影响。

卡内基认为成功的方式是争取其他人的合作。卡内基告诫人们成功之路在于：

- (1) 通过对人们努力的真诚赞赏使人们感到他们自己是重要的；
- (2) 建立良好的第一印象；
- (3) 通过让别人讲话、对其表示同情以及“从不对一个人说他错了”的方式，使人们接受你的思维方式；
- (4) 通过赞扬人们的优点和给予反对者机会来维护他们面子的方式，改变人们的态度。

7. 亚伯拉罕·马斯洛

亚伯拉罕·马斯洛从理论上提出了人类需要的五个层次，它们依次是生理需要、安全需要、社会需要、尊重需要和自我实现的需要。从动机的角度来看，马斯洛认为，需要层次中的每一步必须得到满足，下一层次的需要才会被激活；一旦某种需要被充分满足，它就不再对行为产生激励作用。此外，马斯洛相信自我实现（即发挥出一个人的全部潜能）是人类生存的最高需要。那些接受了马斯洛的需要层次论的管理者，试图改变他们的组织和管理实践，以消除雇员们在自我实现道路上的障碍。

8. 道格拉斯·麦格雷戈

道格拉斯·麦格雷戈最著名的理论，是关于人性的两套系统性假设——X理论和Y理论。简要地说，X理论基本上是一种关于人性的消极观点，它假设人们缺乏雄心壮志、不喜欢工作、总想回避责任以及需要在严密的监督下才能有效地工作；另一方面，Y理论提出了一种积极观点，它假设人们能够自我管理、愿意承担责任以及把工作看作如同休息和玩一样自然。麦格雷戈相信Y理论假设最恰当地抓住了工人的本质，对管理实践具有指导意义。