

30年来在西方独占管理类图书榜首
被译成几十个国家的文字畅销全球

打破常规 西方人性管理

诠释现代企业人性化的管理理念

经典

**Classics of Human
Management in The west**

冯化平 编译

时事出版社

西方人性管理经典

冯化平 编译

时事出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

西方人性管理经典/冯化平编译, —北京: 时事出版社, 2002

ISBN7 - 80009 - 712 - 9

I. 西... II. 冯... III. 管理心理学—西方国家

IV. C93 - 05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 024273 号

ISBN7 - 80009 - 712 - 9/C·23

出版发行: 时事出版社

地 址: 北京市海淀区万寿寺甲 2 号

邮 编: 100081

发行热线: (010) 88547590 88547591

读者服务部: (010) 88547595

传 真: (010) 68418647

电子邮箱: shishichubanshe@sina.com

印 刷: 北京市德龙公防伪印刷厂

开本: 889 × 1194 1/32 印张: 10 字数: 30 千字

2002 年 5 月第 1 版 2002 年 5 月第 1 次印刷

定价: 22.86 元

目 录

一、自我实现内在转化特质 1

我们从自我实现的人身上学到，最理想的工作态度来自于适宜的工作环境。这些高度进化的个人将工作融入自我的定义中，工作已成了自我的一部分，而这个自我是个人对自己定义下的自我。因此，正确管理人类的工作生活以及谋生方式，可以真正地改善人类以及这个世界，并进而达到乌托邦式的理想境界，不断创造财富。

1. 开明管理策略
2. 自我成长的有效途径

二、自我实现外在转化特质 6

自我实现是自我的追求与完满，并达成自我性，也就是最终的真实自我。它解决了自私和不自私、内在和外在之间的分歧——因为达成自我实现的目的已被内化，成为自我的一部分，因此世界与自我已不再有分别。内在和外在世界融为一体，也没有主观与客观的差异。

1. 为何不是每个人都有创造力
2. 扼杀创造力和创新能力的杀手

3. 有价值的工作就值得做好

4. 特立独行的经营模式

三、自我实现矛盾转化特质 21

人们将内在的问题投射于外在世界，使其成为外部矛盾，较易寻求解决方法。

四、经理人客观管理策略 23

管理政策必须符合客观环境的客观要求，而为了找到最适宜的管理策略，就必须站到完全客观的立场，没有任何先决条件，也不预设任何立场。

1. 妥善运用人力资源

2. 管理符合客观环境的客观要求

五、经理人主观管理策略 28

随着全球经济一体化程度日益提升，而且依据现今国际形势的发展，任何一个想称霸的国家，发展经济是其达到目标的惟一手段，而衡量经济的不只是经济生产力、产品质量和财富利润，还有员工的人性指标。因此，最好的经理人应该是要能够增强员工的心理健康。

1. 增强员工的心理健康

2. 人力资源将成为企业的竞争优势

六、经理人人格管理策略 34

不管是世上最顽固的人，还是最心软的人，都会归纳出一个结论：具有民主思想的经理人能帮助企业

创造较高的利润，同时也能使员工更快乐、更健康。

七、存在型领导的权力优势..... 37

一个权力欲望强的人就不适合，甚至不应该拥有权力，因为这种对权力的强烈需求，会让他滥用权力，最后造成对别人的伤害。换句话说，他如此的渴望权力只是为了满足自己的私欲。

1. 适时造英雄
2. 挑战领导极限
3. 全球性的管理潮流

八、存在型领导的先天优势..... 54

新式企业管理（开明管理）最大的优点是，无论你的重点在于何者，只要对人性发展最有利，或是对创造利润、制造好产品最有利，结果都是一样的——对人性发展有利的事，亦能有助于创造利润及制造好产品。

1. 独特思维优势
2. 先天性格优势

九、优秀老板的策略因素..... 63

对于新的管理理论以及新的管理教条，我的批评是，所有理论架构的重心必须从领导身上转移至特定问题中或环境的客观需求上，后者才是决定领导与追随策略的关键因素。

1. 偏执狂的领导魅力

2. 参与并非盲目拥护

十、开明业务员的推销策略 74

一名好的业务员就等于是公司的眼睛和耳朵，就像是公司的外交大使一样。任何一家企业都应该定期对客户作出反馈，关心市场的需求，了解市场的满意度。业务人员就是负责搜集市场资讯，以及对客户做出回应以及回馈的人。

1. 建立整体性的思考逻辑
2. 无限关心客户
3. 开明业务员的经营理念
4. 和客户建立永久关系

十一、开明业务员与顾客的协作 81

我们应该利用科技发展的优势，将所有有关民主、沟通、尊敬、关爱、倾听、以及客户满意度等议题系统化。换句话说，我们不但应该维持小众的利益，同时也要创造大众的利益。

十二、开明业务员的机体论 82

一家企业如果想要永久经营，维持健康平稳的发展，就必须和客户建立非操纵性的关系，而不是骗了一次钱，从此和客户说再见。

1. 实际型和理论型业务员的差异
2. 优秀业务员的特质
3. 机体论的运用
4. 顾客、业务员与企业间的整合关系。

十三、开启创造力的秘密武器 89

创作力与抵抗缺乏组织、未来、预测和控制的能力以及忍受模糊和无计划的能力有关。

1. 信任自己的应变能力
2. 企业内的个人创造力

十四、创造力的自信秘诀 100

完全着眼于现在，有足够的勇气与自信，当新问题来临时亦能平静地面对，相信自己有能力应付。

十五、综效原则中的协作观 102

你对你的工作伙伴产生愈多的影响和力量，你自己所得到的就愈多。

十六、综效原则中的领导策略 106

优秀的领导给予员工最大极限的影响力和权限，使员工完全发挥自己的潜能，从而改变企业与社会。

1. 激情与活力塑造成功
2. 综效的思考发展模式
3. 训练仁慈的领导者
4. 动机、人格与财富

十七、综效原则下的价值理念 125

在综效的环境下，没有必要担心会遭到恶毒的

眼光，也没有必要担心会有负面的怨恨或负面影响——憎恨优秀，憎恨真、善、美、正义、美德等。

十八、综合体的整体性思考 130

良好的管理、优秀的工作者、杰出的企业、优质的产品、良好的社区、完善的国家、以及其他一切良好的情况，彼此之间相互关连。如果改善了社区，却不能产生好的结果，中间一定是什么地方出了问题。

1. 探讨整体性
2. 如何发挥整体性的作用
3. 自信与营利

十九、开明经济的存在价值 146

如果我们能够维持多元化的存在价值观以及它们的一体性，就可以透过任何一项存在价值，达到一体性。只要我们穷尽心力追求存在真相或存在正义，就可以真正拥有真相、正义和完美。

二十、软性管理的生命力 149

人类愈进化，心理就愈健康；同时，只有实行开明管理政策，才能在竞争中生存；采用独裁管理的企业将造成企业营运的障碍。

二十一、开明经济与人性管理 153

假定每个人都想成为积极的行动者，而不是被动的助理、工具或是随波逐流的软木塞。

1. 积极行动的开明员工
2. 高度综效的企业文化
3. 充分授权是企业成功的圣经

二十二、人性管理的核心意识 178

个人差异的忽略是人性管理的核心，至少就管理层面而言，所有的事情都源自于个人的人格特质。我也坚信，充分授权的管理方式让员工过着主动而积极的生活，而非只是扮演机械的挣钱工具。

二十三、人性管理的宏伟蓝图 180

在 21 世纪，企业营运的目的不仅仅是创造财富，成为健全的组织，而是人们凭借不同的方式获得基本需求，并进而服务社会。利润已不再是衡量企业生存的惟一标准，人性道德和企业的生存一样重要。

1. 制定永久经营的长期目标
2. 高度发展的员工是企业成功的惟一道路

二十四、人性管理的负面效应 185

……不可否认的，现在世俗的观念是，在一家大型企业工作就必须修正自己或改变自己。我们应该找出让人们在企业里还保有个人风格的方法……我们必须正视这项议题。

二十五、管理是一场心理学实验 187

在全球经济正经历转型的关键时期，企业和

企业主扮演一个全新的角色，尝试着创造一个全新的模式。把无形的人性资源换算成可量化的数学，将关系企业的发展大计。

1. 激励员工还是创造环境
2. 工作并不是工作
3. 为了发展而发展是愚蠢的

二十六、企业内的人格价值塑造 202

事实上，在企业里很难避免发生剥夺人性尊严的情形。我们该如何排除种种不利因素，尽力维护员工的尊严和自尊？惟一可行的途径就是建立一种社会模式，让个人的目标和公司的目标相结合。

1. 网罗人才的有效手段
2. 企业界最热门的话题

二十七、人性管理的完整性 216

所有关于开明管理与人性化监督的实验，都可以同胞之情的角度来分析，在此情况下，组织内每个人都是一位工作伙伴而非员工。

1. 工作场所的心灵生活
2. 新时期员工的生存之道

二十八、人性管理的副产品 224

受到开明管理影响的每一位男人或女人，都应该变成一个更称职的丈夫或太太，父亲或母

亲，同时也是一位更优秀的市民。

二十九、开明企业的非结构团体 227

虽说已经找到认同感，但如果能从他人处得到一些肯定或回馈，将会有更大的帮助。也就是说，如果企业内充满景仰的氛围，并使其成为企业文化的一部分，将会极大地激发员工的潜能。

1. 探察真正的自我
2. 组织对创新的伤害
3. 管理未来企业的万灵丹

三十、企业的生存意识开拓 260

我们必须计算创业机会以及企业家数目的多寡，区分好而进步的社会与退步的社会。在我看来，最有可能导致社会退化的人群，不是学者、社会活动家和工程师，而是企业家。

1. 报酬 $\neq$ 尊重
2. 富有创造力的工作流程、态度和个人

三十一、新时代的经济体系 266

其实应该将无形的高层需求纳入资产负债表中，但是从没有人这么做。不过，这却是非常真实也是非常必要的。为什么一个明智的人，愿意继续守着一个毫无意义的工作，而不转换到另一个更有意义，更有价值的工作呢？

1. 塑造需求的价值观

2. 用另一种眼光看竞争

三十二、开明商业组织的利润 274

在陈旧的观念中，会计人员必须把大大小小的每一件事物，都转化成可以量化的数字；所有人与人之间的相互关系都必须转化成由简单的线条与表格所构成的图表。但在新的企业哲学中，会计系统和会计人员如何运作呢？

三十三、开明会计师的操作管理 277

会计师的问题在于如何将组织中的人力资产纳入资产负债表中？如何将顾客口碑和忠诚纳入资产负债表中？

三十四、个人发展的高层管理 279

不同的阶级就应该适用不同的管理方式，我们不需要专门为低需求层次的人提出另一种管理理念。这里最主要的目的是想针对个人发展的高层理论有更明确的定义。

三十五、企业成长与退步的深层秘密 281

我们应该强调人性的积极面吗？绝对有必要——但必须是客观环境有此要求，而且是实际可行的情况。实际一点，我们也必须强调负面的情况，这也是现实而且客观存在的事实。

三十六、开明企业的评判通则 284

如果仔细研究企业内抱怨的程度，可以作为

评判企业发展以及健康的准则。

1. 恶劣的环境不等于恶劣的企业
2. 为目前的位置干杯
3. 牢骚协助企业永继发展

三十七、渐进改革推动理论 296

不可否认的，开明管理的理论是整体性的，而且每一件事物都相互关联，彼此结合。历史证明，任何的改革都是牵一发而动全身的。因此，我们可以确定的是，开明管理将使社会获得改善，引起革命性的改变。



自我实现内在转化特质

我们从自我实现的人身上学到，最理想的工作态度来自于适宜的工作环境。这些高度进化的个人将工作融入自我的定义中，工作已成了自我的一部分，而这个自我是个人对自己定义下的自我。因此，正确的管理人类工作生活以及谋生方法，可以真正地改善人类以及这个世界，并进而达到乌托邦式的理想境界，不断创造财富。

通过自我实现的人我们可以看出，适宜工作环境的态度就是最理想的工作态度。自我实现的个人将工作融入自我的定义中，工作已成了自我的一部分，而这个自我是个人对自己定义下的自我。工作具有心理治疗（psychotherapeutic）以及心理内化（psychogogic）的功用，也使人们成功地迈向自我实现。从某种程度来说，这是一种因果关系，例如：有一群优秀的人在良好的组织中工作，而工作可以进一步提高他们的素质。改善了人的自身就能改善整个产业，并进一步改善产业内的人，如此循环不断。所以简单地说，正确管理人类的工作、生活以及谋生方式，可以成功地改善人类以及这个世界，并进而达到乌托邦式的商业理想境界，不断创造财富。

1. 开明管理策略

从一开始，我就反对通过个别的心理治疗来改善企业组织或改善整个社会的观点。事实上，这在人数上是无法办到的（尤其有很多人并不适合作个别治疗）。于是我寄望以教育的方式将乌托邦式的理想目标扩及整个人类。后来我想到将个人心理治疗视为最基本的研究资料，可为教育机构所应用以完全地改善人类全体。最近我才猛然惊醒，教育虽然非常重要，但更重要的是个人的工作生活，因为每个人都必须工作。如果能把心理学、心理治疗、社会心理等等应用到我们的经济生活之中，运用开明管理原则（enlightened management）改善整个人类将不再是纸上谈兵。

这种是极有可能实现的。我在第一次接触管理理论以及开明管理策略时，其实就已经看出管理本身已经存在着非常先进的论述形式，并朝向开明、综效的方向健康发展。单纯就改善品质、改善劳资关系和改善对于具备创造力员工的管理等方面来说，很多人都发现第三势力（The Third Force）^①确实发挥了不可低估的作用。

比方说，我们直觉地认为彼得·杜拉克（Peter Drucker）对人性的论述与第三势力的内容非常相近。他是凭借对工业和管理现况的调查研究而得出结论，实际上他对专业的社会科学或心理学一窍不通。但彼得·杜拉克对人性的了解绝不亚于罗嘉斯（Carl Rogers）^②或弗洛姆（Erich Fromm）^③，因此显而易见的是，工业实况不久的将来必将成为研究人类心理学、高度人性发展以及理想生态学的实验室。但之前我犯了一个错误，以为工业心理学（industrial psychology）^④只是简单地运用社会心理

学说所得出的知识。但事实却完全相反，工业心理学是知识的源泉，他代替了实验室，甚至比真正的实验室更为有效。

2. 自我成长的有效途径

在马斯洛逝世 25 年以后，他仍然能够为世人瞩目，这是一项空前的伟大成就。相反的，像佛洛伊德以及荣格等心理学大师的理论，却遭受强烈的谴责。我想那是因为马斯洛所发表的理论，仍未获得普遍认同，他的重要性不久将展示出来，也就是即将到来的 21 世纪。

——威尔斯 (Colin Wilson)

马斯洛被誉为“心理学第三势力之父”。第三势力（指人本心理学，humanistic psychology）的理论与行为学派和佛洛伊德学派有很大差别。马斯洛用其一生研究并发展全新的人性哲学，重新研究并发展人性特质，也就是同情、创造力、道德、爱和其他人类特有的品质。马斯洛博士同时也是一位走在时代前端的科学家。发表任何新研究成果之前，都经过反复地思考，严格的测试各种假设以及正反两面的论证，所以他无论是在管理、组织发展、教育、健康、科学的主张还是心理方面研究，都有着不可忽略的影响力。

马斯洛对于某些关于人性那种玩世不恭以及黑暗的形象描述一直持不同意见。他认为所谓古典的佛洛伊德学说或新佛洛伊德学说，对人类本性的描述都不够深刻和全面。以下是他最著名的引言，完整地说明第三势力的概念：

音乐家必须创作音乐，画家必须绘画，诗人必须写诗，虽然最后终将归于沉寂。一个人能成为什么，就必须成为什么。