



Abraham.H.Maslow

[马斯洛成功人生经典]

人本管理模式

第三思潮

21世纪成功励志经典

(美) 亚伯拉罕·哈罗德·马斯洛 / 著



这里阐述的道理，不是能够用来更加有效地控制人类精神的新型管理游戏、手段或者技巧，而是一套完整的正统的价值体系，它非常确切和科学，比那些宣称非常有效、非常真实的价值观新颖得多，实用得多。它利用了人性中一直被忽略的那些真正具有革命意义的发现成果，进而组成的一种 **管理价值观**。

——亚伯拉罕·哈罗德·马斯洛

内蒙古人民出版社

马斯洛 人生成功经典 人本管理模式



[美] 亚伯拉罕·哈罗德·马斯洛 / 著
Abraham. H. Maslow

冯化平 / 编译



内蒙古人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

马斯洛成功人生经典 / 冯化平编译. — 呼和浩特: 内蒙古人民出版社, 2002. 12

ISBN 7-204-06695-2

I. 马... II. 冯... III. 马斯洛, A. (1908~1970)
— 心理学 — 思想体系 — 研究 IV. B84

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 098532 号

马斯洛人生成功经典

(美) 亚伯拉罕·哈罗德·马斯洛 / 著 冯化平 / 编译

内蒙古人民出版社出版发行

(呼和浩特市新城西街 20 号)

新华书店发行 北京市京宇印刷厂印刷

开本: 850 × 1168 毫米 1/32 印张: 50 字数: 960 千字

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1-10000 册

ISBN 7-204-06695-2/B. 40 (全四册) 定价: 80.00 元

这里阐述的道理，不是能够用来更加有效地控制人类精神的新型管理游戏、手段或者技巧，而是一套完整的正统的价值体系，它非常确切和科学，比那些宣称非常有效、非常真实的价值观新颖得多，实用得多。它利用了人性中一直被忽略的那些真正具有革命意义的发现成果，进而组成的一种管理价值观。

Abraham.H.Maslow

导 论

亚伯拉罕·哈罗德·马斯洛 (Abraham H. Maslow 一九一八——一九七一年), 出生于美国一个犹太移民家庭, 美国著名社会心理学家、人格理论家和比较心理学家。一九六七年至一九六八年任美国人格与社会心理学会主席和美国心理学会主席。

马斯洛是人本主义心理学的主要创始人, 被称为“人本主义心理学之父”。他主张“以人为中心”的心理学研究, 研究人的本性、自由、潜能、动机、经验、价值、创造力、生命意义、自我实现等对个人和社会富有意义的问题。他从人性论出发, 强调一种新人形象, 强调人性的积极向善, 强调社会、环境应该允许人性潜能的实现。主张心理学研究中应给予主观研究方法一定的地位, 并应突出整体动力论的重要。

马斯洛反对弗洛伊德精神分析的生物还原论和华生行为主义的机械决定论。马斯洛把人的本性和价值提到心理学研究的首位, 具有重要的理论意义, 对于组织管理、教育改革、心理咨询和心理治疗具有重要的实用价值。需要层次论在他的心理学体系中占据基础性地位, 自我实现论则为他心理学体系的核心。

马斯洛以人性为特征的心理学形成了心理学史上的“第三思潮”, 猛烈地冲击着西方的心理学体系。《纽约时报》发表评论说: “第三思潮”是人类了解自身过程中的又一块里程碑。

一九三三年, 马斯洛在威斯康馨大学获得博士学位后, 主要从事教学和研究工作。一九四三年, 马斯洛发表了《动机理论引言》和《人类动机理论》两篇论文, 第一次把现代心理学各个流派, 包括弗洛伊德主义、华生行为主义、格式塔心理学和有机体理论

等综合起来,提出了心理需求层次理论基本框架,即生理需要、安全需要、归属和爱的需要、尊重的需要、自我实现的需要、认识的需要、对美的需要、发展的需要,在学术界令人耳目一新。马斯洛在研究人类动机时,始终强调整体动力论的贯彻,并将研究重点放在全人类共有的、作为似本能天性的基本需要研究之上。这为他的自我实现心理学发展奠定了基础,也是人本主义心理学思想的萌芽。

马斯洛随后在自我实现理论的基础上,又提出了要以最优秀的人作为研究对象,而不能像弗洛伊德那样以心理变态者、精神病患者作为研究对象,也不能像华生行为主义学派那样以小白鼠为研究对象,他选定了两组人作为研究对象,概括了自我实现者的十三个特征。他指出自我实现的人并非十全十美,但他们却是一种价值观的楷模。

马斯洛还提出“价值失调”理论,提出当时社会存在的许多常见精神疾病现象的治疗,主要包括权力狂、固执偏见、心烦气燥、缺乏兴趣,特别是没有生活目的和生活意义等现象。

总之,到一九五一年,马斯洛的需求层次理论和自我实现理论已经逐渐成熟。同年,马斯洛出版了《动机与人格》一书,这本书使马斯洛成为了著名人士,被公认为五十年代心理学领域最重要的一部学术著作,这也是马斯洛的经典力作。

马斯洛接着研究“高峰体验”。他从自我实现者那里发现他们往往频繁地感受到极度地喜悦,体验到心醉神迷的美妙感受。这些美妙体验有的来自大自然,有的来自音乐,有的来自两性生活。马斯洛认为这不是一种迷信,而是自我实现者的一种成功享受。高峰体验使个人的认知能力发生了根本性的转化,由缺失性认知发展到存在性认知,达到了对存在价值的领悟和认识。自我的特性达到了相对完善的状态,在这一状态中,人们共享了自身最高程度的同一性。因此,高峰体验是自我实现的短暂过程,是自我实现的重要途径。他相信每个人的这种潜力都存在,认为这种现象是可以用科学来解释清楚的,这才应该是心理学研究的主要任务。

一九五七年,关于人类价值观新知识的第一届科学会议在麻省理工学院召开。马斯洛在会上提出了他对价值观的看法,强调价



价值观是可以科学地进行研究的。他认为人们生存的基本需求得不到满足,就会严重伤害到他们作为人的感情,他们就会形成不健康的价值观,因为这是由人的本性决定的。

一九六一年,马斯洛提出了“优心态群体”理论,他提出由一千个自我实现者和他们的家庭组成“优心态群体”,这就是一个理想的社会。在这个理想社会环境下,人类天生的本能就可以得到越来越多的表现,就会实现他的思想。

一九六一年,马斯洛在佛罗里达大学发表了“关于心理健康的一些新问题”的著名演讲,他认为幽默与自嘲对心理具有重要作用,幽默能够释放人的潜能。他随后出版了《存在心理学》,诸如“高峰体验”、“自我实现”、“需要层次论”、“缺失需要”、“存在需要”等概念非常流行,成了美国六十年代的主要时代精神。

一九六二年,马斯洛为了学术研究,他亲自到安德鲁·凯依的非线性管理系统工厂进行调查。他把自己在工厂的调查研究写成了《夏天的笔记》,最早以《理想管理》(又译作《优心态管理》)为名印刷出版,在学术界和企业界流传。在书中他阐述了有关管理学方面的崭新思想,提出了许多很有价值的人性观念,如开明管理、领导心理、综效原则、人力资本、员工动机、开拓创新、革新会计、企业评判等观点。这些管理思想几乎成了现代管理与组织的基本原则,成为了现代管理理论的基础和重要组成部分。

一九六四年,马斯洛发表了《宗教信仰、价值观和高峰体验》一书,在书中他认为高峰体验是有组织的宗教的精华,阐述了他对宗教信仰的看法。

一九六六年,马斯洛当选为美国心理学会主席,这表明他的心理学理论受到了广泛的重视。他又出版了《关于科学的心理学:一种探索》,对当时主流科学及其基础进行了批判。接着又出版了《关于超越性动机的理论——人类价值的生物学基础》,对人类天生的创造性、勇于接受挑战等高层次需要作了进一步分析,提出了存在价值(B—价值)理论。

马斯洛涉及非常广泛,在许多领域都进行过探索和研究。他主要著作有一九五四年出版的《动机与人格》、一九六二年出版的《存

在心理学探索》、一九六四年出版的《宗教、价值与高峰体验》、一九六五年出版的《优美心灵的管理》、一九六六年出版的《科学心理学》、一九七一年出版的《人性能达的境界》等，这些著作显示了他成熟的超个人的人本主义心理学思想。

马斯洛广泛的研究从自我实现心理学原理出发，大大超过了心理学研究的范围，涉及到管理学、经济学、社会学、伦理学、教育学、宗教、哲学、美学等领域，提出了对于社会、教育、管理、宗教等进行变革的构想，进而形成了内在教育论、心理治疗论、社会变革论和优美心灵管理理论等理论学说。马斯洛的需求层次和作为最高动机力量的自我实现等概念非常有名，是他的主要贡献。

一九七一年六月，马斯洛于加利福尼亚门罗公园逝世，享年62岁。

马斯洛的心理学被称为“第三思潮”，是相对于在他之前两大思潮而言的。以弗洛伊德为代表的精神分析学“第一思潮”和以华生为代表的行为主义“第二思潮”。马斯洛的“第三思潮”无论在思想内容、研究方法和研究对象上，还是在心理治疗方法上，都是对弗洛伊德学说和行为主义理论的突破和扬弃，他打破了弗洛伊德的心理学和华生的行为主义心理学，提出了一套更为进步的人类理论。

弗洛伊德心理学体系最基本的特征，就是来源于弗洛伊德本人的医学临床实验。研究的对象主要是精神病患者和心理变态者。马斯洛曾说：“如果一个只潜心研究精神错乱者、精神病患者、心理变态者、罪犯、越轨者和精神脆弱者，那么他对人类的信心将越来越小，他会变得越来越‘现实’，眼光会越来越低，对人的期望也会越来越小……因此，对畸形的、发育不全的、不成熟的和不健康的人进行研究，就只能产生畸形的心理学和哲学。这一点已经是日益明显了。一个更普遍的心理科学应该建立在对自我实现人的研究上。”

华生的行为主义心理学体系最基本的特征，就是认为人是由低等动物偶然进化而来的。其研究的对象是白鼠、猴子和鸽子等动物。马斯洛对此指出：“行为主义者关于人只有遗传的生理冲动的



结论,最根本的原因就是大多数研究都是在老鼠身上进行的,而老鼠除了生理动机之外显然很少有别的什么动机了。人毕竟不是更大一些的白鼠、猴子和鸽子,既然动物有其独特的天性,人类也应有自己的特点。”

对于弗洛伊德的精神分析和华生的行为主义,马斯洛并没有采取排斥,他说:“研究精神病患者是有价值的,但是是不够的;研究动物是有价值的,但也是不能够的。”可见马斯洛学说的包容性。

马斯洛为了研究人的特点和人的潜力,他比喻说:“如果你想知道一个人跑一英里最快能用多少时间,你不会去研究一般的跑步者,你研究的是更出色的跑步者,因为只有这样的人才能使你知道人在更快地跑完一英里上所具有的潜力。”马斯洛对于人的潜力研究,就是“不断发展的那一部分”。

马斯洛首次把“自我实现的人”和“人类潜力”的理论引入心理学研究的范畴。自我实现的人是人类中的最好典范,是“不断发展的一小部分”。他们心理健全,能充分开拓并运用自己的天赋、能力、潜力。他们也有最基本的需要,但他们在充分享受这些需要达到满足的同时,并没有成为这些需要的俘虏。马斯洛在对他所认为是优秀个人的思想、行为和精神状态进行大量研究之后,提出了人类具有精神健康的共同特点。

马斯洛“第三思潮”理论的独到之处在于一反当时科学时尚,坚决指出人类具有共同价值观和道德标准,而且他认为这些准则具有科学的根据,可以通过对人类中的优秀代表进行研究找到。

马斯洛一生都坚持一种人道主义哲学,以便能够帮助人们认识和启动对于激情、创造力、伦理、爱、精神和其它只属于人类特性的追求能力。他的心理学不仅具有重要的理论价值,而且具有重要的实用功能。他的学说被广泛地运用到教育、医疗、防止犯罪和吸毒行为以及企业管理等领域,产生了良好的效益。

马斯洛学说具有超前性,他曾说:“有时候我有一种感觉,好像我的研究是在跟我曾孙的曾孙对话,当然,前一个曾孙都还没有出世哩。那是对于他们爱的一种表达,给他们留下的不是金钱,而是

一些事实上关爱的话语，一些零零碎碎的建议，是我的一些教训，对他们可能有一些用处。”

美国学术界认为，二十一世纪，马斯洛将取代弗洛伊德和华生，成为心理学界最有影响的先驱人物。

安松尼·苏迪奇说：“亚伯拉罕·马斯洛是自弗洛伊德以来最伟大的心理学家。毫无疑问，二十一世纪属于他。”

柯林·威尔逊说：“自马斯洛去世以后二十五年当中，他的名声没有一点下降迹象，而与此同时，弗洛伊德和荣格的声名却遍体鳞伤，布满弹痕，我认为这是非常重要的一点。我相信，这是因为，在马斯洛的思想当中，最有意义的东西，在他自己那个时代都还没有显露出来。它的重要性是在未来，在二十一世纪一定会显露出来”。

德波拉·C·斯迪芬森说：“我们发现，在马斯洛的整个思想中，有许多研究、认识及思想在当时都是远远超前的。几十年过去了，我们今天听起来仍然感到非常新鲜，就好像现在一些工作和思想反倒都过时了一样。马斯洛有关要求自我实现的员工、培养客户忠诚、树立领导风范和把不确定性作为一种创造力源泉的主张，描绘出了我们今天的数字化时代的图景，显得非常深刻。”

马斯洛研究的就是我们今天生活的这个世界，就是我们这个数字化时代。在这个充满激烈竞争的世界里，人的潜力成为了各行各业、各个组织、各个机构竞争的主要力量。

马斯洛的学说在我国具有广泛影响。二十世纪八十年代，在我国的学术界和大学里，马斯洛有关创造性理论、需求层次论、自我实现论等学说与马克思齐名，曾经在我国掀起了马斯洛思想热。

在八十年代中后期，著名心理学家弗洛伊德的思想曾经在我国名噪一时，那是因为我国当时思想刚刚彻底解放，性自由、性开放等观念刚刚出现，许多人从弗洛伊德的思想中寻找到了理论依据，于是引发了“弗洛伊德热”。当弗洛伊德的名声在人们心目中逐渐淡化的同时，马斯洛的学说则取而代之，逐渐扎根人们心灵，并在实践中运用马斯洛的知识，使之造福于我们今天的社会。

马斯洛学说是资本主义发达国家的先进思想和理论之一，我



们应该吸收和借鉴来调动一切积极因素，用以建设有中国特色的社会主义。人是生产力中最活跃的因素，能否全面提高人民的整体素质，从根本上调动亿万人民建设中国特色社会主义的积极性，充分发挥广大人民的潜能与智慧，是直接关系着中国特色社会主义建设事业成败的关键。马斯洛学说所强调的正是人的潜能的充分发挥和人性中的积极因素，这不能不说马斯洛的学说适应了中国特色社会主义建设的需要。

对于这个充满竞争的时代和社会，我们每一个人都希望调动自身的一切积极因素，健全自我人格，发挥自我潜能、实现自我价值，享受人生幸福、追求人生的真正成功。这不能不说马斯洛的学说也适应了我们每一个追求人生成功者的需要。

这就是全面介绍出版马斯洛著作的根本原因。

前言

“这里阐述的道理，不是能够用来更加有效地控制人类精神的新型管理游戏、手段或者技巧，而是一套完整的正统的价值体系，它非常确切和科学，比那些宣称非常有效、非常真实的价值观新颖得多，实用得多。它利用了人性中一直被忽略的那些真正具有革命意义的发现成果，进而组成的一种价值观。”

这里引用马斯洛的话，用来简单概括他的管理学说。

马斯洛一九五四年出版《动机与人格》后逐渐引起了广泛的影响，美国加州非线性系统公司安德鲁·凯依把《动机与人格》视为《圣经》，根据马斯洛的理论，创造性地改造了公司，建立了生产小组、员工参与管理、给予员工更多的自主权等，产生了良好的效益。

一九六二年，马斯洛被邀请担任非线性系统公司“访问研究员”职务。他有机会第一次亲身接触到一个现代企业的开明管理，这说明他的心理学思想“不再只是一种理论，而是一个事实了”。他在公司做了大量的调查，并结合自己心理学研究成果，进一步思考和研究了管理学的有关问题。他把自己在工厂的调查研究写成了《夏天的笔记》，最早以《理想管理》（又译作《优美心灵管理》）为名印刷出版，在学术界和企业界广泛流传。

马斯洛在书中阐述了有关管理学方面的崭新思想，提出了许多很有价值的人性观念，如开明管理、领导心理、综效原则、人力资本、员工动机、开拓创新、革新会计、企业评判等观点。这些管理思想几乎成了现代管理与组织的基本原则，成为了现代管理理论的基础和重要组成部分。

马斯洛认为,管理问题的研究具有非常重要的意义,管理水平的提高,不仅能增进组织机构的健康与繁荣,提高其产品或服务的质量,更为重要的是,还有助于组织机构成员心理健康的发展。科学的管理是实现人性丰满的不可缺少的“良好条件”之一。

马斯洛说:“旧式的管理越来越过时了。人们的需要越来越高度要求,他的心理上就越是健康,要在竞争中取胜就需要更加进步的管理政策,而那些受到许多阻碍而不能在竞争中取胜的,往往是一个用权威管理政策维持的企业。所以,我对于进步管理非常乐观。我认为那是未来的发展方向。”

传统的经典管理学认为应该建立规章制度,以严格的制度约束人,将人视为物,将人像机器一样进行标准化、程序化管理,与此相反,马斯洛则强调,管理的研究应着眼于如何将人当做人来管理。他认为,管理学的基本问题应该是,“什么样的工作条件、什么样的工作、什么样的管理、什么样的奖赏或报酬对人性的健康成长及其较丰满和最丰满的发展有益呢?这是一个值得研究的问题。”也就是说,在今天人们基本生活需要均已获得满足的情况下,什么样的工作条件或管理,才能使人们最有效地发挥作用,使个人潜能得以充分发挥,组织机构的目标与价值才能得到实现,这是管理学研究的问题。

马斯洛提出任何组织的管理问题都能用一种新的办法来加以解决,建立起组织单位的某种环境条件,使组织成员的个人目标与该组织的总目标结合起来,向着共同的目标奋斗。他说:“人们并不全都分成领导者和跟随者。每个人都非常清楚目标是什么,并尽他的最大努力去为这个目标作出最大贡献。因此,他也跟大家一样是位将军。”

随着管理思想的转变,马斯洛认为,在管理上仅以金钱作为“报酬”的激励机制已经过时了,那只是满足低级需要者,但当低级需要获得满足时,只有高级的“报酬”才是人所需要的。比如,良好的人际关系、感情、敬重、欣赏、荣誉、自我实现的机会以及真、善、美、效率、正义、完美、秩序、合理等最高价值等。

马斯洛认为管理学原理不仅适合于企业,同样适合机关、学



校、家庭等单位。管理的本质在于允许和促进人性潜能的表现与成长,根据人性发展的实际情况选择不同的管理方式与方法。

马斯洛说:“如果我们的管理培训计划看上去超前 50 年,那么我们就应该注意,幼儿园就必须开设这种教育,为的是要造就未来的将军和老板以及管理领导人才,这些人是我们在未来世纪里面需要的。”

这些管理思想在当时的经济界和学术界都引起了重视。许多开明的管理者把马斯洛的思想用于管理实践,许多管理学家也开始研究马斯洛的思想,马斯洛的管理理论不断得到了丰富和发展,

正如德波拉·C·斯迪芬森所说:“马斯洛的有关研究工作、自我实现和企业构筑‘良好社会’环境等理论,具有巨大的价值。在我们研究企业管理二十多年之后,才发现马斯洛的思想是最深刻的。”

随着社会向管理社会转型,我们提出了向管理找出路,向管理要效益的口号。人是最活跃的生产力和生产资本,因此,以人为本的管理思路,越来越受到全社会广泛的关注和重视。

马斯洛的管理思想诞生于美国社会正向管理社会转型的时期,各种社会矛盾不断激化,政治家、国家领导人面临着怎样管理社会,怎样管理社会中的强者和弱者、成人和儿童、妇女和男人、老板和雇员、文人和商人,富人和穷人、如何平衡各种社会力量,避免社会矛盾激化。机关、企业、军队、学校等也面临怎样管理自己的单位,并多出效益等问题。在这种历史背景下,马斯洛从心理学的角度阐述了人本管理的重要意义。他认为无论哪种管理都应以人为本,最大限度地调动人的积极性,创造最大的经济效益。

目前,我国社会主义市场经济正在建设,整个社会也处于转型时期,旧的一切都需要打破,新的一切都需要建立,国家领导面临着如何管理国家和人民,使整个社会最大效益化。各个机关、企业也面临着如何管理自己的单位,对外创造适应自己生存和发展的良好社会环境,对内怎样团结全体员工,创造更大的经济效益和社会效益。这就促使广大管理者不得不研究新的管理知识。恰恰马斯洛提出了打破常规,建立以人为本的管理思想,这不能不说为我国

管理者创造了契机,找到了新型管理的新方向。

马斯洛的许多理论大多以笔记、谈话、演讲的方式出现,整个思想显得比较分散,时间跨度较大,缺少集中归纳总结,而且引用了很多比较晦涩的内容,致使我们一般读者难以全面掌握马斯洛的深刻思想,这不能不说是一大遗憾。

为了全面系统地介绍马斯洛的管理思想,本人在马斯洛著作《优美心灵管理》的基础上,根据一般阅读习惯,结合现代管理理念,进行条分缕析和归纳总结,采取通俗表达的方式,既突出了马斯洛的整个管理思想,又便于广大读者阅读掌握和运用。当然,马斯洛的整个思想非常博大精深,本书在此也是抛砖引玉,如有不正之处,还敬请读者批评指正。

相信本书能给读者以启迪,并能很好地指导现代业主进行人本主义管理的实践。

目 录

导 论 前 言

第一章 人本管理的目标模式

企业价值观是企业文化的核心与灵魂,是企业为了经营成功而对企业与外部环境的关系和企业与其内部员工之间关系的根本看法与观点。新的经济形势、新的国际环境,任何组织的价值观都必须以一种全新的形式加以解决;在以人为本的前提下,营造某种环境条件,使员工目标与组织目标相结合,建立向着共同企业目标奋斗的模式。

003 / 管理是一门微妙的人文艺术

008 / 超人一等的管理原则

010 / 突破传统模式的管理机制

012 / 解读企业内部各种“气候征兆”

019 / 适应未来发展的新型管理理念

033 / 管理策略的新型发展道路

038 / 建立因人而异的管理策略

039 / 破译开明管理的激励谜团

042 / 寻找进步管理的开明之本

044 / 制造人本管理的副产品

047 / 人本管理理念的爱国思想

[经典剖析]

052 / 雪利·罗丝谈企业目标整合

第二章 企业领导的管理动态模式

我们生活在一个激动人心的巨大变革时期，全球化经济在无国境的世界迅猛扩展。在独裁管理已成昨日黄花、激励手段丧失魔力的新型情况下，每一位管理者都应该深深地思考：我们的企业现在是什么，应该是什么，将来是什么？以便建立应对新形势的管理动态模式。

059 / 经理人的客观管理策略

063 / 经理人的参与管理策略

069 / 优秀经理人的性格特质

071 / 经理人的倾听艺术特质

074 / 经理人获取信息的途径

077 / 存在型领导的领导魅力

084 / 存在型领导的人性韬略

092 / 存在型领导的务实之道

099 / 成功领导的重要策略

106 / 领导成功的人文艺术

110 / 良好管理的金科玉律

116 / 灵活应变的管理模式

123 / 打破常规的经营绝招

[经典剖析]

126 / 莱特与艾莉平探讨开明领导特质