

北京师范大学出版社



唐伟 杜秀娟
等著

现代 管理 与人

现代管理与人

唐 伟 杜秀娟等著

北京师范大学出版社

现代 管 理 与 人

唐 伟 杜秀娟
等著

图书在版编目(CIP)数据

现代管理与入/唐伟等著. —北京:北京师范大学出版社,
1998. 4

ISBN 7-303-04124-9

I. 现… II. 唐… III. 管理行为-研究 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 27265 号

北京师范大学出版社出版发行

(100875 北京新街口外大街 19 号)

北京师范大学印刷厂印刷 全国新华书店经销

开本:850×1168 1/32 印张:9.25 字数:227 千

1998 年 7 月北京第 1 版 1998 年 7 月北京第 1 次印刷

印数:1—3 000 册

定价:12.80 元

内 容 简 介

本书着重研究管理活动中人的行为规律和各方面的特点。书中主要探讨了人们的工作意愿以及如何激发人们的工作动机；探讨了如何依据人们个性的不同实行个性化管理；论证了信息沟通和人际关系、工作环境和工作效率的辩证关系；研究了各种行为规范在群体活动中的重要作用，以及如何使行为规范内化为组织成员们的行为习惯；论述了人的理性和决策准则、权威的作用、团体凝聚力以及领导角色和领导人格等问题。贯穿全书的基本指导思想是：管理者所面对的是人和人的行为所构成的系统；必须要了解人的思想和行为规律，才能采取适合于管理对象的有效措施，正确地对人的行为进行预测、控制和激励，以充分发挥和实现人力资源的巨大潜力。

目 录

绪 论 人是首要的管理对象	(1)
一、管理者必须要了解人.....	(1)
二、管理方式决定于对人的理解.....	(3)
三、“以人为本”的现代管理.....	(15)
第一章 人的工作意愿	(17)
一、工作和劳动在人类生活中的地位	(17)
二、工作与劳动的动力和源泉	(20)
三、人到底是喜欢还是厌恶工作和劳动	(30)
四、工作和劳动的动力系统	(35)
第二章 材能各异 任政宜殊	(43)
一、人的个性及其特性	(43)
二、个性特征与职业角色	(55)
三、个性原则与现代管理	(69)
第三章 信息沟通和人际关系	(91)
一、信息及其在现代社会生活中的重要作用	(91)
二、信息沟通与群体的工作效率	(95)
三、健全信息沟通网络，提高信息沟通效率	(97)
四、人际关系的效应.....	(103)
第四章 工作环境和工作效率	(123)

一、工作环境的涵义及其分类·····	(123)
二、工作环境与工作效率·····	(126)
三、工作环境科学化·····	(142)
第五章 人的行为和行为规范·····	(150)
一、规范的本质及其必要性·····	(150)
二、规范的基本要素及其与行为的关系·····	(156)
三、规范内化为自觉行为的基本途径·····	(168)
第六章 权威在管理活动中的作用·····	(177)
一、权威及其类型和要素·····	(177)
二、权威的客观必要性和重要性·····	(189)
三、权威的维护和培养·····	(193)
第七章 团体凝聚力及其作用·····	(199)
一、联合是人类生存和发展的基本形式·····	(200)
二、团体凝聚力的作用·····	(205)
三、如何增强团体凝聚力·····	(211)
四、历史大变革时期的社会凝聚力·····	(222)
第八章 有限理性和决策准则·····	(225)
一、有限理性说·····	(225)
二、管理行为的逻辑分析·····	(229)
三、制约管理决策的心理环境·····	(237)
四、决策准则与决策过程·····	(241)
第九章 领导角色和领导人格·····	(257)
一、领导角色及其特征·····	(257)

二、领导是组织群体的人格化.....	(266)
三、领导的职能.....	(269)
四、领导者必备的品质.....	(279)
后 记.....	(290)

绪 论 人是首要的管理对象

管理，普遍存在于人们的一切有组织的实现目标的社会活动中，上至整个国家的政治、经济生活，下至车间、班组的生产劳动，都不能没有管理。正像马克思所指出的：“凡是由许多个人进行协作的劳动，过程的统一和联系都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就像一个乐队要有一个指挥一样。”^① 社会成员劳动的集体性以及社会成员在劳动和生活过程中交往的必然性，决定了管理的普遍必要性。

管理的实质，概括地说，就是为了有效地实现一定的目标而采取诸种手段来整合、协调各方面的力量和各种资源。管理的对象，可以划分为人、财、物、信息等。在管理对象的诸要素中，人是首要的，因为一切活动都是靠人来完成的，对物的支配是靠对人的支配来实现的。所以，管理理论的中心问题应是关于人的问题。管理方式决定于对人的理解。管理者必须要对作为管理对象的人有正确的认识，掌握人的行为规律和各种心理特点。

一、管理者必须要了解人

人在一切社会实践活动中的主体地位，决定了对于管理者来说，最重要的知识应是关于人的知识。日本松下电器公司的创立者和领导者，被人们誉为“经营管理之神”的松下幸之助在总结自己半个世纪的管理经验时说：“经营是靠人来进行的。”“为了恰

^① 马克思恩格斯全集·第25卷·北京：人民出版社，1974.431

当地进行经营活动，必须正确认识人是什么？具有什么样的特点？换言之，就是需要对人有正确的看法，因此，正确的经营理念要立足于正确的对人的看法之上。”他又说：“不单是企业经营如此，而且人生经营、国家经营等所有一切经营，甚至凡是人所进行的一切活动，也都是如此。人本身如不能正确地认识自己，那么，其活动也不会真正的恰当。例如，人饲养着牛马以及各种动物。要想把它们饲养得好，那么饲养牛就首先要确切地了解牛的特点，饲养马，就要确切地了解马的特点。它们喜欢什么样的饲料，有什么样的习性等，只有了解了动物的特点，才能进行有效的饲养。”^①松下幸之助的这番话说得很粗糙，所举的例子也不大妥切，但却表达了一条不可辩驳的真理：任何成功的管理，都必须以对人的正确认识为前提。

不论做任何事情，要想获得成功，都必须以正确地认识客观对象为基础。毛泽东曾经指出：“不论做什么事，不懂得那件事的情形，它的性质，它和它以外的事情的关联，就不知道那件事的规律，就不知道如何去做，就不能做好那件事。”^②因而可以说，不懂得人的行为规律，就做不好管理工作。

人不仅是管理的对象，而且管理的主体系统也都是由人所构成的。在现代社会里，大规模的多层次的组织已成为普遍现象，组织中每一层次上的管理人员，都既是被管理者又是管理者，对组织的管理往往都是通过对作为被管理者的管理者来实现的。一个单位、一个部门的工作效率，在很大程度上取决于管理人员的积极性和责任感。而如何激发管理人员的积极性，增强其责任感，同样要求以正确的了解人为必要条件。

① [日] 松下幸之助．实践经营哲学．滕颖译．北京：中国社会科学出版社，1989.8

② 毛泽东．中国革命战争的战略问题．见：毛泽东选集．第一卷．北京：人民出版社，1991.171

同样，管理者对本人的工作的自我调整、自我控制，也需要采用符合人的行为规律的方式方法。

不管人们是否自觉地意识到，一定的管理方式总是建立在一定的对人的理解的基础之上的，管理方式的对错，取决于人们对人的理解的正确或错误，取决于是否符合一定历史条件下的人性。

二、管理方式决定于对人的理解

自古以来，人们关于管理方式的主张，无不是以他们所持的人性观点为基础的。

在中国古代，就有“性善论”和“性恶论”两种根本对立的人性理论，与此相应，也有主张“德治”、“仁政”和“严刑峻法”两种不同的政治统治方式。

以孔子和孟子为代表的儒家学派认为人是“性本善”的，因而在政治统治方式上主张“德治”、“仁政”。

孔子的“德治”思想主要包括以下几点主要内容：

第一，他继承了西周“敬天保民”的统治思想，反对横征暴敛，认为“苛政猛于虎”，主张“节用而爱人，使民以时。”^①

第二，主张实行礼治。礼是统治阶级所规定的用以维护贵族等级秩序的社会规范和道德规范。所谓礼治，就是要求天子、诸侯、卿、大夫、士等各级统治者都安于名位，遵守礼制，不得僭越，以便于巩固统治阶级内部关系，从而更有效地统治人民。“上好礼，则民易使也。”^②同时，也要对人民“齐之以礼”，即用“礼”来调节人与人之间的复杂关系，确定每一个人应受的约束，从而使所有的人都按照礼制规定，贵贱有等，上下有序，各出其位，各称其事。

① 论语·学而。见：四书全译。贵阳：贵州人民出版社，1992.83

② 论语·宪问。见：四书全译。贵阳：贵州人民出版社，1992.273

第三，注重道德伦理教育。孔子斥责那些为政者说：“不教而杀谓之虐；不戒视成谓之暴；慢令致期谓之贼。”^①孔子最早论述了道德在维护社会秩序方面的特殊作用。他说：“道之以政，齐之以刑，民免而无耻；道之以德，齐之以礼，有耻且格。”^②

第四，“为政在人”。孔子认为统治者要保持正常的统治秩序，必须要身为表率，正人要先正己，才能行使实际上的指挥权。他说：“政者，正也，子帅以正，孰敢不正？”又说：“其身正，不令而行，其身不正，虽令不从。”^③

孟子所提倡的“仁政”，主要包括：

第一，“民为贵”。孟子说：“民为贵，社稷次之，君为轻。”劝告统治者重视人民的生活，省刑薄赋，达到“黎民不饥不寒”。

第二，“制民之产”。孟子主张分土地给农民，使人民都能安居乐业，才能保持统治秩序的稳定，从根本上防止人民犯上作乱。他说：“是故明君制民之产，必使仰足以事父母，俯足以畜妻子，乐岁终身饱，凶年免于死亡；然后驱之而善，故民之从之也轻。”^④又说：“民之为道也，有恒产者有恒心，无恒产者无恒心。苟无恒心，放僻邪侈，无不为已。及陷乎罪，然后从而刑之，是罔民也。”^⑤

第三，“以德服人”。孟子主张以德服人，而不要“以力服人”。他说：“以力服人者，非心服也，力不赡也；以德服人者，中心悦而诚服也。”^⑥他认为以德服人才能得到人心，只要人心归向，即使是用最坏的武器，也能战胜有强大武器的敌人。

① 论语·尧曰。见：四书全译。贵阳：贵州人民出版社，1992.335

② 论语·为政。见：四书全译。贵阳：贵州人民出版社，1992.92

③ 论语·颜渊。见：四书全译。贵阳：贵州人民出版社，1992.244

④ 孟子·梁惠王上。见：四书全译。贵阳：贵州人民出版社，1992.355

⑤ 孟子·梁惠王上。见：四书全译。贵阳：贵州人民出版社，1992.441

⑥ 孟子·公孙丑上。见：四书全译。贵阳：贵州人民出版社，1992.404

第四，“尊贤使能，俊杰在位”。孟子要求统治者要善于选拔和使用人才。没有贤臣的辅佐，贤王也难于成事，“不用贤则亡”。同时，君主要善待臣属，因为臣对君尽忠程度之大小，决定于君对臣的仁德恩惠之多少。他对齐宣王说：“君之视臣如手足，则臣视君如腹心；君之使臣如犬马，则臣视君如国人；君之使臣如土芥，则臣视君如寇仇。”^①

从上述几点可以看出，孟子主张的政治统治方式是直接同他的“性善论”联系在一起的。

以商鞅、荀子、韩非子为代表的法家学派，以“性恶论”为理论基础，提出了他们的“以法治国”主张。

前期法家的代表人物商鞅，坚决反对“法先王”的政治理想，他说：“古之民朴以厚，今之民巧以伪”，所以古代的治国良方是“先德而治”，而当今治国的良策是“前刑而法”。他认为，“民之性，饥而求食，劳而求佚，苦而索乐，辱则求荣，此民之情也。”^②又说：“民之生（性），度而取长，称而取重，权而索利。”^③认为人民都是好逸恶劳、追名逐利的。因此，君主必须用赏罚的手段，导之以利，刑之以法。商鞅认为农民有三个特点：“朴”、“穷”、“怯”。针对这三个特点，他提出了自己的统治方式：

第一，“朴”，不仅是纯朴，主要是指愚昧无知。为此，法要“明”，要公之于众，“使天下之吏民无不知法者。”由于人人知法，“吏不敢以非法遇民，民不敢犯法以干法官也。”^④

第二，“穷”则欲其利，因而能够以利诱导。“赏之必多”，使“民见战赏之多则忘死”，“民之见战也，如饿狼之见肉也。”即所谓重赏之下，必有勇夫。

① 孟子·离娄下。见：四书全译。贵阳：贵州人民出版社，1992.505

② 商君书·算地。见：商君书全译。贵阳：贵州人民出版社，1993.82

③ 商君书·算地。见：商君书全译。贵阳：贵州人民出版社，1993.88

④ 商君书·定分。见：商君书全译。贵阳：贵州人民出版社，1993.263

第三，“怯”就是怕苦、怕死、怕受惩罚。针对这一点，就要“政作民之所恶，民弱”。意思是说，人民不是怕苦、怕死吗？政令就要用苦与死时时威胁他们，使他们处处如履薄冰、如临深渊，人民自然就怯弱而服法了。

总之，商鞅采用的两条办法：一是“劫以刑”，二是“驱以赏”。作为驱使人民辛苦耕作和流血作战的两条杠杆。

荀子系统地论证了“性恶论”。他说：“人之性恶，其善者，伪也。今人之性，生而有好利焉，顺是，故争夺生而辞让亡焉；生而有疾恶焉，顺是，故残贼生而忠仁亡焉；生而有耳目之欲，有好声色焉，顺是，故淫乱生而礼义文理亡焉。然则，从人之性，顺人之情，必出于争夺，合于犯分乱理而归于暴。故必将有师法之化，礼仪之道，然后出于辞让，合于文理，而归于治。用此观之，然则人之性恶明矣，其善者，伪也。”^①荀子认为人之性生来是恶的，由于礼仪教化的作用，可以“化性起伪”，即变为善。因此，荀子所主张的政治统治方式有下列几点要点：

第一，礼治兼法治。荀子认为，礼义是防止纷争，保障社会秩序有序化的重要手段。“古者圣人以人之性恶，以为偏险而不正，悖乱而不治，故为之立君上之执以临之，明礼义以化之，起法正以治之，重刑罚以禁之，使天下皆出于治，合于善也。是圣王之治而礼义之化也。”^②“故人无礼不生，事无礼不成，国家无礼不宁。”就是说，人性本是恶的，因学习和实践礼义可以变为善，在礼的约束下，人们能够相互合作，有秩序地进行生产和生活。对于不学礼义、不按礼义行事的人，则必须用刑法来制服。

第二，王道霸道杂用。“王道”是以德服人，即通过尚贤使能、节用裕民等有效的政治措施使民心归向；“霸道”则是以强制性的

① 荀子·性恶。见：荀子全译。贵阳：贵州人民出版社，1995.488～489

② 荀子·性恶。见：荀子全译。贵阳：贵州人民出版社，1995.495

力量使其服从。由于有的人能“化性起伪”，有的人则桀骜不驯。所以君主应该“王道”与“霸道”并用。

第三，教化和赏罚并行。荀子认为，要让人们都知道礼法，才能自觉地遵守礼法，为此就要实行“教化”。由于不能使人人都自觉遵从教化，因而还必须用赏罚来保障礼法的实行，二者不可或缺。他说：“不教而诛，则刑繁而邪不胜；教而不诛，则奸民不惩；诛而不赏，则勤励之民不劝；诛赏而不类，则下疑、俗俭（险），而百姓不一。”^①

不难看出，荀子的治国之道中，既承续了法家的基本主张，又吸收了儒家的一些合理的思想。

韩非子是战国时期法家的集大成者。他继承了荀子的性恶论，提出了“自利人性论”，认为人的本性是极端自私自利的，人的一切所作所为都源于“自利”的动机。“故與人成與，則欲人之富貴；匠人成棺，則欲人之夭死也。非與人仁而匠人賊也，人不貴則與不售，人不死則棺不买。情非憎人也，利在人之死也。”^②既然人的本性是“自为”、“好利”的，就应该从这个实际出发确定适宜的统治方式。君主要驾驭臣下，控制人民，就必须用刑赏法治去适应臣民趋利避害的本性。父子之情、君臣之义、朋友之谊都是虚妄不实的，企图用仁德感化的方式去实现统治，乃是不切合人性的空想。以这种人性论为基础，韩非子提出了法、术、势相结合的统治方式。其要点如下：

第一，严刑重法。韩非子说：“法者，宪令著于官府，刑罚系于民心，赏存乎慎法，而罚加乎奸令者也。”^③他主张给法以莫大的权威，使之成为全社会必须严格遵守的言行标准。严刑可以拯民

① 荀子·富国。见：荀子全译。贵阳：贵州人民出版社，1995.189

② 韩非子·备内。见：韩非子全译。贵阳：贵州人民出版社，1992.231

③ 韩非子·定法。见：韩非子全译。贵阳：贵州人民出版社，1992.913

于水火，轻刑无异于为民设陷。他还提出了“执法均平”的原则，即法不迁就权贵，不歧视贫贱，不问等级地位，一律按法进行赏罚。韩非子还主张“以法为教”，即以法为标准统一臣民的思想，禁止儒、墨等各种私学，禁止宣传儒家的道德信条，推行以法为核心的文化专制主义。

第二，恃术而不恃信。“术”是特指君主驾驭群臣的统治术。这种统治术要求君主暗中关注各方面的情况，对照群臣的职分和诺言，检查群臣活动的效能和事实真相，然后予以赏罚进退，借以达到任能、禁奸的目的。韩非子将驾驭群臣之术视为君主所必需，是因为他认为“臣主之异利”。他说，由于人的本性是自私自利的，所以君臣关系不过是一种互相利用的买卖关系，即所谓“主卖官爵，臣卖智力”。“人臣之于其君，非有骨肉之亲也，缚于势而不得不事也。故为人臣者，窥觐其君心也无须臾之休，而人主怠傲处其上，此世所以有劫君弑主也。”^①君主要使臣下为自己效力建功，不能依靠信义使之不忍欺骗，而要依靠“术”使之不得欺骗，这就是“恃术而不恃信”。“术”的威力首先在于，它是“课能”的手段，是君主考察、识别、使用人才的方法；其次，术又是“禁奸”的手段，是君主进行政治斗争的方法和策略。

第三，处势不移。“势”是君主制服众人的资本和凭藉。韩非子认为，君主能否统治的关键不在于贤不贤，而在于有势无势。犹如物的沉浮不在轻重而在于有无船载所造成的飘浮之势一样。他说：“桀为天子，能制天下，非贤也，势重也；尧为匹夫，不能正三家，非不肖也，位卑也。千钧得船则浮，锱铢失船则沉，非千钧轻而锱铢重也，有势与无势也。”^②“处势”就是君主要大权独揽。韩非子特别指出：体现暴力手段的赏罚二柄乃是权势的关键所在，

① 韩非子·备内。见：韩非子全译。贵阳：贵州人民出版社，1993. 230

② 韩非子·功名。见：韩非子全译。贵阳：贵州人民出版社，1993. 459

“赏罚者，邦之利器也，在君则制臣，在臣则胜君。”^① 所以，赏罚二柄，不得分以臣下。否则，君将受制于臣。君主要真正做到大权独揽，就必须采取积极的措施以巩固和加强权势，还要善于正确地使用权势。

第四，“抱法处势而用术”。韩非子提出了以法治为中心的法、术、势相结合的统治方式。他指出了申不害只讲术不重法的弊病，“申不害不擅其法，不一宪令，则奸多。”针对商鞅不重术只重法的作法，韩非子指出：“君无术，则弊于上；臣无法，则乱于下，此不可一无，皆帝王之具也。”^② 就是说，没有成文的统一的法令，则不能治民防奸；而只注重法令，人君不操统制官吏的“术”，就不能防止大臣们各行其是和发展私人势力，进而大权旁落。而法和术都必须以掌握政权为前提，而且是为政权服务的，所以，中心问题是“处势”。“抱法处势则治，背法去势则乱。”只有使法、术、势相结合，才能够很好地实现“大治”的局面。“抱法处势而用术”的统治方法，在历史上产生了极为深远的影响，一直为后来的封建统治者所信守，成为加强君主的权势和个人独裁，加强对民众的统治和对群臣进行控制的主要手段。

中国古代是一个政治、经济和科学文化都发达的封建大一统国家，所以在政治、经济和军事文献中，蕴含着极为丰富的管理思想。相对来说，西方古代文明史上的管理思想则要贫乏得多。一直到15世纪，意大利政治学家马基雅维里才写出了惊世骇俗的《君王论》一书，此书的目的和不加掩饰的主张同《韩非子》相近似。虽然有人说它是“人类智慧在政治思想方面最精深的表现”，是最精辟的关于统治艺术的著作，但无论是从理论的系统性，还是从思想的深刻性方面来讲，都难以同《韩非子》相类比。马基

① 韩非子·喻老。见：韩非子全译。贵阳：贵州人民出版社，1993.336

② 韩非子·定法。见：韩非子全译。贵阳：贵州人民出版社，1993.913