

人的管理科学 探研

REN DE GUANLI KEXUE TANYAN

王晓霞 编著

科管 学理

天津人民出版社

人的管理科学探研

王晓霞 编著

天津人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

人的管理科学探研/王晓霞编著. —天津: 天津人民出版社,
2005

ISBN 7 - 201 - 05067 - 2

I. 人… II. 王… III. 管理学—研究 IV. C93
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 055068 号

天津人民出版社出版、发行

出版人: 刘晓津

(天津市西康路 35 号 邮政编码: 300051)

邮购部电话: (022)23332446

网址: <http://www.tjrm.com.cn>

电子邮箱: tjrmchbs@public.tpt.tj.cn

天津市津华胶印厂印刷

★

2005 年 2 月第 1 版 - 2005 年 2 月第 1 次印刷

850 × 1168 毫米 32 开本 11.625 印张 1 插页

字数: 290 千字 印数: 1 - 1000

定价: 28.00 元

责任编辑 / 李 晶
封面设计 / 鹿 溪
版式设计 / 陈 晶

目 录

第一章 建立在人性假设基础上的管理理论	(2)
一、人的管理思想的提出及发展脉络.....	(3)
(一)管理科学的形成——古典管理理论的诞生	
.....	(3)
(二)行为科学理论——人的科学管理的提出.....	(9)
(三)管理科学学派——突出数学方法的管理.....	(12)
(四)以人为中心的管理新阶段——突出人本身	
的管理.....	(13)
二、人性假设理论与管理模式.....	(14)
(一)“经济人”的假设及其管理模式.....	(15)
(二)“社会人”的假设及其管理模式.....	(18)
(三)“自我实现的人”的假设及其管理模式.....	(21)
(四)“复杂人”的假设及其管理模式.....	(25)
(五)马克思主义关于人性的基本观点及如何看	
待人的管理问题.....	(27)
三、科学的管理建立在准确了解人的心理基础上.....	(29)
(一)心理的实质.....	(29)
(二)心理现象.....	(32)
第二章 人的管理出发点——了解人的个性心理	(39)
一、把握人的个性.....	(39)
(一)个性的内涵和特征.....	(39)

2 人的管理科学探研

(二)人的个性是如何形成与发展的·····	(41)
二、了解人的气质差异,实施相应的科学管理·····	(42)
(一)什么是气质·····	(42)
(二)气质类型的特征·····	(45)
(三)如何针对人的气质实施相应的管理·····	(47)
三、量才使用、人尽其才——能力与管理·····	(48)
(一)人的能力及其类型·····	(48)
(二)能力的测量·····	(55)
(三)关于情绪智力·····	(57)
(四)能力的个体差异·····	(62)
(五)管理过程中如何量才使用·····	(64)
四、尊重、培养人的性格·····	(66)
(一)什么是性格·····	(66)
(二)性格的基本结构·····	(67)
(三)管理过程中如何尊重人的性格·····	(68)
 第三章 人的管理的核心——调动人的积极性·····	(71)
一、激励就是激发人们工作动机的过程·····	(71)
(一)什么是激励·····	(71)
(二)激励的过程·····	(72)
(三)激励的作用·····	(73)
(四)关于激励研究的发展·····	(74)
二、需要激励理论·····	(75)
(一)需要层次论的基本内容·····	(76)
(二)需要各种层次之间的关系·····	(78)
(三)对需要层次论的评价·····	(78)
(四)管理中满足人的需要的途径·····	(79)
三、成就动机激励理论·····	(80)

(一) 麦克里兰的社会成就动机理论·····	(81)
(二) “归因效果论”、“自我效能论”与“习得无助论” ·····	(84)
(三) 阿特金森的“期待—价值”成就动机理论·····	(87)
四、考夫卡和勒温的“行为场”的激励模式·····	(89)
(一) 考夫卡的“心物理场”理论·····	(90)
(二) 勒温的行为激励模式·····	(91)
五、双因素激励理论·····	(94)
六、期望激励理论·····	(96)
(一) 弗鲁姆的期望激励理论·····	(96)
(二) 罗森塔尔的良好期待激励理论·····	(99)
七、公平理论与社会比较理论·····	(102)
(一) 公平理论·····	(102)
(二) 社会比较理论·····	(104)
八、强化理论·····	(106)
九、奖惩激励·····	(110)
(一) 奖励激励·····	(110)
(二) 惩罚激励·····	(114)
十、目标激励和反馈激励·····	(118)
(一) 目标激励·····	(118)
(二) 反馈激励·····	(121)
十一、参与管理激励与情感激励·····	(124)
(一) 参与管理激励·····	(124)
(二) 情感激励·····	(127)
十二、注意激励过程中的负面效应·····	(130)
(一) 激励点太集中引起的负面效应·····	(130)
(二) 激励面太宽引起的负面效应·····	(131)
(三) 频率太快、额度太大引起的负面效应·····	(131)

(四)缺乏公开性、透明度造成的负面效应·····	(132)
(五)缺乏一致性引起的负面效应·····	(133)
(六)物质激励与精神激励失衡造成的负面效应 ·····	(133)

第四章 准确认识人与科学说服人·····(136)

一、认识人、了解人是人的管理的前提·····	(136)
(一)社会认知的内涵和基本特征·····	(136)
(二)社会认知的内容·····	(140)
(三)如何避免对人产生社会认知偏差·····	(144)
二、科学说服人,转变人的社会态度·····	(150)
(一)社会态度与行为·····	(151)
(二)社会态度形成与改变的过程·····	(152)
(三)影响社会态度改变的因素·····	(153)
(四)社会态度改变的理论·····	(163)
(五)如何说服人们转变社会态度·····	(168)

第五章 团体中的人际关系、人际沟通与人际冲突·····(173)

一、团体及团体行为·····	(173)
(一)团体的定义与类型·····	(173)
(二)团体对个体行为的影响·····	(176)
(三)管理中如何正确对待小团体·····	(182)
(四)团体的凝聚力·····	(187)
二、团体中的人际关系·····	(191)
(一)人际需求决定了人际关系的形成与发展·····	(192)
(二)人际关系对管理的重要意义·····	(193)
(三)影响人际关系的因素分析·····	(195)
(四)改善团体内人际关系的方法·····	(198)

三、团体中的人际沟通·····	(200)
(一)人际沟通及其类型·····	(200)
(二)人际沟通的方式·····	(203)
(三)管理者沟通风格的诊断与改善·····	(205)
(四)沟通要诚心、诚恳、诚实·····	(210)
四、团体中的人际冲突及其解决·····	(211)
(一)对待冲突的原则·····	(211)
(二)解决冲突的主要方法·····	(212)
(三)适度激发冲突·····	(213)
五、团队建设·····	(214)
(一)团队的界定、分类及特征·····	(215)
(二)团队建设的要素与条件·····	(218)
(三)团队建设的过程·····	(219)
(四)团队建设的主要方法·····	(221)
第六章 管理者的素质与绩效的提高·····	(224)
一、管理者必备的基本素质·····	(224)
(一)素质的含义·····	(224)
(二)管理者应具备的基本心理素质·····	(227)
二、管理者的决策心理·····	(231)
(一)决策的含义·····	(231)
(二)管理者决策的一般心理过程·····	(232)
(三)管理者决策心理的结构·····	(234)
三、管理者如何提高工作绩效·····	(237)
(一)提高管理绩效的经典理论·····	(237)
(二)当代提高管理绩效的理论·····	(250)

第七章 人才的甄选与绩效考评.....(257)

一、人才测评的发展脉络、特点及功能.....(257)

(一)人才测评的产生和发展.....(258)

(二)人才测评的特点与功能.....(261)

(三)心理测试在人才测评中的地位.....(265)

二、人才测评的工具.....(272)

(一)考试(笔试).....(272)

(二)能力测量的工具.....(273)

(三)人格测验(个性测验)的工具.....(283)

(四)面试.....(299)

(五)系统仿真测评与人工智能专家系统测评.....(319)

三、绩效考核.....(321)

(一)我国主要运用的考核手段.....(321)

(二)西方绩效考核的主要方法.....(324)

第八章 人的管理良药——积极的心理调适.....(330)

一、心理健康与工作绩效.....(330)

(一)什么是心理健康.....(330)

(二)如何测定心理健康状态.....(333)

(三)心理应激及其反应.....(337)

(四)工作压力及其应对.....(342)

(五)管理者常见的心理问题及应对.....(347)

二、如何帮助管理对象进行心理调适,战胜挫折.....(348)

(一)挫折形成的原因.....(349)

(二)指导管理对象进行挫折的自我调适.....(351)

(三)帮助管理对象走出心理困境,战胜挫折.....(354)

主要参考书目.....(362)

后记.....(364)

管理涵盖的内容非常广泛,其中最为重要的是对人的管理。现代管理科学表明,管理的重点日益转向以人为中心,强调人本管理,因此凸显了人的管理科学的重要性。本书之所以选取人的管理为探研的线索,正是基于当代管理科学的发展。同时,任何管理都是建立在一定的哲学基础之上的,不管人们是否意识到这一问题。而对以人为中心的管理而言,不仅需要探讨具体的管理方略,而且需要深入研究这种方略得以产生的哲学根基。实际上,在探讨如何调动人的积极性问题的同时,就已经涉及到人性、人的主观能动性等问题等哲学命题。因此,从一定意义上可以说,人的管理既是一门艺术,也是一种管理哲学。本书试图在人的管理科学的视阈中,以这样的一种视角,对人的管理问题进行更为深入、系统的分析和探研。

第一章 建立在人性假设 基础上的管理理论

美国管理学家哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈把管理定义为“通过其他人来做工作的职能”。^[1]彼德·德鲁克在其著名的《管理实践》(The Practice of Management)中,^[2]也把对人的管理作为贯穿于企业经营管理全过程的核心问题。他从各个方面阐述了对人的管理问题,并着力于挖掘企业中最活跃、最有生命力、最有发展潜力的资源。而通用电气公司的掌门人杰克·韦尔奇最忌讳的是“管理”二字,因为“管理”意味着要压抑人,要管束人,他认为这是低层次的做法;他喜欢“领导”二字,领导者意味着引导人、激发人。要让管理真正亲和于员工,不仅在表面上要与员工的距离拉近,还要真正关心员工。关心员工不是指关心员工的家长里短,而是指关心员工的前途和未来,既包括员工的薪水和股票,也包括员工的学习机会、得到认可和发展的机会。可见,管理的重点是对人进行管理,管理的目的是调动人的积极性。

然而,人类的管理历史却并非一直强调“人的管理”问题。“以人为中心”的管理模式的提出也只是百年来管理发展的历史过程的必然产物,它经历了从对物的关注和研究转向对人的关注和研究的发展阶段。

一、人的管理思想的提出及发展脉络

孔茨在 20 世纪 60 年代曾对所有管理理论进行了系统的研究,并把它们分成如下 11 个学派:管理过程学派、人际关系学派、群体行为学派、经验学派、社会协作系统学派、社会技术系统学派、系统学派、决策理论学派、数学模型学派、权变理论学派和经理角色学派。而美国管理学家唐纳利和吉布森等人则将管理学分为三个派别:古典学派、行为科学学派和管理科学学派,这种管理理论的阶段性划分获得了管理学界的共识。然而,如果从以人为中心的管理线索来看,可以认为,西方管理理论与管理学派的形成经过了如下阶段:第一阶段,是 20 世纪初所形成的以泰勒等人为代表的古典管理理论(以人为管理对象,但将人视为机器或物);第二阶段,是 20 世纪二三十年代开始的行为科学理论(开始提出人的管理问题);第三阶段,是战后出现的以广泛运用数学方法和计算机为特征的管理科学学派(彰显技术而忽视人);第四阶段,是以人为中心的管理新阶段(凸显人的地位,强调人本管理)。

(一)管理科学的形成——古典管理理论的诞生

人类的管理活动自古以来就存在。人类的管理活动是在人类集体协作、共同劳动过程中产生的。埃及金字塔、巴比伦古城、中国的万里长城等,都是人类历史上伟大的管理活动的体现。

1. 管理理论的萌芽

18 世纪到 19 世纪的工业革命,是资本主义的机器大工业代替手工技术为基础的工场手工业的革命。工业革命促进了工厂制度的发展,也促使人们开始关注管理活动。

科学管理理论形成之前,主要是工场手工业的管理实践活动。这一时期由于还没有摆脱传统的小生产管理做法,其突出的特

点是经验管理。这一阶段的主要特点是:生产和管理工作主要凭企业的经营管理者即企业的资本所有者个人的经验来处理;没有科学计算的劳动定额,定额由老板凭经验随意决定;工人仅凭自己的技能和经验来决定如何生产,没有统一的操作规程;工人和管理人员的培训,采取的是师傅带徒弟的方法。

这一时期由于“工厂制度”的出现,也产生了一些管理理论和概念,为管理科学的正式形成提供了一定的理论基础。例如,法国资产阶级庸俗经济学的创始人萨伊,第一个明确地把管理作为生产的第四个要素同土地、劳动力和资本相并列。英国古典政治经济学家威廉·配第在考察工场手工业时,创立了分工理论。经济学家亚当·斯密在《国富论》中比较系统地论述了劳动价值和劳动分工,提出了“分工理论”。他认为要增加财富必须从两方面入手:一是提高劳动技巧和熟练程度;二是减少非生产性劳动人数。而分工协作的效果在于:工人专门从事某一项操作容易掌握技能,可以很快提高熟练程度,有利于大量使用专用工具和机器,能够按照专业技巧的难易支付工资等。空想社会主义者欧文首先提出,要重视人在企业生产中的地位和作用,因此被后人称为“人事管理之父”。类似的管理思想仍有不少。尽管他们的思想没有形成系统的管理理论,但对当时的生产和以后管理科学的发展都有极大的影响。

2. 古典管理理论

直到19世纪末20世纪初,管理才真正成为一门科学。

(1)“科学管理之父”——泰勒

泰勒(F. W. Taylor)的名著《科学管理的原理》(1911)和法约尔(H. Fayol)的名著《工业管理和一般管理》(1916)的出版,成为管理科学诞生的标志。

泰勒既有从事科学研究和发明的才能,又有从事社会活动和领导工作的才能,被人誉为“科学管理之父”。泰勒一开始在一家小型公司里当学徒,以后来到伯利恒钢铁公司工作。很快,他就从普

通工人升为领班、车间工长、车间主任、总机械师,直至总工程师。泰勒的科学管理以提高劳动生产率为目标,在操作规程、工作定额、差别工资制度、职能分工、管理原则等方面,进行了一系列探索,开创了科学管理的新时代。1900年左右,泰勒在伯利恒钢铁公司进行了著名的“搬铁块”实验。他在工作中发现,工人们在搬铁块中,动作不规范,费劲而产量不高。为此,他为工人设计了一套标准的动作方式。按这种操作方法干活,使工人的人均日产量由原来的12.5英吨提高到了47.5英吨。他还进行了“铁锹实验”。他发现工人用大铁锹铲东西,虽铲得较多,但工人容易疲劳,降低了生产速度,效率不高。为此,他设计了各种尺寸的铁锹,以便人们在不同劳动中选用。他还提出了“劳动定额”、“工时定额”、“工作流程图”、“计件工资”等一系列科学的管理制度和办法,发表了《车间管理》、《计件工资制》等文章。其所著《科学管理原理》一书,成为科学管理的代表作。因此,科学管理又称为“泰勒制”。

泰勒的科学管理的主要内容如下:

1) 科学管理的中心问题是提高劳动生产率。泰勒为此提出了工作定额原理,并提出制定“合理的日工作量”。

2) 为了提高劳动生产率,必须为工作配备“第一流的工人”,而将工人培训成为“第一流工人”是企业管理当局的责任。

3) 企业管理的首要职责是要使工人掌握标准化的操作方法,使用标准化的工具、机器和材料,并使作业环境标准化。

4) 实行有差别的计件工资制,以督促和鼓励工人完成或超过定额。

5) 要提高劳动生产率,必须取得工人和雇主两方面的合作。而雇主关心的是低成本,工人关心的是高工资,因此,工人和雇主双方都必须来一次“心理革命”。劳资双方必须将相互指责、怀疑与对抗变为互相信任,共同为提高劳动生产率而努力。要使雇主和工人都意识到,只有通过科学管理提高劳动生产率,双方才可达到自己

的目的。

6)把计划职能同执行职能分开,实行职能工长制。变原来的经验工作方法为科学工作方法。计划职能归企业管理当局,并设立专门的计划部门来承担;而现场的工人,则从事执行职能。要把管理工作细分,使每个工长只承担一种职能。这种思想为以后职能部门的建立和管理专业化提供了基础。

7)在管理控制上实行例外原则。上级管理者把一般的日常事务授权给下级管理者去处理,而自己只保留对例外事项的决策和监督权。

在“泰勒制”推行之初,曾遭到资本家和工人两方面反对。资本家反对“泰勒制”是由于还没认识到在新形式下采用“泰勒制”剥削工人是一种更为巧妙的方法;而工人反对“泰勒制”是反对它的“残酷剥削”的实质。列宁正确地评价了“泰勒制”：“‘泰勒制’也同资本主义其他一切进步的东西一样,有两个方面,一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段,另一方面是一系列的最丰富的科学成就,即按科学来分析人在劳动中的机械动作,省去多余的笨拙的动作,制定最精确的工资方法,实行最完善的统计和监督制等等。”^[3]但泰勒的科学管理理论是“以物为中心”管理模式的典型,对人的认识存在着缺陷:一是把人看成经济人,过分强调物质刺激;二是把人看成和机器一样的工具,忽视了人精神方面的需要和人际关系的重要性。泰勒过分考虑了金钱刺激的作用,忽视了对人及其组织中“人的关系”的考察。“泰勒制”的结果是使工人的劳动变得紧张而单调。工人天天在机器旁疲于奔命,变成了机器的配件、会说话的工具,挫伤了工人的劳动积极性,引起了工人的强烈不满和反抗。

(2)“管理过程理论之父”——法约尔

法约尔出生于法国,大学毕业后在一家煤矿公司工作直至退休。法约尔从进入企业之始就一直从事管理工作,担任过采矿冶金公司的总经理,并在法国各种机构中从事管理研究。法约尔认为,

管理是一门艺术。他的关于管理组织和管理过程的职能划分理论,对后来的管理理论研究具有深远影响,因此,被后人称为“管理过程理论之父”。

法约尔的管理过程理论的主要观点是:

1)企业职能不同于管理职能。任何企业都有六种基本活动或职能,管理活动只是其中之一。在各类企业中,下属人员的主要能力是具有企业特点的职业能力;而较上层人员的主要能力是管理能力,并且随着地位的上升,管理越显重要。

2)管理教育的必要性和可能性。企业对管理知识的需要是普遍的,而单一的技术教育适应不了企业的一般需要。应尽快建立管理理论,并在学校中进行管理教育。

3)管理的十四项原则。包括分工、职权与职责、纪律、统一指挥、统一领导、个人利益服从整体利益、个人报酬、集中化、等级链、秩序、公正、任用期稳定、首创精神、团体精神等。这些原则,在管理工作中不是死板和绝对的东西,有个尺度问题。可以看出,法约尔已经把对人的“公平”问题列入了管理十四项原则之中了。

4)管理的五个职能:计划、组织、指挥、协调和控制。科学地实施管理活动首先要做的就是计划工作,其次才是各种资源的组织工作,尔后是指挥、协调,最后是控制,通过控制形成一个循环圈。尽管后来随着行为和技术等流派的发展,有关管理过程的划分也呈现出越来越细、越来越复杂的趋势,但万变不离其宗,都是上述五环节的分化与演化。

(3)“组织理论之父”——韦伯

韦伯(M. Weber)出生于德国,是著名的社会学家,同时对宗教学、经济学和政治学有广泛的兴趣。他在管理思想方面的主要贡献是在《社会和经济理论》一书中提出了组织体系的“理念型”,被人们称为“组织理论之父”。

韦伯指出,任何组织都必须有某种形式的权力作为基础,才能