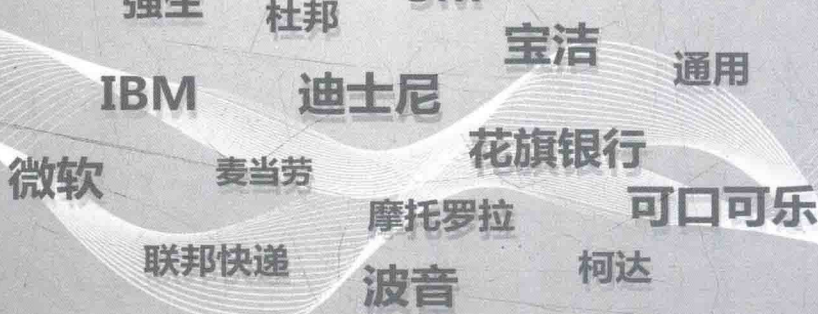


工商管理 系列教学案例

美国企业管理经典案例解析

编 著 顾倩妮



强生 杜邦 3M
宝洁 通用
IBM 迪士尼
花旗银行
微软 麦当劳 可口可乐
联邦快递 摩托罗拉 柯达
波音
思科 沃尔玛



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

工商管理 系列教学案例

美国企业管理经典案例解析

编 著 顾倩妮



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书立足于企业管理的经典理论,对精选的 17 家美国企业进行系统分析。选取的企业案例都设定了典型情境、问题和决策,方便管理者和学生进行学习和思考。本书的每一个案例之前,都有与此案例相关的中层管理理论作为支撑,以便在解析案例时,可以结合前面的理论进行系统思考,帮助管理者及学生找到解决案例中遇到的难题的办法。

本书的读者对象为普通高等院校管理学院的 MBA、硕士研究生、本科生以及企事业单位及政府机构的管理者。

图书在版编目(CIP)数据

美国企业管理经典案例解析 / 顾倩妮编著. —上海:

上海交通大学出版社, 2016

ISBN 978-7-313-15334-0

I. ①美… II. ①顾… III. ①企业管理-案例-美国

IV. ①F279.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016) 第 150393 号

美国企业管理经典案例解析

编 著: 顾倩妮

出版发行: 上海交通大学出版社

邮政编码: 200030

出 版 人: 韩建民

印 刷: 上海宝山译文印刷厂

开 本: 710mm×1000mm 1/16

字 数: 256 千字

版 次: 2016 年 7 月第 1 版

书 号: ISBN 978-7-313-15334-0/F

定 价: 49.00 元

地 址: 上海市番禺路 951 号

电 话: 021-64071208

经 销: 全国新华书店

印 张: 16

印 次: 2016 年 7 月第 1 次印刷

版权所有 侵权必究

告 读 者: 如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话: 021-56482128

前 言

本书一共 18 章,涉及 17 个案例,每个案例都具有典型性。它们全是特定的管理情景、管理问题和管理决策,也就是管理者不得不面对的情景、不得不解决的问题、不得不决定的事情。同时也是今天的学生和明天的管理者很有可能要面对的情景、问题和决策。所以,无论是学生还是老师,都应该将其作为案例来研究,并随时问自己:“此时此景下,我该怎么办?”

书中案例分三部分:创新是发展的不竭动力、管理造就辉煌、特色成就经典。每章都首先介绍了案例侧重的一个相关理论,然后了解案例中公司的历史发展和具体措施应用,简单的小结之后,需要思考一下你是否真正了解和掌握了相关知识。

每个案例都有一个焦点。正如每种管理情景、管理问题、管理决策一样,每个案例都同时涉及组织和个人。每个案例都可以出于一个主要的意旨或者目的去阅读、讨论并使用。阅读、讨论、使用每个案例的目的正是为了洞察组织及其中的人际行为的复杂性。

所有案例都取自真人真事,既可用于小组讨论,也可用于论题写作。最重要的是,这些案例可以用来帮助读者在将管理原理应用于实践时,把课本中学到的信息和事例变成自己习得的真实知识。

本书选取的案例资料汇总如下:

| 公司名称 | 成立时间 | 重要人物 | 经营范围 | 本书侧重研究 |
|-------|--------|----------|-----------------|------------|
| 3M 公司 | 1902 年 | 乔治·巴克利 | 建筑/商业、教育/电子和通信等 | 技术创新 |
| 杜邦公司 | 1802 年 | E·I·杜邦 | 食物与营养、服装、家居及建筑等 | 管理创新 |
| 花旗银行 | 1812 年 | 斯提耳曼家族 | 金融业 | 文化创新 |
| 宝洁 | 1837 年 | 普罗克特、甘布尔 | 化学日用品 | 营销策略 创新 |

(续表)

| 公司名称 | 成立时间 | 重要人物 | 经营范围 | 本书侧重研究 |
|------|-------|-----------|-----------------|--------|
| 迪士尼 | 1926年 | 华特·迪士尼 | 娱乐节目制作、主题公园、园具等 | 经营模式创新 |
| IBM | 1911年 | 托马斯·沃森 | 信息技术和业务解决方案 | 薪酬管理 |
| 麦当劳 | 1940年 | 雷·克洛克 | 连锁快餐、甜点、咖啡等 | 质量管理 |
| 摩托罗拉 | 1928年 | 加尔文 | 芯片制造、电子通信、手机 | 人力资源管理 |
| 通用 | 1908年 | 廉姆·C.杜兰特 | 汽车生产企业 | 战略管理 |
| 强生 | 1886年 | 罗伯特·强生 | 药物、医疗器材、个人卫生产品 | 危机管理 |
| 微软 | 1975年 | 比尔·盖茨 | 操作系统、办公软件、平板等 | 知识管理 |
| 可口可乐 | 1886年 | 约翰·彭伯顿 | 非酒精类即饮饮料 | 品牌管理 |
| 联邦快递 | 1971年 | 弗雷德·史密斯 | 快递服务行业 | 差异化战略 |
| 波音 | 1916年 | 威廉·爱德华·波音 | 民机制造、军火制造、空间开发 | 客户关系管理 |
| 柯达 | 1880年 | 乔治·伊士曼 | 信息影像 | 企业治理 |
| 思科 | 1984年 | 莱昂纳德·波萨克 | 互联网解决方案,设备和软件产品 | 并购管理 |
| 沃尔玛 | 1962年 | 山姆·沃尔顿 | 连锁零售商 | 供应链管理 |

本书要特别感谢谢凡、李苗苗、张林平和曹胜强的修改工作。

目 录

- 第一章 美国各时期主要管理思想及代表人物 / 1
 - 第一节 19 世纪末的主要管理思想及代表人物 / 2
 - 第二节 20 世纪初—30 年代的主要管理思想及代表人物 / 4
 - 第三节 20 世纪 30 年代—60 年代的主要管理思想及代表人物 / 5
 - 第四节 20 世纪 60 年代—80 年代的主要管理思想及代表人物 / 9
 - 第五节 20 世纪 80 年代—20 世纪末的主要管理思想及代表人物 / 13
 - 第六节 21 世纪的主要管理思想及代表人物 / 17

- 第二章 3M 公司:技术创新实践 / 21
 - 第一节 理论背景和意义 / 21
 - 第二节 案例分析 / 23
 - 第三节 回顾小结与意义 / 31
 - 课后思考 / 32

- 第三章 杜邦公司:缔造两百年的传奇 / 33
 - 第一节 理论背景和意义 / 33
 - 第二节 案例分析 / 34
 - 第三节 回顾小结与意义 / 43
 - 课后思考 / 44

- 第四章 花旗银行:文化制胜 / 45
 - 第一节 理论背景和意义 / 45
 - 第二节 案例分析 / 46
 - 第三节 回顾小结与意义 / 56

课后思考 / 57

第五章 宝洁:创新驱动品质 / 58

第一节 理论背景和意义 / 58

第二节 案例分析 / 59

第三节 回顾小结与意义 / 67

课后思考 / 67

第六章 迪士尼:制胜之道 / 68

第一节 理论背景和意义 / 68

第二节 案例分析 / 69

第三节 回顾小结与意义 / 80

课后思考 / 81

第七章 IBM公司:薪酬管理体系 / 82

第一节 理论背景和意义 / 82

第二节 案例分析 / 82

第三节 回顾小结与意义 / 90

课后思考 / 91

第八章 麦当劳:长盛之本 / 92

第一节 理论背景和意义 / 92

第二节 案例分析 / 93

第三节 回顾小结与意义 / 106

课后思考 / 106

第九章 摩托罗拉:以人为本的人力资源管理体系 / 108

第一节 理论背景和意义 / 108

第二节 案例分析 / 109

第三节 回顾小结与意义 / 119

课后思考 / 120

第十章 通用电气:永葆青春的奥秘 / 121

第一节 理论背景和意义 / 121

- 第二节 案例分析 / 122
- 第三节 回顾小结与意义 / 130
- 课后思考 / 131

第十一章 强生公司:危机管理 / 132

- 第一节 理论背景和意义 / 132
- 第二节 案例分析 / 133
- 第三节 回顾小结与意义 / 142
- 课后思考 / 143

第十二章 微软公司:知识管理 / 144

- 第一节 理论背景和意义 / 144
- 第二节 案例分析 / 145
- 第三节 回顾小结与意义 / 154
- 课后思考 / 155

第十三章 可口可乐:品牌学说 / 156

- 第一节 理论背景和意义 / 156
- 第二节 案例分析 / 157
- 第三节 回顾小结与意义 / 167
- 课后思考 / 168

第十四章 联邦快递:发展策略 / 169

- 第一节 理论背景和意义 / 169
- 第二节 案例分析 / 170
- 第三节 回顾小结与意义 / 177
- 课后思考 / 180

第十五章 波音:以客户满意为核心的客户关系管理 / 181

- 第一节 理论背景和意义 / 181
- 第二节 案例分析 / 182
- 第三节 回顾小结与意义 / 192
- 课后思考 / 192

第十六章 柯达:治理决策 / 193

第一节 理论背景和意义 / 193

第二节 案例分析 / 193

第三节 回顾小结与意义 / 205

课后思考 / 206

第十七章 思科公司:并购之道 / 207

第一节 理论背景和意义 / 207

第二节 案例分析 / 207

第三节 回顾小结与意义 / 217

课后思考 / 218

第十八章 沃尔玛:供应链管理 / 219

第一节 理论背景和意义 / 219

第二节 案例分析 / 220

第三节 回顾小结与意义 / 226

课后思考 / 228

参考文献 / 229

索引 / 241

第一章 美国各时期主要管理思想 及代表人物

从 1911 年开始,美国及其领先的企业征服了全球,创造了前所未有的效率,并缔造了人类商业历史上的辉煌。在此期间,无论是大型企业组织还是技术创新,都不再是不可模仿和颠覆的,新的企业组织和商业奇迹不断出现,人们在寻求其发展驱动力的时候,自然会联想到管理以及管理者的作用。管理在这一百多年间,给商业和社会带来了前所未有的影响,以至于德鲁克先生说,在 20 世纪最伟大的发明中,管理的出现就是其一^①。

经济的发展总是伴随着生产力的发展、市场需求的扩大而不断发展的,美国作为头号经济大国,其经济发展的步伐、方式将会提供一定的借鉴意义。伴随着经济的发展,必然是管理方法的改进,以时间为轴线,结合当时的宏观背景,我们只挑选美国当时占据主导地位的管理思想,它们各具特色,且随时代发展。并不是否认其他各国的杰出思想,只是本书重点关注美国经济、美国的管理思想,后面案例都是在这样的宏观背景之下进行的,“时势造英雄”,在正确的时间做正确的事,这才是管理的精髓。

世界银行统计的美国 GDP 增长情况,如图 1-1 所示。

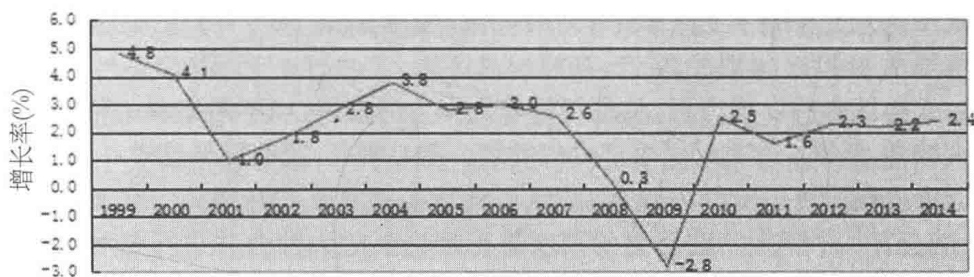


图 1-1 美国 GDP 增长率

资料来源:世界银行数据汇总。

这是 21 世纪美国经济的发展状况,美国经济的发展延续了历史发展的脉络。以下是对各个时期的思想、代表人物和相关理论的简单介绍。

^① 陈春花.我读管理经典[M].北京:机械工业出版社,2015.

第一节 19 世纪末的主要管理思想及代表人物

一、时代背景

伴随着生产工具的革新、生产组织形式的改变,进而导致管理思想的发展,并最终促进经济的繁荣。资本主义各国的工业化进程,大体上都是在 19 世纪末 20 世纪初实现的。一般来说,实现工业化的过程受到多种条件的限制和影响,其中资本和技术(包括物化技术和技术人才)是最主要的。由于工业革命的发展和国际市场的开拓(包括殖民地和战争掠夺)为资本主义国家积累了雄厚的资本,最终形成了近代全球大工业的市场体系,为资本主义各国逐步走上工业化道路提供了物质基础;另一方面,科学技术的发展为资本主义工业进程进入起飞阶段增添了翅膀,工业革命的爆发来源于市场的扩展和蒸汽动力的推动,蒸汽机时代使社会生产力得到了空前发展。

美国的工业发展速度自 19 世纪下半叶开始已超过农业。1850—1900 年,美国的工业生产增加了 15 倍;1900—1914 年,工业产值增长了 70%;到 19 世纪末 20 世纪初,工业中的重工业有了相当大的发展,已在工业中起主导作用,基本上能够满足国民经济各部门技术装备的需要。至此,美国从农业国变成了以重工业为主导的工业国家。从 1814 年工业革命到 1900 年,美国历时 80 多年实现了工业化(宋则行、樊亢,1998)。

人类社会的发展历程,总是伴随着生产力的发展,而不断出现的科学理论的大综合,又进一步推动了生产力的发展。潜心研究,我们发现这样一个事实:在历史进程的某一阶段,当社会需要与科学本身发展成熟到某一交叉点的时候,就会有一个巨人站在历史的高度进行理论上的大综合并进行划时代的突破,从而有力地推动社会的进步。

20 世纪初,资本主义的发展进程越来越突出地显示出,社会迫切需要一种科学的管理理论来维护和推动社会的发展,而管理思想本身是否发展成熟了呢?美国早期的科学管理思想对此作出了明确的回答。

美国的经济是用火车轮子带动起来的,短短几十年,铁路的迅速延伸,使美国的铁路公司急速扩张。而关于怎样管理铁路的问题却没有很好地解决。在铁路公司中,首先要解决的是轨道和车站列车的管理系统问题,建立相应的管理组织体系;其次要解决如何分摊大量的固定成本和由此引发的巨额财政问

题。于是铁路不仅是美国经济起飞的开路先锋,而且也成为美国管理的先行者。美国铁路公司在率先建立了一个包括各种规模与性质的组织结构的同时,还培养了一批最早的职业管理者^①。

二、主要管理思想及代表人物:丹尼尔·麦卡勒姆

丹尼尔·麦卡勒姆(Daniel Craig Mccallum, 1815—1878),1848年进入纽约—伊里铁路公司,1854年5月被任命为伊里公司的总监。当时,美国的铁路公司大多数是从一些小的铁路公司合并而成的,不仅缺乏统一而强有力的领导和严密的控制系统,而且铁路的设备和职工也分散在各地。麦卡勒姆为此做了很多的工作。他认为:“良好的管理要以严格的纪律、具体而详细的职务说明书、经常准确地报告任务完成情况,依照做出的成就决定工资与晋升,强调组织机构中上下级的权力层次,明确自我责任以及上下级之间的责任关系。”

丹尼尔·麦卡勒姆的管理思想可以从两个方面加以认识:

(1) 制定严密的管理制度,其原则如下:①划分准确的职责范围,进行明确的分工;②为了职责可以充分地执行,必须充分授予相应的权力;③要有能够了解是否切实承担起责任的手段;④极其快捷的报告制度,对一切情况能及时地进行反馈,如果出现疏忽和偏差,能及时地得到纠正;⑤通过每日的检查和报告反映上述各种情况。

(2) 制定一套详细的组织细则,来贯彻这些原则。

此外,这一时期的代表人物还有亨利·普尔、弗雷德里克·哈尔西、亨利·美特卡夫、奥伯林·史密斯等。在泰勒的科学管理之前,从管理这门学科本身来说,在社会需要的大力推动下,麦卡勒姆和普尔对企业的组织结构和职能控制做了充分的准备,汤·哈尔西对工人的工资报酬及收益的分配做了探讨和实验,梅特卡夫和史密斯在车间管理上做出了尝试,同时有沃顿商学院提供的教育推动。从理论到实践、从出版物到课堂,都为管理学上的重大突破创造了条件。科学理论诞生的客观环境和物质条件都已经具备,在时代呼唤和科学成熟的交叉点上,泰勒站了出来,科学管理的春天到来了。

^① 郭咸纲.西方管理思想史[M].北京:北京联合出版公司,2014.

第二节 20 世纪初—30 年代的主要管理思想 及代表人物

一、时代背景

美国经济的迅速发展,股份制与经理阶层的形成,以及铁路公司的管理实践,导致古典管理理论的产生,这一方面反映了社会经济的发展对管理理论的要求,另一方面它的产生和发展又推动了社会经济的发展和进步。科学技术发展中心的大转移,促进了生产工具的革新和生产组织形式的改进,也促进管理理论的发展。唯理主义哲学、实利主义经济学和新教伦理等思想的发展,给古典管理理论的产生奠定了坚实的思想理论基础。“南北战争”结束不久,美国很快便形成了一种新的工业发展气氛,不少的工业部门开始出现了大型企业。由于工业的快速发展,对提高生产率来说,管理成为最为薄弱的环节。尽管有一些人曾对管理进行了探索,但基本上仍然是凭传统的经验办事,管理十分粗糙。车间管理如劳动的专业化、操作的标准化和程序化都没有建立起来,更谈不上工作的协调化、一体化和系统化,不仅造成了极大浪费,而且效率低下,生产潜力得不到发挥。于是,有一批工程师、企业家对工厂、车间经营效率不高的原因进行了研究,通过实验来寻求合理组织生产和发挥工人潜力的方法,并利用美国机械工程师协会发表各自的看法,泰勒就是在这种情况下走上历史舞台的。

科学管理诞生在美国,是与美国当时的社会、经济、文化的发展有着紧密联系的。其思想的核心问题是:如何提高工人的劳动生产率?

二、主要管理思想及代表人物:弗雷德里克·W.泰勒

弗雷德里克·W.泰勒(又译作泰罗, Frederick Winslow Taylor, 1856—1915),美国著名管理实践家、管理学家、科学管理理论奠基人,人称“科学管理之父”。泰勒认为:所有的日常活动中不注意效率的行为都在使整个国家资源遭受巨大损失,而补救低效率的办法不在于寻求某些出众或是非凡的人,而在于科学的管理。不论何时、在何种机构,不论工厂是大还是小,不论工作是最一般的还是最复杂的,正确运用科学管理的四项原则,都将取得效果,且不仅比旧式管理所得到的效果大,而且要大得多。科学管理实质上包含了在任何企业或工业中工作的工人方面的一种完全的“精神革命”。

(1) 假设:起源于亚当·斯密的“经济人”假设。

泰勒在管理实践中,开始进行作业研究和时间研究。他最根本的贡献是在管理实践和管理问题研究中采用了“观察、记录、调查、试验等手段的近代分析科学方法”,使管理学从“经验”的走向“科学”的。

(2) 代表作:《计件工资》(1895年);《车间管理》(1903年);《科学管理原理》(1911年)。

(3) 贡献和概念:标准化原理,刺激性计件工资制,计划与执行分离原则,职能工长制,例外原则等。

(4) 泰勒的追随者:

①甘特:甘特图(Gantt Chart)作者甘特曾与泰勒共事多年,共同进行管理研究;

②吉尔布雷斯夫妇:动作研究(“动素”);

③福特汽车:借助泰勒制实行“生产流水线”,价格降至十分之一,汽车改变世界。

1886年被称为管理元年,在美国机械师工业协会年会上,管理问题成为讨论的主题,一家公司的总经理亨利·唐纳发表论文《作为经济学家的工程师》,倡议发起运动把管理从工程学独立出来发展成为一门学科。从此,开始了“管理运动”。

第三节 20世纪30年代—60年代的主要管理思想及代表人物

一、时代背景

行为科学的产生并不是偶然的,而是历史发展的必然趋势,也是管理理论发展的必然结果。资本主义早期的经济学家和管理学家们,无论是亚当·斯密、大卫·李嘉图,还是泰勒、法约尔和韦伯,都是以“经济人”为假设,认为每个人都追求经济利益最大化,工人追求高工资,企业主追求高利润。工资和利润的分配矛盾使工人和企业主经常发生冲突,工人的“磨洋工”现象和企业主的压制在所难免,劳资关系紧张,管理缺乏科学的方法,也影响了劳动效率的提高。面对这种情况,古典管理理论提出了科学的解决对策,泰勒通过试验得出了科学的操作方法和工具,法约尔从整个企业的角度提出了一套一般管理原则。韦

伯构建了一套严格的组织制度,他们以科学性、精密性和制度化提高了劳动生产率,在管理实践中产生了广泛影响。但因为对人的因素考虑较少,人成了机器或制度的附属品,这激起了工人的反抗,劳资矛盾进一步恶化。科学管理理论无法彻底解决劳动生产率问题,它所倡导的在资本家和工人之间进行的“精神革命”并没有达到预期目的,违背了科学管理理论设立的初衷,并且随着 20 世纪 20 年代经济危机的频繁爆发,劳资对立局面反而更加尖锐。

1929—1933 年,美国发生了历史上空前严重的经济危机并波及西方各国,资本主义经济长期陷入萧条状态。各企业主纷纷加强对工人的严格控制,将经济危机带来的损失转嫁到工人身上,劳动强度显著增大,但工资增长却很缓慢,工人阶级生活贫困;加上工人队伍的不断壮大和工会组织的发展,反抗资本家的斗争也越来越激烈。古典管理理论的建立为推动当时生产力的发展、解决组织面临的问题方面确实做出了卓越的贡献。但因为自身存在的局限性,面对日益复杂的经济环境和规模不断扩大的组织,越来越多的管理问题不再是古典管理理论可以完全解决的,尤其是对人的研究方面,只把人当成是生产的一个环节来看,忽视了人的主动性和创造精神。随着科技的进步和人们文化水平的提高,体力劳动逐渐让位于脑力劳动,金钱刺激和严格的控制失去了原有的作用。面对这样的问题,资本家不得不重新寻找答案。在经济方面,凯恩斯主义的兴起为资本主义经济的持续发展提供了一种新的视角;在管理方面,资本家开始重视企业管理中的人际关系问题,通过对工人的行为规律进行研究,发现工人并非才是真正的“经济人”,除了金钱之外还有精神需求,他们探索出一种新的管理方式,即重视工人的社会和精神需求,以诱导代替压制,以调动职工的积极性,调和劳资矛盾。这促使了新的管理理论的诞生,行为科学走上了管理的舞台。行为科学的产生既是管理实践的需要,也是社会大生产发展的需要,梅奥的霍桑实验及人际关系学说正是适用了这一客观需要。

表 1-1 行为科学理论——管理思想及代表人物

| | |
|------|---|
| 背景 | <p>①社会:第一次世界大战;</p> <p>②经济:20 世纪 20 年代末至 30 年代初出现了世界范围内的经济危机,美国罗斯福政府从宏观上对经济实施管控;</p> <p>③实践:20 世纪 20 年代,多数企业尽管采取了泰勒的科学管理,但劳资纠纷和罢工还是此起彼伏地出现;</p> <p>④理论:古典管理理论的“经济人”假说受到质疑,许多心理学家加入管理研究的行列,行为科学产生和发展</p> |
| 人性假设 | 社会人、自我实现人、复杂人、全面发展人 |

(续表)

| | | |
|------------|---|--|
| 基本特征 | 重视研究人的心理、行为等对高效率地实现组织目标(效果)的作用 | |
| 代表人物及其学说名称 | ①乔治·梅奥—霍桑试验 ②亚伯拉罕·马斯洛—人类需要层次理论 ③克莱顿·奥尔德弗—生存关系及发展理论 ④赫兹伯格—双因素理论 ⑤弗鲁姆—期望理论 ⑥麦克利兰—成就需要理论 ⑦麦格雷戈—X理论—Y理论 | ①波特,劳勒—综合激励模型 ②埃德加·沙因—复杂人假设 ③卡特·勒温—群体动力学 ④亨利—领导者品质理论 ⑤坦南鲍姆&施密特—连续统一体理论 ⑥布莱克&莫顿—99管理方格理论 |
| 评价 | 历史贡献 | ①奠定了现代管理理论的基础,对管理理论的研究有很强的指导和借鉴作用; ②研究的成果,对心理学、社会学等研究领域也有突出贡献; ③对企业中涉及人的因素的管理活动有很强的指导 |
| | 局限性 | ①管理对象没有被上升到系统的高度来认识; ②没有关心企业整体的经营效率; ③对企业发展环境考虑得非常少 |

二、主要管理思想及代表人物

(一) 乔治·埃尔顿·梅奥(George Elton Mayo, 1880—1949)

乔治·埃尔顿·梅奥,原籍澳大利亚,美国心理学家、管理学家,哈佛大学教授,早期行为科学——人际关系学派创始人。梅奥开创的行为科学研究,在管理学界一直影响到今天。

著名的霍桑实验:1924年至1932年,他在芝加哥西方电气公司霍桑工厂进行了一系列试验:照明实验、福利实验、访谈实验、群体实验。其结论是:群体的社会准则和标准是决定工人个人行为的关键要素。

后来他对实验进行了总结,写出了划时代的著作《工业文明的人性问题》(1933年)、《工业文明的社会问题》(1945年)。

梅奥的主要思想内容:

(1)工人是“社会人”,而非是“经济人”,金钱不是工人们工作的唯一目的,社会和心理因素对工人工作的积极性也有一定的影响。

(2)企业中存在着非正式的组织,以它独特的感情、规范和倾向左右着成员们的行为,它与正式组织相互依存,对生产率有着重大的影响。

(3) 提高生产率的主要途径是提高工人的满足度,除了社会因素,在人际关系上也要有一定的满足度。

梅奥的研究,至少引起了两个重大转变:一是管理对象的重心从事和物向人和人的行为转变;二是管理方法从监督管理向“人性化管理”转变,由此引发了企业界“参与管理”“目标管理”等新的管理方法。

梅奥“社会人”的假设,颠覆了科学管理理论的“经济人”假设,从此,行为科学对人性的研究越来越深入,管理学的研究多是基于各种关于人性的假设而展开。

梅奥开创的行为科学研究,是管理学激励理论的主要策源地,自 20 世纪 50 年代开始,基于行为科学研究的激励理论主要有:①马斯洛的“需求层次理论”;②赫茨伯格的“双因素理论”;③麦格雷戈的“X-Y 理论”。

(二) 亚伯拉罕·H. 马斯洛 (Abraham Harold Maslow, 1908—1970)

马斯洛,美国社会心理学家、比较心理学家,人本主义心理学 (Humanistic Psychology) 的主要创建者之一,心理学第三势力的领导人。

1951 年,马斯洛担任布兰代斯大学心理学系主任和心理学教授。1954 年,他首次提出人本主义心理学的概念。1961 年,他创办了《人本主义心理学期刊》。1967 年,他当选为美国心理学会主席。

马斯洛对管理学影响最大的就是他的“需求层次理论”和“自我实现人假设”。生理需求 (physiological needs)、安全需求 (safety needs)、爱与归属的需求 (love and belonging needs)、尊重需求 (esteem needs) 和自我实现的需求 (self-actualization needs)。根据马斯洛的需求层次理论,个人人格获得充分发展的理想境界是自我实现,自我实现 (self actualization) 就是人性本质的终极目的,也就是个人潜力得到了充分发展。

马斯洛的“需求层次理论”最早见于 1943 年发表的论文《人类动机理论》(A Theory of Human Motivation Psychological Review)。但并没有引起学界和企业界的注意。1954 年,他的著作《动机与人格》出版。在这本著作中,他提出了许多精彩的理论,包括人本心理学科学观的理论、需要层次理论、自我实现理论、元动机理论、心理治疗理论、高峰体验理论等。这本书被公认为是 20 世纪 50 年代心理学领域最重要的成就之一。马斯洛的其他主要著作:《存在心理学探索》(1962)、《宗教、价值观和高峰体验》(1964)、《科学心理学》(1967)、《人性能达的境界》(1970)。