

GUAN
LI

管理心理学

王锡秋 战书彬 主编

XIN

XUE

LI

国纺织出版社

前 言

现代管理理论认为，管理的核心是人。它强调通过对人的心理与行为有系统地了解，来改进管理的效能，而这正是管理心理学研究的范畴。因此，管理心理学已经成为现代管理理论不可分割的一部分。

本书是在教学、科研的基础上编写而成的。在编写过程中，我们吸取了国内外有关著作的长处和管理心理学研究中的一些成果，并采用了其中的某些资料，恕不一一列出，在此向这些著作和论文的作者致谢。本书不仅可以做为高校的管理心理学教材，也可做为企业有关人员的参考读物，以及有志于学习管理心理学的读者的自学读物。

在本书的编写过程中，曾得到青岛大学管理系各位老师的热情鼓励 and 大力支持，在此一并表示感谢。

由于我们的水平有限，书中的缺点和错误在所难免，恳请各位读者批评指正。

编 者

1996年8月

《管理心理学》编委名单

主编：王锡秋 战书彬

编委：（按姓氏笔划排）

王锡秋 田 旭 张 霞

战书彬 黄宇驰 梁显忠

魏 强

目 录

第一篇 绪 论

第一章 管理心理学概论.....	(1)
第一节 管理心理学的研究对象.....	(1)
一、管理心理学的研究对象.....	(1)
二、管理心理学的概念与内容.....	(2)
三、管理心理学与其它学科的关系.....	(2)
第二节 管理心理学的研究方法.....	(4)
一、管理心理学的基本研究方法.....	(4)
二、管理心理学收集与分析资料的方法.....	(5)
第三节 人性的假设与管理.....	(5)
一、“经济人”的假设与“X”理论	(6)
二、“社会人”的假设与参与管理	(6)
三、“自我实现的人”的假设与“Y”理论	(8)
四、“复杂人”的假设与应变理论.....	(10)

第二篇 个体心理

第二章 个性	(12)
第一节 个性概述	(12)
一、个性的一般概念	(12)
二、个性的基本特点	(12)
三、个性的心理结构	(13)
四、个性的形成和发展	(13)
第二节 气质	(13)
一、气质的含义	(13)
二、气质的类型与特征	(14)
三、气质在管理实践中的意义	(14)
第三节 能力	(16)
一、能力的含义	(16)
二、能力的种类	(17)
三、能力的差异	(17)
四、能力对管理的影响	(19)
第四节 性格	(21)

一、性格的概念与特征	(21)
二、性格的类型	(23)
三、性格与气质的关系	(24)
四、性格与管理	(25)
第三章 知觉	(28)
第一节 知觉及其规律性	(28)
一、知觉及其分类	(28)
二、知觉的基本特征	(30)
三、错觉	(32)
第二节 社会知觉	(33)
一、社会知觉的一般概念	(33)
二、社会知觉的分类	(35)
第三节 归因理论	(37)
一、归因理论的一般概念	(37)
二、自我知觉的归因	(39)
第四节 社会知觉中的各种偏见	(39)
一、第一印象	(39)
二、晕轮效应	(40)
三、优先效应和近因效应	(41)
四、刻板印象	(41)
五、知觉在组织管理中的运用	(42)
第四章 需要与动机	(44)
第一节 需要与动机的一般概念	(44)
一、需要	(44)
二、动机	(45)
三、激励概述	(47)
第二节 需要层次论	(48)
一、需要层次论的基本内容	(48)
二、对马斯洛需要层次理论的评价	(50)
三、需要层次理论在管理上的应用	(51)
第三节 双因素理论	(53)
一、双因素理论的基本内容	(53)
二、对双因素理论的评价及其应用	(54)
第四节 公平理论	(55)
一、公平理论的基本内容	(56)
二、公平理论在管理上的应用	(56)
第五节 挫折理论	(57)
一、挫折及其产生的原因	(57)

二、受挫折后的行为表现	(58)
三、预防和战胜挫折的方法	(61)
第六节 期望理论	(64)
一、期望理论的基本内容	(64)
二、期望理论在管理上的应用	(65)
第七节 强化理论	(65)
一、强化理论的基本内容	(65)
二、强化的方式	(66)
三、强化理论在管理中的应用	(66)
第五章 态度与价值观	(68)
第一节 态度	(68)
一、态度的特性和机能	(68)
二、态度的形成与改变	(70)
三、态度的测量	(73)
第二节 价值观	(74)
一、价值观的概念及其影响因素	(74)
二、价值观的分类	(75)
三、价值观的作用	(76)
四、经营管理价值观	(78)

第三篇 群体心理

第六章 群体与群体动力	(80)
第一节 群体概述	(80)
一、群体的概念	(80)
二、群体的分类	(80)
三、群体的功能	(82)
四、群体成员的角色	(82)
五、群体的规模与结构	(83)
第二节 群体规范和压力	(84)
一、群体规范	(84)
二、群体压力与从众行为	(85)
第三节 群体凝聚力	(87)
一、群体凝聚力的概念	(87)
二、群体凝聚力的意义	(87)
三、群体凝聚力的衡量	(87)
四、影响群体凝聚力的因素	(87)
五、凝聚力与生产效率	(88)
第四节 群体决策	(89)

一、群体决策的概念及其过程	(89)
二、群体决策和个体决策的比较	(90)
三、影响群体决策的因素	(90)
四、运用积极的群体决策提高工作效率	(92)
第七章 群体的信息沟通与冲突	(93)
第一节 群体的沟通	(93)
一、沟通的概念	(93)
二、信息沟通的基本模式	(93)
三、沟通的分类	(93)
四、沟通网的研究	(95)
五、信息沟通的障碍	(97)
第二节 相互作用分析	(98)
一、相互作用分析理论	(98)
二、相互作用分析理论的应用	(100)
第三节 群体冲突	(100)
一、群体冲突的一般概念	(100)
二、冲突的类型	(101)
三、冲突的控制与预防	(104)
四、解决冲突的方法	(105)
第八章 群体中的人际关系	(106)
第一节 群体中人际关系的一般问题	(106)
一、人际关系的概念	(106)
二、人际关系的行为模式	(106)
三、影响人际关系的因素	(107)
四、人际关系的平衡和改变	(109)
五、改善人际关系的途径	(109)
第二节 人际关系的分析与测量	(111)
一、基本人际关系倾向分析	(111)
二、社会测量法	(113)
三、彼得罗夫斯基的参照测量法	(118)

第四篇 组织心理

第九章 领导心理	(119)
第一节 领导的概念	(119)
一、领导概念的不同释义	(119)
二、领导与领导者	(119)
三、领导与管理	(120)
四、领导的类型	(120)

第二节 企业领导体制的发展	(120)
一、家长制行政领导	(121)
二、“硬专家”领导——经理层的兴起	(121)
三、职业“软专家”领导	(121)
四、专家集团领导	(121)
第三节 领导者的影响力	(122)
一、影响力的概念	(122)
二、领导者影响力的构成	(122)
三、提高领导影响力的途径	(124)
第四节 领导有效性理论	(125)
一、性格理论	(125)
二、行为理论	(126)
三、作风理论	(127)
四、情景理论	(129)
第十章 组织理论	(132)
第一节 组织的概念和分类	(132)
一、组织概念	(132)
二、组织的分类	(133)
第二节 组织理论与模型	(135)
一、古典组织理论	(135)
二、新古典组织理论	(138)
三、系统和权变型的组织理论	(139)
附录	(143)
第一章练习	(143)
第二章练习	(146)
第三章练习	(152)
第四章练习	(153)
第五章练习	(154)
第六章练习	(156)
第七章练习	(158)
第八章练习	(165)
第九章练习	(166)
第十章练习	(171)
主要参考文献	(172)

第一篇 绪 论

第一章 管理心理学概论

心理学被引进到工业领域中已经有 80 多年了。但是直到 20 世纪 50~60 年代,随着管理学界“行为科学学派”的出现,心理学才得以向更广更深的管理领域渗透和扩展,并且综合地运用跨学科的方法,借用社会心理学、社会学、人类学、经济学、政治学等其它已较成熟且完备的知识体系中的概念、理论和方法,来研究组织中,特别是工商企业组织中的行为问题。它无论是从范围上还是从方法上,都已大大突破传统心理学的边界,成为一门崭新的知识领域。

与这个新领域有关的学科有各种不同的名称,如管理心理学、组织心理学、组织管理心理学、组织行为学等等。关于它们是否完全相等只是名称各异,还是确有重大的不同,学术界还有争议,见仁见智,各执一词。但它们研究的对象与方法以及所涵括的范围,都是基本类似的;而且都是很注重应用的。若说它们有微妙的不同,则是管理心理学似乎更强调从心理的角度去观察与分析管理问题。总之,这个知识体系已成为现代管理科学体系中的一个重要组成部分,也是现代管理教育与培训中一门不可缺少的重要课程。它受到全世界管理界的普遍、巨大的关注,是一项无可争议的事实。

第一节 管理心理学的研究对象

一、管理心理学的研究对象

任何一个组织或企业,都是由人和物这两大因素构成的。这两大因素在组织中又形成了三大关系系统:物—物关系系统;人—物关系系统;人—人关系系统。物—物关系系统主要是技术管理的对象,包括设备、材料、资金、技术等方面的管理。人—物关系系统是一个交叉系统,其部分内容属于技术管理的对象,但其主要部分是属于劳动心理学和工程心理学的研究对象,其任务包括如何设计适宜的劳动环境、预防工作疲劳及职业病,人的因素如何影响物的使用效率,如何合理协调人—机关系以适应人的特点、充分发挥物的作用,等等。而人—人关系系统则主要是管理心理学的研究对象。

所以,管理心理学的任务就是综合吸收、运用各相关学科(包括心理学、社会心理学、社会学、人类学、政治学以及其它涉及管理的学科)的理论和方法,探讨组织中个体、群体和组织的心理活动规律,说明如何通过调整人际关系、激励动机、提高领导水平和领导艺

术、增强组织凝聚力等手段,来协调人—人关系系统,从而提高组织效能,提高劳动生产率。

二、管理心理学的概念与内容

目前管理心理学的定义有多种表述,但其中意思都是比较一致的,即管理心理学是一门研究管理活动中人的心理规律和行为特点的科学。了解这些规律和特点,将有助于预测人们在组织中的行为,改进和提高组织的工作效率,正确处理组织内上下级之间和同级人员之间的矛盾和冲突,调动人们的工作积极性,为选拔合格的领导人和工作人员提供心理学的依据。

具体地说,管理心理学要研究个体心理、群体心理和组织心理问题。个体心理包括人的社会知觉、个性、态度、价值观念、动机等问题。群体心理包括群体的规模、结构、规范、沟通、冲突等特点对人们心理的影响等问题。组织心理包括领导作风、组织结构、权力、威信以及组织变革等因素在人们心理上产生的影响等问题。这三个方面的关系如图 1-1 所示。

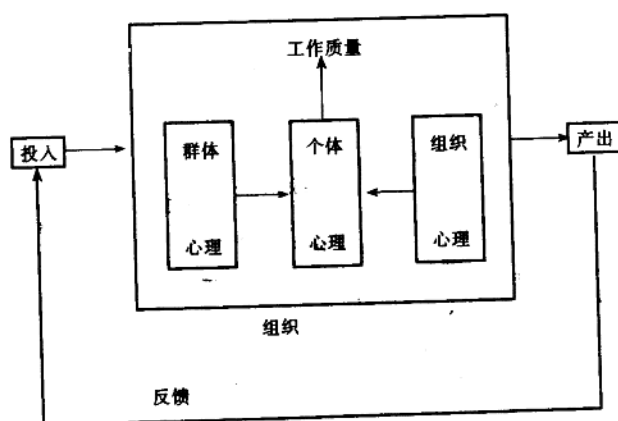


图 1-1 群体、个体、组织心理关系图

从图 1-1 可以看出,任何组织或企业,都是一个投入——产出系统,而这一系统的效率在很大程度上取决于这个组织的工作质量。整个组织的工作质量受到组织成员个体心理的影响,而组织心理和组织中的各个群体的心理又会对个体心理产生影响,因此,管理心理学不仅要研究个体心理,还要研究群体心理和组织心理,这三部分内容缺一不可。

三、管理心理学与其它学科的关系

形成一门科学,必须有其科学的理论基础,并在此基础上形成完整的科学体系。而管理心理学正是以普通心理学作为理论基础,吸收劳动工程心理学、社会心理学、社会学、人类学、政治学等方面的知识,构成了日趋完善的理论体系。

(一) 管理心理学与普通心理学 普通心理学是研究人们心理活动一般规律的科学,它的研究范围包括两个方面:人的心理过程和个性。心理过程包括认识、情感和意志;而个性又可分为两个方面,即个性的倾向性(动机、态度、信念、兴趣、理想等)和个性心理特征(能力、气质、性格)。

通过探讨不同个人背景下的知觉特点、认知习惯、能力结构、性格特征、需要和动机等心理品质，为组织管理提供诸如工作动力、决策方法、态度测量、领导班子建设等方面的实用知识。例如，管理学的一个重要问题是决策，而决策实质上就是人的思维过程，这个过程与人的意志、品质密切相关。要做出正确的决策，一方面要注意思维过程的完整性，另一方面还需要决策者具有当机立断的意志和品质。如果决策人优柔寡断、缺乏坚定的意志和品质，是不能及时作出正确决策的。再如，一个企业办得好坏，关键在领导，而现代的大型企业，只靠一个人是无法管理的，必须要有一个好的领导班子，要有合理的领导结构。一个好的领导班子中，需要有出谋划策的思想家，也需要有埋头苦干的实干家，还需要有善于调配人力物力的组织家。如果一个领导班子中都是出谋划策的人，并不是一个好的领导集体，同样，如果一个领导班子里，都是性格相同的人，不一定是个好的领导集体。敢想敢干的人，需要有沉着冷静的人配合，这样才能相互补充、相互制约，这就是说，一个好的领导班子，应该既有合理的能力结构，也有合理的性格结构。总之，普通心理学中关于心理过程和个性的知识都会在管理中发挥作用。

(二) 管理心理学与劳动工程心理学 劳动心理学是从人与劳动工具和劳动环境关系的角度来研究人们心理活动规律的学科。它研究的内容包括职业选择和培训，熟练劳动技能的形成，设计适宜的劳动环境，预防过度疲劳和职业病，防止工伤事故等等。工程心理学是研究人与机器系统中人对信息的接收、加工、储存以及进行决策等过程的规律性。随着生产技术的不断自动化，人在劳动中的体力负荷不断减轻，但心理负荷却在不断加重。自动化生产过程中，人不能直接观察机器的运转，在人与机器之间隔着一套显示系统和操作系统（如信号盘、操纵台、控制中心等），人必须根据信息显示装置了解和判断机器运转情况，并通过操纵系统向机器发出指令，这就是说，在人与机器之间要进行信息传递。人对来自机器的信息要正确地感知（信息接收）、作出正确的解析（信息加工），然后才能根据已经掌握的规则（信息的储存）作出正确的决策，这就是工程心理学所要研究的主要问题。由此可见，劳动心理学和工程心理学研究的对象都是人与机器的关系，或者更确切地说，是人—机器—环境的关系。不过，劳动心理学侧重研究自动化水平较低的劳动活动，而工程心理学则研究自动化水平较高的劳动活动。心理学的研究表明，脱离人与人的关系，只研究人一机关系或人一机—环境的关系是有缺陷的。国外不少工程心理学家都指出，人一机关系或人一机—环境关系的研究必然要向研究人—人关系的方向发展。因此，劳动心理学、工程心理学、管理心理学是心理学知识在工业管理中不同方面的应用，三者之间相互联系构成一个有机的整体。

(三) 管理心理学与社会心理学 社会心理学研究在群体中人们彼此发生相互作用的条件下产生的心理现象。人们的相互作用就是人们之间的相互交往、相互影响、相互联系等。人们通过交往会产生相互的感知和理解，会发生模仿、暗示、感染、沟通、冲突等各种社会心理现象。同时，交往有不同的水平：有个人之间的交往、个人与群体的交往、群体与群体的交往等等，研究在不同的交往水平上产生的社会心理现象，是社会心理学的基本内容。可见，社会心理学就是研究人与人关系方面的心理活动规律。因此，从某种意义上来说，社会心理学知识在企业中的运用就是管理心理学的基本内容，它们都是研究人与人的关系的科学，所以，管理心理学最初被称为工业社会心理学。不少心理学家认为，管理心理学成为一门独立的学科，除实践的迫切需要外，从心理科学发展本身的逻辑来看，主要是受到两个方

面的影响：一方面是劳动与工程心理学的影响，即研究人—机系统必然要过渡到研究人—人系统；另一方面是社会心理学的影响，因为研究人—人系统本来就是社会心理学的任务，把这种研究在企业的组织和管理方面具体化，才形成了管理心理学。

（四）管理心理学与社会学 社会学的研究对象是人在社会系统中所扮演的角色及人际关系，它研究人在相互联系、构成群体和组织时所表现出来的复杂现象。它提供了有关群体动力学、组织文化、组织理论与结构、组织技术、沟通、权力、冲突、群体及群体间行为等方面的知识，从而构成管理心理学的重要部分。

（五）管理心理学与人类学 人类学研究人类及人类的活动。比如，人类学对文化和环境的研究表明：在不同国家、不同组织中，人的态度、价值观、行为有着本质的差异。管理心理学中关于组织文化、组织环境、文化差异等方面的知识，主要来源于人类学的研究。

（六）管理心理学与政治学 政治学以政治环境下的个体行为和群体行为为研究对象，以冲突的结构、权力的分配、人们如何操纵权力维护个人利益等为研究主题。这对于我们了解组织中的行为具有不可忽视的重要作用。

这些不同的学科都对管理心理学的发展作出了贡献，但由于各个学科的出发点以及看问题的角度不同，它们强调的内容也会有所不同，甚至对同一方面内容的观点也会有差异。如心理学家和社会学家对组织内部发生冲突的原因就有不同的看法。心理学家认为，冲突的原因出自个体的动机与性格，而社会学家则认为，冲突是由角色与关系结构所引起。结果，心理学家强调通过改变人的心理状态与性格来解决冲突，而社会学家则主张重新确立角色关系来解决冲突。因而，不同的学科带来了相互的冲突，也带来了认识上的丰富化，带来了解决问题的多种可供选择的方法，这更有利于管理心理学的发展和完善。

第二节 管理心理学的研究方法

任何一门学科都有自己的研究方法，一门学科要想导出合理的、正确的结论，它的方法必须是科学的、恰当的，管理心理学也不例外。

一、管理心理学的基本研究方法

管理心理学的研究方法，基本上有以下三种：

（一）实验法 研究者有目的地在严格控制的环境中或在创设一定条件的环境中，诱发被试者产生某种结果（某种心理现象或某种行为），然后，有系统地衡量其结果，这种研究称为实验研究。实验研究又可分为实验室实验和现场实验两种。

实验室实验是在人为制造的实验室环境中进行。实验室研究可以把所有可能来自外界的干扰因素降到最低限度，让受试者在与日常生活环境不同的情况下接受研究。

现场实验是在实际工作场所进行的。在这种实验研究中，一般都把对情境条件的适当控制与实际生产活动的正常进行有机地结合起来，因而具有较大的现实意义。但因为现实工作场地的具体条件往往非常复杂，许多控制变量很难排除或在一段时间内保持稳定不变，所以往往需要有一个周密的计划，并坚持长期观察研究方能获得成功。例如，著名的霍桑实验是分为五个阶段，费时长达五年零六个月、动员了以梅奥为首的一批学者和有关人员参加，才得出结论的。因此，这种实验方法需要投入较多的人力、物力和财力。

(二) 调查法 调查研究是指通过事先拟定的一系列问题,针对某些心理品质及其他相关因素,进行收集信息、加工分析。譬如,管理人员调查员工是否对工作感到满意,就属于这种研究方法。调查研究的优点是能同时进行群体调查,快速收集大量资料,但要注意被调查者是否具有代表性,被调查者的回答是否真实可靠。

(三) 个案法 对某一个体、某一群体、或某一组织在较长的时间里(几个月、几年甚至更长的时间)连续进行调查、了解,从而研究其心理发展变化的全过程,这种研究称为个案研究。例如,以某个企业为对象,在一、二年的时间内,详细研究其创立的经过、产品的设计、财务状况、营销网络与职工心态等,就是个案研究。这种方法针对性强,对于解决组织中的具体问题很有帮助,但由于它过于具体,普遍性较差,其结论不宜随意推广。

二、管理心理学收集与分析资料的方法

不论那种研究类型,一般说来,资料收集的方法主要有以下三种:

(一) 观察 观察是指通过感官或仪器按行为发生的顺序进行系统了解、记录信息。观察可以分为自然观察和实验室观察两种。自然观察是指在完全自然的条件下所进行的观察,被观察者一般并不知道自已正处于被观察之中。例如,要了解某职工的成就动机水平,可以观察他在上班、打球、文化考试等各种不同场合的行为。实验室观察也叫控制观察,是在限定条件下所进行的观察,被观察者可能不了解、也可能了解自己正处于被观察的地位。例如,为了进行动作-时间分析,观察者需要系统地观察工人的操作方式。

按照观察者与被观察者之间的关系,还可以把观察分为参与观察和非参与观察两种。观察者直接参与被观察者的活动,并在共同的活动中进行观察,称为参与观察。观察者不参与被观察者的活动,以旁观者的身份进行的观察则称为非参与观察。

(二) 报告 人的许多心理与行为是无法直接观察的,比如,个人的隐私、变态的犯罪行为,神秘的宗教行为,存在于人们脑海中的想法、感受、信念或信仰等,都必须通过当事人的报告(口头或书面的),才能让研究者窥见其中的奥妙。要使当事人用语言表达或报告出来,可以用谈话、问卷等方法得到所需资料。运用这些方法取得资料时,要注意使受试者尽量诚实。

(三) 记录 有时,人们所要研究的心理特征既无法观察,又无法找到当事人的报告,唯一的方式可能就是要借助于一定的历史资料了。

通过上述三种方式收集来的资料,仍然是杂乱无章的,必须经过科学的分析,对收集来的各种数据进行加工处理,这些资料才有意义。资料分析的方法很多,如集中趋势分析、离中趋势分析、抉择分析、相关分析和因素分析等等,这些方法在数理统计中有详细的论述,在此就不再介绍了。

第三节 人性的假设与管理

“人性”是客观存在的,它是指人的自然属性和社会属性。而只有人的社会属性才能体现人的本质。马克思主义的人生观,主要是对人的本质和人的价值的看法。

纵观国外管理心理学的发展,其对人性的假设主要有四种,即“经济人”假设、“社会人”假设、“自我实现人”假设和“复杂人”假设。这四种假设表明了管理心理学家对人性

看法的发展历程。尽管有些看法有待进一步商榷，但其中的许多观点对我们的企业管理工作还是有一定的启发意义。

一、“经济人”的假设与“X”理论

(一)“经济人”的含义 “经济人”直译为“理性—经济人”，又称为“实利人”。“经济人”的假设，是以英国经济学家亚当·史密斯为先驱提出来的。他认为，人的本性是懒惰的，必须加以鞭策，人的行为动机源于经济诱因。“经济人”的假设是建立在享乐主义的哲学观点的基础上的，认为人的一切行为都是为了最大限度地满足自己的私利。人人都要争取最大的经济利益，工作就是为了获得经济报酬。

美国工业心理学家麦格雷戈在其《企业中的人性》一书中提出的X理论对“经济人”做了最好的概括。其基本观点如下：

- 1.多数人天生是懒惰的，他们都尽可能逃避工作。
- 2.多数人没有雄心大志，不愿负担任何责任，甘心受别人的指挥。
- 3.多数人的个人目标是与组织目标相矛盾的，必须用强制、惩罚的办法，才能使他们为达到组织的目标而工作。
- 4.多数人工作是为了满足基本的生理需要和安全需要，因此，只有金钱和地位才能激励他们努力工作。

5.人大致可以分为两类，多数人都是符合上述设想的，只有少数人是能够自己鼓励自己，能够克制感情冲动，这些人应负起管理的责任。

(二)相应的管理措施 基于“经济人”的假设，必然应采取相应的管理措施。归结起来主要有以下三点：

1.管理工作的重点是提高生产效率，而对人的感情和道义则不负任何责任，简单地说，就是只关心能否完成生产任务，而不考虑人的感情。因此，管理就是计划、组织、指导、经营和监督。这种管理方式叫做任务型管理。

2.管理只是少数人的事情，与大多数人无关。工人的任务就是听从指挥进行生产。

3.在分配上，主要用金钱来刺激工人的积极性，同时对消极怠工进行严厉的惩罚，通俗地说，就是采用“胡萝卜加大棒”的政策。

泰勒就是“经济人”的典型代表。他所提倡的“科学管理”运动，虽然有其科学的一面，但他的基本出发点是考虑如何提高生产率，而对工人的思想感情则漠不关心。

(三)对“经济人”假设的评价 “经济人”假设把人视为只知追求经济利益，在管理上就必然采用“物质刺激”、“金钱刺激”的手段来调动职工的积极性。但这种方法不能激发职工的献身精神和主人翁责任感，所以“经济人”假设已经过时了。但这并不等于说这种理论一点都不能用了，其中的很多分析方法还是科学的、可取的。

二、“社会人”的假设与参与管理

(一)“社会人”的含义 “社会人”，也称为“社交人”。这一假设是由美国哈佛大学教授、霍桑实验的主持人梅奥提出来的。通过进行霍桑实验，梅奥在其《工业文明中的社会问题》一书中提出如下重要结论：

1.传统管理中把人看成是只追求经济利益的“经济人”的观点是错误的。人是“社会人”。在提高生产率的刺激因素中，金钱只是第二位的，社会心理因素才是头等重要的因素。

金钱只能满足工人的一小部分需要，而不能满足他们进行社会交往、获得社会承认、归属于某一社会群体的强烈需要。因此，在生产和工作中处理好人际关系，比物质奖励和管理制度有更大的现实意义。

2.生产率主要取决于职工的“士气”。职工心理需要的满足是提高产量的基础。“满意的工人才是有生产率的工人”。作业方式和工作条件只有第二位的意义。

3.在正式组织中存在非正式群体。这种非正式组织有其特殊的行为规范，并对其成员的行为有较大的影响。管理当局不能只重视正式组织而忽略“非正式群体”的存在。

4.企业中必须有人际关系型的领导者。这种新型领导者要能理解逻辑的和非逻辑的行为，善于倾听意见和进行信息交流，理解工人的感情，培养一种在正式组织的经济需要和非正式群体的社会需要之间维持平衡的能力，使工人愿意为达到组织目标而协作和贡献力量。

总之，“社会人”的假设认为，人们在工作中得到的物质利益，对于调动人们的生产积极性只有次要的意义，人们最重视在工作中与周围的人友好相处。良好的人际关系对于调动人的生产积极性是决定性的因素。

(二)相应的管理措施 从“社会人”的假设出发，管理措施主要有如下几点：

1.管理者不应只注意工作、完成生产任务，而应把注意的重点放在关心人、满足人的社会需要上。

2.管理者不应只注意计划、组织和控制等，而应更重视职工间的人际关系，培养和形成职工的归属感和整体感。

3.在奖惩方面，提倡实行集体的奖励制度，而不主张实行个人奖励制度。

4.管理者的职能也应有所改变，他们不仅要负担起组织生产的责任，还应在职工与上级之间充当联络人，注意倾听职工的意见，了解职工的思想感情，及时向上级反映。

受霍桑实验的影响，管理理论开始从过去的“以人去适应物”，转向“以人为中心”，在管理中一反过去层层控制式的管理，转而注重调动工人参与管理的积极性，从而导致了“参与管理”的产生。所谓参与管理，是指在不同程度上让职工和下级参加企业决策的研究和讨论。

心理学家马罗在哈乌德公司进行了一项实验，研究表明，参与管理比传统的任务管理更有成效。该公司要进行一项改革，这项改革涉及到要改变部分工人的工作方法和工作性质，估计会受到工人的反对，实验的设计是要测定让工人参与讨论变革方案是否有助于克服工人对改革的抵制。为此，把工人分为两个组：参与组和非参与组。对非参与组只说明新工作的安排和新的计件制度。对参与组则详细说明为什么要进行改革，并组织工人讨论如何改变工作方法、如何降低成本等问题。改革后对两组的情况进行了比较分析：非参与组改革后产量下降35%，一个月后并无好转，有9%的工人离职另找工作，其他的人也抱怨工资降低。六个星期后情况仍无好转，管理当局决定解散这个小组，组内人员另行安排工作。

参与组的情况则大不相同，改革后的第二天产量就恢复到改革前的水平，三个星期后产量比改革前提高了14%，没有人离职，也没有人发牢骚。

两个半月后，把已解散的非参与组的人重新组织起来，按参与组的方式组织他们讨论改革方案。这样，该组产量迅速恢复，在一个星期内超过了改革前的水平，没有人要求离职，也没有人发牢骚。这一实验证明了参与管理的方法有非常明显的效果，这不仅是因为工人参

与决策使他们明确了工作任务，更主要的是因为使工人与管理人员处于较平等的地位，改善了双方的关系。

参与管理的另一个典型例子是所谓的斯凯伦计划。斯凯伦原系美国帕帕因梯钢铁公司的工会工作人员。三十年代，美国发生经济危机，该公司濒于破产，此时，斯凯伦提出了他的改革方案，使公司转危为安。斯凯伦计划的主要内容是成立劳资双方联合委员会，共同商讨企业降低成本、提高产量和质量等重大问题，并发动全企业职工提出合理化建议。此外，还实行集体分红制度。超产部分按一定比例作为职工的集体奖励。实行斯凯伦计划不仅增加了企业的竞争力，使职工的收入增加，更重要的是使职工感到自己是组织的一部分，是为了共同的目标而工作，形成了归属感，减少了工人与管理部门的对立。

很多实行斯凯伦计划的企业，都取得了很好的效果。例如，美国著名的派克笔厂，在1955年以前实行个人奖励制度，工人都不愿意采用新技术，致使该厂50%的零件被迫由外厂生产。实行斯凯伦计划后，80%的零部件又转回本厂生产，由于不断采用新技术，降低成本，利润大为增加。

(三) 对“社会人”假设的评价 应当承认，从“经济人”的假设到“社会人”的假设，标志着人们对人性认识的深入。从历史上看，这种管理上人性观的改变，是企业间竞争的加剧和企业中劳资关系紧张化的要求，迫使管理者不得不改变他们的看法。这对于企业中制定和实行管理制度、决策制度、奖惩制度，既克服平均主义，又增进职工队伍内部的团结，增进群体内聚力，都有重要的参考价值。

当然，我国与西方国家的企业有很大的差异，因此，必须结合我们自己的实际情况，借鉴和吸收他人先进的管理方法和经验。

三、“自我实现的人”的假设与“Y”理论

(一)“自我实现的人”的含义

1.“自我实现的人”这一概念是著名心理学家马斯洛首先提出来的。马斯洛认为，人类最高层次的需要就是自我实现。

所谓自我实现，是指人都需要发挥自己的潜力，表现自己的才能，只有当人的潜力充分发挥，才能充分表现时，人们才会感到最大的满足。马斯洛认为：对大多数人来说，自我实现只是作为一个奋斗的目标，因为受到社会环境的种种束缚，没有实现的条件。因此，真正的自我实现只有极少数人才能达到。

2.20世纪50年代，美国耶鲁大学的心理学家阿基里斯等提出了从不成熟到成熟的理论。这一理论认为，人所需要的东西，人所追求的目标，往往决定于他的思想境界，换句话说，是决定于他的成熟程度。一个健康的人是从不成熟向成熟发展的，这种成熟是一个自然发展的过程。但真正能达到完全成熟的人，只是极少数，因为环境、管理制度等许多因素限制了人的发展。阿基里斯概括指出：一个人从婴儿到成人，从不成熟到成熟的转变过程，主要经历七个方面的变化：

- (1)从被动到主动(能动性)；
- (2)从依赖到独立(自主)；
- (3)从只有少量动作到能做多种动作(从办事方法很少到办事方法很多)；
- (4)从兴趣浅薄到兴趣深刻；

- (5)从目光短浅到目光长远;
- (6)从从属地位到平等地位或优越地位;
- (7)从缺乏自我意识到有自我意识,能自我控制。

这种理论对于人们的管理活动有一定的启发意义。传统的管理不考虑人们成熟程度的高低,总是把人当成不成熟的个体,这就影响了人们的积极性。因为不同成熟程度的人,其价值观不同,需求也不同。管理者应该根据人的成熟程度,采用不同的管理方法,并创造条件使人在工作中锻炼、成长、成熟,充分发挥其积极性,否则,人们就会变得忧虑、沮丧,并且会以违背组织目标的方式行事。

实际上,阿基里斯的“不成熟—成熟”理论与马斯洛的“自我实现”理论有同样的含义。成熟过程就是自我实现的过程。人之所以不能达到完全成熟,不能充分自我实现,都是由于受到社会环境条件的种种限制。

3.麦格雷戈总结了阿基里斯和马斯洛的观点,将其概括为Y理论。其要点如下:

- (1)一般人都是勤奋的,如果环境条件有利,工作如同游戏或休息一样自然;
- (2)控制和惩罚不是实现组织目标的唯一方法,人们在执行任务时能够自我指导和自我控制;
- (3)在正常情况下,一般人不仅会接受责任,而且会主动寻求责任;
- (4)大多数人在解决组织的困难问题时,都能发挥出高度的想象力、智谋和创造性;
- (5)在现代工业社会中,一般人的潜力只利用了一部分。

(二)相应的管理措施 “自我实现的人”的假设与Y理论所主张的人性观重视人的内在精神需要,这就导致了与任务管理完全不同的管理方式——民主管理。这种管理方式的主要特点表现为:

1.管理重点的变化。“经济人”的假设只重视物质刺激因素,重视工作任务,轻视人的作用和人际关系。“社会人”的假设看到了“经济人”假设的明显缺陷,反其道而行之,重视群体作用和人际关系,把物质因素放在次要地位。“自我实现的人”的假设则把注意的焦点放在工作环境中,但重视环境因素与“经济人”假设的重视工作任务不同,其重点不是放在计划、组织、指导、监督和控制上,而是要创造一种适宜的工作环境、工作条件,使人们能够充分发挥自己的才能,从而达到自我实现。

2.管理人员角色的变化。在“经济人”的假设中,管理人员是生产指挥者;在“社会人”的假设中,管理人员是人际关系的协调者;而在“自我实现的人”的假设中,管理人员只是一个采访者,他们的主要任务是设法为发挥职工的才智创造适宜的条件,减少和消除职工自我实现过程中所遇到的障碍。

3.奖励方式的变化。“经济人”的假设依靠物质刺激调动职工的积极性,“社会人”的假设依靠搞好人际关系来调动职工的积极性。这些都是从外部来满足人的需要,而且主要是满足人的生理、安全和归属(或交往)需要。麦格雷戈等人认为,对人的奖励可以分为两大类:一类是外在奖励,如工资、晋升、良好的人际关系;另一类是内在奖励,包括使人在工作中获得知识、增长才干、充分发挥自己的潜力等。只有这种内在的奖励才能满足人的自尊和自我实现的需要,从而极大地调动职工的积极性。所以,麦格雷戈认为:“管理的任务在于创造一个适当的环境——一个可以允许和鼓励每个职工都能从工作中得到‘内在奖励’的