

行为管理

与

领导艺术

甘肃文化出版社



甄光
主编

主 编:甄 光
副 主 编:田 霏 王育德 方艾琴 沈立萍
编 委:王增智 马 瑛 王 飞 李根章
李福堂 石玉虎 刘玉泉 马继泉
李光明
编写人员:甄 光 沈立萍 方艾琴 王 飞
荆国栋 薛 峰 吕卫红

序 言

郑 华

行为管理与领导艺术既是现代行为科学与领导科学的重要内涵,也是行为科学与领导科学的一项重要实践。将行为科学与领导科学融入现代科学管理实践,是《行为管理与领导艺术》一书的初步探讨之所得,也是各级领导在现代经济条件下进行科学管理之所需。

加强对企业管理理论及领导方法的研究,是我国经济建设实践提出来的要求,是深化改革的需要,是企业管理现代化的需要,是企业领导者加强自身修养的迫切要求。为探索我国市场经济条件下的管理模式与领导方式,为领导和职工的科学管理与自我管理提供学习、探讨、研究的机会和园地,以共同提高科学管理水平,就是《行为管理与领导艺术》一书之要旨。

由甄光同志主编的《行为管理与领导艺术》,借鉴西方行为科学管理原理,吸收中国古代领导与管理的精华,融企业精神、行为管理和领导艺术为一体,集理论与实践、古今与中外为一炉,这本身就是一种开拓和创新。

现在,我郑重地把该书推荐给广大读者。但愿她成为各级领导和企业管理者的良师益友。

1997年7月

目 录

行为科学与管理篇

第一章	行为科学及其理论·····	(3)
第一节	科学管理与行为科学的产生·····	(3)
第二节	行为科学形成的主要理论·····	(7)
第三节	选择领导方式·····	(18)
第四节	与行为科学有密切联系的其它学派 和理论·····	(22)
第五节	行为科学与未来企业管理的发展趋势·····	(27)
第二章	人类行为剖析·····	(29)
第一节	人类行为及其种类·····	(29)
第二节	自我意识与行为的关系·····	(38)
第三节	价值观与行为的关系·····	(40)
第四节	需要与行为的关系·····	(41)
第五节	个体行为的调节·····	(44)
第三章	群体行为的引导·····	(55)
第一节	群体的特征与功能·····	(55)
第二节	群体中的人际关系·····	(58)
第三节	群体对个体行为的影响·····	(62)
第四节	人际沟通与行为的关系·····	(65)

第五节	组织与个人的相互作用	(69)
第四章	领导行为	(75)
第一节	领导行为与领导方式	(75)
第二节	领导者的素质	(81)
第三节	领导者的权力、威信与效能	(89)
第五章	行为科学与思想政治工作	(93)
第一节	行为科学的二重性	(93)
第二节	行为科学与企业的思想政治工作	(95)

企业精神培育与管理篇

第一章	崇尚社会主义企业精神	(103)
第一节	企业精神是企业的灵魂	(103)
第二节	企业精神的基本特征和企业精神形成的主要条件	(111)
第二章	企业精神培育的途径和提炼原则	(115)
第一节	企业精神培育的基本途径	(116)
第二节	企业精神提炼的原则	(120)
第三节	企业精神培育的要求和原则	(124)
第三章	思想政治工作与企业精神培育	(129)
第一节	培育企业精神是企业思想政治工作的一项重要任务	(130)
第二节	在培育企业精神中发挥思想政治工作的优势	(133)
第三节	思想政治工作在培育企业精神方面的具体应用	(134)
第四章	在企业管理实践中培育企业精神	(139)
第一节	企业精神是现代企业管理的核心	(140)

第二节	培育企业精神与优化企业管理 共融共进·····	(143)
第三节	塑造社会主义的企业形象·····	(156)
第五章	国外企业精神借鉴与扬弃·····	(167)
第一节	国外企业精神的一般情况·····	(167)
第二节	学习和借鉴国外企业精神的精华·····	(174)

领导方法与领导艺术篇

第一章	思维方式与领导方法·····	(179)
第一节	领导的思维方式·····	(179)
第二节	领导的基本方法·····	(196)
第二章	领导的用人与用权艺术·····	(201)
第一节	用人艺术·····	(203)
第二节	用权艺术·····	(223)
第三章	领导协调与吸引艺术·····	(240)
第一节	领导协调人事的基本原则与要求·····	(240)
第二节	协调群众关系·····	(250)
第三节	运用制度的艺术·····	(259)
第四节	运筹时间的艺术·····	(262)

题解篇·····	(271)
----------	-------

行为科学与管理篇

第一章 行为科学及其理论

行为科学是研究人的行为规律的科学。它是用心理学、社会学、生理学等科学原理,以研究人的行为和人群关系、人的积极性为对象的一门综合性的科学。

行为科学研究的主要内容和目的,有如下几个方面:

第一,研究人类行为产生的原因,目的在于激发动机,推动行为;

第二,研究人类行为的控制与改造,目的在于保持正确的行为;

第三,研究人与物的配合,如人机工程,目的在于提高劳动生产率和经济效益;

第四,研究人与人的协调,如人际关系,目的在于创造一种良好的激励环境,使人们能够持久地处于激发状态下工作,保持高涨的情绪,饱满的兴致,十足的干劲,舒畅的心情,使主观能动性得到充分的发挥。

总之,研究行为科学的目的在于调动人的积极性。行为学者认为:人的工作效绩是能力与刺激的函数,能力靠培训,调动积极性靠激励,激励是管理上的一个异常的功能。

第一节 科学管理与行为科学的产生

人类具有管理思想由来以久,无论中外,都可以追溯到几千年以前。埃及的金字塔和中国的万里长城等伟大工程,如果没有计划、组织、领导等管理思想和管理行为,这样浩大的工程是不可能成功的。但就整个生产方式来说,管理真正成为普遍的社会现象则是劳动社会化的结果。以个人或家庭为单位进行生产的小生产

不需要管理,而在有分工协作的集体劳动中管理才成为不可缺少的社会职能。

18 世纪 60 年代开始于英国的产业革命促进了资本主义生产力的迅速发展和生产社会化程度的提高,对管理思想的发展产生了较大的影响。

科学管理理论形成于 19 世纪末 20 世纪初。主要代表人物及其研究成果是美国的泰罗(1856 ~ 1915)和他的科学管理理论,法国的法约尔(1841 ~ 1920)的行政组织体系理论。

资本主义企业(当然亦应包含其他一切单位和机构,下同)管理史上泰罗被尊称为“科学管理之父”。代表作是 1911 年发表的《科学管理原理》。以他为代表所构成的科学管理研究成果的主要内容有:

第一,研究并采用标准化的定额、工具。以科学操作方法代替老的、传统的和单凭经验的办法;

第二,科学地挑选工人。对工人进行培训和教育使之成长,并按能分配工作,以代替不重视培训和由工人任意挑选自己工作的情况;

第三,实行“刺激性”的付酬制度;

第四,雇主与雇工亲密协作。以保证一切工作都按已经发展起来的科学原则办;

第五,管理者与工人明确分工。工人承担全部体力劳动,对总的工作程序承担全部职责。管理人员进行计划和管理,监督工人按管理原则办事等等。

科学管理理论有其历史局限性。由于泰罗等人把工人只看作是“经济人”,强调只有实行标准化、刺激性付酬制度和严格管理才能提高劳动效率,因而忽视了人的精神方面的需要和人际关系的重要性。因此西方各国的资产阶级逐渐认识到单纯采用“科学管理”的理论、方法和制度已经不能有效地控制工人和激发工人的积

极性,于是就开始寻求新的管理理论和管理方法。在这种情况下运用社会学、心理学原理研究企业管理中的问题,用调节人际关系、改善劳动条件等办法来提高劳动生产率的人际关系学说和多种激励理论就应运而生并逐步成熟。

在从“科学管理”向行为科学过渡阶段,以下观点对后来行为科学的产生和形成产生了一定影响:

第一,泰罗制固然实质上是忽视人的精神需要,以严格管理和物质刺激来提高劳动积极性和劳动生产率的理论和制度。但泰罗后来也已承认“工人是能做出有利于自己的选择的人”,要求劳资双方都来一次“思想上的大革命”;

第二,科学管理的另一些倡导人甘特、吉尔布雷斯夫妇等也有过重视人的因素的论述。甘特(1861~1919)指出,“在所有的管理问题中,人是最为重要的因素”;

第三,美国的女管理学家玛丽·福莱特(1868~1935)的一些观点就更值得重视,可以说,福莱特的管理哲学给人际关系学说提供了哲学基础。

福莱特的管理哲学思想主要有以下四点:

1.通过利益的结合来减少冲突。她认为社会组织内部存在冲突是不可避免的,问题是如何对待冲突。对待冲突有压服、妥协和利益结合三种办法。她认为利益结合能使冲突双方感到满足,只有合作和共同努力才是提高生产率的钥匙。

2.把服从个人的权力变为“服从形势规律”,用“共同的权力”代替“统治的权力”。她认为管理者为使雇佣者勤奋工作,必须考虑他们的心理状态,采用激励的办法而不是简单的命令。权威是职能产生的,存在于形势之中而不是存在于个人或地位之中,同知识、经验相联系,但不同地位、等级简单划等号。

3.通过协调和控制达到目标。福莱特认为组织的基本原则就是通过协调达到团结,而团结就是控制。管理人员所控制的不是

个别要素和个别的人,而是复杂的相互关系,是集体的情绪、信赖和态度。只有通过协作和认识到共同利益之后的自我调节,才能达到双方合作和利益结合的共同目标。

4.领导应以领导者和拥护者的相互影响为基础。领导者的首要任务是确定组织的目标并使他的拥护者知道这是由群体的愿望和行为所产生的共同目标,而不是领导者个人的目标,领导者所依靠的不是命令和服从,而是协调和确定目标的技巧以及唤起拥护者为完成共同目标而努力工作的本领。

第四,行为科学的早期代表人物梅奥(1880~1949)。在本世纪20~30年代组织的一次霍桑试验的基础上提出人际关系学管理理论。梅奥认为,泰罗的科学管理是基于对人性做消极的假设。按照这种假设,社会是由一群群无组织的个人组成,他们在思想上和行动上只追求个人利益,是“经济人”。而霍桑试验却表明,这个假设是不正确的。工人不是机械的、被动的动物,而是复杂社会系统中的成员,他们接受来自各方面因素的刺激,影响组织生产力的最重要因素,是在工作中发展起来的人际关系,而不只是待遇和工作条件。这就是“人际关系学说”。人际关系学说较之传统的科学管理理论,提出了以下几个新的观点:

1.工人不是“经济人”,而是“社会人”,物质和金钱绝非调动人的积极性的唯一因素。除了物质因素以外,能够影响人的积极性的还有社会的和心理的因素。主张把工人当作“社会人”加以尊重,而不应只把工人当作“机器”使用。

2.生产效率的高低,不仅受工作环境、操作方法的影响,更取决于工人的工作情绪和劳动态度,取决于人与人之间的关系,包括工人之间、工人与管理者和管理层之间的关系。

3.在企业单位里发挥组织作用的,不仅仅是正式组织,还有非正式组织。这种非正式组织是自然形成的,它以其特殊的行为规范和感情,控制着每个成员的行为,发挥着正式团体起不到的作

用,这种作用,有时可以是积极的,有时可以是消极的,需要领导者去加以把握。

4. 新型领导的必要性。领导在了解人们合乎逻辑的行为时,还必须了解不合乎逻辑的行为;要善于倾听和沟通职工的意见,使正式组织的经济需要与非正式组织的个人社会需要取得平衡。

“社会人”假说导出的管理方式,与“经济人”的管理方式是截然不同的(如下表):

“经济人”观点的管理方式	“社会人”观点的管理方式
只注意完成生产任务,提高生产效率;	重点放在关心人,满足人的社会需要。
只注意发挥正式组织的功能;	强调培养职工的归属感、整体感,重视职工之间的交往和友谊,形成良好的人际关系,并重视非组织的作用。
强调金钱刺激,并扩大个人差别;	着重提倡集体奖励,不主张个人奖励。
完全是一种任务管理。	强调职工参与企业的决策研究,倡导参与管理。

第二节 行为科学形成的主要理论

自创建人际关系学,特别是第二次世界大战以后,许多社会学家、心理学家、经济学家等,都在积极从事人的行为规律的研究,其范围涉及许多方面,提出了不少新理论。与企业管理有关的,主要是关于人的需要、动机和激励问题以及同企业管理有关的所谓人性问题、领导方式、领导效能等问题。成为行为科学的重要理论。

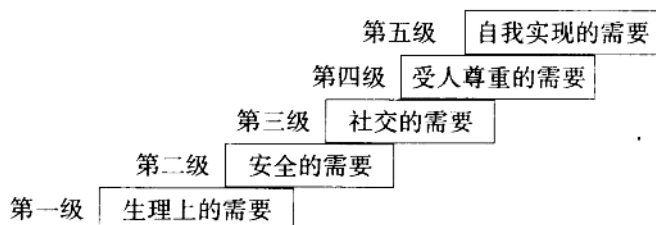
一、需要理论

人的需要、动机和激励问题,是行为科学的重要内容,对管理实践有较大的影响。因为人们的需要产生动机,确定行为目标,激

励则起着强化和推动行为的作用。要想预测、控制和引导人们的行为,就必须创造一定的条件,激发起人们的某种需要,产生满足需要的动力,使之去自觉地完成预期的目标。所以研究人的需要、寻求激励因素和激励方法,对于调动人的积极性有重要作用。

(一)马斯洛的“需要层次理论”

马斯洛(1908~1970)是一位有名的心理学家和行为科学家。他在代表作《激励与个性》中提出了“需要层次论”。马斯洛认为:人是有需要的动物,人的需要是影响人的行为的决定因素,将人的需要划分为五个层次(如下图):



第一层次的生理需要:包括维持生活延续生命所必须的各种物质上的需要,如衣食、住房、医药、生育、排泄等。它是人类生存和发展的最基本的需要,因而也是推动力最大的需要;

第二层次的安全需要:包括心理上与物质上的安全保障的需要,如免除危险、恐惧、威胁,职业有保障,劳动安全有保障,失业、退休后生活有保障等;

第三层次的社交需要:也叫感情和归属的需要。如人们之间的彼此交往、同情、友谊、爱情和互助,以及归属于某个群体等;

第四层次的受人尊重的需要:即自尊和受人尊重、重视等;

第五层次的自我实现的需要:也就是我们通常所说的“志气”、“抱负”和“理想”。人们都有自己对生活的期望和对事业的追求,并且希望最大限度的发展和取得最大的成就,即实现自己的理想。这是人的最高级的需要。

“需要论”的主要观点:

1. 人的需要是天生的,而且是按顺序发展的。从追求满足较低级别的需要出发,用我国古人的说法就是“衣食足而知荣辱”。

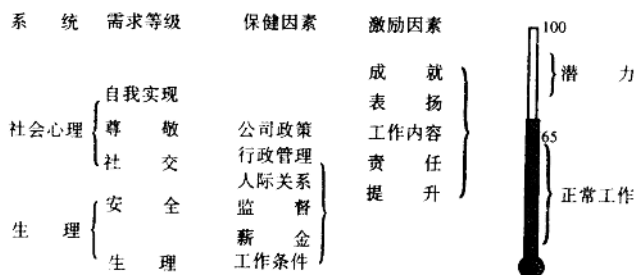
2. 已经满足的需要不再是激励因素,只有未满足的需要才会起激励作用,影响人的行为。

3. 妥善解决人们产生某种不现实的要求,以保存人们为实现需要而对行为产生的影响。

(二)赫茨伯格的“双因素理论”

赫茨伯格(1923~?)生于美国,以“在仅能维持生存的经济条件下,生理需要起决定作用,随着经济发展到较高水平,其它需要对行为的影响就越来越大”的假设,提出了“激励因素——保健因素理论”,也叫“双因素理论”。这是对马斯洛“需要层次理论”的发展。赫茨伯格认为,在经济发展到一定水平的条件下,人的需要大致可以分为两类:一类是满意或不满意的需要;另一类是要求个人发展的需要。前者近于马斯洛的前三类需要,后者相当于马斯洛的后两类需要。前者只能起“保健”作用,得到满足时,只能消除职工的不满,使之安于工作,并不能构成强烈的激励,激发起职工的积极性。要求个人发展的需要,如工作富有挑战性,工作成就得到承认等,才是真正的激励因素,才能给人以强烈的刺激。所谓保健因素,被称为“维持因素”,指的是与工作环境和工作条件有关的因素,如企业的制度与管理,工资,劳动保护,社会保障等。这些因素不能直接起到激励职工的作用,但能防止职工的不满。只有“激励因素”,才能激励和促进职工的责任感、荣誉感和上进心,使之做出最好的成绩或得到最快的成长。在这两类因素中,有的是重叠的,如受到赏识属于激励因素,是起积极作用的,但当没有得到赏识时,又会起消极作用。再如工作待遇的提高,职务、职称的晋升,对有的人是“保健因素”,对另一些人则是“激励因素”。即使是同一个人,有时起保健作用,有时又会起激励作用。

双因素理论与需求等级理论有紧密的联系,如下图所示,激励因素主要是对自我实现需求、尊重需求和社交需求的满足;而保健因素主要是对安全需求和生理需求的满足(见图)。



图中右边的温度计,以百分比的形式表示一个人能力的发挥,它假定:一个人的能力发挥到 65% 就能完成正常的工作量,而激励因素却可以挖掘人的潜力。

(三)麦克利兰的成就需要理论

这是美国哈佛大学心理学家戴维·麦克利兰,在对成就需要这一因素做了大量调查研究的基础上提出来的一种需要理论。“成就需要理论”认为人在生理需要得到基本满足的条件下,还有权力、友谊和成就这三种需要。“权力需要”:是管理成功的基本要素之一。权力有一个发展过程,一般从依赖别人→相信自己→控制别人→自我隐退到为全社会追求权力。“友谊需要”:负有全局领导责任的管理者把友谊看得比权力更重要。“成就需要”:取得重要的成就会引发人的满足感,增加奋进精神,是对行为起主要影响作用的需要。具有强烈成就需要的人往往具有以下三种品质:(1)事业心比较强,喜欢能够独立解决问题的环境;(2)把成就看得比金钱更重要,希望从成就中得到的鼓励超过物质鼓励的作用;(3)敢于冒一定风险,但又比较实际,对成功有强烈的要求,同时也担

心失败。“成就需要理论”对了解和研究领导者和科技人员的特点,以及对其激励工作,有重要的参考价值。

二、激励理论

(一)期望理论

这是美国心理学家弗鲁姆在 1964 年出版的《工作与激励》一书中提出的理论。这一理论认为,当人们有需求,又有实现目标的可能性时,其积极性才会高。激励的水平取决于效价和期望概率的乘积。可用公式表示:激发力量 = 效价 $\times$ 期望概率

“效价”指达到目标对于满足个人需要的价值。“期望概率”指根据个人的经验,判断一定行为能够导致某种结果和满足需要的程度。

按照上列公式,激发对象对目标的价值看得愈大,估计能实现的概率越高,激发的力量就越大。有的人说看不到“奔头”,鼓不起干劲,这里的“奔头”实际就是期望。

期望与可行性是影响个人需要强度的两个重要因素。期望与可行性是有联系的,但又有一定的区别。期望是心理学所用的术语,是指过去经验的总和。根据个人过去的经验,可以了解某一需要获得满足的概率,这些过去的经验主要来源于个人认为合法的人与物。例如,父母、教师、上司、同僚及报刊、杂志、书籍等。因此,期望可以影响一个人的动机和需要。

可行性是指环境对动机或需要的某种限制。例如,夜间因大风雨停了电,不能看书,这时读书人的目标行动因为环境的影响和限制而成为不可能。又如,一个人有很强的读书欲望,他去尝试寻求其它的照明方法,但是均遭到了挫折,因而读书的需要强度便降低,同时转而做其它的事——如睡觉。因此可行性是一种环境变数。但是必须强调的是满足需要的目标是否可得成功并不重要,而现实环境本身才足以影响一个人的实际行为。

在制定期望目标时,要周密考虑可行性,期望的目标订得太