

面/向/实/践/的/教/育/管/理/丛/书

沈信民◎著

主编◎杨天平



INCENTIVE MANAGEMENT
ON SCHOOL

有着2000多年历史的浙江省衢州市，以“南孔圣地”“围棋仙地”著称于世。在衢城之东、衢江之畔，巍然矗立着一所现代化中学——浙江省衢州市第三中学。衢州三中始建于“文革”时期的1971年，原校名为“衢县‘五七’中学”，校址位于闸桥刘傅山。四十年间，学校二易校名，二迁校址……

学校 激励 管理 理论



重庆大学出版社

<http://www.cqup.com.cn>

清华大学出版社“十二五”普通高等教育本科教材
工商管理类主干课程教材

第2版

激励管理

INCENTIVE MANAGEMENT
FOR MANAGEMENT

本书全面系统地阐述了激励管理的基本原理、方法和应用。全书共分10章，主要内容包括：激励管理概述、激励理论、激励方法、激励制度设计、激励环境、激励效果评估、激励与薪酬管理、激励与绩效管理、激励与组织文化、激励与领导力。本书可作为高等院校工商管理类专业的教材，也可供从事管理工作的工程技术人员参考。



清华大学出版社
Tsinghua University Press

激励管理理论

面/向/实/践/的/教/育/管/理/丛/书

主编◎杨天平

沈信民◎著

激励管理论

学校

XUEXIAO
JILI GUANLILUN

重庆大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

学校激励管理理论/沈信民著. —重庆:重庆大学出版社,2011.11

(面向实践的教育管理丛书)

ISBN 978-7-5624-6388-7

I. ①学… II. ①沈… III. ①学校管理—研究 IV. ①G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 205025 号

学校激励管理理论

沈信民 著

策划编辑:唐启秀

责任编辑:李桂英 陈艳宇 版式设计:唐启秀

责任校对:邹 晟 责任印制:赵 晟

重庆大学出版社出版发行

出版人:邓晓益

社址:重庆市沙坪坝区虎溪大学城重庆大学(虎溪校区)

邮编:401331

电话:(023)88617183 88617185(中小学)

传真:(023)88617186 88617166

网址:<http://www.cqup.com.cn>

邮箱:fxk@cqup.com.cn(营销中心)

全国新华书店经销

重庆升光电力印务有限公司印刷

*

开本:787×1092 1/16 印张:19.75 字数:316千

2011年11月第1版 2011年11月第1次印刷

ISBN 978-7-5624-6388-7 定价:35.00元

本书如有印刷、装订等质量问题,本社负责调换

版权所有,请勿擅自翻印和用本书

制作各类出版物及配套用书,违者必究

有着2 000多年历史的浙江省衢州市,以“南孔圣地”“围棋仙地”著称于世。在衢城之东、衢江之畔,巍然矗立着一所现代化中学——浙江省衢州市第三中学(以下简称衢州三中)。衢州三中始建于1971年,原校名为“衢县‘五七’中学”,校址位于闹桥刘傅山。四十年间,学校两易校名,两迁校址。

1978年以来的三十余年,衢州三中乘改革开放春风,伴祖国前进步伐,焕发了新的青春。办学规模日益扩大,教育质量不断提升,由原初仅有200名学生的半工半读学校发展为一所拥有3 000多名学生的省级重点中学。春华秋实,桃李芬芳。学校先后为高等院校输送了近万名优秀学子,为祖国建设培养出大批合格人才。

今日之衢州三中,继承当年建校之优良传统,谨记办学管理之艰辛历程,弘扬衢江乡梓之淳朴民风,坚持以人为本之教育理念,推进素质教育之课程改革,严谨诚朴,勤劳实干,渐成“弘志、博学、慎思、笃行”之校训与民主和谐之校风,饱含丰厚的科学与人文底蕴,尽显雄浑的历史与时代风采。

放眼三中校园,草木繁茂,楼宇林立,亮丽而不失内涵,活泼而不失大气,和谐而不失律动,毓秀而不失典雅。学校设施先进,管理科学规范,教师素质一流,学生勤奋进取,教学质量上乘。当年纯真稚嫩的莘莘学子,如今在各自的岗位上,为社会的经济发展和国家民族的复兴贡献着自己的才智。

寒来暑往,中人秉持学校以育人为本、教师以教学为本、学生以学习为本、管理以激励为本的理念,严格遵循教育规律,积极推进素质教育,不断深化教学改革,将科学管理、人本管理的精髓贯彻于教育实践、贯穿于教学管理,形成了卓具特色的激励型学校文化。

1. 学校领导:团结务实,以榜样激励

衢州三中领导班子以身作则,率先垂范,职责分工明确,互相协作配合,思想上“合心”,工作上“合力”,行动上“合拍”,以上下一心、团结互助的榜样示范力量激励并带动全校师生员工奋发进取、开拓创新。学校立足校情,以人为本,认真做

好教育工作的每个环节,逐步健全严谨规范的管理制度,营造和谐高效的氛围,约束和激励师生员工的行为,激发和调动师生员工的积极性,营造和创造师生员工良好的工作与学习环境,保证各项工作有序进行、有效运行,使衢州三中成为全校师生共同生活、成长与发展的家园,为衢州人民提供优质的高中教育。

2. 教师队伍:教书育人,以关爱激励

十年树木,百年树人。衢州三中的教师集体以教学为天职,以育人为宗旨,埋头苦干,严谨善导,遵循教学规律,敬业爱生乐教。经过多年苦心经营,已成为一支师德高尚、敬业爱生、治学严谨、勤教善教的师资队伍。老师们一心扑在教育工作上,专注于教学,对学生严慈相济、爱助有加。他们用心对待每位学生,关爱每位学生,每天从早到晚,从生活、学习到思想等各个方面,在学生身上花心思、付努力、洒汗水、倾爱心。他们以对教育事业的满腔挚爱、对学生的热诚大爱,深入了解发现每个学生身上的闪光点,积极寻找探索激发学生向上的切入点,激励学生不断取得进步、赢得成功、获得发展。

3. 学生群体:勤奋刻苦,以发展激励

衢州三中的学生大多来自农村,学校坚持面向全体学生,促进全面发展,不让一位学生掉队。学校适时组织开展不比智力比努力、不比生活比学习、不比基础比进步的“三比三不比”活动,科学设置高一、高二、高三分年级培养目标,逐步完善全员管理、全程管理和全面管理的“三全管理”制度,引导学生积极进取、勤奋学习、刻苦自励。学校尤其重视对学业成绩后 30% 学生的思想教育和心理引导,通过开设心理课程、设立“心晴小屋”、开通咨询热线、搭建 QQ 交流平台、开展“帮困助学”等途径,充分激发这些学生的学习兴趣,培养他们的爱好和特长,帮助他们树立信心、自我激励、不断进步。

一份耕耘,一份收获。经年的不懈努力,取得了累累硕果,培养了一代代合格新人,创造了一个个辉煌业绩,办学水平呈后来居上之势,在浙西大地上名声鹊起,成为浙西地区发展最快、质量最好的学校之一。学校先后荣获省“文明单位”、省“绿色学校”、省“卫生先进单位”、省“现代教育技术实验学校”、省“依法治校示范校”、省“书法教学培训基地”、省“群众性体育工作先进集体”、“衢州市名校”、市“教科研先进集体”、市“基础教育课程改革工作先进集体”和市“校本课程开发与实施先进学校”等荣誉称号。

衢州三中的发展历程与骄人成就,凝聚了几代三中人教书育人、上下求索的心血和汗水,承载着各级领导和社会各界的殷切期望和重托。值此建校四十周年之际,我们总结并提炼学校的办学经验和思考,试图将三中的管理个例与激励实践上升为学校激励管理的基本理论,奉献给广大读者。但由于本人水平有限,加之时间仓促,书稿还很粗疏,不完善乃至错漏之处难免,敬请教育界同仁提出宝贵意见。

沈信民

二〇一一年七月十六日

第一章 学校激励	1
第一节 激励的含义	1
第二节 激励的理论	8
第三节 学校组织中的激励	12
第二章 学校激励的特征与功能	43
第一节 学校激励的特征	43
第二节 学校激励的功能	50
第三章 学校激励的原理与原则	73
第一节 学校激励的原理	73
第二节 学校激励的原则	81
第四章 学校激励的主体与客体	101
第一节 学校激励的主体	101
第二节 学校激励的客体	111
第五章 学校激励的策略与方法	128
第一节 学校激励的策略	128
第二节 学校激励的方法	139

目 录

第一章 学校激励	1
第一节 激励的缘起	1
第二节 激励的理论	8
第三节 学校组织中的激励	32
第二章 学校激励的特征与功能	43
第一节 学校激励的特征	43
第二节 学校激励的功能	50
第三章 学校激励的原理与原则	73
第一节 学校激励的原理	73
第二节 学校激励的原则	81
第四章 学校激励的主体与客体	101
第一节 学校激励的主体	101
第二节 学校激励的客体	111
第五章 学校激励的策略与方法	128
第一节 学校激励的策略	128
第二节 学校激励的方法	139

第六章 学校激励的类型与模式	164
第一节 学校激励的类型	164
第二节 学校激励的模式	169
第七章 学生激励	185
第一节 学生的身心特点	185
第二节 学生激励的策略与方法	187
第八章 教师激励	210
第一节 教师的职业与心理特点	210
第二节 教师激励的策略与方法	216
第九章 学校领导激励	235
第一节 学校领导特质	235
第二节 学校领导激励	248
第十章 学校公关激励	265
第一节 公共关系	265
第二节 学校公关激励	280
附 录	295
参考文献	303
后 记	306

第一章

学校激励

人是创造历史的主体,没有人就没有历史,因此,作为历史的创造者,人的情况好坏,决定着事情的成败。人的能力在短时间内得不到改变,但其热情的激发,会有效提高工作效率,同时也促使他们有意识地去提高个人能力。尤其是在这个日益重视人力资源的时代,对人的激励毫无疑问是至关重要的,事实上,激励已经遍布了世界各行各业的各个部门和各个角落。在学校里也一样,不论是校内的老师、领导、职工或是学生,还是校外的家长或是其他社会群体与部门,他们都需要得到激励,激励已经成为学校管理的重要部分。

第一节 激励的缘起

激励本质上是人对人的活动,它的基础是对人的作用加以重视,进而对人的情况进行关注。追溯历史的发展可知,激励首先萌发于人本主义思想出现之初。之后,随着社会的发展,人们越来越发现人对组织的作用与影响巨大,从而在提高人的工作积极性与效率方面也加以研究,激励也渐渐成为了独立的研究对象与学科。因此,在追溯激励的发展历程时,首先要了解以人为本的管理思想的发展过程。

一、人本主义思想的历史脉络

人本主义,英文为“Humanism”,来源于拉丁文“Humanitas”,又被称为人文主义和人道主义等,最早出现于古罗马作家西塞罗和格林乌斯的著作中,其作为一种比较系统的思想形态出现是与14—16世纪欧洲文艺复兴运动紧密相连的。文艺复兴时,“人本主义”被赋予了新内涵,文艺复兴运动中所倡导的新文化被称为了“人文主义”文化,它是处于文艺复兴时期的不同国家、不同地域的人文主义者所共同持有的世界观,这个思想主张以人为中心,歌颂和倡导人的价值与力量,并提倡自由、科学、平等与个性解放。西方的著名文化史学家布克哈特(Jacob Burckhardt)曾经强调:“文艺复兴于发现外部世界之外,由于它首先认识和揭示了丰满的完整的人性而取得了一项尤为伟大的成就。”^①

17—18世纪,当时的启蒙思想家们举起了人道主义大旗,宣扬关怀人、尊重人和以人为中心的世界观,并赋予了人本主义“自由、平等、博爱”的新含义,因此,“Humanism”被称为“人道主义”。捷克教育家夸美纽斯(Johann Amos Comenins)是人文主义教育观的现实派代表,而法国的启蒙思想家、哲学家、教育家、文学家卢梭(Jean Jacques Rousseau)则是这种观点的浪漫派代表。夸美纽斯继承了文艺复兴时期以来的人文主义教育思想的成果,并提出了著名的“论教育适应自然的原则”,即顺应人的自然本性和儿童年龄特征来施行教育。而卢梭的人文主义教育思想又可视为自然主义教育思想,他的思想是以关心人、尊重人和发展人的人本主义思想作为前提。他认为,在具体的教育活动过程中,教育必须遵守自然法则,顺应人的本性,使得教育与人的身心发展的相应阶段保持一致。

继卢梭之后,生活于19世纪的瑞士著名教育家裴斯泰洛奇(Johann Heinrich Pestalozzi)接手了自然主义思想的大旗,并且对其进行了继承和发展,并提出了升华自然主义教育的理论。^②裴斯泰洛齐也十分重视人的天性,他主张要根据人的天性而对人进行自然教育,与卢梭不同的是,裴斯泰洛齐并不认为人的天性是完美的,他认为,要把人身上的潜能逐步发掘出来,就需要依靠教育,教育的目的是“促使人的一切天赋和能力得到全面和谐的发展”。而后来的德国著名教育理论

① 王义高.当代世界教育思潮与各国教育改革[M].北京:北京师范大学出版社,1998:3.

② 袁传明.裴斯泰洛齐与陶行知的“生活教育”理论之比较[J].华中师范大学研究生学报,2009(3).

家、实践家福禄贝尔(Friedrich Froebel),则吸收并发展了卢梭、裴斯泰洛奇等各个教育家遵循自然的教育思想,并将顺应自然作为教育最主要的原则。在这一时期,英国著名哲学家、社会学家和教育家斯宾塞(Herbert Spencer)也积极主张教育应符合儿童心智发展的自然规律,他极为重视学生的学习兴趣,反对无视儿童身心发展规律和学习主动性的比较古板的传统教育方法,因此,斯宾塞也被称为“一位真正的教育先锋”。不过,西方教育史上真正第一次明确提出把人与自然、人本主义与自然主义统一起来的代表人物,则应当是人本主义的集大成者——费尔巴哈,他的人本主义哲学主要研究的是人的本质,主要包括人的自然属性、社会属性、理性和神性。费尔巴哈的人本主义思想的实质是:确立物质的经验的生活着的人的无上地位,即把上帝人化,把人神化。在费尔巴哈哲学思想中,人是自然基础之上的人,只有社会的人才是人。^①

进入20世纪以后,有关人本主义的教育思想与理念得到迅猛发展,其哲学流派也相继得以形成与发展。约翰·杜威(John Dewey),就是20世纪、甚至人类历史上的少数几个最有影响力的教育家之一,他立足于现代社会讨论教育问题,积极吸收人类文化的优秀成果,并建立起了一座雄伟的教育理论大厦。杜威认为,学校在制定教育目的时,必须先考虑到儿童的身心特点,以儿童即时的本领、活动和经验为依据,以促进儿童的生长为目的。杜威“生长目的”论的本质,就是尊重学生的本能、兴趣和经验,促进学生主体性发展,在杜威看来,“儿童自己的本能和能力为一切教育提供了素材,并指出了起点”^②。在这之后出现的存在主义哲学流派,他们基于反理性主义,对人本主义教育又提出了新的见解。存在主义哲学流派始发于欧洲,在第二次世界大战前后开始发展并流行,其影响力渗透到了社会生活的各个领域与角落。存在主义哲学与传统哲学的根本区别是,它特别注重人的存在,重视现实人生,并且以此为自身的出发点。存在主义的代表人物主要有:德国的雅斯贝尔斯和海德格尔,法国的萨特与奥地利的布贝尔。存在主义的教育理念极力主张个人价值,强调个性和重视主体自由。这种教育观的出发点、切入点以及深层依据,就是人的自我生成及自我实现,这与海德格尔的“自我设计”、萨特的“自我创造”及雅斯贝尔斯的“自我超越”哲学主张颇有联系。在存在

① 费尔巴哈. 费尔巴哈哲学著作选集:上[M]. 北京:商务印书馆,1984:571.

② 赵祥麟,王承绪. 杜威教育论著选[M]. 上海:华东师范大学出版社,1981:155.

主义哲学流派之后,在 20 世纪 70 年代的美国,出现了人本主义教育思想流派,其传统根源可追溯到卢梭的自然主义及后来的杜威“以儿童为中心”的进步主义教育思想。人本主义流派的典型代表人物有马斯洛和罗杰斯等。人本主义教育流派的观点与上述的思想家、教育家的理念一脉相承,他们认为,人具有比动物高的潜能,人的最高层心理需要是发挥自身的潜能和自我价值的实现。因此,人本主义教育思想特别强调:教育的目的是发掘人的潜能、促进人的个性的发展和培养富有个性的人,譬如,马斯洛认为,“教育的目的,人的目的,人本主义的目的,与人有关的目的,在根本上就是人的‘自我实现’,是丰满人性的形式,是人能够达到的或个人能够达到的最高度的发展。”^①罗杰斯也主张:教育目标是培养能够适应环境变化和懂得如何学习的、有独特的人格特征且得到充分发展的人。由此可见,人本主义者所追求的教育目标,并不局限于对知识的掌握,同时,还要培养具有独立判断、主动思考和具有独特个性的人。

二、工业心理学中的人性研究

管理心理学的早期发展与西方工业心理学的兴起是密切相关的。为了取得更高的生产效率,心理学家和生理学家们早就将思考的重点放在如何有效利用人的某些心理,即生理资源上。尽管心理学在泰勒制度出现之前就已是一门独立的学科,但是直至 20 世纪初期,人们才把它应用到工业生产领域,用以研究如何适应和改变工人的心理、激发工人的工作热情,从而提高生产效率,其创始人与发起者是芒斯特伯格(Hugo Munsterberg, 1863—1916),他被称为工业心理学之父。芒斯特伯格生于德国,后来移居美国,在哈佛大学工作之后,他在哈佛建立了心理学实验室,并作为工业心理学活动的基地。1912 年,他发表了著作《心理学和工业效率》,其论点受到当时美国工商界的大力支持和赞赏,政府还专门设立一个部门,专门从事将心理学用于解决工业管理问题方面的研究和指导工作。

当时,由于泰勒制的实施,美国人对科学管理的兴趣已经高涨起来。芒斯特伯格则希望对工业生产中工人的行为进行深入的科学研究,他认为,工业生产中,人们主要的注意力放在了材料和设备问题上;当然,也有人注意到工人的心理状态,比如疲劳、兴趣、工作报酬及其他工作情绪问题。然而,对于这一类问题,都

① 马斯洛. 人性能达到的境界[M]. 昆明:云南人民出版社,1987:169.

是由一些门外汉来处理的,而他们对此很少有科学的解释与理解。

芒斯特伯格的主要研究点是了解人们的心理素质,并在此基础上决定把他们安排在最适合的工作岗位上。与此同时,还要研究在什么心理条件下,每个工人能做出最大的、最令人满意的有效产量。此外,还要研究如何最大程度地让人们的情绪产生利于工作的影响。^①

《心理学和工作效率》一书包含三方面的内容:第一是尽可能雇佣的最好工人;第二是尽可能有很好的工作;第三是尽可能得到最好效果。

这些研究成果被广泛地应用到职业的选择、劳动合理化以及工作方法的改进和创造最佳工作条件等方面。创造符合工人体力和心理特征的工作条件,在当时来说,不仅是生产力提高的重要因素,同时也是减少工人同雇主矛盾冲突的重要因素。

芒斯特伯格的研究路线和方向及其所采取的方法,与管理心理学的发展方向是一致的,然而,他所考虑的面较为狭窄,并且还缺乏社会心理学和人类学的观点与论据,因此,他的工业心理学未能在当时引起更广泛的关注。而后来进行的“霍桑试验”,却为工业心理学研究增加了深度和广度,并且开创了管理心理学的新局面。

三、霍桑试验与人际关系学派

乔治·埃尔顿·梅奥(George Elton Mayo, 1880—1949)是澳大利亚人,于1899年在阿德雷得大学取得了逻辑学和哲学硕士学位。之后,曾在澳大利亚昆士兰大学讲授逻辑学及哲学。不久之后,又去苏格兰的爱丁堡研究医学,并担任精神病理学的副研究员。由于得到洛克菲勒基金的资助,梅奥移居美国,在宾夕法尼亚大学沃顿商学院教学。1926年,梅奥以一名工业研究副教授的身份到哈佛大学教学,并在哈佛大学度过了大部分的工作生涯,最终还成为了企业管理学院的产业研究教授。在去世前,梅奥还担任过英国政府的工业问题顾问。梅奥主要的著作有:《工业文明中的人性问题》(1933)和《工业文明中的社会问题》(1949);主要论文有:《工业心理学基础》(1924)和《人们行为中的非理性因素:工业中不明确的思想》(1923)等。

^① 俞文钊.管理心理学[M].3版.大连:东北财经大学出版社,2008:12-13.

在哈佛大学任职期间,梅奥发起并领导了一系列的科研项目,其中最为著名的就是对芝加哥西屋电气公司的霍桑工厂进行的为期5年的研究(被称为“霍桑实验”)。梅奥常常被人们称为人际关系论和工业社会学的创始人。梅奥从1927—1932年的研究当中提取了大量的材料,而且还把这些试验与访谈的结果进行了总结,并于1933年出版了《工业文明中的人性问题》这一著作,其中提出了人际关系学说。

(一)对群氓假设的否定

“群氓假设”是由经济学家大卫·李嘉图倡导的,这一假设认为:①自然的社会是由一群无组织的个人所构成的;②每一个人,都按着能达到自我生存和实现自我利益的方式来行事;③每一个人都只按逻辑进行思考,为达到一定的目标而努力。

梅奥反对这种群氓假设,并提出:①重要的是与其他人协作,而不是一群无组织的乌合之众互相进行竞争;②所有的人都在保卫自己在群体中的地位,而不只是为自己的个人利益而行动;③思维受情感的指导比受逻辑的指导要多。如果按群氓假设,社会是由一群无组织的人组成,那么他们在思想上和行动上只力求符合个人利益,并追求最大限度的经济收入。如果按此假设,管理者要联系的对象仅仅是职工个体,因此,工人被安排去做固定的、无聊的以及过分简单的工作,成了“活的机器”。然而,试验研究表明,工人不是机械的和被动的生物,而是复杂的社会系统中的成员,他们受到来自各方面因素的刺激,而不只是工资。

(二)人际关系学说的主要观点

梅奥指出,影响组织生产力的最重要因素,是在工作中发展出来的人际关系,而不仅仅是待遇和工作环境。这说明,劳动生产率不仅受到物理的和生理的因素的影响,也受到社会和心理因素的影响,这就是“人群关系论”的主要观点。

与之前传统科学管理理论相比,梅奥经霍桑试验而得到的“人群关系论”提出了3条新观点:

1)传统的科学管理理论认为人是“经济人”,认为金钱是员工刺激积极性的唯一动力。企业家以“经济人”的身份而追求利润最大化,工人则以“经济人”的

身份追求最高的薪酬。然而,霍桑实验表明,人是“社会人”,能够影响人的积极性的因素,除了物质利益的因素以外,还有社会和心理因素。因此,人群关系论主张尊重工人,把他们当“社会人”对待,而不是把人当作“机器”。

2)传统的科学管理理论认为,生产效率只受工作方法和工作条件制约,因此,在管理上,它只强调实施工作方法的科学化、劳动组织的专业化与作业程序的标准化。总而言之,传统的管理是以工作为中心的。

霍桑实验却得出,生产效率主要取决于员工的工作情绪,即员工的士气。而士气又取决于以下两个要素:一是职工在家庭和社会生活中所形成的心态,二是企业内部的人群关系。

3)传统管理理论只注重诸如职权划分、组织机构和规章制度等“正式组织”的作用。

而霍桑实验发现且证实了“非正式组织”的存在。由于非正式组织的存在,企业领导人就有了新的要求:注意了解和考虑职工的意见,使正式组织的目标与非正式组织的需要之间取得平衡。企业领导人在了解员工们合乎逻辑的行为时,还需要理解其不合逻辑但却符合感情的行为。传统管理仅仅注意到了人们合乎理性的行动,却没有注意到不合乎逻辑的行为,如情绪、信仰等。以上观点和理论构成了早期人群关系学派的主要内容。

(三)人际关系学说的评价

人际关系学说为管理工作与管理学说指出了新方向,它强调了人在生产中的因素,这是管理心理学的新起点。这一学说号召人们去掌握综合的管理技能,其中包括了解人群情况的判断技能。职工既要在物质方面得到满足,更重要的是,他们还有社会关系方面的需求。此外,还要掌握对工人进行了解、激励、引导和沟通交流的人际关系技能。

梅奥的人际关系学说与泰勒的传统科学管理理论既有差别,也有相同点。其相同点主要是:目标一致,两者均追求提高生产率;两者都追求管理者与工人之间行动方向一致,二者的不同之处如表 1.1 所示。

梅奥学说与泰勒理论有许多差别,大部分原因是时代背景、个人经历与训练等的不同。泰勒的科学管理理论符合当时经济、政治与社会对提高生产力的需求;而梅奥则生活于经济不景气、战争频发和社会不安定的时期,这一时期人更需

要精神上的寄托。泰勒是一名工程师,追求理性与效率;梅奥受哲学和逻辑学的训练,又对精神病病理有接触,自然会从这一角度去考察企业与社会。

表 1.1 泰勒理论与梅奥学说之区别

泰勒理论	梅奥学说
1. 由管理当局研究采取措施,排除提高工作成绩障碍的措施	1. 监工提高社会技能
2. 注意重点是工人个体	2. 注意重点是团体成员中的工人
3. 不注意人际关系	3. 注意人际关系
4. 物质与工作环境是影响生产率的一个主要因素	4. 社会环境是主要的
5. 只要有机会,人们就会追求最大的经济报酬	5. 强调团体成员的地位,物质诱惑放在次要地位

(四) 人际关系学派的局限性

人际关系学说没有对人的心理因素进行全面和深入的考察,较为片面地强调了职工的满意感在生产效率中的作用。这一学说过于强调非正式群体的作用,而没能看到群体中的其他影响因素,这一学说还缺乏因人而宜和因事而宜的权变观点。在一个企业中,究竟采用什么样的管理方法,还要依情形而定。

由以上可见,西方管理心理学从管理哲学这个特定范围来探讨人性的本质和人性行为。因为其理论观念对管理方法具有重要指导意义,因而有必要深入分析有关人性假设的各种理论。

第二节 激励的理论

有关激励的理论在 20 世纪初已经出现,随着 50 年代诞生的行为科学的不断发展,有关激励理论的研究就更为活跃,国内外不同的专家学者从不同的角度提出了数十种激励理论,如何对这数十种学说进行归纳,学术界也没有达成共识。