



科文图书

◆ 科文工商管理经典文库·管理大师系列

这是马斯洛最重要和最永恒的著作，
它的思想对我有持久、深远的影响。

—— 彼得·德鲁克

Maslow



[美] 亚伯拉罕·马斯洛 著
Abraham Maslow

马斯洛论管理

Maslow
On Management



中国标准出版社

C931.2
12

科文工商管理经典文库·管理大师系列

Maslow



On Management

马斯洛论管理

亚伯拉罕·H·马斯洛 (Abraham H. Maslow)

[美] 德波娜·C·斯蒂芬斯 (Deborah C. Stephens) 著

加里·赫尔 (Gary Heil)

李 斯 译

中国标准出版社

著作权合同登记图字:01-2000-3257 号

图书在版编目(CIP)数据

别忘了,我们都是人:马斯洛论管理/(美)马斯洛(Maslow, A. H.)等著;李斯译. - 北京:中国标准出版社,2001.1

ISBN 7-5066-2316-1

I. 别… II. ①马… ②李… III. 马斯洛, A. H. (1908 ~ 1970)-群众管理-理论 IV. C931.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 76350 号

Maslow on Management

Copyright © 1998 by Ann R. Kaplan. All rights reserved.

AUTHORIZED TRANSLATION OF THE EDITION PUBLISHED BY JOHN WILEY & SONS, New York, Chichester, Brisbane, Singapore and Toronto. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons Inc.

中文简体字版权 © 2001 科文(香港)出版有限公司/约翰·威利父子公司

中国标准出版社出版

中国标准出版社出版

北京复兴门外三里河北街 16 号

邮政编码: 100045 电话: 68522112

北京科文剑桥图书有限公司承销

北京安定门外大街 208 号三利大厦四层

邮政编码: 100011 电话: 64203023

中国纺织出版社印刷厂印刷

各地新华书店经销

版权专有 不得翻印

开本 787 × 1092 1/16 印张 19 字数 278 千字

2004 年 1 月第二次印刷

ISBN 7-5066-2316-1/F·071

定价 29.00 元



作者简介：

亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）

著名心理学家。最初任教于布鲁克林大学，后任布兰戴斯大学的心理学系的主任，曾任美国心理学协会的主席。他的需求层次、自我实现理论闻名于世，对于管理学学科的发展有着深远的影响作用，对于德鲁克等管理大师的思想也有很大的影响。

内容简介：

亚伯拉罕·马斯洛是人本主义心理学的祖师，他再造了心理学，在心理学的第三思潮中力图把全部的人性回归到科学中去。他最著名的理论：需求层次理论、自我实现、峰值体验等，已为大家耳熟能详，成为现代心理学不可或缺的一部分。本书是马斯洛挑战美国60年代的管理大师之作。当时的管理大师，如杜拉克、麦格莱高等都把注意力集中于工业化的工作场地，而很少有人关注人的因素。马斯洛最早认识到这个问题，他说：“工业领域也许能够当作心理动力学研究、高级人类发展研究和人类思想生态学研究的新实验室。”本书中马斯洛阐述了他的著名理论在管理中的应用，以及他对于经济学和管理学的心理学思考。本书中马斯洛一直在回答两个问题：人类的本性能够允许怎样的一个社会？社会能够允许怎样的人类本性存在？他的观点很具有颠覆性、穿透性和准确的预见性。一些对于经济学和管理学的反思也饶有趣味，给人耳目一新的感觉。

Contents

目录

1	新版前言
8	导言
13	亚伯拉罕·马斯洛：其人，其工作
15	初版前言
	★“亚伯拉罕·马斯洛并不需要解释或者翻译。他是一本翻开的书，从他的话和他极其自珍的人格都可以明白这一点。”
	★“亚伯拉罕·马斯洛是自弗洛伊德以来最伟大的心理学家。本世纪下半叶属于他。”
18	第一章 关于自我实现
18	自我实现者对职责、工作和使命的态度
21	再论自我实现、工作、职责与使命
34	自我实现的职责
	★“以最简单的方式来说，对人类劳动、生活和他们谋生的方式进行合适的管理，可以改善他们，并改善整个世界，从这个意义上来说，合适的管理就是一种理想化的、或称革命性的技巧。”

35 第二章 关于进步管理（又称理想管理）

35 不同层次的不同管理原则

36 进步的经济与进步的管理

59 管理政策对个体差别的忽视

60 趋向进步与趋向倒退力量之平衡

62 进步管理与组织学理论的目标及指导的备忘录

66 倒退的力量

68 论工作中的自尊

80 作为一项心理学实验的管理

93 作为一种爱国主义的进步管理

99 杰出的管理者、监督者、工头其性格与其心理健康之间
的关系（读莱克特著作的笔记）

103 再论杰出的管理者、监督者、工头其性格与其心理健康
之间的关系（读莱克特著作的笔记）

110 进步管理学备忘录

113 进步管理的副产品

★“可以假定，每个人都喜欢充当主力，而不情愿扮演被动的助手，不情愿当工具，不情愿做浮浪上的一只瓶塞。”

★“……我毫不怀疑，在大型组织里一直在起作用的那种顺从性的行为准则绝对需要修正和改动。我们得找到一个办法，让人们在一个公司里保持自己的个性……我们得面对这个问题。”

★“工作不是工作，而是你喜欢的一项娱乐，而且碰巧你还能由此爱好而拿工资。”

116 第三章 关于协同

116 协同效果论

119 强强协同原则与强强不协同原则

136 再论协同效果

139 共存动力学及整体机能性思维（备忘录）

154 论 B 型价值（长期目标、终极目标）

★“一个追求自身利益的人，同时也就自动地帮助了别人；一个千方百计充当利他主义者、帮助别人、一心要无私奉献的人，也自动地、不管愿意不愿意地得到了自我所需要的好处。”

157 第四章 关于管理者

157 领袖论

173 优等人——“阿格里丹人”（生理上更优越、更有控制欲的人）

181 极其优越的老板

191 谈谈阿罗海湖的无结构组织

223 论创造力

232 再谈创造性人才

234 论企业家

★“……为得到权力而追求权力的人，正好就是不应该得到权力的人。这样的人很容易滥用权力，很容易为满足私欲而推翻权力，操纵权力，利用权力。”

★“B 型权力是世界上最美好的权力，或者是使世界更接近完美的权力。”

239 第五章 其他

239 重新定义利润、税收、成本、金钱、经济学（备忘录）

246 再谈利润

249 再谈利润、成本等的重新定义

251 好的、理想的推销员和好的、理想的客户

- 257 再论推销员与客户……
- 257 推销员与推销术（备忘录）
- 265 怨言杂论
- 276 社会进步理论与缓慢变革学说
- 288 论进步管理政策之必要性

★“为什么一个必不可少的、极有价值的人会留在一家企业里，而不愿再换一个工作？”

★“如果对工业情形中的抱怨级别进行研究，可以用来作为该组织健康与否的尺度，特别是当人们有足够多的样本时。”

37年之后

真是奇怪，不是吗？一本脱销近37年的书，一本差不多连首印数都没有卖完就消失得全无踪影，埋入废纸堆无声无息的书，突然间却冒了出来，激起差不多所有人的兴趣。这本书触动了数以千计的马斯洛迷和另外的很多人——他们只是在研究生班听说过他的名字，或者是想起像自我实现、峰值体验、需求层次等词语的时候，或者是在盯着计算机屏幕时，才模模糊糊地想起这个人。

这本书为什么会消失，这个问题一直困扰着我。也许，是因为书名的缘故吧。我曾恳请阿比用一个更易于读者接受的名字，可是，我算什么人的呢？竟然想到要向词语的迷宫和有魅力的写作发出挑战。不过，当初的出版人很是做了一番工作的，可是，阿比固执地坚持要用《理想管理》这个名字。

可是，这本书之所以消失更大的原因可能是时机不对。二战之后，工业化的美国相当自满，处在盛名的顶峰，美国人对商业书籍没有特别大的兴趣，特别是由一位没有丝毫从商经验的心理学家写的商业书。除开那个令人畏缩的书名，阿比（亚伯拉罕·马斯洛的昵称）还用了一种散淡的笔调，记下一些思想片断，一些零碎的念头，一些粗略的草稿，就像画家画的一些草图，或者像提琴手做的一些指法练习一样。

本书的内容，全是从他的日记里逐字逐句照搬下来的。阿比最早把这些日记交给我看时，我很果断地说：“你应该把这些东西发表出来。”他不肯听我的话，说那些东西只不过是一些“还很有待改进的玩意儿”，只是一些草稿，“不是学术性的”，“我是这个领域里的新手”，等等

的话。一个借口接着另一个借口。几个月后,理智占了上风。我说服他将日记发表出来,然后找了一位出版人。我确信,这位出版编辑对那本书的意义并不十分理解,他竟悄悄地问我,英语是不是阿比的第二语言。

那本书有些部分极其天真,有些部分又极具预见性,很有穿透性。可是,并没有任何语言的标准范式——假如你能够忍受再读这句话。也不会列举上 19 条“某某事的有效做法”等等。你在这本极奇妙的书里面将要体验到的,是一个天才的活生生的思想过程,你会看到他全部精妙的沉思,看到一个有思想深度的作家,他一生都在培育起步者的思想。如他在前言中所说的:“新手经常可以看到老手忽略掉的东西”。

他接下去干了起来,向 60 年代著名的管理大师们发出了挑战,那些人当时正在长篇累牍地论述工业化的工作场地,最著名的有杜拉克、麦格莱高、罗杰斯和莱克特。他的态度总是友好的,不带敌意的,可是,你知道他的方法是一定会让当时的那些偶像们侧目的。杜拉克说,阿比写作这么一本书,是要将他和麦格莱高拉下马。我怀疑那并非他最初的动机,可是,阿比显然向这些巨头的理论提出了置疑。不过,当你接着读下去的时候,我希望,你还会注意到其他的一些东西,其中有许多是我在 35 年前错过的,或者没有完全理解的。

比如,阿比是最早意识到这样一个问题的人之一,他说“工业领域也许能够当作心理动力学研究、高级人类发展研究和人类理想生态学研究的崖实验室。”他的预见还是相当出色的。仅举一例。在最后一章,他极其精确地预见到,苏联最终的解体和美国未来的成功,是因为“工业所培育的人类发展的倾向……如果美国人能够变成比俄罗斯人更好的人种(亲爱的读者,请记住,他可是在冷战的顶峰时期写下这段话的),那么,这就是最终获得成功的东西。美国人会有更多人爱,更受人尊重,更受人信任,等等”。

关于这本书,我还有两件事想提一下。一是,今天听起来,他说的话在政治上是错得多么远,阿比一向是何等的勇敢。看看他讲阿格里丹人的这一章,他在这一章里讲到了民主的两难问题:对于优越一些的人,我们应该怎么办?对于天才前后

不一的种种矛盾,我们应该怎么办?他尝试解决很多人在60年代逃避、现在仍然还在躲避的一些问题。阿比总在提一些大问题。本书想要处理的两大问题,是一直没有解决、但又值得反复重温的道德方面的论题:“人类的本性能够允许怎样的一个社会?”、“社会能够允许怎样的人类天性存在?”

也许,这一点有助于解释我在开始提出的问题:为什么准备再版此书的消息会引起如此强烈的兴趣?为什么这本书会在出版之后那么长的时间里,如此不合情理地站到了本已拥挤的书架上?第一个问题回答起来稍微容易一些。今天的公司所面临的问题,比他们在60年代所必须解决的问题要复杂得多:全球化、激烈竞争、日新月异的科技、方方面面的变化、变化、变化。至于第二个问题,既然我已经再读了这本书,事情就相当明显了。该书提出了具有相当威胁性的问题,阿比以前总在想,科学最主要的目标是要“把真理强行灌进不太愿意接受的人的喉咙。”也许,我们的喉咙甚或我们的思想现在已经准备好接受马斯洛的妙药了。

亚伯拉罕·马斯洛并不需要解释或者翻译。他是一本翻开的书,凭他的话和他极其自珍的人格都可以明白这一点。阿比最重要的著作之一是《存在心理学探索》,这本书出版于1962年,第一句话就是:

在遥远的地平线上,现在出现了一种全新的概念,就是人类犯病的概念,也是人类健康的概念,这是我认为非常刺激和充满了奇妙可能性的一种心理学,我愿意向这种诱惑投诚,以便公开地表达它,甚至在它受到扼制或者确认之前,在它将被称作可靠的科学知识之前。

所有的一切都包含在这一句话里面了,这句话给心理学赋予了一种新的生命;它使心理学里外翻了个个儿,或者说得更准确一些,它使心理学研究的对象由外在表现转向了内在本质:通过个人的体验达到真理,要成为“勇敢的求知者”。

科学对于阿比来说是一种生活和爱的方式,是他的诗歌,扫荡诗歌里面的官僚气(或者按他喜欢的方式说,就是揭开诗歌的神秘面纱)就是他的目标。阿比是位征服者——一位多少年来孤独的征服者,他总是像最富有吸引力的东征骑士一样,带着勇气一路前进。

他在《科学心理学》这最后一本书里写道：

科学的进攻部队当然比其军事政策更为重要，即使是在他们更有可能遍体鳞伤、更有可能遭到很大伤亡的情况下也是如此。可是，碰上地雷阵，总得有人当第一个牺牲者。

科学就是他的诗歌、他的宗教、他的惊奇。他在《科学心理学》中还写道：科学可以是不信宗教的人的宗教，是非诗人的诗歌，是不会画画者的艺术，是严肃者的幽默，是那些深受拘束者和很害羞的人的事情。科学不仅以惊异开始，它还将以惊异结束。

我大量地引述阿比自己的话，因为他的作品就是他的生活，要知道其中之一，就必须对另一个问好。我最早认识阿比，或者遇到阿比（跟我们当中的许多人一样），就是通过他的著作。那还是我在安迪奥奇大学上二年级的时候。当时，我师从学校当时的校长道格拉斯·麦格莱高，他建议我读一读马斯洛和米特尔曼写的一本论非正常心理学的书。

那真像是吸入了一口新鲜的空气。那本书就像来自上苍的召唤一样，一下子把我的注意力转换到心理学上面去了。我永远也不会忘记，在这本书中，就是在书的扉页里面，有两幅镶嵌画：一幅是一群笑呵呵的婴儿，它们非常幸福地生活在儿童医院的育婴室里。那都是些刚刚出生的婴儿。就在那幅画的下面，还有另外一幅镶嵌画，上面是一群人，他们形容枯槁、面色憔悴、身心疲惫，他们挤在纽约地铁里面，脸上都带着恶狠狠的神情望着头上的吊带；透过窗户，你可以看见那些疲惫不堪的脸。这两幅画下面的文字是：“出了什么事？”那就是阿比花费一生精力想要回答的问题。

那就是我与阿比的第一次接触；最后一次是1968年春天在布法罗。当时，他正在去俄亥俄州哥伦比亚市的途中，他在那里看望他刚出生的孙女，并庆祝她的生日。当时，我对阿比进行了一次长时间的采访，并根据这次采访拍摄了一部录像片。就在我们拍摄完毕之后，他对我说：“我得做出一个重要决定。”他明白，要想写作，他得花去他能够调动起来的全部力量。他问：“我是不是已经江郎才尽了？”这

个问题因为比尔·拉夫林(萨佳食品公司的主席和首席执行官)的一个令人惊异的提议而上了他的心,拉夫林邀请他移居到加利福尼亚去。他说:“我犹豫了好几天,犹豫不决。最后,是伯莎同意了,于是我拒绝了一些著名大学的邀请,来到西部,把自己全部的时间用于写作。”他说:“我要切断自己与外界的所有联系——不再去哈佛,不再去布兰戴斯,我要做出自己的最后一曲,一曲甜蜜而欢欣的绝唱。”

我第一次是在安提奥奇遇到马斯洛和米特尔曼的,后来又在布法罗拜访他们。这期间,我与马斯洛一家一起度过了许多美好的时光,那是些温馨友好的访问,总是因为伯莎轻松优雅的举动和她那挤得满满的冰箱而感到身心愉快(就像他们在纽顿的木屋外面那条蜿蜒的查尔斯河一样)。而阿比一向就是用那种令人难以置信的温和的声音,很害羞,说话慢条斯理,软绵绵的。可是,说出来的话却总是大胆而狂放。与马斯洛一家共进早餐,可以说是一种智力的涅槃——极好的、享之不尽的食品,极好和无止境的谈话——在那里,我总有一种得到能量的异样感受,就像被人拎着双脚离地腾空一样。

弗兰克是位得过诺贝尔奖的物理学家,他曾说过:“每听到一个好主意,我总是能够立刻发觉,因为会有一种恐怖感抓住我。”从这个方面说,阿比就是一个恐怖主义者——这个恐怖分子总是从传统智慧的障碍中一冲而过,使其打出的炮弹摸不着他的边。

跟阿比在一起的时候,我总是能够感觉到一种孩子般的天真气和惊奇感——总是紧皱着眉毛,不断地因为敬畏而皱起来(就跟托马斯曼说的弗洛伊德一样)。阿比对阿尔道斯·赫胥黎的描述,在我看来就是对他自己的准确描述:

也许,我可以提一提我在阿尔道斯·赫胥黎处于最佳状态时看到的另一个技巧,因为他当然是一位了不起的人——这人能够接受天赋,并且能够最大限度地利用自己的天才。他永远对一切有趣和惊奇的事情感到好奇,像一个年轻人一样看待一些令人惊讶的事物。他常说:“了不起,真了不起!”他可以大瞪着眼看待整个世界,带着毫不害羞的天真、敬畏和迷恋——这是一种对屑小事物的崇拜,一种谦逊的表现——接着又带着镇定的神情去对付他为自己设定的艰巨的任务。

在那些年里,阿比创造了历史,他再造了心理学。那么多的词、短语和现在已经被人们接受的概念,有些词甚至还成了国人的口头禅:需求层次、自我实现、峰值体验。所有这些已经进入心理学的第三思潮,也就是人本主义心理学。

安松尼·苏迪奇最近说:“亚伯拉罕·马斯洛是自弗洛伊德以来最伟大的心理学家。本世纪下半叶属于他。”

如果说本世纪的上半叶是看到了现代心理学,抓住了心理学的思维和心脏,那么,亚伯拉罕·马斯洛则是在一种史诗般的条件下,使其显露出来了,较之以前更加灿烂辉煌。他写道:

作为与弗洛伊德、阿德勒、荣格、弗罗姆和霍尼的交换,我们今天得到了完成得非常漂亮、很准确也非常优雅的实验,至少有一半实验与人类长期忍受的问题无关,而主要是为我们这个团体的其他成员留下的。这太容易让人想起动物园里面的那位太太了:她问动物园的饲养员,那头河马到底是雄的还是雌的。那人回答说:“夫人,在我看来,这个问题只有另一头河马才会有兴趣去问。”

对于我来说——也许对所有的人道主义学者来说——阿比的核心遗产,就是要将全部的人性回归至科学当中去,他宣布说,人类所有的体验都是能够进行研究的。在《存在心理学探索》一书的最后几页里,他写道:

全部世界,所有的经验,都必须向研究开放。没有什么东西,甚至包括“个人的问题”,需要避开人类的调查。否则,我们会迫使自己进入白痴状态,也就是一些工会领导人将自己冻进去的可怜状态。也就是说,只有木匠才能去碰木头。新的材料和新的方法就一定会令人生厌,甚至是极具威胁性的灾难,而不是巨大的机会。我还提醒各位注意一些原始部落,他们必须将每一个人放在家族中。如果一位新来者露面的时候无所归属,那么,除了杀掉他以外,没有别的办法来解决问题……

对于阿比来说,对于我们来说,每个人的任务都是要成为最好的“自己”。乔·多阿克斯不应该想办法让自己看上去像亚伯拉罕·林肯,或者托马斯·杰弗逊,也不要像任何其他英雄的翻版。他必须成为世界上最好的乔·多阿克斯。这是他可以

做到的事情,而且,只有这一点才是必须的和可能的。在这里,他没有任何竞争可言。

阿比所做的事情,就是让一些宗教的东西,一些神秘、或是一些超自然的东西变成自然的,让人拥有自己的人性潜力,而不是被临时的非人类的机构所临驾,而有很多时候,科学、商业和教会一直就是这样一些机构。他引述雷·马·里尔克的话说:“如果你认为自己每天过的生活乱七八糟,不要责备这样的生活。应该责备你自己。告诉自己,你没有足够的诗人气质去召唤丰富的人生,因为对于造物主来说,没有贫穷可言,也没有所谓贫困或者不重要的地方。”

阿比送给我们所有人的两件大礼是:艺术和科学越来越人性化,以及灵魂的民主化。在这一点上,我们永远欠他的债。

沃伦·本尼斯
南加利福尼亚大学
马歇尔商学院著名教授

这里要讲的，不是可以用来更有效地操纵人类的新的管理把戏、花招或者肤浅的技巧，反过来，这是明白无误地面对另一套基本的正统的价值观，比那些宣称更为有效、更为真实的价值观新颖得多。它利用了人类本性一直低估了的那些真正具有革命意义的发现成果。

——亚伯拉罕·马斯洛

亚伯拉罕·马斯洛

差不多有 37 年历史的旧日记里面的一套东西，可以在今天教给我们一些什么样的管理方面的知识呢？马斯洛的女儿安·卡普兰想再次出版这些日记，她找到我们的时候，我们就自问了这么一个问题。我们的回答是，马斯洛有关工作、自我实现和商业在构筑“良好社会”的过程中所起的作用的思想，在我们研究企业领导者差不多 20 年之后才发现是最深刻的。

我们一头扎进马斯洛的作品：他已经出版的书籍、文章和个人随笔。尽管我们早已经将马斯洛与需求层次理论等同起来了。可是，我们发现，在他的作品中，还是有很多研究、认识及思想远超出其时代几十年。他在管理、创造力和革新领域所做的创造性的工作，我们今天听起来仍然耳目一新，就好像当前的一些工作和思想反倒都过时了一样。马斯洛有关自我实现和工作、客户忠诚、领导风范和不确定性作为一种创造力源泉的作用，描绘出了我们今天的数字化时代的图景，非常之深刻。

马斯洛在他的日记里面描绘的未来，讲的就是我们今天生活其中的这个世界，就是数字化时代。在这样一个世界里，人类的潜力将会成为几乎各行各业、每一个组织、每一个机构的竞争优势的主要来源。马斯洛的工作，向我们提出问题，怀疑自己是不是明白已经身处

其间的十字路口。在这样的十字路口，我们必须努力前进才能跟得上节奏，我们在所有的层面上都需要投入更多受过更多教育和怀有更大兴趣的人。在这样的十字口上，曲意顺从或者刚愎自用的领导方法，都不再能奏效了。在这样的十字路口上，社会的需求和某一门生意的需求已经开始揉合在一起了，其中一个如果出现功能紊乱，另外一个就跟着遭殃。

可是，我们准备好了继续前进吗？我们用的是这一新领域的语言，可是，我们还得探索其意义。我们只需要看看我们对一些人所用的新词就明白了：知识资本、人类资源、知识工人，还有我们发明出来的其他一些词，我们用这些词来掩盖这样一个事实，即我们谈论的是人，而不是其尚未开发出来的潜力。

人们在组织和机构里面所花的时间太多了，而这些组织和机构又并没有支持他们，帮助他们实现其真正的潜能。我们相信，这应该是跟金融管理、产品开发、投资回报和我们拿来衡量成功与否的其他所有指标一样重要的。没有这么一股力量，我们的成功就无法持久，我们的方案除了一些短期行为以外，并无特别之处，我们继续在全球市场上竞争的能力就会受到很大阻碍。也许，到了我们重新捡起马斯洛说过的话的时候了，我们应该真正地相信，我们可以创立起一些可以真正使人的潜能充分发挥出来的组织。

建起庞大的组织

马斯洛的日记拿回来以后，我们就着手证明他的理论和思想事实上是否可行。为了完成这件事情，我们去访问了很多企业界领袖。我们问这些行业领导人，他们对马斯洛的话有什么看法，他们自己在建立组织时，又有怎样的一番挣扎故事。

在此，对于抽出时间阅读日记，又给予我们时间了解其思想的那些企业领导人及社会名流，我们希望能够表达感激之情：

- 莫特·梅亚森，佩罗特系统公司前任主席
- 沃伦·本尼斯，南加利福尼亚大学
- 乔治·麦克康恩，麦克康恩及德留公司主席
- 大卫·莱特，阿姆达尔公司首席执行官