

# 第一章 管理心理学的性质、对象、 任务和研究方法

## 第一节 管理心理学的诞生和发展

### 一、工业心理学的兴起

“管理心理学”一词最早出现于 20 世纪 50 年代的美国。然而关于管理心理学的研究在 20 世纪初就已经开始了。管理心理学的理论起源，除了和当时新的、进步的管理理论相关外，同工业心理学的兴起是分不开的。

1879 年，心理学独立成为一门科学，为后来的应用心理学和工业心理学开辟了道路。将心理学的知识直接应用到工业生产领域的创始人是原德国籍的心理学家闵斯特博格（H. Münsterberg）。他是冯特（W. Wundt）的学生，受聘于哈佛大学。他于 1912 年出版了《心理学与工业效率》一书。在这本书中论述了用心理测量方法选择合格工人等问题，也研究疲劳和劳动合理化问题，提出创造心理条件，使每个工人获得最大满意的产量并满足人的需要是符合个人与企业双方利益的等观点。该书出版后影响很大，受到美国工商界的支持和赞赏，所以闵斯特博格被称为“工业心理学之父”。

工业心理学成为一门重要的应用学科是由第一次世界大战期间美国陆军的需要促成的。为了对招募来的士兵进行挑选和培训，陆军部指定若干心理学家负责设计智力测验，用以剔除智力落后

者。开始只编成两套智力测验，《甲类陆军测验》用于有文化者，《乙类陆军测验》用于文盲。结果取得很大的成功，于是进一步推广，又设计了专门用于挑选军官及特种兵的心理测验。

军队中应用心理学的成功经验为战后工业心理学的蓬勃发展打下了基础。此后，厂矿企业纷纷要求发展和改进这些心理测验，供它们使用。因此，工业心理学最初的贡献集中在职业选拔和职业培训方面，后来还研究了疲劳和劳动合理化方面的问题，它主要解决的是“人机关系”问题，即挑选和培养工人去适应其所要掌握的机器。

## 二、梅奥的霍桑实验和人际关系学说

工业心理学虽然把心理学引进了工业生产领域，成为管理心理学的先驱，对促进管理心理学的形成起了推动作用，但由于当时的研究只是从个人的心理出发，如探讨灯光照明、室内温度以及物质报酬等因素对工作效率的影响，而没有注意到工作的社会环境、人际关系、领导与被领导的相互关系以及组织结构本身所具有的社会性。一直到霍桑实验才进一步把心理学、社会心理学、人类学等各学科结合起来，对企业中人们的心理与行为进行综合探索、实验和解释，从而开创了管理心理学的思路，使霍桑实验提出的“人际关系学说”成为管理心理学核心理论的一个主要内容。

霍桑实验是由哈佛大学的心理学教授梅奥(E. Mayo)主持，在美国芝加哥西部电器公司所属的霍桑工厂进行的一系列十分著名的心理学研究的总名称。霍桑工厂是一个制造电话交换机的工厂，具有较完善的娱乐设施、医疗制度和养老金制度，但工人们仍愤愤不平，生产成绩很不理想。为找出原因，美国国家研究委员会组织了一个由心理学家等多方面专家参加的研究小组，在该厂开展实验研究。该研究使工业心理学超出了原有的范围，从“人机关系”发展到了“人际关系”，促成了“人际关系学说”的提出。因此，霍桑实

验被公认为管理心理学的先驱，梅奥被认为是管理心理学的创始人。

霍桑实验共分四个阶段：

第一阶段被称作“照明实验”也被称作“绕线圈实验”。时间是 1924 年 11 月至 1927 年 4 月。当时关于生产效率的理论占统治地位的是劳动医学的观点，认为影响工人生产效率的是疲劳和单调感等。于是当时的实验假设便是“提高照明度会有助于减少疲劳，使生产效率提高”。可是经过两年多实验发现，“照明度的改变对生产效率并无影响”。具体结果是当实验组照明度增大时，实验组和控制组都增产；当实验组照明度减弱时，两组依然都增产；甚至实验组的照明度减降至 0.06 烛光时，其产量亦无明显下降，直至照明减至如月光一般，实在看不清时，产量才急剧地降下来。

研究人员面对此种结果感到茫然，失去了信心。从 1927 年起，以梅奥教授为首的一批哈佛大学的心理学工作者将实验工作接管下来，继续进行。

第二阶段被称作“福利实验”亦被称作“继电器装配实验室实验”。时间是 1927 年 4 月至 1929 年 6 月。实验目的总的来说是查明福利待遇的变换与生产效率的关系。经过两年多的实验发现，不管福利待遇如何改变（包括工资支付办法的改变、优惠措施的增减、休息时间的增减等）都不影响产量的持续上升，甚至工人自己对生产效率提高的原因也说不清楚。

后经进一步的分析发现，导致生产率上升的主要原因如下：一是参加实验的光荣感。实验开始时 6 名参加实验的女工曾被召到部长办公室谈话，她们认为这是莫大的荣誉。二是成员间良好的相互关系。挑选被试时，先选了 2 名女工，再由她俩挑选另外 4 名女工，尽管后来人选有所变动，但相互间的友好关系始终未变。三是被信任感和责任心。实验室内没有工头的监督，使她们觉得不能辜负这种特殊待遇，要自己负起责任来。四是群体意识。被试期间良

好的相互关系和共同的命运和使命，使她们产生了“咱们是共同的一群”的认识与体验，所以当有人身体不好或完不成指标时，其他人会加倍努力，弥补其产量的不足，保证生产效率不降低。

这一结果给实验者以极大的启示，从此开始了“以人为中心的思考”，实验者把注意力从物质条件转移到了人际关系方面。

第三阶段被称作“随访实验”又被称作“与工人谈话实验”。时间是 1928 年 9 月至 1930 年，也就是在第二阶段实验尚未结束时就开始进行了。目的是了解工人对诸如工作状况、工资待遇、工作监督、公司方针等各方面问题的真实感情和态度。调查人员在随访过程中，被规定要耐心倾听工人对厂方的各种意见和不满，并作详细记录，对工人的不满意见不准反驳和训斥。这项谈话实验受到工人人们的欢迎，工人们感到心情舒畅，从而大幅度地提高了产量。随访中还发现，工人中存在着某种无形的社会组织，它对其成员有一种强有力的影响和制约作用。为了进一步查清这种无形组织的状况，实验者开始了第四阶段的实验。

第四阶段被称作“群体实验”又被称作“观察实验”。时间是 1931 年 11 月至 1932 年 5 月。实验的方式是给由 9 名线路工、3 名焊线工和 2 名检验员所组成的一个班组配备上训练有素的观察员，从早到晚跟随观察其在厂的全部表现。为取得被观察者的信任，观察员从不干涉其任何事情，包括违背公司规定的事情。实验的目的是检验“每个工人都想以最高的工作效率换取最大的工作报酬”这种假设是否真实。

观察的结果发现：产量只保持在中等水平上，每个工人的日产量平均都差不多。观察过程中还发现：虽然这个班组的成员都清晰地意识到他们属于三个行政小组，但却自愿地结成两个小帮派，并且每个帮派都有自己特殊的“规范”例如他们约定谁也不能干得太快 突出自己 谁也不能干得太少 影响全组的产量 谁也不准向管理当局告密。如有人违反这些约定，轻则遭挖苦谩骂，重则谁也

不理他。班组中产量最高者与最低者被排斥于帮派之外而受到孤立。观察还发现在关键问题上 班组成员并不按公司规定办事 如他们自己互换活干、自填报表并“做手脚”等。进一步的调查还发现：工人之所以维护中等水平的产量，是担心产量高，管理当局会改变现行奖励制度，或裁减人员，使部分工人失业，干得慢会受到管理当局的惩罚。这一实验表明：工人为了维护帮派内部的团结，可以放弃物质利益的引诱。梅奥由此提出“非正式群体”的概念，认为在正式群体中存在着非正式群体。这种群体有自己的特殊规范，对人们的行为起着调控作用，同时加强了内部协作关系。

霍桑实验一直持续到 1932 年方告结束，最后得出的结论是：

第一，生产条件的变化固然影响劳动者的热情，但生产条件与生产效率之间并不存在直接的因果关系，生产条件的改善并非是增加生产的第一要素。

第二 改善工人的士气 态度 及人与人之间的关系 使工人愉快地工作 这才是增加生产、提高工效的决定性因素。

第三，人不是自然的存在，而是社会的存在。工人工作效益的高低在很大程度上并不取决于个人，而取决于他们所归属的非正式社交群体。

霍桑实验使工业心理学重新定义为工业社会心理学。1933 年梅奥根据霍桑实验所写的《工业文明中人的问题》一书出版了。就在该书中，他明确提出了人际关系学说。接着，参加霍桑实验的罗特里斯伯格 F. J. Roethlisberger 和迪克森 W. J. Dickson )于 1939 年出版了《管理与工人》一书。后来霍曼斯 (G. G. Homans)于 1950 年出版了《人的群体》一书。这些著作进一步阐述了霍桑实验取得的研究成果 最后形成了以梅奥为中心的“人际关系学派”。

该学派的主要思想是 工人不是简单的“经济人”不能单靠工资和奖金来调动积极性；工人有着归属和被尊重的要求，不能把工人看成生产过程中的机器部件；管理者要想让工人有高昂的士气，

与厂方抱合作的态度，努力搞好生产，就必须了解工人的需求，倾听工人的声音，通过工人心理的满足度来达到提高劳动生产率和工作效率的目的。很显然，这与以泰勒制为代表的科学管理时代的人事管理思想相比，有很大的进步。霍桑实验的结论及在此基础上总结出来的人际关系理论，在企业管理领域有着重要的意义与深远的影响。它第一次正式把社会学、心理学引入到企业管理领域，因而有力冲击了传统管理理论，使管理者认识到企业员工是有思想、有情感的活生生的人。所谓团体，就是由这些具有不同心理特征的人所组成的人际组织。这使得西方资本主义国家的企业管理开始注重人的因素的研究。但是，人际关系学说也有它的不足：首先，它把提高职工的满意感看作提高生产效率的主要途径，声称“一条满意的牛会产更多的奶”。它在科学管理时代的无视工人需要的背景上，应用之初曾经颇为有效，但进一步的实践表明，慢慢地就不再那么有效了。人际关系学说还缺乏对人的心理因素的全面的深入的研究。其次，人际关系学说过分看重非正式群体的作用，未能对各类群体作深入的动力学分析，来研究各类群体内的种种复杂的因素和相互关系。再次，人际关系学说缺乏因事、因地、因人制宜的权变观点，缺乏从整体出发、从各因素的相互关系出发的系统观点。

### 三、人力资源学派

到 50 年代以后，随着心理学界对需要、动机、人际关系、群体动力、态度的形成与行为的改变、领导行为与组织行为等各类问题的研究的日趋深化，随着生产的进一步发展，教育的进一步普及，职工基本素质和其需要、期望内容的深刻变化，人际关系学说的片面性暴露得越来越明显。这些促使心理学家们进一步研究职工工作动机的根源和影响职工心理与行为的各种因素，探讨激励职工积极工作的各种途径。在这种背景上，逐渐形成了一个新的学派。

——人力资源学派。

该学派的中心思想是：蕴藏于职工自身的潜力才是企业的最大财富，企业中的种种问题，其根源就在于没能让职工把其潜力充分地发挥出来。

人力资源学派有两位代表人物：一位是哈佛大学教授阿基里斯( C. Argyris )，另一位是麻省理工学院教授麦格雷戈( P. Megregor )。

1957年阿基里斯出版了《个性与组织》一书，公开批评人际关系学说。他指出：在人际关系学说的影响下，企业总在提高职工的福利待遇，增加职工的休息时间、改善职工的工作条件上打主意，而不肯创造条件让职工更好地成长、更快地成熟，结果职工的潜力得不到发挥，企业的效率也得不到提高。他主张应从组织的角度分析限制职工潜力得不到发挥的原因，认为传统的组织设计死扣规章制度，使职工处处听命上级，限制了职工独立性以及创造性的发挥，变得消极被动，导致工人“性格不能走向成熟”阻碍了工人“人性的自然发展”和人的成熟。他提出企业的管理者应该改变旧的管理方式，指出管理的重点不应该是制定规章制度限制约束职工，而应该是尽量把每位职工的工作安排得富有意义，对其才干、人格、知识能力富有挑战性，有助于职工充分开掘自身的潜力，表现自身的才能，向成熟的方向发展。

1960年麦格雷戈发表了《企业的人的方面》一书，提出了“自动人”的假设（简称“Y理论”），以与“经济人”的假设（简称“X理论”）相对立。他指出传统的管理理论来源于教会的教义和军队的管理，已远远落后于现代化了的社会政治、经济的现实。他把这种将人看作懒惰、不负责任、缺乏理性、不能自律的理论叫“X理论”。他说正确的应该是与之相对立的“Y理论”，即人是生而勤奋的，如果没有不良条件的限制，人都能自主、自立。职工中蕴藏着解决组织中各种问题的丰富的智慧和创造精神。在现代工业条件下，一般

人的潜力只被利用了很少一部分。

人力资源学派确实提出了许多全新的观点，丰富了管理心理学的基本内容。但是，它同样受着西方现代科学中的决定论思想的支配，错误地以为管理问题的处理可以遵循某种普遍适用的最佳理论、最佳模式。人力资源学派的根本不足就在这里。

#### 四、权变观点的引入与管理心理学的诞生

在 50 年代以后，在人力资源理论的发展过程中，西方科学中的系统理论逐渐深入管理领域，指出企业是一个开放的社会技术系统。从内部说，它由管理决策系统、科学技术系统、目标价值系统、心理社会系统等许多子系统组成；从外部说，它要与外界众多的环境系统 诸如政府、银行、用户、周围居民等发生关系。因此 企业管理的过程是极为复杂的，并不存在普遍适用的一种模式，必须依照管理对象和管理情境等各方面的具体分析决定具体的管理对策。这种以系统理论为基础的权变观点逐渐深入到管理心理与管理行为的研究，构成了管理心理学的思想基础。因此，管理心理学并不是依据哪一个学派的心理学，而是兼收并蓄，综合了各派理论与研究成果，汲取了多学科的知识而形成的综合性知识体系。管理心理学并不想告诉人们一种最佳的管理方策，相反，它指出根本不存在这样一种方策。它向人们介绍了管理过程中必然会遇到的诸如激励方式、行为改变、态度形成、群体动力、组织设计、领导行为等各方面的研究成果。它告诉人们，只有依据上述成果，从错综复杂的管理情境中查明各因素的因果关系以后，才能最后找到适合某种管理情境的最佳的管理方策。

管理心理学诞生于美国 但在美国并没有统一的名称 曾经叫“工业社会心理学”、“工业组织心理学” 后来又称“组织心理学”，现今还叫“组织管理心理学”。

总之 管理心理学是一门新兴科学 它还年轻 尚未成熟 所以

它缺乏严谨的逻辑体系，有些概念也不十分明确，有些理论还缺乏充分的实验证据，但它是社会化大生产的必然产物，它正在蓬勃地发展着，并受到工商业界广泛的重视与应用，它的未来是不可限量的。

## 第二节 管理心理学的研究对象和学科地位

### 一、管理心理学的研究对象和基本内容

#### （一）研究对象

管理心理学是研究管理过程中人的社会心理现象，揭示其中个体、群体、组织领导等各方面的具体心理活动规律的一门应用心理学。

管理心理学是一门新兴的应用科学。自 20 世纪 50—60 年代诞生以来，它由于与社会生产实践紧密结合，有力地推动了社会生产的发展，显示了强大的生命力，受到了各界广泛的重视。目前，它的研究成果的应用已从工商系统发展到政治团体、公共机构、政府机关、学校、医院以及部队等部门，并且它的理论越来越渗透到管理科学的各个领域。它的应用正对改善和提高各部门管理水平和工作效率起着越来越大的作用。

管理心理学是一门综合性的科学。它综合了来自心理学、社会学、管理科学、政治科学和文化人类学等多种学科的理论知识，具有跨学科的特点，所以它有许多名称。

#### （二）基本内容

管理心理学一般来说就下述三个层次分析和研究人的心理和行为：

1. 管理过程中个体的心理与行为，包括个体的社会知觉、个性、需要、动机、态度、价值观、感情与挫折等方面的问题。

2. 管理过程中群体的心理与行为,包括群体的形成与发展、群体的种类与特征、群体中的人际关系、群体内和群体间的交往与冲突等方面的问题。

3. 管理过程中组织领导的心理和行为,包括组织的领导、权力、决策及组织的结构设计、变革与发展等方面的问题。管理心理学对这些问题的研究与探讨,有助于预测人们在组织中的行为,改进和提高组织的效率,正确处理组织中的人际关系,调动人们的积极性,恰当地挑选工作人员和各级领导人等。

## 二、管理心理学在心理科学中的地位

管理心理学是一门应用心理学,把心理学的知识应用于解决组织管理中的问题就是管理心理学。

### (一) 管理心理学与普通心理学

普通心理学是研究人的心理活动的一般规律的科学,被称为心理学的基本理论。它是各门心理学的概括,又是各门心理学的基础。

管理心理学是研究管理过程中的心理活动规律的,它是心理学的一个分支。因此,普通心理学与管理心理学的关系是主干与分支的关系,是基本理论学科与应用理论学科之间的关系。

### (二) 管理心理学与劳动工程心理学

任何企业都包括两个因素即人与物。这两个因素构成三重关系:物—物关系、物—人关系和人—人关系。物与物的关系即机器与机器的关系,这是工程技术科学研究的对象。物与人或人与物的关系即“人机关系”(人—机系统),这是劳动和工程心理学的研究对象。人与人的关系即人际关系(人—人系统)这才是管理心理学的研究对象。

从心理学发展的历史看,劳动心理学形成于 20 世纪初,当时叫心理技术学,主要研究人如何适应机器,包括职工的选拔和训

练。

工程心理学形成于 20 世纪 40 年代，主要研究机器的设计如何适应人。这是因为随着工业的发展 人们认识到要有效地操纵机器，机器的设计必须同人的心理生理特点相适应。

管理心理学形成于 50—60 年代 主要研究劳动生产过程中的人人关系。这种发展变化不是偶然的 完全符合生产发展的需要和心理科学本身发展的逻辑，人机关系的研究必然要过渡到人际关系的研究。

### （三）管理心理学与社会心理学

社会心理学是研究在群体中人们彼此发生相互作用条件下产生的心理现象。社会心理学的理论应用于企业管理就构成管理心理学的主要内容。正因如此 管理心理学又称“工业社会心理学”。

## 三、管理心理学与行为科学

### （一）什么是行为科学

行为科学是由心理学、社会学、社会心理学、人类学以及一切与研究人的行为有关的科学所组成的学科群。它研究人的行为规律 借以陈述、解释、预测、调控人的行为 为一定的经济、政治和文化目的服务。

首先 行为科学的研究对象是人的行为 它研究影响人的行为的因素以及在各种条件下的行为规律。

其次 行为科学是一个学科群 是一门综合性的学科 它包括一切与研究行为有关的科学 甚至连解剖学、生理学、语言学、医药学、精神病学、犯罪学等等都包括在其中。当然 主要的是心理学、社会学、社会心理学和人类学。

再次 行为科学应用的范围非常广泛 应用于各级组织管理叫“组织行为学”应用于教育、医疗则叫“行为矫正”。同时 它的知识还被应用于政治领域，处理统治集团内部的矛盾以及阶级矛盾等

等。

## （二）行为科学与管理心理学

把行为科学的知识应用于管理领域，在国外被称作管理中的“行为科学学派”。该学派的一整套研究成果构成了一个专门的学术领域。由于这个领域的内涵和外延都在不断发展变化着，它的许多理论和假设还有不少争议，并且由于这个学术领域是综合性、跨学科的，所以它有许多名称，最常用的叫“组织行为学”。

根据现有的文献来看，组织行为学的研究对象、基本内容与所引用的实验资料与管理心理学实在没有什么根本的区别。所以，诺贝尔奖金获得者西蒙（H. Simon）教授 1984 年来华讲学时曾经说过：“在管理心理学与组织行为学之间，可能别人认为不同，我没有看到有真正的差别。”<sup>①</sup>

## 第三节 管理心理学的任务和研究方法

### 一、管理心理学的任务

管理心理学最基本的任务是揭示管理过程中的心理规律，为提高企业的劳动生产率服务，为改善对劳动者的教育和管理服务，为培养既懂职工心理规律又具有良好心理品质的新型领导和管理人才服务，以使管理工作走上科学化的道路。

此外，管理心理学还面临着完善自身的理论体系、建立具有中国特色的管理心理学的迫切任务。

### 二、管理心理学的研究方法

管理心理学的研究方法很多，主要有：

<sup>①</sup> 杨锡山等著：《西方组织行为学》，中国展望出版社 1986 年版，第 15 页。

### （一）实验法

实验法是有目的地严格控制或创设一定条件，引起某种心理和行为以进行研究的方法。

运用实验法的关键在于良好的控制和系统化的条件。所以，一个实验必须包括从同一个被试总体中随机选取相等的两组被试，即实验组和控制组。

实验法是所有方法中最精确的一种，一般来说，只要条件许可都运用实验法。但是实验法亦有其不足之处：第一，某些方面的心理和行为，比如恐慌或暴乱中的心理与行为，不可能用实验法来研究；第二，人们一旦知道自己正在参加心理实验，就不会以通常的方式行动，造成实验结果不真实。

### （二）系统观察法

系统观察法是在自然条件下有目的、有计划地观察研究对象的言行表现，从而分析其心理规律的一种方法。

系统观察法和实验法一样，也要通过科学的设计对条件加以控制。但是运用此法时，研究人员并不直接介入研究情境，而且被试往往也不知道自己被观察，因而比实验法在条件上更接近实际情况，它的结果有时更为真实可靠。

### （三）调查法

调查法是通过收集有关资料，间接了解人的心理和行为的研究方法。

调查法主要用来研究、度量人们对某些事情（一种产品、一个制度等）的态度或情感。实验法和观察法研究人的实际行为，而调查法研究人们想干什么或说是他们要干什么。

调查方法主要有面谈、问卷、测验、通信和产品分析等。

运用调查法最重要的是“样本”选取必须科学，必须符合统计科学的规定，以便根据统计科学的规律正确地推断出“总体”的面貌来。如果“取样”正确，一个几千人的“样本”可以精确地预测数百

万人的“总体”。

#### (四) 心理测量

心理测量是采用标准化的测验工具（即测验量表）施测被试者，然后对测验数据进行科学的统计，从而对人的能力、个性、品德与态度作出评价判断的方法。这种方法对于企业中的人事选用、人员培训、企业诊断及领导行为测评都有重要意义。

另外，还有问卷法、情境分析法和产品心理分析法等。由于管理心理学的研究由定性分析逐渐发展为定量分析，由单项研究逐渐过渡到综合研究，目前在管理心理学的研究方法中已广泛采用电子计算机、录音、录像、摄影等先进技术手段，而且将系统方法和信息科学渗透到管理心理学中，从而使管理心理学研究在质和量的分析上统一起来，并将发现到的规律尽量以算法化、程式化的方式表示出来。总之，管理心理学的研究应运用多种方法的结合或以某种方法为主，辅以其他方法，使其相互补充，从而得出科学的结论。

### 思 考 题

1. 什么是管理心理学？它研究的基本内容是什么？
2. 管理心理学的发展主要经过了哪些历程？简述它与其他心理学科及行为科学的关系。
3. 管理心理学的任务是什么？它主要有哪些研究方法？

## 第二章 人性假设与管理

### 第一节“经济人”的假设

#### 一、什么是“经济人”假设

##### (一)“经济人”假设的概念

“经济人”(rational-economic man)也叫“实利人”或“理性—经济人”。这种假设起源于“享乐主义”的哲学观点和亚当·斯密关于劳动交换的经济理论。在 19 世纪末到 20 世纪 20 年代十分流行。它认为人的行为在于追求本身的最大利益，工作的动机是为获得经济报酬。美国工业心理学家麦格雷戈在《企业中人的方面》(1960)一书中将这种人性假设概括成 X 理论。

##### (二)“经济人”假设的基本要点

1. 多数人天生是懒惰的，都尽可能逃避工作；他们没有雄心壮志和负责精神，而宁可期望别人来领导和指挥；他们对组织的要求与目标不关心，只关心个人，而且其个人目标都是与组织目标相矛盾的。他们缺乏理性，不能自律，容易受他人影响。他们工作的目的在于满足基本的生理需要与安全需要。

2. 只有少数人是勤奋、有抱负、富有献身精神的。他们能自己激励自己、约束自己。这些人应当负起管理的责任来。

#### 二、相应的管理措施

与“经济人”假设相应的管理措施可归纳为以下三个方面：

(一) 管理是领导者的事 与广大被管理者无关。

(二) 为使被管理者努力工作 必须强迫他们、控制他们 用惩罚威胁他们 同时用金钱、福利引诱他们 采用‘胡萝卜加大棒’的政策。

(三) 主要采取任务管理的方式 管理的重点是制定各种科学操作规程、规章制度 加强对被管理者的控制 以保证任务的完成，而无需考虑被管理者作为人的思想感情以及对人所应负的道义上的责任。管理就是计划、组织、经营、指导和监督。

著名的泰勒制就是‘经济人’假设——X理论的具体体现。泰勒以“时间—动作”分析为出发点 即只考虑提高劳动生产率 无视工人的情感，主张管理者与生产工人严格分开，反对工人参加管理。例如 伯利恒钢铁公司明文规定不准有 4 名以上的工人在一起干活 仅特殊者例外 因为害怕工人联合起来抵制公司的管理 而计件工资制的出发点就是单纯用金钱来刺激工人生产的积极性。

### 三、对‘经济人’假设的评析

在‘经济人’假设的思想指导下 产生了传统的管理组织、原则和方法 形成了“命令与统一”、“权威与服从”等的管理方式。泰勒制就是这种管理方式的典型代表。

这种人性假设认为“多数人天生是懒惰的”。显然 从根本观点上来说 它是完全错误的。这种错误 一方面表现在把人看得很坏、很低下 另一方面也表现在认为这种‘坏’与‘低下’是与生俱来的，有其明显的‘遗传决定论’的倾向 把人生物学化。正是在这种观点的支配下 泰勒认为工人不过是见钱眼开的‘经济动物’ 他们在工作中不懂得动脑筋想办法把工作干好，只能按照设计的标准操作规程干活。泰勒甚至为工人不像牛那样蠢而遗憾 认为人如像牛就可以让他们俯首贴耳地按照他所设计的标准动作干活，工作效率会更高。他还认为管理只是少数管理者的事 与广大工人无关。在

这些思想的指导下对工人采取了种种‘软硬兼施’的管理措施。泰勒从企业家与工人都有营利心来寻求提高效率的根源，把人看成是机器，这与马克思主义的人是社会的人、人的本质是社会关系的总和的观点是完全对立的。

“经济人”的观点尽管从理论上说是错误的，从时间上说早已过时，但仍可作为我们管理工作的借鉴：一方面，它启发我们对企业要实行科学管理，对职工要有科学的考核，并根据职工的生产状况实行奖勤罚懒，企业要照顾职工合理的物质利益，特别是在职工工资较低、生活又不太富裕的条件下，适当的经济利益与奖励是提高职工劳动积极性的重要措施之一。另一方面，它启发我们认识在当前的企业管理中仍残存着“经济人”的观点。如有些领导者不注意做职工的思想工作，单纯依靠奖金调动职工的积极性，认为请出“钱书记”作动员、“奖厂长”作总结，一切问题就迎刃而解了。又如有些领导者不重视企业文化的建设和提高职工的成熟度，而单纯在规章制度上下功夫，把奖励、罚款和扣奖金等搞得过于繁琐，甚至庸俗化，这种‘斤斤计较’的管理方式导致职工采取‘精打细算’的工作态度——“领多少钱，干多少活”反而扼杀了职工的积极性和创造性。因此，了解‘经济人’假设，可以从反面提醒我们的管理者纠正错误的管理观念，改正错误的管理方式和方法。

## 第二节 “社会人”的假设

### 一、什么是‘社会人’假设

#### （一）‘社会人’假设的概念

“社会人”(social man)也称“社交人”这种假设起源于著名的霍桑实验。霍桑实验的结论是：工人不是机械的、被动的机器，而是活生生的人；不是孤立的个体，而是复杂的社会系统的成员。梅奥