

图书在版编目 (CIP) 数据
管理：心理与行为/邬农、张天祥、杨林主编. —昆明：云南大学出版社，2003
(现代管理科学丛书/陈路主编)
ISBN 7—81068—546—5
I. 管… II. ①邬… ②张… ③杨… III. 企业管理—管理心理学
IV. F270—05
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 009810 号

现代管理科学丛书

管理：心理与行为

丛书主编：陈 路

分册主编：邬 农 张天祥 杨 林

策划编辑：蔡红华

责任编辑：赵国树

封面设计：丁群亚

版式设计：博 笛

责任校对：仵 军

出版发行：云南大学出版社

地 址：昆明市一二·一大街云南大学英华园（邮编：650091）

电 话：发行部（0871）5031071、5033244

印 装：昆明呈贡装潢彩印厂

开 本：850×1168 毫米 1/32

印 张：160

字 数：3820 千

版 次：2003 年 2 月第 1 版

印 次：2003 年 2 月第 1 次印刷

印 数：0001～3000

书 号：ISBN 7—81068—546—5/F·294

总 定 价：450.00 元（全书共 18 册）

编者的话

管理者需要不断学习

无论任何社会组织，要能够有效地运转，实现自身发展的目标，都离不开有组织的计划、决策、协调、指挥、控制等管理活动。管理作为社会有机体内在的感性与理性互动的活动，伴随着人类经济、政治、文化的发展历史而不断成熟。在人的主观能动性的积极发挥过程中，管理实践不断被提升为管理理论，而管理理论不管侧重于人类实践活动的哪个方面，都对管理实践起着能动的反作用。在管理实践与管理理论的辩证运动过程中，又形成了以系统性、综合性、交叉性、整体性为特征的管理科学。管理科学是包容百家的、开放的、不断自我更新的体系。科学技术是第一生产力，它内在包含着管理实践和管理科学的重要作用，在对各种生产要素和非生产要素的配置中，管理科学指导下的实践活动是决定性的。

人们进行有意识活动的目的，就是为了获得改造客观世界的积极成果，管理科学的产生和发展就是它的体现。管理实效性的提高，是人们动机和行为相统一的结果，固然人们可以在管理实践中学会管理，但是随着生产社会化程度的提高，管理活动内容复杂性的扩展，管理者和被管理者素质的相互制约性增强，对管理科学系统的学习就更为迫切和重要，这也是创建学习型社会对人的全面发展的新要求。在向实践学习的同时，作为领导者、管理者，更应该注重掌握管理科学理论，既可以克服狭隘的、一时一地经验的局限，又能做到管理理论与实践相结合。

管理科学理论的内容纷繁复杂，学派林林总总，体系重叠交叉，观点各有千秋，都是客观存在的反映和理性的思考，但又存在着各自观点和应用条件的差异。为方便学习和掌握管理科学的有关理论，我们选择了 45 门学科的理论内容，再加上管理中应掌握的政治理论（党的路线、方针、政策）、外语、写作等知识内容，编写了本套《现代管理科学丛书》，主要包括对人、财、物、生产、技术、信息、决策等经济管理的内容，也包括公共事业管理、行政管理、社区管理、文秘与办公自动化管理的内容，既适合于自学和学历培训，也可作为实际管理者必备的工具书。本套丛书坚持了系统性、实用性、深入浅出、简明扼要、理论联系实际编写原则，吸收了国内外相应的研究成果，结合作者教学和研究的积累，形成了体系安排上的特色。由于管理科学理论的丰富性，我们的成果希望得到广大读者的商榷、批评和指正，以利于推动管理科学理论的繁荣和发展。

本套丛书的编写由云南师范大学社会发展学院院长陈路教授提出总体设计思路，陈路、罗文、李申文、袁德成、曹骑豹、张天祥、李和宽等同志承担了具体的组织工作。本套丛书的编写得到了中共云南省委干部教育委员会办公室有关同志的指导，得到

了云南师范大学校领导的积极支持，得到了校办、组织部、人事处、科研处、研究生处、团委、后勤集团、太阳能研究所、物理与电子信息学院、金融财政学院、文学与新闻传播学院、成人教育学院、商学院等单位有关同志的热情参与，同时也得到了丽江教育学院、昆明医学院、楚雄师范学院、蒙自高等师范专科学校、云南省旅游学校、昆明市邮政局、腾冲县交通局等院校和单位有关同志的热情参与。丛书由近 60 位理论工作者、教师、研究生、实际管理工作参与者参与撰写，最后由陈路、罗文统稿、修改和定稿。本套丛书的出版得到了云南大学出版社领导和各位责任编辑的大力支持。在此，对各位作者和编辑的劳动表示衷心的感谢，对使用本书的读者表示衷心的感谢。

一、序 论

学习管理心理学首先必须了解这门学科的研究对象、研究内容、基本体系、学科性质，以及这门学科的研究和学习方法等基础知识。本篇主要解决学习和研究管理心理学的一些基本问题。管理心理学是科学心理学的一个重要分支，也是现代管理理论的一个重要组成部分。在西方，管理心理学又称为组织行为学或行为管理学。自从管理心理学在 20 世纪 50 年代产生以后，便显示了它强大的生命力，它与社会生产实践紧密结合，有力地推动了社会生产的发展。

管理心理学是研究管理过程中人们的心理现象、心理过程及其发展规律的科学。它从管理出发，将心理学的原理和成果以及管理学、行为学、社会学、生理学、伦理学、人类学等学科的原理和成果应用于管理，探讨和揭示人们在管理活动中的心理活动规律，找出激励人的行为动机的各种途径与方法，以最大限度地发挥人的潜力，为社会创造更多的财富。

（一）管理心理学的形成和发展

“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学科，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。他是冯特的学生，受聘于哈佛大学。他于1912年出版了《心理学与工业效益》一书，书中阐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观点。该书影响很大，受到美国工商界的支持和赞赏，他也被称为“工业心理学之父”。

工业心理学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，只探讨灯光照明、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。哈佛大学的心理学教授梅奥主持了著名的“霍桑实验”，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研究，开创了管理心理学的思路。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重要内容。

霍桑实验是在美国芝加哥西部电器公司所属的霍桑工厂进行的。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，但工人仍愤愤不平，生产成绩很不理想。为找出原因，美国国家研究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。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。

霍桑实验分为四个阶段：第一阶段是“照明实验”。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。当时的实验假设就是“提高照明度会有助于减少疲劳，使生产效率提高”。但是经过两年多的实验发现，“照明度的改变对生产效率并无影响”。第二阶段是“福利实验”，实验目的是查明福利待遇的变化与生产效率的关系，经过两年多的实验发现，不管福利待遇如何改变（包括工资支付方法的改变、优惠措施的增减、休息时间的增减），都不影响和促进产量的持续上升。后进一步研究发现，导致生产率上升的主要原因有四点：一是参加实验的光荣感；二是成员间良好的相互关系；三是被信任感和责任心；四是群体意识。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。第三阶段是“随访实验”，即与工人谈话。目的是了解工人对工作状况、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。调查人员在谈话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们的欢迎，工人们感到心情舒畅，大幅度地提高了产量。第四阶段是“群体实验”，即“观察实验”。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，每个工人的日产量平均差不多。班组成员自愿结成小帮派，并且每个帮派都有自己特殊的规定，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。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。由此提出了“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的作用，同时加强了内部协作关系。

霍桑实验使工业心理学重新定义为工业社会心理学。1933年，梅奥在根据霍桑实验所写的《工业文明中人的问题》一书中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和迪克森于1939年出版了《管理与工人》一书，霍曼斯于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，与厂方保持合作的态度，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。

20世纪50年代以来，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，职工基本素质及其需要、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。这些新情况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。在这种背景下，逐渐形成了新的学派——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，企业中种种问题产生的根源就在于没能让职工充分地发挥其潜力。

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，另一位是麻省理工学院教授麦格雷戈。

1957年，阿基里斯出版了《个性与组织》一书，公开批判

人际关系学说。他认为，在人际关系学说的影响下，企业总是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充分发挥，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。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，有助于职工充分挖掘自身的潜力，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、不能自律的理论叫做“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。

到20世纪50年代后，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，并不存在长期普

遍适用的模式，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学与管理行为的研究，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略，相反，它指出根本不存在这种方略。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，只有研究上述成果，从错综复杂的管理情境中查明各因素的因果关系，才能最后找到适用各种管理情境的最佳管理方略。

（二）管理心理学的研究对象和任务

1. 管理心理学的研究对象

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。管理心理学的基本内容大致有这样一些方面：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、价值观、感情与挫折等方面的问题；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各方面的的问题；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。

2. 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。管理心理学是一门应用理论学科，除了要承担研究管理工作的实际任务外，还迫切需要完善自身的理论建设。我国研究管理心理学的历史还很短，尚未建立符合中国国情和管理实际的完善的理论体系。因此，建立一整套适合我国国情、具有中国现代化建设特色的管理心理学体系是管理心理学理论建设的一个迫切任务。

二、管理人本论

（一）人性假设与管理

1. “经济人”假设

“经济人”也叫实利人。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，流行于 19 世纪末至 20 世纪 20 年代。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。美国的工业心理学家麦格雷戈把这种假设概括为 X 理论。首先，多数人天生是懒惰的，想尽可能地逃避工作；他们没有雄心壮志和负责精神，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。其次，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。

与“经济人”假设相应的管理措施可归纳为三个方面：首先，管理是领导者的事，与广大被管理者无关；其次，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；再次，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，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。

2. “社会人”假设

“社会人”也称“社交人”。这种假设起源于霍桑实验。霍桑实验的结论认为：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。因此，把重视社会需要与自我尊重需要而轻视物质需要与经济利益的人称为“社会人”。首先，人是“社会人”，是由社会需要而引起工作动机的。因此，金钱不是激励职工积极性工作的惟一动力，职工的社会心理需求才是影响职工积极性的主要因素。其次，生产效率的高低主要不决定于工作方法和工作条件，而取决于职工的“士气”。“士气”则取决于企业中的人际关系、职工的社会生活和家庭生活。再次，工人对同事给予的影响的重视程度，要比对管理者所给予的经济诱惑与控制的重视程度大得多。职工中存在着“非正式群体”，这种无形的组织有其自身的规范，能更有效地影响其成员的行为。最后，工业改革与合理化的结果使工作本身失去了意义，职工只能从工作之外的社会关系中寻求生活的意义，于是工人的工作效率便随着管理者能满足他们的社会需要的程度而变化。

由此引申出相应的管理措施：第一，管理人员不能只注意生产任务的完成，而应当把注意的重点放在关心人、满足人的需要上。第二，管理人员不能只注意指挥、监督、计划和组织，更应该注意职工之间的人际关系，努力提高职工的认同感、归属感、依恋感，激励职工对组织的献身精神。为此必须提倡集体奖励制度，限制使用个人奖励，以增进组织的凝聚力。第三，管理者应该认真了解本单位非正式群体的构成状况，做好调节工作，使非正式群体的社会需要与组织目标取得平衡协调。第四，管理人员的职能不再只限于制定计划、组织工序、检验产品，还应包括在职工与上下级之间起联络人的作用，担负上下级之间信息沟通的责任，一方面将上级的意图与部署向下级传达，另一方面把职工的意见、职工的需要与情感等向上级反映与呼吁。第五，管理不再仅仅是管理者的事，被管理者也应不同程度地参与管理工作，这会大大提高职工的工作积极性。由此提出的新的管理方式是“参与管理”，即让员工在不同程度上参加企业决策的研究和讨论。

3. “自动人”假设

“自动人”又称“自我实现人”。这种假设产生于 20 世纪 50 年代，起源于人本主义心理学，该学派的代表是美国心理学家马斯洛。他认为人的需要的最高层次乃是“自我实现”，即以其最有效、最完整的方式表现他的潜力。他认为，每个人都必须成为他自己所希望的那种人，一个人的天赋和才能只有充分地表现出来，他才会感到最大的满足。

“自动人”的假设还起源于美国组织心理学家阿基里斯提出的“不成熟——成熟”理论。他认为：人都是从不成熟逐渐发展到成熟的，这种发展是一个自然的过程。由于环境、管理制度的

限制，很多人没有完成这一过程，只有少数人达到了完全成熟，而随着社会的发达，成熟的人越来越多。从不成熟到成熟的过程包括这样的七个方面：被动→主动；依赖→自主；只有少数技能→能做多种动作；兴趣浅薄→兴趣深刻；目光短浅→远见卓识；服从地位→平等地位或优越地位；缺乏自我意识→自我意识、自我控制。

马斯洛的理论和阿基里斯的理论实质是同义的，成熟的过程就是自我实现的过程，人达到了自我实现也就充分成熟了。麦格雷戈总结并归纳了马斯洛、阿基里斯以及其他人的类似观点，结合管理问题，提出与 X 理论根本对立的 Y 理论，即“自动人”的人性假设。其具体管理措施如下：

第一，管理重点和制度的改变。“经济人”的假设只注重物质因素和任务的完成，忽视人的作用和人际关系；“社会人”的假设只注重人的作用和人际关系，忽视工作任务本身。“自动人”的假设则把关心人与重视工作结合起来，要求尽量把工作安排得富有意义，对职工具有挑战性，使职工通过工作和工作获得的成果得到满足、得到发展，从而实现自己。

第二，激励方式的改变。“经济人”的假设靠物质报酬激励职工的积极性，“社会人”的假设靠良好的人际关系来调动职工的积极性，而“自动人”的假设认为这些都是外在的激励因素（如工资、奖金、职务提升、人际关系），对于人来说，最根本的、长远起作用的是内在的激励因素，即工作本身的意义、创造的愉快、成功的满足、获得知识及施展才华的欢乐。

第三，管理职能的改变。根据“自动人”的假设，管理人员不再是生产的监督者、指导者，也不再是人际关系的调节者，而是人才的发现者、使用者。管理人员的主要任务就是选贤任能，为工作挑选适当的人选，为职工安排最具有挑战性、最能满足其

自我实现需要的工作，引导职工做出成绩，并从中感受到工作的意义和自身的价值，达到个人的自我实现和完成组织目标的统一。从“自动人”假设中引申出来的管理方式被叫做“目标管理”，即管理者不仅让职工参与制定组织目标，而且也指导职工制定个人目标，并把二者结合起来，激励他们努力工作。

4. “复杂人”假设与超 Y 理论

“复杂人”产生于 20 世纪 60 年代末 70 年代初。几十年的研究使人们对人性的看法和提出的管理理论模型都变得大为复杂化了。经长期研究发现，实际生活中的人既不是单纯的“自动人”，也不是单纯的“社会人”和“经济人”。关于人性的上述假设，虽然有合理的成分，但并不适用于一切人。因为人是极其复杂的，不仅人的个性有差异，还因时、因地、因地位和人际关系等因素的变化表现出差异。因此，“复杂人”假设应运而生。

“复杂人”假设的基本要点：首先，人有着层次与水平不同的、多种多样的需要，这些需要不仅是复杂的，而且是随着人的发展和工作条件的改变而不断变化的。其次，每个人的多种需要不是并列的，而是相互联系、相互影响，结合为一个统一的整体，并形成一定的结构。比如，有的人经济上的需要居于中心地位，有的人社会性需要占主导地位，有的人迫切需要施展自己的才华，各个人就形成了错综复杂的动机模式。再次，个人此时此地的需要乃是他原有需要与当今社会存在交互作用的结果。因此，人的工作性质不同、社会地位不同、能力不同、与周围人的关系不同，其需要与动机的模式也不同。最后，因为个人的需要、动机、能力不同，因而对不同的管理方式就有不同的反应，所以并不存在对任何时代、任何组织或任何人都普遍适用的管理方式。

从“复杂人”的假设中引申出来的管理方式叫做“应变管理”。它要求管理人员根据具体人的不同情况，灵活地采取不同的管理措施，其具体的管理措施如下：第一，采用不同的组织形式提高管理效率。根据工作性质的不同，时而采取固定的组织形式，时而采取灵活、变化的组织形式。第二，根据企业情况的不同，采用弹性、应变的领导方式，以提高管理效率。如企业任务不明确、工作混乱，应采取较严格、控制的领导方式；如企业任务明确，则应采用民主的、授权的领导方式。第三，善于发现职工在需要、动机、能力、个性方面的个别差异，因人、因时、因事、因地制宜地采取灵活的管理方式与奖酬方式。

5. 人性假设理论对管理工作的启示

(1) 领导者应当树立正确的人性观念。作为领导者和管理者，树立正确的人性观念，端正自己对待职工的态度是至关重要的。同时，管理者的人性观念及管理措施反过来又会影响被管理者的人性。实践证明，有什么样的管理就会造就什么样的人。例如，“干好干坏一个样”这种吃“大锅饭”的管理方式，会造就懒汉；“斤斤计较”的管理方式，会形成职工仅做出“精打细算式”的贡献，造就会算小账的“小算盘”。因此，作为企业的领导者，不仅自己应树立正确的人性观念，而且应以正确的管理措施引导职工，从而形成职工正确的人性观念，这样才能使企业充满活力，向正确的方向发展。

(2) 领导者应当有针对性地采取管理措施。不同人性的被管理者对同一管理措施会有不同的反应，因此，管理工作要因人而异，无论对待群体还是个人，都应该根据其人性特点与成熟程度，采取相应的管理措施。例如，对成熟度低的职工，适当地采取“任务管理”是必须的；对成熟度高的职工，自然采用“参与