

目 录

第一篇 管理心理学导论

第一章 管理心理学概述	(1)
第一节 管理心理学的研究对象和内容	(2)
第二节 管理心理学的学科性质及与其他学科的关系	(3)
第三节 管理心理学的研究原则与方法	(5)
第二章 管理心理学的产生和发展	(12)
第一节 管理心理学的产生	(13)
第二节 管理心理学在西方的发展	(18)
第三节 我国管理心理学发展概况	(20)
第四节 经济全球化背景下管理心理学研究新视野	(21)
第三章 人性的假设与管理	(24)
第一节 传统的人性假设及其激励模式	(25)
第二节 “知识人”假设和知识型员工激励模式	(30)

第二篇 个体心理与管理

第四章 知觉差异与管理	(35)
第一节 知觉概述	(35)
第二节 社会知觉	(39)
第三节 人际知觉理论与管理	(43)
第四节 自我知觉	(46)
第五节 归因理论	(48)
第五章 个性心理差异与管理	(55)
第一节 个性概述	(56)
第二节 个性心理特征与管理	(60)
第三节 个性倾向性与管理	(69)



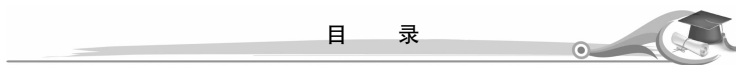
第六章 态度与管理	(78)
第一节 态度概述	(78)
第二节 态度的形成与改变	(81)
第三节 态度的理论	(85)
第四节 态度的测定	(88)
第五节 工作满意度	(92)
第七章 情绪与管理	(96)
第一节 情绪和情感概述	(97)
第二节 情绪管理	(104)
第三节 情绪智力与管理	(107)
第八章 激励理论与应用	(113)
第一节 激励概述	(114)
第二节 激励理论	(118)

第三篇 群体心理篇

第九章 群体心理与管理	(141)
第一节 群体概述	(142)
第二节 群体动力	(148)
第三节 群体沟通和群体冲突	(158)
第四节 群体决策	(171)
第五节 团队管理	(178)
第十章 人际关系与管理	(185)
第一节 群体中人际关系概述	(186)
第二节 人际吸引	(192)
第三节 改善人际关系的方法	(196)
第四节 人际关系的测量	(200)

第四篇 领导心理与管理篇

第十一章 领导行为与管理	(209)
第一节 领导的一般概述	(210)
第二节 领导理论	(222)
第三节 领导者的心理素质	(238)
第四节 领导艺术	(246)



第五篇 组织心理与管理篇

第十二章 组织行为与管理	(253)
第一节 组织与组织理论	(254)
第二节 组织结构与组织设计	(265)
第十三章 组织变革与组织发展	(283)
第一节 组织变革	(284)
第二节 组织发展	(294)
第十四章 组织文化	(306)
第一节 组织文化概述	(307)
第二节 组织文化理论	(312)
第三节 组织文化建设	(315)
第四节 跨文化组织行为管理	(322)
后记	(335)
参考文献	(336)



第一篇 管理心理学导论

第一章 管理心理学概述



教学目标

1. 了解管理心理学的研究对象；
2. 理解管理心理学的学科性质；
3. 掌握管理心理学的研究方法。



本章导读

美国哈佛大学管理学院十二条管理经验：

第一条：当一个人寻求新的工作机会而来面谈时，总是期望别人对他有礼貌、态度诚恳自然而又不失之轻率，使他能充分显示出自己的优点。

第二条：一般人都希望别人因他具有“贡献价值”而欢迎他去工作，而非因同情施舍给他一碗饭吃。

第三条：一般人都希望接受简单、明确而又合理的指示。

第四条：任何人都希望在他所尊敬及能信任的人手下做事，不喜欢在他认为无能或看不起的人手下做事。

第五条：每一个人都喜欢别人承认他的工作表现及贡献。

第六条：许多人喜欢感觉到他每日的工作对别人有所帮助，当他在精神上感觉对别人的帮助愈大时，他愈不会计较物质上的报酬。

第七条：大多数人喜欢因工作做得好而得到应有的薪酬奖赏及职位升迁。

第八条：大多数人也喜欢因工作特别努力而得到奖励。

第九条：每一个人都喜欢在大家公认的好领导的组织内工作。

第十条：所有人都希望身心健康地工作下去，所以重视带薪休假、健康检查、安全措施等。

第十一条：人们都有寻求安全感的基本欲望，所以工作稳定和退休金计划等有助于提高士气。

第十二条：当一个员工受到处罚时。他希望能真诚地、庄重地跟他说明理由而不是一纸通知纸条了事。

以上管理经验至少告诉我们两点：第一，管理必须重视人性。组织的领导管理人员不仅在管理中满足人的低层次需要以维持人的工作行为，更要注重满足人的高级需要以激励人的工作行为。第二，对管理主体提出要求。组织的管理人员不仅要千方百计地提高被领导管理者的工作积极性，还要重视提高自身的领导管理水平。

管理心理学(Management Psychology)在西方又称为工业与组织心理学，是研究组织管理



活动中人的行为规律及其潜在心理机制的一门学科。它属于心理学的研究范畴,是工业心理学的一个重要分支。20世纪初,泰勒(F. Taylor, 1856~1915)倡导的“科学管理”运动和闵斯特伯格(Hugo Munsterberg, 1863~1916)开创的工业心理学是管理心理学形成的先导,而真正推动管理心理学产生的是1927年由梅奥(Elton Mayo)领导的“霍桑实验”。直至20世纪60年代,管理心理学才真正成为一门独立的学科分支,并被人们广泛地应用。^①

近年来,随着理论不断完善与应用范围的逐步扩大,管理心理学已经发展成为一门独立的学科,在我国社会主义市场经济与现代化建设中扮演着越来越重要的角色。本章将对管理心理学的研究对象、研究内容、研究逻辑及研究方法等基本问题进行探讨,以便为后面的章节奠定基础。

第一节 管理心理学的研究对象和内容

一、管理心理学的研究对象

什么是管理心理学?不同的教材和专著从不同的角度给出了各自的定义,这些定义尽管在内容上有所区别,但就其实质而言则是相同的。一般说来,管理心理学是研究组织管理活动中人的行为规律及其潜在的心理机制,并用科学的方法改进管理工作,不断提高工作效率与管理效能,最终实现组织目标与个人全面发展的一门学科。这个定义主要有以下三层含义:

第一,管理心理学的研究对象是人的行为规律及其潜在的心理机制。也就是说,管理心理学既探索组织管理活动中人的行为规律,又揭示这些行为背后潜在的心理机制。它把人的行为规律及其心理机制结合起来进行研究,其原因在于人的行为与心理之间具有密不可分的关系。一方面,行为是在一定心理活动的指导下进行的,它是心理活动的外在表现,要想真正了解人的行为,就要探索其背后潜在的心理机制;另一方面,心理又是行为的内在动因,是调节、控制行为的内部过程,要想揭示人类心理的奥秘,就必须分析人的外在行为。由此可见,管理过程中人的行为规律及其心理机制都是管理心理学所要探讨的对象。

第二,管理心理学的研究范围是组织管理活动中人的行为规律及其潜在的心理机制。换句话说,管理心理学不是探索一般情境下人的行为规律及其潜在的心理机制,而是把研究范围严格限定在组织管理活动这一特定情境中,这里的“组织”不仅包括企业组织,还涵盖政治、经济、军事、教育等社会组织。

第三,管理心理学研究的目的是在掌握组织管理活动中人的行为规律及其潜在心理机制的基础上,运用科学的方法改进管理,充分调动人的积极主动性,不断提高工作效率与管理效能,最终实现组织目标与个人的全面发展。具体地说,管理心理学是一门应用性较强的学科,它来源于社会管理实践,也服务于社会管理实践。管理心理学的研究就是要进一步提高组织管理的科学化水平,充分挖掘人的发展潜力,以实现组织和个人的发展目标。

二、管理心理学的研究内容

管理心理学的研究对象决定了其研究内容应基于人的心理活动而展开,并辐射到行为和组织层面的相关问题。基于此种考虑,本书将以组织情境中人的心理活动为主线来安排相关内容,旨在突出管理心理学的心理学特色,增强其心理学色彩。除了“导论”部分(第一篇)介绍管理心理学基本问题的三章内容之外,其余四篇内容将按顺序分别讨论个体心理与管理、群体心

^① 凌文铨,郑晓明,张治灿,方俐洛.组织心理学的新进展.应用心理学.1999,3(1):11-18.



理与管理、领导心理与管理、组织心理与管理等主题。下面分别对这四个主题做一简要说明。

(一) 个体心理与管理

任何组织都是由个体成员组成的。个体的主动性、积极性和创造性发挥得如何,直接影响着整个组织管理活动的效率。要提高组织的管理效率,需要从提高个体的积极性入手。要提高个体的积极性,首先必须了解人的个体心理过程与个性心理特征,了解人的认知过程、情感过程和意志过程及其与管理之间的关系,了解人的个性心理特征,如气质、性格、能力及其与管理之间的关系,了解人的个性倾向性,如需要、动机、态度等及其与管理之间的关系。只有这样才能有针对性地运用激励理论最大限度地调动人的积极性。因此,个体心理研究是管理心理学研究的基础和关键,其探讨的重心是激励与核心创造力问题。

(二) 群体心理与管理

现代企业都是由若干大小不同的群体组成的。管理部门直接面对的是群体而不是零散的个人。群体对于群体内的成员,对于其他的群体和整个组织,都有着极大的影响。群体心理所要研究的主要是群体成员在共同活动中表现出来的心理活动和行为规律,是对企业管理中群体心理及行为特征的具体研究与探讨。群体不是个体与个体的简单相加,而是具有心理相互作用、相互影响的有机整体。群体心理研究的内容主要包括:群体内聚力、群体沟通与冲突、群体决策、团队管理等。

(三) 领导心理与管理

企业中影响人的积极性的因素很多,但领导心理和行为无疑是一个比较重要的因素。不同的领导心理与行为,会造成企业不同的社会心理气氛,给人以不同的心理影响,而这又是影响人的行为表现和积极性大小的重要条件。因此,领导是一个组织成败的关键,研究领导心理有助于领导者正确决策、实现目标及改善领导者与被领导者之间的关系。目前,领导心理研究的主要内容有:领导心理的一般理论、领导的心理素质和领导理论及模式等。

(四) 组织心理与管理

组织是群体或个体存在的形式,组织的状况直接影响群体或个体的心理与行为效率。提高组织的效率与效益是管理活动的最终目标,因此,组织心理与行为是管理心理学研究的重要内容。现代企业都是以独立的经济组织形式出现的,它们以组织形式完成生产的全过程,以组织形式同社会发生关系,以组织形式协调人们的生产劳动,以组织形式向社会输出产品。研究组织心理,对于如何更好地调动组织成员的积极性,充分利用人力、物力、财力提高组织效率,是十分重要的。组织心理研究的主要内容包括组织心理的一般理论、组织结构、设计、组织变革与发展、组织文化以及管理心理学的跨文化研究等。

现代企业管理的特点是强调以人为中心的管理,深入研究企业中人的因素,寻找发挥人的积极性和创造性的途径和方法是一项十分迫切的任务。管理心理学是一门新兴的综合性边缘学科,它把心理学、社会学、管理学等有关学科的知识综合应用于企业管理,把调动人的生产积极性作为其研究目的。随着以人为中心的管理思想的确立与深化,管理心理学将会越来越受到人们的重视。

第二节 管理心理学的学科性质及与其他学科的关系

一、管理心理学的学科性质

管理心理学是介于管理科学与心理科学之间的一门边缘性、交叉性学科,也与其他众多学



科有密切关系,是一门综合性很强的学科。同时,管理心理学与管理实践紧密联系,其研究素材来源于管理实践,研究成果又要回到管理实践中去,是一门应用性很强的学科。管理心理学既有自然科学的性质,又有社会科学的性质。下面分别简要分析一下管理心理学与心理学、管理学、组织行为学等几个邻近学科的关系,以便读者更加明确这门学科的性质。

(一)管理心理学与心理学

心理学是研究人的心理现象及行为规律的一门科学,它研究的内容是人的一般心理过程和个性心理。管理心理学研究的则是组织管理活动中人的行为规律及其潜在的心理机制。心理学似一棵大树,它有许多分支,而管理心理学是其中的分支之一。通常,人们把管理心理学归入应用心理学的范畴,如在国际心理学会议上,往往将管理心理学放在应用心理学主题范围内来安排报告。管理心理学就是探讨如何把心理学的基本原理和研究成果应用到组织管理领域中去的一门应用学科。随着心理学基本理论研究的不断深入,新成果不断涌现,管理心理学将得到进一步的发展;而管理心理学的发展,又将反过来验证和丰富心理学的基本理论,促进心理学的繁荣。由此可见,管理心理学与心理学是个别与一般、特殊和普遍的关系,二者密不可分但又不可互相替代。

(二)管理心理学与管理学

管理学是研究管理活动过程及其规律的科学,它是由一系列管理理论、职能、原则、方法等组成的科学体系,是社会科学、自然科学和技术科学相互渗透而形成的一门综合性学科。而管理心理学是研究管理活动中人的行为规律及其潜在心理机制的学科,也就是说,它主要研究管理过程中的心理问题。如果说管理学比较注重较为宏观的组织层面的问题的话,那么管理心理学则更注重较为微观的个体层面的问题;如果说管理学比较注重外在的行为层面的问题的话,那么管理心理学则更注重内在的心理层面的问题。所以,管理心理学与管理学的关系可以概括为:管理心理学是管理学的一个重要组成部分,是管理学的补充和发展。

(三)管理心理学与组织行为学

管理心理学与组织行为学这两门学科之间既有十分密切的联系,又有一定的区别,具体分析如下:

1. 管理心理学与组织行为学的区别

(1)研究的侧重点不同

管理心理学着重研究行为背后潜在的心理活动规律,侧重于把心理学的原理应用于组织管理活动中;而组织行为学则重点探讨行为特点和规律本身,把人的外显行为作为研究对象,以达到预测和控制行为的目的。管理心理学侧重于本源学的研究,组织行为学则侧重于现象学的研究。

(2)理论基础不同

管理心理学作为心理学的一个重要分支学科,它的理论源泉主要是心理学;而组织行为学作为行为科学的一个分支,它的理论来源更加多样化,不仅来自心理学,还来自管理学、社会学、人类学、政治学、经济学等学科。

(3)形成背景不同

管理心理学的形成经历了长期的理论和实践准备。1912年,美籍德国心理学家闵斯特伯格(Hugo Munsterberg)出版了《心理学与工作效率》一书,首先正式把心理学应用到工业管理中。之后,随着心理学理论不断发展及应用范围的逐步扩大,1958年,美国心理学家利维特(H. J. Leavitt)正式提出“管理心理学”这一术语,并出版了第一本《管理心理学》著作,使管理心



理学成为一门独立的学科。

组织行为学是由行为科学发展而来的,是行为科学与组织管理相结合而形成的分支学科。自20世纪60年代起,美国的工业和组织心理学研究开始从各大学的心理学系转到管理学院和研究生部。同时,这一领域的研究队伍除心理学家外,社会学家、人类学家甚至语言学家、数学家等陆续参加进来,知识来源不断扩大,形成一个跨众多学科的研究领域。

2. 管理心理学与组织行为学的联系

(1) 心理与行为密切相关

尽管管理心理学与组织行为学研究的侧重点不同,但事实上人的心理与行为之间是密不可分的。一方面,行为是心理的外在表现,组织行为学在研究人的行为时,必然会涉及行为背后的潜在心理机制;另一方面,心理是一种内隐的活动,管理心理学在探索人的心理活动规律时,也需要通过观察分析人的外部行为来达到推断内部过程的目的。心理与行为的这种联系就决定了管理心理学与组织行为学之间的密切关系。

(2) 研究内容上的联系

在研究内容上,管理心理学与组织行为学虽各有特色,但在总体框架上却无大的差别,研究的基本内容皆为组织管理活动中个体、群体、领导、组织等方面的心理与行为规律。因此,两门学科在内容上十分相近,只是对同一问题的研究视角和出发点有所不同。

(3) 研究目的上的联系

管理心理学与组织行为学的研究目的基本相同,即通过对组织管理活动中人的行为规律及其潜在心理机制的探索,揭示有关的规律,不断促进管理工作的科学化,持续提高工作绩效与管理效能,最终实现组织和人的全面发展。

第三节 管理心理学的研究原则与方法

“工欲善其事,必先利其器。”科学的每一步发展都离不开研究方法的进步。如巴甫洛夫所说,“科学随着方法学上获得的成就不断跃进,方法学每前进一步,我们便仿佛上升了一级阶梯,于是我们就展开了更广阔的眼界,看见从未见过的事物”。心理学研究方法的不断发展与进步,极大地推动了管理心理学研究的发展。因此,对管理心理学研究方法的研究,应该称管理为心理学研究的重要组成部分。管理心理学的研究对象是人,人的心理和行为的复杂性决定了管理心理学的研究方法也是多种多样的。下面介绍几种常用的研究方法。

一、管理心理学研究的原则

管理心理学的研究应遵循一些基本的原则。

1. 客观性原则

客观性原则是一切科学研究所必须遵循的一项基本原则。在管理心理学研究中,人通常难以意识到自己对客观事物进行反映的过程或映象形成的过程,而这正是心理学研究的主要问题。因此,对人的心理的研究必须结合对行为、对神经过程的研究。在研究过程中,必须将被试者的主观报告同客观的刺激、周围的环境、被试者的动作反应互相对照,反复地加以检验,方可得出科学的结论。心理现象虽然复杂,但它终究是一种客观存在的现象,它有客观的、不以人的意志为转移的规律,探索这种规律必须有严格的客观态度,决不能凭主观“想当然”办事,给它附加任何外来的成分。

2. 发展性原则



客观事物总是在不断发展和变化的,人的心理也是如此。辩证唯物主义关于事物发展变化的观点,要求我们在探讨人的心理和行为时,不要用孤立的、静止的观点来看问题,而必须考虑心理和行为的发展变化。它要求我们不仅要看到当前的现象,而且要寻找造成这种心理和行为现象的历史原因,并根据心理学原理对其将来的发展作出预测。任何心理和行为表现的形成都不是自然形成的,都是有其历史原因的,而任何现有的心理和行为特征又都不是一成不变的。

3. 联系性原则

事物总是相互影响、相互制约的。心理现象之间以及心理现象与外界客观事物之间同样是如此。在研究人的心理现象时,由于人生活在复杂的自然环境和社会环境中,人的心理活动要受到自然和社会许多因素的影响和制约。所以,我们在对人的心理进行研究和实验时,要严格控制条件。或者说,不仅要考虑引起心理现象的原因、条件,也要考虑与这相联系的其他因素的影响,从事物的联系中探讨管理心理的规律。

二、管理心理学的研究方法(见图 1-1)

(一)观察法

观察法是心理学、社会学研究中最常用的、最简单的方法。观察法是有目的、有计划地观察研究对象(被观察者)在一定条件下的言语、行为、表情等反应,从而分析其心理活动和行为规律的一种研究方法。观察可以以感官为工具,也可以利用录音、录像、摄影等现代技术设备作为辅助,来提高观察的效果。一般情况下,观察法可以按照以下两种维度进行分类。

第一,按照观察者所处的情境特点,可以把观察法分为自然观察与控制观察两种。自然观察是在完全自然真实的条件下观察他人的行为,而且被观察者一般不知道自己正在被观察。控制观察是在限定条件下所进行的观察,也就是在操纵或控制一些条件的情况下所进行的观察,被观察者知道自己处于被观察的状态。

第二,从观察者与被观察者的关系出发,可以把观察法划分为参与观察与非参与观察两类。参与观察是指观察者直接参与被观察者的活动,在共同活动中进行观察。相反,非参与观察是指观察者不参与被观察者的活动,以旁观者身份进行观察。

观察法的优点是目的明确、简易方便,所得资料比较系统真实。其缺点是研究难以深入,所观察到的多为表面现象,取得的资料也较为肤浅,难以进行数量化的统计分析。且观察到的结果难以做定量分析和因果推论,容易陷入主观主义的境地。为了保证观察实施的质量,观察者在具体的观察实施中应注意许多问题。其中最为重要的就是观察者在观察过程中要始终保持客观、中立的立场。鉴于此,在实际研究过程中,应把观察法与其他方法配合使用,以取得更佳的研究效果。

(二)实验法

实验法是有目的地严格控制或创设一定条件,来引起某种心理活动或行为表现以进行研究

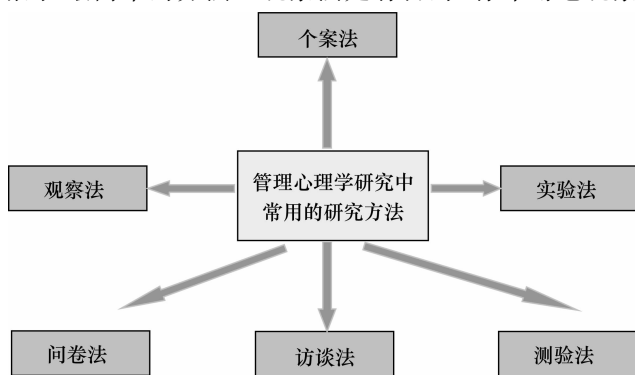


图 1-1 管理心理学的研究方法



的方法。根据实验场地的性质差异,可以把实验法分为实验室实验与现场实验两类。

实验室实验是在专门的实验室内,运用一定的仪器和设备严格地控制实验条件,以研究某种心理与行为现象的方法。例如,要考察表扬对人行行为产生的影响,在控制其他无关变量的前提下,就可以设立表扬组(实验组),对被试良好的工作表现给予表扬;再设立一个对照组,不对该组被试良好的工作表现进行表扬。经过一段时间之后,比较两组后继工作的成绩,若表扬组优于对照组,就可以将其归结为表扬所致。实验室实验的优点是能够严格控制各种无关变量对实验结果的影响,研究结论具有可重复性,且所得数据具有精确性;缺点是人为性强,脱离实际生活情境。

现场实验是指在日常生活和工作的情况下,适当控制条件以研究某种心理与行为现象的方法。近年来,为了提高研究的外部效度,使研究结果更具普遍意义和可推广性,管理心理学家越来越重视现场实验研究。在管理心理学的研究中不乏现场实验的例子。现场实验主要有以下三个步骤:

1. 进行实验设计,主要包括明确研究目的和假设,确定研究对象,并将其分为实验组和控制组,拟定实验程序;
2. 进行实验,主要观察和收集由自变量引发的心理现象(因变量)等方面的数据;
3. 对从实验组和控制组获得的有关数据进行统计分析,得出结论,并写出实验报告。

例如,梅奥(G. Mayo)在霍桑工厂进行的福利实验,就是通过提供或撤销某些福利措施,来探究其对生产总量的影响,这是典型的现场实验。

现场实验的优点是能够结合日常生活和工作进行,避免了实验室研究的局限性,使研究结论更具备可推广性;缺点是不容易严格控制现场的无关变量,研究得出的结论可能会存在偏差。

(三) 问卷法

问卷法是研究者根据研究目的和任务,编制出内容明确、表达准确的问卷,让被试根据个人情况实事求是地做出回答,从而收集所需资料和数据的研究方法。问卷法是管理心理学研究常用的一种方法。常用的问卷形式有三种:是非式、选择式和等级排列式。

1. 是非式:采用只有“是”与“非”两种答案的问卷,让被试根据自己的情况对每个题目做出“是”与“非”的回答,不能模棱两可,也不能不回答。
2. 选择式:要求被试从并列的多种(两种以上)答案中按个人的实际情况选取一种或几种答案。
3. 等级排列式:在问卷中列出可供选择的多种答案,要求被试按其重要程度的次序给予排列。

问卷法的优点是可以在较短时间内取得大量的材料,而且对调查结果采用统计的方法进行处理分析,因此得出的研究结论更有普遍意义;缺点在于所得到的材料一般较难进行质化分析,不易把结论与被试的实际行为做比较。

(四) 访谈法

访谈法是研究者通过口头谈话的方式从被研究者那里收集第一手资料,了解被研究者心理与行为规律的一种研究方法。我们常常用访谈法了解人们的态度、看法、感受和意见,从而对他们的各种心理特征和活动进行研究。

作为通过面对面地进行交流、以口头信息沟通的途径直接了解研究对象心理状态的一种方法,访谈法可从不同角度划分为不同的类型。如根据访谈涉及的人数多少可将访谈分为个别访谈和集体访谈;根据访谈者与访谈对象接触方式的不同可分为面谈和电话访谈;根据访谈内容和过程有无统一的设计要求、有无一定的结构、研究者对访谈结构的控制程度,可分为结构式访谈和非结构式访谈、半结构式访谈,等等。



1. 结构式访谈。研究者对访谈的走向和步骤起主导作用,按照自己事先设计好的、具有固定结构的统一问卷进行访谈。在这种访谈中,选择访谈对象的标准和方法、所提的问题、提问的顺序以及记录方式都已经标准化,研究者对所有的受访者都按照同样的程序问同样的问题。

2. 非结构式访谈。没有固定的访谈问题,研究者鼓励受访者用自己的语言发表自己的看法。这种访谈的目的是了解受访者自身认为重要的问题、他们看待问题的角度及其表述方式等。非结构式访谈中,研究者只是起到一种辅助作用,尽量让受访者根据自己的思路自由联想。访谈的形式不拘一格,研究者可以根据当时的情况随机应变。

3. 半结构式访谈。研究者对访谈结构具有一定的控制作用,但同时也允许受访者积极参与。通常,研究者事先备有一个粗线条的访谈提纲,根据自己的研究设计向受访者提出问题。但是,访谈提纲主要作为一种提示,研究者在提问的同时鼓励受访者提出自己的问题,并且根据访谈的具体情况对访谈的程序和内容进行灵活的调整。半结构式访谈有利于发挥访谈者和被访谈者的主动性、创造性,有利于适应不同被访谈者的具体情况,有利于拓宽和加深对问题的研究,也有利于处理原访谈设计方案中没有考虑到的新情况、新问题。但其结果难以进行定量分析和比较,对访谈者的访谈技巧要求也比较高。

访谈法的优点是简单易行,便于迅速取得第一手资料,因而使用范围较为广泛。其缺点是仅凭受访者的口头回答而做出的结论往往缺乏可靠性和真实性,因此,这种方法一般不单独使用,而应把它与其他研究方法结合起来运用。

实际上,问卷法和访谈法都是收集研究对象有关心理与行为数据资料的最基本的方法,在管理心理与教育科学研究中,两者经常结合在一起使用,以保证研究结果的准确性和科学性。只是问卷比结构式访谈要更具目的性,内容更加详细完整,设计更为精确科学。

(五) 测验法

测验法是指采用标准化的心理量表或精密的测验仪器来测量被试有关心理品质或行为的研究方法。量表是心理测验常用的研究工具,目前流行的测验量表种类繁多,大致有以下几种分类:按测验的内容可分为智力测验、个性测验、态度测验和能力测验等;按测验的方式可分为文字测验与非文字测验;按测验的方法可分为问卷测验、操作测验和投射测验三大类。

在管理心理学研究中,测验法常常作为人员测评的一种工具。例如,用智力量表测定组织成员的一般和特殊能力状况;用个性量表测定组织成员和领导者的性格特征等。测验法的最大优点是简便易行,测验内容广泛,具有较强的科学性,能够对研究的心理现象进行定量的分析。但测验法也存在一些问题,如心理测验的运用有一定难度,测验者必须经过专门的训练。另外,量表的设计、取样技术等都有较高要求,使用时若有不慎,就会使测验结果产生很大误差。

(六) 个案法

个案法又称案例分析法,是指对某一个体、群体或组织,在较长的时间内运用各种研究方法进行连续、全面、系统的调查研究,探索其心理发展变化的过程并揭示其基本规律,以提出针对性措施促进研究对象良好发展的一种方法。形象地说,就是“解剖麻雀”的方法。例如,研究者在某一绩效好的公司。例如,研究者参与某企业的一个研发团队,通过长时间的体验生活,掌握了整个团队成员的心理与行为特点、团队绩效的状况、团队的人际关系等,并在此基础上进行深入分析,整理出能反映该团队特点的详细材料。

个案法的优点是呈现的内容丰富,有助于人们发现新问题,为研究者发现和提出新的理论假设奠定良好的基础。其缺点在于,这种研究一般都是描述性的,不容易在较短时间内做出有因果关系的推论。此外,个案研究一般取样比较小,这就大大限制了研究结果的可应用性和普



遍意义,而且得出的研究结论很难进行重复验证。

除上述基本方法外,还有一些研究方法,如经验总结法、活动产品分析法、宏观和微观环境条件分析法、语义分析法、Q分类技术等。总之,各种研究方法都有其自身的应用价值和优点,但也都存在一定的局限性。因此,研究者在开展管理心理学研究时要根据具体的研究课题和研究目的选用不同的研究方法。在管理心理学的实际应用中,常常不是单独地使用一种研究方法,而是采取综合的方法,或者以某种方法为主、其他方法为辅,或者同时交错地运用几种方法,这样可以更准确、客观地反映人的行为和心理活动的规律与特点。随着科学技术的发展,一些现代化的技术手段和高科技方法已被应用到管理心理学的研究中。例如,采用电子计算机进行数据分析和处理,对领导人的个性心理品质进行分析,对群体的心理气氛做出评定等。此外,还可以运用摄影、电视录像等现代化手段,对人的活动进行深入剖析以揭示其内在的心理状态和规律。研究者们可以采用上述现代化的技术手段和方法来提高管理心理学研究的科学性和精确性,使管理心理学的研究更能适应现代化建设和发展的需要。



本章小结

1. 管理心理学是研究组织管理活动中人的行为规律及其潜在的心理机制,并用科学的方法改进管理工作,不断提高工作效率与管理效能,最终实现组织目标与个人全面发展的一门学科。其研究内容涉及个体管理、群体管理、领导管理和组织管理等。
2. 管理心理学是介于管理科学与心理科学之间的一门边缘性、交叉性学科,也是一门综合性和应用性很强的学科。它既是心理科学的一个分支,又是管理科学的一个重要组成部分。
3. 管理心理学与组织行为学既有区别又有联系。区别主要表现为二者的研究侧重点不同、理论基础不同、形成背景不同;联系主要表现为心理与行为的联系、研究内容上的联系、研究目的上的联系。
4. 管理心理学的研究方法主要有:观察法、实验法、问卷法、访谈法、测验法和个案法。



思考题

1. 什么叫管理心理学? 它的研究对象与内容是什么?
2. 试分析管理心理学与心理学、管理学、组织行为学等学科之间的关系。
3. 简述管理心理学研究的原则。
4. 管理心理学有哪些研究方法? 试比较这些方法的优缺点。
5. 学习管理心理学的意义是什么?



素质拓展

世界著名企业缘何常盛不衰

在实现全球经济一体化的进程中,一批有着几十年、甚至一百年历史的国际著名企业常盛不衰,其奥秘值得我们思考、借鉴。

一、奔驰:无可匹敌的质量优势

著名的世界 10 大名牌之一的奔驰汽车,其创始人卡尔·奔驰生于 1844 年,他是世界上最



早的汽车发明人之一。1866年7月3日,他发明的汽车第一次开上马路,1893年起正式投入生产与销售。一百多年来,奔驰汽车以其无可匹敌的质量优势,成为地位、权力的象征。奔驰车的质量体现在奔驰车的方方面面,甚至每一颗铆钉。以其座位用料为例,羊毛是专门从新西兰进口的,其粗细必须在23微米至25微米之间,细的用来织造高档车的座位面料,以保持柔软舒适;粗的则用来织造中档车的座位面料。纺织时,根据各种面料的不同要求,还要托人从中国进口的真丝以及从印度进口的羊绒。而制造皮革座位则选用全世界最好的皮子。为此,他们先后到世界各地考察、选择。最后,认为南德地区的公牛皮质最好。确定皮革供应点后,奔驰公司又要求在饲养过程中防止出现外伤和寄生虫,既要保持饲养场地良好的卫生状况,又要防止牛皮受到伤害。座椅制成后,还要由工人用红外线照射器把皮椅上的皱纹熨平。管中窥豹,奔驰公司为了保持其常盛不衰的世界名牌地位,真是煞费苦心,一丝不苟。

二、美国波音公司:用户至上的服务宗旨

用户至上,是世界著名公司贯彻经营全过程的宗旨。以美国波音公司为例,全世界每天大约有150万人乘坐波音公司制造的喷气客机。仅此一项,波音飞机的质量及其对人类生活方式的影响便可见一斑。即便如此,该公司依然将客户视为上帝,奉若神明。在美国太平洋城市西雅图波音商用飞机总部办公大楼的一层,专门设有来自各国航空公司的代表处,只要是波音公司的新老客户均可免费在这里办公。波音公司新型飞机从设计到制造的全过程,都邀请客户代表参加,其目的,正如波音公司人士所言:“人们开始还怀疑,航空公司的人懂得飞机设计和制造吗?但是,事实证明,他们提出过许多别人无法提出的建议,大大提高了飞机的性能。”波音客机在交付使用后,公司还定期派出技术专家收集客机在使用中出现的技术问题,然后将资料传回总部,供有关部门分析研究。公司每年都召开客户参加的技术会议,总结波音客机的使用情况。为此,波音公司每年要印维护与培训手册、服务公报及军备件目录等,每年的资料达1.5亿张左右。世界著名公司就是这样兢兢业业地为客户提供一流的服务,诚如英国罗尔斯——罗伊斯豪华轿车的制造商罗尔斯——罗伊斯公司的箴言那样:“永远不要问我们现在有什么,而要问我们还能为顾客做些什么。”

三、丰田:勇敢地面对机遇与挑战

自20世纪70年代中期以来,日本汽车工业以空前强大的势头迅猛崛起,如今已跃升为世界汽车工业第一大国。这本身就是一部日本汽车厂商勇敢面对机遇与挑战、自强不息的奋斗史。正如日本最大的汽车制造商丰田汽车公司第三代总经理丰田章一郎所言:“企业的勃然生机与活力在于挑战与奋进,坐失良机或踌躇不前,企业的生命就会终止。丰田生产方式正是挑战与奋进的产物。”事实正是如此。50多年前,当丰田章一郎的祖父和父辈开始着手研制汽车时,美国已是平均每4人就拥有一辆汽车的国家了。但丰田公司的创业者们却执著地认为:日本迟早得普及到每10人拥有一辆汽车的水平。丰田汽车公司于1937年正式设立。当时,公司仅有1200万日元资金和4000名员工。到第二次世界大战结束前夕,工厂遭到轰炸,约有1/4的厂房被严重破坏,职工感到工厂无望恢复,但公司领导却断定:“日本要从战争废墟中重起炉灶,就必须有足够的卡车。”因此,战后第二天公司便召开员工大会,提出“丰田汽车公司应成为和平产业的旗手”的口号,激励员工奋进。岁月流逝了半个世纪,日本今天的汽车普及率已达每3人一辆。确实超过了当时的美国,而丰田公司也已拥有134亿日元的资金,职工队伍扩大到6.8万人,销售额近5年来平均年增长22%以上,到1988年,丰田公司已跃升为世界第六大企业。

四、乐喜一金星:灵活多变的经营战略

面对日益激烈的市场竞争,世界著名公司十分注重采取灵活多变的经营战略,以达到不断



发展壮大的目的。20世纪80年代末,韩国乐喜一金星公司集团在同越南交易时,遇到的难题是越南缺乏外汇。该公司经过周密的国际市场调查,发现越南的天然橡胶在国际上颇有销路,便不遗余力地在“多方”之间斡旋,终于将生意做成。该公司先是将大批库存彩电卖给越南,换回越南生产的天然橡胶,接着经第三方搭桥将这批天然橡胶转卖给朝鲜。朝鲜虽然迫切希望得到天然橡胶,但同样也苦于没有外汇。乐喜一金星公司集团便让朝鲜以它生产的锌同这批天然橡胶进行易货贸易,而锌则是韩国所需求的并且一直依赖进口的产品。

五、雀巢:重视科研创名牌

重视科技人才,运用高科技成果不断研制、改进、推出新产品,是世界著名公司共同具有的一大特征。

瑞士为保证本国人员优先就业,对企业招聘外国人实行了种种限制,但对科研人员却开放绿灯:企业可以不考虑科技人才的国籍,只要有能力,企业就可以聘用,如有必要还给予其办理定居手续。有些企业则干脆到美、德、法等科技人才云集的国家兴建实验室,利用当地专业科技人才,从事科研活动。瑞士著名的雀巢公司已在美、英、法、德、瑞典、马来西亚、新加坡等11个国家建立了22个技术开发中心,每个开发中心均专注于适应本地区消费特点的食品开发研究。如:在德国的技术中心主要开发肉类食品;在英国的技术中心主要开发奶类食品;低温、冷冻食品的技术开发中心设在瑞典;面类食品技术开发中心设在意大利;而大豆系列食品的技术开发中心则设在新加坡。雀巢公司用于产品开发的经费每年高达4.9亿瑞士法郎。而巨额科技投入换来的则是雀巢每年高达5454亿瑞士法郎的销售额。

六、金利来:无形资产夺市场

世界著名企业都善于经营自身以品牌、包装、企业形象为主要内容的无形资产。这样,不但提高了企业及其产品的知名度、美誉度,而且以事半功倍之效使市场份额不断壮大。

中国香港地区著名实业家曾宪梓先生创造了“金利来”领带这一著名品牌。但鲜为人知的是,这一品牌开始并不叫“金利来”而是叫“金狮”。一次,曾宪梓拿出两条“金狮”领带送给他的一位亲戚。不料,亲戚非但不领情,反而满脸不高兴地说:“我才不戴你的领带呢,金输金输,什么都输掉了。”原来,香港话“狮”与“输”读音相近,加上香港参与赌博的人多,很忌讳“输”字。亲戚的不满给曾宪梓以极大的启迪。经过一夜绞尽脑汁的思考,他终于巧妙地将“金狮”的英文GOLDLION改为意译与音译结合,即GOLD意译为“金”。LION谐音读为“利来”,便成为今天几乎无人不知的“金利来”。这个名字一上市就为消费者认同、接受,竟一叫即响。

如今,“金利来”不仅成了领带大王,而且陆续推出了皮带、皮包、钱夹、衬衫、运动套装、西装、袜子以及领结、领带夹、钥匙链等男士服装及饰品、用品,甚至还推出了男士皮鞋。

正如曾宪梓先生所言:“事实上,‘金利来’不需要为每一个品种开设一间工厂,从而投入大批资金。我们有一大部分品种是委托欧洲名厂生产的,出了名的牌子再加上名厂的加工制作,照样受到市场的欢迎。创了一个名牌,不论你推出何种品种,只要你保证质量,就会同样受到欢迎。一个名牌的价值,真是难以衡量。”这便是经营无形资产的硕果。

综上所述,便不难看出:无可匹敌的质量优势、用户至上的服务宗旨后敢面对机遇与挑战的胆略,灵活多变的经营战略,重视科技人才、运用科技成果创名牌以及善于经营无形资产等,正是世界著名企业常盛不衰的奥秘所在。



第二章 管理心理学的产生和发展



教学目标

1. 认识西方管理理论发展的三个阶段,对每一阶段的代表人物及其思想有初步的了解;
2. 理解霍桑实验的过程,掌握霍桑实验的主要结论及人际关系学说的主要观点及其理论贡献;
3. 了解经济全球化背景下管理心理学研究新视野、新趋势。



本章导读

新思路:关注工业中的人

1879年,德国哲学家冯特(Wilhelm Wundt,1832~1920)在莱比锡大学成立了第一个心理学实验室,标志着心理学成为一门独立的学科体系。心理学的兴起,使得人们开始深入了解自己,从新的角度发现自身的潜能。

被称为“工业心理学之父”的雨果·闵斯特伯格(Hugo Munsterberg)与众不同,他将研究的角度锁定在工业心理领域。他指出:“在当时的工业中,人们最大的注意力是放在资料和设备的问题上;也有一些人注意到了工人的心理状态对工人工作效率的影响,如有关疲劳问题、工作单调问题、兴趣与愉快问题、工作报酬问题,等等。对于这一类问题,当时都是一些外行人来处理的,他们对此缺乏科学的理解。”他还认为心理学应该对提高工人的适应能力和工作效率作出贡献。他希望能对工业生产中人的行为作出进一步的科学研究。他研究的重点是:如何根据个人的素质以及心理特点把他们安置到最适合他们的工作岗位上?在什么样的心理条件下可以让工人发挥最大的干劲和积极性,从而能够从每个工人身上得到最大的、最令人满意的产量?怎样的情绪能使工人的工作产生最佳的效果?

闵斯特伯格的研究路线对后人很有启发。这样的研究思路也运用到了一些军事领域。“一战”期间,由于需要赶制大量的战争物资,英国的很多企业都变成了兵工厂,工人们没日没夜地加班工作。在这个过程中,管理人员发现一个有趣的现象,就是连续工作若干天后,工人的工作效率就会越来越低,而且在晚上更是降到最低点。经过调查才发现是疲劳导致效率的下降。针对这个问题,英国军队特别成立了疲劳研究部,专门去研究如何才能把疲劳的影响降至最低。后来他们采用了工业心理学的一些针对疲劳的解决方法,结果产生了非常好的效果。美国也利用工业心理学的心理测验来选拔陆军官员,按其成绩分配适当岗位,起到了非常好的实际效果。

“一战”后,英国和美国基于大战期间运用工业心理学的经验,开始在民用工业中迅速推广这门学科。1922年,英国军方的疲劳研究部正式归属国际医学委员会,并延至今日。剑桥大学一位教授麦尔斯在伦敦成立了工业心理研究所,向企业提供各种咨询服务。1923年,美国还成立了全国人事管理委员会,后又改组为以关心工商业中人的因素为宗旨的美国管理协会。之后,许多西方国家企业也都相继成立了工业心理学研究机构。

(摘自刘永忠,金才兵.管理的故事.南方日报出版社,2005:63.)



虽然管理心理学的理论起源于 20 世纪初期,自 20 世纪 40 年代末 50 年代初才逐步发展成为一门独立的分支学科,但是管理心理学的历史渊源却很长,管理心理学的早期发展史是与管理科学的发展历史交织在一起,伴随着管理科学的萌芽、发展、成熟而逐步发展起来的,并终于形成一门独立的学科。因此,要了解管理心理学及其思想发展的脉络,就必须了解管理科学的发展历程。

第一节 管理心理学的产生

一门学科的诞生,必须具备两个条件:一是社会发展需要,二是学科自身基础理论建立、发展和完备。管理心理学是心理学尤其是社会心理学应用于管理实践,与管理学相结合的产物。其产生和发展是与心理学发展、管理学研究深入及经济发展紧密联系在一起,是和现代生产力、生产技术相联系的社会化大生产的需要分不开的。

一、管理心理学产生的社会背景

对管理心理学的研究,是从 19 世纪末 20 世纪初开始的。1959 年美国心理学家海尔(M·Haire)提出把工业心理学划分为人事心理学、人类工程学和工业社会心理学,他的观点得到学术界的公认。工业社会心理学就是我们现在所说的管理心理学。

(一)管理心理学是生产斗争的产物

19 世纪 70 年代开始,资本主义由自由竞争逐步向垄断转化,到 19 世纪末 20 世纪初,垄断资本主义已经形成。资产阶级为了巩固垄断地位、获得更多的剩余价值,从而在商品生产中击败自己的对手,便物色了大批心理学家,专门从事提高工作效率和经营决策的研究。1961 年,美国心理学年鉴发表了美国心理学家弗鲁姆(V. H. Vroom)和海尔撰写的综述评论《工业社会心理学》。在这篇评论中指出了工业社会心理学的两个基本研究模型,一是以个体为分析单元,研究劳动的社会环境对个人动机态度和行为的影响;二是以社会系统为分析单元,研究工业系统的结构和功能、企业中上下级的关系、生产班组和较大组织系统的社会心理现象与规律。此后,相继又有很多管理心理的论文和专著出现。迎合了垄断资产阶级的需要,客观上也促进了生产力的发展。

(二)管理心理学是阶级斗争的产物

随着垄断资本主义的形成,无产阶级和资产阶级的矛盾日益尖锐,资产阶级为了缓和阶级矛盾,掩盖更加残酷的剥削方式,达到笼络人心的目的,于是借助心理学家集中研究人际关系、团体组织与领导行为。这方面的研究成果,也是形成管理心理学的重要组成部分。

阶级斗争的最高表现形式是战争。在两次世界大战中,各国的统治阶级为了取胜都大大加强了心理学在军事管理上的应用。美国 1917 年 4 月 6 日对德宣战后,马上成立了十七个战争心理研究委员会,对招募、训练士兵,选拔、培养军官等进行了系统的研究;在第二次世界大战中,美国国防部明确要求心理学家准确提供士兵的能力、智力参数,以作武器装备设计的依据。到 1943 年美国就训练了 1200 多名高级人事心理学工作者。德国在搞总体战时,在政府内设立了心理参谋团,直属最高统帅部指挥。对军事动员、军事领导、军事生活、战斗心理等方面综合进行研究,使管理心理学在军事领域中已具雏形。

(三)管理心理学是科学试验的产物

20 世纪 20 年代,在美国芝加哥郊外有一个属西方电器公司的制造电话交换机的霍桑工



厂。该厂有较完善的娱乐设施、医疗制度和养老金制度等,尽管如此。但工人仍愤愤不平,生产效率也不够理想。为了探求工人不满、生产效率不高的原因,美国国家研究委员会组织了一个由心理学家等多方面有关专家参与的研究小组,于1924年11月进入霍桑工厂进行试验研究,试验研究的中心课题是:生产效率与工作物质条件间的相互关系。在两年多的时间里,研究小组作了多个试验,但并没有找到问题的症结。1927年美国哈佛大学著名的心理学教授梅奥(E. Mayo)应邀重新组织了一个试验小组,到霍桑工厂继续搞试验研究,直到1932年“霍桑实验”才告以结束。历时8年的霍桑实验主要有以下四方面的内容:

1. 照明试验

照明试验的目的是研究照明条件改变与生产效率间的关系。研究小组选择了两组工人,一组为试验组,一组为对照组。试验组的照明情况不断呈现多种变化,如照明度从24烛光逐渐递增至46烛光、76烛光;或逐渐下降到10烛光、3烛光,乃至0.06烛光。而对照组的照明度一直保持常态,稳定不变。试验的结果是:试验组在照明度高或照明度低乃至降低到相当于月光的程度,生产效率并没有显著变化。而在试验中却意外地发现:不论试验组还是对照组,在整个试验过程中与非试验时相比较,生产效率均有大幅度上升。梅奥经分析断定:照明度与生产效率之间没有什么线性的因果关系;试验组、对照组在试验过程中生产效率之所以提高,其原因是参加试验的工人们认为,让他们参加试验是管理当局对他们格外重视。同时,在试验中管理人员与工人的关系比平时融洽。从而梅奥认为:工人良好的心理状态、管理者与工人良好的人际关系,是提高生产效率的原因所在。

2. 福利试验

福利试验的目的是研究工人福利条件的变化与生产效率的关系。梅奥将五名装配女工作为被试,让其在试验室里装配继电器零件,在试验中逐步增加一些福利措施,如缩短工作时间、延长工间休息时间、工间免费供应茶点等,生产效率不断提高。试验进行两个月之后,取消了上述福利措施,产量还是继续上升。

为了探求工资支付方式与工作效率的关系,试验小组以继电器装配小组和云母片剥离小组为被试。继电器装配小组原先实行集体奖励工资制,试验后改为个人奖励工资制。生产效率持续上升,最后稳定在原来产量的112.6%的水平上。9个月以后,奖励制度再复原到集体奖励工资制,又试验了七个月,产量下降到原产量的96.2%。从这里看,工资支付方式似乎是影响工作效率的因素。但是,云母片剥离小组在试验的14个月中,一直保持个人奖励工资制不变,生产效率一直上升,平均产量比原产量提高了15%,显然该组生产效率的提高与工资支付方式是无关的。

试验证明,在试验期间福利条件不管如何变化,生产效率基本上是在不断提高。分析其原因有以下三点:一是监督的性质发生了变化。管理人员放松了对工人传统的高压监视,使工人能够自由地从事工作;二是工人参与了管理。每当改变工作条件时,管理者都预先同工人协商,倾听他们的意见,不强制执行他们所反对的办法;三是形成了“一体化”精神,因为在管理中重视了工人的意见,促进了管理人员与工人间的互相往来和情感交流。梅奥的结论是:重视人的因素所产生的效果,远远超出了工作条件或物质因素变化所产生的效果。

3. 谈话试验

谈话试验的目的是了解工人的工作态度、思想情感与工作效率间的关系。为此,梅奥研究小组用了二年的时间与工人交谈调查20000多人次,广泛地了解工人对工作、工作环境、监工和公司当局的想法。梅奥规定:在谈话过程中,试验人员要耐心倾听工人对厂方的各种意见和不满,并作详细记录。对工人的不满意度,不准反驳和训斥。通过广泛地谈话发现,工人普遍对监



工制度不满,要求参加管理,认为自己对工作量和工作环境有自我控制的能力。

谈话试验收到了意想不到的效果——产量大幅度提高。分析产量之所以提高,原因在于工人长期以来对工厂的各项管理制度和方法有许多不满,无处发泄,通过谈话使他们将这些不满发泄出来了,因而使工人感到心情舒畅,从而大幅度地提高了产量。

4. 计件工资试验

该试验原来的目的是探求计件工资与生产效率间的关系。梅奥选择了接线板布线小组为被试,该小组是由 14 名男工组成,试验前是以小组集体产量计算支付工资的。试验开始后,改为个人计件工资制。梅奥原认为这样可以刺激工人的生产积极性,促进生产效率的提高,但经 9 个月的统计,该组产量总是维持在一定水平上不变,每个工人日产量平均都差不多,而且发现该组成员有能力超过这一实际产量,既然能超产为什么又不超产呢?经试验小组深入考察发现,这个班组为了保护他们群体的利益,自发地形成了一些规范。他们约定,谁也不能为了赚钱突出自己,干得太多,同时谁也不能偷懒干得太少,影响全组的产量。

所以当有人超过日产量或达不到日产量时,群体成员就会给他们以暗示,即效率高的要放慢速度,效率低的要加速追赶。梅奥等进一步深入了解发现,工人们之所以默契维持中等产量水平,是担心产量提高了,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。同时也担心,有人干得快,会使干得慢的伙伴受到惩罚。工人们为了维护班组的团结,使自己能够在班组里站住脚,不受排斥,不被孤立,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,认为在正式的组织中存在着自发形成的非正式群体,这种群体有自己不成文的行为规范,控制、调节着成员们的行为,影响着生产效率。梅奥提醒管理者要认识到,工人达到被同事接纳、喜爱等社会性需要的满足,往往比经济上所得到的报酬更能激励职工的积极性和创造性。

梅奥通过霍桑实验提出了人群关系理论,为管理心理学的形成奠定了实验的理论基础。在西方心理学界,他被公认为工业社会心理学的创始人和管理心理学的先驱。

二、管理心理学产生的历史背景

管理心理学是和现代生产力、生产技术相联系的社会化大生产的需要分不开的。由于生产力的飞跃发展和生产关系中劳资矛盾的尖锐化,在资产阶级提出寻求新的管理理论与方法的同时,科学的进步与发展,也为管理心理学这一新的学科理论的形成提供了可能条件。在这个时期,心理学、社会学等学科理论均有了长足发展,相继出现了心理技术理论、群体动力学理论、社会测量理论及需要层次理论等。在 20 世纪初,社会心理学及社会学等均已发展成为独立学科。上述这些学科理论的形成与发展,为管理心理学奠定了比较充分的理论基础,从而使管理心理学的产生由必需变为可能。

中国古代就有丰富的管理心理学思想。例如,春秋末年军事家孙武在《孙子兵法》一书中就写道:“道者,令民与上同意也,故可与之死,可以与之生,而不畏危。”孙武强调领导与下属之间意愿协调一致的重要性,这在今天看来也是十分重要的管理心理学原则。

中国古代的管理哲学思想充分反映在关于人性的争论上。荀子认为,“今主人性,饥而欲饱,寒而欲暖,劳而欲休,此人之性情也”(《荀子·性恶》)。孟子则认为,“人之善也,如水之下也”。中国古代管理心理学思想已经受到管理心理学家的广泛重视,中国的有关古籍也成了—些国家培养管理人员的必读书目。

19 世纪末,资本主义得到发展,生产规模日益扩大,对企业的管理也更为复杂,劳动组织和合理安排也提到科学研究的日程。这时出现了科学管理的学院,其代表人物是泰勒。泰勒着重研究了工人操作合理化的问题,但他把人看成是经济人,忽视了人的社会性。



第一次世界大战对管理心理学的发展起了促进作用,参战各国都力图利用心理学原则来改进管理,提高生产为战争服务。例如,制定人员选拔和训练的方法,研究最有效的组织形式,调整工人与管理人员的关系等。第一次世界大战后,工业生产的发展提出了一些新的问题,如人在生产中社会性因素的作用等。以社会心理学家梅奥为首的一批专家进行了霍桑实验,提出了“社会人”的思想。他们认为,单靠物质刺激不能保证调动工人的积极性。良好的人际关系、有利的社会条件与工作效率有更密切的关系。此外,他们还提出了非正式组织在群体中的作用。

第二次世界大战中工程心理学的发展,强调研究人与机关系,同时也提出了解决人与人关系、人与组织关系的问题。战后,许多学者总结了战时的经验,考虑到有必要建立一门研究人的行为的综合科学,认为可以把人与社会,人与生产中的诸因素统一加以考虑。于是1949年在美国芝加哥大学的一次讨论会上,便提出了“行为科学”这一名称。其后美国福特基金会给予了经济上的支持,在许多大学中开展了有关行为科学的研究,并出版了行为科学杂志。

由于行为科学这一名称过于广泛,有人把医学中的行为研究、动物行为研究等也包括在内,不能突出与生产管理有关的工作。所以后来有不少单位与专家采用组织行为学或组织心理学的名称,专指在一定组织内活动的个体和群体行为的研究。在中国则多用管理心理学的名称。

三、管理心理学形成的理论准备

管理心理学是在管理学和心理学发展到一定阶段后形成的一门边缘科学,它的产生固然离不开实际管理工作需要的呼唤和实际管理工作经验的滋养,但它的直接来源,却是管理学、心理技术学、群体动力学、人际交往理论、需要理论等领域的相关研究成果,它们是管理心理学形成的最为必要和基本的理论准备。

(一) 古典管理理论

现代管理学是在古典管理理论的基础上发展起来的,而在管理学和心理学的基础上形成的管理心理学,也可以在古典管理理论中找到它的源头。古典管理理论的第一人是“科学管理之父”泰勒(F. W. Taylor)。泰勒不但是一个成功的基层管理者,而且出版了《计件工资制》、《工场管理》、《车间管理》、《科学管理原理》等许多著作,当代许多重要的管理理论都是对泰勒制的继承和发展。泰勒是持“经济人”观点的典型代表,他所提倡的“时间—动作”分析,只考虑如何提高生产率,对工人的思想感情却漠不关心。他主张把管理者与生产工人严格分开,反对工人参加企业管理。他还规定除经特殊批准外,不得有4名以上的工人在一起工作,以减少工人对管理当局的反抗。显然,泰勒的管理方式是缺少人情味的,但他的这种管理方式,却是在对人的本性进行认真研究的基础上提出来的,尽管这种研究还不够全面、不够客观。

被誉为“管理理论之父”的法约尔(H. Fayol),也对管理心理学的理论准备做出了重要贡献。法约尔虽然和泰勒一样是个工程师,但他却从进入企业开始,就参加了企业的管理集团,以后又担任了一个大公司的最高领导,并在法国多种机构从事过管理咨询和教学工作,所以他的理论是以大企业的整体为研究对象的,有更广泛的适用范围。法约尔的管理思想集中体现在他1916年出版的《工业管理和一般管理》一书中。在这部著作中,他不但对企业的活动、管理的基本要素和管理的一般原则作了详细的阐述,而且对企业中员工的需要、动机、态度,管理者的素质、能力、工作要求,以及员工的激励和管理教育等问题作了深入的分析和探讨。

古典管理理论的另一位代表人物是“组织理论之父”马克斯·韦伯(M. Weber)。马克斯·韦伯出生在德国,他一生担任过教授、政府顾问、编辑等职,对社会学、经济学和政治学都有较深入的研究。在管理理论方面,他的主要贡献是在其著作《社会组织与经济组织理论》中,提出了理想行政组织体系理论。韦伯认为,任何组织都必须有某种形式的权力作为基础才能实现目



标。但在现实的权力形式中,只有理性——合法的权力才宜于作为理想组织体系的基础。他强调,在理想的组织体系中,担任管理职务的人员应是按照他完成任务的能力来挑选的,而管理人员的权力和责任是作为正式职责而被合法化了的。韦伯的组织理论的另一个突出特点,是重视人员的考评、教育和规则、纪律对人的约束作用,避免管理中的非理性。

(二)心理技术学

心理学知识在企业管理中的真正应用是从心理技术学开始的。心理技术学实际上是劳动心理学刚开始发展时的名称。最早进行心理技术学研究的是美国心理学家闵斯特伯格,他出生在德国,是科学心理学创始人冯特的学生,后来移居美国,受聘于哈佛大学,并在那里建立了心理学实验室,作为工业心理研究的基地。

当时在美国,社会上对于科学管理的兴趣由于泰勒的活动,已经高涨起来。闵斯特伯格希望能对工业生产中的行为作进一步的科学研究。他认为在当时的工业活动中,人们把注意力主要放在了材料和设备问题上;很少有人注意工人的心理状态,比如有关疲劳问题、工作单调问题、兴趣和愉快、工作报酬以及其他工作情绪等。所以闵斯特伯格把自己的研究重点放在发现人们的心理素质,在此基础上才考虑把他们安置在最适合他们的工作岗位。同时要研究在什么心理条件下,能够从每个工人那里得到最大的、最令人满意的产量。此外,还要考虑如何使人们的情绪能产生有利于工作的最大影响。

1912年,闵斯特伯格出版了著名的《心理学与工业生产率》一书。他的这本书包括以下三方面内容:一是尽可能有的最好工人;二是尽可能有的最好工作;三是尽可能有的最好效果。这本书出版以后,受到了当时美国工商界的赞赏和支持,并成立了一个政府机构,专门从事研究、指导如何将心理学应用于解决工业中的问题。

闵斯特伯格与该研究机构的出色工作,使有关这方面的研究成果广泛应用于职业选择、劳动合理化以及改进工作方法、建立最佳工作条件等。选择适应于工人体力、心理特征的工作条件,在当时不仅是生产力增长的重要因素,也是减少工人同企业主矛盾冲突的重要条件。

闵斯特伯格在工业心理学领域所做的开创性贡献,使其赢得了“工业心理学之父”的美誉。但是应当看到,尽管闵斯特伯格的研究方向和路线,以及所采用的方法,符合管理心理学的发展方向,但他所考虑的面还比较狭窄,缺乏社会心理学和人类学的观点和依据。所以,他的心理技术研究未能引起广泛的注意。

(三)人际关系理论

1927~1932年,以哈佛大学著名心理学家乔治·埃尔顿·梅奥(George Elton Mayo)为首的一批学者,在美国西方电器公司所属的霍桑工厂进行了一系列实验研究,总称为霍桑实验。霍桑实验主要包括如下几个著名实验:

研究结论说明:生产条件的变化固然影响劳动者的生产热情,但生产条件与生产效率之间并不存在着直接的因果关系;生产条件并非是增加生产的第一要素;改善劳动者的士气及人与人之间关系,使人们心情愉快地工作并对自己的工作感到满足,才是增加生产、提高工效的决定性因素。

基于霍桑实验及由此引发的思考,梅奥首次把管理中的人际关系问题摆到了管理工作的首位,提出了“人际关系理论”。也正因如此,梅奥被誉为工业社会心理学的创始人。与“人际关系理论”相应的管理观念包括:

1. 管理者除了应该注意工作目标的完成外,还应该注意工人从事某项工作过程中的各种需求,并设法给予满足。



2. 管理人员不但要注意指挥、监督、计划、控制和组织等,而且应重视职工之间的关系,培养和形成职工的归属感和整体感。

3. 在实行奖励时,提倡集体的奖励制度,而不主张个人奖励制度。

4. 管理人员的职能应有所改变,应在职工与上级之间起联络人的作用。一方面,要倾听职工的意见和了解职工的思想感情;另一方面,要向上级呼吁、反映职工的呼声。

作为一门管理科学的行为科学,它的产生是资本主义现代化大生产的产物,是管理科学发展的必然趋势。

第二节 管理心理学在西方的发展

一、西方管理心理学发展概况

西方管理心理学于 20 世纪 50 年代产生于美国,其主要标志是美国斯坦福大学教授黎维特《管理心理学》一书的出版。20 世纪 60 年代至今,随着科学技术的迅猛发展和智力劳动在社会劳动结构中所占比重的迅速增加,管理心理学也发生了如下几方面显著变化:

1. 研究机构不断扩大,专业研究人员迅速增加

据美国心理学会统计,美国工业与组织心理学会的会员在 1960 年为 734 人,而 1991 年增加到 2481 人,目前美国工业与组织心理学专业人员在 3000 人以上。据统计,这些人员大约有 36% 在大学和研究部门工作,有 57% 在工业、商业、政府、军队和咨询部门从事实际工作,还有一些人在其他部门工作。到 1989 年,美国有 88 所大学培养管理心理学专业的博士研究生,其中有 46 所授予工业与组织心理学博士学位、42 所在大学商学院授予组织行为学博士学位,另有 26 所大学培养硕士学位研究生。这些研究机构至今比较稳定。

2. 研究课题日益广泛、深入

美国工业与组织心理学的研究课题在不断深化的基础上逐步扩大。其研究课题包括:劳动力的变化、组织特征、组织文化和组织气氛、培训体制、劳动团体及其效率、工作激励理论与实践、新工作场地技术的挑战、组织中的权力和领导、用模拟方法开发管理才能、管理中的妇女与少数民族问题、人力资源规划、工作现场压力的管理措施、员工的适应和良好状态项目规划、行为的组织背景和群体背景、绩效评定中的认知过程、雇用与吸引力、绩效标准、培训需要分析、培训设计的认知模型、训练迁移的促进、开发的经验与辅导,等等。此外,新的研究领域也正在不断开辟。例如,总体系统的布局、工会的社会化、失业人员的过渡组织、多样化的管理,以及以计算机为中介的信息沟通系统、组织研究中的多水平影响、职业经历中的晚期生活转变和全面质量管理等问题。

3. 研究方法更为科学

过去的研究往往采用单因素分析方法,现在则运用多因素分析方法。过去研究工作主要采取实验室实验方法,现在则逐步向现场研究、行为研究、参与观察和大规模的问卷调查转变。从统计方法论来看,近些年来也有很大发展。除传统的统计技术外,又开发出一些较新的技术,如结构均衡模型、项目反应理论、元分析、事件历史分析以及其他研究变革的方法。

4. 研究方向逐渐趋于综合化

过去研究人员主要是心理学家,现在社会学家、人类学家、经济学家等都参加到研究队伍中来,使工业与组织心理学问题的研究成为跨学科性质的研究。20 世纪 50 年代,出现了“组织行为学”这一新兴的交叉边缘学科。组织行为学是综合运用与人有关的各种知识,采用系统分析



的方法研究一定组织中人的行为规律,从而提高各级主管人员对人的行为的预测和引导能力,以便更有效地实现组织目标的一门科学。目前,尽管许多人认为组织行为学就是管理心理学,但至少在研究方向上,组织行为学比以往的管理心理更加综合化。

二、管理心理学的发展趋势

从 20 世纪后期到 21 世纪初,科技的日新月异加速了经济全球的进程。管理心理学的研究也面临着新的机遇和挑战,全球竞争的社会经济活动、科技创新和跨国公司的迅猛发展,给世纪之交的管理心理学带来了新的课题。在这种新的社会经济条件下,物质资本的作用不再突出,人的因素的作用日益显著,人已逐渐成为一种特殊的资源。最大限度地开发人力资源,成为世界各国在全球化的框架下增强经济竞争力的重要途径。美国国家科学院、国家工程院和国家医学院三院院长于 1997 年发表的联合声明《为 21 世纪作准备》,就把人力资源开发和科技管理决策列入头等重要的科学研究课题。由此可见,管理心理学需要新的社会经济环境下,不断地提供人如何适应科技进步和社会发展的新知识,不断深入研究新的管理问题中的心理问题,需要在更好地应用于实践的同时,让自身得到进一步的完善与发展。

分析当前经济全球化及企业不断变革的时代背景,总结管理心理学的研究现状,可以将管理心理学的未来发展趋势归纳为:

1. 组织的变革发展与组织文化是管理心理学研究的首要问题

20 世纪 80 年代之前,管理心理学研究比较集中在个体理论的探讨,在激励理论、群体行为和领导行为理论的研究上产生了大量理论。进入 80 年代之后,随着经济全球化的推进和世界经济结构调整,对企业重组、战略管理、跨国公司或国际合资企业管理的研究已呈现强劲势头,文化因素成为这类比较研究的关注热点。目前,由于管理环境研究的复杂程度增加,促使研究的注意力更多地转向整个组织层面,因为如果不从整体的角度来考察问题,不论是企业的结构调整、管理者的决策、员工的适应,还是跨国公司管理中的组织文化建设、各种激励政策的制定,均难以达到理想的管理目标。

2. 强调对人力资源的系统开发

技术创新已成为 21 世纪各国企业拓展市场、在竞争中取胜的关键。各系统中具有高水平胜任素质的人力资源,是技术创新和市场开拓的关键。因此,目前更加注意探索管理者决策、技术创新和员工适应中必须具备的胜任素质,更加关注如何充分地利用和开发人力资源。科技进步和管理的复杂性对于员工素质提出了新的要求,人力资源管理的研究将成为持续的热点,只不过更多地将从局部的、分散的研究转向整体系统的研究。目前,有关胜任特征评价、个体对于组织的适应性和干预等人力管理问题的研究正向纵深发展。

3. 不断拓展研究领域,更加关注国家目标

管理心理学在研究领域将不断地突破传统框架,不断拓展研究新的领域。目前,管理心理学在拓展研究新领域时,不仅有大量商业咨询机构出于市场经济利益的考虑,参与投入和资助,而且各国政府出于自己在国际竞争中的国家安全和市场利益,也有计划地加大对管理决策的行为科学研究。可以认为,管理心理学的研究将更加关注国家目标。研究的新热点将集中于:跨国公司和国际合作的比较研究、科技投入的行为研究、失业指导研究、组织文化的构建与传播、组织内与组织间的文化差异及其与组织效率的关系研究、培训方法研究等。目前,许多管理心理学家把组织作为开放的社会——技术系统来看待和研究,研究领域方面已突破传统框架,涉



及管理培训与发展、工作业绩评价、管理决策、组织气氛和组织文化、跨文化比较等新领域。^①

第三节 我国管理心理学发展概况

管理心理学在我国一直是一个空白点,新中国成立以前很少有人研究,新中国成立后,管理心理学研究曾一度中断,直到 20 世纪 70 年代末 80 年代初,才重新起步。1978~1980 年,一些理论工作者和实际工作者对行为科学作了大量介绍和评论,成立了行为科学研究组织,开展中国式行为科学和管理心理学的探讨。之后,我国企业界、学术界和社会各界,更加广泛地开展了对行为科学与管理心理学的研究活动,并尝试把有关理论应用于企业管理的实践,有力地促进了现代管理水平的提高。20 世纪 80 年代以后,我国许多高校成立了管理系和有关的研究组织,开设了行为科学、管理心理学等课程。近 20 年来,我国管理心理学研究取得的成就主要体现在下述几个方面:

一、建立了学术组织和教学与研究机构

中国心理学会工业心理专业委员会成立于 1980 年。在成立会上,心理学工作者一致认为,中国的工业心理学研究可分为两个大的方面,即工程心理学与管理心理学。工业心理专业委员会是一个完全由工业心理学工作者组成的专业性较强的学术团体,对成员资格有较严格的要求,目前该专业委员会的成员有几百人。中国行为科学学会成立于 1985 年,名为行为科学学会,实际上是组织行为学会。该学会对成员资格的要求并不十分严格,除了心理学和管理学专业工作者以外,大部分成员是各类企业的领导人,现在全国分会达 24 个,成员逾千人。目前,我国有两个工业心理学的专门研究机构从事管理心理学的研究。一个是中国科学院心理研究所的工业心理研究室。另一个是杭州大学心理系的工业心理专业。此外,还有一些高等院校的管理学院也从事管理心理学的教学和研究,但人员不够集中,只是个别人独立开展研究工作。

二、翻译和编写了一批管理心理学著作

我国的管理心理学研究,是从介绍和翻译国外尤其是美国的工业与组织心理学著作和学术动向开始的。从 20 世纪 80 年代起,我国翻译出版了一些国外较有影响的著作,如马斯洛的《动机与人格》、夏恩的《组织心理学》、麦考密克等的《工业与组织心理学》,以及一些以“组织行为学”命名的其他著作。1985 年,我国学者自己写的第一部《管理心理学》教材正式出版。随后,我国陆续出版了不少管理心理学和组织行为学的著作。据不完全统计,目前这类著作有近百种。这些著作的出版,满足了管理院校教学和培训企业干部的需要,为管理人才的培养和促进企业管理的科学化做出了重要贡献。

三、开设了管理心理学课程

20 世纪 80 年代以后,大多数管理院校都为在校生开设了管理心理学课程,并为企业管理人员举办了各种讲习班。除专门培养工业心理学专业人才的院系和研究机构外,全国各主要大学的管理学院和管理系几乎都开设了这门课程。虽然课程的名称有所不同,有的称“管理心理学”,有的称“组织行为学”,但基本内容并无很大区别。更重要的是举办了大量的讲习班,向企业领导干部和管理人员讲授管理心理学的基本知识。例如,杭州大学心理系自 1980 年至 1990

^① 时堪,卢嘉. 管理心理学的研究现状及发展趋势[J]. 应用心理学,2004(2):52-56.



年,每年都举办 2~3 期讲习班,学员都是来自全国各大中型企业的高层和中层管理人员,培训人员在千人以上,中科院心理所举办的管理心理学函授班也有近万人参加,其他高校也经常举办同类的讲习班。如果加上各省、自治区、直辖市行为科学学会举办的讲习班,培训的范围则更广。应当指出,这类讲习班对于在企业中普及管理心理学知识起了很大的推动作用。

四、培养出了一批专业人员

目前,我国已有两个管理心理学博士学位授予单位(中科院心理学研究所和杭州大学心理系)和若干个硕士学位授予单位。在上述两个单位毕业的博士生和硕士生,被授予工学博士和工学硕士学位。从 20 世纪 80 年代初开始,这两个单位已培养出数十名博士和百余名硕士,尽管人数不多,但已成为我国管理心理学研究队伍中的骨干力量。此外,杭州大学心理系还培养出数百名本科毕业生,他们多数都从事管理心理学的教学工作。

五、开展了多方面的研究工作

我国的管理心理学研究工作者虽然人数不多,研究课题还不可能涉及管理心理学的全部领域,但却能集中于一些重要领域,包括激励、领导、决策和跨文化研究等方面。我国的管理心理学研究,虽然主要还是在吸收国外研究成果,并在此基础上结合我国企业存在的问题开展研究工作,但已经初步形成了自己的特色。具体表现在以下几个方面:①研究工作较多采取现场研究方式,较少在实验室内进行;②调查的对象很少是本专科学生,而主要是企业的管理人员和职工;③许多研究是与企业管理人员合作进行的。

第四节 经济全球化背景下管理心理学研究新视野

一个大的企业公司往往在其他国家、地区开设子公司,如可口可乐要在 40 多个国家和地区行销。经济全球化(Globalization)促进了跨文化交流。民族文化是有差异的。跨国组织中的跨文化差异对组织中个体、群体及组织自身正产生着深刻的影响。学科研究要为时代发展服务。管理心理学在这场变革中面临着新的机遇和挑战,并呈现出新的研究特点。经济全球化背景下,管理心理学的研究出现新的研究视野:

一、重视精神和物质激励有机结合的研究。

激励问题是管理心理学的核心内容之一,也是自管理心理学诞生以来研究最多的领域,曾产生了内容学派、过程学派及行为学派等诸多理论。进入 20 世纪 80 年代以后,虽然很少有新的激励理论提出,但在前人的基础上,越来越重视激励研究的应用性和可操作性。新型的激励是赋予员工更多的权利和责任,使员工意识到自己也是组织管理者,进而发挥自己的自觉性、主动性和首创性,充分挖掘自己的潜能,实现其自身的人生价值和对社会的贡献。人,都是需要被激励的。唯有受到激励,人才有干劲,尽其所能,甚至不眠不休。员工在组织所受到的激励,大致可分为两类,即外附激励与内滋激励。外附激励如公司的政策和公司的管理以及待遇、工作保障等;内滋激励如工作的认可、工作的成就、工作本身是否符合个人的能力与兴趣和发展等。提供外附激励与内滋激励,也即是物质激励、精神激励相结合。管理心理学的新发展更加重视人在组织中的这种物质与精神的双需求。



二、重视组织文化建设和学习型组织建设的研究。

组织文化是组织的个性,是组织的核心价值。培育充满创新精神的组织文化离不开组织人员能力的培养和发挥。为了有利于创建一个基于能力的企业文化,应该尽一切努力确保新聘用的管理人员和员工具备更多的能力。传统的企业一般只重视规章制度建设,而新型管理还同时强调组织文化建设和学习型组织建设。每一个成功的企业必定有自己的企业精神,用一种共同的价值观来熏陶全体员工。独特的组织文化和学习型组织建设,正在全面影响着现代组织各项管理职能的实现和组织效能的发挥。在跨文化和本土化的组织文化中,全球经济化带来的组织管理中的人际交往和文化摩擦等问题,已引起学者的广泛注意。科学技术的进步、人类知识的积累和创新,使现代组织更加重视对知识和人才的管理,终身学习的理念已蔚然成风。在管理心理学的新视野中,把现代组织看成是学习型组织,要求员工不断获取新知,发挥知识或团队的整合效能。学习型组织是通过培养弥漫于整个组织的学习氛围。充分发挥组织成员创造性思维的一种高度柔性、符合人性发展的组织。美国著名管理学家彼得·圣吉在《第五项修炼》中,把自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习、系统思考看作是学习型组织的技能。传统组织把人看作是管理的客体,对人的假设是“经济人”;学习型组织则把人既看作是管理的主体,又看作是管理的客体,对人的假设是“学习人”。美国排名前 25 位的企业中,几乎全部是按照学习型组织的模式改造的。

三、重视以人为本和人文关怀相渗透的领导方式转型研究。

传统工业管理,往往“管理过度”而忽视对人的关注。现代组织管理需要领导方式转型,关注组织中人的发展,让每个成员都有参与管理的机会。美国学者布莱克和穆顿在《管理方格理论》中描述了对人的关心程度和对生产的关心程度五种风格,证明对人的关心程度和对生产的关心程度最高的 9.9 型管理方式,是现代组织管理最有效的。现代组织与个人之间、领导者与被领导者之间呼唤一种心理默契。这种心理默契,无疑是建立在以人为本和人文关怀相渗透的领导方式转型的基础上的。以人为本、以德为先,乃管理行为之本质,文化激荡、管理创新、激励行为,乃世界进化之动力。以人为本、人文关怀应是领导者与被领导者之间的相互尊重和认同。人是有情感的,情感是人对客观事物的态度和体验,人文关怀是对人的情感和内心世界的敬重。无论是领导给员工过生日、送蛋糕,还是节假日到员工家中慰问;无论是领导的一句夸奖,还是领导轻拍一下员工的肩膀,都会给员工一种情感上的慰藉。对员工表示私下的人文关怀,会产生出乎意料的效果。美国通用电气公司总裁专程去医院探望生病的公司推销员的妻子的案例,已被收入多本教科书。



本章小结

1. 从管理心理学产生的社会背景来看,管理心理学是生产斗争的产物、是阶级斗争的产物、是科学试验的产物。
2. 西方管理心理学的发展大概经历了三个重要阶段:即人际关系理论阶段、行为科学理论阶段和现代管理心理学阶段。
3. 西方管理心理学发展的现状是研究机构不断扩大,专业研究人员迅速增加,研究课题日益广泛、深入,研究方法更为科学,研究方向逐渐趋于综合化。管理心理学的发展趋势是:组织的变革发展与组织文化是管理心理学研究的首要问题;强调对人力资源的系统开发;不断拓展



研究领域;更加关注国家目标。

4. 我国管理心理学的发展概况是:建立了学术组织和教学与研究机构;翻译和编写了一批管理心理学著作;开设了管理心理学课程;培养出了一批专业人员;开展了多方面的研究工作。

5. 经济全球化背景下管理心理学研究新视野,重视精神和物质激励有机结合的研究;重视组织文化建设和学习型组织建设的研究;重视以人为本和人文关怀相渗透的领导方式转型研究。



思考题

1. 管理心理学的学科来源是什么?
2. 什么是管理心理学?它是如何产生的?
3. 管理学的发展有几个阶段?试分析每个阶段。
4. 如何理解霍桑实验对管理科学发展的意义?
5. 学习管理心理学的意义是什么?



素质拓展

1. 如何理解老子《道德经》中蕴涵的人本主义心理学与管理心理学的思想。
2. “以其不争,故天下莫能与之争”,在竞争激烈、资源有限的今天,你怎么理解这句话,此外,这句话还有存在的价值吗?



第三章 人性的假设与管理



教学目标

1. 深刻理解西方管理科学中关于人性假设的主要观点；
2. 理解“知识人”假设的基本观点和激励模式。



本章导读

让我们看看威客(Witkey)网站对于X理论的应用。

威客模式——人的知识、智慧、经验、技能通过互联网转换成实际收益的互联网新模式。主要应用包括解决科学、技术、工作、生活、学习等领域的问题。体现了互联网按劳取酬和以人为中心的新理念。

威客模式的X理论

人性假设：

1. 人天生是贪图便宜的。
2. 人在没有足够的约束下，不愿意信守承诺。
3. 人追求最大利益下的成本最小化。
4. 人会尽一切努力寻找制度的漏洞。

我们在《威客的商业模式分析》一文中谈到困扰威客模式发展的一个重要因素是作弊问题，在悬赏式网站中任务发布方是作弊的嫌疑主体，即任务发布方可以通过冒名顶替的方式让奖金回流。在知识出售式网站中威客是作弊的嫌疑主体，即威客可能会发布一个描述精彩，但内容质量低下的文章资料让查阅者付费。

威客网站的对策：

1. 悬赏式网站全额收取任务发布方的奖金并永不退款。
2. 知识出售式网站延迟交付威客的收入，发现作弊予以扣留。
3. 将有作弊嫌疑的任务发布者和威客交付大众进行讨论。
4. 禁止经讨论有重大作弊嫌疑的任务发布者和威客参与网站活动。

威客模式的Y理论

人性假设：

1. 人对于帮助自己的人具有感激之心。
2. 人具有责任感愿意实现自己的承诺。
3. 人(企业)对自己的声誉(商誉)十分珍惜。
4. 为了得到下一次帮助，人(企业)愿意维护一个公平的环境。

威客网站的对策：

1. 信任参与双方的诚信。通过在任务中明确权利和义务，让任务自行运转。
2. 对信誉高的任务发布方和威客给予奖励和支持，通过示范效应影响其他参与者。



3. 在不能明确参与方是否作弊时,对嫌疑者采取保护措施,避免损害其声誉(商誉),对于有
多次嫌疑者采取后台除名的办法。

目前,并不能肯定哪一种理论的对策效果更好,但作为实践者我们也许可以开阔思路为威
客模式寻找更好的实施制度。

(参考《从知识管理的角度看威客模式》Principle of witkey theories 刘锋)

第一节 传统的人性假设及其激励模式

人性假设是指对人的本性的认识。在管理学中,“人性假设是管理者对被管理者工作目的
的基本估价,即对劳动者追求什么的基本看法”。^① 管理归根到底是人的管理和对人的管理,因而对
人的本性的认识就构成了管理理论的哲学基础。一切管理理论都以人性假设为前提。不同的人
性假设在实践中就体现为不同的管理理论、管理原则和管理方法。因此,“一定意义上来说,对于
人性或人的本质的认识是管理活动的起点”。^② “管理学在一定意义上又可称为‘人性之学’。”^③

一、人性假设(Assumption About Human Nature)的含义

人性问题是管理心理学的重要研究领域,因为制定什么样的管理制度,采用什么样的管理
方法,建立什么样的组织结构,都与如何看待人性问题有关。美国著名管理心理学家,麻省理工
学院教授麦格雷戈(D. McGregor)对管理中的人性假设问题进行过深入的研究,在他看来:“每
一个管理决策或每一项管理措施的背后,都必然有某些关于人性本质及人性行为的假设。”

在现实的管理活动中,人们总是以他们对人性的假设为依据,运用不同的方式来组织、领
导、控制和激励人。从某种意义上说,接受一种人性假设的管理人员会趋向用一种方式来管理,
而接受另一种人性假设的管理人员会趋向用另一种方式来管理。例如,一个认为人是不会自觉
地努力工作的管理者,必然会在组织内建立严密的监控手段,以保证职工按时上班和努力工作。
而深信人会自觉努力工作的管理者,则会在组织内建立民主参与的管理制度,鼓励职工自我约
束、自我管理。

麦格雷戈认为,管理人员对人性所持的假定,实际上是管理人员的世界观的一部分,即他对
人为什么要工作,以及应该如何激励他们和管理他们的看法。因此,要想提高和改进管理工作,
真正要解决的问题在于管理者宇宙观和价值观的改变,这个问题解决了,其他如何解决的问题
便成了细枝末节。

麦格雷戈有关人性的假设,概括起来包括如下三方面内容:

一是管理的理论与管理者的观念是第一位的,而管理的政策与具体措施是第二位的,不能
本末倒置,也不能简单混同。他曾反复强调:“在我看来,非常显然的,经理人的养成,其由于管
理当局对管理发展的正规作业而获得者,成分实属甚低;而主要乃是由于管理当局的观念所促
成,包括对其所负责任本质的观念,以及其为实行该项观念而制定的各项政策与实际的性质。”

二是强调在管理中要着重开发人力资源,发掘人的潜在力量。麦格雷戈认为:“须知一项事业的
管理方式,往往决定管理阶层对所属人员的潜在力量的认知,及对如何开发这份潜在力量的认知。
倘使我们对管理发展的研究,系自各项管理发展计划的形式上的制度着手,我们便将走错了路。”

三是管理人员采用哪种理论假定要看具体情况,但是所持理论的观点要旗帜鲜明。在他看

① 刘世玉.论经济活动中的人性假设与管理[J].山东财政学院学报,2001(4):10.

② [美]D. S. 皮尤.组织理论精萃[M].中国人民大学出版社.1990:331.

③ 张轩远.人性假设讨论及由此引发的企业家激励方式[J].西安科技学院学报,2001,21(3):278.



来,管理者对控制人力资源所持的各项理论假设,实为企业的整体特性的决定因素,而且还是今后若干代理人的素质的决定因素。因此,管理界应检讨他们所持的假设,并使他们的假设明确化。惟其如此,才能开启走向未来的大门。

二、人性假设的 X 理论与 Y 理论

1960 年,麦格雷戈出版了他的著名著作《管理理论 X 或 Y 的抉择——企业的人性面》。在这部著作中,他总结了若干较有代表性的人性假设,并将其归纳为 X 理论或 Y 理论。

(一)人性假设的 X 理论

麦格雷戈用 X 理论这一名称归纳了历史上控制导向的传统观点。其人性假设的基本点是:大多数人生来懒惰,总想少干一点工作;一般人没有什么雄心,不喜欢负责任,宁可被别人指挥;多数人的个人目标都是与组织的目标相矛盾的,必须用强制、惩罚的办法,才能迫使他们为达到组织的目标而工作;多数人干工作都是为了满足基本的生理需要和安全需要,因此,只有金钱和地位才能鼓励他们努力工作;人大致可以分为两类,多数人都是符合于上述设想的人,另一类是能够自己鼓励自己、能够克制感情冲动的人,这些人应负起管理的责任(见图 3-1)。

基于上述人性假设,应采取的管理措施可归纳为以下三点:

1. 管理工作的重点是提高生产率、完成生产任务,而对于人的感情和道义上应负的责任,则是无关紧要的。简单地说,就是重视完成任务,而不考虑人的感情。按照这种观点,管理就是进行计划、组织、经营、指导和监督。这种管理方式叫做任务管理。

2. 管理工作只是少数人的事,与广大工人群众无关。

工人的主要任务是听从管理者的指挥,但由于其必须在强迫和控制之下才肯工作,所以在管理上要求分权化管理回复到集权化管理。

3. 在奖励制度方面,主要用金钱来刺激工人生产的积极性,同时对消极怠工者采用严厉的惩罚措施。通俗些说,就是采取“胡萝卜加大棒”的政策。

对人性假设的 X 理论,麦格雷戈既有肯定的一面,同时也有相当的保留态度。他认为,“这是一种平凡大众的基本假定,说得如此坦白露骨。事实上,所谓人类价值的观念,仅仅是口头上的歌颂。所谓严父主义,虽是一句不合潮流的语言,但究其实,绝不是一句已经衰亡的管理哲学”。但是,他又认为,“我们在产业界和其他许多地方,却能看到更多显而易见的现象,与这项人类本质的看法不符”。

(二)人性假设的 Y 理论

Y 理论是将个人目标与组织目标融合的观点。麦格雷戈称之为 Y 理论的人性假设是指:人在工作中消耗体力和智力是极其自然的事,就像游戏和休息一样;促使人朝向组织的目标而努力,外力的控制和惩罚的威胁并非唯一的方法,人为了达到其本身已经承诺的目标,自然会实行自我监督和自我控制;人对目标的承诺,是为了目标达成后得到的报酬,这种报酬的项目很多,其中最重要的是自我需要和自我实现的满足;只要情况适当,一般人都不但能学会承担责任,而且能学会争取责任;以高度的想象力和创造力来解决组织中的问题的能力,不是少数独有的能力,而是大多数人都拥有的能力;在现代企业中,常人的智慧潜能仅有一部分被利用,大部分都未被开发。

Y 理论的各项人性假设,是对传统的管理思想和行为习惯的挑战。根据这种假设,必然会



图 3-1 X 理论



导致下述管理思想、原则和措施：

1. 任何组织绩效的低落都应归于管理的不利。在组织的舞台上，人与人之间的合作倘使有所限制的话，绝非人类本性所致，而是由于管理阶层的能力不足，未能充分挖掘和利用人力资源的潜力。

2. 人是依靠自己的主动性和自我督导去工作的，因而在管理上要由集权化管理回复到参与管理。

3. 组织的基本原则是融合原则。即创造一种环境，使组织中的成员在该环境下，既能达成各成员的个人目标，又能实现组织的目标。

Y理论的各项人性假设，是对传统的管理思想和行为习惯的挑战。麦格雷戈认为，与X理论相比，Y理论的假设与社会科学上既有的各项知识更一致，是一种更具挑战性的新思想。但同时他又指出，Y理论的各项假定是否正确，毕竟尚未完全证实。而且在他看来，将Y理论的假定落到实处，绝不是一件容易的事情。

(三)人性假设的超Y理论

鉴于X理论和Y理论的局限与不足，摩尔斯(J. Morse)和洛斯奇(W. Lorsch)提出了超Y理论。这一理论对人性的假设是：人们到组织中工作的需要和动机是多种多样的，但主要的需要是取得胜任感。胜任感是指组织成员成功地掌握了周围的世界，其中包括所面对的任务而积累起来的满意感；取得胜任感的动机尽管人人都有，但不同的人可用不同的方式来实现，这取决于这种需要与其他需要之间的相互作用；组织目标与个人目标的一致易于导致胜任感，而胜任感既使实现了也仍会有激励作用；所有人都需要感到胜任，但由于人的个体差异的存在，因而用什么样的方式取得胜任感是不同的。X理论、Y理论、超Y理论如图3-2所示。

基于超Y理论的人性假设，在管理中应采用如下原则或措施：

1. X理论和Y理论都既非一无是处，也非普遍适用，应针对不同情况，将任务、组织、人员作最佳的配合，以激励人员取得有效的工作成绩。

2. 既要使组织的模式适合工作任务，也要使任务适合工作人员，以及使员工适合组织。

3. 管理人员可能采取的最佳的组织管理方法，就是整顿组织使之适合任务性质与人员。

X理论	Y理论	超Y理论
强势管理	+ 参与管理	= 综合运用
假设人是：	假设人是：	假设人是：
逃避责任	接受任务	物质+精神
厌恶下作	喜欢挑战	惩罚+激励
不愿思考	富有潜力	制度+人性

图 3-2 X理论、Y理论和超Y理论的关系

三、人性假设的经济人、社会人、自我实现人和复杂人理论

在西方管理心理学研究中，另一种较有影响的人性假设理论是雪恩(H. Schein)提出的四种与管理有关的人性假设，即“经济人”、“社会人”、“自我实现人”和“复杂人”的假设。雪恩是当代著名管理心理学家，曾在哈佛大学获心理学博士，现任麻省理工学院斯隆管理学院的组织研究学会主席、管理与组织心理学教授。他在《组织心理学》一书中详细阐述的四种人性假设，展现了西方管理界对人性看法的发展历程。

(一)“经济人”假设(Hypothesis of Economic Man)和“物质激励”模式

“经济人”假设又称“实利人”假设，这种假设起源于享乐主义哲学和亚当·斯密(Adam Smith)关于劳动交换的经济学理论，是早期管理思想的体现。这一假设认为，人的行为动机源于经济诱因，在于追求自身利益最大化。在企业中，人的行为的主要目的是追求自身的利益，工



作的动机是为了获得经济报酬。资本家是为了获取最大的利润才开设工厂,而工人则为了获得经济报酬才来工作,只要劳资双方共同努力,大家都可得到好处。

“经济人”假设包括如下基本观点:职工基本上都是受经济性刺激物激励的,不管是什么事,只要向他们提供最大的经济利益,他们就会去干;由于经济刺激在组织的控制之下,所以职工在组织中的地位是被动的,他们的行为是受组织控制的;感情是非理性的,必须加以防范,否则会干扰人们对自己利益的理性的权衡;组织能够而且必须按照能中和并控制住人们感情的方式来设计,特别是那些无法预计的品质。

根据经济人假设制定的管理策略或措施有:

1. 组织应用经济性奖酬来获取职工们的劳务与服从。
2. 管理的重点应放在高效率的工作效益上,而对人们感情和士气方面负的责任是次要的。
3. 如果人们工作效率低、情绪消沉,解决的办法就是重新审查组织的奖酬刺激方案,并加以改变。

“经济人”假设是 X 理论中科学管理的成分;这种理论改变了当时放任自流的管理状态;加强了社会上对消除浪费和提高效率的关心;促进了科学管理体制的建立。

(二)“社会人”假设((Hypothesis of Social Man)和“精神激励”模式

根据“社会人”的观点,产生了“以人为中心”的参与管理的新型管理方式,即在不同程度上让职工和下级参与企业组织的研究和决策。马罗(Alfred J. Marrow)用实验证明了参与管理比传统管理更为有效。实验是针对哈乌德公司准备实行一项涉及部分工人的工作方法和工作性质的改革而进行的,该项改革被预计会受到工人的反对。马罗为此作了一项实验设计,试图考察让工人参与讨论改革方案是否有助于克服他们对改革的抵制。他将工人分为参与组与非参与组。对非参与组只说明新工作的安排和新的计件制度。对参与组则不详细说明改革的原因,并组织工人讨论如何改变工作方法、降低成本等。改革后对两组情况比较分析,发现非参与组的产量下降 35%,一个月后也无好转,9%的工人商量另找工作,其他人则抱怨工资降低。一个半月后情况依然糟糕,管理当局决定解散该组,组内人员另行安排工作。参与组情况大不相同,改革后第二天产量就恢复到以前的水平,三周后产量比改革前提高 14%,无人离职或对改革发牢骚。两个半月后,实验者将已解散的非参与组成员重新集合起来,按参与组方式组织他们讨论改革方案,结果,该组产量迅速恢复,在一周内超过了改革前的水平,不再有人离职或抱怨。马罗的实验证明了参与管理方法效果显著,原因是工人不仅因参与决策明确了工作任务,更重要的是因工人与管理人员处于较平等地位,改善了双方的关系,满足了工人的社会性需要。

“社会人”假设又称“社交人”假设,这种假设认为,人的最大需要是社会性需要,人在组织中的社交动机,如想被自己的同事接受和喜爱等,远比对经济性刺激物的需要的动机更加强烈。只有满足人的社会性需要,才能有最大的激励作用。

“社会人”假设可概括为如下几点:社交需要是人类行为的基本激励因素,而人际关系则是形成人们身份感的基本因素;从工业革命中延续过来的机械化,使工作丧失了许多内在的意义,这些丧失的意义现在必须从工作中的社交关系里寻找回来;与管理部门所采用的奖酬和控制的反应比起来,职工更容易对同级同事所组成的群体的社交因素做出反应;职工对管理部门的反应能达到什么程度,取决于管理者对下级的归属需要、被人接受的需要以及身份感的需要能满足到什么程度而定。

根据“社会人”假设制定的管理策略或措施有:

1. 管理者不要把注意力局限在完成任务上,应更多地注意为完成任务而工作的那些人的需要。
2. 管理者不仅要对下属进行监控和指导,还应关注其归属感、地位感和心理健康。



3. 管理者在进行奖励时,不仅要对个人进行奖励,还应考虑对集体进行奖励。

4. 管理者不是简单的任务下达者,他应充当下情上达的联络人,成为职工利益的同情者和支持者。

“社会人”假设,带来了一种新型管理方式——“参与管理”,这种管理方式在某种程度上可以缓和劳资矛盾。以这种管理方式为基础的斯凯伦计划——建议成立劳资双方联合委员会,共同商议降低成本、提高产量和质量等重大问题,并发动全体员工提出合理化建议。此外,还实行集体分红制度,超产部分按一定比例作为员工的集体奖励。由于这个计划提高了员工的“参与度”,使他们感到自己是组织的一部分,是为了共同的目的而工作,从而清除或减少了劳资对立,增强了归属感,大大提高了生产率,使企业扭亏为盈。一些企业还专门设立了所谓的“健康管理室”,用以作为调解公司内部纷争的场所。这些措施确实在激发动机、调动员工的积极性等方面收到了一定的效果。

(三)“自我实现人”假设(Self-Actualizing Man)和“工作激励”模式

“自我实现人”的概念是由美国心理学家马斯洛(Abraham Maslow)提出的。雪恩在总结了马斯洛、阿吉里斯、麦格雷戈等的理论后,提出了以下自我实现人假设,并认为这种假设与麦格雷戈的Y理论假设是一致的。

“自我实现人”假设的基本内容是:当人们的最基本需要得到满足时,就会转而致力于较高层次的需要,寻求自身潜能的发挥和自我价值的实现;一般人都是勤奋的,他们会自主地培养自己的专长和能力,并以较大的灵活性去适应环境;人主要还是靠自己来激励和控制自己的,外部的刺激和控制可能会使人降低到较不成熟的状态去;现代工业条件下,一般人的潜力只利用了一部分,如果给予适当的机会,职工们会自愿地把他们的个人目标与组织目标结合为一体。

根据“自我实现人”假设提出的管理策略与措施是:

1. 管理者应尽量把工作安排得富有意义,让工作具有挑战性,使工人工作之后能引以为豪,满足自尊。

2. 管理者的职能要由控制者、激励者、指导者变为提供方便者,其责任在于寻找什么工作对什么人具有最大的挑战性,最能满足其自我实现的需求,使工人在工作中不再感到负担,而感到生活的乐趣和意义。

3. 奖励分外在奖励和内在奖励,但在实施中应强调内在奖励,注意职工个人潜能得到发挥的成就感,通过满足其自尊和自我实现的需要来调动其积极性、主动性。

4. 管理者要实行民主参与管理,给职工一定的自主权,为他们提供机会,由他们自我激励,从而自然地达到组织目标。

“自我实现人”是资本主义高度发展的产物。“自我实现人”假设的基础是错误的。因为人既不是天生懒惰的,也不是天生勤奋的。人格与人性的发展是先天素质与后天环境和教育的结果;自我实现既不是自然成熟的过程,也不是仅仅依靠自我设计、个人奋斗就能达到的,而是人们在社会实践中能动地改造变革现实的结果,把不能达到“自我实现”的原因归结为缺乏必要的条件,也是一种机械主义的观点。“自我实现人”假设相应的管理措施中,仍有许多值得我们借鉴的方法。

“自我实现人”假设相应的管理措施中,值得我们借鉴的方法有:如何在不违反集体利益的原则下为员工和技术人员创造适当的客观条件,以利于充分发挥个人的才能;把奖励措施分为外在和内在两类,与我们所说的物质奖励和精神奖励有一定的类似,可以吸收其中对我们有用的奖励形式;这种假设中包含着组织领导人要相信员工的独立性、创造性的含义,对我们有很大启发。

(四)“复杂人”假设(Complex Man)和“多样化激励”模式

雪恩在20世纪60年代末至70年代的调查研究中发现,人不只是单纯的“经济人”,也不是



完全的“社会人”，更不可能是纯粹的“自我实现人”，而应该是因时、因地、因各种情况而具有不同需要和采取不同反应方式的“复杂人”。

复杂人假设的基本内容是：人的需要是多种多样的，而且这些需要随着人的发展和生活条件的变化而发生改变，每个人的需要都各不相同，需要的层次也因人而异；人在同一时间内有各种需要和动机，它们会发生相互作用并结合为统一的整体，形成错综复杂的动机模式。例如，两个人都想得到高额奖金，但他们的动机可能很不相同。一个可能是要改善家庭的生活条件，另一个可能把高额奖金看成是达到技术熟练的标志；人在组织中的工作和生活条件是不断变化的，因此会不断产生新的需要和动机。这就是说，在人生活的某一特定时期，动机模式的形成是内部需要和外界环境相互作用的结果；一个人在不同单位或同一单位的不同部门工作，会产生不同的需要。

根据“复杂人”的假设，应该采取以下的管理策略与措施(见图 3-3)：

1. 管理者要有权变论的观点，即以现实的情景作基础做出可变的或灵活的行为反应。为此，管理者要学会在某一给定的情景中正确地进行组织和管理，领导方式要随实际情景而定。

2. 既然人的需要与动机是各不相同的，那么管理者就要根据不同人的不同情况，灵活地采取不同的管理措施，即因人而异、因事而异。

3. 管理者的管理策略与措施不能过于简单化和过于一般化，而且要具体分析，根据情况采取灵活多变的的管理方法。

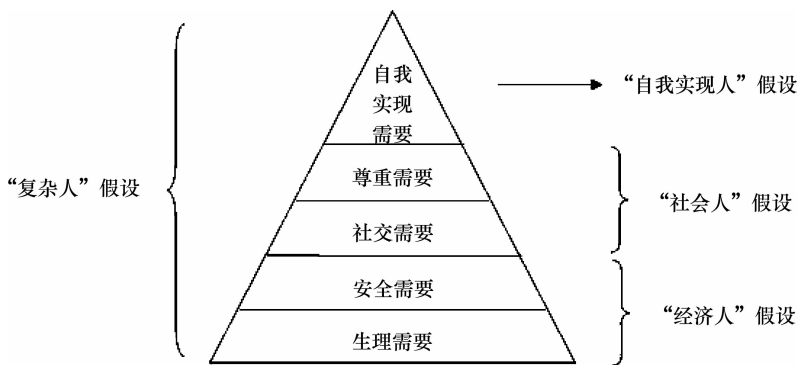


图 3-3 “复杂人”假设(超 Y 理论)

其合理之处：“复杂人”假设及其相应的超 Y 理论强调因人而异灵活多变的的管理，包含着辩证法思想，这对改善我们组织的管理是有启示作用的；此理论认为，应把上述三种理论结合起来，充分考虑个人、组织、正式组织与非正式团体、物质条件与社会心理因素、组织目标与个人目标等各项因素及其相互关系，根据具体情况采取相应措施；在组织任务不明确、工作混乱的情况下，须采取较严格的管理措施，反之则可采取授权形式，使员工充分发挥其主观能动性；管理者要善于观察员工之间的个别差异，根据具体情况采取灵活多变的的管理方法。

在上述四种传统的人性假设中，居主流地位，最有影响的还是“经济人”假设。

第二节 “知识人”假设和知识型员工激励模式

一、“知识人”假设的基本观点

所谓“知识人”(Knowledge Man)假设，是一种对知识型员工的人性或本性的认识，它认为知识型员工是社会或组织中一群具有“利己性”，同时兼有“公益性”的“理性”成员。基于知识型员工的特点，笔者提出一种“知识人”假设。这种“知识人”假设基于以下三个理论前提：

第一，承认人、人性和人的需要的复杂性、多样性、变化性。

第二，不否认而且吸收“经济人”、“社会人”、“自我实现人”、“复杂人”假设的合理成分。