

## 第一章 管理哲学

### 【知识结构简图】



### 【考点指南】

本章属于管理心理学中的重点复习章节，需要大家掌握 7 大人性假设的代表人物、主要观点、管理措施和评价。

7 大人性假设的出题范围十分广泛，小到填空、选择、判断，大到简答、论述、综合均有涉及，是管理心理学的重中之重，需要在理解到位的基础上牢记，熟练背诵。

1.经济人假设（江西师范大学 2018，单选；复旦大学 2019，论述；北京师范大学 2019，简答；辽宁师范大学 2019，单选；陕西师范大学 2019，论述）

2.社会人假设（华东师范大学 2018，简答；江西师范大学 2019，名词解释；辽宁师范大学 2020，评述）

3.自我实现人假设（湖南师范大学 2018，论述；浙江师范大学 2019，辨析）

4.复杂人假设（华东师范大学 2012，单选；上海师范大学 2017，案例；陕西师范大学 2018，改错；湖南师范大学 2019，论述）

5.文化人假设（西北师范大学 2020，名词解释；东北师范大学 2020，简答）6.学习人假设（湖南师范大学 2017，名词解释）

## 【知识精讲】

### 一、经济人假设（X 理论）

经济人（Rational-economic Man）也称“唯利人”或“实利人”。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理论。它认为人的行为在于经济诱因，都是为了追求自身的最大利益。

#### （一）主要观点

麦格雷戈（Douglas McGregor）在《企业中人的方面》一书中将这种人性假设及其指导下的管理理论概括为 X 理论。

##### 1.人性假设的要点

- （1）多数人趋于天生懒惰，不愿多做工作；
- （2）多数人缺乏雄心壮志，甘愿受别人领导和指挥，不愿承担责任；
- （3）必须用强制惩罚等才能使员工为组织目标工作；
- （4）只有金钱和其他的物质利益才能激励员工努力工作；
- （5）多数人属于被管理者，少数人能克制自己的感情冲动而成为管理者。

##### 2.X 管理理论要点

- （1）管理者从经济利益出发来使用生产中的人力、物力，财力。
- （2）管理者的任务在于指导与激发员工的工作表现，并时常控制与修正员工的行为，以符合组织之需要。
- （3）管理者必须管制其下属，并需要利用说明、奖赏，处罚与控制等方法。

#### （二）管理措施

- 1.管理重点是强调以工作为中心，提高生产效率，完成生产任务。
- 2.管理的主要职能是计划，组织、指挥、协调、控制。强调“阶梯原则”，通过权威的运用来实现对组织成员的监督和控制。他们只重视用指挥、控制、监督的方法来提高生产效率，完成任务指标；根本忽视人的情感、需要、动机、人际交往等社会心理因素在管理中的作用。
- 3.领导方式是专制型的，认为管理工作是少数人的事，与广大员工无关。工人只是服从命令、听从指挥、接受管理、拼命干活，无需参与管理。
- 4.在奖惩制度方面主要是“胡萝卜加大棒”的方法。即以金钱（增加工资奖金）来刺激工人的生产积极性；用惩罚来对付工人的“消极怠工”行为。

泰勒提出的科学管理方法就是 X 理论的具体体现。泰勒极力主张通过“刺激性的差别工资制”来刺激工人按照“科学的定额和作业方法从事生产”，从而提高工作效率，对员工的感情漠不关心；主张把管理者与生产工人严格分开，反对工人参加管理。

#### （三）评价

##### 1.优点

“X 理论型”的管理方式改变了当时放任自流的管理状态，促进了科学管理体制的建立，提高了劳动生产率。在生产水平不高，劳动主要是人们谋生手段的历史条件下，对提高劳

动生产率是有显著作用的。基于该理论提出的一些制度至今仍被视为有效的管理方法。

## 2.局限

(1)“经济人”假设以享乐主义哲学为基础，这是20世纪初个人主义价值观占统治思想的反映。它忽视了人的因素在管理中的作用，把工人主要看做是机器的附属品，是“活的机器”，没有认识到人力资源的特殊性，把人力资源视作与机器、设备等物力资源类同的资源，抹杀了人的社会性。

(2)“经济人”假设的管理是以金钱为主的机械的管理模式，主张采用严格的规章制度和惩罚等外部控制手段来进行管理，否认了人的主人翁精神，否认了人的主动性、自觉性，创造性与责任心。

(3)“经济人”假设把管理者与被管理者绝对对立起来，反对工人参与管理，否认工人在生产中的地位和作用，因而容易激起工人的反抗，如组织好斗的工会，对不断提高的工作定额不满，对工资、奖金的刺激的反应迟钝等。

## 二、社会人假设（人际关系理论）

社会人（Social man）也称社交人，这种假设认为：人在工作中得到的物质利益对于调动生产积极性只有次要意义，人们最重视的是工作中与周围人的友好关系。良好的人际关系是调动员工生产积极性的决定因素。社会人假设的理论基础是人际关系学说。

该假设是梅奥根据在霍桑工厂进行的长达八年的著名的“霍桑实验”提出来的。梅奥把重视社会需要与自我尊重的需要，而轻视物质需要与经济利益的人称为“社会人”。

### （一）主要观点

1.重视社会心理因素。除了物质条件外，社会心理的因素对调动人的生产积极性有很大的影响。人是由社会需求引起工作动机的，并且通过与同事的关系而获得认同感。

2.重视人际关系的协调。员工工作效率的高低，主要取决于员工士气的高低。而士气取决于员工在家庭、企业及社会生活中的人际关系是否协调一致。

3.重视非正式组织，无形团体的作用。员工对同事们的社会影响力比对管理者所给予的经济诱因及控制更为重视。梅奥认为，非正式组织、无形团体有着特殊的规范，影响团体成员的行为。

4.提出了新型领导的必要性。这种领导要善于倾听和沟通员工的意见，使正式团体的经济需要和非正式团体的社会需要取得平衡。

### （二）管理原则

“社会人”不仅要求经济上的满足，更重要的是要得到社会需求的满足。员工之间的人际关系比管理者提供的经济诱因有时对员工更具有影响力。为此，对“社会人”应采取参与的或“人际关系型”的管理方式。其管理原则有：

1.以人为中心。管理人员不应只注意生产任务的完成，而应注意满足工人的需求，在管理中通过激励，开发人力资源与挖掘潜能、改善环境、改善生活、改善人际关系，提高生活质量等方法来调动人的积极性。

2.重视人际关系。重视员工之间的人际关系，沟通信息、了解情况、上传下达、重视培养和形成员工的归属感和整体感。

3.奖励。提倡集体奖励，不主张个人奖励制度。

4.管理方式。提出“参与管理”的新型管理方式，使员工在不同程度上参加企业决策的研究和讨论，淡化管理者和被管理者之间的对立情绪。

### （三）评价

#### 1.优点

“社会人”假设的管理措施，对我们今天推行现代企业管理体制改革和以人为中心的管理理念及制定奖励制度有参考意义。如我国有些企业采用的集体计件、个人超额计件、岗位补差等都借鉴了“社会人”假设的奖惩方式。

#### 2.局限

（1）“社会人”假设并没能改变资本主义社会的雇佣关系、剥削关系。假设中的人际关系，并未涉及社会生产关系的改变，不能解决资本主义社会的阶级矛盾与冲突。

（2）过于否定“经济人”假设的管理作用。完全忽视员工的经济需要，忽视企业的经济目标，也会挫伤员工积极性。

（3）过于偏重非正式组织的作用，对正式组织有放松研究的趋向，对人的积极性、主动性、动机缺乏研究。

### 三、自我实现人假设（Y 理论）

自我实现人（Self-actualizing man）也称“自动人”，这种人性假设是 20 世纪 50 年代末，由马斯洛，阿吉里斯，麦格雷戈提出来的。“自我实现人”假设认为：人并无好逸恶劳的本性，人的潜力要充分表现出来，才能充分发挥出来，人才能感受到最大的满足。工作是满足人的需要的最基本的社会活动和手段。而自我实现是个人潜能的充分发挥，使人们感到最大的满足。

#### （一）主要观点

麦格雷戈将“自我实现人”的人性假设，结合管理问题，概括为 Y 理论，强调个人与组织目标的融合。其基本观点有：

1.厌恶工作并不是普通人的本性。要求工作是人的本能，如果环境条件有利，工作就像游戏或休息一样自然。

2.控制和惩罚不是实现组织目标的唯一手段，人们愿意实行自我管理和自我控制以完成组织目标。

3.人对目标的承诺就是对其成就的一种奖赏。奖赏可以来自内部，也可以来自外部，其中最大的奖赏就是通过实现组织目标，而获得个人的自我满足和自我实现的需要。

4.逃避责任、缺乏抱负以及强调安全感通常是经验的结果，而不是人的本性。正常情况下，一般人不仅会接受某种职责，而且还会主动追求责任。

5.人群中广泛存在着高度的想象力、智谋和解决问题的创造性。

6.大多数人都蕴含着巨大的潜力，而这些能力在现代工业化社会条件下，只有很少一部分得到了发挥与利用。

#### （二）管理原则

基于“自我实现人”假设的是“Y 理论型”的管理方式。“Y 理论型”管理方式强调不仅仅用金钱、人际关系等外部因素来激励员工努力工作，而是要给予员工来自工作本身的内在激励，强调管理职能的重点是创造一个使人能充分发挥才能的工作环境。

1.管理重点：“自我实现人”假设的管理重点是重视工作环境。它主张创造一种适宜的工作环境、工作条件，能充分发挥人的潜力和才能，发掘个人的特长和创造力，更加重视人的因素，更加注意人的价值和尊严。

2.管理者职能：管理者的主要职能是生产环境与条件的设计者与采访者。他们的主要任务是创造适宜的环境条件，以发展人的聪明才智和创造力。

3.奖励制度：该假设重视内部激励，即重视员工获得知识，施展才能，形成自尊、自重、自主，利他、创造等自我实现的需要等来调动员工的积极性。

4.管理制度：该人性假设主张下放管理权限，建立较为充分的决策参与制度，提案制度、劳资会议制度，制订发展计划，选择具有挑战性的工作等，使劳动者显示出自己的能力，满足自我实现的需要。

### （三）评价

#### 1.优点

“自我实现人”假设是在资本主义发展到高度机械化的条件下提出的。在“Y理论型”模式下，员工不仅有归属感，而且更有自豪感和成就感，使人的需求得到了更高层次的满足。强调内在奖励的重要性，通过工作扩大化、工作丰富化的管理措施，创造适宜的工作环境和条件，有利于充分发挥职工的潜力和才能。

#### 2.局限

（1）“自我实现人”假设的基础是错误的。因为人既不是天生懒惰，也不是天生勤奋的。人格和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，个人奋斗就可达到的，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。

（2）“Y理论型”管理方式并非在任何条件下都比“X理论型”管理方式优越，人们的需要在不同的制度、不同的时期、不同的环境下是很不相同的，管理思想和管理方式应根据人员素质、工作特点、环境情况等而定，不能一概而论。

## 四、复杂人假设（超Y理论）

复杂人(Complex man)假设是20世纪60至70年代由组织心理学家雪恩(Edgar Schein, 又译“沙因”)等提出来的。人的需要和潜力会随着年龄的增长，知识的增加、地位的改变，以及人与人之间关系的变化而各不相同，不能用单一模式去硬套。“复杂人”假设，就是以这样的观点为基础，以求合理说明人的需要与工作动机的理论。

### （一）主要观点

基于“复杂人”假设，莫尔斯和洛斯奇提出了“全面管理”的理论，也称为“应变管理理论”(Contingent theory)，有人称为“超Y理论”。这种理论的实质是要求工作、组织、个人三者的最佳配合。其基本含义是：

1.参加一个组织的人员是各不相同的，不同的人有不同的需要。最主要的需要是取得与实现其胜任感。

2.胜任感人人都有，它可以被不同的人用不同的方法来满足。同时，这要看这种需要同每个人的权力、自立、地位、成就及交往需要相互作用的强度。

3.当工作性质和组织形态能适当配合时,胜任感最能被满足,能引发最强烈的胜任动机。动机模式的形成是内部需要和外界环境相互作用的结果。人在组织环境中,工作和生活条件的变化会产生新的需要与新的动机模式。

4.当一个目标达成时,胜任感可以继续起激励作用,因为一个目标的达到,另一个新的更高的目标就又产生了。

5.由于人们的需要不同,能力各异,对同一管理方式会有不同的反应。因此没有万能不变的管理模式。要求管理人员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管理方法。

### (二) 管理措施

根据“超Y理论”提出的主要管理措施有:

1.采用不同的组织形式提高管理效率。根据工作性质、工作目标、员工素质等方面综合考虑职工培训、工作分配、工作报酬和控制程度等问题。

2.根据企业情况不同,采取弹性,应变的领导方式。这种管理方式的核心是强调:随机应变,以变应变,强调管理的不断创新。将管理的重点放在“管理功能”与“工作环境”的关系上。

3.善于发现员工在需要、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多变的管理方式与奖酬方式。如对有些人(如懒惰、缺乏进取心者)适用X理论型管理方式,而对另一些人(如富有责任心、工作主动者)则适用Y理论型管理方式。

### (三) 评价

#### 1. 优点

承认了人的个性差异,强调因人而异、灵活多变的管理方式,包含着辩证法思想,对改善企业的管理具有启示作用。运用得当可以使每个职工都得到满足,充分发挥他们的自主性和创造性。

#### 2. 局限

(1) 不易操作,需要管理者有很高的创造性和艺术性。

(2) 过分强调了人的个别差异、特殊性,在某种程度上忽视了人的共性、普遍性,忽视了集体主义精神、团体意识和良好团体风气以及组织气氛在管理中的作用。

(3) 过分强调管理措施的灵活性、应变性,不利于管理组织和管理制度的相对稳定,不利于正常规章制度的建立和稳定。

(4) 否定了管理的普遍性和一般规律,不利于管理科学的发展。具有历史唯心主义的倾向。

## 五、文化人假设(Z理论)

文化人(Cultural man)假设是20世纪80年代由日裔美籍管理学家威廉·大内提出的。“文化人”假设的基本思想是:人是文化的人,人的价值观、行为方式无不打着深深的文化烙印,由企业职工及其特有的文化传统、文化心态、文化水准而形成的企业整体文化素质,对于一个企业的生存和发展具有无可替代的重大作用,因此企业管理要注重培育企业文化,真正地发挥劳动者内在的劳动热情和智慧,充分实现劳动者的自身价值。

### (一) 主要观点

“文化人”假设提出的背景是二战后，日本由原来的战败国，经过短短的二三十年发展成为世界上的经济强国，甚至对先进管理理论的“输出国”美国也产生了很大的冲击。于是美国的经济学家和管理学家开始研究日本“经济奇迹”的奥秘，这些学者把目光集中在美日的文化差异上，并有了惊人的发现，相继出版了一系列的企业文化书籍。其中威廉·大内的《Z理论》一书，最引人注目。

威廉·大内认为，日本企业之所以取得成功，并非仅仅得益于现代化的技术，而是在于日本企业特有的文化传统和文化素质，在于日本企业实行了一种与西方迥然不同的新的管理模式，他们把企业看作为一个“命运共同体”，强调“微妙性、亲密感、信任感”。

为了进一步阐述他的观点，他列出了3种企业管理模式，即以“A型”代表美国的企业管理模式；以“J型”代表日本的企业管理模式；以“Z型”代表接近“J型”的美国企业管理新模式。他对“A型”和“J型”管理模式进行了多视角的、多方面的比较（见表7-1-1）。而这些差异存在的原因是“文化背景不同”。大内因此提出，美国的企业应该结合本国的特点，向日本企业管理方式学习，形成自己的管理方式，即“Z理论型”的管理方式。

表 7-1-1A 型与 J 型两种管理模式的区别

内容类型	雇佣制	工资制	决策方式	责任制	人员的晋升和评价	职业发展	对人员的监督控制	企业对员工的关心
A 型	短期雇佣	个人决定制	个人决策	个人负责制	迅速升迁	专业化道路	直接控制	工作时间关心
J 型	长期雇佣	年功序列制	集体协商决策	集体负责制	缓慢升迁	全面发展	含蓄控制	全面关心

## （二）管理原则

### 1. 管理方式

基于“文化人”假设的“Z理论型”管理方式的主要内容是：以独特的企业文化的构建和培育为主要手段，运用文化的力量调控人们的行为。

这种管理方式追求一种企业整体的优势和卓越良好的集体感受，它要求管理者有意识地培育企业共有的价值观、经营理念、行为规范和企业精神等。其中：

价值观：是企业存在的目的、使命，即企业为什么而存在。

经营理念：是指明企业凭借什么使企业的目的、使命得到实现。

企业精神：是企业文化的灵魂和核心。

行为规范：是企业形成的独特的规章制度。

### 2. 企业文化

一个企业要成功，关键是要有独特的企业文化，需要采用各种途径来构建和培育独特的企业文化：

（1）要汲取古今中外优秀的文化营养去建立。

（2）利用各种各样的仪式，活动、庆典来强化企业的价值观和经营理念，形成一种文化氛围。

（3）要树立企业的“先进模范人物”，使其成为企业内部鲜活的文化载体，使员工有学习看齐的榜样。

(4) 每当企业发展到一定时期时，作为企业的经营管理者应对企业以往的发展进行总结提炼。这样做，既容易被员工接受，又容易引向社会，从而树立企业的文化个性。

(5) 要进行企业形象的策划(CIS)，主要是对企业3个层次的形象进行策划：

第一层次为视觉识别，即一看到颜色、图案，形状等就能认出是哪家企业；

第二层次为行为识别，统一着装、统一的行为规范等；

第三层次为理念识别，提出一些较好的，能反映企业成功经验的口号及经营理念方面的战略。

### (三) 评价

通过企业文化，使员工形成共同的价值观和共同的行为规范。这一人性化管理方式，是行为科学的发展和继续，但绝不是行为科学的简单重复。“Z理论型”管理方式把以人为中心的管理思想全面地突显出来。

## 六、决策人假设

决策人(policy maker)假设是巴纳德率先提出的，而后由西蒙加以完善而成。它不对人的活动目的及相应手段做永恒不变的先验设定，而把目的和手段看成可在一定范围内加以调节的变量。它的着眼点不是单个人的效率因果链追溯，而是群体合理决策中的行为协调。

### (一) 主要观点

1. 理性是有限的。组织成员的理性限度表现在：执行任务的能力有限，正确决策的能力有限。也就是说，由于环境约束和人类自身能力的限制，人们不可能知道关于未来行动的全部备选方案和有关事件的不确定性，也无力计算出所有备选方案的实施后果。

2. 寻求满意解。心理学研究表明，个人的欲望水平不是固定不变的，它可以随着体验的变化而升降。在好方案多的良性环境下，欲望提高；在恶劣环境下，欲望则下降。因此，决策者对于应当寻找一个好到什么程度的方案，就会视具体情况定位在一定的欲望水平：一旦发现了符合其欲望水平的备选方案，会结束搜索，选定该方案。西蒙称人的这种选择方式为“寻求满意解”。

3. 组织是一个“诱因和贡献”平衡系统。组织成员的协作意愿取决于由协作而得到的诱因(组织提供奖酬)和为协作而作的贡献(个人投入的时间、精力和服务)之间的比较结果。只有当贡献小于或等于诱因时，组织成员才愿意协作，组织才能得以存续和发展。

4. “决策人”假设的核心设想是把上至最高领导下至操作者的所有人都看成自主决策后采取相应行动的主体。

### (二) 管理方式

1. “决策人”理论提醒管理者重视员工的比较决策思维，对员工的激励不能千篇一律，应对员工所属类型进行分类，制定因人而异的激励策略，以达到最大的激励效果。

2. 决策人假设并不对人的动机做千篇一律的设定，而是把经济利益、社会心理需要都看成一种可变的决策前提。

3. 企业组织(乃至一般社会组织)要充分关注组织的生存环境，努力寻找适应环境的组织决策与组织中个人决策相协调的管理模式。

### (三) 评价

1. 决策人假设的出现，标志着管理理论的一次重要转向：由以提高效率为中心转变为以



合理决策为中心。这就提供了管理理论的一个新着眼点,即不再无休止地争论人的本性问题,而是创造条件调节那些影响个人决策的前提。

2.就理论而言,“决策人”假设提示企业组织要充分关注自身所拥有的信息条件,在采集、存储、加工、使用信息方面既能提供适当信息又能保护组织自身及组织成员的注意力这种“稀有资源”。应当说,这种转向与工业经济从前期重视劳动分工发展到后期重视市场机制大体相应。

3.这种人性假设较之“经济人”和“社会人”而言,其丰满性和现实性是有目共睹的。由此出发而发育起来的管理理论中的决策学派理所当然地受到了普遍重视。与此同时,这种假定也或隐或显地包含在系统-权变学派、管理过程学派以及管理科学学派的前提中,成为管理理论中公认度更高的人性假设。

### 七、学习人假设

学习人(learning man)假设,也称为“知识人”假设,该理论认为,知识型员工是“知识人”,他们具有“利己性”“公益性”和“理性”。“知识人”假设的特点在于:它承认人性的复杂性、多样性和变化性。

#### (一) 主要观点

##### 1. “知识人”具有利己性

知识型员工利己性不同于“经济人”的利己性,他们不仅追求为了满足其生理需要和安全需要的经济利益,更多的是追求为了满足其社交需要、尊重需要和自我实现需要的精神享受和其他利益。也就是说,知识型员工的利己性是高层次的,其追求的自身利益虽然首先表现为经济利益,但绝不只是经济利益,而是多种利益的合理组合,是对其多种需要的综合满足。

##### 2. “知识人”具有公益性

“知识人”的公益性一方面来源于知识型员工的“无意为之”,追求个人利益最大化的自由行为,也会增进社会和企业的公共利益。公益性另一方面还来源于知识型员工的“有意为之”。知识型员工作为有高度社会责任感的人,愿意将其追求的个人目标与组织,社会追求的整体目标协调一致,愿意使其追求的个人利益符合于组织,社会的整体利益。“知识人”的这种“有意为之”的公益性是“经济人”所不拥有的。

##### 3. “知识人”具有理性

“知识人”的理性包括“自我理性”和“社会理性”,即为自身利益的理性和为社会利益的理性。“自我理性”是指知识型员工比非知识型员工更有能力做出合理抉择。“社会理性”是指知识型员工能正确认识个人自我发展与组织,社会整体发展的辩证关系,即个人自我发展是组织、社会整体发展的相互促进、协调统一。

#### (二) 管理方式

1.满足“知识人”的“利己性”,构筑收入基准,发挥货币的多重激励效应。

2.增加管理的柔性与灵活性。

3.引导“知识人”的“公益性”。

4.倡导知识人的理性,帮助其制定职业目标,使知识人的自我实现与组织目标相统一。

#### (三) 评价

## 天任考研

“学习人”假设及其相应的管理方式的理论依据是知识型员工的自身特点。该假设是对传统人性假设的扬弃和发展；是对传统管理学的人性假设和管理方式的突破，它消除了组织目标和个人目标、管理者与被管理者的对立，这是因为创新将使组织和个人实现双赢。