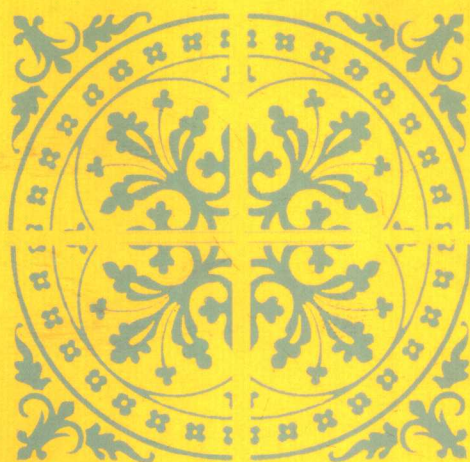


南方社会科学学科建设丛书
THE SERIES OF THE COURSE STUDY
ON SOUTHERN SOCIAL SCIENCES

现代企业管理

构建新的竞争优势

林平凡 ● 编著



中国社会科学出版社

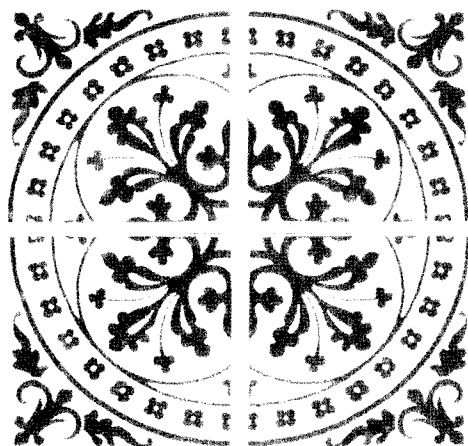
南方社会科学学科建设丛书

THE SERIES OF THE COURSE STUDY
ON SOUTHERN SOCIAL SCIENCES

现代企业管理

构建新的竞争优势

林平凡 编著



中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理: 构建新的竞争优势 / 林平凡编著. —北京:
中国社会科学出版社, 2007. 8

(南方社会科学学科建设丛书)

ISBN 978 - 7 - 5004 - 6341 - 2

I. 现… II. 林… III. 企业管理—研究生—教材
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 114438 号

责任编辑 韩育良
责任校对 韩天炜
封面设计 王 华
版式设计 王炳图

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010—84029450(邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京奥隆印刷厂

装 订 广增装订厂

版 次 2007 年 8 月第 1 版

印 次 2007 年 8 月第 1 次印刷

开 本 710×980 1/16

印 张 22.5

插 页 2

字 数 403 千字

定 价 39.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究



作者简介

林平凡 广东潮阳人，华南理工大学研究生毕业并留校任教，1991年起在广东省社会科学院工作，现任企业管理与决策科学研究所所长，管理学研究员、教授、研究生导师。

主要研究领域：企业竞争力、企业战略管理、产业集群竞争，区域发展战略。主持或参加多项省、市经济发展战略，产业结构调整与升级研究项目；承担多项企业竞争力分析、企业发展战略、企业文化创新研究项目。

主要专著：《企业经营管理创新决策》、《加入WTO：企业战略调整与重组》、《企业决策学》、《企业聚群竞争力——珠江三角洲企业聚群竞争力提升战略研究》等。

编辑委员会

主 任：李子彪 梁桂全

副主任：田 丰（常务） 李新家 王经伦 刘小敏 谢名家
黎志华 杨 明

委 员：（按姓氏笔画为序）

丁 力 王 杰 王金沙（女） 丘 杉 刘泽生

刘品安 刘 毅 向晓梅（女） 单世联

周 薇（女） 林平凡 罗繁明 郑梓楨

查 宁（女） 赵细康 钟晓毅（女）

温宪元

主 编：李子彪 梁桂全

副主编：田 丰 李新家 杨 明

总 序

当今世界，全球化的潮流席卷西方和东方，它深刻地改变着每个国家、民族、群体乃至每个人生存和发展的条件和方式，这种变化所产生的经济、政治、社会、环境、文化问题，经典的思想理论、思维模式都不能提供现成的说明、规范和引导。任何民族，想要在全球化背景下获得国际竞争的优势，必须依靠对世情的科学分析，对世界经济文化走向趋势的把握以及发展战略的重大调整。当今国际竞争与过去的区别，不仅在于竞争的激烈性，它对国家民族生存和发展的关联性，还在于竞争的焦点的转移，人的素质的较量、文化力的较量、创新能力的较量已成为决定国际竞争力高低的决定因素，而这种软性竞争力的提升无疑需要哲学社会科学的繁荣和发展，呼唤着哲学社会科学与时俱进，赶追世界潮流。

当代中国，在经历近 30 年的改革开放后呈现出一系列新特征：经济体制深刻变革，社会结构深刻变动，利益格局深刻调整，思想认识深刻变化，要顺利地推进社会转型和经济发展，离不开哲学社会科学的智力支持和精神支撑。中共中央《关于进一步繁荣发展哲学社会科学的意见》强调指出，在全面建设小康社会、开创中国特色社会主义事业新局面、实现中华民族伟大复兴的历史进程中，哲学社会科学具有不可替代的作用。必须进一步提高对哲学社会科学重要性的认识，大力繁荣发展哲学社会科学。要力争用 10 年左右时间，形成全面反映马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”重要思想的教材体系，形成具有时代特点、结构合理、门类齐全的学科体系，形成人尽其才、人才辈出的人才培养选拔和管理机制，充分发挥我国哲学社会科学认识世界、传承文明、创新理论、咨政育人、服务社会的重要作用。

改革开放以来，广东省社会科学院对广东乃至全国的经济体制改革和现代化建设作出了积极贡献。特别是在社会主义商品经济、特区理论与实践、港澳台问题、物价改革、国有企业改革、区域经济发展与规划、广东山区发展、现代化进程中的精神文明建设、广东率先基本实现现代化的理论与实践、依法治省的理论与实践等领域的研究出了一批在全国有影响的成果，为促进政府科学

决策和马克思主义理论创新发挥了积极作用。广东省社会科学院在社会科学研究机构的转型改向上先走一步,着重研究现代化建设中提出的重大理论问题和实践问题,积极为物质文明、政治文明和精神文明建设服务,为各级党委和政府决策服务,已形成以科研为中心,集科研、教学、传播、咨询和决策服务为一体的多功能科研基地。时任中共中央政治局委员、广东省委书记的李长春同志曾明确指出,省社会科学院“要把研究重心放在研究地方经济社会发展问题上,要贴近地方发展的主题,体现地方特色,为省委、省政府决策提供理论支持和参考”,他高度评价广东省社会科学院的工作,指出:广东改革开放20年的发展,“每一步都离不开社会科学院的参与和介入”,特别是最近几年来,“在许多重大理论和实践问题上,省社会科学院都有所贡献,有所创造”。中共中央政治局委员、广东省委书记张德江也指出:“对于广东省经济社会下一步怎么发展,要发挥社会科学院的作用。不管是物质文明,还是精神文明,不管是总结过去,还是开拓未来,都需要加强研究。”语重心长,对我们既是热情的鼓励和支持,也是有力的鞭策和指导。

新世纪以来,为贯彻落实胡锦涛同志关于广东要抓住机遇,加快发展、率先发展、协调发展,当好现代化排头兵的要求,广东省社会科学院继续坚定不移地以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导,贯彻科学发展观,坚持正确的科研方向,坚持理论联系实际的马克思主义优良学风,以“前沿、创新、务实”为特色,以问题为中心,以学科建设为基础,大力探索和回答改革和发展实践中提出的新问题,概括新经验,形成新理论,为广东省率先基本实现现代化提供理论先导、思想动力和智力支持,努力形成和保持与国内外学术前沿对话的能力和与社会实践互动的能力,形成和发展既有广东特色又面向全国,面向世界的学科体系。

《南方社会科学学科建设丛书》的出版,是广东省社会科学院落实中共中央《关于进一步繁荣发展哲学社会科学的意见》的一项决策,是全院科研人员近年来在理论前沿的创新成果的一次检阅,也是促进本院研究生教育事业的一个举措。希望这套丛书对广大科研工作者、理论工作者以及实际工作者起到增进知识、开拓视野、提升思维能力的作用。为了这套丛书的出版,中国社会科学出版社社长孟昭宇同志、丛书责任编辑王浩同志和各书责任编辑以及有关人员付出了大量的心血和艰苦的劳动,在此表示深深的谢意。

《南方社会科学学科建设丛书》编委会

前 言

经济全球化浪潮的日益高涨，中国经济进一步融入世界经济主流之中，这就导致企业竞争的环境和实质发生了根本上的变化：市场是国际化的，竞争是国际化的，更重要的是经营范围和管理能力也要求是国际化的。企业在激烈的国际竞争中能否立于不败之地，能否得到更大的发展，取决于企业能否通过培育动态的创新能力，构建新的竞争优势。在这一背景下，企业管理专业的研究生必须掌握企业经营管理基本理论方法并把握其发展趋势，了解企业竞争环境变化的特点。20 世纪 80 年代以来，企业管理实践迅猛发展，原有的理论对管理活动的解释已经无法令人满意，新经济、新管理要求有新的理论。因此，研究生还必须了解理论界的新观点和企业界最新的经营管理模式，从而逐步把握企业管理发展的内在规律和发展趋势。

由于企业管理理论与方法内容十分丰富，涉及面太广，本书只能侧重于介绍企业管理活动的部分重要理论和前沿观点。本书根据广东省社会科学院企业管理研究的方向以及特点，将企业管理理论及发展的介绍和分析尽可能地锁定在下列目标上：运用系统化、科学化方法对企业管理活动的多元性、复杂性、动态性和权变性进行分析，实现企业资源优化配置和合理利用，从而构建企业竞争优势。

本书的特点是：1. 根据研究生教学的特点，选材以管理理论和原理为主，突出企业管理理论分支的发展过程的前沿性；2. 强调企业管理在企业竞争优势构建中的重要性；3. 突出重点，有详有略，着重于各部分的理论和方法中的关键部分的阐述，突出重点反映现代企业管理的最新进展和未来发展趋势；4. 撰写方式上力求新颖，结构力求系统性和实用性相结合，注重企业管理新方法的介绍。

本书可以作为企业管理专业研究生教材和企业高级管理人员培训参考书，也适合企业家和实际管理人员阅读学习。

本书整体设计由广东省社会科学院企业管理与决策科学研究所研究员林平凡完成。邝守敏副教授、高怡冰助理研究员参加了本书的撰写工作。各章完成

情况为：第一章、第二章、第三章、第四章、第七章由林平凡撰写；第五章、第六章由邝守敏撰写；第八章、第九章由林平凡、高怡冰撰写；第十章由高怡冰撰写。本书修改、统稿和定稿由林平凡完成。

本书是广东省社会科学院研究生部资助的研究生教材之一。广东省社会科学院学术委员会对教材提纲提出了宝贵的意见。主管研究生部的副院长田丰博士，研究生部主任杨明研究员在本书写作过程中对作者给予了鼓励和支持。研究生部副主任赵立人研究员、查宁女士为本书审稿，并提出了中肯的修改意见。本书所在单位企业管理与决策科学研究所的刘靖巧女士在文稿打印、陈诗仁副研究员在校对中做了许多工作。研究生陈冰、朱瑜、洪振挺、王锦秀、闫红艳、骆振兴、王云飞、祝慧和刘强等同学在本书资料收集中也发挥了作用。

本书在写作过程中，参考了国内外多种同类著作、教材和教学参考书以及许多专家、学者的论文和报告的观点，由于篇幅有限，将主要参考文献附在本书最后，部分文献在参考文献中未能一一列出，在此向有关作者表示衷心感谢。

林平凡

2006 年 12 月

目 录

第一章 现代企业管理理论的发展	(1)
第一节 古典企业管理理论的形成	(1)
第二节 行为科学理论	(4)
第三节 现代管理理论的形成	(9)
第四节 现代企业管理理论的发展	(13)
第五节 企业管理理论的发展趋势	(20)
第二章 现代企业与公司治理结构	(32)
第一节 现代企业：公司制	(32)
第二节 公司治理的基础：委托—代理关系	(43)
第三节 公司治理结构	(49)
第三章 企业战略决策	(63)
第一节 企业战略管理概述	(63)
第二节 企业战略环境	(78)
第三节 企业战略决策过程	(84)
第四节 企业战略重构	(96)
第四章 市场营销	(104)
第一节 企业市场战略定位	(104)
第二节 市场营销组合策略	(112)
第三节 营销战略创新决策	(136)
第五章 制造过程管理	(147)
第一节 制造管理的发展	(147)
第二节 企业制造系统	(153)
第三节 制造物流管理	(159)
第四节 现代制造过程管理方法创新	(170)
第六章 质量管理	(178)
第一节 质量与质量管理	(178)
第二节 质量管理基本过程	(191)

第三节 6 σ 管理法	(200)
第七章 企业技术创新	(208)
第一节 技术创新理论	(208)
第二节 技术创新能力与动力	(220)
第三节 企业自主技术创新能力建设	(234)
第四节 企业技术创新管理	(245)
第八章 人力资源管理	(253)
第一节 人力资源管理概述	(253)
第二节 人力资源规划	(270)
第三节 绩效管理	(274)
第四节 薪酬管理	(283)
第九章 企业资源计划系统	(292)
第一节 ERP 管理系统	(292)
第二节 ERP 的主要模块	(300)
第三节 ERP 的实施	(306)
第四节 ERP 的发展趋势	(312)
第十章 平衡计分卡	(318)
第一节 平衡计分卡概述	(318)
第二节 平衡计分卡的内容	(323)
第三节 平衡计分卡和企业战略	(332)
第四节 平衡计分卡在人力资源管理中的应用	(339)
参考文献	(349)

第一章 现代企业管理理论的发展

20 世纪推动人类飞速发展的是大机器工业。大机器工业给人类社会带来空前丰富的物质享受，促进了自然科学与社会科学的迅猛发展，同时也推动了自然科学、技术科学和社会科学的相互推进发展以及交叉发展。从社会科学与技术科学发展的现状来看，最能够体现这两个方面相结合以及推动社会经济发展的交叉学科就是管理学。尽管最早的管理实践在遥远的古代已经出现，但真正推进管理学从朴素走向科学，并使其体系得以形成，内容得以充实，理论得以完善则是在 20 世纪。而企业管理则是管理学中的奇葩。企业管理在过去的世纪里为管理学增添了丰富的理论和实践，形成了战略管理、人力资源管理、生产管理、营销管理、组织管理、质量管理等学科。在经历了整整一个世纪的形成与发展后，面对 21 世纪，在科学技术高速发展的条件下，企业管理的管理理论和应用模式出现了新的挑战，原有企业管理的各门学科将不断得到发展，同时也将会有新的学科、新的分支的产生和应用。

第一节 古典企业管理理论的形成

企业管理理论形成于 20 世纪初，但是其酝酿时期则是从 18 世纪到 19 世纪的工业革命以机器为主的现代意义上的工厂的形成就开始了。随着科学技术水平及生产社会化程度的不断提高，市场和企业规模不断扩大，生产技术更加复杂，分工协作越来越严密，从而对企业管理工作的要求越来越高。从 20 世纪初到第二次世界大战前这个时期，以泰罗（F. W. Taylor）的“科学管理”、法约尔（H. Fayol）的“一般管理理论”和马克斯·韦伯（M. Weber）的“组织理论”为代表，形成了古典管理理论。古典管理理论阶段的研究侧重于从管理职能、组织方式等研究效率问题，为当时的社会解决企业组织中的劳资关系、管理原理和原则、生产效率等方面的问题，提供了管理思想的指导和科学理论方法。古典管理理论是人类历史上首次用科学的方法来探讨管理问题，反映了当时欧洲和美国社会的生产力发展到一定的阶段对管理上的要求。

一 科学管理理论

泰罗科学管理理论主要表现在作业管理上,他提出了标准化操作、计件工资制、职能工长制等思想。泰罗由于其在科学管理中的创始地位,而被誉为科学管理之父。与泰罗同时代对科学管理理论有贡献的还有泰罗在未德维尔钢铁公司的助手亨利·L.甘特、泰罗管理理论的坚决支持者弗兰克和吉尔布雷斯夫妇等。其中,甘特十分强调工人士气的重要性,确定了根据工龄、劳动熟练程度的基本工资及改进操作方法的奖励制度,发明了甘特图,即标明了计划和控制工作的线条图和改善管理方法。吉尔布雷斯是动作研究的创始人,被誉为动作研究之父,他通过即时轨迹摄影将动作分解为基本动作,确定有效动作及其时间,使标准动作和定额的制定更加科学。

科学管理理论是适应历史发展的需要而产生的,这一理论首次将管理从经验引向科学,尽管这些现在看来似乎非常平常且早已为人们所熟悉的常识,在当时却是重大的变革。实践证明这一管理理论的使用收到了极好的效果,大大促进了管理水平和劳动生产率的提高。

由于受到历史发展的限制,泰罗的科学管理理论带有一定的局限性:一是泰罗本人长期从事现场生产管理工作,他的主张主要是解决工人的操作以及生产现场的监督和控制问题,缺乏对组织管理的系统分析。二是偏重于从技术的角度研究工人的作业行为和管理者的行为,而对于影响人的行为和生产效率的社会因素和心理因素未能做深入的探讨。由于强调专业分工、管理职能与操作职能分离,作业标准化,使操作越来越简单,越来越枯燥,工人越来越处于被支配的地位,激起了工人的强烈不满。三是认为工作所追求的只是经济目标,最关心的是提高工资收入,因而强调物质刺激,而忽视工人对其他方面的需求。四是宣传劳资双方利益一致。泰罗认为工人与企业主在共同经历一场心理变革之后,可以达成亲密的协作,形成既能给工人大量增加工资,又能给企业主大量增加利润的关系。事实上这种关系是不可能在其管理模式中形成的。

二 管理组织理论

管理组织理论以法国工程师兼总经理法约尔为代表。与泰罗不同,法约尔一直从事高层管理和决策,因而他的理论着重以大企业为整体进行经营管理研究(长期任法国康门特里—福尔查布德矿冶公司总经理),被誉为经营管理之

父。法约尔的代表作是1916年发表的《工业管理和一般管理》，主要观点表现为提出管理不同于经营以及管理的一系列原则内容两个方面。他认为，经营包括技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动，其中，管理活动包括计划、组织、指挥、协调和控制。法约尔认为，经营的六项活动是上自高层领导、下至普通工人，每个人都程度不同地要从事的活动，只不过随着职务高低不同而有所侧重。同时，法约尔总结了14条管理原则。

在法约尔之后，在经营管理上的另一个有较大贡献的人是福特。福特建立了世界性销售组织，在其销售耐用、可靠、便宜的汽车后，出现了持续的供不应求，为了进一步扩大生产，他实行了生产线制度，即福特制，这是将机器和操作人员按详细规划的作业顺序排列，每个工人被指定只做高度专业化的工作，从而大大缩短了生产一辆车的时间，职工的工资发放由计件工资转化为计时工资制。福特的贡献在于促进生产和管理工作的进一步标准化。

管理组织理论提出了管理的普遍性和重要性。法约尔认为，凡有组织活动就需要管理，管理是任何有组织的社会中的一个独特的因素。法约尔所明确的管理的五项职能，指导管理人员应该做什么，怎样做，这不仅对管理理论的发展起了重要作用，同时也对管理教育、管理实践有着极大的影响。他的管理五项职能和管理14条原则，至今仍是管理人员的“信条”。

三 行政组织理论

以德国管理学家韦伯（Max Weber，1864—1920）为代表。韦伯在其代表作《社会组织与经济组织理论》中提出了行政组织体系理论，被誉为组织管理之父。

韦伯认为：第一，组织必须有共同目标，根据组织目标将组织活动划分为若干个基本作业，这些作业还可以再继续分解为更低一级的作业。第二，每个作业规定职位、责任和权力，从而按等级原则将这些职位联系起来，形成一个指挥体系或阶层体系。第三，组织中人员的任命完全根据职务的要求，通过正式的考试和教育培训来实行。第四，管理人员有固定的薪金制度、奖励制度和升迁制度，使之成为职业管理人员。第五，管理人员必须遵守组织中规定的规则和纪律，它不受个人情感的影响而在任何情况下都适用。第六，组织中人员的关系完全以理性准则为指导，这种态度不仅适用于组织内部，而且适用于组织与外界的关系。

韦伯认为，这种理想的行政组织体系能提高工作效率，在精确性、稳定

性、纪律性和可靠性方面优于其他组织体系。

第二节 行为科学理论

以泰罗、法约尔和韦伯为代表的古典管理阶段完成了使管理从经验到科学的转变，为管理理论奠定了坚实的基础，反映了大机器生产和大型管理组织出现后的客观要求，促进了社会生产的发展。他们的理论后来为许多人所研究和宣扬，对以后的管理理论的发展有着深远的影响，其中许多原理和做法至今仍被人们所参照采用。但是，他们强调物质和组织结构因素的作用，忽视了人的主观能动性和人的社会需要，从而带来了与人的行为有关的一系列新问题。为此，许多管理学者把社会学和心理学等引进企业管理的研究领域，提出用调节人际关系、改善劳动条件等办法来提高劳动生产率。因此，行为科学理论正是由于当时社会矛盾的加剧应运而生的。行为科学理论阶段重视研究人的心理、行为等对高效率地实现组织目标（效果）的影响作用，其目的是对工人在生产中的行为以及这些行为产生的原因进行分析研究，以便调节企业中的人际关系，提高生产效率。行为科学理论从 20 世纪 30 年代开始，一直到 60 年代仍然有着重大影响。

一 行为科学早期理论

行为科学早期的代表人物有原籍澳大利亚而后来移居美国的梅奥（Elton Mayo, 1880—1949）和美国的罗特利斯·伯格（F. J. Roethlis Berger, 1898—1974）1927 年在哈佛大学工作时，到芝加哥附近的西方电气公司所属的霍桑工厂进行了一系列试验，即著名的霍桑试验。随后，在试验的基础上，梅奥于 1933 年发表了《工业文明的人类问题》一书，提出了以下几条原理：（1）工人是“社会人”，是复杂的社会系统的成员，影响工人生产积极性的因素，除了物质条件外，还有社会的和心理的因素，因此，不能把工人看成是单纯的“经济人”，必须从社会、心理等方面来鼓励工人提高劳动生产率。（2）企业中除了“正式组织”之外，还存在着“非正式组织”。所谓正式组织就是具有一定的目标，并且由规章、制度、方针、政策等规定企业中各成员之间相互关系和职责范围的一定组织体系；所谓非正式组织就是企业成员在共同工作过程中，由于抱有共同的社会感情而形成的非正式团体，这些团体有自然形成的规范或惯例，其成员必须服从。梅奥认为不能只注意正式组织的一面，必须

重视两种组织的相互依存关系,才能更有效地提高生产率。(3)新型领导能力在于正确处理人际关系,善于倾听和沟通职工的意见,并通过提高职工需求的满足程度而激励职工的“士气”,从而达到提高生产率的目的。梅奥认为,工人所要满足的需求,金钱只是一部分,更多的是情感、安全感、归属感和受人尊重等。因此,必须在正式组织的经济需求和非正式组织的社会需求之间保持平衡。梅奥等人认为这样就可以弥补古典管理理论的不足,解决劳资之间的矛盾和冲突,提高生产率。他们的这些观点主要反映在以下的代表著作中:梅奥的《工业文明的人类问题》、《工业文明的社会问题》,罗特利斯·伯格的《职工的生产率中的人的因素》等。

梅奥等人奠定了行为科学的基础以后,西方从事这方面的研究大量出现。

二 激励理论

激励理论是行为科学中非常重要的组成部分,着重研究激发人们行为动机的各种因素。由于需要是人类行为的原动力,因此这一理论实际上是围绕人们的各种需要来进行研究的,因此这种理论又称为需要理论。具有代表性的理论包括:马斯洛(A. H. Maslow, 1908—1970)的需求层次理论、赫兹伯格(Frederick Herzberg)的双因素理论、弗罗姆(Vroom)的期望理论、麦克莱兰(D. C. Maclelland)的激励需求理论、亚当斯(J. S. Adams)的公平理论、麦格雷哥(D. McGregor, 1906—1964)的X理论—Y理论等。

1. 需求层次理论

需求层次理论是美国心理学家和行为科学家亚伯拉罕·马斯洛(A. H. Maslow)提出的。1934年在威斯康星大学获心理学博士学位,并在该校任教5年,然后在哥伦比亚大学和布鲁克林学院任教。与管理相关的主要著作有:《妇女中的控制、个性和社会行为》(1939)、《人类动机论》(1943)、《动机和人格》(1954)等。

马斯洛在《人类动机论》中认为,人的需求可以归纳为五大类,且相互联系,按一定顺序可排列为一个需求等级,这就是著名的“需求层次理论”:(1)生理需求,生理需求指人的衣、食、住、行、医等基本的生存条件,这是人类最基本的也是推动力最强大的需求。(2)安全需求,指人生、财产、住所的安全,以及工作保障、老有所养、防止意外事故等需求。(3)社会需求,指同家属、朋友、同事、上司等进行交往,建立友谊,相互帮助,使自己有归宿感等需求,

对大多数人来讲,这是一类强烈的需求,若得不到满足,则可能导致精神不健全。(4) 尊重需求,指名誉地位、知识能力、事业成就、受人尊敬等需求,这类需求永无止境,故很难得以彻底满足。(5) 自我实现的需求,指做自己最合适的工作、充分发挥自己的智慧和能力、不断地自我创造和发展、能实现自己理想的抱负等方面的需求,这是最高级需求,很少人能得到满足。

马斯洛于 1954 年发表著作《动机和人格》有两个基本论点:人是有需求的动物,其需求取决于他已经得到什么,尚缺少什么,只有尚未满足的需求能够影响行为,即已经得到满足的需求不能起到激励作用。另一个基本论点是:人的需求都有轻重层次,某一层需求得到满足后,另一个需求才出现。

马斯洛认为,人们一般是按这个顺序从低级到高级来追求各种需求的满足的。低等级需求满足后,高等级需求才会出现。不同等级的需求对人的行为影响力不同,层次越高,可塑性越大,具体表现形式越多,越具有长久的激励力量,对他人和社会文化环境的依赖性越大。因此,在管理过程中,应尽可能在客观条件许可的情况下,针对不同的人以不同层次需要的追求,给予相对的满足,这样,才能成为推动人们不断努力的内在动力。

2. 双因素理论

双因素理论是一种激励模式理论,是由美国心理学家赫兹伯格于 1959 年提出的。20 世纪 50 年代后期,赫兹伯格为了研究人的工作动机,对匹兹堡地区的 200 名工程师、会计师进行了深入的访问调查,提出了许多问题,如在什么情况下你对工作特别满意,什么情况下对工作特别不满意,原因是什么,等等。调查结果发现,使他们感到不满意的因素都是工作环境或工作关系方面的。如组织的政策、管理和监督、人际关系、地位、工作条件、工资等,这些因素处理得好,可以消除或避免职工的不满,使其安心工作,但不能激发其积极性,正如讲卫生对人体的效果一样,只能防止疾病,但不能改善健康,因此称为保健因素;而使他们感到满意的因素都是工作性质和内容方面的,如工作富有成就感和创造性、工作成绩得到承认、提升、个人发展的可能性、责任等等。这些因素的改善能激发职工的积极性,从而提高劳动生产率,称之为激励因素。可见,激励因素是以工作为中心的,即对工作本身是否满意,工作中个人是否有成就,是否得到重用和提升;而保健因素则与工作环境有关,属于保证工作完成的基本条件。研究还发现,当职工受到很大激励时,他们对外部环境不利能产生很大耐性;反之就不能有这种耐性。