第一章　企业管理的原理

企业管理是研究人与企业的综合性学科。企业的日常活动和生产经营都必须通过现代化的管理来实现。本章主要阐述企业、企业的分类和基本活动；叙述了管理的基本理论，包括管理的概念和管理职能；介绍经典管理理论、现代管理理论及其实践发展的历程,包括企业管理发展的四个阶段 经验管理、科学管理、行为管理和现代管理。

第一节　现代企业管理

一、企业概述

企业是社会生产力组织和商品经济的基本单位，是从事生产、商业、劳务或服务活动，自主经营、独立核算的基本经济实体。企业在满足社会需要的同时获得利润，为了生产产品、销售实物和提供服务，在企业里实现了资本、土地、劳动力等生产要素的组合。生产过程或服务过程也通过企业进行。

从市场经济发展的过程来考察，企业的生产需要一定的经济条件作为基础。企业实际上是用同一种资本结合一群脑力劳动者和体力劳动者，在同一时间、同一劳动场所为共同的生产目标，提供一定的商品或服务。

二、市场调节和企业调节

在经济发展过程中，存在两种调节机制，即市场调节和企业调

需要全本请访问 www.ertongbook.com

节。它们均有使企业资源达到配置最优的功能。市场调节是根据市场需要来安排生产与交换。市场调节决定使用何种资源、何种技术作为投入要素进行生产，生产什么，为谁生产，从而调节国民经济产业结构。市场调节实质是价值规律的调节，通过价格、工资、利息、供求等各种市场要素的相互作用，自动调节在市场经济运行条件下的生产、分配、交换、消费的过程。所谓市场机制，即价值、价格、供求、竞争等这些市场要素的相互作用机制。企业的行为受市场机制的调节，它一方面接收价格信号的指挥，一方面在竞争机制的约束下，努力实施利润极大化的目标。

企业的调节发生在经济运行的另一层次上。由于市场运行不是无代价的，而是有成本的，企业实现接受价格信号也是需要费用的。在进行生产与提供服务的过程中，人们觉察到要想发现相对价格是需要支付一定的成本的。在市场机制的作用下，每一桩贸易谈判需要成本，签订贸易合同、使合同得以履行需要成本。人们可以想方设法节省这些成本，精心寻找某种使这些成本最小化的技术来达到成本最小，但无法使这些成本变为零。而当企业调节实现资源配置时，只要资本、土地、劳动力等某一生产要素的所有者签订了合同，允许企业可选择低成本来行使对生产要素的种种配置职能，企业调节与市场调节便存在成本比较的问题。只要市场调节的成本高于企业调节的成本，企业便能够代替市场来进行社会资源的优化配置。

企业调节的实质在于使市场机制下的交易过程中存在的交易成本最小化，这成本是为方便交易所提供的服务而付出的非生产性成本。交易成本的大小影响企业的经济效益，以及资源配置的有效性。企业调节的先决条件取决于对生产要素的处置权。当产权界定明晰时，企业运用其内部调节机制，通过企业自身的行为，使交易成本降低，使生产要素重新组合，达到资源优化配置的目标。

三、企业的基本活动

企业的基本活动可以分为两大类：作业活动和管理活动。企业的生产、销售实物等在提供商品和劳务或其他业务中的基本活动可以称为作业活动。作业活动是企业建筑在生产意义上而不是消费意义上的业务工作。作业活动的开展离不开人力、财力、物力以及信息资源的筹措、调配、运作。不同企业所具有的具体业务职能,可称为企业职能。生产、财务、供应、销售、人事等业务职能都属于企业职能。企业职能与企业的类型以及企业从事的业务范围有很大关系。

按企业的主要职能进行划分，企业可分为工业、商业、银行业、交通业、保险业和其他服务行业。企业类型不同，从事的基本业务范围不同。即使同一企业，其企业职能随着企业自身的改革和发展，也常常改变。企业也可按照向社会所提供的成果来分类，以此可以分为提供实物的企业与提供服务的企业。提供实物的企业还可以进一步细分为开采冶炼企业(如炼钢厂),生产资料企业(如机械制造厂）和消费品企业（如皮鞋厂）。服务性企业可以包括承担实物集散任务的商业企业，承担接受存款、发放贷款、处理不同单位之间的资金结算往来等业务的银行，以及保险业、旅馆业、审计事务所等其他服务性企业。企业进行各种作业活动，是为了向社会提供财富。作业活动所产生的结果与企业所投入的资源、活动发生的地点、时间及所具有的技术条件有关。在企业中即使上述条件几乎相同，结果却会相差很大，有的甚至会完全相反。只要计划安排不同，组织结构不同，领导激励不同，企业所进行的作业活动往往可能产生不同的结果。

为了谋求集体生产作业活动取得高效率，达到预定的企业目标，就需要管理。只有行之有效的管理，才能保证企业目标的完成。另一方面，为了确保作业活动顺利和高效地进行，企业也必须开展管理活动。

管理活动和作业活动同时存在于企业之中。管理活动有别于作业活动，它起着指导作业活动，而又服务于作业活动的作用，它是高于作业活动层次的行为。

四、企业的管理和管理职能

管理活动历史悠久，但是把管理作为一门独立的学科进行系统的研究，迄今只有二百多年的历史。管理是应集体劳动作业的需要而产生的。在集体劳动的过程中，要维持人与环境之间、人与人之间的联系，需要对人们的多种多样的作业活动、思想意识、资源力量进行统筹协调，这类统筹协调活动就具有管理的基本内涵。所谓管理就是对一个组织所拥有的资源（如人力资源、金融资源、物质资源和信息资源)进行有效的计划、组织、领导和控制,用最有效的方法去实现组织目标。管理意味着设计和维持一定的、良好的组织环境，使人们在群体中高效地完成既定目标。尽管企业职能由于业务范围的不同而不同，随环境变化而变化，但管理职能即管理工作却都可概括为计划、组织、领导及控制四项。

（一）计 划

计划是对未来活动的安排与设想，包括对环境的估计、未来的预期目标的设定、手段的选择、步骤的安排和措施的制定。计划的重要性不言而喻。为了便于在集体劳动中的人们能得到良好的工作成绩而设计一种适宜环境，最首要的是在企业中使上下级管理人员明确共同的总目标和一定时期的分目标，理解实现目标的方法，知道如何去完成所定的目标。计划在所有的管理职能中是一个最基本的职能。企业都有其未来行动的许多可供选择的方案，计划工作要解决的是如何选择最适宜的方案，如何为企业选定目标，及如何有效地实现目标。计划工作要求决定行动方针时要有超前意识,预先决定要做什么,如何做,何时做和谁做,要求企业反复研究目标、环境以及自身条件，在此基础上进行决策。

计划工作具有领先性、普遍性、效益性等基本性质，致力于总目标与阶段目标的实现。

（二）组织

组织是为了完成计划所确定的目标，将管理活动与作业活动合理地归属于各类人员，从而构成人们的不同层次的职位和责任的结构。为了实现某种目标，必须明确各自职责，确定权利范围，互相联系协调行动，从而使组织成为一个统一和谐的系统，以利于某种目标的实现。

要处理好人力、物力、财力、时间、信息的关系，要建设一个良好的组织，需要进行一系列工作。主要有：

1. 确定组织的总目标与派生的目标；

2. 明确为了实现各类目标必须从事的活动，将其按一定原则进行组合归类；

3. 设置机构负责各类活动以及与之相关的资源；

4. 把相应的职权授予各机构的负责人，阐明其责权范围及其上下左右的关系。

常见的组织机构有多种，分直线职能结构、矩阵结构、事业部结构，以及这些结构的混合形式。尽管这些结构表面形式不同，但都有类同的功能，都是为了实现企业的目标，合理地对人们的活动进行分工，有效地配置与使用各类资源，正确地协调人们之间的关系。

（三）领导

领导是管理的一个重要职能。它是通过指导和影响组织中其他人员，使他们心甘情愿地为实现组织的目标作出贡献的行为过程。致力于这一实践活动的个人构成领导者。这一行为过程的要素有四个：权力要素、对人的行为的基本了解、鼓舞下属的能力和组织氛围。领导者权力可分为两类，一类取决于个人在组织中法定的地位，如强制权、奖励权、职务法定权等。这一类权力与职务

需要全本请访问 www.ertongbook.com

相连，只要担任了组织中某种职务便享有这部分权力。一个领导者在组织中的地位越高，权力也越大。另一类权力与领导者个人属性密切相关，如专家特长权与个人影响权等。这两种权力由领导者本人的人品素质、个人性格和技术专长所决定。这部分权力的大小建立在下属对于领导者尊重、敬仰、信服的程度上。

领导是与服从、追随联系在一起的，人们往往愿意跟从理解其动机并满足他们的多种需要的领导。领导者需要运用其所具有的影响力，激励人们满怀热情地为完成组织目标作出贡献，一方面满足他们的基本需要，同时营造出一个良好的组织环境。

（四）控 制

企业管理过程通常是先制定计划，然后组织落实和领导计划的贯彻。由于企业所处的环境复杂多变，为了确保企业确定的目标和计划的实现，需要对下属的业务工作和组织的有关活动进行衡量和调节。这就是控制。

企业要实现控制职能，必须具备两个基本的先决条件：一是企业必须先明确计划。计划是控制的依据，是评估组织活动是否必要的标准。二是企业同时也要有完整的组织机构。完整的组织机构可以解决企业中由哪个部门承担责任和由谁采取纠正偏差的行动。一般来说，控制是直接与组织的各类资源如人力、物力、信息等发生联系的。控制的对象也时常变化，但是控制过程都包括确定标准、评价工作绩效、采取措施纠正偏差这三个步骤。

第二节　经典管理理论

企业管理思想形成的直接原因是社会生产力发展的需要。在企业管理过程中，人们形成的一系列观念是随着所从事的企业经营的客观过程的进行，而渐渐构成完整的体系的。

产业革命首先发生在英国。18 世纪 60 年代，英国各主要工

业部门实现了从手工工场生产到大机器生产的过渡。蒸汽机的发明促使工业摆脱了对自然能源的依赖，迅速确立了工厂制度。法国、德国、美国也相继完成了产业革命，社会生产力得以飞速发展。

生产技术的巨大变革，促进了管理思想的发展和成熟。企业管理思想的长期发展，大体经历了四个阶段：经验管理阶段；科学管理阶段；行为管理阶段；现代管理阶段。

一、经验管理阶段

这一阶段实际上是管理理论的萌芽阶段。最早对经济管理理论进行系统阐述的学者是英国古典经济学家亚当·斯密。他在《国民财富的性质和原因的研究》（简称《国富论》）一书中，系统地总结了当时各国资本主义经济发展的经验，在批判地吸收了当时的重要经济理论的基础上，对国民经济运动的过程，作出了明确的描述。他认为企业的所有权与管理权在一般情况下应分开，在能获得更多的利润阶段，两权更应分离。亚当·斯密从对劳动分工研究开始，系统阐述了劳动价值论和国际贸易理论。他提出的劳动分工的概念基本与专业化相同，认为劳动生产率的提高的前提是实行劳动分工。分工使操作工人重复完成简单的工作，提高操作熟练程度，从而提高其技术水平，又可减少由于工作的改变而引起的时间损失，减少培训成本，从而可以大大提高劳动生产率。以制作缝纫针为例，在没有分工的情况下，由于每一枚针的制作都要经过拉线、校直、切断、削尖、穿孔、镀锡和包装七道工序，操作工人一会儿做这道工序，一会儿做那道工序，所以熟练工人每人每天也只能生产 20 枚针。经过分工，10 个人协作制针，一天可制作 48 000 枚，平均每个工人的工作效率便提高了 240 倍。这个事实充分地说明了分工可提高劳动生产率。斯密还认为，每个人都应以自己的劳动来生产他最擅长生产的东西，对自己所不擅长生产的必需品则不必亲自去生产，而是用自己所生产的物品去交换所需的物品。

这样的结果是花费最少的成本，获得同样多的物品，或花费同样的成本,得到更多的物品。

亚当·斯密把分工和专业化的原则，还用于处理国际间的经济关系，提出了国际分工的理论。每个国家只生产它最擅长生产的产品，用于交换外国某些比本国便宜的产品，这比各国自己生产所需的一切物品来得有利。亚当·斯密认为，如果在某一产品的生产上，一国在生产效率上占有绝对优势，它所花费的成本绝对比另一国来得低，这一个国家就生产该种产品。各国都生产自己具有绝对优势的产品，然后通过国际贸易相互交换，那么对所有参与交换的国家都有利。

亚当·斯密对劳动分工的研究，以及他所提出的分工和专业化的原则，成为以后企业管理理论的一个重要的原则。

这一阶段，英国的巴比奇和欧文也对管理理论作出了很大的贡献。查里·巴比奇是英国剑桥大学的数学教授，它把技术手段应用到企业管理中来，研究了微观经济和企业生产组织理论的问题。1832年他取得了辉煌的科研成果，造出了第一台手动差分计算器，1833 年又设计和制造出具有现代电脑结构的计算机（置有穿孔卡片输入,运算器,储存器等)。巴比奇继承和发展了亚当·斯密的劳动分工的观点，于 1832 年发表了《论机器和制造业的经济》一书，认为不实行分工，一个人所完成的整个制造过程，势必对每个工人有全能的多面手的要求，既要有强壮的体格来完成繁重的体力劳动，又得有全面的技术来对付技术性强的工种，这将引起此类工人比较少，工厂主应按市场中壮体力和高技术的工作来支付工资，而这是对企业不利的。按实行分工的原则，则可根据每个人实际工作的体力和技术支付，而根本不必按壮体力和高技术的工作来支付。巴比奇赞赏工厂制度，重视对生产的研究和改良，认为工人与工厂业主均有权分得工厂的利润，工人除了可得到工作性质确定的工资外，还可按照他们的生产效率和贡献的大小获得分红，

也可给予工人所提改进生产的建议以适当的奖励，以实现劳资互利。

罗伯特·欧文是 19 世纪英国杰出的企业家、空想社会主义者。欧文出身于手工业者家庭，早年与人合作办棉纺厂。他在企业管理中意识到关心人是非常重要的，于是以慈善家的身分，关心工人的工作条件和福利状况，并为从事生产的青少年开设夜校。马克思评价他的这种教学与生产实践相结合的经验，是造就全面发展工人的唯一方法。欧文认为人力资源是要投资的，人们愿意对机器设备花费大量的钱，更应该对劳动力支付恰当的报酬。企业应当改善工人的劳动条件，关心他们的日常生活，缩短工人的操作时间。欧文反对社会上的营利主义，在企业管理中取得了一定的成功。欧文认为人是环境的产物，只有在合适的物质和精神环境下，人的品格德行才能健康发展。欧文试图用空想社会主义来改革社会，用知识的普及来消除社会矛盾。

经验管理阶段实际上是管理理论的酝酿阶段。系统的管理理论的建立是在 19 世纪末期。资本主义企业的自由竞争逐步引起了生产集中，行业垄断。企业自身规模日益扩张，庞大的机器体系集中了成百上千的劳动者在一起操作。市场也逐渐扩展，从一个地区到全国，从一个国家发展到几个国家。新技术不断得以开发和应用。随着竞争的日益激烈，竞争范围的日益扩大，进行经验管理已经使企业不能适应市场了，企业迫切需要改进管理状态，提高竞争能力。

这一时期，社会分工和企业内部分工也有了更大的发展，不仅企业内部需要大量工人共同劳动、互相合作才能完成生产，在从事多行业的企业之间的联系也日益密切。它们只有相互协作，不断按生产顺序提供动力、原料、设备、产品才能顺利进行生产。如果一个部门遇到障碍，则社会上其他部门的企业必然受到影响。协作的扩大，对生产也提出了更高的要求。

在经验管理阶段，企业的所有者往往是管理者。但到了19世纪末期，由于生产力的巨大飞跃，使得所有权与经营权合一的产权结构发生了根本变化。企业的所有权逐渐与管理职能相分离，企业的所有者只能把管理职能委托给由各类专业管理人员组成的管理机构来承担。企业的管理者不再只由所有者来担任，而是由招聘来的管理专家担任，企业中形成了专门的管理阶层。

二、科学管理阶段

科学管理的理论适应了管理实践的需要。美国人弗利得力克·泰罗的著作《科学管理原理》一书问世，是科学管理阶段形成的标志。19世纪，美国工业迅速发展，市场特征逐步从自由竞争走向垄断。市场规模的扩大和竞争的加剧，要求企业有效地管理和组织生产，也要求有相应的新的管理理论。

泰罗曾考上哈佛大学法律系，后因身体健康原因，被迫中途辍学。1880年他在费城密得维尔钢铁公司当技工，测定了车间内多种作业所花的时间，对操作人员的工作方法和劳动所花的时间，进行了系统研究，逐步形成了科学管理理论。而后密得维尔公司建立了一套科学的管理制度,泰罗也先后发表了《计件工资制》、《车间管理》和《科学管理原理》三部著作。

科学管理原理理论的要点是：(1)科学管理的关键问题是提高劳动生产率，科学地分析工人的操作，据此制定合理的工作量；(2)工具机械、作业环境的标准化和操作方法的标准化；(3)科学地培训工人，为工作配备第一流的工人；(4)在管理中,计划职能与执行职能分开，用科学工作方法来代替经验工作方法；(5)实现计件工资制；(6)在管理、领导和控制上实行例外原则。

泰罗认为，科学管理实质上是一场心理革命。他认为要改变过去将大部分工作和责任都推给工人去承担的状况，要将旧式管理下的雇主责任变为服务于工人和从各方面帮助工人。管理人员

与工人应该亲密合作，同心协力提高生产力，用协作来代替无程序的个人主义，用协调的集体活动来代替不和谐的团体活动，用为提高产量作出的集体努力来代替无效率、盲目的个人忙碌。

科学管理要能使工人对工作、同事、雇主有责任感，使管理者对管理、工人以及日常业务有使命感，这样企业可以获得更多的利润，而工人也可获得更多的工资。 1907 年后，泰罗制在美国流行和推广，特别是泰罗关于效率技巧和人际关系的思想方法得到了更多的应用，取得了很大成效。泰罗制早期在美国的应用，使机械加工业产量提高了 4～18 倍，年产煤工效提高了 2～3 倍，纺织产量提高了 1 倍。泰罗因此被欧美企业管理界称为“现代管理之父”。

法约尔与泰罗一样是工程师，法国人，但法约尔一进入企业便担任了管理工作，25 岁便被任命为一家采矿公司的部门经理，后又担任过一大公司的最高领导，并在许多机构中作过管理方面的研究和教学工作。他的管理理论虽以大企业作为研究对象，但结论也适用于其他组织，如政府机关及宗教组织。他根据其经营管理经验，提出了管理的十四条原则，比较完整地反映了管理理论的基本内容，这十四条原则是：(1)分工的原则；(2)权限与责任对等；(3)纪律原则；(4)统一命令原则；(5)统一指挥原则；(6)个体利益服从总体利益；(7)合理报酬原则；(8)集权原则；(9)等级链；(10)程序原则；(11)公平原则；(12) 保持人员和职务稳定原则；(13)鼓励创造原则；(14)团结原则。

法约尔还认为企业从事的经营活动可粗分为六类：技术或生产活动 商业活动 安全活动 会计活动 管理活动。这六种职能活动，企业中各级管理人员都会涉及，但由于企业本身的规模大小和人们在企业中所处管理层次的高低而有所侧重。管理活动从属于经营活动。他又对管理活动的基本职能进行了敏锐的分析和概括，提炼出管理活动的五种要素，即计划、组织、指挥、协调、控制。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

这五种要素构成了管理的过程。法约尔意识到管理教育的重要性，认为通过教育可以使人们学会进行管理，并且提高管理水平。他还深刻地指出进入管理阶层的人员不同于工人，对一个工人来说重要的是技术才能；而对管理者来说，管理才能的重要性随着人们在企业中的地位的上升而增加。对高层管理来说，管理更是重要的技能。

在这一阶段，还应该提及另一重要人物——亨利·福特。从亨利·福特在乐谱背面设计成汽车发动机那一刻起，标志着美国开始走向汽车时代。福特汽车公司借助于传送带建立的第一条流水线，在企业生产管理中开辟了新天地。福特无论在汽车工业的生产方面，还是现代化企业管理方面，影响都极其深远。

福特于 1896 年 6 月 4 日试制成第一辆汽车，1903 年福特汽车公司挂名，几年后成为汽车销量最大的公司，曾一度占领 68% 的世界汽车制造市场。经过 5 年的探索，福特克服种种困难，不断改进设计，曾先后造出 A、B、C、F、K、N、R、S 共 8 种车型，发动机从 2 缸到 6 缸，从 8 马力到 40 马力，车辆从有篷到无篷，应该说品种已经够多了。但为了降低成本，增加产量，福特又提出了汽车生产的规格化、标准化。他选择了一种最佳型号的汽车进行生产，采用邮寄广告的形式进行推销。为此，福特请来工程技术专家对生产过程进行分析，由同类机器设备安装在同一车间，改为按工艺过程次序排列，保持工序连续，提高生产率。原先装配汽车时，工人从一架汽车底盘跑到另一架汽车底盘，并且有许多不必要的动作。福特从屠宰牲畜的生产线得到启发，要求有关的工程师和建筑设计师，设计出工人原地不动，传送带带着零部件、半成品来回移动的流水生产线。零部件、工具都放在齐腰的高度，以避免不合理的弯腰取零部件或工具的动作。接着，福特又研究生产线同一节拍进行生产，减少工位上的冗余时间，在制作业中首创同步化管理。为了实现同步化管理，福特把汽车采用的零部件标准化，提高互换

性，以加快传递装置达到的速度，提高了操作工人的劳动强度，从而大大提高了汽车产量。这样，福特汽车公司装配一辆汽车的时间,由原来的 12 小时 28 分缩短到了 9 分钟。

汽车的流水线生产，是一种高效的、先进的生产组织形式。一方面提高了企业的经济效益，另一方面对企业的经营也提出了新的要求。所有的汽车零部件由一个汽车企业来制造，当然是既不划算也无必要。把工艺结构相对稳定的一部分零部件委托给专门生产零部件的那些企业进行加工，从整个社会来看，无疑是经济和高效的。由此也导入了企业专业化和协作化的方式和概念，这些概念在经济管理中有相当的作用。

三、行为科学管理阶段

泰罗的科学管理理论的着眼点，是放在提高生产率，完成生产任务，增加企业利润方面，对人的因素没有重视。人只是被看成是“ 活的机器 ’或‘ 经济人 ”;这引起了广大工人的不满、怠工和反抗。泰罗等创立的科学管理理论与方法日渐不能有效地达到提高企业产量的目的。行为科学管理理论的出现，克服了这一障碍。它强调人的行为，认为只有从人的行为规律出发进行研究，激发行为动力，预测和控制人的行为，才能提高劳动生产率。

行为科学管理阶段大致可以分为前期和后期两个时期。前期的行为科学侧重人际关系学说，后期的行为科学则强调满足人的自我实现的需要。行为科学是从人际关系学说发展起来的。为了研究其对生产效率的影响，西方电气公司邀请哈佛大学心理学专家乔治·埃尔顿·梅奥到该公司所属的霍桑工厂进行现场研究与实验工作，这就是管理界著名的霍桑实验。

霍桑实验分为四个步骤：工场照明实验；继电器装配室实验；电话线圈装配工实验和大规模的访谈普查。梅奥等人在分析一系列实验结果，总结霍桑实验的材料的基础上，提出了几点结论：

1. 工人应当被看成是社会人。企业中的人际关系，对于调动工人的积极性，要比物质金钱奖励显得更为重要。必须从心理、社会等方面来关心工人。工人在企业中并不是孤立存在的，它是属于一个工作团体，并受团体其他成员的影响。不应当把人看成是经济人，他们并不是单纯追求金钱物质享受，他们还在寻求人与人之间的关系。

2. 认为工作方法和作业条件决定企业的生产效率的高低是片面的。它们之间没有单纯的因果关系。工作方法对头，作业条件改善，并不一定导致生产效率的提高。工作效率的提高主要决定于职工士气的振作。企业中职工的工作主动性、凝聚力才是提高生产效率的关键。

3. 任何一个企业中都存在着非正式组织。非正式组织并不一定有明确的组织形式，也不一定有明显的任务和目标。成员不一定来自同一单位，人数也不固定。在一个企业里，职工在共同劳动、共同生产过程中通过各式各样的人际交往形成非正式团体。在非正式的团体里人们一起活动，一起交谈，相互传递信息，相互交往沟通。在这种人际关系发生发展的过程中，自然形成一种不成文的行为准则和习惯，左右着成员的思想和行为。

非正式组织对于正式组织的成员的士气和工作效率会产生很大的影响。非正式组织如果与企业发生冲突，那将会减少企业的凝聚力，妨碍企业的目标的顺利实现。管理者应充分意识到企业内部非正式组织的影响，明白非正式组织在管理工作中的作用，充分利用它积极的一面，克服它消极的一面，为实现企业目标服务。

4. 企业中领导要注意工作方法，不仅要有技术技能，更要有处理人际关系的技能，要了解下属的行为逻辑和思想感情，提高职工的满意程度，促使职工积极性更好地发挥，使成员与领导真诚持久地合作。企业领导应树立一种新的标准，要有能力了解工人的感情及不满情绪，消除人与人之间的不良倾向和紧张关系，在正式

组织的经济目标与非正式组织的社会需要之间构筑恰当的平衡和关系。

人际关系理论是行为科学管理学说的基础理论。霍桑实验后,梅奥等发表了《工业文明的社会问题》和《职工的生产率中人的因素》等书，引起了许多企业管理界学者的关注，人际关系理论为行为科学理论的进一步发展作出了贡献。在人际关系理论的基础上,西方研究行为科学掀起了高潮,在个体行为、群体行为、组织领导行为等方面取得了成果，进一步完善了行为科学理论。

这一时期的行为科学理论则进一步认为，人的行为的直接动力是动机，而动机的根源在于人的需要，人类的需要和生产是人类本身与环境相互作用的结果，环境包括客观自然环境与人类社会环境。人的需要可分为两类，一是天然性需要。人类自身的繁衍生息，引起种种天然性需要，人类在改造自然环境的过程中，满足天然性需要。人类的活动是离不开社会的，因此天然性需要也与人类的社会活动相联系。社会是人们在共同的物质生产活动的基础上建立的人们之间联系的总和，是人们交互作用的产物。二是社会性需要如伦理、道德、归属、信息、信仰、宗教等需要,它与人们面临的社会因素,同历史、政治、经济、文化、民族等都有密切的关系。

1943 年美国心理学家马斯洛对动机与需要进行了研究，提出了需要的层次理论。他认为人的需要虽是多种多样的，但是有轻、重、缓、急之分，是可以分层次的。在基本上满足了低层次的需要后，人们才会寻求高层次的需要。只有在未满足需要时，才会产生出人们行为的动机，才会激励人们去行动。马斯洛把需要分成五个层次：(1)生理的需要。这是人类的最基本、最原始的需要，它包括衣、食、住以及其他日常生活、生理上的需要。这些需要的满足是人生存的必要条件。否则其他活动就无法进行；(2)安全的需要。当一个人的生理需要得到满足时，就会产生安全的需要。例

如劳动的安全、职业的安全保障、危险的避免，也包括对未来的保障，如年龄、疾病因素以及丧失谋生能力后的生活保证等；(3)社交的需要。在需要的这一层次上，同事的友谊、协调的集体、爱情、归属感等社会性需要成为活动的突出动机。爱的需要和归属的需要同社会因素如民族、文化、教育、信仰、传统有关。(4）尊敬的需要。这类需要包括自尊和受人尊敬的需要。自尊包括自信心、自主能力、对事业的责任感。受人尊重包括社会其他成员承认自己的地位，对自己有较高的评价，受到他人的尊重和赏识；(5)自我实现的需要。这是最高的需要等级，它是指人摆脱了一切制约，充分发挥自身的聪明才智和能力，实现自己的理想抱负，取得光辉成就的一种内在欲望。

五种需要又大致分为两类，生理的需要、安全的需要、社交的需要，可称为低层次需要 尊敬的需要、自我实现的需要，可称为高等级需要。低层次需要的满足是人从环境因素中获取自身的需要。而高层次的需要是从内部因素来满足自身的需要，内涵十分丰富，对任何人来说几乎不可能完全得到满足。高层次的需要可使人发挥潜力去完成事业。需要、动机、行为、目标四者之间存在一种螺旋式上升的发展关系。需要引起人的动机，使人产生为了满足需要的欲望而进行活动的意愿。动机对人的行为起着诱发强化的作用，它驱使人们的行为指向、趋近、达到预定的目标。人们有了某种需要，但还没有满足时，人的精神状况就会处于一种焦虑、紧张、不平衡的阶段。这种精神状态驱使人们去寻找满足需要的目标，或必要的客观条件，这又会转化为推动行为的动机。如果经过人们的行为后，需要得到满足，心态得到平衡，紧张可以松弛，新的需要会重新产生，从而引起需要、动机、行为、目标的下一轮周转。

我们都知道，从心理学意义上来说，激励是通过满足人们的需要来激发实现组织目标的动机的心理过程。人的一切行为是由激

励而产生的。这一时期，美国另一位心理学者赫兹伯格对匹兹堡地区的二百多名工程师、会计师进行了调查统计分析，根据二千个答案，归纳出两类满足人们需要的因素：保健因素和激励因素。赫兹伯格认为，前一类因素虽然是相当必要，如果这类因素得以改善，则职工的不满会消除，反之不满会增加累积，但并不能激发职工的积极性，这类因素被称之为保健因素。它犹如卫生保健，卫生保健可以维持健康水准，预防疾病的感染，但并不具备治疗疾病、增进人健康的功能。企业中的劳保和福利待遇、工作环境等均可归为保健因素。激励因素是指另一类因素，如果具备，则使职工感到满意，具有明显的激发积极性的功能，如果不能具备，也不造成职工极大的不满。企业中职工得到提升、工作取得成就、个人获得发展等，可归为激励因素。这类因素与人们希望承担责任、要求成功、自我提高的情感有密切联系。这类情感时效较长，一旦建立，可以持续一段时间。

赫兹伯格的双因素理论，与马斯洛的需要层次理论是一致的。激励因素来源于工作本身，与工作内容密切相关。保健因素着眼于工作条件，与工作环境有关，相当于需要层次理论的低等级需要。这两类因素的作用都因人而异。

美国心理学家费隆在分析了双因素理论的局限性后，提出了期望理论。他认为：每件事情，人都是抱着希望去做的。人们只有预计到他们的行动有助于达到某一目标时，才会被激励起来做某些事情，以期最终达到目标。人们通过努力实现了工作目标，是因为他们相信所作出的努力和工作目标的实现有助于他们达到自己的目标，满足他们的需要。因此，人们行为的激发动力取决于工作目标实现后的效用价值与目标实现可能性的乘积，即：激发动力 = 效用价值 × 期望概率。其中，激发动力是指促使某些人采取行为的受激励的动力强度。效用价值是指目标达到后，人们所感到的欲望和需要的满足程度。期望概率是指通过努力后，预期结果实

需要全本请访问 www.ertongbook.com