

导 言

一、人类的管理活动

管理，随着人类的诞生和出现，伴着人类的发展而完善。

（一）管理行为的萌生

何为管理 简单地说 ,可以概括为“ 管辖 ”与“ 治理 ”。管理作为一种社会文化现象 ,与人类历史一样源远流长。早在公元前 5000 年 ,人类就记录了最原始的管理活动。生活在幼发拉底河流域的闪米尔人就开始了早期的管理活动。 3000 多年前 (公元前 17 世纪) 中国的商代 国王已经统辖、指挥几十万军队作战 管理上百万分工不同的奴隶进行生产劳动。公元前 11 世纪的周朝 , 中央设有“ 三公 ”、“ 六卿 ”、“ 五官 ”。“ 三公 ”即太师、太傅、太保 ,是国家的总管。“ 六卿 ”即太宰、太宗、太史、太祝、太士、太卜 ,分管朝廷中的政务、宗族谱系、起草文书、编写史书、策命大夫、祭祀卜筮等职务。“ 五官 ”即司徒 (司土)、司马、司空 (司工)、司土、司寇 ,分别掌管土地、军赋、工程、群臣爵禄、刑罚等。设置非常复杂 ,分工相当严格。周朝还制订了许多管理国家的典章制度 , 并且提出了“ 明德慎罚 ”的管理思想。为了适应诸侯王国之间政治、军事活动的需要 , 设立了驿站制度 , 在中央到全国主要都市的大道上每隔 30 里设一驿站 , 备良马固车 , 专门负责传递官府文书 , 接待往来官吏和运送货物等 , 这可称之为世界上最早的管理信息系统。信息传递的速度可以达到平均每天 500 里。这在当时交通条件下是非常先进的。

文明古国巴比伦、罗马在几千年前就对自己的国家进行有效

的管理，组织、实施了许多直到今天看来仍然是十分巨大的建筑工程。埃及的金字塔 中国的长城 这些举世闻名的建筑 其组织、协调、指挥能力 不能不令人折服。

管理随人类实践活动共同发展。

(二) 人类活动的特点

人类的实践活动是多种多样的。诸如物质生产，精神文化交流，政治军事活动等等。人类活动有三个共同的基本特点。

1. 目的性。

人的活动具有目的性，这是人区别于其它动物的一个显著特点。马克思说，蜜蜂能够营造非常精巧复杂的巢穴，这令许多优秀的建筑师感到惊讶，但是蜜蜂在营造前是不能事先设计出蜂穴的构造的。这就是说，动物的活动是出自其本能，没有思维，当然也没有目的。所以说，人类正是为了实现其强大的目的而去思考、谋划、劳动的。

2. 依存性。

马克思说，从本质上讲，人是社会关系的总和。人类为了生存与发展，必须要求环境和人结成相互依赖、彼此依存的相互关系，在相互关系中生存，在相互关系中发展。孤立的个体不存在于客观现实之中。人类之间的这种相互依存性随着社会生产力的不断发展，社会的不断进步而不断地改变着自己的存在形式。而且这种存在形式将日趋严密和完善。

3. 知识性。

人类在认识自然、改造自然的过程中，在认识社会、改造社会的活动中 在认识自己、完善自己的实践中 积累知识 决定着自己的行为。随着人类知识的逐步积累，对客观规律的认识逐步深化，人类社会的管理实践需要理论上的归纳、概括，管理学应运而生。

各种管理组织、方法和制度也随着人类社会实践的需要而日趋完善。

二、管理的职能与性质

(一) 管理的职能

管理实践和人类的历史一样久远，而把管理作为一门科学来进行系统地研究，却是最近一二百年的事情。

管理是指在社会组织中，为了实现预期的目标，以人为中心进行的协调活动。这一表述包涵四种含义：

1. 管理的目的是为了实预期目标。

世界上既不存在无目标的管理，也不可能存在无管理的目标。

2. 管理的本质是协调。

协调就是使个人的努力与集体的预期目标相一致。

3. 协调的条件是社会组织。

当个人的预期目标与社会的共同目标不一致，或者个人无法实现其预期目标需要与其他人合作，或者个人与集体之间行动不一致，这就需要组织协调，社会成员之间这种思想和行动上的不一致是绝对的、必然的。

4. 协调的中心是人。

人是社会的中心 人类认识自然、改造自然 认识社会、改造社会的终极目的是为了人及其需要。在任何社会组织中，人与人的关系是本质关系。由于社会文化背景不同，历史传统不一样，社会制度的差异 人素质高低的差别 因而人的信仰、价值趋向、精神状态就会呈现出千姿百态，这就需要协调。要协调好人与自然的关系，人与人的关系，人与社会的关系，构建出和谐的人类社会。

对管理的理解体现在管理的基本职能之中，人类的管理活动

究竟有哪些基本的职能？仁者见仁，智者见智，法约尔提出了管理有五种职能。从管理实践来看，决策、组织、领导、控制、创新是一切管理活动最基本的职能。

1. 决策是对未来目标和行动的判断。

事物未来的发展趋势及其结果，受诸多因素的制约，外部环境、内部条件无不时时刻刻影响着事物的发展变化的速度及存在方式，决策者本身也受客观条件和主观因素的影响，因而在绝大多数情况下，这些变化着的因素是不确定的，即便是面对确定的事实前提，不同的决策者也可能做出完全不同的抉择，这体现着决策者立场、观点、知识水平和对客观事物发展规律的洞察、判断能力。

对管理者而言，作出正确决策是一件十分困难的事情。任何社会组织的管理活动，从最高层管理者到最基层的工作者都有决策的职能，高层目标性决策愈多，基层执行性决策就愈多。

2. 组织。

决策的实施要靠合作。组织工作正是从人类对合作的需要产生的。合作能凝聚力量，产生动力，提高效率。马克思说，分工和协作产生的生产力不费资本分文。

决策目标决定着组织结构的具体形式和特点。由于行业不同，部门不同，目标要求不同，其社会组织形式不应该是相同的。为了保证管理活动的科学性，社会组织形式应该有适应的灵活机制，这是一切管理活动科学性的保证和依托。

3. 领导。

决策、组织往往要有领导来体现，靠权威来维护。要通过领导权威来统一人们的思想，协调人们的步调，要通过领导的作用来沟通人们之间的信息，激励人们的情感，为共同的奋斗目标而齐心协力。

领导是管理的一项基本职能，同时它又是一门科学，是一门艺术。要学会领导，懂得领导。

4.控制。

人们在实践活动中，由于受各种因素的干扰，常常使活动偏离原来预定的目标。为了保证目标的实现，就需要对实践活动不断地进行调控，这就要控制。有人认为，目标有了，组织有了，领导有了，目标会自然而然地实现了，这往往是不现实的。实践证明，目标需要控制，不能偏离，组织需要控制，不能放纵，领导需要控制，不能放任。管理一旦失控，事业就会毁于一旦。

5.创新。

创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力。科学理论的本质，一是求实，二是创新。不断实现创新是古今中外民族进步和国家兴旺的经验总结，是社会变革的先导。

理论创新：坚持马克思主义的科学精神，借鉴当代人类文明的新成果，总结广大人民群众的新经验，拓展新视野，作出新概括。

制度创新：坚持基本经济制度，改革社会主义体制，完善社会主义机制。

科技创新：科学技术上有所发明，有所创造，有所革命，科学技术是第一生产力的推动作用就得以更好的显现。

文化创新：发扬中华民族的优良传统，瞄准世界文化的发展前沿，取长补短，增强中国特色文化的吸引力和感召力。

(二)管理的性质

1.管理的自然属性。

管理是人类社会活动的客观需要。人类的社会活动需要管理。如果没有管理，人类的物质生产、交换、分配、消费不可能正常进行。没有管理，社会的正常的政治活动不能有序地进行。没有

管理，人类的日常文化活动也不能顺利开展，社会活动秩序会出现混乱或出现中断。社会文明就无法延续。马克思说，一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。

管理也是由社会分工所产生的社会劳动过程的一种特殊职能。由于社会分工的发展，社会的进步，客观上需有的人从一般社会劳动过程中分离出来，专门从事管理。这种现象在原始社会就存在，尔后，随着社会分工的进一步发展，特别是人类经过三次大分工之后，为了协调人类的活动，管理人员的职能也有了新的特点，管理人员的分工也有了新的发展。

管理也是生产力。社会生产力水平决定着社会发展的状况。而生产力中诸要素的发挥，有赖于管理的水平。为什么在生产力水平相当的情况下，有的企业发展快，有的发展慢，甚至有的被迫破产倒闭？决定的因素不是生产力本身要素的数量和质量，而是生产力要素数量和质量发挥的程度，这就取决于管理。特别是在市场经济情况下，管理作为一种生产力的作用突显得更为清楚。

管理的这种属性不因社会制度和意识形态的不同而有所改变，这是一种客观存在，我们把它称之为自然属性。

2.管理的社会属性。

管理是为了达到预期目的所进行的具有特殊职能的活动。什么目的？为谁管理？管理总是反映一定的生产关系，为一定的统治阶级服务的。资本家的管理是为资本家的利益服务的。列宁说，资本家所关心的是怎样为掠夺而管理，怎样借管理来掠夺。

随着资本主义社会出现的一些新特点、新变化，资本主义生产关系出现一些新的调整，资本主义的管理的社会属性呈现出多元化的趋势。从根本上讲，资本主义的管理体现出资本主义的性质；另一方面，随着股份经济的发展，所有权和经营权的分离，资本主义的管理也披上了一层公平和民主的面纱。资本主义的管理似乎也要体现“人民性”避免对抗性。这是一种形式，实质上、根本上、长远上，归根到底是为了资本主义的统治能够更为长远。

社会主义市场经济体制改革，要求与之相适应的管理，也要体现社会主义初级阶段的性质。

从管理的二重性来说，就管理的自然属性来看，是由生产力决定的，是由社会化大生产决定的。各国无论社会制度、形态如何，是共同性的，无国界的。

就管理的社会属性来看，是由社会制度决定的，国情不同管理模式就不应该是一个模式，不能照抄照搬，否则会贻误国事。

思考题：

- 1.人的活动有什么特点？
- 2.管理的职能与性质。

第一章 管理理论的历史发展

管理从实践走向理论，理论从经验走向科学，科学从被动走向能动，是人类认识客观和主观的深化，也是人类从必然走向自由的历史轨迹。

第一节 科学管理理论

一、科学管理理论产生的时代背景

科学管理理论，也称为古典管理理论，是 19 世纪末 20 世纪初，为适应资本主义生产发展的需要而形成的。随着资本主义的发展和工厂制度的形成，出现了最早对经济管理进行系统思考和详尽论述的学者，首推应该是英国经济学家亚当·斯密（以下简称“斯密”）。他在 1776 年（当时正值英国工场手工业开始向机器工业过渡时期）发表了《国民财富的性质和原因研究》系统地阐述了劳动价值论及劳动分工理论。

斯密认为，分工对劳动生产力的提高起重要作用。他认为，分工的益处是：

第一，劳动分工可以使工人重复完成单项操作，从而提高劳动熟练程度，提高劳动效率。

第二，劳动分工可以减少由于变换工作而损失的时间。

第三，劳动分工可以使劳动简化，使劳动者的注意力集中在一种特定的对象上，有利于创造新工具和改造设备。

分工理论，构成了管理理论中的一个重要原则。

斯密在研究当时的经济现象时，提出了一个重要论点：经济现象是基于具有利己主义目的的人们的活动所产生的。他认为，人们在经济行为中，追求的完全是私人的利益。但是，每个人的利益又为其他人的利益所限制。这就迫使每个人必须顾及其他人的利益。由此，就产生了相互的共同利益，进而产生和发展了社会利益。社会利益正是以个人利益为基础的。这种认为人都要追求自己的经济利益的‘经济人’观点，正是资本主义生产关系的反映，也为以后管理理论的形成和发展提供了一条重要原理。尔后，英国人查理·巴贝奇、罗伯特·欧文又进一步发展了斯密的观点。这些理论和观点对科学理论的产生和发展起到了积极的影响。

二、科学管理理论的产生与发展

在资本主义早期，资本的所有者也就是管理者。随着资本主义生产关系的发展，自由竞争的加剧，市场的扩大，客观需要加强管理，降低成本，提高竞争力。

美国南北战争（1861年 - 1865年）以后，工厂管理非常落后，生产效率低下，如何提高劳动生产率，成了美国社会普遍关注的问题。

19世纪末期，由于生产技术日益复杂，生产规模发展和资本日益扩大，资本所有者和管理者相分离，从此，出现了专门的管理阶层。管理工作也成了有人专门研究的一门学问，科学管理理论，正是适应这一需要而产生的。

科学管理理论的创始人是美国的弗里德·里克·泰罗。泰罗1856年生于美国宾夕法尼亚州，工人出身，通过夜校学习获得了工程学位。在费城的米德维尔钢铁公司工作时年仅22岁，由于刻

苦学习和勤奋工作，他在 6 年中年年晋升，从普通工人提为工长、车间主任、直至总工程师。泰罗对生产基层很了解。他认为单凭经验进行管理的方法是不科学的，必须加以改变。1911 年他发表了《科学管理原理》一书。这本著作奠定了科学管理的理论基础，标志着科学管理思想的正式形成。泰罗也因此被西方管理学界称为“科学管理之父”。

泰罗所创立的管理理论有以下几个主要观点。

第一，科学管理的根本目的是提高劳动生产率。泰罗通过劳动动作和时间的研究和设计，节约时间，降低成本，提高效率。泰罗选择了身体强壮、技术熟练的工人，把他们的每一项工作，每一道工序所使用的时间纪录下来，动作分解，以秒计算，定出一个工人的“合理工作量”，制定工作定额。同时采用“差别计件工资制”，付给工人报酬。完成或超额完成工作定额，按高工资率付酬，反之，按低工资率付酬。这样以来，大大提高了工人的劳动兴趣，促进了生产的发展，工厂主也获得更多的利润。如何提高劳动生产率是泰罗创立科学管理理论的基本出发点，是泰罗确定科学管理的原理、方法的基础。

第二，科学的管理方法是提高劳动效率的关键。泰罗认为，管理是一门科学，如何实施有效管理，不能仅凭经验，凭感觉，要讲科学，强调要用科学的方法分析、诊断劳动过程中的问题，要建立必要的规定、条例、标准、制度，是劳动过程科学化。推行操作方法、劳动工具、工作环境标准化。

第三，科学管理的核心是管理者与工人的合作。泰罗认为，科学管理是一场精神变革，他要求工厂的工人对雇主、对同伙、对工作应有责任感，同时也要求管理者、领工、监工、企业主、董事会对工人也要有责任感，双方通过合作代替对抗，实施双赢。这在资本

主义制度下，是不现实的想法，但这些原则、原理对管理者来说是很 有意义的。

泰罗的管理理论一经问世，就遭到劳资双方的不满，资本家认为泰罗的思想是向工人付出更多的工资，这势必减少资本家的收入；工人则认为，虽然他们多得到一点工资，但他们要被迫付出更多的劳动。资本家和工会都到国会去告状。例如 1913 年美国全国总工会代表大会一致决定抵制泰罗的管理思想。同时，以摩根集团为首的资本家也决定禁止在他们的工厂里实行“泰罗制”。但是随着社会生产力的发展和科学管理思想的传播，“泰罗制”逐渐在美国及世界许多国家推广。1920 年美国总工会正式表示了对泰罗管理思想的理解和支持。

与泰罗同时代的对管理改革做出贡献的还有亨利·甘特、弗兰克·杰布雷斯夫妇、福特、亨利·法约尔等。

甘特是泰罗的同事。他提出“计件奖励工资制”，即对工人超额完成部分给予奖励外，还保证了其日工资。这种计酬方式，使工人有安全感。

杰布雷斯夫妇从事机械师工作，两人以进行“动作研究”而著称。他们以建筑业的砌砖为例进行动作研究，他们把工人劳动时间的手和臂的活动，分解成 17 个基本动作。研究的方法是，在工人的手臂上绑上小灯泡，将工人劳动时间的动作拍摄成带有时间指针的图组，然后对照照片与其他人一起分析哪些动作是合理的，应该保留的，哪些动作是多余的，可以省掉的，哪些动作可以加快速度，哪些动作应该改变次序，然后定出标准程序，这些研究比泰罗更为细致和具体。

美国福特创造第一条汽车生产流水线，规定了各个工序的标准时间 使零件规格化 工厂专业化 机器及工具专用化 作业专门

化。

泰罗及其他同期先行者的理论和实践构成了泰罗制。后人把泰罗制着重解决的用科学的方法提高生产现场的生产效率问题称之为科学管理学派。

泰罗制冲破了数百年来落后的经验管理的方法，采用了科学的管理方式和操作程序，使劳动生产率大大提高，这适应了资本主义经济在这个时期发展的需要。另一方面，泰罗把工人看成是会说话的机器，只能按照管理者的决定、指令去劳动，把人看成是“经济人”。人的活动仅仅出于个人的经济动机，这是对人性的一种歪曲。列宁说，资本主义在这方面的最新发明——泰罗制——也同资本主义其他一切进步的东西一样，有两个方面，一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就。

泰罗制是历史发展的产物，理所当然的会受到历史条件和倡导者个人经历的限制。泰罗制所体现出来的理论和观点范围比较小，内容比较窄，除了劳动生产力之外，管理中的供应、销售、人、财、物方面的要求基本没有涉及到。随着社会生产力发展实践对管理本身的要求，亨利·法约尔对泰罗制在科学管理中的局限性做了有益的补充。

法约尔是法国人，和泰罗属同时代。但各人的经历不同。法约尔 1860 年毕业于法国国立矿冶学院，担任过工程师和总经理，晚年担任大学的管理学教授。1888 年，46 岁的法约尔授命于危难之中，担任了一家矿冶公司的总经理，积累了管理大企业的经验，因而视野比较开阔，法约尔 77 岁退休后还创办了管理研究所。1925 年出版的《一般管理与工业管理》一书是他的代表作。由于法约尔从高层管理人员经常碰到的组织经营问题出发，对管理进

行了开创性的研究 因而被称为“经营管理之父”。

法约尔认为，一个公司的组织经营活动，必须解决两个重要问题：

（一）管理工作的重大职能

- 1.技术。设计制造。
- 2.经营。供应销售。
- 3.财务。资金及使用。
- 4.安全。劳动及设备安全。
- 5.会计。编制统计。
- 6.管理。计划、组织、指挥、协调、控制 5项。

（二）管理人员工作的十四条原则

- 1.分工。劳动专业化，提高效率，降低培训费用。
- 2.权力与责任。法约尔认为，权力与责任是统一的。有责任必须有权力，有权力必须有责任。权力是“下达命令的权力和强迫别人服从的力量”。职务权力是由职位产生的；个人权力是由担任职务者的个性、经验、道德品质等产生的。
- 3.纪律。
- 4.统一指挥。指挥要统一，不能分化。
- 5.统一领导。领导要协调、集中、统一。
- 6.员工个人服从整体。法约尔认为，整体利益大于个人利益的总和，总目标比个人目标更重要。
- 7.报酬要公平。
- 8.集权。降低下级的作用。集权的程度因人而异，因时而定，因地而行。管理者的个性、下级的可靠性都是制约因素。
- 9.等级链。即从最上级到最下级各层权力联成的等级结构。这条权力线，保证着指示、命令等信息的传递秩序。

10.秩序。要各尽其能，人尽其才，人有岗位，岗位有人。

11.平等。亲切、友好、公正、和谐。

12.稳定。团结的保证，发展的基础，持续的条件。

13.主动。创新、推动。主动应受到等级链的限制，不能越位。

14.集体。团队精神是一股无形的、无尽的力量，要倍加重视。

我们可以清楚地看到，法约尔对管理提出的这些理论，原则是非常具体的，也是十分可行的。这些理论和观点为以后管理理论的发展奠定了重要的基础。

还有，德国著名社会学家马克思·韦伯，他在管理学上提出了理想的行政组织体系理论，他认为，理想的行政组织体系至少要做到：组织的成员之间有明确的任务分工；上下层之间有职位、责权分明的结构；组织成员的作用必须一视同仁，严格掌握标准。组织内部任何人都必须遵守共同的规章和制度；组织内人员之间的关系是工作与职位的关系，不受个人情感影响。

科学管理理论，为管理学的产生和发展奠定了基础。同任何事物一样，光环也伴随着阴影，科学管理理论对于人的理解是不科学的，后来的“行为科学”理论在实践中对人的观点进行了正本。

第二节 行为科学理论

一、行为科学理论产生的时代背景

行为科学理论起源于本世纪 30 年代。第一次世界大战以后，随着生产规模的不断扩大，经济发展呈现出国际化的趋势，国际竞争日趋激烈，这就要求对生产经营的管理活动、管理方式、管理手段提出新的要求，科学管理理论，随着工人阶级觉性的提高，它的

作用日趋失灵。实践要求管理者要从人类行为的角度，对管理活动进行研究 就是说 要克服科学管理理论的弱点 从社会学、心理学、人类学的角度出发，研究人的需要、人的相互关系对生产经营活动的影响。

所谓行为科学，就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，提高劳动生产率。它研究的内容包括：人的本性和需要，行为和动机，尤其是生产中的人际关系，所以，它在早期叫做人际关系理论。它是现代管理理论的重要组成部分。其代表人物是美国哈佛大学教授梅奥。他于 1933 年发表的《工业文明中人的问题》，开始了行为科学的早期研究。

二、行为科学理论的主要内容

（一）梅奥及其人际关系理论

梅奥生于 1880 年，原籍是澳大利亚，后移居美国，在大学任教，曾从事过哲学、医学、心理学方面的研究。1924 年，有人在芝加哥西方电气公司霍桑工厂进行有关科学管理的实验，研究工作环境，物质条件与劳动生产率的关系。按照科学管理理论，工作环境与物质条件应该与劳动生产率成正比，但是实验的结果却无法证明这一理论，这使实验者感到很意外。霍桑实验的目的是要找出工作条件对生产率的影响。 A.照明度的一般改变，不是影响生产率的决定因素。 B.休息时间、次数、工作日、茶点，甚至工资支付办法、奖励也不是影响生产率的决定因素。工人认为生产上升是因为没有工头的监督。 C.圈定一个小组，根据集体产量计算工资，结果，产量也不增加，大家有一种默契：当有人超过日产量时，旁人就会暗示他放慢速度，这种约束力就是“非正式组织的存在”。

重奖之下必有勇夫，士为知己者死，霍桑实验作了说明。1927年，梅奥应邀参加并指导霍桑实验。经过数年研究，取得了重要成果：生产效率不仅受物理的、生理的因素的影响，而且受社会环境、社会心理的影响。这一点大相径庭于科学管理。归纳起来，其主要观点表现在以下几个方面：

1. 关于“社会人”的观点，这是核心。

梅奥认为工人首先是“社会人”而不是科学管理理论所描述的“经济人”。工人并不是仅仅追求金钱收入，他们还追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊重等。人不是孤立存在的，而是属于某一工作集体，并受这一集体影响的。集体所形成的一种自然力，不是物质条件、工作环境，甚至于物质刺激能够抵消的。梅奥对人的描绘是这样的：人是独特的社会动物，只有把自己完全投入到集体之中才能实现彻底的“自由”。

2. 满足工人的社会欲望，是提高劳动生产率的关键。

霍桑实验表明，生产效率与工作条件、工作环境之间不是因果关系，二者之间也没有必然的直接联系。生产效率的提高，关键是工作态度的转变。这种态度取决于社会、心理方面的欲望的满足程度。满足程度越高，“士气”就越高。“士气”又取决于家庭、社会生活等等诸多社会因素。

3. “非正式组织”是影响生产效率的重要因素。

正式组织是指有明确职能的机构，这种组织对于个人有强制性。非正式组织是指人类在共同活动中所形成的感情惯例，要求服从。这是行为准则。

“非正式组织”以感情为行为准则，在管理人员与普通基层人员中呈反方向变化，愈低层，感情约束愈强烈。

4. 新的科学的领导方法的运用是提高劳动生产率的根本方

法。

如邀请职工参加决策，听取意见，尊重要求，倾听呼声等。其目的均是改善关系，提高士气，提高劳动生产率的重要条件。以霍桑实验为特征的行为科学的早期思想，强调了重视人的行为，眼光从物到人，这是一个转折。但是作为行为科学还要求进一步研究人的行为规律，探讨产生不同行为的影响因素，继而控制人的行为以达到预定目标。

（二）马斯洛及其需要层次理论

美国心理学家马斯洛，生于 1908 年。马斯洛把人类多种多样的需要，按其发生的顺序分为五个层次：生理的需要、安全的需要、社交的需要、尊重的需要、自我实现的需要。这五个层次的需要是逐级上升的，较低层次的需要满足以后，较高层次的需要才会产生。

马斯洛的需要层次理论有两个基本论点。一个基本论点是：人是有需要的，需要产生动机，动机产生行为。人们为了满足自己的需要，就要确定自己行为的目标。为了达到这个目标而采取行动。需要满足了，原有的目标就不再起激励作用了。只有尚未满足的需要才能激励行为。另一个基本论点是：人的需要有层次。某一需要满足后，另一需要才出现。

（三）赫茨伯格及其双因素理论

双因素理论是美国心理学家赫茨伯格提出来的。赫茨伯格为了研究人的工作动机问题，进行了调查，发现人们感到满意的都是工作性质和内容方面的，不满意的都是工作环境或工作关系方面的问题。于是赫茨伯格把前者称为激励因素，把后者称为保健因素，简称双因素理论。保健因素不激励。

（四）X、Y、Z 理论