

国家社会科学基金项目

梁 镇 赵国杰 著

企业管理创新

GUOJIASHEHUIKEXUEJINXIANGMU

中国经济出版社



内 容 提 要

本书系统地探讨了企业管理创新的基本概念、基本原理和实用方法,提出了信息文化的概念、信息文化开发的重要途径和企业管理创新设计的整体思路。

本书理论探索多、图文并茂、方法实用。本书既可作为大专院校各管理专业本科生、研究生、教师学习企业管理创新的教材,亦可供中外企业家、管理干部、经济(管理)理论工作者了解和研究中国企业管理创新理论与实践的参考书。

责任编辑:王连英

装帧设计:王宝利

企业管理创新

梁镇 赵国杰著

蔡捷 审

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

邮政编码 100037

各地新华书店经销

北京贝利通科技文化有限公司激光照排

天津市建新印刷厂印刷

*

850×1168毫米 1/32 22印张 568千字

1996年10月第1版 1996年10月第1次印刷

印数:00,001—3,000

ISBN7-5017-3669-3/F·2644

定价:29.80元

内 容 简 介

本书共分四篇十八章。第一篇总论。在深入分析信息文化的成因、涵义、主要特征及其对企业的生存与发展所产生的重大影响和中外企业管理创新理论与实践比较分析的基础上,重新认识企业的涵义、企业管理职能、企业管理创新的涵义,进行企业管理系统创新设计与企业战略管理创新的探索。第二篇企业基础管理创新。在分析和研究现代企业管理原理和组织理论的基础上,提出了以企业家为核心,以组织变革与构建为基础,包括企业家、企业组织创新、企业制度创新、企业基层管理创新等项管理的企业基础管理的新思路;对企业制度文明建设的新途径进行有益地探索。第三篇企业综合能力开发。我们试图以建立企业综合能力开发体系为突破口,对企业如何实现输入——输出转换方式由粗放型向集约型的转变进行初步探索,进而,为企业的物质文明建设作点滴贡献。第四篇企业管理方法创新。我们试图通过建立企业独具特色的认识论和方法论体系,以培养企业各级各类人员的创造性思维能力为突破口,营造勇于创新、充满活力的企业文化氛围,对建设企业精神文明的新途径进行初步探索。

本书图文并茂、信息量大、深入浅出、可操作性强,对企业管理创新理论与实践具有一定的指导意义。该书既可作为企业家、企业中层管理人员用于理论学习和指导实践的工具书;亦可作为政府经济主管部门管理干部、经济研究机构研究人员、大中专(含职业学校)管理类教师的参考书;亦可作为管理类研究生、本科生的专业课教材及非管理类专业大学生、继续教育管理类大学生的选修课教材;亦可供外国企业家、外国经济(管理)理论工作者了解和研究中国经济改革与企业管理创新理论与实践的参考书。

前 言

《企业管理创新》这部专著是 1992 年 6 月经全国哲学社会科学规划领导小组批准的中华社会科学基金研究课题《经济创新工程研究》，亦是天津市“八五”哲学社会科学规划重点项目《创造工程学与创造力开发研究》的最终研究成果之一。该课题由天津商学院主研，梁镇任课题组长，北京物资学院、天津大学、南开大学、天津财经学院、天津经济技术开发区政策研究室、天津一轻总公司等单位参加。该课题自立项以来，一直是在天津商学院蔡捷教授、北京物资学院张声书教授的直接指导下进行的。

我们突破了学院式的研究模式，采用了“官、企、学”相结合，理论与实际相联系，宏观管理与微观管理相结合的研究方式。中国社会科学院、清华大学、全国哲学社会科学规划办公室、中国企业管理协会、中国创造学会、中国发明协会、天津市政府、天津大学、天津市哲学社会科学规划办公室、天津经济技术开发区政策研究室、天津一轻总公司、天津华联商厦股份有限公司等单位的李京文、张卓元、周叔莲、傅家骥、袁宝华、张重庆、袁张度、张开逊、张好生、顾培亮、郑先进、陈子和、齐虎、李林山、张禹城、刘建章等专家（企业家、领导）给予了耐心指导与无私帮助。93 年至 94 年，我们翻译了《工商企业的创造专家系统》（Paul Harmon 1990 年）等外国企业管理创新参考文献 350 余万字；与此同时，我们采用问卷、访问、座谈、文献调研等多种调研方式，深入北京、天津、沈阳、大连、锦州、济南、烟台、青岛、石家庄、太原等地进行企业管理创新成果的调查研究，我们先后召开了“官、企、学”相结合的企业管理创新研讨会十多次，与政府经济主管部门负责同志、企业家、经济理论工作者交流企业管理理论与实践创新体会数十次；在此基础上，我们又用两年时间，设计并完成了《企业管理创新》这部专著。本书提出了信息文化、信息文化开发的概念，信息文化特征与功能，信息文化开发的条件、必要性、构成及其重要的途径；在信息文化时代对企业的涵义、企业管理的职能、企业管理创新的涵义

进行了探索性研究;提出了企业管理创新设计的整体思路,即三度两面创新设计(三度是指不断提高企业整体、企业家、企业主产品(主服务)的知名度和美誉度,不断提高顾客的满意度,两面创新是指企业基础管理创新和企业综合能力开发)。本书的研究框架是按照企业管理职能来设计的:我们按照企业管理的战略职能、组织职能、技术职能、文化职能将全书分为总论(含企业战略管理创新)、企业基础管理创新、企业综合能力开发和企业管理方法创新四篇十八章内容。我们企盼该书将会对中国企业实现由计划经济条件下传统的企业制度向信息文化社会中的现代企业制度转变,企业输入—输出转换方式由粗放型向集约型转变,对中国企业的制度文明建设、物质文明建设、精神文明建设,产生积极影响。

本书的写作大纲是由梁镇提出的,梁镇、赵国杰、刘国斌、张堃、韩凤舞等参加了大纲的研讨。本书写作的具体分工情况是:第一章:梁镇;第二章:梁镇;第三章:梁镇;第四章:张堃;第五章:林枚;第六章:林枚;第七章:赵国杰、梁镇;第八章:吴爱明、沈惠章、梁镇、林枚;第九章:梁镇;第十章:韩凤舞、王书勤;第十一章:刘国斌;第十二章:赵国杰;第十三章:王中华、梁镇;第十四章:梁镇;第十五章:吴克祥;第十六章:梁镇;第十七章:赵国杰;第十八章:梁镇、李建伟。尹秀云制图。梁镇对全书进行了审核总纂、修改定稿。天津商学院企业管理硕士研究生第一导师蔡捷教授对全书进行了终审。在本书的研制过程中,我们广泛地参阅了国内外有关这一领域的许多研究成果(详见主要参考文献),并从中得到了不少珍贵的启示,在此谨向这些作者表示最诚挚的谢意!由于我们的知识水平和创新实践经验有限;本书对企业管理创新深层理论的研究仍显示不足,书中有的地方对现代西方企业管理创新理论的消化和吸收,使人感到融合不够,甚至存在不妥之处,恳请专家、读者给予指教,以求不断地改进和完善。

编者 1996年8月

目 录

第一篇 总论

第一章 导论	(1)
1.1 企业管理理论的三次飞跃	(1)
1.2 我国企业管理理论创新者的理论贡献	(13)
1.3 企业管理创新概述	(25)
第二章 企业战略管理创新	(47)
2.1 概述	(47)
2.2 企业环境分析	(52)
2.3 企业宗旨、企业目标、企业能力	(74)
2.4 企业总体战略	(85)
2.5 企业国际化战略	(99)
2.6 企业战略的选择、实施、评价与控制	(109)
第三章 名牌战略	(125)
3.1 概述	(125)
3.2 名牌战略与政府行为	(136)
3.3 企业名牌战略	(142)
3.4 名牌战略与企业国际化	(150)
3.5 三度创新战略	(154)

第二篇 企业基础管理创新

第四章 企业家	(163)
4.1 企业家的特征与作用	(163)
4.2 企业家的素质与能力	(168)
4.3 企业家的识别与评价	(178)
4.4 企业家的培养与训练	(183)
第五章 企业组织创新	(188)

5.1 企业组织创新的含义和原则	(188)
5.2 西方企业组织结构创新	(196)
5.3 国有企业组织创新	(205)
5.4 组织创新的最新发展与未来	(212)
第六章 企业制度创新	(215)
6.1 现代企业制度及其内涵	(215)
6.2 国外企业制度及其内涵	(220)
6.3 国有企业制度的现状	(224)
6.4 企业制度创新	(228)
第七章 企业基层管理创新	(238)
7.1 企业现代化管理中的基层管理	(238)
7.2 锦州炼油厂基层管理模式创新	(245)
7.3 宝山钢铁公司基层管理模式创新	(250)
7.4 创建以激励·创新为核心的管理模式	(263)

第三篇 企业综合能力开发

第八章 信息文化开发	(283)
8.1 信息文化开发的必要	(283)
8.2 信息文化开发的构成	(285)
8.3 信息文化特征与功能	(289)
8.4 信息文化开发的重要途径	(294)
8.5 计算机管理信息系统是企业管理进入信息化的重要途径	(297)
8.6 信息文化开发实例 I	(305)
8.7 信息文化开发实例 II	(307)
第九章 营销开发	(317)
9.1 营销的历史发展及新营销理论的构建	(317)
9.2 绿色营销	(325)
9.3 连锁经营	(330)

9.4 代理制	(339)
第十章 产品开发	(347)
10.1 新产品开发策划	(347)
10.2 新产品开发创新	(350)
10.3 新产品质量经济分析	(362)
第十一章 服务开发	(380)
11.1 导言	(380)
11.2 服务商品的基本特性	(383)
11.3 服务开发的基本思路	(385)
11.4 服务开发典型探析	(389)
第十二章 企业技术进步及其评价	(406)
12.1 传统的技术进步:涵义、分类、测度	(406)
12.2 THIO 技术评价法	(414)
12.3 企业技术评价理论基础的重构	(435)
12.4 抓住技术进步的关键:技术创新管理	(449)
第十三章 企业资金开发	(463)
13.1 概述	(463)
13.2 银行信贷	(466)
13.3 证券发行	(471)
13.4 出口信贷和政府贷款	(480)
13.5 世界银行贷款和国际租赁	(483)
13.6 利用外商直接投资	(485)
13.7 海外上市——企业对外融资的新途径	(487)
13.8 企业投资营运决策	(493)
第十四章 人力资源开发	(499)
14.1 概述	(500)
14.2 中国人力资源开发现状及对策探讨	(509)
14.3 企业人力资源开发的新途径	(524)

第四篇 企业管理方法创新

第十五章 企业会议管理创新	(551)
15.1 企业会议种类	(551)
15.2 企业会议的有效运营	(554)
15.3 开发创意性的企业会议	(560)
15.4 会议管理创新的原则与议事准则	(568)
第十六章 创造性解决问题的方法	(573)
16.1 概述	(573)
16.2 软系统方法论	(581)
16.3 六种思路	(582)
16.4 巴特莱法则	(586)
16.5 走动管理法	(588)
16.6 创造性思维的训练	(589)
第十七章 企业评价创新	(595)
17.1 日、美评价企业经营状况的实用方法	(595)
17.2 矢矧——金周英的“经营质量评价法”	(605)
17.3 管理模式运行效果评价法	(619)
17.4 企业活力层次分析法	(633)
第十八章 企业诊断创新	(640)
18.1 时代要求企业诊断创新	(640)
18.2 企业战略诊断	(648)
18.3 企业基础管理诊断	(653)
18.4 企业综合能力诊断	(656)
主要参考文献	(673)

第一篇 总论

自本世纪 80 年代中期以来,世界经济社会开始由后工业社会向信息文化社会全面转化,区域经济国际化、市场化、信息化、集团化、网络化,对企业亦提出了学习、思考、创新、高科技、高情感的新要求,依靠智能创新成为企业生存和发展的原动力。自 1992 年,我国选择了政府主导型的社会主义市场经济发展模式以来,全国上下全面铺开了财政、税制、金融、外汇、外贸、投资、社会保障、环境保护、政府职能、现代企业制度等项制度的改革,这是适应社会主义市场经济体制的全面改革。国内外经济的大变革,对每个企业来讲,挑战和机遇是并存的。我们在深入分析信息文化的成因、涵义、主要特征及其对企业的生存与发展所产生的重大影响,在回顾与评价中国理论工作者在技术创新、制度创新、管理创新、企业创造力开发等方面对企业发展所作出贡献的基础上,重新认识企业的涵义、企业管理职能,进行企业管理系统创新设计的探索,是很有必要的,也是非常及时的。

第一章 导论

1·1 企业管理理论的三次飞跃

近百年来,随着社会经济环境与企业管理实践不断变化,人们的思维方式与认识水平亦在经常发生变化,企业管理经过了科学管理、行为科学、信息文化三次大的飞跃(简称“三次飞跃”)。我们对“三次飞跃”的成因、涵义、主要代表人物、主要特征及其对企业的生存与发展所产生的重大影响再分析,再认识,必将对现代企业的生存与发展产生积极的指导作用。

1·1·1 科学管理

成因:科学管理是 19 世纪末、20 世纪初,在西方资本主义国家诞生的,其主要形成原因是:

(1)一、二次技术革命,实现了手工工具向机械化的转化,实现了电气化。一系列科学技术成果在生产实践中的广泛应用,推动了工农业生产和交通运输的大发展,使生产节奏不断加快,生产环节间的联系更加紧密,生产的组织与协调更加困难。

(2)19 世纪末、20 世纪初资本主义经济发展到垄断的阶段。通过生产集中和垄断,出现了一些大企业,生产规模进一步的扩大,使管理日趋复杂。

(3)笛卡尔思维处于统治地位。“以笛卡尔(1596——1650)为代表的思维方式替代了“上帝思维”方式,作为唯一的逻辑思维方法,统治了长达 400 年之久。其基本原因是:第一,所有的事物可以分解还原成要素,并且要素可以由其它的事物替换;第二,将所有的要素加到一起,便得到事物的整体;第三,如果解决了各个要素的问题,就相当于解决了整体的问题”^①。在笛卡尔思维的支配下,西方企业管理者试图“通过将生产过程进行细分来排除所有的浪费,促进科学的合理化管理”。^②

(4)在西方的一些大企业中,资本家把经营管理企业的权力委托给经理及其专门机构,即出现了资本所有权与经营权相分离的现象。为了更好的管理企业,经理们不断总结管理思想、管理经验,将其上升为管理理论。这样,从客观上对管理理论形成和发展,提出了新的要求。泰罗等管理大师在管理实践和总结前人的管理思想和管理经验的基础上,创立了科学管理理论和方法。

代表人物及主要理论观点:

(1)弗雷德里克·泰罗(1856——1915)“科学管理”创始人,被后人称为“科学管理之父”。泰罗早年受过良好的家庭教育,使他迷恋于

① ②[日]日比野省三:“打破现状的经营战略”《管理现代化》1994 年 2 期。

科学调查、实验研究。参加工作后,由一名技工被提升为工长、技师、工程师、总经理,逐步积累了丰富的实践经验,一生共取得了 100 多个技术革新和发明专利。由于他的特殊经历,使他有可能在生产的第一线,系统的研究生产管理和劳动组织问题,从事工厂管理咨询工作。他曾具体的研究工资制度改革、作业分析、工时测定、生产进度、车间组织、人员选择和训练等一系列有关工厂管理的基本问题。他创造的一套办法被称为“泰罗制”。在管理方面的主要著作有:《计件工资制》、《工场管理》、《科学管理原理》,尤其是 1911 年出版的《科学管理原理》一书,不仅是近代管理理论的一部极为重要的著作,而且标志着科学管理的诞生,对以后的管理理论和实践的发展产生了深远的影响。

泰罗制的核心问题是如何提高劳动生产率,即如何提高工人的劳动技巧,如何提高管理人员的工作效率。围绕这一主题,其主要理论观点是:①制定标准的操作方法,以取代单凭经验的办法。为了发挥工人劳动潜力,他致力于科学的“工作定额”的研究,即选择熟练合适的工人,将其每一项工作分解为若干基本动作,对每一个动作,每一套工序的时间,用秒表记录,把这些时间加起来,再加上必要的休息和其他延误时间,就计算出完成该项工作所需要的总时间,进而决定一个工人的“合理的日工作量”。为了鼓励工人努力完成工作定额,泰罗提出了“差别计件工资制”,其主要内容包括:第一,通过工时研究和分析,制定出有科学根据的定额或标准;第二,完成定额则按较高的计件单价计发工资,完不成定额则按较低的工资率计发工资;第三,根据工人的实际工作表现,而不是根据工作类别来支付工资。②对工人进行科学的选择,培训和提高,以代替过去工人自己选择工作和尽自己所能进行锻炼的办法。③提倡“心理革命”,以培养管理人员和工人的合作关系。在工厂中,雇主关心的是低成本,工人关心的是高工资,二者关心的目标不一致。他主张应该在企业搞一次“心理革命”,调解雇主和工人间的关系,变原来的相互怀疑、指责、对抗为相互合作。根据工厂的生产实际,逐步探索,培养管理人员和工人之间

合作关系的最佳工作方法,以此来提高企业的收入,使双方共同得益。④分离计划与执行职能,强化管理职能。以往的管理将生产中的大部分工作和责任都推给工人,他主张把计划职能同执行职能分开,将有关生产计划组织等管理问题交给专门的人员。这样做的结果,虽然企业管理费用增加了,但直接成本却大大减少了,因而总的经营效益提高了。⑤提出了职能管理和管理的“例外原则”。在组织理论方面,他首先提出了职能工长制的组织形式,加强了各项职能管理,他主张企业的高层管理人员应把日常例行事务授权给下级管理人员去处理,而自己只保留对“例外事件”(即主要事项)的决策权和监督权,以便集中精力考虑重大的政策性问题。

与泰罗同时期的还有亨利·甘特对“计划和控制技术”的研究;吉尔·布雷斯夫妇对“动作和时间”的研究;哈林顿·埃默森的“管理效率”的研究等。他们都对“科学管理”作出了重要的贡献。

(2)亨利·法约尔(1841——1925)“管理职能论”(亦称“管理过程学派”)的创始人。法约尔出生于法国的一个贵族家庭,19岁作为矿山工程师受聘于康门塔里——福尔香包矿冶公司。上任之初,他靠自己出色的管理才能和不懈的努力,将一度曾濒临破产的公司挽救过来,建成法国中部最大的采矿和冶金公司之一。他由矿井采矿工程师、管理人员、煤矿总管、最后晋升为这家矿冶公司的总经理,并在此渡过了他整个职业生涯。法约尔一生著作很多,其理论的核心是系统化的组织管理,即一是,对企业或组织整体管理的研究;二是,在整体的条件下考察管理的一般原则。代表作是他于1916年发表的《工业管理和一般管理》一书。在该书中,他首次提出了“管理的要素”,即管理职能,论述了经营和管理是两个不同的概念,全面地阐述了十四项管理原则,从而成为科学管理理论的经典著作之一。

法约尔认为,企业的经营有六种活动,而“管理”仅为这六种活动中的一种。这六种活动是:技术活动(指生产、制造、加工等);商业活动(指采购、销售、交换等);财务活动(指资金的筹集和运用等);安全活动(指厂房、设备、商品、人员的保护等);会计活动(指货物盘存、资

产负债表制作、成本核算、统计等);管理活动(指计划、组织、指挥、协调及控制)。

法约尔认为,管理是一个由计划、组织、指挥、协调、控制等职能组成的管理活动过程。计划职能就是尽可能准备预测企业未来的各种状态,设计行动方案使企业达到预定的目标;组织职能就是合理安排人力、物力、财力、时间、信息、组织机构去实现目标;指挥职能就是对下属的活动予以指导,使每个人都履行其所负的职责;协调职能就是使组织内的资源与活动维持必要的统一,和谐,指导他们走向共同的目标;控制职能是按照预定的目标和一定的条件对一个序列事件或其中的一个过程施加某种影响,以保持实际工作与计划拟定标准相一致的一系列活动。

法约尔非常重视管理原则的系统化,他提出的十四条原则是:①分工;②权力与责任;③纪律;④命令的统一;⑤指挥的统一;⑥个人利益服从整体利益;⑦职工的报酬;⑧集权;⑨等级链;⑩秩序;⑪公平;⑫保持人员稳定;⑬首创精神;⑭集体精神。他强调这些原则的应用必须具有弹性,应随着情况变化而具体运用。

(3)马克斯·韦伯(1864——1920)“组织理论”的创始人。韦伯出生于德国一个有着广泛社会和政治联系的富裕家庭。他参加军事训练和军事学习,当过大学教授、政府顾问、编辑、著作家。他的主要著作有《新教徒伦理与资本主义精神》、《一般经济史》、《社会和经济组织的理论》、《社会学论文集》等。他提出了理想的行政组织体系的理论,即通过职位和服务而不是通过世袭地位和个人来管理。

韦伯认为,理想的行政体系的主要特点是:①任何组织和机构都应有确定的目标;②组织目标的实现,必须实行劳动分工;③按层级节制体系形成一个指挥链;④人员之间建立起一种非人格化的关系;⑤每个职位人员的任用应根据职务的要求,通过正式考试或教育训练来实现;⑥管理人员实行委任制;⑦管理人员是领取固定薪金的专职人员,有明文规定的升迁制度,按服务年限和工作成绩两者综合考虑决定升迁与否;⑧管理人员必须严格遵守组织中规定的规则和纪

律。韦伯指出,只有理性——法律的权力才能作为理想的行政组织体系的基础。他还构建了理想的行政组织体系的结构。

评价:泰罗、法约尔、韦伯等在总结工厂制度时期的管理思想、管理经验的基础上,将其系统化、科学化,创建了科学管理理论和方法。第一次实现了企业管理史上由模糊认识占主导地位的感性认识到精确认识占主导地位的理性认识的飞跃。科学管理理论和方法应用于企业管理实践,不断转化为行之有效的方案,提高了企业(或组织)的整体管理水平,提高了劳动生产率,有力的促进了企业的发展。但是,由于受时代和环境的限制,泰罗等人长期将被管理者看成一部“活的机器”,将企业视为单纯的经济组织,“经济人”的思想仍是科学管理理论的主导思想。泰罗等人偏重于以物为中心的管理,试图通过对物的因素理性化,强化企业管理,最终引起了企业员工的强烈不满,影响了企业的长远发展。

1·1·2 行为科学

成因:行为科学起源于本世纪 20 年代末期,在二次世界大战后才得到长足的发展。其主要形成原因是:

(1)一方面,科学管理理论与方法的广泛应用,对西方经济的发展起到了推动作用。严格管理、严密组织、科学方法虽然在管理实践中取得的绩效令人瞩目,但这种制度却使员工变得异常紧张、单调和疲劳,等同于机器附属品的处境,引起了员工的强烈不满,劳资矛盾日益尖锐;另一方面,随着资本主义经济的进一步发展,企业面临的市场竞争亦日趋激烈,迫使企业不仅要考虑技术、经济因素,而且要经常洞察社会的、心理的影响,重视人的因素,找出对待员工的新方法和提高功效的新途径。(2)第二次世界大战后发生的以电子计算机、核能、宇航技术为特征的第三次技术革命,使一系列新兴的科学技术得到了广泛的应用,科学技术以空前未有的速度向前发展,为运用社会学、人类学、心理学等学科的基本理论,从人的因素、人的行为以及人与人的关系规律中探索提高管理效能和劳动效率的影响因素与途径的研究提供了良好的外部环境。(3)美籍奥地利经济学家约瑟

夫·熊彼特 1912 年在其著作《经济发展理论》中首次提出的技术创新理论观点；美国纽约 BBDO 广告公司副经理亚历斯·奥斯本成功的研制了被称为创造力开发史上的重大里程碑的“头脑风暴法”等有力的撞击了笛卡尔思维范式，为人的行为与功效问题研究及其他管理理论研究提供了新的思想武器。1912 年心理学家胡果·芒斯特伯格发表了《心理学与工业效率》一书，提出了应该创造条件使员工获得最大、最满意的绩效。在上述背景下，一个专门研究人的因素，通过调动人的积极性来提高员工绩效的人际关系学说和行为科学出现了。行为科学是对影响企业（或组织）员工的管理效能和劳动效率的诸因素进行分析研究，以提高员工的绩效，促进企业发展的学科。它涉足企业（或组织）员工的需要、动机、内驱力、个性、情绪、工作环境，特别人群间的相互关系等因素；涉及心理学、社会学、社会心理学、人类学、生理学、伦理学、经济学等学科的基本理论。它早期被称为“人际关系学说”，1949 年，在美国芝加哥召开的一次跨学科的讨论会上，首次提出行为科学的名称；1953 年，在福特基金会召集的，由哈佛、斯坦福、密执安等大学学者参加的科学讨论会上，正式把这门综合性学科定名为“行为科学”。

代表人物及主要理论观点：

（1）埃尔顿·梅奥（1880——1949）“人群关系理论”（亦称“人际关系学说”）的创始人，澳大利亚籍的美国哈佛大学教授。1927 年梅奥主持了著名的“霍桑试验”；1933 年，他根据霍桑试验的成果出版了《工业文明中人的问题》一书，创建了人群关系理论。他还著有《工业文明的社会问题》及大量的论文。

1927——1932 年，梅奥、费里茨·罗特利斯伯格等在芝加哥西方电气公司霍桑工厂进行试验，这个试验是研究企业工作条件、社会心理因素，对生产效率有无影响的试验。通过照明、电器装备试验室、在全厂范围内开展与员工谈话、布线小组等试验，梅奥等人提出了与传统管理不同的新观点，即人群关系理论：①不能把员工看成单纯的“经济人”，而是受某一集体影响的“社会人”，应重视用社会和心理等

方面的因素来激励员工提高劳动生产率。②不能只注意企业中“正式组织”的作用。正式组织是按企业的目标、方针、政策、规章制度等约束人与人之间的关系,并带有强制性的组织体系;而非正式组织是以它的特殊感情、惯例和倾向无形地左右着成员的行为,应重视这种感情对提高劳动生产率的作用。③工作条件、工资报酬等不是影响生产效率的第一因素,生产效率的高低主要取决于员工的工作态度即士气,而士气更多的取决于情感、安全感、归属感等。④企业领导不仅要善于了解员工合乎逻辑的行为,而且要善于了解员工“按感情而行动”的不合逻辑的行为,注意倾听和沟通员工的意见,使正式组织的经济需求和非正式组织的社会需求之间保持动态平衡,通过提高员工的满意度,来提高士气。梅奥的人群关系理论,奠定了行为科学的基础,对企业管理理论的发展有着重要的影响。

(2)亚布拉罕·马斯洛(1908——1970)美国著名的心理学家。他著有《人类动机的理论》(1943年)和《动机与人》(1954)等著作。马斯洛提出了需要层次理论。他认为,人的需要是有轻重层次的,当人的某一级的需要得到最低限度的满足后,才去追求高一级的需要,只有未满足的需要才能影响行为,成为推动个人继续努力的内驱力。

马斯洛按照需要的重要性和从低到高发生的次序,把人的种种需要划分为五个层次:①生理需要。指人们赖以生存的最基本的需要。如衣、食、住、行、性等需要。②安全需要。指人们有关预防危险和威胁的需要。如,希望在个人生病、发生意外事故、失业、养老等方面有所保障。③社交需要,亦称情感和归属的需要。它包括建立友谊、爱情等与别人交往的需要和归属于某个群体的需要。④尊重需要。包括自尊心、自信心等自我尊重,亦希望他人给予承认、赏识、更高的委任等。一般地,这些需要很难得到完全的满足。⑤自我实现需要。指人们希望做他最适宜的工作,发挥个人最大的潜能,实现自己生活和工作的期望。这是人们所追求的最高层次的需要。

应该指出,人们的需要等级序列,并不是一种“刚性结构”,即各相邻需要等级之间并没有绝对或截然的界限,而是相互交叉重叠的,