



普通高等教育“十一五”国家级规划教材



北京市高等教育精品教材立项项目



Business Administration Classics 21世纪工商管理系列教材

Principles of Management

管理学原理

(第三版)

王利平 编著

中国人民大学出版社

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

北京市高等教育精品教材立项项目



Business
Administration
Classics

21世纪工商管理系列教材

Principles of Management

管理学原理

(第三版)

王利平 编著

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学原理/王利平编著. 3 版.
北京: 中国人民大学出版社, 2009
(21 世纪工商管理系列教材)
普通高等教育“十一五”国家级规划教材
北京市高等教育精品教材立项项目
ISBN 978-7-300-11524-5

I. 管…
II. 王…
III. 管理学-高等学校-教材
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 21941 号

普通高等教育“十一五”国家级规划教材
北京市高等教育精品教材立项项目
21 世纪工商管理系列教材
管理学原理 (第三版)
王利平 编著

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京市易丰印刷有限责任公司		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2000 年 4 月第 1 版 2009 年 12 月第 3 版
印 张	21.25 插页 1	印 次	2009 年 12 月第 1 次印刷
字 数	421 000	定 价	29.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

前言

本书是《管理学原理》的第三版。第一版名为《现代企业管理基础》，于1994年出版，第二版更名为《管理学原理》。15年来本书多次印刷，销量达数十万册，在本科教学、在职学习、管理培训等方面，都有使用。本书是作者主持的国家级精品课程“管理学原理”的配套教材，曾荣获教育部2002年全国普通高等学校优秀教材一等奖，2005年还得到了北京市教委“精品教材建设工程重点项目”的立项支持。

本书定位为基础性的管理学教材，较多地吸收和参考了国内外已有的成果。本书以近代组织管理的奠基人巴纳德的组织管理理论为基本理论基础，内容安排以当代市场经济条件下工商企业管理基本知识为重点，注重实用性。与同类教材相比，本书的特点是：

1. 体系新颖。以组织生存和发展的条件为基点，从企业与环境平衡、企业内部的平衡、企业发展过程的动态平衡三方面把握管理过程，展开相关知识体系。既注重原理性，又兼顾可读性。

2. 适用面宽。全书内容以工商企业一般性经营管理活动为主，不涉及行业的具体业务管理和专业管理。全面介绍了一般管理原理的系统知识，避免了与其他后续学科、课程和专业管理科目的重复。

3. 时代性强。本书较多地反映了当代企业经营管理面临的新问题，吸收了比较成熟的管理前沿研究成果。

4. 实用性强。以介绍和说明基本知识为主，不做理论展开。在说明和讲解过程中尽可能采用一般化的、贴近现实生活的语言和现实的例证。

本书由4篇18章构成。第1篇先系统介绍管理思想演进的历史，然后概要说明组织管理的基本原理，是管理学的历史和理论基础。第2篇为企业环境管理。主要围绕企业输出——企业战略，企业输入——企业制度选择，企业利益相关群体关系管理三方面知识展开。第3篇是组织内部管理。由两部分内容构成：一部分是管理基本框架的设立；另一部分是管理体系框架的运用。第4篇是发展过程管理。从变化、动态角度，结合企业发展展开管理知识。

第三版做了如下调整：

1. 总体压缩，控制规模。为适应近年来各校管理学原理课程教学时数多为45学时的情况，总体上压缩规模，以便于使用。删节难度较大的、已独立为专业课程的内容，保留管理学原理基本内容。



2. 吸收最新研究成果。适当吸收较成熟的最新研究成果。如蓝海战略、企业社会责任、企业制度、核心能力、国际化、危机管理等方面的内容。

3. 调整总体难易度，做到难度相当。删节或简化部分难度较大的章节，尽可能做到难度均一，便于学习和讲授。

4. 完善相关配套资源。更新了部分案例和阅读知识；补充和完善了辅助教学材料。章后所引用的案例都尽可能标注了改编的出处，部分流传较广、引用较为频繁、改动较大的引导案例和插入例证，无法一一标明出处，在此谨向所有案例的初始作者致以真诚的谢意。

感谢周燕、苏雪梅、金淑霞、吴特、史曲平、葛建华、万千等在本书改版过程中协助做的大量工作。中国人民大学出版社的诸位编辑为此书付出了辛勤劳动，谨致真诚谢意。

编教材需要厚积薄发，举重若轻，变深奥复杂为浅显简洁，从学生使用方便出发而非我行我素。无奈学养有限，虽心有余而力不足，恳请读者不吝指正。

王利平

中国人民大学商学院

目 录



000000
000.00

第 1 篇 绪论

第 1 章 管理的历史发展	(3)
第 1 节 古典管理理论	(4)
第 2 节 近代管理的发展	(8)
第 3 节 当代管理理论	(10)
第 4 节 管理历史演进的规律和线索	(12)
案例分析 晋商——源远流长的山西商业资本	(15)
第 2 章 组织管理基本原理	(18)
第 1 节 个体层次的基础知识	(18)
第 2 节 正式组织和非正式组织	(24)
第 3 节 组织平衡	(30)
第 4 节 管理的概念与职能	(33)
案例分析 一个成功企业家的难题	(35)

第 2 篇 企业环境管理

第 3 章 企业环境管理概述	(41)
第 1 节 企业与环境的关系	(42)
第 2 节 企业环境管理的基本目的	(44)
第 4 章 企业目标与竞争战略	(48)
第 1 节 企业目标与企业战略	(48)
第 2 节 企业基本竞争战略	(56)
第 3 节 差异化战略	(62)
第 4 节 经营资源	(68)
案例分析 海底捞：“上帝的感觉”	(73)
第 5 章 多元化经营战略	(75)
第 1 节 环境变化与经营范围	(75)
第 2 节 多元化经营战略	(77)



第3节 企业经营方向和经营结构选择	(83)
第4节 资源配置	(87)
案例分析 三菱集团	(94)
第6章 国际化经营战略	(96)
第1节 国际化经营的动机和过程	(96)
第2节 国际化经营环境分析	(99)
第3节 企业跨国经营战略	(105)
案例分析 星巴克: 打造全球品牌	(108)
第7章 企业制度与公司治理	(110)
第1节 企业及企业制度	(111)
第2节 企业形态	(114)
第3节 公司治理	(120)
案例分析 罗罗公司的治理模式	(125)
第8章 企业外部关系协调	(128)
第1节 企业的外部关系与社会责任	(128)
第2节 利益相关群体关系协调	(136)
案例分析 强生公司的“泰诺事件”	(145)
第3篇 企业组织管理	
第9章 企业组织管理概述	(151)
第1节 组织管理的基本问题	(152)
第2节 正式化的机制	(154)
第3节 组织管理的职能	(159)
第10章 组织结构与制度规范	(163)
第1节 组织结构设计	(163)
第2节 组织结构形式选择	(172)
第3节 制度规范	(179)
案例分析 远大集团的制度化管理	(187)
第11章 计划与控制	(189)
第1节 计划与控制	(189)
第2节 计划系统	(191)
第3节 控制系统	(197)
第4节 计划与控制的工具	(202)
案例分析 某机床厂的目标管理实施过程	(208)
第12章 激励	(210)
第1节 激励的作用机制	(210)
第2节 激励理论模式	(214)
第3节 激励系统设计	(221)

案例分析 怎样搞好突击加班	(226)
第 13 章 领导	(227)
第 1 节 领导的基础	(227)
第 2 节 领导的有效性和领导方式	(233)
第 3 节 沟通	(244)
案例分析 卓越领袖——通用电气公司总裁：杰克·韦尔奇	(256)
第 14 章 企业文化	(259)
第 1 节 企业文化的构成和功能	(259)
第 2 节 企业文化的形成	(265)
案例分析 联想——文化制胜	(272)
 第 4 篇 变革与发展过程管理	
第 15 章 变革与发展过程管理概述	(277)
第 1 节 企业发展中的矛盾和变化	(277)
第 2 节 企业发展与惯性	(279)
第 3 节 权变管理	(281)
第 16 章 模式转换与革新	(284)
第 1 节 模式转换	(284)
第 2 节 成熟与革新	(288)
案例分析 杜邦公司组织机构的改革	(298)
第 17 章 发展过程管理	(301)
第 1 节 发展过程的特点	(301)
第 2 节 发展过程管理	(306)
案例分析 IBM 公司的发展变革	(313)
第 18 章 风险管理	(316)
第 1 节 风险管理概述	(316)
第 2 节 风险识别与预警	(319)
第 3 节 预防体系和预防策略	(321)
第 4 节 风险管理组织	(323)
第 5 节 危机管理	(325)
案例分析 埃克森公司原油泄漏事件	(328)

第 1 篇

绪 论

- >>> 第 1 章 管理的历史发展
- >>> 第 2 章 组织管理基本原理

本章要点

- 历史上的管理实践
- 泰罗——科学管理原理
- 法约尔——管理职能及一般管理
- 韦伯——理想的行政组织理论
- 巴纳德——一般组织管理原理
- 梅奥——早期人际关系学说
- 当代管理理论的流派
- 管理发展的新趋势
- 管理历史演进的规律和线索

自从有了人与人之间的社会生活，就有了管理的实践和经验总结。管理经验、管理思想的历史与人类的历史一样古老。有关管理的理论和知识体系，是人类在长期实践、长期积累的基础上形成的。

管理的思想和智慧可以从广义和狭义两种角度把握。广义上，管理学是人类从所有集体化、社会化行为中积累起来的一般的人文科学。自从有了人的社会生活，就有了管理的实践，进而产生了关于管理的学说。

狭义的管理学指一个世纪以来，特别是近代工业革命以来主要通过自然科学分析方法调查、试验、研究、提炼归纳形成的理论和知识体系。近代管理学是在自然科学发展到一定程度，伴随着工业革命和市场经济的出现而产生和发展起来的。在西方主流的管理学观点看来，泰罗科学管理理论出现之前的阶段称为史前时期，自泰罗率先在管理研究中采用试验、分析方法开始，管理学逐渐成为一门科学。

到目前为止，管理学的历史发展经过了史前的积累、古典管理理论、近代管理的发展、当代管理理论等几个大的发展阶段。



第1节 古典管理理论

今天是历史的继续和延伸。在近代意义上的科学管理出现之前,人类已经有了漫长的管理实践,积累了丰富的管理经验和智慧。

一、史前的积累

管理的产生、发展和日益积累,发端于人类生存和组织生活的现实需要。

概而言之,历史上的管理实践主要发端于四个方面:解决生存需要的大规模集体活动实践,政治控制、社会管理实践,战争过程,以及宗教的世界。

从都江堰、万里长城、金字塔等著名大型工程的历史遗迹中,我们可以看到当时人类为生存所迫组织大规模集体协作活动的实践和成就。从历史上最早的几种发达文明中,可以看到国家管理统治的思想和智慧,孔、孟、老、庄诸子百家的管理思想,马基雅维利的《君主论》,古罗马帝国的管理实践,都是这方面的证明。《孙子兵法》、克劳塞维茨的《战争论》等著名军事、战略文献反映了人类在军事方面的实践和成就。在西方国家的历史上,宗教对个人生活的控制和影响在一定时期、某种程度上超过了国家和政府,在管理方面有更突出的成就。

与历史上人类的管理智慧和经验积累相比,应该说我们的了解还远远不够,特别是中华民族5 000年漫长历史岁月积累形成的管理经验和智慧的宝藏,有待我们去发掘和整理。

史前的管理实践和管理思想为工业革命以来的近代管理科学发展奠定了坚实的基础,主要表现在:

(1) 人类在集体协作、社会化活动实践中积累起来的管理思想和管理经验为人类认识管理过程奠定了理解的基础。

(2) 商品交换、商业的发展及其带来的“交换的逻辑”成为近代资本主义制度的基础,为企业管理的发展提供了制度背景。

(3) 近代自然科学发展开创的以试验、分析方法为特征的方法论,为管理研究提供了方法论基础。

(4) 工业革命及近代工厂制度在全球的普及和飞速发展,对管理技术进步提出了迫切而现实的需要。

二、古典管理理论

(一) 泰罗——科学管理理论

泰罗(F. Taylor, 1856—1915),美国著名管理实践家、管理学家,科学管理之父。

泰罗 1856 年出生于美国费拉德尔菲亚一个富裕的律师家庭。青年时代的他因眼疾中途退学,进入一个小机械厂当学徒工,从事机械和模型制造工作。1878 年起进入费拉德尔菲亚的米德维尔钢铁厂当机械工人,到 1890 年时,从普通工人升至总工程师。1890—1893 年间,在一家制造纸板纤维的制造投资公司任总经理。后来独立开业,从事管理咨询和科学管理的推广应用工作。

泰罗从小喜欢思考和钻研问题,对任何事情都想找出“一种最好的方法”。在米德维尔钢铁厂工作期间,他感到当时的管理层不懂工作程序、劳动节奏和疲劳因素对劳动生产率的影响,工人缺乏训练,没有正确的操作方法和适用的工具,大大影响了劳动生产率的提高。为了改进管理,从 1880 年起,他开始试验和研究,逐步形成后来被称为“科学管理”或“泰罗制”的管理理论和制度。

泰罗制的要点包括:

1. 科学管理的中心问题是提高劳动生产率。为此,泰罗通过科学的观察、记录和分析,致力于“时间动作研究”,探讨提高劳动生产率的最佳方法,制定出合理的日工作量。
2. 为了提高劳动生产率,需要挑选和培训一流的工人。所谓一流的工人,是指适合某种工作并且愿意努力工作的工人。
3. 要使工人掌握标准化的操作方法,使用标准化的工具、机器和材料,在标准化的工作环境中操作。
4. 采用刺激性的工资报酬制度激励工人努力工作。这主要通过制定合理的工作定额,实行差别计件制:完成任务正常报酬,未达到标准低酬,超标准高酬,根据工作表现衡量等基本措施实现。
5. 工人和雇主两方面都应当来一次“精神革命”。双方合作,共同致力于提高劳动生产率,把“蛋糕”做大,即使不改变分配比例也同时有利于双方。劳资双方应变对立为合作,共同为提高劳动生产率而努力。
6. 把计划职能和执行职能分开,以科学工作方法取代经验工作方法。
7. 实行职能工长制。一个工长负责一方面的职能管理工作,细化生产过程管理。
8. 管理控制中实行例外原则。即日常事务授权部下负责,管理人员只对例外事项(重大事项)保留处置权。

以泰罗为杰出代表的科学管理运动,解决了工业化初期企业发展中迫切需要解决的、具有普遍价值的劳动生产率问题,为工业化初期的企业发展作出了巨大贡献。泰罗率先在管理实践和管理问题研究中采用观察、记录、调查、试验等近代科学分析方法,开创了科学管理的先河,奠定了科学管理的坚实基础,成为名副其实的“科学管理之父”。

(二) 法约尔——管理职能及一般管理

法约尔(H. Fayol, 1841—1925),法国著名管理实践家、管理学家,古



典管理理论创始人之一。

法约尔 1841 年出生于法国一个富裕的资产阶级家庭。1860 年从圣艾蒂安矿业学院毕业后,在康门塔里—福尔香包矿业冶金公司度过了 58 年的职业管理生涯。他从一个采矿工程师逐步晋升到总经理,担任总经理职务达 30 年之久。

法约尔具有长期从事高层管理工作的经历,对全面管理工作具有深刻的体会和了解,积累了丰富的经验和智慧。他在其代表作《工业管理与一般管理》中提出的一般管理理论对西方管理理论的发展具有重大影响,成为管理职能、管理过程学派的理论基础。

1. 六种经营活动。法约尔认为经营和管理是两个不同的概念。经营是引导一个组织趋向一定目标。经营包含六种活动:技术活动(生产)、商业活动(交换活动)、财务活动(资金的筹集、控制和使用)、安全活动(财物和人身的安全)、会计活动(记账、算账、成本核算和统计等)、管理活动(计划、组织、指挥、协调、控制)。

2. 五大管理职能。法约尔指出,人们对前五种活动了解较多,但对管理活动知之甚少。管理包含计划、组织、指挥、协调和控制等五大职能。管理是一种专业性、技术性很强的工作和过程。管理是一种具有一般性的,适用于企业、事业单位和行政组织的职能。管理具有可概念化、可理论化、可传授的特点,应该大力发展管理教育。

3. 14 条管理原则。法约尔提出了著名的 14 条管理原则,至今仍有重要的实践指导意义。这些原则包括:(1) 劳动分工原则;(2) 权力与责任对等原则;(3) 纪律原则;(4) 统一指挥原则;(5) 统一领导原则;(6) 个人利益服从整体利益原则;(7) 员工报酬原则;(8) 集权原则;(9) 等级系列原则;(10) 秩序原则;(11) 公平原则;(12) 人员稳定原则;(13) 首创精神原则;(14) 团结合作原则。

法约尔第一个明确提出管理的五大要素或五大职能,提出管理是一种专业化的、具有一般性的工作,为管理过程的研究奠定了基础。他提出的关于管理五大要素或五大职能的思想,成为后来人们认识管理职能和管理过程的一般性框架。

(三) 马克斯·韦伯——理想的行政组织理论

马克斯·韦伯(Max Weber, 1864—1920),德国著名思想家、社会学家。

马克斯·韦伯提出的通常称作“官僚制”、“科层制”或“理想的行政组织”的理论,对工业化以来各种不同类型组织产生了广泛而深远的影响,成为现代大型组织广泛采用的一种组织管理方式。马克斯·韦伯被誉为“组织理论之父”。

1. 权威的基础。理想的行政组织理论,其实质在于以科学确定的、“法定的”制度规范为组织协作行为的基本约束机制,主要依靠外在于个人的、科学

合理的理性权威实行管理。

在人类组织管理历史上,由于管理所依托的基本手段不同,曾经有不同类型的权威关系和相应的管理方式。早期组织管理中多依靠个人的权威,以传统的权威和“神授”的超凡权威为基本的控制手段。马克斯·韦伯指出,组织管理过程中依赖的基本权威将由个人转向“法理”,以理性的、正式化的制度规范为权威中心实施管理。

2. 官僚制的特征。官僚制的主要特征有:

(1) 在劳动分工的基础上,规定每个岗位的权力和责任,把这些权力和责任作为明确规范而制度化。

(2) 按照不同职位权力的大小,确定其在组织中的地位,形成有序的等级系统,以制度形式巩固下来。

(3) 明确规定职位特性以及该职位对人应有能力的要求,根据技术资格挑选组织成员。

(4) 管理人员根据制度规范赋予的权力处于拥有权力的地位,原则上所有人都服从制度规定,而不是服从于某个人。

(5) 在实施管理时,每个管理人员只负责特定的工作;拥有执行自己职能所必要的权力;权力受到严格的限制,服从有关章程和制度的规定。

(6) 管理者的职务是他的职业,他有固定报酬,有按业绩表现晋升的机会,应忠于职守而不是忠于某个人。

3. 官僚制的优越性。官僚制的优越性在于:

(1) 实现了个人与权力相分离。官僚制摆脱了传统组织的随机、易变、主观、偏见的影响,具有比传统组织优越得多的精确性、稳定性、连续性和可靠性。

(2) 体现了理性精神和合理化精神。在典型的官僚制中,存在一个具有连续性的规章制度网,涉及组织管理过程的许多主要方面,它给每项工作确定了清楚、全面、明确的职权和责任,从而使组织运转和个人行为尽可能少地依赖人的因素。

(3) 适合工业革命以来大型企业组织的需要。早期传统的组织过分依赖血缘关系、裙带关系、人身依附关系等传统人际关系纽带,采用任意、主观、多变的管理方式,不适合大型企业组织管理的要求。工业化以来,现代工商企业组织规模大、分工细、层次多,需要高度统一,由准确、连续、稳定的秩序来保证。

马克斯·韦伯深刻揭示了管理过程中制度权威的地位,奠定了制度化管理的基础,奠定了现代管理的一个基本方面。更为重要的是,他在理想的行政组织理论中倡导的理性精神和合理化精神,揭示了科学管理的精髓。

古典管理时期的三个主要代表人物,为管理学奠定了坚实的基础。泰罗率先在管理研究中采用近代科学方法,开管理研究中采用科学方法之先河。法约尔明确管理是企业的一种基本活动,其过程或职能为计划、组织、指挥、协

调、控制,为研究管理过程打下了坚实的基础。马克斯·韦伯的官僚制理论,提出最适合于企业组织发展需要的组织类型和基本管理精神,成为各类大型组织的“理想模型”,同时揭示了管理的理性精神和合理化精神。这一时期管理的实践和研究,为管理的进一步发展打下了坚实的基础。

继泰罗科学管理理论广泛传播和应用之后,采用科学方法研究和解决管理问题蔚然成风。经过一个时期的积累,管理的发展进入新阶段。

第2节 近代管理的发展

经历了古典管理理论的发展和传播,进入20世纪三四十年代,管理学步入新的发展时期。这一阶段最突出的成果,是以巴纳德、西蒙、马奇为代表的近代组织管理理论和由梅奥发端的早期人际关系学说——行为科学理论。

一、巴纳德——一般组织管理原理

切斯特·巴纳德(C. I. Barnard, 1886—1961),美国人,出生于美国马萨诸塞州马尔登。巴纳德在哈佛大学读完了经济学课程后,1909年进入美国电话电报公司就职,先后担任很多管理职务,直到任新泽西贝尔电话公司总经理。巴纳德还曾在若干公共机构任职。他的代表作是1938年出版的《经理人员的职能》。

巴纳德在管理理论上有以下主要思想。

1. 组织论的管理理论。巴纳德理论总的特征是组织论的管理理论,即以组织为基础分析和说明管理的职能和过程。其理论结构为:个体假设→协作行为和协作系统理论→组织理论→管理理论(见图1—1)。比起管理的过程和职能来,更侧重于说明管理的基础和管理的原理。

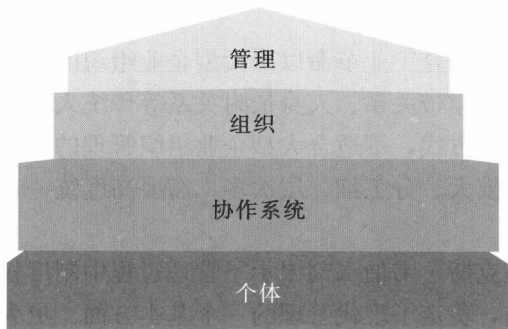


图1—1 巴纳德理论的结构

2. 正式组织与非正式组织。在对个体基本特征和协作过程进行分析的基础上,巴纳德提出了著名的正式组织和非正式组织理论。该理论认为,正式组

织是两个或两个以上个人的有意识协调的行为或力的系统，而非正式组织是个人相互接触中无意识地带有体系化、类型化特征的多种心理因素的体系。

正式组织包含协作意愿、共同目标、信息沟通三个基本要素。正式组织与非正式组织互为条件、相互制约、相互促进，组织是正式组织侧面与非正式组织侧面的统一。

3. 组织平衡。组织维持其生存和发展必须实现三个方面的平衡：（1）组织内部个人和整体之间的平衡，其关键在于组织成员为组织所作贡献与从组织获得的各种诱因之间的比较。（2）组织与环境之间的平衡，其关键在于组织目标的选择和组织目标的实现两种过程。（3）组织动态平衡，即在内外各种因素变化的前提下，打破旧的平衡、建立新平衡的过程。

组织平衡是组织与管理之间的联结环节。

4. 管理人员的职能。管理人员最根本的职能是协调，实现组织三方面的平衡。管理人员有三方面的基本职能：建立和维持一个信息联系的系统；从组织成员那里获得必要的努力；规定组织的共同目标。

除此之外，管理人员还要有领会组织的整体及其有关形势，把握管理过程的本领。

巴纳德开创的组织管理理论研究，揭示了管理过程的基本原理。经西蒙（H. A. Simon）、马奇（J. G. March）、赛尔特（R. M. Cyert）等人的进一步发展，形成了管理学领域的组织管理流派，对当代管理学体系产生了重要影响。巴纳德被誉为近代管理理论的奠基人。

二、梅奥——早期人际关系学说

梅奥（G. E. Mayo, 1880—1949）是原籍澳大利亚的美国行为科学家，他与罗特利斯伯格（F. G. Roethlisberger, 1898—1974）通过霍桑试验，提出著名的“早期人际关系学说”，开辟了行为科学研究的道路。

1. 霍桑试验。从1924年开始，美国西方电气公司在芝加哥附近的霍桑工厂进行了一系列试验。这些试验最初的目的是根据科学管理原理，探讨工作环境对劳动生产率的影响，但试验过程中出现的一些结果，出乎研究者事前的预料和假设。如照明试验中，不论照明度提高还是降低，劳动生产率都上升了，当时试验主持者无法对此给出合理解释。出于一个偶然的机会，从1927年起，梅奥和罗特利斯伯格参加到该项试验中，研究心理和社会因素对工人劳动过程的影响。试验完成后，梅奥和罗特利斯伯格1933年出版了试验报告《工业文明的人类问题》，总结了霍桑试验的研究工作。

2. 工人是社会人。工厂的工人不是单纯追求金钱和物质收入的“经济人”，他们还有心理上和社会方面的感情需要，是“社会人”。他们有诸如友情、安全感、归属感等方面的需要。试验中发现，比起照明度的变化来，工人受管理者重视的感觉更能调动其工作积极性。管理过程中要重视工人作为社会