



Business
Administration
Classics

21世纪工商管理系列教材

贾旭东 主编

现代企业管理

Modern Enterprise
Management

 中国人民大学出版社



21世纪工商管理系列教材

贾旭东 主编

现代企业管理

Modern Enterprise
Management

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/贾旭东主编. —北京:中国人民大学出版社,2014. 10
21世纪工商管理系列教材
ISBN 978-7-300-20024-8

I. ①现… II. ①贾… III. ①企业管理—高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 231919 号

21 世纪工商管理系列教材

现代企业管理

贾旭东 主编

Xiandai Qiye Guanli

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)

010-62511770(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 北京密兴印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

版 次 2014 年 10 月第 1 版

印 张 25.25 插页 1

印 次 2014 年 10 月第 1 次印刷

字 数 532 000

定 价 42.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

随着人类社会的快速发展、经济全球化进程的加快，我国经济与世界经济的融合程度在不断加深，企业经营的外部环境正在发生重大变化，新的形势对企业的生产技术和经营管理提出了一系列的挑战。现代企业的生产经营活动不仅受到政治、经济、科学技术和文化各方面因素的影响，还涉及部门之间、地区之间、企业之间以及国家、企业和个人之间一系列的经济关系。现代企业一般规模较大，管理的内容广泛、层次繁多，生产技术和产品复杂，劳动分工日益精细，生产的社会化程度越来越高，要管好这样的企业，就必须以现代管理科学理论为指导、以实践经验为借鉴，因此，管理是企业永恒的主题。在市场经济条件下，管理水平的高低直接决定一个企业发展的快慢、好坏和持续性。企业只有加强内部管理、着力进行管理创新，才能适应新形势和新要求，在激烈的市场竞争中求得生存和发展。尽管企业的内外部环境以及各种具体的管理活动千差万别，不同管理方法的运用各有要求，但企业管理者在处理经营管理问题时，都体现一定的规律、遵循一定的规则、采用一定的方法，这些基本规律、规则和方法就是现代企业管理研究的对象。

在过去的 30 多年中，我国的改革开放取得了举世瞩目的成就。在我国市场经济体制日趋完善，市场化、全球化水平越来越高的同时，我们也应认识到，由于我国企业还极度缺乏管理知识和经验，尤其缺乏大量优秀的企业管理人才，迫切需要在现代企业管理方面获得系统的理论和方法指导，因而企业管理问题已成为我国企业普遍面临的重大问题。在这样的背景下，越来越多的学者投身于企业管理的研究，越来越多的商学院、管理学院纷纷开设与现代企业经营相关的课程，着力为企业培养高素质的管理人才，现代企业管理学就在这样的背景下受到越来越多的关注。

现代企业管理是一门应用性、综合性的管理学科，是以企业管理为研究对象，研究企业管理基本规律的科学。它不是基础理论科学，而是为了指导管理实践而产生的应用科学；它不限于管理的某一领域和学科，而是综合有关企业管理各学科的研究成果而形成的多学科交叉的综合性学科，用以指导企业经营管理的实践。

本教材是在编者多年来从事现代企业管理相关课程教学和研究的基础上，参考国内外有关教材、专著和论文编写而成的。为适应企业管理发展的新趋势，本教材力求反映企业管理领域最新的理论研究成果和实践经验，以期能为提高我国企业的管理水平起到积极的推动作用。本教材的目标读者为大学本专科学生，同时兼顾企业管理实务工作者及对现代企业管理感兴趣的读者学习参考之用。

本教材的突出特点是从我国企业管理的需求出发，力求将现代企业管理各领域的知识

综合起来,将理论前沿性和实务操作性相结合,使读者能够从这一本教材中系统全面地掌握企业管理各学科的知识和工具。在内容和体系结构上,本教材以战略管理理论及方法为核心,以企业中各基本管理职能为主线,充分体现各基本管理职能在实现企业战略中所扮演的角色,从而为企业的经营管理提供系统的理论和方法。本教材强调对学习基本理论、思想和方法的指导,贯穿案例教学,为培养现代企业经营管理人才服务。本教材以全新的体系和框架,将现代企业管理理论研究的最新成果和方法与企业实践的最新成就紧密结合,使读者能够全面了解和掌握现代企业管理的最新知识和技能,培养企业管理者正确的思维和行为方式,具备在现代企业中进行高效管理的基本能力。

本书分为19章,第1章简要介绍了管理职能和管理思想等基础知识;第2章对与企业相关的概念及理论进行了阐述;第3章探讨了企业在经济全球化的背景下如何进行跨文化管理的问题;第4章到第19章分别从企业的组织、战略、品牌与市场营销、研发、生产运作、质量、物流与供应链、项目、服务、财务、人力资源、信息与知识、企业文化、公共关系、创业及创新等管理方面系统介绍了企业管理的基本理论与方法,为读者从事企业管理实践提供了全面的指导。

本教材的撰写是一个团队合作的过程,由主编提出全书框架、体例和写作思路,课题组成员分工完成初稿并在主编指导下多次修改,最后由主编再次修改、统稿和定稿。初稿撰写分工如下:第1,2,3章:郝刚;第4,5章:赵中强;第6,17章:刘龙;第7,18,19章:苏红伟;第8,10章:王明福;第9,13章:王多仁;第11,12章:韩杰;第14,16章:朱焕卿;第15章:肖桂芳。在统稿过程中,郝刚协助主编做了大量工作,一并致谢!

本书能够顺利与读者见面是与方方面面的支持和帮助分不开的。首先要感谢兰州大学管理学院院长包国宪教授在百忙中审读了全书框架与提纲,提出了宝贵的意见和建议。他的管理思想推动了兰州大学管理学院的迅猛发展,也给我们进行现代企业管理的研究和教学给予了极大的支持、帮助和启迪。同时,感谢兰州大学管理学院的各位领导和同事创造了一个上下一心、团结合作、切磋砥砺、精益求精的工作氛围,使我们不断求知和进步。感谢中国人民大学出版社工商管理出版分社诸位编辑,尤其是丁一,他在本书构思与写作过程中都提出了大量宝贵意见,使本书的框架更加优化、内容更加完善,本书能够顺利面世离不开他们的辛勤付出。

还要说明的是,在本书的写作中,我们直接或间接地参阅了大量国内外文献资料,虽然书后列举尽量全面,但仍难免有所疏漏,特此致谢。

由于作者能力与水平有限,加之时间仓促,书中定有不足、偏差甚至谬误,恳请广大读者批评指正。

贾旭东

第1篇 企业管理概论

第1章 管理概论	3
第1节 管理基本原理	4
第2节 西方管理理论发展史	6
第3节 中国古代管理思想	11
第4节 管理职能	15
第2章 企业与企业管理	23
第1节 企业的概念与类型	23
第2节 企业发展史	27
第3节 现代企业制度	29
第4节 企业管理与企业管理者	31
第5节 企业伦理与社会责任	34

第2篇 环境、组织与战略

第3章 跨文化管理	41
第1节 经济全球化	42
第2节 文化与管理	43
第3节 跨文化管理理论与方法	47
第4章 组织管理	56
第1节 组织与企业组织	56
第2节 企业组织设计	58
第3节 企业组织变革	70
第5章 战略管理	77
第1节 企业战略管理概述	77
第2节 战略环境分析与竞争情报	80
第3节 战略制定与决策	84



第4节 战略实施与控制	94
-------------------	----

第3篇 市场与运营

第6章 品牌管理与市场营销	103
第1节 品牌战略与品牌定位	103
第2节 消费者研究与市场调查	108
第3节 营销战略与市场细分	112
第4节 营销管理与客户关系管理	117
第7章 研发管理	125
第1节 研发战略	126
第2节 研发管理	128
第3节 技术管理	136
第8章 生产运作管理	143
第1节 生产运营战略	143
第2节 生产和服务设施选址与布置	146
第3节 生产计划与控制	154
第4节 生产运作过程与组织	156
第5节 现场管理与生产设备维修管理	160
第9章 质量管理	166
第1节 质量战略与质量管理	167
第2节 质量管理体系构建	170
第3节 质量管理工具与方法	175
第10章 物流与供应链管理	192
第1节 物流与供应链战略	193
第2节 企业物流系统与管理	194
第3节 企业供应链管理	198
第4节 基于供应链的战略联盟	203
第5节 供应链采购与外包管理	205
第6节 供应链合同管理	206
第11章 项目管理	210
第1节 项目管理概述	211
第2节 项目的组织与控制	216
第3节 项目管理方法	223
第12章 服务管理	228
第1节 服务经济与 service 管理	228
第2节 服务开发与运营	234
第3节 服务质量管理	239

第4篇 资源与文化

第13章 财务管理	249
第1节 财务战略	249
第2节 财务会计	253
第3节 财务分析	256
第4节 筹资、投资与股利分配	267
第14章 人力资源管理	272
第1节 人力资源管理概述	273
第2节 工作分析与设计	277
第3节 招聘、测评与培训	282
第4节 生涯规划与激励	288
第5节 绩效考核与薪酬管理	292
第15章 信息管理与知识管理	299
第1节 信息化战略与知识管理战略	299
第2节 企业信息系统与信息管理	305
第3节 企业知识管理	313
第16章 企业文化管理	320
第1节 企业文化理论概述	321
第2节 企业文化建设	326
第17章 公共关系管理	332
第1节 企业公共关系战略	333
第2节 公关活动策划与执行	336
第3节 危机公关	341

第5篇 创业与创新

第18章 创业管理	351
第1节 创业与创业管理	352
第2节 创业融资与商业计划	356
第3节 创立期企业的组织与管理	369
第19章 创新管理	377
第1节 企业创新概论	378
第2节 企业创新管理	384
参考文献	391

第 1 篇

企业管理概论

第 1 章 管理概论

第 2 章 企业与企业管理

本章要点

本章主要介绍管理的基础知识，包括管理的基本原理、西方管理理论发展史、中国古代管理思想、管理职能等。管理的基本原理是对现实中的管理现象及其方法的抽象概括和高度总结，对于一切管理活动具有普遍的指导意义。了解管理理论的发展历史，有助于更好地指导管理实践。而计划、组织、领导、控制等管理职能的阐述，有助于了解组织内部的职责、权力及组织结构。

引例

联合包裹服务公司（UPS）雇用了15万员工，每天平均将900多万个包裹送到美国等180多个国家。为了实现公司的宗旨——在邮运业中办理最快捷的运送，UPS的管理者系统地培训了他们的员工，使他们能高效率地从事工作，以下以送货司机的工作为例。

UPS的工业工程师对每一位司机的行驶路线进行了时间的研究，并对每种送货、暂停和取货活动都设立了相应的标准。他们记录了红灯、通行、按门铃、穿过院子、上楼梯、中间休息喝咖啡甚至上厕所的时间，并将这些数据输入计算机中，从而给出每位司机在每天工作的详细时间标准。

为了完成每天取送130件包裹的目标，司机必须严格遵循工程师所设定的程序。当他们接近发送站时，他们松开安全带，按喇叭，关发动机，拉起紧急制动，把变速器推到空档，为送货车启动离开做好准备。然后，司机从驾驶室出来，右臂夹着文件夹和车钥匙，左手拿着包裹，记住包裹上的地址，以每秒3英尺的速度快步跑到顾客的门前，先敲门以免浪费时间。送完货后，他们在回到卡车上的路途中完成登录工作。这种刻板的时间表是不是看起来有点烦琐？也许是，但是，UPS却是世界上效率最高的公司之一。

资料来源：<http://jpkc1.zjbt.net.cn/glxyl/news.asp?id=564>。

第1节 管理基本原理

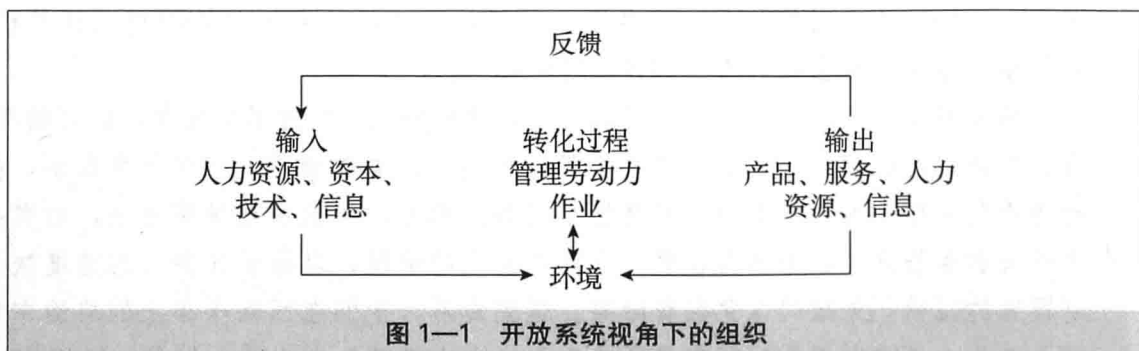
原理是指某种客观事物的实质及其运动的基本规律。管理原理是对现实中管理现象的抽象概括，是对管理工作的实质内容进行的科学总结，因而对管理活动具有普遍的指导意义。管理原理有狭义和广义之分：广义的管理原理包括管理的性质、过程、职能、方法等一系列内容；狭义的管理原理即指管理活动的指导思想和基本原则。本节主要从狭义角度阐述管理的基本原理，包括系统原理、人本原理、权变原理、责任原理和效益原理。

一、系统原理

系统原理不仅为认识管理的本质和方法提供了新的视角，而且它所提出的观点和方法广泛渗透到人本原理、责任原理、效益原理当中，从某种意义上说，在诸多管理原理中起着统率作用。

系统，是指由若干个相互联系、相互作用的部分组成，在一定的环境中具有特定功能的有机整体。在自然界和人类社会中，一切事物都可以看做一个系统。系统有两种基本类型：封闭系统和开放系统。其中，封闭系统（closed systems）不受环境影响，也不与环境发生相互作用。弗雷德里克·泰勒的人和组织的机械论观点基本上是一种封闭系统观点。相反，开放系统（open systems）认识到了系统与环境间的动态相互作用。

图1—1表示开放系统视角下的组织。对于企业来说，初始输入原料、劳动力、资本，然后转化为产品和服务，最后进行输出。系统的成功与否取决于其与环境之间交互作用的好坏，即与利益相关者之间的交互作用。这些利益相关者包括供应商、金融机构、政府机构和顾客等。管理者的主要任务是协调组织中各个部分以实现组织的目标。



二、人本原理

人本原理是指在一切管理活动中要坚持以人为核心，强调人的主观能动性，同



时,通过激励等手段充分调动和发挥员工的积极性及创造性,力求实现人的全面、自由发展,其实质就是充分肯定人在管理活动中的主体地位。

人本原理强调以人为核心,它不把人看做脱离其他管理对象而独立存在的要素,而是强调在管理系统中,财、物、信息等只有为人所掌握和利用,才有管理的价值。具体来说,管理的核心和动力都来自人的作用。

管理活动的目标、组织任务的制定和完成主要取决于人的积极性、主动性和创造性的调动及发挥。可见,人本原理讲求和解决的核心问题是人的积极性问题。

三、权变原理

权变就是相机而变、随机应变的意思。权变原理强调管理者在采取行动时,要根据具体环境的不同采取相应的管理方式,组织的管理应该根据其所处的内外部环境的不同而变化,每个组织的内在要素和外在环境的条件都各不相同,因而在管理活动中没有一成不变的、普遍适用的管理理论和方法。

权变原理是为适应经济活动全球化、组织规模化和组织环境复杂化等新形式对管理方式多样性和灵活性的要求而提出的。任何管理模式和方法都不可能是普遍最优的,而只能是在某种条件下最适合、最适用的,只有适合特定环境条件的管理模式和方法,才是最有效的。

四、责任原理

管理是追求效率和效益的过程。在管理过程中,要充分挖掘人的潜能,应在合理分工的基础上明确规定各部门及个人完成工作任务所必须承担的与此相应的责任。

1. 明确每个人的职责

挖掘人的潜能的最好办法是明确每个人的职责,在合理分工的基础上确定每个人的职位,明确各职位应承担的职责。

一般说来,分工明确,职责也会明确,但实际上两者的对应关系并非这样简单,因为分工一般只对工作范围作了形式上的划分,而对于工作的数量、质量、完成时间、效益等方面的要求,却不能完全体现。所以,应在合理分工的基础上,通过恰当的方式对每个人的职责予以明确规定。

2. 权限授予要合理

明确了职责,就要授予相应的权力,任何管理都要借助于一定的权力。例如日常下级许多事情都要请示上级,由上级来进行决策,当上级过多地对下级分内的工作作出批示的时候,实际上等于宣告此事下级不必完全负责。所以,明智的上级要把权力合理下放,由下级独立进行决策,自己在必要时给予适当的帮助和支持即可。

3. 奖惩宜分明、公正和及时

对每个人的工作绩效给予公正而及时的奖惩,有助于提高人的积极性,挖掘每个人的潜力,不断提高管理绩效。对每个人进行公正的奖惩,必须以准确的考核为

前提。若是考核不细致或者不准确，奖惩就难以做到恰如其分。因此，要明确工作绩效的考核标准。

五、效益原理

效益是管理的永恒主题，效益的高低直接影响着组织的生存和发展。效益是有效产出与投入之间的一种比例关系，可从社会和经济这两个不同角度理解，即社会效益和经济效益，两者既有联系也有区别。经济效益是追求社会效益的基础，而社会效益的追求又是促进经济效益的重要条件。两者的区别主要表现在：经济效益可以用若干个经济指标来进行计算和考核，而社会效益则难以计量，必须借助于其他形式。管理过程应把讲求经济效益和社会效益有机结合起来。

第2节 西方管理理论发展史

人类的生产活动都离不开管理。因此，管理活动的历史可以视为同人类历史一样悠久。西方管理理论的产生和发展过程，按照其出现的先后顺序可分为早期管理思想阶段、古典管理理论阶段、行为科学理论阶段和现代管理理论阶段。

一、早期管理思想阶段

17至18世纪，西方社会生产力迅速发展，社会的基本组织形式从家庭转向工厂，社会化大生产和现实的需要促进了管理思想的演变和发展。在这一阶段，活跃着一批卓有贡献的思想家、经济学家和管理学家。亚当·斯密在其巨著《国民财富的性质和原因的研究》中所阐述的分工理论对西方管理思想的发展产生了深远的影响。被誉为“人事管理的先驱者”的罗伯特·欧文不仅高度评价人这一因素在工业生产中所起的巨大作用，而且开展了大量的实践活动。查尔斯·巴贝奇进一步发展了斯密关于劳动分工的思想，并提出了一种固定工资加利润分享的分配制度，为现代劳动工资制度的发展作出了重要的贡献。虽然受历史环境的限制，早期的管理思想不够系统与全面，也没有形成专门的管理理论和学派，但这些思想是管理思想史上不可缺少的一环。此后许多著名管理学家正是在这些思想的基础上发展了自己的管理理论，形成了独特的管理流派。

二、古典管理理论阶段

古典管理理论产生于19世纪末，它主要包括美国的泰勒及其追随者所倡导的科学管理理论、法国的法约尔所提出的一般管理理论及德国的韦伯提出的行政组织理论。尽管这些不同的管理理论产生于不同的国家，但是它们都有一个共同的特征，即强调用科学的方法进行管理。

（一）科学管理理论

科学管理理论着重研究如何提高单个工人的生产率的问题。弗雷德里克·泰勒

的《科学管理原理》一书阐述了科学管理理论——应用科学方法确定从事一项工作的“最佳方法”。它的内容很快被世界范围的管理者普遍接受，确立了他作为科学管理之父的地位。

泰勒提出的管理理论主要包括几个方面：(1) 工作定额。即把操作分解为基本动作，再测定工人完成这些基本动作所需的时间，制定出有科学根据的合理的日工作量。泰勒在伯利恒钢铁公司进行了有名的搬运生铁块试验，证明了工作定额原理的正确性。(2) 标准化。要求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，并使作业环境标准化，这就是所谓的标准化原理。泰勒在伯利恒钢铁公司做过有名的铁锹实验，这是工具标准化的典型事例。(3) 能力与工作相适应。为了提高劳动生产率，为工作挑选第一流的工人。(4) 差别计件工资制。通过时间和动作研究来制定有科学依据的工作定额；实行差别计件工资制来鼓励工人完成或超额完成工作定额；根据工人的实际工作表现而不是工作类别来支付工资。(5) 计划职能与执行职能相分离。泰勒主张把计划职能同执行职能分开，由专门的计划部门承担计划职能，由所有的工人和部分工长承担执行职能。

泰勒的思想激起了人们研究和发展科学管理方法的热情，他的最杰出的追随者是弗兰克·吉尔布雷斯夫妇和甘特。

(二) 一般管理理论

与科学管理同时代的另一批思想家也在思考管理问题，不过他们所关注的焦点是整个组织。在发展更一般的管理理论方面，即解释管理者的工作是什么以及有效的管理由哪些要素构成方面，他们发挥了重要作用。由于他们的著作为当代管理和组织思想建立了框架，故他们通常被称为古典理论家，其中的杰出代表是亨利·法约尔和马克斯·韦伯。

法约尔把管理看做一组普遍的职能，即计划、组织、指挥、协调和控制。其关注的是所有管理者的活动，并且把自己的个人经验上升为了理论。他强调管理是工商企业、政府甚至家庭中所有涉及人的管理的一种共同活动。法约尔的理论主要体现在他对管理职能的划分和管理原则的归纳上，其认为企业的基本活动是：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。法约尔还提出了14条一般管理原则，具体内容如下：

(1) 工作分工。这条原则与亚当·斯密的劳动分工原则是一致的，专业化使雇员的工作更有效率。

(2) 职权。管理者必须有命令下级的权力，职权赋予管理者的就是这种权力。但是，责任应当与权力对等，凡行使职权的地方，就应当建立起责任。

(3) 纪律。雇员必须遵守组织的规则，良好的纪律是卓越领导者所造就的。对管理者与工人间关系的清楚认识关系到组织的规则。另外，要合理运用惩罚措施以规范组织行为。

(4) 统一指挥。每一个雇员应当只接受来自一位上级的命令。

(5) 统一领导。具有同一目标的组织活动，应当在同一位管理者的领导下进行。

(6) 个人利益服从整体利益。任何雇员个人的利益，不应当置于组织整体的利益之上。

(7) 报酬。对工作人员的服务必须付给公平的工资。

(8) 集中。集中是指下级参与决策的程度。决策制定是集中还是分散，只是一个程度的问题，管理者的主要任务是找到在每种情况下最适合的集中程度。

(9) 等级链。信息应当按等级链传递。但是，如果遵循等级链原则会导致信息传递的延迟，则允许横向交流。

(10) 秩序。人员和物料应当在恰当的时间处在恰当的位置上。

(11) 公平。管理者应当和蔼、公平地对待下级。

(12) 人员的稳定。管理当局应当提供有规则的人事计划，并保证有合适的人选填补空缺的职位。

(13) 首创精神。允许雇员发起和实施他们的计划，将会极大地调动他们的热情。

(14) 团队精神。鼓励团队精神将会在组织中建立起和谐团结的氛围。

(三) 行政组织理论

在 20 世纪早期，韦伯发展了权威结构理论，并描述了一种官僚行政组织的理想组织模式，这是一种体现劳动分工原则及非个人关系的组织模式。韦伯认为，尽管这种理想的官僚行政组织在现实中是不存在的，但它代表了现实世界中一种可供选择的重组方式。他的理论设计成为今天许多大型组织的原型，韦伯的理想官僚行政组织结构的特征主要有以下几个方面：

(1) 劳动分工。工作应分解成简单的、例行的和明确定义的任务。

(2) 职权等级。职位应当按等级来划分，每个下级应当接受上级的监督和控制。

(3) 正式的选拔。所有的组织成员都是按照经过培训、教育或考试取得的技术资格选拔的。

(4) 正式的规则和制度。为了确保一贯性和全体雇员的活动，管理者必须制定正式的组织规则。

(5) 非人格性。规则和控制实施具有一致性，避免雇员个人偏好的影响。

(6) 职业定向。管理者是职业化的，并不是所管理单位的所有者，他们领取固定工资，并在组织中寻求实现职业生涯方面的成就。

三、行为科学理论阶段

行为管理理论形成于 20 世纪 20 年代，早期称为人际关系学说，以后发展为行为科学，即组织行为理论。

(一) 人际关系理论

早期的行为科学即人际关系学说着重研究员工在生产中的人际关系，研究作为社会人的员工及其社会需要的满足问题。这一时期最著名的是梅奥的霍桑试验，梅

奥在试验的基础上提出了人际关系理论。

霍桑试验是在西方电气公司设在伊利诺伊州西塞罗的霍桑工厂中实施的，此项研究始于1924年。最初，研究是由西方电气公司的工业工程师设计的，目的是检查不同的照明水平对工人生产率的影响。研究人员建立了试验组和对照组，试验组被给予不同的照明强度，而对照组则保持原有的照明强度不变。工程师原来认为产量与光线亮度有直接关系，但是，他们发现当试验组的亮度增加时，两个组的产量都增加了。更令工程师惊异的是，当试验组亮度水平下降时，两个组的生产率继续提高。事实上，只当光线亮度降至月光的水平时，试验组的生产率才有所下降。虽然工程师得出结论，照明强度与生产率没有直接关系，但他们并不能解释所目睹的工人的行为。

1927年，西方电气公司的工程师邀请哈佛大学的埃尔顿·梅奥教授作为顾问加入研究。于是试验又重新开始，一直持续到1932年。新的试验包含大量方案，其中有工作的重新设计，改变工作周和工作日的长度，在工作中间引入休息时间，以及个人工资计划和群体工资计划的比较等。例如，其中一项试验设计用于评估群体计件奖金制度对群体生产率的影响。结果表明，奖金计划对工人生产率的影响小于群体压力的影响。由此得出结论，群体的社会准则或标准是决定工人个人行为的关键要素。

（二）需要层次理论

马斯洛在《动机与个性》一书中提出人的需要有五个层次：生理需要、安全需要、社会需要、尊重需要、自我实现需要。马斯洛的需要层次理论主要研究有关人的需要动机和激励的问题。他指出需要具有层次性，要有层次地调动其积极性。马斯洛还将这五种需要划分为高和低两个层次。生理需要与安全需要称为较低层次的需要，而社会需要、尊重需要与自我实现需要称为较高层次的需要。高层次需要是从内部使人得到满足，而低层次需要则主要是从外部使人得到满足。

马斯洛的理论得到了普遍认可，这主要归功于其简单明了、易于理解、具有内在逻辑性的特点。然而，由于这一理论缺乏实证基础，众多的研究并未对其提供验证性的支持。

（三）人性假设理论

弗雷德里克·赫兹伯格创立了双因素理论。双因素理论认为引起人们工作动机的因素主要有两类：一是保健因素；二是激励因素。只有激励因素才能够给人们带来满意感，而保健因素只能消除人们的不满，却不会带来满意感。保健因素是指引起员工不满的因素。若这些因素不能得到满足，则容易使员工产生不满情绪，甚至引起罢工等对抗行为，但在保健因素得到满足以后，无论如何再努力往往也很难使员工感到满意，因此也就难以再激发员工的工作积极性，所以就保健因素来说，不满意的对立面应该没有不满意。激励因素是指能造成员工感到满意的因素。因激励因素的改善而使员工感到满意，能够极大地激发员工工作的热情，提高劳动生产效率，但激励因素即使管理层不给予满足，往往也不会因此使员工感到不满意，所