

· 现代公司管理丛书 ·

# 企业文化学

杨怀印摇著

东北师范大学出版社  
长摇春

## (吉)新登字 80号

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化学 / 杨怀印著. — 长春: 东北师范大学出版社, 2000

摇 (现代公司管理丛书)

摇 / 杨怀印著. — 长春: 东北师范大学出版社, 2000

摇 I.企...摇 I.杨...摇 II.企业文化研究摇 IV.825.62

摇中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 22222 号

□ 出 版 人: 贾国祥

□ 责任编辑: 邵德门 摇 □ 封面设计: 李冰彬

□ 责任校对: 田摇化 摇 □ 责任印制: 张允豪

东北师范大学出版社发行

摇长春市人民大街 88 号

邮政编码: 130024

电话: 0431-8508222 摇 0431-8508223

传真: 0431-8508224 摇 0431-8508225

网址: <http://www.nen.cn>

电子信箱: [nen@nen.cn](mailto:nen@nen.cn)

东北师范大学出版社激光照排中心制版

摇摇摇印刷厂印刷

摇开本: 850mm×1168mm 1/32

2000 年 9 月第 1 版摇 2000 年 9 月第 1 次印刷

摇印张: 8 摇字数: 160 千摇印数: 0-1000 原 1.50 元

摇 ISBN 7-5602-2222-2 摇 摇本册定价: 1.50 元

---

## 第一章

---

# 企业文化学的人文背景

摇摇群体文化现象，早在工业社会形态之前就已经存在了。如军队中早就流传“上下同欲者胜”、“狭路相逢勇者胜”等用兵原则。各种群体文化现象，在西方的企业文化学说产生之前，不论人们主观上承认它的存在与否，它都是客观地存在着的。

真正发现群体文化的作用，研究其产生、发展和变化的规律，则是在科学管理思想发展到了一定程度，并在企业组织对社会发展的作用显示得突出之后。总结企业文化学说产生的人文、社会历史背景，对学习作为一种企业管理、经济管理领域中最新的一门科学——企业文化学是非常必要的。

## 第一节 企业文化学的历史背景

企业文化学是 19 世纪 80 年代美国等发达国家的一大批科学管理的学者、教授对企业管理、经济管理的一大贡献。

### 摇摇 1. 直接的社会历史原因

企业文化学产生的直接的历史背景，主要是源自日本企业的

此为试读, 需要完整PDF请访问: [www.ertongbook.com](http://www.ertongbook.com)

科学管理实践。第二次世界大战后，日本社会经济在短短多年时间里所创造的奇迹令世人刮目相看。这种社会性的经济腾飞现象，受到震动最大的不是中国人，而是美国人。因为自1945年至1976年，中国人先是忙于“树立三面红旗”（总路线、大跃进、人民公社化），后来大搞“文化大革命”。战后的美国扶持日本经济，但却没有料到日本经济能够如此神速发展。眼高于顶的经济强国——美国人开始反思。

美国经济学和管理学学者在探求日本经济腾飞的秘密过程中发现：日本经济飞速发展的根本原因，不在于政府特有的服务手段，也不在于资源丰富，不在于地理位置，而在于日本企业特有的公司文化。聪明的美国学者、教授们接下来考察的是对本国许多表现优秀的公司，得出的结论与对日本经济考察的结论是一样的——公司文化是支撑一个社会经济持续进步的主要原因。

日本是一个岛国，也是一个自然资源贫乏的国家，连年不断的对外侵略战争直接造成了劳动力的短缺。二战后日本成为战败国。日本几乎成为一片废墟，日本政府甚至要靠美国人的援助生存。就是这样的国情却发生了经济发展的奇迹。1953年，日本对美国的贸易收支就由1949年的赤字变成了黑字，实现了1.44亿美元的出超，1955年增至2.44亿美元，1957年达3.44亿美元。就经济增长速度而言，1950年代初期日本的经济增长速度已达到美国的经济增长速度的四倍左右。

与此同时，1950年代的日本企业在美国的投资此起彼伏。如在美国投资办厂、设立企业的办事处、收购美国的企业、购买债券、参与美国的股市交易等等。类似日本的三菱地所公司购买美国洛克菲勒财团的洛克菲勒中心大厦等企业行为的不断发生，使美国企业深深感触到“昔日的战败国”企业“在今日拿着钱来买自己的刺痛”。

## 美国学者、教授的努力

“日本的企业为什么发展这样快？发展迅速的根本原因在那里？”为了解决美国经济、管理学界的困惑，20世纪60年代，美国一些著名学者、教授等在政府和企业的帮助、支持下，先后组成了几个考察组，在对日本经济全面考察之后，把焦点集中在企业经济领域。

在企业经济领域，美国人进行了综合考察研究和多角度的对比研究。如对日美企业之间在投资、设备、技术、管理制度完备程度，社会的通货膨胀率对企业的影响程度等等方面的研究，然而，得到的结论却不能令人满意。以同类的企业的技术工艺水平为例，日美的同行业的企业之间相比，美国的企业甚至要高于日本企业的技术水平；企业的投资方式、投资决策的论证与实施的形式也没有原则的区别；企业采用的设备多是来源于美国，且总体的工艺水平较美国还要落后。经过几年的研究对比，在管理学称霸美国多年的美国人终于发现了日本企业的真正秘密；这个秘密就是企业生活中最常见的，也是企业中迄今为止最为隐蔽的客观规律——公司文化。

这一结论动摇了传统的经济管理、科学管理思想主导地位。学者们接下来对美国优秀企业的公司文化进行反思，对“理性管理”思想进行批判等，形成了一系列划时代的科学管理思想、著作。如对我国影响较大的《日本企业的管理艺术》、《在理论——美国企业如何迎接日本的挑战》等等。围绕着美国企业提倡的“个人奋斗、个人成就”与日本企业提倡的“团队精神、员工一心”等一系列的企业文化的基本问题，进行了实际调查研究和对对比研究的科学总结。

美国学者、教授的辛勤劳动，初步奠定了企业文化学的基础。

础。日本企业，特别是那些优秀的日本企业虽然每天都在运用企业文化，但日本企业界和管理学界并没有明确提出企业文化的概念，企业文化学说作为科学管理、经济管理的最新学说，发明权不在日本人，而属于美国人，是美国的学者、教授通过对日本公司的管理实践进行总结，对日美企业进行对比研究后提出来的。

客观地讲，美国学者、教授能够创立企业文化学说，也是有一定的社会和企业基础为背景的。为了印证企业文化的客观作用，一大批美国的管理学教授都作出了很多的努力。在对美国等一大批优秀企业的进一步考察、对比研究过程中，这些教授、学者又得出许多新的结论。其中的主要代表著作有《成功之路》、《志在成功》、《西方企业文化》、《美国企业精神》、《企业文化与经营》等。此外还有新西兰源位教授合著的《运理论》。这些名著论证了企业文化产生的条件，企业文化的核心范畴——共同价值观对企业的支配、制约作用。他们揭示的企业文化的规律、规则较传统经济管理、行为科学及理性决策的管理思想更为深刻、实用。

## 第二节 企业文化学的社会背景

企业文化作为一种规律，可以说，自从企业组织这种群体文化现象产生以来，就一直在起支配作用。但是，为什么在这之前没有被人们发现和利用呢？

从科学意义上认识企业文化学，它的产生显然存在着更为深刻的社会背景，这一社会背景至少包括以下几个主要方面。

## 企业人的素质达到一定程度

人在本质上是文化动物。

人类社会群体与动物群体的根本区别是文化。企业组织是人类社会发展到工业社会阶段的基本、普遍群体组织形式，企业由人组成。因此，任何一种科学管理企业的学说，都是以人为研究对象的学说，企业文化学说也不例外。

现代企业的从业人员基本上是从学校培养出来的。而学校培养的人才又通常是受企业需要制约的。不同历史时期企业需要的劳动力素质是不同的。

西方的教会学校，主要是培养神职人员，中国古代科举制下的教育，主要是培养政府的官吏。这样的校园文化，与当时的农业文化的社会形态相适应，而与现代的学校教育的目的、手段是根本不同的。

现代社会的人基本上是学校教育的产物。工业社会需要更多、需求更大的是素质越来越高的劳动者。为此，一些发达国家已经普及了 12 年普通教育、大学教育。我国也已经普及了九年义务教育。正因为如此，邓小平提出了“教育要面向世界，面向现代化，面向未来。”

人才的培养与使用的社会关系，在某种程度上也是一种经济上的供求关系，但在本质上还是一种文化协调关系。农业社会的中国人常讲的“十年树木，百年树人”，反映了农业社会发展需要与教育的文化协调关系，随着社会科技发展、人类健康水平的提高，这种育人价值观也恰好概括了美国等西方发达国家的“校园文化”与企业和社会发展需要的文化协调关系。自资产阶级革命以来，特别是大机器工业有规模发展以后，工业社会的教育开始逐步成熟起来，基本上实现了“百年树人”的理想。发

达国家的基础教育伴随工业社会发展逐渐普及到高等教育。经历了150多年的不断调整，促进了社会的“校园文化”和“企业文化”的对接，使学校的产品——培养出的不同层次的劳动力的素质和社会、企业需要基本得到融合。从总的发展趋势看，企业需要的层次呈现越来越高的趋势，学校培养的劳动者素质要求是越来越高。

劳动者素质的提高是一种文化的演进过程，绝不仅仅是知识文化水平的提高。现代教育的特点是把劳动力之间的知识水平的差异缩小了，基本消除了企业管理者与对象之间的语言和文字沟通障碍，从而为人与人的平等和人的主体意识的产生奠定了客观基础。

现代教育的另一个显著特点还在于劳动者的觉悟程度的提高，表现在人们对于人权、自我价值、民主意识、个人对社会责任等现代社会基本价值观的尊重、崇尚，这与中国古代教育、西方教会学校的“产品”根本不同，因而也就为企业文化学说的产生创造了基本条件。企业文化作为科学管理理论，它的基本特征就是建立在“主体人”假设基础之上的一种管理理论。无论是西方的教会学校、中国古代的教育，还是现代任何一个国家的学校，它们还具有一个共同特点，就是教导人们如何做人，即向受教育者传播和灌输社会需要的价值观。从古至今，特别是自18世纪以后的各国有名的教育家，无不是因此而成名。显然，“读书做官”、“读书无用”、“读书报国”、“读书才能有饭吃”、“读书才能光宗耀祖”、“读书才能成为对社会有用的人”等等价值观念都是不同的校园文化的产物。从不同国家、不同学校的座右铭或者类似被称为“教育方针”等观念形态的东西来看，那些用不同的相当完美的语言文字表达出来的理想，似乎更能反映出不同国家的不同学校的价值观念。例如，18世纪欧洲资产阶级革命初期，英国的一位著名教育家的学校教育观就是要培养学

生的“诚实、勇敢、信奉上帝”。

从我国的情况看，由于国情等原因，自本世纪 50 年代后，学校教育也开始培养德育、智育、体育全面发展的劳动者，改革开放后，邓小平又提出“教育要面向现代化，面向世界，面向未来”的发展方向。但从不同学校的教育实践看，大多数学校都提出了具体的学校教育价值观，包括教育目标、教育目的、学校工作方针、教学宗旨，以及校训等。如东北师范大学的校训就是“勤奋创新，为人师表”。

从国内外一些不同层次的、千姿百态的学校教育价值观，可以明显看到两个特点，一是它们的内容多含有道德成分；二是含有鼓励孩子或者青年人做国家主人的愿望。每一个国家、学校和明智的教育者都知道“明天将是孩子们的世界”这样一个客观事实和道理。从毛泽东的题字“好好学习，天天向上”到具体学校、具体班级黑板上方的“刻苦学习，报效祖国”一类标语，都是在用一定的文字表述学校教育价值观，即使极个别的学校没有文字表述的学校教育价值观，其学校和教师队伍的行为也必然要受到一定的价值观的指导，受到一定的教育思想、思维习惯、心理定势的控制和制约。

工业社会的企业文化要求校园文化与之适应。劳动者在知识程度提高的同时，人的尊严、人格和主人意识等道德意识也在相应提高，使得学校教育为工业社会输送的“产品”具备的主体意识越来越强，这是企业文化学说得以发现的潜在条件。

劳动力素质的提高改变了企业内脑力劳动和体力劳动的分工差别明显的状况，人与人的平等观念得以真正普及。在发达国家的企业中，白领和蓝领的分工与 19 世纪相比，几乎就没有什么差别。1940 多年来，一批又一批的劳动者从工业社会的学校进入工业社会的企业，新生的劳动者的道德和知识水平的逐年提高，使得人际之间的文化沟通障碍逐渐缩小，沟通越容易就越频繁，

群体内的文化力量表现得就更突出，企业内的生产关系就越和谐。正因为如此，这在客观上也为企业文化学说的发现提供了必要的基础条件。归根结底，企业文化还是关于人的学说，它所反映的人际关系中的人都是学校教育“生产”出来的。因此，校园文化与企业文化密不可分。显然，现代的校园文化与历史上的校园文化不同，在西方教会学校或者中国古代私塾、学堂造就出来的“产品”基础上，企业文化是不可能产生的。

## 摇摇企业组织成熟到一定程度

企业组织的成熟程度主要以企业规模为标志。企业规模主要是指企业的生产经营规模和组织规模。一般地说，在市场经济条件下，企业的人越多、组织规模越大，其生产规模和经营规模就会越大。现代企业的生产经营规模与从前的手工业作坊或者简单的机器工场已经不可同日而语。以从事进出口业务的企业为例，全世界每年数以几万亿美元贸易量的以上都是跨国公司或者叫做“综合商社”的企业来完成的。日本的三菱商社的年营业额（如1995年营业额达100亿美元）甚至超过我国东北三省的全部工业的生产总值。达到这样的公司管理水平，内部的各种管理的规范化程度不是短时间的努力就能够办得到的。这需要一个渐进的过程，需要一个稳定的成熟过程。现代企业与从前的手工作坊根本不同。现代企业的人力、物力和财力，都不是手工作坊、手工工场所能比拟的。试想，要把一个规模很大的现代企业的生产计划、市场战略、人员培训、经营范围转变、机构设置等等活动有效地协调起来，形成合力，把企业蕴藏的潜力充分发挥出来，靠一个人的权威，靠几个人、十几个人的领导班子是办不到的。不论人们是否认识到企业文化存在，任何一个有规模的企业都必须通过企业文化的形式来实现企业经营的成功。

企业规模越大，其内部分工就越复杂，分工越复杂，合作就越显得重要。有了分工如何合作几乎成为科学管理的永恒主题，因此，企业的生产规模、组织管理成熟到一定程度，也为企业文化学的发展创造了有利条件。

## 工业社会的生产文化、市场文化逐步和谐

一个长期在乡村生活的人来到城市处处感到不习惯，过马路要看红绿灯，看路标，要右侧通行，上厕所要看标志等等。对于这些陌生的规则、符号的使用，甚至可以使聪明的农村人蒙头转向。这种文化差异现象，同一个长期在计划经济体制下从事内贸企业，一下子开展国际贸易无所适从的情形有些相似。

对于一个企业而言，生产实现了社会化，如通过机械化、自动化的生产手段、科学合理的工艺流程，生产出来具有国内或者国际先进水平的产品，如果缺乏市场或者市场狭小，一般地说，它的再生产就会停止。因此，市场是企业的生存与发展的空间。市场经济的基本特征之一是没有国界限制，有需求有供应就有可能实现商品流通。但经历了几百年的商品市场现已逐步成熟，即商品贸易一般都是在一定的规则、习惯允许的条件下进行的。各个国家的市场对于具体商品的有关关税、卫生、禁止流通商品的一系列法律规定、行政手段、交易风俗、消费习惯等等市场文化，即人们在日常的企业生活中常说的“企业外部环境”。在通常情况下，在一个统一国家内部，即使像美国那样的各个州都有不同法律的国家里，企业对于不同地区的文化差异的感觉并不十分强烈，但对于跨国经营的企业来说，即使是长期从事国际贸易的企业，也都会强烈地感觉到不同国家的市场文化差异对企业经营的影响和制约。

一般地说，企业经营的规模越大，企业面临的风险也就越

大。为了规避风险，优秀企业在进行跨国经营过程中，第一步就是学会适应不同国别的环境文化；第二步是熟悉和使用环境文化，避免因文化的不适应给企业带来不必要的经济损失；第三步是利用环境文化进行合理、合法的避税，使企业在经营中获得丰厚的利润。在企业实践中，真正把功夫练到第三步的企业并不多。目前，我国的企业环境是世界上最乱的。抛开大陆和港澳地区的差别不论，沿海地区和内陆地区、南方和北方、不同行业的企业之间的各种法律、政策的规则文化差别，尤其是贸易的进出口政策的规则文化差别过大。这种市场文化差异造成的地区之间、企业之间冲突的结果之一，就是地区之间的贫富差别过分悬殊。以商品经营范围的限制为例，同样一个类型的企业，有的地区的企业可以或允许经营，有的地区则禁止经营；同样是取得进出口经营权，有的地区的企业实行的是“登记制”，有的地区则要层层实行“审批制”。换句话说，同样是中华人民共和国的企业法人，其“国民待遇”是不一样。这种过乱的市场文化——企业环境，对于国民经济协调发展、整体水平的提高有害无益。

企业的生产社会化发展到一定阶段，必然要求市场文化与之相适应。生产文化与市场文化的文化冲突或者协调而表现出来的文化力量，也为人们认识和发现企业文化学说提供了潜在的社会条件。从企业内部的生产社会化来看，这个潜在因素也许就更加明显。如生产社会化在客观上更需要不同分工的配合、协作，需要团队精神。一个企业的生存与发展的希望在企业整体的成就，不鼓励个人奋斗精神，因为在生产社会化的企业中提倡个人成就必然要影响生产社会化的效率。又如，企业扩大生产首先要开拓市场，类似“企业如何适应环境变化”的问题的解决，就为人们发现企业文化提供了客观条件。值得注意的是，企业如果没有实现生产社会化阶段的管理水平，凡事凭管理者的感觉和经验来决定企业行为——即仅仅停留在“泰罗制”甚至是经济管理之

前的个人经验水平阶段，企业文化学说就不可能被人们发现、认识和重视起来。

企业文化学作为一门新兴的管理科学，它还有不完善的地方。它如何在企业生产经营中灵活应用是企业的事情，应用能否成功也是企业的事情。在我国企业的实践中，由于企业管理者素质的差异，出于不同立场、不同角度，有人认为，“企业文化学没啥用，是玩虚的”，甚至有人认为是“资本主义”社会的学问，中国人“不该学”。还有一部分人根据企业文化的某些功能，误认为“企业文化万能”。这些观点都是无知和认识片面性的表现。企业文化学有自己的研究对象，不可能是一把“万能钥匙”，也绝不是“虚无缥缈”的不起作用的说教。

### 第三节 摇管理科学的历史变迁

企业文化学说同其他管理科学一样，同其他社会科学一样，也是一种文化结晶。按照企业文化学的基本观点，经济管理、科学管理思想的发展史本身，也是一部文化演变史。如果没有这些传统的管理学的演变作为基础，企业文化学说也不可能被世人发现和利用。

科学管理产生以来，一直在突飞猛进地发展，各种学说不断呈现。在此，我们只能以各种企业管理科学的研究对象的演变为线索，简要地叙论管理科学的变迁，其管理视角的文化演变，就是一部简要的企业文化史。

#### 摇摇“工具人”阶段

1945年以前，现今的发达国家处于工场手工业向机器工业

的转变时期。企业的所有者对企业的管理处于“经验管理”阶段，即管理者凭经验和感觉进行管理。此时还没有专门的著述、理论教导人们如何管理企业。然而，资本主义的经验管理较农业社会的管理要文明得多。由出卖人的身体和自由，到出卖劳动力，这显然是一种历史性的进步。

这一时期的管理者习惯把管理对象——工人看作是“会说话的工具”，即把管理对象看作“工具人”、“机械人”。管理对象没有人格尊严，劳动没有定额标准，生活没有保障。特别是资本家获取财富的无休止行为，直接导致了管理者与被管理者之间的严重的文化冲突——阶级对立。矛盾的焦点是一望而知的对财富分配比例的斗争。

在这一阶段，伟大的无产阶级革命导师马克思站在工人阶级立场上对此进行研究，发现并证明了“剩余价值”是工人阶级创造的客观事实，从而奠定了马克思主义政治经济学理论基础。对于工业企业的不断发展而言，在客观上还需要一种解决劳动财富如何分配的管理办法，以促进企业的延续和工业社会的继续发展，这也就是“泰罗制”——“科学管理”理论产生的客观基础。

## 摇摇圆“经济人”阶段

大约在 员愿源~ 员愿愿年间，由于“泰罗制”的出现，企业管理进入了“古典科学管理”阶段。这一时期的主要代表人物及其著作包括：

美国的泰罗和他的《科学管理原理》。

德国的韦伯和他的《社会组织与经济组织理论》。

法国的法约尔和他的《工业管理和一般管理》。

美国的泰罗被称为“管理学之父”（有的中文版图书称其为

“管理学鼻祖”)。就是说,在这一时期对资本主义企业影响最大的最有代表性的就是“泰罗制”,以及他的追随者巴思、甘特、吉尔布雷思夫妇、埃默森、库克等。

“泰罗制”是他所撰写的《科学管理原理》一书的简明概括。它包括以下五个方面的原理。

(一) 工作定额原理。提出对工人要制定出“合理的日工作量”,这样才能提高劳动生产率。

(二) 第一流工人制。挑选和培训“第一流工人”是指适合于工作又有进取心的人,认为这是提高生产效率的关键。

(三) 恰当的工作定额制。指的是“合理的日工作量”,即工人的每一个动作,每一道工序的时间记录加上必要的休息和其他延误时间得出的总时间。基本条件是不损害健康,保持愉快工作的速度。

(四) 刺激性付酬制度。包括对工时的研究、差别计件制;工资的支付不是给予职位而是实际表现等。

(五) “精神革命”。即劳资双方都不把盈余的分配看得太重,而要把注意力转到增加盈余量上来。直到盈余大到人们不必为如何分配盈余为止。这在当时只是一种愿望而已。

(六) 计划职能的主要任务。一是调查研究,为定额和操作方法提供科学依据;二是制定有科学依据的标准化方法;三是拟订计划,发号施令;四是对标准和实际进行比较,进行有效控制。

(七) 职能管理原理。即根本没有得到实现的多头领导的“工长制”。

(八) 例外管理原理。即日常管理授权下属去处理,管理者只保留对例外重要事项的决策和监督权。这是后来的分权理论和事业部制的企业管理体制的源头。

“泰罗制”的核心思想是劳动定额、刺激性付酬等管理制度

和方法。应当承认，“泰罗制”否定了经验主义管理方式，使企业管理从无序变为有序，任意变为规范，感觉变为科学。这是人类社会进入工业文明时代的第一次创造性、建设性地使管理成为一门系统的科学。它的产生对于推动资本主义企业生产率的提高和社会进步发展的作用是难以用数字来说明的。列宁对“泰罗制”评价，指出泰罗制作为资本主义在企业管理方面的新发明，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”反映的管理价值观，是把管理者和管理对象都设计成为“经济人”。泰勒认为，人都是经济动物。经济利益是调动工作积极性的惟一动力。又由于“泰罗制”特别强调制度化、管理，因此，“泰罗制”又被称为“胡萝卜加大棒式的管理”和“血汗工资制”。人作为企业主体的本质被异化为经济动物、金钱的奴隶了。“泰罗制”作为一种企业文化，作为一种管理价值观，确切地说就是一种“经济人”的管理价值观。

## 摇摇“社会人”阶段

“泰罗制”在工业社会的普及、推行，并没有根本消除劳资的文化冲突和利益关系的对立。为了继续提高企业效率，在20世纪20年代，其他社会科学相继进入管理学领域，如心理学、社会学、人类学、经济学、政治学、历史学、法律学、教育学、精神病学、市场学等等。其中进入管理学领域最有成就的是社会学和心理学，逐步形成了百花齐放的管理学说，这就是管理对象的社会人价值观阶段，或者叫做行为科学阶段。

行为科学的产生是工业社会的企业矛盾的产物。“泰罗制”等古典理论的“经济人”的管理价值观从行为目的上视工人是

为了工资，企业主是为了利润，劳资双方有了矛盾要用制度硬性管理，这就必然激起工人，特别是工会的反抗，实际上激化了社会矛盾。同时，科技发展和生产的进步，“泰罗制”的古典方法已不能实现对企业的有效控制，行为科学就是在这样的背景下逐步形成的。

科学管理向行为科学演变的桥梁是玛丽·福来特。她欣赏泰罗的某些观点，但她认为工人不仅是“经济人”，还应该是“社会人”。但真正奠定行为科学理论基础的是梅奥和罗特利斯伯格在 20 年代后期进行的举世闻名的“霍桑实验”，以及梅奥的《工业文明中的社会问题》一书。

1924~1933 年，哈佛大学著名心理学家梅奥等一批学者，在美国西方电气公司所属的霍桑工厂进行了一系列实验。从照明对生产效率的影响开始，通过 8 年的实验研究得出结论：职工的士气、生产积极性是由多种社会因素、心理因素决定的，是由管理人员和职工、职工和职工之间是否具有融洽的人群关系决定的，而物质环境包括劳动条件和物质刺激只具有次要意义。梅奥等根据霍桑实验提出了人际关系理论，其核心是三点主张：一是工人是“社会人”，有物质需要，更有社会和心理需求；二是要重视企业中的非正式组织的作用，提倡员工之间的协调关系，注重感情交流，要善于引导员工之间的互动关系；三是要尽一切努力满足员工的心理需求。

在梅奥理论的基础上，后来的管理学家又在四个领域或四个问题上把行为科学推向成熟。

#### （一）有关人的需要、动机和激励问题

主要代表有美国的马斯洛的“人类需要层次论”、赫茨伯格的“激励因素——保健因素理论”（即双因素理论）、斯金纳的“强化理论”、弗鲁姆的“期望机率模式理论”等。

#### （二）企业管理中的“人性”问题