

Fourth
Edition

第四版

管理学原理

management

主编 吴照云

副主编 卢福财 吴志军 李良智 杨 慧 胡宇辰

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

管理学原理

(第四版)

主 编 吴照云
副主编 卢福财 吴志军 李良智
杨 慧 胡宇辰

经济管理出版社

责任编辑 凌 霄
版式设计 蒋 方
责任校对 孟赤平

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/吴照云主编. — 4版. — 北京:经济管理出版社,2003

ISBN 7-80162-662-1

I. 管... II. 吴... III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 039116 号

管 理 学 原 理
(第四版)

主 编 吴照云
副主编 卢福财 吴志军 李良智
杨 慧 胡宇辰

出版:经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同8号 邮编:100035)

发行:经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷:北京交通印务实业公司

787mm×960mm/16 21.25 印张 376 千字

2003年7月第4版 2003年7月北京第10次印刷

印数:51001-63000册

ISBN 7-80162-662-1/F·585

定价:26.00元

·版权所有 翻印必究·

(凡购本社图书,如有印装错误,由本社发行部负责调换。

地址:北京阜外月坛北小街2号 邮编:100836)

目 录

I. 概论篇

第一章 导论	(3)
第一节 管理的概念与特征	(3)
第二节 管理的性质与职能	(8)
第三节 管理者与管理对象	(12)
第四节 管理学及其学习方法	(15)
案例：金宇中与韩国大宇集团	(18)
第二章 管理思想与理论的发展	(21)
第一节 西方管理理论的萌芽	(21)
第二节 科学管理理论的创建	(23)
第三节 古典组织理论	(31)
第四节 行为科学理论的创建	(37)
第五节 当代西方管理理论的发展	(50)
案例：回到管理学的第一个原则	(59)
第三章 管理的基本原则	(61)
第一节 整分合原则和相对封闭原则	(61)
第二节 反馈原则与弹性原则	(66)
第三节 能级原则与行为原则	(69)
案例：教育程度太高	(72)

II. 职能篇

第四章 计划	(77)
第一节 计划的一般概念	(77)
第二节 计划步骤和计划评价标准	(82)

第三节 预测与决策	(87)
第四节 现代计划技术与方法	(107)
第五节 目标管理	(122)
案例：东方电力公司	(129)
第五章 组织	(131)
第一节 管理组织概述	(131)
第二节 管理组织设计	(133)
第三节 管理组织的类型	(137)
第四节 授权的原则与方式	(146)
第五节 组织变革与发展	(149)
案例 1：北京慧中公司的组织结构转型	(157)
案例 2：从按职能到按区域划分部门	(160)
第六章 指挥	(165)
第一节 指挥概述	(165)
第二节 指挥的方式	(169)
第三节 驾驭人的原则	(174)
第四节 指挥的艺术	(175)
案例：这个先例能不能开？	(182)
第七章 沟通	(185)
第一节 沟通的概念	(185)
第二节 沟通的障碍	(187)
第三节 沟通方式与沟通媒介	(188)
第四节 有效沟通	(194)
第五节 沟通的新发展	(198)
案例：小道消息	(201)
第八章 控制	(203)
第一节 控制的一般概念	(203)
第二节 控制的原则和要求	(207)
第三节 控制的基本程序	(213)
第四节 控制方法	(215)
案例：电冰箱为什么“爆炸”？	(221)
第九章 激励	(225)
第一节 激励与行为科学	(225)

第二节 个体行为·····	(232)
第三节 群体行为·····	(237)
第四节 激励方式·····	(240)
案例：黄工程师为什么要走？·····	(244)
第十章 创新 ·····	(247)
第一节 创新概述·····	(247)
第二节 创新机会的源泉·····	(248)
第三节 创新的主要支柱——内企业家·····	(250)
第四节 创新策略与创新风险防范·····	(255)
第五节 创新的方法·····	(258)
案例：创新——广东佛陶集团每天的追求·····	(260)

Ⅲ. 绩效篇

第十一章 有效管理者的评价 ·····	(269)
第一节 管理者有效性的意义、含义和内容·····	(269)
第二节 管理者有效性评价的原则、方式和方法·····	(273)
第三节 管理者有效性评价的量表设计·····	(278)
第四节 有效管理者的构成要素·····	(286)
案例：绩效评估应该怎么搞？·····	(294)
第十二章 有效管理者的造就 ·····	(301)
第一节 管理者如何适应环境·····	(301)
第二节 管理者素质的提高·····	(307)
第三节 管理人才的培养与开发·····	(311)
第四节 管理者提高有效性的实践诀窍·····	(318)
案例：升任公司总裁后的思考·····	(328)
后 记 ·····	(331)

I . 概论篇

第一章 导论

20世纪以来,在世界范围日益广泛地学习、探索和推广科学的管理方法,极大地推动了人类社会的发展。人们越来越重视社会各个领域和人类各种活动中存在的管理问题,形成了各种管理活动。凡是一个由两人以上组成的、有一定活动目的的集体就都离不开管理,管理是一切有组织的活动中必不可少的组成部分。在社会生活中,特别是在组织的活动中,就有必要了解什么是管理,为什么要进行管理,怎样才能有效地进行管理。本章主要论述了管理的概念、管理的性质与职能、管理的重要意义、管理学的含义和内容体系等,为学习本书其余各章打基础。

第一节 管理的概念与特征

一、管理的概念

管理是个含义极为广泛的概念,最通俗的说法:“管理就是管人理事”。从中文字义来看,古时人们将中空贯通的长条物称为“管”,以后引申为规范、准则、法规,“管”字动词化又含有“主宰”、“主管”、“包揽”等意思。“理”字古时为整治土地、雕琢玉器、治疗疾病等意思,以后又进一步引申为处理事务。由于管与理二字意思相近,又分别从不同侧面反映人们的一种社会活动,于是以后人们便逐渐把“管理”二字合为一词使用,其原始词义为管辖或疏导,即约束与引导。

在当代,管理一词得到普遍的应用。在这个词的前面,可以加上各种修饰管理的限定性形容词,构成许多有关管理的词组。如生产管理、财务管理、营销管理、国家管理、基层管理、银行管理、仓库管理,等等。这说明人类社会存在着各种各样的管理活动,因而也就有着形形色色的管理者。如总统管理国家,市长管理城市,校长管理学校,经理管理企业等。

管理,就一般意义而论,是指一定组织中的管理者通过协调他人的活动,以充分利用各种资源,从而实现组织目标的一系列社会活动过程。这个定义可以从以下几个方面去理解:

1. 管理的主要目的是实现组织目标。组织目标是组织成员个人目标的综合反映。一个组织就是为实现某种目标而组成的人和技术系统安排。整个管理活动，就是围绕实现组织目标而进行一系列社会活动。离开了组织目标去讲管理就是空谈。

2. 管理活动的核心是组织。管理工作的重点是决策，即提出组织目标，并据以决定人们的工作。一个公司是一个组织，一个学校也是一个组织。人、财、物进入组织，就要围绕着组织的目标，协调其相互关系，使组织更加有效。所谓协调，是指同步化、和谐化，使人、财、物有机地结合起来。协调人和物的关系，是指协调与组织目标实现相关的因素。所以组织目标要明确，没有明确的组织目标，协调也就无所适从。

3. 管理的基本对象是人。管理的主体是管理者，管理的客体是以人为主导的投入产出系统。纯粹以财、物、信息为对象的“管理”不是真正的管理，只有包括人在内的管理才是真正的管理，只有包括人在内的管理对象才是真正的管理对象。管理是一种人际关系，存在着管理者与被管理者，管理的主要矛盾是管理者与被管理者的对立统一。

4. 管理的实施是通过计划、组织、指挥、协调、控制这些管理的基本活动进行的。这是全面理解和把握管理的关键所在，反映了管理活动的功能、过程和手段。在一切需要协作才能达成目标的场合，均存在两种类型的实践活动：一类是人们亲自动手，作用于客体，产生直接效果，例如耕地、开机器等，通常称为“作业”；另一类是通过作用于作业者，对改造客观世界产生间接效果，即通过计划、组织、指挥、协调、控制、激励等来产生效果的，这就是管理。在实际生活中，有些人主要是从事管理工作，同时也完成某些作业，例如，车间主任等；另一些人虽然主要从事“作业”，但也参与某些管理活动，例如，工人中的职代会代表等。

关于管理的概念，长期以来，中外学者从不同角度提出了许多观点，这些观点都从某个侧面反映了管理的内涵。

1. 管理，是指计划、组织、指挥、协调和控制。这是由古典管理学创始人之一、法国管理学家亨利·法约尔（H. Fayol）于1916年提出的。这个观点明确了管理的过程和职能。他的观点经过了近百年来许多人的研究和实践证明，除在职能上有所增减外，基本上正确，并成为管理定义的基础。

2. 管理，是指一种以绩效责任为基础的专业职能。这是美国哈佛大学教授彼得·德鲁克（P. Drucker）提出的观点。他认为：①管理与所有权、地位或

权力完全无关。②管理是专业性的工作，与其它技术工作一样，有自己特有的技能、方法、工具和技术。③管理人员是一个专业管理阶层。④管理的本质和基础是执行任务的责任。德鲁克的观点明显淡化了管理的社会属性，强调了管理的自然属性。

3. 管理，是指决策。这是美国管理学家、1978年诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·A·西蒙（H. A. Simon）提出的。他把决策制订过程分为四个阶段：①调查情况，分析形势，搜集信息，找出制订决策的理由。②制订可能的行动方案，以应付面临的形势。③在各种可能方案中进行抉择，选择比较满意的方案，并付诸实施。④检查过去所选择方案的执行情况，并进行评价，制订新的决策。这一过程是任何组织、任何层次的管理者在实施管理时都要进行的过程，所以从这方面看，管理就是决策。

4. 管理，是指由一个或更多的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。

5. 管理，是指通过别人来使事情做好的一种职能。

6. 管理，是指在某一组织中，为完成目标而从事的对人与物质资源的协调活动。

以上定义管理概念的各种观点，从不同方面反映了管理所具有的特征，可以为我们学习好管理学提供参考和借鉴。

二、管理的基本特征

为了更全面地理解管理的概念，理解管理学的特点、研究范围和内容，我们还可以从以下几方面把握管理的一些基本特征。

（一）管理是一种社会现象或文化现象

只要有人类社会存在，就会有管理存在，因此，管理是一种社会现象或称文化现象。从科学的定义上讲，管理的存在必须具备以下两个必要条件，缺一不可：①必须是两个人以上的集体活动，包括生产的活动、行政的活动等。②有一致认可的、自觉的目标。

（二）管理的“载体”就是“组织”

前面讲过，管理活动在人类现实的社会生活中广泛存在，而且从前面的论述中也可以看出，管理总是存在于一定的组织之中。正因为我们这个现实世界中普遍存在着组织，管理也才存在和有必要存在。两个或两个以上的人组成的，为一定目标而进行协作活动的集体就形成了组织；“许多人在同一生产过程中，或在不同的但互相联系的生产过程中，有计划地一起协同劳动，这种劳

动形式叫做协作。”^①有效的协作需要有组织，需要在组织中实施管理。社会生活中各种组织的具体形式虽因其社会功能的不同而会有差异，但构成组织的基本要素是相同的。

在组织内部，一般包括五个要素：①人——包括管理的主体和客体；②物和技术——管理的客体、手段和条件；③机构——实质反映管理的分工关系和管理方式；④信息——管理的媒介、依据，同时也是管理的客体；⑤目的——宗旨，表明为什么要有这个组织，它的含义比目标更广泛。

组织作为社会系统中的一个子系统，其活动必然要受周围环境的影响，因此组织还包括九个外部要素：①行业，包括同行业的竞争对手和相关行业的状况。②原材料供应基地。③人力资源。④资金资源。⑤市场。⑥技术。⑦政治经济形势。⑧政府。⑨社会文化。

一个组织的建立和发展，既要具备五个基本的内部要素，又要受到外部环境因素的影响和制约。管理就是在这样的组织中，由一人或者若干人通过行使各种管理职能，使组织中以人为主体的各种要素达到合理配置，从而实现组织目标而进行的活动，这对于任何性质、任何类型的组织都是具有普遍意义的。

（三）管理的任务、职能、层次

管理作为一项工作的任务就是设计和维持一种体系，使在这一体系中共同工作的人们能够用尽可能少的支出（包括人力、物力、财力等），去实现他们既定的目标。管理活动是通过人来进行的，人是进行管理活动的主体，因此把执行管理任务的人统称为“管理人员”或“管理者”（Manageral People）。管理的任务当然也就是管理人员的任务。

这里所说的管理人员，没有主管领导（Executive）、行政人员（Administrator）以及基层领导者（Supervisor）这些等级之分。虽然这些管理人员可能因为各自所处的组织类型和所进行的具体工作不同而处于不同的地位和级别，担任不同的管理职务，拥有不同的权力范围，担负不同的责任；但是他们的任务都是相同的，他们都必须为组织及其所有成员创造和保持一种环境，使人们在其中可以发挥自己的最大才能，通过努力去实现组织目标。这是管理人员共同的任务，他们的工作比组织中其它工作更重要，因此，将这个意义上的管理人员统称为“主管人员”（Manager）。例如，在一个工厂中，不论是厂长还是车间主任、科长、班组长等都属主管人员之列。

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第362页，人民出版社，1972年版。

管理作为一个过程，管理者在其中要发挥的作用，就是管理者的职能，也就是通常说的管理职能。对管理的职能，国外有多种划分方法，早期的管理理论一般认为，管理有计划、执行、控制三大基本职能。法国的法约尔认为，管理有计划、组织、指挥、协调和控制五大职能。美国的古利克指出：管理有计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算七项职能。结合我国管理活动的实践，我们认为，管理包括计划、组织、指挥、沟通、控制、激励、创新七种职能。关于具体的内容，将在以后各篇章中详细论述。

管理和管理人员的基本职能是相同的，即包括计划、组织、人员配备、指导和领导、控制。但由于主管人员在组织中所处的层次不同，他们在执行这些职能时也就各有侧重。组织中的主管人员一般分为上层主管（Top Manager）、中层主管（Middle Manager）和基层主管（First Line Manager 或 Supervisor）三个层次（见图 1.1），根据所处的不同层次，他们将各有侧重地执行其职能。

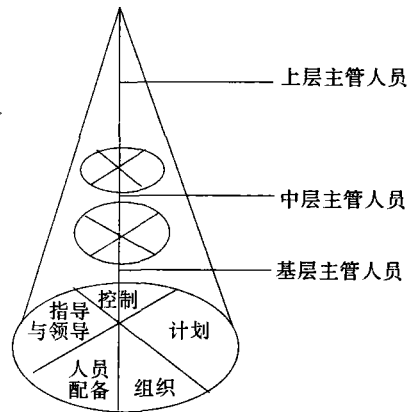


图 1.1 一个组织中主管人员的三个层次

（四）管理的核心是处理各种人际关系

管理不是个人的活动，它是在一定的组织中实施的。对主管人员来讲，管理是要在其职责范围内协调下属人员的行为，是要让别人同自己一道去完成组织目标的活动。组织中的任何事都是由人来传达和处理的，所以，主管人员既管人又管事，而管事实际上也是管人。管理活动自始至终，在每一个环节上都是与人打交道的，所以，管理的核心是处理组织中的各种人际关系，包括主管人员与下属之间的关系，这是各种人际关系的主导与核心；组织内的一般成员之间的关系，不存在管理与被管理关系的人与人之间的关系，这种关系在组织中大量存在，它直接表现为组织的社会气氛；群体之间的关系，群体是组织内部的团体，有正式与非正式之分，正式团体是指组织内按专业分工所划分的各个部门，而非正式团体则是指正式团体的一些成员为某种共同的感情或需要而形成的一种无形的团体。要重视非正式团体的作用，处理好非正式团体之间以及非正式团体与正式团体之间的关系。

需要注意的是，人际关系的内涵是随着社会制度的不同而不同的。在我们

这样的社会主义国家里，任何一个组织层次中的人，无论他是主管人员，还是普通成员，都是国家的主人，人与人之间是平等的，至于主管和下属，仅仅是由于处在不同的岗位，各司其职而已。

第二节 管理的性质与职能

管理，从它最基本的意义来看，一是组织劳动；二是指挥、监督劳动，即具有同社会化生产相联系的自然属性和同生产关系、社会制度相联系的社会属性，这就是通常所说的管理的二重性。从管理活动过程的要求来看，既要遵循管理过程中客观规律的科学性要求，又要体现灵活协调的艺术性要求，这就是管理所具有的科学性和艺术性。

一、管理的二重性

管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。马克思在《资本论》中指出：“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。”^①“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者独立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。”^②

列宁在《苏维埃政权的当前任务》一文中也指出：“资本主义在这方面的最新成就泰罗制，同资本主义其他一切进步的东西一样，既是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，又包含一系列的最丰富的科学成就。”^③

这就是说，管理一方面是由许多人进行协作劳动而产生的，是由生产社会化引起的，是有效地组织共同劳动所必需的，因此它具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，管理又是在一定的生产关系条件下进行的，必然体现出生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志，因此，它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。这两方面的属性就是管理的二重性。

学习和掌握管理的二重性，对我们学习和理解管理学、认识我国的管理问题、探索管理活动的规律，以及运用管理学原理来指导实践，都具有非常重大的现实意义：

① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第307页，人民出版社，1972年版。

② 《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页，人民出版社，1972年版。

③ 《列宁全集》第34卷，中文第二版，第170页，人民出版社，1985年版。

其一，管理的二重性体现着生产力和生产关系的辩证统一关系。把管理仅仅看做生产力或仅仅看做生产关系，都不利于我国管理理论和实践的发展。我国的管理科学由于种种原因虽然还很不成熟，但也经历了漫长的探索和积累的过程。因此，认真总结我国历史上以及新中国建立五十多年来管理的经验教训，遵循管理的自然属性的要求，并在充分体现社会主义生产关系的基础上，分析和研究我国的管理问题，是建立具有我国特色的管理科学体系的基础。

其二，西方的管理理论、技术和方法是人类长期从事生产实践的产物，是人类智慧的结晶，它同生产力的发展一样，具有连续性，是不分国界的。因此，我们要在继承和发展我国过去科学的管理经验和理论的同时，注意学习、引进国外先进的管理理论、技术和方法，根据我国的国情，融合提炼，为我所用。而掌握管理的二重性，使我们能够正确评价资本主义的管理理论、技术和方法，从中去其糟粕，取其精华。研究之后要有选择地在实践中试用，并加以改造，使其适合我国的情况，这样才能把它吸收过来，成为我国管理科学体系的有机组成部分。

其三，由于管理总是在一定生产关系下进行的，体现着一定的统治阶级的意志。所以，在学习西方管理理论时应有原则性。必须认清资本主义管理的剥削本质。他们强调所谓“劳资合作”、“重视人”、“尊重人”，在管理实践中也提倡“工人参与管理”，等等，但资本主义管理的剥削本质是不会改变的。

列宁说过：“资本家所关心的是怎样借掠夺来管理，怎样借管理来掠夺。”^①劳资双方的性质是不会改变的。因此，我们要科学地鉴别管理的社会属性，对待外国的经验、理论，首先要鉴别哪些内容与他们的社会制度有关；哪些是纯粹的科学技术和方法问题。我们的管理理论与实践绝不能简单地照抄照搬西方的一切，而要在揭露资本主义管理剥削本质的前提下，有鉴别、有选择地为我所用，学创结合，走自己的道路，使管理成为社会主义优越性充分发挥的强大推动力量。

其四，任何一种管理方法、管理技术和手段的出现总是有其时代背景的，也就是说，它是同生产力水平及其它情况相适应的。因此，在学习和运用某些管理理论、原理、技术和手段时，必须结合自己本部门、本单位的实际情况，因地制宜，这样才能取得预期的效果。实践表明，不存在一个适用于古今中外的普遍模式。

^① 《列宁全集》第33卷，中文第二版，第205页，人民出版社，1985年版。

二、管理的科学性和艺术性

管理的科学性是管理作为一个活动过程，其间存在着一系列客观规律。人们经过无数次的失败和成功，通过从实践中收集、归纳、检测数据，提出假设，验证假设，从中抽象总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和一般方法。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践，又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确，是否行之有效，从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。因此，管理是一门科学，是指它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导，有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。

管理的艺术性就是强调其实践性，没有实践则无所谓艺术。这就是说，仅凭停留在书本上的管理理论，或背诵原理和公式来进行管理活动是不能保证其成功的。主管人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性，因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合，才能进行有效的管理。所以，管理的艺术性，就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外，还要有灵活运用这些知识和技能的诀窍。

从管理的科学性与艺术性可知，有成效的管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的。因此，二者之间不是互相排斥，而是互相补充的。如前所述，靠“背诵原理”来进行管理活动，将必然是脱离或忽视现实情况的无效活动；而没有掌握管理理论和基本知识的主管人员，进行管理时必然是靠碰运气，靠直觉或经验办事，很难找到对管理问题的可行的、令人满意的解决办法。所以，管理的专业训练不可能培训出“成品”的主管人员，但却是为通过实践进一步培训主管人员的一个良好开端，它为培养出色的主管人员在理论知识方面打下了坚实的基础。当然，仅凭理论不足以保证管理的成功，人们还必须懂得如何在实践中运用它们，这一点非常重要。美国哈佛商学院企业管理教授列文斯敦，在担任某研究所所长和管理系统公司总经理期间，通过对大量获得管理学硕士学位的人在实际管理工作中的使用发现，他们在学校里的成绩同管理上获得的业绩之间并无直接关系。他认为，如果学术成绩能与事业上的成功相等，这个受过良好教育的经理便是一位神话中的人物了。

因此，管理既是一门科学，又是一门艺术，是科学与艺术的有机结合体。管理的这一特性，对于学习管理学和从事管理工作的主管人员来说也是十分重要的，它可以促使人们既注重管理基本理论的学习，又不忽视在实践中因地制宜地灵活运用，这一点，可以说是管理成功的一项重要保证。

三、管理职能

管理职能，是指管理所具有的管理本质的外在根本属性及其所应发挥的基本效能。管理职能是人们对管理及其规律性的认识程度的表象。实际上，它是一种管理思想、管理文化，随着人们对不确定性的管理理论和方法的认识与研究而不断发展。考察管理职能的目的有两个：①要回答管理是要干什么的问题。②要回答管理的既定目标是如何达到的。

管理活动具有哪些最基本的职能？至今仍有许多观点。最早系统地提出管理各种具体职能的是法国的亨利·法约尔。他认为，管理具有计划、组织、指挥、协调和控制五种职能。他为后人的研究奠定了基础。之后，又有“三职能派”、“四职能派”或“七职能派”，等等（见表 1.1）。

表 1.1 不同学者对管理职能的划分

年份	职能	计划	组织	指挥	协调	控制	激励	人事	集合资源	信息沟通	决策	创新
1916年	法约尔	△	△	△	△	△						
1925年	梅奥						△	△		△		
1934年	戴维斯	△	△			△						
1937年	古利克	△	△	△	△	△		△		△		
1947年	布朗	△	△	△		△			△			
1949年	厄威克	△	△			△						
1951年	纽曼	△	△	△		△		△				
1955年	孔茨与奥唐奈	△	△	△		△		△				
1964年	梅西	△	△			△		△			△	
1966年	希克斯	△	△			△	△			△		△
1970年	海曼与斯科特	△	△			△	△	△				
1972年	特里	△	△			△	△					

说明：(1) △表示各学者主张的管理职能的划分。(2) ①计划包括预测。②指挥包括命令、指导。③控制包括预算。④激励包括鼓励、促进。⑤沟通包括报告。

各种学派对管理的探讨，是随着科学技术的进步和管理实践与理论的发展而演变的。在古典学派之后，20世纪20年代末、30年代初，梅奥等人进行的有名的“霍桑实验”，出现了行为管理流派，将以往重视技术因素转向重视人的因素，把属于组织职能的人事、信息沟通、激励内容单独划分出来，提出了