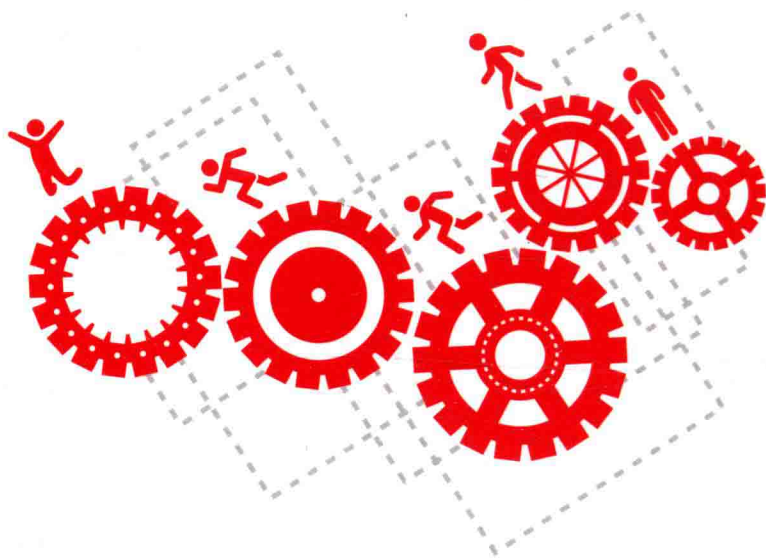


霍桑实验

为什么物质激励不总是有效的

【美】乔治·梅奥 (George Mayo) 著 项文辉 译



人际关系学说之父梅奥经典作品

管理学史上影响了无数人的真人实境实验 改变了心理学的重要研究事件之一

团队管理，企业文化建设，士气激励，效率、执行力提升
建立有效激励机制，让员工像老板一样工作

HAWTHORNE EXPERIMENTS



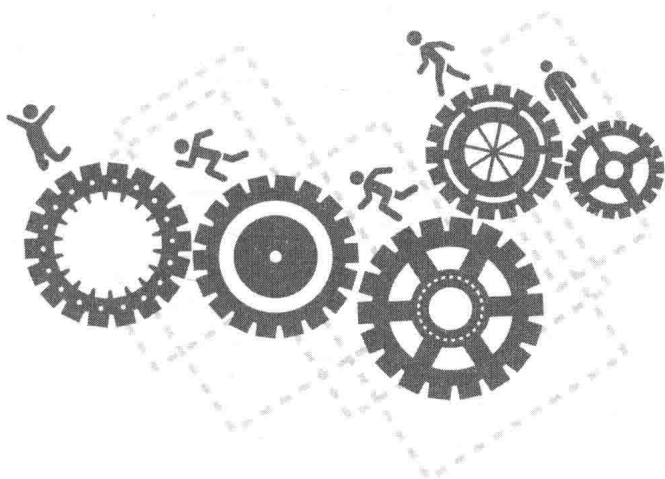
立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

霍桑实验

为什么物质激励不总是有效的

【美】乔治·梅奥 (George Mayo) 著 项文辉 译



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

霍桑实验 / (美) 梅奥著 ; 项文辉译. — 上海 :

立信会计出版社, 2017.2

(去梯言)

ISBN 978-7-5429-5300-1

I. ①霍… II. ①梅… ②项… III. ①企业管理

IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第294323号

策划编辑 蔡伟莉

责任编辑 陈 昕

封面设计 仙境设计

霍桑实验

HUOSANG SHIYAN

出版发行 立信会计出版社

地 址 上海市中山西路2230号

邮政编码 200235

电 话 (021) 64411389

传 真 (021) 64411325

网 址 www.lixinaph.com

电子邮箱 lxaph@sh163.net

网上书店 www.shlx.net

电 话 (021) 64411071

经 销 各地新华书店

印 刷 固安县保利达印务有限公司

开 本 720毫米×1000毫米 1/16

印 张 12 插 页 1

字 数 106千字

版 次 2017年2月第1版

印 次 2017年2月第1次

书 号 ISBN 978-7-5429-5300-1/F

定 价 32.00元

如有印订差错, 请与本社联系调换

当提到历史上那些著名的心理学实验时，霍桑实验是我们一定不能忽略的。在近一个世纪前，梅奥教授和他的团队通过细致科学的现场研究而一举奠定了管理科学中人本主题的研究领域，为当时饱受两次世界大战重创的欧美工业文明开出了一剂良药，它使西方管理思想在经历了早期的管理理论和泰勒、法约尔及韦伯的经典管理理论阶段之后，进入了行为科学的理论阶段。

霍桑实验是指在1924—1932年，哈佛大学教授G.E.梅奥带领一批学者在美国芝加哥西方电气公司霍桑工厂所进行的一系列实验的总称。霍桑工厂是一个制造电话交换机的工厂，这家工厂具有较完善的娱乐设施、医疗制度和养老金制度等，但缺勤、人员流动过快等情况仍然存在，工人们愤愤不平，工作效率低下。为探求原因，1924年11月，美国国家研究委员会组织了一个由心理学等多方面专

家参加的研究小组，在该厂开展实验研究。这次实验的目的，旨在探讨工作环境、工作条件对工人工作效率的影响，但是实验的结果却非常出人意料——实验数据揭示了管理方式对工作效率的影响，而其中起决定性作用的是劳动者的内在心理因素。

霍桑实验后，梅奥教授针对经济学理论中的“经济人”假设而提出了“社会人”的假设，他指出人们的行为并不单纯受经济利益驱动，还有社会方面的、心理方面的需要，而后者更为重要，即人们在工作中更看重精神激励与人际关系；他也第一次将企业中的非正式群体作为研究对象来进行论述，并指明了非正式群体在企业中的积极与消极作用，提出了正确处理非正式群体的方法。同时，他还提出了企业中提振士气的重要性，指出员工对企业的满意度是决定生产率的第一要素，驳斥了经济利益第一位的观点。正是这些通过现场研究确立的基本主题，奠定了人际关系理论的基础。

随着时间的推移，霍桑实验及其结论的影响力越来越大。一些大学也陆续设立相应的课程，在1949年，这一系列理论被正式定名为行为科学，成为管理科学的重要分支。人际关系学说及其观点还逐步进入了企业，福特基金会成立了科学部，于1952年建立行为科学高级研究中心，并在1953年拨款委托哈佛大学、斯坦福大学等高等学府从事行为科学的研究；洛克菲勒基金会、卡耐基基金会也相

继拨款支持行为科学的研究。1956年，美国出版了第一期《行为科学》杂志。在企业管理中，管理者也更为关注人的因素，重视人力资源的开发和管理。

今天，我们的社会与梅奥教授生存的时代相比已经有了巨大的改变，但是人本理念仍然是现代管理的核心，如何在新的技术条件下改进企业中的人际关系，重构我们的社会结构，是摆在企业管理者面前的要务，因此再次阅读梅奥教授的卓见无疑是大有裨益的。

目 录

- 第一章 从现场实验开始的管理革命 / 001
- 第二章 实验的缘起：缺勤及人员流动过快 / 013
- 第三章 霍桑工厂和西方电气公司 / 033
- 第四章 初期实验 / 039
- 第五章 访谈实验 / 045
- 第六章 人际关系的激励与士气的提振 / 065
- 第七章 疲惫和单调是效率的杀手 / 089
- 第八章 警惕非正式群体降低执行力 / 131
- 第九章 团队合作与新型管理者 / 137
- 第十章 进步、效率与乌合之众的假设 / 145
- 附 录 霍桑实验简要过程与结论 / 179

第一章

从现场实验开始的管理革命

从现场实验开始的管理革命
第一章

001

经济学理论从某种角度来说，是冰冷的，一旦涉及人的因素往往会出现非常大的谬误，比如经济学理论竟然将人类描绘成一群为私利所驱使的、为了获取各种稀缺性资源而终日争斗的乌合之众。这一扭曲了人性的理论也促使我们重新回到原点来探究人类的实际情况。如果要取代目前流行的、抽象的经济学概念和理论，必须要具备从实际经验中得来的知识和对复杂的人际关系的近距离了解。这就是我所提倡的现场研究法，也是实验室研究必备的先决条件。只有行之有效的现场试验方法，才可能进一步进行可靠地逻辑推导和实验诊断。

我们所进行的第一个现场调查就遇到了之前假设所不能解释的

范例，也就是“个人利益是推动工作效能的动力”这一假设。在20多年前，曾经有人要我在可能的情况下，去研究并找出费城附近一个纺织厂的棉纺织部门工人流动率过高的原因^①。而这个纺织厂其他部门的工人状况普遍是令人满意的；雇主们都很好相处并知情达理；从工作管理上来讲，工序组织有序，分配合理，人们都认为这个公司具有成功的管理模式。但就是这个工厂，总经理和人力资源经理对棉纺织部门的情况却感到十分困扰。别的部门年工人流动率一般的预估都是在5%~6%，但是棉纺部门的流动率竟然高达250%。换句话说，如果工厂要维持40个工作岗位，那么年招募人数就得达到100人。当工厂工期繁重的时候，这种人员匮乏的状况就更为突出了。

他们也曾针对这种情况专门聘请了效率提升方面的专业咨询公司，这些公司前后共针对这个问题制定了4个薪酬激励计划。但这些计划无一幸免，都失败了，不但工人流动率没有得到降低，生产效率也没能有所提高；最后工厂管理者没有办法，只好寻求大学的资源来谋求解决。虽然这一区域的其他纺织厂都已经承认了对棉纺部门工人效率的降低已经无能为力了，但这个工厂的总经理却拒不

^① 关于这次调查更详细的报告见梅奥的《空想和工业疲劳》，《人事杂志》第3卷第8期。——译者注

相信这问题是无法挽回的。

第一次现场考察时，棉纺部门的工作情况看来跟本厂其他部门的情况大致相同。全厂已经实行了一段周六休息日的制度，一个星期工作5天，每天10个小时，共计50个小时。每天分两班，每班5个小时，在两班之间有45分钟吃饭时间。棉纺机的操作工人被称为接线工，他的职责就是在一条约30码长的狭长过道中来回巡视，过道两旁是正在纺纱的纱架。这些纺纱架前后活动把棉纱从梳刷机中拉出来，加以扭转，卷上绕在纺锤上的线团儿。这样的一部机器上大概有10~14个纱架，接线工必须要时刻注视纱线的状况，这些纱线经常断掉，一旦断开就要接上。这样的一条过道上通常容纳2~3名接线工，具体人数视纺织的类型而定。在旁观者看来，这项工作是单调乏味的，全部工作就是在过道里来回巡视，续接线头。工作中唯一的变化就是在更换纱管时机器短暂的停歇。

从这一阶段开始直到后来，我们都受益于宾州大学医学研究生院的神经精神病学教授鲁德路姆医生的帮助。他派了一名注册护士作为我们团队的成员，她使工厂中的小诊所与费城的综合性大医院之间建立了联系。严重的疾病转送到大医院去，割伤或刺破等小毛病则由她自己处理。对这一安排似乎不用多加解释，工人们在这名护士和去往大医院进行进一步的诊疗服务都很满意。这些服务也容

易被大家所理解。从一开始，棉纺部的工人就占按时到工厂诊所去寻求护士服务的工人中的相当大的比例，他们在诊所和工作现场都能和我们团队的成员很自由地交流。当然大家都明白，我们不会将与他们沟通的任何内容泄露给其他的工厂成员。

当这些工人开始与我们交流后，我们发现情况已经与我们最初观察时所发现的截然不同了。我们发现几乎所有接线工都有不同类型的脚部疾病，而他们显然并不知道怎么去进行有效的治疗。其中，有很多人 also 对我们说，他们的臂、肩、腿部都有不同程度的神经炎的症状。除了这些器质性疾病外，更为严重的事实是：这些工人在工作时明显感觉到悲观沮丧。毫无例外地，这些工人都存在着这种情绪。而他们自身对于自己的工作也非常轻视，甚至比同厂其他部门对他们的评价更低。我们在观察中也发现这种工作让人感到十分孤独；虽然一条过道上会有3个工人，但他们几乎整天都不交流。一个接线工在这边接线，另外一个可能在20码之外。而唯一停顿的换轴工序，间歇时间也很短，工人们很少有交流的机会。他们之中既有20多岁的年轻人，也有50多岁的中年人，但他们都说工作之后十分疲惫，根本不愿意参加晚上的娱乐活动。一个工人可能突然毫无理由地大发雷霆，然后拂袖而去，再也不回来工作了。

但是，整个棉纺部门却对工厂的总经理表示了很高的忠诚度。

这位总经理曾是一名美国陆军的上校，在一战前和一战中为国服役。而工厂的很多工人曾经在法国的战场上就是他的部下，在战壕里直接接受他的指挥，他们对他的评价都很高；很多人退役之后就追随他来到这个工厂。也许是因为这个原因，他们的悲观并不表现为对“上校”或者“工厂”的愤怒。很多人的情绪似乎来自对自身的忧郁，这种情绪经过酝酿经常会毫无征兆地在一些直接管理者的身上爆发。

通过讨论，工厂管理层同意我们在休息时间来实验——上、下午各2次、每次10分钟的休息。我们对休息时间的改革使得工作被划分为：工作2小时，休息10分钟；再工作1小时30分钟，休息10分钟；最后是工作1小时10分钟。这样改变以后，实际上在上、下午的不间断的工作时段都得到减少。同时，在休息时间内，工人可以躺下休息，我们教会他们最大限度地进行肌肉放松的方法。我们也鼓励他们小憩10分钟，显然大多数人能够做到。

我们一开始只针对一部分接线员来进行试验，大约占全体员工的1/3。一开始的反馈就给我们很大的希望：工人们对于这种改变很高兴并乐于接受；他们很快就掌握并采用了我们教给他们的休息方法。效果立竿见影，忧郁症状几乎完全不见了，工人也停止了流动，生产得到了继续，而士气也普遍得到了提高。而这种立竿见影

的效果也不能单纯归功于消除了工人的体力疲劳，我们可以从没有采取这一试验的其他2/3的接线工也取得了同样的改进中得到印证。这些工人会在吃饭的时候同他们的工友来讨论这个试验，相信如果试验效果很好的话，他们的“上校”一定会将这种方法推广到他们身上。就在当年，也就是1923年10月，这一愿望达成了，由于管理层对于工人和工作状况的改进十分满意，他们决定将这一作息制度的改革扩大到整个纺纱部门。这也让我们能继续以前所不能开展的工作——计算休息时间对部门生产率的影响。

在1923年10月以前，棉纺部门从未在工厂施行的奖励制度中得到过奖金，在10月里和以后所记录的各个月份里，除了一个值得注意的例外，这一部门的工人均得到了工资外的奖金。由于我在另一方面已经描述过激励计划^①，在此就不再赘述了。简单地说，这一奖励计划就是如果一个部门在任何月份里的生产量，超过了之前经过计算而得出的生产量的可能值的75%，那么对本部门工人而言，都会在他的净工资率之外按照其超过75%生产率的百分比来获取额外的奖金。也就是说，如果在1个月内，每个工人的每小时平均生产率达到了80%，那么该部门的每个工人都可以得到每月工资的5%的

① 参见梅奥的《空想和工业疲劳》，《人事杂志》第3卷第8期。——译者注

奖金。正如上文所述的，在1923年10月之前，这个部门没有得过一次奖金。我们也没能得到实验开始前，也就是1923年10月之前的部门平均生产率的确切数字，但是管理层普遍认为该部门的生产率从未超过70%。

而在从1923年10月到1924年2月中旬这一段时期内，现场情况又发生了令人惊讶的变化。工人的精神和身体情况不断改善，过去单纯使用奖金的薪酬激励方法并没有在他们觉得疲乏的时候产生刺激生产的作用，他们现在却很高兴，在容易得多的工作条件下，他们却正在取得以往从未获得过的奖金。但是这个制度此时并不是令所有人都满意的，现场管理者就对机器还在生产时工人们却在睡垫上休息这一事实很不习惯。一名管理者指出，应该让工人利用休息的时间增收。也就是说，制定一个工作限额，如果在一定的工作时间内达到了这个限额，工人才可以休息。但是绝大多数工人每天仍然有3~4次休息。这个改革取得了良好的效果，每月平均生产率提高了82%，这个结果对那些以前从没有获得过奖金的工人而言，意义是重大的。

这种情况一直持续到2月15日（星期五），当时因为产品的需求量提高，那名曾主张利用休息时间增收的管理者下令放弃了这一制度，结果是在短短的5天内，生产率就跌到几个月以来的低谷。2

月22日，我们看到原有的悲观沮丧又全部回归了，而这也与生产率的下降趋势相吻合。于是，负责管理的人员又下令在2月25日恢复关于休息时间的制度；虽然这个制度是恢复了，但是关于利用休息时间来增收的观点却更加突出地被提出来。也就是此时，工人们对于休息制度开始变得悲观，他们认为这一制度不久后将再次被取消。即使如此，3月份的日记录中也显示了一定的进步，但是月平均值却又恢复到之前的水平。

就在这个紧急关头，公司的总经理也就是那位上校出面来解决问题了。他运用了他在军队中所学到的最关键的两点：一是关心他的部下，二是要勇于作出决策。他在他的办公室里召开了一个会议，专门讨论这个部门生产效率下降这件看来具有重要意义的事件。我们指出3月份缺勤现象又复发了，而这个现象从10月份到2月份已经显著地减少了。这种现象的含义是工人们开始用“缺勤”来找回他们的休息时间，当然这个方法并不能对他们的处境有所改善，却引发了厂方内部的混乱。针对这种状况，我们指出，这个问题的关键不是工作时间被用为休息时间，而是不管你们是否给他们休息时间，他们都需要休息。进而我们提出要求，休息时间可以缩减，但是必须要有系统的执行。同时，我们也指出，这一休息制度并未得到公平试验的机会。从另一个角度来说，就是从工人进厂工

作的时候就无法知道这一天工作是否确定有4次休息。

为了检验我们的意见，总经理下令在4月份棉纺机器每个工作日停开4次，每次10分钟，所有工厂员工全部按照规定休息。而在机器边开辟出40人休息的空间和相应的睡垫实现起来是有困难的。并且除了总经理本人之外，很少人会相信这个果断的改革措施会提高生产。一少部分人则认为：1个月时间内，将有40个人每天损失40分钟工时，这个损失是无法弥补的。他们认为，既然机器不能“加速”运转，也就没有其他方式来弥补损失的工时。尽管一直伴随着这种质疑，4月份的产量确实较3月份有了提高。同时，工人们得到了休息，悲观沮丧也消失了；他们工作的干劲极大提高，缺勤也大为减少，而每个工人在其工资的基础上又获得了2.5%的奖金。5月份以后，总经理就发布命令正式恢复轮流休息的制度：主要的差别在于一条过道中3个人为一组，由自己来决定轮休的方式，保证每个工人每天有4次休息。5月份，平均每人每小时的生产效率都提高了，6月份则达到当时的最高额。此后的3个月里，这个部门的工作效率也一直保持着上升势头。

这次调查是从探求工人转业率过高的原因开始着手的。在试验期的12个月中完全没有工人转业。这并不是意味着没有工人流动，在业务淡季中，有些工人临时被解雇，同时也有一个人因为搬家而

转换工作，还有一个人因身患肺结核，回到了乡下。但是像之前那样的带有高度感情色彩的转业问题已经不复存在了。工厂留住了他们的棉纺织部门和工人，同时在旺季时节保持这一部门的开工率也不再存在问题。而管理层对这一改革的支持态度也表现在他们的一系列行为：公司为了工人更好地休息而购买了一批行军床，同时因为行军床并不结实耐用，他们又设法在每一条过道的尽头加设了一个固定床位和床垫，让工人能够更加舒适地休息。而工人们也养成了在后3次休息中小睡的习惯：从经验来看，获取的收益是与消除疲劳的程度成正比的，这也是备有床铺的原因。几年后，总经理曾公开表示，从休息制度改革起，工人的转业率降到年5%~6%，并且直到纺纱机改换之前都没有大的变动。

当我们完成了这一初步工作之后，我们也清晰地知道，我们的工作其实并没有完全找出工人转业率过高的原因。我们不能将改变全部归为休息时间制度改革的贡献，显然还有许多其他因素也促成了这种改变。例如，对于工人所说的任何话，即使是各种指责我们也能专心致志地聆听；另外，在总经理的支持下，我们对于任何关于改进试验及消除疲劳的最佳方式的意见和建议都加倍注意；而上校总经理也毫无折扣地践行了他在军队中所获得声誉，真心实意地关注那些他的部下——工人的福利；而那个曾经主张利用休息时间