

# 行为科学的奠基人

George Elton Mayo

西方管理学大师思想精华丛书

## 乔治·埃尔顿·梅奥

河北大学出版社



侯玉莲 著

乔治·埃尔顿·梅奥，原籍澳大利亚的美国哈佛大学行为科学家、心理学家，美国艺术与科学院院士。1927年冬，梅奥应邀参加了始于1924年但中途遇到困难而中止的霍桑实验，开始了一次使管理思想的进程发生改变的尝试。霍桑实验以及梅奥对霍桑实验结果的分析对西方管理理论的发展产生了重大而深远的影响，使西方管理思想在经历过早期管理理论和古典管理理论阶段之后，进入到行为科学管理理论阶段。

西方管理学大师  
思想精华丛书

# 行为科学的奠基人

——乔治·艾尔顿·梅奥

侯玉莲 著



河北大学出版社



行为科学的奠基人——乔治·艾尔顿·梅奥

George Elton Mayo

图书在版编目(CIP)数据

行为科学的奠基人——乔治·艾尔顿·梅奥/侯  
玉莲著. —保定: 河北大学出版社, 2005.4  
(西方管理学大师思想精华丛书)  
ISBN 7-81097-040-2

I.行… II.侯… III.①管理学—理论研究②梅  
奥—生平事迹 IV.C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第134759号

责任编辑: 徐树林  
装帧设计: 赵 谦  
王占梅  
责任印制: 李晓敏

出版: 河北大学出版社  
地址: 保定市合作路88号  
经销: 全国新华书店  
印制: 保定天德印务有限公司  
规格: 1/16 (787mm × 960mm)  
印张: 14.75  
字数: 148千字  
印数: 0001~5000册  
版次: 2005年4月第1版  
印次: 2005年4月第1次  
书号: ISBN 7-81097-040-2/F·90  
定价: 26.00元



George Elton Mayo

乔治·埃尔顿·梅奥  
George Elton Mayo  
乔治·埃尔顿·梅奥  
George Elton Mayo  
乔治·埃尔顿·梅奥  
George Elton Mayo

一个被称为霍桑实验的更细致的研究，又发现了使工程师们吃惊的“前后矛盾”的行为，而最后导致在生产率的决定因素中社会结合的本能胜过了物质条件的结论。当若干个人结合成为一个队伍，不仅是他们的生产率提高了，而且他们个人的看法和他们合作的能力也大有改善。

——乔治·埃尔顿·梅奥

M

## 作者简介

**侯玉莲** 女，河北省沧州市人。2004年6月获南开大学管理学博士学位。现为河北师范大学副教授，研究专业为企业管理，主要研究方向为战略管理。

于畅海

孙国强

邹治平

陈荣平

郝海

侯玉莲

靳涛

踪家峰

# 目 录

## 梅奥其人/1

- 1 梅奥的生活和工作/3
- 2 时代背景以及当时的管理困境/5
- 3 工业研究部的研究工作/8
- 4 梅奥的霍桑实验以及主要观点简介/13

## 社会人假设/19

- 1 经济人假设的内容和局限性/23
- 2 费拉德尔非亚纺织厂棉纺部的调查/32
- 3 访谈实验/39
- 4 社会人假设的内容/48
- 5 人性假设的发展/53

## 非正式组织/61

- 1 电话线圈装配实验绕线室中的非正式组织/65
- 2 非正式组织的形成以及本质/73
- 3 非正式组织内部的关系及特征/78
- 4 非正式组织与正式组织的关系/84

# 目录

- 5 非正式组织的管理/87
- 6 非正式组织与团队文化/94

## 新的领导能力在于提高职工的满足度/99

- 1 生产效率与工人的士气/102
- 2 工人的士气与需要的满足程度/113
- 3 管理人员的新型能力/123

## 人际关系学说的评价：贡献、实践启示和局限性/147

- 1 人际关系学说的贡献/150
- 2 人际关系学说的管理实践/156
- 3 人际关系学说的局限性/166

## 行为科学理论的后继发展/171

- 1 有关人的需要、动机和激励的问题/176
- 2 同企业管理有关的所谓“人性”问题/196
- 3 企业中的非正式组织以及人与人的关系问题/201
- 4 企业中领导方式的进一步发展/208

## 附录一：乔治·梅奥生平简表/217

## 附录二：乔治·梅奥的主要著作/219

## 参考文献/224



我不能不遵循  
一条单轨去追寻我  
们各项研究的无比  
复杂的启示的发展，  
并将尽我的能力说  
明我相信这种启示  
所具有的对于我们  
这个被战争蹂躏的  
世界的重要性。

——乔治·梅奥



梅奥其人



## 梅奥的生活和 工作

乔治·埃尔顿·梅奥(George Elton Mayo, 1880—1949), 原籍澳大利亚的美国哈佛大学行为科学家、心理学家, 美国艺术与科学院院士。梅奥于 1880 年 12 月 26 日出生在澳大利亚, 就学于澳大利亚的阿德雷德大学, 他曾经学过逻辑学、哲学、医学等三个专业, 1899 年取得了逻辑学和哲学的硕士学位, 在澳大利亚的昆士兰大学讲授逻辑学和哲学, 以后又去苏格兰的爱丁堡学习和研究医学, 在苏格兰期间成为一位研究精神病理学的副研究员。在第一次世界大战期间, 他利用业余时间用心理疗法治疗被炸弹炸伤的士兵, 是澳大利亚采用这种疗法的第一个人, 他的这一段经历为他以后研究企业中的人际关系问题打下了良好的基础。1922 年, 梅奥得到洛克菲勒基金会的一笔资金的资助而移居美国, 并在宾西法尼亚大学的华顿财政和商业学院从事教学工作, 作为宾西法尼亚大学的研究人员为洛克菲勒基金会

进行工业研究。1923年,梅奥在费城附近一家纺织厂就车间工作条件对工人的流动率、生产率的影响进行实验研究,并加入美国国籍。在此期间,梅奥通过研究发现,工人的问题不能只用单独一种因素来解释,而必须置于一种被他称做“总体情况的心理学”中来考察。这是一种完形心理学的概念,这一概念成为他后来观点的基础。1926年,梅奥进入哈佛大学工商管理学院从事工业研究,任哈佛大学工商管理研究院工业研究室副教授,并担任了企业管理学院工业研究室主任。1927年冬,梅奥应邀参加了始于1924年但中途遇到困难的霍桑实验,负责指导芝加哥西文电气公司霍桑工厂的调查研究工作,开始了一次使管理思想的进程发生改变的尝试。从1927—1936年断断续续进行了9年的两阶段实验研究。他于1929—1947年期间担任工业研究教授,并在退休时获得了“荣誉退休者”的头衔。梅奥于1949年在英国萨里(Surrey)的吉尔福德(Guildford)去世,享年69岁。在霍桑实验的基础上,梅奥于1933年出版了《工业文明的人类问题》(*The Human Problems of an Industrial Civilization*)一书,正式创立了人际关系学说。1945年,梅奥又出版了《工业文明的社会问题》一书,进一步阐述了他的观点。梅奥除了上述代表作以外,还有《组织中的人》、《管理和士气》、《工业文明政治问题》(1947年)等脍炙人口的著作。

## 时代背景以及当时的管理困境

在梅奥的人际关系学说提出以前,在理论界和企业中占主导地位的是以泰勒、法约尔为代表的古典管理理论。泰勒、法约尔等人在不同的方面对管理思想和管理理论的发展作出了卓越的贡献,并对管理实践产生了深刻影响。他们共同的特点是,着重强调管理的科学性、合理性、纪律性,而未给管理中人的因素和作用以足够的重视。他们的理论是基于这样一种假设,即社会是由一群无组织的个人所组成的;他们在思想上、行动上力争获得个人利益,追求最大限度的经济收入,即“经济人”;管理部门面对的仅仅是单一的职工个体或个体的简单总和。基于这种认识,工人被安排去从事固定的、枯燥的和过分简单的工作,成了“活机器”。从20世纪20年代美国推行科学管理的实践来看,泰勒制在使生产率大幅度提高的同时,也使工人的劳动变得异常紧张、单调和劳累,因而引起了工人的强烈不满,并

导致工人的怠工、罢工以及劳资关系日益紧张等事件的出现。20世纪20年代前后,一方面,工人日益觉醒,工人以各种形式积极或消极地抵抗日益高涨,表现为工人士气低下,工人的转业率高、缺勤率高,生产效率低。1913年,缺勤现象成为公众甚至报纸、国会、公众集会所关心和讨论的问题,战时生产受到工人们无意的或有意的缺勤的影响而严重下降。另一方面,技术的迅猛发展以及带来的经济、社会的进步使得管理环境发生了根本的变化,社会组织由“已经定型的社会”转变为“能够适应变动的社会”<sup>①</sup>,使得管理者认识到再依靠传统的管理理论和方法,已不可能有效地控制工人达到提高生产率和利润的目的,这时的管理理论已经不适当时的环境,这使得对新的管理思想、管理理论和管理方法的寻求和探索成为必要。与此同时,随着经济的发展和科学的进步,物质技术获得了飞速发展并运用于企业的生产过程,有着较高文化水平和技术水平的工人逐渐占据了主导地位,体力劳动也逐渐让位于脑力劳动。人的积极性对提高劳动生产率的影响和作用逐渐在生产实践中显示出来,并引起了许多企业管理学者和实业家的重视。第一次世界大战对于把心理因素引入管理发展起了促进作用,参战各国都力图利用心理学原则来改进管理,提高生产以便为战争服务。例如,制定人员选拔和训练的方法,研究最有效的组织形式,调整工人与管理人员的关系等。战后,工业生产的发展提出了一些新的问题,如人在生产中社会

---

<sup>①</sup> 梅奥著,费孝通译:《工业文明的社会问题》,商务印书馆1964年版,第13页。

性因素的作用等。一些管理学家和心理学家也意识到,社会化大生产的发展,需要与之相适应的新的管理理论。

梅奥是对中期管理思想发展作出重大贡献的人物之一,他是人际关系理论的创始人,也是著名的“霍桑实验”的领导者。梅奥及其所在的哈佛大学商业研究所工业研究部,从1927年到1932年,在美国芝加哥西方电器公司芝加哥霍桑工厂做了有名的由一系列实验组成的霍桑实验。他们开始从生理学、心理学、社会学等方面研究企业中有关人的一些问题,如人的工作动机、情绪、行为与工作之间的关系等。通过对其进行专门的、系统的研究,形成了一种较为完整的全新的管理理论,即以“社会人”假设为基础和前提的人际关系学说。在此基础上,他们还研究如何按照人的心理发展规律来激发其积极性和创造性,于是行为科学便应运而生。行为科学是20世纪40年代末,在美国芝加哥讨论会上基于梅奥的“人际关系学说”而提出来的。

## 3

## 工业研究部的研究工作

梅奥是曾在哈佛大学商业研究所工业研究部任职 20 年的老教授,由他和他在企业里和学校里的同事们所进行的这个研究部的研究工作,一直进行具体的工业情况的第一手现场的研究。

工业研究部成立于 1926 年,当时,哈佛大学得到了洛拉·斯佩尔曼·洛克菲勒基金(后来称为洛氏基金)的资助,任命了一个专门的研究委员会(后来称为工业生理学委员会)去组织和指导对于工业里的干劲和疲劳以及对个人的工业效率的直接研究。全部研究包括两个不同但相关的研究领域:一是研究在工作中的身体,如在不同的温度、湿度等工作条件下身体所发生的生物化学变化,这是可以在实验室的条件下来进行的;另一种是研究在工厂里的工人和他们的工作,这是不能在实验室里进行的,个别工人的整体情况必须在所处的具体的物质和社会环境中去研究,因此,



采取的是现场观察的方法。前一种研究在疲劳实验室进行,后一种研究在工业研究部进行。

研究部的研究活动分为三个时期:<sup>①</sup>

第一期,早期探索性的研究,大约从1926年到1932年。主要包括以下研究活动:第一,在一个工作场所里关于生理的、个人的和社会的因素的探索性的研究,即研究在受感情和集中注意的影响下能量消耗和生产数量之间的关系问题。第二,探索多方面的社团生活对于一个工作场所的关系。若干不同的种族和阶级的团体的成员,在地域上和社会生活上分隔在不同的住宅区里,聚集到一个工厂里来做工,如果没有注意这个看起来与企业生产活动无关的因素,就会限制企业行政措施的效力,同样一个措施在工厂里开始实行时,也常常影响到社团。第三,同西方电气公司的合作研究,这是研究部参与同其他机关合作研究的一项重要。这个研究开始时只是关于弄清楚物质环境如照明、休息时间等因素怎样影响工人们在手边工作上的合作,研究结果指出应当在社会团体里去探索决定合作的因素,这包括两个方面:一方面是促成社会团结的因素,另一方面是促成社会解体的因素。在西方电气公司里这一方面的研究称为班克·威林测试室。第四,“扬基城”研究,该研究集中在广义的现代社团里决定合作的因素。

社会是一群互相影响的个人所形成的集团,因此,

---

<sup>①</sup> 参见梅奥著,费孝通译《工业文明的社会问题》,商务印书馆1964年版,第135—140页。