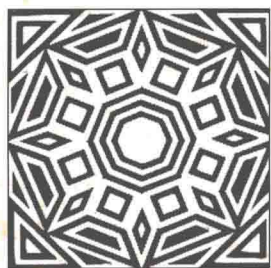


丛书总主编 王泽农

XD

现代中小学校长专业发展丛书



杠杆与支点

——学校管理中的激励问题

洪涛 韦毅 编著

GANGGAN

YU

ZHIDIAN

XUEXIAO

GUANLI ZHONG

DE

JILI

WENTI



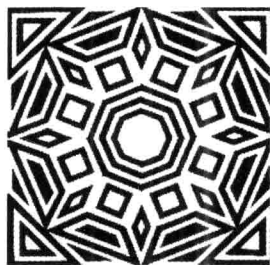
NORTHEAST NORMAL UNIVERSITY PRESS

东北师范大学出版社

WWW.NENUP.COM



现代中小学校长专业发展丛书



杠杆与支点

——学校管理中的激励问题

GANGGAN YU ZHIDIAN
XUEXIAO GUANLI ZHONG DE JILI WENTI

洪涛 韦毅 编著

东北师范大学出版社
长春

图书在版编目 (CIP) 数据

杠杆与支点：学校管理中的激励问题/洪涛，韦毅
编著. —长春：东北师范大学出版社，2014.1
ISBN 978 - 7 - 5602 - 8138 - 4

I. ①杠… II. ①洪… ②韦… III. ①学校管理—研
究 IV. ①G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 019987 号

责任编辑：付 好 封面设计：张 然
责任校对：王秀梅 责任印制：刘兆辉

东北师范大学出版社出版发行
长春净月经济开发区金宝街 118 号（邮政编码：130117）

电话：0431—85687213

传真：0431—85691969

网址：<http://www.nenup.com>

电子函件：sdcbs@mail.jl.cn

东北师范大学出版社激光照排中心制版

长春市利源彩印有限公司印装

2014 年 2 月第 1 版 2014 年 2 月第 1 次印刷

幅面尺寸：169 mm×239 mm 印张：10.25 字数：180 千

定价：25.00 元

丛书序言

2008年应东北师范大学出版社之邀，由我担任丛书总主编，约请有关学者和学校同仁，编写了一套中小学校长培训用书，冠名为“现代中小学校长专业发展丛书”。关于该套丛书的选题，我们认为应该从校长的职业需求和当前校长实际的知识状况来作选择，所以要考虑两个问题：第一是中小学校长的职业可称之为学校管理专业，而学校管理专业又可看作公共事业管理专业的一个子专业。第二是我国中小学校长大多出身于师范院校的学科专业，从他们的知识结构看，缺少学校管理学、教育学、心理学等比较系统的专业学习，虽然在学科专业的学习中也有点涉及，但是比起校长的专业所需还远远不够。这样就决定了我们选题的两个指向：第一，从学科出发的指向；第二，从专题出发的指向。

我们在选题上第一个指向是从研究学校管理的学科出发，围绕学科来选择内容。2008年我们选择的是管理学与法学，这样就有了“治校之道：学校管理的方法与理念”和“校长的法律视野”这两个书名。第二个指向是从某学科的专题出发，这个专题又是当时较为热门的讨论话题。这样就有了从管理学的计划、愿景与战略专题出发的“学校发展规划与特色创建”和“学校文化建设与教师专业发展”这两个选题。以上四本书自2009年出版发行以来，因为在选材和写作方面适应了校长培训工作的需要，反映较好。

第二辑的组织编写作为第一辑的延续，我们选择的第一个指向是从教育学理论出发的《校长的教育理念——思想观念与行为实践》；第二个指向的专题是《杠杆与支点——学校管理中的激励问题》和《信息化视野中的学校建设》。我们认为教育理念是引领校长办学行为的核心理念，对于当前教学改革有现实意义；激励是管理学的核心内容，更是学校当前实践中面临的现实问题；信息技术是发展现代教育的热门课题，它的影响日益广泛。这三个选题既是对前四本书的补充，又符合校长当前需要，各有自己的特色，希望这样的选择是准确的。

为了适应校长上岗培训的需要，我们还在第一个指向上选择了学校管理学。因为管理的特点表现为科学性与艺术性，所以编写了《科学与艺术——学校管理的理论和实践》。另一本选择了学校教育学。根据教育是唤醒不是雕刻，教育的过程是转化，所以编写了《唤醒与转化——学校教育的理论和实践》。这样就总共有了五本书。

因为篇幅限制，五本书的内容选择几经斟酌，同时要求作者的写作风格尽量通俗一些，口语化一些，案例的选择也尽量符合主题。各书的作者为之尽了很大的努力。

这次的编写工作，从选题到完稿用了半年时间，最长的也只有九个月，作者们又都有教学和管理任务，时间上确实比较紧张，加上见识所限，不当之处恐所难免，欢迎读者批评指正。

王泽农

2013年4月20日

前 言

杠杆原理源自古希腊科学家阿基米德。他曾经说过：“给我一个支点，我就能撬起整个地球！”这句话有着严格的科学根据。阿基米德在《论平面图形的平衡》一书中最早提出了杠杆原理，即“二重物平衡时，它们离支点的距离与重量成反比。”阿基米德据此原理还进行了一系列的发明创造。据说，他曾借助杠杆原理制造了远、近距离的投石器，利用它射出各种飞弹和巨石攻击敌人。一般说来，杠杆的特点是具有支点、施力点、受力点。其平衡公式为：动力×动力臂=阻力×阻力臂，即 $F_1 \times L_1 = F_2 \times L_2$ 。杠杆原理说明，为了省力，就应该用动力臂比阻力臂长的杠杆；如果想要省距离，就应该用动力臂比阻力臂短的杠杆。因此，使用杠杆可以省力，也可以省距离。但是，要想省力，就必须多移动距离；要想少移动距离，就必须多费些力。而想又省力又少移动距离，则是不可能实现的。杠杆的支点不一定在中间，支点的位置成了杠杆究竟是省力还是省距离的关键。

今天，杠杆原理已经成为常识。然而，杠杆与支点规则虽属自然科学范畴，但它内蕴的哲理还是可以引申到更多的领域，如社会科学研究，组织的管理活动。

在学校管理活动中，激励教职员工作是最重要也最具挑战性的事情。这犹如想要撬动一个物件，就要寻找支点，安置杠杆，然后撬动它。这个问题貌似简单，其实不然。在学校，管理者要激发（撬动）的是人的动机与行为，而动机与人的需要相联系，而这种联系是如何发生的则犹如迷宫。人的动机与需要难以测量，因为它是内在的，不是单纯的，大多又难以持久而易

生变化。需要改变，又会有新的追求，这就是人类行为的复杂性。不仅如此，管理者要面对的是一个由不同个体组成的群体，经验告诉我们，“对某个人具有激励作用的刺激物对其他人可能作用很小甚至根本不起作用。你可能会因为在一个团结协作的团队中工作而受到鼓舞，但别指望每个人都会如此；你可能会因为挑战性的工作而受到刺激，但别人未必如此”^①。即所谓众口难调，针对特定的人群，几乎不存在具有普遍作用的刺激物，也几乎不存在一直发生作用的刺激物。另外，很难证明一种刺激物会比另一种更好。美国学者研究证明，“根据个人绩效发放工资是一种类似于市场干预的激励机制”，“这种干预不太成功”。^②因为，所设计的各种绩效奖励机制很容易引起“教师机会主义行为”，在这种状况下，“应用性强的绩效奖励机制已经被证明去向不明”，^③在本质上已经背离学校期望的管理目标。大量实践经验告诉我们，大部分学校的管理者都在寻找一种“神奇的子弹”，希望能够快速、轻而易举并且开支不大就改善教职工的工作状态，使他们精神饱满、积极有为，这些“神奇的子弹”在学校系统内大多是一套简单的、相同的干预措施，具有同质性，在直觉上有吸引力，甚至引人入胜，但效果仍然不显著。^④甚至激励措施也存在着衰减效应，其效果未必保持不变。许多在企业富有成效的激励措施，在学校却缺乏吸引力，这表明学校工作有着与企业不同的性质。这至少有两个原因：一是学校是知识群体高度集中的地方，人们的需求更加多样复杂，简单的激励机制或类似市场交换的干预措施，有可能既

① 斯蒂芬 P 罗宾斯，玛丽·库尔特。管理学（第九版）。孙健敏，黄卫伟，等译。北京：中国人民大学出版社 2008：436。

② 罗伯特 W 麦克米金。教育发展的激励理论。武向荣，译。北京：北京师范大学出版社，2008：45。

③ 罗伯特 W 麦克米金。教育发展的激励理论。武向荣，译。北京：北京师范大学出版社，2008：48—49。

④ 罗伯特 W 麦克米金。教育发展的激励理论。武向荣，译。北京：北京师范大学出版社，2008：134—135。

是用错了杠杆，也放错了支点的位置，难以奏效；二是针对学校激励的研究，缺乏积累，理论思考单薄，也缺乏实践经验，这方面与企业有着巨大的差距，这些都是学校管理者面临的需要破解的难题。要知道社会科学有着比自然科学更多的复杂性，很难用一个杠杆原理就说清管理科学中的激励问题，但我们还是喜欢这个比喻，因为杠杆也可以用来改变运动方向，还可以改变运动速度等，同时我们可以找出两门科学的不少相似之处，所以把杆杠与支点选作本书的标题，有画龙点睛的效果。这里也有所暗喻，就是选用何种杠杆，如何置放支点，需要创造性的工作来实现。

管理者要激励他们的组织成员，就要关注他们的动机。这就要求我们将视野引入人的内部，因为动机是引起、维持个体活动并促使其活动朝某一目标进行的内在力量。行为动机的产生与个体的某种需要有直接的关系，个体必须付出一定的努力才能改变现状，所以动机就具有发动行为的能量。动机可以定义为一种过程，它体现了个体为了实现目标而付出努力的强度、方向和坚持性。“努力要素是强度或内驱力指标。受到激励的人会付出更多的努力，更勤奋地工作。但是，我们在考虑努力强度的同时，还要考虑努力的质量。如果这种努力不指向有利于组织目标的方向，则高努力水平未必会产生令人满意的工作业绩。那些指向组织目标并与组织目标保持一致的努力才是我们所希望的。最后，动机还有一个坚持维度，我们希望员工能坚持努力地工作，以达到组织的目标。”^⑤这就是学校管理中的“黑箱”，我们很难切实评估各种激励杠杆所发生的实际作用，也很难评估人们努力的方向，这些方向是否与组织目标切合，或者说切合到什么程度。透视“黑箱”，洞悉人的行为的奥秘，精确动用杠杆、置放支点是学校管理者面临的最困难、最具挑战性的工作。

^⑤ 斯蒂芬·P·罗宾斯，玛丽·库尔特·管理学（第九版），孙健敏，黄卫伟，等译。北京：中国人民大学出版社，2008：436—437。

就此，我们大致明白，学校管理者要设计出各种激励措施（一套杠杆的组合），明确其支点（出台激励措施必须找对的空间、时间以及机会等），撬动的是不止一个“物件”（满足不同个体和群体的需要），要把这些综合起来，去达成学校的管理目标，不能不说有着极高的难度。这就要求管理者从不同的层面、方面去平衡组织成员的需要与组织目标之间的关系，这种平衡需要高度的管理智慧与技巧，在学校管理体制和制度框架内，包容个人目标和组织目标，消减冲突与矛盾，尽可能兼顾眼前与长远利益，达成一致，形成合力，追求双赢，从而促进学校的发展。

管理激励是学校最普遍的管理活动，在既有的管理体制下，激励变得越来越关键。本书所作的努力是非常初步的，甚至是粗糙的，不过我们依然期望能够为学校管理改革的深化尽绵薄之力。

第一章 人性假设:激励的逻辑起点→1

- 第一节 经济人假设→2
- 第二节 社会人假设→5
- 第三节 自我实现人假设→8
- 第四节 复杂人假设→11

第二章 理论基础:多学科视野下的激励理论及方法论基础→15

- 第一节 激励理论研究概述→16
- 第二节 管理激励研究主要理论概述→20
- 第三节 激励理论的方法论基础→29

第三章 激励解读:内涵、特征与功能→33

- 第一节 激励的内涵→33
- 第二节 激励的要素与特征→38
- 第三节 激励的过程与功能→44

第四章 学校管理中的激励→50

- 第一节 管理与学校管理的特殊性→50
- 第二节 学校管理需要激励→53
- 第三节 学校管理激励现状→56

第五章 学校激励的机制→62

- 第一节 机制与激励机制→62
- 第二节 学校激励机制→67

第六章 学校管理激励的艺术→74

第一节 激励艺术概述→74

第二节 激励的艺术性→77

第三节 知识组织成员的激励→80

第七章 学校管理中的绩效问题→84

第一节 绩效管理的内涵→84

第二节 绩效激励的基本原则→91

第三节 绩效评估的方法→96

第八章 学校管理实践→101

第一节 教师激励→101

第二节 学生激励→109

第九章 激励与沟通→116

第一节 理解沟通→116

第二节 有效沟通的实现→120

第三节 沟通在激励中的价值及实施→128

第十章 学校管理激励的发展趋势→135

第一节 激励理论的发展趋势→136

第二节 学校管理激励面临的现实挑战→138

第三节 学校管理激励的困境及展望→142

参考文献→148

后 记→151

人性假设：激励的逻辑起点

人性问题是管理的实质问题，也是管理学研究的核心问题，关于人性的理论假设自然也就成了西方管理理论研究的基本依据和出发点，而管理，从某种程度上说就是激励。人是构成组织的基本细胞，组织也由人进行管理，人的因素决定着组织的成败，组织发展依赖于人的积极性的发挥，而这又依赖于激励。基于此，众多专家学者从不同的角度出发，对激励理论进行了深入的分析 and 探讨，描述相关理论，并对其在组织管理中的应用进行分析。作为现代管理中最重要、最基本、最困难的职能，激励理论随着管理学、信息经济学、制度经济学的迅速发展，出现了一系列突破性的进展，成为令人振奋的现代管理理论和实践前沿。激励在组织管理中扮演着重要角色，而激励行为实施的逻辑前提是对人性的假设，针对农业文明、工业文明、信息文明等不同时代的要求，管理学人性假设先后经历了经济人、社会人、自我实现的人与复杂人等不同阶段，不同的人性假设有着不同的管理哲学，在具体管理实践中又形成多种具体的管理原则、制度和办法。

激励是针对人的，因此，管理者对激励的理解需建立在对人性的正确认识上，对人的认识视角应是全方位的，可以从动机的角度认识人，也可以从环境的角度认识人，当然最主要的是对人性的认识。对人性的认识是激励研究的逻辑起点。

第一节 经济人假设

“经济人”假设，最早由英国经济学家亚当·斯密提出，起源于其关于劳动交换的理论。亚当·斯密认为：人的本性是懒惰的，必须加以鞭策；人的行为动机源于经济和权力维持员工的效力和服从。人的行为动机根源于经济诱因，人都要争取最大的经济利益，工作就是为了取得经济报酬。为此，需要用金钱与权力以及组织机构的操纵和控制，使员工服从并为之效力。他在《国富论》中，对经济人假设作了最早的较完整论述：“任何一个想同他人做交易的人，都是这样提议的，请给我那个我想要的东西，你就能得到这个你想要的东西：这就是每一项交易的意义。正是用这种方式，我们彼此得到了自己所需要的绝大部分的东西。我们期望的晚餐并非来自屠夫、酿酒师和面包师的恩惠，而是来自他们对自身利益的关切。我们不是向他们乞求仁慈，而是诉诸他们的自利心；我们从来不向他们谈论自己的需要，而是谈论对他们的益处。”^①亚当·斯密并没有明确地提出“经济人”概念和经济人假设的命题，但由于他论述了经济人，个人自利心、个人理性、市场自由（看不见的手）这三个经济人假设的全部内涵，因而通常被认为是经济人假设的首创者。1896年，瓦尔拉斯在《社会经济学研究》手稿中首次使用经济人概念，此后，经过古典及新古典经济学等的不断论证和发展，经济人假设的内涵日渐丰富。

“经济人”假设，又称“唯利人”假设，这一理论认为人的行为动机就是为了满足各自的私利，人在本质上追求最大经济利益，工作目的是为了物质上的报酬，简而言之，就是在经济活动中，每个人都只是理性地追求着自己的利益，通过自由交易，交易双方和社会都受益。经济人假设的基本内涵有三个方面：人是理性的，人们会全面考虑某种选择可能带来的所有后果，并对每种可能出现的后果的可能性大小作出判断，从而作出最有利于自己的选择；人是利己、自私的，人们从事经济活动的动机和目的，是为了获得个人利益；在“理性”和“利己”思想的指导下，人们追求个人利益的最大化，通过交换，通过与他人利益的相互协调，最终实现最大化这一目标，人们从事各种经济活动的目的是为了以尽可能少的付出换回尽可能多的所得。

由以上三个方面的内涵可以看出，经济人假设以经济奖励即物质激励为主要激励方法，实施管理。最早将其运用于管理学研究及实践的是弗雷德鲁克·温斯洛·泰罗。泰罗以经济人假设为前提，认为人们从事劳动的唯一目的是获得

^① [英] 亚当·斯密. 国富论. 北京：华夏出版社，2005：13—14.

物质利益。建立在“古典经济人”假设基础之上的“泰罗制”所以能取得重大成功，表面看在于一系列科学的措施和手段，实际上这些措施与手段都隐藏于经济人假设之中。他认为，任务和奖金是科学管理结构上两个最重要的因素。要调动工人的生产积极性，从根本上提高工厂的生产率，大幅度地提高工人工资是必要的，这不仅包括给每个工人以每天的作业定额，还包括只要在特定的时间里完成了任务就付给他一大笔奖金，如果发给奖金的话，人们愿意比没有激励时干得好一些。

麦格雷戈在《企业的人性面》一书中，用 X 理论对经济人假设作了进一步诠释，主要观点是：多数人懒惰，总是想方设法逃避工作；多数人缺少志向，不愿负责，甘愿接受别人的指导；个人目标与组织目标相矛盾，必须通过强制手段才能迫使他们回归组织目标；人大致划分为两类，多数人是符合上述设想的人，另一类是能自我鼓励、克制感情冲动的人，这些人应担当管理的责任；人生来就以自我为中心，漠视组织的需要；人习惯于守旧，反对竞争，把个人的安全看得高于一切；一般人参加工作都是为了自己的生理和安全需要，只有金钱和物质利益才能激励他们工作。

经济人假设所带来的管理方式是，组织应以经济报酬激励人们服从并做出绩效；应以权力与控制体系来保护组织本身及引导员工，提高管理效率，完成管理任务。这一管理方式体现的管理特征是制定各种严格的工作规范、法规和管理制度，为了激励人们的积极性可以用物质激励，对消极怠工现象则严厉惩罚，“泰罗制”就是经济人观点的典型代表。具体地讲，以经济人假设为依据的管理方式可以归纳为三个方面：一是任务管理，即重视任务，而不考虑人的感情，管理就是进行计划、组织、经营、指导与监督等。二是管理工作是少数人的事情，与多数人无关，员工要听从管理者的指挥。三是在制度层面上，主要用金钱来激励人们的积极性，并惩罚消极怠工者。

有效假设是科学研究的前提，经济人假设的核心内容是人是“自利的理性人”。科学认识论表明，关于人的任何假设都是有局限的，除非你不作假设，因为人是最复杂的。正因为如此，二百多年来，经济人假设是否合理有效的争论长期存在。经济人假设及其后出现的 X 理论风行于 20 世纪初到 30 年代的欧美企业界，这一理论及其实践改变了过去放任自流的管理状态，加强了全社会对消除浪费和提高效率的关心，促进了科学管理体制的建立。但从提出到现在，这一假设也一直受到众多学者的批评，始终是经济学家、管理学家争论的焦点之一。多数人认为经济人假设是一个关于人的局部的简化的假设，只反映了人自利理性的一面，是对现实人的高度抽象，有其内在的局限性。约翰·斯图亚特·穆勒对经济人的思想作了全面的总结，认为经济人具有自利、完全理

性以及经济人的自利行动在完全竞争市场中最终都会增进社会福利这三个基本特性。赫伯特·西蒙认为，经济学和管理学把人看成以“绝对的理性”准则为指导、按最高准则行动的经济人，而人们在面临不确定性时，作为决策人的经济人的计算能力和相应的决策能力是有限的，因此，实际上这是做不到的，因为“按照理性的要求，行为主体应具备关于某种选择的后果的完备知识和预见。事实上，对后果的了解总是零碎的。由于后果产生于未来，在给它们赋予价值时，就必须凭想象来弥补其时所缺少的体验。然而，对价值的预见不可能是完整的，按照理性的要求，行为主体要在全部备选行为中进行选择。但对真实行为而言，人们只想得到全部行为方案中的很少几个”^①。贝克尔将非经济因素引入经济模型分析中来，在个人效用函数中引入利他主义因素，说明人类行为的一般性，拓宽了经济人假设。威廉姆森则提出“契约人”假设来增加人们对契约过程的理解。新制度主义认为，由于人们除了物质利益以外，还有追求安全、自尊、情感和地位等社会性的需要，因而经济人假设过于“简单化”，并对其进行了宽泛的修改。行为经济学在吸收认知心理学研究成果和利用实验经济学研究方法的基础上，发现人的行为与经济人假设存在广泛和必然的偏差。这些理论对于我们科学地实施激励管理、全面准确地认识经济人假设起着较大的启示作用。

在利用经济人假设实施激励管理的过程中，我们尤其需要关注利用人们普遍存在的利己行为否定经济人假设的现象。一般认为，经济人有两层含义：一是自利，二是理性。其中，自利是指人作为经济活动主体，其行为具有自利性，实现自身利益是其行为的根本动力，是人们在一定的主客观条件约束下，行为个体所作的选择，随着环境、制度约束结构等复杂因素的变化，人们的行为模式会产生变化，行为选择模式不可能绝对不变。受现实生活中的法律、精神层面和外在与内在道德成本等多方面因素的约束所出现的自利性，不能否认经济人理论的存在。相反，经济人随着社会分工和商品经济的发展而不断地凸现，说明利己或利他不是人们与生俱来的，而是受生存环境和制度结构的影响所产生的个体行为方式，这种行为方式在私有制社会则表现为逐利性，随着社会物质文化和生活水平的不断提高，经济人开始追求包括经济利益、个人价值等在内的一系列目标，经济人现象不仅存在，而且其内涵在不断扩展。

经济人假设的精髓在于，把对人思考的着眼点和行为动机概括为在一定约束条件下实现自己的物质利益最大化，从纷繁复杂的社会现象和人的多种需要中抓住了人最基本的需要，发现了人们工作积极性背后的经济动机。特别是在

^① 赫伯特·西蒙. 管理行为. 北京: 经济学院出版社, 1998: 79.

生产力水平相对低下、劳动仍然是人们谋生的第一手段的背景下，经济动机成为激励人们积极工作的主要动机。马克思曾说过：“人们奋斗所争取的一切，都同他们的利益有关。”^①因此，经济人假设有其合理性和历史必然性。大量事实表明，经济人假设是对经济规律的客观反映，是现代经济分析的重要工具，它虽然存在着不足，但毕竟为西方经济学和管理学的发展找到了一个支点，并且在这个支点上建立起了一套完整的理论体系。“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。”当前及今后相当长的时间内，经济人假设将继续客观普遍地存在，因此，激励的制度安排、方针政策都要与这个客观实际相符合，而不是仅从良好愿望出发。

第二节 社会人假设

对人性的探索是理解管理理论不断发展的重要线索，资本主义经济的不断发展、资本主义市场和企业规模的不断扩大，为经济人假设提供了有力的环境支撑，但随着资本主义工业的进一步发展和个人素质的不断提高，经济人假设的人性观不断受到挫折，其历史局限性逐渐显现。由于过分强调物质经济利益激励，忽视个人主观能动性和情感因素的影响，这一假设越来越受到更多人的质疑，于是以霍桑实验为基础提出的“社会人”假设进入管理视野，行为科学管理开始得到极大重视。

霍桑实验是指1924—1932年在美国芝加哥西部电器公司所属的霍桑工厂进行的管理学研究。霍桑工厂是一家制造电话交换机的专门工厂，具有较完善的娱乐设施、医疗制度和养老金制度，但工人们仍然有着强烈的不满，生产效率很不理想。为寻找这一现象的原因，美国国家科学院全国研究委员会在1924年组织了一个由多方面专家组成的研究小组进驻工厂，对霍桑工厂的工作条件与生产效率进行全面研究与实验，以探索企业工作条件与生产效率之间的关系。霍桑实验分为四个阶段。

照明实验（1924年11月至1927年4月）。由于劳动医学的观点占据当时关于生产效率理论的统治地位，认为影响工人生产效率的是疲劳和单调感等，因此，照明实验的目的是研究照明情况对生产效率产生的影响，即假设“提高照明度有助于减少疲劳，使生产效率提高”。实验开始时是将生产经验与产量大致相同的绕线工人分为实验和控制两个组，实验组的照明条件不断变化，控

^① 中共中央马克思恩格斯列宁斯大林著作编译局。马克思恩格斯全集：第1卷。北京：人民出版社，1957：82。

制组的条件则不变。实验开始时两个组的照明度相同，随后逐步增加实验组的照明度，以研究照明条件的变化对生产的影响，但发现两个组的产量都在持续上升；其后又采取逐渐降低实验组照明强度的做法，但两个组的产量仍然持续上升，一直到实验组的照明强度减弱到与月光差不多的时候，产量才出现下降。实验持续了两年多的时间，结果表明：当实验组照明度增大时，实验组和控制组都增产；当实验组照明度减弱时，两组依然都增产，甚至实验组的照明度减至 0.06 烛光时，其产量亦无明显下降，直至照明减至如月光一般、实在看不清时，产量才急剧降下来。研究人员对此结果感到茫然，他们分析认为照明只是影响生产的因素之一，而且并不是重要的因素，因此，照明对生产的影响是没有办法测定的。虽然这次实验没能准确发现影响生产效率的主要原因，但实验也意外发现生产效率的高低同某种因素有着联系。在研究人员无奈而准备放弃的时候，1927 年以梅奥教授为首的一批哈佛大学学者来到工厂将实验工作接管下来，继续进行。

福利实验（1927 年 4 月至 1929 年 6 月）。为找到有效控制影响职工积极性的有效因素，梅奥小组进行了第二阶段实验，他们选出六名女工让她们在各自的房间装配继电器，目的是研究工作时间、工资状况等福利条件的变化与生产效率的关系。实验期间，一方面通过缩短工作日、延长休息时间、免费供应点心等方式增加一些福利待遇，另一方面又取消这些待遇并预计工人的情绪会受挫、产量会受到影响。但两年多的实验之后，发现不管福利待遇如何改变（包括工资支付办法的改变、优惠措施的增减、休息时间的增减等），都不影响产量的持续上升，甚至工人自己对生产效率提高的原因也说不清楚。

在梅奥的主持下，研究小组对实验结果进行了归纳分析，并提出一些假设作为分析的起点。包括：改进物质条件与方法，可以导致产量增加；安排工作时间或缩短工作日，可以解除或减轻疲劳；工间休息可以减少工作的单调性；个人计件工资可以促进产量的增加；改变监控与控制的方法，能改善人际关系，转变工作态度，提高生产产量。研究人员对这几个假设分别进行了分析：第一、第二个假设并不成立；第三个假设由于单调是一种心理认识，难以依据产量的变化加以评估，因而缺乏说服力；第四种假设固然要认真对待，但工资的变化与产量的提高并没有直接关系；第五种关于人际关系改善的假设，使工人的态度得以改进并使产量提高在实验中得到了证明。事实上，这也正是梅奥的观点，工作条件、休息时间、工资报酬都不是影响劳动生产率的第一位因素，最重要的因素在于管理者同工人之间以及工人相互之间的社会关系。

访谈实验（1928 年 9 月至 1930 年 5 月）。访谈实验的最初想法是要工人就管理当局的规划和政策以及工头的态度和工作条件等问题作出回答，但访谈