

# 浅析“霍桑试验”对现代管理的贡献

■ 汪玲 廖炜 吴珊珊

**摘要:**古典管理理论以泰勒的科学管理理论为典型代表,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,却也不断地深化了劳资矛盾,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。而这时霍桑试验的出现则为管理学的发展提供了一条新的道路,文章拟对霍桑试验的过程及其结果进行简要介绍,以期能对希望在管理方面有所了解的同仁提供一些参考。

**关键词:**泰勒;梅奥;经济人;古典管理理论;霍桑试验

## 一、引言

古典管理理论的杰出代表泰勒、法约尔等人在不同的方面对管理思想和管理理论的发展做出了卓越的贡献,并对管理实践产生深刻影响,但他们有一个共同的特点,就是都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重视。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,因而引起了工人们的强烈不满,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;另外,随着经济的发展和科学的进步,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,也使得西方的资产阶级感到单纯用古典管理理论和方法已不能有效控制工人以达到提高生产率和利润的目的。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。

## 二、“霍桑试验”概况

“霍桑试验”正是古典管理理论所引发的劳资矛盾激化这一背景下的产物。霍桑工厂是一个制造电话交换机的工厂,具有较完善的娱乐设施、医疗制度和养老金制度,但工人们仍愤愤不平,生产成绩很不理想。为找出原因,1924—1932年,以哈佛大学著名心理学家乔治·埃尔顿·梅奥(George Elton Mayo)为首的一批学者在霍桑工厂进行了一系列实验研究,总称为霍桑实验。霍桑实

验主要包括以下几个著名实验:

**第一 照明实验。**实验人员先在厂内选择一个绕线圈的班组,把它分为实验组和对照组。实验组不断改善照明条件,而对照组的照明条件不变,实验结果却显示两组的产量都在增加。分析表明,让工人们在特定条件下进行实验,工人们认为这是管理当局对他们的重视。同时,由于在实验中管理人员与工人之间,以及工人与工人之间有融洽的关系,促使了实验中两组产量都有提高。这表明,人际关系是比照明条件更为重要的因素。

**第二 福利实验。**梅奥选出6名女工在单独的房间里从事装配继电器的工作。在实验过程中逐步增加一些福利措施,如缩短工作日、延长休息时间、免费供应茶点等,在实验进行了2个多月之后又取消了各种福利措施。结果仍与实验者的设想相反,产量不仅没有下降,而是继续上升。后经进一步的分析发现,导致生产效率上升的主要原因如下:一是参加实验的光荣感。这说明被重视的自豪感对人的积极性有明显的促进作用。二是成员间良好的相互关系。在调动积极性、提高产量方面,人际关系因素是比福利措施更重要的因素。

**第三 访谈实验。**为了解职工对现有的管理方式有什么意见,为改进管理方式提供依据,研究者在工厂中开始了访谈计划,但这种规定好的访谈计划却得到了意想不到的效果。工人想就工作提纲以外的事情进行交谈,其认为重要的事情并不是公司或调查者认为意义重大的那些事。访谈计划持续了2年多,工人的产量大幅提高。工人们长期以来对工厂的各项管理制度和方法存在许多不满,无处发泄,访谈计划的实行恰恰为他们提供了发泄机会。发泄过后心情舒畅,士气提高,使产量得到提高。

## 三、“霍桑试验”的理论成果

从1924—1932年,霍桑实验持续了9年。1933年,梅奥出版了《工业文明中的社会问题》,对实验进行了总结,提出了一系列理论:

**第一 社会人理论。**以泰勒的科学管理理论为代表的传统管理理论认为,人是

为了经济利益而工作的,因此金钱是刺激工人积极性的唯一动力,因此传统管理理论也被称为“经济人”理论。而霍桑实验表明,经济因素只是第二位的,社会交往、他人认可、归属某一社会群体等社会心理因素才是决定人工作积极性的第一位的因素。

**第二 士气理论。**以泰勒的科学管理理论为代表的传统管理理论认为,工作效率取决于科学合理的工作方法和好的工作条件,所以管理者应该关注动作分析、工具设计、改善条件、制度管理等。而霍桑实验表明,士气,也就是工人的满意感等心理需要的满足才是提高工作效率的基础,工作方法、工作条件之类物理因素只是第二位的。

**第三 非正式群体理论。**以泰勒的科学管理理论为代表的传统管理理论认为,必须建立严格完善的管理体系,尽可能避免工人在工作场合中的非工作性接触,因为其不仅不产生经济效益,而且降低工作效率。而霍桑实验表明,在官方规定的正式工作群体之中还存在着自发产生的非正式群体,非正式群体有着自己的规范和维持规范的方法,对成员的影响远较正式群体为大,因此管理者不能只关注正式群体而忽视或轻视非正式群体及其作用。

总之,霍桑实验表明,人不是经济人,而是社会人,不是孤立的、只知道挣钱的个人,而是处于一定社会关系中的群体成员,个人的物质利益在调动工作积极性上只具有次要的意义,群体间良好的人际关系才是调动工作积极性的决定性因素。

## 参考文献:

- 1、(美)斯帝芬·P·罗宾斯著;孙建敏等译.组织行为学[M].中国人民大学出版社,1997.
- 2、(美)马斯洛著;许金声等译.动机与人格[M].中国人民大学出版社,2005.
- 3、(美)麦考密克·伊尔根著;王垒译.工业与组织行为学[M].科学出版社,1991.
- 4、徐联仓.管理心理学及其应用[M].北京大学出版社,1999.
- 5、苏东水.管理心理学[M].复旦大学出版社,2002.

(作者单位:军事经济学院襄樊分院)