

《埃尔顿·梅奥》

图书基本信息

书名：《埃尔顿·梅奥》

13位ISBN编号：9787508048437

10位ISBN编号：7508048431

出版时间：2008-9

出版社：华夏出版社

作者：理查德·特拉海尔

页数：374

译者：陈小白

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《埃尔顿·梅奥》

前言

乔治·埃尔顿·梅奥(George Elton Mayo)开创了工业人际关系的领域，并由于这项工作值得在商业史上占有一席之地。然而，如果没有他的同胞兼传记作家理查德·特拉海尔(Richard C. S. Trahair)的辛劳和奉献，梅奥是否确保这一地位我是深表怀疑的。要了解埃尔顿·梅奥这个人及其思想，只阅读他的少数著作或者学习西部电气公司的研究成果是不够的。企业要成功就需要密切关注人的因素，这在令人看来是理所当然的事情。没有人相信弗雷德里克·泰勒(Frederick Taylor)的科学管理为工业管理提供了一把“钥匙”。几乎为每一个人都接受的理念是，管理不仅仅是应用经济学，而且作出决策也不只是概率论数学或者应用博弈论。所有的工商和公共管理学院都把社会科学家纳入其教职员工之列。组织行为课程也照例纳入其教学内容中。然而，在梅奥所处的时代，管理几乎不被视为一门专业课程，把工厂和办公场所中人的因素纳入考虑之列的想法是令人惊讶的。从19世纪90年代的展望来看，由梅奥提出主要轮廓并竭力推行的东西已经成为现代正统管理学的一部分。尽管梅奥的思想得到了广泛的接受，但是了解他是怎样一个人的学生为数甚少，甚至最稳重的管理者大概也不会花多少时间来考虑他的著作。在撰写埃尔顿·梅奥传记的过程中，理查德·特拉海尔努力发现有关这个人及其工作的事实，并原原本本地加以叙述。把梅奥打造成为一个英雄或者为其缺点和局限进行辩白，这些绝不是他的本意。梅奥的缺点和局限比比皆是，对于工业史上这个大胆人物的性格特征、其关于工作场所中的心理学的内容以及他对贪婪社会的弊病所寻求的疗法，这些事实可能导致人们的质疑。作者并没有对这些事实一带而过或加以掩饰，这是值得大加褒扬的。理查德·特拉海尔不得不面对并叙述以下事实：梅奥并不反对渲染他精神医生的正式资格，或者急切地寻求医学界同仁和精神病学家的认同。

《埃尔顿·梅奥》

内容概要

《埃尔顿·梅奥:人道主义的倡导者和促进者》是一部关于埃尔顿·梅奥（1880—1949年）的生活和工作的定论性传记，它首次对梅奥的学术、工作和生活进行了全面准确的描述。梅奥作为澳大利亚和美国社会科学的先驱人物之一，开创了组织行为科学研究的先河，并以其在哈佛商学院和西部电气公司的工作对美国社会科学和工商管理理论产生了深远的影响。

这一主题仍备受争议，而梅奥的思想横跨多个学科——心理学、社会学、哲学和工商管理。为了改善产业工人和管理者之间的关系，他鼓励管理人员与下属之间的合作，他把科学研究成果应用于工作中的问题，从而发展了工业心理学。特拉海尔的这部传记追溯了梅奥的思想根源，有助于澄清这场争论的方方面面。

拉筹伯大学的阿尔弗雷德·克拉克这样评论：“它将是一部定论性的传记……这建立在对梅奥的生活、理论和影响等细节的娴熟把握之上……特拉海尔的表述始终明快而生动，他从不夸大其词。”而奥伯恩大学的亚瑟·贝戴安指出，埃尔顿·梅奥“集智慧与洞察力于一身，品格高雅。这《埃尔顿·梅奥》完全值得一读。感兴趣于社会科学发展的历史学家应该阅读这《埃尔顿·梅奥》，它为科学进取精神树立了一个很好的典范”。

《埃尔顿·梅奥》

作者简介

理查德·特拉海尔，是澳大利亚拉筹伯大学社会科学院名誉研究员。他在许多期刊上广泛发表了关于人性问题研究的论文。

《埃尔顿·梅奥》

书籍目录

序前言致谢缩略词和资料来源第1章 1880~1893年梅奥一家在阿德莱德第2章 1893~1904年早期挫折第3章 1905~1911年学业和事业第4章 1911~1913年在昆士兰的早期岁月第5章 1914~1919年事业、家庭和朋友第6章 1914~1919年战争、政治和新心理学第7章 1919~1922年教授、临床心理医生和演说家第8章 1919~1921年危机与事业第9章 1922~1923年前往美国第10章 在费城开展工业研究第11章 1880~1893年从费城到哈佛第12章 哈佛1926~1932年早期的研究和同事第13章 哈佛1926~1932年教学、临床工作、写作和旅行第14章 1928~1931年梅奥在霍桑工厂第15章 1929~1932年在霍桑工厂的合作第16章 1932~1942年霍桑报告和早期批评第17章 1932~1942年家庭与诊所第18章 1932~1942年合作第19章 1932~1942年个人问题和政治问题第20章 1942~1947年在哈佛的最后岁月第21章 1947~1949年在英国安度晚年第22章 埃尔顿·梅奥的性格和贡献中英文术语对照表

《埃尔顿·梅奥》

章节摘录

第1章 1880~1893年梅奥一家在阿德莱德19世纪90年代中期的一个夏季，在一个月圆之夜，南澳大利亚一个受人尊敬的家庭的父亲携带一把装满弹药的双管猎枪，把两个年龄较长的儿子带到自家宽敞的后花园里，向他们演示了如何把猎枪放在肩膀上打靶。每个男孩都像父亲做的那样仔细瞄准并开了一枪，可是，他们就像自己的父亲在多年前同样的仪式上所做的那样并没有击中靶子。这个靶子就是月亮。年纪小一些的儿子并没有忘记这个体现父亲保护和殷切期望的仪式。为了取悦自己的家庭，他在中学和大学学业成绩优秀，成为一名卓越的律师和法官，并被授予了爵位，让家里非常满意。可是在快要退休的时候，赫伯特·梅奥爵士马上卖掉了所有的法律书籍，终其余生致力于唯一一项活动——天文学，这是他自小就深兴趣的活动。不过，年龄大一些的儿子却让家人失望。他们曾希望他像父亲那样成为一名医生，可是，在经过断断续续的学业以后，他开始沉湎于心理学，晋升为教授，后来来到美国，成为一名杰出的社会科学家。1880年12月26日，乔治·埃尔顿·梅奥出生于南澳大利亚州的首府阿德莱德；1949年9月1日，他在英国萨里郡（Surrey）的吉尔福德（Guilford）去世。埃尔顿生长于阿德莱德，先后就读于圣彼得男校（St.Peter's College）和阿德莱德大学，38岁时成为昆士兰大学第一位哲学教授。1922年7月，他扬帆穿越太平洋来到旧金山，最后在英国安度晚年。他曾经作出安排，先在加利福尼亚大学演讲，然后乘火车抵达美国东海岸，最后扬帆抵达英国。然而，这些安排终成泡影，他在美国度过了余下的学术生涯，针对工作场所中的人们所存在的人性和社会问题帮助建立了研究工作。他再也没有回过家乡。埃尔顿出生于一个值得尊敬的家庭。他们所在的社会以家庭为根基，极为看重受人尊重的地位。埃尔顿一家的住宅位于为埃尔顿祖父乔治·梅奥医生建造的尼布利屋（Nibley House）旁边。1839年，作为“亚洲”号上的外科医生，梅奥医生从英国来到南澳大利亚这片新殖民地，并迎娶了威廉·赖特（William Light）上校（规划了阿德莱德市）的女管家玛丽亚·甘地（Ma-ria Gandy）为妻。玛丽亚生了三个女儿和一个儿子，其中儿子乔治·吉布斯·梅奥（George Gibbes Mayo）出生于1845年。1847年，玛丽亚死于肺结核。1851年，梅奥医生拜访了美国的亲戚们，并来到伦敦参加了大博览会。在英国逗留期间，梅奥被推举为皇家外科医生学院（Royal College of Sur-geons）的研究员，在父亲临终时刻陪伴在侧，并在返家前再婚。他的第二任妻子心理健康出了问题，患上了消耗病，过着与外界隔离的生活。

《埃尔顿·梅奥》

编辑推荐

《埃尔顿·梅奥:人道主义的倡导者和促进者》由华夏出版社出版。

精彩短评

- 1、总结得好好，我正在复习，对我帮助很大，谢谢。
- 2、

目录

- 1 背景简介
- 2 思想精要
 - 2.1 一、霍桑实验
 - 2.2 二、人际关系学说的建立
 - 2.3 三、“社会人”假设的特点
- 3 实践应用
- 4 参考文献

背景简介

乔治·埃尔顿·梅奥(1880—1949)，美国管理学家，原籍澳大利亚，早期的行为科学——人际关系学说的创始人，美国艺术与科学院院士。他出生在澳大利亚的阿得雷德，20岁时在澳大利亚阿德雷德大学取得逻辑学和哲学硕士学位，应聘至昆士兰大学讲授逻辑学、伦理学和哲学。后赴苏格兰爱丁堡研究精神病理学，对精神上的不正常现象进行分析，从而成为澳大利亚心理疗法的创始人。

1922年在洛克菲勒基金会的资助下，埃尔顿·梅奥移居美国，在宾夕法尼亚大学沃顿管理学院任教。其间，埃尔顿·梅奥曾从心理学角度解释产业工人的行为，认为影响因素是多重的，没有一个单独的要素能够起决定性作用，这成为他后来将组织归纳为社会系统的理论基础。1923年，埃尔顿·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。1926年，他进入哈佛大学工商管理学院专事工业研究，以后一直在哈佛大学工作直到退休。

尽管埃尔顿·梅奥从事过不同的职业，但使他闻名于世的还是他对霍桑实验所做的贡献。1927年冬，梅奥应邀参加了开始于1924年但中途遇到困难而中断的霍桑实验，从1927年至1936年断断续续进行了为时9年的两阶段实验研究。在霍桑实验的基础上，埃尔顿·梅奥分别于1933年和1945年出版了《工业文明的人类问题》和《工业文明的社会问题》两部名著。霍桑实验揭示出工业生产中的个体具有社会属性，生产率不仅同物质实体条件有关，而且同工人的心理、态度、动机，同群体中的人际关系以及领导者与被领导集体的关系密切相关。霍桑实验以及埃尔顿·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久远的影响，使西方管理思想在经历过早期管理理论和古典管理理论(包括泰勒的科学管理理论，法约尔的一般管理理论和韦伯的官僚组织理论)阶段之后进入到行为科学管理理论阶段。

思想精要

在人际关系学派以前，各种管理理论主要强调管理的科学性和严密性，轻视人的作用，把工人看做机器的附属品。梅奥学派则注重人的因素，研究人的个体行为和群体行为，强调满足职工的社会需求，而这些结论的重要依据来自于著名的霍桑实验。

一、霍桑实验

霍桑实验是一项以科学管理的逻辑为基础的实验。从1924年开始到1932年结束，在将近8年的时间内，前后共进行过两个回合：第一个回合是从1924年11月至1927年5月，在美国国家科学委员会赞助下进行的；第二个回合是从1927年至1932年，由梅奥主持进行。整个实验前后经过了四个阶段。

阶段一，车间照明实验——“照明实验”

照明实验的目的是为了弄明白照明的强度对生产效率所产生的影响。这项实验前后共进行了两年半的时间。然而照明实验进行得并不成功，其结果令人感到迷惑不解，因此有许多人都退出了实验。

阶段二，继电器装配实验——“福利实验”

1927年梅奥接受了邀请，并组织了一批哈佛大学的教授成立了一个新的研究小组，开始了霍桑的第二阶段的“福利实验”。

“福利实验”的目的是为了能够找到更有效地控制影响职工积极性的因素。梅奥他们对实验结果进行归纳，排除了四种假设：(1)在实验中改进物质条件和工作方法，可导致产量增加；(2)安排工间休息和缩短工作日，可以解除或减轻疲劳；(3)工间休息可减少工作的单调性；(4)个人计件工资能促进产量的增加。最后得出“改变监督与控制的方法能改善人际关系，能改进工人的工作态度，促进产量的提高”的结论。

阶段三，大规模的访谈计划——“访谈实验”

既然实验表明管理方式与职工的士气和劳动生产率有密切的关系，那么就应该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。于是梅奥等人制定了一个征询职工意见的访谈计划，在1928年9月到1930年5月不到两年的时间内，研究人员与工厂中的两万名左右的职工进行了访谈。

在访谈计划的执行过程中，研究人员对工人在交谈中的怨言进行分析，发现引起他们不满的事实与他们所埋怨的事实并不是一回事，工人在表述自己的不满与隐藏在心理深层的不满情绪并不一致。比如，有位工人表现出对计件工资率过低不满意，但深入地了解以后发现，这位工人是在为支付妻子的医药费而担心。

根据这些分析，研究人员认识到，工人由于关心自己个人问题而会影响到工作的效率。所以管理人员应该了解工人的这些问题，为此，需要对管理人员，特别是要对基层的管理人员进行训练，使他们成为能够倾听并理解工人的访谈者，能够重视人的因素，在与工人相处时更为热情、更为关心他们，这样能够促进人际关系的改善和职工士气的提高。

阶段四，继电器绕线组的工作室实验——“群体实验”

这是一项关于工人群体的实验，其目的是要证实在以上的实验中研究人员似乎感觉到在工人当中存在着一种非正式的组织，而且这种非正式的组织对工人的态度有着极其重要的影响。

实验者为了系统地观察在实验群体中工人之间的相互影响，在车间中挑选了14名男职工，其中有9名是绕线工，3名是焊接工，2名是检验工，让他们在一个单独的房间内工作。

实验开始时，研究人员向工人说明，他们可以尽力地工作，因为在这里实行的是计件工资制。研究人员原以为，实行了这一套办法会使得职工更为努力地工作，然而结果却是出乎意料的。事实上，工人实际完成的产量只是保持在中等水平上，而且每个工人的日产量都是差不多的。根据动作和时间分析，每个工人应该完成标准的定额为7312个焊接点，但是工人每天只完成了6000~6600个焊接点就不干了，即使离下班还有较为宽裕的时间，他们也自行停工不干了。这是什么原因呢？研究者通过观察，了解到工人们自动限制产量的理由是：如果他们过分努力地工作，就可能造成其他同伴的失业，或者公司会制定出更高的生产定额来。

研究者为了了解他们之间能力的差别，还对实验组的每个人进行了灵敏度和智力测验，发现3名生产最慢的绕线工在灵敏度的测验中得分是最高的。其中1名最慢的工人在智力测验上是排行第一，灵敏度测验排行第三。测验的结果和实际产量之间的这种关系使研究者联想到群体对这些工人的重要性。1名工人可以因为提高他的产量而得到小组工资总额中较大的份额，而且减少失业的可能性，然而这些物质上的报酬却会带来群体非难的惩罚，因此每天只要完成群体认可的工作量就可以相安无事了。即使在一些小的事情上也能发现工人之间有着不同的派别。绕线工就一个窗户的开关问题常常发生争论，久而久之，就可以看出他们之间不同的派别了。

研究者认为，这种自然形成的非正式组织(群体)，它的职能，对内在于控制其成员的行为，对外则为了保护其成员，使之不受来自管理阶层的干预。这种非正式的组织一般都存在着自然形成的领袖人物。至于它形成的原因，并不完全取决于经济的发展，主要是与更大的社会组织相联系。

二、人际关系学说的建立

霍桑实验的结果由梅奥于1933年正式发表，书名是《工业文明中的人的问题》，这标志着人际关系学说的建立。

在霍桑实验的总结中，梅奥特别指出以下几点：

第一，与工人谈话有助于他们解除不必要的心理负担和调整自己对于个人问题的态度及情绪，从而使他们清楚、明白地提出自己的问题。

第二，访谈有助于工人们与周围的人相处得更容易，更和谐。

第三，访谈还会提高工人与经理人员更好地合作的愿望和能力，这就有助于形成工人对工作群体和对工厂的双重归属感。

第四，与职工交谈是培养训练管理人员的重要方法。这有助于上情下达。管理人员首先必须善于帮助和启发他人表达自己的思想和情感，而不只是高谈阔论、教训别人、以自己为中心。这种经验是当前学校教育无法提供的。管理者倾听别人的意见比展露自己的知识要重要得多，这是成熟、判断力和智慧的标志。

第五，与职工交谈是获取信息的重要源泉，对于经理来说具有巨大的客观价值。经理人员有三重任务：将科学和技术应用于物质资料的生产；使生产经营活动系统化；组织协作。有些经理人员认为与职工交谈所听到的是一些人的琐事和主观意见，没有什么价值，这说明他们心目中的管理指的是上述前两方面的内容，根本没有认识到自己忽视了第三方面的任务，他们对信息视而不见，听而不闻。毫无疑问，这种疏忽和由此造成的盲目行动，必然会影响到组织的效率。

在这里，梅奥提出了人际关系的重要性，这是一个经理人员是否成熟的一个重要标志，也是一个组织是否有效的一个重要标志。他指出经理人员应该将他的下属看为一个社会群体中的社会人，而不应该看成一个群氓的个人。

通过霍桑实验人们终于发现人群中的一些内部规律，为解决当时资本主义的社会问题提供了一条较好的思路。

霍桑实验的研究结果否定了传统管理理论对于人的假设，表明了工人不是被动的，孤立的个体，他们的行为不仅仅受工资的刺激，影响生产效率的最重要因素不是待遇和工作条件，而是工作中的人际关系。据此，梅奥提出了自己的观点：

(1)人是“社会人”而不是“经济人”。梅奥认为，人们的行为并不单纯出自追求金钱的动机

，还有社会方面的、心理方面的需要，即追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊敬等，而后者更为重要。每一个人都有自己的特点，个体的观点和个性都会影响个人对上级命令的反应和工作的表现。因此，应该把职工当做不同的个体来看待，当做社会人来对待，而不应将其视做无差别的机器或机器的一部分。因此，不能单纯从技术和物质条件着眼，而必须首先从社会心理方面考虑合理的组织与管理。

(2)企业中存在着非正式组织。企业中除了存在着为了实现企业目标而明确规定各成员相互关系和职责范围的正式组织之外，还存在着非正式组织。这种非正式组织的作用在于维护其成员的共同利益，使之免受其内部个别成员的疏忽或外部人员的干涉所造成的损失。为此非正式组织中有自己的核心人物和领袖，有大家共同遵循的观念、价值标准、行为准则和道德规范等。

非正式群体就是企业成员在共同工作的过程中，由于抱有共同的社会感情而形成的非正式团体。譬如在一家企业里，在同一车间的同事之间，或者在兴趣相同的人们之间，或者因职务关系接触较多的人们之间，有各种各样的来往，从而会形成各种各样的群体，这是很自然的事。这些人的往来，不是按照正常的隶属关系进行的，这是非正式群体的重要特征。

梅奥认为任何一个机构里，在正式的法定关系掩盖下都存在着大量非正式群体构成的更为复杂的社会关系体系。非正式组织对于生产效率，工作满意度都具有强大的影响。无论正式的还是非正式的组织系统，对于一个团体的活动都是不可或缺的。

非正式组织是与正式组织相对而言的。梅奥指出，非正式组织与正式组织有重大差别，在正式组织中，以效率逻辑为其行为规范，而在非正式组织中，则以感情逻辑为其行为规范，如果管理人员只是根据效率逻辑来管理，而忽略工人的感情逻辑，必然会引起冲突，影响企业生产率的提高和目标的实现。因此，管理当局必须重视非正式组织的作用，注意在正式组织效率逻辑与非正式组织的感情逻辑之间保持平衡，以便管理人员与工人之间能够充分协作。

梅奥根据霍桑实验的材料指出，非正式组织的存在尽管带来种种弊端，但也可以为雇员和组织带来许多好处。

其中最重要的事实是这些混杂在正式组织中的非正式组织构成一个有效能的总体组织系统。梅奥认为在瞬息万变的情况下，官方正式的计划与对策，缺乏灵活性，因而不可能随机制宜地解决纷至沓来的具体问题。恰恰是这些可以灵活应变的非正式组织能够满足这些需要。

非正式组织的另一种效用是减轻管理工作的负担。非正式组织的配合导致管理者放手委托并实行分权。一般来说，非正式团体对管理人员的支持，很可能导致更融洽的协调配合和更高的生产效率，从而有助于工作任务的圆满完成。

梅奥认为非正式组织还具有一种为管理人员拾遗补阙、取长补短的作用。如果管理者不擅长制定计划，就会有人以非正式的方式在计划工作中帮助他，从而即使在这方面有弱点的管理人员也能制定出详实的计划。

那么，对于管理者来说，怎样才是对待非正式组织的正确态度呢？

一是要正视和重视非正式组织的存在。管理当局不能忽视和否认正式组织中存在的非正式组织，因为非正式组织的存在是一种客观现象，又是一种普遍现象。因此，管理当局对于正式组织中存在的各种非正式组织，只能重视和正视它的存在，而不能忽视和否认它的存在。

二是应对非正式组织及其成员的行为加以正确的引导，使之有利于正式组织目标的实现。如果管理人员懂得了工作中的社会力量，他在设计自己的正式组织及在进行计划、领导和控制的过程中

就能做得更为巧妙些。

另外，如果管理人员在其总的工作中考虑进了社会因素，那么他就能修正其组织设计。或者他也许还会采用能考虑其群体中的社会行为的任务小组或其他的一些形式；也可能当他在考虑变革已分配好的职责时，他会注意去熟悉新的社会关系中的各种阻力和推动力。

(3)新的领导能力在于提高工人的满意度。在决定劳动生产率的诸因素中，置于首位的因素是工人的满意度，而生产条件、工资报酬只是第二位的。职工的满意度越高，其士气就越高，从而产生效率就越高。高的满意度来源于工人个人需求的有效满足，不仅包括物质需求，还包括精神需求。梅奥和蒙特斯伯格所建立的人际关系学说，提出了与当时流行的泰勒科学管理思想不同的一些新观点。

科学管理认为生产效率主要取决于作业方法、工作条件和工资制度。因此，只要采用恰当的工资制度、改善工作条件、制定科学的作业方法，就可以提高工人的劳动生产率。梅奥认为，生产效率的高低主要取决于工人的士气，而工人的士气则取决于他们感受到各种需要的满足程度。在这些需要中，金钱与物质方面的需要只占很少的一部分，更多的是获取友谊、得到尊重或保证安全等方面的社会需要。因此，要提高生产率，就要提高职工的士气，而提高职工士气就要努力提高职工的满足程度。所以，新型的管理人员应该认真地分析职工的需要，以便采取相应的措施。这样才能适时、充分地激励工人，达到提高劳动生产率的目的。

三、“社会人”假设的特点

人际关系学说的独特之处是对人的本性的基本论点，简单地说，他们认为职工是“社会人”。这种假设认为人不但有经济方面和物质方面的需求需要得到满足，更重要的是人有社会方面和心理方面的需求需要得到满足。正是基于对人的本性的这种认识，人际关系学说认为，要调动职工的积极性，就应该使职工的社会和心理方面的需求得到满足。人际关系学说的这种认识正好与泰罗的“科学管理理论”对人的本性的基本认识相反。因此，基于“社会人”假设建立起来的人际关系学说正好是从与科学管理理论相反的角度研究如何提高企业的生产效率的问题。所以说，人际关系学说的提出，完全地改变了管理理论发展的进程。

对于社会人，梅奥认为：对于社会人来说，重要的是人与人之间的合作，而不是人们在无组织的人群中互相竞争。所有的个人主要是为保护自己在集团中的地位而不是为自我的利益而行动。从霍桑实验的结果可以发现，人的思想和行动更多的是由感情而不是由逻辑来引导的。

“社会人”假设有如下三个特点：

(1)特点之一是，在劳动中同其他人进行交往，紧密地结合在一起。经营管理者忽视人际关系的调整，必然造成生产中的重大问题。

(2)一个工人进入工厂以后与同班组其他人的关系如何，在很大程度上决定这个工人的工作表现，并直接地影响其才能的正常发挥。

(3)经营管理人员一旦抛弃认为工人群众是群氓的错误假设，重视企业内部的人际关系的不断调整，就能获得惊人的效果。

实践应用

霍桑实验及其结论随着时间的推移，其影响也逐步扩大。一些大学也开始设立相应的课程，人际关系学说及其观点逐步地进入了企业。1949年该学科被定名为行为科学以后，福特基金会成立了科学部，次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。然后，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。

《埃尔顿·梅奥》

自此以后，许多的管理学家、社会学家和心理学家从行为的特点、行为和环境、行为的过程以及行为的原因等多种的角度开展对人的行为的研究，形成了一系列的理论，使行为科学成为现代西方管理理论的一个重要流派。理论的研究和发展反过来促进了企业管理人员重视人的因素，强调人力资源的开发，注意改善企业的人际关系，注意使组织的需要和成员的需要协调一致，等等。

- 3、梅奥的霍桑试验，改变了人们对管理的认识。人不再是单纯的经济人，而是由情感需求的社会人。无论是企业主，还是普通管理者，都值得一看和深思，有益于自身的机构、组织，乃至社会。
- 4、将近一个月都没送货。服务太差了。
- 5、这本书向我们展示的梅奥那曲折、不同寻常的一生。他的成功也许与大多数的成功者成功的方式不同。也许我们无法相仿，因为我们大多数人不具备梅奥的天赋和秉性。甚至我们也难以理解梅奥独特的心路历程。但是，本书向我们传达了一个声音，那就是每个人都可以走向一条属于自己成功的道路，哪怕当你选择这条路时，几乎没有人看好你的未来。这就是上帝赋予每个人独特的使命吧！另外这本书在叙述梅奥的一生时，还引述了当时的社会背景、学术界热点的话题、还有其他学者的生活片段，让人读过之后，会有从多层次需求的满足。这又是本书的可读之处。好书是经得起时间磨砺的，相信本书会成为一本传记题材的旷世之作。
- 6、有用！非常感谢

1、目录1 背景简介 2 思想精要 2.1 一、霍桑实验 2.2 二、人际关系学说的建立 2.3 三、“社会人”假设的特点 3 实践应用 4 参考文献 背景简介 乔治·埃尔顿·梅奥(1880—1949)，美国管理学家，原籍澳大利亚，早期的行为科学——人际关系学说的创始人，美国艺术与科学院院士。他出生在澳大利亚的阿德雷德，20岁时在澳大利亚阿德雷德大学取得逻辑学和哲学硕士学位，应聘至昆士兰大学讲授逻辑学、伦理学和哲学。后赴苏格兰爱丁堡研究精神病理学，对精神上的不正常现象进行分析，从而成为澳大利亚心理疗法的创始人。1922年在洛克菲勒基金会的资助下，埃尔顿·梅奥移居美国，在宾夕法尼亚大学沃顿管理学院任教。其间，埃尔顿·梅奥曾从心理学角度解释产业工人的行为，认为影响因素是多重的，没有一个单独的要素能够起决定性作用，这成为他后来将组织归纳为社会系统的理论基础。1923年，埃尔顿·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。1926年，他进入哈佛大学工商管理学院专事工业研究，以后一直在哈佛大学工作直到退休。尽管埃尔顿·梅奥从事过不同的职业，但使他闻名于世的还是他对霍桑实验所做的贡献。1927年冬，梅奥应邀参加了开始于1924年但中途遇到困难而中止的霍桑实验，从1927年至1936年断断续续进行了为时9年的两阶段实验研究。在霍桑实验的基础上，埃尔顿·梅奥分别于1933年和1945年出版了《工业文明的人类问题》和《工业文明的社会问题》两部名著。霍桑实验揭示出工业生产中的个体具有社会属性，生产率不仅同物质实体条件有关，而且同工人的心理、态度、动机，同群体中的人际关系以及领导者与被领导集体的关系密切相关。霍桑实验以及埃尔顿·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久远的影响，使西方管理思想在经历过早期管理理论和古典管理理论(包括泰勒的科学管理理论，法约尔的一般管理理论和韦伯的官僚组织理论)阶段之后进入到行为科学管理理论阶段。

思想精要 在人际关系学派以前，各种管理理论主要强调管理的科学性和严密性，轻视人的作用，把工人看做机器的附属品。梅奥学派则注重人的因素，研究人的个体行为和群体行为，强调满足职工的社会需求，而这些结论的重要依据来自于著名的霍桑实验。

一、霍桑实验 霍桑实验是一项以科学管理的逻辑为基础的实验。从1924年开始到1932年结束，在将近8年的时间内，前后共进行过两个回合：第一个回合是从1924年11月至1927年5月，在美国国家科学委员会赞助下进行的；第二个回合是从1927年至1932年，由梅奥主持进行。整个实验前后经过了四个阶段。

阶段一，车间照明实验——“照明实验” 照明实验的目的是为了弄明白照明的强度对生产效率所产生的影响。这项实验前后共进行了两年半的时间。然而照明实验进行得并不成功，其结果令人感到迷惑不解，因此有许多人都退出了实验。

阶段二，继电器装配实验——“福利实验” 1927年梅奥接受了邀请，并组织了一批哈佛大学的教授成立了一个新的研究小组，开始了霍桑的第二阶段的“福利实验”。“福利实验”的目的是为了能够找到更有效地控制影响职工积极性的因素。梅奥他们对实验结果进行归纳，排除了四种假设：(1)在实验中改进物质条件和工作方法，可导致产量增加；(2)安排工间休息和缩短工作日，可以解除或减轻疲劳；(3)工间休息可减少工作的单调性；(4)个人计件工资能促进产量的增加。最后得出“改变监督与控制的方法能改善人际关系，能改进工人的工作态度，促进产量的提高”的结论。

阶段三，大规模的访谈计划——“访谈实验” 既然实验表明管理方式与职工的士气和劳动生产率有密切的关系，那么就on应该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。于是梅奥等人制定了一个征询职工意见的访谈计划，在1928年9月到1930年5月不到两年的时间内，研究人员与工厂中的两万名左右的职工进行了访谈。在访谈计划的执行过程中，研究人员对工人在交谈中的怨言进行分析，发现引起他们不满的事实与他们所埋怨的事实并不是一回事，工人在表述自己的不满与隐藏在心理深层的不满情绪并不一致。比如，有位工人表现出对计件工资率过低不满意，但深入地了解以后发现，这位工人是在为支付妻子的医药费而担心。根据这些分析，研究人员认识到，工人由于关心自己个人问题而会影响到工作的效率。所以管理人员应该了解工人的这些问题，为此，需要对管理人员，特别是要对基层的管理人员进行训练，使他们成为能够倾听并理解工人的访谈者，能够重视人的因素，在与工人相处时更为热情、更为关心他们，这样能够促进人际关系的改善和职工士气的提高。

阶段四，继电器绕线组的工作室实验——“群体实验” 这是一项关于工人群体的实验，其目的是要证实在以上的实验中研究人员似乎感觉到在工人当中存在着一种非正式的组织，而且这种非正式的组织对工人的态度有着极其重要的影响。实验者为了系统地观察在实验群体中工人之间的相互影响，在车间中挑选了14名男职工，其中有9名是绕线工，3名是焊接工，2名是检验工，让他们在一个单独的房间内工作。

实验开始时，研究人员向工人说明，他们可以尽力地工作，因为在这里实行的是计件工资制。研究人员原以为，实行了这一套办法会使得职工更为努力地工作，然而结果却是出乎意料的。事实上，工人实际完成的产量只是保持在中等水平上，而且每个工人的日产量都是差不多的。根据动作和时间分析，每个工人应该完成标准的定额为7312个焊接点，但是工人每天只完成了6000~6600个焊接点就不干了，即使离下班还有较为宽裕的时间，他们也自行停工不干了。这是什么原因呢？研究者通过观察，了解到工人们自动限制产量的理由是：如果他们过分努力地工作，就可能造成其他同伴的失业，或者公司会制定出更高的生产定额来。

研究者为了了解他们之间能力的差别，还对实验组的每个人进行了灵敏度和智力测验，发现3名生产最慢的绕线工在灵敏度的测验中得分是最高的。其中1名最慢的工人在智力测验上是排行第一，灵敏度测验排行第三。测验的结果和实际产量之间的这种关系使研究者联想到群体对这些工人的重要性。1名工人可以因为提高他的产量而得到小组工资总额中较大的份额，而且减少失业的可能性，然而这些物质上的报酬却会带来群体非难的惩罚，因此每天只要完成群体认可的工作量就可以相安无事了。即使在一些小的事情上也能发现工人之间有着不同的派别。绕线工就一个窗户的开关问题常常发生争论，久而久之，就可以看出他们之间不同的派别了。

研究者认为，这种自然形成的非正式组织(群体)，它的职能，对内在于控制其成员的行为，对外则为了保护其成员，使之不受来自管理阶层的干预。这种非正式的组织一般都存在着自然形成的领袖人物。至于它形成的原因，并不完全取决于经济的发展，主要是与更大的社会组织相联系。

二、人际关系学说的建立

霍桑实验的结果由梅奥于1933年正式发表，书名是《工业文明中的人的问题》，这标志着人际关系学说的建立。

在霍桑实验的总结中，梅奥特别指出以下几点：第一，与工人谈话有助于他们解除不必要的心理负担和调整自己对于个人问题的态度及情绪，从而使他们清楚、明白地提出自己的问题。

第二，访谈有助于工人们与周围的人相处得更容易，更和谐。

第三，访谈还会提高工人与经理人员更好地合作的愿望和能力，这就有助于形成工人对工作群体和对工厂的双重归属感。

第四，与职工交谈是培养训练管理人员的重要方法。这有助于上情下达。管理人员首先必须善于帮助和启发他人表达自己的思想和情感，而不只是高谈阔论、教训别人、以自己为中心。这种经验是当前学校教育无法提供的。管理者倾听别人的意见比展露自己的知识要重要得多，这是成熟、判断力和智慧的标志。

第五，与职工交谈是获取信息的重要源泉，对于经理来说具有巨大的客观价值。经理人员有三重任务：将科学和技术应用于物质资料的生产；使生产经营活动系统化；组织协作。有些经理人员认为与职工交谈所听到的是一些人的琐事和主观意见，没有什么价值，这说明他们心目中的管理指的是上述前两方面的内容，根本没有认识到自己忽视了第三方面的任务，他们对信息视而不见，听而不闻。毫无疑问，这种疏忽和由此造成的盲目行动，必然会影响到组织的效率。

在这里，梅奥提出了人际关系的重要性，这是一个经理人员是否成熟的一个重要标志，也是一个组织是否有效的一个重要标志。他指出经理人员应该将他的下属看为一个社会群体中的社会人，而不应该看成一个群氓的个人。

通过霍桑实验人们终于发现人群中的一些内部规律，为解决当时资本主义的社会问题提供了一条较好的思路。

霍桑实验的研究结果否定了传统管理理论对于人的假设，表明了工人不是被动的，孤立的个体，他们的行为不仅仅受工资的刺激，影响生产效率的最重要因素不是待遇和工作条件，而是工作中的人际关系。据此，梅奥提出了自己的观点：

(1)人是“社会人”而不是“经济人”。梅奥认为，人们的行为并不单纯出自追求金钱的动机，还有社会方面的、心理方面的需要，即追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊敬等，而后者更为重要。每一个人都有自己的特点，个体的观点和个性都会影响个人对上级命令的反应和工作的表现。因此，应该把职工当做不同的个体来看待，当做社会人来对待，而不应将其视做无差别的机器或机器的一部分。因此，不能单纯从技术和物质条件着眼，而必须首先从社会心理方面考虑合理的组织与管理。

(2)企业中存在着非正式组织。企业中除了存在着为了实现企业目标而明确规定各成员相互关系和职责范围的正式组织之外，还存在着非正式组织。这种非正式组织的作用在于维护其成员的共同利益，使之免受其内部个别成员的疏忽或外部人员的干涉所造成的损失。为此非正式组织中有自己的核心人物和领袖，有大家共同遵循的观念、价值标准、行为准则和道德规范等。

非正式群体就是企业成员在共同工作的过程中，由于抱有共同的社会感情而形成的非正式团体。譬如在一家企业里，在同一车间的同事之间，或者在兴趣相同的人们之间，或者因职务关系接触较多的人们之间，有各种各样的来往，从而会形成各种各样的群体，这是很自然的事。这些人的来往，不是按照正常的隶属关系进行的，这是非正式群体的重要特征。

梅奥认为任何一个机构里，在正式的法定关系掩盖下都存在着大量非正式群体构成的更为复杂的社会关系体系。非正式组织对于生产效率，工作满意度都具有强大的影

响。无论正式的还是非正式的组织系统，对于一个团体的活动都是不可或缺的。非正式组织是与正式组织相对而言的。梅奥指出，非正式组织与正式组织有重大差别，在正式组织中，以效率逻辑为其行为规范，而在非正式组织中，则以感情逻辑为其行为规范，如果管理人员只是根据效率逻辑来管理，而忽略工人的感情逻辑，必然会引起冲突，影响企业生产率的提高和目标的实现。因此，管理当局必须重视非正式组织的作用，注意在正式组织效率逻辑与非正式组织的感情逻辑之间保持平衡，以便管理人员与工人之间能够充分协作。梅奥根据霍桑实验的材料指出，非正式组织的存在尽管带来种种弊端，但也可以为雇员和组织带来许多好处。其中最重要的事实是这些混杂在正式组织中的非正式组织构成一个有效能的总体组织系统。梅奥认为在瞬息万变的情况下，官方正式的计划与对策，缺乏灵活性，因而不可能随机制宜地解决纷至沓来的具体问题。恰恰是这些可以灵活应变的非正式组织能够满足这些需要。非正式组织的另一种效用是减轻管理工作的负担。非正式组织的配合导致管理者放手委托并实行分权。一般来说，非正式团体对管理人员的支持，很可能导致更融洽的协调配合和更高的生产效率，从而有助于工作任务的圆满完成。梅奥认为非正式组织还具有一种为管理人员拾遗补阙、取长补短的作用。如果管理者不擅长制定计划，就会有人以非正式的方式在计划工作中帮助他，从而即使在这方面有弱点的管理人员也能制定出详实的计划。那么，对于管理者来说，怎样才是对待非正式组织的正确态度呢？一是要正视和重视非正式组织的存在。管理当局不能忽视和否认正式组织中存在的非正式组织，因为非正式组织的存在是一种客观现象，又是一种普遍现象。因此，管理当局对于正式组织中存在的各种非正式组织，只能重视和正视它的存在，而不能忽视和否认它的存在。二是应对非正式组织及其成员的行为加以正确的引导，使之有利于正式组织目标的实现。如果管理人员懂得了工作中的社会力量，他在设计自己的正式组织及在进行计划、领导和控制的过程中就能做得更为巧妙些。另外，如果管理人员在其总的工作中考虑进了社会因素，那么他就能修正其组织设计。或者他也许还会采用能考虑其群体中的社会行为的任务小组或其他的一些形式；也可能当他在考虑变革已分配好的职责时，他会注意去熟悉新的社会关系中的各种阻力和推动力。

(3)新的领导能力在于提高工人的满意度。在决定劳动生产率的诸因素中，置于首位的因素是工人的满意度，而生产条件、工资报酬只是第二位的。职工的满意度越高，其士气就越高，从而产生效率就越高。高的满意度来源于工人个人需求的有效满足，不仅包括物质需求，还包括精神需求。梅奥和蒙特斯伯格所建立的人际关系学说，提出了与当时流行的泰勒科学管理思想不同的一些新观点。科学管理认为生产效率主要取决于作业方法、工作条件和工资制度。因此，只要采用恰当的工资制度、改善工作条件、制定科学的作业方法，就可以提高工人的劳动生产率。梅奥认为，生产效率的高低主要取决于工人的士气，而工人的士气则取决于他们感受到各种需要的满足程度。在这些需要中，金钱与物质方面的需要只占很少的一部分，更多的是获取友谊、得到尊重或保证安全等方面的社会需要。因此，要提高生产率，就要提高职工的士气，而提高职工士气就要努力提高职工的满足程度。所以，新型的管理人员应该认真地分析职工的需要，以便采取相应的措施。这样才能适时、充分地激励工人，达到提高劳动生产率的目的。

三、“社会人”假设的特点 人际关系学说的独特之处是对人的本性的基本论点，简单地说，他们认为职工是“社会人”。这种假设认为人不但有经济方面和物质方面的需求需要得到满足，更重要的是人有社会方面和心理方面的需求需要得到满足。正是基于对人的本性的这种认识，人际关系学说认为，要调动职工的积极性，就应该使职工的社会和心理方面的需求得到满足。人际关系学说的这种认识正好与泰罗的“科学管理理论”对人的本性的基本认识相反。因此，基于“社会人”假设建立起来的人际关系学说正好是从与科学管理理论相反的角度研究如何提高企业的生产效率的问题。所以说，人际关系学说的提出，完全地改变了管理理论发展的进程。

对于社会人，梅奥认为：对于社会人来说，重要的是人与人之间的合作，而不是人们在无组织的人群中互相竞争。所有的个人主要是为保护自己在集团中的地位而不是为自我的利益而行动。从霍桑实验的结果可以发现，人的思想和行动更多的是由感情而不是由逻辑来引导的。

“社会人”假设有如下三个特点：(1)特点之一是，在劳动中同其他人进行交往，紧密地结合在一起。经营管理者忽视人际关系的调整，必然造成生产中的重大问题。(2)一个工人进入工厂以后与同班组其他人的关系如何，在很大程度上决定这个工人的工作表现，并直接地影响其才能的正常发挥。(3)经营管理人员一旦抛弃认为工人群众是群氓的错误假设，重视企业内部的人际关系的不断调整，就能获得惊人的效果。

实践应用 霍桑实验及其结论随着时间的推移，其影响也逐步扩大。一些大学也开始设立相应的课程，人际关系学说及其观点逐步地进入了企业。1949年该学科被定名为行为科学以后，福特基金会成立了科学部，次年建立行为科学高级研究中心，并在1953年

《埃尔顿·梅奥》

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。然后，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。自此以后，许多的管理学家、社会学家和心理学家从行为的特点、行为和环境、行为的过程以及行为的原因等多种的角度开展对人的行为的研究，形成了一系列的理论，使行为科学成为现代西方管理理论的一个重要流派。理论的研究和发展反过来促进了企业管理人员重视人的因素，强调人力资源的开发，注意改善企业的人际关系，注意使组织的需要和成员的需要协调一致，等等。

《埃尔顿·梅奥》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com