

管理知識內參 | 009

2019.07.16

《霍桑效應》主管該不該讓員工參與「決策」討論？

讀 6



圖 / Dreamstime

撰文者 黃楸晴

管理知識內參 | 瀏覽數：1489

+A

-A



LINE



你現在位於《商業周刊》全新推出的「管理頻道」，我們用最新的企業案例，帶你思考數位浪潮下該如何轉型、戰勝不景氣！

▀ 訂閱**管理趨勢報**，每週免費獲得管理頻道最新消息

管理知識內參，做你的線上MBA補給。

什麼是「霍桑效應」(Hawthorne Effect)

霍桑效應，又稱觀察者效應，是指當人們發現自己成為被觀察的對象時，會傾向改變自己的言行舉止。

這個效應取名自工業歷史上最著名的實驗之一。1920年代到1930年代之間，美國的西電氣公司霍桑廠（Hawthorne Works of the Western Company），為了研究工作條件與生產力之間的關係，進行了一系列的實驗。



研究指出，工人的生產力，會隨照明強度增強而提高，可是照明減弱時，工人的生產力仍有提高。

研究員隨後發現，工人是因為對於自己成為實驗對象這件事感到新穎，同時也知道自已正被觀察，因而有生產力暫時提高的現象發生。

「霍桑效應」給管理者的啟示

實驗結果明顯顯示，心理因素會影響員工的表現。若想提高員工生產力，管理者可以透過密切關心員工，讓員工感到備受重視，繼而盡可能符合上司的期望。或是讓員工參與決策過程的討論，讓員工感覺更有參與感（engaged）、工作更富意義，因而提升生產力。

「霍桑效應」有哪些實例？

霍桑效應在管理界中確立了一件事實：無論是在實驗研究期間的20年代，還是在100年後的今天，員工們都希望能被傾聽與被重視。這樣做的好處，是能提高員工們的工作動機，最終提高生產力。員工越快樂，就越有高效的生產力。

2014年，在一篇名為〈Happiness and Productivity〉（幸福與生產力）的論文裡，英國華威大學（University of Warwick）的研究人員發現，快樂的員工的生產力，比不快樂的員工高出12%。生產力，對於一間企業的營收和利潤有直接影響；若公司能提高生產力，無疑將變得更有競爭力。

不過管理者要注意，若採用霍桑效應這個技巧，額外關注特定員工，雖然員工表現可能更好，但有可能造成其他人的心理不平衡。管理者必須思考，這樣的作法是否能視為常規。

核稿編輯：林易萱

延伸閱讀

跟上司搭話時，最好站在右側！讓你職場事半功倍的3個「心理學小技巧」

員工績效低有3大原因，沒有一個怪員工！哪些是阻礙員工創造高績效的因素？

LMX理論》一個小關懷，讓員工自願賣力工作

▣ MBA明星講師開講、企業如何戰勝不景氣，都在《商業周刊》[管理趨勢報](#)

加入商周會員，即贈百元購書禮金

【還沒訂閱商周嗎？】全新權益現正上線！讓您一次擁有優質的學習選擇！