



[澳]理查德·特拉海尔·著

陈小白 译



埃尔顿·梅奥

——人道主义的倡导者和促进者

Elton Mayo: The Humanist Temper

华夏出版社

[澳]理查德·特拉海尔 著
陈小白 译



埃尔顿·梅奥

——人道主义的倡导者和促进者

Elton Mayo: The Humanist Temper

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

埃尔顿·梅奥:人道主义的倡导者和促进者/(澳)特拉海尔著;陈小白译. —北京:华夏出版社,2008.8

ISBN 978 - 7 - 5080 - 4843 - 7

I. 埃… II. ①特… ②陈… III. 梅奥,G.E.(1880~1949) - 传记
IV. K837.125.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 114262 号

Richard C. S. Trahair: *Elton Mayo: The Humanist Temper*

Copyright © 1984 by Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2008 by HUAXIA Publishing House.

This edition is an authorized from the English Language edition published by Transaction Publishers, Rutgers—The State University, 35 Berrue Circle, Piscataway, New Jersey 088548042.

All Right Reserved.

本书英文版由 Transaction Publishers 于 1984 年出版。

本书中文简体版权由 Transaction Publishers 授予华夏出版社,版权为华夏出版社所有,未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

埃尔顿·梅奥

[澳]理查德·特拉海尔 著

陈小白 译

选题策划:陈小兰

版权策划:吕娜

责任编辑:李雪飞

出版发行:华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里4号 邮编:100028 电话:64663331 转)

经 销:新华书店

印 刷:北京圣瑞伦印刷厂

装 订:三河市李旗庄少明装订厂

开 本:700×1000 1/16 开

印 张:25

字 数:439 千字

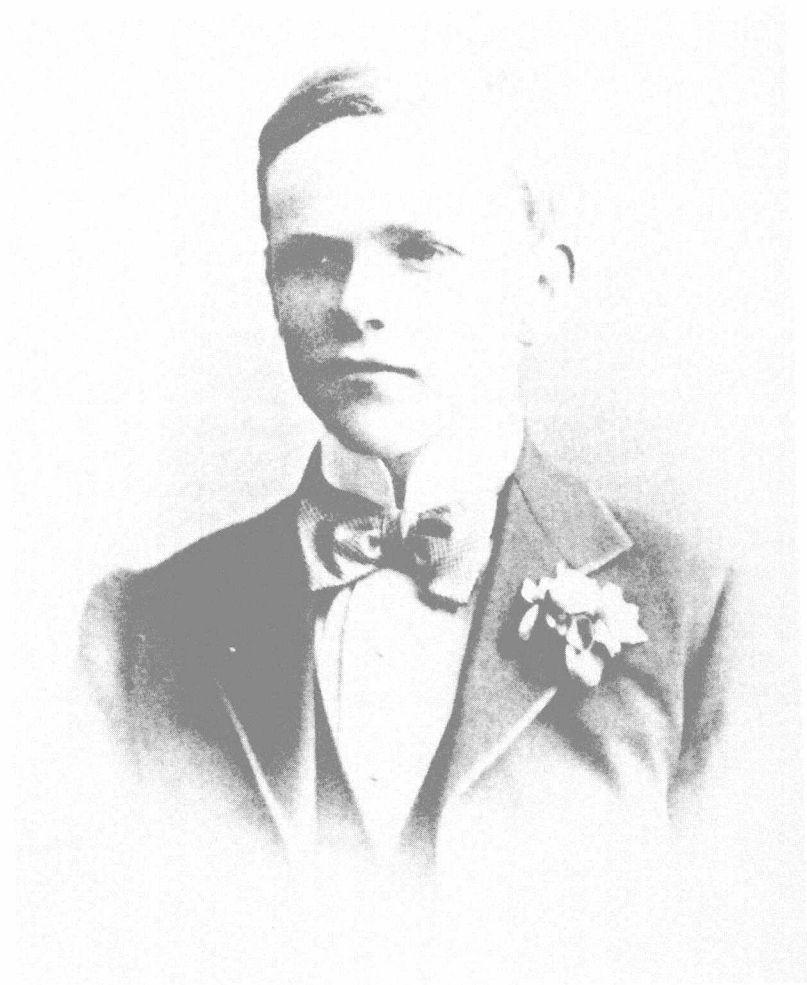
插 页:4

版 次:2008 年 9 月北京第 1 版

2008 年 9 月北京第 1 次印刷

定 价:58.00 元

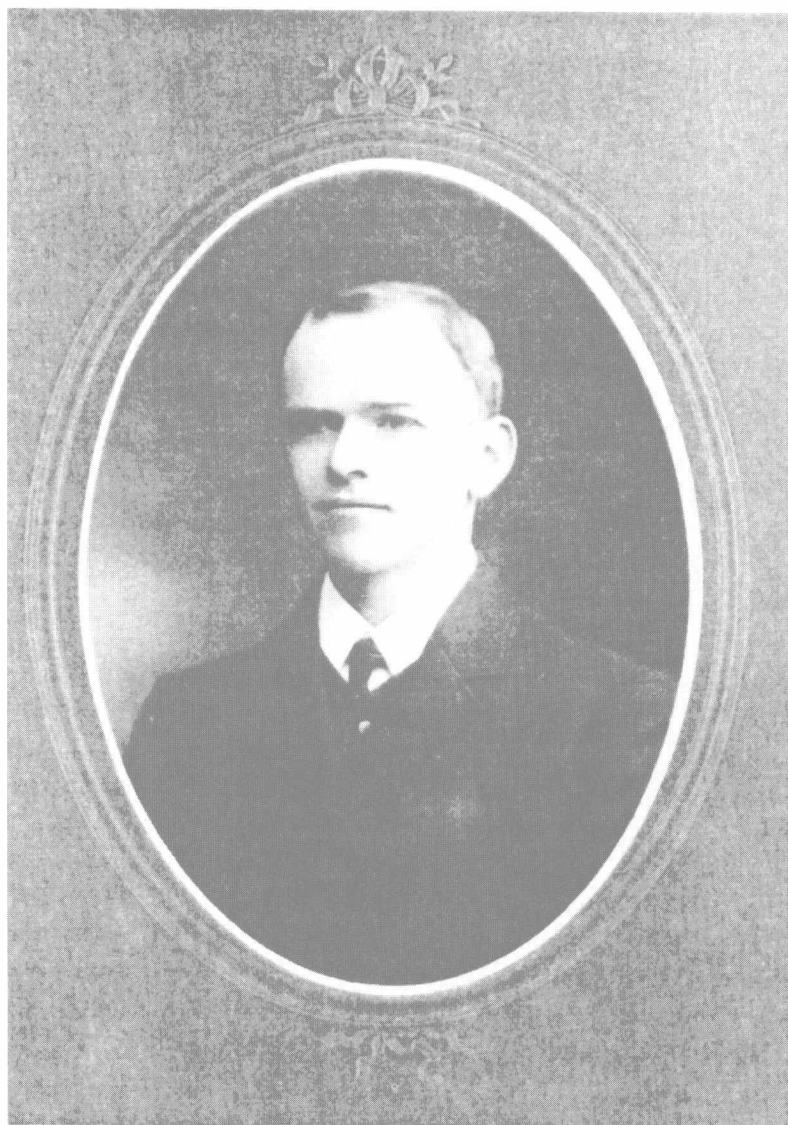
本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换



埃尔顿·梅奥，1892 年



就读于圣彼得男校的埃尔顿·梅奥，1896 年



大学时期的埃尔顿·梅奥，1906~1910 年



埃尔顿的父亲乔治·吉布斯·梅奥



埃尔顿的母亲亨利埃塔·梅奥

序

埃尔顿·梅奥的诺言

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，这在今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，而且作出决策也远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。有些值得尊

敬的医生邀请他到他们的诊所并把病人交给他施以精神治疗，他能够轻而易举地赢得他们的信任，这是多么非凡。在诸如“厄威克中校”等受人尊敬的管理专家中，梅奥被尊称为“医生”，视梅奥为一名擅长治疗精神疾病的精神病学家。的确，梅奥在澳大利亚和英国上过医科学学校，不过中途辍学，其原因虽然不明，但却暗示了当一个年轻人面临作出承诺或者接受传统角色时所感受到的不可抗拒的焦虑。尽管存在上述事实，但他似乎仍被吸引到精神病学——这在他那个年代是没有什么价值的——的实践中去，而且事实上，历史资料似乎清楚地表明，梅奥拥有一种非凡的能力能触及陷于不幸的人们的内心，对于这些人来说，治疗他们的人堪称天赐之物。

我本人并不认识埃尔顿·梅奥。1947年2月，我接受了哈佛商学院研究助理之职——这是我的首次任命，当时埃尔顿·梅奥正准备于来年6月退休。有一次，本地银行坎布里奇信托公司（Cambridge Trust Company）的首席出纳员把梅奥指给我看，说：“看，在那里走的就是埃尔顿·梅奥。”语气中既敬畏又兴奋。这是我第一次知道这个不同寻常的人物。多年以后，一位大学同事描述了梅奥是如何通过他的孩子的疾病识别出他的不幸的，梅奥的敏锐真是不可思议。梅奥提出各种问题，给出各种让人宽心的意见，就好像只是对另外一个人的普普通通的焦虑表现出人文关心罢了。许多人认为，作为一个面谈者，他拥有不可思议的魔力。有些研究人员认为，对于他们的生活和工作的场所或者“现场”（就像我们常在哈佛商学院所说的）加以研究就能够增进认识。然而，即使撇开魔力问题不谈，梅奥的访谈准则依然值得这些研究人员关注。无疑，我们大多数人是不会只聆听而不谈话的；对梅奥的指导现场研究的简单忠告进行思考，我们就能够受益匪浅。

在研究影响工厂生产率和士气的环境的过程中，有些工业管理人员接受过梅奥的指导。对于梅奥的学生或者这些管理人员而言，梅奥的天分从精神分析知识的角度来看并不像其表面上那样神奇而不可思议。尽管如此，冒险进入工厂调研，并且将研究方法建立在源自精神病学理论的基础之上，这是需要非凡的才能和勇气的。让我们想像一下在20世纪20~30年代对工厂里的生产率和士气开展人性方面的调查应是怎样一副图景。不论是费城的纺织厂，还是伊利诺伊州西塞罗市的霍桑工厂（Hawthorne Works），或者其他地方，这个纤弱瘦长的家伙手里拿着长长的烟斗，像法官一样从容地处理工人的幻想问题——这些幻想有碍于工人专注并从事生产工作的能力。对于这些令人不安的幻想，梅奥的对策是与工人保持交往并给予他们一种不再处于孤军奋战的感觉。梅奥相信，工作场所的隔离状态造成了各种不幸的症状，例

如，厌烦、疲劳及常常伴随的孤独无助感。社会学家埃米尔·迪尔凯姆称这种现象为“失范”。梅奥把这种不健全的过程归咎于幻想，他相信有各种各样的办法来干扰这种过程，其范围从为工人量血压并让他们说出他们头脑中的想法，到建立工作和休息的节奏、在休息阶段让工人有机会彼此交谈。梅奥在卡尔·罗杰斯（Carl Rogers）以前就采用了非指示性面谈法，其主要意图是在孤独的个人中建立起人性的交往。

我在前文已经指出，梅奥的做法既不神秘也并非不可思议，他只是利用了移情的力量来影响他所见到的人们。为了避免遭受到人们的谴责，他只在工人身上使用移情作用——工人可能易于被诱导到依赖关系。后文将清楚地表明，管理人员也易于受到移情作用的影响，并对这个说话像英国人而袖子上别一块手帕的古怪家伙给予了非同寻常的信任。

考虑到他在各所大学度过的诸多岁月，梅奥的著作堪称为一份微薄的遗产。在阅读完其著作后，关于梅奥认识到自己正在使用移情的作用对工业实践和人与人之间的关系进行革新，我是有所怀疑的。梅奥宣称他强烈反对弗洛伊德的思想。他在一封信中坦承，他不再相信弗洛伊德学说。事实上，他或许从来就没有相信过弗洛伊德学说。由于对移情作用理解有限，或许梅奥在情绪上也受到移情作用的影响，其程度就像受他摆布人一样：他们安静地坐着，梅奥给他们量血压，只是慢慢地开始向他们的内在想法和感觉灌输话语。

不论是在诊所还是在工厂，对移情作用的系统研究使人们觉察到各种变动把人们彼此约束在一起的情绪。它还提供了一剂“良药”，防止有人倾向于通过获取甚至控制人们的情绪来操纵人们。然而，梅奥决不是一个谨小慎微的人。要么他对正在使用的工具的威力一无所知，要么他相信与他实施治疗的附带后果相比，工厂所造成的心理隔离状态更为危险。

梅奥对精神病理学以及他提议和施行的治疗法所持有的这种过于简单化的观点，还存在另一方面，他的策略是寻求复杂事实和应用简单的理论。这个策略或许解释了他受到神经病学家皮埃尔·让内的吸引的原因。然而，正如精神病学史所证明的，在19~20世纪精神病学家的“万神殿”中，让内只是一个二流人物。让内提出，癔病诸症状是由催眠状态所导致的——由于某些不明的机体因素，某些人易于进入催眠状态。梅奥采纳了让内关于催眠状态和易受暗示性效应的理论，并把它们应用于工业场所。他相信，使个人易于陷入似睡非睡幻想状态的并不是机体因素，而很可能是工作场所的社会交往隔离状态以及工作本身的重复性质造成的结果。然而，对于某种幻想的

内容梅奥很少详加说明，或者由于上述原因很少进行系统的调查，用以寻求其涵义并鉴别其内容中哪些是有害的；相反，梅奥寻找它们的社会原因，尤其是在重复性工作活动的条件下人与人之间的纽带的缺失。对于工业文明中的这些人性问题，梅奥开出的处方是从他的理论中得到的，但是，在其策略中，要点在于保持理论简单。在本序言的后文中，我们将不得不考虑的问题是，这个策略对某些人的后果，包括追随他的访谈人员以及努力运用其治疗方法的从业人员。我们将会看到，应用移情作用治疗任何疾病都会遭遇到进退两难的局面，其中之一就是治疗效果的问题。通常，只有施加移情作用的人在附近时才能让移情持续起作用，承诺才成为持续的希望源泉，即治疗效果才能维持。对于处在其人格影响之下的人们，梅奥并不拥有把这种影响维持下去的力量，这同其他许多施加移情作用的人是一样的，不论他们是在他之前还是在他之后。

简单理论外加复杂事实，梅奥的这个准则使他能够传递一个信息，能为实业家提供耳目一新的思想，用以对抗广为流行的支配工业管理理论和实践的科学管理计划。在提供这些鲜活思想的过程中，梅奥在洛克菲勒基金会和哈佛商学院找到了强有力的同盟：院长华莱士·布莱特·唐翰（Wallace Brett Donham）、生理学家劳伦斯·亨德森（Lawrence J. Henderson）和哲学家阿尔弗雷德·诺斯·怀特海（Alfred North Whitehead）等。梅奥的其他支持者还包括他的朋友、有天赋的人类学家布罗尼斯劳·马林诺夫斯基（Bronislaw Malinowski），以及儿童心理学家让·皮亚杰（Jean Piaget）——梅奥主要是从其作品中了解他的。后面这几个人从社会科学方面为其现场工作方法、简单理论以及复杂事实的策略给予支持。

华莱士·布莱特·唐翰是哈佛商学院第二任院长，作为一个律师兼银行家，唐翰的法律教育和实际事务的经历促使他强烈支持商学院全体教员使用案例法开展教学工作。梅奥的临床经验以及对现场研究的提倡，与唐翰对案例法教学的热心不谋而合。不过，唐翰的工作远不止于促进一套得到全体教员热烈拥护的教学方法。在当时，工商管理缺乏深度，这在很大程度上是由于它被束缚在经济学理论和实践艺术上，使其领域较狭窄，在智力上不能引起人们的兴趣。工商教育被知识分子界嗤之以鼻，这往往把商学院全体员工置于防御的境地，或者很可能更糟糕的是，致使他们摆出好斗的反知识分子的架势。这种局面体现了难以与人相处的氛围，哈佛商学院全体员工正是在这种氛围中奋力度过了20世纪50年代的。例如，我必须巧妙灵活地应对坎布里奇鸡尾酒会上的闲谈。在此类闲谈中，愚蠢的女士们会耸人听闻地问我：

“哎呀，您在忙碌学院工作啊！您究竟在那里干什么呢？”她们用这种高亢的嗓门来表现这个社区对我们正在涉及的工作的蔑视。面对这样的嘲讽，我们大多数人转而奋发图强，培育了一种巨大的凝聚力，然而，其代价是与知识分子界的隔离。

面对这种蔑视，唐翰自有应对之道；同时，还发展工商教育，支持那些引领这种发展的人们的成长。对于如何一石数鸟，唐翰拥有敏锐的嗅觉，从而吸引着自己的追随者。这些追随者都是些知识分子，在哈佛和更广泛的学术界拥有崇高的威望，例如，唐翰购买了赫伯特·萨默顿·福克斯韦尔（Herbert Somerton Foxwell）的早期经济学著作集；在商人克劳德·克雷斯（Claude W. Kress）的财务支持下，他在哈佛商学院贝克图书馆（Baker Library）建立了克雷斯珍本收藏室。事实上，他一手创立了贝克图书馆，该图书馆是同类机构中最大的一个。在一个致力于案例教学法的学校，上述二者算得上是破格之举了。唐翰的计划是在哈佛大学赢得工商教育的学术地位，创办图书馆只是其计划中的一部分。唐翰之所以把埃尔顿·梅奥从宾夕法尼亚大学罗致到哈佛商学院，是因为这个举动马上赢得了洛克菲勒基金会的支持，吸引劳伦斯·亨德森教授也来到商学院，并得到了大哲学家阿尔弗雷德·诺斯·怀特海这个富有同情心的贤明人士，真可谓一举多得。通过聘用梅奥，唐翰赋予其信念以实质性的内容，他的信念是，对于工商教育和商业领导人的工作来说，没有什么比理解人的关系更重要了。

关于唐翰的远见卓识，尤其是关于梅奥为创建实质性人际关系方法所做出的贡献，学者们会争论不休。但是在辩论的时候，我们应该把当时的背景牢记在心才能得出以下结论：梅奥的方法过于简化了。

在他到哈佛商学院以前，梅奥的幻想理论就已基本成形，其工作业已展开。他虽然没有发起西部电气公司的研究，但却指导一项正在开展的计划，并提供了至关重要的建议和阐释。他在哈佛期间发表的作品包括了观察资料和理论，但是其目的主要在于劝说从业者进入工商管理领域，说服工商管理领域的教师，使他们改变他们对工作和管理看法。在西部电气公司的研究之后，梅奥几乎没有提议开展其他研究。他鼓励发表这些研究的成果，但却没有选择以作者身份参与其中；相反，他把写作留给弗里兹·罗特利斯伯格（Fritz J. Roethlisberger）和威廉·迪克森（William Dickson）。他的影响看来始终是间接的，他在这一方面很少具有主动性。

在哈佛疲劳研究实验室（Harvard Fatigue Laboratory），梅奥和亨德森合作开展研究，但是几乎没有得到什么发现和结论。梅奥对这项工作的兴趣或许

是半心半意的，一方面，他对平凡研究和细致观察的重要性表示拥护，另一方面，他又不抵挡不住“大图景”的诱惑——这种爆炸性的事件虽然让人兴奋，但却不一定鼓励人们进行至关重要的观察和判断。以下陈述就是上述观点的典型反映：“如果我们的社会技能与我们的技术水平保持同步发展的话，那么就不会爆发另一次欧洲大战了。”这段话代表了梅奥富有魅力的风格。不过，很显然，它是经受不住仔细推敲和对历史有判断力的阅读的。它简单化到了令人惊讶的地步，一个多么冠冕堂皇和颇具诱惑力的陈述啊！他让管理者们心跳加速，为管理者的日常实践给予了一幅远景——或许是第一次！如果创立一门专业学科的工作之一是为其成员设立一个远大的理想，那么可以说，梅奥的这种风格把唐翰的事业往前推进了一大步。

梅奥本人不轻易讲课，这是一件不得人心的事情——哈佛商学院的同事们可都是些杰出而富有奉献精神的教师。他只是偶尔讲一讲课，其结果是，在任职期间，他对学校当时的那一代学生影响有限。为什么授课对梅奥没有吸引力呢？考虑到授课在这样一位权势人物眼中的潜在影响，对此作一番反省是令人感兴趣的。我相信，只有在那些需要成为病人的人以及寻求治疗者困惑的灵魂身上，梅奥才能体验到巨大的移情效力。哈佛商学院的学生，不论是当时的还是现在的，并未寻求治疗。梅奥可以以一种稀奇古怪的方式运用他的移情作用，既可在一对一的情形下，也可在与一群不同人格的听众进行沟通时使用，这如他来说就好像遣词造句一般容易。他的语言富有诱惑力，旨在影响对方的情绪。可是，他很少写作，以至于向世人暗示，与一个陷于不幸的人相比，一群看不见的读者是不需要他付出那么多的精力的。梅奥身边的所有人都是他的病人，只是病症不同而已。他能够在他们的个人生活和职业生涯方面给予帮助，不要求他们宣示他们是病人还是需要帮助的人。在医治他们的疾病的同时，他给予他们工作和方法的指导。这个方法一律是，不论是在诊所还是在工厂，都让他们主导谈话，由此他们自己也可以从他们的幻想中挣脱出来，他们也可以照顾其他某个人，并经由某种反省过程，获得深入他们内心的洞察力。这种训练计划全无层次和结构可言，以至于让梅奥的同事们迷惑不解，但是许多人却从他的治疗性工作中受益，并对他衷心感激。然而，对于这个颇具诱惑力的治疗术士，他们表现出变化多端的迷惑状态。

到目前为止，弗里兹·罗特利斯伯格是梅奥最得意的门生。罗特利斯伯格与西部电气公司的威廉·迪克森合著了一本描述霍桑实验故事的著作。这本书后来成为管理科学和社会科学中的一部经典著作这本书一方面让罗特利斯伯格声名远扬，另一方面又欠下了梅奥一笔难以偿还的人情债。罗特利斯

伯格之所以成为哈佛商学院的正教授，在很大程度上要归功于《管理与工人》（*Management and the Worker*）一书。除此以外，他在埃尔顿·梅奥身上找到了治疗者。在《无从捉摸的现象》（*The Elusive Phenomena*）一书中，罗特利斯伯格讲述了梅奥的故事以及他在梅奥退休后亲自完成的工作。罗特利斯伯格把人的关系纳入到哈佛商学院的课程当中，从而有效地完成了梅奥的计划。这项工作从本质上结束了梅奥与学校的隔离状态。不过，梅奥已经没有福分享这个事实了。罗特利斯伯格还把梅奥当做一个传奇人物保存下来，这一事实反映了罗特利斯伯格与梅奥加诸于他身上的移情作用所进行的斗争。

第二次世界大战结束之后不久，我师从弗里茨·罗特利斯伯格学习。回首往事，罗特利斯伯格似乎是为了支持他自己的风格而让埃尔顿·梅奥这个传奇不朽的。罗特利斯伯格一方面努力成为导师那样的人，另一方面偿还亏欠导师的恩情，在这个过程中，残存的内疚感让罗特利斯伯格的内心世界变得更加无所适从。罗特利斯伯格觉得梅奥是一名研究人员，他被这种感觉误导了。就他自己的诱惑力来看，他比自己所承认的更像梅奥。就像其他著名的与工作有联系的学术界人士一样，罗特利斯伯格一方面不能逃脱西部电气公司的研究工作以及所谓的霍桑效应（Hawthorne Effect）的阴影，另一方面他又能够自由地规划和执行独立的研究项目。讲课成为他的专长，在这方面，他把梅奥的思想搬上课堂，由此在这一点上他做出了一份永久的贡献。罗特利斯伯格并不能满足于这件令人敬畏的成就；相反，他殚精竭虑，以使自己配得上心目中的埃尔顿·梅奥这个研究员的形象。关于构成这个传奇的点点滴滴，读者可以自行评判，但是我知道，与其说是罗特利斯伯格对这个传奇的需要，还不如说是这只是增加了他内心的混乱罢了。

正如罗特利斯伯格等人所颂扬的那样，埃尔顿·梅奥传奇的内容是颇让人感兴趣的。这段悬而未决的传奇出自中继器装配测试室研究过程的第十二个阶段，但正式的结果却出现在《管理与工人》一书及全世界各所大学数不胜数的论文中，不过实际的传奇则另当别论了。

在西部电气公司霍桑工厂中继器装配测试室开展的试验，其背后的主要想法是要观察各种工作条件对工人生产率所产生的影响。当条件变化时，例如，引进休息时间或者缩短工作时数时，生产率提高了。这似乎是这些变化带来的合乎逻辑的结果。而且极为巧妙的是，研究人员恢复到原始的工作条件下，作为一项控制观察结果的措施，从实验的推理来看，研究人员预计产量会下降，然而产量不降反升，这恰如同在工作条件中引进不同的变化一样。这一点导致了被称为“霍桑效应”的解释，即尽管工作条件复原，但是如果

人们感觉良好，并对所涉及的权威人物具有强有力的依恋情，则人们仍将作出积极的反应。霍桑效应就是移情作用。这种现象在医学界被称为“安慰剂效应”。抱怨某种症状的病人也许身体上根本没有毛病，但是，作为让他们宽心的手段，医生会给他们开一副安慰剂（某种无害的物质），这在事实上会让患者感觉好多了。开业医生很早地就意识到了安慰剂效应的作用，但是他们对此也极其小心谨慎。如果医生急于下结论认为患者的抱怨有精神上的依据或者由心理压力所造成的，那么就会遗漏很多诊断。

安慰剂效应也应用于医学临床实验。为了量度一种新型药物（这种药物已经给予该实验群体了）的疗效，实验者把一种中性物质给一个受控群体食用。为了确定医患关系效应（即移情作用）不会影响结果，临床实验是“双方都不知情的”，也就是说，患者和医生都不知道食用的物质是药物还是安慰剂。安慰剂效应所隐含的心理学就像霍桑效应一样，是以前附着于某位患者或者权威人物身上的情绪的转移。孩子也有类似的无意识情绪附着于父母身上，父母对体验到这种移情作用的孩子具有相当大的影响力。如果他是一位医生，那么这样一种中性物质所给予的帮助将有效地缓解症状，这就好像真正的药物在起作用一样。积极型移情作用可以被比做恋爱，就像在任何爱情关系中一样，权力的这种作用也是存在的，既可以用来扬善，也可以用来作恶。

霍桑效应的传奇之处在于，梅奥展现了令人称奇的创造性洞察力，他还设计了十二阶段的实验性研究来证明这种洞察力的有效性。这个传奇导致了人们对这个在哈佛商学院中的创造性爆发的瞬间加以理想化，并使这所学府的研究至少倒退了一代人的时间。作为年轻的研究员，如果这种创造力的灵光或者顿悟没有发生，那我们就会有失败感，而在通常情况下，这是不会发生的。哎！现实的研究情况是，我们至多是“葡萄园”里的苦工，我们必须每天辛勤地劳作，否则便一事无成。如果有人幸运地获得了创造性的灵感，那么加油干吧！然而，这并不是科学所创造的原材料。可是，我们并没有抛开这种神话来面对现实，反而自欺欺人地玩弄起了小诡计，其中之一我们便称之为“撰写最后一章”。

为了彰显洞察力、创造力和重大意义（这是最重要的），我们会努力把这最后一章弄得恢宏盛大，煞有介事地指出这项研究对管理者的意义所在。不知怎地，我们相信，为了投合管理者的意愿，我们就必须多才善辩，打动人心，能够描绘“大图景”。如果这一点必须有超凡的想像力以及远超我们现有的知识才能理解，那么也不管那么多了。人人都猜测到这是不带任何保留的

最后一章，哈佛商学院就有一些极为怪异的最后一章。弗里茨·罗特利斯伯格力图成为最后一章方面的专家，这一点差点让他送了命。有一次，他把对恢弘的最后一章的渴望带到教室里，这种魔力在教室里暂时起了作用，可是这种魔力让他也陷入了“空幻状态”，以至于最后不省人事。“最后一章”的念头既是埃尔顿·梅奥留下的遗产，也是其创造力的传奇所在。我衷心希望，理查德·特拉海尔为埃尔顿·梅奥所作的传记能够一劳永逸地终结这个传奇。如果是这样的话，那么我们未来的日子将好过多了，进而把埃尔顿·梅奥应得的这份荣誉归还给了他。

在哈佛商学院，那时我年轻气盛，也曾对“最后一章”一试身手。不过，比大多数同事幸运的是，我有幸与天才的社会学家乔治·霍曼斯（George C. Homans）共事。霍曼斯对我帮助甚大。我之所以能够对工业调查的本质及其观察、证据和干扰等问题获得清晰的认识，与霍曼斯的帮助是密不可分的；我的觉醒正是当时我们在指导一项研究的时候。我、罗兰·克里斯滕森（C. Roland Christensen）、弗里茨·罗特利斯伯格以及乔治·霍曼斯共同合作，以这项研究为基础，撰写了《工人的动机、生产率和满足：一项预测研究》（*The Motivation, Productivity and Satisfaction of Workers: A Prediction Study*）一书。该书出版于1958年。没过多久，我开始接受正规的精神分析训练。乔治·霍曼斯出版了《社会行为：它的基本形式》（*Social Behavior: It's Elementary Forms*），作为《人类群体》（*The Human Group*）的续篇。在《人类群体》中，霍曼斯展现了阐释理论如何不同于概念性计划。他用以构建解释性结构的理论直接得自于行为心理学和斯金纳（B. F. Skinner）的工作。当我把精力转向大相径庭的心理学并成为西格蒙德·弗洛伊德（Sigmund Freud）精神分析的学者之时，我依然对于霍曼斯对理论的精湛运用敬佩不已。我运用了乔治·霍曼斯的工作成果，其中之一就是把最后一章和埃尔顿·梅奥创造力的这一传奇打回“原形”。正如霍曼斯经常喜欢说的，“科学是用最拼命的方法干出来的”，然而，其中的一个方法当然不是在对最后一章的热望之中了。要聪明就应该足够优秀，浮夸是条灾难之路。

幸运的是，乔治·霍曼斯撰写了他那智慧性的论文集，这些交流性的书籍是与这部梅奥传记同时出版的。这两部著作合在一起，对工业研究的发展作出了重要的阐释。霍曼斯教授阐述了社会学和原始群体的社会心理学，正如他在智慧性的自传中指出的，当他成为哈佛大学学者学会的成员的时候，他曾师从埃尔顿·梅奥和劳伦斯·亨德森学习。这些岁月正是其思想成形时期。在这段时期，霍曼斯逐渐形成了一个信念，也就是说，他主张作为一个

社会学家，现场研究对于群体、组织以及工业化社会中的工作性质的理解是必不可少的。罗特利斯伯格通过向管理人员和羽翼未丰的学术人员传授来把梅奥的思想发扬光大，霍曼斯则把注意力集中于现场观察资料的运用以创立解释性理论。如今，霍曼斯教授继续开展的工作正是在哈佛社会学系师从梅奥和亨德森时开始的，后来在他担任哈佛社会学系主任时也没有中断。为了表彰霍曼斯教授所做出的重要贡献，美国社会学会（American Sociological Association）推举他为学会主席。

或许由于对群体和组织科学的兴趣，霍曼斯依然对移情作用敬而远之，对梅奥的看法依然未改。在哈佛商学院继续从事各自工作的罗特利斯伯格及其他人是不会有这种看法的。霍曼斯钦佩梅奥，从梅奥那里获益匪浅，但是梅奥兴趣核心所在的治疗潜力却始终没有撼动霍曼斯分毫。最重要的是，霍曼斯很不喜欢最后一章。

根据“预测研究”这门课程来观察罗特利斯伯格和霍曼斯，我感觉到他们各自都充当了对方的他我，或许他们体现了埃尔顿·梅奥个性中的两个方面：罗特利斯伯格体现了治病术士的一面，而霍曼斯则反映了科学家的一面；前者天马行空，后者注重实际。就个性而论，前者重生再造，后者生而未改。不过，梅奥的个性不只是这两个方面，他还是一个开拓者，这一方面是罗特利斯伯格和霍曼斯都不具备的。

梅奥开创了工业中人的关系的研究，而且，就像众多的开拓者一样，他的身上也有点桀骜不驯的影子。他从来都不顺从哈佛商学院的期望。几乎所有的教职员工都采纳和养成了商业工作习惯，对学术界的慢条斯理嗤之以鼻。这种工作习惯是朝九晚五，加上星期六的半天，此外还大量加班。暑假名义上属于个人，可实际上除了短短的几个星期外，教员很少度暑假，而且只有罕见情况下才能度一整月的假期。除了梅奥以外，每个人都一大早就出现在办公室里，而梅奥则在上午很晚才露面，与助手面谈几个小时——既是治疗也是工作（对他来说这是“硬币的两面”）。接着，他前往哈佛广场（Harvard Square）的圣克莱尔餐厅（St. Clair's restaurant）吃中饭，下午很晚在这里喝雪利酒。梅奥究竟是喜欢这套常规惯例多一些，还是喜欢嘲弄哈佛商学院的文化多一些，这是一个待决的问题。

除了亨德森和少数学生外，梅奥与商学院的同事关系很疏远。不过，他确实与院长唐翰维持了一种密切关系，梅奥在商学院度过的岁月里，唐翰一直保护着他。有若干迹象表明，梅奥考验着唐翰的耐心，这同有过失的青少年引起父母和其他权威人物的关心很相似。梅奥只按照自己的步调写作，而