

George Elton Mayo
华章经典 · 管理

工业文明的 社会问题

The Social Problems of an Industrial Civilization
Including, as an Appendix,
the Political Problem of Industrial Civilization

〔美〕乔治·埃尔顿·梅奥 著
时勘 译



机械工业出版社
China Machine Press



工业文明的社会问题

The social problems of an industrial civilization
Including, as an appendix,
the political problem of industrial civilization

华 章 经 典 · 管 理
G e o r g e E l t o n M a y o



乔治·埃尔顿·梅奥 著
时勘 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目(CIP)数据

工业文明的社会问题 / (美) 梅奥 (Mayo, G. E.) 著; 时勘译. —北京: 机械工业出版社, 2016.4

(华章经典·管理)

书名原文: The Social Problems of an Industrial Civilization: Including, as an Appendix, the Political Problem of Industrial Civilization

ISBN 978-7-111-53285-9

I. 工… II. ①梅… ②时… III. 工业社会学—社会问题—研究 IV. D58

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 058533 号

George Elton Mayo. The Social Problems of an Industrial Civilization: Including, as an Appendix, the Political Problem of Industrial Civilization.

Published in 1945 by Harvard University Press.

本书中文简体字版由机械工业出版社出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

工业文明的社会问题

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 方琳

责任校对: 殷虹

印刷: 北京市荣盛彩色印刷有限公司

版次: 2016 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm×242mm 1/16

印张: 11.5

书号: ISBN 978-7-111-53285-9

定价: 35.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

HZBOOKS | 华章经管 | Economics Finance Business & Management



本书是乔治·埃尔顿·梅奥（George Elton Mayo）一系列著作中的第二本，现在计划共出版三本。这一系列著作将精选并呈现过去 25 年里工业现场研究的相关成果。进行这项研究的目的是为了从根源上更深入地了解人际关系——一个最容易被忽视的主题，同时探索促进人际关系和谐发展的方法。这几本书的内容也包括了早在工厂内进行男性和女性研究之前，梅奥基于自我训练和各种社会环境中对个体的临床经验所进行的成熟思考。正是因为梅奥的早期研究，当他将研究重点转向工业时，他提出了下述构念：“第一，对事物密切的、习惯性的，且凭直觉的熟知；第二，有关事物的系统性的知识；第三，对于事物有效的思考方式”。这些构念被已故的劳伦斯 J. 哈德森^①认为是在新领域中进行客观临床研究的基本必要条件。

梅奥曾在哈佛商学院工业研究部任职 20 余年。这项由其和工业研究部、工厂及学校同事共同完成的研究，一直是具体工业情景研究中的第一手现场研究。这个项目 20 年的历史也是一部逐渐增长世人真知灼见的历史。

① 劳伦斯 J. 哈德森（Lawrence J. Henderson）（1878—1942），哈佛大学知名教授。——译者注

他第一本关于工业研究的综合报告,《工业文明的人类问题》(*The Human Problems of an Industrial Civilization*)于1933年正式出版并于1946年再版。梅奥在研究和深化理解工人个体、工人的工作以及如何提升工人幸福感这三个问题的方法上开辟了新的途径。继这项研究之后,他在与同事的合作和其指导下又发表了西方电气公司进行的一项为期五年的现场实验的详细报告^①。所有这些报告都强调了社会群体、群体合作以及工人个体的重要性。怀特赫德对西方电气公司所持有的这项实验数据进行了细致的统计研究,结果证实了各种社会因素将显著影响实验组的表现。罗特利斯伯格和威廉·迪克森(William Dickson)的著作也证实了这些变量的重要性。然而,这三项报告的最终结果,正如他们吸引读者的因素那样,都强调了个体以及个体受其所在社会环境影响的整个过程。

在20年后的这项报告中,梅奥转换了侧重点,不再排除对个体的研究,同时强调了团体、研究团体行为的方法,以及这些研究方法是否正式地被管理部门或自发性非正式组织所接受和操作的重要性。然而,在现实中这些内容的存在意义往往都被管理部门,甚至工人自己忽视。这项报告突显了在基本工业活动中确保团体合作的重要性,认为这个问题的影响力也正随着技术发展,以及相伴而来的工人之间人际关系的快速转变而日益彰显。同样,这种对旧工艺

① T. North Whitehead, of the Business School Faculty, in the *Industrial Worker*, (Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1938), and F.J. Roethlisberger, of the Business School Faculty, and William J. Dickson, of the Western Electric Company, in *Management and the Worker* (Cambridge, Harvard University Press, 1939).

技术的持续破坏也没有得到管理部门的充分关注。当然，邻里生活的持续性瓦解，和梅奥所谓的我们赖以生存的“稳定性社会”中的稳定影响因素的逐渐松弛等原因，进一步加重了困难。同样，这种困难也部分源于实用科学对人类工业生活的冲击，以及汽车等重要科技发展对于日常生活的冲击。

在这里，梅奥也举了一些例子来证明，某些工厂已通过行政管理，成功地使工厂里的团体成员开始肯定团队合作的价值，以至于成员明确地承认工厂已成为他们发展满意生活的稳定力量。这些成就正是在工厂内技术不断变化以及工厂外社会生活混乱的情况下得到的。如此，梅奥首次以特定实例的方式为我们展示了如何在工厂内部集中管理者的力量，为陈旧且持久的邻里效应创造一个部分有效的替代品。因此，为保证就业状态的稳定性，不仅应该将工业（犹如美国长期存在的小城镇）变成一种谋生之道，而且应该将其发展成一种令人满意的社会生活方式。

这一观点似乎区分了劳资双方的长期冲突与日益激烈地困扰着我们的仇恨和成见之间的差异。然而，除非在不均衡的工业文明中，我们能够在理解个体差异等事情的基础上重获维持日常生活的能力，或者除非我们能够习得如何使自己的文明与持续变化的社会状况相适应的能力，否则我们将无法维持国内市场的基本稳定，更无法成为国际范围内维护和平的有效力量。当然，目前国内的情形并不能使斯大林先生看出这样一种迹象，即美国具备持续影响世界和平的

能力。同时，也很少有迹象表明美国已能够解决适应性文明如何成功应对技术和社会持续变化这一问题。

梅奥还有一桩需要研究和解释的工作。我们需要他那本在引人入胜的研究基础上进一步完善的著作——《适应性工业文明的政治问题》(*The Political Problems of an "Adaptive" Industrial Civilization*)。当这本书问世后，我希望它将解决的不仅是一个民主国家及其内部有效合作的问题，而且使人们更多地关注在集聚着巨大的人力和物力的大规模生产中存在着的合作问题。在这种大规模生产中，高度的技术效率经常同日益增长的工业内外的社会分解发生矛盾。

在工业界和哈佛商学院的研究者内部，仍有一项教育工作需要完成，而这项工作，已在梅奥的领导下，以及其与哈佛商学院同事的合作中完成了很大一部分，这也从事实上证明通过这项工作做出重大成就是有可能的。

华莱士·多纳姆

哈佛商学院第二任院长

乔治·埃尔顿·梅奥（George Elton Mayo，1880—1949）所著的《工业文明的社会问题》是 20 世纪以来对于工业社会影响最为深远的经典管理著作之一。我以为，随着世界范围内“以人为本”的思想在管理科学领域的逐步深化，其影响力还会持续扩散。在本书中，梅奥基于他完成的著名的“霍桑实验”的结果，特别强调了人际关系因素在生产管理中的作用。他据此倡导，应该在工业管理中更加关注因技术进步带来的人的身心健康问题。虽然时隔半个多世纪，这些闪烁着管理智慧的理论思想仍然具有持久且深远的借鉴价值。

读者朋友们可能要问，《工业文明的社会问题》早在 20 世纪就有译作出版，为什么在本书再版近 60 多年后又重译出版呢？比较简单的原因是，这些年来，原书中的一些关键词汇的翻译，可能由于当时的局限性，需要重新调整，以适应现代人的阅读习惯。更为重要的是，可能由于历史的巧合，本书涉及的核心问题，即工业文明问题，与处于新常态下我国企业的组织变革和管理创新遇到的问题有不少相似之处，阅读此书有助于我们更深刻地进行工业领域管理变革的顶层设计。为此，我特别建议读者朋友们在阅读本书正文之

前，先认真体味一下本书推荐序表述的观点。

正如本书推荐序撰写者华莱士·多纳姆所介绍的，梅奥的专著反映了 25 年来他有关工业现场研究的相关成果。这些成果的内容由三本系列著作构成：本书为该系列著作中的第二本，第一本著作《工业文明的人类问题》于 1933 年正式出版，1946 年再版。而第三本著作《适应性工业文明的政治问题》探索的是工业生产中的合作问题。

在当时的历史背景下，梅奥就非常明确地强调了如何去理解工人的个体特征、工作状况以及如何提升个人的主观幸福感的重要性。此后，他在西方电气公司进行的现场实验中发现了非正式群体的重要性，该研究结果也揭示了个体在工作场所中是如何受到社会环境的影响的。不过，梅奥在其 20 年后的报告中，态度有了一些微妙的变化，即强调个体和团体的作用同等重要，随着技术进步日益彰显，他主张在基本的工业活动中要确保团体合作的顺利实现，并尊重个人的权益。

这些年来，我国企业的劳动关系管理出现了一些新的特征，多次发生员工的群集对抗行为，甚至一些企业还出现了员工连环坠楼事件，这些劳资关系对抗事件的频发，恰好验证了梅奥早期的理论假设，即企业赖以生存的稳定因素正在逐渐松弛、瓦解。而我们所面对的不同于梅奥当时的新情况是，高新技术、智能化和网络社会给我们的劳动关系管理带来了越来越多的新挑战。仔细分析起来，

我国管理实践中出现的这些前所未有的新问题，核心症结还是能否充分尊重个人权益，必须用妥善的人本管理方式来解决。在此背景下重新阅读梅奥的论著，可以说，今天我国企业出现的这些问题被梅奥不幸言中了。

本书讨论的核心问题之一，是管理者如何使自己的文明（企业文化）与持续变化的社会状况相适应。今天值得思考的是，如果忽视科学技术进步、智能化和现代化带来的企业人际关系冲突的尖锐化，就无法适应科学技术进步带来的“异化”问题。显然，人类创造了新的技术，减少了操作者的体力负荷，但智能决策、变革适应带来的心理负荷，使我们的工业文明建设面临更大的挑战。这种情况与我们当年观看的卓别林在电影《摩登时代》里的生动表演所讽刺的社会现象如出一辙。目前，很少有迹象表明，我们能够轻松地解决企业文明应对科学技术进步和社会持续变化这一问题。总之，我们需要不断地学习、思考和探索，怎样从更为宏观、系统、长远的角度思考现代员工的心理状态及恰当的管理对策，这正如马克思所指出的那样，“现代社会是一本打开了的心理学”。

乔治·埃尔顿·梅奥在前言中强调，“经历过大大萧条以及人类所遭受过的最可怕的战争……在欧洲，城市沦为一大堆瓦砾，社会秩序混乱，”“在东欧，和中国一样，农民彻底地从默默无闻和表面上的自满中觉醒，逐渐开始要求更高的物质生活标准……如果需求得不到实现，他们会很容易认为这是某些人（美国人、民主寡头或者资本家）有意地阻碍他们获得物质财富。”大家不难发现，71年前梅

奥所面对的情况与当前我们的处境何其相似！在讨论如何通过关爱员工来解决这些问题时，我们很容易想到人本主义思想的倡导者马斯洛先生。我认为，他创立的人本主义和其他学派最大的不同在于，强调人的正面的本质和价值。他主张，管理者不应该集中关注人的负面的问题行为，而是要从更积极的角度看待自己的员工，尽力去促进他们的成长和发展，帮助他们完成体现正能量的“自我实现”。

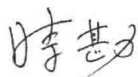
党的十八大以来，习近平总书记曾多次提出并阐释了实现中华民族伟大复兴的“中国梦”。其实，“中国梦”强调的不仅仅是物质文明的发展，更关注的是精神文明的进步、国民素质、心理健康水平的提升以及个人自我价值的实现。他明确地提出，“人民对美好生活的向往，就是我们的奋斗目标。人生的一切幸福都需要靠辛勤的劳动来创造。”由此可以认为，仔细研读梅奥的经典著作，对于解决当下的管理问题，具有重要的现实意义。可以看到，改革开放以来，在社会经济飞速发展的同时，我国企业管理和社会管理也面临着极大的挑战，领导者如何在保持经济高速增长的同时，关注社会发展的平衡、稳定与和谐？管理者如何通过人文关怀来提升企业管理和社会管理的效能，创造一个良好的文化氛围，以激发员工更强烈的幸福感、价值感和归属感？面对这些亟待解决的管理难题，倡导“以人为本”的管理之道势在必行，任何刻板、静止且形而上学的管理思维都会泯灭人的创造力以及主观能动性，降低企业乃至国家的创造力和竞争力。因此，重读梅奥的这部经典著作，有助于深刻理解“人际关系理论”在当下的特殊现实意义。

此外，我反复琢磨梅奥在前言中所提到的三个限制工业文明的条件分析，也获益匪浅。限制条件一：管理中笼统强调整齐划一的工艺技术和文化水平的通用标准。他认为，在现代工业社会里，不能因为统一标准、规定、最后决定权，试图剥夺工人的参与权。这是因为，一个适应性社会必须只能由具有适应性的人来控制，这是因为，常规训练只能满足一个“稳定的”社会的需求，这些举措并不能满足由技术进步所创造的新需求，这一观点与《中国制造2025》关注创新人才的自主性和新颖组合，具有异曲同工的效能。限制条件二：在物质生活水平差异显著的社会里，代议制政体并不能为社会福祉做出令大众满意的政绩。这里所指的问题是，如何解决组织内的贫富差距问题。显然，在当今贫富差异日益扩大的背景下，对于弱势群体的社会身份和经济状况，甚至生活必需品方面的充足保障是十分关键的。由于金融危机后遗症带来的持续影响，困难企业正在过冬天，但是，无论如何，企业管理者必须保障弱势群体的生存空间。限制条件三：梅奥提示大家，在一个被群际敌对和群际仇恨分裂的社会里，民主政治是无法有效运行的，他认为，民主工业领袖如果对行政管理方法全然无知，也将导致日益渐长的合作无能，这是极其危险的。此外，他建议，一个明智的企业高层管理者，使所在团体的所有成员充分表达意见是十分重要的，一个社会必须获得每一个人的有效参与和协同合作，才能不断进步。

最后，需要指出，《工业文明的社会问题》与我正在承担的国家社科基金重大项目《中华民族伟大复兴的社会心理促进机制研

究》(项目批准号: 13&ZD155) 的研究主题关系密切, 特别是与
我们所倡导的企业开展健康型组织建设有着不可分割的联系。最近,
我们在广东东莞刚刚召开的第四届全国健康型组织论坛上, 提出了
“员工关爱、心智开发和变革创新” 的大会主题。同时, 我作为本重
大项目的首席专家, 将《工业文明的社会问题》一书作为全国范围
的联合示范基地的指定参考书籍。这里, 我也将此书推荐给对于新
常态下健康型组织建设感兴趣的高校教师、从事组织行为学和人力
资源管理理论和实践探索的同仁们。

全书共分为六个章节, 翻译工作主要由我的课题组团队完成。
其中, 李想负责推荐序、前言、第一章和第二章部分内容的翻译;
刘子旻负责第一章和第六章的翻译; 周海明负责第二章的翻译; 朱
厚强负责第三章和第四章的翻译; 郭鹏举和葛怡负责第五章的翻译。
特别感谢李想对于全书的初步统稿工作, 最后由我完成全书审校工
作。本书翻译的不当之处, 敬请各位专家和读者朋友们指出, 以便
再版时修正。



2016 年 1 月 24 日于北京市奥林匹克花园

译者简介

About the Translator

时勘，中国科学院大学经济与管理学院教授，兼任中国人民大学心理学系、中山大学管理学院教授和中国科学院心理研究所客座研究员、博士生导师。目前，担任中国科学院大学社会与组织行为研究中心和中国科学院学部社会心理学调研中心主任，主要从事人力资源管理、组织行为学和社会心理学的研究，先后承担了国家自然科学基金、国家科技部和国家教育部等多项国家级研究项目，已正式发表学术论文 350 余篇、专著 20 余部，获得多项国家部委级和中国人民解放军科技进步奖，时勘是中国心理学会认定的心理学家。本书的编译工作得到了国家社科基金重大项目《中华民族伟大复兴的社会心理促进机制研究》(项目批准号：13&ZD155) 的支持。

前 言

Preface

亲爱的多纳姆：

这是本你要求我在解除职务之前写的书。但无论如何，这本书并不是对这份研究的最终解答，因为你和我——那时你是管理研究院的院长——当时都认为关于人类行为和人类关系的研究是十分必要的。这样一个研究，如果没有先验假设，除了那些能被生物学或者人类临床医学验证的假设，我们认为，将会比直接研究劳资关系更加有效。距离我们上次在纽约的谈话已有 20 年，而我们的合作也从谈话后的第二年（1926 年年中）在哈佛的洛克菲勒纪念基金，以及后来的洛克菲勒基金的资助下启动了。几乎在研究启动的同时，来自疲劳问题研究室的劳伦斯·哈德森、阿列 V. 博克（Arlie V. Bock）以及 D. B. 迪尔（D. B. Dill）也加入进来。在 1927 年，弗里茨·罗特利斯伯格（Fritz Roethlisberger）开始了他基于哈佛大学生而开展的进展困难但十分有价值的研究，目前其研究成果还未正式出版。在这本书里想要囊括他的这项研究和西方电气公司的研究以及疲劳问题研究室的许多成果（一些仍旧是军事机密）是不可能的。我不得不沿着一条单轨道去追踪我们各项研究的单一而复杂的启示的发展趋势。我将尽我所能，阐明我的信念，即掌握这些启示对于

被战争蹂躏的世界来说是十分重要的。

自从我们在 1925 年第一次探讨了这件事之后，局面已经发生了悲剧性的改变。那时，美国或者自认为是美国领袖的人们相信：大体上的繁荣水平已经建立起来了，并相信周期性复发的经济衰退问题也被克服了。许多人相信，或者至少希望，日内瓦国际联盟开始认真而谦恭地工作，用和平与智慧代替战争和民族自负。工业继发问题看来并不意味着对合法改革存在隐蔽的威胁，当然，也不出意外地存在着对于文明基础的野蛮袭击。简单地说，无论是这里还是其他地方，社会对于发生在历史转折点 1929 年之后的事还没有完全做好准备。

现在，经历过大萧条以及人类所遭受过的最可怕的战争，我们面对着一个经历了可悲改变的世界——在欧洲，城市沦为一堆瓦砾，社会秩序混乱；在亚洲和太平洋岛屿，觉醒的和游离不定的群众完全没有准备好如何面对突如其来的艰巨责任。在东欧，和中国一样，农民彻底地从默默无闻和表面上的自满中觉醒，逐渐开始要求更高的物质生活标准。同时，农民相信自己所要求的一定会实现，只要要求的声浪足够浩大。更高水平的物质生活来自于不断地重新创造和努力争取，他们无法理解这一点。如果需求得不到实现，他们会很容易认为这是某些人（美国人、民主寡头或者资本家）有意地阻碍他们获得物质财富。

还有一些人（可能是广播评论员）由于他们对民主的诚挚之心，似乎认为在代议制政体各种形式中的一些人能够发挥如同护身符般