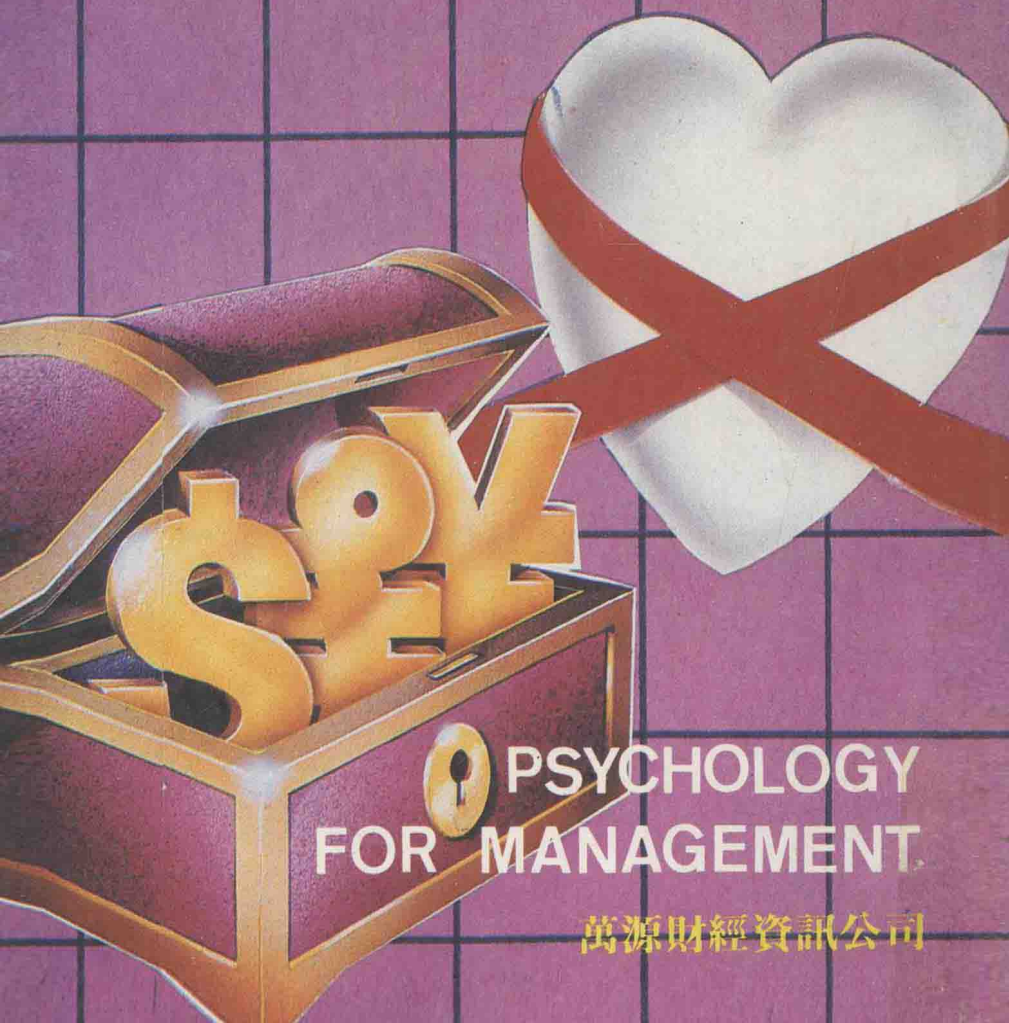


Thomas V. Bonoma & Gerald Zaltman 原著

管理心理 101

陳一明編譯



PSYCHOLOGY
FOR MANAGEMENT

萬源財經資訊公司

管 理 心 理 101

Thomas V. Bonoma & Gerald Zaltman 原著

陳一明編譯

萬源財經資訊公司

管理心理101

出版 ☐ 萬源財經資訊公司 香港開聯商業中心十二樓

印刷 ☐ 永利印刷公司 香港安業街十二號十二樓

版權所有・請勿翻印

一九八五年十月版

篇 次

管理心理是對人的了解	1
1、管理的成功源於失敗	2
2、一個人的重要性	3
3、了解你的壓力	3
4、溝通上的失敗	4
5、人力資源的代價	5
6、動機的因素	7
7、事實的管理生活	10
管理的動機是什麼	15
8、心理能量	15
9、抉擇理論	16
10、動機的探索	17
11、收益原則	20
12、期望理論	22
13、目標導向	27
14、激勵因素理論	31
15、X與Y	34
16、需求本位	38
17、互動本位	40
決策就是管理者的價值	49
18、決策是什麼？	51
19、“決策樹”	57
20、決策問題	60
21、抉擇的假設	62

22、另一種決策·····	67
23、信任與控制歸因·····	72
24、決策效能·····	73
25、決策的研討·····	74
26、羣體決策·····	76
27、油管理論·····	82
管理者的權力·····	85
28、互倚性·····	86
29、現實的本質·····	87
30、互倚與互動·····	91
31、目標並存性·····	95
32、替代方案·····	100
33、交易行為·····	102
如何運用你的影響力·····	107
34、這就是權力·····	108
35、影響力的模式·····	111
36、強硬模式·····	114
37、溫和模式·····	116
38、操弄模式·····	118
39、影響力的組合·····	122
40、受影響者·····	126
41、影響者特質·····	129
42、權力關係·····	130
43、權術的管理？·····	131
我怎麼能做領導者·····	135
44、“領導者”·····	136
45、傳統權點·····	138
46、偉人觀點·····	139
47、狹縫的領導·····	151
48、領導風格·····	155

49、關係導向.....	159
50、參與和指揮.....	161
51、權威.....	163
52、羣體思考.....	167
委員會設計的“馬”	173
53、管理者的難題.....	173
54、在羣體外.....	174
55、羣體影響力.....	179
56、資訊影響.....	180
57、行為影響.....	182
58、選擇刺激.....	184
59、行為的影響.....	186
60、決定影響.....	187
61、個羣表現.....	193
62、求同模式.....	193
63、預規模式.....	196
溝通策略	203
64、構成溝通.....	203
65、觀念架構.....	207
66、溝通網.....	211
67、兩面訊息.....	211
68、高潮順序.....	212
69、近時效果.....	213
70、結論推導.....	214
71、羣體溝通.....	215
72、傳統的溝通研究.....	215
73、“溝通者”.....	217
74、溝通測驗.....	227
75、會議偵測.....	230

主要是協調其他的專家	235
76、組織結構	235
77、水平度	236
78、垂直度	237
79、正式度	241
80、“制度狂”	241
81、疏離感	243
82、“集權”	243
83、組織規模	245
84、規模控制	245
85、組織氣候	248
86、問題的檢驗	250
87、管理者的承諾	253
88、可能性研究	255
89、控制方案	258
90、因素的關係	258
91、環境的影響	260
令管理者着迷的挑戰	263
92、改變中的角色	264
93、改變之探索	266
94、革新結構	271
95、“革新”	276
96、啓蒙先導	280
97、實施備忘	283
98、結構與革新	284
99、革新屬性	287
100、正式化	290
101、“集權度”	292

管理心理是對人的了解

所有的管理工作均有一項不可避免的事實，那就是：它總牽涉到人的問題。要做好管理工作，首先你要對你自己、你的能力和動機有相當的了解；然後你要能處理你與另一個人之間的互動關係，通常那個人是你的上司或屬下；再其次就是你要處理你與一個團體間的互動關係的能力，不論那個團體是管理委員會，或是董事會。以上每一層次的要求，在在都跟每個管理者，甚至跟每個人有著密切的關係。

簡而言之，若要做一個好的管理者，你最基本的兩項工作就是了解人以及知道社會過程是怎麼回事。因此，你需要一些資料和已經驗證的原則來加強你關於下列三方面的知識：

- 你自己
- 上司、同儕和屬下
- 正式組織

本書的目的就是希望能給你一些這方面的知識，並使你能將其應用到實際工作上。

一、管理的成功源於失敗

了解無效的管理所耗掉的成本有多少，當可使你明白有效的管理在組織中所佔的重要性有多大。雖然提出一些具代表性的管理錯誤和缺失是一種消極的方法，但我們所使用的將是一個有價值的指導性原則：在教導人們做判斷的時候，錯誤的例子往往跟正確的例子一樣的有效（Boocock 和 Schild, 1972）。管理的成功往往源於失敗（Mirvis 和 Berg, 1977）。雖然我們可能不常聽到或讀到有關管理的錯誤，但事實上錯誤和失敗是相當普遍的。我們以下所舉的例子都是相當典型的管理錯誤，也是經常可以看到的。

激勵

西海岸一家大藥品供應公司的地區銷售經理非常相信，人們不是天生勤奮就是天生懶惰。他給新銷售員的評語充分的反映出他的這種想法。在呈交總公司的考評表中他常常使用諸如「天生懶惰」、「天生的成功者」和「沒有幹勁」等等的評語。總公司的人事主管非常耽憂這位經理會對那些他認為生性懶惰的銷售人員持反對的態度。的確，在對人事檔案做了番詳細的研究（這也包括對那些原被經理認為無可救藥的懶惰鬼所做的追蹤研究，這些人後來在競爭公司中却頗有表現。）之後，他得到的結論却是，由於這位銷售經理對激勵的錯誤認識，使公司損失了許多優秀的行銷人員和訓練他們所耗費的資源。這位人事主管於是將那位經理調換了一個不同類型的工作。假使這位銷售經理對人類動機能有較佳的了解，他的公司只要用較少的時間與金錢來做銷售訓練，很可能就能有一支穩定而優秀的銷售主力了。

二、一個人的重要性

一家大型食品製造商，正計劃推出一種預期將有很高銷售量的新型速食早餐。這家公司決定指派一位專任的產品經理，監督此一產品第一年的行銷工作。由於這家公司，在目前的情況下不可能增加它的管理人員，而現有的生產經理也無法立即進行此一產品的行銷工作，所以高階主管便輕率地從中央長期部門中指定了一個以往有行銷經驗的人去負責，結果這種產品失敗了。這個產品經理犯了一個嚴重的錯誤，從這項產品的過去，我們可以看出來，此一產品經理基本上認為：產品成功與否，大部分決定於不可控制的事件，管理者所能做的，只是去期待這些事件的發生。所以他認為不太能夠控制或影響那些決定產品成功與否的關鍵因素。若當初高階主管能了解到，一個人（尤其是產品經理）對外界環境的積極態度之重要性，它也許就會選擇另一種類型的入：一個認為自己能控制情勢，並密切掌握他的決策與特殊事件間關係的人，這麼一來，這家公司不但不會賠一二〇萬美元，反而會大賺一筆呢！

三、了解你的壓力

在第一個例子中的銷售經理被調職了，雖然此一行動大大地提高了銷售量，但却也產生了其它的困難。這位銷售經理在公司工作十六年，是位忠貞的幹部，他覺得他的薪水和其他福利都相當優厚，並且計劃在三年後退休。然而當他在存貨管理部門待了七個月之後，他想要離開這家公

司。他懷念過去行銷的工作，也了解他再也不可能回到那個工作崗位上。同時他也知道目前的工作是他唯一的抉擇，而離開與否，使他感受到嚴重的挫折感和個人心理上的衝突（內心的交戰）。這種心理的壓力很不幸地對他的公司、同事和家庭都有很嚴重的影響。他變得脾氣暴躁、沮喪、自信心也逐漸消失。雖然最後他仍然留在公司直到退休為止，但是這種衝突和壓力却不會減輕過。他在工作上的技術品質令人滿意，但他的生活品質與人際關係却很糟糕。設若當初那位人事主管對於這位銷售經理的人格有較深入的了解，並能了解到職位的調動可能引起的種種衝突與壓力，那麼他或許可以再調換他的工作，這樣對每一個人（包括公司）都有好處。然而這位人事主管並未發現這種情況，也因此引起了許多嚴重的問題和管理上的缺失。

四、溝通上的失敗

一家科學儀器公司內的一位新產品發展計劃的領導者認為，她最值得一提的挫折不是市場行銷的大失敗，而是溝通上的大失敗。她的公司本來可以獲得一項現已被一家競爭公司成功推出的產品的專利權與行銷權，當她的新產品發展羣要將這項產品提供給公司的決策執行者時，必須先把這項計劃寫成一篇提案，並要做一份口頭報告。這是她第一次擔任這種工作，而她的書面和口頭報告既未反映任何反對此一構想的理由，同時也不能顯示足夠的說服力，即為何要將資金投於此項計劃。她天真地以為，不管她提出的報告如何，她的聽眾都會對此一提案開放心胸欣然接受，並且留下深刻的印象。她根本沒有注意到那些潛在的反對者，她以為自己必定會成功，然而

結果並不然，事實並不代表一切。由於此次的經驗，讓她學到了兩項重要的（雖然這代價很大）教訓；那就是：（1）提供一項情報，永遠有好與壞這兩種方法。（2）永遠不能假設聽衆是公正的、無偏見的。設若當初她能更仔細地、更有條理地提出這項計劃，公司的決策執行者或許會做完全不同的決定。也由於她未能有效地做好溝通的工作，使得她的公司損失了數十萬美元的利潤。

五、人力資源的代價

一個管理者若不能了解他的部屬間相互牽制與影響的關係的話，將會引起很大的挫折。有一位本來在北紐約州一所小私立學校教社會研究的老師，現在在南加州某大城市的一所高中擔任社會研究的主任。她缺乏行政方面的經驗。她是一位爲人稱道、頗具啓發性、做事有效率的老師。很不巧地，她錯誤地假設加州這些老師，和她以前的同事一樣開放，願意去嚐試一些新的課程與觀念。但是經過幾個月的努力，她仍然無法讓那些老師們認真地考慮或接受那些新的主題和教材。她開始覺得她的同事們正處心積慮地以各種不明顯的方式，有系統地阻礙她的努力。她決定辭職，但却又被挽留下來，繼續擔任一年的主任的工作。第一年並非完全失敗，她漸漸地了解到她的七個同事們總是避免對彼此班級的活動，提出任何詢問或建議。每個人的班級都自掃門前雪，別人也無權干涉。而這位新的主任的行爲，很明顯的違反了這種已成的情勢，她建議整個社會研究科的同仁，應該一同來檢討每個課程。這項建議却對她的同仁們產生高度的威脅性，雖然這些老師並未採取任何反對與破壞的行動。但是每一個老師對於不干涉其他老師的權限的協定都

很支持與贊同，雖然他們未曾公開地討論過，但却打從心中暗暗地肯定著，成爲一個不成文的規定。所以每當主任召開會議，希望大家討論一項新的教學方法時，這些老師不是表示沒有意見就是反對。於是從第二年開始，這位主任開始單獨地對每一位老師下功夫，利用這種方式，她逐漸地能夠讓那些老師做些微地改變，甚至讓他們同意在未來的年度中，實施一些新的構想。由於當初她未能了解那些老師們彼此的協定，致使她對整個部門的提升延遲了一年，而學生們也損失了一年的利益。所以錯誤的管理決策，除了造成時間、金錢和人力的損失外，往往在人力資源的利用上付出很大的代價。

以上列舉出來的一些實際的管理行爲，說明了錯誤的判斷及因未能了解人們和環境所導致的種種惡果，往往須要付出衆多的人力和龐大的資金。這本書在每一章均提出一些研究發現和原則，若能適切地應用，便能減少決策錯誤的可能性。我們嚐試著介紹這些議題中的一些重要觀念給你，這些知識大部分都是從正式的研究和進一步的個案討論中得到的結論。

前面所討論的，主要是目前我們對管理者的工作。特別是如何做一個成功的管理者的瞭解。在這章中，我們首先要介紹的是一項有關管理者成功要素的研究結果。了解這些要素，也能有助於你對以後各章所提供的新資訊的運用。同時在本章中我們亦將介紹所謂「管理生活的十個事實」，使你對管理者有一概念性的了解。當你閱讀以後各章時，你會發現藉著自己對那些擾人的工作的了解，你將能加強自己的管理能力。

六、動機的因素

由於 John B. Miner (1974) 對一項逐漸式微的管理才能所表示的關切，他對那些可能導致成功的管理決策的動機因素，做了一個深入地實證研究。我要強調的是我們並不是在討論一些綜合性的激勵因素，而是在討論那些特質能使一個人成爲一個傑出的管理者。

Miner 所提出的六項構成管理動機的要素如下：

1. 對擁有權威的人（如上司）有正面的態度。
2. 具有競爭的慾望，尤其是你的同儕。
3. 有堅持己見與掌握局勢的慾望。
4. 對別人行使權力與權威的慾望。
5. 有一種特立獨行，不附和衆人的慾望。
6. 有責任感地去實行無數日常性的管理工作。

Miner 研究指出這六項因素能夠在升遷、薪資給付及其他管理效率幾個指標上，表現其與成功管理者直接而可靠的相關性。他的研究也對百貨公司、工業界的管理者及商學院未來的管理者，重覆地做過許多次，其結果也正爲成功管理的決定因素提供了最好的註腳。

因素一、對權威的正面態度

對擁有權威者有正面的態度，是 Miner 對成爲成功管理者的第一個標準。管理者自己也是

權威層級中的一員，所以他必須像組織中的每一個人一樣，扮演好自己的角色。組織中的反叛者和革命者將會發覺，自己在管理階層中永遠爬不上來。若是想要成功地往上爬，管理者往往要擁護那些在他上面的人。

因素二、競爭的慾望

是否具有競爭的慾望，這對管理的成功與否有非常重要的影響。一個公司的獎賞資源是稀少的，它不可能使公司上下每一個人都擁有它。因此 Miner 認為：沒有競爭的慾望，就不會有快速的升遷機會。反過來說，一個對競爭有正面看法的人，必定能夠成功地面對同僚、部屬及上司的挑戰，並且表現出他的管理能力。所以，如果事先就對競爭抱著規避的態度，那麼他對管理的角色必將感到不適應，而對於職位上的許多工作也就無法成功了。

因素三、掌握局勢的慾望

要求管理者堅持己見是一種刻板印象 (stereotype)，正如同在傳統上對男性角色的要求要積極、勇敢而能掌握一切一般。一個管理者必須能夠負責、指揮別人、控制別人，在其角色上堅持己見。那些能掌握一切的人，往往比處處被動的人，更能成功地扮演管理者的角色。

因素四、行使權威的慾望

有些人希望去控制或管理別人。Miner 的研究顯示，這種慾望的大小決定了一個人是否能成爲一個成功的管理者。那些發覺自己很難有效地控制別人的人，或是認爲控制別人是一種違反人類基本價值的行爲，將不能成爲一個成功的管理者。

因素五、希望能與衆不同的慾望

Miner 的研究指出，那些希望自己的行爲與衆不同的人，往往能夠成爲成功的管理者。正如俗話所說的：「潤滑油總加在叫得響的輪子上」，因爲它能吸引別人的注意力。從事任何工作，若想獲得快速的升遷機會，則必須挺身而出，具有冒險犯難，發揮中流砥柱的精神。簡而言之，一個成功的低層管理者必須不斷地找尋出風頭的機會，去吸引高級主管的注意力。成功的管理者將會遵照他自己的想法去做事，不隨聲附和別人的意見，並且不斷地提出不同的意見，使得他在組織體系中能有所表現。

因素六、具有責任感

最後一項，依我們看是最重要的一個因素。如同絕大多數的工作一樣，管理工作幾乎有百分之九十是一些日常性的工作，僅僅只有百分之十的工作具有創意性。一個能夠主動且熱切地希望去從事些微小而日常性的工作的人，將比那些以爲小事不值得重視而不願意做它的人，更可能成爲一個成功的管理者。因此，一個管理者如果願意同時嚐試好與壞的兩面，將更可能獲致成功。

七、事實的管理生活

創意領導中心 (Center for Creative Leadership) 的 Morgan McCall, Ann Morrison, 及 Robert Hannan (1978), 最近評論了一百篇有關「什麼是管理工作」的論文。而這些論文雖然都是作者個別的研究, 但是所獲致的結論却是相同的。他們這項廣泛的評論, 對於決定什麼是成功管理者所應具備的知識, 是個好的開始。我們稱他們三人的發現為「管理生活的十個事實」。

事實之一、管理者從事長時間的工作

通常經理人員一週的工作時間是五十個小時。隨著管理階級的提高, 工作時間甚至可能增加到九十個小時, 成功之後, 工作時間只會增加不會減少。

事實之二、管理者是忙碌的

管理者不僅工作時間很長, 而且還要做許多不同的事情。許多研究指出, 管理者一天八個小時往往要處理大約二百件或更多不同的事情。例如: 一個領班, 在一天的工作中, 沒有一刻能安穩穩地坐在椅子上, 他總是非常忙碌的。幸好, 管理階級愈高, 活動的頻率也跟著減少。

事實之三、管理者的工作都是片斷的

由於管理者必須處理大量的工作, 所以我們可以料得到每一件工作往往都很短促。這表示管