

大眾心理學全集

計劃五年出齊二〇〇冊・每冊都解決一個或幾個你面臨的問題

●系列新書之3

青年的四個大夢

●吳靜吉博士／著

《內容特色》

■對人生影響最鉅的四個大夢

什麼是青年的四個大夢（大夢指的是「人生理想」）？吳靜吉博士引耶魯大學心理學家李文遜的研究，認為人的青年時期（十七歲到三十三歲），有四個大夢最可能影響他將來成為什麼樣的人。第一個大夢，是對自己將來成為什麼樣的人有一種期望，也就是對生命目標的決定。第二個大夢，是在追求人生價值過程中，找到給予他鼓勵、傾聽他訴苦、分享他成就的良師益友。第三個大夢是尋找終身的職業與事業。第四個大夢則是愛情的追尋。這本書就是以四個大夢的架構，探求台灣青年此時此地的問題，隱然

聞學教授徐佳士說：

是一位心理學者。在社會環境大變，「或許我們都有問題」出問題、分析問題，甚至試著解決問題，心理學者能做的位老師透過大眾媒介向一般閱聽人說明白這一切事物，更駕御萬軍的能耐，一個詩人的想像力，和一個說書人的靈就是這樣的讀書人。

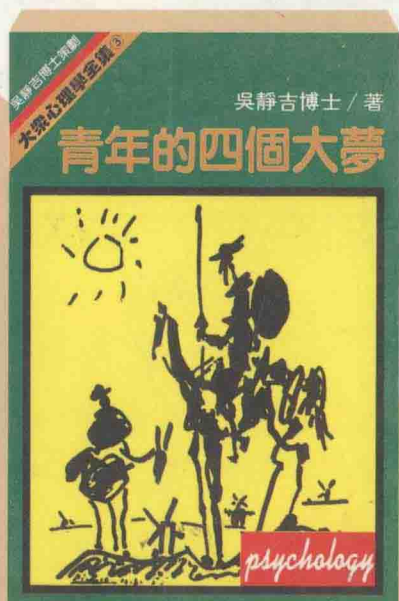
心理知識可以幫助人們了解別人，改造自己，免去社會上的不幸。多這樣的一套書，就可以少一座監獄。

《金句精選》

■培養未來的企業領袖

什麼是大師呢？在一個組織裡，有意地發掘聰明、勤勉，而有社會意識的可造之才，將他們引進公司來，讓他們有機會在一個有成就、有風度的長者的照顧下，學會冒險，學會「給與取」，學會設身處地的心胸，學會組織中良好的傳統，並發展出自己的領導方式。這樣的年長者，就是大師；他們培養出來的，都是有眼光、有愛心、有能力的企業領袖。

——頁一一四



- 本書實售110元
- 全省各大書店有售

 遠流出版公司

台北市汀州路782號7樓之5
電話：(02)392-3707
郵撥0189456-1 遠流出版公司

吳靜吉博士策劃

大眾心理學全集

計劃五年出齊三〇〇冊・每冊都解決一個或幾個你面臨的問題

19

管理心理學(上)

管理心理學 (上)

原 書 / Managerial Psychology

作 者 / H. J. Leavitt

譯 者 / 劉 君 業

策 劃 / 吳靜吉博士

主 編 / 大眾心理學全集編輯室

發行人 / 王 榮 文

出版・發行 / 遠流出版事業股份有限公司

臺北市10714汀州路782號七樓之5

郵撥 / 0189456-1 電話 / 392-3707

法律顧問 / 王秀哲律師

嘉義市忠義街178號 ☎ (05) 227-3193

呂榮海律師

臺北市金山南路二段2號8樓2室 ☎ 394-3393

印 刷 / 優文印刷廠

臺北市汕頭街54巷42弄55號 ☎ 306-3473

□ 1981年8月10日 長橋六版 □ 1987年12月16日 五版

行政院新聞局局版臺業字第1295號

售價 110 元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

< 大眾心理學全集計劃5年出齊300冊・每冊售價統一 >

版權所有・翻印必究

香港出版者 / 香港遠流出版公司

香港柴灣康民街2號(康民工業中心)10樓8室

香港經銷商 / 藝文圖書公司

電話 / 3-805705

九龍又一村達之路30號地下後座

李維特博士 著／劉君業 譯

管理心理學（上）

 遠流出版公司

《大眾心理學全集》

王榮文

出版緣起

在一個充滿社會壓力與人際關係的世界裏，已經不容許「心理學文盲」的存在！

你對心理學的認識與體會，將決定你能否在文明社會中活得下去，活得快樂，活得有尊嚴！

臺灣在近幾年，心理學的地位突飛猛進。不但社會大眾對心理學知識的需求日益殷切，心理學與經濟學，更並列為臺灣當代兩大「顯學」，上自達官資本家，下至販夫小職員，都欲一窺究竟，引為隨身利器。

心理學的勃興，在臺灣社會可能有其特別的時代理由：

第一，臺灣社會日趨進步，羣體生活則日漸複雜。社會壓力與人際摩擦在在使現代人難以透氣，人人都渴望尋找自我教育、完成個人目標的途徑。

第二，臺灣的企業活動日益繁盛，商業社會的特質呼之欲出，然而，一切企業管理不離「人性因素」，在商業社會中想要脫出競爭，管理他人，就得掌握了解人的學問不可。

不論是基於前者尋得個人安身立命的「消極動機」，或是後者尋求個人在社會上進步發展的「積極動機」，心理學都是一門有幫助、有用處的知識。

可惜的是，在臺灣，心理學的一端藏於學院門牆之內，凡夫俗子緣慳一面；心理學的另一端

卻在大眾傳播媒體中，把普通常識略事包裝後出現，並未給予大眾真正的幫助。

在這樣的環境前提下，遠流出版公司提出一個「大眾心理學全集」的計劃，希望不失心理學嚴謹性的原則，編輯一套平易近人，可以流傳大眾的心理學叢書。

這套叢書計劃又分雙線進行，一條路線是搜尋坊間曾經譯著出版的大眾心理學著作，重新整理歸納，使其中的佳作得以滙為巨流，成為取之不盡的知識泉源。另一條路線則邀請心理學名家，譯著大眾心理學作品，自成系統。

遠流出版公司的「大眾心理學全集」編輯計劃，預備在五年之內，出版三百種深入淺出、人人可讀的通俗心理學著作。每種著作除由專家學者編寫校閱外，並由本社的編輯室撰寫報告一篇，做為讀者之「導讀」。

「大眾心理學全集」的編輯工作，由心理學家吳靜吉博士領導並策劃，在遠流出版公司成立「大眾心理學編輯室」，編輯室的編輯小組除了執行編纂工作，並共同或輪流撰寫「編輯室報告」。此外，遠流出版公司更邀請國內外知名心理學家多位，組成「諮詢委員會」，為全套叢書擔任選書、顧問、觀察心理學研究動態等工作。

這樣的編輯構想，加上這一組傑出工作人員的努力，深望能提昇臺灣社會大眾對心理學的整體認識。我們除了自我砥礪之外，更盼望在編輯計劃進行過程中，能夠不斷得到各界方家以及讀者大眾的反響與指正。

編輯室報告

一九一一年，美國人泰勒 (Frederick W. Taylor) 發表了「科學管理原則」的著作，帶動了一連串「科學管理」的思潮。其中，致力於動作方法研究及時間標準改良的吉爾博斯 (Frank Gilbreth)，在有心理學背景的妻子莫勒 (Lilian Moller) 協助之下，完成十七動素的發現。這是心理學分析方法首度介入管理領域，當然，影響力十分微小。

心理學或行為科學真正開始對管理學帶來決定性的影響，則在約廿年後。首先，德國人孟斯特伯 (Hugo Munsterberg) 提倡心理技能，認為應該把心理學也放入科學管理之內，才能真正提高勞工的生產力。尤有甚者，澳洲梅友 (Elton Mayo) 所創立的「人羣關係」 (Human Relation) 學說，更是針對「科學管理」忽略人性問題的全面檢討。

此後，心理學及行為科學正式進入成為管理知識領域的主流之一。馬斯洛 (Abraham H. Maslow) 在一九五〇年出版「動機與人格」，提出人類欲望的五個層次，引入行為動機的心理研究。賽蒙 (Herbert Simon) 和馬曲 (John March) 在一九五八年出版「組織」一書，透過「意見溝通」、「權威」、「忠誠」、「認同」等概念，來說明組織的有效運作。麥格列哥 (Douglas McGregor) 在一九六〇年出版「企業的人性面」一書，提出X理論及Y理論兩種對人性的基本假設。李克 (Rensis Likert) 在一九六一年出版「管理新典型」一書，說明四種典型性的領導作風。心理學及行為科學的介入管理學領域，真到了百花齊放的地步。

一九六四年，美國史坦福大學教授李維特博士 (Dr. Harold J. Leavitt) 將他的「管理心

理學」再版，這本書幾乎集結了過去心理學在管理領域研究結晶之大成，並且爲它奠定了嚴謹的架構及循序漸進、層次分明的秩序。它依個人心理歷程、兩人間的關係、小團體的溝通、大組織的效率等四個範疇，從心理學的觀點，研究可能出現的各種管理課題。由於這本書包容之廣，使其後有關的研究論述幾乎只是在各個課題的專門領域繼續下功夫而已。

一九七五年，「管理心理學」第三版問世，李維特在既有的完整架構內，再加入了新概念與發現，並對舊有概念做了部分刪除與修整，使它更加豐富而合乎潮流演變。

臺灣在管理知識方面的引進，雖然只有十數年的歷史，但如今可說已達汗牛充棟的地步。可惜的是，在各大學企管系所開的課程中，卻極少有關心理學及行爲科學的，似乎，這條管理知識領域中的一大主流，因著教授學者們研究課題的不均衡，被管理學界嚴重地忽略了。相反的，一些心理學者反倒對管理領域表現出相當程度的興趣，並漸有重要研究或演講發表。

這個特殊現象，從民國七十三年四月在臺北舉辦的一項大型管理研討會可見其一斑。這個名爲「中國式管理研討會」者，係由臺灣大學心理系所籌劃，強調以人爲研究的主题，所提論文亦多半爲管理心理學關切的課題。這顯然是此地心理學界介入管理領域的一次重要試探，預料也將是往後這方面研究如火如荼展開的先聲。

面對中外的重視，此時閱讀李維特的「管理心理學」，其意義自是不言可喻了。尤其，擔任翻譯這本書前三篇的劉君業先生及翻譯第四篇的鄭伯璦先生，都是臺大心理研究所的碩士，他們本身的素養及興趣，都足以保證這本書在品質及譯筆上，更適合國人吸收及閱讀。（蘇拾平執筆）

原序（第三版）

一九六四年本書再版以來，時代改變了，管理知識也改變了。

本書第三版希望能夠反映上述兩種變化。因此作者根據管理的觀點增加了一些新的概念與發現，也刪除了一些無效或無用的概念。

作者還增加一些與世界潮流有關的內容，雖然這些內容並不新穎，甚至缺乏充分的證據。作者認為雖然我們對某些行為認識淺薄，但是就管理的觀點而言，却有必要重視這些問題。

茲將本書第三版變動的內容摘錄於下：

第一篇討論個人心理歷程，有關動機、知覺……的討論大多維持原貌，只是特別強調成長動機（growth motivation）的重要性，以彌補過去強調缺陷動機（deficiency motivation）之不足。第一篇最大的變動是增加了兩章有關認知歷程的討論，其中一章討論認知型態，另外一章討論態度與價值。近年來有關「認知型態」和「態度與價值」的研究頗多，而且這兩方面的研究與組織決策的關係也愈來愈密切。第一篇還增加了「衡鑑中心」的討論，衡鑑中心自一九六四年以來已經被大量地採用。

第二篇討論人際之間的影响力，本篇增加了一章篇幅，討論以「脅迫手段」影響別

人的歷程，本書再版時遺漏了這方面的討論確屬不智，雖然我們對「脅迫手段」所知仍然有限，但是討論這方面的問題有其時代的意義。第二篇其它各章也略有增減，增加最多的是最後一章有關「金錢」的討論。

第三篇討論團體歷程，內容雖然增加了一些，但是篇幅仍然有限，增加的篇幅主要是討論訓練敏感性團體以及領導歷程。第三篇其它內容也略有增減，但是沒有大的改變。

第四篇討論大機構的管理問題，由於時代潮流的需要以及個人的興趣，作者增加了一章篇幅，討論機構與環境之間的關係，或許這就是七十年代管理上的主要問題，其它各章都增加了一些最新的資料，但是本篇的主要內容仍維持不變。

本書承蒙史坦福企業研究所諸同僚提供寶貴的意見與指正，在此特申謝忱。

各界對本書的抬愛及幫助也不少，例如企業界、工業界、政府機構、各大學、甚至美國國內外的其它機構，提供了許多實例及建議，在此一并致謝。

還要謝謝一些有關的學者給予我間接無形而有創意的幫助。

最後要向波斯迪克太太任勞任怨的工作致謝。當然內人能够按時將本書手稿整理出來功不可沒，最後要提的是影響我們夫婦最大的人，也就是我們新添的寶貝兒子——羅斯·巧克力先生。

李維特·哈洛德

Harold J. Leavitt 1975

管理心理學

目錄

《大眾心理學全集》出版緣起

編輯室報告

原序

譯者序

上冊

第一篇 管理的基本單位

如何處理個人的問題？

- 1 人的共同性：一些基本概念
- 2 人的差異性：個性的成長
- 3 知覺：對世界的看法
- 4 挫折：追求目標歷程中的阻礙
- 5 心理衝突：內在的阻礙
- 6 學習、思維、解決問題：人的理性部分

三 四 五 六 七 八

7 思維與解決問題的型態

二二

8 態度與價值

二二

9 對人的衡鑑：一種人格理論的應用

二二

第二篇 權威與影響

如何處理兩個人的問題？

10 兩個人之間的關係

二五

11 人際溝通

二三

12 影響行為的歷程

二四

13 權威：影響行為的模式之一

二五

14 脅迫：影響行為的模式之二

二七

15 操縱：影響行為的模式之三

二八

16 合作：影響行為的模式之四

二八

17 金錢：影響行為的一種誘因

二〇

下冊

第三篇 小團體的效率與功能

如何處理三到二十個人的問題？

18 團體中的溝通網

三三

19	團體溝通的內容	三三
20	團體溝通的問題	二四五
21	獨立與從衆	二六〇
22	團體之間的衝突與競爭	二七二
23	如何訓練管理人員	二八四

第四篇 大團體的組織設計

如何處理千百人的問題？

24	變幻無常的組織：牽一髮而動全身	三〇一
25	結構、人員、科技：組織理論重大突破與起源	三〇九
26	組織決策：目標、問題、工作	三三四
27	組織與個人：系統中的人員部分	三三七
28	組織結構：組織設計的起源	三五四
29	科技與組織：組織的美麗新世界	三六一
30	組織及其環境：回顧與前瞻	三七三

附錄

「哈佛商業評論」選讀

1	小構想・力量大	三八七
2	你能分析這個問題嗎？	四〇一
3	如何分析一個問題	四一五

第①篇 管理的基本單位 ——如何處理個人的問題？

本篇主要是討論與管理關係最密切的行為觀念。「有意」將人管理好，先決條件是了解人以及人的行動。「有意」兩個字意義重大，有些企業家憑著直覺就能做好管理工作，一般人沒有這種天賦，必須深入了解自己以及人際關係才能解決工作中所面臨的管理問題。

雖然本書的目的在討論管理問題，但是第一篇討論的焦點則在個人的心理歷程。第一篇先討論個人心理歷程有三個主要原因：第一，了解人的一般特性，才能夠了解各種機構員工的特性。第二，管理人員面對員工與父母面對初生的嬰兒不同，員工過去都有相當的工作經驗，如果不了解人的基本特性，就無法了解員工過去經驗對他的影響。第三，管理人員必須了解自己才能真正管好別人。

1 人的共同性：一些基本概念

管理人員作決策的時候，通常要綜合一些事實或理論作爲其基礎，這些事實或理論都是管理人員解釋一些所見到的事情而導出的信念。管理人員所作的大部分決策都有其特殊的信念。例如，在決定是否出售貨物的時候，要考慮該貨物供求量的關係。同時，他們往往要利用高水準的專技理論來解決工程上和製造上的問題。

管理人員也有關於處理人的問題的理論。但是要將人的問題理論化並不容易，這方面的理論多半是內隱的或是潛意識的。管理人員所持的人類行爲的理論，遠較其經濟理論或工程理論紛歧，因此，這些理論只是個人的獨到之見，或個人的私有財產。下面將舉一些相對的例子，說明一般管理人員對人所持的理論性看法。當然，其中每一項主張都反映了某些對人性的基本假設：

人天生有惰性；或人要找尋機會證明他的能力。

要特別當心那些容易發怒的人；或要特別當心那些從不發怒的人。

一個好的推銷員在推銷貨物之前先要出賣自己；或好的東西本身就具有推銷的能

力。

人總是貪心不足，得寸進尺；或善有善報。

這類例子不勝枚舉，其中每一句話都是有關人性的假設，或是由人性假設推行出來的看法。而且每一句話都是相當平實、明白的概判 (generalization)，就好像我們說，「空氣比水輕」一樣真實。

這類概判許多是彼此互相矛盾的，這個事實指出，這些概判並非全部正確，因此很難證明孰對孰錯，或將之統合一致。本章的目的並非證明那些說法是對的，那些說法是錯的，而是要提供一組內部一致的概判，這組概判不論其基礎對或不對，應該可以用來預測人的行為。

每個人對人性多少都有一些概判，這些概判非常重要，因為它決定什麼是「實用的」，什麼是「理論的」，管理人員都是相當精明而講求實際的，初出茅廬的管理人員則會誤將一些特殊的想法看作具體的想法。上面所舉的例子，都是極端理論性的看法。可能這些例子所實際表達的理論很貧乏，但是卻指出，我們需要理論性的概判作為實用的基礎。管理人員處理人的問題的時候，需要以心理學理論為基礎，這個道理就好像工程師處理機器問題的時候，需要電學理論和機械理論的基礎一樣，沒有理論基礎，機器壞了，工程師將無法判斷什麼地方出了毛病，也無法預先估計變更設計可能導致的後果。同理，沒有心理學的理论作基礎，管理人員既無法了解人的困擾所造成的危機，也無法預期改變組織或人事政策可能產生的後果。