

心理学家谈管理

——管理的挑战

[美] RHR 公司著

张东辉译

重庆出版社

11111111111111111111

心理学家族管理

管理的新思维

作者：[美] 詹姆斯·C. 麦格雷戈·伯恩斯
译者：陈国海



机械工业出版社

心理学家谈管理

——管理的挑战

[美] RHR 公司 著
张 东 辉 译

重 庆 出 版 社

一九八五年·重庆

THE MANAGERIAL CHALLENGE
A PSYCHOLOGICAL APPROACH TO
THE CHANGING WORLD OF MANAGEMENT
BY THE STAFF OF ROHRER, HIBLER AND REPLOGLE, INC.
Published By The New American Library, Inc.

1 9 8 1

责任编辑 尹明善

【美】RHR公司著
心理学家谈管理 张东辉译

重庆出版社出版(重庆李子坝正街102号)
新华书店重庆发行所发行
梁平县印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张8.5 插页2 字数174千
1985年9月第一版 1985年12月第一次印刷
印数1—12,350

书号: 2114·21

定价: 1.12元

译者前言

本书的作者RHR公司,是美国一家颇具规模的工业心理咨询公司。RHR由该公司创办人罗勒(Rohrer),希布勒(Hibler)和里普洛格尔(Replogle)三人姓名中的第一个字母组合而成。

RHR公司成立于1945年,随着管理科学的不断发展,公司也不断扩大。它目前拥有100多位心理学家,为美国许许多多大公司提供咨询,充当顾问。在向他们咨询的1,000多家组织中,大约有一半曾被美国著名的商业杂志《幸福》列入全国最重要的几百家企业。

公司根据工作经验,于1963年首次编写了《未来的经理》一书,阐述了他们对管理的看法和建议,引起了管理界的密切关注。该书曾多次再版,发行量达二十余万册。1981年,他们根据新的形势和新的经验,又发表了新著,即这本《心理学家谈管理——管理的挑战》。该书一经出版,立即引起了社会的关注。由于它根据七十年代的变化,从心理学角度提出了管理人员今后应该采取的对策,被认为是八十年代管理的指南。

在本书中,作者从目前人们的思想变化谈到了价值观念的变化,工作道德的变化和它们给管理带来的变化。作者还从心理学角度,阐述了面对个人的变化,管理人员该怎样正确对待这些变化,变压力为动力、去创造成功的机遇。

在本书提到的许多方法中,可能有两点特别值得我们借

60525/18

鉴：使人和工作相适应，建立工作鉴定制度。作者从心理学的角度，剖析了使人和工作相适应的重要性，并阐述了怎样才能取得这种适应性。今天，在我们向四个现代化进军的过程中，正确认识这个问题可能对加强我们管理工作的科学性，产生一定的推动作用。另外，作者从心理学的角度，论述了如何使工作鉴定制度日益完善，使它成为调动积极因素开发人才资源的一种得力工具，也极有参考价值。

本书关于管理人员、管理人员的作用和怎样培训管理人员的论述也值得一读。怎样提高管理人员的素质，提高他们处理问题的能力，心理学家们从科学的角度，给我们提供了不少答案。

可是，最耐人寻味而与我们当前对企业的认识有关的莫过于《组织的生命周期》一章。在我们体制改革过程中，不是有些经济学家提出，应该把企业作为一个有生命的单位，一个有生命的社会细胞，而充分发挥企业的作用吗？在本书中，心理学家们不仅认为它同人一样有生命周期，它还象人一样，有它的童年、青年、壮年和老年时期。更重要的是，他们谈到了在组织的不同时期，根据不同的要求，管理人员应该采取什么样的管理作风，并如何渡过危机，向更高级的管理阶段过渡，以夺取更大的成功。

今天，管理已经成了一门科学，它对于促进生产力，特别是对调动人的积极因素，有着举足轻重的影响。从这种意义上说，本书不仅对企业的直接管理人员有所启发，就是对企业其他部门工作的同志，可能也有所裨益——特别是从心理学的角度，去了解人，理解人，让每个人发出自己的光

和热，为我们宏伟的目标服务。

但是，本书的作者，毕竟是生活在资本主义制度下的心理学家。他们的经验和观点，不可避免要受这个制度的局限性的影响。我们必须根据我们的国情，根据我们的具体情况，有鉴别、有选择地吸收他们的研究成果，提高管理水平，促进生产发展。

目 录

译者前言	(1)
第一部分 个人	(1)
第一章 组织中的个人	(1)
第二章 工作中的个人	(20)
第三章 工作鉴定——过去、现在和将来	(36)
第二部分 管理人员	(50)
第四章 管理人员的作用	(50)
第五章 管理人员的技能和培训	(74)
第六章 谈判和管理	(96)
第三部分 组织	(115)
第七章 计算机时代的管理	(115)
第八章 组织的生命周期	(132)
第九章 效能的重要标志	(181)
第四部分 领导	(207)
第十章 上层管理人员的忧虑	(207)
第十一章 变化中的董事会	(228)
第五部分 结论	(252)
第十二章 变化中的管理界	(252)

第一部分 个 人

第一章 组织中的个人

1. 导言

管理方面的变化是从组织中的个人——总经理、经理或普通工人的变化开始的。当然，这里所说的变化不是人性本身的变化，因为，诚如古话所云，江山易改，秉性难移。这里所说的变化，主要是价值观念的变化。这些价值观念是越来越多的美国人赖以生存的观念，被视为个人不能违反的观念，它们在很大程度上决定着人的行动。

产生这一变化的根本原因，是我们正处于一场文化变革之中。巨大的，根本性的变化，影响着有组织的生活的每一个方面。人与人之间的关系起了变化。美国人对工作的传统的道德观念，是重视工作本身。现在，人们对这个观念常常表示怀疑。国家对自由企业承担的义务却受到政府自身的干扰。许多个人对工作单位的期望，同10年前相比，产生了戏剧性的变化。这些变化集聚在一起，即使不会引起地震，也足以引起一场海啸，引起了管理界的严重关注。

因此，这一章将仔细考查不断变化的价值观念，看看它们怎样影响有组织的生活。要考查这些不断变化的价值观念

念，还得考查引起管理方面的变化的一些基本原因。

2. 变化的范围

影响环境的需要

今天，对于影响到自己的事情，许多人都想有点儿发言权。从最坏处说，这是一种要求；从最好处说，这是一种认真负责的愿望：想对重大事件，对形势，对法律，对官员的选择以及对通过命令、控制或压力侵犯个人生活的一切因素，施加他们的影响。

当然，当个好公民，为美国的社会尽一点力量，这种愿望（如果还谈不上是一种需要），在思想上并没有什么新奇之处。其历史和法律上保证和坚定不移地支持言论自由、支持无记名投票的民主进程一样悠久。然而使人耳目一新，并在今后10年的价值体系中大有立足生根之势的是，它强调个人权利。虽然个人权利受到宪法和人权法案的保证，但还得由沃伦和伯格*的最高法院制定权利之七法案，即平等权利修正案，并用今天的语言来解释昔日的文件。

现在，争取平等就业机会，取消种族隔离的学校，谋求种族平等和男女平等的运动，方兴未艾。它们代表着许多个人的迫切愿望。我们正处在反对压迫，取消专制，争取个性解放的高潮之中，至少目前是这样。从历史的角度来看，个人争取掌握自己命运的斗争正在继续。

在这场斗争中，形形色色的人都会登台表演。有的光明

*厄尔·沃伦(1891—1974)，美国最高法院第十四任大法官。

厄尔·沃伦·伯格(1907—)，美国最高法院第十五任大法官。

磊落,有的唯利是图;有人参加是为了负责行使个人的权力,有人参加是为了不择手段,不惜代价,达到个人的目的。在后者看来,个人的权利,只不过是牺牲他人以换取个人的享受和特权的许可证。这样,参加这场斗争的崇高方面——履行自己的职责,发挥自己的才能,按自己的权利行事——自然就受到了玷污。

为什么会产生这种态度上的变化?为什么会产生这种影响环境的需要?其原因,很可能是由于心理的和社会的力量有力地交织在一起的缘故。这两种力量,正是我们当前文化变革的特点。

心理的力量

想有发言权的愿望受到心理学的理论和实践中的一种潮流的推动。它大概起源于西格蒙德·弗洛伊德对维多利亚时代专制的家庭结构的抨击,对家权、家法和父母的绝对权威等观念的抨击。压在心底的恐惧、抑郁和焦虑,通过心理分析指导疗法而得以醒悟。这对许多人的精神健康可能大有裨益。但也随之而出现了一种没有预料到的感觉——即我是什么,我是谁,我感觉到了什么,我想些什么。这种感觉取代了其他一切。现在,个人的满足,对自己行动的自主权,被认为是能很好适应生活的基础。

毫无疑问,还有其他因素在起作用。然而履行自己的职责或发挥自己的才能这种心理,似乎是弗洛伊德理论的自然结果。这种心理学潮流认为,重要的是你对你自己,对其他人,对你的经验和你周围重大事件的感觉怎么样。个人的反

应就这样被不知不觉地神化了。

这种自决的心理，可能从一种对自己行为负责的健康愿望，被歪曲成了一种不健康的要求自我放纵的自我中心论。这样，心理学理论尽管本身没有错误，但可能被曲解而用来为不良行为辩护。

我们在此并不是批评这种自我中心的倾向，而是指出受这种思想影响的组织中的个人，在这种思想的鼓励下，妄图对和他自己有关的一切事物施加影响。这种事例多得不胜枚举：人事经理发现，在找工作的人中，越来越多的人关心和谁一起工作，而不是关心自己干什么工作。有些找工作的人，只关心工作是否能发挥自己的才能，而不是关心工作报酬的多少。大学董事会常常有学生代表参加，公司顾问委员会中的职工代表也在日益增多。

社会的力量

任何组织的成员，都必须团结一致，避免一盘散沙。这种感觉使影响环境的要求更加强烈。这种防御性态度至少部分说明了，为什么现在许多人都想管一管和自己有关的事情。当然，社会总得有几位领袖，在行动中决定社会成员的行动。如果领导心术不正，或者施用高压手段，社会成员在反抗和造反之外，能采取的唯一保护手段就是团结一致。不知怎的，现在许多人都毫无根据地认为，老板、领导、各种组织的头头，似乎个个都干尽坏事，必须受到密切注视，甚至监督。因此，许多人都想方设法参加各种“抗议”小组，作为自我保护的手段。

文化变革中的另一种情况，是对产生权威的根源的看法不同了。家里的父亲，教堂和学校中的长辈，工作中的老板——这些老是让人服从而毋庸置疑的权威，已被同人组织的权威所代替。现在，这些组织的规定和期望达到的目标，常常决定着行动的取舍。个人在一生中，可能从某种势力，转入另一种势力，或者从某个同人组织转入另一个组织。对他影响最大的，是他在工作单位的组织，邻里和其他交往中与其他人的关系。

对生活的质的要求

另一个重大的变化是如何评价工作本身。以前，不管任何工作，只要能养家糊口，都认为是好的。我们的先辈是从欧洲移来的清教徒。工作是崇高的活动，这种观念就是从他们那里来的，而且已经被大家接受。说“他是个勤快人”，就是对他的赞扬；说“他没有工作”，或者更严重，说“他不想工作”，是对他表示怜悯或唾弃。工作是否有趣味，是否有内在的价值，是无关紧要的。

现在，对许多美国人来说，无论他们工作与否，生活的质是很重要的。他们想过一种有闲暇的生活——不管这种闲暇是指为公众工作还是指对爱好的追求，过一种能够培养密切的家庭关系的生活，一种能够充分发挥才能的生活。工作本身具有趣味，允许个人发展、探索，并使个人的潜力得到发挥。换句话说，就是“吾职正合吾味”。

这种新的工作态度，使考虑的重点起了变化。现在，许多人要求参加组织，为“生活的质”作贡献。这是一种婉转

的说法，意思是“我爱我做的工作；我发现同事们对我促进很大；我在学习；我的抱负正在实现；我正在发挥我的潜力”。在本书第十章中，RHR公司的顾问对一些主要的管理人员作了调查。在八十年代，影响他们工作的主要因素是什么？听到这个问题，许多主管人员谈到，在各级雇员中，不管是经理还是职员，越来越多的人对生活的质怀有期望。似乎对许多人来说，工作的道德观念已变得不合时宜。“若有趣味，必非好事；使君艰难，定有益处”。——以往这种苦行僧式的哲学正在成为过时的东西。

在劳动者中，为免遭解雇而拼命的人，刻苦认真，不辞辛劳，除了工作什么也不在乎的人，肯定还有。然而有趣的是，为免遭解雇而拼命工作这个问题正在引起越来越多的人的关注。越来越多的医生、心理学家、精神病医生，正在写文章讨论和研究这个问题。除了为这种人提供室内活动的设施外，他们恳求这种人多多休假——这些行动表明，拼命工作越来越成问题。对紧张工作引起的心理和生理效果的研究，正在迅速发展；生物反馈理论越来越流行（生物反馈研究控制植物性神经系统的非随意反应，如血管缩小，心动加快及肾上腺素分泌等）。有种只差挑明的看法：人的机体，难以承受紧张的工作。紧张，曾一度认为，对于培养人的力量和性格是必要的，而现在常常被看作一种潜在的威胁。

在工作中对生活的质的要求使某些管理人员惊慌失措，使有些人心神不定，而有些人却对此嗤之以鼻。总的来看，都提出了这样的问题：为什么组织一定要使它的成员感到满意？实际上，明智的管理人员可以把这种新的价值观念变成。

他们的财富，变成他们振奋精神的积极力量。当然，管理人员得先承认某些现实：许多人根本不愿意更换工作，即使是为了事业的发展而提升他们或者培训他们。很多人关心有内在价值的工作，重视工作的目的，并完全致力于他们做的工作。这些愿望当然是好的，但也说明管理人员必须努力帮助雇员，使他们在公司的事业中起积极作用，而不仅仅是使他们找到一份工作。以追求生活的质为工作目的的人，很可能思路敏捷，受过良好教育。总之，如果管理人员灵活一些，满足他们的合理要求，那么这种雇员就会合乎需要。这种看法是有道理的。

参与管理

和工作中生活的质的要求密切相连的，是对个人参与管理过程的高度评价。今后的个人，可能要求参与和自己有关的政策和方法的制定。他可能对任何同他有关的事情，对他工作的安排，甚至对他工作的正式鉴定，都想有发表意见的机会。

面对这些新的发展，管理人员可能感到担忧，被动、迷惑，或者对此嗤之以鼻。但是，也可以采取积极的步骤。首先，改革选择方法，只让那些有能力的人参与管理；第二，修改组织的培训和教育计划，改变通常只重视培训技术和管理实践的办法，多强调组织的宗旨和组织的原则，重点集中在为什么要那样做，而不仅仅是怎样做；第三，提升职员的标准必须更加明确地规定优秀管理人员固有的品质；第四，管理人员必须灵活，因为满足雇员想影响政策、方法和计划的需要或要求，需要这种灵活性。同狭隘的专制主义态度相

比，这种灵活性代表了一种更强大的价值体系和一种更加深刻的献身精神。

地位标志的变化

对很多人来说，成功的标志不是头衔、工资、住房面积、车辆的数量或者衣着，而是闲暇时间的多少，和追求个人爱好的自由。人事经理说，因为个人的原因，找工作的人越来越不愿到其他地方去，理由就是“我就想呆在这里”。在面试中，越来越多申请工作的人（当然在毫无诱导的情况下），对组织的地理位置，对职务的高低，工资的多少或提升的机会都显得不感兴趣。

思想意识的变化

思想意识上的根本变化也许是上述变化的基础。威廉·F·马丁和乔治·卡伯特·洛奇*把这种变化称为美国“个人主义思想”到“社团主义”的变化。在以1975年的调查为依据的报告中，他们对这两种思想解释如下：

第一种思想——个人主义

社团只不过是个人总和。奋斗须积极主动，须勤奋努力。自尊和成功就是这种孤军奋斗的结果。适者就生存；若你不能生存，就说明你不能适应。财权是个人权利的神圣保证。在公开的市场上，为满足消费者的愿望而竞争，是使用财权的最好办法。政府的控制，越少越好。专家们在客观研究中，通过解剖和分析专门的活动，来认识和理解现实。

* 威廉·F·马丁和乔治·卡伯特·洛奇：《1985年的社会——实业界不喜欢的社会》，见《哈佛商业评论》1975年11—12月号。

第二种思想——社团主义

个人的成功和自尊，来源于个人在有组织的社会进程中的地位。作为团体的一部分，我们“兴高采烈”。团体组织得好，就能充分发挥个人的才能。社团或团体成员享有的权利，如在工资、医疗、教育方面享有的权利，比财权更重要。财产的使用须根据社团的需要进行最合理的调整。社团的需要常常和个体消费者的愿望不同。政府必须为社团制定目标，并在实践过程中进行合作。要认识现实，就得了解整个体系和各个整体之间的相互关系。了解事物的整体及其各部之间的关系是科学的首要任务。”

马丁和洛奇发现，在1800名被调查者中（包括高中层管理人员和专业人员），虽然有百分之六十二的人认为，第一种思想在今天的美国占主导地位，但“许多人意识到，以第二种思想的社团原则为基础的一套新的价值观念将取代第一种思想”；“百分之七十三的人预计，第二种思想在1985年将占主导地位”。

在意识形态领域内，这种可能产生的变化表明，社团主义的潮流不是一时偏离了行为规范，也不是那种一时的风尚，象雾一样，碰上现实的热浪就烟消云散。相反，它是一种人们深刻认识到的，十分合乎情理的人生哲理，一种法律和规章无法限制或驱除的思想意识。它鼓励或容忍的行为不会轻易和它对立的行为妥协。这种刚刚发展起来的思想可能就是某些劳工冲突的潜在原因，虽然这些冲突的表面原因常常是工资或小额优惠。

新的“统治阶级”？

在八十年代的美国社会中，管理人员不得不接受的另一