

现代

管理心理学

论组织中的个体、同事和团体

方展画 刘纯 译 杨立能 校



Modern Managerial
Psychology
Modern Managerial
Psychology
Modern Managerial
Psychology
Modern Managerial
Psychology

上海翻译出版公司

078371

C93

80-24

现代管理心理学

——论组织中的个体、同事和团体

[美] 哈罗德·J·莱维特 著

方展画 刘 纯 译

杨立能 校

上海翻译出版公司

DN63/07
Harold J. Leavitt

MANAGERIAL PSYCHOLOGY

An introduction to individuals, pairs,
and groups in organizations

The University of Chicago Press

本书根据芝加哥大学出版社1978年第四版译出

现代管理心理学

论组织中的个体、同事和团体

【美】哈罗德·J·莱维特 著

方展画 刘纯 译

杨立能 校

上海翻译出版公司

(上海复兴中路 597 号)

新华书店上海发行所发行 上海市印刷三厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 13.375 字数 300,000

1988年 6 月第 1 版 1988年 6 月第 1 次印刷

印数 1—15,000

ISBN 7-80514-197-5/F·64 定价: 3.35元

译者前言

《现代管理心理学》系美国著名组织行为学家、心理学家哈罗德·J·莱维持教授编著的。该书于1958年出版后，曾四次修订再版，本书是根据美国芝加哥大学出版社1978年第四版的修订版本翻译而成的。

《现代管理心理学》这本书在论述组织中的个体、同事、团体关系方面是一本很有特色的书。

特色之一是该书非常强调管理过程中的人际关系，非常强调人(包括管理者和被管理者)在管理活动中的作用。这反映了当代国际管理学界的研究从以理性为中心转到以情感为中心的大趋势。

特色之二是该书明显突出了管理的技巧性问题。所有的阐述几乎都是围绕着各种管理技巧而展开的，往往使人在掩卷之后感到获益匪浅。这是因为作者希望读者在看过本书后能“有意识地学会如何更好地‘管理’人”，并且，作者的这种努力在一定程度上是奏效的。

第三个特色与第二个特色是有联系的，即这本书不象其他有些“管理心理学”书那样，充塞着艰深的实验报告(目的、被试、程序、结果分析，诸如此类)；它也很少有非常晦涩的专用术语和理论推导。相反，本书很注重管理活动的实际情况，有很多例子就直接来自企业管理。也许正是如此，此书一版再版，深受西方广大读者的欢迎。

当然，这本书也不同程度地存在着一些问题。例如，莱维特具有实用主义的色彩，表现在他轻视正规的管理人员培训，过分地强调了“师徒式”的方式，这显然是有失偏颇的。实际上，系统地进行培训是必不可少的。诸如此类的问题，希望读者能在阅读本书时加以辨别。

本书共分四编，作者围绕着管理问题，从构成管理的基本单元——个体着手讨论，进而对个体与个体间的相互关系，以及团体和大组织中的管理活动展开了深入的探讨。

第一编提出了对人应该抱着既简单化又复杂化的看法。基于这一观点，作者就人类行为提出了三个有内在联系的假定：详尽地考察了个体之间的差异，产生这些差异的原因，以及个性差异对一个人观察他人和处理问题的方式上的影响；第一编着重探讨压力问题，学习、思维、问题的解决与管理者日常工作的关系；论述了这些问题与人的思维和情感之间的关系；最后一章介绍了人员评估的三种方法，阐述了每种方法的优缺点。

第二编作者将讨论的中心从单一转向复合，从单个人转向人际关系，尤其是转向一个人如何影响和改变他人行为的问题。在这一编，作者十分强调三同种影响有关的思想，即人际沟通的思想；对人的影响更多的是一种情感过程，而不是一种理性过程的思想；和以关系概念为核心的思想。

第三编转向对大组织与构成组织的个人之间至关重要的媒介——团体的讨论。作者在这一编里，论述了团体是好还是坏的条件、团体对人们行为的影响、会议怎样得以改进，以及团体如何应用于管理组织等问题。

最后一编是关于大组织中对很多人的管理活动。作者试图描述大组织的特征——它们的结构、它们的控制系统、它

们设置目标的程序，并把这些问题作为一种背景来思考大组织管理活动过程，以及在复杂的组织环境中解决问题的艺术和科学。

本书在翻译过程中，对原书中一些显得冗长的陈述作了删译，也删去了个别例子，力求使译本更为简洁。不过，译本基本上完整地反映了原貌。

本书第一编由刘纯译，第二、三、四编由方展画译，李玲如、苑家良、唐奇林、石玉华参加了部分章节的初译工作。全书由杨立能校。

译者

1988年3月

目 录

第一编

个体：构成管理的基本单元

绪论	1
第一章 人类是相似的	
某些基本观念	3
第二章 人类是有差异的	
个体的生长和动机	11
第三章 知觉	
由内向外的观察	29
第四章 挫折	
障碍	42
第五章 心理冲突	
内在的障碍	53
第六章 学习、思维、问题解决	
人的推理	71
第七章 思维与问题解决之二	
我的方式与你的方式	90
第八章 态度、信仰和价值观	
母性、旧的荣誉和公民权	99
第九章 对人的评定和评价	
个性理论的一种应用	112

第二编

同时两个人：影响和职权的问题

绪论	138
第十章 交流： B从A获得信息	142
第十一章 影响行为： 问题的某些维度	154
第十二章 职权： 影响的一种模式	165
第十三章 权术、压力和强制： 第二种影响模式	181
第十四章 操纵： 一种难以捉摸的影响模式	191
第十五章 合作模式： 既非职权又非强制的影响	198
第十六章 通过工资和成绩评价的影响： 难题和麻烦	212

第三编

三人至二十人团体中的人：团体的效率和影响

绪论	230
第十七章 小组决定： 妖怪还是奇迹	233
第十八章 团体完成任务的过程： 会议中实际发生了什么	240
第十九章 团体对个人的压力：	

一致和背离·····	280
第二十章 团体中的冲突和竞争： 我组能击败你组·····	273
第二十一章 团体中的交流网络： 为言语传播而设计·····	286
第二十二章 管理人才的培训： 有关影响、学习和团体的思想·····	297
第二十三章 工厂里的团体 走向装配线的终端·····	314

第四编

百人团体和千人团体中的人：组织设计的诸问题

绪论·····	322
第二十四章 管理活动： 通过大家研究问题·····	324
第二十五章 活跃的组织： 牵一发而动全身·····	340
第二十六章 结构、人员和信息技术： 某些关键的思想及其由来·····	351
第二十七章 组织的目标和目的： 实际中的问题发现·····	366
第二十八章 管理人： 工作和满足·····	378
第二十九章 组织结构： 为管理人而管理工作环境·····	396
第三十章 组织和它们的环境： 回顾和展望·····	407

第一编

个体：构成管理的基本单元

绪 论

从这本书中，读者可以读到与管理问题最有关的人类行为的某些概念。对人类及其行为的这些介绍，是有意识地学会如何更好地“管理”人的前提。“有意识”是一个关键词，因为许多人（包括许多企业家）是得心应手的管理者，但他们或多或少地是凭直觉从事管理活动的。天赋不是很高的人，需要很好地考虑关于人际关系问题，考虑他们自己在解决组织问题时的作用如何。

虽然本书总的目的是解决管理问题，这一编的中心则完全是有关个体问题的。之所以偏离总目的的原因有以下几点：一、人的一般特点是构成组织之中人的特征的基础。二、管理者与父母亲不一样，其管理对象是他人已熟悉的人，而不是新的人。三、管理者本人是最好的管理活动机制（mechanism），因此管理者对自己的考察，对他的管理活动来说也应该是有用的。

第一编的设计如下：一开始讨论关于人性的一些基本假设，然后转向更详尽地考查人与人之间的不同方面，以及产生这些差异的原因。其次介绍个性差异，及个性差异对人们观

察别人和处理事情的方式的影响。有两章探讨压力问题——挫折与冲突对行为的影响。有两章介绍有意识的问题解决与管理者的日常工作。有一章讨论价值和态度，这些问题与人的思维和情感有关。最后，有一章用很大的篇幅介绍人员评估的实际问题。

本编的目的是使读者对人持一种既简单化，又复杂化的看法——把某些基本的观念(大多数不是新的)系统化和联系起来，这是简单化；指出人类行为中可能发生的大量相互作用的变量和无数不明朗的问题，这是复杂化。

第一章 人类是相似的

某些基本观念

管理者同其他人一样，通常是在事实和理论相结合的基础上作出决策。他们以自己所相信的事物，来解释观察到的事物，从而作出抉择。同时在绝大多数决策中，决策的执行业者理所当然地发现，他们是以特定的信念来解释他们所观察到的事实的。例如，在做市场行情的决策时，他们总是采用供一需观念来考虑问题。在解决工程和生产问题方面，他们往往采用高水平技术理论。

管理者也采用某些理论来处理人类的问题。但是在人类领域，理论看来总是比较隐晦或者难以揣摩。管理者掌握的人类行为理论问题看来在很多方面也不同于经济的和工程的理论，或许是因为人类行为的理论更多地具有各个企业管理者的私人性质。比如，这里有几对已为企业经理提出的理论主张。其中的每一对理论主张都必然反映关于人性的一些基本设想：

人，基本上是懒惰的；或者，人总想找机会来显示他们的作为。

经常留意那些发脾气的企业经理；或者，观察那些从来不发脾气的企业经理。

优秀推销员在推销产品之前总是先推销他本人；或者，一种优质产品的销售只是销售产品本身。

男人比女人思路清楚；或者，女人比男人更善于注意现

实中的各个细节。

如果你给人们一个手指，他们会要你整条手臂；或者，善有善报。

人们总是想方设法了解他所从事工作的细节；或者，当人们从事他们能胜任的工作时，才能干得十分出色。

上述每一种论点（未全部详细列出）都是关于人性的假设，或者是从这类假设中推导出来的。每一个假设都是一个十分浅显、含混不清的概括，酷似“空气轻于水”之类论点一样。

这类含混不清的概括在概念上相互矛盾的事实说明，它们不可能完全无误，因此给问题的检证和统一带来棘手的困难。本书这一章的宗旨不是在评论何是何非。本章所要达到的目的是对这种概括找出内在的联系。不论这种概括在本质上真、伪与否，应当使其有益于预示人类的行为。

看来，我们都企图就人类问题找出一些概括性结论，这在揭示什么是“实践性的”，什么是“理论性的”方面十分重要。一些管理者因实践和求实精神而获得声誉，而一些资历浅薄的管理者可能错误地把完全是具体的、单一的思维活动等同起来。诸如上述一些论点就极其普遍，极有理论性特色。这些论点可以阐述理论，着重说明理论性概括作为实践基础的必要性。管理者处理人的问题时需要某种心理学理论，正象工程师在处理机械问题时需要电子和机械理论一样。没有理论，工程师就无法在电动机停转时找出故障的原因，无法预估在设计上提出的修改变更会有什么效果；没有某种心理学理论，管理者就不能理解人类罢工时所举红旗的意义，更不能预见在行为组织和人事政策上的某些改变可能带来的效果。

本书阐述的具体理论对大多数读者将不再是新鲜事物，我们大多数人已接受这些理论，但往往不应用它们。如果是

一个好的理论，就应当导致有益的启示。顺便提一句，一个好的理论，不一定是一个真实的理论。没有一个人能知晓这里谈及的某些事物是真实的或是虚构的。读者可以自己做出决定，这些事物是否有益。

关于人的三个基本设想

假如我们向各类人提出这样一个问题：“什么是人类行为的根本的、朴实的真谛？”假如就这个问题问大学生、协会会员，上、中层的管理人员、工程师、建筑师、教师和医生，答案会包括一些概括性结论，诸如：

人是环境的产物。

人需要安全。

所有的人都需要面包和奶油。

人本质上是懒惰的。

人本质上是自私的。

人只干必须要他做的事情。

人是习惯的奴隶。

人是其遗传的产物。

其中一些答案与我们探讨过的概括性结论相似，看起来相互有矛盾，但在另一个层次上，这些矛盾又不存在。如果有人对这些答案加以归纳，不难发现有些概括性结论与很多现代心理学家提出的基本相似。其中三个主要思想值得明确提出。

第一是因果思想，即人类行为是由外因引起的思想，正象物理实体(物体)的行为是由作用在其上的力引起的一样。因果关系的实质是相信环境和遗传影响行为，外在因素影响内在因素。

第二是定向思想，就是说人类行为不仅受外界影响，同时还指向某一事物，即行为是指向目标的，人总希望达到某一目的。

第三应当包括动机的概念，即人们发现，一种“推动”、“动机”、“欲求”、“需要”或“驱力”是行为的原因。

这三个思想对理解人类行为提供了一个系统的开端。借助于这些思想，人类行为可以看成是由动机到行为到目标的双重作用的一部分。同时也有助于把这种因果关系的链条想象成是一个封闭的循环：达到目的就消除了动机，随后又终止了行为。不妨举一个例子，人的胃是空空的，空腹刺激引起的冲动被解释为“饥饿”，饥饿的感觉激发出寻求食物的行为。人获得了食物，食物填满了人的空腹，使“感觉饥饿”的冲动消失，继而又终止了去寻找食物的行为。

这种闭路循环潜藏着一个主要危险。很多“心理学上的”目标与“物理学上的”目标不同，它们不是限定的和特定的。我们可以吃掉一定量的食物，从而暂时终止饥饿感。但是值得怀疑的是，我们能否受到一定量的荣誉而感到满足。荣誉和其他“心理学上”的目标似乎是瞬息万变的，无止境的，永远得不到满足，因此很难去消除事物的起因，从而终止动机。

这些因果、动机和定向的思想如果被看成是普遍的规律，则是一些有用的设想。因果、动机和定向可以看作等同地适

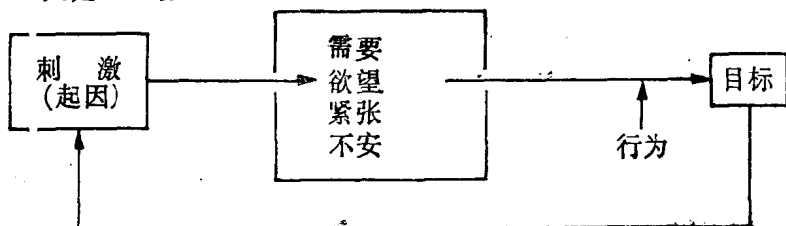


图 1 行为的基本模式

用于所有的人，所有的年龄，所有的文化和一切时代。当一个人有这种设想时，这种设想就会使他总是根据观察人类的行为，来寻求动机以及动机后面的原因。

再次提请注意，这些设想是当前西方比较流行的设想。我们不要将这些普遍适用性与这样的信念相混淆，即这里所提到的一切都将属于人的天性。同时这里还存在另一个不为这三个设想包括的人的思想和行为的范畴。我们可以，或可能在某一天将会证实，虽然这些设想是有用的，但是它们限制了我们远见卓识观察问题的范围。

那么再回来探讨这些设想：关于这些设想众说纷纭，看法不一，但基本的设想是不可动摇的。例如，人们可以说行为是试图消除紧张，于是紧张就等于动机，行为的客观目的在于消除为行为动作所需的一切。象“动机”或“需要”、或“驱动力”、“紧张”或“苦恼”或“不平衡”这类词语都是一些相互同义的简单词，从而把行为视为通过寻求足以中和紧张原因的目的来消除紧张的一种努力。一般说来，这种观点称之为动机的缺失模式 (deficiency model)。

这种缺失模式在另外一种思路上有一定作用。这种见解在于强调，从里“推”一个人，而不是由外“拉”一个人。比如，管理者往往同一些“不知道他们需要什么”的下属职员打交道，处理他们的问题。他们感觉不安，情绪不稳，但又无法说出，什么是他们所追求的。我们大多数人同样要花费很多时间以这种方式来行动，感觉从里面产生一种紧张，但不能鉴别使这种紧张得以解除的确切目的是什么。我们无目的地寻求，试图找这样或那样的老板，或者这一种或另一种想法，直到(如我们幸运)最终碰上我们所希望的某件事情。只有这时我们能够把那种特殊的感受或紧张与某些特定的目

的联系起来，于是下一步我们才能直接走向我们想要达到的目标。一个婴儿一开始毕竟叫不出：“我要一个瓶子”。他开始只会说：“我感到不舒服”。然后他就试图做出各种他可以控制的行为，直到他发现，那个瓶子能消除那种特殊的不安。只有这时他才明确这个目的，收敛他的行为，因而能轻而易举地趋向他的目的。

但是不论人们怎样审视这些概念，他们认为，人类的最终状态可以想象为是一种不需人类行动即可达到的一种平衡状态。这个终极状态是达不到的，只要一个人处于另一个人之后，他总会受激发而产生某些新需要，并迫使他快马加鞭。

当然某些境界可以从光明的前景中引发出来。这种不产生行为的倾向，可以解释为人类学习的能力。可以解释为孩子的一种能力，这种能力使他成为日益有效的食物获得者。为了寻找和打开饼干筒，儿童在几年里用乱踢乱闹、连滚带爬，这样一些较简单、然而较有效的学习行为。如果人的本性不是过于吝啬消耗能量，如果不厌恶无需的努力，如果人不懒惰，那么，人类工厂的效率今天也许不会比五十年前更高——如果这些工厂一直存在的话。

生长的模式

至今我们一直把人类需求看成是因为缺失或欲望得不到满足而引起的紧张。近几年来，已经出现了一个强有力的势态，称之为“生长的动机”，这是人类自发地考虑某些人类主要的需求。就人的天性来说，这个论点是适用的，即不论人的满足程度如何，人总是力图更多的索取。即使人已经富有和舒适，他也不想就此止步。

于是生长的模式便成为其观察人类潜能的无止境的手