

生意人叢刊 ②

心理與管理

鍾振華 著



生意人叢刊 2

鍾振華 著

心理與管理

國家書店印行

行政院新聞局版業字第零陸貳號

版權所有
翻印必究

生意人叢刊 2

心理與管理

特價新臺幣玖拾元正

著作者：鍾

發行人：林

總編輯：林

出版者：國

發行所：國

郵撥帳戶：一

振

大

洋

出

版

社

慈

華

坤

社

有

限

公

司

公司：臺北市新生南路一段一二六之八號三樓

電話：三九一二四二五・三五二三九六四

發行：臺北市濟南路二段三十一之六號

電話：三九一七九一八・三二一三五三四

印刷所：三

文

印

書

六十九年九月再版

作者簡介

鍾 振 華

一九五一年生

臺灣屏東人

國立臺灣大學商學系工商管理組畢業

一九六六年開始寫作，文章散見報章雜誌。近年致力管理行為學研究，曾譯「管理的藝術」(Orway Tead 原著)。

「生意人叢刊」序

這是一個工商業大放異彩的時代，同時也是一個知識爆發的時代。

我們由農業社會，邁進了工業社會，經濟結構型態，與社會組織樣貌，都發生了巨大的變化。不可否認的事實表明出來，今天工商界的從業人員，對國家、對社會，以及對整個世界，已成為舉足輕重的角色了。

古人曾說：「學而優則仕。」在從前古老時代，似乎祇有從政為官，才需要學問。如今則不盡然，學問的領域，遠較曩昔為大，而學術的分類，也比以往細密，政治固是一門高深學問，其他各行各業，也同樣需要專門學識，要想在一行中出人頭地，除了成為這一行的專家，還得要具備種種常識，保持一副敏銳的探求新知的眼光，才不致和學術脫節，才配合得上這個飛躍時代的腳步，向前邁進。

我們有鑒於此，爰有「生意人叢刊」之發行，期能對工商界人士提供一些有價值的讀物，俾在當前這個競爭劇烈的時代，掌握成功之鑰，創造出更輝煌的事業，是為至願。

一九七六年十月

國家出版社編輯委員會謹識

自序

如果把「經營」視為「營利導向」(Profit-oriented)，而「管理」為「福利導向」(Welfare-oriented)，則我們將發現，國內傑出的「經營者」不乏其人，而優秀的「管理者」，却寥寥無幾。

經營的成敗，可以從各項財務報表中衡量，管理的良窳，却必須從組織的作業氣氛 (Atmosphere) 去判斷。經營是以「賺錢」為目標，而管理雖不否定或忽視「賺錢」，但却更強調「完美社會」的構建，其追求目標，在於透過「民主管理」，使組織成員們能獲得滿足與成長，進而實現並享受其自我，使組織成爲一個理想完美的（民主）社會。組織因成員的成長而成長，經營的目標（賺錢），亦經由成功的管理而實現。

目光短淺的經營，很可能犧牲了管理，而就長遠觀之，優良的管理，將是成功的經營。真正的企業家，應將其注意力，從以「錢」為中心的經營，移轉至以「人」為中心的管理。

以「人」為中心的管理，重視人的「需求」——人們活動的最終指向歸趨於價值的肯定與自我的實現——管理乃在於幫助組織成員肯定其價值、實現其自我，更因而創造一個理想完美的社會。

人們追求「肯定價值、實現自我」的過程中，出現了兩種重要的心理狀態：認同與投射。這兩種心態支配著人類行為的大部分，也影響著管理活動的進行。本書所討論的，就是以「認同、投射與管理的關係」為重點。

讀者對本書之名為「心理與管理」，可能產生兩個問題：它與一般「工業心理學」有何不同？既以「認同投射」為論題，而以「心理與管理」為書名，是否可以「認同投射」代表一般所謂的「心理」呢？

關於第一個疑問，讀者可以發現，本書討論的內容，與一般「工業心理學」顯然不同。一般工業心理學，往往偏於對員工特質、能力的測驗，本書則專討論人類兩種重要心理狀態與管理的關係，所以，嚴格地說，本書只能名為「心理與管理」，不宜名為「管理心理學」，更不能稱為「工業心理學」。至於是否可以「認同投射」代表一般所謂的「心理」，原則上，我們不可貿然肯定，以免犯了「過急推廣」或「以偏概全」之誤。但是，我們必須指出，認同與投射，確是支配人類大部分行為的兩種重要心理狀態，站在管理學的立場，研究這兩種心理狀態，已包括了與管理有關的「心理」之大部分。所以，名為「心理與管理」，一方面取其簡明之利，一方面亦無「掠名」之虞。

本書除在第一、二篇分別討論認同、投射與管理之關係外，另闢專篇討論「非正式組織」、「權威與管理」。非正式組織的形成，認同與投射擔任了重要的角色，而非正式組織也是這兩種作用進行

的重要場合，它對組織成員的成長、自我價值的肯定與實現，均有重大關係。至於「權威與管理」的討論，亦在補足說明前述兩種心理狀態與管理的關係，更強調在「民主管理」下，權威運用對組織、對成員的影響。此外，本書末篇並節譯了「管理與行為科學」，俾讓讀者對本書的討論，有更進一步的瞭解。

由這些篇章的構成，對「心理與管理」的討論，雖不敢言其「完整」，却已力求其「充分」。本書的寫作，以「描述性」(Descriptive)為原則，而儘量避免「規索性」(Prescriptive)，但是，一些主觀的價值觀的「投射」，或許難免，(例如：對「自我」觀念的縷述、對「超越情懷」的期許、乃至對「民主管理」的認同，均可視為作者本身價值系統的投射)，但望讀者能以寬容的胸懷對待本書，誠如筆者在拙譯「管理的藝術」序言中所說的：「讀者若能不執着於文字，體會作者的本意，加上自己的觀點，兩相挹注，精於理論，精於實踐亦可臻於藝術之境。」

鍾振華

目 錄

自序	一
第一篇：認同與管理	
第一章 前言	三
第二章 從認同的類型看管理	七
第一節 移置認同	七
第二節 知覺認同	一六
第三節 發展認同	二十
第三章 從認同的主客體看管理	二五
第一節 個體客體	二六
第二節 團體客體	三二

第三節 其他客體.....	三五
第四章 認同客體的變衍.....	三九
第一節 原因.....	三九
第二節 作用（影響）.....	四六
第三節 自卑與自傲.....	五二
第四節 關於自我的幾點討論.....	五六
第五章 目標認同.....	六一
第一節 組織目標的種類.....	六一
第二節 目標的變動.....	六七
第三節 團體目標與個人目標.....	六八
第六章 哲學認同.....	七一
第七章 結語.....	七七
第二篇：投射與管理	
第一章 前言.....	八一
第二章 從投射的類型看管理.....	八五
第一節 對比投射.....	八五
第二節 同化投射.....	八七

第三節 理由化投射·····	八九
第四節 否認性投射·····	九十
第五節 準投射·····	九三
第六節 妄想狂投射·····	九四
第七節 認知與投射·····	九五
第三章 從投射主客體看管理·····	九九
第一節 投射主體·····	九九
第二節 投射客體·····	一〇一
第四章 投射客體的變衍·····	一〇五
第一節 原因·····	一〇五
第二節 作用·····	一〇七
第五章 結語·····	一一一
第三篇：非正式組織·····	一二三
第四篇：權威與管理·····	一二五
附譯：管理與行為科學·····	一三九

第一篇：認同與管理

第一章 前言

管理的目的，一方面固然要創造福利，另方面更要讓人們來享受福利。

在第一個層面，人本身是資源，是工具，透過管理活動，人的能力方得以充分發揮，所以，必須講經濟、講效率，這是管理的一般課題。

在第二個層面，要讓人們去享受福利。所謂「福利」，除了物質之外，還有「精神」上的享受，產品帶給人們的，除了物質方面的福利之外，也隱含著精神方面的福利，（例如，「方便性」即是最大的福利之一）。但是，理想的管理，是要讓人們在創造福利的過程中，去享受福利。當然，這並不意味，要人們去享受半成品或在製品，而是說，要讓人們從工作中，得到精神上的享受——如工作成就的快樂、合羣的樂趣，自我的成長……等等——從工作中去尋得人生的情趣，從工作中去肯定人生的意義。這是民主社會的聲求，也是民主管理的目標。

管理者要藉管理活動，讓員工們在工作中享受福利，自然必須瞭解「人性」，才能因應人性、發

擇人性。

然而，「人性」乃是「動態」的，時空之不同，表現於行為者，亦不相同。近年來，行為科學家藉著統計學、心理學、生理學、乃至其他科學，尋出一些「原理」、「原則」，為管理者提供了一些頗有價值的資料。

「需要論」為一重要的學說：人活在世上，總有若干「需要」(needs)，不管他是抱著「唯樂主義」、抑或是懷著悲天憫人、救世救人的熱腸，總有個希望——要活得愉快、活得有價值、有意義。隨之而來的問題，乃是如何方能有價值、如何方能有意義。在他腦海中，描繪著一幅「理想」的圖畫，他的思想、行為，便以這幅圖畫作藍圖。這幅圖畫的描繪，乃是取材於社會，經由模仿、學習、攝取而來。這種對某種事物認許，而希望自己能與所認許的事物「相同」的心理狀態，便稱為「認同」。

「認同作用」(Identification)為人類最常見的心態之一，它支配著人們的動機、行為、乃至各種思想。所以，管理者要瞭解員工們的心理與行為，不能不對「認同作用」有所認識與瞭解，(包括員工及管理者本身，所可能發生的認同作用)。

關於「認同作用」的確切定義，因其型態之不同，而殊有不同。本書除將逐一加以討論外，並探究它們對人類行為或思想的影響，乃至與組織作業、管理活動的關係。以下各章，將討論各種類型的認同作用，再就認同作用的主體與客體，來分析它對管理的影響，其次討論「認同客體」的變衍，(這問題，向為一般學者所忽視，而對管理却影響至鉅，本書特別予以強調)，最後並闡專章討論「目

標認同」與「哲學認同」，這也是探究管理與認同之間關係，所不能忽視的問題。

