

管理心理30解

陳一鳴譯著

企鵝出版

**MANAGERIAL
PSYCHOLOGY**

萬源財經事業公司

管 理 心 理 30 解

陳一鳴譯著

629910

萬源財經事業公司

©1984, M. Y. E. Book Co.,

管理心理30解

出版 ■ 萬源財經事業公司 香港蘇杭街81號九樓

印刷 ■ 永利印刷公司 九龍興業街 8 號13樓

版權所有・請勿翻印

一九八四年一月版

萬源財經 專業智囊

- ☐ 銀行實務百問百答
- ☐ 金融實務百問百答
- ☐ 銀行實務須知
- ☐ 銀行實務技巧
- ☐ 銀行經營管理
- ☐ 銀行會計實務大全
- ☐ 商用英漢辭典
- ☐ 股票投資指南
- ☐ 股票投資百解
- ☐ 股票買賣通俗談
- ☐ 外匯實務百問
- ☐ 國際金融須知
- ☐ 金融市場透視
- ☐ 貨幣投資須知
- ☐ 如何投資期貨
- ☐ 商業談判163
- ☐ 管理者格言錄
- ☐ 權變領導
- ☐ 企業的人性面
- ☐ 何謂動態經濟
- ☐ 日本市場透視

萬源財經圖書
各地書店有售

HW/C64/06

萬源財經 專業智囊

- ☐ 出入口ABC
- ☐ 出入口實務大全
- ☐ 出入口實務之疑難雜症
- ☐ 如何做出入口業
- ☐ 貿易關稅估價須知
- ☐ 貿易契約範例大全
- ☐ 貿易規約彙編
- ☐ 貿易保險必讀
- ☐ 貿易信用證須知
- ☐ 信用證實務大全
- ☐ 會計實務大全
- ☐ 會計實務管理
- ☐ 貿易理論問答
- ☐ 應用貿易英文
- ☐ 商用英文範例大全
- ☐ 商業書信應用須知
- ☐ 商業人際關係
- ☐ 人事管理心理
- ☐ 管理心理30解
- ☐ 市場調查研究
- ☐ 銀行業務 300 問

萬源財經圖書
各地書店有售

篇次

關於人的三個假設.....	一
企業與管理者的替代.....	八
周圍世界的影響力.....	一九
員工的「挫折感」.....	二九
控制心理衝突的阻礙.....	三八
依靠理性解決問題.....	五二
思維型態的傳譯者.....	六九
改變態度與價值.....	七八
管理人員的抗拒測驗心理.....	八七
兩個人之間的關係.....	一〇六
人際溝通.....	一一二
改變是件不舒服的事.....	一二三
權威？.....	一三二
脅迫權力.....	一四五

操縱的手段·····	一五二
A A 模式·····	一五八
金錢的誘因·····	一七二
溝通網的效果·····	一八六
團體溝通·····	一九六
溝通方式的引導·····	二〇六
獨立與從衆·····	二一九
衝突與競爭的功用·····	二三〇
如何訓練管理人員·····	二四〇
企業組織是動態的·····	二五四
科技管理的代價·····	二六一
組織只有一個目標·····	二七四
責任拼圖遊戲·····	二八六
組織設計·····	三〇一
美麗的新世界·····	三〇七
追求生產力的集團·····	三一八

關於人的三個假設

管理人員作決策的時候，通常要綜合一些事實或理論作為其基礎，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為的理論，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，或是由人性假設推衍出來的看法。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。

大多數讀者對本書前面數章的理論要點，並不陌生。一般人已經接受了這些概念，但是却很少加以利用，好的理論應該有助於預測，有時候一個好的理論未必就是正確的理論。沒有人知道此處所討論的理論是否正確。這些理論是否有用，端賴讀者自己決定。

關於人的三個基本假設

假定我們提出這樣一個問題：「人類行為有些什麼基本的、共同的性質？」又假定我們問的對象包括大學生、工會會員、高級和中級的管理人員、領班、推銷員、護士、家庭主婦。所得到的答案可能包括：

人是環境的產物。

人需要安全感。

民以食爲天。

人有惰性。

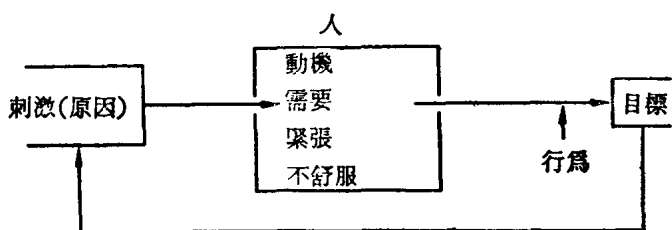
人是自私的。

人只做那些他們必須做的事。

人受習慣的支配。

人是遺傳的產物。

就像前面舉過的例子一樣，這些答案中有彼此矛盾的，但是從另外一個角度來看，



圖一、行為的基本模式

並無矛盾之處。如果將這些答案組織起來，就會得到一些概判，與近代心理學家所提出的概判不謀而合。其中包括了三個主要的概念：

第一個概念是人的行為有原因 (causality) 好像外力作用於物體使之運動的物理現象一樣。這個概念指出，環境和遺傳因素會影響行為，也相信外在因素會影響人的內在。

第二個概念是人的行為有動機 (motivation)，人的行為背後有推力、需求或者驅力。

第三個概念是人的行為不僅有原因，還有目標 (directness)。換言之，人的行為受目標指引，人是有所為而為的。

上述三個概念是將人類行為的概念系統化的開端。由於這三個概念，人的行為可以視為由原因而動機到指向目標歷程的一部分。上述三個概念也可以視為一個封閉的循環圈（見圖一）。人的行為達到了目的，行為的原因就會消失，行為的原因消失，行為的動機也跟著消失，行為的動機消失，行為也就終止。例如，一個飢腸轆轆的人，會有「饑餓的感覺」，饑餓的感覺會刺激他去尋找食物；一旦找到食物，填飽了肚子，就不再有「饑餓的感覺」，沒有饑餓的感覺，就

會終止尋找食物的行爲。

這個封閉循環圈的觀念有一個很大的危機。許多「心理目標」和「生理目標」並不相同，既不像生理目標那般數目有限，也不像生理目標那麼特殊化。人攝取了定量的食物後，饑餓的感覺就會暫時終止。然而一個有名望的人，却不一定會感到滿足。名望和其它的心理目標似乎都是瞬息萬變而沒有止境的；人的心理目標永遠沒有辦法得到滿足，因此行爲的原因和動機也不會消失。

如果我們接受上述三個假設，並視之爲一種普遍性的假設，將有很大的好處。行爲有原因、動機與目標的假設，可以同樣地適用於各種人、各種年齡、各種文化以及各個時代。接受這些假設，會促使人進一步觀察別人的行爲，尋找其行爲的動機，以及動機背後的原因。

對於這三個假設尚有許多不同的觀點，但是其基本假設則是不變的。例如，你可以說行爲是要消除緊張，那麼，緊張就等於是前述的動機，行爲的目標，就是要消除因爲緊張而必須要做的行爲。所謂「動機」、「需要」、「驅力」和「緊張」、「不舒服」、「不平衡」等字眼大致來講可以視爲同義字。因此，行爲可以視爲追尋目標、調節緊張的原因、及消除緊張的歷程。

將動機視爲人內在的緊張或不舒服，還有一種好處。此種觀點強調人內在的推力，而非外在的拉力。例如，管理人員往往會碰到下屬有這樣的困擾，他們「不知道自己需要什麼」。這些人覺得惴惴不安，却說不出個所以然。大多數人經常會有這樣的體驗，

感受到內心緊張的壓力，却無法找出具體的目標來消除這種緊張。於是一個工作接著一個工作，一個上司接著一個上司，一個想法接著一個想法，盲目的尋找目標，運氣好的話，或者可以找到合適的目標，找到與緊張有關的特殊目標後，才能朝著這個目標去做。究竟，嬰兒肚子餓的時候，不會一開始就說：「我要喝牛奶」，而會說：「我肚子不舒服。」然後嘗試各種行為，直到他發現喝牛奶可以除去這種不舒服的感覺，方才停止。人只有認清目標，縮小行為範圍，才能够不花冤枉的力氣而達到目標。

不論從什麼角度來看這些概念，人最後都是追求一種平衡的狀況，在這種平衡狀況下，不需要做事情。但是只要有新的刺激或需要推動人，就無法達成這種平衡狀態。

當然，我們可以從比較樂觀的方面來看這件事。人除了必要的時候，不願意做事的傾向，可以說明人學習的功能。也可以說明，為什麼嬰兒找尋食物的方法愈來愈有效。嬰兒早期要經過好幾年的踢、叫、翻滾，然後才慢慢學會以簡單有效的行為找糖果罐，將糖果罐打開。如果人不珍惜他的力氣，不避免不必要的能量消耗，就不會致力去學習、發明，那麼現在的工廠恐怕和五十年前的工廠一樣，不會進步，效率也不會提高。

以上所述，是將人的需要視為由於匱乏所引起的緊張。近年來注重成長動機（growth motivation）的趨勢非常強烈，這種觀點認為，人有些重要的動機是自己產生的。人即使在滿足的情況中，仍然會追求某些事物，換言之，人即使生活安逸，也不會飽食終日，無所事事。

這種觀點很重要，因為這種觀點使我們能够以更樂觀的態度來探討人的動機。如果

動機都是由於匱乏引起的，那麼爲了推動別人，便要先製造匱乏。例如「先使人吃不飽，得不到滿足，他便會工作。」成長動機的觀點指出，人若能滿足基本需要，才會進一步追求更高層的需要，只有基本的需要不虞匱乏的時候，人才會真正工作，做個完整的人。

上述說法也可以說明習慣的概念。如果習慣指的是沒有原因、沒有目標的重複行爲。那麼此處的習慣意指「以特殊的方式試圖滿足某類需要的行爲」。我們不能說一個不講究秩序的檔案管理員不講秩序的原因是他有不講秩序的習慣，應該說他學習到以紊亂的方法來滿足其需要。收容在救濟院中的患者和一般的人並無不同，他們因爲救濟院最能够滿足他們的需要而住在裏面。

因此行爲有原因、動機、與目標這三個假設成了我們討論人性理論的起點。當然這些觀點值得更深入地去思考。

讀者應該利用這些概念思考自由意志、習慣、瘋狂行爲等觀念。接受上述假設，將會修正一般對自由意志、習慣、瘋狂行爲等觀念的看法。

企業與管理者的替代

人有共同性，也有差異性。人的共同性包括：行為有原因、動機、與目標，生理構造也大致相似。人的差異性包括：接受不同的刺激，動機的種類和強度不同，以不同的方式追求不同的目標，生理構造的大小和功能的強弱也不同。本章的目的，是要廣泛地討論管理人員接觸到的周遭人們的差異。

動機的範圍

首先談談行為的各種動機。以「工作」動機當例子來說吧，人為什麼工作？工作可以消除那些緊張和不舒服？為什麼人能够由早到晚，年復一年待在機關中工作？顯然，每個人都有其特殊的動機。若拿上述問題隨便問一些人，可能得到下列各種答案：

我工作是爲了錢，因爲錢能够買到食物、房屋及各種東西。

我爲了地位和讚譽而工作。

我爲了要成爲團體的一份子而工作。

我爲了出人頭地而工作。

我工作只是因爲人應該要有工作。

我爲了知識和了解世故而工作。

我爲了安全感而工作。

做好一件工作，會有成就感。

工作的動機不勝枚舉，上述答案有的相當具體而特殊，有的則模糊而含混，有些意義彼此重覆。或許讀者可以進一步得到下述概判：大多數人工作的理由同時包括上述各種理由，或者只是爲了上述的任何一個理由工作。但是這種概判至少還要加上一個前提：上面所列的理由只是目前大多數人的工作動機，雖然其中有些具有普遍性，有些則只適合目前文化模式中的某些人。

需要的種類

審視上面所列的動機，至少可以分爲兩大類：第一類是生理動機，有些動機是由生理需要或基本需要引起的，這類需要相當清楚明確，例如食物、水、保暖、睡眠、排泄……等等需要；生理需要具有普遍性，不論嬰兒、成人、或動物都必須具備。而且毫無疑問，生理需要是人生來就有的。

第二類需要是心理需要，這類需要較難定義。成就、地位、歸屬感的需要就是心理需要，只有成人才有，初生的嬰兒亦尚闕如。心理需要比基本的生理需要更具個性，某些人的心理需要極強烈，有些人甚至沒有心理需要。通常我們不會特別強調某人是「食物的追求者」，但是往往會強調某人是「權力的追求者」或「名望的追求者」。事實上，我們對其它人心理需要強度的判斷，往往就是我們對他人人格判斷的主要部分。應徵工作的履歷表，不會包括人喝水、吃飯的資料；却強調個人的抱負與興趣。

人有不同的心理需要，與管理有密切的關係；不同的人會發展出不同的心理需要，令人很快想到遺傳和環境因素對心理需要發展影響孰輕孰重的問題。這個問題的爭執沒有什麼意義。因為認為心理需要是由環境造成的；或者認為心理需要決定於遺傳基因，在環境的培養下滋長，對我們的觀點均無影響。

依賴性與人格的發展

現在最重要的問題是：我們是否能夠用最少的假設來考慮不同的人格發展？例如，講究速度的銷售經理和講究方法的主計長有何不同？

前文述及，理論的好壞視其假設是否能夠作有效的預測而定。爲了簡化假設，我們假定，只有基本的生理需要是遺傳的。假定人的一切都是由(1)基本的生理需要，(2)身體爲起點，才可能廣泛地考慮人的各種複雜需要。此處所謂的「身體」包括感覺器官、記