

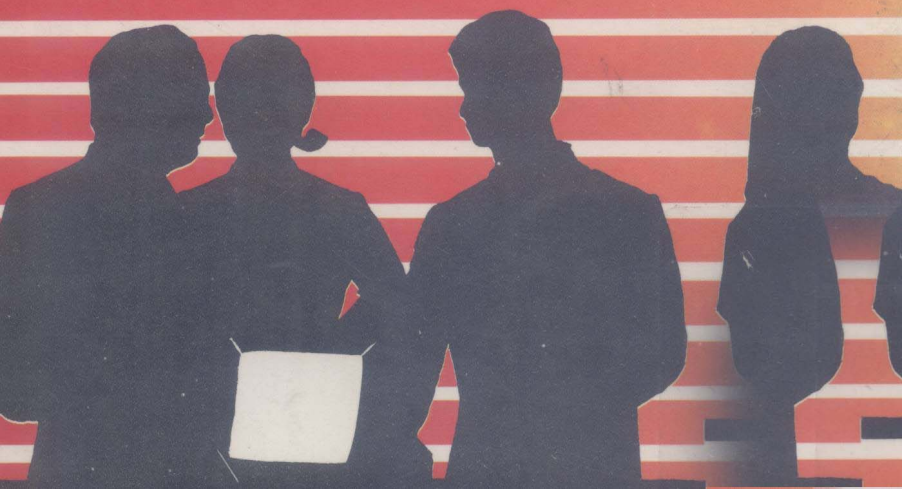
21 世紀管理的挑戰

——心理學家談管理

美RHR公司著

林傑斌等譯

渤海堂文化事業公司印行



21世紀系列叢刊

管理的挑戰

——心理學家談管理——

美國RHR公司著

林傑斌等譯

黃蘊中審稿



渤海堂文化事業公司印行

中華民國七十五年二月初版



21 世紀 系 列 叢 刊

管 理 的 挑 戰

——心理學家談管理——

全 一 冊

定價新臺幣180元

著 者 美 國 R H R 公 司

譯 者 林 傑 斌 等

發行人 高 本 釗

印刷及
發行所

渤海堂文化事業有限公司

臺北市羅斯福路一段20號8樓之1

登記證局版臺業字第3694號

郵政劃撥1094926-2帳戶

電 話 : 3 9 2 8 5 1 6

美國RHR公司著

廿一世紀管理的挑戰

——心理學家談管理——

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

林傑斌 淡江數研所

陳奇麟 政大企管系編譯

盧蓓思 台大心理系

劉明德 台大公衛系5年

楊雅婷 謄稿及校對

在向他們諮詢的一〇〇〇多家組織中，大約有一半曾被美國著名的商業雜誌《幸福》(fortune)列入全國最重要的幾百家企業。

本書一經出版，立即引起了社會的關注。由於它根據七十年代的變化，從心理學角度提出了管理人員今後應該採取的對策，被認為是八十年代管理的指南。

一九八六年12月於台北

心理學家談管理

管理的挑戰

全美排行前百名企業的診斷

〔美〕R H R公司 著

內容提要：

R H R公司是由一〇〇多位心理學組成的工業諮詢公司，為美國許多家最重要的企業提供諮詢，充當顧問，本篇對當前管理界的變化和面臨的種種挑戰，如個人、管理人員、董事會在組織（人事生產或服務）中的作用，組織在不同階段的管理，計算機給管理帶來的變化，管理人員的憂慮等，從心理學角度作了探討。心理學家們還對該怎樣理解人、培養人、調動人的因素，變壓力為動力和創造成功機遇作了闡述。本文對我國管理科學的發展有一定的參考價值，對我國企業管理人員的實

際工作定有幫助。

譯者前言：

本文的RHR公司，是美國一家頗具規模的工業心理諮詢公司。RHR由該公司創辦人羅勒（Rohrer），希布勒（Hibler）和里普洛格爾（Replogle）三人的姓名中的第一個字母組合而成。

RHR公司成立於一九四五年，隨著管理科學的不斷發展公司也不斷擴大。它前擁有一百多位心理學家，為美國許多大公司提供諮詢，充當顧問。在向他們的一千多家公司組織中，大約有一半曾被美國著名的商業雜誌（幸福）（fortune）列入全國最重要的幾百家企業。

公司根據工作經驗，於一九六三年首次編寫了（未來的經理）一書，闡述了他們對管理的看法和建議，引起了管理界的密切關注。該書曾多次再版，發行量達二十餘萬冊。一九八一年，他們根據新的形勢和新的經驗，又發表了新著，即這本（心理學家談管理——管理的挑戰）。該書一經出版，立即引起了社會的關注。由於它們是根據七十年代的變化，從心理學角度提出了管理人員今後應該採取的對策，

被認為是八十年代管理的指南。

在本書中，從目前的人們的思想變化談到了價值觀念的變化，工作道德的變化和它們給管理帶來的變化。作者還從心理學角度，闡述了面對個人的變化，管理人員該怎樣正確對待這些變化，變壓力為動力，創造成功的機遇。

在本書提到的許多方法中，可能有兩點特別值得我們借鏡，使人和工作相適應，建立工作鑒定制度。作者從心理學的角度，剖析了使人和工作相適應的重要性，並闡述了怎樣才能取得這種適應性。今天，在我們向現代化邁進的過程中，正確認識這個問題可能對加強我們管理工作的科學性，產生一定的推動作用。另外，作者從心理學的角度，敘述了如何使工作鑒定制度更為完善，使它成為動及提升人才資源的得力工具，也極有參考價值。

本書關於管理人員、管理人員的作用和怎樣培植訓練管理人員的敘述也值得一讀。怎樣提高管理人員的素質，提高他們處理問題的能力，心理學家們從科學的角度，給我們提供了不少答案。

可是，最耐人尋味而與我們當前對企業認識有關的莫過於（組織的生命週期）

一章。在我們當今社會中，不是有些經濟學家提出，應該把企業當作一個有生命的單位，一個有生命的社會細胞，而充分發揮的企業的作用嗎？在本書中，心理學家們不僅視它同人一樣有生命週期，它還像人一樣，有它的童年、青年、壯年和老年時期。更重要的是，他們談到了在組織的不同時期，根據不同的要求，管理人員應該採取什麼樣的管理作風，並如何渡過危機，向更高級的管理階段過渡，以求取更大的成功。

今天，管理已成了一門科學，它對於促進生產力，特別是對調動人的因素，有著舉足輕重的影響。從這種意義上說，本書不僅對企業的直接管理人員有所啓發，就是對在企業其他部門工作的人，可能也有所裨益——特別是從心理學的角度，去了解人，理解人，讓每個人發揮自己的能力，爲工作盡力。

但是，本書的作者，他們的經驗和觀點，不可避免地受到局限性的影響。我們必須根據我們的具體情況，有鑒別，有選擇地吸引他們的研究成果，提高管理的水平，促進生產的發展。

林傑斌·陳奇麟·盧蓓恩 一九八六年十二月於臺北

第十二章 變化中的管理界·····	三三七
1. 導言·····	三三七
2. 對企業的新要求·····	三三九
3. 新型的總裁·····	三四四
4. 新的人口問題·····	三四七
5. 伙伴關係·····	三四八
6. 難題和答案·····	三五〇

3. 第二個問題·····	二八五
4. 第三個問題·····	二九五
5. 第四個問題·····	二九七
6. 結論·····	三〇三
第十一章 變化中的董事會·····	三〇六
1. 導言·····	三〇六
2. 老職務，新作用·····	三〇七
3. 成員的變化·····	三一四
4. 方法的變化·····	三一六
5. 條件的變化·····	三二二
6. 國際主義帶來的變化·····	三二七
7. 董事長作用的變化·····	三二九
8. 結論——現在和今後董事會的標準·····	三三一
第五部分 結 論·····	三三七

6. 官僚式管理·····	二〇〇
7. 矩陣式管理·····	二〇四
8. 幾點意見·····	二〇八
9. 結論——評定組織在生命週期中的階段·····	二二〇
第九章 效能的重要標誌·····	二四一
1. 導言·····	二四一
2. 關於組織的概念·····	二四三
3. 評價·····	二五〇
4. 早期預報系統·····	二六八
5. 結論——組織變革產生的影響·····	二七二
第四部分 領 導·····	二七五
第十章 上層管理人員的憂慮·····	二七五
1. 導言·····	二七五
2. 第一個問題·····	二七七

2 談判的過程.....	一二九
--------------	-----

3 結論——談判培訓.....	一五一
-----------------	-----

第三部分 組織.....	一五三
--------------	-----

第七章 計算機時代的管理.....	一五三
-------------------	-----

1 導言.....	一五三
-----------	-----

2 幾個基本設想.....	一五六
---------------	-----

3 計算機時代管理計畫人員的憂慮.....	一五八
-----------------------	-----

4 結論.....	一七五
-----------	-----

第八章 組織的生命週期.....	一七七
------------------	-----

1 導言.....	一七七
-----------	-----

2 生命週期的概念.....	一八一
----------------	-----

3 創業管理.....	一八四
-------------	-----

4 個人管理.....	一八八
-------------	-----

5 職業管理.....	一九三
-------------	-----

4 組織發展對作用的影響·····	八二
5 管理人員作用的發展·····	八三
6 未來管理的作用·····	八九
7 結論——管理人員作用的變化·····	九四
第五章 管理人員的技能和培訓·····	九九
1 導言·····	九九
2 新觀點·····	一〇三
3 培訓中的種種錯誤·····	一〇八
4 優質培訓的要求·····	一一〇
5 培訓的種類·····	一一六
6 未來的管理人員培訓·····	一二一
7 結論·····	一二七
第六章 談判和管理·····	一二八
1 導言·····	一二八

3. 了解工作·····	三五
--------------	----

4. 人和工作相適應·····	三六
-----------------	----

5. 結論·····	四七
------------	----

第三章 工作鑒定——過去、現在和將來·····	四九
-------------------------	----

1. 導言·····	四九
------------	----

2. 概說·····	四九
------------	----

3. 爲什麼工作鑒定在目前特別重要·····	五五
------------------------	----

4. 有效鑒定的條件·····	五九
-----------------	----

5. 結論——工作鑒定的未來·····	六五
---------------------	----

第二部分 管理人員·····	六七
----------------	----

第四章 管理人員的作用·····	六七
------------------	----

1. 導言·····	六七
------------	----

2. 作用的含義·····	七一
---------------	----

3. 過去管理人員的作用·····	七六
-------------------	----

目 錄

譯者前言·····	二
第一部分 個 人·····	一
第一章 組織中的個人·····	一
1. 導言·····	一
2. 變化的範圍·····	二
3. 有關管理的建議·····	一四
4. 結論·····	二五
第二章 工作中的個人·····	二七
1. 導言·····	二七
2. 了解人·····	二九

第一部分 個人

第一章 組織的個人

1. 導言

管理方面的變化是組織中的個人——總經理、經理或普通工人的變化開始的。當然，這裏所說的變化不是人性本身的變化，因為，誠如古話所云，江山易改，本性難移。這裏所說的變化，主要是價值觀念的變化。這些價值觀念是越來越多的美國人賴以生存的觀念，被視為個人不能違反的觀念。它們在很大程度上決定着人的行動。

產生這一變化的根本原因，是我們正處於一場文化變革之中。巨大的、根本性的變化，影響着有組織的生活的每一個方面。人與人之間的關係起了變化。美國人

對工作的傳統的道德觀念，是重視工作本身。現在，人們對這個觀念常常表示懷疑。國家對自由企業承擔的義務却受到政府自身的干擾。許多個人對工作單位的期望，同十年前相比，產生了戲劇的變化，這些變化集聚在一起，即使不會引起地震，也足以引起一場海嘯，引起了管理界的嚴重關注。

因此，這一章將仔細考查不斷變化的價值觀念，看看它們怎樣影響有組織的生活。要考查這些不斷變化的價值觀念，還得考查引起管理方面的變化的一些基本原理。

2. 變化的範圍

影響環境的需要

今天，對於影響到自己的事情，許多人都想有點兒發言權。從最壞處說，這是一種要求；從最好處說，這是一種認真負責的願望：想對重大事件、對形勢、對法律、對官員的選擇以及對通過命令、控制或壓力侵犯個人生活的一切因素，施加他們的影響。