

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



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。

當然，當個好公民，爲美國社會的品質盡一點力量，這種願望（如果還說不上一種需要），在思想上並沒有什麼新奇之處。其歷史和法律上保證和堅定不移地支持言論自由，支持無記名投票的民生進程一樣悠久。然而使人耳目一新，並在今後十年的價值體系中大有立足生根之勢的是，它強調個人權利。雖然個人權利受到憲法和人權法案的保證，但還得由濯倫和伯格*的最高法院制定權利七法案（Title VIII），即平等權利修正案，並用今天的語言來解釋昔日的文件。

現在，爭取平等就業機會，取消種族隔離學校，謀求種族平等和男女平等的運動，方興未艾。它們代表着許多個人的迫切願望。我們正處在反對壓迫、取消專制、爭取個性解放的高潮之中，至少目前是這樣。從歷史的角度來看，個人爭取掌握自己命運的鬪爭正在繼續。

在這場鬪爭中，形形色色的人都會登臺表演。有的光明磊落、有的唯利是圖；有人參加是爲了負責行使個人的權利，有人參加是爲了不擇手段、不惜代價，達到

* 厄爾·濯倫（一八九一—一九七四），美國最高法院第十四任大法官。厄爾·濯倫·伯格（一九〇七—），美國最高法院第十五任大法官。

個人的目的。在後者看來，個人的權利，只不過犧牲他人以換取個人的享受和特權的許可證。這樣，參加這場鬭爭的崇高方面——履行自己的職責，發揮自己的才能，按自己的權利行事——自然就受到了玷污。

爲什麼會產生這種態度上的變化？爲什麼會產生這種影響環境的需要？其原因，很可能是由於心裏的社會的力量有力地交織在一起的緣故。這兩種力量，正是我們當前文化變革的特點。

心理學的力量

想有發言權的願望受到心理學的理論和實踐中的一種潮流的推動。大概起源於西格蒙德·弗羅伊德對維多利亞時代專制的家庭結構的抨擊，對家權、家法和父母的絕對權威等觀念的抨擊。壓在心底的恐懼、抑鬱和焦慮，通過心理分析指導療法而得以醒悟。這對許多人的精神健康可能大有裨益。他也隨之而出現了一種出乎預料的感覺——即我是什麼，我是誰，我感覺到了什麼，我想些什麼。這種感覺取代了其他一切。現在，個人的滿足，對自己的行動的自主權，被認爲是能很好適應生活的基礎。

毫無疑問，還有其他因素在起作用。然而履行自己的職責或發揮自己的才能這種心理，似乎是弗羅伊德理論的自然結果，這種心理學潮流認為，重要的是你對自己，對其他人，對你的經驗和你周圍重大事件的感覺怎麼樣。個人的反應就這樣被不知不覺地神化了。

這種自決的心理，可能從一種對自己行為負責的健康願望，被歪曲成了一種不健康的自我放縱的自我中心論，這樣，心理學理論儘管本身沒有錯誤，但可能被曲解而用來為不良行為辯護。

我們在此並不是批評這種自我心中的傾向，而是指出受這種思想影響的組織中的個人，在這種思想的鼓勵下，妄圖對和他自己有關的一切事物施加影響。這種事例多得不勝枚舉；人事經理發現，在找工作的人中，越來越多的人關心和誰一起工作，而不是關心自己幹什麼工作。有些找工作的人，只關心工作是否發揮自己的才能，而不是關心工作報酬的多少。大學董事會常常有學生代表參加，公司顧問委員會中的職工代表也在日益增多。

社會學的力量

任何組織的成員，都必須團結一致，避免一盤散沙。這種感覺使影響環境的要求更加強烈。這種防禦性態度至少部分說明了，爲什麼現在許多人都想管一管和己有關的事情。當然，社會總得有幾位領袖，在行動中決定社會成員的行動。如果領導心術不正，或者施用高壓手段，社會成員在反抗和造反之外，能採取的唯一保護手段就是團結一致。不知怎的，現在許多人都毫無根據地認爲，老板、領導、各種組織的頭頭，似乎個個都幹盡壞事，必須受到密切注視，甚至監督。因此，許多人都想設法參加各種「抗議」小組，作爲自我保護的手段。

文化變革中的另一種情況，是對產生權威的根源的看法不同了。家裏的父親、教堂和學校的長輩、工作中的老板——這些老是讓人服從而毋容置疑的權威，已被同人組織的權威所代替。現在，這些組織的規定和期望達到的目標，常常決定着行動的取捨。個人在一生中，可能從某種勢力，轉入另一種勢力，或者從某個同人組織轉入另一個組織。對他影響最大的，是他工作單位的組織、鄰里和其他交往中與他人的關係。

對生活品質的要求

另一個重大的變化是如何評價工作本身。以前，不管任何工作，只要能養家糊口，都認為是好的。我們先輩是從歐洲移來的清教徒。工作是崇高的行為，這種觀念就是從他們那裏來的，而且已經經大家接受。說「他是個勤快的人」，就是對他的讚揚；說「他沒有工作」，或者更嚴重，說「他不想工作」，是對他表示憐憫或唾棄。工作是否有趣味，是否有內在的價值，是無關緊要的。現在，對許多美國人來說，不管他們工作與否，生活品質是很重要的。

他們想過一種有閒暇的生活——不管這種閒暇是指為公眾工作還是指愛好的追求，這一種能夠培養密切的家庭關係的生活，一種能夠充分發揮才能的生活。工作本身具有趣味，允許個人發展、探索，並使個人的潛力得到發揮。換句話說，就是「吾職正合吾味」。

這種新的工作態度，為「生活品質」作貢獻。這是一種婉轉的說法，意思是「我愛我做的工作；我發現同事們對我刺激很大；我在學習；我的抱負正在實現；我已在發揮我的潛力」。在本書第十章中，R H R公司的顧問對一些主要的管理人員作了調查。在八十年代，影響他們工作的主要因素是什麼？聽到這個問題，許多主

管人員談到，在各級雇員中，不管是經理還是職員，越來越多的人對生活品質懷有期望。似乎對許多人來說，工作的道德觀念已變得不合時宜。「若有趣味，必非好事；使君艱難，定有益處」。——以往這種苦行僧式的哲學正在成爲過時的東西。

在勞動者中，爲免遭解雇而拼命的人，刻苦認真，不辭辛勞，除了工作什麼也不在乎的人，肯定還有。然而有趣的是，爲免遭解雇而拼命工作這個問題正在引起越來越多的人的關注。越來越多的醫生、心理學家、精神病醫生，正在寫文章討論和研究這個問題。除了爲這種人提供室內活動的設施外，他們懇求這種多多休假——這些行動表明，拼命工作越來越成問題。對緊張工作引起的心理和生理效果的研究，正在迅速發展，生物反饋理論越來越流行，（生物反饋研究控制植物性神經系統的非隨意反應，如血管縮小、心跳加快及腎上腺素分泌等）。有種只差挑明的看法：人的機體，難以承受緊張的工作。緊張，曾一度認爲，對於培養人的力量和性格是必要的，而現在常常被看作一種潛在的威脅。

在工作中對生活品質的要求使某些管理人員驚慌失措，使有些人心神不定，而有些人却對此嗤之以鼻。總的來看，都提出了這樣的問題：爲什麼組織一定要使它

的成員感到滿意？實際上，明智的管理人員可以把這種新的價值觀念變成他們的財富，變成他們振奮精神的積極力量。當然，管理人員先承認某些現實；許多人根本不願意更換工作，即使是爲了事業的發展而提升他們或者培訓他們。很多人關心有內在價值的工作，重視工作的目的，並完全致力於他們做的工作。這些願望當然是好的，但也說明管理人員必須努力幫助雇員，使他們在公司的事業中起積極作用，而不僅僅是使他們找到一份工作。以追求生活品質爲工作目的的人，很可能思路敏捷，受過良好教育。總之，如果管理人員靈活一些，滿足他們的合理要求，那麼這種個員就會合乎需要。這種看法是有道理的。

參與管理

和工作中生活品質的要求密切相連的，是對個人參與管理過程的高度評價。今後的個人，可能要求參與和自己有關的政策和方法的制定。他可能對任何同他有關的事情，對他工作的安排，甚至對他工作的正式鑒定，都想有發表意見的機會。

面對這些新的發展，管理人員可能感到擔憂、迷惑，或者對此嗤之以鼻。但是，也可以採取積極的步驟。首先，改革選擇的方法，只讓那些有能力的人參與管理

；第二，修改組織的培訓和教育計劃，改變通常只重視培訓技術和管理實踐的辦法，多強調組織的宗旨和組織原則，重點集中在爲什麼要那樣做，而不僅僅是怎樣做；第三，提升職員的標準必須更加明確地規定優秀管理人員固有的品質；第四，管理人員必須靈活，因爲滿足雇員想影響政策、方法和計畫的需要或要求，需要這種靈活性。同狹隘的專制主義態度相比，這種靈活性代表了一種更強大的價值體系和一種更加深刻的獻身精神。

地位標誌的變化

對很多人來說，成功的標誌不是頭銜、工資、住房面積、車輛的數量或衣着，而是閒暇時間的多少，和追求個人愛好的自由。人事經理說，因爲個人的原因，找工作的人越來越不願到其他地方去，理由就是「我就想呆在這裏」。在面試中，越來越多申請工作的人（當然在毫無誘導的情況下），對組織的地理位置，對職務的高低、工資的多少，或提升的機會都顯得不感興趣。

思想意識的變化

思想意識上的根本變化也許是上變化的基礎，威廉·F·馬丁和喬治·卡伯特

·洛奇*把這種變化稱爲美國「個人主義思想」到「社團主義」的變化。在以一九七五年的調查爲依據的報告中，他們對兩種思想解釋如下：

第一種思想——個人主義

社團只不過是個人的總和、奮鬥須積極主動，須勤奮努力。自尊和成功就是這種孤軍奮鬥的結果，適者就生存；若你不能生存，就是說你不能適應。財權是個人權利的神經的保證。在公開的市場上，爲滿足消費者的願望而競爭，是使用財權的最好方法。政府的控制，越少越好，專家們在客觀研究中，通過解剖和分析專門的活動，來認識和理解現實。

第二種思想——社團主義

個人的成功和自尊，來源於個人在有組織的社會進程中的地位。作爲團體的一部份，我們「興高彩烈」。團體組織得好，就能充分發揮個人的才能。社團或團體成員享有的權利，如在工資、醫療、教育方面享有的權利，比財權更重要。財產的

*威廉·F·馬丁和喬治·卡伯特·洛奇：《一九八五年的社會——實業界不喜歡的社會》，見《哈佛商業評論》一九七五年十一月十二月號。

使用須根據社團的需要進行最合理的調整。社團的需要常常和個體消費者的願望不同。政府必須為社團制定目標，並在實踐過程中進行合作。要認識現實，就得了解整個體系和各個整體之間的相互關係。了解事物的整體及其各部之間的關係是科學的首要任務。

馬丁和洛奇發現，在一、八〇〇名被調查者中（包括高中層管理人員和專業人員），雖然有百分之六十二的人認為，第一種思想在今天的美國占主導地位，但「許多人意識到，以第二種思想的社團原則為基礎的一套新的價值觀念將取代第一種思想；百分之七十三的人預計，第二種思想在一九八五年將占主導地位」。

在意識形態領域內，這種可能產生的變化表明，社團主義的潮流不是一時偏離了行為規範，也不是那種一時的風尚，像霧一樣，碰上現實的熱浪就煙消雲散。相反，它是一種人們深刻認識到的，十分合乎情理的人生哲理，一種法律和規章無法限制或驅除的思想意識。它鼓勵或容忍的行為不會輕易和它對立的行為妥協。這種剛剛發展起來的思想可能就是某些勞工衝突的潛在原因，雖然這些衝突的表面原因常常是工資或小額優惠。

新的「統治階段」？

在八十年代的美國社會中，管理人員不得不接受的另一種社會心理現象，就是一個所謂新的統治階級的出現。這些人都是受過鍛鍊、受過教育的專業人員。「他們的權力來自舞文弄墨、撥弄符號和兜售生意」*。像安德魯、楊、加里、特魯多、杰里、布郎州長、米爾頓、弗里德曼和亨利、基幸格家族，以及其他許多名不見經傳的家族，組成了一個巨大的集團。他們受過良好的教育，影響着輿論，政策、人們的意向和整個社會的生活方式**。這些傑出人物中，還有許多高級管理人員。他們興趣廣泛，交際頻繁，對立法、城市的發展等社會問題都有影響。

《美國新聞和世界報導》把這些人稱爲「我們的新貴」，他們的出現，對組織的發展不一定構成威脅。社會總得有人統治——希臘由政治家統治，中世紀的英國由牧師統治，十八世紀後期的美國由工業家統治。然而重要的是，在有意無意之中，新貴們可能散播一些思想，影響工作的道德觀念、價值觀念和參與管理的要求，

* 《我們的新貴，是更好還是更壞》，見《美國新聞和世界報導》一九八〇年二月二十五日，第六十五頁
** 同上。

這就可能產生美國社會中的另一種因素。管理人員必須正視這種因素。

3. 有關管理的建議

時尚、空想、還是事實？

價值觀念發生變化不是一時的風尚。這個判斷的主要依據是價值觀念本身的特性。從定義上講，價值觀念是人民信仰，甚至奉若神明，當然也願意爲之戰鬥的信條。它們不像衣服、可以隨便改變以適應不同季節或不同的朋友。

價值觀念發生變化也不是空想，不是海市蜃樓。要是世界上其他地方的價值觀念沒有變化，那也許是悲觀的保守分子編造出來的空話——一般來說，美國人動輒就驚慌失措。伯特蘭·勒岡德*說：「在專業方面，法國青年的抱負，與平凡的實際相距十萬八千里」。他的結論是：「他們（青年）蔑視工作，重視家庭生活，追求工餘閑暇。這一切，正在爲行爲變化鋪平道路。對此，明智的政治家和經濟學家應給予充分的考慮。在未來的歲月裡，每周工作三十五小時，可能不會是這方面唯

*《消失中的工作道德》，見一九七九年八月十二日英文版《世界報》。

一的要求。「還有一個例證：R H R公司在調查中，遇到一位董事。自二十年代末期，他的公司就打入了國際市場。他說：「個人獨立問題不會馬上消失。我們在歐洲看見了它，那裏每周平均工作三十六小時。在英國，已經有一個運動、要求周末不上班，平時不輪班。這些東西傳到美國的日子越來越近了。現在有一種強烈的傾向，就是越來越不願作出什麼犧牲。」在一九七八年十二月八日的《華爾街日報》上，勞工部發表了密西根大學社會研究院的研究報告。該報告說：「同五年前指出，美國工人對工作更加不滿。」最不滿的是大學畢業生。所有工人的不滿集中表現在要求增加工資，改進醫療保險，完善退休制度和增加帶薪休假。一句話，在美國的勞動階層中，人的價值觀念在起變化，其趨勢日益增大。這決是什麼幻想，而是世界性的風潮。

因此，價值觀念在變化，無疑是事實。有趣的是，帕特里夏、斯卡爾*用戲劇性的筆觸，描寫了一個較為普通的現代家庭期望：

*帕特里夏、斯卡爾卡，自由撰稿人，哥倫比亞大學講師，引文見《航行》西北東方航空公司一九七八年八月出版。

地點：一個美國人的家庭。

時間：將來某個時間。

某星期三，早晨六點。

哈里、H、是父親，又是丈夫，離家上班，他幹什麼工作，對平劇無關緊要。重要的是，哈里通常都能決定自己上班時間，有了這點方便，兩個孩子中午放學回家時，哈里都在家裏。如果天氣好，他們一起騎自行車出去玩耍。然後，他們一邊談論學校的情況、朋友的情況、一邊幫助準備午飯，可能是烤漢堡包。

同時，瑪格麗特、妻子和母親，已經離家，她長期上半班，上午九時到下午四點半，每周五天，這種安排使大人孩子都感到高興。還能掙得所需的額外收入。四個月後，瑪格麗特要生第三個孩子，她將按規定要求延長產期假。雖然產假的大部分時間沒有工資，但是她決定再上班時，她可以去上班——這件事她做得到，因為根據合同，廠方提供日托嬰兒設施。另外，萬一有什麼問題需要哈里留在家裏，他可以按規定請多到六個月的父親假。生孩子的一切費用，當然在雇員保險費內開支。幾年後，如果大兒子沾上了吸毒的惡習，由於罪過和不得安寧，全家不能照常生