

介於上司和部下之間的人際關係
薪水階級人士必看叢書（甘苦談）

上司・部下・我

洞悉上司、同事、部屬的心理，
使您的交際生活更趨完美。

多湖輝著



介於上司和部下之間的人際關係
薪水階級人士必看叢書（廿廿談）

上司・部下・我

多湖輝著



序文——

我本身是一位心理學者，因此常有許多企業界人士來找我，請教一些有關心理方面的意見，有時也接受公司邀請，調查一些有關員工方面的心理動態，其中包括上至大企業的經營者，下至公司新進員工，因此，所接觸者乃形形色色的各階層。

從接觸這各式各樣的人群裏，所累積的經驗，令我感覺到在企業社會中有一種與一般社會不同的新心理性力學作用著。公司裏有各種不同的員工存在，有的是溫和寡言的埋頭苦幹型，有的是脾氣暴躁的猛烈型，有的主管很尊重部下的意見，會體恤員工，也有的處處挑剔而不信任部下。

但如果只依照這些表面化的行為態度，就判定一個人的個性是溫和的、認真的，或是斷言他是一個相當了解下屬心理的上司，或是一位霸王型的主管，這就過於幼稚了。在企業社會裏，競爭相當激烈，一切都講求效率，處處皆重視合情合理，在這種競爭的工作環境中，薪水階級人員要如何自保，進而開拓自己的前途，乃需要一些心理上的「武裝」，雖然有時心裡充滿不平，或有些怨求，但不能直接地表面化，這種情形不論上司、下屬或同事皆有。因此，一般說來，表面上的言行態度時常掩飾著心中的真意，不為人知。而這種掩飾心理，並非只存在於個人，對集團

組織而言，也常有這種情況，例如，有時藉用集團的名義或組織名稱採取行動，或舉辦某種集會時所表現出的言行，往往和真正的意圖不同。

關於這方面企業社會的心理特性，作者曾經加以整理而寫了一本書「公司病理學」。而現今已將邁入二十世紀末，企業社會乃愈來愈複雜化，並且電腦、機械發展迅速，公司中一部分工作已能用機械或電腦替代，在辦公方面有了革命性的變化，因而人與人之間的人際關係更為奧妙、困難，所以作者決定以「公司病理學」這本書為母體，再補充一些需要的資料，編纂成這本「公司人員觀心術」，可供一般公司職員參考、閱讀，本書若能對各位有所幫助，乃是作者最感到欣慰的一件事。

目次

1 觀察同事、部下的深層心理

觀心術1：不便直接地表達出不滿，便間接地從其他方面表達出來……	14
觀心術2：內心存有重大不安感的人，往往會非常熱衷於和產生不安感無關的事……	16
觀心術3：人時常追求家庭以外的心理上之歸屬集團……	18
觀心術4：批評他人是慾求不滿的發洩……	20
觀心術5：人處於不幸的環境時，反而會在其中尋找美點……	22
觀心術6：小小的不平、不滿是大的慾求不滿之變形……	24
觀心術7：恐態是以現在形式的情況下產生，而不安則是以未來形式的情況下產生……	26
觀心術8：被害者意識是加害者意識的背面……	28
觀心術9：過度地考慮事情的人，往往有時突然做出毫不考慮之事……	30
觀心術10：對於失敗的事總是耿耿於懷的人，就是具有優越意識的表現……	32
觀心術11：喜模仿他人的行為，在潛意識中存有對權威者的敵意或反感……	34
觀心術12：攻擊目標若太強的話，其攻擊往往會轉向自己……	36

觀心術 13：依賴心強的人，容易產生慢性的慾求不滿……	38
觀心術 14：意志不發達者，只服從權威，不然就拒絕權威……	40
觀心術 15：人往往在潛意識裏，採取與自己慾求相反的行爲……	42
觀心術 16：只要細心觀察一個人的「慾求不耐耐力」，即可了解此人的過去……	44
觀心術 17：面無表情是隱瞞劣等感情時的有效手段……	46
觀心術 18：人愈是自由，愈會感到自由是苦痛的……	48
觀心術 19：墨守成規的人是爲了順應小環境變化才產生的……	50
觀心術 20：期望精神穩定的人，在工作上會追求必要以上的完美……	52
觀心術 21：「扮假病」是表示心中具有某種原因……	54
觀心術 22：頑固者總是分不清工作以及家庭的時間……	56
觀心術 23：慾求不滿時，往往會將氣出到下面的人……	58
觀心術 24：在無意識裏所犯的錯誤，就會顯露其隱藏在心中的真象……	60
觀心術 25：保守態度的傾向與人的年齡大小無關，這只是害怕失敗才會產生的現象……	62
觀心術 26：若是存有預測失敗的意念，就會產生失敗……	64
觀心術 27：分派的任務對一個人的想法和行爲具有很大的影響力……	66
觀心術 28：人總是在非產生不滿處發洩他的不滿……	68

觀心術 29：內向性爆發時，會引起令人意想不到的行動……	70
觀心術 30：人若太過於固執過程、程序時，往往就失去全體的大目標……	72
觀心術 31：一流的用品是二流人物想成爲一流人物時，所利用的工具……	74
觀心術 32：喜愛將自己打扮得十分華麗，愛自我表現的人，就是以自我爲中心的表現……	76
觀心術 33：做事一板一眼，喜愛單純化的人，總是非常重視形式……	78
觀心術 34：長久從事相同的思考，其腦部活動也會因此而固定化……	80
觀心術 35：愈否定組織的人，其心理上愈不易脫離組織……	82

2 上司的深層心理

觀心術 36：佔於優位的人，總是希望更擴大其優勢……	86
觀心術 37：獨佔著他人不知曉的情報時，就優越感的喜悅……	88
觀心術 38：人若執著於過去的成功經驗，就會使用相同的方法處理事情……	90
觀心術 39：人往往將公事場所中發生的不安，發洩於非公事場合……	92
觀心術 40：民主性的決定「是迴避責任的藉口」……	94
觀心術 41：不滿的排洩口往往會被利用，成爲不滿的堵塞口……	96
觀心術 42：毫無選擇性地順從或拒絕他人意思的人，可產生有意圖的誘導……	98

觀心術 43：上司的一些否定語句，往往是自我防衛的工具……	100
觀心術 44：指責、忠告他人的作爲，對提高自己的自尊心很有用……	102
觀心術 45：勉勵或援助屬下，只是更易讓部下喪失自信而已……	104
觀心術 46：爲了封閉對方的口，常常會說出與本意相反的話……	106
觀心術 47：上司的依賴，往往是以命令、強制的口吻爲多……	108
觀心術 48：自知自己是無用的人，表面總是顯得很狂妄……	110
觀心術 49：本身愈無能者，愈會把人當成無能者看待……	112
觀心術 50：一流大學的畢業生，並不一定就很適任於當管理者……	114
觀心術 51：人若是處於精神緊張狀態時，其判斷力就會減低……	116
觀心術 52：人對於報酬的關心在於公正性而不在於多寡或大小……	118
觀心術 53：上司的態度就是對部下的一種無言的消息傳遞方法……	120
觀心術 54：人倘若被連續性的強迫勞動的話，就會喪失對工作的意慾……	122
觀心術 55：「規則」會使人有安心感的同時，也會使人產生不滿感……	124
觀心術 56：人整理好形式就會有能夠實行的錯覺……	126
觀心術 57：代與代之間的心理距離，無論想以什麼方法來填補，都是沒有用的……	128
觀心術 58：人希望著自己所獲得的體驗，廣泛的受到大家的承認和支持……	130

觀心術 59：人得了好地位或昇給之後，對下級人員就不客氣，易採取攻擊性態度……………	132
觀心術 60：外表上顯得愈驕傲的人，猜疑心也愈重……………	134
觀心術 61：倘若認為受到他人的信任時，就會很自然的想要來報答……………	136
觀心術 62：創意是以他人的構想為動機而產生的……………	138
觀心術 63：對上司的顧慮，往往會成為對屬下的一種壓力……………	140
觀心術 64：一個人對人家說明並且要說服人家時，自己本身先受到說服之功效……………	142
觀心術 65：「被讚揚」的另一面含有「被貶低」的意思……………	144

3 洞察集團的深層心理

觀心術 66：集團要維持本身的集團基礎……………	148
觀心術 67：集團所決定的參加者，是些對自己的意志被抹煞的情況毫無感覺的人……………	152
觀心術 68：固執於「和」的集團，往往是會讓個人的創造性喪失……………	154
觀心術 69：沒有競爭意慾的集團，就無法得到真正的成就……………	158
觀心術 70：異質集團比同質集團，更容易發揮集團的力量……………	160
觀心術 71：集團總是有一種排斥異質份子，而形成等質化的傾向……………	162
觀心術 72：靠親合動機而產生的集團，並沒有強力目的達成的能力……………	166

觀心術 73：集團之密度越是增大，則就越發容易受到少數意見的影響	168
觀心術 74：集團之意志，往往受到最後之發言者的影響而決定	170
觀心術 75：個人的主體性，就與集團的人數成反比	172
觀心術 76：集團不讓個人出風頭，因而來逃避責任	174
觀心術 77：全體一致的集團，就不知道全體的錯誤	176
觀心術 78：集團的力量，往往會和個人的力量混淆而分不清	178
觀心術 79：集團有外敵的威脅時，就會團結	180
觀心術 80：集團的「總意」往往會使集團的進路發生錯誤	182
觀心術 81：分割的集團，縱的關係比橫的關係更密切	184
觀心術 82：「爲了全體」往往是爲了一部實力者	186
觀心術 83：集團不是靠高的地位，而是靠面子而來指揮	188
觀心術 84：集團互相的競爭比個人互相的競爭激烈得多	190
觀心術 85：視落伍者爲惡者的集團，將會看漏集團裡的真惡者	192

4 公司的深層心理

觀心術 86：管理思想發達的組織，也十分注意個人的生活方面	196
-------------------------------	-----

觀心術 87：具有命運共同體觀念的組織，總是具有要員工自我犧牲的作風……	198
觀心術 88：對組織而言，個人的社會性慾求，往往成為組織利用的材料……	200
觀心術 89：體制愈虛弱的組織愈倡導減私爲公，並且想利用這種手段來掩飾自己的弱點……	202
觀心術 90：愈是重視效率的組織，愈會把非效率性的部份推諉給員工……	204
觀心術 91：組織方面所安排的事情，應該都是公開的正式場面……	206
觀心術 92：自我防衛本能會表面化的組織，往往是會快速老化，硬直化的組織……	208
觀心術 93：爲了封閉反對意見，才利用反對者參加集會……	210
觀心術 94：組織要求員工遵守的規則，往往是無意義的規則……	212
觀心術 95：組織總是擔心，若是對一個規則讓步的話，將來可能要對一百個規則讓步……	214
觀心術 96：爲了規則所定的一些規定，不但爲害個人，也會爲害到組織……	216
觀心術 97：人若是不合乎環境時，組織往往不會改善環境，而是換人……	218
觀心術 98：標榜社會利益的組織，具有不得已的苦衷……	220
觀心術 99：不讓個人向外發展的組織，就是已經具有開始老化的現象……	222
觀心術 100：愈要求個性的組織，愈易在不知不覺中消除個性……	224

《女職員觀心術實用例 2》	146
《女職員觀心術實用例 3》	194
《女職員觀心術實用例 4》	226

1. 觀察部下、同事的深層心理

觀心術1：不直接地表達出不滿，便間接地從其他方面表達出來。

《應用例》 時常批評薪水太低的職員，其實是心中對工作充滿不滿的人。

只要有兩、三個同事聚在一起時，總是批評上司或發牢騷，他們無法直接對上司或公司的不滿發洩出來，因此心中總是鬱憤不滿，所以幾個人聚集時，就互相發牢騷、批評公司，而幾個人互相安慰。公司中總是有一些抑制個人慾求的規定或障礙物，而主管者也不一定了解下屬的心情，有些上司只求自己出人頭地，從不關懷部下；但這並非完全是公司或上司的不對，那些發牢騷、批評公司的員工，其本身是否也有問題呢？

我們時常聽到的怨言是，對薪水方面的不滿，例如，他們說，依目前這種低薪，怎會使人提起精神工作呢？不過，事實上，他們所不滿的是工作或工作崗位，而只是將對這方面的不滿以薪水低為藉口而發洩出來。瑞典曾有一位心理學者，曾以某工廠中的二百多位女子員工為對象，與她們每一位皆直接談過，調查研究的結果指出，對工作愈無興趣或無工作熱忱的員工，就愈易批評薪水不高，她們總是將對工作不感興趣的原因，歸咎於待遇太低。而事實上只是把對工作的不滿感藉口為薪水太低而發牢騷而已。從其他的調查報告看來，也有相同的記述，也就是對工作愈不熱心的員工，就愈關心待遇的高低。

那麼，如果將薪水調升之後，員工就會對工作感到有興趣嗎？我相信人總不是因為麵包而生存的，待遇高就會馬上熱衷於工作，工作崗位上的各種不滿，並不能只靠薪水的高低就可消失了，事情並不是那麼單純。對薪水的的不滿，從另一個角度來看只是員工爲了逃避公司的某種壓力，所表現出來的人性弱點而已。

一般地說，不好意思直接表達出來的不滿感，往往間接地利用其他的理由來表達，這種情形很像對太太的容貌感到不滿的先生，總是向他人說，他的妻子不會理家或是不擅於烹調……等情形，同樣地，不滿先生的性生活的太太總是很難啓口，但卻對他人說，自己的先生不會賺錢。當夫妻間存有這種情形時，其夫妻生活就隱藏了危機。

所以，當部下同事若對待遇高低存有不滿感時，並不需馬上想辦法提高薪水，應先檢討，了解他們的工作內容及工作狀態，若員工對工作方面有所不滿時，公司置之不理，那將會使不滿感蔓延至全公司，對公司來說，這是件很不幸的事，這並非他人的事，公司應想法子，馬上解決才對。

觀心術 2：內心存有重大不安感的人，往往會非常熱衷於和產生不安感無關的事。

《應用例》 被稱為「工作狂」的人，其實是與太太合不來或是為了非工作之事而煩惱的人。

黑澤明曾經導演過一部片子「生存」，片中描述一位在同一工作崗位上做了三十多年的耿直職員，有一天，因身體不適到醫院檢查，結果竟是患了不治之症，因而他想著往後不久的人世生活將如何渡過的種種情景。其中最令我印象深刻的一幕是，當此人知道自己得了癌症之後，他的行為有了很大的改變，原本奉公守法、公正不阿的人，開始不請假而曠職，也會到聲色場所遊蕩，開始酗酒，想吃什麼東西就吃什麼，簡直變了一個人似的。而當他到公司時，又發現即使自己曠職不上班，自己份內應做的工作仍有人替代，且做得很好，對於自己的曠職一點都不會影響到公司的工作進度，他看到這種情形時，非常感慨，並想到過去的三十多年及自己的一生，到底做了些什麼？因此感到非常地煩悶及不解。

時常聽到有人說：「工作只是謀生的一種手段而已，能夠悠悠哉哉地遊蕩，日子過得去的話即是最好的生活了。」，但是像這部電影中所描述的主角，若是沒有工作的話，到底又留下了些什麼呢？而且過去的他自認為非我來處理不可的工作，卻是當他不在時，也有人能處理，因此當他到公司看到這種情況時，所受的打擊的確相當大，難怪他會產生無法形容的無力感。