

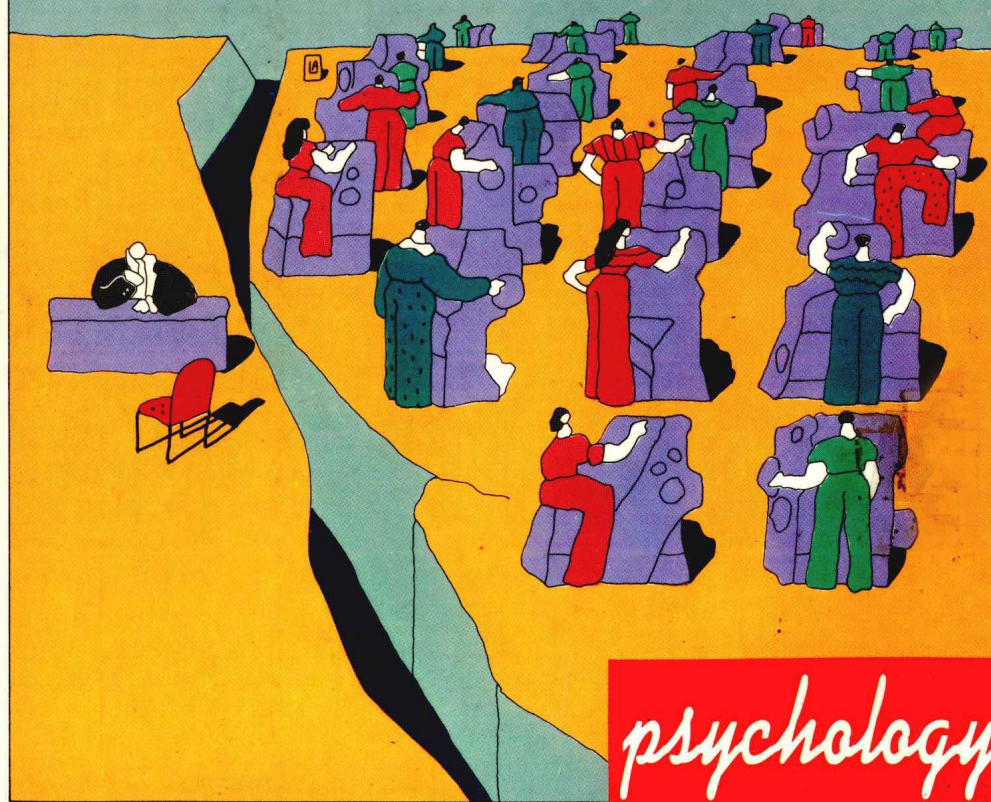
吳靜吉博士策劃
大眾心理學全集 (44)

T. V. Bonoma & G. Zaltman / 著
余振忠 / 譯
吳靜吉博士 / 序

實用管理 心理學 (下)

Psychology For Management

- 400個管理案例徹底研究——
錯過任何一個，您可能就要付出代價!!



實用管理心理學

《大眾心理學全集》出版緣起

編輯室報告

原序

吳靜吉博士序

目錄

上冊

第一章 導論：管理的本質

一

• 管理不當的案列／二 • 成功管理者的動機因素／八

• 管理生活的十個事實／一一 • 本書內容／一六

• 參考書目／一八

第一篇 社會中的個人

第二章 人格

三

• 人格是什麼／三三 • 特質觀點與情境觀點／三三

• 人格的兩種特質觀點／二八 • 人格的情境理論／三六

• 人格的複合觀點／四二 • 摘要／四七 • 參考書目／四八

實用管理心理學（下）

原 書/ Psychology For Management
作 者/ Thomas V. Bonoma & Gerald Zaltman
譯 者/ 余振忠

策 劃/ 吳靜吉博士
主 編/ 大眾心理學全集編輯室
發行人/ 王 榮 文
出版・發行/ 遠流出版事業股份有限公司
臺北市汀州路782號七樓之五
郵撥/ 0189456-1 電話/ 392-3707

法律顧問/ 王秀哲律師
嘉義市忠義街178號 電話(05)227-3193
董安丹律師
臺北市忠孝東路4段142號503室 電話721-9394
呂榮海律師
台北市金山南路2段2號8樓2室 電話394-3393

印 刷/ 優文印刷廠
台北市汕頭街54巷42弄55號 電話306-3473
□1985年1月15日初版 □1986年7月1日新五版

行政院新聞局局版臺業字第1295號
售價110元（缺頁或破損的書，請寄回更換）
大眾心理學全集計劃5年出齊300冊，每冊統一售價110元
版權所有・翻印必究

香港出版者/ 香港遠流出版公司
香港灣仔聖佛蘭士街秀華坊23號地下
香港總經銷/ 藝文圖書公司
九龍又一村連之路30號地下後座 電話3-805705

波諾瑪、卓特曼 合著／余振忠 譯

實用管理心理學(下)

 遠流出版公司

第三章 動機：驅動的力量 五一

- 心理能量＋個人目標＝動機／五二・動機是什麼？／五二
- 成本——收益原則／五六・期望理論／五九・目標導向理論／六四
- 互動本位理論／七八・摘要／八四・參考書目／八九

第四章 決策 八九

- 什麼是決策／九一・管理者的決策／一〇〇
- 改進個人的決策效能／一二四・關於決策的一些研究結果／一二五
- 羣體決策／一二〇・摘要／一二七・參考書目／一二八

第五章 學習與問題解決 一二九

- 學習／一三一・四個主要學習途徑／一三九
- 問題解決／一五八・摘要／一六九・參考書目／一七〇

第六章 挫折、衝突，與壓力 一七三

- 挫折／一七六・衝突／一八五
- 挫折、衝突，與壓力之間的關係／一九二
- 壓力／一九三・壓力的診斷／二〇四
- 摘要／二〇六・參考書目／二〇八

第二篇 互倚性衝突和影響力

第七章 互倚性衝突與權力 二二三

- 社會互倚性／二二四・社會現實的本質／二二五
- 互倚性的特徵／二三〇・管理互動中的交換行為／三三二
- 抱負、歷史與替代方案／三三九
- 摘要／三三五・參考書目／三三七

下冊

第八章 管理的權力與影響力 二三九

- 權力與影響力／二四一・社會影響的模式／二四四
- 與影響力有關的因素／二五九・權衡或管理／二六四
- 摘要／二六六・參考書目／二六七

第九章 領導者與被領導者 二七一

- 領導者與領導／二七二・研究領導的三種觀點／二七五
- 領導風格對被領導者行為的影響／二九二
- 影響領導的另外兩個因素／三〇〇
- 摘要／三〇八・參考書目／三〇九

第三篇 管理的小羣體

第十章 個人與羣體 三二五

- 管理者的難題：個人或羣體／三二六・一般性刺激／三二三
- 選擇性刺激／三二七・羣體對工作行爲的影響／三三〇
- 羣體決策的參考原則／三三七
- 摘要／三四六・參考書目／三四六
- 常模、從衆，與異常 三四九
- 常模的建立／三五〇・常模／三五一・異常／三五八
- 從衆／三六二・摘要／三六七・參考書目／三六七

第十一章

第四篇 組織的問題

第十二章 溝通策略與溝通網 三七二

- 構成溝通過程的因素／三七二・說服性溝通／三七五
- 羣體溝通之研究／三八三・小羣體溝通之傳統研究／三八三
- 摘要／四〇一・參考書目／四〇二

第十三章 組織結構與組織氣候 四五〇

- 組織結構／四〇六・複雜程度／四〇七

第十四章

組織改變

四三七

- 集權程度／四二四・組織規模／四二六
- 組織氣候／四一九・問題的體驗／四二二
- 問題解決的承諾／四二四
- 問題解決的可能性／四二七・解決方案的控制／四二九
- 影響組織氣候的因素間的關係／四三〇
- 環境對組織結構的影響／四三二
- 摘要／四三三・參考書目／四三三
- 改變過程中管理者的角色／四三九
- 為何發生組織改變／四四一
- 革新、個人，與組織結構／四四六・革新／四五二
- 組織中革新決策過程的綜合模式／四五五
- 組織結構與革新／四五九
- 組織結構與革新屬性／四六二
- 摘要／四六八・參考書目／四六九

第八章 管理的權力與影響力

Larry Lewis 是 John Allis 的行政助理，他上班不到一個月，就遲到了四次。John 對 Larry 慢吞吞的態度頗感厭煩，但却不知道該怎麼辦才好。以往 Larry 每一次遲到，John 總會對他數落一番。而 Larry 也都向他保證這是特殊事故，絕對不會再發生。同時 Larry 也了解 John 很不喜歡別人遲到。然而，在其他各方面 Larry 的表現實在令人滿意。而 John 始終未能授權給其他的行政助理，他幾乎把一切例行報告的撰寫工作全部交由 Larry 來處理。此外，Larry 也表現出高度的原創力。John 認為 Larry 對工作程序所提的某項建議，每年至少可以為公司節省二十五、〇〇〇美元。

這回，當 John 又在等待 Larry 的出現時，他心裏想著：我已經對這個傢伙說過道理，嘗試

著要去說服他，然而總是沒有什麼效果。看來，我只有三個抉擇了：(1)用解聘來威脅他，如果他還是依然故我的話，就真的把他解雇。(2)答應他如果他改正的話，就給予特別的獎賞。(3)設法找一個操弄他或操弄環境的方法，以達成意欲修正的行為。行為科學家們常論及管理者的權力可以影響部屬的行為。如果我也擁有這種權力，那為什麼我好像無法影響 Lally 的行為？

在上一章，我們詳細地討論了後果互倚性的本質和要素。我們將互倚性（或吾人行動的後果受他人行為的影響）視為管理和社會生活的普遍情況。再者，由於我們都是自私的動物，因此我們會發覺自己往往與他人會有利害的衝突。本章主要討論我們如何去處理互倚性（特別是當衝突發生時），以求達成期望目標。

這一章所討論的是有關社會的影響力。它是一些有效處理衝突的技巧。一開始，我們將詳細探討權力與影響力的本質。然後我們再來看看各種不同的影響力模式，包括當某人與他人發生衝突時，所採用的強硬、溫和，或操弄的方式。我們也特別注意有關影響力模式的應用與反應的管理文獻。最後，我們要討論的是：社會影響力的效能及其有關個人的層面。此外，在摘要裏我們討論了一些有關影響力的道德觀與倫理觀的問題。

權力與影響力

就定義而言，權力與影響力到底是什麼？它們有什麼不同？這都曾經引起廣泛的爭議（請參考 Tedeschi and Bonoma, 1972）。對於這些觀念的區別與定義，各家說法不一。我們也無法提出一個一致的意見，所以我們在此僅提出一些摘要性的敘述。

一般而言，影響力是一種能力，一種使他人照著你的意願行事的能力。在此，如何實現影響力，與我們的討論並沒有直接的關聯。為了方便起見，我們將成功的影響定義為：某甲的一種行動可以促使某乙執行某一行動、戒除某一行動，甚或依照某甲的意圖來修正他的行為。

然而，還有一些因素必須加以考慮，某乙受影響的程度決定於某乙在未受影響前，對從事行動的意願。舉例來說，倘若 Harry 命令你要完成一份報告，那麼他不能稱為一個成功的影響者。因為在某些情況下，我們很難去明瞭受影響的人為何執行某一行動，也許他只是對此一行動有正面的傾向，而非受到影響。所以，要判定一個影響者的成功與否，必須不斷地觀察他對不同問題所施行的影響。當然要去影響對行動有正面意願的人，是極為可能的。但我們卻無法確知他們執行影響者所期望的行動，到底是因為我們的影響，還是由於他們自己的正面傾向。

第二，試圖影響別人的管理者，必須事先有達成某一行為效果的意圖。比方說，我們都會有令人討厭的同事，而為了擺脫這些人，我們往往會毫不考慮地滿足他們的要求。然而，除非這些

是爲了達成某些意圖，才採取這種人際關係的模式，否則他們便不算是成功的影響者。總而言之，影響者在運用策略以產生某一結果之前，必須先有達成此一結果的意圖。

第三，成功的影響對受影響者是否執行某一行動，必須存在某種程度的不確定性（情境的或時間的）。如果你等到一個人快要坐到椅子上時，才大叫一聲「坐下」，那麼你只算是預測了一件不可避免的事，而不能稱爲是一個成功的影響者。

在此，重申一遍，影響力是一種令他人改變其行爲的能力；而這種改變如何發展（透過口頭的溝通、行動，或其他的任何方法），基本上是沒有什麼關聯的。但是不論你如何去影響，成功的影響必須具備下列條件：①受影響者，對你所建議的行動至少須帶有中性的，甚或負面的意願。②你意圖得到特定效果，並使用特定的策略以達成此一效果。③對於受影響者下一步所要做的，有相當的不確定性。

底下是社會科學文獻對權力所下的定義中，最廣爲人們所接受的四個。從這些定義，我們可以很明顯地看出權力和影響力之間的差異有些混淆。若干個定義（尤其是第一和第四）和我們對影響力的定義似乎沒有太大差別。無論如何，權力就像影響力一樣，也代表著某人促使他人去做某事。

權力是……

一種控制他人行爲以符合個人願望的能力。

——Schur, 19699。

任何可歸因於他人行動（那怕只是一部分）的行爲改變。

——Morgenthau, 1969。

當乙偏好某一行動時，甲能夠令他採取另一行動的機率。

——Harsanyi, 1962.

假如某個人能使另一個人做某件他原本不願意的事，那麼我們就說這個人有權力。因此，權力是一種合法化的成功影響力。

——Dahl, 1957.

權力是較為一般化的觀念，而影響力則較為具體。權力指的是一種經常能夠成功地影響他人的能力。它能在不同的時點，促使不同的人做不同的事。我們可以使用各種不同的策略，以得到他人的服從。簡單的說，權力是一種經常的、成功的社會影響力。它通常比其他影響策略有較為穩固的基礎，第七章所列舉的權力基礎即是。譬如，某些人可能會應用其吸引力，經常地而且成功地影響他人，順著影響者的意向，執行某些行為。其他如專業知識、權威，或其它較為持久的互動特質，都可能被用來做為促使他人服從的基礎。

本章剩餘的部分，將着重探討一些促使他人遵從吾人意願的技巧，也就是所謂的影響力。但我們不該淡忘的一點是：如果你想要不斷地、成功地影響別人，那麼這些技巧就必須與社會權力的基礎相結合。任何一位將軍都可能打勝仗。同樣的，管理者總會有晉升的時候，但是如果想登峯造極，那就非得要有一致而不斷的成功不可，而權力正是獲致成功的不二法門。

社會影響的模式

在管理生活中，我們試圖影響他人的方式，總稱之為社會影響的模式（social influence modes）。這些模式（列於表 8-1）可以大別為四類，如表 8-1 所示。它們分別是：①強硬的影響模式（hard influence mode），包括威脅與承諾。②溫和的影響模式（soft mode），包括正面和負面型態的說服。③所謂的操弄式影響模式（manipulational modes）。④與影響有關的行為。（除此之外，表 8-1 還列了非影響的行為）我們依次探討每一大類，然後提出一些最近的研究報告，以明瞭這些影響的策略，如何結合在一起，俾使管理者在影響他人時能夠應付裕如。

表 8-1 影響模式

I 強硬的影響模式

A · 威脅

指明倘若乙不從事（或抑止）某一特定行動，甲將直接予以懲罰。

例如：「如果到禮拜五，你還不能把報告寫好，我就炒你魷魚！」

B · 承諾

指明倘若乙從事（或停止）某一特定行動，甲將直接予以獎賞。

II 溫和的模式

例如：「如果你能爭取到丙公司的存款，那你這一年的紅利就會多一點。」

A · 警告

指出某乙的行為可能會招致懲罰。

例如：「抽煙有害健康，再抽下去，你可能會罹患癌症。」

B · 建議

指出某乙的行為，可能會為其帶來獎賞。

例如：「想要在這家公司出人頭地，你得要討好公司的總裁 Jack Jones 』。

III 操弄的模式

A · 生態的控制

建立環境以產生期望的行為效果。

例如：公司副總裁的辦公室裏，沒有訪客的座椅。

B · 迂迴的控制

藉著對丙的影響，進而間接地影響乙。

例如：告訴公司裏喜愛閒言閒語的人，你正考慮離開公司。

C · 線索控制

利用某人的制約反應來影響他。

例如：在管理會議上大叫「失火了」！

IV 與影響有關的行為

A · 反射性

重述某乙的陳述，以便引出更多的資訊。

例如：「你說你在這裡不怎麼愉快，是吧？」

B · 自我袒露

透過有關自己的一切事實，以便誘發某乙做相對的表白。

例如：將你個人的私生活告訴某人，並以之做為績效不佳的「解釋」。

V 非影響的行為

A · 問題。

B · 回答。

C · 敘述。

強硬的模式

強硬的影響模式如表∞——所示，包括了威脅與承諾。而威脅正如你所想像的，即是那些指明，某人如果沒有從事（或抑止）某一行爲，你將會直接予以懲罰的敘述或行動。相反的，承諾則將受影響者的行為與直接的獎賞連結在一起。讓我們分別對這些技巧加以探討，然後再合併討論。

威脅 (Threats)：威脅在管理上並不常用。但是一旦使用威脅時，它却是所有影響他人的技巧

中，最有效的一個（下面幾節會有資料）。資料顯示（Bonoma and Tedeschi, 1974），威脅的效力大約是承諾的兩倍，而為其他影響模式的四倍。

然而，威脅具有副作用，而這副作用可能會降低其在管理上的實用性。其理由之一是威脅容易激起反威脅（Deutsch and Krauss, 1962）；因此，當你使用威脅時，隨時準備接受他人的威脅。其次，單單使用威脅時，無法提供足夠的資訊。也就是說，他們只告訴受影響者不去從事什麼行為，可以避免受到懲罰。卻沒有說明應該怎麼做才會得到獎賞。這就是為什麼就長期而言，威嚇並不是一個頂好的策略。因為它對行為沒有正面的改善，只是去抑制一些不當的行為而已。第三，有效的威脅必須具備一套監督系統。因為當我們威脅他人時，他人會儘可能去掩飾沒有違從的事實。如此，他們雖然沒有違從我們的意願去行事，却希望藉這種方式逃避懲罰。若無監視系統，則威脅將失去其效果，因為影響者無從偵察出受影響者沒有違從的事實。

最後，也是最重要的一點，威脅具有不良的副作用。它不可單獨作為影響他人的模式，因為威脅促使被威脅者對影響者產生反感，這種反感通常會在反對影響者的顛覆活動中顯現出來。而這些活動必然會使影響者的工作無法順利進行，同時這些反對活動往往偽裝得很好，因此無法辨識其來源所在。Kipnis 在一篇研究報告中指出，第一線主管在工作中採行的各種威迫方式，其中包括：「我罵他們」、「我給他們口頭上的警告」，較為嚴厲的則如：「我把他暫時停職」、「他被開除了」、「（Kipnis, 1976, P.43）。

承諾 (Promises) ..