

組織與管理學叢書 10

鄭伯璦／主編

情緒管理的探索



The Managed Heart

Arlie Russell Hochschild

徐瑞珠／譯



在個人的私人生活或公眾生活中，

情感的表現皆扮演著一定的角色，

在不自覺中，我們皆受著情感規則的規範，

來管理我們的情感，並以不同程度的偽裝，

使自己符合社會上或商業行為上之要求。

本書作者除了明白地告訴我們

透過情感，我們可以發現內心對世上事物的觀點外，

更提出隱藏在這些偽裝的情感及管理的心之下，

所產生的無形代價及對人們所產生的影響。

電腦編號49010

ISBN 957-551-504-8



9 789575 515041

情緒管理的探索

亞莉·霍奇斯柴德著 徐瑞珠譯

The Managed Heart
Commercialization
of
Human Feeling
Arlie Russell Hochschild

鄭伯壘 主編 桂冠組織與管理學叢書10

情緒管理的探索

原 著/ 亞莉·霍奇斯柴德

譯 者/ 徐瑞珠

責任編輯/ 鍾宜靜

發行人/ 賴阿勝

出 版/ 桂冠圖書股份有限公司

登 記 證/ 局版臺業字第1166號

地 址/ 臺北市10769新生南路三段96-4號

電 話/ 368-1118 363-1407

電 傳/ (886 2)368-1119

郵撥帳號/ 0104579-2

初版一刷/ 1992年5月

版權所有，請勿翻印

本書如有破損、裝訂錯誤，請寄回調換

ISBN 957-551-504-8

定 價/ 新臺幣250元

《 購書專線/ (02)367-1107 》

組織與管理學叢書序

二十世紀雖然尚未結束，但我們已經可以預言：本世紀最成功的商品，當非「管理」莫屬，而「管理」獲得此項殊榮，也是實至名歸。真的，「管理」實在是太成功了：幾十年前，我們還不懂什麼是管理？許多著名大學都在爭論管理算一門學科嗎？能進入學術的殿堂嗎？對知識份子而言，管理只是銅臭味的代表，市僧氣的累積。商人重利輕別離，正是社會大眾對管理刻板印象的寫照。然而，時間並不長，現在這個商品不但陳列在國際著名的學術殿堂內，而且帶領風騷，廣受歡迎。每年數以萬計的學子爭相擁入，為的是謀得一席受教的權利。甚至年邁的祖父都會購買最新的管理暢銷書，送給孩子做為考上大學的禮物；佛教的大德高僧在建立其宗教王國時，所採用的管理手法，絕不輸於任何一位跨國企業的經營者；一向堅守社會主義的中國大陸，亦颳起了一陣管理的學習風潮，聲稱要在短短幾年內，培養五百萬名以上的管理人才。然而，在這光鮮亮麗的外表下，「管理」是怎麼走過來的？她有什麼背後的辛酸？而在這成功的光環下，管理究竟存在著什麼樣的問題？成功絕非完美，當代的管理又有什麼樣的缺陷？

如果我們記得不錯，一八五〇年正是馬克思開始撰寫《資本

論》的時期，接著馬克思的理論席捲全世界，成為產業工人的最高指導原則，並掌握了更大的政治權力。矛盾的是，這種快速的興起卻也導致了更快速的沒落，由於管理知識的突然闖入生產場所，馬克思理論很快就遭到了嚴酷的挑戰。工程師泰勒就是那位擊敗馬克思主義的拳擊手。在大學，泰勒是一位喜好動作分析的棒球投手，他認為上手投球比下手投球更為省力。可惜視力出了問題，只好下工廠當工程師。在工廠，他素行未改，仍然喜歡用動作分析來分析工作方法，並發現銑鐵裝卸工人一天的裝卸量可以由十二點五噸提高至四十七噸。那時，公司當局並不相信，反而認為這是癡人說夢。徵得一位工人的同意實驗，泰勒的夢想終於達成了，並在一九一一年出版了《科學管理的原則》(*Principle of Scientific Management*)一書。從此科學管理大行其道，不但使生產效率大幅提高，產品價格下降，而且工人的收入也增加了。如果不是泰勒，工作者可能還是馬克思口中受剝削的無產階級。

可惜的是，科學管理在提高效率上非常成功，工人的口袋也比以前飽滿，但是僵化的方法，緊密的控制，以及冰冷的關係，卻使工作者的笑容消失了，人類究竟為什麼要工作？工作的目標是什麼？工作的意義又何在呢？於是科學管理又接受了另一波的挑戰——直到目前為止，我們知道此種挑戰，仍然無休無止，如火如荼地進行者。本來成功的理論，並不能保證其未來也一定成功。這種現象不只是存在於管理學而已，即使做為管理學三大支柱之一的經濟學亦不可免。出身於經濟學的著名管理學家杜拉克(Peter Drucker)對此有精闢的說明：他認為經過幾年的演變之後，現行經濟學對複雜多變經濟現象的解釋，實在是捉襟見肘，窘態百出。

在歷史上，這種情況已經發生過兩次了。第一次是在一八七

〇年，當時的新古典學派，以邊際效用理論開創了現代的經濟學。第二次是在一九三〇年代，當經濟大蕭條震垮了新古典理論時，個體經濟學應運而生。然而，目前這些理論在面對現實時，都得落荒而逃。例如，理論上，貨幣可以完全控制「僕人」——個體經濟學中的個人與廠商，但事實是個人與廠商從未對「主人」——總體經濟學屈服過。

無獨有偶地，以前意氣風發、大受歡迎，築基於科學管理的美式管理學教育也受到了嚴厲的批判，這種批判，尤其在一位美國股市大亨宣稱：「貪婪不是罪惡」時，到達了頂點。美式管理學教育究竟出了什麼差錯？竟然培養出目光短淺、急功近利，只是向錢看，忽略了大社會存在的經理人？這些管理學的精英文不但對傳統美德嗤之以鼻，甚至無所不用其極，追求個人立即的好處，而將行為後果丟給社會來承擔。尤有進者，更導致了現代企業黑死病的流行：惡意兼併成風，大家都不過是企業的恩客而已，只想享受一夜風流。難怪柏克萊加大著名的科學家貝拉(Robert Bellah)不禁搖頭嘆息：利己損人的功利個人主義(utilitarian individualism)精神，把這個社會搞亂了。

看看美國，想想自己，我們貪婪之島的「美名」豈是輕易得來的？拳頭勝過舌頭的叢林社會也不是一天造成的。「只要我喜歡，有什麼不可以？」成為現代流行的市僧俚語。我們要問的是為什麼發生了如此異常的現象。美國畢竟還是一個成熟的社會，對這種現象的反省可說是劍及履及，說到做到的。典型對美式管理學教育的批判與反省，可以以史丹福大學教授李維特(Harold Leavitt)與馬基爾大學教授敏茲堡(Henry Mintzberg)為代表。他們兩人對美式管理學教育太著重數據分析與問題解決技巧頗不以為然。雖然這些技巧在管理活動上是必須的，但受限於分析資

料的狹隘性，容易流於科學的表象世界，而無法進入人文的觀念世界。而且凡事透過會議，物質的量化與分析，使得人與人之間的關係，在不知不覺間已被人與錢、人與物間的關係所取代；人的價值被錢與物的價值架空，而流落於最微不足道的物質附屬品。然而，我們不該忘懷的是通用汽車佛萊蒙(Flemont)廠的教訓：當初，佛萊蒙廠因為虧損過多，而遭到關廠的命運。日本豐田汽車接手後，竟然轉虧為盈，電視記者好奇地問美國員工轉敗為勝的密訣，員工只回答說：「日本人把我們當人看」。大哉斯言，這正是管理重要的基本原則之一：管理是與人有關的活動——管理的任務就是要讓人能夠彼此信任、互助合作；要發揮人的長處，避免人的短處。除此之外，管理必須均衡組織與社會，善盡社會公民的責任。因此，經營者應有大是大非的敏銳感覺，才不致因個人的一己之私，而戕害到社會。誠如李維特所主張的：「缺乏人文胸襟的管理人員，就像一位沒有美學概念的工程師一樣，雖然可以造出堅固實用的房屋，但卻不知不覺中破壞了美麗的都市景觀」。因為這些理由，管理者所應具備的「人本」色彩要比過去更加濃厚，需要的人文素養也要比以前來得殷切。總之，我們認為對管理而言，兼顧人文與科學是不可避免的一種趨勢，兩者不可偏廢。

有鑑於此，組織與管理學叢書的編輯將兼具科學面與人文面，我們編輯的原則是：廣泛地邀請對各領域學有專精的學者、對實務工作有深刻體驗的業者，或對傳播管理知識有興趣的作家撰寫或翻譯組織與管理的書籍。舉凡有關於管理新知的介紹、實務工作的心得、文化差異的探索、經典名著的翻譯、或是本土組織管理的洞見，均在羅列的範圍之內，期能兼顧理論與實務、技術與人員，以及神學與藝術。最後，要特別感謝各書譯著者的鼎

力襄助，由於他（她）們的貢獻與努力，充實了叢書的內容，亦加速了管理知識的傳播。同時，也要感謝桂冠圖書公司執事諸君的支持與工作人員的辛勞。

鄭伯壠 謹識

八十一年四月

序

我想，我會對人們如何控制其情感感到興趣，是從那次父母帶我參加美國外事工作（ U. S. Foreign Service ）開始。當時我只有十二歲，端著一碟花生穿梭在許多客人之間。我仰頭向上注視著他們的微笑：我發現外交式的微笑，從下往上觀看與直視時看起來是不同的。爾後，我更從父母處聽到他們對各種表情的詮釋，我學到了觀察在保加利亞大使緊張的微笑下，中國領事流轉的眼神中，以及法國經濟官員的握手背後，傳達著種種不僅僅是個人與個人之間的訊息，還有索非亞對華盛頓，北平對巴黎，及巴黎對華盛頓的訊息，這讓我不禁懷疑我所傳遞花生的這些對象是個人還是個演員？什麼時候人們掩飾起真性而開始偽裝？而一個人又是如何偽裝的？

當幾年後，我在柏克萊大學研究所念書時，我非常喜歡賴特米爾斯（ C. Wright Mills ）的文章，尤其是他在《白領》（ *White Collar* ）這本書中的一個章節，叫做「偉大的拍賣室」（ The Great Salesroom ）這一章，我可是一讀再讀，想要從中尋找出這永恒問題的答案。文中作者米爾斯提出，在一個人們嚴重自我疏離的境界中，以及資本主義系統普遍盛行中，當我們在銷售商品或服務顧客時，我們主要是在「銷售我們的人

格」。這雖已成為真理，但是卻有些遺漏。米爾斯似乎是假設人們為了推銷其人格，所以才必須先擁有它。然而僅僅有人格並不能使人們成為傑出的外交家；就像擁有健碩肌肉的人不一定能成為運動家一樣。米爾斯所遺漏的正是在銷售過程中所會出現的一種情緒勞動。此種因素在我認為是情感系統中尚未被發現的一個重要部份。換言之，此種系統包括個人對**情緒工作**（emotion work）的行為，**社會情感規則**（feeling rules），以及各種人與人之間在公眾及私下生活中的交互作用。我想，要了解外交家，就要去知道他們所使用的一般情緒語言。

我的這項探討使我認識了艾文·高夫曼（Erving Goffman），他給了我很大的幫助，因為他對人們如何嘗試控制其外表有著敏銳的判斷力。但是他仍然遺漏了某些東西：人們是如何偽裝或停止偽裝、甚至何時停止去感受的？這令我好奇地想去發掘：我們到底對那些事情會去偽裝我們的感受？所以我決定付諸行動深入探討這個想法——即：情感作用是自我訊息的報信者，它是一種媒介，能讓我們對所看到的和期望看到之物的差異，做立即的反應，並及時讓我們覺得應該怎麼做。正如我對附錄A中所提到的專家所做的解釋一般，我擴大所有情緒皆為一種「訊號功能」（signal function）的說法，而不僅僅只是佛洛依德所言的只是一種焦慮情懷。因為種種的情緒正是我們對所看到的新鮮事或所發生的事，所自然產生的神秘想像、恐懼、及期望的訊息。但是當我們私人情緒的管理在公眾中巧妙的出現，並轉變為一種工作上的工具時，此種訊息功能有時候也是一種損傷。

這些觀念在當時正不停地發展演變著，我試著經由空服員、收帳員、女性或男性工作者每天的工作中來觀察他們。我聽得愈多，我愈是了解一個工作者如何壓抑其情緒來保留自我，以及他

們如何限制情緒的發展而使得表面上能顯示出「正確」的情緒，但是，他們卻也深深地爲其覺得「錯誤」的感覺而苦。這使我也漸漸地了解到，一個商業系統愈是深深地侵蝕到私人情感的**禮品交換**（ gift exchange ）中，更多的接受者及給予者便爲了接受不是非個人化的工作，而做了許多額外的工作。我想所有的這些，可以幫助我來解釋現今在我周圍所看到的微笑。

A.R.H

致 謝

誠摯的感謝所有曾經給予幫助的人：感謝傑佛瑞及茱蒂·克萊恩的鼓舞及在起草時給予的忠告；感謝泰德·吉特林和我一起執行及策畫我的構想；感謝安妮·馬琴的支持及不厭其煩地一行一行地校稿；感謝安·史威得勒這些年來所給予的個人友誼和充滿智力的生活歡愉；感謝麥克·羅金這些年來即使在擦拭潑灑出來的檸檬水或是在動物園中替小孩綁鞋帶時都不忘記探索我的想法，並指出我處理不週的地方。感謝尼爾·史美舍這位曾經是我的老師，卻成為我終生的朋友，他為我早期的構圖擬了 24 頁的評註，給了我極大的幫助。感謝魯斯提·賽門清晰中肯的意見，及梅塔·斯潘塞對這些想法的承許及她所扮演惡魔角色的技術。並且感謝喬安·科斯特洛和傑斯洛·蓋恩在早期研究的協助及史帝夫·赫茲勒和雷查爾·伏爾伯格之後的協助。而我所有仔細的打字工作，要感謝派特·法布里歐，弗朗西斯科·麥地那，和山米·李。

我的哥哥保羅·羅素曾經以某些方式教我許多有關情緒的事。我珍惜他的仁慈以及與他深審智慧的會談。令我總是感到驚奇的是，兩個來自同一個家庭且對情緒有極大興趣的人，能有這麼多不同的想法與事情可談論。然而我卻是從他的想法中學到了

許許多多，這些想法有些可以在附錄所列他的文章中找到。我還要感謝亞倫·西克洛和莉莉恩·魯賓在我認為我的著眼點是正確而事實上不近然時，會催促我重新去評定它。而我該如何來感謝吉因·泰克呢？他的編輯能力真是太棒了。我唯一感到遺憾的是我們必須把他所提出的資料從附錄中刪除，而標上「它們並不合適」。

我非常感激那些與我分享他們的時間、經驗、他們的聚會、甚至他們的家的許多空服員及收帳員們。我要感謝達美航空公司當局，允許我以我篤信的信仰進入他們的世界中。我要特別感謝達美空中小姐訓練中心的主任瑪麗·魯斯·雷夫，她可能會不同意我書上寫的許多事情，但我是以尊重她及所有她訓練的人員的角度來寫這本書的。我還要特別感謝貝斯提·格雷厄姆在深夜中為我打字，以及她所為我打開的人際網，而這三箱筆記及備忘錄仍舊為我的櫥子增添光彩。

我虧欠最多的便是我的丈夫亞當，他曾經躲在航空公司售票處後，幫我注意航空公司對他們的代理商公布了何種資訊。尤其，他總是永無止境地傾聽，而且幫我潤飾每一篇草稿，在他所有的評註中，我最喜歡的是他在我早期的一篇草稿中對我的「掩蓋明顯的曖昧語意」句旁空白處畫了一幅畫。他畫了一個鬼（代表語意曖昧不清）在一個小山丘上（代表明顯的事物），一個小物體穿過這個在山丘上的鬼，並標註著「明顯的」。當然，現在這個句子已刪掉了，但這幅畫的影像、愛與歡笑仍與我同在。我十一歲的兒子大衛也讀了我大部份的原稿，並且添加了一些笨拙的句子在評註旁。他寫道：「抱歉，媽，我不說火星話！」我愛他們！也非常感謝他們兩個。最後，感謝加布里埃爾，相信下次他還會幫我的忙。

譯 序

在個人的私人生活或公眾生活中，情感系統佔著極重要的一環，它傳達著我們內心對外在環境的反應，蒐集我們所看到及期望看到的，而及時讓我們覺得應該如何做。

在日常生活中，我們常常會故意或不自覺地利用情感外在的表現將自己偽裝起來，以符合周遭環境加諸於我們身上的期望。有時這只是表面上的偽裝，但有時卻是發自內心，一種連自我也相信的偽裝，以期能保護自我。然而，當此種情感的管理被運用於商業行為，而成為一種情緒勞動時，人們所付出的代價已不再是那麼單純，有時可說是對自我的一種傷害，本文作者即以空服員與收帳員作為例子，提供我們一個更廣闊的視野，讓我們能了解隱藏在這些偽裝的情感及管理的心之下所產生的無形代價，對人們所產生的影響。

徐瑞珠

一九九二年四月

目 錄

組織與管理學叢書序

序

致謝

譯序

第一部 私人生活

第一章	探索管理的心	3
	情緒系統的私人及公眾面	9
	來源及方法	12
	私人及商業感情的應用	17
第二章	情感為萬事之線索	29
	情感對預防性策略是可接受的	32
	情感為萬事之索	34
第三章	管理情感	45
	表面偽裝	47
	深深地偽裝	49
	每天的深深偽裝	54

	制度化情感管理	61
	面對情感的有效方式	67
第四章	情感規則	73
	不適當的情感	80
	誤解的關係與不當的情感	86
第五章	帶感情地付予尊敬——禮儀交換	103
	由心裏鞠躬的方法	107

第二部 公眾生活

第六章	情感的管理——從個人到商業使用	117
	需求偽裝的背面	119
	偽裝供給的背面：選擇	124
	集體的情緒勞動	144
	供給的背後：監督	145
	接受轉變	148
	轉變的失敗	151
	回應矛盾	156
	情緒勞動與重新定義的自我	162
第七章	在腳趾與腳跟之間——工作與情緒勞動	169
	收帳員	170
	工作與情緒勞動	180
	給我們的客戶	182
	社會階層與情緒勞動	187
	家庭：情感轉換的訓練處	190
第八章	性別、地位與情感	199