

中興經營管理叢書

# 人性與管理

—改善人際關係與組織績效的策略—

William G. Dyer原著

陳 照 明 譯

中興管理顧問公司 發行

中興經營管理叢書

# 人性與管理

——改善人際關係與  
組織績效的策略——

## Insight to Impact

— Strategies for Interpersonal  
and Organizational Change

William G. Dyer原著

陳 照 明 譯

中興管理顧問公司 發行

原著者簡介 William G Dyer

美國哈佛大學管理學教授

譯者簡介 陳照明

國立交通大學管理科學研究所教授

版權所有  
翻印必究

中華民國六十九年二月 初版

中華民國七十二年一月 三版

中興經營管理叢書

# 人性與管理

高級精裝本實價新台幣二百二十元

William G Dyer 原著

陳 照 明 譯

發行者：中興管理顧問公司

地址：台北市民生東路六十六號 新力大樓五樓

電話：五六一六三五六・五六一六三五七

郵政劃撥儲金戶第 100952 號

印製者：新格裝訂有限公司

地址：台北市社子街三十三號

電話：八一二〇二八三・八一二〇二八七

行政院新聞局出版事業登記局版台業字 0040 號

中興經營管理叢書

## 出版宗旨

在這個多元衝擊、競爭激烈、充滿希望也  
遍佈機會的環境中，管理的良窳對企業成  
敗常有決定性的影響。本叢書的出版，希  
望能為國內管理知識的普及與企業經營的  
現代化獻盡一份心力，也深願能帶給讀者  
更佳的智慧、判斷與信心。

中興管理顧問公司 敬 啓

臺北市民生東路六十六號五樓

電 話：561-6356・561-6357

郵政劃撥帳號第100952號

# 譯 序

本書原作者戴爾博士（William C. Dyer）積二十多年行為管理的實務經驗，寫下了這本上乘之作。舉凡從事人力運用、人際關係之改善和組織之革新有關的人，如經理人、管理顧問、組織發展專家、人事專家、社會工作者和教育界、宗教界、法律界的工作者，本書都是不可不讀的力作。

本書共分二十四章，前八章旨在協助讀者在幫助別人解決人際關係的難題上設計良好的策略，讀者如切盼在生活情境上有所改善亦將獲益不少。任何人都可以藉著這裡所介紹的觀點與方法而在人際關係的改善方面擬訂正確的策略。

第九章到十五章介紹組織革新所宜遵循的規則和實施的方案。作者認為：許多人在觀點、態度和行為上的實質改變，其效果之所以短暫和不彰，主要乃是他所隸屬的系統、團體或組織對於他的新觀點新態度和新行為的缺少支持，所以組織對於革新的大力支持乃是形成真正的革新所不可或缺的。

十六章到二十章論及利於和不利於探行變革的一些組織所共有的情況。

二十一章到二十四章介紹目前在組織革新方面所採用的比較重要的一些技巧。

本書統合了近代行為管理大師們的重要觀點〔如李可特（Likert）、馬葛瑞哥（McGregor）、馬士洛（Maslow）、羅吉爾斯（Rogers）、吉布（Gibb）等〕並介紹了闡揚和實踐其精神的方法。

本書曾做為國立交通大學管理科學研究所「人群關係」課程教材的一部份。承研究生魏宗參、劉巨烘、周秋生、呂紹萍、蘇聰敏、黃義璋、盧國永、林茂昌等人試譯初稿，由於付梓匆忙，疏漏之處，諒必難免，懇請讀者不吝指正。

陳照明 謹識

六十九年元月十日

於國立交通大學管理科學研究所

## 目 錄

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 1. 人際關係的能力.....      | 1   |
| 2. 回饋的形式.....        | 9   |
| 3. 誘發回饋.....         | 19  |
| 4. 接 受.....          | 27  |
| 5. 相互依賴.....         | 33  |
| 6. 激 勵.....          | 41  |
| 7. 私下的關懷.....        | 55  |
| 8. 適 應.....          | 61  |
| 9. 有計劃的改變.....       | 71  |
| 10. 團體行爲.....        | 79  |
| 11. 系統診斷.....        | 89  |
| 12. 團隊發展的診斷.....     | 105 |
| 13. 失衡、激勵和改變的規劃..... | 115 |
| 14. 組織內的創造力.....     | 125 |
| 15. 開放系統規劃.....      | 139 |
| 16. 操縱策略.....        | 147 |
| 17. 衝 突.....         | 155 |
| 18. 文化障礙.....        | 163 |
| 19. 錯誤的決策.....       | 171 |
| 20. 訓 練.....         | 181 |
| 21. 顧 問.....         | 189 |
| 22. 協 助.....         | 201 |
| 23. 群體訓練者.....       | 211 |
| 24. 家庭諮商.....        | 223 |

# 1 人際關係的能力

當一個人要表現一種行為或與別人產生互動以達成某種目的或目標時，便開始了人際間的行為。例如經理召進某員工，要他說明報告或要他接受指示、或指導、刺激、鼓勵、或支持該員工。互動的目標乃是為了達成人們的某種企圖（Intention）或意願。

## 企圖與衝擊

“企圖”或“意願”是我們開始一項互動時，希望與別人達成的結果或目標。若甲對乙有某種“企圖”，他必須採取某些行動做為達成目標的第一步。希望對乙能產生某種與他的意願相一致的“衝擊”或改變。

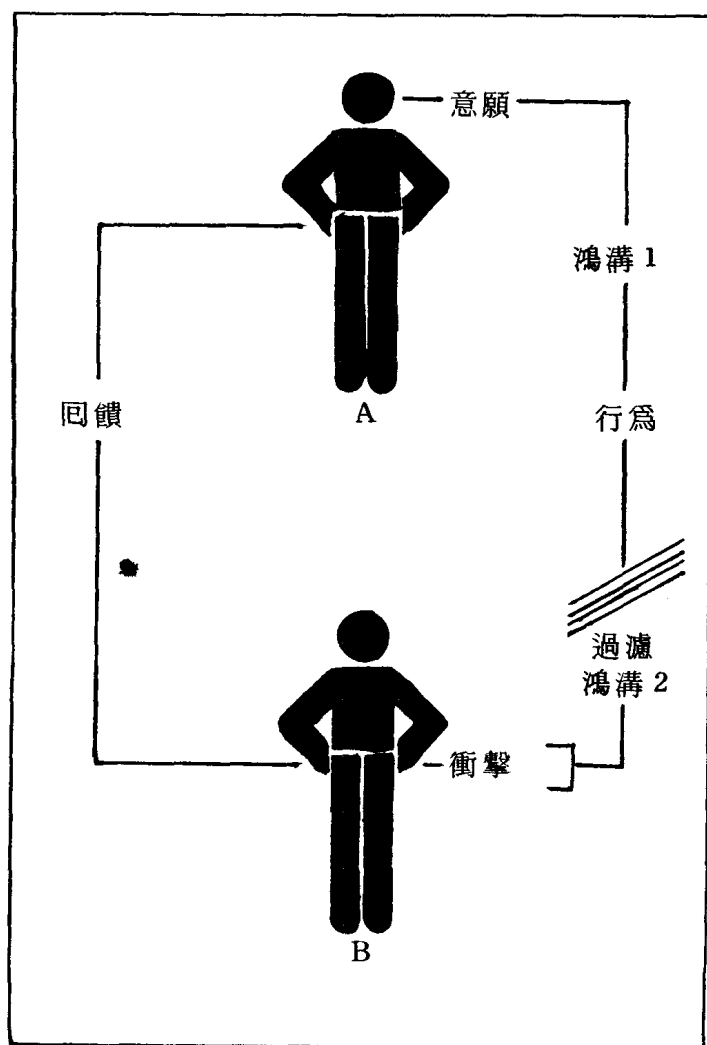
## 行為的差距（Behavioral Gap）

“衝擊”（impact）是一個人的“行為”（behavior）實際產生的效果。在考慮“意願”與“衝擊”是否一致時要注意兩個主要的差距。（見圖）。甲必須將他的“意願”轉成“行為”，對人們來說，這或多或少有著困難。表現出來的“行為”可能祇是非常錯誤地表達了個人的意願。若你要和某位經理的屬下談談，你可能發現他們對這位老闆敵視、抗拒、護衛自己。再與老闆談談後，也許你會發現老闆對員工會有這種想法也甚感煩惱，因為他決沒有想到員工會有這種反應。

有時人的潛意識意願表達得非常好，這種表達是我們實際所希望達成的結果或衝擊，但因為它們常常不為社會或個人所接受或所想要的，我們常將它們隱藏了起來。例如，一個經理內心可

能並不信任他的部屬，而他的“行爲”却精確地將他的不信任表達了出來。但在意識層，他會說他並不願把他的不信任表現出來。獲取回饋的一個重要理由便是：幫助接受者忠實的檢查他的各種意願：包括意識的或潛意識的。

## 人際行爲之流程



## 過濾系統( Filter System )

在意圖與衝擊之間的失真也可能由乙所造成。甲的行為可能非常清楚的表達了他的意圖，但是乙的過濾系統或知覺網使得乙所知覺到的與甲所意圖的大不相同，最後的衝擊就不會是甲所要的了。也許乙可能有一個很強的反權力的過濾器，這使他憎恨上司做的一切事情。他將上司的善意“試圖去澄清或鼓勵”曲解為“剝奪及控制”。我們每一個人都有許多過濾器，有些我們自己可以意識到，有些則否。我們的過濾器是由個人的偏見、價值觀、經驗和情感所構成的。

這種不被預期的“衝擊”，不論是由第一或第二種差距所造成，對甲而言都是一樣的：甲並沒有達到他所期望的結果。

## 改變的能力

任何人要影響別人，使別人改進績效或改變行為時，他必須考慮他所加在別人身上的究竟是那一種衝擊？不論他是個經理或是革新者，我們可以以他使別人達成改變的程度來衡量他的能力。

一個能力很差的人常會發現他對別人造成的衝擊往往不是他所要的。他發現由於某些原因，使他經常面對著許多不是他所要的、不是他所期望的結果。當他希望人們是開放的、富於創新的、合作的、充滿幹勁的時候，他却往往發現人們是抗拒的、依賴的、冷淡的、敵對的、恐懼的。這種結果的造成必定是“意圖”與“衝擊”之間有了某些問題存在，必須加以修正或調整。

## 人際風格與人際策略

### 風格( Style )

風格是一種潛意識的、習慣性的、前後一致的行為；風格描

繪了一個人的行為表現。某個人的風格可能是進取的獨裁；另一個人可能是仁慈的獨裁；而另一人又可能是保守內向的或沈思瞑想的。

費德勒（Fiedler）描述領導風格為“每一個人基本的需要結構，此一結構在各種不同的領導情況下激發著他的行為”。因此，領導風格乃是在不同情況下，個人所追求的目標或所要滿足的各種需要的一種一致性的行為。

風格是一個人的行為中頗為固定的特徵，通常是不易改變的。例如將一個攸閒、懶散的人改變成進取或支配型的人是不太可能也不恰當的事。由研究資料可知：在某些情況下，某種風格的人比別種風格的人，更容易成功。此資料也顯示：最理想的情況是：某種適當的風格配合著某種適當的情況。一個人的風格能和情況的需要相互配合將是我們所要追求的。

## 策 略 ( Strategy )

一個人的風格可能非常一致而不易被改變，但是一個人的策略或行動的計劃却可以做顯著的改變。如果我們希望別人改善他們的績效，我們可以規劃一個參與的策略：使人們參與改善的活動；或者想出一個威脅性的策略：用懲罰或不給報酬來要脅他們做改善。具不同風格的人也可能採用同樣的策略；一個沈靜的人可能和喧吵侵略性的人都用威脅的策略。風格與策略之間存在著某些關連；一個具有獨裁風格的經理可能很難得採用參與的策略。

將意圖轉成策略以達成期望的衝擊的一項主要障礙是：缺乏“行為”所造成的結果的回饋（Feedback）。部屬常常將他們對管理者的行為的真正反應隱藏起來，假裝支持管理者的決策或行動，但實際上他們並不贊成甚或反抗。一個人擁有愈多的權力、愈高的地位和愈大的影響力，則部屬愈害怕將他們的真正反應回饋給他。獲取回饋的方法將在後面幾章加以討論。

## 未見諸行動的意圖

很顯然地，除非我們採取行動，否則決不能達成我們所期望的“衝擊”。有些人由於缺乏技術或經驗，或由於他們忽略了策略的運用，以至於他們的行為不能將意圖適當地表達出來；有些人不敢採取行動，只是抱著自己的意圖默默地坐在那裏光希望能完成什麼事？或空想自己能完成什麼？而不見諸行動，結果什麼也沒達成。其實，按兵不動也是一個策略、也是應對情勢的一種方法，而且它也會對別人產生“衝擊”。這種“衝擊”也可能並不是你所要的。管理者如果想要繼續做一個有效的管理者或革新者，在特殊情況下你就必須規劃出一套適當的策略來達成所要的“衝擊”。

## 發展有效的策略的方法

不可能每一個人都是絕頂聰明、敏感、技術高超，隨時知道採取那些正確的行動，有效地達成他所要的衝擊或結果。但我們却可以理出一套策略來幫助我們擬訂進一步的策略以達成所要的結果。下面是一些綱要，能幫助管理者或革新者訂出一套有效的人際策略：

### 表明意圖( Declare Intentions )

不直接地將意圖付諸實踐的話，管理者可將他所要影響的人們請來，向他們表明自己所希望達成的是什麼？經過這個討論後，他們將對他的意圖有一個清楚的了解而不是經由他的行為來“猜”他的意圖。如果部屬以前沒有討論意圖的經驗，他們的過濾系統可能以懷疑的眼光來看這個行動，以為這是個花招或詭計。此時領導者必須非常坦誠而清楚地表明自己的意圖，然後採取下一步驟。

## **對行動做建議( Make Suggestions for Action )**

徵求部屬對於如何達成目標的意見、建議及看法。假如一個管理者的企圖是激勵他的部屬以提高生產力，他可以召集部屬，誠懇地表明自己的意圖、期望的是什麼？以及為什麼有這些期望？在這個過程中，他可能發現部屬對情勢的看法與自己的看法大異其趣。這個發現可能迫使他修改自己的意圖。但是假設部屬已經接受了他的意圖，他們便會對增加他們的生產力所必需的重要的激勵提出種種建議。

## **研訂行動計畫( Develop an Action Plan )**

從這些建議中可以訂出行動的計畫。這個計畫是由上司與部屬合力完成的，是為大家所了解且易於接受的。

一個有能力的人能表達清楚的企圖、採用適當的策略、恰當的風格，差異很大的過濾器中與別人有效地交流。他能從衝擊中得到回饋，訂出更好的策略來處理他所希望達成的結果。“能力”就是指一個人能一貫地將他的意圖轉變成預期的“衝擊”。

## 2. 回饋的形式



## 2 回饋的形式

“回饋”是一種分享資料的程序，在此過程中一個人從別人那兒接收有關他自己行為表現（behavioral performance）的情報。回饋有兩個部分：(1)對當事人行為的本質發出“資料”，一般是描述旁觀者所看到或體驗到的行為；(2)與當事人分享旁觀者對其行為的感受或反應的“情報”。近來，學者對回饋的過程做嚴謹的探討，看看那一種回饋可以得到最有利的人際成果。以下便是我們經常會經驗到的回饋。

### 回饋的種類

#### 客觀的、描述的( objective-descriptive )

客觀的回饋是一個人儘可能清楚而客觀地描述另一個人的行為的過程。這種回饋只包括前面定義的第一部分，這種回饋並不能使人知道他的行為對別人的影響，但他可以知道他的行為在別人眼中所看到的是什麼樣子。下面便是這種回饋的一些例子：

“在過去的一小時中你只說了三次話。”

“當你說話時，你只看著老闆，從沒有看過別人。”

“當你說話時，你從不看著和你談話的人。”

“你試了四次要加入他們的會談，都沒有成功，以後你就不再試了。”

這種回饋有如一面鏡子，讓人們知道他的行為是什麼樣子？人們常常不經意自己的行為，而這種回饋的目的便是幫助我們清楚地看到自己的行為。

一個細心的觀察者經過這種回饋的程序能夠幫助另一人更仔

細的檢查他的行為。一個觀察者可能告訴管理者或領導者說：在上一次會議中張先生舉了三次手，領導者都沒有注意到。或者他可能指出該領導者打斷了兩個人的發言；拒絕另三個人提出意見；用自己的話改述了別人的提議；在別人還要繼續討論時他却強迫大家開始投票。這種描述對於接收“資料”的人而言，雖然他並沒有得到別人對他的表現的感覺的“情報”，仍然是很有幫助的。觀察者可能告訴他一些後果性的資料；如：“由於你不注意張先生，於是他拿起一篇文章，一直到會議結束他都在讀那篇文章，他再也不提意見了”

## 假想的、猜想的(assumed or guessed)

假想的回饋是經由第二個團體的觀察者來假想或猜想某人的行為所造成的衝擊是什麼。下面便是這種回饋的一些例子：

“我想你傷了曉菁的心。你罵她後，我看見她哭了”

“由於你主持會議的方法，我想人們對你一定有很多的敵視及憎恨。”

“如果我是張三，你用對待他的方式來對我，我一定非常生氣。”

由於人們可能無法偵測到別人對他的行為的感覺，接收這種回饋的人可以從此種回饋得到很大的幫助。這種回饋也可能是無效的，因為它只是猜想別人的感覺或想法。一個敏感的，有洞察力的觀察者可能很恰當的看出別人的感覺，但是與直接從“行為的對象”處得到的資料有所不同。雖然直接回饋可以處理一些在第二個團體的猜想的回饋中所不能處理的差異，但這種猜想的衝擊可以提供接收回饋的人一些線索，以便於決定未來如何表現他的行為或提供他一些方法去找出對別人真正的衝擊。

## 第二個團體(second party)

有時一個人可能從不是直接接收他的行為的另一人那兒得到有關他的行為對別人的衝擊的回饋。這是經由第二個團體來報告

他們從某人處得來的資料。例如：

“李四告訴我說他怕來你的辦公室，因為你常使他有如坐針氈的感覺。”

“我曾和一些談過，他們告訴我說你在幕僚會議中愛出風頭的行爲使他覺得很不舒服。”

第二個團體的資料即使能被確實地傳達，也還是有一些內在的困難。首先，另一人所體驗到的感覺可能不會確實地被傳給第二團體。第二，由於是經過了第二團體，我們便無法直接和那人交流以解決彼此間的問題。第三，由於保密的關係，第二團體在傳達資料時措辭將很困難。雖然那人不會直接的說不要說出來，但第二團體却不知道他是否有權告訴別人是誰提供資料給他的。因此，一個人經由第二團體得到回饋時，他不知道自己是否可以直接對那人做答覆。

## 直接描述 ( direct description )

曾寫過有關回饋這題目的文章的大多數人都認為直接描述是最有用的一種回饋形式。這種回饋首先描述一個人的行爲，然後描述另一人對於那個行爲的反應。例如：

“剛才你對我叫罵時，使我非常的敵視和憎恨你。”

“當你支持我的行動時，我非常感激你。”

這種回饋的優點是可以使接收回饋的人對自己的行爲看到一個清楚的形像，並且知道自己的行爲對別人造成了什麼衝擊或效果。這使我們有機會直接交流並得出解決困難的方案。直接回饋必須伴隨著下列條件，如：互相信任及關心的氣候，改善相互間關係的欲望，有處理問題的時間，及互相都認為這種回饋是適當而且是必要的。

有時候我們得到的回饋只是整個直接描述回饋的一部分。例如：

“你令我覺得侷促不安。”

“你令我覺得自卑和愚笨。”