

新管理心理學

MANAGERIAL

PSYCHOLOGY

DR. HARROLD J. LEAVITT

原著 劉君業編譯



原序（第三版）

一九六四年本書再版以來，時代改變了，管理知識也改變了。

本書第三版希望能夠反映上述兩種變化。因此作者根據管理的觀點增加了一些新的概念與發現，也刪除了一些無效或無用的概念。

作者還增加一些與世界潮流有關的內容，雖然這些內容並不新穎，甚至缺乏充分的證據。作者認為雖然我們對某些行為認識淺薄，但是就管理的觀點而言，却有必要重視這些問題。

茲將本書第三版變動的內容摘錄於下：

第一篇討論個人心理歷程，有關動機、知覺……的討論大多維持原貌，只是特別強調成長動機（growth motivation）的重要性，以彌補過去強調缺陷動機（deficiency motivation）之不足。第一篇最大的變動是增加了兩章有關認知歷程的討論，其中一章討論認知型態，另外一章討論態度與價值。近年來有關「認知型態」和「態度與價值」的研究頗多，而且這兩方面的研究與組織決策的關係也愈來愈密切。第一篇還增加了「衡鑑中心」的討論，衡鑑中心自一九六四年以來已經被大量地採用。

第二篇討論人際之間的影响力，本篇增加了一章篇幅，討論以「脅迫手段」影響別

人的歷程，本書再版時遺漏了這方面的討論確屬不智，雖然我們對「脅迫手段」所知仍然有限，但是討論這方面的問題有其時代的意義。第二篇其它各章也略有增減，增加最多的是最後一章有關「金錢」的討論。

第三篇討論團體歷程，內容雖然增加了一些，但是篇幅仍然有限，增加的篇幅主要是討論訓練敏感性團體以及領導歷程。第三篇其它內容也略有增減，但是沒有大的改變。

第四篇討論大機構的管理問題，由於時代潮流的需要以及個人的興趣，作者增加了一章篇幅，討論機構與環境之間的關係，或許這就是七十年代管理上的主要問題，其它各章都增加了一些最新的資料，但是本篇的主要內容仍維持不變。

本書承蒙史坦福企業研究所諸同僚提供寶貴的意見與指正，在此特申謝忱。

各界對本書的抬愛及幫助也不少，例如企業界、工業界，政府機構，各大學，甚至美國國內外的其它機構，提供了許多實例及建議，在此一并致謝。

還要謝謝一些有關的學者給予我間接無形而有創意的幫助。

最後要向波斯迪克太太任勞任怨的工作致謝。當然內人能够按時將本書手稿整理出來功不可沒，最後要提的是影響我們夫婦最大的人，也就是我們新添的寶貝兒子——羅斯·巧克力先生。

李維特·哈洛德

Harold J. Leavitt 1975

譯者序

譯者序

行爲科學介入管理學領域早已是不爭的事實，而且有愈來愈重要的趨勢。行爲科學中對管理觀念衝擊最大的莫過於心理學。市面上有關管理的書多如汗牛充棟，但是真正從心理學觀點談管理的書則尙厥如，不可不謂一大缺憾。

本書作者李維特博士 (Dr. Harold J. Leavitt)，目前任教於史坦福大學，是研究管理心理學的權威。李維特以深入淺出的筆法，嚴謹的架構，從個人心理的歷程，談到兩個人之間的關係，以至於小團體的動力歷程，大機構的管理問題；不僅生動引人，且層次分明，循序漸進，讀來毫不費力。是一本相當實用的書。

目錄

原序

譯者序

1

管理的基本單位

如何處理個人的問題？

- 1 人的共同性：一些基本概念
- 2 人的差異性：個性的成長
- 3 知覺：對世界的看法
- 4 挫折：追求目標歷程中的阻礙
- 5 心理衝突：內在的阻礙
- 6 學習、思維、解決問題：人的理性部分
- 7 思維與解決問題的型態
- 8 態度與價值

92 82 63 47 37 25 12 3

2

權威與影響

如何處理兩個人的問題？

- 9 對人的衡鑑：一種人格理論的應用
- 10 兩個人之間的關係
- 11 人際溝通
- 12 影響行為的歷程
- 13 權威：影響行為的模式之一
- 14 脅迫：影響行為的模式之二
- 15 操縱：影響行為的模式之三
- 16 合作：影響行為的模式之四

185 178 170 155 144 132 125

102

17 金錢：影響行爲的一種誘因

3

小團體的效率與影響歷程

如何處理三到二十個人的問題？

18 團體中的溝通網

19 團體溝通的內容

20 團體溝通的問題

21 獨立與從衆

22 團體之間的衝突與競爭

23 如何訓練管理人員

284 272 260 245 233 221

200

4

大團體的組織設計

如何處理千百人的問題？

24 變幻無常的組織：牽一髮而動全身

25 結構、人員、科技：

組織理論重大的突破與起源

26 組織決策：目標、問題、工作

27 組織與個人：系統中的人員部分

28 組織結構：組織設計的起源

29 科技與組織：組織的美麗新世界

30 組織及其環境：回顧與前瞻

373 361 354 337 324 309 301

1 管理的基本單位： 如何處理個人的問題？

本篇主要是討論與管理關係最密切的行為觀念。「有意」將人管理好，先決條件是了解人以及人的行為。「有意」兩個字意義重大，有些企業家憑著直覺就能做好管理工作，一般人沒有這種天賦，必須深入了解自己以及人際關係才能解決工作中所面臨的管理問題。

雖然本書的目的在討論管理問題，但是第一篇討論的焦點則在個人的心理歷程。第一篇先討論個人心理歷程有三個主要原因：第一，了解人的一般特性，才能够了解各種機構員工的特性。第二，管理人員面對員工與父母面對初生的嬰兒不同，員工過去都有相當的工作經驗，如果不了解人的基本特性，就無法了解員工過去經驗對他的影響。第三，管理人員必須了解自己才能真正管好別人。

這一篇內容安排的順序是這樣的：首先討論人具有的共同特性。討論個別差異，個別差異表現的方式，以及人格差異如何影響人對世界的看法與待人處世之道。然後以兩章的篇幅討論人解決壓力的問題，其中一章討論衝突對行為的影響，一章討論挫折對行為的影響。然後再以兩章篇幅討論管理人員每天要面臨的「解決問題的歷程」。還有一章討論思維與感情交會的「態度與價值」的問題。最後一章比較長，討論比較實際的問題：如何衡鑑人。

本篇的目的的一方面要簡化讀者對人的看法，另一方面要提醒讀者不要把人看得太簡單。上述說法並不矛盾，因為將已有的相關概念系統化，就能簡化對人的看法。進一步指出人各種特性的交互影響使每個人表現不同的行為，因此我們不能天真地用簡單的概念來論斷一個人。

1 人的共同性：一些基本概念

管理人員作決策的時候，通常要綜合一些事實或理論作爲其基礎，這些事實或理論都是管理人員解釋一些所見到的事情而導出的信念。管理人員所作的大部分決策都有其特殊的信念。例如，在決定是否出售貨物的時候，要考慮該貨物供求量的關係。同時，他們往往要利用高水準的專技理論來解決工程上和製造上的問題。

管理人員也有關於處理人的問題的理論。但是要將人的問題理論化並不容易，這方面的理論多半是內隱的或是潛意識的。管理人員所持的人類行爲的理論，遠較其經濟理論或工程理論紛歧，因此，這些理論只是個人的獨到之見，或個人的私有財產。下面將舉一些相對的例子，說明一般管理人員對人所持的理論性看法。當然，其中每一項主張都反映了某些對人性的基本假設：

人天生有惰性；或人要找尋機會證明他的能力。

要特別當心那些容易發怒的人；或要特別當心那些從不發怒的人。

一個好的推銷員在推銷貨物之前先要出賣自己；或好的東西本身就具有推銷的能

力。

人總是貪心不足，得寸進尺；或善有善報。

這類例子不勝枚舉，其中每一句話都是有關人性的假設，或是由人性假設推衍出來的看法。而且每一句話都是相當平實、明白的概判（generalization），就好像我們說，「空氣比水輕」一樣真實。

這類概判許多是彼此互相矛盾的，這個事實指出，這些概判並非全部正確，因此很難證明孰對孰錯，或將之統合一致。本章的目的並非證明那些說法是對的，那些說法是錯的，而是要提供一組內部一致的概判，這組概判不論其基對礎或不對，應該可以用來預測人的行為。

每個人對人性多少都有一些概判，這些概判非常重要，因為它決定什麼是「實用的」，什麼是「理論的」，管理人員都是相當精明而講求實際的，初出茅廬的管理人員則會誤將一些特殊的想法看作具體的想法。上面所舉的例子，都是極端理論性的看法。可能這些例子所實際表達的理論很貧乏，但是卻指出，我們需要理論性的概判作為實用的基礎。管理人員處理人的問題的時候，需要以心理學理論為基礎，這個道理就好像工程師處理機器問題的時候，需要電學理論和機械理論的基礎一樣，沒有理論基礎，機器壞了，工程師將無法判斷什麼地方出了毛病，也無法預先估計變更設計可能導致的後果。同理，沒有心理學的理論作基礎，管理人員既無法了解人的困擾所造成的危機，也無法預期改變組織或人事政策可能產生的後果。

大多數讀者對本書前面數章的理論要點，並不陌生。一般人已經接受了這些概念，但是却很少加以利用，好的理論應該有助於預測，有時候一個好的理論未必就是正確的理論。沒有人知道此處所討論的理論是否正確。這些理論是否有用，端賴讀者自己決定。

關於人的三個基本假設

假定我們提出這樣一個問題：「人類行為有些什麼基本的、共同的性質？」又假定我們問的對象包括大學生、工會會員、高級和中級的管理人員、領班、推銷員、護士、家庭主婦。所得到的答案可能包括：

人是環境的產物。

人需要安全感。

民以食爲天。

人有惰性。

人是自私的。

人只做那些他們必須做的事。

人受習慣的支配。

人是遺傳的產物。

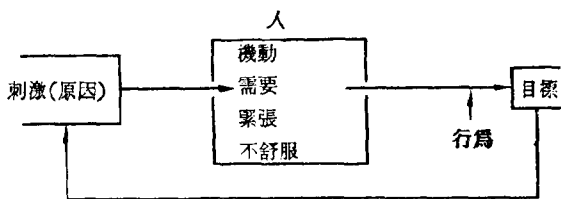
就像前面舉過的例子一樣，這些答案中有彼此矛盾的，但是從另外一個角度來看，

並無矛盾之處。如果將這些答案組織起來，就會得到一些概判，與近代心理學家所提出的概判不謀而合。其中包括了三個主要的概念：

第一個概念是人的行為有原因（causality）好像外力作用於物體使之運動的物理現象一樣。這個概念指出，環境和遺傳因素會影響行為，也相信外在因素會影響人的內在。

第二個概念是人的行為有動機（motivation），人的行為背後有推力、需求或者驅力。

第三個概念是人的行為不僅有原因，還有目標（directness）。換言之，人的行為受目標指引，人是有所為而為的。



圖一、行為的基本模式

上述三個概念是將人類行為的概念系統化的開端。由於這三個概念，人的行為可以視為由原因而動機到指向目標歷程的一部分。上述三個概念也可以視為一個封閉的循環圈（見圖一）。人的行為達到了目的，行為的原因就會消失，行為的原因消失，行為的動機也跟著消失，行為的動機消失，行為也就終止。例如，一個飢腸轆轆的人，會有「饑餓的感覺」，饑餓的感覺會刺激他去尋找食物；一旦找到食物，填飽了肚子，就不再有了「饑餓的感覺」，沒有饑餓的感覺，就

會終止尋找食物的行爲。

這個封閉循環圈的觀念有一個很大的危機。許多「心理目標」和「生理目標」並不相同，既不像生理目標那般數目有限，也不像生理目標那麼特殊化。人攝取了定量的食物後，饑餓的感覺就會暫時終止。然而一個有希望的人，却不一定會感到滿足。名望和其它的心理目標似乎都是瞬息萬變而沒有止境的；人的心理目標永遠沒有辦法得到滿足，因此行爲的原因和動機也不會消失。

如果我們接受上述三個假設，並視之爲一種普遍性的假設，將有很大的好處。行爲有原因、動機與目標的假設，可以同樣地適用於各種人、各種年齡、各種文化以及各個時代。接受這些假設，會促使人進一步觀察別人的行爲，尋找其行爲的動機，以及動機背後的原因。

對於這三個假設尚有許多不同的觀點，但是其基本假設則是不變的。例如，你可以說行爲是要消除緊張，那麼，緊張就等於是前述的動機，行爲的目標，就是要消除因爲緊張而必須要做的行爲。所謂「動機」、「需要」、「驅力」和「緊張」、「不舒服」、「不平衡」等字眼大致來講可以視爲同義字。因此，行爲可以視爲追尋目標、調節緊張的原因、及消除緊張的歷程。

將動機視爲人內在的緊張或不舒服，還有一種好處。此種觀點強調人內在的推力，而非外在的拉力。例如，管理人員往往會碰到下屬有這樣的困擾，他們「不知道自己需要什麼」。這些人覺得惴惴不安，却說不出個所以然。大多數人經常會有這樣的體驗，

感受到內心緊張的壓力，却無法找出具體的目標來消除這種緊張。於是一個工作接著一個工作，一個上司接著一個上司，一個想法接著一個想法，盲目的尋找目標，運氣好的話，或者可以找到合適的目標，找到與緊張有關的特殊目標後，才能朝著這個目標去做。究竟，嬰兒肚子餓的時候，不會一開始就說：「我要喝牛奶」，而會說：「我肚子不舒服。」然後嘗試各種行為，直到他發現喝牛奶可以除去這種不舒服的感覺，方才停止。人只有認清目標，縮小行為範圍，才能够不花冤枉的力氣而達到目標。

不論從什麼角度來看這些概念，人最後都是追求一種平衡的狀況，在這種平衡狀況下，不需要做事情。但是只要有新的刺激或需要推動人，就無法達成這種不平衡狀態。當然，我們可以從比較樂觀的方面來看這件事。人除了必要的時候，不願意做事的傾向，可以說明人學習能力的功能。也可以說明為什麼嬰兒找尋食物的方法愈來愈有效。嬰兒早期要經過好幾年的踢、叫、翻滾，然後才慢慢學會以簡單有效的行為找糖果罐，將糖果罐打開。如果人不珍惜他的力氣，不避免不必要的能量消耗，就不會致力去學習、發明，那麼現在的工廠恐怕和五十年前的工廠一樣，不會進步，效率也不會提高。

以上所述，是將人的需要視為由於匱乏所引起的緊張。近年來注重成長動機（growth motivation）的趨勢非常強烈，這種觀點認為，人有些重要的動機是自己產生的。人即使在滿足的情況中，仍然會追求某些事物，換言之，人即使生活安逸，也不會飽食終日，無所事事。

這種觀點很重要，因為這種觀點使我們能够以更樂觀的態度來探討人的動機。如果

動機都是由於匱乏引起的，那麼爲了推動別人，便要先製造匱乏。例如「先使人吃不飽，得不到滿足，他便會工作。」成長動機的觀點指出，人若能滿足基本需要，才會進一步追求更高層的需要，只有基本的需要不匱乏的時候，人才會真正工作，做個完整的人。

上述說法也可以說明習慣的概念。如果習慣指的是沒有原因、沒有目標的重複行爲。那麼此處的習慣意指「以特殊的方式試圖滿足某類需要的行爲」。我們不能說一個不講究秩序的檔案管理員不講秩序的原因是他有不講秩序的習慣，應該說他學習到以紊亂的方法來滿足其需要。收容在救濟院中的患者和一般的人並無不同，他們因爲救濟院最能够滿足他們的需要而住在裏面。

因此行爲有原因、動機、與目標這三個假設成了我們討論人性理論的起點。當然這些觀點值得更深入地去思考。

讀者應該利用這些概念思考自由意志、習慣、瘋狂行爲等觀念。接受上述假設，將會修正一般對自由意志、習慣、瘋狂行爲等觀念的看法。

摘要

本章提出三個有關人類行爲的基本假設：

1. 行爲是有原因的。

2. 行為是有動機的。

3. 行為是有目標的。

上述看法揚棄了以往的某些假設。例如，不再認為行為是「隨機的」，盲目的，或是沒有理由的。上述假設還包括了一些其它的觀念，例如成長動機的觀念就指出，動機並非皆由匱乏引起。

我們更進一步假定，上述三個假設是相關的並且形成一個循環圈，這個循環圈是由原因、動機與目標所構成。雖然有些目標是無止境的，但是只要行為達到了目標，行為的原因就會消失，動機也跟著消失，行為就會自然停止。

用許多其它的字眼也可以討論上述三個概念。例如，「驅力」、「緊張」、「需要」、「不平衡」等等都可以視為「動機」的同義字。

問題

1. 如果人的行為是為了滿足需要，為什麼有人寧死不肯透露秘密？這類人的需要是否得到了滿足？
2. 本章述及人的共同性是「努力以赴滿足自己的需要」？請問愛斯基摩人是否也和我們一樣追求需要的滿足？精神病院中的患者是否也有同樣的特性？是不是所有的人都遵循同一法則？還是只有正常人才適用該法則？
3. 人的行為既然是外在環境中的事件刺激其需要所引起的，那麼人應不應該為自

己的行爲負責？人的行爲若由環境來決定，人就顯得微不足道，爲什麼我們處罰犯罪的人，而不處罰造成犯罪行爲的環境？

4. 何謂「習慣」？習慣是不是能夠滿足人們需要的行爲？人們必須不斷地滿足那些需要？

5. 人是否有真正的選擇自由？既然行爲都是有原因的，是否所有的行爲都是前定的？

6. 想想看你最想得到什麼東西？假定你得到了那樣東西，會不會就此心滿意足，坐下來享清福？已經得到「滿足」的人是否不再探索和嘗試？爲了推動人們工作，是否必需使人們匱乏？