

吳靜吉博士策劃

大眾心理學全集 (43)

T. V. Bonoma & G. Zaltman

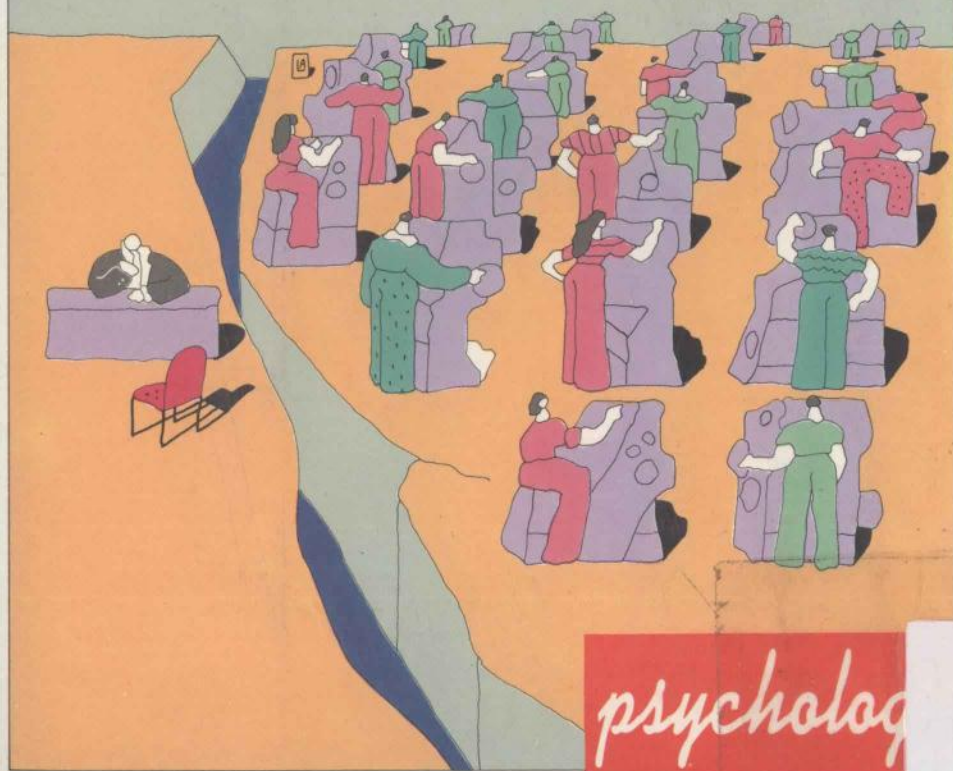
余振忠 / 譯

吳靜吉博士 / 序

實用管理 心理學 (上)

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！！



psychology

吳曉吉博士策劃

大眾心理學全集

計劃五年出齊三〇〇冊・每冊都解決一個或幾個你面臨的問題

43

實用管理心理學(上)

《大眾心理學全集》

王榮文

出版緣起

在一個充滿社會壓力與人際關係的世界裏，已經不容許「心理學文盲」的存在！

你對心理學的認識與體會，將決定你能否在文明社會中活得下去，活得快樂，活得有尊嚴！

臺灣在近幾年，心理學的地位突飛猛進。不但社會大眾對心理學知識的需求日益殷切，心理學與經濟學，更並列為臺灣當代兩大「顯學」，上自達官資本家，下至販夫小職員，都欲一窺究竟，引為隨身利器。

心理學的勃興，在臺灣社會可能有其特別的時代理由：

第一，臺灣社會日趨進步，羣體生活則日漸複雜。社會壓力與人際摩擦在在使現代人難以透氣，人人都渴望尋找自我教育、完成個人目標的途徑。

第二，臺灣的企業活動日益繁盛，商業社會的特質呼之欲出，然而，一切企業管理不離「人性因素」，在商業社會中想要脫出競爭，管理他人，就得掌握了解人的學問不可。

不論是基於前者尋得個人安身立命的「消極動機」，或是後者尋求個人在社會上進步發展的「積極動機」，心理學都是一門有幫助、有用處的知識。

可惜的是，在臺灣，心理學的一端藏於學院門牆之內，凡夫俗子緣慳一面；心理學的另一端

卻在大眾傳播媒體中，把普通常識略事包裝後出現，並未給予大眾真正的幫助。

在這樣的環境前提下，遠流出版公司提出一個「大眾心理學全集」的計劃，希望不失心理學嚴謹性的原則，編輯一套平易近人，可以流傳大眾的心理學叢書。

這套叢書計劃又分雙線進行，一條路線是搜尋坊間曾經譯著出版的大眾心理學著作，重新整理歸納，使其中的佳作得以滙為巨流，成為取之不盡的知識泉源。另一條路線則邀請心理學名家，譯著大眾心理學作品，自成系統。

遠流出版公司的「大眾心理學全集」編輯計劃，預備在五年之內，出版三百種深入淺出、人人可讀的通俗心理學著作。每種著作除由專家學者編寫校閱外，並由本社的編輯室撰寫報告一篇，做為讀者之「導讀」。

「大眾心理學全集」的編輯工作，由心理學家吳靜吉博士領導並策劃，在遠流出版公司成立「大眾心理學編輯室」，編輯室的編輯小組除了執行編纂工作，並共同或輪流撰寫「編輯室報告」。此外，遠流出版公司更邀請國內外知名心理學家多位，組成「諮詢委員會」，為全套叢書擔任選書、顧問、觀察心理學研究動態等工作。

這樣的編輯構想，加上這一組傑出工作人員的努力，深望能提昇臺灣社會大眾對心理學的整體認識。我們除了自我砥礪之外，更盼望在編輯計劃進行過程中，能夠不斷得到各界方家以及讀者大眾的反響與指正。

編輯室報告

這是一個急劇變化的時代，你如何在詭譎多變的管理環境中做一個成功的管理者？這是一個多元化的社會，你如何在衆說紛紜的學術領域中擴展你的思維空間？身為管理者，也許你要說：管理就是經由「理智化」的決策過程，將組織「既定」之目標，藉助「他人」的力量加以達成。或者抽象一點，您會說：「管理就是創造和諧」，是在將組織中對立不協調的雜多因素加以統一。然而不論是「創造和諧」也好，「影響他人」也罷，瞭解人性及他們的需求，無疑是成功管理的必要條件。

馬斯洛 (Abraham Maslow) 曾經用生理需求、安全感、歸屬感、社會地位、以及自我實現等五個需求層次來說明人類的需求，認為人們唯有在較低層次的需求，完全獲得滿足之後，才會去追求較高層次的需求。但是顏淵「一簞食、一瓢飲」的淡泊作風，又如何用馬斯洛的理論來解釋呢？（事實上，Alderfer 和 Hall and Nougaim 等人的研究已推翻了馬斯洛的理論。）人的動機 (motivation) 到底是什麼？除了人們內在的因素之外，他人的行為也會影響我們的決策。例如當你所有的同事都捐獻慈善基金時，你

可能也會因而奉獻出口袋僅有的一點私房錢，這種人際間的互動關係（interaction）使得人性變得更加複雜難解。

面臨這些問題，本書藉著四百多個研究報告，提出一個完整的分析架構，分別對個人、兩人羣體、多人羣體以及組織問題加以探討。同時從個人心理學、社會心理學和社會學的觀點，對管理者在組織中如何將其功能發揮到極致，做最詳盡而實用的說明。

就提高管理技能而言，本書提供了最客觀、最實在的指導原則，因為書中任何結論均以實證研究為根據，也由於這種實證精神的發揮，書中沒有許多道德文字或河漢之言，它僅將社會的現實面（reality）揭露出來，然後告訴你如何去面對現實並從而解決問題。就充實管理知識而言，本書列舉了最豐富的參考資料，行文當中隨時加註相關研究的出處，並於每章結尾附上參考書目，這對有意做進一步研究的讀者不啻為一資料之寶庫。

俗語說得好：「天平、地平、人心不平，人心能平，天下太平」。本書所研究的便是「平人心」的學問，要「平人心」，先要瞭解人心，要掌握人心則更非瞭解人心不可，但是如何瞭解人心呢？那當然得從閱讀本書開始了。（趙森執筆）

原序

導言

明瞭行爲是明瞭如何管理自我及他人的主要關鍵。本書所講述的，正是有關社會環境（social context）中的人類行爲之瞭解，我們稱之爲管理（management）。在個別行爲心理學與組織行爲研究之間模糊而複雜的領域中，有著引自兩者的豐富知識與技巧。而對於良好的管理實務而言，這個領域却又比前面兩者更爲基本，我們可以將它稱爲「管理的應用心理學」。既然稱爲「學」，它也就對有效管理的要素提供了嚴謹而有用的瞭解。既然是管理的工具，它自然也就提供了管理者在工作上可能遭遇的各種互動（interaction）的瞭解。這些互動包括：與自我的互動、與他人的互動、與其他人們（羣體）的互動、以及與整個組織的互動。

雖然管理心理學的範疇包括從個別心理學到組織行爲，以至於社會學，但它所探討的主要是管理角色所處的環境（context），因此並不需要總括上述各個學科的每一個面（aspect）。舉例

來說，在兩人互動（two-person interaction）中，領導、權力，和影響力是相關的領域，但羅曼蒂克的愛則不包括在內。《實用管理心理學》基於有效管理的一般要素，選擇性的就有關個人、二人、小羣體，和組織的知識加以論述。

本書的計劃

《實用管理心理學》分爲四篇。第一篇是管理的通論。這四個部分每一篇都在社會組織的階梯中，往上爬升了一級（從個人到羣體，以至於整個組織）。

第一篇：「社會中的個人」。討論的是人格（第二章）、激勵（第三章）、決策（第四章）、學習及問題的解決（第五章），和挫折、衝突及壓力（第六章）。

第二篇：「相依性、衝突和影響力」。在第七和第八章中，深入地探討兩人社會的現象，最後以領導者與被領導者的研究做爲結論。

第三篇：「小羣體的管理」。牽涉到個人和團體，包括在第十章中對團體決策的討論。而第十一章則討論團體常模、從衆與異常。

第四篇：「組織的問題」。本篇討論如何處理溝通策略和網路（第十二章）、組織結構和氣候（第十三章），和組織的改變（第十四章）。

內容與用法

雖然《實用管理心理學》處理了許多有關的問題，但它却不是一本「組織行為」的書。又雖然它包含了許多個別心理學的理論，卻也不是一本基本的心理學，所以，《實用管理心理學》實際上探討了三個基本層面：①個別心理學。②社會心理學。③社會學。這些都是管理者或即將成為管理的人所必須了解，以便於有效施行的。

本書可以做彈性的運用。因為每一章都是獨立的單元，所以並不需要從頭一頁讀到最後一頁。然而，無論你從那一章開始，我們都鄭重地希望你能顧及到本書各篇的完整性。

嚴謹與適用

我們對各個論題都以嚴謹的方式加以處理。換句話說，我們對所提出來的理論與研究，都儘可能將其環境及限制保留原貌。同時我們一直留心觀念的提出能夠便於讀者將其轉化為實際的管理行動。討論當中不時輔以實例，以便引導讀者從原理原則邁向成功管理的康莊大道。

本書的目標

我們的基本目標是透過行為理論和研究的提出與分析，使其能夠更有效地運用基本的管理技巧。

本書可以做為商業行為科學課程的教材，也可做組織行為課程的補充教材。此外，它也適用於管理教育課程。

致謝辭

感謝我們的家人在本書寫作期間所付出的耐心。同時也感謝許多對本書之完成頗有助益的人們：感謝 Patty Coyne 和 Arlene Wycich 的打字，以及 Richard M. Steers, Roger N. Blakeney, Hrach Bedrosian, Sheila D. Inderhied, H. Joseph Reitz, Steven Kerr, 和 Susan Davidson Schaefer 諸位教授。在本書寫作的各個階段提供寶貴的意見。我們也感謝匹茲堡大學和哈佛大學商學研究所的鼓勵與贊助。最後，當然也感謝我們的同事與學生對本書所做的貢獻。本書如果還有什麼差錯，我們應該負擔全部的責任。

Thomas V. Bonoma

Gerald Zaltman

實用的管理心理學

——吳靜吉博士序

《實用管理心理學》是譯自哈佛大學的 Thomas U. Bona 和匹茲堡大學的 Gerald Zaltman 兩位教授所著的“Psychology for Management”，這本原文書是我上管理心理學課程的教科書。我原來也計劃寫一本中文的管理心理學的書，在讀到這本書的時候，發現我計劃要寫的書的架構、資料來源、撰寫方式等等都和這本書非常相似，我自認沒有辦法寫得更好，所以就盼望有人來翻譯它讓大家共享，上我「管心」課的余振忠實現了這樣的願望。

管理心理學的課程對許多企業管理研究所的學生來說，已經不是新穎的了，在政大企研所裏，管理心理學起初是選修的，後來取代「人類行為」而變為必選的，從七十二學年度起又歸回選修，管理心理學也該算是「歷盡滄桑一門課」了，如果我們用「妾身未明」來形容它的地位最恰當不過，大概所有國內教這門課的人對它都會有這感覺，即使在其發源地的美國，管理心理學處境也是一樣的。

不管管理者和管理學者之間有何不同的看法，他們一定都同意兩件事情：第一、管理需要科學的基礎，而管理的歷程也是藝術的；第二、最難管理的還是人，心理學在其理論架構的層次上，就是運用科學的方法來研究以人為主（心理學也研究動物）的學問，在應用的層面上心理學家就是人類行為的藝術家，所以對人類行為有研究興趣，管理上必須了解人類，在現實生活中，

必須接觸人的都會心儀心理學，所以在醫學界、在法律界、在教育界、在工商界、在政治界，心理學都具有相當的吸引力，所以我們會看到政治心理學、教育心理學、法律心理學、醫療心理學等等的書籍和課程。在這些各行各业當中擔任管理工作的人，要以企業界的管理者算是最熱愛心理學的顧客，所以管理心理學的課程也大多在企管系，企研所或工商界的研習班開設。對企業界的人來說，管理心理學是令人興奮、具有吸引力、年輕，但不是主流的，也很難定位，所以管心就在必修、必選、選修當中徘徊，雖然管理心理學在學術界未明，在工商界的大眾心目中，它却是最好的伴侶，誠如本書的作者所說，做為一個好的管理者，你需要資料，需要已經驗證的原則來增加你對下列三方面的知識：你自己，上司、同儕和部屬，正式組織。

其實管理心理學一方面應用心理學上已經驗證的行為原則到管理上來，另一方面，應用心理學的研究方法，來驗證有關管理行為的假設，所以管理心理學基本上還是從心理學出發的，其目的就在增加管理者和被管理者有關自己，他的上司、同儕、部屬以及自己與這些人在正式組織中互動關係的科學知識，並減少管理者的困難或遇到困難時有所依賴。——借用已經驗證的心理學原則和方法提出解決問題的假設，驗證假設，而將結果與大家共享或實際解決困難。在諸多心理學原則當中，你如何「弱水三千只取一瓢，美女三千只娶一個」，這就靠你的藝術動機和素養了。

從這個觀點來看，這本管理心理學的書是相當實用的，所以我們就稱它為《實用管理心理學》，而我希望你在管理人時是一個擁有心理學科學知識的人類行為藝術家。

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

- 管理不當的索例／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 二二

- 人格是什麼／二三
- 特質觀點與情境觀點／二三
- 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

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 / 八六

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
- 挫折、衝突，與壓力 / 一七三

第六章

- 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／二二〇・管理互動中的交換行為／二三二
- 抱負、歷史與替代方案／二三九
- 摘要／二三五・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・權術或管理／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／三三七
- 羣體對工作行為的影響／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

第十一章 常模、從衆，與異常 三四九

- 常模的建立／三五〇
- 常模／三五五
- 異常／三五八
- 從衆／三六二
- 摘要／三六七
- 參考書目／三六七

第四篇 組織的問題

第十二章 溝通策略與溝通網 三七一

- 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