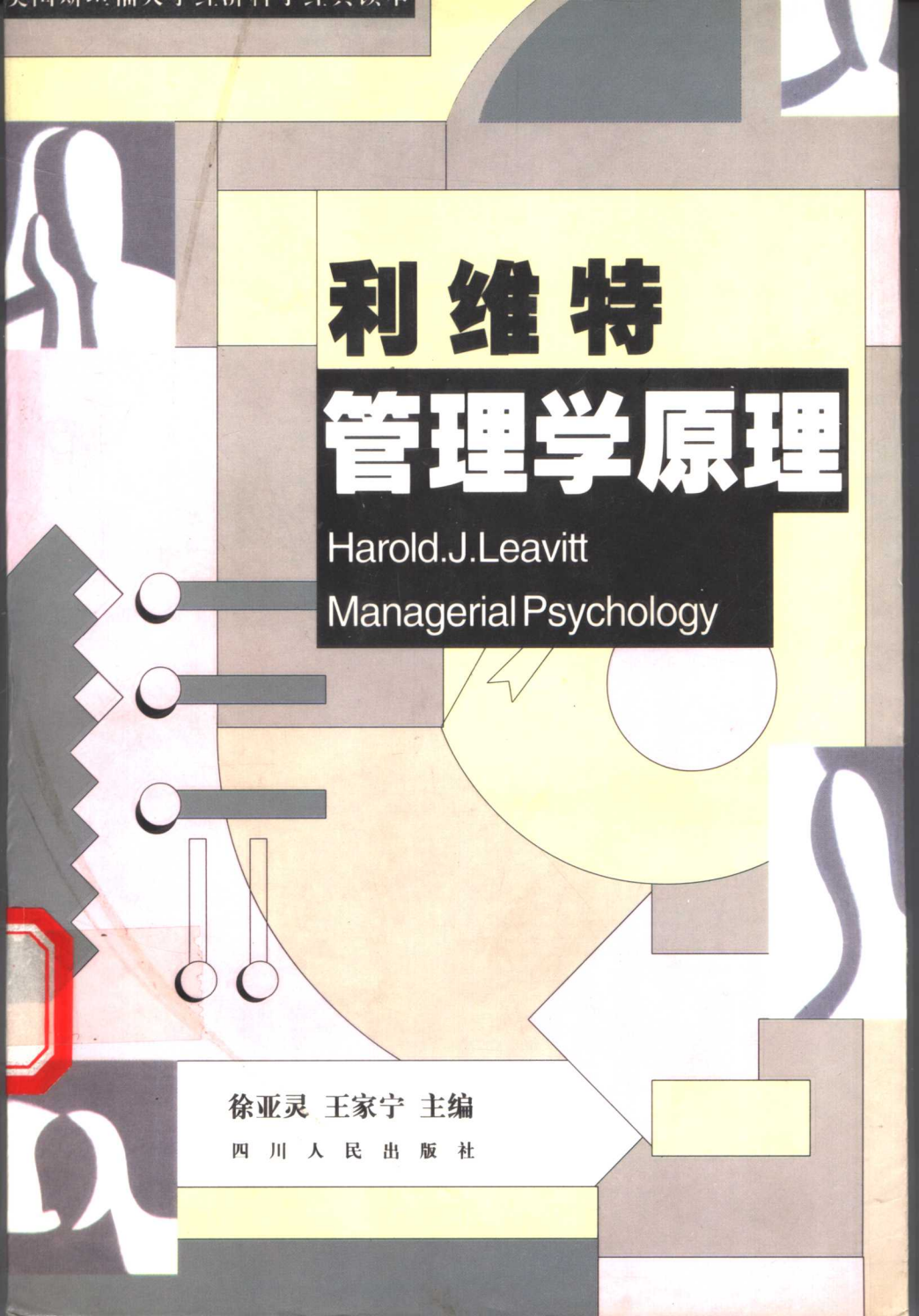




利 维 特 管理学原理

Harold J. Leavitt

Managerial Psychology

徐亚灵 王家宁 主编

四川人民出版社

利维特管理学原理

王家宁 徐亚灵 主编

四川人民出版社

(川)新登字 001 号

责任编辑:黄 杨

封面设计:田 野

利维特管理学原理

徐亚灵 王家宁 主编

四川人民出版社出版(成都盐道街3号)

四川省新华书店经销

四川省彭山县彩印厂印刷

开本:850×1168 1/32 印张:16.75 字数:430千

2000年4月第一版 2000年4月第一次印刷

ISBN 7-220-04745-2/G·934 印数:1—5000

定价:29.80元

阅读指南

哈罗德·J·利维特是美国斯坦福大学教授,著名经济学家,他的代表作《管理心理学》以其理论的先进性、内容的全面性、系统性和对管理者实践的有效指导性而被西方学界评价为“最令人信服,最具价值的管理学教程”,是目前世界上发行量最大,再版次数最多的书籍之一,被多所大学列为经济类学生的必修课目。本书就是对利维特《管理心理学》的精要阐释。

本书通过四篇共二十七章的内容,比较系统全面地介绍了要成为一个成功的企业管理者应具备的人生心理、人际交往、企业组织管理及行为等方面的要求和知识,这些知识既体现出了其管理理论的先进性,照顾了高层次管理者的需求,也包括了要成为一个企业管理者应具备的基本职业素质。我们要强调的一点是,所谓基本职业素质,就是从事某项职业必不可少的素质。万丈高楼从地起,缺少了这些素质,要成功地从事某项职业是不可能的,中国人尤其应重视基本职业素质的训练。在管理学理论领域,国内这方面的专门著作较少,而利维特的《管理心理学》刚好弥补了这一不足,这也是本书区别于其它同类书籍的特点之一。

人既是理性的动物,也是具有情感、情绪的活生生的主体。要使管理活动高效进行,除了应建立一套科学、严密、完整的管理体系外,不能不注重下属自我价值的实现和其情感、情绪等方面需要的满足。管理既应是理性的,更应是人性化的。本书突出了现代管理的这一思想。

由于本书面对的是中国读者,所以我们没有原封不动将利维特《管理心理学》照搬过来,而是紧密结合中国的实际,通过大量古今中国的实例(尤其改革开放以来的实例),阐述利维特管理学的基本原理,对利维特管理学进行比较详细的、入情入理的分析,以便于读者更好地理解本书的内容,从而更好地指导自己的人生实践,这也是本书的一大特点。

本书力求简单明了,语言的叙述上更是注意平易朴实、通俗亲切、明白易懂,尽可能避免出现深奥莫测、晦涩难懂的专业术语,避免了一般管理书籍千篇一律又枯燥无味的教科书似的说教,从而能够照顾到一般文化水平的读者。

本书既是成为优秀管理者的必读教材,也可作为大专院校师生教学的参考读物。对管理知识有兴趣的一般读者,也不失为一本好书,特别是第一、二篇的内容,相信对希望在各行各业取得成功的有志之士都是大有益处的。

目 录

阅读指南

第 一 篇	认识你自己	(1)
第一章	你我都一样	
	对人类行为的基本认识	(3)
第二章	你我不一样	
	动机与个性的组合	(11)
第三章	我们对世界的看法	
	人的知觉系统	(29)
第四章	人生的路障	
	如何面对挫折	(42)
第五章	自我的束缚	
	内在的冲突	(55)
第六章	做个理性的人	
	人类的共同追求模式	(72)

第七章 条条大路通罗马

不同的思维方式 (92)

第八章 观念与现实的平衡

态度、信念和价值观 (106)

第九章 会当伯乐

如何评选“人才” (121)

第二篇 你我怎样相互影响 (143)

第十章 如何沟通

人际交流的基本前提 (145)

第十一章 如何影响

注重对方的情感和自尊 (161)

第十二章 权威的影响

把握好宽严尺度 (178)

第十三章 非正义的影响力量

敢冒风险而制胜 (196)

第十四章 操纵的影响

巧妙利用别人达到自己的目的 (212)

第十五章 对自变的利用

以不满促其变,以需要诱其动 (224)

第十六章 金钱的魅力有多大

人不只为钱而工作 (244)

第 三 篇 当个小头目 (267)

第十七章 民主与专断

团体决策与集权专断 (269)

第十八章 团体运作

重视凝聚力和效率 (281)

第十九章 改造个体

团体压力与个体说服策略 (309)

第二十章 团体间的矛盾

对症下药 因势利导 (322)

第二十一章 沟通的结构形式

沟通网络、正式沟通和非正式沟通 (347)

第二十二章 培养造就第一流的管理人员

教育永无止境:IBM 模式 (360)

第 四 篇 做个大老总..... (387)

第二十三章 关于组织的理论认识

三种组织理论 (389)

第二十四章 组织与环境

三种管理价值观 (419)

第二十五章 把握组织目标

三种等级目标和六类终极目标 (441)

第二十六章 组织设计及组织结构

三种结构形式 (460)

第二十七章 组织改革与组织发展

三种类型改革者和四种改革方法 (485)

第一篇

认识你自己

管理是一门与人如何相处的艺术,一个管理者的任务就是如何将一些人组织起来,共同为实现组织的目标而奋斗。但是,每个人的智力、能力、价值观念、性格及行为方式各有特色,如何令这些千差万别的人统一、高效地行动,使管理显得复杂起来。

管理的对象是组织中的人,但组织中的人也具有普通人的行为特征,这些行为特征根本上又取决于其普遍的特征,因此,在第一篇中,我们将探讨对人的基本认识,除了共同的特征外,我们将更仔细地观察人与人的差异特征,并进一步探索产生这些差异的根源。然后,再研究这些个体差异及其对人们观念和行为方式的影响。通过本篇的研究,我们将对人进行系统的认识,既了解被管理者,也了解管理者对自己的行为方式的反应特点,从而使管理者对自身行为能有一个正确的把握。

第一章

你我都一样

对人类行为的基本认识

作为一个社会的人,每个人都有一套自己的行为方式。作为一个管理者,就需要对其管理对象的行为方式、行为原则、行为模式先有一个基本的认识。然后,在他制定一项规划、做出一个决策时,应对这些规划、决策将会产生的作用及影响会有一个基本的把握。对每个管理者而言,关于人的这种基本认识,其意识中的清晰程度是各不相同的,有的有一定的研究,并有明确的认识结论,有的虽没专门做过这类研究,但从其观察得来的经验中无意识地不自觉地也形成了对人的一些基本的看法。

总之,一个管理者对人的这种基本认识越明确,他在决策思考时就越有信心,反之,缺乏对人的这种认识,他对自己做出的对他人将产生作用的决策的影响力就会感到茫然。

每一个成功的管理者的成功要素中,莫不包括他们对人有一个正确的认识,可以说,他们事业的成功,最根本的就在于熟悉并把握他所处的那个人际社会的心理,并充分利用这一点因势利导,调动了形形色色的人,最终铸造了事业的辉煌。

那么,这一认识过程是怎样达成的?利维特对此进行了深入的研究,他意识到,管理者面对的是人,他不同于社会学面对的具有群体共性特征的人,更不同于自然科学面对的无意识的、客观性

很强的研究对象。作为个体的人,他除了像动物一样具有生理的特性,还具有精神意识方面的情感、个性等因素;另一方面,管理者也是一个人,他在对他人行为规律的把握运用时,还会受到自身的情感意识的影响,这些特点使对人的管理对象的研究较社会科学及自然科学的对象显得更为复杂。通常,许多经验型的管理者对人形成了这么一些基本的认识:

1.1 人天生具有惰性或人都有寻机证明自己的愿望

要时常担心那些易怒的管理者;或要警惕那些不露声色的管理者。

一个出色的推销员在推销产品之前首先要推销自己;或出色的产品本身就具有销售能力。

男人比女人头脑敏锐;或女人比男人更具有应变能力。

人总是贪心不足,得寸进尺;或善有善报。

人要熟知其工作性质;或人只有在自己能选择职业的条件下,才能发挥出最佳水平。

这些认识或是基于个人的经验,或是对他人经验的补充、引伸,它们在管理者的意识中非常明了、清晰,构成了管理人员对人的最基本的认识。

仔细分析,这些认识显得非常杂乱,有的甚至相互矛盾。那么,做为管理者,面对共同的对象——人,从这些看似混乱的行为现象、特征中发现上述那些零乱的经验性的认识也许对部分的人合适,但对另一部分就不适应。因此,要想全面系统地认识人的个体行为的内在机制,就得对上述经验性的认识进行超越,经过充分必要的概括升华,使其应用更具有广泛性,而把有关对人的基本行为机制的研究与管理工作的结合起来,就形成了管理心理学的理论。

管理者面对的是人,如不掌握一些心理学理论,管理者就难于理解人的困扰导致的危机,也就不能把握、预计决策或组织人事政策的变化可能产生哪些影响,从而造成管理工作的被动。将停留在实验阶段的心理学研究成果应用到对人的管理指导方面,是我们研究和探讨的课题。

1.2 关于个体行为的三个基本概念:原因、目标、动机

如果我们提出这样一个问题:“人类行为有哪些基本的共同的性质?”再假定所问对象是大学生、机关干部、企业主管、工程师、教师以及医生,那么,其答案可能会包括以下基本认识:

人是其环境的产物;人需要有安全感;人以食为天;人天生具有惰性;人天生自私;人只做不得不做的事;人受习惯的制约;人是遗传的产物……

这些回答表面看起来是相互矛盾的,但将这些表象进行归纳概括,便得出了对人行行为的三个基本认识:

原因 人类的行为是有其内在的原因的。这个原因不论个体是否意识到,最终都可以找得到,哪怕有时个体对自己的行为会感到困惑不解。有意识的行为,原因好找;无意识的行为,往往令行为者自身困惑。一个人说慌时,不自觉地眨眼或不敢正视对方,这些行为都是无意识的,原因在于说谎者潜意识中的良知还在起作用。

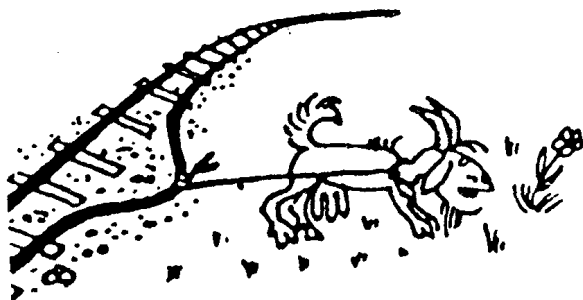
目标 人类行为不是盲目的。觅食是为了解决饥饿,穿衣是因为保暖。工作是为了糊口,为了寻找寄托。人的行为受目标指引,人总是要达到某种目的的。

动机 需求、需要是人类行为的推动力、驱动力,这个需求、需要或推动力、驱动力就是其行为的动机。动机是实现目标的原始

力量。

基于这三个概念,可以把人类行为看作从动机到行为再到目的这一过程的一部分,同时,亦可将这一过程视为一个封闭的循环圈。对人的行为也可以说是为达到目的而产生动机,由此导致行为的产生。

例如,一个人肚子咕咕叫,就会有饥饿感,这感觉会刺激他,使他难受不安,使他紧张,对他就成了越来越迫切的问题,这个问题需要他解决,为此,他得寻找食物充饥,这就促使他采取行动去寻觅食物。一旦得到食物,填饱肚子,饥饿感消失,问题得到解决,紧迫感消失,动力也消失,此时的觅食行为也就终止了。



饥饿产生的力量

这是对个体的人单个行为的考察,在这个封闭的循环圈中,它适合于对个别的行为进行研究。如果将它运用到对个体的一系列的行为研究,这个循环圈就显得非常的不适应。

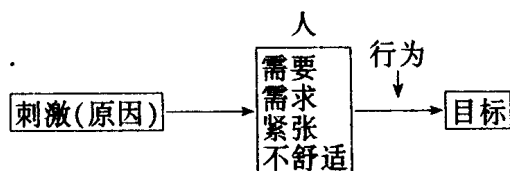
人是社会的人,当他满足了基本的、可保证其生存生理的需求之后,随之而来的是一系列更高级的心理目标,这些心理目标较生理的目标更复杂,更不具体。一个人吃饱了之后,会扩大他的欲望,“饱暖思淫欲”,这些人的基本特征就会表现出来,成了家有了后代,他又可能对安全、地位、名誉产生需求;而后,他还不会满足,

还会产生对人类精神、自我价值等方面进一步更高层次的需求,较之于生理目标,心理目标是无限的。

人的心理目标永远也不会有满足的时候,“人心不足蛇吞象”、“欲壑难填”、“心比天高”都是这种现象的反映,正因为此,个体行为的原因与动机就永远不会消失,也正由于此,才构成了社会中不同的价值取向,形成了各种不同的追求层次,构成了千奇百怪的大千世界。

1.3 穷则思变——动机的匮乏模式

根据原因——动机与目标一致的假设,可以将其应用到各种人、各种年龄、各种文化、各个时代,去观察人类的行为,寻找其动机及动机背后的原因,可得出这么一个关系式:



对上述假说,尽管人们有许多不同的看法,但其基本点都是一致的。譬如,人们普遍都赞同这样的解释,行为的产生是为了消除紧张。但是,紧张也是一种动机,行为的目的也是为了消除紧张。“紧张”与“不舒服”、“不平衡”在此可视为同义词,“动机”、“需要”或“驱力”等同样可以视为近义词。所以,行为的目的是为了消除紧张,使导致紧张的原因消失,这一关系,就是动机的匮乏模式。

根据这个模式,我们可以看出人的行动主要是由其内在推动力所致,这个内推力可以说是行动的内因。通常的外在动力(外

因)并非是主要的,外因是容易被行为者自己感知的,内因却由于其潜在性特征,常常使行为者自己感到坐卧不安,心情烦躁,想要做什么却又不是很明确,旁人问他想要干什么时,他不知道自己究竟需要什么。就像一个要瞌睡的小孩到了该睡的时候却因为家里来了个客人感到新鲜、兴奋之后,想睡(生物钟要求他如此)却又不想睡(心理上又不想睡),此时生理与心理构成矛盾,这使他最终以一种乖戾、烦躁不安的外在形式表现出来。

通常,大多数人都有过类似的体验,感受到了某种内在的压力,却又无法找出消除这种紧张感觉的具体目标,于是就盲目地换工作、挑领导、变想法,直到——如果我们幸运的话——达到某种满足。只有当人们将这种莫名的感觉或紧张与某一具体目标联系起来,他下一步的行动才会做到有针对性,不再盲目。

婴儿饿的时候,并不一定知道牛奶可以饱肚,只是官能感觉告诉他,肚子空空不舒服。他凭着本能努力尝试各种行为,直到他找到牛奶之类的流体食物可以消除他眼前的这种不适。这时,他认清了目标。这个第一次的经验积累下来,在下次饥饿来临时,他就会有针对地直奔牛奶而来,这就大大地缩小了行动范围、减少了盲目性,从而达到事半功倍的效果。

因此,我们可以知道:人类的行为最终都追求一种平衡状态,在这种平衡状态下,人就不想付出任何努力了。但是,只要人类存在着竞争与角逐,欲望会刺激新的需求产生,原有的平衡再度被打破,就会促使人再次行动。由于新的需求无止境,平衡感容易被欲望破坏,所以,人的行动也不会终止。只要人活着,最终的平衡状态也就难以实现。

借此我们可以对人们的学习能力做一番观察,一般地讲,学习是件苦差事,普通人之所以要学习,多半受逼迫所致。人所具有的天生惰性,使他在做事时尽可能地从方便有效去考虑,以便有更多的时间使自己处于一种惰性的悠闲状态之中,在这种悠闲之余,人