

管 理 心 理 学

〔美〕哈罗德·J.利维特 著

张文芝 张仲梁 张文中 张 力 译

Harold J. Leavitt
Managerial Psychology
An introduction to individuals,
Pairs, and groups in organizations
Fourth Edition
The University of Chicago Press 1979

根据芝加哥大学出版社1979年版译出

管 理 心 理 学
〔美〕哈罗德·J.利维特 著
张文芝 张仲梁 译
张文中 张 力

中国人民大学出版社出版发行
(北京西郊海淀路39号)
中国人民大学出版社印刷厂印刷
(北京鼓楼西大石桥胡同61号)
新华书店经销

开本: 850×1168毫米32开 印张: 12.125
1989年8月第1版 1990年2月第2次印刷
字数: 301 000 册数: 9 001—14 000

ISBN 7-300-00517-9
0·29 定价: 4.30元

第四版前言

本书第三版成于美国的危机时期，当时的美国正面临学生抗议运动、越南问题、黑人与白人的冲突和妇女运动。然而，这一版则写于不同的社会背景之下。

早先的问题虽未过去，但其紧迫感已不复存在。一种非确定的持续的苦痛已取代危机时期的剧痛。

环境与能源问题在当今社会显得十分突出。当学生回到课桌旁时，人们考虑的仍是建设家园这样一个带有嘲讽意味的问题，好象“我们”这新的一代更加向往那美好的生活、假日的风帆和长时间的周末。

对于管理人员，这是一个充满了不确定性和烦恼痛苦的年代，是一个规则林立、官司盛行的年代，是一个变化莫测、令人迷惘的年代。

就内部而言，许多组织越来越为从那些新招募来的性情古怪的年轻人中挑选精英而担忧；同时也越来越为激励组织内部那些活力早衰的老年人而忧心忡忡。组织也关注那些导因于外部规则和控制的内僵化，生产、技术以及组织设置上的革新，在现今这个令人生厌而又不能不重视的环境中变得尤为艰难。

尽管我在这本《管理心理学》的最新版中力图反映出这些最新的问题，但我也试图把握住那些很基本的问题。本书第四版继续保留了初版中对心理学基础结构的论述。该版依旧分为四部分：从个体问题着手，然后研究人际关系，接着再谈团体问题，最后谈及大组织的问题。每一部分的基本思想保持不变。但在第

一部分里，对人员判断问题和处于高压及信息不充分状况下的局面给予了更多的阐述。第二部分则更多地涉及了权力、报酬和绩效评价。第三部分除新增了团体决策一章外，还添补了一章讨论有关对团体意义上的工厂（国内与国外）的试验。第四部分做了根本性修改，着重强调了管理，视管理过程为发现、解决确切问题并执行解决方案这样一个动态的不断努力的过程。

这一版的整个重点都放在揭示人员与组织的能动性、灵活性和多变性，以及在变化的组织中管理变化着的人所应采用的战略和启发式艺术上。

我希望本版已消除了前面几版中出现的性别歧视。前几版中，本人忽视了一些词句的内在含义，这只能说是“我的过错”。然而，我应该指出，整本书中我都用阳性人称代词（代表所有的人）。我发现用“她/他”的形式或“他”与“她”轮流使用会妨碍思想的表达。本人未对管理中妇女遇到的特殊问题予以更多地论述。本书讨论如何管理人，既包括男性的也包括女性的管理者与被管理者。只要我认为管理者或被管理者的性别会对管理产生特殊的作用，我就尽量指出来。

目 录

第四版前言	I
第一篇 管理单元 对人类个体的研究	1
导 引	3
第一章 人的共性——一些基本概念	5
第二章 人的差异——动机和个性的成长	12
第三章 知觉——人对世界的看法	27
第四章 挫折——人生的路障	38
第五章 心理冲突——内在的障碍	47
第六章 学习、思考和解决问题——人的理性方面	61
第七章 再论思考和解决问题——不同的思维方式	79
第八章 态度、信念和价值观——母道、逝去的年华及 公民的权力	89
第九章 对人的评价——性格理论的一个应用	101
第二篇 权威和影响 如何处理两个人之间的问题	121
导 引	123
第十章 人际沟通——人与人之间的信息获取	127
第十一章 改变者和被改变者——影响行为的若干问题	136
第十二章 权威——影响行为的模式之一	145
第十三章 权术、强制和胁迫——影响行为的模式之二	158
第十四章 操纵——一个难以捉摸的影响模式	167
第十五章 合作——影响行为的模式之四	174
第十六章 金钱和绩效评价——辛苦和烦恼	187

第三篇 效率 and 影响 三至二十个人的团体	205
导 引	207
第十七章 团体决策——怪物还是奇迹？	209
第十八章 团体过程——团体将如何工作	216
第十九章 团体压力——顺从与背离	236
第二十章 冲突与竞争——我队战胜你队	248
第二十一章 沟通网络——团体沟通的结构	260
第二十二章 培养管理人员——关于影响、学习和团体的应用	272
第二十三章 车间里的团体——流水作业法已走向末日了吗？	287
第四篇 组织设计 管理成百上千的人	295
导 引	297
第二十四章 管理——通过人来解决问题	299
第二十五章 多变的组织——一环紧扣一环	313
第二十六章 结构、员工和信息技术——观念及其来源	323
第二十七章 组织目标和方向——在实践中发现问题	338
第二十八章 人的管理——工作和满足	348
第二十九章 组织结构——控制事态以管理人	363
第三十章 组织及其环境——回顾与展望	373

第一篇

管理单元 对人类个体的研究

导 引

下面几章将向读者介绍一些有关人类行为的概念，这些概念似乎与管理问题有着密切的联系。对人及其行为进行研究看来是意欲学会更好地“管理”人的先决条件。“意识”是个关键字眼，因为许多人（包括许多商界人士），尽管他们的工作方式不同程度地依赖于直觉，但却都是极为熟练的管理者。而我们这些不具备这一天赋的人就要对人际关系予以反思，也要对我们自己为解决这些组织问题所起的作用给予慎重考虑。

虽然本书旨在研究管理问题，然而，本部分却几乎用整个篇幅集中谈论人类个体问题。这种不寻常的离题有几点原因：其一，组织内部人的特征取决于人的普遍特性；其二，管理人员并非父母，他们必须同成人一道工作，而不是与小孩子打交道，也就是说，必须同那些其他人已经接触过的人一起共事；最后一点理由是，管理者是其自身最好的管理机构，因而对管理者本人来说，对其自身特质的检验就十分有用了。

第一篇是这样构思的：首先以关于随处可见的所有人的“真实面貌”的一些基本假说为开端，然后转向对人之差异的更详尽观察以及产生这些差异的一些根源。接着研究个体差异及其对人们看待并处理他人、他事的方式产生的影响。本部分用两章的篇幅来讨论压力——挫折与冲突对行为所产生的影响。同样用两章来讨论有意识地解决问题的方法及管理人员的日常工作。用一章论述价值观和态度问题，着眼于思想情感的满足。最后一章很长，专门研究人员评价的实际问题。

这一篇的目的可以说有两个：简化和繁化读者心目中人的形象——即通过把一些基本思想（其中多数思想并不新颖）系统化并将它们相互联系起来以达到简化的目的。同时，指出了对于不断发展的人类来说，人们的智力千差万别，而且存在着许多相互作用的因素。从而揭示了人的复杂性。

第一章 人的共性

——一些基本概念

和世人一样，管理人员做决策时，要综合事实和理论，并以其为基础。决策是管理人员依据自己对事物的信念，通过对事物的观察而进行的选择。管理人员所做的绝大部分决策都含有自己的特殊信念，他们用这些信念解释观察到的事物。例如，他们往往把供求规律应用于市场决策的制定。而且，他们经常利用高水准的技术理论来解决工程和生产上的问题。

管理人员在处理人的问题时，也同样应用一些理论。但是，人的问题的理论化却是极为隐晦的，甚至是潜意识的。管理人员所持的人类行为的理论，与其经济理论和工程理论相比似乎要纷杂得多。这可能是由于人类行为理论更多地体现了管理者个人的内在特性。这里，我们列举一些企业管理者做出的理论判断，其中的每一论断都反映了他们对人性的一些基本假设：

人天生具有惰性；或人都有寻机证明自己能力的愿望。

要时常当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

件下，才能发挥出最佳水平。

上述每一论断（这样的论断不胜枚举）都是对人性的假设或由此推衍出来的对人性的看法。每一论断都是明了、清晰的对人性的概判，就好象人们说：“空气比水轻”一样简单、易懂。

事实上，这些概判在许多地方相互矛盾。这就意味着这些概判并非千真万确，从而也就带来了证明与调和这些概判的难题。本部分的主旨并非是要证明孰是孰非，而意在提供一系列的内部相通的概判。这些概判不论其实质是对还是错，都应对预测人类行为有益。

我们每个人似乎对人性多少都做出过概判，这一点对于确定概判的“实用性”与“纯理论性”是极为重要的。管理人员以精明、讲究实际著称，然而，初出茅庐者却可能会错误地将此一般化的概判完全具体化。上面所举各例都是对人性极端概念化、理论化的看法。它们可以被称之为理论，但却更强调了理论概括应作为实际应用之基础。管理人员处理人际问题需要了解一些心理学理论，正如工程技术人员同机器打交道需要知晓电工机械原理一样。不具有理论知识，工程技术人员就无法判断机器停运的原因所在，也就无法预测设计上的创新所带来的效益。不掌握一些心理学理论，管理者就不理解由人的困扰导致的危机，也就不能预计组织或人事政策的变动可能产生的影响。

下面几章阐述的理论观点，对大多数读者来讲，都不会感到陌生。我们或许已经接受了这些论点，但只是未能付诸于实践罢了。好的理论应具有预见性。偶而，一个好的理论也可能是错误的。无人知道我们这里论证的理论是对，还是错，但读者却可以自己去衡量其实用性。

关于人的三个基本假设

假使我们向众人提出这样一个问题：“人类行为有哪些基本

的、共同的性质？”假定所问对象是大学生、工会成员、高级和中级管理者、工程师、建筑师、教师以及医生，那么，其答案可能会包括以下概判：

人是其环境的产物；
人需要有安全感；
人需要以食为天；
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。

与前面我们例举的论断相同，这些回答看起来也是相互矛盾的。可是，从另一角度来看，它们又不矛盾。如果将之归纳一下，则不难看到，这些论断与许多现代心理学家的观点不无相通之处。例如，从这些论断，可以提炼出三个基本观点：

第一个观点是原因，即人类行为是有原因的，正如物体运动是由于受到力的作用一样。这意味着环境与遗传影响着人类行为，外因影响着内在的变化。

第二个观点为目标，即人类行为不仅有其原因，而且有其目的，行为受目的指引，人总是要达到某种目的。

上述回答包含的第三个观点是动机，即人类行为需要有“推动力”或“动机”、“需求”、“需要”、“驱力”。

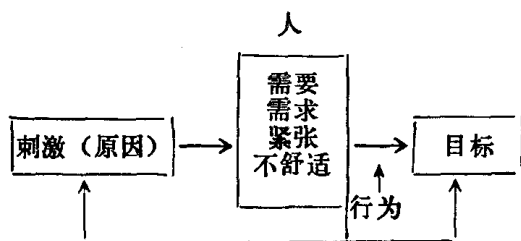
上述三种观点为人类行为的概念化奠定了基础。应用这些观点，可把人类行为视为从动机到行为再到目的的过程的一部分。同时，也可将这一链式反应视为一般的封闭式循环圈。为达到目的而产生动机，由此导致行为的产生。例如，一个人肚子空空，便会有“饥饿”之感，“饥饿”的感觉又会刺激他去寻找食物。一旦得到食物，填饱肚子，他的“饥饿感”也就随之消失，寻找

食物的行为也就终止了。

这一封闭循环圈的概念具有很大的危险性。许多“心理”目标，都不同于“生理”目标，它们是无限定的，非具体的。人摄取了一定量的食物之后，便暂时消除了饥饿感；可是，人在赢得了某种程度的声望之后，却不一定感到满足。名誉以及其他的“心理”目标看来是朝生暮死而又没有止境的。人的心理目标永远也不会得到满足，故此，原因与动机也就永远不会消失。

原因、动机与目标假设一旦被普遍接受，就会发挥其效力。这三个假设适于各种人、各种年龄、各种文化、各个时代。当一个人做出这样的假设时，他就会在观察人类行为时，寻其动机及动机背后的原因。

这里有必要再提醒一下，这些假设都是相对于现代西方社会的假设，我们不要把它们普遍应用与人性已经具有或将要具有的信念混同起来。在人类思维和行为的王国中或许并不包含上述三种假设。将来有一天，我们也许会发现这些假设虽有其价值，但却使我们的智力活动范围变得狭小。



还是回到假设上来，

关于上述假设，存在着许多不同的看法，但其基本点是一致的。譬如，人们可以说，行为的产生是为了消除紧张。然而，紧张也是一种动机，行为的目的是为了解除因为紧张而必须采取的行动。“紧张”与“不舒服”、“不平衡”可视为同义词，

“动机”、“需要”或“驱力”等同样可以粗略地视为同义词。故此，行为的目的是为了消除紧张，使导致紧张的原因消失。总的来讲，这一观点可称为动机的匮乏模式。

匮乏模式还有另一用处。它们强调了人的内在的推动力，而不是外来的拉力。管理者经常会遇到一些下属，他们“不知道自己需要什么”。他们总是感到坐卧不安、心绪不宁，却又说不出个所以然来。我们大多数人都时常会有这样的体验，感到受到某种内在的压力，而又无法找出消除这种紧张感的具体目标。于是，我们盲目地变换工作、挑选上司、改变想法，直到——如果我们幸运的话——达到某种满足。只有我们能够将这一特殊的感觉或紧张与某一具体目标联系起来，今后才能做到有的放矢。婴孩肚子饿的时候，并不是一开始就喊，“我要喝牛奶”，而是说，“我觉得肚子不舒服”。然而，他努力尝试各种行为，直到发现牛奶可以消除这种不适感。这时，他才认清目标，并随之缩小其行为范围，以达到事半功倍的目的。

然而，无论从哪一角度来看，这些概念都反映了一点——人类最终都追求一种平衡状态，在这种状态下，人不需要付出任何努力。但是，只要人类存在竞争与角逐，就会产生新的需求，就会促使人们行动起来，因此，最终的平衡状态也就无法实现。

当然，我们可以从比较乐观的角度来看待同一问题。人类这种不逼不做的倾向也可用来解释人的学习能力，同时，也可以说明为什么婴儿寻觅食物的效率越来越高。婴儿降生后，由四肢乱动、又哭又叫、翻翻滚滚逐渐学会了寻找果盒、打开果盒这些简单有效的行为。完成这一过程需要几年时间。假使人不吝惜自己的气力，喜欢付出不必要的能量，假使人不具有惰性，那么，人类现在的工厂也许不会比50年前的工厂更有成效——如果这样的工厂存在的话。

成长模式

到目前为止，我们一直将人类的需要看做是由于匮乏，即不足或缺乏，带来的紧张产生的。近年来，围绕“成长动机”展开了激烈辩论。所谓“成长动机”是指人的有些重要需要是自身产生的。持这一观点者认为，人的本性就是追求更多的东西，不管他是否已满足。人即使生活充裕、舒适，也不会饱食终日、无所事事。

成长模式对人的潜在能力未给定论。该观点认为人类是由一个动机层次到另一个动机层次不断发展、运动的，因此，人类就不断地改变自己以达到更高的目标。

这一理论很重要，因为它引导人们以更乐观的态度看待人类动机这一问题。如果有人认为动机来源于匮乏的产生，他就会为了激励他人而蓄意寻找制造匮乏的方法。“先让他吃不饱，得不到满足，他便会工作。”成长动机的观点指出，人只有基本需要得到满足之后，才可能去寻求“更高”的需要。人只有脱离了基本的匮乏，才能作为一个完完全全的人真正开始工作。

如果“习惯”意味着无原因或无目的的重复行为，那么，无论是成长模式还是匮乏模式都在习惯概念上留有大量余地。如果“习惯”一词在此适用，它就应是指“试图满足某些特定需要的特殊方式。”因此，一位不讲秩序的档案管理员，他之所以不讲秩序并不是因为他有胡乱堆放东西的习惯，而是由于他学会了用紊乱的方式来满足其需要。住精神病院的患者与不住精神病院的患者并无不同，他们住在里面只是由于满足其需要的最好方法就是把他们关在那里。

因此，这些假设（原因、动机和目标）就成了一切理论的出发点。它们或许值得深入研究。读者应该将对这些观点的推断看作是“自由意志”和“疯狂的行为”。接受上述假设也许需要对

这些观点的普遍含意进行一些修正。

结 语

本章提出了有关人类行为的三个相关假设：

- 1.行为是有原因的。
- 2.行为是有动机的。
- 3.行为是有目标的。

论述过程中，我们放弃了一些选择性假设。我们未曾讨论行为是“随机的”这一观点（例如，行为是盲目的，无原因的）。可是，我们却介绍了其他一些观点，如成长动机的观点，即动机并非皆由匮乏所致。

我们假定上述三个假设形成一个相关的循环圈：由原因到动机再到目标。尽管有些目标是无止境的，但一旦达到目标，原因就会消失，动机也就随之消除，寻求目标的行为也就终止了。

讨论上述三个观点时，还可能用到许多不同的词汇，例如，“驱力”、“紧张”、“需要”、“不平衡”等等，都是“动机”的近义词或同义词。下一章我们还要涉猎动机的成长和匮乏理论。