第一章 绪论

需要全本请访问 www.ertongbook.com

心理研究与管理上的应用

工业革命(约 300 年前)发生以来,工商组织大量产生,如何使这些组织有效地运作，便促成了近代管理学的研究和发展。时至今日，这门学问成了社会上的一门专业。无论从事这门专 业的人(我们一般称为管理者)或‘ 被管者 ”;很多时或者会因埋首于日常实质的工作，而忘却这门专业的本质——一门应用的人文科学——因而忽略了对它的兴趣。

本文的目的，是以一些较重要，而又鲜为香港人知道的心理研究为例子，说明管理知识的产生，希望在大家埋首于繁重的管理或其他工作时，能重拾一下关于这门专业的趣味。

1976 年史都(Staw) 和巴利(Berry)首次发表关于相续偏差(Escalation Bias) 的研究。这个小小的心理实验探讨的问题，来自他们观察到人们日常生活及一些政府决策的偏差。如果假设决策者的行为是完全理性的，那么人的决策不应受他过往的决策影响,可是,这似乎并不吻合史都和巴利的观察。于是,他们设计了一个简单的实验。这实验要求参与者（包括工商管理

学院的学生及有经验的管理者）分析某一公司的状况，这公司要从两项投资机会中选择其一，一半的参与者需作出决定，另一半参与者则获知在他们上任前，公司已作了投资决定。

相续偏差的启发性

当两组参与者完全了解这公司的资料及第一组参与者作出投资决定后，史都和巴利给他们另一份资料，内容是描述这项投资并不顺利，在亏本。同时，史都和巴利要求他们作出再投资的决定。

结果呢？曾经决定此项投资的参与者仍作大量投资，希望情况好转，而另一半参与者的投资决定则较为客观谨慎。这结果符合史都和巴利的构想，他们便称这种受自己过往决定而影响对现实状况的判断的心理现象为相续偏差。然后，他们和其研究人员以不同的方法和对象，如以不同专业或文化背景的参与者进行研究，大致都发现同一的偏差现象。

史觉文(Schoorman ）及其同事怀疑此相续偏差不仅能影响财务投资的决定，也可能影响对员工的评核，结果显示管理者会对自己选取的员工给与超越其应得的评核水平，而对自己原先不愿选取的员工给与不合理的低水平评核。史觉文替一大机构当顾问时，更证明了此一偏差在真实的工作环境中确然存在。

更为有趣的一点是，在这些研究中，有些试图先训练参与者，告诉他们如何作理性决定，及强调会计和经济的无关成本（Sunk Cost)的概念,那就是说既成现实的成本是不应该加以考

虑的 但到头来,这些训练并未能消除参与者的相续偏差。

要完全了解这偏差的心理现象，还待进一步的研究，但是，就目前对这一现象的知识，已可以给管理者相当启示。

首先，管理者可在决策或组织结构的设计中预防这一偏差，例如银行负责贷款的职员，当他们批准的客户出现问题或要求增加贷款时，银行方面可以安排另一贷款职员共同处理。在安排新员工的工作时，应尽量避免把他们派给在遴选过程中曾怀疑其水准的主管管辖。这些安排可减少相续偏差对组织效率的影响。

另外，管理者应随时检讨自己的决定，并保持相当的警觉，在有所怀疑时，最好能听取一些并没有参与其事的人的看法。虽然目前证据并不多，但前述的研究显示愈对自己的管理技巧和决策有信心的人，其相续偏差的影响愈大。在《鹿鼎记》里，康熙曾说"真正的英明,第一是自知之明。'这话不但是小说家之言，也应为管理者所紧记。在没有有效的训练方法前，管理者不应过分自信。

累积知识提高技巧

以上的例子可以说是管理知识和技巧确立的典型经过。首先，管理知识并不是凭空而来，它的起源很多时是由于人对现实问题的怀疑，然后从怀疑发生兴趣，从兴趣而求一更清楚了解，于是以精确的科学方法加以研究。这些现实的怀疑，很多时并不是一开始便关于管理的。例如笔者曾听史觉文的演讲，他开始对相续偏差这现象发生兴趣，是因为他觉得这偏差

在我们日常生活中处处都出现，他举的例子包括人心的“差一口，不丢手”，到人们谈恋爱时不愿放弃客观地不相配的对象，这些使他怀疑相续偏差不只在财务投资问题上有影响，人事管理方面更应注意。管理知识确立的第二步是有系统的研究，要了解某一现象，我们不能单靠观察者的感觉或解释，要精确及有把握地确定某一现象的存在及其适用的范围，我们便要借助许多科学的方法和技巧。对管理学来说，很多时最大的挑战是要在真实的组织里从事研究，而实际应用管理知识的工商机构却往往怕麻烦而拒绝研究人员的要求（这现象在香港尤为普遍）。其实，许多研究是不会对工商机构的运作带来不便的。

当管理知识大致确立后，研究人员和管理者便应考虑应用的问题，这些知识告诉我们什么？我们当如何制定管理的系统（如以组织的运作程序来减低相续偏差）?作为管理者,我们应如何再发展自己新的才能，或改善旧的技巧，借以运用新的知识？这些问题，管理者应时常思索，才可以使自己和组织的效率,不断提升。

本文以相续偏差为例，简单地指出管理知识和技巧的确立过程，虽然世上没有完美或百分之百准确的管理知识，但是管理技巧随着管理知识的累积，也在不断的向前探索和发展，这是值得所有人(管理者和非管理者)高兴的事。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

管理教育的四面楚歌

中文大学工商管理学院被世界银行邀请参与一项很有意义的培训工作，主要负责把香港和西方关于管理及经济的研究和教学方法的理论与经验介绍给一批在中国负责培训贫困地区县级干部的导师，希望他们将来的训练更为有效，使这些地区可以早日脱离贫困。

这课程是经过许多努力才终于实现的，笔者怀着“硬着头皮”的心情负责了第一星期的管理概论部分。经过七天与这些学员(导师)交流和讨论,了解到一些国内管理学的训练,所采取的主要是把管理视为一有系统的科学知识来处理；从定义概念、介绍定律，然后举例说明这些概念和定律的真确及应用。

这样的处理有许多好处（例如学员容易掌握、易于记忆及条理分明等），香港和西方一些从事管理教育的学者也有采取同一方法。

不过，由于笔者在大学时念的便是管理学，后来在研究院念博士学位时仍是管理学，但两者的分别却并非在深浅或精博

程度上，而是在本质和主旨上有根本的不同。在大学程度（或对在职人员的增进管理知识和技巧）时，我们的目的是训练一些在前线从事管理工作的人才，而研究所的博士课程则是训练一些能通过研究来发现新的管理知识的学术人才。因此，后者的训练绝不是前者的延续，这是管理教育与其他较传统学科(如生物、化学、经济等)的区别。

在训练前线管理工作者时，我们的教育（或对在职人士来说是训练）便不能只针对知识性(Knowledge)的，我们还要注意这些知识是否真的能对学员而言，化作技巧和技能（ Skills and Abilities），或处理日常管理问题时的态度和方法，进而融会于生活的行为上。所以，当一个人受管理教育后，我们都期望他变成一个更有效的管理者。但我们却绝不会要求一个念了生物学的人变成一个更有效的生物。这是训练前线管理工作者的使命，也是它最困难的地方，因为要训练融会于生活行为上的技能和技巧，要比传授知识困难得多，我们不能把管理知识说得僵化，这样只会窒碍学员的融会和应用。

工作艰难成效难见

另一方面，我们又要尽量安排学员模拟地经历一些实际的管理问题(如透过管理的模拟练习、个案分析、收集资料以编写报告、小组讨论等)，而最困难的一点，则在于安排这些训练的人本身的表现，关于课程的系统管理，例如课程前的准备、对学员要求的规定，以及执行这些规定的态度等。

这样的工作其实是极艰难和很难见到所谓实际成效的，笔

者不敢说到底其成效如何，但从一些个人经验却真的看出管理教育确能使人有某程度的改变。

例如中大要求学生在毕业年找一些其他学院的同学共同完成一份报告，结果许多商学院的学生都在不知不觉中成为这小组的‘管家”,那就是经常提醒其他同学所作的事要与报告的主旨有关。安排会议，注意工作进度等工作，这些基本上便是管理工作(包括计划、组织、领导和控制)。

此外，笔者从刚开始在中大教书，在设计自己负责的课程时,首先便考虑学生平均要修读五个科目,以全职学生而言,每科每星期应约花 10 小时,因此,这是笔者能占用他们时间的指标,不应超越。可是,当笔者跟其他同事谈到此点时,才发觉自己是‘少数民族”,而这种近似常识的考虑,其根源并非是来自笔者在研究所的训练，而是在大学程度时曾受的管理教育使笔者在不知不觉中如此考虑情况的。

楚歌四起同人共勉

很可惜,就笔者过去 10 多年在大学商学院的经验，却发觉管理教育是处于一种四面楚歌，被四面夹攻的处境，这些“楚歌”包括——

一、部分从事管理教育的工作者

要训练学生在生活行为上的技能和技巧并不容易，很多时也不是一直只受学术研究训练的人所愿意承担的，于是在根本上他们便不去理会或认同笔者所言——大学程度的管理教育

是包括这方面的责任，于是，其重点便仅为学术知识的传授。

二、接受管理教育的学员

由于在训练技巧和技能上，我们要采取的是潜移默化的影响，而不能单靠系统的知识传授，许多学生便会觉得所学的极为空泛或难于掌握，当这些技巧和技能在不知不觉中建立时，他们又会认为是‘常识’而已。

三、受其他学科训练的人

管理教育许多时也被其他学科的人认为是不严谨的知识，或在根本上只会‘吹牛皮’,把事情表面弄得漂亮,但却没有内涵的市侩训练，这自然是对管理工作的根本误解。

四、一些成功的管理人员

一些没有受过管理教育但却很成功的管理人员往往看不起管理教育,认为只是空谈理论,其实没有用处。可是,当我们看见他们自己从实际经验中体会和应用的管理技巧和技能，许多时却发现与我们希望在管理教育中传授的并无冲突，甚至是一致的。

这些误解和攻击,相信会一直存在,而管理教育的发展,也将是从这些攻击中认清其根本的立足点，才可有积极的意义。本文的目的,便在于让从事管理教育、在前线从事管理工作,及正接受管理教育者更能体会这些误解，因而更认清管理专业的地位及自己的意义所在。

愿与一切有心人共勉！

人力资源管理的真正意义

究竟什么才是人力资源管理？相信大多数的答案都是围绕着处理人事上的问题，如发放薪酬、协助招聘和解决人事纠纷等等事情。近代的研究，则从科学角度，希望了解各管理措施对组织生产力的影响，希望能为组织带来最有效用和最有效率的成果。本文将简单地介绍以科学研究为基础的分析架构，列举一些影响组织效率的因素及它们的相互作用（Interaction），希望对管理者在应用管理知识时，能有一个更全面的观点，达致人力资源管理的最终目的。处身于一个多变的环境里，面对的变化多不胜数，人力资源管理主要研究的因素可归纳为四大类——

一、人的因素

人是不同的个体，有不同的背景、价值观、偏好和个性等。这方面有三点是值得注意的——①核心特性（Core Characteristics），是一些难以改变或甚至无法改变的特质，例如语言能力、

遗传特质等，正因为它很难改变，管理者可在招聘的第一阶段，便放弃其认为不合适的员工；也可实行调职和工作设计来配合等；②各员工知识和技能的不同水平，组织可利用培训和发展来补救；③关于激励特性(Motivational Characteristics)，管理者可以改变环境、薪酬、工作和评估制度等来影响员工对工作的看法和价值观，激励员工对组织忠诚，愿意为组织卖力。但其实员工在这三方面的差别，有时是难以界定和相互影响的。举例说，某员工知识和技能上的差别很可能是由于个人素质的不同,而影响其对组织的忠诚。

二、工作环境的因素

工作环境肯定对员工有影响，包括物质上(Physical)的工作环境如灯光、空气调节、噪音和工作安全等因素。此外，上司的领导、监督和权力运用 组织政策、薪酬、员工之间的关系都属于外在于员工个人的工作环境。良好的工作环境（Job Context）可以防止员工不满，但是单凭良好的工作环境却不一定能令员工的表现提高。

三、工作本身的因素

工作本身的因素对员工来说是很重要的，也是管理者最应关心的。衡量工作本身的因素可从五方面来考虑：技术多样化、工作个体性、工作重要性、工作独立性和成果能见性。这多方面的因素没有绝对的标准，一切因人而异。此外，员工在工作上与外界接触的机会多少、职分是否含糊、工作的目的是否精确等都会令员工的工作表现有所差别。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

四.成果因素

当人的因素、工作环境的因素和工作本身的因素在相互运作和影响下，便会影响管理者渴望的成果。这些成果包括员工表现、缺席率和流动率、员工的工作满足感和忠诚程度等等。不同因素的混合(人、工作环境和工作本身),便会产生不同的成果。

虽然很多因素是组织所不能控制，但也有些是可以控制的，管理者的责任便是要应用合适的管理学措施来配合各人事上的因素，令组织能达到既定理想的成果（如附图所示的关系）。

人力资源管理研究的主要管理措施包括——

1. 人力资源计划——管理者需要计划人力资源的活动，以这个厘定的架构为依据。

2. 招聘和迎新——利用各种途径如面试,评试中心(Assessment Centre)来挑选合适员工，管理者要注意挑选工具的可靠性和有效性。此外，对新加入的员工要作适当的迎新，使他们熟习环境。

3. 培训和发展——为一些因知识和技能不足而与理想表现有距离的员工提供适当的培训和发展，为日后的晋升作好准备，管理者也应辅助员工作“事业计划”(Career Planning)。

4. 工作设计—— 管理者要探讨工作表现不理想的原因是否因为工作本身，要从衡量工作本身因素的五方面考虑，并利用工作分析来辅助，重新设计工作能令员工对工作和组织的态度改变。

5. 业绩评估——定期的业绩评估是必须的，它可以使员工和管理者作沟通，检讨和展望工作计划，令员工清楚自己的责任

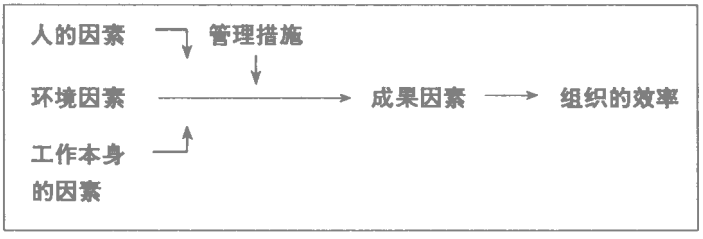
和期望,也可帮助改进。

6. 薪酬管理——建立一个完善的薪酬（包括福利）制度，公平地和有效地奖赏员工及提供良好福利，能带来良好的效果。

7. 建立良好关系——高层管理者和员工，或员工之间需要建立良好关系，使工作气氛良好。用适当的领导方式和权力运用，对摩擦和冲突作适当处理。也可设立投诉部门和顾问，令员工情绪得以宣泄。

8. 良好工作环境——管理者要注意工作环境是否良好（如灯光、空气调节、噪音等）。其他如工作安全、压力和焦虑的处理等都不应忽视。

综合上述，人力资源管理在整个组织里扮演着重要的角色，职责所涉及的范围也很广。如附图所见，管理者如何选择和应用管理措施，会直接影响人力资源的成果因素（如个人的工作表现），这自然会影响组织的整体表现。这个分析架构主要希望管理者能清楚分析各因素，包括人的、环境的和工作本身的,因为它们是互相影响,而不能以偏概全。



民主概念
与工商机构

在《领导方法与权力运用》一文(注)中,笔者曾指出民主式的领导注重法定权力，划清各人权限，再辅以尊重专业知识的原则。文章发表后,不断有同事、助教和学生质疑这种看法,他们多数认为,民主代表咨询、以综合众人意见为主导的管理方式。因此，法定权力绝对及不上众人对领导者的拥戴来得重要。

这质疑固然有道理，但却与笔者对民主的理解有别，而且民主的概念对现代工商机构的管理也可能有一定程度的影响，笔者在这里希望简单描述个人对民主的理念，及这理念对工商机构的可能影响。

首先,民主可以说是近300年来在西方社会中逐渐摸索出来的一种政治制度,这制度的精神,笔者认为最少有四点——

以照顾众人利益为依归

一、政治权力的基础及来源

就最基本的定义,政治便是治理众人之事,因此,其唯一合理的权力基础必然是来自众人，这是最基本的立足点。选举其实只是表现这“治理众人之事的权力应来自众人”的具体方法，而许多人误以为民主便是少数服从多数，这是根本上误解民主。

二、权力的赋予及限制

虽然选举的结果以得票多者为胜，但其表现的也不一定就是少数多数的问题，从近代社会的发展来看，政治本身是一专业；透过选举，我们不是要选一些传声筒，如果要的是传声筒，则事事投票便解决了，以现今的电子科技，这并非全无可能。因此，我们选的，是我们相信能应付这些专业工作（如草拟法案、领导或监察政府机关）的人,赋予他们政治权力来做这些工作，然后定期检讨我们有没有看错人。另一方面，我们所赋予他们的,也只是政治方面的权力,其他如宗教信仰、学术、择业、个人的生活方式、思想言论等等则不在此范围之内，因其不在“治理众人之事”之内。真的民主政制,是当选者必须了解其限制，而在这政制内行使众人赋予的政治权力的人。

三、法定的架构

除了靠个人的了解其权力范围外，民主政制的另一精神是把这限制纳入它的运作之中，具体的表现在于把行政权和立法

权分开，以宪法和法律的制订来规限各部门的范围，行使众人赋予政治权力的人必须在此法定架构中运作。

四以道理,而非力量为依归

民主政制的产生,可以说是针对人类政治权力的来源及行使上的不合理情况而来的，例如西方宗教狂热者利用政治权力来压迫异教者，而旧中国过往则以皇帝的个人喜好及随其意愿来剥夺任何人的生命财产，这些都是民主政制所要对治的：治理众人之事不能看谁的力量大，谁便当家作主，而是看谁更有道理，谁的方案最能照顾众人的利益。因此，虽然选举胜负取决于票数，但一旦当选，政治人物便需要了解他们应运用其判断来制订、或支持最合理的方案或行动，而并非每事皆以群众的声音为依归，以博取下届连任，他们更应该把合理的方案向群众解释 否则,以人的多寡来决定,而忽略理性的判断,在根源上，便完全违反民主政制的精神，实质只是诉诸力量的专制政治的借尸还魂。民主政制中也有防止这情形泛滥的措施，例如美国，最终解释宪法和法律架构的最高法院，法官的任期都跨越委任他们的民选总统，而他们判案的准则，是国家的长远利益,可无视于当前大部分人民的想法。

订明权责遵守法定架构

以上所论,只是笔者的个人看法,但大体来说,民主政制是人类社会把政治运作合理化的成果，相信是大部分人所赞成的。但是，面对相似境况的，规模较小的近代工商机构，却至今

为止仍没有一套较合理的安排。为什么说近代工商机构其实面对相似的不合理境况呢？因为工商机构的立足点是老板（或称为资本家)及拿钱出来投资的债权人,因此,他们管治此机构的权力来源是他们的金钱。如果这机构所管治和影响的，只是机械土地等死物,则问题还不会很大,但这并不可能,任何工商机构必然聘用员工，而机构的运作对这些员工的生活和福利的影响也不可能小。再进一步看，任何工商机构的运作对整个社会也能有一定程度的影响。但是，决定这机构一切的权力来源到头来只是力量——金钱或资本,这真不能说是一个合理的安排。

就笔者所知，在意识层面上讨论这根本上不合理现象的理论极少，但实质上朝着把工商机构的权力来源及行使方面合理化的安排却是有的，例如许多机构尝试把董事局的成员扩大，加入受薪董事、员工代表、或在其行业中广受尊重的人物等。在德国的工商机构，每一层的决策都有所谓员工会议（Worker Council）的制度，基本上是确保员工在决策核心中占有一半的席位，达致真正的共管（Co-determination ）或甚至是工业民主（Industrial Democracy)。

在学理方面,近 10 年来财务管理的基本原则不再是为股东(Stockholders)争取最大利润,而是为此机构会影响的所有团体(Stakeholders）的利益为依归，也可以说是合理化的安排之一。

这些安排当然并不是完整的,而在众多工商机构之中,作这些安排的也只能算是少数。但是，如果按管理学中的公平理论(Equity Theory)所言,员工会追求所得与付出的比例为合理是真实的，则这权力来源与行使的不合理，始终是任何工商机

需要全本请访问 www.ertongbook.com