

管理心理學

第二版

周瑛琪・顏忻怡 著

吳秉恩 推薦



Mc
Graw
Hill
Education

美商麥格羅・希爾

管理 系列叢書

華泰文化

since 1974

管理心理學

第二版

周瑛琪 顏炘怡

著

Mc
Graw
Hill
Education

管理心理學 / 周瑛琪, 顏忻怡著. -- 二版. -- 臺北市 :

麥格羅希爾, 2015.01

面 ; 公分. -- (管理叢書 ; M082)

ISBN 978-986-341-146-8(平裝)

1.管理心理學

494.014

103019950

管理叢書 M082

管理心理學 第二版

作 者 周瑛琪 顏忻怡

教科書編輯 陳俊傑

企劃編輯 陳佩狄

業務行銷 李本鈞 陳佩狄 林倫全

業務副理 黃永傑

出版者 美商麥格羅希爾國際股份有限公司台灣分公司

地 址 台北市 10044 中正區博愛路 53 號 7 樓

網 址 <http://www.mcgraw-hill.com.tw>

讀者服務 E-mail: tw_edu_service@mheducation.com

TEL: (02) 2383-6000 FAX: (02) 2388-8822

法律顧問 惇安法律事務所盧偉銘律師、蔡嘉政律師

總經銷(台灣) 華泰文化事業股份有限公司

地 址 台北市 11494 內湖區新湖二路 201 號

E-mail: business@hwatai.com.tw

網址: <http://www.hwatai.com.tw>

TEL: (02) 2162-1217 FAX: (02) 8791-0757

出版日期 2015 年 1 月 (二版一刷)

Traditional Chinese Copyright © 2015 by McGraw-Hill International Enterprises, LLC., Taiwan Branch.

All rights reserved.

ISBN : 978-986-341-146-8

※著作權所有，侵害必究。如有缺頁破損、裝訂錯誤，請寄回退換

推薦序

延續初版架構，深化學驗內涵

本書初版問世，深受學界讚譽

本書於四年前出版後，極受學術界同儕肯定，引為教科用書；亦常為實務界採用，作為教育訓練之參考教材。第二版延續「完形思考，專業體現」之撰寫初衷，在不破壞架構的前提下，進行量的擴增與質的深化。

檢視環境脈動，更新實務案例

誠如初版推薦序，管理本質為文化現象，在管理心理學中，除了本體論(ontology)以外，不少論述仍為認識論(epistemology)。因此，在其學理漸進形成與主觀建構的過程中，必須不斷檢視環境變異，探索個案演化及質疑論辯既成理論，重塑典範。有鑑於此，本書與時俱進，更新案例，避免與現實脫節；並擴充對壓力管理、衝突管理以及創造力等內容。

新增章節內涵，學生體驗學習

最近數年來，職場生態不變，不同世代之工作心智與價值觀殊異，職涯觀念與規劃做法各有差異，無論學理或實務，皆值得探究。本版新增職涯發展與管理章節，希望讓學生能預作心理準備，於進入職場前，陶成適宜觀念，培養正向思考，進而實踐適性適能之職涯管理。

作者教研精進，成果分享同好

周瑛琪博士，多年來利用教學之餘，持續戮力鑽研管理心理學議題，不遺餘力，成果蓄積豐盈，不斷注入產學合作及顧問諮詢之經驗與智慧。本書之修訂，亦見周教授多年用心精進，呈現新階段之教研成果，為壘奠知識金字塔善盡己力，足堪同儕學習。本書增訂，個人榮幸再辱承作者之託，用敢推薦，以享學術同好，期盼學術社群都能盡心盡力拼置心瓣一片，鑲嵌彩石一方，讓學術美麗圖像，越明越亮。

吳秉恩 謹識

輔仁大學企業管理學系教授

2014 年 11 月



序

企業是由許多的個人所構成之主體，視個人為企業資源，並強調以人為中心的管理哲學，乃是企業成功的關鍵。近年來，企業面臨競爭激烈的外在環境與稍縱即逝的獲利機會，更突顯出管理優秀人才的重要。為了快速回應外在環境的需求，企業必須有效發揮員工的潛能，並帶領其朝組織目標邁進。因此，了解員工的心理活動與行為，乃成為企業首要之課題。

管理心理學集結心理科學與行為科學之大成，是研究管理過程中人的心理現象與心理過程的一門科學。其關注人的心理活動現象之產生、發展與作用機制等規律性，藉由不斷探索、改進管理工作的心理依據，以尋求激勵人心理和行為的各種途徑和方法。

本書的章節安排，係先由管理心理學的本質導入，再分別就個體、群體以及領導心理與行為之關聯進行說明。個體心理乃是探討個體行為的心理基礎，藉由分析影響個體心理的因素，進而了解其行為表現；而群體心理則是探討團體在人際互動上可能面臨的問題，並從心理的角度來協助團體，使其有效運作；至於領導心理，則以領導者的角度，說明管理員工的心態準備，本版對此也有更深入的討論，擴充了時間管理、衝突管理以及壓力管理等內容。最後，本版另加入職涯管理技巧的章節，從實務的角度讓管理者或被管理者，正視職場中組織及個人發展的議題。

本書得以完稿付梓，首先感謝 McGraw-Hill Education 編輯部同仁的耐心支持以及潤飾，更感謝顏忻怡老師的全面協助。筆者才疏學淺，書中若有疏漏或是偏誤之處，還請各位先進前輩及後學不吝指教。最後筆者願以此書獻給一路支持我的長輩及朋友。

周瑛琪 謹識

2014 年 11 月於東海大學



尊重智慧財產權！

本著作受銷售地著作權法令暨
國際著作權公約之保護，如有
非法重製行為，將依法追究一
切相關法律責任。



目次

推薦序 v

序 vii

1

Chapter

管理心理學的本質 2

- 1.1 管理心理學之定義 4
- 1.2 管理心理學的發展 8
- 1.3 管理心理學的研究範疇 11
- 1.4 管理心理學的研究原則與方法 15
- 1.5 小結 19
- 摘要 20
- 練習題 21
- 參考文獻 21
- 個案：管理心理學之應用 22

第一篇

個體心理與行為 25

2

Chapter

知覺與態度 26

- 2.1 知覺的意義 28
- 2.2 影響知覺的因素 28
- 2.3 知覺的過程 31
- 2.4 知覺偏差 34
- 2.5 知覺在管理心理學中的應用 38
- 2.6 態度 40
- 2.7 知覺與態度 46
- 2.8 小結 47
- 摘要 49
- 練習題 50
- 參考文獻 50
- 個案：比馬龍效應 V.S. 員工態度 51

3 動機與激勵 54

Chapter

- 3.1 動機 55
- 3.2 激勵 59
- 3.3 激勵理論 59
- 3.4 動機與激勵的關係 72
- 3.5 小結 73
- 摘要 74
- 練習題 75
- 參考文獻 75
- 個案：創新的激勵模式 76

4 學習 80

Chapter

- 4.1 學習之意涵 82
- 4.2 學習之理論 90
- 4.3 學習的模式 94
- 4.4 學習型組織 99
- 4.5 小結 103
- 摘要 105
- 練習題 106
- 參考文獻 106
- 個案：麥當勞之員工學習方案 108

5 創造力與個體決策 112

Chapter

- 5.1 創造力的定義與內涵 114
- 5.2 創造力的重要性 115
- 5.3 培養創造力 115
- 5.4 企業創新的模式及影響因素 123
- 5.5 小結 127
- 摘要 128
- 練習題 129



- 參考文獻 129
個案：惠普中最好的創意 130

第二篇

群體心理與行為 133

6

Chapter

人際溝通 134

- 6.1 人際關係 135
6.2 人際溝通之意涵 141
6.3 人際溝通分析 145
6.4 溝通的策略、原則與技巧 150
6.5 溝通障礙 157
6.6 小結 158
摘要 160
練習題 161
參考文獻 161
個案：職場的人際溝通技巧 163

7

Chapter

團隊合作 166

- 7.1 團隊的定義與內涵 168
7.2 團隊的類型 172
7.3 團隊成員的角色 175
7.4 團隊的績效評估 183
7.5 高績效團隊 185
7.6 小結 191
摘要 192
練習題 193
參考文獻 193
個案：《西遊記》之啟示 194

8 群體決策 198

Chapter

- 8.1 群體決策的發展 199
- 8.2 群體決策的模式與程序 201
- 8.3 群體決策的優點與缺點 205
- 8.4 群體決策的方法與技巧 209
- 8.5 危機管理與決策制定 218
- 8.6 小結 220
- 摘要 221
- 練習題 222
- 參考文獻 222
- 個案：IBM 的高質量團隊決策力——風眼力量 223

9 組織文化 226

Chapter

- 9.1 組織文化的定義與內涵 228
- 9.2 組織文化的塑造、維護與管理 234
- 9.3 組織文化的類型 238
- 9.4 跨文化差異 240
- 9.5 克服跨文化差異及障礙 245
- 9.6 小結 251
- 摘要 253
- 練習題 256
- 參考文獻 256
- 個案：鼎泰豐之組織文化 257

第三篇

領導心理與行為 259

10 有效領導 260

Chapter

- 10.1 領導的定義與領導特質 262
- 10.2 行為模式理論 265



- 10.3 情境領導理論 271
- 10.4 新近領導理論 276
- 10.5 領導的要訣 281
- 10.6 小結 284
- 摘要 286
- 練習題 287
- 參考文獻 287
- 個案：阿里巴巴集團的創辦人——馬雲之領導風格 290

11

Chapter

時間管理 294

- 11.1 時間管理的意義與影響因素 295
- 11.2 有效時間管理的方法與原則 298
- 11.3 小結 300
- 摘要 301
- 練習題 301
- 參考文獻 302
- 個案：如何管理濫用時間者 302

12

Chapter

壓力管理 306

- 12.1 壓力 308
- 12.2 工作壓力 314
- 12.3 壓力管理 317
- 12.4 小結 320
- 摘要 321
- 練習題 322
- 參考文獻 322
- 個案：讓壓力成為你的朋友 324

13 衝突管理與談判 326

Chapter

- 13.1 何謂衝突 328
- 13.2 衝突的過程 331
- 13.3 衝突的類型 334
- 13.4 衝突管理 337
- 13.5 談判 343
- 13.6 小結 344
- 摘要 345
- 練習題 346
- 參考文獻 346
- 個案：專業經理人與部門的衝突 347

14 職涯發展與管理技巧 350

Chapter

- 14.1 職涯發展之定義 351
- 14.2 職涯階段與職涯需求 353
- 14.3 員工職涯規劃 355
- 14.4 女性職涯發展 358
- 14.5 小結 361
- 摘要 362
- 練習題 363
- 參考文獻 364
- 個案：專「家」——特力屋 366

習題解答 369

名詞解釋 398

管理心理學

第二版

周瑛琪 顏炘怡
著

Mc
Graw
Hill
Education

管理心理學的本質

名人名句

「道者，令民與上同意也，故可與之死，可與之生，而不畏危。」

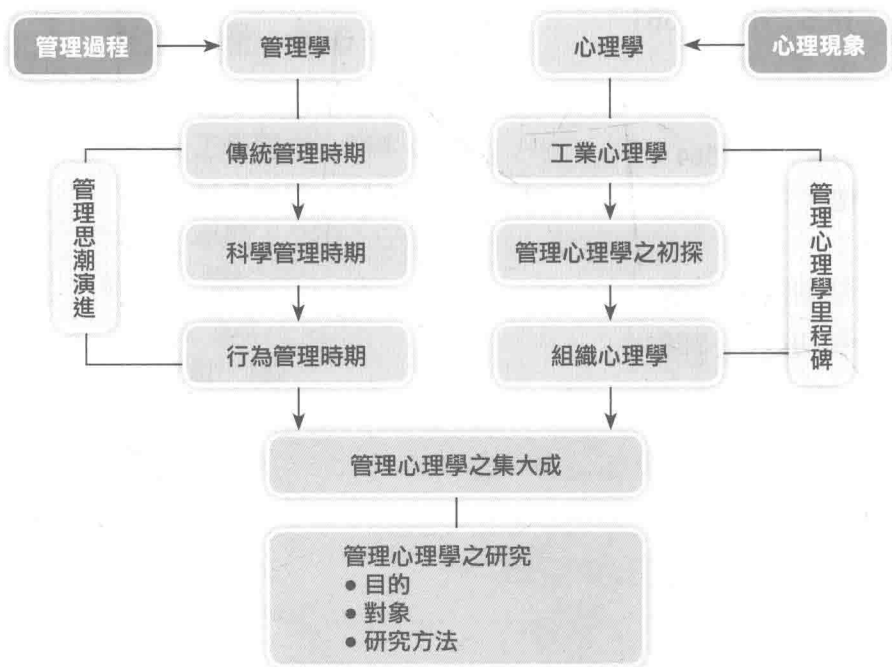
出自孫武《孫子兵法·始計篇》

學習目標

1. 管理心理學的意義與目的。
2. 了解管理學與心理學之討論內容。
3. 管理心理學的演進歷程。
4. 管理心理學的研究對象及研究內容。
5. 管理心理學的研究方法。

章節架構

隨著時代變遷，在不同的環境下發展出適合的管理方法，心理學基於人們處於不同環境的行為反應，揭示其心理現象，綜合管理學及心理學的內容，隨著管理思潮演進的脈絡，發展出管理心理學的基礎理論與研究方法。





員工協助方案

組織係由一個以上成員所組成之群體，兩者相依而存。故在僅重視組織結構設計觀念的傳統管理方法上，應該加入了解員工心理及行為的面向，在管理流程中，幫助員工提高生產的效率與效能。員工的心理健康會直接影響組織氣氛和組織成長，因此近年來，組織開始以「員工協助方案」來幫助員工促進心理健康。

1970年代美國企業發展員工協助方案(Employee Assistance Program, EAP)，是指協助員工解決影響工作表現之個人問題，包括社會、心理、經濟與健康等方面的問題；具體而言，員工協助方案的內涵應包括生涯管理、生活理財、法律，以及稅務等諮詢和協助。台北市生命線協會在研擬企業員工協助方案時，指出台灣企業實施員工協助方案，大部分是以健康檢查為主要的服務項目，其次是提供醫療人員及健身設備；相對於在員工個人工作壓力、心理困擾、婚姻家庭與其他心理健康等方面的服務較為不足。

行政院人事行政局之公務人員住宅及福利委員會透過鉅微管理顧問(Double F)設計全方位的員工協助方案(EAP)服務，乃是從組織行為的面向，探討組織管理上的議題，進而提出有效可行的改善方案及計畫。同時從人性的角度，協助員工個人獲得解決工作上／生活上問題的能力，以

恢復並提升其工作表現。藉由提供員工諮詢服務及公司管理問題解決方案，協助組織降低人力資源成本。

行政院人事行政局提供員工的具體諮詢服務，包括心理諮詢服務、法律諮詢服務、理財諮詢服務，以及醫療諮詢服務。心理諮詢服務的諮詢議題包括工作壓力、人際互動、交友、婚姻、親子溝通、失眠、焦慮、憂鬱傾向；法律諮詢服務的諮詢議題包括房屋及汽機車買賣糾紛、租購屋契約、民刑法解釋、民刑事訴訟程序；理財諮詢服務的諮詢議題包括理財規劃、節稅建議、保險規劃；醫療諮詢服務的諮詢議題包括健康檢查評估建議、運動保健、飲食營養、更年期、菸癮酗酒。

員工可以自行透過電話、電子郵件和協助單位聯絡，或是主管、人資人員可以站在關心的立場，建議同仁在有需要的時候使用EAP服務。其協助的方式，可以透過專線諮詢、電子郵件諮詢、面對面晤談、書面諮詢，或是專人親至機關協助處進行諮詢。所有員工的資訊與個人資料，皆受隱私權保護，絕不提供給任何人。另外，行政院人事行政局亦舉辦了許多有關員工協助方案的專題演講活動，以推廣員工協助方案。

參考資料：1. 鉅微管理顧問股份有限公司網站，<http://www.ffceap.com.tw/project01.htm>，檢索日期：2014/07/02。

2. 陳俊鋒，《生命動力加油站——員工關懷方案企劃書》，台北市生命線協會。

1.1 管理心理學之定義

管理心理學

研究管理過程中，人的心理現象、心理過程，以及個性發展規律的科學。

管理心理學 (managerial psychology) 是研究管理過程中，人的心理現象、心理過程，以及個性發展規律的科學。在工業心理學之下，管理心理學應用心理學的知識以分析、說明、指導管理活動中的個體和群體行為，因此管理心理學亦可說是人們在經營企業時，將心理學的知識應用於管理上，其與人力資源管理有所區別之處，在於管理心理學是心理科學與行為科學的結合。以下分別就心理現象、心理過程和個性發展說明。

1.1.1 心理現象

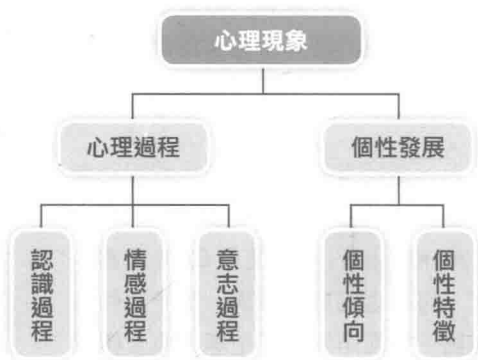
心理現象

可區分為心理過程及個性發展。

廣義來說，人的心理現象是指感覺、知覺、記憶、思維、情感、意志、氣質、能力、性格，以及個性傾向等之總稱。人的心理本質包括人腦的技能，即是對客觀現實的反映，具有自覺性和能動性的特點。人的心理現象 (psychology phenomena or mental phenomena) 可區分為心理過程

和個性發展兩個部分。心理過程是指人的心理活動發生及發展的過程，包括認識過程、情感過程，以及意志過程；認識過程是基本的心理過程，情感與意志則是在認識的基礎上產生的。個性發展包括個性傾向及個性特徵。心理現象之間相互關聯，心理過程是心理現象的動態表現形式；個性發展是在心理過程中表現出具有個人特點及穩定的心理傾向與心理特徵，可謂靜態表現形式。心理過程和個性發展組成個人完整的心理面貌，實現心理活動，其關係如圖 1.1 所示。

圖 1.1
心理現象之內容



1.1.2 心理過程

心理過程

可區分為認識過程、情感過程，以及意志過程。

心理過程 (psychology process or mental process) 可區分為認識過程、情感過程，以及意志過程，其內容如圖 1.2 所示。這三個過程相互關聯、相互制約。認識過程與意志過程的關係，是指意志離不開認識，意志對認識有巨大影響；而情感過程與意志的關係，是指積極的情感成為意志的動力，而消極的情感會成為意志的阻力。

認識過程

指接受、加工、貯存和理解各種資訊的過程，是人腦對客觀事物的現象和本質的反映過程。

認識過程

認識過程 (cognitive process) 是指接受、加工、貯存和理解各種資訊的過程，是人腦對客觀事物的現象和本質的反映過程。認識過程是從感覺開始的，



圖 1.2
心理過程之內容

感覺、知覺、記憶、思維等都是認識過程的組成成分，是反映事物的性質和規律而產生的心理現象。各組成成分的定義如下所述：

- 感覺：人腦對直接作用於感覺器官之事物個別屬性的反映。
- 知覺：人腦對直接作用於感覺器官之事物整體屬性的反映，包含經驗、思維和言語活動等心理成分。
- 印象：當某種事物再次作用時，人腦重現過去留下來的形象。
- 思維：對客觀事物的本質屬性和事物之間規律性連繫的反映，是人腦對客觀現實概括的、間接的反映。
- 想像：一種特殊形式的思維，是在客觀現實刺激下，在腦中對舊有形象進行加工改造，形成新形象的心理過程。
- 記憶：人腦對所經歷過事物的反映。
- 注意：心理活動對一定事物有選擇的指向和集中。
- 學習：人腦因經驗的事物，而產生永久性的行為轉變。

情感過程

所謂的「情感」是人們由客觀事物是否符合和滿足其需要，而產生對客觀事物的一種態度體驗，是對事物好惡的一種態度傾向。情感過程 (emotion process) 可定義為人在認識客觀事物時所產生之某種態度的主觀體驗。情感與情緒的差異，在於「情緒」是個體對事物較初級的、顯露於表面，主要與生理需要相連繫的態度體驗；然而「情感」是指較高級及深度層次的態度體驗，乃是人類與社會需要相連繫的特有態度體驗。情緒受情感的制約，屬於情感的外在表現。以下說明情感依感受對象、表現型態，以及需求層次之差異的分類結果。

1. 感受對象

原始的基本情感包括喜、怒、哀、樂、愛、惡、懼等；與感受刺激有關的情感包括疼痛、厭惡、輕快等。與自身評價有關的情況，可區分為成功感與失敗感、驕傲與羞恥、得意與悔恨；另外，與他人有關的情感，包括愛與恨、友

情感過程
人在認識客觀事物時
所產生之某種態度的
主觀體驗。

