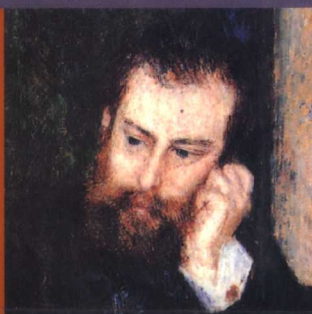


學術著作◆大專用書

管理心理學

俞文釗＝編著
王居卿＝校訂



五南圖書出版公司

美國阿爾斯壯大學
MBA 資料中心



Armstrong University
1608 Webster Street,
Oakland, CA 94612, USA
Tel: (510)835-7902
Fax: (510)835-8935

Toll Free Number 1-800-222-9297

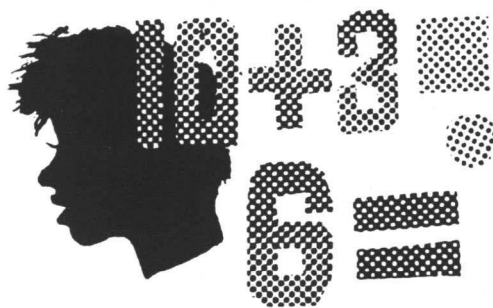
E-mail: info@armstrong-u.edu

Web site: www.armstrong-u.edu

大專用書

（管理心理學）

俞文釗 編著
王居卿 校訂



五南圖書出版公司 印行

管理心理學 / 俞文釗編著. -- 初版. -- 臺北市
：五南，民82
面；公分
參考書目：面
ISBN 957-11-0738-7(平裝)

1.企業管理 - 心理方面

494.014

82008643

1F65
管理心理學

編著者 / 俞文釗
校訂者 / 王居卿
責任編輯 / 鍾翠貝
校對者 / 柯賢決·陳錦生

出版者 / 五南圖書出版有限公司

登記號：局版台業字第 0598 號

地址：台北市大安區 106

和平東路二段 339 號 4 樓

電話：(02)27055066 (代表號)

傳真：(02)27066100

劃撥：0106895-3

網址：[//www.wunan.com.tw](http://www.wunan.com.tw)

電子郵件：wunan@wunan.com.tw

發行人 / 楊榮川

中部門市 / 五南文化廣場

地址：台中市區 400 中山路 2 號

電話：(04)2260330

排版 / 龍虎電腦排版股份有限公司
製版 / 申豐實業有限公司
印刷 / 利康印刷事業有限公司
裝訂 / 信成裝訂行

中華民國 82 年 12 月初版一刷

中華民國 87 年 10 月初版四刷

ISBN 957-11-0738-7

基本定價 11 元

(如有缺頁或倒裝，本公司負責換新)

校訂序

「人」是構成任何社會組織的最重要要素，特別是處於現今競爭異常激烈的環境裡，對以經濟為目標的企業組織體而言，如何有效地去應用現有的人力資源及激發所屬員工的潛能，是生存與成長，甚至是獲得競爭優勢的關鍵。「管理」乃是「透過他人來完成任務」，因此，如何透過他人有效率地來達成組織的目標，是管理者成功與否的最佳判斷指標。「管理心理學」正是有助於一位管理者去有效進行管理的一門學科，透過對該學科的充分瞭解，一位管理者能較容易地去解釋、預測，甚至改變員工的行為，以利管理工作的順利進行。

目前國內雖有不少有關「管理心理學」方面的書籍，但大多是翻譯本，或是內容顯得較為教條式，此對於一些初學者或想要深入探討管理心理學的國人而言，似顯得格格不入。俞文釗教授所編著的《管理心理學》一書，內容深入淺出，言之甚詳，乃為值得一讀的好書。本書內容相當豐富，書中對於個人、羣體及組織等心理行為面均予以深入的探討；並且用詞遣字很平實，易為讀者所理解。本書不但適用於作為大專院校相關課程的教科書，亦可作為各行業管理實務初學者進修的重要參考書籍。

王居卿

謹識

1993年11月

◎校訂序

❖ 基本理論篇 ❖

第一章 管理心理學的對象、任務、方法 -----	3
第一節 管理心理學的對象 / 5	
第二節 管理心理學與行為科學 / 12	
第三節 管理心理學的任務 / 18	
第四節 管理心理學的研究方法 / 19	
本章主要概念與思考題 / 23	
第二章 管理心理學的發展 -----	25
第一節 管理理論的發展 / 27	
第二節 管理心理學的發展 / 49	
第三節 管理心理學關於人性的假設 / 58	
第四節 管理心理學理論的評價 / 76	
本章主要概念與思考題 / 78	
第三章 管理心理學的跨文化研究 -----	79
第一節 管理與文化 / 81	
第二節 人力資源管理理論的文化相對性 / 89	
第三節 日本與美國人力資源管理的比較 / 97	
第四節 中國的文化傳統與管理思想的相關分析 / 103	
本章主要概念與思考題 / 108	

❖ 個體心理與管理篇 ❖

第四章 個體心理與管理	111
第一節 個體的心理過程與管理 / 113	
第二節 個性與管理 / 130	
本章主要概念與思考題 / 153	

❖ 個體激勵篇 ❖

第五章 激勵理論與管理	157
第一節 激勵的一般概念 / 159	
第二節 行為主義激勵論 / 161	
第三節 認知派激勵論 / 165	
第四節 綜合型激勵論 / 180	
本章主要概念與思考題 / 184	
第六章 需要理論與管理	185
第一節 馬斯洛的需要層級論 / 187	
第二節 阿德佛的需要理論 / 190	
第三節 馬斯洛理論與阿德佛理論的異同 / 192	
第四節 需要理論的評價 / 193	
第五節 麥克里蘭的成就需要理論 / 197	
第六節 赫茲伯格、馬斯洛、阿德佛及馬克里蘭激勵理論之比較 / 197	
本章主要概念與思考題 / 199	
第七章 目標理論與管理	201
第一節 目標行為的心理分析 / 203	
第二節 目標管理法 / 211	
第三節 目標管理之實行應用 / 218	
本章主要概念與思考題 / 223	

❖ 挫折、衝突、態度、心理治療與管理篇 ❖

第八章 挫折、衝突理論與管理	227
----------------------	-----

第一節	挫折的定義／229	
第二節	挫折產生的原因及個人的容忍力／230	
第三節	受挫折時的行為表現／232	
第四節	戰勝挫折的方法／235	
第五節	衝突的一般概念／237	
第六節	衝突的處理與解決／244	
第七節	常見的衝突原因及處理／251	
	本章主要概念與思考題／256	
第九章	態度理論、心理治療與管理	257
第一節	企業管理中員工態度形成和轉變的意義／259	
第二節	態度的一般概念／260	
第三節	態度的轉變及其理論／263	
第四節	心理治療與管理／270	
	本章主要概念與思考題／279	
❖ 羣體心理篇 ❖		
第十章	羣體心理	283
第一節	羣體的概念和分類／285	
第二節	非正式羣體／291	
第三節	羣體行為的基本規律／302	
	本章主要概念與思考題／319	
第十一章	羣體的溝通、交往、決策	321
第一節	羣體中的信息溝通／323	
第二節	羣體人際交往的分析／336	
第三節	羣體決策／345	
	本章主要概念與思考題／351	
第十二章	羣體社會心理氣氛	353
第一節	研究羣體社會心理氣氛的目的和意義／355	
第二節	羣體社會心理氣氛的基本內容／355	
第三節	羣體社會心理氣氛的衡量方法／358	

本章主要概念與思考題 / 368

❖ 領導心理篇 ❖

第十三章 領導心理 ----- 373

第一節 領導的概念 / 373

第二節 領導的權力 / 377

第三節 領導有效性的理論 / 392

第四節 領導方式 / 417

第五節 民主管理 / 424

本章主要概念與思考題 / 434

第十四章 領導者的選拔與訓練 ----- 435

第一節 領導者選拔的一般概念 / 437

第二節 領導者的能力評估 / 440

第三節 評估中心 / 446

第四節 領導者的培訓 / 454

第五節 領導者與下屬的談話技巧 / 475

第六節 領導者的工作作風 / 482

本章主要概念與思考題 / 485

❖ 組織心理篇 ❖

第十五章 組織心理 ----- 489

第一節 企業組織的一般概念 / 491

第二節 組織理論 / 500

第三節 組織設計 / 506

第四節 企業的組織發展 / 511

第五節 企業組織發展的程序 / 516

本章主要概念與思考題 / 530

參考書目

基本理論 篇



第一章

管理心理學的對象、任務、方法

本章教學重點

- ① 深刻理解現代管理的特點是強調以人爲中心的管理。
- ② 了解管理心理學的定義與研究範圍。
- ③ 理解管理心理學在物質文明與精神文明建設中的作用。
- ④ 掌握管理心理學中常用的幾種方法。

／第一節／管理心理學的對象

管理心理學是心理科學的一個分支。儘管這門學科目前還不夠成熟，但也已經有了一定的歷史，累積了不少經驗材料。這門學科的理論體系和方法論的基礎，以及具體的實驗方法還正在日趨完善之中。

管理心理學是用科學方法去研究企業中人的心理活動規律，以改進管理工作，充分激發人的積極性的一門科學。

這門學科的研究重點是企業管理中具體的社會、心理現象，以及個體、羣體、領導、組織中的具體心理活動的規則性。

雖然管理心理學將企業作為主要的研究對象，但是這門學科的研究成果對於科技管理、學校管理、以及其它各行各業的管理工作都有重要的參考價值。

為了闡明管理心理學的獨特的研究對象，需作如下的分析。

一、現代企業管理的特點是強調以人為中心的管理

(一)企業中的資源說

關於企業中的資源是什麼，歷來有著各式各樣的說法。

企業中的資源是什麼？是人、物、技術，還有什麼？哪個是主要的？

最早關於企業資源的看法是三分說，以後發展為四分說、五分說、六分說、七分說等。

企業資源的三分說認為，為了提高生產力，必須有三種資源的投入；即勞力（Labor）、資本（Capital）及土地（Land）。

資源的四分說認為，人類生產所需的資源應增加為四種，即勞力、資本、土地及管理（Management）。並認為，「管理」是一種有效運用前三種資源的無形力量，不可加以忽視。

簡言之，資源三分說或四分說都是以農業經濟為導向的思想。

資源的五分說認為，一個企業可用來創造利潤的資源有五種，即人力

(Manpower)、金錢(Money)、原物料(Materials)、機器設備(Machines)、產銷方法或技術(Methods)。五分說又簡稱為資源5大「M」說。

資源的六分說認為，在5M之外，再加上時間(Time)，這是適應現代科技知識傳播快速及競爭劇烈的社會所必需。

資源的七分說認為，除上述六種資源外，第七種資源是情報(Information)，或稱為信息或資訊。

企業資源說從三分說發展至七分說，無疑是一大進步。我國一些企業以往對於許多無形資源，如產銷方法、時間、資訊等不夠重視。但是，隨著競爭與產業的發展，已愈益受到重視。

此外，不論哪種說法，人力永遠是企業中的一個重要資源。

(二)關於人力資源在企業中作用的基本觀點

但是，傳統的科學管理理論和方法偏重於對物的管理，把人力這個重要的資源僅僅看成是機器的附屬品，因而主張對工人進行嚴格的控制和監督。

現代企業管理和管理心理學的理論和方法與此相反地認為，在人、財、物諸生產要素中，人是最重要的因素。儘管現代科學技術高度發展，但仍要重視人的因素，發揮人的主動精神，挖掘人的潛在能力。為此，有以下三個基本觀點可作進一步的分析。

1. 人是企業的主體，要靠人(個體或羣體)來實現企業的目標

隨著新的工業革命的到來，機器雖然可以代替工人，電腦也可以代替一部分人腦的功能，但是設計和使用機器及電腦的仍然是人。為此，即使在未來社會的現代化管理中，最主要的管理仍是對人的管理。

2. 科學技術越發展，就越要重視人的因素

在微電腦普及的資訊社會中，不僅經營管理，而且生產操作中人的腦力勞動比重將越來越大。據統計，在機械化程度低的情況下，體力勞動和腦力勞動耗費的比例為9:1；在中等機械化程度下是6:4；在全盤自動化的情況下為1:9。所以，人類愈是進入了普遍使用電子計算機、資訊化管理的時代，愈是要求員工具有更高級的智力勞動。由此可見，對腦力勞動者的管理僅僅採用強制和監督的辦法顯然是無效的。事實證明，對腦力勞動的管理方式中最有效的就是激發從事腦力勞動者的積極性、創造性和主動精神。所以，科技越發達，管理中越要重視人的因素。

3. 在企業中要建立以人爲中心的管理制度

爲了更能發揮人的主動性和積極性，在企業中不僅要建立爲完成生產任務而建立的管理制度，同時要建立以人爲中心、合乎情理的管理制度。通常對人的管理，其最終目的就是激發人的積極性。人的積極性被激發了，才會產生新的思想和觀念，才會在工作中有新的發明創造，最後導致新的工具和機器的革新，企業的目標和任務就會提前和超額完成。

既然現代企業管理的特點是強調以人爲中心的管理，那麼我們就要深入研究企業中人的心理活動的規律性、人的行爲的模式等等。只有充分了解人的心理活動的規律後，才能在科學分析的基礎上採取對症下藥的方法，使管理工作獲得最佳的效果。

(三) 企業成敗與員工的心理評價

1. 企業中人的因素是最穩定的因素

一個企業能否取得成功的因素是多方面的。一般說來，人們較常注意到的是，一個企業是否獲得了利潤，提高了產品的數量和品質，這就是最明顯的企業獲得成功的外在的直接表現。但是，人們往往會忽略，在這些外在的、物質的表現形式的背後，在企業中具有維持作用的穩定因素，乃是企業中的人的因素。

從管理心理學的觀點出發，一個企業能否取得成功的關鍵，就是企業組織與企業中的每位員工之間的依存關係是否緊密。如果員工對企業的各種需求——需要、資源、責任、成效，企業組織能盡最大限度地予以滿足，那麼，企業對員工的各種需求——需要、資源、責任、成效，員工也會盡最大限度地予以滿足。企業組織與員工之間的要求相互滿足，這是企業發展的動力，是促進企業生產力高度發展的根本保證。

那麼，用什麼方法可以測出，企業組織與個人之間依存關係的緊密程度呢？爲此，設計了一個成功企業的心理評價指標體系。

2. 心理評價指標

根據對成功企業的調查與理論的概括，我們認爲，在一個成功企業中，員工都有以下明顯的心理上之感受，這就是方向感、信任感、成就感、歸屬感、舒適感、實惠感等，簡稱爲「六感」。

方向感是指，員工明確地意識到企業發展的方向，寄望於企業的未來發展，同

時，對個人所從事的職業，工作的方向，個人的發展前途充滿著樂觀的預期，為此，員工願為此方向奮鬥終生。

信任感是指，員工對企業領導者具有充份的信任感；與此同時，企業領導者對員工也充滿著無限的信任，相信員工是企業的主人，他們會以主人翁的姿態來對待企業。

成就感是指，企業的領導要認識到，企業的每項成就都與員工的個人成就相關，員工也能意識到自己所從事的工作的價值，並以自己工作的成就為自豪，激勵自己不斷前進。

歸屬感是指，員工要有明確的歸屬意識，要將企業當作自己的第二個家，深信領導者與同事是自己的親人，企業能為自己排憂解難，處於和諧的人際關係中的員工處處感到社會的溫暖。

舒適感是指，員工對自己所從事工作的環境條件、勞動條件、勞動強度、勞動保護等，都感到比較舒適，為此能無憂無慮地從事安全生產。

實惠感是指，企業領導者能考慮到員工的切身利益，切實解決員工的各項物質利益（包括衣、食、住、行等）和物質報酬（工資、待遇、福利），使員工真正感到，企業組織真正能為自己消除後顧之憂，從而更加眷戀本企業、熱愛本專業、安於職守。

3. 心理評價指標在人力資源管理中的意義

我們用心理評價指標量表進行了大量的調查，證實了這一指標具有客觀性、科學性、可用性。並對這一指標在人力資源管理中的意義，提出以下看法：

(1)心理評價指標得分的高低可以反映出企業事業單位在貫徹以人為中心的管理思想與管理措施方面的程度。

(2)一個成功企業各項心理評價指標的等級中，精神性（信任、方向感等）與物質性（實惠感等）的評價指標是相互交叉排列的。如第一為信任感，第二為實惠感等等。

(3)一個成功企業心理評價指標的高低，並不決定於客觀的物質與工作條件，而是企業物質與精神激勵有無成效的具體表現。

(4)心理評價指標將成為企業成功與否的診斷性指標，以及企業努力方向的指南。

理心理學著重研究企業中的「人—人」系統

管理活動是人類活動的特殊形式。作為企業管理的對象可以分為兩個方面：一方面是管理勞動工具和勞動過程，這是屬於技術、經濟的層面，也就是管「物」的一面；另一方面是人對人的管理，這是屬於管「人」的一面。前一部分主要涉及到的是人與機器的關係。在此，我們將人和機器當作一個系統，即人—機系統來研究，以探討用什麼方法使人適應機器的特點，以及使機器適應人的心理生理特點。透過這些研究最終可以使人機之間相互適應，勞動生產率可以獲得很大的提高。屬於這一類型的研究的學科稱之為工效學或工程心理學。

後一部分涉及到的是人與人的關係。在此，我們將人和人當作一個系統，即人—人系統來研究，以探討用什麼管理方法可以最大限度地激發人的積極性，最終達到提高企業勞動生產效率的目的。管理心理學就是屬於研究後一類型問題的學科。

研究人—機系統的工程心理學與研究人—人系統的管理心理學是各有自己的獨特的對象，但又是相互聯繫的，這是企業管理中不可缺少的兩門學科。工程心理學是從局部的觀點上來提高勞動生產效率，而管理心理學是從激發人的積極性這一整體觀點上來提高生產效率。顯然，當一個人的整體積極性提高時，生產起來就幹勁十足，一些生產過程中的具體問題就會相應解決，或者解決起來更為容易些。當然，這絕不是說有了管理心理學就可以不要工程心理學，應該說二者是相輔相成的。

三、管理心理學著重研究企業中純粹的人的因素

工程心理學在研究人—機系統時，重點是探討人與技術相互關係中的人的因素，而管理心理學則要研究的將是一個更純粹的人的因素問題。正如大家在生產中經常遇到的事實，即勞動效率的提高不僅依賴於生產中的技術裝備、生產組織水準，而且在更大的程度上是取決於勞動者的勞動目標、勞動態度、勞動中羣體的行為準則、社會心理氣氛、領導人的個人威信、影響力量等等諸如此類的社會心理因素。比如，為了在企業中消除和減少不良品，除了採取應有的產品品質檢驗的技術措施外，在推行如「品質月」的活動中還要提出相應的鼓舞人心的消滅不良品的口號。一旦「零缺點」的口號變成了羣體和個人的行為準則時，那麼，工廠中的不良率就可以