

管理心理學

A. J. DuBrin 原著

洪英正・錢玉芬 編譯



華泰書局

管理心理學

A. J. DuBrin 原著

洪英正、錢玉芬 編譯

華泰書局

版權所有，翻印必究

管理心理學

編 譯 / 洪 英 正、錢 玉 芬

發行者 / 吳 茂 根

發行所 / 華 泰 書 局

台北市辛亥路三段五號

電話 / (02) 377-3877

傳真 / (02) 377-4393

行政院新聞局局版北市業字第1201號

□ 1997 (民國 86) 年 十 月初版

ISBN 957-8474-65-2

基本定價 壹拾肆元貳角參分

編譯者簡介

洪英正

政治大學心理學研究所碩士
政治大學企業管理研究所博士
現任淡江大學企管系專任副教授

錢玉芬

政治大學心理學研究所碩士
政治大學新聞研究所博士
政治大學心理系專任講師
現任政治大學心理系專任助理教授

譯 序

「人」的重要性是企業管理領域所共同認知，幾乎沒有一位學術工作者或實務工作者會否認「人」在整個企業運作系統中所具有之絕對關鍵地位，我們所遇到的每個管理人都會信誓旦旦地說：「人太重要了」、「沒有優質而充分的人力，根本就無法達到企業生存的基本目標」。

但是當我們環視國內管理教育或企業功能運作之現況，不禁又對上述所建立起來之信念徹底失去信心，因為不管在學術市場中之先後地位或管理實務中受倚重的程度，許多現象或結論都常令「人群關係」、「組織行為」或「人力資源管理」之研究者感到傷感；許多時候「人」的問題顯得被過度簡化了，另一些時候「人」所可能帶來的效益又明顯低估了。

以大學階段之管理教育為例，國內培養管理人之學術殿堂中涉及到「人」的課程或有「組織行為」、「人力資源管理」（或仍稱人事管理）、「管理心理學」、「心理學」、「行為科學」、「消費者行為」（或稱消費者心理學）等，但其中被視為必修者都僅有「組織行為」、「人力資源管理」等二課程，相對地對於探討人之「本質」之課程如「心理學」、「管理心理學」等卻常僅淪為選修地位，甚或根本不曾出現於課程內容中。這樣的一個現象的確會讓人感到「驚心動魄」，因為這樣的教育課程結構隱涵著一個可能的危機，那就是每一個從學校畢業到社會服務之管理人絕大多數的時間都是倚賴「自我啓發」的經驗法則來處理自我與人群的問題，這是因為在他們的學習歷程中事實上缺乏了對人類行為模式與心理機轉的深度瞭解所致。而這樣一個景況，也就難怪許多企業組織必需投入大筆訓練費用來培養員工的人群

關係知識與技巧，而企業同仁也非常喜歡「溝通」、「領導」、「激勵」、「協調」等等以心理學為理論基礎之課程，因為他們的確共同感受到這個迫切的需要。

檢視為何有關人之本質的課程普遍未獲重視之原因，容或有下述幾個理由：

1.人事部門傳統上地位低落之連帶影響：組織企業功能中「人事」一直被定位為幕僚單位，且過去一直扮演「行政」之被動機制，的確缺乏策略性之預應或規劃內涵，使得人事功能普遍在企業組織中屬於非主流之「冷衙門」，自然也使得有關「人」的重要性被抑制了。

復因人事部門所執行之所有業務皆未能為組織帶來財務上之現金流入，看得到的只有「花錢」、「發錢」，這在以追求利潤極大化之企業而言，自然在內部之權力生態或資源分配上更要居於枝微末節之窘況了，而其所職司之「人」的業務也就難獲理解與重視了。

2.人人皆自以為懂「人」：人事單位所職司者為用人之程序步驟，而真正管理者應為各用人主管，則為何仍未見「人」之重要性被顯揚出來呢？究其底因實為「人人皆自以為懂『人』」，因為人人皆為『人』」。這是一個十分值得深思的問題，由於每個人皆自視為「人」，故相對使得每個管理者皆以自我之行爲經驗去解讀與預測他人之行爲表現，並且產生錯覺性之熟悉感與自信心，殊不知這當中已發生極多之偏差與誤解，如心理學家所言之「鏡我謬誤」(mirror fallacy)，何況個別差異(individual difference)之存在乃不爭之事實。

這種現象反應在教學單位最典型的面貌就是有關「人」之管理課程似乎人人都可教、人人都自以為能教，自然這中間反應出的「非專業」氣氛就使得「人」的課程其地位一落千丈，明顯缺乏應有的專業尊重與倫理思維。而在實務上更可以看到許多非專

業背景者主掌人事部門（多數外商公司除外），且人人不以爲怪，人事與總務似乎被視爲同一定位，其專業性迄未建立，當事者之專業承諾亦甚爲薄弱，一切的現象正是惡性循環之反應結果。

3.科技整合的工程尙待加強：論到探討人類行爲本質或研究心理之機制，自是心理學家所擅長者，但是許多開發出來的理論知識卻常停處於「學院派思考」、應用的涵義或功能猶待加強。而一旦心理學家欲深入管理實務，基於商學專業門檻與管理工作本身的整合性，常會使得心理學家所提出觀點缺乏實用性，甚或產生不能對話之窘困。因此雖然國內管理、心理兩大領域人才濟濟，發展亦臻於成熟之景況，但兩個領域之專業者卻少有交流，管理學者甚少至心理學門之領域提供管理性思維，而心理學者亦因缺乏管理訓練背景而難以投入管理性議題之教學研究。

上述的現象使得『人』的『管理』，就像兩條歪斜線，各做各的，管理領域未能汲用心理學界豐富的研究成果，而心理學界亦因未能「內化」管理思維而不易跨足企管領域。這個怪異的疏離就造就了今日「人」之課程所面臨的困窘局面。

當然近年來國內成立了「人力資源管理研究所」，許多具心理、管理背景之研究者亦學成投入跨領域之教學崗位，而心理學之系所也鼓勵學生修習商學方面之課程，這些「利多」的因素相信將有助於「人」之研究領域專業地位之提升與實務上應用功能的加強。我們有鑑於推動此一潮流所具有之時代意義，乃計畫提供一本結合管理、心理思維之教科書做爲國內學子與企業界朋友修習之用，在尋尋覓覓之後，發現Andrew J. DuBrin所著之Human Relations: A Job Oriented Approach一書相當契合我們的期望，該書結合了心理與管理的雙重思維，沒有流於心理學家之純心理用語，也沒有陷入管理學者有心無力之心理隔閡，是一本十分值得研讀的好書。而該書所提供之個案、演練、專欄、心理測驗等等皆饒富學術氣氛與樂趣，使讀者興趣盎然，不知不

覺中就進入了管理心理的大觀園中，而能一窺人類行為的本質與堂奧。

質是之故，幸蒙華泰書局之助，乃著手編譯工作，其間亦承蒙王榮春、李宏偉、李俊明、徐增圓、戴伸峰等之協助，終能完成本書之編譯並付梓成書，使許多鵲望本書中譯本甚久之學生與企業界朋友終能一償宿願，掌握更多管理「人」的知識與技巧。

「管理心理學」是管理人必備之智能，也是認識自我，提升自我效能的利器，亟盼本書只是揭開國內人群關係運動的序曲之一，將來會有更多有志一同者投入此一領域之開發，而一起努力提升管理教育中之「人性價值」與管理實務中之「人性取向」。

誌於木柵

洪英正・錢玉芬

1997、9、1

目 錄

第一章 人群關係的領域

一、人群關係及其相關領域·····	2
二、人群關係運動·····	4
三、科學研究方法對人群關係之貢獻·····	9
四、權變性之觀點·····	13
五、人群關係與一般常識·····	14
六、這本書將如何幫助你·····	16
重點摘要·····	16
問題與活動·····	18
練習活動（一）·····	21
練習活動（二）·····	23

第二章 個別差異的基本原則

一、工作上個別差異的意涵·····	25
二、智力·····	28
三、人格·····	30
四、價值觀·····	33
五、心理運動能力與物理技能·····	36
六、人口統計變項上的特徵·····	37
七、文化造成個別差異·····	41
八、一個以個別差異為基礎的人類行為模式·····	43
九、外顯或內隱的行為·····	48

重點摘要.....	51
問題與活動.....	53
練習活動（一）.....	54
練習活動（二）.....	56

第三章 工作動機與生產力

一、前言.....	59
二、認知與非認知觀點對動機的解釋.....	60
三、目標理論與動機.....	61
四、來自需求滿足的動機.....	63
五、兩個重要的動機需求理論.....	64
六、期望理論對動機看法.....	73
七、行為改變理論對動機的看法.....	78
八、自我決定論與內在動機.....	86
九、組織文化的動機.....	88
十、你如何去自我激勵.....	89
重點摘要.....	92
問題與活動.....	95
練習活動（一）.....	96
練習活動（二）.....	98

第四章 工作滿足與士氣

一、你感到滿意、被激勵，或兩者都有？.....	102
二、工作滿足與不滿足所造成的結果.....	103
三、工作滿足與士氣測量.....	107
四、工作滿足與不滿足的原因.....	111
五、改善滿足與士氣的方法.....	117
六、藉由修改工作計劃以激發滿足與士氣.....	121

重點摘要·····	129
問題與活動·····	131
練習活動（一）·····	132
練習活動（二）·····	135

第五章 幸福與壓力

前言·····	139
一、獲取幸福的方法·····	140
二、壓力的徵兆與影響·····	143
三、來自個人的壓力·····	149
四、來自組織的壓力·····	153
五、工作崩潰：一種長期壓力的結果·····	159
六、個人壓力管理的方式·····	161
七、組織中的壓力管理方式·····	167
重點摘要·····	174
問題與活動·····	176
練習活動（一）·····	178
練習活動（二）·····	181

第六章 工作衝突

一、工作衝突的意義·····	183
二、衝突的來源·····	184
附欄6-1	
一、正式的申訴程序·····	191
二、靠您自己處理問題·····	191
三、直線部門與幕僚部門間的衝突·····	192
四、衝突的建設性與破壞性·····	194
五、處理衝突的模式·····	197

六、個人用來解決衝突的方法	200
附欄6-2	
七、組織用來解決衝突的方法	206
重點摘要	212
問題與活動	213
練習活動（一）	214
練習活動（二）	217
練習活動（三）	219

第七章 創造力與問題解決

一、創造性思考的階段	221
二、關於創造力的錯誤觀念	223
三、創造力、問題解決及決策	224
四、您的創意潛能是什麼	233
附欄7-1	
附欄7-2	
五、具創造力工作者的特徵	235
六、組織對激發創造力的可能貢獻	238
七、幫助自己增進創造力	242
重點摘要	246
問題與活動	249
練習活動（一）	250
練習活動（二）	253

第八章 在團體中有效地工作

一、正式與非正式團體	258
二、如何成為團體中的一員	260
三、指導或參加一個有效率的會議	263

四、團體決策及問題解決	266
五、團體作用的潛在貢獻	274
六、團體作用的潛在危險	276
重點摘要	281
問題與活動	283
練習活動（一）	284
練習活動（二）	286
練習活動（三）	288

第九章 領導力與影響

一、領導者的影響策略	289
二、領導特質及行為	293
三、領導型態	299
四、費德勒的領導效能權變理論	306
五、企業家與內部創業者皆是領導者	309
六、鼓勵團隊工作的領導者角色	312
七、發展你的領導潛力	313
重點摘要	316
問題與活動	317
練習活動（一）	319
練習活動（二）	321
練習活動（三）	324

第十章 與人溝通

一、溝通歷程的步驟	325
二、溝通方向	327
三、正式及非正式溝通途徑	330
四、組織的非語言溝通	335

五、克服溝通問題以及障礙·····	340
六、改善你的溝通技巧·····	346
重點摘要·····	351
問題與活動·····	352
練習活動（一）·····	353
練習活動（二）·····	355
練習活動（三）·····	357

第十一章 權力及政治

一、對組織的政治力有貢獻的因素·····	360
二、權力的來源以及型式·····	365
三、在組織中授權給其他人·····	369
四、發展計劃以增加你的權力·····	370
五、倫理性政治戰術以及策略·····	371
六、不道德的以及誤入歧途的政治性行為·····	384
七、控制組織的政治力·····	386
八、組織的政治力以及生涯挫敗·····	388
重點摘要·····	389
問題與活動·····	391
練習活動（一）·····	392
練習活動（二）·····	395
練習活動（三）·····	397

第十二章 員工教導與諮商

一、教導與諮商的操控模式·····	400
二、教導和諮商與績效考核之間的關聯·····	407
三、有關教導與諮商的建議·····	408
四、規範與改進工作表現·····	413

五、教導與諮商濫用物質者·····	416
六、對付難纏的傢伙·····	419
七、裁員出路：諮商及教導過剩的員工·····	422
重點摘要·····	423
問題與活動·····	425
練習活動（一）·····	426
練習活動（二）·····	428
練習活動（三）·····	430

第十三章 人際關係訓練

一、人際關係訓練之架構·····	432
二、人際關係訓練課程中的互動式影像教學·····	436
三、果斷訓練（自我肯定訓練）·····	438
四、溝通分析訓練·····	444
五、顧客服務訓練·····	453
六、文化察覺訓練·····	456
重點摘要·····	459
問題與活動·····	461
練習活動（一）·····	462
練習活動（二）·····	464
練習活動（三）·····	466

第十四章 組織效能

一、組織效能之系統觀點·····	469
二、生產量、品質與組織效能（之關聯）·····	471
三、組織效能之測量方法·····	474
四、組織卓越的原則·····	483
重點摘要·····	487

問題與活動	489
練習活動（一）	491
練習活動（二）	494
練習活動（三）	496

第十五章 官僚組織的發展

一、官僚組織的特徵	497
二、官僚組織的優點	499
三、官僚組織所產生的問題	502
四、組織的因應策略	508
五、個人的因應策略	513
重點摘要	516
問題與活動	517
練習活動（一）	519
練習活動（二）	521
練習活動（三）	522

第十六章 組織文化與變革

一、組織文化	525
二、日本式的管理與組織文化	535
三、管理改變時的抗拒	543
四、藉由組織發展以完成組織變革	549
重點摘要	555
問題與活動	556
練習活動（一）	558
練習活動（二）	560
練習活動（三）	561

第十七章 生涯發展

一、找尋適合的領域·····	563
二、現今工作者的工作態度·····	566
三、建立生涯目標與生涯途徑·····	568
四、生涯進展的方針及策略·····	571
五、生涯轉換·····	581
六、組織中的生涯發展課程·····	581
七、整合職業生涯與個人生活的需求·····	583
重點摘要·····	586
問題與活動·····	587
練習活動（一）·····	589
練習活動（二）·····	591
練習活動（三）·····	592

第十八章 改進工作習慣與時間管理

一、處理時間拖延·····	593
二、有生產力的態度與價值觀·····	597
三、具生產力的技術與方法·····	602
四、開始改善您的工作習慣及時間管理·····	613
重點摘要·····	614
問題與活動·····	616
練習活動（一）·····	617
練習活動（二）·····	619
練習活動（三）·····	621

附錄 A ·····	623
------------	-----

附錄 B ·····	631
------------	-----