

大學用書

人事心理學

黃天中著

復 B849:C912.6
1

人 事 心 理 學

黃 天 中 著

三 民 書 局 印 行

中華民國六十五年四月出版

人事心理學

基本定價肆元叁角捌分

著作者 黃 天 中

行政院新開局登記局
號〇〇二〇字業業做



出版者 三民書局有限公司
發行所 三民書局有限公司
印刷所 三民書局有限公司

臺北市重慶南路一段六十一號

內部交流

S 81/28 (中6-3/4)

人事心理學

BG 000360

序

近年來由於經濟的迅速發展，組織系統及企業的規模亦日趨龐大，為達「人適其職，職得其人」的完善效果，研究人事心理學實是一件不容忽忽的事。

人事心理學首重人與事的分析，致力於個人的能力特質與興趣的鑑定，表現在就業關係上，是求「人」與「事」的密切配合，以發揮人在工作中潛在的效能，亦即是研究企業組織中人力資源之運用與開發問題。因之，有關人員才智的招募、甄選、訓練、考核、分配、薪資、酬勞及其擔任工作之分析等，均有賴於人事心理科學之知識加以分析，測量與評價。

常言道：「人心之不同各如其面」，在這芸芸衆生的社會裡，有從事科學的研究者；有居領導能力的統御者；有致力社會服務的工作者；也有費其體力的勞動者……諸多行業之中，並非每一個人都能擔當某一項專業的工作，要想各司其職，有效的利用人力資源，唯有人事心理學的剖析，方能助其達到預期的效果。

作者有鑑於當今社會對人事心理的需要，乃將在美研讀期間的資料，配合多年來執教的經驗，參考歐美各大企業組織的人事管理及現行制度，編著此書，唯因才疏學淺不是之處，尚祈各界海諒指教。

黃天中謹識於台北

六十五年三月

人事心理學 目錄

序 言

第一章 人事心理學與工業組織

第一節	人事心理與人事管理	1
第二節	人事心理學與工業心理學	2
第三節	人事心理學與組織目標	4
第四節	人事心理學的內容	7

第二章 人事決策的束縛：個別及文化差異

第一節	個別差異的事實與特性	13
第二節	個別差異的種類、因素及改善方法	17
第三節	測定個別差異的重要性	49

第三章 工作分析與角色職分

第一節	工作分析之意義與範圍	57
第二節	工作分析的步驟與方法	68
第三節	工作族的發展	72
第四節	我國職位分類之推行及各種職位法細則	74
第五節	工作分析的批判	106
第六節	設計及改變組織	107

第四章 管理者的考核

第一節	考核的原則及目標·····	114
第二節	經理的有效及無效行為·····	117
第三節	判斷式考核法·····	120
第四節	產品及利潤的客觀測量·····	139
第五節	組織維持的客觀索引·····	141
第六節	事業生涯的考核·····	146

第五章 職員考核：量表系統及態度測量

第一節	量表系統·····	151
第二節	態度測量·····	159
第三節	我國現行考績制度·····	165
第四節	考核的差誤·····	185
第五節	工作考核的調整與校正·····	187
第六節	考績項目的比重·····	189
第七節	員工考核改進的建議·····	191
第八節	員工考核的應用·····	192
第九節	員工對考核的抗拒·····	195

第六章 人事選用程序及方法 (I)：有效的模式與非測驗技術

第一節	選拔與人事流動·····	199
第二節	縱切面的預測模式·····	202
第三節	共同合作的模式·····	208
第四節	新的擇員方法與技術·····	211
第五節	擇員的限制·····	212

第六節	擇員面談·····	214
第七節	申請表及自傳式調查·····	220
第八節	保證人與背景調查·····	227

第七章 人事選用程序及方法(II)：測驗技術

第一節	測驗的發展·····	231
第二節	心理及人事測驗的種類與編製·····	233
第三節	測驗的效度與信度·····	234
第四節	錄取比例與滿意程度·····	236
第五節	測驗與就業·····	240
第六節	能力測驗·····	243
第七節	人格測量·····	253
第八節	技巧及成就測驗·····	260
第九節	人類測量的道德觀·····	263
第十節	我國擇員測驗的方式·····	264
第十一節	我國任用方式及程序·····	286

第八章 管理的發展：經理級以上人員的教育法

第一節	模式改革的估評·····	294
第二節	人際關係及感受性訓練·····	297
第三節	工作行為表現的考核、教授、及領導力訓練法·····	305
第四節	解決問題及創造力訓練·····	305
第五節	角色動機訓練·····	306
第六節	職位扮演法·····	307
第七節	大學中的訓練計劃·····	312

第九章 技術訓練：員工訓練法

第一節	學習理論及工業訓練·····	314
第二節	訓練需要的建立·····	321
第三節	訓練的方法·····	324
第四節	我國勞工教育及建教合作法·····	333

第十章 意外事件及安全措施

第一節	導致意外事件的原因·····	339
第二節	安全措施·····	345
第三節	意外傾向·····	354

第十一章 工業臨床心理學

第一節	控制模式及員工工作的行為表現·····	359
第二節	工作表現行為分析的綱要·····	363
第三節	改善員工失敗的工作行為的步驟與方法·····	369

第十二章 公司內部意見之溝通

第一節	向下溝通·····	378
第二節	向上溝通·····	389

第十三章 人事心理學與勞工經濟學

第一節	薪酬制度·····	397
第二節	員工福利·····	400
第三節	勞資關係·····	406

第十四章 人力資源運用的輸入——輸出模式

第一節	目標與束縛·····	413
第二節	輸入及輸出·····	415
第三節	輸入輸出的媒介·····	417
第四節	人事心理學和人事問題的解決·····	419
參考書目	·····	421

第一章 人事心理學與工業組織

人事心理學，簡而言之，就是利用心理學的研究與理論於人員組織的問題上。

所有的組織，無論它是商業性、教育性、政治性或者宗教性，人，是最重要的組成份子。領導者聘用人員的方式，更嚴重地影響著這個組織的命脈。所以，經理們很注重人員的素質才智，更利用發揮才智的方法來確定人事政策的方針。

人事心理即為心理學原則在一般人類之應用。人事心理學首重人性之研究，涉及的是人格之認識與探討，其次即為工作之分析。因此，人事心理之積極目的在於謀求「人」與「事」之洽當配合，並調整「人」與「事」之間的交互關係，以促使員工負起責任，激發對工作之興趣，服從紀律，建立自信，俾人適其事，事得其人，人盡其才，才盡其用。

人事機能包括策劃有關發展，任用問題，政策評量，步驟措施，方法和組織內個人的計劃。而人事部門乃負責實行此機能的主體，更可經由不負人事責任的經理們，廣為散佈到整個公司內，做為一種推動的原則。人事管理本身具有一套有特別系統的活動，而與工作場所，組織的大小或位置無關。

第一節 人事心理與人事管理

人事管理方面的知識包括甚廣，計有社會學、經濟學、工程學、法律學、醫學及心理學。大學及學院中有關這方面的課程有：工業社會學、勞工經濟、工業工程、勞工法、工業醫學、工業心理學，這些課程皆是人事管理的部分主題。

人事心理學，是心理學與人事管理間的重覆部分，心理學貢獻給人事管理學的是其科學化的研究方法，因此負責組織的人事部門往往僱用工業及人事心理學家，做為該組織的軸心。本書主要的論題將是人事部門中有關心理學的部份，如人事機能的模式及理論等，至於心理學以外的理論細節較少提到。本書亦將討論人事管理學的主題，如工業性差異，勞工法，僱用法，組織計劃，工業醫學，政府人力計劃，勞工關係，工人利益，廠商提供的服務及工資等。

第二節 人事心理學與工業心理學

「工業」一詞包括的意義甚廣，凡是涉及到人類生產、分配以及財貨與勞務之消費，無不屬於工業管理之範圍。故近代工業心理學所研究的對象，雖然以注重生產「貨品」的工商企業為對象，但是其應用的範圍，亦可推廣到公共行政機關及社會事業團體，就組織管理的立場言，企業組織生產財貨，富國裕民；政府機構及社會團體則提供服務，增進人民福利。從生產與消費的觀點看，政府機關生產勞務，供人民消費，其性質與企業公司生產貨品並無二致。故廣義的工業心理學是研究人類行為對生產、分配及財貨與勞務的關係之學。

工業心理學研究的範圍涉及到人類在生產組織中的「人」的因素（HUMAN ELEMENTS），包括員工的遴選與派職、工作分析、訓練與考核、動機、士氣、監督、以及有關組織與工作環境、薪資報酬、機具設計及意外防止等。工業心理學家研究以上各項問題，旨在提高工作效率，有效的開發人力資源，增進社會福利為目的。

工業心理學為了適應工商企業管理上的需要，主要目的在研究人類行為方面的問題，亦即偏重於人事管理與人力資源的開發問題。此外，人一方面為生產者，另一方面亦為消費者，無論企業組織生產貨品或提供服務，

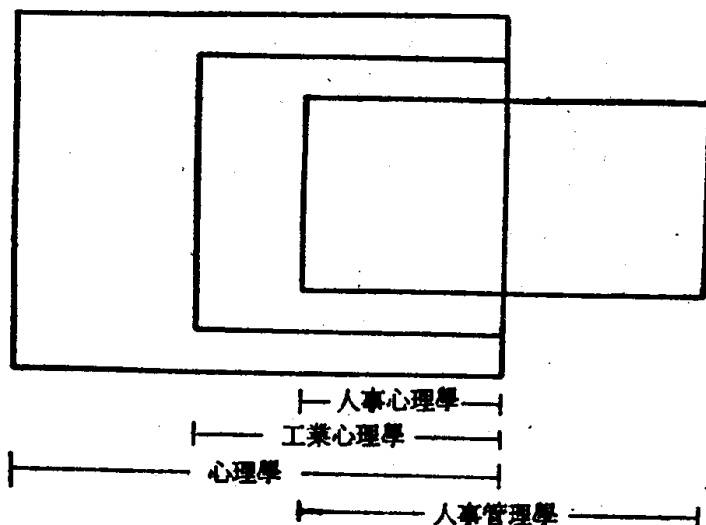
亦皆供人類消費，以滿足其需要，故工業心理學同時亦研究消費心理。

人事心理學為研究工業心理學的核心。心理學知識最早應用在管理上是研究人與事的密切配合問題，亦即是研究企業組織中人力資源之充分利用與開發問題。心理學家對人事機能的興趣早始於商業機構的其他部門，對現存的工業也做了許多研討及貢獻。由於消費及工程心理學家的努力，工業心理學的分支：市場消費情況及生產亦逐漸被重視，且有了長足的發展。最近，心理學家又著重於會計和財政的剖析。看情形，商業機構的組織方法和功能效率，勢必成為心理學家研究的對象了。

組織心理學，是工業心理學的另一分支，與人事心理學非常相近，但並非其部分。組織心理學主要在討論公司所有形式的組織功能，特別是著重於統御領導、受僱者動機、工作團體的動因、溝通的方式、組織設計及效力等方面的研究。故，人事心理學乃工業心理學及人事管理學的一部分。

早先，人事心理學和工業心理學曾一度相提並論，但是，如今工業心理學在各方面的迅速發展，使得人事心理學僅是工業心理學中組織功能的一部分了。圖 1-1 表示了它們相互的關係。

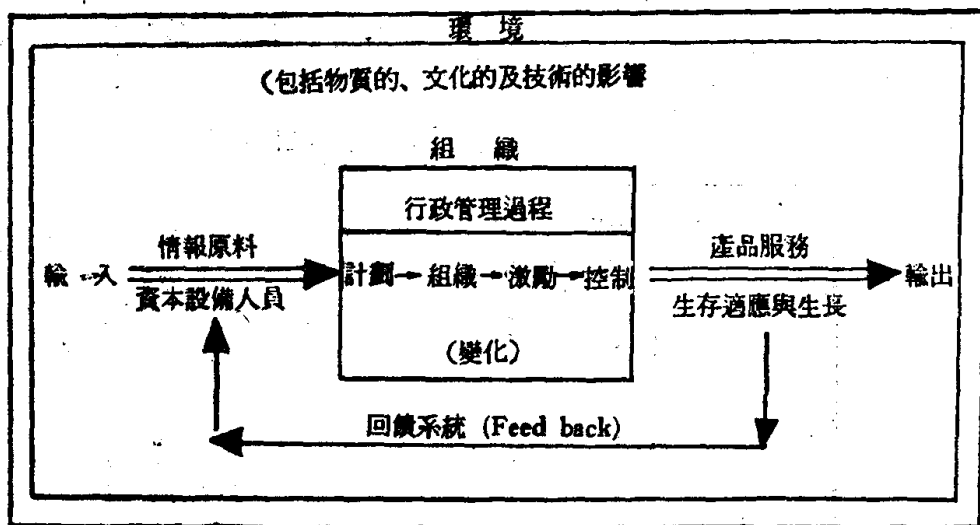
圖 1-1 人事心理學之定義



第三節 人事心理學與組織目標

所謂組織是在工作、個人職守與工作場地之間，建立一種經濟而有效的關係，以達成其本身的目標，特殊的目標依賴特殊的組織，但是所有的目標不外為提供服務與服務的報酬兩大類。為欲達到和諧的關係，必須在組織目標與個人需求之間，釐訂某種程度的適合性，以有效的組織歷程去滿足個人的高層需求。

有關組織的理論，近代科學家曾就各種不同的角度來分析組織的特性與評估組織的效能。因此形成相異的觀點。綜合言之，行為科學家一致同意組織為一複雜的系統，並且採用生態的觀念，認為組織為一開放性的有機系統，與環境發生互動的複雜關係。為了說明組織的特性，茲繪下圖加以詮釋之：



傳統的組織理論認為組織是靜態的，是單純技術的分工體系，組織可以不受外界環境的影響，透過對個人的控制，可以直接有效的達到組織的目標謀取最大的利潤。

近代的組織理論認為組織為一複雜系統，與外在的環境發生互動的關係，並且組織為一有機體，其效能建立在組織內各次系統的密切分工與動態平衡的基礎上。組織是將輸入的各種資源，透過行政管理的過程，產生變化，以達理想的輸出。

傳統的組織理論認為個人是組織工具的工具，把個人的努力視為「應然」，而不認為個人是組織成敗的變數。行為科學家指出，在組織的目標與個人需求之間存在著若干的矛盾與對立，管理者的努力可減少兩者之間的磨擦。組織的成就應包括個人的資產在內，組織不應為了利潤而「竭澤而漁」，損及其資源與方法，例如壓榨勞工、剝削利潤而加諸員工心理的壓力等。他們認為估評組織效率的標準，除了生產量外，並且涉及組織的適應性，員工的工作動機與士氣等心理因素在內。

一個組織的成敗需視其能否達成既定的目標，外在環境與內在的因素對於組織目標的達成同樣重要，其影響不僅及於員工同時損及整個企業體制。例如一個工廠或公司的倒閉，必使許多工人失業，形成嚴重的社會與經濟問題。

人事心理學的基本目標在於使商業組織更具規模，工作效率更趨於水準。人事心理學應用在組織方面，是希望助其有具體的成效，而心理學僅能用以預測、變更、控制，但無法使我們澈底地去了解一個組成人員的行為。

組織內人事功能的目標與整個公司的目標是相對的，人事工作的分配與遴選，旨在善用人員才智的發揮。組織的主要目標有二：第一，增加組織的產量：有些組織常以增加生產為唯一的目標，商業界中，產量的多寡與利潤的追求是不可分的，甚至於為了達到預期的目標，經理們所採用的方法步驟是具有相當決定性的。從產銷汽車，至為國防目的製造火箭等，試想，如此龐大而複雜的組織，生產線該有多複雜？如果究其生產目的，做一詳細的陳述，其長度可想而知，所以，在任何情況下，一個公司只要

是生產有價值的產品，均可稱其爲有作業的目標。

計算或辨明產量的方法很多，經理們多用人力單元、工作時數、所得件數，來計算產量，亦可用達到品質標準件數的百分比計算。百貨店中，則可用賣出所得錢數除以工作人時計算；或用貨物的價值轉換成每人時計算；或以預計從進貨到銷貨所需的時間計算，甚至有更複雜的方法，比方說計算投資量、跌價、市場的股份因素及公司發展的曲線等。無論是用那一種方法，最主要的目的，不外乎在圖謀增加組織的功能。

第二個組織的目的，其重要性遠超過第一個目的，即是：無論遭受內在或者外在的壓力，都必須維持組織的生存發展，簡而言之，即是「組織的維持」。

二次世界大戰後，人口缺乏，爲了爭取可用的人才，公司之間競爭非常激烈，組織的維持才逐漸被重視，此時，經理們遂發現，要想樹立一股忠誠的工作力量，必須要有良好的工作環境及優惠的工作條件。

近來，經理部門更了解，假如一個公司在改變勞動力、工業技術革新之後，公司仍沒有進展，則必須致力於解決組織維持的問題了，因這些因素，很可能在許多方面造成頗大且錯綜複雜的問題，在此過程中，公司組織已因過份竭盡全力而瀕臨瓦解。但一些積於適應需要而迅速產生的新組織，已在特定的階層中佔了一席之地，同時，別家公司却全力維持其傳統地位。

經理部門亦漸了解，以教育程度低的工人作爲該組織工作主力的時期，所需花費在工人訓練的時間方法上，在工人教育程度普遍提高的今日，似乎該被淘汰了。但通常都是在勞工主力改變了許久之後，經理們才意識到這種不必要的浪費及損失，可是組織維持的主要問題却發生了。這種情形，不但造成社會的緊張，就連生產目標都被忽略了。

在以後數章中，我們可以很明顯的知道，心理學與社會學所專注的研究貢獻，是組織維持的基礎。在上述兩者領域中，研討範圍及理論性質，

對人事管理的幫助極大，他們對於工作滿意與否，組織的約束，和士氣等觀念，提出許多測量及有力的方法，且更了解如何使組織動因維持長久的穩定。經濟學及政治學提供了解決外在壓力的方法和知識，而心理學與社會學却對內在壓力的解決，提供了有價值的情報。

第四節 人事心理學的內容

人事心理學為組織做些什麼？它研討的主題是什麼？關於此點，我們先提出簡短的說明，使大家對人事心理學先有一初步的概念及了解。

1. 組織計劃與工作分析。最主要的是針對公司內各種不同的事物職責，加以全盤的規劃及了解有效力的工作所需的人才特性，簡而言之，即為工作提供情報，再依據情報所得的分析，作工作的難易度，工作的特性，成功的工作所需的人格特質等審核。像這種具有組織的規劃方法，通常可以很快看出工作的成效；對於薪酬等級的評定，受僱者的適應情緒等，也可以做為一個有力的考證。

組織計劃與工作分析相同之處，在於兩者都是建立在一個有系統，而且組成人員的行為被預期在特定的成果範圍內。所不同的是，組織計劃乃屬經理部門的職責，它決定較高階層人士被期望的行為，而工作分析却偏重於整個組織的實施過程。

2. 擇員。人事心理學家最重要的責任是在許多應徵者中，挑選適當的受僱者。許多證據顯示，初次的遴選工作較其他人員才智的利用問題更複雜。所以，組織中擇員政策及步驟的安排是非常重要的。

人事部門不但要負責策劃人才的需要量，更要甄選優秀的才智之士，做為該組織的成員。在訂定擇員系統時，必須以產量及組織的維持為前題，僅視其工作效力是不够的，這時，要考慮到他是否滿意新職位？能否與夥伴共處？是否會製造糾紛？是否忠誠於組織？對任何公司而言，這些都是值

得注意的問題，因其能嚴重的影響公司的親和力。

有些擇員方法能分辨出一個人是否具有高度的生產力，另一些擇員的技術却能看出那些人將會威脅及公司，那些人將會擅離職守，往往在僱用時的約談，對整個選擇過程是非常重要的。至於技術細節，我們在以後數章中會談到的。

3. 任用。經過擇員步驟後，則予任用。任用時，不但要做到人適其事的高度發揮，更要做到事得其人的完善效果，這就是為什麼要擬訂組織計劃及工作分析的道理了。誠然的，必須先做工作性質、範圍及內容的分析，才能進一步確定需要什麼樣的人才，然後再行擇員、任用。

一般工商組織，任用人員多有一定程序，如先訂試用期，試用期滿，若僱主對僱員工作表現感到滿意，則續訂工作合同，合同內載明條文規定，諸如不許無故擅離職守，工作的時間、年限、報酬等等。合同如經勞資雙方簽字，即行生效，若雙方之任何一方擅自毀約，則可依法處理。合同期滿，若雙方願意繼續合作，當然可以再簽立新工作合同，否則，僱主可另僱新員工，僱員可再找新工作。

4. 訓練及發展。人事心理學家也具有相當關於僱員的培育訓練，及提供經理有關組織發展的專門知識，為了具備這方面的知識，必須接受一些專業的課程訓練，如心理學、教育學、工業訓練發展、會計學、管理學、市場消費情況等。

訓練計劃視公司的目標而定。訓練則針對工作技術，教導工人如何更成功地工作為主。生產行列的員工必須學習如何運用新裝備，如何將書本所學的知識應用在實際的作業上；領班學習如何運用人力，以做適度合宜的調配；經理們學習是否該親自加入工人的訓練，以提高僱工的合作能力，這種教導步驟與組織的維持是有連帶關係的。

5. 考核。有了工作的範圍及責任的劃分，即易於考核當事者是否履行了應盡的職責。現雖有許多考核的技術及標準，但並非全是由人事專家