

大學用書

管理心理學

湯淑貞著

管理心理學

湯 淑 貞 著

序 言

自從十九世紀末了心理學者以有系統的觀察法及實驗法研究人類的行為以來，心理學便成為一門獨立的科學，而其研究所得的行為法則也被廣泛的應用到各種領域。在產業界裡，為了提高工人的工作效率，一方面必須注意如何選拔與安排適當的工作人員從事適宜的工作，一方面也要顧慮到如何改善工作條件，儘量使所有的工人都能感到滿足與舒適，因此乃有人事心理學（應用差異心理學研究的成果）以及工程心理學（應用知覺心理學研究的成果）的發展。

一九三〇年代以後，由於社會心理學者研究小團體的性能，以及個體在團體中的行為（團體力學），對於瞭解與解決工人在社會組織環境中所面臨的種種問題，又有了更進一步的貢獻。在產業界發展成熟的人事心理學、工程心理學與社會組織心理學，慢慢地被應用到其他各種組織（如政府機關、軍隊、大學、醫院組織）的管理上，而形成了今日的管理心理學的輪廓。

近代管理學的理論與實施，特別重視行為科學系統的知識，強調人類行為中動機的滿足、認知作用、解決問題、態度的改變、人際關係、團體士氣、領導行為、組織內外環境等，其脈絡乃由個體延伸到團體再擴展到組織，因此本書依據此旨趣，分為三部分撰述。

第一部分為個體心理學，先介紹有關動機、知覺、學習與態度的基本理論，再述及其在管理上的應用。

第二部分為團體心理學，包括人際關係、意見溝通、團體中的個體及團體士氣等項目。

2 管理心理學

第三部分為組織心理學，談論組織內的領導行為、組織結構以及內外環境等問題。

鑑於目前國內仍缺乏有關管理心理學方面的專門書籍，本書的撰寫除了對初學者提供重要知識，使其獲得基本概念外，亦提示具體的運用方法以及研究方向，因此可供一般大學選讀有關科系的學生做為學習教材，同時亦可供給實際從事管理工作或研究者做為參考。

本書的許多觀點得自黎維特 (H.J. Leavitt 1972) 管理心理學 (*Managerial Psychology*) 的啓示，然本書儘量介紹實驗研究的成果，且書內引用之一切研究資料，皆詳列原始出處，以便有志進一步研究者之查證與參閱。

管理心理學為一門應用科學，本應該多採納本國的實例做具體的解說，然因國內資料尚不可多得，以致多引用國外先進國家的研究成果（主為美、英、日）是為一大遺憾。此外，由於本人學識經驗有限，書中難免疏漏謬誤之處，敬祈先達不吝指正。

湯淑貞 謹識

民國六十六年九月 於 成功大學

管理心理學 目錄

第一篇 引 論

第一章 緒 論

一、心理學對管理學的貢獻.....	1
1. 人事心理學	
2. 人體工學（工程心理學）	
3. 社會心理學（團體力學）	
二、管理科學之發展.....	4
1. 科學管理的出現	
2. 1930年代的發展	
3. 人群關係學派的貢獻	
三、人性假定與管理方法.....	11
1. 實利人	
2. 社會人	
3. 自動人	
4. 複雜人	

第二篇 個體心理

第二章 動機理論與管理

一、行為共同的特徵·····	17
二、動機的性質·····	18
三、動機的層次·····	21
四、動機與人事管理方策·····	26
五、工作人員的需求·····	28
六、金錢刺激的重要性·····	30
七、員工動機的測量·····	32

第三章 因人而異的認知世界

一、影響知覺的客觀因素·····	36
1. 外在刺激環境（物理條件）	
2. 個體的生理條件	
二、影響知覺的主觀因素·····	39
1. 動機	
2. 過去的學習與經驗	
三、社會知覺·····	42
1. 對人的認知	
2. 人際知覺	
3. 角色知覺	

4. 因果關係的認知	
四、自我的認知	46
1. 自我概念的意義	
2. 自我概念的形成	
3. 角色理論	
4. 自我涉與	

第四章 心理衛生與員工輔導

一、挫折的產生	53
1. 挫折的意義	
2. 引起挫折的因素	
3. 現代人的挫折	
4. 員工的挫折	
5. 挫折容忍力	
二、挫折後的反應	60
1. 情緒上的反應	
2. 防衛方式	
3. 員工的不良適應	
三、員工心理輔導	66
1. 輔導的意義	
2. 員工輔導的目的與具體內容	

第五章 學習理論與員工教育訓練

一、學習的意義	69
二、人類學習與解決問題的特徵	71
三、學習的基本歷程	73
四、學習曲線（工作曲線）	75
五、影響學習效率的因素	77
六、員工教育訓練	78

第六章 態度與社會行爲

一、態度的性質	87
二、影響態度形成的因素	90
三、態度的機能	92
四、態度的改變	95
五、態度改變的理論	102

第三篇 團體心理

第七章 人際交互關係

一、人際反應特質	107
二、人際關係的分析與認知	110
三、人際關係的建立與維持	115

四、人際關係與行爲的影響.....	117
五、人際關係的平衡與改變.....	119
六、改善人際關係的方法.....	121

第八章 意見溝通與行爲的改變

一、意見溝通的意義與重要性.....	125
二、意見溝通的種類.....	126
三、意見溝通的阻碍.....	128
四、單向溝通與雙向溝通對行爲的影響.....	131
五、不同的溝通網路對行爲的影響.....	133
六、影響他人改變行爲的具體方法.....	136

第九章 團體中的個人

一、團體情境下個體的反應.....	143
1. 社會助長作用	
2. 社會標準化傾向	
3. 社會願處傾向	
4. 社會從衆行爲	
二、團體壓力.....	151
1. 團體壓力產生的過程	
2. 團體壓力的意義	
3. 個體與團體壓力的對抗	
三、團體特徵對個人行爲的影響.....	156

6 管理心理學

1. 有組織的團體與無組織的團體
2. 合作式團體與競爭式團體
3. 專制型團體與民主型團體
4. 團體的大小

第十章 團體與士氣

一、團體的定義與類型	165
二、團體的功能	169
三、有效團體	171
四、士氣的意義	173
五、士氣調查	173
六、士氣與生產性	179
七、影響士氣的因素	181

第十一章 團體間的衝突與競爭

一、團體間競爭可能引起的後果	187
1. 團體間競爭對團體內部的影響	
2. 團體競爭對團體間關係的影響	
3. 團體間競爭對各團體的代表之影響	
二、競爭的勝敗對團體的影響	190
三、幾種不同的衝突與其解決的對策	192
四、如何預防團體間的衝突	193

第四篇 組織心理

第十二章 組織中的領導行為

一、正式領導者與非正式領導者·····	195
二、領導的意義·····	197
三、領導的類型與其效果·····	200
四、有效的領導·····	206

第十三章 組織結構與管理

一、組織的性質與種類·····	211
二、正式組織的形態·····	213
三、組織管理的原則·····	216
四、組織結構與組織圖解·····	218
五、今日組織結構的特徵·····	223

第十四章 組織環境

一、組織與外部環境的關係·····	227
二、複雜體系的組織·····	228
三、在環境中發展的組織·····	236

8 管理心理學

四、組織環境與個體.....	239
五、組織的有效性.....	242
六、組織適應環境的方法.....	243

第一篇 引 論

第一章 緒 論

一、心理學對管理學的貢獻

管理的意義在於結合人力，運用技術，以達成組織的目標，因此近代的管理學包括兩個系統，一為技術系統，注重計量方法、數理模式及電腦的應用，以改進工作的程序與方法等。另一則為行為科學系統，注重組織理論與人力因素，強調工作動機、人群關係、領導行為、團體士氣及組織結構等，並且認為管理的功能在於合理的安排組織內外的各種條件，以激發個人的潛力，增進工作的效率，達成特定的目標。行為科學的管理學特別重視人的激勵問題，認為「人」是決定管理效率的關鍵因素。

心理學是研究個體行為的科學，最初被應用到管理中的是「人事心理學」與「人體工學」（或稱工程心理學）。前者著重人的個別差異，（差異心理學），目的在於選拔及訓練適當的人員，從事組織內特定的工作。心理學家所研究發展的各種能力及性向測驗，對此貢獻不少。現在的趨向是注力於開發預測創造性的測驗方法，以及測定教育訓練效果的方法。人體工學是由實驗心理學的研究發展而來的，其所重視的是如

何設計適合於每一個人的工作程序與工作環境，（包括物理環境的整備，工具、機器的設計等），以減少工作者的疲勞，防止意外事故的發生。

稍晚後由於社會心理學的發展，尤其是有關小團體 (*small group*) 的研究成果，對於瞭解人群關係、團體內個體的行為、意見溝通等實多幫助。近年來心理學家有關小團體的研究成果可分三方面：

1. 以梅堯 (*E. Mayo*) 為中心的霍桑研究 (*Hawthorn Research*) 首先指出工人與工人，以及工人與領班的人際關係為影響生產的重要因素。後來許多學者亦以實際觀察分析工場工人的方法，研究團體效率及團體行為的各種特徵。

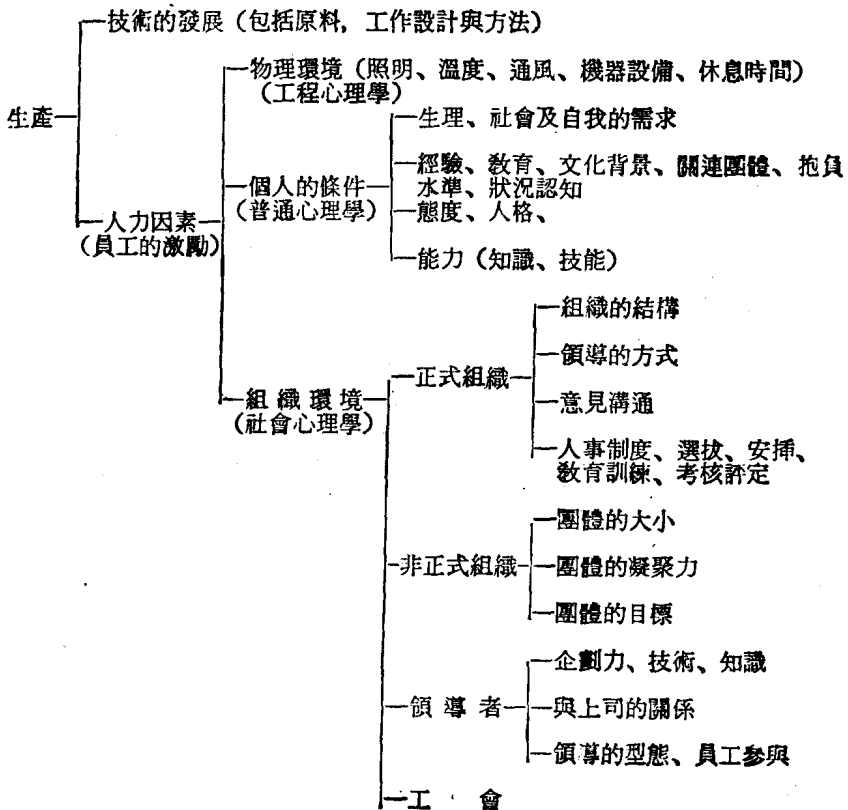
2. 莫列諾 (*J.L. Moreno.*) 的社交研究指出，從團體成員間的感情關係，（相互選擇或排拒），可以瞭解一個團體的內部構造。他並創出實際測定此關係的方法，即社交測量法 (*sociometry*)。社交測量法後來被廣泛地應用於研究團體的問題，尤其對於瞭解非正式團體內的人際關係，有很大的貢獻。

3. 團體力學 (*group dynamic*) 的研究，始於黎溫 (*K. Lewin*) 的構想與實驗研究法。黎溫將情境中影響團體行為的各種因素，以場內力學的觀念來處理，即其有名的場的理論 (*field theory*)。黎溫認為個體行為的差異，除了起源於其各別的特徵之外，更受其所處環境的影響。他以 $B=f(P.E)$ 的公式來表明行為與周圍環境的關係， B 為個體的行為 (*Behavior*)， P 為個體的特徵 (*Person*) E 為環境 (*Environment*)，包括社會與物理環境。在他的影響下所做的研究很多，諸如有關專制、民主、放任的團體氣氛 (*social climate*) 與行為之關係的研究，有關領導行為之感受性訓練 (*sensitivity training*) 的研究，有關團體審議 (*group discussion*) 與團體效果的研究，意見溝通 (*communica-*

tion) 過程的研究等，對於瞭解團體的各種問題及掌握影響團體的諸多因素，可謂貢獻極大。

我們若將管理學中所最重視的增加生產的決定因素，加以分析，列成一表，即很容易明瞭心理學在管理學中所佔的地位。（見表1-1）

表 1-1 增加生產的決定因素與心理學的關係



二、管理科學之發展

(一) 科學管理的出現

從十九世紀末了至二十世紀初期，隨着社會的進步與技術的革新，在管理方面也產生了很大的變化，即一反過去只憑經驗的管理方式，而採取科學的管理方法。在這方面貢獻與影響最大的要算是泰勒 (*Frederick W. Taylor*)。1900年左右泰勒在伯利恒鋼鐵工廠工作的時候，做了一連串的分析研究。他觀察工人用鏟子將生鐵搬上貨車的工作，發現包括兩個過程，一為運用手臂與腿部搬動物體，一為動腦筋做決策。(這種決策雖然很簡單，但也是一種決策，即決定如何鏟移生鐵，該扭轉腰部或彎曲手腕等)。泰勒以跑錶 (*stop watch*) 測定工人休止與活動的時間，以時間動作分析 (*time-and-motion analysis*) 的技術，比較幾種不同的工作方式，而設計出一種最有效的標準動作。工人依照其標準化的方法工作的結果，他們的生產量由一天平均鏟移12.5噸，增加到47.5噸，而且減低了工人工作的疲勞度。(註1)

關於一個人工作的動機問題，泰勒的看法是，「工人所最切望於雇主的是較高的工資，而雇主所希望於工人的是較低的工資」，為了達到雙方的目的，管理者應該探求最好的作業方法，以及選拔與訓練勞工的科學方法。因此泰勒本身不斷的追求設計工作與處理工作的最佳方法，他促使工業設計 (*industrial engineering*) 的觀念與所謂的效率人 (*efficiency man*) 之產生。當時整個世界對生產與製造過程也正在開始謀求改進與現代化，因此在短短的幾年內，這種新的科學管理思想——即管理過程必須明記、工作必須測定與計劃、責任必須與權力相符合等

註1 F.W. Taylor, *Shop Management*, 1911

F.W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, 1911, New York; Harper

的觀念，皆普遍的被接受。目前大家所熟悉的管理上的專有名詞，諸如職掌規程 (*job description*)、工作標準 (*work standards*)、個體獎勵制度 (*individual incentive schemes*)、組織圖解 (*organization charts*)、工作流程圖 (*work-flow diagrams*) 等，可以說都是受泰勒影響的產物。

科學管理運動的結果，管理的工作逐漸被認為是一種專門職業 (*professionalization*)，管理者與資本家不同，他們是具有專門知識，身懷特殊技能以協助資本家推動任務，達成特定目標的一群工作人員。

(二) 1930年代的發展

以泰勒為首的初期科學管理研究學者，如甘德 (*H.L. Gantt*)、伊莫生 (*H. Emerson*)，於1911年相繼出書 (註2)，雖然改善了工作方法，提高了生產量，但他們都主張標準化，不但工作的程序要標準化，人們具備的技術也必須標準化，甚而有標準化人 (*standardized man*) 的想法。而且泰勒將工作分為兩個部分，一為動腦筋思考、想像的部分，應由具有專門知識且受過高度訓練的工業設計家負責，一為移動身體操作的部分由一般工人來分擔。這種想法即使是在二十世紀初期，也引起了社會改革者的反對，他們攻擊泰勒主義，認為這種將工人視為沒有思考力、判斷力與沒有決策能力的想法，無異於將工人降級到牛的水準，蔑視人性。而更重要的是工人本身也產生了反感，他們認為泰勒主義是忽視勞工的人性，而替資本家追求利潤的一種手段，於是抗拒、怠工、罷工、仇視管理者的情形時而產生。

正在這個時候，芝加哥西部電氣公司 (*Western Electric Company*)，霍桑工場的實驗，引起了大家的注意，這是以哈佛大學心理學家

註2 *H.L. Gant, Work, Wages, and Profits, 1911*

H. Emerson, The Twelve Principles of Efficiency, 1912