

管 理 心 理 學

湯 淑 貞 著

學歷：台灣大學心理學系畢業

日本國立東京大學心理學碩士，

博士課程修畢

現職：國立成功大學教授

三 民 書 局 印 行

行政院新聞局登記證 局版臺業字第一〇二〇號
著作權執照內臺著字第一〇二〇號

中華民國六十六年九月初版
中華民國七十五年七月四版

© 管理心理學

基本定價貳元捌角玖分

版權所有 翻印必究

著者 湯淑貞
發行人 劉振強
出版者 三民書局股份有限公司
印刷所 三民書局股份有限公司

臺北市重慶南路一段六十一號
郵發：〇〇〇九九八—五號

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

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. 社會顧慮傾向	
4. 社會從衆行為	
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

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

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。

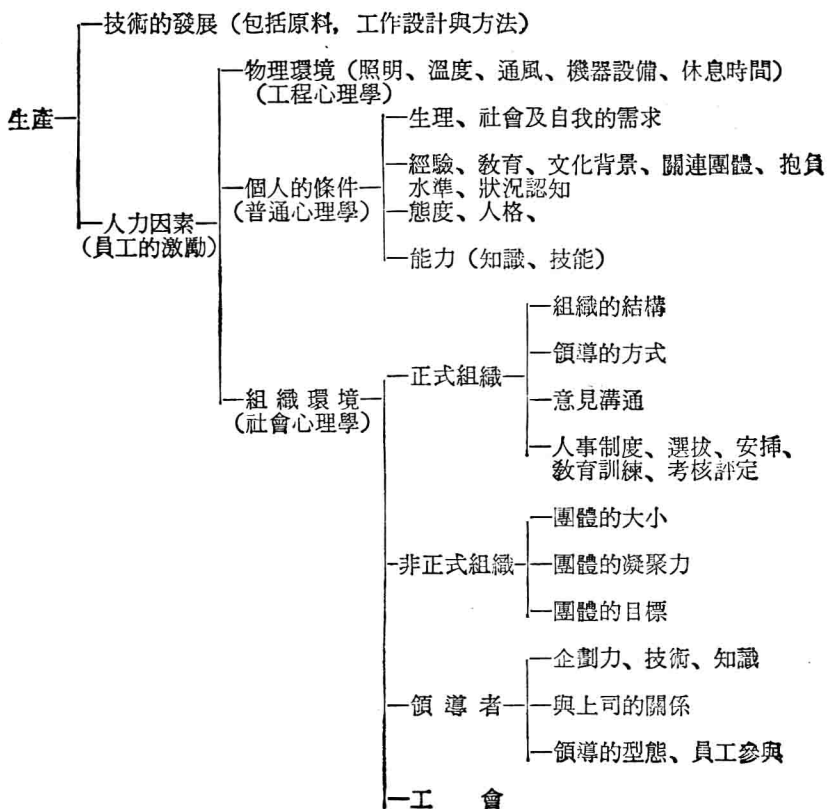
2. 莫列諾 (*J.L. Moreno.*) 的社交研究指出，從團體成員間的感情關係，（相互選擇或排拒），可以瞭解一個團體的內部構造。他並創出實際測定此關係的方法，即社交測量法 (*sociometry*)。社交測量法後來被廣泛地應用於研究團體的問題，尤其對於瞭解非正式團體內的人際關係，有很大的貢獻。

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

梅堯 (Mayo Elton) 爲中心所做的實驗(註3)。此實驗的目的本來在於探討工作環境與生產量的關係,例如他們研究照明對裝配工作的影響,先選擇一群工人,把工人安置在特別的工作房內,在不同的照明條件下觀察其工作的情形。起初隨着光線的增強,工人的生產量也顯然的跟着增加,但稍後他們偷偷地把照明降低,照理生產量應該減少,然而事實超乎預料,儘管光線減低,生產量還是繼續增加。又當工人要求改裝燈泡時,實際上只給他們改換一個同樣光度的燈泡,生產量也因之增高。

這些現象以當時的分析方法,實無以解明。如果不是照明,該是什麼因素影響生產量?這便牽涉到工人的社會與心理需要的問題。工人們認爲自己是被選擇的一群,被重視的感覺與跟大家在一起的團體意識,以及當提出改換燈泡的要求時,被接納的感受,有形無形地提高他們的工作情緒*。

霍桑研究(1924-1932)的結果發現,照明、休息時間及薪水的高低與工作效率的相關小,而工廠內自由寬容的團體氣氛、工人的工作情緒、責任感則與工作效率有較高的相關。這項發現對以往管理的觀念產生了很大的影響,管理者不能再把組織體系視爲由各種機能單純的物力並列而成的組合體,而應該認清它是由活生生的具有各種需求的人群組成的社會組織。因此管理工作專業化的結果,做爲一個管理者必須具備兩種技能,其一爲要能發揮計劃、組織、指導、控制的管理機能,其二爲要具有激發員工工作的技能,即要熟知個人的需求與感情,瞭解溝通

註3 E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York; Viking 1931

E. Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Cambridge, Mass, Harvard Univer. 1945

* 後來將這種認爲自己是被選來參與某種特殊工作,因而特別賣力,提高工作效率的現象稱爲霍桑效果。(Hawthorne effect)

的過程、非正式組織的性質、以及員工的人際關係，並能加以操縱。

1939年黎斯里柏格 (F.J. Roethlisberger) 與狄克遜 (W.J. Dickson) 合著「管理與工人」(Management and the worker) 一書，根據霍桑研究所得的概念，闡明工場乃是一種社會組織，工作場面是由多數相互關聯的因素組合而成的。此書被認為是第一次採用行為科學的方法論，實證研究管理理論，並導致後來人群關係理論的產生。

(三) 人群關係學派的貢獻 (School of human relation) (註4)

1950年以後，管理學者們將行為科學的知識應用到管理實務上面，導出許多與過去傳統管理理論不同的概念。人群關係若從其操作面下定義，可謂「為了均衡達成個體需求的滿足與組織的目標，在某一定的情境中，有效地激勵員工的過程。」它包括四個概念。①是一種有效的激勵過程，②一定的情境，③各單元目標的均衡，④個人需求與組織目標之達成。茲分別簡單說明如下：

1. 激勵過程——要想有效地激勵員工達成組織的目標，必須先瞭解個體的需求、情緒、態度與人格。至於激勵的方法，積極的有員工參與和民主式領導，消極的有處罰、限制、獨裁式領導等。

2. 情境分析——要解決人的問題時，除了個體本身的條件外，還必須瞭解當時該個體所處的情境，因而有分析情境的需要。

- a) 確定問題的焦點為何（什麼事、誰、個體或團體）。
- b) 分析員工的動機、態度（自己的看法或受他人的影響）。
- c) 檢討影響工作內外環境的因素（公司政策、外部團體）。

3. 目標的均衡——一個組織由四個相互關聯的基本因素構成，即

註4 R. Dubin, Human Relations in Administration, Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs N.J. 1968.

K. Davis, Human Relations at Work, McGraw-Hill Book, Co. New York, 1971

3. 人們會為獲取最大的報酬而努力，人的行為是合理的。

3. 得自社會心理學的看法

- a) 人們不一定經常將自己的目標與組織的目標相配合。
- b) 意見溝通不僅傳達組織內論理的及經濟方面的情報消息，同時也傳達員工的情緒與感受。
- c) 員工的參與決策過程，有利於提高士氣與生產。
- d) 團體合作乃實現組織目標不可缺少者。

人群關係理論以多種學科的知識為基礎，去瞭解人類的行為，同時更進一步的想解決有關人的各種問題。人群關係理論不只是多種學科知識的集合，且含有更多的意義，它除了以人類學、政治學、社會學、心理學、社會心理學的知識為骨幹之外，還運用語義學 (*Semantics*) 及操縱學 (*Cybernetic*) 的方法，改善組織中意見溝通的過程，至於研究有關人群關係在決策過程中所扮演的角色，則連數學也被採納進去。

人群關係理論為管理人員所設計的行動方向 (*action-designed assumption*) 如下：

1. 要想在組織裡建立良好的群眾關係，管理人員必須善於運用各種學科（主要為行為科學）研究的成果，並加上其本身的經驗以及對事態的直覺洞察力 (*intuition*)。

2. 員工參與 (*participation*) 能促進個人的滿足與組織的生產，有機會發表有關工作的意見及參與公司的決策，將使個人感到幸福。要想做到真正的員工參與就要有容許參與的領導者，而民主型領袖有利於製造員工參與的環境。

3. 角色行為 (*role behavior*)——個體在組織內分擔兩種角色，一為職務上的角色 (*job-oriented role*)，一為非正式團體中的角色

(*informal group-oriented role*)。我們對這兩種角色所具有的認識是爲角色認知，而別人對我們角色所持有的看法是爲角色期待。當個人的角色行爲能同時配合自己的角色認知與他人的角色期待時，便能建立良好的人群關係。

4. 意見溝通 (*communication*) 可比喻爲組織體的神經系統，如果溝通不良即可能引起整個組織體的癱瘓，而影響其效率，良好的人群關係亦需要依靠良好的意見溝通。

5. 團體合作 (*team work*)——當一個團體內的團員都抱着共同的期待，採取一致的行動，此團體才能續存。在合作式的團體中，團員皆期待同一結果，因此各人容易預測他人，而採取與他人配合的行爲。在競爭式的團體，則某甲所感到滿意的結果，將引起某乙的不滿，容易產生團體內部的衝突。

6. 人們受很多種動機的驅使而參與工作組織，因此不只是金錢能滿足人們的動機，工作的成就、承認、參與等都能使人們感到滿足。雇傭關係的社會因素及心理因素，皆足以影響工作士氣。

7. 人群關係理論將公司或工場視爲一種社會組織，黎斯里柏格與狄克遜認爲工作環境正如由許多相互關聯的要素編成的一張網（註5）。管理人員應該成爲維持此社會組織的人群關係專家 (*human relationship expert*)。

8. 管理人員的「人群關係」領導技能是可以加以訓練而培養的，例如感受性訓練，對於管理人員處理具體的人群關係問題就有積極的效果。

註5 F.J. Roethlisberger of W.J. Dickson, *Management and the Worker*, Cambridge, Mass, Harvard Univer. 1939

三、人性假定與管理方法

管理理論引導管理方法，而管理理論中對於人性及行為的假定與推理更是決定管理政策的主要關鍵。依照雪恩 (E.H. Shein) 的分類 (註6)，有關人性的假定，依其先後出現的次序，可分下列四種。

(一) 實利人 (*rational-economic man*)

這種假定起源於快樂主義 (*hedonism*)，再經十九世紀合理主義的影響而形成。它認為人的行為在追求本身最大的利益，工作的動機是為獲得經濟報酬。麥克列格 (D.M. McGregor) 將此稱之為X理論 (註7)，主要的內容是認為：

1. 人是生來懶惰的，可能的話，想盡量逃避工作。
2. 一般人都沒有什麼雄心，也不喜歡負起任何責任，而寧可期望別人來引導與指揮。
3. 人是生來自我中心的，對組織的要求與目標並不表關心。
4. 人是缺乏理性的，本質上不能自律且容易受他人影響。

由此假定引發出來的管理方式是，組織應以經濟報酬（金錢）來收買員工的效力和服從，並應以權力與控制體系來保護組織本身及引導員工。因此其管理的特徵是訂立各種嚴格的工作規範，加強各種法規的管制。組織的目標能達至何種程度，有賴於管理人員如何控制工作人員。在這種管理方式下工作的工人，對組織只能做到埃次歐尼 (A. Etzioni)

註6 E.H. Shein, *Organizational Psychology*, Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, 1965

註7 D.M. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, Mc Graw-Hill Book Co., 1960

gement) 理論的出現。

(三) 自動人 (self-actualizing man)

人們除了上述的社會需求外，還有一種想充分活用自己的能力，發揮自己潛力的慾望。阿吉利斯 (C. Argyris) 及麥克列格的Y理論就是持這種看法。阿吉利斯認為人通常都有如下表（見表1-3）之「自我實現的傾向」。

表 1-3 自我實現的傾向

從.....→	往.....
① 被動	→ 主動
② 依賴他人	→ 自我獨立
③ 行為種類的限制	→ 行為格式的豐富
④ 短暫的關心	→ 深遠的關心
⑤ 服從	→ 同等、優越
⑥ 自我的缺如	→ 自我意識 自我控制

他們提出自動人的構想，對於人性的看法是：

1. 人具有五種不同階層的需求，即①生存的②安全的③相屬與相愛的④尊重的⑤自我實現的需求。當低層需求獲得滿足時，人便追求更高一層需求的滿足。

2. 人們因工作而更成熟與發展，且其能力也被開發，使人變得更能「獨立」、「自主」。

3. 人是自動自發且能自制的，外在的規律、控制，很可能對工人構成一種“威脅”，而造成不良適應。

4. 工人的自我實現傾向與組織所要求的行為之間並沒有衝突，如果能給工人一個機會，他會自動地把自己的目標與組織的目標統合起來。