

4版

管理心理學

MANAGERIAL PSYCHOLOGY

鄭芬姬 博士著



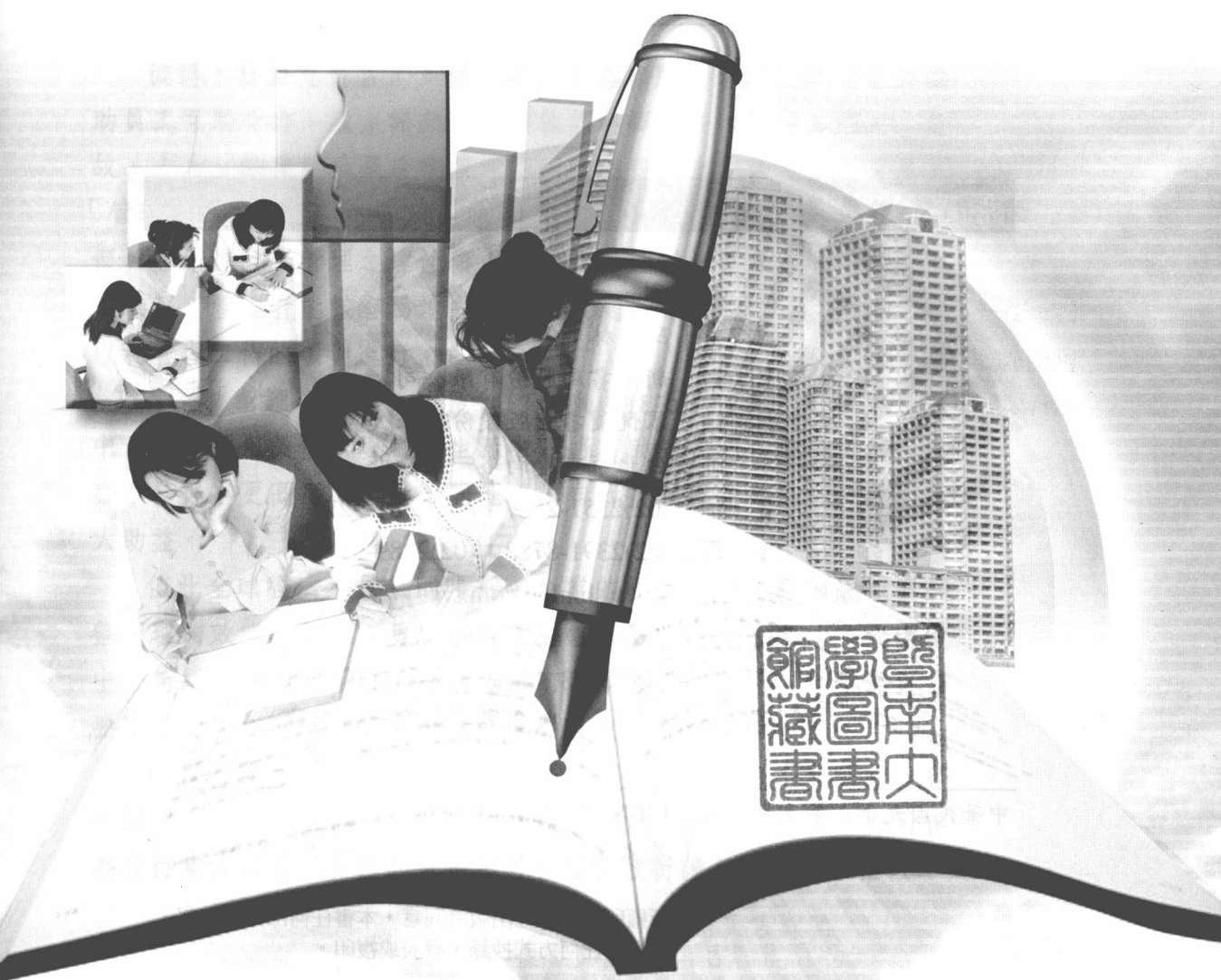
新陸書局股份有限公司 印行

港台書

管理心理學

第四版

鄭芬姬 博士著



新陸書局股份有限公司 發行

管理心理學＝鄭芬姬著

-- 四版. -- 臺北市：新陸，〔民98.09〕

面；公分.

ISBN 978-986-7260-96-3（平裝）

1.管理心理學

494.014

98014476

管理心理學



著者

鄭芬姬

發行人

陶林宥瑩

出版者

新陸書局股份有限公司

總經理

眾悅圖書出版股份有限公司

住址

台北市重慶南路一段47號

電話

(02)2351-2587；(02)2381-9277

傳真

(02)2391-8788；(02)2389-9918

網址

www.shinlou.com.tw

電子信箱

shinlou@ms25.hinet.net

郵撥

19710688 福懋出版社有限公司

登記者

新聞局局版臺業字第〇六四七號

中華民國九十八年九月四版

ISBN 978-986-7260-96-3

基本定價：650元整（運費在外）

版權所有，非經出版者同意，本書任何部分或全部，不得以任何方式抄錄、發表或複印。

● 四 版 序 ●

彼得·杜拉克曾言：「管理與人息息相關。管理的課題在於協助員工互助合作、產生績效，並讓他們發揮所長、彌補其短。」是故，「人」的重要性是企業管理領域所共同認定的最重要要素了。「管理心理學」強調在組織管理制度中能重視人本主義與全人的關懷，並增進科學管理之理性與人文的精神涵養。透過對此學科的充分瞭解，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。

學習「管理心理學」所獲致的知識與技巧不僅運用於職業領域中，更能應用於個人與家庭生活中。將有助於我們在職場與個人家庭中發掘出更高度的自覺、同理心、自我控制與領導協調一致的莫大助益。

值此全球經濟不景氣的時刻，企業的經營勢必將更加嚴控與調整管理的效能與效率；更突顯出在瞬息萬變、激烈競爭的時代環境中，持續不斷激發優質的潛能以擁有競爭優勢的重要。不景氣更需要學習管理心理學以維持自我與企業組織永續的競爭優勢。

四版的發行，要感謝全台各地高等院校師生持續不間斷的佳評與採用；本書不但適用於作為大專院校相關課程的教科書，亦可作為各行業修習管理實務的重要參考書籍，敬祈讀者先進不吝指教。

鄭芬姬 謹識

● 作者簡介 ●



鄭芬姬 博士 mfc@mail.stu.edu.tw

現任：樹德科技大學企管系專任助理教授

峻碩企管顧問公司經營顧問師

曾任：美商艾克斯科技公司人力資源發展部經理

訊康科技公司總經理室特助

華邦電子公司人力資源發展處

國立屏東師範學院兼任助理教授

國立高雄應用科技大學兼任助理教授

●Contents

目 錄

序

作者簡介

第一篇 管理心理學之源起與本質

001

第一章 管理心理學的源起

003

1. 現代心理學的門類 008
2. 管理心理學的發展沿革 014
3. 管理心理學的研究領域 022

第二章 管理心理學的本質

029

1. 管理心理學強調以人為中心的管理 032
2. 管理心理學常用的研究方法 036

第二篇 個體心理

047

第三章 個體行為的差異

048

1. 行為的分類 052
2. 人類行為的研究法則 066

第四章 工作動機

071

1. 動機的基本觀念 074
2. 動機的分類 079
3. 動機對工作行為的影響 087
4. 目標理論與工作動機 088
5. 動機與工作行為 092

第五章 人格	097
1. 人格的意義	099
2. 個人特質論	100
3. 情境論	102
4. 心理分析論	104
5. 人本論	106
6. 社會學習論	108
第六章 學習	113
1. 學習的意義	116
2. 學習的基本觀念與理論	117
3. 學習——行為改變的歷程	120
4. 影響學習的因素	125
第七章 知覺	143
1. 知覺的基本觀念	146
2. 影響知覺的因素	151
第八章 態度	161
1. 態度的基本觀念	164
2. 態度的功能	173
3. 態度的測量與編製	174
4. 工作態度	183

第三篇 群體心理

189

第九章 社會階層	191
1. 社會階層的區分	194
2. 社會階層的衡量	199
3. 社會階層與管理	202
第十章 文化差異	205
1. 文化的意義與功能	208

- 2. 次文化群體 213
- 3. 文化與管理 218

第十一章 人際關係與溝通 223

- 1. 人際關係的意義與重要性 225
- 2. 人際關係的訓練 226
- 3. 改善人際關係的方法 228
- 4. 溝通的意義與重要性 231
- 5. 溝通分析訓練 233
- 6. 人際溝通能力的培養 239

第十二章 壓力管理 251

- 1. 壓力的徵兆與影響 254
- 2. 個人壓力的來源 259
- 3. 工作壓力的來源 265
- 4. 個人的壓力管理 274
- 5. 組織中的壓力管理 278

第十三章 工作衝突 287

- 1. 衝突思想的演變 290
- 2. 衝突的層次 291
- 3. 衝突的類型 292
- 4. 衝突的來源 295
- 5. 衝突的建設性與破壞性 302
- 6. 個人解決衝突的方法 306
- 7. 組織解決衝突的方法 308

第四篇 團隊激勵與領導

315

第十四章 組織發展與變革 317

- 1. 組織發展 319
- 2. 組織變革 327
- 3. 行動研究模式 333
- 4. 抗拒變革 339

第十五章 演講台上的激勵與領導	347
1. 使命與願景的宣揚 350	
2. 演講術的由來與發展 351	
3. 演講的技巧 352	
4. 絕佳演講範例 357	
第十六章 領導心理分析	365
1. 領導過程的心理分析 368	
2. 領導功能的心理分析 376	
3. 領導者的激勵功能 380	
4. 創新管理 389	
5. 領導理論 392	
6. 領導方式 403	
第十七章 發展領導的技能	411
1. 領導模式 414	
2. 全球化浪潮中的領導模式 421	
3. 跨文化的領導模式 427	
4. 辨識全球領導能力 434	
5. 培育全球領導能力 435	
6. 組織領導管理實務 440	
7. 學習型組織與學習型領導者 447	
第十八章 領導的權力與政治	453
1. 權力的意義 455	
2. 權力的基礎與來源 456	
3. 領導與權力的比較 464	
4. 權力的獲得與維持 466	
5. 團體的權力：聯盟 467	
6. 政治：領導權力的運用 468	

第十九章 選擇職業和轉業

487

1. 人們選擇職業的方法 489
2. 瞭解自己 492
3. 職業與生活方式的配合 497
4. 選擇成長職業和領域 500
5. 轉業 502

第二十章 與主管及同事相處之道

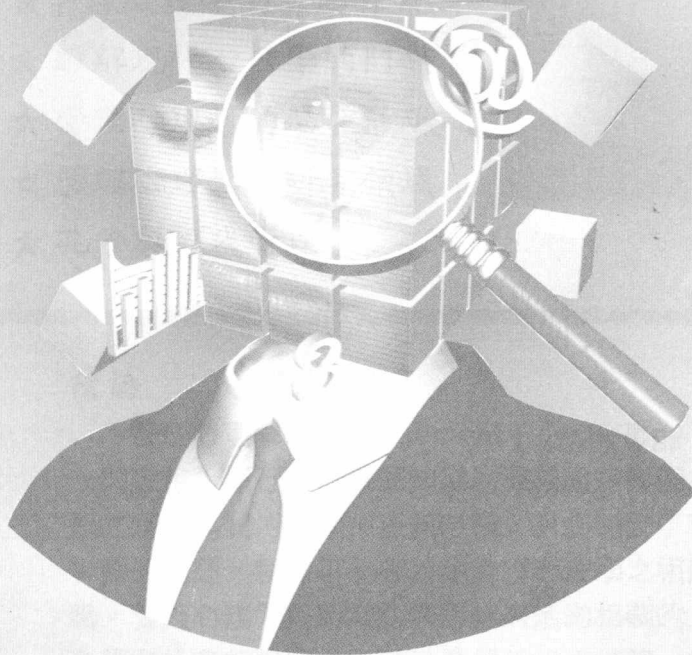
505

1. 為自己塑造好的印象 508
2. 與上司建立直接的良好關係 509
3. 如何應付有問題的上司 511
4. 積極主動建立良好關係 524
5. 以建設性方式與同事互動 529
6. 與外界人士的關係 532

第一篇 管理心理學之源起與本質

第一章 管理心理學的源起

第二章 管理心理學的本質



1

管理心理學的源起

本章學習重點

- ★管理心理學的源起背景
- ★瞭解現代心理學的門類
- ★管理心理學的發展沿革
- ★管理心理學的研究領域
- ★孔子與現代管理

緒論

管理心理學（Management Psychology）是一門應用人類行為之系統知識以達成組織與個人目標之藝術與實用科學，任何時候，只要碰到了和人有關的問題，就有可能會用到管理心理學之相關知識。管理心理學是研究企業與組織活動相關的人的心理和行為的問題，並將其應用於管理實務，以提高企業組織的工作效率。管理心理學之代表性研究為霍桑研究，有關此研究的主要結論為社會因素能像經濟因素般地激勵員工，根據此研究之結果，使得社會科學研究者專注於員工人格、態度、學習、認知、團體影響與組織效能之研究。故管理心理學是一門藝術並可實際加以應用，它利用有關人類行為的系統知識去幫助組織與個人達成目標。

大師談管理

科學管理與功能管理—泰勒

泰勒為美國工程師，首創科學管理，1878 年時他在美國的密瓦鋼鐵公司（Midvale Steel Co.）從工人做起，一路晉升到總工程師。1890 年時他離職轉任到匹茲堡的貝斯里漢鋼鐵公司，擔任管理顧問工程師，就在這裡泰勒鑽研於他的研究。他用馬錶分析細部工作運作的時間，他相信，工廠內所有的工作都可以找到唯一正確的方法，而且所有的員工都可以訓練成擔任某特定工作的一流員工。管理者的責任就是實現這種可能性，並發掘所有可以改善的機會。

在大學時代，泰勒就被冠上「快速小子」的綽號，凡事追求效率。他甚至曾經研究證實，過肩投法比低肩投法更有效率，而改變了當時的棒球規則。泰勒於1911 年時出版了劃時代的著作「科學管理的原則」（Principle of Scientific Management），是由數篇研究論文發展而成的，其論點奠基於四大管理基本原則：

1. **動作科學化原則（Principle of Scientific Movement）：**發展科學的工作方法，取代過去由工人口耳相傳的經驗法則。
2. **甄選科學化原則（Principle of Scientific Worker Selection）：**用科學方法甄選、培育工人，並且在特定作業上，將他們訓練成一流工作者。
3. **合作和諧原則（Principle of Cooperation and Harmony）：**工人與管理者平分工作與責任，在相互依賴下，緊密合作。
4. **最大效率與成功原則（Principle of Greatest Efficiency and Prosperity）：**結合工作的科學方法與科學的選訓工人，以獲致最好的成效。

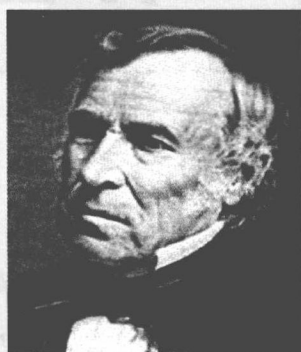


圖1-1：
科學管理之父—泰勒
（Frederick Winslow
Taylor, 1856年~1917年）

泰勒堅信，管理者的主要任務是同時實現老板與員工的最大福祉，管理者與員工在這種相互依賴的情形下，必須秉持互信的精神，互助合作，以達成最大福祉的共同目標。根據泰勒的想法，所有工作，無論是管理者的工作或是工人的工作，都可以細分、專精化的，因此，泰勒將管理工作依功能畫分，稱之為「功能管理」(Functional Management)。在工人作業方面，明確分工與專精化的結果，使員工的生產力提高了30%到100%。

泰勒的研究貢獻在於他鼓勵了思想家們思考工作的性質，以及如何用最好的方式管理人力和資源，缺點在於沒有利用到多數人的智慧與創力。雖然今日泰勒的管理方法已漸漸被新的管理理論所取代（如企業的再造等），但許多管理人員，仍深受泰勒的理論所影響，並在不知不覺中實踐泰勒的主張。使得近代許多重要的管理理論繼承了泰勒的科學管理理論基礎並發展。泰勒的管理精神是不把工作方法視為當然，而成為積極、有系統的研究工作方法的「管理大師」。

在科學管理下，員工是積極主動的，也就是工作努力、友善，並能發揮創造力。反之，在舊式的管理作風下，員工很難積極主動。…到目前為止，科學管理運動所獲致的最大成效，來自管理者自願承擔龐大的負擔與新責任。

~ 泰勒



圖1-2：辦公室上班族專精化的工作一景

泰勒的工作設計

泰勒首先提出工作設計（Job Design）的概念，他針對75位搬運生鐵工人對其工作動作加以研究，結果工人搬運量由12.5噸增至47.5噸。同時進行鏟子實驗，發現當鏟子所產重量為21.5磅時效果最好，鏟重的用小號鏟子，鏟輕的用大號鏟子，結果每日產量由16噸增加至59噸，員工人數由600人減至140人，鏟煤成本由每噸7分降至3分，工資也由1.15美元增至1.85美元。

當一項工作由個人單獨來操作顯得太複雜或太費力時，這個工作便應該由一群人、組成一工作小組來進行。工作設計（Job Design）的主要目的，在使企業能有效遴選員工，並讓員工在明確的職務下，盡其所能去實踐企業的目標。工作設計的主要內容包括：工作分析、訂定工作內容、描述工作規範及從事工作評價。以現今的工作型態而言，生產線上如果工作千篇一律，作業員一段時間之後便會失去挑戰性，工作績效亦將不振。許多生產線採論件計酬，原是希望激發作業員們互相競賽的心理，使得產量大幅增加，但一味地求速度，很可能造成不良品充斥，屆時企業又要花費大量的成本去做稽核及挑選。這種質量不相稱的工作設計，是無法為企業帶來競爭力的。



圖1-3：鐵工廠一景

心理學家為了改善人們的生活，把心理學的各项理論基楚，應用在實際生活中。管理心理學是心理科學的一個分支，使人們在經營企業時，能運用心理學科的管理，來分析人們的行為，藉以改進管理工作，激勵人積極工作與生活的一門學科。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、群體、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、軍事管理、以及其它各行各業的管理具有重要的參考價值。

美國社會學家馬蓋爾（William James McGuire, 1925-2007）認為，多元化的社會使得集中的權力被予以擴散與多元化了。在多元化的社會裡具有意見、行動與責任的自由，並且提供了一套制衡的模式。如能在現代多元化的社會，積極引進「管理心理學」這門集合社會與行為科學知識的學科，將有助於減少工業、商業與企業的「功利」色彩，增加「人性化」的空間。

Management

管理新知

M理論（中道管理—The Doctrine of the Mean）

M理論認為：人性化管理就是要重視最重要的資源一人，以人為本開展企業管理。M理論認為：「真理不在兩端，而是在兩端之間」，處理事務力求合理適度、不極端，透過適當的媒介實現管理的一致與和諧。M理論提出對人性的假設為：

- (1)本性假設：人具有先天遺傳而來的本性，如情性、趨利避害動機等；人的本性難移，但企業管理者可以順其自然並加以引導利用。
- (2)習慣假設：人能夠適應環境，在特定的機制下會形成特定的習慣，習慣左右著人的行為；環境改變，人的習慣和行為也隨之改變。