



本土化、通俗化的心理學知識在管理上的應用

實用管理心理學

適應篇

國立交通大學 陳照明／著
管理科學研究所專任教授



世茂出版社
SHY MAU PUBLISHING CO.

企 業 管 理 叢 書



洞燭先機，掌握企業的脈動！

⑧

實用管理心理學 適應篇

國立交通大學管理科學研究所專任教授 陳照明／著

序

管理的目的在於把事情做好，或有效地達成目標。管理目的的達成，所需具備的條件為數甚多，舉凡各項設備、資源、策略、方法、和人力……等等，缺一不可。其中，硬體條件固然重要，軟體條件更不可或缺；尤其，人力之能否有效運用，更關乎管理的成敗。唯有經由人力的有效運用，才能使硬體發揮最大的效能，從而有效地達成目標。所以，有效地運用人力就成為管理的根本要務。

人力如何有效地運用，主要仰賴以心理學為主的行為科學知識的應用。作者濫竽大學教席逾二十年，主授心理學與行為科學知識在管理上的應用之相關課程。作者深切感受到坊間有關這方面的書籍，它們的內容不是過於西化，就是失之於冷僻，離實用殊遠。多年來，作者乃致力於本土化和通俗化的實用管理心理學各相關主題之撰述，希望能在管理知識的普及化方面略盡棉薄，稍有貢獻。

作者今應世茂出版社之邀，將曾寫就的十六個主題，結集成書，付梓出版。十六個主題分別為：(一)人性化的管理之道。(二)非正式組織的管理。(三)領導的藝術。(四)公共關係。(五)

威脅感與承諾感的形成與效應。(六)個別差異(員工或部門之間)的管理。(七)授權的藝術。(八)目標管理的正當激勵。(九)工作壓力的管理。(十)衝突的類型及其形成。(十一)衝突對於組織的影響。(十二)衝突的管理。(十三)有效的溝通。(十四)人羣關係。(十五)組織中良好的人際關係。(十六)員工心理輔導。十六個主題，因稍有篇幅過多之感，乃將性質比較相近的前八個主題合為一冊，名為「管理篇」；並將性質比較相近的後八個主題合為另一冊，名為「適應篇」。

不論是「管理篇」或「適應篇」，它們所論及的內容都是心理學知識在管理上的應用，兩者既可以彼此相互獨立，更可以彼此相輔相成。「適應篇」的內容，不僅從事管理工作的人可以參考，一般社會大眾更足資借鏡。

謝謝世茂出版社惠予出版，謝謝讀者們的厚愛。

陳照明 謹識

民國八十三年教師節於國立交通大學管理科學研究所

目錄

第一章	工作壓力的管理／7
第二章	衝突的類型及其形成／21
第三章	衝突對於組織的影響／73
第四章	衝突的管理／95
第五章	有效的溝通／125
第六章	人羣關係／155
第七章	組織中良好的人際關係／177
第八章	員工心理輔導／195

第一章

工作壓力的管理

一、工作壓力的意義

所謂工作壓力乃指一個人在面對他認為重要的工作時，心理上承受著一種不確定感的壓力，它來自於個人感覺到工作的要求太少，不必發揮或無以發揮個人之所長，而引起一種無價值感；抑或來自於個人感覺到工作的要求太多，憑個人的能力、技術、和經驗，無法及時做好分內的工作，而引發一種無能感。

上文的定義中所指的重要的和不確定的，對於工作壓力的產生攸關重要；意即：如果工作對個人而言並不重要或工作的結果如何都在掌握之中，那麼，個人就不會有工作的壓力了。

二、工作壓力的效應

一個人在工作上承受工作壓力時，他（她）在生理上、心理上、和行為上都會產生和沒有工作壓力不同的反應。

(一)個人方面

- 1.生理上：醫學研究指出，工作壓力使人的新陳代謝發生改變，呼吸和心跳加速，血壓增高，帶來頭疼，甚至引發心臟病。
- 2.心理上：從事權責不清或要求相互衝突或矛盾的工作，使人對於工作的滿意度降低，而工作壓力上升。心理則處於緊張、焦慮、易怒、厭倦、和遲滯的狀態，而且自重感降低。

3.行為上：許多研究顯示，在相當範圍之內，一個人的工作績效隨工作壓力的增加而上升，但是，工作壓力超過此一範圍以上，工作績效則隨工作壓力的增加急劇下降，同時，工作者的生產力降低，缺勤和跳槽增加，飲食習慣改變，菸酒消耗量上升，說話急促，睡不好覺，而且有坐立不安的情形。

(二)組織方面

1.消極面：

- (1)員工的工作績效降低。

三、工作壓力產生的因素

(一) 個人方面

1. 生命變遷的衝擊

人，一生之中的生命歷程裡，除了必然有的生老病死以外，還不免遭逢許多生活上種

(2) 員工缺勤、轉業增加。

(3) 員工的攻擊行為增多，進而導致廢料增多。

(4) 員工使用迷幻藥和酗酒的情況增加。

2. 積極面：

(1) 增加員工對於與工作有關資料的找尋。

(2) 員工更能檢視工作行為模式的正確性和有效性。

(3) 員工會更廣泛地攝取工作伙伴的資訊輸入。

(4) 員工會淘汰不合時宜的行為模式。

種的變遷，而帶來或多或少等的衝擊，增加了原有的工作壓力。

學者們的研究，列舉了下列各種生命變遷的壓力值：

(1) 喪偶	(100)	(11) 姻親不睦	(29)
(2) 離婚	(83)	(12) 妻子開始或停止工作	(26)
(3) 分居	(65)	(13) 與上司不和	(23)
(4) 近親結婚	(63)	(14) 變更住所	(20)
(5) 重病或重傷	(53)	(15) 睡眠習慣改變	(15)
(6) 結婚	(50)	(16) 飲食習慣改變	(15)
(7) 被解僱	(47)	(17) 假期	(13)
(8) 退休	(45)	(18) 聖誕節	(12)
(9) 好友逝世	(37)	(19) 輕度違法	(11)
(10) 需提前繳清貸款	(30)		

* 適應良好者的特質

A、對於個人的生活、生命、和所遭遇面對的各種事情或問題，有相當高的控制能力。

B、從事多項活動，例如：社交、休閒、或慈善活動、學術活動等。

C、面對各種變遷，認為是生命中的正常現象，更是一種有意義的挑戰。

*工作壓力低者應具的屬性

A、自我認識深入而且正確。

B、興趣廣泛。

C、各方面都富於彈性。

D、容忍力高。尤其是挫折容忍力高。

E、行動富主動性，而且生產力高。

*內控型的人認為命運操之於自己手中，自己的一切都是自己造成的，能夠面對各種挑戰與壓力，因此，工作壓力感相對比較低。外控型的人認為命運操之於環境，自己的一切都是外在因素所使然，外在壓力是無法抗拒的；相對的，他（她）們的工作壓力感比較高。

*A型與B型者的特質及其行為差異

A型的人熱衷於競爭，攻擊性高，缺乏耐心而求功心切。易怒，傾向於攻擊，擅長於校對工作，罹患心臟病和血管硬化者較多。B型的人淡泊名利，寬心自適，怡然自得，易

於相處。沈著作決策。

(二)組織方面

1. 工作要求：組織對於員工的工作績效太苛太嚴，例如，工作品質要求過高，或工作時效過緊。

2. 角色曖昧：員工在組織中所扮演的角色曖昧不清，莫所適從，常感動輒得咎。

3. 角色衝突：員工在組織中承受工作上的矛盾要求，顧此則失彼；或工作上的要求和員工個人的價值系統相抵觸等。

4. 工作量過多或過少：工作負荷量太大，員工自然感到力不從心，壓力太大；而工作量太少，員工不免感到對組織有所虧欠，或自己在組織中的工作無關緊要的心理壓力。

5. 工作技能不足：員工雖有心把工作做好，但是，工作技能不足而無法如願，乃產生心理壓力。這種情形可能源於組織的人事安排不當，或員工在職教育訓練未能趕上技術的更新。

6. 績效評估欠明確：員工重視個人的工作績效，希望組織能提供一套具體明確的評估標準與系統，藉以遵循。缺少了明確並具體的評估標準與系統，員工將陷入怎樣做才能把

工作做好的困境之中。

7. 人際關係欠佳：員工在組織中，如果與人相處不睦，在個人承受壓力時，就缺乏紓解壓力的對象。另外，由於和工作伙伴的關係不好，別人就不願告知甚或刻意圍堵相關資訊，而陷入資訊隔絕的境地。

8. 人情負荷：員工的工作性質如果牽涉到影響工作同仁的前途或家庭，就會肩負比較重的人情上的負荷。例如，在組織中負責員工的升遷、調派、和任用等決策者，其工作壓力較大。

9. 缺少參與決策的機會：事關組織的重要決策或涉及個人權益的決策，當事人如果沒有參與陳述意見或聽取和了解別人意見的機會，自然會產生前途茫茫，任人宰制的心理壓力。

10. 不良的工作環境：不良的物理環境，例如危險的工作，足以造成職業病的環境，或高溫、擁擠、通風不良等；以及不良的社會環境，例如競爭過於激烈，人事傾軋厲害，同事間人格屬性十分懸殊等，都足以導致工作壓力的增加。

四、工作壓力的管理

(一)個人方面

1. 善用時間管理：如能善用時間，提高工作的效果與效率，必能減少時間壓力，其方式為：(1)列出每天要完成的事項，(2)把握住輕重緩急，(3)遵循優先順序，(4)在精神最旺盛、生產力最高的時候，做最重要的事。

2. 體能運動：身體健康的增進足以提高對於工作壓力的心理承受力。另外，各種不含競爭性的運動能夠增加心臟的能量，降低休息時心跳的速率，為工作壓力提供一個心理上的紓解通路。

3. 社會性的支持：家人、朋友和同事們提供當事人一個壓力紓解的對象，他們讓當事人有傾訴鬱積和提供客觀看法的機會。

4. 休閒、娛樂和嗜好：這類活動和工作最大的不同，也是它們最大的特色，就是不爭勝、沒有壓力；相反的，它們提供工作壓力的紓解管道。