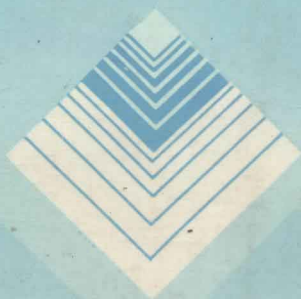


學術著作 大專用書

管理心理學

林 欽 榮 著



五南圖書出版公司 印行

大 專 用 書

管 理 心 理 學

林 欽 榮 著

五南圖書出版公司

自序

管理的主要目的即在安排組織的條件及其執行方法，指導個人從實踐組織目標的同時，亦能達成個人的目的。管理的工作即在連繫人與科技，尋求人與環境的結合，更在調和人與人的關係，團體與團體的關係。如此才能充分運用人力，利用自然資源，創造人類更完善更美好的生活。

人類行為都是透過組織的形態，而表現於社會的各層次面，尤以近代工商業發達，組織更擔負了經濟發展的重大任務。現代社會即藉著運用組織，以謀求人類的福祉。由於這種善用組織的能力，人類才能克服自然，創造出文化。近代文明的進步，即是科技與管理雙向文化發展出來的結果。科技固然是促動文明進步的原動力，而科技尤有賴於管理來推動；又管理必須顧及人類的行為因素。管理心理學即在這種情況下應運而生。

由於現代科技的急速發展，管理學識也跟著日益精進。今日企業組織運用心理學的知識來解決管

理上的問題，以致產生管理心理學的專門領域。當然，任何學科都是綜合許多學門而形成的，管理心理學的發展也脫不出此種軌跡。其中心主要涵蓋著行為科學的範疇，而以心理學、社會學與文化人類學三者為骨架。任何組織的管理者必須瞭解上述概念，才能深切地窺伺管理心理學之堂奧，以便瞭解員工的心理，從而適切地採用管理措施，達到組織管理的目標。

本書所指涉的內容，即係以心理學為經，管理學為緯；而以個人為主的心理學，發展到以小團體系統為主的團體心理學，從而進入組織心理學的過程。質言之，吾人把個人、小團體、組織視為管理心理學的三大次級系統。當然，不管個人、小團體、組織或社會等因素，對管理工作都具有相當的關聯性，且是相互影響的。

本書的另外一個特色，乃為強調小團體行為。一般組織管理書籍都喜歡採用「團體」一詞，惟吾人認為「團體」所概括的範圍太大，牽涉太廣，故以「小團體」稱之，一方面乃求有別於其他團體，另一方面則強調動態的心理層面。當然，團體也好，小團體也好，其中多少具有一些相同的特徵。

不過，如細加推究，亦有其不同之處。

本書係筆者在平日教學之餘，多方搜羅有關管理心理方面的資料，並就實際工作所得經驗撰著而成。其中資料皆詳列出處，並備書目，俾供查考。對於有志研究管理行為者而言，是一本值得參考的書籍。當然，筆者不敏，加有才疏學淺，書中必有疏漏誤謬之處，敬請不吝指正是幸。

林 欽 榮 謹 識

民國七十一年七月

管 理 心 理 學

目 次

自 序.....	1
第一篇 引 論	1
第一章 緒 論	3
第一節 管理科學的演進.....	3
第二節 管理心理學的意義.....	9
第三節 管理心理學的研究.....	11
第四節 管理心理學的範圍.....	18
第二篇 個人心理與管理	21
第二章 個人行為的發展	23
第一節 行為的不同假設.....	23
第二節 行為的發展.....	26
第三節 行為的共同性.....	27
第四節 行為的差異性.....	28
第五節 行為差異與管理.....	31
第六節 改變屬員行為.....	32
第三章 動機的激發	35
第一節 動機的意義與性質.....	35

第二節	動機的管理理論	38
第三節	動機的期望理論	47
第四節	外在報酬的激勵	50
第五節	內在需求的激勵	54
第六節	激勵員工的途徑	56
第四章	情緒的控制	63
第一節	情緒的本質	63
第二節	情緒理論	65
第三節	克制情緒的方法	67
第五章	學習的應用	71
第一節	學習的界說	71
第二節	學習曲線	73
第三節	學習的作用	75
第四節	學習與解決問題	77
第五節	影響學習的因素	79
第六節	學習原理的運用	85
第六章	態度的改善	87
第一節	態度的性質	87
第二節	態度的形成	89
第三節	態度的作用	92
第四節	改善工作態度的方法	94
第七章	知覺與認知的調整	99
第一節	知覺與認知的含義	99
第二節	影響知覺與認知的因素	102

第三節	社會知覺與自我認知.....	104
第四節	改變知覺與認知的方法.....	107
第八章	思維的運用	111
第一節	思維的本質.....	111
第二節	思維的種類.....	114
第三節	思維與解決問題.....	115
第四節	不同思維型態的運用.....	117
第九章	人格的測量	121
第一節	人格的意義.....	121
第二節	人格的特質.....	124
第三節	人格的形成因素.....	128
第四節	人格的測量.....	131
第十章	挫折、衝突與管理肆應	135
第一節	挫折行爲.....	135
第二節	心理衝突.....	138
第三節	挫折的反應.....	139
第四節	管理措施.....	144
第十一章	個人的衡鑑	149
第一節	個人衡鑑的範圍.....	149
第二節	個人衡鑑的方法.....	152
第三節	管理人員的衡鑑.....	154
第三篇	小團體心理與管理	159
第十二章	小團體行為的發展	161

第一節	小團體的意義·····	161
第二節	小團體發展的心理基礎·····	169
第三節	發展有效團體·····	172
第十三章	小團體的形成與特性·····	177
第一節	小團體的形成因素·····	178
第二節	小團體的特性·····	183
第十四章	小團體的結構與行為·····	193
第一節	小團體的結構分析·····	193
第二節	小團體的行為分析·····	203
第十五章	小團體的類型與競爭·····	213
第一節	小團體的類型·····	213
第二節	小團體間的競爭與衝突·····	224
第十六章	小團體的領導與功能·····	231
第一節	小團體的領導·····	231
第二節	小團體的功能·····	237
第十七章	小團體在管理上的困擾及其掌握·····	249
第一節	管理上的困擾·····	249
第二節	有效掌握·····	255
第四篇	組織心理與管理·····	271
第十八章	組織的一般概念·····	273
第一節	組織的意義·····	273
第二節	組織概念的分歧·····	276

第三節 組織的一般趨勢·····	278
第十九章 傳統組織理論—正式組織 ·····	283
第一節 正式組織的意義·····	283
第二節 正式組織的結構·····	285
第三節 正式組織的特性·····	289
第四節 典型正式組織—官僚體制·····	291
第五節 直線與幕僚的關係·····	293
第廿章 現代組織特質 ·····	297
第一節 組織結構·····	298
第二節 組織工作·····	301
第三節 組織科技·····	303
第四節 組織成員·····	305
第五節 組織環境·····	307
第廿一章 組織設計—工作豐富化·····	311
第一節 工作豐富化的含義及其內容·····	312
第二節 工作豐富化的先決條件及其困擾·····	316
第三節 工作豐富化的推行途徑·····	319
第廿二章 組織決策 ·····	325
第一節 決策的要素·····	325
第二節 決策的過程·····	332
第三節 個人決策·····	334
第四節 組織決策·····	337
第廿三章 組織權力 ·····	341
第一節 權力的意義·····	341

第二節	權力的基礎	343
第三節	組織權力的運作	346
第廿四章	組織士氣	351
第一節	士氣的意義	351
第二節	士氣調查	353
第三節	影響士氣的因素	359
第四節	提高士氣的途徑	363
第廿五章	組織發展與變革	369
第一節	組織發展的含義及其背景	369
第二節	組織發展與變革的原因	374
第三節	組織變革的困境	379
第四節	組織適應變革的途徑	382
第廿六章	組織病態行為	389
第一節	病態組織的成因	390
第二節	病態組織的症狀	398
第三節	病態組織的診療	402
第五篇	管理行為	405
第廿七章	領導行為	407
第一節	領導的意義	407
第二節	領導權的形成	410
第三節	領導的方式	412
第四節	領導圖例	416
第五節	偶發狀況的領導	419

第廿八章	意見溝通	425
第一節	意見溝通的意義	425
第二節	意見溝通的種類與方法	428
第三節	意見溝通的過程與要素	435
第四節	意見溝通的障礙	438
第五節	克服溝通障礙的方法	441
第六節	謠言的產生與處理	444
第廿九章	員工參與	447
第一節	員工參與的意義	447
第二節	員工參與的先決條件	449
第三節	員工參與的利弊	451
第四節	員工參與的實施	453
本書主要參考書目		457

第 1 篇

引 論

第一章 緒 論

第一節 管理科學的演進

管理學是一門相當實際的科學，它雖不如自然科學精確，但能協助解決組織內許多工作上的問題。它能針對人類組織，用以達到「群策群力，畢竟全功」的目標。質言之，管理科學的核心乃在尋求解決「人」的問題；亦即使組織成員所產生的實際行為，能有效地協助組織維持其生存與成長。由於瞭解人類行為有事實上的困難，加以各個人的觀點與立場不同，且基於時代的演變，影響人類行為的標準與因素，亦各不相同。因此，在管理科學的領域內就產生不同的學派，並各依其背景而發展著。綜合管理思想演進的過程，其發展過程大致可分為三大時期：

一、科學管理 (*Scientific Management*) 時期

管理學的發展為近代的事，一般討論管理問題都推崇美國人泰勒

(*Frederick W. Taylor*) 爲「科學管理之父」。他主張從事時間與動作研究，建立工作條件標準化，以爲工人工作時的依據；同時強調選擇最佳的工作途徑，管理人員勵行分工，嚴格監督與訓練工人，並將計劃與執行嚴格劃分，工資之發放採取按件計酬；亦即採用科學方法去研究使組織達到最高的生產效率，其著述有「工場管理」(*Shop Management*)、「科學管理的原則」(*The Principles of Scientific Management*)等書。其後，科學管理運動經由甘特(*Henry Gantt*)、吉爾柏斯夫婦(*Frank B. and Lillian M. Gilbreth*)等人的協助或闡揚，盛極一時。

幾在同時，法國實業家費堯(*Henri Fayol*)亦出版「一般與工業管理」(*General and Industrial Management*)一書，被尊稱爲法國的「科學管理之父」。他將管理程序分爲五大項：即規劃、組織、命令、協調、控制；並提出「管理十四原則」，如分工原則、公平原則、命令統一原則、權責相稱原則……等，大致仍脫不出科學管理的範疇(註一)。

科學管理運動在工業界產生極大的震撼，它在促進工業效率上有極卓越的貢獻，對生產量的提高與管理思想的演進有不可磨滅的價值。惟一般批評科學管理運動者，認爲只著重共同目標的達成似乎有所偏頗；且強調形式上的管理與控制，極易引起一般員工的抵抗。蓋嚴格的工作分配，限制了員工能力的發揮。且泰勒假定工人的工作動機純

註一：費堯(H. Fayol)所主張的管理原理，一般都歸爲管理程序學派。所謂管理程序，重點在分析管理作業程序，並運用一些管理原則，而建立一套管理的程序概念，以爲任事的一般依據，從而自原理中建立一套管理理論。

係爲了追求金錢報酬，忽略了工作外的滿足 (*off-the-job satisfaction*)，甚而欲改變人去適應機器，抹煞了人性的價值與尊嚴，以致激起人群關係浪潮的澎湃。

當然，泰勒及其信徒對管理思想的貢獻，是不容否認的。他們主張的種種制度與方法，乃是配合當時的社會、經濟和科技環境而來。至少他們所努力的原則，對後世仍具有莫大價值的有：(1)以科學知識代替了經驗法則；(2)企求和諧的群體活動，而非分歧矛盾；(3)追求人們的協力合作，而非各行其是；(4)工作以擴大產量爲目的，而非限制產量；(5)儘力使工人能力獲得最大發揮，公司亦得到最大繁榮（註二）。甚而其所主張的各項原則，直至今日已發展爲精密的工業工程、工時研究、作業研究等。

二、人群關係 (*Human Relations*) 時期

人群關係運動起自於一九二〇年代末期至一九三〇年代初期，由梅約 (*Elton Mayo*) 教授主持芝加哥西電公司 (*West Electric Company in Chicago*) 的浩桑實驗 (*Hawthorne Experiment*)。該實驗本爲研究工作環境與工作效率間的關係，却意外地發現小團體與社會關係影響工作效率甚巨。其後，羅斯茨柏格 (*F.J. Roethlisberger*) 與狄克遜 (*W.J. Dickson*) 更進一步研究，發現人群關係的重要性，著有「管理與工人」 (*Management and Worker*) 一書，駁斥科學管理時代限制人性的觀點，極力主張尊重人性的價

註二：參閱Harold Koontz and Cyril O'Donnell, *Management: A System and Contingency Analysis of Managerial Functions*, 6th ed. N. Y.: McGraw-Hill, 1976, p. 36.