

大 專 用 書

# 行為科學與管理

---

徐 木 蘭 著

三民書局印行

# 行為科學與管理

——經驗導向——

徐木蘭著

學歷：國立政治大學新聞系畢業

美國俄亥俄州立大學哲學博士

經歷：國立交通大學管理科學系、所教授

英國倫敦企管學院客座訪問教授

現職：國立臺灣大學工商管理系教授

三民書局印行

中華民國七十二年三月初版  
中華民國七十六年二月再版

# ◎ 行為科學與管理

基本定價叁元叁角叁分

行政院新聞局登記證 版字第一〇二〇號  
著作權執照內著字第一〇二〇號

|    |    |               |
|----|----|---------------|
| 版權 | 著者 | 徐             |
| 編輯 | 行人 | 劉             |
| 發行 | 振  | 木             |
| 出版 | 強  | 蘭             |
| 印刷 | 所  | 三民書局股份有限公司    |
| 地址 |    | 三民書局股份有限公司    |
| 地址 |    | 臺北市重慶南路一段六十一號 |
| 郵政 |    | 郵政：〇〇〇九九九八—五號 |

## 序 言

近代管理學的理論與實務特別重視行為科學的知識，強調透過對人類行為有系統的瞭解，來改進管理的效能。鑑於目前國內有關行為科學與管理方面的書籍為數不多，而且均着重理論與概念的介紹，因此本書的撰寫乃根據下列的標準。

一、內容方面，除了對行為科學上最基本、最重要的理論概念作有系統的介紹外，為了增加學習效果，還配合了許多有關的問題討論與練習活動。希望初學者透過討論與做活動的經驗，能够深入瞭解與澄清概念。

二、應用方面，着重在應該把握的行為管理原則與步驟，並提供管理者一些工具，來掌握員工心理與組織行為。

三、文字方面，力求簡明通順，任何專門術語及概念均詳加註解，必要時並舉例說明，以減少初學者的心理障礙。

四、凡書內引用的中外學者研究資料，必詳列原始出處，以供有志進一步研究者之查證與參考。

依據上述原則以外，本書並遵循人類個體行為延伸到總體行為的脈絡，將內容分為感知、挫折、衝突、學習與訓練、價值觀、領導行為、溝通、交流分析、解決問題及創造力、團體、文化等十三章，其目的在使讀者對行為科學的知識及其應用有整體而系統化的認識。

本書得以完成，首先要感謝外子鄭瑞城教授的精神鼓勵和支持。其次，傅秀珠同學的協助抄寫與校對、三民書局劉振強董事長的大力贊

助、以及該書局年輕朋友的幫忙，都是促成本書得以順利出版的最大推力，在此一併致最大的謝意。此外，國立交通大學給我提供一個與學生交流的機會與場所，更是令我激起一番飲水思源的感激。當然，聰明純樸的交大學生不斷的以各種問題來刺激我思考，是蘊育本書的泉源，他們功不可沒，我應該感謝他們。

最後，由於本人學識經驗有限，書中難免有疏漏謬誤之處，敬祈先達不吝指正。

徐木蘭 謹識

民國七十二年二月於國立交通大學

# 行為科學與管理 目次

## 第一章 諸 論

|                     |    |
|---------------------|----|
| 1-1 學習的目的.....      | 1  |
| 1-2 起源及範疇.....      | 1  |
| 1-3 科學化的導向.....     | 4  |
| 1-4 基本研究類型.....     | 6  |
| 1-5 收集與分析資料的方法..... | 7  |
| 1-6 結 論.....        | 8  |
| 討論問題.....           | 9  |
| 練習活動：認識自己的寶庫格道..... | 10 |

## 第二章 人類行為的假定

|                   |    |
|-------------------|----|
| 2-1 學習目的.....     | 19 |
| 2-2 行為理論.....     | 19 |
| 2-3 人性的假設及分類..... | 24 |
| 2-4 結 論.....      | 28 |

|      |    |
|------|----|
| 討論問題 | 29 |
|------|----|

|                |    |
|----------------|----|
| 練習活動：自我認識與自我分析 | 30 |
|----------------|----|

### 第三章 感知

|          |    |
|----------|----|
| 3-1 學習目的 | 41 |
|----------|----|

|           |    |
|-----------|----|
| 3-2 感知的定義 | 41 |
|-----------|----|

|             |    |
|-------------|----|
| 3-3 影響感知的因素 | 42 |
|-------------|----|

|             |    |
|-------------|----|
| 3-4 感知組織的原理 | 43 |
|-------------|----|

|          |    |
|----------|----|
| 3-5 社會感知 | 49 |
|----------|----|

|         |    |
|---------|----|
| 3-6 結 論 | 50 |
|---------|----|

|      |    |
|------|----|
| 討論問題 | 53 |
|------|----|

|            |    |
|------------|----|
| 練習活動：周哈里窗戶 | 54 |
|------------|----|

### 第四章 挫折

|          |    |
|----------|----|
| 4-1 學習目的 | 59 |
|----------|----|

|           |    |
|-----------|----|
| 4-2 挫折的意義 | 59 |
|-----------|----|

|             |    |
|-------------|----|
| 4-3 引起挫折的因素 | 60 |
|-------------|----|

|           |    |
|-----------|----|
| 4-4 員工的挫折 | 61 |
|-----------|----|

|           |    |
|-----------|----|
| 4-5 挫折的反應 | 63 |
|-----------|----|

|            |    |
|------------|----|
| 4-6 如何解決挫折 | 65 |
|------------|----|

|         |    |
|---------|----|
| 4-7 結 論 | 66 |
|---------|----|

|      |    |
|------|----|
| 討論問題 | 68 |
|------|----|

|                   |    |
|-------------------|----|
| 練習活動：認識員工壓迫感與心理感受 | 69 |
|-------------------|----|

### 第五章 衝突

|          |    |
|----------|----|
| 5-1 學習目的 | 71 |
|----------|----|

|                  |    |
|------------------|----|
| 5-2 衝突的定義·····   | 71 |
| 5-3 衝突的型態·····   | 71 |
| 5-4 解決問題的方式····· | 76 |
| 5-5 結 論·····     | 78 |
| 討論問題·····        | 79 |
| 練習活動：衝突的反應·····  | 80 |

## 第六章 學習與訓練

|                     |    |
|---------------------|----|
| 6-1 學習目的·····       | 81 |
| 6-2 學習的意義·····      | 81 |
| 6-3 學習理論·····       | 83 |
| 6-4 有效學習的原則·····    | 84 |
| 6-5 員工訓練·····       | 86 |
| 6-6 員工的訓練內容及方法····· | 88 |
| 6-7 結 論·····        | 94 |
| 討論問題·····           | 95 |
| 練習活動：創造有效的學習環境····· | 96 |

## 第七章 價值觀

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 7-1 學習目的·····     | 99  |
| 7-2 價值的定義·····    | 99  |
| 7-3 影響價值觀的因素····· | 101 |
| 7-4 價值分析系統·····   | 102 |
| 7-5 價值系統的應用·····  | 103 |
| 7-6 價值與組織的關係····· | 109 |
| 7-7 結 論·····      | 110 |



|                 |     |
|-----------------|-----|
| 討論問題.....       | 111 |
| 練習活動：羅氏價值表..... | 112 |

## 第八章 領導行為

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 8-1 學習目的.....           | 117 |
| 8-2 領導的意義.....          | 117 |
| 8-3 領導的決定因素.....        | 118 |
| 8-4 領導者權力影響的來源.....     | 119 |
| 8-5 領導行為的型態.....        | 120 |
| 8-6 情境學派的領導理論.....      | 126 |
| 8-7 結 論.....            | 129 |
| 討論問題.....               | 130 |
| 練習活動之一：領導型態的自我測驗.....   | 131 |
| 練習活動之二：注重實際的領導型態訓練..... | 134 |

## 第九章 溝 通

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 9-1 學習目的.....        | 139 |
| 9-2 溝通的意義及層次.....    | 139 |
| 9-3 溝通的本質.....       | 143 |
| 9-4 溝通的種類.....       | 145 |
| 9-5 溝通的障礙.....       | 146 |
| 9-6 有效溝通的原則.....     | 149 |
| 9-7 結 論.....         | 152 |
| 討論問題.....            | 154 |
| 練習活動：測驗你的聆聽能力商數..... | 155 |

## 第十章 交流分析

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 10-1 學習目的·····        | 159 |
| 10-2 三種自我狀態·····      | 159 |
| 10-3 四種生命態度·····      | 163 |
| 10-4 六種利用時間的方式·····   | 166 |
| 10-5 交流型式·····        | 168 |
| 10-6 結 論·····         | 171 |
| 討論問題·····             | 172 |
| 練習活動：父母、成人與兒童的量表····· | 173 |

## 第十一章 解決問題及創造力

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 11-1 學習目的·····      | 187 |
| 11-2 思考的型態·····     | 187 |
| 11-3 解決問題的過程·····   | 188 |
| 11-4 解決問題的思考型態····· | 190 |
| 11-5 創造力·····       | 191 |
| 11-6 發展創造力的方法·····  | 193 |
| 11-7 結 論·····       | 196 |
| 討論問題·····           | 197 |
| 練習活動：創造力測驗·····     | 198 |

## 第十二章 團 體

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 12-1 學習目的·····  | 205 |
| 12-2 團體的意義····· | 205 |
| 12-3 團體的種類····· | 206 |

## 6 行為科學與管理

|      |                  |     |
|------|------------------|-----|
| 12-4 | 團體的壓力            | 208 |
| 12-5 | 團體決策             | 210 |
| 12-6 | 團體的功能            | 212 |
| 12-7 | 團體成員的角色          | 213 |
| 12-8 | 有效團體             | 215 |
| 12-9 | 結 論              | 217 |
|      | 討論問題             | 218 |
|      | 練習活動：太空中心的月球求生活動 | 219 |

## 第十三章 文 化

|      |                      |     |
|------|----------------------|-----|
| 13-1 | 學習目的                 | 223 |
| 13-2 | 文化的意義                | 223 |
| 13-3 | 文化與企業                | 225 |
| 13-4 | 組織文化                 | 227 |
| 13-5 | 結 論                  | 231 |
|      | 討論問題                 | 232 |
|      | 練習活動之一：分析公司組織的文化     | 233 |
|      | 練習活動之二：在組織中認識自己的人際關係 | 238 |

## 參考資料

# 第一章 緒 論

## 1-1 學習的目的

- 1.瞭解行為科學的起源及其範疇。
- 2.認識行為科學家研究的態度與精神。
- 3.熟悉行為科學研究的基本類型、資料收集及分析方法。

## 1-2 起源及範疇

自從人類定居在地球上以來，人類的行為即受到各方學者的關心、注視與嚐試性的瞭解。早在公元前四百年左右，希臘的哲學家們如Plato（427-347 B. C.）與 Aristotle（384-322 B. C.）等，即開始對人類的心靈或靈魂等問題作有系統的思考研究，並建立了哲學的心理學，至十九世紀中葉，此一心理學派漸趨沒落，代之而起的是科學心理學。

以一種既科學而又有系統的方式去探究人類行為奧秘的學者，首推德國心理學家 Wundt（1832-1920）。他首創生理心理學（Physiological

Psychology)，並於1879年在德國萊比錫（Leipzig）創設第一個主要的心理實驗室，於是實驗心理學正式誕生。張春興與楊國樞（民65）指出，Wundt 及其弟子們所從事的研究，以各種感覺的測量與分析為主，此外，在實驗方法、測量技術與測量儀器的設計及改進上，也有很大的貢獻。

Wundt 的實驗室是劃時代的創舉，不僅是人類行為研究科學化新紀元的開始，也是行為科學這門學問形成的墊腳石之一。

所謂行為科學（Behavioral Science）就是一種採取科學方法來有系統的研究人類行為的學科。它雖然是科際整合（interdisciplinary integration）之下新發展出來的學術領域，但是嚴格說來，它只是研究古老主題——人類行為——的新科學而已。

行為科學一詞起源於 1950 年代，當時美國福特基金會投下巨資進行「個人行為與人羣關係」（Individual Behavior and Human Relations）的研究計劃，此一計劃後來更名為「行為科學計劃」（Behavioral Sciences Program）。福特基金會並在美國史坦福大學（Stanford University）設立「行為科學高級研究中心」（Center for Advanced Study in the Behavioral Sciences）。從此以後行為科學一名詞逐漸普及於學術界。

行為科學一詞出現後，學術界人士對它的範疇紛紛討論，尤其是與社會科學一詞之間的劃分，更是受到學者們的注意。一般說來，社會科學包括經濟學、歷史學、政治學、人類學、社會學與心理學等六門學術領域；而行為科學主要建立在人類學、社會學與心理學等三門學問的骨幹之上。圖 1-1 除了明顯的表示出行為科學與其他學術領域的關係以外，並且也指出了行為科學是社會科學的次級類別（subclassification），而社會科學也是藝術與科學一個主要部門。

由於人類行為相當錯綜複雜，因此，學者不論如何小心翼翼，各種

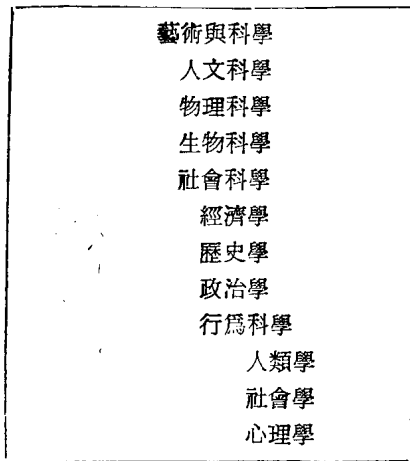


圖 1-1 學術領域之間的關係 (Luthans, 1977, p. 25)

學術領域的劃分無法做到盡善盡美。譬如，社會科學中的歷史學與人文科學彼此互通有無；行為科學的心理學與生物科學之間的關係也相當密切。

雖然學術領域的劃分無法精確，但是社會科學與行為科學之間最大的差異乃在研究方法上。Anderson (1975) 認為經濟學家、歷史學者與政治學者在建立知識的時候，採用較多集合的 (aggregate)、間接的 (indirect) 與記錄的 (documentary) 資料，而行為科學家在觀察人類行為時強調收集原始資料。

Huneryager 和 Heckmann (1967) 更進一步指出，社會科學家（特別指經濟學者）在分析人類行為的時候，首先對人類行為做了一些假設，然後根據這些假設發展出一套邏輯抽象的模式，此一模式即成為解釋人類行為的範疇。而行為科學家注重在控制得當的觀察之下，收集實證 (empirical) 而活生生的資料，來分析人類行為的現象。

學術領域的範圍及累積知識的方法，都可用來說明行為科學的意

#### 4 行為科學與管理

義，但是，一門學科是否有資格被認為是行為科學的一部分，仍然還要滿足兩個基本的標準。第一，它必須是研究人類行為的；第二，它必須用科學的方法研究問題。在這兩個標準之下，行為科學直接的目標便是在運用客觀的方式，收集原始的實證資料，然後從中建立人類行為的規則；最終的目標是希望跟其他學術領域的科學家一樣，能够瞭解、解釋與預測人類的行為。

在行為科學的領域內，人類行為可以從個別的有機體及其他大小的社會組織——如文化、社會、制度、正式非正式的組織等——來研究。換句話說，人類行為可以從許多不同的系統層次來解釋，而這些層次多多少少與行為科學的主要骨幹密切配合。這些系統及其內涵之間關係可以由圖 1-2 顯示出來。

| 系統層次  | 內 容 需 要                  | 學術領域             |
|-------|--------------------------|------------------|
| 社 會   | 制度系統之組合及其間的關係            | 人 類 學<br>與 社 會 學 |
| 制 度   | 組織系統之組合及其間的關係            |                  |
| 組 織   | 團體系統之組合及其間的關係            |                  |
| 角 色   | 系統合理行為的期望                | 心理學              |
| 有 機 體 | 個人適應環境所需之能力、性向、特質等系統的組合。 |                  |

圖 1-2 由不同層次觀察人類行為 (Drake & Smith, 1973, p. 1)

#### 1-3 科學化的導向 (scientific approach)

嚴格說來，目前所謂的行為科學尚未成為一種統一而獨立的學門，而係存於許多學科中的一種研究取向。因此，魏肅（民 69:31）指出我

們不必在行為科學的定義及其範疇上兜圈子；而應把注意力放在從事「行為研究法」(behavior approach)的學者治學精神及方法上。

魏庸(民69:31-32)認為，行為科學家在從事研究工作時的一般態度及研究方法可以包括下列幾點：

- 1.對於人類及其他生物的研究，必須以行為（包括動機、認知學習及行動）為對象。
- 2.對於人類行為不是獨特無二，(idiosyncratic)雜亂無章的，而是有一定的規律可循的。
- 3.上述規律可用客觀的、說得明白的 (communicable)，可以重覆的學習程序去發現它。
- 4.一切缺少行為性資料支持的論點，都只能當做假設，而假設的判定，須經嚴密的實驗及統計的程序。
- 5.儘量從多種學科的角度來分析研究一個問題，也就是採取「多科學研究法」的取向。
- 6.儘量用數學及統計學的觀念、單位、與方法去度量和分析研究對象。
- 7.極力避免自己在觀察分析時，滲入主觀的及道德判斷的因素，也就是要做到「價值祛除」(value-free)。

除了上述的要點之外，行為科學家在從事研究的時候，其詳細過程必須予以公開，讓別人有軌跡可循；其研究主題的操作性定義 (operational definition) 必須明確，讓讀者一目瞭然；其方式必須累積而有系統，以建立一套理論來概化 (generalization) 人類的行為。

當然，行為科學強調這些科學化方法的最終目的，在消極上是要加強瞭解與解釋人類行為，積極上是要預測乃至控制人類行為。不論其



目的為何，凡是以人類和生物的行為為研究對象，遵循上述「忠於知識」與「有一分證據，說一分話」的科學精神的學者，都是行為科學家；反之，雖以行為為研究主題，但不運用科學化方法，則不能視為行為科學家。

### 1-4 基本研究類型

具有科學化態度的行為科學家，在以行為當作研究對象時，大約會根據下列三種基本的類型從事研究（Kerlinger, 1973；楊國樞等人，民67）。

#### 1. 實驗（experiment）

只要研究者在研究的過程中控制了至少一個變項（variable），然後又有系統的衡量其結果，都可稱之為實驗研究。實驗研究又可分為兩種，即實驗室實驗（laboratory experiment）與田野實驗（field experiment）。實驗室實驗把所有可能來自外界的干擾因素降至最低，而讓受試者在與日常生活環境不同的情況下接受研究。譬如，把一隻老鼠關在籠子裏，予以不同強度的電擊，觀其反應，即是實驗室實驗的研究例子。實驗室實驗研究雖然過程控制嚴謹精確，但由於情境不夠自然，因此其結果的外在效度（external validity）容易令人懷疑。至於田野實驗則是在實際情況下，研究者控制至少一個變項，然後衡量結果。譬如，一位公司的主管把新招募進來的員工分成兩班同時予以職前訓練，兩班訓練的方式大致相同，只是其中一班的訓練內容強調正面的激勵訊息（譬如一年內沒有請假者，給予 3,000 元獎金），而另外一班並沒有加入這種上課教材，兩週之後，主管衡量比較兩班員工的表現。田野實驗是一種自然的情況下進行研究，但可能遭遇許多無法控制的環境干