管理的本質

管理的內涵

- ●個人
- 上司、同儕、下屬
- 組織

影響管理的因素

- 激勵
- 人的獨特性
- 挫折與衝突
- 溝通
- 團體壓力
- 錯誤的決策

成功管理者的動機因素 (Miner, 1974)

- 對權威的正面態度
- 競爭的慾望
- 掌握局勢的慾望
- 行使權威的慾望
- 希望能與眾不同的慾望
- 具有責任感

管理與領導

- 管理
 - 一在混(雜)亂中求得秩序
- 領導
 - 一在變化(革)中找到方向

管理的目的

「天平,地平,人心不平。人心 能平,天下太平。」

人格

何謂人格?

- 個人屬性、特性與特質
- 天生的能力與過去的經驗之交互作用
- 個人的目標、計畫與做事的動力
- 人格是天生的能力和特性?還是後天的環境

- 如果是天生的能力和特性 人員的挑選比訓練重要!
- 如果是後天的環境管理者可藉調整環境來影響和改變個人的行 爲!

特質觀點 (Trait Approach)

- 天性
- 遺傳
- 早期經驗(修正過的特質論)長子、無心理創傷經驗
- 人格的決定時期
- 人格之偉人理論 領導才能是與生俱來的!
- 管理上的應用
 - 甄選人才

無結構性的人格測驗

- Rorschach 墨漬測驗 (Rorschach inkblot technique)
- 主題統覺策驗 (Thematic Apperception Test,
 TAT)







第17.4 TAT 中所用的简片

人格特質

- 酷人
- 貞潔的女主角
- 膽小自誇的士兵
- 僞君子
- 真小人

- 喬峰
- 楊過
- 小龍女
- 亞瑟王
- 雍正
- 武則天
- 張菲
- 張小燕

Cattell 十六個主要人格向度

- 樂群性
- 聰慧性
- 穩定性
- 侍強性
- 興奮性
- 有衡性
- 敢爲性
- 自律性

- 敏感性
- 懷疑性
- 幻想性
- 世故性
- ●憂鬱性
- 實驗性
- 獨立性
- 緊張性

Norman 人格特質五因素分類

- 外向
- 附合性
- 責任感
- 情緒穩定
- 文化敏感

外向

- 愛說話/沉靜
- 坦白、公開/秘密的
- 冒險的/謹慎的
- 社會性的/隱居的

附和性

- 好脾氣的/易怒的
- 不忌妒/忌妒
- 溫和、輕柔/固執
- 合作的/否決的

責任感

- 仔細、整齊/隨便
- 負責任/不可靠
- 審慎的/不審慎的
- 堅持/放棄

情緒穩定

- 穩重/緊張
- 冷靜/焦慮
- 自持/興奮
- 無疑病/疑心病

文化敏感

- 對藝術敏感/對藝術不敏感
- 知識性/目光如豆
- 有修養的/粗俗的
- 有想像力的/簡單、直接

Eysenck 人格的分類

- 神經質/情緒穩定性
 - 適應
- 內控/外控
 - 個人能量的方向
 - 外面的物質世界
 - 內在世界的思想和感情

不穩定性

喜怒無常的 焦慮的 嚴峻的 節制的 悲觀的 保守的 保守的 不與人來往的 安靜的

易怒的 煩燥不安的 攻擊性強的 易興奮的 善變的

暴躁的

易衝動的 樂觀的 好動的

外向型

內向型

被動的 謹慎的 冷漠的 細心的 寧靜的 自制的 可靠的 脾氣溫和的 冷靜的

樂天的

愛交際的 開朗的 愛說話的 負責任的 容易相處的 充滿活力的 無憂無慮的 領導性強的

穩定性

特質觀點之代表

- 佛洛伊德 (Sigmund Freud)
 - 意識面 (conscious)
 - 弱意識面 (preconscious)
 - 一潛意識面 (unconscious)
 - > 本我 (id)
 - > 自我 (ego)
 - > 超我 (superego)

本我 (id)

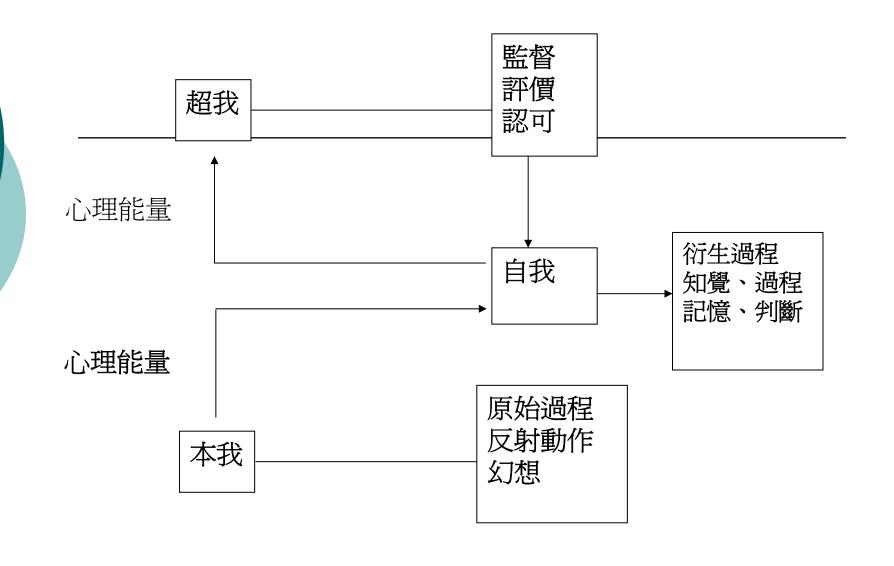
- 唯樂原則
- 吃、喝、舒適、溫暖
- 現在就要滿足,不能等待
- 不分自己和世界
- 不分幻想和真實

自我 (ego)

- 所有的需求都要延後才能得到
- ●吃、喝
- 自我必須與真實世界結合

超我 (superego)

- 潛意識的
- 內化的原則
- 社會的規範
- 被壓抑的行為



人格系統與各次系統功能的運作

人格次系統的特性

	本我	自我	超我
基礎	生物的	心理的	社會化
源於	遺傳	經驗	社會化
目標	快樂	現實	完美
功能	產生願望	自我存在	控制願望
心理活動的 性質	潛意識的	意識的	潛意識的
過程	原始過程: 反射動作、幻想	衍生過程: 知覺、記憶 思考、判斷	監視: 評價、認可

Freud 的人格發展理論

- 人格中的大部分都在潛意識中
- 人格決定於五或六歲前,對於不喜歡的人格 面,我們無能爲力。
- 許多知覺的行動和願望,背後隱含的目標往往 是不同於我們自己所認定。

管理學界對此理論的看法....

● 佛洛姆 (Fromm) 社會與人的互動關係

- 接納型 (receptive type)
- 剝削型 (exploitative type)
- 吝嗇型 (hoarding type)
- 交易型 (marketing type)
- 生產型 (productive type)

接納型

- 喜歡加入群眾
- 柔順服從
- 容易接納權威
- 容易被支配

剝削型

- 喜歡利用他人的權術主義者
- 爲了自己的利益犧牲他人利益
- 精打細算、不關心他人
- 爲達目的,不擇手段

吝嗇型

- 一毛不拔
- 喜歡攢聚個人的、心理的、感情的佔有物
- 成功是財富或是個人的權利
- 把成功看得很重

交易型

- 付出是爲了獲得(包括物質上、心理上、感情上)
- 付出愛是換取別人的感情;付出友誼是爲了地位
- 認為交換的比例與代價要合理,才會與人進行 互動

生產型

- 惟一完整發展的人格
- 會視實際需要成爲接納型、剝削型、吝嗇型和 交易型的人
- 有生產力,能與別人分享愛

情境觀點

- 個人生活經驗
- 過去的記憶?
- 人格的可變性
- 環境中的支持與環境中的人之反應
- 標識與行爲
- 管理上的應用
 - 訓練、薪酬
 - 修正工作環境,使部屬的表現符合期望

標識理論(Labeling Theory)

- 對自己的認識由別人的反應中得知
- 生活中重要的人對我們的反應,與我們對自己的反應 有關係
- 社會心理學實驗─挑選性向和能力相同的人 大器晚成 vs 沒有提示語
- 負面的標識,建立負面期望的環境
- 正面標識,產生正面的結果。激發更多運用資源的能力。
- 會依照互動的人們之觀感來修正自己的行爲

複合觀點(管理人格)

- 控制歸因理論
- 信任理論
- 動機確認理論

控制歸因理論 (locus of control theory)

- 內控型
 - 一特質
 - > 凡事盡其在我
- 外控型
 - 一特質
 - > 凡事聽天由命
 - 面對失敗時的反應?
 - 你是那一種類型?

信任理論 (trust theory)

- 信任者的特質 放手讓他人去執行命令完成工作
- 懷疑者的特質事事需要自己動手
- 如何各得其所?

低度信任的人 高度信任的人

動機導向 (motivational orientation)

- 合作者的特質對共同的目標有所體認,由合作獲致整體利益
- 競爭者的特質無法知覺他人合作的意願。當自己與他人的利益衝突程度增加,與別人合作更加困難。
- 如何各得其所?

成功的管理者

- 內控型
- 中度信任感
- 合作者

Keirsey 人格氣質量表

- 享樂型 (SP)
 - 創辦者型 (ESTP)
 - 工匠型 (ISTP)
 - 藝人型 (ESFP)
 - 一藝術家型 (ISFP)
- 理想型 (NF)
 - 教育家型 (ENFJ)
 - 輔導者型 (INFJ)
 - 治療者型 (ENFP)
 - → 鬥士型 (INFP)

- 責任型 (SJ)
 - 管理者型 (ESTJ)
 - 檢查員型 (ISTJ)
 - 供應者型 (ESFJ)
 - 保護者型 (ISFJ)
- 能力型 (NT)
 - 一陸軍元帥型 (ENTJ)
 - 軍師型 (INTJ)
 - 發明家型 (ENTP)
 - ─ 建築師型 (INTP)

Myers-Birggs 分類的意義

• E: 外發性

• S: 感覺性

• T: 對事性

• J: 決斷性

▮: 內省性

N: 直覺性

F: 對人性

P: 不決性

社交態度:外向、內斂

感覺性:觀察力與想像力

對事性:客觀、待人接物不受私情左右;親善

決斷性:預設時間表

享樂型 (SP)

- 首重擁有行動自由
- 探索四周環境,機會來臨可加以利用
- 有的實際(T),有的友善(F),有的善交際(E),有的內斂(Ⅰ)
- 適應力強,有藝術氣息,活力充沛,了解現實
- 心胸開闊;隨時保持探索的可能;會儲存有用的事實;不愛用理論;行動有效率
- 好相處;有說服力;偏好第一手資料,享受人生

責任型 (SJ)

- 探索四周環境,爲了規劃自己與別人的活動
- 有的實際(T),有的友善(F),有的善交際(E),有的內斂(Ⅰ)
- 做是手段中規中矩
- 保守穩重,始終如一;依循慣例,實事求是
- 不衝動、有耐性、勤勉可靠
- 做事仔細、刻苦耐勞
- 有毅力、周全徹底

理想型(NF)

- 友善
- 關心群體之間的倫常,關係和諧
- 探索四周環境,機會來臨可加以利用
- 在預設規劃(J),探索可能性(P);社 交表現有的善交際(E),有的內斂(R)
- 富同情心、熱心、虔誠
- 有創意、依賴直覺、有洞察力
- 比較主觀

能力型 (NT)

- 解決問題十分實際
- 理性
- 在預設規劃時間(J),探索可能性(P);人際社交表現有的積極(E),有的消極(Ⅰ)
- 愛分析、有系統、講理論、智力高
- 能幹、講求邏輯、效率、獨立自主
- 要求多、好奇心重、有科學精神、凡事愛研究

假如有人跟同伴的步調不同,可能是因為他聽見了不同的鼓聲。不論這個鼓聲是快是慢,是遠是近,就讓他跟著聽見的節拍走吧!

— David Thoreau

- 一個人成功失敗似乎完全是看他的....人格與 天性,而不是看選擇正確與否。
 - Niccolo Machiavelli



六格分析法

	動	機	能	力
個人	我喜歡這件事 嗎?		我有能力作這件事嗎?	
團體	其他人會對我的努力做出什麼反應?		其他人會提供資源、 訊息與權力給我嗎?	
組織			我們的環境系統是協助 阻礙我的努力?	

基本歸因誤差 (fundamental attribution error)

認為他人的行為都是受到自私的慾望 或是動機之驅使的假設。

標識的實驗 (Robert Rosenthal)

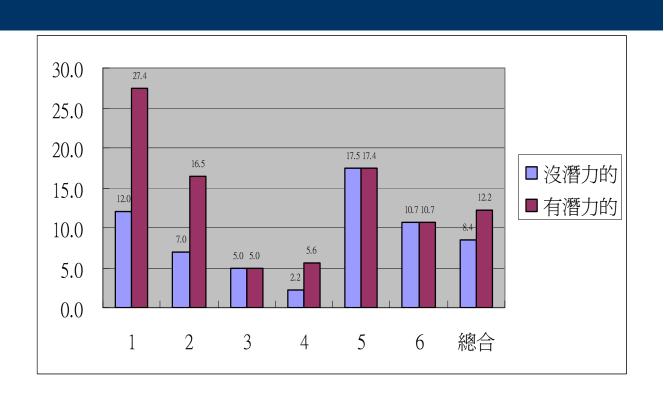
●步驟

- 對小學的學童做了一次假的測驗,聲稱能找出資賦 秉異的孩子,並能預知學童們近期內的大進步
- 随意的挑選百分之二十的人,然後把他們的名字告訴老師,說他們是很有潛力的學生

實驗

- 本實驗的假設
 - 這些老師將期望這些學生表現良好
 - 老師將對這些學生有不同的待遇
 - 這些學生也真的會表現很好
- 一年以後,接受研究的六個年級的學生,其智力商數的總合變化如下表

實驗



實用管理心理學,P41頁

性格

• 性格 (Albert) 是存在個體生理心理系統內的動態組織,決定了個體獨特的適應環境方式。

性格的決定因素

●遺傳

●環境

• 情境

性格特徵

• 特質學論

● 體型論

特質學論

- 1. 含蓄的......突出的
- 2. 不聰明的.....較聰明的
- 3. 情緒不穩的..情緒穩定的
- 4. 服從的......支配的
- 5. 嚴肅的......好開玩笑的
- 7. 膽小的.......冒險的
- 8. 鐵石心腸的..敏感的

- 9. 信賴的......多疑的
- 10. 實際的......想像的
- 11. 坦率的......機靈的
- 12. 自信的......憂慮的
- 13. 保守的.......嘗試的
- 14. 依賴團體的..自足的
- 15. 不能控制的..控制的
- 16. 放鬆的......緊張的

體型論

• 榮格

• 謝爾登

體型論

榮格的四種性格型態

	高焦慮	低焦慮	
外向	緊張的、易興奮的、 不穩定的、溫暖的、 易親近的、依賴的	沉著的、自信的、信任 的、能適應的、溫暖的、 易親近的、依賴的	
內向	緊張的、易興奮的、 不穩定的、冷淡的、 害羞的	沉著的、自信的、信任 的、能適應的、安靜的、 冷淡的、害羞的	

體型論

謝爾登的身體類型和性格特質

	矮胖型	肌肉型	瘦長型
定義	身體多肉接近肥胖	強壯而有肌肉	瘦且多骨頭,體 質弱
性格	友善的親近別人, 有困擾時喜歡找他 人解決,做事步調 緩慢,嗜吃	愛好身體冒險,喜 運動,靜不下來, 進取,喜歡冒險和 改變,好競爭的	重隱私,不好與 人親近,做事步 調快,對疼痛過 度敏感

性格發展理論

• 成熟論

● 變遷論

影響組織行爲的主要性格

- 1. 控制點
- 2. 成就取向
- 3. 權威主義
- 4. 權術主義
- 5. 冒險

性格與工作匹配度一六種性格類型

	類型	職業			
實際的	包含攻擊行為,須要技 巧,力量和協調的身體活 動	林業、農業、建築業			
探究的	包含須要思考組織和了解 的活動,不僅是感覺和情 緒	生物學、數學、新聞報導			
社會的	包含人際關係的活動而不 是智力或身體活動	僑民服務、社會工 作、臨床心理學			
傳統的	包含有規則的活動,把個 人需求提昇到組織或權力 及地位	會計、財政、法人團 體管理			
企業的	以語言影響他人,獲取權 力和地位	法律、公共關係、小 商業管理			
藝術的	自我表達,藝術創作、或情緒活動	藝術、音樂、寫作			