

第一篇

I/O 心理學實務



工業與組織（Industrial and Organizational; I/O）心理學影響著你在行為跟情緒上的安適與幸福（well-being），不論你是在職的、失業的、謀職的、規劃生涯的，甚至在你的退休規劃方面，它也能給予幫助。第一章，我們將描述整個 I/O 心理學的完整視野；第二章，則將回顧 I/O 心理學家用來蒐集資料、導出結論、提供建議的方法，以利我們將研究結果應用在組織生活的各個層面之中。

第一章 原則、實務與問題

本章摘要

第一節 「工作」是兩個字的一個詞而已嗎？

第二節 職場中的 I/O 心理學

第三節 生活中的 I/O 心理學

第四節 I/O 心理學提供雇主什麼？

第五節 I/O 心理學的範圍與歷史發展

- ◆員工甄選的拓荒者
- ◆第一次世界大戰與測驗的轉變
- ◆霍桑研究和動機議題
- ◆第二次世界大戰與人因工程心理學
- ◆I/O 心理學同時期的發展

第六節 當代 I/O 心理學的異議

- ◆實際上的工作場所
- ◆實際上的員工

- ◆員工的改變
- ◆改變科技與技能
- ◆全球化的工作
- ◆其他議題

第七節 把 I/O 心理學當作工作：訓練和僱用

第八節 I/O 心理學家的問題

- ◆欺騙的開業者
- ◆證明和證書
- ◆與管理者的溝通
- ◆抗拒新想法
- ◆研究與實務的對立

第九節 I/O 心理學的領域

摘要
關鍵字
問題回顧



第一節 「工作」是兩個字的一個詞而已嗎？

你覺得「工作」就只是一個名詞而已嗎？對高湯姆而言，當然不是。他實在是幸運的少數之一。這個來自加州的多倫斯、四十歲左右的財務分析師，正享受著他的工作。他在工作中成長、茁壯。他帶著熱情的說：「我熱愛我的工作！」他形容道：

我早上六、七點就來公司，一直到晚上九點鐘才離開。我管理著一大筆金錢。我是這個國家當中最有生產力的人之一。但是……我並不是因為這個才來這裡的！我來這裡是為了幫助人。我的財務其實綽綽有餘，並不需要工作。既然如此，你說說看，我為什麼這麼賣力呢？因為我熱愛助人！（Gladwell, 2000, p.71）

你呢？如果你不需要錢了，你還會繼續工作嗎？想像一下你中了上億的樂透彩，你還會像高湯姆一樣，每個禮拜花上五天而且長時間的工作嗎？很多人都說，他們會。哈囉，我們並不是在說電影明星、職業運動員或是超級歌手，而是那些在傳統的職場上的人們，即使已經擁有了優渥的財富，還是繼續努力的工作。為什麼呢？

想像一下大公司裡的 CEO，很多人的週薪都高達 100 萬美金的水準，然而，他們仍然繼續地工作。再想像一下，華爾街那些幾乎不休假、花了一樣長的時間在工作的股市買家，在他們成功之前與之後，驅使他們努力工作的動機，在強度上並沒有減弱。

我們曾經做了一些工作調查，特別是那些不那麼亮眼的工作，像是老師、程式設計師、實驗室技工，或是自動工程師。結果顯示，仍然有超過四分之三的人們回答說，即使他們突然變得富有，而且完全不需要工作賺錢，他們還是願意繼續工作。

我們應該猜得到：人們從工作當中所獲得的，顯然比薪水要多得多！那些很幸運的找到一個適合自己能力的工作的人，會感受到工作上的滿足感、實現感，並且自豪於自己的成就。這樣，工作就不僅跟金錢上的幸福



有關，也跟情緒上的安全感、自尊及滿足感有關。對這些人而言，工作絕對不只是工作兩個字而已，對你而言，工作也可以是這樣的。你期待嗎？

如果你的工作可以提供一種讓你向別人說自己到底是什麼、到底是誰的身分感跟地位感；如果你的工作可以提供某種學習新技能和面對新挑戰的機會，還可以帶給你正面的社會經驗，滿足你對某個團體的歸屬需求，並且提供某種被團體成員接納、珍視的安全感；如果你的工作讓你有機會遇見來自不同背景的人們，而且跟他們做朋友。你覺得自己會喜歡這樣的工作嗎？

反過來說，假如你不夠幸運、不能熱愛你自己的工作，那麼，工作就很可能變得令人厭煩、單調乏味，甚至危害到你的幸福。有些工作環境存在著某些危險性，有些可能會帶來壓力、焦慮和不滿足。假如你感覺工作很無聊、受挫折，或者是對主管生了氣，你很可能會在下班後把這些不滿也帶了回家，並且把這些負面情緒拋給家人和朋友。那麼，現在這樣，你真的還會覺得，工作就僅僅是工作而已嗎？

有些長期研究已經證實，那些跟工作相關的壓力因素，會影響身體和心理的健康。你知道嗎？對於壽命最為穩定的預測指標，就是對於工作的滿意與否。對工作感到滿意的人，比起那些對工作不滿的人，活得更久。

或許，你想要選擇一份跟自己的興趣、技能和個性相容的工作，這可是你人生中最重要決策之一。因此，I/O 心理學很可能是你的大學生涯中，跟你個人最為緊密的一門課。I/O 心理學家的研究和實務，將會決定你的職位、你被期待工作的方式、你的薪資水準、終極的責任水平，以及你從工作當中所獲得的個人幸福。

你將從這本書裡發現，從你要求職開始，直到你宣布退休的那一刻，I/O 心理學從未放下你，它跟你緊緊的牽在一起，就像手牽手一樣。就從這本書開始吧！

第二節 職場中的 I/O 心理學

你第一個正式接觸 I/O 心理學的地方，很可能是求職網站、入學申請、工作申請、面談、心理測驗，你看吧，這個領域真的跟你很有關係！

I/O 心理學家協助著人力資源領域的工作，有些時候是員工招募，有些時候提供工作選擇的協助，有些時候則是協助甄選出適合這個工作的人。

在你順利的獲得了這個職位之後，也許在工作內容上需要一些適當的訓練，讓你更能及早適應這個組織的工作狀態，而 I/O 心理學家不僅提供適當的訓練規劃，也能使用評鑑中心法來評估你在訓練計畫中和工作上的表現，以決定你的績效表現，並且很可能影響你是否能獲得升遷的機會。

經過幾年的歷練之後，相信你已經有足夠的能力去領導一個團體。而在擔任一個領導者角色的過程當中，也許你漸漸察覺到，你需要瞭解一些與員工的動機和興趣有關的議題，你正努力的學習如何領導、激勵你的員工，使他發揮出最大的效能；這樣，你就會注意到，I/O 心理學能帶給你很多幫助呢！

即使你沒有直屬部屬，例如是個技師、會計師或是自營商，你也需要瞭解某些人際技巧、溝通等等的知識和技術，才更能知道如何與他人相處得更順利。沒錯！I/O 心理學在這方面能給你不小的幫忙！

觀念上，僱用你的組織，需要感覺到你對工作的承諾與成功的可信度，才會持續提供給你晉升的機會。假設你的工作在生產線，那麼，你應該注意生產的效率與品質、機械設備的完善、工作條件的改良，好提升生產的效能。有沒有什麼學科，能幫助你設計一個更好的生產流程，並且增加產量呢？你猜得沒錯，就是 I/O 心理學。

你發現了嗎？在組織中，I/O 心理學家不僅幫助你，亦幫助你的公司，因為只要滿足了一方的需求，另外一方的需求也會自然的滿足。

我們也該注意到，I/O 心理學對工作而言是一個影響力相當大的工具。假若它不被珍惜、沒有被正確的使用，或是被誤解了，很可能會造成非常大的危害。因此，即使你只是為了保護自己，對你而言，認識 I/O 心理學也是相當重要的。

第三節 生活中的 I/O 心理學

一聽到「工業與組織（I/O）」心理學，你一定會覺得，這個學科都是應用在工作中的吧！其實 I/O 心理學應用在生活中的部分，比在工作中



的更大更多！這個學科研究你的態度與行為。想想：你的一天是怎麼開始的呢？什麼影響了你選擇的牙膏或者是沐浴乳呢？為什麼你早上會特別選擇某種類型的早餐呢？你曾想過嗎，這些抉擇大多是由心理印象所創造出的產物，藉由對某個品牌或是商標的知覺，使你感到受吸引或滿足。廣告和標語都在暗示著你，當你穿上他們的牛仔褲或是駕駛他們的車，你將會更受歡迎、更為成功。透過廣告學、行銷學的手法，I/O 心理學創造、建立和感應起了這些需求。這樣看來，這個學科是不是跟你的生活大有關係呢？

心理學的某些技術被候選人用來推銷自己或是政黨。他們可能使用了民意調查或焦點團體技術，來塑造政黨候選人的形象，或者決定候選人應該公開發表什麼議題，這些都與心理學的調查技術有關。而有些離你更近，例如電視節目的收視率調查。

I/O 心理學家也協助工程師，來面對產品的規劃、製造，以及視覺展呈現的議題。像是你車上的儀表板、消費者的需求，還有大家都熟悉的交通號誌、顏色等等，都是心理學研究的題材。另外，心理學家也幫助設計航空的駕駛艙、手機、微波爐，以及電腦螢幕和鍵盤等等，使它們用起來更順手、更有效率。

第四節 I/O 心理學提供雇主什麼

I/O 心理學家能夠幫助不同型態的組織，來促進組織的效率、重視員工的曠職、提升技術的發展和應用、改善團體的士氣並提升效益。藉由 I/O 心理學家的幫助，雇主常常能節省不小的成本。加拿大某家擁有 3 萬個員工的銀行，就是聽從心理學家的意見，建立了電子出缺席系統，每年可以節省 700 萬。

當員工離職時，公司必須增加招募、甄選以及訓練的成本，另外還得僱用以及訓練替代他們的人員。在紐約的金融交易公司，若有某位員工離職，就得增加超過 1 萬美元的成本；某位 I/O 心理學家研究了這個情況並且提供了一些建議，讓這些組織在第一年的成本支出就減少了 10 萬，之後更減少總支出的 10%。其他的研究發現，定期調查員工的態度、經理

與員工之間的意見交流、使用職業測驗等等，能使公司增加 20% 的利潤。

在今天，這些組織開始認為，提高員工的工作滿意度是一個重要的課題。經營階層拜訪 I/O 心理學家，想要知道如何改善員工對工作、對組織的態度，以提高工作的滿意度、減少抱怨，以及降低曠職率、工作倦怠、產品不良率，或是意外事故等等。

適當的員工甄選，正如 I/O 心理學家所設計的心理測驗一樣，能夠知道組織到底需要什麼樣特質的人。例如：聯邦政府用以甄選的智力測驗，能夠選到有好的基礎教育及工作經驗的員工。這些測驗對於甄選更好、更高產出的員工，可是很有用的呢！

這些例子表示，I/O 心理學家在任何型態的組織都能夠有所貢獻。他們幫助組織有更好的效率，進而改善公司的財務結果。

第五節 I/O 心理學的範圍與歷史發展

你知道 I/O 心理學究竟是什麼樣的學科嗎？它是探究如何管理的認知與行為科學。既然是科學，就必須奠基於可被檢驗的觀察、能重複經驗、以實驗法則為基礎，而不是建立在輿論、預感、突發奇想或是私人偏見上，在方法取向和結果上，都必須是客觀的。

I/O 心理學家企圖讓研究的方法和步驟，就像科學、醫學或是化學一樣；當心理學家觀察著人在工作中的種種行為，他必須客觀、公平，並且以有系統的方式實施。

I/O 心理學的旨趣，也是客觀的。心理學家觀察和分析人類的外顯行為，像是我們的行動、說話、書寫，以及其他個人行為等等，然後去分析和理解它們。這些外顯的行為是可以客觀的看見、聽見、測量和記錄的，其中有些包含了某些不可見的性質，像是動機、情緒、需求、知覺、想法和感覺等等，這些都是內在而無法直接被觀察的，而這乃是由於心理學是一門認知歷程的科學。

我們看不見動機的樣子，因為它是一個內在驅力，很難去觀察。然而，我們可以看見動機在人身上的作用，例如某個拳擊手，被成就動機或需求所驅使之後，可能表現出比平常更為泛紅的臉、更旺盛的體力、打不



倒的意志力，以及更為緊握的拳頭。這些展現出來的行為，使我們推論其背後有某種動機正驅使著他。

我們也沒有辦法看見智力到底長成什麼樣子，但是可以辨認智力的不同程度。藉由觀察某人的外顯行為、記錄他的測驗表現，我們可以推論某個人的智力水準。值得注意的是，這些推論並不是隨意進行的！這些推論必須建立在客觀的行為上，好讓我們可以準確的描繪與個人有關的因素、情況與結果。

那麼，我們應該如何進行觀察呢？I/O 心理學家堅持科學方法的守則，客觀且公正的看見、聽見、測量並且記錄被觀察者在工作上的行為反應、表現；像是生產線上每小時的產量、電腦記帳員每秒的按鍵數量，或是航空訂位的電話客服品質等。

♣ 員工甄選的拓荒者

I/O 心理學最早起源於二十世紀初期，Walter Dill Scott（1869-1955）原本是美國西北大學的足球選手，他從神學院畢業，本來計畫到中國傳教，然而，正在他準備成為一個宣教士的時候，他聽到中國其實並不歡迎傳教士，於是他改了行，當起了心理學家。

Scott 是第一個將心理學用在廣告、員工篩選以及管理議題的人。大約在二十世紀，他發表心理學應用在廣告上的可能性，並得到商業上的支持。他撰寫了幾篇文章並且出版了一本專書，名為《廣告的理論與實務》（*The Theory and Practice of Advertising*, Scott, 1903）。這是商業界第一本用以解決問題的心理學專書。1919 年，Scott 成立了一家 I/O 心理學的顧問公司，主要服務於員工甄選的議題。

1913 年，一位在哈佛大學教書的德國心理學家 Hugo Münsterberg（1863-1916），撰寫了《工業心理學》（*The Psychology of Industrial Efficiency*）一書。他最早主張使用心理測驗，測定員工能否勝任工作的需求以及技能；他亦研究，如何在工作情境中改善員工的效率。他的著作、研究以及諮商幫助了 I/O 心理學的開展，並且使他成為美國著名的心理學家。Münsterberg 曾經協助過君王、總統以及電影明星，亦是兩位曾被告為間諜的心理學家之一（後來罪名並未成立）。

♣ 第一次世界大戰與測驗的轉變

Scott 和 Münsterberg 的貢獻，讓 I/O 心理學有了一個不錯的起點。第一次世界大戰的時候（1917~1918），美軍注意到，I/O 心理學似乎是一個重要並且有用的學科。當時，由於軍隊必須將幾百萬的新兵分配到適合的軍種，於是委託心理學家設計了一系列的測驗，好辨認出低智能的人，並且從訓練計畫中淘汰。另外，也幫空軍發展空軍 α 、 β 兩份測驗：空軍 α 測驗是設計給能夠看、寫的新兵，空軍 β 測驗則是使用迷宮、圖形以及符號，以利不會閱讀或是英語不流暢的新兵使用。

有些測驗被設計用來甄選軍官或是飛行官訓練的候選人，抑或是其他特殊才能的軍種；另外，同一時間也使用了一些人格測驗，一次給一大群人施測，以檢測出他們是否具有神經質的傾向。

在早期，心理測驗是因為戰爭的緣故而被接受，現在，則有很多的商業、工廠、學校以及其他的組織，都已經知道，一旦要篩選、分類大量的人力，就實在需要測驗技術的協助。心理測驗的熱潮因而傳遍了各州。顯然的，起初 I/O 心理學對人類的貢獻，主要是在人員的甄選、評估，以及將員工安置在適合的階級、工作，或是訓練計畫等等的議題上。

♣ 霍桑研究和動機議題

大戰之後，心理學研究慢慢的擔負起重要的角色，因此，許多人都投入了這個行列，使得這個學科漸漸擴大了；當然，I/O 心理學也發生了些轉變。1929~1932 年之間，哈佛第一位專攻 I/O 心理學的心理學家 Elton Mayo，帶給這個領域一些相當重要的轉變。你聽過霍桑研究（Hawthorne studies）嗎？

這個研究一開始，其實是調查工作環境究竟是如何的影響了員工的效率。Mayo 提出一個假設：假如增加工作空間的亮度，工作效率會如何呢？溫度跟溼度的不同，會不會也影響工作效能呢？假如提供休息時間給員工，又會如何呢？

霍桑研究的結果，讓研究者和工廠的經理們感到驚訝！他們發現，

