

管理學與心理學運用在工程上之新觀念

羅慶瑞

ASIAN INSTITUTE OF TECHNOLOGY	工學博士
PALLADIUM UNIVERSITY	管理學博士
UNIVERSITY OF CENTRAL NICARAGUA	心理學博士
高考及格水利技師	仲裁人 品質管理師
國立暨南國際大學土木工程學系	兼任助理教授
國立聯合大學土木工程學系	兼任助理教授
公共工程委員會	爭議調解諮詢委員
經濟部(國營會)	重大工程查核委員
農業委員會農田排水施工品質	督導委員
International Biographical Center, ENGLAND, Deputy Director General	(副總執行長)
America Biographical Institution, AMERICA, Committee Member of R&D	(研發委員)

摘要

工程之執行除了依據圖說在規定之期限內達到要求之品質而完成工作外，更是常常牽涉到人力資源與材料及進度之管理。工程之執行與材料之管理主要是由“人”來進行，而“人”之心理因素與價值觀常是行爲模式與行爲作爲之指導原則。事實上，法令之訂定是否合理與法令執行之是否順暢等又何嘗不是如此。工程之所有進行過程更是與自然環境與人文社會結構之特質息息相關。在執行之程序上常需有法令規章之創立或修訂、組織架構的建立與更替、工程特質與目的之宣導、工程地區之勘選、勘選區內人民意願之徵詢、公告與限建意見之處理、選定區之環境調查與現地測量、工程規劃、公聽會或說明會、工程設計、工程發包、工程施工

與驗收等等，從【法令規章之創立或修訂】、【工程地點之勘選】與【公告與限建意見之處理】的最上層工作到中層的【公聽會或說明會】及最後的【工程施作】與【土地分配】等等之作業程序中，處處都布下了『在日後執行上之時空界面的管理、心理與工程施作』這三方面的障礙與衝突迷思，因此，在現今之 M 型世代中，公務人員與技術人員不論在任何一個層面之工作執行上，似乎都無法避免的必須去思考『如何在當下環境的衝擊中去達成任務的新觀念』。專業能力與多元思維必須是並立不悖的，而市場調查與行銷、消費者心理與行爲、衝突協調與策略經理，這些都將是你我身爲今日的《知識經濟者》與《走動式生產者》不可或缺之要件。

壹、前言

- 個人會因為內心需求的改變或是必須抉擇時的天人交戰而形成衝突。
- 人與人也常因不同的需求與立場都有一些衝突之存在。
- 又因為互動的增加而產生了摩擦與衝突這也是在所難免的。
- 衝突對人與人之間的互動未必完全是不好的，衝突促使人與人間心靈情緒思考價值之交換，它是一種過程，更是一種成長。
- 能藉由衝突指導之技巧來提供職場工作或其他狀況下之解決方式，相信會使得社會環境與家庭生活之持續性的生命更為美好。

貳、Maslow 的需求層次論

1. Self Transcendence (最高層次)
2. Self-Actualization
3. Self-Esteem
4. Love and Belonging
5. Safety and Security
6. Physiological Need(最基本層次)

一、人際關係發展之可能結果：

- (一)利人利己(WIN/WIN)
- (二)損人利己(WIN/LOSE)
- (三)損己利人(LOSE/WIN)
- (四)兩敗俱傷(LOSE/LOSE)
- (五)獨善其身(WIN)
- (六)好聚好散(NO DEAL)

二、衝突形成之可能影響因素：

個人之特質

(一)外在特質：

- 1.外表與態度.
- 2.聲音與表達.
- 3.情緒反應與控制.

(二)內在特質：

- 1.個性或人格特質.
- 2.情緒智商(EQ).

三、表達能力與方式：

(一)表達能力與天分

(二)說話之動機與技巧

(三)理想的表達方式：

(四)要集中注意力，用心關懷與感動的傾訴。

(五)真誠表達自己與真實接納對方。

(六)真愛相對待：待人要寬心，講話要細心。

四、家庭生活與經驗：

(一)家庭環境之影響。

(二)學校環境之影響。

(三)生活經驗之影響

五、立場與觀念之差異：

(一)個性與群性之衝突。

(二)個性與群性之調和。

(三)人際間之包容性。

(四)人際間之感恩心。

叁、人際衝突之意義

一.衝突之來源：

(一)溝通上之差異:觀念與價值.

(二)結構上之差異:組織的目標

與文化

(三)個人之差異：成長之過程與環境。

二.衝突之成因：

(一)利益因素 (二)價值因素.

(三)認知因素 (四)目標因素.

(五)實質因素 (六)感情因素.

三.衝突的分級：

(一)個人特質與價值觀差異衝突.

(二)組織特質與目標導向差異衝突.

(三)在地文化與國際走向差異衝突.

各級之特質不同，因此所用以解決衝突之手段也會有所不同。

四.衝突的過程：

(一)潛在對立或不相容階段.

(二)認知及個人介入階段.

(三)意圖顯現之階段.

(四)付諸行為之階段.

(五)形成結果之階段.

五.衝突的表現方式與採取之手段：

(一)表現方式：

1.雙趨衝突.

2.雙避衝突.

3.趨避衝突.

(二)採取之手段：

1.逃避：對滿足自身與對方之程度都不高時.

2.屈從退縮：滿足對方高於滿足自身.

3.競爭攻擊：滿足自身高於滿足對方.

4.合作解決問題：對滿足自身與對方之程度都很高時.

5.妥協退讓：對自身與對方之滿足中等.

(三)常見衝突之主要分類：

1.對立關係與期待的衝突.

2.權威與影響力間的衝突.

3.個體間不同需求之衝突.

4.單純因溝通與誤解而起之衝突.

5.個人因自主性受挫而起之衝突.

(四)衝突的正面與反面意義：

1.從傳統觀點而言：只要是衝突都是不好.

2.從人群關係而言：衝突是不可避免的，因此，要學會用智慧去賺化成正面之力量.

3.從互動觀點而言：可保持組織的力量，並可藉由衝突來改造組織與強化組織.

因此，衝突是好是壞未可定論。但若以正反面之影響來區分，則有下列三種比較：

1.良性(建設性)衝突與惡性(破壞性)衝突.

2.組織在傳統化衝突和現代化衝突：

傳統化衝突：組織衝突與組織績效呈負相關。

現代化衝突：先正相關再負相關之極大值拋物線圖形。

3.衝突強度與組織效率之關係：

- a.當缺乏衝突時，組織呈現死氣沉沉，此時衝突形成對組織所造成之壓力小。
- b.當適度的衝突發生時則有助組織注入新生命。
- c.當衝突過當時，團體內部將形成對立甚或分裂之情形。

肆、衝突之處理與一般技巧

一.爲了使組織有活力有績效，適度的衝突是有其必要的。運用適度的技巧以使衝突存在也是一種手段：

- (一)改變組織文化，獎勵創新與突破。
- (二)運用媒體，製造模糊或恐嚇之訊息。
- (三)引進空降部隊，改變組織傳統思維。
- (四)瓦解結構現狀，重新組合工作群體。
- (五)任用異端份子，製造群體合力思維。

二.降低衝突的方法：

- (一)迴避(Avoidance).
- (二)遷就(Accommodation).
- (三)強迫(Forcing).

(四)妥協(Compromise).

(五)合作(Collaboration).

三.衝突處理過程常犯的錯誤：

- (一)錯在對方，衝突是對方引發的。
- (二)爲了表現我方較強，因此一定要勝出。
- (三)鄉愿心態作祟，一味的逃避。
- (四)認爲妥協會致生不良之感覺。
- (五)長期的衝突可以一次就完全解決。
- (六)任何衝突一定要爭個對錯勝敗分明。

四.學習衝突指導與管理所需的認知：

- (一)雙方有意。
- (二)認知衝突成因。
- (三)合作代替競爭。
- (四)明白非語言訊息。
- (五)直接溝通。
- (六)運用幽默。
- (七)協商妥協。
- (八)公正第三者協調。
- (九)從失敗中學習經驗。

五.衝突中常會用到的技巧：

(一)讚美的技巧：

- 1.是中肯的，更是適時合宜的。
- 2.是欣賞的，更是肯定與期許的。
- 3.是有條件，也是有範疇的。
- 4.是有給予相對鼓勵的舉動。

5.由第三者來讚美是最有效的.

4. 要含蓄用詞.

(二)批評的技巧：

1. 要尊重事實.

5. 要適可而止.

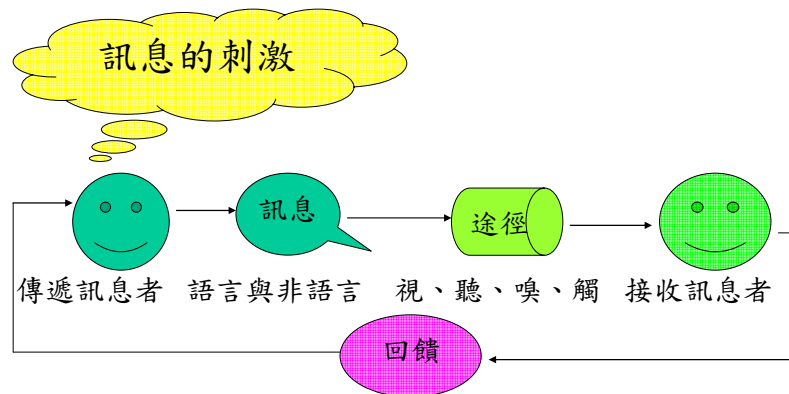
2. 要用心誠懇.

6. 莫用諷刺挖苦.

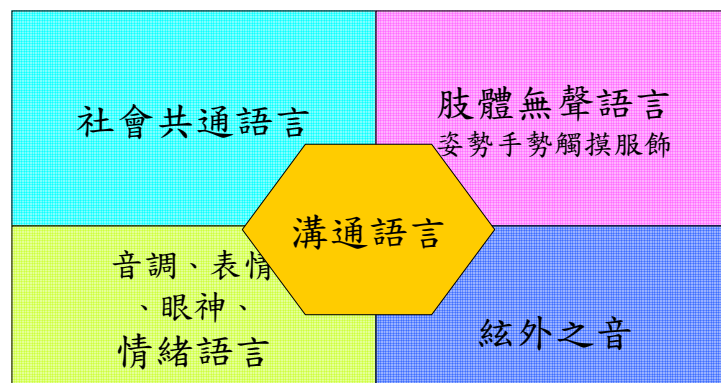
3. 要尋求認同.

7. 友好結束批評.

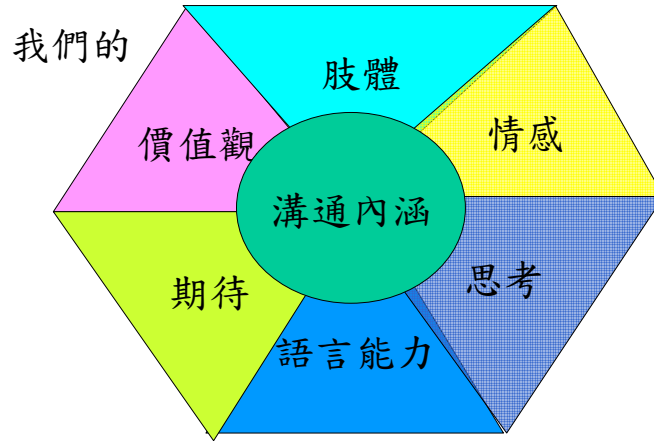
溝通的過程



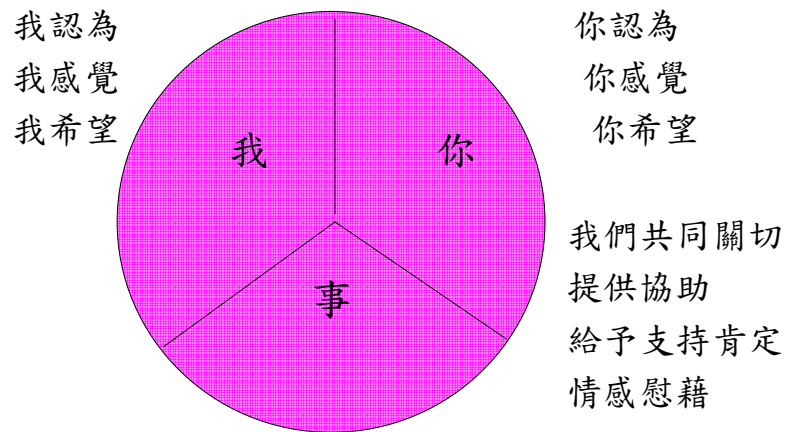
溝通上常用的語言



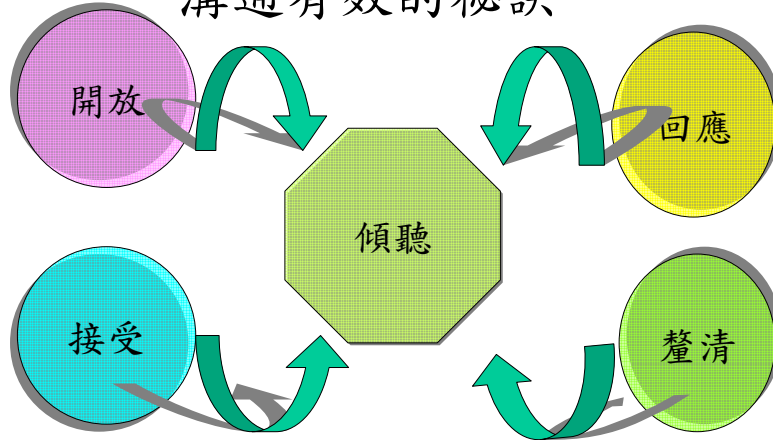
溝通上主要內涵



溝通上病患與心理師的互動

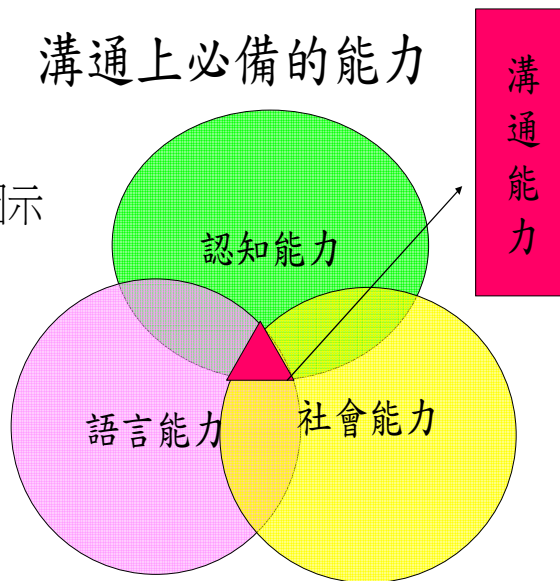


溝通有效的秘訣



溝通上必備的能力

• 如圖示



伍、情緒控制，壓力管理與領導統馭

一.情緒：對刺激做出反應所獲致之主觀情感與個別之經驗。

情緒之反應包含：

1.生理上之變化。

2.認知上之表現。

3.非語言方式之表達。

4.語文上面之表示。

二.壓力：因外在之壓迫成因所致生之生理與心理反應。

“壓力與情緒控制”之特質：

- 1.是成熟度之指標.
- 2.是清晰情緒之想法.
- 3.是自我管理的收穫與喜悅.
- 5.自我合理化 6.不滿和不協調
- 7.虐待狂.

三.壓力管理之技巧：

- 1.肌肉放鬆.
- 2.冥想.
- 3.認知治療.
- 4.按摩.
- 5.呼吸控制.
- 6.藉助熱.

四.情緒管理之技巧：

- 1.體認自己的情緒，並時時提醒自己.
- 2.適度表達自己的情緒.
- 3.以合宜之方式紓解情緒.
- 4.提升自己的EQ管理.
- 5.放低自己的IQ身段.

五.影響力(Power)有七種：

- 1.脅迫 2.獎酬 3.專技 4.專技
- 5.榜樣 6.資料 7.敬仰

六.影響他人的方法：

- 1.暗示：分爲直接或間接暗示
- 2.仿效.
- 3.訓誡
- 4.根據理論說服
- 5.報導
- 6.等待時機來臨.
- 7.喚起問題意識
- 8.熱枕的奉獻.

七.領導權的障礙：

- 1.權力追求 2.情緒不安穩
- 3.強迫觀念 4.自卑感

八.壞的領導者的特質：

- 1.攻擊性強 2.過度憂慮
- 3.相信宿命論 4.沒有彈性
- 5.容易衝動 6.具有偏見
- 7.盲目崇拜

九.成爲領袖應具備的特質：

- 1.比別人更強的精力與毅力.
- 2.長於溝通並善於運用環境.
- 3.高成就動機與追求的動力.
- 4.以成熟的心態面對抱怨處理問題.
- 5.知識力、理解力與學習力.
- 6.有自信心並願承擔對成功或失敗的責任.
- 7.與人相處時能掌握正常情緒或情感的發洩.
- 8.能將一套完整的理念傳達給員工們.

十.好領導者的十個祕訣：

- 1.必須能接受批評的風度.
- 2.必須學習忍受失敗，人生不如意事十常八九，失敗是免不了的，領導者在失敗後，必須能再爬起來.
- 3.領導者必須充分授權下屬，信任他們，交出控制力.
- 4.領導者必須做決定，並且要有一致之風格.
- 5.領導者必須沒有偏見，偏見的

- 代價太昂貴，更要氣度開闊。
- 6. 領導者必須學習讚美別人，讓人居功。
- 7. 領導者必須意志堅定，頭腦冷靜，再困難的情況下仍能集中注意力，把持既定的目標，做到眾人皆醉唯我獨醒。
- 8. 真正的領導者要承擔錯誤的責任。
- 9. 部屬犯錯時，要溫和的指責，而領導者更不能逃避責任，要有慈悲喜捨，勇於承諾。
- 10. 好的領導者要不斷學習 EQ 與 IQ 的同時成長。

陸、談判之技巧

一. 談判不是打仗,它是一個“**共同決策的過程**”，更是爲了達到“**雙贏的結果**”而存在。

二. 談判發生之條件：

- 1. 要讓對方知道“僵局是無法忍受的”。
- 2. 是單方面無法解決的。
- 3. 必須依賴雙方之互信才可將問題明朗與解決的。

三. 談判的要件：

- (一) 權力。
- (二) 時間。
- (三) 資訊。

四. 談判的過程:

(一) 談判準備：

- 1. 確定主題，目標與條件。
- 2. 評估我方策略與底線。

- 3. 深入了解談判對手。
- 4. 創造有利條件。

(二) 談判進行：

- 1. 辯論。 2. 暗示。
- 3. 提議。 4. 配套。
- 5. 議價。

(三) 談判技巧的應用：

- 1. 善用實力槓桿原理。
- 2. 努力蒐集情資。
- 3. 提高可信度。
- 4. 加強判斷能力。

柒、結論：平等寬容與圓融的十大原則

- 一. 掌握關鍵，圓滿溝通。
- 二. 有效溝通，展現魅力。
- 三. 用心關懷，瞭解對方。
- 四. 運用肢體，展現誠意。
- 五. 勇於認錯，敲開心門。
- 六. 按部就班，克服障礙。
- 七. 溝通殺手，小心提防。
- 八. 利用衝突，化解衝突。
- 九. 文化有異，相互接納。
- 十. 不斷學習，更上層樓。