

蘇伯顯著

人
群
關
係

蘇伯顯著

人
群
關
係

自序

二十世紀是變動革新的時代，一切皆較往昔有顯著的進步，其中尤以管理技術的突飛猛進爲最。科學的發達，不但增進人類的文明，更進而使組織與其所管轄的事務，在數量上趨於驚人的擴張，在性質上趨於極端的複雜，因而管理意識亦隨之提高。

近代管理學家論到人性管理時，莫不慨乎言謂：「當一個機器發生毛病時，工程師或技術人員會立刻將之停頓，予以檢修。但當員工在工作中無法適應時，吾人却視若無睹，甚至予以唾棄，這是多麼可悲的事實，在這個環境下，又如何能使員工盡其全力地從事工作，並求工作效率的提高呢？」基於這種體認管理者始對人的問題有了新的發現與研究，人群關係亦因而更受重視。

雖然近年來，人群關係在管理學的地位日趨重要，但目前我國却仍有部份機關，忽略了人在組織中所扮演的角色，及其在團體中所產生的交互行爲對組織之影響，促使員工的潛能無從發揮，工作效率大爲降低，更造成了許多管理上不必要的困擾。

故在本書中特別強調團體動態及交互行爲的整體觀念，但亦未忽略影響組織效率的個別因素。故在全書中除敘述人群關係與管理，以及行爲科學與管理外，尚述及行爲特質、機關組織、領導、工作

激勵、溝通、參與權、與會議領導，更介紹個案研究之理論與實例，俾供研討。

本書資料乃作者歷年在政治大學企業管理學系及各公私機構講授「人群關係」、「組織行為」與「行為科學與管理」，所採用的教材增訂而成。惟人群關係所涉範圍浩瀚遼濶，而且作者學淺，疏漏之處，在所難免，尚乞學者先進，不吝賜教。

蘇 伯 顯

民國六十五年三月
於國立政治大學

目錄

自序

第一章 緒論

第一節 人群關係之意義

第二節 人群關係之發展

第三節 管理哲學與人群關係

第四節 人群關係的理論基礎

第五節 人群關係之範疇

第二章 行為科學與管理

第一節 行為科學之意義

第二節 行為科學最近發展之成就

第三節 行為科學與人群關係

第三章 行為之特質

四三 三七 二六 二四 二四 二〇 一六 八 四 一 一

第一節	行爲之構成	四三
第二節	態度	五一
第三節	挫折行爲與解決問題行爲	六二
第四章	機關組織	七五
第一節	組織之意義及其性質	七五
第二節	機關組織之分類及其特徵	八一
第三節	正式組織	一〇七
第四節	非正式組織	一一一
第五章	領導	一四二
第一節	領導的意義、基礎及其功能	一四二
第二節	領導方式與行爲	一六一
第三節	領導行爲模式	一九二
第六章	工作激勵	二一九
第一節	激勵的過程及其重要性	二二
第二節	學者對激勵所提之理論	二二
第三節	激勵理論之應用	二四

第七章	意見溝通·····	二五
第一節	溝通之意義重要性及其種類·····	二五
第二節	溝通之要素·····	二六三
第三節	溝通之障礙·····	二七五
第四節	克服溝通障礙之方法·····	二八七
第五節	正式溝通之種類及其方法·····	二九三
第六節	非正式溝通·····	三一二
第八章	參與權·····	三二一
第一節	參與權的意義·····	三二一
第二節	運用參與權的先決條件·····	三二四
第三節	鼓勵員工參與的方法·····	三二八
第四節	領導方式與參與權·····	三三三
第九章	會議領導·····	三三九
第一節	會議之功用及其類別·····	三三九
第二節	會議領導之重要性·····	三四三
第三節	會議的準備工作·····	三四八

第四節 會議領導之步驟及其技巧	三五一
第十章 個案研究	三六二
第一節 個案研究之功能及其特點	三六二
第二節 個案研究之實施	三六六
第三節 個案研究實例	三七八

參考書目

一、英文部門	三九三
二、中文部門	三九七
附 錄	
領導行為測驗	四〇一

第一章 緒 論

第一節 人群關係之意義

人類的欲望無窮，而個人的能力有限，故人與人相互結合而成團體，希望藉由團體之合作，獲得較個人分別努力更豐富充實的成果。可是由人類組織的團體，却由具有不同個別差異、思想與目的之份子所組成。因此，僅僅維持組織形式是不夠的，主要是這一組織能夠密切配合，有效合作，以達到預期的目標，這就要靠有效的管理方法。

但在這極其複雜的社會關係中，一個人自出生至死亡，必定透過種種的社會組織，諸如家庭、學校、團體、機關或其他企業組織等，而與廣大的人群發生關係，而產生交互影響的作用。再加上，在工業社會裡，因生產技術之改良，科學的發達，不但增進人類的文明，提高了文明，進而使生產單位的組織和機關所管轄或處理的事務，在數量上趨於驚人的擴張，在性質上趨於極端的複雜，因而隨之提高了管理的意識；同時社會形態及機關組織結構的更迭，亦影響到管理內容。因此社會越進步，組織亦必定越複雜；組織越複雜，分工必定越細密。於是人類的生命過程中有三分之一的時間消耗於團體中，在各個團關團體中的工作人員，彼此之間必定產生交互行為（Interaction）的關係，這種行為關係

有時相互砥礪磋磨，相輔相成，但有時却相互衝突、磨擦或矛盾。同一機關團體中的員工如此，而各機關團體之間以及團體與個人之間，亦復如此，由是產生一種錯綜複雜的人事關係。故專門研究這種機關團體內人員或單位間之交互行為的科學，稱之謂人群關係（Human Relations）。具體言之，人群關係，即在研究機關內員工之行為與其工作之效果關係，以及如何促進員工與機關間之均衡關係與員工之間的合作關係。從人性之觀點言之，把人當人看待，研究如何推行有效的管理，以提高工作效率，即是人群關係之要旨。人是有感情、有慾望、有理性與有志氣的動物，管理者不管科學化到任何程序，絕不能把人與機器用同樣之方法去處理。而機關乃是由一群人所組成的，其成功之關鍵，乃在如何藉人群之集體努力，精誠團結，分工合作而達到其目標。故身為管理者應潛心的研究如何利用影響行為的各種因素，以促進員工之工作效果，並調整員工之間及員工與團體之間的關係。

要從人性的觀點及人的集體行為上探討人群關係，便不能不應用心理學、社會學、人類學、社會心理學與經濟學之知識。由上人群關係的具體意義言之，其內涵有下列三種（註一）：

（一）機關人員行為與工作效果的關係：人是有思想、有感情、有慾望的動物，這些因素都直接影響到每一個人的行為，而行為表現就會影響到工作效果。我們常說某某機關的工作效果（效率）很好，或說某某機關的工作效率很差，其主要測量的標準，實際是根據該機關人員行為的表現。所以一個機關要想使它的任務能夠圓滿達成，就必須注意改進機關人員的行為，而這種行為的改變並非只靠命令權力就可達到。因為人不是機器，也不是牛、馬，應該設法使人員自動自發的改變行為，那麼就要特

別注意人員慾望的滿足、心理的反應、以及情感的因素等。人羣關係就是研究這些問題對人員行為所發生的影響，進而達成提高機關效率的目的。根據這種觀點來研究機關問題，等於是「以『心理學』為手段」。

(二)機關利益與人員利益相互平衡的關係：過去認為機關人員的利益不得大於機關本身的利益，但是以人為中心的管理學說却不贊成這種說法，他們認為人員和機關是平等的，並不是附屬機關的，機關既然可以要求人員遵循機關的各種法令規章及工作標準，同樣的，人員也可以要求機關滿足人員的各種利益和慾望。所以，機關如果要使人員發揮工作的效能，貢獻聰明智慧、熱誠忠心，那麼就必須提供人員以合理的待遇、工作的保障、適當的地位、人格的尊重、及升遷的機會等，只有在這雙方利益都得到平衡的狀態下，機關才能達成使命，人員才有前途發展。從某一工角度來看，這是以注重「經濟學」的觀點來研究機關的管理的一種學問。

我們如果從利益不平衡的情況來分析，那麼就可知道問題的嚴重性，譬如某一個工廠為了減低成本，於是對工人的待遇訂得很低，工作的時間加長，甚至不捨得多裝幾部通風機，結果引起了工人的職業病，工廠被政府勒令停工，這樣過份重視機關利益的結果，不但不能使機關賺錢，反而走上了停工的命運。即使不停工，工人也不會努力認真的工作，充其量把體力、時間賣給工廠而已，不能買到工人的忠心、熱誠、及創造力，結果損失的還是工廠。

當然，人員的利益太高，將使機關不勝負擔，最後只有走上倒閉一途，人員也因此失業，所以我

們認為只有在雙方利益都得到平衡的狀態下，機關及人員都能有發展。

(三)機關人員之間和諧相處的關係：人員是推動機關業務的主要力量，所以人員之間是否能夠和睦相處，合作無間，對於機關的成敗有密切的關係。我們中國有句老話：「天時不如地利，地利不如人和」，可見人和的重要性。一個機關不怕沒有錢，也不怕設備簡陋，最怕的是人員不和，相互排擠、傾軋。

所以人羣關係特別注意增進機關人員的感情，使大家能夠形成一個牢固的團體，無論是主官與部屬之間，同事與同事之間，大家皆能保持「君子風度、相互尊重」，同時也要彼此瞭解，意見溝通。這正是研究人與人之間相處之道的學問，是以「倫理學」為基礎的研究方法。

第二節 人群關係之發展

人羣關係的產生主要是在彌補與修正科學管理的缺失。科學管理是二十世紀初期的產物，其所注意者迨為物質條件之改進，認為只要將機關事權劃分得很清楚，法令規章制定得很嚴密，工作環境安排得很舒適，以及工作方法的科學化等，就可以使機關人員的工作效率發揮出來，可是人不是牛馬，更不是機器，並不是吃飽肚子就能完全滿足慾望的，所以科學管理實行的結果，固然可以提高工作效率，減低生產成本，但並不能完全解決問題，機關中還有許多與人有關的因素在影響效率的高低，這

就是說機關除了物質的條件之外，還有人員行為的條件，也就是精神、心理、與社會的因素。

由於人們對於這些因素的重視：使人更瞭解到科學管理不是萬應靈丹，有些問題是科學管理無法解決的，譬如機關人員之間的感情，科學管理不但不能增進，反而足以妨礙之，人員爲了爭取較高的報酬，於是展開了激烈的競爭，在工作越多，報酬越多的前提下，人員的感情就被破壞無遺。再如法令規章的問題，任何良法美制，都還要靠人員的認真執行，否則不能發揮它的效用，而人員的認真執行與否，又受到心理的影響，所以研究機關問題便不能不探究人員心理的各種問題。這些因素乃促成了後來人羣關係的發展。

人羣關係這一問題，雖早在二千多年前，儒家與法家的思想中有所論及，但對此有系統的研究却是幾十年的事。最早使用「人羣關係」此一名詞者，當推美國全國人事學會（The National Personnel Association）於一九一八年在紐約喬治湖畔所舉行的首屆銀河灣會議（The First Silver Bay Conference），該會的目的即在專門討論工業界中的人羣關係，自此以後，人羣關係乃受到世人之重視，展開了有系統之研究，終於成爲現代管理上的一門重要學問。其後由美國哈佛大學教授的威廉士（Whiting Williams）於一九二〇年所著「員工的慾望」（What's on the workers mind）（註一），這是第一本以人羣關係的觀點來討論管理問題的書，在其研究中說明員工參與工作，除爲滿足生理上之慾望外，尚追求心理上之慾望。作者一反過去偏重在科學管理之偏差，而站在員工之立場來研究，指出以機關爲中心，以老板利益爲中心之錯誤。

而對人羣關係學問的建立，最有貢獻的當推「胡桑試驗」(Hawthorne Studies)，這個以美國西方電氣公司(Western Electric Co)胡桑工廠(在芝加哥附近)的工人所作的實驗，前後共有兩次，第一次是從一九二三年至一九二六年，第二次是從一九二七年至一九三二年，但是第一次的試驗是失敗的，其主要失敗原因是因為只從物質的條件上來研究，沒有顧及到人員的心理與精神的因素。

第二次試驗由哈佛大學的教授梅堯(Elton Mayo)為主持人，會同該校的其他幾位教授，來到胡桑工廠，開始以人員的心理及動態的行為等作為研究對象，結果發現了許多前所未有的問題，使得管理的學問到了新的境界。

通常所指的胡桑試驗就是第二次試驗，它包含了三個重要階段：

第一階段為接力裝配試驗(Pelay Assembly Test Room Experiment)，將接受試驗的六位女工置於另外一個工作室中，監督者一反過去那種冷酷的面孔，而以和藹可親的態度和工人們一齊工作；至於物質的條件(如燈光、休息時間的長短、待遇等)雖有強弱的改變，但竟然不會影響到工人的生產量，甚至降低照明的光度，工人的產量仍然增加，於是研究人員就要探究原因，發現下列幾點：

- (1)工人認出被選出來做試驗是光榮的，滿足了他們的榮譽感。
- (2)工人們受到較為人道的管理，他們認為自尊心受到了尊重。

- (3) 在試驗期間，工廠許多重要的人物都來看他們、問候他們，使他們有受到「重視」的感覺。
- (4) 工人們形成了一種強烈的團體意義，所以爲了團體的榮譽而努力工作。

第二階段爲「面談計劃」(Interview Program)·即由公司的重要人物如董事長、總經理、經理、總工程師等，分別與工人舉行面談，讓工人們發表各種意見，甚至發牢騷，然後由研究人員觀察工人的工作情緒及生產量，結果發現凡是經過談話以後的工人，大多數都能恢復正常的工作情緒，同時也能提高產量，那麼其原因何在？

- (1) 工人的怨言發洩以後，心平氣和，工作效率自然提高。

- (2) 工人的意見得以發表，工人的「參與感」(Sense of Participation) 得到滿足。

- (3) 廠方根據工人的意見加以改進，滿足了工人的榮譽及成就感。

- (4) 工人不再感到渺小自卑，他們認爲公司已經關心他們了，不像過去只把他們當作機器看待。

第三階段爲小團體研究，即對工人之間形成的各種小團體（非正式組織）加以研究，發現工人除了接受正式組織的工作標準約束之外，更受到他所屬的小團體的控制，工人對小團體的順從甚至要超過正式組織。因此對於機關的問題不能只從表面，如法令規章、組織結構、事權分配等，還要注意到機關人員所形成的各種小團體，它對正式組織有好的影響，所以要發揮它好的一面。

由胡桑試驗之結果，得到下列之結論：

- (1) 確定了生產力與員工參與之絕對關係。

(2) 工廠或機構是一個社會系統。

—Man at work is a social creature as well as "an economic man" He has personal and social system as well as economic needs. ——whole person theory.

(3) 情感、慾望、態度、及感觸影響及生產。

在加上梅堯 (Elton Mayo) 於一九三三年著「工業文化中的人羣問題」(Human Problems in Industry Civilization) (註三)、泰德 (Ordway Tead) 於一九三五年著「領導的藝術」(註四)、巴納德 (Chester I. Barnard) 於一九三八年著「主管人員的功能」(The Function of Executive) (註五)、洛士里士柏克和狄克森 (F. G. Roethlisberger & Dickson) 就西方電氣公司胡桑工廠研究報告，寫成「管理與工作者」(Management and the worker) (註六) 一書於一九四〇年出版，人群關係的學說，益趨系統化。自第二次世界大戰後，人群關係更普遍受到企業界及行政機關之重視，而發展成一門新興的科學。

第三節 管理哲學與人群關係

管理哲學是一個組織對其內外各個團體關係所示之態度、看法、立場與觀點。亦可以說是一系統之知識與信賴，對於解決組織之問題，提供了廣泛之基礎。管理者需要思考，亦需要決策，更須要及時採取行動，而這些均在反應管理者之觀點與信賴。管理者之哲學，乃是其行為之準則，係經正規教

育、經驗與其他環境因素而逐漸發展而成。管理需運用領導以激發努力而達成組織之目標。故管理哲學可以認為是運用領導於整體組織以達成目標之一種思考系統。

管理既是領導一群人，使其努力工作而達成組織之目標。由於對人性有不同之看法，從而有不同之管理哲學；不同的管理哲學，將影響組織之結構與管理之原理，進而對人群關係之理論亦有所影響。今從人性與管理哲學之論點，以說明對人群關係之影響。

一、X 理論（即傳統的科學管理）（註七）

根據麻州理工學院教授道格拉斯麥格雷哥（Douglas McGregor）於其一九六〇年出版之「企業人性面」（The Human Side of Enterprise）一書所提出傳統管理學說及其措施之觀點的歸納，稱之謂X理論（Theory X）。

傳統的管理指導及控制的權利，乃集中於機關的最高主管，對下屬僅有少許的授權，其目的亦僅在執行上級主管的決策。這種傳統的極權管理，主管從未真正信任其下屬，因此即不願授權，亦不願下屬瞭解有關的實際狀況。這種傳統的管理觀念，麥克格雷哥認為乃建立下列三點對人性的假定上：

- 1 一般人生來不喜歡工作，因此儘可能的避免工作。
- 2 由於人有不喜歡工作的天性，因此必須予以強迫、控制、指導、威脅及懲罰，才能驅使他產生朝向組織目標而努力的行為。
- 3 一般人寧願接受指導，避免承擔責任，缺乏雄心，以安全為第一。