

正中工商管理叢書

人羣關係

姜占魁 著

正中書局印行





版權所有

翻印必究

中華民國六十六年一月臺初版
中華民國七十一年九月臺五版

正中工商 人羣關係
管理叢書

全一册 基本定價 精裝二元七角
平裝一元六角

(外埠酌加運費滙費)

編者 姜 占 魁
發行人 蔣 廉 備
發行印刷 正 中 書 局

新聞局出版事業登記證 局版臺業字第〇一九九號(7295)維
分類號碼：494.6 (1000)

正 中 書 局

CHENG CHUNG BOOK COMPANY

地址：中華民國臺灣臺北市南陽路二十號
Address: 20 Heng Yang Road Taipei, Taiwan, Republic of China
經理室電話：3821145 總書部電話：3821147
業務部電話：3821153 門市部電話：3822214
郵政劃撥：九九一四號

海 外 總 經 銷

OVERSEAS AGENCIES

香港總經銷：萬成圖書公司
總辦事處：香港九龍油麻地北海街七號
電話：3-886172-4
日本總經銷：萬成書店
地址：東京都千代田區神田神保町一丁目五六番地
電話：291-4345
東海書店
地址：京都市左京區田中門前町九八番地
電話：791-6592
美國總經銷：萬成圖書公司
地址：華盛頓哥倫比亞路233號
英國總經銷：萬成圖書公司
Address: 41 Division St., New York, N.Y., 10002 U.S.A.
歐洲總經銷：萬成圖書公司
Address: 14 Gerrard Street London W.L. England
加拿大總經銷：萬成圖書公司
Address: China Court, Suite 212, 208 Spadina Avenue Toronto
Ontario, CANADA M5T 2C2

序

年來國內工商發達，社會進步，凡百行業無不蒸蒸日上，出版事業，尤為蓬勃，大小書局多至一千數百家，每年出版書籍萬餘種，新舊並陳，令人有目不暇給之感。

二年前，本人承乏正中書局董事會職務，因感於知識爆炸時代，出版事業為滿足社會大眾求知慾望，所負責任較前更為重大，多出新書，介紹新知識，固然重要；而發行整體性，系統性的叢書，以介紹一系列知識，尤為重要。編印叢書一事因而定為本書局編審部門今後出版方針之一，當時所擬計劃，計有叢書多種，分別約稿，陸續發行。今茲所出，為「工商管理叢書」。

本叢書稱「工商管理叢書」者，係對工商社會企業之經營與管理作一系列的介紹；有關企業經營之各種知識，如國際貿易、國際金融、經濟預測、經濟發展、行銷管理、財務管理、投資決策、品質管制、國際企業、運輸經濟、賦稅實務等，無不包羅在內。叢書各冊行文用字，引證資料，以通俗實用為原則，此為本叢書之特色而不同於坊間其他企業管理一類書籍者。

本叢書籌編之初，承魯傳鼎及許士軍兩位教授共同策劃，提供寶貴意見，併此致謝。

目 錄

第一章 緒 論

- 第一節 人羣關係之意義..... 1
- 第二節 人羣關係之發展..... 4

第二章 機關組織之特性

- 第一節 機關組織本身之特性.....19
- 第二節 人員行爲形態之特性.....31

第三章 組織行爲

- 第一節 封閉系統.....39
- 第二節 開放系統.....40
- 第三節 綜合學派.....42
- 第四節 社會環境與組織行爲.....45

第四章 地位體系與角色體系

- 第一節 地位體系.....55
- 第二節 角色體系.....62

第五章 個人行爲

- 第一節 人類行爲之相似性.....72

2 人 羣 關 係

第二節 人類行爲之差異性	75
第三節 慾望體系	81
第四節 個人行爲趨向	85

第六章 團體動態

第一節 團體與機關組織	95
第二節 團體的構成分子	96
第三節 團體的工作效率	99
第四節 專業化與效率	104
第五節 團體內之溝通活動	106
第六節 團體的種類	110

第七章 管理決策

第一節 決策之過程	118
第二節 情報資料之蒐集	120
第三節 個人決策	123
第四節 團體決策	128
第五節 手段與目標之鏈鎖	136

第八章 啓發工作意願

第一節 工作意願之束縛	143
第二節 人員工作意願之啓發	147

第九章 領 導

第一節 領導之意義	159
-----------	-----

第二節	權力的演變.....	162
第三節	權力的基礎.....	167
第四節	領導與工作效率.....	176
第五節	領導與機關組織.....	185

第一章 緒 論

第一節 人羣關係之意義

「人羣關係」一辭，是譯自英文中的 Human Relations。有人譯為「人際關係」，似有欠當。「人際關係」，應係 interpersonal relations 之譯名。這兩者實有區別，不能混淆。

人羣關係不但研究人際關係，它也研究羣體間的關係。舉凡社會組織中的人際關係，羣體間的關係，長官與部屬之間的關係，和橫的關係等，均在其研究的範圍之內。

人是社會動物，自有人類以來，就過着羣居的生活，由於人類羣居而成社會，有了社會，就難免產生交互行為和交互影響的種種社會關係。而人羣關係就是專門研究各種社會關係的學問。

既然自有人類社會就有了種種的社會關係，那麼我們就必須對這種種社會關係加以研究。最初開始研究這種種關係者為人類學家，繼之者為心理學家和社會學家。目前舉凡各種社會科學莫不以人羣關係為其研究之主要內容之一。

人類學家是以組織較為簡單的原始社會和傳統的農業社會，為其主要研究之對象。後來隨着社會的進化，社會組織漸趨複雜，農業人口日趨減少，漸為工業人口所取代，因而附帶就產生了都市化的現象，於是人類學的理論對於瞭解和解釋複雜的社會組織形態，漸失功效，代之而起的便是心理學和社會學。

上述三種學術在其研究種種社會關係時，具有一個共同的特點，

2 人羣關係

就是在其研究的過程中，將「權力關係」(power relations) 這個重要因素，不是排除在他們的理論之外，就是在他們的理論中僅佔據一個微不足道的次要地位。

本來一個社會所追求的主要目標，是「社會安定」(social stability)。在原始社會或傳統農業社會中，社會組織規模既小而單純，多數是一些面對面 (face-to-face) 的直接團體。在面對面的直接團體中，由於交互行為之頻繁，不但容易培養人際關係的深厚情感，更易培養共同的生活規範。社會安定，就是靠着深厚的情感和共同生活規範這兩大支柱來維持的。

可是社會組織漸趨龐大和複雜後，面對面的組織形態遭受了嚴重的破壞，在同一社會組織中的工作人員，除極少數可以朝夕發生交互行為關係外，大多數皆漠不相關，彼此視若路人，互不相識。如期望在一個龐雜的組織中去培養一個共同的生活規範作為達成團結一致的目的，那真是癡人妄想的事。於是社會組織自然出現縱的權力組織形態 (hierarchical pattern of social relations)，作為維持社會安定的主要手段。因此，人羣關係學除秉承人類學、心理學和社會學的理論外，更將「權力關係」這個重要因素及由此而產生的許多問題，也揉合在它的理論之中。

目前人類所處的社會，是一個高度工業化的社會。工業化社會所具備的一個突出特色就是大規模社會組織的林立。傳統社會的那種「日出而作、日入而息」的社會生活形態，已不復存在。多數人皆被迫走出了家庭這個狹窄的生活圈子而踏進了社會組織的大門，擔起了為人所準備妥的工具，胼手胝足地操作着，在龐雜社會組織縱的權力關係和無人情味 (impersonality) 的氣氛中，靠着自己的勞力換取生活所需，農業社會的那種人際關係的親切感，已為孤獨和疏遠之感

所取代。這種社會關係和人類生活之轉變，以及由此而產生的許多問題，也是人羣關係研究的主要對象。

人羣關係既在研究組織中人際間或團體間的關係，那麼這些關係自然就包括縱、橫的關係在內。縱的權力關係之濃或淡，直接影響到橫的關係；橫的關係之良窳，也會影響到縱的關係。至於組織形態，更隨着縱橫關係的變化而經常變動。例如機關組織如過份重視縱的權力關係，則橫的關係必趨薄弱，組織就必須仰賴縱的溝通活動才能達成工作目的，組織的形態更趨尖塔形。恰如此相反，假若組織輕視縱的權力，那麼橫的關係必極為親密，橫的溝通活動更為頻繁，組織的形態也會向橫的方向發展而形成扁平形。這種種動態因素及其彼此之間的關係，均在人羣關係的研究範圍之內。

組織內人際間或團體間縱橫關係的消長，難免會受到傳統理念 (traditional ideologies) 的影響。「理念」一辭，內涵甚廣，舉凡人對權威的態度，人際間的信任程度和情感、人對一般社會關係的觀念等，均包含在「理念」之內。假若人對權威的態度極為親切，人際間的信任程度又頗高，且對社會關係更抱着合作的看法，那麼人際間或團體間的縱橫關係，必定和諧，且易發揮團隊精神，有效地達成工作目的。反之，舉凡人對權威懷着懷疑或畏懼的態度，人際間又缺乏互信，或採取不合作的態度，於是組織只有訴諸縱的權力關係來維持了。僅靠縱的權力關係維持的結果，使人際間離心離德，各懷鬼胎，彼此不能以誠相見，外表的行為和內在的情感更分道揚鑣，口頭上所說的是一回事，內心所想的卻是另一回事；內外不一致，言行即有分際。於是言行上處處離標榜奉公守法，但暗處卻鬼鬼祟祟地做違法的勾當。這種組織如何能發揮預期的工作效率呢？這許多組織行為現象，都納入人羣關係的研究領域之內。

4 人羣關係

綜合以上所述，可知人羣關係是從心理學的觀點研究個人行為之特性，從社會學的觀點研究種種社會行為之特性，從組織理論之觀點研究種種權力關係之特性，然後再從文化學的觀點研究如何貫穿個人行為和社會行為。人羣關係就是這麼一種學問。

第二節 人羣關係之發展

人羣關係之發展，從近處着眼，雖僅有半個世紀的歷史；但從遠處着眼，它卻說貫穿了整個人類的歷史。爲了分析方便起見，我們分以下幾個段落，加以簡略的敘述。

一、中世紀時期

從社會發展之立場看，中世紀是一個停滯不變的時代。整個社會受兩大組織所控制，一是封建制度，一是天主教會。封建制度是一個封閉的組織，貴族和奴農之嚴格分際，控制了整個社會經濟結構和社會生活。天主教會的任務是替整個社會提供了一套價值體系，作爲約束人類行為的工具；教會所致力的工作是標榜着拯救人類的靈魂，說明人類在塵世間只是片刻的停留，奉勸人類在這片刻停留期間，應爲了永生去忍受人世間的一切疾苦。在這一套宗教價值體系的籠罩下，一切商業活動受到了卑視，而且更受到了嚴厲教條的限制，商賈在社會上更沒有地位。

到了中世紀的後期，由於地中海地區商業之興起，公會制度（guild system）甚爲倡行。因而宗教的價值體系也有了修正，把商業活動看成是「必須的罪惡」（necessary evil），不再加以限制。由

於商業上的活動，貴族和農奴之間也有了某種程度的溝通活動。

二、資本主義倫理之興起

在西方社會上，資本主義倫理並非在一夜之間而興起的，而是經過了一段緩慢發展的過程。十六世紀之初，中世紀的許多限制已遭徹底摧毀，商業活動的頻繁和人口激劇的都市化，彼此互為因果，於是造成蓬勃的朝氣。許多歷史學家把這種社會轉變和資本主義倫理的興起，都歸於宗教價值體系和態度的轉變。又有人認為，猶太教義是資本主義制度發展的觸媒劑。那時在歐洲的猶太人不但不准擁有土地，且禁止參與其他活動。這種種對猶太人的限制，迫使猶太人不得不從事商業活動，做為其事業發展的唯一出路。再加上猶太教的基本價值是重視克己、自律、節慾、勤勉和節儉等等美德，這些都是促進經濟發展和資本主義興起的必要條件。

宗教革命以後新教的興起，促使人道主義和個人主義受到馬丁路德（Martin Luther）和加爾文（Calvin）的鼓吹，甚嘖塵上，尤其是加爾文更強調勤、儉和樸實為人生的最高價值，舉凡在凡世上有成就的人，都被解釋為是上帝的選民，懶惰、奢侈則被視為是人生的最大罪惡。這種新教思想被清教徒傳到新大陸後，再經過富蘭克林（Benjamin Franklin）等的宣揚，就變成了新興的美利堅共和國的立國精神，加速地促進美國資本主義的發展。

三、亞當斯密士放任主義的勝利

在美國獨立運動時期，資本主義的倫理已在英國、荷蘭和其他歐

6 人 羣 關 係

洲國家內，根深蒂固。在十六、七世紀期間，商業主義雖籠罩整個經濟領域，但在十八世紀的中葉，商業主義卻已趨破產。在商業主義這一觀念之下，個人是附屬於國家，經濟和商業活動須接受國家權力的嚴格約束。

但到了一七七六年亞當斯密士 (Adam Smith) 的「富國論」(The Wealth of Nations) 出版之後，力主經濟活動的放任主義，於是資本主義的發展算是達到了顛峯狀態。

資本主義，代表西方國家的一種經濟制度。從十六世紀開始，資本主義就漸漸取代了封建制度而盛行於歐洲。資本主義以革命的方式將人類從封建的經濟制度和宗教信仰的約束下，解放了出來，因而也必然地擊毀了建築在「社會地位」上的社會關係。

資本主義具有三大特性：

(一) **財富獲取之自由**：財富之獲取，是爲了達到增加財富的目的而積累金錢的一個過程。資本主義者深信，財富的獲取過程必然能促進經濟上的蓬勃發展的朝氣。舉凡一個人不觸犯任何刑章，他就有以充分的自由無限制擴張他私有財富的權利。

(二) **競爭活動**：在這種經濟制度下，市場上必呈顯着一片競爭的氣氛，靠着市場上的競爭，不但可以達到財富積累的目的，同時更能達到財富分配的目的，進而促進社會的繁榮和增加國家的財富。

(三) **理性化**：由於市場競爭劇烈，爲了在劇烈競爭中出奇制勝起見，不得不強調經濟與效率原則，目的不過在降低成本，獲取最大利潤而已。因而無論就生產技術之改良，經營方式之講求，市場資料之搜集與分析，長期規劃或會計制度等，處處無不重視理性化。

四、達爾文的適者生存論

一八五八年達爾文 (Charles Darwin) 的「物種原始」(Origin of Species) 出版後，「物競天擇、適者生存」的學說響徹雲霄，影響之廣，難以言表。根據這一學說，有機物之發展，是由低級而至高級循序漸進的，舉凡能適應客觀環境轉變的任何有機體，不但能夠綿延不斷地生存下去，而且其品種也會不斷提高。

這一學說，後來被斯賓塞 (Herbert Spencer) 應用到社會學上，而稱為「社會達爾文學說」(Social Darwinism)。社會達爾文學說強調一點，就是靠着個人的才能和適應環境的能力，總必會攀登到社會組織階梯之尖端，因此社會也就會出現貧富階級之分。這種學說與資本主義或放任主義的思想不謀而合。彼此相互激蕩，而形成了一股思想的主流。

五、科學管理時代

十九世紀和二十世紀的交替時期，在泰勒 (Frederick Taylor) 的推動下，科學管理學派漸漸發展了起來。泰勒的思想，深受當時新教思想的影響，也強調苦幹、實幹、理性主義和個人主義為人類的最高價值。如果我們說泰勒和他所推動的科學管理運動，是十九世紀之末新教倫理思想之產物，當也不為過。

這一學說的目的，是在探索如何利用人體構造上的特性，以最經濟和有效的方法，達到最高的生產目標。因此我們可以說，這一學說把人體完全看成是日常生產過程中機器的附件。這一學說的中心工

8 人 羣 關 係

作，主要在着重「動作與時間的研究」(motion and time study)，對於人體構造上的特性和動作的性能，像對機器一樣地加以分析，用意不過在期求採用最好的方法和最簡單的動作，把人投入最有效的生產行列中。

泰勒的思想觀念，多產自他的實際工作經驗。他曾在米德費爾鋼鐵公司 (Midvale Steel Company) 工作有年，同時也為許多公司做過諮詢的工作。他認為講求科學方法，以圖降低成本和增加生產，會使勞資雙方均蒙其利，因而使勞資雙方對立的情勢也就無形中消失。

在科學管理哲理之下，管理者的任務計有：(一)講求科學方法，以代替既往的舊方法；(二)有計劃地甄選、訓練和培養工人的技能；(三)完全根據科學原則推動工作。

科學管理學說經過密地動作與時間的研究後，明確地規定了生產過程中的各項動作，把各項活動分成許多標準動作單位和標準時間單位，要求工作人員在某一一標準時間單位內，一定要從事某項標準活動。

我們如仔細觀察和分析這一學說，不難瞭解這一學說完全把一個有血有肉、有情感和理智的人，加以機械化，忽略了人的心理因素，因此這一學說也稱為「機械學說」(machine theory)。我們如果再深入地觀察和分析，更不難瞭解這一學說完全改變了「人」與「機器」之間的關係。以往人是生產工具的主人，可以隨心所欲地揮動着生產工具。但在科學管理學說的籠罩下，究竟是人在控制着機器呢，還是機器在控制着人呢？實在難予定論。如缺乏人的操作，機器固然難以發動，但是一旦機器發動了之後，人只有隨着機器的轉動而跟着轉動，完全失去了自動性和獨立性。職是之故，這一學說也被稱為「人與機器學說」(Man-Machine Theory)。

六、行政管理學說

科學管理學說的重心在於操作階層，也就是從事實際生產上層；行政管理學說則集中精力於建立一些廣泛的原理原則，適用於整個機關組織。其重要原理原則可歸納為四：(一)階梯原則 (scalar principle)，強調縱的權力體系；(二)功能原則 (functional principle)，強調部門化，也就是說，將類似性質的工作活動歸併於一個單位；(三)幕僚原則 (staff principle)，設立許多幕僚單位，為作業單位蒐集和分析資料，並提供建議事項；(四)協調原則 (coordinative principle)，為了達成目標，負責協調一致之工作行爲。

行政管理學說創立了許多管理科學的觀念，選其重要者計有：控制幅度，權責明確畫分、分工制度、指揮統一、團隊精神、分權與授權等。這些觀念雖不斷的受到後人的批評，可是在管理行爲中卻仍然有意或無意中經常被運用。

七、官僚模式

官僚模式為德國大社會學家韋柏 (Max Weber) 所創。韋柏被公認是行政管理科學中最具影響力的一人。其影響力之廣，不僅限於管理科學界，舉凡政治學、社會學、經濟學、心理學等，無不受其影響。他被譽為「近代社會學之父」，由此可見他影響力之大了。

在韋柏的名著中，他曾追溯宗教思想之變遷對資本主義興起之影響，研究工業化對社會組織之影響，並探討歷史之發展導致官僚形態的成長等。

10 人羣關係

所謂官僚模式 (bureaucratic model) 並非像一般世俗人所想的是無能、貪污、腐化、官僚等的化身。事實上，官僚模式無論在組織結構上或行為規範上，皆有它先天的特性。更明確的說，所謂官僚模式，乃是經由歷史的演進、社會的變遷和工業化的結果所自然產生的一種社會組織形態，其本身並不含有優劣、是非等的價值因素。

官僚模式本身的特性計有：(一)以功能之專業化為基礎所建立的分工制度；(二)明確畫分的權力體系；(三)一套完整的法規體系，用以規範權利與義務的關係；(四)一套完整的作業程序；(五)人際關係中的無情感性；(六)以技能和成就作為升遷和調職的標準等。

韋柏以為這六特性彼此相互運用，便可產生以下的預期效果：(一)能減少人際間的衝突或磨擦；(二)能充分運用專門技能與知識；(三)能獲得操作的準確性；(四)使接受服務的人羣能夠接受到公平的待遇；(五)升遷或調職能達到客觀的標準；(六)能提高行政效率。綜括一句話，行政管理能夠達到理性和理想的境界，因此官僚模式又稱為「理性和理想模式」(rational-ideal type)。

「官僚模式」的形成，完全靠着韋柏的深奧學養和憑着他的想像，經過一番觀念化 (conceptualization) 而發展起來的，因此缺乏經驗研究成果的支持。後來經過許多社會學家以其理論作為骨架，加以實際的研究，修正了「官僚模式」的許多論點。就以美爾頓 (Robert K. Merton) 為例，他利用了「反功能」(dysfunction) 這個理論觀念，研究了完整的法規體系所產生的反效果，發現了工作目標被法規所代替了的現象，也就是工作人員只知「等因奉此」的死守着法規條文，視工作目標之能否達成於無睹，工作行為完全走上形式化(註一)再如賽茲尼克 (philip selznick)，他認為「官僚模式」只是片面地描寫了組織行為的正式的一面。事實上，組織行為難免會受到客觀環境

因素的影響，使它內部的組織形態起了變化，人員的行爲也隨着起了變化。在賽茲尼克看來，爲了維持其本身的生存，組織只是一個適應客觀環境的體系，其本身組織上的特性和行爲形態的特性，是隨着客觀環境而變的。靠着假想而創造一個「理性和理想型」的組織形態，使其適用於所有的社會組織，那真是緣木求魚，永遠做不到的。（註二）寇德納（Alvin W. Gouldner）更進一步研究，在縱的權力體系下，上級和下級各自會利用了法規，彼此相互抵制，上級利用法規作爲控制下級的工具，下級也會利用法規來抵制上級權力的干預。（註三）

雖然經過這許多研究指出了官僚模式的許多缺點，但是官僚模式在社會科學界仍然有它的地位。一般社會學家多利用韋柏的理論架構，來證驗現實組織的運作情形。

八、人羣關係之萌芽時期

人羣關係是指組織中人際間或團體間的交互行爲或交互影響而言，這已如上述。因此，自有人類社會的形成就應該有人羣關係的存在。可是人羣關係被視爲一門學問來研究，它的發展不過只是近幾十年來的事。推其原因，蓋由於個人人格尊嚴的被認知，也不過是近幾十年的事而已。在「朕即國家」的時代，個人人格尊嚴的被抹殺，自不待言，就連十八世紀工業革命初期，人格尊嚴究爲何物，仍不爲一般人所認知。十八世紀工業革命初期的英國，普遍受一個理念所籠罩，那就是米爾（Stuard Mill）所稱的「依賴理念」（ideology of dependence）。根據這一理念，組織中被領導者是被認爲缺乏獨立人格的一羣，那還能談得上人格尊嚴呢。因此必須接受管理階層的嚴格管制，不能賦與其以獨立思考的權利；他們唯一的天職，就是被動而馴