

教育部審訂
高級中學社會學科叢書

國立清華大學人文社會學院 主編

人群關係的生態面

彭文賢 著



幼獅文化事業公司 印行

彭文賢 著

高級中學社會學科叢書

人群關係的生態面

幼獅文化事業公司 印行

國立中央圖書館出版品預行編目資料

人羣關係的生態面／彭文賢著。--初版。--
臺北市：幼獅，民81
面；公分。--(高級中學社會學科叢書)

ISBN 957-530-348-2 (平裝)

1. 人際關係

541.76

81003773



高級中學社會學科叢書

人羣關係的生態面

審訂：教育部

主編：國立清華大學人文社會學院

著者：彭文賢

校對者：陳肇健·陳小萍

出版者：幼獅文化事業公司

發行人：李鍾桂

總公司：臺北市重慶南路一段六十六之一號二樓
電話：三一八三三九

門市：臺北市衡陽路六號

電話：二一四四二〇、三一八五三一
高雄市中正四路一八九號

郵撥：〇七二八二七七八四
電話：〇七二八二七七八四

定價：一六〇元

印刷廠：崇實彩藝印刷股份有限公司

中華民國八十一年八月初版

行政院新聞局核准登記證局版臺業字第〇一四二號

54059

ISBN 957-530-348-2

總序

人文及社會學科係在探討人的價值、觀念、生活方式、生活態度與存在意義等問題的學科。就教育立場來說，則在培養學生認識與陶冶人的本質，充實其生活，美化其人生，以符合人類生活的目的。本部有鑑於人文及社會學科之重要，並考量目前高級中學人文及社會學科方面之課外讀物較少，經於民國七十八年四月間商請國立台灣師範大學楊主任秘書昌年、人文教育中心張主任芳杰及國立清華大學人文社會學院李院長亦園分別負責編輯高級中學人文叢書、高級中學社會叢書，並承三位先生鼎力協助，敦聘國內知名學者專家參與撰寫工作。

人文叢書編撰範圍涵蓋國學、中國文學、西洋文學、史學、輿地、音樂、美術等方面；社會叢書將編有道德、文化、教育、法律、政治、經濟、社會、邏輯等方面之書籍。上述叢書自民國七十八年度起至八十二年度止，為期五年，每年出書各十冊，五年共計一〇〇冊，提供各高級中學學生於課外閱讀，期以拓廣學生視野，啟迪其智慧，陶冶其心性，進而提昇學生人文素質。

本叢書之出版，特別感謝李前司長建興先生的策劃與指導，國立台灣師範大學楊

主任秘書昌年、張主任芳杰、國立清華大學人文社會學院李院長亦園等三位先生的大力支持，以及參與叢書計畫之各位教育界先進貢獻智慧，使本叢書得以順利完成，並承幼獅文化事業公司慨允出版，得以付梓，藉此一併致謝。

(2)

吳清基 謹識

中華民國七十九年十二月十日

目次

第一章 人群關係的理論基礎	1
第一節 人群關係的概念	1
一、人群關係的意義	1
二、人群關係的發展	3
第二節 人群關係的理論	11
一、動機理論	12
二、X Y Z 理論	25
三、行為激勵論	36
第二章 人群關係的生態意涵	47
第一節 人群關係的生態研究法	47
一、生態學的基本特性	48
二、生態學在人群關係研究上的意義	52
第二節 人群關係的組織文化	53

一、已發展社會的組織文化	54
二、發展中社會的組織文化	56
第三節 人群關係的生態因素	59
一、經濟因素	61
二、社會因素	64
三、文化因素	66
第四節 人群組織的動態關係	68
一、人群組織的外動關係	68
二、人群組織的內動關係	70
第三章 人群關係的組織理論	75
第一節 主要學派	75
一、正統學派	76
二、芝加哥學派	78
三、互動學派	82
第二節 非正式組織論	89

第四章 人群關係的均衡與適應

第一節 誘導與貢獻間的均衡

一、誘導與貢獻間的消長

二、誘導與貢獻間的衡量

第二節 外在的支持

一、國會的支持

二、名流的支持

三、行政的妥協

四、團體的支持

一、非正式組織的意義

二、非正式組織的形成原因

三、非正式組織的行爲形態

四、非正式組織的不利面向

五、非正式組織的有利作用

六、控制非正式組織的方法

五、大眾的支持	126
第三節 環境的適應	128
一、適應的階段	129
二、適應的方法	132
第五章 人群關係的分化與整合	137
第一節 團體的動態面向	137
一、組織結構與個人理性	137
二、團體互動與組織行為	140
三、環境互賴與組織結構	146
第二節 角色分化與組織疏離	147
一、角色體系的分化	149
二、組織疏離感的產生	151
第三節 整合的階段與策略	154
一、前接觸階段	155
二、接觸階段	156

三、互動階段·····	158
四、後互動階段·····	161
第六章 稜柱社會的人群關係 ·····	164
第一節 結構的重疊與異質·····	164
一、重疊性·····	166
二、異質性·····	170
第二節 形式主義的盛行·····	172
一、形式主義的產生·····	174
二、形式主義與合法性的關係·····	178
第七章 我國的人文生態與人群關係 ·····	186
第一節 價值體系·····	187
一、價值體系的精義·····	187
二、對人群關係的影響·····	189
第二節 社會結構·····	193
一、社會結構的特質·····	193

二、對人群關係的影響	195
第三節 政治系統	198
一、政治系統的內涵	198
二、對人群關係的影響	201
第四節 經濟制度	205
一、經濟制度的特色	205
二、對人群關係的影響	207

第一章 人群關係的理論基礎

第一節 人群關係的概念

一、人群關係的意義

人群關係 (Human Relations)，簡單的說就是人與人之間的關係。從一個企業組織的角度來說，良好的人群關係，就是組織中所有的人員，都能獲得經濟的、社會的、以及生理上的最大滿足。美國著名人群關係學者戴維斯 (Keith Davis)，曾對人群關係界定過以下的定義：「人群關係乃管理實務的一部份，就是結合許多人為一整體，激勵他們共同從事有效的工作，並使之獲致經濟的、社會的、和心理的滿足。」(1967: 3-4)

人群關係的主要內涵，可說是一門研究下面三種關係的學問：

(一) 個人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，而行為表現則會影響到工作效果。我們常說某某組織的工作效果（效率）很好，或說某某機關的工作效果很差，其主要測量的標準，即是根據該一組織人員的行為表現。一個組織要使它的任務能夠圓滿達成，就必須注意改變組織人員的行為，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，應該設法使人自動自發的改變行為，因此需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。人群關係就是研究這些問題所加諸於人員行為的影響，進而達成提高組織效率的目的。根據這種觀點來研究組織問題，等於是「心理學」為手段。

(二)組織利益與成員利益的平衡關係：過去認為組織人員的利益不得大於組織本身的利益，但是以人為中心的管理學說却不贊成這種說法，他們認為人員和組織是平等的，並不附屬於組織，組織既然可以要求人員遵循其法令規章及工作標準，同樣的，人員也可以要求組織滿足個人的利益和慾望。所以，組織如果要成員發揮工作的效能，貢獻聰明智慧並熱誠忠心，那麼就必須提供人員合理的待遇、工作的保障、適當的地位、人格的尊重、及升遷的機會等，只有在雙方利益都得到平衡的狀態下，組織才能達成使命，人員才有發展前途。從某一個角度來看，這是以注重「經濟學」的觀點來研究組織管理的一種學問。

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，甚至捨不得多裝幾部通風機，結

果引起了工人的職業病，工廠被政府勒令停工，這樣過份重視組織利益的結果，不但不能使組織賺錢，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，充其量只是把體力、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，將使組織不勝負擔，最後只有走上倒閉一途，人員也將因此而失業，所以我們認為只有在雙方利益都得到平衡的狀態下，組織和人員才能有所發展。

(三)組織成員間和諧相處的關係：人員是推動組織業務的主要力量，所以人員之間是否能夠和睦相處、合作無間，對於組織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。一個組織不怕沒有錢，也不怕設備簡陋，最怕是人員不和，相互排擠傾軋。（張潤書等，上冊，1985·157—161）

所以人群關係特別注意增進組織人員的感情，使大家能夠形成一個牢固的團體，無論是長官與部屬之間，抑或是同事與同事之間，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。

二、人群關係的發展

(一)名詞的提出

人群關係的問題早已存在，但對之進行系統化的研究，却是近幾十年的事情。最早使用「人群關係」此一名詞者，乃美國人事協會（The National Personnel Association）於一九一八年在紐約所舉行的銀灣會議（The First Silver Bay Conference），該會的主要目的即在討論工業界中的人群關係問題。從此，人群關係乃受到世人的重視，展開有系統的研究，終於成為現代管理上的一門重要學問。

一九二〇年，哈佛大學的一位教授威廉士（Whiting Williams），著了一本《員工的心理》（*What's on the Worker's Mind*），這是第一本以人群關係的觀點來討論管理問題的書，一反過去偏重在科學管理的偏差，作者站在員工的立場來研究，指出了以組織為中心，以及以老闆利益為中心的錯誤。

（二）實驗的證明

對於人群關係學問的建立，貢獻最大的當推「胡桑研究」（Hawthorne Studies），這是一個以美國西方電氣公司（Western Electric Co.）胡桑工廠（在芝加哥附近）作為實驗的研究，前後共有兩次，第一次是從一九二三年至一九二六年，第二次則是從一九二七年至一九三二年。就整體而言，第一次的試驗是失敗的，其主要原因在於只從物質的條件作為研究的重心，而沒有顧及人員的心理反應與精神層次的因素。

第二次試驗由哈佛大學的教授墨友（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見的問題，使得管理的學問達到了另一個新的境界。

通常所指的胡桑試驗就是第二次試驗，基本上，它是從一個錯誤的假定開始，認為「照明」與「效率」之間有至為密切的關係，因而研究之初，便將工作人員分為兩組，一組為所謂試驗組 (Test group)，一組為控制組 (Control group)。前者是使工作人員在不同情況的照明下工作；後者則將照明控制在一定的光度以試驗其反應。試驗的開始是將所謂試驗組的工作人員，分別在二四、四六及七〇燭光下工作，結果是試驗組與控制組的工作效率都有顯著的提高。在另一次的試驗裡，則將試驗組工作人員照明降至十至三燭光，而控制組則維持不變，結果雙方的效率依舊提高。又在另一次試驗裡，燈光實際不變，但却告訴工作人員燈光係在提高之中，結果工作人員認為照明確有改善而工作效率似無顯著的變化；再者，又告訴工作人員，照明係在降低之中，但實際則並無任何改變，結果工作人員對燈光有不良的抱怨，至於工作效率亦無甚多影響。最後的試驗是將燈光降至〇・〇六燭光，其情形有如月夜景況，至此工作效率始呈下降。此一研究，並未證實了「燈光」與「效率」之間的必然關係，反而引起了一連串使管理學者或科學家困惑的問題，至少他們瞭解到「人」之問題的複雜性，遠非「物質」條件的單一因素所可解決，同時也使每一個管理者瞭解到：所有涉及人的因素，確實無法單從「物質」的觀點來解決。此一結論是否正確，且看他們另一種有名的試驗，此

一試驗是在電器裝配室中進行，主要是將一個包括六個女工的小組安置在一個特定的房屋內，此一房屋中的各種狀況均予以控制，且能嚴密觀察該一系列試驗的進行，並正確地衡量其工作效率。這一試驗持續地進行五年，在試驗期間，變化各種工作環境以觀察其對工作效率的影響；而且在試驗中，無論照明、空氣、工作紀錄、生產品質，甚至女工們每餐的飲食及睡眠等都有嚴格的紀錄，其結果是成噸的資料蒐集到了，歷史上恐怕再也沒有比這個試驗進行得更澈底而費時的，研究者確曾竭其心智，但所獲的資料，却始終無法正確說出一「物質環境」與「工作效率」間有絕對必然的關係。可是這個試驗並未失敗，因為由於此一試驗而引發了另一試驗，他們又花了兩年多的時間，來研究到底是什麼原因造成了他們的實驗誤失。就在同一試驗室裡，他們用各種不同的工作條件來觀察，首先他們以休息的期間及不同的工作時數來研究。譬如，他們以早晚各五分鐘的休息，漸次延長休息的時間，最後並在一日中選擇不同的時間給予休息以視工作效率。再者，在工作時間上他們減少工作時間半小時，而後又減少一小時，總之，在起初的二年間，曾就十三次的這種工作環境變化加以研究。最初的一年，研究結果似乎令人滿意，因為隨工作狀況的改良而來的是工作效率的提高；在工作人員方面，工作環境的改良、待遇的提高、以及管理人員所給予的關切，在在都使他們增多了工作上的滿意感。然而，故事並未至此結束，其中的一位研究員，當試驗進行至第十二次時，建議何不將工作時間回復到四十八小時一週，以及取消中間休息的時間等等，這個試驗