

遠流
社會科學大專用書

4

組織中的人際關係

● 吳靜吉 ●



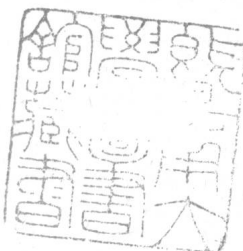
遠流出版社

C93
8852

S 017575

組織中的人際關係

吳靜吉 編著



S9009066

遠流社會科學大專用書④

組織中的人際關係

編 著／吳 靜 吉

執行編輯／陳 甫 彥

發行人／王 榮 文

出 版／遠流出版事業股份有限公司 郵撥／189456

管理中心・臺北市汀州路782號七樓之5 電 392-3707

法律顧問／王秀哲律師

嘉義市忠義街178號

電 (052) 273193

印 刷／優文印刷廠

臺北市興寧街24-9號

電 306-3473

行政院新聞局局版臺業字第1295號

中華民國70年2月1日初版

中華民國71年12月15日二版

定 價 新臺幣200元

版權所有・翻印必究

(如有缺頁或破損，請寄回更換)

愛與被愛的績效

序「組織中的人際關係」

最近，在政大企管研究所上管理心理學的課時，爲了說明人際知覺中的刻板印象，我做了一個小小的實驗。我把42名學生用隨機的方法分成2組：一組爲拍馬屁組，另一組爲非拍馬屁組。我把設計好的一份資料發給每一個人，這份資料是在敘述一位與這些學生背景相似的年青人，這2組得到的資料只有一點不同：拍馬屁組的資料說明這個人「最會拍馬屁」，而非拍馬屁組他們所得的資料說明這個人「最不會拍馬屁」。然後由他們每個人來表示對這個人的看法。其中有一個題目是要看看這個人，將來如果從商的話，他成功的機會大或小；而另外一個題目是看看將來如果從政的話，他成功的機會大或小。結果在這兩個題目上都顯示出：會拍馬屁的人被認爲將來從政或從商，都會顯著的比不會拍馬屁的人成功。

拍馬屁是一種奉承迎合的技倆。事實上，在一切條件相等之下，會拍馬屁的人真的比不會拍馬屁的人將來成功的機會大嗎？傳說中是如此，這些前途充滿希望、聰明能幹的準經營者，也以爲然。實際上却是如此的話，那麼表示我們不管是企業組織或政治組織中的人際關係，令人擔憂。如果實際的情形和傳說中及企管所學生的看法不一樣的話，表示我們對組織中的成功者存有消極的刻板印象。

這兩種情形，都需要確實經過坦誠會心的歷程，來建立或改變組織中的人際關係。這本書果然能够提供啓發靈感的線索，我就有信心繼續的爲提供更多靈感而努力。

靈感、靈感，爲什麼我只說提供靈感，而不言精心企劃？打從第一次參與心理劇、會心團體等等的人際關係活動開始，到今天已經整

整15年了。一個人如果是15足歲，他已經進入青春期的了。青春期的帶給他的多少的苦惱、多少的掙扎、多少的希望。他身心的變化，不是他進入青春以前所能想像或預料得到的。然而他必須要面對青春，他期望發展獨立的自我；他需要依賴同儕，他也必須接受社會壓力。

這本書的觀念就像面對青春的青春少年，經過了掙扎、困擾，也充滿了希望。在10年前我怎麼也沒想到今天會出版這樣一本滿是「青春痘」的書。但是我真的必須面對這樣的青春。這本書就是在三種情況下完成的：

第一，在發展獨立的自我歷程中，常覺得文字的表達不能勾劃我整體的形象。我一直確信：帶團體、做活動，我才是「我」；寫文章、留記錄，僅是一點點「我」。所以這本書中的觀念顯示我獨立自我的不多。

第二，大部份的觀念和活動是同儕的學者、專家製作的產品。但是這些觀念都與我心有感戚焉。

這本書完成的第3個情況是社會壓力。許多參與過我的團體、聽過我演講的教育界和企業界人士，見面時說完了「你好！有沒有吃過飯？」之後，非常體諒的說：「出一本有關人際關係的書吧！」。這樣的壓力，變成了我的責任，我就在履行這樣的責任。更大的壓力却來自下列四組人：

第一組人是現代管理月刊的編輯楊夢嬋小姐和過去的編輯李清涼先生、哈佛企業管理顧問公司總經理洪良浩先生。尤其是楊夢嬋小姐的電話、信心和催促。

第二組是我的學生；縱然他們看到了滿書的青春痘，他們也以行動來告訴我，他們只讚許青春，而忽略痘痘。許多學生參與了這些活動之後，建立了這些活動的效度。尤其難能可貴的是「蘭陵劇坊」的團員，我看著他們的心扉敞開，自在的、有選擇的讓觀念進來。其他

受益於這些活動的學生、企業界人士，讓我體會到分享別人成長的快樂。當我在這個要列舉名字的時候，一時間多得不可勝數。陳甫彥、丁興祥和張聰賢的編輯，代表了這麼多人。

第三組人是遠流出版社總經理王榮文先生和編輯李傳理先生。在他們忙碌其他偉大的計劃時，仍然對我保持高度信心，偶而也會騰出時間來照顧這本書。

第四組人是臨時被我抓來充當攝影師的謝春德先生和充當模特兒的「蘭陵劇坊」的團員：黃承晃（老夫子）、金士會（聯合報）、金士傑（金保）、卓明（地中海）、劉靜敏（秀秀）、杜可風（豬八戒）、馬汀尼（艷紅）、尤慶琪（尤魚）、陳以亨（小亨利）。

寫出這麼多人的名字來總有拍馬屁的嫌疑，然而真正了解這些人以及其他沒有列舉出來的人所參與的歷程和貢獻的心路，恐怕得從這些文字的背后來體會我衷誠的感激。我是真的衷誠的感激他們，而他們也僅僅以助我促成這本書的出版得到滿足。

其實組織中的人際關係，就是在滿足人際間的「給與取」，進而達到組織發展，績效卓著。

吳靜吉

目 錄

序

人際關係訓練

活動①：組織溫度問卷	1
------------	---

怎樣促使團體成員互相認識？

活動②：新生再名人之一	19
③：新生再名人之二	24
④：傾聽與推論	25
⑤：我是誰之一	27
⑥：我是誰之二	28
⑦：互相介紹或角色調換介紹	29

團隊的成立

活動⑧：二四八的分法	32
------------	----

消除緊張的活動

活動⑨：鬆弛肌肉	39
----------	----

如何了解你的領導方式？

活動⑩：了解事 人的領導方式	48
----------------	----

如何了解員工的工作滿足程度？

活動⑪：了解員工的工作滿足程度	59
-----------------	----

他們為什麼辭職？

活動⑫：他們為什麼辭職？	72
--------------	----

克服“合作不力”的活動

活動⑬：周哈里窗戶	80
-----------	----

診斷及建立團體信任感的活動

活動14：診斷團體的信任感	85
15：囚犯困境競賽	95
16：濃縮實驗	101
17：互信——從躍接中訓練	104
18：力哥玩具橋	106

合作與競爭

活動19：猜謎——團體間的競爭	111
20：堆積木的競爭	121
21：測驗——團體間的競爭	123
22：合作利用有限資源	130
23：沉船	132

個案方法和角色扮演

活動24：受挫的監督者	133
-------------	-----

訓練員工獨立思考及工作

活動25：依賴——親密	153
-------------	-----

訓練有效溝通的活動

活動26：空心方塊	161
27：謠言診所	171
28：單向和双向溝通的比較	175

抹殺觀念的語句

活動29：那些是抹殺觀念的語句？	182
30：那些是抹殺自己觀念的語句	187
31：抹殺新觀念的三大剋星	191

聲音與動作訓練

活動32：聲音與動作整合訓練()	193
33：聲音與動作整合訓練()	202

腦力激盪術

在用腦力激盪術開會的二個實例	205
----------------	-----

瞭解組織管理發展的價值觀

活動34：了解公司管理發展	222
35：“X”理論還是“Y”理論？	227

參考資料



人際關係訓練

～管理上的一個新觀念～

活動①：組織溫度問卷

「一個企業總離不開人和事。事是人做的，離開了人無以成事。因人而成事，據事以斷人。……」王永慶在「談經營管理」一書中這樣說。

有這種觀念的豈止是王永慶一人，我們不也常常聽到經理人員如此感歎嗎？「做好事並不難，解決人的問題實在不容易。」的確，人在工作環境中的問題是組織中的核心問題。

那些是人的問題？

哈佛大學教授Chris Argyris曾問：

●一度是活躍的、有彈性的、熱心的經理怎麼後來變得固執、死氣沉沉？

●為什麼許多人不再「從工作中取樂」、不再「接受工作的挑戰」？

●為什麼「薪水」、「紅利」和「薪水袋內多餘的暗錢」成為唯一有效的促進工作動機的因素呢？

●為什麼在「總經理」面前唯唯諾諾，一臉忠貞相的雇員暗地裏扯後腿呢？

●是不是製造危機、引起恐懼感、斤斤計較才能讓員工完成他們的工作？

●到底組織一個經常創新、敢冒險、效率高的「經理團隊」可不可能呢？

向經理人員提出這些問題，他們的回答可能是：

「在大公司裏面，這些問題是不可避免的。」

「這就是人性嘛！江山易改，本性難移。」

「但願我知道為什麼會有這些問題，可是每一個公司都有這樣的問題啊！」

這些「人」的問題是存在的，這樣的答覆也有部分道理，難道我們沒有辦法診斷和改變這些現象嗎？

英國的組織發展專家 Dave Francis 和 Mike Woodcock 將阻碍組織發展的人為因素歸納出11項。

如何診斷阻碍組織發展的人為問題呢？

阻碍因素一：徵選人員不當——由於徵選方法或標準不當，以致造成花了很多心血雇用來的員工，在知識、人格、技能上不符合組織的需要。



阻碍因素二：**組織結構混淆**——由於對工作人員的組織方法不當，造成工作效率不高、人才浪費。

阻碍因素三：**控制不當**——由於不當人員掌握了不夠精確的資料，以致決策或決議不好。

阻碍因素四：**訓練欠妥**——由於訓練方法或教材欠當，以致參加在職訓練或職前訓練的人學習效率很差，因此不能顯著改進作業表現。

阻碍因素五：**動機低弱**——不太關心公司，不願多盡力為組織的共同目標努力。

阻碍因素六：**創造力低弱**——缺少創造能力以便想出較好的方法來改進公司，即使已有好的觀念，也未必善於判斷及應用。

阻碍因素七：**團體合作不力**——應該一起工作以便共同完成任務者不肯合作。

阻碍因素八：**管理哲學不適合**——影響決策和製造氣氛的管理原則不論是意識的或無意識的，都不實際或不人道。

阻碍因素九：**缺少連續計畫和管理發展**——公司未來的要職空缺，需要提早培養人才，然而却準備不夠。

阻碍因素十：**目標不清楚**——做事理由未加解釋或混淆不清。

阻碍因素十一：**報酬不公平**——獎勵方式不當，報酬制度不符合需要，甚至阻礙公司建全發展。



組織應具備的條件

如果要使組織中的人際關係良好、健康，組織須具備下述十一項條件：

●**徵選適當的人員。**我們常聽人說做事不難，最難的是人的問題。因此組織的第一個問題便是選擇適當的人，而且這些人應該可以和組織一起成長。常有公司埋怨說，剛畢業的大學生，好像是來找經驗，往往做個半年就走了，這就和徵選適當人員的原則違背了。組織最重要的便是選擇一批人來滿足本身工作上的需要，而且可以肯定這批人能 and 組織一起成長。

●**組織須有健全的架構或結構，**才能順利完成其工作，而且使完成工作的人可以得到鼓勵。等一下我們從阻碍組織發展的觀點來看，將更加清楚。

●**組織應由最適當的人選來控制，**這些人可以得到必須的資料。換句話說，這些人不一定是最聰明的，但在各項資源的調配上，他有最佳、最正確的資料可供決策之用。

●**所有的員工都能够有足够的資料，**或由組織給予足夠的設備，使每個人都能很快地知道自己要在組織內出人頭地的話，應做什麼準備和接受什麼訓練。

●**組織裏的每一個人**都應希望在組織裏能够成長，他在加入組織時，心理上便已有了盡心盡力實現自己這些希望的準備。這是屬於動機方面的問題。

●**組織裏的每一個人**都可以提出並且實際上實施創新的觀念，這樣組織才能夠往前走，也才能夠在同行中出類拔萃。

●**需要在一起工作的人，**都能够從大家的合作當中，得到建設性的、非常愉快的合作經驗。在合作過程中



，大家可以坦誠，而不是互扯後腿。

●經理人員對自己的責任非常認真，可以實際的行動來實現他的信念。

●組織應很早就確定本身在未來（至少五年內）有那些職位會因擴充而出現或因原有人員退休而空出來。同時很早便選定將來的繼任人選，而非臨時抱佛脚。

●組織不但應知道自己的目標和方向，而且能知道為什麼有這樣的目標和方向。

●應建立一套制度，使對組織貢獻最大的人得到最大的報酬。至少整個薪資或報酬的制度在全體員工或一般人員的感覺中是平等、公正的。

Francis 和 Woodcock 設計了一份問卷，可以使管理者知道自己所屬的組織裏的問題和阻碍組織發展的因素，然後才能對症下藥。這份問卷稱為「組織溫度問卷」，包括有一百一十道題，描述組織行為或情況的句子，每一句子僅描述一種行為或情況。在開始填答前，要先確定填寫者所談的是整個組織？組織中的某個部門？或是某个工作團隊？所談的對象便是問卷所要診斷的或要量「體溫」的組織，填卷者須把這個組織的名稱填在答案紙上預留的空格內。在同一組織內，填答問卷的人愈多，結果愈精確也愈可靠。每一個組織裏都有各種不同的意見，如果有愈多不同意見的人來做這份問卷，便愈能瞭解實際的情況。

填寫組織溫度問卷的方法如下：

- 1.用題末之後所附的答案紙作答，一人一張。
- 2.仔細地從頭一題一題的閱讀，如果覺得句子所描述的情況大概適合自己所屬的組織，就在答案紙上對應的空格內（空格內之數字代表題次）打個「×」號。如果覺得不適合自己所屬的組織，便不要在答案紙上做任何記號。
- 3.每一題只要想幾秒鐘就可以了，不要在一個題目上花很多時間。注意，每一個問題都得做。
- 4.一定要真實地按照自己的感覺填寫答案。

《組織溫度問卷》

- (1)我們這個組織裏的笨蛋和做事效率高的人好像一樣多。
- (2)職責的劃分不清楚。
- (3)似乎沒有人清楚地知道我們組織中問題的原因在那裏。
- (4)我們的組織並不缺乏技能，但已有的技能不是我們組織所需要的。
- (5)如果大家能對他們的工作再表現出更多的興趣，對組織會有好處。
- (6)好的建議不被當做一回事。
- (7)每個部門各自為政。
- (8)經理人員相信大家只為金錢工作。
- (9)大家對誰來繼承組織裏的「關鍵人物」一點都不清楚。
- (10)大家並沒有足夠的時間來計劃未來。
- (11)大家對薪水分配的比例看法相當不一致。
- (12)要花很多時間才能讓大家同意什麼是作業的標準。
- (13)工作的劃分不清楚。
- (14)授權不夠。
- (15)經理人員好像沒有足夠的時間來認真地做好訓練工作。
- (16)我們組織裏並沒有實實在在的誘因來促使改進作業，所以大家都不在乎改進。

人際關係

- (17) 與傳統不一樣的觀念從來沒有被聽進去。
- (18) 各個團體並沒有聚集在一起來解決共同問題。
- (19) 經理人員相信監督愈嚴，生產愈多。
- (20) 我們的組織常常需要從外面雇用新的經理人員。
- (21) 我主要的問題之一是不知道上面期望我怎麼表現。
- (22) 由於別的公司薪水高，使這裏的員工常辭職。
- (23) 應徵工作的人水準一年不如一年。
- (24) 我們組織的標準已不合時宜，需要趕上時代。
- (25) 只有高階層的經理人員有資格參與重要的決定。
- (26) 各個部門對訓練所採取的態度不一樣。有的當它是一回事，有的不當它是一回事。
- (27) 懲罰的次數似乎比獎賞的次數多。
- (28) 只要我們的組織多冒一點險，就會增加成功的機會。
- (29) 大家並不打算說出他們真正的想法。
- (30) 經理人員相信大家基本上是懶惰的。
- (31) 我們組織並不準備儲備人才，來接替未來的位置。
- (32) 組織對員工說的是一回事，而評判又是另外一回事。
- (33) 順從好像得到最好的獎賞。
- (34) 大多數新進的人員很快就離職了。
- (35) 我們組織的各個部門各自為政。
- (36) 我們組織並不清楚組織裏有那些人才。
- (37) 工作上需要的技能並非有系統學來的，而是偶而拾得的。
- (38) 大家被剝削——工作努力但報酬不足。
- (39) 革新經常得不到獎賞。
- (40) 只要壓力一來，每個人只顧自己而不管組織的利益。
- (41) 經理人員想要回到紀律至上的時代。
- (42) 管理部門並不發掘和培養有潛能的人。
- (43) 個人的目標和組織的目標少有共同之處。
- (44) 薪資制度使大家的工作不能做最好的配合。
- (45) 許多員工只是勉強够標準而已的工作效率。
- (46) 高級主管要做的事太多，而無法接觸到每一件事。
- (47) 做決定時所需的正確資料並不能馬上得到。

48) 經理人員必須辛苦的學習，因此他認為別人也必須跟他一樣。

49) 組織裏的人並不完全知道他們的表現是怎樣被評判的。

50) 與我們競爭的組織，好像有比較高明的觀念。

51) 每一個經理都對自己的部門負責，並不歡迎別人干涉。

52) 這組織所以存在，唯一的理由是要替股東賺錢。

53) 大家並不知道這個組織對他們未來的打算是什麼。

54) 組織依照個人的特質而不是按他們的貢獻來評判員工。

55) 一般說，組織並沒有適當的方法來獎賞特別努力的表現。

56) 新進的員工似乎得到較好的工作，這引起大家憤憤不平。

57) 有些部門人多但貢獻少。

58) 組織根據老觀念而非新觀念來作業。

59) 經理人員沒有能力訓練他人。

60) 危急時，經理人員並不會全心全意地幫助組織。

61) 有些事情一旦變成了既定的作業後，就很少受到挑戰。

62) 開會不受歡迎，因為常是沒有成果的。

63) 經理部門並不關心員工工作是否快樂。

64) 管理的延續和發展是不能計劃的，因為牽涉的因素太多。

65) 這個組織的未來計劃很差。

66) 這個組織所付的薪水無法吸引有足夠才能的人。

67) 這個組織中人才實在不多。

68) 組織裏重要的事情經常要麼不做，要麼一做做兩次。

69) 沒有將勞工流動率的數字計算出來。

70) 只要有恰當的技能，便可以使生產增加。

71) 我並不覺得我想要做的事情有人支持。

72) 這是個變動的時代，而這個組織的步調卻不夠快。

73) 一個部門學到的經驗，並沒有轉移到其他的部門。

74) 這個組織並沒有想讓工作變得有趣而且有意義。

75) 很多人在這個組織裏接受了訓練，而後來却替競爭的組織工作。

76) 目標表達不清楚。

77) 大家必須工作很長的時間才能獲得剛夠生活的薪資。

- 79 這個組織雇用了幾乎沒有才能和經驗的人。
- 79 有些經理人員工作量過多，有些却過少。
- 80 員工並不知道薪資競爭的程度，因為沒有比較的數字可供參考。
- 81 這個組織並不鼓勵大家的技術趕上時代。
- 82 就因為大家沒有機會貢獻，所以也就不專注了。
- 83 大家並不喜歡「破壞現狀」。
- 84 組織內的競爭如此激烈，以致產生破壞的結果。
- 85 經理並不認為大家對他們自己的工作生活素質有興趣。
- 86 高階層經理人員的經驗不夠廣泛。
- 87 須優先辦理的事不清楚。
- 88 大家覺得他們好像在二流的組織工作。
- 89 在徵選時，這個組織不容易選出適當可用的人才。
- 90 談論改組是沒有用的，大家的態度已經不會改變了。
- 91 由經理部門控制的訊息，並不是需要用的地方就有。
- 92 如果職員的技能較好，便可以更加改進產品的素質。
- 93 這個組織的薪資低於標準，而大家不滿意。
- 94 經理人員對外在環境的改變並沒有足夠的反應。
- 95 雖然大家可以互相幫助，但他們似乎心不在此。
- 96 大家並不直呼經理的名字。
- 97 經理不相信管理教育對他們能有什麼貢獻。
- 98 計劃似乎不實際。
- 99 這個組織的一切福利比其他類似的組織差。
- 100 這個組織並沒有許多大家認可的徵選措施，每個經理根據自己認為最好的方法去徵選。
- 101 各部門互不尊重對方的工作。
- 102 經理部門並沒有認識組織對一個「不滿的員工」所付出的代價。
- 103 想想看新進員工剛進來的幾天，組織是如何地對待他們，便知道有時候他對組織的印象不好是不足為怪的。
- 104 大家希望他們的工作有更多的挑戰。
- 105 面對問題時，並不開放和坦誠。