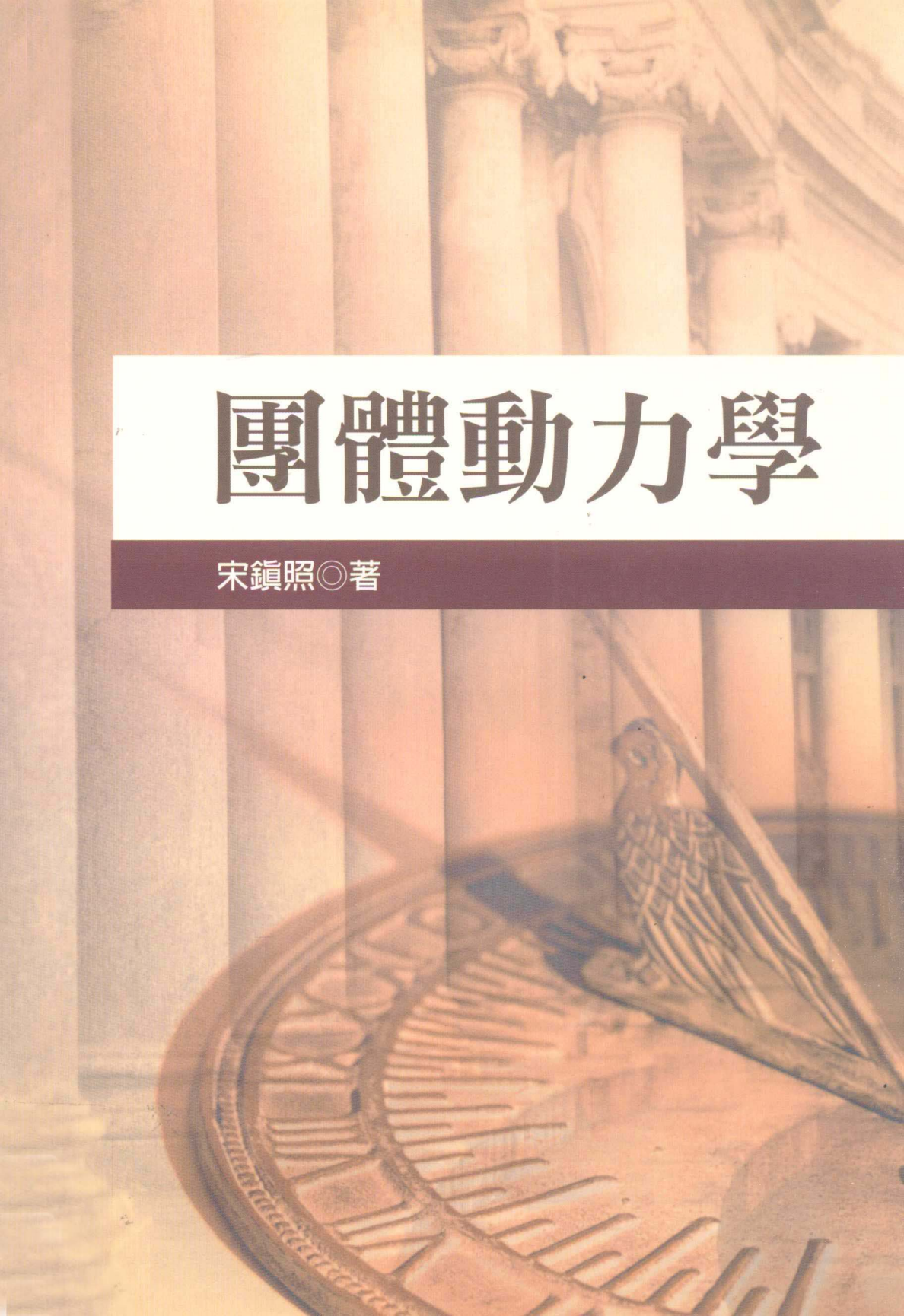


The background of the book cover features a warm-toned, sepia-style illustration. The upper portion shows classical architectural elements, including several tall, fluted columns and ornate capitals. The lower portion depicts a large, circular sundial with Roman numerals, upon which a detailed bird, possibly a phoenix or a similar mythical creature, is perched. The overall aesthetic is one of timelessness and intellectual depth.

團體動力學

宋鎮照◎著

團體動力學

宋鎮照 著

五南圖書出版公司 印行

國家圖書館出版品預行編目資料

團體動力學 / 宋鎮照著.--初版,--臺北市
：五南,民89
面： 公分

ISBN 957-11-2278-5(平裝)

1.社會心理學 2.團體輔導
3.自我實現(心理學)

541.7

89017356

團體動力學

作 者 宋鎮照
責任編輯 黃淑真

出版者 五南圖書出版股份有限公司
發行人 楊榮川

地 址：台北市大安區106
 和平東路二段339號4樓
電 話：(02)27055066（代表號）
傳 真：(02)27066100
郵政劃撥：0106895-3
網 址：[//www.wunan.com.tw](http://www.wunan.com.tw)
電子郵件：wunan@wunan.com.tw

顧 問 財團法人資訊工業策進會科技法律中心

版 刷 2000年 11月 初版一刷
 2005年 9月 初版二刷

定 價 450元

版權所有·請予尊重

自序



寫完一本書的感覺真好，如釋重負。回想早晚在電腦前打字的日子，真的相當厭煩。這一路走來也相當孤單和艱辛，甚至有點棄家庭於不顧之嫌，犧牲相當多的家庭相處時間，整天埋首在資料整理、安排、解釋、說明和分析上。所期望的只不過是希望把這本教科書做最適當和完善的編排和書寫，試圖以深入淺出、結構層次分明，和重點清楚易於掌握的方式，以引起讀者的興趣。尤其對那些有興趣瞭解團體、領導、管理、溝通的讀者來說，相信本書可以滿足大家閱讀的需求。

寫教科書容易，但要寫好卻不是一件容易的事，對於這本教科書來說，筆者已經在最短時間內盡最大的努力，讓本教科書能早日誕生，以饗校園莘莘學子。基本上，本書適合一學期的相關課程教材，如領導、管理、組織、社工、公行、社會、政治、社心等課程，總共有十章，內容涵蓋團體的意義、何謂團體動力、團體理論、個人行為和人群關係、團體結構與動態、團體衝突與士氣、團體管理與領導、團體溝通與參與、團體氣候與決策、團體順從與表現、團體文化、制度和變遷等，範圍涵蓋面相當廣泛，可說麻雀雖小五臟俱全。

作者並非心理學出身、也不具有管理學或領導學專長，對於團體領域也甚少研究，寫此書只不過是基於對團體動力有一份相當濃厚的興趣，也想滿足和實現自己對出版團體動力學的願望。其次，對於身處於現代社會，尤其面對著一個現代「團體」的社會，每一個人不僅是「社會人」，更是完全的「團體人」，假如不能對團體的內涵、成員關係和溝通、團體動力、領導和管理有進一步的瞭解，或具備一些基本的涵養，實在很難能適應現代快速變遷和複雜的團體社會生活和人際關係。其三，團體動力學

是一門科際整合的學門，整合了社會學、心理學、社會工作、社會心理學、人類學、管理學、組織學、公共行政學、政治學、教育學、經濟學等，而本書試從社會學的觀點來探討團體的結構、關係、運作、動力、變遷和發展出發，來整合心理學、管理學、領導學、組織學、公共行政、社會工作，本書的內容架構就是這種整合的成果。

最後，這本書能順利問世，當然要感謝五南圖書公司的鼎力支持出版，以及家人的完全瞭解和溫馨支持，另外成大政經所也提供一個良好的寫書環境，不論是空間環境、同事關係、學生協助、圖書資料供應等，都是最完善的和豐富的，沒有這些完美的組合，此書是不可能問世的。當然，筆者才疏學淺，而且付梓倉促，書中必有疏漏誤謬或語意不明之處，敬請不吝指正是幸。

宋鎮照謹誌

民國八十九年七月

於成功大學雲平大樓

目錄



第一章 序論：何謂團體動力學	1
第一節：團體的重要性	3
第二節：團體的特徵與特質	9
第三節：團體動力的特質	19
第四節：團體動力的研究方法	24
第二章 團體動力相關理論	31
第一節：團體形成理論	33
第二節：團體結構功能理論	40
第三節：團體關係與行為理論	47
第四節：團體層級制度理論	51
第五節：團體的個人行為理論	56
第三章 個人行為與人群關係	73
第一節：個人行為	76
第二節：人群行為	93

第四章 團體結構與動態.....	111
第一節：團體結構.....	113
第二節：團體動態.....	126
第五章 團體衝突與士氣.....	145
第一節：團體衝突.....	147
第二節：團體衝突形式.....	163
第三節：團體士氣與激勵.....	176
第六章 團體管理與領導.....	189
第一節：團體管理.....	191
第二節：團體領導和行為.....	203
第三節：組織領導理論.....	218
第七章 團體溝通與參與.....	233
第一節：團體溝通.....	235
第二節：溝通型態與表現.....	251
第三節：團體參與和討論.....	257
第八章 團體順從與表現.....	267
第一節：團體順從.....	269
第二節：團體表現.....	283

第九章 團體氣候和決策.....	305
第一節：團體氣候.....	307
第二節：團體決策.....	319
第三節：團體決策技術.....	337
第十章 團體文化、制度和變遷.....	343
第一節：團體文化和環境.....	345
第二節：團體制度.....	352
第三節：團體變遷和發展.....	372

1

Chapter



序論：何謂團體動力學

人是合群的動物，社會是由人類結合而構成的大團體，人類參與社會活動乃是必須且屬必然的現象。在社會團體裡，個人的行為必然會與其他成員發生交互的影響，因而產生非常複雜的團體行為關係。社會行為會隨著團體變化而有所變化，因此要瞭解社會行為，必須先瞭解團體，研究團體。要研究團體，就得掌握團體的動態性，以及促成團體變動的因素。

第一節 團體的重要性



「人是社會的動物」是我們所熟悉的一句話，但更貼切的說法應該是「人是團體的動物」，與其說「人是生活在社會裡」，倒不如說「人是生活在團體裡」，畢竟個人所接觸到的是團體層面，由多數的團體構成個人的生活領域與空間，也就是團體是一個實體（group as a reality）。因此，團體不只是多數人所構成的集合體而已，更是人際關係的組合，也是個人行為的依據，足以組成團體成員的活動空間與領域，這是構成社會的基礎。也就是社會學家常說的：「人類生活意指團體生活」（Human life means group life），「人類行為就是團體行為」（Human behavior is often group behavior）就是這個道理。

一、個人與團體

團體是一個非常抽象的概念，也許不易瞭解和掌握，但是卻非常具體的存在著，而且與個人的關係至為密切。個人脫離不了團體，而且個人也是構成團體的一個重要成員。也就是說，個人不能沒有團體，團體也不能沒有個人，個人與團體是相互依賴的。

一個人並不僅僅只是屬於單一的團體而已，他可以參與許多不同的團體，不同的團體也決定個人不同的社會關係。因此團體可以說是一種社會關係的組合，對個人而言，屬於不同的團體，也決定個人的社會關係，以及與其他成員的互動關係。

團體是社會組成的重要單位，也可以被視為是個人的小社會，團體不但維繫著社會成員的網絡關係，也是個人發展人際關係。而且，個人在團體裡的行為也遠比個人單獨獨處時的行為總和要來的複雜與多元，也就是說，個人在團體的行為和反應，不同於個人單獨時的行為和反應。¹

當然，隨著社會的現代化，社會的分化與專業化，也使團體的種類與類型更加多元化，團體的數目也更加複雜，團體儼然成為構成社會的新基本單位，遠超乎以個人為單位的重要性。

事實上，人們之所以需要團體，不難發現團體有其重要性，可以提供個人需求與滿足的功能，這就是個人之所以加入團體的原因和理由。對個人來說，(1)可以透過團體來獲得安全保障，藉由加入團體，可以消除或減輕個人的不安全和孤立感，團體無疑成為個人的避風港。(2)團體對個人來說也可以展現出一種階級地位和身分，團體可以替個人帶來榮譽。例如，我以身為海軍陸戰隊員為榮。(3)團體除了可以帶給個人地位和聲望之外，也可以提高個人的自我價值感。(4)在團體裡也是個人爭取權力，增加個人影響力的地方。同時，個人也可以利用團體，增加對外的影響力。(5)個人可以在團體裡找到情緒的安慰與滿足親和的需求，並在團體內找到情感性的互動與心理支持。(6)透過團體可以達成工作目標，提高工作效率，可以截長補短，做最佳的組合。

研究團體的領域也相當複雜，團體已經成為領導學、社會組織、社會團體、企業管理、社會心理學、人際關係、公共行政、人類學、社會心理學、政治學、集體行動、心理學、團體諮商與輔導等研究的重點。而團體

1. 參閱姜占魁，*人群關係新論*（台北：五南圖書，1987，四版），第二章。

動力學是研究團體的核心學科，對團體的主體、運作、內涵、功能、領導做深入的瞭解與分析。唯有掌握團體的動態，才能對領導、決策、人際關係、管理、團體行為有所領悟。從圖 1-1 的顯示，從行為科學、研究重點、分析單位和輸出，做了一個相當完整的整理歸納，可供讀者參考各門學科對團體研究的重點，也可以看出團體動力學的研究是一個科際整合的學科。

二、社會團體和社會組織

基本上，這兩個名詞或群體是有別的，主要是根據群體成員間的關係密切程度來劃分，團體主要是指那些「初級團體」（primary group），面對面的直接交往，具有密切濃厚的感情色彩，團體範圍比較小，例如家庭、死黨、同伴、鄰里、同事、社團等，也都屬於「非正式團體」（informal group），反映出社會最基本的社會關係。相對地，社會組織亦可以稱為「次級團體」（secondary group），主要是指人們為實現特定目標而建立的共同活動團體。成員間的關係屬於間接互動，感情色彩較淡薄，以及團體範圍比較大，較具任務和工具導向性質，比較屬於「正式團體」（formal group）。以一個人的成長過程來看，一開始接觸的便是初級的社會團體，然後逐漸擴展到複雜和任務取向的次級社會團體。

因此，團體有大團體和小團體，小可以小至兩人的團體，大團體可以大到像政黨、學校、大企業等組織，甚至更大。在本書裡處理「團體」一詞往往跟組織合而為一，除非在必要區別時，才加以深入說明和比較。通常團體有時亦包括了組織的意涵，團體基本上可用來指稱小團體，也可以用來代表大如正式組織的大團體。團體是一個概稱，也是社會組成的重要單位，在用法上往往會將團體組織或組織團體放在一起，不做特別的區分，除非在程度上、範圍上、結構上、關係上有必要加以區別外，否則讀

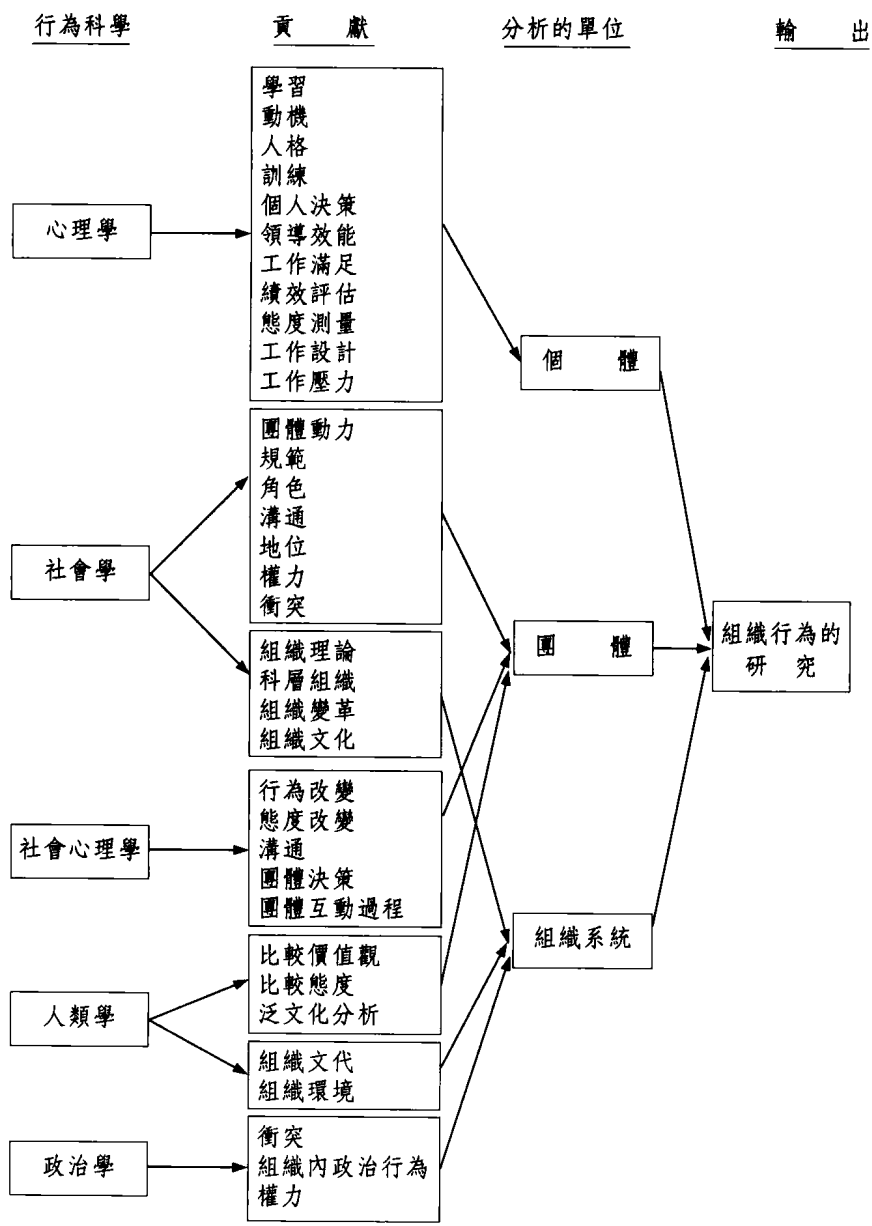


圖 1-1 團體行為的學科領域

資料來源：摘自李茂興、李慕華、林宗鴻譯，Stephen P. Robbins 原著，*組織行為 (Essentials of Organizational Behavior)*（台北：揚智文化，1994），頁 7。



者必須瞭解本書作者在處理團體一詞時，是將組織團體視為一體的，而且只是程度上和結構上不同的團體而已。

三、社會團體的任務

社會團體在人們的社會生活中扮演著相當重要的角色：

1. 團體是人們賴以生存和發展的基本單位，離開團體個人將失去情感和生活的依據，甚至人與人之間的互動也會變得無序和陌生。

2. 團體擔負著社會化的功能和任務。個人從一出生到死亡都在團體渡過，並依賴團體、運用團體、接受團體、認同團體等，接受團體規範和學習團體的價值，並學習人際間的互動行為，成為團體接受的成員。

3. 團體是社會穩定的力量。社會總是會通過團體來整合個人，將個人納入到社會結構裡來。社會的穩定和發展是以團體的穩定和發展為基礎，而團體的凝聚整合和鞏固提供社會穩定的重要依據。

4. 團體規範與契約也可以發揮社會控制的效果。團體不但提供個人活動的地方，也有一套行為規範來約束個人行為，在團體的運作下，團體對個人會產生一種從眾的心理，以免讓個人成為異類，在行為上的表現也儘量符合團體對個人行為的期待。

5. 團體是現實社會的縮影，可以被稱為是「迷你社會」(mini-society)。² 團體成員在團體的過程中，往往會經驗到一般社會中可能發生的各種狀況，如何與別人交往、溝通、互動、協調、合作等人際關係的技巧，以及對於誤解、曲解、不滿、抱怨等負面情緒產生時，又該如何排解和因應。

2. J. Tostetzer, *The Counselor and the Group: Integrating Theory, Training and Practice* (Pacific Grove, CA: Brooks/Cole, 1977) .

四、團體對個人的重要性

團體也能發揮一些功能來滿足個人需要，不然個人沒有必要加入團體。根據萊特（D. Light）和凱樂（S. Keller）的說法，可以將團體對個人的影響舉出四點：³(1)透過團體內部成員間的互動，可以獲得社會的認同。例如，來自某一個家庭、學校、社區、班級、公司等。(2)團體是社會進行社會化的媒介（agent），團體的規範、角色與地位，都附屬在主流社會下，社會可以透過團體來影響到個人。(3)團體提供個人改變社會的力量與影響力。個人可以透過團體的力量，來影響其他的團體或社會。最後，團體會將個人經驗轉換成社會經驗，也會將團體經驗傳授給個人。

另外，從團體形成和維繫來看，團體對個人基本上發揮了工具性、心理性和功利性的功能。在工具性功能方面：(1)促使團體成員同心協力，團體目標無法分解成給個人個別完成的小單位。(2)可以整合新的意見或創造性的解決方案，特別是在資訊不完整時。(3)達成聯繫或協調具有相互依賴功能的數個不同部門。(4)在團體規範、價值和行為影響下，可以促使成員更為社會化。

在心理性功能方面：(1)滿足成員親密的需求（如友誼、愛與支持）。(2)發展和確定成員的身分感，維持個人的自尊。(3)幫助成員消除不安全感、焦慮感和無力感。總之，透過團體的運作，可以提高個人的影響和價值，也可以消除不安與焦慮，更可以滿足個人的情感需求與支持。

在功利性功能方面上：(1)維持一個非正式溝通管道的網路，使成員可

3. Donald Light, Jr. and Suzanne Keller, *Sociology* (New York: Alfred A. Knopf, 1975) .

以更迅速地交換其共同的興趣和訊息。(2)透過互惠互利的相互幫助，可以解決成員個人性和私人性的問題。(3)透過團體成員的互動與溝通，可以提高自己在社會的確定感。

第二節 團體的特徵與特質



一、何謂團體？

(一)團體的意義和定義

一群人聚集在一起，而沒有互動關係，不能視為是團體。因此並非所有個人的集合就是團體，例如電影院觀看電影的一群人、逛百貨公司的一群人、同時在餐廳吃飯的一群人、搭升降機的一夥人、逛夜市的一群人、參加政見發表的一群人、同時搭火車的一夥人等，這些只是暫時性的聚集而已，不是團體，充其量只是「群眾」(crowd)而已。團體有其獨特的意義與特徵，以及對團體成員具有心理期待和現實的需求。

團體雖然是一個簡單的名詞和概念，但是學者間的看法卻相當分歧。例如：

1. 謝恩 (Edgar H. Schein) 認為「一個心理團體是任何數目的一群人，這些人須彼此相互作用；心理上彼此認識；認為他們是一個團體。」

2. 柯尼格 (S. Koenig) 認為「成為一個團體的一群人，在組織上至少要達到具有共同遵守規則之程序。」

3. 墨頓 (R. Merton) 則認為「團體是一群自認同屬相同團體的人所組