

書用專大 作著術學

論新係關群人

著 魁 占 姜



行印 司公版出書圖南五

人羣關係新論

政治學博士
政治大學教授

姜占魁 著

著者姜占魁 美國密西根大學公
政學碩士、政治學博士，現任中
學教授，政治大學政研所兼任教

大專用書目錄

書名	作者	現職	書名	作者	現職
大專國文選	盧元駿	(前政大中文研所所長)	經濟學	劉永憲	(政治大學財稅系主任)
應用文學稿	沈兼士	(臺灣大學教授)	經濟學(Samuelson)	高凱聲譯	(文化大學教授)
中國現代史綱	黃大受	(中興大學教授)	經濟學原理	劉泰英	(淡江大學商學部主任)
中國近代史綱	黃大受	(中興大學教授)	經濟學要義	趙捷謙	(臺灣大學教授)
社會科學概論	林遼	(中興大學教授)	新經濟學	周弘道	(前輔仁大學法學院院長)
社會工作概論	沙依仁	(臺灣大學教授)	個體經濟理論	張溫波譯	
現代社會學	李建興	(師大社教系系主任)	財政學	李金桐	(政治大學教授)
社會團體工作	李建興	(師大社教系系主任)	財政學	張金陽	(政治大學教授)
教育概論	賈觀若	(師大教研所教授)	財政學概要	李超英	(臺灣大學教授)
教育與文化〔上下〕	田培林	(前師大教育學院院長)	財政學概要	周玉津	(臺灣大學教授)
教育行政與教育問題	黃昆輝	(師大教研所教授)	統計學	芮寶公	(前淡江大學商學部主任)
教育社會學新論	林清江	(高雄師範學院院長)	數理統計學	洪澄洋	(文化大學教授)
輔導原理	吳鼎著	(政治大學教授)	生物統計學導論	蕭如英	(中興大學教授)
國父遺教要義	周世輔	(政治大學教授)	貨幣銀行學	楊志希	(淡江大學教授)
	馬璧	(文化大學教授)	貨幣銀行學概要	范廷松	(文化大學教授)
三民主義要義	周世輔	(政治大學教授)	貨幣銀行學概要	陳明健	(臺灣大學教授)
國父遺教概要	楊希震	(臺灣大學教授)	企業管理概要	楊超然	(臺灣大學教授)
憲法新論	管歐	(東吳大學教授)	財務管理	殷乃平	(政治大學教授)
比較憲法	林紀東	(大法官、臺灣大學教授)	現代企業概論	雷勳天	(政治大學教授)
行政法概要	張家洋	(政治大學教授)	行銷管理導論	陳定國	(臺灣大學商研所主任)
行政法原理	涂懷瑩	(大法官、政治大學教授)	生產管理	廖光照	
行政學	姜占魁	(興大公共行政政策研所所長)		黃玉章	
行政學概要	張潤書	(政治大學公行系主任)	國際貿易實務操作	許和榮	
行政管理論叢	姜占魁	(興大公共行政政策研所所長)	國際貿易實務與實習	于政長	(中央銀行襄理)
各國人事制度	李廣訓	(考選部參事)	採購與物料管理	許成	(政治大學教授)
人群關係新論	姜占魁	(興大公共行政政策研所所長)	外匯實務	于政長	(中央銀行襄理)
人群關係與管理	陳庚金	(淡江大學管研所教授)	金融業務理論	李孟茂	(輔仁大學教授)
政治學	呂亞力	(臺灣大學教授)	最新英美商業書信	李雄和	
政治學概要	曹興仁	(東海大學教授)	貿易英文書信	賴忠吉	
			英文履歷大全	陳振貴	(實踐家專語言中心主任)
公共政策	林水波	(臺灣大學副教授)	貿易文件製作範例及其操作	許和榮	
	張世賢	(中興大學教授)	TELEX及電報撰稿操作實務	王伯鈴	
政治發展與民主	呂亞力	(臺灣大學教授)	TELEX及電報制作範例	王伯鈴	
地方自治新論	管歐	(東吳大學教授)	會計制度	王義雲	(東吳大學教授)
地方自治與政府	董翔飛	(中興大學教授)	初級會計學〔上下〕(Meigs著)	張進德譯	(文化大學會計系主任)
考銓法規概要	李飛鵬	(前考選部司長)			
郵政法規概要	應國慶	(前郵政總局副局長)			
兵役行政及法規	江新元				
工業法規概論	管歐	(東吳大學教授)			

大專用書目錄(續正面)

書名	作者	現職	書名	作者	現職
中級會計學〔上下〕	巫永森	(東吳大學教授)	票據法論	梁宇賢	(中興大學法研所教授)
中級會計學〔上下〕	陳肇榮譯	(會計碩士)	房地產登記實務	陳銘福	(中興大學地政碩士)
成本會計概要	幸世間	(臺灣大學教授)	土地登記法規釋義、 判解、令函彙編	陳銘福	(中興大學地政碩士)
政府會計概要	李增榮	(政治大學教授)	房地產稅法實務	陳銘福	(中興大學地政碩士)
管理會計	李增榮	(政治大學教授)	普通地質學	何春孫	(師範大學教授)
稅務會計	殷文俊	(政治大學教授)	工程熱力學及其應用	萬迪隸譯	(交通大學教授)
銀行會計	張輔英		麻省理工生物學	孫克勤譯	(東海大學教授)
現代會計與實務	陳一騏	(輔仁大學教授)	計算機分析電路法	任建藏譯	
財務報表分析	沈樹雄	(淡江大學教授)			
財務法規	陳肇榮	(會計碩士)			
稅務法規概要	周玉津	(臺灣大學教授)			
新銀行法論	楊夢龍	(淡江夜銀行系系主任)			
土地行政	馮小彭	(中興大學教授)			
法學緒論	林紀東	(大法官、臺灣大學教授)			
法學緒論	管歐	(東吳大學教授)			
民法概要	黃越欽	(政治大學教授)			
民法概要	范衡生	(中興大學教授)			
民法總則大意	楊與齡	(大法官、政治大學教授)			
民法總則大意	黃越欽	(政治大學教授)			
民法物權實例研究	楊與齡	(大法官、政治大學教授)			
民事訴訟實務	林榮耀	(政治大學教授)			
民事訴訟法實例研究	吳明軒	(最高法院推事)			
刑法概要	高仰止	(東吳大學教授)			
刑事訴訟法論	蔡墩銘	(臺灣大學法研所教授)			
刑事訴訟法概要	鄭建才	(輔仁大學教授)			
刑事訴訟實務	林榮耀	(政治大學教授)			
刑事訴訟法要義淺解	鄭孝穎				
刑事訴訟法實例研究	蔡墩銘 朱石炎	(臺灣大學法研所教授) (臺灣大學教授)			
商事法論〔上下〕	劉甲一	(臺灣大學教授)			
商事法概要	范衡生	(中興大學教授)			
公司法要論	劉甲一	(臺灣大學教授)			
保險學	陳雲中	(臺灣大學教授)			
保險實務	宋明哲	(德明商專教授)			
保險法判決之研究 〔上下〕	施文森	(政治大學教授)			
票據法理論與實用 〔上下〕	梁宇賢	(中興大學法研所教授)			

目 錄

第一章 人群關係的意義及其演變	一
第一節 人羣關係的意義	一
第二節 人羣關係的演變	六
第二章 個人行為的特質	一七
第一節 行為的因果關係	一七
一、行為的先例事件	一七
二、人與環境的交互影響	一八
三、人類行為的目的	二一
四、因果關係的運用	二三
第二節 態度	二五

一、態度的特質.....二五

二、態度的作用.....二八

第三節 行為的挫折.....三六

第三章 士氣.....四九

第一節 士氣的意義.....四九

第二節 士氣的審查.....五一

第三節 影響士氣的心理因素.....五四

第四章 團體的動態性.....六二

第一節 團體的協同一致性.....六三

第二節 團體制約力與團體行為規範.....七九

第三節 行為的偏差與排斥.....九七

第四節 團體的合作與競爭	一〇五
--------------------	-----

第五章 機關人員的互動形態	一一五
---------------------	-----

第一節 互動形態	一一五
----------------	-----

第二節 互動形態與機關的安定	一二七
----------------------	-----

第三節 機關單位內的安定與人羣關係	一三一
-------------------------	-----

第六章 機關組織理論的演變與人群關係	一三九
--------------------------	-----

第一節 機關組織的分類	一三九
-------------------	-----

第二節 科學管理學派與人羣關係	一五一
-----------------------	-----

第三節 行政管理學派	一六二
------------------	-----

第四節 機關組織體系論	一六八
-------------------	-----

第五節 機關控制論	一七八
-----------------	-----

第六節 決策制定論	一八四
-----------	-----

第七節 融合原理	一九〇
----------	-----

第七章 機關內非正式團體組織、溝通和參與權	二一〇
-----------------------	-----

第一節 非正式團體組織	二一〇
-------------	-----

第二節 機關內的溝通與人群關係	二一一
-----------------	-----

第三節 機關內的溝通系統	二二〇
--------------	-----

第四節 參與權與人群關係	二三〇
--------------	-----

第八章 領導	二四〇
--------	-----

第一節 領導的意義	二四〇
-----------	-----

第二節 領導與機關效率	二四九
-------------	-----

第三節 領導與機關內的溝通	二六二
---------------	-----

第四節	領導的鑑別	二七〇
第五節	領導的功能	二七一
第六節	領導方式與參與權	二七八
附錄一	參考書目	二八五
附錄二	譯名對照表	二九二

第一章 人群關係的意義及其演變

第一節 人群關係的意義

人爲社會動物，自有人類以來，即過着群居的社會生活。一個人不可能脫離社會而單獨生存，所以荀子說：「人生不能無群。」人因爲群居而成社會，故在上古之世，即能使禽獸而不爲禽獸所侵襲，所以荀子又說：「人，力不若牛，走不若馬，而牛馬爲用何也？曰、人能群，彼不能群也。」人類所以能生存綿延，日趨文明，完全是靠了群居的社會關係來維繫的。

社會的關係極其複雜，一個人自出生至死亡，必定透過種種社會組織，諸如家庭、學校、機關團體，以及其他工商企業組織等，而與廣大的人群發生關係。一個人生活在群體之中，必然會與群衆發生交互影響的作用。換言之，個人能影響群衆，同時亦能從群衆中接受影響。

家庭是個人社會生活的起點，在家庭之中，兄弟姊妹相聚一堂，同受父母撫育、教誨啓迪、潛移默化，及長無不知孝養父母，友愛兄弟，甚而其飲食起居，習慣嗜好，亦皆互受影響。此種個人依賴家庭的共同生活，即爲人類最早的社會生活。

在農業社會中，人類日出而作，日入而息，家庭乃爲最小的社會的獨立單元，自成一自給自足的經濟單位，與其他社會團體的關係較少接觸。但是，社會逐漸進步，由農業社會逐漸演變而進入工業

社會。在工業社會裡，因生產技術的改良，分工日趨精細，進而影響到社會組織的變化，家庭的獨立性因而首遭破壞。至此，不論在經濟、政治、文化教育、娛樂等各方面，都有不同於往昔的轉變。所以家庭亦不能保持以往近於孤立的經濟自足狀態，而變成依附整個人類社會的附屬單元。由於家庭本身獨立性的消失，其與整個人類社會的關係，也便日趨密切。

由於這種社會生活的轉變，人類活動的範圍也隨之擴展，於是家庭便失去其以往的重要性，漸次形成了各種類型的社會組織，人類也自然的脫離家庭，踏入社會，期以藉社會活動而營共同生活，於是在生命過程中幾有三分之一的時間消耗於團體之中。在各個機關團體中的工作人員，彼此間必定在行為上發生交互影響或交互行為（interaction）的關係，這種行為關係有時相互砥礪磋磨，相輔相成，有時却又相互衝突、磨擦或矛盾。同一機關團體中的人員如此，而各個機關團體之間以及機關團體和個人之間，亦復如此，由是便形成了一種極為複雜的人事關係。專門研究這種機關團體內人員或單位間的交互行為關係的科學，便稱為人群關係學。

「人群關係」（Human Relations）是一門新的科學，它的歷史還不到五十年。緣自一九一八年美國「全國人事學會」（National Personnel Association）在紐約喬治湖畔（Lake George）召開會議，研討工業界的人事行政問題，首次採用「人群關係」一辭，嗣後即被廣泛的應用，且引起了普遍的探討和研究，於是「人群關係」科學便應運而生。到今天，它不但已經擠入社會科學與人文科學之林，而且由於急速的發展，儼然成為國際學術界的寵兒了。

人群關係學雖然已經有了近半個世紀的歷史，但爲我國一般行政學家所注意，而且開始作專門的研究，尙屬近幾年的事。其所以在我國能夠引起一般學者的注意及研究的興趣，乃是由於國立政治大學和美國密西根大學的一項合作計劃所使然。根據這項合作計劃，政治大學成立了一所公共行政及企業管理中心，負責推行我國公共行政及企業管理的教育與訓練事宜，藉增進並改良行政管理的知識和技能，以謀增加生產和提高行政效率。朱建民教授膺命爲該中心首任主任，作者忝爲秘書。民國五十一年間，該中心與密大派駐政大之顧問教授屢次開會，磋商成立公共行政及企業管理兩研究所及兩學系事宜，而「人群關係」這一門課程始被正式提出來，作爲一門必修的課程，作者亦於五十一年夏被派往密西根大學，專門研究這一學科。從此以後，「人群關係」才逐漸激起了一般學者的研究興趣。

有人將 Human Relations 譯爲「人際關係」或「人間關係」，但朱建民教授則認爲它所研究的範圍，並非僅限於機關中個人與個人間的交互行爲關係，而且更進而研究機關內個人與群（工作單位），個人與機關、群與群、群與機關間的交互行爲關係，故譯爲「人群關係」較爲適切。作者認爲這是十分正確的，因爲不論在任何機關之中，個人可以影響機關，機關也可以影響個人；個人影響群，群又影響個人；群與群之間交互影響，群與機關之間也交互影響。這種錯綜複雜的影響關係，皆爲人群關係的研究對象，如譯爲「人際關係」或「人間關係」，皆有偏頗之嫌，不能概全。所以採用朱師建民的譯名，最爲恰當。

一個人參加一個機關工作，其目的並不僅限於以勞力換取生活所需，除了滿足物質生活的需求之外，尚有其他的目的，諸如從社會活動中求取精神上的滿足、獲得友誼、社會榮譽、安全感、以及自我發展等，都是每個份子所需要的，而且這些需要有時比物質的需求還要來得強烈。猶有進者，同一機關內的人員，因為彼此間的目的不同，教育背景和經驗以及在機關內所居的地位的不同，而且從事工作的性質又互有差異，所以每個人在機關內所發生的影響或受他人的影響也不一樣。凡教育背景、社會經驗、以及在機關內居相同的地位，或工作性質相同的人，自然形成各種非正式的團體(informal groups)，或稱直接團體(primary groups)。

猶有進者，不論在任何社會裡，階級不同的現象，事實上是永遠存在的，這種社會階級的劃分，有時以經濟力量為主，有時以教育程度為主，有時以宗教信仰或地域為主，有時也以歷史傳統為主，而這許多社會階級，便把社會上形形色色的人群，以社會地位為尺度，分成高低不等的地位。如果社會地位不同的人參加在同一機關之中，便難免構成機關內人員間的許多問題。一般言之，社會地位相同的人，在機關組織的體系中雖處於不同的地位，但由於社會地位相同的因素，自然也形成一個非正式的社會團體。

非正式團體是在無形中自然成長的。在一個機關之中，上下節制的組織體系(hierarchical structure)及指揮系統(chain of command)，構成這個機關的正式組織體系(formal organizational structure)，這種正式的組織體系，塑成了人員間的正式交互行為形態。更進而由於機關組織的日趨龐大及工作

的漸形專業化，使分工制度也日益精細，這一精細的分工制度，硬性的確立了人員在推行工作期間的交互行為形態，時移境遷，也難免形成一種非正式的社會團體。

非正式團體形成的因素很多，不勝枚舉，以上僅舉其大端，用以說明機關內人員間的關係複雜而已。這許多非正式團體，彼此交互行為和交互影響，再與經明文規定而設立的正式機關間交互行為和交互影響，結果便形成錯綜複雜的人群關係，而這種錯綜複雜的人群關係，不僅為人群關係學者研究的對象，也應為一般機關人事管理主管所必須研究和了解。故在人群關係學的研究領域內，大抵可分為理論與實用兩部份。理論的人群關係學，其目的在以純理論與客觀的立場，研究機關內人員的行為及影響人員行為的各種因素，並研究機關內各團體的動態及機關行為。所謂團體，係指一個機關內正式或非正式的組織而言，這些組織因為彼此間交互行為的關係，處處都對這個機關發生影響，換言之，即是團體的動態會直接或間接的影響其機關內人員的行為。影響團體動態的因素很多，諸如團體目標、團體的大小、團體的工作性質、團體的組織形態、團體在社會上的地位以及團體內人員的個人需求與慾望等，都是主要的因素，這些因素對於整個機關行為都有決定性的影響。至於機關本身的組織形態、機關的大小、機關的領導方式以及機關內的分工制度等，對於整個機關行為所發生的影響也很大，這都是理論人群關係所研究的對象。

實用的人群關係學，旨在研究如何協調一個機關內錯綜紛歧的人員行為，使其轉變為團結一致的整體行為，為了達成機關的目標，從事有效的活動。故實用的人群關係學，注意機關內人員的士氣或

服務精神 (morale)、人員動機的激勵 (motivation)、獎懲制度、工作環境的改善、有效的領導方式、會議程序以及人員之指導等。一切有關人群關係的措施，都是爲了一個目的，即如何鼓勵人員，使其各盡所能，有效的達成機關所預期的目標。

綜上所述，我們對人群關係學可以得到一個簡單的概念：所謂人群關係學，即是研究一個機關內各種團體的動態因素與所有人員的行爲動向，使其得到充分的協調，有效的發揮其力量，以達成整個機關目標的有關理論及實用方面的科學。

第二節 人羣關係的演變

人群關係，乃指機關組織內人員和團體間交互影響的關係而言，已如上述。所以人群關係的產生，自人類有群居生活以來，即已存在。但是以人群關係作爲一種科學來研究，尙是近三十年的事。

人群關係，既然與人類群居同時誕生，但爲何人群關係學發展得這樣遲緩？乃是值得討論的問題，這必須從工業革命史上，去找答案。

任何一門科學的產生，多起因於一定範圍內問題的發生。遠古農業社會時代，人類以家庭爲謀生的單位，而家庭人員間的工作關係，甚爲簡單，且有情感相維繫，容易相處，不致發生問題，所以在這種情形下，人類物質生活雖甚艱苦，但却容易感到愉快與滿足。後來人類的知識逐漸增加，活動的領域日益擴張，經濟組織亦逐漸從農業社會蛻變而成工業社會。但在工業社會粗具雛型的時代內，仍

以家庭手工業爲主，生產規模很小，從事生產的人，多係家庭與親友，生產組織簡單，管理人員與生產人員間無顯著的衝突，生產組織內無嚴格的權力與地位的高低之分。因此，當然不會發生人事糾紛問題。

但是，自十八世紀工業革命發生以後，由於機器的發明與生產技術的改良，生產方式及生產機關的組織形態基本上起了很大的變化。過去的手工生產，一變而爲機械操作，可以較小的人力，作大量的生產；生產組織內，管理人員與生產人員，漸形分野，前者爲僱主，後者爲傭工，僱主所關心的是如何以較小的代價換取最大的勞力，藉以增加生產，謀獲最大的利潤，生產人員則被迫付出最大的勞力，却換得最低的生活所需。因此，僱主與傭工之間，便發生了嚴重的利益衝突，於是勞資對立，形成了嚴重的社會問題。同時由於工業革命以後，機器代替了人工，失業的人數日益劇增，社會問題日趨嚴重，人類遭受莫大的失業之苦。人類雖遭受失業之苦，可是有了充裕的時間追求知識上的滿足。在這種冷酷的環境下，一般文人筆下盡是慘不忍睹的描繪，引致一般社會學家起而響應，呼籲改善人類的生活和命運。所以在一八〇〇年左右，一位年青的威爾斯工業家歐文（Robert Owen），首次強調工廠員工個人慾望的滿足對於生產的重要性，呼籲注意員工福利。這一論調，頗爲當時社會所重視。這雖然還不能算是對人群關係的研究，但人群關係的思想却就在這個時候萌芽了。從此開始，人事行政問題，遂引起廣泛的討論，所以早期的人事行政學者，多奉歐文爲「人事行政之父」。

大約過了三十多年，到一八三五年，英國伍爾（Andrew Ure）的「生產哲學」（*Philosophy of*

Manufactures) 在倫敦出版，他在書中除了提示出生產機械化與企業化的重要性外，更注意生產員工的重要，建議各工廠供給員工以飲水、醫療、通風設備以及支薪病假等權益（註一），這是討論到人群關係問題最早的著作。

歐文和伍爾的貢獻，引起了人們的注意，而且爲日後人群關係的發展，奠定了初步的基礎。嗣後研究人群關係的人逐漸增多，到二十世紀開始，被稱爲「科學管理之父」的泰勒教授(F. W. Taylor)，在一九一一年出版的「科學管理原理」(Principles of Scientific Management)（註二）一書中，他強調經濟與效率(economy and efficiency)，認爲如求達到生產經濟與效率的目標起見，必須有賴於有效的鼓勵生產員工。他承認員工一如機械，可以用最有效的或最佳的方法(the best way)加以組織，使其達到最高的生產記錄。由是，對於整個生產過程，產生所謂「動作與時間研究」(Time and motion study)，把時間分成許多單位，把人體構造也分成許多活動單位，企求在每一段生產過程中，以最經濟的時間及最簡單的動作，達到最有效的生產目標。

泰勒的理論與實踐，對生產效率雖大爲提高，使各生產組織紛紛採用，但嚴格的說，這並不能稱爲「人群關係」。以人群關係的立場言，其理論的缺點甚多，茲擇其主要者，分述於后：

第一、泰勒認爲人天生即有厭惡工作的心理，因而盡可能的逃避工作。

這是貫穿其所著「科學管理原理」全書的第一個假設。泰勒先生，並替這一假設找到了歷史上的根據，即人類的祖先，本不須要以勞力換取生活所需，而是生活在取之不盡用之不竭的理想天國裡。