

善用組織知識促進團體共識

• 廖 正 宏 •

本文擬摘錄介紹重要之組織研究發現供社區發展工作有關人員參考。活用這些知識當有助於與民間社團之溝通，使社區發展工作進行得更順利。

一、組織的意義

組織一詞，很早就見諸於我國古籍，它最初的意義是指將絲麻織成綢布。如遼史食貨志：「節國人樹桑麻，習組織。」即屬於這種意義。現在所謂的「組織」是由原始意義引申而來的。凡將若干「單」的部分「結合成一個整體，都稱之為組織。高斯和渥爾柯特（Gaus, and Wolcott, 1940, 195）依此觀念會對組織更進一步地界定其涵義：「組織是為便利達成某些大家同意的目標，經由分配權力與責任，而對人員所做的安排，它是連繫從事共同工作的個人和團體的才能與努力的方式，使其以最小的衝突，達成所期望的目標；並使其工作人員及服務對象均感到最大的滿足。」又史高特和密歇爾（Scott and Mitchell, 1967, 132）則對組織做如下的界說：「所謂組織，乃是一羣人在權威與領導系統的支配下，以合作的方式，朝向共同目標所從事的一套協調性活動。」薛萊茲（Schelize, 1965, 56-68）也以科學管理的觀念來解釋組織的意義，他說：「組織是為完成一預期事物目的，所需要的人、財、物以及其他因素之組合，以求其有系統，有成效地發生相互作用。」

「現代社會辭典」將「組織」定義為：「一種相對穩定的社會關係羣，包括一個社會或團體內的個

人和次團體；它的組成是基於社會互動過程中，能夠提供規律和預測的一些社會角色、社會規範和共享意義之系統（Theodorsen, 1971, 287）。

組織是為特定目的所做的有系統的安排，克拉克與伊凡（Clark & Evans, 1960, 79）認為組織是一種工具，使個人與團體能有效地達成既定的目標，並指出影響組織結構的六個因素為（1）幕僚人員（2）專業人才（3）服務對象（4）組織基礎（5）組織目標及（6）權威體系。布雷瑟（Prethuss, 1966, 41）認為是「形成一定結構的人際關係系統」。西蒙（Simon, 1957, 102-103）並提出組織的安排有（1）分配工作：使各人均能集中注意於工作範圍內的一切事務；（2）建立標準化的工作程序；（3）決策的傳遞與流程；（4）提供溝通系統及（5）訓練人員，使工作人員具備必需的知識技能。

簡言之，組織是為著某種目的，將人與事做適當的安排，以充分利用人力資源與物力資源，藉以產生最大的效能並圓滿達成任務。準此，民間社團或其他公私機構均屬組織的範圍，只是組織之目的、活動內容、人事安排、經費來源各有不同而已，而其組織之原理原則則可互通使用。

二、組織研究發現摘要

組織研究之所以重要是因為一個人一生當中大部分的時間都離不開組織。尤其是近代的工業社會，個人與組織的關係更為密切。近年來國內社會學者對組織研究頗感興趣，但是多半停留在理論、概

念層次的討論，較少有實證的研究。國外有關組織研究所涵蓋的範圍相當的廣，有研究組織之靜態結構者如組織的目的、職掌、分工、人員編配、權責以及指揮監督的法定系統……等；有研究組織之動態層面者，如組織之溝通、團體意識、成員之工作態度、領導行為與團體效率的關係 (Berelson & Steiner, 1964, 363—382; Krech, 1962, 383—485)。

本文僅摘錄與團體意識有關之重要研究發現，希望此知識能有助於促進團體意識，增進組織間的相互溝通，進而達到社區共識的目的。

(一) 動機、需要與團體目標：

1 個人為團體目標而努力，只因他相信這樣可以滿足個人的慾望。個人在工作團體中，慾望滿足的來源至少有三種：

- (1) 物質方面的滿足。
- (2) 工作本身的滿足 (如有興趣、有挑戰性、提供地位)。
- (3) 工作情境的滿足。

2 能滿足某些成員的需要並不一定能滿足其他成員的需要；成員或團體表面上所標榜的需要不一定是真正的需要；成員的滿足會因時間不同而有所改變。

3 當個人需要與團體目標一致時，則團體效率及成員滿足都會增加；當個人只為自己的需要工作時，則兩者都會減低。

4 團體規範和成員之人格、能力、職位越和諧

以及團體的運作程序能為成員了解、接受時，則團體的工作成效越佳，成就越令人滿意。

5 清楚的團體目標較容易為成員所接受；經由成員的參與決定有助於對團體目標的實現。

6 假若成員認為團體無法達成目標，則會放棄團體目標，而經由其他途徑來滿足自己的需要；若團體能被成員認為成功地朝向目標，則成員之目標與團體目標會越趨一致。

(二) 溝通：

1 在一個工作團體，溝通的網絡會影響團體的成就及成員的滿足。雙向溝通時團體的成就和成員對組織的信心都較單向溝通為高。

2 命令的傳遞或信息的溝通，若能與組織內非正式團體的溝通網絡相配合，則組織的效率容易提高，因為非正式團體 (小團體) 對成員之行為有很大的影響力。但是組織內若有太強的非正式團體而且又與組織的目標相衝突，則會影響組織的運作。

3 組織間或成員之間的互動、溝通越多，則價值觀念和行為規範會越接近，若少溝通，則容易產生隔閡、衝突。

4 上級對部屬的溝通多批評性，部屬對上級的溝通則多奉承性。

5 溝通不好的組織有如下的特徵：某一成員的成就往往會阻礙其他成員的成就，而且大家互相隱瞞訊息，彼此敵對，傳遞與工作無關

的消息。

(三) 職位結構：

1 組織對成員資格的要求與成員之能力、興趣、所受之訓練越接近時，則成員越能為組織盡力；否則對個人與組織都不好，反而會造成浪費。

2 職位越高的人，越能專心致力於他的工作，獨立工作的動機越強，較少需要人際關係的照顧。

3 對組織認同的人越可能遵行組織的規範，對組織的建設性批評也就越多，而且此種批評是對事而不對人。

4 組織的成員有高估自己組織聲望的傾向。

5 組織行為的標準不明確，則對其成員的約束力較弱。

6 團體中的成員傾向於同意他所喜歡的人的意見，也相信他所喜歡的人會同意他的意見；一個人對喜歡的人會強調其優點，對不喜歡的人會強調其缺點。

7 對組織評估的標準會影響組織運作的方式和工作內容。

8 組織成員少變動則士氣較高。

9 有效團體 (Effective Group) 具有如下的特徵：

- (1) 氣氛輕鬆、非正式。
- (2) 成員討論熱烈，踴躍參與。
- (3) 大家都了解團體的任務。

- (4) 互相尊重意見。
- (5) 允許表達不同的意見。
- (6) 經由共識達成決定。
- (7) 批評坦誠，對事不對人。
- (8) 自由表達意見。
- (9) 任務指示清楚，且被接受。
- (10) 主管不專權。
- (11) 成員自知自覺，自發自動。
- 10 小團體成員之凝聚力強，滿足程度高，缺席率低，個人之能力可充分發揮，團體越大則成員參與程度越低，溝通有集中化之趨勢。

四、領導：

- 1 在沒有效率的領導下，成員不一定會接受團體目標，當遭遇困難時，成員可能放棄對團體目標的努力，而選擇社交活動。
- 2 組織的領導形式，隨著組織成立時間的長短而改變。剛開始時領導者個人的特質如忠誠、進取心等較重要，等組織上軌道之後則行政技巧較重要。
- 3 在組織內，當成員的權力、責任與他們的貢獻不相稱時，則組織內緊張的程度會增加。
- 4 領導者在位的時間越久，則組織內部的溝通較不公開，較不自由，對新問題解決的效率也較不好。
- 5 在小團體內民主方式的領導較有效。

- 6 小團體的領導者必須同時滿足二種經常是衝突但是又不可缺少的需要：創新、指引、貢獻意見的需要及和諧、互相接納的需要，但是很少人能同時具有此二種條件。即使具備了，也許剛開始的時候兩者都行，但是日子一久就偏向一方。
- 7 主管若態度越友善則部屬缺席率低，產量高，願意接受組織的要求，敬愛主管、越認同組織、組織少有緊張衝突、凝聚力強、士氣高。
- 8 在創造性的團體主管給部屬獨立做決定，同時主動參與部屬的討論，效果最好。領導者優越的專業技能和強烈的研究動機遠比行政技巧來得重要。好的研究領導應具備專業技能、研究衝動和行政技巧。
- 9 成員心目中的好領導者必須是團體當中的一員，才能出眾，符合成員期望，最能代表團體的價值和行為規範。
- 10 在一般之工作團體，主管主動承擔領導角色，給成員某種程度的自主時，則團體產量高，若監督太嚴，因限制工作方式的自由，容易產生不滿，工作的動機會減弱，產量反而降低。
- 11 員工導向，注重工人福利的領導方式產量高。

三、充分溝通普遍參與 達成共識

前述的研究發現可供我們推動社區發展工作的參考。我們都知道，民間社團乃是社區發展工作非常重要的資源，但是不同的民間社團有不同的活動宗旨，彼此若未能得到充分的溝通往往各自為政成為發展的阻力；反之，則是一大助力。雖然有關組織的研究發現多偏向組織內部的運作，但是我們可採用系統理論的觀點，將社區視為一個大的組織，社區內各社團比擬為組織之成員，而加以靈活地運用既有的組織知識。

現代社會與傳統社會大不相同，由於社會變遷的速度太快，社區內原有的組織往往不能滿足當地居民的需要，於是不同的組織紛紛產生，各個組織為追求本身的利益而有自成一套的運作方式。團體之間有合作者，也有相互競爭者，甚至有彼此牽制衝突者。假若社團之間合作多，則社區和諧，公共事物容易推動；反之，則扞格不入，社區建設難有發展。

現代的社會價值趨向多元化，要各團體採取一致的行動是不可能的。因此首先要能接納各社團之不同價值取向，容許不同的運作方式，照顧各社團不同的需要，如此才能進一步談共識的問題。其具體的做法應從溝通和參與著手。為利用不同組織的

人力和物力資源，充分溝通是不可缺少的第一步，有了溝通才容易增進彼此的了解。社團與個人在某些方面頗為類似，當一個人沒有足夠的訊息往往難以對某一件事物做正確的判斷，並據以採取合適的行動。同樣，個別社團只為自己團體的目標而努力，若缺乏對其他社團或整個社區的了解，則該社團所發揮的力量相當有限，有時甚至於與社區發展的方向背道而馳。因此，在做法上除了提供相關訊息外更要做到雙向的溝通、充分溝通、接納不同的意見，必要時借用非正式組織的力量從中協調，並且在計畫、執行、評估的每個階段都要有民間社團的參與。經由參與，民間社團的能力始有表現的機會，社團的價值容易被肯定，更易引發對社區事物的關心，促發一連串行動的熱誠，進而達到共識。

民間社團的種類很多，若以受益者為對象加以區分，有些社團以自己的會員為主要受益者，如農漁會，各種工會組織屬之，有些則以團體的工作對象為主要受益者，如宗教團體、獅子會、扶輪社等。不同社團所盡的功能各有不同，或以政治性為主，或以社會性為主，或以經濟性為主或兼而有之者。這些不同的功能正可彌補政府力量之不足。

社區發展的成敗與能否持久在於民間參與的多寡，而民間參與的多寡與民間社團投入的程度有密切的關係，要民間社團的投入，則充分溝通達到共識却是不可缺少的。過去社區發展專家雖然一再強調居民的參與，計畫者也主張由下而上設計發展方

案，但是很多計畫却難有持久的效果，其中雖有各種不同的原因，但是有些是因為設計人員本身知識、經驗不足，或忽視與缺乏了解社區居民意願的技巧，因而使社區發展計畫很不容易真正促使社區居民的普遍參與。有時擬訂社區發展計畫時不但不懂得運用民間社團的力量，也未將構想做充分的溝通。各社團根本不清楚究竟要做些什麼。根據行為採用的原理，既然不知道就無從產生興趣，沒有興趣也就沒有行動，如此就談不上社團進一步的支持和參與。

今後社區發展工作應當活用組織的知識，考慮個別團體的需要，體認社會變遷的事實，接納不同的意見，對各種行動計畫，目標要能解釋清楚，充分地溝通而且避免溝通的集中化。唯有如此，居民及民間社團之共識才有希望達成，進而引起普遍的關懷參與，使活動的效果更圓滿持久。

【本文作者為臺大農推系教授】

參考書目

- Berelson, Bernard & Gary A. Steiner,
1964 Human Behavior, Harcourt, Brace
& World, Inc., pp.363-382.
- Clark, Robert C., et al
1960 Administration in Extension,
University of Wisconsin, p.79.
- Gaus, John M. and Leon O. Wolcott,
1940 Public Administration, The United

States, Department of Agriculture,
p.125.

Krech, David, Richard S. Crutchfield &
Egerton L. Ballachey

1962 Individual in Society, University
of California, Berkeley, pp.383-485.

Presthus, Robert,

1966 "Toward a Theory of Organizational Behavior" in Marnice E. O'Donnell (ed.) Readings in Public Administration, Boston, Houghton Mifflin Co., p.41.

Schelize, William J.,

1965 "Organization Psychology" in Handbook of Organizations, ed., by March J. G., Chicago : Randy McNally, pp.56-58.

Scott, William G. & Torrence R. Mitchell

1967 Organization Theory, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., p.132.

Simon, Herbert A.

1957 Administrative Behavior, New York, McWilliam Co., pp.102-103.

Theodorson, G. A. & A. G. Theodorson, ed.,

1971 Modern Dictionary of Sociology, 雙葉書廊 p. 287.