

行政院國家科學委員會專題研究計劃成果報告
「組織中忍的概念及其相關因素之研究」
“A Conceptual and Empirical Analysis of Jen:
The Social Intelligence in the Work Fields”
計劃編號：NSC-872413-H-032-001
執行期限：86/08/01~87/07/31
主持人：黃曬莉 淡江大學通識與核心課程組
E-mail：099544@mail.tku.edu.tw

中文摘要

有關組織文化的研究一再指出，在中國的企業體中維持人際和諧具有相當高的價值。在組織行為學中，以囚犯困境(PDG)研究典範所推衍出來的衝突解決模式（五種衝突解決之基型），一直是相關議題的主流研究。以此研究典範所從事的客位式跨文化研究，亦不斷地指出中國人在人際衝突中多採用「忍讓」的方式逃避衝突，維持和諧，但卻引起較高的離職率，給企業帶來資源損失；同時蘊含著中國人在面對衝突時之被動性、軟弱性及未能解決問題之逃避性。

為了彰顯中國文化之主體性，本研究根據以「人際和諧與衝突之動態模式」重新建構「忍」的心理機制及其轉化機制，即忍作為人際衝突的因應之道，其歷程可分為「壓抑性忍讓」、「阿Q式忍讓」及順勢迂迴的「策略性忍讓」即具有從消極被動向自主前進轉化的方向。根據此概念建構編擬的量表，與忍有關的俗諺語約50條，再配合重新編擬的自我控制量表、同理心量表、身心適應量表對約600名受試者加以施測。

結果顯示，忍的概念抽得「壓抑性忍讓」、「轉化性忍讓」、「調控性忍讓」、「策略性忍讓」四因子；自我控制量表獲得「注意力轉移」、「強力抑制」、「操控外境」三因子；同理心量表獲得「自我觀照」、「取替他人」、「監控反映」三因子。各因子之間及其與人口變項之相關分析發現，性別、年齡、職位高低等變項與各種型態的忍讓、自我控制、同理心之間具有特殊的相關組型，至於是否隱含著

中國人的人際智慧則可進一步討論。

關鍵詞：人際和諧與衝突，忍之心理機制，社會智商、自我控制、認知轉化、順勢迂迴。

Abstract

The studies about organization culture all indicate that maintaining interpersonal harmony is one of the most important values in Chinese organization. In the fields of Organizational Behavior, the basic 'Five Kinds of Conflict Resolution' model derived from Prisoner's dilemma game (PDG) paradigm is the most dominant stream. The cross-cultural researches with PDG paradigm and etic approach, all indicate that Chinese people are used to taking resolution method of Jen(忍), while they are in the conflict situations, so that Chinese organizations have higher turnover rate and let organization resources damaged. In other words, those results also indicate that Chinese people are passive, pessimistic, and avoidance-taking.

In order to display the subjectivity of the Chinese culture, on the basis of the model of interpersonal harmony/conflict, three kinds of concept about Jen and psychological process had been constructed. In Jen process it also means self-growing and self-cultivation. The structured questionnaires including Jen concepts, self control, empathy, demographic variables were used to collect data for 600 adults. The results of the study indicated that (1)there are 4,3,3 factors for Jen, self control, and empathy each concept. (2)some demographic variables(eg. sex, age, work SES ect.) all have correlations with Jen factors.(3) Jen

factors, self control, empathy, and demographic variables have indicated some kinds of patterns. If there are some implication about Chinese social intelligence in the study was discussed.

Keyword: interpersonal harmony and conflict, Social intelligence, self control, delay of gratification, tolerance of frustration, positive illusion, strategical tolerance.

緣由與目的

哈佛大學教授 Daniel Goleman 於 1995 年出版「情緒智商」(Emotional Intelligence, 簡稱 EQ)一書,他認為情緒智商不僅攸關人際關係的和諧,同時是決定一個人在職場勝負的關鍵性因素。他以為情緒智商應包含衝動控制(自制力)、挫折容忍力(毅力)、體察他人的需要(同理心)、情緒紓解、(認知轉化)等能力。有關組織行為的研究也一再指出,在中國的企業體中維持人際和諧具有相當高的價值。為了維持人際和諧,在面臨人際衝突時,為了避免破壞人際關係,多數人會採取避免衝突的因應方式,其中最常用的是忍讓的方法。但是在以囚犯困境(PDG)研究典範所推衍出來的衝突解決模式(五種衝突解決之基型)中,「忍讓」的方式代表委曲求全或自我犧牲的方法。以致研究推論,員工因使用忍讓,以致引起較高的離職率,而給企業帶來資源損失;同時暗示著中國人在面對衝突時之被動性、軟弱性及逃避問題。但是如果考慮中國文化之主體性及被研究者之主體性,忍卻是一個多元的概念及轉化性的心理機轉。因此,本研究將以「人際和諧/衝突動態模式」為思考架構(黃曬莉,1996),以「忍」在人際衝突脈絡下的心理機制及其轉化機制為概念架構(如附圖);從事系列實徵性研究,以進一步了解忍的心理機制與人際和諧/衝突之關係。

結果與討論

本研究先以約 50 條有關忍的俗諺語給約 500 名的成人受試者評定,發現受試者

對於爭、訟、吵、鬥、壓抑等有關之諺語具較負面之評價,對於和樂、退讓、超越則具較正面之評價,確認華人對於忍及和諧仍具有高度熟悉及正面功能觀。將忍的各項心理機制轉譯為評定量表時,因素分析結果獲知忍具有四種因子,初步命名為「壓抑性忍讓」、「轉化性忍讓」及「調控性忍讓」及「策略性忍讓」,自我控制量表則獲得三個因子,初步命名為「注意力轉移」、「強力抑制」及「操控外境」;同理心量表則獲得三因子,初步命名為「自我觀照」、「取替他人」、「監控反映」三因子。從因素分析結果亦可初步看出忍之因子之間具有逐步推升之性質,自我控制亦有向內控制與對外操控兩個層次,同理心的達成也有從自我與他者覺知之分辨,進而監控關係之進程。初步相關係數之分析後也發現,轉化性忍讓與注意力轉移、取替他者有較高之相關,調控性忍讓、策略性忍讓與操控外境、監控反映等有較高之相關。另外,人口變項與忍之因子、自我控制因子、及同理心因子之相關亦有初步之發現:年齡較低者多有壓抑式忍讓,年齡較高者及女性較多轉化性忍讓,而男性則較多策略性忍讓;多採用壓抑式忍讓者與身心症有較高相關,且多經驗難以控制之情緒;採用轉化性忍讓及調控性忍讓者,自覺有較佳之情緒控制能力,也較享有人際和諧及個人之心平氣和;策略性忍讓者則多有針對問題之解決方案,也有較緊張之情緒,但傾向理性面對問題。職位之高低也與忍讓方式有關,位階較低者多為壓抑性或轉化性忍讓,而職位較高者則多為調控性與策略性忍讓。因此,忍具有複雜的概念及心理機制,其涉及認知、情緒、人際互動、人際關係之層面亦廣,究竟它是否可謂為一種中國人的人際智慧,值得進一步討論。

成果自評

以本土化的概念編制測量量表從事研究是本研究之特色,初次以本土化概念編擬問卷及從事統計分析,為了彰顯忍概念的脈絡性與轉化性自有其困難。初步相關

分析結果隱含相當多的意義，有待進一步的分析與解釋。

參考文獻

- [01] 黃曬莉 (1996) 《中國人的人際和諧與衝突；理論建構及實證研究》。台灣大學心理學研究所博士論文，台北：桂冠圖書公司出版(1999)。
- [02] 李敏龍、楊國樞 (1997) 〈中國人的忍：概念分析與實徵研究〉。台北：《本土心理學研究》期刊，第9期(出版中)。
- [03] 周丁浦生 (1988) 〈衝突管理：傳統與創新〉見楊國樞、曾仕強(主編)：《中國人的管理觀》。台北：桂冠圖書公司。
- [04] 梁覺、吳培冠 (1996) 〈「和」在管理中的「雙刃劍」角色〉。台北：「華人企業組織暨管理研討會」論文。
- [05] 吳培冠、梁覺 (1997) 《從衝突管理去看「和」的角色與功用：一個本土性的研究》。香港中文大學心理學系：香港研究資助局結案報告。
- [06] 沈清松 (1997) 《情意發展與實踐智慧》。台北：通識教育研討會(東吳大學主辦)。
- [07] 黃國隆 (1995) 《台灣與大陸企業員工工作價值觀之比較》。台北：「華人企業組織暨管理研討會」論文。
- [08] Burger, J. M. Desire for control and interpersonal interaction style. *Journal of Research in Personality*.
- [09] Fischer, A. H.(1991). Emotion scripts: A study of the social and cognitive facets of emotions.
- [10] Kwan, V.S.Y., Bond, M. H., & Singelis, T.M. (1996) Paracultural explanations for life satisfaction : adding relationship harmony to self-esteem. *Journal of Personality & Social Psychology*.
- [11] Kemper, T.D.(1990). Research agendas in the sociology of emotions.
- [12] Roger.(1995). *Emotion control, coping strategies, and adaptive behavior*.
- [13] Thomas, K. (1976) . Conflict and

conflict management. In Dunnetle, M.D. (Ed.) : *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.

- [14] Trubisky, P., Ting-Toomey, S.,& Lin, S.L. (1991) . The influence of individualism-collectivism and self-monitoring on conflict styles. *International Journal of Intercultural Relations*. 15, 65-84.



