

員工努力工作獲得老闆賞識，自然會產生很滿足的快樂；反之，如果得到的是指責與抱怨，就會覺得努力不值得，進而放低自己的努力，以達到公平的社會交換。

盧希鵬

國立台灣科技大學資訊管理系  
教授兼精誠榮譽學院院長、東  
吳大學客座講座教授



## 社會關係的建立：社會交換理論

你有朋友嗎？或者我應該問，你有什麼樣的朋友？這些人為什麼要與你交朋友？為什麼有的人朋友很多，有的人朋友很少？朋友關係建立的基石，到底是什麼呢？

「社會交換理論」（Social Exchange Theory）給了一個很勢利的答案：利益交換。

此項理論最早由哈佛大學教授喬治·荷曼斯（George Homans）於1958年提出，主要假設「人是理性」的，在採取許多社會行動之前，會仔細地計算利弊得失。如果人際關係中出現了「你對不起我」的情形，這就是一個虧本的社會交換，許多關係就會終止。所以，能給予或不計較的人，通常比較容易交到朋友。

不過，人們在衡量付出與期待報償時，又可以分做「看得到的付出與報償」（如金錢時間等）與「看不到的付出與報償」（如愛與關懷）；許多時候，後者的效用，又大於前者。

### 公平的社會交換：以牙還牙

當我們付出時，通常都會對結果有所期待（outcome expectation），如果結果不符合期待，就會憤怒，以求達到社會交換的平衡。

舉例來說，父母花了很多心力栽培小孩，就會期待小孩功課能進步，如果小孩考試還考不好，父母就會憤怒，所以小孩只要沒有考100分，就不敢告訴父母。反之，當父母給子女愛時，子女回報的是愛；當父母開始憤怒時，子

女回報的便是叛逆，這也是一種社會交換。

在職場上更是如此，當員工努力工作時，期待的是老闆的加薪與賞識，所以辛苦加班被老闆撞見時，便會產生一種很滿足的快樂，因為一切辛苦都值得了，「老闆看見了」。如果員工再怎麼努力工作，得到的都是老闆的指責與抱怨，就會覺得這些努力不值得，放低自己的努力，以達到公平的社會交換。

所以，我們常說的「禮尚往來」「我欠你一個人情」「以牙還牙」，也都是一種社會交換的觀念。

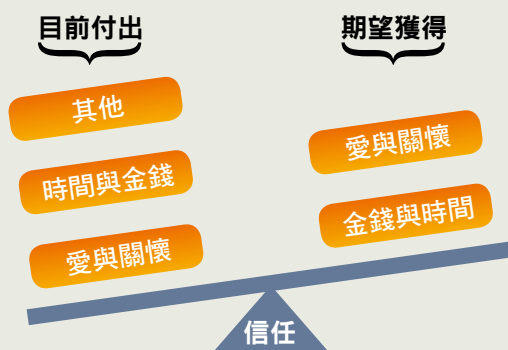
### 創意的社會交換：吃虧就是占便宜

如果社會交換要成功，經理人還要有創意，因為在真實社會中的交換，往往不能達到你所期待的結果，於是有「人生不如意者，十之八九」的說法。

許多時候，期待報償是一種主觀效用（utility），端看你如何解釋你的際遇。所以，達觀的人會說吃虧就是占便宜，或說「老天有眼，善有善報」，這種認為在真實世界中的不公平，會在來世獲得回報的思想，就是一種創意。同樣地，如果付出沒有回報，就反求諸己，認為自己成長了，自己為自己找到心理報償，積極地正面思考，也是一種快樂來源。

此外，期待效用還會有邊際效用遞減的傾向，如果回報的獎賞一成不變，效用會隨時間

## 社會交換理論 —— 付出與期待落差的平衡機制



當我們付出時，通常都會對結果有所期待，如果結果不符合期待，就會憤怒，以求達到社會交換的平衡。

(整理：盧希鵬)

而遞減。像是企業老是以金錢做為回報，用久了就會覺得理所當然。夫妻（戀愛中的男女）與親子關係也是如此，所以懂生活的人，常會變換自己的情趣，讓人際互動更多采多姿。

### 社會交換的根基：信任

不過，付出與獲得過程中，還有很多學問。

哥倫比亞大學教授彼得·布勞（Peter Blau）認為，荷曼斯的社會交換主要解釋個人層次的小團體互動，因而進一步提出社會交換對社會結構的影響。

像是信任，就在社會的運轉扮演了重要的角色，因為在社會交換付出與報酬之間，是有時間差的。例如，我努力工作，是因為我相信老闆日後會善待我；反之，老闆善待員工，是因為相信員工將會努力工作。在拍賣購物也是，我付了錢，我就相信賣家會將貨物寄給我，如果不存在互信與誠信，許多社會交換行

為就不會發生。人們還有一個有趣的行為叫做「承諾」，人們願意等，即使現在的交換不是公平的，也不會再去尋找更好的關係。

許多時候，社會交換會提升到大我的層次，像是選舉。候選人要交換選民的票，選民會問：「選你對我有什麼好處？」這好處有小我的好處，也有大我的好處。當有太多人要爭取交換我的選票與購買行為時，就會產生競爭的行為。

社會關係是由「交換」來的？不管你同不同意這個答案，理論提供的只是一項觀點，如果你有其他的觀點，並利用科學的方法證明你的觀點存在，而且在某些情境下有用，這就是理論，你也可以來讀博士班，因為這正是教授晝夜思考的工作之一。

交換的根基在於信任，是人性本善的想法。但是許多人有著「自私」與「投機」的行為，便形成了另一項理論（如代理人理論），詳情請待下回分曉。

