

Managerial Process  
and Organizational Behavior

爲行織組與序程理管

Alan C. Felley & Robert J. House 著原

譯 筆 麟 蔡

( 冊 上 )

版出館譯編立國  
行發社版出洲五

**Managerial Process  
and Organizational Behavior**

# 管 理 程 序 與 組 織 行 爲

Alan C. Felley & Robert J. House 著原

蔡 麟 箏 譯

( 冊 上 )

國 立 編 譯 館 出 版  
五 洲 出 版 社 發 行

# 序

本書之目的，在介紹近代有關管理科學之研究和理論推行之發展實況，藉以表達行為科學和數量方法對進展中的管理知識，和七十年來自傳統管理理論中，所提供的貢獻，作者深信，本書對有關管理學的基本課程，俱可採用，益能以豐富而有力的學術水平，靈活運用，冀藉理論的分析和經驗的證明，期使教師能將敘述的和因時制宜的材料，予以成系統的整理與綜合，而成爲一完整的體系。

吾人視管理爲一個普遍而共同的過程，縱各類組織的形態萬千，有以營利爲目的的，也有非營利的，但就管理的原則言則俱可引用抵牾。故所謂管理，決非局限於生產機構的經營。因此，本書所提供的材料，宜可適用於一般基本的管理課程，即應用於非管理學院的科系，似亦無往而不適。學說匯集，佐證疊疊，縱非佳作，良或有足多者。

本書的結構，凡管理文獻中的各項論說：若社會科學理論之用以支持組織行爲和組織設計者，以及有關描繪管理過程，管理功能，和管理決策的經典學派學說，鮮莫不博引旁徵，廣予搜羅。

吾人力求從有關的社會學、心理學、政治學、經濟學、和企業管理的各種研究結論中，據其菁華慎予歸納、分析、和整合，庶使之有裨於實際管理行爲之推展。因此，舉凡有價值之學理，吾人僉予以例示；期以有力之佐證支持之，故如果學者們專心於問題的解析，而超脫乎傳統規章之巢臼者，庶或能獲致些許其所希冀之資料。

本書共分爲三篇。第一篇供給有關管理思想史、管理理論的特質、研究方策之基本要求、和權威學派的理論體系。第二篇專事傳統的和近代的管理和組織理論爭辯之處理。在各章之首，對每一爭論之基本學說，先予以扼要說明。而後在學說上，將其中心命題扼要提出，並藉文獻之助，一一予以檢討，期以言而有據的方式，

分別予以估價。

第三篇專就有關組織行爲的各項問題，予以處理，凡所論述，每多爲經典學派文獻之所缺如者。質言之，本書之結構，一以「學說——主張——估價」(Theory-proposition-evaluation format)爲骨幹，雖時而從一些研究證明中，予以歸納而構成精闢的理論的體系，然疏忽之處亦勢所難免，但本書的結構，則前後一貫。本書所涉獵之範圍，每將其他管理教科書中所視爲了無疑問的主題，常付諸缺如。我們只能說：本書之作，一以作者之能力和興趣爲依歸，而訂定其內容，既不顧人云亦云，亦不敢強不知以爲知。我們希望能將謬誤剔除，因此，本書之所述及者，鮮莫不詳予分析。我們僅就我們所認爲已知和已了解者，予以處理。

作者們對本書的貢獻均等，但從彼此合作努力的過程中，我們深感對本書所提供的見地多所增加，而對本書一般佈局配景，亦爲之廣予擴展。

本書之出版，提供創造性的意見和鍊其結構次第者甚夥，此處殊難以一一述及。下面所提及者，只是其中的一部份而已。若赫爾(Mason Haire)，薩木爾(Charles Summer)，戴伯(Andre Delbecq)漢德孫(Robert Henderson)，奴道斯壯(Joseph Nordstrom)，懷野廷(Richard Whiting)，瓦特遜(Edward Watson)，洛戴爾(Thomas Lodahl)，樹爾(Fremont Shull)霍布尼(Walter Hubner)，魯孫貝格(Allan Rothenberg)，赫布爾(George Hubes)，烏達德(Judy Woodard)，史密斯(Alice Smith)，克萊爾(Robert St. Clair)，魯恩克(Robert Runk)。諸承其指導鼎助，五內不勝銘感。

如前所言者，知識(knowledge)一詞，常和智慧(wisdom)相混淆，而且又常隨經濟社會之進步而不斷在改變中。本書包涵着廣泛的知識並代表着動態的變遷。我們希望它庶能顯示出人類的智慧的光輝，且能在經濟社會不斷進步的途中，微盡綿薄冀有所裨益。此則作者之大願也。

# 緒論

社會的組織，發達繁榮者固衆，然沒落消失者亦夥，吾人究能解釋其原因否？果爾，又何以解釋之。試問：爲何一個組織，能夠吸引並保留住一些聰明才智之士，而構成其成功的主要關鍵？而一些機構却不能有效而及時地獲致其所須的人才，能注定其終歸失敗的命運？究竟是那些因素，來決定其組織結構的形態，政策，和規範，而爲任何一組織對其任務、資源、和人員作有效的協調與控制之所良不可缺者？爲何一些組織決策者能夠機警而理智地選抉其適當的決策，而他人却反其道而行，卒乃召致失敗？爲何有些決策會爲衆人樂意接受和推行，而另些決策，相反地，反爲衆人所反對與拒絕？在一個組織內，常有一些工作人員，每願竭智盡能、發揚顯勵，遠超出其工作本位所要求的最低水平，究竟又是什麼力量在激勵他們？一個組織，到底運用何種領導方式，方可避免其管理之衰頹與腐化？這些問題，所悉爲急待鑽研而探究的管理重點。

以上問題中，全是組織和管理學說所欲給予解答的，自然，在本書內，亦爲研討的重點。雖然現行的學說和研究所得的結論，尙未能將上述各問題，一一予以確定性而滿意的解答。但自本世紀以來，實際獻身於管理業務者、管理學者，和行爲科學家們，業已孜孜不懈地從事於發展組織行爲的學說，冀有所裨助於組織領導者，俾使其對組織行爲的解釋，有所憑依。

企業管理之所以形成爲一部整體的知識，乃是經由許多學者利用其各種專精的知識，諸如人類學、心理學、社會學、政治學等，日究月研所逐漸累積而成，致使涓滴細流、匯成江河、今雖底於成熟之境，然已燦然成章矣。早期的貢獻者，率多爲富有創造思想而從事於實際管理業務的領袖，當他們領導了一些規模龐大的組織以後，每將其個人領導成功的實際經驗、筆之於書箋，以縷述其管理的哲學。他們多數曾經接受工程學或經濟學的教育。也有些只不過是將他們實際的管理經驗一一紀錄下來而已。接着從事於經濟學和工程學的學者們，

逐漸爲先進的管理學院教授們的努力和成就所吸引，不自禁而興致盎然，樂於效顰學步，通過他們學術性的觀察與分析，以及由團體實驗所紀錄而成的個案研究，對管理知識的發展，貢獻良多。當一九五〇年代，引爲科學家——人類學家、心理學家、政治學家、和社會學家等——開始對大規模的組織，以及其管理的方法，發生濃厚興趣，而悉力以赴，潛心鑽研，因而開拓了一個更光明而廣闊的新境界，對管理的理論，諸多所改進，而研究的方法，亦大異於曠昔。自一九四五年起，數學家亦參加了此一研究行列，他們將敘述性的學說，略事演化，而轉變成爲各種數量模型，從此使數學的邏輯演繹方法，得以廣泛地應用於管理行爲。

今日無論對管理知識之學理研究和實務處理，或對組織行爲的解釋，其基礎乃是建築在各種來源廣博的學理上，而且就方法言，則又劃分細密，在各種不同的文獻中，俱可發現管理的踪跡，誠所謂「殊途而同歸，一疏而百慮」。本書之作，志在從現行各種不同的學理中，將有關管理學說和研究所獲之結論，予以審慎的檢討、整理和綜合，期能獲致一套完整而明確的管理與行爲科學的理論，並附以相關實驗所得的證明，以資佐證。因此，在本書中，將令「原理」(Principles)或「命題」(Proposition)一辭，如本書此後所引用者，與社會科學的領域內，爲衆所接受並經實驗而有效可徵者，彼此結合，而形成獨立而切於實用的企業管理，本書撰寫的目的，旨焉在茲。

## 一、管理理論通論

對一切組織——經濟的、政治的、教育的、慈善的機構、和政府——的管理，吾人將視之，以等量齊觀的態度，並與以同樣的關切，因就管理的基本原則言，則彼此相通，了無抵觸。如本書所述，多數有關生產機構之研究結論，率源自非生產機構，而從事於社會科學之研究者；同時，許多有關政府部門和教育機構之研究證明，却爲企業組織之研究成果。初視之，似頗爲費解，然若深究其原因，乃是任何組織，就管理而言，無論其組織之最終目標（若營利與非營利）爲何，其管理上共同之因素洵夥。自然若從組織的性質而言，有些組織，其管理之因素則相同，而另些組織，却具有其獨特的管理因素，但若從大前題來看，則可以共同而不可或缺的原則

概言之。

爲易於說明起見，姑從「目標決定」一觀點論之，試就企業生產機構、政府部門、和教育團體三類組織論之，聊作例示。

若從目標 (Objectives) 一詞察之，如清晰地予以說明，並援用特定作業的名辭，不管組織引用的方式如何，總是努力謀求其實現。所以，目標雖因組織性質之不同而各異，然如從管理的角度觀察之，目標對上述三種形性互異的組織而言——目標確爲組織行爲之共同因素。一個人爲了綺麗希望的遠景，而發揚蹈厲，組織則爲著達成其目標，故能不懈地奔競奮鬥，以謀求其生存與擴展。就目標的內容與來源而論，各組織雖大有區異，但若就其爲目標的實現而努力來看，似初無差別。

先從生產企業的組織來看，爲了適應於其生存之目標，固取決於市場對其服務的需要，姑無論需要方面的質或量之變化如何，但若一企業仍欲從事於有效地競爭，並繼續其業務之擴展，則首須調整其產品，以適應其所面臨市場的需求。此一要求，對任何一個企業機構來說，實質上，則盡屬相同。然而，所謂生產企業機構，祇是一個籠統的名詞，若細予推敲，亦爲形態萬千。任何一個生產企業機構的特定目標，乃視其所佔有的獨特的資源和技術而定，然而各企業確彼此互異。但經過市場需要之分析、和獨特技術與資源比較所得之結果，一企業機構的最高管理當局，方能決定其所應努力的最適切而有利的服務方向與範圍。因此我們不難看出一機構之所以具有其獨特之目標者，厥唯其獨特之特質是損。時與地縱異，質與量雖別，若就此一重點言之，則區異蔑如矣。

相同地，如從政府機構來觀察，論目標，則亦有一共同之性質，而目標之產生，乃是通過立法的各部門中，其目標亦彼此有別。有些政府部門，乃係從事於對民衆之直接服務者——若社會福利單位、警察機構等；也有些政府部門——如預算局、審計部等，它的職責，乃是專爲其他政府部門而服務者。故其特定之目標，顧視民衆之需要而定，然一單位之合法存在與其特定的行政職權，亦必須經過立法程序的授權，否則驟失其依據，而無所憑依矣。

若問大學的目標為何？就傳統而言，它們的目標，唯在對學生施教，並經由學術的研究，對人類的知識有所貢獻。然而如從教育與研究，以及課程類別的決定之方策來觀察，則各校特訂的目標，亦較與校異，唯視其特殊之情境而定。一如生產企業組織和政府部門一樣，教育機構，每有其專精而獨特的追求目標。例如某些大學，專從事於科學的探究，而另一些大學，却從事於人文科學科（liberal arts）的研習。有些大學，從事於研究院的擴張，而另一些大學，則專努力於大學部門的發展。目標雖有別，然各有其存在的價值，語所謂道並行而不悖，萬物並生而不相害者，信哉言歟？

一談到目標，對上述三種不同形態不同的組織而論，其所謂其所俱有的性質者，乃是明確說明組織目標的型式而已。如分類言之，自然，某一類機構，自有其特定的共同目標，而個別機構，自然必具有其獨特的特殊目標。

此一理論的透視，若援引於組織和管理的學理與實驗，則鮮莫不適宜，正所謂推之四海而皆準。若問：各類組織所具有的相同處是什麼？個別組織的特點又是什麼？若經由每一學說原則之探討，則本書由首迄末，首尾一貫，吾人旨在決定兩點：第一為探究其學說之有效性（Validity），第二為鑽研其學說之一般性（Generality）。前者義指學說原則的真實性，後者厥為探討學理原則所應用的廣泛程度。如本書以後所示，許多學說上的原則，業經衆所公認為普遍化者，確具有真有效性，但其適用的範圍，或只限於某一類的組織，或只限於某一類組織所活動的特定環境，或徒限於一些具有某種實際技術的機構，初未易言放之四海而皆準也。

## 二、本書的設計和構想

本書共分為三編。第一編所討論者，為管理之發展史、方法論，和一些重要的假定。第一章簡述管理思想發展歷史之梗概，並將管理和組織學說，予以討論。第二章檢討社會科學和管理學說之演化，臚引實驗研究之目的與方法，並指明研究熱忱進展之水平。此種水平，對以後各章所提及的管理學說而言，提供了批評性的概念和準則，且與實驗所獲的證明相吻合。第三章討論區分組織設計和行為的基本因素，諸如職責之分工，權力



體系之建立、和其影響所及的範圍等，均一一予以研討。

第二編將對組織設計之重要觀念，予以討論和評價，本編的綱要，概言之，乃係對經典學派所習用的管理學說，若就其本質言，率以規範性的論說為主，偏重在管理的方法「應當如何」(What should be)遠勝於「究為何物」(What is)。本編各章，將分別討論組織設計之決策、目標、政策、計劃、控制等問題。在每章中，有關傳統管理理論之假定，一以實驗所獲之結論為據，分別予以評價。

第三編所討論的各項主題，甚至為經典學派之管理學說所涉及者。本編所關切之重點，厥為組織行為(organizational behavior)。凡對組織和管理理論之描繪，其所討論的重點，益與傳統學派的學說相異，吾人所欲提倡者，厥為組織和管理「究為何物」，而非為管理「應當如何」？本編的主題包括：激勵(motivation)，領導、管理的發展、和組織的成長。在最末一章，吾人將討論管理未來發展的趨勢，並將有關學說，予以評估。

### 三、章節的編訂

當歷史的和方法的組織與管理之觀念，於第一編略予以討論之後，乃就現行組織和管理學說之重要文獻中，將分別數章，分別予以研討，以評判其理論上的價值和地位。在每章之初，將應行討論之重要因素，均詳予解說。緊接着解說之後，有關各章主題之主要原則，則分別予以敘明。對各原則創作之動機，及其發展和形成之經過，亦一一予以討論；至於各原則之顯着意圖，經由明確試驗的可行性、和研究所得之結論，亦各別予以分析，期以證明其學說原則之價值。

舉凡研究所得之結果，經評價之後，吾人俱堅守吾人之本意見，以下列準則來判斷各項原則，其標準為是否(1)曾獲過去的研究結果所支持，(2)與過去的研究相抵觸，而可行之有效性不大，(3)迄今為止，其是否行之有效，尚無法斷定。吾人如此劃分其可行性之類別，志在輔助和鼓勵讀者，從各個研究證明中，獲致其自我抉擇之結論。唯最後三章，與上述撰寫的方式不同，乃是作者從其自己研究所得的成果中，提供其渺小的觀念和發現，聊供讀者們的參考而已。

# 目錄

緒論

管理理論通論

本書的設計和構想

章節的編訂

## 第一編 基本的概念

### 第一章 管理學說的演化

一、近代管理學說	二
二、經典學派的管理學說	七
三、經典學派管理學說之範疇	一二
四、巴納德 (Chester Barnard) 的貢獻	一四
五、新經典學派的管理學說：人群關係	一六
六、近代管理學說和經典學派管理學說間對照範疇	二一
參考書刊	二三

## 第二章 管理的科學探討

一、哲學的意義·····	二六
二、科學研究結論的本質·····	二七
三、學說的特性·····	二八
四、類推研究的運用·····	三九
五、實驗的研究之估價·····	四二
六、三大研究階段之嚴峻性·····	四七
七、控制的實驗和管理學說·····	五六
八、嚴格的研究階段和性質·····	五八
參考書刊·····	六三

## 第三章 權威、權力、和影響

一、總體觀點·····	六七
二、個體觀點·····	六九
三、權力的基石·····	七一
四、結論·····	七六
參考書刊·····	七九

## 第二編 管理的過程

### 第四章 管理的過程和組織的設計

一、管理的過程.....	八三
二、經典學派管理學說的「原理」.....	八四
三、經典學派管理學說的批評.....	八六
四、組織結構的實驗研究.....	八九
五、結論.....	一一八
參考書刊.....	一二二

### 第五章 決策問題

一、決策的目標.....	一二四
二、個別的決策.....	一二八
三、命題.....	一三三
四、實驗的證明.....	一三三
五、行政行為的內涵.....	一五一
參考書刊.....	一六〇

## 第六章 組織和個人的目標

一、組織的目標	一七二
二、個人的目標	一七五
三、如何促成目標的實現	一八一
四、命題	一八三
五、實驗的證明	一八四
參考書刊	二〇五

## 第七章 政策和組織的權限

一、政策之意義	二一一
二、政策的類型	二一二
三、發展理性化的政策：經典學派的學說	二一九
四、影響組織行為的政策效果	二二三
五、命題	二二四
六、實驗的證明	二二五
參考書刊	二五四

## 第八章 計劃和控制

一、一般狀況下的計劃·····	二六一
二、計劃的管理責任·····	二六七
三、特殊狀況下的計劃·····	二六九
四、管理的控制·····	二七二
五、命題·····	二七七
實驗的證明·····	二七七
參考書刊·····	二七八

## 第九章 分 工

一、何以要分工？·····	二九三
二、工作的定義·····	二九五
三、部門的化分·····	二九七
四、命題·····	三〇二
五、實驗的證明·····	三〇三
參考書刊·····	三二七

## 第十章 授 權

一、授權的阻碍·····	三三二
二、授權的先決條件·····	三三三
三、授權的過程·····	三三六

四、聯邦制的分權.....	三三七
五、命題.....	三三九
六、實驗的證明.....	三三九
參考書刊.....	三五四

# 第一編 基本的概念

## 第一章 管理學說的演化

「任何一個觀點，若一旦發表了以後，從不會完全消失於人間……我們的耳朵裏，常常充溢着古人的綿綿細語。」 Alexander Gray, *The Development of Economic Doctrine*

由管理學者所發展和創造的管理體系與規則（systems and prescriptions），經過多年的試行，業經表現出其顯著的生氣和效果。在許多方面，此一活力是功能性的，因為一個理論的維護，每能提供一個觀念性的策劃和一些通用的名辭。在另一方面，一個學說，經過繼續援用的結果，當一個思想體系變成「目的」（an end），而非為「手段」（a means）時，則此一學說，就失去其原有的功能了，因為這樣會使其信徒們，盲目地局限於其理論的範疇，疏略因多，而自我限制又嚴，豈非故步自封，徒自困擾。

由於近代和經典學派管理學說的顯明差異，業經將管理學說究為「目的」抑「手段」之爭論，給予顯著的劃分，並指明其利弊得失。如吾人所深悉者，經典學派的管理學說，係本世紀最初數十年所發展之物，而管理學者們，不但予以接受，而且欣然彼此予以闡揚贊述，了無疑義。但若深究其鼓吹讚譽之實，則欲是盲目地信仰，似遠逾於理智的選擇。若從另一方面來看，近代管理學說，乃是從各種不同的方面，對管理予以研討，由於其使用方法之彼此有別，故其學說亦各異，以致困難叢生（註一），不勝枚舉。

至於經典學派和近代管理學說的分水嶺，約略言之，若從其形成之時間上說，則可以分別以一九一〇年和一九五〇年為界。當然，這只是粗略的區分，無論在經典學派或近代學派之學說形成以前，俱有許多先進的學人，業經作了不少的貢獻。但是如就每一派學說茁壯的過程和研究的方法而言，則此一分界，確信而有徵，言



而有據。吾人擬先將近代管理學說予以探究，而後再研討其先驅者——經典學派的管理學說，期求源尋本，使讀者獲前後一貫之感。

## 一、近代管理學說

在今日的管理文獻中，吾人可發現三大重要管理思想的體系，那就是：(1)行爲科學，(2)作業研究，和(3)經典學派與新經典學派所綜合而成的管理學說。在過去二十年來，行爲科學和作業研究的研究與其所使用的方法之成長，確與日俱增。兩者之發展，極爲迅速、時髦，和引人注目，而且對管理的實際行爲和管理決策方法之影響，亦至深且鉅，但迄今日爲止，此兩者却均未能演化成爲一個獨立的、一致的和統一的學說體系。

### 1. 行爲的研究 (Behavioral Research)

「行爲科學」一名辭，在管理學上的應用，由來已久，但其驟然變成爲普遍化而廣泛的應用工具，實始於福特基金會 (Ford Foundation) 「個人行爲和人群關係」的六年研究計劃 (參 B. Berelson The Behavioral Science Today, 1963)。接着，於一九五二年，人類行爲研究基金會 (The Foundation for Research on Human Behavior)，正式成立。從此行爲科學之運用，就益爲普遍化了。此一基金會成立之目的，厥在支持企業家、政府和其他機構有關行爲之研究 (請參 R. L. Kert and S. P. Hayes, Jr. (eds) Some Applications of Behavioral Research, UNESCO, Paris, 1957)。對管理而言，行爲科學之研究方法，若廣泛言之，似可謂：運用科學的程序，對組織內的人類行爲，作觀察的和實證的探究。此一方法爲演繹的，和以問題解決爲中心的。其目光集中在人類行爲，其方法却採自有關的科學，尤其是心理學、社會學、和人類學的原理。

「依照行爲科學的觀點，管理當局的任務，簡言之，並非在組織成員中，激起合作的熱潮，運用一切的行爲方法，以達成組織的目標。若與其他管理方法相比較，則所謂行爲的觀點，其所以異於其他管理方法者，乃是由於行爲方法的管理，是集中其注意力在「人」的身上，並探究人與人之間的交互影響和合作的關係。遠非