

大 學 用 書

組織行為管理

龔 平 邦 著

三 民 書 局 印 行

組織行為管理

龔平邦著

學歷：國立復旦大學經濟學系

泰國法政大學經濟研究院

美國哈佛大學企業管理學院

德州理工大學管理學院研究

經歷：國立成功大學商學院教授

兼企業管理系主任

三民書局印行

行政院新聞登記證 版字第二〇〇號
 著作權執照內字第一〇三號



中華民國六十一年十月初版
 中華民國六十五年四月再版
 中華民國六十八年八月三版

組織行為管理

基本定價貳元零玖分

著者	龔平
繪圖者	林暢
發行人	劉振
出版者	三民書局股份有限公司
印刷所	三民書局股份有限公司

臺北市重慶南路一段六十二號
 郵政劃撥九九九八號

序 言

人將不再受到地球的限制，人類的科學技術與組織能力，已經有可能超越自然環境的束縛。未來的一代將更有燦爛光明的遠景。我們都驚奇近代科學與技術的輝煌成就。但是，我們不能忽視這些成就的一項主要因素，那就是人們所發展的社會組織能力。所以，組織的發展和有效的管理組織，才真正是近代人們最大的成就。

我們必須瞭解，管理是一個抽象的觀念，但是組織各階層的管理者，却是存在的實體。他們是人，他們在組織中扮演了特殊角色，他們承擔了特定的管理功能，來領導、激勵、與啓發他人的潛能與新觀念。

組織與管理是相互依存的關係。我們應設法了解在複雜和動態組織社會中的管理任務。很明顯的，每一個組織存在於複式因次的環境之中。特別是近代科學技術的發展，日益增長的專業化程度，以及新觀念與新價值的確立，更加強化了組織的需要與效能，因而組織的管理者面臨着新的導向與選擇。

組織理論學者認為組織是一個開放性的社會技術系統，因為它是不斷的和它的環境交互影響，輸入物料、人力、能源、與消息。而轉變為產品與勞務於社會環境之中。管理者必須理解這種基本架構對於組織的重大影響，進而發展管理實務所需的知識與技術。

基於這项目的，對於影響管理決策程序的有關因次，即：環境因次 (environment dimension)，管理哲學設計因次 (the dimension of the management philosophy design)，以及管理哲學實施因次 (the dimension of management philosophy implementation)，用作

本書討論的重點。

所有組織必須存在於三種不同的，但有密切關係的整體，中層，與個體環境之中。

整體環境包括足以影響組織的文化、經濟、與政治系統。中層環境是貫通組織對於整體環境的關係，包括市場、分配、技術、聯繫、壓力團體、與服務系統。而組織本身的個體環境，包括工作與人力系統，以及它們的連結系統。

要發揮組織的結合力，就必須藉管理哲學為基礎，用作設計各種組織成員團體尋求目標的依據，同時必須發揮有效的領導，以達成目標。組織份子目標的尋求與組織的領導是同等的重要，因為它們是相互關連與相互依存的。

管理哲學的設計，是意味着進行組織活動所依據中心思想的發展。如果不能夠有效的設計思想系統，與運用領導以貫徹思想，組織是不可能永存的。

無論管理哲學的構想如何，但必須使其轉變為管理行動。因此，管理決策的制定與實施，就成為達成組織目標，實現管理哲學的必要程序。

正如第一章中所說的，雖然組織是意味着個人或小團體活動的整合與協調，但某些衝突是不可避免的。管理工作就是對於組織中的合作與衝突兩項互異因素的整合。

任何組織如果能使個人目標與組織目標愈形接近，則組織效能亦必越高。管理可以說是制定決策與發佈命令的程序，所以它須要考慮達成目標與組織成員滿足之間的複雜因素。管理決策是針對達成目標的工作與組織行為，而命令是發動達成目標的行動。為了發揮這兩項功能的有效性，就必須重視整體觀念，着重管理上的系統導向

(systems orientation)，而有利於組織目標的達成。

本書涉及範圍廣泛，包括組織與管理的全面問題，以及行為科學知識的應用，而個人的知識經驗有限，雖試圖融會組織理論學者們的主要思想，但疏漏謬誤之處在所難免，敬請學者 惠賜指正。

龔平邦 謹識

民國六十一年八月

於成功大學企管系

組織行為管理 目錄

序 言

第一篇 組織行為的基本觀念

第一章 組織與管理

一 組織的意義與目的·····	1
二 管理的重要·····	3
三 組織的系統觀念·····	4

第二章 組織觀念的發展

一 組織理論的發展·····	7
二 古典學派的理論·····	8
三 新古典學派的理論·····	11
四 近代的組織理論·····	13
五 組織理論的新趨向·····	14

第三章 管理哲學

一 管理哲學的重要性·····	25
二 主要哲學的建立·····	26
三 管理哲學的特性·····	28
四 管理哲學發展的步驟·····	30
五 管理哲學形成的基本因素·····	31

第二篇 組織與環境

第四章 整體環境

一 文化系統·····	36
二 政治系統·····	38
三 經濟系統·····	40

第五章 中層環境

一 市場系統·····	43
二 供應系統·····	45
三 分配系統·····	46
四 訊息聯繫系統·····	47
五 競爭系統·····	48
六 技術系統·····	49
七 服務系統·····	50
八 壓力團體系統·····	55
九 非正式組織的表達·····	57

第六章 組織的個體環境

一 工作系統·····	61
二 人力因素系統·····	64

第七章 權力系統

一 權力系統觀念·····	68
---------------	----

二	權力的性質	69
三	兩種不同型態的權力關係	71
四	直線與幕僚人際關係的複合性	78

第八章 授權與分權

一	授權程序	80
二	有效授權的原則	81
三	授權行為的影響	83
四	分權理論	84

第九章 人際關係的聯繫行為

一	聯繫的重要性	89
二	聯繫程序與語意學	91
三	聯繫的形式問題	92
四	非正式聯繫	94
五	聯繫的改進	97

第十章 組織結構系統

一	劃分團體單位活動	100
二	組織單位活動設置原則	103
三	管理的幅度	104
四	主管與部屬的交互關係	105
五	發揮組織結構效能的指導原則	107

第三篇 組織目標的確立與達成

第十一章 組織的目標

一	目標的意義	111
二	目標的實施	112
三	目標管理的基本程序	114
四	達成目標過程中的道德問題	118

第十二章 人類的動機

一	動機與行為	122
二	需要的層次	124
三	需要層次的改變	127
四	複式動機與動機衝突	128
五	挫折與衝突的反應	131

第十三章 激勵功能

一	激勵功能的重要性	135
二	金錢與激勵	137
三	霍茲伯的動機維持理論	138
四	麥爾茲的激勵維持理論	142
五	管理的選擇	146
六	工作滿足與生產力	149

第十四章 角色行為

一	角色行為與團體親和力	151
二	角色的知覺	153
三	角色衝突	156

四 地位·····	156
-----------	-----

第十五章 領導行為

一 領導的理論基礎·····	160
二 有效的領導·····	162
三 領導行為的類型·····	165
四 人性假設與領導行為·····	166
五 理論X與理論Y的評價·····	169

第十六章 組織的發展

一 管理的發展·····	172
二 改變的程序·····	173
三 管理發展與學習·····	174
四 管理發展計劃與組織分析·····	177
五 管理發展的趨向·····	179

第四篇 決策與控制

第十七章 管理決策

一 決策的性質·····	183
二 決策的程序·····	185
三 決策的方法·····	187

第十八章 組織與控制

一 自導系統與控制·····	192
----------------	-----

二	控制程序.....	193
三	建立標準的重要性與範圍.....	194
四	衡量當前工作實施成果.....	196
五	採取改善行動.....	198
六	控制程序中的員工行為反應.....	200

第一篇

組織行為的基本觀念

第一章 組織與管理

一 組織的意義與目的

自有人類以來，人們就懂得不斷的尋求滿足許多需要的方法。他們爲了要在敵對的環境之中尋求生活與安全，很早就學會了結合團體有效運用資源與能力的方法。爲了要獲得更多的生活滿足，他們也學會了團體中的分工，以免工作的重複。由於分工所獲致的利益，他們更意識到團體中的領袖角色的重要。

初民社會中部落領袖的主要任務，就是要確定團體所需完成的工作，以及分配團體成員的工作。他承擔制定決策與發佈命令的責任，以統合團體的努力，而有利於團體目標的達成。今天，雖然在環境，人民，工具，與技術方面，和過去有很多的不同，但團體的領導者仍然要扮演這一類的重要角色。

由於組織規模的擴大，所需進行的工作更形繁複，大型組織就須要劃分爲若干小型團體，而賦與每一小團體領導者所承擔的特定角色。這種領導階層結構，雖然已經變得很複雜，但仍然是以組織作爲進行工作的工具，發揮分工協調的效果，而尋求滿足組織成員的需要。

今天的組織功能雖然是更形複雜，它仍然是爲了滿足人們的需要而存在的。組織也必須在滿足需要的情況之下，始能得到社會認可(society sanction)，而承擔人類文化延續的重任。

組織是人類社會的重要部分，它是由於人們爲了達成特定目標而

形成的。P.M.Blau, W.R.Scott 二位學者把正式組織分為四類，即：(1) 互利組織，如工會，職業團體，政治團體，與宗教團體；(2) 企業組織，如工商企業，銀行與保險公司；(3) 勞務組織，如醫院，學校，與社會工作團體；(4) 大眾福利組織，為各級政府機構等。(註)

人類都有結合相互依存關係的天性，雖然在家庭與種族之間有着衝突的事實，但人們還須要運用組織，始能共存。

各個學者雖然賦予組織不同的定義，但有其基本的共同特性。

就心理學的觀點來說，行為是目標導向。因此，組織行為應該是趨向於團體份子所瞭解的目標。組織應用知識與技術以完成它的工作，實在就是意味着藉組織結合相互依賴的人們共同工作關係，以達成目標。所以組織的含義應該是：

- (1) 目標導向。組織成員各有他們的目標。
- (2) 社會系統。組織成員在團體中工作。
- (3) 技術系統。組織成員應用知識與技術。
- (4) 交互活動的整合。組織成員共同工作。

雖然組織是意味着個人或小團體活動的整合與協調，而某些衝突是不可避免的。管理工作就是互異的整合，亦即對於組織中的合作與衝突兩項互異因素的整合。

有的學者爲了要增進瞭解組織行為，首先對於組織中的小工作團體功能 (small work groups function) 進行分析，因為：

- (1) 小工作團體是構成行為的重要因素。
- (2) 小團體比較容易進行研究。
- (3) 小團體容易受到領導者與管理者的影響。
- (4) 發展瞭解小團體的技術，有助於整體組織社會系統的研究。

所謂小團體，是指在一定期間內經常相互接觸的人所形成的。他

[註] P. M. Blau and W. R. Scott. Formal Organizations. San Francisco: Chandler, 1962.

們認為自己所屬的團體，和其他的團體是不相同的。

人們在團體中產生活動，從人們的活動中，可以比較其相似性，用以評價活動所產生的結果與效率。

組織為了達成目標，必須要發揮有效的領導，使組織結構中的份子與工作，在動態情況之中，仍然能夠得到最佳的配合。

組織份子為了進行所指派的工作，管理上就必須供應所需物質資源與環境。所以發展組織份子達成目標的支援環境，成為管理上的重要任務。

我們可以將組織劃分為管理與員工兩個部分。如果能使個人目標與組織目標愈形接近，則組織的績效亦必越大，如下列圖形（1-1）所示。否則，如個人目標與管理目標背道而馳，則士氣與績效將趨於低落，而組織成就亦必有限。

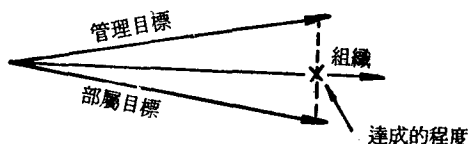


圖1-1 高組織績效中的管理，部屬，與組織目標的整合性。

二 管理的重要

管理為人們尋求有效方法以利用有限資源的一種不可或缺的力量。所以，管理是在協調（coordination）人力與物質資源以達成目標，它至少包含了四項基本因素：(1)趨向目標，(2)經由人的努力，(3)應用技術，(4)在組織之中。

管理對於社會的進步具有重大的影響力。因此，任何階層的管理者應該理解對於組織所承擔的重任。

各階層管理者必須經歷豐富的教育程序，具有廣泛的知識與見解，以便充分了解本身所承擔的責任。

管理可以說是決策與發佈命令的程序，它必須充分考慮達成目標與組織份子滿足之間的複雜因素。管理的決策功能，是針對達成目標的工作與組織行為；而命令功能是發動達成目標的行動。爲了要發揮這兩項功能的有效性，以減低不必要的錯誤，就須要重視整體觀念，因此管理上的系統導向爲達成組織目標所必需。

三 組織的系統觀念

組織可以認爲是一個繁複的系統，它是結合人，物質資源，與工作而成爲網狀系統。系統好像一個組織的動脈，它們輸送資源於生產與分配程序之中，而成爲滿足團體成員需要的工具。

組織是一個相互關連的完全系統。在相互關連的系統中，各個分支系統是相互依存的。整體社會環境，爲所有組織的外在系統，它包括足以影響組織的文化，政治，與經濟系統。

界於整體環境與個體環境之間的爲中層環境，它是和組織直接接觸的系統，包括市場，物資分配，聯繫，競爭，技術，勞務，與壓力團體 (pressure group) 等系統。

組織的個體環境，即屬組織的內在系統，係由二個重要的分支系統，即人力系統與工作系統所構成。這兩個系統是經由鏈鎖系統（權力，聯繫，與組織結構）結合爲一體。

所謂環境 (environment)，就是指環繞我們週遭的事物，情況，及其影響力。這種系統觀念，雖然和真實性不一致，但可以作爲構想的工具，而有助於瞭解組織。

任何組織的管理者，都必須充分了解環境的構成部分，及其對於

組織業務的影響。下面十項環境因素，足以影響管理者的行為，業務，與期望，應予重視。

1. 技術成長指標
2. 電子計算機的普遍應用
3. 產品，程序，與業務的日益複雜
4. 系統化趨向
5. 技術性與非技術資料的重視
6. 生產力與競爭繼續成長
7. 由於創新，規模，組織，與自動化所導致豐富的經濟機會與成果
8. 能源開發與利用的增長
9. 人口的成長
- 10 嚴重的社會問題

組織為人類社會中强有力的工具，亦必為社會所控制。因此，管理必須瞭解社會的需要，而組織必須是為滿足社會需要所建立的。近代文明的發展，除了科學技術之外，運用組織作為開發資源的工具，是一項重要的觸發劑。

就企業組織而言，同性質的企業，對於社會所承擔的任務與組織系統，可以說是類似的。但進一步分析，每一組織的特定環境是不同的。

組織的特異性，是由於每一組織對於資源的利用性，市場地位與定向，法律與道德基礎的變動，以及種族團體問題而發生的。即在同一地區之內，同樣的企業為了適應特定的環境，亦應有互不相同的內部系統，使適應特定組織的需要。

每一個組織具有獨特的性質，正像我們人類所具有的各不相同的個性是一樣的。人們的五官四肢雖然相同，但很少有完全相同的個人。