

李長貴編著

組織社會心理學

臺灣中華書局印行

李長貴 編著

組織社會心理學

臺灣中華書局印行

中華民國六十八年三月二版

組織社會心理學

平裝一冊基本定價叁元柒角正

(郵運滙費另加)

李 長 貴

臺灣中華書局股份有限公司代表

熊 鈺 生

臺北市重慶南路一段九十四號

行政院新聞局出版

壹業字第捌叁伍號

臺灣中華書局印刷廠

臺 灣 中 華 書 局

臺北市重慶南路一段九十四號

郵政劃撥帳戶：三 九 四 二 號

Chung Hwa Book Company, Ltd.

94, Chungking South Road, Section 1, Taipei, Taiwan, Republic of China



編 著 者
發 行 人
本 書 局 登
記 證 字 號
印 刷 者
發 行 處

(臺總)平戊華

「組織社會心理學」自序

現代社會是一個高度組織的社會。現代社會的文化成就乃是組織活動的結果；人類面對現實的奮鬥是一種有組織的團隊奮鬥。原人類就有群性，在群體中陶冶人格，學習技能，接受知識，啟發觀念，培養思想，發揮能力，擴展群性，從而孕育出對自然環境的改善能力，對社會環境的調適技能，對經濟環境的克服謀利，對文化環境的建設創新，對政治環境的改革造福。在這些有意義的工作上，組織是匯合人力與物力，來因應環境與情況的一道有用工具，而它集合力於人群活動的架構中，並發揮人力與物力的效能。不論人類從事於何種職能，都是人群在一起計劃、活動及工作。群是個體的集合；個體即群的基本單位。現代的文化團體、工業團體、商業團體、學術團體、宗教團體、政治團體，甚至國家的行政體系，都是人群的組合，並以組織型態出現，以制度的規章來約束，以團隊的方式來活動，從而發揮組織功能，獲得組織績效。因此，個體與團體的關係至為重要；團體如何使個體感受安全，經驗滿足，精神投入，發生認同，忠誠於團體，並衷心貢獻於團體的目標，實為組織的一項課題。個體是團體成敗的指標；他的一舉一動影響到團體的氣氛、績效與發展。個體包含生理、心理及社會的因素。因此，運作一個組織需先瞭解個體的各種因素，並善加利用。也即如何運用人力與物力，來促進團體與個體間的相互利益。這些知識與技能在今日的社會科學與行為科學，早已有豐碩的

成果，足可供吾人參考。現代組織所面臨的考驗，就是非人情因素的增加，並在合理原則的要求下，促使組織活動，如此一來就較忽略組織中的社會與心理的因素。

現代社會是一個不明確又含糊的社會。社會環境與情況不斷地在變化，若是一個組織不能因應變化，而採取對付措施時，組織會呈現萎縮、蕭條、冷落、終至於瓦解。現代組織體系概分為三大類：即科技體系、管理運作體系和心裡社會體系。一個現代組織體系必須具備這三方面的理論與實際。如何建立一個現代組織體系模型，使成員在組織中的個人化過程、社會化過程及人際關係行為規範，均能發揮高度的因應能力，使組織獲得績效，同時還能培養今日組織中的基層幹部，成為明日昂貴的人力資源。這些都是筆者撰述本書的主要目的。

本書係以社會心理學的理論為基礎，陳述組織的各種問題。本書共分八章，在首章的「組織概念」，陳明組織的意義、組織的時代、組織的目標、組織的行為，以及組織的沿革等，旨在澄清與確立正確的組織觀念。組織概念是組織人的內在行為的價值體系，就是如何認識組織的性質、運用及目的，如此當可瞭解組織的重要性。「組織」一詞可以用做名詞，也可以用做動詞，這暗示了組織本身的複雜性。社會心理學者視組織為一種過程，猶如一個活生生的機體，同時也視組織為某一種特定的開放體系。不論是機體或體系，都將組織看做一個「動態」過程。這個「過程」涵蓋着：組織結構、組織溝通、組織心理、組織衝突、組織領導、組織發展、及組織效能等項目。這些項目也是本書的全般架構。筆者就以此架構，分門別類地編著有關材料，納入組織社會心理學的理論與實際，盡詳描述。

本書適合於大學教科書，可供專修社會科學與行為科學有關學系的同學，及從事於政治、行政、管理、領導等人士的參考。今日社會科學與行為科學突飛猛晉，有關組織方面的著作甚多，筆者因限於時間與能力，無法一一詳實介紹，疏漏之處，在所難免，冀期國內賢達先進，不吝指正。是爲序。

中華民國六十四年八月 李長貴序於台中大度山

「組織社會心理學」目錄

第一章 組織觀念

一、組織意義

組織的整體性。組織的實用性。組織的複雜性。

二、組織時代

三、組織目標

組織觀念。成員內涵因素。動力因素。組織要受其本身的意義與目標來考驗。

四、組織行為

五、組織沿革

組織社會心理學的發生。組織理論的演變。

第二章 組織結構

一、古典組織理論

目錄

二 新古典組織理論.....	三一
----------------	----

三 現代組織理論.....	三四
---------------	----

人與體系。因應性的組織型態。組織體系論。組織結構的形成。專業化組織。

四 組織型態.....	六〇
-------------	----

非正式群體與正式組織的關係——正式組織中之委員會。非正式組織。組織中的次級群。

正式組織。

五 現代科層化組織.....	七二
----------------	----

韋伯的科層化理論。現代科層化特性。科層制度面臨的問題。科層中的角色。科層化組織的病態。

第二章 組織溝通.....	九六
---------------	----

一 溝通的定義.....	九六
--------------	----

二 溝通的種類.....	九七
--------------	----

三 溝通的程序.....	一〇〇
--------------	-----

溝通是連續過程。個體直接接觸。

四 信息的本質.....	一〇六
--------------	-----

信息的重要性。問題的複雜性。接受者的自我興趣。參與或個體介入。行為的改變。

五、會議的溝通.....	一〇
會議的特性。會議的原則。	

第四章 組織心理.....	一八
---------------	----

一、組織行為的心理論據.....	一八
------------------	----

二、組織心理因素.....	一九
---------------	----

認知與感官。認知選擇性。內在心理體系。組織中的認知問題。認知群組的程序。社會認知。

三、學習過程.....	二六
-------------	----

學習理論與組織行為的關係。學習觀念與組織行為的關係。學習原則與組織行為的關係。增強原理與組織行為的關係。

四、動機過程.....	三三
-------------	----

人類動機的本質。主要動機。一般動機。次要動機。

五、心理社會體系.....	三九
---------------	----

個體行為和動機的關係。地位與角色體系。

第五章 組織衝突

一五三

一、制度、組織與成員的衝突

一五三

二、科層制度中權責的衝突

一五五

三、調適、衝突與組織行為

一五七

四、衝突與競爭

一五八

競爭團體內的變化。競爭團體間的變化。競爭後勝利一方的變化。競爭後失敗一方的變化。

五、個人目標與團體目標的衝突

一六一

成就組織目標。成就個人目標。

六、衝突型態

一六六

角色期待的衝突。內在互依的衝突。溝通型態的衝突。保護角色的衝突。意識型態的防禦行為。

第六章 組織領導

一七七

一、動機的理论

一七九

二、激勵的理论——運用理性人、情緒人、社會人

一八五

三、調適組織的領導型態.....	一九一
整合。社會影響。合作。調適。認同。	
四、組織管理的行為.....	一九三
領導者的自我評估與組織行為的關係。組織領導的型態。	
五、領導團隊的建立.....	一九八
六、團隊效能的評價.....	二〇二
七、參與領導.....	二〇四
八、權力的運用.....	二〇七
信息回饋的控制環。威脅控制的準則。合理的管理系統。	
九、控制程序.....	二一五
十、決策程序.....	二二〇
決策的本質。決策的合理性。決策程序中的心理阻礙。解決問題的傳統模式。滿足與尋求模式。循環模式。決策的步驟。管理決策的型態。現代的決策技術。	
第七章 組織發展.....	二三七
一、組織發展的基本觀念與內容.....	二三八

二 組織人性與人力運用.....	二四一
------------------	-----

唯利人。社會人。成就人。複雜人。適當地運用及配置人力資源。心理契約與認同感。

三 管理理論與組織發展.....	二五四
------------------	-----

四 組織發展的措施.....	二五六
----------------	-----

組織分析。科技分析。結構分析。社會心理體系的分析。管理運作體系的分析。計劃的模式。管理運作體系。人群關係的訓練。刺激與反應的組織行為。群體成員的功能角色。發展有效的群體介入。衝突模式的認識。

第八章 組織效能.....	二九六
---------------	-----

一 組織效能的基本觀念.....	二九六
------------------	-----

二 混合工作群體的績效.....	二九八
------------------	-----

三 促進組織績效的措施.....	三〇〇
------------------	-----

四 組織結構與組織績效.....	三〇五
------------------	-----

五 建立組織結構的邏輯.....	三〇八
------------------	-----

六 正確的組織觀念與組織績效.....	三一二
---------------------	-----

七 領導、決策與組織績效.....	三一九
-------------------	-----

有效領導的模式。決策與組織績效。

目

錄

七

第一章 組織觀念

一、組織意義

如何有效地運用組織中的人力與物力，發揮組織力量，是一個亟待解決的問題。組織學是以社會科學及行為科學為依據，以人類問題為中心而發展出來的學問。因為在人類的團體中，是「人」在推動團體的進步，同時也是「人」在阻礙團體的績效，因此，行為科學者以組織行為（organizational behavior）為核心而研究：(1)如何統合人力並運用人力。(2)如何培植人力使其技能對組織的發展有所貢獻。(3)如何創造一個合宜的組織環境，保持工作的績效。(4)如何領導組織中的人群，使之產生忠誠、認同、獻身、和諧等心理動力。(5)如何強化組織，因應情況的改變而改變。(6)如何處理組織內的競爭、分歧及敵視等。這些因素不但對組織的發展有所貢獻，也指出現代人如何適應組織的生活，如何提高組織績效，及如何平衡組織與成員的關係等。

(一)組織的整體性

「組織」是一個團體要實現目標的工具，這是組織的基本觀念。組織本身是統合人力的機構，是一個整體性的人力匯合及以其理想為組織的信念。即以人力及其集體理想為主要元素，組織的學問因

而與心理學建立密切的關係。目前，社會心理學者及工業心理學者已重視組織本身的問題，企圖掌握組織設計和組織工作。組織是提供工作環境、決定目標、分配工作、完成目的的人群體系。以前領導組織的人，把組織視為一個社會契合，藉其契合所產生的權力及權威，推動組織。自組織行為這一科目萌芽後，學者不只研究組織的社會含義，更進一步研究社會含義中的心理反應。譬如，組織中之不同職務所構成的社會階級，其含義不只是社會階級的問題，且影響階級中的人之心理反應。諸如權力意識、言行態度的表現，以及人際關係等，都在級職關係中表現出來。因此，研究組織時所不可忽略的是組織的整體性，諸如成員動機、工作體系、權力層次、誘因系統、人事政策、組織中單位的協調關係、領導及目標等，都暗示一個社會實體也是一個心理實體。組織的業績，也不是單方面的表現，而是一個整體的表現。心理學者發現個人在組織內所表現的行為並不是單獨的，他參與各種不同的團體，其特性薰陶個人的性格、觀念和作法。換句話說，心理學者對組織內個人行為鑽研愈深，就愈發現組織是一個複雜的社會系統，也是一個心理機體，若要瞭解組織內的個人行為，就非把組織當作一個整體來研究不可。

(二) 組織的實用性

組織絕不是一個抽象名詞，它包括了人群結合的體系和人群活動的模式。心理學者、社會學者、政治學者、哲學者等，均肯定人類是群居動物，人有群性。查驗歷史中的偉績，無一不是人類經組織後的活動成果。在今日科學文明所要求下之各種活動和成就，處處都必藉著團隊的力量，發揮人力和

物力的綜合功能。人類結合成爲群體或團體，其結合的力量，可稱爲組織精神，其結合方式可稱爲組織方法。今日社會千變萬化，人群的組織需要有極強的適應力，製造一個有利的內在環境，使得組織內各份子能夠發揮最大的能力，始能應付無法逆料的外在環境的變化。如何設計一個組織，使其裏面的次級團體間有最適宜的關係，發揮人力和物力，提高士氣，促進組織效能，使其社會力量與心理力量，能集中在組織的目標上活動，這是一個非常實際的問題。組織的實體，諸如學校、社團、公司行號、醫院、政黨、甚至於政府，都是以人類的理性所結構的組織型態，完成人類生存的目的。因此，組織是結合人群，運用人力與物力，應付外在環境的手段。

(三) 組織的複雜性

組織這個觀念是起源於個人無法單獨去獲得需要及慾望的滿足，因爲個人缺乏足夠的力量、時間和能力，而必須依賴別人的幫助，才能滿足他的需要與慾望。所以，組織的基本觀念，就是在互助的原則下，匯集及協調人群的力量，解決共同問題，完成共同目標。組織的含義甚廣，大至政府組織，如我們的五院，院中有部，部中有司（處）等，在一個組織內存着更小的組織。這些部門分化是由於人力分工而產生的。組織的複雜也是由於分工後的協調，因爲分工後成員對組織的總目標不甚明瞭，這樣就容易發生偏差的現象。若組織中的小單位本身有它的目標，且這個目標與組織目標稍有不同時，則會發生協調的困難。這也是一個龐大的組織常常發生磨擦和衝突的原因。龐大的組織必須將它的大目標，分爲許多次級的中目標，各單位再將中級目標分爲許多小目標。如何聚水成流，綜合小目標

成爲中目標，又綜合中目標而導至於終極大目標，也是組織中極複雜的問題。最後一個複雜的問題，就是組織需要一個權力層次體系，執行、控制、領導、限制、推行、管理等業務。這些問題都能涉及人與人，或單位與單位間的協調與合作，但協調與合作是人際與群際間最困難的一件事。協調與合作的基本觀念就是每一單位屬於某種權力的管轄，以求達到共同的目標。若每一單位只顧及自己的利益，而不顧及別人的死活，則無協調和合作可言。因此，達成協調須由權力來推行，但使用權力時可否順利又自願地被接受，這是龐大組織的一個問題。

從上述組織的三個涵義來看組織的定義：組織是一群爲求達成共同的目標，經由人力的分工及職能的分化，運用不同層次的權力與職責，合理地協調這一群人的活動，以便達到共同的目標。在這個定義中看不出組織行爲的心理含義，也不能看出協調背後的困擾。又協調的對象是活動，而不是人。組織中的職務，從理論上來說，由什麼人來擔任都無關重要，可是，實際上，位得其人與否，決定組織的成功與否。

二、組織時代

現代社會對組織的關心和興趣，乃反映出現代生活是一種高度組織化的體系。不論政治、經濟、教育、生活方式、工作方式、娛樂、宗教或社團等，都是經過嚴密的計劃和組織，協調群眾的活動、關係和工作而整合的人群機體，發揮其功能，完成其目標。現代人和現代社會是組織的產品，他的一