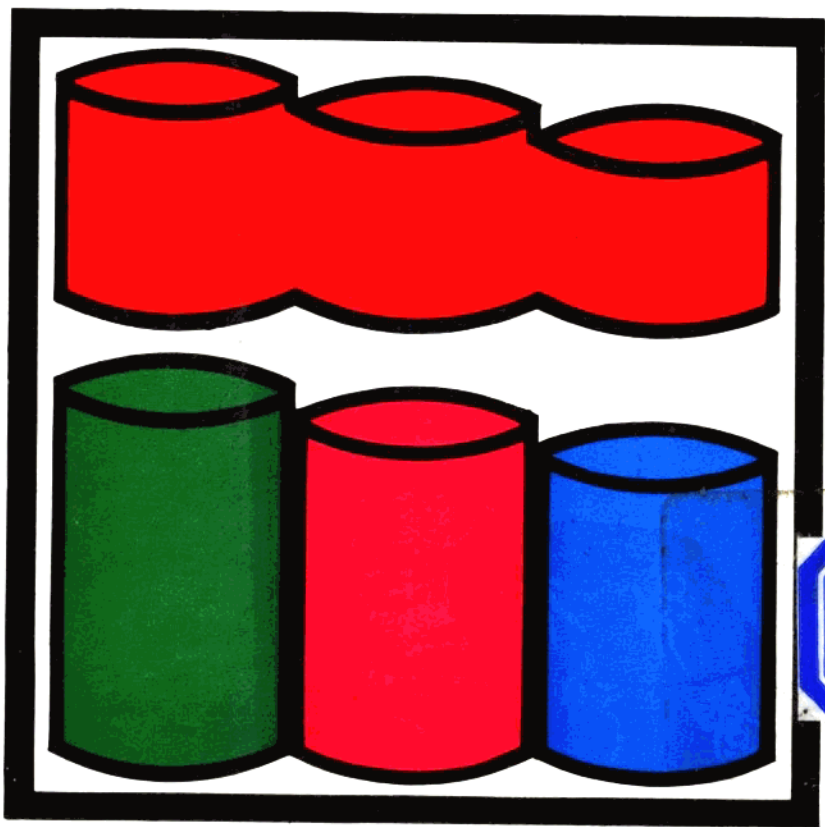


生意人叢刊①④

領導與組織

蘇伯顯 著



生意人叢刊 14

蘇伯顯著

領導與組織

國家出版社印行

領導與組織

生意人叢刊 14

特價：新台幣壹佰參拾元正

編著者：蘇伯顯

主編者：王麗芬

校對者：林美玲

發行人：林大坤

發行所：國家出版社

郵撥：〇〇一八〇二七〇七號

地址：臺北市濟南路二段三十一之十四號四樓

電話：三九四二八二四・三九一〇二四二五

印刷所：三文印書館有限公司

登記證：行政院新聞局版臺業字第〇六三一號

出版：七十六年九月

有著作權・有製版權・翻印必究

(本書若有缺頁、裝訂錯誤請寄回調換)

¥16.30

「生意人叢刊」序

這是一個工商業大放異彩的時代，同時也是一個知識爆發的時代。

我們由農業社會，邁進了工業社會，經濟結構型態，與社會組織樣貌，都發生了巨大的變化。不可否認的事實表明出來，今天工商界的從業人員，對國家，對社會，以及對整個世界，已成為舉足輕重的角色了。

古人曾說：「學而優則仕。」在從前古老時代，似乎祇有從政為官，才需要學問。如今則不盡然，學問的領域，遠較曩昔為大，而學術的分類，也比以往細密，政治固是一門高深學問，其他各行各業，也同樣需要專門學識，要想在一行中出人頭地，除了成為這一行的專家，還得要具備種種常識，保持一副敏銳的探求新知的眼光，才不致和學術脫節，才配合得上這個飛躍時代的腳步，向前邁進。

我們有鑒於此，爰有「生意人叢刊」之發行，期能對工商界人士提供一些有價值的讀物，俾在當前這個競爭劇烈的時代，掌握成功之鑰，創造出更輝煌的事業，是為至願。

國家出版社編輯委員會謹識

自序

二次世界大戰後，美國企業界的管理概念，基於行為科學 (Behavioral Science) 之理論而邁進了一個新境界。一般管理者由於著名的胡桑研究報告 (Harvorne Studies)，而證實了泰勒 (F. W. Taylor) 的科學管理理論已無法達到提高工作效率的目的。因此，必須依據以「人」為中心的新觀念，另行尋求新的管理方法，於是以行為科學思想體系為基礎之「組織行為」 (Organization Behavior) 便應運而生，而領導的問題，乃是研究組織行為的主要課題。

尤有進者，由於目前社會科學已傾向於科際關係之研究，故作者從社會學、心理學、團體動態學以及行為科學之觀點，來探討領導與組織之關係，而確定機關組織應採取何種組織形態，再配合以何種方式，才足以提高機關的效率。

在本書中特別強調團體動態及交互行為的整體觀念，但亦未忽略影響領導組織的個別因素。故在全書中，除探討領導與組織的關係外，尚述及行為特質，領導與溝通、員工激勵及參與權之關係。

本書的資料乃作者歷年在政大企業管理學系講授「社會學」、政大公共行政及企業管理教育中心講授「人羣關係」及「行為科學與管理」所採用的教材增訂而成。惟領導與組織所涉範圍浩瀚遼闊，且作者學淺，疏漏之處，在所難免，尚乞學者先進，不吝賜教。

本書得以完成，承蒙吾師姜教授占魁不斷的鼓勵與啓示，以及吾友許濱松、許卓司兩位先生提供

領導與組織

有關意見，尤承嘉陵日夜校對，謹在此一併致謝。

蘇伯顯

於國立政治大學

目錄

第一章 緒論	一
第一節 領導的研究方法	三
一、人格特質研究法	三
二、環境研究法	六
三、功能研究法	七
四、交互行為研究法	八
第二節 領導的研究領域	九
一、第一階段研究領域	九
二、第二階段研究領域	一〇
第二章 行為之特質	一三
第一節 行為之構成	一三
一、從心理學之觀點	一三
二、從行為論之觀點	一七
第二節 態度	二一

一、態度之特質	二一
二、態度之作用	二三
三、測量態度之方法	二五
四、改善態度之方法	二九
第三節 挫折行為與解決問題行為	三二
一、挫折行為	三二
二、解決問題行為	三五
三、處理挫折行為之方法	三九
第三章 領導的意義、基礎及其功能	四三
第一節 領導的意義	四三
第二節 領導的基礎	四六
一、獎賞權	四九
二、強制權	五一
三、合法權	五二
四、歸屬權	五四
五、專門知識權	五六

第三節 領導的功能	五九
-----------	----

一、計劃	六一
------	----

二、組織	六二
------	----

三、協調	六二
------	----

四、溝通	六三
------	----

五、團結	六三
------	----

六、指導	六四
------	----

七、激勵	六五
------	----

八、考核	六五
------	----

第四章 組織與領導之關係	六九
--------------	----

第一節 組織的意義及其性質	六九
---------------	----

第二節 機關組織之分類及特徵與領導	七五
-------------------	----

一、機關組織之分類與領導	七五
--------------	----

二、機關組織之特徵與領導	九二
--------------	----

第三節 非正式組織與領導	一〇一
--------------	-----

一、非正式組織的性質	一〇二
------------	-----

二、非正式組織的功能.....	一〇三
三、非正式組織的缺點.....	一〇五
四、非正式組織的優點.....	一〇七
五、非正式組織的表達.....	一〇九
第五章 領導與員工激勵	一一五
第一節 學者對激勵所提之理論.....	一一六
一、馬司婁 (A. H. Maslow).....	一一七
二、瑪奇與西蒙 (J. G. March & H. A. Simon).....	一一九
三、阿哥瑞士 (Charis Argris).....	一二〇
四、毛森、薩克斯伯克及蘇特美士德 (R. J. Mosen, B. O. Saxberg and R. A. Sutermeister).....	一二一
第二節 激勵的過程及其重要性	一二三
一、激勵的過程.....	一二三
二、激勵之重要性.....	一二六
第三節 個人的基本需求及工作願望	一二七
一、個人的基本需求.....	一二七

二、工作願望·····	一三三
三、領導與個人需求·····	一三六
第六章 領導與溝通·····	一四一
第一節 溝通之意義、重要性要素及其種類·····	一四二
一、溝通之意義·····	一四二
二、溝通之重要性·····	一四三
三、溝通之要素·····	一四四
四、溝通之種類·····	一四六
第二節 溝通之障礙·····	一四八
一、語意之障礙·····	一四九
二、地位之障礙·····	一五五
三、地理之障礙·····	一五九
第三節 克服溝通障礙之方法·····	一六〇
一、溝通時要有一明確目的·····	一六一
二、克服語意障礙之方法·····	一六二
三、克服地位障礙之方法·····	一六三

四、克服地理障礙之方法	一六五
-------------	-----

第四節 領導與溝通之關係	一六六
--------------	-----

一、下行溝通	一六六
--------	-----

二、上行溝通	一六七
--------	-----

三、平行溝通	一六九
--------	-----

第五節 非正式溝通	一七二
-----------	-----

一、非正式溝通之特性	一七二
------------	-----

二、非正式溝通之功用	一七四
------------	-----

三、管理上對非正式溝通之作法	一七四
----------------	-----

第六節 意見溝通之方法	一七六
-------------	-----

一、面談	一七七
------	-----

二、會議	一七八
------	-----

第七章 領導方式與行為	一八三
-------------	-----

第一節 領導方式之分類	一八三
-------------	-----

一、以獨裁領導、民主領導與放任領導	一八六
-------------------	-----

二、以員工為中心的領導與以生產為中心的領導	一八八
-----------------------	-----

第二節 領導方式與行爲·····	一九〇
一、領導方式對領導者行爲的影響·····	一九〇
二、領導方式對人員行爲的影響·····	一九四
第三節 領導方式對效率之影響·····	二〇三
第八章 領導與參與權·····	二一八
第一節 參與權的意義·····	二一八
第二節 運用參與權的先決條件·····	二二一
第三節 鼓勵員工參與之方法·····	二二五
一、諮詢監督·····	二二五
二、民主監督·····	二二六
三、生產委員會·····	二二八
四、建議計劃·····	二二八
五、多頭管理·····	二二九
第四節 領導方式與參與權·····	二三〇
一、人性與管理·····	二三〇
二、領導方式與參與權·····	二三四

第九章	領導人員之遴選與培植	二四一
第一節	領導人員之遴選	二四一
第二節	領導人員之培植	二四四
參考書目		二四七

領導與組織

第一章 緒論

二十世紀是變動革新的時代，一切皆較往昔有顯著的進步，尤以管理技術的突飛猛進爲最。科學的發達，不但增進人類的文明，更進而使生產單位的組織和機關所管轄或處理的事務，在數量上趨於驚人的擴張，在性質上趨於極端的複雜，因而隨之提高了管理的意識；同時社會形態及機關組織結構的更迭，亦影響到管理內容。因此社會越進步，組織亦必定趨複雜；組織越複雜，分工必定越細密；分工越細密，事務的成敗或效率的高低，其重心必定由最高的管理階層轉至各工作單位及其屬員。是故，如何促進由屬員組成的各工作單位的團體觀念，凝成強固的、緊湊的工作團體，使得機關組織能得到最大效率，擔當領導任務的人員，是佔有極重要的地位。故領導與組織，在現代管理中，成爲最主要的研究課題。

而領導常被視爲影響機關組織效率的重要因素。每當機關組織效率低的時候，一般人就會聯想到這可能與領導有關，於是主張遴選適當的領導人員，改進領導態度，而後一切問題，均可迎刃而解。這種辦法，無可否認的爲改善機關效率的有效途徑。現在舉一實例而說明之：

在二次世界大戰期間，美國派遣於歐洲的第九步兵師，在戰場上屢戰屢敗，師長迭經更換。當該師在諾曼第橋頭堡再遭敗績時，有人建議布來特雷將軍 (General O. Bradley) 將該師解散，把兵員其編入其他部隊。但他毅然拒絕了此項建議，他認為：「戰場之失利與士兵無關，第九步兵師之士兵與其他部隊並無差異，所不同者乃是司令官的領導與指揮能力」(註二)。於是布來特雷將軍重新物色一位適於領導該師的師長。不久該師聲譽重振，被稱為美國在歐洲戰場上最精銳的一師。

由此一事實，充分證明領導對於機關效率的影響。然而這個例子，並非意味更換一個機關的主官人員，就可使該機關提高其工作效率，因為由於對領導研究的結果，顯示其中關係至為複雜。在上面例子中，並非證明打敗戰的師長是不善於領導，而打勝仗的師長是善於領導；因為一個機關是否有效率，決非決定於首長一人，尚須視其他的因素而定；諸如部屬的士氣，領導者的行為對被領導者態度的關係，被領導者的行為對領導者態度的影響，以及成員間的交互行為等。

研究本文最大的目的，乃是提供學理上的分析，確定機關組織應採取何種組織形態，再配合以何種領導方式，才足以提高機關的效率；而後這些研究的結論，才俾能有益於我國現有的機關組織，以求得最高的效率。同時，研究本文的另一目的，乃期以糾正一般人的觀念，尤其是機關主官人員，對現行流行的一般對領導的觀念，咸認領導純係上級人員的行為，是單軌領導，而非雙軌領導。殊不知，下屬人員亦有領導上級人員行為的發生，進而使上級人員視下級人員是具有個人的特殊性，而非機器；一切人員的工作行為，應適合於個別差異，分工合作，始能達到團體的目標。

第一節 領導的研究方法

領導是以提高機關組織中的工作效率和激勵士氣爲其目的。但由於組成機關的成員，並非機器而是具有人格、個人慾望、及自由意志的個體；所以在人事管理方面，並不能像操作機器一樣可以任意使其動作或休息。他們除上述特性之外，尚具有感情、希望、志願、理想、追求和好惡等特性。猶有進者，人之特性不同，各如其面，因此使機關內之人事管理問題，更趨複雜，而且機關內的工作活動，也非墨守成規，可與靜的財物相比，而係隨時代的演進在不斷的轉變。因此機關內的一切工作活動，決非由領導者自行既能控制，或憑其主觀態度即能決定的。

即知人的個性和行爲皆不同，因而在機關中自然形成錯綜繁雜的交互行爲，故僅具有淺薄之學術及精練之技術的領導者，決不能勝任領導任務。故研究「領導與組織」，除具有社會學、心理學、社會心理學和行爲科學等有關科學之素養外，尚須涉及團體動力學（Group Dynamics）。今略述研究領導所常用的方法：

1、人格特質研究法（Personality-trait approach）

傳統理論的學者認爲，凡居於機關重要職位者，如科、處、司的主官、經理、總經理及機關首長等，皆爲領導者，而且更認爲領導者之成爲領導者，乃由於領導者具有超越他人的人格特性而使然，如優越的判斷力、誠篤正直、進取精神及健康體魄等。尤其更研究在各種團體中，領導者如何取得領