

組織理論 與管理



組織理論 與



組織理論與管理¹¹⁴

章柏博士原著

政大企管研究所教授司徒達賢博士校訂
吳思華・林至洪・湯明哲・羅理平合譯

發行人

劉君業

美術主任

曹昌德

出版者

長橋出版社

臺北市新生南路3段54—8號

郵撥帳號108613

電話：393—9583

發行所

長橋出版社

臺北市新生南路3段54—8號

電話：393—6190

印刷所

海王印刷廠有限公司

臺北縣中和鄉中山路二段637巷37號

组织理论与管理

B000460

實價新臺幣400元

初版 中華民國67年12月15日

再版 中華民國68年11月1日

行政院新聞局登記證局臺業字第1487號

版權所有・翻印必究

(本書如有缺頁或裝訂錯誤，請寄回調換)

原序

本書的觀點和其他介紹管理的書不同的地方有下列幾方面：(1)管理思想史或管理學派對大多數學管理的學生並沒有用，應該多學習管理未來的發展而非只回顧過去。(2)讀者並不需要知道偉大管理學家的名字，而應知道如何運用這些管理學家的理論。(3)用管理術語寫書常使讀者誤解，不如用一些簡單的語句即可表達內容。(4)學生將來除了企業機構外還可能在不同的機構中從事管理工作，因此在書中應該有這方面的討論。(5)黑人及婦女從事管理工作的越來越多，學生應該了解他們所遭遇的難題。(6)管理人員必須應付越來越多來自不同文化背景的人，而不同的文化中對管理的看法也不一樣，所以管理方式不能一成不變。(7)放諸四海皆準的管理原則已經落伍了，沒有那個管理原則可以適用任何情況，因此學生應該知道在何種情況下運用最合適的管理原則。(8)理論與實務相結合非常困難，因此學生應該不斷的在個案及練習中印證理論，以縮短理論與實務的距離。

本書根據上面的觀點介紹「管理」。本書共分為九篇，每篇又分為三到四章，分別討論組織理論與管理的重要論題。在每篇之前都有一段自傳式的故事，故事中

主角所面臨的問題就是每篇的重點。每一章包括課文、問題、附註與參考書目。每一篇之後還有討論問題、習題及四個個案。（譯者註：爲節省篇幅，此部份刪去不譯）。

第一篇由管理的重要功能來探討管理是否必要，然後介紹管理人員的成就導向（Achievement Orientation）、決策過程、及個案分析的細節，最後再探討個人如何學習成爲管理人員。

第二篇談個人的動機和需求，及工作與金錢對個人的意義。

第三篇依據對人類的了解討論領導型態、影響力與領導的關係，影響力應該如何配合情境、工作和部屬。

第四篇討論管理功能的核心—規劃與控制，包括策略規劃、特定標的、利用績效回饋（Performance Feedback）之控制等。

第五篇研究如何利用古典組織原則及現代動態原則設計組織結構，使組織、科技及環境能互相配合。

第六篇研究組織中非正式（Informal）的團體和結構如何影響管理工作。

第七篇探討組織衝突。組織衝突已經是現代組織中明顯的現象，而且主要的管理功能之一就是處理衝突。

第八篇分析組織革新的方式，包含以人爲中心（People-center）或以結構爲中心（Structure-center）的組織發展。

第九篇描述青年經理人員職業上的問題，也提供一些對他們事業上的建議。

本書是基於十年來指導管理與組織入門課程的經驗寫成的，許多學生及指導教授對本書的材料貢獻良多。本書包含了許多管理經驗，也包含了企業機構或非盈利

機構諮詢研究、學術研究的結果。此外，許多的批評也有助於書的寫成，在此申謝。尤應感謝內人，她在稿紙逐漸增加而我耐心却逐漸減弱時，給我的鼓勵彌足珍貴，最後，我將本書獻給我的孩子，希望在他們這一代管理將成為高尚而光榮的事業。

一九七五年二月

羅斯·韋伯 (Ross A. Webber)

目 錄

原序.....	3
第一篇 管理簡介	
第一章 管理的必要性.....	5
第二章 管理人員的成就導向與決策過程.....	21
第三章 邁向管理人員之路.....	38
第二篇 工作與個人	
第四章 需求與動機.....	65
第五章 發展與成熟.....	88
第六章 工作與外在報酬.....	106
第七章 工作和內在滿足.....	129
第三篇 領導	
第八章 影響力的來源.....	160
第九章 領導的構面.....	190
第十章 權變領導.....	219
第十一章 文化與領導.....	241
第四篇 規劃與控制	
第十二章 策略規劃.....	264
第十三章 承續目標.....	294
第十四章 標的與控制.....	321
第十五章 控制問題.....	346
第十六章 目標管理.....	366
第五篇 組織系統的構成	
第十七章 組織設計的傳統原則.....	392
第十八章 組織設計的動態準則.....	419
第十九章 組織設計的權變理論.....	446
第二十章 組織型態的演進.....	466

第六篇 管理人員和社會技術組織

第二十一章 羣體和非正式組織..... 499

第二十二章 羣體行爲..... 521

第二十三章 羣體決策和委員會..... 544

第七篇 組織衝突的管理

第二十四章 個人的角色壓力..... 573

第二十五章 組織中的衝突..... 596

第二十六章 衝突管理的方法..... 620

第八篇 組織革新

第二十七章 組織創新..... 654

第二十八章 以人員爲中心的組織革新..... 674

第二十九章 以組織爲中心的組織革新..... 699

第九篇 結論：職業問題

第三十章 年輕管理人的職業問題..... 727

專有名辭對照表..... 765

第一篇 管理簡介



楔 子

有位著名的教育家兼政治領袖曾說過：「學校教育灌輸給青年人一種想法，認為公司負責人、政客、大學行政人員都已被權力和地位腐化。因此當今的美國青年有反領導人物的傾向，認為年青人不應當努力成為一個領袖人物。」

希望這 不是事實。可是企業管理人員以騙人的廣告，非法的政治捐款，抗拒改革的行為，造成了壞的印象。因此大眾對管理人員不存好感。許多人認為管理人員是奸商，而組織壓抑人性。這些不公平的刻板印象加強了許多年青人原有的錯誤觀念，使他們一方面有反組織的傾向，另一方面却認為組織是萬能的。同時也產生了意志力的危機 (Crisis of Will)，現分別解釋如下。

反組織的傾向 (Antiorganizational Bias)

今天大部分的大學生都希望將來能夠從事醫生或律師一類的專門性自由職業，而不喜歡到政府或企業這種大型組織裏去工作。當然，這種專業性的訓練不是人人都可以得到，但大家都認為，只要可能的話，他們是很

想成為專業人員 (Professionals) 的。這種想法已經在醫學院和法學院年年激增的申請人數中看出端倪。我們並不是反對大家成為專業人員，因為專業人員對社會既有貢獻，收入又豐。不過，如果過份着重專業人員就不免會忽視了組織中「管理」對社會的貢獻。

組織法力無邊

許多人認為龐大的組織是萬能的，愛怎麼做就怎麼做，不需組織中人員的努力，只要靠組織的力量必能成功。因此使許多人對龐大組織產生反感。

組織的成功似乎是理所當然的。除非犯了嚴重錯誤，經理們在辦公室中愚蠢的決策對公司並無影響。可是以往最賺錢的賓州鐵路公司現在已經倒閉，可見龐大的組織並不能保證成功。經理人員應該認識到：組織並不是一部自動操作的機器，個人在其中一點作用都沒有。應努力使組織與個人合為一體，同時要發揮組織中每個人的貢獻。

意志力的危機

有效能的經理必須能夠自我控制，還要有強烈的意志力。傳播的速度使世界顯得更大而缺乏人情。許多報告顯示現代人缺乏自我控制的能力。學校教我們由心理學、社會學、經濟學探究人類行為的成因，因此許多人看到他人行為很快的就解釋為：由於他的背景和他的自卑感，過去的痛苦經驗才會產生這些行為。有時我們會報怨父母過分保護，使我們不能應付難題，好像一切行為應由他人和環境負責，而不反省自己是否運用意志力來克服環境不利的因素。

人不可能完全自由。行為科學幫助我們解釋心理及

行為問題，這些問題影響人的自由意志，可是人並不是機器，由過去及現在環境就可決定一個人所有的行為。同樣的，領導及管理也並非完全由外在因素決定，它們尚有自由選擇及創造的餘地。簡言之，意志力仍可發生作用。要成為優良的管理人員，必須運用意志力去管理，不能讓環境因素完全左右。還要有運用科學知識的能力，在面對不可知的未來時，仍然有採取行動的勇氣。

管理的需要

醫生、律師、神父都是個人獨立作業的高尚職業，可是世界的問題却需由龐大組織來解決。所以私人企業、政府及非營利機構中的管理人員任重道遠，他們領導與推動人類資源的運用，以解決人類的問題。可是許多政府及企業機構好像已失去控制——只顧追求本身機構的利益，而不在乎對社會產生的損害。許多學校及醫院居然還認為學生及病人是為它們存在的。儘管有這些病態現象，我們也不能不讓組織存在，也不能不去管理這些組織。希望讀者唸完管理課程後，學到管理的技巧去掌握這些病態組織，增進它們對人類的貢獻。

你也許不想成為大企業的主管，也許不想晉升到組織的頂峯，但希望你無論在那個機構作事都能成為一個領袖，擔負起管理的重擔。

本篇的三章介紹(1)管理的基本工作，(2)管理人員成就導向及決策行為，(3)如何學習成為管理人員。

第一章 管理的必要性

由東到西，由南到北，由城市到鄉村，世界各地都將掀起對權威的革命，有些地方甚至已經開始了。教師、學生、牧師都對自身所處的組織結構感到懷疑，尤其是懷疑組織中的權威及決策，他們想知道：是誰控制決策？是誰在影響他們？應該是誰來影響他們？影響者如何影響他們？

需要管理的傳統理由

權威的概念甚至可追溯到羣居的人猿時期（註1），被統治者接受統治者的保護而服從它。那時的權威只有統治者和被統治者兩個階層。但有文明以來，權威即存在階級制度中，而有許多階層。有些文明歷史學家認為社會階級在古時發展得非常緩慢，但有些人認為文明、管理和階級制度三者同時產生（註2）。無論如何，高低層次的權威體系促進了埃及及閃族文化的產生。

建造金字塔的勞工認為權威階層很不公平，現代的教育和政治也是一樣，不滿現狀的人常常抗議：為什麼

有些人高高在上，大多數人却在他們底下工作？反抗權威、想法子改變權力狀態，自古皆然（註3）。

管理人員是私有財產的代理人

傳統上以握有主權的多寡來確定組織的層級（Hierarchy），組織中的權力都集中在業主（Owner）手中。既然企業是業主的財產，而且基督教傳統又視財產為個人的延伸，因此業主自然擁有權力隨意處分他的財產。亞當史密斯的國富論以及古典的經濟學家認為，應該依照分工原則及生產技術來決定員工的工作，但管理人員就是業主，因此可以隨意安排。換句話說，誰有錢誰就有權威。

不管私有財產制度是否有價值，制度本身不能完全解釋為何需要管理。美國的企業在高度成長後，股東人數增加，所有權與管理權逐漸分離，因此需要建立階層結構也更需要管理。其實，在沒有私有財產制度時仍需要階層結構及管理。

個別差異造成管理的需要

以個別差異來說明階層結構，比私有財產的解釋更早。社會階級及名望反映出個別差異，所以有些人天生是領袖，有些人天生是追隨者，各安其份。傳統社會及企業組織中，下級該聽命於上級，這種由個別差異決定權力大小的社會結構在十九世紀的歐洲特別流行。因此早期分析管理的理性面的書中，管理人員的領導型態，由社會階級及下級人員的服從性來決定（註4）。在美國大都以社會進化論（Social Darwinism）說明階級差異以及領導與追隨者的行為，認為有些人天生能力強競爭力也強，總是勝利者，因此也就成為公司老板和管理

人員。

心理學也證明環境及遺傳造成個別差異，例如成就動機可以解釋有些人為何成為管理者。然而如同私有財產一樣，個別差異也不能完全說明階級制度的存在。因為在私有財產不存在的共產烏托邦，即使大家都有相同的階級、野心、智能，仍然需要管理及組織。現在讓我們來看看為什麼。

管理的功能

某些大學中的學生組成「自由大學」，對所有人開放，不交學費也沒有學分的限制，現代化或玄奧的課程由志願教師擔任（如藥物與法律，身體知覺）。自由大學的發起人希望建立沒有官僚氣息沒有科層制度的大學，提供學生更多機會選擇課程，更富彈性，更有自由。不久最大一所自由大學的發起人痛苦地放棄了這種想法，因為新機構中的規定及科層制度（Bureacracy）開始滋長。好像任何組織中一定需要階層結構、政策和規定。但這並不表示更富參與性、更富彈性與更具人道價值的權威系統不存在，只是說任何新的機構都需要科層制度及規定才能生存。下面有幾個例子，說明一些重要管理活動，後幾章還會再討論。

擬定計畫及控制

約一世紀前，無政府主義者到處發起暴動，想以暴力摧毀社會階級制度及私有財產制度，由俄國王子克魯泡特金（Peter Kropotkin）以至十九世紀法國的諾夫克（Ravachol），這些狂熱無政府主義者認為自己是偉大的自由主義份子，希望打倒支持社會結構的兩大支柱

——階級制度及財產制度，使人由社會結構的壓迫中解放出來。因此他們槍斃了許多達官貴人及工商領袖。但社會結構却屹立如常。同時，無政府主義運動是由一羣無組織的暴民推動，運動缺乏管理，組織效率低落，因此逐漸消聲匿跡。

但列寧(Lenin)却看出管理及組織的重要性，在他領導蘇俄共黨時，他的目標和其他無政府主義相同——沒收財產，打倒特權，但他却利用規劃與控制來達成目標。布爾什維克黨員(Bolshevik)與其他無政府主義者一般狂熱，但他們却有計畫、有目標、有組織、還有控制措施。正如列寧所說：「我們需要鐵的紀律。」(註5)

根據黨內幹部擬定的奮鬥目標形成了共產黨的組織。然而無政府主義者却反是：他們認為有了組織就會產生獨裁統治，而這正是他們想推翻的制度，因此各自為政。但因為缺乏協調計劃，所以無政府主義者感到憂慮，甚至感到害怕，欲振乏力，終歸失敗。藉着規劃與奮鬥目標使布爾什維克黨徒震撼了整個世界。組織與管理使組織的力量大於個人力量之和，亦即發揮一加一等於三甚至等於五的效果。正如列寧在1913年所說的：

「本黨是勞工階級的領導者，本黨的力量是黨員的十倍、百倍，怎樣才使一百人發揮一千人的力量呢？唯一的答案就是『組織』，組織使個人發揮十倍力量……」(註6)

即使沒有財產制度或個人差異，爲了要達到活動目標，一定需要組織與管理。下面還有其他理由說明為何需要組織與管理。

安排工作及做不受歡迎的決策

主要的管理活動

- 計畫與控制
- 安排工作及做不受歡迎的決策
- 溝通重要訊息
- 分配稀有資源
- 處理衝突
- 保持穩定性
- 處理組織變革

除了狂暴的無政府主義者及布爾什維克黨徒，還有一些文明人夢想廢除私有財產後就可減少工人負擔。如烏托邦社會主義（Utopian Socialist）對工商合作社的主張在馬克思的共產主義之前就有了（註7）。但在這樣的機構中仍需要管理。有個法國合作社的例子可以說明管理結構如何在組織中逐漸形成。在二次大戰後，有些法國公司以合作社的形態出現，其中有家公司工作人員就是公司老闆，彼此領同樣的薪水，利潤也平分，共同參與重要決策，共同完成所有工作。這家公司希望能達到馬克斯的理想：每個人自己決定每天的工作（註8）。每個人都平等、自由，好似不需要組織。可是這種烏托邦不久就遭到了難題，有些工作輕鬆有趣，有些工作煩悶吃重，起初還有些志願者選擇煩悶辛苦的工作，但不久紛紛打退堂鼓了。一些重要工作都沒有人願做，於是選了一位正直又受愛戴的人建立派任制度，由他來公平分配工作。但他仍須做他平時的工作，分紅時仍分得相同比例。

假設派利（Pierre）擔任這個職位，儘管他誠實可靠仍不免要面對一些難題：怎樣才算公平？是否不論強將或弱兵都給予相同的工作？他應該獨自決定還是共同決定？更困難的是，即使他認為分配得很公平但其他人並不認為如此。於是有些人責難派利有偏見，使他不被同伴所信任，並且逐漸被疏遠。他被選上這個職位簡直一點好處也沒有。經過短時間的不愉快後，派利終於要求增加薪水否則就辭職不幹，結果他得到勝利。其他工作減輕了，薪水也增加了，但這不正是和原來理想相反嗎？產生了報酬、權力、聲望都不同的管理層級（Managerial Hierarchy）（註9）。

管理層級因需要而產生。組織需要分派人員及職位