

組 織 行 爲

陳義勝 編著

華 泰 書 局 印 行

組 織 行 爲

陳義勝 編著

華泰書局印行

版權所有※翻印必究

組織行爲

著者：陳義勝
發行者：吳茂根
發行所：華泰書局

台北市金華街 181~1 號

電話：3936633・3416633

總經銷：華泰圖書文物公司

台北市金華街 181~1 號

電話：3936633・3416633

印刷者：瑞明彩色印刷有限公司

電話：3 0 8 8 9 2 8

登記證：局版台業字第 1201 號

中華民國六十九年元月初版

中華民國七十二年七月修訂二版

定價：精裝 240 元
平裝 200 元

自序

我們的社會是由許多不同的組織所組成，每個人都可能同時屬於二種以上不同的組織。如在家庭中，身為父母或子女；在學校中，是為老師或學生；在企業裡是主管或下屬；在教會中，是神父或教友……等等；這些組織的效果，不僅受其成員行為所影響；反之，這些組織的活動，也會影響到其成員行為的活動。至此，我們就不難了解，長久以來，何以管理學者、行為學家以及管理實務者孳孳於組織中人自身問題的研究，並將之視為組織管理的重點。

抑有進者，由於近代社會環境變遷之鉅，遠勝於往昔，組織結構亦日趨龐大，人的問題與挑戰也就日益嚴重，早期人群關係學者所提各種解決“人事”問題的單純假設與理論，已不足以應付現今所面臨錯綜複雜的人事情況，而必須借助於各學科的整合知識來解釋說明工作組織中的個人、群體的行為，進而預計與控制指導他們的行為，使有利於個人、群體與組織目標的一致達成。

本書的主要目的，是希望能給予讀者一種較清楚有關組織中個人與群體行為活動的理由，並設法提高組織的效果（Effectiveness）。為達成此兩種目的，學者間亦有不同的看法與研究的主題，因此組織行為這門最近才興起的知識領域，其內容也就因人而不同，迄今尚未有統一的看法。本書撰寫的方式，除介紹有關組織行為之發展、演進和研究方法等基本概念外。首先就有關組織理論方面提出討論，期使讀者了解有效的組織結構理論；次就組織內個人的行為本質、工作動機、工作態度、工作滿足與組織中的群體行為來加以研討，以確定

個人、群體在組織內工作行為表現的意向與理由，從而有利於領導行為、意見溝通與決策理論的分析，並便於組織變革與組織發展的研究。最後一章，特別就有關組織規劃與控制的行為人性面，提出討論，使讀者明瞭如何借員工參與規劃與控制活動的過程，同時滿足個人、群體與組織的目標。

本書是作者多年來任教及在政大企研所博士班進修研究的心得。尤其在組織理論的研究中，筆者亦提出了一種與過去學者不同的組織理論結構，有待讀者進一步的驗證與指教。

筆者能有今日撰寫本書的機會與能力，實歸功於吾師前兩任政大企管研究所所長楊必立教授與許士軍博士的栽培與關懷。兩位恩師不僅在學識上給予筆者指導，在為人處事上亦給予很大的啓示與關切，期能以本書作為兩位恩師教導的部份獻禮。對於指導筆者此方面進修的老師：陳定國博士、吳靜吉博士、陳振銑教授、姜占魁博士、司徒達賢博士，以及在進修期間不斷的給予鼓勵與支持的周宜魁博士、高孔廉博士、謝君韜博士、李順成教授與企管所劉水深博士、黃俊英博士、郭崑謨博士、高熊飛博士等諸位師長及前任校長李元簇博士與現任校長歐陽助博士准予筆者帶薪進修，免操家計之憂亦致衷心的感謝。博士班同學陳明璋、羅義祥、何培基、吳清在等在研討室內互切互磋的激勵，在此一併的致謝。

陳 義 勝

國立政治大學企管研究所

中華民國六十八年十二月

目 錄

自 序	1
第一章 組織行為的基本概念	1
一、行為科學與管理	
二、組織行為的意義	6
三、組織行為的發展	10
四、組織行為的研究方法	12
第二章 組織理論 (上)	19
一、組織的意義	19
二、組織的結構面	21
三、組織理論與結構的演進	41
第三章 組織理論 (下)	55
一、John Woodward 的研究—技術組織結構	55
二、Tom Burns & G.M. Stalker 的研究—環境與結構	56
三、Paul Lawrence & Juy Lorsch 的研究—環境與組織內各部門的結構	58
四、W.H. Newman 的研究—生產技術所面臨環境與組織結構的關係	59
五、發展階段的組織理論	61
六、情境的組織理論	68

七、結 論.....	71
第四章 個體行為的研究.....	75
一、行為的本質.....	75
二、活動的類別.....	93
三、激勵情境.....	94
四、期望與可行性.....	96
五、人格的意義與發展.....	98
第五章 激勵環境.....	105
一、激勵的本質.....	106
二、激勵理論.....	109
三、整合的激勵理論.....	142
第六章 員工態度與工作滿足.....	147
一、態度的本質.....	148
二、工作滿足.....	150
三、工作滿足的理論.....	151
四、工作滿足、態度的衡量.....	152
五、影響工作滿足的因素.....	158
六、工作滿足與不滿足的後果.....	165
七、改進員工的滿足.....	168
第七章 組織內羣體的行爲.....	175
一、群體的意義.....	176
二、群體的類別.....	178

三、個體加入群體的原因	181
四、群體對企業的功能	183
五、群體的發展與形成	184
六、群體的結構成分	187
七、非正式群體與管理的關係	195

第八章 領導行為 199

一、領導的本質	199
二、人們希望成為領導者的原因	200
三、影響力的來源	201
四、領導的理論	203
五、適應性的領導	237
六、組織氣候	237

第九章 決策與溝通 243

一、決策的本質	244
二、決策的程序	245
三、影響決策程序的因素	248
四、溝通的本質	254
五、溝通的程序	256
六、組織內的溝通	260
七、溝通的媒體	262
八、有效溝通的障礙	263
九、如何增進有效的溝通	266

第十章 組織變革與組織發展 275

一、組織變革的來源與目的	275
二、組織變革的徵兆	277
三、組織變革的程序	278
四、變革方式文獻的檢討	284
五、組織變革的方式	294
六、組織變革方式的評估	317
七、組織變革的障礙及解決方式	318
八、結 論	322

第十一章 規劃與控制的人性面 329

一、緒 言	329
二、規劃的本質	330
三、規劃失敗的原因	332
四、規劃過程的人性面	334
五、控制的本質	341
六、控制失敗的原因與反效果	342
七、如何使控制制度適合員工的需要	344
八、結 論	349

第一章 組織行為的基本概念

一、行為科學與管理

本世紀以來，我們所處的社會，其變遷之大遠甚於過去幾世紀變動的累積總和，從原始的農業社會，進步到一個超過以前難以想像的高度教育、文化及生活水準的動態工業社會。而科學與技術的快速發展也使我们驚嘆！

但這種進步也難免有其瑕疵的一面，我們可以發現，在這富足快樂的時代裡，人與人之間到處存在着衝突；國與國間之衝突；種族與種族之間的衝突；管理勞資雙方之衝突；甚至鄰居、父子之間亦存在相互矛盾，面對着些問題，我們是無法純以科技的方法來解決的，而需憑藉着社會的技術（Social Skills）。我們所面臨的重大問題往往並非在事的本身，而是人的本身，因人類最大的毛病就是在於彼此間無法合作與相互了解。第二次大戰結束不久，人群關係的先驅者梅友（Elton Mayo）就曾指出“技術的進步與社會技巧發展的不平衡結果，已造成了嚴重的災害”（1）。

（一）成功科學與不成功科學

在研究了這種不平衡的理由後，梅友認為這問題的大部份可追溯於所謂成功科學（Successful Sciences）（如化學、物理學及生物學）與不成功科學（Unsuccessful Sciences）（如心理學、社

會學、人類學及政治學等)的差異。梅友所以命前者爲成功的，因他認爲在研究這些科學時，理論與實務能夠密切的配合。純知識的價值是有限的，除非它能應用於實際情況；而在研習了這些化學和物理學之後，所得的深奧結論的涵義，在實驗室裡，即可提供一位學習者一種使用的技術技巧，使其直接轉換成經驗。反之，所謂不成功的科學，依梅友的看法是，似乎沒有提供學者一種單純的社會技術以應用於一般人類的情況。而一種與社會事實有連續直接關係的社會技術亦尚未發明；學者必需花無數的時間於書本的學習；他必須再三的考慮，非實驗技能所能控制而獲知的過時學說或公式，及花相同的時間於臨床與實驗(2)。我們對人類行爲的變化與反應，顯然地，無法借助實驗室的實驗，而獲得一適用的通則。蓋因爲人性是極端的複雜，一切實驗的結果，將因被實驗者，當時的心裡狀況而異。

行爲科學被認爲是非成功科學，除了很難自實驗室獲得通則以應於實際情況外，實際應用上，有其最大障礙：即是企業界、政府或其他機構在這方面研究所獲得的經費太少，比之上述所謂成功科學，實不可道計。然而，對於一個管理者，不管其所控制的是何種型式的組織，假如想有效的去管理，除了需注意其工作所需的種種技能知識外，更需要了解負責執行成敗的工作人員的行爲內涵，這也是組織行爲探討的理由。

(一) 管理的意義

管理之意義，如同管理學者之多一樣，無一定論，其原因除了各學者以其自己的觀點而論外，管理本身就甚難下個精確而適切的定義。依韋氏字典(Webster's New International Dictionary)之定義“靈活的運用各種方法，以期達成某一種目的(Judicious use of means to accomplish an end)”。如何才算是靈活的使用(Judicious use)呢？故此種定義並沒有給我們滿

意的解答。名管理學孔滋（H. Koontz）與歐丹爾（Cyril O' Donnell）認為管理“創造並維持一種環境，使在此環境中之工作的個體，能夠有效率的達成群體目標的一種過程”（3）。上項定義，指出管理的本質是在創出與維護一種激勵的環境，俾提高員工工作的士氣。此與一般行為科學家的看法——管理即是“經與他人共同完成組織的目標”有相互的關連。行為學家認為要經由他人來完成工作目標，在本質上就是如何領導，激勵他人的問題。然而我們在此定義“如何與他人共事，有效達成組織的目標”，為管理的基本本質，從而能夠對組織內的工作環境與員工的行為狀態，加以分析討論。“管理”一詞是適用於任何組織——不管它是企業、教育機構、醫院、政治組織甚至一般家庭，為有效的達成目標或目的，身為管理者，則必需要有處理人與人之間的技巧，即是人際技巧（Interpersonal skills）。換言之，經由計劃透過領導而達成組織目標即是管理。每一個人在其生命的某一階段，至少都必得扮演領導的工作——如當企業之管理者、扮演父親或母親的角色等等……那麼我們就有義務與權利去學習了解有關人性的問題。

許多學者認為為有效的達成組織的目標，管理者則必需具備所謂“管理的機能（The Managerial Function）”的技術——計劃（Planning）、組織（Organizing）、激勵（Motivating）及控制（Controlling）。

孔滋及歐丹爾就認為經理人員、部門主管、工頭、督工、院長、主教和政府部門主管，在表現他們的管理行為時，都作同樣的事（4）。

計劃包括建立目標及發展如何去達成目標的工作藍圖。一旦計劃完成，則意味着組織工作開始。組織即是說明以何方式將組織的各種資源——人員、資本、設備——結合，而能最有效的達成目的或目標，因

此組織即是資源的結合與分配。

接着計劃與組織後，激勵對於員工的作業績效（Performemce）的水準，具有很大的決定性，而這些員工的表現即是影響組織目標是否有效達成的主因。激勵有時被認為領導或意見交流（Communication）的一環。事實上，我們說“如何激勵部屬”與“如何領導部屬”與“如何與部屬有效的交流時”我們就甚難區分它們的範圍。本書將依領導者與部屬兩種不同的立場來研究。

（三）管理效率與行為科學

管理者要想實現其管理機能或程序，至少需具備下列三種技巧：

1 技術性的技巧（Technical Skill）：來自經驗、教育與訓練。是為某特定工作之所需使用知識方法、技藝及設備的能力。

2 人性的技巧（Haman Skill）：和他人或經由他人工作的能力和判別力。

3 理念性的技巧（Conceptual Skill）：即了解整體組織的複雜性與個人在組織中所處的地位是在配合組織。此種知識促使個人依照整體組織的目標而活動，並非僅依據其當前團體的需求或目標而活動(5)。

這些技巧往往隨個人在組織中所處管理職位的高低而不同，如圖1-1所示。

當一個人在組織中，從低層管理逐漸高昇至高層管理時，其所需技術的技巧也愈趨不重要，而漸需理念性的技巧，因為在低層的監督者或主管，他們經常需要訓練並啟發他部門內負責實際執行的技術人員與員工。另方面，企業組織的高級管理人員並不需要知道作業單位的某項特殊工作之如何操作，僅需了解在完成整體組織目標時，各種功能間的相互關係為何。而人性的技巧在各階層却是共同所需的主要技

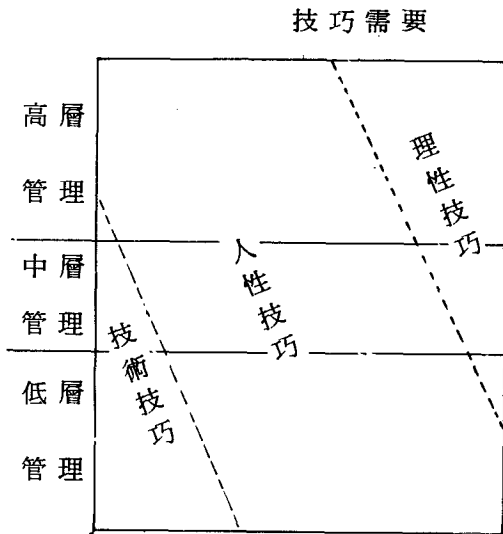


圖 1-1 企業組織各階層所需的技巧

巧。因各階層主管，想要有效的達成其部門的目標，則必需具有如何激勵與有效領導部屬的能力。

依哈佛大學的詹姆斯（William James）的研究，發現採上下班制的員工，一般只要發揮其能力的百分之二十到三十，就可保住他們的工作，而不致被解雇。同時其研究亦指出：假如加強激勵，則員工可發揮將近百分之八十至九十的能力，下圖 1-2 即是說明員工在求保全工作和受到適當的激勵後的能力發揮百分比。

此圖顯示出假如激勵太低時，員工的工作績效也將如其能力一樣的低，因此激勵在管理機能中，所佔的地位就不難了解了。

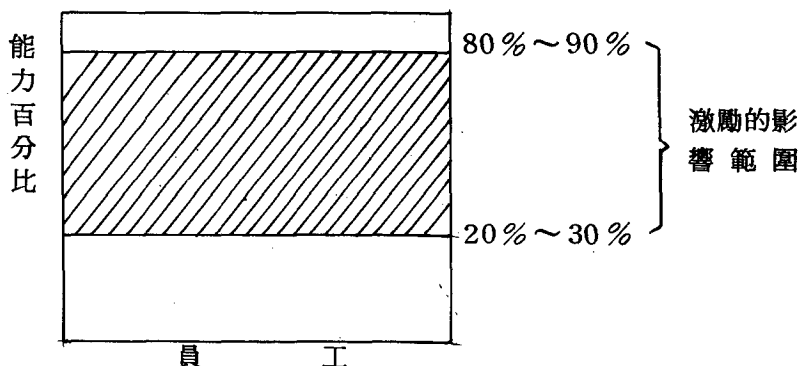


圖1-2 激勵對績效的潛在影響

二、組織行為的意義

在知識學術的領域中，很難對某一學門做明確而為學者共同承認的定義與界限。此種情況，對“組織行為（Organizational Behavior）”這門新起的學門，也是一樣，學者間，不僅對其定義有不同的看法，對其所研究的範圍，也有不同意見。為了便於說明“組織行為”的意義與確定研究的範圍，我們將先簡單的討論構成組織行為的主要元素，及其相互的關係。

“組織行為”的觀念是廣泛的適用於各種不同類別的組織；諸如企業機構、政府機關、學校及其他服務機構等。人們通常是以正式或非正式的結構來組合，以求共同達成他們組織的目標。一般而言，人們會以各種技藝（Technology）來幫助他們自己達成其目標，因此在人員（People）、結構（Structure）與技藝三者之間有其相互影響的關係如圖1-3 (6)。而此三種組織的主要元素，亦會受到社會環境系統的影響，反之亦會影響外界社會系統。此四種主要元素亦即為組織行為所討論的主題。一般人，比較強調組織內部的因素，而

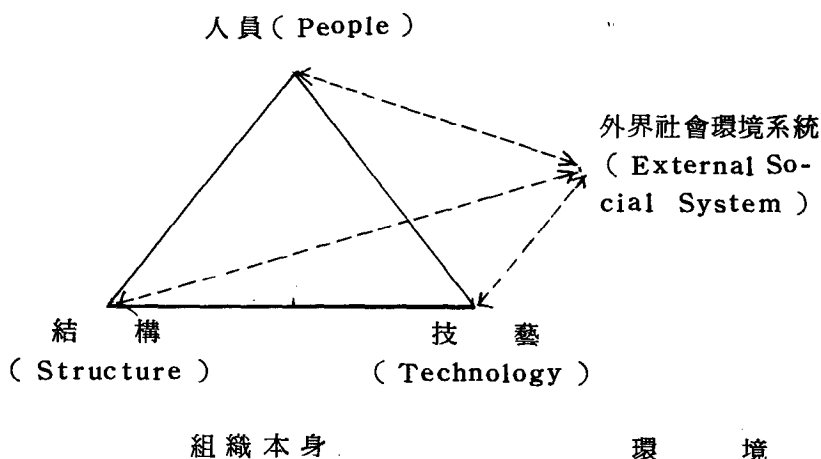


圖 1-3 組織行為的主要元素

(Key Elements in Organizational Behavior)

忽略外部的社會環境系統。但因社會環境系統往往影響了組織內人員的目標與價值觀念，因此在討論組織行為，就不能忽略了社會系統。

人員形成組織內部的社會系統。它有屬於個人者 (Individuals)，亦有群體者 (Groups)。同時亦有大團體與小團體；有正式的群體 (Official, Formal Group)，亦有非正式的群體 (Unofficial, informal Group)。人們結合成組織，是為了達成他們的共同目標，因此組織的存在是為了服務其人員，人員並非為服務組織而存在。

組織結構，是指組織內的角色關係。為達成組織共同的目標，人員必需分工來執行不同的工作，因此就需有不同的角色關係。並非所有人員都執行同樣的工作，都是同樣的職稱。一個組織，因工作的複

難，人們必需以某種結構方式來有效協調。主要的結構是指權力與責任的關係，例如有人具有決定影響他人工作的職權。

技藝指人員工作的實質與經濟環境（The Physical & Economic Conditions）而言。技藝往往影響到人們的工作關係。例如生產線與研究機構或鋼鐵廠與醫院就具有不同的工作環境。技藝的最大功能，就是幫助人員以更有效的方式工作，然而有時技藝也會限制人們的工作方式。

社會系統是指組織所處的環境。從系統的觀點來看，一個組織是屬於其較大社會系統中，衆多的次系統中的一個次系統而已。這些次系統，包括了政治、經濟、法律、教育、軍事等等的次組織系統。在一個複雜的社會系統中，這些次組織系統是相互影響的。沒有一個次組織系統能無視於其他次系統的影響而單獨存在的。同時，社會系統也影響人們的價值與目標，工作環境，並提供各種資源與權力。

了解了組成組織行爲的四元素後，我們就可視“組織行爲”是爲“研究與應用組織內，有關人們之行爲與其他結構、技藝、外界社會等系統元素的知識”。

研究組織行爲的目的，就是在增進人員、結構、技藝與外界社會系統的關係，從而有效滿足人員之需求並達成組織的目標。

以管理的觀點而言，管理者在組織系統中，是扮演決策的功能，此種決策影響及組織內的其他系統，他們是代表著組織的管理系統（Administrative System）。在組織行爲作業中，他們是在整合與溝通社會系統與技能系統，以求改進人員與組織的關係的關係。圖1-4所示(7)。

至此，我們就可確定組織行爲在管理上而；具有下列幾點意義：

- (一) 組織行爲所強調的重點是人的元素，至於技能的、經濟的、結構的以及其他的組織四元素，只不過是附屬人員元素而已。