

大 學 用 書

行為科學概論

龔 平 邦 著

三 民 書 局 印 行

行爲科學概論

龔平邦著

學歷：國立復旦大學畢業

中國工業經濟研究所研究員

泰國法政大學經濟研究院研究

美國德州理工大學管理學院及哈佛大學研究

經歷：國立成功大學企管系教授兼系主任

東海大學教授

逢甲大學教授兼管理學院院長

現職：逢甲大學專任教授

三民書局印行

中華民國七十二年六月初版

行為科學概論

基本定價肆元肆角五分

著者 龔 平 邦
發行人 劉 崧 強

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六十一號
郵政劃撥九九九八號

行政院新聞局登記證版業字第〇二〇〇號

序 言

人們都在期待着，增進組織生產力的成長，能成為一九八〇年代經濟的關鍵。而生產力的成長，端賴於多種的因素。顯然地，科技革新是最重要的。但對於新科技的迫切需要，祇有着力於生產研究與發展的努力。換言之，有效的激勵員工，和人員導向的管理，是其關鍵所在。可是，許多組織並沒有重視這個極端重要問題的研究。

依據美國休斯飛機公司的研究結果指出，未來的管理者，不祇是以科技為基礎，更應在行為科學的技術基礎上，重視「人員導向領導者」的技能。這項研究進一步指出，增進員工生產力的兩項重要結論：第一，人員的生產力，不一定和一個人潛力有關的智商與很好的正規教育，密切相關。而人的態度與動機，却是使工作績效出現差異性的主因。第二，整體組織的生產力，實有賴於組織的管理，和具有創新觀念與判斷力以及合理決策的高階人員。

一般認為，在日常管理工作中，有效的指導與管理員工，實為管理者的中心任務。管理者必須真實地對員工感到興趣。當員工受到器重，他（她）們的能力受到重視，辛勤的努力獲致合理報償的時候，工作績效的表現通常是高的。因此，管理者為員工發展高生產力的有利環境，是非常重要的，諸如：

——管理者要瞭解部屬。知道其優點與缺點，知道其動機的主要來源，知道其事業目標。

——使部屬擔任最適當的工作，以配合能力、性向、與個性的需要。

2 行為科學概論

- 有效的管理自己的和部屬的時間。
- 部屬的工作負荷量足夠承擔，但不宜過重或過少。
- 讓員工較多瞭解組織的業務狀況。
- 要敏感的瞭解部屬的問題，最好在產生挫折以前，順利解決。
- 讓高階層知道優良績效與創新觀念的員工。
- 鼓勵個人與發展的成長，以便助其事業的推進。
- 讓員工參與和其有關的目標設定、規劃、與決策。
- 經由績效評估，及時提供部屬有價值的回饋資訊。

我們再看看日本管理所面臨的重大問題。根據日本管理協會(JMA)於1981年間，對於八〇〇家主要公司所進行的調查顯示，那些企業主要產品線的大部分收益，已經到達了企業生命週期的充分發展階段。現在最重要的問題，就是在新領域中尋求新產品的發展，來替代已經充分發展的產品線。日本大公司的主管們認為，今後最有希望的新產品開發領域，大都在醫藥有關方面的產品，例如：製藥、醫藥設備與醫藥系統；汽車有關的產品，如各種零件，與汽車零件有關的原材料；以及電子產品。

一般人都非常讚譽日本人發展新產品的才智。自然，我們更不能忽視日本企業在研究與發展(R&D)方面，對於創新產品所作的重大貢獻。可是，一般認為，今後日本面臨幾個管理問題，必須獲得解決。

第一，日本企業的決策模式問題。日本企業決策，確實地有效運用研究與發展專業計劃。但使得高階層不願充分承擔指揮功能，而是期望中間階層為公司的新取向制定計劃，最後由高階層作出支援或拒絕的決定，這可以說是傳統的日本管理形態。這種管理系統的好處，可以誘發全體員工的新觀念。但其明顯的缺點，可能就是疏忽通盤考慮最佳機會的選擇。

第二，日本公司組織的結構問題。許多公司的規模變得非常龐大，每一主要產品線，係採取自主的生產團隊管理。而這些自主的生產團隊，對於急劇的市場情況改變，却缺少適應力。

第三，可能是最重要的缺點，就是日本企業組織對於研究與發展部門的不適當的管理。傳統上，日本的終身雇用制度與年資權益，却又抑制了研究與發展的創造性。

基於上述的認識，日本管理協會對於1980年代日本企業新方向——發展新產品，提供了下面三項成功的策略：

- 增強高階層有效領導的管理責任。
- 公司組織須有效適應市場改變的反應。
- 改組公司的研究與發展部門。

這三項解決企業組織問題的策略，可以說都是和行為科學有着密切關係，值得我們參考。

行為科學代表着現代組織文化新發展的一個研究方向，為一個古老學科的嶄新科學。

人力為任何組織最寶貴的資產。如果不懂得應用行為科學的知識與技術，來提高人的勞動質量，把人的潛力開發出來，其他的物質資源和引進的最新科技，都將無法發揮作用。因此，一個國家，一個地區，或是一個組織，在引進先進科技的同時，更應重視人力資源管理方法與技術。我們在這多變的環境中，追求組織的現代化，應該是把“行為科學、科技、與管理”，視為同等重要的對等因素。（請參閱三五七頁圖表）

行為科學在管理理論與實踐中，扮演着重要的角色。它廣泛應用在許多方面，例如：心理測驗、訓練、領導、溝通、工作動機、工作設計、組織改變與組織發展等。行為科學應用在組織中，可以說還代表一種不受傳統約束的進步思考方式。

4 行為科學概論

本書從四個主要部分進行討論。第一部分，解釋行為科學的基本概念。包括：行為科學研究的重要性，研究方法，行為科學與管理文化，組織科學的發展，以及行為科學應用的基本觀念。

第二部分，着重個人行為的研究。包括：人的價值與態度，人與工作關係的改變，工作創造力，工作緊張，工作衝突，與工作策略。

第三部分，着重團體行為的研究。包括：工作團體的性質，團體動態，人際溝通，領導，與增進人羣關係技能。

第四部分，着重組織行為的研究。包括：有效的組織，與組織發展。

作者學識淺陋，還須要自我學習和學術界先進指教之處甚多，敬懇賜教，俾日後得以改正。

本書應劉董事長振強兄邀約撰述，幸能順利完成，並致謝忱。

龔 平 邦

三月十六日，一九八三年

于逢甲大學

內 容 簡 介

行為科學代表現代組織文化新發展的一個研究方向。近年來，行為科學在組織管理上的應用，普遍受到重視。這是因為組織的現代化，就必須把行為科學、科技，與管理，並列為同等重要的三項因素。為了使我們都有這個認識，作者撰寫了一行為科學概論，或稱「行為科學與組織」這本書。這本書包括行為科學研究的基本概念、個人行為的研究、團體行為的研究及行為科學概論四大部分，乃作者積數十年從事管理與組織行為教學及研究的經驗，精心撰寫而成。資料最新，立論精確、闡說詳盡，不僅是大專學生及研究行為科學者最佳的教材與參考資料，更是任何組織，包括企業、政府、學校、軍隊、醫院、教會等所有人員必備的一本好書。

行為科學概論

目次

(行為科學與組織)

序 言

第一編 行為科學研究的基本概念

第一章 行為科學研究的重要性

第一節	現代管理者的新任務	1
第二節	行為科學的意義	6
第三節	人力資源會計	13
第四節	人力資源管理的概念	16

第二章 行為科學研究方法

第一節	科學的概念	23
第二節	科學研究方法	30
第三節	行為科學研究方法	31
第四節	行為科學與實驗方法	35

第三章 行為科學與管理文化

第一節	行為科學與傳統管理文化	39
-----	-------------	----

2 行為科學概論

第二節	行為學派的發展	45
第三節	行為學派與管理科學學派的對比	54
第四節	管理的權變觀念	63

第四章 組織科學的發展

第一節	組織科學的新概念	69
第二節	組織科學的探討	73
第三節	組織行為科學模式	76

第五章 行為科學應用的基本觀念

第一節	行為的概念	79
第二節	個人	84
第三節	個人與角色	97
第四節	團體	99
第五節	組織	100
第六節	衝突	103
第七節	疏離感和參與的發展	103

第二編 個人行為的研究

第六章 價值與態度

第一節	價值的基本觀念	109
第二節	態度的基本觀念	113

第七章 人與工作關係的改變

第一節	人與工作關係的中心問題·····	121
第二節	人與工作關係的重大改變·····	123
第三節	現代的動機理論·····	124

第八章 工作創造力

第一節	創造力與工作績效·····	152
第二節	創造力的形態·····	155
第三節	增強自己的創造潛力·····	158
第四節	創造的環境·····	160

第九章 工作緊張

第一節	緊張和工作績效與行為·····	166
第二節	工作緊張的反應·····	172
第三節	減低與預防緊張的個人方法·····	175
第四節	減低與預防緊張的組織方法·····	178

第十章 工作衝突

第一節	評估工作衝突的徵候·····	184
第二節	組織生活中的衝突理由與根源·····	185
第三節	直線主管與幕僚的衝突·····	189
第四節	解決衝突的方法·····	192

第十一章 工作策略

第一節	工作策略的概念.....	200
第二節	權力的來源與形態.....	201
第三節	獲得權力的方法.....	203
第四節	獲得善意與好感的策略.....	205

第三編 團體行為的研究

第十二章 工作團體的性質

第一節	團體的意義與分類.....	211
第二節	主要的團體觀念.....	213
第三節	角色、規範、地位與團體行為.....	222

第十三章 團體動態

第一節	團體行為模式.....	225
第二節	團體分析的方法.....	228
第三節	團體的成功性.....	231
第四節	工作團體所產生的問題.....	237
第五節	團體決策.....	241

第十四章 人際溝通

第一節	人際溝通歷程.....	250
第二節	溝通型態與方式.....	254

第三節	有效人際溝通障礙與成功性.....	259
第四節	組織內的溝通.....	265
第五節	溝通、績效、與管理者的工作.....	275

第十五章 領 導

第一節	領導的意義.....	281
第二節	領導的基本因素.....	284
第三節	領導屬性的研究.....	290
第四節	領導的行為方法.....	292
第五節	領導的情境方法.....	299
第六節	領導所面臨的問題.....	309
第七節	領導、績效、與管理者的工作.....	314

第十六章 增進人羣關係技能

第一節	人羣關係訓練與發展計劃.....	319
第二節	增進人羣關係效果的團體.....	322
第三節	會談訓練.....	325
第四節	人際交互關係分析訓練.....	329
第五節	組織行為的修正.....	337

第四編 組織行為的研究

第十七章 有效的組織

第一節	正式的與非正式的系統整合性.....	344
-----	--------------------	-----

6 行為科學概論

第二節	系統觀念.....	345
第三節	組織效果的衡量指標.....	348
第四節	工作生活素質與組織績效.....	353

第十八章 組織發展

第一節	改變與組織發展.....	362
第二節	組織發展的目標與假設.....	366
第三節	組織發展的方法.....	368
第四節	組織發展與目標管理.....	377

名 詞 索 引

第一章 行為科學研究的重要性

第一節 現代管理者的新任務

現代組織的景象，和本世紀初期已經是大不相同。我們的社會，已經深深地改變；科技的發展，已經大大影響到我們的生活。同時，許多的現代組織 (modern organization)，比以往變得更大、更複雜，和更多樣化了。特別是現代企業組織 (business organization) 與工作的主要困難，使得今日的管理理論 (management theory) 與管理實踐 (management practice) 已經迅速的改變與革新。

很明顯地，現代管理已經到達了應用泰勒時代 (Taylor's time) 的技術主義管理方法 (technocratic management methods)，以增進效率 (efficiency)、生產力，和工作品質的極限。現在，我們要向傳統管理哲學 (management philosophy) 的生產第一、工人第二 (production first and people second) 所產生的副作用，進行堅決的鬥爭。因為，傳統的管理哲學將會使組織的生產力下降，員工難以獲致工作滿足

2 行為科學概論

(job satisfaction)，管理與員工工會之間形成敵對。實際上，工人技藝的自尊，幾已喪失殆盡！因此，現代管理者面臨了更為艱巨的任務。一方面，要維持管理方法與技術的效率；另一方面，還必須在新的基礎上，加緊學習人性管理 (humanistic management)，以代替傳統的技術主義管理^①。

現代的工作人員與組織，和泰勒時代已經有着深遠的改變。正像 Peter Drucker 所說的，知識工作的力量 (knowledge work)，益發需要人的創造力與認知程序 (human creative and cognitive processes)。現在所面臨的，是一個科技和價值變革的時代。就以美、日工業國家的企業組織而論，需要半數以上，甚至有些超過百分之九十以上，具有相當高水平見識力的員工 (knowledge workers)，始克勝任工作。這些具有見識力的員工，在工作歷程中，他們能夠創造、控制，與處理所需的資訊 (information)。而這類員工有效的工作績效 (effective performance)，主要依賴員工個人的工作動機與承諾 (motivation and commitment)，而不像泰勒時代只是單純的應用工作衡量 (work-measurement) 以及工作場所和工具的效率設計 (efficient design) 為已足。

這些變革所形成的複合問題，已經很明顯的告訴我們，現在必須要轉向重視組織員工的工作態度 (attitudes)，特別在二次戰後以來青年人態度的轉變。他們及其領導者，在工作上有着不同的價值 (values) 觀念，在需要上有着更多的要求。他們已不再毫無問題的接受權力服從式的獨裁管理 (authoritarian management)。動機、工作滿足、與工作生活素質，已經成為組織員工的通俗語言了。在現代各種不同的組織結

① Technocracy 為技術專家政治，或技術主義。在 1930 年代初期，美國所遵循的技術專家政治模式。他們主張一切經濟資源，社會體系，都由科學家與工程師管理。

構中，我們必須要建立和實踐員工的工作效率，承諾意識，挑戰性的工作，和獲致滿足的酬報（rewards）這一類管理心象與形態。

以人性管理形態為基礎，進一步發展組織員工的自我激發動機和自我承諾。我們很容易了解，動機是引起個體活動，促使朝向某種目標努力的一股力量。這股力量是難以法規形式迫使它就範的，只能經由人的努力而促成。因此，我們更可以了解，一個國家經濟成長績效的基礎，必須是組織員工的工作滿足與生產力相結合的成果。因為，有效的工作績效（job performance），將會趨向於工作滿足的自發性反應。不過，工作滿足開始於工作本身的設計。所以，我們必須發展工作設計（job design）的科技，也必須應用行為科學（behavioral sciences）知識與技術在工作設計之中。

為了適當地整合人性管理與技術主義管理，我們還必須促使管理上的二項主要發展：

第一，我們必須要改變管理者（manager）所扮演的角色（role）。傳統的管理者只是扮演着司令官式的統馭角色，現在需要轉變成有所為的角色。所以，我們必須認真地使管理者接受行為科學訓練，正像目前一般認真進行的系統科學（system sciences）訓練一樣受到重視。可以說，行為科學訓練在管理技術發展中，更具有重要意義。

第二，管理上另一方面的發展，可能是更為困難的，就是組織本身的安排，特別是有關決策權力（decision-making authority）的分配，以及對於員工日常工作的影響力（influence）。一個趨向於有成功預示的生產力和組織效果（organizational effectiveness）^②的長程方法（long-term approach），可能就是參與管理哲學（philosophy of participative

② Organizational effectiveness 為組織效果。效果不能和效率（efficiency）混為一談。效率是指產出（output）對投入（input）的比率（ratio），產出比率高於投入，則效率高。效率通常以每小時的生產數量或件數、低成本等因素