

大學用書

組織行為學

李裕寬著

正中書局印行

大學用書

組織行為學

李裕寬著

正中書局印行



版權所有

翻印必究

中華民國七十二年十二月臺初版

大學
用書 組織行為學

全一冊 基本定價 精裝三元八角
平裝二元七角

(外埠酌加運費滙費)

著 者 李 裕 寬
發 行 人 蔣 廉 儒
發 行 印 刷 正 中 書 局

新聞局出版事業登記證 局版臺業字第〇一九九號(8082)

分類號碼：494.15

(1000)裕

正 中 書 局

CHENG CHUNG BOOK COMPANY

地址：中華民國臺灣臺北市衡陽路二十號

Address: 20 Heng Yang Road Taipei, Taiwan, Republic of China

經理室電話：3821145 編審部電話：3821147

業務部電話：3821153 門市部電話：3822214

郵政劃撥：九九一四號

海 外 總 經 銷

OVERSEAS AGENCIES

香港總經銷：集成圖書公司

總辦事處：香港九龍油蔴地北海街七號

電話：3-886172-4

日本總經銷：海風書店

地址：東京都千代田區神田神保町一丁目五六番地

電話：291-4345

東海書店

地址：京都市左京區田中門前町九八番地

電話：791-6592

泰國總經銷：集成圖書公司

地址：泰國曼谷耀華力路233號

美國總經銷：華強圖書公司

Address: 41 Division St., New York, N.Y. 10002 U.S.A.

歐洲總經銷：英華圖書公司

Address: 14 Gerrard Street London W.1. England

加拿大總經銷：嘉華圖書公司

Address: China Court, Suite 212, 208 Spadina Avenue Toronto
Ontario, CANADA M5T 2C2

石 序

李裕寬先生任教於本院工業管理系，以多年來主持公私機構的經驗，及執教於大學院校的心得，寫成此書。

此書對於組織功能，領導策略，人性分析皆以我國文化的背景為主，加以詳細討論。一個組織是否能健全，能發揮功能，「人」的因素，至為重要，本書以我國文化思想來探討此一問題，為本書最大的特點。

石延平 謹識

民國七十二年七月七日

於國立臺灣工業技術學院

自序

由於科學進化日新又新，機器化的生產方式亦日新月異，今天又加上電算機對機械操作之控制，甚至進入了自動化的機器人時代了。在這樣地科學突飛猛進中，一切以科學方法來管理，來控制，按理在管理上不應該再有舛錯不週的現象，為什麼還會有紛紜擾亂意想不到的情事在半途蹦出岔子呢？總歸說來，還是人的因素。

世間的機械發明，無論怎麼的精靈巧妙，畢竟機器是人所設計，人所構造，人所運用，所以機器是物，是器具，沒有靈性，而人呢？人不是物，不是器具。孔子曰：「君子不器」就是人具靈性，人有創意。換句話說，人是多變的動物，機器在使用時可以好好的受管理，人受指揮時不會好好聽從命令。因此，縱屬在科學進展之下，只是把機器創進的如何精密，若忽略了人的因素，則在管理上仍屬雜亂無章，難逞管理效果。

我國文化自古迄今莫不以人爲重心，雖然歷代有受外來宗教的滲入，但外來之宗教亦是以人爲標的教化。先聖先賢的遺訓可說是以人文爲本之道，其實這道，就是導人行爲於正途，無論是忠孝仁愛，禮義廉恥，尚德修制，恩威兼施等等都是導人類行爲於正途典範。

「道心惟微，人心惟危」，是先賢對道與人提出的警語，然則如何把人們詭譎的心性使其受微妙道理的歸化呢？這就要看對他施行教化的程度而定。人雖性善但兼亦性惡，性惡就是自私自利，天下若無利己心存在，一切發明創造就不會發生演進，社會亦就不會有進步，

IV 組織行為學

不過不要只存「獨善其身」的思想；尙須存有「兼善天下」之美德才是。

天下大多數的人，通常都是私慾大於公利，這是由於教化未盡以及受頑劣風氣薰染影響以致人的良知受了蒙蔽，才使其行為越出軌道，作出擾亂社會團體秩序的事端。

人各有其才能，雖愚劣之人亦有其一份能力，若欲使人盡其才，才符其用，把人們的才能統匯納入正途運用，惟有賴組織之功，組織就是把各色各類份子團結起來，分別授以職責，使其各盡其才能，發揮統合工作效果。

數十年來，大家在管理上多注重於事與物的管理，倏忽了人的管理，殊不知一切事物的管理皆在於人，尤其領導者的人才，亦即所謂「人存政舉，人亡政息」是也。

筆者半生以來，在國內海外曾先後主持過公私機構之管理，近年來執教於各大院校，以本身之經驗，參諸中外先哲之理論，配合當前需要趨勢，每講授之餘，即記之以章，積章成卷，付梓印發，以供同好參稽，冀希芻蕘之獻，對管理上有所補益。

惟是類文獻琳琅充棟，各有其長，各有其是，以筆者駑鈍之才，何敢望其項背於萬一。然日月運轉，時代有所不同，昔日之論，未必適於今天，來日更當有變，故筆者爲配合當前之管理形勢，根據前人的啟示，摘菁去陳，踵事增華，把理論形成實用，以實用符合理論，加強組織效能，使組織行為能夠發揮運用，減少人與人之紛爭，化人與人間鬥爭之力量爲貢獻組織目標之力量，增加工作效能，提高生產質量，庶幾每個組織，每個團體的份子方可一心一德，共同努力，不生事端，拋除歧見，向組織既定目標邁進。

本書倉促付梓，錯漏在所難免，倘蒙先進賢達指瑕賜教予以匡正，此不僅使學術因斧斷之功得以精進而惠及同好，即筆者亦藉匡扶之力

以作敦厲之資，心甚感焉！

李 裕 寬 謹識

民國七十二年四月

於國立臺灣工業技術學院

目 次

石序	[I]
自序	[Ⅲ]
總論	1
第一章 組織的意義	9
第一節 組織必須有共同目標	9
第二節 組織必須有統一的領導	11
第三節 行爲之過程	12
第四節 組織本質之透視	19
第五節 組織內外交互作用	20
第六節 外在環境之影響	21
本章結論	23
第二章 編組之準則	27
第一節 效率之講求	27
第二節 部門階層之設立	28
第三節 編組要精簡	28
第四節 編組須合邏輯	36
第五節 編組須合實務需要	37
第六節 指揮幅度與組織結構	37
第七節 階層與部門區分要領	42

(2) 組織行為學

第八節 矩陣式編組	47
第九節 組織中形成呆人之評議	48
本章結論	50

第三章 組織系統

第一節 直線指揮與幕僚系統	55
第二節 職權兼代與下授	57
第三節 業務主管對職能性職權之行使	59
第四節 職能性職權之範圍	60
第五節 命令統一與職權之運用	61
第六節 職能性職權的解釋	63
第七節 幕僚系統區分	65
本章結論	66

第四章 卓越的領導

第一節 領導的特性	71
第二節 關切式與進取式的領導	74
第三節 參與式領導	74
第四節 領導統御與服從之因果關係	76
第五節 領導者的權力種類	76
第六節 職位權與人格權	78
第七節 相對權力與環境拘束	78
第八節 權力行使與領導功效	79
第九節 審偽與辨詐	79
第十節 領導行為之測驗	81
本章結論	83

第五章 幕僚職責	87
第一節 幕僚之權責	87
第二節 不可避免之職能職權	92
第三節 幕僚與小型企業	93
第四節 損害直線職權的危害	94
第五節 缺乏責任感之幕僚	96
第六節 多頭領導的困擾	97
第七節 如何使幕僚工作有效	98
第八節 如何使直線部門與幕僚部門協調	99
第九節 情報對幕僚作業之重要	99
第十節 建立完整幕僚作業	100
第十一節 幕僚工作之方式	101
本章結論	101
第六章 組織內部之醞釀	105
第一節 組織之定向	105
第二節 內部之衝突	106
第三節 謠言的影響	107
第四節 惡意的謠言	108
第五節 偽善的謠言	108
第六節 統合階段	110
本章結論	111
第七章 員工的任用與輔導	117
第一節 人才的進用	117

(4) 組織行為學

第二節 從知人識才說起	118
第三節 什麼樣的人才可稱是人才	118
第四節 對各階層人員品德才能的要求	122
第五節 職前訓練	124
第六節 在職訓練	128
第七節 心理頹喪與情緒不穩	132
第八節 實施心理輔導與穩定情緒	139
第九節 管理者的訓練	146
第十節 組織中個人應具備之行爲	151
本章結論	154

第八章 溝通在組織上之價值

161

第一節 溝通過程	161
第二節 溝通與組織結構	164
第三節 溝通的媒介	167
第四節 溝通的障礙	169
第五節 溝通的實施	172
本章結論	177

第九章 激勵的運用

185

第一節 傳統的管理理論	186
第二節 現代的管理理論	186
第三節 人性的探討	187
第四節 理論X，理論Y，及理論Z的認識	191
第五節 已往社會的階層	195
第六節 人類需要	199

第七節 領導方法對激勵的影響	209
第八節 工作和需要的滿足	216
第九節 組織氣氛的培養	219
本章結論	223
 第十章 參與在組織上之功用	 231
第一節 參與思想的演進	231
第二節 參與思想的發源時期	232
第三節 參與的研究與應用時期	235
第四節 參與在組織理論中的地位	240
第五節 參與在組織行為中的重要性	244
第六節 參與的釋義	248
第七節 實施參與方法的利益和先決條件	256
第八節 管理上發展的參與型態	262
第九節 實施參與方法的限制因素	272
第十節 參與是支援變動的有效方法	274
第十一節 實驗研究的例證	277
本章結論	281
 第十一章 參與在目標管理上的應用	 289
第一節 參與和目標管理理論	290
第二節 應用參與方法設定目標	295
第三節 期望理論和參與管理的整合	299
第四節 參與和理性模式的整合	302
本章結論	304

總 論

自古迄今，世界上任何組織之經管欲想有相當成就，或達成其預期目標，必須先設計良好完美的制度，把制度執行到恰到好處，使組織中的每一份子都能為組織盡其最大的效力，這就是組織行為發揮了它的作用。

本書之撰寫，旨在論述組織行為運用之發展與改進，因為組織是羣體，組成羣體的成份是個別份子，每個份子有每個份子的想法與作法，如果任其各自為政，豈不南轅北轍，那裏還想達成組織的目標！？所以在組織之下，一定要統一思想，步調一致，人人為組織，組織為人人，庶幾才可事半功倍，發揮潛力，獲致效果。

在組織中的份子，一定是來自四面八方，參差不齊，所以當員工進入組織之時，一定要講求如何訓練員工，使他們成為組織可用之才，加強他們的工作效能，加強他們的思想溝通，講求激勵手段，使他們與緻勃勃樂於學習，樂於接受，樂於發揮，進而養成業精於勤的態度，彼此和睦相處，肝膽相照，向組織的目標共同邁進。

本書之編著首先述明組織的意義，旨在使讀者了解組織的性質，組織的形成，如何編組，以及組織內外的關係及交互的作用。當明瞭此義之後，進一步對組織階層的認識，再作相當的分析，務使在不同型態的組織中區分適宜，以期指揮掌握靈活。

在組織系統上，尤須徹底了解指揮系統與幕僚系統，因為指揮者須對組織負全責，也是權力的行使者。幕僚人員除了主管指定其權責

2 組織行為學

外，一般來論，祇在襄助主管，建議設計，供主管採納執行，不能直接行使指揮權，以免形成令出多頭，紊亂指揮系統。所以幕僚人員有職能權責，非經主管特授，不可行使指揮權力。

幕僚是組織的心臟，其編組必須因應需要適宜精密，使其發揮有效才能。諸凡組織內之計劃、管制、考核追蹤、研究發展、檢查績效，均須嚴格釐訂，以期幕僚編組有其存在之價值。

任何組織都必經過相當歷程，諸如空間階段、衝突階段以至統合階段才算歷練成功，每個階段的經歷都潛伏著危險性，管理者不可不慎密加以審查運用，以使乖戾化為祥和，分歧變成統一。

一杯清水會被一滴濁泥變為渾湯，一個乖舛的行為，會把全組織的羣體攪得不安寧，當然在理論上凡是羣體，其中份子就不一定會完全整齊劃一，總會出現一二位見解不同之人，若是絕對無有優劣，都是齊一人格標準，那豈不省了管理麻煩了嗎？不過我們應盡量減少平庸愚劣之輩，多擇俊良之士，所以在人員進用之初，要慎定標準，加以選擇，進用之後，要培養，要訓練，並須作不斷的培養訓練，以應新陳代謝，綿綿不斷，蔚為組織之用。

人非器具，其性受感即變，我們常見某人鬧情緒，就是常例。我們須察其受感之因素，為什麼情緒不穩？僅是一個人鬧情緒，抑或多數人情緒不穩？應察知端倪，針對因素的干擾，加以疏導，尤其在心理上應該摸清，心病心醫，平抑輔導，使其正常。盡量坦誠溝通，消除誤會，建立感情，我愛組織，組織愛我，一心一德，同甘共苦，以厲精進。

獨裁式的管理方法已成為歷史之陳物，民主式的領導正與時方興未艾。管理者雖握大權行使，其目的本質亦是在工作，亦是組織份子之一，不過僅是扮演角色不同而已，千萬不可以倨傲自居。試看世界上那些獨裁者的悲哀，那個不是徒貽世人恥笑呢？須知沒有羣眾，就不會有領導，領袖失去了羣眾，就成為個人領導角色，所謂獨腳戲，

那就不成組織了。

近來在自由經濟制度的社會裏，人們的生活由於生產的豐富，對生活上的需求大多已超過了生理需要及安全需求階層，人們所需要的幾乎都想達到榮譽需求階段。他們之所以願工作，願努力供獻，是欲獲得一份名譽地位，不像從前的社會，因生活的需要，寧願忍氣吞聲被人奴役。所以今日一個高明的領導者，都在講求如何使他的部下感到他本人在組織裏的重要性，進而昂揚他的進取意志，為組織效力。

要想達到每位員工都有一份自我的榮譽感，就是使他們都有參與組織內決策的機會。因為凡是一件事經過羣體參與制定之後，誰也再不願反對，而且必戮力以赴，因為這件事務之執行是事先經過他本人參與而制定的，他若反對或持異議，事後阻撓，那就等於反對自己。

本書鑒於參與在今日對組織運用效能上，甚有裨益，也特加臚論，裨使詳加參閱運用，以期發揮參與效果。

今天社會受著科技加速發展的變動，組織理論也無時無刻不在演進，本書所舉不過蜚蜚之端，以供識者揣摸參研，咸信人的智慧稟賦各有千秋，自會運用之妙存乎於心，決不可拘泥呆論，固足自封，所謂舉一反三，啟一引十是也。

精誠合作為健全組織之先決要件。然則如何方能達成此先決之要件？其一曰溝通。惟有溝通思想，才能彼此了解；彼此有所了解，則能除其所短，用其所長，剷除工作上的阻礙。其二曰適當的激勵。適時適地的給予員工的精神鼓舞，消極的可以掃除瀰漫的暮氣，積極的可以引發再進再奮的精神。其三曰滿足員工之需要。國父說：「需要者，創造之母也。」（語出「孫文學說」第四章）故滿足需要為人類與生俱來的天性。人類之所以願意勞苦的工作，皆由於需要的驅使，所以某些等級的人必須有某些等級之需要，等到某些等級需要滿足後，是否又引起新的需要，不得不加以分析研究，予以適宜的滿足。

4 組織行為學

傳統的行爲管理，大部分已隨時代之進展，不盡適宜今日之環境；故本書的取材多半參諸現代管理思想之所長，取精用宏，以期將組織中員工潛力做一有效的發揮與運用。

管理方法之改進與發展與士氣激勵，在組織中佔最重要成份。管理者能夠與員工同甘苦，共患難，使員工彼此之間，員工與管理者之間，由互信而互諒，由互諒而互助。必如此方可消除上司與員工之間的隔閡，主管與僚屬之間的距離，共同一致，朝著企業的遠景與釐訂的目標按步就班，勇往邁進。①

因爲人與人之間的互異與誤解，會造成意想不到的糾紛，於是人際關係的理論，大都皆從個人（individual）見仁見智的意識下開始。個人的感覺，個人的判斷，個人的行動，在在都足以可能造成滿意、頹喪或昂揚的因素。

從心理學的觀點來看，所有人類正常的行爲，是由個人的需要結構而引起。行爲是因受刺激後，欲滿足他的需要而引起，而且是被他自己的慾望所激勵。管理者有兩種方法激勵員工：第一，使他們了解引起滿足慾望的行動。第二，使他們適循一定的程序，盡量避免氣餒挫折的情緒發生。②

管理者在執行工作時，要在溝通方面多下功夫。例如交代屬下一件簡單的工作，要了解他爲什麼沒有及時完成的原因，有無困難阻礙？或聽取員工建議時，務使他們有充分發揮知無不言，言無不盡的機會，以便能發現問題癥結之所在，而立謀改進。

從管理者的觀點而言，人際關係是激勵羣眾，增進團隊合作的重要一環。團隊合作能有效地滿足共同的需要，進而達到組織的共同目標。組織行爲（organizational behavior）中最有效的團結方法就是人際關係（human relations），因爲人際關係運用得適宜，會使組織行爲更有確定的方向，更會積極地達到既定目標，以及更能靈活對行

爲的運用。從各種不同的觀點而言，人際關係是現代企業組織中最基本的要件之一。爲了加強組織中員工的人際關係，必須經常對員工及管理者灌輸人際關係的要緊性及如何改進自我及門戶閉守作風，並應以恰當方法激發員工彼此之間的感情融洽，以發揮組織功能。

這幾十年來各國較有成就的企業皆採各種方法促使其員工對組織能有最大的貢獻。例如，1955年 Alex Osborn 所提出的振腦會議 (Brainstorming Conference)。筆者認爲這是一種激將法，亦可稱之謂「激智會議」，激將法在我國早已運用，且效果遠比命令式爲佳，以振腦會議的方式集會。這種新觀念的集會方式，原來是用在廣告學及行銷學方面的方法。它的基本目的，在自由發揮想像力，創造新的構想。即在一定時間內，給組織中有關人員（以五至十人一小組爲適宜，多時可達數百人，但應分組實施）一個問題，要求他們盡可能的提出許多建議及可能解決問題的方案，無論建議或提案是否合理，任何人在當時不得加以批評或阻梗，使其盡量發揮，暢所欲言；正如 Redfield 在其所著「管理溝通」中引用「Chinese proverb;Even some words from country folks may be adopted as a reference ...」。③他的用意在於使管理者要從善如流，在羣眾獻言時權衡善策。究竟誰是善者？要找善者，並不困難，那就須廣納眾言，擇善而用，何況「愚者千疏，必有一得」。準此，身爲一個領導者就得具備開闊的胸襟，多聽羣眾的建議，所謂「狂夫之言，聖者擇焉」。

認識環境 (environment orientation)，是對新進人員必歷之過程，一個人新加入一個陌生環境，什麼也不知道，自然不能工作。要想讓他及早能夠工作，必使其先對環境了解，使新進者了解工作過程，認識周圍的環境，徹底了解企業組織之性質，同時幫助他適應環境。新進人員在認識環境的過程中，應包括每天例行公事，應負的責任，應有的利益及服務的態度，人事政策與法規信條，組織的歷史沿革，