

Managerial Process
and Organizational Behavior

爲行織組與序程理管

Alan C. Felley & Robert J. House 著原

譯 筆 麟 蔡

(本訂合)

版出館譯編立國
行發社版出洲五

C 93
C 144
**Managerial Process
and Organizational Behavior**

爲行織組與序程理管

Alan C. Felley & Robert J. House 著原

譯 筆 麟 蔡

(本 訂 合)

版 出 館 譯 編 立 國
行 發 社 版 出 洲 五

特價三百二十元



版權所有・請勿翻印

管理程序與組織行為

編譯者：蔡麟筆
補助者：國立科學委員會
出版者：國立編譯館
行人：王天民
行所：五洲出版社
經銷：五洲出版社
台北市重慶南路一段88號
電話：3319630 3512521

中華民國六十四年三月出版
登記證 內版台業字第0562號

自強 敬 處 變 不 驚

緒論

社會的組織，發達繁榮者固衆，然沒落消失者亦夥，吾人究能解釋其原因否？果爾，又何以解釋之。試問：爲何一個組織，能夠吸引並保留住一些聰明才智之士，而構成其成功的主要關鍵？而一些機構却不能有效而及時地獲致其所須的人才，能注其終歸失敗的命運？究竟是那些因素，來決定其組織結構的形態，政策，和規範，而爲任何一組織對其任務、資源、和人員作有效的協調與控制之所良不可缺者？爲何一些組織決策者能夠機警而理智地選決其適當的決策，而他人却反其道而行，卒乃召致失敗？爲何有些決策會爲衆人樂意接受和推行，而另些決策，相反地，反爲衆人所反對與拒絕？在一個組織內，常有一些工作人員，每顧竭智盡能、發揚顯勵，遠超出其工作本位所要求的最低水平，究竟又是什麼力量在激勵他們？一個組織，到底運用何種領導方式，方可避免其管理之衰頹與腐化？這些問題，所悉爲急待鑽研而探究的管理重點。

以上問題中，全是組織和管理學說所欲給予解答的，自然，在本書內，亦爲研討的重點。雖然現行的學說和研究所得的結論，尙未能將上述各問題，一一予以確定性而滿意的解答。但自本世紀以來，實際獻身於管理業務者、管理學者，和行爲科學家們，業已孜孜不倦地從事於發展組織行爲的學說，冀有所裨助於組織領導者，俾使其對組織行爲的解釋，有所憑依。

企業管理之所以形成爲一部整體的知識，乃是經由許多學者利用其各種專精的知識，諸如人類學、心理學、社會學、政治學等，日究月研所逐漸累積而成，致使涓滴細流、匯成江河、今雖底於成熟之境，然已燦然成章矣。早期的貢獻者，率多爲富有創造思想而從事於實際管理業務的領袖，當他們領導了一些規模龐大的組織以後，每將其個人領導成功的實際經驗、筆之於書，以講述其管理的哲學。他們多數曾經接受工程學或經濟學的教育。也有些只不過是將他們實際的管理經驗一一紀錄下來而已。接着從事於經濟學和工程學的學者們，

逐漸爲先進的管理學院教授們的努力和成就所吸引，不自禁而興致盎然，樂於效顰學步，通過他們學術性的觀察與分析，以及由團體實驗所紀錄而成的個案研究，對管理知識的發展，貢獻良多。當一九五〇年代，引爲科學家——人類學家、心理學家、政治學家、和社會學家等——開始對大規模的組織，以及其管理的方法，發生濃厚興趣，而悉力以赴，潛心鑽研，因而開拓了一個更光明而廣闊的新境界，對管理的理論，諸多所改進，而研究的方法，亦大異於曠昔。自一九四五年起，數學家亦參加了此一研究行列，他們將敘述性的學說，略事演化，而轉變成爲各種數量模型，從此使數學的邏輯演繹方法，得以廣泛地應用於管理行爲。

今日無論對管理知識之學理研究和實務處理，或對組織行爲的解釋，其基礎乃是建築在各種來源廣博的學理上，而且就方法言，則又劃分細密，在各種不同的文獻中，俱可發現管理的踪跡，誠所謂「殊途而同歸，一疏而百慮」。本書之作，志在從現行各種不同的學理中，將有關管理學說和研究所獲之結論，予以審慎的檢討、整理和綜合，期能獲致一套完整而明確的管理與行爲科學的理論，並附以相關實驗所得的證明，以資佐證。因此，在本書中，將令「原理」(Principles)或「命題」(Proposition)一辭，如本書此後所引用者，與社會科學的領域內，爲衆所接受並經實驗而有效可徵者，彼此結合，而形成獨立而切於實用的企業管理，本書撰寫的目的，旨爲在茲。

一、管理理論通論

對一切組織——經濟的、政治的、教育的、慈善的機構、和政府——的管理，吾人將視之，以等量齊觀的態度，並與以同樣的關切，因就管理的基本原則言，則彼此相通，了無抵觸。如本書所述，多數有關生產機構之研究結論，率源自非生產機構，而從事於社會科學之研究者：同時，許多有關政府部門和教育機構之研究證明，却爲企業組織之研究成果。初視之，似頗爲費解，然若深究其原因，乃是任何組織，就管理而言，無論其組織之最終目標（若營利與非營利）爲何，其管理上共同之因素洵夥。自然若從組織的性質而言，有些組織，其管理之因素則相同，而另些組織，却具有其獨特的管理因素，但若從大前題來看，則可以共同而不可或缺的原則

概言之。

爲易於說明起見，姑從「目標決定」一觀點論之，試就企業生產機構、政府部門、和教育團體三類組織論之，聊作例示。

若從目標 (Objectives) 一詞察之，如清晰地予以說明，並援用特定作業的名辭，不管組織引用的方式如何，總是努力謀求其實現。所以，目標雖因組織性質之不同而各異，然如從管理的角度觀察之，目標對上述三種形性互異的組織而言，目標確爲組織行爲之共同因素。一個人爲了繪麗希望的遠景，而發揚蹈厲，組織則爲著達成其目標，故能不懈地奔競奮鬥，以謀求其生存與擴展。就目標的內容與來源而論，各組織雖大有區異，但若就其爲目標的實現而努力來看，似初無差別。

先從生產企業的組織來看，爲了適應於其生存之目標，固取決於市場對其服務的需要，姑無論需要方面的質或量的變化如何，但若一企業仍欲從事於有效地競爭，並繼續其業務之擴展，則首須調整其產品，以適應其所面臨市場的需求。此一要求，對任何一個企業機構來說，實質上，則盡屬相同。然而，所謂生產企業機構，祇是一個籠統的名詞，若細予推敲，亦爲形態萬千。任何一個生產企業機構的特定目標，乃視其所佔有的獨特的資源和技術而定，然而各企業確彼此互異。但經過市場需要之分析，和獨特技術與資源比較所得之結果，一企業機構的最高管理當局，方能決定其所應努力的最適切而有利的服務方向與範圍。因此我們不難看出一機構之所以具有其獨特之目標者，厥唯其獨特之特質是損。時與地縱異，質與量雖別，若就此一重點言之，則區異莫如矣。

相同地，如從政府機構來觀察，論目標，則亦有一共同之性質，而目標之產生，乃是通過立法的各部門中，其目標亦彼此有別。有些政府部門，乃係從事於對民衆之直接服務者——若社會福利單位，警察機構等；也有些政府部門——如預算局、審計部等，它的職責，乃是專爲其他政府部門而服務者。故其特定之目標，顧視民衆之需要而定，然一單位之合法存在與其特定的行政職權，亦必須經過立法程序的授權，否則驟失其依據，而無所憑依矣。

若問大學的目標為何？就傳統而言，它們的目標，唯在對學生施教，並經由學術的研究，對人類的知識有所貢獻。然而如從教育與研究，以及課程類別的決定之方策來觀察，則各校特訂的目標，亦校與校異，唯視其特殊之清境而定。一如生產企業組織和政府部門一樣，教育機構，每有其專精而獨特的追求目標。例如某些大學，專從事於科學的探究，而另一些大學，却從事於人文科學科（liberal arts）的研習。有些大學，從事於研究院的擴張，而另一些大學，則專努力於大學部門的發展。目標雖有別，然各有其存在的價值，語所謂道並行而不悖，萬物並生而不相害者，信哉言歟？

一談到目標，對上述三種不同形態不同的組織而論，其所謂其所俱有的性質者，乃是明確說明組織目標的型式而已。如分類言之，自然，某一類機構，自有其特定的共同目標，而個別機構，自然必具有其獨特的特殊目標。

此一理論的透視，若援引於組織和管理的學理與實驗，則鮮莫不適宜，正所謂推之四海而皆準。若問：各類組織所具有的相同處是什麼？個別組織的特點又是什麼？若經由每一學說原則之探討，則本書由首迄末，首尾一貫，吾人旨在決定兩點：第一為探究其學說之有效性（validity），第二為鑽研其學說之一般性（generality）。前者義指學說原則的真實性，後者厥為探討學理原則所應用的廣泛程度。如本書以後所示，許多學說上的原則，業經衆所公認為普遍化者，確具有真有效性，但其適用的範圍，或只限於某一類的組織，或只限於某一類組織所活動的特定環境，或徒限於一些具有某種實際技術的機構，初末易言放之四海而皆準也。

二、本書的設計和構想

本書共分為三編。第一編所討論者，為管理之發展史、方法論，和一些重要的假定。第一章簡述管理思想發展歷史之梗概，並將管理和組織學說，予以討論。第二章檢討社會科學和管理學說之演化，瞻引實驗研究之目的與方法，並指明研究熱忱進展之水平。此種水平，對以後各章所提及的管理學說而言，提供了批評性的概念和準則，且與實驗所獲的證明相吻合。第三章討論區分組織設計和行為的基本因素，諸如職責之分工，權力

體系之建立、和其影響所及的範圍等，均一一予以研討。

第二編將對組織設計之重要觀念，予以討論和評價，本編的綱要，概言之，乃係對經典學派所習用的管理學說，若就其本質言，率以規範性的論說為主，偏重在管理的方法「應當如何」(What should be)遠勝於「究為何物」(What is)。本編各章，將分別討論組織設計之決策、目標、政策、計劃、控制等問題。在每章中，有關傳統管理理論之假定，一以實驗所獲之結論為據，分別予以評價。

第三編所討論的各項主題，甚罕為經典學派之管理學說所涉及者。本編所關切之重點，厥為組織行為(Organizational behavior)。凡對組織和管理理論之描繪，其所討論的重點，益與傳統學派的學說相異，吾人所欲提倡者，厥為組織和管理「究為何物」，而非為管理「應當如何」？本編的主題包括：激勵(Motivation)，領導、管理的發展、和組織的成長。在最後一章，吾人將討論管理未來發展的趨勢，並將有關學說，予以評估。

三、章節的編訂

當歷史的和方法的組織與管理之觀念，於第一編略予以討論之後，乃就現行組織和管理學說之重要文獻中，將分列數章，分別予以研討，以評判其理論上的價值和地位。在每章之初，將應行討論之重要因素，均詳予解說。緊接着解說之後，有關各章主題之主要原則，則分別予以敘明。對各原則創作之動機，及其發展和形成之經過，亦一一予以討論；至於各原則之顯著意圖，經由明確試驗的可行性、和研究所得之結論，亦各別予以分析，期以證明其學說原則之價值。

舉凡研究所得之結果，經評價之後，吾人俱堅守吾人之本意見，以下列準則來判斷各項原則，其標準為是否(1)曾獲過去的研究結果所支持，(2)與過去的研究相抵觸，而可行之有效性不大，(3)迄今為止，其是否行之有效，尚無法斷定。吾人如此劃分其可行性之類別，志在輔助和鼓勵讀者，從各個研究證明中，獲致其自我抉擇之結論。唯最後三章，與上述撰寫的方式不同，乃是作者從其自己研究所得的成果中，提供其渺小的觀念和發現，聊供讀者們的參考而已。

序

本書之目的，在介紹近代有關管理科學之研究和理論推行之發展實況，藉以表達行為科學和數量方法對進展中的管理知識，和七十年來自傳統管理理論中，所提供的貢獻，作者深信，本書對有關管理學的基本課程，俱可採用，益能以豐富而有力的學術水平，靈活運用，冀藉理論的分析和經驗的證明，期使教師能將敘述的和因時制宜的材料，予以成系統的整理與綜合，而成為一完整的體系。

吾人視管理為一個普遍而共同的過程，縱各類組織的形態萬千，有以營利為目的的，也有非營利的，但就管理的原則言則俱可引用抵牾。故所謂管理，決非局限於生產機構的經營。因此，本書所提供的材料，宜可適用於一般基本的管理課程，即應用於非管理學院的科系，似亦無往而不適。學說匯集，佐證疊疊，縱非佳作，良或有足多者。

本書的結構，凡管理文獻中的各項論說：若社會科學理論之用以支持組織行為和組織設計者，以及有關描繪管理過程，管理功能，和管理決策的經典學派學說，鮮莫不博引旁徵，廣予搜羅。

吾人力求從有關的社會學、心理學、政治學、經濟學、和企業管理的各種研究結論中，據其善華慎予歸納、分析和整合，庶使之有裨於實際管理行為之推展。因此，舉凡有價值之學理，吾人僉予以示例：期以有力之佐證支持之，故如果學者們專心於問題的解析，而超脫乎傳統規章之巢臼者，庶或能獲致些許其所希冀之資料。

本書共分為三篇。第一篇供給有關管理思想史、管理理論的特質、研究方策之基本要求、和權威學派的理論體系。第二篇專事傳統的和近代的管理和組織理論爭辯之處理。在各章之首，對每一爭論之基本學說，先予以扼要說明。而後在學說上，將其中心命題扼要提出，並藉文獻之助，一一予以檢討，期以言而有據的方式，

分別予以估價。

第三篇專就有關組織行為的各項問題，予以處理，凡所論述，每多為經典學派文獻之所缺如者。質言之，本書之結構，一以「學說——主張——估價」(Theory-proposition-evaluation format)為骨幹，雖時而從一些研究證明中，予以歸納而構成精闢的理論的體系，然疏忽之處亦勢所難免，但本書的結構，則前後一貫。本書所涉獵之範圍，每將其他管理教科書中所視為了無疑問的主題，常付諸缺如。我們只能說：本書之作，一以作者之能力和興趣為依歸，而訂定其內容，既不顧人云亦云，亦不敢強不知以為知。我們希望能將謬誤剔除，因此，本書之所述及者，鮮莫不詳予分析。我們僅就我們所認為已知和已了解者，予以處理。

作者們對本書的貢獻均等，但從彼此合作努力的過程中，我們深感對本書所提供的見地多所增加，而對本書一般佈局配景，亦為之廣予擴展。

本書之出版，提供創造性的意見和陳其結構次第者甚夥，此處殊難以一一述及。下面所提及者，只是其中的一部份而已。若赫爾(Mason Haire)、薩木爾(Charles Summer)、戴伯(Andre Delbec)、漢德森(Robert Henderson)、奴道斯壯(Joseph Nordstrom)、懷野廷(Richard Whiting)、瓦特遜(Edward Watson)、洛戴爾(Thomas Lodahl)、樹爾(Fremont Shull)、霍布尼(Walter Huber)、魯森貝格(Allan Rothenberg)、赫布爾(George Hubs)、烏達德(Judy Woodard)、史密斯(Alice Smith)、克萊爾(Robert St. Clair)、魯恩克(Robert Runck)。諸承其指導鼎助，五內不勝銘感。

如前所言者，知識(knowledge)一詞，常和智慧(wisdom)相混淆，而且又常隨經濟社會之進步而不斷在改變中。本書包涵着廣泛的知識並代表着動態的變遷。我們希望它庶能顯示出人類的智慧的光輝，且能在經濟社會不斷進步的途中，微盡綿薄冀有所裨益。此則作者之大願也。

目 錄

緒 論

管理理論通論

本書的設計和構想

章節的編訂

第一編 基本的概念

第一章 管理學說的演化

一、近代管理學說	二
二、經典學派的管理學說	七
三、經典學派管理學說之範疇	二二
四、巴納德 (Chester Barnard) 的貢獻	二四
五、新經典學派的管理學說：人群關係	一六
六、近代管理學說和經典學派管理學說間對照範疇	二一
參考書刊	二三

第二章 管理的科學探討

一、哲學的意義	二六
二、科學研究結論的本質	二七
三、學說的特性	二八
四、類推研究的運用	三九
五、實驗的研究之估價	四二
六、三大研究階段之嚴峻性	四七
七、控制的實驗和管理學說	五八
八、嚴格的研究階段和性質	六三
參考書刊	

第三章 權威、權力、和影響

一、總體觀點	六七
二、個體觀點	六九
三、權力的基石	七一
四、結論	七六
參考書刊	七九

第二編 管理的過程

第四章 管理的過程和組織的設計

一、管理的過程·····	八三
二、經典學派管理學說的「原理」·····	八四
三、經典學派管理學說的批評·····	八六
四、組織結構的實驗研究·····	八九
五、結論·····	一一八
參考書刊·····	一二二

第五章 決策問題

一、決策的目標·····	一二四
二、個別的決策·····	一二八
三、命題·····	一三三
四、實驗的證明·····	一三三
五、行政行為的內涵·····	一五一
參考書刊·····	一六〇

第六章 組織和個人的目標

一、組織的目標	一七二
二、個人的目標	一七五
三、如何促成目標的實現	一八一
四、命題	一八三
五、實驗的證明	一八四
參考書刊	二〇五

第七章 政策和組織的權限

一、政策之意義	二一一
二、政策的類型	二一二
三、發展理性化的政策：經典學派的學說	二一九
四、影響組織行為的政策效果	二二三
五、命題	二二四
六、實驗的證明	二二五
參考書刊	二五四

第八章 計劃和控制

一、一般狀況下的計劃	二六一
二、計劃的管理責任	二六七
三、特殊狀況下的計劃	二六九
四、管理的控制	二七二
五、命題	二七七
實驗的證明	二七七
參考書刊	二七八

第九章 分 工

一、何以要分工？	二九三
二、工作的定義	二九五
三、部門的化分	二九七
四、命題	三〇二
五、實驗的證明	三〇三
參考書刊	三二七

第十章 授 權

一、授權的阻碍	三三二
二、授權的先決條件	三三三
三、授權的過程	三三六

四、聯邦制的分權	三三七
五、命題	三三九
六、實驗的證明	三三九
參考書刊	三五四

第十一章 直線指揮和輔助單位的關係

一、直線指揮和幕僚單位的功能	六
二、直線指揮和幕僚單位的劃分	六
三、直線指揮和幕僚單位的職權	一〇
四、直線——幕僚的衝突	一二
五、幕僚單位的發展	一三
六、命題	一四
七、實驗的證明	一五
參考書刊	三二

第十二章 指揮的幅度和組織規模

一、歷史	三七
二、爭論	四二
三、現行實況	四三

四、實驗的證明·····

四七

五、評價·····

五三

參考書刊·····

六〇

第十二章 重複的權力和角色衝突

一、命題·····

六七

二、實驗的證明·····

六八

三、對於醫院的組織階層：皮洛（C. Perrow）（註四）的觀點·····

六九

四、梗概·····

八五

五、管理實務上的應用·····

八六

參考書刊·····

九五

第十四章 委員會

一、委員會的定義·····

一〇一

二、委員會的功能·····

一〇二

三、委員會的權力·····

一〇四

四、委員會的規模·····

一〇六

五、委員會的領導·····

一〇七

六、委員會的會員·····

一〇九