

正中工商管理叢書

組織發展

龔平邦 著

正中書局印行





版權所有

翻印必究

中華民國六十六年八月臺初版

中華民國六十九年十二月臺二版

正中工商
管理叢書 組織發展

全一冊 基本定價 精裝二元一角
平裝一元

(外埠酌加運費滙費)

著	者	龔	平	邦
發	行	蔣	廉	儒
發	行	正	中	書
印	刷			局

新聞局出版事業登記證 局版臺業字第〇一九九號(7288)銘
(1000)

正 中 書 局

CHENG CHUNG BOOK COMPANY

地址：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

著者簡介

龔平邦

江西星子人，現年六十歲

一九四一年畢業於國立復旦大學經濟學系。於一九六〇年至一九七〇年期間曾先後獲得國際文教組織及國科會資助，分別在泰國法政大學經濟研究院及美國哈佛大學企業管理學院，與德州理工大學管理學院研究多年。

一九五六年起在國立成功大學商學院任教二十年，其間並兼任企業管理系主任多年。

現任逢甲工商學院教授兼國際貿易學系主任。著有：管理新論、現代企業管理、組織行為管理、組織管理等。

正中工商管理叢書：

經濟預測方法 邱依忠著
國際金融 周宜魁著
國際貿易 魯傳鼎著
經濟發展 徐育珠著
行銷管理 許士軍著
管理會計 譚海鳴著
財務管理 黃柱權著
品質管理 劉一忠著
投資決策 盛禮約著
組織發展 龔平邦著

國際企業 金融市場
人羣關係 賦稅實務
運輸經濟 應用統計
企業管理 企業內的勞工問題及其處理
經濟學淺說 廣告管理

陳定國著
楊承厚著
姜占魁著
殷文俊著
趙捷謙著
沈榮源著
黃俊英著
丁幼泉著
林鍾雄著
劉會梁著

序

年來國內工商發達，社會進步，凡百行業無不蒸蒸日上，出版事業，尤為蓬勃，大小書局多至一千數百家，每年出版書籍萬餘種，新舊並陳，令人有目不暇給之感。

二年前，本人承乏正中書局董事會職務，因感於知識爆炸時代，出版事業為滿足社會大眾求知慾望，所負責任較前更為重大，多出新書，介紹新知識，固然重要；而發行整體性，系統性的叢書，以介紹一系列知識，尤為重要。編印叢書一事因而定為本書局編審部門今後出版方針之一，當時所擬計劃，計有叢書多種，分別約稿，陸續發行。今茲所出，為「工商管理叢書」。

本叢書稱「工商管理叢書」者，係對工商社會企業之經營與管理作一系列的介紹；有關企業經營之各種知識，如國際貿易、國際金融、經濟預測、經濟發展、行銷管理、財務管理、投資決策、品質管制、國際企業、運輸經濟、賦稅實務等，無不包羅在內。叢書各册行文用字，引證資料，以通俗實用為原則，此為本叢書之特色而不同於坊間其他企業管理一類書籍者。

本叢書籌編之初，承魯傳鼎及許士軍兩位教授共同策劃，提供寶貴意見，併此致謝。

朱建民 謹識

民國六十五年八月

目 次

第一章 導 論	1
一 組織的意義	1
二 組織發展的意義	2
第二章 組織發展的歷史	9
一 實驗室訓練型態	9
二 調查研究與回輸方法	10
三 團體力學的研究事例	11
第三章 組織發展程序的構成因素	17
一 組織發展程序的基礎	17
二 組織發展計畫的基本構成因素	18
第四章 組織發展的特性基礎	25
一 組織發展是一種前進的交互影響程序	25
二 組織發展是一種應用行為科學的形態	26
三 組織發展是一種變動的常規性再教育策略	28
四 組織發展是系統方法的應用	30
五 組織發展是資料論據方法之下的計畫變動	31
六 組織發展是以經驗為基礎	32

2 組織發展

七	組織發展着重目標設定與規畫	32
八	組織發展集中於完整的工作團隊	33
第五章	人的變動管理：組織發展	37
一	社會人價值的改變	37
二	組織發展的目標・假設・與特性	39
第六章	組織發展的技術	45
一	發展個人	45
二	發展團體	50
三	發展組織	55
第七章	組織發展方法的應用	61
一	組織發展的實例	61
二	組織發展的困難問題	62
三	組織發展的展望	63
第八章	組織發展的基本假設與價值	67
一	人視為個體的假設	67
二	對於團體分子及其領導的假設	67
三	對於組織系統中人的假設	69
四	系統的價值與信念	70
第九章	系統觀念	73

一	系統的特性	74
二	組織的分系統功能	75
三	系統觀念與組織發展	77
四	組織的均衡	78
第十章 行動研究和組織發展		81
一	行動研究是一項解決問題的程序	81
二	行動研究是一項解決問題的方法	83
三	行動研究在組織發展中的應用	85
第十一章 團隊的參預		87
一	一般團體的診斷會議	87
二	一般團隊建立會議	89
三	角色分析法的參預	92
第十二章 組織管理的導向		97
一	科技與人性的整合	97
二	工作系統和員工關係	98
三	科學與專業工作的成長	102
四	科學與專業工作的整合	104
五	國際組織員工的管理	106

第一章 導 論

一 組織的意義

組織像是一個悅耳的曲調，必須是結合和諧的音符所譜成的樂章一樣。因為組織是要建立人員、工作、與資源之間的關係，以便在有秩序的情況之下，創造人類的物質與精神文明。

我們每一個人，都必須生活在組織之中，包括校學、社會團體、俱樂部、企業組織、政府機構、醫院與教會。所以我們在討論「組織發展」的意義之前，應該對於組織的觀念有所了解。

首先，我們必須承認一個事實，就是孤獨的個人絕難以滿足人類的需要與欲望。自有人類以來，人們就懂得不斷尋求滿足需要的方法。他們爲了要在敵對的環境之中尋求生活與安全，很早就學會了結合團體有效運用資源與能力的方法。今天的組織功能，雖然是更爲複雜，它們仍然是爲了滿足人們的需要而存在的。所以組織第一項重要的觀念，就是必須在互助合作，協調努力，以滿足人類需要的情況之下，始能得到社會認可，而承擔人類文化延續的重任。

爲了協調組織分子的努力，還必須要有一個爲組織中各團體所追求的共同目標。因此，經由活動的協調以達成共同目標，爲組織的第二項重要觀念。

社會是一個最大的整合體，在這個社會之中，有經濟的、政治的、宗教的，與政府的組織。在每一類組織之中，又有許多較小的單位，即工商企業、政治團體、教會，與縣市政府機構。在這些單位之

2 組織發展

中，還有較小的團體，例如公司企業中的生產與售銷門部、政治團體的黨派、教會中的唱詩班，與縣市政府的警察局。這些不同的分類，主要是基於分工的基本觀念。所以分工為組織的第三項重要觀念。任何組織都須要在合作協力方式之下，經由不同的人，進行不同的工作，始能達成最適宜的生產力與滿足的目標。

組織的第四項重要觀念，就是便於實施工作的權力層次關係。所謂權力，就是要求他人為達成預定目標所須採取行動的權力，所以權力為組織系統中的主要凝集力量。它不祇是職權，還包括影響力。

我們把以上各種觀念綜合起來，可以導出一個組織的定義。「組織」是經由人力與功能的分工，運用階層權力與職責，而合理的協調人羣的活動，以便達成共同的目標。

就社會學家的觀點來說，通常所說的組織，是指正式組織而言，它和社會組織與非正式組織是有區別的。社會組織是由於人的互動或交互影響而產生的，不一定和達成正式組織的共同目標有關。例如社會中的家庭、地位系統，與社區，都屬於社會組織。

非正式組織是由於正式組織中的分子在達成共同目標以外所發生的協調形式。在裝配線的工作人員，除了承擔各別的特工作以外，他們還要相互交談，共進午餐，或相互抱怨他們的工作或老闆。他們所建立的這類交互關係，已經超越了正式組織的需要，但為人們共同工作中必然會產生的。因此，許多重要的組織心理問題，可以說就是由於正式與非正式組織的繁複交互影響而產生。

二 組織發展的意義

組織發展 (Organization Development ; O D) 是一個嶄新的

觀念，可以說正在形成的時期。就它的字義解釋，是指廣泛範圍的組織改進策略。在行為科學 (behavioral science) 文獻與管理實務方面，這一個名詞却具有特定的含義。(請參閱附註：行為科學的意義)

就行為科學觀點而論，組織發展這個名詞是指增進組織的「解決問題」與「更新程序」的長遠努力，特別地經由有效的與協力合作的組織文化管理，更着重正式工作團隊的文化，以及變動觸媒作用的助力，與行為科學理論和技術的運用。

所謂解決問題的程序，是指組織對於有利機會及其環境考驗進行診斷與決策的方式。例如是否瞭解組織過去的環境與目標？以及現在與未來的目標和方法？是否能啓發創造力以解決問題？是否能開發資源、活力，以及所有組織分子的共同目標？

增進解決問題程序的觀念，是和增進組織上更新程序密切相關連的。自然，更新程序的觀念更為廣泛。Lippitt 認為組織更新觀念，是一種注入新知識，具有創造與尋求改變的程序，以便使得組織增強或保持活力，適應新環境，解決問題，從經驗中學習……①。

Argyris 對於組織發展的敘述是這樣的：

組織發展的中心，是經由技術與人力資源賦予組織以生機、活力、刺激，與更新②。

Gardner 認為組織的自我更新，是要避免組織上的腐化與衰老，恢復活力、創造力，與革新，增進彈性與適應力；建立足以鼓勵個人動機、發展，與滿足的環境，使變動的成果與目標一致。這樣，連同增進解決問題與更新程序的觀念，就成為組織發展活動的中心③。

所謂「組織文化」的含義，是指活動、交互影響(互動)、規範、情感、信願、態度、價值、與成果的型態。由於科技的變動，隨著程序、方法、與設備同受影響，因而導致再次的組織發展的努力。

4 組織發展

文化含義中，還包括非正式系統的觀念，如情感、非正式的行動與互動、團體規範，與價值。在組織生命中，非正式系統通常是隱而不現的，傳統上都不重視它們。正式組織是明顯的，它包括：目標、結構、技術與能力、財務資源。而組織發展必須集中注意正式的與非正式的系統，一旦組織發展方案經由正式系統確認，開始的參預策略，通常就須經由非正式系統。

組織文化的協力合作的管理，是指共同分擔管理工作，而不祇是階層關係。所以組織發展著重團體文化的管理。上述定義中認為組織發展活動的主要單位，是包括上司與部屬的前進工作團隊，這是和一般改進組織的傳統方式不同。因為大多數的「管理發展」(management development)活動，是集中注意個別的管理人員，而不是工作團體。

變動觸媒作用觀念的運用，對於變動組織發展方案具有很重要的意義。

最後，組織發展努力的基本參預模式就是行動研究，或稱實踐性調查研究，以設計改進組織的功能。行動研究模式(action research model)包括：(1)初步的診斷，(2)從有關團體搜集資料，(3)資料回輸給有關團體，(4)有關團體研判資料，(5)行動規畫，(6)行動。這項模式將於後面詳細討論。但須要予以說明的，由於這個模式廣泛應用於組織發展，因而組織發展經由行動研究可能認為就是組織改進。

組織發展參預和傳統參預具有幾種不同的特性：

1. 特別著重團體與組織的程序。
2. 以工作團隊作為主要單位，以便獲悉更有效的組織行為模式。
3. 重視工作團隊文化的協力合作的管理。
4. 重視整體系統與整體系統分支文化的管理。

5. 應用行動研究模式。
6. 應用行爲科學家「變動觸媒作用」的觀念。
7. 變動的努力觀念作爲前進的程序。
8. 重視人羣和社會交互關係。

附註：行爲科學的意義

行爲科學這一個名詞的鑄造，是因爲它具有幾項特異的基質：

• 應用科學方法觀察、記錄，與分析個人和團體行爲，以便獲致普遍原則，用以解釋與預測行爲。

• 科學工作者應捨棄主觀偏見與個人喜惡，祇能就積集資料中推求結論。

• 人的行爲表現是多方面的，對於行爲的整體瞭解，須要集結叢體知識，利用科際整合方式。所以行爲科學研究的範圍，應作如下的分類：

(1) 基本學科中，除心理學、社會學及社會心理學、文化人類學三種核心學科外，還有經濟學的大部分、政治學、歷史學，與法律學；

(2) 應用學科中，包括教育學的一部分、精神病學、市場學、管理學；

(3) 近年來發展的新學科，應包括：競賽理論、決策理論、組織理論、資訊理論、聯繫理論，以及自導學(cybernetics)，都是行爲科學的工具學科。

依據上述概念，我們可以了解行爲科學是在探求有關人類行爲的知識，以便增進瞭解人的行爲原因，特別是有關於組織中人際交互影響的行爲。

有關行爲科學中文參考書目

行爲科學概論：徐道鄰著，友聯出版社（香港）

現代行爲科學：陳少廷編譯，台北商務人人文庫。

社會科學的性質及發展趨勢：魏鏞著，台北商務人人文庫。

行爲科學與管理（原名：專業管理者）：許是詳譯，中華企管叢書。

組織行爲管理：龔平邦著，三民

行爲管理學：王瓊玲譯，大中國

6 組織發展

注 釋

- ① Gordon L. Lippitt, *Organization Renewal*, 1969.
- ② Chris Argyris, *Management and Organizational Development*, 1971.
- ③ John, W. Gardner, *Self-Renewal: The individual and Innovative Society*, 1965.

本 章 問 題

1. 何謂行為科學？
2. 何謂組織？
3. 組織發展的意義何在？
4. 組織發展的中心目標為何？
5. 何謂正式組織與非正式組織？
6. 何謂組織文化？
7. 比較說明組織發展與管理發展的特性。

1. Introduction

2. Methodology

3. Results

4. Discussion

5. Conclusion

6. References

7. Appendix

8. Acknowledgements

9. Contact Information

第二章 組織發展的歷史

近年來，有系統的組織發展活動，可以從兩個主流來說明。一是應用在企業組織方面的實驗室訓練 (laboratory-training)；一是調查研究與回饋方法 (survey research and feedback) 的應用。這兩個發展方向結合了行動研究 (action research) 或實踐性調查研究的歷史。所謂行動研究或實踐性調查研究，是把實踐和研究看做表裏一體的關係，兩者同時並重，並不是單純的理論研究，也不是專家包辦的研究。通常是從現實的社會情況中出發來選擇問題。研究工作是在專家和有關現場工作者之間維持密切合作關係之下進行。研究結果亦得還原到現實社會中，使對於組織社會的改進有所貢獻。

一 實驗室訓練型態

實驗室訓練或稱「感應訓練」。將於第六章發展個人技術中再行討論。它是使參與分子在一種無結構的作為實驗目的的小組情況中，從他們自己的交互影響中學習，與發展團體力學。這個方法是利用團體討論，以達成行為的改變。這種團體內的行為問題，在「團體力學」(group dynamics) 名稱之下，以全新的角度進行系統的探討，則開始發展於 1946 年，以麻省理工大學 Kurt Lewin 所領導的「團體力學研究所」進行的研究為嚮矢。以 Lewin 為中心的團體力學研究，是認為要瞭解團體內行為法則，只要分析團體的力學構造，便能完全瞭解，和團體目標或根據團體目標的特殊活動沒有關係。他在實