

# 行爲管理學

——人力資源的運用——

MANAGEMENT OF  
ORGANIZATIONAL  
BEHAVIOR

UTILIZING HUMAN RESOURCES

PAUL HERSEY / KENNETH H.

BLANCHARD 著

王瓊玲譯



# 行爲管理學

——人力資源的運用——

MANAGEMENT OF  
ORGANIZATIONAL  
BEHAVIOR  
UTILIZING HUMAN RESOURCES  
PAUL HERSEY / KENNETH H.

BLANCHARD 著

王瓊玲譯

大中國圖書公司印行

# 行為管理學

—人力資源的運用—

## 目 錄

### 譯者序

### 第一章 管理學—行為上的探討

|                     |   |
|---------------------|---|
| 1-1 成功與不成功的科學 ..... | 1 |
| 1-2 改 變 .....       | 2 |
| 1-3 一個投資上的問題 .....  | 3 |
| 1-4 「管理」的定義 .....   | 3 |
| 1-5 管理與領導之別 .....   | 3 |
| 1-6 管理的過程 .....     | 4 |
| 1-7 管理者的技能 .....    | 6 |
| 1-8 人文技能的強調 .....   | 7 |

### 第二章 動機與行為

|                   |    |
|-------------------|----|
| 2-1 行 為 .....     | 8  |
| 2-2 動 機 .....     | 9  |
| 2-3 目 標 .....     | 9  |
| 2-4 動機強度的改變 ..... | 10 |
| 2-5 行動的範圍 .....   | 15 |

|      |                       |    |
|------|-----------------------|----|
| 2-6  | 激勵的狀況 .....           | 16 |
| 2-7  | 期望與可行性 .....          | 18 |
| 2-8  | 個性的發展 .....           | 20 |
| 2-9  | 個性的改變 .....           | 20 |
| 2-10 | 亞伯拉罕·馬斯羅的階梯式的需要 ..... | 22 |
| 2-11 | 動機的研究 .....           | 26 |
| 2-12 | 生理的需要 .....           | 27 |
| 2-13 | 安全的需要 .....           | 27 |
| 2-14 | 社交的需要 .....           | 29 |
| 2-15 | 自尊的需要 .....           | 31 |
| 2-16 | 自我實現的需要 .....         | 34 |
| 2-17 | 金錢動機 .....            | 38 |
| 2-18 | 工人想從工作中得到些什麼？ .....   | 39 |

### 第三章 激勵的環境

|      |                 |    |
|------|-----------------|----|
| 3-1  | 霍桑研究 .....      | 42 |
| 3-2  | X理論與Y理論 .....   | 45 |
| 3-3  | 人文群體 .....      | 47 |
| 3-4  | 不成熟——成熟理論 ..... | 49 |
| 3-5  | 激勵——保健說 .....   | 52 |
| 3-6  | 保健因素 .....      | 53 |
| 3-7  | 激勵因素 .....      | 53 |
| 3-8  | 豐富工作內容的例子 ..... | 56 |
| 3-9  | 職位安插的問題 .....   | 58 |
| 3-10 | 管理系統 .....      | 58 |
| 3-11 | 由理論付諸實行 .....   | 62 |

|                  |    |
|------------------|----|
| 3-12 摘要與結論 ..... | 62 |
|------------------|----|

## 第四章 領導行為

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 4-1 「領導」的意義 .....         | 64 |
| 4-2 兩種研究「領導」的途徑 .....     | 65 |
| 4-3 領導過程 .....            | 66 |
| 4-4 科學管理運動 .....          | 66 |
| 4-5 人群關係運動 .....          | 67 |
| 4-6 獨裁——民主——放任的領導行為 ..... | 67 |
| 4-7 密西根領導研究 .....         | 69 |
| 4-8 群體動力的研究 .....         | 69 |
| 4-9 俄亥俄州大的領導研究 .....      | 70 |
| 4-10 管理方格 .....           | 71 |
| 4-11 最佳領導方式之存在與否 .....    | 73 |
| 4-12 適應性的領導行為 .....       | 76 |
| 4-13 領導偶發性模型 .....        | 77 |
| 4-14 三度空間的領導者效率模型 .....   | 78 |
| 4-15 效率層面 .....           | 80 |
| 4-16 態度的與行為的模型 .....      | 83 |

## 第五章 效率的決定

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 5-1 管理效率與領導效率 .....   | 85 |
| 5-2 權力的來源 .....       | 85 |
| 5-3 成功的領導與有效的領導 ..... | 86 |
| 5-4 什麼決定組織的效率 .....   | 89 |
| 5-5 因果變數 .....        | 89 |

|      |                 |     |
|------|-----------------|-----|
| 5-6  | 干涉變數 .....      | 89  |
| 5-7  | 產出或結果變數 .....   | 90  |
| 5-8  | 長期目標與短期目標 ..... | 91  |
| 5-9  | 組織進退兩難的困境 ..... | 91  |
| 5-10 | 力場分析 .....      | 93  |
| 5-11 | 目標與效率的整合 .....  | 95  |
| 5-12 | 參與與效率 .....     | 97  |
| 5-13 | 目標管理 .....      | 98  |
| 5-14 | 管理方式與效率 .....   | 100 |

## 第六章 環境的診斷

|      |                  |     |
|------|------------------|-----|
| 6-1  | 環境變數 .....       | 102 |
| 6-2  | 「個性」的定義 .....    | 103 |
| 6-3  | 「期望」的定義 .....    | 103 |
| 6-4  | 個性與期望 .....      | 104 |
| 6-5  | 領導者的個性與期望 .....  | 105 |
| 6-6  | 跟從者的個性與期望 .....  | 108 |
| 6-7  | 上司的個性與期望 .....   | 109 |
| 6-8  | 同事的個性與期望 .....   | 111 |
| 6-9  | 組織的個性與期望 .....   | 111 |
| 6-10 | 其他環境變數 .....     | 112 |
| 6-11 | 領導方式的適應性 .....   | 114 |
| 6-12 | 決定領導方式的範疇 .....  | 114 |
| 6-13 | 低與高的適應性需求 .....  | 115 |
| 6-14 | 發展策略 .....       | 116 |
| 6-15 | 診斷環境——一個個案 ..... | 121 |

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 6-16 反彼得原理的疫苗 ..... | 123 |
|---------------------|-----|

## 第七章 組織效率的管理

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 7-1 領導的生命週期理論 .....     | 124 |
| 7-2 成熟度 .....           | 125 |
| 7-3 父母——子女關係 .....      | 126 |
| 7-4 研究發展人員的管理 .....     | 129 |
| 7-5 教育機構與生命週期理論 .....   | 130 |
| 7-6 文化改變的影響 .....       | 133 |
| 7-7 控制幅度 .....          | 134 |
| 7-8 組織低層狹窄的控制幅度 .....   | 135 |
| 7-9 管理者的角色——一根連繫釘 ..... | 136 |
| 7-10 兩種責任 .....         | 137 |
| 7-11 結語 .....           | 137 |

## 第八章 改變行為的計畫

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 8-1 增加效率 .....        | 138 |
| 8-2 打破無效率的循環 .....    | 140 |
| 8-3 由行為修正來改變成熟度 ..... | 141 |
| 8-4 改變的層次 .....       | 146 |
| 8-5 改變的週期 .....       | 147 |
| 8-6 兩種改變週期的差異 .....   | 148 |
| 8-7 改變的過程 .....       | 149 |
| 8-8 改變過程的一些例子 .....   | 151 |
| 8-9 群體間衝突的處理 .....    | 154 |
| 8-10 群體競爭的結果 .....    | 155 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 8-11 群際衝突的避免 .....   | 156 |
| 8-12 整個系統改變的影響 ..... | 157 |

## 第九章 管理學——理論的綜合整理

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 9-1 領導的生命週期理論與動機 .....     | 159 |
| 9-2 生命週期理論、管理方式與人類本性 ..... | 160 |
| 9-3 生命週期理論與改變 .....        | 163 |
| 9-4 結 論 .....              | 164 |

# 行為管理學

## ——人力資源的運用——

### 第一章 管理學——行為上的探討

這一個世紀來社會的轉變是驚人的。我們已由一個農業社會進展為一個機動性的工業社會，生活水準之高，更為前人所無法想像，而科學技術的進步更觸發了人們的想像力。然而這種進展亦有不好的一面。當我們該以生於此一富足的黃金時代而高興的當兒，我們亦同時發現自己翻滾於一連串的衝突中——國與國的衝突、種族間的衝突、管理階層與工人間的衝突，甚至與鄰居間的衝突。這些問題不能單憑科學及技術上的技巧而予解決；這需要社會技巧。我們所遭遇的許多極嚴重的問題並不在於「物」，而在於「人」。人類最大的失敗在於不能獲得他人的幫助及了解。第二次世界大戰後不久，愛爾頓·梅耶（Elton Mayo）所說的「工業技術及社會技巧不平衡的發展，其結果是悲慘的」便承認了這個問題。

#### 1-1 成功與不成功的科學

在找尋這個不平衡的原因中，梅耶認為問題的一大部份可歸於他所謂「成功的科學」與「不成功的科學」間之差異。（成功的科學指

的是化學、物理、及生理學；不成功的科學指的是心理學、社會學、及政治科學）他稱前者為成功的科學，因為研讀這些學科，我們可同時了解其理論及應用。純粹知識的價值是有限的，除非這知識能被應用於實際的狀況。在學習化學或物理時，一個學生能在實驗室裡獲得將新的技術直接運用的經驗；反之，據梅耶所說，這些不成功的科學「並未提供學生一個在一般情形下適用的社會技巧……連續而直接的社會接觸亦復闕如。學生從課本上學習，花費無數的時間於圖書館裡；一再地考慮這未受實驗技巧所控制的古老的行為法則」。

## 1-2 改變

早期行為科學的貢獻，如梅耶所說，似乎只在提供一種知識而未曾改變行為方式。本書將致力於闡述人類的四種改變：(一)知識的改變 (Knowledge Changes)，(二)態度的改變 (Attitudinal Changes)，(三)行為的改變 (Behavioral Changes) 及(四)群體或組織行為的改變 (Group or Organizational Performance Changes)。這四種改變的時間關係及相對的困難有如圖 1-1 所示。

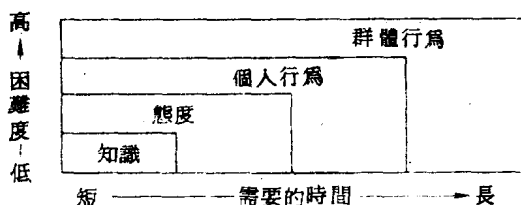


圖 1-1 不同改變所需的時間及困難度。

知識上的改變是最容易達成者，態度上的改變次之。這兩種改變的結構是不同的，後者多受情感的影響；行為上的改變則較前述兩種

變化為困難且費時較長；而群體或組織行為的改變則最難達成且費時最久。人類未來的命運事實上可能就視行為科學如何由了解與達成這些改變來化解衝突而定。

### 1-3 一個投資上的問題

行為科學實際應用上的主要障礙在於研究經費的不足。在美國，每三十元用於研究發展上的經費，只有一元是用於行為科學方面。剩餘的部份則用以研究「物」的科學。無論如何，努力的方向不應只止於花錢於行為科學的研究上，我們亦需一些經費將研究結果實際應用出來。這點特別重要，因為有效的管理者，不管其經營的組織為何，除了具備技術方面的知識以外，尚需有一套待人的功夫。

### 1-4 「管理」的定義

有關管理一詞的定義很多，其共通處即在達成組織的目標。我們對「管理」的定義是「與個人及群體共事，以達成組織的目標」。這個定義並未提到商業或工業組織。如同我們所定義的，管理可應用於任何一種組織——商業組織、教育機構、醫院、政治組織、甚或是家庭。要達成有效的管理，則這些組織的管理人員必須具備「人際的技巧」（Interpersonal Skills）。這種經由領導來達成組織的目標即是管理。因此，每個人至少在他生活的某些部份是個管理者。

### 1-5 管理與領導之別

管理（Management）與領導（Leadership）常被視為同一件事

。然而我們認為這兩個觀念間有個重要的區別。就本質上而言，領導的觀念較管理為廣泛。管理是一種特殊的領導，其最高的目標即在達成組織的目標。因此，這兩個觀念的重要區別在於「組織」。領導雖然亦是與個人及群體共事來達成目標，然而這些目標並不一定要是組織的目標。一個人常常嘗試著去實現他個人的目標而不考慮組織的目標。因此，一個人可能很成功地達成個人的目標而不能有效率地達成組織的目標。

## 1-6 管理的過程

許多作者認為計畫（Planning）、組織（Organizing）、激勵（Motivating）及控制（Controlling）是討論管理學的核心。不管組織的型態及管理階層為何，這些管理功能都是相關的。如哈羅德·庫茨（Harold Koontz）及西瑞爾·歐杜那（Cyril O' Donnell）所說：「做為一個管理者，公司的董事長、部門首長、工頭、監工、大學校長、主教及政府首長都是做同樣的事。」他們都從事於一種「經與人們合作而完成任務」的工作。就算是在一個井井有條的家裡，亦要使用這些管理功能——雖然在很多情況下，這些功能是本能地被運用出來。

計畫包括設立組織的目標並發展出工作圖（Work Maps）指示出這些目標的方法。當我們擬定計畫後，組織便俱有意義了。這包括把資源（人、資本及機器設備）做最有效率的聚合以達成目標。因此，組織包括資源的整合。

員工激勵在決定員工表現的優劣上，佔了很重要的地位，而員工的表現則足以影響組織目標之是否能有效地達成。激勵有時被視為引導（Directing）的一部份。

哈佛大學的威廉·詹姆士 (William James) 在其員工激勵的研究裡發現按時計酬的員工僅發揮百分之二十到三十的能力，便可保有他們的飯碗而不被開除。他的研究同時顯示，如果受到充分的激勵，員工的能力可發揮至百分之八十至九十。圖 1-2 表示出這維持工作的最低工作水準及在適當激勵下所可表現的工作水準。

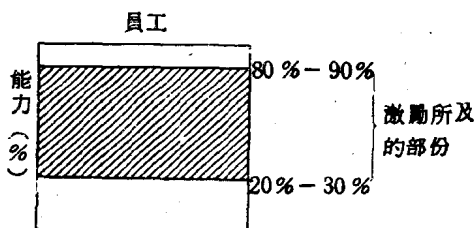


圖 1-2 激勵對員工表現的重大影響

這個例子告訴我們，當員工缺乏激勵時，他們的表現亦因而受影響，如同他們能力不夠一樣。因此，激勵是管理上一個異常重要的功能。

另一個管理功能即是控制。這包括結果的回送及跟進 (Feedback of results and follow-up)，將其與計畫相較；若結果與所預期的有出入，則要做適當的調整。

雖然這些管理機能是被分開來敘述，而其先後的次序又似乎有特

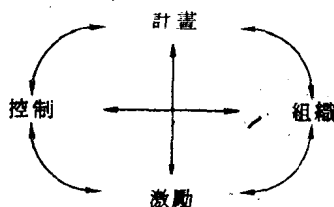


圖 1-3 管理的過程

定的關係，我們必須記得他們是相互關連的，如圖 1-3 所示。當這些功能是相互關連時，在任何一個時間，某個（或更多個）功能可能最為重要。

## 1-7 管理者的技能

一般都同意至少需具備三種技能，方可遂行管理的過程。它們是：技術技能、人文技能及觀念技能。

技術技能（Technical Skill）——即使用由經驗、教育及訓練上的知識、方法、技能及設備來達成特定任務的能力。

人文技能（Human Skill）——即與人共事的能力及判斷力，包括對員工激勵的了解與運用有效的領導。

觀念技能（Conceptual Skill）——即了解整個組織及自己在組織中地位的能力。這種認識使一個管理者能依整個組織的目標行事，而不只是依其本身所屬群體的目标行事。

這些技能適當的組合隨個人從監督的管理階層躍進於最高管理階層而變。此種變化有如圖 1-4 所示。

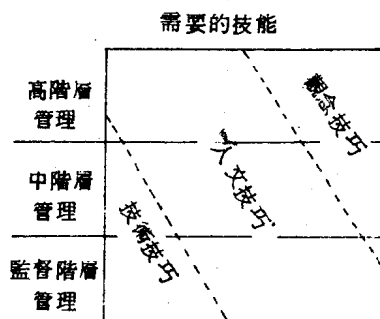


圖 1-4 企業組織不同管理階層所需的管理技巧

當一個人從較低的管理階層爬昇到較高的管理階層時，他所需的技術技能相對的減少而觀念技能相對的增加。在較低管理階層的監工需要相當的技術技能，因為他們經常須要訓練及發展技工及其屬下的員工；反之，公司的主管則不需要了解如何做這些工作。然而，他們必須能夠明瞭所有這些功能是如何相互關連地來達成整個組織的目標。

當所需的技術技能及觀念技能隨管理階層而異時，人文技能則對每一階層的管理者同具重要性。

## 1-8 人文技能的強調

人文技能的強調在過去即被認為重要，但在今日則更形重要。例如，大企業家約翰·洛克菲勒（John D. Rockefeller）曾說：「我願付給那具有待人能力者較那具有其他能力者為多的薪水」，這句話亦常被人附和。根據美國管理協會（American Management Association）的一個報告，參加調查的二百名管理者中，絕大多數的人都同意一個主管最重要的技能就是與人相處的技能。在這個調查中，管理者把這個技能列為比聰明才智、做決定的能力、知識或工作技能更為重要。

因為人文技巧包括經與其他人共同工作，本書的主旨即在幫助管理者了解為何人們有如此的行程，並增加管理者在預測未來行為及引導、改變、控制行為的效率。我們的目的是提供一個觀念上的架式，以使讀者能將這些行為科學的結論應用於其所共事的人們身上。

## 第二章 動機與行爲

研究動機與行爲即是在尋求有關人類本質的幾個困擾人的問題之解答。基於我們對人文因素在組織內重要性之認識，本章將致力於發展一理論的架式，以幫助管理者了解人類行爲——不止在決定過去行爲的原因，同時要預測、改變甚或控制未來的行爲。

### 2-1 行爲

行爲就基本上而言是有目的的。換言之，我們的行爲大體是受某一欲求（Desire）所策動，以達成某個目標。這個特定的目標並不一定爲行爲者所自覺得到。我們都曾懷疑過「我爲何如此做？」行爲的原因並不一定了然於我心。這些策動個人行爲模式（個性）的衝動（Drives）具有相當的“潛意識性”，因此不易觀察與評價。

西格門·弗洛伊德（Sigmund Freud）是第一個承認潛意識動機之重要的學者之一。他相信人類並非永遠明瞭他們所需要的東西，因此他們行爲的大部份是受潛意識動機或需要所影響。事實上，弗洛伊德的研究使他深信動機就如同一座冰山的構造。一部份的動機顯現於外，在這表面下的動機則不明顯。因此，在許多情況下，只有一小部份的動機是一目了然，爲行爲者所意識到的。這可能是因爲個人對於洞察自己的努力尚嫌不夠所致。然而，縱使在職業性的輔導下（例如心理療法），了解自我可能尚是一個困難的過程，其成功亦因人而異。

行爲的基本單元爲動作（Activity）。事實上；所有的行爲都是

由一連串的動作而組成。身為人類的我們總是做著某些事情：走路、談話、吃飯、睡覺等等。在許多情形下我們是同時做一個以上的動作，例如走路或開車上班時邊與人談話。在任何一時刻，我們可能決定從一個動作（或許多動作）改變而從事其他的事。為何某人做這個動作而不是做其他的動作？為何他改變動作？身為管理者如何才能了解、預測及控制一個人在某個時刻所可能從事的動作？要預測行為，管理者必須了解什麼動機或需要在某一特定時間能喚起某個動作。

## 2-2 動機

人們做事的能力不但有所不同，甚至做事的意願或動機亦不相同。這做事的意願視動機之強弱而定。動機有時被定義為個人內在的需要、欲求、衝動或刺激。動機是針對意識或潛意識的目標而發。

動機是行為的原因。它們引發並維持某個動作，同時也決定了一個人行為的一般方向。就本質上而言，動機或需要是行動的主動力。在我們的討論裡，「動機」與「需要」二詞將被交互使用，因此「需要」（Need）不可解釋為對某事迫切的欲求或緊急事件，它只是存於人的內心，促發行動的某種東西。

## 2-3 目標

目標是外在的；它們有時被釋為由動機所引導的被欲求的報酬。這些目標通常被心理學家稱為「誘因」（Incentives）。然而，我們將不使用「誘因」這一詞，因為在我們的社會裡，誘因常與有形的金錢報酬（如加薪）相連，而我們必需承認在引發行為上，無形的報酬如：讚賞或權利亦有同等的重要性。管理者要成功地激勵員工則常要