

681592

組織行為

與

行政管理



姜占魁／著

C936
921



681592

組織行為

與

行政管理



姜占魁 / 著



90105111

組織行為與行政管理 《定價》350 元

《著 者》姜占魁

《出版日期》中華民國 78 年 10 月初版

中華民國 79 年 10 月 3 版

《發行人》于聰玲

《地 址》台北縣中和市忠孝街 3 巷 4 弄 10 號

《電 話》(02) 942-9180

《印 刷 廠》協銘彩色印刷公司

《郵政劃撥》1332597-5

版權所有・翻印必究

組織行為與行政管理 目 錄

第一章 組織原理之發展 1

第一節 前工業社會時期 1

第二節 科學管理學派 6

第三節 行政管理學派 11

第四節 官僚組織體系 19

第二章 組織之類別 33

第一節 組織之規模 34

第二節 組織之主要受惠者 38

第三節 贏得人員之順從 51

第四節 人員能否自由參與和脫離 59

第三章 構成個人行為之要素 63

第一節 對人性的觀點 63

第二節 知覺作用 67

組織行為與行政管理

第三節 態度	75
--------	----

第四節 學習	83
--------	----

第五節 制約學習	87
----------	----

第四章 組織與個人 101

第一節 組織行為之理論模式	101
---------------	-----

第二節 個人人格發展之特質	103
---------------	-----

第三節 理性組織之基本原則	105
---------------	-----

第四節 組織現象	107
----------	-----

第五章 激勵原理 113

第一節 激勵與挫折	113
-----------	-----

第二節 需要體系原理	118
------------	-----

第三節 需要成就原理	121
------------	-----

第四節 二因素原理	123
-----------	-----

第五節 公平原理	127
----------	-----

第六節 期望原理	132
----------	-----

第七節 動機、績效、滿足感	135
---------------	-----

第六章 團體動態 141

第一節 團體之定義	141
-----------	-----

目 錄

第二節	個人參加團體之原因或動機	142
第三節	團體之種類	143
第四節	團體之間的關係	149
第五節	團體之溝通	151
第六節	團體成員之種類	162
第七節	團體之工作效率	165
第八節	團體決策	169
第九節	個人決策與團體決策之優劣	175
 第七章 社會變遷與組織結構		 183
第一節	傳統社會與現代社會	183
第二節	過渡社會之組織行為	190
第三節	組織結構	198
第四節	敏茲伯格的組織結構模式	217
 第八章 生命週期與組織行為		 227
第一節	組織形成的方式	227
第二節	組織成長期的構成分子	230
第三節	組織成熟期的構成分子	234
第四節	組織結構的特性	239
第五節	複雜的法規制度	250
第六節	非正式的權力關係	255

第九章 系統分析 263

第一節 組織的基本特性	263
第二節 組織的次級系統	271
第三節 巴遜思的系統分析	281
第四節 社會環境與組織行為	284
第五節 各階層的行為模式	288
第六節 系統分析之次要觀念	293

第十章 技術與組織行為 301

第一節 科技之定義	301
第二節 技術系統之分類	305
第三節 技術系統之影響	314

第十一章 環境與組織行為 323

第一節 分析環境之方法	323
第二節 凱茲與凱恩之分析架構	327
第三節 降低環境不確定性的措施	333

第十二章 角色關係與地位體系 339

目 錄

第一節 名詞解釋	339
第二節 角色期望與角色行為之關係	341
第三節 角色衝突	344
第四節 影響角色關係的其他相關因素	348
第五節 地位體系	355

第十三章 時間趨向原理與組織行為 361

第一節 社會變遷	361
第二節 社會變遷對時間趨向的影響	365
第三節 不同時間趨向人的行為特性	368
第四節 組織結構與時間趨向	373
第五節 時間趨向與組織行為	377

第十四章 組織領導 383

第一節 組織為何需要領導	384
第二節 領導形態與權威職位之關係	386
第三節 領導人格特性原理	392
第四節 領導行為原理	396
第五節 領導之權變原理	403
第六節 權力基礎	416
第七節 領導者影響行為之方式	421

第十五章 組織溝通 427

第一節 溝通網路之特性 427

第二節 溝通活動之方向 432

第三節 溝通之過程 444

第十六章 組織革新 455

第一節 組織革新之基本觀念 455

第二節 組織革新追求之目標 457

第三節 革新動力之來源 460

第四節 抵制革新之因素 465

第五節 克復抵制革新之因素 470

第六節 組織革新之理論模式 473

第七節 革新之對象 478

第十七章 組織決策規劃 483

第一節 決策規劃之種類 484

第二節 影響決策規劃之權變因素 486

第三節 決策制訂之過程 489

第四節 策略之種類 493

第五節 策略規劃模式 495

第十八章 我國組織行為與管理問題 503

第一節 我國歷史文化之特徵 503

第二節 傳統文化對社會行為之影響 507

第三節 中國人之性格 516

第四節 我國當前之管理問題 524

第五節 現代化對組織之衝擊 542

參考資料(BIBLIOGRAPHY) 551

第一章

組織原理之發展

人自有羣居生活以來，即有組織活動，靠著羣體之組織活動，以期解決羣體之共同問題或滿足共同之需要，其他動物亦然。但將組織活動從事科學性的分析和研究，漸漸發展出一種獨立的學問，為時並非久遠。本章擬就組織原理發展的過程，做一簡單的分析。

第一節 前工業社會時期

何謂組織原理（organization theory）？組織原理是藉以了解、解釋、和預測組織內人員之行爲模式的一種學問。這種行爲模式具有兩種特性：（一）有規律性（regularity），（二）有重複性（repetition）。具有這兩種特性後，始能達到了解、解釋、和預測的目的。

本節所要分析的範圍，係前工業社會時期（preindustrial period），自古埃及、希臘和羅馬起，以迄第一次世界大戰之後。

一、埃及時代

埃及時代，大規模組織均在政府控制或壟斷之下，藉以從事灌溉系統的興建、運河的開鑿以及金字塔的興建等。控制組織者，則為國王法老(Pharaoh)，其權威係建築在君權神授之觀念之上。國王再將其權威授與大臣(vizir，相當於現在的內閣總理)，負責督導組織之運作。構成組織的分子，係成千成萬的奴隸。至於其內部之組織結構如何，其運作的情形又如何，迄今尚是一個謎。根據金字塔建築之宏偉可以推知，其組織之嚴密而又有紀律，可能出乎我們的想像之外。

二、希臘時代

從舊約和巴比倫文化的文獻中，我們可以了解，在古希臘興起前這一段時期，商業活動興起。商人雖仍受到一般人的鄙視，但已視其為一種必要的罪惡(an evil necessity)。從事商業活動者，仍屬奴隸階級或不受尊重的下賤平民，這些人仍被拒於希臘城邦民主政治之外。由於商業活動的興起，就必須具有規範交易活動之規則，因此就有了組織行為的出現。

三、羅馬時代

羅馬繼承了輕視商業的傳統，因而從事商業活動者，多為希臘人 and 新獲得自由的奴隸。貴族雖與商人達成協議，藉以籌措戰爭費用，但貴族鄙視商人的態度，却一成不變。但俟商業發展達到繁榮的地步，羅馬帝國漸漸注意到經濟事務和活動，開始制定商業標準化制度或度量衡標準化，並鑄造錢幣，進而制定關稅法及罰則，藉以規範基爾特(guilds，相當於現在的商會)的活動。政府在處理經濟事務外，尚有軍事獨裁，以鐵腕手段統治大帝國。羅馬帝國之政府結構，

已具兩種組織特性：(一)依專業而分工，已有功能主義（functionalism）之形成，(二)重視紀律，期以確保人民的順從，因而形成嚴密權力集中的結構形態。

正值羅馬帝國軍事獨裁達到頂峯時，天主教會的組織也早已開始擴展，各種教派林立。在公元第二世紀時，教會的領袖意識到宗派林立可能動搖教會的基礎，因此在教會組織內部就發展出許多教條、理念、以及資格條件，做為吸收信徒的標準，並發展出高度中央集權制的教會組織結構形態。

羅馬天主教會的組織結構，如圖 1-1 表示之。

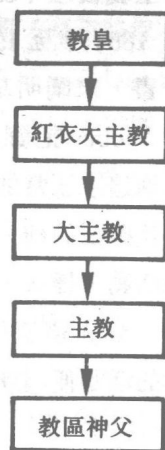


圖 1-1 羅馬天主教會組織結構圖

四、中世紀時代

羅馬帝國滅亡後到文藝復興之間這一段時期，是一段停滯和缺乏社經發展的時期。封建制度盛行於歐洲大陸。農奴在法律地位上雖已取得自由民的身份，但却完全依賴莊園貴族（manor lord），並取代以往的奴隸，變成了經濟被剝削的一羣。教會係凌駕一切的組織結構，控制人類一切活動。強調“得救”（salvation）的信念，並教育人

民樂於過清苦的生活，才是換取天國中永生的唯一途徑。E. H. Harbison 曾言：「神聖教會，以其凡世組織結構，變成最大地主，擁有千萬奴農，是中世紀歐洲的普遍情況。」①

截至中世紀後期，由於工商業的不斷發展，因而商業主義漸趨抬頭，教會一向仇視商業活動的觀念也漸有改變，商業雖仍被視為必要的罪惡，但已受到相當程度的容忍。

五、資本主義倫理與經濟個人主義時代

資本主義倫理（capitalistic ethic）植基於新教倫理。德國 Max Weber 自 1864 年至 1920 年代所撰寫的「基督新教倫理與資本主義精神」一書，來闡明基督新教倫理和資本主義精神兩者之間的關係②。Max Weber 把資本主義的精神，界定為「以天職觀念有系統地、合理地追求正當的利潤的一種精神態度」③。並且認為這才是近代資本主義擴張的動力，也正由於這股動力，原先只是在道德上被容許的經濟活動，搖身一變而成為一種天職。這個觀念蘊含著一種嶄新的意義：一個人道德行為的高低，是取決於他對俗世天職義務的履行。俗世的活動便因此具有了宗教的意義。

Weber 先探索「入世禁慾主義」（worldly asceticism）的宗教基礎，先後討論了喀爾文教派、虔誠教派、美以美教派、及浸禮派運動中的一些支派。在這四種主要的「禁慾基督新教派」中，找出同類型的道德行為，以表現宗教信念對信徒的日常生活的實際行為，具有推波助瀾的影響。Weber 發現，喀爾文教派的「上帝預選說」（the doctrine of predestination），造成了教徒們對上帝的絕對信任，連帶地也使教徒產生了精神上的孤立。信徒必須堅信自己是上帝預選的子民，而且為了達到這種自信，信徒就必須勤勉地投身於世俗的活動

中。這點是和中古天主教僧侶的出世禁慾生活是不同的。路德教義也缺乏這種積極入世的心理動機。

Weber 把禁慾基督新教當作一個整體來看，並以英國 Richard Baxter 的思想為代表，來探討「禁慾主義和資本主義精神」。清教徒都認為，所有的餘暇和享樂，若不是為了榮耀上帝，都是罪大惡極的。在清教徒的眼中，時間是不能浪費的；人們必須努力工作，這是自己的天職；唯如此才能榮耀上帝。這種強調勤勉的信念，替現代社會的分工及商人的營利，都肯定了存在的價值。清教徒的天職觀和禁慾觀，直接影響了資本主義的生活方式。

在經濟領域中，隨著十字軍的東征，遂開闢了商業路線，促進商業的發展和城市及中產階級的興起。到了 1776 年，Adam Smith 發表了他的「富國論」，鼓吹放任的資本主義後，遂促成了經濟的個人主義（economic individualism）。Smith 呼籲政經分離，政治權力不應干涉到經濟事務，並描述，只要透過「一隻看不見的市場之手」（invisible hand of market），即可達到財富的有效分配。個人的理性和自我利益如在競爭市場中充分運作，即可促成全民之繁榮。對 Smith 而言，專業分工是自由競爭市場中的中流砥柱，並可大量提高生產力。他並以製造別針工業為例，十位工人如採用專業分工方式進行生產，每年生產量為 48,000 支；如單獨生產却僅能生產 200 支。

④

六、工業革命

對組織理論之發展影響至鉅者，當推工業革命。工業革命肇始於 18 世紀之英國，在美國南北戰爭末，又渡過大西洋而輸入北美。工業革命之後由於機器代替了人力，遂使大規模工廠興起，於是生產活

動離開了家庭。

隨著機器的轉動和大規模生產之脚步，又有鐵路運輸之快速發展，從而使運輸成本降低；復以缺乏政府法令之規範，遂興起了大規模的組織。追隨大規模組織的脚步後，而開始對管理問題的關注。

第二節 科學管理學派

一、動作與時間之研究

科學管理學派的創始者，係美國泰勒（Frederick W. Taylor）。在 1870 年代之早期，泰勒就讀於 Philips Exeter Academy 時，他的老師經常指導學生研算數學題目，並用時錶來計錄學生研算題目的平均時間，這給予泰勒對日後從事「時間和動作研究」的啓示很大。後來泰勒進入費城一家機器製造廠充任機器模型製造之學徒，不久後升任領班。在做領班時期，使他最關心者莫過於設法提高工人之生產量，因此開始著手「動作與時間之研究」（motion and time study）。他首先用時錶（stopping watch），將每一工人整個生產活動的過程，正確地記錄下來，然後再經過一番仔細的工作分析和改正，期望把不必要的活動除掉，找出一個「最佳的方法」（the best way）。根據最佳的方法，把工人的整個生產過程分成許多標準運作單位，從事每一標準動作單位所需的標準時間單位。透過這種工作分析和改善之後，不僅大大提高了生產量，同時也降低了工人的疲勞度。

二、論件計酬和差別計件率

在科學管理學派中有兩個基本理論觀念：(一)論件計酬原則 (piece rate)，(二)差別計件率原則 (differential piece rate)，以這兩原則來確定工人之每日所得。例如工人每日之生產標準為四件，在四件之內，每件工資為五角；如僅生產三件，合計工資為一元五角；假若工人達到了標準，就可賺二元四角。以後每超過一件，即可依次多賺六、八、十……等不同比率的工資⑥。

三、獎金計劃

泰勒之弟子中有一位名為高特 (Henry L. Gantt)。他創設了一種獎金計劃 (bonus plan)，成為日後企業公司普遍採用獎金制度之根據。⑦獎金計劃的精神與上述差別計件率的精神相吻合。根據這項計劃，縱使工人不能完成一天內應做的工作，照樣可以獲得五角的獎金。假若在三小時內能完成三小時應做的工作，即可賺到四小時的工資；假若他在三小時內能夠做四個小時的工作，就可賺到五個小時的工資，依此類推，成等比的增加。

四、最佳方法

泰勒的另一位弟子吉布萊茲 (Frank B. Gilbreth) 更發明了一個所謂「最佳方法」 (the one best way) 的觀念，做為從事生產工作時尋找方法之依據⑧。吉布萊茲之父母本擬送他入麻省理工學院 (MIT) 攻讀工程，但年青的吉布萊茲却認為，追求事業發展的捷