

組織診斷與組織發展

司徒達賢

美國西北大學企業管理博士
國立政治大學企業管理研究所

組織診斷與組織發展

司徒達賢

美國西北大學企業管理博士
國立政治大學企業管理研究所

香略印書館

Taiwan Institute Press

中華民國七十年七月

內部參考
批判使用

組織診斷與組織發展

實售 250 元

中華民國七十年七月初版

版權所有・翻印必究

行政院新聞局登記證局版台業字第 1597 號

著者：司徒達賢

出版者：商 略 印 書 館

地 址：台北市信義路四段 1-128 號

電 話：707-5908

郵政劃撥帳戶第 01110915 號

序

組織與人，都是影響機構營運績效的重要因素。所有的良法美意、策略方案，都要透過組織和人去實現。許多構想在推動時遭到的阻力，大半是組織和人所造成的。隨着機構規模的擴充，這些組織問題也日益值得我們去重視。因此，如何強化我們的組織、如何健全彼此的溝通、如何建立團隊等等，也就成了日益重要的課題。

想要強化組織，單靠口號或理論是不夠的，必須要有具體的行動，這在企業界的制度建立以及政府機構的行政革新都是一樣。但在採取革新行動之前，一定要先確定，這些行動是否針對了組織當前的問題。這和醫師治病相同，必須要對症下藥。因此，在引進任何重大改革之前，組織診斷是一個不可或缺的步驟。在組織診斷時，是否確實地掌握到問題的核心，對改革行動的結果，將會發生決定性的影響。因此，若要從根本上透過組織的強化來改善營運，就一定得講求組織診斷的技巧和方法。

本書第一部分介紹組織診斷，包括各種觀察和蒐集資料的途

10/16/80

徑，以及各種分析角度。其內容主要根據作者親身的經驗，並引用若干實用的理論以增加分析的深度。各章「分析之角度」所列出的許多診斷問題，是作者的一項嘗試，希望能透過這種方式來結合理論與實務，並協助組織診斷者（或自行診斷的經理人員）更容易找出潛在的問題。事實上，這些問題裡有一大半是我國企業中常見的，也有一大半是國外組織理論中極為重要的觀點，因此應該頗有參考價值。

有關於這些分析角度，還有三點說明。第一，本書假設讀者對基本的組織理論和企業管理已有基本的認識，因此許多名詞和術語就不再做詳細的解釋。其次，這些診斷問題，與真正的實務相比，似乎仍嫌理論化一些，但這是很難避免的。因為每一個機構的性質與問題都不一樣，若要使這些診斷問題的適用性廣，就不得不產生一般化（generalization）的傾向，在說明上也就自然比較抽象一些。第三，在本書第一部分只談如何發掘問題，而對如何解決問題未提隻字。這樣做是由於組織問題絕不可能是單一的——任何組織必然存有許許多多的問題，我們必須對所有的問題有了通盤了解，並斟酌組織的特性以後，才能權衡利弊，提出解決辦法。如果認為每一個問題都有一個相對應的解決辦法，這是不合實際的。事實上，若能切實地掌握問題癥結，問題也就等於解決了一大半。反過來說，假如未能發掘出真正的問題點，就貿然提出解決辦法，這種辦法的有效性必然極為有限。一般教科書上所介紹的管理方法和組織制度，很難用在實務上，就是因為它們沒有強調組織診斷和發掘問題的緣故。

本書第二部分介紹組織發展，包括基本觀念以及一些可行的技術。組織發展是解決組織問題的一種工具（也可以說是許多種工具），在先進國家已經日益受到重視，希望在國內也能發揮它的作用。由於它是具體的技術，因此在說明上力求詳盡具體，一方面使讀者能夠參考實施，一方面也希望讀者能在這些細緻的步驟當中，體會到組織發展的真正精神。

組織問題，千頭萬緒，想要結合理論與實務更是談何容易。在過去數年中，作者有幸參與過許多次組織診斷的工作，加以在政大企業管理研究所擔任組織理論與管理之課程、在政大公企中心企業經理進修班擔任組織診斷與組織發展之課目，略有些許心得，筆之於書，以供各界對組織問題有興趣之人士參考，並懇祈先進專家不吝賜教是幸。

本書之成，必須要感謝：

作者進行組織診斷時所訪談的數百位公民警機構的各級人員，由於他們毫無保留地提供意見，不僅使作者了解到我國組織中的各種問題，同時對學理也產生了更深一層的體認。

政治大學企管系系主任林英峯教授，他在他的許多企業診斷專業中，使作者有參與的機會，因而累積了一些難得的組織診斷經驗，使得本書更能配合實務上的需求。

政治大學企管研究所所長劉水深教授，在他不斷的敦促和鼓勵之下，本書得以開始寫作並順利完成。

此外，作者也要感謝政治大學公企中心，除了給予講授組織診斷與組織發展課程之機會外，也讓作者參加了許多次組織方面的專業研究，對視野和經驗都極有幫助。

最後，要感謝陳隆麒、高維新、李志華三位先生的協助校稿。

司徒達賢 謹識

中華民國七十年七月

於國立政治大學企業管理研究所

目 錄

| | |
|------------------------|----|
| 第一部分 組織診斷 | 1 |
| 第一章 診斷顧問角色之界定 | 5 |
| 第一節 立場之澄清 | 6 |
| 第二節 診斷之計劃 | 10 |
| 第二章 事實資料之蒐集 | 13 |
| 第一節 書面資料 | 14 |
| 一、年報、財務報表及其他統計數字 | 14 |
| 二、工作說明書、政策及程序手冊 | 16 |
| 三、歷年檔案 | 17 |
| 第二節 其他事實資料 | 19 |
| 一、企業關係 | 19 |
| 二、機構歷史與經歷 | 20 |
| 三、經營特長與相對規模 | 21 |
| 第三章 組織結構面之診斷 | 23 |
| 第一節 觀察之途徑 | 24 |

| | |
|---------------------------|-----------|
| 一、組織圖 | 25 |
| 二、廠房設備 | 27 |
| 三、人員素質 | 28 |
| 四、職掌劃分 | 29 |
| 五、業務特性 | 29 |
| 第二節 分析之角度 | 30 |
| 一、在結構與策略之配合方面 | 30 |
| 二、在分工方式方面 | 34 |
| 三、在部門關係方面 | 39 |
| 四、在權責劃分方面 | 40 |
| 五、在分權程度方面 | 45 |
| 第四章 組織程序面之診斷 | 49 |
| 第一節 觀察之途徑 | 50 |
| 一、機構基本程序 | 50 |
| 二、決策程序 | 51 |
| 三、解決問題之程序 | 52 |
| 四、工作程序 | 53 |
| 五、了解組織程序之方法 | 54 |
| 第二節 分析之角度 | 57 |
| 一、在工作程序方面 | 57 |
| 二、在協調方面 | 59 |
| 三、在授權與參與方面 | 62 |

| | |
|-----------------------|-----|
| 四、在激勵與獎酬方面 | 64 |
| 第五章 資訊與控制 | 69 |
| 第一節 組織對資訊與情報之認知 | 70 |
| 第二節 資訊之流程與運用 | 74 |
| 第三節 分析之角度 | 77 |
| 一、在情報與溝通方面 | 77 |
| 二、在控制制度與考核方面 | 87 |
| 第六章 員工心態與士氣 | 91 |
| 第一節 觀察之途徑 | 92 |
| 第二節 分析之角度 | 96 |
| 一、在員工心態方面 | 96 |
| 二、在士氣與組織氣候方面 | 97 |
| 第七章 其他值得探討之方向 | 101 |
| 第一節 人員能力與人員前途 | 102 |
| 一、在人員能力方面 | 102 |
| 二、在人員前途方面 | 106 |
| 第二節 權力與領導 | 107 |
| 一、在權力結構與組織衝突方面 | 107 |
| 二、在領導與指揮方面 | 110 |

| | |
|-------------------------|-----|
| 第八章 組織診斷過程中的其他考慮 | 115 |
| 第一節 診斷層次及參與程度 | 116 |
| 一、診斷層次與深度之選擇 | 116 |
| 二、參與程度之選擇 | 119 |
| 第二節 抗拒與合作 | 120 |
| 第三節 診斷工作之完成 | 122 |
| 第二部分 組織發展 | 125 |
| 第一章 概說 | 127 |
| 第一節 組織發展之意義 | 129 |
| 第二節 組織發展之演進 | 132 |
| 第三節 組織發展之基本信念 | 135 |
| 一、有關個人之信念 | 136 |
| 二、有關群體成員之信念 | 136 |
| 三、有關組織成員之信念 | 136 |
| 第四節 組織發展目前現狀 | 137 |
| 第二章 以資料為基礎之組織發展技術 | 141 |
| 第一節 調查回饋法 | 142 |
| 一、進行之步驟 | 142 |
| 二、調查回饋法之運用 | 144 |

| | |
|---------------------------|-----|
| 第二節 職位期望技術 | 144 |
| 一、進行之步驟 | 146 |
| 二、職位期望技術之效果 | 147 |
| 第三節 力場分析 | 148 |
| 一、力場之意義 | 149 |
| 二、組織改變之過程 | 150 |
| 三、進行之步驟 | 153 |
| | |
| 第三章 以行為為中心之組織發展技術 | 157 |
| 第一節 感性訓練 | 158 |
| 一、感性訓練之目標 | 158 |
| 二、進行之步驟 | 160 |
| 三、T 群體之種類 | 162 |
| 四、感性訓練之效果 | 164 |
| 第二節 建立團隊 | 166 |
| 一、建立團隊之模式 | 167 |
| 二、進行之方式 | 168 |
| 三、影響建立團隊成敗之因素 | 172 |
| 四、顧問與主管角色之劃分 | 174 |
| | |
| 第四章 以整體系統為對象之組織發展技術 | 177 |
| 第一節 管理格矩 | 178 |
| 一、針對之問題 | 180 |

| | |
|---------------------------|-----|
| 二、管理作風之類別 | 181 |
| 三、進行之步驟 | 186 |
| 第二節 矩陣式組織 | 191 |
| 一、適用條件 | 194 |
| 二、可能的副作用 | 196 |
| | |
| 第五章 組織發展目前之趨勢 | 201 |
| | |
| 參考書目 | 211 |
| | |
| 附 錄 | |
| 附錄一 分析角度與診斷問題 | 217 |
| 附錄二 組織調查問卷 | 235 |
| 附錄三 結構化之感性訓練素材：山裡逃生 | 247 |

第一部份 組織診斷

天下沒有完美的組織，也沒有完美的管理制度，因此機構內部的種種做法，必須不斷的更新與改進。尤其在今日動盪多變的經營環境下，企業（乃至於其他性質的機構）即使在內部管理上已有相當的規模和水準，仍然需要因應時代的要求而時時有所創新與突破。但是我們要知道，在引介一種新的管理方式以前，經營者必須先要了解本組織目前在運行上有那些缺憾，或將來可能會發生什麼缺憾，然後才能確定此一欲引入的新管理方式，是不是真正合乎我們的需要，這就是組織診斷的作用。故組織診斷可以說是任何新制度和新方法在建立以前所必須經過的一個步驟。這就和病人服藥一樣，想要對症下藥，就必須先了解毛病在那裡，否則良藥雖多，却未必能解決當前的問題。國內有若干企業常發生「亂服管理成藥」之現象——目標管理也好，品管圈也好，本身都是用意良好的管理方式，但如果未經診斷的步驟，而只是人云亦云的去實施，則必然無法在組織目前的真正問題點上，發揮它們應有的效果。

組織診斷這件事，固然應該由專業的管理顧問來執行，但對一般企業經理人員而言，了解組織診斷的意義至少有兩項好處。第一，發掘問題並尋求改善方法是管理者本身的職責之一。若經理人員能夠對組織診斷有一個概括的認識，則他在從事自我診斷

時，可以扮演一個更成功的角色。第二，在現代的經營環境下，許多機構都難免需要請教管理顧問來從事組織診斷和組織發展的工作。如果經理人員能了解管理顧問在組織診斷上能做些什麼事，以及由他的立場看可能會遭遇那些困難和限制，則必然能和顧問配合得更為良好，也更能使管理顧問發揮應有的功能。

組織診斷的工作，雖然在方法上有一些大概的指導原則，但是在真正執行上，却是千變萬化，需要極高度的智慧和判斷力，才能勝任這一項工作。做為一個組織診斷者必須對組織管理及組織行為之學理有相當深入的了解，並且要能融會貫通。他必須要有足夠的經驗，並且接觸過各色各樣的組織和人。而在智能上，至少要具備三種能力：分析力、整合力與創造力。因為在診斷過程中，往往呈現在眼前的，只是問題的表面，診斷者必須能夠在觀念上深入探討這些表面現象背後的種種成因，才能夠找出問題真正的癥結來。這種把一件事細分成若干更基本、更深入的原因，並尋出中間相互因果關係的能力，就是分析力。因此在組織診斷工作上，分析力是必要的。其次談到整合力。在組織診斷的過程中，診斷者必須要從各個角度與來源去蒐集資料與意見，這些資料與意見往往是零散的、片斷的。幾乎任何機構裡每一個稍微用心的員工，對組織目前所遭遇的困難和障礙都有一套自己的看法，這些看法，至少部分是對的，但看法之間，彼此又不盡相同，甚至於互相矛盾。所謂的整合力就是能夠把這些片斷而支離的資料，拼湊成一個整體的問題，而見人之所未見。

創造力的要求則更在整合力之上，它是將所有資料都沒有明

確指出的事實，經過一個有訓練的頭腦分析整合後，呈現在大家的面前。

在組織診斷進行時，這幾種能力的高下最能夠表現在訪談的過程中。一般來說，在面對面的訪談中並沒有詳細的訪問問卷，訪問者必須要根據受訪者當場所提供的資料和談話內容來決定接着該問那些問題。而此一決定所能運用的時間非常短暫，因此要想在訪談的進行中能時時掌握重點，處處發掘到有意義的事實，診斷者就必須在學理、分析力、整合力、創造力上都有相當的水準才行。

在以訪談為主要蒐集資料方式的組織診斷中，除了以上各種條件外，診斷者個人的體力也很重要。有些診斷工作連續進行若干天，其間要與不同單位不同職位的人不斷的談話，而且在談的過程中，一面要記錄，一面要思考，隨時要將學理和與此一組織有關之資料在腦海中印證連結，並在片刻間擬出下一個欲請教的問題，這些對體力上的要求是很高的。從事組織診斷工作的人，如果在體力和耐力上不能支持，恐怕也很難勝任這項工作。

最後要談到的是組織診斷者在行為上的表現。在組織發展上所強調的一些行為——坦誠、開放、寬容、信任、了解等等，組織診斷者首先就必須要做到。因為組織診斷的工作需要人們密切的合作，做為一名顧問，本身在與人共事和相處上，就必須相當成熟，在蒐集資料與訪談時，也必須由內心開始，做到坦誠與互信。這樣子，才能真正結合起組織內既有的經驗與智慧，來為組織解決它的困難。

本書此一部分將對組織診斷的方法、程序，以及在進行診斷時可能採取的分析角度做一介紹。本部分共分八章，除了第一、二兩章是概論性質外，其他各章皆由組織分析的各個層面，分別介紹在診斷時的觀察途徑與分析角度。在真正進行組織診斷時，對這些方面的觀察與分析，往往是齊頭並進，無法劃分的，此處所分之章節，只是爲了敘述的方便，並不包含有先後步驟的意思在內。

由第三章至第七章中，分別列出了各種「分析角度」。所謂分析角度，即是在進行診斷時，可以去追究、探討的問題，並附以必要之說明。因爲如前所述，在組織診斷過程中，最難的就是不知從何處下手，或從何問起。這些分析角度就提供了這一方面的參考。這些問題結合了組織理論以及筆者在我國各公民營機構的診斷中所常見到的現象整理而成。對正式的組織診斷工作或各級主管人員之自我診斷，應當有一些幫助。