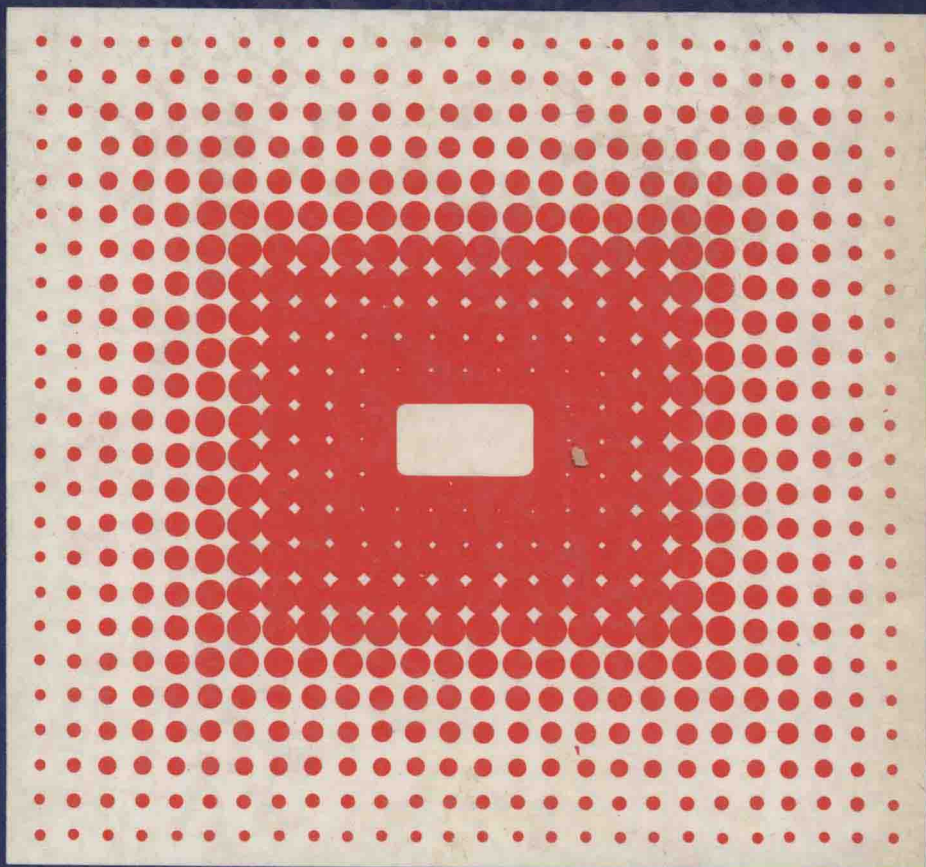


組 織 行 爲

管理的觀點

吳 定 陳錦德 黃靖武

合 譯



天一圖書公司

組織行為

管理的觀點

吳 定 陳錦濤 黃靖武

合

江蘇工業學院圖書館
藏書章

天一圖書公司

組織行為

版權所有，不准翻摘印

原著者：Robert Albanse
David D. Van Fleet
譯者：吳定 陳錦德 黃靖武
發行所：順達出版社
總經銷：天一圖書公司
地址：台北市金華街 128 號
電話：3513920
印製者：順達出版社
登記證：局版台業字第 0307 號

民國七十四年九月初版
定價新台幣 350 元

編譯序

組織行爲 (Organizational Behavior) 就作為理論與研究的一個學科而言，主要目的在瞭解、解釋、及預測人類的行爲，特別是在組織環境中的行爲。組織行爲的研究者，主要的興趣在經由系統的研究而對人類行爲的理論性知識，貢獻心力；而組織行爲的實務人員，則在經由理論的指導，將組織行爲的知識應用於組織的管理層面，藉由驗證而強化相關理論的基礎。

目前行政機關與企業機構均同樣重視組織行爲的研究，此乃因組織行爲的研究對象並不因組織性質不同而有所差異。它基本上是從三個層面探討行爲樣式與組織效能的關係：第一、個人層面：探討個人的價值觀念、態度、個性、認知、動機、學習等變數對組織績效與員工工作滿足的影響。第二、群體層面：探討群體內與群體間之角色，規範、地位、互動、溝通、領導、權力、衝突等變數，對組織績效與員工工作滿足的影響。第三、組織層面：探討組織內部的結構、工作設計、績效評估與獎酬制度、組織氣候與組織發展 (Organization Development) 等變數，對組織績效與員工工作滿足的影響。

國內外有關組織行爲的專著甚多，不勝枚舉。然而大致言之，其着眼點可說都是為組織行爲的研究者而寫，很少有特別為管理者而寫的，本書就是極少數從管理觀點討論組織行爲的專著之一。但是從本書的內容觀之，它同樣適用於對組織行爲有興趣的學生、學者及實務人員（不論是公共行政方面或企業管理方面），其理由在本書「原序」中已有清晰的說明，不另贅言。

本書原名 Organizational Behavior : A Managerial Viewpoint (CBS College Publishing, 1983)，係由美國德州農工大學的 Robert Albanese 與 David D. Van Fleet 所合著。全書計分三篇十七

章，涵蓋了組織行為這門學科的各個層面。第一篇緒論，包括三章，論述組織行為的基本概念，管理觀點的內涵及工作行為的一般架構。第二篇個人行為的基礎，包括六章，就下面諸項概念一一論述：能力、技能、角色察覺、價值、激勵、行為結果與權變關係、行為的經濟觀、權力、政治與行為等。第三篇環境變數，包括八章，其主要論題為：工作設計、群體行為、領導、溝通、組織外在環境與結構、組織內部的考評、報酬、與變革過程，及事業與倫理論題等。第四篇個案。本書結構嚴謹，脈絡分明，內容豐富。每章之後，均附有摘要及討論問題，便於讀者研習。原著曾在每章附列「補充閱讀材料」，由於所佔篇幅太多，故編譯本予以割捨；另外，原著書後附有二十二個「個案」，編譯本僅選擇其中六個，即可推知其餘。此些個案頗具價值，可供教學或自行研究之用。

本書係由陳錦德先生、黃靖武先生與筆者共同編譯，並由筆者負責校訂。雖下筆謹慎，致費時甚久，然疏漏錯誤之處，當在所難免，祈請方家不吝指正。

吳定 謹序於國立政治大學
中華民國七十四年九月

目 錄

原 序

編譯序

第一篇 緒 論

第一章 概 說..... 1

壹、一項管理的觀點 貳、一般架構 叁、能力與技能 肆、角色察覺 伍、激勵 陸、直接環境變數 柒、中介與外在環境變數 捌、管理人員與組織行為研究 玖、摘要 拾、討論問題

第二章 管理觀念..... 21

壹、何謂管理人員 貳、管理人員應做些什麼 叁、管理人員實際做些什麼 肆、基本的管理問題 伍、摘要 陸、討論問題

第三章 工作行為的一般架構..... 47

壹、瞭解的來源 貳、個人變數 叁、環境變數 肆、變數互動 伍、兩項有用的透視 陸、摘要 柒、討論問題

第二篇 個人行為的基礎

第四章 能力、技能與角色觀察..... 63

壹、能力與技能 貳、角色察覺 叁、摘要 肆、討論問題

第五章 價 值..... 89

壹、價值的界定 貳、價值的衡量 叁、價值的澄清 肆、工作的價值觀 伍、摘要 陸、討論問題

第六章	激 勵	119
	壹、概說 貳、激勵理論背景 叁、需要 肆、結果 伍、途徑 陸、對管理人員的意涵 柒、摘要 捌、 討論問題	
第七章	行為結果與權變關係	149
	壹、行為研究途徑 貳、行為的前提 叁、行為結果 肆、行為的權變關係 伍、行為研究途徑的應用 陸 、摘要 柒、討論問題	
第八章	行為的經濟觀	181
	壹、經濟學 貳、理性行為 叁、成本、效益、與理 性行為 肆、需要法則與理性行為 伍、應用經濟學 作為思考的方式 陸、摘要 柒、討論問題	
第九章	權力、政治與行為	205
	壹、權力 貳、政治 叁、摘要 肆、討論問題	
第三篇	環境變數	
第十章	工作與工作設計	227
	壹、何謂工作 貳、工作目標 叁、工作設計與重新 設計的策略 肆、工作滿足 伍、摘要 陸、討論問 題	
第十一章	群體行為	257
	壹、何謂群體 貳、群體特性 叁、群體結構 肆 、群體與決策 伍、社會性偷懶與投機取巧 陸、 群體間關係 柒、摘要 捌、討論問題	
第十二章	領導與群體	297
	壹、早期的著作 貳、兩個研究計畫 叁、整合研 究途徑 肆、其他研究發現 伍、總體觀點 陸、 摘要 柒、討論問題	
第十三章	領導：管理的系路	329

壹、主要的研究重點 貳、領導與管理 叁、行爲
構面 肆、情境的影響力 伍、應用的指導 陸、
摘要 柒、討論問題

第十四章 溝 通..... 353

壹、溝通的重要性 貳、溝通的過程 叁、溝通的
透視 肆、溝通的應用 伍、摘要 陸、討論問題

第十五章 組織：外在環境與結構..... 379

壹、個人與組織 貳、組織的外在環境 叁、結構
肆、展望 伍、摘要 陸、討論問題

第十六章 組織：考評、報酬與變革過程..... 407

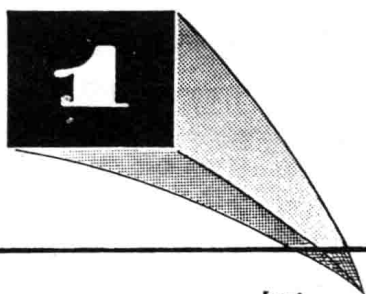
壹、工作行爲與績效的考評 貳、考評過程的構成
要素 叁、工作行爲與績效的報酬 肆、組織變革
伍、摘要 陸、討論問題

第十七章 事業與倫理問題..... 445

壹、事業 貳、倫理問題 叁、摘要 肆、討論問
題

第四篇 個 案

壹、個案研究法簡介 貳、個案一：友尚的說服者
——瑪莎威廉 叁、個案二、傑克遜事業公司 肆
、個案三：吉姆·布利斯特爾 伍、個案四：利佛
站 陸、個案五：進步工業公司 柒、個案六：石
油公司



概 說

綱要

壹、一項管理的觀點

貳、一般架構

叁、能力與技能

肆、角色察覺

伍、激勵

陸、直接環境變數

柒、中介與外在環境變數

捌、管理人員與組織行為研究

玖、摘要

拾、討論問題

對我們學習的最大障礙來自
我們所已知者，而非未知者
。

—— C. Barnard ——

我們國家之基本的、主要的
、永不改變的傳統乃是對個
人價值的堅持。

—— D. Aehason ——

歡迎各位讀者來探討組織行爲這個主題，我們發現所接觸的多數學生與管理人員對組織行爲極感興趣。大學裏的組織行爲課程是學生們熱門的選修科目。縱然組織行爲是必修的課程，學生們通常也以積極的態度來接受這門課程所傳授的觀點。而管理人員似乎對與組織行爲相關的課程和訓練也很熱衷並反應熱烈。

這種共同的興趣與熱衷所隱含的是什麼？並非意味學生與管理人員總是滿意於從組織行爲課程中所學到的東西。事實上，乃是因許多人對於組織行爲的權變取向（見第三章討論）感到困擾，因為它有各種不同的理論與概念，並且不能對複雜、繁亂的行爲問題提出簡單明瞭的答案之故。雖然如此，我們認為組織行爲之能引起熱衷與興趣是因為它接觸到深入個人與組織間關係的問題。這些問題是基本的，而不是簡單的工作或事業問題，是在複雜、不確定的環境下，求生存過程中所發生的問題。簡言之，學生與管理人員發現組織行爲與他們的生活息息相關。

組織行爲是一個學習與研究的專科，它極端依賴行爲科學，主要為心理學、社會心理學、社會學與人類學。但組織行爲並不侷限於受到這些學科的幫助而已，本書將會有所說明。

雖然多數組織行爲的內容可以應用到組織之外，但組織行爲主要的興趣仍然是組織內部的行爲，組織行爲是有關如何應用行爲科學知識來明瞭並解決行爲的問題。有些組織行爲理論與概念太具奧秘性（*esoteric*）與嘗試性（*tentative*），以致沒有應用的價值。這也許是事實，但是就整體來看，組織行爲的知識本體是希望人們遇到實際的行爲問題與機會時，能夠運用組織行爲的知識。

在本章中我們對組織行爲並不提供教科書上的定義，而是對整個組織行爲作一簡明的概說。採取此方式的理由有二：第一，本書已代表了今日我們對組織行爲的看法，但必須承認，有些理論我們並未討

論，而且有些應該包括的論點也被省略，原因是目前我們無法對組織行為的所有問題一一加以討論，而必須做個選擇。我們的選擇結果會反應在以後幾章裏。實際上，以後幾章的內涵便是我們對組織行為所下的定義。

我們在本章對組織行為提出簡明概說的第二個理由是，請注意本書的標題是「組織行為：管理的觀點」，本書是針對今日與未來的管理人員及那些與組織中管理者有關的人，所以整本書試圖說明那些被探討過的管理論題與管理者的關係及對管理的意涵。

在實務中提供給管理者之報告的一個共同特色，是它們以一種摘要做為開始，這種摘要有時稱為主管摘要（executive summary），這也是本書第一章的本質，有時管理者會閱讀此摘要以代替閱讀整個報告。明顯地，這不是本章的目的，本章概說提供組織行為的整個輪廓並介紹本書的整個內容。

壹、一項管理的觀點

本書的主要特色之一在強調管理的觀點，因此，所討論的是有關管理工作的本質與有關管理角色的思考方式。

一位管理人員（主管、管理師、主任）是指在一個組織內不但要對自己的工作績效負責，還要對部屬的工作績效負責的人。因此，一位管理人員的基本工作，是要創造並維持使人們能夠有效率和有效能的達成其目標的環境。為執行此基本工作，透過授權程序，便給予管理人員職務上正式權力的合法性。雖然所有管理人員均有相同的基本責任，但他們常採不同的方法來達成其責任。

關於管理的角色有幾種不同的思考方式，最傳統的管理思想是指一系列的活動或功能（計劃、組織、人事、指揮、控制）所組合而成的管理過程，這個過程表現了管理人員應該如何做才能盡其責任。近來，將管理角色區分為三種次級角色的看法已引起注意，這三種次級

角色是人際間的、資訊的與決策的。也有的研究將管理區分為十三個因素來分析。所有這些管理角色的研究途徑，對發展管理的觀點都有幫助。

貳、一般架構

管理人員可藉概念模式或一般架構之助，來思考組織內個人的工作行為，這種模式或架構可以簡單的說明各種變數與關係，而此變數與關係對瞭解個人工作行為是很重要的。

本書所採用的架構包括兩種變數：個人與環境。基本上，此架構建議工作行為依賴個人特徵與工作情境的特徵兩種，架構上的個人主要特徵是能力 (abilities) 與技能 (skills)，角色察覺 (role perception) 與激勵 (motivation)，若干環境特徵也會被討論。本書所使用的一般架構與組織行為的系統觀點及權變觀點是一致的。一種代表一般架構的圖表將會出現在本書四大部份中每一部份的首頁，每次都曾用不同視覺重點，以強調這一部份的內容。

參、能力與技能

與工作有關的個人能力及技能代表了工作行為中「有能力做」(can-do) 的層面。這是一個非常簡單的觀念，但實際上，人類能力這個問題是十分複雜的，單是身體的熟練種類就包括了九種可明認的能力因素。就更廣泛的能力類別言，才智 (intelligence) 已被發現包括有十種的基本心理能力。

一般而言，每位工作者如欲成功，需要一套操作的、智力的、社會的能力。管理人員的一項責任，是要確保在其責任區域內能適當的把其能力的品質與數量表現出來，而透過人力資源計畫、工作分析、選用與訓練等方式可達成這個目標。

一種更廣泛被接受的觀點認為，管理人員必須具有三種相關技能：技術性、人際性、與概念性的技能。所有管理人員都需要有這三種

技能，雖然它們的相對重要性根據管理人員所處的組織層級而有所不同，例如高階層的管理職位通常比中層的管理職位需要更多概念性的技巧。

肆、角色察覺

角色察覺指個人爲了使其工作成功，而認爲自己應該如何做的看法。角色察覺是從動態的角色接受過程所獲得。基本上，在角色接受過程中，組織裡的成員會讓其他成員瞭解他們被期待什麼，使他們可以調整(或不調整)其行爲。幾乎在角色接受過程的每一步驟中都會發生偏差，以致影響到工作者的角色察覺，然而管理者可以採取行動幫助避免偏差的發生。此外，靠兩種融合的過程可以幫助正確的角色察覺，即組織使個人社會化(socialization)的努力與個人使組織個人化(personalization)的努力二者之間的互動(interaction)。

伍、激勵

如果能力與技能代表一位工作持有者能做什麼，而角色察覺代表一位工作持有者應該如何做，那麼激勵就代表一位工作者將會做些什麼。本書有五章將討論激勵主題的重要性——激勵是一種力量或內在狀態可以促進、指導和維持一個人的行爲。這五章將分別討論價值、激勵的整合觀點、行爲修正、自我利益的動機與權力的動機。

價值是關於喜愛目標狀態與其達成方式一種相當持久的信念。所謂價值系統(value system)就是依據它們相對重要性所作的一組價值安排，在本書中，價值被視爲是個人激勵的主要決定因素。

在研究環境時，有幾種衡量價值的方法已被採用，其中一種，已包含在本書內的洛奇克價值調查法(Rokeach Value Survey)中，將鼓勵你們來衡量與思考自己的價值。

近年來，許多人已廣泛的注意到美國人的工作價值觀正在改變中，事實上情況確是如此。一種思考這種改變的方式，是藉工作重要性

的連續情形來研究，這種連續帶可從無法控制的工作狂熱者（workaholic）排列到視工作爲一種懲罰十分厭倦工作的反工作狂熱者（anti-workaholic），而多數人介於此兩種極端之間，他們對工作的積極情況有不同程度的表現。

本書所討論的激勵整合觀點，圍繞在三個主要的概念發展：需要（needs）、結果（outcomes）、途徑（paths）。需要是指一個人察覺自己缺乏某種東西的狀態，我們的分類包括三種需要：生存、關係、與成長，這種分類已經廣泛到足以涵蓋一個組織內的任何「需要」。組織成員之與工作有關的需要，可以藉工作環境所提供的結果獲得滿足；「途徑」將工作者的行爲與結果相連結。因此，基本上，此處所談之激勵觀點是，組織成員之與工作有關的需要可藉結果獲得滿足，這些結果是由工作環境所提供，而且藉途徑將需要與結果相連結。

行爲修正是激勵主題的另一研究途徑，它的焦點在三個主要變項：行爲的前因、行爲的後果與行爲的權變因素。基本上，行爲修正認爲行爲的前因出現時，個人的行爲是權變後果（contingent consequence）的函數，而個人行爲的前因可在地理上、社會上、工作上或個人的環境中發現。因此在運用行爲修正時，管理人員必須明瞭並能運用前因→行爲→後果的權變關係，因為這樣所引發的工作行爲可以導致個人或組織目標的實現。爲對管理人員有所幫助，我們將討論一種應用行爲修正的實際研究途徑。

組織成員最顯著的動機之一，就是自我利益的動機（self-interest motive）。對如何思考自我利益動機的行爲，經濟學提供了有用的概念和工具。當個人的行爲表現與其自我利益一致時，他們的行爲將是理性的。理性行爲的本質是假設個人有一套已排好次序的偏好與意願，當能自由行爲時，個人會選擇最喜愛的偏好。在從事理性行爲時，個人必須依照已知的成本與利益的或然率，而對未來不確定的成本與效益予以打折計算，乃得出預期的成本與利益。更進一步說，未來的成本與效益必須折成現值（present value）。這些來自經濟學的概念與其

他的概念（如機會成本、需要法則），都能幫助管理人員思考自我利益動機的行爲。

在組織裡可發現的權力動機也是一種重要的動機或需要，許多組織的成員藉權力慾來獲得激勵。權力的本質就是能對別人運用影響力的能力，權力的主要來源有組織內的正式職位、專業知識、個人的特質和機運。從這些來源看，權力的三種基礎是來自：強制力（coercion）、報酬（rewards）與資訊（information）。此外，權力的四種來源可用來區別政治性與非政治性的行爲。一般來說，政治性的行爲涉及利用正式職位的權力以追求與組織利益衝突的個人利益，也涉及利用職權外的權力來源。非政治性的行爲則涉及利用正式職位的權利來追求與組織利益符合的個人利益。

陸、直接環境變數

能力和技能、角色察覺、與激勵是本書一般架構裡的三種個人特徵，其他環境特徵包括在工作場所內的任何因素都能影響工作行爲。某些工作持有者的直接工作環境的重要特徵是工作、工作群體、領導和溝通。

明顯地，工作行爲的一個主要影響因素就是工作本身，不管能力、角色察覺、和激勵如何，如果一件工作沒有良好的設計，並且其特徵不能符合工作者的需要，那麼要有良好的工作績效是不可能的。每一種工作都應該設計來符合二項目標：(1)作為達成組織目標的工具。(2)作為滿足個人工作者的需要與目標的手段。

近年來，試圖使工作與這兩項目標一致的努力已不斷的增加。因此，各種改變工作組合的策略已被發展出來：工作輪調（job rotation）、工作擴大化（job enlargement）、工作豐富化（job enrichment）。最受注意的工作重新設計策略之一，就是工作特徵理論（job characteristics theory），根據工作特徵理論，工作持有者個人增加對工作特徵（技能變化、任務本身、工作的意義、自主權、工作的

回饋)的察覺,與工作滿足、激勵與績效的增加有關。工作特徵理論的研究提供了對這一理論的部份支持。

在執行工作時,個人常是工作群體(work group)的一部份。一個群體是指兩個以上互相依賴的人,為達成共同的目標,而從事互動與影響的行為。並非所有的個人組合就是群體,他們必須互動,互相依賴,並且必須是心理上彼此熟知。有關小群體的研究已經指出,有些特徵對群體的運作可能是很重要的,如規模、組成方式、正式化的程度、發展的階段、群體凝聚力的程度、對成員運用影響力的類型,為求順適所加壓力的多寡、成員間互動的類型、成員間互相依賴關係的性質等。此外,群體所發展出他們自己的角色結構、規範、和地位關係均會影響其成員。

在組織中,群體有時扮演決策的角色,瞭解決策的性質與瞭解在什麼有利條件下利用群體來達到決策目的是很重要的。記住,兩個人的頭腦不見得一定比一個人要來得好。此外,有些證據顯示,個人在群體裡的工作反而不比單獨工作時努力——有時稱此為「社會性偷懶」(social loafing),瞭解社會性偷懶的本質與「自由駕馭」(free-riding)的相關概念是有幫助的,因為二者均對群體的行為與績效有影響。社會性偷懶也稱「投機取巧」;自由駕馭又稱「我行我素」。

群體間的關係與群體內部的關係都與組織行為有關,例如,有關群體彼此間競爭的研究指出,在競爭中勝負所造成的結果會使勝負雙方的群體發生變化。而且,在組織內部群體之間的衝突並非是不平常的。為有助於管理這類衝突,我們將討論一個利用五種衝突管理類型的機變觀點。

除工作和工作群體外,領導也是一項重要的直接環境變數。在第十二章有關領導的討論裏,會論及許多重要的研究報告與概念的發展。而討論領導人格特質理論時,將指出領導者應具的能力與技能。領袖是命定的,這種觀念已被排斥,取代的觀念是領導者具有一套特別的能力與技能,並能隨環境的變化而有不同的表現。此外,領導者的

行為對領導效果的好壞是非常重要的，第十三章裏有關領導的討論是依據第十二章及全書的資料而發展出領導的整合性架構，此架構承認領導者個人特質、群體及若干不同的環境影響因素。為有助於這個架構在實際上的運用，我們將提出幾種應用的指導綱領。

領導者為了幫助達成群體的目標，必須能夠與自己群體的成員及其他的團體溝通。溝通（communication）就是將資訊由傳送者透過媒體傳送給接受者，然後再回饋給傳送者的雙向過程。使流程暢通的特定方法，依賴於目的、網路、傳送者與接受者的角色、採用的溝通方式等因素而定。對每種因素的檢討有助於瞭解溝通的障礙，這種瞭解將可使你在組織內與周圍的人溝通時更有效果，並能避免溝通遭受障礙。

柒、中介與外在環境變數

組織本身就是一個重要的環境特徵，並非所有的組織成員對他們的工作組織都有相同的認識，同時在相同的環境下，多數人屬於好幾個組織。我們對組織（organization）的定義是「一群人對於達成一組目標具有共同的興趣，並且透過結構化的關係與各種運作過程而彼此互動」。若接受此定義則一個組織可以被視為是一個開放的系統（open system）——一個與外在環境互動的系統——包含五類的次級系統：生產、支援、維護、適應與管理的次級系統。

外在環境的特徵就是它們的穩定性與複雜性被認知的程度，這兩個層面提供了有關認知外在環境不確定性的思考方式。必然地，環境的不確定性會影響到最有效能的組織結構類型。

發展一個組織結構的過程包括三階段：先前因素的檢查、分化（differentiation）與整合（integration），因此，在設計或建立一個組織的過程中，首先要很仔細的檢查組織的目標、外在的環境與策略，然後決定劃分工作的方式如何（分化）與整合被區分的工作方式如何（整合）。