

**Managerial Process
and Organizational Behavior**

管 理 程 序 與 組 織 行 爲

Alan C. Felley & Robert J. House 著原

譯 筆 麟 蔡

(冊 下)

版 出 館 譯 編 立 國
行 發 社 版 出 洲 五



Managerial Proce
and Organizational Behavior

爲行織組與序程理管

Alan C. Felley & Robert J. House 著原

譯 筆 麟 蔡

(冊 下)

TP315
C040

版出館譯編立國
行發社版出洲五

PDG

T.P 315
C040

管理程序與組織行爲

下冊

第十一章 直線指揮和輔助單位的關係

- 一、直線指揮和幕僚單位的功能.....六六
- 二、直線指揮和幕僚單位的劃分.....〇
- 三、直線指揮和幕僚單位的職權.....二
- 四、直線——幕僚的衝突.....三
- 五、幕僚單位的發展.....四
- 六、命題.....五
- 七、實驗的證明.....二
- 參考書刊.....三

第十二章 指揮的幅度和組織規模

- 一、歷史.....三七
- 二、爭論.....四二
- 三、現行實況.....四三

四、實驗的證明.....	四七
五、評價.....	五三
參考書刊.....	六〇

第十三章 重複的權力和角色衝突

一、命題.....	六七
二、實驗的證明.....	六八
三、對於醫院的組織階層：皮洛（C. Perrow）（註四）的觀點.....	六九
四、梗概.....	八五
五、管理實務上的應用.....	八六
參考書刊.....	九五

第十四章 委員會

一、委員會的定義.....	一〇一
二、委員會的功能.....	一〇二
三、委員會的權力.....	一〇四
四、委員會的規模.....	一〇六
五、委員會的領導.....	一〇七
六、委員會的會員.....	一〇九

第三編 組織行為

第十五章 工作的激勵

七、委員會在組織內的地位	一一二
八、委員會的時間和成本	一一六
九、命題	一一九
十、實驗的證明	一二九
參考書刊	一四四

一、經典學派的學說	一五一
二、需要學說	一五二
三、人群關係學說	一五五
四、偏好——希冀學說	一五七
五、二元學說	一五九
六、二元學說的批評	一六二
七、命題	一六四
八、實驗的證明	一六五
九、評價	一八七
十、激勵學說在管理上的運用	一八八

第十六章 領導

一、個人的特質學說	二〇五
二、行為學說	二〇五
三、情境學說	二〇八
四、命題	二一〇
五、實驗的證明	二一一
六、評價	二二七
七、對管理實務的意義	二三〇
參考書刊	二四三

第十七章 管理的發展

一、發展與演變	二五二
二、觀念性的結構	二五三
三、發展的先決條件	二五五
四、發展的次序	二五六
五、計劃發展之努力	二五七
六、發展努力效果之衡估	二六二

七、結論.....	二六二
參考書刊.....	二六八

第十八章 組織的成長

一、成長的定義.....	二七一
二、成長的測度.....	二七三
三、模型之假定.....	二七五
四、模型之本體.....	二七六
五、成長的階段.....	二七九
六、成長之模式.....	二八八
七、成長的連續性.....	二九四
參考書刊.....	三三三

第十九章 管理和未來

一、行為科學在管理上的應用.....	三四二
二、未來的組織.....	三四五
三、未來的經理.....	三五〇
參考書刊.....	三五五

第十一章 直線指揮和幕僚單位的關係

「考遜斯 (Cusins) :『你會設法如何去對你統轄的部屬維持良好的紀律呢?』

安德夏福特 (Undershaft) 回答說:『我未曾訂立任何法規。他們自行管理自己，他們中間每一個人，全將他們的部下，放在自己的左右。責罵他們，而且命令他們如何去作和作些什麼；車夫責罵清潔夫；技工則責罵那些非技術工人；工頭則威嚇和督促技工和工人；助理工程師對工頭們吹毛求疵；主任工程師則鞭策其助理們；部門經理又常常找主任工程師的麻煩；而職員戴著高帽子，攜著讚美歌集，以拒絕與任何人以平等的語句，維護其社會的聲譽。』

在管理理論中，經典學派有關直線指揮和幕僚輔助一觀念，正代表著一個糾紛衆多而難以解決的問題。對這些名詞，又經常被曖昧的解釋著；而且，關於幕僚輔助單位的運用，究竟如何才臻於恰到好处程度，又迄無實驗的證明可採。因此，才有許多作者，主張將此類觀念，乾脆予以完全拋棄；而另外一些作者，則自行發明一些嶄新——但却又類似——的名詞，自行使用，標新立異。

其實，對直線指揮和幕僚輔助觀的運用，其部分困難，乃是屬於語義學的領域。如本章行將討論者，管理者對直線指揮、幕僚輔助等名詞的運用，常指著各種不同的事物，諸如：(1)功能 (functions)、(2)組織的單位 (Organizational Units)、或(3)權力的模式 (Authority Patterns)等而言，字雖相同而意則各殊，自然易於使人如墜入五里霧中，而無所適從了。那也就是說：這些名詞並未能被一致的和普通地採用，實源於明確定義的缺如。對這些觀念運用的另一困難，乃與社會的事實有關，因為這些觀念極難直截了當的運用於各種不同類型的組織。

在某些企業機構中，在直線指揮和幕僚輔助之間，界限分明，運用的頗為成功；但在另一些企業組織中，

則情況大異。舉例言之，在製造機構中，由於無生產業務，在精密設計和高度標準化作業的情況下進行，所以，將某一群人組成一部門，使之參與支持、計劃、或控制的行為，極為妥當；而將另外一群人，安置在另一些部門之內，使之專門負責推銷、或生產的業務，分工行事，了無不適。但是對包工或繼續加工處理的廠商而言，若想在直線指揮和幕僚輔助之間，予以明確劃分其界限，就難免感到棘手了。在大型的零售營利組織內，由於它們具有完善的標準化作業程序，且直接和間接勞動又極易劃分，所以直線指揮和幕僚輔助體系的劃分，亦甚少困難。然而對那些非從事於經常性作業的組織而言，例如一些從事於特種專門化的商行，談直線指揮和幕僚輔助的劃分，一與大規模的零售廠商相同，就了無意義了。

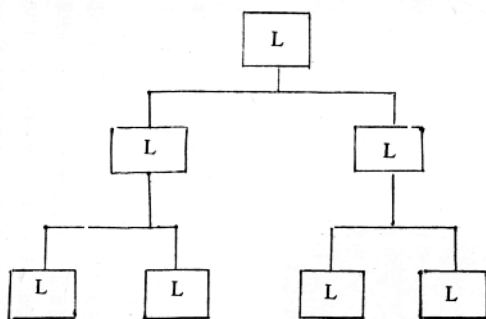
在非營利的組織內，直線指揮和幕僚輔助的劃分，亦極為困難；而且這兩類角色，所以彼此倒置（今日美國尼克森的外文顧問季辛吉，其權力則遠超過國務卿羅吉斯多多，即其一例）。在一個大學內，職業化的幕僚——教員們，其主要的服務業務，乃是教書和研究；至於直線指揮的行政人員，他們的任務，只是從事於支持和瑣碎業務的整理。就醫院的組織而言，技術性的幕僚人員——醫生，乃是專為病人醫療的；若論其直線指揮人員——行政人員，他們所關切者，乃是組織安定的維護（註一）。

在本章中，對直線指揮和幕僚輔助的觀念，志在從語義上加以說明，並指出其明確劃分的事實困難。從語意方面來說，乃是理論問題，對名詞的運用，當予以審慎的分別說明。對後者而言，乃是將直線指揮和幕僚輔助人員之間的區分，加以處理，我們集中注意力於這兩種組織單位的特點上，用經驗的證明，作為分析的佐證。

早期的理論家，將正式組織結構的職權，視之與技術的才能和權威相等量而齊觀，因而提供了一個權力的連鎖，在一個整齊的金字塔型的組織結構中，權力的分散，上自最領袖，下及最低層，形成一個指揮的交織網。如附圖十一、一所示，這樣的結構，被描繪為「直線的組織」（line Organization），常見於現代的管理文獻中。雖然此種類型的組織甚夥，但就大部份的內容而言，乃屬於學術的微細區別而已。此種類型的組織結構，舉例言之，一個生產部門的經理，同時要負責產品設計、生產方法、以及廠房工程的業務之完成。那就是說：生產設計、品質管制、和成本控制的責任，完全應由一個主管來肩負其責；採購和人事，也由其兼管，甚至

於房屋的管理、和秘書的工作，也集中於其身，以期達成完美的政策。

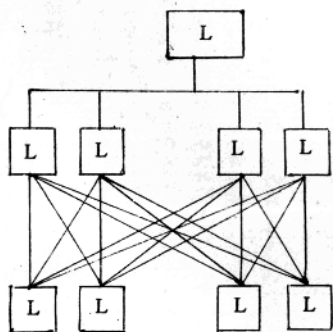
附圖十一、一：直線組織結構



說明：“L”代表直線指揮下的單位

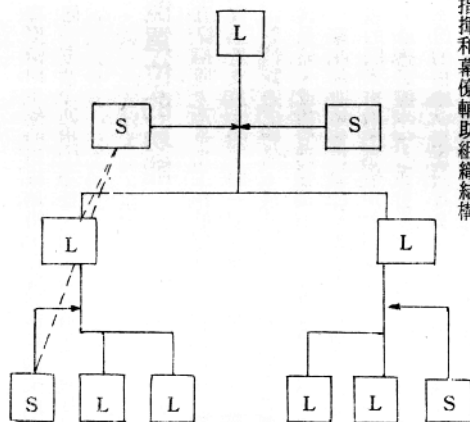
若論認為有形組織結構的權力，並不與技術的權力相等者，當首推泰勒（Frederick W. Taylor）。爲了處理此一問題，泰勒曾發展一幅「功能性的組織結構」（functional Organization）（參閱附圖十一、二），在此種組織結構內，每位雇員所需報告請示的上司，爲數衆多，一視各主管專門性的職能而定，而且，每位單位主管，亦各有其正式的指揮權力，以統馭其部屬。泰勒功能性的組織結構，事實上，嚴重考慮技術知識的重要性，唯有專門的知識，方足以支持其指揮他人的權力，令人悅服，但此一觀念，從來未獲普遍性的接受。考其缺乏普遍化的主因，可能是源於一種易於產生組織結構的含糊性，因爲果然一個雇員，必須向衆多的上司報告和請示，豈不形成了「一國之公，吾將訛從」之弊？則權責的模糊，自難避免了（註二）。

附圖十一、二：功能性的組織結構



爲了設法適應一個既寓有專業性技術的輔助，而又能構成一個權責分明的組織結構，一個傳統性的辦法，乃是「直線指揮和幕僚輔助的組織結構」(line and staff Organization)(附圖十一、三)。當此一類型的組織結構付諸實施時，對任何一個雇員而言，雖然從幕僚人員那裏，也常接受勸告和專業性的指示，但其每日經常性的工作，則直接受命令於其正式組織結構的直屬上司。此一型式的組織，對有關正式與技術專才的權力，同時予以顧及，並善于協調規劃，然而，若就以後的討論觀之，則另一些問題——若權威和影響力等，也緣之而起了。

附圖十一、三、直線指揮和幕僚輔助組織結構



五

說明：“S”代表幕僚輔助單位

如吾人所言及者，有關直線指揮和幕僚輔助單位的組織結構，在管理科學的文獻中，實際上，直線指揮和幕僚輔助一名詞的應用，至少有三種不同的方法，乃指(1)功能、(2)組織的單位（包括個人和大規模的組織部門，若組、部等）、和(3)權力關係。

一、直線指揮和幕僚單位的功能

當以功能性的意義來解釋時，所謂直線指揮，乃是指工作的行動，直接對重要的服務目標，有所貢獻者。在另一方面看，幕僚單位的功能，其本質上是支持性的，對一個組織的效率和維持，自有所裨益，所以提供次要的服務目的。那麼，在生產過程中，將原料製造成物品，或將商品售予最後的消費者，乃屬於直線指揮單位的任務。而工作人員的訓練、機器的維護保養、或對管理當局有關法律問題的建議，乃是屬於幕僚單位的職責。直線指揮功能的失職，則很快會影響到一廠商創造銷售價值的能力；但若幕僚單位的職守有虧，可能不會在短期內就損害了一個組織的業務，但從長遠的眼光來看，則情形就兩樣了。

在直線指揮和幕僚輔助功能的劃分，烏德瓦德（J. Woodward）（註三）用「任務和因素」（task and element）一詞，予以代替，而予以充份的描繪。烏氏說：對一個企業組織來說，任務的功能，乃從事於基本作業的處理，諸如，商品的發展、財務的處理、製造的控制、和銷售的開拓等。而因素的功能，例如人事管理、計劃、控制、檢查、和養護的作業等，乃屬於管理過程的本質部份，此類工作，以直接由直線指揮部門來負責完成，或指定於某些專業化單位來達成。

二、直線指揮和幕僚單位的劃分

一如上節所討論的直線指揮和幕僚輔助單位的功能劃分一樣，對直線指揮和幕僚輔助單位的辦認，亦依其所服務的目標為準則；直線單位所關注者，乃是直接銷售價值的創造；而幕僚單位則努力從事於組織的支持或維護。此一分類的方式的用途，是多方面的，但是却忽略了一個事實，直線單位却經常參與許多幕僚單位的工作。

作。舉例言之，一個生產部門的經理，對運送的延誤、會計記錄的保持、或雇員的訓練方面，對銷售部門，經常給予指示。以後我們還會看到何以至直線指揮和幕僚輔助的功能和單位方面，加以區分的重要性。若就直線和幕僚單位而言，自予以認知和計算；但就其功能而論，則為授權和資源安置分配的泉源。

在考慮幕僚單位的類別和階級時，兩個一般性的分類，必須加以明確化，那就是(1)一般性的幕僚、和(2)技術專才的幕僚。

一般性的幕僚

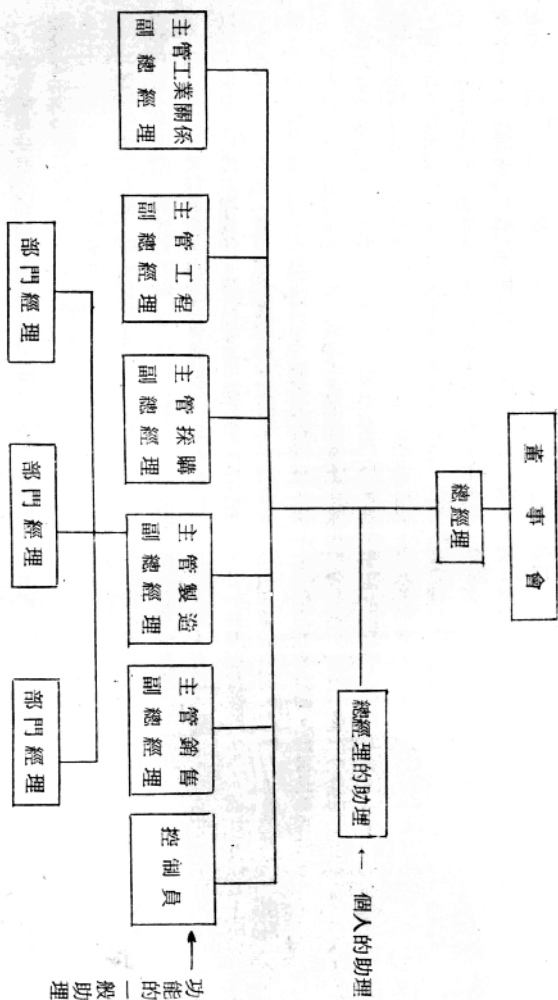
一個一般性的幕僚，經常會被描繪為行政人員辦公室的一部份，還有，如常例所示，他只向其服務部門的主管負責。然所謂一般性的幕僚，也分為兩類，那就是個人的和功能性的幕僚（附圖十一、四）。

個人幕僚的最好例證，乃是因為他居於「私人助理」的地位。個人幕僚，除了其所協助的上司以發號施令以外，別無任何權力和責任。他只是上司辦公室伸延的象徵，作一些非經常性的工作，而且常以其上司的名義，執行其任務。有時，他也許會跑到某一部門，去調查成年超出預算的原因，有時他也會為其上司撰寫一篇講稿，有時也會代其上司，書寫回信。一個私人的助理，對其上司的思想和行動，經常是熟習的。

個人的幕僚，也可能生存於一個非正式的位置上。飛里（A. C. Filer）（註四）曾作過一次研究，曾表示在他研究的一個公司的研究發展部門內；其所聘用的助理，則置於正式或非正式的位置上。當經理們不願意或不能夠授權時，則個人的助理經常會出現。個人的助理，對主管的工作，也會居於訓練的地位，而且當主管頻頻在更換，而助理仍保持其位置時，自可維護管理作業的繼續不絕。

一個功能性的一般幕僚，在大規模的公司內，常被居於高層的地位。這種幕僚單位，可能會包括一些辦公室，其主管多為副總經理所兼任，其所主管的業務，則有：財務、工程、生產、銷售、工業關係等（參附圖十一、四）。而這些辦公室，對那些直接負責的同名作業部門，並沒有直接的指揮權力。相反地，它們只是政策制訂的機構，他們密切合作在一起，形成總公司的神經中樞。例如，在一些廠商中，主管製造的副總經理，可以指揮直線指揮體系上的廠房經理；但在另一些公司內，則扮演著功能和一般性的幕僚而已，他們的任務，

附圖十一、四：功能的一般性幕僚



只是爲總經理擬訂各生產部門的生產政策而已，並無直接指揮廠房生產經理的權。

技術專才的幕僚，其主要業務，乃是支持性的功能，而這些業務，當此類幕僚缺如時，則悉可由直線系統上的經理爲之。舉例言之，若新聘雇人員的選擇和訓練，就是一佳例。另外一些技術專才幕僚所完成的功能。其類別多視一公司的規模、利潤、或效率的需要而定，例如，若公司法定發言之設立，若一個公司沒有特聘的律師，則自當提供有關法律問題的協助，但是若沒有律師的設置時，則直線指揮系統的職員們，亦將不參予與此種行動。

關於專才幕僚，約可分爲三類，那就是：服務、諮詢、和控制。

服務幕僚的增加，只有當專才服務的經濟程度，遠超過直線指揮單位人員時，方始行之。一個秘書、一個採購人員、一個養護人員、一個工程師、和一個市場研究分析人員，若依其貢獻而言，至少一部份是屬於服務幕僚功能的。

多數的組織單位，無論其爲直線指揮或幕僚輔助，對其他的單位，多提供一些建議或幫助。但是，也有少數的單位，其任務無他，只是對企業的管理當局，提供一些指導性的建議而已。舉例言之，若一公司的特聘律師或經濟顧問，其所擔負的任務，只是顧問性的功能。

一個控制的幕僚，當修正的行爲必須要進行時，他必須將原始計劃所規定的行動與現實環境的需要，加以比較，以促使管理當局，及時改正。例如，生產控制的幕僚，先別出工作日程表，再依據日程表將實際進度，一一校正之。品質管制人員，將生產中的物品，與已訂定的品質標準，予以比較，當改正的行動必須採取時，他們就提醒直線指揮人員，及早採取行動。成本控制人員，先將實際的成本與計劃的成本，加以比較，若兩種不相符合時，則對預算或支出，加以修正。

很明顯地，在多數組織內，所謂幕僚單位，乃是上述三種不同種類的綜合體。而此種分類的方法，乃是對幕僚單位，加以區分，而各指出其某些重要性而已。

幕僚單位的佈置

在一個組織的結構中，對專才性幕僚的安置，往往因一般性幕僚和專才性幕僚的區分而定。所謂一般性的幕僚，如以上所討論者，無非主管辦公室中的一部份而已。雖然一般性幕僚所擬定的政策和行動，將會影響及整個的組織，但他們原始的忠順，也只是對其所屬的主管而已，既和他服務，自應對他效忠。所以，組織對一般性幕僚的安置，只依靠其對下一問題：「這一幕僚的主管是誰？」的回答。

然而，對專才幕僚的安置，其情形就不一樣了，因為安置的方式，乃是靠他們所提供的朋務、指導、或控制地區而定。如經驗所示，對專才幕僚的安置，一般俱詢及：「組織的那一部份，接受某專才幕僚的服務呢？」舉例言之，如果一個人事幕僚參與甄選、安置、和維護生產部門人員時，則必然向該部門的最高直線指揮的主管負責。就另一方面言，如果一個人事幕僚是對組織許多部門提供服務時，通常要向總經理或其他一些最高行政主管報告。一般言之，一個專才幕僚，是向其所服務單位較高一級人員，負責報告。

三、直線指揮和幕僚單位的職權

直線指揮和幕僚輔助單位的第三種區分法，乃是以權力的歸屬為準。例如庫滋(H. Koontz)和歐頓尼爾(C. O'Donnell) (註五)就曾強調地說：「雖然一個部門，可能在直線指揮或幕僚輔助的單位上，佔有決定性的重要地位，遠非其他部門可比擬，但是直線指揮和幕僚輔助單位的區分，乃視其權力關係而定，而非為行動的組合。」這些作者的觀點，總認為；所謂直線指揮的權力，無非是直接的指揮而已，也就是說：即為正式的上司部屬的關係，其所表達者，乃是一種經濟觀點的權力而已。就他們看來，幕僚的權力，總超越不了建議的範疇。如此的權力分類，乃是將一個事實與以明確化，那就是一個幕僚單位的主管，對他的幕僚，乃行使其直線指揮的權力，但是如此的分類法，未免對權力和影響的實際模式，予以過份的簡化了。

正式的幕僚單位權力

對正式幕僚單位權力的觀察，暗示著四大要點，那就是(1)幕僚勸告、(2)強迫式的幕僚指示、(3)直線——幕僚權力的兼備、和(4)功能性的權力。