

chapter

組織行為學之起源與其內涵分析

Organizational Behavior

- 第一節 組織與管理的重要性
- 第二節 「科學管理」學派與「行政管理」學派
- 第三節 組織行為學的起源
- 第四節 系統學派與權變學派
- 第五節 組織行為學之內涵
- 第六節 彼得·杜拉克對組織、管理、學習與領導的最新看法
- 第七節 組織 DNA 的 4 項構件
- 第八節 人材資本，決策經營
- 第九節 案 例

第一節 組織與管理的重要性

一、組織之基本概念

(一)組織的意義與構成要件

組織是指二個人或二個人以上所形成的合作體系，下面是國外學者對組織條件或要素之描述。

1. 巴納德（C. Barnard）的四項條件

- (1)成員共同追求之特定目標與共識（common goal）。
- (2)成員自願為目標效力之行動（voluntary action）。
- (3)成員具有相互溝通之網路（mutual communication）。
- (4)組織之成果由全體共享（result sharing）。

因此，組織構成要件，包括了「人員」、「目標」、「行動」、「溝通」及「成果」。

2. 彼德斯及瓦特曼（Peters & Waterman）

這二位學者在調查完六十多家美國優良企業經營後，認為組織構成之七項要素為：

- (1)共識之價值觀（shared value）。
- (2)獨特之管理風格（management style）。
- (3)因應環境變化之經營策略（strategy）。
- (4)完整的管理制度（system）。
- (5)素質優良的人員（staff）。
- (6)領先的科技（technology）。
- (7)合理化的組織架構（structure）。

二、管理之基本概念

企業營運活動，是一個投入→轉化過程→產出的三個連結制度。

但是這三個連結制度之過程，必須藉助組織與管理活動之助力，才會成為有效的營運。

組織與管理活動在企業投入與產出營運活動中的角色，如圖 1-1 所示：

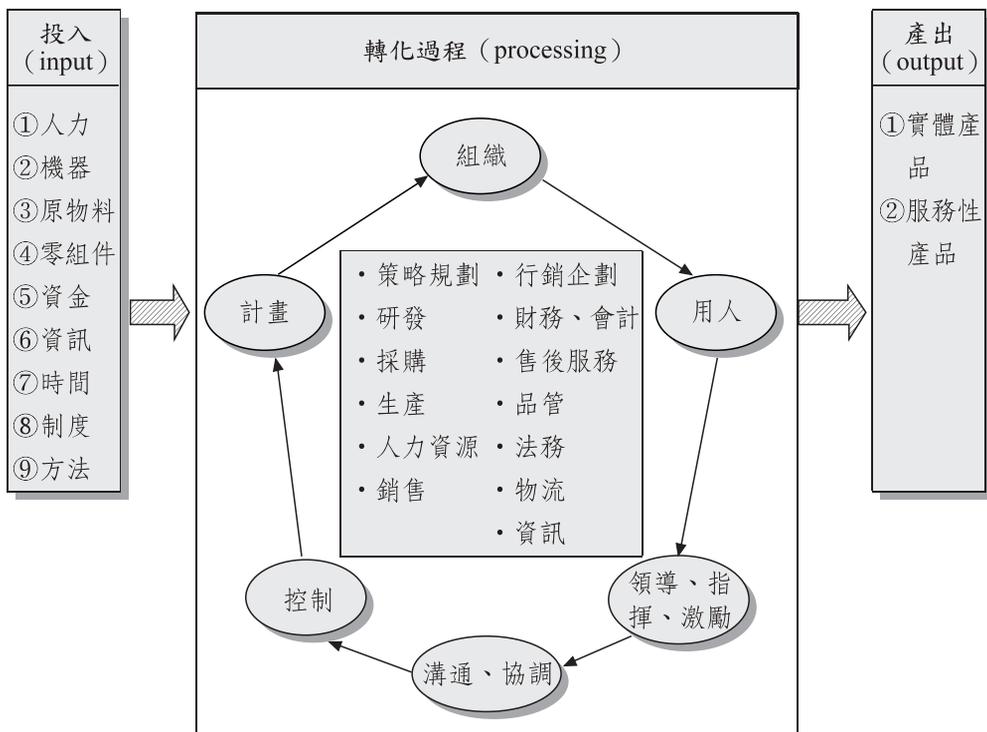


圖 1-1 組織與管理活動在企業營運中之角色

三、組織與管理之必要性

管理學大師彼得·杜拉克 (P. F. Drucker) 曾提出，為求使組織之運作更有效率，其主要任務有三點：

組織行為學

1. 為組織決定組織的目的及使命，使組織能發揮經濟效益。
2. 要有效設計組織及工作，使員工發揮最大生產力。
3. 為顧及組織永續存在與影響力，組織應負起社會責任。

因此，企業的運作，是配合「組織」與「管理」功能，兩相結合，才能達成組織之願景、目標及提升組織效能。

四、組織的冰山

組織與管理並不是件容易的事。組織有些人事物是在冰山上，有些則是在冰山下面隱藏的東西，如圖 1-2。

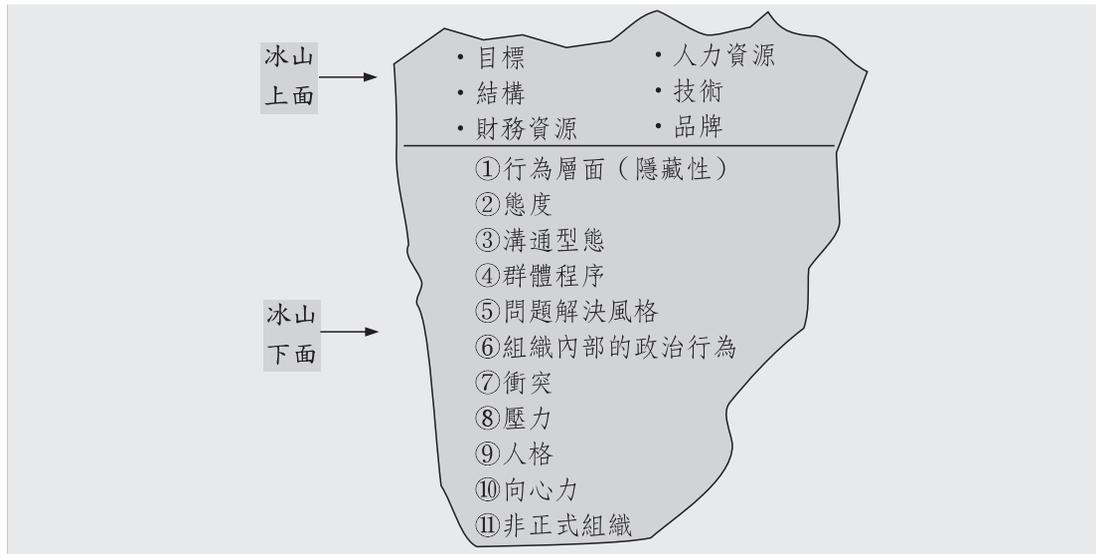


圖 1-2 組織冰山上面與下面的事情

五、組織行為學在解決哪些內部問題？

「組織行為學」主要在提供系統性的分析與歸納方法，了解組織內部個人、群體與組織整體之問題與解決方案的建議與執行。

總的來說，組織行為學著重在解決下列組織冰山下的若干問題：

1. 管理者如何從事管理工作及激勵部屬？
2. 個人如何進行決策？
3. 群體的決策何時會優於個人決策？
4. 影響有效領導的因素有哪些？
5. 組織應如何改變其結構，以增加組織效能？
6. 工作設計是否對生產力造成差異？
7. 在個人事業生涯中，員工會碰到哪些問題？他會如何解決這些問題？
8. 在大部分組織中，壓力的主要來源為何？
9. 組織中的政治活動行為為何會增加？
10. 如何進行人員及組織變革？

六、組織行為的基本概念

「組織行為學」中，有四個基本概念，提出來做說明（如圖 1-3）：

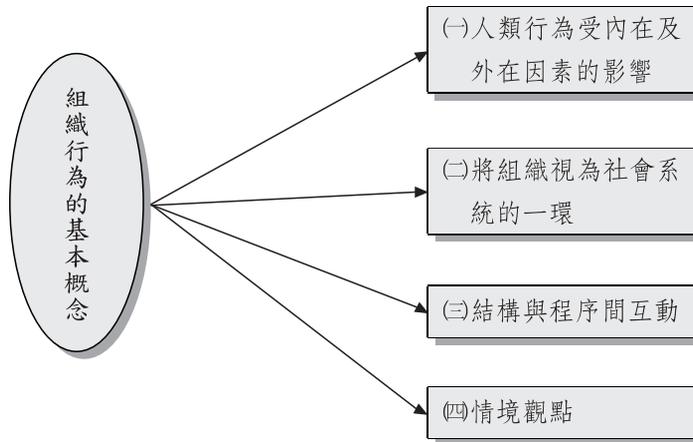


圖 1-3 組織行為的基本概念

(一) 人類行為受「內在」及「外在」因素的影響

從心理學角度看，人類行為每個人都會有不相同的地方存在。此種差異是受到每個人對內在及外在因素互動的影響。

組織行為學

1. 內在因素：包括員工個人的學習能力、動機、知覺、態度與人格。
2. 外在因素：包括組織的架構、流程、政治運作、獎酬系統、考績制度、管理者領導風格、企業文化等。

(二) 將組織視為「社會系統」的一環

組織中的個人及群體，會有他自己的心理及社會性需求，他們需要公司及社會的認同、肯定、讚賞，也需要地位及權力，更扮演不同角色。因此，組織不只是內部封閉體系，也與大社會相互結合與互動，彼此受到影響。

(三) 結構與程序間「互動」

「結構」是代表一個組織如何把人專業分工及如何聚集起來。而「程序」則是代表組織的工作如何有效落實執行，包括決策如何制定、如何領導、如何溝通、如何處理衝突、如何疏解壓力，以及如何提高組織績效等，均是一種重要的過程。

(四) 「情境」觀點

長久以來，行為學家總是強調，個人的行為是由個人的人格特質與環境互動而產生的結果。因此，要了解一個人的組織行為，就應先分析他所面對的情況因素。包括：

1. 組織結構合不合理？
2. 同儕及上級壓力大不大？
3. 工作壓力源自哪些？
4. 組織政治行為的嚴重程度？
5. 領導是否有效？
6. 指揮體系是否一元化？或令出多門？
7. 物質獎酬是否足夠，獎酬是否與外部有競爭力？
8. 公司是否為一個公平、公正與透明的環境？



第二節 「科學管理」學派與「行政管理」學派

一、科學管理興盛時期

在 18 世紀產業革命之後，對企業組織行為與人員管理之觀點，大多視組織為一個「封閉系統」（closed-system），而此時期，科學管理學派也跟著出現。此學派的研究觀點，係以員工的生理途徑（psysiological approach）為重點，而忽略掉員工的心理因素。

此學派主要的學者代表，有下列：

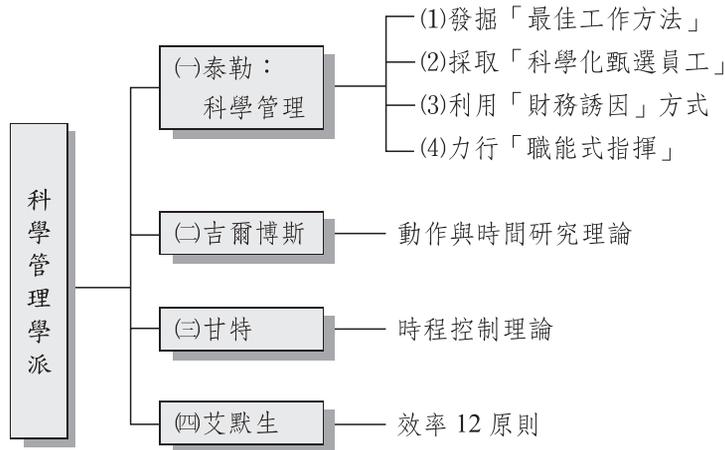


圖 1-4 科學管理學派的四個理論代表

(一) 泰勒之科學管理 (F. W. Taylor, 1856~1912)

泰勒是科學管理運動的倡導者，後人尊其為「科學管理之父」。

他喜歡用科學調查、研究及實驗方法，而以發現的事實做為改變工廠效率的基礎。

泰勒有二本主要著作：《工場管理》（shop management）（1903）；《科學管理原則》（The Principles of Scientific Management）（1911）。

組織行為學

泰勒的科學管理體系及其核心理論精神，主要在強調以下四點：

1. 發掘「最佳工作方法」（finding the one best way）

透過觀察及實驗方法，有系統性的蒐集資料、分析及實驗，以建立員工最佳工作方法，提高效率，降低生產成本。

2. 採取「科學化甄選員工」

對員工的甄選、教學及訓練，採用科學化方式。

3. 利用「財務誘因」方式

利用適當物質經濟的誘因，才能使員工順從主管的指導。故他主張採用「差別計件獎酬制」。

4. 力行「職能式指揮」

此係將經理人員與一般員工之工作加以區別，分工而治。

(二) 吉爾博斯（Frank Gilbreth, 1868~1920）之動作研究

吉爾博斯對工作的經濟節省原則有特別研究，主張採用「動作研究」（motion study）及「時間研究」（time study），發現了人類十七種基本動素，提出「動作經濟原理」，對員工在工作時節省工時貢獻甚大。後人稱之為「動作研究之父」。

(三) 甘特（Henry L. Gantt, 1860~1930）之時程控制理論

甘特對工作進行時程安排與控制有其研究，主張採用控制圖表（Gantt Chart），而將一切預排之工作及完成工作，均繪於甘特圖上，以了解各項工作之進度。

(四) 艾默生（Harrington Emerson）效率十二原則

學者艾默生對工作效率，也提出他的「效率十二原則」（The Twelve Principles of efficiency），成為「效率專家」。



二、行政管理理論崛起之觀點

科學管理學派純就「生理觀點」及「封閉體系」來看待工廠管理，但對於組織中及各階層之管理行為的解釋，卻無法提出全方位的行為觀點。此時，行政管理理論適時出現。主要的代表人物有以下幾人：

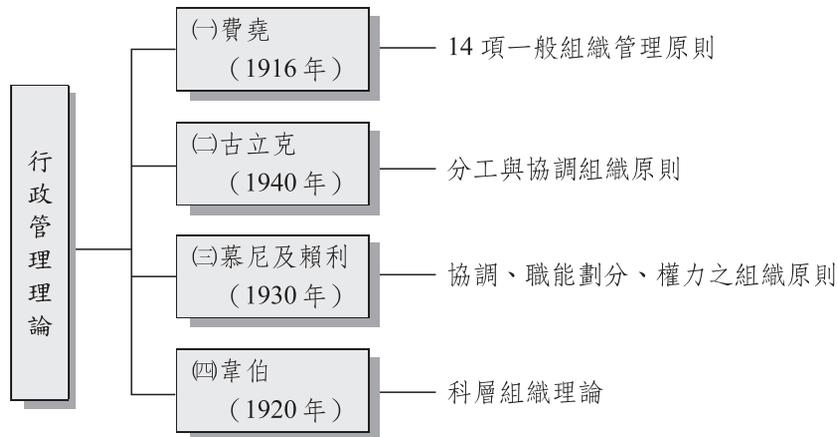


圖 1-5 行政管理理論的四個理論代表

(一) 費堯的一般管理論點

費堯 (Henry Fayol) 在 1916 年發表《一般及工業管理》一書，提出組織中的管理程序及管理工作，即計畫、組織、指揮、協調及控制等。他並提出十四項管理原則如下：

1. 專業分工 (specialization/division of labor)

期能各適其職，快速上手熟練。若再佐以分段派工（第一段：完全照標準操作；第二段：依教戰手冊處理變化調整狀況；第三段：憑經驗解決異常），新手可快速變熟手。

2. 權責對等 (authority with corresponding responsibility)

權力源於企業組織、制度、標準、默契，而非個人；願承擔多大責任，即可擁

有相對執行權力。

3. 遵守紀律 (discipline)

不論約定俗成，抑或是共同決議，任何團隊成員必須遵守，以免內耗及失控。其原則是讓個人有最大自由發揮空間，但不干擾他人，且不脫軌，不過並非井然有序，而是亂（活力與創意）中有序。

4. 統一指揮 (unity of command)

對於早期組織，原則上，由誰指揮，向誰報告，採單一對應。而當今組織多元化，加上職掌明確，指揮報告體系由屬人為主轉為論事為主，以減少延宕及誤傳。

5. 統一方向 (unity of direction)

為避免各自為政，力量分散，宜由共同之高階主管整合出一致的努力方向及目標。

6. 犧牲小我 (subordination of individual interests to the general interest)

個體目標不得妨礙整體目標，必要時，先犧牲小我短利，以成就大我之最大利益，而獲取長期回饋之效益。

7. 報酬對等 (remuneration of staff)

「每個人只願做可被衡量的事」、「當努力與報酬成正比時，才能激發一個人的動力」、「公平合理，信賞必罰」。

8. 分權管理 (decentralization)

中央與地方均權，將決策權與執行權予以劃分，凡有法規、標準可循者，授權地方自治，凡須集中控制最有利者，由中央集權。企業要做大，發展為集團，且不致分崩離析，此為重要關鍵。

9. 交流網路 (scalar/line of authority)

早期交流，須透過下行指揮、上行報告、平行協調體系，以確保組織穩定運作。