

# 組織行為理論演進

- 一、管理者在組織扮演的角色
- 二、如何研究組織行為
- 三、組織行為理論的發展
- 四、現代組織行為常引用相關管理理論
- 五、目前流行趨勢與熱門話題
- 六、學習型組織
- 七、知識管理
- 八、忘卻型組織
- 九、組織行為的重要性
- 十、個案研討
- 十一、經典文章選讀

## 學習「組織行為」必要？

管理者工作繁瑣，令管理者傷腦筋的，並非棘手規劃案的撰寫、也不是在分析上的時間壓力，抑或制定決策上的成敗責任，而是占了大多數工作時間之組織人際活動（如領導員工、參與團隊工作、溝通協商、解決衝突等）相關處理技巧之活用。不幸的是，目前多數的大專院校之商（管理）學院仍常常將組織行為、人際處理、人群關係、公共關係以及管理心理學等課程，排在財務、會計、經濟或是計量方法之後；造成商（管理）學院畢業生常有缺乏此方面專業知識的缺憾，得靠未來在就業市場中累積經驗或是參加業界間訓練機構研習會等去補充之，來改善其人際技巧。

## 一、管理者在組織扮演的角色

### (一) 組織定義

#### 1. 定義組織為一種結構

組織是一個集合體，存在於變化多端的大環境中，必需透過有效的管理，以協調及集結各部門各成員的各項活動，去達成共同的目標。而界定正式組織的範圍以及在此範圍內組織得以運作的架構，就稱為組織結構。通常組織結構包含正式規章及組織圖，以組織圖為例，它可表現出組織的複雜性、正式化、集權化及工作的垂直及水平分工等組織變數的特性。而把這些結構變數組合起來，即可產生多種組織形式，例如層級結構（Bureaucracy）和特別專案組織（Adhocracies）等。而需要有多種組織形式的理由是，不同環境的利基市場（Niche Market）戰略，需要不同的組織模式去適應，根本沒有所謂組織設計的最好方法，不同的環境，例如文化，就應產生不同的組織。

#### 2. 定義組織為一組程序

經由這個定義，組織是由數個利益團體（或稱非正式組織）聯合而成，非正式組織是一種同盟的形式，是在自然的工作環境下，藉由互動與友誼所出現的群體或組織。因此，缺乏正式組織結構的層級、命令及指揮系統，在以彼此的友誼為基礎的條件下，有助於正式組織的溝通與協調、和彼此的合作關係，也就是藉由非正式組織成員間的社會化行為，來濟正式組織結構之窮<sup>1</sup>。

### (二) 組織的形式

#### 1. Burns 和 Stalker 對組織的研究

依 Burns 和 Stalker 曾針對 20 家英格蘭與蘇格蘭的企業進行研究，發現有二種組織類型：

---

<sup>1</sup> <http://home.kimo.com.tw/ywsx2/d6.htm> 研究生：蔡顯然、楊文璽之銘傳大學公共管理與社區發展研究所學期作業課文大意。



(1) 機械式的組織結構，其特性有

- A. 相對穩定的環境。
- B. 類似韋伯的層級結構，例如有高度分工、清晰的指揮鏈、集權化。
- C. 較依賴規章、程序和職權，即有較高度的正式化。

(2) 有機式的組織結構，其特性有

- A. 快速改變的環境。
- B. 適應性強。
- C. 跨功能團隊或跨階層團隊。
- D. 資訊自由流通。
- E. 決策分權化。
- F. 低度正式化，職權的階級較不清楚。

## 2. Mintzberg 將組織分為五種類型

(1) 簡單結構 (Simple Structure)

在簡單結構中，高階管理者只有一人，內部正式化及複雜化程度低，決策權全在高階管理者手中。簡單結構是一個較為扁平，而作業核心較為有機式的結構。組織中幾乎每個人都直接向策略頂端報告。

(2) 機械官僚 (Machine Bureaucracy)

機械式官僚的中心概念就是標準化作業程序。在機械官僚中，所從事的大都是例行性高的作業，而且也有正式的明文規定。工作分別由各個功能別部門來執行，職權掌握在主管手中，很少有授權的現象，決策沿著指揮鏈下來，直線管理者的職權與幕僚的活動劃分得非常清楚。在這種結構中，各種規章制度瀰漫著整個組織，例如大型生產組織即是屬於這類組織。

(3) 專業官僚 (Professional Bureaucracy)

專業官僚是近 20 年來出現的組織設計方式。在專業官僚中，組織所雇用者都是學有專精的人才，而分權的現象也相當普遍。在專業官僚的組織設計中，作業核心是由專業人士所組成，他們有相當大的自由發揮空間，例如法律事務所及大學即屬於這類組織。

#### (4) 事業單位結構 (Divisional Structure)

在事業單位的組織設計中，主要權力掌握在中階管理者的手中，這種組織通常包含幾個自主性高的事業單位，每個單位多採取機械官僚，再由總部來協調所有的事業單位。

#### (5) 特別專案組織 (Adhocracy)

特別專案組織是個完全有機式組織，由許多專業人士所組成，所以造成了高度水平分工的現象。而這些專業人士都不必管理當局費心，自己會自律自治，求取好的表現。同時，過多的組織層級，反而會限制組織的調適能力，所以其垂直分工程度低。

為了保持彈性，在特別專案的組織結構中，只有一些不成文的簡單規定。我們了解，只有在處理標準化的事務時，規章制度才會發生效用。同樣以專業人才為主的專業官僚，它與特別專案最大的不同點，即在於它的標準化。在面對問題時，專業官僚會很快的加以分類，並以系統的方式統一化處理。但在特別專案的組織所需要的是創新，因此標準化與正式化是不適當的。

在特別專案中，決策權十分分散，如此一來，便可以保持組織彈性並加快處理事情的速度。另一方面，由於高階管理者不是萬事通，所以由專業人士來做決策會集思廣益，切中要點。

### 3. Miller 和 Friesen 的理論

組織的原型需與組織的目標及策略相契合<sup>2</sup>，他們提出十種組織原型，其中五種是成功的組織原型，另外五種則是失敗的類型。例如：一種失敗的原型是「過度擴張型組織」(impulsive firm)，它採取快速擴張

<sup>2</sup> 米勒 (H. Miller) (1967) 提出勢力場分析模式 (Force-field analysis model)，認為參與成人教育的行為乃是「內在的個人需求」與「外在的社會勢力」兩變項間交互作用的結果。Miller 以 Lewin 的正向和負向勢力 (Positive and Negative force) 的概念來解釋動機力量的強弱。其所建立起成人學習動機理論或模式，亦有若干學者將這理論視為參與理論 (Theories of Participation)。

Miller and Friesen (1984) 研究均指出隨著企業規模擴大，企業主已無法事必躬親，因此，授權程度必須增加，授權程度越高，愈須有效的控制，使下屬能負起責任。成功的領導者，必是一個有權變觀的領導者，亦是一位有創新觀念的領導者，對部屬授權程度也高，企業易走向功能管理型態。Miller, D. and P.H., Friesen, "A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle", Management Science (1984).



策略，但是最高管理階層卻大小事都要管，對於授權及建立管理控制體系是失敗的，終究會因組織愈來愈複雜而失敗。

### （三）組織的活動內容

組織的活動內容依照其為何種性質之組織而決定，例如世界衛生組織，其活動內容為防止疾病的蔓延及傳染，例如 SARS（嚴重性呼吸道症候群或稱非典型肺炎）事件爆發時，世界衛生組織立刻支援疫區，提供他們的專業知識，來達到控制疫情的目的，這就是世界衛生組織的活動內容。

### （四）管理者的工作

管理者一般的定義是為了實現組織目標，綜合利用組織的其他資源，而對員工的活動進行計畫、組織、指導控制的過程。在廣義上說法，管理者的任務就是透過協調和有效地利用資源去增進組織的效能和實現長期目標<sup>3</sup>。

實際上，管理存在於所有追求目標的組織中，不管這些組織是公共的還是私有的，大的還是小的，營利的還是非營利的，社會主義的還是資本主義的。大體上說，優秀的企業組織或成功的組織在於管理人員的素質。

依下表 1-1 可知，管理人員的責任分成九種主要活動：

表 1-1：管理人員的責任

工作	說明
1. 長期計畫	高級管理人員常常參與策略計畫與發展。
2. 控制	關於人、財、物資的調配和使用，管理者應正確地控制和評估。
3. 洞察環境	管理者必須不斷地注意企業變化，並分析商業晴雨表，如權益或投資報酬率，經濟指數和商業週期等等。
4. 監督	管理者應不斷督促其所管理的員工努力工作。
5. 協調	管理者必須經常協調組織內部和外部的各種關係。
6. 用戶關係和行銷	一些管理者應直接與客戶和潛在用戶保持聯繫。

<sup>3</sup> 陳壁祥，《組織行為學導論》，台北市：冠智圖書出版股份有限公司，2003 年 9 月，頁 16-20。

工作	說明
7. 社區關係	必須維持並發展與企業外部各個組織代表聯繫，包括國際間及國內政府部門、當地公民組織和供應商。
8. 內部諮詢	某些管理人員要利用他們的技術專家解決內部問題，並作為組織變遷與發展的內部顧問。
9. 監控產品與服務	管理者要親自參與計畫、調度和監督設計發展、生產和組織產品與服務等活動。

雖然每位管理者都有許多不同的責任，但每項活動所花費的時間以及各項活動的重要性都明顯不同。區別管理人員兩種最常見的方法是考慮（1）管理者在組織架構科層等級中所處的層次；（2）管理者所負責的部門或職能類型。

## 管理的層次

我們可以劃分出三種管理層次：

### 1. 決策層

決策層管理人員位於最高層，他們對整個組織負責，特別是組織的策略方向。

### 2. 中間管理層

負責一些主要部門，並監督其他下層管理者。

### 3. 第一線管理者

監督普通員工，並在部門內完成日常所需進行的工作。

現以圖 1-1 來歸類各階層理想盡職的管理者所需技能的差異，如下所示：

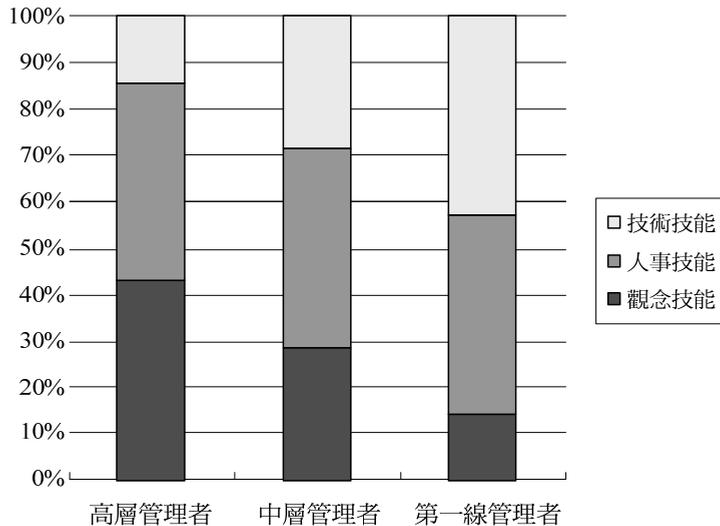


圖 1-1：各階層成功的管理者所需技能彙整表

#### ◆ 觀念技能

這些技能代表管理人員為了增進組織的績效而組織和分析資訊的能力，包括將組織視為整體的能力，以及如何使各組成部門分別善盡己責，而能作為整體來運轉。

#### ◆ 技術性技能

管理人員必須具有使用其專門領域的工具、程序和技術的能力。

#### ◆ 人際關係技能

包括與人共事的能力和了解員工動機與群體行為的能力。

#### ◆ 部門與職能管理

管理責任可以根據部門或職能的類型進行劃分，如品質保證、製造、行銷、會計、以及人事部門的區別。例如會出現製造管理者在產品和服務、控制與監督方面的數值高，相比之下行銷經理在計畫協調和諮詢的數值低，而在顧客關係和外部聯繫方面的數值高，這樣的差別。

許多企業中，當管理人員在管理等級中升遷時，他們便在各部門之間轉換，這樣他對各部門的責任會有全面認識。在其日常事務中，他們必須重視本部門或本管理層次的活動，他們知道應注意什麼類型的工作，這是管理人員的工作核心。

因此，在管理者的繁重責任中，組織行為占了大多數工作時間，更直接影響其工作環境氣氛、心理情緒與工作壓力之大小。

## 二、如何研究組織行為

組織行為 Organizational Behavior 簡稱 OB，是有關職場中瞭解他人及管理他人之科技整合的學問，其剖析個人、團體及整個組織間的關係。OB 研究與心理學、管理學、社會學、組織理論、經濟學、資訊、資訊科技、政治學、人類學、社會心理學、職業諮商、壓力處理、心理測驗、工作學、系統理論、決策理論及倫理學、哲學等都有相關，但主要影響組織行為的學術理論如下所列：

表 1-2：主要影響組織行為的學術理論

編號	理論	研究範圍
1	人類學	研究人類及其活動。
2	經濟學	關心資源供與需的問題，探討稀有資源的分配與流通。
3	哲學	檢視事物的本質。
4	政治學	探討分析政治環境中個體與團體的行為。
5	心理學	有關測量、解釋與改變某些人的個人行為。
6	社會學	研究人與人之間關係的學問。
7	社會心理學	專注於研究人們間相互的影響關係。

### 1. 人類學

研究人類及其活動，即是對文化及社會環境的研究，包括體質人類學或生物人類學，還可能包括社會人類學或文化人類學，另外還加上考古學、語言學等研究人類本質的學科。

### 2. 經濟學

關心的是資源供與需的問題，研究內容包括：需求分析與需求預測、生產與成本、定價政策、分析生產力與效率關係、銀行體制與金融



市場、勞動力資源及其配置、經濟發展增長衰退之結構變化和地區差異、農業經濟的改革與發展、工業發展與企業改革、資源、環境與永續發展、世界經濟趨勢、政府職能與財政政策等。之所以要討論稀有資源的分配與流通，是因為資源有限，而管理學領域是從事解決有限資源之協調策略與方法學，解決過程中會產生各種不同的組織行為，因此，組織行為學有必要更深入了解經濟學精髓，才能發現問題，還原事實的真相。

### 3. 哲學

檢視事物的本質，運用理性對於神、世界、知識、對與錯等觀念或問題提出論證。傳統包括了形上學、知識論、倫理學的研究。牛津哲學辭典將哲學思考視為對於任何一種智識探索的最好實踐。因此，組織行為中有關思想、行為，與其實體內存最基本與普遍的概念等，皆與哲學息息相關。

### 4. 政治學

政治環境會影響個體及群體，政治學即是探討分析政治環境中個體與團體的行為，包括衝突結構、權力分配，以及人們如何為了個人利益而操縱權力。運用政治學原理與知識思考、理解、解決社會政治實際問題的方法和能力。

### 5. 心理學

行為與心理歷程的科學研究，傳統可分為五大流派：心理分析、行為學派、人本學派、認知學派以及生理學派等。心理學家專注於在研究、瞭解個人行為，並客觀的觀察與測量外顯行為，來解釋行為現象，諮商或心理治療師以心理諮詢、心理諮商的方式來解決求助者心理或情緒上困擾的可能性，以心理治療方法來改變某些人的行為。

### 6. 社會學

研究人與人之間關係的學問，社會學家專注於研究個體在社會系統中，所扮演的角色。社會學主要是層層分析在集體生活中各種人數多寡不同的人類聚集形式，從人數最少、互動最親密的社會團體（社會的最

小單位)開始,經過中間的社會組織,直到人數最多、互動傾向於不講情面、公事公辦的正式組織。

#### (1) 社會團體

包括社會團體、社會組織、正式組織(科層制)。

#### (2) 社會過程

包括文化、社會化、社會互動、偏差行為、社會控制等五大部分剖析「社會」與「個人」之間的關係和過程。社會學傳統的四大理論派別為：功能論、衝突論、互動論、交換論，但當代盛行的派別分別為：現象學式社會學、新馬克思主義、女性主義、結構主義、後結構主義、後現代主義等流派。

#### (3) 社會階層與社會流動(或稱為社會不平等)

包括社會階層(化)、社會流動、性別角色、族群關係等，這些議題是當前國內外社會學界在實證研究上的流行趨勢。

#### (4) 社會制度

包括家庭制度、宗教制度、政治制度、經濟制度、教育制度等。

### 7. 社會心理學

專注於研究人們間相互的影響，其中主要探討如何完成改革、如何減少改革的阻礙。社會心理學其他貢獻包括：為個人態度進行評量、瞭解與改變；尋找溝通途徑及團體能滿足個人需求的方法、界定團體決策的過程。

相關組織行為研究的常用方法約有五種，簡要分析如下所列：

#### 1. 資料分析

利用調查統計的方法對數個研究問題的統計資料進行統計分析，此法對研究問題所下結論，是以整個群體為研究焦點，而不是只針對其中一小部分。

#### 2. 實地研究法

在某機構中對特定的個人或團體進行觀察，是屬於真實生活的情境中觀察並取得資料，此結果往往立即而實用。