

教育部人文教育革新中綱計畫 人文社會學科學術強化創新計畫  
九十八年度經典研讀活動 教育行政重要文獻(一)

# 期末報告



執行單位： 國立中正大學教育學研究所

計畫主持人： 林明地教授

共同主持人： 陳幸仁副教授、詹盛如助理教授

補助單位： 教育部

執行期程： 九十八年八月一日至九十九年七月三十一日

## 目 次

一、計畫名稱.....	2
二、計畫目標.....	2
三、導讀書目與進度表.....	2
四、研讀成果.....	6
五、議題探討結論.....	128
六、目標達成情況與自評.....	173
七、執行過程遭遇之困難.....	174
八、經費運用情形.....	174
九、改進建議.....	175
十、統計表.....	175
十一、附錄(宣傳海報與會活動剪影).....	176

## 一、計畫名稱

教育部補助推動人文社會學科學術強化創新計畫  
教育行政重要文獻選讀（一）

## 二、計畫目標

本階段讀書會重點為閱讀教育行政領域的經典著作，深入瞭解這些被教育行政學界視為巨著的教育行政理論。期望透過本階段的「教育行政重要文獻選讀（一）」讀書會，達到以下目的：

- (一)透過讀書會活動方式，瞭解教育行政領域的演變發展：從古典組織理論、新古典組織理論、人力資源理論、現代組織結構理論、系統理論、組織政治理論、組織文化理論、到後現代組織理論等。分析並討論不同教育行政理論發展階段，其理論內涵為何。
- (二)共同探討教育行政研究領域從早期到當代發展的理論內涵與實務，並進一步深究該不同經典讀物理論內涵背後的時代思潮與社會歷史脈絡。
- (三)深入探究教育行政領域的研究方法論：包含探討教育行政的研究範疇及不同的研究方法論的變遷。進一步探究不同的研究方法論有其時代背景下的形成因素，及這些方法論對於當今教育行政研究有何啟示與如何應用。
- (四)開啟國內教育行政學讀書會的先聲。期盼國內教育行政讀書會活動，能透過本計畫執行，帶動教育行政學界同好人士，共同耕耘。
- (五)期盼經由本讀書會的討論和分享，能激發國內成立並深化教育行政研究社群的研究動力，為國內教育行政學術社群注入新氣象。

## 三、導讀

### (一)導讀書目及其篇章

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Norton.

- I. Foundations of scientific management
- II. The principles of scientific management

Fayol, H. (1916/1949). *General and industrial management*. New York: Pitman.

- II. Relative importance of the various abilities which constitute the value of personnel of concerns
- III. Need for and possibility of management teaching

IV. General principles of management

V. Elements of management

**Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.**

III. Physical and biological limitations in cooperative systems

IV. Psychological and social factors in systems of cooperation

VII. The theory of formal organization

IX. Informal organizations and their relation to formal organizations

XI. The economy of incentives

XV. The executive functions

XVI The executive process

## (二) 研讀進度表

序次	預定研讀日期	主讀人	研讀內容 (書目章節或篇次)	討論議題
1	98.09.22 星期二	林明地	Taylor, F. W. (1911). <i>The principles of scientific management</i> . I. Foundations of scientific management	Taylor 的教育行政理念
		鄭勝耀	II. The principles of scientific management	
2	98.10.20 星期二	馮丰儀	Fayol, H. (1916/1949). <i>General and industrial management</i> . II. Relative importance of the various abilities which constitute the value of personnel of concerns	Fayol 的教育行政理念
		楊振昇	III. Need for and possibility of management teaching	
3	98.11.10 星期二	林永豐	Fayol, H. (1916/1949). <i>General and industrial management</i> . IV. General principles of management	Fayol 的教育行政理念
		詹盛如	V. Elements of management	
4	98.11.24 星期二	姜麗娟	Barnard, C. I. (1938). <i>The functions of the executive</i> . III. Physical and biological limitations in cooperative systems	Barnard 的教育行政理念
		黃宗顯	IV. Psychological and social factors in systems of cooperation	
5	98.12.15 星期二	王維施	Barnard, C. I. (1938). <i>The functions of the executive</i> . VII. The theory of formal organization	Barnard 的教育行政理念
		高文彬	IX. Informal organizations and their relation to formal organizations	
6	99.01.12 星期二	李藹慈	Barnard, C. I. (1938). <i>The functions of the executive</i> . XI. The economy of incentives	Barnard 的教育行政理念
		陳玉樹	XV. The executive functions	
7	99.03.09 星期二	江志正	Barnard, C. I. (1938). <i>The functions of the executive</i> . XVI The executive process	Barnard、March 和 Simon 的教育行政理念
		王雅玄	March, J. G., & Simon, H. A. (1958). <i>Organizations</i> . III. Motivational constraints: Intra-organizational decisions.	
8	99.03.30	陳聖謨	March, J. G., & Simon, H. A. (1958). <i>Organizations</i> . IV. Motivational constraints:	March 和

	星期二		The decision to participate	Simon 的教育行政理念
		陳幸仁	V. Conflict in organizations	
9	99.04.20 星期二	鄭新輝	March, J. G., & Simon, H. A. (1958). <i>Organizations</i> . VI. Cognitive limits on rationality	March 和 Simon 的教育行政理念
		林官蓓	VII. planning and innovation in organizations	
10	99.05.11 星期二	王瑞壠	McGregor, D. M. (1960). <i>The human side of enterprise</i> . III. Theory X: The traditional view of direction and control	McGregor 的教育行政理念
		黃月純	IV. Theory Y: The integration of individual and organizational goals	
11	99.05.25 星期二	魏惠娟	McGregor, D. M. (1960). <i>The human side of enterprise</i> . VI. A critique of performance appraisal	McGregor 的教育行政理念
		蔡金田	X. The managerial climate	

## 四、研讀成果

### 第一次研讀

序次	研讀日期	主讀人	研讀內容 (書目章節或篇次)	討論議題
1	98. 09. 22 星期二	林明地	Taylor, F. W. (1911). <i>The principles of scientific management.</i> I. Foundations of scientific management	Taylor 的教育行政理念
		鄭勝耀	II. The principles of scientific management	

經典出處：Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management.* New York: Norton.

### 第一章 科學管理的基礎 (foundations of scientific management)

導讀者：林明地（國立中正大學教育學研究所）

#### 壹、字義翻譯

管理的主要目標應是確保對雇主的最大成功（或利潤）(prosperity)，以及對每一員工的最大成功。

「最大成功」在此採廣泛的意義，不止意指公司或擁有者最大的獲利，亦指企業的每一分支達到卓越（excellence）的狀態，以使其成功可以永久。

同樣的，對每一員工的最大成功，指的不只是獲得比同級他人更高的工資，更重要的亦指每一個人發展至其最高效率的狀態，以使其可能從事與其天生能力相符最高級的工作，更進一步代表給予他此階級的工作。

這道理看起來如此的清楚，對雇主的最大成功，以及對每一員工的最大成功，應是管理兩大主要目標，根本不需要陳述，但無疑的，整個工業社會，大部分的雇主與員工的組織，是對立的而非和平，且兩邊的多數人並不相信安排雙向關係獲取相同利益的可能性。

這些多數人相信雇主與員工的根本利益必然敵對；相反的，科學管理有其穩固的信念認為二者的真正利益應該相同，且只有一個：雇主的成功無法長久存在，除非其伴隨著員工的利益；反之亦然。有可能（同時）給予產業的工人最所需---工資，及雇主所需---低的勞力成本。

希望的是，最少有部份不認同這些目標的人可以修正其觀點；有些對其員工的態度是嘗試用最少的工資使其員工做最多的工作的雇主，可以改變成認為，對員工更人性的政策將使其獲利更多；以及對一些員工羨慕雇主獲利甚多，以及認為其勞力的所有果實都應屬於他們的，及其工作的雇主與投入企業的資本根本不值什麼的員工，可以改變其觀點。

沒有人可以發現有誰會否認，任何人的最大成功之所以可以存在，只有在個體能達成其最高效率狀態，也就是每日最大產出。

此個事實在兩個人一起工作的情況也相當清楚。舉例來說：假如你與工人已相當有技巧，二人一起可以每天製作二雙鞋，而你的競爭對手與其工人一天只能製作一雙，清楚的是，在賣了兩雙鞋後，你可以付工人較高的工資，而且還有剩下足夠的錢讓你比競爭者獲利更多。

在較為複雜的製造工廠中，應該相當清楚，工人的最大的永久成功，及雇主的最大成功只能在工廠的人力花費、自然資源、加上機器、建築等資本花費最少時才可以達成，或者，換句話說，最大的成功只有存在於工人及工廠的機器最大可能產量才可能，亦即，當每一位工人與機器產出最大可能結果，因為除非工人與機器每日比其他人產出較多，相當清楚的是，該競爭會使你無法付較高的工資，而且在相互競爭工廠付較高工資的可能性的例子，在區域與國家競爭，也同樣是事實，一言以蔽之，最大成功只存在於最大產量時，本文後面將提供幾個工廠比其他相近的工廠，賺較大的利潤且同時付高出30%至100%工資給工人的例子，這些例子包括不同類型的工作，從最基本的到最複雜的。

假如以上的推論是正確的，那麼工人與管理階層二者最重要的目標應該是工廠內每個人的訓練與發展，使其能製造適合其自然能力的最高等級的工作（以最快的速度及最高的效率）。

這些原則看似不證自明，許多人會認為敘說起來很幼稚。然而，讓我們面對事實吧，亦即真正存在於美國與英國的實況。英國與美國人是世界上最好的運動選手，只要美國工人玩棒球，或英國人玩板球，他們大概會盡其所能確保勝利，他會盡量獲得多分，大家都同意的說法是，任何人偉能在運動中盡力，就被週遭的人稱為「放棄者」(quitter)，並被唾棄。

當該位工人隔天回到工作崗位，他不會盡其所能產出最大的工作，反倒是大部分的工人會蓄意地計畫做安全範圍內越少的工作量（產出比其所能完成的量少很多），在大部分的例子，產出不超過其原產量的1/3至1/2之間，且事實上，假如他盡其所能產出日常的工作量，他將會被同僚辱罵，甚至超過對運動「放棄者」的辱罵，亦即不盡力工作，以及蓄意工作慢一點以避免產出日常的工作量，在美國稱為偷懶（磨洋工）(soldiering)，在英國稱為摸魚（hanging it out），在蘇格蘭稱為（ca canae），幾乎在工業界相當普遍，且在建築業界亦相當普遍，作者們無疑地認為這是英美兩國工人的苦惱事情。

本文後半部將呈現避免怠工與偷懶的方式，以及安排雇主與員工的關係，使每一工人能盡其所能、快速工作，伴隨著與管理階層親密的合作，及管理階層的協助，將導致每一工人與機器兩倍的產出。其他被兩國討論到的改革，如何追求提升成功、減少貧窮，及減輕災難？英美近來曾討論類似主題包括關稅，一方面控制大公司，另一方面控制世襲的權力，以及社會主義稅收的提議，在這些主題，雙方都被大大的喚醒，但很少提起注意於偷懶這一個更重要、更大的問題，這個議題直接影響幾乎所有工人的工資、成功、與生活，以及幾乎全國所有工業工廠。

偷懶以及怠工的其他原因的去除，將減低生產成本，使國內外市場變大並與對手競爭，他將去除不活躍時刻、缺乏雇用、貧窮的最大原因，因而對這些不幸有永久與長遠的影響力，比起目前用以解救的方案更有效，它可以確保高工資及較短工時及較佳的工作與家庭條件。

為何在面對如此不證自明的事實，亦即最大成功只存在於每一工人決心努力以產出最大可能日產量，但大部分的工人卻蓄意的反其道而行，而且甚至工人也最大的意圖，其大部分仍不很有效率。

此情況有三種原因，簡述如下：

首先是，謬論，起於無法記憶的時刻，工人普遍認為，每一工人或機器提升其產出將使大量的工人無工作。

其次是管理系統的不完善，使每工人必須偷懶或怠工，使其能保護其最大利益。

第三，沒有效率的經驗法則方法，仍相當普遍，如此做將浪費大部分工人的努力。

本文將顯示以科學方法取代經驗法則方法將導致大量的獲利。以下解釋三個原因。

首先，許多工人仍相信假如他們以最快的速度工作，他們將造成該行整體的沒有正義，因為會有許多工人沒有工作，然而每一行發展的歷史顯示，不管它是新機器的發明或較佳方法的引入所做的發展，會導致生產能力提高或降低成本，不會使工人沒有工作，反而使更多人有工作。

一般用的物品價格降低幾乎都會立即造成大量提升對此物品的需求。以鞋子為例，機器的引入做原本用手完成的工作，將使成本降低成原成本的部份而已，且低價販賣，現在在勞工階級幾乎人人（包括小孩）每年買一或兩雙鞋，且時時穿著鞋，而之前工人每五年才買一雙鞋，只有在奢華或非常有需求時才會穿鞋。儘管大量提高每一工人鞋子的產量，鞋子的需求增加，比起以前，更多工人在製鞋工業工作。

幾乎每一行業的工人在他們面前都有此類足資教訓的實例，然而，因為他們忽略了其行業的歷史，他們仍穩固地相信，就像其父親一樣認為，每天盡其所能生產是違反其利益的。

在此錯誤的觀念之下，英美兩國極大比例的工人每天蓄意地慢慢工作以減低產出，幾乎每一個工會已完成或正要完成規則以降低其會員的產出，且那些對工人有影響力的領導者與幫助他們的仁慈之士，每天散佈此錯誤觀念，並告訴他們已工作過度。

對於「剝削勞力的工廠」工作與條件被談論很多，本文作者同情那些過度工作者，但整體而言，更同情那些被少付工資的工人，對每一個工作過度者，就有一百位蓄意不盡力工作，導致低工資。但很少有聲音出現要改正此錯誤的努力。

身為工程師與管理者，我們比社區其他階層的人更熟悉於此事實，故最適合透過教育工人與全國人民瞭解此事實，來領導打敗此錯誤觀念的活動。但我們卻一事未做，而將此範疇整個留給那些勞工煽動者（許多人資訊錯誤與方向不對），及忽略實際工作條件的多愁善感之人。

第二，針對第二個造成偷懶的原因，即存在於幾乎所有管理系統裡的雇主與員工的關係，幾乎不可能用簡短數語就能對那些不熟悉此問題的人清楚說明此問題，為何雇主忽視不同工作完成的適當時間，會使工人為其利益而偷懶。

因此本文作者在此引用在美國機械工程師學會 1903 年 6 月發表的文章（工廠管理），希望能完全解釋此偷懶的原因。

「懶散或偷懶由兩個原因造成。第一，來自人的自然天性與傾向於懶散，稱為自然偷懶（natural soldiering）；第二，來自較為複雜的思考，由工人與其他工人關係所造成，被稱為系統性偷懶（systematic soldiering）。

無疑的一般人傾向於會以慢的、輕鬆的步調工作，只有在他自己慎重思考或觀察，或因為示範、良心與外部壓力的結果，人們才會以較快的速度工作。

當然亦有人是不尋常的充滿精力、活力及企圖心，自然會選擇最快的步調，自訂標準、努力工作，儘管這可能違反其利益。但是，這些少數非尋常的人，只是被用來強調一般人的會偷懶的例子而已。

當將許多工人一起做相同的工作，且以統一的標準付以日薪的話，一般懶散的傾向會大大提高。

在此工廠中，較佳的工人通常會漸漸地放慢其步調，變成最差與最慢的效率，當一個天生有活力的工人與一個懶惰的工人一起工作幾天，造成此情況的邏輯將不必回答，『當偷懶的人只完成我工作量的一半，卻得到相同的待遇，我為何要努力工作？』

工人在此情況下工作的嚴謹時間研究，將揭露其事實是相當荒唐與可悲的。

舉例來說：作者曾計時一個天生有活力的工人在上下班走路時速約3-4哩，經常小快步下班回家，在到達工作時，他立即減慢其速度至約一小時1哩。當推著滿裝的推車時，他會以相當快速的時速，甚至是上坡，以減短推重物的時間，在回程他立即減慢至一小時1哩，利用每一機會減慢，甚至有時就坐下來。為避免比其偷懶的同事做得更多，他會自我勞累以走慢些。

這些工人是在一個聲譽良好、被雇主重用的工頭下工作，當被問及此狀況時，他說：『我可以避免他們坐下來，但撤旦無法使他們在工作時快速走動。』

人們天生懶惰是嚴肅的，但對工人與雇主而言，最大的撒旦是，幾乎存在於所有管理系統的「系統性偷懶」，這是來自於工人為促進其福利小心研究的結果。

作者近來相當有興趣於聽到一個年紀輕但有經驗的十二歲杆弟，對一個果嶺杆弟解釋，當走到球邊時必須走慢些，且在球員的後面的必須性，因為他們是按時付薪的，走越快，錢越少，且最後告訴他假如他走太快其他杆弟會揍他。

此為系統性偷懶的一種，並不嚴重，因為它是雇主所知曉的，他可以很簡單的打破它。

此系統性偷懶較嚴重的部份是，由那蓄意使雇主忽視工作如何快速被完成的那個人所造成。

因為此目的的偷懶是如此普遍，因此在大公司很少發現有能力的工人，不管是以日、時計籌，或依契約，或任何其他普通的系統之下，未能投入夠多的時間研究其工作有多慢，且仍說服其雇主他以夠快的速度工作。

造成此現象的原因是，實際而言，所有雇主決定他們覺得，其員工階層每個人每日工資是恰當的，不管是按件或按日計籌。

每位工人很快就可以找出適合他的數字，且他也瞭解當他的雇主相信一個工人能做比目前還多時，雇主早晚會找出方法迫使用更少的錢工作，或工資不提高來做。

雇主獲取工人日常工作量的知識來自於自己的經驗（隨著年齡越模糊）、來自隨意與非系統性觀察其工人工作、或最好來自紀錄，顯示每一工作完成的最快時間，在許多例子中雇主幾乎都會發現，工作可以更快被完成，但很少他會採取激烈的方法，以強迫工人以最快的時間去玩成工作，除非他有一個正確的紀錄確切證明工作如何快速完成。

很明顯的這變成每個人的利益去發現沒有工作比以前完成的速度還快，年輕與較無經驗的人被較年長的教導，所有可能的說服與社會壓力加在渴望成功與自私的人使，他們沒有辦法創新紀錄以暫時獲取較高工資，但同時讓那些在他之後追趕的人必須以原有工資更努力工作。

在一般工作的最佳每天工作量，當每一位工人每天工作量與效率的正確記錄能獲得，且工人工資因而提高，而那些未能提高至特定標準的工人被解雇，一群新的工人小心選擇置入工作崗位時，自然懶散與系統性偷懶將大大地被打破。然而，這只能在工人完全相信沒有意

圖要在未來建立單位工作時間的意圖才有可能，且幾乎不可能使工人相信，當相信單位工作是較實際的時，在大部分的例子中，他們害怕建立記錄被作為單位工作量的基礎時，將使他們盡可能偷懶。

然而，是在單位工作量之下，系統性偷懶完全地發展出來，當工人單位工作的工資兩三倍低於努力工作提升其產出所得工資時，他極可能充滿討厭的決心，以偷懶避免更多產量，不幸的，工人的特性偷懶涉及蓄意企圖誤導與欺騙雇主，因此正直的工人將被迫要偽善，雇主會採取敵對態度，因此工人與雇主之間相互信任、熱情、一起工作、分享結果的感覺將消失。

此一般按件計酬的系統下的敵對感覺，將使雇主的任何提議，不管如何合理將被公認視為是可疑的，因此偷懶變成一個固定的習慣，工人將費心地限制其所負責的機器的產量。」

第三，以科學原則取代經驗法則的方法，甚至是最大的細節，將是工人與雇主大大獲利。大量節省時間因而提高產量，有可能透過以快取代慢的、沒有效率的動作，避免不必要的動作來達成，但只有在詳細的動作與時間研究 (motion and time study) 來改善。

簡要解釋如下：由於所有行業的工人藉由觀察其周遭的方式，被教導工作的細節，因此有許多種方式被用以完成相同的工作，可能有四、五十甚至一百種，且同樣的，每一工作階層將有許多種實施方法。在其中都會有一種實施方法是較快、較佳的，且此種最佳方法只有透過科學研究與分析所有的方法，加上正確、詳細的動作與時間研究才可能發現與發展出來，這牽涉到漸進的以科學取代經驗法則。

本文將顯現舊管理系統的根本哲學，是主張應使其工人賦予做好工作最後的責任，且相對而言來自其管理人員較少的協助與意見。且因為工人的這種分離，在大部分的例子中，工人將無法與科學或藝術的法則一致，儘管該種法則是存在的。

作者主張一個普遍原則，在所有的機械藝術中，每一工人的每一行動下的科學是如此的好，使工人與其能力相當，是不容易被理解的，如果沒有來自工人上級的協助，因為缺乏教育或不足夠的心理能力。為使工作與科學原則一致，有必要區分管理者與工人的平等責任，管理者的責任是發展此科學，應引導與協助工人工作，並應負比傳統管理系統的管理者更大的責任。

本書清楚表示，為與科學法則一致，管理者必須負起更多的責任，並做較多原屬於工人的工作，幾乎工人的所有行動應有事前的準備工作，以使工人做得更好與更快，每一工人應每天被教或接獲上級的友善協助，而非一個極端由其老闆牽著鼻子走或強制，或另一個極端，放任其未獲協助。

此種管理人員與工人親密合作是現代科學與任務管理的核心。

本文將以一系列的實際例子顯示，透過友善的合作，也就是透過公平分享每一天的負擔，所有上述在工廠中每一機器每一工人獲致最大產量的阻礙將除去，30%至 100%工資提升（與舊有管理系統能賺的錢相比），加上管理者日常親密接觸合作，完全去除所有偷懶的原因。在此系統下，不用幾年，工人將有實際的經驗看到，每位工人產量大大提升導致給予更多工人工作，而非將工人捨去，因此將徹底消除每一工人大量產出將使其他工人沒有工作的謬論。

作者的判斷是，雖然許多可以做且必須做，藉由撰文、討論、教育工人與所有社區，有關於獲致每個人與機器的最大產量的重要性，只有透過採用現代科學管理此問題才能被解決。可能許多讀者會說這只是理論，但相反的，科學管理的理論或哲學才剛開始被理解，而

管理本身已漸漸演化將近三十年了。在此期間一個公司的員工接著一個，包括各種不同的行業，已漸漸的改變成科學管理方式，在美國至少 50,000 工人被在這樣的系統下雇用，且獲得 30% 至 100% 較高每日工資，而雇用他們的工廠也比以前更成功。在這些年來，在此系統下工作的工人沒有任何一個罷工，取代傳統管理系統猜疑的警覺性與多多少少爭鬥的特色，且管理者與工人通常有友善的合作關係。

多篇文章已撰寫描述採用此系統的利益，在此管理系統下發展的細節，及從傳統的方式改成科學管理方式採取的步驟，但不幸的是多數讀者卻誤解真正精髓的機制。科學管理根本而言包括特定廣泛的通則及一些特定的哲學，可以多重方式應用，但任何人認為應用此通則的最佳機制之描述，不應與原則本身相混淆。

在此並非主張任何的萬能丹可以解決工人與雇主的所有問題。只要有人天生懶惰或沒有效率，有些人天生貪婪、冷酷，只要邪惡與犯罪與我們同在，那貧窮、不幸與不快樂將會與我們同在，沒有任何人所控制的任何系統或利益可以確保工人與雇主的持續成功，成功依賴於多種因素在任何人、州、甚至國家的控制之外，特定時刻工人與雇主受難的時刻還是會來臨，然而，我們所主張的是，在科學管理系統下，其中間的期間將較成功、更快樂，且免於爭吵與意見不合，且期間較少、較短、受苦較少，而這將是事實，在任何城鎮、國家地區、任何州，只要以科學管理原則取代經驗法則。

這些原則早晚將被使用遍及整個世界，作者深信這些原則越早來到對所有人將越有利。

## 貳、原典觀點說明

- 一、作者背景：Frederick Winslow Taylor (1856 -1915) 是美國古典管理學家，科學管理的創始人，被管理界譽為科學管理之父，從學徒工開始，逐級升到總工程師的管理階層，這些經歷使他了解工人們普遍怠工的原因，認為缺乏有效的管理設計與實際是提高生產率的嚴重障礙，因而探索科學的管理方法和理論。
- 二、工人與雇主利潤可兼顧，且必須兼顧。此原則適用範圍廣，含跨從最基礎的工作至最複雜的行業。
- 三、成功（利潤）的廣泛定義：對工廠而言，包括獲利高、分支卓越、永久性；對工人而言，工資高、發展高效率狀態、工作適合其天生能力、持續訓練與發展。
- 四、工業界的例子：製鞋。
- 五、動作與時間研究 (motion and time study)：了解怠工的原因有三種：提升產出將使他人沒工作的謬論、管理系統不完善、經驗法則不科學。並深入解釋其細節。
- 六、工作量提升堆工人與雇主（自己與他人）都好。自然偷懶 (natural soldiering) 與系統性偷懶 (systematic soldiering)，雇主知道的偷懶與蓄意欺騙雇主的偷懶。可找到一種最佳、最快完成任何工作的方法。
- 七、管理階層負起原屬於工人的責任，與工作階層的分工與合作。
- 八、工人與雇主的親密合作關係。

## 參、原典觀點與問題討論

- 一、學校老師、職工、教育行政機構行政人員同工同酬的制度，加上管理階層對「磨洋工」

者若不要求的話，怠工真的會出現，而且會傳染。目前政府在檢討的公務人員的行政效率問題、人權問題等，以及長久以來大眾對公務人員服務態度多有詬病的現象與問題。二、好樣已有心理學第三勢力，勒溫所主張的  $B=f(P \cdot E)$ ，行為是人格特質與環境互動所產生，的精神了。

三、評鑑制度的引入與執行。有無可能改善怠工的現象？

四、有無可能找到一種最佳、最快完成任何工作的方法？適用於任何行業嗎？

五、Prosperity, success 的定義廣泛、長短期的問題。究竟人們盡其所能工作，產出完美、量多的產品與服務，且一直求進步的動力是來自：外在動機、內在動機，或是責任與義務？哪一成分多？針對學校教師、行政人員、教育行政人員、學生、家長等如何適用？

## 第二章 科學管理的原則(The principles of scientific management)

導讀者：鄭勝耀（國立中正大學課程研究所）

關於Frederick W. Taylor (1856-1915)



1856年3月20日，Frederick Winslow Taylor 出生於美國費城一個富有的律師家庭。1874年，考入哈佛大學法律系，但不久因眼疾輟學。1875年，進入費城一間水壓工廠擔任模具工和機工學徒；1878年，轉入費城米德維爾鋼鐵公司(Midvale Steel Works)工作。從機械工人做起，歷任車間管理員、小組長、工長、技師、總工程師等職，他在該廠一直呆到1890年。

1881年，泰勒開始在米德維爾鋼鐵廠進行勞動時間和工作方法的研究，為以後創建科學管理奠定了基礎。同年，在米德維爾鋼鐵廠開始進行著名的「金屬切削試驗」，經過兩年初步試驗之後，給工人制定了一套「工作量標準」，米德維爾的試驗是「工時研究」的開端。1883年，通過業餘學習，他獲得新澤西州史蒂文斯技術學院的機械工程學位。1886年，加入美國機械工程師協會(The American Society of Mechanical Engineers)。1890年，離開米德維爾，到費城一家造紙業投資公司任總經理。1893年，辭去投資公司職務，獨立從事工廠管理諮詢工作。此後，他在多家公司進行科學管理的實驗。在斯蒂爾公司，泰勒創立「成本會計法」，而在西蒙德滾軋機公司，泰勒改革了「滾珠軸承」的檢驗程式。1895年，在美國機械工程師協會發表《計件工資制》。

1898年，在伯利恆鋼鐵公司大股東沃頓(Joseph Wharton)的鼓勵下，以顧問身份進入伯利恆鋼鐵公司(Bethlehem Steel Company)，此後在伯利恆進行了著名的「搬運生鐵塊試驗」<sup>1</sup>和「鐵鍛試驗」<sup>2</sup>。1898年，與懷特(Munsell Wright)共同發明高速鋼。

<sup>1</sup> 搬運生鐵塊試驗，是在這家公司的五座高爐的產品搬運班組大約75名工人中進行的。這一研究改進了操作方法，訓練了工人，結果使生鐵塊的搬運量提高3倍。

<sup>2</sup> 鐵鍛試驗是系統地研究鍛上負載後，研究各種材料能夠達到標準負載的鍛的形狀、規格，以及各種原料裝鍛的最好方法的問題。此外泰羅還對每一動作的精確時間作了研究，從而得出了一個“一流工人”每天應該完成的工作量。這一研究的結果是非常傑出的，堆料場的勞動力從400-600人減少為140人，平均每人每天的操作量從16噸提高到59噸，每個工人的日工資從1.15美元提高到1.88美元。

1901 年，離開伯利恆鋼鐵公司，不再同任何工業公司來往，只從事不收取報酬的管理諮詢、寫作和演講工作，推廣科學管理。1903 年，正式出版《工廠管理》，並在美國機械工程師協會的年會上宣講《車間管理》(Shop Management)。1906 年，正式出版《論金屬切削技術》，並當選美國機械工程師協會主席，獲得賓州大學名譽科學博士學位。1909 年，發表《製造業者為什麼不喜歡大學生》。在伊利諾斯大學演講《論成功之道》，並接受受哈佛大學企業管理研究生院院長蓋伊(Edwin F. Gay)的邀請，到哈佛講授科學管理，一直持續到他去世。

1910 年，洲際貿易委員會舉行東部鐵路公司運費聽證會，科學管理開始廣為傳播。1911 年，發表《效率的福音》，同年正式出版《科學管理原理》。具體實施科學管理的梅里克在沃特頓兵工廠解雇拒絕配合的工會會員引起罷工，國會眾議院組成特別委員會展開調查。1911 年 10 月至 1912 年 2 月，美國國會舉行關於泰勒制和其他工場管理制度的聽證會，泰勒出庭作證。1912 年，正式出版《在美國國會聽證會上的證詞》。1915 年，3 月 21 日因患肺炎在費城逝世，終年 59 歲。

泰勒是帶著鬱悶的心情離開這個世界的。他生前殫精竭慮研究的科學管理原理和方法，由於受到曲解而推行舉步維艱。國會聽證會上國會議員和調查人員無休止的盤問，特別是幾次發生的針對推行泰勒制的工人罷工風潮，更是傷透了這位骨子裡同情工人並付出了艱巨勞動的思想者的心。為了排除人們的疑慮，這位不善言辭的人不得不屢屢長途履行，為其理論和方法進行說明和辯護。而正是一次外出發表演講的歸途中，他在通風的臥鋪車廂感染了肺炎，不久被奪去了 59 歲的生命。

## 關於泰勒的科學管理理論

泰勒在他的主要著作《科學管理原理》(1911 年)中提出了科學管理理論。科學管理理論主要核心在於管理要科學化、標準化；要倡導精神革命，勞資雙方利益一致。實施科學管理的結果是提高了生產效率，而高效率是雇員和雇主實現共同富裕的基礎。因此，泰勒認為只有用科學化，標準化的管理替代傳統的經驗管理，才是實現最高工作效率的手段。

Taylor 在本章首先指出「一般管理」(ordinary management) 與「科學管理」之間的差異，他並提出三個重要問題來提醒讀者：1.兩者之間有何基本原理上的差異？2.科學管理會獲得何種較佳的結果？與 3.選擇較佳管理人員與「科學管理」之間的孰輕孰重(p.30)？

Taylor 認為最佳管理模式可以這樣下定義：在這種管理體制下，工人們發揮最大程度的積極性；作為回報，則從他們的雇主那裡取得某些特殊的刺激。這種管理模式將被稱為“積極性加刺激性”的管理，或稱任務管理，對之要作出比較。泰勒還提出了一些新的管理任務：第一，對工人操作的每個動作進行科學研究，用以替代老的單憑經驗的辦法。第二，科學地挑選工人，並進行培訓和教育，使之成長；而在過去，則是由工人任意挑選自己的工作，並根據各自的可能進行自我培訓。第三，與工人的親密協作，以保證一切工作都按已發展起來的科學原則去辦。第四，資方和工人們之間在工作和職責上幾乎是均分的，資方把自己比工人更勝

任那部分工作承攬下來；而在過去，幾乎所有的工作和大部分的職責都推到了工人們的身上(pp.36-37)。

科學管理的五大主軸：1.進行「動作研究」，確定操作規程和動作規範，確定勞動時間定額，完善科學的操作方法，以提高功效；2.對工人進行科學的選擇，培訓工人使用標準的操作方法，使工人在崗位上成長；3.制定科學的工作流程，使機器、設備、工藝、工具、材料，工作環境儘量標準化；4.實行計件工資，超額勞動，超額報酬；5.管理和勞動分離。

## 一、工作定額原理

在當時美國的企業中，由於普遍實行經驗管理，由此造成一個突出的矛盾，就是資本家不知道工人一天到底能幹多少活，但總嫌工人幹活少，拿工資多，於是就往往通過延長勞動時間、增加勞動強度來加重對工人的剝削。而工人，也不確切知道自己一天到底能幹多少活，但總認為自己幹活多，拿工資少。當資本家加重對工人的剝削，工人就用“打混摸魚”消極對抗，這樣企業的勞動生產率當然不會高。

泰勒認為管理的中心問題是提高勞動生產率。為了改善工作表現，他提出(pp.87-89)：(1)企業要設立一個專門制定定額的部門或機構，這樣的機構不但在管理上是必要的，而且在經濟上也是合算的。(2)要制定出有科學依據的工人的“合理日工作量”，就必須通過各種試驗和測量，進行勞動「動作研究」和「工作研究」。其方法是選擇合適且技術熟練的工人；研究這些人在工作中使用的基本操作或動作的精確序列，以及每個人所使用的工具；用秒錶記錄每一基本動作所需時間，加上必要的休息時間和延誤時間，找出做每一步工作的最快方法；消除所有錯誤動作、緩慢動作和無效動作；將最快最好的動作和最佳工具組合在一起，成為一個序列，從而確定工人“合理的日工作量”，即勞動定額。(3)根據定額完成情況，實行按件計酬制，使工人的貢獻大小與工資高低緊密掛鉤。

「工時研究」(time-study) 主要有五大基本法則：(1)以 10 到 15 位在某些工作上具有特別才能的工人進行工作分析；(2)將基本的操作與動作進行分析；(3)將每一步驟所需要的時間進行分析；(4)減少錯誤的、緩慢的與無用的動作；(5)在去除所有不需要的動作之後，再收集最佳與最快的動作(pp.118-119)。

## 二、挑選頭等工人(first-class worker)

工人對「工作」(work) 的認識大多是來自「個人的觀察」(personal observation)、「經驗法則」(rule-of-thumb)或是「傳統知識」(traditional knowledge)，而非來自該行業「首屈一指」(first-class) 工作者的教導 (pp.32-33)

泰勒指出，健全的人事管理的基本原則是使工人的能力同工作相適應，企業管理當局的責任在於為雇員找到最合適的工作，培訓他們成為第一流的工人，激勵他們盡最大的力量來工作。為了挖掘人的最大潛力，還必須做到人盡其才。因為每個人都具有不同的才能，不是

每個人都適合於做任何一項工作的，這和人的性格特點、個人特長有著密切的關係。為了最大限度地提高生產率，對某一項工作，必須找出最適宜乾這項工作的人，同時還要最大限度地挖掘最適宜於這項工作的人的最大潛力，才有可能達到最高效率。因此對任何一項工作必須要挑選出“第一流的工人然後再對第一流的人利用作業原理和時間原理進行動作優化，以使其達到最高效率。

所謂第一流的工人，就是指那些最適合又最願意從事某種工作的人。所謂挑選第一流工人，就是指在企業人事管理中，要把合適的人安排到合適的崗位上。只有做到這一點，才能充分發揮人的潛能，才能促進勞動生產率的提高。這樣，重活、體力活，讓力氣大的人來做，而精細的活只有找細心的人來做。

### 三、標準化原理

在經驗管理的情況下，對工人在勞動中使用什麼樣的工具、怎樣操作機器，缺乏科學研究，沒有統一標準，而只是憑師傅教徒弟的傳授或個人在實際中摸索。泰勒認為，在科學管理的情況下，要想用科學知識代替個人經驗，一個很重要的措施就是實行工具標準化、操作標準化、勞動動作標準化、勞動環境標準化等標準化管理。這是因為，只有實行標準化，才能使工人使用更有效的工具，採用更有效的工作方法，從而達到提高勞動生產率的目的；只有實現標準化，才能使工人在標準設備、標準條件下工作，才能對其工作成績進行公正合理的衡量。

泰勒不僅提出了實行標準化的主張，而且也為標準化的制定進行了積極的試驗。在搬運生鐵的試驗中，泰勒得出一個適合做搬運工作的工人，在正常情況下，一天至少可搬 47.5 噸鐵塊的結論；在鏟具試驗中，他得出鐵鍤每次鏟物在重 21 磅時，勞動效率最高的結論；在長達 26 年的金屬切削試驗中，他得出影響切割速度的 12 個變數及其反映它們之間相關關係的數學公式等，為工作標準化、工具標準化和操作標準化的制定提供了科學的依據。所以，泰勒認為標準化對勞資雙方都是有利的，不僅每個工人的產量大大增加，工作質量大為提高，得到更高的工資，而且使工人建立一種用科學的工作方法，使公司獲得更多的利潤。

### 四、勞資雙方的密切合作

泰勒在《科學管理原理》一書中指出：“資方和工人的緊密、組織和個人之間的合作，是現代科學或責任管理的精髓。”他認為，沒有勞資雙方的密切合作，任何科學管理的制度和方法都難以實施，難以發揮作用。也就是說，要使勞資雙方進行密切合作，關鍵不在於制定什麼制度和方法，而是要實行勞資雙方在思想和觀念上的根本轉變。如果勞資雙方都把註意力放在提高勞動生產率上。勞動生產率提高了，不僅工人可以多拿工資，而且資本家也可以多拿利潤，從而可以實現雙方“最大限度的富裕”。例如，腳踏車女工的產出大於預期是因為他們的薪水多了 80%~100%、工時從 10.5 小時到 8.5 小時、每一位女工覺得他們是被特別照顧的一群，且每個月多兩天的連續假期。不僅如此，不但產品的品質提高了，成本降低，管理階層與勞工階層之間的關係也變好了(pp.95-96)。

Taylor 以 Gilbreth 運用科學管理的原則來進行「砌磚」(bricklaying) 工作分析的成功經驗來做為例子，並揭露有四大原則：針對砌磚工作單元分析的標準化、頂級勞工的審慎培養與訓練、將頂級勞工與砌磚的「科學化」結合、管理階層與勞工階層的平權(p.85)。

## 五、專業分工

泰勒把計劃的職能和執行的職能分開，改變了憑經驗工作的方法，而代之以科學的工作方法，即找出標準，制定標準，然後按標準辦事。要確保管理任務的完成，應由專門的計劃部門來承擔找出和制定標準的工作。具體說來，計劃部門要從事全部的計劃工作並對工人發佈命令，其主要任務是：(1)進行調查研究並以此作為確定定額和操作方法的依據。(2)制定有科學依據的定額和標準化的操作方法和工具。(3)擬訂計劃併發布指令和命令。(4)把標準和實際情況進行比較，以便進行有效的控制等工作。在現場，工人或工頭則從事執行的職能，按照計劃部門制定的操作方法的指示，使用規定的標準工具，從事實際操作，不能自作主張、自行其是。泰勒的這種管理方法使得管理思想的發展向前邁出了一大步，將分工理論進一步拓展到管理領域。

### 心得與回饋：

泰勒一生大部分的時間所關注的，就是如何提高生產效率。這不但要降低成本和增加利潤，而且要通過提高勞動生產率增加工人的工資。泰勒對工人在工作中的「平庸主義」問題深有感觸。他認為「平庸主義」的主要原因在於工人擔心工作做多了，可能會使自己失業，因而他們寧願少生產而不願意多做。泰勒認為，生產率是勞資雙方都忽視的問題，部分原因是管理人員和工人都不瞭解什麼是“一天合理的工作量”和“一天合理的報酬”。此外，泰勒認為管理人員和工人都過分關心如何在工資和利潤之間的分配，而對如何提高生產效率而使勞資雙方都能獲得更多報酬則幾乎無知。概而言之，泰勒把生產率看作取得較高工資和較高利潤的保證。他相信，應用科學方法來代替慣例和經驗，可以不必多費人們更多的精力和努力，就能取得較高的生產率。

科學管理不僅僅是將科學化、標準化引入管理，更重要的是提出了實施科學管理的核心問題——精神革命。精神革命是基於科學管理認為雇主和雇員雙方的利益是一致的。因為對於雇主而言，追求的不僅是利潤，更重要的是事業的發展。而事業的發展不僅會給雇員帶來較豐厚的工資，而且更意味著充分發揮其個人潛質，滿足自我實現的需要。正是這事業使雇主和雇員相聯繫在一起，當雙方友好合作，互相幫助來代替對抗和鬥爭時，就能通過雙方共同的努力提高工作效率，生產出比過去更大的利潤來，從而使雇主的利潤得到增加，企業規模得到擴大。相應地，也可使雇員工資提高，滿意度增加。

泰勒在美國國會聽證會上的證詞中說：科學管理的實質是一切企業或機構中的工人們的一次完全的思想革命——也就是這些工人，在對待他們的工作責任，對待他們的同事，對待他們的雇主態度的一次完全的思想革命。同時，也是管理方面的工長、廠長、雇主、董事會，

在對他們的同事、他們的工人和對所有的日常工作問題責任上的一次完全的思想革命。沒有工人與管理人員雙方在思想上的一次完全的革命，科學管理就不會存在。

泰勒的科學管理理論，使人們認識到了管理學是一門建立在明確的法規、條文和原則之上的科學，它適用於人類的各種活動，從最簡單的個人行為到經過充分組織安排的大公司的業務活動。科學管理理論對管理學理論和管理實踐的影響是深遠的，直到今天，科學管理的許多思想和做法至今仍被許多國家參照採用。

20世紀以來，科學管理在美國和歐洲大受歡迎。90多年來，科學管理思想仍然發揮著巨大的作用。當然，泰勒的科學管理理論也有其一定的局限性，如研究的範圍比較小，內容比較窄，側重於生產作業管理。另外泰勒對於現代企業的經營管理、市場、營銷、財務等都沒有涉及。更為重要的是他對人性假設的局限性，即認為人僅僅是一種經濟人，這無疑限制了泰勒的視野和高度。但這些也正是需要泰勒之後的管理大師們創建新的管理理論來加以補充的地方。

## 第二次研讀

序次	研讀日期	主讀人	研讀內容 (書目章節或篇次)	討論議題
2	98. 10. 20 星期二	馮丰儀	Fayol, H. (1916/1949). General and industrial management. II. Relative importance of the various abilities which constitute the value of personnel of concerns	Fayol 的 教育行政 理念
		楊振昇	III. Need for and possibility of management teaching	

經典出處： Fayol, H. (1916/1949). *General and industrial management*. New York: Pitman.

### 第二章 組成企業人員價值之多樣能力的相對重要性

(Relative importance of the various abilities which constitute the value of personnel of concerns)

導讀者：馮丰儀（國立暨南國際大學教育政策與行政學系）

### 作者簡介

費堯 (Henri Fayol, 1841-1925) 是行政管理學派的代表人物之一，他最先對行政歷程做研究，故被稱為行政歷程之父。費堯是法國人，他自法國的國立礦業學校畢業之後，即進入煤礦公司從低階管理者做起，1988 當該公司幾乎瀕於破產時，費堯被任命為總經理。而到 1918 他退休時，公司的財務狀況已極為良好。費堯的研究是從他自身擔任管理者的經驗出發，以企業整體作為研究對象。他認為，管理理論是「指有關管理的、得到普遍承認的理論，是經

過普遍經驗檢驗並得到論證的一套有關原則、標準、方法、程式等內容的完整體系」；且此一理論能適用於不同性質的企業和團體。

### 內容大意

費堯將企業的活動分成六種：技術、商業、財務、安全、會計和管理，這六種職能在不管何種類型的企業都同時存在。他將管理定義為計劃、組織、指揮、協調和控制，同時將管理與治理（government）加以區分，治理係領導企業達成運用所有資源獲得最大效益，及確保上述六項職能順利運作的目標。而管理只是六項職能之一，但其對高階管理者卻頗為重要。

在第二章中，費堯針對企業中人員能力的相對重要性進行探討。他認為每種活動或者每種職能都有相對應的專門能力，每種能力都由下述的特質和知識所組成，包括生理特質、心理特質、道德特質、普通教育、專門知識、經驗。但這些組成能力的要素之重要性則與職能的性質和重要性有關。在一人企業，所有的職能都由一人實踐，因此基本能力的範圍較小；然而在大型企業，多樣的重要能力被實踐，人員必需具備高度的不同能力，但是各種職能由眾多員工分擔，因此員工通常被要求具備部分的整體能力。

費堯在本章嘗試以數字來顯示每種能力在評估企業人員和領導者時的相對重要性，經過表一和表二的比較，他提出論點：在所有類型的企業中，下層人員的基本能力為具該企業特色的技術能力，而較高層人員的基本能力則為管理能力。

在表一，費堯比較一個大型企業具技術職能人員必要能力的相對重要性，他列出了一系列等級的人員（工人、工頭、監工、分處長、技術部門主管、經理），並用數值來表示一個人各項能力在全部能力（100）的比重。他的論點如下：

1. 工人最重要的能力就是技術能力。
2. 隨著個人職務等級提高，管理能力的相對重要性增加，而技術能力的重要性則減少。在第三和第四層級則兩種能力並重。
3. 經理最重要的能力是管理能力，權威等級愈高，此一能力愈重要。
4. 第五、第六層級的人員以商業、財務、安全和會計能力具最大相對重要性。但隨著職級提高，這些能力的相對重要性則隨之減少。
5. 在第五或第六層級之後，管理能力比重的增加係在於其他能力比重的減少達全體能力的十分之一。

上述結論係費堯檢視從工人至企業主管的技術職能所得出，但他亦指出沒有人是完全只從事技術職能的工作，多少也需要其他職能。檢視大型企業亦可得致相同的結論，因此他主張技術能力一詞應以針對特定職能的能力取代。總之，下層人員最重要的能力是具某種職能特色的能力，而高層人員最重要的則是管理能力。

表一 一個大型企業具技術職能人員必備能力的相對重要性

員工等級	必備能力						
	管理%	技術%	商業%	財務%	安全%	會計%	總計%
大型企業							
工人	5	85	-	-	5	5	100(a)
工頭	15	60	5	-	10	10	100(b)
監工	25	45	5	-	10	15	100(c)

分處長	30	30	5	5	10	20	100(d)
部門部長	35	30	10	5	10	10	100(e)
經理	40	15	15	10	10	10	100(f)
<b>聯合企業</b>							
總經理	50	10	10	10	10	10	100(g)
<b>國家企業</b>							
部長	50	10	10	10	10	10	100(h)
總統	60	8	8	8	8	8	100(i)

在表二，費堯比較了不同規模工業企業首長必備能力的相對重要性。

1. 小型工業企業主管的最重要能力是技術能力。
2. 隨著企業規模層級提高，管理能力的相對重要性增加，技術能力則下降。中型規模的企業則兩者兼重。
3. 大型企業首長最重要的能力是管理能力，規模愈大，此一能力愈重要。
4. 商業和財務能力對中小型企業首長而言，較具技術職能的中下層人員重要。
5. 隨著企業規模層級提高，管理能力比重的增加在於其他能力比重的減少達全體能力的十分之一。

表二 所有規模工業企業首長必備能力的相對重要性

	必備能力						
	管理%	技術%	商業%	財務%	安全%	會計%	總計%
一人企業	15	40	20	10	5	10	100(m)
小公司	25	30	15	10	10	10	100(n)
中型公司	30	25	15	10	10	10	100(o)
大型公司	40	15	15	10	10	10	100(p)
特大型公司	50	10	10	10	10	10	100(q)
國家企業	60	8	8	8	8	8	100(r)

從上述兩個表可以得知：技術能力是大型企業下層人員和小型企業首長最重要的能力，而管理能力則是高層管理者最重要的能力。在本章這些表格的提出在於喚起對工業企業裡管理功能重要性的重視。技術職能長期以來已獲得相應的地位，但不足以確保企業順利發展，仍有待其他職能，尤其是管理職能的協助。

總結：在各類公司中，下層人員最重要的能力是具有該公司特色的技術能力，而高階管理者最重要的是管理能力。因此管理概念是普遍需要的。

#### 問題：

1. 費堯指出每個職級人員必備能力之相對重要性亦有所差別，是否適用於區分學校場域中校長、主任、教師和一般行政人員必備能力之相對重要性？又有何區分？

- 費堯指出了組織中由不同能力人員各司其職，適才適所的重要性，而若就學校校長而言，宜由專業經理人擔任或由基層做起的教師擔任較為適當？
- 費堯雖指出了不同職務之人員必備能力，但是否將具備這些必備能力的人擺在該擺的位置就一定能獲得組織的最大效益？可能的影響因素又有哪些？
- 在今日教育行政領域多從管理領域借用理論之際，是否有所謂的一般管理理論？

### 第三章 管理教學的需要及可能性

(need for and possibility of management teaching)

導讀者：楊振昇（國立暨南國際大學教育政策與行政學系）

#### 壹、內容翻譯

我們已經理解政府的工作在於施行並完成這六個基本功能。假如其中一個功能未實行，政府的工作將會一敗塗地。因此，相關或關心的人員應有能力實行這六個基本功能。我們已經認知到，較高職務的受雇者，其最重要基本的能力是具有管理知能。故我們確信專門的技術教育，無法符合企業或工業的一般需求。今日，即使已經付出最大的努力與推廣完善的技術知識，但是產業界的訓練機構依然未能賦予未來領導者具有技術、財務、管理與其他能力。管理並未納入土木工程學院的課程大綱之中。原因何在？是因為管理能力的重要性被大眾所誤解嗎？不！無論是從工人中選出領班，或者從領班挑選出監督管理人，以及在工程技師中遴選出管理者，技術能力從來不是主宰選擇的關鍵。很自然的我們會去關心了解必備技術能力水準的表現，但是當考量人選之間的技術能力相差無幾時，抉擇會落在具有擔當、權威、秩序、組織或其他與管理能力要素有關之人格特質的候選人身上。這個現象的原因是在於管理能力僅能在企業實務中養成嗎？我相信這是可以先行考量的因素，但是並非十分重要。管理能力跟技術能力一樣，其養成首先在學校，然後是在工作場域中。

職業學校缺乏管理教學的真正原因是理論的缺乏。如缺乏理論，則沒有任何教學是可能的。當前並沒有經過廣泛討論後所形成而被一般人接受的管理理論。個人的論述不少，但是每個人都認為自己的理論最好，而且在產業界、軍隊、家裡、與國家，發現在相同的原則下竟有極其矛盾的實施方式。在技術領域中，一位領導人絕不會膽敢違反規定而不怕遭受名譽損失。在管理領域裡，實務上最不願意見到的就是沈迷於凡是只要不被處罰就好。方法的採用並非取決於價值高低，而是它們的結果，這些結果通常很遙遠，並且難於關聯到其初始原因。情況是如此的不同，否則就有一套能被接受，集合了原理、規則、方法、程序，歷經大眾經驗測試與檢驗的理論。這樣的原則並不欠缺：如果要宣稱某種理論優於其他理論的話，那這項論述應該能在任何地方實行最佳可能的管理。誰沒聽過許多人大聲疾呼有關威信的大原則、紀律、個人與公眾利益的主從關係、方向的整合、力量的協調、前瞻性等？我們必須承認這樣的宣稱是不足的。事實在於原則的光芒，正如同燈塔一般，只導引著那些已知如何進入港口者，而一個在實務上無法運作的原則是無效的。

管理方法也不欠缺：它們的名稱是眾多的，只是優與劣的方法同時並列於家庭、工作場域及政府部門，且堅持僅以理論缺乏來解釋。一般大眾並非處於評論管理活動的地位，因此儘速建立管理理論有其重要性。假如部分工業領導者針對能讓運作順暢的一般原則與較有效執行上述原則的方法，提出其個人見解的話，其實是一點也不耗時或困難的。經過比較與討論，焦點就會投射在主題上。但大部分高階的經理人既無時間也無意願來寫作，而且離開時

也沒傳承。因此不能太過於指望從這個部分得到協助。

很幸運的，我們既不用去擔心企業工作的管理，也不必提出精湛的論著，以便能對理論的建立，做出有用的貢獻。適切的提出細部評論是有其價值的，因為評論者的數量是沒有限制的，我們可以期盼一旦形成一股潮流，那將是難以抵擋的。設定方向並啟動討論，是我從事這項調查的目的，並希望有一套理論能因此發展出來。完成這個部分之後，還有一個教學的問題要處理。每個人都需要一些管理的概念。不論是在家裡、處理事務或是國家，管理能力與工作同等重要。對每個人而言，這項需求的多寡與其所佔的職缺高低一致。因此，應該提供一般的管理教學。在小學提供基礎內容，在中學階段加廣，在高教機構則提供進階內容。這樣的教學將和技術教育訓練優質人才一樣培育出良好的經理人。但是這樣做會讓人產生一個疑問就是：這不就和職業訓練沒什麼兩樣。這有何不可？這主要是讓年輕人理解與應用經驗的課程。目前初學者既沒有理論基礎也沒有管理方法，而且有些人還終身停留在初學者階段。所以需要做點事情以便在不同社會階層中推廣管理知識。很明顯地學校在這部分有吃重的角色。當管理形成他們教學的一部分時，從事高等教育的老師較能制定出他們的課程方針，比較難的是構想出國小階段的管理教學應該呈現何種樣貌。關於這一點，我已經嘗試開始確信，一位好的小學老師比我更知道如何從理論中選擇符合學生需求且適合的內容來進行教學。

## 貳、補充說明

一、生平背景：**Henri Fayol (1841-1925)** 出生在法國的一個資產階級家庭。1856—1858期間，他就讀於里昂公立中等學校，1858—1860年期間，他就讀於聖艾蒂安國立礦業學院。1860年畢業後，他進入科門特裡富香博公司擔任工程師，並顯示出他的管理才能。1868年，當該公司的財務狀況極為困難，公司幾乎瀕於破產時，法約爾被任命為總經理。而到1918年法約爾77歲退休時，公司的財務狀況已極為良好。

二、Fayol 對於行政管理的重點與 F. W. Taylor 有別，由於 Taylor 乃是從基層工人做起，因此特別重視基層人員工作方法的研究與改進，而 Fayol 本身一直是高級的管理員，因此偏重在管理人員管理方法的探究。由於費堯是最先針對管理歷程進行分析研究的人，因此被尊稱為「行政歷程之父」。

三、Fayol 用五種功能來界定「行政」，分別是計畫(planning)、組織(organizing)、指揮(commanding)、協調(coordinating)、以及控制(controlling)；而在前述五項行政歷程之後，Fayol 又提出了十四項管理原則，包括分工合作、權責相稱、紀律嚴明、命令統一、目標統一、組織至上、報酬合理、適度集權、層級節制、適才適所、公正無私、任期安定、自動自發、團隊精神等。同時，Fayol 主張前述各項管理原則應彈性運用，因時因地制宜；他也強調行政並非少數人的特權或責任，而應該是成員普遍參與，只是參與的程度因職位層級高低而有別。

## 參、問題討論

一、管理職能絕不是在真空中起作用的，而是在實踐中得到運用和強化的。基於此，Fayol 的管理原則在組織運作上應如何加以運用呢？有無具體的實例？

二、Fayol 的管理原則與今日吾人所探討的領導有無異同之處？

三、何謂理論？為何理論的存在與管理的教學息息相關呢？

四、就管理的教學而言，學校教育扮演重要的角色；就此而言，在高等教育與國小教育中應如何加以落實，以提升人們的管理能力呢？

### 第三次研讀

序次	研讀日期	主讀人	研讀內容 (書目章節或篇次)	討論議題
3	98. 11. 10 星期二	林永豐	Fayol, H. (1916/1949). General and industrial management. IV. General principles of management	Fayol 的教育行政理念
		詹盛如	V. Elements of management	

經典出處：Fayol, H. (1916/1949). *General and industrial management*. New York: Pitman.

### 第四章 管理的一般原則（General Principles of Management）

導讀者：林永豐（國立中正大學課程研究所）

管理的功能必須透過其組織成員來展現，公司整體的健全及其良好的工作秩序，亦需有賴於諸多條件，如公平的原則、法律、規定等等。下述文章中所使用的「原則（principle）」一詞，並非採其嚴謹的定義，因為，在管理領域中的事務，並沒有絕對可言，而比較是程度上的差異。我們甚少會需要將同一個原則應用到相同的情境兩次以上，落差往往來自於不同的情境、不同的人員、以及不同的各類因素。

因此，原則應該是彈性的，能夠因應不同的需要而有適當地調整。重點在於要知道如何去使用，而這正是一項困難的藝術，有賴於智慧、經驗、決定與均衡。融合機智與經驗，均衡（proportion）乃是管理者最重要的特質之一。管理的原則並無法窮盡，只要能促進公司的運作，發揮其功能，均可列如管理的原則，再由時間的歷練來證實其價值。

下述是我認為最重要的 14 項管理原則：

#### 1. 分工 (division of work) p. 20

分化/專門化 (specialization) 是自然界的現象，愈高階的生物，其器官的分化也愈明顯。在人類社會中，若公司組織愈重要，則其結構 (structure) 與功能 (function) 之間的關係也愈密切。在原初社會中，一個組織擔負所有的功能，而當社會進一步發展，這些組織便會被新的組織所取代。

分工的目的在於利用相同的努力，來達到更多更好的成果。分工可以減少工作的份量與注意力專注的對象，因此也被認為是最能發揮個人或團體能力的方式。

分工不只限於技術性的工作，也無例外地適用於包含許多人、需要各種工作能力，也因

而導致各種功能的專門化 (specialization of function) 以及權力的區隔 (separation of power)。

分工雖然有許多眾所周知的優點，但亦有其缺點。

## 2. 權威 (authority) p. 21

權威是指有權得以發佈命令，並要求服從。

官方權威 (official authority) 與個人權威 (personal authority) 不同，但好的個人權威，乃是官方權威中不可或缺的一部份。

權威與責任 (responsibility) 密不可分，卻不等於制裁 (sanction，不管是獎或懲)。責任是行使權威下的自然結果，一旦有權威，也就會有責任。

為了行使正義 (justice)，也就有了制裁的需要，亦即為了大眾的利益，而有必要採取某些手段。利用制裁來行使權威，乃是好的管理的一部份，不過卻很難產生效果。首先，必須衡量責任的大小，再來決定制裁的輕重。這對工人而言是容易的，對審判長卻很困難。

制裁關係到種類 (kind)、習慣 (custom)、與約定俗成 (convention)。判定一項制裁，必須考慮行動本身、所處的脈絡、以及可能的回應。因此，制裁的判斷應有高尚的道德、正義、與堅定。倘若非此，即會有所危險。

責任是一種備受肯定的勇氣。這種說法不容易得到證明，卻隱約可以從許多企業經理人的薪資看出。與這些企業經理人大約相同等級的公務員，雖然職級相當，卻沒有負擔什麼責任。儘管如此，人們往往是追求權威，然後才擔心責任的到來；而由於擔心責任問題，又有礙於計畫的推展與品質的堅持。好的領導人則有勇氣，並願意承擔責任。

## 3. 紀律 (discipline) p. 22

紀律基本上乃是一種服從 (obedience)、application、energy、behaviour，以及能尊重各類協議 (agreement)，無論這些協議是否事先經過討論？無論是書面或口頭協議？這些協議乃進一步決定了紀律的形成。

紀律既然是各類協議的結果，自然乃會以各類的形式來顯現，但基本上，紀律絕對是組織運作順暢的要素，也是其繁榮的基礎。

紀律乃是領導者的產物。紀律的推動與領導者的責任 (responsibility of leaders) 息息相關，若希望組織的紀律能夠得以維持，則端賴領導者的價值 (worthiness of its leaders)。換言之，紀律之不適，多半也由於領導者的不適任。

影響紀律的因素中，上述所提之協議與命令 (command) 有關。命令要能夠清晰明確，並盡力讓各方能夠滿意。但這不容易，例如，各類的大罷工，顯然都是由於對協議或立法存有爭議。

組織期待基層雇員能遵守紀律，也應該同時要求高階經理人，建立並維持紀律的方法有

三：

1. 在各階層都有好的組長
2. 協議應盡可能地清晰與公平
3. 運用懲罰或制裁時應能明智

#### 4. 命令一致 (unity of command) p. 24

不管做什麼事，一個職員都應該只聽從一個上司的命令。這樣命令的一致性，有其必要。倘若無法做到，那麼不僅權威會被打折扣，紀律無法維持，秩序與穩定性都將受到影響。

一旦有兩個上司同時發號司令，那麼，必定產生不安，則只能等待兩個權威之一消逝，組織的順暢才得以恢復正常，否則組織就僅能一步步衰退。為避免此一情形，可考慮：

1. 由上司甲直接下達指令給下屬，不要透過另一個上司乙。
2. 分散的權力往往也導致命令的不一致。
3. 組織之間的關係不清，也會命令不一。
4. 組織與組織之間的互動頻繁，權責又缺乏明確界定，也會命令不一。

#### 5. 方向一致 (unity of direction) p. 25

組織的領導者，及其所擬訂的計畫應該有相同的目標，如此一來，行動才會有一致性、力量得以協調、努力也才有焦點。

方向一致與命令一致是不同的：前者，是指一個領導者一個計畫，後者，則指下屬僅聽從一個上司的命令。方向一致有賴於良好的組織，命令一致則可促使人員的功能得以發揮。

#### 6. 將個別利益納入共同利益 (subordination of individual interests to the general interest) p. 26

個人的利益不應高過其他成員，國家的利益也應該比一個、或一群人的地位還要高。

上述的原則雖然眾所皆知，但人受到各種情感的影響，如忽視、企圖心、自私、懶惰、虛弱…，卻往往會因而過度強調個人的利益。這兩類利益是不同層次，卻同樣需要受到重視，雖然兩者往往相對立，卻需要有適當的方法來加以調節，例如：

1. 組織的領導者要能公正，並作為好榜樣；
2. 儘可能使協議能夠公平；
3. 持續地督導 (supervision)。

## 7. 人員的酬勞 (remuneration of personnel) p. 26

人員的酬勞乃是付出服務所得的代價。酬勞應該盡可能公平，並使公司與個人都獲得滿足。酬勞的比例與雇主的主觀與雇員的價值無關，而應考慮：日常生活的花費、人員的充足與否、一般的商業環境、該行業在整體經濟情況中的榮枯…。之後，再考慮雇員的價值 (value of employees) 與所採取的薪資模式 (mode of payment)。

在選擇人員時，人員的價值扮演重要的角色。但在決定酬勞時，薪資模式則影響重大。三項重要的原則包括：

1. 酬勞的設計必須公平；
2. 透過薪資，應能鼓勵組織所期待的作為；
3. 薪資不應過度，超過其所應得。

### A. 工人 (Workers)

用以決定工人薪資的方式包括：時間的比例 (Time rate)、工作的比例 (Job rate)、件數的比例 (Piece rates)。另外，可參考紅利 (bonus)、獲利分配計畫 (profit-sharing schemes)、酬勞的種類、以及非財物性的誘因等等

### B. 中級幹部 (Junior Managers)

中級幹部非常重要，對組織發展的影響很大，儘管中級幹部未必需要物質上的誘因，但額外的收入絕對有助於激發其工作熱情。獲利分配的範圍可以考慮整個組織的獲利，抑或是某個部門的獲利來進行分配。

### C. 高階幹部 (Higher managers)

在組織之中，高階幹部的理念、作法都對公司的運作與獲利有重大的影響，因此給予適當的酬勞也很重要。

有時候，高階幹部的能力與其成果是有緊密關連的。但成果不完全從組織的獲利看得出來，例如事業剛被建立起來、或剛經歷暫時性的危機…等。可見，薪資的考量不應只是獲利的分配。

## 8. 集中化 (centralization) p. 33

和分工一樣，集中化也是自然的法則。事實上，不管是生物或社會性組織，感官都會向腦部集中，再從腦部發散出命令，指揮全身來運作。集中化並不是好不好，或要不要採用的問題，而是集中化一直都存在，只是程度大小的差異，因此，集中化與去集中化的問題，不

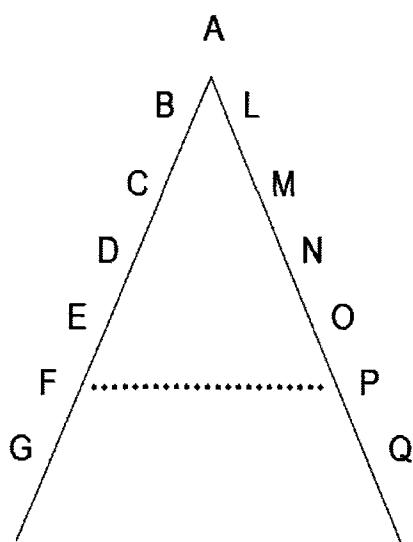
過是個簡單的程度比例的問題。在小公司，若是經理的命令可以直接下達部屬，那麼集中化的情形一定相當明顯；相對地，在大公司，則不可避免經過層層鏈節的中介，那麼就不可避免在傳遞命令的過程中，有意無意地加入了自己的意見。

不同的組織都會有不同的集中化程度，其目標應在使各級的人員都能有最大的發揮。

## 9. 組織鏈 (scalar chain) p. 34

組織鏈指的是組織中，從最高的權威幹部，一直到最基層的人員，所組合而成的一層一層的連結。連結中的每一環結，都是不同階層的權威，因此，組織鏈也呈現出一系列的權威 (line of authority)。

組織鏈的形成，一方面考慮到命令的傳遞必須順暢，一方面則必須遵照上述提到的命令一致的原則。但組織鏈往往無法非常平順，尤其是像政府這樣的大型組織，組織鏈往往非常的長。倘若有許多活動必須快速地完成，那麼太過冗長的組織鏈便顯得不恰當。因此，系列的權威與平順的運作之間，便需取得適當地平衡。



- \* F 到 P 的溝通，若必須透過 A…，則 F 得先到 A 才能傳到 P，回程亦必須透過 A，才能到 F。
- \* 若 F 與 P 能直接溝通，則方便快速得多。
- \* 但若要水平溝通，則 E 與 O 要能發揮督導的功能，F 與 P 也要能確實回報。

## 10. 秩序 (order) p. 36

此一原則乃指「一處能包含眾物，且眾物均各有其所 (a place for everything and everything in its place)」。此原則亦可適用於人員，即「一處能包含眾人，且眾人均各有其所 (a place for everyone and everyone in its place)」。

### 一、物質的秩序

各項物品各有其所之外，地點是否經過適當地挑選？也是非常重要的。必須考量：物品不能遺失、要能被適當地擺設、要能有助於各項活動的進行

## **二、社會的秩序**

社會的秩序乃指必須為每一個人員都安排職位，且，每個人也都在其所被指定的位置上，進一步則需考量，這個人是否在其適合的位置上？

社會的秩序有賴兩項重要的經營作為：好的組織 (good organisation) 與好的選擇 (good selection)，亦即選擇適當的人，再把他擺到適當的組織位置上。社會秩序的建立，乃需要兼顧個人的需要，以及組織中的資源，然後於其中取得平衡。當然，當組織愈大，則這樣的平衡便欲難取得與維持。

### **11. 平等 (equity) p. 38**

為何要談平等，而不是正義 (justice) 呢？正義會考慮約定俗成的約定，但這些約定並非都是適當的。但對實際運作的人員來說，這些人是需要被仁慈地 (kindliness) 關懷的。而平等便是兼顧了仁慈與正義。

### **12. 人員任期的穩定 (stability of tenure of personnel) p. 38**

每個人都需要時間，以便習慣新的工作，並做出一些表現。倘若在這之前他便被掉離其職位，那麼顯然他便沒有時間做出一些有價值的成果。而一旦這樣的情形經常發生，那麼這個職位便很可能一直未能被做好。

對大公司而言，人員的穩定更是重要，尤其是高階幹部往往要經過漫長的時間，才能熟悉地掌握各項事務。無怪乎，一般都認為：一個資質中等的經理，要比來來去去的高階人才好得多。

### **13. 主動自發 (initiative) p. 39**

能構思計畫，並加以成功地落實，乃是主動自發的特質。除了經理人之外，所有的人若也能主動自發，乃是代表了整個企業力量的重大來源。

在權威與紀律的規範下，需要用一些方式與特質來引發人員的自動自發。經理人要能捨棄一些虛榮與自大，使部屬願意追隨其下。

### **14. 團體精神、團結心 (esprit de corps) p. 40**

「團結就是力量」，所以組織的領導必須善用一切策略來促成。其中，我要強調「命令一致」這個原則，但同時也提醒兩項必須避免的缺點。

## **一、人員不能被分裂**

分裂敵人是好的，分裂自己卻必定會為組織帶來災難。不要去散播成員之間的不和，要

能肯定每個人的努力，獎勵每個人的付出，而不要引起不必要的爭端，影響組織的和諧。

## 二、書面溝通不應被濫用

書面溝通雖然重要，但倘若同一部門或相鄰部門的人也很少透過語言來互動，則不僅無助於彼此瞭解，也會大幅增加工作量，更會使得組織的運作變得複雜而有害。

### 結語

宗教與道德方面的戒律（如十誡、教會的律則等）關心的是個人，其興趣也屬於另一個世界。相對地，管理原則的目的，旨在成功地連結個人，並促成經濟上的滿足。因此，目的不同，自然手段也不相同了。

## 第五章 管理的要素(Elements of management)

導讀人：詹盛如（國立中正大學教育學研究所）

### Part I 計畫

管理意味著向前看，也表示計畫在企業中有其重要性，同時也表示預估是所有管理中必要的一部份。預估表示評估未來並且進行準備，所以預估本身已經是行動的一部份了。一般行動計畫是立基於(1)公司的資源(建築、工具、原料、人事、生產能力、銷售通路，以及公共關係等)；(2)進行中工作的重要性與本質；(3)未來在技術、商業、財務與其他條件的趨勢之上。

#### 優良行動計畫的一般特質

通常只能一次落實一項計畫，計畫的引導原則必須前後繼續(如此後續的第二與第三個計畫才能接續上來)，計畫也必須要有彈性，最後必須要能夠愈精確愈好(且要與未知因素一致)。所以，「統一」、「持續」、「彈性」與「精確」是良善行動計畫的廣泛特徵。至於如何著手進行良善計畫，以下是大型採礦與冶煉工廠所使用的方法。

這家工廠包含許多個別部門，顧問大約一萬名員工，整體計畫由一系列的個別計畫組成(稱為預估)，包含年度預估、十年預估，其他每月、每週、每日、長期預估與特別預估等都融入單一的方案(programme)當中。

- (i) 年度預估：每年預算結束兩個月之後，從工作結果會有一份報告產生。報告中特別處理有生產、銷售、技術、生業、財務狀況、人事與經濟結果等。這份報告也包含預估新預算期間這些活動的預期性摘要(anticipatory summary)。
- (ii) 十年預估：所處理的內容與年度預估也是一樣的，只是第一年的預估會併入十年預估中。
- (iii) 特別預估：有時某些活動超出年度或十年預估期間，有些則是臨時或突然

上述三項預估合併並統整起來構成公司的一般計畫。這些預估系統可以當成珍貴的管理工具，我毫無疑問的推薦使用。但是無法避免的這些預估工具的使用仍有缺點，但與其帶來的優點相較，這些缺點是微小的。

#### 預估的優點與缺點

- (a)要達成目標需要針對資源、未來機會與工具進行研究，而這些需要所有部門主管的經驗與貢獻。在預估過程中，在最佳條件下，要確保沒有資源遭到忽視，未來機會都被審慎評估，以及所有工具都能夠適合其目標。
- (b)首度編輯年度計畫總是耗時勞心的活動，但每重複一次便日益簡化，但是他所提供的好處卻日增。
- (c)活動缺乏順序與過程不必要的改變是危險的，計畫缺乏持續性會威脅企業營運。只有在不受干擾時審慎思考出來的方案，才能對未來維持清晰的景象，以及聚焦最大的智識能力與硬體資源與危機之上。最佳的計畫無法預期所有的意外事件，但是一定包含緩衝緊急事件的空間與對應方法。

#### 籌畫良善行動計畫的關鍵條件與特質

行動計畫促進工資資源的運用，以及運用最佳的方法來達成目標，他降低猶豫、假步驟、不需要的歷程改變，並且協助改善人員。而此良善計畫需要員工處理下列六項事務：

- (i) 處理人事的藝術(the art of handling men)；
- (ii) 精力(energy)；
- (iii) 道德勇氣(moral courage)；
- (iv) 繼續終身聘約(tenure)；
- (v) 特定事業的專業能力；
- (vi) 一般商業知識。

## **Part II 組織**

從一人企業到雇用百萬人的企業體，都可以找到中層階段(intermediate stages)，而所有組織都需要執行 16 項管理責任，這些管理任務必須由企業的員工來完成。本節將呈現所有不同企業都會有的類似外貌相似性(external resemblance)，但是在構成要素上卻有本質與相對價值的主要差異。其次，我們將考慮企業體的功能部分(function parts)以及組成的個人，發現穩健構成企業體的條件為何。最後，關注焦點將放在企業員工的選擇與訓練。

#### 企業體的組成

##### (A)不同發展階段的企業形式(form)

一個組織的通常形式幾乎取決於員工的數量，我們利用 Table VI(p. 56)考慮不同發展階段的企業的形式。當員工少時，大致是在(a)(b)的階段，但是人數增加至 10、20 或 30 時，組織形式會類似(c)。至於(d)至(g)時，每個 10-30 個新的工人組合大約搭配一位領班( foreman )；2-4 位領班大約需要一位監督(supintendent)；2-3 位監督需要 1 位部門經理(deptmental manager)。每一位新的長官通常不會有超過 4-5 位的下屬。基於 15 個工人與 1 位領班的原則，以及 4 個管理者搭配 1 位更高階的管理人員，員工的數量就會如以下 4 倍

方式的增加：15, 60, 240, 960, 3840.....。第一階層 15 人，往後的倍率為 4。幾乎所有的企業都是以類似的方法組合而成，所有企業不同階段的擴張過程也都類似，而這種相似性可以解釋來自於企業功能的同一(identity of function)。

我們可以以兩張圖(Tables VII 與 VIII)為解釋說明，一個是礦場，另一個是冶煉場這兩家公司分別雇用 2 至 3000 名員工，他們有一樣的外表，主要部門也使用相同的名稱，除了技術部門名稱不同。在不同企業當中，最高度發展的機關是其「專業功能」(professional function)，在工業界技術方面最重要，在金融界財務方面最重要，在部隊中軍事最重要，在學校則是教學最重要，在教堂中則是宗教最重要。雖然有擁有一樣的外表，但是不代表具備全然相仿的細部結構，更不代表相同的機關品質(organic quality)；兩個相似外貌的組織，一個可能優於另外一個，取決於組成組織的「個人品質」(personal qualities)。

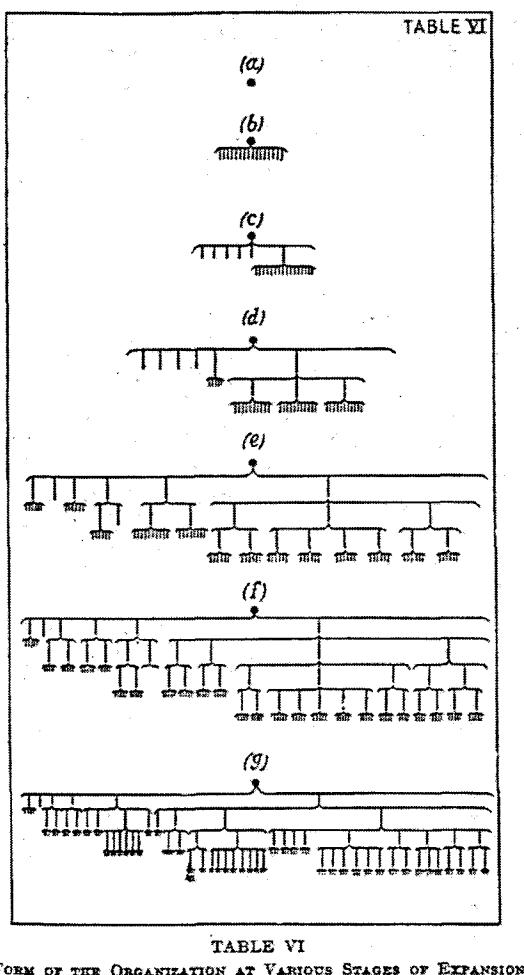


TABLE VI  
FORM OF THE ORGANIZATION AT VARIOUS STAGES OF EXPANSION

### (B) 企業體的成員與單位(organisms)

一人企業需要發揮所有功能，但是在大型企業中涉及複雜的分支功能，所以會有許多的下屬單位。以一家大型的礦場與冶煉場為例，其人員架構大致如 Table IX 所顯示，從左至右大致可以區分成：股東(shareholder)、董事會(board of directors)、總經理(general management)與職員、區域與地區管理、總工程師、技術(部門)經理、督導(superintendent)、領班( foremen )與技工(operative)等，總共 9 級。

#### 1. 股東：聘任董事與監事(auditor)，以及考慮董事會的建議案

2. 董事會：擁有廣泛的集體權力，大部分都下放給一般管理團隊。董事會需要評估總管理的提案(proposal)。
3. 總經理：主要職責在於營運企業邁向目標，善用有限的資源。他的執行權限包括擬定行動計畫、聘任員工、決定表現、確保與控制所有的活動執行。總經理都會有職員輔助，他們擁有能力、知識與時間，是總經理人格的助手、強化與延伸。所以在大型工業界中，會發現各種職員的組成：秘書、顧問(工程、法律、財務、會計)、研究團隊與實驗室等。企業要進步必須有所改善，「方法、能力、時間、決心與財務支持是必須的」。
4. 區域與地方管理：在大型的工廠中，經常會有一個總工程師，作為經理與技術部門主管的中介人士(intermediary)。地方經理的權力同時取決於特定的環境，以及總經理與地方管理相對權力的劃分，有時這些權力瀕臨完全自主，有時則相當受限制。
5. 5-9：總工程師、部門主管、次級部門主管、督導、領班與技工：員工的品質會影響企業的形式與價值。理想的經理需要擁有處置、管理、技術、商業與財務與其他問題的能力，同時也要有生理與心理的活力(vigour)與能力，滿足所有商業接觸、指揮與控制的管理負荷(weight)。但是並沒有單一個經理能有這樣的能力，因此這些需求只好退回到輔助職員的身上，而他們工作可以區分成四類：多元的支持(包括通訊、訪談、思考與資料準備等)、聯繫(liaison)與控制、未來計畫(擬訂計畫與推動)，以及發展研究。這些都是基於企業利益，在管理範疇之內所必須完成者。

### 大型企業的經理(managers of large concerns)

有效率的行政本質上幾乎都是管理性的，預估、組織、指揮、協調與控制，所有任務將會被執行。因此大企業主管的首要條件是成為一個好的經理人。一般經理還是需對技術、商業、財務與其他問題的決策能力，但他並非全能，因此需要立基在部門主管與職員的建議上進行決定。除了上述這樣的能力之外，企業主管還需要擁有該產業中的特殊能力才行(例如：工業中的技術面、金融業的商業面等)。總體而言，所有高階經理都需要下列的品質與知識：

1. 健康與生理適切(fitness)；2. 智識與心理的活力；3. 道德品質(qualities)；4. 穩健的通識教育；5. 管理能力；6. 所有基本功能的一般性知識；7. 盡可能的專業活動知識。所有產業的領導人都必須具備前 6 項的能力，只有最後一項有所差異。

### 中小型企業的經理

不論高階或初階的經理人所需要具備的能力是類似的，只是「程度的差異」(differences of degree)。例如在大企業中，管理能力是所有當中最重要的，但是在一人公司當中技術能力最重要。Table IV 顯示，企業的擴張與收縮會對能力需求的相對重要性產生漸進的變化，只是需要注意裡面的數字表示相對價值。

### 部門主管

不同層級的主管擔負不同層級的責任，因此評鑑部門主管時也與企業主管具有「相同成分」(elements)，前者的責任是局部的，而後者則是全面的。

### 低層級人員—技工

評鑑大企業中的技工的成分也和高階經理一樣，只是這些成分的絕對重要性是非常不同

的。

### 員工選擇

員工選擇是指獲得必須的員工來建構組織，而這是組織活動中最重要且最困難的部分，對未來命運具有巨大影響。招募隨著階級提升而愈加困難，用來評估技工的能力可能需要幾個小時或幾天，領班則幾週或幾個月。股東會議最重要的任務就是選舉董事，董事最關心的是聘任一位有效率的總管理。

### 企業員工的訓練

有效率的員工並非自動出現的產物，而必須歷經訓練，這些訓練代表長期且辛勤的努力，家庭、學校、工作場所(workshop)與國家都分享此經驗。雇員訓練的問題是各種企業、工業、商業、軍事、政治、宗教與社會團體的共同關注焦點。

### 礦業與冶煉業的雇員訓練

#### A. 學校

##### (i) 高等技術教育

在法國高階雇員與經理都來自於高等土木工程學院，這些學校的入學考試與課程大綱可以提供指標讓我們瞭解流行的思想趨勢。首先，課程絕大部分都是技術性，沒有有關管理、商業、財務，也甚少有關企業安全，以及會計內容。通識教育也甚少出現，至於體能與道德品質則不曾出現。最後，入學考試將數學放在非常重要的位置上。

### 管理知識

在所有學院所學習到有關礦場、鐵路、建築知識對一個工程師而言不再有用；相對的，處理人事、指揮、計畫，以及管理的要素則一再吸引他的注意。如果他想要達成高階管理，那麼就不只是管理而已，還要包括商業、財務與會計等，而這些都是在學院很少學習的內涵。無庸置疑的工程師需要穩健的技能訓練，必須具有熟悉技術活動的一般概念(ideas)。當代高等土木學院的教學建立在兩個幻想之上：首先，工程師與工業領導者的價值在於技術能力；其次，工程師與工業領導者的價值與學習數學的年限有直接關係。後者經證明是難以摧毀的。

### 數學的誤用

數學之所以被誤用是有這樣的信念：即愈懂數學就對企業管理有愈佳的態度，同時研讀數學能發展並校正判斷。這些錯誤是目前本國(法國)嚴重的偏見，對我而言這是值得對抗的。高等數學的使用其實對於企業管理少有用處，工程、礦場或冶煉則甚少提及高等數學，我期待數學課程能夠予以限制，而能將管理概念引進教育中。但是毫無疑問的，高等數學在我國享有高度聲望，之所以會產生這種現象，與法國巴黎高等綜合理工學院(Ecole Polytechnique)享有至高的榮譽事實有關：1. 國家為這所學校學生在公家部門與部隊保留就業機會，他們在許多大型公私機構擁有相當的影響力；2. 這些孩子們的內在價值。很自然的，聰明且用功的年輕人努力成為「綜合理工學院人」，並且由此獲益。家長與教育領導人員引導聰明的年輕人朝向此目標。而且入學考試與頭等離校資格(first-class leaving qualification)大都依賴數學，既然它能導引至期望的地位，大眾總結認為數學是科學的科學，因為這樣的原因所

以產生誤用的結果。

### 課程長度

從 1900 年以來，我對於工程課程過長的意見已經被證實了。我認為四年已經足夠將一位中學生教育成一位工程學院的畢業生，年輕工程師可以在 21、22 歲時準備進入產業界。若要達成此結果，必須花費 6 個月時間教授有關管理、商業、財務、安全、會計等今日學校所缺乏的科目。我深信，至少 2 年花費在高等數學以及無用的技術課程能夠節省下來，並且讓工程學生對未來產業有更佳的準備。

### 對未來工程師的建議

雖然健康、處理人事的藝術並沒有列入考試，但對於工程師的成功與否卻有一定程度的影響。就算學院給你有關管理、商業、財務等的訓練，你還缺乏「實際經驗」(practical experience)，而這些必須在與人、事情的接觸中才能習得。同時，判斷你的基礎並非你懂什麼，而是你做了什麼與成就了什麼。懂得如何處理人事具有迫切必要性，在面對領班時，他們擁有多年的實務經驗，你可以獲得有價值與不可取代的實務資料，對學院訓練是關鍵的補充。以有禮貌與親切的態度面對技工(工人)，開始瞭解他們的行為、個性、能力、工作，甚至是他們的個人興趣。除了不要忽視自身的通識教育之外，你還要熟悉專業知識，永遠不要停止學習，你可以透過書籍、期刊、個人努力來獲取知識。健康的身體是基礎，要注意維護，不要超出自己能力的限度，有時日夜連續過度工作，達到疲勞狀態，短暫的休息是必要的。你也需要注意當代社會的思想潮流，你的責任不止你自己，還有你的同仁、長官，以及你服務的公司。

### (ii)後初等教育(即中等教育)

中等學校並非為任何特殊生涯作準備，也不像小學畢業生進入低階職位那麼的準備充分，當然也不是為了高階職位做準備。他們是一種「中階產品」(intermediate product)，需要進一步的磨練。中學不需為未來工程師缺乏管理知識受到責備，因為那是高等技術學院的事，有朝一日當數學在入學考試重要性下降，那麼中學的教學也會與入學課程一致了。

#### (a)大學教育

大學教育並非針對工業界的，因為他們畢業後會橫跨多元的職業領域。但是大學有給所有的年輕人他們該有的通識教育嗎？沒有，並且將責任歸給 1902 年實施的課程綱要。

#### (b)專業化教育(specialized education)

中階雇員大都來自於日益增加的專科訓練學校，設立的目的即在訓練好的領班與督導，建築、礦業、冶煉、農業、化學、電力與紡織都有他們各自的學校。但截至目前為止，管理都沒有出現在這些學校的課程中，是個令人遺憾的疏漏。

### (iii)初等教育

能夠引進有關管理的概念進入初等教育是一件好事。

### B. 工作場所(workshop)

學校教育需要一些補充，學校角色終止的地方就是工作場所開始的起點。雇主的教育責

任分佈在不同層級，需要持續警覺著。不同員工處於那個層級，內部的培育都會比外部培訓來得好，且一個良善的管理是穩定的、有方法對所有階層的員工進行訓練，長年的努力會獲致良好的成果。

#### C. 家庭

如同其他機構一樣，家庭也需要管理，它需要預估、組織、指揮、協調與控制。家庭對管理而言可以是一個優良的學校，它提供最多元的案例，從最好到最差的狀況。

#### D. 國家

國家對管理訓練的貢獻可以有兩方面：學校以及本身的案例。迄今公立學校幾乎完全忽視管理教學；而本身案例，他們具有不同類型與價值：以選舉制度為例，它經常舉出不瞭解狀況、對困難任務毫無準備的人，在此種狀況下，管理必然需要是良善、佳的與非常好的，我相信穩健的管理教學有助於改善此狀況。

### Part III 指揮

組織形成之後，必須開始前進，這就是指揮的任務。指揮的藝術在於特定人格素質與管理知識的一般原則。管理人員在指揮方面必須做到以下幾個層面：

#### (i) 對員工有透徹瞭解

不論位階為何，管理人員會對幾位進行直接指揮，通常只有領班會指揮超過 20 到 30 位員工，因此對下屬員工有所瞭解不是不可能的，要瞭解對他們的期待為何，也要對他們的信心程度有所認識。這項研究需要一些時間，也會隨著下屬的職位愈高，而愈難進行。

#### (ii) 開除無能員工

當有任何人為了任何原因而無法執行其任務，管理人員就必須開除他。但是到底是誰該來判斷或何時需要展開開除行動呢？那麼還是管理人員自己。

#### (iii) 對企業與員工間的合需有透徹的知識

連結企業與員工的是合約，管理人員必須確保契約的執行。對企業的許多攻擊當中，有一種是來自於管理人員自身的表現，當他忘記以整體的利益當作唯一標準，或者是努力避免對其家人、工作夥伴或朋友產生偏好。要履行前者的角色，他必須具備正直、機智、動機等去保護員工來自於雇主的濫權。他必須對合約有完整的知識，並有強烈的責任與公平意識。

#### (iv) 管理人員的好模範

最有效的訓練方式就是模範，當管理人員設定努力工作的模範時，沒有人敢遲到。

#### (v) 定期稽核組織

一定要定期檢查機械的所有部位，特別是一個複雜的機器。所以，有規則進行定期檢修組織是很聰明的。根據總結圖表，每年根據年度計畫進行組織構成(constitution)的研究。

#### (vi) 會議與報告

會議中可以聚集相關助理人員，管理人員可以解釋方案，汲取某人的意見，下決策，確保命令被瞭解等。管理人員若不是透過個人接觸，那麼就需要藉助口頭或文字報告，補充管理人員的監督與控制功能。

#### (vii) 不要被細節包圍

對高階主管最嚴重的失誤之一就是在細節上花太多時間，這些事情下屬就可完成。他必

須將這些工作下放給他的下屬和總務人員去做處理。

#### (viii) 專注打造員工之間的團結、努力、創新與忠誠

管理人員對於員工團結可以有很大的作為，在發展創新面，也可以讓下屬盡情參與活動，即使有犯錯成本，只要謹慎關注即可。

### Part IV 協調

協調就是調和一個企業的所有活動以利運作與成功，它就是讓事情與行動能有正確比例，依照目標調整方法。在一個協調良好的企業體中，會有下列事實：1. 每個部門與其他部門和諧運作，門市知道要在什麼時間補給什麼，生產部門知道目標，維修部門會讓設備與工具保持良好狀態等；2. 每個部門的單位與分單位能夠精確知道在相互援助與任務中，他們必須投入多少比重來協助他人；3. 各個不同部門的運作行事曆與環境是持續一致的。要讓員工執行他們的任務，最簡單的方法就是每週的部門主管會議。在這個會議中，可以告知企業經營狀況，清楚宣布期望每個部門如何合作，利用部門主管出席的機會，解決共同的問題。同時，部門主管也可以報告各自運作的現狀，遭遇哪些困難，需要哪些幫助，以及建議的解決方案。總經理應該運用難得的機會，對會議進行準備，提示預計解決的事情。

在進行會議時，最佳的聯絡官(liaison officers)應該是總經理，但是他責任重大很難承擔這樣的工作，必須要有其他員工去進行聯繫的工作，所以聯絡官一向由職員出任。在一個大型機構中，要讓不同部門之間(技術、財物、商業等)和諧運作，不只是需要良好的計畫和組織，更需要持續的協調工作，所有的勢力都需保持在均衡狀態，任何突然的干擾都要進行避免。沒有比會議更佳的程序，可以確保方向的統一，集中努力，製造各種部門的自動合作。

### Part V 控制

控制在於確認所發生的每一件事，是否符合採用的計畫、發出的指導與建立的原則，它可以運作在所有事情、人與行動之上。從管理觀點而言，控制確保計畫存在，且按時被落實，人力組織是完整的，人事架構有在運作，指揮有按照原則運用，協調會議有召開；從商業觀點而言，控制確保進入與出去資源的數量、品質與價值，門市存貨正確等；從技術面而言，運作的進展必須要注意，工廠的維護與條件，以及人與機器的運轉都需要確保；從安全的角度而言，控制用來保障財產與人力的程序運作良好等；最後，從績效的角度而言，控制能確保關鍵文件能隨時到手，給予企業條件清楚輪廓，並在書籍、統計數據與圖表中有充足的素材可以用來稽核目標。

為了要讓控制有效，必須在合理的時間內完成，並隨之進行裁決(sanctions)；但是控制也有滲透(infiltrate)管理與部門營運的負面效應，要防止這樣的問題，必須在開始時就對控制的權力做清楚的界定，不容許超越的限制，以及高層人員仔細檢視控制權力的使用。一個良善的督察人員(inspector)必須具備能力與公正這兩項特質，若能夠妥善使用，控制會是管理的珍貴輔助工具。

#### 問題與討論：

- 費堯在本章提及評鑑不同階層的人員基本上採取相同的六項基本能力，這樣的結構有合理性嗎？在現代還能使用嗎？
- 讓學校進行管理概念的教育在本文中彰顯無疑，但是若這是正確的想法，現代的各級學校

有多少管理教育的內涵呢？或者有其他因應的方式呢？

3. 費堯特別重視「組織」這個區塊，並指出階層劃分的重要性，這與當代強調「網絡組織」(network organization)出現很大的差異，兩者的顯著差異為何？

## 第四次研讀

序次	研讀日期	主讀人	研讀內容 (書目章節或篇次)	討論議題
4	98. 11. 24 星期二	姜麗娟	Barnard, C. I. (1938). The functions of the executive. III. Physical and biological limitations in cooperative systems	Barnard 的教育行政理念
		黃宗顯	IV. Psychological and social factors in systems of cooperation	

經典出處：Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge,

MA: Harvard University Press.

### 第三章 合作系統的物理性及生物性限制

#### (III. Physical and biological limitations in cooperative systems)

{或：合作系統的物理（環境）與生物性（個人能力）及前二者交互作用的限制}

導讀者：姜麗娟（國立臺南大學教育經營與管理研究所）

#### I. 名詞釋義：

##### 1. The relation between cooperation and limitation:

- 1) Out of the existence and the experience of limitations arises cooperation to accomplish purposes and overcome limitations.
- 2) Cooperation justifies itself as a means of overcoming the limitations restricting what individuals can do.
- 3) A limitation is a function of the total situation viewed from the standpoint of a purpose.
- 4) Without the purpose given there is no significance to the word 'limitation' in this context
- 5) A limitation stated as applicable to a factor can only be described in terms of the other factors.
- 6) Example: 'stone too large for a man to move'
  - i. Physical limitations: 'stone too large for man'
  - ii. Biological limitations: 'man too small for stone'
  - iii. Limitation is in the total situation
- 7) For purposes of simplicity, excluding the considerations of social factors in this chapter

#### II. 本章要回答 5 項問題：

- I). 合作為何或何時有效？
  - II). 合作歷程中的事物（或目標）為何？
  - III). 合作的限制為何？
  - IV). 在合作系統中引發系統不穩定性的原因為何？
  - V). 合作的結果為何？
- 

- I). 合作為何或何時有效？
  - 1. 有可能被完成的目標，但遇到限制：
    - 1) 當限制是可被個人能力克服時，合作可能性極低
    - 2) 當環境、個人能力的限制是可被區別時，且合作性限制也存在時，但由合作可以克服環境限制時，方有合作之可能性
  - 2. 反問：合作為何或何時無效？
    - 1) 在極有利的條件之下，合作效益是低的
    - 2) 一個人盡其全力做事，他人的加入反而會誤事
    - 3) 上述 2 項均是在對於個人努力及有利的條件之下，或屬個人的發現與創新
  - 3. 適應環境而產生的生物性（個人能力）限制，可分 3 類：
    - 1) 與應用於環境推、拉、舉、放、抓、逆力、順力的力氣（human energy）有關：  
e.g. mechanical power, mechanical adaptation
    - 2) 與知覺有關：e.g. sensory ability, perceptive capacity
    - 3) 與了解環境或因應有關的：e.g. memory, imagination, capacity of choosing
  - 4. 在何種情況下，為何合作可以有效地克服生物性（能力）的限制？
    - 1) Ability of group > of individuals:
      - i. 有無足夠力量否（power factor）
      - ii. 工作有速度要求時（speed of work）
      - iii. 一旦工作開始，個人努力可以堅持到工作完成嗎（endurance）？
      - iv. 個人先天具有條件的限制無法改變時（mechanical adaptation）
      - v. 接續性工作的要求（continuity）
    - 2) 與知覺有關
      - i. 一件事情，必須從不同視角切入，否則不能獲全貌之認識
      - ii. 一組人在判斷一件事（在速度及確定性的要求下）
    - 3) 與有經驗且受過訓的觀察者或從經驗及創造產生的技術有關

- II). 合作歷程中的事物（或目標）為何？
  - 1. Remote purposes（指的是依據現有環境行動以利未來目標的達成）有 4 種：
    - i. 需要有化除環境不力因素的改變

- ii. 需要有利於增加實用性的改變
- iii. 需要將未來要用資源位置的改變
- v. 需要型塑資源做為補充或使生物性力量更有效

2. 只會合作系統而不會在個人出現的 2 項行動：

- i. 協助合作
- ii. 維持合作

III). 合作的限制為何？

- 1. 合作系統的調整
- 2. 調整的程序：管理的程序與特定的工具（經理人與執行力的組織）

IV) & V) :

- 1. 在合作系統中引發系統不穩定性的原因為何？& V. 合作的結果為何？
  - i. 不穩定性成因：物理環境的改變、調整及管理程序過程的不確定性、行動目標的改變...
  - ii. 當新的限制克服後，新的目標出現、舊的目標就不存在
- 2. 合作的結果為何？(p. 36)

**問題與討論：**

4. 從中小學的組織特性來看，有哪些特性是符合 Barnard 合作系統？哪些的限制性，正在透過合作而加以克服？而那些合作又產生怎樣的限制性？

## 第四章 合作系統中的心理及社會因素

(Psychological and social factors in systems of cooperation)

導讀者：黃宗顯（國立臺南大學教育經營與管理研究所）

COOPERATIVE systems were discussed in the preceding chapter with psychological and social factors excluded. In all actual cooperative systems, however, factors thus excluded are always present. In this chapter it will be desirable to say what we mean by psychological factors and to discuss those social factors which are peculiarly and directly involved in cooperative systems, so that in Chapter V the principles of cooperative action as observed in actual situations may be set forth.

前一章所討論的合作關係並沒有包括生理與心理因素，可是在現實社會環境中這兩個因素是一直都存在的，本章談論與合作系統直接相關之心理因素與社會因素。由此，第五章在實際情境中所觀察到的合作行動原則可獲得了解。

In Chapter II the psychological factors were defined as combinations, resultants, or residues of

physical, biological, and social factors in the behavior of individuals. We imputed to the individual the capacity of experience. This is to say that these factors as they have operated through past time have, jointly, effects upon present behavior. In one aspect these may be given the name "memory," in a broad sense of the word with the emphasis upon these effects. In another aspect the phenomenon may be called "conditioning," in which emphasis is laid upon the process by which the factors are thus effective.

第二章將心理因素界定為：個體行為的物理、生物及社會等因素之結合、產物或餘留。也就是說這些過去一直運作的因素也影響當下的行為。我們將其歸諸於個體經驗的能力。從某方面而言，其可以稱為「記憶」，強調這些影響的結果；而在另一方面，這些現象可稱為「制約」，強調這些因素在過程中的有效作用。

We also imputed to the individual the restricted but important capacity of choice. The restriction or limitations necessary to and within which choice must be exercised are experience — memory or previous conditioning — and the physical, biological, and social factors in the present situation at any given time. This power of choice assigns a meaning to "adaptation" in reference to human behavior that makes it something more than mere "response" to present conditions.

我們也歸諸於個體具有之有限但重要的選擇能力。個體的選擇必會受到的限制是經驗（記憶或先前的制約）及當下情境中的物理、生物及社會因素。選擇的力量賦予人類行為「適應」上的意義，不僅僅只是對現有情況的「反應」而已。

The imputation of experience and choice in the individual require two appraisals of him in every situation in which other individuals are implicated. The first appraisal is concerned with the individual's powers in the situation. The second appraisal is concerned with his determination or volition within the limits set by his powers. In the millions of interactions that daily take place between men these appraisals are not separate in any observable way in most cases. Nevertheless they are so discriminated and separately expressed in numerous instances. The expressions of the first appraisal will be the answers to such questions as these: "Who is he?" "What kind of man is he?" "What can he do?" The second appraisal is expressed in answer to such questions as: "What does he want?" "What is he trying to do?" "What will he do?".

個體經驗與選擇需要個體在每種情況下的兩種評估：(1)個體在現有情境的權力；(2)在權力限制下個體的決心或意志。

每天人跟人之間都會有數以萬計的互動發生，這些互動中大部份存在著上述兩種評估。儘管如此，在許多事例中這兩種評估還是可以很有區別和分別的表達。

[他是誰？他是怎樣的人？他能夠做什麼？]的回答是第一種評估的表現；[它要什麼？他嘗試要做什麼？他將做什麼？]的回答是第二種評估的表現

These two appraisals implicit in human relations affect the behavior of persons in two ways in matters of purposeful conduct. What actually may be done by one person to establish satisfactory relationships with another person may be approached either by the attempt to narrow the limitations of the second person's choice, or to expand the opportunities of his choice. In the first case attempt is made either to change the external situation or to change the person's "state of

mind," that is, to restrict either the possibilities or his desires. For example, in a relationship of hostility a man may put an object such as a table between himself and his adversary, thereby restricting the latter's movements, or he may say something that diverts his adversary's attention, thereby changing his "state of mind." These actions restrict or condition the power of choice. In the second case he may put money on the table, thus adding to the alternatives available to his adversary and expanding his power of choice. The equivalent in principle of these processes may be everywhere observed when two or more persons are present.

這兩種評估隱存在人的關係中，對人的有目的行為有兩種影響。人們會做什麼以利與他人建立關係？可以：(1)限縮他人的選擇；(2)擴展他人可以選擇的機會。在第一種情況下是改變外在情境或人的“心態”，也就是限制可能性或慾望。例如可以在對手和自己中間放張桌子以限制對手行動，或說些讓對手分心的話，藉以改變他的心理狀態。這些行動限制或制約選擇的權力。在第二種情況則可以是將錢擺在桌上，增加對手的選擇性，擴展其選擇的權力。相似的原則到處可見。

These two appraisals and the processes related to them suggest that behavior with reference to other persons either takes the form of regarding such persons as objects to be manipulated by changing the factors affecting them, or as subjects to be satisfied. In the first case, persons are regarded as functions of continuing processes; in the second, as absolute and independent, at the moment. In either of these cases the treatment is of an individual, isolated from the social situation. In either case he is regarded as a whole; but in the first case approach is to that whole indirectly through operation upon particular external factors, while in the second the approach is to the whole directly, in which all external factors except those of the approach are regarded as given and embodied in the individual or treated as irrelevant. In both cases social factors are included, but they are merged inseparably with others and are only to be distinguished for purposes of analysis. Thus in the terminology we adopt there are no distinguishable social factors operating from within the individual to the cooperative system; but social factors operate upon the individual from a cooperative system as well as from other social relationships.

上述提及的兩種評估與那些過程有助於了解與人互動的行為型態：(1) 把他人視為被操縱的客體，藉由改變某些因素對其影響；(2) 把他人視為需滿足的主體。  
第一種情況，人被視為連續歷程的功能；第二種情況，人被視為絕對的和獨立的。兩種情況處理的都是個體，社會因素被孤離。事實上，兩種情況都包含社會因素，但它們與其它因素結合不可分，只是為了分析的目的才被區分。因此，我們所採用的詞彙，對於合作系統，沒有可區別的運作於個體內的社會因素；但是合作系統與其它社會關係一樣，社會因素運作於個體。

## II

The only social factors which we need to discuss at present are the following: (a) the interactions between individuals within a cooperative system; (b) the interactions between the individual and the group; (c) the individual as the object of cooperative influence; (d) social purpose and the effectiveness of cooperation; (e) individual motives and cooperative efficiency.

目前需要討論的社會因素包括：(a)在合作系統中個體的互動；(b) 個體與團體的互動；(c) 個體視為合作系統影響的對象；(d)合作系統的社會目的及效能；(e) 個體動機與工作效率。

(a) When the individual has become associated with a cooperative enterprise he has accepted a position of contact with others similarly associated. From this contact there must arise interactions between these persons individually, and these interactions are social. It may be, and often is, true that these interactions are not a purpose or object either of the cooperative systems or of the individuals participating in them. They nevertheless cannot be avoided. Hence, though not sought, such interactions are consequences of cooperation, and constitute one set of social factors involved in cooperation.

當個人成為合作系統體的份子時，他就接受了一個與他人接觸的職位，這些接觸需有人際互動。這些互動是社會性的。這些互動也許或常常不是合作系統或參與個體之目的，但無法避免。這些互動是合作的結果，且構成一組社會因素於合作系統中。

These factors operate on the individuals affected; and, in conjunction with other factors, become incorporated in their mental and emotional characters. This is an effect which makes them significant. Hence, cooperation compels changes in the motives of individuals which otherwise would not take place. So far as these changes are in a direction favorable to the cooperative system they are resources to it. So far as they are in a direction unfavorable to cooperation, they are detriments to it or limitations of it.

個體受到這些因素運作之影響，並和其他因素連結，產生他們的心理及情緒性格。然而，合作會強制改變個人的動機。如果這些改變有利於合作系統，將成為合作系統的資源。如果這些改變不利於合作系統，它們則成為合作系統的損害或限制。

This is a matter of common observation. Interactions of an unfavorable character may be described as resulting in "incompatibility," which tends to be destructive of cooperation. The reverse condition is compatibility and usually is one condition of cooperation.

這是一般性的觀察。不利性的互動，可能描述為不相容導致的結果，其破壞合作。反之，則是相容的情況，它通常是合作的一種狀況。

(b) The interactions encountered in cooperation are not merely between individuals in pairs, but also between individuals and groups. The group can be regarded in this connection in two senses. In the first sense, the group is merely a term for the combined effects of the interactions on the psychology of an individual. A, who is in contact with B, C, D, etc.; in this sense the interactions are included with those discussed in section a above. In the second sense, however, the one to which emphasis is given here, the group is a unit with which the individual has interactions, also called social, in that the unit is something more or different from the mere sum of the interactions between the individuals composing it. In this sense the group presents a system of social action which as a whole interacts with each individual within its scope.

合作系統中的互動，除人與人之外，還包括個人與團體。團體的連結可從兩種意義來看：首先，團體一詞為個體心理互動的結合效果。例如A與B, C, D等互相接觸，在這種意義上的

互動已包含於前述討論中。從另一種意義看，團體是個體互動的一個社會單位體，它非僅是個體互動的總和，而有些不同或更多於個體互動的總和。在這個意義上，團體成為社會行動系統，在它的範圍內個體的互動成為整體。

The factors involved in the group relationships in this sense operate on the individual psychology in conjunction with other factors. Hence, the group compels changes in the psychological character of the individual and, therefore, in the motives of individuals, which otherwise would not take place. So far as these changes are in a direction favorable to the cooperative system, the group is a resource. So far as they are unfavorable, the group is a limitation.

這個意義上，涉及團體關係的因素與其它因素連合起來運作於個體心理上。因此，團體驅使個體心理特徵、動機上改變。如果這些改變利於於合作系統的話，這個團體就是資源，反之，團體是限制。

The group factors probably are as inescapable in a cooperative system as are those arising from the interaction between individuals, and in many cases they are very important.

團體因素在合作系統上或許是無法避免，在許多情況中團體因素非常重要。

(c) The social factors just discussed are chiefly not consciously perceived and are non-logical; the relationships are informal and as a whole not deliberate; but a cooperative system may also have a conscious and deliberate relationship to an individual. This relationship has two aspects: first, that of taking specific action to bring the individual within the cooperative system; and second, that of controlling his actions within that system. The first aspect has for its central point a direct appeal to the will of the individual; it is a matter of inducement or coercion. The second relates entirely to the action of the individual as within and as a function of a system of actions. In both aspects, it is clear, effects on the minds and emotions of individuals are inescapable. If these effects are adverse to the continuance of cooperation, the processes to that extent are limitations on cooperation as a continuing enterprise.

剛剛討論過的社會因素主要並非是意識知覺的，也是無邏輯的；其關係是非正式的也是非深思性的整體；但是合作系統也可以有意識和深思的關係。這種關係有兩方面：第一採取特定行動將個體集結在合作系統，第二控制個體的行動。第一種的焦點為使用誘因或強制直接引導個體的意志；第二種則係將個體行動完全連接於系統行動內，與系統行動的功能結合。兩種不可避免的都對個體的心理和情緒產生作用。如果這種效用與合作的存續相悖，這個過程在某種程度上成為合作連續事業體的限制。

(d) A formal system of cooperation requires an objective, a purpose, an aim. Such an objective is itself a product of cooperation and expresses a cooperative discrimination of factors upon which action is to be taken by the cooperative system. It is important to note the complete distinction between the aim of a cooperative effort and that of an individual. Even in the case where a man enlists the aid of other men to do something which he cannot do alone, such as moving a stone, the objective ceases to be personal. It is an objective of the group efforts, from the results of which satisfactions accrue to the members of the group. In most cases, as we shall see, there is no danger of confusion of personal with cooperative aim—the objective obviously could not be personal.<sup>3</sup>

正式的合作系統需要有目標，此一目標亦即是合作的結果，而且又能描述出合作系統中行動之合作性區別因素，以與個人因素作區分。如何全然區辨合作系統的努力目標與個人的目標是很重要的。在實例中，一個人可能列出無法獨立完成，需要其他人協助才可進行的工作，像搬動一顆石頭，但這樣的目標也只算是個人性的。合作系統的目標，是透過群體的努力，而其成果為成員滿意的累積。大部分的情況我們將看到，合作系統目標往往並非個人性的。

When the purpose of a system of cooperation is attained, we say that the cooperation was effective; if not attained, ineffective. In some cases, of course, no degrees of effectiveness may be recognized—either the objective is completely accomplished or it is not accomplished at all; but in most instances this is not the case and the aim is subject to accomplishment in various degrees. In any event the adequacy of the degree of effectiveness is to be determined from the point of view of the cooperative system; the personal point of view has no pertinence here. It follows that the effectiveness of the effort of an individual in cooperation has two meanings. First, it has reference to the relation of the specific effort to the cooperative result; it is then to be judged from the cooperative point of view with reference to its bearing on the attainment of the cooperative purpose. Second, it has reference to its status as one of an individual's chain of efforts contributed to the cooperative system as a means of satisfying his personal motives; its effectiveness from this point of view is quite a different thing. Usually when cooperation is concerned, effectiveness of a component effort is determined from the cooperative point of view. The personal point of view has no direct relevance.

當合作系統的目標達到了，我們說此合作是有效的；如果未達成，我們則說此合作是無效的。當然，在某些情況，目標達成與否較明確可判定，但是也有些需要劃分一些等級或達成的程度來判定。在合作系統中所達成效能程度的判定，取決於合作系統的觀點，純個人性的觀點是不合適的。在合作系統中個體的努力達成的效能，其意含有兩點：一、其與合作系統目標達成的關連性，二、與個人動機滿足的關連。通常當考量合作，效能是從合作的觀點決定，個人的觀點並不直接適切。

(e) The situation is quite different as respects efficiency.

Cooperative efficiency is the resultant of individual efficiencies, since cooperation is entered into only to satisfy individual motives. The aggregate of the motives of those participating is the total motivation of the cooperative system. It is a complex made up of individual motives that may be highly diverse in character. The efficiency of the cooperative action is the degree to which these motives are satisfied. The only determinant of this efficiency is the individual, since motives are individual. If a person concludes that his action in contributing to the cooperative system is (or would be) inefficient, he ceases (or withdraws) that action. If his contribution is essential to the system, then inefficiency as to him is inefficiency of the system, since it cannot continue and therefore must be inefficient to all. Hence, the efficiency of a system of cooperative effort is dependent upon the efficiency of the marginal contribution, or is determined by the marginal contributor. This means that the only measure of the efficiency of a cooperative system is its capacity to survive.

從效率的情況來看，觀點又有不同。合作效率是許多個體效率的結果，因為進入合作只是在滿足個體動機。集合這些參與者的動機即是合作系統的所有動機。個體的動機是複雜的組合，本質上也是高度異樣的。合作行動的效率是這些動機滿足的程度。個體是這些效率的唯一決定者，因為動機是個別的。假如個體認為其行動對合作系統是無效率的，其會停止行動；假如其行動對系統是必要的，則如同對於個體無效率，對於系統亦是無效率，因為貢獻無法繼續，因而對於系統全部必是無效率的。因此，個體合作性系統的努力效率取決於週邊貢獻的結果；或者是取決於週邊所有貢獻者。這意味著唯一衡量合作系統的效率的方式，是它的生存能力。

It has already been noted that all purposeful actions of individuals produce consequences not sought for; and that these consequences may result in satisfactions or dissatisfactions whether or not the end sought is attained. This is true of the action of contributing to a cooperative system. It inevitably involves consequences which were not the active inducement to that contribution; as a result, motives may be satisfied even though the specific end sought is not attained; and dissatisfactions may arise that are controlling even though the end sought is attained. The principal satisfactions or dissatisfactions arising from participation in cooperation, other than the attainment of a specific end, are social, that is, the result of the personal interactions involved.

個體所有目的地的行動都會產生非意圖的結果；這些結果都會帶來滿足或不滿足，不管目的是否達成。合作系統的行動亦然。它不可避免涉及非意圖貢獻的結果，但是即使特別的目的沒有達成，動機卻可能被滿足。而即使目的達成了，不滿意也會產生。參與合作的滿足或不滿足，與目的達成是另一回事，它們是社會的，也就是個體互動的結果。

Similarly, the cooperative action to achieve a cooperative purpose or objective necessarily as a whole involves consequences not sought for. When the objective is a physical result, such as moving a stone, the unsought-for consequences include those which are social in character. When the objective is social the unsought-for consequences include physical results. The efficiency of cooperation, like efficiency of individual action, often depends upon the satisfactions and dissatisfactions incident to the process of attaining concrete ends.

同樣的，合作行動去達成合作的目的或目標必然在整體上也會有非預求的結果產生。當目標是一種物理的結果，如移動石頭，非預求的結果包括社會性的部份。當目標是社會性的，非預求的結果包括物理結果。合作的效率，如同個別行動效率，經常倚賴達成目的過程中的滿足和不滿足。

The most important general consequence of cooperation, rarely sought for and only occasionally recognized while in process, is the social conditioning of all who participate and often of those who do not. In this way the motives of men are constantly being modified by cooperation, which is itself thereby altered as are the factors of efficiency.

合作最重要的一般性結果，很少被追求且在過程中只偶而被認知的，即是所有參與者和非參與者的社會制約。在這個方式上人的動機在合作過程中不斷被模式化，而它本身在效率的各種因素上也產生了改變。

It may be concluded from what has been stated in this chapter that social factors are always present in cooperation, both because of the nature of such a system and because of the effect of social experience upon individuals and their motives. Indeed, the desire of individuals to cooperate,

which as to singular individuals is a psychological fact, is as to systems of cooperation a social fact. Conversely, the satisfactions derived from cooperation, which are as to the individual psychological facts, are from the point of view of cooperative systems social effects of cooperation, and they determine cooperation itself.

綜合言之，在這個章節裡所陳述的社會因素是一直存在於合作系統之中，社會因素與合作系統關係密切，除了系統本身的特性外，也因為社會經驗在個體及其動機上的效果。事實上，個體的合作慾望，對個體而言是心理事實，對合作系統而言則是社會事實。相反的，得自於合作的滿足，對個體而言是心理事實，從合作系統來看是合作的社會效果。它們決定了合作本身。

## 第五次研讀

序次	研讀日期	主讀人	研讀內容 (書目章節或篇次)	討論議題
5	98. 12. 15 星期二	王維旄	Barnard, C. I. (1938). The functions of the executive. VII. The theory of formal organization	Barnard 的教育行政理念
		高文彬	IX. Informal organizations and their relation to formal organizations	

經典出處：*Barnard, C. I. (1938). The functions of the executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.*

### 第七章 正式組織的理論(The theory of formal organization)

導讀者：王維旄（國立中正大學成人與繼續教育學系）

#### 作者簡介

1886 年 Chester I. Barnard 出生於美國麻州的一個普通工人家庭。他的父母受過教育，生活上也非常節儉。Barnard 幼年時代，新英格蘭的獨立主義和實用主義思想、對人權的尊重以及刻苦耐勞的精神等都深深植入了他那幼小的心靈。從哈佛畢業後，他先於 1909 年加入美國 AT&T 公司當管理人，1927 年起擔任美國紐澤西貝爾電話公司 (New Jersey Bell Telephone Company) 之總裁達 21 年之久。其理論受自身實務經驗影響頗深，被稱為「現代管理理論之父」。

#### 內容大意

本章開宗明義指出，一個組織能夠運作在於其有能夠相互溝通的組織成員，他們願意為組織貢獻心力以達成共同目標。因此組織構成三元素為：溝通、願意服務/合作、共同目標（目標這部份是隱性的，其他兩者則可觀察）；該三要素通常彼此相互依賴。

組織要持續生存，效率或是（either or）效能是必要的，而且越想要永久經營，兩者則越是重要。一個組織的活動力繫於組織內個人是否有意願貢獻己力至組織這個合作系統，而此意願有賴個人具備組織目標能夠達成之信念。因此若達成組織目標的效能降低，服務意願也會隨之消失。若成員無法從完成組織目標的過程中獲得滿足感，持續服務的意願也會減低，而造成效率低落的結果。

組織的存在需視三元素與外部是否契合，存續則看元素、系統（組織）、環境三者間的均衡狀況。均衡狀況主要是組織內部在運作上三元素能維持適當比例，但最終的均衡狀況還是繫於系統與外部環境兩者關係。均衡狀況可由前述的效能（組織目標與外部情境的關聯）、效率（成員與組織間的交互關係）兩個概念判別。因此當外部環境改變時，三元素也需調整，以維持均衡之關係，如此組織才能繼續生存。

#### 願意合作、共同目標、溝通、效能&效率

願意合作（willingness to cooperate）：組織雖說由人組成，但更精準的說應該是由人的服務或行為所組成的，因此願意貢獻己力對合作系統而言是不可或缺的。意願的作用在使人團結（sticking together），使個人放棄自我欲念與出於私心的行為。倘若人不肯拋棄自我，組織內的活動則無法被協調與整合。意願有兩特性，一是其有許多可能和規模，如可以排成從「恨」到「愛」，其中只有少部分個人的意願是落在正向的端點。另一特點則是人的意願會不斷變化，尤其當有恐懼、不舒適的情緒時，意願會消失得更快。總而言之，人的意願會視相關經驗或替代方案而有所不同（通常比較在組織中所做的犧牲、做其他事可能得到的報酬）；當個人獲得滿足感的程度相較於他人來得低時，合作意願也會低落。故組織要生存，便要提供誘因，使成員願意服務、合作。

目標（purpose）：有目標才知道要做什麼、需要什麼。但成員對這個目標會有兩的觀點：合作層次、主觀層次。1) 組織目標由組織所訂立，但對目標在合作層次的理解（如：五人一起搬石頭這件事對整體的意義）可能各人不同。因此，當成員間所認知的組織目標可能沒有紛歧的時候，才能成為合作系統的組織元素。2) 主觀層次較偏重個人在組織中的付出與收獲的感覺；換句話說，組織目標對個人是無意義的，對個人有意義的是組織可以給他什麼利益或損失。故主觀層次的目標與個人動機有關。通常組織目標與個人動機經常是不相同的。

溝通（communication）：目標要溝通大家才會知道；溝通機制影響目標的傳達。本章的溝通主要強調語言使用在溝通過程中的角色，口語、文字書寫、非語言均有其必要性，所有組織成員也都需要知道如何使用。

合作的效能：一個組織能否達到目標要看其行動、環境，因此效能可說是一

個技術過程。組織的形成旨在達成目標，但組織的解散也可能是因目標已達成。故組織要長存，目標是會改變的，一般的情況是目標的一般化(如：可見到的是服務的行為，但目標是“服務”這抽象一點的概念)，將組織目標用可以行動化的方式賦予定義，有助組織的永續生存。

組織效率：此的效率是指組織為維持系統均衡而必須提供組織成員誘因的能力，包括物質與非物質(如員工對組織的承諾)，使成員願意繼續為組織貢獻。有些時候非物質性、經濟性的誘因可能更有激勵效果。

## 總結

Barnard認為，社會的各級組織都是一個合作系統、是正式組織，都包含三個要素：願意服務/合作、共同的目標和溝通。一個合作系統是由相互合作的許多人組成的。對於個人目標和組織目標的不一致，Barnard提出了效能和效率兩條原則。當一個組織合作得很成功，能夠實現組織目標時，它就是具效能的。合作系統的效率是指組織成員個人目標的滿足程度，效率高代表正式組織的目標與個人的需求能結合。這在管理思想上是一個重大突破。Barnard的正式組織理論可看出系統理論與激勵理論之觀點。

## 討論題目

1. Barnard指出正式組織包含溝通、願意服務/合作、共同目標等三元素，且此三元素在組織內部運作上需要保持適當比例以維持均衡關係。若就學校場域而言，三者之間的比例應為何較為適當？
2. 有些參考資料將Barnard之概念稱為修正理論、自然模式、人文關係學派的代表。其概念與Taylor、Fayol等人之觀點最大的不同為何？

## 第九章 非正式組織及其與正式組織的關係

(Informal organizations and their relation to formal organizations)

導讀者：高文彬（國立中正大學成人與繼續教育學系）

本章介紹非正式組織以及非正式組織與正式組織的關係，本章安排順序：

1. 非正式組織的性質
2. 非正式組織的重要影響與結果
3. 正式組織運作下所形成的非正式組織
4. 正式組織中非正式組織的功能

## 第一節 什麼是非正式組織

我們經常可以觀察到即使人與人間不存在任何正式組織的關係，他們仍然有所接觸並互相影響。這種現象從兩人之間的互動到群體的情形都有。這些人並沒有刻意加入，卻持續而重複地進行這些互動。這類互動可能是伴隨著組織活動而偶發地、附帶發生地形成，也可能是經由個人願望或者集體直覺而形成，可能是善意的，也可能是敵對。不管原因如何，這樣的接觸、互動與集結，改變了個人的經驗、知識、態度與情緒。有時候我們感受到我們的情緒受到影響，例如當我們置身在群體中我們觀察到別人受到了影響，我們甚至也並未察覺自己或他人受到了永久性的影響。儘管如此我們還是常用「集群心理（mob psychology）」來形容這種仿效情形，並且意識到我們某些態度正共同地被引發，例如我們常用「共同意見」以及「大眾意見」等字眼。

非正式組織是一種不確定並且無固定結構，並沒有確定下級機構的組織。這種組織沒有固定型態，密度經常改變，而這種改變經常是來自於外界因素的影響。外界因素影響了人們在地域上的緊密程度，並且促使人們相互接觸並有意識地參與共同目標。這種具有不確定結構與密度的組織，有別於一般組織，是為非正式組織，不管在社區中或國家裡到處都存在著這種組織，並與正式組織息息相關。

## 第二節 非正式組織的結果

非正式組織，有別於正式組織，有兩種重要效果：

- (一)建立特定的態度、理解、風俗、習慣、制度等
- (二)創建有利的條件以扶植正式組織

以下分別敘說這兩種效果，首先，通常非正式組織的直接效果有風俗、道德、民俗、制度、社會規範以及理想等。來自正式組織的制度與來自非正式組織的制度經常發生混淆，例如當一個實做演練發生正式規範與非正式習俗的衝突時，後者(非正式習俗)往往占優勢。這種情形不僅在組織或小區域中，即使是大的區域或者集團組織內也是存在著這種相互分歧與矯正的情形。非正式組織反映人們非意識以及非理性的行動與習慣，正式組織則反映人們理性以及算計的行為與策略。相對而言，正式組織的行為較符合邏輯性。

其次，非正式組織是正式組織構成的必要條件。非正式組織提供了一個事前準備及相互作用的基礎，因而使共同目的、溝通以及相互合作的心理準備成為可能，這種情形在由非正式組織而發展至正式組織的例子中，尤為明顯。在這種情形下非正式關係是短暫的，而這種關係也受到先前正式組織或非正式組織知識與經驗的影響。

有些時候非正式組織促成了正式組織的成立，因為如果沒有正式組織這些非正式組織就不能持續或者擴張。這種情形部分來自於這些成員持續互動所隱含的共同需要與利益。當這些共同的利益與需求是物質性而非社會性時，這些成員就會結合或者合作，或者就某種程度而言，發展資源配置目的或者與利益衝突、敵對、隨之解構組織。

當這些利益與需求並非物質性而是社會性時，也就是為了社會目的而聚集，此時需要集中於一些確定的行動以維持社會聯繫。人們需要活動，並且需要行動目標。即使是純粹的社

交行為，如果缺乏行動，亦無法持久，因此必須要做點事情，以維持這種聯繫。例如以交談為主的社交活動常常需要討論特定議題，儘管特定議題並不能引發所有參與者的迴響，這種對話還是必須持續進行，因為它達到了交談目的，而這種組織也是因此而得以存在。

一個具體的行動對於社交滿意（滿足社交的需求）是必要的。最簡單的型式而能讓人共同做些事情也就是對話，然而任何形式的活動總是會結束。因此建立行動的模式相當重要。如果組織環境無法隨時提供活動聯繫—猶如失業狀態—人們處在一種社會真空的狀態，從而產生一種失落的感覺，這種情形常常導致這些人去做一些瘋狂的事情。因此當一群人集結的時候，讓他們投入某些行動是非常重要的。「Idle hands make mischief / boredom causes evil / 小人閒居為不善，無所不至」，這也就是為什麼軍隊要持續操練的原因了。

另一種極端情形是社會複雜化致使行動可能涵蓋各種不同的形式，並且與各種不同的團體相互連結。個人在這樣的環境中很難決定哪種活動是他(她)想要投入的。而由於無法選擇以及義務上的衝突，人將麻痺於行動，這就是法國社會學家所稱的「anomie 社會混亂」，這種個人對於社會行動的麻痺導因於行為有效規範的缺乏。

地緣上親密而能立即行動的團體是個人行動的基礎，個人對於大組織、國家、以及他個人所屬的教會這類關係都與直接接觸有關。社會活動必須築基於緊密的地緣關係，不能距離過遠。因此對於軍人來說，同袍關係比愛國信念更為重要，也就是這個道理。對於個人來說，聯繫是最重要的，而這種聯繫需要地緣上的輔助，或者在人際間能有立即的互動。缺乏這些條件，個人將會產生失落感。個人之所以不計代價地願意承擔繁重的例行事務或者危險的工作，乃是因為他(她)油然而生這種社會一體的感受，而無論這種感受起因於「本能」、社會條件、生理需要，或者以上三者。

無論是小的持續發展的非正式組織或是大的協力群體，似乎總是伴隨著一些正式組織。正式組織是構成社會的確定結構，它們以個人聯繫的型態提供了足夠的一貫性的支柱以支持社會繼續發展。如果沒有這些支柱，社會將會瓦解成為敵對的團體，這種敵對意識也形成敵對目標（防禦或攻訐）的來源，因此當正式組織擴大時，也就被要求要有相對高的社會凝聚力。所以當政府職能更複合式的擴展時，宗教的、軍事的、經濟的以及其他相關正式組織也就陸續展開，而一個巨大結構的社會就會成形。而當這種正式的複合組織擴張失敗或限縮時，整個社會也面臨瓦解。社會幾乎是由正式組織構成，小自家庭大自國家與宗教組織都屬於這類組織。

不可否認的，非正式社會的態度、制度與習俗影響正式組織，並瀰漫在正式組織中。正式組織與非正式組織是一體的兩面，相互依存。社會由正式組織所構成，而非正式組織則調節並賦予正式組活力，兩者相互依存，缺一不可。並非正式組織瓦解了，非正式組織也就不存在，而是非正式組織間將會彼此對立，而使整個情形成為個人主義或者無秩序的狀態。

### 第三節 正式組織創造非正式組織

正式組織起始於非正式組織。而當正式組織開始運作時，同時需要並創造了非正式組織。非正式組織是正式組織一個重要而且不可分離的部分，這個事實卻經常被忽視。不可否認的，很多事業經營執行者完全沒有察覺到在他們組織中的一些廣泛的影響、態度以及激情，這種情形遍布企業，甚至政治組織、政府、軍隊、教會以及學校等機構。

我們耳熟能詳的是「你無法透過組織圖、許可證、法規甚至觀察人事來了解這個組織」，多數組織中「學習組織的訣竅」是去知道非正式組織中誰是誰、什麼是什麼以及為什麼。一個人無法透過美國憲法、法院判決以及各項法規去了解美國政府如何運作。「看不見的政府」一詞正說明了非正式組織的重要性。

正式組織連同非正式組織的研究多數集中在工業組織的生產層面，非正式組織與我們日常生活息息相關，無論是否與正式組織相連，我們卻都因為理所當然而忽視它的存在，而只專注在部份的互動議題。然而可以肯定的，透過正式或特定活動所形成人與人間的聯繫不可避免的將伴隨著各種互動持續發展。

#### 第四節 正式組織中的非正式組織功能

正式組織中的非正式組織有一項很重要的功能—溝通—先前已經指出。另一項功能是透過調節工作意願以及穩定權責以維持組織凝聚力，第三個功能是維持個人尊嚴、自尊、獨立選擇等感受。由於非正式組織並非由上而下透過命令而成立，這類組織的運作是基於個人的選擇，尊重個人的表態。雖然這樣的功能被認為可能對正式組織有所損害，然而這也被認為是一種可以維持個人屬性，以對抗正式組織試圖泯滅個人個性的重要工具。

本章的目的為以下各點（1）互動的形成是基於個人目的而非基於共同的目標（2）雖然互動的人數可能有限，然而透過持續的連鎖關係，可以擴展到更多的空間並與更多的人群進行互動，而形成共同的心意，以形成習俗、習慣以及制度（3）非正式組織助長正式組織，正式組織同時滋養非正式的組織（4）正式組織透過非正式組織使許多態度、心智狀態、以及習俗都明顯化了，基於分歧的趨勢，這些項目以一般而大略的方式相互矯正並依存。（5）一旦正式組織成立之後，會創造出非正式組織（6）非正式組織是正式組織運作時的一種溝通利器，可維持凝聚力，並保護組織中的個人屬性。

## 第六次研讀

序次	研讀日期	主讀人	研讀內容 (書目章節或篇次)	討論議題
6	99.01.12 星期二	李藹慈	Barnard, C. I. (1938). The functions of the executive. XI. The economy of incentives	Barnard 的教育行政理念
		陳玉樹	XV. The executive functions	
		江志正	XVI The executive process	

經典出處：*Barnard, C. I. (1938). The functions of the executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.*

### 第十一章 激勵的經濟效益(The economy of incentives)

導讀者：李藹慈（國立中正大學成人與繼續教育學系）

壹、前言

形成組織的一個要素就是讓每個人願意為這個合作系統貢獻一己之力。與烏合之眾不同的是，在組織中，個體願意合作並為組織做出努力。個體的努力是組織活力的來源。而這個活力來源，則來自於動機。一般來說，除非改變個體的個人動機，否則組織唯有滿足這些動機才得以生存。個體永遠是組織的基本單位。無論如何，組織中的個體必須合作，否則一切只是空談。

不適當的動機會導致分化、目標偏移、或無法合作。因此，提供適當的激勵機制，對於各種組織的存續都是相當重要的。

### 貳、激勵的方法與種類

個體對組織付出的優點大於缺點，因而能從中得到滿足。從組織的觀點來看，激勵可以從增加優點或減少負面效益著手。例如，一份工作可能因為減少工作量（例如：減低工時）、降低工作難度（例如：提供工具或權力）、或是增加正面刺激（例如：調整薪資）而變得更有吸引力。

某些常見的誘因，例如物質犒賞或金錢，可被歸類為客觀的正面誘因；同樣地，工作時間或工作條件可被歸類為客觀的負面誘因。根據一個人的心理狀態及態度，他/她可能會為了不同的客觀的、正面的或負面的誘因貢獻組織。然而，有很多時候組織並無法提供這些客觀誘因。因此，唯一的方法就是改變個人的心理狀態及態度來迎合現有的客觀誘因。

組織可藉由以上的兩種方式延續。我認為一個組織很難不同時採用兩種方法。但某些組織的重點可能放在提供客觀誘因，例如大多數的產業組織；而某些組織的優勢則是在於能改變個體的心理狀態，例如國家狂熱組織或宗教組織。

## I. 誘因的運用方法

誘因區分為兩類：一類是特定並能提供給個體的誘因，另一類則是普遍且無法提供給個人的。第一類稱為特定誘因，而第二類稱為一般誘因。

特定誘因可分為許多不同種類，例如：(1)物質誘因，(2)個人的非物質機會，(3)滿意的物質條件，及(4)理想實踐(ideal benefactions)。一般誘因則可分為：(5)相互吸引(associational attractiveness)，(6)對於習慣的方法及態度的適應，(7)參與活動的機會(the opportunity of enlarged participation)，(8)相互交流(communion)的程度。以下介紹各項誘因的意義。

(1) 物質誘因：物質誘因包括金錢、物品及物質條件。它常被提供給個體作為接受聘任、服務的補償、貢獻的獎勵等用途。以商業及貨物生產來說，物質誘因的作用及影響範圍相當廣泛且巨大。雖然物質誘因刺激了個體做出貢獻以滿足生活所需(例如：食物、住所、衣物)，但生活所需的物質要求相當容易滿足。對大多數人來說，物質誘因的影響在最小的需求被滿足後，已是相當微弱，其餘的影響則歸因於勸服。

然而，相對於其他誘因，物質產品較容易被製造，也容易被提供作為誘因。相對於其他生活層面，對物質生活的熱愛因此不斷被強調。由於現實中能提供的誘因總是低於理論上能提供的及理想所需的，造成了人們認為他們應該追求物質產品的錯覺。

此外，對少數人來說，物質誘因在滿足生存條件後就起不了作用。這些人不願為了物質享受更加認真工作或對組織做出可能的額外貢獻。從當前及歷史上的經驗來看，最強大且有效率的組織通常並未提供生存水準以上的物質誘因。軍事組織及大多數的政治組織都缺少物質誘因。宗教組織的特色甚至就是犧牲物質享受。就算是商業組織，物質誘因也相當微弱，甚至可以忽略。唯有在受到其他激勵(例如廣告及推銷)影響時，物質誘因才會被放大。

在此必須澄清的是，物質誘因和金錢不能劃上等號，某些物質享受會被以金錢衡量是因為金錢能間接地滿足非物質(例如：慈善、藝術、智慧及宗教)誘因。此外，金錢也被視為是社會地位及個人發展的指標。

(2) 非物質的個人誘因，在滿足了最起碼的物質獎勵後，能夠確保個體之間的合作。提供得到榮譽、特權、個人權力以及更具影響力的職位的機會，在組織(包括商業組織)發展中比物質回饋更重要。這個說法適用於各種對象，甚至包括殘障人士及孩童。甚至在表面上最不適用的商業組織中，排除榮譽、特權及職位的影響，金錢的影響力相當微弱。

(3)工作中理想的物質條件通常是可察覺的合作動機，但它更常是潛在的動機。

(4) 理想實踐是最強大但也最常被忽略的合作誘因。這裡指的理想實踐是一個組織滿足個體對非物質、未來及利他的能力。具體來說，這包含了自尊、滿足感、對家人及他人的利他服務、對組織的忠誠以及對美學及宗教的感知。此外，滿足個體仇恨或是進行復仇的動機，也是個體向組織靠攏並為其出力的原因之一。

以上都是組織通常提供的幾個誘因。然而，還有一些誘因是組織不一定能提供的。如以下的誘因。其中，作者認為相互吸引是極度關鍵且重要的。

(5)相互吸引意指社群的相容性(social compatibility)。種族敵視、階級對抗及國與國之間的敵意都是讓個體之間合作遭到阻礙並讓效率減低的例子，甚至只得加強其他方面的誘因才

能使合作得以維繫。但無疑地，個人是否能與社群共處對於團體合作的影響力通常比我們想像的要大。人們在社群情況令人不滿意時通常會停止工作或無法有好的工作表現。因此，教育程度較差的人處於一群教育程度較高的人之中時，通常工作表現不佳，而反之亦然。這類的差異並不一定是種族、國籍或宗教造成的，習俗、道德觀、社會地位、教育及理想也常是原因。因此，對所有人來說，能共處的環境對他們來說也是一個強大的誘因。

能否與社群共處，也會影響到溝通的進行（特別是指非正式組織）。

(6)熟悉的工作狀況及對慣有的方式及態度的適應。對於所有的組織來說，員工都不願以不同方法訓練或不願接受抱持不同態度的新成員，同時，也無法以不熟悉的方法或在不熟悉的情況下做事。此外，員工對於強迫接受的方法或環境通常也較不願意合作。

(7)參與活動的機會（有機會參與各項活動的感受）。某些時候，這個誘因代表個人對榮譽及特權的喜愛。這項誘因會表現在工作的重要性及個體所擔任角色的重要程度上。因此，當其他條件相同時，人們會較樂於參與他們認為較有用或較有效率的組織，而非那些他們認為規模較小、無用且無效率的組織。

(8)相互交流的程度是所有誘因中最無形且最難以捉摸的。它和社群的相容性相關，但卻不盡相同。它是一種個人對於社會關係的舒適程度的感受，又稱團結感、社會融合、群居本能或社會安全。人們可以藉由相處產生同袍之情並相互扶持。相互交流是非正式組織的基礎，而這也是正式組織的運作根本，同時也是敵視正式組織的非正式組織的基礎。

## II. 勸服的方法

如果一個組織沒辦法提供值得個人貢獻的誘因，那麼組織就會走向毀滅，不然，組織就得使用勸服，讓夠多的人改變自己的渴求，這樣原來不足的誘因就能變得足夠了。文中談論的是廣義的勸服，包括：(1) 運用強制的力量；(2) 理性勸服；(3) 灌輸動機。

(1) 運用強制力量同時排斥也確保成員對組織的貢獻。為了維持組織的效率，排斥不受歡迎的個體是非常必要的手段。但其實排斥也常作為一種「殺雞儆猴」的手段，這會造成不直接受影響的個體心中的懼怕，這樣他們就會變得更願意為組織貢獻。強制力量帶來了獲得那些貢獻及放棄人際關係優點的實質替代方案。排斥分為數種等級：死刑、放逐並褫奪權利、放逐、體罰、監禁、剝奪特殊利益、解雇等。

(2) 現代社會活動中，理性勸服比其他勸服都還更重要得多。儘管在政治和經濟活動範疇中，強制力量是短暫的或是一定程度上的基礎勸服過程，我們依然發現理性勸服的過程，更廣泛的被使用，亦即宣傳(propaganda)的運用。

依程度來區分，理性勸服有兩種：一般勸服，這是社會組織使用的總稱且這主要和宗教及政治組織相關；特定勸服，企圖說服個人或團體，為特定組織服務或是努力達到組織要求，是他們的「義務」或「興趣」。

在歷史上有幾個使用一般勸服的例子：如十字軍東征、俄國共產黨教條的理性勸服。憎恨的勸服，眾所皆知的，是一項能讓組織（國家）更「團結一心」的手段。一般勸服有個特徵，就是唯物主義（materialism）的發展。這也是現代西方社會組織最重要的基礎。廣義來

談，這包含了認為科學會帶來物質進步的狂熱信仰、對於發明及發明才能的讚頌，如專利的認可；另外還有土地、森林、礦產資源等開發的重要性也得到提升，還有交通運輸的發展。從更近代且更明顯的角度來看，理性勸服的唯物主義，就是廣泛又密集的推銷、廣告和宣傳，這些都宣傳著使用物質產品所帶來的滿足感。

如果唯物主義可以作為其他誘因的替代方案，那麼我們就得嚴肅地質疑，唯物主義還有沒有任何其它的社會價值。如果我們從製造誘因「額外」效應的人性來考慮唯物主義，而同時體認這也帶來了更有效率的社會合作系統，那麼我認為唯物主義擁有無庸置疑的正當性。用經濟學的術語來講，這個過程創造了物質產品及勞務的購買力。用日常生活用語來說，人們只會為了自己認為值得的東西而工作。如果認為物質事物是值得追求的，而減低了其他非物質誘因能帶來的效果，這樣就是有害的；但是，我們能成功地運用物質誘因來獲得可能浪費的努力或白費的時間、或是將負面的誘因減到最小，像是憎恨之類的，那麼物質誘因的確有很大的助益。

特定勸服是一個說服個人為了某一動機而「加入」組織、接受職位、接下工作、並貢獻的過程。和工業、軍事、政治以及宗教組織相關的特定勸服，就是招募成員或是傳教並使其改變信仰的過程。這過程包含了強調組織將提供機會讓人獲得絕無僅有的滿足。

特定勸服所關注的個人背景包含了：個人生理需求、個人的地緣關係、社會地位、還有個人以前所處的社會環境、政府、教堂所運用的一般勸服和影響。

(3) 灌輸動機是勸服中最重要的方式。正規的動機灌輸，就是計畫性地教育青年並向成人宣傳的過程。因此，除了在相對較罕見的階段之外，宗教誘因的勸服主要就是藉著對孩童施以宗教性的教育來達成。同理，愛國情懷以及其他類似的合作誘因的灌輸，就是透過家庭及一般教育來達成。

另外還有些和正規過程相關，但間接且非正規的動機灌輸。格言、楷模、效仿、習以為常的態度，這些主要決定了個體對於誘因的情緒反應及動機。從激勵機制的力量來看，這些就是操控人民及團體最根本的條件。他們提供了誘因及勸服過程所及的最大上限，而這是組織必須適應的。

## 參、激勵的經濟效益

探討激勵機制的經濟效益時，「經濟」一詞並非僅指涉物質或金融方面的經濟。我們特別關注誘因和勸服所必須付出的開支和獲得的產值相減的淨值效應。

如果一個組織以物質誘因做為主要的誘因，除非組織能確保財貨一點一滴支出後還能保有一樣足夠的數量，不然這一類的誘因很難長久維持。物質層面是最普通且被廣泛了解的經濟效益面向。然而，同樣的原理也能應用在其他類別的誘因上。滿意的環境、理想的實踐、令人渴求的夥伴關係、穩定的實作機會、參與活動的次數、或是相互交流等，能夠提供這些非物質機會的可能性也是很有限且通常不足的。所以說，經濟效益的上限不僅在普通的物質層面值得討論，其他層面亦然。這樣的有限性不僅是由於組織和外在物理世界的關聯，同時也是由於組織和社會環境的關聯以及組織的內部運作效率。

激勵機制的經濟效益與不同組織的特性有關。文中區分三種目的十分不同的組織：(1) 產業組織、(2) 政治組織、(3) 宗教組織。

(1) 一個產業的組織的目的就是為了製作產品或是提供服務。為了方便說明，假設一個零資本的產業組織。此組織把人力運用到物理環境，來確保物質生產。這些人力會得到一個淨產值，但如果那些用來確保人力的誘因本身即為物質誘因而且相當充足，那麼組織就能以這種方式來支付生產活動。如果付出的總額少於產值，組織便能存活；但如果付出的總額多於產值，組織一定會停止運作，因為沒辦法繼續提供誘因。

這種現象會不會發生，取決於四種因素的組合效應：環境的困境、組織的效能、組織的內部運作效率以及誘因的付出總額。顯然，許多合作機制失敗是肇因於環境太過艱難，其他的可能是因為組織的效能太差，或是因為組織過於鬆散，或是因為成本過高。這些變數都會彼此交互作用。

一般情況下，有限的環境、效率以及效能僅能提供有限的物質誘因；效率及效能都需要個別人力，這種人力都是無法用物質誘因來誘導出來的。因此，在實務上，我們也得用上另一種誘因。但是，在產業組織中，這種誘因，通常在很大的程度上，還是得以靠物質誘因來支持。幾乎所有可能的或是既成的激勵機制或多或少都需要物質的開支，所以，問題在於如何選擇一個方法以及根據不同激勵機制的強調程度，來找出生產物質最有效果的誘因組合。因此，從生產物質的角度來考慮，不同的誘因也在相互競爭。

找尋誘因組合的平衡點太過困難，因此我們也必須將資源用在勸服上。但是和產業組織相關的勸服本身也需要物質方面的開支，因此如果強制力量是可行的勸服方式，就得維持為了此目的而做的力量。而如果強制力量能保證的效果有限，強制力量的開支便高於所得的效果。如果採用理性勸服，不管是以大眾宣傳的方式或是針對個人（包括招募），同樣地經常費用的開支(overhead cost)也是不容忽視。

(2) 一般的政治組織大多都不具有物質方面的生產力。他們的目的是追求實踐理想以及滿足社團的需求。這樣的組織，如果提供這些誘因，就沒辦法長久經營。然而，顯而易見地每一個大型的政治組織都需要用上另一種「次級」的誘因。在這些誘因中，最重要的是提供獲得個人聲望的機會和物質獎賞。因此，不管政治組織的形式為何，全都需要得到足夠的物質誘因的補給，這些誘因有些是金錢，有些則是提供「優待職位」。於是，政治組織最突顯的特徵就是他們需要確保來自成員的物質貢獻，以便獲得確保額外物質（藉由租稅）或是直接贊助（像在競選期間）的機會。但在這裡各種誘因的平衡運用也是必要的。包括勸服。

(3) 宗教組織最重要的誘因就是理想的實踐或是社群中的「志趣相投」，儘管其他次級的誘因一樣經常相當有效。宗教組織對於成員最重要的貢獻就是對組織的強大的信念和忠誠心。宗教組織最重要的力量就是勸服，也就是傳教和改變信仰的力量。但是組織運作和傳教力量(以及強制力量的運用)的維持都需要物質手段，所以組織成員都需要有各種方法來賺取物質貢獻，才能支付大量的物質開銷。宗教組織的物質層面長久以來經常都是最醒目的且也無法避免的。因此，宗教組織中的激勵機制該如何組合和調整，比起政治、軍事、產業組織，都還要細膩和困難的多。

## 結語

任何形式和目的的組織都需要數種誘因以及一些程度的勸服，這是為了確保並維持組織

所需。而如何確保誘因有效、避免誘因的矛盾、確保勸服方式有效，以及各種誘因和勸服本身的組合該如何拿捏，才能做到有效又合理，是非常細膩複雜的工作。因此鮮少有任何的激勵組合方案能在付諸實行前就預先計畫好。激勵組合方案僅能一步步發展起來，而這也是在組織的生命歷程中，所需要進行的策略思考。當然，激勵組合方案可能也是合作系統中最不穩定的部份，因為外在條件永遠不停地影響物質誘因實行的可能性；而且人類動機的變動性也特別高。

這種本質上的不穩定性帶來兩項後果。第一，所有組織本質上都有擴張的傾向。激勵機制的維持，特別是那些和聲望、人際間的自尊感、以及社群的滿足感等相關的誘因，需要組織的成長、擴大及擴張。組織擴張提供了所有現行的激勵機制實施的機會，組織的大小展現誘因多寡的指標，或是當編制過小或是不容擴張時，就得使用替代誘因的理性勸服。

第二，造成組織招募遴選的高度選擇性。遴選是接受正面的並且拒絕負面的貢獻及貢獻者；以及遴選最主要就是為了維持誘因的多樣性。因為所有的誘因都對於組織來說都是一種支出，而且這些開支都會增加組織運作的困難，而因為開支及收入的平衡不易達成，因為沒有經濟效益的最大值可以作為對照，所以誘因必須按照我們所追求的各種貢獻的價值和功效來做比例分配。

最後，職位階級做為非物質誘因的比例之調整十分重要，這些調整是為了誘導出最有能力的個體，也是為了誘導出對組織最有價值的貢獻。

#### 反思與討論

1. Barnard 認為誘因與勸服必須同時並用，才能達到激勵的最大綜效。
2. Barnard 認為有些誘因，如社群的相容性、熟悉的工作狀況、參與活動的機會及相互交流的程度，是組織不一定能提供的，其內涵頗類似非正式組織的概念。
3. 運用激勵方法時，必須考量其經濟效益，然而各項誘因與勸服的組合，卻是難以計算，在這方面 Barnard 似乎沒有提出解套的方法。
4. 認為不同目的的組織，必須運用不同的激勵組合，以教育組織而言，較貼近文中所提的哪一種組織？或是應有不同的激勵組合？

## 第十五章 行政職能 (The executive functions)

導讀者：陳玉樹（國立中正大學成人與繼續教育學系）

#### 內容大意

組織分工的協調需要一個溝通系統，而行政主管就是此一溝通系統的中心。儘管組織有相當程度的專門化，組織功能在實務上也是分隔的，但組織的運作是交互相關且相互依賴的，行政主管的功能也是如此。行政主管的主要功能是維持一個相互合作的系統，這系統是人際互動的。行政主管的功能並非我們一般的所想的是去管理一群人。作者指出行政主管的主要功能有三：(1)提供一個溝通的系統；(2)確保組織成員的必要努力；及(3)制定目的與目標。

## 1、維持組織的有效溝通

建立和維持一個溝通的系統是組織運作的主要任務 (task)，這個任務可由人事和職位兩個層面來達成。溝通的功能有兩個層面，每個層面的問題並不相同，在實務上必須一次處理一個層面的問題。職位上的問題大多有關空間、時間、社交，及功能上的界定。在人事上的問題是如何招募、發展及激勵組織成員。

### 1.1、組織的計畫（組織設計）

作者將定義組織職位稱之為組織計畫 (the scheme of organization)。這個層面在組織中會吸引到相當的注意，因為它會直接更變組織圖、責任的界定，及如何分工等。

### 1.2、人事（HRM）

結合組織的發展計畫、甄選、升遷、及解僱等人事業務，行成一個組織可以賴以為生的溝通系統。這些人事業務的成敗，必須依賴監督 (supervision) 或控制 (control)。控制必須把組織視為整體的工作，而非只是行政主管的工作。

### 1.3、非正式組織

非正式組織的功能對正式組織是重要的，特別是有關溝通的部份。行政主管的溝通功能包含維持一個非正式的行政組織，以做為一個重要的溝通方式。

第一個行政主管的功能是發展和維持一個溝通的系統。這包含了組織計畫和人事的業務。人事問題可藉由甄選和提供激勵來完成。控制的技術在升遷、降級、解僱是有效的。此外，要確保非正式組織的主要屬性和正式組織可以相容。非正式組織的主要功能在溝通的方式不斷地擴張，非正式組織可減少正式決策的必要性，以降低不合意的影響並提升合意的影響，使之與組織正式責任的計畫保持一致。

## 2、確保成員個人應有的服務品質

第二個行政主管的功能就確保構成組織運作的個人服務品質。這個工作主要有兩個部份：(1)把人帶到組織合作的關係中、(2)誘出組織成員應有的服務。

### 2.1、把人帶進組織中的合作關係（招募）

把人帶進組織在「範圍」與「方法」上，各組織強調的有所不同。美國曾經邀請所有能夠到達該國海岸線的人，變成她的公民。大學的招募亦可能開放給所有教育程度和特質相符的人。但有些組織則對區域、種族、能力等會有所限制。

### 2.2、誘出組織成員應有的服務（激勵）

雖然招募對新組織或離職率高的組織很重要，組織大多費盡心力要招募到忠誠、可信賴、負責任、有熱情、及高生產力的成員。招募固然重要，如何建立一個組織，使之能持久地誘發其成員在量和質的應有表現就更重要了，而這也占據了人事業務的大半工作。

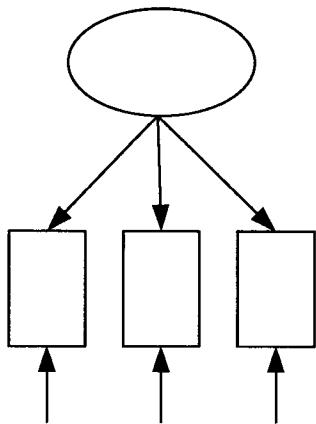
### 3、制定目的和目標

第三個行政主管的功能是為組織制定目的 (purposes) 與目標 (objectives)。目的的制定，就是界定組織要做什麼工作。目的必須能被組織成員共同接受，沒有任何的一個行政主管可以獨自完此制定目的的功能。目的必須被分割成明確的目標，使之化為具體的行動，能被有效地執行，以確保組織目的的達成。絕大多數的組織活動，都是在為達成具體的組織目標而努力。

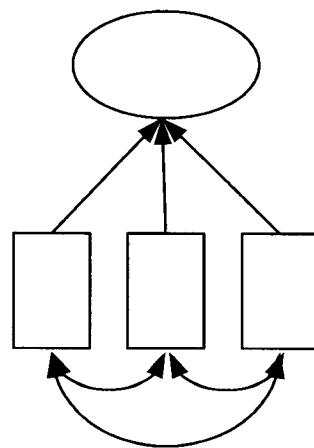
#### 討論題目

以下就方法論、測量及領域的觀點，提出三個問題以供討論。

- 1、若從詮釋典範的觀點 (interpretive perspective) 如何建構行政主管功能理論？(方法論的觀點)
- 2、行政主管功能能否測量？Kozlowski 和 Klein (2001) 主張在組織層次的特質可以分成 global unit、configural unit，及 shared unit 三種，行政主管功能屬於那一種？行政主管功能的測量模式如何界定 (model specification)，是 reflective model 或是 formative model? (統計測量的觀點)



Reflective Model



Formative Model

- 3、若以組織創造力與創新的主題來看，Barnard 行政主管功能觀點是否須要修正？(領域的觀點)

## 管理的過程

管理的功能，它和目的是有區別的，其扮演著組織中許多特定功能的基礎，而且是無法單獨具體存在的。組織視管理的功能為整體的一部分。在多數的複雜組織中，即使是在簡單組織中亦然，此過程是由執行者或領導者的特定責任為主體所形成的。此方法的使用是為了在可考慮的範圍能達到一個邏輯果斷且深思熟慮的具體行動；但此過程的本質仍在於組織當成一個整體和全部情況是相關聯的知覺。它是超乎只是智力方法的能力，和情境中區別因素的技術。此項目是關於「感受」、「判斷」、「感覺」、「均衡」、「平衡」、「適切」等，它是藝術性多於科學，是美學多於邏輯的，也因此，它是確認辨認多於描述的，且被理解為是效果重於分析的。而我所能且希望去做的是去敘述為何會如此，而不去談管理過程包括那些項目。

我將藉由展現組織一般的整個行動的各個部分來達到企圖。在其中，視為整體的感覺是決定的宰制基礎。為了如此，我假定「終極目的」的這個存在理由是視為理所當然的。而問題是，是否這些理由可以由結果來判斷？是否這些目的可以實行或獲得？假如真能如此的話，是因為方法的使用是有用的，且行動是有效率的。因此，從整體的觀點有兩個重點是要被考慮的，即行動的效能和行動的效率。

### I

就已說明的主要目的來看，投注太多於效能是不必要的。因為它和在將組織視為一整體以達成最後目的一情況下工具方法的選擇有關，這是一個關於在不同的組織中，包括組織基模的技巧、儀式規矩、和技術系統等上的科技問題，此同和適切的應用科學有關的技術是一樣的。而這些細節技術的非管理觀點通常會成為是和生產者或運作系統疏離的技術，或是在象徵聯結的儀式規範操作上。以此觀點，整體的目的會潰散為細微工作而融入在每項工作的技術適合度上，它也許是自我處理的，在相同的合作系統中與其它技術是獨立的。因此，對整體效能而言，所唯一需要的是每一個細微技術都是有效的。

在「實務」上的感覺通常都是真實的。事實上，不停蒐集策略因素需要強調這一點。在一段時間內，為了某一個目的，在一個既有的情況下，特定技術之所以被選擇是一個可變的因素。我們在此種情況下會先選擇「較佳」的方法是理所當然的。無論如何，在此必須強調，以一個整體的情況來對待是要持續下去的，而不是將其消滅或排除。事實上，在同一個合作系統中，每一個技術過程和其他的都是相關連的。而整體目的分散為細微目的即是意味著此意，細微目標的精確形式是由整體目的和完成這些段落可能的過程來形塑的。

有關將這個合作系統效能視為重要的基礎整合技術是很清楚的，且可以在許多領域中輕易獲致。茲舉一例，如鐵路運作的無數個技術是由軌道的標準尺寸所決定的。另外，是電話儀器公司的例子，標準的效能是傳送與接收，而此一基礎決定了無數個不同的設備和結構的變動程度。而在這些例子中，「標準」這個字眼是技術整合成具體方法的保證。在此例中也許必要性是不明顯的，但它仍然是存在的。原則上，毫無疑地，此是許多組織之所以失敗或無能力的根源所在。此原則在有關合作系統的大小和範圍上是相當重要的。有許多大規模的商

業整合現代而歸結認為控制整個技術鏈來當成有效成就工具是必需的，但卻將經濟情況的考量排除在外。反過來說，要避免此議題的困難，似乎常意指係非經濟操作，也就是說，太大規模而減少彈性、適切性、和迫使無效率等。

因此，管理過程即使是窄化至組織效能層面和組織活動科技，也是在整體的目的和特定的要求上做整體的整合，即在發現區域與整體考量間的平衡。管理過程當成一個可獨立的分析層面，此領域尚未由科學探究來探觸，且也已被經濟面向所混淆，但它已在一些組織部門的重要主管中被視為是專門化的。因此，也具體呈現在許多管理工作的真實運作中。

整體組織效能觀點的控制向來是重要的，但它是和圍繞在效能週邊並做最後分析的效率是相連結的，而整體觀點是必要的優勢。在一些小組織的簡單情況中，這是基本常識，例如，在一些小鎮的管理或小公司的管理。但這並非常例。整體的常識並不很明顯，且事實上它常無法有效的存在。控制通常是由一些特別的面向來掌控一如經濟、政治、宗教、科學、技術等，結果效率無法得到確保，失敗繼續發生或形成永遠的威脅。無疑的，由於對待所有因素不平衡而形成的危機發展正是改正抱持整體感覺藝術管理者行動的時機。除了一些管理的天才，或者是一些少數管理組織中具有廣泛敏感性和良好整合力的人員外，一個正式或規律的整體概念是很少出現的，也許也不太可能。因此，即便此觀念的問題在此，但也很少在實務或科學研究上形成壓力。而任何對它的說明都是過分單純化和只有建議性質的。因為此議題重要，因此，面對以下處遇的複雜度是需要有耐心的。

## II

效率應用在組織的意義已被認定為是一種透過個人足夠誘因的滿足以誘發這些活動的平衡狀態的維持，這種平衡狀態是許多組元素的結果，原則上，一大群變數的特定組合能產生相同的結果。

## I

組織是人類合作活動的系統，功能有如下幾項：

- 1 · 效用的創造性；
- 2 · 效用的轉換性；
- 3 · 效用的交換性。

可藉由創造合作系統來完成這些功能。在此，組織既是核心的，也是從屬的系統；擁有物質系統、人員系統（個人和個人的組合）和社會系統（其他的組織），於是，來自於效用創造性、效用轉換性、和效用交換的觀點，此合作系統是由四個不同的經濟所圍繞的，其區分如下：a. 物質經濟；b. 社會經濟；c. 個人經濟；d. 組織經濟。在名為經濟或政治經濟情況之下，對許多目的而言，摘取這些和效用關聯的經濟要素是方便的，如來自創造性和效用轉換的區別。以下茲先討論對這些經濟的主要考量：

(a) 合作系統中的物質經濟是設施的集合，而這些設施是組織行動所控制的物質和力量。其中有兩個要素：(1) 組織對這些物質事物財產使用的控制；(2) 組織對這些物質事物財產使

用的分配。而此二者都是需要的。因此，假如相信一塊小土地由組織持有或控制是有效用的，除非真的控制了，否則是無效用的。相反的，假如一小塊土地是如此的被控制，但如停止在此而不去思考對組織的用處，則它的效用也就跟著停止了。

合作系統中的物質經濟一直在改變，因為物質因素的改變和用處的改變是由組織經濟所決定的，而這些改變將會由以下因素而來：(1) 在物質因素中的獨立變項一如土地將可能被洪水摧毀；(2) 由來自組織和個人或其它組織間控制的交換，不管是物質或非物質的；(3) 敵意的個別或組織的掠奪；(4) 藉由組織創造行動而獲得的控制，如將物質塑造成工具。最後一項是非物質（生物或社會）效用到物質效用的轉換。

(b) 社會經濟包括組織和其它組織或未與組織以一種合作方式連結的個人關係（也就是交換效用的力量）。它是一種和那些在合作系統外的合作潛在可能性的集合，故這種關係對組織是有效用的。

社會經濟也一直在變動，這些改變是以下改變的結果：(1) 外在組織或個人對組織或合作系統因為他們經濟情況（即價值態度、規範、慣例、物質情況等）而來的態度；(2) 由物質或其他效用的交換所影響的改變。

(c) 個人經濟已在 chX I 中已討論，它一方面是個人的力量（此處視為是個人的遺傳或創造）來運作（生理、行動、意圖、想法），和其它歸於他的效用，如對(1) 物質滿足；(2) 其它滿足，在此處叫社會滿足。

個人經濟也一直在改變，因為(1) 生理的需求；(2) 和他人的交換；(3) 他自我效用的創造；(4) 其它心理狀態的改變，也就是他對效用、生理和社會的價值或評估。

(d) 組織經濟是效用分派的集合，其會用在(1) 它所控制的事物；(2) 它所控制的社會關係；(3) 它所合作的個人活動。它是一個價值的聚集處，是由視組織為一個社會系統來評估。它也是一個價值或決定的聚集處，當成不可比較元素中的比較效用。一個人的行動效用是以工作被完成的效用來代表的，而工作被完成的效用則是由所付代價來評估的。也就是說，組織經濟關心的是效用而不是人員評鑑。而組織評鑑中的要素是：(1) 物質環境的因素；(2) 社會環境的因素；(3) 來自個人和對個人的貢獻和支出的因素。組織的評估非人員的評估（除了少數偶發的外），也不是市場的評估，更不是個別評估的結果，它必須是基於合作行動的評估，它評估物質財產、社會關係、人員貢獻，即是基於能和他們一起運作的事。它能藉由自身行動創造自己的一些效用；它可以藉由交換獲得一些效用；它可以透過變形或轉移效用；它行動的能力是依靠聚集處能成功的維持使用效用行動而來的。

物質經濟是由組織所控制的，是物質和力量的集合，此也許會因外在事件或組織行動而提昇或降低，但效用的總量總是因相同或不易移動而呈現不均衡的結果。決定效用的是一套非本身可以控制物質的環境，而兩套環境各擁有一些元素—即物質事物。至於其它的元素則是差異性的。

相同的，社會經濟是組織社會關係的集合，由於不可測量，他們很難被敘述，他們也會變動，部分是因為組織行動，部分是因為外在事件，他們對組織有效用，但效用會因其它的環境狀況而改變。

相同的，個人的經濟或他們的集合也一直在改變，部分是因組織行動，部分是因外在因素，但效用也許是來自於個人經濟貢獻或對他們的支出，此將依賴不同的環境狀況而定。很難想像的，服務的效用對每個人或用它的組織是同樣的。

所以，有可能由這些經濟中之一的觀點來分析合作系統的狀態，它可以敘述物質財產為經濟價值。在一些狀況下（依賴使用規準），組織也可以敘述社會職位或資產為何？通常經濟價值的一些評估是可能的，而個人的經濟也可被敘述為是一些不同的統計細目一如工時、購買、薪資付出等。以經濟的項目來做這些分析通常是有用的，且在許多組織中是需要的，部分原因是他們通常結合商業和其他組織資產負債表。但在組織經濟的唯一敘述是「成功或失敗」，而對此經濟情況唯一的分析是「組織行動決定的分析」，對此並沒有組織效用的測量單位。

## II

組織經濟的平衡是需要的，對不同類型效用有足夠的要求和交換才可以依次輪流對所組成的個人服務做要求和交換。因此，這些任何貢獻者都需要在他們的交換中有盈餘，也就是一個單純的誘因，而組織可以生存也是藉由交換、轉形和創造他們自我經濟中價值盈餘來確保的。假如它運作的結果是赤字，那就愈來愈無法要求組織活動。組織必須付出物質效用和社會效用。而它是無法付出超越自己所擁有的量的。要有足夠的效用，就必須藉由交換或創造來確保。

為了說明，首先以一個宗教的例子來說明，在眾多情況下它是無法要求物質效用有盈餘，然而它必須要有此種效用以來付出他們所需要的一主要是牧師和不同種的一般助理，促使他們來奉獻努力於教堂之中。這些效用的供應必須來自貢獻者，他們也許在注意、參與、服務等之外的少許努力。對於這些交換的物質效用，我們稱之為社會效用，他們一部分是一個儀式和社群創造的結果，這是物質效用轉成社會效用的一部分。要如此，它必須花費物質效用和社會效用於改信仰者上，此會產生額外貢獻者在物質效用或社會效用的盈餘；要做此要花物質效用於某些人（需要他們直接或間接傳教的努力）和社會效用於其他人（擁有傳教原因的熱忱）因此，在組織經濟中，因素是交互和相互依賴的。

第二個例子是政府，它即使不是物質效用的創造者或保證者，但它仍對他們有大量的需要，它也需要組織和個人以支持和認同等形式出現的社會效用。

它藉由個人和組織的稅來保證物質效用，但也必須在愛國心和誠心下去繳稅來確保社會貢獻。

第三個例子是產業組織，它必須生產物質效用和貢獻社會效用。假如能生產盈餘的物質

效用，他們可以用一些來保證分配的社會效用，但後者有時至少是要被創造的。假如二者皆不足，就需要花費一些在如心態改變、降低對枯竭供應的需求等上

### III

以項目說明概括化為基礎，將有助於更具體的評估目標。讓我們找五個人，分別為 A、B、C、D、E，他們很自然地組合成一個為了要蒐集薪柴的組織，他們一開始並沒有領導者，為了方便，我們視他們的集體努力價值為每天 20 元，或每人每天 4 元。如果獨自工作的話，A 每天可以生產約 3.75 元；B 為 3.4 元；C 為 3 元；D 為 2.70 元；E 為 2.25 元。每個人對組織的貢獻是不同的，而以 X 為平均數的話，A 就是  $1.25X$ ；B 就是  $1.125X$ ；C 就是  $X$ ；D 就是  $0.875X$ ；E 就是  $0.75X$ 。起初在合作系統中，誘因是一致的平均分享—每個人每天 4 元。很明顯的，就增加物質成為一個誘因而言，雖然獲益的總額和比例是不同的，但每個人藉由合作可以獲益。但每個人的貢獻不只是物質的努力而已。身為一位有能力的人，A 不喜歡在個人參與自由度上受限—社會誘因是消極的，因此他是勉強被誘導去工作的。另一方面，C 特別喜歡在一個群體內工作，且即使都沒有得到物質誘因也有意願去工作，從中可以發現，在透過物質能量的花費或是由物質事物當成誘因的激勵而來的環境中，從一開始就是不同的，在某個例子中，部分由社會不利所抵銷，但在其它人則持續由社會誘因所促進。

在此種情況下，A、B、C、D 和 E 產生了值 20 元的薪柴，且取得等值的結果，或每人值 4 元。從一開始，在社會和物質兩方面都有改變發生，在物質面，要維持薪柴增加困難，故要有更多能量或較少的支出，或更有效合作等是需要的；在社會方面，集體的增加一些人的滿足對其他人則會增加對合作的不滿意，更進而，因為來自於對生產分配的公平發生了一些人的社會不滿，和其他人的滿意。也就是說，A 投入比 B 更多的努力，想著他必須有更多的分享，他做此係因他想著個人經驗中的因果關聯，他的伙伴也如此，而此似乎影響他們激勵的滿足。

因此，A 決定投入較少的努力或保證更多的成果，假如他做了前者，成果可能會是少的；而 C 能夠從組織努力者藉由改善合作彌補損失中獲得社會滿足，也就是說，是藉由社會貢獻。但假如 A 決定在沒有改變努力而要有更多的報酬，這也許只有藉由降低其他人的分享才有可能，當中有些人願意，此乃因為他們喜歡一起工作；而其他人則否，因為他們的滿足是來自於物質報酬。無論如何，他們接受這種狀況是因為他們仍比自己獨自工作時獲得的更多。

但他們對結果會覺得不正義、不公平，他們開始藉由裝病來減少對努力的貢獻。這種社會反應再度威脅整個產能，於是 C 為了挽救整個系統，設法創造一個熱忱或士氣的補償，也就是說，藉由社會付出的增加來確保足夠的物質以滿足物質需求的獲致。

注意，每個參與者關於策略因素的每個步驟都可以看到的。雖然他們將事情合理化的狀況幾乎都是以因果關係為基礎，也就是說，是建基於一個貢獻和產出是絕對相同等價的假設之上。

C很快的會面對系統即將崩潰的情況，在環境困難增加的情況下，提供物質補償維持物質產能是不可能的。因此，他認為策略因素是A和F。雖然F能貢獻的少於A，但他可以替代A的理由有二：(1)開始時F要求會少於A，因而C仍可以持續滿足於B、C、D和E的要求；(2)且後來F的熱忱參與組織將導引他們來強化C投入於做出對系統社會滿足的努力，在此基礎下，物質滿足的產能可以適度的維持，且社會滿足增加。C完成了A的釋出和F的引入（即C以F取代A）

此舉做得很成功時，產能確實會增加，且一起工作如此滿足，故他人也會想要加入此一團體中，在此情況下，增加其他人的決定將無法被滿足。C認為，因為他當成維持組織在一起的要素，他必須分享更大的物質成果，他勸服其他人說這是公平的，也就是說，他們視他為系統中給予他們物質和社會滿足的策略因素，B、D、E和F開始會有在組織中的榮耀感且視C為他們的領導者。但環境根本的困難在於持續的產能下降。C認為要保持對他自己物質的報酬來當成系統中的策略因素，故其他人的物質分享就會降低，而降低如此之多，故他們不再比其他每個人能從工作中獲得的多。他們之所以維持對組織的貢獻是因為他們的社會依附，但毛利變得很少了，故他們發現要接受C的命令會增加困難度。然後B陣亡了，C弄到G來取代他，但G不是從社會面來滿足的，他加入只是因為他自己做得不好，他是有心理準備接受低的物質誘因的，但是缺乏能量。他無法貢獻與他所獲得的相等同，故直接或間接的他創造了一個不滿足的社會情況。因此，對他人的社會滿足為此減少了，且物質成果也減少了。這個會威脅組織走向中止。

在此觀點，C將成為組織的領導者或管理者，要理解物質環境的困難、人員可用性的生理限制、人員對總成果的要求，這些將會耗竭組織的生產能量。假如組織要維持，有必要將之視為一個整體且需要一個新的目標。他認為，鋸成四英尺長度的木材切割成為目標是有效能的，他成功的贏得E、F和G認同此觀點，而D退出了，C另外徵募了H來取代他。但因為在真實目標達成獲致成果且能被分配為對人員的誘因前是要耗費一段時間的，因此C說服了I以一個維持的形式（食物）來提供物質誘因給C、E、F、G和H，在未完成可用成果之前，藉由同意在完成時給I一個產能的分享來引他投入。情況是：C貢獻努力加上管理和社會服務來維持系統，E、F、G和H貢獻相互參與的勞力，而I貢獻物質，C、E、F、G和H馬上獲得物質（由I所貢獻），而社會滿足則來自於一起工作，和稍後有更多的物質展望，I則單獨由稍後的物質展望獲得而誘發。

我們可以陳述以下幾點觀察：

1. 對一特定產出歸罪於任何一個人是不正確的。物質成果的增減是努力的結合或合作的結果，假如五個人中有任何一人降低貢獻，將會在維持合作上無效能，或會讓效能降低很多，或是沒有了。最初正向誘因的分配是在產出成果的平均分配，但很明顯的，大眾的誘因是不相同的，如A不喜歡社會面向，而C則很喜歡。

2. 因為C貢獻正向喜歡的影響系統，且因為結果可以由合作來確保，故雖然C所貢獻的只是平均能量，但他比其他人更重要。因此，一個人的社會貢獻（此係由參與者生理能量

中所誘發出的)就成為維持合作系統的因素。

3·認為C或其他人在系統中比其他人更重要，只有在假定維持合作重要因素是相同的假設上才能成立。除此假設外，並無關於任何人在有關總成果分配的重要論點。此即表示，沒有特定的陳述能突顯重要差異，除非它能以「不同效果」來加以呈現。它能藉由C由系統中撤出的效果來陳述或評估，或是新人F可取代C的服務的可能性來評估。

此後，因和果視為絕對的觀念是不適切的。在單獨因素效果上所能測量的變數即是關於他們被視為是策略。策略因素是那些被認定為控制的變數，而可以認為是有關將C拿出系統將會比較留下他或F來取代他的效果。所有的這種結果，即是將合作系統視為整體的結果，我們可以大略估計在系統中改變的效果，而非作一因素的絕對貢獻分析。當然，這些效果是要由來自目的的觀點來決定組織。

4·在此歷程中，一個人意圖加入組織或被拒絕的過程階段，即是組織創造它自我效用的實例。在非直接使用上，如藉由徵募想要的人加入等，它的持有馬上創造出對成員間更多滿足的連結，也因此從這種社會資產中獲得滿足。在許多種情況下，此種一般效用會大大強化組織經濟和其他經濟上起作用。因此，大致上是在非直接的方式將社會資產轉化成為經濟項目上較有可能，或是藉由任何直接經濟過程來確保它。

因此，在任何組織都有四重經濟情況：

(1)生理能量和物質貢獻，此係來自於成員，且源於工作環境中，其係花費在環境和給予成員的；

(2)個別的經濟；

(3)關於社會環境社會效益；

(4)組織中複雜和綜合的經濟，在此基礎下，成員可以貢獻物質服務和社會服務，而物質事物也可由環境中獲得確保，且物質是給予環境且會將物質、社會滿足給予成員。能測量此經濟情況的只有在於組織的生存，假如組織是成長的，則它是明顯有效的，假如它是契約公式化的，它的效用則令人存疑，因為它可能在最後的結果證明此契約公式是無效的。

要強調此經濟情況的本質係因為此不變的觀念在使用上常被隱匿忽略。例如，除非收入大於支出，否則一個商業組織是無法生存的。但事實是，假如沒有人以非商業理由在商業貨品上貢獻此赤字狀況，但此並不常發生，如家庭的榮耀、仁慈的動機等，此常會為非商業動機而引發經濟貢獻，此可促組織在某種特質下繼續生存。事實上是很清楚的，大多數的組織雖然持續的存在，但在經濟情況上是不成功的，而那些可能都是動機。無論如何，組織要生存，唯有可以在經濟情況上和其他他們產生或保證成為一整體上可以給予滿足。

此外，很清楚的，在宗教組織的信念中，目的上是非物質的，可以不予理會或從物質的經濟考量中免除。然而，他們僅僅是不需要物質事物的直接生產者，但他們也仍是物質能量和物質的消耗者；物質利益並非他們存在的理由，但他們也沒有因此而跳脫資產負債表的束縛。

所有的組織都植基於此四重經濟情況，這是一個重要的事實，但要完全在細節上平衡投入和產出是不可能的。這是對於合作系統所擁有的本質上為何？或者是他們生產或消費的是多於或少於或不同於他們持分者部分或貢獻的總合？等的另一種說法。

合作是一種在物質環境下人類意願和目的的表現，它不是物質事物的創造者，且也只有在有限程度的情況下運作；它是效用的創造者和轉換者。當特定的化學元素結合時，即有原子過程的開始，正向或負向能量的移去或接收。但因為這結果複合是很困難的，反之，它的組成元素只是平穩地結合參與行動中的人性目的來發現那些原先不在其中的效果。

無論如何，如我們所提的，大多數可能的合作是不能保證或是不成功的。為了要成功，必須創造一些事情，而此必須不能在合作過程細節中耗費太多，以致於無法滿足人類的動機。因為細節無法彙整成一個整體，合作的結果除非透過事件否則是無法得知的。組織最後的效率是依賴兩個相當不同的元素，即：(a) 細節的效率；(b) 整體創造性經濟。

(a) 最初的過程是獲致不同類的每一個貢獻，盡可能細化可數的貢獻，每一個投入貢獻就會成為一個集合，它是存在的；每一個花費分配來自集合，但此二者是無法被視為同一的，他們無法被視為同一是因為它是效用的引入和付出，而非效用的歸屬。而此效用在過程中一直在改變，這也是合作的理由所在。以最直率可能的英文可以這麼說，價錢無法也不能基於成本，他們是基於合作過程雙重目的的價值，即便在純以金錢計算的經濟面向亦屬實。雖然在此領域中有不同的說法，且在堅固穩定的情況下，也常是方便和有用的，但當非金錢價值被關注呈現，大多數人也認同，也無人再輕忽或不理會這些實務價值。任何一位商人或政客知道微笑是有價值的，有時微笑的出現或缺乏也許是成功或失敗間的策略因素，但無人可以計算測量此種效果。人人都知道好的意願（不管是消費者、或雇員、或投資者）是有價值的，但沒有人知道如何來以價錢衡量它，此為老生常談，即無法單獨由金錢來保證，且金錢也不是一切。

此意指組織的效率是來自兩個控制：1 · 即對投入和產出的細節在交換點上的控制，在組織的周遭末梢處；2 · 合作，此為組織內在和生產性的因素。交換是分配的因素，合作是創造的因素。

我們先談分配因素。假如我們為了我們對商業組織的機會限制，我們也許會說，分配的效率是具有以下幾個不同的經濟：消費者經濟、勞力經濟、信用經濟、供應經濟、科技經濟，在上述之中，規則必須是被你賦予的（儘可能的），此對你是較無價值的，但對接收者而言，則有較大的價值；且你接收到對你愈有價值，則對給予者則較少價值，此為一般常識。好的商業常識、社會常識、好的科技是各種友好建構關係持續的基礎。此並非意指你從接收者的觀點而儘少的給予，在金錢方面，你給一個人金錢是回報他的服務，此對你的價值遠超於此價格。一個理智的人會判斷思考一些事情，假如為錢付出服務，它必須是這些錢超越你的服務。很不幸的為了簡化，交易的任何一方都無法界限或以金錢來完全測量，即使在商業企業中亦然，在非商業企業的交換是完全模糊不清的。

隱匿此一如此常出現的經驗的簡單事實而造成了評鑑的改變。我可以在今天快樂的付 10 元給一個人，但明天卻發現我需要 10 元而覺得很糟，且無法使用我付出所要的服務，然後我盤算著思考我做了一個壞的交換，我細思過去到現在，此引領我走向錯誤的觀點，即我所要的交換必須是對接收者所要的儘量壓到最少，而忽略它對我的價值。對他人的價值而言，盡可能少給及多獲得一些的哲學是不良消費者關係、不良勞動者關係、不良信任、不良提供、不良科技的根源。合作成功的可能有太多的限制而無法使此哲學所隱含誘因的破壞獲得存活。

這是許多組織失敗的原因。有價值的誘因無法提供，或是他們無法被給予，因為相同的貢獻是較無價值的。

此理論的應用是相當不同和複雜的，我必須在雇員關係上加以說明。效率意即被給的金錢上升至某個點，即它變成對雇主是有價值的，且對雇員是較小的價值，且額外誘因的給予對雇主而言是花費少的，而對雇員是較重視的，且雇員對雇主做出最少的拒絕。可以確定的說，一位好的雇主可以好好的給予一位好人，而一位好人也會給雇主好好的回報，在此二者中「好」字即是由自我對自我的評估，是指感性和好的意圖等。效率的正確規準即是一人員的滿足。

當以普通經濟關係來陳述效率理論時是粗糙和不足的，它在價值交換的許多方面是不清楚的，但至少它建議了理想的本質。但是在政治、政府、兄弟會、和宗教組織，並無常用語可以來含括這些想法。雖然如此，懇切的觀察和理由二者確認過程的本質是相同的。在所有的其他組織中，不管是忠誠和深深信任，或是他人對組織的服務，都是很根本的，也都是有關他們生命力的事情。他們給予所需較少也能造成較少所欲，誠如 D. L. Moody 說的：「服務的回饋就是更多更好的服務。」此說明了組織效率的經濟情況在高的水平。

(b) 組織的創造面是合作。適度整合組織元素來產生效用是確保合作系統持續的基礎。它是由一些不同的名稱而來，如「all around management」、「executive perspective」、「practical sense of the whole」等。不管在分配中獲得何種效率，至少在大多數例子中，要是沒有合作，也許無法獲致比個人獲得滿足時更大的集合。為了生存，必須合作來自我創造一個盈餘，在大多數的情況下，合作的量在組織生存中是一個重要的因素。

分配的控制也許成為（且常造成）技術高度發展的狀況。另一方面，雖然常有技術創新成為結果，但創造性的效率在持質上是非技術的，所需要的是將事物視為整體的常識，持續附屬部分到整體，以更廣的觀點從所有型態的元素（其它管理功能、科技、勸服、誘因、溝通、分配效率等）中區別出策略元素。因此，沒有一般測量可以測出物質、生物、經濟、社會、人員和心理效用投入的轉換，創造合作的策略因素的決定是一種常識感覺，正確的感覺，也是一種不同細節部分到整體的重要關係。

一般的管理過程在其重要的部分是非智力的，它是美學和道德的。因此，它的運作包括適合的感覺、適切性、和責任的能量—即對合作成就的最後陳述。對此我們到下章再繼續談。

## 第七次研讀

序次	研讀日期	主讀人	研讀內容 (書目章節或篇次)	討論議題
7	99.03.09 星期二	陳幸仁	March, J. G., & Simon, H. A. (1958). <i>Organizations</i> . III. Motivational constraints: Intra-organizational decisions.	March 和 Simon 的教育行政理念

經典出處：**March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York:**

**John Wiley.**

### 第三章 動機限制：跨組織之決定

(Motivational constraints: Intra-organizational decisions)

導讀者：陳幸仁（國立中正大學課程研究所）

**壹、西蒙生平事蹟** (引自 [http://wiki.mbalib.com/zh-tw/Herbert\\_Alexander\\_Simon](http://wiki.mbalib.com/zh-tw/Herbert_Alexander_Simon))



赫伯特·亞歷山大·西蒙 (Herbert

Alexander Simon, 1916 年 6 月 15

日—2001 年 2 月 9 日)，美國心理

學家，卡內基梅隆大學知名教授，

研究領域涉及認知心理學、電腦科

學、公共行政、經濟學、管理學和

科學哲學等多個方向。

西蒙學識廣博，是現今很多重要學術領域的創始人之一，如人工智慧、信息處理、決策制定、問題解決、注意力經濟、組織行為學、複雜系統等。他創造了術語“有限理性”(Bounded rationality)和“滿意度”(satisficing)，也是第一個分析複雜性架構(architecture of complexity)的人。

西蒙因其貢獻和影響在他晚年獲得了很多頂級榮譽，如：1975 年的圖靈獎、1978 年的諾貝爾經濟獎、1986 年的美國國家科學獎章和 1993 年美國心理協會的終身成就獎。

西蒙 1916 年 6 月 15 日生於美國威斯康星州密爾沃基市的一個猶太家庭。西蒙的父親是於 1903 年獲得工程專業畢業文憑後由德國移居美國的，他是一位電氣工程師、專利法律師、當地的學術界和社會事務界的活躍的領導人。西蒙的母親是典型的第三代美國人，是一位鋼琴教師。在父母的熏陶下，西蒙從童年就與書籍和其它智力活動結了緣，並顯示出極強的獨立學習能力。

西蒙在密爾沃基公立學校接受了很多基礎教育，他讀了許多書，尤其是經濟學和心理學方面的書。

1933~1936 年，西蒙就讀於芝加哥大學政治系並獲得文學學士學位。在芝加哥大學期間，西蒙獲得了大量的經濟學和政治學方面的基礎知識，並相當熟練地掌握了高等數學、符號邏輯和數理統計等重要技能。

在西蒙大學畢業後的 1937 年 12 月，他與政治系秘書多諾西婭結婚，這對夫妻在他的研究領域里相互合作，有大量的論著發表。

西蒙在 1939~1942 年擔任了加利福里亞大學的一個研究小組的主任，從事地方政府研究工作，並完成了關於管理決策制定的博士論文，該論文後來成為他的經典著作《管理行為》(1947) 的基礎。1942 年西蒙擔任了伊利諾斯理工學院政治系教師，並於 1943 年獲得芝加哥大學的哲學博士學位。在 1946~1950 年期間他曾任多個政府部門或協會的顧問。

1949 年西蒙應邀來到卡內基一梅隆大學，先是任行政學與心理學教授 (1949~1955)，後來任電腦科學與心理學教授終生。西蒙作為該大學工業管理研究生院的創辦人之一，開創

了組織行為和管理科學兩大學術領域的研究，承擔了組織理論家、管理科學家和商學院行政管理者的工作，他指導並幫助該研究生院成為美國最好的商學院之一。

西蒙不僅執教於著名大學，也活躍於企業界、行政機構及多種顧問公司。他對管理學上組織理論的研究有獨特的見地，不但是專業研究的先鋒，更是行為科學的代表性學者。

西蒙的博學足以讓世人折服，他獲得過 9 個博士頭銜：1943 年的加利福尼亞大學哲學博士學位、1963 年凱斯工學院科學博士學位、1963 年耶魯大學科學博士學位、1963 年法學博士學位、1968 年瑞典倫德大學哲學博士學位、1970 年麥吉爾大學法學博士、1973 年鹿特丹伊拉斯莫斯大學經濟學博士、1978 年米之根大學法學博士、1979 年匹茲堡大學法學博士。瑞典皇家科學院總結性地指出：“就經濟學最廣泛的意義上來說，西蒙首先是一名經濟學家，他的名字主要是與經濟組織中的結構和決策這一相當新的經濟研究領域聯繫在一起的。”

## 貳、《組織》一書的貢獻 ([http://wiki.mbalib.com/zh-tw/Herbert\\_Alexander\\_Simon](http://wiki.mbalib.com/zh-tw/Herbert_Alexander_Simon))

作為管理學科的一個重要學派，決策理論學派著眼於合理的決策，即研究如何從各種可能的抉擇方案中選擇一種“令人滿意”的行動方案。赫伯特·西蒙是決策學派的主要代表人物。該學派吸收了系統理論、行為科學、運籌學和電腦科學等學科的研究成果，在二十世紀七十年代形成了一個獨立的管理學派。

決策理論學派的理論基礎是經濟理論，特別是消費者抉擇理論，即在一定的“合理性”前提下，通過對各種行為的比較和選擇，使總效用或邊際效用達到最大。因此，它們也是決策理論學派的主要決策對象。

決策理論學派很重視對決策者本身的行為和品質的研究。西蒙和馬奇在《組織》一書中，將“決策人”作為一種獨立的管理模式，即認為組織成員都是為實現一定目的而合理地選擇手段的決策者。西蒙指出組織中經理人員的重要職能就是做決策。

### 1、決策的制定包括四個主要階段：

①找出制定決策的根據，即收集情報；

②找到可能的行動方案；

③在諸行動方案中進行抉擇，即根據當時的情況和對未來發展的預測，從各個備擇方案中選定一個方案；

④對已選擇的方案及其實施進行評價。決策過程中的最後一步，對於保證所選定方案的可行性和順利實施而言，又是關鍵的一步。經過綜合概括，發現在這四個階段中，公司經理及其職員們用很大部分工作時間來調查經濟、技術、政治和社會形勢，來判別需要採取新行動的新情況。

### 2、決策分為程式化決策和非程式化決策。

所謂程式化決策，就是那些帶有常規性、反覆性的例行決策，可以制定出一套例行程式來處理的決策。比如，為普通顧客的訂貨單標價，辦公用品的訂購，有病職工的工資安排等等。

所謂非程式化決策，則是指對那些過去尚未發生過，或其確切的性質和結構尚捉摸不定或很複雜，或其作用十分重要而需要用現裁現做的方式加以處理的決策。比如，某公司決定在以前沒有經營過的國家裡建立盈利組織的決策，新產品的研製與發展決策等等。但是這兩類決策很難絕對分清楚，它們之間沒有明顯的分界線，只是像光譜一樣的連續統一體。

3、不同類型的決策需要不同的決策技術。決策技術又分為傳統技術和現代技術。傳統技術是一種古典技術，是從有記載的歷史到目前這一代一直為某些經理和組織所使用的工具箱。現代技術則是第二次世界大戰後發展起來的一系列新技術。

以西蒙為代表的決策理論學派的理論與傳統的決策理論及其他學派相比，有以下基本特徵：

1、決策是管理的中心，決策貫穿管理的全過程。西蒙認為，任何作業開始之前都要先做決策，制定計劃就是決策，組織、領導和控制也都離不開決策。

2、在決策準則上，用滿意性準則代替最優化準則。西蒙認為，完全的合理性是難以做到的，管理中不可能按照最優化準則來進行決策。首先，未來含有很多的不確定性，信息不完全，人們不可能對未來無所不知；其次，人們不可能擬定出全部方案，這既不現實，有時也是不必要的；第三，即使用了最先進的電腦分析手段，也不可能對各種可能結果形成一個完全而一貫的優先順序。

3、強調集體決策與組織對決策的影響。西蒙指出，經理的職責不僅包括本人制定決策，也包括負責使他所領導的組織或組織的某個部門能有效地制定決策。他所負責的大量決策制定活動並非僅僅是他個人的活動，同時也是他下屬人員的活動。

4、發展人工智慧，逐步實現決策自動化。西蒙在他所著的《管理決策新科學》一書中，用了大量篇幅來總結電腦在企業管理中的應用，特別是電腦在高層管理及組織結構中的應用。

西蒙等人認為，一個企業組織機構的建立及企業的分權與集權不能脫離決策過程而孤立地存在，必須要與決策過程有機地聯繫起來。西蒙等人非常強調信息聯繫在決策中的作用。他們把信息聯繫定為“決策前提賴以從一個組織成員傳遞給另一個成員的任何過程”。西蒙認為，今天關鍵性的任務不是去產生、儲存或分配信息，而是對信息進行過濾，加工處理成各個有效的組成部分。今天的稀有資源已不是信息，而是處理信息的能力。

西蒙認為，企業在制訂計劃和對策時，不能只考慮“攫取利潤”這一目標，必須統籌兼顧，瞻前顧後，爭取若干個相互矛盾的目標一同實現。其決策理論以“有限度的合理性”而不是“最大限度的利潤”為前提，應採用“符合要求”的原則。這一理論的典型例子有“分享市場”、“適當利潤”、“公平價格”。在決策方式上，他主張群體決策。群體參加決策

的優點是，群體成員不會同時犯同樣的錯誤。可以避免決策的失誤。群體參加決策可將問題分成若干部分、分別交給專家處理，從而加速問題的解決和提高解決的質量。

瑞典皇家科學院認為，西蒙有關組織決策的理論和意見，應用到現代企業和公共管理所採用的規劃設計、預算編製和控制等系統中及其技術方面，效果良好。這種理論已成功地解釋或預示如公司內部信息和決策的分配、有限競爭情況下的調整、選擇投資各類有價證券投資和對外投資投放國家選擇等多種活動。現代企業經濟學和管理研究大部分建立在西蒙的思想之上。因此，1978年，由於他“對經濟組織內的決策程式所進行的開創性研究”，獲得諾貝爾經濟學獎。他提出的「有限理性」觀點，推翻古典理論時期假定管理階層乃完全理性之論點。

## 參、字義翻譯

在第二章，傳統組織理論視人類有機體為一簡單機器。依此而論，領導者為達到組織目標，僅能依此假定，而施其相關能力、速度、持續力及人力為機器的成本而設定目標。

傳統理論中假設，包含著個人、環境的衝擊於個人、及個人如何回應。環境被視為刺激系統，每一刺激會引發個人，引起可預測的心理機制 (set)，隨後即產生特定行為反應，而其反應是否「適當」。

在本章，我們關注在視組織內未預期的後續結果。此並非意味古典理論是全錯，或需要完全修改。換言之，仍植基於古典理論，假定組織乃一簡單機器，聚焦於未預期的結果上。

### 3.1 影響過程

在第一章，我們談到刺激會引發個人，個人進而產生心理機制、或「參照架構」，以行動來回應刺激。

刺激會引發未預期的後果，乃因為它引發較預期多更多的心理機制，或較預期後果有所不同的心理狀態。第二，刺激本身包含組織階層未意圖所提供的刺激，除了刺激會引發未預期的後果，也會產生較預期後果有所不同的心理狀態。第三，個人無法正確判斷刺激之間，或未提供完整的情境資訊。上述「病態的」組織歷程，未預期的後果、預期的刺激提供、未能適當地回應刺激，皆為本章討論之焦點。我們會進一步討論，這些未預期後果限制了組織適應，也會與上層行政階層所設定目標有所關連。此外，我們也會將大型科層組織的指揮與控制、士氣問題及其生產力之間，做一些探討。

### 3.2 科層理論

現代探討科層體制者，當屬 Weber 所產生的濫觴。其理論有四個特點：(1) 界定其所定義科層的各種特徵；(2) 描述科層體制的成長及其原由；(3) 區別其與社會變革…；(4) 發現達成科層目標的後果。Weber 之意圖乃將科層組織，視為解決現代複雜下的一種理性解決之道。

Weber 理論超越機械論，然而，他視科層裡特殊分工做為調適機制，但未能注意人類有機體的特性。

近來，一些學者關注到組織成員「未預期的」行為反應。不否認地，Weber 所假定的科層組織是相當有效率的，但一些學者，如 Merton (1940), Selznick (1949), Gouldner (1954)，卻指出科層組織失能 (dysfunctional) 的後果。

他們有一共同假定，乃假定人類行為是機械模式。並且，若視個人如同機械一般而產生未預期的後果，更會強化機械模式的使用。如圖 3.1 所示，乃一般科層模式。透過科層領導者所發出的控制機制，一則產生預期的後果，一則產生未預期後果。這些後果回過頭來強化控制機制的使用。

### The Merton model (p. 37)

Merton 關注在失能的（不正常的）組織學習方面。他假定組織成員通常從情境中或相似的情境中產生通則化或適當的行為反應，結果產生組織未預期和未可欲 (undesired) 的後果。他提到組織中個人的「人格」(personality) 與組織結構有密切關係。在此，人格意指某一個刺激與個人特性行為一致的連結，易言之，即在特定刺激下產生特定反應型態，這些特定反應型態不易或快速改變。

Merton 科層理論從上端科層控制要求 (3.1) 開始，逐漸要求和增加行為的一致性 (3.2)，由上層科層的觀點而言，關注於組織績效和行為的可預測性。為了確保行為的一致性，依賴人類行為的機械模式。建立標準作業程序和相關控制以確保這些標準程序得以進行。

為了確保行為一致性，相關技術需加以運用如下：

1. 減少大量個人化關係 (3.3)。科層體制乃一套部門和角色間的關係。成員之間皆有權益和責任。組織內的競爭是有限的，評鑑和升遷與個人成就關連不大 (relatively independent of individual achievement)？
2. 成員對組織規則的內在化逐漸增強 (3.4)。行為大多具有目標導向，屬於工具性的目的，一則可能預期的後果產生，一則其後果可能非原先預期的結果。
3. 逐漸運用決策的分類技巧 (3.5)。分類是決策思考的一部分。增加決策分類便能減少尋求變通方案的數量 (3.6)。

上述，減少個人化關係、增加規則內在化、減少變通方案的尋求，皆能使組織成員其行為具高度可預測性，亦即能增進其行為固定化 (rigidity) (3.7)。同時，降低個人化關係（尤其是內部競爭）能促進團隊精神，亦即能增進成員間能將目標分享之程度 (3.8)。在建立共同目的感、利益或興趣、行為特性後，能增加組織成員的行為傾向，並能共同抵禦外來壓力 (3.9)。回過頭來，再次增強行為固定化。

行為固定化有三個主要後果。第一，加強行為一致性、符合系統的維持需求、增進團體內的認同。第二，增進個人行動的防禦力 (3.10)，主要能對上層科層之挑戰或要求，產生抗壓力。第三，能提高對顧客的困難度 (3.11)，部屬透過增加使用權威修飾，能增進顧客滿意度，並增加內團體的防禦力 (3.12)。圖 3.2 乃 Merton 模式的簡圖。

### The Selznick model (p. 40)

不同於 Merton 所強調的控制要求，Selznick 強調權威的授權 (delegation)。如同 Merton，Selznick 想要了解如何行使權威的授權 (delegation)，帶來一連串的未預期的後果。

Selznick 科層理論從上端科層控制要求開始，逐漸增加權威授權（3.14）。首先，增加專門化能力的訓練（3.15）乃屬必要，便能進一步改進成員解決相關問題之能力，減少組織目標與組織成就之差異（3.16）。同時，權威授權增加了部門化產生及增加組織內次單位之利益（3.17）。上述專門化能力的訓練增加了人事變革的成本（3.18），也導致次單位的分化。

組織內產生分化（分支）導致次單位間的衝突（3.19），也因而決策內容（3.20）有賴於內部控制，尤其是當成員組織目標內在化（3.21）較缺乏時，常增加組織目標與組織成就之差異。

透過內在策略以進行內部控制，不僅關乎決策內容，也與各次單位意識型態之闡明（3.22）有關。各次單位尋求其單位政策能與組織正式目標符合，使其次單位之需求得以獲得正當性，需有賴於強化成員對次單位目標內在化（3.23）。而最終之組織目標之運作（3.24）會影響每日決策內容與成員對次單位目標之內在化程度。

### The Gouldner model (p. 44)

如同 Merton，Gouldner 關注科層規則對組織結構維持的後果闡述。又如同 Merton 和 Selznick，Gouldner 嘗試呈現控制技術如何維持次系統間的平衡及其後續的回饋系統。

在 Gouldner 系統裡，一般與個人規則的使用（3.25）運用在工作程序上，成為從上端科層控制要求的回應之一部分，並減低團體內權力關係能見度（3.26）。這種權力關係能見度與團體內均等規範的程度（3.27）有關，並影響監督角色的合法性（3.28）與人際緊張關係的程度（3.29）。在美國 equalitarian 規範的文化下，權力能見度的降低會增加監督角色的合法性，因而降低團體內人際緊張關係。

此外，工作規則也告訴成員需具備最低可接受行為之知識（規範）（3.30），透過壓抑最低可接受行為，以增加不對等在組織目標與組織成就差異之間。對科層督導者而言，成員僅表現最低接受行為，仍是組織失敗。因而必須強化監視的緊密度（3.31），換言之，低度表現意謂需要對成員行為的“機械”模式，做更多緊密的督導與控制。然而，緊密的監視會增加組織內權力關係的能見度，升高工作團體的緊張關係，因而使原先規則下的平衡變得動盪不安。

為何高度監視會導致低表現呢？這可能源自於監督者的需要。監視的密度乃做為監督者的威權主義心態（3.32），及監督角色知覺的施加徵罰效應 punitivity（3.33）。

### 驗證的問題

上述已講述三個科層模式。一些模式的假定如何驗證？Selznick 和 Gouldner 主要以單一組織的觀察為主。Merton 較超越單一組織而提出更為廣泛的組織行為的特徵。有兩個問題。第一，在驗證組織行為的假設時，田野研究所扮的角色為何？田野的情境無法符合許多在統計推論下標準技術的假設。第二的問題與第一問題有關。即是，單一個案能代表什麼？

上述問題，我們再加以檢視探討之。有些假定關於監督密切程度在本章後續會探討，而有關組織衝突者會在第 5 章討論。

### 科層模式的啟示 (p. 46)

Bendix (1947) 曾討論組織內技術理性的限制，指出透過間探(spy)系統做為控制系統的，增加其組織複雜性。

許多人類在大型組織裡的行為分析之核心問題，多來自於整體組織架構之次級系統之運作。工作團體的社會學分析在此聚焦於個人需求、主要工作團體、和大型組織互為影響。以下我們將談論士氣和生產力，以及個人需求和組織需求之關係。

### 3.3 滿意和生產力 (p. 47)

這段落將討論士氣、生產力、離職。高士氣並非高生產力的充份條件。第一部分，我們討論個人滿足與個人生產力之關係，第二部分聚焦於決定個人生產動機的因素為何。

其中，我們會討論雇員的二種決定：一是參與組織或離開組織；二是在組織階層控制下進行生產或拒絕生產之決定。以下有五個命題：

1. 滿足越低，越會尋求可能的變通方案
2. 越尋求變通方案，則期望酬賞價值便越高
3. 酬賞價值越高，則滿足越高
4. 酬賞價值越高，抱負水準越高
5. 抱負水準越高，則會導致滿足越低

假定成員未滿足，我們預測他會尋求行動的變通方案。可能的變通方案是什麼？什麼情境下，會引發何種變通方案？以下有三種可能的變通方案。一、成員離職（第4章會討論到）。當滿足感低時，會引發這種離職的行動方案。二、成員順從組織的生產規範。三、成員尋求滿足機會，但不從事高生產。他也許“玩政治遊戲”，或轉向次級團體並順從這次級團體規範。這些規範也許是不正常或脫軌的，也可能限制成員生產力。個人經常知覺酬賞是與其生產力沒有關係。例如，如果成員依順於次級團體規範下而限制生產力，則常為次級團體所酬賞，因而他便對限制了生產動機。

據此，我們可結論，高滿足本身並非是對高生產的良好預測指標。假若在個人高滿足和動機，與生產之間沒有直接關係，因而不能足夠顯示，高或低滿足是可傳遞的。相反地，理論必須明確指出為何及如何，個人滿足程度會影響生產力。目前為止，心理學研究主要探討“生產動機”而非“生產力”。

### 3.4 生產的動機 (p. 52)

我們假定以下的命題：生產動機對引發變通方案、引發變通方案之後續結果、及對個人目標，皆有關連性。

#### 3.4.1 變通方案的引發 (p. 52)

基本問題：在何種條件下，個人會引發離職之方案呢？一般而言，外在變通方案的客觀可行若增加，則離職方案便引發（詳細討論參見第4章）。

環境形成一重要因素。有四種情形會引發變通方案形成。一、來自於正式階層之控制；二、任務本身；三、正式的酬賞條件，其中薪資系統是特別關切的；四、個人所處的相關團體（如工作團體）。

### (1) 監督實踐與引發

監督類型可從未經先前諮詢，而直接以督導者決定與向下溝通；到另一極端，即決定乃植基於自由且平等討論之上。

“參與管理”可視為允許參與決策之機制，也是組織擴張對低階成員之影響力之途徑。若能越感受到參與決策，則知覺權力差異的能見度越小，而組織對於成員會引發其他行動方案的控制便強（譯注：即成員較不會離職或怠工現象）。

如果成員對於工作的複雜性與個人能力的衡量過於模糊不清，則可能誤導成員。因而，監督的密切程度會端視工作的複雜性。如果工作的複雜性越高，且高過於個人能力的衡量，則監督越會介入。

### (2) 酬賞與引發

我們假定：引發變通可能方案可能包含創新，其中會與誘因計畫的類型有關。創新的發生與誘因直接運用其中有直接關連。個人誘因引起更多的個人努力，而組織的酬賞系統（如薪資制度）與創新有密切關連，而個人較不會有其他變通行動方案（如離職）產生。

### (3) 工作團體與引發

成員個人對於生產效率的規範知覺，與其鄰近成員的行為從事相同的任務，有密切關連。數位成員從事相同的任務時，其鄰近同事的速度則提供行為參照。

上述假定引發可能的變通方案，繪圖於圖 3.6。

#### 3.4.2 變通方案的可知覺後果 (p. 58)

當變通方案引發後，可以知覺相關因素有：

##### (1) 環境為其一因素

若外在環境提供可參與的變通方案越多，則順從組織要求之程度便越低。此外，若失業者數量越多，則知覺參與的程度越低。

##### (2) 個人特質

在第 4 章提出討論

##### (3) 團體壓力

變通方案的引發，部分也可能源自於團體壓力的強度 (3.51) 和團體壓力方向 (3.52)，這些壓力源來自於次級團體和跨組織團體（如家庭，見跨組織團體認同一節）。

壓力強度與認同有關。一、團體認同 (3.53) 越強，團體壓力強度越大。二、工作壓力越大，團體意見的一致性 (3.54) 越高。團體意見的一致性越高，會降低個人對團體產生衝突的可能性。三、團體壓力越大，則團體掌控環境的範圍 (3.55) 越增加。團體內互動 (3.56) 越多，團體意見的一致性越高。同時，團體內溝通效能若良好，則團體成員越想待在團體內。因此，團體凝聚力 (3.57) 越高，團體意見的一致性也越高。

此外，對於次級系統提出二個命題。一、團體互動越多，則團體凝聚力越強。二、團體意見的一致性越高，則團體凝聚力也越高。

團體對於環境的控制，端視團體間競爭之程度 (3.58) 有關。團體間競爭較弱，則某特

定團體對於環境的控制越強。

團體凝聚力也與團體控制範圍有關。團體凝聚力越高，則團體內成員越願意團體要求能加諸成員身上。團體凝聚力限制了團體間競爭。

#### (4) 組織酬賞

組織對於表現的動員的依賴性 (3.59) 越高，則更能促進組織生產力。此外，升遷系統與組織目標之達成有關連，但有些情形則不一定有關連。例外，升遷系統對於次級團體可能有利或不利，端視次級團體是否有貢獻於組織目標。

主觀規準的運作 (3.60) 於升遷上越強，升遷系統在後續行動上便越明顯。金錢酬賞在表現上的依賴性 (3.61) 越高，則越導致增強生產之後續行為。主觀規準的運作越強，金錢酬賞表現之後續行為越高。因此，個人誘因系統便直接對個人生產動機有直接影響。就動員系統而言，透過團體壓力和團體凝聚力之要求，對於個人誘因系統之影響就慎重探討。

#### (5) 規準的運作

在討論升遷系統和薪資系統，與主觀表現規準的運作，有重要的關連。對於主觀表現規準的運作，有幾個命題。一、工作團體大小 (3.62)：運用誘因計畫在較小團體會較有效；組織層級越高，則活動之安排計畫 (3.63) 越沒有計畫沒有可言；誘因計畫在組織層級 (3.64) 之較低層級上運用越好。

### 3.4.3 個人目標 (p. 65)

在本段落我們探討個人目標，並特別關注在認同議題上。有五個命題：(1) 團體聲譽 (3.65) 越高，則個人對團體之認同越強；反之亦然。(2) 團體成員對於目標是分享的之知覺 (3.8) 越強烈，則個人對團體之認同越強；反之亦然。(3) 團體成員間互動 (3.56) 越頻繁，則個人對團體之認同越強；反之亦然。(4) 團體成員之需求獲得滿足 (3.66) 之程度越高，則個人對團體之認同越強；反之亦然。(5) 團體成員間競爭關係 (3.67) 越低，越高，則個人對團體之認同越強；反之亦然。我們並非意指所有在圖 3.8 之迴路 (loop) 足以完全解釋認同現象。

#### (1) 影響團體認同的因素 (p. 67)

什麼是影響團體聲譽知覺因素呢？例如，團體在社會中的位置 (3.68)，以及個人標準的特性 (3.69)，會影響其團體聲譽。就團體在社會中位置而言：第一、團體達成其目標之成功 (3.70) 程度越高，則團體在社會中的位置便越高；第二、平均團體成員之地位層級 (3.71) 越高，則團體在社會中的位置便越高；第三、團體能見度 (3.72) 越高，則團體在社會中的位置便越高。

能見度是造成某團體與其他團體區別的特徵。因而，團體特徵 (3.73) 越明顯 (目標、會員或實踐上有明顯特徵)，則其能見度越強；團體大小 (3.74) 越大，其能見度也越強；團體成長率 (3.75) 越高，其能見度也越強。

在決定個人聲譽之因素，有二個方面有其重要性。其一，個人標準會與團體規範有關連，尤其是個人之團體歸屬有關。個人聲譽之標準會與團體標準 (3.76) 有密切關連。其二，個人經驗其聲譽程度 (3.77) 越高，則個人聲譽標準越高。

就個人與團體互動頻率之因素中，其中涉及回饋，這與互動中產生認同有關連。個人認同團體越強，則互動越頻繁。不論是目標分享、或者個人需求在團體中滿足越增加，也會導致個人與團體互動之增加。另一簡明的因素即是曝光。亦即，接觸的曝光 (3.78) 程度越高，

則個人與團體互動也會增加。

此外。文化或次級文化的規範而反映個人與團體互動有關。亦即，在團體中實踐的文化壓力（3.79）越高，則個人與團體互動之頻率也會增加。成員之間相同性，例如背景、訓練、經驗，也是重要因素。換言之，背景的同質性（3.80）越高，則個人與團體互動之頻率也會增加。不過，社群大小（3.81）若越大，反而個人與團體互動之頻率會降低。（在此，社群意指一個或多或少有自主性的社會單位之鬆散名詞，在其中個人需求能被符應）。

成員現在職位的相似性（3.82）越高，則彼此關於目標分享的程度也越高。此外，團體允許個人目標成就（3.83）的程度越大，則在團體中個人需求滿足程度也越大。個人回饋的獨立性（3.84）越高，則團體成員間的競爭性（3.67）越小。反之，若成員間進行零和遊戲，則競爭行為越明顯，團體認同也越低。

圖 3.9 顯示影響團體聲譽之相關因素，圖 3.10 分別表示有關於個人和團體互動之頻率、目標分享程度、個人需求滿足程度、和成員間競爭行為。

#### （2）影響跨團體認同的因素（p. 70）

跨團體之意涵，例如專業團體、社群團體、家庭團體、工會。一、就專業團體而言，個人工作專業化程度越高，則個人對專業團體之認同越高。專業化意指特定正式訓練，因而形成背景的同質性，產生工作表現的正式規則和職位的相似性。工作專業化，其工作有關之技術、表現標準乃由同專業之其他成員所界定。

二、就社群團體而言，有幾個因素會影響其認同。其一、成員在社群留任之長短，若越長，則對社群體團體認同越高。其二、個人被要求要與社群整合，因其提供社群推展公共關係之利基。其三、社群若越小，則對社群體團體認同越高。

三、就家庭而言，家庭成員常影響其成員何種工作是合適的、進而影響其選擇工作之意向。同樣地，家庭成員影響對工作表現態度，也會影響其成員工作表現之偏好。因而，成員若不常在家中居住，則其對於家庭團體之認同程度便因而減低。

四、就工會而言，有幾個因素會影響其認同。成員參與工會活動越深入、或工會與管理階層之協商成功經驗越多，則成員對工會認同越高。此外，男性較女性參與工會活動之程度較多。

#### （3）影響組織認同的因素（p. 73）

影響成員認同團體，便是組織本身。就組織而言，有幾個因素會影響其認同。一、除第一年服務年資之外，對某一組織服務任期越長，則成員對組織認同越高，影響所及，自願離開組織之可能性便越低。個人留任於組織內越久，則組織內成員間互動越高，其個人需求也越能被滿足，終其組織認同度亦高。此外，組織內垂直流動越大，則個人對組織之認同越高。垂直流動之期望創造互動之期望，也讓部屬感到和上司之相似。

另，上司若能促進下屬個人目標之滿足越多，則個人對組織之認同越高。越有機會參與決策，則部屬個人對組織之認同越高。上司對待部屬越傾向部屬導向而非生產導向，則部屬個人對組織之認同越高。

若組織更能生產更特殊之產品，則成員對組織之認同越高。在組織內高階職位越多，則個人對組織之認同越高。此外，組織越大、組織生長越快，個人對組織之認同也越高。

#### （4）影響次級組織認同的因素（p. 75）

次級組織在組織內之聲譽越高、或者次級團體在組織內越具生產力，個人對次級團體之認同越高。次級團體若促進成員互動和目標滿足，也會促進團體凝聚力。工作團體越小，次

級團體內成員之認同便越強。

次級團體認同意指次級團體之接受、順從和規範。倘若外在因素激起工作團體成員間競爭，則次級團體內成員之認同便越弱。換言之，零和遊戲、非伙伴之遊戲規範，越無法形塑成員對次級團體產生認同感。

#### (5) 影響任務團體認同的因素 (p. 76)

任務團體可能是次級團體或者跨組織團體，端視任務性質而定。任務是否相同、工作特性、服務長短、組織流動也都會影響任務認同。低階任務性質，也不會引出認同；易言之，當任務能反映高階技能之展現、或能具有自主進行任務決策、或者需要更多不同的計畫排定來完成，則個人對此任務有強烈之任務認同。個人通常經由工作，以尋求滿足其需求。當工作特性足以滿足，則可預測其有強烈之任務認同。

#### (5) 團體壓力引導的因素 (p. 77)

在本段中將探討團體壓力支持組織要求之程度 (3.85) 此一議題。組織中規範間的相似性 (3.86) 程度越高，則團體壓力支持組織要求之程度也就越高。易言之，團體和組織間的規範越相似，則越能符合組織要求。

兩機構之社會聲望 (3.87) 越相似，則彼此之組織規範越相似。組織的文化集中化 (3.88) 越強，則在同文化中其他團體之規範越相似。組織控制於團體可能引發的變通方案越強，則組織和團體間之規範越相似。

工作越需要更高的正規教育，則來自專業團體壓力會支持組織要求。個人受教育越高，則其所屬團體之規範與企業社群之規範越一致。

另實徵研究指出，成員是新教徒較之天主教徒或猶太教徒，其所受跨組織壓力，趨向與管理需要是一致的。如同 Weber (1930) 指出，新教之意識型態強烈地支持資本主義機構。

### 3.5 結論 (p. 81)

以人類行為機械模式，忽略了角色之多重性，以及無法有效地看待角色所衍生的問題。其次，本章也討論 Merton, Selznick, Gouldner 的科層理論，三位學者之科層理論學說較先前提出的機械模式，指出組織中動機和學習之更形複雜。

第三，本章聚焦於動機議題，探討層面包含：(a) 引發變通行動方案，(b) 變通方案後續行為，(c) 後續行為相關價值問題。每個層面，部分與組織控制相關，部分則與跨組織因素有關。

### 肆、評述

1. 本章主要提出組織成員在各種行為中，其動機之重要性。然，動機之引發，與形成各種變通行動方案有密切關連。簡言之，本章對於動機之心理機制，探討其可能各種層面，顯示人類心理行為中有關動機之複雜性，修正或有推翻傳統組織理論提出“機械模式”將人類行為簡化的解釋。
2. 個人的行動與行動之間，皆是進行決定或決策 (decisions)，每一決定，皆有其因與後續行為或結果，將人類行為視為連續歷程。
3. 本章 (本書) 的研究對象，主要乃針對成員行為，其焦點從管理階層轉移至成員，重視成員心理層面 (如需求、滿足)

- 本章也將重心放在包含成員與各種組織間（如企業組織、次級組織、跨組織）之間的關係，如認同、順從和凝聚等。
- 本章呈現相當多的成員行為與態度之關係模式圖，解釋皆有其道理。不過，似乎大多是作者之獨白解讀，從現今重視 evidence-based 或 empirical evidence 的研究來看，論證是有問題的。
- 本章的視野，從上學期所聚焦於經理人重視追求利潤最大的標的，到重視成員、團體、組織之間，以認同做為核心議題，但仍以組織控制為前提。

## 伍、提問

- 圖 3.2 (頁 41) 呈現意圖結果與未意圖結果。對於概念間有些是意圖結果，有些是非意圖結果，譯者感到懷疑。（其他模式也有類似疑問）（作者未加以說明為何是意圖或未意圖之關係…）
- 圖 3.3 中，對於成員組織目標內在化 (3.21) 和 組織目標之運作 (3.24) 而影響決策內容是未意圖結果，譯者感到疑惑。

## 第八次研讀

序次	研讀日期	主讀人	研讀內容 (書目章節或篇次)	討論議題
8	99.03.30 星期二	陳聖謨	March, J. G., & Simon, H. A. (1958). <i>Organizations</i> . IV. Motivational constraints: The decision to participate	March 和 Simon 的教育行政理念
		陳幸仁	V. Conflict in organizations	

經典出處：March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York:

John Wiley.

### 第四章 動機性羈絆：決定參與

(Motivational constraints: The decision to participate)

導讀者：陳聖謨（國立嘉義大學教育學系）

參與的決定是巴納德 1938 及西蒙 1947 的「組織平衡理論」的核心。此理論基本上是動機理論。論述成員在組織裡持續貢獻、參與的條件，以確保組織存續。

#### 4.1 組織平衡理論

此理論的基本命題是：

- 組織是由一群人的相互關聯之社會行為的系統。可稱之為組織參與者。
- 每個參與者或各組的參與者從組織得到誘因，而使他對組織做出貢獻。
- 只要他所得到的誘因越來越大而一直高於他們被要求的貢獻，參與者就會持續參與組

織。

4. 所有參與者的貢獻是組織提供給成員誘因的來源

5. 只要組織有足夠的貢獻，就會提供成員必需的誘因，也就能維持成員的貢獻，使組織存續。

這理論要對命題3進一步單獨實證性估測：a. 成員對組織的加入、維持與退卻行為；b. 每一成員對根據誘因與貢獻之間的效用來衡量，以取得平衡。要用對a的觀察來發現b變項的價值其實是困難的。但仍可說明下列的概念：

所謂的誘因是指組織對成員的給付。一套誘因可能有幾種成分，可能是金錢或時間，每一成分都可以單獨測量，對應個人的效用值。

所謂的誘因效用是指每一種誘因成分都有其效用值，效用有其階段性功能，可使個人減少誘因的幾種成分，朝向共同的向度。

所謂的貢獻指成員會「給付」給組織，給付可能是工人的工作、顧客的學費、投資者資金。每個人都可以算計出他對組織的貢獻。

所謂的貢獻效用是將貢獻轉化為個別的貢獻的效用，這可採一種以上的界定。一項合理的界定是另類選擇的價值，讓個別員工可以自由選擇的範圍。

要直接估量誘因與付出之效用的平衡是從個人滿意情形變項（如對工作、服務、投資）等。合理的推論是兩者間的差異越大，就越感到滿意。滿意量表的零點（zero point）（指開始感到不滿意的程度），和願望層次有密切相關，會導致個體尋找行為的增加。（在第三章提及的）。

另一方面，零點在誘因貢獻用量表中，是對於離開組織已抱持無所謂的點。雖然這兩個點很難確認，但很少有滿意的人離開組織，而總有一些不滿意的人離開。

不滿意是尋找行為的起點，個體若已經不滿意就會尋找替代方案，假使一直找尋失敗，願望層次就會衰退，如果願望層次的提昇緩慢，短期內就可能感到不滿意。

另一方面，當知覺沒有其他選擇可得時，誘因貢獻效用的平衡就會很快調整這種知覺。因此，當誘因貢獻的平衡效用與對其他選擇的知覺連結時，我們可以藉由個人滿意度的表達，來測量其效用的平衡情形。

簡單的說，只有以異動的慾望作為滿意的判斷時，異動慾望會加上異動容易與否的知覺，作為誘因貢獻效用的測量。

我們可以用觀察誘因或貢獻的變化來推論其兩者之間的平衡，雖然這並不是唯一估計誘因貢獻效用的方式。這樣子有三個假設：1. 效用功能的變化相當緩慢 2. 每一效用功能都會有其直接對應的誘因或貢獻。我們雖不知道增加工資的效用是什麼，但應該是正向的。3 效用的功能應該廣泛的適用在每一種人身上，效果差不多。

個別的效用功能還有其他合理的假設，與個人的選擇參與的評估有關：1. 短期的誘因或貢獻改變，還無影響。2. 基於誘因貢獻變化的知識基礎，可以整體性的預測（3.）誘因貢獻平衡的基本特性，非關個別間效用差異的比較。

上述的假設何以有效，可舉例說明：企業主要評估投資一項事業的可行性時，會先做成營運計畫，裡面的資料都是跟將貢獻轉化為誘因有關。第二步考量要投入的經費（包括用人費用（薪水與加給政策）、資金機會成本），及可達到預期的產出。老闆至少要知覺這項投資所可得的誘因與其他投資選擇相當時，才會決行。（員工的考量亦復如此）。

如果規劃的誘因對所有成員有正面平衡效果，計畫就可行。而實際運作之後發現結果不

如預期，老闆可能會說：原來的前兩步估算是錯的，或對於平衡假設的零點的位置估計是錯的。

誘因貢獻理論的測試並非要預測新組織的存續。通常組織常見的改變是：改變給成員的誘因、改變對成員貢獻的要求、改變影響誘因或貢獻的組織活動。這些可以作為預測成員參與的變化效應，效應可以從離職率、銷售量等適合的方式測量。

#### 4.2 參與者

在組織這種社會人際系統中，有人扮演大樑角色，是組織平衡的主角。一般將企業組織的參與者分為：受雇者、投資者、供應者、販售者及消費者。本章主要將針對受雇者的參與進行分析。

#### 4.3 參與指標

當工人加入組織，就是接受組織行為、程序與合約等等規定，接受這種威權使組織對其有影響力。從組織成員的誘因與貢獻知識，對威權範圍可以做出假設：工人願意接受合約，是因為合約的規範對他「沒有什麼」。或者會令他不快的部分有所補償。合約包括待遇、工作準則、行為規範。威權這東西並不單純，如工作合約可能是引起組織成員衝突的來源。

要建構成員參與的外在變項的相關假設，要先建立參與的指標：三個方法是：

1. 測量每一工人所產出的量。2. 工人的缺席率，這與其離職率有關。3. 工人的離職率。然而這三者與生產力的關係在實證研究方面並沒有得到一致的結論。

到底在什麼條件下我們會預期低出席率（或生產力）與高離職率有關？當離職能力降低（如通貨膨脹），會有低離職率與高出席率。而什麼條件我們會預期出席率與離職率有正向關係？假設 1. 逃避工作情境求的動機是來自對誘因貢獻平衡的不滿意。2. 大部分的人藉由短暫缺席來放鬆，這也是想辭職的起點。3. 造成個別不滿意的因素是對向全體員工而不是只是特定的個人。當缺席與退卻一般都會受到處罰時，缺席率與離職率就有正向關係。

#### 4.4 成員參與：一般模式

誘因貢獻平衡包含了知覺離職的意願及知覺從組織異動的容易性等兩種成分。

#### 4.5 影響異動意願的因素

包括知覺異動的意願及知覺容易異動等兩種因素。研究動機與離職有關的文獻指出：個人越滿意工作(4.5)，就越沒有異動的心(4.3;4.5)。個人想要淡出工作應該和組織衝突現象有關（第五章）。據此提出三個命題：

1. 工作特性的規範性越自我內化(4.6)，滿意層次越高(4.5;4.6)，反之則否。
2. 工作的工具性效果的預測性越高(4.7)，滿意度也會越高(4.5;4.7)。
3. 工作要求與其他角色要求的相容性越高(4.8)，滿意度越高(4.5;4.8)。

從命題 1 來看，督導的要求與員工的一致性越高(4.9)，工作特性與個人自我意象的衝突越低(4.6;4.9)。因此有研究顯示工作不滿意與其工作環境給予的獨立自主性有關。如果員工越想獨立自主，但督導方式越威權，就會越不滿意。獨立性需求的個別差異仍待弄清楚。

組織給的酬賞量越多(4.10)，工作和自我意象間的衝突越小(4.6;4.10)。

個別參與工作任務越大(4.11)，工作和自我意象間的衝突越小(4.6;4.11)。

教育程度越高(4.12)；工作和自我意象間的衝突越高(4.6;4.12)。

以往升遷和加薪的速率越高(4.13)，工作和自我意象的不一致感越高(4.6;4.13)。

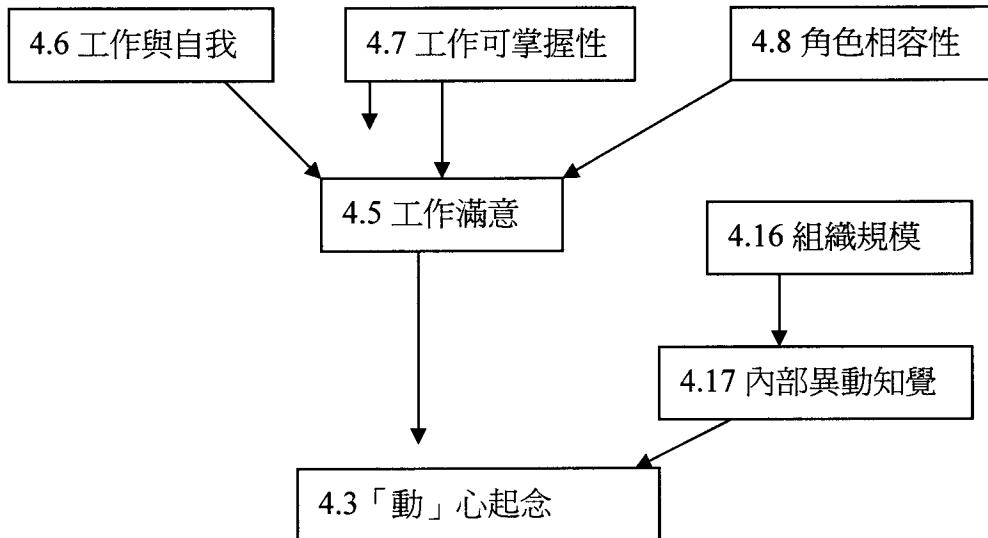
工作時間型態與其他角色越調和(4.14)，彼此之間的相容性越高(4.8;4.14)。

工作小組的規模越小(4.15)，組織角色與其他角色的相容性越高(4.8;4.15)。

組織規模越小(4.16)；組織和其他角色的相容性越高(4.8;4.16)。

組織越大，知覺內部調動的可能性也越高(4.16.17)，也就較沒有離職的打算(4.13;4.17)。

知覺異動的主要因素圖，請見 p. 99。



#### 4.6 知覺容易異動的因素

知覺組織外的選擇數量越多(4.18)，就會覺得越容易異動(4.4;4.18)。這跟組織的能見度與工作的可取得性有關。

企業活動的層次越低(衰退)(4.19)，組織外的選擇數量越少(4.18;4.19)。

性別因素影響異動的可能(4.20;4.18)。：研究顯示男性比女性容易異動，已婚女性和未婚女性之間也有一些小小的差異。也有一些個案顯示女性也會因婚姻而離職，成為家庭主婦。

年齡因素影響異動的可能(4.21;4.16)：年紀越大越不容易異動，即使技能和特質都一樣，年輕的就是比資深的容易離職。

社會地位因素影響異動的可能(4.22;4.18)：低階人員會覺得比高階者更難異動。所以可以預知黑人比白人、猶太人比非猶太人、外國族裔比本國人更難離職。\$%～\$%～

科技發展因素影響異動的可能(4.23;4.18)：如最近的生產技術改變，使得女性及白領階級者工作機會更多。

年資因素影響異動的可能(4.24)：服務時間越長，則越專門化(4.25)，越專門化，越是組織的不可或缺角色，也越不適用於其他組織，就越少有騎驢找馬的動機。

組織的能見度越高(4.26)，知覺的組織外選擇更大。

組織的聲望越高(4.27)組織越大，生產越特別，高階人員越多、組織成長越快等，能見度都會越高(4.28)。

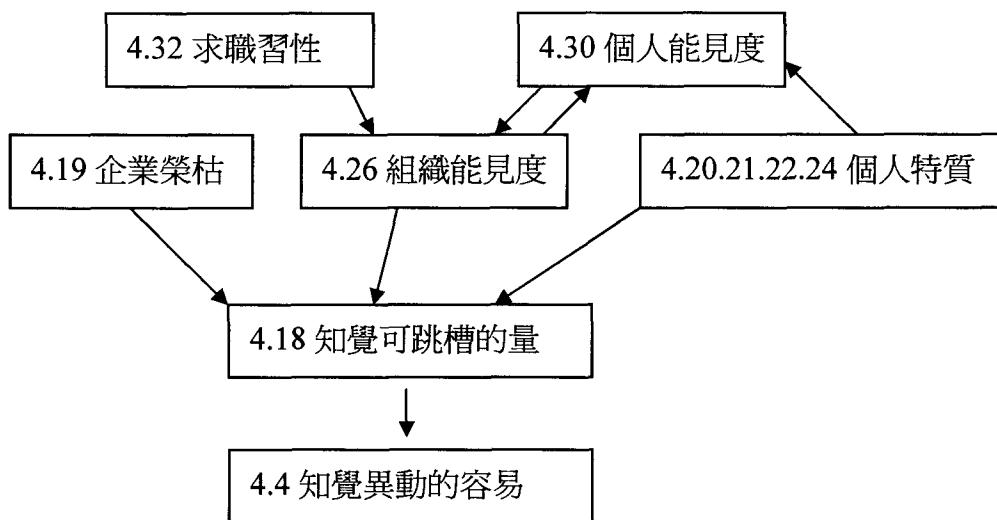
個人間工作型態的異質性越高(4.29)，能見到的組織量越多。(如郊區對市區異質交流)

個人在組織的能見度越高(4.30)，他能看到的組織也越多。

個人的獨特性越高(4.31)，他的能見度也越高。

個人越有騎驢找馬的習性(4.32,33)，他能看到的組織也越多。

影響異動知覺的主要因素如 p. 106 圖 4.2 所示。



#### 4.7 關於其他成員

在前面一直討論員工想跳槽的打算及覺得跳槽的容易性。這兩個機轉也適用在其他領域。如消費者要不要更動品牌。但是也不是適用於所有參與者，如員工和投資者考量的差異，後者應該會更審慎確切的考量。

員工和顧客的主要差異是來自於是否可以選擇「不作為」。員工可以不管有沒有庫存用品，繼續工作；消費者如果對沒有用品採取不作為，就會餓死。

不管是對員工或其他參與者，本章關注於四個變項：另類選擇的可見性、尋求另類選擇的習性、目前另類選擇的滿意水平、調動的可及性。

另類選擇可見性：人力就業市場並不是「完美的市場」，讓求職者與求才者有所有選擇的資訊。

尋找的癖好：求職者的積極性、顧客的品牌忠誠度、投資者對股票上市公司的信任度，都會影響其尋找活動力道的高低。

滿意：滿意會影響員工想異動的慾望和覺得異動容易與否（激發或暫緩採取行動）。

調動：這也是員工參與模式中的一個重要部分。有的組織，有的成員調動的頻度會比較高。

#### 4.8 機會主義和組織的生存

組織內外環境的變化會影響誘因與貢獻間的平衡，進而影響組織的存續，成員的作為也會改變或採取新行動。通常管理階層者會負責做調整，但有時是由其他人所發起。如工會或股東。

確認那些人會主動參與這些調整或這種「機會性」的歷程是極有意義的，因為其大抵決定了要如何改變及其順序。

一般而言並沒有單一組條件可令組織存續，許多種的配套作法都可以產生令人滿意的誘因與貢獻平衡。

組織誘因與貢獻間平衡的機會性變革（個人所展開的變革），通常無關於個人對誘因貢獻平衡的考量。他們可能考量組織目標需要，也可能著眼於自己的誘因（目標）。例如社福組織

的受薪主管比起員工比較願意去改變組織目標以使組織存續。

對可以影響組織活動的團體而言，機會主義是當感到不滿意想離開組織時的另類選擇。會有這種考量繫於：1. 成員覺得有能力影響組織的活動。2. 覺得別的組織無法提供可替代的誘因。3. 回復誘因貢獻平衡之後，不會損害個人覺得重要的誘因。等三者之程度。

#### 4.9

##### 結論

組織參與情況的決定，不論是躍入或淡出，是與組織成員動機問題有關的第二種組織決定。就如第三章有關決定考量所提及的，對組織來說，參與決定其實比古典理論的職位觀點要來得更複雜與更重要。

本章所提出的誘因貢獻平衡模式，可以藉由組織提供的誘因及成員對組織的貢獻的測量而加以檢驗。

測量的難度受到三個假設是否令人滿意所影響：1. 個人效用的變化很緩慢。2. 效用的功能很單一。3. 大多數人的效用功能差不多。這三種假設應是合理的。

誘因貢獻平衡有兩個主要成分；離職的念頭及先行調職不離開組織的效用（包括：離職是否容易的知覺）。異動的念頭與：對個人對現在工作的滿意度及調職的可能知覺有關。

我們也已討論這些相關變項。容易跳槽的知覺與組織外其他選擇數量多寡的知覺有關。

對組織的不滿意是否會淡出，要看成員覺得工作契約是否固定還是必須改變。當認為工作規範無可改變，就只能決定要留或不留。當契約可以改變，成員就絕對會產生內在衝突與協議行為。經由內部協議而調整職務是組織參與的形式之一。這種現象相當重要，在第五章的組織理論，會提及組織衝突。使三、四章所論及的這種屬於半意識的動機因素，更朝向意識性且可以慎思其有力現象。

心得：作者的組織參與動機觀點：

- 計利當計自利，欲求滿意者抗拒改變，不同角色其盤算點、條件亦有不同。誰想到覆巢底下無完卵？或人算可勝天算乎？
- 動機因素有普遍假設或命題之外，又有但書、個別差異、例外情況或不完全一致現象。簡單也可以複雜，複雜才是學問。
- 以前沒有 YES123…，現在掃瞄工作機會比半世紀前真是天壤之別，難怪即使是普通員工，跳槽是家常便飯。

啟示：

加入、繼續待或離開組織的動機讓人…。

1. 有人一年換 365 個老闆，有人從一而終（半生戎馬）
2. 有人騎驢找馬，有的人想動動不了，勉強、合理化現職。
3. 有人被賞識位居要津，大展雄才；有的人被打入冷宮，落寞寂寥。
4. 有人跳槽越跳越紅，有的人一旦換工作，人生變色。
5. 有的人無奈被擺佈，環境異動、任務調整，成了最佳整肅、逼退藥方。
6. 有的人花開正當時，競相邀聘，有的人如票房毒藥，避之不及。
7. 有的人時來運轉走老運，有的人由紅翻黑難翻身。
8. 有的人待價而沽，詢問者眾，出手者少，叫好不叫座。
9. 有的人錯估時勢，自抬身價，僅落得恐慌賣盤，失望殺出。

10. 有的人備受禮遇，三顧延請，予求予取，充分滿足，給足面子。
11. 有的人恃寵而驕，大肆放火，作威作福；誰知顯赫沒有落魄之久。
12. 有的人三日京兆，設下停利、停損點，進可攻，退可守，出入自在。
13. 有的人飛上枝頭，換了位置換了腦袋；有的人自喪契機，換位置不知換腦袋。
14. 有人覺得自己屈就，大材小用，別人卻覺得不自量力「沒屁股，吃瀉藥」。
15. 有人投入大企業，有前景、有保障、有能見度，誰知鴻門似海，多少深宮怨。
16. 有人選擇小公司，有義氣、有默契士氣，誰知小廟多天孽，刀光劍影頻見骨。

思考問題：

- 關注個人的組織參與動機，對組織效能的啟示是什麼？
- 50 年後的今天，組織成員的參與動機傾向還是一樣嗎？

## 第五章 組織衝突 (Conflict in Organizations)

導讀者：陳幸仁（國立中正大學課程研究所）

### 壹、字義翻譯

本章主要探討三種衝突類型：(1) 個人衝突，即個人決策時之衝突；(2) 組織衝突，在組織內個人或團體之衝突；(3) 跨組織衝突，衝突發生在組織或團體之間。此外，也將分析衝突的特徵：(1) 在何種情形下衝突會發生？(2) 個人和組織與衝突有何關連？(3) 衝突結果為何？

#### 5.1 個人衝突

一種簡單的決策（決定）可包含：(a) 在可能的變通方案中，其中有一個是較其他的較好；(b) 較偏好的變通方案足以被接受。若上述二個命題未能成立，則通常會延緩決策（決定），並在事後再評估與合理化。

衝突可區別成三種主要類型：不可接受、不可比較、和不確定性。不可接受意指在每個行動選擇方案後評估之機率，個人某一選擇方案有偏好性，但不是相當好到可以接受，例如沒有達到滿足的標準。不可比較意指個人無法在幾種選擇方案中，指出較佳的方案。不確定性意指個人無法判斷所選擇方案後，會有什麼後果產生。

以選擇之機率而言，個人的選擇會依正向價值  $u$  或負向價值  $w$  予以評估，可以組合成以下五種選擇方案類型：

- (1) 好的選擇方案乃是個人主觀認定有高  $u$  價值和低  $w$  價值，亦即正向價值高、負向價值低。
- (2) 乏味的選擇方案乃是個人主觀認定  $u$  價值和  $w$  價值皆低，亦即正負向價值皆低。
- (3) 混合的選擇方案乃是個人主觀認定  $u$  價值和  $w$  價值皆高，亦即正負向價值皆高。
- (4) 差的選擇方案乃是個人主觀認定有低  $u$  價值和高  $w$  價值，亦即正向價值低、負向價值高。
- (5) 不確定的選擇方案乃是個人主觀認定  $u$  價值和  $w$  價值皆無法判定其高低。

表一顯示以兩種選擇方案為例所造成的衝突類型。以例子 2 至例子 5 為例，選擇方案 A 顯示 good，是可接受的，而不論選擇方案 B 顯示 bland 或 uncertain，對個人而言是不會造成衝突的，亦即使會決定選擇方案 A 來執行。而例子 1 則是 A 和 B 都是 good，因而兩者是會造成不可比較的衝突。其餘的例子或造成不可比較、不可接受或不確定的衝突。

例子 1，如同 Miller & Dollard 的衝突類型說法，等同於「雙趨」衝突。例子 2-5 乃是「趨-避」衝突情形。例子 6-13 則為「雙避」衝突。例子 14-15 則不是挺重要的分類說法。

### 衝突的回應 (p. 115)

在本章所界定的可知覺衝突 (5.1)，乃是主觀認定選擇方案不確定性 (5.2)、主觀認定選擇方案不可比較性 (5.3)、主觀認定選擇方案不可接受性 (5.4)。一旦可知覺衝突發生，便會產生動機以減少衝突 (5.5)。

當衝突來源是不確定性產生時，個人便會針對選擇方案的後果以尋求釐清 (5.6)。如因無法釐清此一方案之後果為何，則個人會增加尋求另一新選擇方案 (5.7)。如果情境覺察出可提供多種良好選擇方案，只有少數幾個選擇方案會進一步探究思考，直到一個令人滿意之方案被選出為止。

一般而言，個人會從以往經驗中，以察覺情境是否相似，而其回應之行動乃是高度被個人可接受而發出之行動。換言之，個人傾向以「一般」情境，取代「少見」情境，以做為判斷選擇方案付之行動之準據。這便是回應習得通則化。然而，當新情境，個人無法做出通則化回應時，則傾向以問題解決來回應。

個人減少衝突動機之強度，端視乏味的選擇方案之可用性 (5.8) 與時間壓力 (5.9)。上述已提及，當覺察可用的選擇方案是不可接受的，便會引起尋求新選擇方案之行為。倘若一再地無法發現「可接受」的選擇方案，則個人便會檢討並再界定何謂「可接受」。此外，則時間壓力越大，則尋求的驅力便越大，也會相對壓縮尋求的質量，也傾向多以刻板印象做為尋求方案的準據。

### 5.2 組織衝突：組織內個人衝突 (p. 117)

在本段落，聚焦於探討那些在組織內現象引起衝突、衝突如何發生、組織如何回應衝突。有二種主要的組織衝突類型。一，在個人內的衝突，組織問題發生在個人層次，無法以其目的和知覺來覺察可接受的選擇方案。二，個人間的衝突，通常是彼此間對方案之選擇無法取得一致，造成組織內衝突。

在組織內個人內的衝突，通常發生如上述三種衝突類型（不可接受、不可比較、不確定）之一。而個人間衝突，可能因 (a) 每個個人皆有一可接受的選擇方案，及 (b) 不同個人偏好不同的選擇方案。

### 影響不確定性的因素

有二個假定：一，對於決定情境之過去經驗 (5.11) 越豐富，則個人內組織衝突就會減少。決定情境複雜性越低，則個人內組織衝突就會減少。不過，組織情境多變，個人就斟酌過去經驗、情境複雜度、決定時間長短做綜合判斷。此外，組織特性也會影響不確定性的因素，例如組織政策產生不足的“記憶”，也會導致不確定性。

## **影響不可接受性的因素**

一般而言，如果期望水準與達成之間產生差距越大，則組織內個人衝突便會升高。通常上述的差距與環境經歷衰退趨勢有關。大多數這樣的環境指向經濟蕭條。在此經濟蕭條之下，個人抱負水準較可達成的滿意感較高。易言之，個人由於期望較高，容易處於不滿足的情境。此外，倘若一個組織無法在經濟成長下成功經營，則容易刺激個人衝突。

### **5.3 組織衝突：組織內國際間衝突 (p. 121)**

組織內國際間衝突，通常有三種情形：如，感到有聯合做決定的需求 (5.15)、目標差異 (5.16)、和知覺差異 (5.17)，上述情形皆可能造成國際衝突 (5.18)。

## **影響聯合決策需求的因素 (p. 121)**

影響聯合決策需求的因素，通常有二種因素：資源分配和資源配置 (scheduling)。對於有限資源相互依賴 (5.19) 的程度越高，則對於資源分配的聯合決策需求的程度也越高。對於活動時程的互為依賴程度越高，則對於資源配置的聯合決策需求的程度也越高。通常，如果某一次單位之運作方式，相當不同於其他次級單位，則單位間的協調壓力就會減少。易言之，單位間聯合決策需求之程度就會降低。

組織內次級單位間衝突，可能源於預算分配之不均等，且通常受限於組織內預算有限所致。理論上，如果組織內可提供的資源或預算之限度具有相當大的彈性，次級單位間對於協調和討論的壓力，相對就減少。這與整個經濟環境有關連：越是寬裕的經濟環境，越感受到聯合決策需求之必要性。

另外，組織層級越高，其感受聯合決策需求之程度越高，其理由乃是越高層者，與其他部門之協調更頻繁。

## **影響目標分化的因素 (p. 124)**

在組織內影響目標分化的因素，通常有三類：(1) 影響個人目標之共同性，(2) 有關酬賞結構是否清晰與一致性，(3) 個人酬賞間的可比較程度。

就影響個人目標之共同性而言，目標分享乃是一種重要的功能，做為徵聘人才與人員互動之機制。通常，組織會雇用特定學院畢業的工程師，以雇用較具同質性的成員，如此一來，目標分享較能達成。

就酬賞結構是否清晰與一致性而言，酬賞結構之設計也是用來克服個人目標分歧之利器。酬賞與個人目標之間有關連。例如，主觀認定組織目標運作越模糊，則個人目標分化程度越高。作者舉出在研究型組織個人目標分化，其分化程度較生產型組織為高。目標衝突也可源自於酬賞系統，致使個人或次團體競爭有限資源。

## **影響個人知覺分化的因素 (p. 127)**

個人目標分化程度越高，則個人知覺分化程度也越高。對於組織內成員間資訊之共同性程度，有三方面考量：(1) 共享資訊之共同來源，(2) 資訊傳達的正式技術提供更廣的溝通，(3) 非正式資訊管道提供更多資訊分享。

若獨立的資訊來源數量 (5.23) 越多，個人知覺分化程度就越大。這也涉及在蒐尋資訊

時，是否來自於同質性外來團體。例如，當組織探詢有關潛在市場時，皆以經濟學者為徵詢對象，會較徵詢經濟學者及心理學者，可獲致較同質性資訊。易言之，知覺分化程度相對較小。

資訊處理的管道（5.24）越多，個人知覺分化程度就越大。這些管道，可分為正式和非正式溝通管道。例如，當部門間是緊密地“連結”（例如空間上相連），則個人知覺分化程度就越小。單位間互動越多，便會增加資訊分享。一個具有多個自主獨立部門的組織，也會產生較大的知覺衝突。

#### 5.4 組織的衝收回應 (p. 129)

組織的衝收回應可分成四種主要的過程：(1) 問題解決，(2) 說服，(3) 談判，(4) “政治”導向。一、問題解決，乃假定目的是可分享，重視聚合資訊、尋求可能解決之方案行為增加、並相當重視激發新選擇方案。二、就說服而言，某些次目標（或某種層級目的）是可分享的，但其他次目標是有歧見的，需透過協商以朝向共同目標，亦即檢視次目標是否能與其他目標取得一致性。三、談判，它與說服不同，談判強調“公平”，並且對於利益、威脅、談判者位置，皆需考量。四、“政治”導向，與談判不同者，即參與者不是固定的。通常相關利害關係人，不允許單方面界定，但可以透過聯盟增加權力關係。

上述前二者（即問題解決和說服），嘗試在決定過程中確保私人和公共同意。這些決定過程是“分析的”。而後二者（談判和政治）之決定過程則是“談判的”，倘若無法以問題解決和說服，往往訴諸於談判。

用來解決衝突的分析過程（5.25），與組織衝突類型（5.26）有關連。組織衝突若是傾向屬於個人而非國際衝突者，則傾向以“分析的”（問題解決或說服）方式進行。反之，屬於國際衝突者，則傾向以“談判的”方式進行。談判幾乎使組織裡權力和地位關係處於緊張狀態。如果在談判過程中，擁有較強勢權力者主導者，則談判容易呈現極大的權力差異。

#### 5.5 組織間衝突 (p. 131)

跨組織間衝突經常透過談判來進行，往往有二類問題產生：(1) 何種聯盟型式會產生？又如何穩定發展聯盟型式呢？(2) 談判後果為何？

##### 聯盟結構

在遊戲中有二人以上成員時，可能就會形成聯盟。誰與誰形成聯盟呢？形成多久呢？以Neumann & Morgenstern的理論而言，形成聯盟是其 n-person 理論的核心概念。在聯盟中，每位成員擁有對談判遊戲的完全知識（perfect knowledge），每位成員也能嘗試做出最大的產出。然而，這理論已被相關實驗所挑戰。其中，就利益而言，可能對於聯盟有所限制。Luce認為聯盟通常小型的、與地域有關的。如果考量到聯盟的穩定性，便需關注在遊戲的特性為何。

##### 談判結果

賽局理論提供在談判情境下可預測的滿意結果，關注在“可行的”結果，即遊戲的解決之道。例如，以在組織中聚焦在高階管理人員薪資的談判，其談判焦點可能針對可提供高階管理人員可用的價值，以及組織可能需付出雇用與訓練之成本之替代方案。

談判結果常常涉及一個重要概念，什麼是“公平的”結果？此外，談判結果也與“明白的”(obviousness)概念相關。然而，在談判過程中，公平與明白的談判往往不易弄清楚。(作者指出)目前對於談判理論的實徵研究仍是真空。(作者)假定人類動機與行為，是本於特定個案情境的省察、以及有著如同數學般的默可行為(mathematical tactability)。如果日後有實徵研究得以發展，則談判理論能有更多實徵上的證據。然而，真實世界上談判情境是更為複雜與非標準化，因而一個更具普遍的、具通則化的談判理論無法被發展。

## 5.6 結論 (p. 135)

本章討論兩種組織衝突：(1) 個人內衝突，組織成員在做決定時有困難；(2) 個人間衝突，組織成員間無法獲得一致選擇(或共識)。

個人衝突來自於選擇方案的不可比較性、不可接受性、或選擇方案後果之不可確定性。組織外在環境(如整體經濟環境)和組織特性，會導致個人衝突。

此外，我們也討論到組織內團隊間衝突，在何種條件下會發生，又組織如何回應之。

我們聚焦在動機因素，這是人際衝突的核心概念，而這是從科學管理運動時期最為缺乏討論的概念。我們已嘗試討論動機和認知因素。為了完整描述“組織人”的概念，我們必須聚焦於身為決策者之因素，而此等決策又是取決於理性的。

## 貳、評述

1. 本章探討衝突相當廣泛，小到個人內衝突，大到跨組織間衝突。
2. 作者的思路，已相當縝密，從其發展各種模式圖，並如何巧妙地討論各次概念間的關連，應該深具推理邏輯功力。

## 參、提問

1. 本章在章末仍提到，本書的目的在描繪“組織人”而此組織人仍是理性決策所建構的。試問，從現代來看，組織人一定是理性決策者嗎？
2. 文中在探討談判時，提及談判結果又有“公平”和“明白”的概念涉入(參見頁134)。不是相當了解其義？

## 第九次研讀

序次	研讀日期	主讀人	研讀內容 (書目章節或篇次)	討論議題
9	99.04.20 星期二	鄭新輝	March, J. G., & Simon, H. A. (1958). Organizations. VI. Cognitive limits on rationality	March 和 Simon 的教育行政理念
		林官蓓	VII. planning and innovation in organizations	

經典出處：March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York:  
John Wiley.

## 第六章 理性的認知限制 (Cognitive Limits on Rationality)

導讀者：鄭新輝（國立臺南大學教育學系）

### 壹、本文內容摘要

#### 一、前言

本書的前三章探討過有關動機與目的如何影響組織中人的行為，並修正古典組織理論將員工視為一種工具的看法。本章以及下一章將分析的焦點放在組織成員的品質：理性人的特徵上。在第七章最後，將歸納這些理性人的特徵及其對組織理論的含意，而本章的目的有二：

1.逐一破除古典組織理論視員工為一種工具的觀點。

2.以新觀點取代傳統理論不切實際的論點：視組織成員是具有需求、動機與趨力，且在知識、學習與解決問題的能力是有限的。

基於前述目的，本章共分成六部分：

(1)闡述人的理性在組織做決定歷程中所呈現的某些特性。

(2)探討組織所做決定是如何成為員工的表現方案或策略。

(3)探討組織認同的現象，依據前述分析結果，以瞭解組織認同是一種智能性的而非動機性的歷程。

(4)探討做決定歷程對工作分工的含意。

(5)探討因工作分工所產生的溝通需求與歷程；

(6)更廣泛的探討與決定歷程有關的組織結構命題。

### 6.1 理性的概念 (the concept of rationality)

#### 6.1.1 「行政人」的理性與「古典經濟人」的理性之差異

經濟學與統計決定論認為在高度明確與清楚界定的環境中，理性人會做出「最佳的」(optimal)選擇，主要是基於下列幾項假定：

1.假定在做決定的情境中，決策者在選擇行動前，已擁有完整的變通方案(alternative)。亦即變通方案是「給定的」(given)。但該理論並沒有闡述決策者是如何獲得該變通方案的。

2.在選擇任何變通方案後，皆會伴隨著該方案的特定後果。變通方案有三種類型：(1)確定性(certainty)決定：假定決策者對每一變通方案的結果，已有完整且明確的知識。(2)風險性(risk)決定：假定決策者能明確掌握每一變通方案結果發生的機率。(3)不確定性(uncertainty)決定：假定決策者無法明確指出每一變通方案結果發生的機率。

3.假定決策者一開始即以「效用導向」或「偏好順序」(preference-ordering)針對所選擇的變通方案由最喜歡到最不喜歡加以排序。

4.假定決策者會選擇能符合偏好結果的變通方案。在確定性決定情境中，決策者的選擇是很明確的；在風險性決定情境中，理性被認定為追求期望效用最大化的變通方案選擇，而該效用是依據變通方案所有可能結果的發生機率權重，及其效用的平均值來計算；在不確定性決定情境中，理性的界定變得有其困難。最常被使用的原則是「最小化最大風險」(minimax risk) 原則：考慮每個變通方案的最差結果，然後選擇相較於其他變通方案的最差結果，決策者較偏好的選項。另外，還有所謂的「最小化最大遺憾」(minimax regret) 原則，則不再此多做討論。

### 6.1.2 古典理論的瓶頸(some difficulties in the classical theory)

古典理論對理性人的假定存在某些瓶頸。首先，理性的觀念僅存在確定性決定的情境中。在不確定決定情境中，和統計決定理論一樣，對所謂「正確」的界定，可代表任何意義(Marschak, 1950)。其次，古典理論對理性人做決定的機制，必須建立在三個非常重要的需求假定之上：(1)所有備選的變通方案是「給定的」(given)；(2)每個變通方案的所有結果都是已知的(確定、風險和不確定性決定情境)；(3)理性人對每一變通方案的所有可能結果，有一完整的「效用順序」。

在規範性的決定模式中，任何人皆無法免除此一要求：該模型告訴每個人應該如何去做選擇。然而，如果理性人缺乏資訊，他可能只會以他過去所知的去進行選擇。亦即，他是主觀上的合理(subjectively rational)，而非客觀上的合理(objectively rational)。客觀上的合理觀念，假定有某些客觀上的實體存在，包括有真正的變通方案、真正的結果、真正的效用順序。假設果真如此，那為何風險性與不確定性決定也被認為是理性的？假設不是這樣，那為何在理性模式中，僅考慮對可能結果資訊的限制，卻忽略對變通方案以及效用順序資訊的限制。

由現象學的觀點言之，我們僅能以相對於某一「參照架構」(frame of reference) 來談理性。而該參照架構將會受理性人的知識限制所決定。我們可以拿某個人正在觀察某一對象的選擇之觀點來做說明，被觀察者的理性是相對於觀察者的參照架構。如果被觀察者是一隻老鼠，而觀察者是人(尤其是設計該實驗情境的人)，我們可能會認為觀察者對該情境的知覺是客觀的，而老鼠是主觀的。然而，如果被觀察者與觀察者都是人，尤其該情境是在自然的情境，而不是觀察者為了實驗目的而建構的情境，那麼，想要明確化客觀情境就會顯得有困難。在該情境中，如果將理性視為僅是相對於某些特定的參照架構，將會安全許多。

本書第二章所提到的古典組織理論，就像古典經濟學理論一般，無法明確說明主觀的與相對的理性特徵，也無法檢驗自己的某些重要假定。在決策者做決定的組織和社會環境中，決策者可自己決定所期待的結果、考慮或忽略某種變通方案。在組織理論中，這些變數不可能以未經解釋的獨立因素去處理，而必須被理論所決定與預測。

### 6.1.3 例行化與問題解決的反應(routinized and problem-solving responses)

這裡所稱的理性選擇理論包含兩個基本特徵：

1.選擇總是在有限的、概略的、簡化的真實情境模型中進行。我們將選擇者的模型稱為「情境定義」。

2.情境定義的要素並非給定的。亦即我們不會將這些要素拿來作為理論建構的資料，而是當作心理學與社會學處理的結果，包括選擇者在其所處情境中，自己的活動，以及其他人的活動。

個人或組織活動通常可以回溯到環境刺激的因素。對刺激的反應有許多不同方式。在連續體的一端是：一項刺激會立即引發反應，而該反應是由先前已發展或習得，對某一刺激所做的適切反應經驗。此一反應稱之為「例行化的反應」(routinized)，該刺激所喚起的表現方案 (performance program) 幾乎是立即性的。

在連續體的另一端是：一項刺激會引發或大或小的問題解決活動，以引導並發現可完成反應的表現活動。該表現活動與例行性反應的最大差別在於當已習得例行性反應時，就不需要可完成反應的表現活動。問題解決活動可以依其所需「搜尋」(search) 的程度來判斷。搜尋的目的在發現可採取的行動變通方案或行動結果。「發現」(discovering) 變通方案可能包含創新與精緻化整體的表現方案，這些方案在問題解決的經驗寶庫中是無法獲得的。

當一項刺激是過去已反覆經驗過的，則反應將具高度例行化的特性。該刺激會產生最小的問題解決活動，並引發(evoke)結構清楚的情境定義，包括運用由經驗寶庫中選取適當的反應方案來做反應。當一項刺激是較新穎或無前例可循時，則會產生問題解決活動，以建構情境定義，進而發展一個或多個適當的表現方案。

從事創造思考與問題解決的心理學家(e.g., Wertheimer, Duncker, de, Groot, Maier)及其追隨者(e.g., Paincare, Hadamard)，一致認為「搜尋過程」扮演重要的角色。搜尋有一部份是具隨機性的，但在有效的問題解決情境中，搜尋不應該是盲目的。搜尋過程的設計本身通常是一種理性決定的對象。因此，我們可以將其區分為「實質性規劃」(substantive planning)：發展新的表現方案；以及「程序性規劃」(procedural planning)：為了問題解決過程本身發展方案。對特定刺激做反應的可能不只是表現而已，刺激可能還會引發許多問題解決活動，但問題解決活動本身也可能或多或少具有例行性的反應。例如，搜尋過程可能會運用檢核表進行系統化的探究。

#### 6.1.4 滿意對最佳化的標準

在發現足夠的變通方案與結果的選擇上，何種搜尋與其他解決活動是需要的，全仰賴可用來進行選擇的判準 (criterion)。尤其，發現「最佳的變通方案」與發現「滿意的變通方案」分屬不同的問題。當一個變通方案是「最佳的」時，則：(1) 存在一組容許對所有變通方案做比較的判準；(2) 依據該判準，可比較某一解決問題的變通方案是否比其他變通方案更受青睞。當一個變通方案是「滿意的」，則：(1) 存在一組可描述最低滿意變通方案的判準。(2) 某一變通方案能符合或超過所列舉的判準。

無論是個人或組織，大多數人的決定通常是發現與選擇「滿意的變通方案」，僅有少數案例會選擇最佳的變通方案。獲取最佳的變通方案，通常比獲取滿意的變通方案需要處理更多複雜的重要優先順序問題。就好像在草堆中尋找「最尖銳」的針，與在草堆中尋找可縫紉用「夠尖」的針，是分屬不同的判準與決定過程。

在進行符合滿意標準的選擇中，滿意標準本身也是情境定義中的一部份。因此，我們所需的標準並非給定的，而是在處理過程中，這些標準才被設定與修正。因此，標準設定的過程本身，就可能符合理性的標準。例如，一項「最佳化的規則」(optimizing rule) 將標準設定在：變通方案的邊際改善水準的提升，必須能夠剛好與搜尋符合較高標準的變通方案所需付出的邊際成本兩相打平。當然，在實務上，該「邊際改善」與「邊際成本」是很少能夠以可相互比較的單位來測量。然而，一個相似的結果將可自動的獲得：如果變通方案容易發現，則標準就會被提高；當變通方案較難被發現，則該標準就會降低。在這種情境下，如果搜尋

成本被納入考量，則變通方案的選擇通常離最佳的方案並不會太遠。因為人在設定標準時會存在許多條件限制，某些理論學家提出「搜尋成本」(cost-of-search)的概念，以維持最佳選擇的模式。雖然，我們質疑是否此一概念在我們所提的許多情境中，是一種有利的變通方案選擇模式，此外，可用來作為預測目的的模式也通常未必能夠用來進行最後的判斷。

### 6.1.5 表現方案 (performance programs)

在某種情境下，我們可以看到搜尋與選擇過程是非常短暫的。在有限的時間下，一個環境刺激可能會立即引發組織高度複雜與有組織性的一組反應。該組反應我們可以稱之為「表現方案」或簡稱「方案」。

在某些情境中，常見一項簡單的刺激即可引發一項精緻的活動方案，但卻不需要有任何明顯的搜尋介入、問題解決或選擇活動。他們會考量所有人的大部分行為，並考量所有從事例行化工作職務者的行為，發現大部分的組織行為是受表現方案所管控。

使用「方案」(program)一詞，並不表示是相當嚴謹的。方案的內容是可以隨著刺激的特性而調整。因此方案也可以更適當的稱之為「表現策略」(performance strategy)。例如，當庫存記錄顯示目前商品的庫存數量已降低至警點時，採購管理員購買行為的決定法則，可能是依據過去十二個月已售出數量的計算公式，去決定所要採購的商品數量。在該個案中，搜尋已由問題中被忽略，但非常例行化的選擇則保留。

我們會認為一組活動是屬於例行化的活動，然後將選擇簡化為發展一固定的反應。如果搜尋被忽略，而選擇卻以清楚界定與系統化的計算公式進行，則我們仍稱該活動是例行化的活動。只有當某些活動必須透過問題解決型的「方案發展活動」(program-developing activities)去處理時，才稱得上是屬於非例行化的活動。

## 6.2 組織中的表現方案(performance programs in organization)

### 6.2.1 瞭解組織表現方案的方法

有許多方式可用來瞭解組織會採取何種表現方案：(1) 觀察組織成員的行為。在相同的情境反覆出現的情形，且可以運用相當明確的方案去處理的例行性工作，很容易由成員的行為找出該方案。此一作法也是最常用來引導新進人員進入組織的方法。(2) 訪談組織成員。大部分的方案建立在負責執行的成員或其上級長官或部屬的腦海中 (mindset)，因此最簡單與最正確的方法就是請教問題。(3) 檢查標準化作業程序的文件。方案皆會依其完整度或正確程度而被書面化。書面的運作程序與實際的方案之間的關係是複雜的，因為方案有可能基於至少三個理由而被書面化：(a)作為提倡新方案的指南，以便與負責執行該方案者進行溝通；(b)作為現存方案，以指導組織新進人員；(c)作為現存方案，以更合法或正式化。當文件的功能是用以瞭解方案資訊的來源時，其功能會與瞭解組織表現方案的目的有關。

組織的方案資訊讓個人能夠相當仔細的去預測組織成員的行為。個人的活動愈程序化，該活動的可預測性就會愈高。通常我們會以過去的經驗與預期未來的經驗，來預測方案的行為。因此，個人活動的重複性愈高，程序化行為就會愈高。因此某些依據程序進行的工作最具成程序化。當任務相當簡單與例行性時，方案中的行為最容易被預測。如果方案可決定個人與團體表現出例行化的工作，那麼我們就可以透過下列問題的回答，來預測個人的行為：(1) 激勵組織成員接受方案的影響因素為何？除動機之外，還有哪些過程包含在方案的執行中？

本項問題已在前面的章節中討論過。(2) 決定方案內容的因素為何？方案可被預測到什麼樣的程度？方案如何進行創新與發展以及其決定要素為何？(3) 對組織的目標與次目標而言，方案的後果為何？(4) 在非例行化與非程序性的情境中，行為的預測來源為何？以下將針對第二與第三項問題進行探討。

### 6.2.2 表現方案的內容(program content)

人類有許多活動能夠被分解成許多連續自動化的任務。這些任務被現代電腦系統分解為數千個步驟所組成。即使是例行性的工作，方案的內容也會有變化。方案通常會明確說明活動的內容細節，我們需要能夠解釋方案內容的計畫，通常包含下列三個層面：(a)工作進行的步調。(b)工作的詳細活動內容。(c)產品的詳細說明。

由於表現方案是組織系統的重要層面，因此方案的內容與組織的運作功能有密切關係。我們可指出方案的兩個重要的功能：(a) 他們是組織控制系統中的一部份，組織利用標準化運作流程與獎懲制度來控制成員。(b)表現方案是組織協調系統中的重要成分。

組織為了能夠控制成員，因此選擇可觀察與可測量的要素作為方案內容。方案內容的功能包括易於觀察工作活動、工作產出與相關活動的進行。

由於表現方案是作為組織協調的橋梁或工具，因此必須與組織認定的協調需求相連結。因此方案內容應發揮「活動協調」(activity coordination)與「結果協調」(output coordination)的功能。當組織成員在活動過程中愈需要與其他成員協調，方案內容愈能完整地提供明確的活動型態與步調。

由於這些方案內容的規劃皆建立在該方案會理性的依據組織目標作調整的假定上，使得方案內容變成是一種技術問題。

如前所述，假設人的行為是有限理性的，因此方案內容強調滿意的(satisfactorily)運作，而非最好的(best)。因此，方案的預測變得更為困難。組織可能選定的滿意方案會受組織建構新方案和改善現存方案的程序所影響。

### 6.2.3 方案的結構(the structure of programs)

為進一步說明處理反覆性事件所設計的方案結構，我們將以企業庫存管理所建立的正式程序為例。在庫存控制所使用的「雙箱系統」(two-bin system)中，有兩種數量在管理庫存時須控制：(1) 訂購量；(2) 緩衝庫存量。該處理方案的結構相當簡單：

1. 當物料由倉庫取出，應留意庫存量是否等於或超過緩衝庫存量。若無，則：
2. 寫下訂購單，採購足夠的訂購量。

第一步稱之為「方案引發」(program-evoking)；第二步稱為「方案執行」(program-execution)。決定要不要採取訂購行動，是基於觀察的結果。「方案引發」步驟中，可能僅包含觀察並輔以其他活動。在簡單的「方案執行」步驟中，既不需要審慎裁量，也不需要進行問題解決。在較複雜的情境中，方案將是一種策略，亦即需考慮情境變數。例如：在較複雜的庫存控制方案中，訂購量可能依未來的銷售預期而定。因此，方案會變成：

1. 當物料由倉庫取出，應留意庫存量等於或超過緩衝庫存量，若無，則：
2. 依照銷售部門所提供之未來幾個月的銷售預測作決定；
3. 引入「訂貨數量的公式」，並寫下決定的訂購量。

雖然，該方案依某種變動因素（如銷售預測）而定，並不容許執行該方案者自主裁量。

但如果組織未提供庫存管理員公司的銷售預測，或有建立明確的訂貨數量，則庫存管理員的活動將是具有某種程度的自主裁量行為。透過觀察與訪談似乎也可發現庫存管理事實上會遵循一個明確不變的方案，但儲存在其記憶中，而未記錄在公司的指導手冊中。

#### 6.2.4 自主裁量的本質(the nature of discretion)

自主裁量的數量與種類是其表現方案、方案活動（手段）與方案產品或結果（目的）的函數。方案愈往後發展，愈須容許個人在執行該方案時，能自主裁量(discretion)以提供手段與目的間的連結。以先前的方案與下列變通方案相比較，則：

「1. 庫存管理員需決定每一項目應紀錄的時間與數量，將訂購量交給採購部門。他需注意存貨成本、缺貨成本與大量購買的經濟成本。」

在此例子中，只說明目標，卻未決定所要採取的手段(mean)。要建立理性的方案，需包含以下步驟：(1)定義總成本；(2)預估成本方程式的係數；(3)提出訂購規則的公式或策略，包括：(a)成本係數、(b)銷售預測；(4)重複步驟(2)的銷售預測的係數預估。

在傳統的理論中，很難看到自主裁量在理性行為中的定位。在現代理論中，則賦予較大的關注：

1. 當方案包含蒐尋活動時，實際的行動需仰賴過程中所發現的現象而定。因此，我們認為在搜尋所採取的行動歷程(course of action)選擇是一種自主裁量的行動。

2. 當方案要去描述一項策略，並運用該策略去明確化其環境時，需要有預測或其他評估資料。則運用該策略去選擇一項行動歷程，是一種自主裁量的行動。

3. 方案可能存在使用該方案者的個人記憶中，不論是組織外的訓練或由經驗中學習，個人所採取的行為通常被認為是一種自主裁量的行為。

4. 一個方案可能只有目標是明確的，達成該目標所需的手段則不具體。當手段與目的之間的連結知識可能不完全與不明確時，因此，需要透過問題解決與學習過程，來發展與修正表現方案，此一行動即是一種自主裁量的行為。

#### 6.2.5 方案的交互關係(interrelation of programs)

無論是簡單或複雜的方案，皆因某些刺激所引發。只要方案的刺激來自組織外部，且個人與其他人在時間與資源的需求上產生關連時，就會有分配問題產生。如果最佳化(optimal)目標是相當重要時，該分配問題的解決過程變得較為複雜，因為所有的方案的邊際報酬必須同時被考量。當採納滿意目標時，選擇將會變得簡單，因為標準可以針對每一刺激去設定滿意的反應水準，不需考慮其他方案。

除了資源分享之外，各方案之間也存在整體的連結(integral connection)。例如方案A為高層次(high-level)方案，則問題解決活動之目的在修正其他方案，如透過建構新的方案、重建現存方案、或簡單修正個人在現存方案。在此案例中，與方案A有關的較低層次(Lower-level)方案，會依賴方案A。

#### 6.2.6 方案與組織結構(program and organization structure)

在組織中，組織成員間的階層關係(hierarchical relation)與方案要素間的層級關係具相當程度的相似性。高層次成員的方案的主要產出，與較低層次個人經修正或建立的方案是相似的。

任何組織皆擁有方案的經驗寶庫(repertory)，可採取目標導向方式去處理任何的情境。當新的情境發生，通常不考慮建構一全新的方案。大部分會透過再結合低層次且已存在的方案來適應環境。標準化的一項重要目標在於儘可能擴大情境的適用範圍，運用少量基本方案的重新組合來處理面臨的問題。

由認知的觀點而言，將高層次的行動限定在對方案的重新組合，而非建構一新的方案，是相當重要的。我們對理性行為的處理是建立在：「真實的」情境總是太過於複雜，以致於無法能夠精確的掌握之基本假定上。當我們走向督導與行政階層時，相互關連事務在個人的權限範圍中，變得越來越大且越來越複雜。個人只能在有限的能力解決越來越複雜的問題，因此，解決的方法之一是去限定變通方案。

### 6.3 知覺與認同(perception and identifications)

無論是在組織內部或外部，人的行為只有在某些給定的情境特徵下，才會有理性的行為。這些給定的條件包括：對知識或未來事件的假設，或未來事件的機率分配、可行變通方案的知識、變通方案結果的知識。以上這些知識具備或多或少較完整性與結果偏好的排序規則。

對一個理性行動者而言，在導向其情境定義時，會涉及複雜的情感與認知的交織過程。例如，一個人想要和喜歡的，會影響其看到的；而他看到的也會影響其想要的與喜歡的。在前三章我們已探討過主要的動機與情感因素，考慮個人與組織目標之關係、目標取自參考團體(reference group)的方式、順從於團體目標的動機基礎。

認知會影響情境的定義與目標的獲得，會決定何種手段將可達成所欲的目標。認知也影響目標建立(goal formation)的過程，因目標被視為是用來進行選擇的判準。因為目標提供動機與認知之間的連結，因此我們將考慮認知要素在不同情境的定義。

#### 6.3.1 子目標形成的認知層面(cognitive aspects of subgoal formation)

個人在某一時間內只能接觸有限事務，因客觀情境在處理每個細節的方式較為複雜。理性行動者的情境定義之所以會不同於客觀情境，其主要原因在於後者通常是過於複雜而難以掌握其細節。理性行為包含複雜的真實模型，可簡易地透過問題解決過程加以處理。

在組織中，整個複雜問題的不同面向，被不同的個人與團體所處理，而簡化問題的基本技術在於將複雜問題分解為各個獨立的部分，讓每一組織單位能夠依其情境定義，去處理其中的一個部分，而忽略其他部分。大部分大型的複雜任務被切割為許多小的任務，作為完成大任務的手段。每一瞬間的情境定義都必須夠簡單，而能被人的心靈所處理。

分解問題的主要方式在進行「手段-目的」分析。手段則變成一項子目標(subgoal)，可被分派到個別的組織單位。此種管轄範圍的指派(jurisdictional assignment) 通常被稱之為「依目的而組織」(organization by purpose)或「依目的而部門化」(departmentalization by purpose)。

當任務以子目標分配給某一組織單位時，其他子目標傾向被忽略。此一現象可歸因於「注意焦點」(focus of attention) 的轉移。注意焦點是「子目標區分化」與「子目標持續」的函數。

#### 6.3.2 其他情境定義的認知

情境的定義代表一客觀情境經簡化、篩選過和具偏見(biased)的模式，而過濾(filter)會影響進入做決定歷程中的「給定條件」(givens)，包括：對未來事件的知識或假定、可行變通方

案的知識、變通方案的結果知識、目標與價值。

組織用來處理不確定的未來和當前問題的技術將在後面章節討論。一項與前述問題有關的現象是整合原始資訊以便能夠進一步在組織中進行溝通。例如：氣象觀測者觀察溫度、溼度和大氣壓力，但僅以分析結果，透過氣象預測來和外界溝通。在組織溝通的證據中，這些結論都被直接當作事實來看待，其中一項特別的形式或結論方式是「分類」(classification)。當某事物被歸為某一類時，該類所有屬性就能夠用來歸屬個別事例。同樣的，個人與組織會發展出能適用於不同情境的行動方案寶庫，通常這些方案會結合分類系統，以便當某一特定情境被分類到特定的系統中時，就會有適當的行動方案可運用。

## 6.4 工作分工 (the division of work)

當任務被高度程序化，工作分工便成為個人與組織單位間，有效率活動分配的問題。然而我們仍必須提出有別於古典理論的兩個觀點：

1. 在個別員工之間以及組織之間存在著專門化(specialization)的問題。我們沒有理由假設兩個問題都有相同的答案或原則來解決。
2. 分工對程序化的任務是最有效時，對非程序化任務則未必有效。

個人專門化的經濟效益，主要是受重複運用方案的機會所影響。為發展個人的能力以變能夠實現特定方案，須對個人的訓練投資。在自動化作業系統中，也同樣需要投資在執行方案的機械製作能力。

假設一組織須由許多任務構成，每一任務的組成即為產品的構成。若我們將分析結果區分成許多子方案，我們會發現可以更經濟的安排其工作，以便可以透過專門化的手段去完成各個子方案。通常子方案中的專門化越高，組織的子單位之間的相互依賴性程度就會越高。

每一子方案被考慮與其他子方案交互作用。若方案執行常發生在偶發事件，則其困難度增加，故難以事先預測。在此例子中，協調性活動是必須取得協議的行為，或提供子目標關於其他相關活動的資訊。因此當重複性和預測性越高的情境，其相互依賴的忍受性越高。

因此，我們對專門化提出兩個假設：第一，專門化會在高度穩定的環境中實現，而在快速改變的環境下，專門化將被犧牲，以確保個別方案。第二，組織為容許較大程度的專門化，因此會設計可用來強化環境的穩定性與可預測性的手段。有三種與「標準化」(standardization)有關的重要設計，情境的標準化 (standardization of situation) 愈高，子單位相互依賴的忍受性愈高：1. 「產品同質化」：將原始材料製成具同質性的半成品；2. 運用「可替換零件」(interchangeable parts)：設定最小與最大的規格；3. 剩餘庫存 (buffer inventories)：維持產品的庫存，以降低生產過程所需的協調時間。

## 6.5 溝通(communication)

基於前述分析，溝通情境可分成以下五類：

1. 非程序性活動的溝通。
2. 草創與建立方案的溝通。包括每日的調整或方案協調。
3. 提供策略應用所需資料的溝通。
4. 引發方案的溝通。(溝通被當作是一種刺激)

## 5. 提供行動結果資訊的溝通。

前兩個與後三個溝通的差別在於前兩者是與程序有關的溝通，而後三者是與實質性內容溝通有關。實證證據對後三者的區分可透過製造業關注的營運部門會計資料分析來獲得。會計資訊可使用在不同執行程度來回答以下問題：(1) 問題解決問題(problem-solving question)：何種行動歷程較好？與第三點相同；(2) 直接注意的問題(attention-directing question)：我該注意什麼樣的問題？此與第四點相符，(3) 計分卡問題(score-card question)：我該怎麼作？與第五點相符。

### 6.5.1 溝通和協調(communication and coordination)

組織在複雜性和高度互相依賴的活動，需仰賴溝通來進行協調。組織內溝通的效率越高，互相依賴的忍受度越高。在某些特定情況下可透過計畫性溝通來取代回饋溝通。強化組織相互依賴的容忍度之方法，是增加溝通的效率。明顯的例子是提供一詳細說明的共同計畫藍圖，透過高度界定與發展的語言(language)、象徵符號(symbolic)與口頭上的協定(verbal convention)來溝通。標準化的語言可以傳遞許多資訊；會計和其他報告系統的標準化語言被運用在許多資料上，藉以提供大眾溝通的語言。此外，技術語言成為組織成員間明確與共同意義的象徵符號。

語言為具體目標的溝通和描述，藍圖已被認定為是此目的的重要的技術工具。語言是一非常有效率的溝通工具以協助分類與命名。此外，無形的和非標準化的事物皆難以溝通。因此，溝通的障礙在於組織任務未被結構化，特別是此方案要解決的問題未被明確化時。

協調與溝通一樣需要一些基本工具。組織內較少有能夠自給自足的單位，且愈需要依賴溝通來協調，溝通的效率就會愈高。

### 6.5.2 不確定性吸收(the absorption of uncertainty)

運用分類基模進行溝通有更大的影響力。如之前提到的知覺和認同。在組織中，技術語言與分類基模可提供可用來作為問題分析與溝通的一組概念。任何容易以該概念進行描述與討論的事物，皆可在組織內溝通；任何不適於系統的概念較難被溝通。這些特殊的概念會反應在組織的語言中。

「組織的概念基模」(organization's conceptual scheme)之具體化對「不確定性吸收」(uncertainty absorption)是可以引人注意的。當推論是來自於一組證據時，不確定性吸收就會發生。而溝通就會以推論方式而非證據本身來進行。例如，將問卷所得資料進一步轉換成書面統計表格，即是不確定性吸收的簡單實例。透過不確定吸收的過程，溝通的接收者被認為是有限能力去判斷訊息的正確性。雖然接收者會透過各種正確性與一致性考驗方式去檢視該訊息，但溝通的接收者多少須將其信任放在訊息溝通發生的過程。

透過專門化，大多數的資訊會以高度明確的方式進入組織中。對生產過程的直接知覺，會受員工在特定生產作業流程限制；對消費者態度的直接知覺則受銷售人員所限制。在前述所有個案中，一個人總結與評價自己的直覺，成為轉換資訊為組織行動的主要來源。因溝通系統的面貌和限制，直接接觸現實的人須運用大量的自主裁量和其影響力。數量和控制不確定吸收皆會影響組織結構。

我們可以歸類明顯會影響不確定吸收的變數。資料越複雜和組織語言越不足，資訊來源會越接近不確定吸收。不確定性吸收的軌跡成為其程式的變數，這些變數包含：(a) 接受者對

總合資訊的需求，(b) 傳遞者的正確需求的偏見，(c) 技術競爭的分配，(d) 為解釋資訊而比較兩至三個資訊需求的來源。

組織不同部門的行動應基於相同前提，否則不同的個人會造成不同的結論。組織內協調需求越大，使事實成為合法使用的需求就越重要。

### 6.5.3 溝通網絡(communication network)

與每一項方案相連結的是一組資訊流，藉以溝通引起方案(evoke)和執行方案所需的刺激與資料。通常此溝通橋樑被定義為管道，無論是透過正式方案或逐漸發展的非正式方案。然而，資訊與刺激會由來源轉變為決策點，指南會由決策點變成行動點，結果資訊會由行動點移至決策點與控制點。理性的組織設計會要求建立這些溝通管道，以最小化溝通的負荷。

在大型組織內，溝通的專門化將會反映在工作分工上。專門化的溝通單位包括：(a)實際從事物理溝通的專門化單位：電話與電報單位；(b)紀錄與報告準備的專門化單位：簿記與其他記錄單位；(c)獲得原始資訊的專門化單位：研究單位；(d)提供做決定技術的專門化單位：研究單位、技術專家；(e)政策與組織目標詮釋的專門化單位；(f)資訊保留的專門化單位：檔案保管單位。

溝通管道會以程序化的歷程進行規劃。他們會以用途來發展溝通管道。我們提出兩個發展溝通管道的假設：(1) 溝通管道效率越高，溝通管道使用率越高。例如共同語言的使用可以促進溝通，專業人士間的通溝會透過溝通系統。同樣地，其他影響語言相容性的因素：例如不同種族背景、教育、年齡與經驗，將會影響組織內管道的使用。(2) 管道使用頻率會有自我增強(self-reinforcing)的傾向。當一管道經常被使用在某一目的上時，也被鼓勵使用在其他非相關的目的。當個人面對面溝通增加時，管道使用的自我強化特徵也會增加。

溝通管道的類型一經建立，該溝通型態就會對決定歷程產生影響，尤其是對非程序性活動上。已存在的溝通型態會決定溝通頻率，包括特定的組織成員在搜尋過程中所要面對的特定刺激與種類。例如：研發部門與業務頻繁溝通，和基礎研究的人員溝通較不頻繁。

溝通型態會決定行動結果會引起行動者注意的頻率與強度。以專門化程度為例：研發工程師相較於維修工程師具備較重要的設計影響力和敏感性。由之前對有關時間壓力的影響效果而言，我們可以預期溝通的類型對非程序化的活動會有較大的影響，特別是在有時間壓力下。在充足的時間下，若特定的資訊可隨處取得，任何與特定的決策關聯的事務，都容易被注意。但當決定是在匆促的情況下產生時，只有當下可獲得的資訊會被考慮。因此，我們可得出結論，專門化為何在相對穩定的條件下發生，而非變動的環境。

## 6.6 組織結構和理性的限制

相較於個人和組織所面對的複雜問題，因人的智能有限，所以理性行為希望透過簡化的模型，擷取主要的問題特徵而非所有的複雜問題。簡化的模型具有下列幾項特性：(1) 以滿意模式取代最佳化模式；(2) 行動的變通方案與結果皆透過搜尋過程依序發現；(3) 行動方案的經驗寶庫是由組織與個人發展出來，以提供作為重複情境中問題解決的變通方案；(4) 每一特定的行動方案可處理限定的情境並獲得有限的結果；(5) 每一行動方案可在半獨立(semi-independent)於其他人的情境下執行。

行動是目標導向與適應性的行為。個人或組織可能會參與改善特定方案，或由現存的經

驗寶庫中選擇適當的方案，以符合特定情境的需求。

組織結構的行為模式具備相對穩定和改變緩慢的特性。若組織行為是「有目的理性」，我們可預期其行為是相對穩定的。包括環境相對穩定的要素或管理適應歷程的學習方案。若一組織具有方案的經驗寶庫，他將會在短時間內適應，且在特殊狀況發生時能選擇合適的方案。選擇適當的經驗寶庫稱為「槓桿的支點」(fulcrum)。短期的適應通常會與問題解決、對學習的長期適應機制相符應。

實際上，適應的機制所需要的不是層級化的安排，機制 A 在其行動範圍內，也許包含了機制 B 的行動。然而其階層通常是不對稱的，所以有些要素不一定成為穩定組織結構核心的策略性因素(理性的限制)。

組織擁有的結構如同理性一樣是有限制的。若理性不是有限的或其限制會快速且非預期的改變，就將不會存在穩定的組織結構。有些組織結構面較容易修正，因此我們可能需要去分辨短期和長期的組織結構。

本章大部分專注短期組織結構。有限理性是我們的主張。人類有能力引起與執行明確界定的方案，但只能處理有限複雜的方案。

## 貳、討論問題

一、如果以 Simon 所提出的理性的認知限制為思考依據，當你要購買一台新車時，你會受到何種因素限制？

二、校長遴選委員會的委員為某校挑選合適的校長時，可能只用一些簡單但個人認為重要的準則來選人，在遴選時，也不見得會將所有應徵者的資料全部評估過再做決定，可能在逐一評估的過程，一旦發現有某位能滿足其所設的條件時，便決定給予支持，並停止評估其他候選者的資料。在上述的內容中，哪些是有限理性的表徵？

三、若以開放大陸學生來就學為例，在有限理性的做決定思考架構下，國內各級學校可建構何種變通案，以因應此一政策的可能變革？

四、有限理性典範在實務上的應用相當廣泛，例如在企業經營所強調的「全面品質管理」(Total Quality Management) 制度，假定人類的智能雖然有限，但透過良好的管理制度設計，將可創造持續性的改善效果。除此之外，有限理性的概念在學校或教育行政機關的實際運用方面，尚有哪些實例？

五、在資訊社會時代，隨著電腦網路、電話等通信科技的迅速發展，我們隨時處於資訊數量過剩的問題，雖然人的理性具認知限制，但當最佳化的決策模式仍有其價值時，現代人尚可採用何種策略，以強化或彌補個人的認知限制？

## 第七章 組織計畫與創新

(Planning and Innovation in Organizations)

## 7.1 The concept of Initiation 起始的概念

個人與組織較偏好能夠維持現狀的替代方案而多過於追求創新。但是這樣的偏好並不是來自於精確地計算創新成本或者權衡這些成本，相反地，除非對目前的狀況感到「不滿」，維持來自於個人或組織未積極考慮替代方案。當「尋找」的程度下降，「滿意」的程度就會增加，當尋找新替代方案被抑制，此方案容易繼續下去。

在替代方案中沒有一樣是以前存在過的提案裡，不是要解決一個尚無解的問題，就是要改進一個現有的方案，就算此方案被視為是滿意的。

不是每一種行為的變革符合這邊所談的起始或者創新，透過策略的建構，變革會在一個有良好表現的方案中發生，我們不會將一間工廠運作階層每個月的改變的視為是起始或創新。起始或創新的發生是當改變需要發明或者是新表現方案的評鑑，先前尚不是組織內容的一部份，且不能只是簡單地組織規程調整。

\*對現狀不滿→搜尋新方案→搜尋程度下降→滿意程度上升→維持現狀。

\*滿意現有方案→但想尋求改進、或解決一些問題→尋找替代方案，在好方案中也會產生組織變革。

### A summary of the planning model. 計畫模式的總結

1. 組織方案的基本要求就是要滿足特定標準，這些標準是會受時間影響而改變。
2. 當缺少行動方案時，一個或多個標準沒有被滿足之下，我們預測一個行動方案會被啟動來補救這個情況。
3. 組織中一個方案的變革，不管是加上新的活動或以現有活動來取代，傳統上都牽扯不只一個選擇的過程，而且也需要一個透過新方案可能性被提起且過程被檢視過的起始的過程。
4. 最重要的一點，特殊的行動方案與特殊的標準是連結在一起的，行動方案是彼此相關的，主要透過它們在起始過程及行動過程中需要的組織資源。

## 7.2 The Process of Innovation 創新的過程

創新的過程在啟動組織中新方案是必須的，且與各式心理學家所提及的「問題解決」、「創造思考」、「創造」等智能過程是相關的，我們首先將要簡單地檢視過去已知個人程度的問題解決過程，接著再介紹由組織層面來思考。

### Memory and problem-solving. 記憶與問題解決

實際上，所有人類的問題解決，記憶佔了很重要的角色，在記憶中同時儲存了過去曾遇到的問題解決的可能方案以及問題解決的要素。使用的「問題解決類型」，取決於問題的特性和問題解決者的「過去經驗」上。

在大多數情況下，一個計畫的實行與計畫細節相當數量的重建有關，但是不需要過多困

難的搜尋或者計算。相反，變革中的非方案活動一般要求很多「有效的」解決問題。

### **Basic problem-solving processes. 基本的問題解決過程**

首先，問題過程本身透過許多的要素來組成，每種要素單獨來看非常簡單。

其次，大部份問題解決由搜索過程組成，搜尋可能是物理的：在一個文件裡找到一封信件，或者透過挨家挨戶游說來得到一個客戶；它可能是知覺的：瀏覽專利局政府公報找到關聯性的項目來檢視與一公司的研究活動是否有關；它可能是認知的：使用相關的過程在記憶裡找到相關的訊息。

第三，大部分由篩選過程組成，因為搜索過程被選取的項目會被檢視其作為可能解決問題的方法是否有資格。

第四，問題解決過程是「偶然性」的，問題解決措施被採取的順序和他們被收集的順序裡通常有相當隨性。

第五，方案、過程、和實質性，在管理問題解決的過程一般來說有一個科層架構，從一個過程的觀點來看，這表示問題經歷一連串階段(例如，「公式化問題」、「尋找選擇」、「對選擇的評估」等等)：問題被首先用較為模糊的術語分析；它當中的每個部分，也就是子問題依次被詳細更進一步分析。

### **Some general hypotheses about process. 有關過程的一些假定**

在達到目標的活動方案的搜尋過程中，依以下順序：(1) 在掌控問題解決的個人或者機構單位內，基本上那些變項將被首先考慮，在這些變項的控制上將會詳細說明一個活動的方案，(2)如果沒能發現一個令人滿意的方案，就會改變其他不受問題解決者所控制的變項，(3)如果一個令人滿意的計畫仍然未逐步形成，注意力將轉向方案必須滿足的標準，並且努力放鬆這些標準，以便一個令人滿意的方案可能被發現。

在可能的行動步驟的搜尋過程中，選擇將被連續測試，那就是說，在第1 輪搜尋將不會筋疲力盡尋找「全部可能的選擇」，相反地，可能的選擇一被發現就馬上被評價，依照標準來測試，一旦證明令人滿意，便會被接受為解決的方案，且搜尋將結束，如果在搜尋上發現的全部選擇證明不滿意，將起動新的搜尋活動，如果持久的搜尋仍然不能獲得一個令人滿意的選擇，上述的過程便重複發生。

### **Individual and group problem-solving個人及團體的問題解決**

Kelley和Thibaut檢查下列元素作為團體問題解決優於個人問題解決的可能解釋：(a)錯誤的散佈，因為並非全部組成員同時犯相同的錯誤，多數判斷比個別成員的平均判斷好。(b)所考慮的判斷之額外影響，並非全部提議的解決辦法都擁有組織成員相等的權重，看起來有最好的基礎的那些提議將是很可能被接受的，因此，再次，團體所接受的判斷將比團體成員的平均數好，(c)自信的判斷的額外影響，那些比較可能正確的成員將很可能確信他們的答案，

他們的自信將在他們的判斷中附上額外的權重，並且這次改進團體的判斷，(d)分工，在處理一些問題過程中，用不著整個團體來處理整個問題，但是可能將之分工且將部分分散給「專家」，這想當然將加速問題處理並且可能因此改進解決辦法的品質。

Kelly和Thibaut又檢視幾種狀況，(a)與任何個別的成員將相比，團體成員對這個解決辦法，更可提供許多可能的解決辦法或者貢獻，(b)挑戰一致地多數團體意見的對個別的團體成員有壓力：(i)透過每個成員對他自己的判斷的信心的影響，(ii)對被贊成的需要，(c)團體環境增加或減少對完成任務及努力的動機，與孤立的個人相比較，合作和具有競爭性的團體將在這方面有不同的行為，(d)把想法傳達給其它人的要求將促使團體成員澄清他們的想法，(e)團體中個人解決方案的結合或權重，會直接從社會壓力而來，與對提案的自我權重信心有關，也會與問題的重點有關，(f)團體環境可以生產不同數量的分心，(g)團體環境會鼓勵或者抑制起始狀況。

不過桑代克(1938)認為，某些問題中認為團體不見得比個人優越，這也支持了一般對於影響理論的提議。

### 7.3 The Occasions of Innovation 創新的場合

#### Determinants of the criteria of satisfaction. 滿意標準的決定

關於對社會現狀標準的調整，需要能符合幾重要的方向。首先，標準的調整是相當慢的過程，並且不能無限加速(Gaus and Wolcott, 1940, pp.82-84)。第二，當維持一段時間的穩定的狀態，期望水準不會不變反而會緩慢提升，因此，即使沒有環境的變化，仍會有一溫和的壓力趨向方案變革與創新。第三，雖然過去成就提供調整期望水準以做為達成目標的一主要基礎，個人會與他人比較來調整他們的標準，達到與他們參照團體所建立的水準。組織調整他們的標準以達到其他組織也達成的水準。

當組織變革使得現有的組織程序不滿意時，創新的比率很可能增加，我們將可以預測一家公司在市佔率或投資報酬率下降時會努力創新，我們能預言這些條件中的哪些部分，很可能將透過組織仔細處理引起創新。

一些革新起因於偶然的遭遇，更多令人滿意的機會被遇到的比率，不是偶然的就是故意的，將是創新比率決定原素之一。

#### The concept of optimum stress 最佳壓力的概念

就是當「壓力」在組織既不高也不低時，那創新將是非常迅速和有力的，壓力意味著在期望水準和成就的水準之間的差異，根據這假說，如果成就太容易超越期望，對結果會漠不關心；若期望高於成就，結果會很挫折。在第一種情況裡，對創新沒有動力；在第二種情況裡，精神上的反應會干擾有效的革新，當胡蘿蔔只在驢子前面一點點時，產生最佳的「壓力」結果---也就是當期望稍微超過成就時。

#### The timing of innovation 創新的時機

一項活動的時間壓力越大，偏好從事它的機會越大，期限的刺激傾向使人注意到一些任務而不是其它任務(Gaus & Wolcott, 1940, pp.68-69)。其次，目標的明確與一項活動相關越大，偏好從事它的可能性越大。

這些建議就如「Gresham's Law」對計畫的預測：我們預測，當個人面對方案中與非方案中的任務時，前者會較後者更被注意，甚至在缺乏強烈的時間壓力也是如此。

達成期限有很多其他模式，通常是由科層的上層所決定，在某些情況裡會自願承擔這種期限，但由於他人的依賴而成為明確的承諾，承諾的過程一般是有順序的，最初承諾主要承擔搜尋活動，搜尋的結果會決定之後的活動資源以及多快速被追尋，有時這些搜索過程的順序變得正式化，且顯而易見。

個人或者組織單位正進行許多非計畫中的活動時，這些活動的優先順序常常是由偶然決定的，將注意力在一個多其他活動的刺激，可能會對資源分配有所影響。

#### **7.4 The elaboration of programs 方案的精心計畫 Organization resources for innovation 創新的組織資源**

在先前提到以供參考的「Greshams' Law」暗示，如果一個組織的全部資源用於經營現有的方案，起動新方案的過程將是慢的或停滯的，通常當發展一個新方案時，一新組織單位首先被創造並且被分派指控詳細說明新方案的任務，然後在說明新方案時宣傳它，這個程序提供了快速創新活動的準備，也就是一個當方案被精心計畫時將自動減少的快速活動，而任務則逐漸從計畫變為執行。

新組織或新方案發展的這兩階段過程常被組織觀察者評論，例如，精心計畫方案的初始時期，常被觀察倒是一段令人興奮且參與的時期，他們度過很多加班時間，並且為他們的工作感到驕傲和快樂，當既定的活動開始取代革新，興奮減少，且經常突然感到失落。

因為這樣的預期相當普遍，我們經常說，創造一個新單位是唯一能確保創新安全的途徑，不被傳統所侷限，類似地，我們經常聲稱在創新階段所需要的行政高層人格特質，與方案執行階段不同，差別很明顯，就是理想者與守秩序者。

#### **Sources of program ideas. 方案想法的來源**

我們希望假設，組織多數的創新是借用而非發明，借用採取或多或少直接模仿的形式，或者它可能透過把新人引進組織而完成，無論發生哪種情況節省大多數與創新相關的成本：  
(a) 實際發明，(b) 試驗費，(c) 在評估過程中的錯誤。

關於革新的比率，我們預測：環境改變會為許多組織創造一個新問題(例如，一個工業組織的需求已經轉換)，在覺察到問題已經擴散之後，將有一創新會很緩慢的時期，一旦一個可被接受的問題解決方法被發明及被引進組織，它將在其他工業中迅速傳播(Brown, 1957; Coleman, Katz, & Menzel, 1957)，如果將創新引進一群來自於不代表組織的次文化的新人，創

新會很快速。

### Means-end analysis 方法—目的的分析

在新方案的計畫過程中，逐步近似法的主要技術是方法—目的分析：(1)從取得一般的目標開始，(2)為實現這個目標發現一方法，(3)將這些方法醫繕作唯一各子目標，且發現一套更能達成目標的方法。 (Haberstroh, 1957)。

### Factorability. 因數分解

要使用因數分析來執行方案計畫，兩種條件必須被滿足，首先，在過程的每一階段，必須做可行性的判斷。

其次，每個在過程中任何階段的方法，必須各自獨立，這裡的「獨立」表示兩件事：(a)方法-目的的連結應該是一個真的科層，所使用的方法不會影響另一個高階的極端；(b)一個方法之一的可行性不依靠其他方法，當此條件被違反，方法-目的分析仍可能被使用來將問題分解，但是將在過程中需要另外的步驟。

### Modes of factorization 因素分析的模式。

通常，在方法-目的分析是有一優先順序的階層，高層的目的在分給低層之前就要被分解，因此，次部門的模式對哪些計畫是否可同時解決問題的不同面有很重要的影響力，問題被解析地愈詳細，愈可能同時有更多活動，問題解決的速度愈快。

這區分了個人與團體問題解決，個人問題解決的「同時」優勢被限制了，因為個人一次只能有一個注意的焦點，然而在組織中，沒有對問題注意力數量的限制，結論是：(1)比同時處理次問題有更重要的考量；(2)在團體問題解決中，為了同時運作的可能性，引進部門分工可能是有利的。

## 7.5 組織水準和創新

### Goal structure and organization structure 目標結構和組織結構。

我們需要檢查組織中目標結構和組織單位的階層之間的關係，組織目標及活動的方法---目的分析顯示類似如下內容：(1)我們能在某種階層內安排方法與目的(2) 在較低階層的方法---目的中，目標則是操作型的---我們可以測量這些目標中特殊活動的貢獻度。(3)在某些階層，在最高層級之下的一或二個層級操作型目標，我們可以區分個別行動的方案---每一個都對某個次目標有貢獻，一個或少部分的獨立活動可以被執行，而不需參照其他的方案。

例如，「提供足夠的市政服務」的目標不是操作型的，「保持一個低的火損失比率」的目標或多或少是操作型的，並且一個居住的檢查計畫形成一套或多或少獨立的，致力於(操作)防止火災的次目標的活動 (導向保持一個低的火損失比率的目標)。

隨著這樣的一種目標架構的說明，組織有一個正式權力關係的階層，明白說，將整個系統叫做「組織」；最大的次部分叫「部門」，部門的更小部分叫「組」。

一個組織的幾個操作型次目標是彼此獨立的--即他們可能為了機構化的資源而存在，或者他們可能直接具有競爭性，因此，如果一家公司相當清楚地經營兩個產品部，這些劃分的目標很可能是獨立而不是具有競爭性的，另一方面，在一個生意方面的營業部和生產部門的次目標很可能在某些方面是具有競爭性的。

### **Specialization of innovative functions by level. 各層級革新功能的專業化**

組織的最高行政層級對革新的需要特別敏感，且尊重該單位的目標，與次單位的特別次目標及組織一般目標作區隔，這種敏感性包括(a)透過哪些重要的事吸引注意力 (b)透過注意到優先事件。

通常，有力的革新的活動只有在沒有被分配到實際責任的組織單位裡進行，因此，革新發生的層級取決於個人或者單位有計畫責任而沒有沉重的操作型責任的程度。

組織層級越高，注意的模式將不那麼穩定，因此高層級對特定革新鼓勵的參與會隨著其他高優先順序的事情改變。

高層的注意，將特別注意在這些對於維持組織架構或組織生存、或多於一個組織次單位的活動，因此，決策的「過程」觀點隨著我們在架構中上移而增加重要性。

如果一個組織的上層有「組織特性」的定期回顧計畫，這個計畫將在那層級和更低層級成為對革新的一次重要刺激。

### **7.6 The Planning Process 計畫的過程**

在近年有關計畫的討論持續著，在兩段清楚的內容中：(1)在現代工業經濟裡中央計畫的需要此範圍中關於「計畫與沒有計畫」的辯論；(2)對於在工業關注裡集中與分散的優點討論。

### **Plan or no plan: the great debate. 計畫或者沒有計畫的大辯論**

當私人企業、市場、價格依賴中央機制以運作經濟時，以及當這些機制被國家行動所替代時，會牽涉到中央計畫的議題，主要與認知的問題有關---人的訊息處理能力和限制怎樣影響計畫。

### **The invisible hand 看不見的手**

考慮一組織有一單一目標---使利潤最大化，這組織由它作主有某些資源，並且以它資源的限制為條件取得它目標最大的成就，很清楚地，如果一個人或者一群人提供所有行動步驟的相關資訊，能發現哪個行動步驟最有益於組織(我們假裝有完整的訊息和無限的計算的能力)，這將以最簡單的形式形成中央計畫。

作為一個可替代的方案，我們能在組織內類比市場和價格機制的操作，我們能指定組織中各次部門，建立每次部門(例如，它的「利潤」)單獨的標準，為在部分之間流動的全部商品創造「市場」，我們透過價格形成這種去集中化的分權決策。

我們可能希望如果組織次部門的標準被正確地選擇，且如果市場被用合適模式操作，相同的行動步驟將在集中計畫下---即，看不見的手將透過尊重每一部門相關的最佳選擇來達成組織的最佳選擇，福利經濟學(註一)的基本定義及如此。

福利經濟學的「經典」定理說明了若公司中有完美的競爭(在我們的情況裡，在組織的次部門中)，並且在外部經濟或者負經濟不在的情況下，個別公司最大利潤因那些經濟而使社會福利最大化(因那些整個公司而使利潤最大化)。

### The principle of bounded rationality. 合理性的原則

分權的論點基本上在於，給予人類計畫能力的實際限制，分權系統會比中央集權系統運作得好。

權力下放已經變得必要，因為沒人能有意識平衡全部的考慮(與那麼多個人的決定有關)，協調能因為「有意識的控制」不被影響。

價格機制的確定論點在於：(1)在完全競爭下和缺乏外部經濟的情況下，最佳的決定可能如同在被集中的基模下獲得：(2)實際上，因為與被集中的計畫相比，分散管理的計畫需要非常小訊息和計算，這些最佳決定能實際上在分散管理計畫下取得，在被集中的管理下則不能。

### Decentralization without price. 沒有價格的權力下放

Hayek應用他的論點來辯證中央計畫與權力分散價格機制的對立，但是他的辯論的這個部分，如同我們所見的，就是一般的集中權力與下放，且不具體參考價格機制，因此，我們可能帶一種更一般的觀點並且考慮集中或者權力下放的其他機制，與市場機制無關，可以提供在複雜的情勢裡決策的有利過程。

## 7.7 Conclusion 結論

本章從認知分析來補足先前理論的不足。

註一：福利經濟學----庇古(Arthur Cecil Pigou，1877-1959)，著名英國經濟學家，早期劍橋學派的主要代表人物。庇古繼承馬歇爾的觀點，認為經濟學研究的目的改進社會狀況，因而當以經濟福利為主題，他認為經濟福利要以人的滿足來衡量，把主觀價值觀引入經濟學領域。庇古於1912年出版《財富與福利》，以後又將此書擴展為福利經濟學(1920)。他在該書中提出，福利的要素是一些意識的狀態，即人對於某種事物滿足自己偏愛的程度的評價。他認為福利有廣義與狹義之分。廣義的福利包括自由、幸福、友誼、正義等等，這類福利無法計量。對象物給人帶來的經濟福利，取決於人對於它的評價，即它滿足人的偏愛的程度。因此，同一對象會給不同個人帶來不同的福利：一英鎊給窮人帶來的福利大於給富人的福利，因為它對窮人有更高的邊際效用，也就是說，由於窮人比富人更需要它，它能給窮人帶來更大滿足。

[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:HehHeorQ5K0J:night.ntcc.fju.edu.tw/edu/ethicEco/upload/962/pro\\_ec/%E7%A6%8F%E5%88%A9%E7%B6%93%E6%BF%9F%E5%AD%B8.doc+%E7%A6%8F%E5%88%A9%E7%B6%93%E6%BF%9F%E5%AD%B8&cd=1&hl=zh-TW&ct=clnk&gl=tw&lr=lan](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:HehHeorQ5K0J:night.ntcc.fju.edu.tw/edu/ethicEco/upload/962/pro_ec/%E7%A6%8F%E5%88%A9%E7%B6%93%E6%BF%9F%E5%AD%B8.doc+%E7%A6%8F%E5%88%A9%E7%B6%93%E6%BF%9F%E5%AD%B8&cd=1&hl=zh-TW&ct=clnk&gl=tw&lr=lan)

問題討論：

1. 教育組織的計畫與創新較適合集中權力或分權管理？
2. 教育組織創新過程中的問題解決，與作者所提及的步驟與程序符合程度為何？
3. 一般來說，教育組織的革新時機通常為何？

## 第十次研讀

序次	研讀日期	主讀人	研讀內容 (書目章節或篇次)	討論議題
10	99. 05. 11 星期二	王瑞壠	McGregor, D. M. (1960). <i>The human side of enterprise</i> . III. Theory X: The traditional view of direction and control	McGregor 的教育行政理念
		黃月純	IV. Theory Y: The integration of individual and organizational goals	

經典出處：**McGregor, D. M. (1960). *The human side of enterprise*.** New York:

McGraw-Hill.

### 第三章 X 理論—督導與管制的傳統看法

(Theory X: The Traditional View of Direction and Control)

導讀者：王瑞壠（嘉義大學教育行政與政策發展研究所）

一、每一項管理決策與措施，都是依據有關人性和行為做為假設的依據。且這些假設是非常普遍運用的，大部份的組織文獻中以及現行管理政策和措施中，對於人性都隱含著這些假設：

- 1.一般人生性厭惡工作，總是想辦法逃避。

*The average human being has an inherent dislike of work ,and will avoid it if he can.*

管理上強調生產力，同工同酬的關念，冗員怠工弊害，以及業績的酬勞，雖然就企業的目標來看，這些都是有道理的，但也顯現出，管理勢必要應付人類規避工作的傾向。這項假設具有其正確性，被多數管理人員所認同。

- 2.由於人類有此厭惡工作的性質，大部份的人都得強施威壓、管制督導，以及懲罰警戒，以促使他們努力於組織目標的達成。

*Because of this human characteristic of dislike of work, most people must be coerced,*

*controlled, directed, threatened with punishment to get them to put forth adequate effort toward the achievement of organizational objectives.*

人們厭惡工作的情形非常的強烈，甚至是給予報酬也無法改變。雖然人們可以接受報酬，但卻是要求更高更多的酬勞，而且單憑酬勞是無法引發出必要的勞力。只有用處罰加以威脅的方式，才可以引發勞力的動力。一般認為人只有在身體上受稻壓迫和管制時，才肯工作。

3.一般人樂於被人所督導，規避職責，未具有上進的雄心壯志，只求自身的安全。

*The average human being prefers to be directed, wishes to avoid responsibility, has relatively little ambition, wants security above all.*

Mc Gregor 認為 X 理論在於闡明人類工業社會裡的一些行為方式，這些假設雖然有一些證據來家加以支持，但有些並不全完與人性相吻合。在科學發展的理論上，有些理論的說明，非然不是絕對正確，但也沿用了相當的一段時間，理論的矛盾與欠缺不足也被加以修正。

## 二、有關動機的假設：

人類動機的假設，是任何人力資源管理理論的中心。

*At the core of any theory of the management of human resources are assumptions about human motivation.*

1.人是一種不斷需求的動物，在一種需求滿足後，另一種需求隨即出現。這種過程是持續不段永無止盡的。人不斷地用盡心機以「工作」為名，以滿足個人的需求。

*appears in its place. This process is unending. It continues from birth to death. Man continuously puts forth effort --works, if you please--to satisfy his needs.*

2.人的需求是一連串不同階段所構成的。形成一系列重要程度不同的階段。最基本的需求是生理上的需求，雖是最基本的需求，但在受到生存威脅時，卻是最重要的。

*Human needs are organized in a series of level--a hierarchy of importance. At the lowest level, but preeminent in importance when they are thwarted, are the physiological needs.*

3.滿足了最基本的需求，並不會成為行為的動機因素。以空氣為例，除非剝奪了恐空氣的供氣，不然空氣的存在對我們的行為並不會有任何動機的效果。

*A satisfied need is not a motivator of behavior! Except as you are deprived of it, it has no appreciable motivating effect upon your behavior.*

4.當生理需求滿足後，下一更高階段的需求便引發動機操縱人的行為，以求安全保障的需求。但除非人處於被剝奪的依賴關係中，人是不會有安全上的需求的。

*When the physiological needs are reasonably satisfied, needs at the next higher level begin to dominate man's behavior.*

5.在生理需求獲得滿足，而不再有身體髮膚蒙受毀傷的疑慮時，人的社會需求便成為重

要的行為動機因素。

*When man's physiological needs are satisfied and he is no longer fearful about his physical welfare, his social needs become important motivators of his behavior.*

6.管理者是認同人的需求存在，但卻認為需求會構成對組織的威脅。相關研究也指出團隊合作的群體較個人單獨工作來得有效果。管理者往往害怕群體與組織產生敵對，所以耗費心機在管制督導人心上，所以危害了人的群體性。當人的安全上需求遭受破壞或無法滿足，人的行為表現就會趨向與組織的對立或破壞組織目標。這樣行為的產生是”結果”，而非”原因”。

*Management knows today of the existence of these needs, but it is often assumed quite wrongly that they represent a threat to the organization. Many studies have demonstrated that the tightly knit, cohesive work group may, under proper conditions, be far more effective than an equal number of separate individuals in achieving organizational goals. Yet management, fearing group hostility to its own objectives, often goes to considerable lengths to control and direct human efforts in ways that are inimical to the natural "groupiness" of human beings. When man's social needs--and perhaps his safety needs, too--are thus thwarted, he behaves in ways which tend to defeat organizational objectives. He becomes resistant, antagonistic, uncooperative. But this behavior is a consequence, not a cause.*

7.在社會的需求之上的是自我需求，可以區分為二種：

- (1)個人的尊嚴：個人的自尊、自信、自治或自律及成家立業與充實進修的需求。
- (2)個人的聲望：身份地位、讚頌信仰的需求。

這類的需求不是那麼容易被滿足。但是一旦感受到這類需求的重要性時，就會無止境地追求這類需求的滿足。

*Above the social needs--in the sense that they do not usually become motivators until lower needs are reasonably satisfied--are the needs of greatest significance to management and to man himself. They are the egoistic needs, and they are of two kinds:*

- (1)Those that relate to one's self-esteem: needs for self-respect and self-confidence, for autonomy, for achievement, for competence, for knowledge.*
- (2)Those that relate to one's reputation: needs for status, for recognition, for appreciation, for the deserved respect of one's fellows.*

*Unlike the lower needs, these are rarely satisfied; man seeks indefinitely for more satisfaction of these needs once they have become important to him.*

8.最後一項需求是自我實現的需求。如發揮個人的潛力，不斷充實自己，開創未來的境界。

*Finally--a capstone, as it were, on the hierarchy--there are the needs for self-fulfillment. These are the needs for realizing one's own potentialities, for continued self-development, for being creative in the broadest sense of that term.*

9.人遭受挫折時的行為表現，頹廢不振、怨天尤人等等的現象，並不能歸因於遺傳的本性。其主要的原因是人在社會及自我需求被剝奪下的結果。

10.督導和管制的管理哲學，並不能成為完整的動機因素。因為這類的方法需依賴個人的需求，在今日的社會中是比較不重要的。所以它的價值性是有限的。

11.X 理論對於一些管理策略理論來說，並沒有盡到對人性的說明及描述。而一些諸如爭央集權、目標管理、協商監督等的新式管理，都是對人性不完整瞭解的理論。

12.傳統的管理策略，較適合用於孩童階段，並不適用於成人的能力和特性。

13.如果 X 理論繼續影響管理策略，就無法發現一般人的潛能。

*However, so long as the assumptions of Theory X continue to influence managerial strategy, we will fail to discover.*

## 麥格雷戈的人性假設與管理方式

道格拉斯·麥格雷戈(Douglas M· Mc Gregor, 1906—1964)是美國著名的行為科學家，他在1924年還是一個服務站的服務員，後在韋恩大學取得文學學士學位；1935年，他取得哈佛大學哲學博士學位，隨後留校任教；1937—1964年期間在麻省理工學院任教，但其中有六年（1948—1954年）在安第奧克學院任院長。任院長期間，他對當時流行的傳統的管理觀點和對人的特性的看法提出了疑問。其後，他在1957年11月號的美國《管理評論》雜誌上發表了《企業中的人性》一文，提出了有名的「X理論—Y理論」，該文1960年以書的形式出版。

麥格雷戈認為，有關人的性質和人的行為的假設對於決定管理人員的工作方式來講是極為重要的。各種管理人員以他們對人的性質的假設為依據，可用不同的方式來組織、控制和激勵人們。基於這種思想，他提出了X理論—Y理論。

麥格雷戈把傳統的管理觀點叫做X理論，其主要內容是：

- 1.大多數人是懶惰的，他們盡可能地逃避工作。
- 2.大多數人都沒有什麼雄心壯志，也不喜歡負什麼責任，而寧可讓別人領導。
- 3.大多數人的個人目標與組織目標都是自相矛盾的，為了達到組織目標必須靠外力嚴加管制。
- 4.大多數人都是缺乏理智的，不能克制自己，很容易受別人影響。
- 5.大多數人都是為了滿足基本的生理需要和安全需要，所以他們將選擇那些在經濟上獲利最大的事去做。
- 6.人群大致分為兩類，多數人符合上述假設，少數人能克制自己，這部分人應當負起管理的責任。

根據X理論的假設，管理人員的職責和相應的管理方式是：

- 1.管理人員關心的是如何提高勞動生產率、完成任務，他的主要職能是計劃、組織、經營、指引、監督。
- 2.管理人員主要是應用職權，發號施令，使對方服從，讓人適應工作和組織的要求，而不考慮在情感上和道義上如何給人以尊重。
- 3.強調嚴密的組織和制定具體的規範和工作制度，如工時定額、技術規程等。
- 4.應以金錢報酬來收買員工的效力和服從。

由此可見，此種管理方式是胡蘿蔔加大棒的方法，一方面靠金錢的收買與刺激，一方面嚴密的控制、監督和懲罰迫使其為組織目標努力。麥格雷戈發現當時企業中對人的管理工作以及傳統的組織結構、管理政策、實踐和規劃都是以X理論為依據的。

然而麥格雷戈認為，雖然當時工業組織中人的行為表現同X理論所提出的各種情況大致相似，但是人的這些行為表現並不是人固有的天性所引起的，而是現有工業組織的性質、管理思想、政策和實踐所造成的。他確信X理論所用的傳統的研究方法建立在錯誤的因果觀念的基礎上。通過對人的行為動機和馬斯洛的需要層次論的研究，他指出，在人們的生活還不夠豐裕的情況下，胡蘿蔔加大

棒的管理方法是有效的；但是，當人們達到了豐裕的生活水平時，這種管理方法就無效了。因為，那時人們行動的動機主要是追求更高級的需要，而不是「葫蘆」（生理需要、安全需要）了。

麥格雷戈認為，由於上述的以及其它許多原因，需要有一個關於人員管理工作的新理論，把它建立在對人的特性和人的行為動機的更為恰當的認識基礎上，於是提出了關於Y理論，其主要內容是：

- 1.一般人並不是天性就不喜歡工作的，工作中體力和腦力的消耗就像遊戲和休息一樣自然。工作可能是一種滿足，因而自願去執行；也可能是一種處罰，因而只要可能就想逃避。到底怎樣，要看環境而定。
- 2.外來的控制和懲罰，並不是促使人們為實現組織的目標而努力的唯一方法。它甚至對人是一種威脅和阻礙，並放慢了人成熟的腳步。人們願意實行自我管理和自我控制來完成應當完成的目標。
- 3.人的自我實現的要求和組織要求的行為之是沒有矛盾的。如果給人提供適當的機會，就能將個人目標和組織目標統一起來。
- 4.一般人在適當條件下，不僅學會了接受職責，而且還學會了謀求職責。逃避責任、缺乏抱負以及強調安全感，通常是經驗的結果，而不是人的本性。
- 5.大多數人，而不是少數人，在解決組織的困難問題時，都能發揮較高的想像力、聰明才智和創造性。
- 6.在現代工業生活的條件下，一般人的智慧潛能只是部分地得到了發揮。

根據以上假設，相應的管理措施為：

- 1.管理職能的重點。在Y理論的假設下，管理者的重要任務是創造一個使人得以發揮才能的工作環境，發揮出職工的潛力，並使職工在為實現組織的目標貢獻力量時，也能達到自己的目標。此時的管理者已不是指揮者、調節者或監督者，而是起輔助者的作用，從旁給職工以支持和幫助。
- 2.激勵方式。根據Y理論，對人的激勵主要是給予來自工作本身的內在激勵，讓他擔當具有挑戰性的工作，擔負更多的責任，促使其工作做出成績，滿足其自我實現的需要。
- 3.在管理制度上給予工人更多的自主權，實行自我控制，讓工人參與管理和決策，並共同分享權力。

X理論的假設是靜止地看人，現在已經過時了；Y理論則是以動態的觀點來看人，但這一理論也有很大的局限性。有些行為科學家批評了Y理論的一些缺陷。他們指出，Y理論對人的特性的假設有其積極的一面，它為管理人員提供了一種對於人的樂觀主義的看法，而這種樂觀主義的看法對爭取職工的協作和熱情支持是必需的。但是，麥格雷戈只看到了問題的一面。固然不能說所有的人天生就是懶惰而不願負責任的，但在現實生活中有些人確實是這樣的，而且堅決不願改變。對於這些人，應用Y理論進行管理，難免會失敗。而且，要發展和實現人的智慧潛能，就必須有合適的工作環境，但這種合適的工作環境並不是經常有

的，要創造出這樣一種環境來，成本也往往太高。所以，Y理論也並不是普遍適用的。

#### 教育領域延伸討論

- 一、麥格雷戈的理論中非X即Y的觀點，對於人性描述，在現行的人群中都是可以找到的，在他早期就指出，領導者應選當有選擇地應用它的假設。但領導者或管理者實施控制的量，應當根據其下屬的成熟情況和相依賴程度來決定。未成熟或欠缺獨立的雇員需要更多的控制，或許X理論中的大部分假設都適用於他們；成熟和無依賴性的下屬則無需什麼控制，他們最符合Y理論的假設。**教育領域的基本假設又是如何？**
- 二、在管理重點上，「X理論」只重視物質因素，強調人物的完成，而輕視人的作用和人際關係：「Y理論」的出發點則是要創造一個適宜的工作環境和工作條件，使勞動者在這個適宜的條件下，能夠充分發揮自己的潛能，充分發揮個人的特長和創造力。**教育領域的管理重點又是如何？**
- 三、在管理的作用上，「Y理論」的觀點認為，管理者不是生產的指揮者和控制者，也不是人際關係的協調者，而是一個採訪者。他們的主要任務實如何創造一個好的工作環境和工作條件，使勞動者發揮自己的聰明才智和創造力，排除勞動者在自我實現過程中遇到的障礙和困難。**教育領域的管理重點是如何呢？**
- 四、在獎勵制度上，「X理論」的假設是以物質刺激調動勞動者積極性，「Y理論」則應該保證勞動者充分施展自己的才能，有利於發揮勞動者的積極性主動性和創造性。**教育領域的具體措施是如何呢？**
- 五、從科學管理的角度看，從X理論到Y理論是個進步，它對生產發展起到了積極作用，某些管理原則可以借鑒。從理論的角度看，可以由X、Y理論，但從實踐的角度看，則沒有絕對的「X理論」、「Y理論」，也沒有絕對的X、Y管理，作為企業中的人應該自覺地由「X理論」向「Y理論」轉變，通過積極的工作完善自我崗位奉獻為社會國家集體創造更多的價值來實現自身的價值；而作為企業的管理者應該靈活的採用X、Y理論積極的由X理論向Y理論轉變，充分發揮廣大員工的積極性和有效控制員工的消極面，高度的重視人的因素尊重人的全面發展，為員工創造寬鬆愉快的工作環境最大限度發揮員工的潛能，為社會國家創造更大的財富。**教育領域的制度管理是如何呢？**

#### 第四章 Y理論：個人與組織目標的統合

(Theory Y: The integration of individual and organizational goals)

導讀者：黃月純（嘉義大學教育行政與政策發展研究所）

## 壹、序論

過去 20、30 年間（1930-1940）企業的人性面管理受到關注，企業採取了更多人性價值的關懷，給予員工更為平等與慷慨的對待，提供更為安全與愉快的工作環境，而這是在 1920 年代的員工所想像不到的待遇。雖然如此，這些作為並非來自「管理的基本教義派理論」（fundamental theory of management）的轉變，亦即 X 理論的假定依舊是經濟與管理的主導理論。

1930 年代的經濟大蕭條，使得企業中的管理遭逢強大的壓力。然而也促進了下一個十年的變革，以因應公共意見的壓力與勞工組織力量的強化與調整。

有些變革運動強調朝向軟管理遠離硬管理，雖然稍縱即逝。因為我們了解員工滿意與生產力之間並非是直接關係；我們了解企業民主化不等同於允許每個人去決定每件事，企業的健康不是來自將不滿意、不同意與公開的衝突消除即可；和平不是組織健全的同義詞，社會性的責任管理與寬容放縱式的管理無法並存在同一空間的。此種軟管理趨勢是短暫且相對表面的反應，過去 20 多年來管理理論的進步是可觀的，新的發展無可避免的作了大幅度的理論修正。

## 貳、Y 理論的假定

在工作中生理與精神的耗損如同玩樂或休息一樣正常，外部的控制與懲罰的威脅並不是使得員工努力達成組織目的的唯一手段。人們還是會有自我導向與自我控制的盡力為了自己承諾的目標而努力。承諾去達成目標是與成就有關的獎勵的功能，最明顯的獎勵或回報如自我的滿足與自我實現需求。在正常的情況下，人們的行為不僅是接受而已更會進一步的追求責任，我們會逃避責任缺乏野心與強調安全是經驗的結果並非是與生俱來的特質。高度的想像力、智能與創造力，以解決組織的問題是大部分人的能力，並不是僅侷限於少數者才有的能力。在現代企業生活中，人類潛在的智慧與能力只有少部分的應用與開發。

上述假設與 X 理論的管理策略截然不同，它強調動態的而非靜態的人類成長與發展可能性，它指出選擇的可能而「控制」並不是唯一的方法。Y 理論突顯的是管理的缺失，使得人類在組織中的本質與合作的天性，無法發揮。X 理論的假定是組織績效不彰是人的本性；Y 理論則認為是「管理」的問題，假如員工懶惰、漠不關心，不願負起責任，沒有創造力也不合作，Y 理論暗示，問題出在組織控制的管理方法上。

Y 理論並未充分驗證，然而它與現存的社會科學知識比起 X 理論更為相容，它需要更多精鍊、修正與研究積累，與 X 理論也並非是完全相衝突的。上述假定看起來不難去接受，然而要實際應用則不簡單，它挑戰根深蒂固的管理思維與行為。

## 參、統合的原則

從 X 理論所發展的組織中心原則，就是一種透過運用權威的直接督導與控制的「純量的原則」。

Y 理論的原則則是統整及創造條件，使得組織成員能夠貢獻自己的努力，以獲取企業的成功並達成其自身的目標的最佳狀況。此兩種原則對於管理人力資源的啟示是相當不同的方法，但「純量的原則」根深蒂固使得統整的原則不易實踐。

企業管理的心理環境面是組織生活中的一部分，然而就像有人曾說過的最後發現水的是魚，我們常常忽略它的存在，常常視為理所當然，而難以察覺其重要性。在今日美國的組織生活中，來自 X 理論管理態度的主要特徵，就是組織的需求毫無疑問的凌駕於個體的需求之上；就業的同意條件之一是個人應接受外部的督導與控制，以獲得組織的報酬。統合與自我控制對現在就業關係而言是很陌生的概念，因此不是拒絕它(將之視為社會主義者的、無政府主義者的，或者說是不合乎人性的)，就是扭曲它。統整與自我控制的啟示是如果組織能夠調整，以符合成員的需求與目標，組織將能更有效的達成它的經濟目的。

統合的原則要求組織與個人的需求同時被確認，如果無法達成，有時 Y 理論會顯得不切實際，並與現今普遍存在的直接督導與控制的管理態度相互衝突。

Y 理論假定除非完全統合否則組織會蒙受傷害，因為直接督導與控制的管理態度無法創造承諾，較少的動機，低度的自我導向與自律將會抵消盡組織的利益。

有些討論認為在經濟教育領域已經關注到了統整原則，許多金錢與努力投注在員工的福利，也考慮到他們的努力邁向組織的目標與個人目標的共同達成，這樣還不夠證明統整的原則的管理嗎？

答案是肯定的，這些管理作為基本上仍然受到 X 理論的影響，它要員工更加努力工作，服從命令以維持他的工作與生活水準，它宣稱結合已達成，事實上，它要員工符合它的管理定義，它期待組織的需求與經濟的成功要優先於個人的需求。

本質上，統合意味為了組織的成功共同的工作以能共同獲取報酬，但是管理的假定認為共同工作是指配合組織的需求。在現存的觀念中，追求自我的目標與組織是不相容的，相反的，可能因之導致混亂、與自我利益相衝突、不付責任、無法決策，以及無法持續完成既定的工作等。

上述後果或者會更糟，且不可避免，除非能夠創造出個人的目標與組織目標的成功共同達成的環境。Y 理論的假定如果有效，以下的問題將是如何付諸實際，以及到何種程度此種條件可以被創造出來。

## 肆、 Y 理論的應用

物理科學上有許多無法在真實情境實現的理論性現象，例如絕對的零與真空，儘管如此也不會減損其理論的價值。所有的技術發展依賴各種相關理論的奠定，企業的人力資源管理假定與理論也是如此。直到理論性架構基礎完成，否則

可能性未能確認，創新未能實踐。

像 X 理論的存在使得我們能夠知道組織與引導人類努力的方法，但有些方法，則無法了解。Y 理論的存在則開啟了新管理政策與實務的可能方向。若我們採取 Y 理論的假設，我們將會不斷挑戰創新，發現新的組織與引導人性的方法，也許因此我們能夠確定完美的組織，但就像完美的真空，實際上是不可能達成的。

我們亦不必太過擔心 Y 理論所引起的管理工作，要使得此一理論得以應用可能尚待數十年的知識累積。然而，今日 Y 理論在管理經理人與專業人士的應用是可能的。在管理階層中，Y 理論的假設能夠被試驗與精鍊，技術可以被發展技能可以獲得；在勞工階層的應用則尚有許多問題，隨著知識的積累應會有解決的方法。

完全融合組織需要與個人目標與需求，不是很實際的目的。為採用此原則，我們應追求統整的程度最佳為原則。最佳(Best)意味對個人可資應用最具吸引力的選擇，而摒除那些漠不關心、不負責任、極少服從、懷有敵意、陰謀破壞，也意味著個人將持續被鼓勵去發展與應用他的能力、知識、技能，與他的才華貢獻至組織的成功。

接受 Y 理論並非只是無為、軟管理或放任，誠如上述，那些想法來自「權威」是管理控制的唯一方法，並試圖降低因為行使權威所帶來的負面後果。Y 理論假定人們將自動自我導向與自我控制，去承諾對組織目標成功的程度，如果承諾是低度的，自我導向與控制可能會需要相當大的外部影響力，如果承諾是高度的，傳統的外部控制則變成是多餘的，某種程度是無效的。管理政策與實務將影響人們對組織的承諾程度。

權威是獲得對目標承諾最不適當的方法，因此需要其他有助於促進統整的方法。Y 理論指出可能獲取達成組織目標的方法的可能性，就是減少對外部控制的重現。當然權威在某些情況下適當的，Y 理論更強調人們自我導向的能力，它所反對的權威是在任何情況下任何目的都以權威為主。

許多論述認為今日我們可以解決任何企業中的技術問題，且下半個世紀企業中的人性面將可實現。然而如果繼續根據 X 理論的假設不管是策略性的或明確性的，那麼 Y 理論是無法實現的。真實的創新需要：第一降低想要控制人力資源的本質；第二準備接受 Y 理論這些新假設的啟示；因為 Y 理論就是一種對創新的邀請。

## 第十一次研讀

序次	研讀日期	主讀人	研讀內容 (書目章節或篇次)	討論議題
11	99.05.25 星期二	魏惠娟	1. Cervero, R. M. & Wilson, A. L. (1994). Planning Responsibility for Adult	Cervero, Ronald & Wilson

			Education: A Guide to Negotiating Power and Interests., San Francisco: Jossey-Bass. 2. Cervero, Ronald M. & Arthur L. Wilson (2006). Working the Planning Table: Negotiating Democratically for Adult, Continuing, and Workplace Education., San Francisco: Jossey-bass publishers.	的教育理念
	蔡金田	X. The managerial climate		McGregor 的教育行政理念

經典出處：**McGregor, D. M. (1960). *The human side of enterprise*. New York:**

**McGraw-Hill.**

## 第十章 管理氣氛

### (The managerial climate)

導讀者：蔡金田（國立暨南國際大學教育政策與行政學系）

#### 壹、內容摘述

##### 一、前言

(一) **X理論**強調控制的策略一直接告訴部屬做事的程序和技術，採取獎賞和處罰的手段。其潛在假設是希望員工直接從事有助於企業成功的事務，目的在直接進行控制的管理與技術。

(二) **Y理論**則專注於關係的養成，建構一個能對組織目標做出承諾的環境，並且能提供機會讓部屬進行積極的創新以達成組織目標以及成就自身的目的。

(三) 基於上述的觀點，首先要探討管理的策略與技術—控制與影響的方法、目標的設定、績效的獎勵、薪資與升遷以及**史甘隆計畫** (Scanlon Plan, 一種團體獎勵計畫)，以進行一種關係的考驗及它的重要性。。

(四) 工作的心裡環境，首先要探討的是**上級與部屬的關係**，此關係的中心特質是一種團體間的相互依賴性，這種依賴關係在某種程度上會對他人完成目標的能力及需求的滿足造成影響，這種相互依賴關係的最主要困難點在於兩者間是否擁**正向的期望**來成就這些目的計畫。以部屬的觀點而言，什麼決定他們的期望？一般而言是公司的政策和程序，公司會提供**新進人員手冊** (handbook)，但是關係的品質與政策間的相關是較低的，公司的標準程序和實踐可能營造良好的關係，也可能產生不佳的關係，不同公司間的情況有異。

(五) 過去部屬依賴上級人員，部屬對上級人員所感應到的「暗示（線索）」會

影響其是否能成功完成目標的預期心理，上級人員和其他管理部門重要人員的假定與論述都較政策或正式聲明來的重要。

## 二、關係的氣氛

(一) 在管理態度上，許多隱約行為的顯現會成就一種關係—心理氣氛的關係，如同幼年時期對父母的極端依賴，想要獲得一種可以知覺父母行為的技巧，來告訴我們什麼樣的行為是對的，這種心理性的知覺主要存在於一種「生存」的意念。

(二) 就算部屬的依賴遠不及員工的關係，但員工仍舊會採取「上級人員的態度會影響其是否能完成目標的事實（例如是否迎合上意、上級是否會支持等）」，他們會使用其能力去知覺這種關係氣氛，來判斷他們能完成目標的機會，因此，這種氣氛遠較於領導型態及管理人員個人風格來的重要，領導者對部屬反應的深層態度其重要性將超越專制或民主等領導特質。

一家小型製造公司的機械視導員是「bull of the wood（目標導向）」管理人的典範，採取向來拿破崙式的管理來規範、驅使他的員工。然而，再經過人際關係的訓練後，他的部屬由失望轉為非常尊重他，他們說「his bark is worse than his bite（無聲勝有聲）」，現在士氣和產能在他的部門均非常的高。

以上揭露了一些重要事實，雖然他對「人」問題的處理採取一絲不苟的公平性，但是不管他的表面如何嚴肅，在他的部屬心中都能感覺到他的真誠和溫馨，因為當部屬面對一些問題時，他都會以面對事實的方法來幫助他們，並且不會留下不舒服的感覺。

更重要的是，他已經準備好打擊高層管理一些不公平的機制，當高層政策對他的部屬不公平時他會予以衝擊，如果他被拒絕了，他就會辭職離開，而他的上級也真正順從了他的作法。

(三) 這位管理人成功的發展和維持了部屬的信心，他的管理態度跨越了獨裁主義、放任、家長式作風、堅決和公平，以及其他管理型態，對公平的處理創造一個深度和滿足的情感。

## 三、在一種公平突破下的信心

(一) 在許多上級與部屬關係的研究指出，上級的行為和態度與部屬的產能與士氣有相關存在。在這些研究中指出，當部屬企圖去完成他們的目標時，期望組織能有突破性的公平發生。密西根大學社會研究院強調「員工為中心的視導」，發現管理者關懷部屬福利的態度和部屬的產能和士氣有相關。密西根大學研究亦指出長官的態度是必要的但非充分的，如果管理者無法在薪資的調整、工作的升遷作出個別的決定，他將無法真正影響部屬，部屬對其信心亦會降低。

(二) 上級的能力是必須的一但這並不意謂著他須了解每一個工作的細節，而是他是一個有能力的管理者。對於一個沒有能力的管理者，部屬沒有任何信心期望

從他的身上得到突破性的公平。

(三) 有時我們可能思考的是一種安全感，而不是期望公平的突破。但是在成人的關係上安全感的保證並非是必須的，事實上，在許多成功的關係中，高產能與高士氣的特質，安全感幾近於零。部屬只有當他們被壓迫、害怕專制行動、偏袒、歧視時，他們才需要安全感。

發生在第二次世界大戰期間的例子。在聯邦政府年度談判期間，要求將年資廣泛的運用於員工的內部升遷，某部門主管為避免衝擊，要求其管理部門同意此要求，以年資做為內部員工升遷的依據。但是以年資來當作升遷之依據，就員工而言缺乏信心，員工相信管理人員是有偏見和歧視的，因此員工說服管理部門採取一系列的行動設計來改善領導方式，這些行動持續了三年。

第二次世界大戰結束，管理人員強力主張改變年資條款並說服他的上司去做一些改變，而這些改變也獲得全體的認同。一個新的升遷條款產生了，功績(merit)以100%權重作為升遷決定，這個條款自1946年沿用至今。

上述情境顯示，員工受到升遷政策的不公平與專斷之脅迫，因此他們要求一種嚴謹的年資（一種客觀的測量而非個人主觀的判斷）。由於情況改變，所以員工相信可以獲得老闆公平的對待，安全感的需求便自然消失。所以信心在部屬對於管理人員的忠誠是如此重要，技術可能習慣被稱為一種竊門，但可能也很快的破壞信心。

有些管理人員將「參與」視為一種操作的手段，哄騙成員接受他們先前所做的決定或解決方案（員工只是橡皮圖章），這樣只是在執行一種破壞員工對他們忠誠信念的更大危機，這種「讓員工感覺其重要性（其實無實際參與決策的事實）」的措施，將可能使他們失去的將遠遠超過他們所預期的獲得。另外一種方式是執行一種「個人利益(interest)，一種嗜好或小技巧等」，一些管理人員以他本身的技術引以為傲，事實上，這種影響是無關緊要的。

數年前我曾跟隨一位生產部的管理人員，看到他展現其記憶能力，可以直接問候員工的姓氏和關心他們的家庭的問題，不管問候是否真心，但就整體表現有一種不真誠的感覺。這種個人的利益，在一種壓倒性過半數公會代表的選舉投票中卻無用武之地，因為主要影響投票的因素是管理者的激烈戰爭，而不是他超強的記憶能力。

#### 四、信心的衰退

持X理論取向，在人性本質的假設上認為，人是低自尊的、懶惰的、能力是有限的、喜歡被人照顧的、亟需一種強勢的領導。持X理論取向的管理人員覺得自己是少數的精英份子，並且會把該理論的方法反射到每一天對部屬的行為上。在這種部屬依賴管理者的關係上，部屬必須知覺管理人員的態度，因為這會影響

他們完成自我目標的期望。

員工團體對公司管理感到不滿，包括薪資、工作環境和安排規則。人事管理者質疑這些不滿是公司深層問題的根源，最後他成功創造一種可以讓員工自由表達其個人感覺的情境，結果證實他直覺是正確的。這實際的議題是長官的行為對部屬所造成的感觉。部屬對於長官主要行為特質所產生的不滿，將會表現在「製造不相關議題」的激烈反應上。

當人事管理人和長官討論整個問題時，最後他說「我想那是我感覺部屬的方式，我知道創造一種可以讓員工自由表達其個人感覺的情境，將會使我的工作更加辛苦，所以當他們使用所有的不滿來製造問題時，我甚至會隱藏我的感覺。」

持 Y 理論取向的長官，在人性本質的假設上認為，人類有較高的智慧和能力，不會覺得自己是少數的精英份子，人類是有能力去成長與發展的，為了創造成就所以他們會承擔責任；他不會覺得人是不誠實的、懶惰的、笨的。

關係氣氛的建立透過不同的管理人員便會產生極大的差異，他可能會實施有效的授權，讓部屬在他的領導下有機會去發展他們本身的能力；也可能將部屬視為一種資源來協助他解決部門所產生的問題，他會利用參與來展現對部屬的信心。美國管理協會總裁 Lawrence Appley 提出「參與」的三種意義：

- (一) 分析問題並尋求最佳的解決方法
- (二) 邀請部屬一起討論問題
- (三) 聚會後能較先前擁有更好的解決方法

上述論述已清楚發現，上級與部屬關係氣氛的決定因素不在政策、程序或個人的視導風格，而是上級潛在的管理概念和對於人性的假設，這也是為甚麼相同的政策和程序在不同的組織會產生不同的結果。

## 五、誰來決定氣氛

上級是決定上級一部屬關係品質的關鍵人之一，另一個因素則是部屬的態度。但一般而言在整個關係的養成上，上級比部屬執行更多的控制，但有時候新的長官可能會希望改變這樣的情況，因而他態度的改變也會改變心理氣氛。

某公司工會與管理階層關係從 bad to better 的改善過程。故事源於公私管理部門不被員工團體所信賴，公司與工會的關係如同天災一般，即使談判協議，也是如同鬧劇一場。員工的不滿被壓迫，未經總工會批准的罷工(wildcat strikes)是正常的現象，公司的產能受到限制，而且這種現象逐步蔓延。事後管理高層說服同僚採取人性是親和的、能做出合理性反應的人性假設，因此當管理人員表現出他們的誠實與廉正時，部屬的抗拒相對就降低了。

如果不滿的聲音可證明管理上的錯誤，而這些錯誤也能夠被公開的承認並獲

得立即的改善，那麼秘密就能夠完全被開放和坦承所取代，而如此也有助於中階和低階主管去了解和採納每天在實務工作上所發生的現象。最後不滿會被降到一般水平，好的信心和合理的氣氛就會被建立，衝突也會降到零。

潛在的假設—理論的考量—影響管理者的行為不只是個別的政策、程序和技術，而是隱約存在於每一天的行為，這些都會對人際關係氣氛產生影響。理論的展示和態度都會影響部屬是否有能力去完成他們的目標和滿足他們的需求。管理的氣氛是首要的，政策、方案、程序等行政執行機制則是次要的。

## 貳、補充說明

Scanlon Plan 在 1927 年由 Joseph Scanlon 首先提議的一種團體獎金制度，鼓勵員工提出可能增進生產力的改善建議。此制度將勞動成本實質節省後所增加的利潤，由全體員工與雇主共同分享（通常全體員工分得 75%，公司分得 25%）。

## 參、問題討論

一、在人性假設的觀點上，中國人性的善惡論自古即有不同的主張與論述。由本文所論述之內涵發現，作者似乎對 Y 理論較予以支持，可以將逆境轉為順境，這樣的論點是否適用於所有的工作現場？或者應依職場的類型或員工個人採取不同的人性假設？此外，Y 理論適用於零缺點的執行率嗎？

二、常聽政務官為政策負責等因素而下台，文中例子亦提到管理人員願意為公司對員工的不公平措施無法改善而辭職。這種問題有沒有可能在國內發生（公、私部門）？這樣的主管在老闆眼裡又將如何看待（是問題的製造者還是解決者呢）？

三、依文中之意，上級與部屬關係氣氛主要在於上級的管理概念和人性假設，其次是政策、方案、程序等行政執行機制。上述兩者間有無絕對的先後關係？抑或只要長官的管理概念和人性假設符合人意，即使政策、程序不合理（有時候政策並不是機關首長就能改變的），也不會影響兩者關係？

四、學校是聲音豐富的場所，此現象在任何組織中均無法避免。然而開放一個讓員工可以自由表達意見的情境，這樣的情境氣氛與組織績效間的關係為何？是否能真正為組織帶來良好的績效產能？若員工所提需求無法獲得滿足時，對組織又會採取什麼樣的態度與作為？

## **Working the planning table(2006)**

導讀者：魏惠娟（中正大學成人與繼續教育學系）

作者：

Ronald M. Cervero  
University of Georgia  
Arthur L. Wilson  
Cornell University

### ◎ 本章核心概念

- ◆ 方案規劃者真正在做的事情：協商興趣
  - 方案規劃者在做的事情：三種傳統的解釋
  - 負責任的規劃者需要學習整合三種觀點
  - 本書的觀點及其對於瞭解並改善規劃實際的啓示

### ◎ 方案規劃者在做的事情

三種傳統的解釋

#### 一、古典主義觀點

- ◆ 理論核心：告訴規劃者應該如何做規劃、告訴規劃者理想的規劃方式。
- ◆ 代表人物：Knowles, 1980; Tyler, 1949; Pennington and Green, 1976.
- ◆ 古典主義觀點規劃模式的問題：忽略或者扭曲了規劃過程中真正發生的事情。

#### 二、自然主義觀點

- ◆ 理論核心：好的規劃通常是從有限制的環境中，以什麼是「可能的」且「最被需要的」角度做出最好的判斷
- ◆ 代表人物：Houle, 1972; Brookfield, 1986.
- ◆ 觀點特色：
  - 現實中做決定的是規劃者而不是系統。
  - 重視規劃過程中的判斷、脈絡、價值。
- ◆ 決定好的規劃的兩個主要因素：在一個特別的脈絡中做決定。理論的功用就是在幫助規劃者在實務中做最好的判斷。
- ◆ 與古典主義觀點的不同：
  - 焦點轉至：規劃者在實際、特別的規劃情境中，如何回答問題。
  - 這種「洞見」有助於規劃實務的改善。
- ◆ 規劃模式的問題：

- 有沒有什麼技術或倫理，可以用來瞭解規劃者是不是做了「最好的」判斷？
  - 觀點只強化了規劃過程中的規劃倫理、價值及人際間的本質會造成影響。
  - 並沒有先例協助自然主義者做判斷。
  - 沒有說出不平等的權力關係存在於規劃者中間。
  - 沒有說出規劃過程對於每一天的情況而言是不實際的。
- ◆ 可應用的觀點內容：
- 檢查規劃實務是很重要的。
  - 任何規劃實務最重要的是行動導向。
  - 無論情境如何，需要解決的問題是什麼跟要如何解決問題一樣重要。

### 三、批判觀點

- ◆ 理論核心：
- 規劃者在現實中能做最好的判斷的條件
    - 規劃者瞭解教育是一種政治與意識型態活動，與社會不平等有密切關係。
    - 規劃者面對的同等重要的興趣會引導並型塑規劃活動。
    - 教育者需要永遠對解放價值感興趣，解放包含下列的價值：平等、分享個人尊嚴、安全、自由與照顧。
- ◆ 與其他觀點的不同：
- 有清楚的道德標準。
  - 它們的興趣很清楚：為了一個更好的世界。
- ◆ 揭露學校所服務的主流社會之政治、文化與經濟，是犧牲那些不在規劃中的人。
- ◆ 課程理論的目標：透過教育與學校，重新建構社會的文化、政治與經濟關係。
- ◆ 此觀點發展了批判教育學，挑戰現存權力關係的支配權，希望引導教育者「反霸權的實際」。
- ◆ 理論的基礎是來自於批判課程理論家：Pinar, W.F. & Bowers, C.A.1992.
- ◆ 代表人物：Freire, P. 1970; Griffin, C. 1983; Hart, M.U.1990; Shor& Frier, 1987.
- ◆ 批判理論觀點的問題：
- 批判理論觀點所注重的個人自由、社會正義與社會改變的問題過於抽象。
  - 沒有實證資料顯示這種解放觀點是否真的扭轉了學校內在或外在的文化、經濟與政治權利關係。

- Ellsworth, E. (1989)的研究發現批判理論家所關注的：解放、學生的聲音、對話與批判，並未改變教室內的主流的關係。

## ◎ 負責任的規劃者

需要學習整合三種觀點

- ◆ 規劃者規劃時會受機構限制，不能自由進行規劃。
- ◆ 古典觀點理論的問題是強化了規劃者的自由，只要照著理性規劃模式就有方案產生出來。
  - 此一觀點是 Forester(1989)所謂的「完全理性」。
  - 假設規劃者面對的是定義清楚的問題、資訊，時間、技能與資源完全不受限制。
- ◆ 自然主義觀點雖然覺得規劃脈絡充滿限制，但也認為實際仍取決於規劃者的決定與判斷。
- ◆ 批判主義觀點認為方案主要是由機構主流的社會、文化與政治意識型態決定。

## ◎ 興趣協商模式：理解規劃的實際

### ◆ 理論核心：

- 規劃是一種社會活動，在其中人們彼此協商興趣以回答關於方案的形式，包括：目標、內容、觀眾與方式。
- 方案不是個人脫離機構脈絡所做的決定。
- ◆ 核心概念：權力、興趣、協商。
- ◆ 興趣：興趣可以界定為一組預先設定好的目標、價值、欲求、期望以及其它導向，引導個人及其它人的方向。

## ◎ 興趣協商模式：規劃實際的模式

### ◆ 權力

- 權力是行動的能力，由人們所參與的社會中存在的社會關係所分配。
- 權力關係存在於所有人類中。
- 權力決定規劃者在規劃情境中能做什麼。
- 規劃者的行動是由其所生存的機構與社會脈絡決定。

### ◆ 協商：經常涉及兩種分開卻同時發生的行動

- 一是與別人商議、討論一種觀點已達成協議。在此情境中，規劃者常與特別的興趣與權力協商。
- 另一是規劃者必須在經常變動的權力與興趣中做協商。

### ◆ 規劃者不只建構方案，還重新建構參與規劃過程的人的權力及興趣關係。

## ◎ 興趣協商模式：理解規劃實際的模式

### ◆ 興趣協商的方案規劃模式之好處是可以從三方面改善實際的規劃。

- 說明了規劃是一種政治活動，很難不考慮到組織的興趣以及其中的

權力關係。

- 界定了規劃者需要負擔起的倫理責任。
- 規劃問題的決定相當困難，必須在規劃過程中持續性的協商。

### ◎ 應用興趣協商模式

The planning table...Organizes attention to what matters



規劃桌的比喻為什麼重要？

- ◆ 說出「人」在規劃過程中的重要
- ◆ 說出「做判斷」的重要
- ◆ 說出規劃教育方案的特色：社會與政治的
- ◆ 串連起規劃技術、政治、倫理層面

### ◎ 規劃桌上的協商策略

◆ Consultations:

—Common > Conflicting

◆ Bargaining :

—Common = Conflicting

◆ Disputes:

—Conflicting > Common

## 五、議題探討結論

教育部人文教育革新中綱計畫 人文社會學科學術強化創新計畫	
九十八年度經典研讀活動 教育行政經典文獻研讀(I)會議紀錄(一)	
日期	2009/09/22
地點	中正大學教育學院 教407
研讀篇目	Taylor, F. W. (1911). <i>The principles of scientific management.</i> I. Foundations of scientific management II. The principles of scientific management
主讀人	林明地教授、鄭勝耀教授
參與者	林明地老師、鄭勝耀老師、詹盛如老師、陳幸仁老師、王維旋老師、王瑞壠老師、高文彬老師、江志正老師、李萬慈老師、洪如玉老師 博士生：侯雅雯、陳意榕、張萬春、潘昌祥、林奕成、陳秀玲、陳玉玫 碩士生：林展億、梁玲銀、楊雅婷、黃姿旖、林茵睿、趙于欣、李佳暉、黃聰偉、王一蓉
會議紀錄	陳惠敏
問題與討論	陳幸仁：平庸主義好像反應了 X 理論即人性本惡的立場，好像人不管在什麼職場，就是會偷工減料或見不得人家好，那這樣子 Taylor 對平庸主義者做的一些分類，透過這些東西挑選一些更專業的、熱忱的，標榜用科學化的方式去做，希望打破平庸主義的組織文化，提高組織的產量，希望讓能夠出頭的人還是能出頭，那些不在乎的一天過一天的人也讓他有該有的，認為這是另外一種公平的做法，我在想在教育職場當中，像教師專業發展評鑑，難道老師在組織中能發展這種平庸主義的文化嗎？  林明地：這個平庸主義我想在學校發展是有高低的，old timer 是很重要的，new comer 是看前人怎麼做的，其實他本身就有差異了。  鄭勝耀：我舉一個例子很有趣，我以前在中學做得很認真，反

而被建議說，不要那麼認真顯得我們很不認真，結果我只好假裝不認真。

林明地：這就是裡面有提到的偽裝，天生有活力的人只好偽裝自己。

鄭勝耀：我後來自然科帶科展，但我想不能自己做，我把一切都準備好，相關東西都準備好再請大家一起來參加，後來成果還不錯。我覺得這是可以改變的，這和我在做的一個研究很像，即老師的賞味期，就如同我剛當老師時還很有熱情一樣。

洪如玉：很久以前我在小學服務，我看到學生在開關抽屜，我問他你在幹嘛，他回說我在讓自己假裝很忙的樣子，我想這就印證了剛才說的摸魚現象。

鄭勝耀：很好的例子啊！

張萬春：每當大家詢問說彼此班上軍歌狀況，大家都會說我們班爛死了，但比賽當天你就會知道，並不是這樣，這讓我們發現大家為避免潛在的較勁意味，就把自己講的很爛，避免讓自己突出，無非是為了取得團體間氣氛上的平和，免得自己顯得很高調很行，為了不被別人排擠，這也很像剛才老師們提到的例子。有時是因為外在環境的因素。有時候在團體裡的氛圍讓你不自覺會符應了那個團體的信念。

林明地：以前有人研究教師社會化，後來發現師培機構的社會化比不上現場的社會化，所以變成教師場合的社會化，那反而更快，教了一兩年的東西，到了現場幾個月就瓦解了。

張萬春：對啊，有時候在團體裡的氛圍真的會讓你不自覺的就符應了那個團體的信念。以我過去在學校實習經驗得知，要有巨棒的同時也要有紅蘿蔔。

鄭勝耀：因為產量提高時，工人也只覺得只有這樣而已，後來他不敢讓雇主知道他能工作多少，所以他意思是說如何找到自己一天最佳的產量是多少，而且可以維持比較久的，是他裡面特別提到的，他擔心平庸化會讓你錯誤判斷勞工真正的工作量，所以他像降低工時，提高薪水等，看哪一個才能真正的操

控他。

詹盛如：我很好奇他到底有沒有講到為什麼這些工人要偷懶，或要怎麼避免工人偷懶。

林明地：一個是天然的，其實人是有惰性，另一個是系統性。雇主心裡大概知道這個工人一天能做多少工作，我給他多少薪水是合理的。當他久了就知道，他可以更快用更少錢，但很少有雇主會真的去改革，因為他沒那個 data，但其實有的成功的企業老闆他是真的去觀察後就做大改變了，所以這樣的方式讓工人掩蓋，別人做快時他就勸他不要這樣做，這有一點平庸主義的味道，這叫系統性。

詹盛如：可是他沒有證據指出這樣是對的，他永遠都有辦法讓員工以最有效率的方法達到。

林明地：裡面有提出如何扣掉老化的影響及休閒時間等，他有找幾個工人來做，但問題是這樣的東西到底值多少錢？就是說，像工人會覺得我付出這麼多，工廠獲利這麼多其實是不合理的，就是說所有人都想當董事長時，其實董事長是不值錢的，但很少人想當工人，所以他們應該反過來，就是企業你雖然出資，但是沒有工人你永遠沒辦法獲利，但企業的觀點是沒有你這批工人，我可以再聘另外一批。

鄭勝耀：而且如果我找另一批工人，我可以付更少的錢給他，他可以做得更好，我為什麼要聘用你。

林明地：如果回到他的成功，他如果要永遠的成功，有句話叫水漲船高，把所有水都吸乾了船是沒辦法運的，所以企業的勞動市場的培養，是有遠見的領導者要去做的，即使現在用外勞薪水可能很低，但是長久看是會不好的。

洪如玉：員工無論個別差異有多大，在科學管理底下都會有一定的產出，我覺得有點模糊，他假定人性是易懶散的，如果給多一點的 pay，就更有效率，有一點功績主義的味道，如果這是因人而異的話，會不會與他的理論有抵觸。

林明地：他是以有才能的工人來做，所以他後來用按件計酬的

方式，還是有點功績主義。

鄭勝耀：在選擇一位優秀的管理人員跟科學管理哪個重要，他還是覺得科學管理比較重要，而非優秀的管理人員。很多人以他刻畫人性不夠深入過於窄化這點來批判他。

陳幸仁：他假定人是經紀人，好像個人的利益可能是 money 或 labor，以付出多少去計算，當然這有他時代背景，但在那時人們認為經濟的發展與生產的效能，像剛才勝耀提到這會不會窄化人的人性，難道人只為經濟需求而存在嗎？另外問題是，在第六頁提到管理人員和工人親密合作是現在科學管理的核心，讓我想到組織信任，這個信任的氛圍怎麼建立起來？管理與工人要有信任基礎才會有合作，但裡面他似乎並沒有提到要怎麼建立這種信任的網絡，只說以科學化管理方式來計算，我看不出信任的基礎在哪裡？你不給他誘因又不照顧他的需求，誘因不只是錢而已，這些來講泰勒的書就似乎少了一些東西。

林明地：他原來系統之下的不信任，是可以理解就是說工人故意欺騙雇主他能完成的工作時間，雇主也覺得我可以用更少的工資，但他沒採取去改變，即雇主跟工人都會懷疑，裡面講到對管理人員和工人親密合作是現在科學管理的核心這部份好像就提到較少了。

鄭勝耀：我的部份他是提到精神革命，就是把雙方的利益掛在一起，也只有提到這些而已。

王維旋：我記得他的親密關係要點是用人唯才，那個才是你做什麼工作最好我就把你擺在那個位子，他把他訓練在那個能力是最好的，如果我們從人性角度來看，他最會做的並不是他最想做的，那人性的東西就是在後續才會發展出來，但泰勒的背景是在追求利益的時空背景，所以他就忽略掉了。

林明地：所以他裡面提到的科學原則是不是適合個人，而非天下皆準。

江志正：今天收穫很多，我一直在思考，泰勒提到這可適合任何行業，但能不能適合現在？像棒球每個選手都會發展自己的能量，除了自己喜歡之外，更與球隊人際等都扣在一起，但老

師機制怎麼去設計，狀況似乎有些不同，好像還是有某些困難度。此外，我在思考剛才提到的成功的意義到底為何？他舉的例子是否都可量化？我不知道它指的會不會有更高的意涵，像剛才提到其實合作也很重要，那他會不會把他納進來我不知道，那像剛才講到精神革命，革命這兩字讓我思考，在當時是全然新的觀點，他重的是精神思想，但思想與制度之間的關係為何？思想可能是比較是人的，像人的自我主體性等，制度則是後來建立起來的，我不知道他重視的是哪一個？如果是思想的話，我覺得他設計的某些東西雖保留某種彈性，但反而把人越框越小，思想好像沒了，好像他用他自己的想法界定這就叫思想，那當然現在時代在改變，現在是資訊時代，思想跟精神已經不一樣了，像慢活、慢的教育，我們是要視作平庸還是慵懶？現在已不像過去謀職為了糊口，現在已進入到找個人理想信念、生命熱忱，我覺得看這些東西好像一直處在時空錯亂的狀況。他提的東西好像有空間，其實又把人框到很小。

林明地：他不喜歡被說是只有理論而已，思想革命是可付諸實現的，且有很多例子，所以不是純想法而已，因為就是從工作裡面去做的。

鄭勝耀：成功跟利潤的關係，對雇主而言利潤是最大成功，對員工而言，雇主能不能把工人的工資提高或喜歡這份工作當作成功，而不僅利潤而已，也可以思考看看。

林明地：從文章看來，認為這工作是否 fit，或者他未來的訓練或發展他還是從利潤看多一點。

鄭勝耀：雇主最後目的還是希望產出多一些。至於能不能轉化成像剛才說的棒球隊榮譽感的部份，我認為是很值得切入的點。

潘昌祥：如果在高度專業的組織中，那他要按件計酬嗎？高效率標準的模式是不是又不太一樣了。

李藪慈：回想我們自己的工作，你在這打拚是為了組織對你的期許或是為了自己的成功？其實專業工作者是很難標準化的。

林明地：在科學化原則還沒找出來前，就有系統性的成功。同樣的工廠在同樣的地方，其實有些是做的快有些慢。

李謙慈：會不會有一種是別人很努力，所以我要更努力？

鄭勝耀：他當時是想研究怠工的原因，一天合理的工作量是多少。

李謙慈：像專業工作者是很難標準化的。

鄭勝耀：所以你看像國科會或升等，他們還是用同樣的方式管理我們，按件計酬啊。

陳幸仁：我想到科學管理，跟後面福特主義那種大量生產很像，在學校中我們是廣泛知識工作者，無法計量標準工作分析的去看你到底有沒有怠工，我想問的是大學教師現在面臨的評鑑，這種評鑑制度的引入會不會造成怠工現象？評鑑是尚方寶劍嗎？或是真的有效成為提昇教師專業成長的途徑。

林明地：這個管理的概念作評鑑是可以的，像教師專業發展評鑑基本上大部份老師都同意，只是覺得費事。以管理的概念來看這個，就是看老師怕什麼，老師怕額外的付出嘛，那我們就以專門人員來收集你的 data，用電腦資訊的管理來做教師專業發展評鑑，當然有些是不能量化的，但至少其它能量化的部份就以這來試著做，人希望 take easy，行政工作即提供以 easy way 的方式，行政工作就是以更多的人力來處理本來做不到的，以資訊管理的方式讓他來做得到。現在資訊管理是很進步的。現在難的點在於該數字化的部份，可以管理的方式反而用主觀方式看待，造成模糊，連帶著讓主觀的部份也想以數字來代替它。

詹盛如：我想分享一個，之前聽過遠東科大對於老師績效管理的部份是很進步的，像我們都知道的平衡計分卡，遠東科大他們老師人手一張，我不清楚是自己 key 或別人 key，裡面很多細目像輔導學生考證照、得獎、國科會專案等，將項目列出以這部份來管理，這部份有點回應剛才謙慈老師提到的知識份子能不能被專業管理的問題。

陳幸仁：大學老師還無法脫離這市場化績效的魔咒，過去在中小學服務過，在中小學我能達到什麼績效？這些績效能被量化嗎？如果沒績效我就被時代淘汰，好像我就是混水摸魚的，我

在想難道知識管理一定要走入這種框框裡嗎？

王維施：我在想這個地方的泰勒是在講他其中的時期，他後面還有演進啦，我自己在想其實泰勒他是站在組織立場來看，很少站在個人，每個人就像是螺絲鎖一個地方，就是適才適任。他覺得我也有替你想啦，只是他是以組織的報酬為主去思考的。

林明地：最後我們是否一起討論一下，有沒有辦法用這樣的精神進一步去做研究的地方？

詹盛如：我在想遠東科大的例子不知是正或反例，如果老師的反應都正面或保持中立，但他生產力又很高的話，其實對古典理論是一種再證明，符應了泰勒本身說的不管多複雜或多困難都可以適用。

林明地：做個案研究，也是一個方式。

鄭勝耀：我覺得可以來思考一下，以泰勒想法，一個老師一天最適合工作時間是多少？為什麼不行？因為平常太累，所以我們寒暑假一直找不到很合理的理由，我們現在中小學老師寒暑假常被質疑，拿證據出來告訴他們我們平常花費更多時間在這上面。

江志正：我回應一下，過去在教育局服務時，局長就有想說來研究看看我們教育局合宜人數是多少，我認為很困難，因為教育局人員從以前去一直都沒有增加，後來我只能去想，一個人一天有多少部份是辦公文、洽公等等，將所有公文量區分處理多久等，把整年度整個算出來，大概就是合理的人數這樣，但這真的合理嗎？我也不知道，就只能當做交待。公務系統即使是客觀的不容易，放到老師這工作身上，我認為是更難的。

林明地：以前有校長研究，研究說校長一天花多少時間在工作上，區別跟誰互動、工作目的、地點等，有百分比，就是日常工作的觀察分析。

王維施：嘉義市政府有拍過教師的一天，讓我們知道教師一天有多忙，晚上回家發現連早餐都還沒吃，讓大家認了不要再抱怨，哈哈。

	<p>大家：教授應該也要來拍一下，哈哈。</p> <p>張萬春：我很有興趣研究，到底給多少錢，工作量可達最高？但錢到什麼程度時，工作量就不會再變動？績效與薪資的平衡點在哪。</p> <p>林明地：還有私立與公立學校老師的一天工作有多少差異。如果後來發現，公立學校老師應該要做多一點這樣…</p>
--	---

教育部人文教育革新中綱計畫 人文社會學科學術強化創新計畫 九十八年度經典研讀活動 教育行政經典文獻研讀(I)會議紀錄(二)	
日期	2009/10/20
地點	中正大學教育學院 教 407
研讀篇目	Fayol, H. (1916/1949). General and industrial management. <b>IV. General principles of management</b> <b>V. Elements of management</b>
主讀人	馮丰儀教授、楊振昇教授
參與者	林明地老師、詹盛如老師、陳幸仁老師、王維旋老師、王瑞壩老師、馮丰儀老師、楊振昇老師、陳惠敏、張憲銘、李英姿、賴振權、侯雅雯、潘昌祥、林奕成、林展億、梁玲銀
會議紀錄	陳惠敏
問題與討論	馮丰儀：第一個問題 Fayol 認為，教學現場的教學能力來講，必備能力的相對重要性能區分嗎？如何區分？第二個問題是，他指出組織中各司其職、適才適所，那校長是專業經理人或基層教師擔任較適當？以大學校長本身並無教學專業背景，那是否學校要求不同，對校長的要求不同嗎？第三個問題是，將必備能力的人擺在對的位置，是否就能產生最大效益。第四個問題是，是否有一般管理理論？

楊振昇：管理的能力能不能教？是天生的嗎？以 Fayol 的背景，他是里昂公立中等學校又擔任工程師，他並未有專精管理的訓練，但他後來將財務狀況吃緊的公司管理的非常好，這是他的天份嗎？第二個問題是，Taylor 與 Fayol 在管理人員上的不同，第三個是 Fayol 的幾個管理原則，我想大家可以思考一下，管理的職能是在實踐當中得到應用與強化，那 Fayol 的管理原則要怎麼去應用？有沒有具體的實例？我想我們可以交換討論一下。再來就是 Fayol 的管理原則與現今所談領導是否有異同之處？第三就是他強調管理的理論，可以怎麼從現場去實踐？從國小、高等教育要怎麼來提升？我想我們可以交換討論一下。

詹盛如：在美國的學區校長好像有非本領域空降的現象，我好奇這些是否有帶來一些更適任、更傑出的效果？

林明地：這些校長是否有證照？

詹盛如：不知道有沒有培訓，像一些專業經理人就會被拔擢，或挖角等，他理論上也沒有明顯的訓練階段這樣。

林明地：我一直認為工廠的技術訓練會比較明顯，管理的定義是什麼？在工廠技術性蠻明顯的，但在教育機構，這種專業技術是否也是管理的內容？我看來好像是融在管理內面。像 Fayol 這裡的表，不知道有沒有辦法弄出像這個表出來？像這個上面這樣，這裡可能有些研究的啟示或意義？像盛如講的那種專業經理人可以跨領域，我也很好奇學校是否能有像這樣的專業經理人來勝任。

陳幸仁：我提出我的想法，我好奇在這裡他怎麼提出這六個規準？從方法論來看，如何得知？另外就是說他這裡的權重怎麼配出來的？再來像剛才大家提到的校長老師的能力，是否能以六規準來看，像現在台北市老師兼行政人員情況不多，多以公務人員勝任，可減輕老師的教學負擔，以我過去的時代來看，老師 universal 的原則是否在組織皆適用？

楊振昇：詹老師提到美國校長部份，我的了解是現在美國美國中小學校長的人數與台灣相近，因壓力關係有越來越低，像科

羅拉多州，校長要修二十到三十學分，然後符合就來應徵，他要求符合課程管理能力、教學領導能力等，比較像我們要求的專業能力，要符合這些才能夠去申請。

王維旋：我想會不會公私立的需求不同，在私立的情況比較常見，這是我的猜測。此外管理的養成，雖專業經理人未有培訓過程，但若我們以非正規方式看待，在他過去的經歷良好來看，也是一種學習與培訓經過，那或許是從實務中累積的，也是學習的一部份。

馮丰儀：現在校長還要做行銷，以管理角度來看，以一般管理角度而言，我只要能把它放在對的位置，不就是適合嗎？若我們將利放成很大的利，像對學生最好，那是否這樣的專業經理人也是適任的呢。

詹盛如：我想這專業經理人也是反教育專業化的，像剛才維旋老師講的，我發現像在教育場域中也有像丰儀剛才講的廣義的專業經理人，其實在教育行政領域，專業化呼聲蠻高的，但另一方面也期待有不同的力量進入，在我看來好像有兩股不同的力量在掙扎。

林明地：當了校長就忘了教書了，所以我看到丰儀的第二頁這邊，這個工頭是很重要的，經理要善用他，因他瞭解技術也能監督工人，若經理不懂要怎麼去看他做錯了呢？我認為專業經理人對教學還是要有認識。像領導有一種取向是領導的內容知識，他對電腦的相關理解越多，帶資訊融入教學就更能瞭解。我覺得丰儀的第一個問題是值得去做的。這些釐清後蠻值得我們去做人力發展或人才發展的區塊。

陳幸仁：現在重要績效，其實學生成就不能以績效考量。

馮丰儀：其實很現實的是，現在國際的 paper 也都是以學生成就來看，所以這部份其實很難被忽略。

王瑞壇：是否想要的是他們的創意，與不同的思想。教育場域的人看來也是蠻重要的，像裡面講到管理者偏理論而非技術，像教育行政領域，多學企業管理的，但其實很多大學都是實用導向，連聘用老師也是，那我在想中小學呢？像需要研發更創

新的技術時，其實理論不也是挺重要的嗎？

王維施：面對許多市場化衝擊等，的確有可能企服務科學的角度來，營利事業與非營利事業，現在有跨領域的交流，像美國大學受市場化影響非常大，的確是有必要借助那些會計、管理背景的人。

林明地：或許教育行政的科目應慢慢加入這些東西這樣？

詹盛如：我覺得這回應到楊老師說的管理能不能教，這讓我想起特質論，我們學院派當然願意相信能夠教，但回到問題根本，似乎也不是那麼確定。

王維施：像現在強調的標竿學習、模仿學習等，其實都是從身教而來。

潘昌祥：我覺得技術是很重要的，像現在教學與行政是並重的，嘉義縣這幾年開始著重校長的訓練，其實它是很行為觀察那套，不能再像以往那套社交等，你技術是空的，像現在教師專業能力都蠻高的。那我現在有機會到各校去看，教學這塊也蠻科學的，有效能的教學等等，教學技術方面，新老師都很快就進去狀況而且我們也很有信心，我發現有些老師生動但學生沒學到東西，像教學策略他也可以去發展一些有創意的。我蠻認同院長提到技術也要懂，這樣老師也比較相信你，這是我的分享。

林明地：教學技術重要，那理論重要嗎？

王瑞壩：我想到技術，其實會不會是理論延伸下的策略，他知道但自己不會去操作，分工出去讓大家去做。我就想到像九年一貫課程，學者自己其實都不知道，但基層老師們卻有很多創意的發想，但那是我們很珍視的部份。

林明地：有辦法像嚴長壽那樣具管理能力的嗎？怎樣教？

王維施：究竟管理和領導是否同一件事情？好像很難區分。我試著回應嚴長壽的部份，他究竟是在擔任總裁或客服經理時才看到某些部份？這好像是技術的東西，那我就覺得是管理。當

他當總裁時，他看的是整個台灣的旅遊業，所以他提出的是願景式的，有點像高層級的理念，所以我想要先區分這兩者是否相同，再去想是否可教。我認為，領導是做對的事情，管理是把事情做對。所以教務主任跟校長要做的事情是不一樣的。

陳幸仁：我想到一個公式，權力等於權威加上影響力， $P=A+I$ ，終極目標是要達到有效率，我想領導還多了一些面向，他要有影響力或魅力，我想有些是無法言傳的。像剛才維旄也提到說，要跳脫組織外，是組織內成員難以去覺察到的，發現新概念對組織有新發展的。

詹盛如：我也想到，若管理與領導是不同的，那我很好奇沒有領導學院只有管理學院，那管理跟經營兩個概念又有何差異？是否管理的詞是最廣的？我也不知道。

王維旄：我之前有跟同學討論過這類似問題，結果答案是我們要訓練較多的管理者，領導者要少一點這樣。領導者要成為領導者的過程中，他可能要經過管理的階段。

潘昌祥：我覺得他是時間上的階段差異這樣。

王瑞墉：有權變領導，但卻沒有權變管理，領導是偏人，管理是偏事情，我的理解是這樣。

林明地：像有說過度管理，缺乏領導。我也發現像有些書說，我們有時是過度領導，空有想法但沒讓它付諸實踐，這很像我們教育的情況，空有理念但無法讓他去落實。策略性領導時，關鍵在於領導者如何去將想法落實，這其實很多是 management.

楊振昇：管理人易尋，領導者難覓。我想到嚴長壽書裡有提過，有次飯店積水，他也跟著全體員工去舀水，舀到一半他就開始想，我要在這裡跟著舀水嗎？我的角色是什麼？後來他就去打電話，調抽水機來取代水桶。那我就反思，如果當時我是他，我能做到這個突破嗎？或是跟著他們在舀水呢？此外，我常在想，如何把績效與組織氣氛皆兼顧，其實是不容易的。像我過去的長官從未罵過同仁，後來我接行政也是，其實有時同仁做的也不是很完整，但我也僅點到為止，只是笑容少了點這樣，所以我想有時績效跟氣氛是難兼顧的。我認為人格特質是對領

導而言，非常關鍵的因素。

林奕成：我想到用人的那個人是很重要的，我在想說我是老師，總統是校長，經理是主任，工人就是老師，那我的技術是教學上，那校長不是放棄教學了，只是他的管理變得很廣了。我想到了 Parsons 的書裡講到，機構、管理，再來就是技術，不能放棄核心的技術。

林明地：管理 60，技術 60？這樣加起來一百二？有沒有管理者管理也強，技術也強？

馮丰儀：對，但他這裡談的是相對重要性。

林明地：我覺得這裡丰儀講的可以去試看看，像剛才講的創意或教學等，那第二個就是校長是要專業經理人還是老師擔任，有共識嗎？

王瑞壠：像附小，校長就是老師上來的。

林明地：那這樣是專業經理人囉？

楊振昇：像這種過去是有教育相關經驗，也算是專業經理人。

詹盛如：我覺得這可以去普查，看數據來研究。

林明地：公立和私立也有差別，會有不一樣的情境。那第三個是講到專業能力者該擺哪裡？這對校長有啟示作用。可能的影響因素是什麼？第四個是有沒有一般的管理理論，是下次我們要討論的部份。管理職能部份這個實踐，其實就是技術的部份。

陳幸仁：我查了一下校長聘任要點，要符合法律規定資格者，校長要專任，不得擔任校外專職，所以不能空降。

侯雅雯：我大學是學企管，那時的目標就是培養專業經理人。我在想專業經理人跟 CEO 其實是差很多的，像我們過去是以不同專長部份下去培訓的。所以他應該是總裁下面再去分的經理人，針對不同部門。楊老師有提到管理者易尋，領導者難覓，我在想營利組織的 CEO 並不會培訓外人來當總裁，所以他們會

培育的是經理人，而非總裁。

林明地：看起來好像管理差不多，但技術能力不太一樣，CEO 與部門部長是不太一樣的。

王瑞壩：那我就覺得教育領域太厲害了，我們會培養領導者。

陳幸仁：我覺得領導人就是看到管理人看不到的，他關係是組織層級的相關概念，管理人是把自己事情做好。

馮丰儀：技術是理論延伸，那我從 Taylor 與 Fayol 理論，發現他們是走紮根理論，從經驗出發，像我們平常教給中小學校長理論，但他用的是他自己經驗得到的，那我在思考我們讀理論重不重要？或應從經驗裡紮根？

林明地：紮根得到的理論跟學院派得到的理論，一樣嗎？這兩個真的有差別嗎？這個問題其實值得去探究。如何教校長，課程設計與方法怎麼去弄，這也很重要。

林展億：我想請教楊老師一個問題，剛才講到空降的部份，若督學本身有教學經驗，那他是否適合到學校擔任校長？

楊振昇：以前督學他通過高考，沒有教學經驗就進去了，我們發現他不敢去看老師的教學，因為他不敢指導，只好待在校長室泡茶，這是過去的情況。那若他有教學經驗的，或以前是小學老師考上督學，那像現在管道不同了，但他還是會比沒教學經驗的好，只是他要去充實他本身的學養。校長還是要走向專業，教學領導與行政領導都要兼顧。

教育部人文教育革新中綱計畫 人文社會學科學術強化創新計畫

九十八年度經典研讀活動 教育行政經典文獻研讀(I)會議紀錄(三)

日期	2009/11/10
地點	中正大學教育學院 教 407
研讀篇目	Fayol, H. (1916/1949). General and industrial management. IV. General principles of management V. Elements of management
主讀人	林永豐教授、詹盛如教授
參與者	林明地教授、詹盛如教授、林永豐教授、陳幸仁教授、高文彬教授、陳聖謨教授、陳惠敏、張憲銘、李英姿、賴振權、侯雅雯、林奕成、林展億、陳意榕
會議紀錄	陳惠敏
問題與討論	<p>高文彬：我發現費堯真的蠻不容易的，這些概念直到現在都是經典守則，像他整理的十四點原則，現在看會發現跟我去做訪問主管們跟他們所說的不謀而合，像他說的像扁平化等原則都有精確的考慮與架構，這些深度是很謹慎的，我去訪問時會驚訝於為何現在還是以科層的方式在管理，發現這樣的方法到現在依然適用。</p> <p>林明地：像他提出的分工與均衡，因為情境會變，所以要看他依賴的是情境的改變，所以要有比例的問題，他用 principles 是為了保留比例的改變。為什麼他不會太僵化，就是因為他有 proportion 的概念。另外講到權威線(是直線的命令線)，另外像輔助的部門、教務訓導總務等、做品管的控制，有的是第一線的員工等。</p> <p>詹盛如：有人評論他的十四點原則有矛盾，特別是像第四與十三有矛盾，自動化、命令一致是相反的，你要聽命令就很難自動自發。</p> <p>林明地：如果員工能自動自發的話，那他會比那些沒這麼做的，像四十頁說到的那些會好一點。</p>

陳聖謨：像他提到的分工，部門化等企業，生產、銷售等部門，他有沒有提到這個？

詹盛如：在五十九頁那邊的圖，他就是在講說生產、維修、商業、會計、出納、總務等部門。

陳聖謨：他雖然是科學管理，但好像有道德領導的取向。像我發現他裡面講到權威要維繫在經理人的正直，良好的品德等，這個很像道德領導。其他像領導者要關心員工、品德修養、以身作則等也是。像永豐提到的，講到管理，東西要定位整齊等，5S 啊什麼的，好像都是從這些強調管理的概念來的，我從實務上有點這樣想。

林永豐：他的確有那個意思。

高文彬：感覺是適才適所，各司其職那樣。

林永豐：東西放好就好用，人放對位置就有功能這樣。

林明地：像泰勒好像也有提到和諧的問題。

高文彬：像這種古典管理學派，其實也有關心到人的特性。

林明地：像特質論，有一個特質就是注意到情境。

陳聖謨：我從集中化的概念出發，覺得集中化不一定就是集權，他也要考慮相關的條件，在集權與分權之中的平衡蠻有意思的。

林永豐：隱約他的組織鏈還是存在，雖然他講到橫向，但和我們講的扁平化還是不一樣，他的金字塔還是有點沒辦法溝通。

林明地：這裡我們翻成集中化好像有點誤解他的意思。以人為例，好像人要有一個主導的，自然法則要有一個主導方向，他後面提到這是一個 proportion 的問題，所以應該也有分權化。

林永豐：鬆緊的程度。

陳聖謨：我想問一下盛如學長，這裡講到預估，我們要怎麼預估？怎麼去規劃展望？

詹盛如：他講的都是生產銷售等，他認為計畫本身就是預估，你的計畫在落實前都是預估。

陳聖謨：他提到長短期的概念。

詹盛如：我比較覺得他認為的計畫就是年度在左邊，部門構面在右邊這樣。

陳聖謨：像在現在知識經濟時代，他比較不強調研發部門？

詹盛如：對。我覺得他講的人資比較像控管。

高文彬：他還是比較沒辦法預估到。

林明地：管理知識應該是管理的知識。

詹盛如：對，就像訓練你怎麼去管理那樣。

陳幸仁：跟時代脈絡有關，他覺得組織內部運作得好就好，他忽略外在是變動的，那後續理論派進到組織要注意到外部的資源變化，那當然品質的管理跟提升就受到重視。我想在那時的假定是封閉的。倒是有幾個點，像 empowerment，每個人都有他的權能感，另外像公平與平等，意涵是差不多，就公平對待人員有時是獎懲的措施，那像正義我認為是對弱勢的積極關懷，在組織中有怎麼樣的弱勢要關懷，比較符合正義的精神？另外書面溝通不該被濫用，要如何增加組織的對話？事實上還有一些人的觀點交流，這都是可以去增加組織的品質。

林永豐：公平的部份他講太少了。

林明地：他這裡講到的傳統是不能去預視未來。

陳幸仁：我對友善校園這政策不太熟，但認為友善校園這個好像跟很多處室都有關，這部份是否有點互踢皮球？都有牽涉，但是誰負責？

**陳聖謨**：體制上是文書自己在分，事實上只有非例行性的文書才會問校長，平常都是校長自己處理掉了。文書心中自有一把尺。

**賴振權**：我以前讀費堯的東西跟今天讀的有點不同，好像他是封閉的系統，他有提到人性惡的觀念，但今天讀完我發現，像剛才講到道德領導的部份，我覺得可以把它做一個二分，像費堯從管理者，泰勒是由下而上，那費堯是包容性比較高的，管理者好像是道德層次比較高，對員工的部份比較偏向管理與集中，像剛才提到的不要讓組織之間有過度交流，我想他是否擔心非正式組織會抗拒組織，所以這樣一個系統性的管理，我是這樣理解的，有點將領導觀念加進來，有一個理想在那邊，上級如何將下級帶好，在我的掌控之中，這是我的解讀。

**林永豐**：management 與 leadership 的不同？

**林明地**：管理是把交付的事做好，領導是考慮方向對不對，所以說校長應該要知道方向對不對，還要透過方法把事情做對。Do the things right 與 Do the right things. 我認為在這裡他為什麼不用 justice 而要用 equity 的部份我們可以再做釐清與討論。

**林永豐**：讀完發現讓我們發現以前的書好像寫得不夠精確。

**林明地**：泰勒比較瞭解工人，他知道工人會偷懶，而且他觀察到做一件事扣掉很多因素後，應該要多少時間，然後怎麼給獎勵大小，如果你光計算出來但沒後續增強沒有用，偷懶的沒有人去抓他，士氣也不會起來。

**陳聖謨**：bonus 的部份泰勒也有提出來嗎？

**林永豐**：分紅、按件計酬等。只是他算出來的大家不一定覺得滿意這樣。

教育部人文教育革新中綱計畫 人文社會學科學術強化創新計畫

九十八年度經典研讀活動 教育行政經典文獻研讀(I)會議紀錄

(四)(五)

日期	2009/12/15
地點	中正大學教育學院 教407
研讀篇目	Barnard, C. I. (1938). The functions of the executive. III. Physical and biological limitations in cooperative systems. IV. Psychological and social factors in systems of cooperation. VII. The theory of formal organization. IX. Informal organizations and their relation to formal organizations.
主讀人	姜麗娟教授、黃宗顯教授、王維施教授、高文彬教授
參與者	林明地教授、詹盛如教授、陳幸仁教授、姜麗娟教授、黃宗顯教授、王維施教授、高文彬教授、黃月純教授、洪志成教授、王瑞壠教授、李謙慈教授、羅秀青教授、張憲銘、林奕成、陳惠敏、林展億、梁玲銀
會議紀錄	陳惠敏
問題與討論	羅秀青：剛才講到溝通在正式、非正式組織中是不同的，正式組織應該是階層式的，如限制個人個性發展，非正式組織是平等方式，好的互相加強或壞的互相抵消。  黃宗顯：溝通要界定是上對下或下對上，溝通是要看實踐者，從韋伯觀念中可看到階層式要求，人只是組織中的絲釘，人被物化了，被權力宰制，這時非正式組織即提供了情感的依附。階層的溝通也可以非常均勻，這也是我們在行政領域中努力的。如果納入人性的考量，它雖然有強制性但其中也有人文的關懷，這是我的理解。王老師的部份我覺得裡面講到效率定義與一般我們談的不同，裡面強調如何確保成員個人對組織的付出與貢獻，我認為這樣的觀點是蠻特別的。

王維施：我思考這裡的溝通本質上偏向訊息的流通方式，其中人文關懷也會有，但像現今溝通形成共識等觀點，在這個章節是看不到的。

姜麗娟：會不會有歷史脈絡影響他，在介紹他的部份都沒有提到，我在想會不會是本書偏向他的職場經驗。

羅秀青：非正式組織的教會成員組成的校友會或同鄉會，對非正式組織的影響也蠻大的。

黃月純：史金納在 1930 年代是最盛行的時代，所以這裡是受到行為主義學派影響，但他又講到 Memory，他也受到認知學派影響，此外關於人文關懷的部份，他又像受到 1960 人本心理學的影響，所以我認為非正式組織是受到他自身的影響，在此 1938 年還是受到行為學派影響，所以他說人是為社會而服務的。

王維施：他提到誘因的部份也是有這影子存在。

陳幸仁：高老師的資料第二頁講到非正式組織反應習慣，正式組織反映邏輯性，我認為正式組織有非人性化的意圖存在，但個人在做非正式組織時，我認為他的想法有些偏頗，人在非正式組織中還是會有些意圖，人的情緒都會被認為是非理性，但組織人與個體之間的衝突非常微妙。

黃宗顯：我同意幸仁剛才講的，人是自然的，遇到對味的人就自然會在一起，但非正式組織也可能基於利害考量，必須凝聚勢力保護自己，所以不一定都是自然。

林明地：function 是指行政主管的功能，我猜他並不認同非正式組織是的思緒，才會以正式組織去規範行為，但非正式組織卻保有個人在正式組織中的個別性，沒有非正式組織則正式組織會失序。他是不是在推銷正式組織？

高文彬：感覺這裡只是 overview 而已，他只是以當時的時代提出這些想法，現代是複雜多了，我認為這只是他的工作心得。像羅老師講到溝通我覺得很棒，一旦有 power 之後溝通是否會

受到阻礙？

羅秀青：我想到個人透過溝通達到合作，達到組織目的，這裡講到二點，一是個人而言這個目標是可達成的，第二個是透過合作可得到個人回饋。

詹盛如：motive 跟 motivation 這裡講到像後期研究的動機理論的東西。這些誘因有些非物質有些經濟性。另外溝通他講的是技術問題，可能跟他當主管有關，也許他認為很多主管溝通能力不足，所以他提出的好像只是如何當主管，同事間如何溝通訊息而已。

洪志成：我想請問非正式組織的部份，是否原始正式組織概念是來自非正式組織，好像非會變成正，正又會延伸更多的非，在分析的角度來看，好像三個合作要素都無法完全分析這兩種生態的發展，非正式組織並不一定有明確界限，連目標程度上也比正式組織來得模糊，質量方面有很大差異，那他不知道怎麼去看？教師有正式社群要成立，可以讓我們知道什麼樣的合作可以培養老師成功，然後什麼樣的方式會讓他們陣亡，什麼樣的概念，除這三種結構外，怎樣可以確認它？非正式組織好像沒有 Action，但非正式組織行動好像是很重要的，沒有共同行動，組織裡的要素或架構從無到有如何分析？這些要素或架構足夠嗎？

姜麗娟：我先回答院長剛才說的 function，後面十五章有提到，其實有回答到你的問題，我認為他比較自豪的是關於非正式組織的提出，如 224 就提到過去都忽略而他納入考量。

林明地：對正式組織來講，他也不一定是 negative，他也可以顧及成員的心理健康或義務感等，所以他也有他的正面。非正式組織與正式組織時常會有這樣的狀況，網球場講一講，教務長就在桌球那團講一講，後來就成為溝通的管道，結果到正式場合中就變成正式溝通了，所以這個聯結是有正面功能的。

王瑞壠：Barnard 是第一位發現非正式組織的人嗎？還是受到影響？

姜麗娟：他的確受到帕森士等人的影響，我在想會不會在社會

	<p>學帕森士就有提到，這是我看到的，但不能確定是否正確。</p> <p>羅秀青：我覺得問題出在溝通良不良好，成員願不願意回饋，如民進黨中分裂成兩派，然後透過溝通來達到共識。</p> <p>林明地；人到底要到如何才會滿意，這是 subjective 的，行政主管的功能他應該在兩種組織都溝通。</p> <p>王維施：我想到葡萄藤理論，主管也需要在葡萄藤中抓一角，否則主管永遠不知道在非正式組織中發生的事。</p>
--	--

教育部人文教育革新中綱計畫 人文社會學科學術強化創新計畫 九十八年度經典研讀活動 教育行政經典文獻研讀(I)會議紀錄(六)	
日期	2010/01/12
地點	中正大學教育學院 教 407
研讀篇目	Barnard, C. I. (1938). The functions of the executive. XI. The economy of incentives XV. The executive functions XVI The executive process
主讀人	李藹慈教授、陳玉樹教授、江志正教授
參與者	詹盛如教授、李藹慈教授、陳玉樹教授、江志正教授、王維施教授、洪志成教授、王瑞壠教授、羅秀青教授、張憲銘、陳惠敏、林展億、梁玲銀、蔡孟娜、林沛吟
會議紀錄	陳惠敏
問題與討論	詹盛如：某些議題與上次討論到的關於非正式組織、經濟等，與 B 所談的是差距蠻大的，這些東西也是蠻值得我們去探討的。 王瑞壠：我對江老師談到的 ABC 蠻有興趣，像 C 是平均值，我就在想要當就是當個平庸的人，在組織中不讓自己顯得突兀，所以 C 會有貢獻，文章中提到過於突出的最後其實會慢慢走向滅亡，像在教師遴選時也會選平均值的老師這樣。

江志正：管理過程是哪些項目，他只陳述為什麼會這樣改變，我的解讀是管理者必須時時觀察這些狀況，瞭解策略因素及如何介入，每個人在其中如何獲得足，以帶動組織發展的可能性。我覺得在這裡管理者不容易的是要隨時思考如何進行，這是管理者難為之處。但也許現在多數人只想平庸，管理者也要去思考如何去進行帶領與管理。

羅秀青：B 有個基本模式，組織的要收入大於支出，有盈餘，他為什麼要 C 不要 A，因為 A 的話就不會有盈餘，所以除了平庸之外還因為他要的滿足是我所給得起的。像剛才藹慈老師提到用激勵和勸服，要鼓動德國人殺猶太人的信念，他就要想辦法去激起說服他們，他把這種模式用在人事管理上。

詹盛如：不同的報酬有總量上限嗎？要不然為什麼有的他給不起？他的假定好像是這樣。什麼都要去計算投資跟回報要取得平衡，像我們說榮譽其實回報並不大，但他所提到的榮譽也有物質回報，所以我不是很懂。

李藹慈：他非正式組織的想法還蠻新穎，我也不知道會不會是因為在那個年代，非正式組織的意涵還不是很確立，所以他一直提到正式組織給不起，可能是受到時空限制關係。

王維旄：有時給予升遷機會，但整個組織中的升遷機會就是很有限，所以他還是有些結構或資源性的限制。

王瑞壠：哪部份有藝術跟領導的感覺？好像難以說明。

江志正：他提到的效率與滿足其實很難量化，他最後談到合作系統就有所導入，說可嘗試感覺，是一種把細部到整體之間的重要連結。也許在當時年代他的概念也難以測量出來。

王瑞壠：感受難以評分，所以就歸於美感。

詹盛如：他講的跟個人資本、組織資本是很接近的，如果資本強的話那效能就高，他提到的關於物質跟個體，也會讓組織運作起來更順暢。

李謙慈：像剛才羅老師提到，任何說服都有他必須付出與支出的部份，那要考量效益是否大於支出，他才去做，所以是淨值的效應，好像比較接近效率，把那些誘因的方法做出最好的組合與發揮。

詹盛如：如何從行政主管的功能理論，像玉樹老師提到的，他一直強調是美感與藝術，但他分析手法很偏實證論，從詮釋典範不知道各位有何看法？

洪志成：三個取向我好奇是什麼？

陳玉樹：是組織跨層次的考量，所以他有一些不同單位，像 GLOBAL UNIT 像組織的 SIZE 偏整體的，有了這個數據就能去測量。SHARE UNIT 就是大家集體的共識，偏組織知覺，如去測出主管支不支持的值，如果都通過就代表達到共識，有達到他才能被拿來測量。COMFIGURE 好像就是在講組織的型態。

羅秀青：B 本身對組織的認知跟下屬的滿足感，不知道主管級的老師們有何見解？

洪志成：另一角度是否去看目標有無達成，主管的滿意度與員工是否一致？沒有顧及到目標的達成？員工都滿足大家都放假？

羅秀青：他講的不是這樣，他認為要先個人滿足才會達到組織的滿足。

詹盛如：我滿贊同洪老師觀點，控制、壓迫讓你達到績效，而非以個人滿足當作真正考量。

江志正：人家說換位置就換個腦袋，我剛當校長就時時以學校的一切與自己的責任掛在一起，但教師感覺才是他所重視的，若能讓他實踐自己，才能，有時我們操之過急，他們就覺得被壓迫被利用，這也是因為曾當過主管才能感受到的。

陳玉樹：OD 組織發展較常被談及，可另一部份 CD 很少被談到，有做到的是日本，終身雇用的想法，退休後還能跟子公司或什麼的，但泡沫經濟後也不可行了，所以現在日本也跟美國學，

所以績效制度就來了。我訪問過 TOYOTA，他有個員工酒後鬧事，這 CASE 怎麼處理像記過或怎樣我們都了解，但他是根據整個過程做重新檢討，結果這個日商公司決定應從管理制度組織需要檢討，這樣的做法其實較能引起員工配合，像美國的做法反而常常讓員工不滿，然後就跳槽，這值得思考。

詹盛如：公司好像比較不去考量這個，跳槽就是一種 OD。

洪志成：我曾有個特例，人如果被擺對了位置，原本是學校中的亂源，對學校很不滿，但被放對了位置就能發揮得很好，對學校有認同感，我不知道遇到這種情況，要怎麼去看？滿意度？其實校長什麼也沒做，但卻多了個得力助手。在教育場域中的人自尊心很高，自認專業但其實合作力很低。

詹盛如：很感謝今天三位老師詳實的為我們介紹，以及大家的熱烈討論。

#### 教育部人文教育革新中綱計畫 人文社會學科學術強化創新計畫

#### 九十八年度經典研讀活動 教育行政經典文獻研讀(I)會議紀錄(七)

日期	2010/03/09
地點	中正大學教育學院 教 407
研讀篇目	March, J. G., & Simon, H. A. (1958). Organizations. III. Motivational constraints: Intra-organizational decisions.
主讀人	陳幸仁教授
參與者	林明地教授、詹盛如教授、陳幸仁教授、洪志成教授、王瑞墉教授、林奕成、張憲銘、陳惠敏、梁玲銀
會議紀錄	陳惠敏

## 問題與討論

林明地：主要著重在內部組織的決定，與非預期結果，非預期的部份是他把人放在組織中，與人互動後所產生的非預期結果。像剛剛 38 頁提到個人的工作跟成就並不相關，一個人在組織中的回應，跟個人的角色界定是有限制的，與成就不完全相關。前面是把人當機器，這邊主要人與人互動是 Position，所以有角色規範在其中，個人成就還是要看他在組織中的角色，這是我個人初步的瞭解。

王瑞璣：我有一個小問題，就是他為什麼要標 3.1, 3.2？他為什麼要這樣標？

陳幸仁：我覺得這可能是為了做代號，第三章就是 3 開頭。打冒號代表是有關聯的。

林明地：他所有表的 3.1 都一樣，比方說 3.1 就是控制需求。

詹盛如：因為強調信賴與預期，所以就會去抗壓？

陳幸仁：他指的防應該是抗壓，上一代有什麼要求，你的抗壓性就會變強，能夠承受。

詹盛如：圖 3.2 裡面的 3.13 裡面，是說個人行為有需要去增加自己的抗壓力？

陳幸仁：他指的是對顧客，他要瞭解組織要什麼，面對顧客時能增加顧客滿意度，怎麼刁難都能夠去抗壓，這是我的解讀。

洪志成：所以 3.13 跟 3.10 都是指員工的抗壓性嗎？

陳幸仁：對。整個模式都是從上層的控制，開始慢慢降下來，最重要的核心是部屬，行動的一些可能變通行為，跟不同行動間可能的關聯跟模式是什麼，把他描繪出來。

洪志成：我有另外的解讀。Reliability 是信賴，他必須要去控制，員工要去順服，大部份都服從，但少部份反抗，但我就用增強或調職，你不照做我就給你處罰，這是機器模式。但虛線是人畢竟不是機器，所以大部份員工都撲克臉，顧客就不滿意了，看 3.13 我覺得顧客會覺得說我花錢還受罪，老闆就會更要

求你去強化順服。可是事實上人畢竟是人，人會反抗，所以 3.7 是不是預期機器後，人僵化後會抗爭，造成顧客不滿意？我也不懂。

陳幸仁：僵化是他對要求都去順服，

洪志成：對，那這樣就不需要煩惱，但人畢竟是人。

陳幸仁：在第 9 頁左右的 3.8、3.9，提到規範一致對組織是有利的，相對地他對外來的團體，就會去抵抗。

詹盛如：我覺得應該是幸仁說的，共同凝聚起來去抵抗壓力。

陳幸仁：我發現這章的目標是要把這成員、組織、次團體做一個區隔，還有關於需求與認同的部份，在後半部有多了這些概念，他慢慢聚焦把管理階層中更細部的內在行為去分析。

詹盛如：他一開始談到控制的需求，他談的凝聚力跟認同本身，好像是個體本身去認同，而不是外部的控制需求所強化，這兩者是不是有斷裂啊？

陳：你看第 9 頁個人目標這邊，他幾乎談的都是認同，是不是自己自發性認同組織，還是組織影響了認同。

詹盛如：好像都是組織運作有關，影響了成員的認同。

陳幸仁：對，像目標什麼的，造成成員凝聚力就越強。

詹盛如：但會有這種組織嗎？大家都清楚自己在幹嘛？哈哈，我也不知道。

陳幸仁：比方說像對大學教師來講，教學跟研究？我也不清楚。

詹盛如：我覺得他前後讓人搞不太清楚，怎麼會在同章節，他講控制需求推到認同，這兩者中間的聯結為何？

陳幸仁：我也有點疑惑，像第 6 頁裡面驗證的問題，不過他倒沒有說清楚，就像你說的問題，這三個模式跟後面有什麼關連？

詹盛如：還是他覺得只有團體中大家想的都一樣，不管他用什麼技巧與能力，只要能讓大家都一樣，那就是一種認同，所以他從頭到尾都談認同，像僵化、固定化也算認同。

陳幸仁：他用凝聚這個字。

王瑞壩：49 頁這張圖很複雜。

林明地：所以他是經濟學家，他涉獵了心理學、經濟學，還拿了諾貝爾經濟學獎。

陳幸仁：他認為每個人的行動都跟 decision 有關，他對決策定義是個人的，每個人的行動之前要做決策方案，即使我現在坐在這裡，我何時該開口、離開、閉嘴，都要做細微的每個決定，而這每個決定的意圖都可預測的，但也有很多部份意圖是無法覺察的。

林明地：像把人當機器時，那個意圖就看不到。

林奕成：我有幾個名詞不同，第 10 頁中間的第 43 點，有一個零和遊戲、非伙伴之遊戲規範這是什麼意思？還有變通方案這邊(1)，希望請老師解釋一下。

陳幸仁：就是敵人。變通方案這邊，例如外在給你的誘因更大，就會吸引你跳槽。即外在組織提供給你更多參與的機會，相較你在現在組織能參與的機會少，那就可能趨使他向外發展的可能性變大，對組織要求你要順從的期望來講，你的意願就會減低。

林奕成：能否解讀何謂跨組織？

陳幸仁：比方我在中華電信服務，我又在電信工會，那我就是跨組織，但工會對中華電信來講可能是壓力團體，可能要求他們很多，所以成員在這其中，有些行動方案就會受到跨組織情境的影響，造成他微妙的行為，其中一種就是認同。可能他若不參加工會，他原本對中華電信的認同會更高。

林奕成：為何他原本探討的是環境，後來就變成個人的認同？

	<p>林明地：他的標題 intra 是組織內，但他討論的不一定只有裡面，他也有提到環境與客戶。</p> <p>陳幸仁：第 70 頁的 extra 應該是組織外，這邊翻錯了，不是跨組織，應該是組織外。</p> <p>林明地：專業組織專業性越強的話，個人對專業性的認同就比較強。</p>
--	---

教育部人文教育革新中綱計畫 人文社會學科學術強化創新計畫 九十八年度經典研讀活動 教育行政經典文獻研讀(I)會議紀錄(八)	
日期	2010/03/30
地點	中正大學教育學院 教 407
研讀篇目	March, J. G., & Simon, H. A. (1958). Organizations. IV. Motivational constraints: The decision to participate. V. Conflict in organizations.
主讀人	陳聖謨教授、陳幸仁教授
參與者	林明地教授、詹盛如教授、陳幸仁教授、陳聖謨教授、洪志成教授、林奕成、張憲銘、林展億、陳惠敏、蔡夢娜、林沛吟
會議紀錄	陳惠敏
問題與討論	<p>林明地：我對聖謨老師說的黑人不易換工作的部份有些疑惑，會不會他覺得自己動的可能性不高，所以就不動？</p> <p>陳聖謨：他指的是社會地位，黑人社經背景較差，在 102 頁的第二段有提到，低階的就比較不易移動。</p> <p>林明地：這個動機似乎較偏個人，若他認為不易動，是分析現象，若黑人不易找工作比較是歧視，但他自己認為不能動了，似乎有點自我設限的意味？Simon 好像比較是現象的說明。</p> <p>洪志成：經濟學的 model 會用比較多的數據去跑，但當時看起來比較描述現象，假如低階有色人種移動的少，去猜測動機，</p>

不是從事實觀察就是數據。

陳幸仁：我認為他說的是社會現象居多，在當時黑人居高層的少。也許當時的時代也比較少批判的東西。

洪志成：當時沒有很好的工具，他怎麼知道這些？或是他自己腦中建構的 model 去推測這些？這在當時也很厲害。若各種可能都存在，社經低的人也會有想動的，他假定不想動的比較多，若

陳聖謨：他談社會地位，地位低的只能做粗工安於現狀。

林明地：工作的衝突也比較少。

洪志成：低階的有時反而移動的較高層的多，有時高層工作過於特定，工作調動反而無法

詹盛如：他這邊提到主動感知是與外界感知的函數，即在社會結構不公平的狀況下，他感知到的就比較少。

陳聖謨：當時非資訊社會，得到訊息的管道也很少。

林明地：我想到大家越想做的薪水會比較高，所以工廠不該給工人太少薪水，要不然工人都不想做，哈哈。這是題外話。

詹盛如：他這邊講到動機滿不滿意，他這裡的自己好像也不是個人主義的想法，他是立基在對外界感知的情況下，做出對自己最有利的判斷。如聖謨老師講的附小例子，因為老闆跑了所以大家自力救濟，會出現極端的情況，公司不健全時，反而可能變得更團結，有沒有這樣的可能？

陳聖謨：好像也不是個人主義的問題，我的工作和我的收入能否相符，考慮到的是自己的利益與生計。個人主義是沒想到別人。

林明地：他這裡的個人是組織裡的個人，外在條件讓我想不想動，所以雖然是個體，但是受到組織影響中的個體。

陳幸仁：應該也有考慮到組織永續生存的問題。

陳聖謨：我補充一下，看到第一頁，他強調組織如何永續發展，組織是否直接發展要考慮到成員的貢獻與參與的誘因平衡，這才是生存的要件，如院長所說是組織中的個人。

詹盛如：他對誘因與貢獻這邊好像沒有很清楚的界定。

陳聖謨：他有界定，不過好像沒有很具體。

洪志成：在教育組織中是否成立？基本上教育是沒雇主的組織，這個命題就會不一樣。

陳聖謨：不同工但同酬啊，只要你年資一樣，不要做的太誇張，我為學校付出這麼多，但沒有更多誘因給我，這時如果外面提供誘因更大就跳槽了，但因環境因素，老師不敢跑。

詹盛如：老師好像沒有機會可以流動，跟剛剛黑人一樣，哈哈。

林奕成：以翻譯第五頁的圖來看，4.22 那邊講到個人特質，在美國的個人特質較卑微，延伸到他的知覺異動是不高的，在這個角色下。

林明地：顯然動機過去我們都以分析心理學去解釋，但在這裡則加入外面的因素考量。

洪志成：教育中老師的個人能見度與學校能見度，誰會知道？訊息很多不透明公開的，其他班級也不見得知道其他班級的老師如何，所以這個理論在教育領域中有多少適用？如企業要看個人風評可派人去查，但教育我們只能以提供的書面資料去看，事後才能再去查。

陳聖謨：能見度很高的，如企業能力好的 CEO 被挖角，在業界大家都知道，但學校體制就不同，私人和公立還是有差別。

詹盛如：中小學不能適用，但高等教育還蠻能適用的。組織能見度，如我在哈佛當教授我就不想跳槽，被挖也要有所圖才會走。

陳聖謨：他這裡說組織能見度越高，異動就越高，大家都想挖他，只是他自己願不願意而已，像哈佛名聲較好可能就不想走。

林明地：104 頁有提到趨避衝突。

陳幸仁：他以兩個選擇方案來做排列組合，趨避衝突比較容易選。

林明地：但在 115 那邊是不同人的理論？

陳幸仁：那邊是 Miller 他們談的趨避衝動，

林明地：第一個是雙趨，但 6-12 却是雙避？沒有衝突，還會有趨避衝突嗎？什麼是趨避衝突？

陳幸仁：高下立判。

詹盛如：他認為 2 到 5 是沒有衝突，所以有趨避是從 6 到 12 才有。

陳幸仁：6 到 12 有的有趨有的有避，兩害取其輕。2 到 5 則不會有衝突。

林明地：是否與 Simon 的不一樣？

陳幸仁：S 發展這 15 個，顯示哪些狀況是趨避、雙趨、雙避。

陳聖謨：第一個雙趨，兩個都好難以比較，但也是一種衝突，2 到 5 沒有衝突就不談衝突。

林明地：何謂趨避衝突？

陳聖謨：抽煙很快樂，但對我的身體不好，又喜歡抽但又傷害身體，這才是趨避衝突。

詹盛如：他這裡沒有講到衝突，是說情境，沒有說趨避加起來一定是衝突？

	<p>陳聖謨：像 13 他就講到衝突了。還有 1。</p> <p>詹盛如：1 没有衝突吧？</p> <p>陳聖謨：有，有兩個女生我都很喜歡，但只能娶一個，這時就衝突了。</p> <p>詹盛如：但這裡說他並不是零和遊戲，只是有兩個選項，如何去上學，AB 兩路線都很好，沒有衝突啊我只要矇眼睛選一條即可。</p> <p>陳幸仁：在此，他說的是不可以比較的。但他把衝突分成三種類型，就其中不可比較的就如剛才的 a 跟 b。</p>
--	--

教育部人文教育革新中綱計畫 人文社會學科學術強化創新計畫 九十八年度經典研讀活動 教育行政經典文獻研讀(I)會議紀錄(九)	
日期	2010/04/20
地點	中正大學教育學院 教 407
研讀篇目	March, J. G., & Simon, H. A. (1958). Organizations. VI. Cognitive limits on rationality. VII. planning and innovation in organizations.
主讀人	林官蓓教授、鄭新輝教授
參與者	林明地教授、詹盛如教授、陳幸仁教授、林官蓓教授、鄭新輝教授、江志正教授、王維旋教授、林奕成、張憲銘、陳惠敏、蔡夢娜、林沛吟
會議紀錄	陳惠敏
問題與討論	鄭新輝：我報告的部份有六個部份，第一個理性的特性部份，如果以 Simon 所提出的理性的認知限制為思考依據，當你要購買一台新車時，你會受到何種因素限制？理性時常會受到現實的限制。

林明地：最佳的決定還是比滿意的決定好，只是實況無法做到。

鄭新輝：在此的確是，他也知道最佳的選擇在現實中存在著相當多的限制，所以在此滿意模式比較接近我們想要談的，他這裡很多新觀念都是以有限理性角度去看。

林明地：換句話說，如果我們花在溝通的成本是值得的，搜尋資訊需要成本，那搜尋資訊那會不會讓我們的決定變得比較完整？

鄭新輝：他提到我們面對複雜問題時，勢必經過蒐尋過程，不像古典型理論那樣，問題與解決方案都很清楚，事實上蒐尋資訊還是需要判斷，那當然面對問題情境不同，組織或個人都需要累積經驗，類似垃圾桶決定模式提到的那樣，我們必須儲備一些方案。我個人是覺得人會簡化問題情境，再以有限理性去解決問題，同樣的組織也是無法同時處理大量問題，所以去分工、分化，組織有目標要達成，所以他以部門專業分工，這個過程是層層相扣，所以有層級的關連性。所以這中間是整體的概念。這時溝通的概念也開始出現，溝通的有效性，就提到術語、符號都可以協助我們簡化，達到溝通效率。當語言是思考的工具時，他同時也會成為一種框架，當我們無法以現有語言框架或進行溝通時，就會陷入困境，所以他認為不像古典型理論談的那樣，而是現實有複雜的情境。

林明地：有限理性會不會使組織變得平庸化？不用花時間去找資訊了，所以像有的校長解決問題時，其實有時問題就出在第一步，但他沒有再去多做了解，所以他資訊是不全的，因此相對地就使領導者馬虎了事。

鄭新輝：像教育也好，我們會以一套理論或程序去教學生，這種框架就會限制學生思考。也會限制了組織的創新跟發展，所以不該由原來部門進行創新，而是另創一個公司，也許這是沉澱成本，有時設定一個部門讓他去創新思考，有時會有所突破。

林明地：換言之，第六章的標題，理性的認知限制，是描述性還是規範性的？

江志正：像剛才講到那個買車子，我想到我以前會去聽關門的

聲音…那我又想到買房子，有時看中哪一棟其實只是因為看到累了，就決定了。

鄭新輝：就像 Simon 所說的有限理性，在心中有時是自己知道，但沒有表達出來，這是一種半意識，那當你搜尋的過程中在這種條件下，你就會那樣解決。

林官蓓：有時是專家的問題解決模式了，你看多了久了就知道要怎麼選擇。

江志正：像剛才院長說到複雜情境的解決方案，複雜之後的變數就有策略，這邊第二個步驟讓我想到第五項修煉中的啤酒商例子，我就不知道這裡是否有類學習組織或系統思維的概念？如院長提出的問題，是描述或是規範性的？

詹盛如：這很有趣，我想起有次上大學部的課，談到有限理性，理想上當然是要最佳方案，但實際上操作時就會變成滿意模式，那唯一能做的努力就是自我要求，另訂方案等等。所以我認為這很規範，但又有點描述。

洪志成：我覺得規範是偏史哲的觀點。

鄭盛如：古典是強調規範性的，按步驟去做。

林明地：像江老師第二次買房子時就不會選到很累。

江志正：第一次選擇時因為不知道要什麼，就會花很長時間，但第二次就不會了。

鄭新輝：我舉個相親的例子。當你已經累積好幾次（前面已經相親好多次…）經驗後就會綜合做出決定。有時候人會是衝動型的購買者，當你後來發現不如預期就會開始後悔，所以做決定過程有很多變因。要完全理性，我覺得不太可能的。

洪志成：理性這個字好像有矛盾的，

鄭新輝：Simon 的理性是不同於古典的理性。

洪志成：這邊的理性是個人化的，是做決策者自己定義的，但理性時常是脆弱的，禁不起感性去…時常會變質。

詹盛如：有時候理性並不一定要客觀。

江志正：方案的程序性，大致上是按照那個模式，但少部份生活中少接觸到的經驗，就會有不同的狀況發生。

陳幸仁：除了滿意之外，在滿意與最佳之間，有沒有一個較佳 better？他不一定是 best。

鄭新輝：按照他的說法，滿意模式是你一個一個去找，找到一個 fit，那你就接受，以方案來說他其實是 better，只是一個暫時的 better。

江志正：請教一下林教授的第一頁，其中有一個對現狀不滿，但最後還是維持現狀，有一種是對現狀滿意但他最後還是改變。我對這兩種情況還滿感興趣的。

林官蓓：可能還沒找到比原來更好的，他應該還是有設定滿意的標準，或是沒有積極的搜尋。他後面有談到，有時間壓力，所以有時會有創新的情況發生。

鄭新輝：搜尋程度下降在這裡的解讀，他已經有可接受方案出現，所以搜尋就會降低，不再去搜尋，所以滿意度提升，通常是不滿意他就去搜尋，那搜尋後 OK 有滿意方案，最後他就維持現況，就沒有不滿。但長期來看這是會循環的。

江志正：那這兩個是不一樣的囉？

鄭新輝：對，不一樣。像我們六點來時的想法，跟經過一小時後磨練後，想法會不同。

林明地：他指的是都不滿意，所以降低標準。

江志正：比方我對現在車子不滿，雖然我不滿足，但因現狀比方說金錢或什麼限制，所以還慢慢可接受，所以我還是開我原本的破車。

	<p>詹盛如：我覺得他的現狀指的不僅是物理上的，還有心理上你的調適。我覺得 Simon 也是個經濟學家，像他說滿意模式是用標準去看，達到標準就接受，有點像經濟學中的效用，有可能這決定是不可回復的，所以你一決定就結束了，像維旋老師剛才說的那樣，像嫁老公也是不可回復性的。</p> <p>鄭新輝：所以我們也是有限理性，受到傳統束縛。</p> <p>林明地：今天謝謝大家的參與。</p>
--	--

教育部人文教育革新中綱計畫 人文社會學科學術強化創新計畫 九十八年度經典研讀活動 教育行政經典文獻研讀(I)會議紀錄(十)	
日期	2010/05/11
地點	中正大學教育學院 教 407
研讀篇目	McGregor, D. M. (1960). The human side of enterprise. III. Theory X: The traditional view of direction and control. IV. Theory Y: The integration of individual and organizational goals.
主讀人	黃月純教授、王瑞壠教授
參與者	林明地教授、詹盛如教授、陳幸仁教授、黃月純教授、王瑞壠教授、江志成教授、林奕成、梁玲銀、陳惠敏、蔡夢娜、林沛吟
會議紀錄	陳惠敏
問題與討論	<p>詹盛如：我覺得高倡導高關懷好像比較傾向 Y 理論，在領導理論像權變的部份就也有提到這些面向。</p> <p>黃月純：高關懷高倡導也是 1970 以後出現的東西，所以我們知道他在 1960 年代提出的 Y 理論，比較偏向人性的，那我覺得這是他的創見，關於人性面的。</p>

林明地：像瑞壩說的那三個假定，人性的假定，像他裡面提到薪水高，單純給他錢不一定有效，只有用懲罰才有效用，以這點來看，我們現在的企業用 X 理論其實也沒那麼明顯，多數還是使用獎勵的方式。

詹盛如：像瑞壩老師提到在教育體制裡的，像中小學裡利誘很小，威脅好像也沒有很多，校長等主管階級也不會動不動打你考績乙等，所以在學校實務上很少發生，所以我們在學校中恐怕是用 y 比較多。

黃月純：學校因為有教育目標，教育組織還是不跟企業界用的管理控制為主，校長有時也是有責無權。像裡面有一個 promotion 例子，他要升官到副總裁但他不願意，他在鄉村地區就滿足了，但公司還是叫他到總公司來，但他到了 city 就覺得很不快樂。

詹盛如：嗯，我覺得他這例子是為了凸顯組織目標與個人的目標。

黃月純：所以公司沒考慮到個人需求，如果是 y 理論就是要強調個人需求。

林明地：對，現在像很多有機會可以到大陸發展的，但他就不一定願意去啊。

王瑞壩：像黃所長報告的，你的需要不是我的需要，就像我們在與人相處一樣，那在組織和個人也是這種情況。X 理論的出現是因為他認為人性是不完美的，所以他才提出要監督跟控制。我曾經到一個學校，校長抱怨老師都請不動，校長引進很多計畫要豐富學校，都很難推行，這位校長採用的方式是柔性領導，就類似 y 理論。有次校長有事無法到場，主任到場請大家吐苦水，結果老師們居然大鳴大放，開始大吐苦水，情況一發不可收拾，老師們認為因為校長本人表現一直很優秀，所以校長所看待的他們都是不完美的。後來這位校長跟我說他想要回到 X 理論，他認為需要引進管理理論，乾脆高壓統治好了還比較容易，但再後來經過一段磨合期，這位校長當然還是捨棄了高壓控制的方法，又回到原本的方式。

黃月純：他裡面有特別提到，y 理論認為懶散、不負責任等等，這些是因為你的管理而產生的結果，不是他的天性就這樣。

陳幸仁：我思考瑞壠的個案，好像校長需要新的資訊進來，類似學習型組織，成員才會理解到時代的轉變，才不會十年如一日地看待工作。我想的比較簡單，我想那底是哪些因素會影響，像某些學校的老師會認為額外的工作是負擔是 extra，有時我們鼓勵老師要進修，但要如何讓老師接受變革的想法？

林明地：應該是教育局讓學校沒有接受變革，它不是原因，是結果。

王瑞壠：這也是現在老師的心態，老師認為學校會廢，是因為校長沒有好好招生沒有好好辦學，不會想到自己也有責任。

林明地：到底有沒有可能統整個人目標與組織目標？

黃月純：先降低 X 理論的想法，減少想要控制管理別人的想法，當你的想法都像教育局之類的，在要辦研討會時第一個想到是要把點名條做好，要按時點名。

林明地：嗯，要先拋開 X 理論那種對人性的假定。

黃月純：不可能有完全的真空，所以也不會有 perfect 的組織與理論存在。

林明地：所以 X 理論雖然比較適合小孩，但人的身體裡面其實也住著一個小孩。

黃月純：所以幼教、成教的老師可能不同意，像 y 理論比較少應用到勞工階級，我在想是不是勞工階級被認為是控制需要多一點。

詹盛如：裡面有個部份我不太同意，他提到對組織的敵意是管理的結果，雖然這有點雞生蛋蛋生雞，但如果是一個既成的現實條件，校長要去將那些既定的東西打破，讓原來抱有敵意想法的老師改變，是困難的。

黃月純：像後面幾章就會談到，如何從 X 理論過度到 Y 理論。

陳幸仁：插個話，我還是認為人還是有向上的潛能存在，只是有拉力會讓人想放鬆偷懶，以教育界來講，很多老師還是有良心存在，如果有類似證嚴法師之類的精神感召，很多老師會回憶自己的初衷，而非只想保住飯碗而不管孩子，我認為這也是可以被發展的部份，類似魅力領導。

王瑞壠：我覺得老師好像要時常被喚起自己的價值，要自我檢討、反省，才不會感到倦怠。

黃月純：現在各種評鑑會把人性的那一面抹滅掉，引導人往績效走去，所以會讓人走到 X 理論的璇渦裡面。像現在中小學或大學的評鑑制度，是否有這種效果，我們要去思考。

王瑞壠：我讀完的感想就像在原文的第 41 頁那個蘿蔔跟棒子的例子，管理會讓人學會順從，而不會去自我實踐。

黃月純：其實當時那個 management 的字義，並不單是偏向 X 理論的管理，是後來才開始轉變的。

詹盛如：嗯，這個字原義其實是偏中性的。

洪志成：我想到 X 跟 Y 理論好像壁壘分明，領導者跟部下的想法是不同的，我認為你在管理我，你認為是在激勵我，好像很難去區隔開來，會不會有互相都不滿的情況出現。

黃月純：組織間很有可能會有這樣的情況存在。

詹盛如：有個人用 X 理論，被管的人說我其實很喜歡這種，我被管得很愉快，很心甘情願，也有可能。

林明地：像整合型計畫在分工時，有時也會出現 X 理論的情形，因為要找執筆的時候好像不會有人自願出來寫，哈哈。

黃月純：教育界也是 X 理論當道，每次評鑑時最明顯。

詹盛如：民主參與式的領導我想基本盤還是滿穩的，只在於大

學之間的關係上比較明顯。

陳幸仁：評鑑好像是一種專業控制，有些人認為因為你們太多大學，所以只好用市場機制看誰勝出誰被淘汰，我們好像其中的棋子。

王瑞壠：我上次去研討會，有個北科羅拉多的教授直接留在美國教書不回來，他認為在美國比較快樂，回台灣同儕壓力太大，要寫 paper 啊什麼的，就寧可不回來了。

梁玲銀：管理學生是 X 理論還 Y 理論比較多？以程度分，國小生好像還是 X 理論多，比方說你一開始對他太好，後來就會…

黃月純：以經驗來說，中小學老師每堂課前五分鐘是用來罵人，樹立威嚴，但能說他們是全部 X 理論嗎？其實他們還是愛小孩的，花很多時間留給小孩。

陳幸仁：呵呵，所以很多老師外表是 X 理論，內心其實是 Y 理論來的。

教育部人文教育革新中綱計畫 人文社會學科學術強化創新計畫

九十八年度經典研讀活動

教育行政經典文獻研讀(I)會議紀錄(十一)

日期	2010/05/25
地點	中正大學教育學院 教 407
研讀篇目	<p>1. McGregor, D. M. (1960). <i>The human side of enterprise.</i> X. The managerial climate.</p> <p>2. Cervero, R. M. &amp; Wiison, A. L. (1994). <i>Planning Responsibility for Adult Education:A Guide to Negotiating Power and Interests.</i> , San Francisco: Jossey-Bass.</p> <p>Cervero, Ronald M. &amp; Arthur L. Wilson (2006). <i>Working the Plannrng Table: Negotiating Democratically for Adult, Continuing, and Workplace Education.</i>, San Francisco: Jossey-bass publishers.</p>
主讀人	蔡金田教授、魏惠娟教授
參與者	林明地教授、詹盛如教授、蔡金田教授、魏惠娟教授、洪志成教授、蘇文偉、林奕成、林展億、王一蓉、梁玲銀、陳惠敏、蔡夢娜、林沛吟
會議紀錄	陳惠敏
問題與討論	<p>林明地：從主管與同事，或同事跟同事之間，不會一開始就假定是 X 理論，否則會沒有成長空間，所以他裡面有提到說上級的管理概念跟人性假設，應該剛開始是 Y 理論，互動一段時間後才慢慢會縮減回來，類似婆媳問題那樣。至於是否關係好，政策就比較容易實施？我認為是沒有那麼簡單。</p> <p>蔡金田：到一個新的環境我會先觀察組織生態為何，領導人對人性假設改變，但過程非立即看到效果，可能需要長期營造，我舉剛才的那個例子，願意跟我主動談的老師還是有限，但我是有感覺到內部改善，當老師相信我，政策就比較容易去推，他們會以學校或學生的立場去看問題，所以我會認為關係好應該對政策推行而言是助力。</p> <p>詹盛如：我想在學校情境中，校長或主任在領導老師時，其實一開始真的難以用 X 理論，因為你先用懶惰、低自尊等角度對待老師，剛開始可能就完蛋了，後面才用 Y 理論去友善，其實</p>

是不太可能的。

蔡金田：我想到老師與主管、師生之間，像以前老師都會叫我們，到一個教室時要先緊後鬆，端視學生表現去調整，如詹老師提到的那樣。

詹盛如：我認為這兩種都可能是對的，但老師對待班級的權力穩固、多寡問題，學生是比較不會反彈的，所以可能先 X 後 Y 是有可能的，我指的是較偏中小學生。

林明地：方案規劃者的領導權力關係，跟一般情形一樣嗎？

魏惠娟：如我之前待清江中心，像我的規劃就會受到頂頭上司的影響。

林明地：一個組織內並非領導者都是規劃者？

魏惠娟：point 是在於若我去 study，久了我是會影響他的，你做負責任的規劃，你做好了可能就會影響校長，規劃者是可能改變的。

林明地：兼顧古典自然批判觀點，所做出來的 planning 是比較 responsible 的？這三者是如何隔起來的？

魏惠娟：像計畫書第一步是先古典，寫完後就必須協商，每個人都以他的興趣（利益）來看你的方案進行協商，但長官認為實際上做不到，就會調整。但學生就不是那樣，我們指導他們時都只教基本功。但實際情況其實是像羅馬競技場那樣，你沒實力就會被獅子吃掉。

洪志成：是不是有些人是向下協商？如爭取長官關愛的眼光，有些較民主的方式是爭取部屬？

林明地：像蔡老師那樣，就是向下協商。

魏惠娟：像我們常在事先打電話與人協商，但上了桌進行就容易協商多了。其實背後並不是那樣，也是要花很多時間的。

詹盛如：若你非主要領導者，而是較後面的位階，主管要你做計畫，那此時你也會有自己的想法，上頭也會影響你，你當然可以事先 study 然後去影響他，這牽涉到蔡老師說的，是麻煩制造者或問題解決者？要如何去協調角色衝突？

魏惠娟：裡面有句話寫得很好 pragmatics with vision，你的 vision 為何？這個願景是很重要的。如長官就是偏務實，像未來會走向老年化，那我們做樂齡，如聯合國的 mission 就是活力老化，只是我們沒加入所以很多資訊都 miss 掉了。回到剛才那問題，我們還是要去發揮影響力，過程需要磨合，也許最後不是我們去執行的，但意念還是要傳達下去。

蔡金田：像詹老師說的，一個中階主管他夾在上級與部下之間，他也許必須還要說服下層的人，因為最後執行者還是下級，以一個中央地方主管而言，最後還是要交由科員去做。所以我想下級也是重要的影響因素。

詹盛如：有時你往下推時，下面的人會覺得這根本難以執行，以可能會有夾在中間的情形，動不了。

魏惠娟：像地方主管，有的單位做的很差，第二年了還是很差，我在想怎麼第二年了還這麼差怎麼還會得到優等？那我就在想，地方的科長或科員你怎麼會送他上來？其實很多人想申請，只是中間會有政治與利益關係。

林明地：所以那規劃桌指的不是正式的規劃桌，如走廊也可能是規劃桌場地。

洪志成：像這種協商前提是民主化過程，服從多數尊重少數，但必要時聽起來還是必須要政治正確，如魏老師談的，不符合你的理念但還是要讓他過關。我會假定協商是理性與民主，但似乎不必然如此，如純粹 y 理論就能做好協商，結果好像不是像那樣，有時會為了顧全大局或個人利益而有不同，無法保證結果會符合你要的，所以該如何去決定？

魏惠娟：協商是指一直不斷繼續的。

洪志成：若遇到主見很多的，不可理喻的，只靠協商無法解決

的，還有什麼策略？

魏惠娟：這種情況在我們做方案規劃時較少碰到，通常都是各懷興趣來推動。如樂齡計畫每個人的興趣就是主管某一塊。我們碰到的是若興趣特別 strong，他的權力又特別大時，就比較麻煩。

林奕成：我想請教蔡老師，提到高年級老師沒有人要接，像我們每年都要填意願調查表，但往往還是被分配帶高年級，高年級教師還要兼任訓育組長，而且學校還有性別歧視，男生就都是高年級教師。

蔡金田：我的想法是，第一個誰最適合帶高年級？這情況當然也不是協商，是學年主任幾個在討論。其中一個方案是，帶高年級的最多二屆，之後再換人。所以一直到我離開前都還是以此模式在運作。像這樣模式老師就比較能接受，因為再辛苦也會兩屆，但還是不適合誰都上去，因為不是每個老師都適合帶班。我想到洪老師的問題，誰來協商？協商誰真正有代表性？協商成員組成是重要的。

洪志成：我時間到了我一定要做決定，你無限協商還是得做出決定，像也許有時一個主管就能決定，卻還是要找一大堆人來協商，實質上根本只是為他背書。

林明地：他指的協商是內容、誰適合參與協商等，所以這些東西(願景)還蠻務實的，要能夠動，也要有生命力在其中。

詹盛如：有時會不會是有的人標準太高，像英國碩士學位課程，我看他科目表就與美國差很多，其實他們可能更因人設事，開什麼課是因為有誰，就為了他開什麼課。但那決定的過程就並非是那麼地協商。

林展億：我想請問魏老師，成教系學生要寫計畫，那他們寫的計畫是什麼？和商科的計畫書有何不同？

魏惠娟：他們做的是行銷、經營、活動企畫等，那像我們做的是活動企畫比較多，跟成人教育做一個結合。但我有發現計畫是很難「教」的，像那些校長交過來的計畫，常常是他們學校

做的實務企畫，對他們來說是很簡單就能得到經費，我就覺得是很挫折的。

**蔡金田**：其實那些校長是人家先告訴你有十五萬要給你，叫你寫企畫來，但魏老師做的是看你的企畫如何，去跟人家要錢，完全不同，所以不用挫折。

**魏惠娟**：我看我們專班的學生，他們的計畫就很包山包海，願景很宏偉，但你再去反思就會想，該如何操作？是很難的。這在未來當領導人時，是很麻煩的，因為那願景跟目標是無法被達成的。

## 六、目標達成情況與自評

本經典研讀活動共安排十一次研讀活動，順利達成原先規劃的研讀進度與目標，能增進中南部大學院校的學術交流，提升教育行政學界的研究風氣，並能激勵與會師生從經典原著的時代背景下，反省現今教育行政理論與實踐的啟迪。

回顧十一次研讀活動，與會師生包括了中南部重要學術機構，包括了：中正大學教育學研究所、中正大學課程研究所、中正大學資培育中心、中正大學成人與繼續教育學系、嘉義大學教育行政與政策發展研究所、嘉義大學教育系、嘉義大學國民教育研究所、嘉義大學師資培育中心、台中教育大學教育系、暨南國際大學教育政策與行政學系、台南大學教育經營與管理研究所等，包括大學教授、博士生與碩士生及現職教師參與，與會成員咸感經典研讀的重要性。

## 九、改進建議

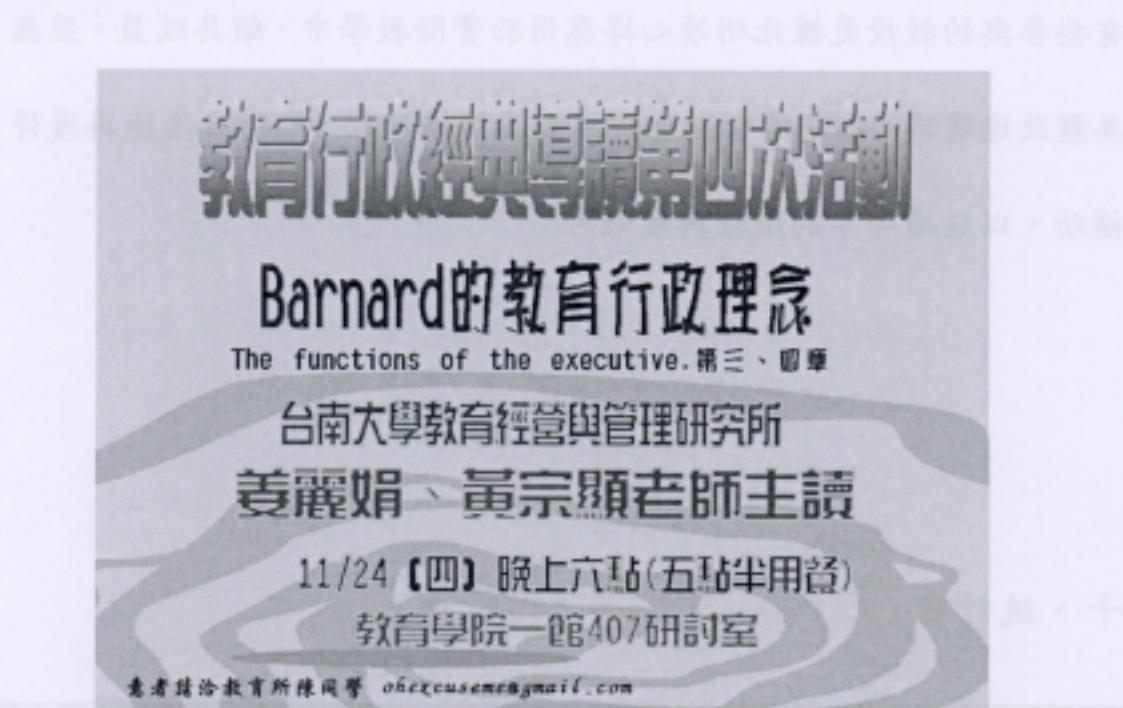
目前為止，經典研讀活動由於參與師生的共襄盛舉，進行順利，有些參與的教授更據此研讀心得應用於實際教學中，頗具效益。並無具體改進建議，本研讀會也會持續認真持續辦理，期待日後能再獲得補助，以延續今年的經驗與成果。

## 十、統計表

計畫主持人：林明地				
計畫名稱：教育部人文社會學科學術強化創新計畫				
【教育行政重要文獻選讀（一）】				
研讀經典	研讀次數	教師參與人數	學生參與人數	計畫助理
<input type="checkbox"/> 中文經典 <input checked="" type="checkbox"/> 外文經典	11 次	男 <u>13</u> 人 女 <u>9</u> 人	男 <u>7</u> 人 女 <u>15</u> 人	<input checked="" type="checkbox"/> 兼任助理 (男 <u>0</u> 人 女 <u>1</u> 人) <input type="checkbox"/> 無

## 十一、附錄(宣傳海報與會活動剪影)

### 【宣傳海報】



題目	邀人與主講	邀人與地點	邀人連絡	典藏地點
歷史知識圖文大賞（大五）	大五 人藝文	大五 人藝文	大五 人藝文	典藏中心 典藏文外語

# 教育行政經典導讀(五)

## ♥ Barnard的教育行政理念

時間：98.12.15 星期二 (17:30用餐)

地點：教育學院一館407

主講者：

國立台南大學教育經營與管理研究所  
姜麗娟、黃宗顯教授

國立中正大學成人與繼續教育學系  
王維龍、高文彬教授

報名請洽：教育所陳同學  
[chexcuseme@gmail.com](mailto:chexcuseme@gmail.com)

# 教育行政經典研讀

## 第八次活動

時間：3/30 (二) 晚上六點

地點：教育學院一館407研討室

導讀者：嘉義大學教育系陳聖謨教授

中正大學課程所陳幸仁教授

主題：March & Simon著作Organizations

第四、五章

～歡迎踴躍參與～

報名請洽教育所陳同學 0935560207

# 教育行政經典導讀

## 第十一 次活動

時間：5/25 (二) 晚上六點

地點：教育學院一館407研討室

主講者：中正大學成教系魏惠娟老師

暨南大學教政系蔡金田老師

書目：McGregor著作

*The human side of enterprise.*

六、十章

歡迎踴躍參與！

報名請洽：教育所陳同學  
0935560207

## 【活動剪影】





