

# 組織行為模型

林聰意

John Kenneth Galbraith 十幾年前所描述的「富裕社會」(The affluent society)，直到今日已更加富裕。社會生產力的繼續增長，原因很多。例如：技術的發展、豐厚的資源、高度的教育、及優良的社會經濟體系。其中最重要的首推「管理」(Management)的發展，特別是管理者才智的提高，它促使組織體系發展，改善社會環境，增加生產。隨着社會經濟的發展，近年以來，組織管理發展了更複雜的「行政體系」(Administrative System)。誘使員工協力合作，完成組織目標。在現代環境下，「組織行為之理論模型」(Theoretical models of organizational behavior) 成為管理界所急於建立的模型。

一個主管所信服的行為模型，決定了他對周圍環境的認識和判斷。管理者要想建立良好的「人群關係」(Human relation)，提高生產效率，必須要對既有的管理思想，有着充分的瞭解。假如，主管信持一種「不合時宜的模型」(An outmoded model)，他將無法取得部屬的真誠合作，很難圓滿達成組織目標；同時，行為模型影響整個國家的生產與經濟的發展。在人群生活裏，「組織行為模型」是一個深具意義的變數(A significant Variable)。

過去百年間，管理界曾經產生了許多「組織行為模型」。其中，最重要的是：「集權的模型」(Autocratic model)，「恩惠的模型」(Custodial model)，「相互利益的模型」(Supportive model)，及「同儕的模型」(Collegial model)。這四種行為模型，描繪出整個管理思想史的沿革，集權模型首先盛行於十九世紀末的管理界；到了西元一九二〇年左右，恩惠模型取代了集權模型的地位；接著相互利益模型逐漸的被人所重視；而同儕模型正處於萌芽的階段。

四種行為模型的劃分，乃是為了研究方便而定。這四種行為模型，在主管的意識裏並非斷然可分，機關採用了某種行為模型，並非表示它摒棄了其他模型。在一星期(甚至一天)中，管理者可能使用了每一模型；同樣地，雖然組織裏盛行某一行為模型，但是，不同的單位間却採用了不同的模型。生產部門可能採用恩惠模型；行政機構也許採用相互利益模型；至於同儕模型可能會被研究發展部門所採用。在任何組織裏，很少絕對採用某一特定行為模型的。

## 一) 集權模型

在管理發展史上，集權模型有着根深蒂固的基礎，工業革命初期，它已成為盛行的行為模型。  
圖一：組織行為的四種模型(Four Models of Organizational Behavior)

依據 (Depends on)	集權的 (Autocratic)	恩惠的 (Custodial)	相互利益的 (Supportive)	同儕的 (Collegial)
管理者的取向 (Managerial Orientation)	權力 (Power)	經濟資源 (Economic Resources)	領導 (Leadership)	相互貢獻 (Mutual Contribution)
員工的取向 (Employee Orientation)	權威 (Authority)	物質報酬 (Material Rewards)	鼓舞 (Support)	整合與合作 (Integration and teamwork)
員工心理學結果 (Psychological result)	服從 (Obedience)	安全 (Security)	成就 (Performance)	責任 (Responsibility)
員工需要 (Employee needs met)	人事的依賴 (Personnel Dependency)	組織的依賴 (Organizational Dependency)	參與 (Participation)	自我訓練 (Self-discipline)
效果 (Performance result)	生存 (Subsistence)	維持 (Maintenance)	較高層級 (Higher-order)	自我實現 (Self-realization)
士氣 (Morale measure)	最低量 (Minimum)	消極的合作 (Passive Cooperation)	內在力量 (Awakened drives)	熱誠 (Enthusiasm)
	順從 (Compliance)	滿足 (Satisfaction)	激勵 (Motivation)	工作的義務與合作 (Commitment to task and team)

Source: Adapted From Keith Davis, Human Relations at work: The Dynamics of Organizational Behavior (3rd ed; New York: McGraw-Hill, 1967), P. 480

如圖一所示：集權模型依賴權力 (Power)。主管爲了要指揮部屬，他必須有權力作後盾。「你要這樣，否則……」包含著員工若不遵從指示，必將受到懲罰。這種模型採用脅迫途徑 (A threatening approach)，管理者依賴權力，迫使員工做最低限度的努力。

集權模型的管理者，注重於外表的，正式的權威 (Authority) 的取得。它是促使部屬工作的工具，通常是經由有權者的授與。主管常暗示部屬：主管所知道的，就是最好的；無論他是否瞭解，都有義務順從主管的指揮。管理者常認為，員工對於組織目標漠不關心，甚至抵制組織需要。管理者必須說服或

強迫員工完成組織目標，這是管理者的責任。管理者作思考，員工服從命令。這些就是管理學家 Douglas McGregor 所創「理論X」(Theory X) 的基礎。科學管理學者 Frederick W Taylor 雖然也注意到工作者，但是他最注意的還是作決策的主管。

集權模型的員工取向乃是服從 (Obedience)。他們屈服在首長的權威之下，這是一種心理結果 (Psychological result)。員工仰賴著首長；首長對員工的雇用或辭退，具有絕對性的權力。首長付給最低的報酬，因為他只能從員工得到最低的工作成果。每位員工爲了維持本身及家庭的生存，必須