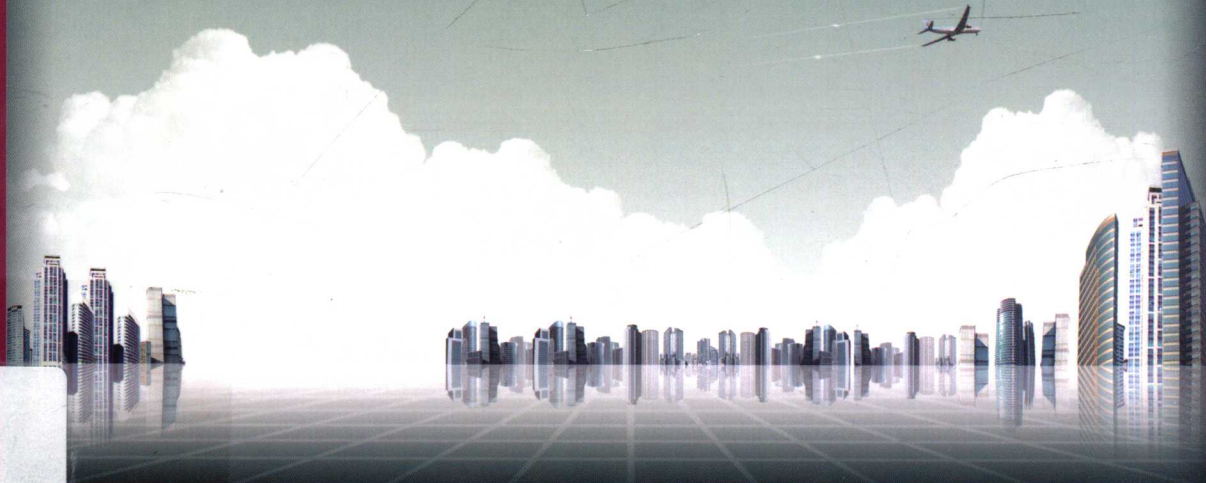
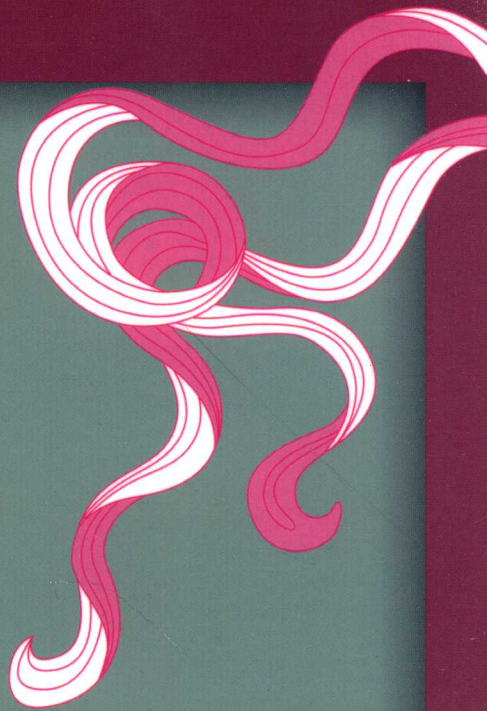


**Organizational Behavior**  
The Formation and Exertion of Influence

# 組織行為

影響力的形成與發揮

黃賀 著



**Organizational Behavior**  
The Formation and Exertion of Influence

# 組織行為

影響力的形成與發揮

黃賀 著



國家圖書館出版品預行編目資料

組織行為：影響力的形成與發揮 / 黃賀著. -- 二  
版. -- 新北市：前程文化, 2013.04  
面； 公分  
ISBN 978-986-6264-90-0 (平裝)

1. 組織行為

494.2

102007652

## 組織行為：影響力的形成與發揮

定價：新台幣 520 元

著 作 人：黃賀

發 行 人：傅國彰

企劃編輯：陳佳妮

責任編輯：蘇依琪

出 版 者：前程文化事業有限公司

總 經 銷：前程文化事業有限公司

地 址：新北市三重區重新路五段 609 巷 4 號 8 樓之 8

電 話：(02)2995-6488 (代表號)

傳 真：(02)2995-6482

網 址：www.fcmc.com.tw

讀者服務：service@mail.fcmc.com.tw

郵政劃撥：19899178 前程文化事業有限公司

法律顧問：浩翔法律事務所 彭志傑律師

西元 2009 年 7 月初版

西元 2010 年 10 月初版二刷修訂

西元 2013 年 5 月二版

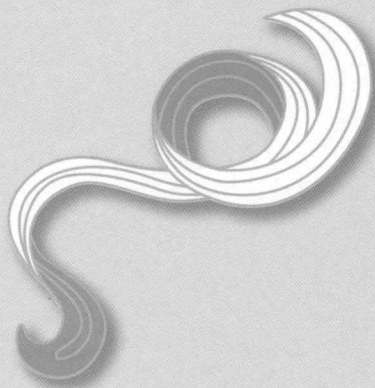
著作權所有・侵害必究



## 目次

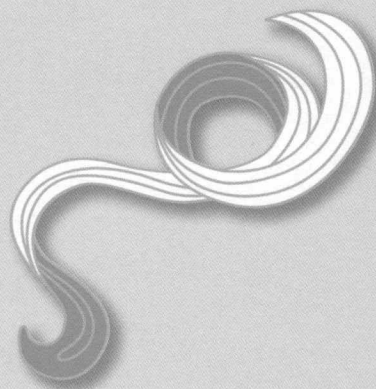
|                        |           |
|------------------------|-----------|
| 推薦序                    | 2         |
| 自序                     | 6         |
| <b>第1章 導論</b>          | <b>15</b> |
| 1.1 組織行為的定義            | 16        |
| 1.2 組織行為學的重要性          | 17        |
| 1.3 組織行為學的基本信念         | 18        |
| 1.4 組織行為學的趨勢           | 21        |
| 1.5 組織行為學與人力資源管理       | 24        |
| 自我測驗：你的管理動機有多強？        | 26        |
| 主題案例：向子貢學習             | 27        |
| 傑克·威爾許的實戰智慧            | 28        |
| <b>第2章 性格</b>          | <b>31</b> |
| 2.1 性格的決定因素            | 32        |
| 2.2 五大性格特質             | 33        |
| 2.3 自尊                 | 34        |
| 2.4 勝任感                | 35        |
| 2.5 內控型性格與外控型性格        | 37        |
| 2.6 A型性格與B型性格          | 38        |
| 2.7 高自我監控者 vs. 低自我監控者  | 39        |
| 2.8 馬基維利性格             | 41        |
| 2.9 MBTI 性格測驗          | 42        |
| 2.10 情緒智力與情緒勞務         | 44        |
| 自我測驗：你是高自我監控者或是低自我監控者？ | 46        |
| 主題案例：周瑜人急智短            | 47        |
| 豪小子板凳球員變明星             | 48        |
| <b>第3章 學習</b>          | <b>51</b> |
| 3.1 學習是個人的基本驅策力        | 52        |
| 3.2 學習的原理              | 53        |
| 3.3 學習的途徑              | 54        |
| 3.4 行為修正術              | 57        |
| 3.5 四種主要的增強時程          | 59        |

|            |                               |           |
|------------|-------------------------------|-----------|
| 3.6        | 學習型組織                         | 60        |
| 3.7        | 標竿學習                          | 62        |
| 3.8        | 知識工作者的學習                      | 63        |
| 3.9        | 教育訓練計畫績效評估                    | 64        |
|            | 自我測驗：你是否具有勝任感（self-efficacy）？ | 67        |
|            | 主題案例：台塑成功的e化表現                | 68        |
|            | 春水堂                           | 69        |
| <b>第4章</b> | <b>倫理</b>                     | <b>71</b> |
| 4.1        | 何謂企業倫理                        | 72        |
| 4.2        | 企業核心價值觀                       | 73        |
| 4.3        | 企業倫理的四原則                      | 74        |
| 4.4        | 企業倫理氣候                        | 76        |
| 4.5        | 信任                            | 77        |
| 4.6        | 正直                            | 78        |
| 4.7        | 忠心的爭議                         | 80        |
| 4.8        | 企業社會責任                        | 81        |
|            | 自我測驗：倫理困境                     | 84        |
|            | 主題案例：安隆公司的揭發者                 | 90        |
|            | 理律律師事務所                       | 91        |
| <b>第5章</b> | <b>知覺</b>                     | <b>93</b> |
| 5.1        | 知覺的本質                         | 94        |
| 5.2        | 選擇性注意                         | 95        |
| 5.3        | 歸因理論                          | 96        |
| 5.4        | 社會認定理論                        | 98        |
| 5.5        | 刻板印象                          | 99        |
| 5.6        | 投射作用                          | 101       |
| 5.7        | 第一印象                          | 102       |
| 5.8        | 比馬龍效應                         | 103       |
| 5.9        | 代溝與知覺差異                       | 104       |
| 5.10       | 周哈里窗的應用                       | 105       |
|            | 自我測驗：內外控量表                    | 107       |
|            | 主題案例：台大醫院難以置信的錯誤              | 109       |
|            | 明基 BenQ                       | 110       |



|            |                  |            |
|------------|------------------|------------|
| <b>第6章</b> | <b>態度</b>        | <b>113</b> |
| 6.1        | 態度的定義            | 114        |
| 6.2        | 與工作有關的態度         | 115        |
| 6.3        | 認知失調理論           | 119        |
| 6.4        | 計畫行為理論           | 120        |
| 6.5        | 員工態度調查           | 122        |
| 6.6        | 員工態度是獎酬制度的成功關鍵因素 | 123        |
| 6.7        | 員工自願離職的問題        | 124        |
| 6.8        | 人力多樣化趨勢下員工態度的調適  | 125        |
|            | 自我測驗：學生對學校的態度    | 127        |
|            | 主題案例：李英愛的敬業態度    | 128        |
|            | 誠品的體驗式經濟         | 129        |
| <b>第7章</b> | <b>激勵</b>        | <b>131</b> |
| 7.1        | 激勵與工作績效的關係       | 132        |
| 7.2        | 以需求為基礎的激勵理論      | 133        |
| 7.3        | 雙因子理論            | 136        |
| 7.4        | 目標設定理論           | 138        |
| 7.5        | 公平理論             | 141        |
| 7.6        | 分配公正與程序公正        | 143        |
| 7.7        | 期望理論             | 144        |
| 7.8        | 增強理論作為一種激勵理論     | 146        |
| 7.9        | 員工入股             | 146        |
|            | 自我測驗：你在需求層級的哪一層？ | 149        |
|            | 主題案例：林義傑「擁抱絲路」   | 150        |
|            | 國營事業績效獎金引發爭議     | 151        |
| <b>第8章</b> | <b>工作</b>        | <b>155</b> |
| 8.1        | 工作價值觀            | 156        |
| 8.2        | 專業分工             | 158        |
| 8.3        | 工作特性模式           | 159        |
| 8.4        | 工作擴大化與工作豐富化      | 161        |
| 8.5        | 工作空間設計           | 163        |
| 8.6        | 工作輪調             | 164        |

|             |                          |            |
|-------------|--------------------------|------------|
| 8.7         | 工作生活品質                   | 165        |
| 8.8         | 有助於工作與生活均衡的新措施           | 167        |
| 8.9         | 彈性工時                     | 169        |
|             | 自我測驗：工作滿意度               | 171        |
|             | 主題案例：新竹貨運——啟動服務的數位戰士     | 172        |
|             | 掌握天氣的統一超商                | 173        |
| <b>第9章</b>  | <b>壓力</b>                | <b>177</b> |
| 9.1         | 壓力的問題                    | 178        |
| 9.2         | 壓力的「一般適應症候群」             | 179        |
| 9.3         | 壓力的來源                    | 180        |
| 9.4         | 壓力適應的個人差異                | 183        |
| 9.5         | 壓力管理                     | 185        |
|             | 自我測驗：角色衝突與角色模糊           | 189        |
|             | 主題案例：過勞死                 | 190        |
|             | 奇美實業                     | 191        |
| <b>第10章</b> | <b>權力</b>                | <b>195</b> |
| 10.1        | 權力的意義                    | 196        |
| 10.2        | 權力的來源                    | 197        |
| 10.3        | 權力服從                     | 198        |
| 10.4        | 授權                       | 201        |
| 10.5        | 賦權                       | 202        |
| 10.6        | 組織政治                     | 204        |
| 10.7        | 組織部門的權力                  | 205        |
| 10.8        | 影響力                      | 207        |
|             | 自我測驗：權力慾望量表              | 209        |
|             | 主題案例：千古奇謎——為何乾隆皇寵愛大貪官和珅？ | 210        |
|             | 有「關係」就沒有關係？              | 211        |
| <b>第11章</b> | <b>領導</b>                | <b>213</b> |
| 11.1        | 領導與管理的差異                 | 214        |
| 11.2        | 特質觀點的領導理論                | 214        |
| 11.3        | 行為觀點的領導理論                | 216        |
| 11.4        | 領導的權變理論                  | 219        |
| 11.5        | 領導者－成員交換理論               | 223        |



|                      |     |
|----------------------|-----|
| 11.6 轉換型領導 vs. 交易型領導 | 225 |
| 11.7 魅力型領導           | 227 |
| 11.8 真誠領導            | 229 |
| 11.9 領導替代理論          | 230 |
| 自我測驗：你的 LPC 分數？      | 233 |
| 主題案例：智利礦災造就頭號英雄人物    | 234 |
| 溫世仁的領導風格             | 236 |

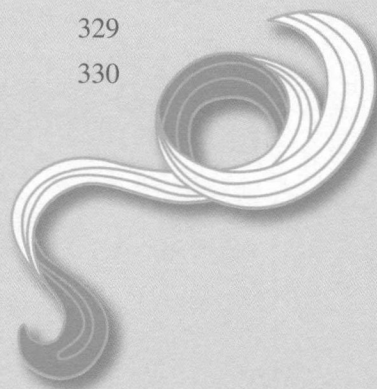
## 第 12 章 考評 239

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 12.1 績效考評的意義與目的      | 240 |
| 12.2 績效考評制度的由來       | 240 |
| 12.3 績效標準的基礎         | 242 |
| 12.4 控制理論            | 243 |
| 12.5 績效衡量誤差          | 244 |
| 12.6 考評面談            | 248 |
| 12.7 認知評價理論          | 249 |
| 12.8 績效標準錯置的「愚行」     | 251 |
| 自我測驗：你對績效回饋是否有強烈的慾望？ | 253 |
| 主題案例：孔子如何考評他的學生？     | 254 |
| 公務人員考績法修法爭議          | 255 |

## 第 13 章 決策 259

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 13.1 決策與決策模式       | 260 |
| 13.2 理性決策模式        | 261 |
| 13.3 有限理性決策模式      | 262 |
| 13.4 決策風格          | 263 |
| 13.5 情緒對決策的影響      | 265 |
| 13.6 參與式管理         | 266 |
| 13.7 承諾升高的現象       | 270 |
| 13.8 群體決策          | 272 |
| 13.9 垃圾桶決策模式       | 275 |
| 13.10 決策過程中，創造力的提高 | 276 |
| 自我測驗：你的直覺能力        | 278 |
| 主題案例：八掌溪事件         | 280 |
| 華為任正非              | 281 |

|                    |            |
|--------------------|------------|
| <b>第14章 團隊</b>     | <b>283</b> |
| 14.1 團隊與團體的分別      | 284        |
| 14.2 團體發展過程        | 284        |
| 14.3 團體的構成要素       | 285        |
| 14.4 常見的團隊類型       | 291        |
| 14.5 增進團隊效能的途徑     | 293        |
| 14.6 團體成員的利社會行為    | 295        |
| 自我測驗：團隊滿意度         | 297        |
| 主題案例：驚爆十三天         | 298        |
| 李錦記                | 299        |
| <b>第15章 衝突</b>     | <b>303</b> |
| 15.1 衝突的定義         | 304        |
| 15.2 衝突觀念的演進       | 304        |
| 15.3 衝突的過程         | 306        |
| 15.4 衝突的類型         | 307        |
| 15.5 衝突管理          | 308        |
| 15.6 透過談判以解決衝突     | 312        |
| 自我測驗：你的衝突處理風格為何？   | 315        |
| 主題案例：機制設計可解衝突      | 316        |
| 王安石與新舊黨爭           | 317        |
| <b>第16章 溝通</b>     | <b>319</b> |
| 16.1 溝通的意涵         | 320        |
| 16.2 溝通的知覺模式       | 320        |
| 16.3 溝通的障礙         | 323        |
| 16.4 主動傾聽          | 325        |
| 16.5 正式的溝通管道       | 326        |
| 16.6 非正式的溝通管道：小道消息 | 328        |
| 16.7 走動式管理         | 329        |
| 16.8 政治正確的溝通       | 330        |
| 16.9 溝通的性別差異       | 331        |
| 自我測驗：你的傾聽技能有多好？    | 333        |
| 主題案例：載笠空難身亡之謎      | 334        |
| 後勁抗爭事件             | 335        |



|                          |            |
|--------------------------|------------|
| <b>第 17 章 文化</b>         | <b>339</b> |
| 17.1 組織文化之定義             | 340        |
| 17.2 組織文化的層次             | 340        |
| 17.3 創始人的影響力             | 341        |
| 17.4 組織文化的四種功能           | 343        |
| 17.5 X理論、Y理論、Z理論         | 344        |
| 17.6 組織社會化過程             | 345        |
| 17.7 組織文化的潛移默化           | 346        |
| 17.8 強勢文化                | 347        |
| 自我測驗：你喜歡哪一種企業文化？         | 351        |
| 主題案例：慈濟人                 | 352        |
| 華航文化                     | 353        |
| <b>第 18 章 變革</b>         | <b>357</b> |
| 18.1 組織變革的管理             | 358        |
| 18.2 促使組織變革的力量           | 359        |
| 18.3 計畫變革的策略             | 360        |
| 18.4 Lewin的三階段變革模式       | 362        |
| 18.5 變革的阻力               | 363        |
| 18.6 變革阻力化解之道            | 364        |
| 18.7 Kotter的組織變革八步驟      | 365        |
| 18.8 企業流程再造              | 367        |
| 自我測驗：你對變革的容忍度            | 369        |
| 主題案例：東隆五金重整案             | 370        |
| 奇異公司的「合力促進」              | 371        |
| <b>各章附註</b>              | <b>374</b> |
| <b>附錄：自我測驗分數的計分方式與說明</b> | <b>397</b> |
| <b>索引</b>                | <b>403</b> |

**Organizational Behavior**  
The Formation and Exertion of Influence

# 組織行爲

影響力的形成與發揮

黃賀 著



## 組織行為學在管理上的應用和意義

### 一種「實然性」和「應然性」的學科

組織行為所指涉的，扼要地說，意即人們在組織系絡中的行為，傳統上，人們是假定個人此種行為乃是組織特性下的產物；但在今天，組織卻必須配合成員——尤其所謂的「知識工作者」——使他們能自主發揮其知識與創意。即使在這種組織和個人主客易位的情境下，組織除了具有支持人員之運作與發揮的功能外，組織尚可經由願景與文化之塑造，使個人之努力與群體之合作朝向組織目標的有效達成。

人們針對上述意義下之組織行為進行有系統之研究結果，逐漸形成一種學術領域（disciplining field）成為「組織行為學」。基本上，這種研究所採立場是屬於「實然性」（positive）的；同時，也如本書中所稱，這一學門乃就所關心的議題整合了各類社會學科的知識和觀念，逐漸發展成本身的一個知識體系。

但是，這一學科本身又構成另一應用領域的上游知識來源。這一應用領域稱為「管理」或「管理學」；此即根據「組織行為學」所發展的觀念或理論，用於管理實務上以增進管理績效。在這層次上，組織行為學又表現有其「應然的」（normative）的成份。

對於商管學院的同學，尤其是MBA學生而言，修習「組織行為」主要是基於上述實務目的；換言之，就是希望將這門學科中所獲得的知識應用到「群策群力以竟事功」的管理績效上。

### 提供管理一個真實的內涵和觀點

將組織行為知識應用於管理上，代表人們對管理這一組織功能性質的一大轉變。在早期科學管理運動下，人們幾乎不認為人有自主意識和行為傾向的，在組織——主要在工廠——內，人員的行為乃依照組織規定的分工範圍，標準化程序和工作方法行動，有如機械中之零組件；甚至到今天，還有許多人將組織中的個人比擬為機器中的螺絲釘。也許唯一一項不同

的，就是人要靠經濟動機方面的激勵；其實，這類激勵也未嘗不可視為使機器順利運轉的潤滑油而已！

探究組織行為在管理上受到之重視，其起源一般可溯及一群社會心理學家的努力與貢獻。其中最為一般知曉的，就是始於1924年且歷時達10年的霍桑研究（the Hawthorne studies）。在這長期一連串的實驗中，學者發現，在組織中人們的行為並非全然取決於經濟或技術條件，而深深受到個人情緒、群體力量以及種種非正式因素的影響。這方面的研究發現，開啟了管理學派中的行為學派，或是說為管理提供一種行為的觀點和情境（perspective）。

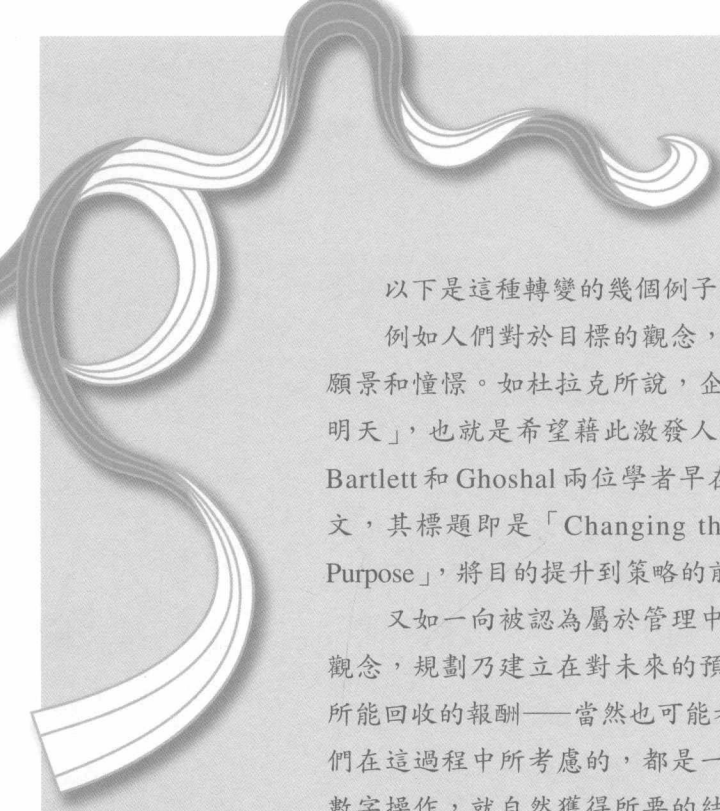
在這一轉變中，人們發覺人終究不是機械，也不只是追求經濟動機滿足的動物，管理必須建立在對於人性的認識、關懷和尊重上。這也就是麻省理工學院麥克里高教授於1960年所著《企業的人性面》這本劃時代著作的主題。

不幸的是，傳統的機械模式並沒有由於上述觀念的改變而消失。尤其在今天的台灣，仍然有不在少數的企業經營者或經理人，在心裡或口頭上所深信不疑的，仍然是職位應有嚴格的劃分和界定，工作者必須絲毫不差地遵守標準作業程序，一切都應該為了配合生產技術和製程的需要。在這種信念下，對於員工的各種動機和需求，一方面以遵守紀律為理由加以排除；另一方面企圖付出金錢報酬以為補償。論者認為這是由於國內有相當多企業所從事的，乃屬於代工製造性質之業務，從事這類業務，企業賴以取得訂單的主要手段，即在於低成本、低不良率、短交貨期，因此很自然地，就會採取機械模式的管理。

## 管理必須根植於人性

在一切要求標準化和制式化的管理模式下，所付出的代價為犧牲了工作者的創意、企圖心和熱情。不幸的是，這些所犧牲的卻正是今後企業創新的必要條件。因此企業為了經由創新開拓生機，顯然必須跳脫上述狹隘而刻板的管理模式，改採重視人的因素，以培育和發揚創意、企圖心和熱情的管理模式。換言之，此時人們必須在管理上重視組織行為這方面知識並加以應用。





以下是這種轉變的幾個例子。

例如人們對於目標的觀念，不再只是一種數字或時程，而是代表一種願景和憧憬。如杜拉克所說，企業之目的是「為一機構創造一種不相同的明天」，也就是希望藉此激發人們獻身的熱情以及持久的凝聚力量。再如 Bartlett 和 Ghoshal 兩位學者早在 1984 年《哈佛企管評論》所發表一篇宏文，其標題即是「Changing the Top Management: Beyond Strategy to Purpose」，將目的提升到策略的前面。

又如一向被認為屬於管理中之最核心功能——「規劃」——而言，依傳統觀念，規劃乃建立在對未來的預測數字上，據以估計所應投下之資源以及所能回收的報酬——當然也可能考慮到風險以及成功機率這些因素。然而人們在這過程中所考慮的，都是一些實體的和財務數字，彷彿只要依照這些數字操作，就自然獲得所要的結果。事實上，某種任務能否達成，主要取決於參與者的創意、承諾、信任、合作這些行為因素，不幸的，這些關鍵行為要素卻被疏忽了。

又如當代組織變革大師 Kotter 於發表「組織變革八步驟」後，引起眾多企業重視，並應用在公司變革上，結果不如預期。基於這方面的事實，Kotter 教授乃針對幾十個真實案例進行深入探討，他發現「變革最根本的問題，乃在於改變人們的行為」，而真正讓人們改變其行為的，不是經由邏輯和說理，而是經由人們的親身感受。這也構成他和 Cohen 合著的《引爆變革之心》(the Heart of Change) 書中的主要論點：組織變革應該以「目睹—感受—改變」(see-feel-change) 取代「分析—思維—改變」(analysis-think-change)。

總而言之，忽視一組織內人的行為而侈談管理，在明茲伯格 (Henry Mintzberg) 這位大師眼中，只是一些「表面堂皇的空闊理論」。如許多人都知道的，這位大師為了真實瞭解經理人行為，他親自實地觀察經理人如何分配工作時間和從事哪些活動。結果他發現，經理人的日常工作似乎和當年費堯 (Henry Fayol) 所說的「規劃、組織、協調與控制」毫不相干；反之，他發現一個組織的活力乃來自人類的願景、意識形態和文化，而非來自機械型官僚組織以及「想當然爾」的理性分析。

最令他擔心的是，多少年來人們對於組織與管理的認識，將理性或機

械性分析置於創意和活力之上，結果使組織內的人不知不覺間失去心智能力、活力和想像力，因而摧毀了一個組織的真正效能的源泉。

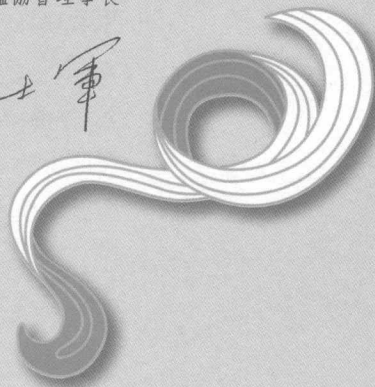
## 對於人性的科學研究

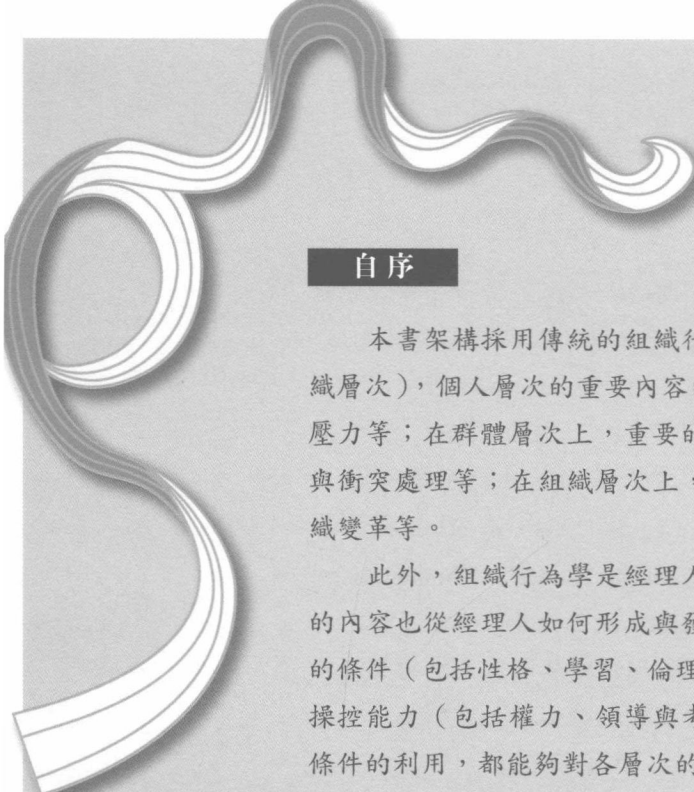
近日有愈來愈多類似的呼籲出現在管理新著中。一方面有畢德士（Tom Peters）所提出的《重新想像！》（Re-imagine, 2003）；另一方面有哈默爾（Gary Hamel）所描繪的《管理大未來》（the Future of Management, 2007）。他們其實都在強調，管理必須回歸人性，並且發揮人性中積極而有創造力的成份。但是瞭解人性，並不是代表一種純然哲學或文學的想像，也植根於科學的土壤上。而組織行為學就是代表在這土壤上不斷萌芽，伸枝展葉而開花的結果。

中山大學黃賀教授多年鑽研組織行為學，累積豐富而獨到的心得和經驗，如今將這種珍貴的結晶著作成書，分享讀者。個人有幸先睹為快，拜讀之餘，深感本書對於這門知識之意義與重要性有極中肯之闡述，尤其全書結構中所選擇的議題，自性格、學習至文化與變革等，可以說是屬於組織行為的深層問題，黃教授針對這些議題擷取了各種社會學科菁華加以融合。這樣一本書，不但可使讀者獲得各問題上的科學知識，還可進而應用到本身所面臨的種種管理實務問題上，可說兼顧深刻的理解和應用訣竅兩方面的需求。有此效果，黃賀教授在這本書上所投下的巨大心力和時間是十分值得的，個人除在此敬表感佩之意外，謹就組織行為在管理上之意義，略抒己見並以就教。

元智大學講座教授  
台灣評鑑協會理事長

許士軍





## 自序

本書架構採用傳統的組織行為的三個層次（個人層次、群體層次、組織層次），個人層次的重要內容包括知覺、態度、激勵、工作方法以及工作壓力等；在群體層次上，重要的內容包括溝通能力、群體動力、決策擬定與衝突處理等；在組織層次上，重要的組織行為議題則包括組織文化、組織變革等。

此外，組織行為學是經理人企圖發揮影響力的一門學問，所以，本書的內容也從經理人如何形成與發揮影響力的角度著眼：一方面有賴於本身的條件（包括性格、學習、倫理），另一方面也有賴於對客觀條件的利用與操控能力（包括權力、領導與考評的適當運用）；個人條件的建立及客觀條件的利用，都能夠對各層次的組織行為產生影響。

美國管理學會在2007年費城年會中將組織行為學終身成就獎頒給Gary Latham教授，由於他曾專訪中山大學，我與他結識，所以特地參加典禮。在聆聽他的受獎感言時，有兩個很強烈的感觸，首先體會到組織行為學真是一門極具實用性的科學，Latham教授專注於目標設定理論的研究而聞名，還實際把它運用在生活當中，造就了自己的成功；其次，他的演講以「去掉OB與HRM之間的分隔線吧！」為題，鼓吹在人力資源管理領域內，加強組織行為學的應用，更讓我心有戚戚焉，因為他的論點正與本書編寫的方向不謀而合。

許士軍老師願意為本書寫序，作者最感榮幸並衷心感銘，不僅是因為他在管理學術界的崇高地位，還因為他是台灣參與國際上組織行為領域研討的先驅，他在1972年對組織氣候量表的探究，激勵了國內學者對組織行為學的研究。與許老師結緣於1989年，當時他在新加坡大學教書，在AIB年會上看到來自台灣的與會者就非常高興，我翻看自己當時的日記，有這樣的記載：「許士軍教授帶著我、賴文彬、莊正民、高泉旺參觀國立新加坡大學，感慨良多，他們的學生可真用功！許教授學者風範，讓我覺得『如沐春風』一語一點也不形容過份，他還掏腰包請客，是我生平第一次吃大閘蟹，令我不能忘情」，可見能付諸行動的關懷最能打動人心，許老師的感召力來自其出乎自然的長者胸襟。

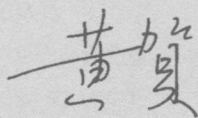
作者由於有過「被領導」與「領導」的工作經驗，對組織行為這門學問才有較深切的體會，而產生撰寫本書的動機。因此之故，我特別感激我

的老師，林基源教授與劉維琪教授（他們後來先後擔任過中山大學的校長），我在中國國際商業銀行服務了八年，之所以會轉到學術界發展，完全是由於他們的指導與引薦；我也必須感謝其後的張宗仁前校長，他任命我擔任國際交流處的處長，負責中山大學的國際化工作，那三年的領導經驗與磨練非常難得；前些年，管理學院院長出缺，半年的過渡期，楊弘敦校長請我代理院長職務，顯示對我高度的信任；在上述這些過程中，深刻體會到「對一個人最大的獎賞，就是給他工作的機會」<sup>1</sup>這兩句話的真意。

我還必須感謝在我的教學與研究中的許多學生與助理們，大家切磋激發的智慧火花，很多已被納入本書中，但由於人數眾多，我是無法寫出全部的名字來一一致謝了。當然，也須感激我的家人，包括我的母親關平、內子陳璧霞以及兒女約愷與纓凱，他們對我的愛與寬容是我快樂與活力的泉源。

每章的章首詩句是本書的特色之一，因為詩可以舒展自己內心世界的觀念與思想，較易引起讀者共鳴，經濟日報曾刊登一篇題為「在管理學裡加些詩詞」的文章<sup>2</sup>，認為管理學科添些柔性文藻以引入清流，或可「收剛柔並濟之功，解人際的僵局，化功利之惡名」，我對這種主張深表贊同。的確，詩的本質是我們動情時候的感覺<sup>3</sup>，而組織行為學基本上是研究我們如何動心起念的一門學問，引用詩句應有助於對生命情境的體會，Van Buskirk與London兩位教授即認為詩詞是一種深層智力（deep intelligence），特別適用於組織行為的教學<sup>4</sup>。

兩岸分隔一甲子，各學術領域的名詞語彙與英文名詞翻譯因而產生差異，國家教育研究院已與大陸相關單位合作，致力於審定工作，希望先行對照，逐步一致，以利兩岸學術之交流。本人有幸應邀參與其中的「人力資源與組織行為」名詞審譯小組，2012年底，台灣方面審譯工作完成並公布時，適逢本書改版，可比照修正，幸甚。



於高雄市西子灣

