



組織行為

*MANAGING BEHAVIOR
IN ORGANIZATIONS*

Jerald Greenberg ○ 原著

張善智 謝馥蔓 ○ 合譯

PE 學富文化事業有限公司
Pro-Ed Publishing Company

美商普林蒂斯霍爾國際出版有限公司台灣分公司
Prentice-Hall Int'l Inc. Taiwan Branch(U.S.A.)

組織行為

Managing Behavior in Organizations
Science in Service to Practice

Jerald Greenberg◆原著

謝馥蔓 張善智◆合譯

PE 學富文化事業有限公司

組織行為／Jerald Greenberg 著：謝馥蔓、張善智
合譯 -- 初版 -- 臺北市：學富文化，2000
[民 89]
面：公分
參考書目：面
譯自：Managing Behavior in Organization
ISBN 957-97684-5-5（平裝）

組織行為

初版三刷 2001年9月

著者	Jerald Greenberg
譯者	謝馥蔓、張善智合譯
出版者	美商普林蒂斯霍爾國際出版有限公司台灣分公司
地址	台北市重慶南路一段147號5樓
電話	02-23708168
傳真	02-23708169
E-MAIL	service@pearsoned.com.tw
網址	http://www.pearsoned.com
發行所	學富文化事業有限公司
地址	台北市大安區 106 新生南路三段 58 號 2 樓
電話	02-23620918
傳真	02-23622701
E-MAIL	proedp@ms34.hinet.net
郵撥帳號	19359813 學富文化事業有限公司
總經銷	雙葉書廊有限公司
地址	台北市羅斯福路 3 段 302 號 2 樓
電話	02-23684198
I S B N	957-97684-5-5（平裝）
法律顧問	宇州國際法律事務所
電腦排版	汎宇印刷設計有限公司
印刷	紘億印刷有限公司

定價：新台幣540元

1999 by Prentice Hall Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, in any form, or by any means, without the permission, in writing from the publisher

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤、請寄回更換
版權所有 © 翻印必究

前言

在一個我幾乎已記不得的久遠記憶中，我看到自己正在一個混亂的社會變動裡，那是個凡事都被要求立即改變的社會。「改革」在那時候不但是個文字，而且還是命令。不過那已經是在我還有很多灰髮以前的事——那個當我還是個教科書的讀者而不是作者的時候。

相較於那個大部份同僚都還存活的年代，現在的我擁抱較溫和的行為並採取中庸的人生哲學——這是來自於年齡的自然副產品：當需要時，作改變是爲了讓事情變得更好，而不是爲了自己的個人理由。而在所改變的觀念上，「發展」相較於「改革」會是較接近於我的作法。的確，這也就是本書新版的精神指標。

關於這門課

本書第一版的使用者或許可以放心的是，在這個新版我保留了本書的三個基本精神：(1)將重點放在研究／理論及實用上，(2)特殊的應用部份，(3)簡潔。

雙重焦點 三年前，當我在寫本書的初版時，感嘆介於業者及科學家間對於組織行為在溝通上的鴻溝。雖然雙方都對於改善組織及員工的生活表示興趣，不過他們也發現團體間的最好連繫是誠懇。科學家們所做的研究對業者來說只有少數的興趣，而業者所帶領的組織活動也只是在某些時候才經由學術上的研究來導引。本書的初版就是針對上述的問題而設計，它同時可做爲介於學術研究理論和組織行為的實務工作應用上的橋樑——使潛在的及實際的雙方同時並存於同時代的組織中。

因爲本書初版所創的銷售佳績及獲得喝采，所以我將以初版的成功做爲新版的目標及保證。此外，在新版中，我考慮是否須對學生說明究竟組織學者及業者互相該對對方提供甚麼呢？這幾年來對組織行為的研究對象，包括——教師、學者及管理顧問——這引領我對上述問題的回答是「肯定的」。事實上，我相信本書的需求會越來越多。的確，它也是我改版本書挑戰時在精神及指引方針上的信念。

特殊應用特色 本書貫穿以組織實務上的真實例子及應用上的建議，並經由特色應用將焦點放在實務應用上，其內容如下：

1. **旁註**——如與書上的主要內容所描述有相關部份，則以真實組織中的實際練習做精簡的確認。



2. 「致勝關鍵」——擴及到以某些特定的成功例子及顯著的組織經營作為本書的重點說明。
3. 「自我評估練習」——自我評估工具的設計是為提供給讀者個人探討於組織中的態度或行為的關鍵面。
4. 「團體練習」——以同學共同參與的經驗需求，做為協助說明本書所描述的重要現象。

根本焦點 當修訂教科書時的一個共同的陷阱是，在加進新題材的同時也剔除了原版的特色及風格。不過我對本書初版所承諾的精簡也將是作這個修訂版時的保證。那就是，盡力保留一個介於組織行為的科學及實務雙方面的融合，也就是說，以簡明來包裝。本書初版讀者對於本書有著正面的反應，並對本書有著下列的評價：把焦點放在該領域的重點上，即所謂的「切中要領」——就是著力於根本的概念及實務，而那些也真的是讀者必須要知道的事。現在這本書也將繼續讓這些讀者盡情享受。

誰該讀這本書？

如同前述，讀者將會發現這不是一本傳統長篇的組織行為教科書。它較像是一本提供教師額外的案例、練習及導讀的方式，來展示學生這個領域的基礎。因此，與其企圖去成為一個全面性的教科書，不如給予教師一個能讓他們的學生在一個輕鬆愉快的方式下來學習組織行為的基礎。以這樣的基本訓練，教師可以很自在的以自己的方式來教授學生。並且，這幾年來，以多元化的方法來指導學生們了解組織行為，這樣的選擇方式已越來越普遍。因此，我相信這將會讓這本書繼續受到歡迎。不管教師使用的方法是甚麼，該書保留了讓學生們可辨識。了解及鑑賞組織行為在科學及實務領域上的基本元素。簡言之，那就是本書所提供的實務經驗部份」。

了解上述所言，就可以很簡單的確認本書的讀者群。本書特別適合以下三個主要的團體所用：

- 大學生（兩年及四年制）
- 研究所階層的學生——特別是那些讀企業管理課程（MBA）的碩士。
- 企業經理及其它主管人員

本書對上述這些團體的訴求是：將目標放在培養不具社會科學背景或訓練者的學問。因此，它是被設計來讓學生們於管理或組織行為的第一堂課上研讀的。



不過我該進一步說，這本書並不只為上述那些團體所設計，也可包括那些已成功的使用初版的讀者們。

本書的創新？

事實上，我保有對本書的原始目標並沒有或為本書在改變時的阻礙。確實，因為該領域在這幾年已有所改變——因此，滿足教師及學生們的興趣及希望成了我在安排本書範圍之責任。結果是在某些主題上放較多的關注，有些則較少，其他的主題則仍保有明確的重要性。雖然，將每一個改變編制的目錄並做確認主題不太實際，不過將改變的重點標示出來則會是相當有用的。

結論是，這個修訂版將以下主題包含在全新的章節中：

- 社會化及生涯發展
- 超社會行為，合作，衝突及壓力
- 文化，創造力及創新
- 組織裡的科技

在其它主題中去函蓋新的或重大修改的範圍：

- 協議及談判
- 無界限，基準的及實質的組織
- 組織化設計如策略聯盟及合併
- 職務上的領導階層

所有在修改本書的案例都決定於本書初版讀者的回應及我自己對於組織行為領域上所發生的及未來方向的評估。我堅持嘗試將最近的流行包括進來，不這麼做的話，那將會使我對本書將焦點放在根基的目標有所背離，更使讀者感到本書的不成熟及降低它的有效性。就因如此，內容的改變將會是在保證的範疇內——再一次重覆我先前所說的，本書修訂版所呈現的是，發展多於改革。

最後，我將指出幾個新的特殊的重點——它們全部都是為了來完成讀者的學習經驗所設計：

- 「研究本主題的三大個理由」——學生對於學習特定主題時，較在乎做該事會帶來利益——那就是，瞭解為什麼他們該學習這些主題。就因如此，每章開端的一個特殊段落就是強調「為什麼你要學習...？」對於這個問題，以下是三個最令人印象深刻的回答：
- 「實務練習」的段落——挑戰讀者利用來自於各章的教材思考來解決組



織的實質問題。

- 表列學習目標——在每章的最開端，讀者被告知在讀完此章後將可以瞭解到什麼。這些都以動詞來做開始，如「定義」，「敘述」，「界定」，及「確定」。
- 將每章的學習主題重點摘要——所有學習主題被重新陳述在每章的最後部份，並做相關的敘述。這些呈現供的內容不只是章節摘要而已，同時對每章基本重點提供了有價值的自我測試機會。

感謝

最後，我希望向所有對本書提供協助的個人致謝：首先，要感謝提供許多寶貴的建議及在讀完各草稿後給予我意見的同事們，他們包括：

Richard Grover, University of Southern Maine

Jeffery Miles, University of the Pacific

Michael Buckley, University of Oklahoma

Suzyn Ornstein, Suffolk University

Paul A. Fadil, Valdosta University

第二，我要謝謝主編，Stephanie Johnson，的指導以及堅定的支持，他同時還是我的「溫和提醒者」，使我將此書由原來只是一個單純的討論主題變成了現在你握在手上的這一本書。

第三，我要真心的感謝這個不屈不撓，於成果背後默默貢獻的 Prentice Hall 的傑的出版團隊。此團隊由 Maureen Wilson 為首，他負責將我散漫的作品轉化成這本優秀的教科書。承蒙這些優秀者的恩澤及協助讓我免於出現難堪。

最後，我要感謝在 Fisher 商學院協助我教學及研究的同仁及學生們——特別是 Brad Alge 及 Beth De Simone —，當我需要幫助時，他們總是在旁。還有，跟往常一樣的，我要感謝 Irving Abramowitz 家族，謝謝他們對俄亥俄州立大學的慷慨捐款，使得我在準備此書時獲得了相當的支持。

*Jerald Greenberg
Columbus, Ohio*



目 錄

前 言	I
第一章 什麼是組織行為？為什麼要學習組織行為？	1
組織行為是什麼？	2
組織行為提供科學的方法以解決管理實務的難題	2
組織行為的分析層次：個人、團體和組織	2
組織行為試圖改善工作生活品質	2
組織行為探討組織的動態	4
組織行為假設沒有最好的取向	5
組織行為領域的發展史	5
科學管理：組織行為的根基	5
人群關係學派和霍桑效應	6
古典組織理論	7
費堯的管理原則	7
韋伯的科層組織	7
現代組織行為	7
組織行為的研究方法	9
問卷調查法：有關信念和情感的問題	9
實驗法：找尋因果	10
質化研究：自然觀察法和個案研究法	11
結論：別讓常識牽著鼻子走	11
摘要	13
第二章 組織心理學：社會知覺、學習和人格	15
社會知覺：瞭解和判斷他人	16
歸因：判斷他人和解釋他人行為的原因	16
知覺偏差	17



學習：工作世界的適應	19
操作制約：賞罰學習	19
正增強作用	21
負增強作用	21
懲罰	21
消弱	22
觀察學習：模仿學習	22
將學習應用在組織中	22
組織行為的管理：正向強化正確的組織行為	22
紀律：去除不正確的組織行為	23
人格：個別差異性	24
人格的五大領域	24
正向或負向的情感：高或低的工作滿意度趨勢	25
A 型人格：狂熱者	25
自我效能：人格構面中的「我能做到」	26
自尊：自我評價的重要性	26
成就動機：成功的內在驅力	27
摘要	29
第三章 什麼能激勵你？	31
定義：什麼是激勵？	32
激勵需符合員工的基本需求	32
生理需求	33
安全需求	33
社會需求	34
自尊與尊重需求	34
自我實現的需求	35
公平理論：公平的重要性	35
產出和投入的平衡	36
工作不平等的回應	37
期望理論：如你所願	38
激勵的三要素	38



激勵在績效上的角色	40
目標設定理論：將重點放在績效目標上	42
指定特定目標	42
指定稍微困難但能夠被接受的績效目標	43
提供與達成目標有關的工作回饋	44
激勵性的工作	45
工作擴大化：做更多相類似的工作	45
工作豐富化：增加技能及責任的要求	46
工作特性模式	47
工作特性模式的基本要素	47
評估工作的動機潛能	49
增強工作動機潛能的建議	49
摘要	50
第四章 工作態度：對於工作、組織及工作夥伴的感覺	53
定義：甚麼是態度？	54
工作滿意度：對於工作的感覺	55
工作滿意度的理論及含意	55
工作不滿意的結果	58
提昇工作滿意度的訣竅	59
依附於公司：組織承諾	61
組織承諾的種類	61
為什麼要為組織承諾奮鬥？	64
承諾的員工願意為組織做犧牲	64
發展組織承諾的方法	65
對於工作夥伴的負面態度：偏見	66
偏見的構造：基本的特性	67
每個人都是偏見的受害者	68
解決存在於工作場所偏見的策略：多樣化工作人力的管理	71
摘要	75



第五章 參與及投入：社會化及生涯發展	79
組織社會化：成為公司的一部份	80
三個社會化階段	80
師徒制：個人社會化	82
生涯：工作經驗的歷程	86
早期生涯：萌芽期	87
中期生涯：停滯期	89
晚期生涯：承續及退休	90
個人生涯管理的挑戰	92
面對玻璃天花板：主管位子的性別鴻溝	92
摘要	95
第六章 組織的溝通及權力	99
溝通的基本性質	100
溝通歷程及在組織中所扮演的角色	100
口語及書面溝通：文字的力量	102
言辭媒介的效力配合媒介及訊息	104
正式與非正式溝通	104
正式溝通：訊息直接透過組織結構傳遞	105
非正式溝通：超越組織圖	107
改善組織溝通的策略	108
權力：對他人的影響	112
辦公室的影響力：職位權力	112
個人的影響力：個人權力	114
組織弄權：權力的濫用	116
摘要	120
第七章 組織團體及工作夥伴	123
團體的本質	124
甚麼是團體？	124
正式及非正式團體	125



團體動力：與他人一起工作	127
團體規範：沒有說出的團體行為規則	127
社會助長：在他人面前表演	128
社會浪費：與他人一起工作時「混水摸魚」	130
團隊：有力的工作團體	134
什麼是團隊？主要特性	134
團隊的類型	136
工作團隊：結果是甚麼？	137
工作中的團隊：他們的追蹤記錄有多好？	137
團隊效率的阻礙—如何克服	140
摘要	143
第八章 領導的探索.....	147
什麼是領導？	148
特質論：真的有人就是「天生的領導者」嗎？	149
行為論：領導者做了什麼	151
兩種獨立的領導行為	152
發展成功的領導行為：座標訓練	153
領導者和部屬	154
領導者—成員交換模型：身處「在團體中」的重要性	155
魅力領導者：具某些特別的魅力	155
轉型領導：超越魅力	156
領導團隊：特別的考量	159
領導效能之權變理論	161
LPC 權變理論：領導者和任務的配合	162
理論基礎	162
應用 LPC 權變理論	164
途徑—目標理論：引導到有價值目標的領導者	165
情境領導理論：隨情境調整領導風格	166
摘要	169



第九章 行爲、合作、衝突和壓力	173
利社會行爲：幫助他人	174
組織的市民行爲：超越工作需求之上	174
吹哨子：撥亂反正	176
合作：提供多方協助	177
組織內的合作	179
組織間的合作	180
衝突：不可避免的利益對立	180
衝突的原因	180
衝突的結果：有好也有壞	182
極端負面的結果：工作場所的侵犯	182
衝突管理技術	183
衝突中的壓力	186
什麼是壓力？	186
壓力的原因	188
組織壓力的主要效果	190
壓力管理：一些有效的技巧	191
摘要	193
第十章 組織中的決策	197
組織決策的基本本質	198
決策的一般模型	198
組織決策的多樣性	200
組織決策的方法	203
理性－經濟模型：尋找理想的決策	203
行政模型－探究人類理性的限制	204
個人完美決策的障礙	206
決策時認知偏誤：建構和捷徑	206
承諾的階段式修正：在丟入不好的錢之後又丟入好的	208
有效決策的組織障礙	210
團體決策：太多廚師煮壞一鍋好湯	211



團體決策：雙刀刀	211
團體決策與個人決策的比較：兩隻手（或更多）好過一隻手嗎？	212
什麼時候個人會優於團體？	213
促進團體決策的指導原則	215
德菲法	215
道德決策的挑戰	219
為什麼人們會在組織中做出不道德的決策？	219
摘要	222
第十一章 創造力和革新	227
組織文化：基本性質	228
組織文化：定義及核心要素	228
組織中的文化：一種還是多種？	229
組織中文化扮演的角色	230
組織文化的形成與維持	231
組織文化是怎麼創造的？	231
組織文化：改變的重要性和包容力	235
組織文化的效果	235
為什麼組織文化要改變？如何改變？	236
個人與團隊的創造力	238
個人及團隊創造力的組成成份	238
整合所有的	238
革新的過程	242
革新可以被定義成：在組織內創意的運作成功	242
革新的成份：基本的構成物	242
組織革新過程的階段	243
摘要	248
第十二章 設計一個有效率的組織	251
組織結構的向度	252
職權式的階級制度	253
勞力的區分（部門化，tasks）	254



控制幅度	254
直線 v.s. 幕僚職位	255
分權	257
部門化：組織的建構方式	258
功能型組織：依職務分組	258
產品型組織：依其輸出的種類來分組	259
矩陣型組織：兼具功能型及產品型分組	261
水平式組織：以程序組織	263
組織設計：結合組織結構的構成元素	264
古典方案和新古典方案：探求一個最佳的設計	264
權變法則：基於環境狀況的設計	265
明之佰格（Mintzberg）的架構：五種組織形式	267
無疆界的組織：新的組織結構	270
組織間設計：超越單一組織	274
聚合型：多角化的「大企業」	274
策略聯盟：為共同利益而將力量聯合	274
摘要	277

第十三章 組織中的科技281

科技在今日組織中所扮演的角色	282
劃分科技的基本構面	282
今日組織的自動化	284
人們對科技的反應	285
現代組織中的科技運用	288
輔助性科技－幫助殘障人士更具生產力的工作	288
電腦績效監控：遙控式管理	289
科技對客戶服務的幫助	291
友善環境的科技：分解的設計	293
科技：組織設計主要原因及結果	294
製造業公司的科技與結構	295
工作流程整合－Aston 的研究	298
科技與互相依賴：Thompson 的架構	299



摘要	302
第十四章 組織變革與發展的管理	307
造成組織變革的力量	308
計畫性的變革	308
組織規模和結構的變革	309
非計畫性的變革	312
組織變革的過程：四個基本問題	313
目標：要改變什麼？	313
變革的準備：組織變革何時發生？	315
為什麼會抗拒組織的變革	316
如何克服對組織變革的抗拒？	317
組織發展：執行計畫性的變革	319
回饋調查	320
工作生涯計畫的品質	321
目標管理	322
建立團隊	324
組織發展的特別議題	326
組織發展的效果：真的有用嗎？	326
組織發展是天生的不道德的嗎？	327
摘要	329



第一章

什麼是組織行為？為什麼要學習組織行為

學習目標：

學習本章後，你將能：

1. 定義「組織行為」
2. 說明組織行為領域的主要內容
3. 區分管理哲學中的 X 理論和 Y 理論
4. 瞭解組織行為的主要研究取向
5. 描述組織行為的研究方法

研讀組織行為的三大理由

1. 瞭解組織中的行為動態是管理者的致勝關鍵。
2. 組織行為的原理與員工的生產力及工作滿意度有關。
3. 普通常識不足以解析組織中的行為。