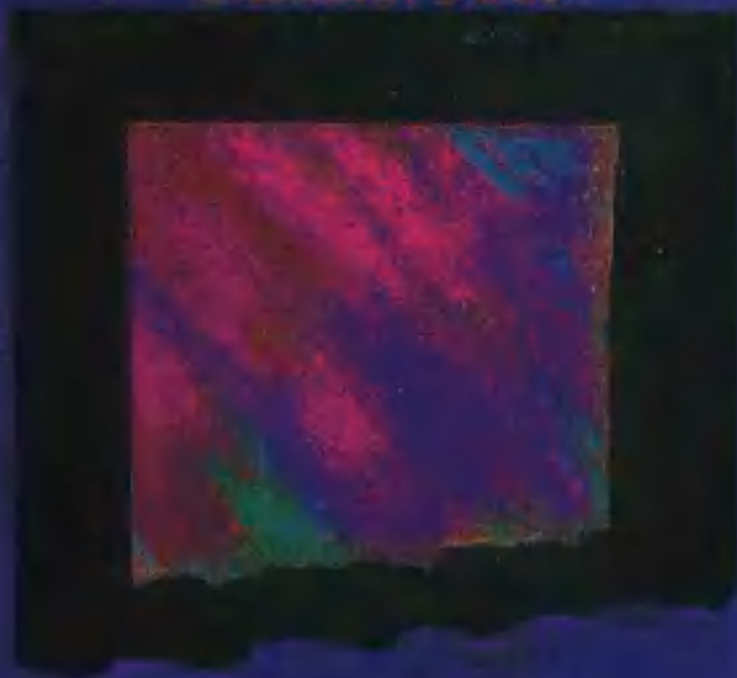


# 組織行為學

六版

李青芬・李雅婷・趙慕芬 合譯

ORGANIZATIONAL  
BEHAVIOR



STEPHEN P. ROBBINS

華泰書局

---

# 組織行為學

六版

---

李青芬・李雅婷・趙慕芬 合譯

華泰書局

**版權所有・翻印必究**

## **組織行為學**

---

譯 者／李青芬・李雅婷・趙慕芬

---

發行者／吳 茂 根

發行所／華 泰 書 局

台北市辛亥路三段五號

行政院新聞局局版臺業字第 1201 號

總經銷／華泰文化事業有限公司

台北市辛亥路三段五號

電話／377-3877 傳真／377-4393

印 刷／瑞明彩色印刷有限公司

電話／3088928・3089616

□ 1994 (民國83) 年 9 月初版

□ 1995 (民國84) 年 8 月五刷

---

**ISBN 957-8995-80-6**

**基本定價 壹拾陸元玖角**

## 譯 序

相信讀過Stephen P. Robbins這本組織行為教科書的人，都會被其蘊含在字裡行間的生動筆法、俯拾皆是的活潑例句，以及完整精良的文章架構所深深吸引住；再加上每一單章之後，總是會很適時地出現一些學者對於該章相關論點的正反面看法，並且安排了課後練習，有量表、測驗、遊戲及個案等，俾便讀者更能心領神會、運用得宜。所以，我們可以毫不客氣地說：Stephen P. Robbins真是大師級的OB專家。

這本好書，應該說這本OB的經典之作，我們在學生時代，讀過；現今從事教職，教過。因此我們不吝惜把它推薦給廣大讀者，包括在校的大專商管學生，以及已踏入社會的實務界人士，甚或對OB有興趣的自修者。也因為如此，我們覺得一本好書不應該就為了文字表達的方法而與讀者造成隔閡與距離，況且Robbins教授每一再版，總有許多更新與增添之處。所以，我們耗費心力、戰戰兢兢做了翻譯的功夫。這並非言過其實，最重要的是我們必須忠於原著，但又必須時時刻刻注意到翻譯所講求的信、達、雅三要件。總之，一切對得起讀者了。

這本最新一版的書，章節編排大致仍延襲以往舊版的方式，由個體、團體、組織層次依序而來。但令人印象尤其深刻的是，它增添了由全球觀點來看OB一章。以台灣此刻正

積極邁向國際化的情形而言，這樣一章確實可收劃龍點睛之妙用。本書各章尚有許多相關的專欄，以烘托出重要觀念及思潮的應用情況。此外，前述所提及的正反面論點、課後練習與個案研討等，都是學習的輔助工具，或許一點的啓發，一點的創見，一點的領悟，就在其中油然而生。關於本書其他結構，請讀者徑行進入書中殿堂，不再贅言。

雖說這是一本翻譯書，翻譯書共通的特色是不夠本土化，但是他山之石可以攻錯，文中的確有許多值得深思參考之處。我們何不大膽擷取，並且加以截長補短。在期許自己成為國際人的當時，不忘對本土紮根，這即是我們譯者今後要邁的步伐。

本書的問世，首先感謝華泰書局林副總金塗先生為我們結下這個機緣；再者，我們感謝彼此，譯者三人皆是初入淡江大學企管系執教的教師，不論在教學上、生活上、情感上，我們都有濃密的友誼來支撐；此外，華泰書局諸多工作人員及研究所同窗好友尚和生先生的大力協助，也使我们銘感在心。本書雖經我們多次修正，但想當然耳仍有不圓滿之處，可能是一個符號、一個別字，還望讀者與同好先進們，不吝惜匡正指教，以便再度付梓時能更臻完備。

李青芬、李雅婷、趙慕芬  
一九九四年九月一日

# 原 序

在1970年代後期，我（原作者）正著手撰寫本書第一版時，就決定要寫一本能幫助學生瞭解人類行為，並能學習愉快的教科書。當然，本書是無法取代Stephen King或Tom Clancy的小說，但是第五版超過25萬本的銷售量，以及許多讀者的來信讚許，都是對本書的一種肯定。對於本書的一些特色，在此簡略地介紹。

## 章節組織

---

一本好的教科書，通常包含15到20個主題，一個主題為一章。這麼多的主題，需要加以整合，需要有一個合乎邏輯的架構來引導讀者。

在撰寫第一版時，我就特別注意到整合的問題，於是發展出一套OB模型，把重點放在三個層次上——個人、團體以及組織。時間證實這個模型的確可以涵蓋OB的整個範疇，並且還能幫助學生整合各個觀念。此一模型就成為本書的重要架構，在第二、三、四部份，就分別介紹個人、團體以及組織。

## 保持讀者興趣

---

OB是門嚴肅的學科，但這不意味它的教科書就非得無趣不可。我在撰寫時採用「會話式」風格，並且收錄了許多

有趣的話題，以保持讀者的閱讀興趣。

## 撰寫風格

---

現在的許多教科書都寫得很好，十分地清楚、簡明且合乎邏輯。但是我希望本書能做得更好，所以大量使用範例來說明各種觀念，以及採用會話式的撰寫風格。

一些教科書作者爲了能涵蓋許多觀念，而採用各種標題摘要，往往使得這些書淪爲厚厚的摘要輯成本。我把做摘要的時間用在解釋觀念上，目的是希望本書能成爲名符其實的教科書。

當然光靠好的內容，並不能吸引讀者的注意。所以在撰寫時採用了自問自答的會話風格，儘量營造一種非正式而生活化的氣氛。

## 有趣話題

---

在OB中不愁找不到有趣話題，我們先來看看幾個將會在本文中討論的例子：

快樂的員工生產力未必較高。

員工自動離職對組織有益。

面談是個不良的甄選方式。

組織常對新進員工洗腦以將其塑造爲好員工。

多數員工認爲自己的績效爲中上。

組織中被認爲溝通不良者，多數是蓄意造成的。

對許多組織而言，官僚制度是最好的結構形態。

強烈的企業文化對組織不利。

在現代，金錢對大多數員工而言不具激勵作用。

衝突可以提高團體績效。

上列敘述可能與一般人的想法不同，在本書中常可發現各種引人入勝的新看法。

## **使OB更實用**

---

透過三種方式，我希望本書所提供的是一個真實而實用的知識。

第一，儘可能使用實例來烘托觀念。部分例子是來自企業界，像是IBM、GM、Walt Disney、Sony等公司。

第二，不斷更新書中內容。例如，北美的管理者所面臨的員工多樣化及勞動力短缺問題；一般員工工作中所牽扯的道德問題；全球化趨勢在企業中引發的問題。這些在1990年代逐漸浮現的新話題，在本書中都有所討論。

第三，每章結尾都有一個個案及兩個課後練習，藉此讀者可評量自己的學習成果。



## 第一部分

### 第一章 組織行為概論 1

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 管理者的工作內容                | 3  |
| 進入組織行為                  | 10 |
| ■OB焦點：人際技巧：今日商學畢業生的主要缺陷 | 11 |
| 以系統化研究代替直覺判斷            | 12 |
| ■OB焦點：多樣化：取得及保有優良員工的秘訣  | 15 |
| 1990年代OB中的挑戰與機會         | 16 |
| ■OB道德專欄：處理OB中的道德論點      | 20 |
| 與OB相關的重要學科              | 24 |
| ■OB焦點：以不同角度來看同一事件       | 29 |
| OB中少有絕對的事物              | 29 |
| 問題討論                    | 30 |
| ■正面觀點：OB是門社會科學          | 32 |
| ■反面觀點：行為由基因決定           | 33 |
| 課後練習1-A：人類行為知多少？        | 35 |
| 課後練習1-B：就業人口多樣化         | 36 |
| 個案研討 1：Rosenbluth旅行社    | 38 |
| 進階文獻                    | 41 |

## 第二章 行為的解釋及預測 43

- 組織行為的研究 46
- OB焦點：難道組織行為是個“大學生的科學？” 59
- OB道德專欄：研究的道德問題 60
- 組織行為模式的發展 62
- 員工專欄：少數民族及女性員工的離職率問題 66
- 問題討論 74
- 正面觀點：員工離職不利於組織 75
- 反面觀點：員工離職是有利於組織的 77
- 課後練習2-A：記憶力測試 79
- 課後練習2-B：性別及多樣性 80
- 個案研討 2：評估《追求卓越》一書 81
- 進階文獻 83

## 第三章 全球觀點下的組織行為 85

- 歡迎來到地球村 87
- 面對國際性的挑戰 93
- OB道德專欄：道德下的文化相對論 97
- 相關問題：各國文化變得更具同質性嗎？ 98
- 員工專欄：勞力多樣化是世界性的問題 99
- 評估各國之間的差異 100
- OB焦點：加拿大人真的不像其南邊的鄰人嗎？ 102
- OB焦點：在日本的工作情況究竟如何？ 112
- 文化衝擊的事實 113
- 以全球性觀點研究OB 114
- 結 論 115
- 問題討論 116

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| ■正面觀點：跨國文化訓練不奏效           | 117 |
| ■反面觀點：跨國文化訓練有效            | 119 |
| 課後練習3-A：透過偏見分析學習有關跨國文化的差異 | 121 |
| 課後練習3-B：文化衝擊：歡迎到日本來       | 121 |
| 個案研討 3：匈牙利的奇異電器公司         | 123 |
| 進階文獻                      | 126 |

## 第二部份

### 第四章 個體行為的基礎 129

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 背景特徵                      | 131 |
| 能 力                       | 137 |
| 性 格                       | 141 |
| ■OB焦點：強化遺傳的重要性之新證據        | 146 |
| ■OB焦點：MBTI：利用性格測驗來改善溝通情形  | 148 |
| ■OB全球專欄：主要性格特質因國家文化之差異而不同 | 153 |
| 學 習                       | 156 |
| ■OB道德專欄：增強作用與道德行為         | 170 |
| 對績效與工作滿足的涵義               | 174 |
| ■OB焦點：如何利用學習理論的概念來訓練自我管理  | 175 |
| 問題討論                      | 178 |
| ■正面觀點：特質論在解釋員工態度和行為上存在的價值 | 179 |
| ■反面觀點：特質論在預測組織行為上的效能有限    | 181 |
| 課後練習4-A：誰操縱了你的人生          | 183 |
| 課後練習4-B：請問你的自我警覺性有多高？     | 184 |
| 個案 4：預測績效的表現              | 186 |
| 進階文獻                      | 188 |

## 第五章 知覺與個體決策 193

- 知覺的定義與重要性 195
- 影響知覺的因素 196
- 人際知覺——對他人的判斷 201
- 知覺與個體決策的關係 212
- 員工專欄：改變對高齡員工及女性員工的刻板印象 213
- 最適化決策模式 214
- OB道德專欄：道德規條及決策法則 220
- 其他決策模式 221
- 對績效與工作滿足的涵義 229
- OB全球專欄：不同文化下的決策型態 230
- 問題討論 233
- 正面觀點：招募員工時—強調正面價值 234
- 反面觀點：招募員工—正反面均需顧及 235
- 課後練習5-A：瞭解自己 237
- 課後練習5-B：個人決策模式問卷表 238
- 個案研討：我不做任何決策 240
- 進階文獻 243

## 第六章 價值觀、態度與工作滿足 245

- 價值觀 248
- 態 度 256
- OB道德專欄：價值觀、忠誠度及企業道德行為 258
- OB焦點：追求一致性也有負作用 266
- 工作滿足 269
- OB焦點：現今美國員工的工作滿足感 273
- OB全球專欄：從不同的文化層面來看價值觀及工作滿足 278
- 對績效與工作滿足的涵義 280

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| ■OB道德專欄：工作不滿足和檢舉                 | 281 |
| 問題討論                             | 282 |
| ■正面觀點：高度工作滿足的重要性                 | 284 |
| ■反面觀點：工作滿足的重要性未免言過其實             | 286 |
| 課後練習6-A：價值評鑑測量                   | 288 |
| 課後練習6-B：員工工作態度的測驗                | 289 |
| 個案研討：兩家GM車廠員工的工作態度，對其生產力及產出品質的影響 | 290 |
| 進階文獻                             | 293 |

## 第七章 激勵的基本概念 299

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 何謂激勵                       | 301 |
| 早期的激勵理論                    | 303 |
| XY理論                       | 307 |
| 近代的激勵理論                    | 312 |
| 三需求理論                      | 314 |
| 認知評價理論                     | 317 |
| 工作任務特性理論                   | 320 |
| ■OB道德專欄：是不是每個人都應有份富有意義的工作？ | 328 |
| ■OB焦點：職業選手對待遇的敏感性          | 337 |
| ■OB焦點：不同的員工不同的要求           | 342 |
| 激勵理論的整合                    | 344 |
| ■OB全球專欄：激勵理論也是受到文化限制的      | 347 |
| 對績效與工作滿足的涵義                | 348 |
| 結 論                        | 350 |
| 問題討論                       | 351 |
| ■正面觀點：金錢可以激勵員工             | 352 |
| ■反面觀點：金錢無法激勵員工             | 354 |

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| 課後練習7-A：什麼能激勵你？                | 356 |
| 課後練習7-B：你對於公平的敏感度如何？           | 357 |
| 個案研討：Frank Pacetta激勵員工的手段－軟硬兼施 | 358 |
| 進階文獻                           | 361 |

## 第八章 激勵理論與實務的配合 367

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| 目標管理                                 | 369 |
| 行為改造                                 | 373 |
| 績效薪酬制                                | 383 |
| ■OB道德專欄：CEO給付標準的道德問題                 | 384 |
| 彈性福利制                                | 387 |
| ■OB全球專欄：全球高階主管的薪資知多少                 | 390 |
| 同等價值                                 | 391 |
| 彈性工作時制                               | 395 |
| ■OB焦點：電傳：彈性工作時間的極致                   | 400 |
| 工作再設計                                | 401 |
| 對績效與工作滿足感的涵義                         | 408 |
| ■OB員工專欄：如何激勵各式各樣的員工                  | 410 |
| 問題討論                                 | 411 |
| ■正面觀點：薪資應多以保密                        | 413 |
| ■反面觀點：薪資應該公開化                        | 415 |
| 課後練習8-A：瞭解如何激勵他人                     | 417 |
| 課後練習8-B：目標設定                         | 418 |
| 個案研討：富豪汽車(Volvo)的實驗：快樂的員工不見得是高生產力的員工 | 419 |
| 進階文獻                                 | 422 |

## 第三部份

### 第九章 團體行為的基礎 427

- 團體的定義與分類 430
- 人們為什麼要加入團體 431
- 團體發展的階段 435
- 工作團體行為的解釋 440
- 團體所面對的外在條件 441
- 團體成員所形成的資源 444
- 團體結構 446
- 團體OB道德專欄：當你內心不同意你的老闆時，你的外表應該同意嗎？ 460
- OB全球專欄：社會賦閒現象可能與文化有關 464
- 團體的運作過程 469
- 團體任務 470
- 團體的凝聚力 472
- 對績效與工作滿足的涵義 476
- 問題討論 479
- 正面觀點：工作設計應以團體為主 480
- 反面觀點：工作設計應以個體為主 482
- 課後練習9-A：搭建紙塔 484
- 課後練習9-B：小組報告的評估 485
- 個案研討 9：發貨部門裡的遊戲 488
- 進階文獻 491

## 第十章 溝通與團體決策 495

- 溝通的功能 499
- 溝通過程 500
- OB道德專欄：說謊是錯的嗎？ 503
- 溝通的基本原理 505
- OB焦點：管理者能運用辦公室的傳言以利其工作 511
- 員工專欄：男人與女人之間的溝通障礙 516
- 主要的溝通技巧 520
- OB全球專欄：改善跨國文化溝通的四項通則 528
- 團體決策 529
- 對績效與工作滿足的涵義 542
- 問題討論 543
- 正面觀點：溝通是雙方彼此理解而非主觀下判斷 545
- 反面觀點：模稜兩可的溝通才能使雙方都獲利 547
- 課後練習10-A：缺乏非口語溝通 549
- 課後練習10-B：評估報導的練習 550
- 個案研討10：開放式管理 552
- 進階文獻 555

## 第十一章 領導 559

- 領導是什麼？ 561
- OB道德專欄：由上而下的道德標準 563
- 領導理論的演進 564
- 特質論 565
- 行為論 567
- 員工專欄：性別：男性領導和女性領導之間有差異嗎？ 572
- 權變理論 574
- OB全球專欄：國家文化是一個重要的情境變數 596

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 尋求共同的基礎：這一切意味著什麼？             | 597 |
| 領導近年來的趨勢                      | 600 |
| ■OB焦點：所有的話題都是關於領導……而關於跟隨又是什麼？ | 606 |
| 對績效與工作滿足的涵義                   | 607 |
| 問題討論                          | 608 |
| ■正面觀點：領導者確實可使組織績效有所不同！        | 610 |
| ■反面觀點：領導者並未使組織績效有所不同！         | 612 |
| 課後練習11-A：之前——之後領導評估的練習        | 614 |
| 課後練習11-B：計算你的LPC分數            | 614 |
| 個案研討11：Sembawang集團所要培育的領導者    | 616 |
| 進階文獻                          | 618 |

## 第十二章 權力與政治行爲 623

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 權力的定義                  | 625 |
| 領導與權力的比較               | 627 |
| 權力的基礎和來源               | 628 |
| ■員工專欄：強制權和性騷擾          | 631 |
| ■OB道德專欄：運用權力的道德問題      | 636 |
| 依賴關係：權力的關鍵             | 636 |
| ■OB焦點：對高權力需求者的行為預測     | 637 |
| 權力的戰術                  | 643 |
| 團體的權力：聯合               | 646 |
| ■OB全球專欄：權力在不同國家中所扮演的角色 | 648 |
| 政治行為：權力的運作             | 649 |
| ■OB焦點：政治行為的認定因人而異      | 652 |
| 對績效和工作滿足的涵義            | 662 |
| 問題討論                   | 664 |