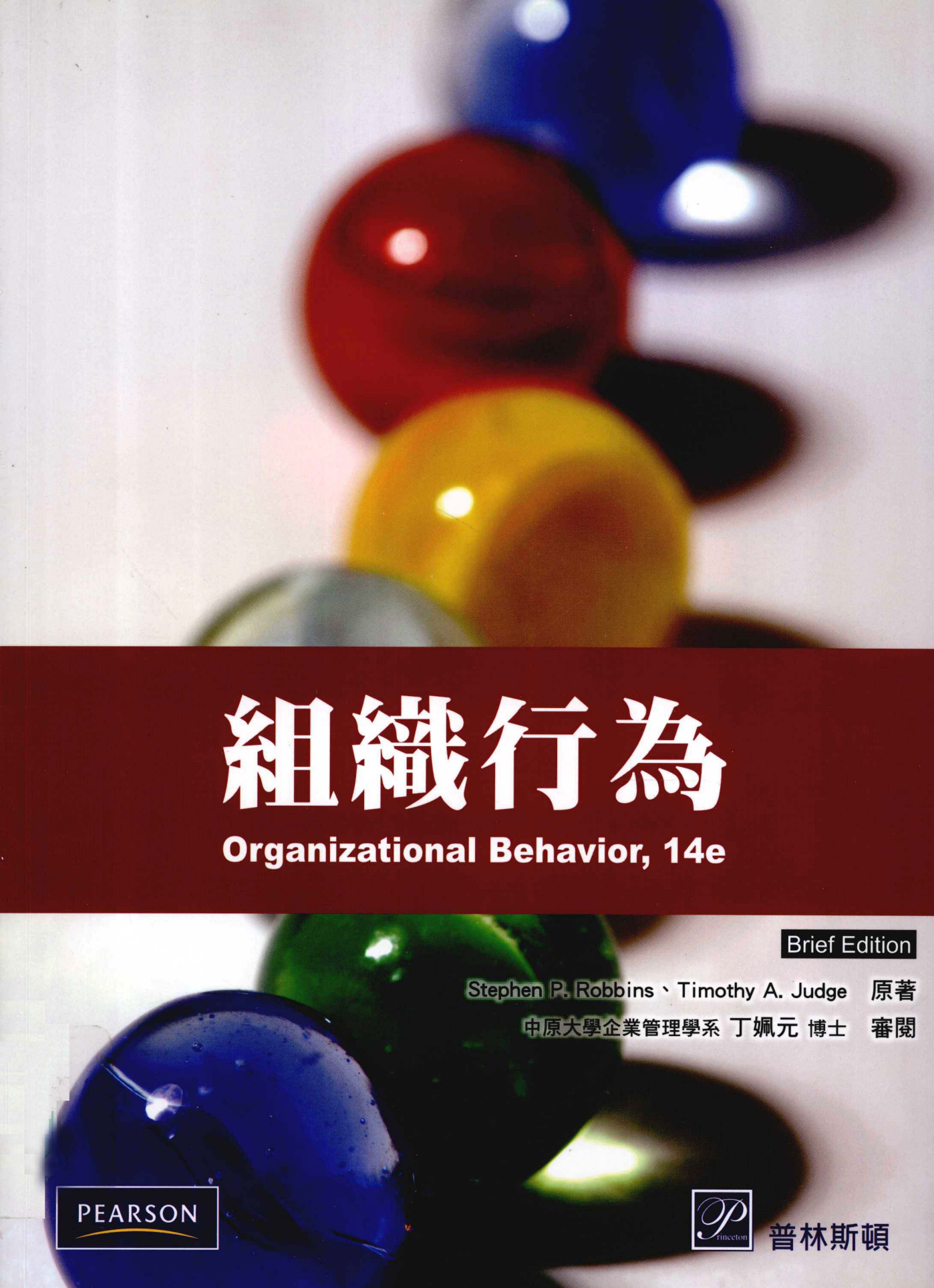




組織行為

Organizational Behavior, 14e

Brief Edition

Stephen P. Robbins、Timothy A. Judge 原著

中原大學企業管理學系 丁珮元 博士 審閱

PEARSON



普林斯頓

組織行為

Organizational Behavior, 14e

Stephen P. Robbins、Timothy A. Judge 原著

中原大學企業管理學系 丁珮元 博士 審閱

PEARSON

台灣培生教育出版股份有限公司
Pearson Education Taiwan Ltd.



普林斯頓

組織行為 / Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge

原著；郭思妤、蔡卓芬編譯。-- 初版。--

新北市：普林斯頓國際，2012.01

面：公分

譯自：Organizational Behavior, 14th ed.

ISBN 978-986-6534-85-0 (平裝)

1. 組織行為

494.2

100022446

組織行為

Organizational Behavior, 14th ed.

原 著 Stephen P. Robbins、Timothy A. Judge

審 閱 丁佩元

編 譯 郭思妤、蔡卓芬

出版經理 陳 靖

企劃編輯 林士凱・林汎祺・高焜鐘・葉韋志

產品編輯 王筱芬・范僑芯・賴韋中・蘇暉婷

出 版 者 普林斯頓國際有限公司

地址／新北市新北產業園區五工三路 116 巷 3 號

電話／02-8990-3296

傳真／02-8990-4925

網址／www.prin-ceton.com.tw

郵撥帳號／19681186

台灣培生教育出版股份有限公司

地址／台北市重慶南路一段 147 號 5 樓

電話／02-2370-8168

傳真／02-2370-8169

網址／www.Pearson.com.tw

E-mail／Hed.srv.TW@Pearson.com

總 經 銷 普林斯頓國際有限公司

出版日期 2012 年 1 月初版

I S B N 978-986-6534-85-0

書 號 5161A32

版權所有・翻印必究

Authorized Translation from the English language edition, entitled ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: GLOBAL EDITION, 14th Edition 0138000409 by ROBBINS, STEPHEN P.; JUDGE, TIMOTHY A., published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall, Copyright © 2011, 2009, 2007, 2005, 2003 by Pearson Education Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE TRADITIONAL language edition published by PEARSON EDUCATION TAIWAN and GAU LIH BOOK CO. LTD., Copyright © 2012.

審閱序

在組織行為學的領域，Stephen P. Robbins 所編著的教科書不僅廣受歡迎，更是許多同學和老師心目中的必讀入門書籍。流暢的編排架構、有趣的案例，以及各個因應實務的熱門議題，是此書的最大特色。

本書主要是從 Robbins 的 Organizational Behavior 第 14 版精簡而成，以淺顯易懂的文字介紹此領域的主要理論和議題，特別適合組織行為入門之用。在編修此精簡版的過程中，特別把一些艱澀難懂的字句予以簡化，並將難懂的名詞也加以修改，期望可以藉此縮減同學對於一般翻譯書的距離感，因而更容易明白組織行為理論的涵義。這個新版與以往不同的是，加入新有的議題——多元化管理，以及一些有趣的「組織行為大調查」。此外，本書特別在各章節加入全新的台灣和第 14 版的國外精彩個案，期望同學能以所學的理论為基礎，來討論台灣本土與國際的重要議題。原書中的「正負觀點大對決」、「專欄」和「小組活動」等單元也都保留在此精簡版中，期望可以用比較活潑、互動的方式幫助同學學習。整體而言，這是一本兼顧理論、實務與應用等不同層面的組織行為專書，適合作為大學與技術學院專業學習之教科書，或研究生與專業人士實務使用之參考書。

在審訂此書的過程中，我要特別感謝林矩貝、陳盈穎與許懿萱同學的幫忙，他們付出了許多心力，協助修飾一些文字和詞句並撰寫個案。最後我也要感謝那愛我的天父，祂不斷地鼓勵我、支持我，讓我能持續保有教學和學習的熱忱及動力來完成這個工作。

學習本來就是一條永無止境的路，希望本書對於學習瞭解組織和組織中的人類行為之歷程中有所協助。無論如何，本書的翻譯或審訂若有疏漏之處，望請各界不吝指正。

丁 佩 元

中原大學企業管理學系助理教授

前言

本書除了大幅換新所有的國內外案例資料外，更新增多項特色：

1. 整合性分析架構：使用基本的管理學原理和議題，使學生瞭解個體、團體和組織在組織環境中所扮演的角色和工作。
2. 縝密而按部就班的理論推導：使用一般常見於最佳管理學教科書的方法，讓學生易學易懂，輕鬆上手應用。
3. 近期組織行為理論之發展：徹底而完整地介紹最新的組織行為理論發展。
4. 特殊專欄：除了探討世界各地的觀點，也澄清理論上的迷思，讓學生更具有國際視野。並於各章所探討的重要議題裡，置入許多實際調查的最新結果。
5. 應用導向的觀點：引用國外和本土的個案實例，讓學生即時以所學的理论來探討問題，更讓理論與實務結合。

本書將組織行為分成四個篇章來介紹，循序漸進，讓學生瞭解各個層次的關聯和重要性，分別為：

第一篇「組織行為的概念介紹」：介紹組織行為的定義、相關學科、架構、發展模式以及組織行為所面臨的挑戰和機會。

第二篇「組織行為的個體層次」：描述組織中個體的價值觀、態度和工作滿足、人格與情緒、知覺和個體決策對於組織環境的影響。

第三篇「組織行為的團體層次」：介紹組織中團體行為的基礎、解析團體與個體決策的差異，探討工作團隊的效用、各種溝通方式、衝突與協商的作用，更闡明領導的重要性。

第四篇「組織行為的組織層次」：探討組織文化對於組織環境中個體、團體乃至於組織的影響，並引介管理組織變革的方法。

此外，在教導理論或應用時，一本良好的教科書必須具備完整的誘導工具。為達此一目的，本書除保有原來受歡迎的單元外，更新增全新的「組織行為大調查」，期望能使教材內容更為豐富。

1. 章前個案：每一章皆以一個知名的真實個案導引學生進入該章。學生在結束每一章的學習之後，可以用所學的理论重新閱讀和探討章前個案。

軍事化的鴻海帝國

鴻

海現為國際企業集團，一講到鴻海就能馬上想到郭台銘，而郭台銘是如何帶領鴻海從一間精密模具小廠，拓展到成為企業集團，這都要歸因他強悍的領導風格。

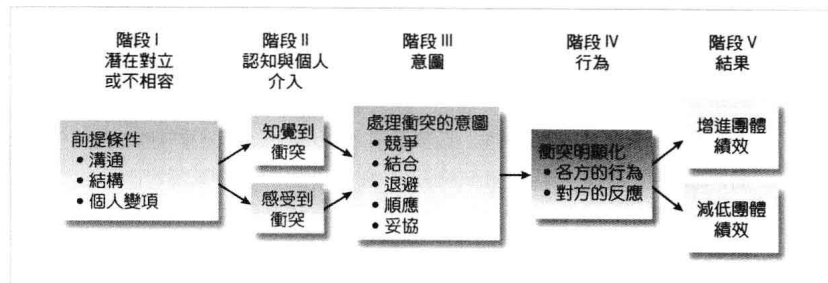
談到郭台銘的強悍風格，就不能不提到讓新進員工聞之色變的「郭氏語錄」，這套語錄長達了 80 條，內容包含了許多縮寫的生管名詞，以及郭台銘制定的公司精神。新進員工如果沒有好好研讀，在未來的大小會議中就會無法瞭解主管們在說些什麼，所以新進員工必須請教前輩，並且要能把「郭氏語錄」倒背如流。有人因為背出「郭氏語錄」而升遷，更有不少人因為無法流暢背出「郭氏語錄」而錯失了升遷的機會。曾經有位資深主管在升遷至副總的前夕，郭台銘臨時抽問「郭氏語錄」的內容，主管無法流暢的回答，郭台銘馬上下達命令延緩此主管的升遷。由此例子就能看出「郭氏語錄」的重要性。



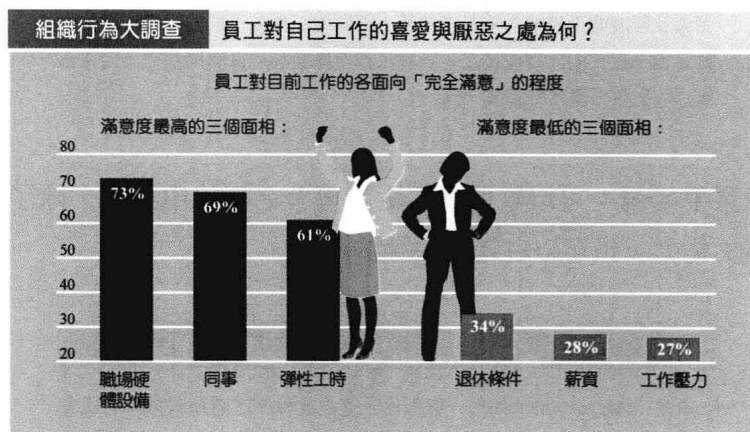
郭台銘強悍的領導風格，使他凡事講求效率。
(圖片來源：聯合知識庫)

2. 圖表：每一章皆提供根據專家研究彙整而成的精美圖表來佐證。

圖表 13-1 衝突的過程



3. 組織行為大調查：此版特別新增針對各章重要議題所調查的最新結果。



資料來源：蓋洛普民調 2008 年 8 月 7-10 日製作。

4. 專欄：探討國際觀點或澄清觀念和迷思，引導學生思考和事實認知。

專欄 快樂的員工就是高生產力的員工？

「快樂的員工就是高生產力的員工」，這句話並不正確。這個說法主要來自 1930 及 1940 年代間，許多學者延續霍桑實驗 (Hawthorne study) 而導出的結論，致使當時許多經理人花費不少心思，如採放任式的管理、改善工作環境、擴編健康及家庭福利（如保險及大學學費補助等）、舉辦野餐及非正式聚會，或是員工諮詢服務等，致力於讓員工更快樂。

不過這些溫和政策卻是建立在可疑的基礎上。仔細檢閱文獻後，發現快樂（工作滿足）和生產力縱使呈正相關，但相關

係數卻極微弱，約在 +0.17 到 +0.3 之間，差距不會超過 3 到 9 個百分點，證實工作滿足與生產力之間的關聯並非高度相關。

不過，根據實證的結果，我們卻可以導出另一種更可信的說法，就是「高生產力的員工是快樂的員工」，這表示生產力比其他因素更容易導致滿足。假使你工作出色，自然會有一股滿足感產生；若公司另有績效獎勵措施，你也能因表現傑出而贏得上級的讚賞、加薪，甚至升官，這些實質的獎勵相對地也會提高你的工作滿足。

5. 結論與建議：彙整該章理論，並提醒學生該章的重要觀念。

結論與建議

強勢的組織文化就像個人的人格特質，會在一段相當長的時間內維持穩定，管理者很難去改變。當然，如果環境有所變動而使該文化也不合時宜了，管理當局還是得努力改變組織文化，只不過一定會經歷一段漫長而艱辛的歷程，所以，在短時間內，組織文化仍有相當的僵固性。

在組織文化的考量下，於招募員工的同時，也要注意新員工的價值觀是否能與組織文化吻合。如果二者差異很大時，該員工會難以被激勵、無法對組織產生歸屬感、對工作與組織心生不滿，員工的離職率也會高於一般水準。

員工績效大部分決定於他們對於份內工作是否清楚。若社會化順利成功的話，員工就能知道正確的做事方式與應對方法。此外，評估員工績效，也包括他與組織的契合程度，能不能和其他員工和睦相處，工作習慣及態度能否被他人接受；當然，不同的工作或不同的組織，評估的特質也不盡相同。總而言之，社會化不單影響員工實際的績效，還會影響別人對員工績效的評價。

6. 本章重要名詞：可以幫助學生認識專有名詞的中英文，除了可以提升英文能力，也可以在考前快速的瀏覽。

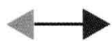
本章重要名詞

- ❖ 知覺 (perception)：係指一種程序，經由此程序，將感官接收的印象加以組織並解釋，以使外在的環境具有意義。
- ❖ 歸因理論 (attribution theory)：討論人們對於行為起因判斷為外在因素或內在因素的理論。
- ❖ 基本歸因誤差 (fundamental attribution error)：係指一種傾向，即判斷他人行為時，習慣於低估外在因素而高估內在因素的傾向。
- ❖ 自利性偏差 (self-serving bias)：係指一種傾向，即人慣於將成功歸因於內在因素，而將失敗歸因於外在因素的傾向。
- ❖ 選擇性知覺 (selective perception)：人基於本身的興趣、背景、經驗、態度，選擇性地解析其所看到的事物。
- ❖ 月暈效果 (halo effect)：只根據個體的單項特質而描繪出其整體的評價。
- ❖ 對比效果 (contrast effect)：他人已形成的印象或評價，會影響對某人的評斷。
- ❖ 投射作用 (projection)：假想別人和自己一樣都具有某些特質和反應。
- ❖ 刻板印象 (stereotyping)：是一種判斷捷徑，即先認定個人是屬於某種團體，而依此來判斷的行為。
- ❖ 決策 (decisions)：從兩個或兩個以上的方案中作一抉擇。
- ❖ 理性 (rational)：追求價值最大化且一致性的抉擇。

7. 正負觀點大對決：以實例來解說和驗證理論，可以拓展視野，幫助學生更具備國際觀。

正負觀點大對決

正 觀 點



負 觀 點

招募員工時，只能說好聽的

招募員工的時候，管理者得把自己當成推銷員，也就是說，多吹噓工作中好的一面，至於壞的部分則不用多說。雖然這樣有可能會造成員工對公司或工作有不合乎實際的想法，但就如同和推銷員交易的時候，管理者得像推銷員一樣盡力而為，讓顧客心動；至於應試者也得像顧客一樣，事先得有「貨物既出，恕不退換」的心理準備。

為什麼要這樣呢？實在是因為人才難求，再加上同業競爭又激烈，不得不使出這種手段呀！

大家都只注意到 1980 年末期，企業界因為重組及精簡人事而開始大幅裁員。專業方面的人才越來越難找，其實工作要找人並不困難，但要找個能力和表現都同樣傑出的人並不容易。由於員工的能力與公司所需的專業，兩者落差越來越大，因此，不得不向這些有限的人才用力推銷，也就是盡量展現工作及公司正面的部分，以吸引並留住優秀的人才。

另一個主因就是競爭日趨激烈、所能挖掘的人才又有限，因此一定要使出渾身解數，才能找到合適的人填補空缺。如果你還是一味地老實把事實告訴應試者，連不好的一面也毫不保留，就得冒著流失人才的風險。

不管目前的人力市場如何，一味地鼓吹好的一面，很可能造成員工在進入職場後，因為對工作過度失望而導致離職率升高。

在求職的過程中，每位應試者多少都對將來的工作或公司有些憧憬。但如果發現自己接受到的是過度膨脹的訊息，這將帶給公司更嚴重的危機。第一、如果發現工作無法符合自己的理想，員工沒多久就會遞出辭呈，公司實在是沒必要花那麼多功夫找這些早晚會離開的人來。第二、避免跟員工提及負面的層面，只會徒增不切實際的期望；就算雇用了，員工沒多久就感到失望，這種不實的認知只會加速其離職。第三、當員工發現工作中原來有這麼不堪的一面，在他幻想破滅的同時，不僅有受騙的感覺，連帶對工作及組織也會有所不滿。

所以，為了提高工作滿足及降低離職率，在聘用之前，應該要告知求職者與工作相關的全部資訊，不論正面或負面的。比如，可能沒時間可以和同事交談，或是旺季時工作量可能突然增加等等無法預測的狀況。

實證顯示，瞭解實情的應試者對工作抱持的想法比較實際，而且也會自我調整不符合期望的部分，如此一來，新進員工的離職率當然能降低了。面對這麼緊繃的人力資源，如何留住人才和如何找到人才是一樣重要。為了吸引人才而一味吹捧，這就像是好不容易結了婚，但很快就會後悔一樣。

8. 小組活動：讓學生分組討論，再上台報告，可以提高課堂上的師生互動，並有助於加強學生的簡報技巧與統整經驗。

小組活動

職業地位的評比

請在下列二十個職業當中，從最有名望的（1）到最不具名望的（20）加以排序：

_____ 會計師	_____ 醫師
_____ 陸軍上校	_____ 刑事辯護律師
_____ 電子工程師	_____ 大城市的市長
_____ 不動產仲介商	_____ 塔台管制員
_____ 環境科學家	_____ 牧師
_____ 成衣製造廠經理	_____ 汽車廠經理
_____ 水電工	_____ 中古車經銷商
_____ 運動員經紀人	_____ 大學足球隊教練
_____ 獨立財務顧問	_____ 藥劑師
_____ 公立小學老師	_____ 大學女子籃球隊教練

請以 3-5 位同學為一組，並回答下列問題：

1. 你們前五項的選擇是否很接近？
2. 你們後五項的選擇是否很接近？
3. 哪些職業較容易排序？哪些職業則較難以排序？為什麼？
4. 說明此活動中，評估地位的標準為何？
5. 說明此活動中，是否存在刻板印象？

9. 案例討論：此為延伸學習的規劃，藉由國際企業或本土企業的經典實例介紹，並在案例最後列有題目，讓學生能以該章所學的理论為依據，來討論問題，加深學習印象。

案例討論

大衛與歌利亞的談判：泰克藥廠與必治妥公司

彼得·杜藍（Peter Dolan）擔任製藥大廠必治妥公司執行長的五年期間，遇到幾次危機，卻都存活下來，包括公司的會計醜聞、內線交易疑雲、美國聯邦調查局（FBI）突襲搜索他的辦公室，以及公司在他領導之下股價下跌 60% 等。然而，壓垮杜藍的最後一根稻草，卻可能是他與泰克藥廠執行長的談判之戰。泰克是加拿大著名的藥廠，由貝利·雪爾曼（Barry Sherman）博士所創。

保栓通（Plavix）是一種預防心臟病的藥，也是必治妥的暢銷藥種，對必治妥的獲利貢獻達三分之一以上。因此，當泰克藥廠開始發展成分與保栓通類似的非專利藥時，杜藍想盡辦法要與泰克藥廠談判，希望能由必治妥公司付錢給泰克藥廠，換取他們延後新藥上市的可能。杜藍派出心腹安德魯·波德納（Andrew Bodnar）與雪爾曼談判。波德納與雪爾曼發展出良好的交往關係，當雙方為了幾個重要的關鍵而僵持時，兩邊會要求律師離開，讓彼此獨處討論。某次，雙方又為了一個關鍵點爭執不

下，波德納甚至撇下必治妥公司的雇用律師，獨自飛往多倫多，作為「表達善意的動作」。而私下的盤算卻是認為，這麼做能讓談判更有效。

就在波德納與必治妥公司越來越關心何時能與雪爾曼和泰克藥廠達成協議時，雙方的盲點也出現了。私底下，雪爾曼將關注下在美國聯邦貿易委員會上。他看準該會不會通過雙方正進行談判的「禁止競爭協議」，因此將目標鎖定在說服必治妥簽下有利泰克藥廠，但無法被美國聯邦貿易委員會通過的協議上。他還不經心地要求必治妥，希望在協議內加入但書，一旦協議遭美國聯邦貿易委員會駁回，必治妥公司需支付泰克藥廠美金六千萬美元。「我認為美國聯邦貿易委員會一定會反對這起合作案，但我得小心不洩漏我的盤算。」雪爾曼說：「而我似乎真的猜過了他們。」

談判的同時，泰克藥廠私底下快馬加鞭，加速非專利藥的上市作業，而新藥的確成為藥廠有史以來最賺錢的產品。雪爾曼也打算在不告知必治妥的情況下，甚至是談判正在進行時，就直接發表這起非專利藥。

「看起來，這像是一家小藥廠用智謀扳倒製藥巨人的故事。」歐洲一名研究製藥業的分析師葛博達·阿穆薩（Ghada Amusa）指出：「我們不清楚怎麼會發生這種事。投資人與分析師的反應從驚訝到生氣都有。」幾個月後，杜藍被必治妥公司開除。



泰克藥廠與必治妥公司的談判出了什麼問題？
（圖片來源：普林斯頓國際有限公司）

問題與討論

1. 雪爾曼運用了何種分配式談判的原則，為自己爭取利益？
2. 你認為雪爾曼的作為符合倫理嗎？請解釋原因。
3. 這個案例告訴我們，欺騙在談判中能扮演何種角色？

目 錄

第一篇 組織行為的概念介紹

第 1 章 認識組織行為學	2
◇ 王品集團的管理哲學	3
管理者在做什麼？	5
組織行為學的定義	7
對組織行為有貢獻的學科	7
組織行為學所面臨的挑戰和機會	9
◇ 組織行為大調查	10
組織行為模式發展	13
影響員工績效的五大要素	14
結論與建議	15
本章重要名詞	16
◇ 正負觀點大對決	18
◇ 案例討論	19
總複習	20
第 2 章 組織內的多元性	22
◇ 多元化 —— 惠普持續領先的成長動能	23
多元性	25
人口變項	28
◇ 組織行為大調查	33
能 力	39
執行多元化管理的策略	43
全球化涵義	47

結論與建議	49
本章重要名詞	50
◆ 正負觀點大對決	51
小組活動	52
◆ 案例討論	53
總複習	54

第二篇 組織行為的個體層次

第 3 章 價值觀、態度與工作滿足	56
◆ 突破自己的創新教父	57
價值觀	59
態 度	63
工作滿足	66
◆ 組織行為大調查	68
員工不滿足的結果	69
結論與建議	70
本章重要名詞	71
◆ 正負觀點大對決	72
◆ 案例討論	73
總複習	74
第 4 章 人格與情緒	76
◆ 憤怒也有好的一面？	77
人 格	79
情 緒	87
◆ 組織行為大調查	92
結論與建議	94
本章重要名詞	95
◆ 正負觀點大對決	97
小組活動	98
◆ 案例討論	98
總複習	100
第 5 章 知覺與個體決策	102
◆ 幸福的決策學	103

關於知覺.....	105
◆ 組織行為大調查	111
決策程序	111
結論與建議	119
本章重要名詞	120
◆ 正負觀點大對決	121
◆ 案例討論	122
總複習	124
 第 6 章 激勵的基本概念	126
◆ 香港警察界的激勵方式	127
激 勵	129
早期的激勵理論	129
當代激勵理論	133
◆ 組織行為大調查	136
激勵理論的文化限制	140
結論與建議	141
本章重要名詞	141
◆ 正負觀點大對決	143
小組活動	144
◆ 案例討論	145
總複習	147
 第 7 章 激勵理論與實務的配合	150
◆ 一心多用：善用時間的好方法？	151
目標管理	152
員工表揚計畫	154
員工投入方案	155
變動薪酬制	159
◆ 組織行為大調查	161
技能計酬制的定義	161
激勵的特別議題	163
結論與建議	166
本章重要名詞	167
◆ 正負觀點大對決	169
◆ 案例討論	170
總複習	172

第三篇 組織行為的團體層次

第 8 章	團體行為的基礎	174
◆	「三個臭皮匠，真能勝過一個諸葛亮？」	175
	團體的定義與分類	176
	五階段團體發展模式	177
	工作團體行為的解釋	179
	團體所面對的外在環境條件	179
	團體成員所形成的資源	181
	團體概念	182
	團體決策	191
◆	組織行為大調查	193
	團體決策的方法	195
	結論與建議	197
	本章重要名詞	198
◆	正負觀點大對決	201
	小組活動	202
◆	案例討論	202
	總複習	204
第 9 章	瞭解工作團隊	206
◆	豐田團隊文化	207
	團隊盛行的原因	208
	團隊與團體	208
	團隊的類型	208
	建立有效的團隊	211
	是不是一定要用團隊？	213
◆	組織行為大調查	217
	結論與建議	221
	本章重要名詞	221
◆	正負觀點大對決	223
◆	案例討論	224
	總複習	226
第 10 章	溝 通	228
◆	電子郵件的限制	229

溝通的功能	231
溝通過程	232
溝通的基本原理	233
人際溝通	234
組織溝通	236
溝通管道的選擇	238
溝通的障礙	240
◆組織行為大調查	241
現今溝通相關的議題	242
結論與建議	250
本章重要名詞	251
◆正負觀點大對決	253
◆案例討論	254
總複習	256

第 11 章 領導的基本論述 258

◆軍事化的鴻海帝國	259
什麼是領導？	261
特質理論	261
行為理論	262
權變理論	264
信任是領導的基礎	269
◆組織行為大調查	271
領導的感召方式	274
情緒智商與領導效能	275
結論與建議	276
本章重要名詞	277
◆正負觀點大對決	279
◆案例討論	280
總複習	282

第 12 章 權力與政治行為 284

◆充分授權創造驚喜時刻	285
權力的定義	287
領導與權力的比較	287
權力的基礎	288
依賴性：權力的關鍵	291
團體的權力：聯盟	292

性騷擾：職場中不平等的權力	293
政治行為：權力的運作	294
◆ 組織行為大調查	298
結論與建議	300
本章重要名詞	302
◆ 正負觀點大對決	303
◆ 案例討論	304
總複習	306

第 13 章 衝突與協商

◆ 台灣百和 —— 三兄弟共治企業傳奇	309
衝突的定義	311
衝突觀念的演變	311
良性衝突與惡性衝突	312
衝突的過程	313
協 商	322
◆ 組織行為大調查	323
結論與建議	329
本章重要名詞	330
◆ 正負觀點大對決	332
◆ 案例討論	333
總複習	334

第四篇 組織行為的組織層次

第 14 章 組織結構的基本介紹

◆ 改變後的亮眼成績	337
何謂組織結構？	339
◆ 組織行為大調查	344
常見的組織設計	345
組織設計的全新選擇	350
不同的組織結構	353
組織設計與員工行為	357
結論與建議	359
本章重要名詞	360
小組活動	362