
組 織 行 爲

組織行為

94703/07
922/02

組 織 行 爲

版權所有・翻印必究

中華民國七十年八月初版・七十三年十月四版

原著書名	BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS
原 著 者	H. Joseph Reitz
翻 譯 者	鄭 伯 璦・林 詩・詮
審 校 者	汪 泰 昌
發 行 者	中華企業管理發展中心 董事長 李 裕 昆 台北市武昌街二段卅七號 三愛大樓 電話總機：3311650・3312862 郵政劃撥儲金戶第0014232-4號 本中心登記證字號： 行政院新聞局局版台業字第0607號
印 製 者	新 格 裝 訂 有 限 公 司

每冊定價新臺幣480元

原 序

本書是討論行為的，即討論各種組織裡工作者（包括男性以及女性）的行為。所謂各種組織是指除了企業及工業組織之外，還包括政府、軍事、服務、教育、醫療、甚至娛樂等組織。

編寫本書的目的，是想提供大學及研究所做為「組織行為」、「行為科學管理」及「管理學」課程的題材。作者已經盡了最大的努力，以便維持簡明的編寫風格，並盡量提高可讀性；避免不必要的行話；同時，列舉許多組織內的例子，詳細說明工作行為的概念及過程。為了進了一步幫助學生瞭解起見，每一章開頭都列有學習目標及本章大綱，結尾則有摘要、討論題、及關鍵字。

本書的注意力集中在行為上，而非概念。所謂行為是指管理人員每天必須處理的各種行為。本書的內容完全依據行為科學的研究及理論而來。因此，主題就環繞著研究、理論、及在現代組織的應用而展開。在這裡，我們的焦點並非指向發展研究、理論、及應用的人員；理論及模型都以所要描述的行為來標明，而非冠以研究者個人的名字。因為如果我們把期望模型說成「Vroom 模型」或「Porter 及 Lawler 模型」，則不但引不起學習者的興趣，而且容易產生混淆，更遑論收到教育效果了。

由於本書是討論行為的，因此本書含蓋了許多和行為有關的主題，比市面上這方面的書更為詳盡。也因為這樣，我們討論及詳述了不

同個人與團體行為的過程和效果，以及影響上述行為的個人、環境、和組織因素。對現代組織而言，某些主題似乎是特別重要的，這些主題我們將做更深入的討論，包括績效的評價、創造及創新行為、團體決策、助人行為、模仿、合作、競爭、以及團體間的衝突。

為了使本書題材的組織合乎邏輯，本書章節的安排頗費心思，是循序漸進的，後面的章節因前面的部份而來。也因此，我們從簡單的個人行為談起，再談到複雜的個人行為；從簡單的團體行為談起，再談到複雜的團體行為。

第一篇說明組織內一般管理活動的性質，與管理人員可能遭遇的各種行為。本篇也討論了組織行為知識的來源，做為瞭解後面材料的基礎。

第二篇及第三篇探討組織內的個人行為。第二篇提出一些理論方向及模型，以瞭解一般性的人類行為及特殊性的個人行為。第三篇討論特殊性的個人行為，包括知覺與評價、決策、創造性與創新性、以及滿足與不滿足等。

第四篇及第五篇討論組織內的團體及社會行為。第四篇說明由個人形成團體的理由及方法、團體發展的過程、與及團體結構。第五篇含蓋了團體特有的行為及人際行為，包括溝通、團體決策、助人行為、合作、競爭、衝突、影響力、和從眾性。

第六篇討論兩個重要主題，並結合了前面所論及的個人及團體行為的材料，這兩個主題是領導行為，與組織行為的改變。

致 謝

一個人獨力寫書，自有其優點及缺點。優點是可以避免寫稿時間表的差異（這是很重要的，個人可以隨心所欲地控制進度）；同時可以避免意見、看法、及編排上的差異；更沒有筆調不同的困擾。筆調不同往往使得一起寫書的人，在完稿時擲筆而嘆：「下次再也不幹了！」而缺點是作者自己必須對此書完全負責，由大綱的構思到引用資料徵得別人的同意，全部的工作及責任都落在個人的肩上。假使作者個人想圖個輕鬆，不想負責任，那麼就不會這樣做了。不過，現在好歹總算寫完了，完成了一樁心願。

雖然說獨力寫書有其缺點，但我獲得了許多人士的幫助，總算可以把這些缺點抵消掉。他們都很熱心地把他們的專業知識貢獻給我。我想我在偶然的狀況下，發現了助人行爲的新變項，因為我們知道，當一個犧牲者遇到困難的時候，只有少數的旁觀者會去幫助他，大部份的旁觀者都會袖手不管。但我却得到了那麼多人的資助，也許當個人單槍匹馬，而不是一羣人時，又真需要別人的幫忙的時候，別人會拔刀相助的。

首先，我必須感謝 Bob Duncan，他審查了原稿的前面部份；還有 Larry Cummings、James G. Hunt、Paul Thompson、Kirby Warren、及 Ross Webber 等人，他們都閱讀了全部的稿子，同時，在內容及編排上，都給了我相當有價值的批評。假使沒有他們，本書恐無法臻於完善。

Mike Mastandrea 及 Don Eckert 也幫了很大的忙，他們在我寫每一章以前，幫我評閱文獻；Linda Jewell 則幫助我做最後的審查及校稿。本書草稿的打字是由 Fran Frketic、Sandy Long、及 Liz Vincent 等人包辦的；至於最後完稿的打字，則由 Mary Fearn 完成的，她們的辛勞與能力，令人永誌不忘。

最後，我要特別感謝 Larry Cummings、Roger Ross、及 Ira Horowitz。Larry 及 Rogers 首先提出編寫本書的構想，同時在我編寫的過程中，不斷地給我支持、評價、回饋、鼓勵、及共鳴。Ira 也盡量支持及鼓勵我，這在行政主管當中是相當難得的，由此更可見他支持教授專業活動的風範。

H. Joseph Reitz

識於佛羅里達大學

一九七六年十月

組織行為目錄

原 序

第一篇 組織行為導論

1. 經理人員與組織行為	3
為何要研究行為	7
• 經理人員到底在做些什麼事 • 經理人員 所面臨的各種行為	
組織是一個社會單位	14
• 組織的本質 • 人與組織的交互作用	
2. 組織行為知識的淵源	23
評價行為知識的效標	27
從個人經驗得來的知識	28
從方法上研究行為	32
較沒有系統的研究方法	33
• 個案法 • 參與觀察法	
系統衡鑑法	39

• 橫斷式系統銜繼法 • 縱貫式銜繼法	
實驗法	43
• 實驗室實驗法 • 現場實驗法 • 自然實驗法	

第二篇 個人行為的基礎

3. 瞭解組織行為的理論方向	61
行為假設的重要性	62
行為的起因	65
認知論	67
• 理論基礎 • 認知元素 • 認知結構 • 認知功能 • 認知論在組織行為上的應用	
增強論	75
• 理論基礎 • 增強的觀念 • 增強論在組織行為上的應用	
心理分析論	81
• 理論基礎 • 人格結構 • 人格功能的運作	
• 心理分析論在組織行為上的應用	
摘要：三種理論方向的比較	90
• 強調的重點 • 行為的起因 • 過程 • 過去	

經驗在決定行為上的重要性・意識層

・資料來源・決定正確的研究方法

4. 激 勵.....	97
激勵對績效的影響	98
個人動機模型	101
期望模型	101
・行為意向的態度模型・基本的期望模 型・知覺模型	
工具模型	116
・反應・刺激・時間與過去增強歷史 ・行為的連帶性	
期望模型與工具模型間的主要差異.....	125
・研究變項・模型的證據・預測上的差異	
5. 個別差異與環境因素	137
個別差異	138
・動機或增強物的差異・能力上的差異	
環境因素	148
・物理環境・社會環境	
在管理上的涵義	153

第三篇 組織內個人的行為

6. 知覺與評價.....	165
知覺過程.....	167
對象在知覺上的角色	167
• 選擇性 • 組織性	
環境的角色.....	170
• 物理環境 • 社會環境	
觀察者的角色	171
• 知覺傾向 • 個別差異	
個人知覺的模型	183
知覺過程的一些涵義.....	184
績效評價	185
• 績效考核上的知覺錯誤 • 績效考核的 方法	
7. 個人決策	201
決策的要素.....	204
決策.....	204
• 效率效標 • 效力效標	
問題.....	207

• 問題的種類 • 影響決策的問題特性	
個人決策	215
• 決策人的模型 • 人格因素 • 個人特性	
• 生理因素	
8. 決策過程與環境	233
決策環境	233
• 物理環境 • 社會環境	
決策過程	239
• 決策的規範模型 • 描述模型	
9. 具創造性與革新性的個人	261
創造行爲的需要	265
創造性的本質	268
• 創造行爲與創造能力 • 創造性與智力	
• 創造能力與智力結構 • 創造性的培養	
創造潛能的測量	277
• 方法 • 測量的效度 • 創造性測量的結果	
具創造行爲個人的特性	285
• 人口統計特性 • 行爲特性 • 人格特性	
10. 創造過程與環境	305
創造過程	305

• 預備 • 蘊育 • 頓悟 • 驗證

組織在創造性上的角色 312

• 創造行為的障礙 • 組織如何妨害了創造過程 • 創造行為的助力 • 組織如何促進創造過程

11. 態度、滿足感、與不滿足 327

態度的性質 333

• 態度的組成 • 態度的一致性 • 態度的源起 • 態度的功能

工作滿足感 339

• 管理對工作滿足感的興趣 • 工作滿足感的測量 • 影響工作滿足感的因素 • 工作者滿足的程度 • 各類型工作者的相對滿足感

工作滿足、不滿足、和工作者的行為 356

• 缺勤與遲到 • 流動性 • 生產力

第四篇 團體行為的基礎

12. 人際吸引與團體的形成 373

團體的性質 375

• 團體的種類	
加入團體	382
• 加入團體的原因 • 人際吸引的基礎	
• 人際吸引的模型	
13. 團體發展與結構	403
團體發展	403
• 發展權力與權威結構 • 發展人際關係	
• 團體的成熟	
角色	408
• 角色羣 • 角色衝突	
地位	412
• 地位的來源 • 地位的公平性	
凝聚力	417
• 凝聚力的來源 • 凝聚力的效果	

第五篇 組織內的團體與社會行為

14. 溝 通	435
溝通的過程	437
影響溝通的因素	441
• 影響溝通方向與次數的因素 • 影響	

正確性的因素

溝通網的結構	447
--------------	-----

- 結構對網路績效的影響 • 任務複雜性的影響

組織的溝通	452
-------------	-----

- 溝通的功能 • 溝通的方向

在研究發展組織內的溝通	459
-------------------	-----

- 溝通通路 • 影響通路使用的因素 • 溝通網 • 技術守門人的角色

15. 團體決策	471
----------------	-----

團體決策乃大勢所趨的理由	476
--------------------	-----

團體決策的元素	478
---------------	-----

團體決策過程	479
--------------	-----

- 成員的討論 • 決策是團體的任務

團體決策的後果	484
---------------	-----

團體過程對決策的影響	484
------------------	-----

- 正確性 • 判斷與問題解決 • 創造性

- 冒險性 • 文化價值的效果

團體過程對成員的影響	495
------------------	-----

- 較佳的瞭解 • 承諾 • 目標的改變 • 對

失敗者的影響	
時間與成本的考慮	503
面對面團體法的方案	504
16. 助人行爲、合作、與競爭	513
助人行爲：利他行爲	516
• 利他行爲的決定要素 • 助人行爲在組織上的涵義	
合作與競爭	524
• 合作與競爭的差異 • 合作與競爭的效果	
• 影響合作與競爭的因素 • 結盟的形成	
• 競爭與合作下的生產力	
17. 衝突	553
組織中衝突的性質	556
爲何組織會遭遇衝突	558
• 互依性 • 目標的差異 • 知覺的差異	
團體間衝突的效果	571
• 每個團體內的改變 • 團體間的變化	
組織如何因應團體的衝突	575
• 不干涉法 • 干預法	
減少衝突的不良效果	582

• 較無效的策略 • 較有效的策略

預防團體間的衝突 587

18. 影響力及權力 595

何謂影響力？ 599

影響人及被影響人的特性 601

• 影響人的資源 • 被影響人的特性

19. 影響過程及從眾性 621

影響力的過程 622

• 制度化的影響力 • 非制度化的影響力

• 社會化 • 誘發被影響人從眾的過程

對影響力的反應 634

• 知覺的研究 • 從眾性的研究 • 服從的研究

社會化過程的例子之一：神風特攻隊

的駕駛員是如何造就出來的 643

第六篇 領導行為及組織行為 的改變

20. 領導行為及其效力 653

領導者的特性 657

領導者的行為 661