

學術著作◆大專用書

組織行為學 導論

RICHARD M. STEERS

韓經綸
林靈宏

著
譯
校訂

五南圖書出版公司 印行



C93-03

H155

組織行為學導論

RICHARD M. STEERS 著

韓經綸 譯

林靈宏 校訂

五南圖書出版公司 印行

INTRODUCTION TO ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

by Richard M. Steers

Copyright © 1991 by HarperCollins Publishers Inc.

Copyright © 1994 Chinese translation by Wu-Nan Book Co., Ltd.

Published by arrangement with HarperCollins Publishers,

In association with Bardou-Chinese Media Agency

ALL RIGHTS RESERVED

組織行為學導論

Introduction to Organizational Behavior

原著者 / Richard M. Steers

譯者 / 韓經綸

校訂者 / 林靈宏

責任編輯 / 李寧

校對者 / 寧凱珊、李瑞華

出版者 / 五南圖書出版有限公司

地址：台北市和平東路二段339號4樓

電話：7055066（代表號）

傳真：7066100

劃撥：0106895-3

局版台業字第0598號

發行人 / 楊榮川

排版 / 李寧出版製作股份有限公司

製版 / 宏冠彩色製版印刷股份有限公司

印刷 / 元東印刷包裝有限公司

裝訂 / 信成裝訂行

中華民國 83 年 6 月初版一刷

ISBN 957-11-0919-3

基本定價 14.4 元

（如有缺頁或倒裝，本公司負責換新）

作者簡介

理查史提斯 (Richard M. Steers) 是奧瑞岡大學管理研究所的管理學教授，已著有十四本書及無數研究報告。史提斯教授在下列幾個領域皆聲譽卓著：員工激勵與表現、離職與缺席、及組織效率。他曾是管理學會 (the Academy of Management) 主席及會員，同時也是美國心理學會 (American Psychological Association) 及美國心理學社 (American Psychological Society) 成員。他也曾在下列教育機構服務過：Administrative Science Quarterly、Academy of Management Journal、Academy of Management Review、Journal of Business Research、及the Asia Pacific Journal of Management。史提斯教授在加利福尼亞大學 (University of California, Irvine) 取得博士學位，並先後在母校、牛津大學及荷蘭的尼仁德商業學院任教。他最近的三本著作是：韓國新興工業力量 (The Chaebol: Korea's New Industrial Might, Harper & Row, 1989)、如何管理員工的曠職 (Managing Employee Absenteeism, Addison-Wesley, 1990)、及激勵與職場行為 (Motivation and Work Behavior, 第四版, McGraw-Hill, 1991)

HW 196/03

前 言

近年來管理和組織行為學的領域不斷變遷。即使是如商業週刊（Business Week）、財星（Fortune）及華爾街日報（The Wall Street Journal）的內容也隨時因應外在環境變遷而調整。我們可以看到諸如產業競爭力、購併、新的政府法規、股票投資大眾的反彈等報導篇幅日益增多。組織及其員工都需因應這些外在壓力而必須改變其結構、核心技術、企業文化及管理風格。本書內容即在闡述這些變遷，並提供經理人有效的因應之道。

本書寫作目的

本書是組織行為學導論（Introduction to Organizational Behavior）的第四版。修訂時，出版者及作者一致同意為了更確實因應瞬息萬變的商業環境需求，本書至少需符合三個目的。

首先，本書內容必須最新，因此本版增加不少在別的教科書中所沒有的教材。本書第四版百分之九十以上的內容都是引用最新的資料，也新增不少主題，如：談判行為（negotiation behavior）、跨文化與跨國管理（cross-cultural and international management）、常變管理（managing diversity）、企業倫理（ethical behavior）及前程管理（career management）。書中亦將最新之理論與研究發現以深入淺出的筆調，為讀者一一道來；最終的目的在於讓讀者能更加輕易一窺組織行為學之堂奧。

其次，本書必須同時兼顧閱讀趣味與通順。要撰寫理論書籍並不難，但如何清楚說明其實際應用狀況，讓別人瞭解，就不那麼容易了。我們花了很多時間與精力來達到這個目標。因為我們認為：如果內容艱深難懂，將引不起讀者閱讀的興趣，也就達不到本書的目的了。

最後，我們希望本書內容縝密易懂，能讓讀者很快入門，並能在工作場合派上用場。因此學生會發現書中各論點皆相互支援、說明；同時，每一主題都會從整合的角度來探討。例如，雖然跨國企業管理與倫理是組織行為學裏的重要主題，但是本書並沒有另闢章節來探討，反而散見在各章中——因為我們認為許多主題皆和此二者關係密切。而且，學生才能清楚實務運作的狀況。除了內容縝密外，本書亦提供相關的補充教材，供讀者進一步學習之用。總而言之，我們希望，即使經過數年，本書仍有其適用價值。

本版新增之內容

目前影響經理人的組織行為模式之潮流，至少有五個。本版修撰時，亦將此五個潮流納入。

1. 商業環境的變遷：多變詭譎的商業環境正帶給現代經理人越來越沈重的壓力。購併、破產、新事業等，都是常見的企業活動，並對企業帶來深遠影響。經理人必須能察覺此種變化，並適當因應。本書亦探討這些變遷，例如第十、十一章，即探討企業如何因應這些變遷而重組的過程，第十九章則討論組織如何動員以配合外在環境的發展，第十三章則說明因科技革命而導致的溝通形式之改變。

2. 國際競爭壓力漸增：組織面臨的第二個壓力是國際化潮流。這些可從本國企業陸續被跨國企業購併、海外設廠、市場國際化及日新月異的科技等趨勢看出來。事實上，越來越多名列財星五百大企業要求其經理人凡事放眼國際，不能劃地自限。因此，本書的大部份內容皆從國際角度闡述組織行為，例如文化差異如何影響員工任用及適應（第二章）、員工激勵（第六章）、領導與決策（第十二、十四章）、溝通（第十三章）、及商業談判（第十六章）。

3. 服務業取代製造業：因為製造業逐漸外移，北美國家經濟漸以服務業取代。此種變化帶來不少組織困境，因為製造業和服務業的管理相當不同，本書第十一章將詳細討論此種差異。

4. 人力供給的多樣化：越來越多女性、少數民族及殘障人士

進入就業市場，企業勢必調整腳步，給予這些羣體平等的工作機會，好充分運用這些人力。本書第十八章亦引用許多實例說明此種現象。

5. 企業倫理之重視：越來越多企業負責人及政府官員重視企業運作的倫理。近年有關之立法與訴訟案件屢見不鮮，如性騷擾、差別待遇、內線交易、銷售不安全的產品等。今日的經理人必須瞭解此種行為不僅不道德，而且有違企業聲譽。

本書第二章將首先導論企業倫理，而其在企業運作所扮演的角色，則在探討績效考核與獎勵（第七章）、領導（第十二章）、決策（第十四章）、組織力量（第十五章）及談判（第十六章）等章節中出現。

教學考量

爲了強化學習效果，本書撰寫時，亦納入不少幫助學習的工具如下：

每章目的與大綱：每章開始即點出未來經理人所面臨的挑戰，而後是本章的大綱。如此，可幫助學生掌握學習方向。

以個案說明本章目的：接下來在介紹理論之前，每一章都會舉個案說明。例如：爲什麼卡拉希爾絲女士（Carla Hills）能在布希政府深受賞識，屢獲拔擢、爲什麼艾德溫阿濟茲（Edwin Artzt）會被選爲寶鹼公司（Procter & Gamble's）的新總裁、爲什麼史蒂芬傑伯（Steven Jobs）及約翰史考利（John Sculley）無法在蘋果電腦（Apple Computer）待下去、爲什麼蘇聯工人在經濟改革（perestroika）後，工作動機仍低、還有爲什麼波音（Boeing）的工人即使資方願意給付優渥薪資，仍不願停止罷工。凡此種種活生生的例子，都可讓學生清楚明瞭組織行為學的內涵。

以案例闡述本章論點：本書每一章都以深入的管理案例闡述該章節的理論。本版探討甚多跨國與企業運作倫理的衝突。例如：探討員工與企業主在目標設定之潛在衝突時，我們看到克萊斯勒（Chrysler）和三菱（Mitsubishi）的合資工廠如何努力減少此種衝突。另外，討論到組織的倫理時，我們檢視員工績效考核的運作

模式，及決策與權力運作。另外談到團隊效率的發展，我們以航空公司機艙服務員的訓練為例，說明他們如何培養兼顧安全與效率團隊的過程。我們也檢視電傳通勤系統造成工作場合的影響，及電腦科技帶來的成本效益。我們將一家麥當勞速食店的組織架構和惠普（Hewlett—Packard）的架構加以比較。此外，我們也詳細探討促使摩托羅拉（Motorola）公司在半導體業成功之組織因素。諸如上述的例子，將理論和管理實務緊密結合起來。

新的自我評價段落：本版新增系列自我評價段落，讓學生掌握其學習狀況。例如，討論到價值的章節時，學生可以利用所附的問卷檢視他們自己的價值觀。又在第十二章討論領導風格時，學生也可以趁機評量自己的領導風格，增加課堂討論的題材。另外如控制、激勵、壓力、團體關係、工作設計、溝通模式、決策、衝突及前程規劃等章節，皆有自我評價，供學生參考。全書總共有三十四個評價，答案及評分可在附錄B找到。

每章摘要：每章後皆有詳細的摘要，協助複習。

問題討論：每章後亦附有問題討論，幫助學生瞭解其學習進度。基本上，這些問題牽涉之組織管理行為範疇較廣泛。

實驗練習：每一章也提供實驗練習給學生磨練其管理能力。這些練習可能要求學生做決策以收集某些管理活動的資料，或設計組織。本版共有十五個習題，學生不妨牛刀小試一番！

管理困境（Management Dilemma）實例：最後，每一章結論皆會提出一個管理困境的例子，要學生設法解決。經理人該如何面對表現日益不佳的員工？如何處理抗議績效評核差別待遇的員工抱怨？當組織與管理風格無法因應外在環境變遷時，經理人該怎麼辦？每一個案例都沒有絕對的對或錯，唯一要求，是要把問題解決。學生要將自己設身處地於這些管理困境，找出合理、公平的解決之道。

本書結構

探討組織行為的書籍之編排方式有許多組合，經過詳細討論，我們決定採用「蓋房子」方式，也就是說從簡單的主題逐步進入複

雜的理論。因此，第一章內容在於介紹工作與管理的基本概念，也探討職場特性及組織行為的模式。

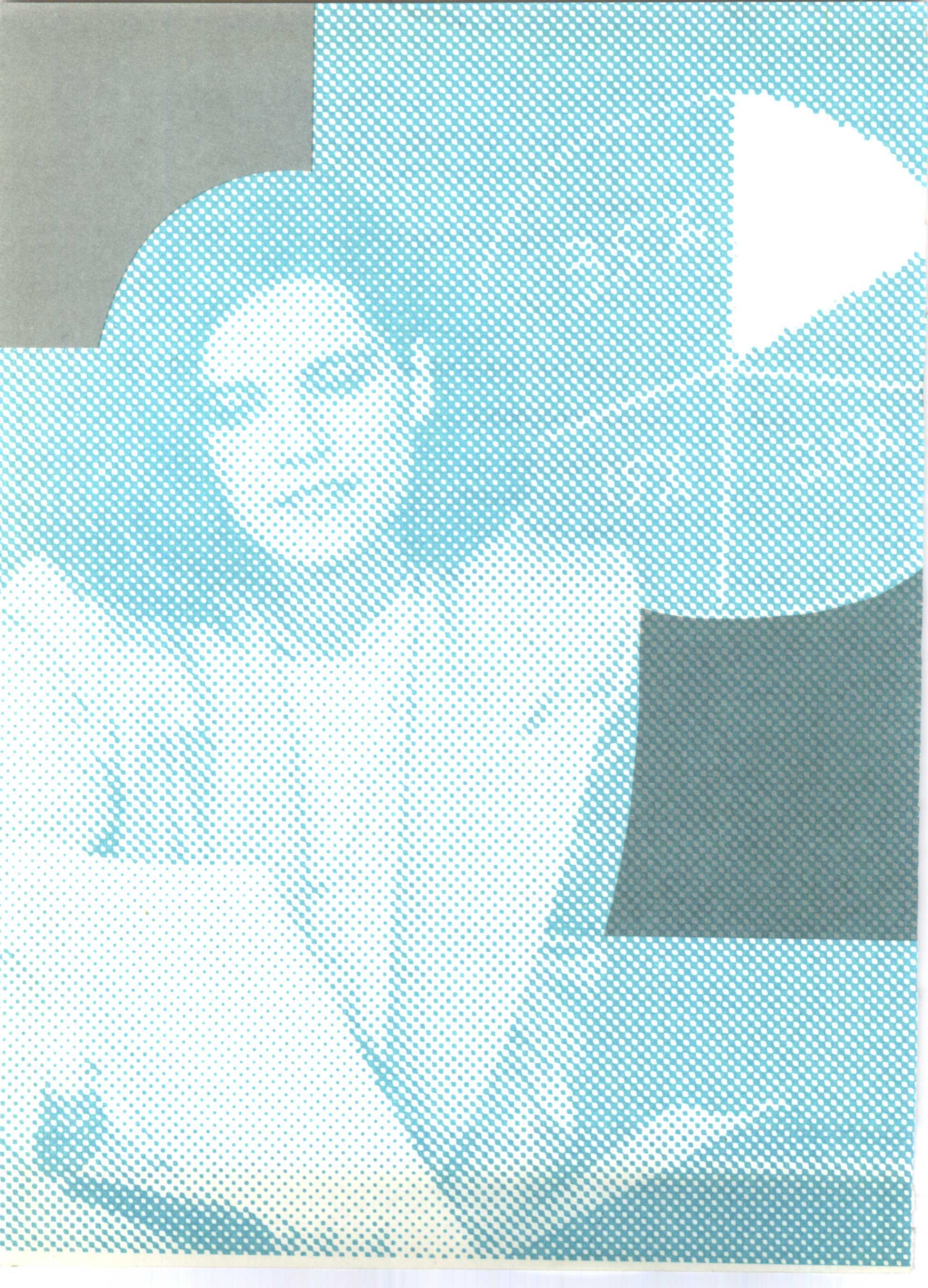
第一篇（Part One）的概論後，第二篇（Part Two）接著探討個人在組織中的行為，包括：個人差異、認知、工作態度、學習過程、員工激勵與表現、及評核系統。由這幾章再推進到整個組織的行為與表現。

第三篇（Part Three）則集中在團體行為（group behavior）及組織設計（organization design）。首先討論的是團體之間與團體內的關係，接下來的是影響團體績效的工作設計（job design），最後則是組織結構——包括規劃及組織對外在環境變化的因應。

第四篇則檢視組織流程（organizational processes）。這部份探討的主題有：領導、溝通與訊息流通過程、決策權與權術（decision making, power and politics）、衝突與協商（conflict and negotiation）、及壓力與幸福（stress and well-being）。最後在第五篇則探討員工與組織的發展，並檢視前程流程（career processes）與組織變遷（organizational change）。

因此，本書編排乃從個人觀點始，進到團體觀點，再到組織的觀點。全書理論與實務相互驗證，所有理論皆用實際發生的例子說明，以幫助學生掌握重點。

針對那些想進一步瞭解組織行為學領域的學生，附錄A提供有關組織學的基本文獻供參考。



✧ 本書姊妹作 ✧

生產與作業管理

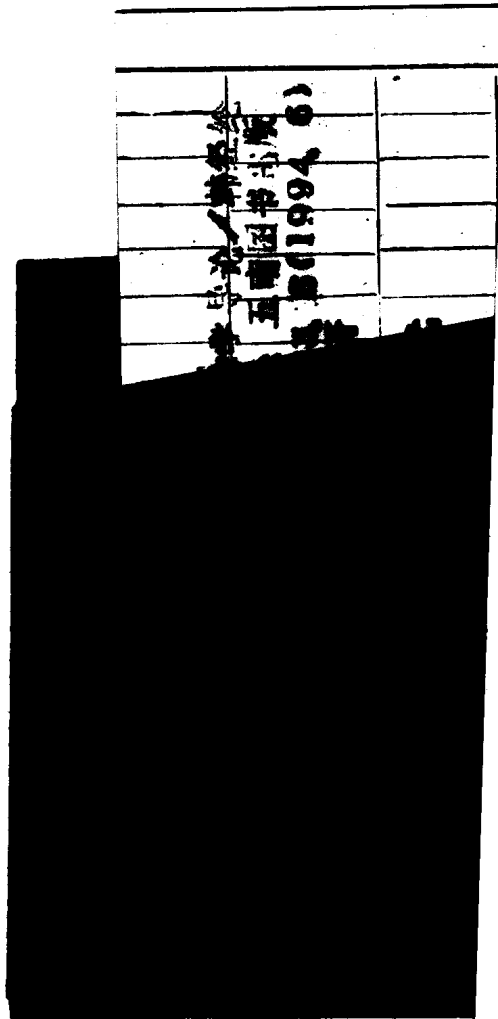
(上、下冊)

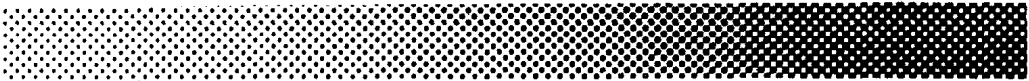
Production
Operations Management
Production
Operations Management

近年來，產業界對作業管理（OM）理論的興趣復活，再度達到一個高峯。品質的競爭壓力、以時間為本位的競爭，及國際生產都已證明卓越的作業功能管理是企業體極重要的生存之道。本書作者以時間檢驗方法為主要取材範圍，結合時下一些商業實例資料，在服務業、全面品質管理、永續進步等方面有突破性的觀念闡述，值得在學學生與業界管理階層分享。

《五南企業管理叢書》

- | | |
|-----------|--------|
| 企業概論 | 羅吉榜 著 |
| 企業組織與管理 | 楊蓉昌 著 |
| 企業人事管理 | 丁逸豪 編著 |
| 多國籍企業論(精) | 林彩梅 著 |
| 財務管理 | 殷乃平 著 |
| 企業管理 | 謝安田 著 |
| 管理學 | 榮泰生 編著 |
| 行銷管理學 | 榮泰生 著 |
| 現代行銷管理(精) | 余朝權 著 |
| 作業研究 | 高孔廉 著 |
| 經理人寶典—— | 張緯良 著 |
| 當代管理觀點精華 | 陳炳富 譯 |
| 中小企業內部控制 | 范秀成 著 |
| 品質管理 | 王義雲 著 |
| 生產管理 | 陳耀茂 著 |
| 管理心理學 | 葛謙 編譯 |
| | 賴士傑 校訂 |
| | 俞文釗 編著 |





INTRODUCTION TO

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

Fourth
Edition

RICHARD M. STEERS

Kazumitsu Shiomi Professor of Management
University of Oregon



組織行為學導論 / Richard M. Steers著 ; 韓經
綸譯. -- 初版. -- 臺北市 : 五南, 民83
面 ; 公分

譯自 : Introduction to organizational
behavior, 4th ed.

ISBN 957-11-0919-3(平裝)

1. 組織(管理)

494.2

83011946

目 錄

第一篇

管理的挑戰 I

第一章

管理與組織行為學 2

個案：費普羅 FEL-PRO 公司的妙主意 3

工作的本質 4

變化中的工作場所：奔向2000年 8

管理的特性 15

管理與組織行為的模式 22

摘要 26

問題討論 27

第二篇

工作中的個體行為 29

第二章

個體與文化差異 30

個案：卡勒·希爾絲——美國貿易代表 31

影響員工績效的個體和文化因素 31

員工的能力和技巧 32

個性簡述 34

個性與工作行為 37

自我評價2.1：你是屬於何種控制取向？ 40

案例：E.F.哈頓公司的個性祭儀 41

個性與組織：一個基本的衝突	42
案例：員工與組織目標的整合	45
個人價值觀與道德觀	46
自我評價2.2：哪種價值觀對你來說最重要？	47
案例：美國國會之政策性撥款	48
案例：日本試圖減少工作日	50
文化差異	51
案例：南斯拉夫人會相信在瑞典打工的加拿大學生嗎？	55
摘要	56
問題討論	57
實驗練習2：安大略貿易公司	58
管理困境2：漢古爾——生物工程聯合體	59

第三章

知覺與工作態度 62

個案：聯邦快運公司中的對立觀點	63
知覺過程	64
知覺選擇：注意我們看到的事物	64
自我評價3.1：你能理解這段文章嗎？	68
案例：你會買哪種小汽車？	68
組織中的社會知覺	69
案例：你將投誰一票？	71
影響社會知覺準確性的障礙	75
自我評價3.2：你覺得女性管理者怎樣？	76
案例：以他人的眼光看我們自己	77
歸因：解釋行為的原因	80
態度與行為	84
與工作相關的態度	87
自我評價3.3：你對工作滿意嗎？	89
案例：員工有多大的滿意度？	90
摘要	90
問題討論	92

實驗練習3：工作知覺	92
管理困境3：北美船運公司	93

第四章 學習和強化 96

個案：德國HP公司的學徒培訓	97
學習的基本模式	98
影響學習的主要因素	104
案例：學習推銷（Lexus）轎車銷售法	106
強化和行為改變	106
案例：郵政服務中懲罰優秀行為	110
案例：在日本的地獄營地裡	114
組織中的行為調整	114
案例：工廠裡的行為調整	118
行為自我管理	119
案例：透過自我管理減少缺席	122
自我評價4.1：設計你自己的行為自我管理方案	123
摘要	123
問題討論	124
實驗練習4：顧客服務部	124
管理困境4：吉姆·普雷斯頓	126

第五章 員工動機：基本概念 128

個案：寶鹹公司（Procter & Gamble）的新總裁	129
基本激勵過程	130
早期激勵理論	132
案例：瑪格拉國際公司（Magna International）人力資源管理	137
工作激勵的理論方法	138
需求層次理論	140
自我評價5.1：你處在哪個需求層次？	144
案例：IBM需求層次理論	145
顯在需求理論	146