

FINANCIAL

Prentice Hall

Robbins

組織行為精典

管理人的箴言

最新修訂版

...and Nothing But the Truth

組織行為大師羅賓斯63則職場管理智慧

史帝芬·羅賓斯 (Stephen P. Robbins) 著

李炳林、林思伶 譯

現任中華民國
管理科學學會理事長

許士軍

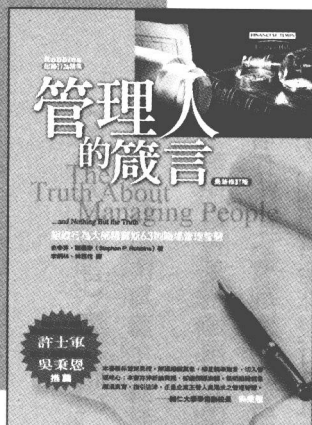
輔仁大學學術副校長

吳秉恩

推薦

本書雖非普世真理，解讀組織萬象，卻是精準箴言，切入管理核心；本書亦非新論異說，卻能探隱索驥，揭開組織假象廓清真實，指引述津，正是企業主管人員渴求之管理智慧。

——輔仁大學學術副校長 吳秉恩



The Truth About Managing People
... and Nothing but the Truth

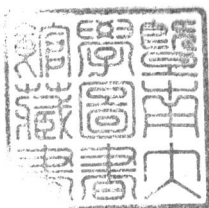
最新修訂版

管理人的箴言

——組織行為大師羅賓斯63則職場管理智慧

史帝芬·羅賓斯(Stephen P. Robbins) 著

李炳林、林思伶 譯



PEARSON
Education
Taiwan

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

管理人的箴言 / Stephen P. Robbins 著；李炳林，林思伶，譯。— 二版。-- 臺北市：臺灣培生教育，2004[民 93]
面；公分
譯自：The truth about managing people--
and nothing but the truth
ISBN 986-7491-76-9 (平裝)

1. 人事管理

494.3

93008312

BT040

管理人的箴言——組織行為大師羅賓斯 63 則職場管理智慧

原 著	史帝芬·羅賓斯(Stephen P. Robbins)
譯 者	李炳林、林思伶
發行人	洪欽鎮
主 編	鄭佳美
編 輯	賴文惠
美編印務	楊雯如
中文行銷	朱世昌、周芳欣
電腦排版	宏藝電腦排版
封面設計	陳健美
發行所 出版者	台灣培生教育出版股份有限公司 劃撥帳號19645981 戶名／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.pearsoned.com.tw E-mail／reader@pearsoned.com.tw
台灣總經銷	創智文化有限公司 地址／235 台北縣中和市橋和路 110 號 2 樓 電話／02-2242-1566 傳真／02-2242-2922
香港總經銷	培生教育出版亞洲股份有限公司 地址／香港鯉魚涌英皇道 979 號（太古坊康和大廈 2 樓） 電話／852-3181-0000 傳真／852-2564-0955
版 次	2003 年 1 月初版一刷 2003 年 1 月初版二刷 2004 年 6 月二版一刷
I S B N	986-7491-76-9
定 價	新台幣 250 元

版權所有·翻印必究

Authorized translation from the English language edition, entitled TRUTH ABOUT MANAGING PEOPLE...AND NOTHING BUT THE TRUTH, 1st Edition, ISBN: 013066927X by ROBBINS, STEPHEN P., published by Pearson Education, Inc., publishing as Financial Times Prentice Hall, Copyright © 2002 by Prentice Hall PTR.

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 LTD., copyright © 2004

《管理人的箴言》第二版

出版緣起

著作銷售量超過兩百萬冊的暢銷書作家、組織行為大師史帝芬·羅賓斯(Stephen P. Robbins)的暢銷著作——《管理人的箴言》(The Truth About Managing People...and Nothing But the Truth)已被翻譯成十二國語言全球發行；二〇〇三年繁體中文版在台出版後，亦大受好評，廣為媒體所推薦；簡體版在大陸銷售亦超過十二萬冊。

正因史帝芬·羅賓斯於組織行為研究方面的崇高地位，在市場熱烈的期盼下，我們為史帝芬·羅賓斯(Stephen P. Robbins)規劃了「Robbins 組織行為精典」系列，出版史帝芬·羅賓斯為一般讀者所撰寫的組織行為方面的暢銷書。為了讓「Robbins 組織行為精典」完整收錄史帝芬·羅賓斯的著作，《管理人的箴言》第二版就成為「Robbins 組織行為精典」的第一本書。

《管理人的箴言》第二版除了校正了第一版的錯誤之外，還增補了「各媒體對本書之推薦紀錄」，與「六十三則管理人的箴言必讀備忘錄」，誠摯冀望這些資訊的補充能對讀者有所助益。

序言

經營者常常聽到來自顧問、學者、商業期刊作家以及管理大師們教他們如何管理員工的意見。這類的意見，大部份是經過深思熟慮，極具參考價值。但是，也有許多觀點過於概論，模糊不一而且膚淺，有些甚至是錯的。不管建議的品質如何，經營者永遠有聽不完的意見。相反地，探討商業與管理的書，在非小說類中，已成為暢銷書籍，並逐漸取代描述性，自我成長或減肥等主題的書。

我在管理職場中員工的領域內，從事教書與寫作有三十年了。為了寫作，我在人類行為學科中，閱讀超過二萬五千篇的研究報告。雖然我的許多同行常對研究及理論測試驟下批評，這些研究的確提供許多關於人類行為的獨到見解。可惜的是，時至今日，並沒有任何一篇簡明扼要，擺脫學術用語的書籍或研究報告，

來告訴主管們，怎樣是有效地，怎樣又是無效的管理實務。這本書的出版，正是為了彌補這個空缺。

我是按著經理主管們所會面臨的主要人類行為來安排這本書，包括聘用、激勵、領導、溝通、建構團隊、衝突管理、工作設計、績效評估、及適應變遷等。在每一個問題上，我提出了一些與主管們相關的主題，而且有相當多的研究可供論述。我也加入了一些建議，來幫助經理人使用這些資訊，改善管理效能。在本書最後，我將列出各章節所引述的一些參考資料。

這本書寫給誰看呢？現職的經理主管，上自執行長到未來將擔任主管的人們。我之所以寫這本書是認為要學會在職場中管理員工，你並不需要看遍人力資源或組織行為的教科書，也不需要到名校的高階管理班去學一些簡單的事實。你能從本書學到的，端賴你對組織行為知識了解的多寡。對MBA畢業生而言，他們會發現本書是他們經過好多個月讀書的摘要整理。而對那些沒有正式學理訓練，與組織行為研究陌生的人而言，本書可以提供相當多有關管理員工的新見

解。

你會發現，在六十三篇主題中，這本書是讓你讀幾篇後，放下來，過一陣子再往下閱讀。本書並沒有任何一篇連續性的故事或範例。

結束本序言之前，我必須說：一本書是團隊完成的例證。在把書主題送到你跟前的過程中，有許多人付出他們的努力序言，這些人是：Tim Moore, Russ Hall, Vanesa Moore, Lawrence Hargett, 及 Stephance English.

史帝芬·羅賓斯

Stephen P. Robbins

二〇〇二年一月

你想知道這些管理問題的答案嗎？

你想知道這些管理問題的答案嗎？

管理代表一種經營活動，對於一機構（不管是屬於營利或是非營利組織）的績效都具有重大的影響作用，這應該是已獲普遍接受的認識。不過，好的管理有助於一機構增進其績效；同樣地，不好的管理也可能傷害一機構達成其績效。問題在於：什麼是好的？什麼是不好的？其答案不但會隨當時環境條件而異，甚至也會因人而異。

以人們最熟知的管理理論而言，泰勒所倡導的科學管理，主要是針對工業社會初期狀況，組織績效建立在大量和標準化的生產活動上，以分工和發現最佳工作方法做為管理的主軸；費堯所發展的管理程序和管理原則，提供管理者以決策和行為的依據。諸如這些管理思想和方法在當時都有其價值與貢獻。

但是以今日環境和條件而言，一組織之績效已非來自單純的生產效率，而來自創新；管理的主體也不是機器或物質，而是知識工作者的創意、熱情、任務和責任。這些方面的表現不是僅憑理性、邏輯推理就能奏效。更具體地說，在這種情況下，決定一組織之績效的因素，不是分工和標準化，而是如何賦予工作者以較大的自主地位，更完整的權力和責任。

在今後的管理活動方面所突出的議題，幾乎都以人為主。首先，你要找對人：從基層人員到高層主管，找對了人，一切事半功倍，否則後患無窮。我們可以從世界上知名企業對於CEO之選用，不惜投下大量時間與人力，而又以更換CEO做為解決困境最乾脆的辦法看出。其次，在一給予員工較大自主與彈性的環境中，如何謀求員工能夠自動自發地貢獻心力，這時，所依靠的，乃是有效的激勵，從個人成就感的滿足到認股權的誘力等等，代表眾多的選擇。

第三、在一瞬息萬變和競爭劇烈的環境中，一組織必須不斷調整（甚至全盤改變）本身的策略、組織和工作方法。基本上，由於抗拒改變乃是人類的自然反

應，使得組織變革成為一件十分困難的任務。但是，這一任務是如此重要，以至於使得今後任何領導者都必須扮演帶動變革的角色。在這上面，和下層充分溝通以取得他們的了解和信任，也成為不可或缺的條件。

第四、在一變動環境中，往昔那種刻板的層級結構和「一個蘿蔔一個坑」的職位設置，都不能因應事實上的需要。代之而起的，乃是以「任務」為取向的「團隊」組織。在團隊內，成員必須學習如何溝通、折衷和合作，團隊和團隊之間既要自動自發地發掘合作的機會，也要謀求有效處理和解決衝突之道，代表人們的新的嘗試和經驗。

諸如上述新課題的出現，代表今後管理領域內的主要核心問題，也是從事管理者所迫切需要答案的問題。令人高興地，一位被譽為當今在管理與組織行為方面最暢銷教科書作者的羅賓斯教授，針對這些問題，從好幾千個實證研究中整理出六十三條箴言。這些箴言，和泰勒的科學管理理論不同，主要是有關人和組織的問題（而不是物的問題；它們也和費堯的管理原則不同，因為它們是根據實證

研究歸納所獲的結果，貼近現實的職場生活）而不是抽象和枯澀的教條。這應該是本書十分可貴而值得一讀的主要理由。

許士軍

元智大學遠東管理講座教授
中華民國管理科學學會理事長



★感謝各類媒體、網站、書籍、雜誌熱烈推薦《管理人的箴言》

◎二〇〇三年一月，獲中國大陸暢銷書排行榜，非文學類第七名。

◎二〇〇三年三月二日，獲工商時報「閱讀視窗」推薦。

◎二〇〇三年二月二十三日，獲工商時報「大書坊」（新書櫥窗）推薦。

◎管理大師許士軍教授將本書收錄在《許士軍為你讀好書II》一書中。

◎獲大陸「互動出版網」網站(www.china-pub.com)五顆星評價。

◎獲選為大陸「卓越企業家學習俱樂部」網站(www.ceoclub.cn)，二〇〇二年十一月會員

推薦新書。

◎獲大陸「東宇網上書店」(www.dongyubooks.com)「職場類」暢銷書排行榜第十五名。

◎獲大陸「超星數字圖書館」網站(www.sreader.com)專文推薦。

◎獲大陸「二月花網上書店」(www.book121.com)「財經管理類」銷售排行榜第一名。



★六十三則《管理人的箴言》必讀備忘錄

- ◆ 預測一個人未來績效表現的最好指標，是他以往的工作表現。
- ◆ 工作面試應平衡工作的正負面訊息，如此管理者將更有可能留住你所錄用的員工。
- ◆ 所有管理者都應具備從事有效面談的技能。
- ◆ 企業擁有具備良好組織公民行為的員工，會比沒有這樣的員工的組織表現得更好。
- ◆ 塑造人們快樂與否的差異大約有百分之八十是基因造成的。
- ◆ 一般而言較聰明的員工，通常較有效率。
- ◆ 獲得個人參考意見是很容易的一件事，但實際上卻沒什麼價值。
- ◆ 個人良知在許多的工作類別上可以用來預知其工作績效，如從事專業性質的工作到警察、業務及半專業的工人等……。



◆ 絕對不要忽略了組織文化對一個員工成功或失敗的影響。

◆ 當工作與個性相稱時，人們最感到愉快。

◆ 社會化過程將外人變成自己人，並將他們的行為調教成管理階層所期待的。

◆ 倘若員工不能被激勵，那麼問題是出在經理人員與組織的做事方式，而非員工。

◆ 假如工作滿足感與生產力之間有相關的話，這種關係通常都不太大。

◆ 每個人的價值觀雖然不同，但都會反映他們所成長時代的社會價值觀。

◆ 明確而困難的目標會比「盡力而為」的一般性目標更能創造出高績效的成果。

◆ 參與並不能保證可以提升員工績效。

◆ 全心投入的經驗大部分是發生在工作場所，而非家中。

◆ 注意員工不當使用資源，美國員工每天平均花九十分鐘瀏覽與工作無關的網站。



◆ 有效的回饋，對事不對人。

◆ 主管們常不經意地獎勵了錯誤的行為，而對於想要肯定的行為卻又吝於獎賞。

◆ 人們對於過高報酬的不平等忍受力，似乎遠高於報酬太低的忍受力，並且對過高的報酬易找出合理化的解釋。

◆ 在工作場合中，最有效的激勵是，肯定、肯定、再肯定。

◆ 對像麥當勞這類企業而言，高達百分之二百的員工離職率是件平常事。

◆ 不管員工士氣多高，如果沒有一個支持性的組織環境，員工的士氣將會受到折損。

◆ 要領導一個不信任你的人是不可能的。

◆ 很多時候，二十年的經驗只表示重複二十次某一個相同的經驗。

◆ 即使你不能成為領導人，至少可以看起來像個領導人。



◆ 政治領導人的存活，決定在他如何框架問題和對手形象的能力上。

◆ 以失敗者的觀點對待一個人，他將不會令你失望地扮演失敗者的角色。

◆ 無論領導人做什麼，如果他的部屬不回應，領導者便是失敗的。

◆ 個人可以透過學習而展現魅力，也因此享受了做為魅力領導者的好處。

◆ 你並不需擁有職位上的權威才有權力。

◆ 領導人的任務是，提供給職場或員工所匱乏的。

◆ 大部份的領導理論都有美國人的偏見。

◆ 很多企業的成功與否與領導因素無關。

◆ 聽到只是對聲音頻率的反應，傾聽聆聽則是了解我們所聽到的。

◆ 高績效的經理人對溝通媒體的敏感度比績效低者高。



◆ 謠言因著重要的情境而產生，而模糊與狀況不清會造成憂慮。

◆ 男性通常使用語言強調地位身份，女性則通常用來創造關係。

◆ 坐而言不如起而行。

◆ 透明化管理使得每個員工都認為，自己也像企業的擁有者般的行爲。

◆ 團隊已經成爲將工作活動結構化的主要設計。

◆ 事實上，團隊常形成負面的績效。

◆ 即使是最小的群體，成員也會在其中發展出不同的角色與儀式。

◆ 要以團隊份子的身份表現出績效，個人必須開誠佈公地互相溝通，面對差異，解決衝突

◆ 並將大我目標置於個人目標之前。

◆ 通用公司過去三十年來的很多問題，可以歸因到缺乏功能性的衝突。