

The New Viewpoint

Organization Behavior and the Practice of Management

管理大師彼得·杜拉克在《談未來管理》一書中表示

「所謂的領導者並沒有一個定義，更不要說第一流的領導者了……最重要的還是一個組織的自我管理、自我創新。」

■ 戴國良 博士 編著
台灣大學商研所企管博士

組織行為學

全方位理論架構與企業案例實戰

成為一位成功的領導者，「組織行為」是第一課。本書從企業實務觀點出發，引用國、內外近一百個企業案例，由六個構面認識組織行為學，為企業的領導管理紮根。誠如杜拉克所說，唯有走向組織的自我管理、自我創新，才是當今企業勝出之路。

第二版

The New Viewpoint

Organization Behavior and the Practice of Management

管理大師彼得·杜拉克在《談未來管理》一書中表示

「所謂的領導者並沒有一個定義，更不要說第一流的領導者了……最重要的還是一個組織的自我管理、自我創新。」

■ 戴國良 博士 編著
台灣大學商研所企管博士

組織行為學

全方位理論架構與企業案例實戰

■ 成為一位成功的領導者，「組織行為」是第一課。本書從企業實務觀點出發，
| 用國、內外近一百個企業案例，由六個構面認識組織行為學，為企業的領導管
理紮根。誠如杜拉克所說，唯有走向組織的自我管理、自我創新，才是當今企業
勝出之路。

第二版

國家圖書館出版品預行編目資料

組織行為學—全方位理論架構與企業案例實戰／戴國良 著．

— 二版．— 臺北市：五南，2006[民 95]

面；公分

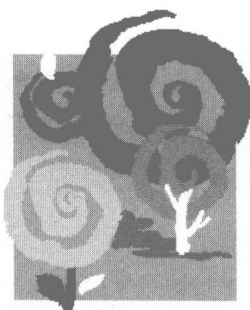
ISBN 978-957-11-4427-6

ISBN 957-11-4427-4 (平裝)

1.組織 (管理)

494.2

95013675



1FG6

組織行為學

—全方位理論架構與企業案例實戰

作 者 — 戴國良 (445)

發行人 — 楊榮川

總編輯 — 王秀珍

主 編 — 張毓芬

責任編輯 — 徐慧如 朱春玫

封面設計 — 童安安

發行者 — 五南圖書出版股份有限公司

地 址：106 台北市大安區和平東路二段 339 號 4 樓

電 話：(02)2705-5066 傳 真：(02)2706-6100

網 址：<http://www.wunan.com.tw>

電子郵件：wunan@wunan.com.tw

劃撥帳號：01068953

戶 名：五南圖書出版股份有限公司

台中市駐區辦公室 / 台中市區中山路 6 號

電 話：(04)2223-0891 傳 真：(04)2223-3549

高雄市駐區辦公室 / 高雄市新興區中山一路 290 號

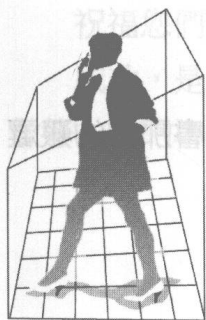
電 話：(07)2358-702 傳 真：(07)2350-236

法 律 顧 問 得力商務律師事務所 張澤平律師

出版日期 2004 年 3 月初版一刷

2006 年 10 月二版一刷

定 價 新臺幣 690 元



自序

「組織行為」是想要成為一個成功管理者的第一步，也是如何有效管理好一個組織的重要科目。「組織行為學」對企管系及傳播管理系學生來說，可視為是另一個科目「管理學」的下集內容。兩個科目是唇齒相依，互為表裡，相得益彰的。

本書目標：從企業實務觀點出發，理論結合實務，真正學到新東西與有用的東西

本書作者觀察了國內外不少相關的教科書，發覺這些教科書有點深、有點過於理論化、有點冗長化、有點複雜化、有點外國化。總體來說，似乎並不容易讀完一本書。

基於這樣的深刻體認，希望能撰寫一本具有豐富內容、理論與實務並重，而且又能讓讀者很輕鬆看得懂，並且能夠學到東西的一本《組織行為學》。這是本書誕生的背景。

本書的四大特色

總體來說，本書具有四大特色：

(一)架構完整，邏輯有序

本書參考國內外相關書籍，由於來源的豐富化，而成為一本具有十八個章節的完整架構，而且邏輯有序。



(二) 口語化表達、避免理論的艱澀

本書儘可能以口語化的淺顯用詞加以表達，避免像翻譯國外教科書那樣的艱澀冗長與理論教條化。

換言之，簡單易懂是本書撰寫的原則。

(三) 標題化與重點化的表達方式，容易啟動學習興趣

本書內容儘可能予以提綱挈領化，完全以凸顯的主標題及副標題，清晰表達每一個段落的重點所在。因為標題即為內容重點。

(四) 100 個案例說明，知道理論的用法

本書在每章最後單元中，儘可能加入國內外企業的實務案例，使原先的分析觀點或是理論內容，能從實務中得到印證與了解。而理論與實務兩相結合，亦有助於讀者了解如何在實務上運用理論。本書中的案例，達到將近 100 個之多。

結語：衷心祝福與感恩

本書能夠順利完成撰寫，感謝我的家人、我的世新大學同事與我的長官長久以來的支持與鼓勵，以及我的學生殷切的期待。當我在每一個深夜，寫作陷入心煩與勞累時，我總會想起他們的影像與加油聲，使我能再振作起來。是的，我傾聽到了廣大學生們的心聲與需求，這是在漫長撰寫過程中，最大心靈支撐的力量。

最後，再次衷心地感謝全國採用本書的各位老師們及學生們，祝福您們有一個健康、快樂、成長與美麗的人生旅程。

並以宋朝蘇東坡的一首詩，做為結語：

人有悲歡離合，月有陰晴圓缺，

此事古難全，

但願人長久，千里共嬋娟。

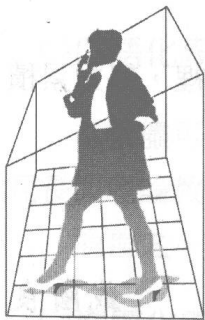


祝福您們每一個人，在人生歲月的每一分鐘。

成功，是為做好真正準備的人。從此刻起，在我們每一分鐘歲月裡，努力累積做好一切的準備。相信，這是我們對自己最深切的自我承諾。

戴國良



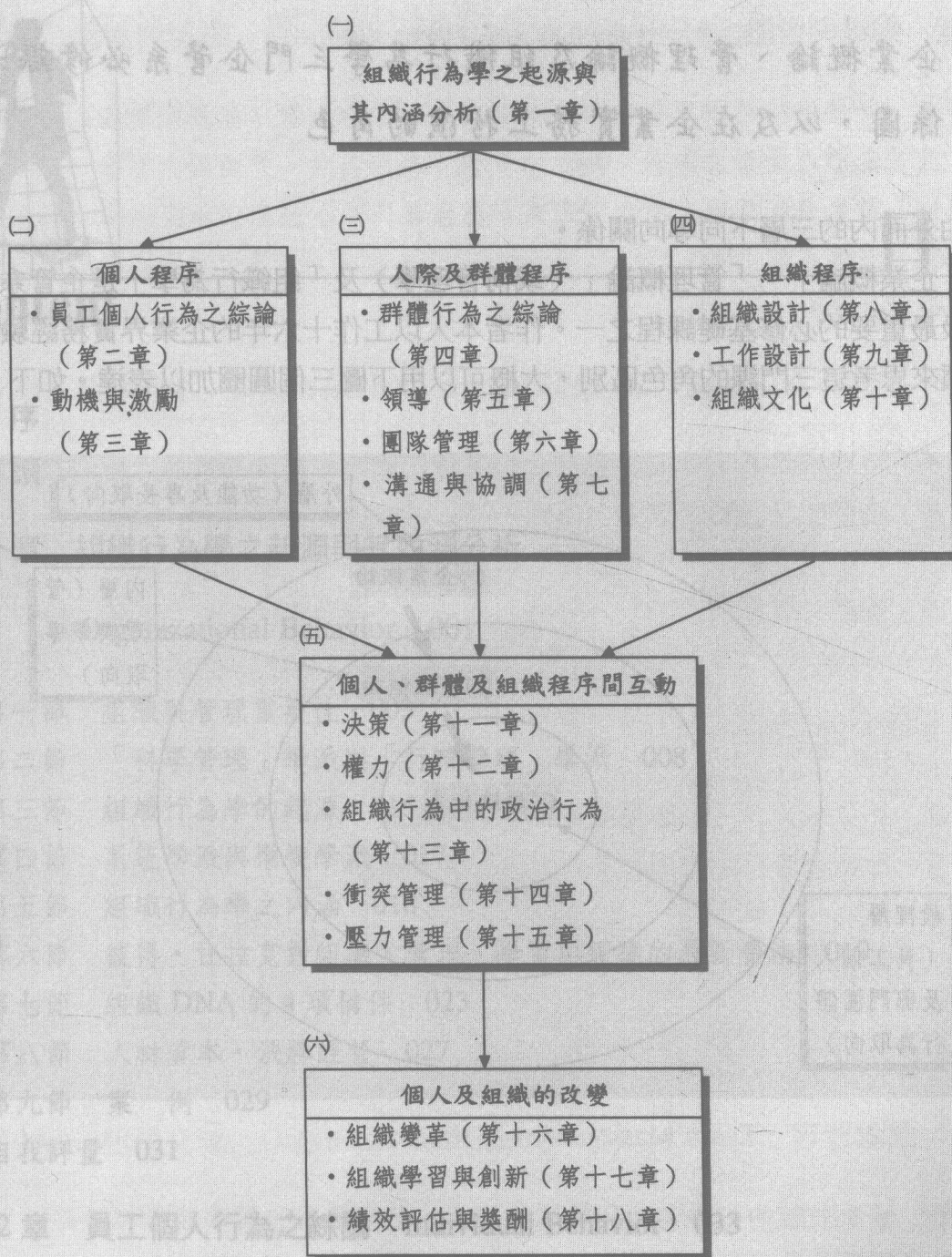


導 | 讀

一、組織行為的架構圖解

組織行為即了解組織中個人、群體與組織三者之間互動的內涵、成因、現象、程序與解決方案之一門學問。

因此，它是由六個構面所形成的，如下圖所示：



第一節 人格特質之定義、形成原因、類型及取向 034

第二節 員工個人行為本質、動機與特性 037

第三節 知覺、歸因及學習增強後果理論 042

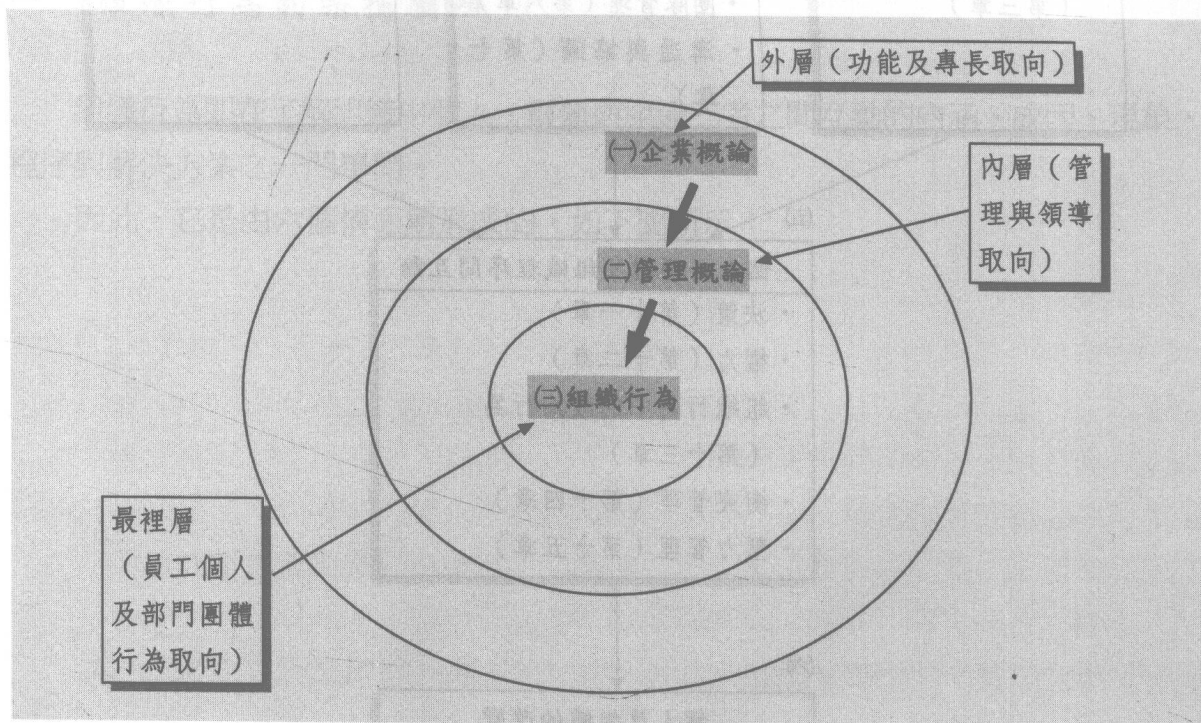
自我評量 045

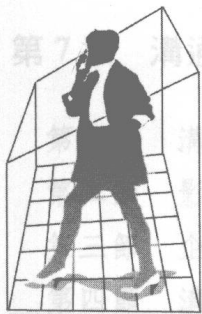


二、企業概論、管理概論及組織行為學三門企管系必修課之關係圖，以及在企業實務上扮演的角色

由外而內的三層不同導向關係。

「企業概論」、「管理概論」（或稱管理學）及「組織行為學」是企管系一、二年級最重要的必修基礎課程之一。作者本人以工作十六年的企業界實務經驗，再回過頭來思考這三門課的角色區別，大概可以用下圖三個圓圈加以表達。如下：





目 錄

Content

自 序

導 讀

第 1 章 組織行為學之起源與其內涵分析

Organizational Behavior 001

第一節 組織與管理重要性 003

第二節 「科學管理」學派與「行政管理」學派 008

第三節 組織行為學的起源 015

第四節 系統學派與權變學派 017

第五節 組織行為學之內涵 018

第六節 彼得·杜拉克對組織、管理、學習與領導的最新看法 019

第七節 組織 DNA 的 4 項構件 023

第八節 人材資本，決勝經營 027

第九節 案 例 029

自我評量 031

第 2 章 員工個人行為之綜論 Individual Behavior 033

第一節 人格特質之定義、形成原因、類型及取向 034

第二節 員工個人行為本質、動機與特性 037

第三節 知覺、歸因及學習增強權變理論 042

自我評量 045



第3章 動機與激勵 Motivation & Incentive 047

- 第一節 動機的形成與類型 048
- 第二節 激勵理論四大學派 050
- 第三節 激勵員工作戰力的六項企業實務法則 061
- 第四節 激勵案例 063
- 自我評量 068

第4章 群體行為之綜論 Group Behavior 069

- 第一節 群體的定義、要素、重要性、類型及理論模式 070
- 第二節 群體發展過程與群體向心力 076
- 第三節 群體內行為分析與群體內互動 083
- 第四節 群體行為案例 090
- 自我評量 101

第5章 領導 Leadership 103

- 第一節 領導的意義、力量基礎及三類領導理論 104
- 第二節 影響領導效能之因素、如何改變領導能力、有效領導者之特質及成功領導六大法則 116
- 第三節 領導的企業實務與領導引擎 121
- 第四節 領導案例 136
- 自我評量 161

第6章 團隊管理 Team Management 163

- 第一節 團隊的目的、特質、影響團隊績效的因素及團隊領導管理 164
- 第二節 團隊領導案例 170
- 自我評量 174



第7章 溝通與協調 Communication & Coordination 175

- 第一節 溝通的意義、理論程序、目的及類型 176
- 第二節 影響溝通因素、如何改善有效溝通準則、各種溝通工具及協調 182
- 第三節 企業變革的溝通法則與溝通策略 195
- 第四節 溝通案例 202
- 自我評量 211

第8章 組織設計 Organizational Design 213

- 第一節 組織設計的意義、影響因素及設計原則 214
- 第二節 組織的結構設計 221
- 第三節 專案小組的運作分析 239
- 第四節 策略與組織結構的觀念性基礎 244
- 第五節 組織設計案例 247
- 自我評量 263

第9章 工作設計 Job Design 265

- 第一節 工作設計之意義、因素、發展階段及工作設計之模式與提高工作生產力之方法 266
- 第二節 工作特性理論、工作設計與組織結構關係，以及工作滿足 271
- 第三節 工作設計案例 275
- 自我評量 277

第10章 組織文化 Organizational Culture 279

- 第一節 組織文化的意義、要素、特性、形成與培養步驟 280
- 第二節 組織文化的社會化之過程、方法及組織文化對公司的影響力及如何增強組織文化 287
- 第三節 組織文化案例 294
- 自我評量 301



第 11 章 決策 Decision-Making 303

- 第一節 決策的模式、流程步驟、影響因素及群體決策 304
- 第二節 成功企業的決策制定分析 317
- 第三節 利用邏輯樹來思考對策及探究原因與如何培養決策能力 323
- 第四節 解決問題的九大步驟 330
- 第五節 決策案例 337
- 自我評量 346

第 12 章 權力 Power 347

- 第一節 權力的意義、來源、型態及如何獲取權力、如何強化權力與權力對組織行為的實證結果 348
- 第二節 授權、分權與集權 359
- 第三節 權力案例 367
- 自我評量 373

第 13 章 組織行為中的政治權術 Organizational Politics 375

- 第一節 組織政治之意義、成因及組織政治行為改善之道 376
- 自我評量 381

第 14 章 衝突管理 Conflict Management 383

- 第一節 衝突的定義、型態、觀念演進及形成過程 384
- 第二節 衝突的益處、弊害與五種層次來源 392
- 第三節 衝突之三大有效管理方法與六大原則 400
- 第四節 組織團結的陰影——剖析「部門衝突」 406
- 自我評量 409

第 15 章 壓力管理 Managing Stress 411

- 第一節 壓力的意義、產生過程、本質、產生來源及經理人員經常面對的壓力因



子 412

第二節 如何做好「壓力管理」及「壓力調適」原則 418

自我評量 424

第 16 章 組織變革 Organizational Change 425

第一節 組織變革的意義、促成原因及過程模式 426

第二節 組織變革之管理、抗拒原因、支持原因及如何克服抗拒 436

第三節 日產汽車公司在洋人高恩執行長任內，「反敗為勝」的變革歷程 446

第四節 組織變革案例 457

自我評量 480

第 17 章 組織學習與創新 Organizational Learning & Innovation 481

第一節 這是一個不斷學習的年代 482

第二節 組織學習的方式、因素、要件與類型 486

第三節 面對創新需求下的組織分析、診斷與變革分析 492

第四節 案 例 497

自我評量 514

第 18 章 績效評估與獎酬 Performance Evaluation & Reward 515

第一節 高績效組織與績效評估 516

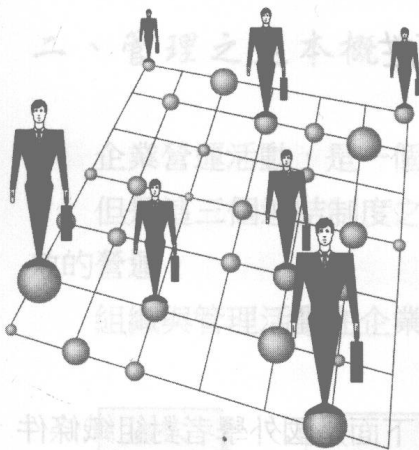
第二節 獎 酬 519

第三節 案 例 522

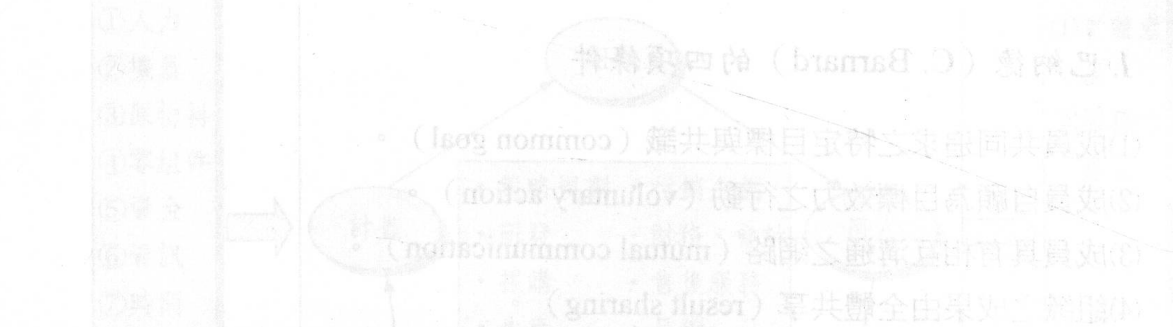
自我評量 530

參考書目 531





chapter 組織行為學之起源與其內涵分析 Organizational Behavior



- 第一節 組織與管理重要性
- 第二節 「科學管理」學派與「行政管理」學派
- 第三節 組織行為學的起源
- 第四節 系統學派與權變學派
- 第五節 組織行為學之內涵
- 第六節 彼得·杜拉克對組織、管理、學習與領導的最新看法
- 第七節 組織 DNA 的 4 項構件
- 第八節 人材資本，決策經營
- 第九節 案 例

三、組織與管理之重要性

- (1) 系統 (system)
- (2) 技術 (technology)
- (3) 人員 (staff)
- (4) 結構 (structure)

第一節 組織與管理重要性

一、組織之基本概念

(一)組織的意義與構成要件

組織是指二個人或二個人以上所形成的合作體系，下面是國外學者對組織條件或要素之描述。

1. 巴納德 (C. Barnard) 的四項條件

- (1) 成員共同追求之特定目標與共識 (common goal)。
- (2) 成員自願為目標效力之行動 (voluntary action)。
- (3) 成員具有相互溝通之網路 (mutual communication)。
- (4) 組織之成果由全體共享 (result sharing)。

因此，組織構成要件，包括了「人員」、「目標」、「行動」、「溝通」及「成果」。

2. 彼德斯及瓦特曼 (Peters & Waterman)

這二位學者在調查完六十多家美國優良企業經營後，認為組織構成之七項要素為：

- (1) 共識之價值觀 (shared value)。
- (2) 獨特之管理風格 (management style)。
- (3) 因應環境變化之經營策略 (strategy)。
- (4) 完整的管理制度 (system)。
- (5) 素質優良的人員 (staff)。
- (6) 領先的科技 (technology)。
- (7) 合理化的組織架構 (structure)。



二、管理之基本概念

企業營運活動，是一個投入→轉化過程→產出的三個連結制度。

但是這三個連結制度之過程，必須要借助組織與管理活動之助力，才會成為有效的營運。

組織與管理活動在企業投入與產出營運活動中的角色，如圖 1-1 所示：

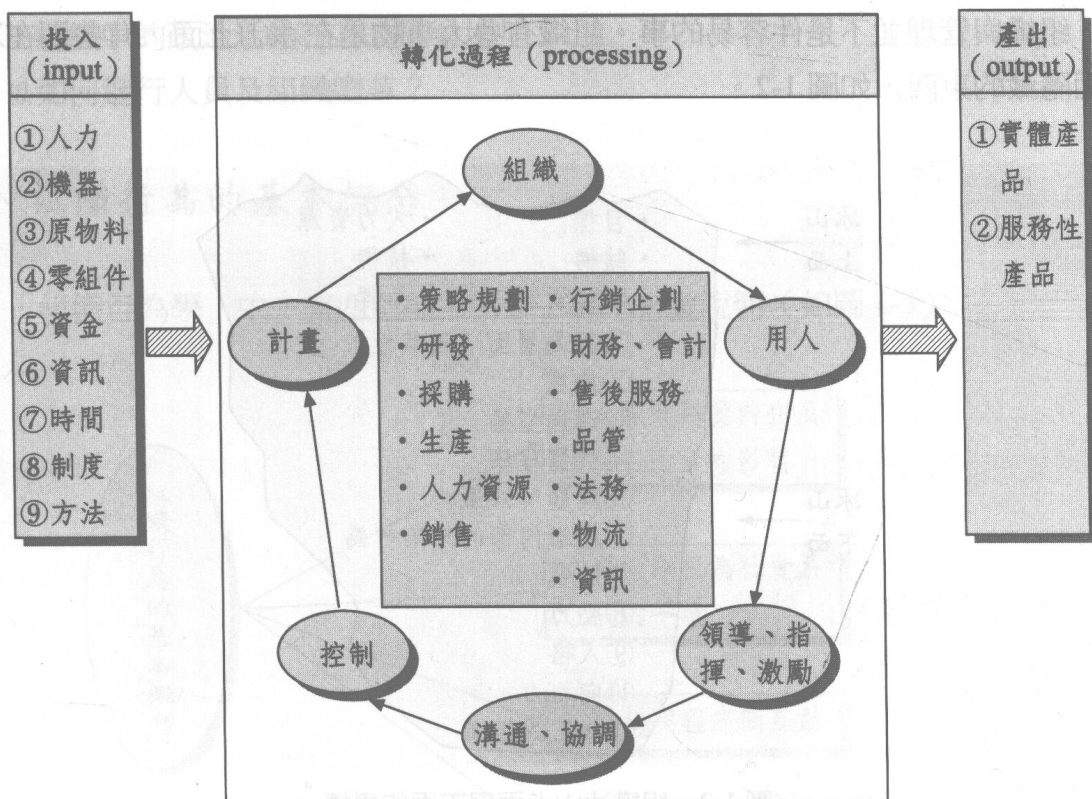


圖 1-1 組織與管理活動在企業營運中之角色

三、組織與管理之必要性

管理學大師彼得·杜拉克 (P. F. Drucker) 曾提出，為求使組織之運作更有效率，其主要任務有三點：

