

組 織 行 為

林 宜 君 著

中 央 警 察 大 學 出 版 社

C936
2012/6

港台書

行為組織

林宜君 著



中央警察大學 印行

組織行為 = Organizational behavior / 林宜君著 初版

桃園縣龜山鄉：中央警大出版社，2008.01

面：15×21 公分

參考書目：661 面

ISBN 978-986-7663-45-0 (平裝)

1. 組織行為

494.2

97000504

書 名：組 織 行 為

著 者：林 宜 君

發行人：謝 銀 黨

出版機關：中 央 警 察 大 學

地 址：桃園縣龜山鄉大崗村樹人路56號

電 話：(03) 3972078

出版年月：中華民國九十七年四月

版 次：一版 定 價：600 元

自序

組織行為是切入管理學應用的核心，更是人力資源管理研究一個重要研究焦點，藉此可以發現鑲嵌於各組織中的大環境因素，以及所屬成員與團際之間互動影響關係。本書試圖從學理及制度論的宏觀角度，探討組織管理的策略面；同時亦從行政管理的微觀角度，剖析組織內人員的心理想法及行為表現面意涵，此兩面向都左右組織成員任務達成績效有關。此外，本書檢視了傳統管理學、組織學、人力資源管理、管理心理學等學域研究途徑內涵，建構出一個組織行為整合性架構。並集結各種實務界經營管理實例及熱門議題，用豐富的組織行為理論作為書中知識的主軸，彙整中西方各國的觀點並以細膩寫法呈現，文中引經據典或歸納國際頗具知名學者精闢論點，將業界經常閱讀之暢銷知名期刊雜誌中生動鮮明國內外最新流行熱門議題貫通於其中，使讀者能利用最短時間內提綱挈領、打通行為學域的韌度二脈，使管理功力更上一層樓。

本書章節參酌學校必修組織行為課程之學期進度順序排列，內文分為十六章，每章節融入台灣各組織中管理者之實際執行工作經驗，使本書內容更貼近時勢實務現況，將組織行為所涵蓋的重要主題做了相當系統性整合，分別討論，條理分明，內容豐富，個案研究生動有趣，本土化的寫法親切而不陌生，流暢而完整架構更易於初學者駕輕就熟，遊刃有餘，不論在管理實用上或學生自學皆有參酌之處，值得推薦給大專院校有志研修組織行為及人力資源管理的教師及學生們閱讀。

本書初稿最後繕打修訂完稿時，筆者正值待產臨盆，預備完成小犬之誕生，再經過四年沈澱省思與不斷地更新修正，從與實務界工作者經驗交流和自身學術界體驗探究組織行為這門學問廣度、個案分析的深度是否能有系統地處理國際間各組織的行為管理問題。筆者誠摯地期盼各方先進對此初探性的拙作，不吝給予批評指教，期能經由不

斷消除錯誤的否證過程，更能完整闡述組織行為的真實面貌，日後有暇將大幅增加補充或更新最熱門台灣組織行為管理個案內容以饜讀者，俾利其實際應用。

人類一經出生即便面對家人裡的多元環境，從嬰兒期的成長至終老一生，人類行為無一時刻沒有在變化，行為與肢體語言呈複雜地，因此，學者專家們多年來費盡心思去補抓其共同特徵也難解其深奧之處，所以，我亦盡量嘗試去披荊斬棘去挖掘組織行為的奧秘，雖然可能也是人類行為浩瀚理論的冰山一角，但是後輩學者必須經過的歷程，大家共同來開挖寶山吧！

管理是一門很活的學問，不是僅靠課堂裡教師授課講解即可獲知，對組織管理者而言，現今組織所面臨動態權變的大千世界所面年挑戰比往昔更為艱巨。本書從組織理論著手，探討分析有關組織本身行為如組織型態結構與設計、組織發展及其影響因素等、跨國組織、國際企等整體巨觀導向，在進一步分析組織內個體與全聚團體間微觀導向中組織內的人類行為如態度、組成、動力...等。培養第一線及中、高階管理者綜觀全面的視野，能具總攬全局的氣度，遇到任何複雜管理問題能即時迎刃而解，俾利勝任愉快，因此，熟讀本書可產生以下效益：

- 1.研究個體，團體及組織結構，對組織成員行為所產生的影響，並應用這些知識來提高組織效能。
- 2.引導員工使其行為能符合組織經營策略所需，以實現組織目標要求的制度。
- 3.熟讀組織行為可吸收擷取其他相關學科中精粹知識，可增加管理學養與技術的深度與廣度。
- 4.權變之計—「視情況而定」，使組織學者的最適法則能得到更有效的利用。
- 5.從個人、團隊、組織等三個常見的分析層面，來學習組織內可能發生的情形。

本書的完成，乃是眾多因緣和合而成。尤其是筆者近二十年來的

公教人員生涯中，受到很多貴人的指導、支持和鞭策；在交大經營管理研究所的進修期間，受到很多師長的教導和同學、學生們的支持和勉勵；以及在中央警察大學任教以來，受到歷任校長的關懷和諸多教職同仁的切磋教導等，都是成就這本書不可或缺的善緣，筆者謹此衷心表達感謝之意。尤其要特別感謝交大楊千教授及謝長宏教授亦師亦友地長期指導和提供新資料，使的本書有更豐富的參考文獻作為理論基礎。又筆者年輕時順從親意而將青春投入消防這個行列，如今已成為所愛的志業，我要特別感恩父母親的辛苦養育和殷切期許。最後，筆者要把此書知識累積的成果，分享給相知相隨的外子龍輝，以及可愛帥氣的小犬大峻和聰慧善良的愛女奕呈、芳宇。

林宜君 謹識於

中央警察大學誠園 482 雅築

2007 年 01 月 01 日

簡 目

第一部分、組織行為概論.....	1
第一章、組織行為理論演進.....	1
第二部份、組織中的個體行為.....	63
第二章、影響個體行為的基礎.....	63
第三章、個體知覺與決策.....	109
第四章、組織認同與組織承諾.....	143
第五章、工作壓力.....	171
第六章、員工激勵.....	193
第七章、組織文化.....	235
第三部份、組織中的團體行為.....	271
第八章、影響團體行為的基礎.....	271
第九章、組織溝通.....	291
第十章、衝突、協商及團際行為.....	345
第十一章、領導及統御.....	383
第十二章、權力與政治行為.....	433
第十三章、組織結構及設計.....	455
第十四章、跨國際的組織行為.....	485
第十五章、組織變革與發展.....	523
第十六章、企業倫理.....	629
參考文獻.....	649

詳目

第一部分、組織行為概論..... 1

第一章、組織行為理論演進..... 1

 一、管理者在組織扮演的角色..... 2

 (一)組織定義..... 2

 (二)組織的型式..... 2

 (三)組織的活動內容..... 4

 (四)管理者的工作..... 4

 二、如何研究組織行為..... 7

 三、組織行為理論的發展..... 10

 (一)工業革命時期..... 11

 (二)科學管理時期..... 12

 (三)計量管理學派..... 16

 (四)管理程序時期..... 19

 (五)行為科學時期..... 22

 四、現代常用相關管理理論..... 25

 (一)威廉大內的 Z 理論..... 26

 (二)帕司卡與艾索的 7S 管理模式..... 26

 (三)肯特與彼得斯的激發創新管理..... 27

 (四)參與式管理..... 27

 (五)全面品質管理..... 27

 (六)職場精神..... 30

 五、目前流行趨勢與熱門話題..... 30

 (一)全球化..... 30

 (二)多樣化的工作團隊..... 30

 (三)創業家精神..... 31

 (四)電子商業世界的管理..... 31

 (五)創新與彈性的必要性..... 33

 六、學習型組織..... 33

 (一)學習型組織的概念..... 33

 (二)學習型組織的特色..... 37

(三)相關的原則、人與目標	38
(四)學習型組織概念的弔詭	39
(五)衍生問題	39
七、知識管理	40
八、忘卻型組織	43
九、組織行為的重要性	44
十、個案研討	52
十一、經典文章選讀	52
第二部份、組織中的個體行為	63
第二章、影響個體行為的基礎	63
一、組織新陳代謝	64
二、影響個體行為的基礎：背景特徵、能力、性格、學習。	67
(一)背景特徵	67
(二)能力	72
(三)性格	73
(四)學習	78
三、組織新陳代謝的相關研究主題	81
(一)年輕同質化所產生的同儕競爭與衝突	81
(二)員工生涯流動	82
(三)權力結構	82
(四)管理控制	82
四、組織人員組成分佈狀態的分析	82
(一)組織成立年數的分佈狀態	83
(二)公民營別的分佈狀態	83
(三)服務年資與年齡組成的分佈狀態	83
五、企業家的創業精神之比較	88
個案 1：台塑集團創辦人--王永慶的一生	88
個案 2：霖園集團創辦人--蔡萬霖半世紀黃金傳奇	101
個案 3：微軟創辦人比爾蓋茲的一生	105
個案 4：鴻海創辦人郭台銘的一生	106
六、結論	107
第三章、個體知覺與決策	109
一、個體知覺	110

(一)知覺的定義.....	110
(二)影響知覺的因素.....	110
(三)社會知覺.....	114
二、人們如何作決策.....	123
(一)選擇的理性決策模式.....	123
(二)理性決策模式的假設.....	124
(三)增進決策的創造力.....	125
(四)組織決策的方式.....	126
(五)知覺如何影響個體決策.....	131
三、結論及建議.....	131
四、個案分析.....	132
(一)製造業：中華汽車公司.....	132
(二)服務業：媚登峰專業瘦身美容公司.....	136
(三)CEO 的管理智慧.....	139
第四章、組織認同與組織承諾.....	143
一、個人的價值觀.....	144
(一)自我觀念.....	144
(二)自我監控.....	145
二、組織認同.....	146
(一)認同的起源.....	146
(二)組織認同的意涵.....	146
(三)組織認同的測量.....	147
(四)企業認同.....	148
三、組織承諾.....	148
(一)組織承諾的定義.....	148
(二)組織承諾的發展模式.....	150
(三)組織認同及組織承諾.....	152
四、工作滿意度.....	152
(一)工作滿意度的重要性.....	153
(二)工作滿意度的定義.....	153
(三)工作滿意度的理論.....	155
(四)工作滿意度的測量工具.....	155
(五)工作滿意度及其有關的因素.....	157

(六)企業如何應用工作滿意度至人力資源管理	158
(七)實施工作滿意度調查的參考作法	160
(八)委外辦理時應注意的事項.....	160
五、個案研究--宗教組織志工對組織認同	161
第五章、工作壓力	171
一、壓力定義	172
(一)壓力的本質	172
(二)何謂壓力	172
(三)工作壓力之意涵	174
二、工作壓力的影響	177
(一)工作壓力的基本模式	177
(二)工作壓力之來源	179
(三)個人因素及個人差異對工作壓力之認知差異.....	182
(四)工作壓力所造成的影響	182
三、工作壓力的調適	188
(一)工作壓力的因應之道	188
(二)壓力減輕技巧	189
(三)影響工作壓力變數之分析.....	189
四、組織行為焦點：紓解壓力	189
五、課後問題與討論	190
第六章、員工激勵	193
一、激勵理論的歷史背景	194
(一)激勵定義.....	194
(二)激勵構面.....	196
二、激勵的基本理論	200
(一)馬斯洛的需求階層理論	200
(二)赫茲伯的雙因子激勵	202
(三)艾德發的 ERG 理論	204
(四)馬歸格的企業人性論	204
(五)麥克里蘭的需求理論	205
三、激勵的進階理論	207
(一)亞當斯的公平理論	208
(二)佛洛姆的期望理論	209

(三)費德勒的權變理論	211
(四)史金納的增強理論	212
(五)認知評價理論	212
四、激勵與目標設立的關係	213
(一)組織的目標設立	213
(二)目標設定理論	214
(三)激勵與目標設立的關係	215
五、激勵理論與工作特質理論	217
(一)工作特質理論	218
(二)三種重要的心理狀態	219
(三)當代的激勵議題	220
六、個案討論與分析	222
(一)公營事業民營化之激勵管理策略	222
(二)以台灣鐵路局為例	223
第七章、組織文化	235
一、組織價值觀	236
二、組織文化	239
(一)組織文化的內涵	239
(二)組織文化的意義與基礎	247
(三)員工如何學習組織文化	253
三、個案討論--台灣公、民營企業的組織文化分析	254
(一)公營事業－中國石油公司	254
(二)民營事業－中國鋼鐵(股)公司	256
四、結論與建議	259
第三部份、組織中的團體行為	271
第八章、影響團體行為的基礎	271
一、團體的定義與分類	272
(一)團體的定義	272
(二)團體的分類	276
二、團體的形成與發展	281
(一)團體的形成	281
(二)團體的發展	283
(三)團體積極作用表現	284

(四)團體消極作用表現	284
(五)團體的特質	285
(六)「利害關係人」關係的管理	286
第九章、組織溝通	291
一、前言	292
二、何謂溝通？	292
(一)溝通的意涵	292
(二)溝通的目的	294
(三)溝通的方法	294
三、溝通的程序及功能	296
(一)溝通的流程	296
(二)溝通的程序與組織溝通網路	298
(三)溝通的功能	306
四、組織中的溝通障礙	307
(一)心理障礙	307
(二)語意障礙	310
(三)脈絡障礙	311
(四)團結障礙	313
(五)溝通在團體決策中的功能	314
六、良好組織溝通的影響	320
七、溝通在團體決策中的角色：人(團)際關係的維持	321
八、現代的溝通的動力模式	326
九、增進有效的溝通效果的方法	328
(一)溝通的管理作為與實例說明	330
(二)主管欣賞的人	332
(三)卡內基人際溝通法則	334
(四)麥當勞組織溝通	337
十、問題討論與小組活動	341
十一、結語	343
第十章、衝突、協商及團際行為	345
一、何謂衝突	346
(一)台灣的組織衝突研究	346
(二)衝突的定義	347

二、衝突的種類及過程.....	350
三、面對衝突的反(回)應模式.....	356
四、衝突觀念的演變與協商的產生.....	360
五、組織衝突的現象與型態.....	364
六、衝突的管理.....	366
(一)規範的考量.....	367
(二)理性和工具的考量.....	367
(三)第三者的干預過程.....	368
(四)權變觀點.....	368
七、個案討論.....	376
(一)衝突處理.....	376
(二)角色衝突.....	376
(三)面對職場衝突.....	378
(四)學校裡同儕間衝突.....	380
第十一章、領導及統御.....	383
一、領導與統御.....	385
(一)領導的性質及定義.....	385
(二)領導的內涵.....	385
二、統御.....	386
(一)統御的要項.....	386
(二)領導與統御的關係.....	387
三、領導管理的方式.....	388
四、領導理論演進.....	390
(一)特質論.....	391
(二)行為理論.....	394
(三)權變理論.....	405
(四)情境理論.....	408
(五)認知資源理論.....	412
(六)領導者—成員交換理論.....	412
(七)領導者—參與模式.....	413
五、最前衛的領導.....	415
(一)最前衛的領導方法.....	415
(二)當代的領導議題.....	417

六、領導型態	420
七、成功領導者重要的品格特徵	421
(一)優秀領導者的品格特徵	421
(二)如何成爲一個好的領導人？	422
八、領導統御意涵問題討論	423
(一)領導的藝術	423
(二)領導者的特質	424
九、領導者的保養哲學	426
十、如何成爲出色的領導人？	429
十一、結論	431
第十二章、權力與政治行爲	433
一、權力的意義（定義）	434
(一)權力的來源	435
(二)權力之基礎	435
二、權力的結構	437
三、權力的運作	439
四、組織政治行爲	442
(一)組織政治	442
(二)印象管理(形象經營)	445
(三)防衛行爲	446
(四)政治行爲的道德性	446
五、人群關係	447
六、個案研究	449
七、課後討論	453
第十三章、組織結構及設計	455
一、組織	457
(一)組織的定義	457
(二)組織的要素	457
(三)組織的類型	459
(四)組織目標	459
二、組織設計	460
(一)組織設計的古典原則	461
(二)組織設計的情境因素	461

(三)組織設計重要指導原則	463
(四)組織設計程序	463
(五)典型之組織型態	464
(六)Z 理論的組織設計	465
三、規劃組織架構圖之考量因素	466
(一)組織運作之原則	467
(二)組織結構	469
(三)組織結構的類型	469
(四)組織結構的要素	473
(五)影響組織結構的變數	475
(六)員工所認知的組織結構	476
四、組織生命週期	477
(一)創造階段	477
(二)成長階段	477
(三)衰敗階段	479
五、結論與建議	482
第十四章、跨國際的組織行為	485
一、目前企業國際化類型	486
二、瞭解全球環境	491
三、影響全球化調適的因素	494
四、經典文章選輯	497
第十五章、組織變革與發展	523
一、組織發展為何	525
二、組織發展的本質	530
三、組織型態選擇的考量	539
四、為何組織需要變革	540
五、組織變革之定義及型態	547
(一)組織變革之定義	547
(二)組織變革之型態	548
(三)組織變革的特質	550
六、組織變革之層次	551
(一)組織變革之目的	552
(二)組織變革的時機	552

(三)組織變革的驅動力	553
七、提升組織生產力與競爭力	554
八、組織變革的模式	560
九、組織變革的方法	571
(一)組織變革的方法	571
(二)組織實施變革的策略	572
(三)抗拒組織變革的原因	573
(四)降低抗拒變革的方法	576
(五)變革的技巧	580
九、組織變革管理模式	581
(一)內外部環境的偵察	583
(二)問題的診斷	584
(三)建立變革的長期目標	584
(四)產生、評估與選擇變革方案	585
(五)變革策略的執行與評估	586
十、結論	627
第十六章、企業倫理	629
一、倫理與道德之定義及差異	630
(一)道德與其他規範次序的異同	630
(二)道德與法律的異同	631
(三)道德與禮俗的異同	631
二、企業倫理觀念分析	633
(一)企業倫理：以效益論為中心	633
(二)企業經理人對社會責任的態度演變	634
(三)社會責任應有多少？	634
(四)社會責任的分類	635
三、企業社會責任正反面之觀點	636
四、管理者的不倫理行為／員工的不倫理行為	637
五、結語	648
參考文獻	649