

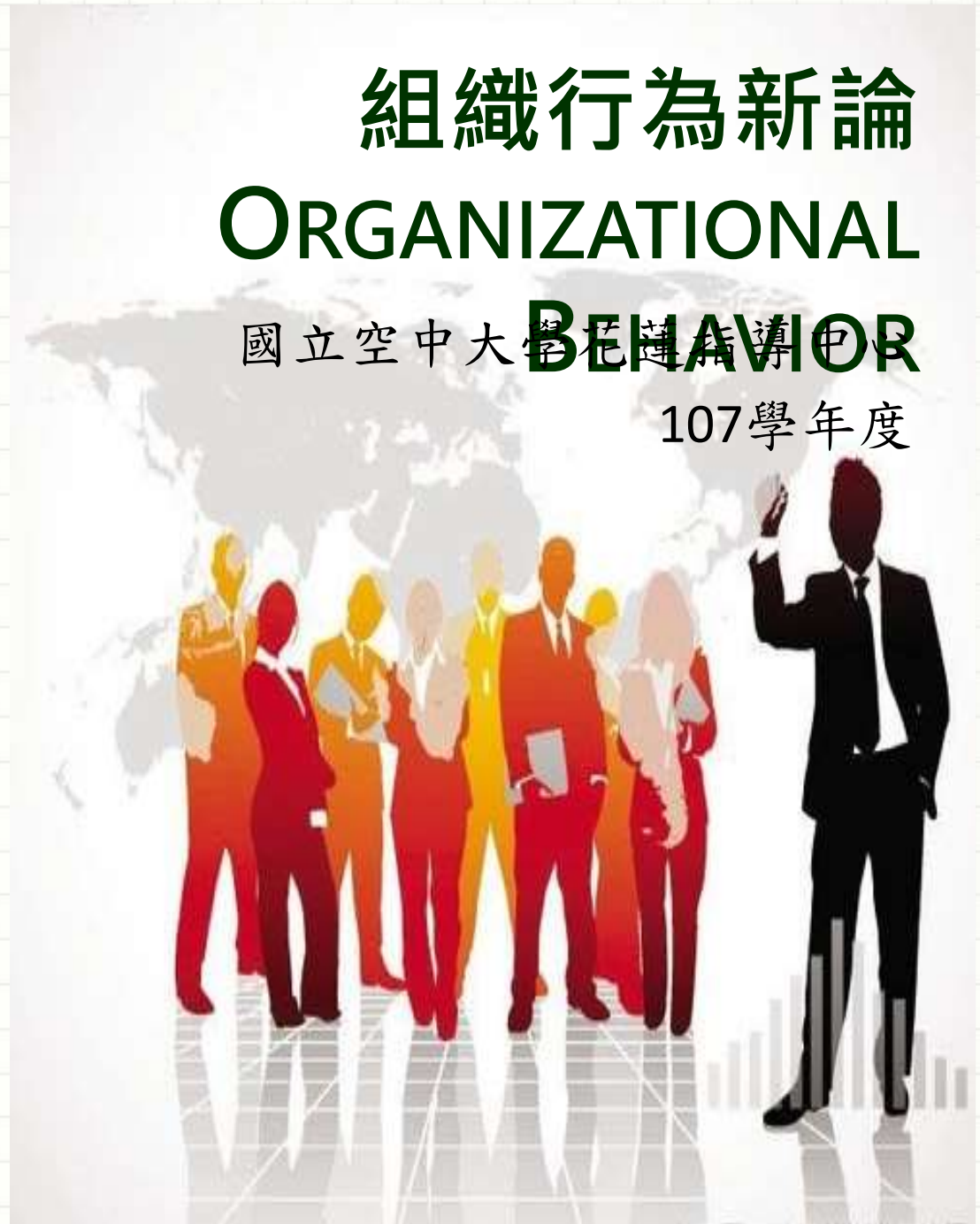
組織行為新論

ORGANIZATIONAL

BEHAVIOR

國立空中大學管理學院

107學年度



導論



組織行為的定義

研究個人、團體以及結構等對組織內之行為所具有之衝擊（或影響）的學科

實用與學術性學科

Robbins
&
Judge



Sorge

研究個人、團體、部門與組織本身以及與其環境之關係等之正式與非正式的行為

應用行為科學

為何要研究組織行為？

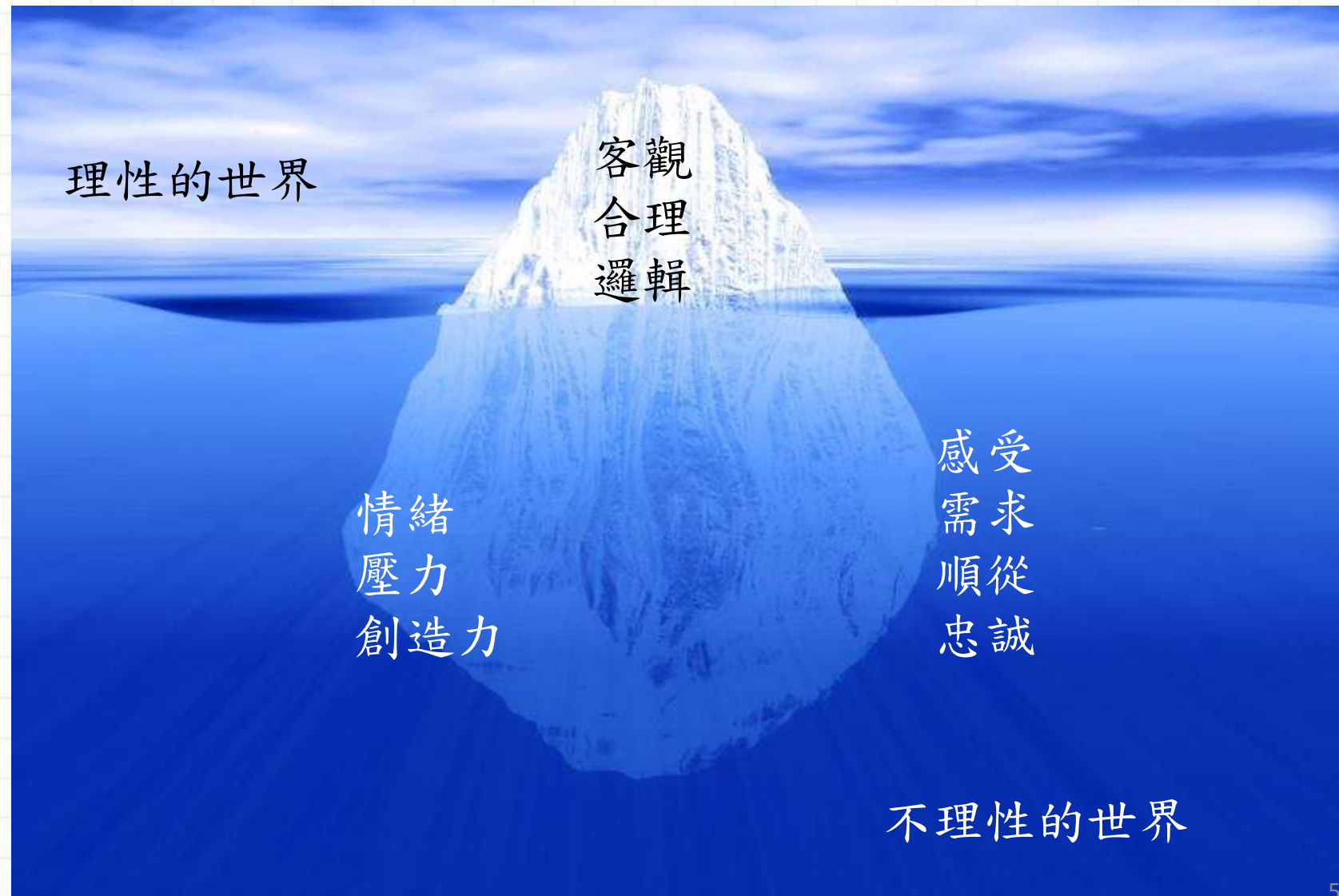
個人方面

- 受組織的影響太大
- 瞭解愈深愈有助益
- 改進個人工作績效

組織方面

- 決定績效的關鍵因素
 - ◆ 知識×技能＝能力
 - ◆ 態度×情境＝工作動機
 - ◆ 能力×工作動機＝潛在績效
 - ◆ 潛在績效×資源×機會＝組織績效（成果）

性質：管理的不理性面



組織行為的領域

微視組織行為

來自心理學與行為的研究，關注於單獨工作時的個人行為。

廠中組織行為

源自於社會心理學與互動派社會學，探討在團隊與團體中一起工作的人們之行為。

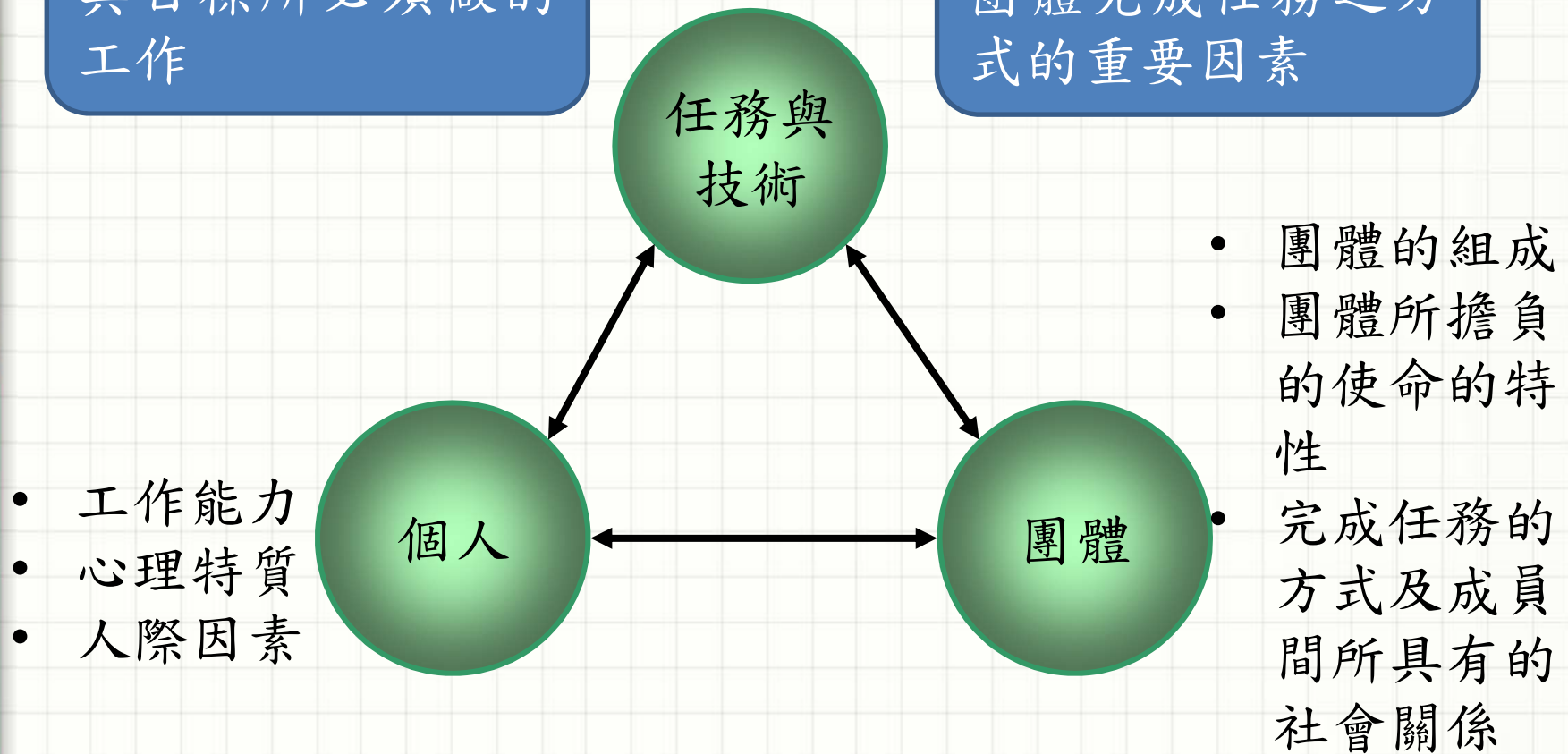
巨視組織行為

溯自經濟學、社會學、文化人類學與政治學等理論，研究範圍有權力的取得與維繫？衝突的原因？以及組織結構設計等等。

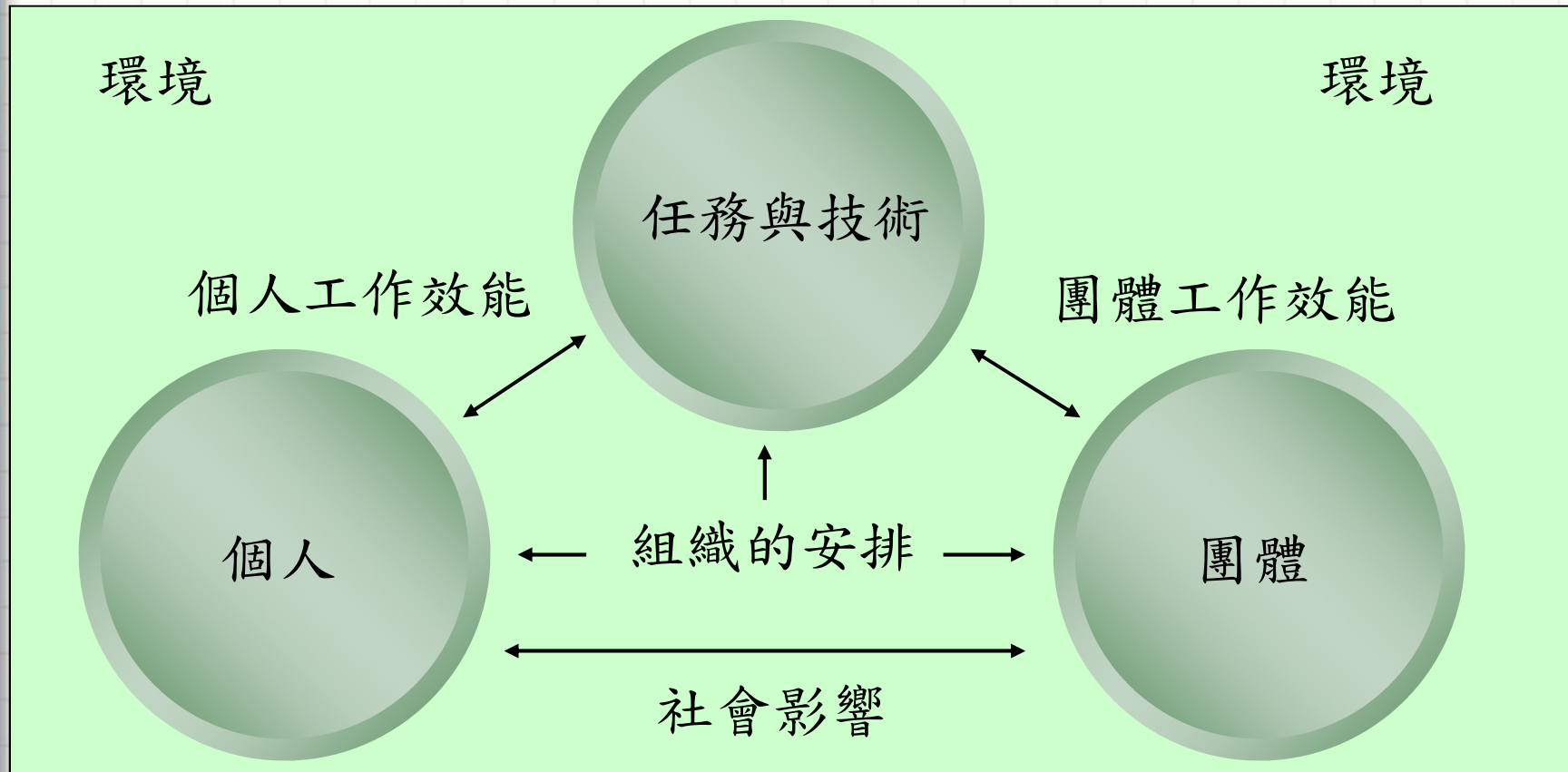
組織行為的基本要素

任務：組織欲達成其目標所必須做的工作

技術：決定個人或團體完成任務之方式的重要因素



組織行為的架構



組織行為的特點



組織行為的歷史源頭

科學管理

凡事必有一個「最佳的方法」能夠增進工作效率

- 泰勒
- 吉爾布雷斯
- 甘特
- 艾默生

古典組織理論

強調如何讓組織的結構發揮更大的效率

- 費堯
- 韋伯

組織行為的崛起

先驅者

- 歐文—改善工作條件
- 繆斯特堡—工業心理學
- 傅麗德—扁平式組織、參與管理

霍桑研究

- 1924~1932美國西方電氣公司
- 梅堯 & 羅思利斯柏格
- 三階段實驗

人群關係運動

- 社會環境對人的影響最大
- 工作動機主要來自社會需求
- 工作滿意高的員工比較會努力工作

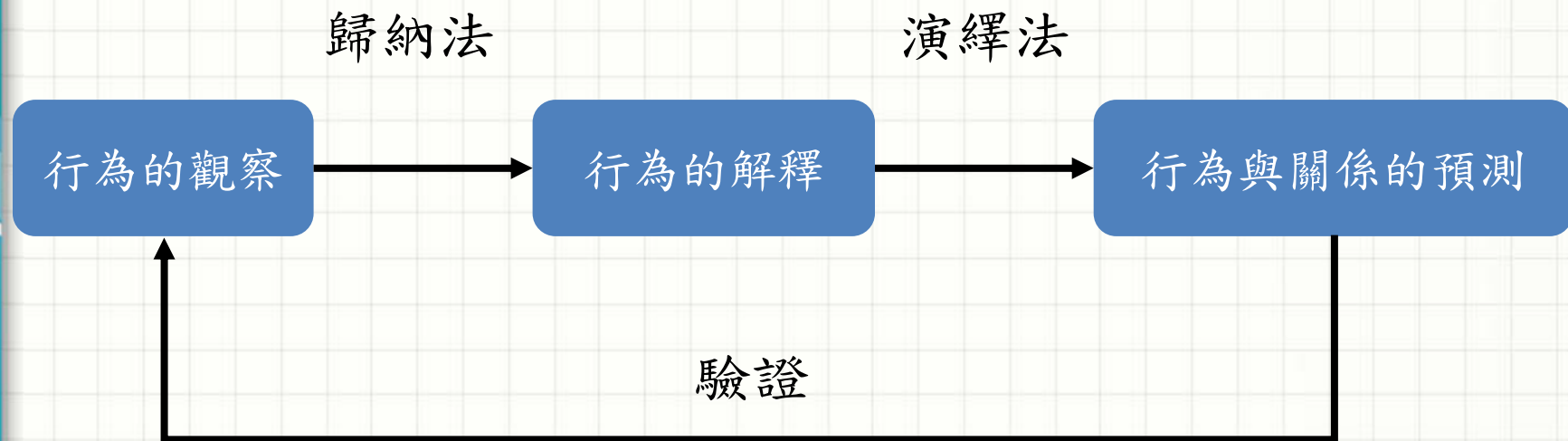
人的價值之重視

- 組織行為的確立

霍桑研究的發現

- 金錢不是激勵員工工作的唯一因素
- 工作動機以及工作態度受到個人與團體互動關係的影響
- 態度對行為的影響至為重要
- 有效的監督能維繫員工士氣與生產力
- 非正式團體確實存在

研究過程



研究設計

個案研究

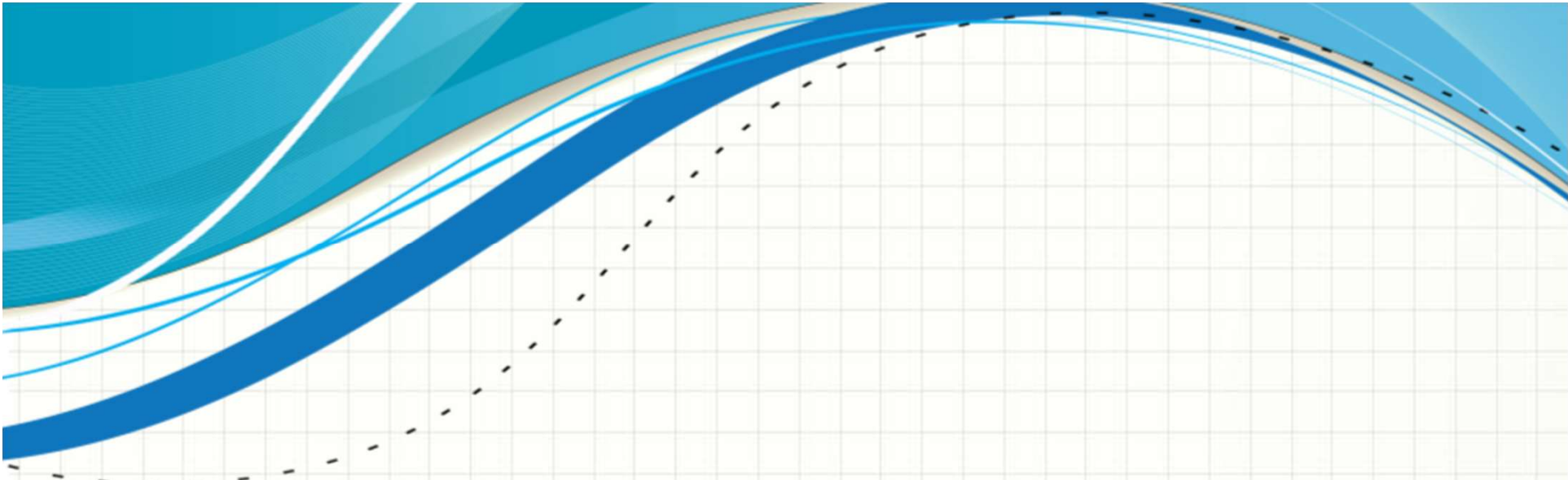
將研究對象集中於一個**單一的組織**，運用各種搜集資料的方法或技術（工具），從事**深度的研究**。

實地調查

透過對工作場所中的人員的**訪問與問卷調查**，以蒐集有關人員的知覺、感受以及意見的資料。

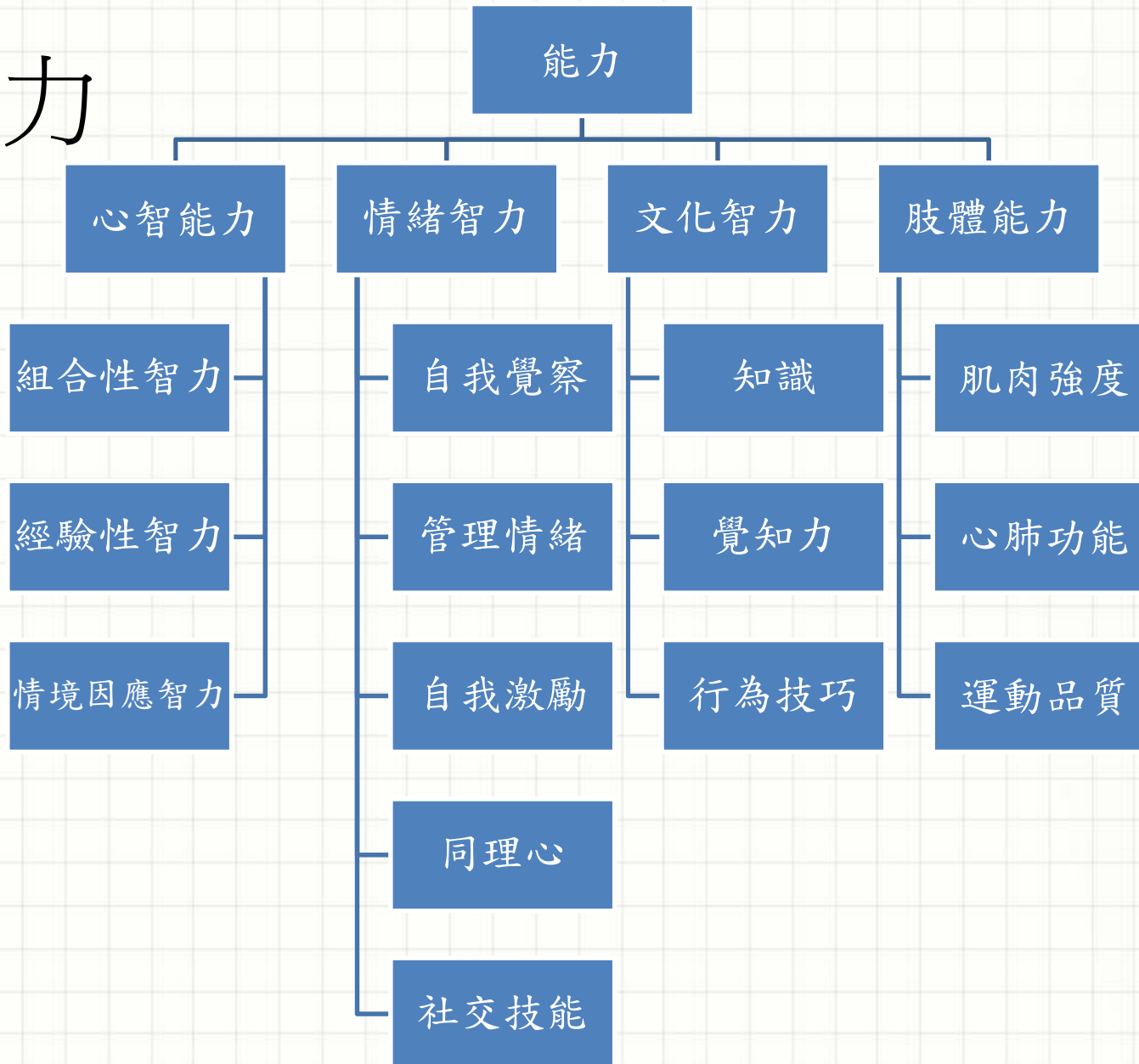
實驗

具備**獨立變數的操縱**以及**結果的觀測與衡量**二個要素。分為「現場實驗」與「實驗室實驗」兩種。

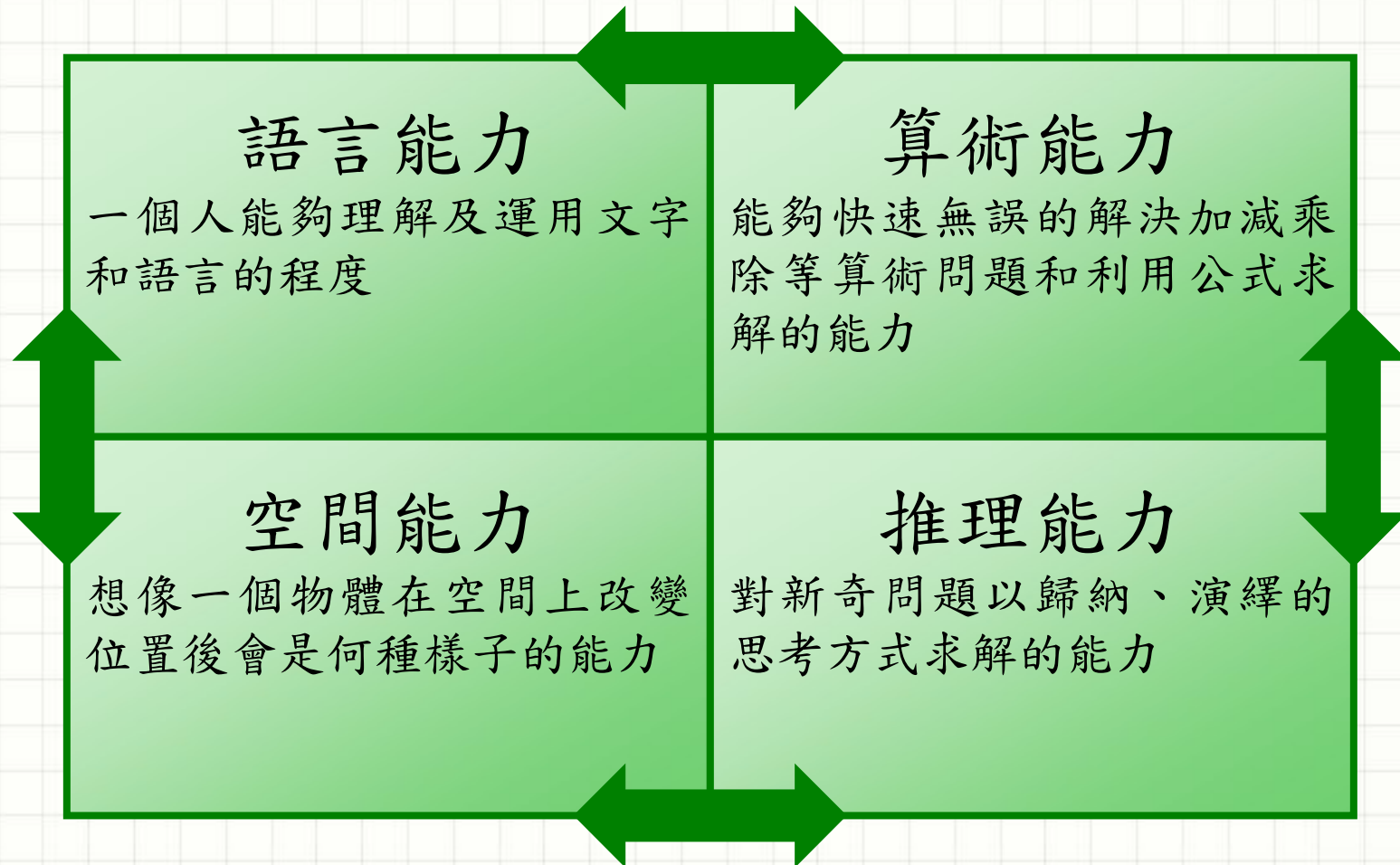


個體行為的基礎

能力



工作職場上所需要的心智能力



能力測驗與甄補

- 主張智力測驗的理由
 - 聰明的人學習能力較佳
 - 有較好的規劃能力和判斷力
 - 員工智力的高低與未來的工作績效有正面的相關
- 質疑智力測驗的看法
 - 種族和社會經濟地位上的偏見。
 - 反映的僅是一個人的應試能力。
 - 無法測知智商中的重要因素。
 - 所有的工作都需要由聰明的人擔任嗎？

人格(personality)

一組非肢體知非智能的心理特質，使人和他人之間得以有所不同。

在對人對己及一切環境中事物適應時，所顯示的異於別人的性格。

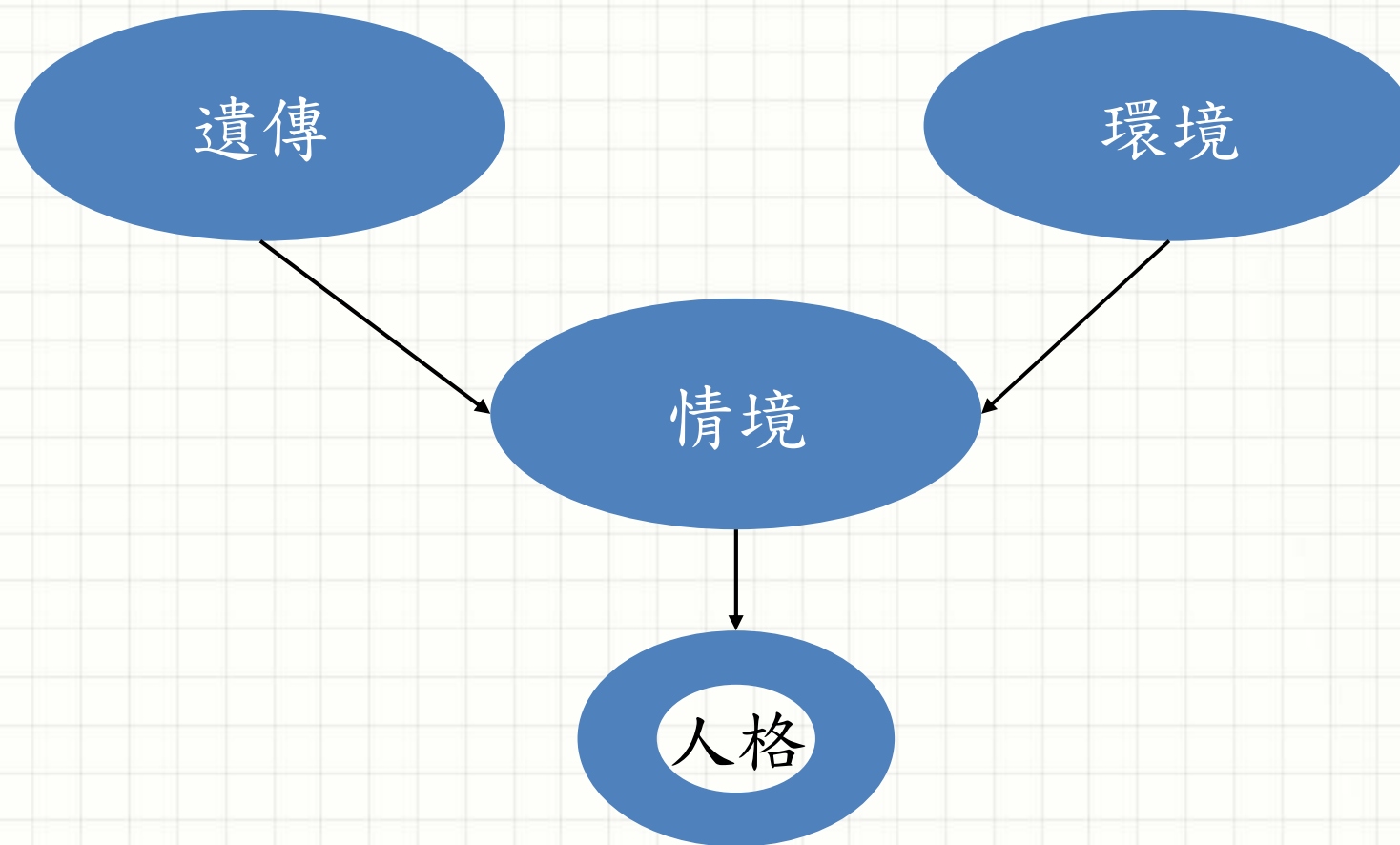
Gordon Allport
(1937)

張春興
(1991)

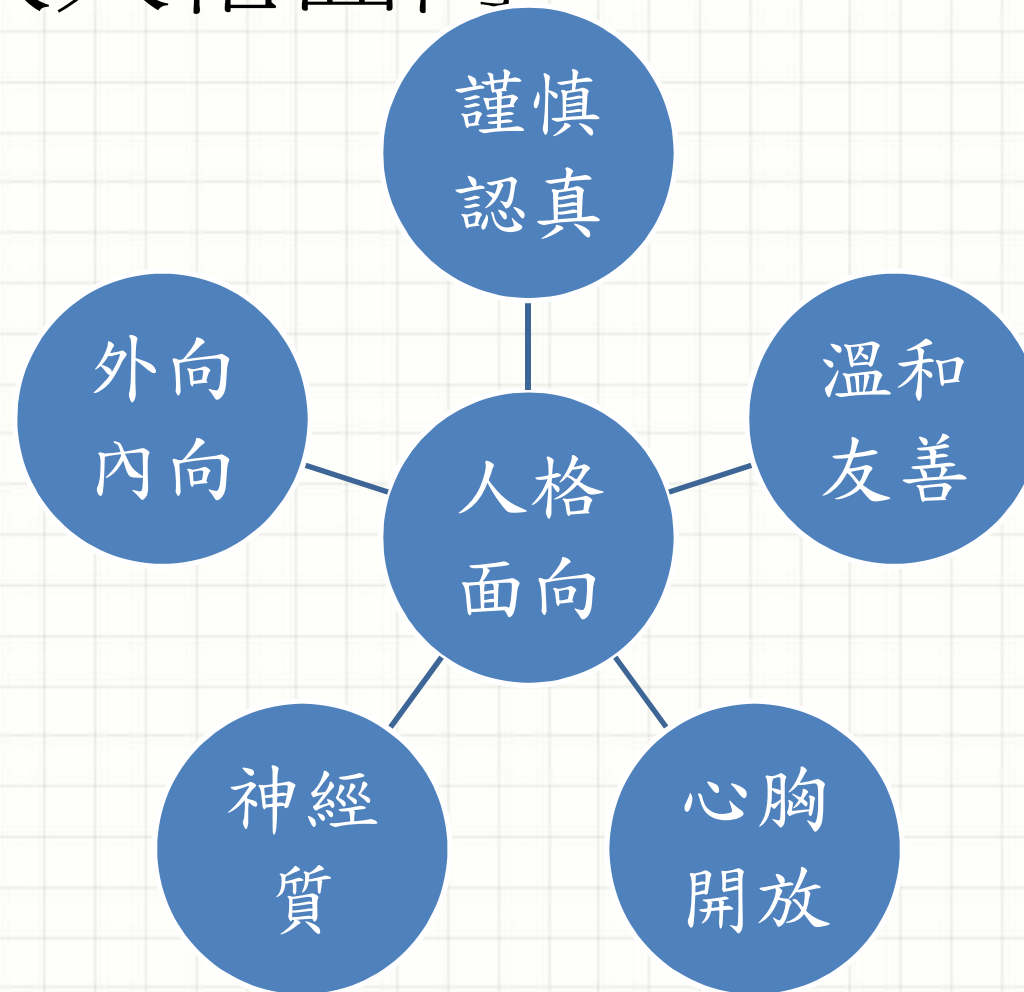
人格

對人、事、物的一種心理傾向，此傾向會使人有獨特的個人風格，而且有相當程度的一致性和穩定性。

人格的決定因素



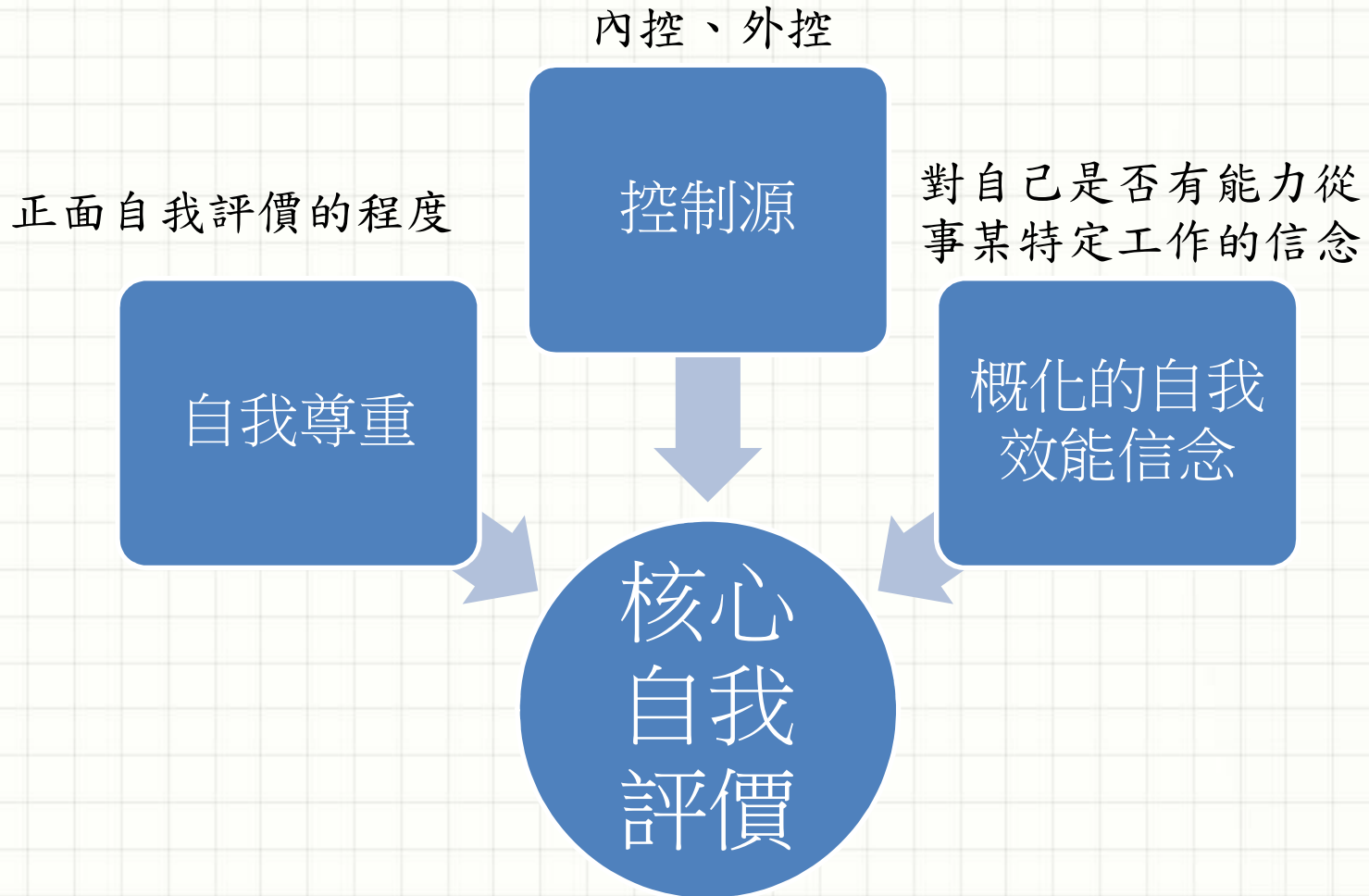
五大人格面向



其他重要的人格特質

核心自我評價	前瞻性人格
A型性格	正面情感和負面情感
自我調控	冒險傾向
馬基維利主義	競爭傾向
權威主義	

核心自我評價



對自己與自我價值、能力、才幹的基本評估

A型性格

- 特徵

- 動作快
- 缺乏耐性
- 同時想或做2件（或以上）的事情
- 閒不下來
- 沈溺於數字

- 特色

- 較有競爭性
- 喜歡在中等或高度壓力下工作
- 喜歡挑戰性的工作
- 強調時間和數量，較不注重品質
- 缺乏創意
- 缺乏審慎和耐性

自我調控(self-monitoring)

- 指一個人在社會情境和關係中，如何察言觀色和調整行為舉止的程度。
 - 在「界線聯繫」的活動中表現較好。
 - 較容易升遷。
 - 願意接受「業師制」的工作教導。
 - 在需要很多語言溝通的社會情境中，較常成為領導者。
 - 社會變色龍

馬基維利主義(Machiavellianism)

- 擅長玩弄權謀的**權術主義**者，行事較專斷、刻意與人保持情感上的距離，只要達到目的不擇手段。
- 有較佳表現之情境：
 - 面對面與人相處時。
 - 規則和限制很少，可視情況發揮時。
 - 感情投入無濟於事時。

權威主義(authoritarianism)

- 在一個層級的社會系統中（如組織），應該存在著**權力**和**地位**的差異。
 - 高權威主義管理者V.S.高權威性格的部屬
 - 低權威主義管理者V.S.低權威性格的部屬
- 權威傾向愈高的員工，與他人發生衝突的傾向愈高。

前瞻性人格 (proactive personality)

- 試圖主動去**塑造情境**、**影響環境**，使環境能配合個人的偏好，為其所用。
 - 會把握機會，採取行動，並呈現創造力，會堅持到產生有意義的改變為止。
 - 尋求機會且善於運用，和人格面向中的「**績效**」關連性很高。

正面情感與負面情感(positive & negative affectivity)

- 正面情感：常有一股幸福感，看法較為正面，比較有正向的情緒經驗。
- 負面情感：看法較為負面，常有消極的情緒經驗。
- 此兩面向是**獨立**的，並不是某一單一特質的兩面。

冒險傾向(risk propensity)

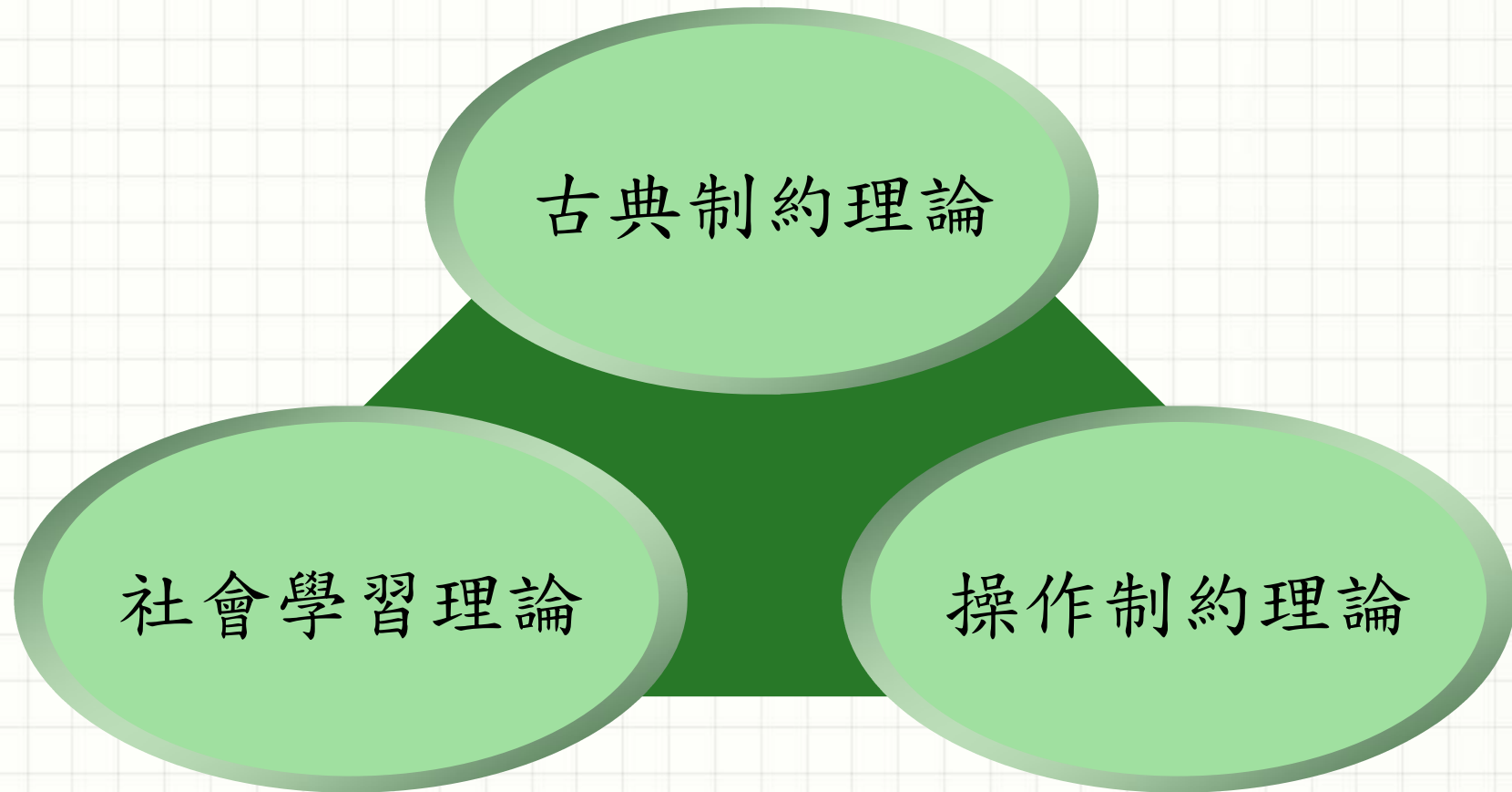
- 願意把握機會，從事冒險決定的程度。
 - 高度冒險傾向者是組織創新的觸媒，也可能陷組織於險境中。
 - 低度冒險傾向者會使組織趨於保守。



競爭傾向

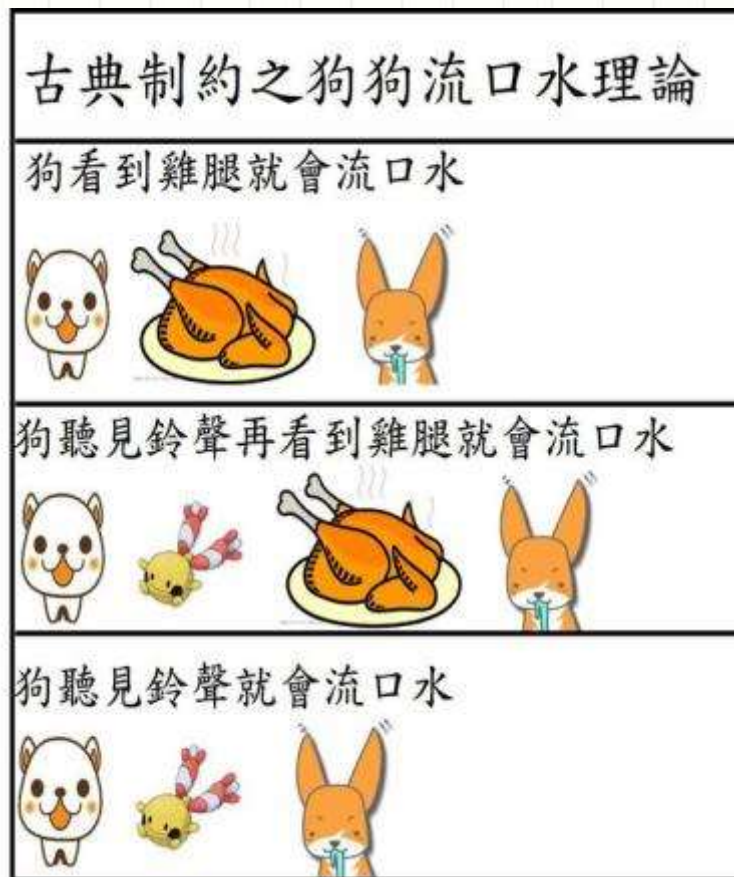
- 外向特質
- 高度競爭傾向者喜歡挑戰高難度的目標
- 將人際關係視為權力的展現
- 對立才能顯現強勢與智慧
- 和成就動機具有關連性

學習



古典制約學習理論 (classical conditioning)

- Ivan Pavlov：將制約刺激和非制約刺激作某種連結，逐漸由制約刺激取得非制約刺激的特性，**最後即使制約刺激單獨出現，也會使個體產生制約反應的學習過程。**
 - 一個體的行為是被誘發的，因刺激產生反應。
 - 僅能解釋簡單的反射行為，無法解釋自發性的行為。



操作制約學習理論 (operant conditioning)

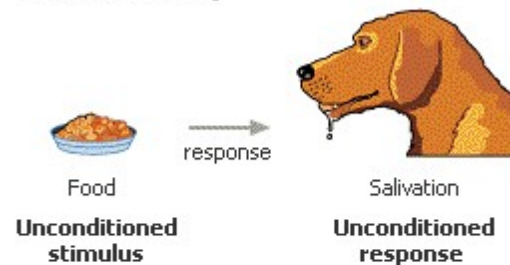
- B. F. Skinner：自發性行為所帶來的美好後果，使個體的行為獲得增強，這種增強作用又強化了行為者重複出現類似的行為。

— 連續增強

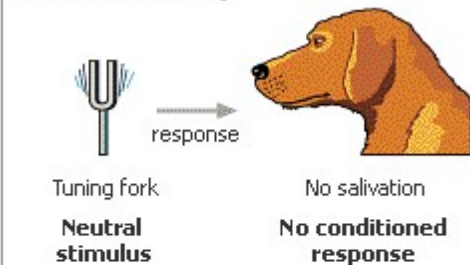
— 部分增強

1. 定率增強；
2. 變率增強；
3. 定時增強；
4. 變時增強。

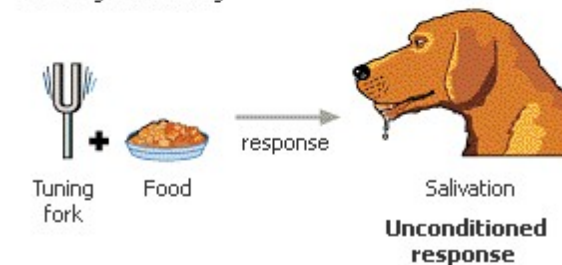
1. Before conditioning



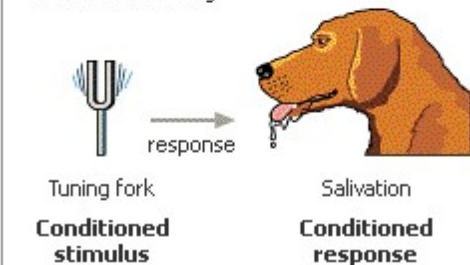
2. Before conditioning



3. During conditioning

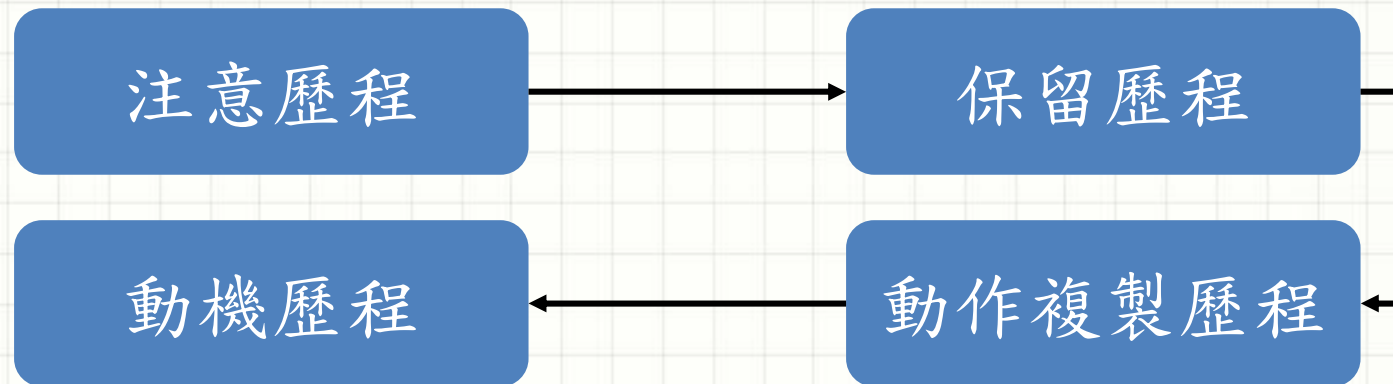


4. After conditioning



社會學習理論 (social learning theory)

- A. Bandura：除了親身經驗學習外，還可透過**觀察**、**模仿**而學習新的行為。
- 認為人類是一種有能力處理訊息和解釋訊息的動物，具有**自我導引**和**自我調適**的能力。



工作場所的行為類型

1

績效行為(performance behavior)

個體外因素、個體本身因素、激勵作用

2

反功能行為(dysfunctional behavior)

缺勤、離職

3

組織公民行為(organizational citizenship behavior)

利他助人、恪守本分、耐勞負重、預先知會、
公民美德

知覺 態度 工作滿足感

每天這樣辛辛苦苦
有什麼犒賞？



犒賞是殺小！拎北只聽過
靠腰沒聽過犒賞。



©'m h3rk

知覺(Perception)

注意和選擇

- 重要
- 滿足需求
- 新奇
- 重複
- 動態
- 強烈

組織

- 自我基模
- 人基模
- 腳本基模
- 人在情境基模

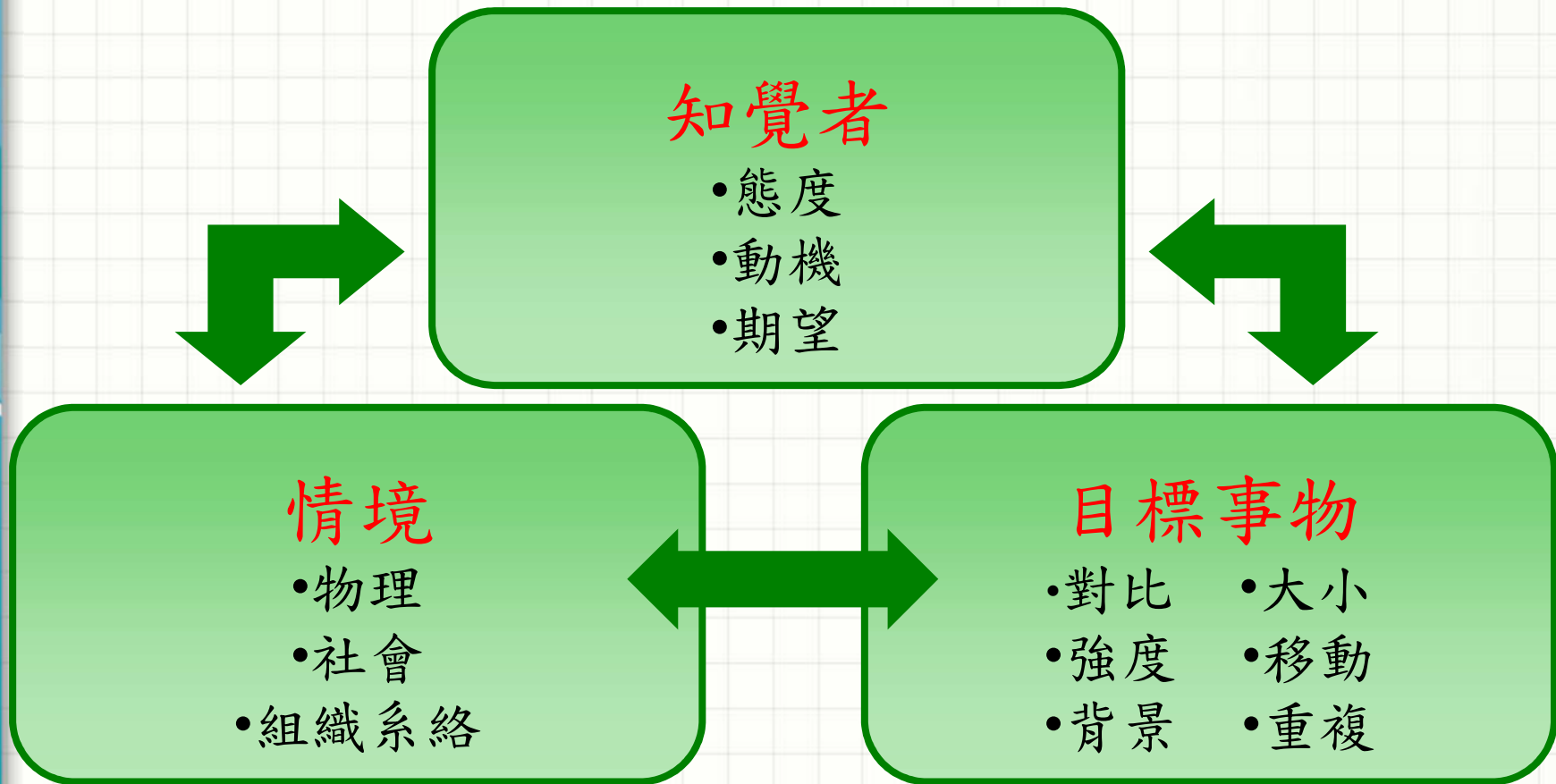
解釋

- 個別差異

回憶

- 儲存訊息

影響知覺的因素



知覺偏差

1 選擇性知覺

2 月暈效應

3 刻板印象

4 投射作用

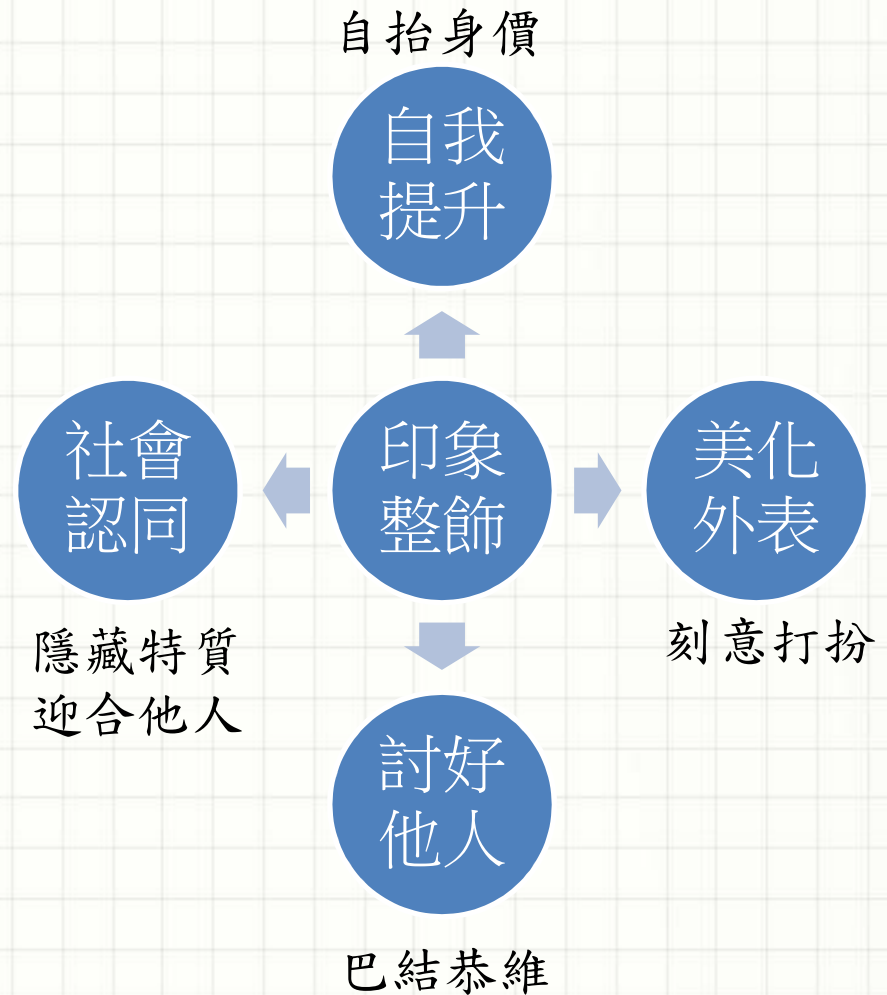
5 第一印象

6 內隱人格理論

知覺偏差

印象整飾

一種操控他人，使其對行為者產生好感的過程。



歸因理論(Attribution Theory)

- 觀察自己或他人行為的傾向，並嘗試歸責於某種原因。

外在歸因
(情境歸因)

內在歸因
(個人歸因)

Harold Kelly 共變模式

一致性

同一情境不同時間出現相同行為的程度
強調對**時間**的觀察

共同性

面對類似情境出現相同行為的程度
強調對**其他人**的觀察

獨特性

其他情境系絡下，行為是否保持一致的程度
強調對**情境因素**的觀察

案例

共識性	特殊性	一致性	歸因傾向
高 每個老師都 常罵小明	高 王老師不會 罵其他同學	高 王老師常常 罵小明	外向歸因 這是小明造成的 問題
低 只有王老師 會罵小明	低 王老師會罵 許多同學	高 王老師常常 罵小明	內向歸因 這是王老師自己 的問題
高或低	高或低	低 王老師第一 次罵小明	特別狀況 王老師聽到壞消 息心情不好？

歸因偏差

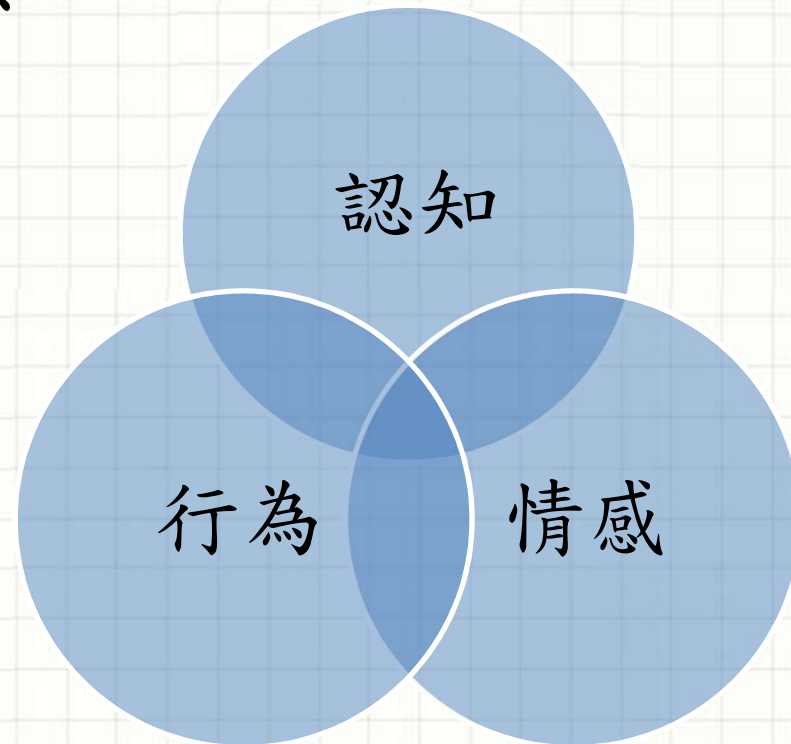


對應推論(correspondent inferences)

- 將他人的特質對應到我們所看到的行為之上。
 - 服裝不整→邋邋
 - 笨手笨腳→笨拙
- 偏差情形：
 - 其他原因造成
 - 隱藏或偽裝

態度

- 對特定人、事、觀念、情境所抱持的一種信念和情感的複合體 (Moorhead & Griffin, 1998)。
 - 直接
 - 具體
 - 針對性
 - 持續性
 - 一致性



認知失調理論 (Cognitive Dissonance Theory)

- 失調→信念（or態度）和行為不一致。
- 認知失調→認知到自身的兩種（or兩種以上）的**態度之間**，或**態度和行為之間**存在著矛盾。
 - 決策後失調（**缺乏自信**）
 - 為付出的努力辯護（**輸不甘願**）
 - 與態度不一致的行為（**獎賞及懲罰**）（**表裡不一**）

與工作有關的態度

工作滿足感

- 員工對其工作的情感或情緒反應
- 單一面向滿足感
- 整體滿足感

工作投入

- 對工作感到興趣及在心理上認同工作的程度

組織承諾

- 認同組織及組織目標，並願意留在組織，對組織有濃厚情感和忠誠感的傾向
- 附屬利益取向
- 目標調和取向

影響工作滿足感的因素

環境因素

- 工作特性
- 組織限制
- 角色變項
- 工作與家庭衝突
- 待遇
- 其他

個人因素

- 先天遺傳
- 控制源
- 負面情感

工作滿足感的影響

工作績效	正相關
組織公民行為	高度正相關
反功能行為	缺勤；離職
工作倦怠	顯著相關性
其他	壓力→疾病、反社會、無力感

激勵管理的學 理基礎

每月最佳員工

許多公司每月會硬找出一些表現好的人加以表揚，但我發現此法執行起來問題多多，通常只會激勵少數人卻激怒多數人，所以這種戲碼無疾而終是常有的事。

恭喜你得到本月最佳員工。

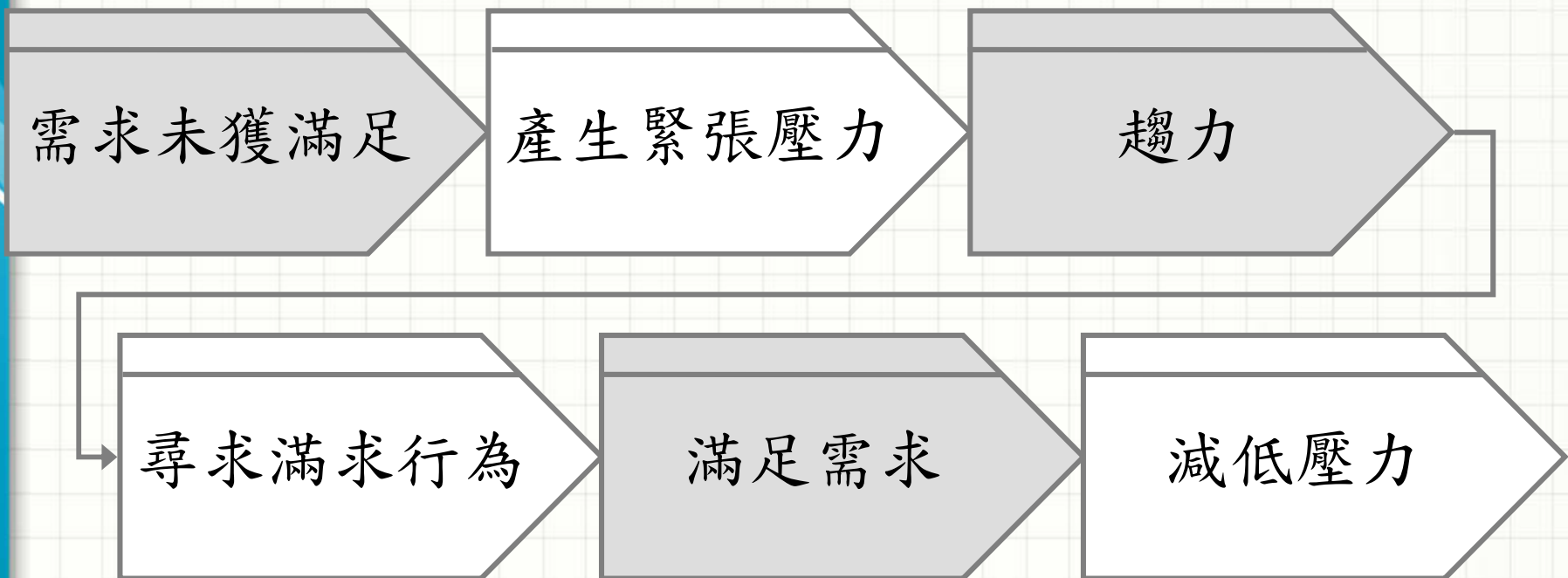


總覺得海報看起來怪怪的...



激勵(motivation)的意義

員工有**意識**的產生努力，朝向**組織目標**前進的一種內在心理動力。

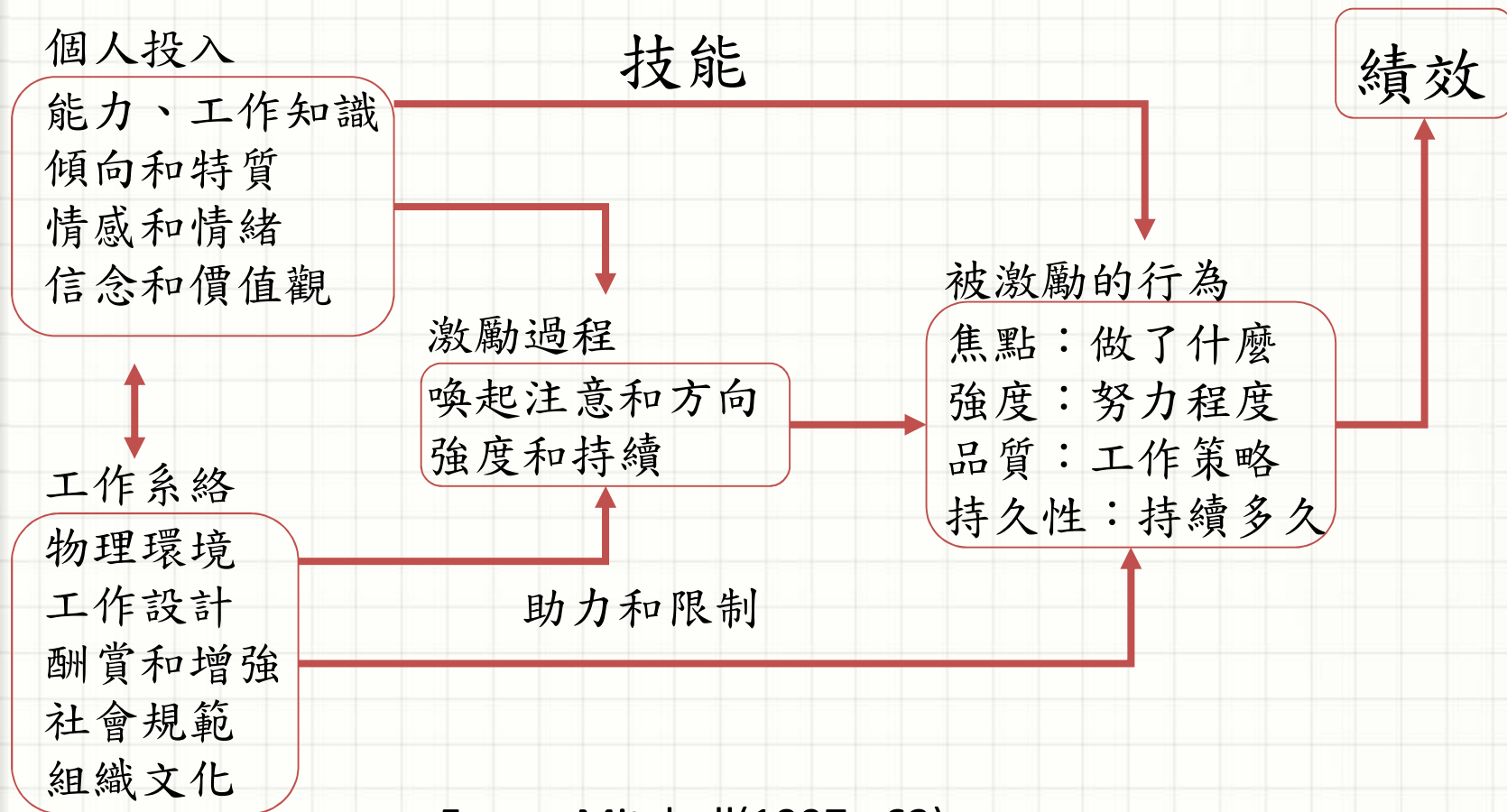


激勵作用的基本過程(Robbin, 2000)

何以要重視激勵

- 績效(P) = 激勵(M) × 能力(A) × 環境(E)
 - 組織運作有賴人員的推動。
 - 概念已深植人心，除了影響組織中複雜的活動外，也深受組織裡眾多因素的影響。
 - 組織效能的問題。
 - 使員工能夠使用並樂意運用先進的科技。
 - 將員工視為未來的資源（人才庫）。

激勵作用與績效的關係



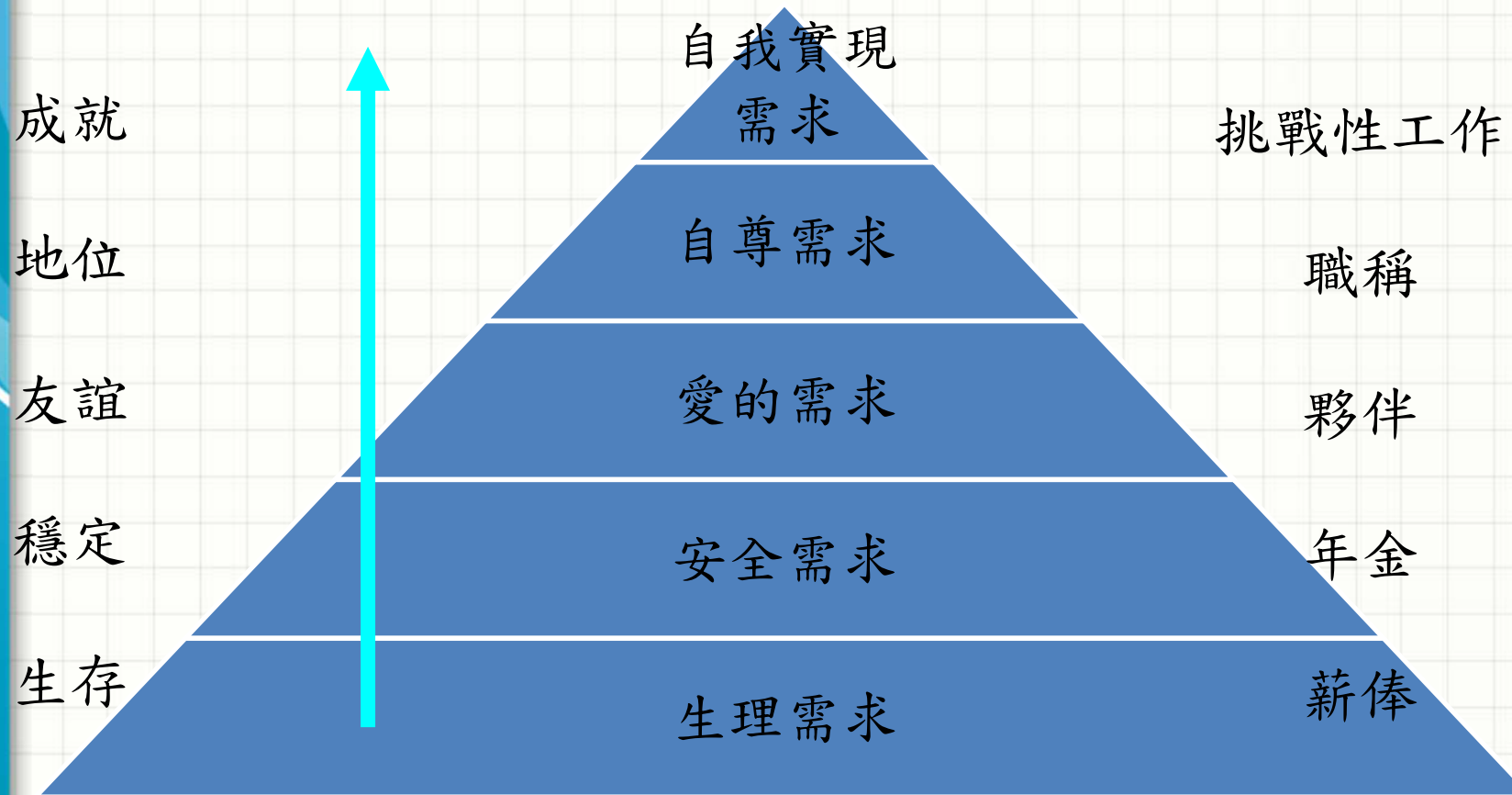
From : Mitchell(1997 : 63)

當代激勵理論的類型

途徑	類型	特徵	理論
認知途徑	內容理論學派 (激勵的內涵性觀點)	有關激起、發動或著手有動機行為的因素	1. 需求層次論 2. 二因論 3. ERG理論 4. 後天習得需求理論
	過程理論學派 (激勵的程序性觀點)	有關激起行為的因素及行為模式的過程、方向或選擇	1. 公平理論 2. 期望理論 3. 目標認定理論
行為途徑	增強理論學派 (激勵的增強性觀點)	有關增加重複所希望行為的可能性，以及減少所不希望行為的可能性兩方面的因素	增強理論

From : 吳瓊恩等，2006 : 103。

需求層次論(Maslow)



From : Moorhead & Griffin (1998 : 124)

ERG理論(Alderfer)

生存需求

飢渴
待遇

關係需求

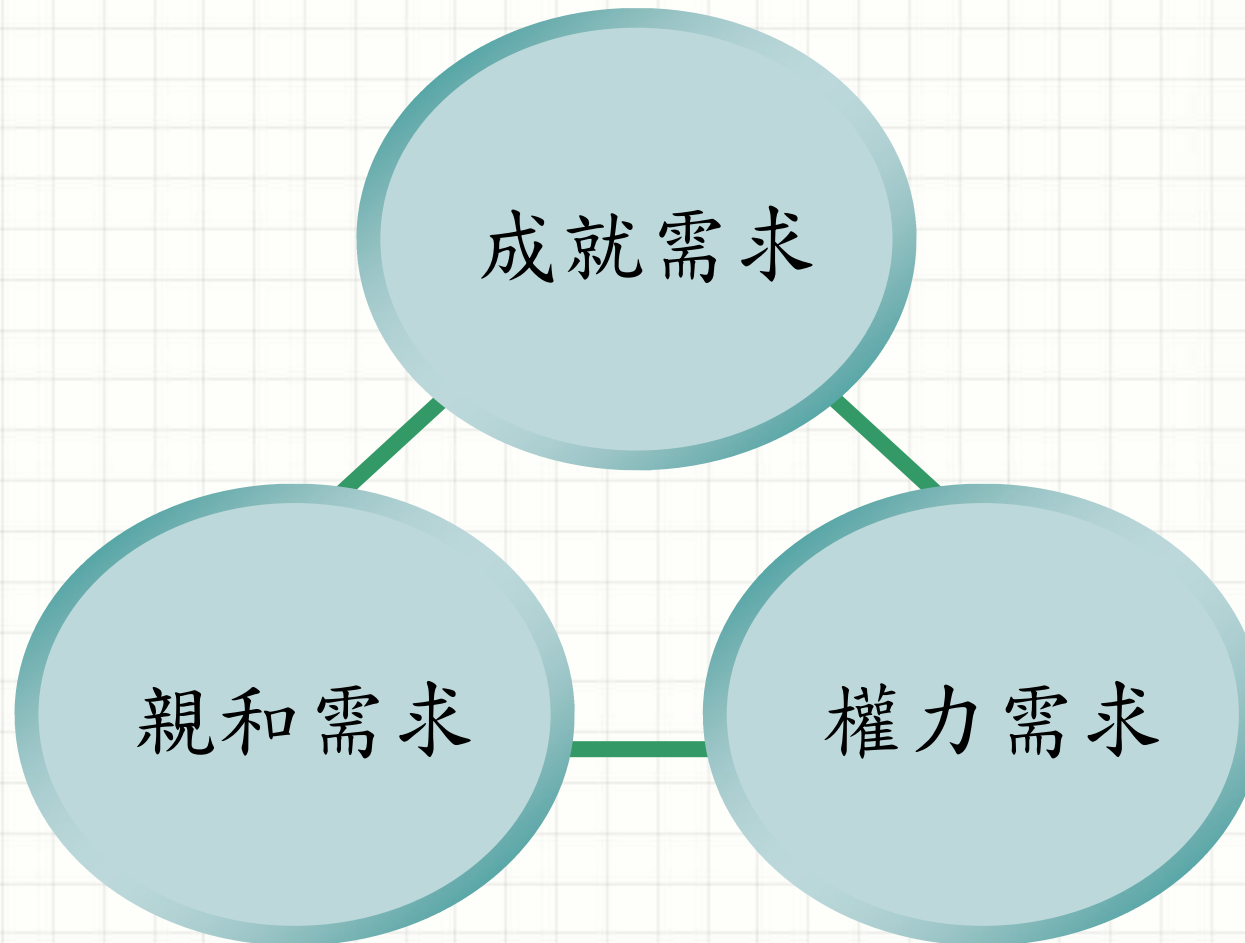
接納
肯定

成長需求

創造性
生產性

需求層級

後天習得需求(McClelland)



二因論 (or雙因子理論，Herzberg)

保健因素

組織政策
監督品質
工作條件
基本薪資
人際關係
地位

激勵因素

成就感
賞識
工作本身
責任感
升遷
成長

匱乏 ←

→ 獲得

工作不滿足感

沒有滿足或不滿足

工作滿足感

From : Schermerhorn, Jr, et al.(2003 : 114)

公平理論(Adams)

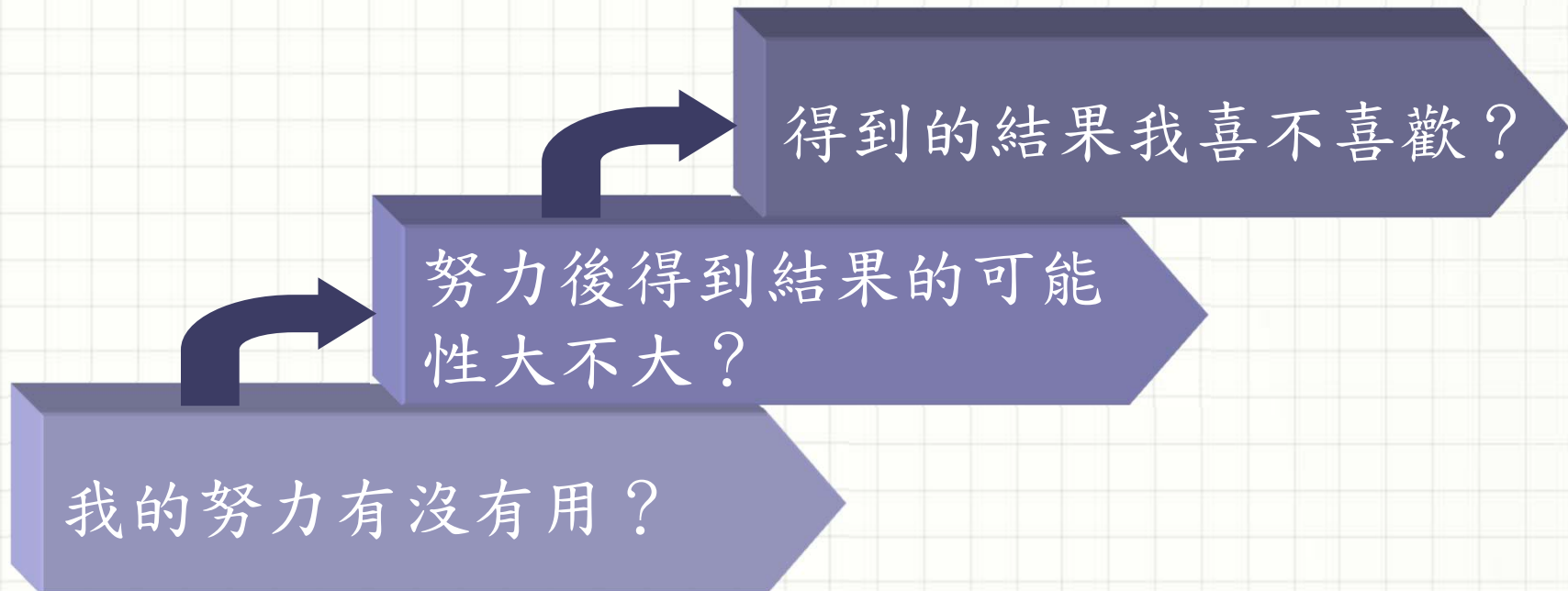
比率的比較	知覺
$O/I_A < O/I_B$	不公平 (認為自己的報酬偏低)
$O/I_A = O/I_B$	公平
$O/I_A > O/I_B$	不公平 (認為自己的報酬偏高)

O/I_A : 為員工本人的報償—投入比率
 O/I_B : 代表相關他人的報償—投入比率

期望理論(Vroom)

$$M = E \times I \times V$$

M：激勵作用，E：期望，I：發生的可能性，V：偏好值



期望理論(Lawler)

- M (激勵) = { (E→P) × [(P→O)] × V }
- (E→P) : 「努力→績效」的期望
- (P→O) : 「績效→結果」的期望

E→P期望

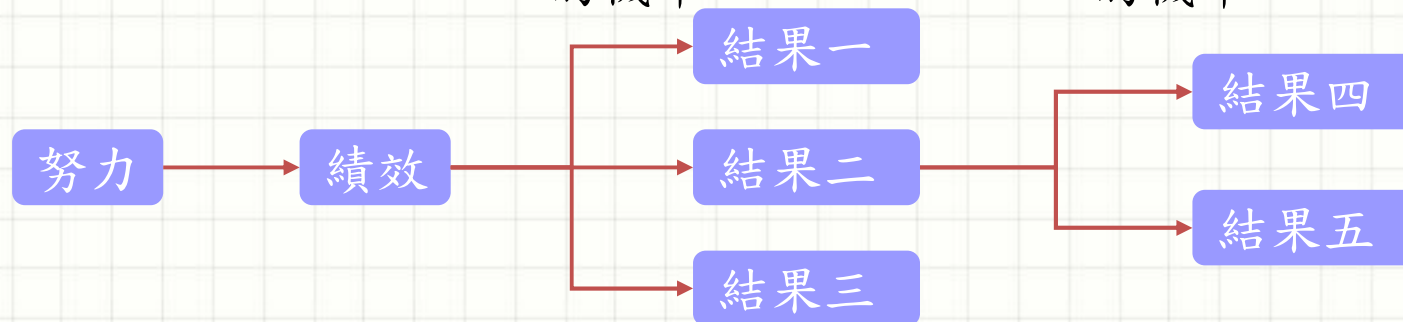
認為努力之後獲得成功績效的機率

P→O期望

有良好績效後，認為可得到某種結果的機率

發生可能性

認為第一級結果可以導致第二級結果的機率



增強理論(Skinner)

正增強

提供正增強物，來提高或強化行為出現率。

負增強

行為者出現某一特定行為後，除去負增強物，以強化行為出現的機率。

消弱

將不受歡迎行為的正增強物除去，以減少該行為的強度或出現次數。

懲罰

提供負增強物或除去正增強物為手段，降低不受歡迎行為的出現率。

公務人員士氣低落的原因

- 陳金貴(2002:32-34)
 - 政治環境改變
 - 視公務人員為舊官僚
 - 削減福利措施
 - 污名化
 - 官僚體制特性
 - 高齡化
 - 精簡人力
 - 政府改造
- 林水波(2003:8-10)
 - 阻礙員工成長
 - 感知員工不敏銳
 - 看輕員工價值
 - 試圖操控員工
 - 獨享組織權力
 - 單獨造就自己

建構激勵方式

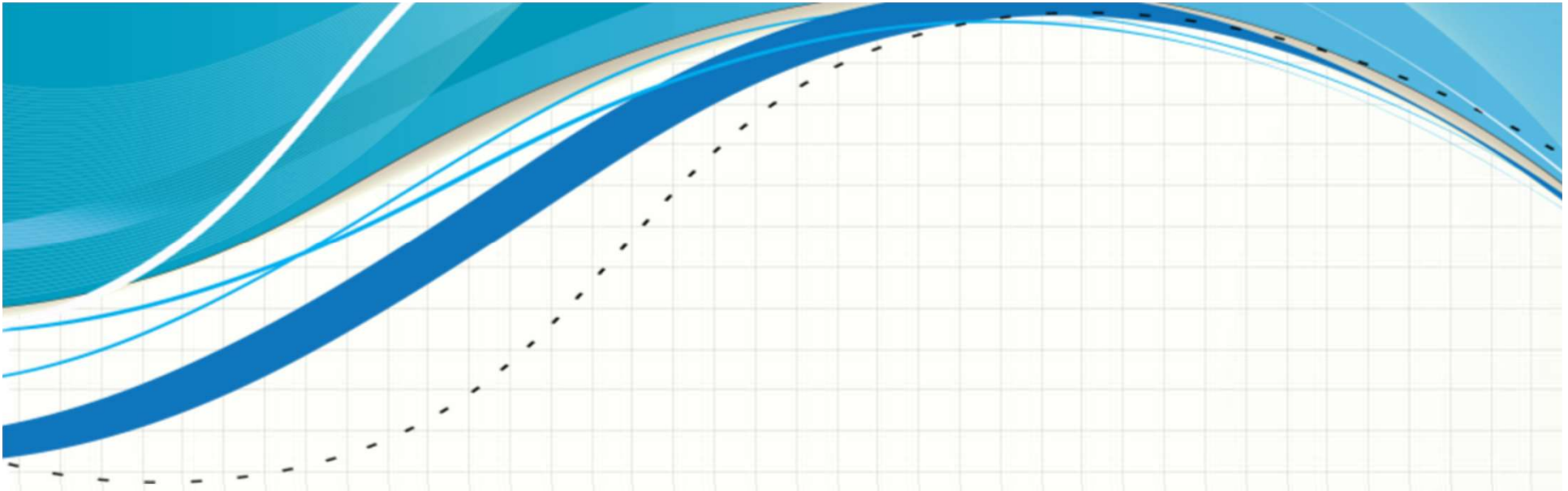
- 丘昌泰：珍珠(PEARL)模型
 - 多激發潛能(potential)
 - 多民主授能(empowerment)
 - 多成為支持者與協助者(assister)，少成為控制者與責難者
 - 多獎賞(reward)，少處罰
 - 多關愛包容(love)
- 郭台銘的誠信模式
 - 以身作則，身先士卒
 - 言行合一，言出必行
 - 公私分明，獨裁為公
 - 用心領導
 - 協力合作

案例 1 —— 台塑

- 年終獎金
- 改善獎金
 - 獎賞組織內部的一般績效獎金
 - 獎賞特殊有功人員的績效獎金
- 推力（壓力管理）與拉力（獎勵管理）的平衡

案例 2—IBM 的薪資與獎勵制度改革

舊制度	新制度
薪酬主要由薪水構成。	薪酬除薪水外，尚有紅利、績效獎金、認股權等。
依忠誠或年資敘薪，同一薪給的各種專業員工均相同。	依績效敘薪，強調差異化。
每年加薪一次，調薪金額差距很小。	加薪幅度視個人績效而定，紅利則依組織績效和個人貢獻。
福利重平等與分享，甚於績效上之差異。	依個人關鍵技能，以及流失人才於競爭對手的風險，授予的認股權有所差異。

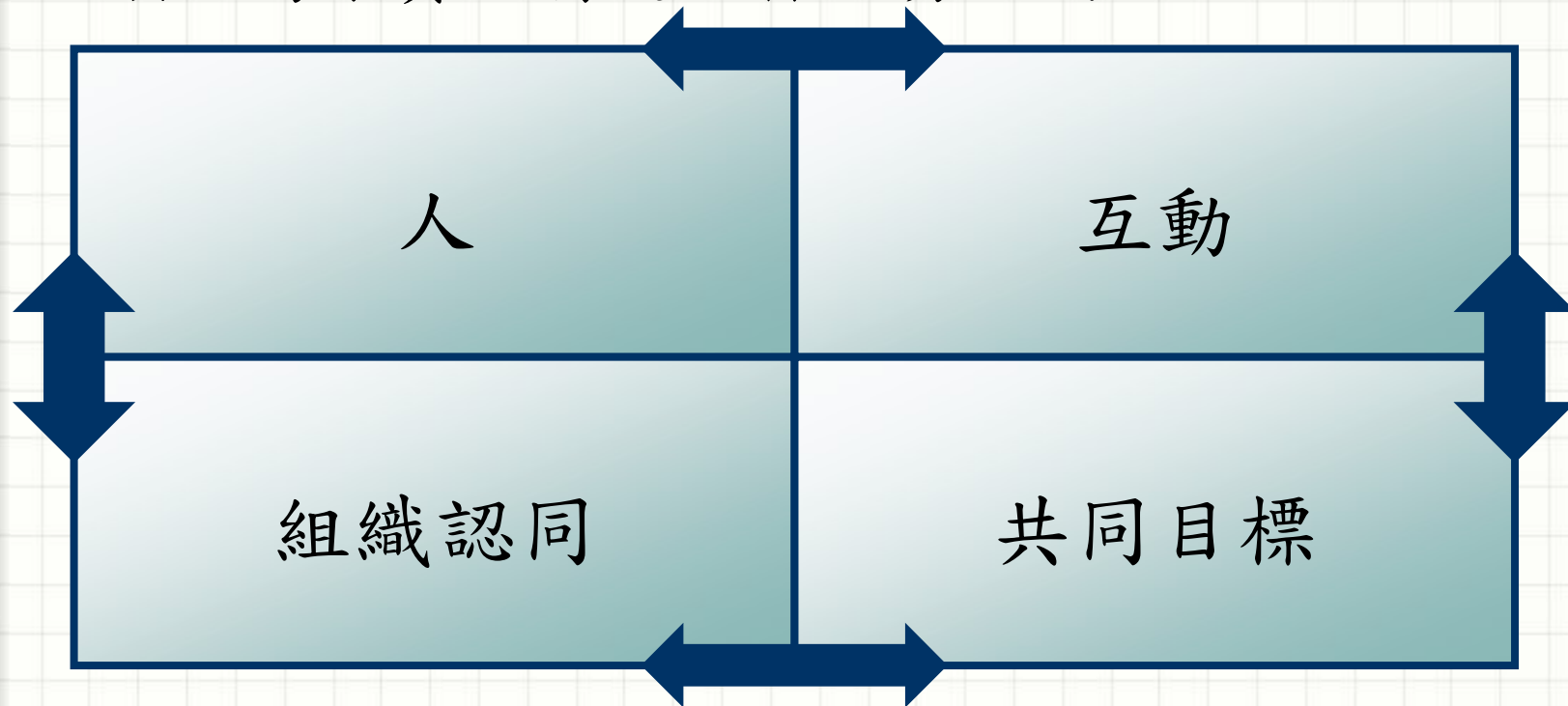


組織中的團體



團體(group)的定義

- 二個或二個以上的人，彼此相互影響、相互依賴，為了實現特定目標而努力的結合。



團體的類型

正式團體

- 指揮團體
- 任務團體



非正式團體

- 利益團體
- 友誼團體

形成團體的原因

達成組織交付的目標

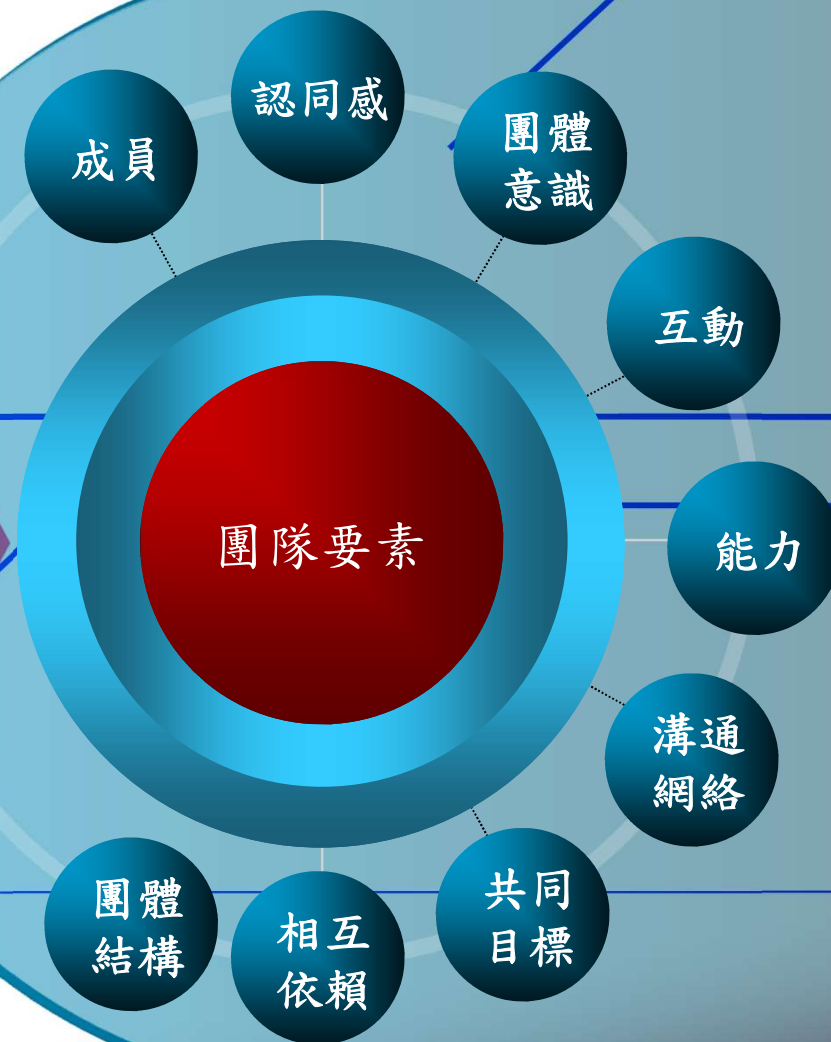
獲得經濟利益

滿足個人需求

接近性和吸引力

團隊的意義

少數有互補技能的人所組成的一個團體，他們對共同的目的、績效目標和實現目標的途徑有共同的承諾，而且相互負有責任。



團體和團隊的比較

工作團體



依組織功能設計
單一技能
個別責任
領導者考核

工作團隊



依工作過程設計
多元技能
個別與集體責任
成員共同考核

產生

技能

責任

績效

團隊的類型

問題解決團隊

跨功能團隊

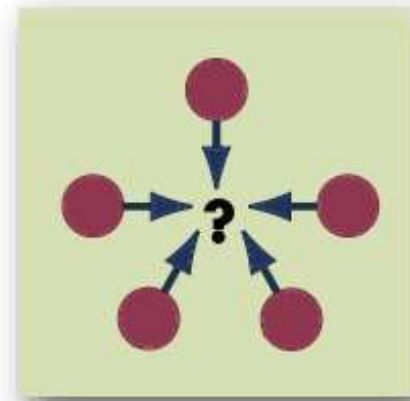
研究發展團隊

自我管理團隊

虛擬團隊

問題解決團隊

- 處理目前或未來可能出現的問題
- 臨時性團隊
- 例如：品管圈

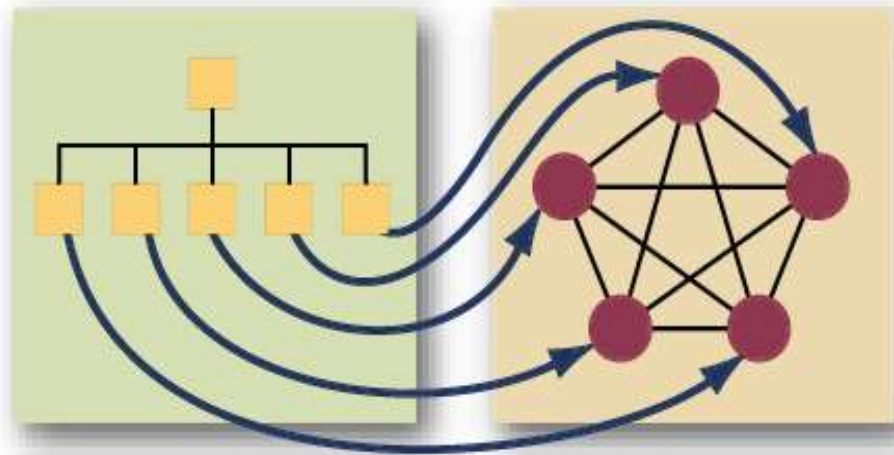


問題解決

跨功能團隊

成員來自不同的專業，可以針對問題進行整體性思考。

- 任務編組
- 委員會



跨功能

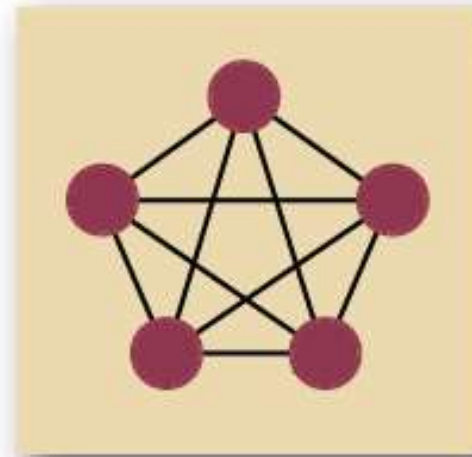
研究發展團隊

- 開發新產品和新的服務項目
- 通常也是跨功能團隊
- 例如：研發部門



自我管理團隊

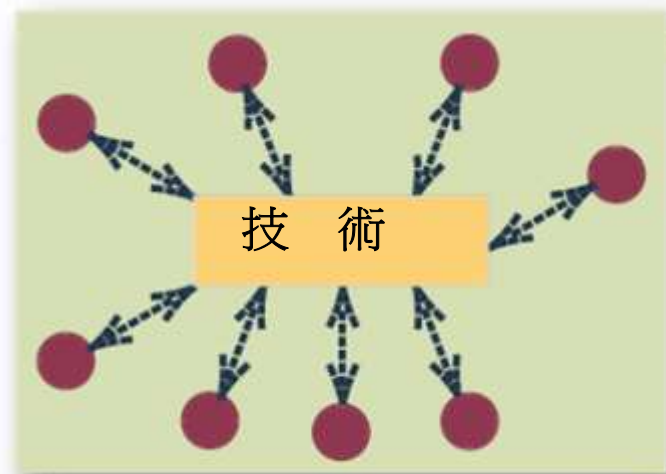
- 擁有完整任務，對工作進行有自由裁量權，同時具有自我管制能力，不需直接監督的工作團體。



自我管理

虛擬團隊

利用電腦科技將分散各地的成員結合起來，以完成共同目標。



虛擬

特徵：

- (1) 目標通常較明確、清楚
- (2) 成員間具有高度自主性和可靠性
- (3) 聯繫和結合是以資訊科技為基礎

團體發展的階段

Tuckman
五階段說

醞釀
成型

狂風
驟雨

建立
規範

運作
無礙

停止
活動

焦慮

歧異

凝聚

坦誠

解散

惶恐

挫折

認同

信任

結尾

不安

對立

支持

混亂

影響團體效能的因素

- 外在環境

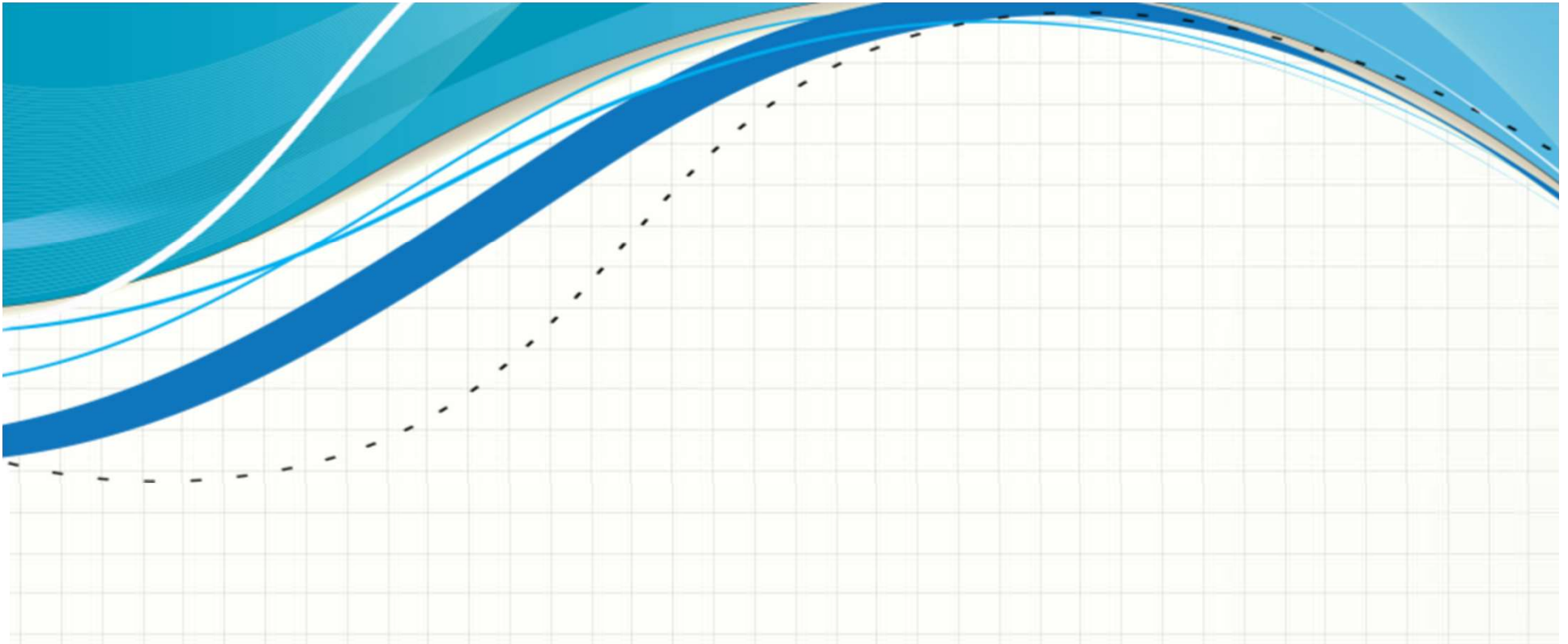
- 組織文化
- 組織策略
- 組織和團體目標
- 科技
- 人力資源管理策略
- 組織資源

- 團體特性

- 團體的組成
- 團體凝聚力
- 團體規模
- 團體在組織中的地位
- 團體的約束力量
- 任務類型

- 社會因素

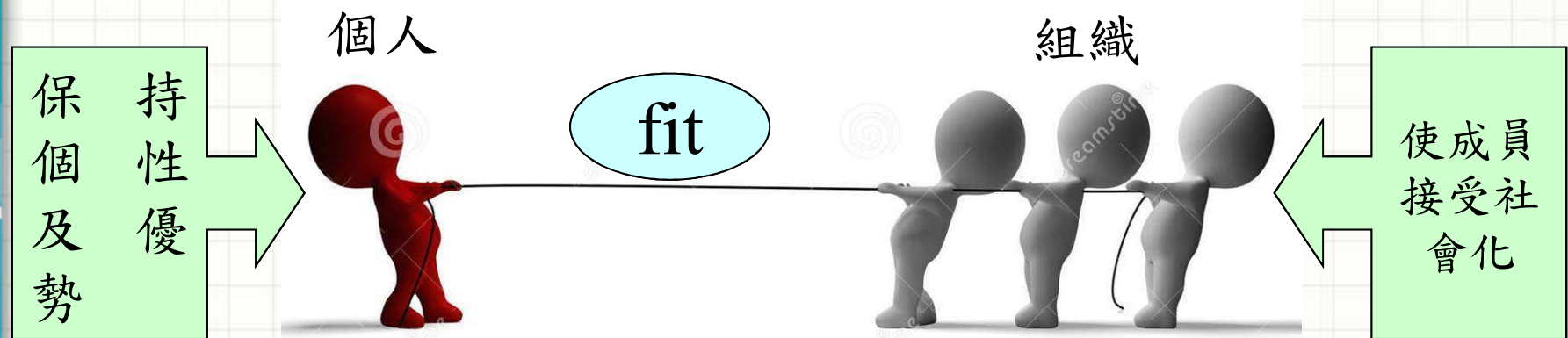
- 溝通結構
- 團體內的領導關係
- 他人在場的影響



組織社會化

組織社會化

讓新進人員轉變成為具效率的組織成員的過程。



引導訓練

- 使新進員工熟悉其組織、工作單位以及工作的正式化過程。

引導訓練計畫的內容

1. 公司層級資訊

- 公司概況（例如，價值、歷史、任務）
- 主要的政策與程序
- 薪酬
- 員工的福利與服務
- 工作安全與意外事件的預防
- 員工與工會的關係
- 硬體設備
- 經濟因素
- 顧客關係

2. 部門層級資訊

- 部門功能與管理哲學
- 工作職責
- 政策、程序、規則與法規
- 預期績效
- 參觀部門
- 部門員工引介

3. 雜項

- 社區
- 住所
- 家庭調整

引導訓練 vs 組織社會化

- 引導訓練

- 協助員工克服進入新環境的壓力

- 指某些特定的計畫性活動

- 舉辦人通常比較少

- 組織社會化

- 讓新進人員服膺組織的規範與價值

- 屬較廣泛的變遷過程，不是指變遷過程中單一的特定行動

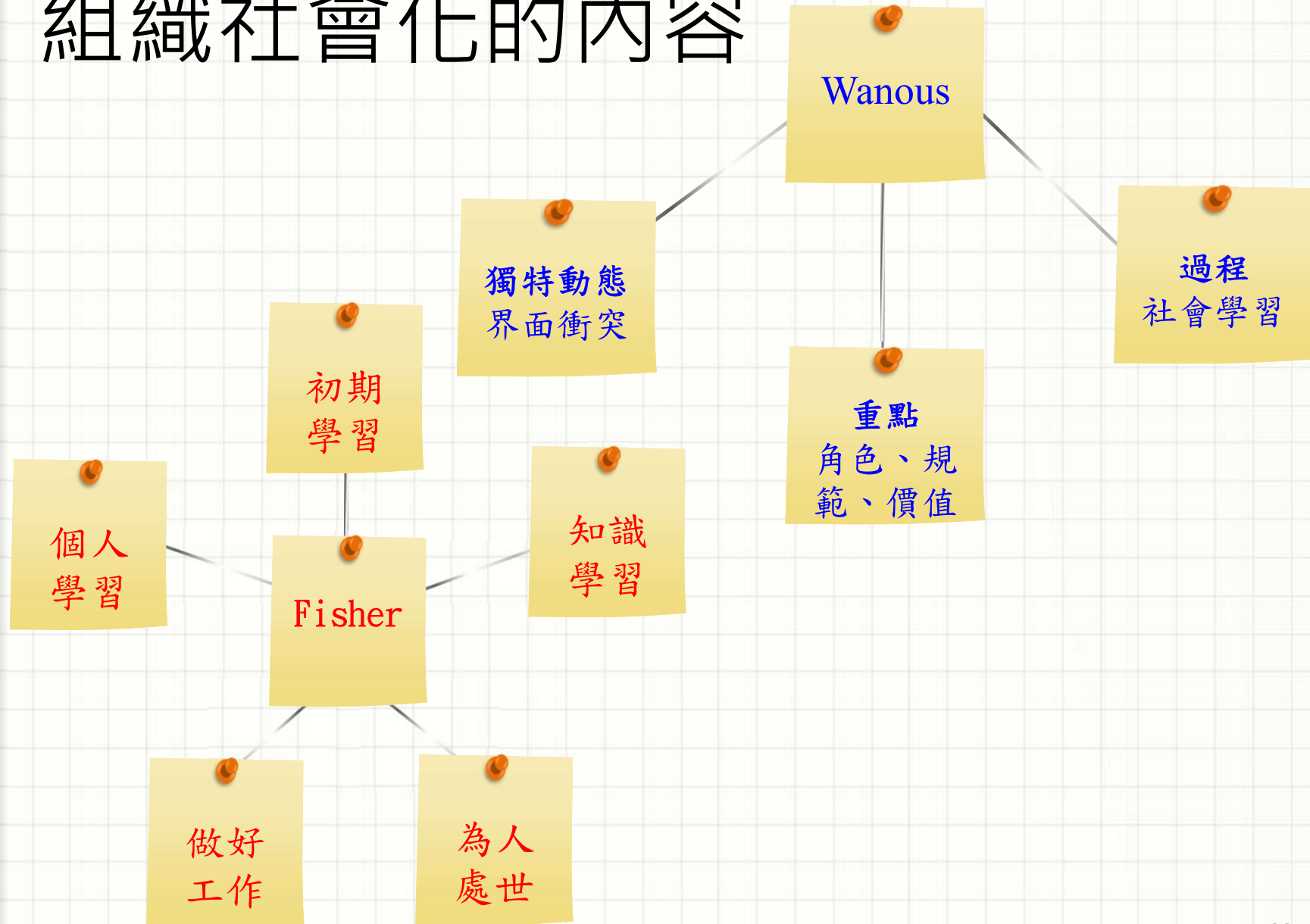
- 主要來源為同儕團體與新人的上司

新人的需要



- 需要有關期、角色、規範與價值等清楚資訊。
- 需要協助發展有效執行工作所需的工作知能。
- 需要協助解讀組織裡的各種事件及分享知識與判斷。
- 需要協助能順利形成對組織的正確期望。

組織社會化的內容



組織社會化的過程

1

選擇

真實性？

契合度？

方法：

招募、實習、篩選與考選、工作預視

2

進入／遭遇

期望與實況的比較

個人動機＋組織誘因

來源：

組織、主管、團體、挑戰

3

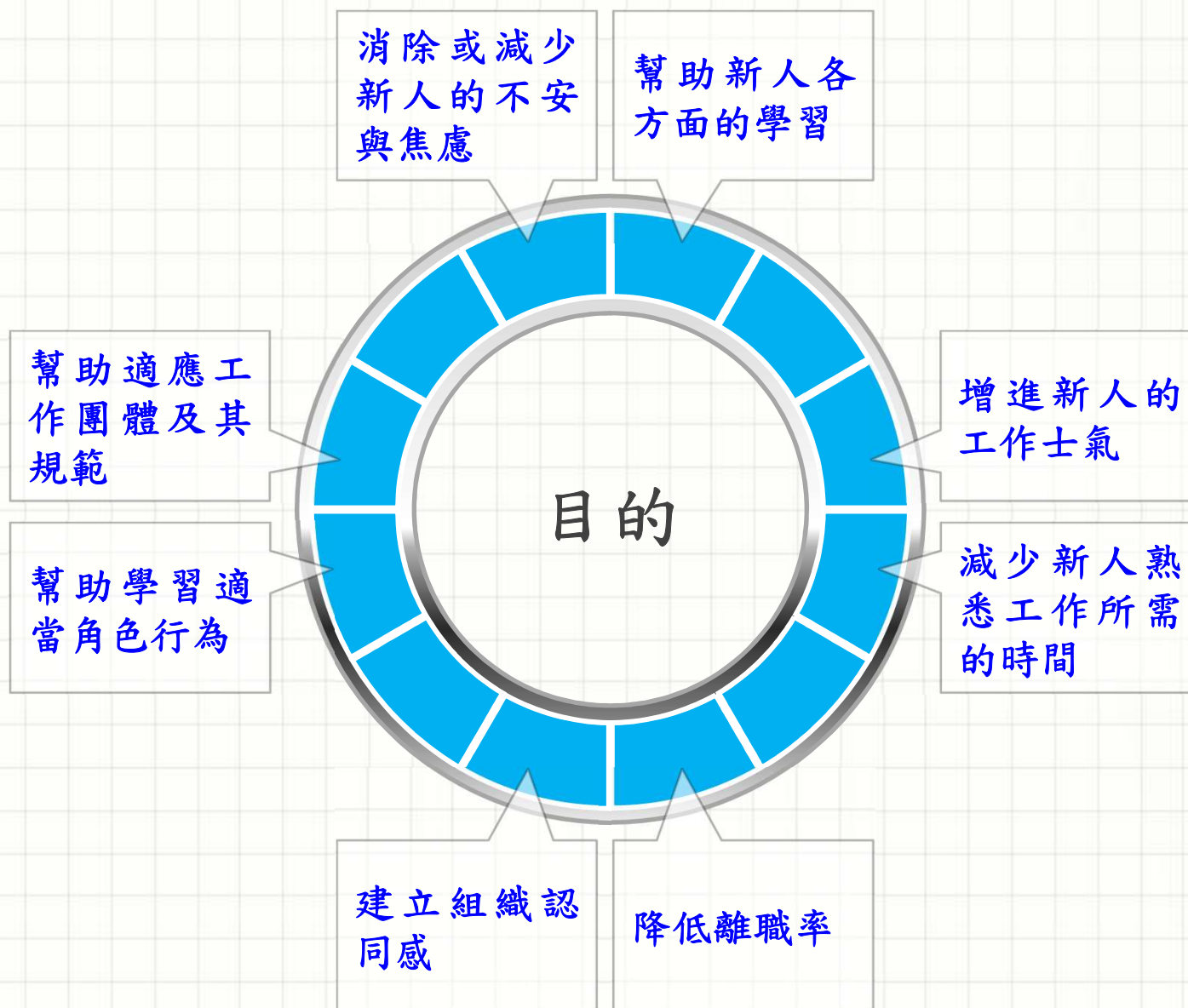
蛻變

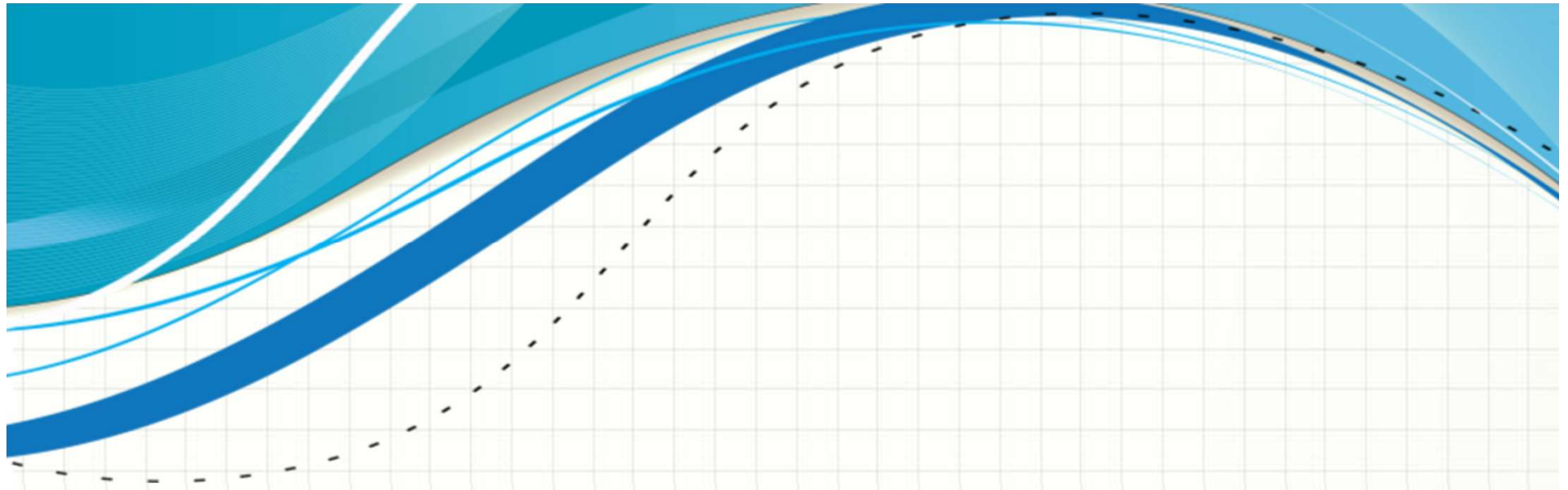
儀式or權利

結果：

抗拒式、受監護、革新式

引導訓練的目的

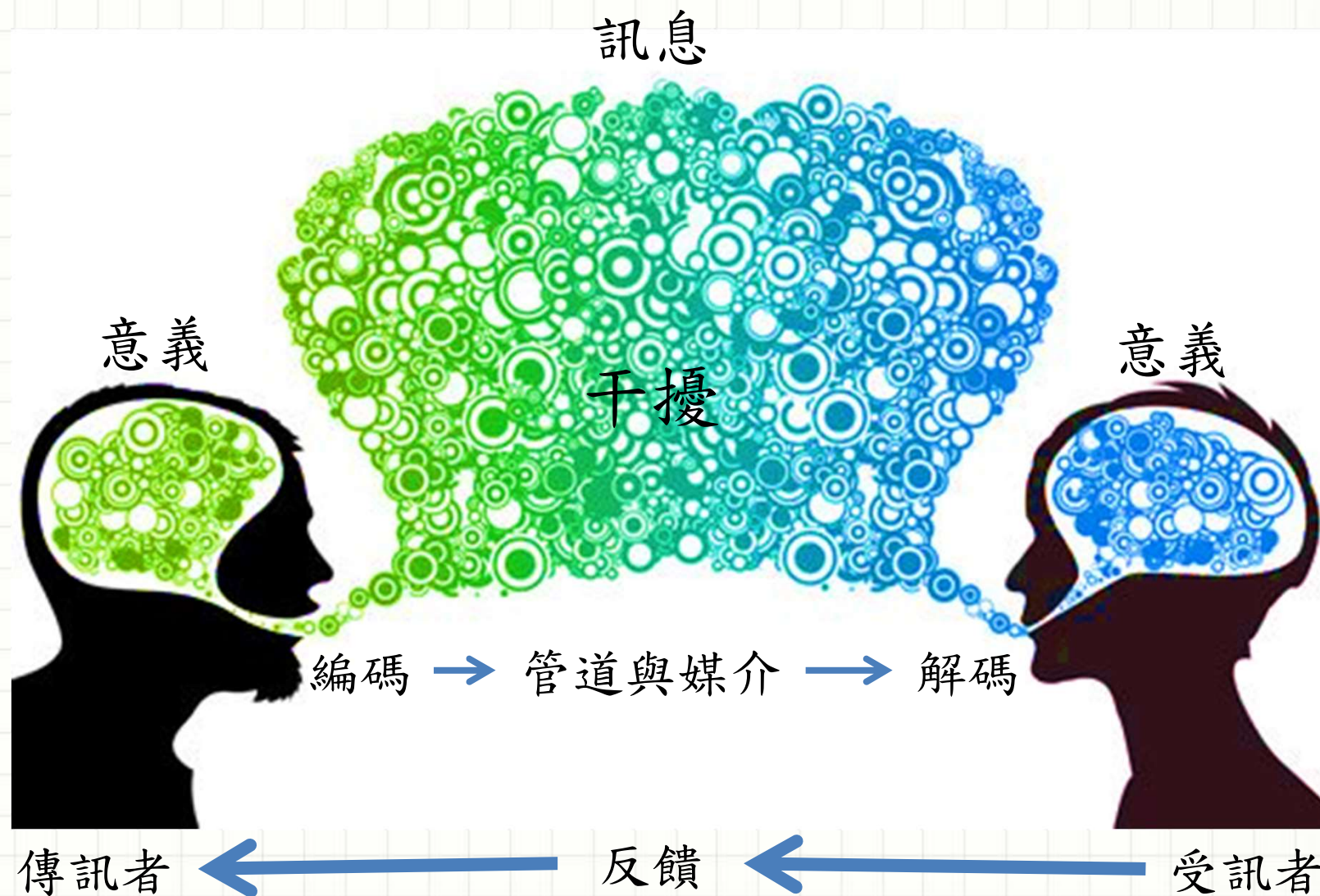




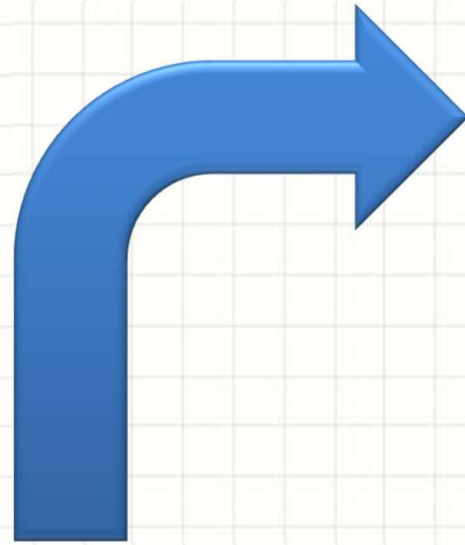
組織溝通



溝通的意義



溝通的功能



建立
形象

訊息
分享

情感
交流

引導
行為

協調
行動

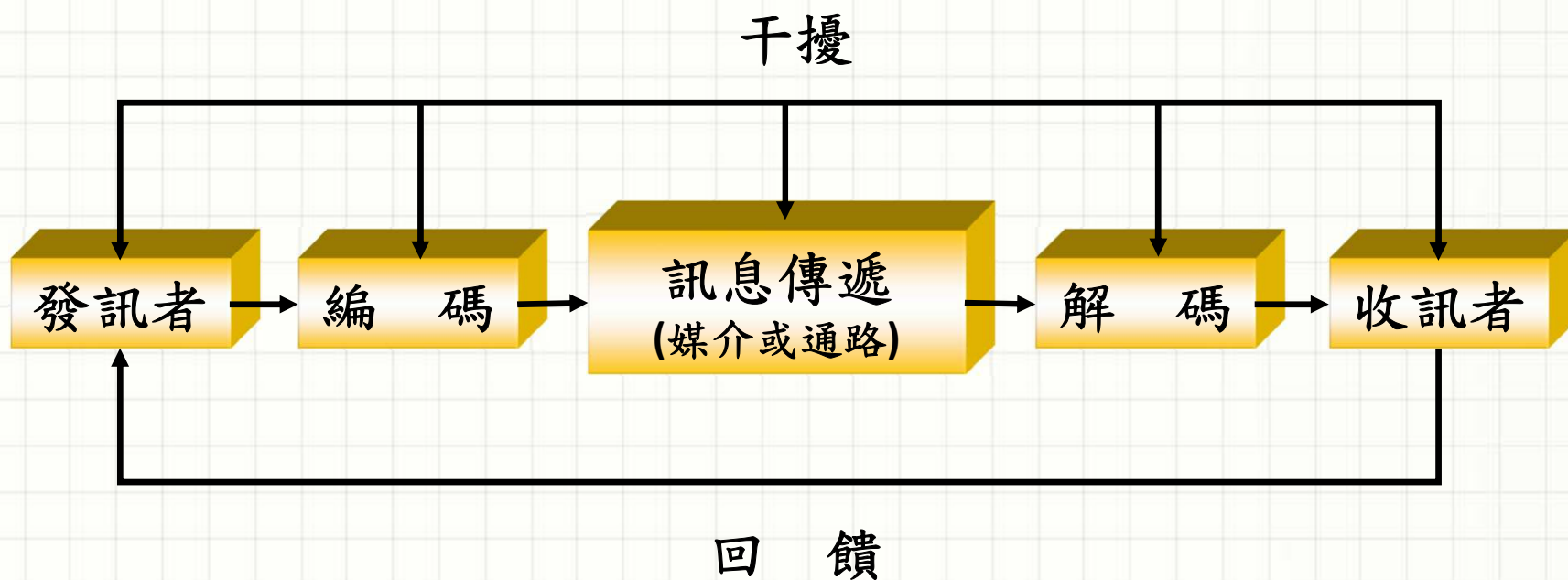
決定

個人

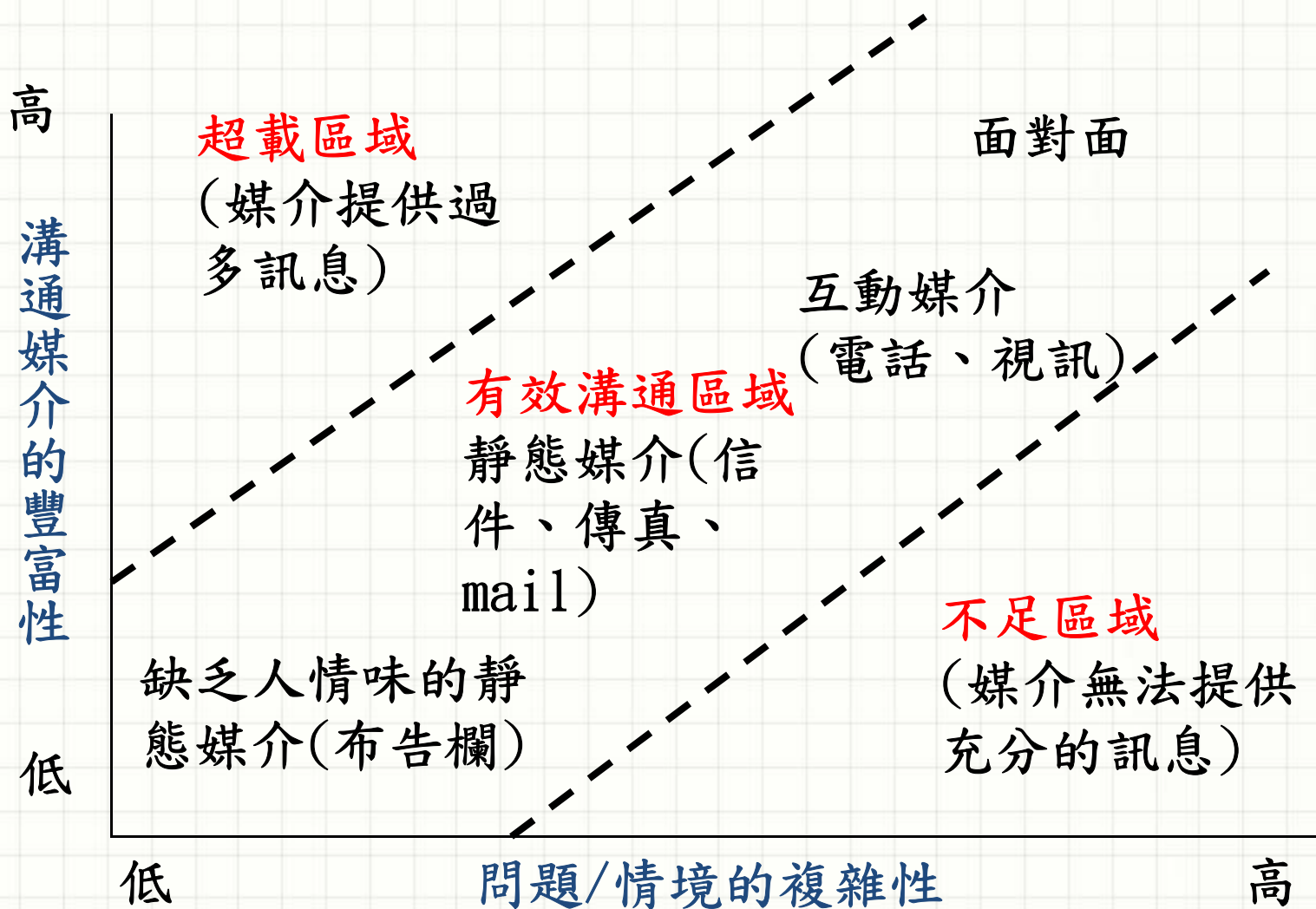
社會

心理

溝通的方式



溝通媒介選擇權變模式



非語言溝通

補充

強調

否認

重複

控制

替代



身體距離



姿勢



手勢



碰觸

身體動作

公司沒有你不行！

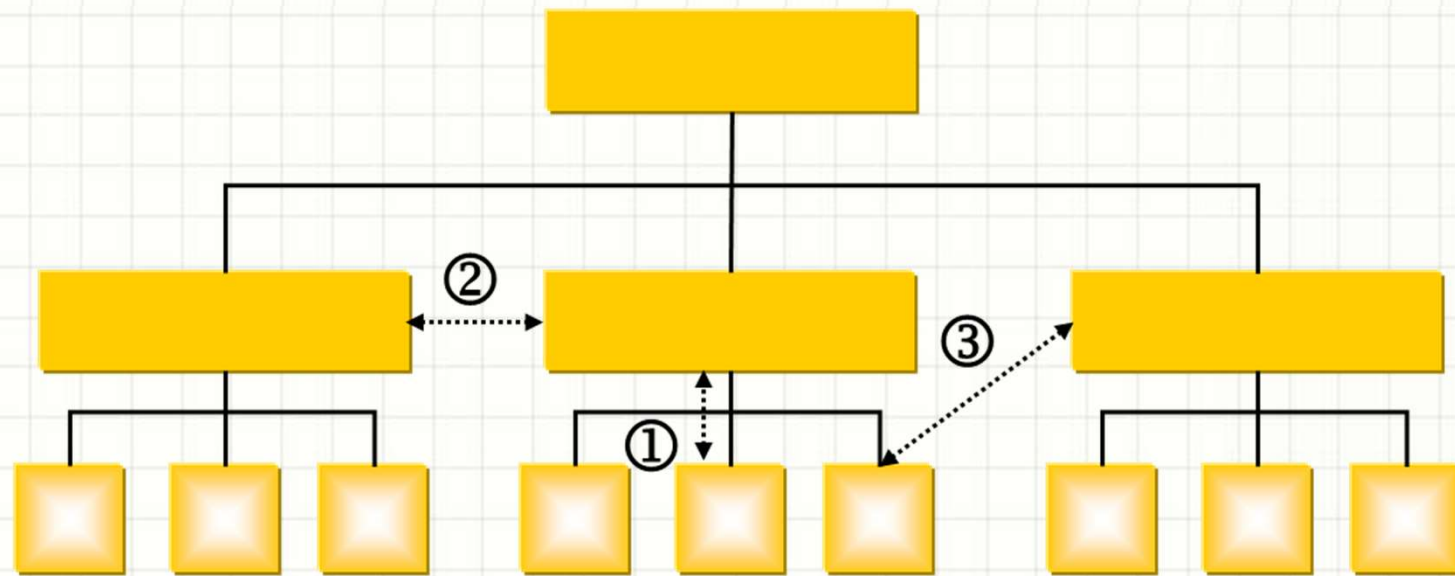


眼神表情



副語言

組織中的正式溝通



① 垂直(向下與向上) ② 水平溝通 ③ 斜向溝通

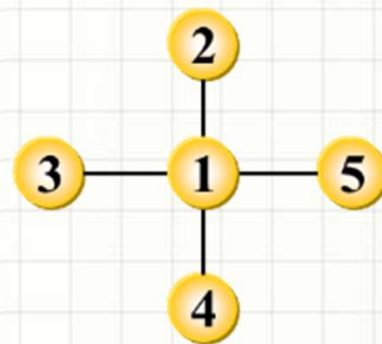
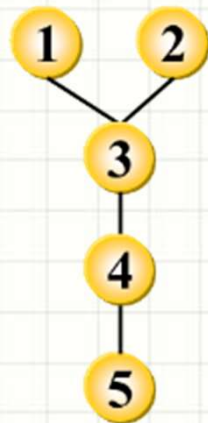
組織中的非正式溝通：傳言



- 傳遞快速
- 近75%正確
- 員工感到焦慮、受威脅或面臨組織革時會高度依賴
- 經由傳言得到大部分工作資訊

- 維持員工間的社會關係
- 有助於員工團結
- 提供正式管道無法傳遞的訊息
- 組織真相與組織文化象徵的主要溝通管道
- 適度降低員工焦慮

團體中的溝通網絡型態



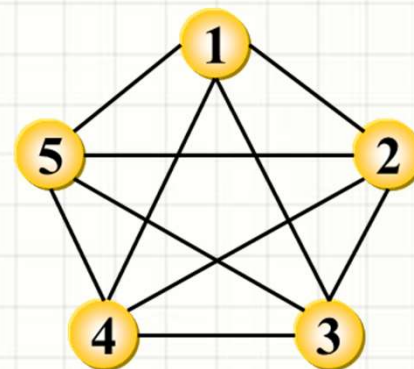
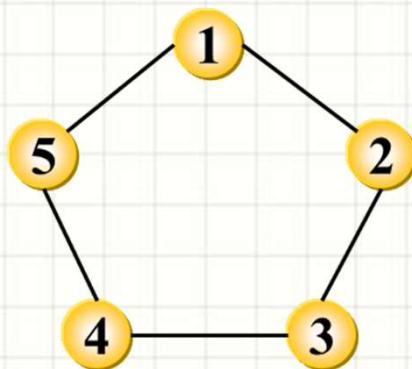
集中式網絡

鏈狀(chain)

Y字狀(Y form)

輪狀(wheel)

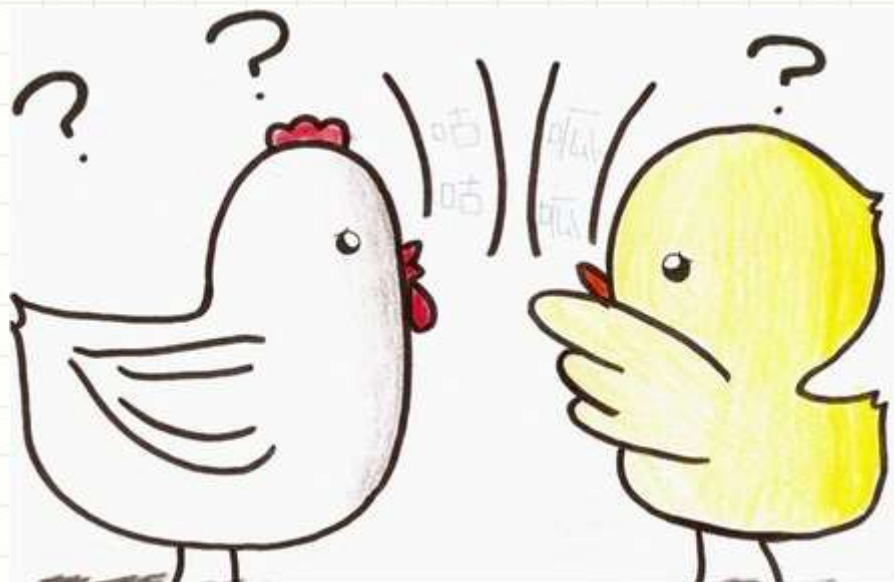
分散式網絡



環狀(circle)

全通道狀(all channel)

溝通障礙



圖片來源/網路

溝通者

心理因素

溝通技能

社會互動

性別因素

訊息

編(解)碼

物理因素

文化差異

文化背景

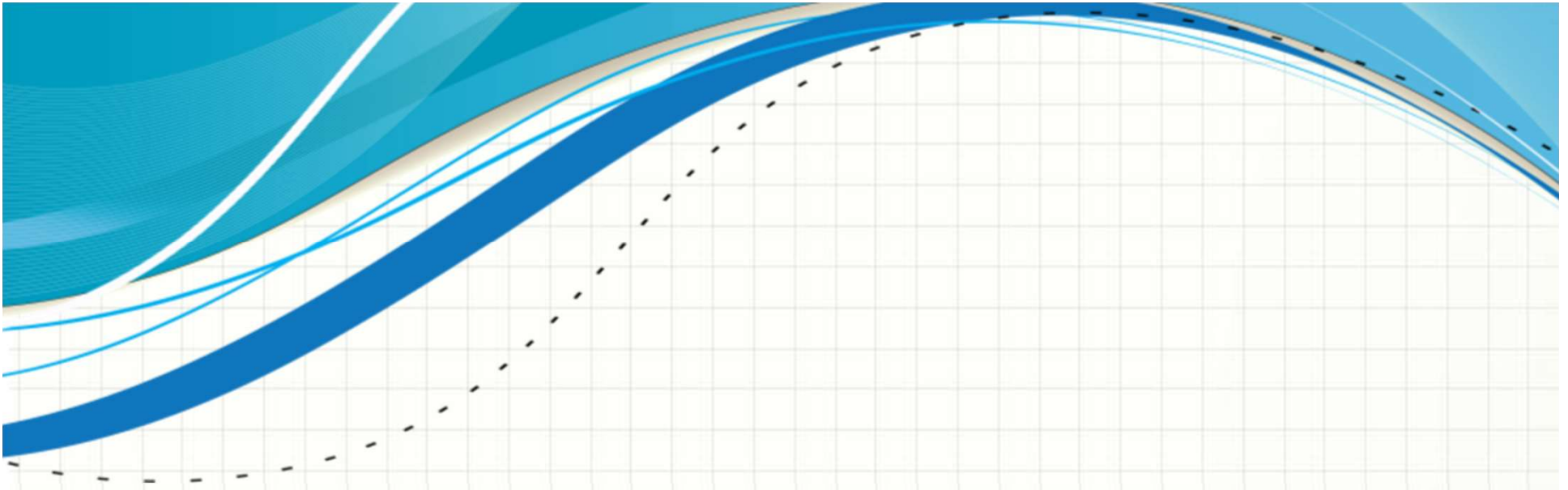
文化差異

參考架構

情緒

溝通焦慮

被洞悉錯覺



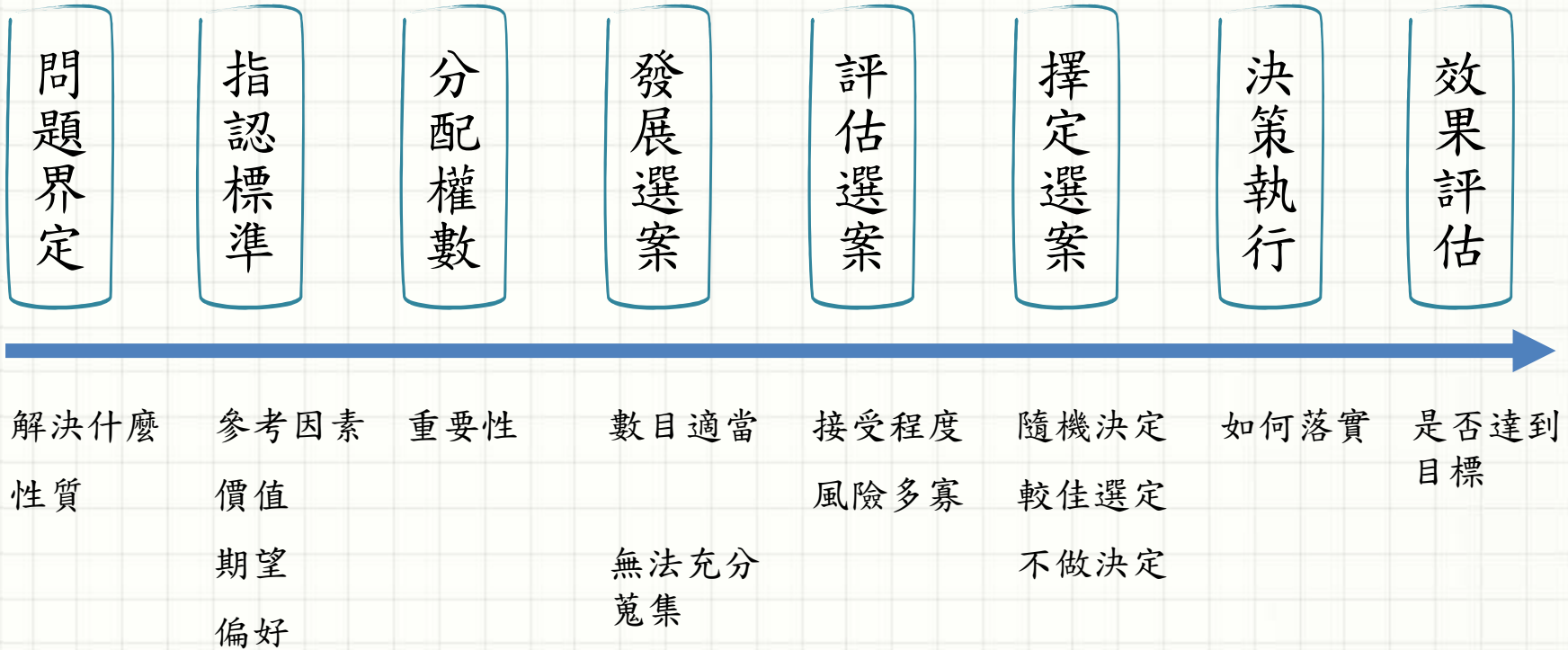
決策

決策的意義



- 決策是一種過程
- 決策的目的在解決問題
- 決策是要因應機會的來臨
- 決策具有相當的普遍性

決策的過程



明確

可衡量

決策模式

理性模型

有限理性
模型

非結構化
決策模型

垃圾桶
模型

政治模型

高

理性程度

低

理性決策模型

(the rational decision-making model)

確定
有作
策的
必要

確認
決策
準則

決定
各個
準則
的加
值

找出
各個
可行
方案

評估
所有
可行
方案

選擇
最佳
的方
案

理性決策的假設

1

目標單一且明確

2

所有選擇均為已知

3

偏好清楚而明確

4

偏好固定不變

5

最終的選擇可以使結果獲益最大

有限理性模型

- **限制理性**(bounded rationality)
決策者在做決定時多少會受到一些現實上的限制。
 - 個人能力
 - 問題複雜性及不確定性
 - 資訊上的限制
 - 他人批評
 - 時間考量
- 決策具有以下特性
 - 訊息處理上的限制
 - 當機立斷
 - 最低滿意限度

非結構化決策模式



垃圾桶模型



決策陷阱

決策近視

- 做決策時往往只看到部分的資訊和事實
- 容易受到個人的「經驗」和「記憶」的影響

定錨效應

- 決策者將注意力放在最先獲得的資訊的傾向

框架效應

- 決策者界定和詮釋問題的方式對決策的影響

沉入成本

- 過去在做抉擇時所投資的時間、金錢等成本。
- 討厭損失、害怕承認錯誤，希望可以維持顏面。

群體迷思

- 群體壓力或是從眾效應的影響，使得團體中的決策一面倒地傾向主流或領導者的意見。

政治模型

權利

衝突



議價

妥協

問題的性質與型式

結構良好的問題

- ✓ 例行性
- ✓ 重覆性
- ✓ 確定性

結構不良的問題

- ✗ 非例行性
- ✗ 非重覆性
- ✗ 不確定性

決策的類型

特性	程式化決策	非程式化決策
問題型式	結構良好的問題	結構不良的問題
出現頻率	重複性與例行性	嶄新、不尋常、獨一
目標	清楚的、特定的	曖昧的、模糊不清的
資訊	隨時可得(現成的)	非現成的、管道不清楚
後果	輕微的	重大的
負責層級	低階	高階
解決時限	短期	較長
解決依據	決策規劃、固定程序	判斷與創意

團體決策的利弊得失

- 優點

- 集思廣益
- 多元的觀點
- 瞭解與接受
- 支持與投入
- 合法性
- 有助於個人的成長與發展

- 缺點

- 耗費時間
- 不同的立場與利益
- 串通勾結
- 受少數人支配
- 目標的移置
- 屈從的壓力
- 偏向某一特定選案

團體盲思與團體極化

- 團體盲思八大徵候：
 - 團體無懈可擊的錯覺
 - 集體的合理化
 - 團體道德性很高的錯覺
 - 團體一致性的錯覺
 - 對競爭者的刻板印象
 - 自我抑制
 - 順從的壓力
 - 心靈守護者
- 團體極化
團體比個人更具有做出**極端決定**的傾向。
 - 責任的分散
 - 信心的增加
 - 具說服力的理由

團體決策的技術

腦力激盪術
(brainstorming)

名義團體技術
(nominal grouping
technique, NGT)

德菲法
(Delphi Method)

電子會議
(electronic meeting)

辯證決策法
(dialectic decision
method, DDM)

魔鬼代言
(devil's advocate)

腦力激盪

不急著
批判

延伸其
他人的
想法

鼓勵廣
泛的想
法

數量重於
品質

每次一
個人說
話

焦點停
留在主
題上

視覺化

名義團體技術（集思廣益）

瞭解問題，寫下想法

順時鐘（或逆時鐘）傳閱，在他人想法上加入一項意見

將所有意見寫在黑板上

成員決定是否對兩者進行討論後舉行第二度表決

謄寫完畢後逐一提出評或補充

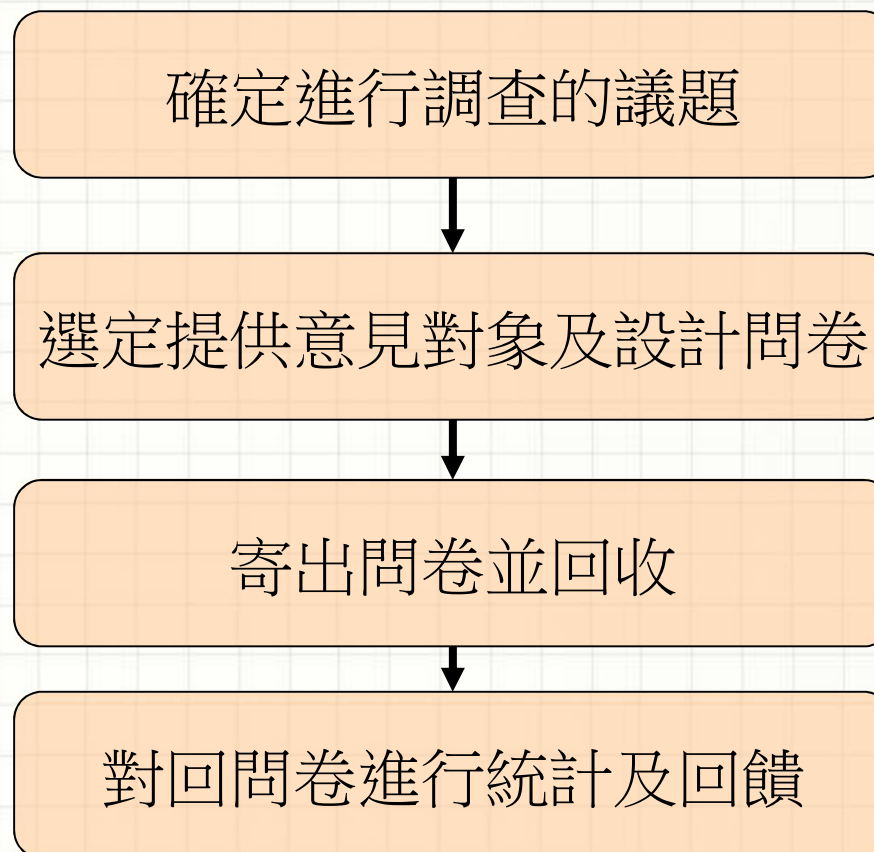
領導者統計分數並公布第一選擇及第二選擇

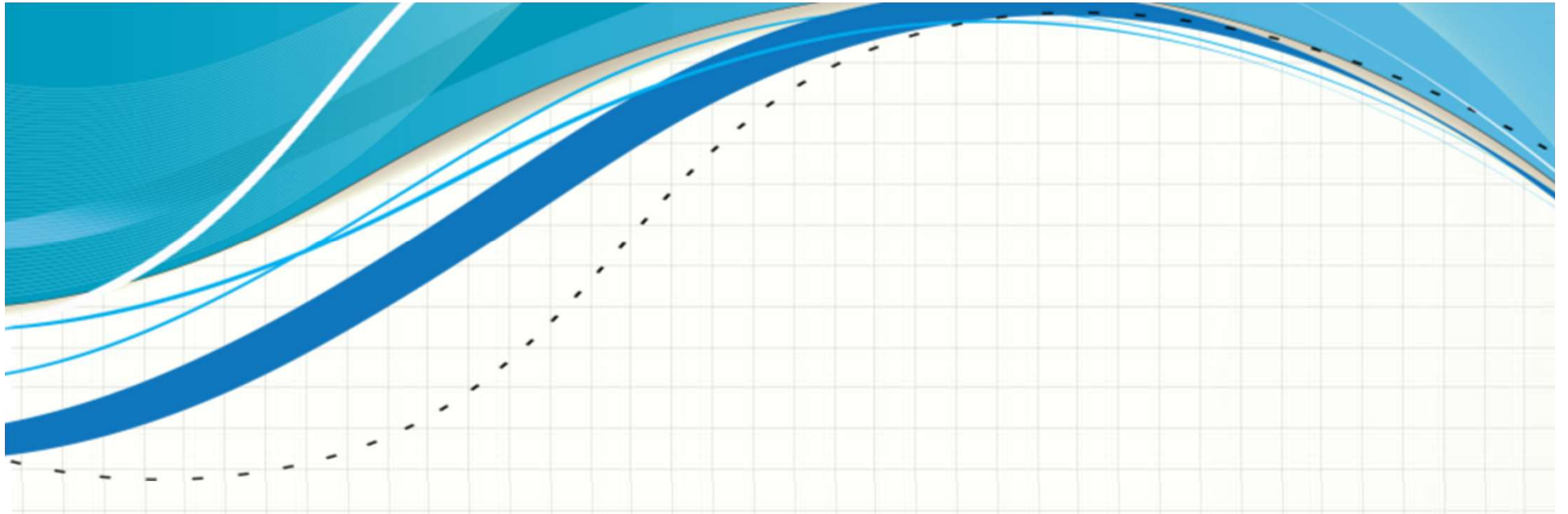
對所有意見進行評分表決（依選擇順序給予3至1分）

每人30秒陳述個人看法

德菲法

- 以匿名方式蒐集各有關專業人員的意見的一種過程，與NGT最大的不同點在於它是**以問卷**方式取得資料，而未進行面對面的討論。
- 運用情形：
 - 無法進行面對面溝通時
 - 溝通陷入僵局無法突破
 - 溝通容易產生衝突
 - 某人過度操控整個討論過程或者是團體意見有明顯價值時





領導

領導的性質

發揮影響力的過程

設定或實現某種特定
目標

領導者 + 追隨者

對現狀有所改變

互動的雙向過程

領導

關係取向
拔擢人才
激勵員工
工作教導
建立信任

管理

功能取向
規劃
預算財務
考核評鑑
促進推動

領導理論



特質理論

- 強調領導者具有某些特殊的領導特質，以區別領導者與非領導者。
 - 智力
 - 成熟度與廣度
 - 內在動機與成就驅力
 - 誠實(Kouzes & Posner, 1995)
- 侷限性
 - 無法歸納出在不同的情境下都有效的領導特質。
 - 除了心理特質外，也包括外表的特質。

行為理論

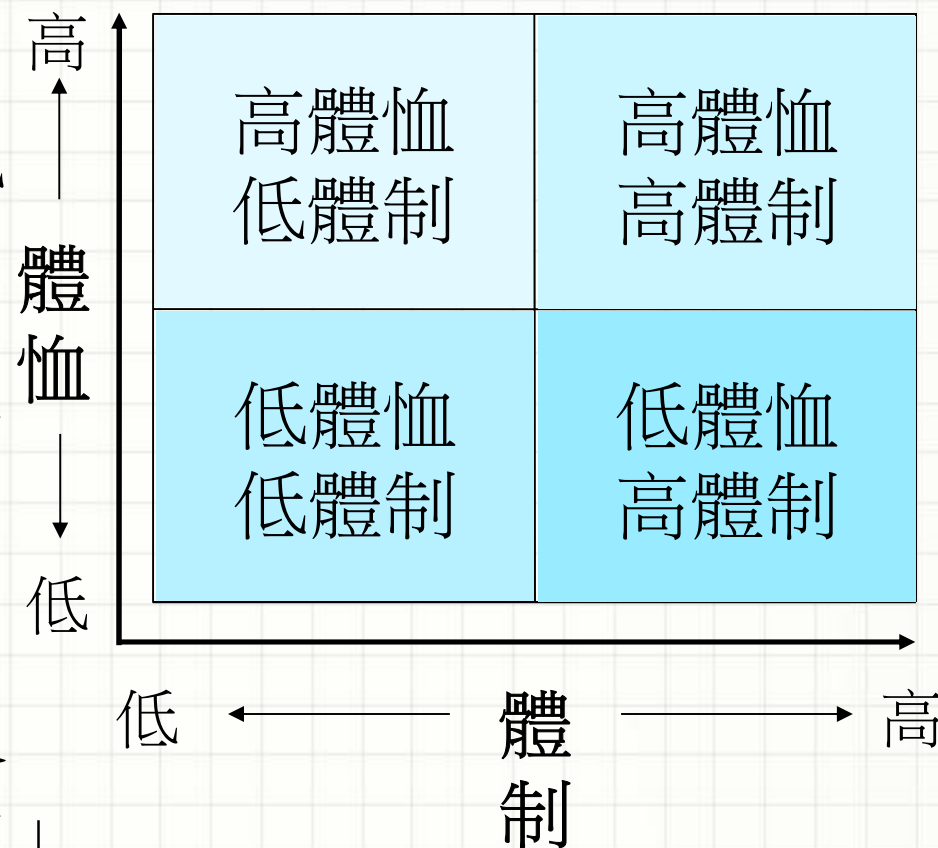
- 以領導者的實際行為，作為預測領導效能的主要因素。
 - 領導型態
 - 「工作中心式」與「員工中心式」理論
 - 兩構面理論
 - 格道訓練
- 如果真的可以確認出領導者的特定行為，那麼**領導者將是可以培養的**。

「工作中心式」與「員工中心式」理論

- 研究者：李克特及密西根大學社會研究所研究人員
- 年代：1947年後
- 研究對象：企業、醫院及政府各種機構
- 領導者分兩種基本類型：
 - 以工作為中心 (job-centered) 的領導者
 - 以員工為中心 (employee-centered) 的領導者

兩構面理論

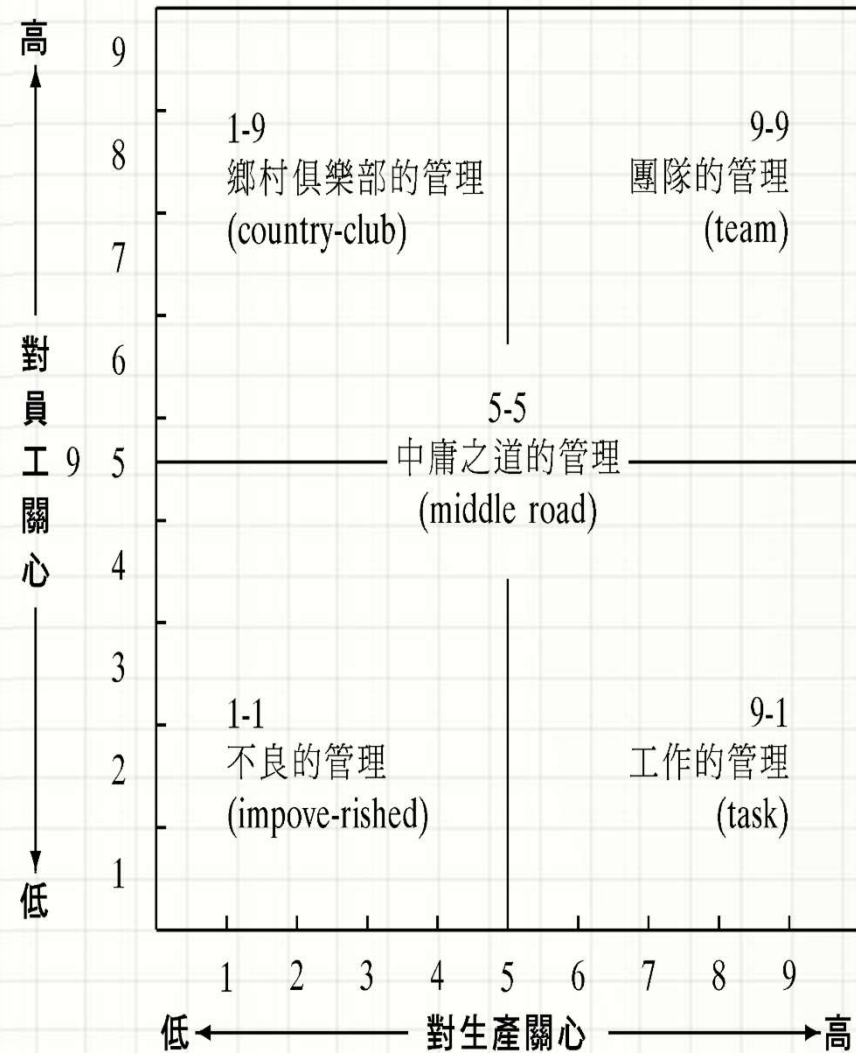
- 研究者：美國俄亥俄 (Ohio) 州立大學
- 年代：1945年起
- 領導行為可用兩個構面描述：
 - 體恤 (consideration)
 - 體制 (initiating structure)
- 一般稱之「俄亥俄學派理論」或「兩構面理論」



俄亥俄州立大學
領導行為座標

管理格道

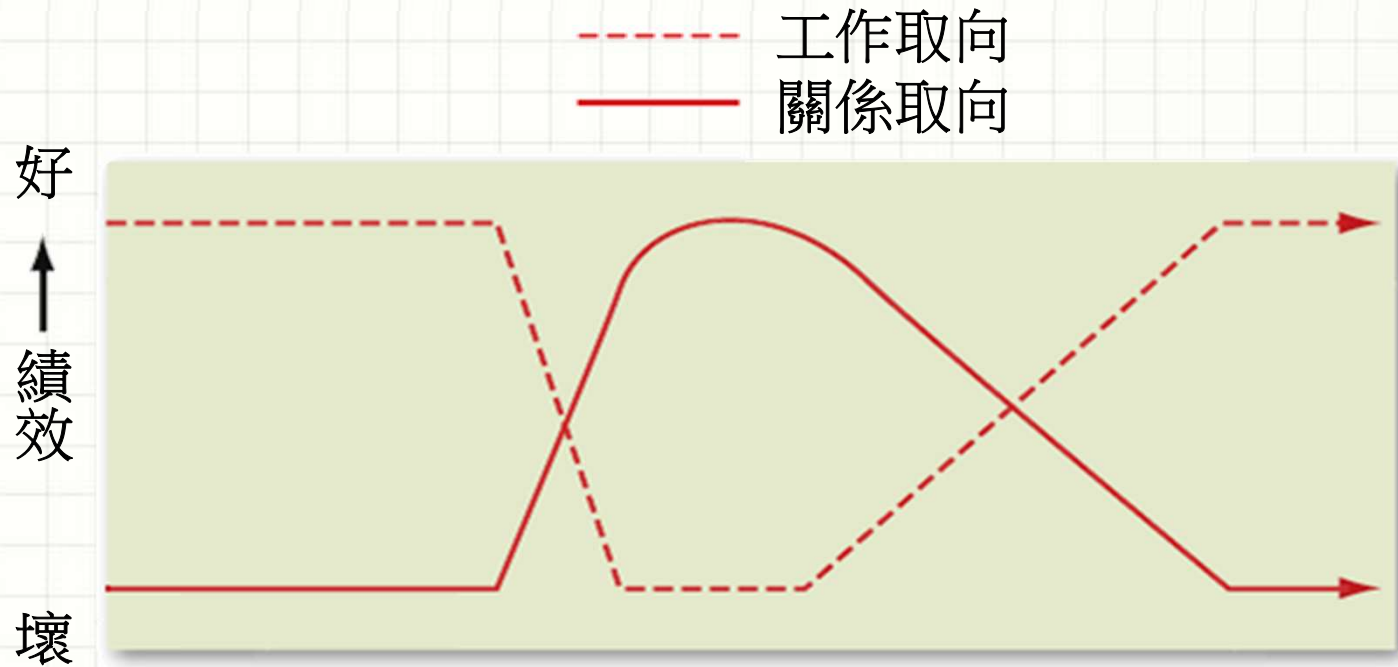
- 研究者：Blake & Mouton
- 年代：1964年
- 領導型態
 - 1-1型的不良管理
 - 1-9型的鄉村俱樂部管理
 - 9-1型的工作管理
 - 5-5型的中庸之道的管理
 - 9-9型的團隊式管理



權變理論(Fiedler)

- 團體績效有賴於領導者與部屬的互動風格，以及情境給予領導者之控制與影響力之間的適當配合。
- 領導效能 = 個人特質（領導風格）× 情境搭配
- 情境的界定：
 - 領導者與部屬間的關係 (leader-member relations)
部屬對領導者有信心，能信任和尊敬的程度。
 - 工作結構 (task structure)
工作指派程序化（結構化）的程度。
 - 職位的權力 (position power)
來自於個人在組織中正式結構的職位上的影響力，包括聘用、解雇、懲處、升遷和調薪等權力。

費德勒模式



類別

I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
---	----	-----	----	---	----	-----	------

領導者與部屬的關係

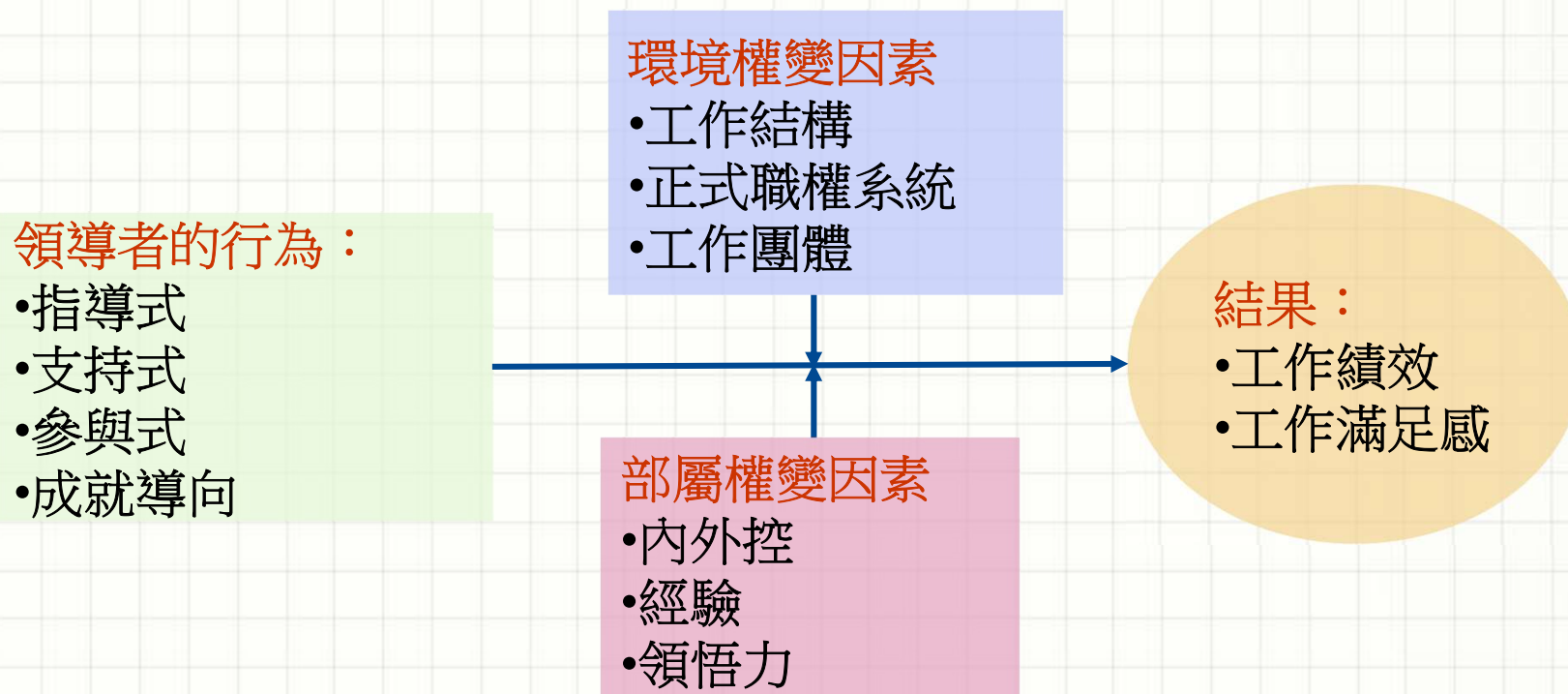
好	好	好	好	壞	壞	壞	壞
高	高	低	低	高	高	低	低
強	弱	強	弱	強	弱	強	弱

工作結構

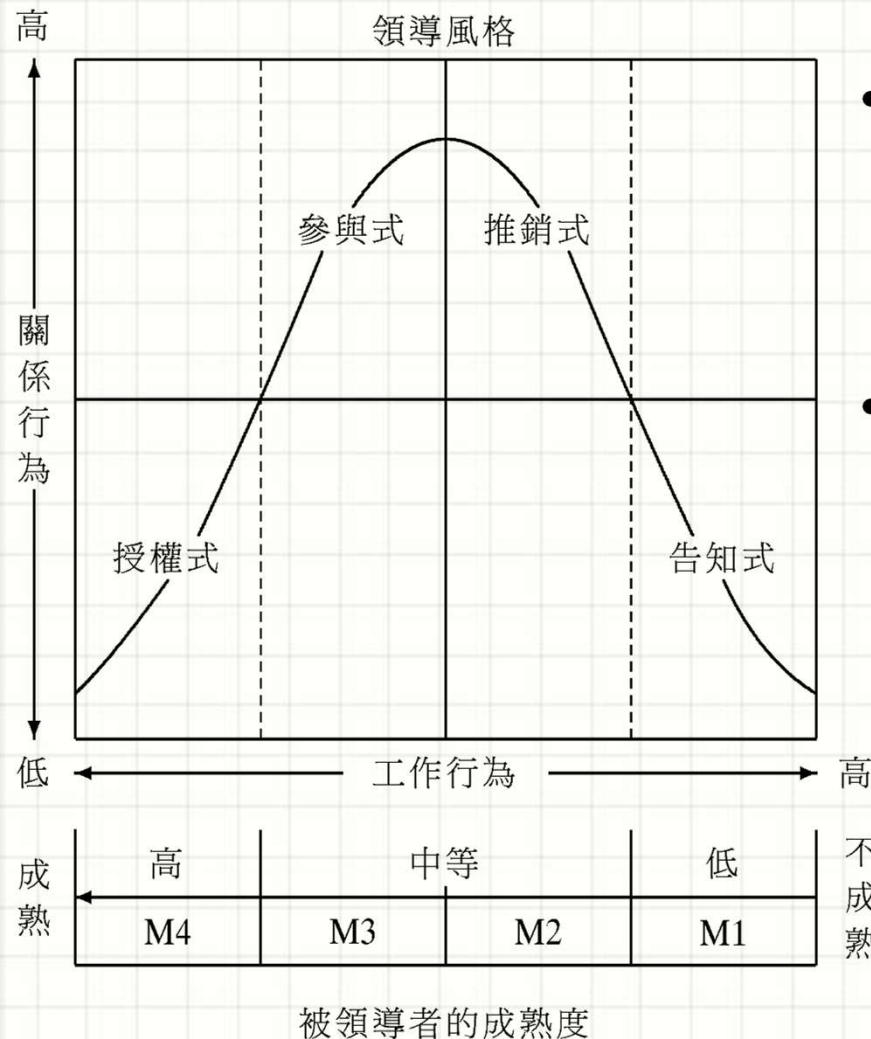
職位權力

路徑目標理論 (path-goal theory)

- 領導者主要的工作是幫助部屬達成其目標，並提供必要的指導和支援，以確保他們的目標可以和組織的目標配合，而且獲得他們期望的結果。



情境領導理論 (Hersey & Blanchard)



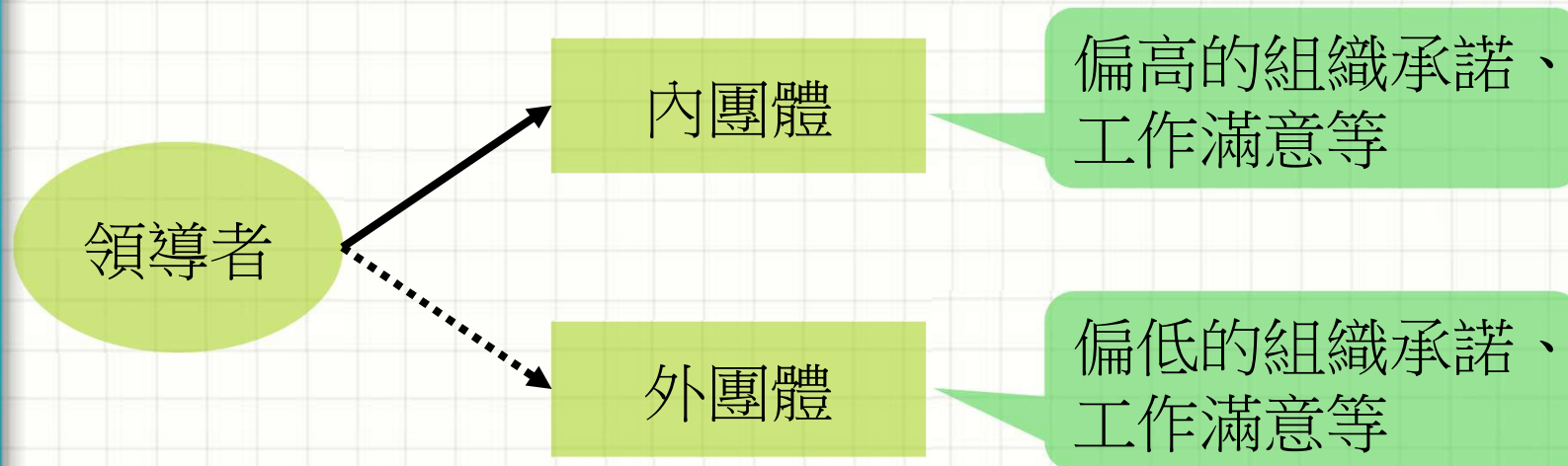
- 主張領導風格的決定，應視被領導者的成熟度而定。
- 四種領導風格：
 - 告知式 (telling)：高工作、低關係、M1成熟度
 - 推銷式 (selling)：高工作、高關係、M2成熟度
 - 參與式 (participating)：低工作、高關係、M3成熟度
 - 授權式 (delegating)：低工作、低關係、M4成熟度

權變領導與情境領導的比較

	Fiedler權變領導理論	Hersey & Blanchard情境領導理論
假設	<ul style="list-style-type: none"> • 領導者的特質穩定不變 • 領導者的特質若與情境配合，將有較好的領導效能 	領導者的行為若與領導情境配合，將有較好的領導效能
領導情境	依照三個因素不同的強度得出八種情境	依部屬的成熟度分為四級
研究重心	特質	行為
互動效果	<ul style="list-style-type: none"> • 最有利或最不利時→工作取向 • 中等有利時→關係取向 	M1→告知式；M3→參與式 M2→推銷式；M4→授權式
管理意涵	改變情境，而非改變個人	改變行為，以配合情境需要

領導者部屬交換理論

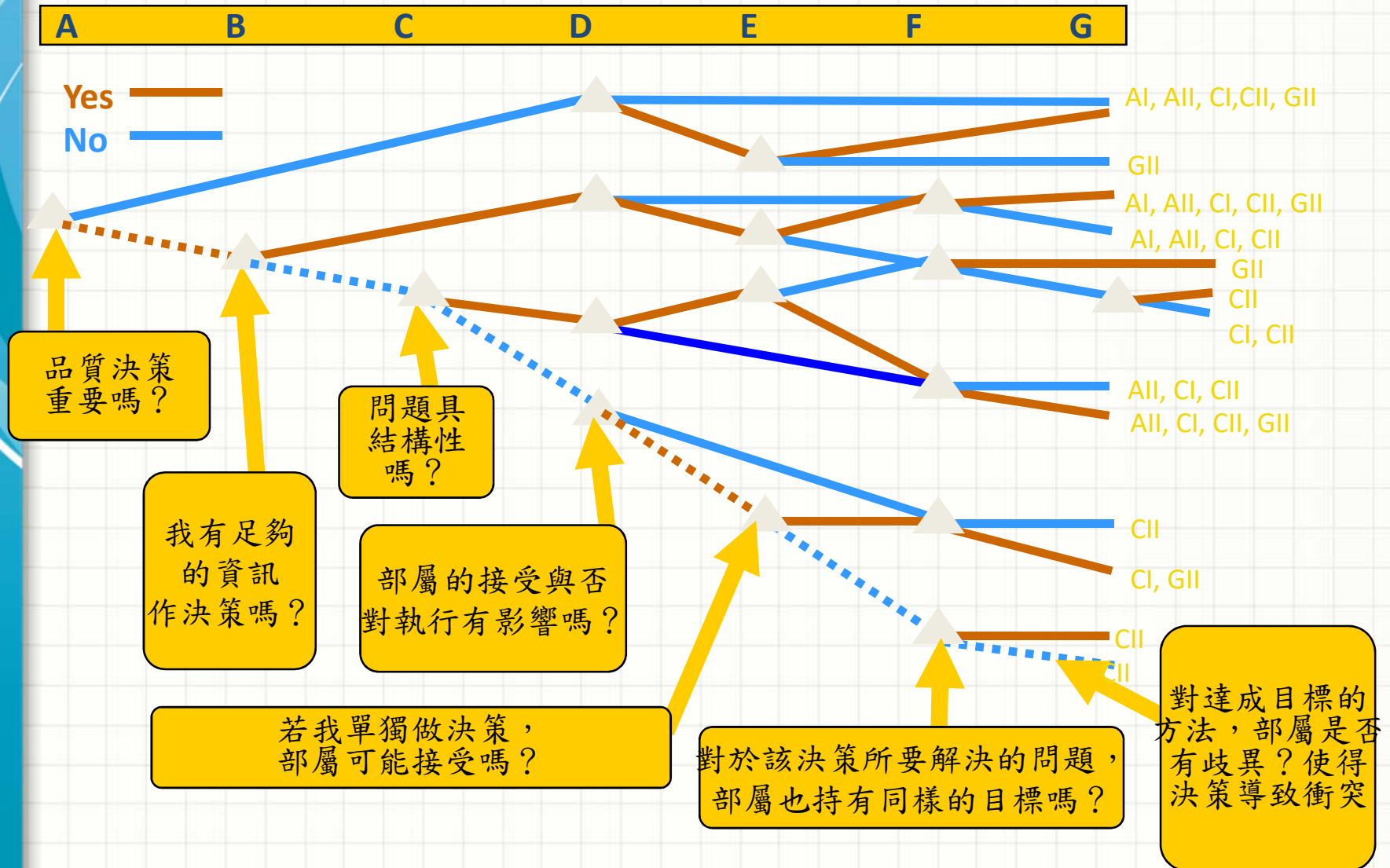
- 依據**領導者與部屬之間交換品質** (leader-member exchange quality) 的好壞，區分出兩類：
 - **圈內交換** (in-group exchange)
 - **圈外交換** (out-group exchange)



領導者參與模式

- 認為必須調整領導者的行為以反映任務結構。
- 是一種規範性模式，提供決策時應當遵行的一系列決策法則，以決定因情境之不同，員工參與決策的形式和份量之差異。
- 此模式在說明領導行為與領導者參與決策時的原則。
- 研究者認為在組織內例行性及非例行性的活動中，領導者面臨不同的工作結構，領導者的領導行為應該反映工作結構而加以調整。

Vroom Yago Model



當代領導觀念

- 轉換型領導
 - 以**交換**過程為基礎
 - 提供**酬賞**來換取員工努力
 - 隨附酬賞（權宜獎賞）
 - 主動式例外管理
 - 被動式例外管理
 - 放任主義
- 魅力式領導(charisma)
 - 激發追隨者對於**願景**及**價值**的強烈承諾
 - 自信
 - 願景
 - 清晰表達願景的能力
 - 對理想堅信不移
 - 行為不落俗套
 - 改革的代言人
 - 對環境的敏銳度

信任的意義

- 是一種**正面預期**，認為他人不會透過言語、行為或決策來**投機取巧**。
- 信任需要經歷一些過程才能養成，而此過程乃是植基於攸關且有限的經驗。



信任的構面

信任的類型

計算型（嚇阻型）信任

基於若違背信任，則恐將遭到報復而產生的一種信任

瞭解型信任

以行為的可預測性做為基礎，而行為的可預測性則來自彼此互動的經歷。

認同型信任

基於雙方瞭解各自的意圖，並能體察對方的需求與渴望。

建立信任感

個人特質

- 才幹
- 行為一致
- 擇善固執
- 善意

管理過程

- 公平
- 參與
- 溝通
- 授能
- 績效回饋
- 工作設計
- 衝突解決手段

衝突

- 一種對立不相容的狀態，也就是一方與另一方在價值觀、目標需求上彼此對立，或一旦一方試圖以某種手段來阻擾另一方達成目標 (Hellriegel & Woodman, 1992)。
 - 人際衝突
 - 跨團體衝突
- 四項要素：
 - 衝突的主體
 - 衝突的客體
 - 衝突的活動
 - 互動的關係

衝突的觀點

傳統的觀點

衝突被視具有破壞性，對組織有不良的影響，管理者必須儘可能將衝突降至最低。

行為的觀點

不鼓勵衝突的發生，但卻是不可避免的，而在某些狀況下是具有正面意義的，管理者需要學習去接受它。

互動的觀點

- 衝突的存在對組織而言是必要的。
- 必要的時候，組織應該鼓勵衝突的發生。
- 衝突管理同時包含增加和降低衝突。
- 衝突管理的職責主要落於管理者的身上。

衝突的種類

形式

- 目標衝突
 - 目標不一致
- 認知衝突
 - 認知、觀念不一致
- 情感衝突
 - 感受、情緒不相容
- 行為衝突
 - 舉止、行為無法見容
- 程序衝突
 - 對方法或過程之意見相左

層次

- 個人自我衝突
 - 角色衝突
 - 目標衝突
- 人際衝突
- 團體內衝突
- 團體間衝突
- 組織間衝突

衝突的來源（或原因）

組織結構

- 分化或專業化
- 任務互賴性
- 共同的資源
- 目標差異
- 職掌曖昧不明
- 地位的差距

人際關係

- 宿怨
- 錯誤歸因
- 溝通不良
- 個人特性
- 文化差異
- 價值觀差異
- 性別差異

衝突的階段

衝突 潛在期

員衝素存衝能
成到因覺種可
織知的發某的
組認突並在突性

衝突 知覺期

員知存衝還
成認突但況楚
織經衝，情清
組已有在突不

衝突 感受期

員開烈反
成突強感
織衝有情
組對始的應

衝突 外顯期

顯方語具來已與
明雙言或動自場
突，取立行達立
衝化採對體表的態

衝突 後續期

，
緩方響事
趨束影的展
突結會來發
衝其式未件

衝突管理型態



- **競爭**：犧牲他方為代價來滿足自己期望的手段。
- **適應**：犧牲小我成就別人的態度。
- **規避**：鴛鴦心態，一味退宿縮。
- **妥協**：經由彼此犧牲以滿足雙方的部分利益。
- **合作**：透過解決問題的方式以滿足雙方利益的策略。

衝突管理的結果

雙敗

- 規避型態
- 雙方因規避皆無所得

單贏

- 競爭&適應型態
- 一方勝而方輸，勝者全拿

雙贏

- 合作型態
- 雙方皆滿意

衝突管理的策略與技巧

一
實體區隔

二
使用明文規定

三
限制跨團體
間的互動

四
藉助整合者

五
磨合與談判

六
第三方諮詢

七
單位輪調

八
界定高層
次目標

九
跨團體訓練

壓力(stress)

- 當一個人面對到他所關切的某種機會、外在需求，或是資源時，由於結果具有不確定性，而使其經驗到的一種動態心理狀態。
 - 外在需求
 - 資源

環境的不
確定性

時間需求

壓力

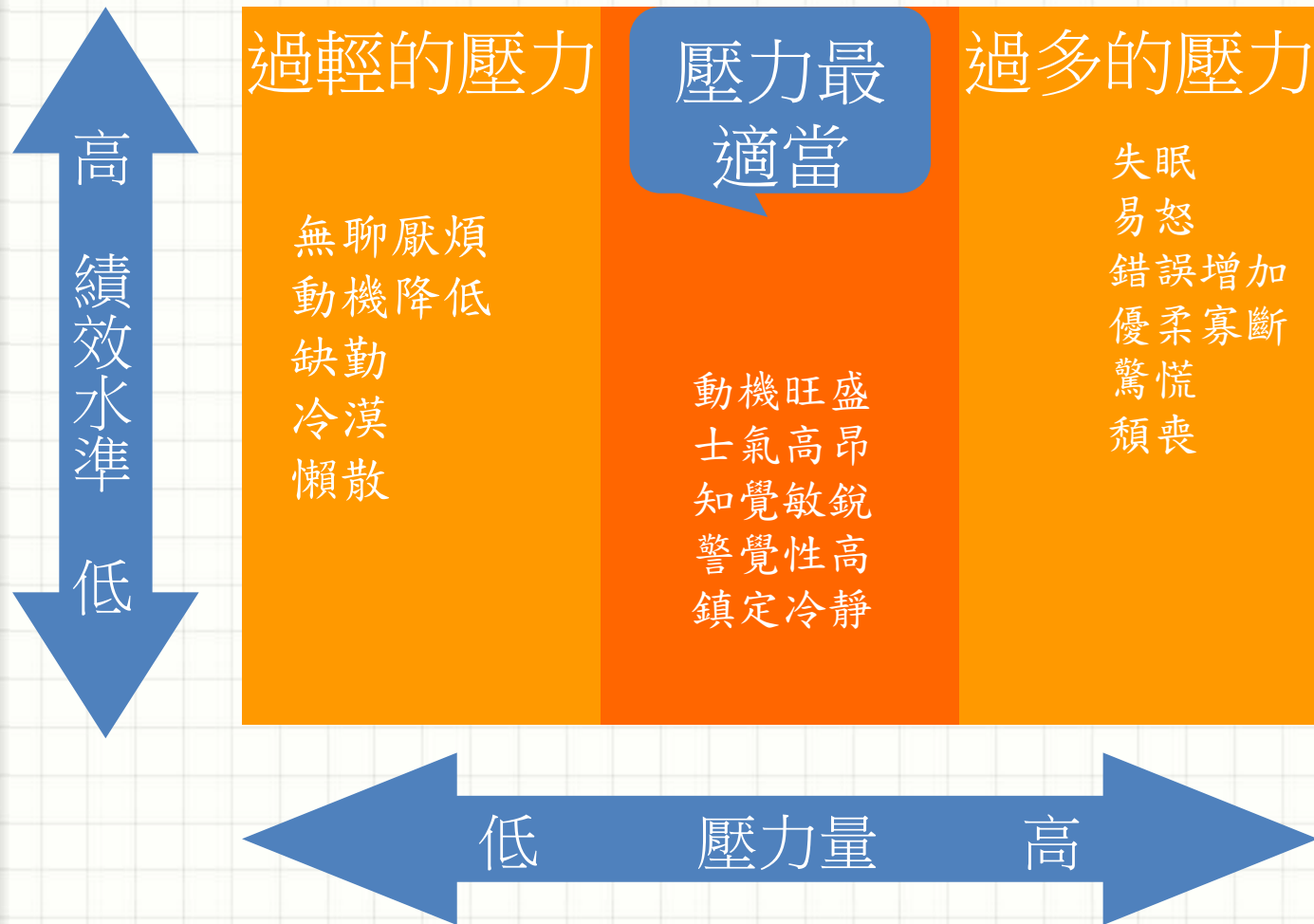
主管或
同事

人格特質

壓力源

- 工作因素
 - 工作量
 - 工作環境
 - 時間壓力
 - 工作設計
- 個人在組織中角色
 - 角色衝突
 - 管理職責
 - 決策責任
- 個人在組織中之事業發展
 - 工作保障
 - 晉升
 - 實現抱負之障礙
- 組織之結構及氣候
 - 規範限制
 - 政治傾軋
 - 薪酬制度
- 組織中之人際關係
 - 上司
 - 同事
 - 部屬
- 組織外因素
 - 家庭
 - 朋友
 - 經濟

壓力與工作績效的關係



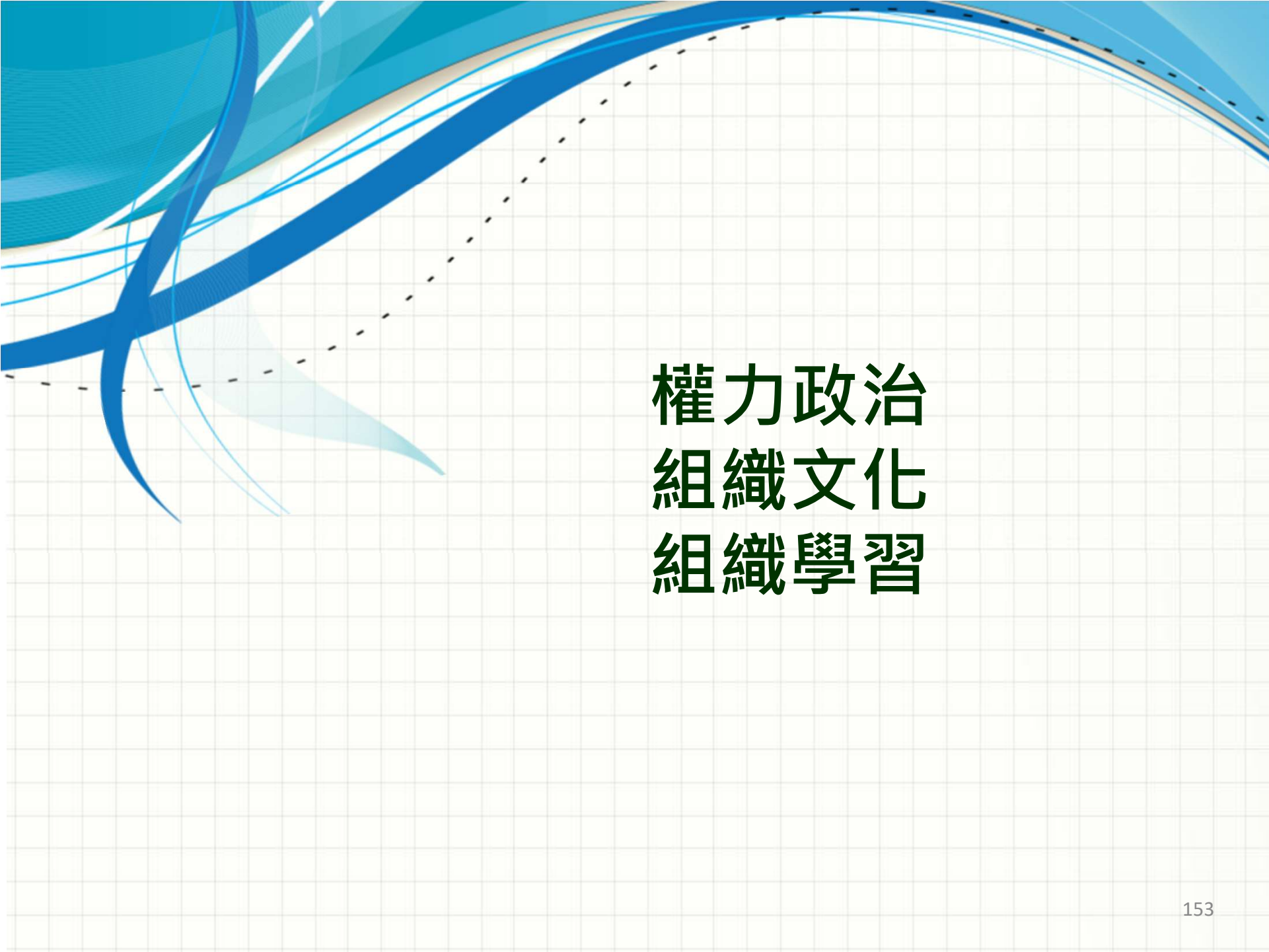
壓力管理

- 個人方面

- 保持樂觀
- 時間管理
- 休閒活動
- 運動
- 舒緩練習
- 注意飲食
- 坦率說出
- 專業協助

- 組織方面

- 工作重設計
增強員工對工作任務的掌控感，並增強其自我效能
- 目標設定
提升員工的激勵水準
- 角色協商
使當事人了解他人的期望
- 社會支持
同事、上司或是團隊成員的正向支持



權力政治
組織文化
組織學習

權力的定義

- 權力
A擁有能影響B之行為的能力，致使B會依照A所希望的去做。
- 依賴性
當A擁有某些B所需要的事物時，B對A即存在依賴關係。
- 權威
組織所正式賦予的權力，也可以指組織成員所接受的正當的權力。

領導與權力的比較

- 與目標一致性有關
權力並不需要目標一致，只要有依賴性存在即可。但領導不同，它需要領導者與被領導者雙方對目標有一致的看法。
- 與影響的方向有關
領導著重由上往下對部屬的影響力，水平或向上之影響型態的重要性相對較低，權力則否。

權力的來源（基礎）

- 正式權力

- 強制權
其基礎來自於畏懼與害怕
- 獎賞權
因其具有分配有價值之獎賞的能力
- 合法權
來自個人在組織科層中的正式職位
- 資訊權
能接近並掌握資訊的權力

- 個人權力

- 專家權
基於特殊技能或知識的影響力
- 參考權
歸因於某人擁有令人渴望的資源或性格特質
- 魅力權
（參考權的延伸）來自於個人性格特質與人際處理風格

權力的施展策略

向上影響	向下影響	水平影響
理性的說服	理性的說服	理性的說服
	鼓舞式的訴求	商議
	施壓	逢迎交換
	商議	交換
	逢迎	合法
	交換	個人式的訴求
	合法	聯盟

政治行為

- Robbins：那些並非員工本身職責所需從事的活動，卻足以影響或試圖影響組織內有利與不利事物的分配。
- 戚樹誠：組織成員為了維護自己的利益、需求，所從事的各種活動。

具政治考量的行為策略（戚樹誠，2007，P256）

行為策略	具體表現
諮詢顧忌	在尋找或給予他人建議時，展現極度的顧慮
機動運作	完全不承諾於某個立場，保持極度的彈性
保留溝通	不提供全部的資訊，保留某些資訊並謹慎選擇施放
伺機妥協	為短期考量而暫時妥協，但持續謀求個人目標的達成
保持距離	為了確保自己的地位，刻意保持與部屬間的距離

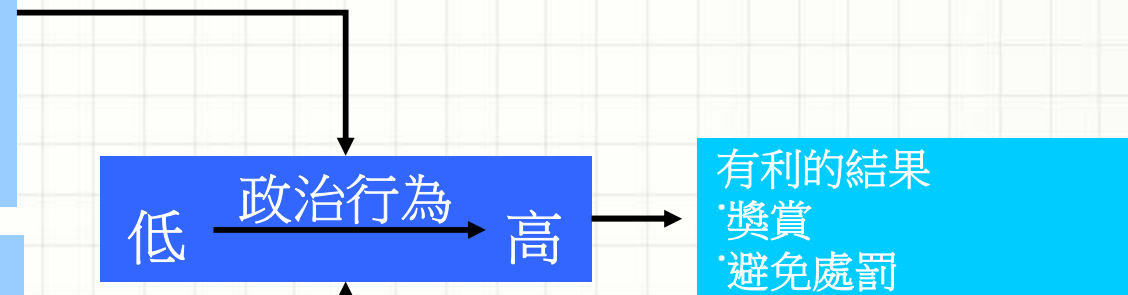
影響政治行為的因素

個人因素

- 高度自我警覺
- 內控型性格
- 高度權謀
- 在組織中的投資
- 知覺到工作機會的多寡
- 對政治行為成功與否的預測

組織因素

- 資源重分配
- 升遷機會
- 低度信賴
- 角色模糊
- 績效評估制度不明確
- 零和性質的獎賞制度
- 民主化的決策制定程序
- 高度績效壓力
- 自私自利的高階管理者



From : Robbins, 2007

對政治行為的認知與防衛

- 對組織中政治行為的認知
 - 降低工作滿足感
 - 增加焦慮與壓力
 - 增加離職傾向
 - 不利績效表現
- 員工對政治行為的防衛反應
 - 避免行動
過度順從、推諉責任、裝聾作啞、延伸、藉故拖延
 - 避免受責
建立緩衝、尋求安全、正當化、找代罪羔羊、詐稱
 - 避免改變
預防、自我保護

印象管理

- 試圖影響他在別人心目中的印象
 - 順從
為了獲得對方的贊同而同意對方的意見
 - 藉口
為了降低他人的不滿情緒而提出辯解理由
 - 道歉
承認自己錯誤的同時，以歉意來尋求對方的原諒
- 自我推銷
讓對方注意到自己的成就，並強調自己的優點，淡化自己的缺點
- 誇讚
為了獲得對方的喜愛而稱許對方
- 協助
為獲得對方的認可與肯定而為他服務
- 聯想
為了強化自己的形象而提到與自己相關的人、事、物

政治行為的有效管理

- 開誠布公的溝通
- 訂定清晰的目標
- 參與式管理(participative management)
- 積極鼓勵團隊合作
- 有效管理有限的資源
- 提供支持性的氛圍

組織文化

- 組織成員所共同擁有的知覺；共同抱持的意義體系
- 特質
 - 創新與冒險的程度
 - 要求精細的程度
 - 注重結果的程度
 - 重視員工感受的程度
 - 強調團隊的程度
 - 要求員工積極的程度
 - 強調穩定的程度

統一的文化？

- 主文化
代表組織中大部分成員，所共有的核心價值觀
- 次文化
組織中常因部門化或地理區隔而形成各種不同文化
- 核心價值觀
組織成員共同接受的主要價值觀
- 強勢文化
核心價值觀被廣泛接受且強烈持有的文化

組織文化的功能

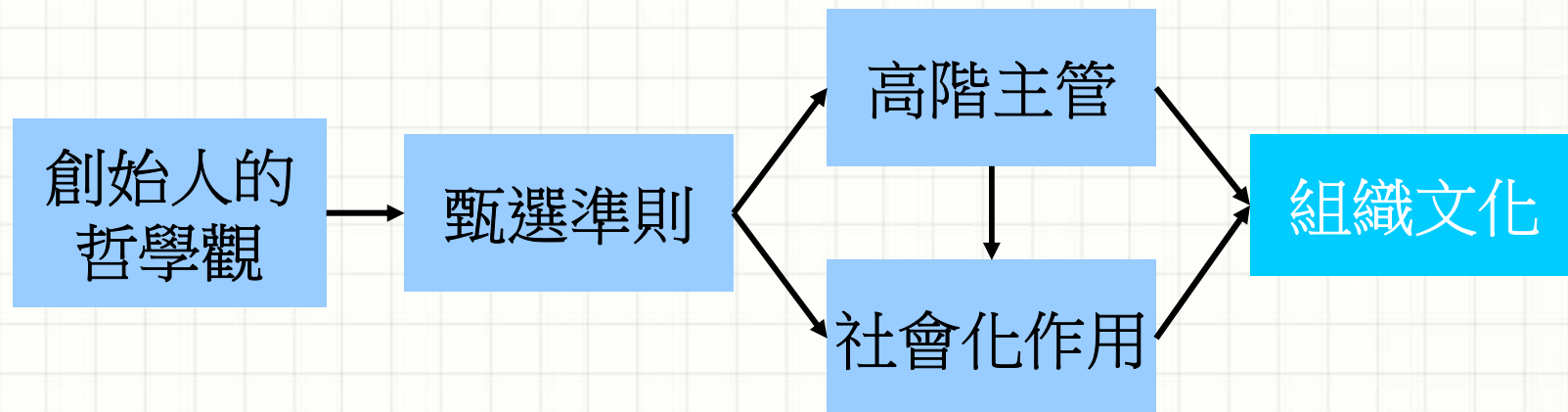
- 扮演了釐清界限之角色，使組織不同於其他組織
- 在組織成員之間傳導認同感
- 使組織成員將組織大局放在個人利益之前
- 提高社會系統穩定性
- 提供擔任了澄清疑惑及控制的機制，使員工適應組織

組織文化的負面影響

- 阻礙變革
- 阻礙員工多樣性
- 阻礙購併

組織文化的形成

- 創辦人只僱用及留住那些想法、做法與其相同的人
- 創辦人教導並同化員工的想法與做法
- 創辦人以身教來鼓勵員工認同他們，並進一步將自己的信念、價值觀與假設內化於員工心中



組織文化的維護

- 甄選
 - 專注關切工作應徵者能否適應組織
 - 將組織相關資訊提供給應徵者
- 高階管理當局
 - 透過言行，高階主管所建立的規範，將會貫穿整個組織
- 社會化
 - 協助新進員工適應組織文化的過程
- 職前期
社會化過程中員工進入組織之前的所有學習階段
- 接觸期
新員工進入組織後，瞭解期望與現實有所差距的階段
- 蛻變期
社會化過程中，新員工適應工作、工作團體及組織的階段

學習組織文化的方式

- 故事
組織的故事包含對重大事件或人物的描述
- 儀式
一系列重複性的活動，來表達與強化組織的價值
- 實質象徵
塑造組織的人格特質；設備、外觀、家具、穿著...
- 語言
組織經常會發展出特殊的術語

案例一：Mitsubishi

- 2000年虧損8億4600萬美元，太過專注於亞洲小貨車與巴士市場，錯失休旅及客貨兩用車之熱潮，但主因在於其傳統之企業文化。
- 1970年代之文化為主因（重內部組合，錯失外部適應）強勢文化穩定，組織卻妨礙改變。
- Kawasoe接任總裁，進行文化改變改變終身雇用之觀念。

案例二：Nokia

- 決策方式強調速度與彈性
- 一定數量的平面網路官僚機構
- 機會平等和員工參與。
- 價值觀
 - 客戶滿意度
 - 尊重
 - 成就
 - 更新

案例三：台積電

- 一方面極端強調紀律，工作要求嚴苛；一方面視創新為企業未來成長的關鍵，人人背負創新的壓力。
- 核心價值觀 ICIC：
 - Integrity 誠信正直
 - Customer Partnership 客戶夥伴
 - Innovation 創新
 - Commitment 全心投入

組織再造

- 根本的重新思考，徹底更新作業流程，以便在衡量績效的關鍵上，獲得巨大的改善。
- 內涵
 - 有效且顯著地改善組織的績效
 - 必須透過整個作業流程的根本變革
 - 必須重視顧客導向的理念

組織再造的特徵

- 整合工作流程
- 由員工下決定
- 同步進行工作
- 彈性的作業流程
- 破除部門間的藩籬
- 減少監督和審核的控制過程
- 減少折衝協商
- 提供單點接觸
- 集權與分權並存

組織再造的執行步驟

- 預備變革
 - 高階主管探究組織再造的流程
 - 教導管理階層組織再造的流程及變革的需要
 - 創設組織再造的指導委員會
 - 發展初步的行動計畫
 - 預先為員工的投入與變革作好準備
- 規劃變革
 - 創造組織的願景、任務與指導原則
 - 發展三至五年的策略性計畫
- 設計變革
- 評估變革

實施組織再造的策略

- 目的
- 文化
- 流程和績效
- 人員

組織學習

- 學習的四個階段
 - 資料的蒐集
 - 將資料轉化成資訊
 - 將資訊轉化成知識
 - 將知識轉化成智慧
- Chris Argyris
 - 單圈回饋學習
 - 雙圈回饋學習

學習型組織的特徵

- 藉由個人、團隊和組織的不斷學習，來強化組織整體的競爭優勢。
- 員工能夠分享彼此的願景，此一願景反映出組織基本的假定和價值。
- 整套組織系統（策略、結構、流程、績效目標...等），都應該被包含在學習型組織之中。
- 主管人員應視學習是一種持續的過程。
- 管理者支持分權化的決策和員工授權，鼓勵建立跨功能式的工作團隊。

具體指引（第五項修鍊）

- 系統思維
 - 體認事物之間的斷續因果關係
 - 體認事物互為因果的的循環關係
 - 體認事物發展的興衰循環原理
 - 破除二分法的價值思維習慣
 - 把握動態的系統回饋
 - 培養整體性的思考習慣
- 自我超越
 - 培養自我挑戰的胸襟，認清自我追求的價值
 - 接受理想與現實間的差距，培養愈挫愈勇的毅力
 - 強化對結構性衝突的洞察力
 - 誠實、坦然地面對一切真相
 - 培養運用潛意識的能力
- 改善心智模式
 - 反思
 - 探索
- 建立共享願景
 - 成員必須先有個人的願景
 - 由下往上建立組織的共通願景
 - 願景的建立有其進階性
 - 管理者有引導建立共同願景的職責
 - 強化成員個人堅定實現願景的信心
- 團隊學習
 - 對話：同中求異
 - 討論：異中求同