

類科：企管類

科目：管理學

- 一、組織變革學者李文(Kurt Lewin)提出的組織變革三階段為何？並簡述其內涵。

擬答

李文(Kurt Lewin)的組織變革三階段理論強調變革為一種循序漸進的過程，只有經過解凍、變革和再凍結三個階段，組織才能成功地完成變革。各階段分述如下：

(一)解凍(Unfreezing)階段

倘若要進行組織變革，需要讓組織成員意識到變革的重要性，因此解凍階段的重點在於挑戰現有思維和行為模式，打破組織過去的習慣，對成員進行變革的心理建設。常見作法如下：

- 1.認識問題：讓組織成員意識到現狀的問題，產生改變的動機。
- 2.提供資訊：提供充分的資訊，讓成員了解變革的原因和目標。
- 3.溝通觀念：說服成員改變或放棄執著於舊觀念，鼓勵接受新觀念，降低成員對於變革的抗拒；同時向成員描繪未來的理想狀態，激發成員的期待。

(二)改變(Changing)階段

此階段的重點為實施具體的變革行動，以達成設定好的變革目標。管理者可透過以下方式確保變革能順利進行：

- 1.推行新策略：根據變革的需求，調整組織結構、工作流程或組織文化。
- 2.培訓員工：提供必要的培訓和資源，幫助成員掌握新的技能和知識，以適應新的工作環境。
- 3.提供支持：適時關心成員，幫助成員克服變革過程中的困難。

(三)再凍結(Refreezing)階段

此階段的核心在於鞏固變革的結果，使變革的成果得以維持，形成組織中的穩定運作機制，防止組織回到舊有的模式。管理者可採取的作法如下：

- 1.強化新行為：透過獎勵等方式，強化新的行為模式。
- 2.評估與調整：定期評估變革的成果，根據成員回饋進行必要的調整，確保組織的靈活度和適應性。

二、請說明下列有關有效領導的理論內涵：

(一)請以權變理論(contingency theory)說明如何結合情境進行有效領導管理？

(二)何謂考慮部屬成熟程度的情境領導理論(situational leadership theory)？

擬答

(一)以權變理論說明如何結合情境進行有效領導管理

1.權變理論的定義

權變理論(Contingency Theory)主張管理沒有放諸四海皆準的準則，必須因地、因時制宜管理原則及管理方法。因此，管理者必須先分析情境，再選擇適當的管理方法。權變學派著名的領導理論包含威廉·雷定(William J.Reddin)提出的三構面管理理論、費德勒(Fiedler)的情境模式論、赫塞&布蘭查德(Hersey & Blanchard)的情境領導理論。

2.情境與領導管理的結合

(1)情境分析

- A.任務結構：指工作的結構化程度、明確性、重要性。
- B.部屬特性：指部屬的經驗、知識、技能、動機、態度。
- C.領導者與部屬間的關係：指領導者與部屬的相處情況，及部屬對領導者的信任、忠誠、敬重程度。
- D.環境特性：組織內部環境(例如組織文化)及外部環境變化。

(2)領導風格

根據情境分析的結果，選擇不同種的領導方式：

A.任務導向：領導者給予明確的工作指示，例如工作目標、步驟、需要完成的時間。

B.關係導向：領導者關注團隊間的人際關係，具體展現方式如鼓勵、傾聽、支持。

(二)考慮部屬成熟程度的情境領導理論

1.情境領導理論的定義

情境領導理論是權變理論的一種，由赫塞(Paul Hersey)和布蘭查德(Ken Blanchard)兩位學者提出。兩位學者將領導風格歸納為四種，主張領導風格應該取決於被領導者的成熟度，以及兩種領導向度。

2.部屬成熟度(被領導者的成熟度)

根據部屬對於自己行為負責的能力與意願，成熟度可分為四個階段：

(1)M1：個體無能力，也無意願對工作負責。

(2)M2：個體雖然能力不足，但有意願從事必要的工作。

(3)M3：個體有能力，但缺乏意願。

(4)M4：個體有能力，且有意願接受工作任務。

3.四種領導風格

綜合部屬成熟度與兩種領導向度(任務或關係導向)，兩位學者歸納出以下四種領導風格：

(1)告知型(指導型)：高任務、低關係、M1 成熟度，管理者需明確告知任務和詳細指導。

(2)推銷型(教練型)：高任務、高關係、M2 成熟度。管理者提供指導並激勵參與。

(3)參與型(支持型)：低任務、高關係、M3 成熟度。管理者重視團隊合作和參與。

(4)授權型：低任務、低關係、M4 成熟度。管理者讓部屬獨立自主地完成任務。

三、韋伯(Max Webber)提出「科層結構(Bureaucracy)」的組織型態。
請回答下列問題：

(一)請說明為什麼它被稱之為「理想型」組織？具備了什麼特色？

(二)它也被稱之為「官僚結構」，在新時代下，這樣的結構可能產生什麼問題？

擬答

(一)理想型組織

- 1.理想型組織的由來：韋伯(Max Webber)所提出的「科層結構」是一種理性且規範的組織架構，透過明確的規則與流程，達到組織的目標，最大化程度的確保組織的效率與公平，穩定組織的運作，因此被稱為「理想型」組織。
- 2.科層結構的特點：
 - (1)專業化分工：科層結構中的每位成員皆有明確且固定的職責範圍，依照自己的專長從事特定職務，同時也因為加強對工作的熟練度，進而提高工作效率。
 - (2)規則明確，階層嚴明：科層結構的組織以條文明定組織人員職權及職責，上下級關係分明。各階層的管理者只負責其職責範圍內的管理，強化組織的管理效率；而組織成員則依照條文規定(例如教育訓練、考核表現、業績表現等)加以聘用及升遷，權力和責任層層分明有助於維持組織的秩序及穩定。
 - (3)去個人化：科層結構中，成員的行為與決策取決規範和制度，依照組織的標準和流程執行工作，減少隨意性、私人情感帶入、主觀偏差，有助於提升工作及決策的一致性、確保公平、避免權力濫用。

(二)在新時代下，科層結構可能產生之問題

隨著科技發展、全球化影響、人力資源特質轉變，科層結構將面臨以下問題：

- 1.缺乏彈性與創新：科層結構過於依賴規章制度和行政流程，削弱了員工的創新能力，使組織逐漸僵化，進而導致組織無法快速調整策略，以適應快速變化的環境，降低組織的競爭力，也難以留住新世代人才。
- 2.溝通效率低落：在科層結構中，上下級溝通需要經過層層傳遞，溝通時間因此被拉長，決策過程繁瑣且缺乏效率，延誤組織對於問題的反應速度。
- 3.難以跨部門合作：組織間的資訊流通不易，導致各部門間容易產生本位主義，使跨部門的協調與合作變得困難，組織整體效能也受到影響。
- 4.忽視員工需求：工作標準化使員工失去工作的挑戰性、職涯發展受限、引發工作倦怠；決策過程冗長延誤了問題的解決，降低員工的積極性；而決策集中於高層管理者，則容易導致員工缺乏工作參與感。在綜合的因素下，導致員工的工作滿意度下降，甚至影響工作效率。