

前言



組織行為 (Organizational Behavior, OB) 是在探討組織的行為及個人在工作中的各項活動，組織行為的目標就是要解釋並預測行為。但要注意的是組織的行為並不等於個人行為的加總，就像人的行為也不能單純用細胞的行為來預測。沒有好的系統，再多的細胞也做不出人能做的事；同樣的沒有好的系統，再多優秀的個人也無法成為一個有效的組織。

影響行為的因素約略可以歸納為三個不同層面：

一、個人層面

首先 OB 探討個人行為，包括人格特性、知覺、學習、動機、情緒、價值觀等。

二、團體層面

OB 也關心群體行為，包括規範、角色、團隊建立、領導、溝通、衝突與協調。

三、組織系統層面

包含了文化、結構、制度等。



嚴選試題

1. 以下何者屬於組織行為的研究目標？ (A) 員工生產力 (B) 曠職 (C) 流動率 (D) 以上皆是
2. 將人視為組織最重要資產的管理理論學派是哪一個： (A) 科學管理 (B) 組織行為 (C) 權變管理 (D) 以上皆非

D

B

個體行為



一、個體行為的意義

個體行為包含了「外顯行為」及「內在歷程」。外顯行為是指能被人觀察或能用儀器測定的行為，例如：說話、表情；內在歷程則包括意識、潛意識、下意識、無意識等。

二、個體行為的模式

我們可以用以下幾種方式來區分個人的行為模式：

(一) 理性模式或情感模式

人的行為若是依邏輯、推論、條件、前提等引導者，稱為理性模式。反之，依其感受決定者，稱為情感模式。

(二) 行為模式或人性模式

行為模式以實際觀察人的行為來解讀環境對個體行為之影響；而人性模式則由人性因素瞭解個體行為。

(三) 經濟模式或自我實現模式

經濟模式主張人是自私的、競爭的，且關心自我生存。而自我實現模式則是強調自我成長的追求是行為之基礎。

(四) 性惡模式或性善模式

性惡模式假定人性本惡，需加以鞭策才會投注工作；性善模式則認為人喜歡追求責任及完成組織目標。

(資料來源：「學校組織行為與管理專題研究閱讀心得報告」· 胡淑君；《組織行為學》· 華泰文化 · 吳秉恩)

五因素模型 (The Five-Factor Model, FFM) (五大人格模型 Big-five)

近年來研究顯示，性格對個人表現的影響甚至超越了個體認知能力對個人表現的影響。因此我們通過標準化手段瞭解性格，可以幫助我們預測個體將來的工作績效。

外向型 (Extraversion)

描述一個人的社交、愛說話及專斷程度的一種人格構面，如：健談、果斷、有活力、熱情、活躍等。

親和型 (Agreeableness)

描述一個人良好本質的、合作性與信任程度的人格特性構面，如：友好、合作、真誠、愉快、利他、有感染力等。

盡責型 (Conscientiousness)

描述一個人負責可靠、不輕易放棄且成就取向的人格特性構面，如：有責任心、有條理、堅忍不拔、公正、拘謹、克制等，又稱嚴謹自律性、勤勉審慎性。

沉穩型 (Neuroticism/Emotional Stability)

描述一個人鎮定的、熱誠的、安心的(正面的)或壓力的、緊張的、沮喪的及不安的(負面的)程度的人格特性構面，又稱情緒穩定性、神經質。

開放型 (Openness to Experience)

描述一個人想像力、藝術性的敏感度與智慧程度的人格特性構面，如：富想像力、有洞察力、聰明、有修養、直率、創造性、思路開闊等。

人格特質的分類



學者羅賓斯 (Stephen P. Robbins) 認為影響個人特質的因素有下列幾項：

一、內外控取向 (Internal / External Locus of Control)

所謂內外控取向指的是一個人自認控制命運之程度。認同命運自主性較強者，稱為**內控者** (Internal Control)；而認為命運天註定者，稱為**外控者** (External Control)。外控者通常會將其低劣的績效歸咎於上司、同事或自己不能控制的事件；內控者則會以自己的行為來解釋相同的績效。研究者發現，外控者較難對工作投注，滿足感較低，與工作群體較有疏離感；內控者則反之。

二、成就動機 (Achievement Motivation)

成就動機是指個人追求責任、挑戰及自我實現的程度。麥克里蘭的三需求理論之一就是成就需求。

對管理階層而言，低自尊的人更會去取悅他人，也不會採取一些可能不受歡迎的舉動。許多研究證實，自尊與工作滿足有一定的關聯性，高自尊的人比低自尊的人更容易滿足自己的工作。

三、權威傾向 (Authoritarianism)

指一個人尋求特殊地位及權力之心態。權威傾向較高的人，容易有高高在上的心態，主觀評斷他人、媚上欺下、不信任別人及抗拒變革等行徑。

四、權謀傾向馬基維利主義 (Machiavellianism)

權謀傾向與權威傾向的觀念雷同，又稱為獨斷傾向 (Dogmatism)。源自於十六世紀義大利學者馬基維利 (Niccolo Machiavelli) 所闡揚之「霸權取得」及「權術操作」觀念而來，強調實用主義與理性觀點，為達目的可以不擇手段。

五、自我監控 (Self-monitoring)

自我監控的能力是指個人為了因應外界情境的變化而調整其行為的能力。自我監控度高者能展現高度調適能力，這些人對外界的線索有相當高的敏感度，並能對不同的狀況做出不同的因應，自我監控度高者較自我監控度低者更為注意和遵循他人的行為。

六、風險取向 (Risk Taking)

意即決策者是否願意或喜歡承擔風險，風險取向高的人行為會比較像賭徒。其選擇承擔或規避風險的意願，會影響決策者對時間知覺、情報知覺的程度。通常願意承擔風險的決策者，決策比較迅速，所需用到的情報較少。在激勵理論中我們也曾提到，一個人的成就動機愈強烈，其行為通常會愈有高風險的傾向。

周哈里窗 (Johari Window) 理論



由美國社會心理學家拉夫特與英厄姆 (Joseph Luft & Harry Ingham) 提出，從自己與他人的角度，以了解或不了解為標準，把人的內在分成四個部分：開放我、盲目我、隱藏我、未知我。

一、開放我

有關自己的訊息，包括外貌、行為、態度、婚姻、職業等，是自己知道，別人也知道的部份，包括缺點和優點，是瞭解自我的基本依據，一般人際交往都在這個區域進行。

二、盲目我

個人本身不自知但是別人很清楚明白的優劣之處，即所謂當局者迷、旁觀者清。內省能力較強的人，盲目我會比較小。

三、隱藏我

這是一個對外封閉的區域，包括個人的思想、感受、經驗、缺點、痛苦、身分等等，是別人不知道的部份，即所謂的隱私。個性內斂的人，隱藏我會比較大。

四、未發現的我

這是自己不知道，別人也不知道的部份，要勇於開發未知的我，才能夠發掘自己的潛藏能力，並超越自我。



Myers-Briggs 型態指示法 (Myers-Briggs Type Indicator, MBTI)



人格特質的表現，如由單純的闡述恐流於過份主觀，若採 Myers-Briggs 型態指示法可以用客觀的問卷分析法呈現，再依其作答針對四個構面，分類人格類型如下表所示：

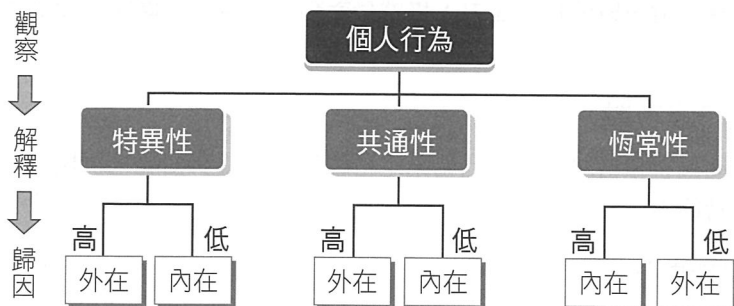
構面	人格特質類別
活力	外向型 (Extroversion; E)、內向型 (Introversion; I)
資料收集	實感型 (Sensing; S)、直覺型 (iNtuition; N)
決策	理性型 (Thinking; T)、情感型 (Feeling; F)
生活型態	判斷型 (Judging; J)、知覺型 (Perceiving; P)

歸因理論 (Attribution Theory)



我們對人的知覺與判斷，明顯地會被我們對於人們內在狀態的假設所影響，而這些假設導致研究者發展出歸因理論。所謂歸因，就是觀察者對被觀察者的行為過程所進行的因果解釋和推論。歸因理論指出我們對人的判斷之所以不同，是基於我們對特定行為做不同的歸因。當我們觀察個人的行為時，會試圖判定這是由內在（在個人控制下的行為，如個人情感、人格特質等）還是外在（外界原因所造成的結果，也就是個人迫於情境而產生的行為，如機會、時機等）所引發的行為。

決定歸因的因素：



一、特異性

我們通常會去觀察一個人是否在多種不同情境下，都有同樣的行為表現。如果一個人遲到，其他同事會如何看待這件事情？如果這個人平時都很努力，遲到只是偶發性的，觀察者會將這種行為歸因為外在的，如塞車；相反的，如果這人平常就是懶散，則會被判定為內在的，如偷懶、摸魚。

二、共通性

其他人如果處於相同的情境下，是不是會做一樣的反應。同樣遲到的例子，如果走同樣上班路徑的每個員工都遲到的話，也就是共通性高，我們就會做外在歸因，反之則做內在歸因。

三、恆常性

個人行為愈規律，觀察者越傾向將它歸因為內在的原因。依舊舉遲到的例子，如果這位員工，每天上班都會遲到，我們就會做出內在歸因；如果他從來不遲到，今天卻遲到了，我們就會做外在歸因。

情緒智商 (Emotional Quotient, EQ)



情緒智商 (早期稱為社會智商) 在丹尼爾高曼 (Daniel Goleman) 的《EQ》一書出版後，成為一個廣為人知的議題。情緒智商不像 IQ 是天生命定的，而是由下列五種可以學習的能力所組成：

一、自我知覺

能察覺自己的情緒，並瞭解產生情緒的原因。確實知道自己對別人與某些決策的感覺，才能掌控自己的生活。

二、自我管理

管理情緒與衝動的能力，也就是能夠安撫自己，擺脫強烈的焦慮、憂慮。

三、自我激勵

能夠整頓情緒，讓自己朝既定目標努力，具有面臨挫折與潰敗時的堅持能力。

四、同理心

瞭解別人真正的感受，察覺別人的真正需要。也就是具有同理心。

五、社會技能

能夠理解並處理別人的情緒，維持圓滑的關係。這也是建立領導力的基礎。

這些情緒特質不僅是面對生活波折的動力，讓 IQ 發揮更大的效果，它還影響個人健康、情感生活，甚至全面的人際關係。尤其未來知識工作時代強調團隊合作，EQ 對個人工作發展的影響也會愈來愈大。



組織公民行為

組織公民行為 (Organizational Citizenship Behavior, OCB)，是指組織成員超越組織正式角色規範的利他行為，通常是組織成員的自發表現，並對組織的績效產生正面意義。例如組織裡總有一些熱心、堅守本分的人，組織雖未規定他們要做什麼樣的事情，但他們能夠不計較地為組織或別人付出，並對於組織的績效具有正面意義。

精選試題



1. 當個人以實用性為本位，不為情緒所影響並相信為達目的可以不擇手段時，其具有下列哪種性格特質？
(A) 高度的權威主義 (B) 外控傾向 (C) 認知失調 (D) 馬基維利主義 **D**
2. 透過提高個人處理情緒與衝動的能力，以提高其情緒智商之方式係加強？
(A) 社會技能 (B) 同理心 (C) 自我知覺 (D) 自我管理 **D**
3. 情緒智商 (EQ) 是一種非認知技能與能力的綜合，它決定個人能否成功地應付外界的需求與壓力，且與工作績效有密切關係。請問下列何者非情緒智商的組成分子？
(A) 風險承受 (B) 自我認知 (C) 自我管理 (D) 社會能力 **A**
4. 常見的人格特質測驗模式中，何者不是 Myers-Briggs 型態指示法 (MBTI) 的組成構面？
(A) 資料收集 (B) 決策 (C) 活力 (D) 價值觀 **D**
5. 五大人格特質構面 (Big-Five Personality Dimensions) 包括嚴謹自律性、親和性、神經質、經驗開放性及：
(A) 可靠性 (B) 外向性 (C) 務實性 (D) 內向性 **B**
6. 請問周哈里窗 (Johari Windows) 理論中，他人知道我；而我不知道自己，稱為？
(A) 公眾我 (B) 隱藏我 (C) 盲目我 (D) 未發現的我 **C**
7. 「馬基維利主義 (Machiavellianism)」是指個體具有下列何種個性傾向？
(A) 實際、不為感情所動，為達目的不擇手段 (B) 能夠有效適應環境的變化 (C) 追求高風險 (D) 相信階級與權威 **A**
8. 根據 MBTI 型式指示法 (Myers-briggs Type Indicator)，有關作決策的偏好係為下列何者？
(A) 外向型或內向型 (B) 認知型或判斷型 (C) 理性型或直覺型 (D) 感覺型或思考型 **D**