

Stephen P. 組織行為學^{十三版}
Timothy A. ROBBINS JUDGE

Organizational Behavior

黃家齊 編譯

請搭配教科書使用，以及請勿散播，
以免觸犯書商的著作權

2

Chapter

Organizational Behavior

個體行為的基礎

本章學習目標

- 研讀本章後，你應能：
 1. 區分兩種不同類型的能力
 2. 界定何謂智力，並找出其與OB相關之處
 3. 界定重要的人口變項，並找出其與OB相關之處
 4. 界定何謂學習，並列出三個學習理論的原則
 5. 界定何謂塑造行為，並展現其在OB中之應用
 6. 描述文化對智力、人口變項與學習的影響

能力

- 個人完成工作中不同任務所需具備的能力
- 個人的能力基本上由二部分構成：

- 智力

- 從事心智活動時所需要的能力
 - 普通心智能力(General Mental Ability; GMA)用全面性的角度來看待普通智力
 - Wonderlic個人測驗：招募員工常用的簡便智力測驗
 - 智力與工作滿足感無關

- 體力

- 執行工作時所需要的耐力、肢體靈活度、體力及其他類似的肢體能力

智力的組成構面



九種基本的肢體能力

- 強度因子
 - 動態強度
 - 軀體強度
 - 靜態強度
 - 爆發強度
- 彈性因子
 - 伸展彈性
 - 動態彈性
- 其他因子
 - 肢體協調
 - 平衡
 - 精力



人口變項

- 客觀與取得的個人資料
- 年齡
 - 年長員工經驗豐富、判斷力佳、注重工作倫理與道德、品質要求高
- 性別
 - 兩性之間的工作績效並無重大差異
- 種族（人們與生俱來並可以自我界定的特質）
 - 爭論議題：差異確實存在，但來自文化的差異大於來自種族的



Home Depot 對於年長員工的工作道德，給予高評價，照片中是公司的襄理 Ellen Van Valen，她已經 60 好幾快 70 歲了。相對於年輕員工，年長者的離職率與訓練成本都較低，有些情形下他們的工作績效也較好，已經有企業在徵聘員工時，逐步提高年長員工的錄取人數，Home Depot 就是其中之一。Van Valen 認為年齡對於工作欲望，影響不大，但也表示「老人家自己知道很多動作要快一點」。（資料來源：*Douglas Healey/The New York Times*）

全球銀行與金融企業 JPMorgan Chase 相信，女性的工作表現不會比男性遜色。公司將近 60% 的員工為女性，管理者與專業人員中有 50% 是女性。JPMorgan 的彈性工作排程如工作分享、壓縮工時、彈性工時與電子通勤，都深受有孩子的女員工所喜愛。JPMorgan 還在公司設有臨時托兒中心，萬一臨時找不到人幫忙帶小孩時，這個托兒中心就可以派上用場了。照片中是公司總部內，股票經紀人與交易員的工作情況。



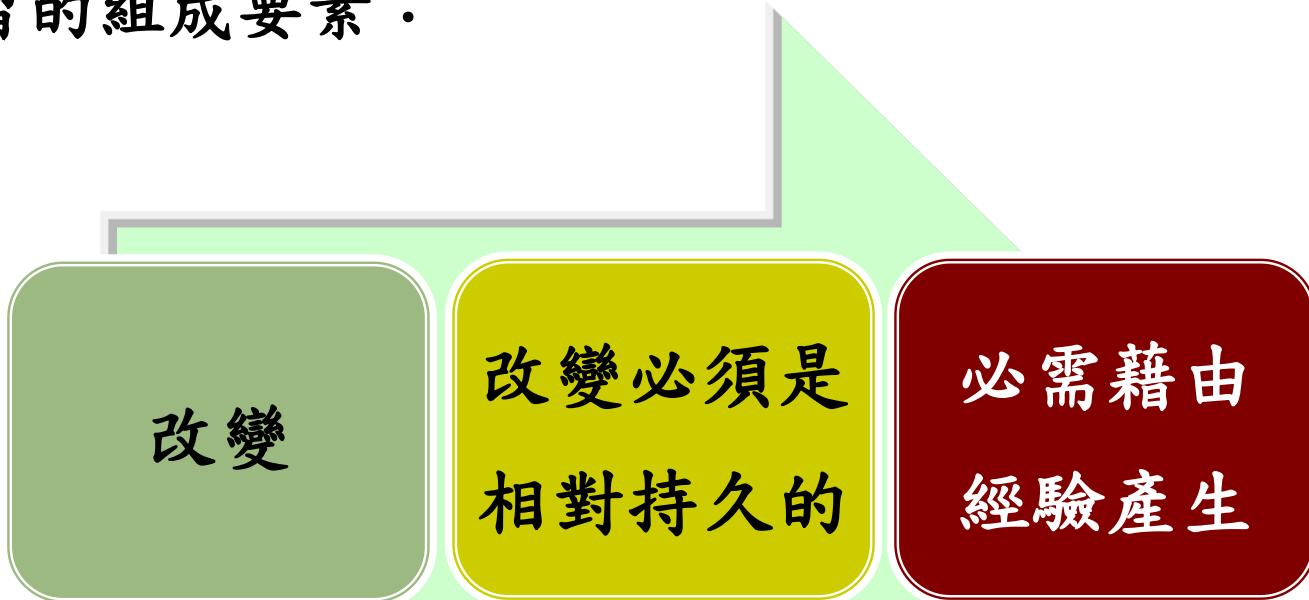
其他人口變項

- 年資
 - 年資久的資深員工常較具工生產力、較少曠職、離職率較低、工作滿足感較高
- 宗教
 - 美國911事件之後，伊斯蘭教在職場引發一些問題
- 性取向
 - 美國聯邦政府尚未立法規定，不得因員工性取向而有所歧視（許多州政府或地方政府已有明令規定）
 - 伴侶權益福利會是組織重要的考量
- 性別認同
 - 為較新的議題—變性員工

學習

藉由經驗，使行為發生較為持久的改變

- 學習的組成要素：





美國軍方讓士兵經歷文化敏感性訓練，使他們的行為產生正面與持久的改變。他們找來住在美國的阿富汗人，進行角色扮演，讓官兵學習如何與阿富汗村莊領袖溝通。訓練場所仿造某位真實村莊領袖的房舍布置，在搭建的實景中，大家席地而坐進行訓練，指導者在過程中不斷評估是否該改變溝通行為。

學習理論

- 古典制約

- 為制約的一種。在此制約型態中，個體會對原先沒有反應的刺激，產生反應

- 操作制約

- 為制約的一種。在此制約型態中，個體為了想得到獎賞或躲避懲罰，而產生自發性的行為

- 社會學習理論

- 指人能經由觀察及直接經驗而進行學習的理論





古典制約

- Pavlov's 小狗流口水實驗

- 主要關鍵：

- 非制約刺激(unconditioned stimulus)

- 會自然產生的現象

- 非制約反應(unconditioned response)

- 在非制約刺激下會自然產生的反應

- 制約刺激(conditioned stimulus)

- 刻意引入的人為刺激

- 制約反應(conditioned response)

- 對人為刺激產生的反應

消極被動的，只能解釋非自願的反射行為——不是最佳的
OB學習理論

操作制約

- B. F. Skinner's行為主義的論點：行為是根據刺激，不太經過思考，所產生的反應
- 主要概念：
 - 制約行為：是自願學來的行為，而非反射性行為
 - 增強：行為的結果將會影響，此行為是否會再次出現的可能性
 - 被正增強的行為，很有可能會再出現
 - 行為後立即得到獎賞，效果會最佳
 - 沒有任何獎賞甚至會受罰的行為，很可能不會再出現



社會學習理論

- 認為人們也可以進行間接學習：藉由觀察、閱讀，或是他人的告知與經驗來進行學習
- 主要概念：
 - 注意階段
 - 看到並注意到學習典範時，學習才會開始
 - 記憶留存階段
 - 學習者憑藉對學習典範行為的記憶，進行學習
 - 動作重現階段
 - 學習者將觀察轉化成行為，而且開始出現新行為
 - 強化階段
 - 展現典範行為時，如果得到正面增強，必能激勵學習者



行為塑造：一項管理的利器

- 系統性的增強，讓員工的行為能逐步地往理想邁進，循序漸進地引導員工學習
- 四種塑造行為的方法：
 - 正增強
 - 在行為反應出現後，給予樂見的結果
 - 負增強
 - 行為反應出現後，可以減弱或終止不喜歡的事物
 - 懲罰
 - 藉由某種不舒服的情境，來終止不喜歡的行為
 - 消弱
 - 將維持行為的增強物去除，使行為消失

增強作用的排程：關鍵議題

- 二種主要的類型：

- 連續性增強

- 只要良好行為一出現，立即給予增強

- 間歇性增強

- 不要一出現良好行為就給予增強，而是間斷性地給予，但是增強的頻率要足以引發該行為再次出現

- 增強頻率要足夠



間歇性增強的類型



- 比率
 - 當事者的行為表現累計達到特定次數後，才予以增強
- 間隔
 - 每隔一段特定時間，就增強一次
- Fixed
 - 每隔一個固定期間，或是當行為累積至某一特定次數，即給予增強
- Variable
 - 無法預知增強之間的間隔時間，或是根據各人行為之不同而得到不同增強者

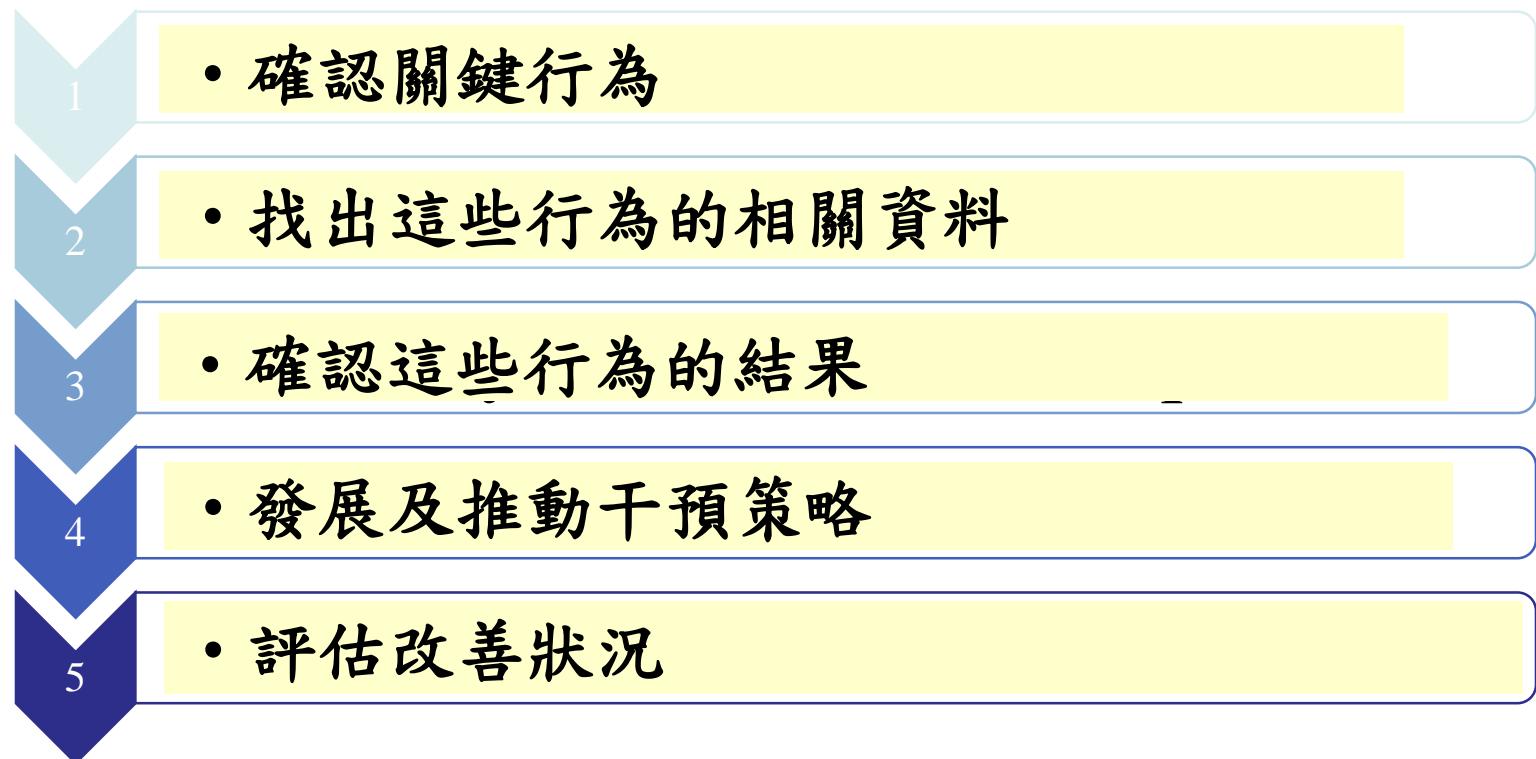
增強排程

增強排程	增強特質	在行為上的效果
連續性	行為一出現就給予報酬	學得快，但行為消失得也快
固定-間隔制	每隔一段時間就給報酬	中度效果，但不穩定也不持久
變動-間隔制	隔一段期間就給報酬，但間隔時間長短不一	中高度效果、穩定且較持久
固定-比率制	行為累積至特定次數就給酬償	學得快，穩定度高，但消失得也快
變動-比率制	報酬視行為出現的次數，非常有效且行為不易消失	

組織行為改造術 (OB Mod)

將增強的概念應用於工作實務上

- 典型的組織行為改造術共要遵循五個步驟：



OB Mod 與增強理論的問題

- OB Mod 忽略人們的思緒與感受
- OB Mod 可能無法解讀涉及思緒與感受的複雜行為
- 紿予塑造行為的刺激物時，可能不夠謹慎小心

現代管理者與 *OB* 理論學家，運用認知方式來塑造行為





全球化啟示

- 心智能力
 - 建構與衡量心智能力的方式不會因文化而異
- 人口變項
 - 在本章中所描述的變數之間關係，OB所提供的研究，還是不足
 - 各國的人口組成差異性頗大
- 學習
 - 很少有研究探討學習的原則是否會因文化不同而有所差異，所以我們對相關真相並不清楚

摘要及對管理者的啟示

三個個人變數：

能力

- 會直接影響員工績效
- 管理者在進行甄選、升遷或調職決策時，都應注意潛在人選的能力
- 適度地微調工作，以增進員工能力與工作的配合度

人口變項

- 相關資料不應被運用於管理決策上：可能會造成偏差

學習

- 可以察覺到的行為改變 = 學習
- 增強是個比懲罰更好用的工具