

Stephen P. 組織行為學 十三版
ROBBINS
Timothy A. 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

1

Chapter

Organizational Behavior

什麼是組織行為

本章學習目標

- 研讀本章後，你應能：

1. 解釋為何在職場中人際性技能有其重要性
2. 描述管理的功能、角色與技能
3. 定義組織行為(OB)
4. 解釋以系統化研究OB有何價值
5. 列出對OB有重要貢獻的學科
6. 解釋為何OB中少有絕對的事物
7. 列出管理者使用OB觀念所面對的挑戰與機會
8. 將本書提及的三種層次OB模式，加以比較分析

人際性技能的重要性

- 瞭解 OB 有助於增進管理效能
 - 技術與計量技能十分重要
 - 但是，領導與溝通技能更加 關鍵
- 具有技能的管理者能幫助組織
 - 降低優質員工的離職率
 - 招募新人時，能吸引到更好的求職者
 - 獲得更佳的財務績效

管理者在做些什麼？

- 他們透過他人完成工作
- 管理活動：
 - 制定決策
 - 分派資源
 - 引導他人的活動以達成目標
- 在組織(organization)中執行工作
 - 組織是由二個以上的個人組成，為達成共同目標，而有意識地持續運作的社會團體

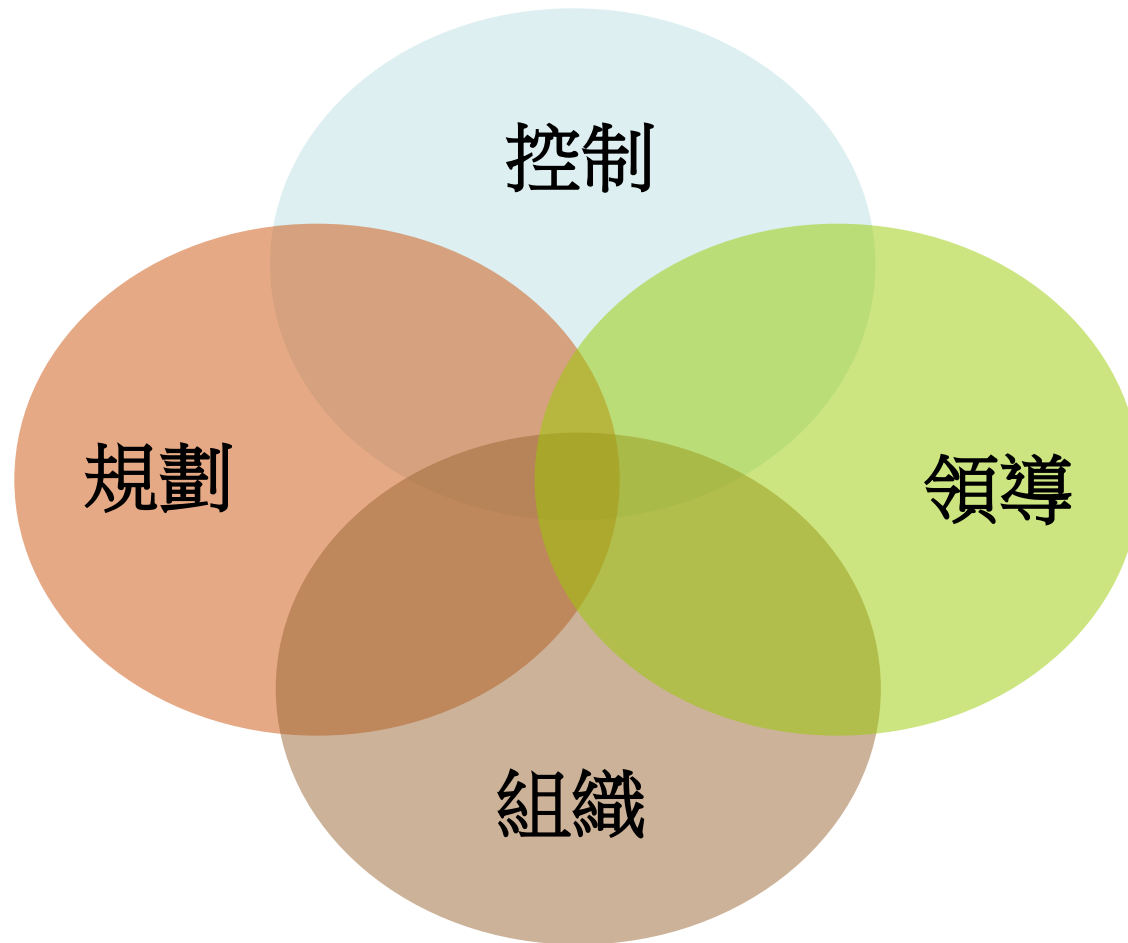
省思與課堂作業

- 行為的觀察是重點，看得細膩再統整成一個概念
- 運作應該是行為所構成
- 針對家庭而言，家庭的共同目標是什麼？請問這些運作所包含的行為有什麼？這些行為是持續的？
- 在家庭裡誰是管理者？誰(a)透過誰(b)完成工作，a是誰？b是誰？家庭裡的管理者(e)，制定什麼(f)決策？分派什麼(h)資源，以引導家庭成員(i)的活動(j)以達成什麼目標(k)？

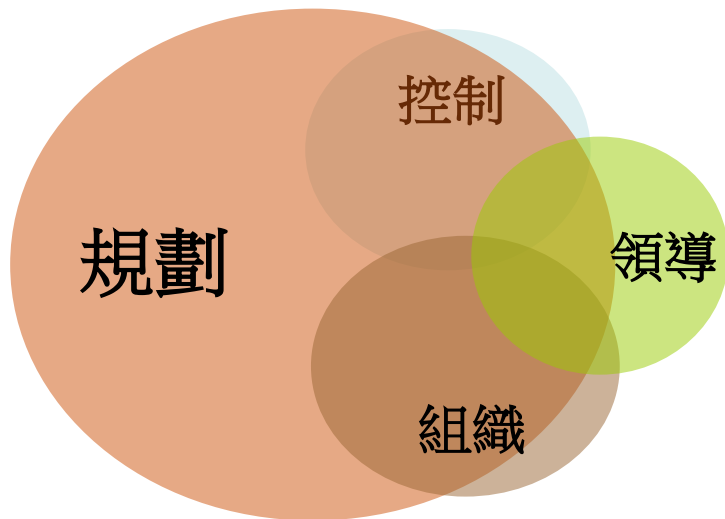


1982年Jeff Immelt 進入GE，之後的二十年，他擔任過公司銷售、行銷與研發單位的主管，接著才成為公司CEO。現在要成為一個成功的管理者，需要具備良好的人際性技能，像Immelt就憑藉著溝通與領導技能而爬上事業頂峰。外向且容易與人建立關係的他經常在全球各地走動，會見客戶、員工、供應商及股東。照片中Immelt正與一群學童互動，這些孩子都參與了由GE所贊助的閱讀計畫。

管理功能



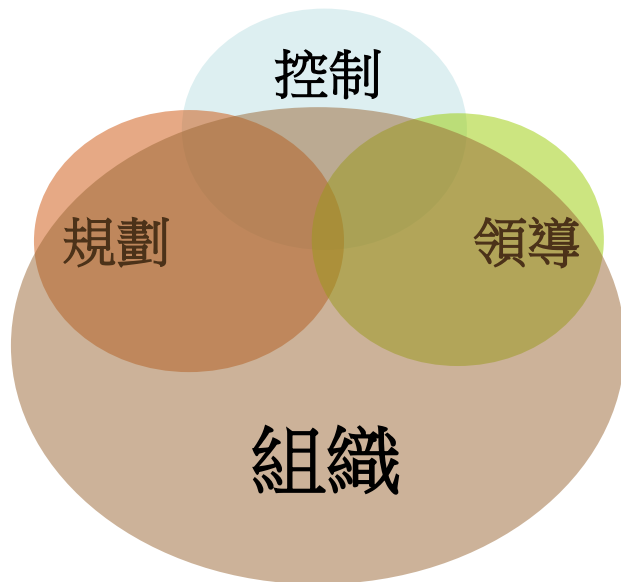
管理功能：規劃



界定組織目標，建立全盤性策略來完成目標，以及發展各種計畫來整合及協調組織活動

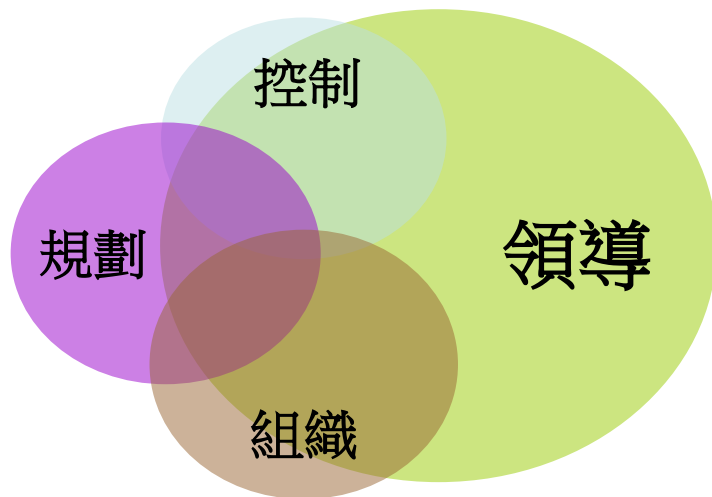
管理者從較低階愈往上晉升時，就會愈加仰賴這個功能

管理功能：組織



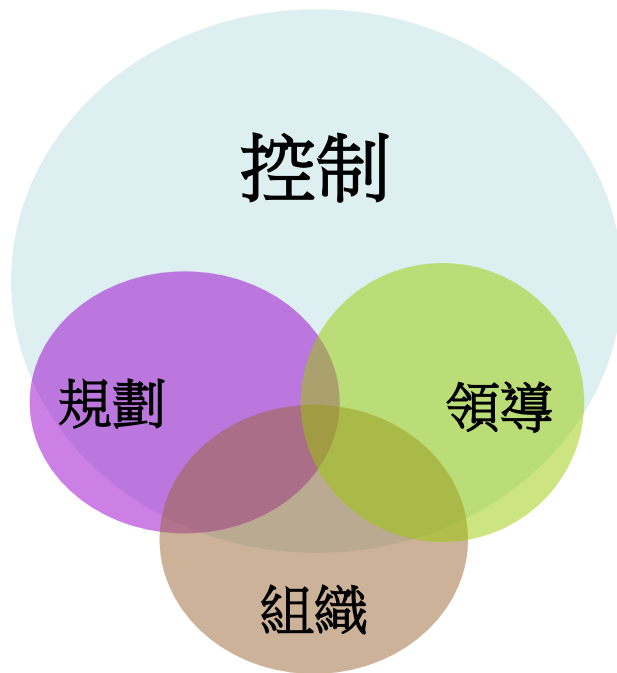
決定組織中有那些工作要做、由誰去做、這些活動如何分群、部屬與上司關係的界定，以及組織中的決策權要如何分配

管理功能：領導



引導及協調組織成員，他們通常要激勵部屬、引導他人的活動、選擇最有效的溝通管道，或是解決成員之間的衝突
都是在處理人的事務！

管理功能：控制



監看、比較，並且可能需要採行必要的矯正行動

Mintzberg's 管理角色

- 發現有十個管理角色
- 分為三大群：
 - 人際性
 - 資訊性
 - 決策性



Mintzberg's 管理角色：人際性

人際性角色

主管	成為組織象徵，要負許多法律與社會責任
領導者	負責激勵與引導部屬
連絡者	建立向外收集情報之網路

Mintzberg's 管理角色：資訊性

資訊性角色

偵查者	像神經中樞般地廣泛收集組織內外的資料
傳達者	將從各種內外管道得到的資訊，傳送給其他成員
發言人	以產業專家之姿，對外宣告組織計劃、政策、行動或成果

Mintzberg's 管理角色：決策性

決策性角色

企業家	檢視組織與環境中內藏的機會，以適時發動變革
清道夫	排除組織所遭遇的重大且未預期的阻礙
資源分派者	決定或核准組織重大決策
協商者	在重大仲裁中代表組織

Katz's 基本管理技能

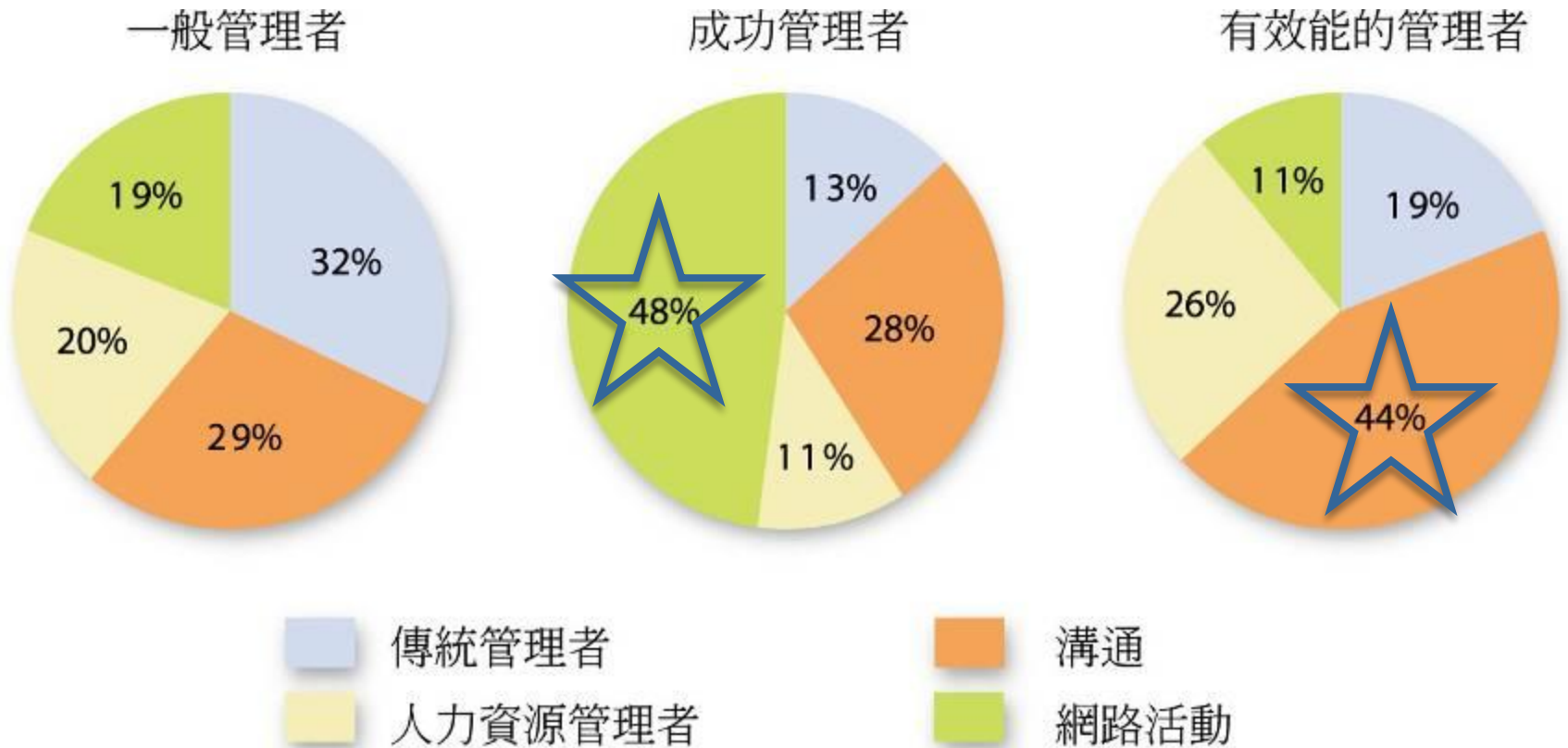
- 技術性技能
 - 運用專業知識的能力
- 人際性技能
 - 不論在一對一或在團體中，都能與他人合作，並能瞭解、激勵他人的能力
- 概念性技能
 - 面對複雜情況的時候，管理者必須有分析及診斷能力



Luthans 對管理活動的研究

- 在組織中晉升最快的管理者，其所作所為以及所重視的，是否與表現最佳的管理者相同？
- 四種類型的管理活動：
 1. 傳統管理(traditional management)：制定決策、規劃及控制
 2. 溝通(communication)：交換日常資訊，及處理文件
 3. 人力資源管理(human resource management)：激勵、懲戒、處理衝突、調配人力及訓練
 4. 網路活動(networking)：從事社交與政治化活動，以及與組織外界互動

成功 vs. 有效能的管理者之時間分配



組織中晉升最快的管理者（成功者），其所作所為
與工作表現最佳的管理者不同

組織行為

- 研究個人、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。





Microsoft 了解組織行為組織績效的影響，藉由提供良好的工作環境、慷慨的福利及具有挑戰性的工作，以司得以維繫與員工之間的良好關係。照片中的故事牆位於**Microsoft**專供員工休閒當中，是由**4,500**片當代藝術品組合而成。其他的福利，像是代為泊車、衣物送洗服務、可在公司外帶餐點回家，都有助於員工更專注於工作上。**1975**年創立的**Microsoft**，其員工忠誠度與向心力都相當高，讓公司營收一路成為**440**億美元。

直覺與系統化研究

直覺

- 想到就做
- 個人觀察力
- 一般常識

系統化

- 尋找關係
- 科學證據
- 行為預測

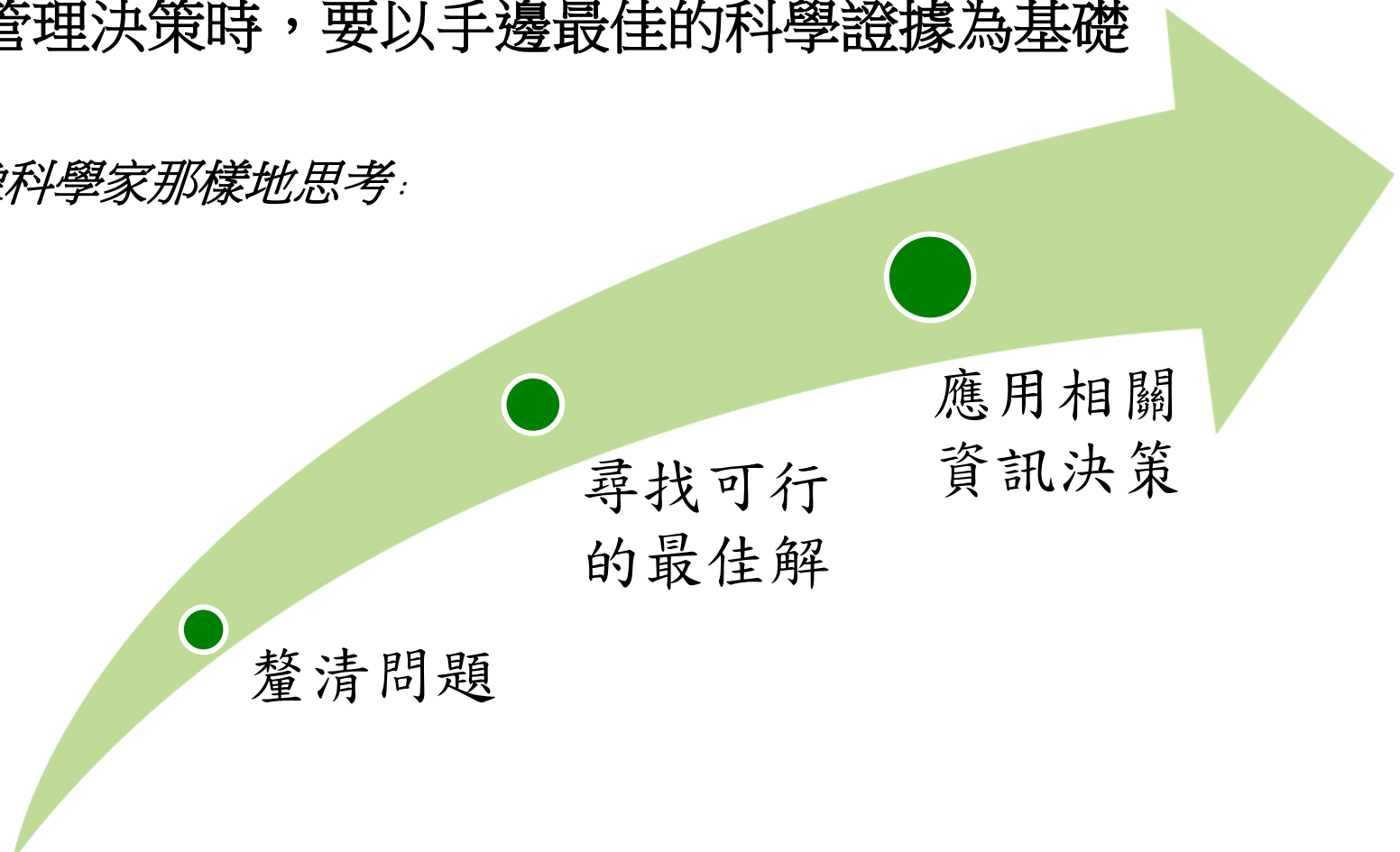
在預測行為時，這兩種方法可以互補不足！

系統化研究的輔助方法

循證管理Evidence-Based Management (EBM)

形成管理決策時，要以手邊最佳的科學證據為基礎

必須像科學家那樣地思考：



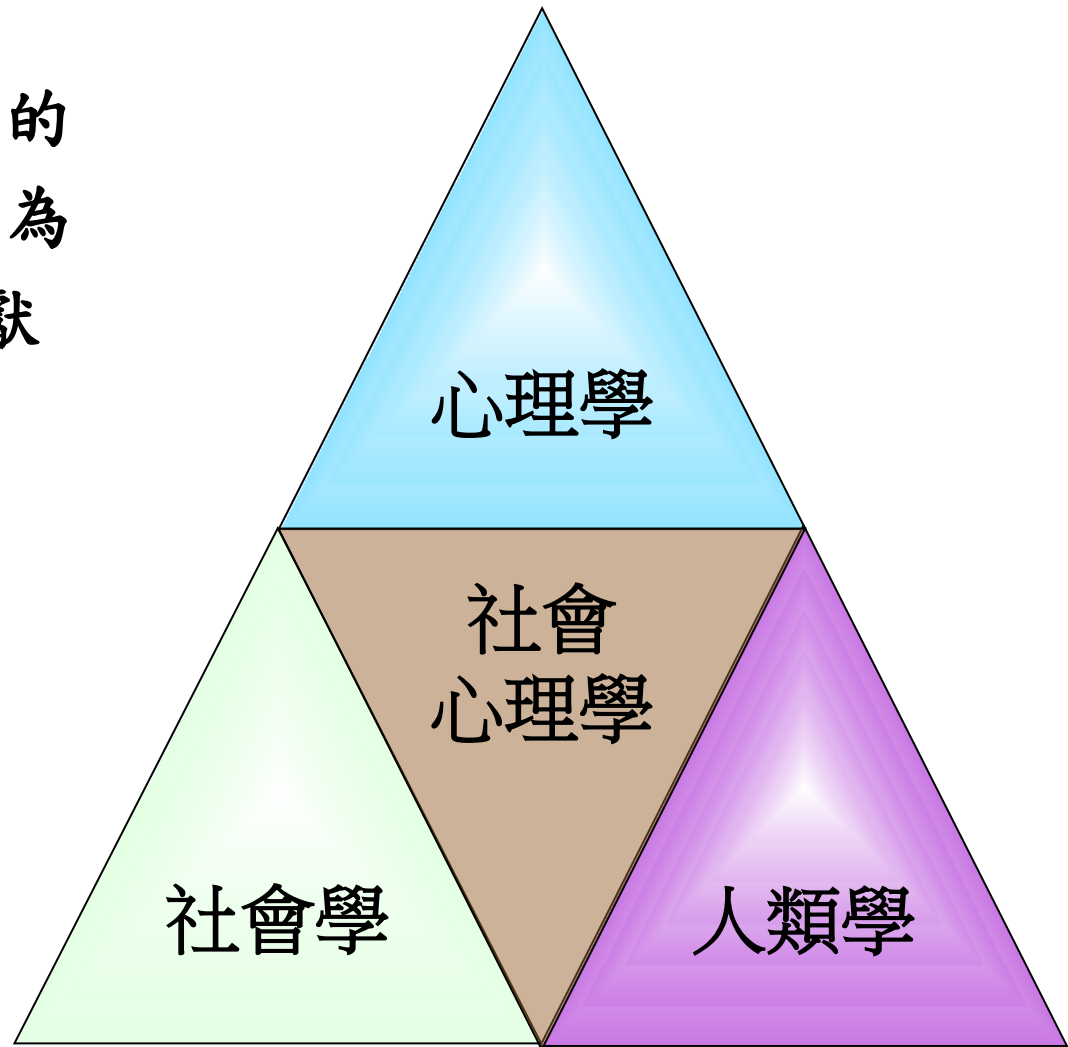
管理者應該善用三種方法

- 直覺常根植於不正確的資訊
- 媒體與大眾談論的管理熱門議題可能只是一時流行
- 系統化研究可能很耗費時間

盡量採用證據來驗證直覺與經驗，這才是OB該做的

與OB相關的重要學科

- 許多與行為有關的學科，對組織行為的發展有重大貢獻



心理學

- 這門學科，旨在測量、解釋並改變人類或其他動物的行為
- 分析單位：個人
- 對OB的貢獻：
 - 學習、激勵、人格、情緒、知覺
 - 訓練、領導效能、工作滿足感
 - 個人決策、績效評估、態度衡量
 - 員工徵選、工作設計、工作壓力

社會心理學

- 這個領域混合了心理學與社會學的一些概念，專注於研究人們間相互的影響
- 分析單位：
 - 個人與團體
- 對OB的貢獻：
 - 行為改變
 - 態度改變
 - 溝通
 - 團體互動過程
 - 團體決策



社會學

- 專注於研究在社會環境與文化下，人們與其同伴之間的關係
- 分析單位：團體與組織系統
- 對OB的貢獻：
 - 團體動力學
 - 工作團隊
 - 溝通
 - 權力
 - 衝突
 - 團際活動
 - 正式組織之理論
 - 組織技術
 - 組織變革
 - 組織文化

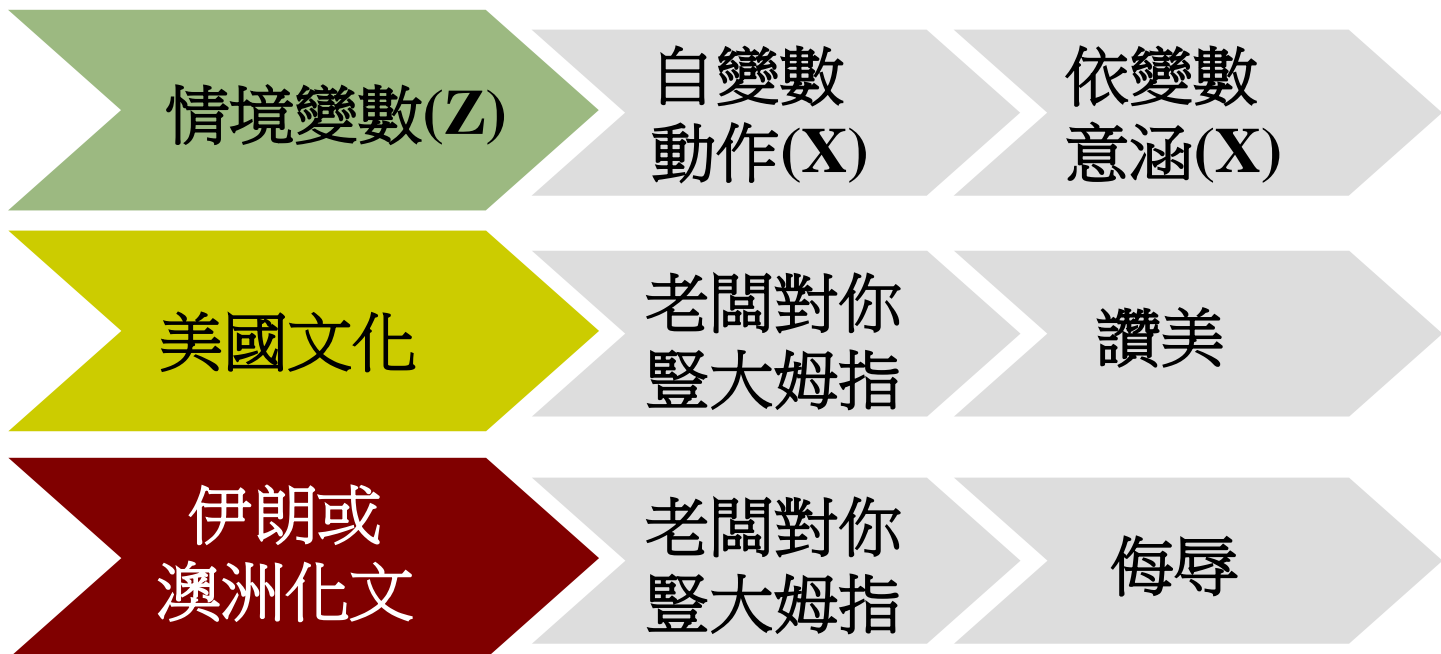
人類學

- 研究人類及其活動
- 分析單位：
 - 團體與組織系統
- 對OB的貢獻：
 - 組織文化
 - 組織環境
- 比較價值觀
- 比較態度
- 跨文化比較



OB中少有絕對的事物

情境因素會影響兩個變數之間的主要關係——e.g., 在某情境下成立的關係，在另一個情境下可能就不會成立



OB中的挑戰與機會

- 因應全球化
- 管理多樣化的員工
- 追求品質與生產力的提升
- 改善顧客服務
- 增進人際性技能
- 刺激創新與變革
- 面對經常性的變革
- 在網路化組織中工作
- 幫助員工於工作與私人生活間取得平衡
- 創造正面工作環境
- 促使員工行為道德



因應全球化

- 海外派任的增加
- 與不同文化背景的人共事
- 應付反資本主義地區的不同價值觀
- 替海外設廠把關
- 在恐怖攻擊氛圍下管理員工



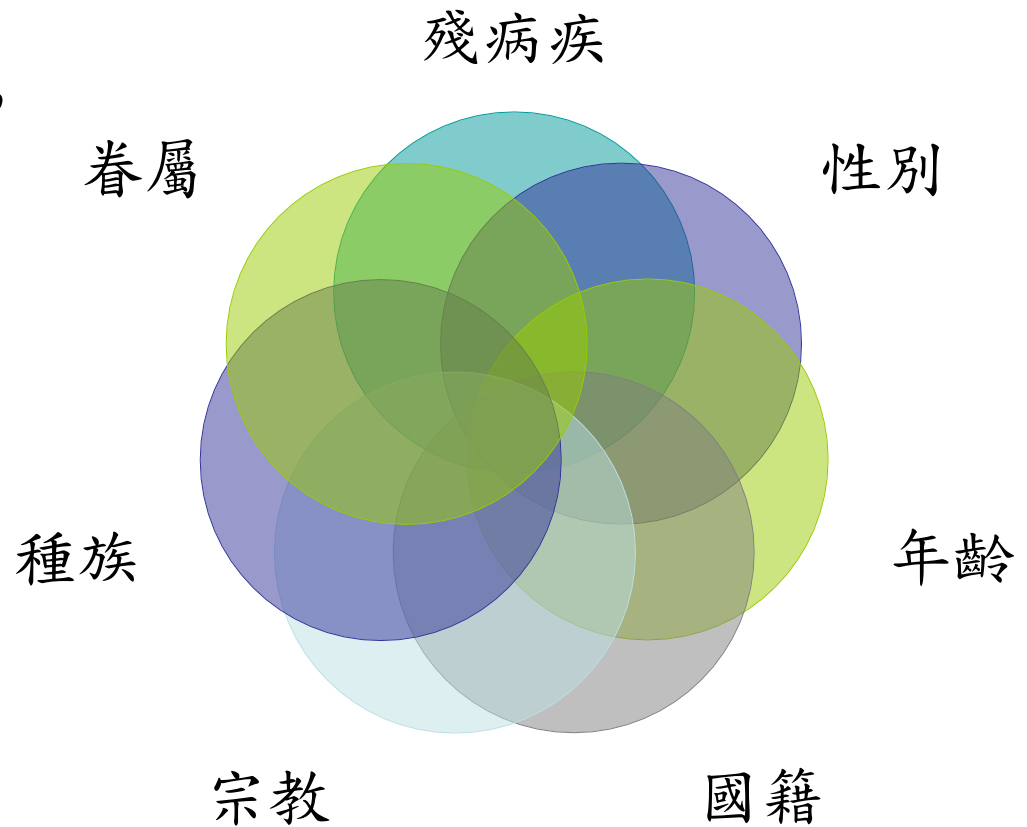


為了迎接全球化的到來，**Pizza Hut**在世界各地都積極展店，包括餐廳與外送門市都在擴充之列。1990年**Pizza Hut**進軍中國，現在由於中國巨大的成長潛力，使**Pizza Hut**將其列為餐廳擴張計畫的首要市場。而在經濟持續成長下的中國，許多家庭要求省時，因此**Pizza Hut**主管預期外送服務會日益重要，此照片為**Pizza Hut**在南京發放免費試吃，以宣傳外送服務。

管理多樣化的員工

- 組織所僱用的員工愈來愈有差異性了，這就是員工多樣化

- 接受多樣性
- 美國就業人口的改變
- 改變管理哲學
- 認同與因應差異

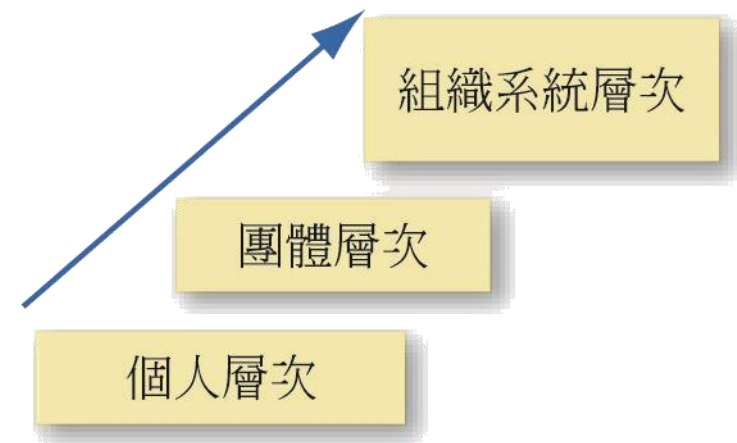




UPS的營運範圍涵蓋200個國家，員工超過37萬人，公司內部包含各種多元價值。從1968年之，UPS的高階主管都會參與為期四星期的社區實習計畫，藉由幫助社區的善舉，來深化他們對多樣員工與客戶需求的回應能力。照片中分別來自德國與美國加州的UPS主管，正在協助一名自行車店主進行組織重組。

發展 OB 模式

- 模式(model)簡化真實世界的現象：把真實情形予以抽象化的闡釋
- 我們的OB模式共有三個分析層次：每個層次均建立於前一個層次之上



研究變數的類型

- 依變數Dependent (Y)
 - 會受自變數X而影響
 - 使OB研究者想探究或預測的變數
 - 是令人深感興趣的變數！
- 自變數Independent (X)
 - 造成依變數(Y)變動的因
素
 - OB研究者想加以操控的
變數，操控的目的在於
想要瞭解此自變數對Y
會產生何種影響



令人感興趣的依變數

● 生產力

- 以最低的成本，將投入轉換成產出，並且達到組織的目標，則稱該組織有生產力。所以，生產力同時概括效能 (effectiveness：完成目標) 及效率 (efficiency：精簡成本)

● 曠職

- 員工在未告知的情況下，沒有出席，雇主將因此負擔高額成本

● 離職

- 員工自願或非自願地永久離開組織

● 職場偏差行為

- 蓄意破壞組織規範，並藉以威脅組織及其成員

更多令人感興趣的依變數

- 組織公民行為 (OCB)
 - 員工在正式工作要求之外，所從事的無條件自願付出行為，而有助於提昇組織效能
- 工作滿足感
 - 員工對其工作所抱持的全部感受；員工評估工作全部特質之後，所形成的正面感受

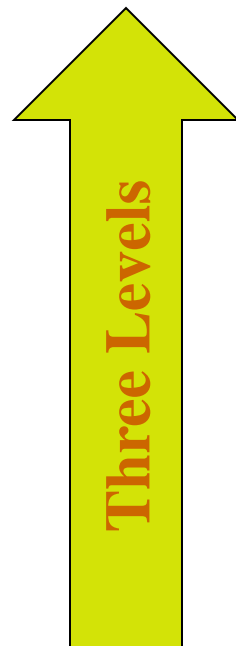
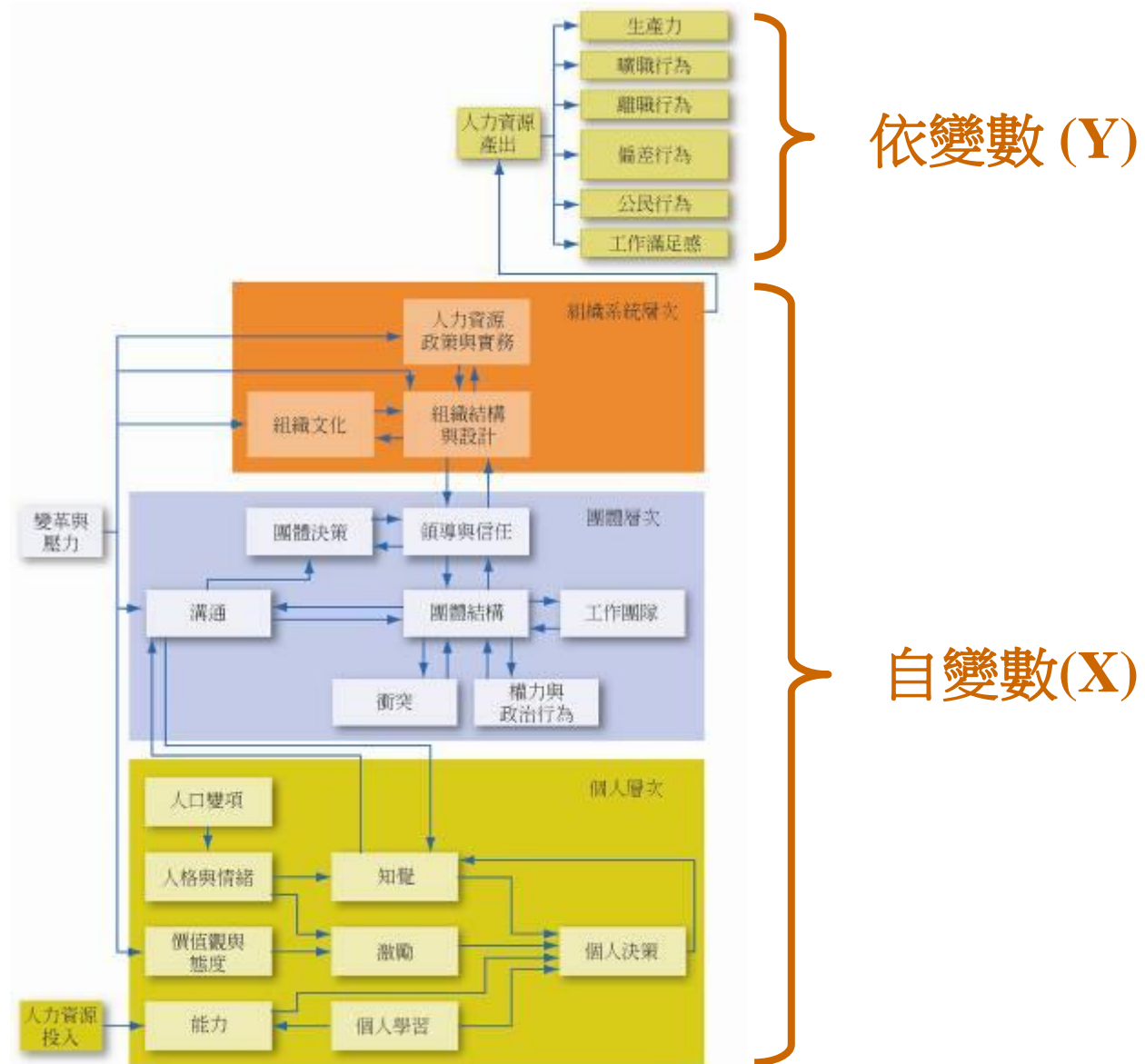


自變數

- 自變數(X)存在OB模式的三個層次當中：
- 個人
 - 人口變項、能力、價值觀、態度、人格、情緒、知覺、激勵、個人學習，以及個人決策
- 團體
 - 溝通型態、團體決策、領導風格與信任、團體結構、衝突、權力與政治行為，以及工作團隊
- 組織系統
 - 組織文化、人力資源政策，以及組織結構與設計

OB 模式

Three Levels

摘要及對管理者的啟示

- 管理者要提升效能，就需要發展自己的人際性技能
- OB專注探討使組織更具效能的因素
- 融合系統化研究與直覺，將會是預測行為的最好方式
- 情境變數會對因果關係造成影響--- 這也就是為什麼許多 OB理論要考慮情境因素
- 現代管理者必須要面對OB中許多的挑戰與機會
- 本書建構於OB情境模式中