

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

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

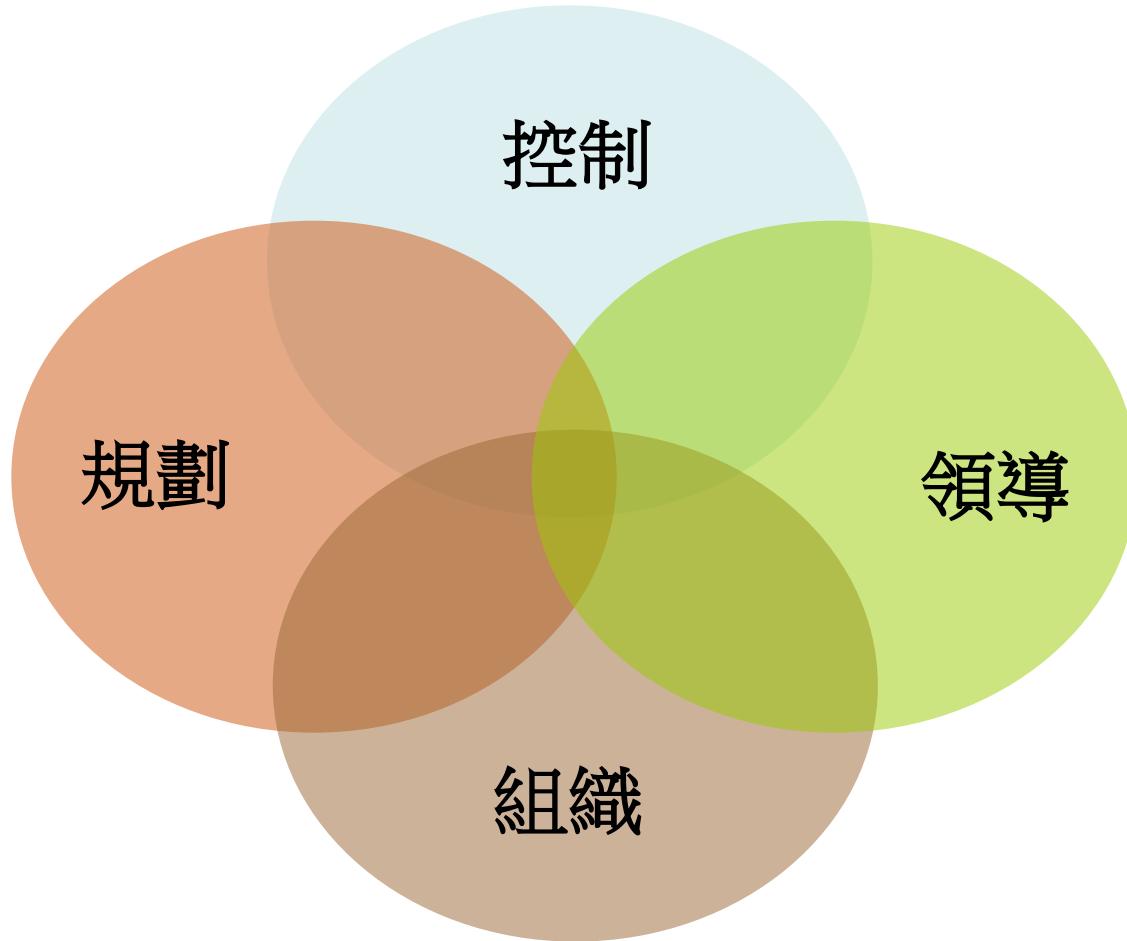
省思與課堂作業

- 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)？

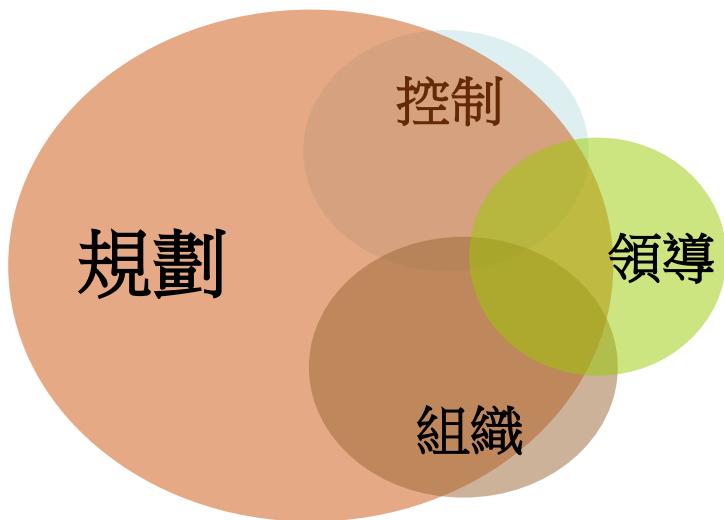


1982年Jeff Immelt 進入GE，之後的二十年，他擔任過公司銷售、行銷與研發單位的主管，接著才成為公司CEO。現在要成為一個成功的管理者，需要具備良好的人際性技能，像Immelt就憑藉著溝通與領導技能而爬上事業頂峰。外向且容易與人建立關係的他經常在全球各地走動，會見客戶、員工、供應商及股東。照片中Immelt正與一群學童互動，這些孩子都參與了由GE所贊助的閱讀計畫。

管理功能



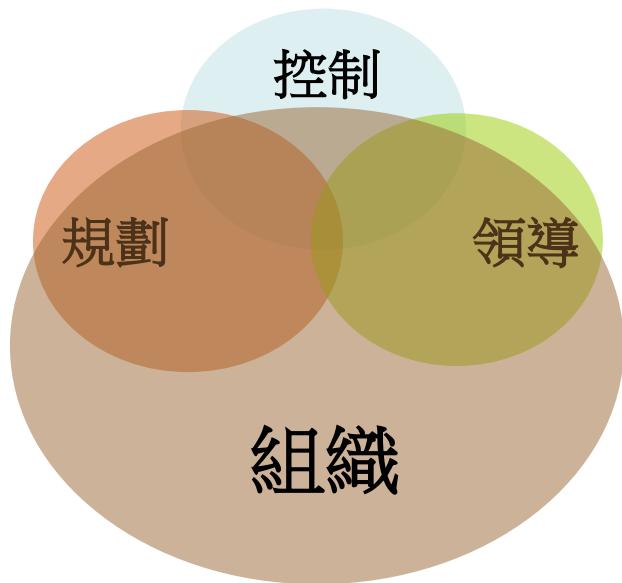
管理功能：規劃



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

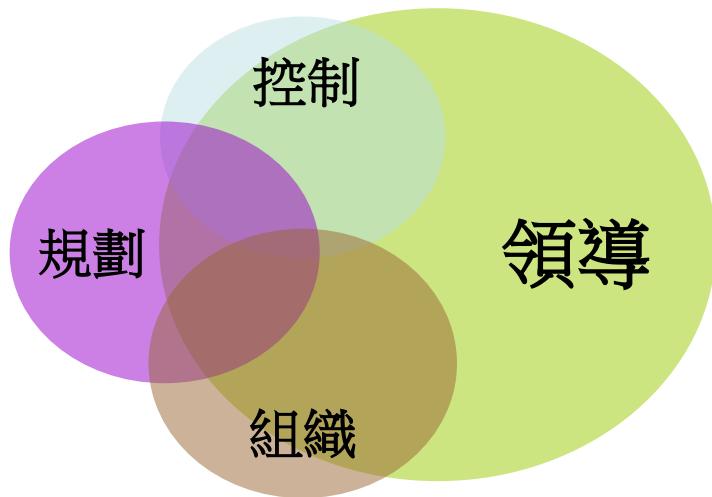
管理者從較低階愈往上晉升時，就會愈加仰賴這個功能

管理功能：組織



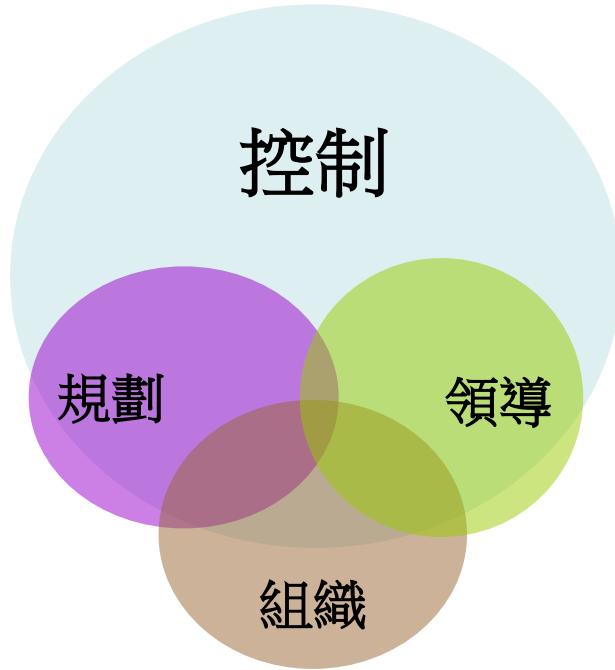
決定組織中有那些工作要做、由誰去做、這些活動如何分群、部屬與上司關係的界定，以及組織中的決策權要如何分配

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

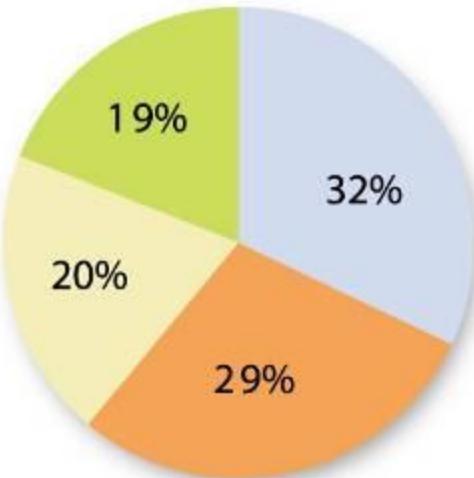


Luthans 對管理活動的研究

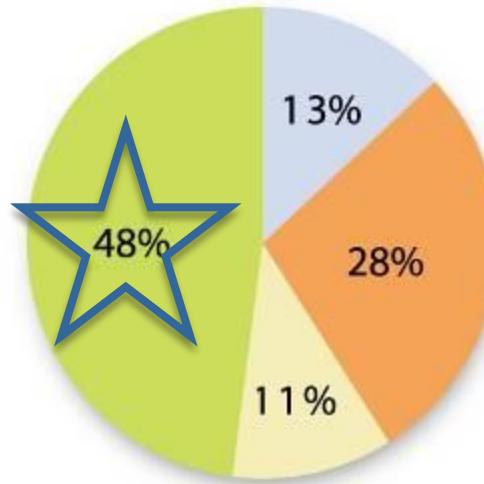
- 在組織中晉升最快的管理者，其所作所為以及所重視的，是否與表現最佳的管理者相同？
- 四種類型的管理活動：
 1. 傳統管理(traditional management)：制定決策、規劃及控制
 2. 溝通(communication)：交換日常資訊，及處理文件
 3. 人力資源管理(human resource management)：激勵、懲戒、處理衝突、調配人力及訓練
 4. 網路活動(networking)：從事社交與政治化活動，以及與組織外界互動

成功 vs. 有效能的管理者之時間分配

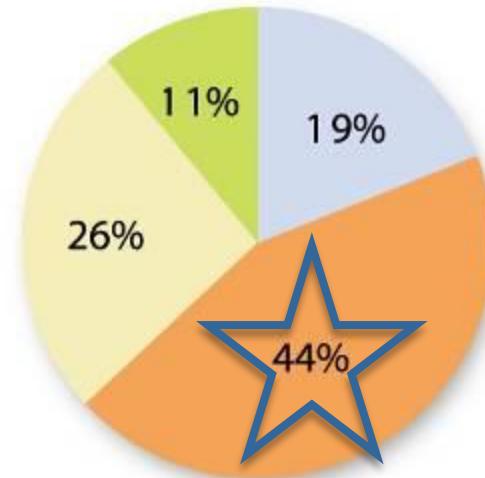
一般管理者



成功管理者



有效能的管理者



傳統管理者



人力資源管理者



溝通



網路活動

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

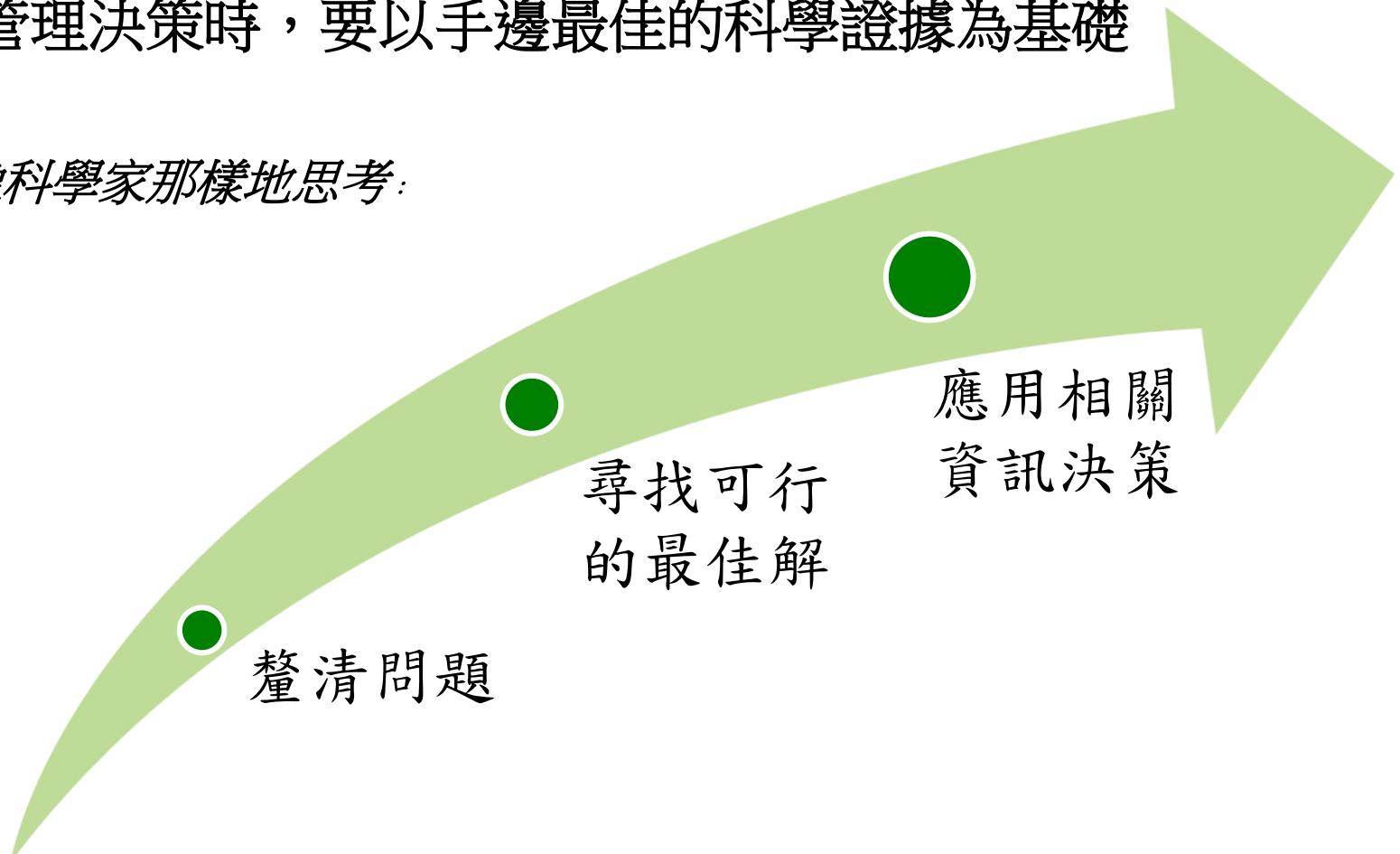
在預測行為時，這兩種方法可以互補不足！

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：



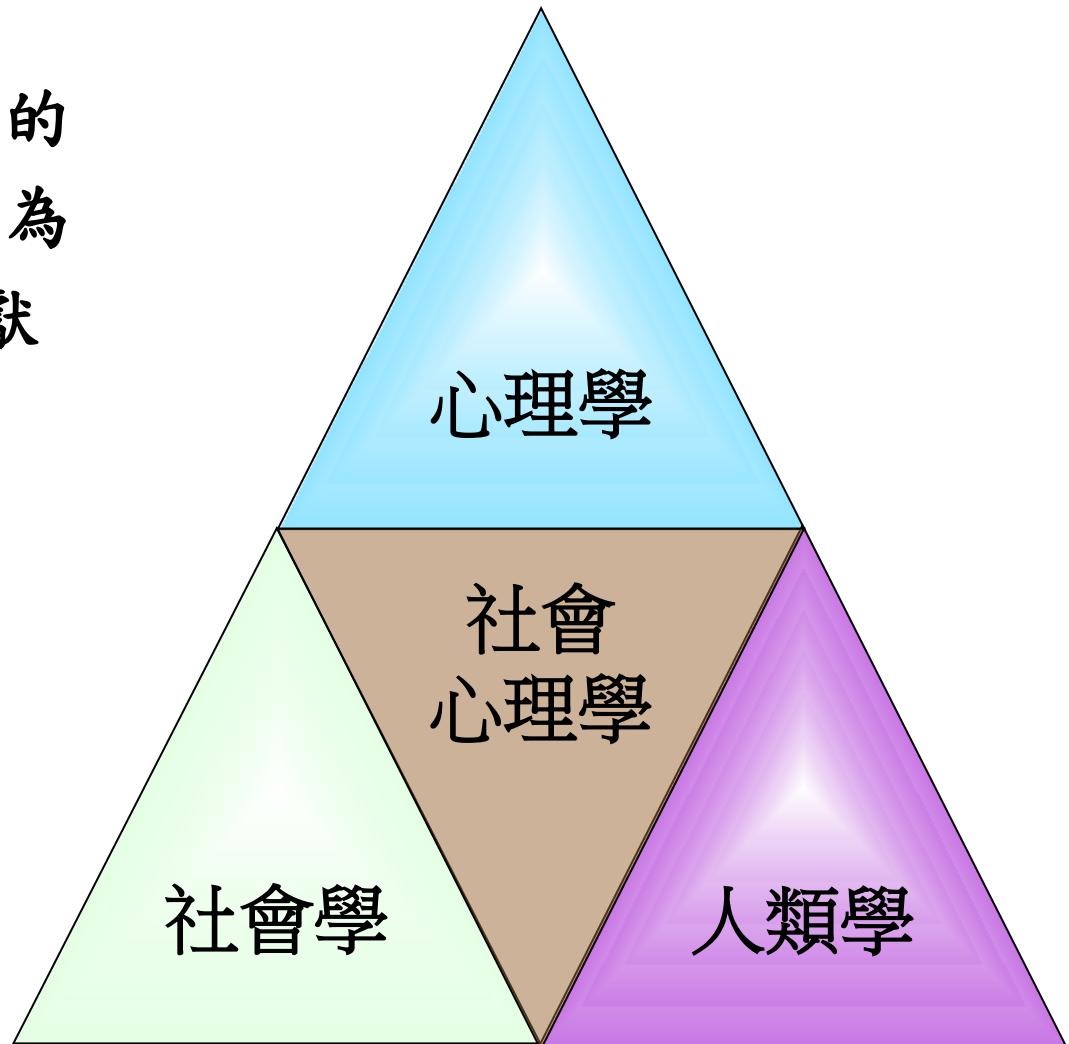
管理者應該善用三種方法

- 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
 - 沟通
 - 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
 - 國際活動
 - 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



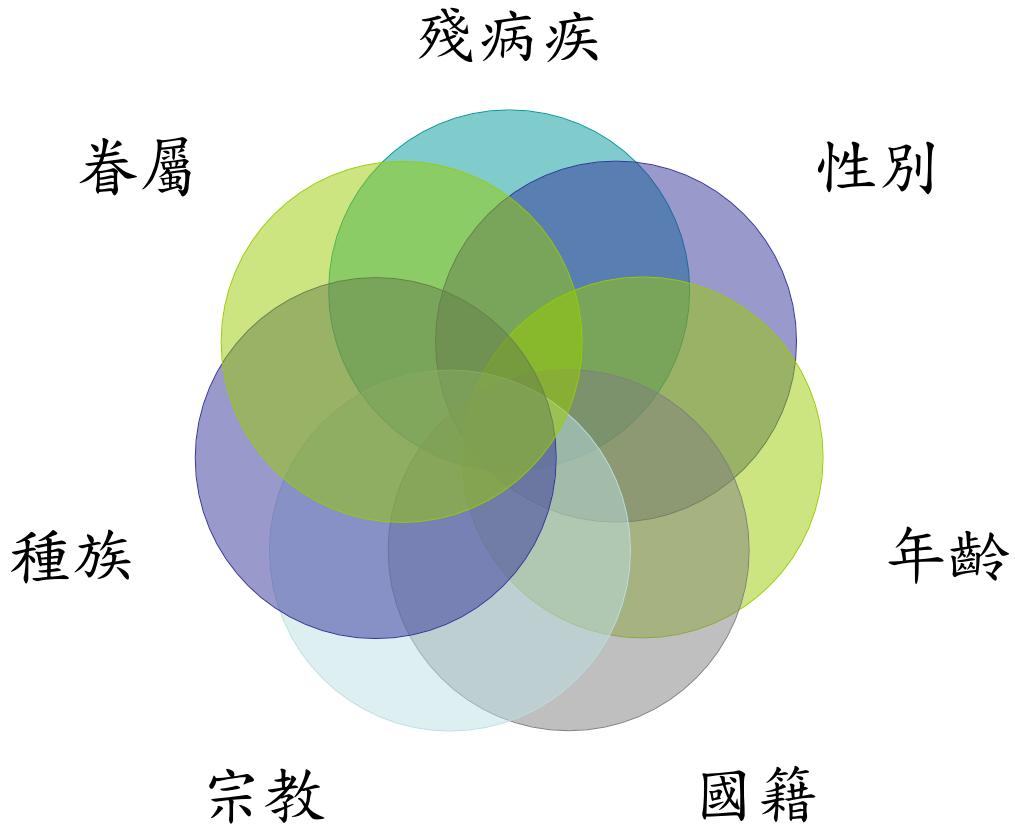


為了迎接全球化的到來，Pizza Hut在世界各地都積極展店，包括餐廳與外送門市都在擴充之列。1990年Pizza Hut進軍中國，現在由於中國巨大的成長潛力，使Pizza Hut將其列為餐廳擴張計畫的首要市場。而在經濟持續成長下的中國，許多家庭要求省時，因此Pizza Hut主管預期外送服務會日益重要，此照片為Pizza Hut在南京發放免費試吃，以宣傳外送服務。

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

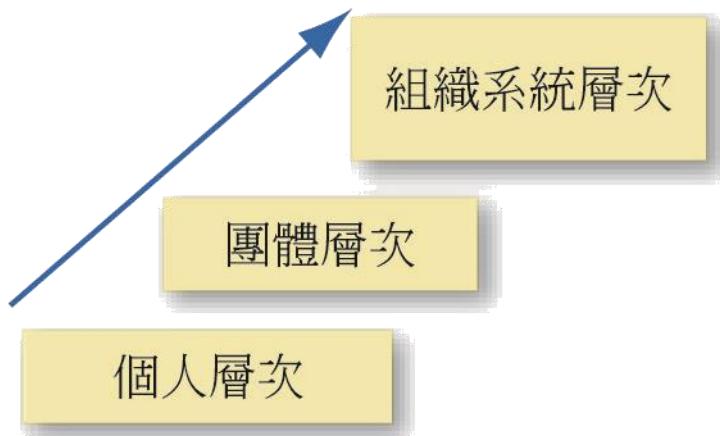




UPS的營運範圍涵蓋200個國家，員工超過37萬人，公司內部包含各種多元價值。從1968年之，UPS的高階主管都會參與為期四星期的社區實習計畫，藉由幫助社區的善舉，來深化他們對多樣員工與客戶需求的回應能力。照片中分別來自德國與美國加州的**UPS**主管，正在協助一名自行車店主進行組織重組。

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



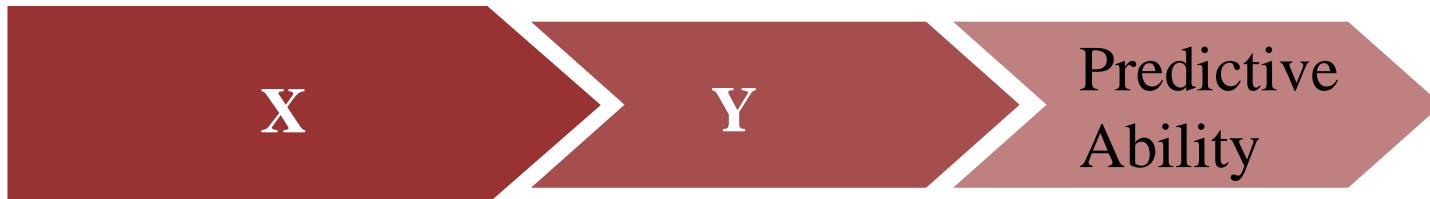
研究變數的類型

● 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

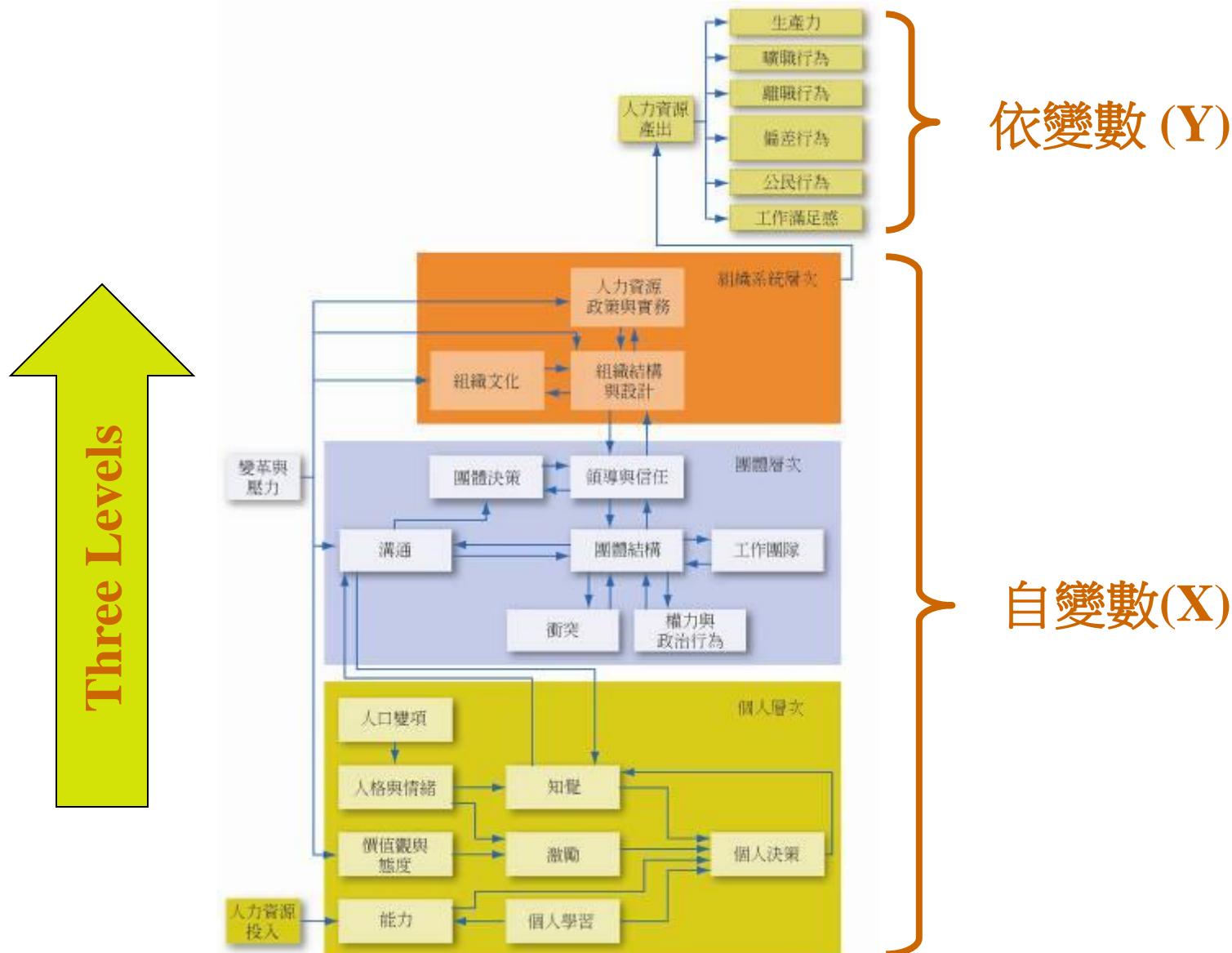
- 員工對其工作所抱持的全部感受；員工評估工作全部特質之後，所形成的正面感受



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
 - 沟通型態、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



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