

組織行為與組織領導



分享者：靳炯彬(炯炯)老師



餐旅管理系 弘光科技大學

106.04.27

主要經歷-1

服務單位	職稱
弘光科技大學	餐旅管理系主任
弘光科技大學	圖書館館長
弘光科技大學秘書室	秘書
弘光科技大學校務發展委員會總顧	特別助理
中華工商專校	圖書館主任
中華大學管理學院	碩、博士論文口試委員
高苑科技大學管理學院	碩士論文口試委員
靜宜大學	碩士論文口試委員

主要經歷-2

服務單位	職稱
實踐大學	教師論文升等審查委員
稻江科技與管理學院	教師論文升等審查委員
醒吾技術學院管理學院	教師論文升等審查委員
Tourism Management (SSCI) 期刊	論文審查委員
IEEE Systems Journal (SCI & EI) 期刊	論文審查委員
Higher Education Journal(SSCI)期刊	論文審查委員

主要經歷-3

服務單位	職稱
教育部評鑑科大暨技術學院餐旅學門	評鑑委員
教育部評鑑科大暨技術學院觀光休閒學門	評鑑委員
經濟部技術處創新產業(溫泉產業)	評鑑委員
實踐大學系所自評	評鑑委員
大仁科大系所訪視評鑑	評鑑委員
澎湖科大系所訪視評鑑	評鑑委員
台灣體院運休所訪視評鑑	評鑑委員
技專校院圖書館委員會	總幹事
技專校院圖書館自動化規劃小組	執行長

主要經歷-4

服務單位	職稱
勞動部人力發展署	專案計畫審查委員
台中市政府社會局長期照護專案計畫活動	召集委員
經濟部技術處	評核委員
大華科技大學系所自評	評鑑委員
中臺科技大學課程	諮詢委員

第一部份

組織行為

(Organizational Behavior)

組織形成之三大要件-1

1. 一群特定的人士所組成
2. 針對共同的目標
3. 以層級式且為結構化的架構來規範組成份子

組織形成之三大要件-2

每一個組織都有其存在的獨特目的，並都由人所組成。

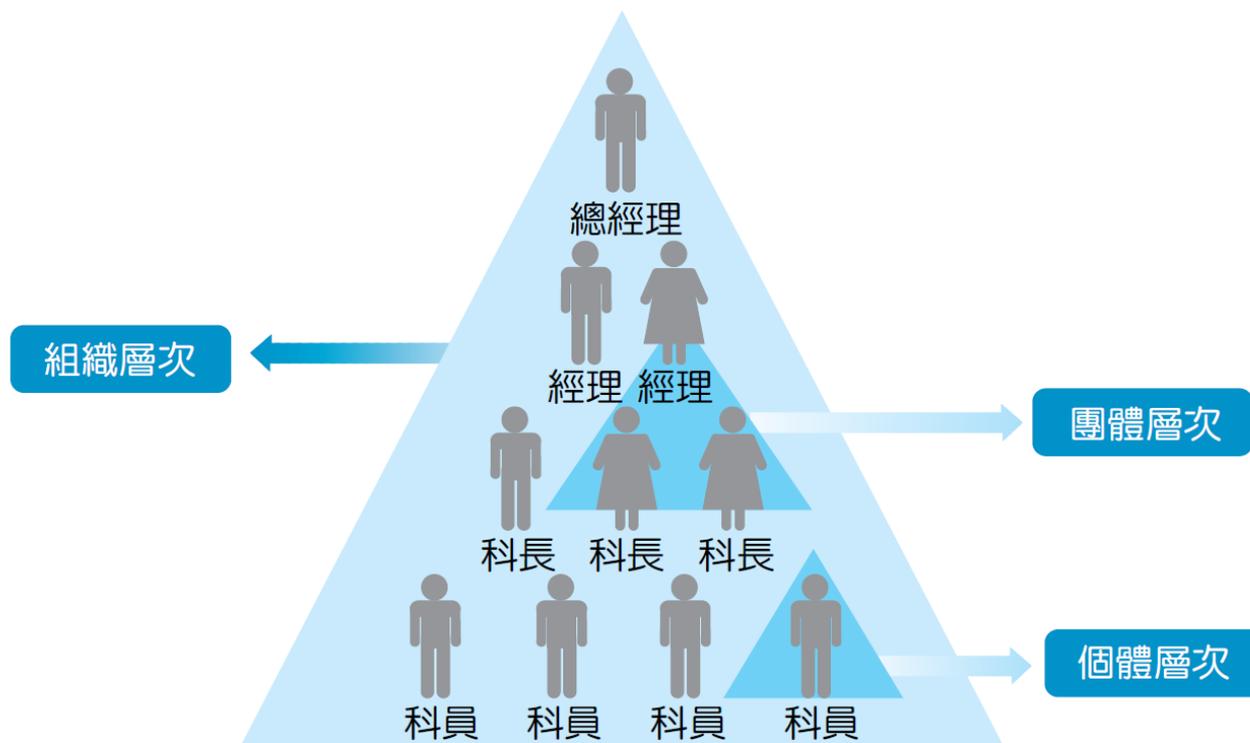
組織三項
共同的特徵

所有的組織均會發展出一套系統化的結構來釐清並限制其成員行為。

組織必須透過人來達成目標。

組織行為之三個層次-1

圖 1-2 組織行為的三個層次



組織行為之三個層次-2

- 探討組織中個體、**團體**以及**組織整體**的領域
- **個體**層次
 - 價值觀與倫理、性格與能力、情緒與壓力、態度、知覺與歸因、決策、激勵。
- **團體**層次
 - 團隊、溝通、領導、衝突與談判、權力與政治。
- **組織**層次
 - 組織結構與設計、組織文化與變革

組織行為之目的

- 了解組織各種有關於組織成員的現象。
- 透過組織行為的知識，更準確地預測人們的行為。
 - 例：發現員工焦慮的主要因素，預測未來的員工之工作績效。
- 嘗試改變組織成員的行為。
 - 例：透過訓練課程、專業甄選與意願調查，來提升員工的工作績效。

訂定專屬於你(妳)特定
之追尋目標

[心有多寬 世界就有多大]

組織行為面臨之挑戰

1. 傳統的組織價值信念被新興價值所挑戰
2. 組織的運作形態轉變成為以團隊為中心的運作模式
3. 整體組織行為深受規章與法令之影響(一例一休、年金改革與退休事宜等)
4. 組織工作形式(網際網路、電子通勤、彈性工時與外包)改變，嚴重影響組織行為運作

價值觀與倫理

- 價值觀(value) ~~ 受到文化差異影響
 - 一個人偏好的行為模式。
 - 一個體存在的終極目的。
 - 提供了人們判斷是非對錯的參考基準。
- 倫理(ethic)
 - 探討人們處理事物的一般原則，以及人們應該如何處理事物才是正確的作法。組織成員在面對倫理困境時會遇到的七項議題：誠實溝通、公平對待、特殊考量、公平競爭、對組織整體的責任、企業的社會責任、遵守法律

性格

- 性格 (personality)

一個人適應外在環境所形成的獨特組合。

學習+ 基因

目標導向(學習目標、績效目標、規避目標)

權威性格(選擇順從及接受權威和傳統而不予批判，但對於弱勢者發揮其個人的權威到極致)

馬基維利傾向(一種行事獨斷情感上與人保持距離，但為達目的可以不擇手段)

自戀(認為自己具有誇大的重要，且自視很高)

能力

- 一個人在工作中執行各項工作任務的能耐
心智能力

認知智能(人們瞭解複雜的想法，透過思考解決)

實用智能(使用內隱知識解決實際遇到各種問題)

情緒智能(處理自己的情緒上的能力)

肢體能力(強度 彈性 耐力 速度)

工作耗竭

- 工作耗竭（job burnout）（又稱工作倦怠）：
 - 指一個人長期暴露在高度工作壓力下，產生的緊張反應，引發身體、情緒、心智枯竭的一系列症狀，並伴隨情緒匱乏(缺乏工作的動力)、低人格化(用嚴格的規定來處理對方的問題取代瞭解對方的需求)及低個人成就感(自己不再能夠在工作中做出什麼成果)。

壓力管理

個人方面

保持樂觀、時間管理、休閒活動、運動、舒緩練習、注意飲食、坦率說出、專業協助

組織方面

工作再設計、目標設定、角色澄清、社會支持

工作滿足感

影響員工工作滿足感要素：

- 工作本身
- 薪資與福利
- 晉升
- 主管領導
- 與同事及其他相關人員的關係

提升工作滿足感的原則

- 讓工作更有趣：發揮創意，讓工作時不再枯燥乏味！
- 公平的薪資：建立一套公正合理的薪酬制度！
- 使員工的興趣與工作適配：試著撮合員工與工作！
- 避免重複性的工作：必要時，應進行工作重設計！

組織承諾

組織承諾 (organizational commitment)

- 指員工認同並且投入某個組織的強度。
- 包含以下三層意義：
 - 接受組織目標與價值的信念
 - 對於組織付出心力的意願
 - 保有組織身分的期望

知覺偏差

知覺防衛:會試圖保護自己不受到外在情境或他人想法的威脅。

刻板印象:依一個人歸屬的團體來判斷他的行為。

月暈效果:僅根據一個人的某種特質（如：智商、社交能力、儀表），來推斷這個人的其他特質。

投射作用:指人們會在其他人身上看到自己的某些特質。

初始效果:指針對某個被觀察者，我們所最先接觸到的訊息會產生過高的影響。

投射作用:傾向記得剛發生過的訊息，而會忘記早先發生過的事件。

目標設定

- 撰寫目標的四點原則：

- 以動詞做開始

- 例如：完成……、改善……。

- 界定明確的績效標的

- 例如：休退人數、招生率。

- 指明績效衡量標準，明訂欲達成的數量和品質

- 例如：休退人數增減數量、提升進修部學生程度。

- 寫明獲致結果的具體時程

- 例如：下一季末、每週。

目標管理

- 人性化管理。
- 目標績效值由上司與主管共同訂定。
- 目標績效值極為明確。
- 一種由上而下的管理方式。
- 一種由下而上的管理方式。
- 定時評估績效達成狀況。
- 組織氛圍較為融洽。
- 組織成員向心力較佳。

溝通

- 溝通是一個發訊者（sender）將訊息傳遞給收訊者（receiver）的過程。
- 人際溝通包含五個部份：
 - 溝通來源
 - 編碼(encoding)
 - 管道(channel)
 - 解碼(decoding)
 - 回饋

領導

影響團體成員或組織成員達到願景或目標的過程。

- **七項有效領導的關鍵：**

- 信任部屬
- 發展願景
- 冷靜應對
- 鼓勵風險
- 卓越的專業能力
- 溝通簡明
- 廣納諍言

領導之類型

魅力型領導：著重於激發追隨者對於願景及價值的強烈情感承諾。

交易型領導：使用獎勵（或是懲罰），藉由澄清角色和工作要求來建立工作目標，並依此目標來激勵或引導部屬。

轉化型領導：領導者提供追隨者個別的關懷、智力上的啟迪，以及帶來啟發性的激勵，而且也具備了魅力特質。

家長式領導：領導者的行為會強大的威權來領導。

組織衝突的原因

- 任務相依性
- 職位差異
- 責任區分含混不明
- 溝通問題
- 依賴共同的資源
- 缺乏公正的績效標準
- 個別差異

解決組織衝突的方法

- 實體區隔
- 使用明文規條
- 限制跨團體間的互動
- 藉助整合者
- 折衝與談判
- 單位輪調
- 界定高層次目標
- 跨團體訓練

組織變革實施要領

1. 擬出一套具說服性的理由來說明變革的急迫性與必要性。
2. 形成一股足以領導變革的力量。
3. 創造新的願景來引導變革，並且發展相關的策略。
4. 在整個組織中溝通此一願景。
5. 移除阻礙、鼓勵創造性的解決問題，並鼓勵創新與冒險進而賦權。
6. 在短期成功時給予獎酬，使得組織朝向新的願景。
7. 適時重新評估變革方案，並進行必要的修正。
8. 展現變革的成效，明確界定出變革後的行為模式與組織效能之間的關係。

第二部份

組織領導

(Leadership in Organizations)

領導與領導行為

領導：涉及的是一種過程，在此過程中，群體或組織中的某個人為超越他人，達到引導、結構化、協助活動及關係等目的，所運用的一種刻意的影響力。

工作和關係導向行為(關懷、定規)

變革導向行為(工作、關係、變革)

參與導向的領導

組織變革的類型

- 態度和技能改變
- 工作角色改變
- 科技變遷
- 競爭策略的改變

執行變革的準則-1

1. 創造一個需要變革的急迫性
2. 溝通清楚願景互蒙其利
3. 確認誰能反對或助長變革
4. 建立一個廣大的聯盟去支持變革
5. 使用有能力的變革人士去填滿主要職缺
6. 使用專案小組帶領執行
7. 賦予人們權力去執行變革
8. 製造引人注目的變革象徵

執行變革的準則-2

9. 讓人們準備去面對變革所帶來的調適
10. 幫助人們去面對變革的痛苦
11. 提供早日成功的機會
12. 監督變革進度並適時調整
13. 讓人們了解變革的進度
14. 表明對變革的持續性堅持和樂

參與式領導之優點

1. 強烈工作決心；
2. 主動完成工作的責任感；
3. 面對挫折時較有耐力；
4. 較多的創新及學習行為；
5. 對於成功完成工作抱持樂觀態度；
6. 工作滿意度高；
7. 對公司表達強烈效忠；
8. 離職率低。

團隊績效的決定因素

承諾的任務目標和策略

成員的技能和角色釐清

內部組織和協調

外部協調

資源和政治奧援

互助、互信和凝聚力合作

集體效能和效力

準確、共享心智模型

集體學習

成員的多樣性

跨職能團隊(cross-functional teams)

1. 團隊成員通常包括參與行動或專案的各單位代表，也可能包含外部人士，例如：供應商、家長、系友。
2. 這類團隊被賦予規劃和執行複雜活動的責任，包含協商、合作，和解決團隊間問題，如：發展新課程、執行新資訊系統、發現改善財務狀況與規劃招生活動等。

魅力領導者之特質

闡述動人的願景

運用堅定口吻、
豐富表情的溝通方式

個人承擔風險
或自我犧牲以
成就願景

傳遞高度期許

表達對部屬的
信心

型塑與願景相
符的角色示範

管理部屬對領
導者的印象

建立團隊或組
織的認同感

賦能授權部屬

魅力領導者的負面結果

對領導者的敬畏減損了部屬提出好建議的頻率

部屬為討好領導者而壓抑批評

部屬的崇拜製造了超凡入聖的幻覺

過分的自信和樂觀使領導人無視於真正的危機

拒絕承認問題和失敗，降低了組織學習的機會

高風險且浮誇的專案較可能失敗收場

獨攬功勞而遠離主要追隨者

衝突和異於傳統的行徑雖招來信徒卻也樹敵

部屬的依賴心阻礙了足堪大任的繼承者之能力養成

未能培養接班人引發日後的領導危機

領導人影響組織績效之因素

1. 工作取向行為是用來改善效能和穩定過程
2. 關係取向是用來改善人際關係和人力資源
3. 變革取向行為主要是用來提升創新和適應外在環境
4. 制定競爭策略決策、組織結構和管理程序
5. 評估內在環境並改善劣勢狀況
6. 監控外部環境並制定競爭策略
7. 建立組織成員所認同之「核心價值」

結語 ~

- ★以持續學習為基礎
- ★以工作能力為後盾
- ★以謙卑態度為要件
- ★以容忍大量為原則
- ★以團隊成功為榮耀

跋 ~

眾生皆苦 苦海無邊

大千世界 滾滾紅塵

欲求不得 苦之本也

修心練性 克服慾望

順乎自然 無欲則剛

愛因斯坦開釋

努力工作 +

玩耍(減壓or興趣)+

把嘴閉上

= 成功職場的不二法門

The more you say, the less people remember.

The fewer the words, the greater the profit.

~ ~Fenelon (1651-1715)

Thanks for your
attention

&

Have a nice day !

