

# 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

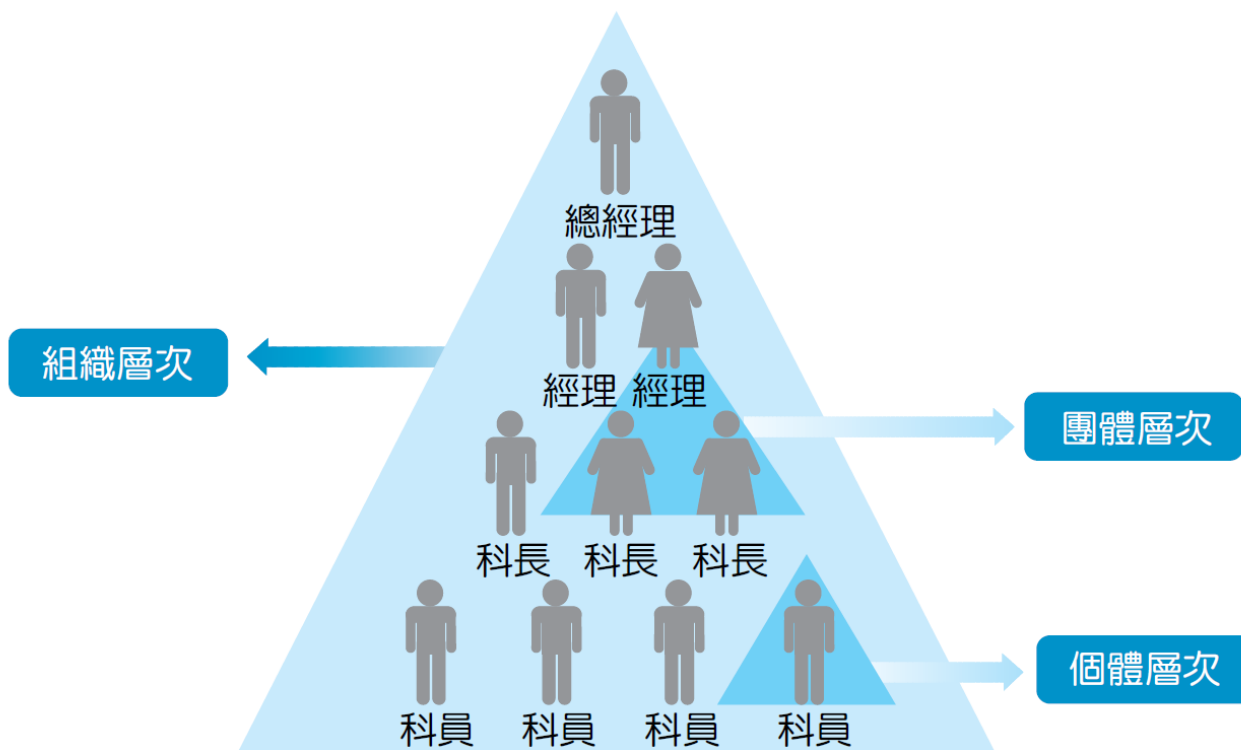
所有的組織均會發展出一套系統化的結構來釐清並限制其成員行為。

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 !

