

# 組織行為 Chapter4 (P.167~202)

PPT由任課教師洪瑩書 製作

壹、個體行為

貳、群體行為

參、組織衝突

肆、溝通

# 個體行為

- 價值觀
- 態度
- 人格
- 知覺
- 角色
- 歸因理論
- 組織公民行為

# 個體行為--價值觀

- 價值觀的形成：

1	在成長過程中學到的，並非與生俱來的	<ul style="list-style-type: none"><li>● 兒童期是許多價值觀形成的重要階段。</li><li>● 獲取的主要方法是靠觀察和模仿他人。</li><li>● 模仿對象可以是我們認同的他人。(e.g. 父母/手足/師長/偶像等)</li></ul>
2	從與他人的態度溝通中學習而來	<ul style="list-style-type: none"><li>● 我們經由直接(or間接)所聽到的態度表達來形成價值觀。(e.g. 父母或朋友表示使用信用卡是預支的行為，你也許會對信用卡有負面的評價)</li></ul>
3	從宗教觀念學習而來	<ul style="list-style-type: none"><li>● 這種價值觀通常會變成社會道德的基礎規範。(e.g. 孝順父母是基本的道德行為)</li></ul>

# 個體行為--價值觀

- 價值觀(Value)代表一種基本的信念，也就是一個人對某種事物的判斷與強度(以道德、是非為前提來決定好惡)。
- 一個人的價值觀會影響其工作態度及管理行為，對個人或組織來說，有相當程度的重要性。
- 例如：奇美創辦人許文龍的價值觀認為凡事充份受權，以柔性領導方式帶領員工，培養出奇美和諧信任的氛圍。

# 個體行為--態度

- 態度(Attitude)是指對於人事物有關的一種評價，以及對感覺和行動的傾向。例如：我熱愛我的工作，亦表示這是我對於我的工作一種態度的表現。
- 態度由三個成份而組成：

認知面	對某一目標的信念	e.g.彈鋼琴是有氣質的
情感面	對人事物情感上的反應	e.g.我喜歡音樂會
行為面	對人事物表現的特定意圖	e.g.認真學習彈鋼琴

# 個體行為--態度

- 態度與價值觀的比較：

態度	價值觀
較具有特定性。 (e.g.細心的服務)	比較廣泛、概括的概念。 (e.g.以客為尊)
反應我們對某種事物的感受。 (e.g.喜歡為人服務)	蘊含人生理念與倫理道德。 (e.g.助人為快樂之本)
比較情緒性的表達，不一定會有是非對錯的判斷。 (e.g.我以我的警察工作為傲)	以是非、道德為前提來決定好惡。 (e.g.警察往往有正義感的化身)

# 個體行為--人格

- 人格(Personality)和品格(Character)在英文上有時可以互通，但在中譯詞上，品格具有道德判斷的意涵。人格為心理學名詞，不具有道德判斷意涵。
- 人格(有些書稱作性格)是心理系統的動態組合，是個人適應外在環境的獨特形式，簡單說，是人的反應和與他人互動的所有方式。

# 個體行為--人格

## ● 人格如何衡量?

### 客觀測驗

以自陳式問卷進行自我評估

Holland(賀蘭)1985年提出人格特質五大模型：

- 1)外向：個體是否能自在的與他人建立關係。(e.g.活潑、含蓄)→可預測社交程度
- 2)隨和：衡量個體的和善、順從他人傾向。(e.g.合作、難搞)→可預測合群程度
- 3)謹慎：衡量個體的可靠程度。(e.g.責任感、考靠性)→可預測工作績效
- 4)情緒穩定：衡量個體抵抗壓力的程度。(e.g.自信、沉穩、焦慮)→可預測抗壓性
- 5)敞開經驗：衡量個體對新奇事物的興趣與想像力。(e.g.好奇心)→預測訓練能力

### 投射測驗

以模糊的圖像，根據觀察者的敘述反應，推敲心理狀態

1921年羅氏墨汁測驗、1938年主題統覺測驗：







# 個體行為--人格

- 投射測驗 (看到...)

1. 一個人/小朋友，騎著，一隻豬/鯨魚/小象/無尾熊/巨龜。
2. 毛線帽/衣物/帽子。
3. 身穿袍子的法師/修行的高僧/打坐。
4. 一個人，走到/爬山/運動，火山頂/地球/屋頂。
5. 動物/人物，頭上有，異物/中刀/帽子。
6. 幽浮/機器/車子/飛行器。
7. 咖啡漬/黑水彩/泡泡。
8. 一個人望著，遠方/另一個人。

僅供參考  
ㄟ~



# 個體行為--知覺

- 知覺(Perception)是一種程序，人們經由此程序，將感官上的印象加以組織與解釋，使得外在環境變得賦有意義。
- 在組織中常會出現下列5種知覺問題：
  - 1.選擇性知覺(Selective Perception)
  - 2.月暈效果(Halo Effect)
  - 3.投射效果(Projection Effect)
  - 4.對比效果(Contrast Effect)
  - 5.刻板印象(Stereotype)

# 個體行為--知覺

## 組織中常會出現下列5種知覺問題

1	選擇性知覺	我們只會讓某些刺激進入我們的知覺系統中，並以自身的興趣、背景、經驗、態度選擇解釋他人或事物。	e.g.在路上開車，一堆車中我們會注意到跟你同款同色的車子，或會注意到某些特別數字的車牌。 e.g.公司謠傳要裁員，若此時召開主管會議，員工會認為主管們不是在檢討業績，而是討論裁員。
2	月暈效果 (or暈輪效應/ 光環效應/ 成見效應)	依據個體的單一特質(學歷、成績、儀表等)而左右了整體評估。 月暈效果是一種邏輯推理上的錯誤。	e.g.企業徵選新員工時，主管可能會覺得名校畢業的學生，表現和工作能力會比他校學生還好。
3	投射效果	以他人是否有跟自己相似的特質去做判斷，是扭曲知覺的現象。	e.g.自己很節儉，會肯定其他節儉的人。用錢大方的人則會否定
4	對比效果	在評斷他人時，常會以印象中類似特質的人去做比較而受到影響	e.g.面試時，自己的成績通長會受到同一梯次的人所影響。
5	刻板印象	以他人所屬的某個團體來論斷	e.g.對阿六仔會覺得....

# 個體行為--角色

- 角色(Role)指個人在社會或工作中擔任某職位時，所扮演的形為型態。

## 四種角色名詞

1.角色知覺	個人對於自己在某種特定場合所該扮演何種角色的看法。	e.g.在學校擔任老師該認真教學，回到家該扮演父親的角色，盡到家庭責任。
2.角色認同	個人的態度和行為，該與當時扮演的角色一致。	e.g.全職學生就該專心於課業，盡心學習，對自我角色認同。
3.角色期望	別人對某人在特定場合中，認為應有行為表現。	e.g.老闆希望每個員工勤奮工作，這就是老闆對員工的角色期望。
4.角色衝突	個人面對多種角色扮演時，可能無法同時兼顧而造成角色衝突。	e.g.事業繁忙的企業主(老闆角色)，分身乏術可能造成老闆與父親之間的角色衝突。

# 個體行為--歸因理論

- 社會心理學家Kelley(凱利)於1973年提出因果歸因論，認為我們在判斷他人行為時，我們會試著去解釋該行為是他人自己意志下的產物(內在歸因/個人歸因)，或是外在環境因素造成(外在歸因/情境歸因)。
- 我們在做判斷時，大多取決於3個因素：
  - 1.該行為的獨特性
  - 2.該行為的共同性
  - 3.該行為的一致性

# 個體行為--歸因理論

個體行為

<b>獨特性</b>	指當事人的行為是否反常	Yes	(外在歸因)從來不缺課的同學，今天突然缺課。OS：會不會發生什麼事?
		No	(內在歸因)常常會缺課的同學，今天再次缺課。OS：習以為常啦!
<b>共同性</b>	指多人遇到同樣的情況，是否有相同反應	Yes	(外在歸因)同樣搭校車的同學，今天全都遲到。OS：校車突然拋錨喔??
		No	(內在歸因)同樣搭校車的同學，今天就你遲到。OS：睡過頭沒搭到車喔?
<b>一致性</b>	指該行為在同一人身上是否頻繁出現	Yes	(內在歸因)上班常遲到的同事，今天遲到10分鐘。OS：=. =愛遲到的傢伙!
		No	(外在歸因)上班總是提早到的人，今天遲到10分鐘。OS：下雨天塞車啦!

# 歸因理論--實務應用範例

- 你是一家熱門餐廳的經理，你在餐廳裡觀察一位抱怨食物和服務態度的A顧客。同時，你注意到....

沒有其他顧客抱怨!

No

共同性

也有其他顧客抱怨!

Yes

A顧客常來，但也經常抱怨!

Yes

一致性

A顧客很少來，偶爾會抱怨!

Yes No

聽說A顧客也會在其他餐館抱怨!

No

獨特性

A顧客在別的餐廳不會抱怨!

Yes

A顧客抱怨是因為他較難被滿足。  
(內在歸因)

A顧客抱怨是因為本餐廳真的很糟糕。  
(外在歸因)



# 個體行為--組織公民行為

- 組織公民行為是指員工自動自發的行為，超過組織所要求的標準，而且是不包括在組織正式的薪酬制度之內。
- 例：主動協助同事解決問題、保護組織資源、志願分擔非份內職務等。
- 組織公民行為對組織貢獻包括：

1) 實際參與並留在組織中

成員離職率低、願意參與組織活動。

2) 達成角色內的績效

成員做好份內工作，達到組織的期望與目標。

3) 創新和自發性的行為

人際關係利他的行為，成員主動超越個體角色的要求，為組織貢獻更多利益與心力。

# 群體行為

- 群體(團體)
- 群體的發展
- 團隊(工作團隊)
- 從眾

# 群體行為--群體

- 群體(又稱團體)是由許多個體組成，所以群體行為又比個體行為複雜得多。

正式團體	以正式規章或執行某特定目標而組成。		
	1)命令團體	決定於組織結構。由一群部屬與直屬上司所組成。	e.g.某國小校長和20位老師
	2)任務團體	正式組織中，擔任相同任務的一群人所組成的團體	e.g.颱風期間救災指揮中心
非正式團體	一種自然的結合(暫時性/永久性)。成員間的關係沒有成文規定，組織也無一定形式。		
	1)利益團體	因彼此共同利益關係而形成的團體。	e.g.環保團體、動物保護團體
	2)友誼團體	有相同背景或特質所形成的團體。	e.g.某校友會、某粉絲團

群體

# 群體行為--群體的發展

1)形成期	此階段成員開始認同自己所屬的團體。	e.g.某公司在顧客要求下成立專屬研發團隊。
2)動盪期	團體內還存在衝突的階段，從屬關係和成員規範仍待加強。	e.g.有負責統籌的領導問題、團體內溝通的問題、人力不足無法支持的問題。
3)規範期	此階段團體凝聚力增強，團體結構已穩固，成員間關係密切。	e.g.成員間互相配合及分享資訊、主動合作為達到群體的目標。客戶端加入支援。
4)行動期	此階段強調工作執行的績效，團體內的成員可以完全發揮功能。	e.g.團體成員都具有獨立解決問題的能力，領導者只需確認任務執行的進度。
5)休止期	此階段團體成員把工作焦點放在如何結束工作任務。	e.g.專屬研發團隊已圓滿達成任務，團隊成員回歸隸屬單位。

# 群體行為--團隊

- 團隊(工作團隊)是透過成員之間合作來完成任務的方式。
- 團隊的運作通常是目標導向，強調集體績效。可將團隊歸類5種類型：

1)解決問題型	成員針對共同問題進行溝通	e.g.品管圈解決暇疵率問題
2)自我管理型	成員自我規劃和負責完成工作	e.g.玻璃製造商康寧讓員工有權規劃工作進度、解決問題
3)功能型	以改善工程或協助解決特定問題(專案計劃)	e.g.BenQ設計團隊目的是設計獨特創意的新商品
4)跨功能型	跨領域的人集合一起完成特定任務	e.g.奇美電的航太面板計劃召集各領域的人才組合而成
5)虛擬團隊型	成員分散於各地，運用網路資訊連結來做團隊的運作	e.g.波音公司招集全美的專家來研發最新款引擎

# 群體行為--從眾

- 從眾(又稱群體迷失)指個體企圖將自己的行為跟隨群體的傾向。(e.g.停紅燈尚未轉換成綠燈，旁邊有人開始向前騎，就會有人下意識跟著往前騎)

## Good 積極作用

表現不好、生產力差的員工，安排至產能佳的工作小組，可逐步改善原來的行為。

## Bad 消極作用

為避免產生壓力，在開會或做決策時隨聲附和，結果在一致通過的表面下，形成錯誤決議。

# 組織衝突

- 組織衝突定義
- 組織衝突學派
- 如何解決衝突

# 組織衝突--定義

- 衝突是必需被當事人所知覺到才算數。
- 組織衝突可分成3大類型：

1) 認知衝突	組織成員之間，彼此的認知不同產生不相容的情況，導致衝突和對立。	e.g. 財務主管和行銷主管對廣告經費的看法分歧。
2) 分配衝突	因組織的有限資源(金錢/物質/人員)競爭而造成不相容的情況。	e.g. 研發部門經費被會行銷部門侵蝕。
3) 互動衝突	a. 組織成員一方發現另一方在阻撓或破壞他所關注的事物。 b. 個體間的興趣目標出現不相容的情況。	e.g. 部屬對主管評鑑考績的方式有異議。 e.g. 員工旅遊的地點喬不隴。



# 組織衝突--學派

年	學派	觀點	說明
1930年代 ~1940年代	傳統觀點	<b>避免衝突</b> ，衝突代表團體機能出了問題。	認為衝突的發生會對組織有害。
1940後期 ~1970中期	行為觀點 (人際關係觀點)	<b>接受衝突</b> ，衝突對團體績效有正面功能。	認為衝突的發生是不可避免的，將衝突合理化。
近期	交互作用觀點 (互動觀點)	<b>鼓勵衝突</b> ，衝突對團體而言是不可或缺的。	認為衝突可帶來團體的自我反省力與創造力。

# 組織衝突--如何解決

方式	說明	適用情境
1)迴避	當衝突無關緊要、情緒激昂需冷卻、進一步行動的破壞力大於實際利益時，迴避會屬上策。	e.g.想先冷靜下來，重新考慮。
2)遷就	因該議題不重要，所以對某人讓步。	e.g.上司想讓部屬從錯誤中學習成長。
3)強迫	當一些重要議題需要立即解決時，強迫是最迅速有效的方法。	e.g.需特別快速、果斷行動時。(週年慶延長營業時間)
4)妥協	當衝突各方勢均力敵、某議題急需暫時解決、有時間壓力需迅速回應時，妥協是最佳策略。	e.g.對手承諾願意各自獨佔目標時。(各區人員到南區做展示會，業績各區自計)
5)合作	沒有時間壓力、衝突各方尋求雙贏、該議題無法妥協時，設法尋求合作是最佳選擇。	e.g.想合併不同觀點時。想讓雙方達成共識，取得相互承諾時。

# 溝通

- 溝通的方法
- 溝通的種類
- 溝通的障礙

# 溝通的方法

- 溝通是利用各種方法將資訊、觀念、知覺、態度等傳達給他人，以達成共同解

## 溝通的方式

1)口頭	協商、討論、吵架(e.g.聲調音量)、閒聊
2)非口頭	肢體語言(e.g.點頭/拋媚眼)、鈴聲(e.g.垃圾車的音樂)、服裝(e.g.正式套裝)
3)書面	信件、公文、公佈欄、刊物
4)電子媒體	電腦、電視、視訊會議

### 溝通障礙小故事

親子之間的對話錄音，媽媽的話佔了4/5，常常使用否定句敘述(e.g.不要穿這件衣服、不要一直上網、不要看連續劇、不要吃這種零食...)。人天生有自我保護的本能，當一個人總是批評或指責你時，大腦會自動進入防衛機制的備戰狀態，對方所講的每句話都會先篩選可能的敵意，再處理語意。

# 溝通的種類

正式組織溝通	上行溝通	部屬以報告或建議書向上級反應。	e.g.呈交績效報告
	下行溝通	主管對部屬做傳達、指示。	e.g.指派任務
	平行溝通 (橫向溝通)	組織內同層級或部門間的溝通。	e.g.行銷部門跟財務部門的溝通
	斜向溝通	組織內不同層級或個人間的溝通。	e.g.個人對人資主管的表示轉調意願
非正式組織溝通	單線連鎖	由I人告知另I人，層層轉告擴散	e.g.訊息的過濾作用： 部屬向主管溝通時會操縱資訊，希望上級可照自己意圖做成決策
	密語連鎖	由I人以獨家新聞方式向他人傳播	e.g.公司的“廣播電台”
	集群連鎖	由幾個中心人物轉告他人	e.g.主管出面說明，減少負面傳聞傷害
	機率連鎖	以隨機方式，碰到人就立即轉告	e.g.閒聊間的八卦

# 溝通的障礙

過程	說明	可能的障礙	舉例
1) 訊息來源	傳送者的意圖	情緒因素	e.g. 笑臉、撲克臉
2) 編碼	決定於傳送者的技巧(e.g. 聽/說/寫/邏輯推理等)	技巧上的不足 知識上的限制	e.g. 作者文筆不好， 讀者難以知原意
3) 訊息	將資訊經過編碼後產生 訊息(e.g. 一堆事挑重點說)	語言差異、訊 息不正確	e.g. 文字不當造成 訊息混淆(余天老婆)
4) 通路(管 道)	訊息流通時的媒介(e.g. 正 式/非正式管道)	管道選用不當 外在因素干擾	e.g. 非正式管道(流 言傳來傳去)、噪音
5) 解碼	訊息給接受者之前，轉 換成接受者可以了解的 符號	個人成見影響 解讀錯誤	e.g. 接受者的知識、 偏見、理解能力， 可能扭曲訊息原意
6) 接受者	訊息欲傳達的對象	選擇性知覺	e.g. 男人對老婆的 訊息採選擇性知覺
7) 回饋 檢查	用回饋來檢查我們是否 成功傳達原意	只收不回	e.g. 有聽沒有懂