

個別差異 Chapter 10 (P.181~209)

PPT由任課教師洪瑩書 製作

- 壹、工作上的個別差異
- 貳、個體差異的現象
- 參、個體決策模式

Thinking.....



內在差異
(因素、條件)

外在差異

個體差異

- 個體差異是指人在生活實踐中經常表現出來，帶有一定傾向的心理特性，使個體在具體活動中表現出獨特性。

個別差異管理

- 人員工作安排盡量做到人盡其才，避免發生大才小用或無法勝任情形。
- 要按照不同工作、不同能力、不同標準的要求來考核員工。
- 教育訓練除了一般(普通)能力培訓，也應包括特殊(專業)能力的提高。
- 人員選用既要考慮知識、技能，也要考慮個體的潛在能力。
- 透過工作輪調方式，讓員工增加工作經驗，也增加公司用人彈性。

工作上的個別差異

(1) 生產力上

根據研究發現，當工作變得比較複雜時，員工的個別差異對工作生產力有較大的影響。

e.g.單一制式化的作業員，生產力差距較小。但一個Top業務員與一般業務員的生產力差異可能數十倍。

(2) 能力與 技能上

員工需要真正的能力與技能去把工作做好，而能力是影響工作表現的重要因素，也是個別差異之所在。

e.g.每個人都可以有讀稿的技能，但不是所有人都擁有當主播的能力。

(3) 對工作的 興致度

對工作有興趣、有熱情的人，會自己尋找到樂趣，讓工作豐富化。
對工作沒有高度興趣的人，會另外在休閒或家庭生活中尋找。

e.g.對工作有興趣的員工，對自我能力也持樂觀的態度，往往會盡全力排除工作中的障礙。
e.g.未在工作上得到樂趣的員工，容易安於重覆性的工作，對挑戰性的工作，會想輕易放棄。

(4) 自我監控 上

個體根據不同情境來改變自己的行為，留給他人最佳印象的性格特性。(變色龍特性)

e.g.自我監控高的人，能改變自己的行為來適應不同群體的準則、期望和風格。(e.g.公關部門)
自我監控低的人關注的是在這個情境中如何盡量成為我自己。(e.g.稽核部門)

個體差異的現象

智力差異 指一個人的聰明才智，個體普遍的學習能力、解決問題的能力。

①語言：語文的理解能力。

④音樂：節奏能力。

②邏輯：數理能力。

⑤肢體：動覺能力。

③視覺：空間視覺能力。

⑥人際關係、自我理解能力。

能力差異 指有效完成任務(活動)的心理特質。可分為下列4種能力。

①實際能力：表現於外在的能力(or成就)。(e.g.學業成就、職業成就)

②潛在能力：蘊藏於內，尚未表現出來的性向或天份。(e.g.藝術天份)

③普通能力：有普通能力的人，經歷練後會成為通才。(e.g.行政人員)

④特殊能力：有特殊能力的人，經歷練後會成為專才。(e.g.研發人員)

性格差異 指一個人的行為偏向、一種習慣化行為。

①內向型vs.外向型

③靈敏型vs.遲頓型

②自律型vs.他律型

④樂觀型vs.悲觀型

個體差異的現象

態度差異 指個體對人、事、物的心理傾向。態度主要受後天環境的影響。

- ① 認知層面：對人、事、物的理解與看法。(e.g.知道上班不能遲到)
- ② 情感層面：對人、事、物的情緒感覺。(e.g.情感面也接受準時)
- ③ 行為層面：對人、事、物的行為反應。(e.g.行為面卻是常常遲到)
- 這三層面出現不一致，則是認知失調。

興趣差異 指個體對人、事、物喜愛的程度。

- 興趣的行為歷程：感覺→注意→知覺→興趣。
- 興趣主要受到後天環境影響，所以興趣是可以培養的。
- 在職場上，員工對工作是否感興趣，會影響工作意願與工作表現。所以管理者在分配工作時要考慮到員工個人的興趣。

性別差異 兩性之間因生理結構、基因、腦神經、內分泌系統等，以及後天教養環境的不同，在多方面都有很大差異。

- 因腦結構差異，男性的語文能力不及女性。男生→視覺，女生→聽覺
- 女生提出問題→希望獲得共鳴，男生提出問題→希望獲得解決辦法。
- 女生說出煩惱→希望男生也能說出他的煩惱(女：兩人相互分享)，男生說出煩惱→希望女生千萬別說她的煩惱(男：變成我的困擾)。

個體差異

工作特質與員工工作結果

Hackman(1976)研究

核心工作特質	員工關鍵心理狀態	工作結果
技能差異性	工作是否有意義	高出勤率
工作認同性		低離職率
工作重要性		高滿意度
工作自主性	能否對工作結果負責	高動機
工作回饋性	對所做所為的實際結果是否清楚知道	高品質工作績效

“別和顧客爭論價格，請與顧客討論價值。”
當薪資誘因無法調整時，你還可以給予(or擁有)什麼？

個體決策模式

個體決策模式

(一) 直覺決策模式

- 指利用有限資訊，不求深入理解，依慣性、情感、方便性、可行性做決策。
- 屬於聚斂性思考，不再多方探索可行方案，以既有知識尋求單一答案，做出快速的決定。

- 1) 性格：直接型(追求效率)、分析型(追求謹慎)、概念型(追求原則)、行為型(追求和諧)
- 2) 價值觀：個體會偏向認為有價值的事去思考、做決策。
- 3) 過去成敗經驗：成功經驗→相同決定。失敗經驗→避免相同
- 4) 情緒：愉悅情緒→正向思考。低落情緒→負向思考
- 5) 抄捷徑思考：以最容易想起、印象深刻的資訊做為決策參考
- 6) 組織文化：決策的事項與組織有關，會受組織文化影響。
- 7) 個人利益：有些人做直覺決策時常會先考量個人利益。
- 8) 英雄主義：有些人會受到英雄主義的影響。(e.g.把妹耍帥)
- 9) 升高投入(孤注一擲)：明知決策有風險，仍繼續投入。
- 10) 道德原則：道德會影響直覺決策。(e.g.開車突然煞車失靈)

個體決策模式

個體決策模式

(二) 理性決策模式

- 指經過深思熟慮，依一定步驟，評估所有方案，選取最佳方案的歷程。
- 屬於擴散性思考，同時思考、各方評估較多的可行方案。

理性決策的步驟：

- 1) 確認所要決策的問題
- 2) 選定衡量的指標
- 3) 設定各項指標的加權
- 4) 依據指標提出可行方案
- 5) 再依各項指標的加權，從可行方案中選定最佳方案。

理性決策與創意：

- 1) 理性決策經過深思熟慮，比較周延，在思考過程中可徵詢他人意見，集思廣益、借助他人智慧。
- 2) 因為依據一定步驟，決策過程和結果難免會僵化，必要時要有所變通、要有創造性思考。