



管理學 12^{EDITION} MANAGEMENT

STEPHEN P. ROBBINS • MARY COULTER 著

林孟彥、林均妍 譯



Chapter 2

組織文化與環境的限制

- 2.1 從全能性與象徵性觀點比較管理者的行為。
- 2.2 管理者當今所面臨的外在環境限制與挑戰。
- 2.3 組織文化的特徵及重要性。
- 2.4 當今組織文化的議題。



管理聚焦：管理者的工作



- 2008年11月26日印度孟買的豪華旅館Taj Mahal Palace受到恐怖份子攻擊。24歲的餐廳經理Malika Jagad指引晚宴賓客靜靜躲在桌下，做好多項重要的避險動作，並靜待適當的逃離時機；48歲的資深服務人員Thomas Varghese迅速教導顧客就地掩蔽，並引導疏散動線，直到最後一位顧客安全撤退，但他自己卻被暴徒射殺；總經理Kara- mbir Singh Kang接到消息後立即趕到現場，並配合警方全力指揮現場的顧客疏散。但是他的妻兒被困在旅館六樓因而罹難。





管理聚焦：管理者的工作

- ▶ 事後，所有旅客大力讚揚Taj Mahal Palace員工因公忘私的優異表現，與妥善應變、無微不至的服務水準。是什麼企業文化，讓員工能有如此堅實的「顧客至上」理念？

2.1 管理者：全能性或象徵性觀點？

- 管理者對組織的整體表現究竟有多大的影響力？
 - **管理的全能性觀點**(omnipotent view of management)：認為管理者應對組織的成敗負責
 - **管理的象徵性觀點**(symbolic view of management)：認為組織的成敗，主要是由管理者無法控制的外部力量所造成。

2.1.1 全能性觀點

- 全能性觀點認為，組織表現的優劣，是由於管理者的決策與行動差異所致。
- 當組織表現不佳時，不管原因為何，總要有人負責，在現實社會裡這個需要「負責」的人便是管理者。
- 與一般刻板印象 - 認為企業主管可克服任何障礙，達成組織目標 - 的看法不謀而合。

2.1.2 象徵性觀點

- 象徵性觀點認為，管理者對經營成果的掌控並非無限，而會受外部因素的影響與束縛。
- 組織績效是由管理無法控制的因素所左右，這些因素包括：經濟、顧客、政府政策、競爭者行為、產業狀況以及前任管理者的決策等。
- 管理者只是象徵性地控制和影響組織的運作。

圖表2-1 管理決策的限制因素

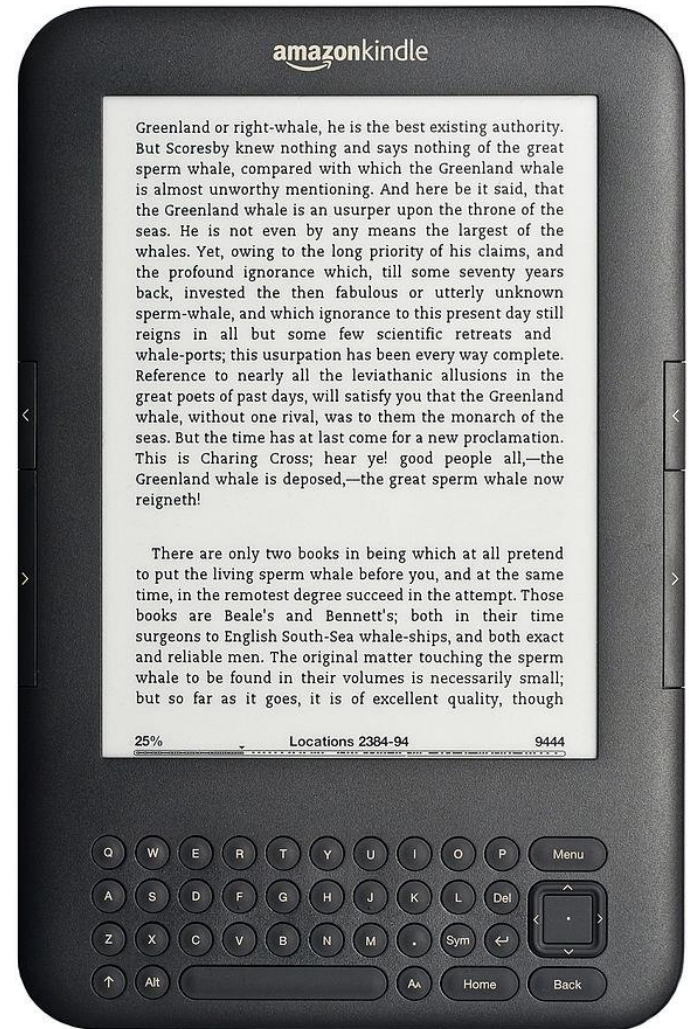


管理者既非全能，也不是完全無用。他們的決策受許多內外部的限制，內部的限制主要來自組織文化，而外部的則多來自組織所處的環境。

2.2 外在環境的限制與挑戰

- 「閱讀器戰爭」
- 亞馬遜：Kindle。
- Barnes & Noble：Nook。
- 蘋果：iPad
- 亞馬遜：Kindle Fire
- Sony Readers
- BeBook Neo

Amazon Kindle 3
圖片來源：維基共享資源
作者：NotFromUtrecht



2.2 外在環境的限制與挑戰

- **外部環境**(external environment)：會影響組織績效的外部力量。



外部環境包含的要素

2.2.1 經濟環境

- 雀巢：面對物價上漲的挑戰
 - 原物料成本只是組織要面對的許多經濟變動因子之一。
全球經濟不景氣也是一個重要的經濟因子，其影響層面包括各個國家、消費者、企業及求職者。
- 全球經濟環境與不景氣
 - 長期的低利率、美國房市的根本缺陷以及大規模的全球流通。
 - 企業與消費者的高負債率。
 - 企業領袖及決策者未來十年所要面對的兩項重大風險：
巨大的收支差距與慢性財政失衡。(世界經濟論壇)

2.2.2 人口統計環境

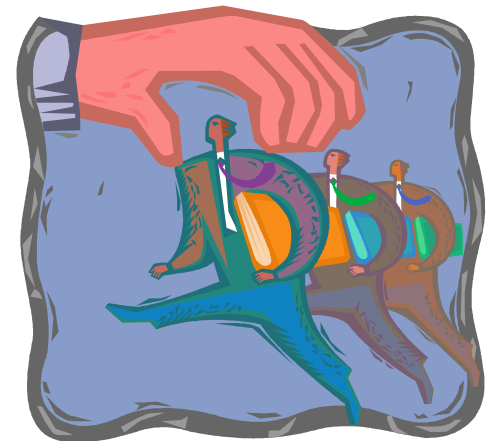
- 「沒有人口統計資料，你就無法瞭解未來。社會的每個面向，從政治、經濟和文化，到產品、服務和企業的成敗，都和人口統計息息相關。掌握人口統計，就可知道大環境的變化。」
 - 嬰兒潮世代、Y世代人和千禧年後派(美國)
- 各年齡族群在經歷人生不同階段時，會影響企業、政府、教育機構及企業的很多決策。
- 人口統計不只是研究當下的統計數據，也會考量資料的未來走勢。

在Facebook公司內，低於40歲的Y世代是公司的主力。該公司非常重視年輕員工的熱情與勇於創新的精神。

Facebook創造一個舒適、愉快的工作環境，讓員工可以在創意的氛圍中，充分互動、大膽實驗、並接納衝突與風險。

2.2.3 外在環境如何影響管理者？

- 一. 環境會影響管理者的工作與員工雇用。
- 二. 環境的不確定性會帶來很多複雜的管理難題。
- 三. 環境會影響組織與利害關係人間的互動。



2.2.3 外在環境如何影響管理者？

- 工作與員工雇用
 - 最近的全球不景氣，造成數百萬個工作消失，失業率攀升到前所未見的高峰。
 - 過渡期無可避免，但對管理者而言，如何維持工作的供需平衡，並找到適當人才來維持組織的運作，將是很大的挑戰。
 - 影響工作的分配與管理：主管以彈性工作來因應龐大的工作量又或將工作交給約聘或臨時員工來完成。

2.2.3 外在環境如何影響管理者？

- **環境的不確定性** (environmental uncertainty)：組織環境的變化程度與複雜性

		變化程度	
		穩定	動態
複雜程度	單純	<p>方格1</p> <p>穩定與可預測的環境</p> <p>環境的構成因素很少</p> <p>構成的因素相似，且基本上不會改變</p> <p>對構成因素不需太深入的瞭解</p>	<p>方格2</p> <p>動態與不可預測的環境</p> <p>環境的構成因素很少</p> <p>構成的因素相似，但會不停變化</p> <p>對構成因素不需太深入的瞭解</p>
	複雜	<p>方格3</p> <p>穩定與可預測的環境</p> <p>環境的構成因素很多</p> <p>構成因素不相似，但基本上不會改變</p> <p>對構成因素需深入瞭解</p>	<p>方格4</p> <p>動態與不可預測的環境</p> <p>環境的構成因素很多</p> <p>構成因素不相似，且會不停變化</p> <p>對構成因素需深入瞭解</p>

圖表2-3
環境不確定性矩陣

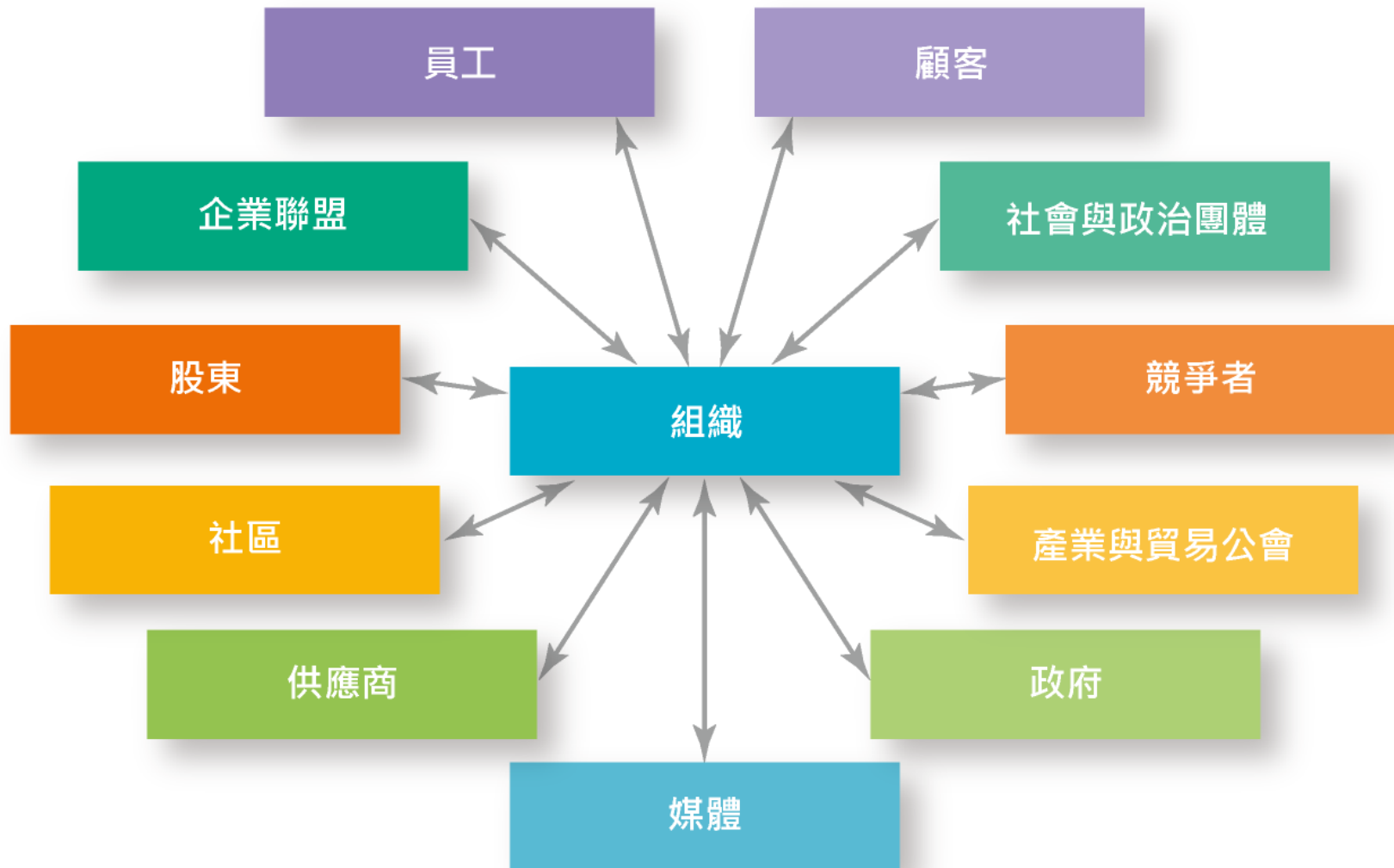
2.2.3 外在環境如何影響管理者？

- **環境複雜度**(environmental complexity)：環境不確定性的另一項構面，指組織環境的因子數目，及組織對這些因子的瞭解程度。
- 組織所需面對的競爭者、顧客群、供應商、政府單位等數量愈少，環境的複雜度與不確定性就愈低。

2.2.3 外在環境如何影響管理者？

- 管理與利害關係人的關係
 - **利害關係人 (stakeholders)**：指組織面對的環境中，會受組織決策和行動影響的人或團體。這些團體跟組織有利害關係，會受組織的影響，也會影響組織的運作。
 - 利害關係人能對組織運作帶來正面的影響，如提高對環境變化的預測能力、帶來成功的創新、增進彼此的信賴，以及較大的組織彈性以降低變化的衝擊等。

圖表2-4 組織的利害關係人



2.3 組織文化

- 每個人都有其不同的人格特質 - 它是一種習慣和特性的集合，它左右我們的行為和我們的人際互動。每個組織也有其特定的人格特質，我們稱之為「文化」。組織文化會影響員工互動的方式。

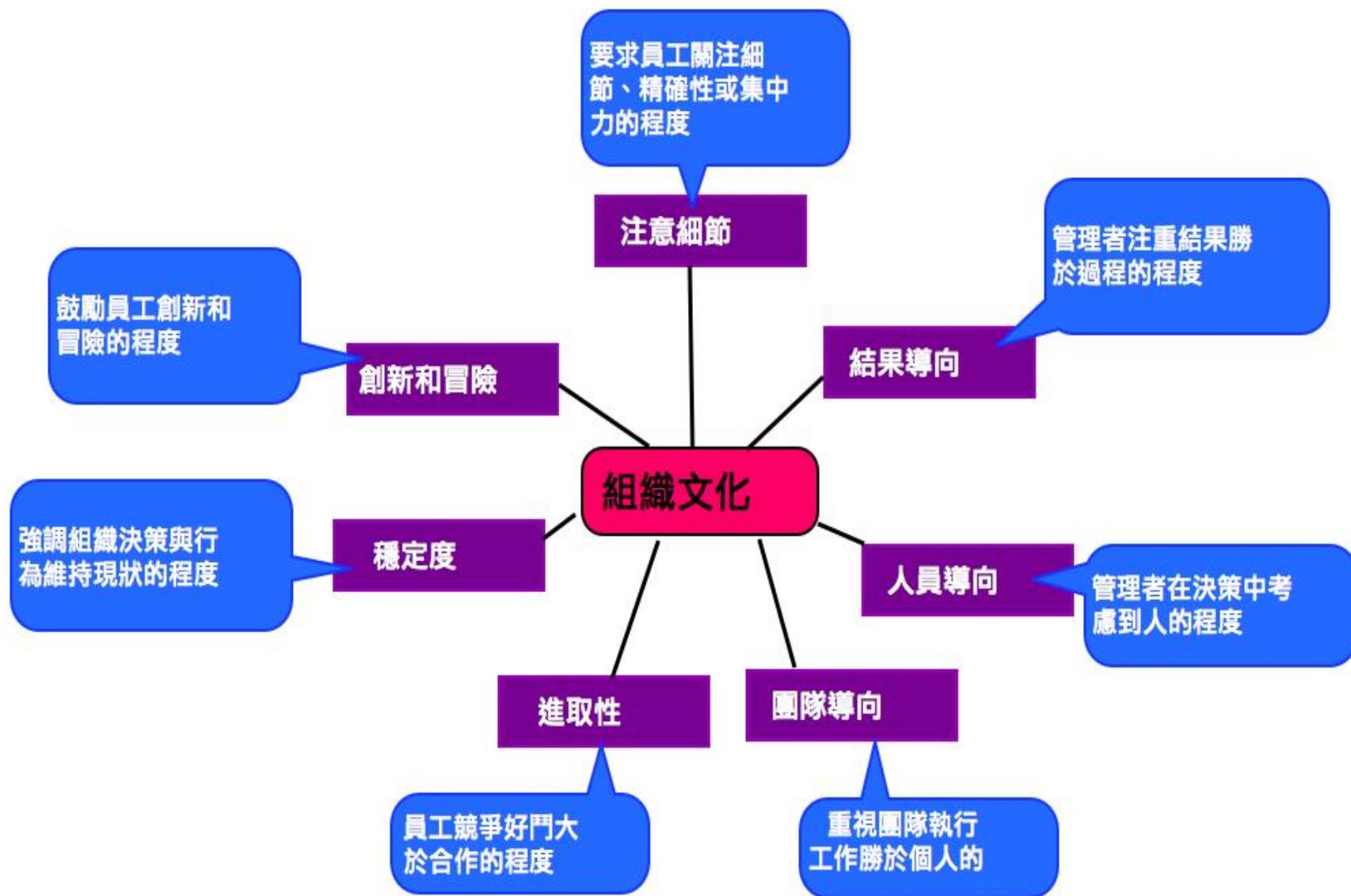
2.3.1 何謂組織文化？

- **組織文化**(organizational culture)是組織成員共有的價值觀、原則、傳統及作法，它影響組織成員的行為，使組織與其他組織有所不同。
- 大部分組織中，這些共有的價值觀及作法都是經長時間演化而成，並成為影響組織行事風格的重要因素。

2.3.1 何謂組織文化？

- 前述對「文化」的定義，隱含三項要點。
 - 文化是一種「認知」，您無法實際摸到或看到它，但藉由在組織內的工作經驗，它的成員會認知到組織文化的存在。
 - 它是一種「描述性」的用語，它是成員所認知且能描述的特質，而無關乎成員是否喜歡該文化。
 - 即使每人的背景或階層不同，員工們會傾向於以類似的語詞來描述組織文化，此即「共有的」文化形式。

圖表2-5 組織文化的七大構面



2.3.2 強勢文化

- **強勢文化(strong cultures)** - 即核心價值被多數員工接納的文化 - 會比弱勢文化對員工有更大的影響力。
- 員工對組織核心價值的接受度愈高，則遵守與支持該文化的程度也愈高，而組織文化便愈強勢。
- 當組織文化愈強勢時，它對於管理者規劃、組織、領導及控制的影響也就愈大。

圖表2-7 強勢與弱勢文化之比較

強勢文化	弱勢文化
核心價值為多數員工所接納	核心價值只被小部分人接受 - 通常是高階管理層
對於「什麼是重要的」，組織文化總是傳達很一致的訊息	對於「什麼是重要的」，組織文化所傳達的訊息前後很不一致
大部分員工都講得出公司歷史或英雄人物的事蹟	員工對於公司歷史或英雄人物所知不多
員工對組織文化有強烈認同感	員工對組織文化沒什麼認同感
核心價值與員工行為間有很直接的關聯	核心價值與員工行為之間不太相關

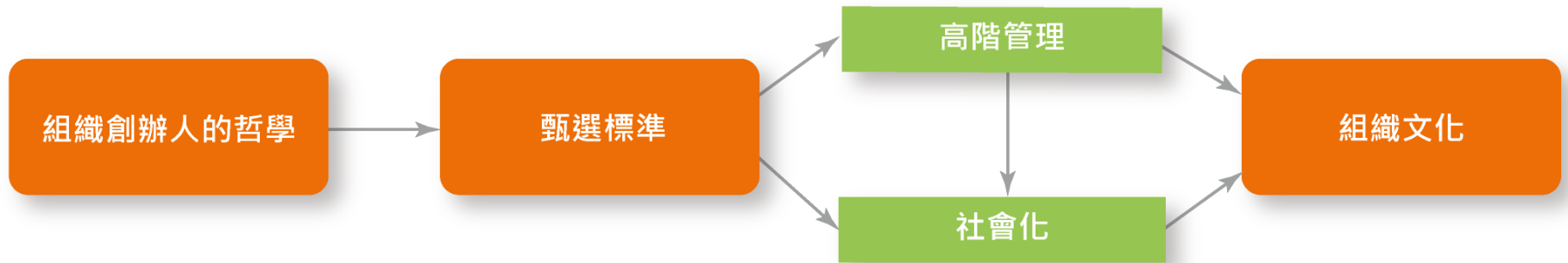
2.3.2 強勢文化

- 強勢組織文化中的員工，會比弱勢組織文化的員工對其組織有更高的忠誠度。
- 強勢文化缺點 - 有時會阻礙員工嘗試新方法，尤其是處在快速變動環境的組織，這樣的缺點可能特別顯著。

2.3.3 組織文化的來源與延續？

- 組織文化常源自組織創辦人的哲學。
- 當組織文化已發展穩定，組織就需有某些作為來維繫文化的傳承。
- 高階管理者的行動也會對組織文化產生重大影響。
- 高階管理者透過他們的言行建立起規範，並由上而下影響每一階層的員工。
- 組織必須透過**社會化(socialization)**的程序，幫助新員工適應組織行事方式的程序。

圖表2-8 組織文化的建立與維持



2.3.4 員工如何學習組織文化？

- 組織文化可透過很多方式傳達給其員工，其中最常見的為故事、儀式、物質表徵和語言。

【故事】

- 組織的故事包含對重大事件或人物的描述，像是組織創辦人、打破成規，或是對以往錯誤的反應等。
- 故事以古喻今，讓員工從過去案例找到處理問題的方法與原則，並學習到組織所重視的事物，進而讓組織目標在員工心中有更清晰的刻畫。

2.3.4 員工如何學習組織文化？

【儀式】

- 企業儀式是一系列重複的活動，來表達與強化組織的價值與目標。(臉書創辦人Mark Zuckerberg)
- 「儀式」在激勵與強化員工上，所扮演的重要角色，而這正是組織文化應有的功能。(玫琳凱(Mary Kay))

2.3.4 員工如何學習組織文化？

【物質表徵】

- 當您走進一家企業，您是否能感覺該公司的環境是刻板、輕鬆、有趣或嚴肅？您所察覺的這些感受，說明物質表徵及裝飾在塑造組織人格特質(**organization's personality**)時所扮演的角色。
- 物質表徵向員工傳達了誰是重要人物，以及哪些行為（如承擔風險、保守、威權、積極參與、個人化等）是公司所預期和接受的。



統計數字

Data Points



- ▶ **43%**的員工表示，他們不會推薦目前的公司給朋友或家人。
- ▶ **70%**的大公司傾向於以具體的數字指標，來設定績效目標，並以此來鼓勵內部的競爭。
- ▶ **61%**的英國員工表示，他們的主管是很難接近的。
- ▶ **8%**的高階主管認為，能成功創造員工共享的價值與文化，是一項重要的能力。
- ▶ **32%**的受訪者表示，轉換公司時最大的挑戰，是對新公司文化的適應。
- ▶ **67%**的男性表示，他們上班從不打領帶。
- ▶ **45%**的員工表示，他們公司的創新步伐很緩慢。
- ▶ **45%**的高階主管表示，對於激勵員工一事，公司有很清楚的文化與作為。

2.3.4 員工如何學習組織文化？

【語言】

- 許多組織和其內部單位，會藉語言的使用來辨識並整合某一文化的成員。經由學習該種語言，員工證明他們對於該文化的接受，以及願意維持此文化的意願。
- 組織常會發展出特殊的術語，以描述和業務有關的設備、重要人物、供應商、客戶、流程或產品等。這些語言是員工之間聯繫彼此的重要橋樑。

2.3.5 文化如何影響管理者？

- 組織文化對管理者的影響常是隱含而不容易白紙黑字寫出，甚至也很難用口頭說明白，但它確實存在公司內，而且所有管理者都很快學會，哪些該做，哪些不該做。
- 一個組織的文化，特別是強勢文化，在規劃、組織、領導及控制等方面都會深深影響和限制管理者的工作方式。

2.3.5 文化如何影響管理者？

- 在組織的規章裡，您不會看到下列的原則，但他們都是真實的案例：
 - 即使不忙也要讓自己看起來很忙。
 - 若冒險行事卻搞砸了，將會付出很大的代價。
 - 做決定前，先呈給主管過目，別讓他們成為最後才知道的人。
 - 我們的產品只要「夠好」就夠了，不需做到「很好」。
 - 我們過去成功的方法，在未來也會成功。
 - 如果想出人頭地，一定要先與團隊相處融洽。

圖表2-9 組織文化對管理決策的影響

規劃

- 計畫的風險程度
- 該由個人或團隊來進行規劃
- 管理對環境調查的投入程度

組織

- 賦予員工自主工作的權限
- 該由個人或團隊來執行
- 部門管理者間的互動程度

領導

- 管理者對員工滿意度的關心程度
- 什麼樣的領導風格才恰當
- 是否所有反對意見（包括有建設性的意見）都應該被消音

控制

- 是否應對員工進行嚴格控制，或讓員工對自己的行為負責
- 員工的績效評估準則為何
- 預算超支的後果

2.4 當代有關組織文化的議題

- 今日管理者應注意的三項組織文化為：
 - 建立創新文化
 - 回應顧客的文化
 - 發揚職場精神的文化。



2.4.1 建立創新文化

- 不管何種產業，成功的組織都需要有能夠支持其創新的文化。
- 創新文化的特徵(瑞典學者Goran Ekvall)：

-
- | | |
|---------|---------|
| ● 挑戰和參與 | ● 玩笑與幽默 |
| ● 自主 | ● 衝突的解決 |
| ● 信任與開放 | ● 辯論 |
| ● 思考時間 | ● 風險承擔 |

2.4.2 建立回應顧客的文化

回應顧客文化的特徵	給管理者的建議
員工類型	雇用人格特質適合服務顧客的員工：友善、熱心、專注、有耐性與善於傾聽。
工作環境類型	妥善規劃工作內容，讓員工有足夠的能力來滿足顧客需求，而不需過多規範及制式化的流程。
普遍授權	授權客服人員，讓他們有足夠的權力去處理日常的決策。
角色分明	藉由增加產品知識、傾聽及其他行為的訓練，來增加客服人員對於「什麼可以做，什麼不可以做」的瞭解。
取悅並滿足顧客	明示「為了滿足顧客，不惜代價」的公司理念，並讓員工瞭解有時也必須處理日常業務以外的需求。

圖表2-10 建立一個回應顧客的文化

2.4.3 發揚職場精神的文化

- **職場精神**(workplace spirituality)是一種文化，是指「藉由從事對社會有意義的工作，來達到員工心中對自我生命的認同」。
- 注重職場精神的公司認為，人都有精神與靈魂，都希望能在工作找到生命的意義與目的，並藉由在工作和其他人的聯繫，而感受自己是社會的一份子。

2.4.3 發揚職場精神的文化

- 具有職場精神組織的五種文化特徵：
 1. 對目標的強烈意識
 2. 專注於個人發展
 3. 信任與開放
 4. 員工授權
 5. 對員工意見的容忍度

2.4.3 發揚職場精神的文化

- 也有人從兩個面向批判職場精神的推行：
 - 合法性的問題：組織是否有權將職場精神的概念硬加諸於員工身上？
 - 經濟的問題：職場精神能否與利潤共存？



管理議題之思考

1. 請由全能性與象徵性觀點，描述管理者對組織成敗的影響性。
2. 「事業是建立在良好的關係上。」這句話是什麼意思呢？在外部環境的管理上，這句話所代表的意義又為何？
3. 參考圖表**2-6**，這兩類組織的基層管理者的工作有何不同？高階管理者呢？
4. 教室或班級也有其組織文化，試利用七大構面來形容您的班級文化。這種文化是否會影響到教授的教學？在哪方面呢？



管理議題之思考

5. 組織文化是否有可能成為組織的負擔？請說明您的看法。
6. 請討論強勢文化對組織與管理者的影響。
7. 參考圖表**2-8**，說明文化是如何形成並維繫住。
8. 說明職場精神為何是重要的。