



管理學 12^{EDITION} MANAGEMENT

STEPHEN P. ROBBINS • MARY COULTER 著

林孟彥、林均妍 譯



Chapter

15 瞭解個人行為

- 15.1 組織行為的重點與目標。
- 15.2 態度在工作中所扮演的角色。
- 15.3 不同的人格理論。
- 15.4 認知及其影響因素。
- 15.5 學習理論及它與行為塑造間的關係。
- 15.6 當代組織行為議題。



管理聚焦：管理者的工作

- ▶ Vineet Nayar是印度一家主要電腦產品製造商HCL公司的執行長，他一直追求的以員工為中心」的企業文化，因為他認為這是能讓公司持續發展的關鍵。透過公司內部的U&I論壇，Vineet每週收到上百封的意見與批評，這成為公司進步的最好平台，同時也加強了員工的向心力。





管理聚焦：管理者的工作

- ▶ **HCL**另一項特別的作法是不解雇員工，在不景氣時間，這樣的作法是很異類與難得的，只是，當景氣回復時，一些**HCL**的員工開始跳槽到競爭對手的公司！**Vineet**很難理解員工這樣的行為，為何會這樣呢？他該如何做呢？



15.1 組織行為的重點與目標

- **組織行為** (organizational behavior, OB)：對於人在工作中之行為的研究。
- 在研究組織時，我們僅能觀察到組織的可見部分，如：策略、目標、政策與程序、結構、技術、正式職權關係及指揮鏈等，但水面下還有許多也會影響員工行為的重要因素。
 - OB像冰山一樣，只有少部分露出於外，其他大部分則隱藏在水面下。

組織猶如冰山



組織行為的焦點

- 組織行為研究的重點：
 - 個人的行為
 - 群體行為
 - 組織



組織行為的目標

- OB的目標在**解釋**、**預測**與**影響**員工的以下行為：

| | |
|--|--|
| 員工生產力(employee productivity) | 是衡量員工的效率與效能表現。 |
| 曠職(absenteeism) | 該上班卻沒上班的情形。 |
| 離職(turnover) | 自願或非自願地永久離開組織。 |
| 組織公民行為(organizational citizenship behavior, OCB) | 一種非正式的規範要求，但卻會影響組織效能的行為。 |
| 工作滿意度(job satisfaction) | 員工看待工作的態度。 |
| 職場不良行為(workplace misbehavior) | <p>是指員工蓄意而可能傷害組織或組織內人員的行為。</p> <ul style="list-style-type: none">➤ 行為異常➤ 侵略性行為➤ 反社會行為➤ 暴力 |

15.2 態度與工作表現

- **態度 (attitudes)** 是我們對人、事、物的好惡表現。反映出我們對某種事物的感受。
 - **認知要素 (cognitive component)**：指態度中由個人的信念、意見、知識或個人所擁有的資訊所構成的部分。
 - **情感要素 (affective component)**：指態度中的情緒與感覺部分。
 - **行為要素 (behavioral component)**：指態度中對某人或某事表現出特定行為之意圖的部分。
- 主管在意員工與工作有關的態度：工作滿意度、工作投入與組織承諾。

工作滿意度

- 收入愈高的階層可能有愈高滿意度的環境，而不是純粹由金錢所帶來的滿意度。
- 滿意度與**生產力**間有相當密切的關係；此外，擁有較多滿意員工的組織，效率也較高。
- 許多因素會影響滿意度與**曠職**間的關係。
- 不滿意的員工則有較高的**離職**率。
- 滿意的員工會使**顧客滿意度**與忠誠度提高。
- 工作滿意度與**OCB**間，有相當程度的相關，但這個關係，會受到員工對公平的認知所影響。

工作投入與組織承諾

- **工作投入 (job involvement)**：指員工「認同工作、積極參與，並將工作績效視為一種很重要的自我實現」的程度。
 - 高度工作投入與較少的曠職、較低的離職率和較高的員工投入有關
- **組織承諾 (organizational commitment)**：指員工「認同特定組織和其目標，並希望與組織維持雇傭關係」的程度。
 - 高組織承諾會帶來較低的曠職率和離職率。
 - **組織支持的認知**高，會使工作滿意度增加，也會降低離職率。

員工投入

- **員工投入 (employee engagement)**：即員工能夠對工作投入、滿意並富有熱忱。
- 與員工投入有高度相關的因素：
 - 尊重、工作類型、工作—生活平衡、良好的顧客服務、底薪、同事、福利、職涯發展潛力、學習與發展機會、彈性工時、升遷機會、彈性收入與獎金。
- 優點：較佳表現與較低成本 - 能為公司創造極高的財務效益。



聖猶達兒童醫院的「員工投入度」非常高，他們致力於研究及照護癌症或重大疾病的兒童，他們對工作充滿熱情並真誠奉獻。照片裡，員工在萬聖節活動中，打扮成各種討喜模樣，將歡笑帶給那些無法離開病床的病人。

態度與一致性

- 個人會調節內心分歧的想法，以及態度與行為間的差異，以表現出理性與一致性。
- 當存有不一致情形時，個人會透過態度或行為的改變，或經由對該不一致性的合理解釋，來達成態度與行為的一致性。
 - R&S資訊公司的人事部門，到校園舉辦求才活動，並向詢問者宣稱R&S是一家很好的公司，但如果這位人事部門人員認為，R&S實際的工作環境不佳，升遷機會也少，則他就會感受內心的矛盾。但隨著時間經過，這位人員可能發現，他對R&S的觀感變得較正面。

認知失調理論

- **認知失調(cognitive dissonance)**：指個人對某事情前後態度不一，或態度與行為間的不一致。
- 人們認為他們對失調因素的影響程度，也會影響他們在認知失調時的反應。如果他們覺得無法控制失調的發生，就比較不會改變本身的態度，或覺得自己需要改變態度。
- 報酬也會影響人們是否要盡力去降低失調。透過對失調者的補償，可減少失調所造成的不適。

態度調查

- 態度調查(attitude surveys)：透過一連串的敘述或問題，來瞭解員工對工作、團隊、上級或組織的感覺。

態度調查問卷範例

下列是員工態度調查問卷的一些題目：

- 我在工作上有機會發揮我的技能／長才
- 我的主管與工作團隊關係良好
- 組織提供我很好的發展機會
- 主管會適時告知我的表現如何
- 我的工作環境讓我有安全感
- 我所屬的組織是一個很棒的工作環境

管理意涵

- 管理者希望知道員工的態度。
- 管理者應將焦點放在如何提高員工滿意度。
- 管理者應調查員工的工作態度。
- 管理者應該瞭解員工會嘗試減低失調。



15.3 人格特質

- 人格特質(**personality**)：是各種感情、想法及行為的獨特組合，且會影響一個人與他人的互動。
 - 安靜、被動、聒噪、積極、有旺盛的企圖心、外向、忠誠、易緊張、人緣好…
- 描述人格特質的方法：
 - Myers-Briggs型指示法(Myers-Briggs Type Indicator, MBTI)
 - 五大人格特質模型。

MBTI

將所有人依下列四項類型來分類：

1. 外向型或內向型(extrovert or introvert, E or I)。
2. 理性型或直覺型(sensing or intuitive, S or N)。
3. 思考型或感覺型(thinking or feeling, T or F)。
4. 判斷型或認知型(judging or perceiving, J or P)。

得出**16**種不同的人格特質。

人格特質類型釋例

**I-S-F-P (內向、理性、
感覺、認知)**

感性、仁慈、謙虛、害羞、安靜而友善。此種人非常不喜歡爭吵，極力避免衝突。他們是很忠誠的跟隨者，並會冷靜完成工作。

**E-N-T-J (外向、直覺、
思考、判斷)**

溫和、友善、直率、堅決，通常具備推理及完整表達的能力，但有時，他們會高估自己的能力。

- 認同**MBTI**的人認為，人格特質會影響每個人處理事情的方式，所以瞭解他人的人格特質是很重要的。

五大人格特質模型

五大模型(Big Five Model)所包含的人格特質有：

1. 外向性
2. 親和性
3. 勤勉審慎性
4. 情緒穩定性
5. 開放性

- 五大模型所提供的不僅是人格特質的架構，也與員工的工作效能間有重要的關聯。



人格特質的其他觀點

1. 情境內外控

- **情境內控**(locus of control)：人們相信自己能控制命運的程度。
- 情境外控：認為自己是命運的棋子，而將生活中的許多事件，都歸因於運氣或機會。

2. 馬氏主義

- **馬氏主義**(Machiavellianism, Mach)：比較務實、與他人相處時會保持適當距離，並認為可以不擇手段達成目標的人。
- 適合需要討價還價或有豐厚業績獎金的工作。

人格特質的其他觀點

3. 自尊

- **自尊**(self-esteem)：指人們對其自身喜愛或不喜愛的程度。
- 自尊與對成功的期望之間有直接的關聯，自尊心較強的人，認為他們具有成功所需的能力，比較敢嘗試高風險的工作，也比較敢接受非傳統的工作。

4. 自律

- **自律**(self-monitoring)：指個人調整自己，以適應外界或特殊情境的能力
- 高度自律的管理者較具靈活性、有較好的升遷機會。

人格特質的其他觀點

5. 冒險傾向

- 冒險傾向的高低會影響決策時間的長短，及決策所需參考資訊的多寡。

其他人格特質

- **A型人格**：會積極而持續地，試圖在更短時間內完成更多工作。
- **B型人格**：不會想達成更多成就，他們不太在乎時間的壓力，且較能放鬆且不感到愧疚。
- **主動型人格**(proactive personality)：能認清機會、態度積極、採取行動，並堅持到看見有意義的成果。



統計數字

Data Points



- ▶ **60%**的員工對工作不滿意，但其中**70%**的員工並沒打算離職。
- ▶ **62%**的資深員工表示，他們職涯中最開心的是在過去某個時段，而不是現在。
- ▶ **50%**的大學生表示，他們不使用科技電子產品的最短時間，不會超過**30**分鐘。
- ▶ **29%**的員工認為，現在的工作吸引他們，並讓他們感到被激勵。
- ▶ **59%**的雇主認為，自己很信任且真誠對待員工，但只有**32%**的員工認為雇主真誠對待他們。
- ▶ **79%**的**CFO**認為，在工作中保持幽默很重要。



統計數字

Data Points



- ▶ **80%**的校園徵才人員認為，學生在招募過程的溝通方式不夠積極嚴謹。
- ▶ **41%**的千禧世代與**30%**的嬰兒潮世代員工認為，應遵從管理者的指示，即便不清楚這麼做的原因。
- ▶ **48%**的工作者認為，與同事保持良好的禮節有助於職場發展。
- ▶ **71%**的成人認為，穿拖鞋去工作場所是不合適的。
- ▶ **41%**的**CFO**認為，最惱人的職場行為是工作草率。

不同文化中的人格類型

- 幾乎所有的跨文化研究，都提及人格特質五大模型中的五項人格因素，可是每個文化所蘊含的人格特質不盡相同。
- 高度開發國家的人們，在五大人格特質的表現都很接近。
- 一國的文化會影響其國民的主要人格特質。

情緒與情緒智商

- **情緒(emotions)**：指投射到某人或某事的強烈感受。
 - 憤怒、恐懼、悲傷、高興、厭惡、驚訝
- **情緒智商(emotional intelligence, EI)**是指準確地察覺與管理情緒的能力，由五個構面組成：
 1. 自我認知(self-awareness) - 瞭解自我感受的能力。
 2. 自我管理(self-management) - 管理情緒與衝動的能力。
 3. 自我激勵(self-motivation) - 面對挫折、失敗，仍能堅持到底的能力。
 4. 同理心(empathy) - 能體會他人心境的能力。
 5. 社會能力(social skills) - 能處理他人情緒的能力。

對管理者的意涵

| 類型 | 人格特徵 | 職業實例 |
|---------------------------|--------------------------|-----------------------|
| 務實型：喜愛從事需要技巧、力量與合作的勞力活動 | 害羞、真誠、執著、沉穩、循規蹈矩、實際 | 機械工、鑽工、生產線工人、農民 |
| 研究型：喜歡需要思考、組織以及理解的活動 | 善於分析、原創性、好奇心強、獨立 | 生物學家、經濟學家、數學家、新聞記者 |
| 社會型：喜歡幫助或引導他人的活動 | 善交際、友善、合作、善解人意 | 社會工作者、老師、顧問、心理諮詢員 |
| 傳統型：喜歡規範、有秩序、明確的活動 | 循規蹈矩、做事有效率、實際、缺乏想像力與欠缺彈性 | 會計師、企業管理者、銀行出納員、文件管理員 |
| 進取型：喜歡談話式的活動，以藉此影響他人、得到權力 | 自信心、企圖心強、精力旺盛、有支配欲 | 律師、房地產經紀、公關專員、小公司負責人 |
| 藝術型：喜歡可自由創作、不受限制、沒有規範的活動 | 想像力豐富、不整齊的、理想主義、情緒化、不實際 | 畫家、音樂家、作家、室內裝潢設計師 |

Holland的人格 - 職業配適理論

對管理者的意涵

- **Holland**的理論認為，人格特質與職業相符時，將有最高的員工滿意度與最低的離職率。其重點在於：
 - 1) 每個人的人格特質，都有一些先天上的差異；
 - 2) 有不同類型的工作；
 - 3) 在工作環境和人格特質一致的情況下，人們會比較滿意自己的工作，而且比較不會有離職的狀況發生。



15.4 認知

- **認知(perception)**是人們將感官所得來之印象予以組織和解釋，並賦予周遭環境意涵的過程。
- 「AOCRNDICG TO RSCHEEARCH AT CMABRIGDE
UINERVVISY, IT DSENO'T MTAETR WHAT OERDR
THE LTTERES IN A WROD ARE, THE OLNLY
PROAMTNT TIHNG IS TAHT THE FRSIT AND LSAT
LTTEER BE IN THE RGHIT PCLAE....」

如果您能夠看懂這些錯置文字，這就是您的認知系統的功勞。

影響認知的因素

- 很多因素會影響或扭曲我們的認知(perceiver)，這些因素可歸因於：
 - 認知主體或目標事物，或認知發生時的情境。

您看到了什麼？



老婦人或是年輕小姐？

在馬上的騎士？

歸因理論

- 歸因理論(attribution theory)：指我們對某特定行為的不同解釋，會導致我們對該特定人物的不同判斷。
- 當我們觀察個體行為時，我們會猜測其行為是由內在或外在因素所致。此時乃受三種因素所影響：
 - 情況特殊性(distinctiveness)
 - 團體共識(consensus)
 - 個體行為一致性(consistency)。

歸因理論

| 觀察 | 解釋 | 歸因 |
|-------------------|--------|----|
| 此人在其他情況下是否有相同行為？ | 是：低特殊性 | 內部 |
| | 否：高特殊性 | 外部 |
| 其他人在類似情況下是否有同樣行為？ | 是：高共識性 | 外部 |
| | 否：低共識性 | 內部 |
| 此人的行為是否有一致性？ | 是：高一致性 | 內部 |
| | 否：低一致性 | 外部 |

歸因理論

- **基本歸因謬誤(fundamental attribution error)**：在判斷他人行為時，我們會有低估外在因素影響，和高估內部或個人因素影響的現象。
 - 一位銷售經理，很容易將部屬業績的滑落，歸咎於部屬個人的不努力，而非競爭對手推出更新產品所致。
- **自利偏差(self-serving bias)**：在判斷自己的行為時，我們會傾向於把成功歸因於自己的能力或努力等內部因素，卻將失敗歸因於運氣不佳等外部因素。

判斷他人常用的簡易法

- **像我**(assumed similarity)：假設他人的想法與自身相似。
- **刻板印象**(stereotyping)：依據「他是某一個團體成員」的認知來評斷某人。
- **暈輪效應**(halo effect)：以單一特徵來評斷某人。

對管理者的意涵

- 管理者應該瞭解，員工對很多事情的反應，常常不是根據事實，而是根據自己的認知。
- 在實務上，曲解的認知是很難避免的。管理者應該更關注員工對工作及對公司管理方式的認知。



15.5 學習

- **學習(learning)**：任何由於經驗所帶來較長時期的行為改變。
- 有兩種學習理論，可幫助我們瞭解個人行為「如何」發生，以及「為何」發生：
 - 操作制約
 - 社會學習



操作制約

- **操作制約**(operant conditioning)：認為一個人的行為是受其結果所影響的理論。
- 一個人會重複他所學習到的行為的這種傾向，是因為「該行為的結果」受到強化（鼓勵）或非強化（處罰）所影響。
 - 老師說要在這門課得高分，就必須在考試時正確作答。
 - 對依靠佣金的業務員來說，收入高低取決於業績。
- 當行為沒有得到應有的獎賞，則下次這個行為再發生的機率就降低許多。

社會學習

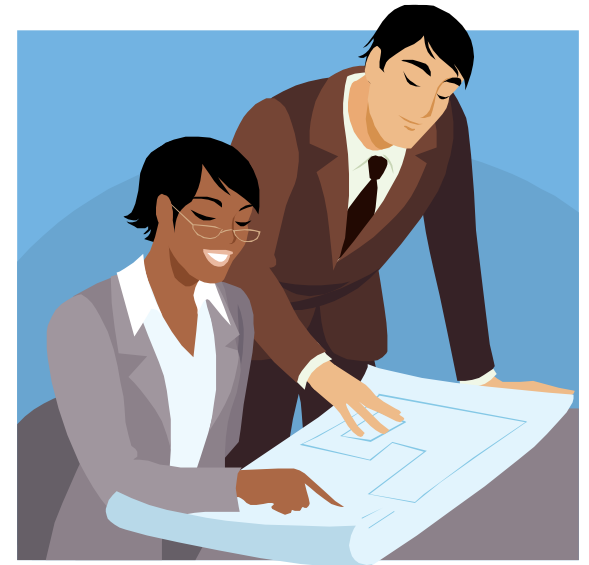
- **社會學習論**(social learning theory)：藉由觀察別人或自己的經驗來學習的理論。
 1. 注意階段(attentional processes)
 2. 記憶階段(retention processes)
 3. 重複行為階段(motor reproduction processes)
 4. 增強階段(reinforcement processes)

塑造：一項管理工具

- **行為塑造**(shaping behavior)：以循序漸進的方式來塑造員工的過程。
 1. 正向強化(positive reinforcement)
 2. 負向強化(negative reinforcement)
 3. 處罰(punishment)
 4. 忽視(extinction)

對管理者的意涵

- 管理者是否要透過獎賞，來影響員工們的學習，還是任由他們學習。
- 「上行下效」



15.6 當代組織行為議題

- Y世代的員工至**2014**年將占職場的**50%**，至**2025**將超過**75%**，他們如何改變職場環境？
- 特色：
 - 他們聰明、好奇心旺盛且求知欲強，但有時魯莽氣盛；
 - 他們穿夾腳拖上班，並在工作時邊聽著iPod；
 - 他們想要工作，但他們不希望生活只是工作；
 - 與他們溝通必須簡潔也必須運用行動裝置；
 - 他們會對刺激、有挑戰的工作感到興奮，卻不在意工作頭銜

Y世代是哪些人？

- 一般的定義多指**1982**年至**1997**年出生的族群。
- 他們為職場帶來全新的工作思維，Y世代的成長背景，讓他們有機會體驗很多不同的事物，他們希望工作也能提供同樣的多元體驗。



面對管理挑戰

- 管理Y世代員工可能的衝突點：
 - 服裝外表
 - 科技運用
 - 管理風格
- Y世代的員工，有其知識、熱忱和能力上的可取之處，他們當然可對組織的成長有很多貢獻。但管理者必須先理解並認同這族群的行為，才能創造一個有效率、有效能，而不是充滿分裂性衝突的工作環境。

管理職場負面行為

- 據估計，職場負面行為讓美國經濟每年約損失3,000億美元。
- 管理者該如何管理職場的負面行為呢？
 - 要認知這些行為的存在。
 - 進行預防與反制。
 - 注意員工的態度。





管理議題之思考

1. 組織行為的重要性，是否會隨著不同層級管理者的角色差異而有所不同？
2. 「組織猶如冰山」這概念的意義為何？
3. 請定義以下六種員工行為：員工生產力、曠職、離職、組織公民行為、工作滿意度、職場不良行為。
4. 態度的三要素：認知、情感、行為；工作相關的四種態度：工作滿意度、工作投入、組織承諾、員工投入，其意義各為何？



管理議題之思考

5. 試比較**MBTI**與五大人格特質模型，並解釋下列五種人格特質：內外控、馬氏主義、自尊、自律、冒險傾向。
6. 對「認知」的理解如何幫管理者更瞭解個人行為？請舉出三種簡易識人法。
7. 描述影響歸因理論的三種關鍵因素，並討論基本歸因謬誤與自利偏誤。
8. 何謂操作制約理論？管理者如何用此理論來影響員工的個人行為？