

我喜歡會傳球的人

-----談組織行為與效能

主講人：沈中元 博士

綽號：豆腐教授

現任：國立空中大學公行系教授、國立台灣大學兼任教授

新北市政府性別平等委員

經歷：花蓮縣文化局長、新北市樹林社區大學校長、國立空中大學學務長、空大公行系主任、空大台北中心主任、國立台灣師大兼任教授、行政院公務人力發展學院講座、考試院國家文官學院講座、司法院法官學院講座、台北市、新北市公訓處講座、友達、國泰、富邦等著名企業培訓講座、立法院性別平等委員。

學歷：國立台灣大學法學碩士、上海復旦大學法學博士

證照：教育部教授證書 142662 號

課程大綱：

壹、組織行為概念：

1. 每個人幾乎都無法離開組織而單獨生存，小從家庭，大至社會，就是你所生活的組織。我們應該對人們在組織裏的所作所為有所瞭解，對組織行為加以認識。
2. 組織行為的定義：組織行為是一門應用的行為科學，他的知識面向在組織中個人、團體、組織本身與其環境之關係，正式與非正式的行為，目的在於改進上述各種構成份子的效能與績效。組織是一個動態的團體；組織是一群人所組成的社會單位，他們彼此之間有明確的角色地位關係，有一套屬於他們自己且能規範團體成員行為的價值或準則。
3. 組織行為的源頭正是來自管理學的科學管理與古典組織理論。「霍桑研究」正式開啟「組織行為」的研究，後來的「人群關係運動」則是組織行為的前沿，兩者對組織行為的發展具有重要的意義。霍桑研究的結果告訴我們：金錢不是激勵員工工作的唯一因素；個人的態度對其行為影響重要；才能有效監督對士氣及生產力的維持；員工間確實存著非正式團體，而這非正式團體對績效的影響甚鉅。
4. 組織的功能：其作用為建立一組織之內部結構，使得工作、人員與權責之間，能發生適當的分工與合作關係，以有效擔負和進行各種管理，達成目標。
5. 學習組織行為的意義：旨在了解個體、團體及組織結構，對組織成員行為所產生之影響，並應用這些知識來提高組織效能。
6. 例：人存在社會中，你認為價格與價值哪個重要呢？

貳、組織個體：

7. 在組織行為的領域當中，能力、人格和學習因素是影響組織個體行為的三個

主要變項。所謂能力，是指個人用來從事不同工作的心智和肢體方面的能力。一個人的整體能力包括健康的肢體能力和敏稅的心智能力兩種。所謂人格，是我們對人、事、物的一種心理傾向，這種心理傾向使我們有獨特的個人風格，而且有相當程度的一致性和穩定性。外向與內向，開放與保守，友善與孤獨，積極與消極。所謂學習，是指經由知識累積，使行為發生的改變。在組織行為裡，學習會遭受一些制約，固有學習途徑的選擇與變化

8. 例：能力是會被激發的，如何激發？如海軍陸戰隊的天堂路激發體能極限。
9. 例：人格是可以培養的嗎？遇見困難你都告訴自己什麼話？
10. 例：學習：專業是你唯一生存之道，如何深入學習呢？一流讀書人，畫線都畫在哪裡？
11. 例：你是服務業的人事主管，你徵才時希望員工有何人格特質？敢在陌生人面前開口，活潑，開朗，守時，情緒管理。
12. 例：你的同事離職了，為什麼？與主管理念不合？無法發揮？壓力太大？只是組織賺錢工具沒有人性？不認同組織文化及願景？考核不公？
13. 例：友朋效應：主管有時評估一個人的好壞，會依他所交往的人去做第一印象評估，所謂近朱者赤，近墨者黑。
14. 組織公民行為：是指「一種個人自發性行為，以非正式的角色義務為基礎，是一種非正式的奉獻，此項行為並不會直接或明確的受到正式酬賞系統所肯定，但整體而言，會增進組織功能的發揮。」如視情形主動加班，主動指導新人，對組織有認同感，是好的組織公民。

參：組織知覺與態度：

15. 知覺是個人透過感官將其所處世界中的訊息（人、事、物）予以選擇、組織、解釋，並對訊息賦予某種意義的歷程。對社會知覺是指人們在社會活動中對人、對己、對團體進行認識的過程。因為每一個人的知覺歷程都會受到知覺者本身、目標事物和情境的影響，所以我們對外在事物的知覺經驗，會有個別差異。而且我們在對周圍的人或事形成知覺時，往往以最少的資訊和最不費力的原則來進行，以致於形成了知覺偏差。常見的知覺偏差有選擇性知覺、月暈作用、刻板印象、投射作用、第一印象。
16. 例：月暈效應：上班不遲到的人應該績效不錯？偶像的妻子一定是賢妻良母？蔡依玲騎的機車一定比較好看？
17. 例：刻板印象：胖子一定比較懶嗎？
18. 例：投射作用：會假定別人和我們一樣，把自己的想法套用在別人身上。張三：為公司犧牲一下嘛，只加班一個小時，為什麼李四這麼大驚小怪？
19. 例：第一印象：你會穿什麼衣服去面試？去上班？
20. 態度是一個人對特定人物、觀念、情境所抱持的一種信念和情感的複合體。認知、情感和行為是它的三個成份。
21. 心理學家費斯亭格（L. Festinger）提出了「認知失調論」，說明人們面臨認知和結果不一致時，會產生認知失調的矛盾，產生對組織的衝突和焦慮。

22. 例：我是碩士學位，為什麼薪水比高中畢業的小王低呢？我已在組織做了十年，為什麼老闆升小王當課長，沒有升我呢？
23. 如何塑造正面的工作態度：公平合理的對待，友善支持的工作環境，績效的賞罰制度，性格與工作內容相符，組織的願景。
24. 例：破窗效應：紐約市長堅持要改革治安，打破的破窗效應
25. 例：寒蟬效應：對建言者處以調職，造成無人敢說真話。
26. 例：巴納姆效應：巴納姆是著名雜技師，他說，他之所以受到歡迎，是因為它的表演中，包含了每個人自己喜歡的成分。所以算命時，你會選擇性的聽信算命先生所說的部份解釋。

肆、組織趨勢：

27. 組織結構：扁平化，聯網化，雲端化，國際化
28. 組織運作：授權化，分工化，部門化，單一窗口化
29. 例：AI 人工智慧來了，會計師還會存在嗎？
30. 例：無人超市來了，傳統超市還會存在嗎？
31. 例：UBER 來了，計程車還會存在嗎？
32. 例：大數據比你還了解你。
33. 例：大破大立：當年，如果你是馬雲，你敢離開百度，單獨做掏寶搜尋嗎？

伍、組織創新

34. 組織創新：組織變革與發展，是指組織進行局部調整，以因應環境變遷與未來發展的過程。組織創新原因：環境改變與衝擊、社會趨勢、國際局勢、成員想法改變的影響、成員滿意度改變。
35. 組織創新的三個面向：結構創新、技術創新、人員創新。
36. 組織創新的方法：建立危機意識、組織創新團隊、建構創新願景、廣泛溝通協調、授權幹部執行、解決創新困難，創新組織文化。
37. 組織創新最大的阻礙：在於組織成員個人的舊觀念，舊習慣、舊態度。

陸、組織溝通

38. 組織溝通：打開溝通之門。
39. 組織溝通：學習同理心。
40. 組織溝通：建立快樂的團隊，有說有笑的溝通學習。

七、組織激勵

41. 組織激勵：乃是員工被推動或誘發，有意識的產生努力，朝向組織目標前進的一種心理歷程。
42. 組織激勵理論中，主要的理論有需求層次論、ERG 理論、XY 理論。Maslow 的需求層次論最為著名。他認為人類需求有五個層級，從下而上分別是：生理，安全，社交，尊嚴，自我實現需求。

43. 例：我的組織激勵幸福五重奏：工作、家庭、朋友、健康、靈魂
44. ERG 理論：以需求層次論修正為，存在需求，關係需求，成長需求。
45. XY 理論：對人性提出兩種極端分野，一為負面人性特質，稱為 X 理論，一為正面人性特質，稱為 Y 理論。視什麼人而採取什麼措施？

捌、組織文化

46. 組織文化：是一種觀念、習慣、價值觀，長久施行後所形成的一套行為內涵，在組織裡成為組織成員所尊重遵守的行為規範，就叫組織文化。
47. 例：公務員的組織文化-----
48. 例：NPO 的組織文化？
49. 例：建立積極樂觀，勇於負責的組織文化。

玖、組織中的團體

50. 所謂組織中的團體，必須具備以下幾個要件：1. 一個團體的人數最少要有二個人，但最多也不會超過組織的總員額。2. 團體的成員有互動關係。3. 他們意圖實現共同的目標。4. 在心理上，團體成員會自認為他們隸屬於同一個團體。
51. 團體可分成正式團體和非正式團體：如何整合不同團體的凝聚力，創造更高績效，是組織高度應思考的問題。團體的相處時間，外在環境，過去光榮，加入團體的難易度，團體規模與影響力，決定了團體的團結力量。
52. 例：鼓勵組織成員加入組織中的團體，加強同儕影響力。

拾、組織領導

53. 組織領導：是一個主管發揮影響力，讓員工追求組織目標的過程。領導是一種願景的規劃，管理是一種執行任務的工作，在內容上是大大不相同的。
54. 領導理論分為特質理論 (trait theory)、行為理論 (behavior theory)、情境理論 (situation theory)、新領導理論 (new leadership)。特質理論認為領導者之所以與眾不同，是因為他們具備有某些個人的特質。行為理論在研究一個成功的領導者可能出現哪些的行為，因此這個理論認為所有人都可能成為一個好的領導者。情境領導理論主張一個有效能的領導者必須有彈性，以適應多變的部屬和各種情境變數。「新領導」則強調領導者的魅力、轉換員工和組織價值觀念、鼓勵創新以及實現組織願景的重要性。
55. 例：我的真誠領導經驗：你可以用溫柔的方式，撼動整個世界。
56. 例：歐巴馬的 CHANGE，成為第一個美國黑人總統
57. 例：慈濟證嚴上人說，化心中的小愛成為大愛，成就兩岸最大慈善公益事業
58. 例：曼德拉說：別試著說服他人僵化的思考，試著打動她們溫柔的心
59. 例：鴻海郭台銘：開疆闢土是好漢，賺錢圖利是英雄。
60. 例：許文龍的幸福領導：一週只上班兩天，對經營團隊授權及充滿了信任。