

「組織行為新論」 期末考重點整理

吳復新

期末考的範圍是第七章至第十二章，頁次是 176-377 頁。各章重點整理如下：

第七章：組織社會化

- 一、引導訓練與組織社會化的**意義**以及兩者的**區別**。
- 二、組織社會化**內容**的兩種說法：(一)包括初期的學習等五個領域。(二)分為三大部
分：1.學習的過程；2.學習的重點；3.學習的獨特動態性。
- 三、組織社會化的**六組方術**。
- 四、組織社會化的過程：依據丹尼爾·費爾德曼的**三階段模型**。
(一)第一階段：選擇——先期的社會化
(二)第二階段：進入／遭遇
(三)第三階段：蛻變
- 五、引導訓練的實施：目的？種類與內容？方法、時間長短？可資遵循的要領？**最重要**
的是：假如要你來舉辦一個這樣的訓練，你將如何進行？

第八章：組織溝通

- 一、溝通的**意義**、功能與方式。
- 二、溝通的**基本模式**：包括傳訊者與受訊者、訊息、**編碼與解碼**、媒介與管道(即正式
溝通和非正式溝通兩種)、**雜訊**以及回饋等各種要素。
- 三、**非語言溝通**的**意義**、功能與**類型**(包括身體距離、身體動作、眼神與表情以及副語
言四種)。
- 四、組織中的溝通可以分成**正式溝通**與**非正式溝通**兩種。正式溝通依據訊息的流動方
向，可以分成**向下溝通**、**橫向溝通**和**向上溝通**三種。非正式溝通多以**傳言**的方式呈
現而其形成則受到三個因素的影響：友誼、習慣和效率。組織溝通的流動受到員工
彼此之間的接近程度、工作情境因素(如工作指派和責任)等因素的影響而形成了
五種類型的**組織溝通網絡**：鏈狀、Y字狀、輪狀、環狀和全通道狀。
- 五、組織溝通的**障礙**主要是來自於溝通者、訊息本身、編碼或解碼過程、物理因素和
文化差異等因素。

第九章：決策

- 一、決策是：為處理一件事或解決一個問題，甚至是因應或掌握一個機會，組織成員選
擇某一特定的行動方案的過程。在組織的管理當中，決策具有相當的**普遍性**，也就
是說，所有的管理功能都有賴正確的決策。
- 二、決策的過程包括**八大步驟**：(一)問題的界定；(二)決策標準(即主要因素)的指認，；

(三)決策標準權數的分配；四、選案的發展，指尋找並確定可供選擇的方案；五、選案的評估，即評估選案的優劣；六、最佳選案的擇定；七、決策的執行；八、決策效果的評估。各位同學你是否曾真正嘗試過使用此一決策的八大步驟去購買較重要的東西，例如汽車；如果不曾，那麼何不利用準備期末考的機會來試試，看看會有甚麼不一樣的體會！

三、決策模型較常被論及者有「理性決策」與「有限理性決策」等五種。前者具有許多假定，而且在現實世界中決策會遭遇很多的狀況與限制，例如「承諾的升高」與「沈沒成本」的限制等等。

四、決策的權變分析：首先針對問題的性質與型式來決定應使用何種類型的決策，然後再就決策所面臨的三種情況，說明如何做決策。

五、團體決策的問題：團體決策具有許多優缺點，其中兩個較常見的重要現象就是「團體盲思」與「團體極化」。團體決策既然有一些不良的後果，當然必須加以改進，重要的技術包括：腦力激盪術、電子式腦力激盪術、名義團體技術、德飛法、魔鬼代言人、辯證決策法及電子會議。

第十章：領導

一、領導的意義包含了像：它是一個發揮影響力的過程等五種概念。而領導和管理是不一樣的。管理強調的是增進組織的穩定性和使組織的運作順暢，而領導則著重於增進組織對變遷的適應力和運用。

二、領導理論經過許多學者的研究後，大致可歸類為特質理論、行為理論、情境理論、歸因理論、鼓舞人心的領導理論以及領導替代理論等；而每一類理論中又常有不同的理論出現，以鼓舞人心的領導理論而言，就有魅力型領導、轉換型領導以及最新的真誠領導三種。領導理論當然是試題裡的「常客」，同學們必須徹底弄明白，以免到時候張冠李戴。

三、領導必須建立在信任的基礎上。它有三種類型：計算型信任、瞭解型信任和認同型信任。領導者想提高自己的信任指數，可從領導者特質和管理過程兩個面向著手。

第十一章：衝突與壓力管理

一、衝突是組織中無所不在、無時不有的一種人際現象。它是一種過程且具有一定的要素。衝突的種類與來源很多。衝突發生的過程可分成五大階段：潛伏期、覺知期、感知期、公然期以及餘波期。而衝突的後果則可分為二大類，即有益的後果與不良的後果。衝突的管理，主要包括：衝突的解決與激發二方面。前者是避免衝突繼續擴大而危及組織的生存與發展，而後者則是讓組織維持某種衝突的水準，進而促進組織的生存與發展。

二、工作壓力（包含學生的課業與考試壓力）、人情壓力以及經濟壓力是每個人活在

這個世界上，每天必須面對的三件事。**壓力**是指個人的一種**生理狀態**，它會對個人產生一些有害與有益的影響。**壓源**就是產生壓力的來源，它有很多的種類。壓力會給個人帶來各種**好的與壞的反應**。有關壓力的研究，有兩個主要的模型。**個人的特性**(即中介變項)在壓力過程中**扮演極為重要的角色**(即發生各種不同的作用)。**工作壓力的管理**可分消極與積極兩方面。其中，個人壓力的檢測是一項重要的工作，因為知道了自己所處的壓力狀況，才更能「對症下藥」，做好有效的壓力管理。

第十二章：權力與政治

一、**權力**就是一種個人或團體所擁有足以讓別人或團體按照自己的方法(或意思)去完成某件事的**能力**。權力具有許多**特性**，例如有許多不同的**面向**。**消極的權力**是指個人的權力，即一種為謀私利的權力。**積極的權力**則指社會的權力，一種用來創造士氣或達成團體目標的權力。

二、組織中，**權力的流動**與行使的方向是全方位的，包括向下流動、向上流動(即通稱的「管理老闆」的過程)以及橫向的流動。權力的**動態性**是指權力的擁有是會有消長的，**侷限性**則是指權力的行使有一定的範圍，而且有時是難以發揮作用的。至於**權威與權力的關係**，則可用一句話來概括：權威是組織所正式賦予的合法(或正當)權力。而**權力與影響力的區別**，主要在於影響力是主動的接受改變，而權力則是被動的接受改變。至於兩者的其他區別，則可依據「主要擁有者」、「發生作用的時機」與「來源」等八個標準來比較。

三、權力的**基礎**有五種：**合法權、酬賞權、強制權、專家權與參照權**(又稱榜樣權)。依所依附的標準，權力可分為**職位權力與個人權力**。權力運用的結果就是產生一種改變他人行為或態度等的影響力，而影響力的大小則產生三種不同的結果：(一)**盡心盡力**，(二)**服從**，(三)**抗拒**。

四、權力所能產生影響力之大小的條件，就是所謂的**權變因素**。一般而言，權力的權變因素計有：**可取代性、重要性、稀少性、中心性、自由裁量權與能見度**等六項。

五、在組織中運用自身所擁有的權力，用組織並不認可的方法，以謀求個人或所屬團體的利益為目標而競相從事各種活動的現象即是所稱的「**組織政治**」。產生組織政治的**原因**及助長政治行為的**因素**很多。組織政治會產生許多**不好的後果**，故必須加以**管理**，方法至少有「**暢通溝通管道**」與「**決策過程公開**」等八種。

至於有關應考時所須注意的事項，我在上一期(504)本刊中已說了很多，此次即不再贅言，同學們可前去參閱。最後，請大家以平常心應考，充分相信你自己，不必太患得患失；有幾分耕耘，自會有幾分收穫。祝大家考試順利，科科得高分！

(作者為本科學科委員兼召集人)

(本文曾刊載於《空大學訊》507期，103年6月1日出刊，38-43頁)