

國立臺北商業大學附設空中進修學院 111 學年度第一學期期末考參考答案

考試科目：二技 1029 組織行為

考試日期：111 年 12 月 25 日 節次：2

一、企業在制定獎酬制度之初，應進行哪些態度的調查？

答：

企業制定獎酬制度是為了鼓勵員工提高績效或生產力，員工是否接受獎酬制度將根本地影響該制度的有效性，因此在訂定獎酬制度之初，即應考慮員工的態度。但「獎酬制度」必須要和績效管理、營運策略產生連動才能真正對公司產生助益。獎酬制度除了制度本身的設計外，員工若具備工作投入、工作滿足等內化之工作態度，以及在組織承諾、信任等外在工作態度上得到滿足，也將極大地影響獎酬制度的成敗。身為一位管理者，必須設計出一套符合績效管理、營運策略的獎酬制度，透過員工態度調查，可以了解三個層面的資訊：員工對管理者的態度、對自身所從事工作的態度，以及對企業人力資源管理活動效果的態度。進而使得員工的向心力與工作熱忱均同步提升，如此方能發揮獎酬制度之最大功效。

二、試說明結構因素引起的組織衝突。

答：結構因素：

1. 組織規模的大小。組織行為學家羅賓斯總結了有關衝突和組織規模之間的關係，他發現一致的結果是：組織規模愈大，衝突也愈大。原因可能是規模愈大，分工愈多，層次愈多，因此資訊在傳遞過程中愈易被曲解。
2. 成員參與管理的範圍。一般認為，上級邀請下級參與管理可以滿足下級受尊重的需要，因此可以融洽員工之間的關係，下級參與愈多，衝突也會愈少。但有關研究表明，下級參與管理程度愈高，其衝突水平也愈高。原因是參與者愈多，其個體差異也愈大。此外，僅僅參與管理並不等於所提建議必被採納，如建議不被採納，下級無權把自己的想法付諸實施，反而會影響組織內部的成員關係。擴大參與所引起的衝突並非都是有害的，如果這種衝突可以增加群體的績效，則組織應該予以鼓勵。
3. 直線組織與外圍組織的矛盾。衝突的經常性來源是組織中直線組織和外圍組織之間的矛盾。直線組織的工作直接關係到組織的核心業務活動。由於直線組織和外圍組織的職能不同、目標不同、成員的價值觀和背景不同，因此它們之間常有衝突。直線組織成員往往對組織很忠誠，而外圍組織成員則時常對組織的事務提出批評；直線組織成員關心的是日常工作，而外圍組織成員則更關心長遠的問題。
4. 資源分配不均衡引發的矛盾。在使用組織的資源時，群體之間往往會發生衝突。如果有足夠的資金和其他資源，衝突就不會發生。但組織往往並不擁有如此豐富的資源。因此，各群體之間為了資源的分配往往產生衝突，導致協作的不良。

三、何謂「三需求理論」，試述之

答：麥克里蘭 (David McClelland) 認為，一般人的需求有三類，分別是成就需求、親密需求及權力需求，管理者應採取適當措施來進行激勵。

1. 成就需求是渴望比以前更有效率的完成某些目標或任務，或者說個人對於某一項標準，希望能達成該項標準，或超越該項標準的需要。
2. 親密需求則是渴望和他人親近、和諧的關係。
3. 權力需求則在能對他人和團體有影響力。相較於馬斯洛，麥克里蘭並沒有討論較低層次的需求。而且，麥克里蘭對需求的定義比較接近天生的性向與環境互動後，逐漸發展出個人在三種需求上的不同強度。

四、請問葛立克認為有哪幾項領導之權力來源或基礎？

答：

葛立克 (Glueck, 1977) 認為，領導之權力來源或基礎有下列數項：

1. 法定權力：一位主管經由組織正式任命，因擔任組織正式職位而取得權力，此權力是該職位所規範的職權。部屬若因主管擁有該職位所賦予指揮或命令的權力，因而接受主管的領導，此時領導權力的基礎即為法定權力。
2. 獎賞權力：一個人在組織中如果握有可給予他人獎勵、酬勞或賞賜的權力（如加薪或升遷等），則可透過此種權力的發揮，經由滿足他人生理、社會或成就上的動機而影響他人的行為，此種領導的權力基礎即為獎賞權力。
3. 強制權力：一個人在組織中如果握有可對他人施予脅迫或懲罰的權力（如降職、取消休假等），則他人將因畏懼而接受此人的命令或影響，此種領導權力的基礎即為強制權力。
4. 專家權力：一個人如果因為擁有某些專業的知識、技術、特長或才能，而在該領域享有相當的聲望與地位，則其可因此專技能影響他人接受其建議或指揮，並贏得他人的尊敬與信從，此種領導的權力基礎即為專家權力。
5. 參考權力：一個人如果因擁有某些獨特的魅力或特質（如自信、熱誠、溫暖、堅強或勇敢等），而能獲得他人的喜愛、佩服、尊敬與認同，進而願意跟從或接受其影響與指揮，此種領導權力的基礎即為參考權力。

五、請問費德勒提出的權變模式認為影響領導效能的情境因素有哪三項？

答：費德勒認為，影響領導效能的情境因素有下列三項：

1. 領導者與部屬的關係：部屬對領導者信任、忠誠與接受的程度，可分為「佳」與「差」兩類。「佳」代表有利的領導情境，而「差」代表不利的領導情境。
2. 任務結構：部屬所擔任工作的作業程序是否清晰明確而且例行化。如是，則任務結構程度高；反之，則低。「高」代表有利的領導情境，而「低」代表不利的領導情境。
3. 職位權力：領導者職位所擁有的權力（獎懲、升遷、調職、指揮、命令等）及組織對其支持的程度，可分為強與弱兩類。「強」代表有利的領導情境，而「弱」代表不利的領導情境。