

管理知识：管理学最新知识大全六 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/202/2021_2022__E7_AE_A1_E7_90_86_E7_9F_A5_E8_c37_202069.htm

26. 变革管理 Change Management

变革管理 (Change Management) 意即当组织成长迟缓，内部不良问题丛生，愈无法因应经营环境的变量时，企业必须做出组织变革策略，将内部层级、工作流程以及企业文化，进行必要的调整与改善管理，以达企业顺利转型。

有四项标准可以检验企业是否已出现不利的症候群：

- 一、企业成员认同感下降，不认同企业价值与远景，私心大于公益。
- 二、组织不同部门的冲突加遽，冲突造成部门本位主义取代团队合作。
- 三、组织决策权力集中在少数高层，大多数成员不仅无力改变现况，更得过且过。
- 四、组织既得利益阶层排斥学习新技术与知识，甚至不支持自发性的员工学习。

企业如果有上述四种负面现象，就必须进行组织变革管理，否则容易被市场淘汰。

变革管理的三项基本方法为：

- 一、解冻：承认现况不好，释放原先被掩盖的组织不利讯息。
- 二、改变：利用沟通与引进学习型组织，使组织成员逐渐接受改变是正向价值的观念。
- 三、谋定而后动：先确定变革策略，拟订明确的目标、环境评估、行动方案与各种配套措施。

27. 工作生活品质 Quality of Working Life

所谓工作生活品质 (Quality of Working Life) 的起缘，在于人力资源管理及组织发展学者发现，组织的目的不应该只是追求绩效的提升，也应该重视人员的满意，甚至是增进组织全体人员的繁荣幸福，因此，有工作生活品质概念的提出。推行工作生活品质，对员工做「全人关怀」，帮助其成长，可以增加员工的快乐。

感受及向心力。工作生活品质的主要范畴包括：一、身心灵发展：给与员工一个安心工作，健康的环境，可以学习，很少污染，可以分享，可以终老，愿意待一辈子的工作环境，这是一种感觉的部份。二、工作环境（安全与卫生）：安全、舒适、经济、有益的环境可以改善工作绩效，提高人们工作意愿。例如，高品质的照明系统等，这是实体的部份。三、生涯发展（教育与训练）：这一项是高科技产业员工及现代人普遍重视的，公司必须在生涯规划、教育训练与升迁报酬等构面上做有系统的规划，员工才会满意。四、决策参与（适才所适）：公司是否让员工参与决策，有良好的沟通，可以满足员工内在的成就动机。五、工作保障与福利：工作权的保障及各种福利措施的设计，满足不同员工不同阶段的需求。六、信息分享（公开管理）：对于有些人而言，工作不只是工作，如果不能够分享信息，感觉会像个生产的机器。反之，经由信息分享可以提升一体感与满意感。研究发现：整体工作生活品质满意度对工作绩效有显著正面的影响，简单说，有满意的员工才有满意的顾客。让员工有满意的工作生活品质，可以提供高品质的服务，替企业创造绩效，企业必须重视工作生活品质才有竞争优势，才可达成永续经营的目标。

28.情境领导Situational Leadership 管理学者肯·布兰佳（Ken Blanchard）博士说：「没有最好的领导型态，只有最适当的领导型态」。情境领导（Situational Leadership）被誉为本世纪重大领导理论之一。有别于传统领导的特质理论，不仅只重视领导者行为能力的修练，情境领导特别强调领导要因人而异，因材施教。情境领导的三大技巧是：诊断、弹性与约定领导型态。诊断是评估部属在发展阶段的需求；弹

性是能轻松自在的使用不同的领导型态；约定领导型态是与部属建立伙伴关系，与部属协议他所需要的领导型态。情境领导能改善主管与部属间的沟通，增加默契的培养，并使主管能够了解部属的发展需求，给与必要的协助。就个人角度而言，影响人员绩效的因素有能力问题与意愿问题，一种是不会做，一种是不愿做，也有交错变化的不同发展状况。情境领导提出了主管除了要正确诊断掌握部属的发展阶段外，也要学习采用正确的领导行为，包括处理能力问题的命令行为，及处理意愿问题的支持行为，这是主管最重要的两项领导行为，运用得宜谓之弹性。一位好的情境领导者必须扮演良师及教练的角色，随着部属的成长与发展调整不同的领导行为。部属接任新任务或新目标的初期多一点结构式的指导、清楚明确的指示，当部属意愿低落或意愿变化时，给与多一些的关怀与支持，部属能力渐长能独立自主时，主管可以减少命令行为和支持行为，充分授权给部属，适当的领导行为可以有高绩效的任务达成，同时也有满意的员工。29. 灌能Empowerment (empower为允许，empowered person为全权代理人) 灌能 (Empowerment) 的意义为，人在执行现有工作时，如觉精力倍增，便有灌能感受。灌能就是指导别人能够独立完成任务，而渐渐不必依赖你。灌能就是要你自在的做事，也要你为结果负责。灌能就是做事时有意义感、选择感、能力感、进步感。当你每日清晨，很想回到办公室上班，而且心理总是充满兴奋与期待，想着在公司里，有一群同事们每天不停的忙碌，在为我们的未来规划打拼，想尽办法让各种梦想实现，这就是灌能的感觉与展现。有了灌能的员工才能有愉悦的顾客，才能替公司创造较高的营收，且促使

成本降低。灌能一直是二十世纪末管理者努力追求的理想之一，如何做到灌能，可从以下着手：一、让同仁清楚地了解任务、目的、目标和角色。二、持续发展团队成员工作上所需的知识与技能。三、学习有效的人际和团队关系，及领导技巧。四、让同仁能够真正分享决策权和参与权。五、领导者带领团队的哲学和做法是要激发人的活力。六、全体人员尊重不同看法、能力和文化背景上的差异。七、领导者给与每位成员适当的表现的机会。八、当团队有成就时，鼓励并感谢个人和小组的成就。九、保持不断创新的精神及掌握持续改善的机会。

30.团队建立 Team Building 团队建立（Team Building）的定义为，建立一个高绩效团队，有以下七个特质：

- 一、目标（Purpose）：懂得规划的方法，共同订定目标，对目标有共识，过程也许有不一样的声音，最后能够朝向共同的目标前进。
- 二、灌能（Empowerment）：每一个人都充分活力，愿意为目标全力以赴，觉得工作非常有意义，可以学习成长，可以不断进步。
- 三、关系与沟通（Relationships and Communication）：好的团队来自好的关系，彼此信任，充分沟通协调，虽有不同看法但会互相尊重，得到共识。
- 四、弹性（Flexibility）：团队领导人对于照顾团队任务的达成与人员情感的凝聚，保有高度的弹性，能在不同的情境做出适当的领导行为。
- 五、最佳绩效（Optimal Performance）：善用团队的各种资源，能够在有限的资源之下，创造出最佳的绩效，即团队能够做出当时的最佳决策。
- 六、肯定与欣赏（Recognition and Appreciation）：成员能够真诚的赞赏。使对方了解您的感受或他对小组的帮助。这是帮助团队成长向前的动力。
- 七、士气（Morale）：个人以身为团队的一份子

为荣，个人受到鼓舞并拥有自信自尊；组员以自己的工作为荣，并有成就感与满足感；有强烈的向心力和团队精神。通常团队建立的过程中会经历形成期、风暴期、规范期、表现期。每个阶段要通过不同的考验，例如，处理观望、化解冲突、发展技能、包容差异等课题，才能形成真正的团队。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com