 解答：

- (一)國際化本不是一個單面向的趨勢，對於文化團體與文化產業而言，國際化與在地化正是一體兩面的現象。雲門紮根於台灣，融合了台灣傳統的人文思維與現代的藝術表現手法，從雲門舞集揚名國際的過程中我們可以發現，隨著資訊與運輸的發達，國際化並不是代表地方特色與文化的消失，相反的是，國際化使得地方的文化與特色更有機會站上世界的舞台，讓世界各國的朋友都能欣賞到不同的表演，體會不同的文化經驗。
- (二)雲門舞集的創意來自傳統與現代的結合，將中國、台灣傳統的價值觀與文化，融入舞蹈之中，運用現代的舞台藝術加以表現，使觀者能在傳統與現代的激盪中，對於人生有更深一層的體會。除了雲門舞集之外，台灣其他足以傲世的創意還表現在傳統戲曲、陶藝、建築、美食等方面，透過國際化，台灣這些特別的文化內涵都有機會能夠讓更多世界各國的朋友來加以體會感受。

**範題32**

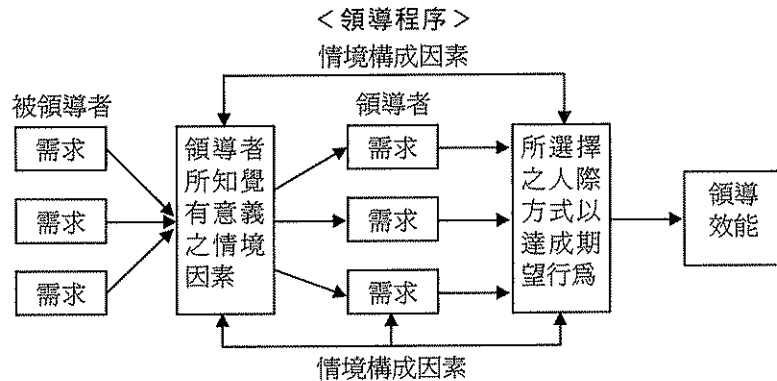
除了家族企業外，主管的偏心絕大多數都不是故意的，大部分都是因為每個人做事方法不同，而產生了「偏心」的問題。試想，做事按部就班的部屬遇上了強調速度的上司，或是工作細心的員工遇到了重視結果導向的主管，就容易有不受欣賞的結果產生。工作方式不同的部屬容易讓主管「指正」，相較於與上司同步調的同事，被指正的員工就會感到主管偏心。一旦部屬感到主管偏心，就會影響部屬的工作士氣，無法抓住工作的標準或績效上的自我評量瞭解，甚至因而喪失了自信心，更讓主管無法欣賞，造成惡性循環。主動與主管溝通。主管就會列舉出你的問題或是對你工作的期望與看法。當然還有其它方法。就這個問題（主管的偏心）你個人有甚麼建議或處理原則？（30%）

【93交大經管（在職）】

切入點：員工特性與主管領導風格及激勵方法之關係。

解答：

Terry (1960) 認為「領導乃係為影響人們自願努力以達成群體目標所採行之行動」；它所強調的包括人際關係程度、影響他人之自動行為及有助於達成群體目標。要能達成有效的領導行為乃取決於各種因素，基本上是以被領導者及當時工作情境為前提，在此前提下，領導者基於本身的需求、行為、目標及對情境的知覺，選擇某種行為方式，企圖藉以影響下屬的行為，而被領導者實際上被影響之方向與程度，即為領導成效。此一程度，表現如下圖所示：



不過領導行為也不能只是單方面的，領導作用能否發生、效果如何，仍然要看是否能引起被領導者的反應並加以接受，因此領導者與被領導者二者間的互動關係為重要因素。

Likert (1961) 將領導者分為兩種基本類型：

- (一) 以工作為中心 (job-centered)：任務分配結構化、嚴密監督、工作激勵、依照詳盡規定行事。
- (二) 以員工為中心 (employee-centered)：重視人員行為反應及問題、利用群體達到目標、給予員工較大自由裁量範圍。

McGregor (1960) 認為人性有兩種基本的假設：X理論與Y理論。所謂X理論是假定人天生不喜歡工作，會努力規避責任；而Y理論則是假定人天生喜愛工作，喜歡承擔責任。McGregor理論提供經理人一個選擇管理方法的準則，經理人可以員工性格的不同採取不同的管理方式以達最佳效能。因此，若員工屬於X理論人性假定，領

導者應採取以工作為中心的領導模式；若員工屬於Y理論人性假定，領導者應採取以員工為中心的領導模式。

### 範題33

#### 誰有權告訴誰該做什麼？

米琪·巴克絲特，一名品管經理，正在公司裡審閱早上收到的信件。她很快地看過一封由人力資源部門寄來的告示，上面刊載「如何找出濫用藥物的員工」這樣的一個訓練計劃。其中附有一份表格要求被選定的經理填寫，什麼時候有空參加這個試驗計劃。

巴克絲特把那份告示扔到廢紙簍裡去，她想：「如果我做到人事部門要求我做的每一件事，我那裡有時間來管理我的部門啊！」

一週之後，她收到另一封來自人力資源部的通告，上面標示著「第二次通知」。這次她回了通告並且寫說：「抱歉，沒時間參加你們的計劃。」

兩天後，巴克絲特的老闆凡絲·高墨來找她。她向巴克絲特解釋：「人力資源部門向我們抱怨一些有關妳的事情。他們說妳都不和他們合作，而且他們要我看該怎麼辦。」

米琪說：「我對人力資源部也有同樣的評語。他們會抱怨是因為我不給他們所作的計劃面子。我並不是說他們的計劃沒有價值，而是我應該有權利決定自己應該如何運用自己的時間。」

「我不喜歡他們用這麼強烈的手段來強迫我合作。有人規定直線部門就必須取悅幕僚部門的嗎？誰有權能告訴誰該怎麼做呢？」

(資料來源：Andrew J. Durbin, "Human Relations", 1995。)

問題：

- (一)您認為米琪·巴克絲特所發生的困境是如何發生的？她是對的嗎？如果您是凡絲·高墨您會如何處理呢？
- (二)面對上述組織內部門間之衝突，您覺得應有那些解決方