

# 行政組織



# 組織內的公民意識是素質的催化劑嗎？

高志德\*

今天，我們生活在一個以競爭、虛偽、利益遊戲、機會主義為社會的主導價值，而把人際關係中的自發性合作、互相幫助、利他主義及純潔放在次要位置的地球上。

然而，最近我們發現一種有趣的“現象”，這種“現象”與以前某些被低估或忽視的行為，換言之，與“組織內的公民意識”的行為的效率有關。雖然沒有正式規定和要求作出某些自發行爲（合作舉止、提升組織對外形象的行動、利他行為），但這些行為對組織的存活、進步和素質來說，是必不可少的。

## 究竟什麼是組織內的公民意識？

傳統上，組織內的公民意識指表面上個人沒有義務作出的行為，這也就是說，形式上個人沒有期望從這些行為中獲取報酬，但實際上他們提高了組織的運作效率。

組織內的公民意識亦指支持社會及心理環境的行為，使得有關工作能在此環境下開展。

然而，這種定義對於組織的決策人來說，其實質意義不大。另一方面，長年累月積聚下來的知識並未失去其效用和機會，而最重要的是，這些知識沒有喪失引領我們去思考的能力，讓我們清楚作為人及社會團體的組織，其合作者只不過是人、社會實體、人類而已。

毫無疑問，某些行為對於組織來說具有潛在的好處，儘管對於有關行為人來說沒有直接的實質好處。讓我們看看以下例子：

組織的合作者撥出部分時間去幫助一位新來的員工會損害其個人職務的履行嗎？假如新入職員工工作表現的進步大於退步的話，就能為組織帶來好處。故此，有必要重新考慮擔任職務的評核制度，使其涵蓋內容少些個人色彩，而更富集體性。

---

\* 前行政暨公職司行政現代化廳顧問高級技術員。

下面介紹的表一，嘗試列出組織內的公民意識的行為的一些較常見類別，以及一些有利組織的行為。

表一  
“組織內的好市民”的行為特點

甚麼是	如何表現
認真	<ul style="list-style-type: none"> <li>守時；若工作單位有需要的話，應早到晚退。</li> <li>在辦公時間內，不作無謂的休息（喝咖啡、吃下午茶點、談話…）。</li> <li>即使沒人看見，也應遵守規則、規定和程序…</li> <li>避免利用組織資源打私人電話。</li> </ul>
利他主義者	<ul style="list-style-type: none"> <li>幫助一些遇到工作困難的同事。</li> <li>幫助一些缺勤及有尚待完成的工作的同事。</li> <li>儘管別人沒有要求，但應幫助一些新來的同事。</li> <li>樂於幫助缺勤的同事完成工作。</li> <li>自發；幫助到來參觀的顧客等。</li> </ul>
謙恭	<ul style="list-style-type: none"> <li>採取措施，避免與其他員工發生衝突。</li> <li>不濫用別人的權利。</li> <li>當做一些會影響別人工作的事情時（例如諮詢別人）應小心。</li> </ul>
公民道德	<ul style="list-style-type: none"> <li>儘管別人沒有要求，但可做一些能提升組織形象的工作（例如密切跟進顧客/用戶的投訴個案；當有人批評組織時，應維護組織；鼓勵家人和朋友使用組織的產品或服務；對於能代表組織，感到自豪）。</li> <li>清楚組織內發生的事情。</li> <li>參加會議和資訊座談會（儘管別人沒有要求）。</li> </ul>
體育精神	<ul style="list-style-type: none"> <li>不會為瑣碎事抱怨。</li> <li>當不順意或感到待遇不周時，不會老是提出要離開工作崗位（組織）。</li> <li>應多向問題好的方面去想。</li> <li>不會經常挑剔組織所作的事情。</li> <li>面對組織的變化，不會抱怨。</li> </ul>
和解者	<ul style="list-style-type: none"> <li>當看見別人不和時，擔當調解的角色。</li> <li>當發生糾紛時，充當組織/群體的穩定動力。</li> <li>尋找有利雙方的解決辦法。</li> </ul>
鼓勵者	<ul style="list-style-type: none"> <li>鼓勵同事尋求職業上的發展。</li> <li>當同事遇到重大挑戰時，給予其“力量”。</li> <li>鼓勵遭遇“不幸”的人（換句話說，鼓勵他們克服困難，包括私人問題）。</li> </ul>

來源：《領導雜誌》九八年三月 - 四月。REGO, Armenio。“摘自組織內的公民意識”。

對於表一所描述的情況，毫無疑問，“組織內的好市民”的特點可提高群體和組織的效率。（今天一些組織聘用專為群體帶來生氣的具資格技術員，並非偶然的事；因為這些技術員能起著催化劑的作用，在組織內營造良好的氣氛，而人際關係可清楚反映生產力/素質的指標）。

較為人所熟悉的論據有：潤滑組織的社會機制；減少摩擦和衝突；提高同事的生產力；免除管理者控制和處理有關糾紛的工作；有利協調群體成員間和不同群體間的工作；能留住和吸引較能幹的人才；使組織易於適應環境變化。

下面的表二清楚解釋為何“組織內的好市民”的特點可以影響群體及組織的效率。

**表二**  
**“組織內的好市民”的特點對群體及組織的效率的影響**

組織內的好市民可：	例子
提高同事的生產力	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 較具經驗的員工協助經驗尚淺的員工。</li> <li>• 舊員工協助新員工克服遵守組織的規則、習慣和常規時遇到的困難。</li> </ul>
提高管理者的生產力	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 管理者接受可讓他們改善組織單位效率的建議。</li> <li>• 認真的員工不需管理者經常監督/控制，此外，更可替他們宣揚責任感。</li> <li>• 如果合作者具體育精神，管理者無需浪費時間處理無足輕重的投訴。</li> </ul>
減少成本及將資源抽調往其他更具效益的業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 員工較少缺勤，較少打電話；減少不必要的休息。</li> <li>• 如果經驗和知識較豐富的合作者能幫助其他同事，則培訓方面的開支會減少。</li> </ul>
減少把資源投放在單純的防守業務上	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 幫助、禮貌、和平主義能加強群體及團結精神，故此，群體的成員（管理者）不需花費太多的精神和時間去處理單純防守的群體業務。</li> <li>• 禮貌及和平主義能減少人與群體間的衝突，減少用於處理衝突的資源。</li> </ul>
便於協調小組成員和不同的工作群體	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 主動參與會議及關心組織事務，便於協調人和群體的工作。</li> <li>• 禮貌減少人和群體間所出現的問題，為相互間的合作提供便利。</li> </ul>
留住和吸引較能幹的人才	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 一般來說，與公民意識有關的行為能促進人和群體的道德、群體團結、小組精神、忠誠。所有這些能讓人們願意留在組織，而且對於那些想加入該組織的人士來說，是一個吸引的因素。</li> </ul>
便於穩定組織的職務履行	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 若人們願意幫助缺勤的同事或協助沒有上班的同事完成工作，群體和組織的表現差異會縮小。</li> </ul>
有利改善決策的素質	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 公民意識、互相合作、資訊分享、主動參與會議…，便於作出決策，以及使決策建立在較可靠的資料上。</li> </ul>
有利於組織適應環境變化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 與外界有聯繫的人可把有關外間變化的消息通知組織，幫助組織去適應有關變化。</li> <li>• 具體育精神的人較少抗拒變化，反而更能處之泰然，並盡量去配合它。</li> </ul>

來源：《領導雜誌》九八年三月-四月。REGO。Armenio。“摘自組織內的公民意識”。

在此情況下，人們受到更大的激勵，而明顯地有關激勵可從組織環境中反映出來。眾所周知，人類動機一般是一種心理過程，透過內在和 / 或環境刺激，去改變人的一些行為以滿足需要，因此，“組織內的好市民”的角色是一個很值得強調的例子。

在一個群體裏，尤其是有組織群體，根據各種因素，動機的種類可有不同的來源。若屬外在性質有強制性動機（被迫接受目標）及與金錢有關的動機（因為金錢的緣故而接受目標）。若屬內在性質則有適應動機（接受類似或補充性的目標）及識別動機（接受較其本身目標為佳的目標，以及接受作為個人職務履行必要條件的目標）。五類人士可歸入組織人類結構，而動機乃根據利益種類（需要）而有所不同：執行人員和直接主管只“接受”與金錢有關的動機，在“捍衛”與金錢有關的動機的同時，他們亦支持適應動機；而管理人和領導人“接受”“身份”識別動機，以及與其職位有關的一切事項（旅行、已付費用等）。強制性動機只跟實際或功能上依賴職級嚴格劃分的組織的人或群體有關，例如軍人。

儘管識別動機不被視為執行人員和直接主管的權限或責任，但對他們來說，識別組織的目標是滿足個人需要的必然結果。事實是這樣的，我們每天處身的組織環境促成部分識別動機，甚至令我們將組織視作第二個家（譬如日本的組織）。

動機這個問題是一個與多個問題有關的問題，並逐漸帶出無數的理論，而由於場合不適，所以我們沒有提及它們，但是我們可把最近的一些理論概括下來：

a) 與個人需要得到一份合理的薪酬、一定的社會地位及工作成就有關的滿足理論。

b) 與個人按被分配的工作數量和擔任職務的要求而取得相應報酬有關的進步理論。

c) 與獎勵及懲罰制度有關的鼓勵理論。

從務實角度來看，這三種因素可以並應該充實新的動機學說：

1. 熟悉群體的特點和運作以及每個成員，並清楚工作情況特點及組織目標，才是有效率的領導。

2. 對內的上向、下向及橫向溝通應能在各個方面起作用，並適合不同類型的訊息、目標和對象。

3. 整體的補償機制能滿足動機過程本身所帶來的需要。

儘管還可就這個課題作更深入的探討，但我們相信這已足以凸顯出一個問題，就是證明維持和發展任何組織文化的重要性。

受組織文化激發的群體總能為其成員所要求的科際及多科能力起協同作用，故有利群體的精神及功能健康發展，並提高生產力，正如所言，提高素質標準。

組織的另一關鍵項目是與程序上的公平有關。

通常會對分配上的公平和程序上的公平作出區分。

能公平地分配組織成果（例如工資）就有分配上的公平。透過公平的程序和過程能夠實現程序上的公平。當上級以公平的態度去跟下屬保持聯繫和對待下屬時，就有互相影響的公平。

雖然有點過於簡單化，但我們現只考慮分配不同的工作予合作者及其薪酬。若以公平方式去分配工作和薪酬，這也就是說，有考慮每個人的經驗、壓力和擔任職務付出的努力、所需學歷等，那麼就有分配上的公平。

若分配時所依照的程序是公平的話，換言之，沒有歧視或裙帶關係；人們被要求參與某事情或發表意見；有考慮到別人的憂慮、利益和意見；有就一些已作出的決定進行解釋等，那麼就有程序上的公平。

若上級對待下屬時能夠維護其尊嚴和尊重他，就是真誠；若能夠就會影響別人工作職位的決定進行解釋，就是關心合作者的個人需要。

舉出一個簡單的例子：有顯示指出個人可同意組織所作出的解僱（分配上的公平），但在執行過程中卻以消極的態度去回應。

下面表三列出的清楚闡明組織上的公平如何鼓勵人去做一個組織內的好市民。

表三

公平的類別	執行可能對“組織內的好市民”來說是重要的公義
分配	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 公平地分配工作。</li> <li>• 工資和報酬的水平（一般）都是公平的。</li> <li>• 公平地委以個人責任。</li> <li>• 根據責任、經驗、付出的努力、壓力…，來支付報酬。</li> </ul>
程序	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 下決定時（例如更改設計；轉換工作地點；組建小組…），會考慮所牽涉的人的憂慮、利益和意見（換句話說，可參與決策）。</li> <li>• 下決定的過程一視同仁。</li> <li>• 人們可就對其有影響的決定進行上訴，而有關上訴應以公平的方式去看待和處理（例如擔任職務的評核的上訴、紀律行為的上訴等）。</li> </ul>
互相影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 上級對待下屬時要維護其尊嚴，以及尊重和體諒他。</li> <li>• 上級關注下屬的特別需要。</li> <li>• 上級以真誠對待下屬。</li> <li>• 上級與合作者討論決策所涉及的事情。</li> <li>• 上級向合作者解釋會對其工作崗位有影響的決定。</li> </ul>

來源：《領導雜誌》九八年三月四月。REGO。Armenio。“摘自組織內的公民意識”。

若能具備表一、表二和表三中所指的所有條件，那麼我們肯定能有健全的組織，而且有關組織定能團結運作。今天，我們發現有些東西正在改變，故此，我們覺得有需要作出改變，然而，很多時候我們並沒察覺到我們正在改變。當我們承認有必要作出改變的時候，可斷言我們有責任為質素作出保證，因為文化改變是優質組織的先決條件。

因此：

### 優質組織內的文化改變

之前	之後
組織應…	“組織”甚麼也不做，我們是組織。
組織為我所做的工作支付薪金，所有在年末都有所增長。	是顧客/用戶支付薪金給我的，而非組織支付的。是他們納稅的。當顧客/用戶越滿意，我的薪金和薪金的加幅越能得到保障。
現存的規則有效控制和改善組織的運作。	改善並非源自預先設定的規則，而是來自意見討論和共識。

## 結論

在某種程度上，我們剛才所說的是憑直覺的。我們明白到，若個人受到尊重及獲得公平的對待，那麼，即使他們沒被正式要求，他們都會樂意以行動作出回報，從而為群體和 / 或組織帶來利益。這種態度有利非正式和正式的關係革新；提高創造力及與組織負責人建立良好關係。除此之外，還需考慮另一重要方面，就是今天作為一位管理人員應具雄心、說服力、效率、活力、善於生產和賺取利潤、有進取心、聰明和敏銳。

要一個人具備所有這些美德好像很難，但事實並非如此。能幹的管理人員的特別培訓能使管理者改變在職業行為方面的態度。

招攬越來越多具雄心、進取性，及能以組織名義承擔責任的職業人士。

群體工作、相互尊重及靈活性是成功的必要條件。今天組織的新形象能提高效率，而這肯定能鼓勵和刺激計劃的執行，從而促進質量的躍進，並朝著素質的方向去適應職務、變化和關鍵性因素。

從定義上來看，**素質**指滿足顧客 / 用戶明確的需要。這種概念自然適用於公共部門，雖然一直存在“行政 / 當局”的深厚傳統。將公共部門變為“提供勞務的當局”是“行政現代化”所選取的路向，而且應作為不同組織的工作及管理革新的參考。

公共部門的工作朝著這個方向進行，意味著需將組織的重心從生產程序轉移去滿足顧客的需要。

公共行政當局應就如何運作和革新，以及提高素質進行深入思考。

素質目標是公共部門工作轉變的典範，並且是快將來臨的千禧年的一項挑戰。

在訂定和控制範圍內使用一些技巧能確保財產和服務的素質。最後注意到負責生產或提供勞務的人員應具有把工作做妥的意願。如可能的話，在第一次就把工作做好。除了懂得和能夠外，還需要希望。



目前，在素質的概念和技巧的應用方面邁出了新步伐。需定出範圍，以避免一些人的“進步”導致另一些人的損失。應繼續提高這一代（目的在於建設一個美好的地球）的生活素質，或者是不要危害後代的生活素質，而ISO9000標準的公佈正為此邁出重要的一步。

當一種產品對社會（就物質社會環境的廣義來說）的危害越小時，素質就越能得到提高。

只有這樣，我們才有理由相信所有人都能得到真正的滿足。

本文讓我們更加清楚，我們積極地多作一分貢獻，就能有多一種工具去全面改善組織，並對素質重要性的警覺性日漸敏銳；而在管理方面，澳門公共行政當局表現得更具活力和效率，以迎接新千禧年的挑戰。

## 書目

**GODET, Michel** , 《策略展望手冊》, **Dom Quixote** 出版社, 里斯本一九九三年。

**SHEIN, E**, “**Organizational Culture and Leadership**” – **Bass, publishers, San Francisco 1985**。

**REGO, Arménio** , 領導雜誌第五十四期一九八年三月 – 四月。

**HOFSTED, Geert** , 《文化與組織》, **Sílabo** 出版有限公司。

**LOPES, Albino** 及 **RETO, Luís** , 《企業身分及文化管理》, 里斯本, 經濟及貿易, **SÍLABO** 出版有限公司。

**ROSA, Luís** , 《企業文化、動機及領導》, 里斯本, 現代管理圖書館, **Presença** 出版社一九九四年。

**TURNER, Charles Hampden** ——《企業文化》——現代管理圖書館——**Presença** 出版社。

