



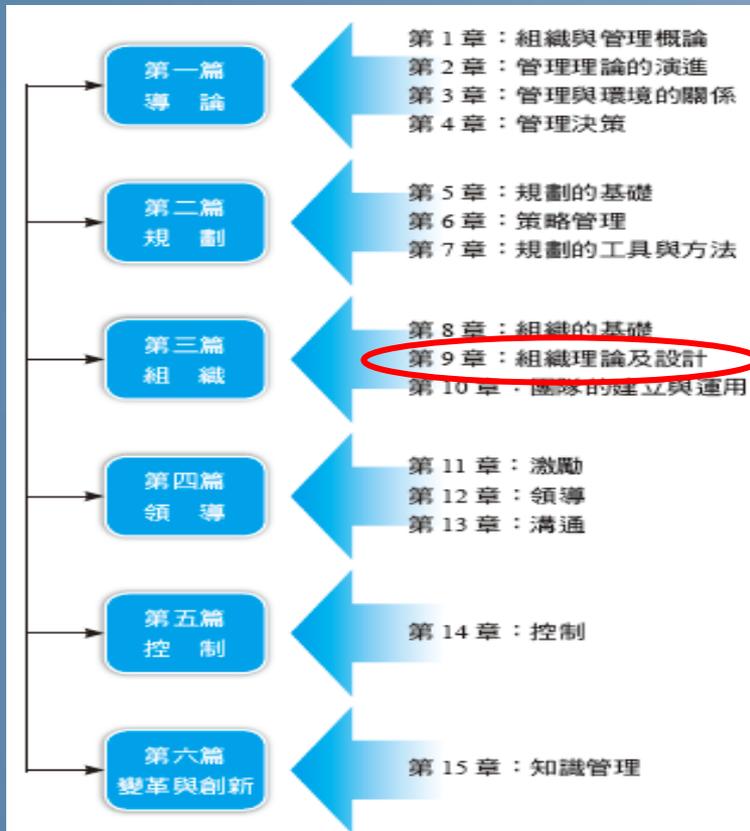
CHAPTER 9

組織理論及設計

第一節 組織理論

第二節 組織設計的決策

第三節 組織設計的應用



組織理論(1/2)

- 管理理論的核心內容，研究組織結構、職能和運作以及組織中管理主體的行為，並揭示其規律性的邏輯知識體系。
- 瞭解如何建構組織，預測組織變更時，將如何影響其他部門，例如，從功能式部門組織轉變為產品別部門組織時，會有什麼樣的變化？

組織理論(2/2)

- 普遍理論 (universal theory)
 - 組織在任何情況下，都可以找出一最佳的組織結構。
- 權變理論 (contingency theory)
 - 強調組織結構設計必須與情境相配合。
- 學習型組織理論 (learning organization theory)
 - 管理實務中發展出來的新型管理理論，適用於各類型組織。

古典組織理論

- 亦稱傳統組織理論（科學管理、管理程序及官僚理論），是從規範角度研究組織的目標、分工、結構、指揮、協調和責任的理論，焦點集中於發展分析的工具與原則，使管理者更容易設計組織活動。
- 其特徵是較著重於組織技術面的效率，對本學派而言，如何設計出有效率的工作方法與組織結構才是當務之急。

行為科學組織理論

- 古典學派追求的是技術面效率，行為學派則以工人作為研究的主體。
- 古典學者強調有效率的工作方式，並假設只要有合理報酬，工人就會執行各項工作。
- 行為學者強調激勵員工的重要性與複雜性，及為了要達到激勵的目的，應如何建立組織、設計工作。
 - 換言之，組織結構及工作都必須經過設計，以滿足員工的需求，因為這才是長期確保工作績效的唯一途徑。

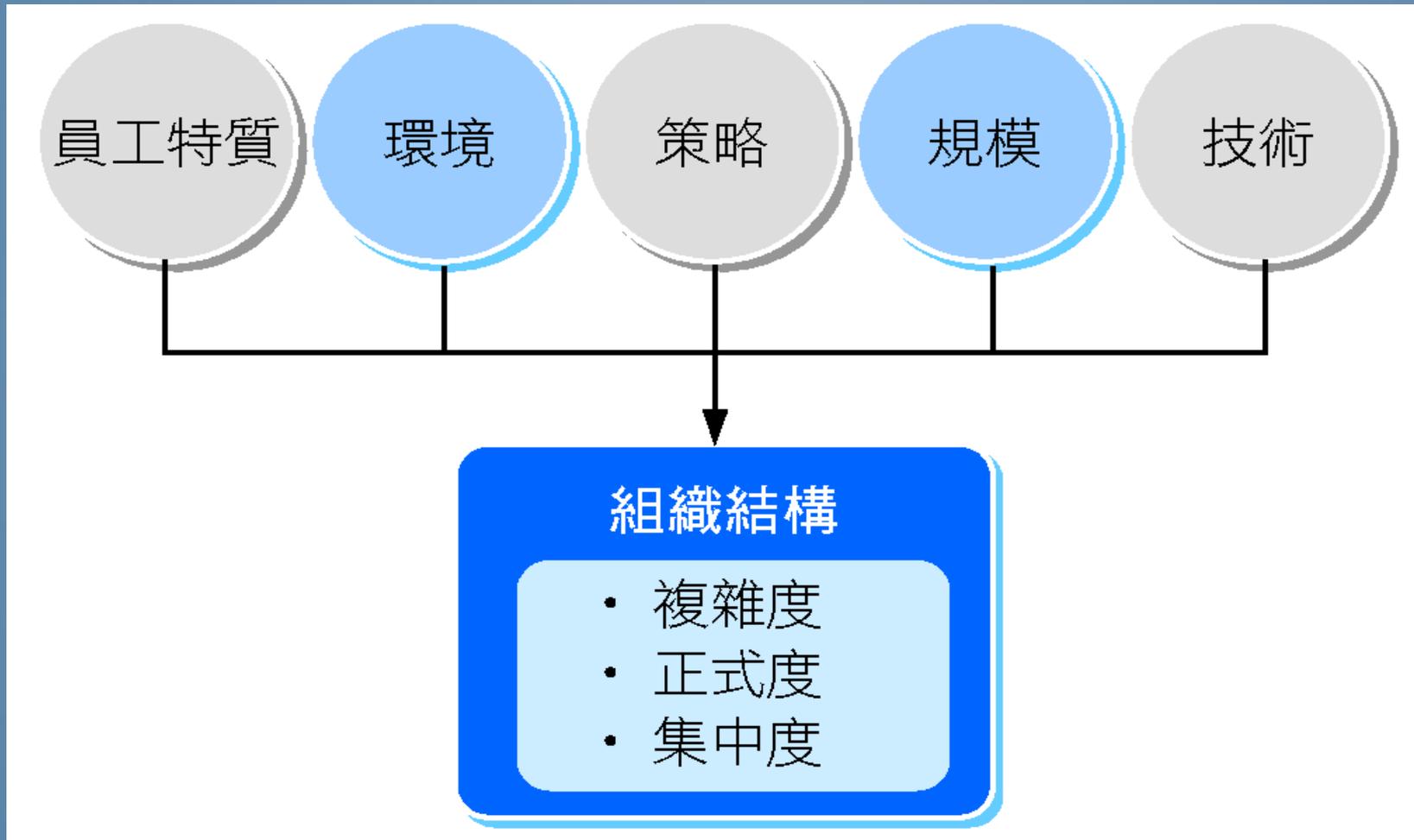
古典與行為科學組織理論的比較

- 雖然行為學者與古典學者同樣地認為其理論是普遍的原則，可適用於任何類型的組織，但是實質上卻是兩個極端。
- 古典學者深信最佳的組織方式是：每個人都依附於僵固的指揮體系內，集中式決策、功能式部門劃分，較窄的控制幅度，每人都有專司的工作。
- 行為學者認為：較不具預定性的指揮體系，較多的職權授予，事業部式部門劃分，較寬的控制幅度及比較不專業化卻豐富化的工作設計。

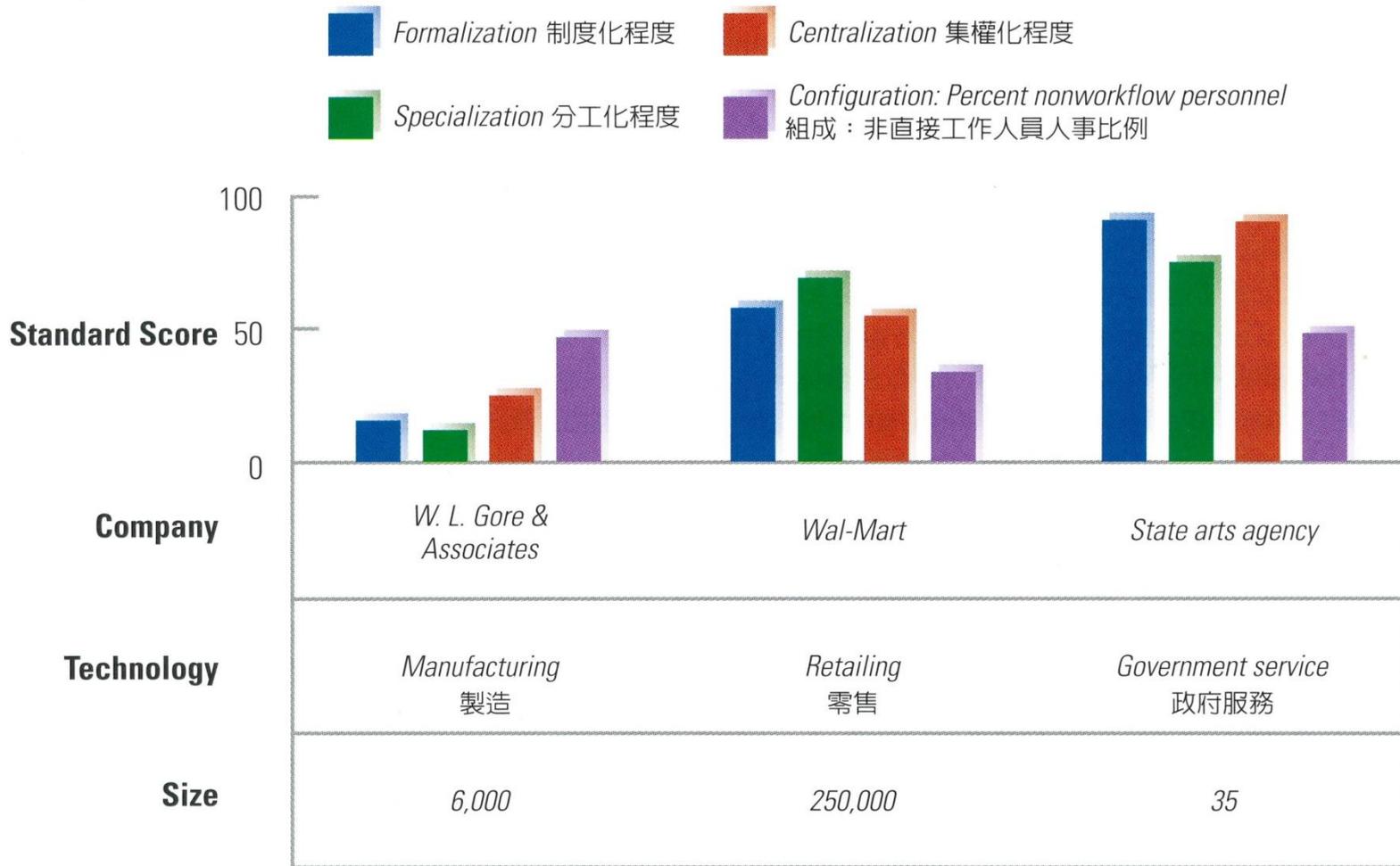
權變組織理論

- 現代組織理論將組織視為開放的系統，不僅從組織內部分析組織各次系統的特點及相互關係外，尤其著重研究組織與外部環境的相互作用，其著眼點由組織內部轉移到外部環境，並由被動適應環境的觀點轉變到影響環境。
- 權變組織理論綜合了古典理論和行為科學理論的觀點，既看到了人的因素，又重視結構的作用，將二者結合，試圖重新設計組織。

組織設計的結構和權變因素



三個組織的不同特徵



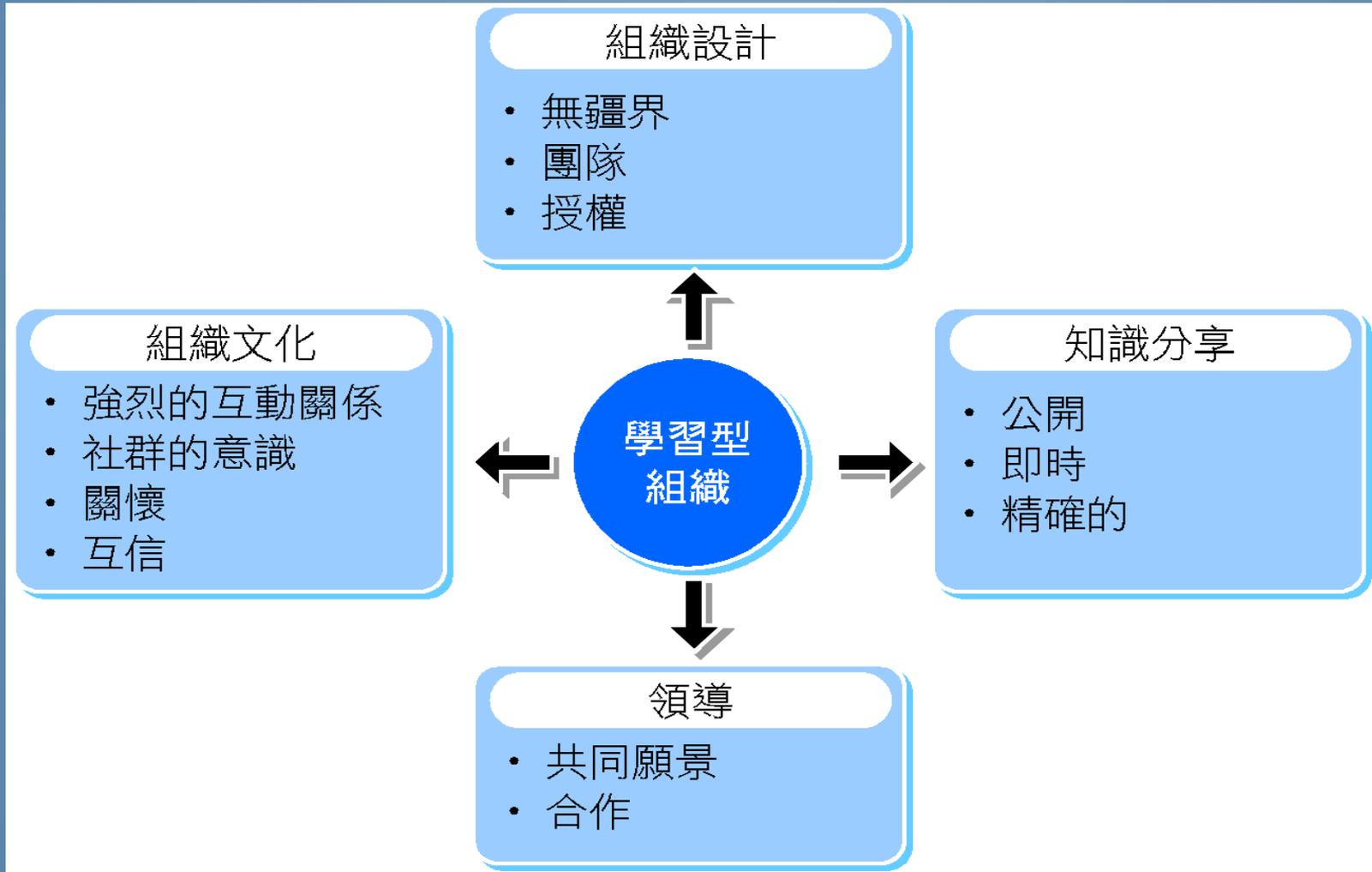
學習型組織(1/2)

- 一個組織在動態的環境中能夠快速因應變遷的需要，用創造力來掌握變遷的動向，以系統思考為鷹架，結合組織及成員的自我超越，改善心智模式，透過共同願景的建立，結合團隊學習的方法來達成組織目標。

學習型組織(2/2)

- 學習型組織理論是20世紀末葉以來興起的新型管理學理論。
- 主要包括推動個人學習是建構學習型組織的基礎，團隊學習是建構學習型組織的關鍵，以及建構學習型組織是一場變革。

學習型組織的特性



機械式&有機式組織

○ 機械式組織

- 古典學者所倡導的是高複雜度、高正式性和高集權的組織形式，這正好是機械式組織的特性。

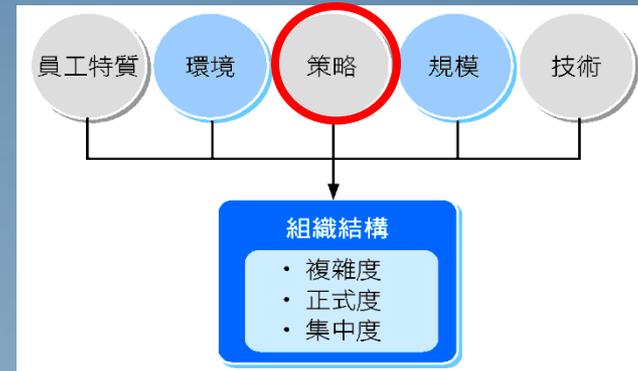
○ 有機式組織

- 相對於機械式組織的是有機式組織，它是低複雜度、低正式性和低集權的組織形式。

機械式和有機式組織特性比較

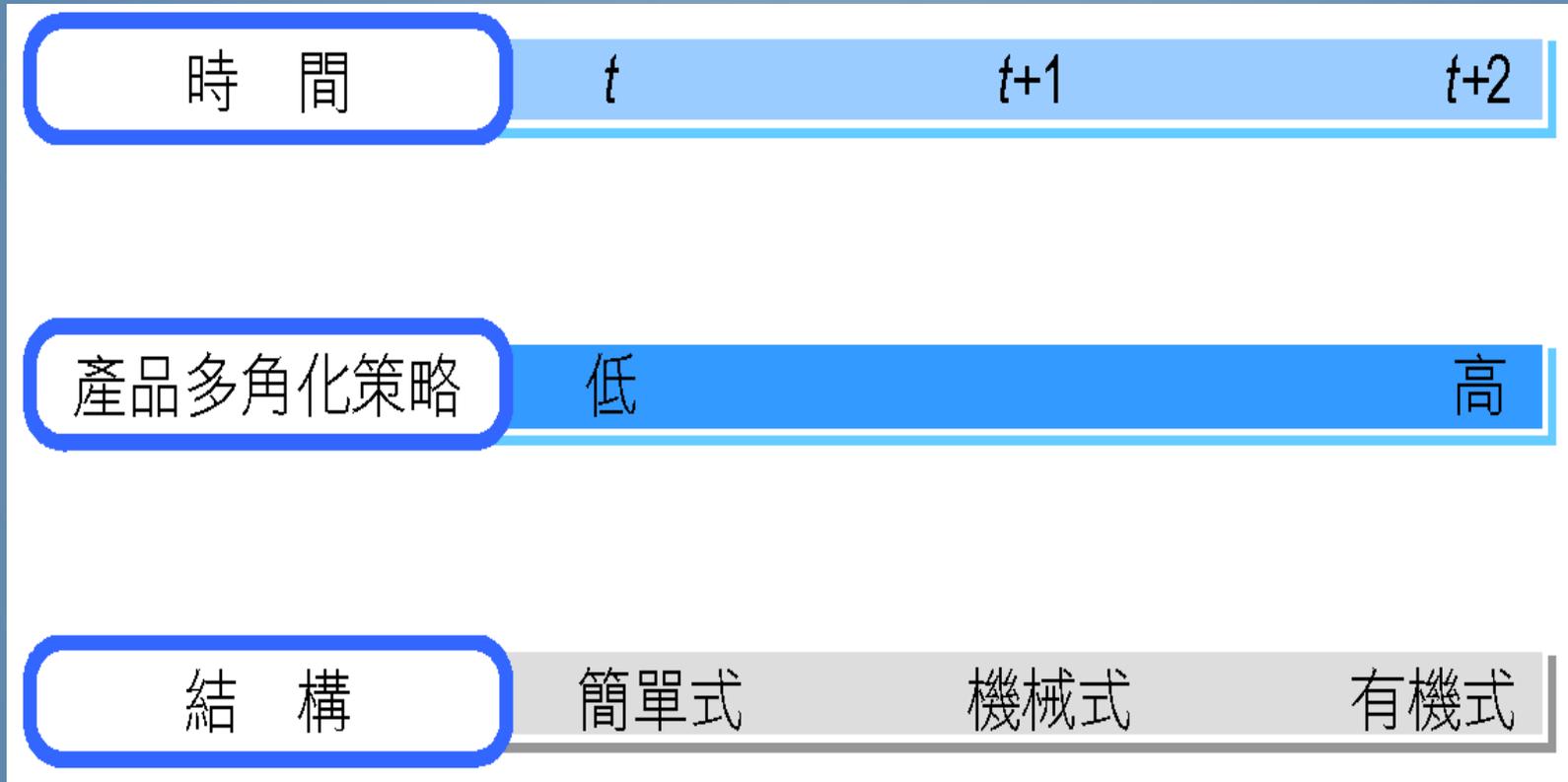
機械式組織	有機式組織
<p>高度專業化</p> <p>僵硬的文化</p> <p>垂直式的溝通</p> <p>狹窄的控制幅度</p> <p>集中式的決策職權</p> <p>繁多書面規章</p>	<p>跨功能團隊</p> <p>適應性的文化</p> <p>水平式的溝通</p> <p>較寬的控制幅度</p> <p>分權式的決策職權</p> <p>較少書面規章</p>

策略和組織結構

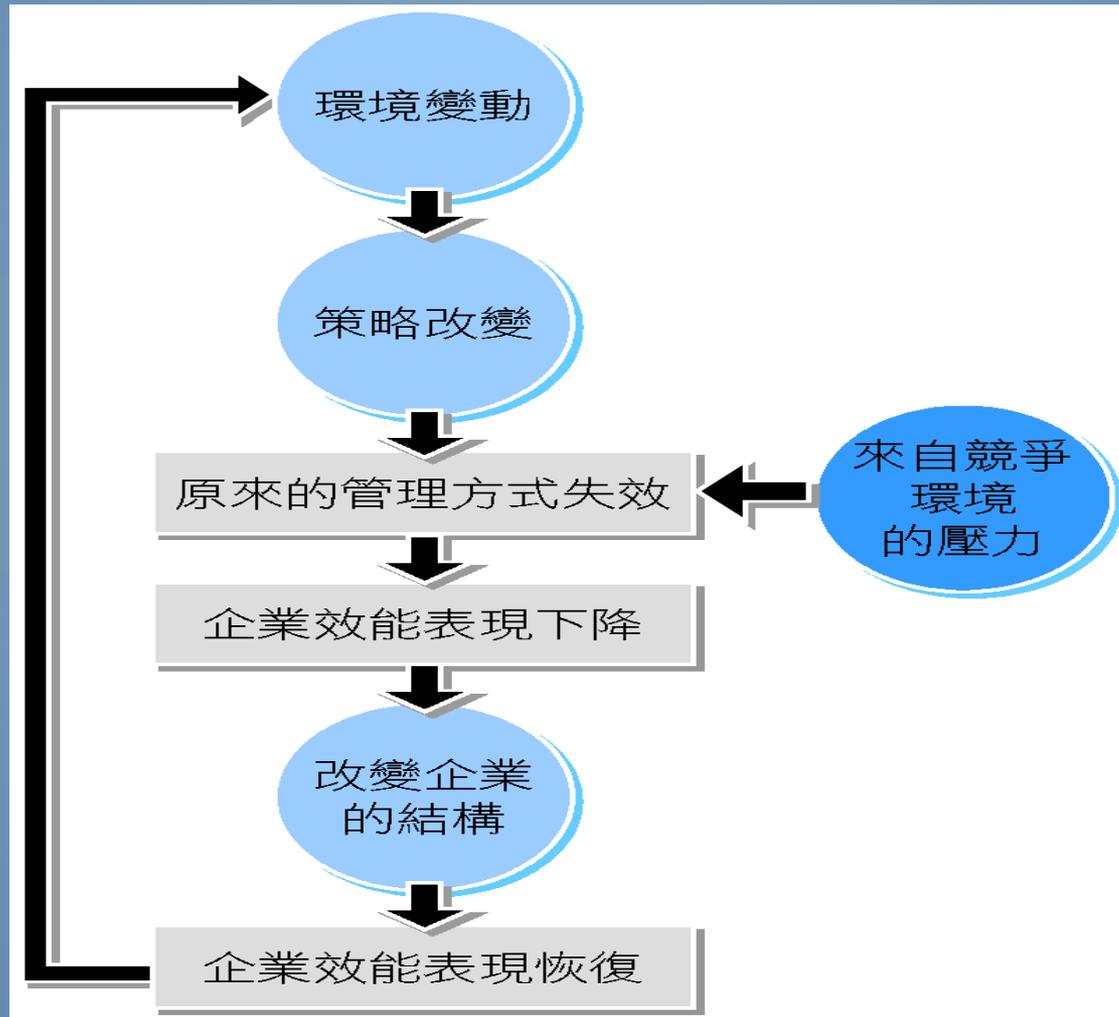


- 策略對組織結構的影響頗大，地區性的中小企業與全國性的大公司，或全球性企業，其組織結構必然不同。
- 當組織改變策略，必須修正其組織結構，例如，某公司在某一甚為穩定的市場銷售單一產品或服務，往往採用功能式組織結構，等到公司銷售的產品多樣化時，其結構可能改變成依產品別來劃分。

Alfred Chandler的策略引導結構（一）



Alfred Chandler的策略引導結構（二）



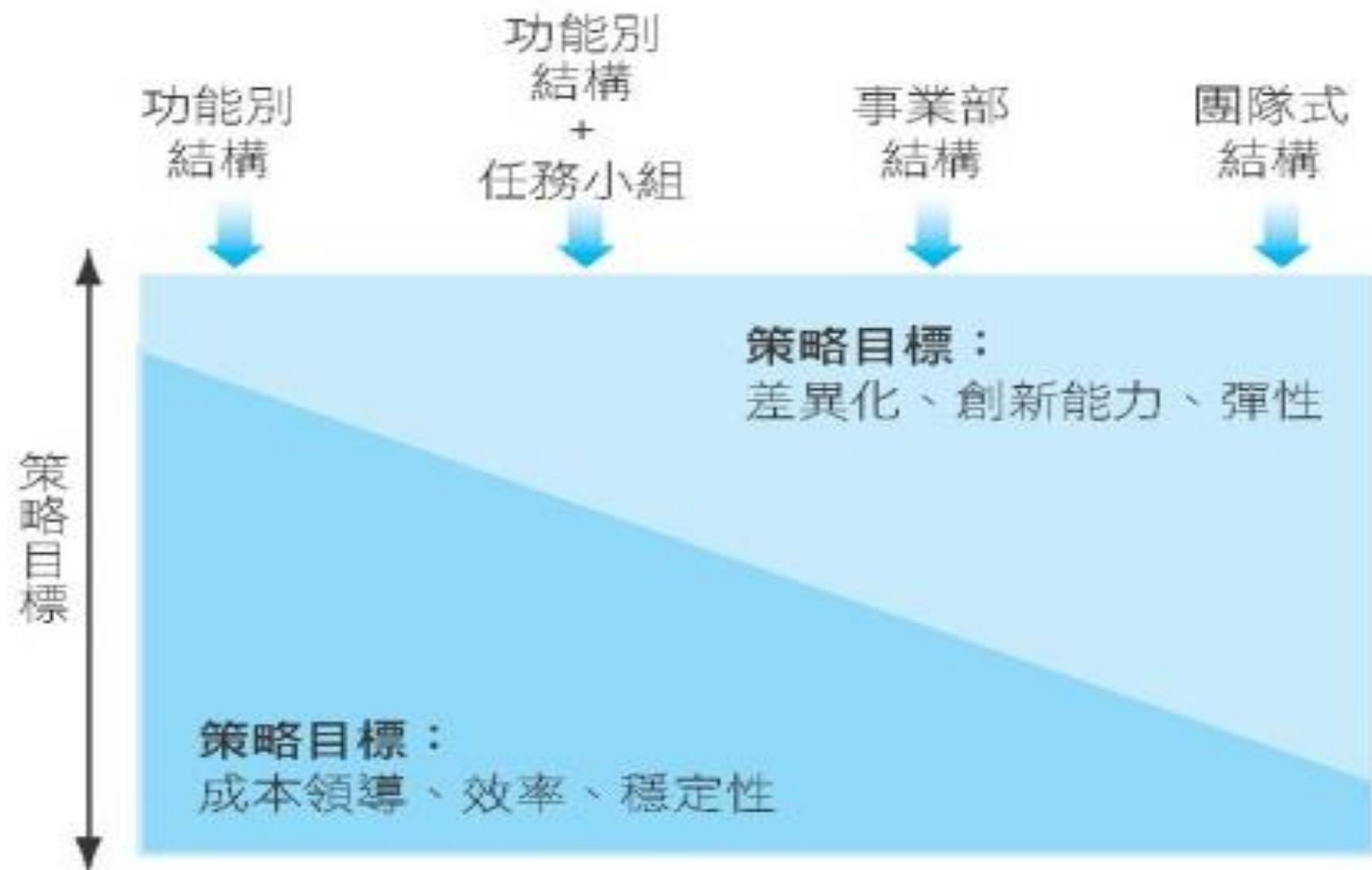
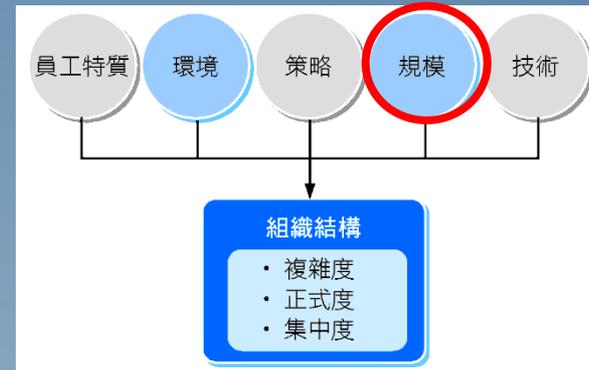


圖9-4 策略目標與組織結構之關係

組織規模的定義與衡量

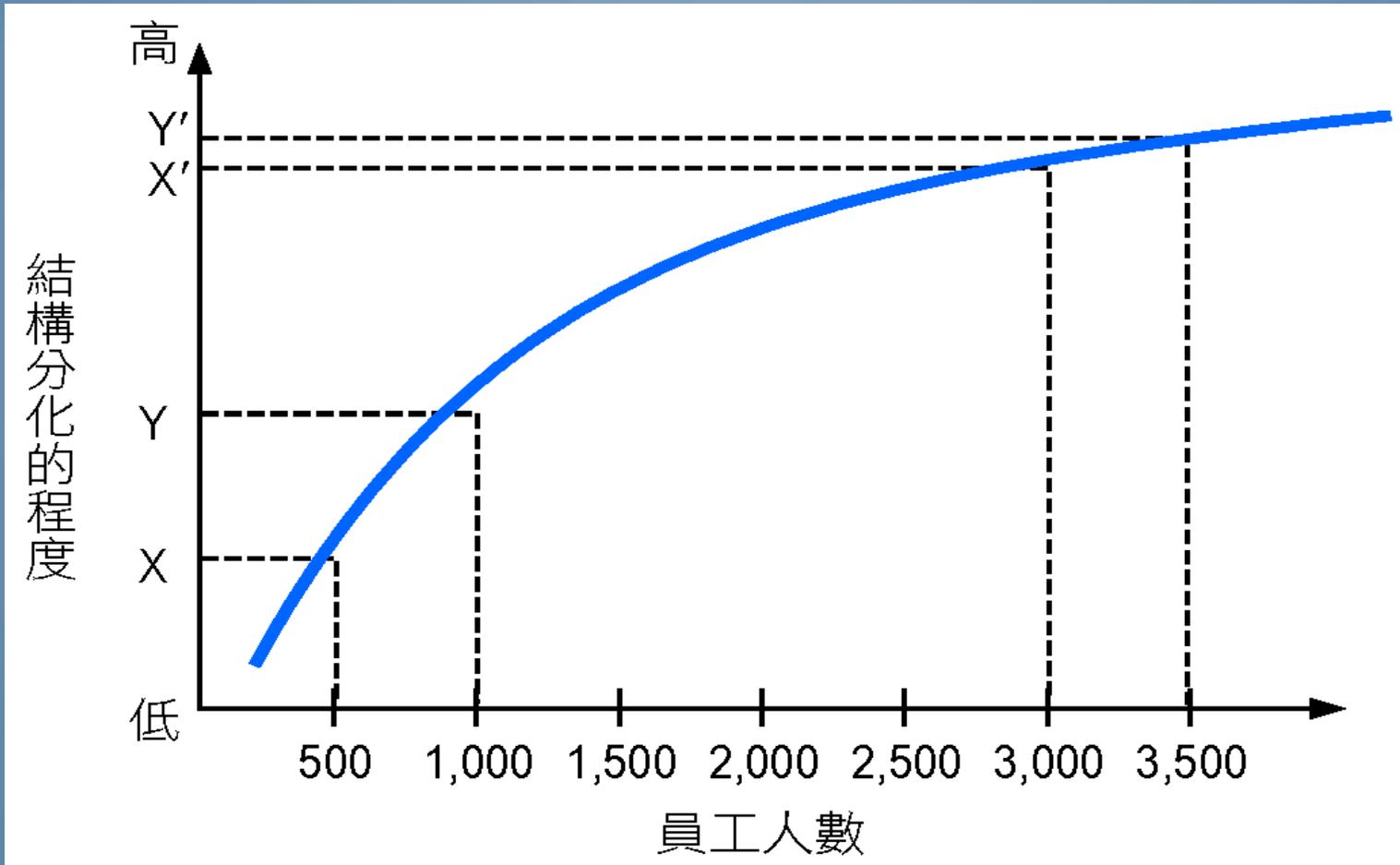
- 組織的實體容量（如醫院床位數目、企業生產或行政管理的占地面積等）。
- 組織的員工人數。
- 組織的投入或產出（如學校的入學學生人數、公司的產品銷售數量或金額等）。
- 組織可裁決的資源（如淨資產等）。



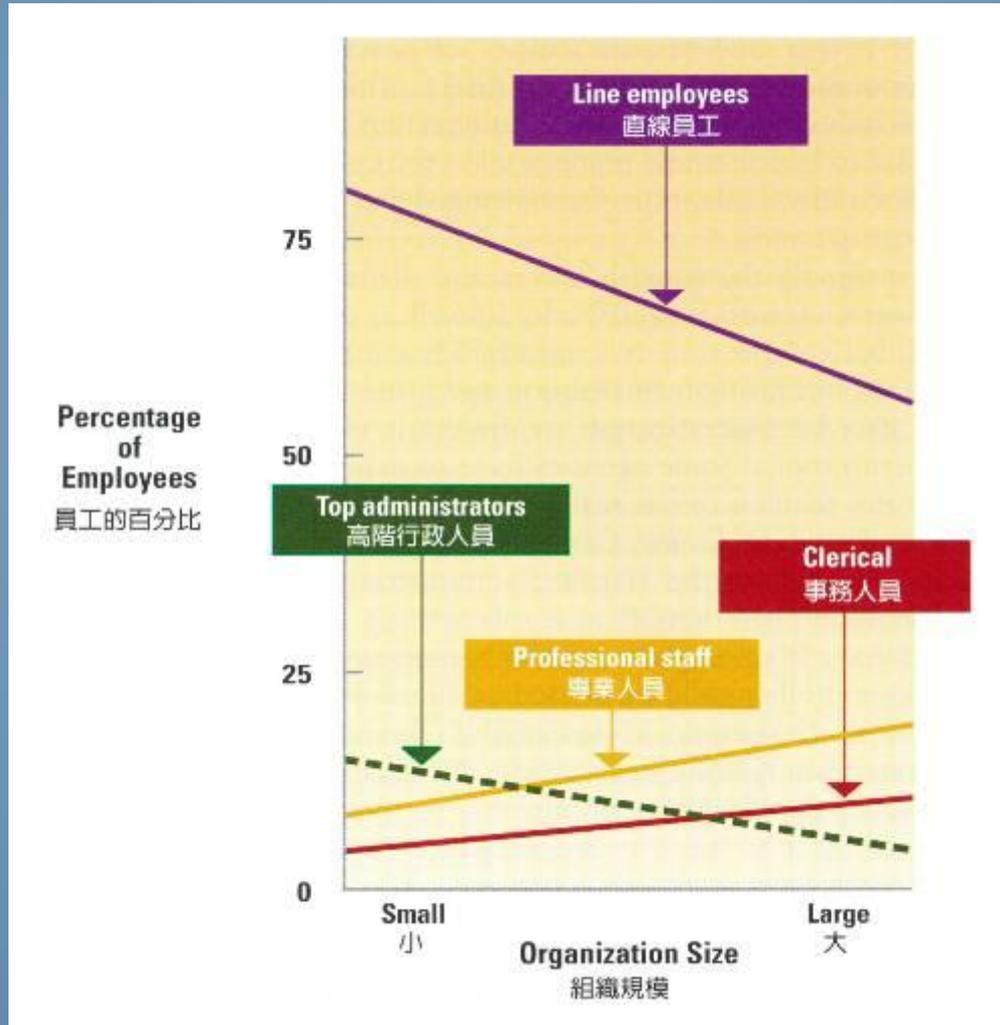
規模影響組織結構

- 組織規模愈大，其組織部門愈分化、任務愈專業化、愈需要增加對其成員的控制與協調。
- 由於規模擴大，各項任務可作更精密的分工，因此同一部門內的作業同性質就比較高，部門之間的任務差異相對就比較大。
- 結果將促使組織設置更多的職稱(頭銜)，可增設更多的部門或在各地區設立分公司。
- 由於組織結構愈分化，愈需加強部門之間的協調工作，因此規模愈大的組織，必需使用更多、更精密的協調機制。

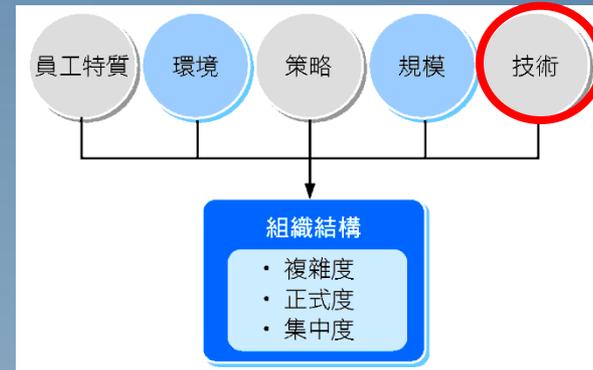
組織規模與結構分化的關係



配置在管理與支援上的人事比例

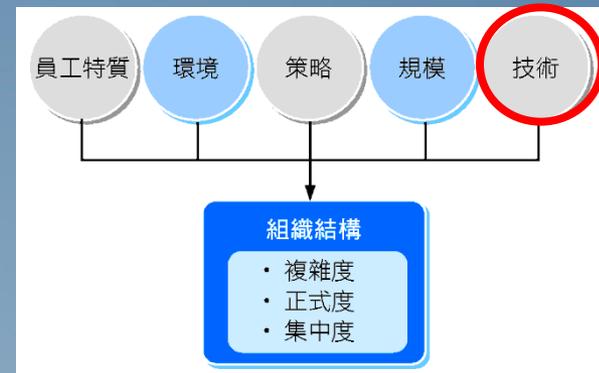


技術和組織結構



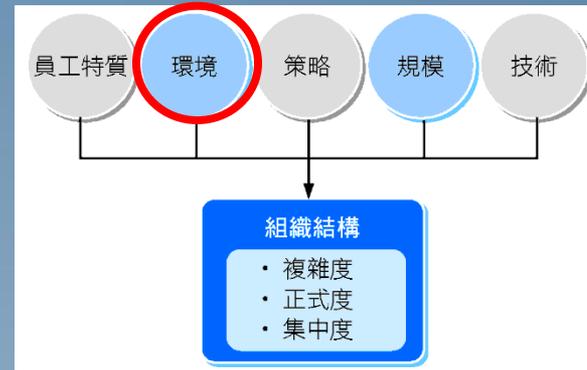
- 技術係將各種投入轉換為產出的過程中使用的各種方法、工具及知識，是組織用來協助達成其目標的工具。
- 瓊·伍德沃德（**Joan Woodward**）在英國主持一項技術與組織結構關係的研究之後，技術即成為組織理論學者研究組織現象的主要變項之一。
- 伍德沃德依據廠商所採行的生產方式歸類，區分九種不同的技術，並依其複雜性程度先後排列，分成訂製生產與小批量生產技術、大量生產技術及連續生產技術三大類。

不同生產技術與組織特性之比較



組織特性	訂製生產與小批量生產技術	大量生產技術	連續生產技術
基層主管控制幅度	23	48	15
正式度	低	高	低
集中度	低	高	低
間接／直接人工比率	1/9	1/4	1/1
職權劃分	含混	明確	含混
書面溝通	低	高	低
口頭溝通	高	低	高
組織結構	有機式	機械式	有機式

環境和組織結構



- 自從組織的權變理論興起之後，環境與組織的關係就廣受學者討論，認為組織若要維持或增加其績效，應採適當的結構來因應其環境。
- 基本上，機械式組織在穩定的環境中最具效能，而有機式組織與動態和不確定的環境最能配合。

管理者需視環境變化設定組織結構



環境與組織的關係

環境變化程度	穩定	<p>低度不確定性</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 機械式結構；正式化、集權化 2. 少數的部門 3. 沒有整合角色 4. 現行作業導向；低速回應 	<p>中低度的不確定性</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 機械式結構；正式化、集權化 2. 許多的部門 3. 少數的整合角色 4. 有一些計劃；中速回應
	動態	<p>中高度的不確定性</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 有機式結構；團隊合作、參與式、分權化 2. 少數的部門 3. 少數的整合角色 4. 計劃導向；快速回應 	<p>高度不確定性</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 有機式結構；團隊合作、參與式、分權化 2. 許多的部門 3. 許多的整合角色 4. 廣泛的計劃、預測；高速回應
		單純	複雜
		環境複雜程度	

分化與整合

○分化

- 組織內各功能部門的差異程度，分化後則必須加以整合。

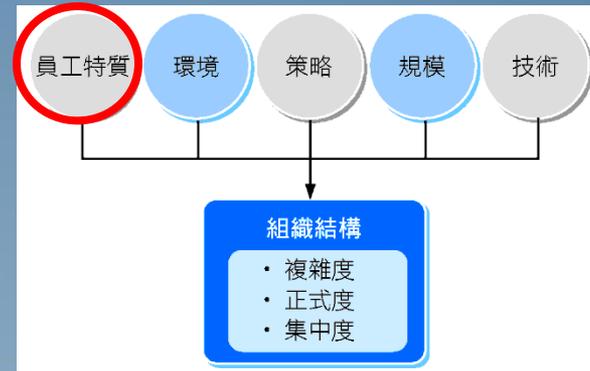
○整合

- 為達成組織工作，各部門間協調的過程。

不同組織部門在目標與結構的差異

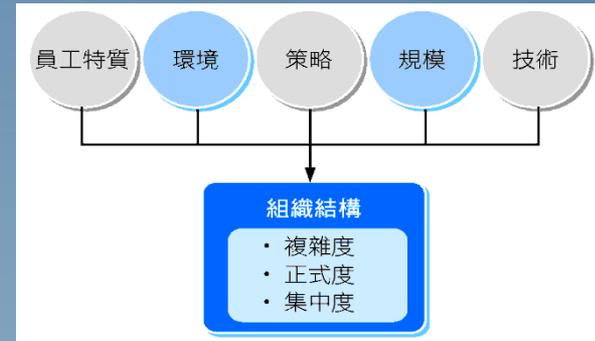
特 性	研發部門	生產部門	行銷部門
目 標	新發展、品質	生產效率	顧客滿意
時間幅度	長	短	短
人際關係導向	任務上	任務上	社交上
結構的正式性	低	高	高

員工特質和結構



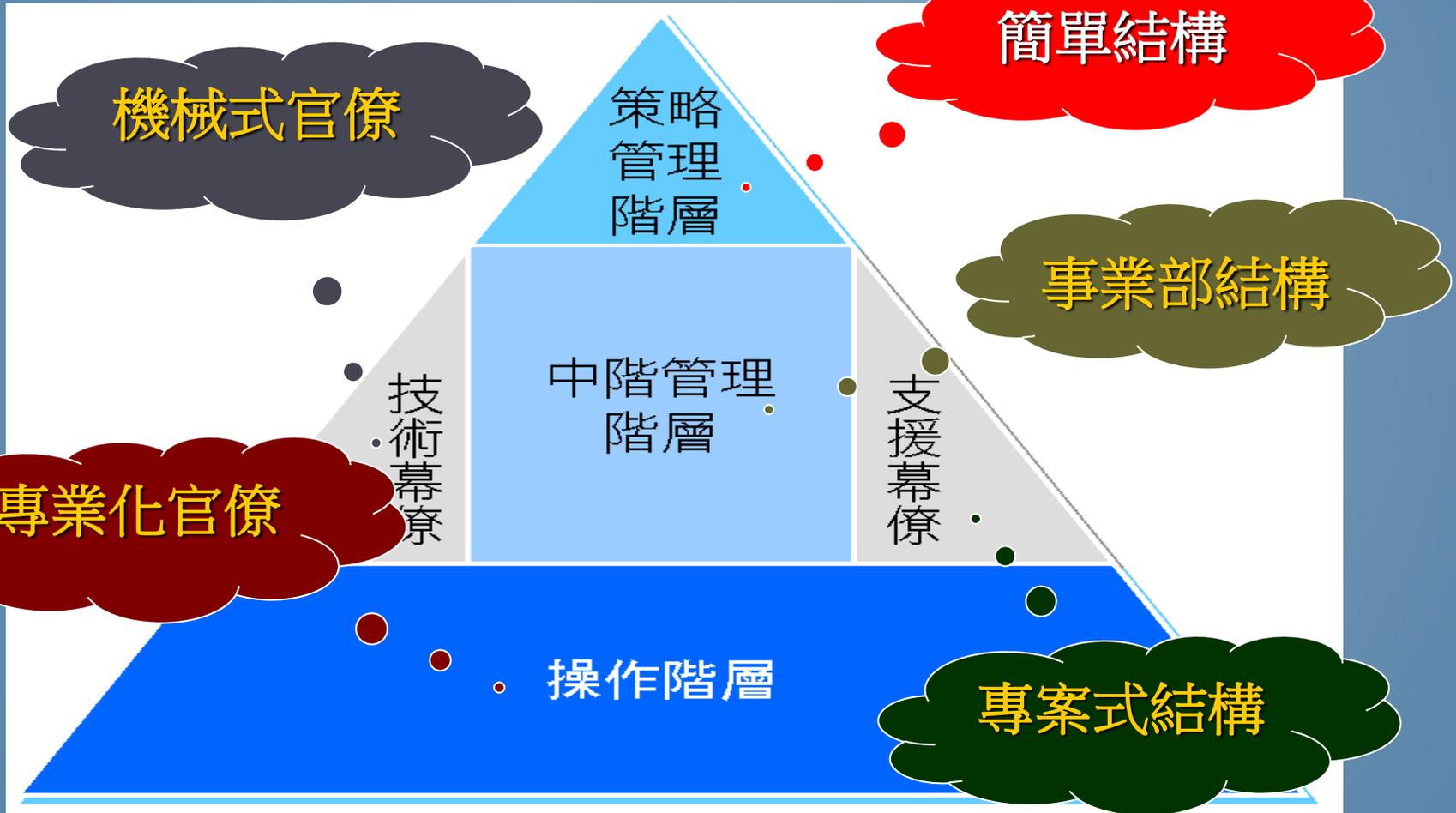
- 在同樣的政策、規則、作業程序及控制下，員工的反應通常不盡相同，在富裕環境下長大的新人類，均不喜歡受官僚化的規則限制，他們比較喜歡有彈性的組織結構。相反的，年長員工比較願意遵守各項規則。
- 另外，員工的教育訓練、學經歷較佳的員工，在比較民主的工作環境下通常會有不錯的表現。至於那些教育程度較低或剛進入社會的新鮮人，反而覺得官僚式組織對他們較適合。

各權變因素和組織結構

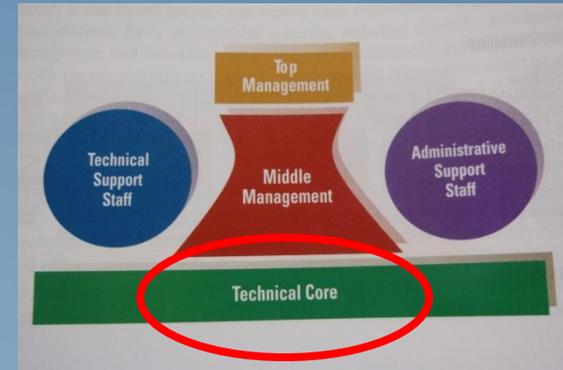


- 組織須以降低成本與提高效率的方式，才能達成組織的目標，最有效的組織設計係採用功能式部門劃分。
- 組織所處的環境很複雜，各項重要的決定性的變數必須密切配合才能得到預期的產出時，則應採取矩陣式的組織設計。
- 組織規模龐大，其採用的技術與市場環境均較為穩定，應採用傳統的官僚組織結構設計。
- 產業的競爭情況較高，組織應採較高的授權程度。
- 組織所處的環境變動程度愈大，組織愈需要採行分權化、彈性的組織結構。
- 組織結構若能夠配合組織的策略，其經營績效較佳；反之，其經營績效較差。

由組織五種成員主導的組織結構

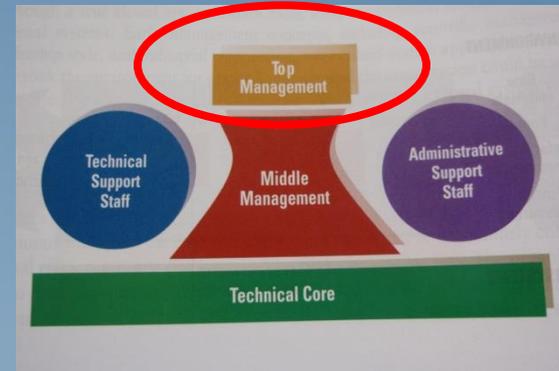


操作階層



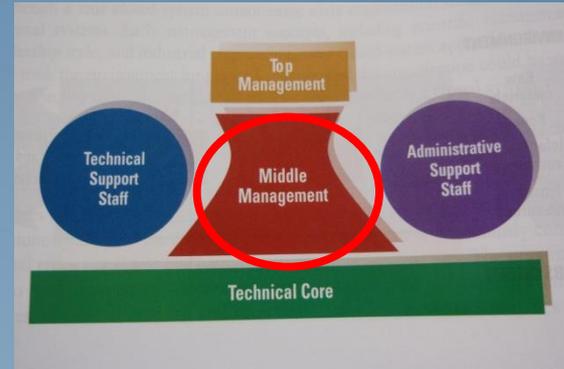
- 在生產事業是指一般的操作員、作業員，在流通業就是店職員，其主要工作是生產產品或提供服務。就整個組織而言，操作階層扮演下述功能：
 - 維持定量的生產投入。
 - 轉換生產投入為產出，即生產過程。
 - 分配產出。
 - 提供生產程序中投入、轉換及產出之直接支援，例如機器維護、存貨管制等。
- 通常這一階層人員的工作，都是一些十分規律、變化少等特性的工作。

策略管理階層



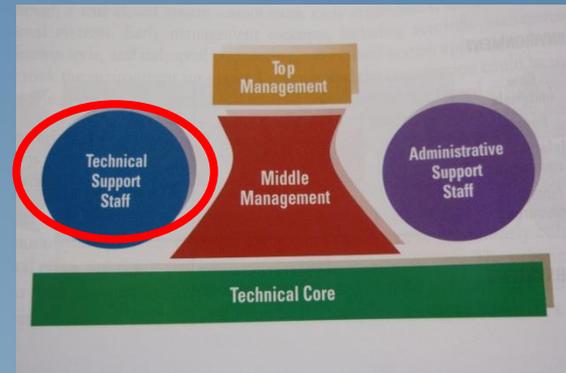
- 策略管理階層人員負責整體組織的營運，並促使組織能以有效的方法來達成任務及目標。其主要的職責包括：
 - 監督全組織之作業；
 - 組織與各環境利害關係人之間的協調；
 - 規劃整體組織之策略。
- 一般而言，策略階層的工作不確定性高，毫無規則程序可言，完全是憑藉思考、創造力及管理才能，其最重要的任務就是使組織在變動環境中正常的運作。

中階管理



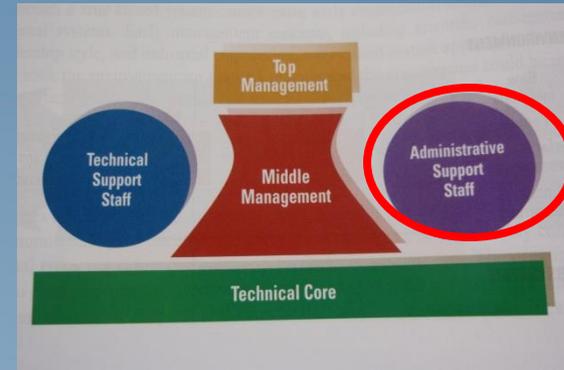
- 策略管理階層所擬定的策略及政策要推行到作業階層，必須透過中階管理者的中介，策略管理階層授權給中階管理者來指揮操作階層人員，並反映操作階層的意見上達策略管理階層。
- 中階管理的事務性質介於操作階層及策略管理階層中間，大部分是管理工作，小部分為操作性事務。

技術幕僚



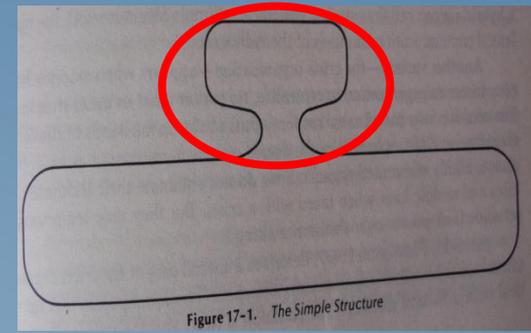
- 在輔佐操作階層的工作，使操作階層能以合理的方式來執行任務。負責規劃、設計、變革及訓練等有關於作業程序的事務，也就是負責全組織有關「控制」、「操作」及「標準化」等工作。可分為三類：
 - 工作研究分析人員，負責工作流程之標準化；
 - 規劃及控制分析人員，負責長期規劃、預算等
 - 人事管理人員，負責人員招募、教育訓練等。

支援性幕僚

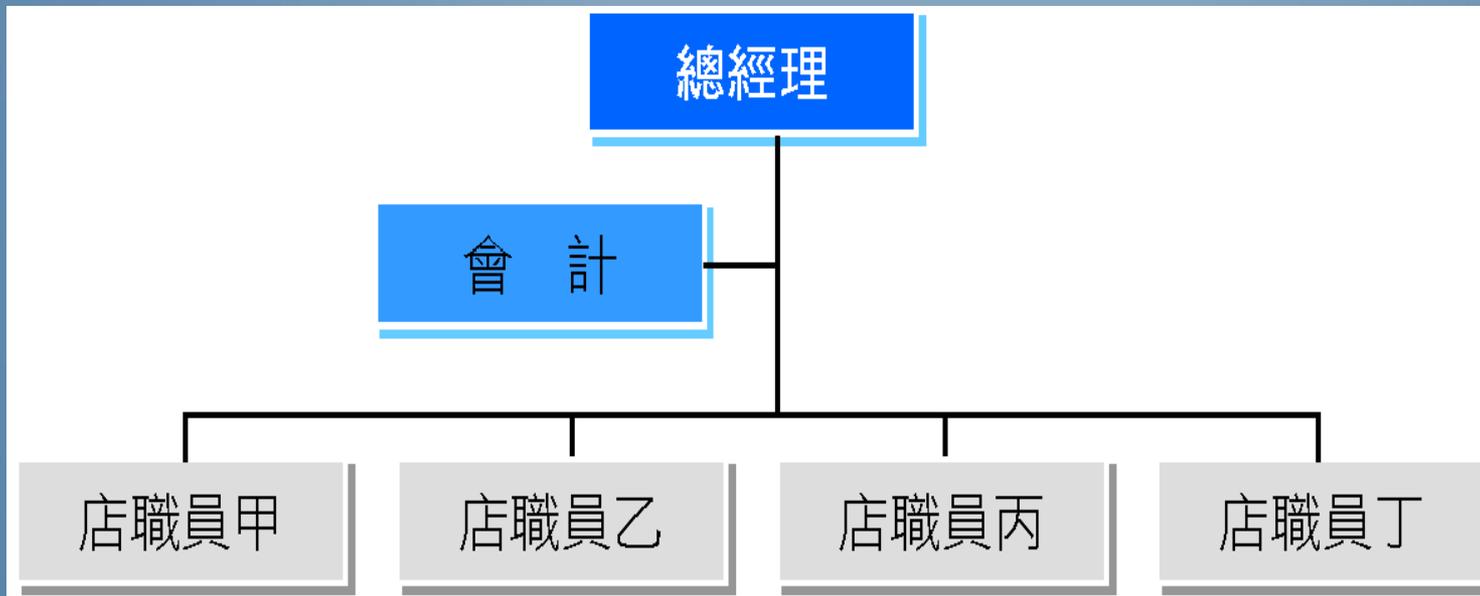


- 支援組織之一般性事務，而這些事務是由組織外部環境之壓力或內部一般性事務所造成，例如，公共關係、法務、收發、自助餐等均屬之。
- 其主要功能在於降低組織外部環境之不確定性，為全體組織提供支援性服務，並進而擴大組織之活動領域。

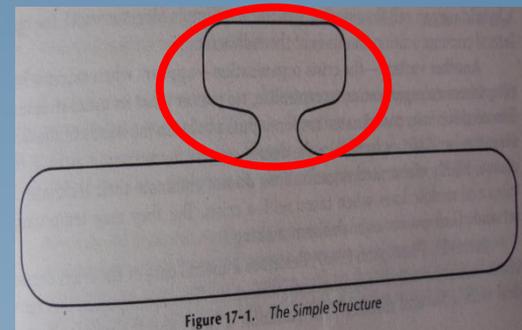
簡單結構(1/2)



結構十分簡單，是一種比「沒有結構」略強的公司組織，也是一種扁平化的組織形態。策略階層的總經理是整個結構中的關鍵人物。

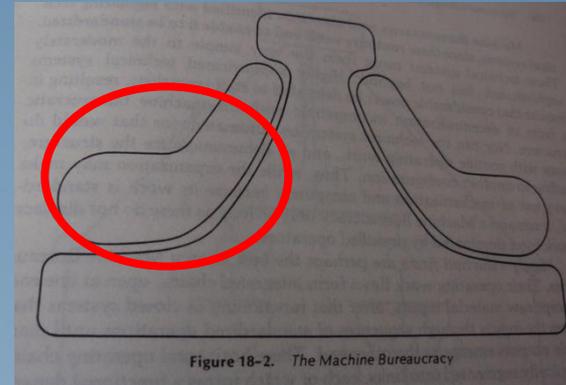


簡單結構(2/2)



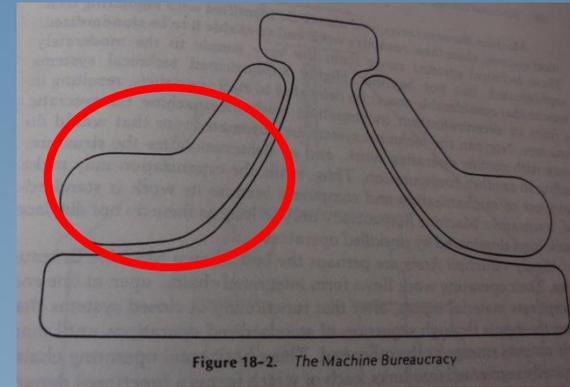
- 採取簡單結構的組織通常是在創業初期及成長期、規模小、生產技術單純、較無規律性之工作、處於簡單及動態的環境，及高階主管有很強的權力慾望的公司。

機械式官僚組織結構 (1/3)



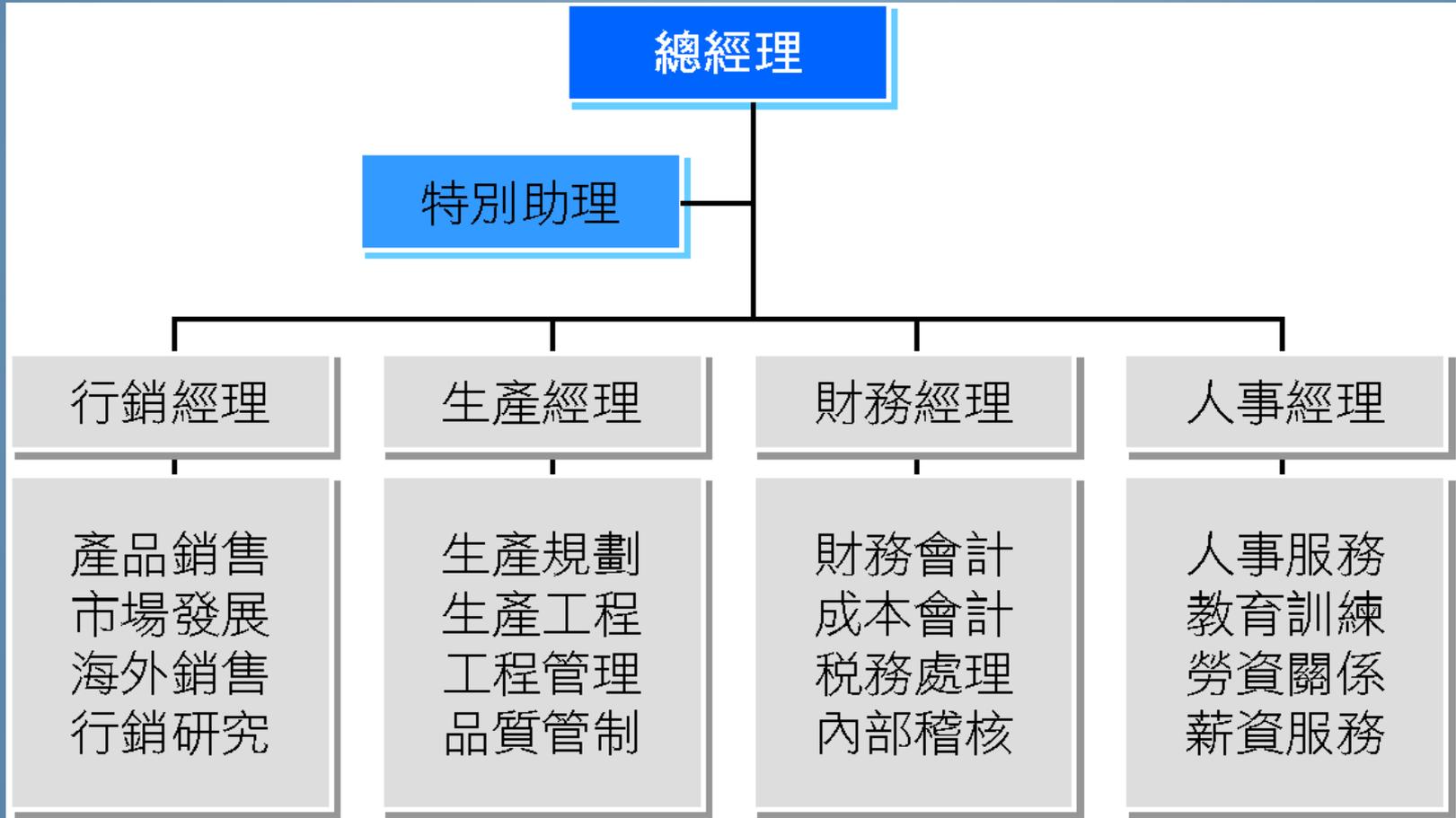
- 組織依據一定之規則、作業程序來運作，如同機器一般。由於組織所採用之技術及一般事務皆十分規律化，因此可運用嚴密的分工專業化，來提高生產效率。
- 組織最重要的是一群技術性幕僚專家。

機械式官僚組織結構 (2/3)

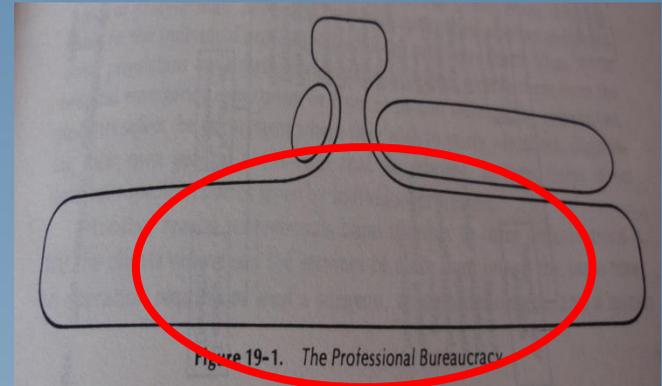


- 由於機械式官僚缺乏彈性，因此適合簡單及穩定的環境，當產業內技術創新以及來自產品改變的競爭力都非常小時，公司只須專注於一、兩項或較狹窄的產品線，組織結構即可趨向官僚化，在此環境下，組織能依規章、規定來營運，無須時時改變，可採用正式的溝通與協調，來因應環境的各項挑戰。
- 另外，較成熟的組織也易於成為機械官僚結構，通常成熟組織規模都較大，擁有重複性與標準化所需的足夠工作量，該組織的作業熟練度也足以設定一些標準性作業，大量生產公司即是最為人熟悉的機械官僚組織。

機械式官僚組織結構(3/3)

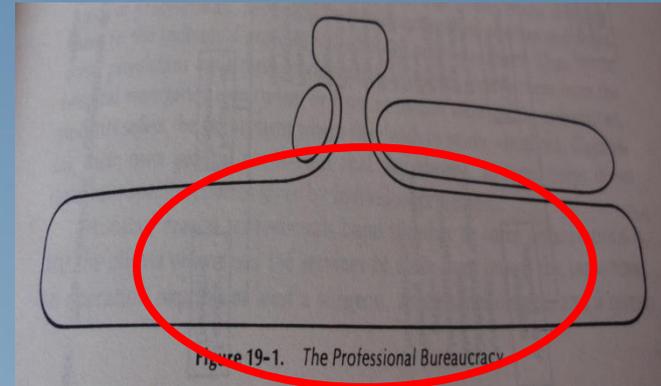


專業化官僚結構(1/3)



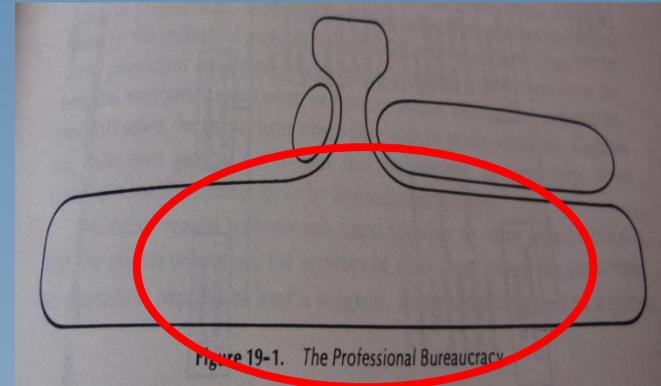
- 這些組織所從事的工作，技術層次比較高，且複雜多變，無法以分工及標準作業程序來規範，而必須高度之專業訓練的「專家」，依自己的專業判斷來工作。
- 為使組織工作能有效執行，必須運用技能標準化來控制操作階層的專家，使其專業知識及能力達於一定之水準，而能充分授權，獨立來負責本身的任務。

專業化官僚結構(2/3)



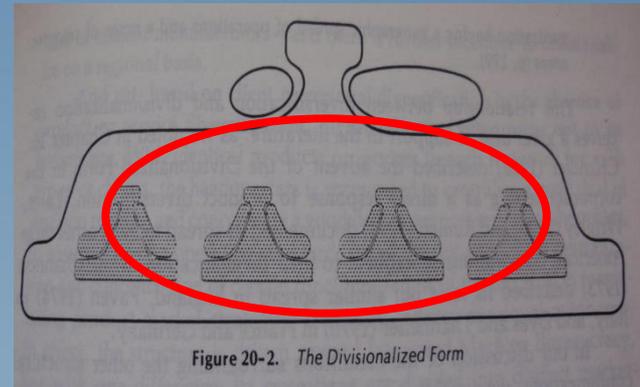
- 專業化官僚指的是生產核心由專業人員所構成的組織。
- 支援性幕僚人員在此組織有一定之規模，另外技術性幕僚人員則相對縮小，因為專家們不須要另一批研究分析人員來干預其獨立判斷之過程，而策略管理階層也由於充分之授權及尊重專家們的自由裁量，權力大為縮小。

專業化官僚結構(3/3)



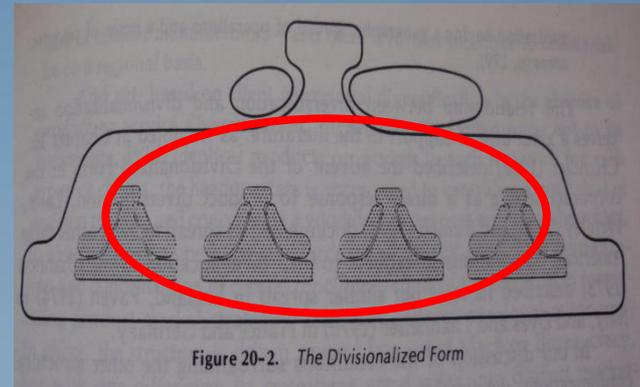
- 任何組織只要它的工作是由一些專業人員，用一種界定明確卻非常難以學習的工作程序為主要執行手段時，這個組織即很容易成為專業化官僚組織。
- 是以這種組織結構最適合於運用高度專業知識及技能的組織，外部複雜且穩定的環境 - 因為相當複雜，也由於環境穩定，使得這些處理技術能夠明確地界定，甚至於標準化，因此環境是導致專業化官僚的最主要因素。

事業部結構(1/3)



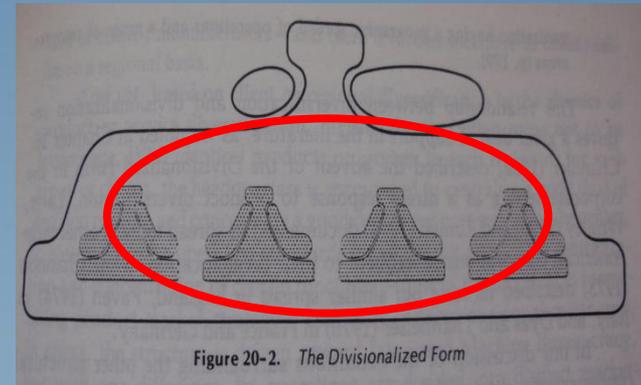
- 事業部結構是指由不同的事業部所組成的組織結構，在此結構中，由擁有決策權的事業部主管負責整個部門的績效。
- 產品多角化為企業之所以採取事業部結構的最主要因素，當企業面對不同市場時，市場經營的差異性，誘使公司另設部門分別處理；
- 反之，當市場既單純又完整時，企業自然也就沒有必要將組織分割成多個自主經營的部門。

事業部結構(2/3)



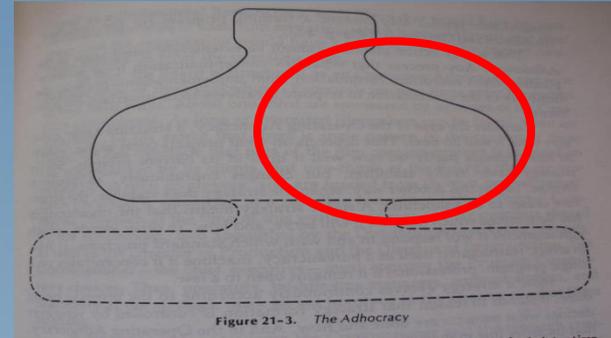
- 為確保每一個自主獨立的事業部能依照組織之目標來進行，事業部組織的管理控制系統十分嚴密。
- 因此，事業部組織結構下之各事業部，比較容易成為「機械式官僚組織」，各事業部為確實執行組織所賦予之目標，自然而然的發展出各項規則、規章來依循。

事業部結構(3/3)



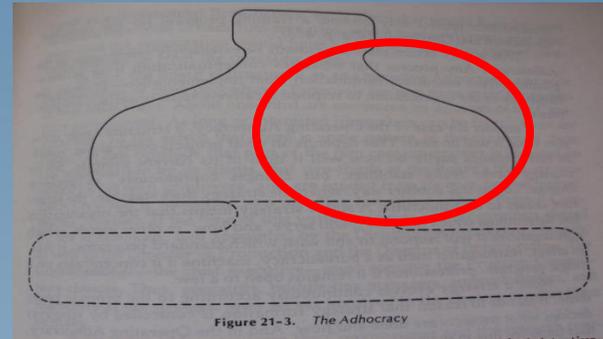
- 事業部組織通常也始自於機械式官僚組織，它們首先在單一、單純、穩定的環境中運作，隨著地理區域擴張或新產品線陸續出現，組織規模日漸擴大，便逐漸走向組織多角化（地區多角化或是產品多角化），而出現事業部組織形式
- 事業部組織其重心在於各事業部，因此主導整個組織的是各事業部之主管，也就是組織之中階管理者。

團隊式結構(1/3)



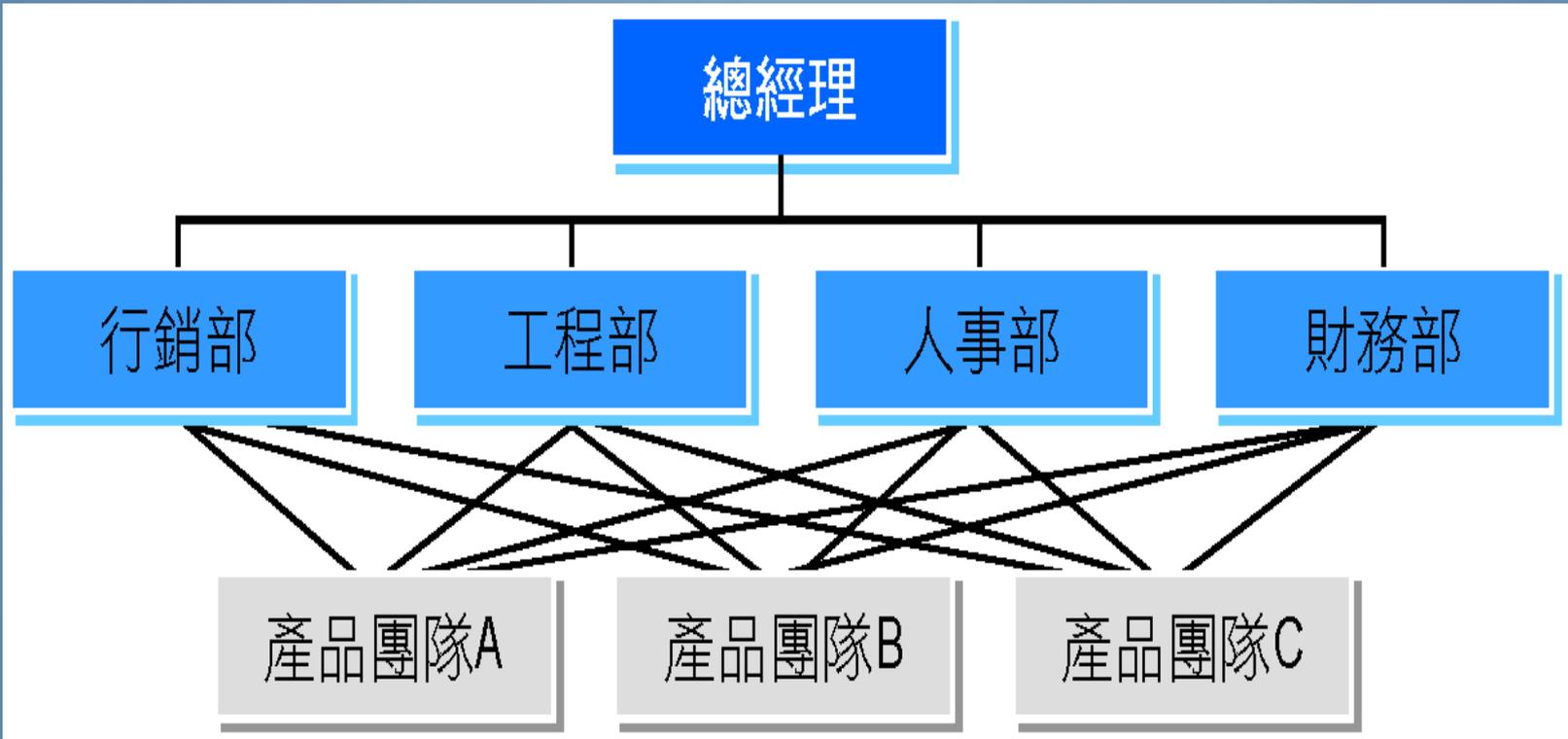
- 團隊式結構沒有一個固定的組織結構，完全依環境變化及任務之改變來調整。
- 團隊式結構主要出現在追求創新或高科技的公司，組織要達到創新目的，確實需要一種不同於前述的組織結構。
- 團隊式組織是一種「能夠融合來自不同專業背景的專家，使之在新的專案小組中可順利發揮功能」的組織形式。

團隊式結構(2/3)



- 團隊式組織以支援性幕僚為主導者，因為其負責之事務即帶有整合性，且為全體組織之連絡支援的核心，各項專案計畫由其組成小組，達到隨任務而改變的目標。
- 團隊式組織是一種有機式、自由變動的組織結構。公司通常依任務、計畫之性質，組成工作團隊，結合各種背景的專家，利用他們所擁有的技術來發展公司的新產品。

團隊式結構(3/3)



五種組織型態的面向

面向	簡單結構	機械官僚	專業官僚	事業部	團隊式
目標	生存	效率	效能、品質	利潤	創新
策略	成長	防禦者	分析者	組合	探勘者
歷史與規模	年輕、小型	久遠、大型	各種皆有	長久、更大型	年輕
科技	簡單	機械但無自動化	服務	可分割，類似機械官僚	非常複雜，自動化
環境	單純、動態；但有時存在敵意的	單純、穩定	複雜、穩定	相當單純、穩定；多樣化市場	複雜、動態
正式化	低	很高	低	在部門內高	低
結構	功能	功能	功能或產品	產品與複合式	功能與產品（矩陣式）
協調	直接監督	垂直連結	水平連結	總部幕僚	相互調整
控制	家族	官僚	家族與官僚	市場與官僚	家族
文化	發展中	弱勢	強勢	次文化	強勢
技術支援幕僚	無	許多	稀少	許多（設在總部）	小型，但在專案中
行政支援幕僚	少	許多	許多，但支援專業人員	總部與各部門都有	多，但在專案中
組織重要部分	高階管理者	技術支援幕僚	技術核心	中階管理者	行政支援幕僚與技術核心